

## ビジネスモデルのデザインについて

はじめに	1
I. 顧客を洞察する	2
II. 新しいビジネスモデルのアイデアを生成する	8
III. 思考をビジュアル化する	18
IV. ビジネスモデルをプロトタイピングする	26
V. ビジネスモデルをストーリー化する	33
VI. ビジネスモデルのシナリオを作成する	43

イノベーション研究レポート

2022年3月

株式会社 キザワ・アンド・カンパニー

Kizawa & Company

non-stop innovation

不断创新



## ビジネスモデルのデザインについて

はじめに

前回のレポート「ビジネスモデルの意味について」(2021年度4Q)では、そもそもビジネスモデルとは具体的に何を示すのか、そしてどのようなパターンがあるのかについて説明した。今回のレポートでは、デザインの世界から数多くのテクニックとツールを説明する。これらはより優れた、そしてよりイノベーティブなビジネスモデルをデザインするために役立つ。デザインとは新しいものを創造し、未知なるものを発見し、それを機能するものにする最善の可能な方法を導くことである。それは絶え間ない質問を伴う。デザイナーの仕事は思考範囲を拡大すること、新しい選択肢を生み出すこと、最終的にユーザーのための価値をつくり出すことである。これには存在しないものを想像する能力が求められる。さまざまなツールとデザイナーの職業的な態度がビジネスモデルを生み出す前提である。

ビジネスパーソンは知らないうちに毎日デザインを実践している。私たちは組織、戦略、ビジネスモデル、プロセス、プロジェクトをデザインしている。そのために、私たちは競合相手、テクノロジー、法規制環境など諸事象が複雑にからまった蜘蛛の巣を考慮しなければならない。さらにますます私たちは馴染みのない、そして領域が曖昧な中で、そうしたことを進めなければならない。これが正確にデザインの対象とするものである。ビジネスパーソンが欠落しているのはビジネススキルを補完するデザインツールである。

以降、6つのビジネスモデルデザインのテクニックを探索する。

- ① 顧客に対する洞察
- ② 考案
- ③ ビジュアル的思考
- ④ プロトタイプ形成
- ⑤ ストーリー
- ⑥ シナリオ

その後、どのようにこうしたテクニックをビジネスモデルのデザインに適用するかについて説明する。ここかしこにワークショップのエクササイズの事例と示唆を加えた。これらは特にデザインテクニックがどのように適用されるかを示す。

尚、本稿は、Alexander Osterwalderら(2010)が、編纂したBusiness Model Generationをもとに、弊社の知見を入れながらまとめたものである。

## I 顧客を洞察する

### 1.1 顧客に対する洞察

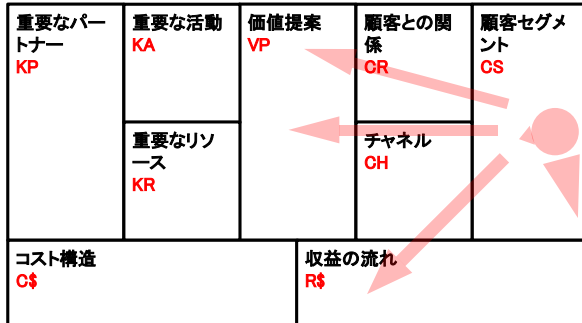
市場調査にかなりの金額を投資している会社でも、製品やサービス、ビジネスモデルを設計する際には、どうしても顧客の視点を無視する羽目に陥ってしまう。優れたデザインは、こうした失敗を避ける。優れたデザインは、顧客の視点をとおしてビジネスモデルを見ようとする。これはまったく新しい機会を発見するひとつのアプローチである。顧客思考は、イノベーションへの取り組みの第一歩を意味するのではない。それはビジネスモデルを評価する際に顧客の視点を取り入れるべきだということを意味している。イノベーションを成功させるには、顧客を取り巻く環境、日々のルーチン、関心事、情熱の源など含めて顧客を理解する必要がある。

Apple の iPod メディアプレイヤーはよい例である。Apple は人々がデジタルメディアプレイヤーそのものに関心をもっていないことを理解した。同社は顧客たちが音楽などデジタル・コンテンツを検索し、ダウンロードし視聴する一連のプロセスを継ぎ目なくできることを望んでいたこと、そうしたソリューションには喜んでおカネを支払うことを認識していた。こうした認識は違法ダウンロードがまかり通っていて、だれもがデジタルミュージックオンラインにおカネを払おうとは思っていなかった当時では、とても特殊な考え方だった。Apple は当時の世の中の見方を捨て、iTunes ミュージックおよびメディアのソフトウェア、iTunes オンラインストア、iPod メディアプレイヤーを統合して顧客のために継ぎ目のない音楽体験をつくり出した。この顧客提案こそ、同社のビジネスモデルの核心でありデジタル音楽市場の支配者にのぼりつめることができた理由である。

顧客をしっかりと理解することを大前提にビジネスモデルを選択しなければならないことは大きな挑戦である。製品やサービスのデザイン分野で、いくつかのリーディングカンパニーが、こうした理解を達成するために社会学者と一っしょに仕事をしている。Intel、Nokia、Telenor では、人類学者や社会学者が新しい、より優れた製品やサービスを開発するために働いている。同様のアプローチは新しい、よりよいビジネスモデルに導く。

また多くの代表的な消費財メーカーは、上級経営幹部が顧客と会うための現地視察を準備し、セールスチームと会話したり、訪問したりしている。特に多額の設備投資を伴う他の産業では、顧客と会話することは毎日のルーチンの一部である。しかし、イノベーションに挑戦するには顧客が要求していることを聞くというよりも、むしろ顧客をよりよく理解することが重要である。

図1 顧客視点による洞察



顧客の視点を採り入れることは、すべてのビジネスモデルの設計プロセスにおける行動原則である。

顧客の視点は価値提案、流通チャネル、顧客関係、収益の流れについて、私たちが何を選択すればよいかを教えてくれる。

自動車メーカーを育てた Henry Ford は、かつて「もし私が私たちの顧客に何が欲しいかをたずねたら、彼らは私に『もっと速い馬』と答えただろう」と話したという。

どの顧客の言うことを聞き入れ、どの顧客の言うことを無視するかを知ることが、もうひとつの挑戦的な課題である。明日の成長するセグメントが、金のなる木 cash cow の外縁（周り）にあることが多い。ゆえにビジネスモデルを革新するには、焦点を既存の顧客セグメントだけに合わせるのではなく、新しいか、あるいは未踏のセグメントにも対象を広げるべきである。多くのビジネスモデルイノベーションが成功したのは、新しい顧客の満たされないニーズを満足できたからである。たとえば Stelios Haji-loannou の easyJet はめったに航空機を利用したことがない低所得層の顧客に利用できるようにした。Zipcar は都市部で自動車を所有する際に直面するハッスル（不安、ストレス、めんどろな手間、高いコストなど人々のネガティブな感情）を取り除いた。自動車を所有する代わりに、年間の料金を払えば時間単位の料金で自動車を利用できるようになった。こうした2つの事例は既存のビジネスモデル（伝統的なエアトラベル、伝統的なカーレンタル）の周辺にいる顧客セグメントにビジネスの足場をつくったことを示している。視点をシフトするためには正しい問いを立てるとよい。

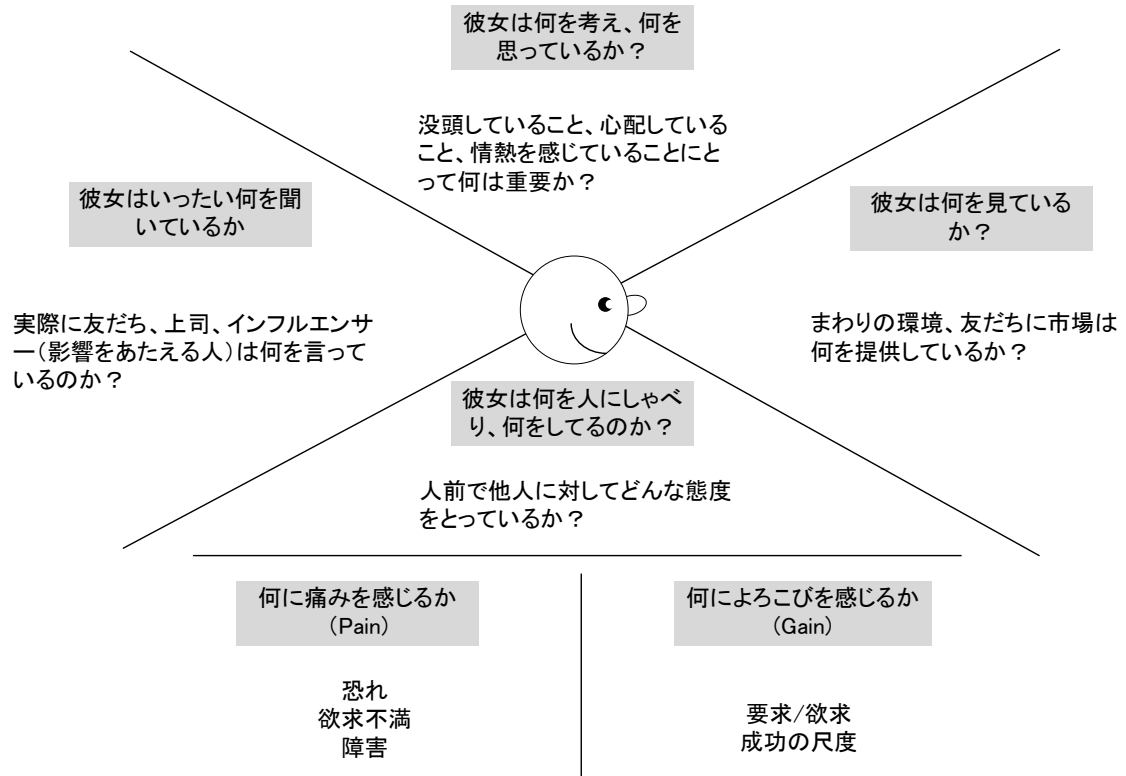
表2 視点をシフトするとは・・・

あなたに (You)	彼らに(Them)
自社組織中心のビジネスモデルのデザイン	顧客中心のビジネスモデルのデザイン
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 顧客に何を売ることができるか？</li> <li>● どのようにすれば最も効率的に顧客に到達できるか？</li> <li>● 私たちは顧客とどんな関係をつくれればよいか？</li> <li>● 私たちはどのように私たちの顧客からおカネをもうけるか？</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 私たちの顧客は何かをやり遂げるために、どんな仕事（作業）をしているか？ それに対して私たちが役に立てることは何か？</li> <li>● 私たちの顧客はどのように扱われたいと欲しているか？</li> <li>● 企業として私たちは顧客のルーチン（繰り返しの仕事）にどのように適合できるか？</li> <li>● 私たちの顧客は私たちとどのような関係を確立したいと望んでいるか？</li> <li>● どんな価値ならば、顧客は本当に喜んでおカネを払ってくれるか？</li> </ul>

## 1.2 感情移入マップ

私たちは、これまで社会学者から成るチームからサービスを受けた経験はほとんどない。しかし、ビジネスモデルを検証するだけもが、そこで取り組まれる顧客セグメントのプロフィールをスケッチすることはできる。まず取りかかるのによい方法は、感情移入マップをつくることである。これはXPLANEが開発した手法である。これは「とても簡単に顧客プロフィールをつくる手法」と呼ばれ、顧客の人口統計学的データの特性を超え、顧客を囲む環境、行動様式、関心事、情熱を向ける対象を私たちがよりよく理解するのに役立つ。これはより強力なビジネスモデルを発明することに役立つ。なぜならば、この顧客プロフィールはよりよい顧客提案のデザイン、顧客に到達するための便利な方法、より適切な顧客関係を私たちに導いてくれるからである。それは究極的に、顧客が何に対して喜んでおカネを払おうとしているかを理解することを可能にしてくれる。

図3 感情移入マップ



### 顧客の感情移入マップを利用する方法

このマップがどう機能するかを見てみる。まず、私たちのビジネスモデルを利用して、奉仕するかもしれない顧客セグメントをできるだけ全部取り上げられるようにブレインストーミングを行う。つぎに、有望な候補を3つ選び、最後に、ひとつずつ最初のプロフィールをつくる。

この顧客に名前、そして収入、役職といった人口統計学なデータを与えることから始める。そのあと上図を参考に、フリップチャートかホワイトボードを使って名前をつけた顧客に対して、次の質問に回答をつくる。

表 4 感情移入マップ (重要な問い)

彼女は何を見ているか？	彼女は何を聞いているか？	彼女は何を考え、何を思っているか？	彼女は何を語り、何をしているか？	顧客がどんな痛みを感じているか？	顧客はどんな喜びを感じるか？
顧客が自身の環境のもと何を見ているかを描く	周囲の環境からどんな影響を受けているかを描く	顧客の心の中で何が起きているかを描く	顧客は何を言うだろうか？公の場で、どんな振舞いをするかを想像する	一番不満に思っていることを描く	一番喜ぶことを描く
<ul style="list-style-type: none"> <li>・それはどんな風ですか？</li> <li>・彼女の周りにいるのは誰か、誰がその友だちか？</li> <li>・彼女は毎日どんな対応のオファーにさらされているか？</li> <li>・彼女はどんな問題に直面しているか？</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・彼女の友だちは何を語っているか？配偶者はどうか？</li> <li>・彼女に本当に影響を与えているのは誰か？</li> <li>・彼はどのように影響を与えているか？</li> <li>・どのメディア番組が影響を与えているか？</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・(公にしないことがあるが)彼女にとって本当に重要なことは何か？</li> <li>・彼女の感情を想像し彼女を動かしているのは何か？</li> <li>・夜中、彼女が気になって眠らせないことは何か？</li> <li>・彼女の夢または熱望は何か？</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・彼女の態度はどうか？</li> <li>・彼女は他人に何を伝えるか？ (注意)</li> <li>・彼女が実際に語ったことと、彼女が本当に思っている(感じている)ものとの間にある潜在的な対立に注意する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・彼女が物事の達成のために要求あるいは欲求していることと、彼女のいまの状況との間にはだかっている障害は何か？</li> <li>・彼女は、どんなリスクであれば、とつてもよいと考えているか？</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・彼女が本当に達成したいと要求していること、あるいは欲していることは何か？</li> <li>・彼女はどのように成功を測っているか (成功の尺度)？</li> <li>・彼女が目標を達成するために採用する戦略は何か？</li> </ul>

### 1.3 感情移入マップを利用した B2B 顧客を理解する

2008 年の 10 月、Microsoft はオンライン上のアプリの完全な一式を提供する計画を発表した。この発表によると、これにより顧客は Word、Excel その他の Office アプリをブラウザ上で使うことができる。この計画を実行するために同社は自社のビジネスモデルを大きく組み替える必要が生じた。このビジネスモデルの改革の出発点は重要な買い手セグメントの顧客プロフィールをつくり出すことだった。その買い手セグメントとは IT 戦略と購入意思決定とを橋渡しする CIO である。この場合の CIO の顧客プロフィールはどうだったのだろうか。

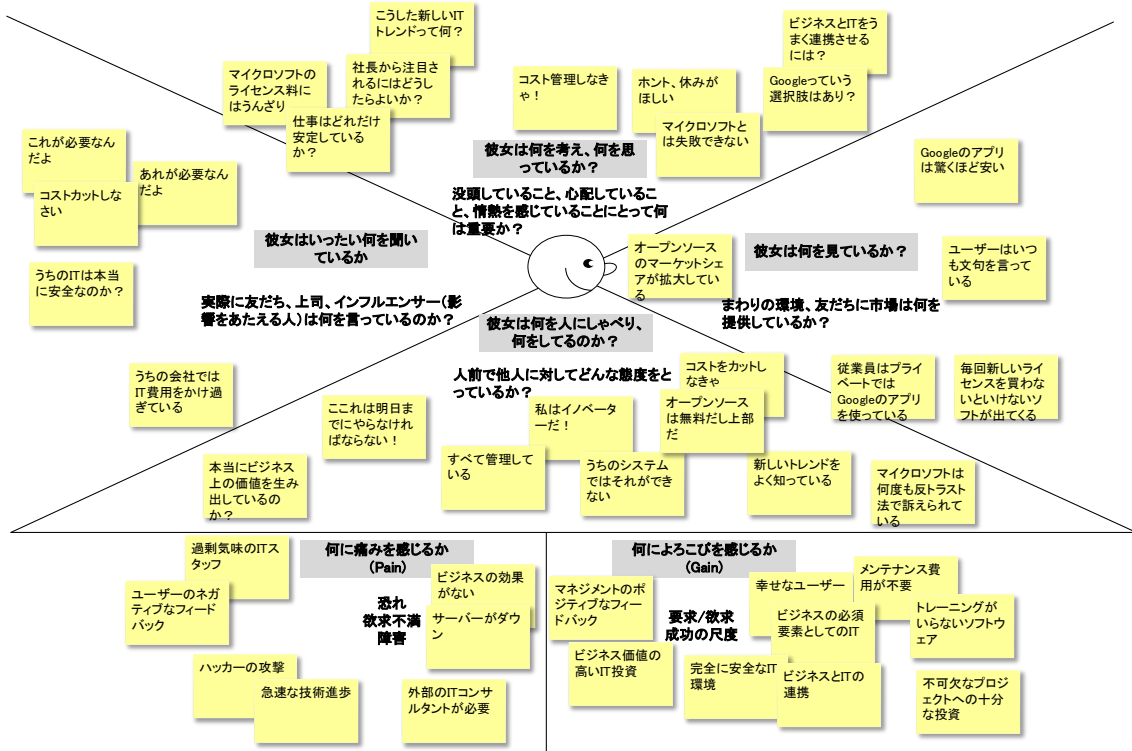
この場合のゴールは自社のビジネスモデルを成り立たせているいくつかの仮定について継続的に疑問を投げかけることができるように、顧客視点をつくり出すことである。たとえば、顧客プロフィールをつくることで、以下のような問いに答えを出すことができる。

#### 重要な問い

- この価値提案は本当に顧客の問題を解決できるか？
- 顧客は本当に、これに対しておカネを喜んで払ってくれるものか？
- 顧客は、どのようにリーチしてほしいと考えているだろうか？



図5 Microsoftの感情移入マップ



## II 新しいビジネスモデルのアイデアを生成する

### 2.1 考案 ideation

既存のビジネスモデルをマッピングすることと、革新的なビジネスモデルをデザインすることはまったく別のことである。必要なことは、できるだけ多数のビジネスモデルのアイデアを生成し、その中から最良のものを上手に抽出することである。このプロセスのことを「考案 ideation」という。考案するという芸術活動を修得することはとても重要である。特に実現可能な新しいビジネスモデルをデザインするときにはなおさらそうである。

伝統的にほとんどの産業は支配的なビジネスモデルによって特徴づけられる。しかし、この特徴は急激に変化してきた。今日では新しいビジネスモデルをデザインするとき、より沢山の選択肢を享受できる。また、同じ市場で異なるビジネスモデルどうしで競争が行われ、そして産業間の境界がぼやけるか、または完全に消滅しつつある。

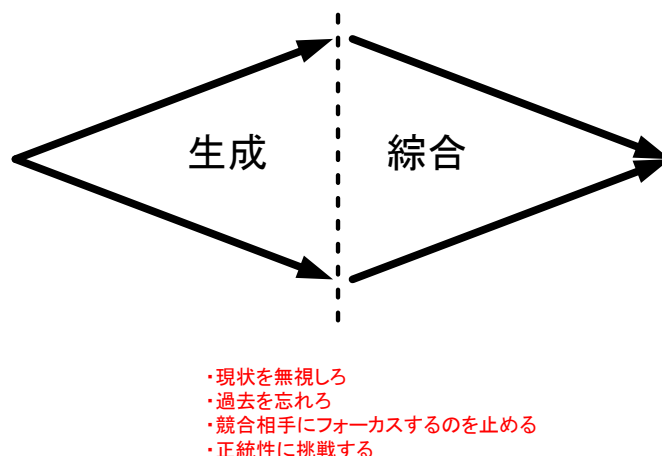
新しいビジネスモデルの選択肢をつくり出そうとするとき私たちが直面する挑戦のひとつが、真に新しいアイデアを生み出そうとするために現状を無視し、事業運営上の課題に関する懸念事項をいったん保留することである。

ビジネスモデルのイノベーションは振り返ることではない。過去は未来のビジネスモデルに関して何が可能かを示すことはほとんどないからである。また、ビジネスモデルのイノベーションは競争相手を観察することではない。なぜならば、それは模倣やベンチマーキングすることではなく、むしろ新しい価値をつくり出し収入を生み出すことを目的に新たなメカニズムを創造することだからである。むしろビジネスモデルのイノベーションは顧客が満足していない、新しい、そして隠されたニーズに合致した独自のメカニズムをデザインするために、正統性（一般に正当であるとみなされている仮説）に挑戦することである。

新しい、よりよい選択肢を生み出すために、想定しうる選択肢のショートリストに絞り込む前に、雑多なアイデアをできるだけ多く想起することが重要である。このように起案は2つの主要なフェーズをもっている。ひとつはアイデアの数を追求するアイデア生成のプロセスであり、もうひとつが総合プロセスである。総合プロセスでは多くのアイデアが議論され組み合わせられ、少数の実現可能な選択肢に絞り込んでいく。この場合の選択肢は必ずしも破壊的なビジネスモデルを表す必要はない。その多くは自社の現在のビジネスモデルの境界線を押し広げ、競争優位性を高めるものになるだろう。

革新的なビジネスモデルのアイデアを、いくつかの異なるスタートポイントから生み出すことができる。ビジネスモデルキャンバスをもとにビジネスモデルイノベーションを発想し、それに対して What if（もし～だったら、どうなるか）の問いを立てる。

図6 生成と総合のプロセス



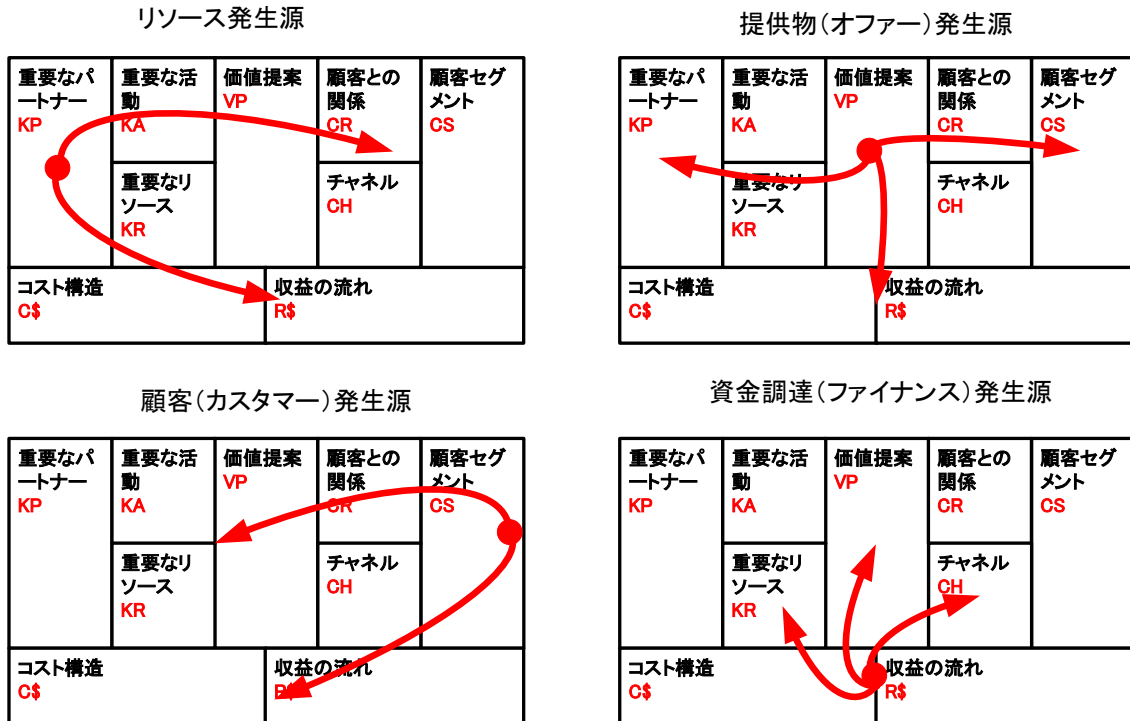
## 2.2 ビジネスモデルイノベーションの発生源 epicenters

ビジネスモデルイノベーションのアイデアはどこからでも生まれてくる。ビジネスモデルキャンバスの9つの構成要素のうち一つをスタート地点とすることができる。移行可能なビジネスモデルイノベーションは複数の構成要素に影響を与える。私たちはビジネスモデルイノベーションを4つの発生源に区分することができる。

- ① リソース発生源
- ② 提供物（オファー）発生源
- ③ 顧客（カスタマー）発生源
- ④ 資金調達（ファイナンス）発生源

これらの4つの発生源の一つひとつが重要なビジネスモデルの変革にとっての出発点となりうる。またひとつの発生源が他のビジネスモデルキャンバスの8つの構成要素に強力な影響を及ぼす。ときには、ビジネスモデルイノベーションは複数の発生源から生まれる。さらに変化は、しばしば環境分析の現場で頻用されるSWOT評価分析で認識された領域で生じる。

図7 ビジネスモデルイノベーションの4つの発生源



① リソース発生源：

リソース発のイノベーションは、その発生源を自社の既存のインフラ、自社のビジネスモデルの拡張あるいは変革を目的とするパートナーシップの形成とすることができる。

たとえばアマゾン・ウェブ・サービス (AWS) は他社にサーバーの容量とデータ貯蔵のスペースを提供する Amzon.com のもつ小売事業のインフラを足場になっている。

② 提供物 (オファー) 発生源：

提供物発のイノベーションは、他のビジネスモデルの構成要素に影響を与える新たな価値提案を創り出す。

たとえばメキシコンのセメントメーカー、Cemex が業界標準の 48 時間より短い 4 時間以内に建設現場に積み込んだセメントを納めると顧客に約束するために、彼らは、そのビジネスモデルを変革させなければならなかった。このイノベーションにより Cemex はメキシコの方のプレイヤーから世界第 2 位のセメントメーカーに変革するのに貢献した。

### ③ 顧客（カスタマー）発生源：

顧客発のイノベーションは、顧客ニーズにもとづいており、アクセスを容易にする、あるいは利便性を高めることで生じる。すべてのイノベーションは単一の発生源から生じて他のビジネスモデルの構成要素に影響を与える。

たとえば 23&Me は個人の顧客向けに、個別化（パーソナライズ）した DNA 検査を持ち込んだ。これまで DNA 検査は医療従事者あるいは研究者だけに利用が限られていた。このことは価値提案と試験結果の提供の両方にとって重要な意味をもつ。23andMe は両者をマスカスタマイズされたウェブの統計データ（プロファイル）によって遂行する。

### ④ 資金調達（ファイナンス）発生源：

イノベーションは収益の流れ、価格設定メカニズムあるいはコスト構造がその他のビジネスモデルの構成要素に働きかけることで推進される。

たとえば Xerox が 1958 年に初めて普通紙にコピーすることに成功した Xerox914 は、市場にとって高すぎる価格設定だった。そこで Xerox は新しいビジネスモデルを開発した。Xerox は月額 95 ドルで本体をリースした。これには 2,000 枚の無料コピー、追加料金 1 枚当たり 5 セントが含まれている。顧客は新しい機器を購入、毎月数千枚のコピーをとることとなった。

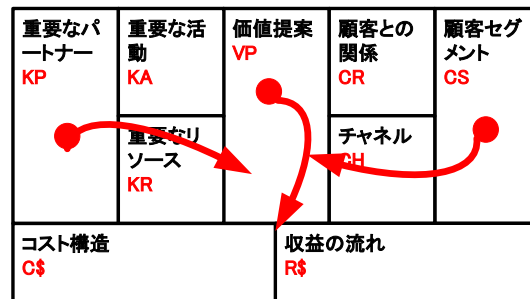
以上 4 つの発生源のいずれか 2 つ以上を組み合わせることができる。ちなみに組み合わせパターンは 19 通り ( $2^4 + 2 + 1$ )

### 複合的発生源：

イノベーションは複数の発生源によって生み出される。それらは、その他の複数の構成要素に大きな影響を及ぼす。

たとえば、建築用の道具の世界規模のメーカーである Hilti は道具類を単に販売するやり方を離れて複数の道具をセットにして顧客に販売した。これは Hilti の価値提案における重大な変更であると同時に収入の流れにおける変更でもあった。すなわち 1 回の収入から継続的なサービス提供による収入へと変更した。

図8 複合的発生源



### 2.3 What if 質問の底力

私たちが、しばしば革新的なビジネスモデルを概念化する際に大きな困難に直面するのは、私たちの思考が現在の状況によって引き戻されてしまうからである。現在の状況は私たちの想像力を抑え込んでしまう。この問題を克服するひとつの方法は、当たり前の仮定に What if (もし~だったら?) という質問をぶつけてみることである。ビジネスモデルの素材が適切であれば、私たちが不可能だと考えることがすぐにでも実行可能なものになるかもしれない。What if 質問は、私たちが現在のビジネスモデルによって押し付けられている制約条件から解放してくれる。What if 質問は私たちに刺激し私たちの思考に挑戦するものでなければならない。また What if 質問は、興味をかきたてるが実行が難しい前提条件のように私たちの心をかき乱すものでなければならない。

日刊紙のマネージャーは、もし印刷版を発刊し Amazon.com の Kindle の Eブックリーダーあるいはウェブをつうじてデジタル版へと移行したらどうなるかを自問することができる。これによって新聞発行にかかる印刷および物流コストを大きく引き下げることができるが、失ってしまう印刷版の広告収入を埋め合わせ、かつ購読者をデジタルチャンネルに移行させなければならない。

What if 質問は、単なるスタート地点でしかない。それは想定した内容がしっかりと機能できるビジネスモデルを発見できるように私たちの意欲をかきたてる。いくつかの What if 質問は、答えられずに残ってしまうかもしれない。なぜならば、それらはあまりにも挑戦的だからである。それでも、いくつかの質問はシンプルな形でビジネスモデルを実現するのに必要なものは何かを提示してくれる。

表9 What if 質問の事例

もし家具を買う人が広大な倉庫にある梱包ケースに収納された部品を取り出し、自分の家でそれらを組み立てるとしたら、どうだろうか？
今日では当たり前のこととなっているが、IKEA が 1960 年代にこうしたコンセプトを導入するまで考えもつかなかった。
もし航空機のエンジンを購入しない航空会社があるとしたら、どうだろうか？
実はエンジンの稼働時間に応じておカネが支払われている。かつておカネを垂れ流す英国の製造会社だった Rolls-Royce が、今日、世界第 2 位のジェットエンジンサプライヤーに自己変革できたのは、この What if 質問がスタート地点になっている。
もし国際電話を無料にしたら、どうだろうか？
2003 年、Skype はインターネット経由の音声通話サービスを無料で提供するサービスを導入した。その 5 年後、Skype は 1,000 億回の無料電話をする 4 億人の登録ユーザーを獲得した。
もし自動車メーカーがクルマを販売せず、移動サービスを提供したら、どうだろうか？
2008 年、Daimler は Car 2 go というサービスをドイツのウルム市で商業化テストを行った。ちなみに Car2go の乗用車のユーザーは、その都市の範囲内であれば、どこでもピックアップし乗り捨てることができる。ユーザーは移動サービスに対して分単位で料金を支払う。
もし銀行からおカネを借りないで個人どうしておカネを貸し借りするとしたら、どうだろうか？
2005 年、イギリスに本拠をもつ Zopa は P2P のインターネット上の融資プラットフォームを市場投入した。
もしバングラディッシュのすべて村人が電話にアクセスするとしたら、どうだろうか？
これは Grameenphone がマイクロファイナンス機関である Grameen Bank とパートナーシップをもとに実行し始めたことだ。当時、バングラディッシュは依然として世界の中で最低の通信密度だった。今日、Grameenphone はバングラディッシュ最大の納税者である。

## 2.4 起案プロセス

起案プロセスはいくつかの形態をとる。ここでは、革新的なビジネスモデルの選択肢を生み出すための一般的なアプローチを概説する。

### ① チーム形成

重要な問い：私たちのチームは斬新なビジネスモデルのアイデアを生み出すうえで十分な多様性を有しているか？

実効力のある新たなビジネスモデルのアイデアを生み出すためには適切なチームを形成することは本質的に重要である。メンバーは組織上の地位、年齢、経験のレベル、事業単位の代表性、顧客に関する知識や職業的な専門性など属性で多様性をもつべきである。

### ② 没頭

重要な問い：ビジネスモデルのアイデアを生み出す前に、どんな諸要素を学習する必要があるか？

理想だが、チームが没頭フェーズを体験すべきである。このフェーズでは一般的なリサーチ、顧客あるいは見込み客についての研究、新たなテクノロジーの調査、既存のビジネスモデルの評価も行う。この起案プロセスを数週間、続ける。あるいは感情移入マップを使うなどしてワークショップを2～3回やることで期間を短くすることができる。

### ③ 拡大

重要な問い：ビジネスモデルの個々の構成要素について私たちはどんなイノベーションを想像できるか？

このフェーズでは、チームができるだけ多くのアイデアを生み出すことを目的にして、可能だと思われるソリューションの範囲を拡大する。9つのビジネスモデルの構成要素のそれぞれがスタート地点となりうる。このフェーズのゴールは量であって質ではない。ブレーンストーミングのルール（後述する）によって、人々はプロセスの早い段階で批判するのではなくアイデアを生み出すことに焦点を合わせることができる。



#### ④ 基準の選択

重要な問い：私たちのビジネスモデルのアイデアに優先順位をつけるうえで最も重要な基準は何か？

可能と思われるソリューションの範囲を広げた後、アイデアの数を管理可能な数まで減らすために選択上の基準を定義するべきである。こうした基準は自社のビジネスモデルの文脈に特定しなければならない。たとえば実行期間の予測値、収入の潜在力、起こりうる顧客の抵抗、競争優位に与える影響などが考えられる。

#### ⑤ プロトタイピング

重要な問い：ショートリスト化された個々のアイデアをもとに完成したビジネスモデルはどんなものになるか？

定義した基準をもとに、チームは優先順位をつけて3～5のビジネスモデルイノベーションへ絞り込めなければならない。ビジネスモデルのプロトタイプとしてそれぞれのアイデアを描き出し議論できるようにビジネスモデルキャンバスを使う。

### 2.5 多様性のあるチームを組成する

新しいアイデアを生み出すというタスクは典型的に「創造的（クリエイティブ）な人」とみなされる人だけに限定されるべきではない。個人ではなく起案はチームが遂行することである。実際、ビジネスモデルのイノベーションは、その性格上、組織全体から人々が集まることを必要とする。ビジネスモデルのイノベーションは価値を生み出すために、新しいビジネスモデルの構成要素を探索すると同時に、それぞれの構成要素の間にイノベーションのリンクを構築することである。これには流通チャネル、収益の流れ、重要なリソースといった9つの構成要素のすべてが関連してくる。このように複数の領域を代表する人々からインプットやアイデアを必要とする。

こうした理由から、適切なタスクフォースを組成することが新しいビジネスモデルのアイデアを生み出すうえでの決定的に重要な前提条件となる。ビジネスモデルのイノベーションについて検討することはR&D部門あるいは戦略計画部署に限定すべきではない。ビジネスモデルのイノベーションに取り組むチームは、多様性をもったメンバーで構成されるべきである。こうした多様性こそ、議論を生み出し新しいアイデアを選択することに役立つ。外部者、ひいては子供さえ考慮すべきである。多様性は十分効果を発揮する。しかし参加す

る人々には積極的な傾聴、重要なミーティングでは中立性を保てるファシリテーターを起用することを忘れてはならない。

つぎのことに留意して、多様性のあるビジネスモデルイノベーションチームを組成する。

- さまざまな事業ユニットから集める
- 年齢層が片寄らない
- 異なる領域の専門家を加える
- 職階のレベルが片寄らない
- 異なる経験をもつ人を集める
- 異なる文化的背景をもつ人を集める

## 2.6 ブレインストーミングのルール

ブレインストーミングを成功させるには、つぎに掲げる一組のルールが必要である。こうしたルールを強制することで有益なアイデアの数を最大化することにつうじる。これはデザイン界の権威、IDEO の Tom Kelley が定めた。

### ① 常に焦点を合わせよ

まず、よく練り上げられた問題を提示することから始める。こうした問題は顧客のニーズから離れずに明確に考えを述べる必要がある。議論が論点から大きくはずれないようにし常に問題の定義にもどるようにする。

### ② ルールを強制する

最初の段階で、ブレインストーミングのルールを明確にし参加者全員に強制する。最も重要なルールは「判断を保留する」「一度に一つのことについて会話をする」「数を追い求める」「ビジュアル化する」「面白い大胆なアイデアを出してみる」である。ファシリテーターはこうしたルールを強制しなければならない。

### ③ ビジュアルに考える

参加者全員が見えるように、何かの表面にアイデアを書き留めるかスケッチする。ひとつのよい方法はアイデアを Post-it の上に書き留めて壁に貼り付けることである。こうすることでアイデアを移動したり、それを再度グループ化したりすることができる。

### ④ 準備する

ブレインストーミングのために、手元にある問題に関連したことで、没入経験を得られるよ

うなものを準備する。現地調査旅行がこれに該当するだろう。たとえば顧客と議論する。つまり私たちが定義した問題に関連する論点に没頭できるような方法を検討する。

## 2.7 ウォームアップ 愚かな牛 (Silly cow) エクササイズ

チームの中に、創造的な思考が流れるようにするには「愚かな牛 (Silly cow) エクササイズ」などのウォームアップによって、起案セッションを開始することができる。ここでそれをどうやってやるかを紹介する。

参加者に、一匹の牛を使って3つの異なるビジネスモデルを描くよう指示する。まず参加者に牛の特徴をいくつか定義するように依頼する。たとえば「ミルクをつくる」、「毎日食べる」、「モーという声を発する」などである。つぎに、既に定義されたいくつかの特徴を用いて、一匹の牛にもとづいたイノベーティブなビジネスモデルのアイデアを出すよう伝える。与える時間は3分である。

これはきわめてばかばかしいので期待はずれに終わることを忘れてはいけない。しかしこのエクササイズは上級経営幹部、会計士、リスク管理者、そして起業家に試されてきた。たいていは大成功となる。その目的は、参加者を日々の仕事のルーチンの枠の中から外に連れだし、参加者に正統性のくびきを断ち切り、自身の創造性を横溢させることで、どれくらいアイデアを生み出す準備が整ったかを示すことである。

### Ⅲ 思考をビジュアル化する

#### 3.1 ビジュアル思考がもつ価値

ビジュアル思考はビジネスモデルを扱ううえで、はずせないツールである。ビジュアル思考とは、意味をつくったり議論したりするために、絵画、スケッチ、図、Post-it ノートを使うことである。ビジネスモデルは 9 つの異なる構成要素から成り立ち、その相互関係がとても異なる複雑な概念であるため、スケッチに示さずにモデルを理解することはとてもむずかしい。

ビジネスモデルはまさにシステムであって、そこではひとつの要素が他の要素に影響する。つまりそれは全体としてのみ意味をもつ。したがって、それをビジュアル化せずに、そうした大きな絵を理解することはできない。事実、ビジネスモデルをビジュアルに描写することによって暗黙知を形式知に変換することができる。ビジュアル化によりビジネスモデルが目に見えるものになるため、より明確（具体的）な議論、変化を可能にする。私たちはビジュアル化のテクニックによってビジネスモデルに命を吹き込み、共創を促すことができる。

モデルをスケッチすることで、モデルを持続する対象へと変換することができ、またいつでも議論に立ち戻れるための不動点へと変換することができる。このことは決定的に重要なことである。なぜならば、それによって抽象的な会話から具体的な会話へ移行することが可能となり、ディベートの質を大きく向上させることができるからである。典型的に、もし既存のビジネスモデルを改善することが目的ならば、ビジュアルにそれを描写することで、論理面でのギャップ（不整合）を掘り起こし議論を促進することができる。同様に、もしまったく新しいビジネスモデルをデザインしようとしているならば、それを描き出すことによって、描画を足したり引いたり動かししたりすることで容易に異なる選択肢を議論できるようになる。

実際のビジネスでは図やチャートなどのビジュアルテクニックが頻繁に使用されている。こうした要素は報告書や計画書の中でのメッセージを明確に伝えることに限定される。しかしビジュアルテクニックはビジネス上の課題について議論したり探究したり定義したりする際にはほとんど使われない。最近参加したミーティングのうち経営陣が会議室の壁に何かを描いて行われた会議はいつだったか想像してみるとよい。しかし戦略策定プロセスこそビジュアル思考がとてつもなく大きな価値を創り出す領域である。ビジュアル思考は抽象的なことを実体的なことに変えたり、要素間の関係に光をあてたり、複雑な事象を簡略化したりすることで戦略上のさまざまな問いを強化することができる。この章ではビジュ

アル思考がいかにビジネスモデルを定義し議論し変革するかについての全体的なプロセスを説明する。

2つのテクニックとは、ビジネスモデルキャンバス上で Post-it の利用とスケッチ（描画）の利用の2つを組み合わせることをいう。また本項ではビジュアル思考によって改善する4つのプロセス（理解、対話、探求、コミュニケーション）について議論する。

### 3.2 Post-it ノートでビジュアル化する

Post-it ノートはビジネスモデルを熟考するすべての人びとが手元に置くべき、はずせないツールである。Post-it ノートは加えたり取り除いたり、そしてビジネスモデルの各構成要素の間を移動させたりするためのアイデアのコンテナとしての機能をもつ。この機能は重要である。なぜならばビジネスモデルについて議論する間、ビジネスモデルキャンバスの上に、どんなエレメント（意味内容）を表面に出すか、そしてそれらをどこに配置すべきかについて、すぐに意見の一致をみることはできないからである。探究的な議論の中では、いくつかのエレメントが取り除かれるかもしれないし、新しいアイデアを探求するために何度も置き換えられるかもしれない。

3つの簡単な指針がある。すなわち、

- ① 太いマーカーペンを使うこと
- ② Post-it ノートには1つのアイデアしか書かない
- ③ 事の本質を示す短文のみを1枚のノートに書き出す。

太いマーカーを使うことは詳細さを上回る。なぜならば太いマーカーは1枚の Post-it にたくさんの情報を詰め込むことを妨げ、参加者が読みやすく全体を見渡すことができるようにしてくれるからである。

また心にとめるべきことは、すべて Post-it で作りだされた最終的なビジネスモデルの絵（ピクチャー：全体像の意）に到達するための議論のプロセスが、その結果と同じくらい重要であるということである。キャンバスにどのノートを貼るか、あるいはキャンバスから取り除くか、またどのようにひとつのエレメントが他のエレメントに影響を及ぼすかについて議論を戦わせることは、ビジネスモデルとそのダイナミクスに関する参加者の理解を深める。最終的に Post-it ノートはビジネスモデルの構成要素を代表する一切れの張り紙以上のものになる。つまり戦略を議論するときのベクトル（方向とエネルギー）になる。

### 3.3 描画によるビジュアル化

描画は Post-it ノートよりもいくらか強力なものになる。なぜならば人びとは言葉よりもイメージのほうがより強く反応するからである。絵はすぐにメッセージを伝えることができる。単純な描画は、それがなければ沢山の言葉を必要とするようなアイデアをうまく表現する。

それは考えるよりも簡単である。微笑んでいる顔の棒線画は感情をうまく伝えてくれる。おカネの入った大袋と小袋は、比較（比率）をうまく表現する。問題は私たちのほとんどが絵を描けないと思いついでいることである。自分が描いた画が洗練されてなかったり、幼稚だったりしてはいけなないと心が動揺する。たとえば素朴な粗い画であっても、誠実さがあれば、人びとはそれを見て物事を明らかにし理解できるというのが真実である。人びとはテキストで表現される抽象的な概念よりも単純な棒線画のほうが解釈しやすい。

スケッチや棒線画にはいくつか異なる方法がある。最も明白なものは、単純な描画でビジネスモデルを説明あるいは伝えるものである（本項の最後に具体的な方法を説明する）。もうひとつの方法は自社の顧客セグメントのひとつを説明するために典型的な顧客とその環境を描き出すことである。これは人がテキスト（文）で書いた要旨に比べ、私たちがより具体的、集中的な議論を始めるきっかけになる。最終的に顧客セグメントのニーズと為すべき仕事を描き出すことはビジュアルテクニックを活用するうえでの力強い方法になる。

こうした描画は建設的な議論のきっかけになるだろう。それによって新たなビジネスモデルのアイデアが生まれる。つぎにビジュアル思考によって改善される4つのプロセスを分析する。

### 3.4 本質を理解する

#### ① ビジュアル化の文法

ビジネスモデルキャンバスのポスターは、相応の文法をもつビジュアル言語として機能する概念地図である。それは私たちにビジネスモデルの中に、どの情報をどこに入れるべきかを教えてくれる。それはビジネスモデルを描き出すのに必要なすべての情報にビジュアルとテキストを与えてくれる。

#### ② 大きな絵としてとらえる

キャンバスのすべての構成要素を描き出すことで、見る人たちにビジネスモデルの大きな

絵を即座に与えることができる。スケッチは、それを見る人がアイデアを驚づかみで理解するのに適量の情報だけを与えるが、注意をそらしてしまうほど細かすぎる情報を与えることはない。ビジネスモデルキャンバスは会社のビジネスプロセス、構造、システムの本当の姿を視覚的に単純化する。Rolls-Royce のビジネスモデルでは、ジェットエンジンユニットは販売されるのではなく時間単位でリースされる。これは個々の断片というよりも、人びとをひきつける大きな絵である。

### ③ 関係を理解する

ビジネスモデルを理解するためには、構成要素を知るだけでなく、構成要素間の相互依存関係を把握することが必要である。言葉をつうじた表現よりもビジュアルのほうがたやすい。いくつかのエレメントがあり、それらに関係性があるときはなおさらである。たとえばローコスト航空会社のビジネスモデルを描くとき、描画はなぜ同じ仕様の航空機がメンテナンスと訓練コストを引き下げるのに重要なのか、その理由を効果的に示してくれる。

## 3.5 対話を強化する

### ① 集合的に参照するポイント

私たちはみな頭の中に暗黙的な仮定をもつ。そうした暗黙的な仮定を形式知の情報に変えたイメージを提示することは、対話を向上する強力な方法である。これによりビジネスモデルを、認識できる対象と持続的に認識可能な対象に変えることができる。またそうしたイメージは参加者がいつでも立ち返る（戻る）ことができる参照ポイントを提供する。人びとが短期記憶に保存できる数は限られているので、ビジュアルに描写したビジネスモデルは優れた議論にとって本質的に重要である。最も単純なビジネスモデルさえも、いくつかの構成要素とその相互依存関係から成り立っている。

### ② 言語の共有化

ビジネスモデルキャンバスは、ビジュアル言語である。それは参照すべきピントを提供するだけでなく、人びとが互いをよりよく理解するための語彙と文法を提供する。いったんキャンバスに慣れれば、ビジネスモデルのエレメントとそれらを互いにどのように整合させれば良いかについて焦点を合わせた議論を進めるうえでの強力な手段となりうる。これは特にマトリックス型の報告構造をもつ組織には価値のあるものになる。こうした組織では、ひとつの作業グループやタスクフォースに属する個人はお互いの機能分野についてほとんど知識をもたない。共有化されたビジネスモデルのビジュアル言語はアイデアの交換を強力

に支援し、チームの団結力を向上させることができる。

### ③ 共同の理解

ひとつのグループとしてビジネスモデルをビジュアル化することは共通理解を達成するもっとも効果的な方法である。ひとつの組織の異なる部署から集まった人びとはビジネスモデルの個々の部分を深く理解しているが、しっかりとした全体の理解を欠いているかもしれない。専門家らが合同でビジネスモデルを描く際に、かかわったすべての人びとが個々の部分を理解するとともに、これらの部分間の関係に対する共通の理解を得ることができる。

## 3.6 アイデアを探索する

### ① アイデアを生む端緒（トリガー）

ビジネスモデルキャンバスは芸術家のキャンバスに少し似ている。芸術家が絵を描こうとするとき、芸術家はたいてい確かなイメージが湧いていない曖昧なアイデアを心に描く。キャンバスのひとつの隅から始めて順番に描くのではなく、むしろ彼の瞑想が筆を運ばせるときに開始し有機的に絵を描く。Pablo Picasso は「私はアイデアからスタートし、その後アイデアが他のものになるのだ」といった。Picasso にとってアイデアは出発点以外の何物でもないとみていた。彼はこうしたアイデアがそれ自身を解釈している間、何か新しいものへと進化していくことを知っていた。

ビジネスモデルをつくることは、これとまったく違わない。キャンバスに置かれた数々のアイデアは、新しいものを生み出すきっかけになる。キャンバスは、アイデアについての対話を促進するひとつの道具である。そうした対話は、個人にとってアイデアを描き出すことであり、グループにとって互いにアイデアを発展させることである。

### ② 遊び

ビジュアル化されたビジネスモデルは、また遊びの機会を与えてくれる。個々の Post-it ノートに描かれたモデルのエレメントを壁の上に皆に見せることで、あるエレメントを取り除く、あるいは加えると何が起こるかについて議論を開始することができる。たとえば、「もっとも収益性の低い顧客セグメントを取り除いたら、私たちのビジネスに何が起おこるか？また、私たちはそうすることができるか？」、「収益性の高い顧客を魅了するために収益性の低い顧客を必要とするか？」、「収益性の低い顧客を取り除くことでリソースやコストを減少させ収益の高い顧客へのサービスを向上させることができるだろうか？」などであ



る。ビジュアル化されたビジネスモデルによって、ひとつのエレメント、あるいは別のエレメントを修正するときのシステムの影響について考えを巡らせることができる。

### 3.7 コミュニケーションを向上する

#### ① 会社全体での理解を創り出す。

ビジネスモデルとその最も重要な要素について話し合う段になると、1枚の絵は数千の言葉とまったく同じ価値を発揮する。組織にいる人びと全員が、そのビジネスモデル全体を理解する必要がある。なぜならばすべての人びとが組織の改善に潜在的に貢献できるからである。最低限、従業員は同じ戦略上の方向に動くことができるように、モデルに関して共通の理解を得る必要がある。ビジュアルによる描写は、こうした理解の共有を生み出す最善の方法である。

#### ② 社内に売り込む

組織の中で、アイデアや計画は各レベルから支援を受けたり資金を集めたりするために、内部的に様々な階層レベルに売り込まなければならない。売り口上（ピッチ）を強化するビジュアル化された物語は、私たちのアイデアに対する理解や支持を得る機会を増やす。人間はイメージを用いて瞬間的に物事を認識するので、物語を伝えるのに言葉だけでなくイメージを用いたほうが私たちの売り口上をまさに強化してくれる。よくできたイメージは自社組織の現状、する必要があるもの、それが実行される方法、未来の姿を敏速に伝える。

#### ③ 社外に売り込む

従業員が社内にアイデアを売り込むのと同じように、新しいビジネスモデルに基づく計画をもつ起業家は、その計画を投資家、潜在的な協働者など他の主体に売り込まなければならない。強力なビジュアル物は成功の確率を高める。

### 3.8 異なるニーズに対しては異なるタイプのビジュアル化が必要

ビジネスモデルのビジュアル化表現は、その目的に応じて、その詳細レベルを変える必要がある。図に示すように Skype のビジネスモデルは、それ自体と伝統的な通信会社のビジネスモデルとの重要な違いを人びとに納得させる。その目的は、同様のサービスを提供している Skype と伝統的な通信企業のビジネスモデルの構成要素の際立つ違いを指し示すことである。

図 10 Skype のビジネスモデル描画

Skypeの重要なリソースと活動はソフトウェア会社のものでよく似ている。なぜならばSkypeのサービスは通話を伝えるためにインターネットを用いるソフトウェアに基づいてるからである。400百万人超のユーザー基盤があるため、同社は非常に低いインフラストラクチャー費用を享受している。事実、同社は電話通信ネットワークをまったく所有も運営もしていない

初日から、Skypeは世界的音声通話会社であった。なぜならば同社のサービスは伝統的な電信電話ネットワークの制約を受けずにインターネットを介して提供されるからである。同社のビジネスの拡張可能性が大きい



Skypeは電話通信サービスを提供するが、そのビジネスモデルは電話通信ネットワーク運営事業者ではなく、むしろソフトウェア会社の経済論理を特色にしている。

ユーザーの90%がおカネをまったく支払わない。10%と推定されるユーザーがおカネを払う顧客である。Skypeのチャネルと顧客関係は高度に自動化されている。人間の介在を必要しないため比較的安価である

### 3.9 ビジュアル化された物語を伝える

ビジネスモデルを説明する強力な方法は、ひとつのイメージで一度に物語りを伝えることである。ビジネスモデルキャンバスの範囲内ですべての内容を説明すると聴衆を圧倒してしまう。ピースごとに紹介したほうがよい。1ピースずつ描画するか、パワーポイントを使って説明することがよいかもしれない。訴求力のある代替案は事前にすべてのビジネスモデルの構成要素をPost-it ノートに描き、ビジネスモデルを説明する際に、ひとつずつ、それをビジネスモデルキャンバスに貼り付けることである。こうすることで聴衆はモデルがつくられるプロセスについていくことができるし、ビジュアル化されたものが説明をうまく補ってくれる。

### 3.10 ビジュアルに物語りを伝える方法

#### ① ビジネスモデルを地図化する

- まず単純なテキストベースで作成したビジネスモデルをマッピングする
- Post-it ノート一枚に個々のビジネスモデルの要素を書く。
- マッピングは個々に、あるいはグループで行うことができる。

#### ② ビジネスモデルの要素をひとつずつ描く

- 一度にひとつの Post-it ノートを、そのテキストの内容を表す描画と取り替える。
- 細部は省いてイメージを単純なものにする。
- 描画の質はメッセージが伝わるかぎり重要ではない。

#### ③ 物語りの展開を決める

- 物語りを伝えるとき、どの Post-it を最初に発表するかを決める。
- いろいろと道筋を検討してみる。顧客セグメントから開始してもよいし、価値提案でも構わない。
- 物語を効果的に支えるならば、基本的にどこからスタートしてもよい。

#### ④ 物語りを伝える

- 一度に Post-it に描かれたひとつの絵を示しながら物語りを伝える。

注意：文脈と個人的嗜好にもよるがパワーポイントや Keynote、Slideware を使いたいと思うかもしれないが、Post-it アプローチのようなプラスの驚きの効果は生み出せないだろう。

## IV ビジネスモデルをプロトタイピングする

### 4.1 プロトタイピングの価値

プロトタイピングは新しいイノベーティブなビジネスモデルを開発するうえで強力なツールである。ビジュアル思考と同じように、それは抽象的な概念を目にみえる明らかなものにし、新しいアイデアの探索を促してくれる。プロトタイピングはデザインとエンジニアリングの原則に由来する。こうした原則は、製品開発、建築設計、相互作用デザインの分野で広く利用されている。プロトタイピングは事業経営ではあまり一般的ではない。なぜならば、目にはなかなか見えない性質である組織の行動や戦略を扱っているからである。プロトタイピングはビジネスとデザインの交点で長い間、一定の役割を演じてきた。たとえばプロトタイピングはここ数年、プロセスデザイン、サービスデザイン、さらには組織デザイン、戦略デザインなど工業製品のデザインをけん引している。ここで私たちはどのようにプロトタイピングがビジネスモデルのデザインに重要な貢献をするかを示す。

同じ言葉を使うが、製品デザイナー、建築家、エンジニアはみな「プロトタイプ」を形成する対象について異なる理解をしている。私たちはプロトタイプを「潜在的な未来のビジネスモデル」として表現する。それは議論、質問、概念検証といった目的に役立つひとつのツールである。ビジネスモデルのプロトタイプはビジネスモデルキャンバス上に描く簡単なスケッチ、十分考え抜かれたコンセプトの形、あるいは新しいビジネスモデルが財務的に機能するかをシミュレートする際のスプレッドシートの形をとる。

ビジネスモデルのプロトタイプは、必ずしも実際のビジネスモデルの現実的な姿を描いた大まかな絵ではないということを理解することが重要である。むしろプロトタイプは思考ツールである。それは私たちが採用するビジネスモデルが進むべきさまざまな方向を探索するのに役立つ。プロトタイプは、たとえば「もし、もうひとつの顧客セグメントを加えたとしたら、そのことはモデルにとってどんなことを意味するのか?」、「コストのかかるリソースを取り除いたら、結果はどうなるだろうか?」、「もし私たちがあるものを無料で手放し、何か、より革新的なものに収益の流れを置き換えたらどうだろうか?」といった質問を私たちが投げかけることを可能にする。ビジネスモデルのプロトタイプをつくる、または操作することによって、単に思考したり議論したりするやり方だけでは手に入らない構造、関係、ロジックについての課題に取り組むことができる。さまざまな可能性について良い点、悪い点を真に理解し質問を促進するために、洗練さの異なるレベルで複数のビジネスモデルのプロトタイプをつくる必要がある。プロトタイプと相互作用することで、議論するよりも敏速にアイデアを生み出すことができる。プロトタイプはビジネスモデルは思考を大いに刺

激してくれる。それは少々気が狂ったように思われるかもしれないが、私たちの思考を前へ進める役割がある。これが起きるとき、プロトタイプのビジネスモデルは実行すべきビジネスモデルの単なる表象ではなく、いまだ想像すらしたことがない方向を私たちに指し示す標識になる。「質問」は最善の解決策を絶え間なく探求することに意味を見出すべきである。深い質問が投げられた後にこそ、私たちは洗練し実行すべきプロトタイプを効果的に拾い上げることができる。つまり、それは私たちのデザインがすでに成熟したことを意味する。

ビジネスパーソンはビジネスモデルの質問プロセスに対して二つの反応のうちの一つを示す傾向にある。ある人は「ええ、それはいいアイデアだね。ただし異なる選択肢を検討する時間をもつことができる限りはね」というかもしれない。また他の人は「市場調査も同様に新しいビジネスモデルをつくり出すだろうね」というかもしれない。こうした2つの反応は危険な先入観にもとづいている。

最初の反応が想定しているのは、「ビジネスはいつもどおり」かいくぶん良くなっているのだから今の競争環境の中で生き残るには十分であるということである。私たちはこの経路は凡庸に導くと確信している。新しく画期的なビジネスモデルを開発しプロトタイプ化することに時間をかけない事業は、よりダイナミックな行動をとる競争相手やどこからともなく現れてくる反乱者の挑戦によって脇に追いやられるか、打ち負かされるといったリスクを負うだろう。

2つ目の反応が想定しているのは、新しい戦略的な選択肢をデザインするためにはデータこそ最も重要な考慮の対象であるということである。実は、そうではない。市場調査は、競争相手よりも優れた業績を実現、あるいはまったく新しい市場を開発する潜在能力をもつ強力な新しいビジネスモデルをプロトタイプ化するのに時間がかかり多くの作業を必要とする活動のほんの一つのインプットでしかない。

私たちはどこにいたいのか？ ゲームでトップの地位にいることではないか？ なぜなら私たちが強力なビジネスモデルをプロトタイプ化するのにこれまで時間を費やしたからである。それともゲームの枠外に追いやられたいのか？ なぜならば私たちは現在のビジネスモデルを維持するのに忙しすぎたからである。私たちは新しいゲームチェンジを主導するビジネスモデルが深く絶え間ない質問から生まれてくると確信している。

表 11 古い考えと新しい考え

古い考え	新しい考え
ごく少数の企業がひとつの産業を支配する	産業の内外でいろいろなタイプのビジネスモデルが成立する
アウトサイドイン：産業がビジネスを定義する	インサイドアウト：ビジネスモデルが産業自体を変革する
直線的思考	楽観的思考
ビジネスモデル選択で先行する	ビジネスモデルの探索と研究
実行重視	デザイン重視
効率重視	価値と効率の両方を重視する

#### 4.2 デザイン態度

「もしひとつのアイデアにすぐ凍りついてしまったならば、恋に落ちたことになる。もしそのアイデアをすぐに洗練したならば、恋が成就し、それ以降、アイデアを探求することも、さらにそれに磨きをかけることも難しい。特に粗々の最初もモデルはかなり慎重に熟考すべきである」(Jim Glymph、Gehry Partners)

ビジネスをしている人びとはプロトタイプを見る際に、その物理的な形態あるいはその表象物に焦点を合わせる傾向がある。つまりプロトタイプを自分たちが最終的に実行したいと企図する対象の本質を、モデル化する、あるいはカプセルで包む何かとして見る。これにたいして、私たちはプロトタイプを単純に洗練されるべき対象として認識する。デザインという職業では、プロトタイプは、導入前に実施されるビジュアル化や試験の役割を担うものである。しかしプロトタイプはまた、もうひとつ重要な役割を演じる。それは質問するためのツールとしての役割である。この意味では新しい可能性を探索するための思考促進に役立つ。つまり、ありうる姿についてのより優れた理解を開発するのに役立つ。

これと同様のデザインに対する態度を、ビジネスモデルのイノベーションに適用することができる。ビジネスモデルのプロトタイプをつくることで、私たちはたとえば今までにない収益の流れなど、ひとつのアイデアについて特定の側面を探索することができる。参加者たちがアイデアを構築し議論する際に、ひとつのプロトタイプがもつ複数のエレメント(意味内容)について学習する。以前に議論したとおり、ビジネスモデルのプロトタイプはその規模と洗練化のレベルによって変わる。ある特定のモデルに関するビジネス事例を開発する

前に数多くのビジネスモデルの可能性を考え抜くことは大変重要である。こうした疑問を投じるという精神を「デザイン態度」とよんでいる。Boland 教授が発見したようにデザイン業の中心に見られるからである。デザイン態度では、少数のデザインに絞り込む前に粗々のアイデアをより広々と探索してはすぐに捨て、デザインの方向性が成熟しきるまでアイデアを選別し複数の可能性を検証することに時間をかける。こうした態度がビジネスパーソンの間に自然と現れるものではないが、新たなビジネスモデルを生み出すには必要なことである。デザイン態度は人びとの立ち位置を、何かを決定することから複数の選択肢をつくることに変更することを求める。

#### 4.3 異なる規模のプロトタイプ

建築や製品デザインでは、異なる規模でプロトタイピングを実行することで簡単に意味するものを私たちは理解することができる。なぜならば私たちは物質的な芸術作品を題材にしているからである。建築家の Frank Gehry と製品デザイナーの Philippe Stark はスケッチや粗々のモデルから精巧につくられたフル装備のプロトタイプにいたるまで、ひとつのプロジェクトの期間に数えきれないほどのプロトタイプをつくる。私たちはビジネスモデルをつくる際、同じ程度の規模やサイズのバリエーションを適用することができる。しかし、それはより概念的な方法になる。ビジネスモデルのプロトタイプは、ナプキンの上に描いた粗々のアイデアのスケッチから、詳細なビジネスモデルキャンバス、フィールドテストに使えるレベルのビジネスモデルまでありうる。これらプロトタイプのすべてが、ビジネスパーソンや起業家たち皆が行う単純なビジネスモデルのスケッチとどのように違うのか疑問に思うかもしれない。そもそもなぜ、私たちがそれを「プロトタイピング」とよんでいるのだろうか。

それには2つの答えがある。ひとつはマインドセットの違いである。2つ目はビジネスモデルキャンバスが探索を促すべき構造を提供することである。つまりビジネスモデルのプロトタイプとは、私たちが「デザイン態度」と呼ぶマインドセットに関するものである。それは数多くのアイデアをスケッチして新しい、またはより優れたビジネスモデルを発見しようとする妥協のないコミットメントを表す。こうしたスケッチは粗々のものも詳細なものもあり、たくさんの戦略的選択肢を表す。デザイン態度は、単に自分たちが実行するために現実的な計画をまとめようとするのではない。それは、個々のプロトタイプにエレメントを加えたり、取り除いたりすることで、新しい、もしかしたらばかげているか、あるいは実現できない可能性のあるアイデアを探索しようとするものである。複数のプロトタイプを異なるレベルで試すことができる。

### ① ナプキンスケッチ

「粗々のアイデアの要約と売り文句」

単純なビジネスモデルキャンバスを描き、重要な要素に絞ってアイデアを説明する。

- アイデアを要約する
- 価値提案を含める
- 収入の流れを含める

### ② 熟考されたキャンバス

「アイデアが機能するために何が必要かを探索する」

そのビジネスモデルが機能するために必要なすべての要素を探索することを目指して、より多くの熟考されたキャンバスを開発する。

- 完全なキャンバスを開発する
- ビジネスロジックを考え抜く
- 市場の潜在能力を見積もる
- ビジネスモデルの構成要素間の関係を理解する
- 基本的な事実をチェックする

### ③ ビジネスカフェ

「アイデアの実行可能性を検討する」

詳細に描かれたキャンバスをビジネスモデルの収益獲得の潜在性を見積もるためにスプレッドシートに変換する。

- 完全なキャンバスを作成する
- 重要なデータを含める
- コストと収入を計算する
- 潜在的な収益力を見積もる
- 異なる前提において財務面のシナリオを走らせる

### ④ フィールドテスト

「顧客の受容度と実現可能性について調査する」

潜在能力の高い新たなビジネスモデルを決定したら、いくつかの見地でフィールドテストに臨む。

- その新しいモデルに関して十分に正当化されたビジネス事例を準備する
- フィールドテストに見込み客あるいは現実の客を含める
- 価値提案、チャンネル、価格設定メカニズム、その他の市場における要素をテストする

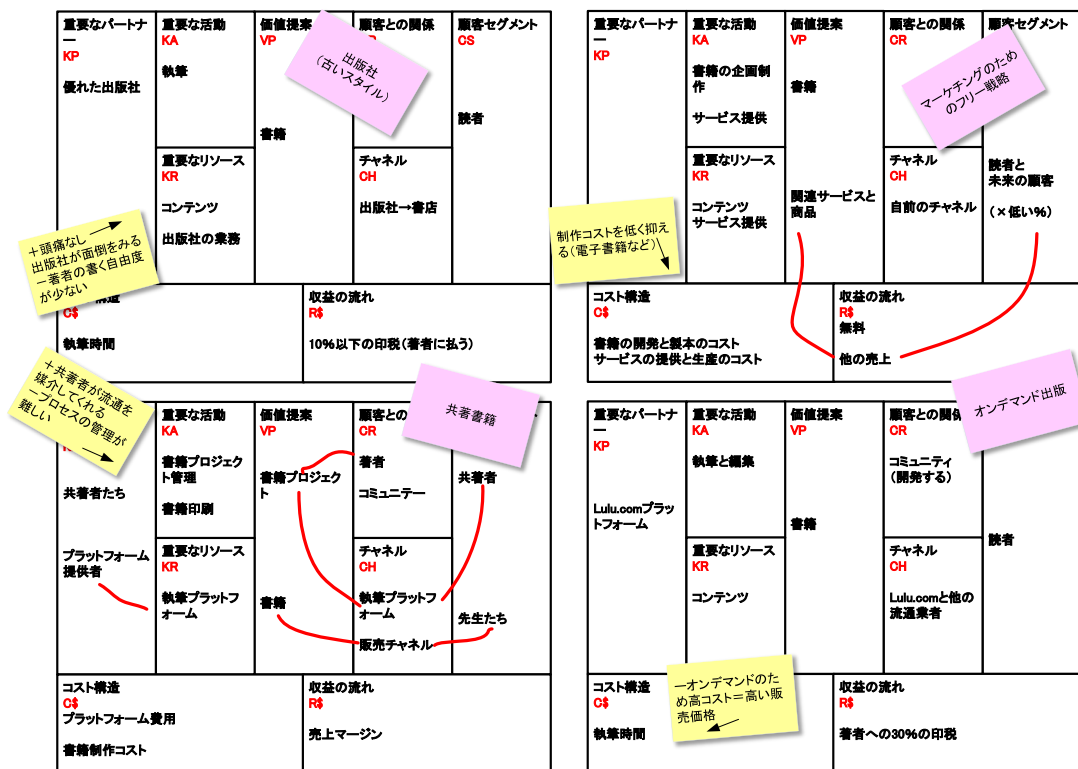


#### 4.4 書籍出版における8つのビジネスモデルプロトタイプ

書籍出版を可能にする方法を要約した8つのビジネスモデルプロトタイプを示す。各プロトタイプは、そのモデルの他とは異なるエレメントを強調している。

プロトタイプが現実のビジネスモデルのすべてのエレメントを説明することはめったにない。その代わりにプロトタイプは、ビジネスモデルの特定の側面に光を当て、それゆえ新しい探索の方向性を指し示す。

図12 出版における8つのビジネスモデルプロトタイプ



重要なパートナー KP	重要な活動 KA	価値提案 VP	顧客との関係 OR	顧客セグメント CS
プラットフォームの供給者	コンテンツ開発 プラットフォーム管理	書籍オンラインプラットフォーム	読者とユーザー	
	重要なリソース KR 継続的なコンテンツ オンラインプラットフォーム	コンテンツサービスやプロバイダー	チャネル OH 販売チャネル ウェブ	
+ 継続的利益 - 継続的なコンテンツ制作		収益の流れ R\$ 1冊の本の販売マージン プラットフォームの購読料		
書籍とコンテンツの開発				

重要なパートナー KP	重要な活動 KA	価値提案 VP	顧客との関係 OR	顧客セグメント CS
スポンサー	書籍企画	スポンサーコンテンツを含んだ書籍	読者	
	重要なリソース KR スポンサーとのつながり(通常、知名度に基づく)		チャネル OH 自前の販売チャネル スポンサーのチャネル	読者 スポンサー企画
コスト構造 C\$ 書籍の企画制作		収益の流れ R\$ スポンサー料		

重要なパートナー KP	重要な活動 KA	価値提案 VP	顧客との関係 OR	顧客セグメント CS
Amazonアドバンテージ	書籍の企画・制作 マーケティング	書籍	著者・読者コミュニティ	読者 DIY出版
	重要なリソース KR コンテンツ		チャネル OH 自前のチャネル Amazonアドバンテージ	
コスト構造 C\$ オフセット印刷による大量印刷 書籍企画制作		収益の流れ R\$ 販売マージン Amazonアドバンテージマージン		

重要なパートナー KP	重要な活動 KA	価値提案 VP	顧客との関係 OR	顧客セグメント CS
システムパートナー	コンテンツ開発	組立てできる書籍の断片	読者	
	重要なリソース KR カスタマイズ書籍のシステム		チャネル OH オンラインプラットフォーム	
コスト構造 C\$ システムコスト コンテンツ開発		収益の流れ R\$ コンテンツによって変動する価格		

## V ビジネスモデルをストーリー化する

### 5.1 ストーリーテリングの価値

親として私たちは子供たちにストーリー（物語り）を伝える。子供のころに聞いたのと同じストーリーを読み聞かせることもたまにある。同僚として私たちは最新の社内のゴシップを共有する。また友だちとして私たちはお互いに自分の人生について語り合う。どういうわけか、仕事をする人として私たちはストーリーを使うことを避けてしまう。これは不幸なことである。最近、ビジネスの課題を話題に議論するためにストーリーが語られたのはいつだろうか。ストーリーテリング（物語を語って伝えること）はビジネスの世界で過小評価され、ほとんど使われない芸術（技術）である。ストーリーテリングが新しいビジネスモデルをよりよく見えるようにする強力なツールとして貢献することを以下検証してみる。

革新的なビジネスモデルは、その性質上、描いたり理解したりすることが難しい傾向にある。そうしたビジネスモデルは、これまで馴染みのない方法で物事を配置することで現状に挑戦する。また、それらは聴き手に新しい可能性に心を開くことを強要する。なじみのないモデルに対し抵抗が起こるのはよくあることである。それゆえ抵抗を克服するようなやり方で新しいビジネスモデルを描き出すことはとても大切なことである。

ビジネスモデルキャンバスが新しいモデルを描き分析するのに役立つように、ストーリーテリングは、それが一体何であるかを効果的に伝えるのに役立つ。優れたストーリーは聴き手の関心を引くためストーリーはビジネスモデルとそれを支えるロジックについての深い議論を準備するための理想的なツールである。ストーリーテリングは馴染みのないものへの疑念を保留することでビジネスモデルキャンバスの説明力を活用する。

### 5.3 なぜ、ストーリーテリングなのか？

#### ① 新しいものを導入する

新しいビジネスモデルのアイデアは組織の中のどこでもふと現れうる。いくつかのアイデアは優れているかもしれないし、平凡なものかもしれない。また十分良いかもしれないが、使いものにならないかもしれない。しかし、たとえ、ずば抜けたビジネスモデルのアイデアさえ、幾層もの経営陣を通り抜け組織の戦略の中に採用される方法を見出すのに苦難を強いられるかもしれない。ゆえに効果的に自社のビジネスモデルを経営陣に売り込むことは大変重要である。これこそストーリーが役立つ領域である。究極的に経営陣は数字や事実

に関心をもつだろうが、適切なストーリーをもつことが彼らの注意を勝ち取ることができる。優れたストーリーは、詳細に捕らわれる前に、大掛かりなアイデアをすばやく概説する、人に感動を生む方法である。

- 新しい形あるものにする

新しいかつテストされていないビジネスモデルは、テキストだけで書かれた絵画を説明するようなものである。しかし、どのようにモデルが価値をつくり出すのかについてストーリーを語ることは、あたかもキャンバスに明るい色の絵具を用いるのと似ている。

## ② 投資家に売り込む

もしあなたが起業家ならば、あなたのアイデアやビジネスモデルを投資家あるいは潜在的な株主に売り込むことはチャンスである（そして、あなたは、あなたが次の Google になるかを彼らに伝えた瞬間に投資家が耳をふさぐことをすでに知っている）。投資家やその他の株主が知りたいと思っていることは、「あなたはどのようにして顧客に価値をつくり出すのか?」、「そのストーリーは一貫性のある構成になっているか?」、「あなたは、そうするためにどうやっておカネを稼ぐのか?」。これがストーリーにおける完全な設定である。理想的な方法は、ビジネスプランのすべてを話す前に、新たな取り組みやビジネスモデルを紹介することである。

- 明確化する

あなたのビジネスモデルが顧客の問題をどのように解決するかを説明するストーリーを語ることは、聴き手にそのアイデアを導入するためのわかりやすい方法である。ストーリーは、あなたのモデルを後で詳しく説明するために不可欠となる聴き手の積極的な参加を、あなたに与えてくれる。

## ③ 従業員を魅了する

組織が既存のビジネスモデルから新しいビジネスモデルに移行するとき、組織は協力者たちがついてくるように説得しなければならない。人びとは新しいビジネスモデルとそれが彼らにとってどんな意味があるのかを一点の曇りもなく理解する必要がある。つまり、組織は力強く従業員に関与する必要がある。テキストに書かれたパワーポイントといった伝統的なプレゼンテーションは、通常このことに失敗する。聴き手の興味をそそるストーリーにもとづいたプレゼンテーションで新しいビジネスモデルを紹介することは、聴く人たちとのつながりをより強化する。この場合にパワーポイント、描画その他のテクニックが用いる。人びとの注意と好奇心をとらえることは、馴染みのない物事を深く説明し、議論するための

地固めになる。

- 人びとを魅了する

人びとはロジックよりもストーリーによって動機づけられる。聴き手の感動を生む語り口の中にモデルのロジックを取り込むことで、彼らは容易に新しい見知らぬものへと入り込むことができる。

#### 5.4 ビジネスモデルを形あるものにする

ストーリーを伝える目的は、魅力的かつ形あるものにする方法で新しいビジネスモデルを紹介することである。ストーリーをシンプルなものにして、たったひとりの主人公を用いることである。聴衆にもよるが異なる視点で異なる主人公を用いることができる。これには2つのスタート地点がある。

##### ① 会社の視点

- 従業員のオブザーバー（監視、立会人）

従業員の視点で語られるストーリーの形でビジネスモデルを説明する。新しいモデルが意味をもつことを実証する主人公として従業員を用いるべきである。なぜならば従業員が新たなビジネスモデルによって解決する顧客の問題を十分に観察することができるからである。あるいは、新しいモデルを古いモデルと比較することで、コスト低減、生産性向上、新たな収益源の獲得のために、リソース、活動、収益源、パートナーシップを、より優れた、あるいはまったく異なる利用方法を生み出すかもしれない。なぜならばストーリーによって従業員は組織の中での仕事とそのビジネスモデルを具体化し、また新しいモデルへ移行することの合理性を示してくれるからである。

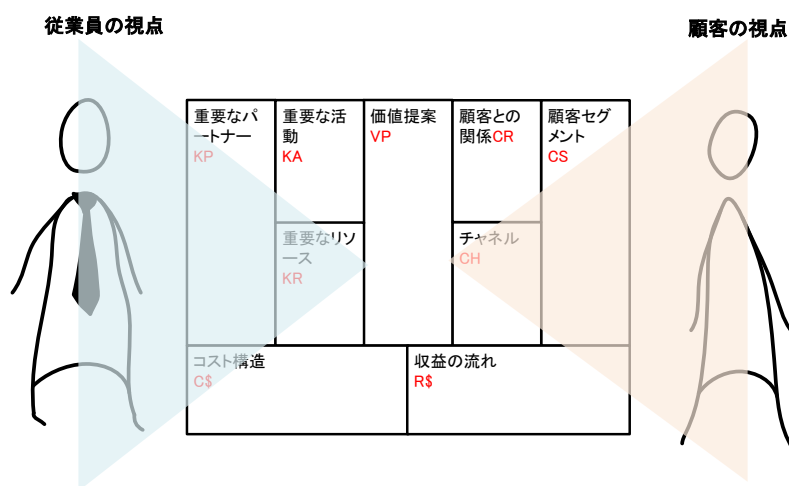
##### ② 顧客の視点

- 顧客の仕事

顧客の視点はストーリーの強力なスタート地点を提供する。顧客をその主人公として配役する。そして、顧客の視点からその解釈を伝える。顧客が直面しているチャレンジと顧客がしなければならない仕事を示す。そのうえで自社の組織が顧客のためにどのように価値を提供できるか、その輪郭を描く。ストーリーは顧客が受け取るもの、それが顧客の日常にどのように適合しているか、そして顧客は何に対して喜んでおカネを払いたいと思っているかを描くことができる。いくつかのドラマと感情をストーリーに加え、自社がどのようにし

て顧客の日常を楽しんでいるかを描く。理想的には自社がそのリソースと活動を用いて、どのようにその顧客の仕事をより楽しんでいるかを紡ぎ出せるとよい。顧客の視点から語られるストーリーにともなう挑戦的な課題（チャレンジ）は、ストーリーが本物であることを保つこと、手を抜いたり、上から目線だったりすることを避けることである。

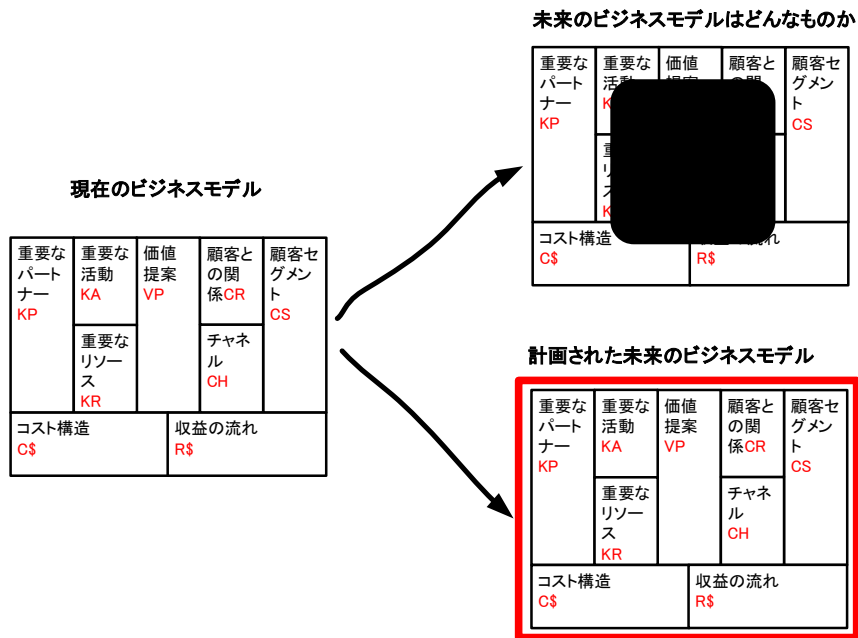
図 13 ストーリーテリングの出発点



### 5.5 未来を形のあるものにする

ストーリーは現実とフィクションの境界をぼやかすための素晴らしいテクニックである。それゆえストーリーは未来の異なるバージョンに形あるもの（触知可能性：基本的に無形なものは触知可能性が低い）を伝える強力なツールである。これはあなたが現状に挑戦する、あるいは新しいビジネスモデルに適応するのに役立つ。

図 14 未来を形あるものにする



### 5.5.1 未来のビジネスモデルはどんなものか

- アイデアを刺激する

ストーリーの唯一の目的が、組織の現状に挑戦する場合がある。こうしたストーリーは、現在のビジネスモデルが厳しい挑戦にさらされているか、あるいは陳腐化するといった未来に起こりうる危機的状況に命を吹き込むことができる。このようにストーリーを語ること（ストーリーテリング）は現実とフィクションの境界をぼやかし、聴き手を未来へとスタートを切らせる。これは不信感を保留し、危機意識を吹き込み、新しいビジネスモデルを生み出す必要性に聴き手の目を開かせる。こうしたストーリーは組織または顧客のどちらの視点からも語る事ができる。

### 5.5.2 計画された未来のビジネスモデル

- 変化を正当化する

組織は競争の状況がどのように進化するかについて強力なアイデアをもつことがある。この文脈ではストーリーの目的は新しい競争の中で組織が勝つために、新しいビジネスモデルがどれだけ適合しているかを示すことである。ストーリーは一時的に不信感や疑念を留

保する。そして人びとに未来で効果的であるために、どのように現在のビジネスモデルが進化すべきかを想像させるうえで役立つ。ストーリーの主人公は顧客、従業員、あるいは経営トップの場合がある。

## 5.6 ストーリーを開発する

ストーリーを伝える目的は、新しいビジネスモデルを魅力あるもの、形あるものにして紹介することである。ストーリーをシンプルに保ち、主人公はひとりにする。聴き手に応じて異なる視点をもつ異なる主人公を用いる。そこには2つのスタート地点がある。

### ① 会社の視点

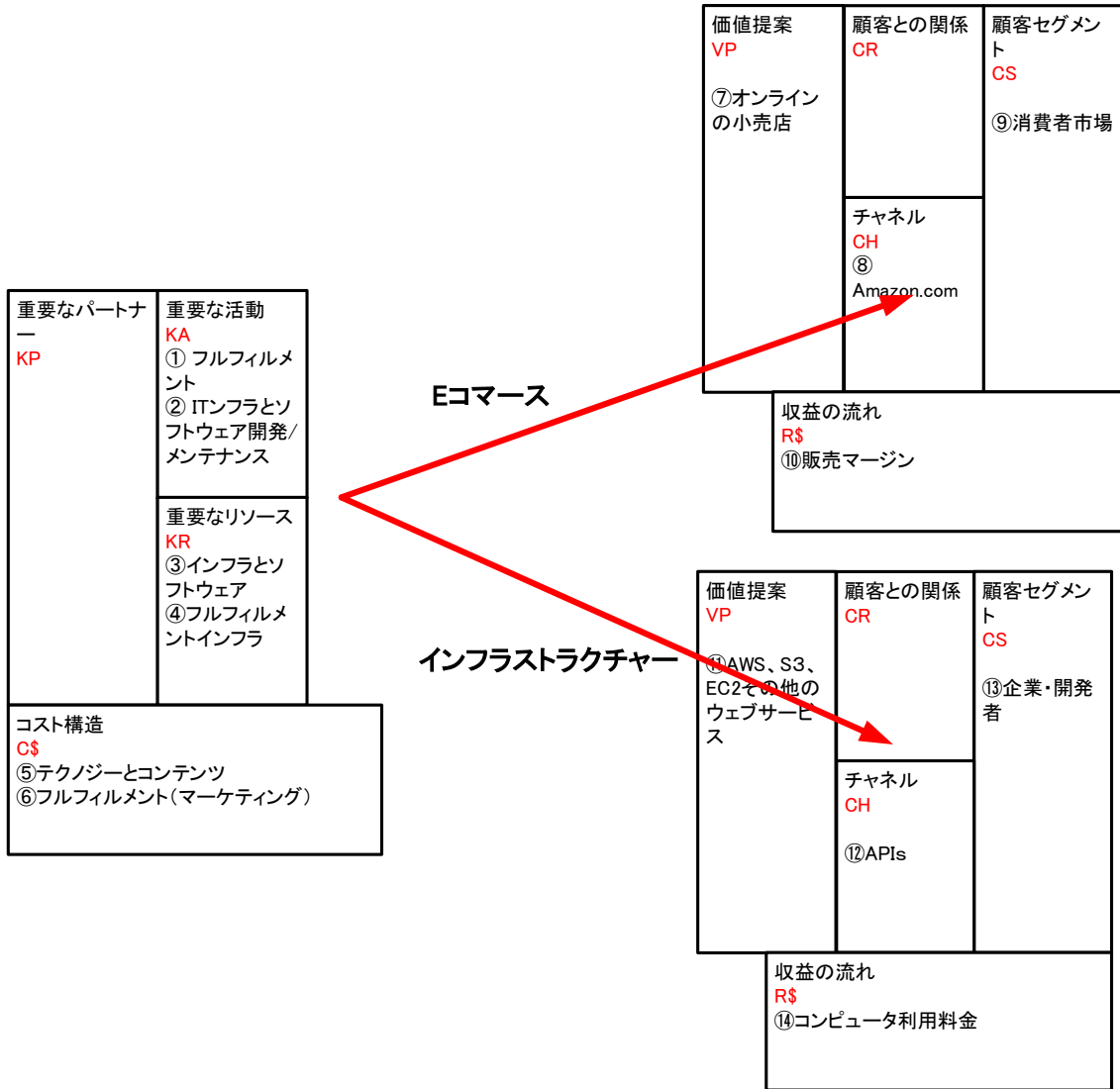
Ajit、32歳、シニアマネージャー、Amazon.com

Ajit は過去9年間、Amazon.com の IT マネージャーとして働いてきた。彼とその同僚たちは、同社の e コマース事業を支援し維持する世界クラスの IT インフラを届けるために数年間、徹夜を続けることが何度もあった。

Ajit は自分の仕事に誇りをもっている。同社のフルフィルメント (①,⑥) の卓越性と並行しながら、Amazon.com の強力な IT インフラとソフトウェア開発能力(②,③)は、書籍から家具まで、あらゆるカテゴリーの商品(⑦)をオンラインで販売する際の成功の心臓部分を形づくった。Amazon.com は 2008 年時点でオンライン購買者による 500 百万回を超えるインプレッション (⑧) を実現した (訪問者がサイトを表示させ、広告がソースから取り出され1回表示されると1インプレッションとなる)。同社の e コマース事業を運営するためにテクノロジーとコンテンツに1十億ドル超を投じた。



図表 15 ストーリーを開発する



しかし Ajit は現在、これまで以上に興奮している。なぜならば Amazon.com は伝統的な小売商品提供のさらに先へ旅立とうとしているからである。それは e コマースにおいて最重要のインフラのひとつになるまでのプロセスの中に宿っている。アマゾン・シンプル・ストレージ(Amazon S3: Amazon Simple Storage,) (⑪) と呼ばれるサービスによって同社は自社所有の IT インフラを用いて、オンラインストレージサービスを岩盤(最低)価格で他社に提供している。これはオンラインによるビデオホスティングサービス事業者が自らそのサーバーを購入し維持管理するのではなく、Amazon.com のインフラの上に、すべての顧客のビデオを保存することができることを意味する。同様に Amazon.com はエラスティック・コンピューティング・クラウド (Amazon EC2: Elastic Computing Cloud,) (⑫) によっ

て自社が所有する計算能力を外部の顧客に提供している。

Ajit は 4 年前のことを覚えている。彼のグループは 2 つのグループの取り組みを統合することに多くの時間を費やした。ひとつは IT インフラを管理するネットワーク・エンジニアリング、もうひとつは Amazon.com の多くのウェブサイトを管理するアプリケーション・プログラミングである。そこで彼らは、これら 2 つのレイヤー間に、前者のうえに後者を容易に構築できる、いわゆる APIs (アプリケーション・プログラミング・インターフェイス) を構築することを決定した。Ajit はまたこうした試みが社内の顧客だけでなく、外部にも役立つと理解し始めたことをはっきりと憶えている。Jeff Bezos のリーダーシップのもと Amazon.com は自社に多大な収益源となる潜在力をもつ新しい事業を開始することを決めた。Amazon.com は、そのインフラストラクチャーAPI を、いわゆるアマゾン・ウェブ・サービス(AWS: Amazon Web Service)として無料サービスで外部の事業体に提供した (14)。Amazon.com がとにかくインフラストラクチャーの設計から開発、導入、維持までのすべてを行うため、第三者に提供することは突拍子もないことではなかった。

## ② 顧客の視点

Randy、41 歳、ウェブ起業家

Randy は情熱にあふれたウェブ起業家である。ソフトウェア産業に 18 年間従事した後、彼は現在、2 つ目のスタートアップを営んでいる。そこで企業顧客にウェブを介してソフトウェアを提供している。彼は 10 年間、大手ソフトウェア会社に勤務し、8 年間をスタートアップで過ごした。

彼はキャリアをつうじて常に奮闘していたことはインフラへの投資を軽くすることであった。彼にとってサービスを提供するためにサーバーを運営することは、基本的にコモディティビジネスだった。しかしそれには莫大なコストを伴うので一筋縄では済まないことだった。ムダのない経営はまさに必須条件だった。つまり、もしあなたがスタートアップを営んでいるのならサーバーファームに数百万ドルを投じることはできない。

しかし企業の市場にサービスを提供するときには堅牢な IT インフラを導入し稼働しなければならない。それゆえ Randy が Amazon.com にいる友人から同社が新しい IT インフラサービスを市場投入する話を聞いて興味を抱いたのである。これは Randy の最も重要な自社培養の仕事のひとつに対する回答であった。それは世界クラスの IT インフラの上で彼のサービスを営むことである。それは規模をすばやく大きくすることができ、実際に使っている期間分だけおカネを払い続ければいい。これこそ AWS (11) が約束していることである。

アマゾン・シンプル・ストレージ・システム (Amazon S3:Amazon Simple Storage System) によって Randy は APIs (⑫) をつうじて Amazon のインフラと接続することができ、Amazon.com のサーバーのうえに、すべてのデータとアプリケーションを保存することができる。

同様のことが Amazon.com のエラスティック・コンピューティング・クラウド (Amazon EC2: Amazon Elastic Computing Cloud) でも言えた。Randy は彼の企業向けアプリケーションサービスのために数値データを高速処理するために自社所有のインフラを建設し維持する必要はない。彼は単純に Amazon.com に接続し、時間当りの利用料 (⑭) を支払う代わりに同社のコンピューティングパワーを活用すればよいのである。

彼はすぐに IBM や Accenture からではなく e テイラー (電子小売) の巨人から価値が生じることを理解した。Amazon.com は IT インフラをグローバルベースで毎日、オンライン小売業者に対して提供し維持している (②、③、⑤)。これは同社のコアコンピテンシーである。同様のインフラサービスを他社 (⑨) に提供するためのステップは、それほど多く背伸びをせずにできる。Amazon.com は小売業だったので事業のマージンは低かった (⑪)。それは極端にコスト効率の高いもの (⑤) にしなければならなかった。これにより同社は、岩盤 (最低) 価格で新しいウェブサービスを提供できることを説明していた。

## 5.7 テクニック

人びとを魅了するストーリーを伝えることは、さまざまな方法で実施される。それぞれのテクニックには有利な点と不利な点がある。また、特定の状況と聴き手に合わせる方がよい。聴き手と説明すべき文脈を理解した後に適合するテクニックを選択する。

表 16 ストーリーテリングのテクニック

	語りとイメージ	ビデオクリップ	ロールプレイ	テキストとイメージ	コミック・クリップ
説明	ひとつかそれ以上のイメージを使って主人公とその環境についてのストーリーを語る	現実とフィクションの間の境界線をぼやかすためにビデオを使って主人公とその環境についてストーリーを語る	シナリオを現実的かつ形のあるものにするためにストーリー上の主人公を人びとに演じてもらう	テキストといくつかのイメージを使って主人公とその環境についてのストーリーを伝える	形にする方法で主人公についてのストーリーを話すために一連の漫画を用いる
いつ	グループあるいは会議でのプレゼンテーション	重要な財務上の内容をもとに意思決定するために規模の大きな聴衆あるいは社内向けに放映する	参加者らが新たに開発されたビジネスモデルのアイデアをお互いに説明するワークショップ	比較的多数の聴衆に対して報告または放送する	比較的多数の聴衆に対して報告または放送する
時間とコスト	低い	やや高い	低い	低い	やや低い

## VI ビジネスモデルのシナリオを作成する

### 6.1 シナリオによって導かれるビジネスモデルデザイン

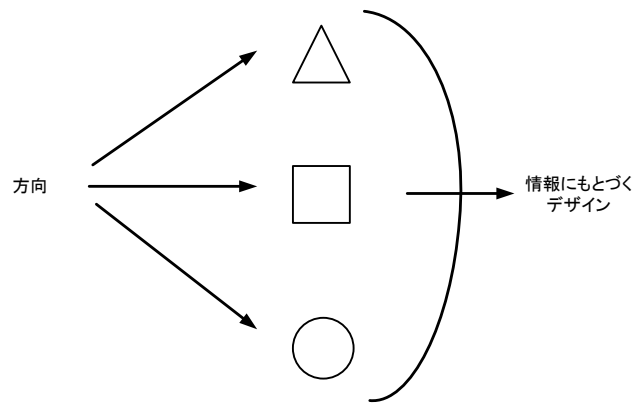
シナリオは新しいビジネスモデルを導く、あるいは既存のモデルでイノベーションを起こすときに役立つ。ビジュアル思考、プロトタイピング、そしてストーリーテリングのように抽象的であるものを提供する。ここでの目的とその基本的な機能は、デザインの内容をより特定し、かつ詳細にビジネスモデルの開発プロセスを伝えることである。

ここではシナリオの2つのタイプについて議論する。最初のタイプは異なる顧客の設定を描くことである。「どのように製品あるいはサービスが使われるのか?」、「それらを使用するのはどんな顧客で、どんな関心をもち、何を望み、どんな目的を持っているのか?」こうしたシナリオは顧客の洞察を基礎にする。顧客に関する知識を明確で具体的なイメージに統合して、さらに一段先へ進めることができる。特定の状況を描くことで顧客に関するシナリオは、顧客に対する洞察を形あるものにしてくれる。

シナリオの2つ目のタイプは、ビジネスモデルが競争する未来の環境を描く。ここでの目的は未来を予測することではない。むしろ実現可能な未来を具体的かつ詳細に想像することである。こうした取り組みは、考えられる複数の未来の環境の一つひとつに関して、イノベーターが最適なビジネスモデルを評価するのに役立つ。

戦略に関する文献は、この実践方法を「シナリオプランニング」と呼ぶトピックとして詳細に論じている。シナリオプランニングのテクニックをビジネスモデルのイノベーションに適用することは、特定の状況（条件）のもとでビジネスモデルがどのように進化する必要があるかを内省することを強いる。これにはモデルとその潜在的に必要な適応に関する理解を研ぎ澄ます。最も重要なのはそれが未来を準備するのに役立つことである。

図18 シナリオプランニングで市場を目に見えるものにする



## 6.2 アイデアを探索する

顧客のシナリオはビジネスモデルをデザインしている間、ずっと私たちを導いてくれる。それらによって私たちは、どのチャンネルが最も適切か、どんな関係を築くべきか、どんな問題を解決すれば顧客は喜んでおカネを払ってくれるか、といった課題に取り組むことが容易になる。いったん私たちが異なる顧客セグメントに対してシナリオを生成するならば、私たちは、つぎのように自問することができる。ひとつのビジネスモデルで、それらのすべてにサービスが提供できるか否か、あるいはセグメント別にモデルを適用すべきか否か、などである。

ここに GPS を活用するロケーションを基本にしたサービスを描いている 3 つの異なるシナリオを示す。それらはビジネスモデルのデザインを提供するが、価値提案、販売チャンネル、顧客関係、収益の流れについて慎重に特定の質問を投げかけることが可能である。イノベティブな新しいビジネスモデルの開発に取り組む通信サービス事業者を出発点として、いくつかのシナリオが描かれている。

### ① 宅配サービス

Tom はいつも自分自身が所有する小さなビジネスを経営する夢を抱いていた。彼はそれが難しいことだと知っていたが、自分の情熱を活かすことによって生活を立てることは明らかに貧乏暇なしの状況になることもわかっていた。

Tom は映画マニアで映画に関する知識は百科事典のようだった。これこそ彼の宅配 DVD

映画の顧客が評価したことだった。顧客たちは Tom に俳優、制作テクニック、その他の映画に関することなら何でも宅配を依頼する前に尋ねることができる。

恐るべきオンラインの競争相手を考慮に入れると、それは楽なビジネスではない。しかし Tom は彼が利用している携帯電話運営事業者から購入した新たな GPS 基盤の配送計画機能を用いて、生産性を高め、顧客サービスを向上することを可能にしていた。ほんの少しの料金を払えば彼の顧客関係管理システムと容易に統合できるソフトウェアを備えることができた。このソフトウェアは配送ルートをより計画し交通量に左右されずに済むようになったことで、自分の時間を大きく取り戻すことができる。このサービスは、彼のサービスに対する需要がピークを迎える週末に手助けする 2 人の応援者が利用する携帯電話にも統合している。Tom は自身のこの小さなビジネスが彼をリッチにすることはないが、会社勤めの仕事の中に、それを取って代えることはないことが分かっている。

## ② 旅行者たち

Dale と Rose は長めの週末を利用してパリへ旅行する予定である。25 年前の新婚旅行以来、欧州に訪問したことがなかったので、とても興奮していた。二人はたったの 2 週間だが毎日の仕事と家事から抜け出すことができる小旅行を計画し準備した。出発前にポートランドにいる親に 3 人の子供を預けた。細かいところまで旅行を計画するための時間とエネルギーがなかったので、3 人は「即興でやる」ことを決めた。そのため、二人は携帯電話を使った新たな GPS 基盤の旅行者向けサービスについて記載されているフライトマガジンの記事に興味をそそられ、それを読んだ。Dale と Rose は二人ともテクノロジーのファンであり、チャールズ・ド・ゴール空港に着いたとき推奨されているハンドセットを借りた。二人は小さな機器が提案する個別仕様の旅行サービスを使って、パリを散策している。個別の伝統的なツアーガイドの世話にならずにすべてのサービスを受けている。二人は特に搭載されているオーディオガイドを高く評価している。それは、彼らが観光施設に近づくと、さまざまなストーリーや背景情報を選択できるのである。帰路のフライトで Dale と Rose は退職したらパリに移住しようかと物思いにふける。彼らはひとり笑いしながら、携帯電話があればフランスの文化に十分適応できるのではないかと思っている。

## ③ ワイン農家従事者

Alexander は父からワイナリーの遺産を引き継いだ。その父も彼の祖父から引き継いでいる。祖父はワインを育てるためにスイスからカリフォルニアに移住した。このファミリーストーリーを背負うことは大変なことである。しかし Alexander は彼の家族が長い間、ワイン製造の伝統に小さなイノベーションを加えるのを楽しんでいる。

彼の最近の発見は、単純な土地管理アプリである。そのアプリは彼の携帯電話の中にある。それはワイン醸造業者向けではないが、Alexander が自身の特定ニーズに応じて簡単にカスタマイズできるようにデザインされている。このアプリは彼のタスクリストを統合している。つまり彼は GPS 基盤の To Do List (すべきことのリスト) をもっているのである。いつ、どこで、土とブドウの作柄をチェックすべきかを忘れないように教えてくれる。彼はどうやって、このアプリをすべてのマネージャーと共有すればよいか物思いにふけている。最終的に、もしマネジメントチームのだれもが、土とブドウの品質データを更新するならば、このアプリの意味がある。

つぎに、3つの顧客を主人公とするストーリー仕立てのシナリオごとに質問する

① 旅行者たち

- このサービスは専用の機器の上で提供すべきか？それとも顧客の携帯機器にダウンロードできるアプリの上で提供すべきか？
- こうしたサービスあるいは機器を販売するために航空会社がチャネルパートナーの役割を演じることができるだろうか？
- このサービス提供の一部分を担うことに興味をもちそうな見込みのあるコンテンツ提供のパートナーはだれだろうか？
- 顧客が喜んでおカネを払いたいともっとも思う価値提案は何だろうか？

② 宅配サービス

- その付加価値は、デリバリーサービスに月額料金を支払う十分な動機を生み出すことだろうか？
- このサービスが顧客セグメントに容易に到達するには、どのチャネルをつうじてだろうか？
- このサービスが統合される必要があるのは他にどんな機器やソフトウェアか？

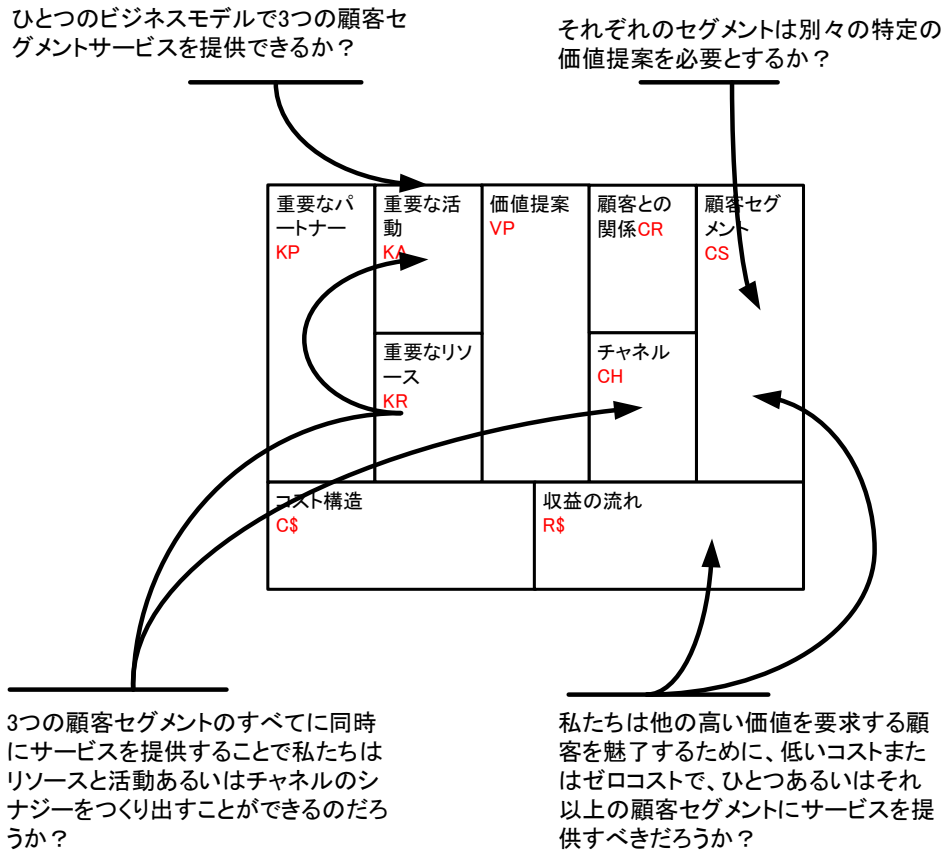
③ ワイン農家従事者

- その付加価値は土地所有者が月額料金を支払うのに十分な動機を生み出すだろうか？
- こうした顧客セグメントに容易に到達するには、どのチャネルをつうじてだろうか？
- このサービスが統合される必要があるのは他にどんな機器やソフトウェアか？

そのうえで、GPS を活用するロケーションを基本にしたサービスモデルについて質問する。



図 19 GPS ビジネスモデルに関する質問



### 6.3 未来のシナリオ

シナリオは未来のビジネスモデルを内省するのに役立つもうひとつのツールである。シナリオは具体性のある未来の文脈を提供することで私たちの創造力をかきたてる。その文脈にそって私たちは、適切なビジネスモデルを考案することができる。シナリオは実現可能な未来のビジネスモデルについてブレインストーミングするよりも、通常は楽にそして生産的なツールである。しかしながら、それはいくつかのシナリオを開発することが必要である。そうしたシナリオは、その深さと現実性によってはコストがかかる。

イノベティブで新しいビジネスモデルを考案しなければならないという強いプレッシャーのもとにあるセクターは製薬産業である。これには数多くの理由がある。近年、主要なプレイヤーの研究における生産性は低下傾向にあり、ブロックバスター（爆発的な大ヒット薬の意）を発見し（これまで伝統的に同産業の中核事業だった）、マーケティングするという

大きな挑戦に直面している。同時にキャッシュカウ（おカネを生み出す牛の意）の役割を果たしてきた薬は特許の有効期限に達している。これは、これら新薬開発のパイプラインが空の状態になることと、収入の減少傾向とが組み合わさって、既存の医薬品メーカーを悩ます頭痛の種となっている。

こうした乱気流の最中、ビジネスモデル・ブレストーミングと1セットの未来シナリオの開発とを組み合わせることは強力な演習になる。こうしたシナリオは型にとらわれない思考のきっかけとなる。もちろん、こうした創造的な思考は、イノベーティブなビジネスモデルを開発しようとする際、必ずしも容易ではない。

第1に、製薬産業の未来の絵を描く1セットのシナリオを考案しなければならない。これは適切なツールと方法論を備えているシナリオプランニングの専門化にゆだねられている。説明のため、私たちは今後数10年間にわたる製薬産業の進化を形づくるかもしれない2つの基準をベースに、4つのベアボーン（骨格）シナリオを開発した。もちろん当産業を、より深い研究にもとづいて、より多様な、そしてより多くの異なるシナリオをつくることも可能である。

私たちが選んだ2つの推進要因（ドライバー）は（1）個人に合わせた医薬品の登場、（2）治療から予防へのシフトである。前者は科学の進歩にもとづいており、個人のDNA構造にもとづいて病気に内在する要因を見つけるという科学である。いつか、これは個々人に完全に合わせた治療に最終的に落ち着くだろう。それは個人の遺伝子構造にもとづいた個別化した薬を使うことによって実現される。治療から予防へのシフトは、ある部分では病理学、またある部分では診断技術によって推進されるだろうし、さらにある部分では入院や治療にかかるコストが予防に比べて少なくてすむという認識が広がることによっても推進されるだろう。これら2つの推進力は実際に現実の動向となるかもしれないし、ならないかもしれないことを示唆している。それゆえ4つのシナリオはつぎのようになる。

#### A) いつもどおり

個人別の薬は技術的に実現可能であるにもかかわらず失敗する。その理由として、たとえば個人のプライバシーの問題などがあげられる。そのため治療行為が依然として収益の中核を担う。

#### B) 自分だけの薬

個人別の薬が実現する。しかし治療行為が依然として中核を担う。

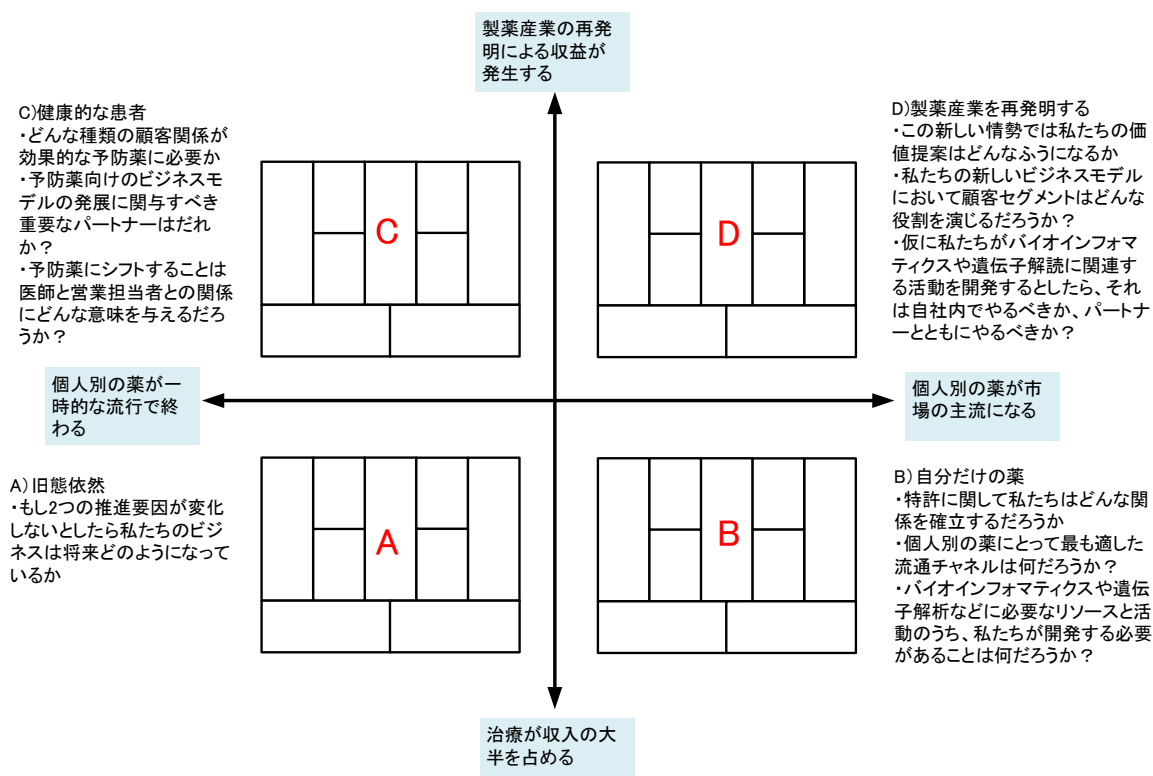
#### C) 健康的な患者

予防薬へのシフトが続く。しかし個人別の薬は技術的に可能であるにもかかわらず一時的な流行で終わってしまう。

#### D) 製薬産業を再発明する

個人別の薬と予防薬が製薬産業の新たな成長領域を形づくる。

図 20 未来の製薬産業のビジネスモデル



#### 6.4 シナリオ D：製薬産業を再発明する

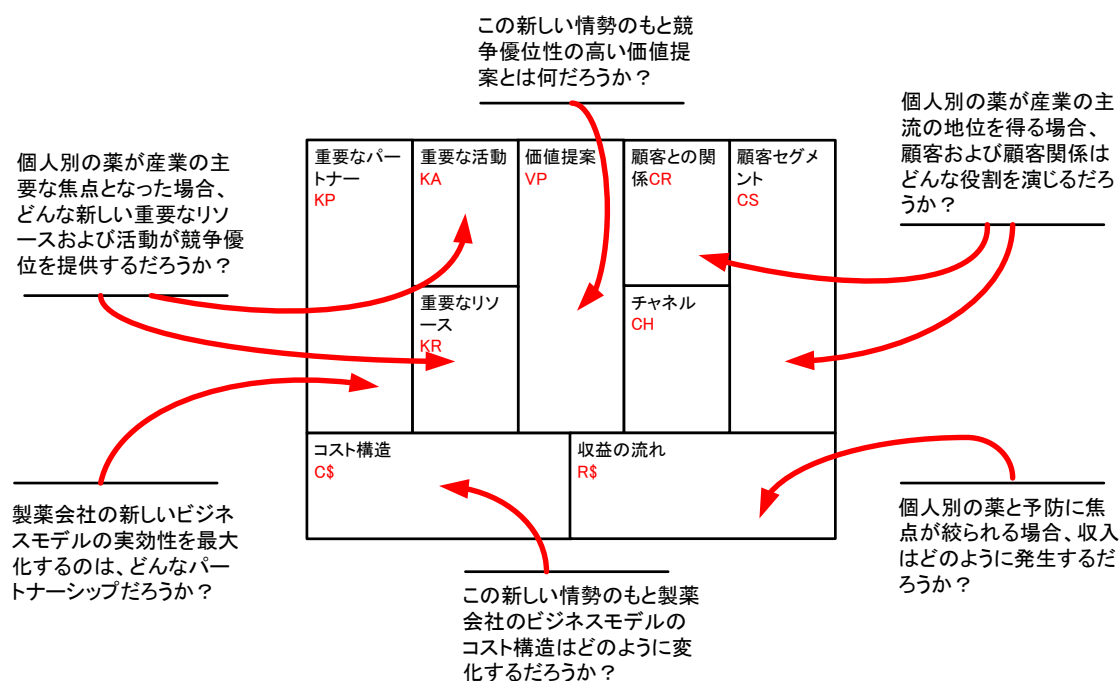
製薬産業の状況が完全に変化した。病理学の研究がその約束を果たし、今や当産業の中心部分となっている。個人別の遺伝子プロファイルに合わせた個人別の薬が、同産業が生み出す収益の大部分を占めている。まさに、この個人別の薬が予防の重要性を高め、これまでの治療の一部を代替する。こうした流れが生ずるのは診断ツールが飛躍的に向上したことと、病気と個人別の遺伝子プロファイルとの間の因果関係に関する理解が深まったためである。

これら 2 つの動向、すなわち個人別の薬と予防の重要性の高まりは、伝統的な製薬産業のビジネスモデルを完全に変化させた。こうした動向は、製薬会社の重要なリソースおよび活

動に劇的なインパクトを与えた。また、製薬会社に顧客へアプローチする方法を変化させ、収益を生み出す方法の変革の必要性を突きつけている。

こうした製薬会社を巻き込む新たな情勢は既存の会社に大きな打撃を与えた。多くの企業が、こうした情勢に迅速に対応できなくなり、消滅したり、あるいはより俊敏なプレイヤーに買収されたりした。同時にイノベーティブなビジネスモデルをもつスタートアップは大きな市場シェアを獲得できた。いくつかの企業は自ら買収されることを決めたほか、より大きく動きの鈍い会社の1つの部門として統合されていった。

図 21 シナリオ D：製薬産業を再発明する



## 6.5 未来シナリオとビジネスモデル

シナリオをビジネスモデルのイノベーションに向けた努力に統合する目的は、自社が未来に対して備えることである。このプロセスは困難なトピックスについて意義のある議論を生み出す。なぜならば、それは参加者たちに、厳しい事実（あくまで想定である）にもとづく具体的な未来の中に自らを投じることを強制するからである。参加者たちが自分たちのビジネスモデルを描き出す際、参加者たちは特定のシナリオの文脈の範囲内で、彼らを選択したビジネスモデルに関して明確なケースを作成できなければならない。

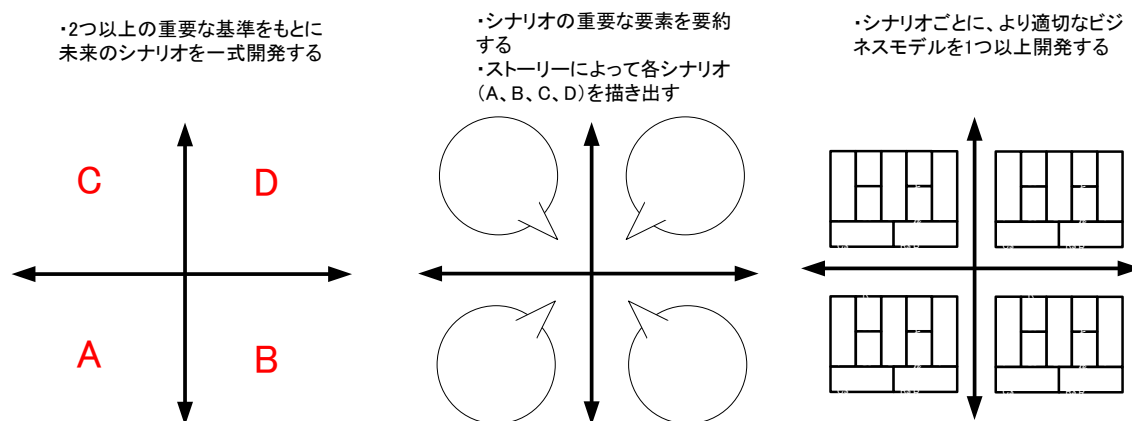
シナリオはビジネスモデルのワークショップが始まる前に開発されなければならない。脚本の洗練度は予算によってさまざまである。単純なシナリオを開発したら、それは他の目的

にも用いることができることを肝に銘じる必要がある。単純なシナリオでさえも創造性を生むきっかけとなるし、参加者たちを未来に投げ入れることができる。

ビジネスモデルシナリオのワークショップをうまく運営するために2つ以上の基準にもとづいて2~4つの異なるシナリオを開発することが理想である。各シナリオにタイトルをつけ、重要なエレメントに短い特定のナレーションをつけて描き出すべきである。

まず、参加者たちにシナリオを検討するように依頼することからワークショップを始め、その後、個別のシナリオに沿って適切なビジネスモデルを開発する。もしワークショップの目的がすべての潜在的に起こりうる未来について、グループの理解度を最大化することであるならば、すべての人たちをひとつのグループにして、皆でシナリオごとに異なるビジネスモデルを開発させてもよい。あるいは参加者を複数の異なるグループに分け、同時並行的に各グループが異なるシナリオごとに解決策の策定に取り組んでもよい。

図 22 ワークショップによるビジネスモデルの開発手順



以上



**ビジネスモデルのデザインについて**

イノベーション研究レポート

作成日 2022年3月

**株式会社 キザワ・アンド・カンパニー**