

1 1. アイディアをビジネスモデルの側面から検討する: BMCの活用

教材全体での位置付け

I.教材の概要と導入

1.教材の全体像、教材の背景

II.イノベーション創出アクティビティのデザインとファシリテーション

- 2.イノベーション創出アクティビティのデザイン
- 3.イノベーション創出アクティビティの1つとしてのワークショップのデザイン
- 4.イノベーション創出アクティビティにおけるファシリテーション
- 5.イノベーション創出アクティビティの1つとしてのワークショップのファシリテーション

III.イノベーション創出アクティビティの工夫

- 6.イノベーション創出アクティビティのよくある困りごと
- 7.アイデアから次のイノベーション創出アクティビティへつなげる
- 8.イノベーション創出アクティビティにおいてアイデアを可視化・具現化する

IV.イノベーション創出アクティビティにおいてアイデアを事業へつなげる

- 9.イノベーション創出における事業化の考え方
- 10.アイデアが提供する価値と価値連鎖を検討する
- 11.アイデアをビジネスモデルの側面から検討する
- 12.アイデアや事業を成長させるという観点から検討する:マーケティングの考え方の活用
- 13.アイデアや事業を成長させるという観点から検討する:アカウンティング、ユニットエコノミクスの考え方の活用
- 14.アイデアや事業を事業性という観点から検討する:ファイナンス、不確実性・リスクの考え方の活用

本項の内容一覧

- **ビジネスモデルについて**
- **Business Model Canvas(MBC)について**

空白ページ

ビジネスモデルとは？

- **ビジネスモデルとは、**
 - 「誰に？」**
 - 「どんな価値を？」**
 - 「どの様な方法で届ける？」**
 - 「どの様に対価を受け取る？」****のかを分かりやすくモデル化したもの**
 - 記述の方法論は多数存在

ビジネスモデルのパターン認識

- 既存のビジネスモデルにはいくつかのパターンが存在する
- オリジナルのビジネスモデルを考える前に、まずは既存のパターンを認識することは有用
- ビジネスモデルのパターンの例
 - マルチサイドプラットフォーム
 - On Demand (Build To Order)
 - Long Tail
 - 餌と釣り針
 - Freemium
 - ノンフリル

マルチサイドプラットフォーム

- 複数の顧客グループ(プラットフォーム)を成長させ、それをつなぎ合わせることで価値を生む(片方だけでは価値を生まない)
- 片方のセグメントを無料にする等にして一気に成長させてバリューを上げ、それをフックに別のセグメント顧客を引き付けることもある



On Demand (BTO)

- 計画策定が起点ではなく、ユーザーの実需要をトリガーとして生産を行ったり、サービスを提供したりする
- 不人気商品の売れ残りリスクの低減、人気商品の売り逃し機会損失の低減、サービスの実稼働率を向上
- DELLではBTOをベースとして低価格と、カスタマイズを実現



Longtail

- インターネットを活用して、パレートの法則(20:80の法則)を超える
- 低いストックコスト、物理的空間的制約の解消によって可能となった
- 多くのネット通販・サービスビジネスが享受する



餌と釣り針（替え刃モデル）

- 本体を安価な値段で提供して、消耗品を販売するビジネスで儲ける
 - コピー機本体 ⇒ トナー・インク
 - カミソリ本体 ⇒ 替え刃
- 消耗品は知財でプロテクトされていることが前提

XEROX®



フリーミアム

- まず基本的機能を無料で提供し、機能付加バージョンを有料課金で提供するモデル
- Free + Premium
- 「餌と釣り針モデル」の派生形
- クラウドサービス等により無料サービスのコストが劇的に下がったことにより多くのサービスが可能となった



ノンフリル

- 既存のビジネスモデルから周辺のフリル（付加価値）部分を徹底して取り除いてコアの部分だけを残す
- 徹底的なシンプル・低価格を顧客価値として提供（コア価値の質は下げない）
- コアの価値を安価に提供できるオペレーションのケイパビリティが必要
 - LCC: 15分ターン・機材標準化
 - QBハウス: 技術・メニュー・店舗フォーマット標準化



インターネットが拓いた地平

- **インターネットはビジネスの経済性を変え、それまでは不可能だったビジネスモデルが多く実現した**
 - 顧客へのリーチ
 - 提供価値
 - 課金スタイル
 - 限界費用
- **ロングテール、フリーミアムなどの多くは、インターネット上のインフラがなければ不可能**

空白ページ

課金のスタイル

- どのような課金スタイルをとるかは、ビジネスモデルの重要な要素のひとつ。
- アイデアを事業化するにあたっては、「何となく」ではなく、取りうる選択肢の中から価値を最大化できるような課金スタイルを設計すること。
 - 事業者にとって
 - ユーザーにとって

主な課金のスタイル

安定 ←

→ 変動

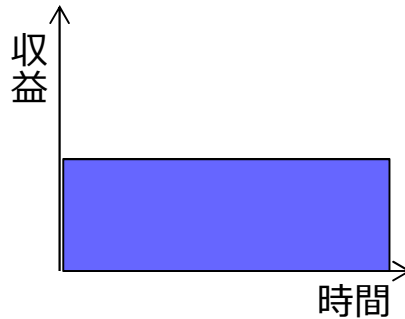
定期インカム型

従量インカム型

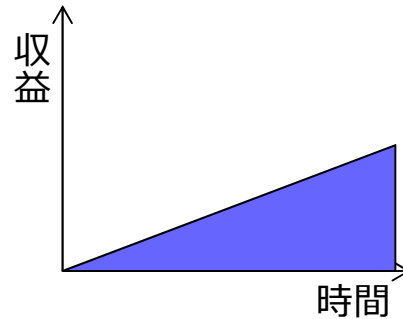
スポットインカム型

成果報酬型

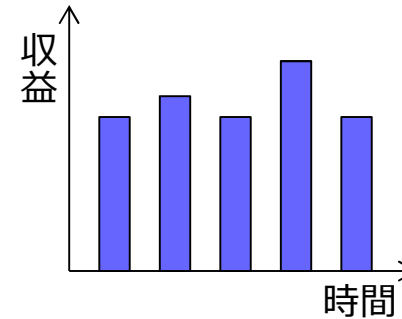
イメージ



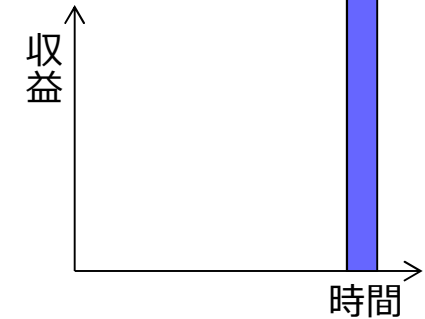
- ✓ 最初に契約することで継続的にお金が入る
- ✓ コストかからずフローとなって安定的



- ✓ 顧客の使用料に応じて収益が発生



- ✓ 一回のサービス提供・販売ごとに収益が発生
- ✓ 毎回顧客を見つける必要あり



- ✓ 何らかの成果に応じて収益が発生

K
S
F
例

- ✓ 顧客ベース（加入者数）
- ✓ リテンション率

- ✓ 使用料の引き上げ
- ✓ リテンション率

- ✓ 営業力

- ✓ 最終成果コミット

業
種
例

- ✓ サービスプロバイダ
- ✓ 携帯電話キャリア（基本使用料）
- ✓ 新聞

- ✓ ユーティリティ（電気・水道・ガス・電話）
- ✓ 携帯電話キャリア（従量型のポケット代等）

- ✓ 生産財製造販売
- ✓ 小売業・卸売業

- ✓ 投資ファンド

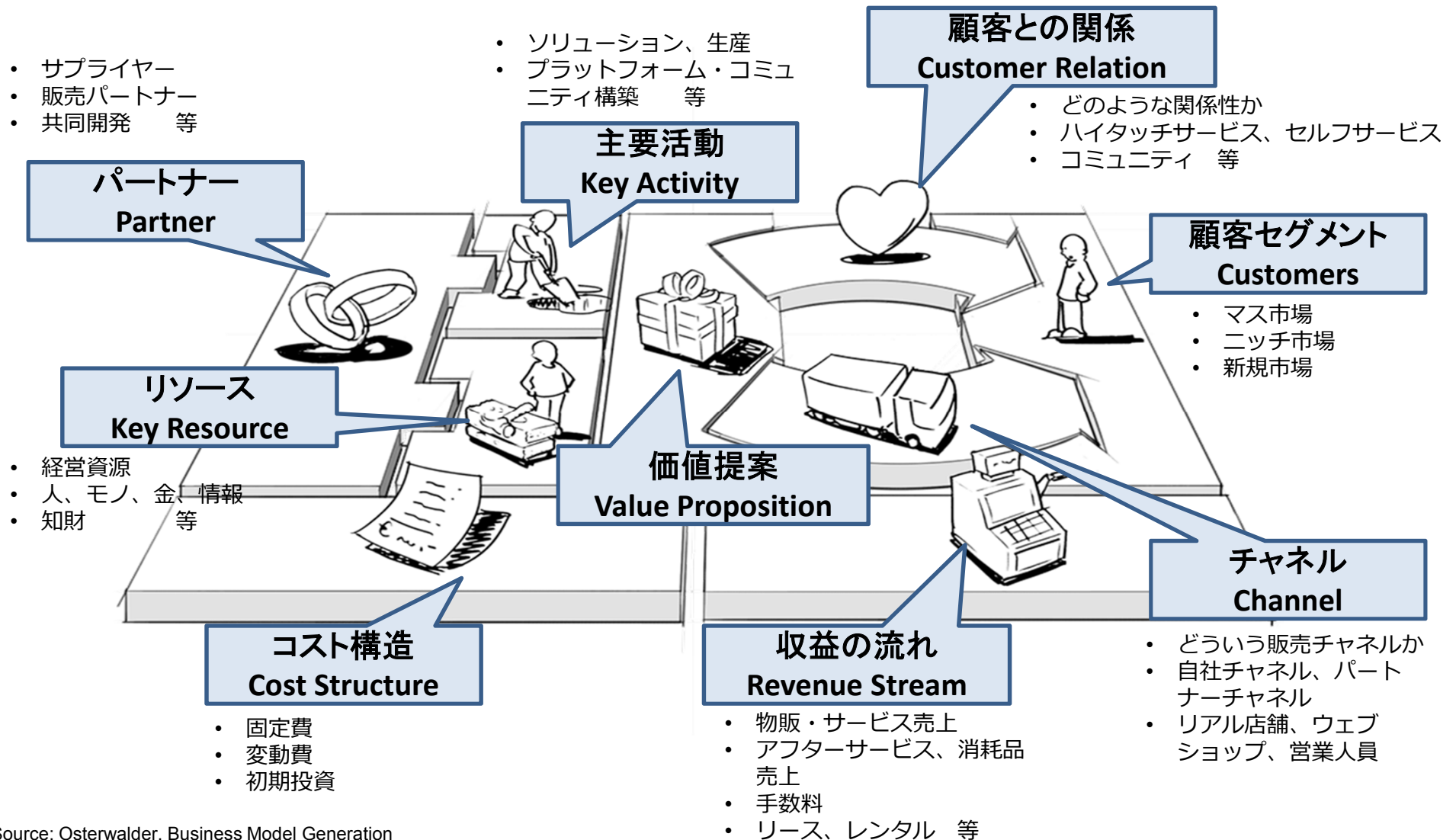
Business Model Canvas

- Business Model Canvasはアイデアをビジネスモデルの形態へと落とし込むひとつのツール
- ビジネスモデルを9つの構成要素に分けて、1ページに記述するので抜け漏れなく俯瞰しやすい
- チーム内でディスカッションしながら共同作業をしていくコミュニケーションツールとして有用

- **注意点:あくまでも俯瞰して可視化するための補助ツールである。**

空白ページ

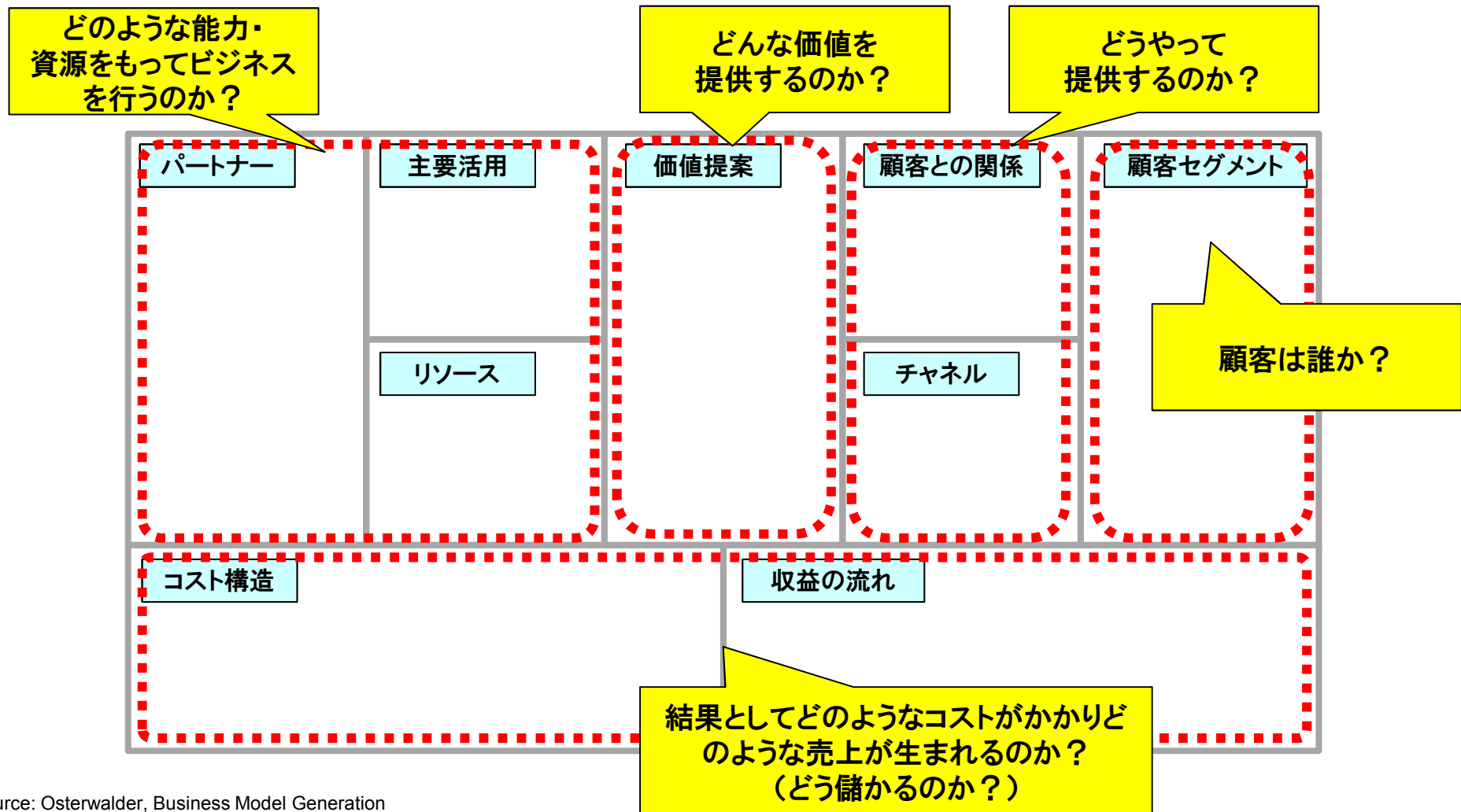
Business Model Canvas



Source: Osterwalder, Business Model Generation

Osterwalder, Alexander and Y. Pigneur. 2010. "Business Model Canvas." *Self Published*. Last Retrieval may 5: 2011.

Business Model Canvas



Source: Osterwalder, Business Model Generation

Osterwalder, Alexander and Y. Pigneur. 2010. "Business Model Canvas." *Self Published*. Last Retrieval may 5: 2011.

ビジネスモデルに関する感度を上げる

- 身の回りに無数に存在するビジネスについて、そのビジネスモデルを考える癖をつける
 - Value Propositionは？
 - 課金体系は？
 - 顧客リレーションは？ 等々・・・
- これは良いなあ、と感じたものは、なぜ良いと思ったのかを考える
- 目の前にあるビジネスモデルを改善できる余地がないかを考える思考訓練をする

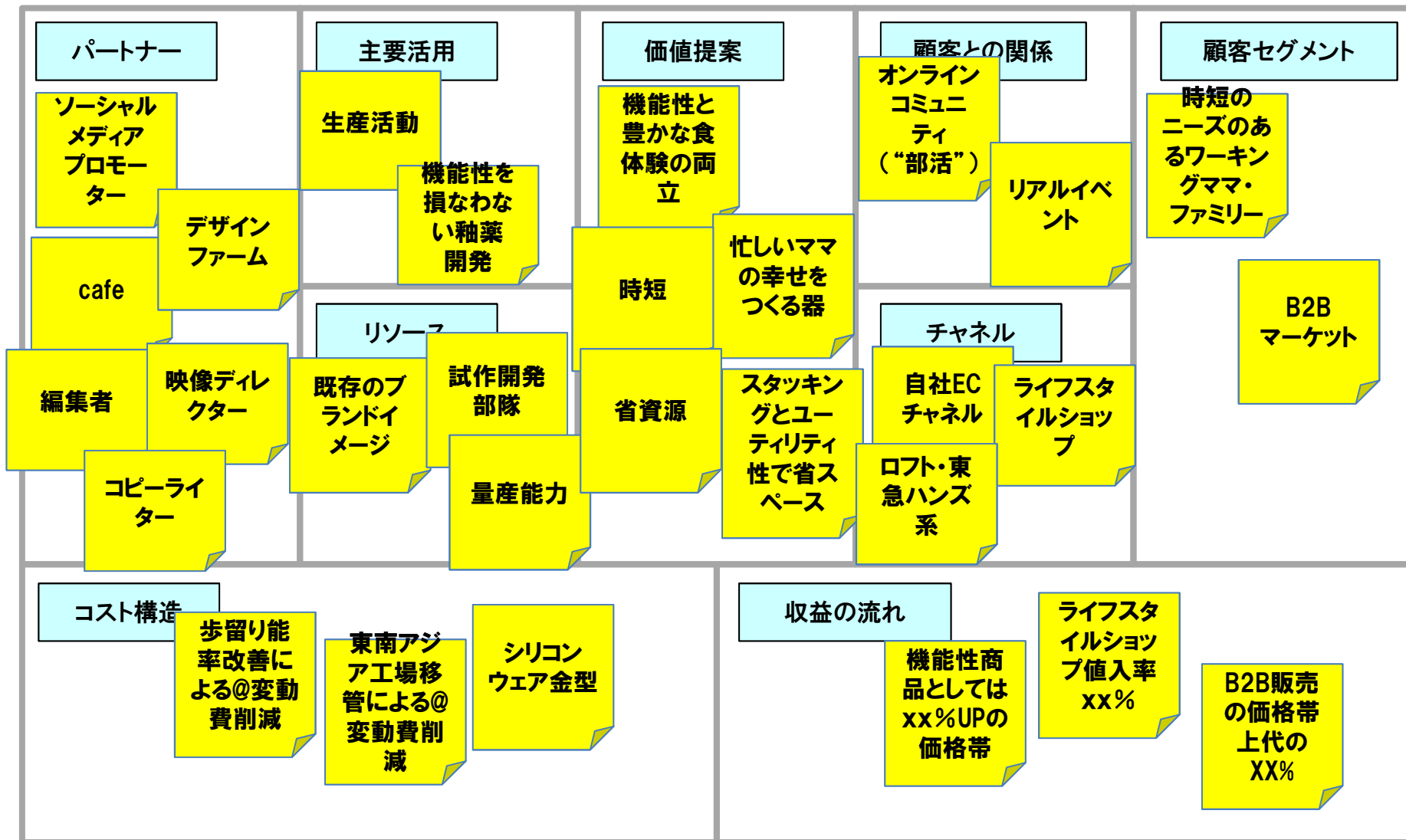
空白ページ

**アイデアをビジネスモデルの側面から
検討する：BMCの活用
演習**

演習：ビジネスモデルキャンバス

- CVCAで描いた対象のビジネスモデルを、ビジネスモデルキャンバス上の9つの要素に記述する。
- ビジネスモデル全体を俯瞰し、さらに改善できるポイントがないかどうかを議論する
 - スケールさせるために改善できる点はあるか？
 - 価値を最大化するために改善できる点はあるか？

解答例： ある食器ブランドのケース



解答例の解説

- 顧客セグメントが複数存在する場合は、別途時間をとってセグメントごとに一枚のキャンバスを書いてみることも良い
- また、ビジネスモデルキャンバス上で9つの構成要素を俯瞰した上で、CVCAと見比べてみることも新たなインサイトにつながりうる。
 - キャンバス上の一つの要素を変えると他の要素はどう変わるのか？
 - CVCAはどう変わるのか？
- ビジネスモデルキャンバスはあくまでもコミュニケーションツールであり、魅力的なビジネスモデルをつくっていくためのツールである。
 - 綺麗に書き込んで完成させることが目的ではない
 - 色々といじってみることに意味がある