

ビジネスモデルキャンパス

中小企業診断士 高野裕

Business Model Generation

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

**A Handbook for Visionaries,
Game Changers, and Challengers**

ビジョナリー、イノベーターと挑戦者のためのハンドブック

Written by Alexander Osterwalder & Yves Pigneur

著=アレックス・オスターワルダー&イヴ・ピニョール

共著=45カ国の470人の実践者 訳=小山龍介



今、重要視されている

- ・ 誰に
 - ・ 何を（どんな価値を）
 - ・ 提供するのか
 - ・ をきちんと設定する
-
- ・ ビジネスアイディアを細かく分析
 - ・ 確固たるビジネスモデルを構築すること

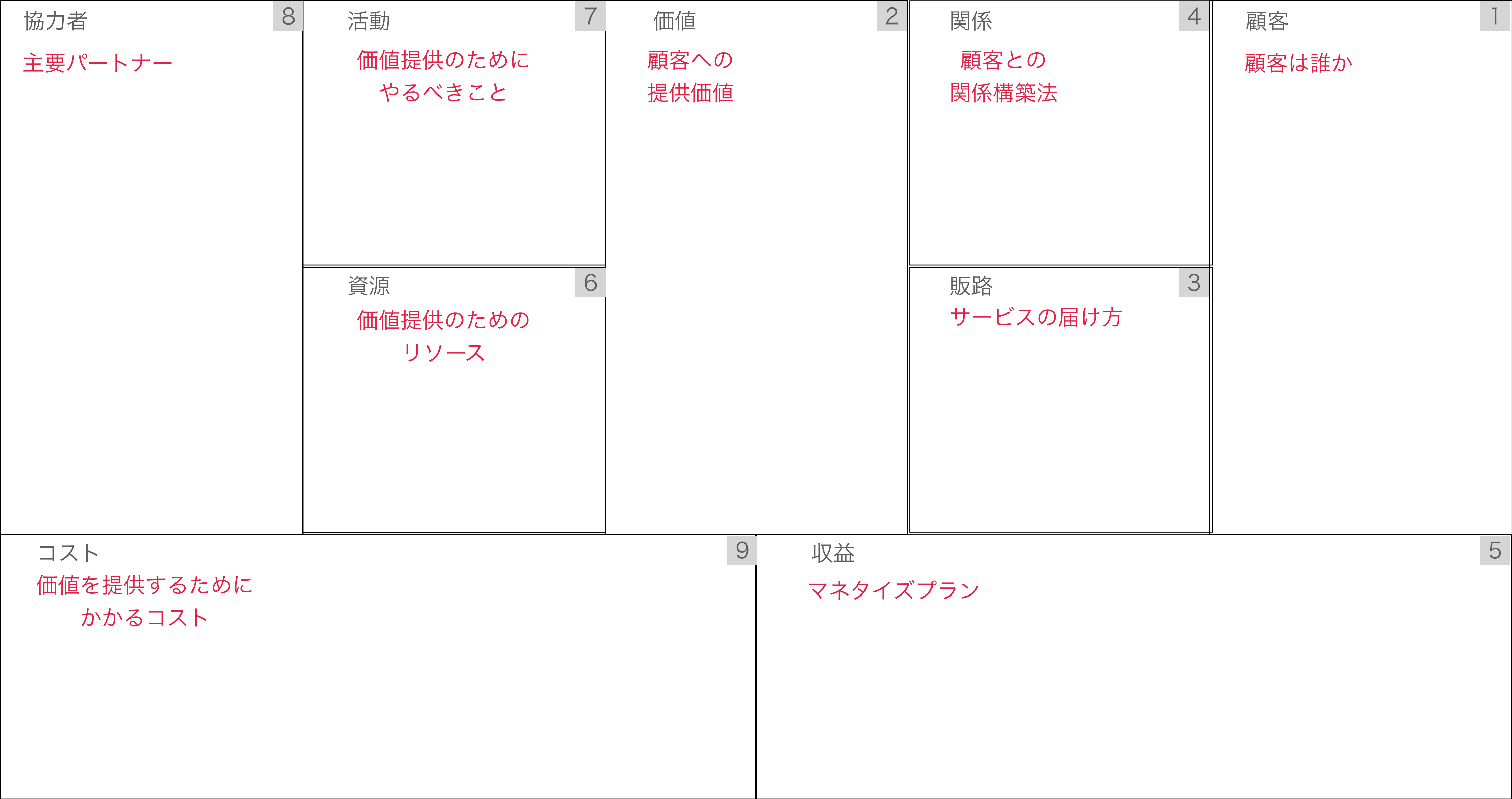
ビジネスモデルキャンパス（BMC）

- ・ 「想定する顧客」
- ・ 「提供できる価値」
- ・ きちんと定めてビジネスモデルを構築するツール
- ・ ビジネスアイデアを整理し
- ・ 「1枚の事業計画書」を作り出すためのフレームワーク

9つの要素

- ・ 1 顧客 Customer Segments 顧客セグメント
- ・ 2 価値 Value Propositions 価値提案
- ・ 3 販路 Channels チャンネル
- ・ 4 関係 Customer Relationships 顧客との関係
- ・ 5 収益 Revenue Streams 収益の流れ
- ・ 6 資源 Key Resources リソース
- ・ 7 活動 Key Activities 主要活動
- ・ 8 協力者 Key Partners パートナー
- ・ 9 コスト Cost Structure コスト構造

ビジネスモデルの可視化



1. 顧客

- ・ 誰に価値を提供するのか
- ・ どの層に標準を合わせればモノやサービスが使われるのか
 - ・ ①マス市場
 - ・ ②ニッチ市場
 - ・ ③細分化
 - ・ ④マルチサイドプラットフォーム

2. 提供価値

- ・ 「顧客のどんな悩みを解決するのか」
- ・ 「どのような願望を叶えるのか」
 - ・ ①顧客のウォンツをカタチに
 - ・ ②パフォーマンスの向上
 - ・ ③ニーズに合わせてカスタム

3. チャンネル／販路

- ・ 価値を届けるためのルートや、PRするための方法
- ・ 「店舗型なのか、ネット販売型なのか」
- ・ 「オンラインとオフラインのどちらで告知するのか」
 - ・ ①認知
 - ・ ②評価
 - ・ ③購入
 - ・ ④提供
 - ・ ⑤アフターサービス

4. 顧客との関係

- ・ どうやって顧客との関係を構築し、展開していくのか
- ・ 売りきりのフロービジネスなのか、保守サービスを整備したストックビジネスか
- ・ 事業としての新規顧客を増やすのか、既存顧客を大切に育成しアップセルを狙うのか
- ・ 事業の方向性も明確にする
 - ・ ①カスタマーサポート
 - ・ ②セルフサービス
 - ・ ③コミュニティ
 - ・ ④レコメンド（おすすめ）やレビュー（評論）機能

5. 収益の流れ

- ・ 「どうやって顧客に価値を届けて対価を得られれば、顧客は喜ぶのか」を考える
- ・ 「一度きりの売切りでお金を回すのか、それとも定額制サービスを作るのか」
- ・ 支払のタイミングや方法を明確にすることで信頼できるビジネスモデルを構築
 - ・ ①資産価値のある商品の販売
 - ・ ②使用料の支払い
 - ・ ③購読料やリース・レンタル
 - ・ ④ライセンス

6. キーリソース／主要な資源

- ・ ビジネスをスムーズに動かすために必要な”リソースの量”を決める
- ・ ヒト、モノ、カネ、情報
 - ・ ①物理的なリソース
 - ・ ②人的なリソース
 - ・ ③知的財産
 - ・ ④ファイナンスのリソース

7. キーアクティビティ／主な活動

- ・ 営業やメディアや商品の製作、マーケティング、アプリやシステムの開発など
- ・ 「サービス」「飲食」などの「事業内容」をはっきり決める
 - ・ ①顧客の求めるものを製造する
 - ・ ②問題の解決
 - ・ ③プラットフォームやネットワークの構築

8. キーパートナー／主要パートナー

- ・ ビジネスの多角化が進むことで、一社完結のビジネスは難しくなる
- ・ オープンイノベーションが盛んになる外部発注や外部提携はビジネスを加速させる
- ・ ビジネス規模を拡大して、より多くの顧客を満足させるためには連携が大切
- ・ どのようなパートナーと協力して事業を展開するのかを明確にする
 - ・ ①リソースと活動の最適化
 - ・ ②リスク回避

9. コスト構造

- ・ 価値を提供するためのコストを考える
- ・ キーパートナーへの委託費用やキーアクティビティにかかる人件費、販売促進費等
- ・ コストは特に慎重に決めるべきポイント
 - ・ ①固定費
 - ・ ②規模によって利益が拡大するコスト
 - ・ ③多角化によって利益が拡大するコスト

ビジネスモデルの可視化

協力者 主要パートナー ①リソースと活動の最適化 ②リスク回避	8	活動 価値提供のために やるべきこと ①顧客の求めるものを製造する ②問題の解決 ③プラットフォームやネットワークの構築	7	価値 顧客への 提供価値 ①顧客のウォンツをカタチに ②パフォーマンスの向上 ③ニーズに合わせてカスタム	2	関係 顧客との 関係構築法 ①カスタマーサポート ②セルフサービス ③コミュニティ ④レコメンドやレビュー機能	4	顧客 顧客は誰か ①マス市場 ②ニッチ市場 ③細分化 ④マルチサイド プラットフォーム	
		6	資源 価値提供のための リソース ①物理的なリソース ②人的なリソース ③知的財産 ④ファイナンスのリソース			3	販路 サービスの届け方 ①認知 ②評価 ③購入 ④提供 ⑤アフターサービス		
コスト 価値を提供するために かかるコスト ①固定費 ②規模によって利益が拡大するコスト ③多角化によって利益が拡大するコスト					9	収益 マネタイズプラン ①資産価値のある商品の販売 ②使用料の支払い ③購読料やリース・レンタル ④ライセンス			5

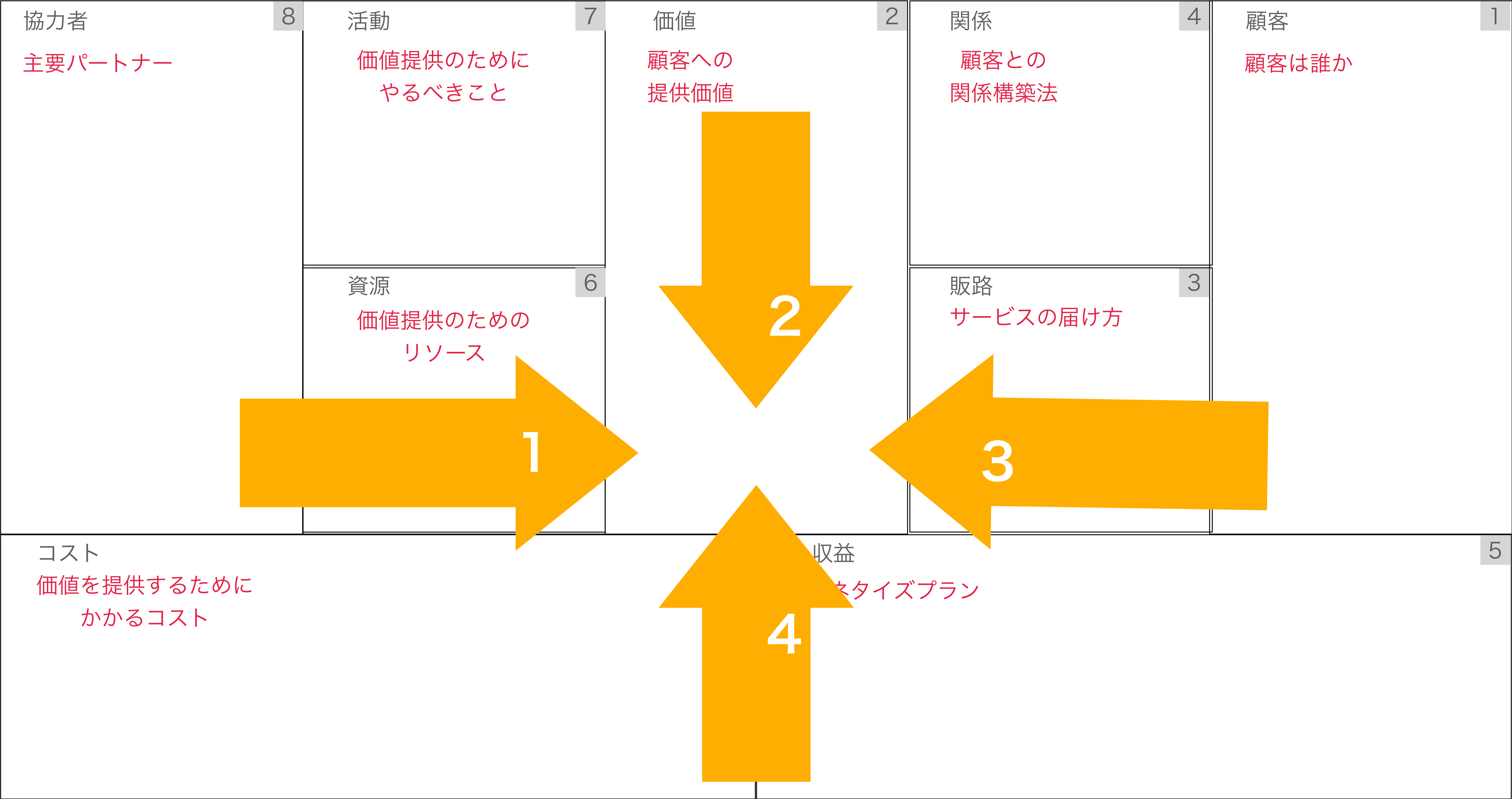
ビジネスモデルキャンパスの作成手順

協力者 主要パートナー 8	活動 価値提供のためにやるべきこと 7	価値 顧客への提供価値 2	関係 顧客との関係構築法 4	顧客 顧客は誰か 1
	資源 価値提供のためのリソース 6		販路 サービスの届け方 3	
コスト 価値を提供するためにかかるコスト 9			収益 マネタイズプラン 5	

コンビニのカウンターコーヒー

協力者 主要パートナー 豆の仕入れ先 機器類の製造業者 その他カップや蓋、 ストローなどの業者		8	活動 価値提供のために やるべきこと 売上データの観測 豆の仕入 機器類のメンテナンス	7	価値 顧客への 提供価値 安い値段の手軽なコーヒー 待ち時間が少ない	2	関係 顧客との 関係構築法 コストパフォーマンスに 優れている テイクアウト前提の商品 店舗を探す手間の短縮	4	顧客 顧客は誰か コーヒーの愛飲者	1	
			資源 価値提供のための リソース 機器類 購買データ	6			販路 サービスの届け方 コンビニの実店舗	3			
コスト 価値を提供するために かかるコスト 豆や付属品の仕入れ代 機器類のメンテナンス費用 (ただしコーヒーを入れるための人件費は発生しない)					9	収益 マネタイズプラン 1つ100～200円の商品の売上げ 他の商品とのセットによるクロスセル					5

ビジネスモデルの可視化



未来予測

規制のトレンド

社会的、文化的なトレンド

技術のトレンド

社会経済のトレンド

重要なト
レンド

サプライヤーと
他のバリューチェーンの企業

ステークホルダー

競合（既存企業）

新規参入

代替品・サービス

産業にお
ける圧力

競争分析

協力者	8	活動	7	価値	2	関係	4	顧客	1
		資源	6			販路	3		
コスト				9		収益		5	

グローバル市場の状況

資本市場

マクロ経
済の圧力

経済インフラ

原材料や他のリソース

マクロ経済学

市場セグメント

需要と供給

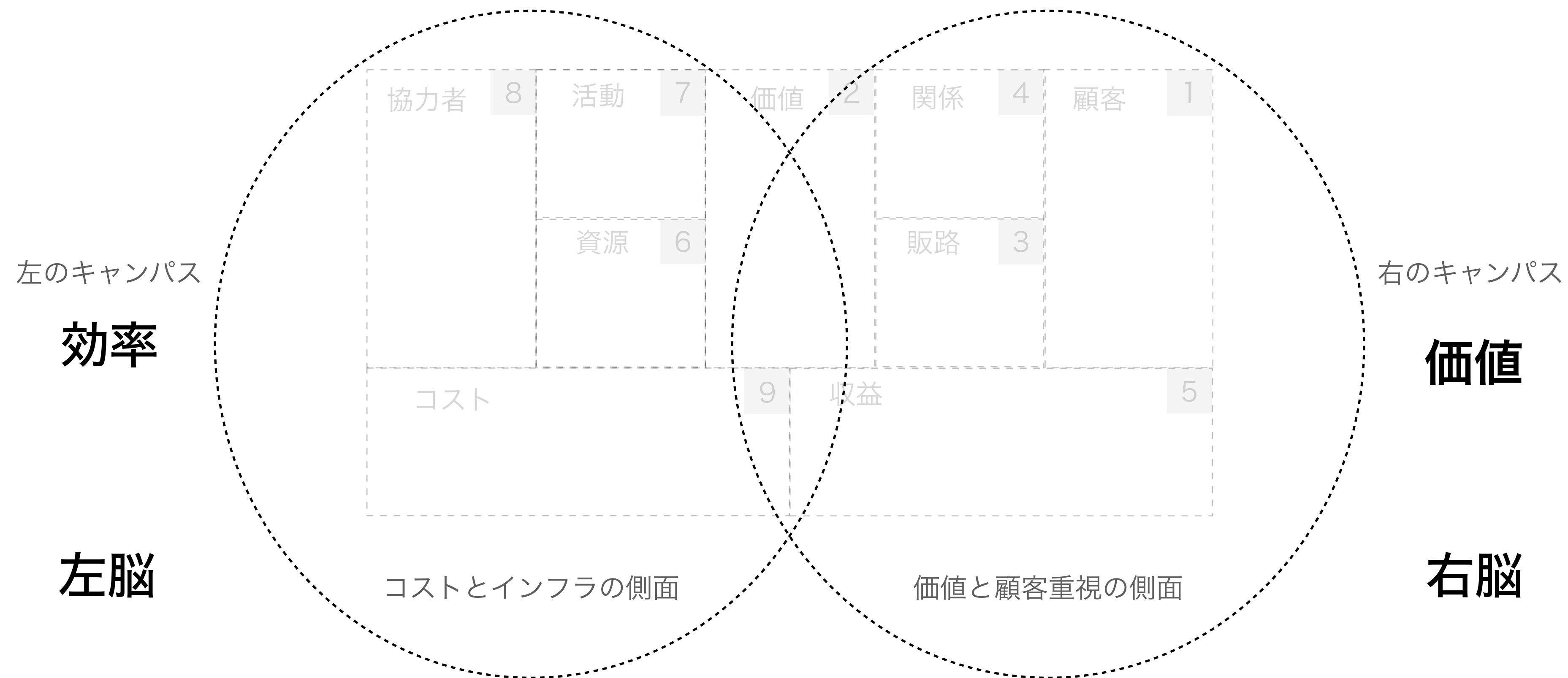
市場の論点

スイッチングコスト

収益の魅力

市場にお
ける圧力

市場分析



ビジネスモデルの可視化

協力者 主要パートナー ①リソースと活動の最適化 ②リスク回避	8	活動 価値提供のために やるべきこと ①顧客の求めるものを製造する ②問題の解決 ③プラットフォームやネットワークの構築	7	価値 顧客への 提供価値 ①顧客のウォンツをカタチに ②パフォーマンスの向上 ③ニーズに合わせてカスタム	2	関係 顧客との 関係構築法 ①カスタマーサポート ②セルフサービス ③コミュニティ ④レコメンドやレビュー機能	4	顧客 顧客は誰か ①マス市場 ②ニッチ市場 ③細分化 ④マルチサイド プラットフォーム	
		6	資源 価値提供のための リソース ①物理的なリソース ②人的なリソース ③知的財産 ④ファイナンスのリソース			3	販路 サービスの届け方 ①認知 ②評価 ③購入 ④提供 ⑤アフターサービス		
コスト 価値を提供するために かかるコスト ①固定費 ②規模によって利益が拡大するコスト ③多角化によって利益が拡大するコスト					9	収益 マネタイズプラン ①資産価値のある商品の販売 ②使用料の支払い ③購読料やリース・レンタル ④ライセンス			5

ビジネスモデルの可視化

