

ビジネスモデルの意味について

はじめに	1
I. ビジネスモデル・キャンバス	2
II. ビジネスモデル・パターン	15
補足資料 ビジネスモデル・キャンバスの事例	21

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

ビジネスモデルの意味について

はじめに

どんなに優れたアイデアやテクノロジーをもつ企業でも、ビジネスモデルが優れていなければ顧客のために価値をつくり出し、価値を届け、収益を獲得することはできない。スタートアップ企業の多くは優れたアイデアやテクノロジーをもって創業する。しかし創業当初の企てどおりに成功する企業は一握りである。こうしたビジネスモデルの優劣の問題は、スタートアップに限られない。こうした問題は、歴史があり荒波を乗り越え成功している会社や組織にとって無関係ではない。なぜならば、テクノロジーの進化によって今日、経済社会構造が急速に変化しているからである。ビジネスは現在および近未来の社会経済構造のうえに営まれるために、ビジネスモデルは社会経済構造の変化によって影響を受ける。これまで有効であったビジネスモデルが突然、機能不全におちいることがある。私たちは、コンピューターのソフトウェアを毎日、毎週のようにアップデートする。新たなアルゴリズムの発見、計算または通信速度の向上、バグの修正からサーバーセキュリティーへの対応など様々な理由で行われる。数年の間に、性能、機能などあらゆるパラメータは大幅に向上する。ビジネスモデルも同様に、常にアップデートしなければならない。

進化が著しい今日、ビジネスモデルとは何かを問うと、様々な答えが返ってくる。ビジネスモデルに関して、経営者の持論や研究者の理論も大変多い分野であり、世界標準となる定義はいまだ存在しない。社内の経営資源（リソース）を活かして、サプライヤー、顧客、補完者、チャネルなど他社と新たなパートナーシップを築き、顧客へ提供する価値を生み出すことが大変重要なテーマになりつつある。自社だけでなく他社のビジネスモデルをしっかりと理解し、潜在的なパートナーと建設的な対話を進める必要がある。

本書は、Alexander Osterwalder ら（2010）が、Wired 編集長の Chris Anderson、UCLB 教授の Henry Chesbrough などビジネス研究の大家の知見を得ながら、大小問わず世界の企業または非営利組織での実践的なワークショップを経て編纂した 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。

ビジネスモデルは世界中で毎日のように発見され、試され、選別されている。今後も革新的なビジネスモデルが追加される同時に、これまで成功に導いてきたビジネスモデルの中には、輝きを失うものも出てくる。しかし、ビジネスモデルを分析する理論の基本部分は色合わせることではない。本書は、まず出発点として、ビジネスモデルとは何か、そしてどのように分析すべきか、その要点をまとめたものである。

I ビジネスモデル・キャンバス

「鳥の目、虫の目、魚の目」はよく物事を捉える見方を説明するのに都合がよい。鳥の目は、システム全体を俯瞰すること、虫の目は要素に還元すること、魚の目は情勢または動向を見極めることとである。ビジネスを鳥の目で観るための枠組みがビジネスモデル・キャンバスである（図1参照）。

図1 ビジネスモデル・キャンバスのテンプレート

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 CR	顧客セグメント CS
	重要なリソース KR		チャネル CH	
コスト構造 C\$		収益の流れ R\$		

図1に示すとおり、キャンバスの構成要素は全部で9つある。以下、それぞれについて説明する。

1. 価値提案

価値提案とは、特定の顧客セグメントに向けて創り出す製品やサービスのまとまりである。顧客の問題を解決するか、または顧客の欲求を満足することで価値が生まれる。顧客セグメントの欲求を満足するために明確化し組み合わせるべき要素は11個存在する。

① 新規性

これまで提案されることがなかったため認識できなかった一連の欲求を満足する。たとえ

ば、携帯電話など新たなテクノロジーにもとづくものなどである。

② パフォーマンス

製品やサービスのパフォーマンスを向上する。たとえば、計算速度の速いPC、記憶容量の増加、より鮮明な画像表現などである。今日、顧客の需要の成長に追いつけていないのが現状である。

③ カスタマイゼーション

個別の顧客または顧客セグメントのニーズに特化して製品やサービスを調整する。たとえば、今日、「マス・カスタマイゼーション」とか「カスタマー・コクリエーション」（顧客との共創）が重要にありつつある。こうしたアプローチは、規模の経済性を犠牲にするどころか、逆に最大限発揮できるようにしている。

④ 顧客の仕事を完遂する

顧客が特定の仕事を完遂できるように助力する。たとえば、Rolls-Royce は、ジェットエンジンを製造し、かつ保守管理サービスを提供する。その結果、顧客は機体の運航に集中できる。同社はエンジン稼働時間当りの料金収入を得る。

⑤ デザイン

優れたデザインによって製品を際立たせることができる。ただしその価値を測定することは難しい。たとえば、ファッションや家電業界ではとくに重要である。

⑥ ブランド/ステータス

顧客はある特定のブランドの製品（サービスを含む）を自分で使用したり、そのことを他人に示したりすることに価値を見出す。たとえば、Rolex の時計は富の表象である。一方、スケートボーダーは最新のアンダーグラウンド・ブランドを身に着けることで自分たちが同じ共同体にいる感覚（価値）を得る。

⑦ 価格

同じ価値のものであれば、より安い価格を提示する。価格感応度の高い顧客セグメントのニーズを満たすことができる。たとえば、価格を低くするために、ビジネスモデルの他の構成要素を含めてビジネスモデル全体を設計している。たとえば、格安航空会社の Southwest、easyjet、Ryanair などは、飾り気を思い切って取り除いた。また、Nano（インドの Tata グループの自動車ブランド）は、インドの大衆という顧客セグメントでも十分購入できる低価格を実現した。また、価格がゼロ、すなわち無料提供サービスが様々な業界に浸透しつつある。たとえば、無料日刊紙、無料電子メール配信、無料電話サービスなど例は沢山ある。

⑧ コスト低減

顧客が負担する費用を低減する。たとえば、Salesforce.com は、顧客関係管理（CRM）を一括提供（ホスト）するアプリケーションを販売する。これによって、顧客が CRM ソフトウェアを自分たちで購入、インストール、管理する一連の費用を負担したりトラブルを解消したりする負担をなくした。

⑨ リスク低減

製品やサービスを購入するときに生じる複数のリスクを引き下げる。たとえば、中古車の購入者にとって、1年間のサービス保証は、故障とか修理などのリスクを小さくすることができる。また、サービスレベルの保証であれば、IT サービスを外部委託する場合のリスクを下げることができる。

⑩ アクセスの容易性

これまでアクセス（利用）できなかった製品やサービスを入手できるようにする。ちなみに、アクセスの容易性は、ビジネスモデルの革新、新たなテクノロジー、またはそれらの組み合わせによって可能になる。たとえば、NetJets は、プライベートジェットの所有権を小口化することで、これまでほとんどの顧客が高価で利用できなかったプライベートジェットを利用できるようになった。また、投資信託によって少額の余裕資金で分散投資（それまで多額でなければ実現できなかった）ができるようになった。

⑪ 利便性/使いやすさ

顧客が何かをするときに、その何かを便利または使いやすくする。たとえば、Apple は iPod、iTunes によってデジタル化された音楽の探索、購入、ダウンロード、視聴など一連の操作を便利にして、音楽メディア市場を席捲した。

2. チャネル

チャネルとは自社が顧客とコミュニケーションを行い、価値提案を顧客まで届ける方法である。コミュニケーション、流通・販売チャネルは顧客との接点であり、顧客の経験に重要な役割を果たす。チャネルの位相（フェーズ）はつぎの5つである。

- ① 認知：会社の製品やサービスに関する顧客の認知度を引き上げる
- ② 評価：顧客が価値提案を評価するのに役立つ
- ③ 購入：顧客が指定した製品やサービスを購入できるようにする

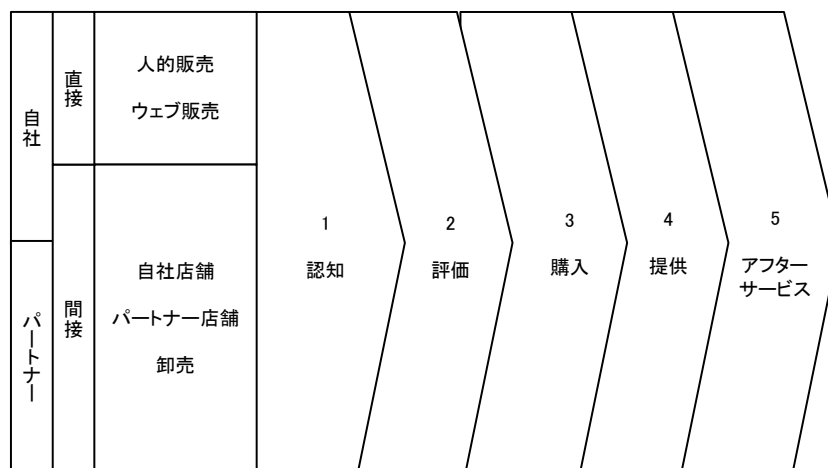
- ④ 提供：顧客に価値提案を届ける
- ⑤ アフターサービス：顧客に購入後のサービスを提供する

重要な問い

- 自社の顧客セグメントがどのチャンネルをつうじて自社の製品やサービスに到達（リーチ）したいと要求しているのか。
- 私たちは、現在どのようにして顧客セグメントに到達しているのか。
- どのように自社の複数のチャンネルを統合すればよいのか
- どのチャンネル（複数可）がもっともうまく機能しているのか
- どのチャンネル（複数可）がもっともコスト効率が高いか
- 顧客の日常業務の中に、どのようにチャンネルを統合するべきか

顧客の要求に合うように正しいチャンネルを発見することは、市場に価値提案を届けるうえで決定的に重要である。パートナーのチャンネルを使うとマージンは低くなるが、到達範囲を広げ、パートナーの強みをうまく活かすことができる。自社のチャンネル、特に直接販売チャンネル（図2参照）で高いマージンを得ることができるが、導入し運営するには高いコストがかかる。顧客の経験を素晴らしいものにし、収入を最大化できるように異なるチャンネル間のバランスを考え、それらを統合することが真骨頂である。

図2 チャンネルタイプ別の位相（フェーズ）



3. 顧客関係

特定の顧客セグメントごとに構築する関係性の態様（タイプ）である。顧客セグメントごと自社が構築したい関係を明確にする。関係性は人的なものから自動化されたものまであり

得る。関係構築を駆動する動機はつぎの3つである。

- ① 顧客を獲得する
- ② 顧客を維持する
- ③ 顧客1人当たりの売上高を増やす

たとえば、携帯電話サービス運営会社は、黎明期に猛烈な顧客争奪戦略によって関係構築を進めた。市場が飽和状態になると顧客の維持へ、そして顧客1人当たりの収入増へと焦点を変えてきた。

重要な問い

- それぞれの顧客セグメントにいる人々は、自社に対してどのような関係性を築こうとし、また維持したいと期待しているか。
- どんな関係性をすでに確立したか。
- その関係性はどれくらいのコストがかかるか。
- その関係性は、他のビジネスモデルの構成要素に、どのように統合されるか。

顧客関係は複数のカテゴリーに分類できる。また、特定の顧客セグメントごとに共通するものもある。

① 人的支援

個人間の相互作用を基礎におく。顧客は生身の担当者と販売プロセス、購買が完了した後も含めて、助力を得ることができる。こうした支援は物理的な施設だけでなく、コールセンター、電子メールのやり取りやそれ以外の方法でも行われる。

② 専任者による支援

個々の顧客に専任の担当者がついてサービス提供する。深く親身な関係を長い期間をかけてつくりあげる。たとえば、プライベート・バンキング・サービスは富裕層の顧客に寄り添ったサービスを提供する。重要顧客と個人的関係を築く中心的な役割をする専属の担当者も同様な関係を築いている。

③ セルフサービス

顧客と直接的な交流関係を持たない。顧客が自己完結できるよう顧客が必要とするすべての手段を提供する。

④ 自動化されたサービス

自動化されたプロセスでより洗練されたセルフサービスを提供する。たとえば個人用オンラインプロフィール（データ履歴）によって、顧客は顧客自身に適合した（カスタマイズされた）サービスを手に入れることができる。一人ひとりの特性に応じる。たとえば、Amazon.com は書籍や映画の推奨を自動的に行う。

⑤ コミュニティー

顧客とコミュニティーメンバーとのつながりを強化する。ユーザーどうしが知識を交換したり、メンバーの問題を解決したりできるようにオンライン上のコミュニティーを維持管理する。顧客のことをより深く理解することが可能になる。たとえば、Glaxo Smith

Kline は処方箋がいらぬ体重減量用の新製品 alli を投入したとき、プライベート・オンライン・コミュニティーを立ち上げた。同社は肥満の成人が直面する課題を理解する機会を増やし、顧客の期待について深く理解できるようになった。

⑥ 共創（コ・クリエーション）

より多くの会社が伝統的な顧客と業者との関係を超えて、顧客と一しょに価値を創造できる関係へと向かおうとしている。たとえば、Amazon.com は書評を顧客が書けるようにして他の顧客のために価値をつくり出している。新しい製品や革新的な製品の設計プロセスに顧客を関わらせている会社もある。YouTube.com は、一般視聴者向けのコンテンツを顧客がつくることを促している。

4. 収益の流れ

ひとつの顧客セグメントから生み出すおカネ（収益から費用を引くと利益になる）。顧客が心臓なら、収益の流れは動脈である。自問すべきは、それぞれの顧客がどんな価値によるこんでおカネを払うかである。もし、これにうまく答えられれば、1人の顧客から1つまたは複数の収益の流れを生み出すことができる。それぞれの収益の流れには、異なる価格決定メカニズムがある。すなわち、定価、交渉価格、入札価格、市場実勢価格、従量価格、利益管理価格である。また、受け取り方は大きく2つに分けることができる。すなわち、(1)顧客から1回限りの支払いを受ける場合、(2)価値提案を継続的に提供する間、あるいは財・サービス購入後にわたって顧客から支払いを受ける場合、である。

重要な問い

- 顧客はどんな価値におカネを本当に支払いたいと思っているのか
- 顧客は現在どんな価値におカネを支払っているのか

- 顧客は現在どのように支払いたいと思っているのか
- それぞれの収益の流れは全体の収入にどのように貢献しているか

① 資産の販売

物理的製品の所有権を譲渡することによって生じる。たとえば、Amazon は本や音楽、家電製品、Fiat は顧客が自由に運転し、売却し、破壊することすらできる自動車を販売する。

② 使用料

特定のサービスを提供することで生じる。サービスの量が増えれば顧客は支払いを増やす。たとえば、電信電話会社は、電話の使用料を分単位で課金する。ホテルは宿泊日数に応じて料金を請求する。宅配サービスはある地点から別の地点への配達するサービスに対して顧客に請求する。

③ サブスクリプション料金

継続的に特定のサービスを利用（アクセス）できる権利を販売する。たとえば、ジムはエクササイズ用の施設を利用できる権利を月額または年額でメンバーに販売する。ウェブベースのオンラインゲーム World of Warcraft Online は、月額利用料を受け取る。Nokia の Comes with Music service は、音楽ライブラリーへのアクセスの権利をサブスクリプション料金で受け取る。

④ 賃借料、家賃、リース料

料金支払いと引き換えに特定の資産を一定期間、排他的に使用できる権利を一時的に与えることによって収入を得る。貸し手は継続的（経常的）に収入を得る。一方借り手またはレシー（リースを受ける者）は、資産の所有にかかる全部の費用を負担するのではなく、限定された期間に限り、費用を負担するという便益を得る。たとえば、Zipcar は北米都市にある自動車を時間単位で貸し出す。同社は自動車を購入するよりレンタルで使用するほうへと多くの人々を導いた。

⑤ ライセンシング

ライセンス料と引き換えに、法的に保護された知的財産の使用を認める。製造したりサービスを商業化したりすることなしに、財産を保有する者は収入を得ることができる。たとえば、メディア産業は著作権の使用権を第三者に販売する一方で、その所有権を維持している。また、テクノロジー分野では、ライセンス料を見返りに、特許化されたテクノロジーを他社に与える（実施する）ことが行われる。

⑥ 仲介料

複数の当事者のために、仲介サービスを提供することで収益をつくる。たとえば、クレジット会社はカード利用者と事業者との販売取引を仲介し取引高の一定割合を受け取る。また、ブローカーや不動産業界は、売り手と買い手とのマッチングが成功したときに手数料を受け取る。

⑦ 広告料収入

特定の製品、サービス、ブランドを広告することで料金を受け取る。伝統的にメディア産業、イベント運営業者らは、広告収入に大きく依存してきた。近年、ソフトウェア産業やサービス業など広告収入へより依存するようになった。

それぞれの収益の流れには、異なる価格設定メカニズムが適用される（表1参照）。

表1 価格設定メカニズム

固定的メニュー価格設定 統計的変数をもとに事前に価格を設定する		動的価格設定 市場動向に応じて破格を変える	
定価	個々の製品、サービスその他価値提案に応じて固定的に価格を設定する	交渉や値引きによる価格	2つ以上の主体間での価格交渉を通じて価格を決める。交渉力や交渉スキルに依存する
製品特性に応じた価格	価値提案の特性を考慮して数量、品質に応じて価格を設定する	供給余力に応じた価格	購入する他移民がや在庫水準に応じて価格を設定する。購入されなければ消滅する機会、たとえばホテルの部屋、航空機の積の利用価値など
顧客セグメントに応じた価格	顧客セグメントのタイプや特性に応じて価格を設定する		
数量に応じた価格	購入量の関数で価格を決定する	オークション価格	競争入札により価格を決定する

5. 重要なリソース

ビジネスモデルが機能するために必要な重要な経営資源である。どのビジネスモデルも価値をつくり出し提供するために資源を必要とする。重要なリソースはビジネスモデルのタイプによって異なる。たとえば、マイクロチップの生産は、資本集約的な設備、一方マイクロチップの設計には、より多くの人的資源が必要である。リソースには、物的、財務的、知的財産的、人的の4つに分類できる。こうしたリソースは自社が所有することもあれば、リースしたり、あるいは主要なパートナーから入手したりすることもある。

重要な問い

- 自社の価値提案には、どのようなリソースが必要か。
- 私たちのチャンネル、顧客関係、収益の流れについてはどうか。

リソースの分類

① 物的

製造設備、建物、車両、機械、業務システム、POS システム、店舗など。Wal-Mart や Amazon.com は資本集約的な物的資産に依存している。Wal-Mart は世界にひろがる店舗網と物流インフラ、Amazon.com は巨大な IT システム、倉庫、流通インフラを有している。

② 知的財産

ブランド、専門知識、特許、著作権、パートナーシップ、顧客データベースは強いビジネスモデルの重要な構成要素である。知的資源を開発するのは難しいが、うまくつくり出せば大きな価値を提供できるかもしれない。たとえば、Nike や Sony はブランドを重要なリソースと位置付ける。Microsoft や SAP は長い間、ソフトウェアや知的財産を開発し、それを頼りにしてきた。ブロードバンド携帯電話機器向けチップセットの設計と供給を行う Qualcomm は特許で守られたマイクロチップの設計に関するビジネスモデルをつくり上げてきた。それによって、多額のライセンス料収入を得た。

③ 人的資本

どんな事業でも人的資本が必要である。特定のビジネスモデルではきわめて重要である。たとえば、知識集約的、創造的な産業では人的資源は決定的に重要だ。製薬会社の Novartis は経験豊富な研究部隊、規模が大きく、かつスキルが高いセールス部隊など人的資源に大きく依存している。

④ 財務資本

現預金、有価証券など財務資源、財務上の保証である。一連の信用枠、カギとなる人材を採用するためのストックオプション付与などが含まれる。たとえば、Ericsson は、そのビジネスモデルの中で、財務資源を上手に活用している。同社は、銀行や資本市場から調達した資金の一部を供給業者向けの設備資金を貸し付けている。

6. 重要な活動

ビジネスモデルを機能させるためにしなければならない重要な活動である。重要なリソースと同じように、私たちは価値提案をつくり、市場に到達し、顧客関係を維持し、収益を生み出す必要がある。また、ビジネスモデルのタイプによって重要な活動は異なる。たとえば、ソフトウェアメーカーの Microsoft の重要な活動はソフトウェアの開発である。PC メーカーの Dell はサプライチェーン・マネジメント、McKinsey は問題解決である。

重要な問い

- 価値提案には、どんな重要な活動が必要か。チャネルではどうか。顧客関係にとってはどうか。

重要な活動は3つのカテゴリーに分けることができる。

① 生産

製品を設計し、製造し、かなりの数量と高い品質で製品を納める。生産活動は製造企業のビジネスモデルの大部分を支配している。

② 問題解決

個々の顧客が抱える問題を解決する新たな方法を生み出す。たとえば、コンサルタント会社、病院などのサービス組織にとって問題解決が重要な活動である。そのため、知識管理や継続的な研修といった活動が必要とされる。

③ プラットフォーム/ネットワーク

ネットワーク、マッチメーカー・プラットフォームなどソフトウェアだけでなく、ブランドさえもプラットフォームとして機能する。たとえば、ウェブサイト運営会社 eBay の事業は出店者、最終顧客、銀行向け Visa クレジットカードの取引プラットフォームと関連付けた活動が重要である。また、Microsoft のビジネスモデルでは、他のベンダーと Windows のオペレーティング・システム (OS) とのインターフェース (互換性) を管理する活動が必要である。このカテゴリーでは、プラットフォーム管理、サービス提供、プラットフォームの販売促進が重要である。

7. 重要なパートナーシップ

ビジネスモデルを機能させるサプライヤー、パートナーらとのネットワークである。ビジネスモデルを最適化したり、リスクを引き下げたり、リソースを手に入れたりするなど、多くの理由でパートナーシップ（提携関係）を結ぶ。パートナーシップは、4つのタイプに分類できる。

- ① 非競合企業との戦略的な提携
- ② 競合企業どうしの戦略的な協業
- ③ 新規事業を開拓するための合併事業
- ④ 供給の信頼性を確保するための買い手と売り手との関係

重要な問い

- 誰が重要なパートナーか。
- 誰が重要なサプライヤーか。
- どの重要なリソースをパートナーから手に入れるか。
- どの重要な活動をパートナーが担っているか。

パートナーシップをつくるための動機は3つに集約できる。

① 最適化と規模の経済性

買い手と売り手との間は最も基本的といえるパートナーシップである。それはリソースと活動の割り当てを最適化する。すべてのリソースや活動を自前でやることは非合理である。最適化と規模の経済性によってコストを下げる。インフラのアウトソーシングやシェアリングがそのためによく使われる。

② リスクと不確実性を引き下げる

競合相手とある領域では戦略的な提携を行い、別の領域では競争することは珍しいことではない。たとえば、Blu-ray は世界の家電大手、PC メーカー、メディア制作会社がグループをつくり共同で、光学ディスクを開発した。一方で、個々の会社は自前の Blu-ray 製品を販売し競争した。

③ 特定のリソースや活動を手に入れる

知識やライセンス、顧客へのアクセスを手に入れるために、パートナーシップがつくられる。

たとえば、携帯電話メーカーは、オペレーティング・システムを自社開発でなく、ライセンスで取得してもよい。生命保険会社は保険商品を自社の販売部隊だけでなく独立したブローカーに依存することを選ぶことができる。

8. コスト構造

ビジネスモデルを運営する際にコストがかかる。特定のビジネスモデルのもとで発生する重要なコストは、価値をつくり届ける、顧客関係を維持し、収益を生み出す。これらすべてにコストがかかる。重要なリソース、活動、パートナーシップをしっかりと定義できれば、比較的容易にコストを計算できる。あるビジネスモデルは、他と比べて、よりコスト主導である場合もある。たとえば、格安航空会社はビジネスモデルを低コスト構造のうえに築き上げている。

重要な問い

- 自社のビジネスモデルに内在する最も重要なコストは何か。
- どの重要なリソースが最もおカネがかかるか。
- 重要な活動ではどうか。

たいていのビジネスモデルのコスト構造を、コスト主導か価値主導かのいずれかに区分することが役に立つ。

① コスト主導

コスト主導では、できる限りコストを最小化することに集中する。最もムダのない状態をつくり、維持することを目的とする。低価格の価値提案で、極限までの自動化、アウトソーシングの最大活用に取り組む。たとえば、装飾を廃した航空会社 Southwest、EasyJet、Ryanair は典型的なコスト主導のビジネスモデルである。

② 価値主導

ビジネスモデルの設計の際にコストよりも価値創造に集中する。最上級の価値提案、顧客の好みに合わせたサービスは、価値主導ビジネスモデルの特徴である。たとえば、超高級ホテルはぜいたくな設備や特別扱いのサービスを提供する。

コスト構造はつぎのように特徴づけることができる。

A) 固定コスト

財、サービスの生産量に関係なくコストが一定である。給料、家賃、物理的な製造設備

などである。たとえば、製造業は固定費が高いという特徴をもつ。

B) 変動コスト

財、サービスの生産量に比例して変化するコスト

C) 規模の経済性

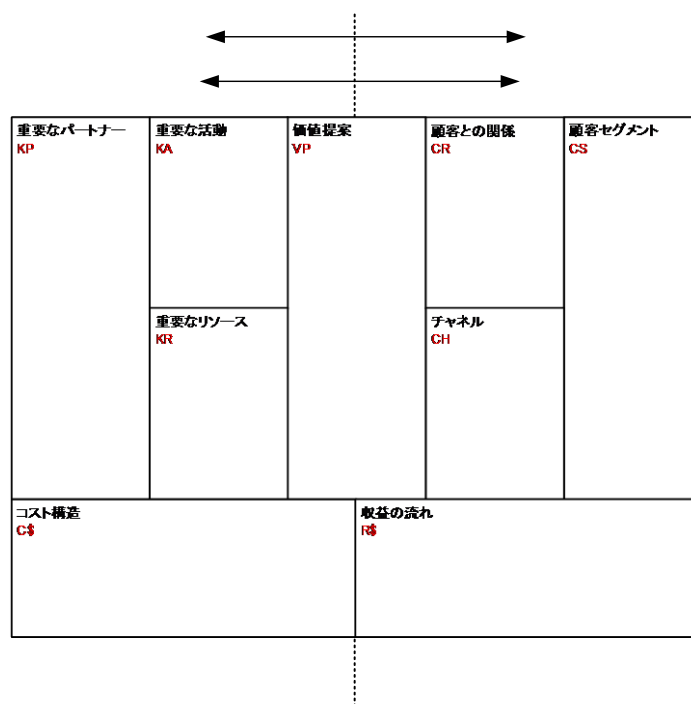
企業は規模を拡大するにつれて、コスト上の優位性から利益を得る。たとえば、一括大量購入による低い価格など。生産量が増えるにつれて単位当たり生産コストが引き下がる。

D) 範囲の経済性

事業範囲を拡張することによって、事業が得られるコストの優位性、大規模な会社では、マーケティング活動、あるいは流通網をつうじて、数多くの種類の製品を取り扱うことができる。

ビジネスモデル・キャンバスを描く際には、左脳と右脳の両方を使う。左側の構成要素は、どちらかというと右側の構成要素に比べて論理と効率、逆に右側は、感情と価値に重きを置いている（図3参照）。

図3 ビジネスモデル・キャンバスの左と右



II ビジネスモデル・パターン

「建築物におけるパターンとは、建築デザインのアイデアを原型として、また再利用可能な表現として記録したものである」(建築家 Christopher Alexandre)

ビジネスモデルのパターンとは、特徴、編成、振る舞い方における類似性のことである。ビジネス関連文献にある重要な概念をもとにビジネスモデルは5つにパターン化できる。

- ① 機能分割
- ② ロングテール
- ③ 多面的プラットフォーム
- ④ フリー
- ⑤ オープンビジネス

もちろん、今後、他のビジネスの概念をもとに、まったく新しいパターンを発見することができる。

1. 機能分割

機能分割には、基本的に異なるタイプがある。

① 顧客関係ビジネス
顧客の発見、獲得、関係構築

② 製品イノベーションビジネス
新しく魅力的な製品の開発

③ インフラストラクチャービジネス
大量かつ反復的に業務を処理するプラットフォームの管理

3つのタイプは、それぞれ異なる経済性、競争優位性、文化上の原則をもつ。互いに共存することもあるが、理想的には二項対立や二律背反を避けるために機能分割するべきである。

さらに、この3つのタイプは、経済性、競争条件、文化の3つの基準で特徴づけることができる(表2参照)。

表2 核となるビジネス・タイプ

	製品イノベーション	顧客関係管理	インフラストラクチャー管理
経済性	早期の市場参入によって、プレミアム価格を設定したり大きな市場シェアを獲得できる スピードがカギを握る	顧客を獲得するのに高いコストがかかるため、顧客の財布シェアを高くしなくてはならない 規模の経済性がカギを握る	固定費が大きいので、単位コストを下げるために数量を追いかける 規模の経済性がカギを握る
競争条件	才能ある人材の争奪戦 参入障壁が低い 小規模事業者が繁栄する	範囲の経済性をめぐる競争 スピードのある統合 少数の大手プレイヤーが独占する	
文化	従業員中心で、創造性のあるスター人材を大事に扱わず	高水準のサービスを前提とする 顧客第一主義の精神	コストに集中 標準化、予測可能性、効率性に重きを置く

2. ロングテール

広範囲の製品を数少なく販売する。頻繁に売れることのないニッチ商品の種類を数多く扱う。種類が少ないベストセラー品目によってほとんどの収入を得るのではなく、種類の多いニッチ品目によって、ほとんどの収入を得る。これを可能にするには、在庫コストを低くして、すぐにニッチ品を手に入れられるような強固なプラットフォームをもつ必要がある。たとえば、Netflix、eBay、YouTube、Facebook、Lulu.comなどが代表的である。ロングテール Wired 編集長の Chris Anderson が命名した。多少、大小の定義の仕方にもよるが、多品種少量品の総量が少品種大量品の総量を追い越している。こうした現象が起きたきっかけは3つある。

① 生産手段の民主化

ほんの数年で、これまでコストが高くて一般の個人には手に入らなかったテクノロジーの入手コストが大きく低下した。たとえば、何百万という情熱に溢れたアマチュアの人々が、現在、音楽を録音したり、短編映画を作ったり、単純なソフトウェアを作ったりする。それはプロ並みの腕前である。

② 流通手段の民主化

インターネットによってデジタル・コンテンツの販売は、コモディティ化、在庫コストは激減、コミュニケーション・コストと取引コストが大きく低下した。

③ 供給と需要を接合するための探索コストの低下

高速・高回転に検索し、推奨する検索エンジン、ユーザー評価、同じ関心を持つコミュニティーが生まれたことによって、ニッチ品を販売する大きな障壁を打ち破った。このロングテールはメディア、物の販売に限らない。

3. 多面的プラットフォーム

明確に区分ができるが、相互依存関係にある顧客グループを 2 つ以上接合する（引き合わせる）。こうしたプラットフォームが、あるグループに価値をもたらすのは、他のグループもまた参加するときだけである。プラットフォームは異なるグループ間の相互作用を促すことで価値を生み出す。より多くのユーザーを誘引できれば、価値を高めることができる。これはネットワーク効果と呼ばれる現象である。たとえば、Visa、Google、eBay、Microsoft Windows、Financial Times などがこのモデルを採用している。

この現象は多面的市場として、長い間、経済学者によって知られていたが、情報の技術の発達で注目されてきた。たとえば、クレジットカードは、商人とカード保有者を結びつける。コンピューターの OS はハードウェア・メーカー、アプリケーション開発事業者、ユーザーを結びつける。新聞社は読者と広告者を結びつける。ビデオゲーム操作機器は、ゲーム開発者とプレイヤーを固く結びつける。そこでは、プラットフォームは、すべてのグループを同時に魅了し、サービス提供する必要がある。

ユーザーグループのプラットフォーム上の相手となるグループの人数が価値増加に必要である。ビデオゲーム端末は、十分なゲームがプラットフォームで利用できれば、買い手を満足できる場合に限る。一方、ゲーム開発者は新しい端末向けに新しいゲームを開発するのは、相当な数のユーザーがその端末を利用している場合に限る。つまり、多面的プラットフォームは「卵と鶏」の矛盾に直面する。この問題の解決方法は、特定の顧客セグメントに補助金を出すことである。すべての顧客セグメントにサービスを提供することは、プラットフォームにとってコストがかかる。低料金または無料で、ひとつの顧客セグメントを誘い出す。これは無料の価値提案である。これによって、一方のセグメントのプラットフォームのユーザーを惹きつけることができる。

しかし、この多面的プラットフォームが直面する困難のひとつは、どのセグメントに補助金を出し、その額をどう設定するかを理解することである。たとえば、ストックホルムで創業した Metro は、無料日刊紙発行会社で、現在世界の大都市でも見つけることができる。1995 年に創刊してまもなく多くの読者を惹きつけたストックホルム中の年異動者（電車、駅構内）

に無料で配布した。これによって広告主を惹きつけ、急速に収益性の高い事業になった。たとえば、Microsoft は、OS 向けの新しいアプリケーションを無料で利用できるソフトウェアを提供した。アプリケーションの種類が増えるほど多くのユーザーを惹きつけ、より多くの収入を得る。また、Sony の Playstation3 ゲーム端末は、この多面的プラットフォーム戦略が裏目に出た事例である。Sony は将来より多くのゲーム利用料を得るだろうと期待して、ゲーム端末に補助金を投入した。しかし当初見込んでいた数量よりも Playstation3 の販売数量が少なかったため、たいした成果は出せなかった。

重要な問い

- プラットフォームの各側面を惹きつけるほど数多くの顧客がいるか
- どの側面が価格に敏感か
- その側面は補助金の提供によって誘惑できるか
- 一方の側面からの収入で、その側面に支払った補助金を十分回収できるか

4. フリー

少なくとも一つの顧客セグメントが継続的に無料サービスから利益を得る。異なるパターンが無料サービスを可能にする。料金を支払わない顧客はビジネスモデルの別の部分あるいは別の顧客セグメントから資金を提供される。たとえば、Metro（無料日刊紙）、Flicker、Open Source、Skype、Google、無料携帯電話などである。マーケティング専門家や経済学者は、1セントの商品よりも無料の商品のほうが何倍も需要を喚起することを確認した。無料提供は近年、爆発的に増加している。特に、インターネットを経由したものが目立つ。オンライン・データストレージサービスなど無料サンプル品を製造するコストは劇的に下がった。基本的に異なる経済性を基礎にする。たとえば、楽曲を製作し、レコーディングするには、アーティストの時間的コストがかかる。しかし、デジタルデータとして複製し、流通するコストはゼロに近い。もし、そうしたコストを別の収入でカバーできるのであれば、Web 上をつうじて世界の視聴者に届ける事業が成り立つ。たとえば、コンサート、商品販売などでコストをカバーできる。無料戦略で事業が成り立つパターンは3つある。それぞれ掘って立つ経済性は異なるが1つの共通の特徴がある。それは少なくとも一つの顧客セグメントが無料提供の恩恵を継続的に受けることである。

3つのパターンとは以下のとおりである。

- ① 広告ベースの多面的プラットフォーム
- ② プレミアムサービスに移行可能な無料の基本サービス（これを「フリーミアム」という）
- ③ 餌と釣り針（ベイト・アンド・フック Bait & Hook）モデル（無料または低い初期費用

で顧客を惹きつけ、反復（リピート購買）に引き込む）

5. オープンビジネス

外部のパートナーとの協働を系統立てて実行することによって、価値を創造し獲得するビジネスモデルをいう。外部のアイデアを自社組織で徹底活用するアウトサイドインと、自社組織にあるアイデアや未活用（余剰）になっている資産を外部の当事者に供給するインサイドアウトの2通りがある。たとえば、P&G、GlaxoSmithKline、InnoCentive などである。オープンイノベーションとオープンビジネスモデルは、Henry Chesbrough によって命名された。自社の R&D プロセスを外部者に開いていくことである。知識が普及する世界では、外部の知識と統合することによって自社の研究活動をより創造性にあるものに、そして研究成果を徹底活用してイノベーションプロセスを強化できる。こうした外部の知識には、知財、製品も含まれる。製品、テクノロジー、知識、知財のうち、社内で活用が十分でないものは外部で利活用できるようにすることでおカネに変えることができる。そのマネタイズ（収益化）する方法には、ライセンス、合併事業、スピンオフがある。アウトサイドイン型のイノベーションは、外部のアイデア、テクノロジー、知的財産を開発や商業化のプロセスに取り入れることによって生まれる。インサイドアウト型のイノベーションは、知財やテクノロジーをライセンスしたり譲渡したりすることで生まれる。特に活用されていない資産の場合は有効である。クローズドイノベーションとオープンイノベーションとは、イノベーションに向けて異なる行動原則を用いる（表3）。

表3 クローズドイノベーションとオープンイノベーションの行動原則の違い

クローズド	オープン
<ul style="list-style-type: none"> ● 私たちのために私たちの現場で働く人々はみなアタマのいい人たちだ ● R&D から利益をえるには私たちが発見し、私たちが開発し、私たちが販売しなければならない ● 私たちが業界において最高の研究を最大限実行できれば私たちは勝者になれる ● 私たちが業界で最高のアイデアを生み出せば私たちは勝者になれる ● 私たちは社内のイノベーションプロセスをコントロールすべきだ。競争相手が私たちのアイデアから利益を生めない 	<ul style="list-style-type: none"> ● 私たちは社内外のアタマのいい人たちと仕事をするべきだ ● 外部での R&D は大変有意義な価値を生む。社内の R&D は、その価値の一部を要求できるようになる必要がある ● 私たちは研究開発の果実を得るために、研究開発をゼロからやる必要はない ● 私たちは社内外のアイデアを最大限に利用できれば私たちは勝者になれる ● 私たちは他社が私たちのイノベーションを利用することで利益を得るべきだ。また、私たちの利益になるのである

いようにする	れば他社の知財を買うべきだ
--------	---------------

表4 5つのビジネスパターンのまとめ

	機能分割	ロングテール	多面的プラットフォーム	フリー	オープンビジネス
文脈	ひとつの屋根の下にインフラの管理、製品イノベーション、顧客関係管理が統合されている	最も収益性の高い顧客に価値提案を提供する	ひとつの開智提案で、ひとつの顧客セグメントを相手にする	高い価値かつ高いコストの価値提案におカネを払う顧客のみに提供する	ひとつの屋根の下で、R&D、重要活動を行う。アイデアも成果もすべて自社内である
挑戦	コストが非常に高い。組織文化間の対立が生じる	特定の価値提案を収益性の低い顧客に提供するにはコストかかりすぎる	自社がもつ顧客基盤にアクセスできない。セグメントは新しい顧客になる。たとえば、ゲーム開発者はユーザーにアクセスできるなど	高価格では、顧客を納得させることができない	R&Dはおカネがかかるし、生産性は下がり続けている
解決	インフラ管理製品イノベーション顧客関係の3つに分割し、かつ協働させる	歴史的に低収益性の顧客であっても、ニッチの顧客セグメントにまとめれば高収益になる	自社の顧客基盤へのアクセスを手協する価値提案を加える	数種の価値提案を異なる顧客セグメントに提供し、異なる収益の流れをつくる（ただし1つは無料で提供する）	外部パートナーを活用することで、社内のR&Dリソースと活動を何倍にも生かす。社内のR&Dの成果を顧客提案に変え、関心をもつ顧客セグメントに提供する
理由	IT、経営改善ツールによって異なるモデル間を低コストで協働させることで、対立を解消することができる	IT運営と経営改善により大きくまとめれば低いコストで新しい顧客に対応できる	2つ以上の顧客セグメントを仲介するプラットフォームは新たな収益の流れを生み出す	ユーザー数を最大化するために有料顧客の収入を無料ユーザーの獲得の原子にする	外部R&D成果を利用し市場投入時間を短縮する。休眠知財を外部に売り収益を稼ぐ
例	プライベートバンキング、携帯電話会社	出版業界のLulu.com、LEGO	Google、ゲーム端末メーカーのNintendo、Apple、iPod、iTunes、iPhone	Metro、Flickr、Open Source、Skype、Gillette、Red Hat	P&G、GlaxoSmithKline

ビジネスモデル・キャンパスの事例

Metroのビジネスモデル・キャンパス

重要なパートナー KP 公共交通ネットワークと頒布権契約	重要な活動 KA 日刊紙の制作、出版、流通	価値提案 VP 大量に出回る新聞の広告スペース 年通勤者向けの無料新聞	顧客との関係 CR 広告主の獲得と維持 読者の獲得の獲得と維持	顧客セグメント CS 広告主 通勤者
	重要なリソース KR ブランド 頒布ネットワークと物流		チャンネル CH 広告スペース販売部隊 公共交通(電車、バス)	
コスト構造 C\$ 日刊紙のコンテンツ制作:編集・印刷 日刊紙の流通		収益の流れ R\$ 無料新聞 新聞広告スペース料金		

Gilletteのビジネスモデル・キャンパス

重要なパートナー KP メーカー 小売業者	重要な活動 KA R&D 物流	価値提案 VP 髭剃りの柄 髭剃りの刃	顧客との関係 CR パテントによるロックイン	顧客セグメント CS 一般消費者
	重要なリソース KR ブランド パテント(1,000件)		チャンネル CH 小売店	
コスト構造 C\$ マーケティング・コスト 製造コスト 物流・R&D		収益の流れ R\$ 1×柄の購入 頻繁な刃の取り換え		

オープン・イノベーションのビジネスモデル・キャンバス

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 CR	顧客セグメント CS
イノベーション・パートナー 研究者のコミュニティ	スクリーニング ネットワーク管理 二次市場の探索	R&Dによる成果物 未活用の社内の知的財産	イノベーション共創のパートナーシップ	二次市場 ライセンス イノベーションに取り組む顧客
	重要なリソース KR スクリーニングの能力 イノベーション・ネットワークへのアクセス		チャンネル CH インターネット・プラットフォーム	
コスト構造 C\$ 外部でのイノベーションを開発するコスト		収益の流れ R\$ 販売権の譲渡 ライセンス収入 製品・サービスの販売収入の多様化 スピノフ(事業部門の売却)		

REGA(山岳救助隊)のビジネスモデル・キャンバス

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 CR	顧客セグメント CS
保険会社 資金提供するパトロン	救助活動	救助保険 救助活動	パトロン会員制度	資金提供するパトロンたち その他の救助された人々
	重要なリソース KR 救助用のヘリコプター・小型飛行機		チャンネル CH REGAのウェブチャンネル 印刷物	
コスト構造 C\$ 救助隊(ヘリコプター・小型飛行機)の運営コスト		収益の流れ R\$ スポンサーシップ料金 保険会社からの支払い 無料救助活動		

AppleのiPod/iTunesのビジネスモデル・キャンバス

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 CR	顧客セグメント CS
レコード会社 OEMs	ハードウェアのデザイン マーケティング	切れ目のない音楽 経験	愛着 切り替えコスト	大衆市場
	重要なリソース KR Appleブランド 創造的な社員 コンテンツと契約 iPodハードウェア iTuneソフトウェア		チャンネル CH 小売店 Appleストア Apple.com	
コスト構造 C\$ 外部でのイノベーションを開発するコスト 人件費 製造 マーケティングとセールス		収益の流れ R\$ iTuneストア 大きなハードウェアの売上 ある程度のミュージック収入		

Googleのビジネスモデル・キャンバス

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 CR	顧客セグメント CS
	プラットフォーム管理 サービスの届く範囲 (リーチ)の拡大	ターゲット広告 無料検索サービス コンテンツ収益化支 援		広告主
	重要なリソース KR 検索プラットフォーム		チャンネル CH	ウェブサーファー コンテンツオーナー (制作者)
コスト構造 C\$ プラットフォーム運営コスト		収益の流れ R\$ キーワードの入札収入 無料		

Skype(無料通話サービス)のビジネスモデル・キャンパス

<p>重要なパートナー KP</p> <p>決済サービス業者 流通パートナー 通信会社パートナー</p>	<p>重要な活動 KA</p> <p>ソフトウェアの開発</p>	<p>価値提案 VP</p> <p>インターネットビデオ 電話 低価格携帯電話サ ービスSkypeout</p>	<p>顧客との関係 CR</p> <p>マス・カスタマイズ</p>	<p>顧客セグメント CS</p> <p>世界のウェブユーザ ー 電話機に電話したい ユーザー Skyoutユーザー</p>
<p>コスト構造 C\$</p> <p>ソフトウェアの開発 苦情処理対応</p>	<p>収益の流れ R\$</p> <p>無料 Skyout前払い/サブスクリプション ハードウェア販売</p>			

参考文献：

- “Business Model Generation” authored by Alexander Osterwalder & Yves Pigneur

ビジネスモデルの意味について

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