

ビジネスモデルのデザイン

東京理科大学専門職大学院イノベーション研究科准教授
鈴木 公明

1. ビジネスモデルとデザイン

「デザイン」という用語は、狭くとらえる場合には「プロダクトデザイン」を指しますが、より広義に「デザイン思考」、すなわち「事業戦略を前提とする顧客経験のデザイン」あるいは「(技術面に限られない)イノベーションのプロセス」ととらえる視点を、筆者はすでに提示しました¹⁾。

企業経営を考える場合に広義なデザイン対象の一つは、新たなビジネスモデルです。ビジネスモデルのイノベーションとは、企業、顧客そして社会全体のために何らかの価値を生み出す新たな仕組みのデザインとその実践であると言えます。

2. ビジネスモデルの構成要素

ビジネスモデルとは何か、様々なとらえ方がありますが、オスターワルダーら(2012)²⁾は、ビジネスモデルとは、「どのように価値を創造し、顧客に届けるかを論理的に記述したもの」と定義しています。そして、あらゆるビジネスモデルをデザインするための共通言語として「ビジネスモデルキャンバス」と呼ぶツールを提示しています(図1)。

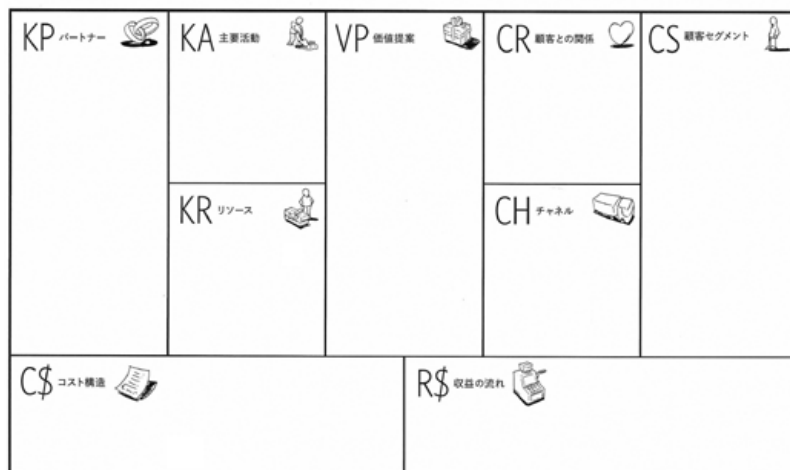


図1 ビジネスモデルキャンバス

出典：オスターワルダーほか「ビジネスモデル・ジェネレーション」翔泳社, p44

ビジネスモデルキャンバスは、4つの領域(顧客、価値提案、インフラ、資金)をカバーする9つの構築ブロックで構成されており、ビジネスモデルは組織構造、プロセスおよびシステムとしてキャンバス上に表されることになります。この9つの構築ブロックとは、①顧客セグメント(CS: Customer Segment)、②価値提案(VP: Value Proposition)、③チャンネル(CH: Channel)、④顧客との関係(CR: Customer Relationship)、⑤収益の流れ(R\$: Revenue Stream)、⑥リソース(KR: Key Resources)、⑦主要活動(KA: Key Activities)、⑧パートナー(KP: Key Partner)、⑨コスト構造(C\$: Cost Structure)、であり、ビジネスモデルをデザインする場合に考慮すべき構成要素を表しています。

3. ビジネスモデルデザインのパターン

ビジネスモデルについては、確立した分類法があるわけではなく、また、日々新しいビジネスの仕組みが生まれています。近年注目されているビジネスモデルの基本形には以下のようなものがあり、現実の多くのビジネスモデルは、これらの基本的なモデルが組み合わせられてデザインされています。

(1) アンバンドル

顧客、製品またはインフラと、注力すべき対象が異なるビジネスタイプごとに分社化し、対立やトレードオフの関係を避けるモデル(会計とコンサルティングの分離など)

(2) ロングテール

販売頻度の少ないニッチ商品を数多く提供するモデル(ネットショップなど)

(3) マルチサイドプラットフォーム

複数の顧客グループを関連付けるモデル(クレジットカード会社など)

(4) フリーミアム

無料で便益を得られる顧客セグメントがあり、費用は他の部分が負担するモデル(ネットゲームなど)

(5) オープン

他のパートナーとのコラボレーションにより価値を創造するモデル(共同研究開発など)

1) 鈴木公明, 2012, 「デザイン思考の可能性(下)」特技懇, No.264

2) Osterwalder, A. et.al, Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers, 2010, Wiley, (小山龍介訳, 2012, 『ビジネスモデル・ジェネレーション ビジネスモデル設計書』翔泳社)

4. ビジネスモデルデザインの手法

新たなビジネスモデルをデザインする場合、既存のビジネスモデルのパターンを理解しつつも、これまでに存在しないモデルを生み出すこと、すなわちイノベーションが必要となります。成功するイノベーションは、しばしば破壊的イノベーションとなり、業界地図を塗り替えるような大変動を引き起こします。

クリステンセンらは近年、破壊的イノベーションを起こし得る個人（破壊的イノベータ）に注目し、そのような個人に共通する資質として「関連づけの思考」が盛んであり、関連づけという認知的スキルを働かせる前提として、①質問力、②観察力、③ネットワーク力、④実験力という4つの発見力が発揮されていることを発見しました。そして、多くのイノベータティブな企業には、そのようなイノベータティブなリーダーの思考・行動の習慣が、プロセスとして企業文化に刻み込まれていることを示しています³⁾。

前述のオスターワルダーら（2012）は、以下のようなビジネスモデルのデザイン手法を提唱しています。

- (1) 顧客インサイト
 - ・顧客の視点に立ってビジネスモデルを検討する
 - ・顧客に共感する「共感マップ」を作成する
- (2) アイデア創造
 - ・仮説設定による思考
 - ・多様な属性のメンバーからチームを構成する
 - ・ブレインストーミングによるアイデア出し
 - ・一定の基準に従ってアイデアを選択する
- (3) ビジュアルシンキング
 - ・イラストを用いて思考、伝達、検討する
 - ・ビジュアルストーリーを展開する
- (4) プロトタイピング
 - ・モデルの要素を簡便に理解する
 - ・ラフなアイデアの検討と破棄、可能性の探求
- (5) ストーリーテリング
 - ・ビジネスモデルを具体的に表現する
 - ・未来を可視化して変化を受け入れる
 - ・物語を発展させて更なる変革を発見する
- (6) シナリオ
 - ・異なる顧客に対して、ビジネスモデルを具体的に検討する
 - ・将来の環境変化への対応を検討する

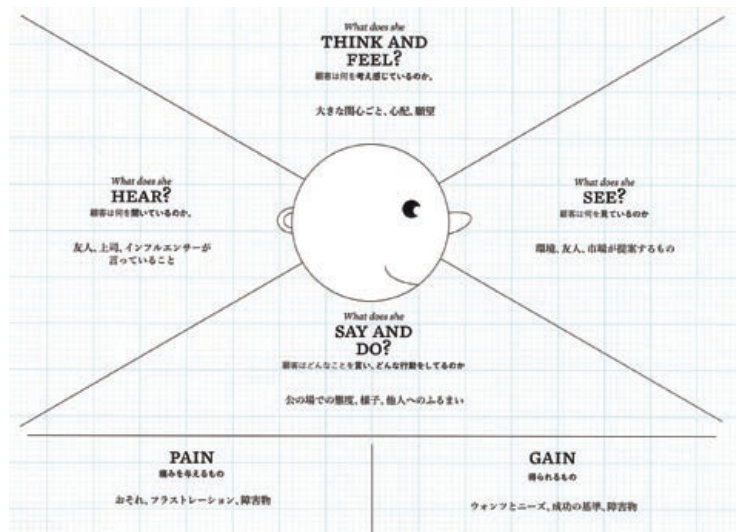


図2 共感マップ

出典：オスターワルダーほか「ビジネスモデル・ジェネレーション」翔泳社、p130

これらの手法を用いてビジネスモデルをデザインすることは、米国のデザインファームIDEOがチームで行ってきた「デザイン思考」によるイノベーションプロセスに他なりません。

また、上記の(1)顧客インサイトにおいて用いられる「共感マップ」(図2)は、顧客のデモグラフィックな特徴に加えて、取り巻く環境、行動、関心、願望を理解するためのツールであり、提案すべき価値、適切なチャネルの選択、顧客との間で構築すべき関係などを検討する場合に有用です。共感マップの利用は、顧客の感覚や願望に注目している点で、戦略的経験価値モジュールに基づく経験デザインの分析⁴⁾と共通する思考の枠組みであると言えます。

5. 展望

近年、次々と新たなビジネスモデルが出現し、既存産業の衰退を目にするようになりました。ビジネス競争に勝ち残るためには、関係者の一人ひとりが、自ら組織を改善、改革し、新たなビジネスモデルを構築すること、すなわちビジネスモデルのデザインを行うことが必要になると考えられます。それは、例えばスティーブジョブズが行っていた破壊的かつ天才的なイノベーションに、今後は私たちがチームで取り組むべきことを意味します。

デザインはもはや、「デザイナー」だけの仕事ではなくなった、と言えるでしょう。

3) Dyer, J. et.al, 2011, The Innovator's DNA: Mastering the Five Skills of Disruptive Innovators, Harvard Business Review Press, (櫻井祐子訳, 2012, 『イノベーションのDNA』翔泳社)
4) Schmitt, Bernd H., 1999, Experiential Marketing: How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act, Relate to Your Company and Brands, The Free Press, (嶋村和恵・広瀬盛一訳, 2000, 『経験価値マーケティング』ダイヤモンド社)