

ビジネスモデル実現のための構成要素 に関する一考察

2013年8月21日

富士通研究所

丸山 文宏

■ アプローチ

- サービスの視点の導入
- 権利が顧客に移転するかどうかという観点の導入
- ビジネスモデルの構成要素の区分け

■ 構成要素間の関係

■ 具体的なビジネスモデルからの検討

■ まとめ

- 現代のビジネスには、製造業であっても、サービスの要素が欠かせない
- サービスとは：
 - ある経済主体（提供者と呼ばれる）が別の経済主体（顧客と呼ばれる）のために行う活動であって、そのなかで価値が協創され共有されるもの
- ビジネスモデルの検討にもサービスの視点を導入

モノとサービスの対比

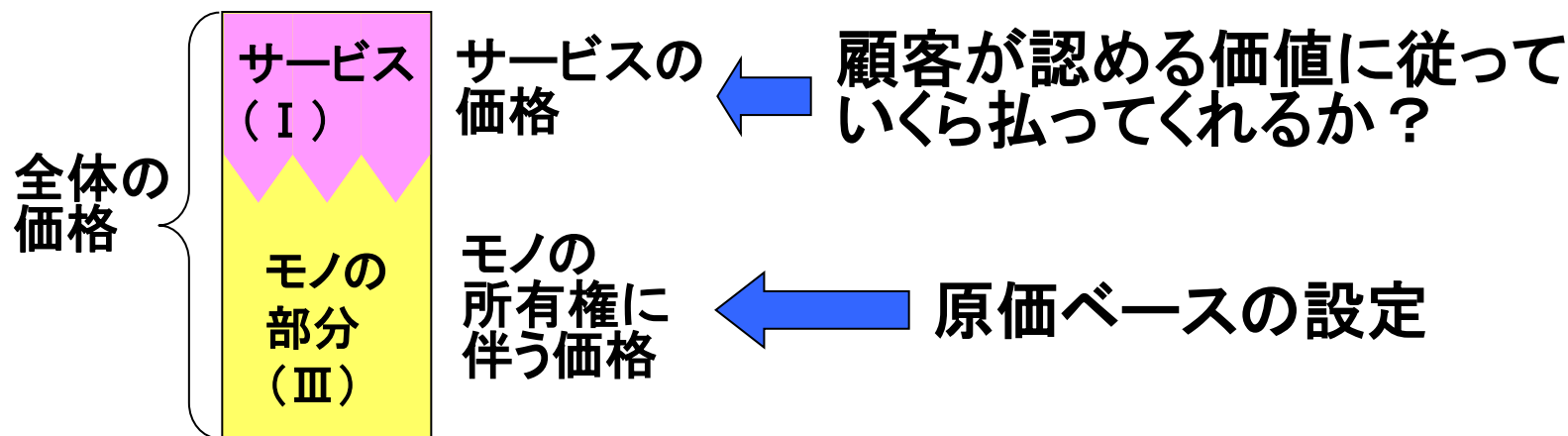
	モノ (製造・販売する対象としての)	サービス
形態	有形(ソフトウェアや権利の売買では無形のものが対象)	無形
権利の移転	売り手から買い手へ所有権等の権利が移転	権利の移転を伴わない
比較・評価	購入前の比較・評価が可能	・購入前には評価困難 ・購入後には結果と過程を評価
生産と消費のタイミング	・まず生産されて、その後消費される ・在庫できる	・生産と消費が同時 ・在庫できない ・移動できない
原材料	原材料を厳選	材料(顧客の課題)は選べない

ビジネスモデルの構成要素の区分け

	顧客への権利の移転	
	なし	あり
活動・行為	(Ⅰ) サービス	
モノ(広義)	(Ⅱ) Infrastructure インフラ、仕掛け 主として、提供者の 固定資産となる	(Ⅲ) Deliverables マテリアル、成果物 主として、顧客の流動資産となる(ソフトウェア等 は例外)

- モノを、顧客に権利が移転しないInfrastructureと顧客に権利が移転するDeliverablesに分ける
- 同じモノがInfrastructureにもDeliverablesにもなり得る
 - 車両メーカーが鉄道会社に売るものはモノはDeliverablesだが、鉄道会社が輸送サービスに使う車両はInfrastructure

(1) モノにバンドルした付加価値としてのサービス



(2) モノの販売を補完するサービスビジネス

- アフターマーケット(トータルの市場規模は、製品販売市場の数倍～数十倍)など
- 顧客に移転されたモノ(Ⅲ)に伴って、サービス(I)あるいは別のモノ(Ⅲ)のニーズが生じる

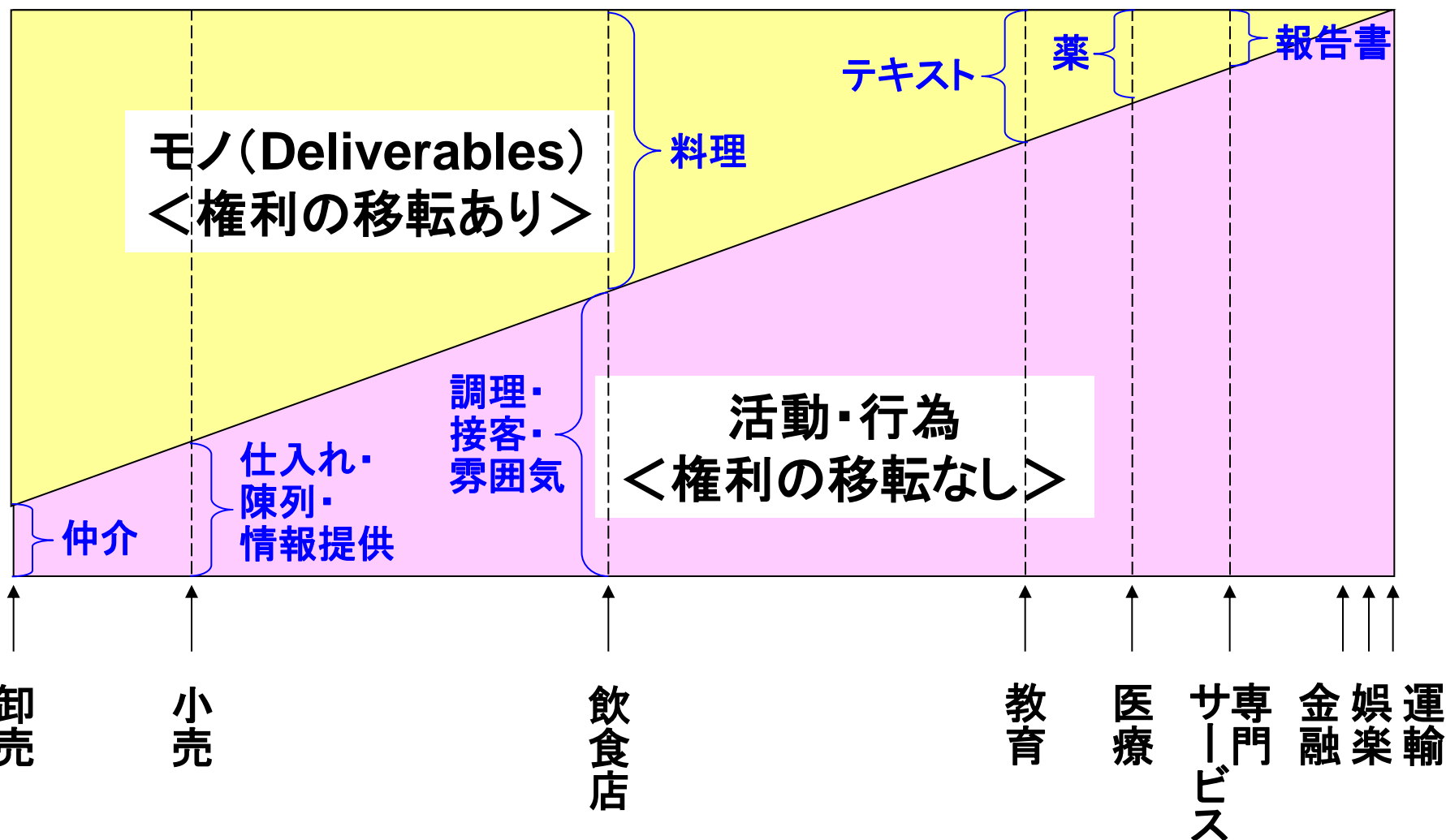
(3) サービスを成立させる、モノ(技術)による仕掛け

- サービス(I)の提供に提供者側のツールとしての(Ⅱ)が使用される
 - ✓ 例: 高度な医療を可能にする医療機器(内視鏡など)

モノとサービスのスペクトル

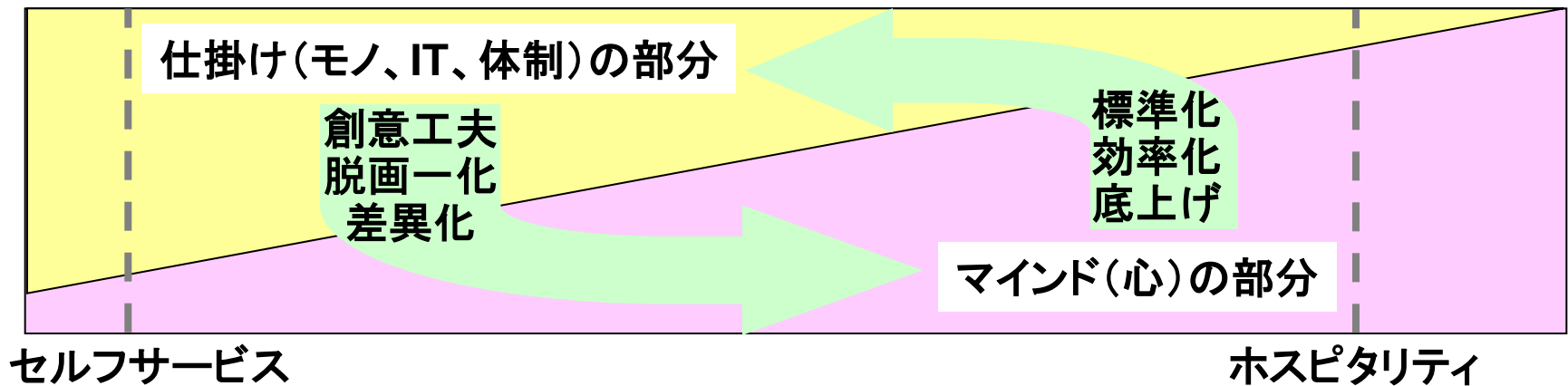
モノ(Deliverables)

行動・行為



◆サービス

= 仕掛け(モノ、IT、体制) + マインド(提供者と顧客)

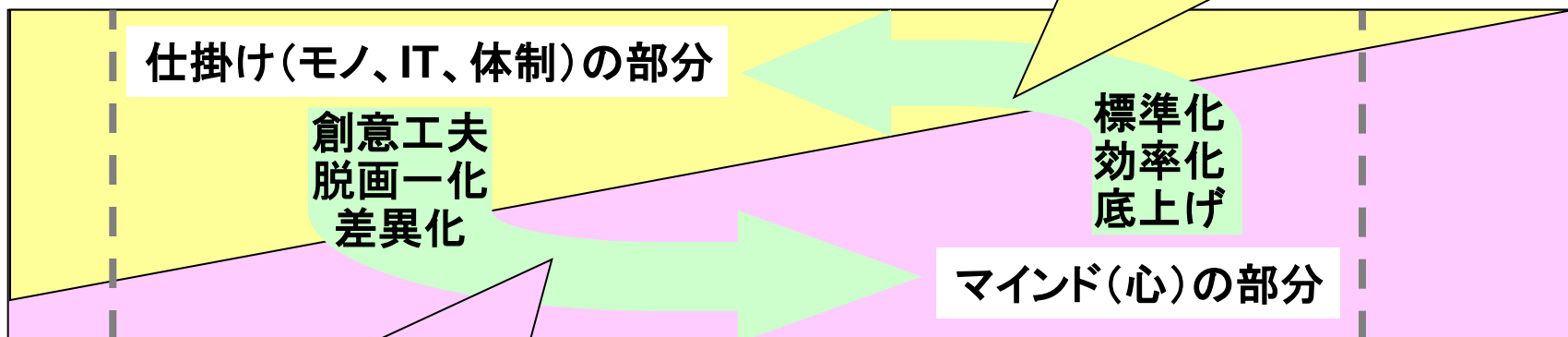


仕掛けとマインドのスパイラル

■ 仕掛けとマインドでサービスのレベルを螺旋状にアップ

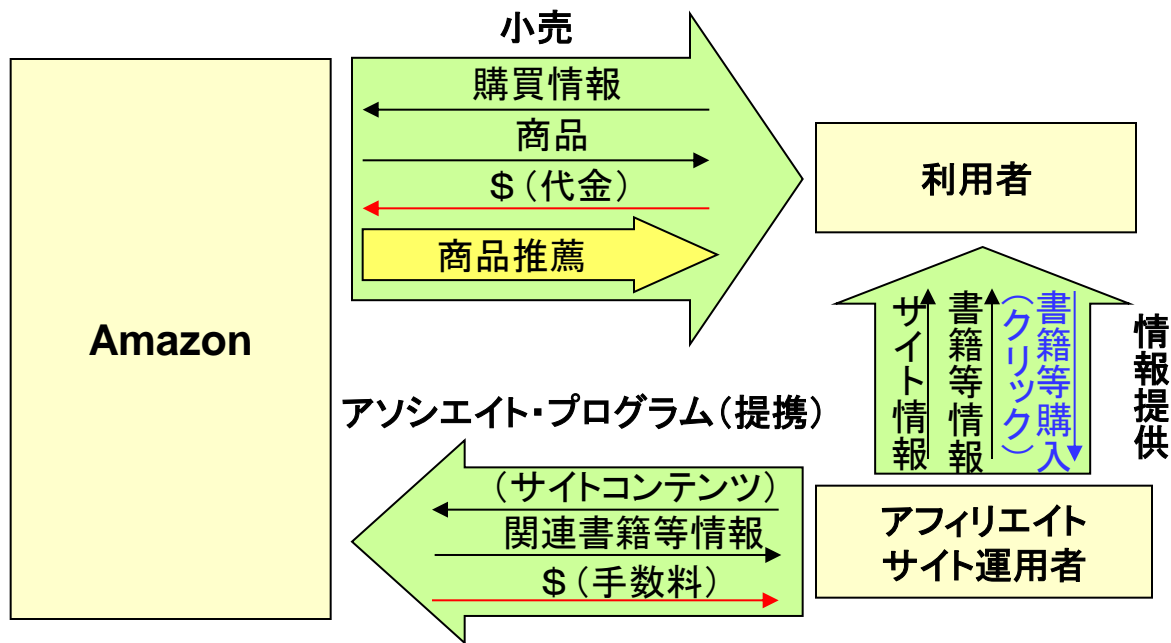
バックヤードのシステム化・効率化
マニュアル整備
サービス要員の教育
サービス要員の情報装備
セルフサービスの導入

Mind-Mechanism Spectrum



サービス要員への権限委譲
顧客情報の活用
サービス要員の満足度向上
トップのサービス要員の作業を鑑賞
サービス要員に対するインセンティブ
顧客からのフィードバック

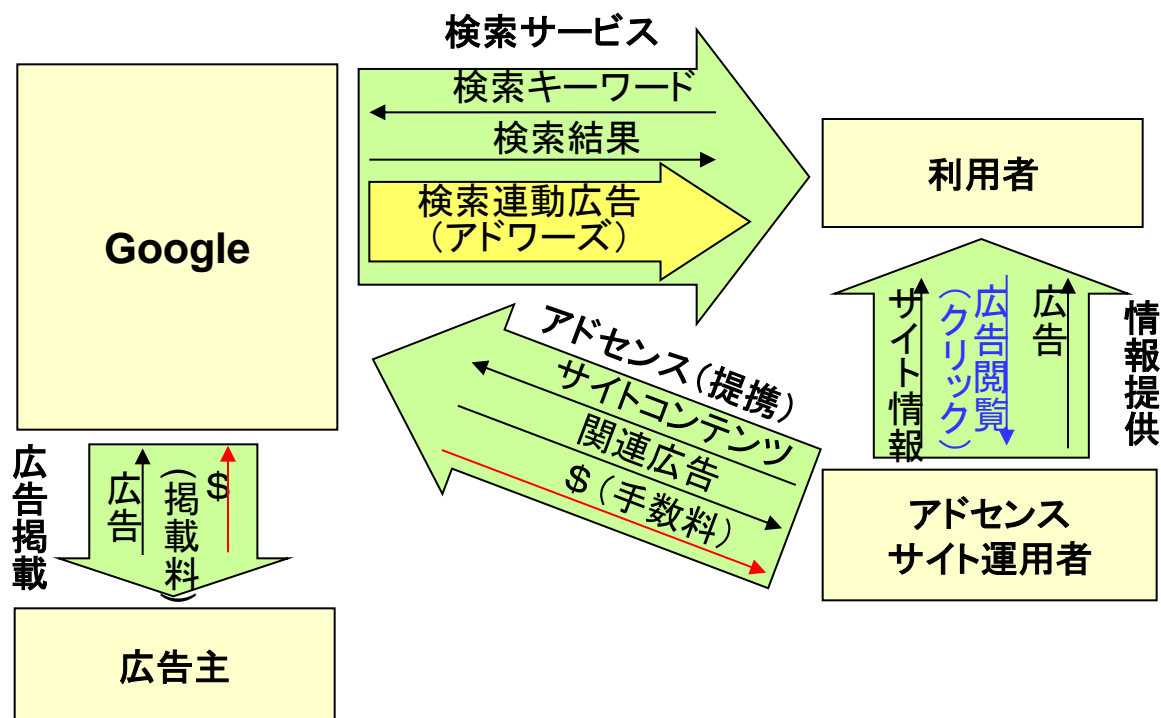
Amazonのビジネスモデル



	顧客への権利の移転	
	なし	あり
活動・行為	(Ⅰ)サービス	/
モノ	(Ⅱ)Infrastructure インフラ、仕掛け	

- 小売サービス(オンライン)でAmazonから利用者に提供される商品は Deliverables (Ⅲ)
- 利用者からの膨大な注文に応じて配送に回すまで商品を格納しておく巨大な倉庫というInfrastructure (Ⅱ)がポイント
- 小売サービスを通して得られた購買履歴データを処理して商品推薦(二次サービス)を提供するためのITインフラ(Ⅱ)もポイント
 - ITインフラはAmazon Web Servicesにもつながっている
- アフィリエイトサイト運用者に提供する関連書籍等の情報は広義のモノ(Ⅲ)
 - そのアフィリエイトサイトに相応しい情報が効率的に選択され掲載される仕組み(APIなど)が重要

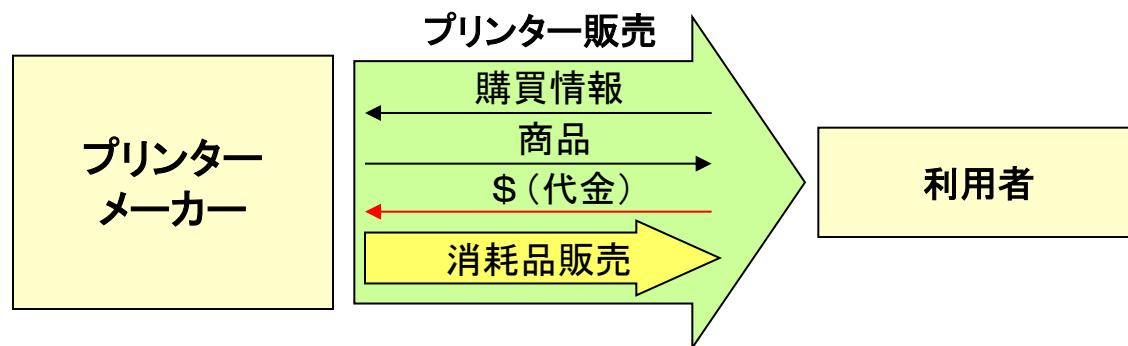
Googleのビジネスモデル



	顧客への権利の移転	
	なし	あり
活動・行為	(I) サービス	
モノ	(II) Infrastructure インフラ、仕掛け	(III) Deliverables マテリアル、成果物

- メインのサービスである検索サービスでGoogleから利用者に提供される検索結果は広義のモノ(Ⅲ)
- 検索結果を得るための膨大なITインフラ(Ⅱ)がポイント
 - 検索サービス以外のサービスにも展開
- アドセンスサイト運用者に提供する関連広告の情報は広義のモノ(Ⅲ)
 - 広告主から提供される膨大な情報の中から相応しい情報が効率的に選択され掲載される仕組みがポイント


プリンターメーカーのビジネスモデル



	顧客への権利の移転	
	なし	あり
活動・行為	(Ⅰ)サービス	/
モノ	(Ⅱ)Infrastructure インフラ、仕掛け	

- プリンター本体を薄利で販売する一方、高い利益率を確保した純正のインク・カートリッジなどの消耗品を継続的に売ることによって、全体として高収益モデルを実現
 - ネスレ社のネスプレッソも同様のビジネスモデル
- 利用者が商品であるモノ(Ⅲ)を利用するためには、別のモノ(Ⅲ)またはサービス(保守サービスなど)が必要になるところがポイント
 - 他社の消耗品などが利用できない仕組み

- 3つの構成要素の観点からビジネスモデルを考察
 - (Ⅰ) サービス
 - (Ⅱ) Infrastructure (顧客に権利が移転しないモノとしてのインフラや仕掛け)
 - (Ⅲ) Deliverables (顧客に権利が移転するモノとしてのマテリアルや成果物)
- 顧客に提供するソリューションに入っていくモノ／技術とソリューション提供のために使われるモノ／技術の違い
- 「情報」の取り扱い
 - モノとの関係
 - 特にITビジネスでは情報が中核的な役割



FUJITSU

shaping tomorrow with you