

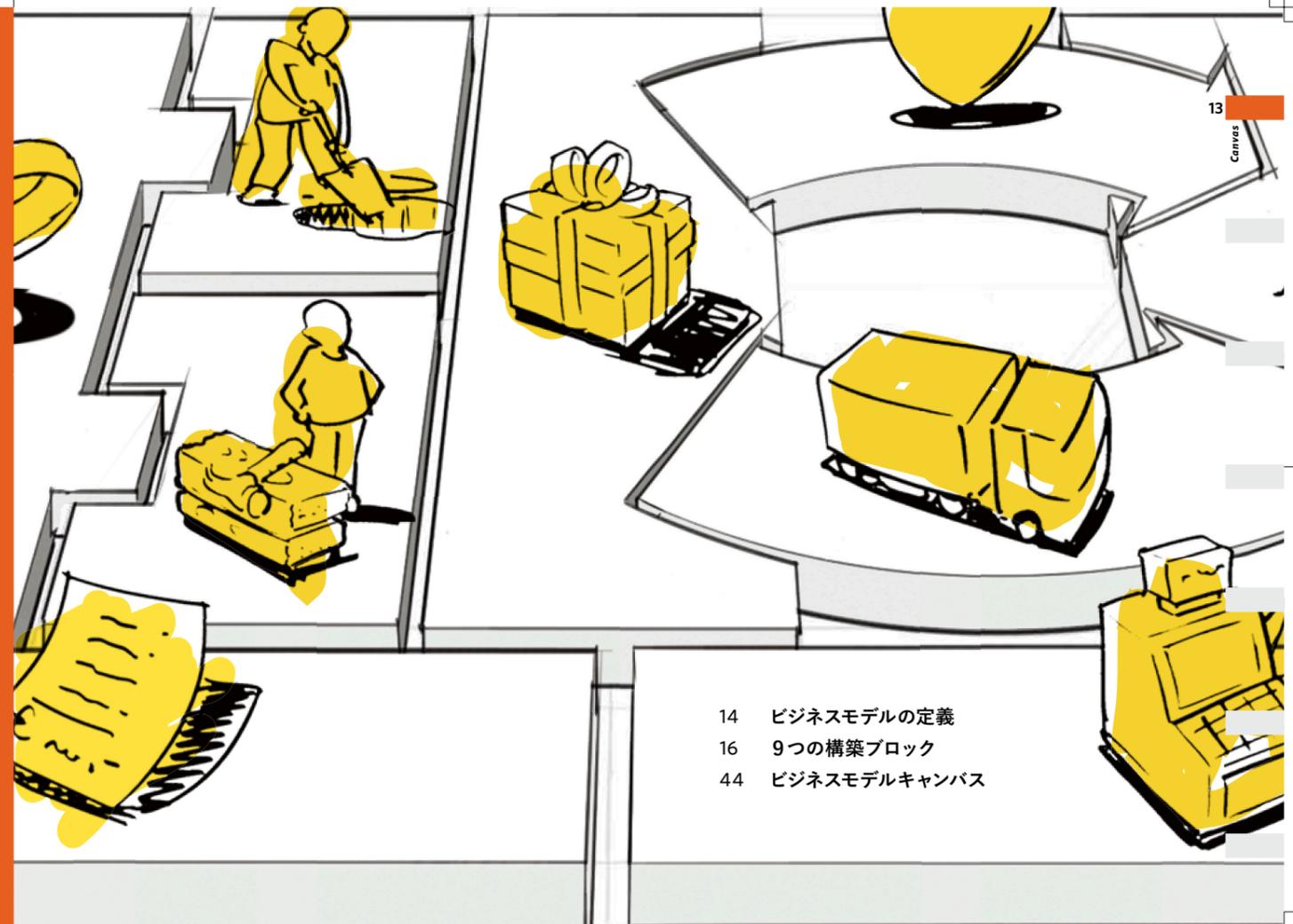
Canvas

キャンバス

# The Business Model Canvas

## ビジネスモデルキャンバス

ビジネスモデルを記述、ビジュアルイズし、評価、変革するための共通言語



- 14 ビジネスモデルの定義
- 16 9つの構築ブロック
- 44 ビジネスモデルキャンバス

〔定義〕 ビジネスモデル

**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。**

ビジネスモデルイノベーションの出発点は、ビジネスモデルについての共通理解です。これがなければ議論ができません。全員が同じスタート地点に立ち、同じ言葉を使う必要があるのです。そのコンセプトは、シンプルかつ直感的に理解できる一方で、あまりに単純化しすぎてもいけません。

これから、あらゆるビジネスモデルを取り扱うことのできるコンセプトについて、説明します。このコンセプトは、すでにIBMやエリクソン<sup>\*1</sup>、デロイト<sup>\*2</sup>、the Public Works<sup>\*3</sup>やカナダ政府など、世界中の多くの組織で使われ、その有効性が証明されています。

このコンセプトを共通言語として使えば、ビジネスモデルを簡単に表現し、活用できるだけでなく、新しい戦略立案もできます。逆にこのような共通言語なしには、ビジネスモデルについての仮説を検証することも、イノベーションを起こすこともできないでしょう。

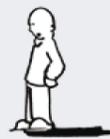
このコンセプトは、4つの領域（顧客、価値提案、インフラ、資金）をカバーする、9つの構築ブロックで構成されています。このビジネスモデルは、組織構造、プロセス、システムを通じて実行される戦略の青写真となります。

\*1 スウェーデンの通信機器メーカー。

\*2 デロイト・トウシュ・トーマツ。世界四大会計事務所のひとつ。

\*3 <http://www.thepublicworks.biz/>

# 9つの構築ブロック



CS

## 1 Customer Segments

顧客セグメント

必ずひとつ以上の顧客セグメントに関わる必要があります。

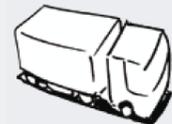


VP

## 2 Value Propositions

価値提案

ある価値提案によって、顧客の抱える問題を解決したり、ニーズを満たします。



CH

## 3 Channels

チャネル

価値提案を顧客に届けるには、コミュニケーション、流通、販売などのチャネルが必要です。



CR

## 4 Customer Relationships

顧客との関係

顧客セグメントごとに顧客との関係が構築、維持されます。



RS

## 5 Revenue Streams

収益の流れ

顧客に価値提案が届けられた結果、収益の流れが生まれます。



KR

## 6 Key Resources

リソース

これまでにあげた要素を提供するのに必要となる資源のことです。



KA

## 7 Key Activities

主要活動

そしてもちろん、実際の活動が必要になります。



KP

## 8 Key Partners

パートナー

アウトソースされる活動や、社外から調達されるリソースです。



CS

## 9 Cost Structure

コスト構造

そのコスト構造によって、ビジネスモデルの要素が決まります。

**KA**  
**Key Activities**  
主要活動

**KP**  
**Key Partners**  
パートナー

**KR**  
**Key Resources**  
リソース

**CS**  
**Cost Structure**  
コスト構造

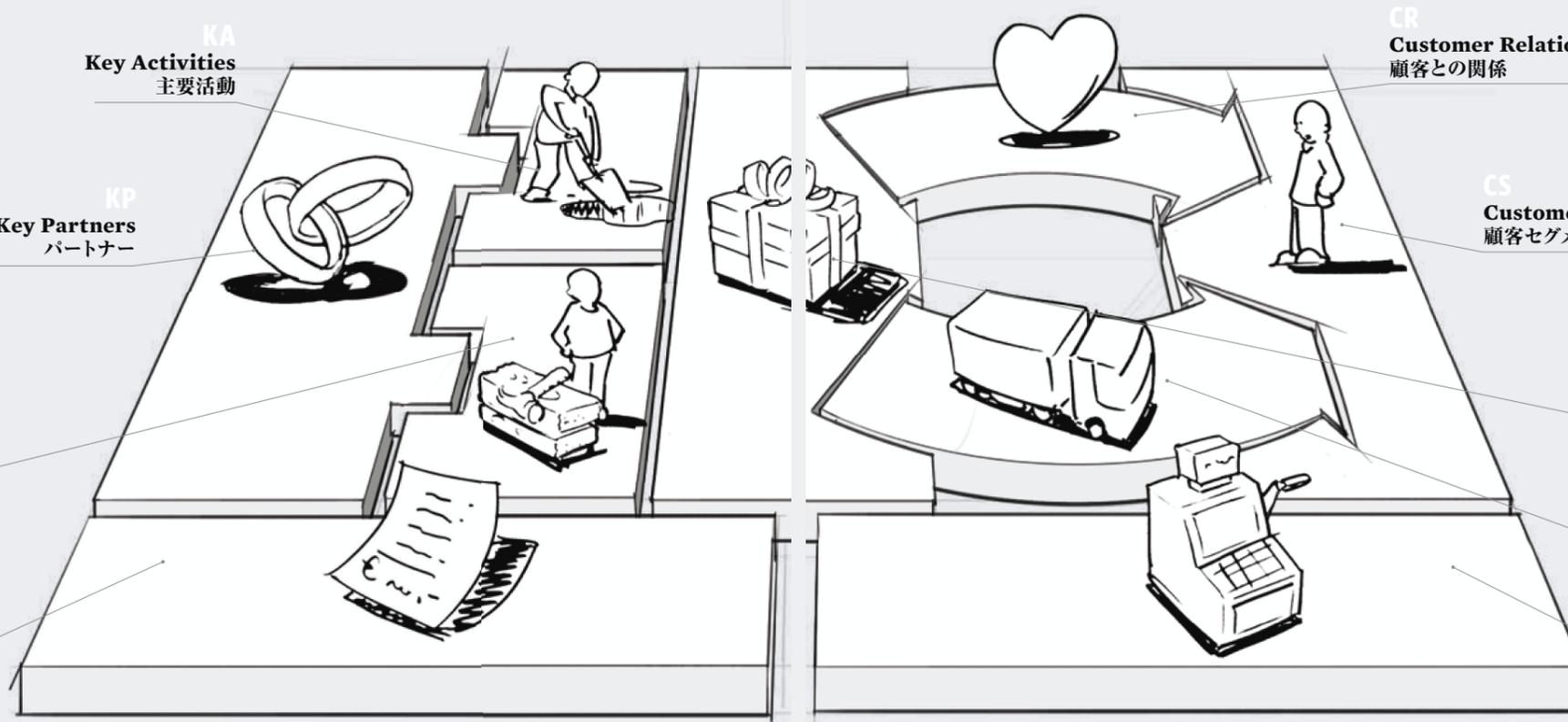
**CR**  
**Customer Relationships**  
顧客との関係

**CS**  
**Customer Segments**  
顧客セグメント

**VP**  
**Value Propositions**  
価値提案

**CH**  
**Channels**  
チャネル

**RS**  
**Revenue Streams**  
収益の流れ



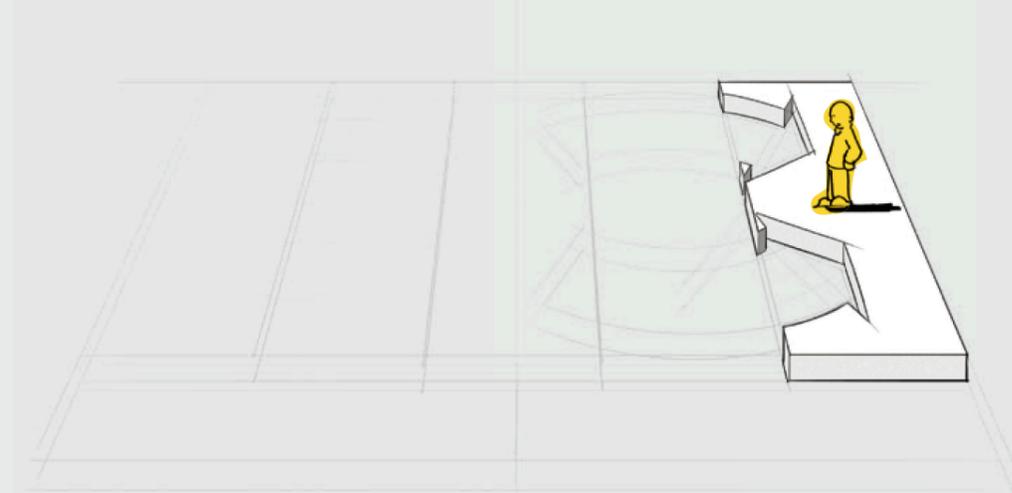
# CS1 顧客セグメント

顧客セグメントの構築ブロックでは、企業が関わろうとする顧客グループについて定義します。

顧客はビジネスモデルの根幹をなします。顧客なしに、企業は生き延びることはできません。その顧客を満足させるためには、まず、共通のニーズ、行動、態度によって、顧客をグループ化し、わかりやすくセグメント化することが重要です。そして、どのセグメントに関わり、どのセグメントを無視するのか決定するのです。ビジネスモデルをデザインするには、まず顧客セグメントを決め、そのニーズを深く理解することが不可欠です。

次のような場合、異なる顧客セグメントに分けたほうが良いでしょう。

- ニーズを満たすためには異なる提案が必要となる場合
- リーチするのに異なる流通チャンネルが必要となる場合
- 異なるかたちの関係構築が求められている場合
- 収益性が大きく異なる場合
- 異なる部分に、お金を支払う意思がある場合



## 誰のために価値を創造するのか？ 最も重要な顧客は誰なのか？

ここで、顧客セグメントの例をあげてみましょう。

### マス市場

マス市場にフォーカスするビジネスモデルは、顧客セグメントを細かく分割しません。似たようなニーズで大きくグループ分けしたうえで、価値提案や流通チャンネルを決め、関係を構築していきます。家電業界でよく見られるセグメント方法です。

### ニッチ市場

ニッチ市場をターゲットにする場合、限られた顧客セグメントを相手にします。価値提案や流通チャンネル、顧客との関係などはすべて、ニッチ市場の特殊なニーズに合わせて調整します。こうしたニッチな顧客セグメントはサプライヤーとバイヤーの関係において多く見られ、たとえば車部品メーカーが自動車メーカーの特殊ニーズに対応する関係がこれにあたります。

### 細分化

ニーズや抱えている課題の微妙な違いに応じて、セグメントを分けていくケースです。クレディ・スイスのような銀行のリテール部門では、たとえば10万ドル未満の中流層と、50万ドルを超える富裕層とに分けて考えます。この2つのセグメントでは、価値提案や流通チャンネル、顧客との関係、収益の流れは当然、変わってきます。ほかにも、小型機械のデザイン、製造を行うマイクロプレジジョンシステムズでは、時計産業、医療分野、オートメーション分野の3つのセグメントに対し、それぞれ異なる価値を提案しています。

### 多角化

ニーズの大きく異なる、2つの顧客セグメントに関わるケースもあります。たとえば2006年のAmazon.comは、クラウドコンピューティングサービスの提供による多角化を決断しました。そのため、ウェブ会社という、これまでとはまったく異なる顧客セグメントに、まったく異なる価値を提供することになったのです。この多角化は、小売部門で持つ強力なITインフラを、クラウドコンピューティングサービスに転用することで可能となりました。

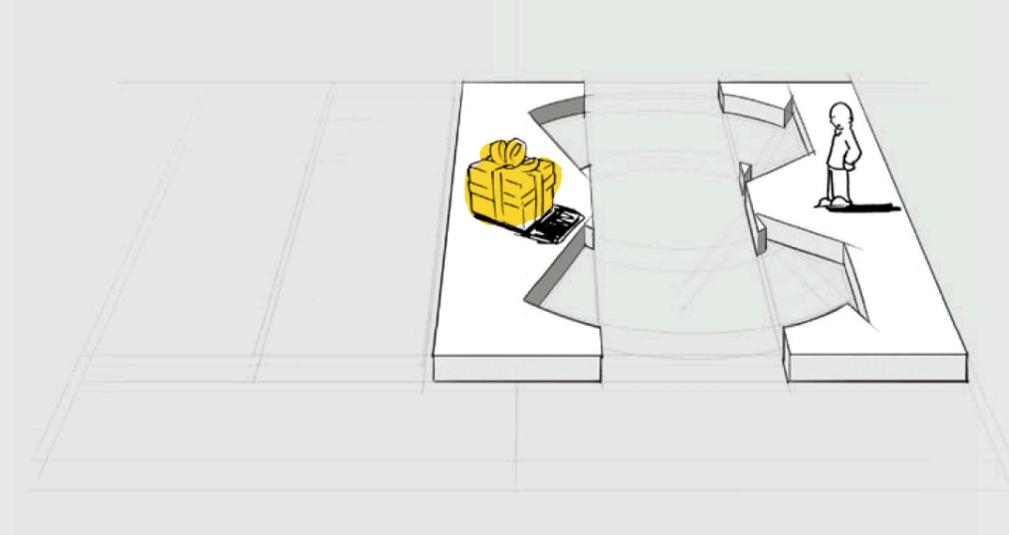
### マルチサイドプラットフォーム

これは、複数の独立した顧客セグメントをもつケースで、たとえばクレジットカード会社は、クレジットカード保有者とカードが利用可能な小売店という、2つの顧客基盤が必要です。同様にフリーペーパー事業では、大きな読者基盤をもつことによって広告主を惹きつけ、制作と流通の費用を捻出する必要があります。この種のビジネスモデルをうまく機能させるためには、両方の顧客セグメントを充実させる必要があります（このマルチサイドプラットフォームについて、詳しくはP76へ）。

## VP 2 価値提案 (バリュープロポジション)

価値提案の構築ブロックは、特定の顧客セグメントに向けて、価値を生み出す製品とサービスについて記述します。

価値提案とは、顧客の抱えている問題を解決し、ニーズを満たすもので、顧客がなぜその会社を選ぶのかという理由になります。価値提案は、特定の顧客セグメントが必要とする製品とサービスの組み合わせであり、企業が顧客に提供できるベネフィットの総体と言えます。革新的な価値提案もありますし、新しく破壊的な提案をするものもあります。また、既存製品に対して、追加機能を加えただけのものもあるでしょう。



顧客にどんな価値を提供するのか？  
どういった問題の解決を手助けするのか？  
顧客のどういったニーズを満たすのか？  
顧客セグメントに対してどんな製品とサービスを提供するのか？

価値提案は、顧客セグメントにニーズに対応する要素を組み合わせることで価値を創造します。  
価値は定量的なもの（価格やサービスのスピードなど）と、定性的なもの（デザインや顧客の経験など）があります。

### 新奇性

そのニーズを満たすサービスがなかったため、顧客自身さえも気づいていなかった新しいニーズを満たすものもあります。これには技術が関連することもあります。たとえば携帯電話は、移動体通信分野において、まったく新しい産業を作り出しました。一方で、Ethical Investment Funds\*のように、新しい技術とは関連しないものもあります。

\*エシカルファンド：  
道徳や倫理に問題がある企業を避け、健全な社会に貢献する企業にのみ投資するファンド。

### パフォーマンス

製品やサービスのパフォーマンスを上げることは、価値を生み出すための伝統的な手法です。パソコン業界ではこの手法により、よりパワフルなマシンを市場に投入しています。しかし、性能の向上も万能ではありません。最近では、スピード、保存容量、グラフィック性能といった要素では顧客の需要を喚起できず、成長が止まりつつあります。

### カスタマイゼーション

個人や顧客セグメントが抱える特定のニーズに合わせて、製品やサービスをカスタマイズすることで価値を生み出します。近年、マスカスタマイゼーションや顧客との共創はより重要になってきています。製品をカスタマイズできると同時に、メーカーは規模の経済によるメリットも享受できるからです。



#### 「仕事を終わらせる」(Getting the job done)

顧客の抱える仕事を手伝うことで、簡単に価値を生み出せます。ロールスロイス社はこのことをよく理解していて、ジェットエンジンの販売だけでなく、メンテナンスも請け負いました。その結果、航空会社はジェットエンジンを完全にロールスロイス社へ依存することになったのです。彼らは飛行機を飛ばすことに集中でき、代わりにエンジンの稼働時間に応じてロールスロイス社にフィーを支払うことになりました。

#### デザイン

製品を差別化できる優れたデザインは重要な要素ですが、計測が難しいのが難点です。ファッション業界や家電メーカーにとって、デザインは特に重要です。

#### ブランド

顧客は、特定のブランドを使い、人に見せることに価値を見出します。たとえばロレックスの時計は富を示し、スケートボーダーは、最新のアングラブランドを身につけ、彼らが流行の先端にいることを示します。

#### 価格

低価格戦略は、価格に敏感な顧客セグメントのニーズを満たす一般的な方法ですが、ビジネスモデルにも影響を与えます。飾り気のないサウスウェスト、イージージェット、ライアンエアは、低価格の空の旅を可能にするビジネスモデルをデザインしました。また、インドのコングロマリット企業であるタタがデザイン、製造した低価格自動車ナノによって、多くのインドの人が自動車を購入できるようになりました。ほかにも、無料新聞から無料電子メール、無料ケータイなど、さまざまな産業において無料提供の流れが広がっています(詳しくはP88のフリー戦略を参照)。

#### コスト削減

顧客のコスト削減に寄与することで価値を生み出すこともできます。セールスフォース・ドットコムは、顧客管理アプリケーションをASP販売しました。これによりアプリの購入、インストール、メンテナンスの費用や苦勞から顧客を解放しました。

#### リスクの低減

商品やサービスの購入時に顧客が被るリスクを減らすことによる価値です。中古車購入者にとっては、一年のサービス保証は、購入後の故障や修理のリスクを減らすでしょう。また、ITサービスにおけるサービスレベルの保証は、アウトソースする際のリスクを減らしてくれます。

#### アクセスしやすさ

これまで製品やサービスを購入できなかった顧客にも利用できるようにすることで、価値を生み出す方法です。ビジネスモデルイノベーションや新技術の組み合わせから生まれます。ネットジェッツは、プライベートジェットの所有権を分割するコンセプトで人気となりました。投資信託も、購入しやすさが価値となった例です。中流層でも投資ポートフォリオを多様化できる革新的な金融商品です。

#### 快適さ/使いやすさ

製品をより快適に、使いやすくすることは、大きな価値を生み出します。iPodやiTunesによって、Appleは顧客に、これまでにないほど快適な、音楽の検索、購入、ダウンロード、視聴の機会を提供しました。その結果、今なお市場を独占しています。

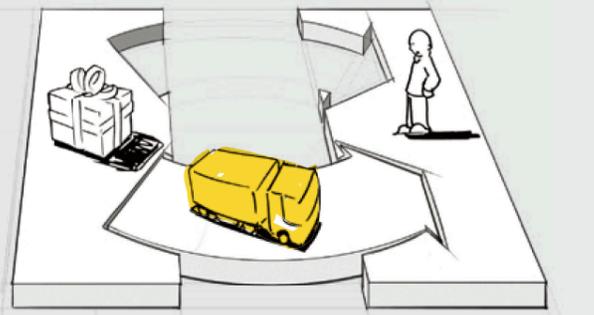
# CH3 チャンネル

チャンネルの構築ブロックには、顧客セグメントとどのようにコミュニケーションし、価値を届けるかを記述します。

コミュニケーション、流通、そして販売チャンネルは、企業の顧客へのインターフェイスです。顧客とのタッチポイントであり、顧客の経験に重要な役割を果たします。

チャンネルは次の機能を持ちます。

- 企業の製品やサービスの認知度を上げる。
- 企業の価値を評価してもらう。
- 製品やサービスを購入できるようにする。
- 顧客に価値提案を届ける。
- 購入後のカスタマーサービスを提供する。



どのチャンネルを通じて、顧客セグメントにリーチしたいか。  
 今はどのようにリーチしているのか。  
 チャンネルをどのように統合できるのか。  
 どのチャンネルがうまくいっており、  
 どのチャンネルが最も費用対効果が高いか。  
 チャンネルを顧客の日常と、どのように統合すればよいのか。

チャンネルは5つのフェーズに分かれます。各チャンネルはそれぞれ、この5つのフェーズをカバーし、直接チャンネルや間接チャンネル、自社チャンネルやパートナーチャンネルなどに分類できます。

顧客満足につながる正しいチャンネルミックスは価値提案を市場に届けるためにも重要です。組織は、自社チャンネルを通じて顧客にリーチするのか、パートナーのチャンネルを借りるのか、もしくは両方を活用するのか選ぶことになります。営業部隊やウェブサイトのような自社チャンネルであれば直接リーチで

きますが、自社の小売店であれば間接的なリーチになります。他社の卸流通や小売店、ウェブサイトといったパートナーのチャンネルも、当然、間接的なリーチとなりますが、選択肢も広がります。パートナーチャンネルは、利益率は低いものの、リーチを広げることができますし、パートナーの強みを

活かすことができます。一方、自社チャンネル、特に直接チャンネルの場合は、利益率は高くなりますが、チャンネル構築や運営にコストがかかります。こうしたさまざまなチャンネルを正しく組み合わせるには、すぐれた顧客体験を構築し、同時に利益を最大化できるようなバランスを目指すといでしょう。

チャンネルタイプ		チャンネルフェーズ					
自社	直接	営業部隊	1. 認知 企業の製品とサービスの認知をどのように上げればよいか。	2. 評価 どのようにして、企業の提供する価値を評価してもらうか。	3. 購入 どのようにして、顧客が特定の製品やサービスを購入できるようにするか。	4. 提供 どのようにして、顧客に価値を届けるか。	5. アフターサービス どのようにして、販売後のカスタマーサービスを提供するか。
		ウェブ販売					
パートナー	間接	自社ショップ					
		パートナーショップ					
		卸売業者					

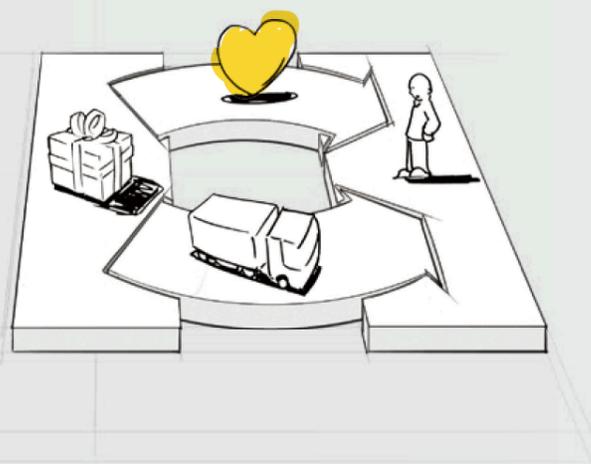
## CR4 顧客との関係

顧客との関係の構築ブロックでは、企業が特定の顧客セグメントに対してどのような種類の関係を結ぶのかを記述します。

企業は、それぞれの顧客セグメントに対して、どんな関係を構築したいのかははっきりさせなければなりません。関係とは、パーソナルなものから自動化されたものまで、さまざまです。以下のような動機に基づき、関係が構築されます。

- 顧客獲得
- 顧客維持
- 販売拡大 (より高価なものを販売するアップセリング)

たとえば、初期の携帯電話会社における顧客との関係は、無料の携帯電話を含む、積極的な顧客獲得を動機としていました。しかし市場が飽和すると、今度は顧客維持と顧客の平均収益にフォーカスするようになりました。顧客との関係は、企業のビジネスモデルによって定められ、顧客の経験全体に深い影響を与えていきます。



顧客セグメントがどんな関係を構築、維持してほしいと期待しているのか。  
どんな関係をすでに構築したのか。どれくらいのコストがかかるのか。  
ビジネスモデルの他の要素とどう統合されるのか。

顧客との関係は、いくつかのカテゴリーに分けられ、併用も可能です。

### パーソナルアシスタンス

これは人のやり取りをベースにした関係です。顧客は顧客担当者ややりとりし、販売プロセスやアフターサービスが完了するまで助けてもらいます。販売の現場やコールセンター、電子メールなどを通じて行われます。

### 専任のパーソナルアシスタンス

専任の顧客担当者が対応する、もっとも深く親密な関係であり、通常は長期的にわたって構築されます。たとえばプライベートバンキングでは、資産を持つ顧客に対しては専任の銀行員が担当します。ほかのビジネスにおいても、重要顧客と個人的関係を維持するアカウントマネージャーなどが該当します。

### セルフサービス

このタイプの関係においては、顧客と直接やり取りすることはありません。顧客が自分でできるよう、必要な手段をすべて提供します。

### 自動サービス

これは、より洗練されたセルフサービスと自動化プロセスを組み合わせたものです。たとえば、個人が入力したオンラインプロフィールによって、カスタマイズサービスが受けられる、といったことです。顧客の特性を認識することで、関連情報が提供できるのです。本や映画のおすすめ紹介などによって、パーソナルなやり取りを再現することもできます。

### コミュニティ

顧客や潜在顧客へとさらに深く関わり、顧客同士のつながりを促進するために、ユーザーコミュニティを活用する企業が増えています。オンラインコミュニティによって、ユーザー同士が知識を交換し、お互いに問題解決ができるのです。また、コミュニティを通じて顧客への理解を深めることもできます。製薬会社大手のグラクソ・スミスクラインは、処方箋不要の新しいダイエット製品「アリ」を導入する際、プライベートオンラインコミュニティを立ち上げました。

グラクソ・スミスクラインは、肥満の大人が直面する困難を深く理解し、顧客の期待をどのようにコントロールすればよいかを学びました。

### 共創

より多くの企業が、顧客と企業と伝統的な関係を超越、顧客と一緒に価値を共創しようとしています。Amazon.comは顧客をレビュー執筆に誘い、その結果、他の本好きの人たちのための価値を創造しています。ある企業では、革新的な製品をデザインするのを手伝ってもらうよう顧客に依頼をしています。ほかにもYouTube.comなどは、消費者に向けたコンテンツ制作をするよう誘っています。

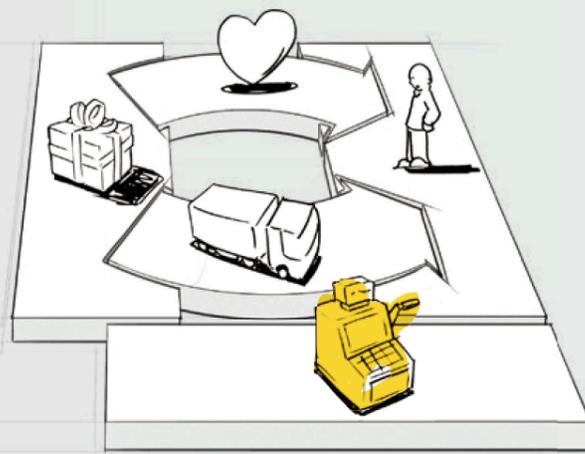
# RS 5 収益の流れ

収益の流れの構築ブロックは、企業が顧客セグメントから生み出す現金の流れを表現します。  
(この収益からコストを引くと利益になります)

顧客がビジネスモデルの心臓部なら、収益の流れはその動脈です。顧客がどんな価値にお金を払うのか、企業は自分自身に問わなければなりません。この問いにうまく答えられたなら、収益の流れを生み出せるでしょう。顧客セグメントによって価格メカニズムは異なり、固定価格、安売り、オークション、市場価格、ボリュームディスカウント、利益管理などがあります。

ビジネスモデルにおける収益の流れには異なる2つのタイプがあります。

1. 一見客による取引収益
2. 既存顧客への価値提案、もしくはカスタマーサポートによる継続支払いからなる二次収益



顧客はどんな価値にお金を払おうとするのか。  
現在は何にお金を払っているのか。どのようにお金を払っているのか。  
どのように支払いたいと思っているのか。全体の収益に対して、  
それぞれの収益の流れがどれくらい貢献しているのか。

## 収益の流れを生み出すための方法

### 資産価値のある商品の販売

よく知られている収益の流れは、製品の所有権の売却です。Amazon.comは本や音楽、家電製品などをオンラインで販売しています。フィアットは自動車を販売し、購入した人は運転はもちろん、転売したり破壊する権利すらあります。

### 使用料

サービスの利用に対する収益の流れです。サービスを利用すればするほど、支払いが発生します。電話会社は通話時間に対して請求します。ホテルは何泊宿泊したかによって、そして運送会社は荷物を運ぶ個数に応じて請求します。

### 購読料

継続的なサービスの提供による購読料モデルです。フィットネスではエクササイズの機器を、月会費や年会費を支払って利用します。オンラインゲームWorld of Warcraftでは、月額費用を支払ってゲームを楽しみます。ノキアのComes with Musicサービスでは、音楽ライブラリーにアクセスするために購読料を支払います。

### レンタル/リース

資産を一時的に専有する権利に対する収益の流れです。貸し手は、同じ資産で繰り返し収益をあげられるメリットがあります。一方、借り手やリース利用者は、所有コストを全額負担するよりも、限られた時間の費用負担で済むメリットが享受できます。Zipcar.comはよい例です。クルマを時間単位で借りることができ、買うよりは借りたほうが良いと、顧客は判断しています。

### ライセンス

ライセンス料と引き換えに、知的財産を利用させることによる収益の流れです。製品を製造したり、サービスを商品化しなくても、資産から収益を上げることができます。メディア産業では一般的で、コンテンツ所有者は著作権を保持しながら、第三者にライセンス使用させています。似たものにテクノロジー産業があります。特許保有者は、他の企業に特許で守られた技術の使用を許可することで、ライセンス料を受け取ります。



**仲介手数料**

関係者の利益になるよう仲介することで生み出される収益の流れです。たとえばクレジットカード会社は、消費者と小売店の間で行われる購入決済の手数料によって収益をあげています。ブローカーや不動産会社は、売買が成立した際にコミッションを受け取ります。

それぞれ、異なる価格メカニズムが存在します。どの価格メカニズムを選ぶのかによって、生み出される収益は大きく変わります。価格メカニズムには主に、固定価格と変動価格があります。

**広告**

この収益の流れは、特定の製品やサービス、ブランドを宣伝する広告料によるものです。メディア産業やイベント主催者は、伝統的に広告収入に依存しています。最近では、ソフトウェアやサービスなどの産業においても、広告収益に頼るようになってきています。

**価格メカニズム**

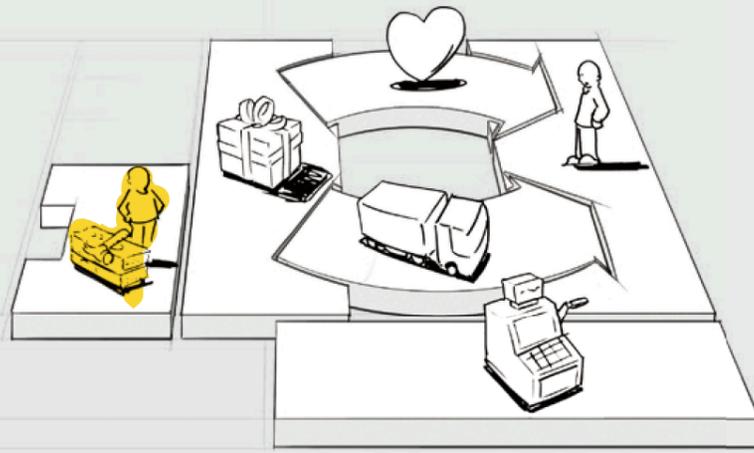
固定メニュー価格 統計的な変数に基づき、あらかじめ決められた価格	変動価格 市場の状況に基づいて変化する価格
<p><b>リスト価格</b> 個別の製品、サービス、価値提案に対する固定価格</p>	<p><b>交渉による価格</b> 複数の関係者の中で交渉されて決まる価格で、交渉力やスキルなどによって変わる</p>
<p><b>製品特性に基づく価格</b> 価値提案の量や質によって決められる価格</p>	<p><b>利益率管理に基づく価格</b> 在庫状況や購入時期によって決められる価格 (通常はホテルや飛行機の座席など、保存のきかない商品に対して使われる)</p>
<p><b>顧客セグメントに基づく価格</b> 顧客セグメントの種類や特徴によって決められる価格</p>	<p><b>市場価格</b> 需給バランスに基づきダイナミックに決められる価格</p>
<p><b>量に基づく価格</b> 購入する量によって計算される価格</p>	<p><b>オークション</b> 入札の結果によって決まる価格</p>

## KR6 リソース

リソースの構築ブロックでは、  
ビジネスモデルの実行に必要な資産を記述します。

どのビジネスモデルも、リソースが必要です。リソースがなければ、企業は価値を生み出すことも、マーケットにリーチし、顧客との関係を維持することも、そして収益を上げることもできないからです。どのようなリソースが必要となるかは、ビジネスモデルによって変わってきます。マイクロチップメーカーは、製造機器への多額の資本が必要ですし、マイクロチップをデザインする会社は、人的資源にフォーカスすることになるでしょう。

このリソースには、物理的なもの以外に、ファイナンス、知的財産権、人的リソースなどさまざまなものがあります。リソースは、会社によって所有されたり、リースされたり、またパートナーから購入されたりします。



価値を提案するのに必要なリソースは何だろうか。  
流通チャネルや顧客との関係、  
収益の流れに対してはどうだろうか。

リソースは、以下のカテゴリーに分けられます。

### 物理的なリソース

このカテゴリーは、工場や、ビル、車両、機械、システム、販売システム、流通ネットワークなどが含まれます。ウォルマートやAmazon.comのような小売業は物理的なリソースに深く依存しており、資本が必要です。前者は世界中に強大な店舗ネットワークを持っており、後者は、高度なITや倉庫、流通インフラを持っています。

### 知的財産

ブランドや知的所有権、特許や著作権、パートナーシップ、顧客データベースなどの知的財産は、強いビジネスモデルの要素として、重要性が増しています。知的リソースは開発が難しいですが、うまく作り上げれば価値をしっかりと生み出してくれます。ナイキやソニーといった消費者向けの製品を作る企業は、ブランドというリソースに頼っています。

マイクロソフトやSAPは、長年かけて開発したソフトウェアに関連する知的財産に依存しています。クアルコムはブロードバンドモバイル端末のチップセットを設計し供給していますが、特許によって守られたマイクロチップの設計によるライセンス料によって支えられています。

### 人的リソース

どの企業も人的リソースが必要ですが、ひととき重要な分野があります。たとえば、知識集約的でクリエイティブな産業などがそうです。ノバルティスなどの製薬会社のビジネスモデルでは、経験を積んだ科学者とスキル豊かな営業部隊といった人的リソースによって成り立っています。

### ファイナンスリソース

現金や融資限度額、優秀な社員を雇うためのストックオプションといったファイナンスリソースが求められるビジネスモデルもあります。通信メーカーのエリクソンは、ファイナンスリソースを活用している例です。エリクソンは銀行や金融市場から資金を調達し、その一部を設備投資への融資として提供することで、自社への発注を獲得しています。



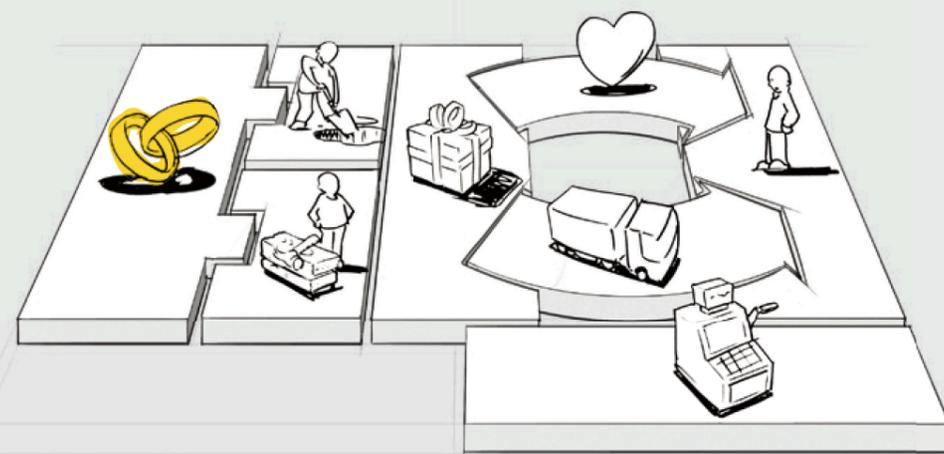
## Canvas KP 8 パートナー

パートナーの構築ブロックは、ビジネスモデルを構築するサプライヤーとパートナーのネットワークについて記述します。

企業はさまざまな理由からパートナーシップを構築し、多くのビジネスモデルの土台となっています。企業はビジネスモデルを最適化し、リスクを減らし、リソースを得るためにアライアンスを組みます。

ここでは、次の4つの異なるパートナーシップに分類しています。

1. 非競合企業による戦略的アライアンス
2. 競合企業との戦略的パートナーシップ
3. 新規事業立ち上げのためのジョイントベンチャー
4. 確実な供給を実現するためのバイヤー・サプライヤーの関係



## 主要なパートナーは誰だろうか。主要なサプライヤーは？ どのリソースをパートナーから得ているのか？ どの主要活動をパートナーが行っているのか？

パートナーシップを作るための、次の3つの動機を区別することが大切です。

### 最適化と規模の経済

最も基本となる形態は、リソースと活動の最適化のためにデザインされたものです。ひとつの企業がすべてのリソースを所有し、すべての活動を行うのは、合理的ではありません。最適化と規模の経済を目指したパートナーシップは、通常、コストを下げるために行われ、アウトソーシングやインフラの共有が含まれます。

### リスクと不確実性の低減

パートナーシップによって、不確実性の高い競争環境におけるリスクを減らすことができます。他の分野では競合しながら、ある特定分野では競合他社と戦略的アライアンスを組むことは、珍しいことではありません。ブルーレイは、世界的な家電メーカー、PCメーカー、記憶媒体メーカーのグループによって共同開発された光ディスクフォーマットです。このグループは、協力してブルーレイ技術を市場に出しつつ、しかし、ブルーレイ製品の販売についてはメンバー間で競合しています。

### リソースと活動の獲得

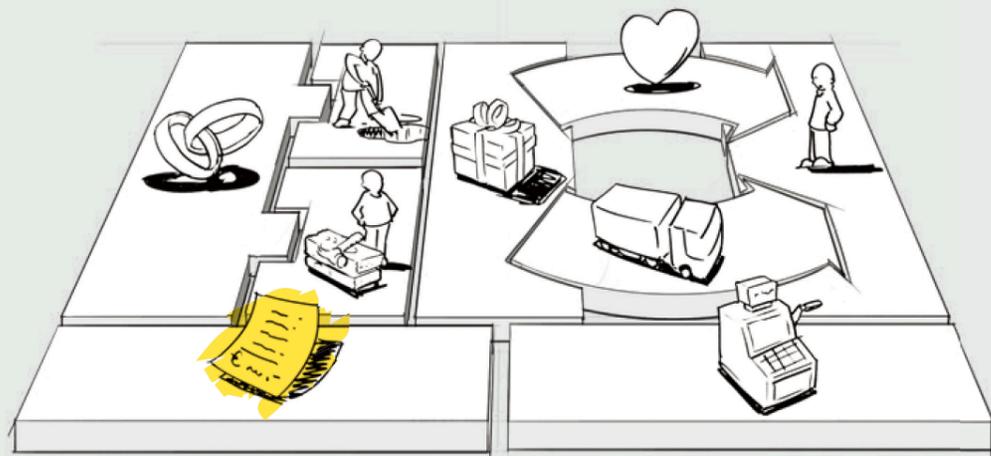
ビジネスモデルにおけるすべてのリソースを所有したり、すべての活動を行うような会社はほとんどありません。特定のリソースやある活動について他の企業に頼ることで、能力を拡張することを選ぶのです。パートナーシップは、知識やライセンス、顧客へのアクセスを獲得する必要に迫られ行われます。携帯電話メーカーは、OSを社内で開発するのではなく、ライセンス供与してもらいます。保険会社は、自社の営業部隊をもつのではなく、独立した保険代理店に保険契約の販売を委託します。

## CS 9 コスト構造

コスト構造の構築ブロックでは、ビジネスモデルを運営するにあたって発生するすべてのコストを記述します。

この構築ブロックでは、ビジネスモデルのもとで発生する重要なコストを記述します。価値を生み出し、届け、顧客との関係を維持し、利益を生み出すのに必要なすべてのコストです。そのようなコストは、リソース、主要活動、パートナーを定義したあとに、比較的簡単に計算するこ

とができます。ビジネスモデルの中には、コスト主導のものもあります。いわゆる格安航空会社は、低いコスト構造にもとづいてビジネスモデルが組み立てられています。



## ビジネスモデルにおいて特有の最も重要なコストは何だろうか？ どのリソースが最も高価だろうか。 どの主要活動が最も高価だろうか。

通常、どのビジネスモデルでもコストは小さいほどよいのが当然です。  
この低コスト構造は、ある特定のビジネスモデルにとっては、より一層重要となります。  
それゆえ、ビジネスモデルのコスト構造は大きく2つの分野に分けるといいでしょう。  
すなわち、コスト主導か価値主導か、です(多くのビジネスモデルは、この2つの間に位置します)。

### コスト主導

コスト主導のビジネスモデルは、どんなことでも、コストをできる限り最小化することに集中します。このアプローチは、最もムダのないコスト構造を作り維持し、低価格の価値提案を活用し、自動化を推し進め、広範囲にアウトソースを進めることを目指します。サウスウェストやeasyJet、ライアンエアなどの低価格航空会社は、典型的なコスト主導のビジネスモデルです。

### 価値主導

特定のビジネスモデルデザインの実現に伴うコストにあまり注意を払わない会社もあります。代わりに価値を生み出すことに集中するのです。プレミアムな価値提案と高度なパーソナルサービスは、価値主導のビジネスモデルの特徴です。豪華な施設と富裕層向けのサービスを備える高級ホテルは、このカテゴリーに分類されます。

### コスト構造は、以下のように分類されます。

#### 固定コスト

製品やサービスの生産量にかかわらず、変わらないコストです。たとえば給与や地代、物理的な製造装置などです。製造業などでは、固定費の比率が高くなります。

#### 変動費

製品やサービスの生産量に比例して変動するコストです。音楽祭などのビジネスは、高い変動費割合が特徴です。

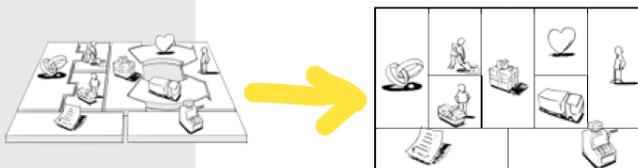
#### 規模の経済

生産量を拡大するにつれて得られるコスト上のアドバンテージです。大きな会社ほど、大量購入による低価格の仕入れが可能になります。これにより、生産量が増えれば増えるほど、1個あたりの平均コストは下がっていきます。

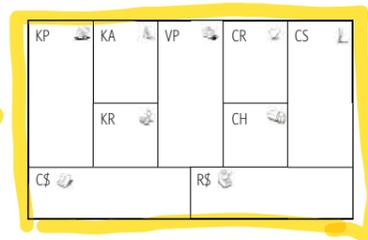
#### 多角化の経済性

経営を多角化することによって得られるコスト上のアドバンテージです。大企業では、同じマーケティング活動や流通チャネルを、複数の製品で活用できます。

9つのビジネスモデル構築ブロックは、  
ビジネスモデルキャンバスと呼ぶ  
手軽なツールの土台となります。

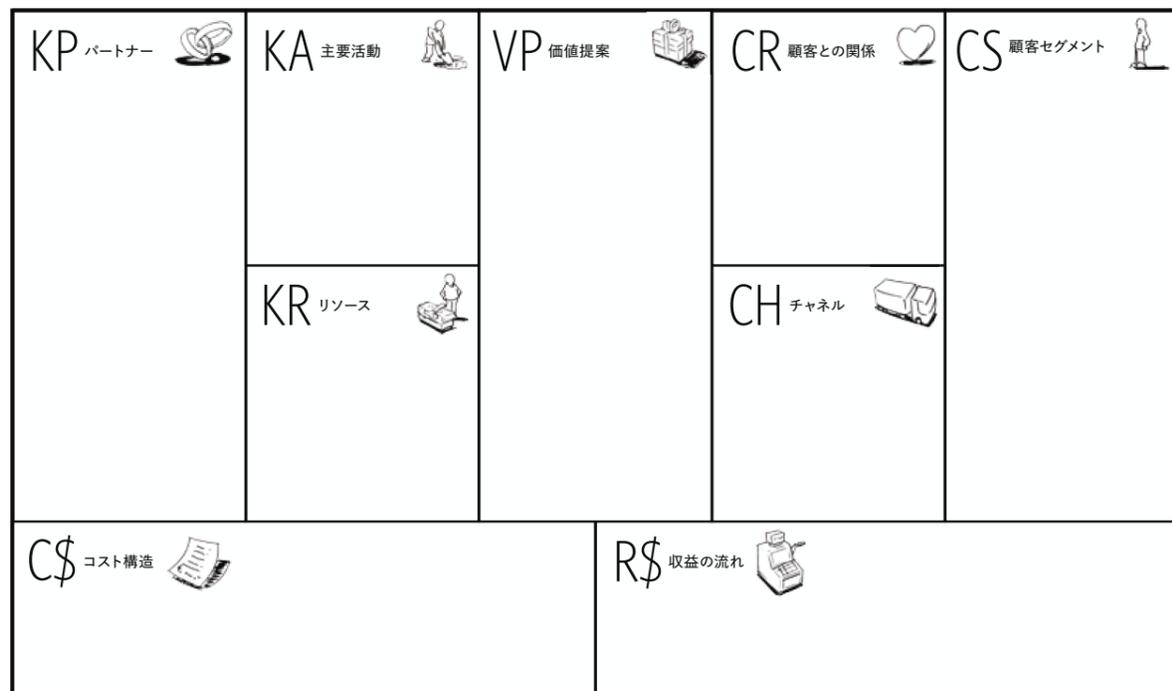


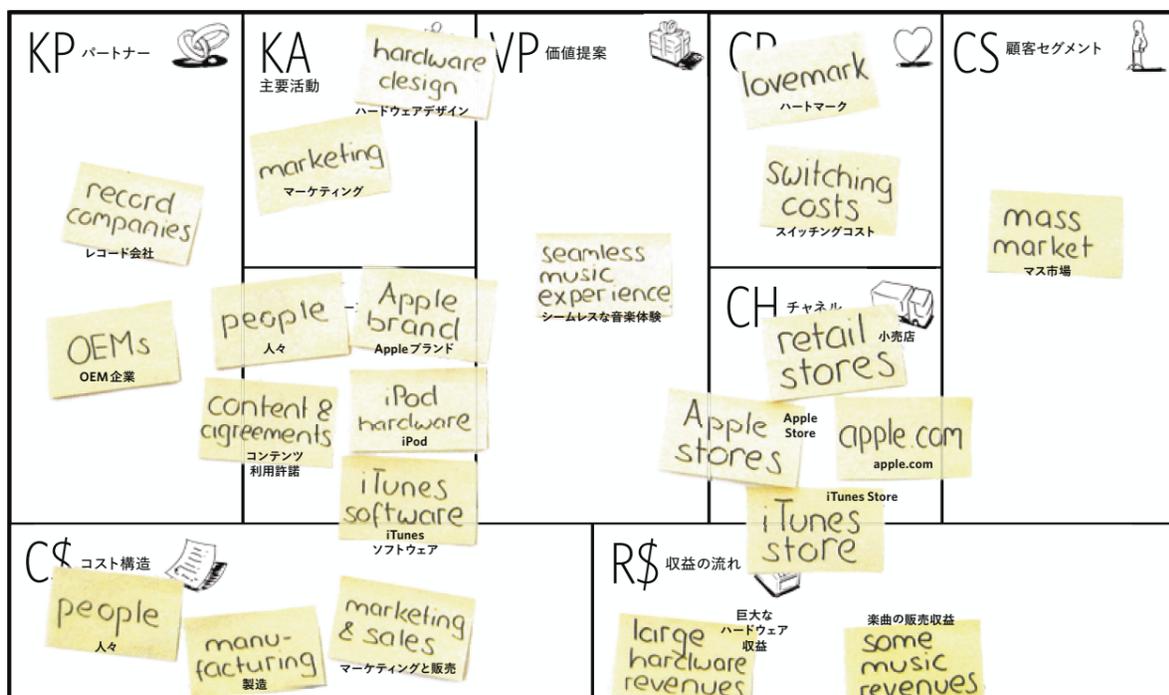
### ビジネスモデルキャンバス



このツールは、画家のキャンバスと似ています。9つの構築ブロックにあらかじめ分かれており、そこにビジネスモデルの絵を描くことができます。ビジネスモデルキャンバスは、大きくプリントアウトするとうまく機能します。グループのメンバーが、ポストイットやボードマーカーを使って、一緒にスケッチを始め、ビジネスモデルの要素を議論できるからです。理解、議論、創造、分析を深めていくことのできる実践的なツールです。







### 例：Apple iPod / iTunes のビジネスモデル

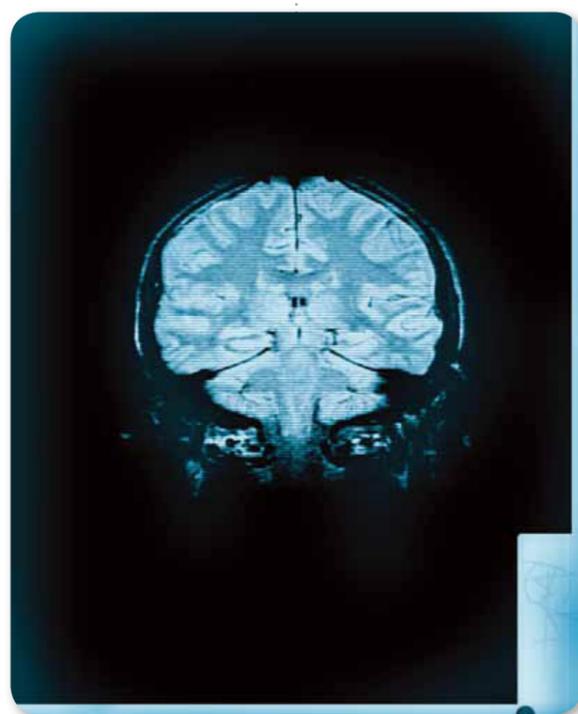
2001年にアップルは、その象徴となる iPod という携帯音楽プレイヤーブランドを立ち上げました。そのデバイスは、iTunes というソフトウェアと連携して動き、ユーザーが音楽などのコンテンツをコンピューターから iPod へ移動できました。そのソフトウェアは同時に、Apple のオンラインストアにシームレスにつながり、ユーザーはコンテンツを購入、ダウンロードすることができました。

デバイスとソフトウェア、そしてオンラインショップの強力なコンビネーションが、音楽産業の秩序を大きく変え、Apple に市場を独占するポジションを与えました。実は Apple は、携帯音楽プレイヤーを出した最初の会社ではありませんでした。Rio ブランドで知られる Diamond Multimedia などの競合は、Apple に追い越されるまではそれなりに成功を納めていたのです。

ではどのように Apple は独占することができたのでしょうか。それはより優れたビジネスモデルによるものであり、またデザインの優れた iPod デバイス、iTunes ソフトウェア、iTunes オンラインストアの統合によって、ユーザーにシームレスな音楽体験をもたらしたからです。

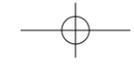
Apple の価値提案は、顧客がデジタル音楽を簡単に検索し、購入し楽しめるようにしたことです。こうした価値提案を可能にするためには、Apple が大手音楽会社との交渉によって、世界最大の音楽ライブラリーを作る必要がありました。

意外にも Apple は、音楽関係の収益のほとんどを、iPod を販売することで得ています。オンライン音楽ストアとの統合は、競合から自らを守るためなのです。



左脳  
ロジック

右脳  
感情



KP パートナー	KA 主要活動	VP 価値提案	CR 顧客との関係	CS 顧客セグメント
	KR リソース		CH チャネル	
C\$ コスト構造		R\$ 収益の流れ		

左のキャンパス  
効率

右のキャンパス  
価値



# HOW DO YOU USE THE CANVAS?

キャンバスをどのように使っていますか

公共部門の多くは、民間の原則を取り入れる必要に迫られています。私はキャンバスを、部署にサービス志向のビジネス意識を持たせ、

**現在と将来のビジネスモデルを見える化するために使っています。**

ビジネスを説明したり、革新しようとする、これまでなかった新しい対話が生まれています。

マイク・ラシャベル／カナダ

私は、フリーミアムのビジネスモデルを使って、小さな会社の相談に乗っています。このモデルは中核の製品を無料で配布するものですが、これは多くのビジネスマンの直観に反するものです。ビジネスモデルキャンバスのおかげで、

**ファイナンス的にも理にかなっていることを簡単に説明できるようになりました。**

ピーター・フロバーク／デンマーク

私は、ビジネスオーナーが企業譲渡をしたり、イグジットする手伝いをしています。成功するかどうかは、会社の長期的な成長に依存します。この鍵となるのが、ビジネスモデルイノベーションのプログラムです。キャンバスは、彼らのビジネスモデルを確認し、革新していくのに役立ちます。

ニコラス・K・ニーマン／米国

私はブラジルで、芸術家、文化プロデューサー、ゲームデザイナーが、文化・クリエイティブ産業において革新的なビジネスモデルを描くために、ビジネスモデルキャンバスを使っています。FGVでの文化プロダクションに関するMBAや、COPPEでのイノベーションゲームラボで活用しています。

UFRJ ビジネスインキュベーター  
クラウディオ・ディボリット／ブラジル

ビジネスモデルの結論は通常、「利益のため」となります。しかしキャンバスは、非営利セクターにも有効だとわかりました。新たな非営利プログラムを作る際、チームの設計、連携のためにキャンバスを使用しました。

## 設計 + 連携

キャンバスは非常に柔軟で、ソーシャルベンチャーの目標も取り扱うことができ、また真の価値提案と、それを持続可能にする方法を明確にすることができました。

ケビン・ドナルドソン／米国

キャンバスを数年前に知っていたらよかったのに！出版業界内のある複雑なデジタル印刷プロジェクトでは、

**プロジェクトの全体像と役割、相互関係について、メンバー全員に視覚的に見せることができましたでしょう。**

そうすれば、何時間もの説明や議論、誤解などを省くことができました。

ジル・ソル／オランダ

親しい友人が新しい仕事を探していました。彼女の個人的なビジネスモデルを評価するために、私はビジネスモデルキャンバスを使用しました。彼女のコアコンピタンスや価値提案は素晴らしいのですが、戦略的パートナーの活用、適切な顧客との関係の開発に失敗していました。その部分を調整することで、新しいチャンスが訪れました。

ダニエル・バンゾ／メキシコ

起業について何も知らない60人の学生を想像してください。ビジネスモデルキャンバスのおかげで、5日もしないうちに自信を持ってさまざまなアイデアをプレゼンできるようになりました。スタートアップのあらゆる側面を網羅するツールとして、活用しました。

グリハム・パートレット／フランス

私は、幅広い業界での起業のアーリーステージについて教えるのに、このビジネスモデルキャンバスを使っています。これはビジネスプランを、高い収益を上げる顧客中心の経営という

## ビジネスプロセスへと翻訳する

素晴らしい方法です。

ボブ・ダン／米国

私は共同設立者とともに、インドのエコノミックタイムズが主催する全国コンテストに出すための**ビジネスプランをデザイン**するのに、キャンバスを使っています。キャンバスによって、スタートアップのあらゆる面を考えることができ、またベンチャーキャピタルが魅力を感じるようなプランへとまとめることができます。

ブラヴィーン・シン／インド

国際NGOの言語サービスの再設計を頼まれていました。ビジネスモデルキャンバスは、**人々の日常業務のニーズとサービスの関係を示すのに**、特に役立ちました。サービスは専門性が高すぎ、余分なものとか考えられておらず、ユーザーの優先順位に合致していませんでした。

パオラ・ヴァレリ／スペイン

私はスタートアップ企業へのコーチとして、新しい製品を作ったり、事業をデザインするチームを支援しています。ビジネスモデルキャンバスは、

## ビジネスを全体的に考え、細部へのこだわりをやめるよう、チームに気付かせてくれます。

これは、新しいベンチャーが成功する助けになります。

クリスチャン・シュレー／ドイツ

**ビジネスモデルキャンバスによって、同僚との共通言語とフレームワークを共有することができました。**

キャンバスを使って、新しい成長機会を見つけ、競合による新しいビジネスモデルの評価をし、技術や市場、ビジネスモデルイノベーションをどのように加速させていくか、組織を超えてコミュニケーションを図っています。

ブルース・マックバリッシュ／米国

ビジネスモデルキャンバスは、オランダのヘルスケア企業を、予算主導の政府組織から、**ベンチャーのように付加価値を生み出す組織へと変革するのに役立っています。**

ハブ・ラーメイカー／オランダ

私は上場企業の上級マネージャーと一緒に、産業内での規制の変更に伴う、バリューチェーンの再構築に、キャンバスを使っています。どのような新しい価値提案を顧客に提供でき、さらにそれを内部運営へと組み込めるかということが重要な成功要因です。

レアンドロ・ジーザス／ブラジル

**私は15,000枚のポスト・イットと100m以上の紙を、グローバルメーカーの未来の組織構造をデザインするために使いました。**

しかし重要なのは、ビジネスモデルキャンバスです。実践的な応用力、シンプルさ、論理的な因果関係によって、納得感が得られるのです。

ダニエル・エガー／ブラジル

僕はキャンバスを、新しいスタートアップ企業Muppsの

## リアリティチェック

に使ってる。Muppsは、アーティストがiPhoneやAndroid向けの音楽アプリを数分で作ることのできるプラットフォーム。キャンバスを使うと、成功の可能性がさらに高まるんだ。さあ、もういかなくちや、やるのがいっぱいあるからね。

アーウィン・プロム／オランダ

ビジネスモデルキャンバスは、eコマースへのアイデアとソリューションを把握するのに非常に便利なツールであることがわかってきました。顧客の多くは

**中小企業がキャンバスを使って現在のビジネスモデルを明確にすることで、**

彼らの組織におけるeコマースのインパクトを理解できるのです。

マーク・カストリカム／オランダ

私は、目標と戦略の優先順位を決定するため、企業の主要スタッフを連携させるために、キャンバスを使っています。具体的には、計画プロセスの段階で、バランス・スコアカードに組み込んで使っています。新しい戦略的な優先順位によって、選んだ取り組みがちゃんと問題なく動いていくのか、確認することもできます。

マーティン・ファンハネル／ポリビア