

ビジネスリーダーのための

# 45分でわかる ビジネスモデルの知識

## 【学ぶ事で得られる成果】

ビジネスモデルは、事業を俯瞰的にとらえるために有効な知識です。この講座では、基本的な「ビジネスモデル」の定義や知識を確認した上で、その活用方法(変革の切り口を見つけるために活用するなど)を、7つのSTEPで学習してまいります。

## 内 容

- STEP1 オープニング ～ なぜ今「ビジネスモデル」
- STEP2 定義と変遷 ～ 2つの流派 3つの表現
- STEP3 ケーススタディー ～ 越後屋さんに学ぶ
- STEP4 独自の顧客選定 ～ 選ぶチカラ(眼力)
- STEP5 独自の価値提供 ～ 選ばれるチカラ(魅力)
- STEP6 独自の組織能力 ～ マネされないチカラ(模倣困難)
- STEP7 エンディング ～ 振り返りと活用

# STEP1 オープニング ～ なぜ今「ビジネスモデル」

STEP1 オープニング

STEP2 定義と構造

STEP3 ケーススタディ

STEP4 独自の顧客選定

STEP5 独自の価値提供

STEP6 独自の組織能力

STEP7 エンディング

# なぜ今「ビジネスモデル」なのか？

## 1. 収益構造の多様化

仕入れて作って売るというシンプルなモデルだけでない



## 2. 業界構造ごと変えるプレイヤーの登場

従来型の継続的改善だけでない変革、ゲームチェンジャー



## 3. トライアンドエラーによる学習が加速

アジャイル志向、AIの進化



# STEP2 定義と構造 ～2つの流派 3つの表現

STEP1 オープニング

STEP2 定義と構造

STEP3 ケーススタディ

STEP4 独自の顧客選定

STEP5 独自の価値提供

STEP6 独自の組織能力

STEP7 エンディング

# 「ビジネスモデル」とは、そもそも・・・

**定義：**組織がどのように価値を創造し、顧客に届け、対価としての収益を獲得するかの全体像/一部を示したもの  
(学者によって、定義バラバラ)

- 1.誰に届けるか (顧客)
- 2.何を届けるか (商品 / 顧客価値)
- 3.どのように届けるか (プロセス / 経営資源)
- 4.どのように収益化するか (収益構造)

(参考) ビジネスモデル特許=ソフトウェア技術による実現  
「ワンクリック特許」(Amazon)は、  
サーバーとクライアント間の処理手順が特許

# 2つの流派(研究領域)

- 事業全体をモデル化しようという取り組み、フレームワークを研究しよう
- 儲けを生み出す切口(一部のパターン)を切り取って研究しよう

## 事業全体をモデル化

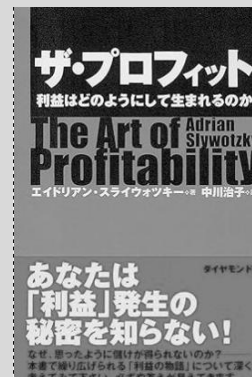
- ・マークジョンソン  
「ホワイトベース戦略」
- ・ワルダー&ピニョール  
「ビジネスモデルキャンバス」
- ・川上昌直「9セルメソッド」



## 儲けの切口

- ・顧客ソリューションモデル
- ・サブスクモデル
- ・デファクトスタンダード
- ・マッチング(ネットワーク外部性)
- ・フリーミアム
- ・エコシステム

...



# 3つの表現方法

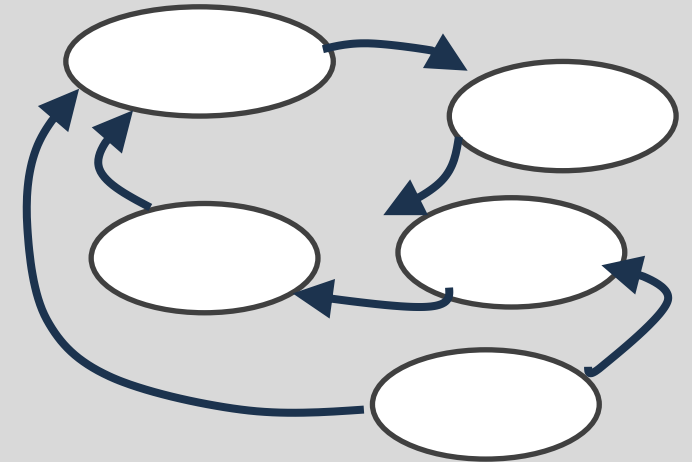
## 4つの要素

顧客選定	
提供価値	
組織能力	
収益構造	

## 価値連鎖型 (バリューチェーン)



## 因果関係型 (ノウハウ)



# STEP3 ケーススタディー ～越後屋に学ぶ

STEP1 オープニング

STEP2 定義と構造

STEP3 ケーススタディ

STEP4 独自の顧客選定

STEP5 独自の価値提供

STEP6 独自の組織能力

STEP7 エンディング

# 越後屋さんに学ぶ①

「一日千両稼ぐ」と言われた、1673年に生まれた、新しいビジネスモデル



創業者 三井高利  
社員数 1000人  
間口 数十メートル  
売上 1日150両  
(年商100億円規模)

# 越後屋さんに学ぶ②

## 1回目の変革 既存の呉服屋との違い

	それまでの呉服店	越後屋
顧客選定 「誰に」	富裕層(武家、商家)	中間層(町人)
提供価値 「何を」	一物多価 掛け売り 外商 オーダーメイド 高価格	標準価格 現金売り … 安心 店売り … 便利 切り売り … 憧れ 低価格
組織能力/プロセス 「どのように届けるか」	小型専門店 仕立ては外注 育成は長期(職人)	大型店 分業で内作 早期育成
収益構造 「どのように儲けるか」	高価格 高マージン 貸し倒れリスク	低価格 大量販売 貸し倒れなし

変革

# 越後屋さんに学ぶ③

## 2回目の変革 呉服屋から両替商へ

	呉服店	両替商
顧客選定 「誰に」	中間層(町人)	幕府(大阪状御用銀)
提供価値 「何を」	標準価格 現金売り 店売り 切り売り 低価格	安全で安価な 資金移動 …… 安心 三井の信用 便利
組織能力/プロセス 「どのように届けるか」	大型店 分業で内作 早期育成	東名阪をカバー キャッシュレスシステム (大元方・持株会社)
収益構造 「どのように儲けるか」	低価格 大量販売 貸し倒れなし	キャッシュマネジメント 運転資金の確保 大量販売によるメリット

変革

# ここまで気づいたことをまとめておきましょう

ここまで学んで気づいたこと	今後にどういかしていくか

# STEP4 独自の顧客選定 ～選ぶチカラ(眼力)

STEP1 オープニング

STEP2 定義と構造

STEP3 ケーススタディ

STEP4 独自の顧客選定

STEP5 独自の価値提供

STEP6 独自の組織能力

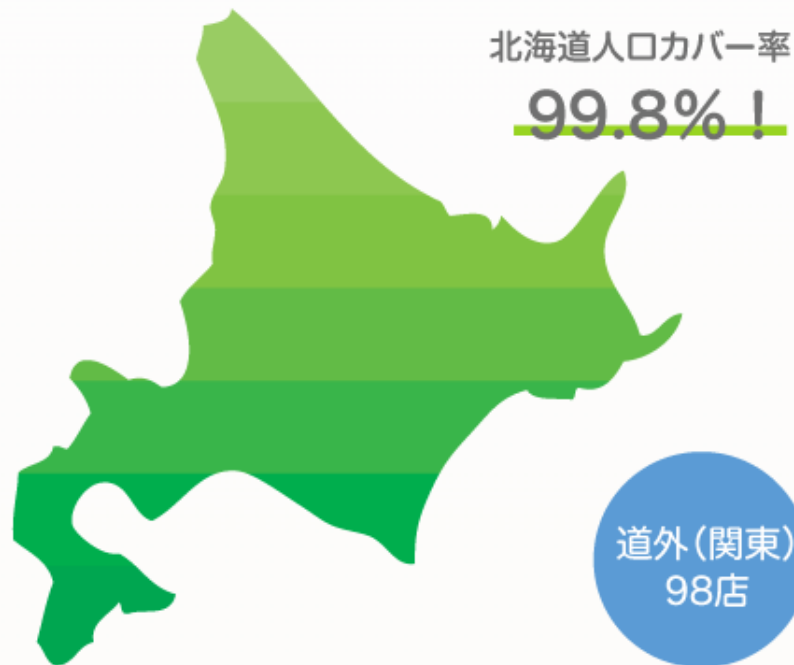
STEP7 エンディング

# エリアを選ぶ「密度の経済」～セイコーマート

セイコーマート店舗数

1,188 店

北海道1,090  
店舗




## 密度の経済（集中出店）

- ・ 規模の経済
- ・ ネットワーク外部性

# セグメンテーションする フォード vs GM

「豊かな大衆はもはや一つではない。どんな予算でも、どんな目的でも」  
アルフレッド・スローン（GM社長 1920就任）

	フォード	GM
顧客選定	全員 	ステイタス ミドル ファミリー
提供価値	T型 フォード 1種類	キャデラック ビューイック シボレー
組織能力	ベルトコンベア 分業体制	事業部制
収益構造	スケールメリット	管理会計

↑ Tによって、個別対応コストが下がる。アマゾン「ロングテール」

# 「真の意思決定者」を見定める

- どのようなチャネルを通じて提供されているか（業界の俯瞰）



- だれが意志決定者なのか

(BtoC)夫のものを妻が決めいている割合

下着・靴下 50～70%、カジュアル服 30～50%

オフィシャル服 20～30% 靴・バッグ 10～20%

＊複数の消費者行動調査(HERSTORY、マイナビ、アパレル各社)より

(BtoB)我が社の製品を決めいてるのは、顧客の

購買担当、生産担当、設計担当、経営幹部…

# ここまで気づいたことをまとめておきましょう

ここまで学んで気づいたこと	今後 to どういかしていくか

# STEP5 独自の価値提供 ～選ばれるチカラ(魅力)

STEP1 オープニング

STEP2 定義と構造

STEP3 ケーススタディ

STEP4 独自の顧客選定

STEP5 独自の価値提供

STEP6 独自の組織能力

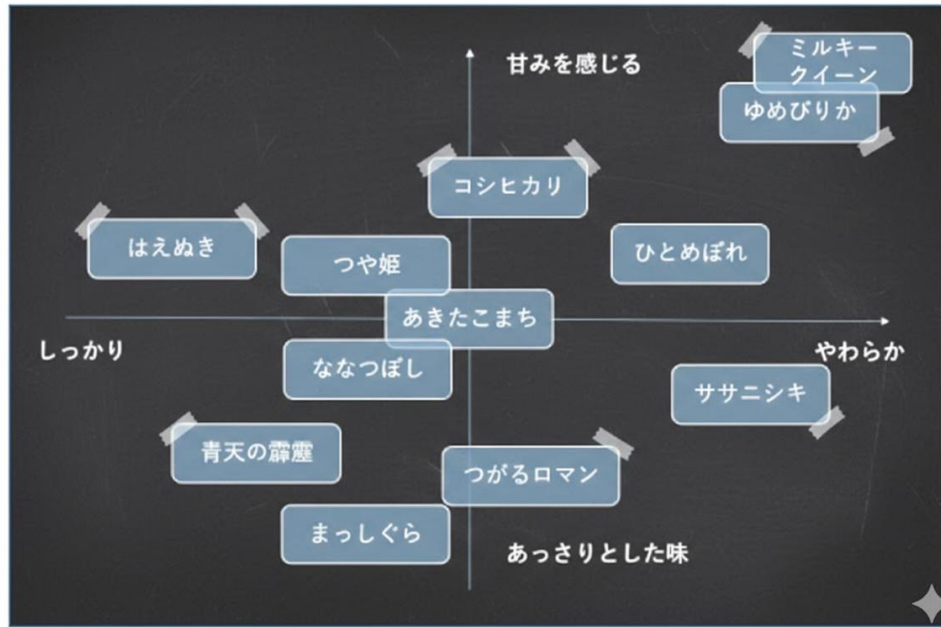
STEP7 エンディング

# ドリルを売るな、穴を売れ by セオドア・レビット

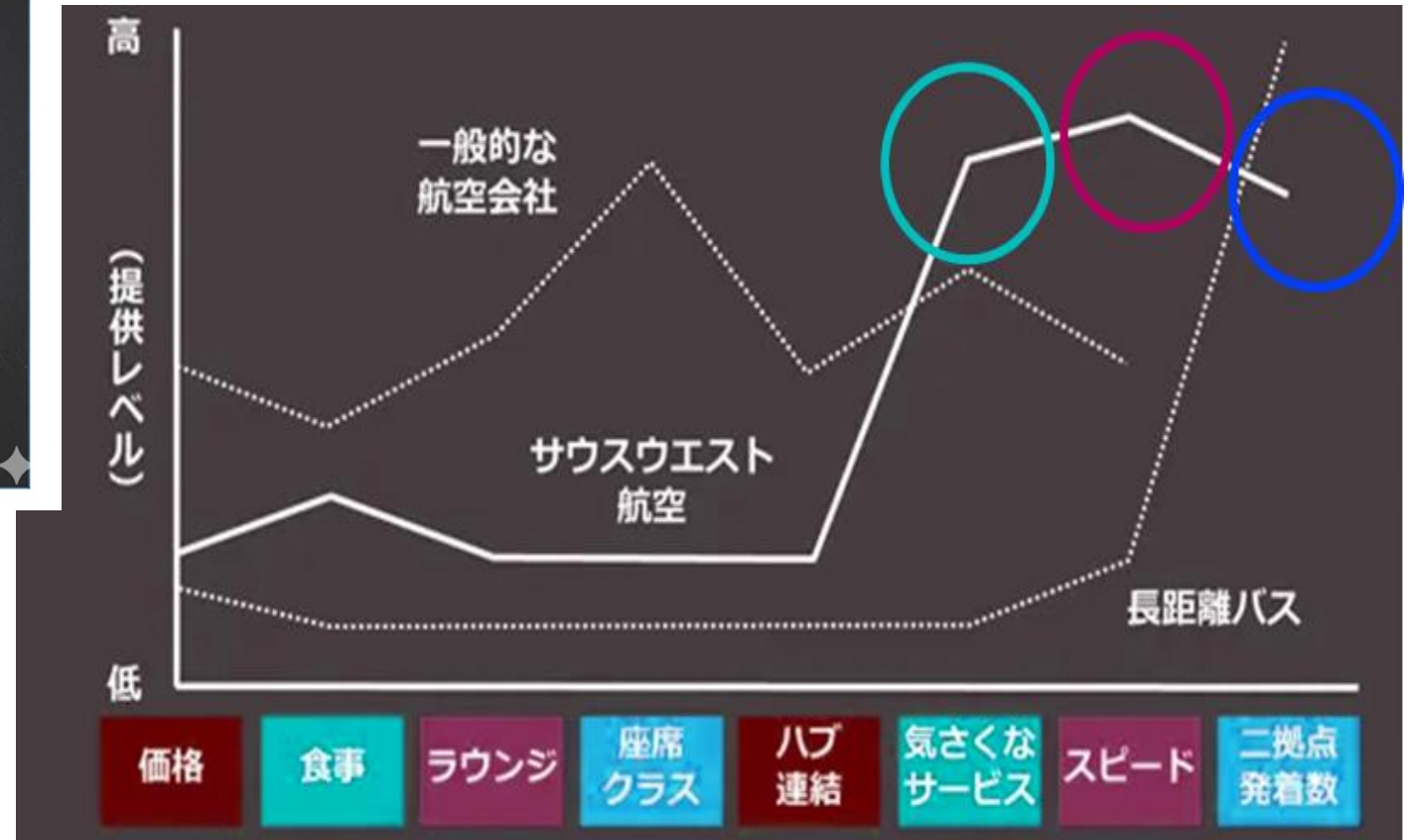


# 「ポジショニング」 顧客からみた私たちを知る

## 2軸 お米の評価



## 多軸 サウスウエスト航空の提供価値



# 提供価値の転換 ～100円ショップ アドビ

	旧来型の雑貨店	100円ショップ
顧客選定	一般生活者	一般生活者
提供価値	必需品中心	+買い回り・・・新鮮 楽しみ
組織能力	一般的な店舗マネジメント	ローコストオペレーション (仕入、労働力、設備)
収益構造	スケールメリット(チェーンストアOP)	さらなる、スケールメリット

	アドビ 2012年まで	現在～
顧客選定	プロを対象に	ライトユーザー～プロ
提供価値	高機能×高価格 売り切り(Ver.UP)	高機能×定額月額制 常に最新 1回あたり負担少ない
組織能力	開発力、販促力 古いバージョンサポート	開発力、販促は楽に、 サポートも楽に
収益構造	売り切り&買い換え	サブスクリプション

# 既存と異なる提供価値「セブン銀行ATM」

	一般の銀行ATM	セブン銀行ATM
顧客選定	口座所有者	(口座所有者)、他行
提供価値	窓口で対応したサービスの一部を提供 →利便性(距離、時間)	提携金融機関からの手数料収入 →コストダウンになる 夜間金庫代わりに便利(法人) 機能は限定(コインなし)
組織能力	機械の投資2000万円 店舗の維持管理	機械の投資 200万円 入金＝出金バランス (ALSOK月1回)
収益構造	投資額高い。家賃も高い。 損益分岐点100件/日	そもそも、預金獲得や 法人融資はしないので、ATMに特化。 コンビニ内に設置。 損益分岐点70件/日

# ここまで気づいたことをまとめておきましょう

ここまで学んで気づいたこと	今後にどういかしていくか

# STEP6 独自の組織能力 ～マネされないチカラ

STEP1 オープニング

STEP2 定義と構造

STEP3 ケーススタディ

STEP4 独自の顧客選定

STEP5 独自の価値提供

STEP6 独自の組織能力

STEP7 エンディング

# 規模の経済 14時間から90分へ



T型フォード規模の経済  
ベルトコンベア 専門工化

プラットフォーム



## 次の時代は？



## ヒトとAI (ロボット)の共存

# クイックレスポンスの王者「ZARA」

商品力もさるものながら、それを提供する仕組みや組織能力が模倣困難性を生んでいる。

	従来型ブティック	GAP	ZARA
顧客選定	富裕層	10~20代 定番が安い	20~30代 新しくて安い
提供価値	ブランドイメージ (所有感) 高品質	そこそこファッショナブルで、お買い得	毎週新製品、流行のデザインでお買い得
組織能力	百貨店 接客販売	他店舗展開 セルフ販売 企画から半年	企画から2週間で新商品投入
収益構造	少量高価格	大量低価格	多頻度来店 値下げ少ない

JIT（トヨタのジャストインタイム）、BTO（デル PCの受注生産）も同様



# やはり「ヒト」の動機づけ

モチベーション研究の歴史	
1 <b>ニーズ</b> の理論 1940～ (A.マズロー)	<b>欲求階層説</b>
2 <b>期待</b> の理論 1960～ (ビクトル・ブルーム)	<b>やればできそう 見返りもある</b>
3 <b>ゴール設定</b> 理論 1960～ (エドウィン・ロック)	<b>ストレッチゴール 明確なフィードバック</b>
4 <b>社会認知</b> 理論 1970～ (バンデューラ)	<b>自己効力感 (自分はある)</b>
5 <b>職務特性</b> 理論 1970～ (リチャード・ハックマン)	<b>多様性、一貫性、 有用性、自律性、 結果が見える</b>
6 <b>プロソーシャル</b> 2000～ (ダニエル・バトソン)	<b>お役立ち感</b>



リーダーシップ研究の歴史
1 <b>個性</b> の理論 (trait) 1940～
2 <b>行動</b> の理論 (behavior) 1960～ ( <b>PM理論</b> 1966～)
3 <b>コンテンジェンシー</b> 理論 1970～ <b>有事のリーダー</b>
4 <b>サーバントLS</b> 1970～ <b>逆さまのピラミッド</b>
5 <b>LMX</b> 理論 1980～ <b>相手によって変わる</b>
6 <b>トランザクショナルLS</b> 1990～ <b>関係性を重視する</b>
7 <b>トランスフォーメショナルLS</b> <b>ビジョナリー</b> 1990～
8 <b>シェアードLS</b> 2000～
9 <b>オーセンティックLS</b> 2000～

# ここまで気づいたことをまとめておきましょう

ここまで学んで気づいたこと	今後にどういかしていくか

# STEP7 エンディング ～振り返りと活用

STEP1 オープニング

STEP2 定義と構造

STEP3 ケーススタディ

STEP4 独自の顧客選定

STEP5 独自の価値提供

STEP6 独自の組織能力

STEP7 エンディング

# 振り返りと活用

ここまで学んで気づいたこと	今後にどういかしていくか

「新しい経営学」三谷宏治 …… ビジネスモデル全般を理解したい方に  
「ビジネスモデルのルール」山田英夫 …… さまざまなモデルの実例を知りたい方に  
「ホワイトスペース戦略」マークジョンソン… 「事業全体をモデル化する」流派の代表  
「ザ プロフィット」エイドリアン・スライウォツキー …… 「儲けの切り口」流派の代表



# 講師 寺沢俊哉



公益財団法人日本生産性本部 主席経営コンサルタント  
ライブ講師®実践会 代表 <https://live5.jp/>

慶應義塾大学工学部人間工学科卒。大手流通系企業を経て、1989年、公益財団法人日本生産性本部にコンサルタント給費生として最年少で入社。以来、経営コンサルタントとして約**30年**にわたり、上場企業から中堅企業まで約**200社**の経営コンサルティング、数万人の研修を実施。コンサルティングと研修を融合させた、**独自のワークショップ**は、**参加者自身の課題を題材**に進めるため実践的であり、リピート率は**8割**を超える。研修テーマは、リーダーシップ、ファシリテーション、プレゼンテーション、講師養成など。1998年以降、卓越した企業を表彰する「日本経営品質賞」の審査員として、その後、**埼玉県・徳島県経営品質賞判定委員**として、経営品質の普及推進活動に従事している。

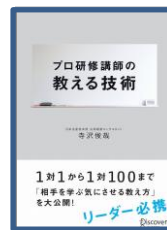
2015年より、「人前で教える技術」を磨きあう、「**ライブ講師®実践会**」を主催。数多くの講師、コンサル、ビジネスリーダーが参加しともに学びを続けている。



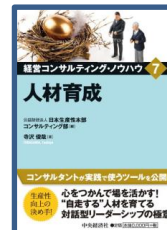
対話で学ぶ  
経営品質  
(生産性出版)



感動の会議！  
(ディスカヴァー21)



プロ研修講師の  
教える技術  
(ディスカヴァー21)



人材育成  
(中央経済社)



人前で話す・  
教える技術  
(生産性出版)



1分で  
共感される会議  
(生産性出版)



会社をよくする  
たった1つの  
考え方