



アイデアを現実のものにする ビジネスモデルとプレゼンテーション

2013/11/14

株式会社ブルームコンセプト

小山龍介

自己紹介

【これまで】

- 京都大学 文学部哲学科美学美術史専攻
- 株式会社東急エージェンシー
- サンダーバード国際経営大学院MBA
- 松竹株式会社
 - 歌舞伎をテーマにした新規事業開発

【現在】

- 商品開発・新規事業コンサルティング
- 名古屋商科大学大学院客員教授



**なぜビジネスモデルイノベーションが
必要なのか？**

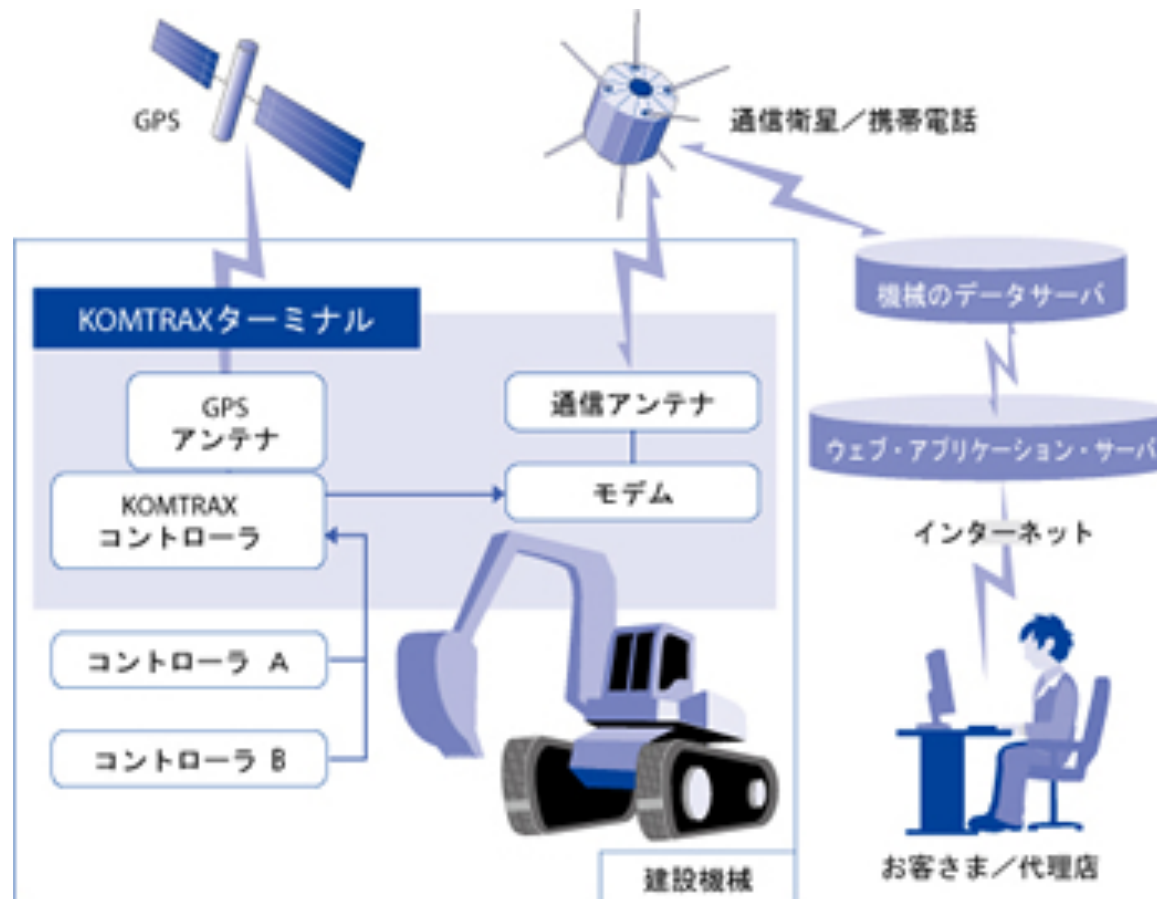
3種類のイノベーション



プロセス・イノベーション…フォード T型フォード
プロダクト・イノベーション…ソニー ウォークマン、アップル iPod
ビジネスモデル・イノベーション…アップル iPod+iTunes

コマツのKOMTRAX

- 世界70カ国、26万台に設置（2012年3月末）



お知らせ(全車両)
KOMTRAX

車両一覧を見る
地図で位置を見る

[HOMEへ戻る](#) | [オンラインヘルプ](#)

≡
車両モニタコーション
表示する

地図表示 選択	No	日付	車両種類	メーカー	機種	型式	機番	管理No	分類1	分類2	内容	
<input type="checkbox"/>	1	2011/03/03	油圧ショベル	コマツ	PC138US	2E0	3726				冷却水レベル低下	処置内容
<input type="checkbox"/>	2	2011/03/02	油圧ショベル	コマツ	PC138US	8	20527				冷却水レベル低下	
<input type="checkbox"/>	3	2011/03/01	油圧ショベル	コマツ	PC138US	8	23320				冷却水レベル低下	
<input type="checkbox"/>	4	2011/02/26	油圧ショベル	コマツ	PC138US	8	24145				冷却水レベル低下	
<input type="checkbox"/>	5	2011/02/21	油圧ショベル	コマツ	PC138US	8	24169				ウォーターセパレーターモニター	
<input type="checkbox"/>	6	2011/02/19	油圧ショベル	コマツ	PC138US	8	24617				冷却水オーバーヒート	
<input type="checkbox"/>	7	2011/02/18	油圧ショベル	コマツ	PC210LC	8	306529				冷却水オーバーヒート	
<input type="checkbox"/>	8	2011/02/18	油圧ショベル	コマツ	PC350LC	8	60108				エンジンオイルレベル低下	

表示データダウンロード

[前のページ](#) | [次のページ](#) | Page 1 / 1

**いいものを作れば売れる時代
(モノの時代)**



**顧客の問題を解決する時代
(コトの時代)**

コトの時代に
イノベーションを起こすには？

1. 事業全体の構造的把握

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
論理的かつ構造的に
記述したものの

現象は構造から生まれる

なんだか流行ってるね

感じが良いね

現象

若者に大人気！

また行きたくなる

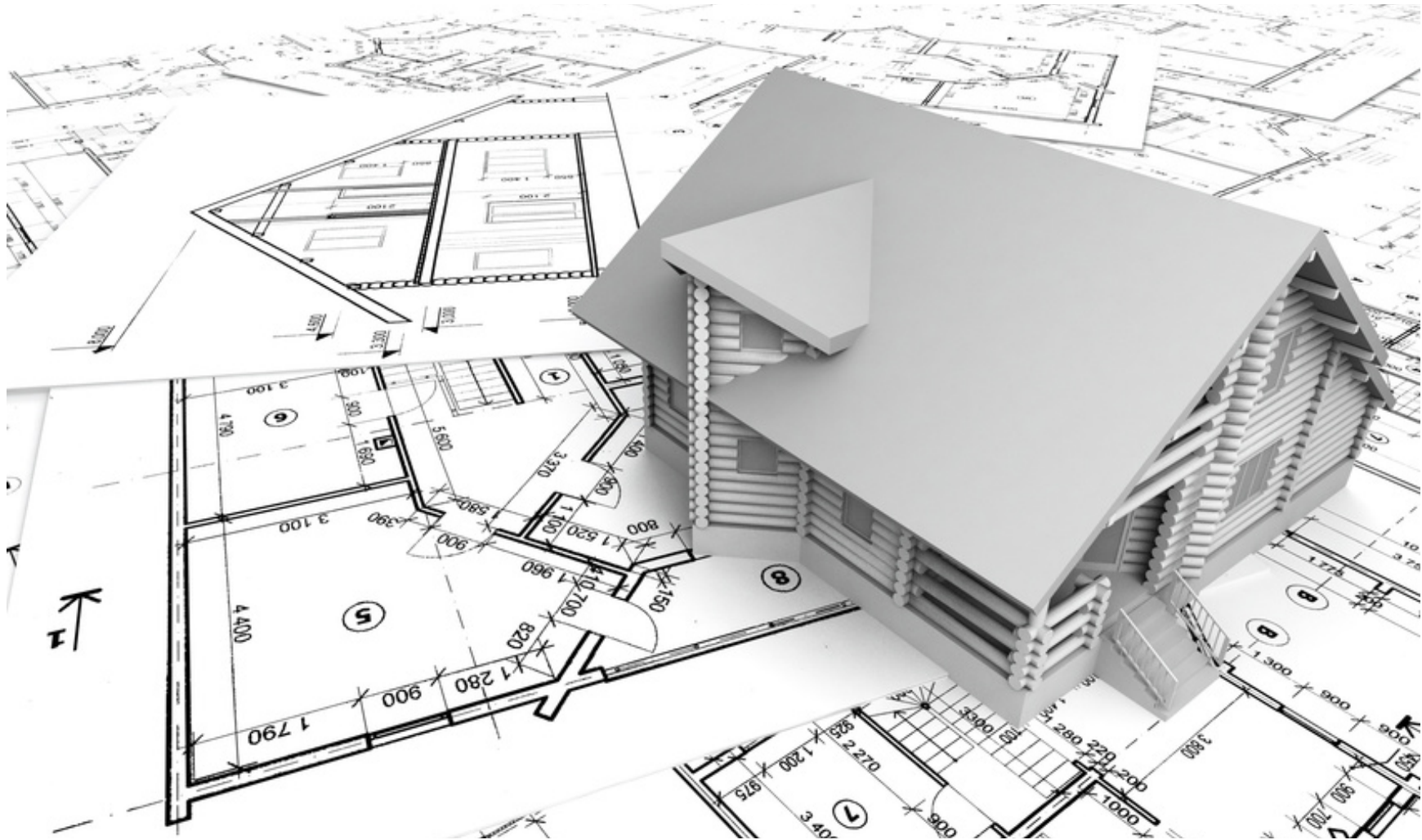


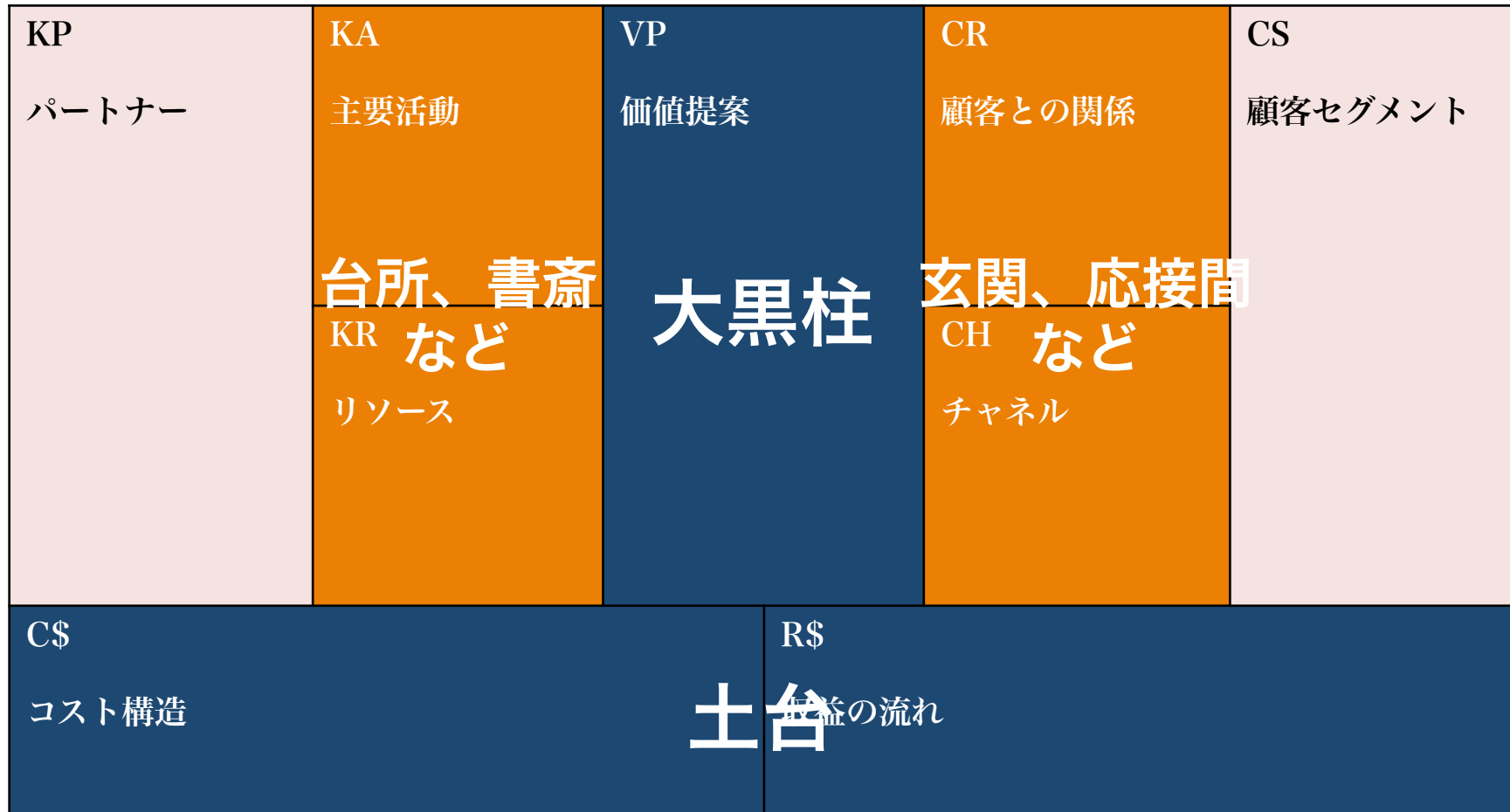
構造

構造を表現するビジネスモデルキャンバス

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 チャンネル	
C\$ コスト構造		R\$ 収益の流れ		

ビジネスの構造設計のためのツール





ビジネスの全体像をつかむための共通言語

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		



コトの時代に イノベーションを起こすには？

1. 事業全体の構造的把握
2. 大胆な事業構造の変革

トップマネジメント

会社全体を認識

不確実性に対処

イノベーション

ミドルマネジメント

担当部門だけを認識

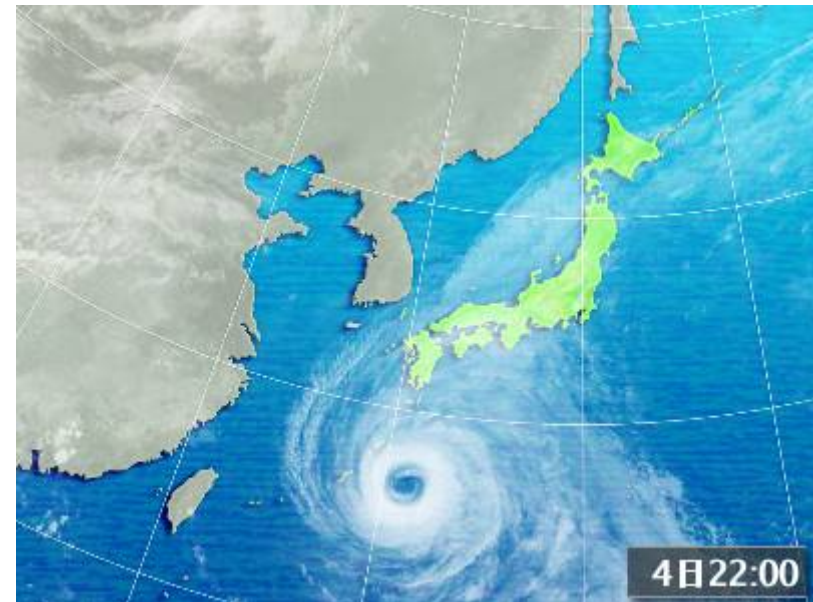
リスクに対処

オペレーション

天文学から気象学へ



小型パソコンでも
何百万年後が予測可能



スーパーコンピュータでも
明日の天気が予測不可能

気象学という環境下での〈経営判断〉

鈴木会長の英断

- スズキの鈴木修会長兼社長は、リーマン・ショック直後に、1000億円近い経費削減を行い、大胆な在庫調整を行うなど、他社に先駆けて対策を行った。その結果、リーマンショックの影響を最小限に抑えることができた。



薄型テレビをめぐる経営判断

- ソニーは平面ブラウン管が好調だったため、薄型テレビに乗り遅れた。有機ELの大型化も実現できず、液晶BRAVIAを発売するにあたって、サムスンからOEM供給を受けることになった。

経営とはサイエンスとアートの融合

サイエンス思考

- 再現性
- 過去を分析する
- ひとつの真実
- リスクマネジメント



アート思考

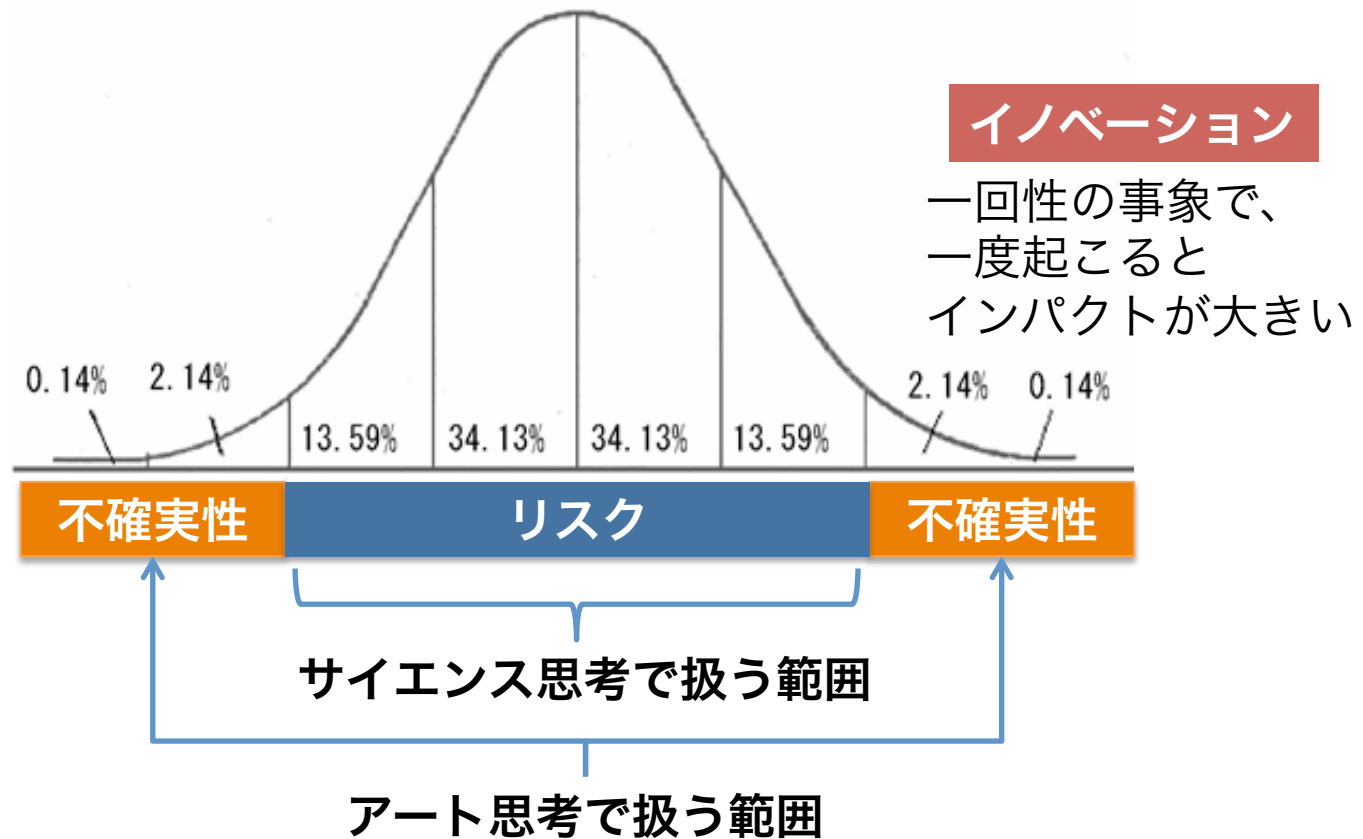
- 一回性
- 未来を創造する
- 多くの仮説
- 不確実性のマネジメント



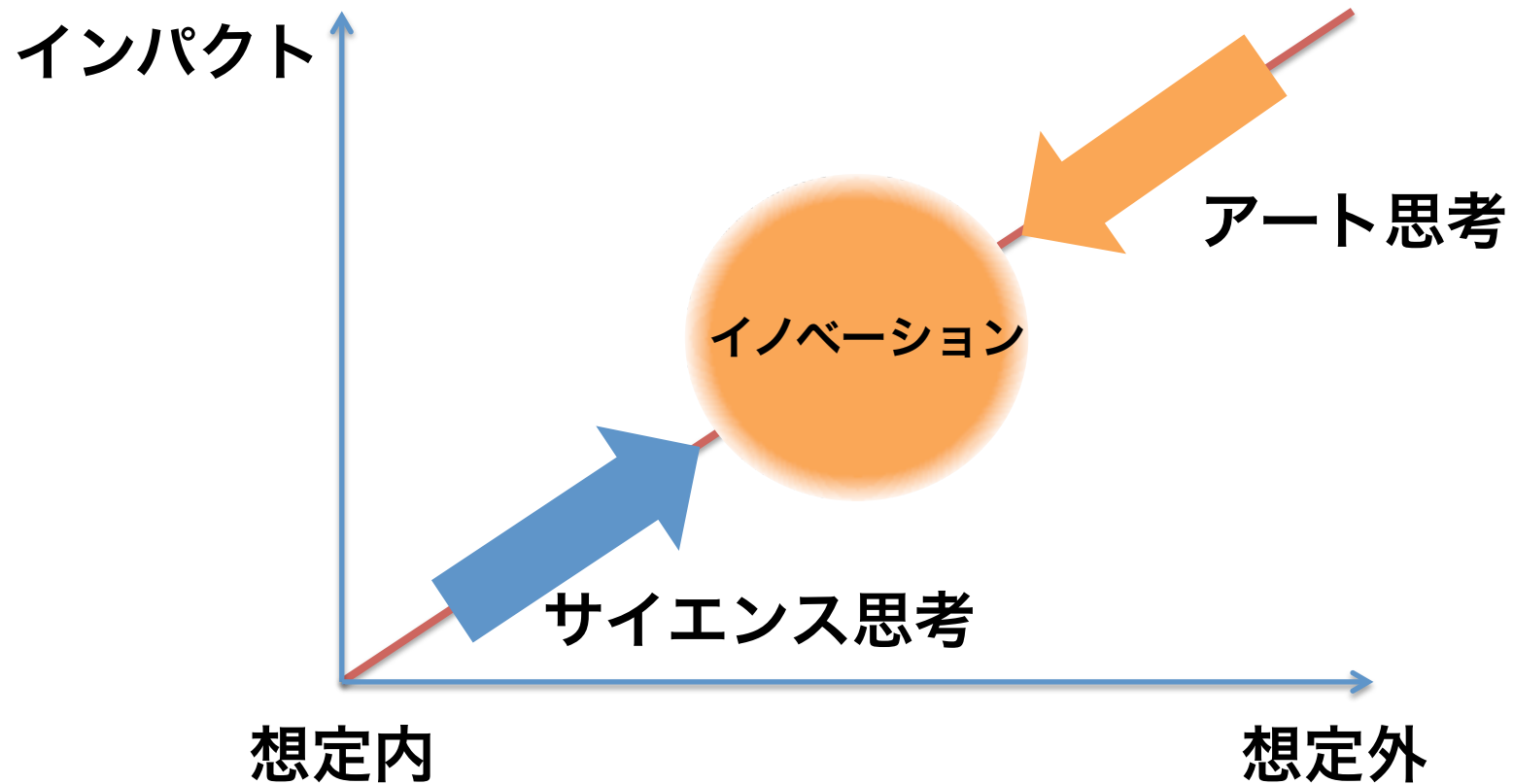
不確実性からイノベーションが生まれる

オペレーション

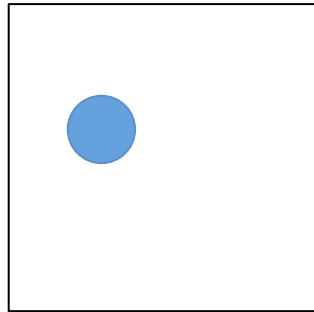
何度も起こる事象で
統計的に対応できる



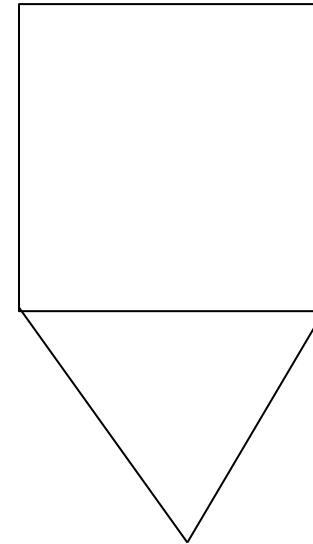
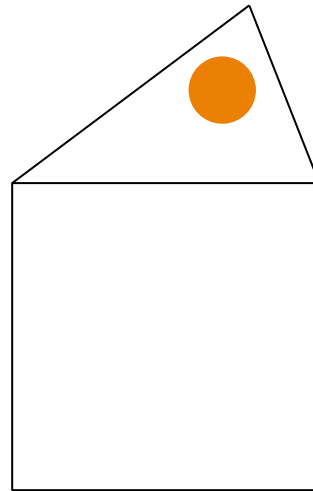
イノベーションを生み出すためのアプローチ



想定外の要素がもたらすイノベーション



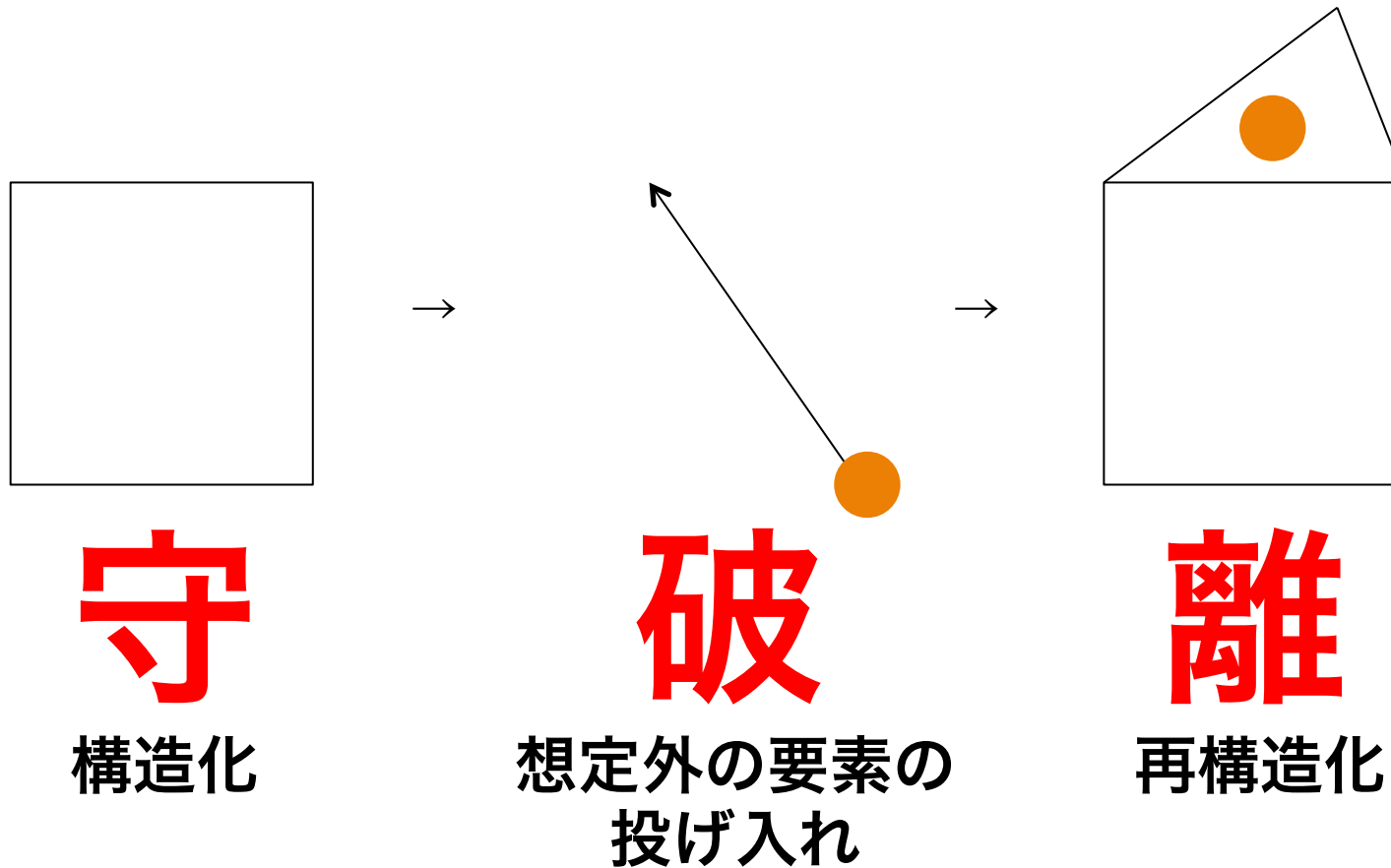
想定内



想定外



イノベーションを生み出す3つのプロセス



従来のコンビニエンスストア

KP パートナ ー メーカー 卸	KA 主要活動 流通 マーチャンダイ ズ フランチャイ ズ展開・管理	VP 価値提案 いつでもどこで も買える	CR 顧客との 関係 セルフサービス	CS 顧客セグ メント 学生 社会人
	KR リソース POSシステム 流通網 フランチャイ ズのノウハウ		CH チャンネル TVCM 実店舗	
C\$ コスト構造 物流コスト、仕入れコスト、システム管理 費、人件費		R\$ 収益の流れ 商品代金、各種支払の手数料		

お食事お届けサービスセブンミール



セブンイレブンの お食事お届けサービス セブンミール

ご注文
500円から
お届け無料

1日分
注文OK!

翌日
お届け!

365日
年中無休!

お店の商品もお届け!

※一部店舗は対応できない場合がございます。

スマートフォン・携帯サイトは
下記URLまたはQRコードから
アクセスしてください。

<http://7meal.jp/>



ケース1 セブンミール

KP パートナ —	KA 主要活動 <input type="text"/> <input type="text"/>	VP 価値提案 <input type="text"/>	CR 顧客との関係 セルフサービス ↓ <input type="text"/>	CS 顧客セグメント 高齢者
	KR リソース <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>		CH チャンネル インターネット	
C\$ コスト構造 <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>			R\$ 収益の流れ 500円以上の購入で送料無料	

ケース1 セブンミール

KP パートナ —	KA 主要活動 <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center; margin-bottom: 5px;">配達</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">システム開発</div>	VP 価値提案 <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center; margin-top: 20px;">家で 受け取れる</div>	CR 顧客との関係 セルフサービス ↓ <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">個別配送</div>	CS 顧客セグメント 高齢者
	KR リソース <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center; margin-bottom: 5px;">配達人員</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center; margin-bottom: 5px;">配達用車両</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">システム</div>		CH チャンネル インターネット	
C\$ コスト構造			R\$ 収益の流れ	
初期費用 <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center; margin-bottom: 5px;">車両費</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">システム開発費</div>			ランニング費用 <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center; margin-bottom: 5px;">配達費</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">システム運営費</div>	
			500円以上の購入で送料無料	

ローソンストア100

LAWSON STORE 100

HOME

商品情報

ポイント
カード



ケース2 ローソンストア100

<p>KP パートナ —</p> <input type="text"/> <input type="text"/>	<p>KA 主要活動</p> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	<p>VP 価値提案</p> <p>安く買える (100円均一)</p> <p>生鮮食品が買える</p>	<p>CR 顧客との関係</p> <input type="text"/>	<p>CS 顧客セグメント</p> <p>主婦</p>
<p>KR リソース</p> <input type="text"/> <input type="text"/>			<p>CH チャンネル</p>	
<p>C\$ コスト構造</p> <input type="text"/> <input type="text"/>			<p>R\$ 収益の流れ</p> <p>商品代金</p>	


ケース2 ローソンストア100

<p>KP パートナ —</p> <p>農家</p> <p>メーカー</p>	<p>KA 主要活動</p> <p>生鮮食品の買付</p> <p>品質管理</p> <p>PB開発</p> <p>KR リソース</p> <p>ローソン ファーム</p> <p>PB開発ノウハウ</p>	<p>VP 価値提案</p> <p>安く買える (100円均一)</p> <p>生鮮食品が買える</p>	<p>CR 顧客との 関係</p> <p>ポイント 会員</p> <p>CH チャンネル</p>	<p>CS 顧客セグ メント</p> <p>主婦</p>
<p>C\$ コスト構造</p> <p>初期費用</p> <p>ランニング費用</p> <p>PB開発費</p> <p>農場運営費</p> <p>調達費用</p>		<p>R\$ 収益の流れ</p> <p>商品代金</p>		

競合する新業態「まいばすけっと」




ケース3 あじわいFamima Cafe



あじわい Famima Cafe

一杯ごとに、豆が香る♪

挽きたてコーヒー 販売中♪

-  **ドイツ製のエスプレッソ抽出式のコーヒーマシーン**
高い圧力をかけて抽出するエスプレッソ抽出式のコーヒーマシーンを使用することで、コーヒーの香りやコクがより引き立ちます。また、特に女性に人気の「カフェラテ」など、きめ細かい泡立ちのミルクメニューもお楽しみいただけます。
-  **一杯ずつ、いつでも淹れたてのおいしさ**
一杯ずつコーヒー豆を「挽く→蒸らす→抽出」の工程を実施するので、いつでも“挽きたて”&“淹れたて”のおいしさがお楽しみいただけます。
-  **メニューによってコーヒー豆を使い分け**
コーヒー豆は、メニューに合わせてブレンドする品種を変えています。また、品種ごとに個別に焙煎（単品焙煎）した後にブレンドすることで、コーヒー豆のおいしさを最大限に引き出しています。
※時期によって使用するコーヒー豆の産地・品種等が異なる場合があります。

ケース3 あじわいFamima Cafe

KP パートナ —	KA 主要活動 <input type="text"/> <input type="text"/>	VP 価値提案 おいしいコー ヒーが安く買え る 手軽に食事がで きる	CR 顧客との 関係 セルフサービス	CS 顧客セグ メント 働く女性
	KR リソース <input type="text"/> <input type="text"/>		CH チャンネル 店舗	
C\$ コスト構造 <input type="text"/> <input type="text"/>		R\$ 収益の流れ 食料品の売上増 ついで買い		

ケース3 あじわいFamima Cafe

KP パートナ ー	KA 主要活動 マシン設置 スペース開発	VP 価値提案 おいしいコー ヒーが安く買え る 手軽に食事がで きる	CR 顧客との 関係 セルフサービス	CS 顧客セグ メント 働く女性
	KR リソース マシン イートイン スペース		CH チャンネル 店舗	
C\$ コスト構造 初期費用 マシン設置・ス ペース開発費用		R\$ 収益の流れ 食料品の売上増 ついで買い		
ランニング費用 地代家賃				

カフェニーズを巡る競合関係

ファストフード



マックカフェ

セルフ式コーヒー



イエカフェ



ネスプレッソ

コンビニエンスストア



ファミリーマートのおすすめ 
あじわい
Famima Café

要素の粒度

抽象的



企業全体のビジネスモデル構造を捉える



事業のビジネスモデル構造を捉える



事業のビジネスモデル構造を
競合他社と比較・分析する
= **細かな競争優位性の記載**

具体的



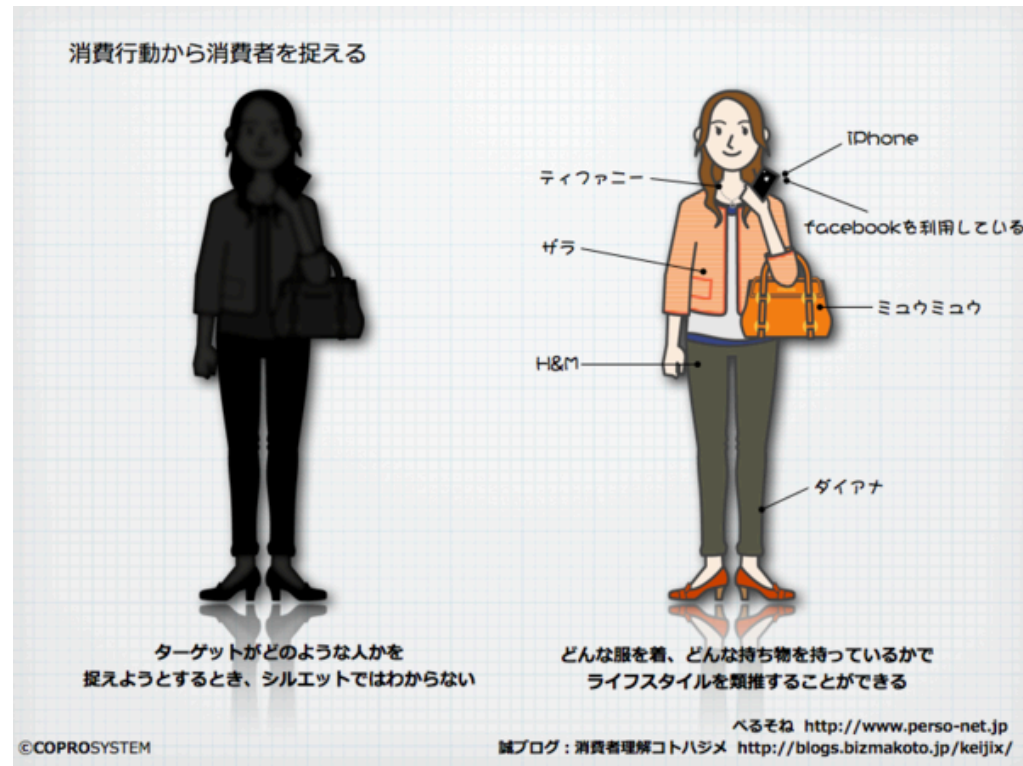
事業のビジネスモデル構造を
事業のマネジメントに使う
= **具体的数値の記載**



自社のビジネスモデルを書いてみよう

顧客セグメント (Customer Segments)

- 法人であれば……
 - 規模：大企業なのか中小企業なのか？
 - 業種：家電メーカー、食品メーカー、サービス業、金融、教育 etc.
- 個人であれば……
 - 年齢
 - 性別
 - 職業
 - ライフスタイル
 - 購買行動
 - 人間関係



価値提案 (Value Propositions)

- 快適な移動手段
- 高い安全性
- パフォーマンス
- 使いやすさ
- 美味しさ
- 高い栄養値
- 低価格
- 新奇性
- カスタマイズできる
- デザインが優れている
- ブランド価値がある
- リスクが低減できる
- アクセスしやすい



ベンツは、移動手段というだけでなく、お金持ちのステータスとしての価値がある

価値を生み出すための主要活動

- **サプライチェーン**
 - 仕入れ、製造・オペレーション、出荷・流通、販売、アフターサービスなど
- **エンジニアリングチェーン**
 - 研究、企画、開発、生産準備など
- **支援活動**
 - 経営管理、人事労務管理、知財管理、調達活動など
- **コンサルティング活動**
 - ヒアリング、問題解決、効果測定など



主要活動を支えるリソース

- **物理的なリソース**
 - 店舗、工場、機材など
- **知的財産**
 - 特許、営業秘密、ブランドなど
- **人的リソース**
 - エンジニア、営業、
- **ファイナンスリソース**
 - 資金

主要活動・リソースを補うパートナー

- 部品メーカー
- 大学、研究機関
- 販売代理店
- 異業種からのサポート

顧客に価値を届けるチャンネル

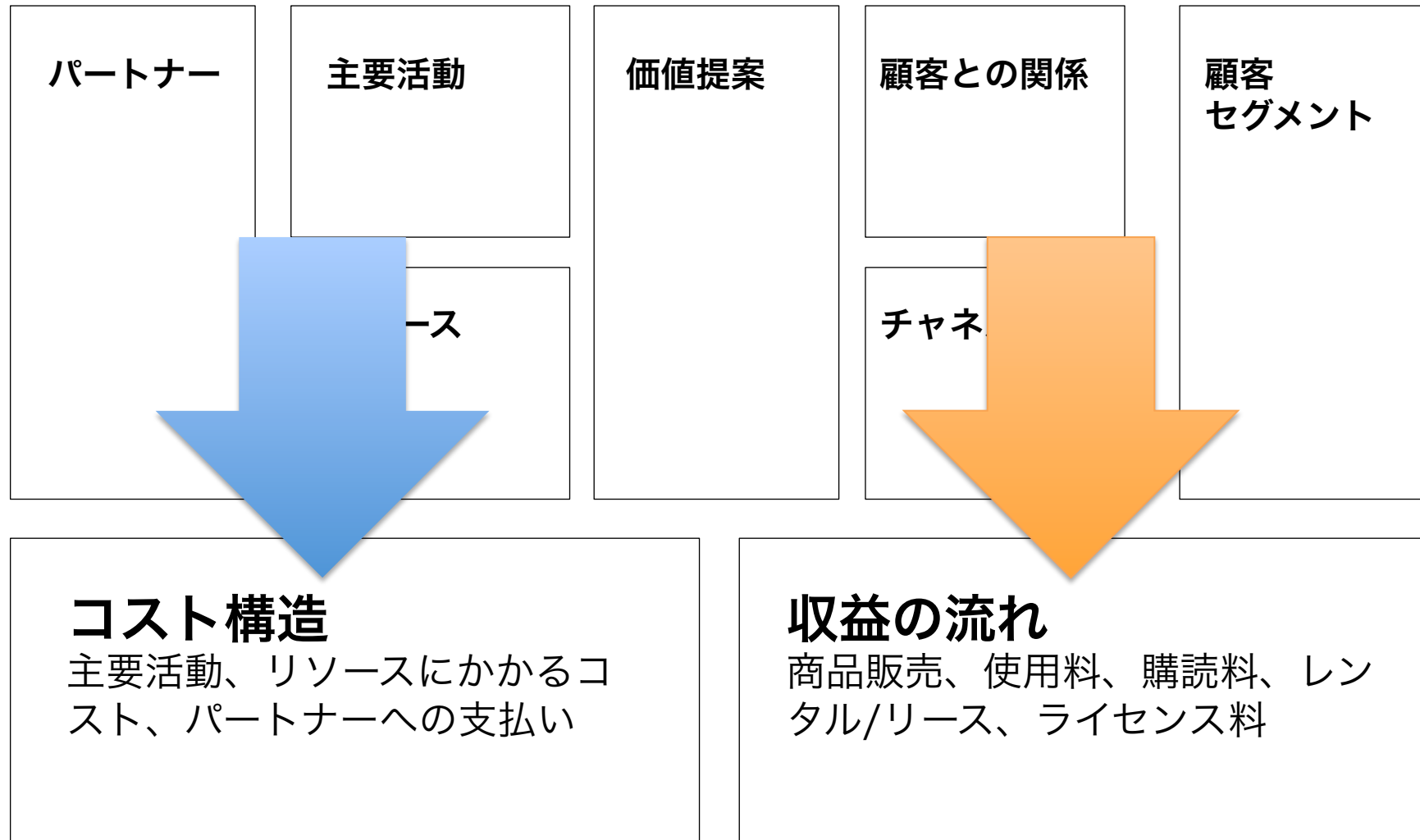
- 調達チャンネル：材料調達、商品調達
- 認知チャンネル：TVCM、新聞、専門誌、トレードショー、ネット
- 販売チャンネル：店舗、電話、インターネット、自動販売機
- 提供チャンネル：店舗、出張サービス
- アフターサービスのチャンネル：店舗、コールセンター

チャンネルによって構築される顧客との関係

- セルフサービス
- 売り切り
- 御用聞き
- コンサルティング営業
- 共創
- メンバーシップ
- コミュニティ

時間的長さ × 深さ

コスト構造と収益の流れ



ヤマト運輸（宅配以前）

KP 国鉄	KA 集荷 配送 配達	VP 近距離運送 ↓ 多角化 通運事業 交通貨物 海上貨物 長距離輸送	CR 長期的契約	CS 百貨店 法人
	KR トラック 通運免許 常設配送所 正社員		CH 法人営業	
C\$ 固定費増大		R\$ 通運の売上不安定 1つあたりの売上低い 手形支払い		

ビジネスモデル上の限界

- 固定費の高騰にも関わらず (C\$)、季節変動が大きくなりリソースの無駄が多い (KR)。
- 国鉄 (KP) のストの影響が大きい。
- 顧客との関係 (CR) の中で、ボリュームディスカウントを求められ、価格決定権がない (R\$)。
- 手形支払いのため、資金繰りが難しい (R\$)。

質問

- 参入に際して、もっとも大きなリスク要因は何だったのか？ また、そのリスク要因が「問題ではない」と考えた理由は何だったのか？
- なぜクロネコヤマトは一人勝ちを収めたのか？

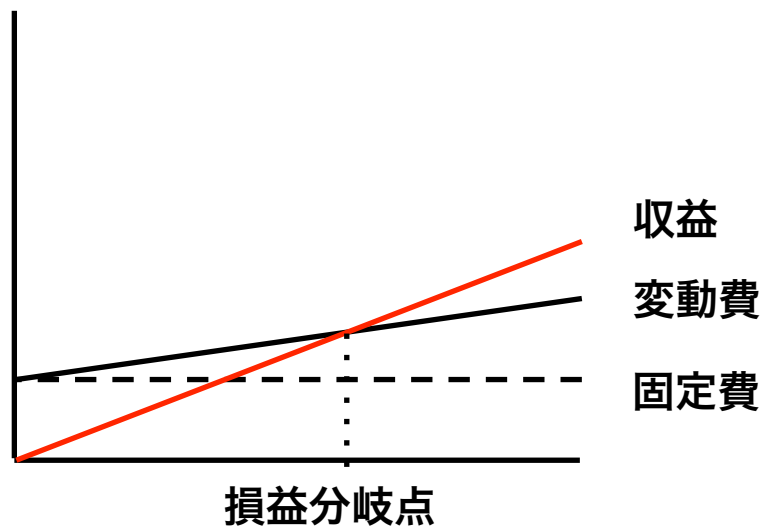
ヤマト運輸（宅配）

KP	KA 個別の集荷 個別の配達 商品開発 システム開 発	VP 小口の小包 の取り扱い に限定 手軽に発送 できて便利	CR 一回ごとの 注文 不安定	CS 一般家庭 (マスマー ケット) ニーズの有 無？
	KR トラック 全国配送網 荷物受取所 取扱個数 ↓ 集配効率	高付加価値 商品	CH フーディー・ 酒屋・米屋 マス広告 セールスド ライバー	
C\$ さらに高い固定費		R\$ 現金支払い 固定費を賄うだけの収益		

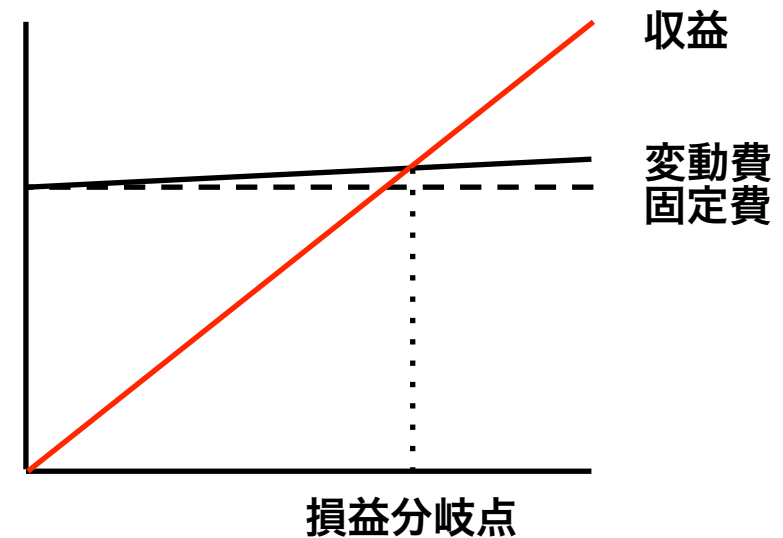
距離志向から集配密度志向へ

- 距離よりも集配密度が収益性を左右
 - 東京都中央区全域での一台一日あたりの集配個数205個。銀座1～8丁目で21台が配属（1999年）

長距離主体の運送事業



宅急便事業

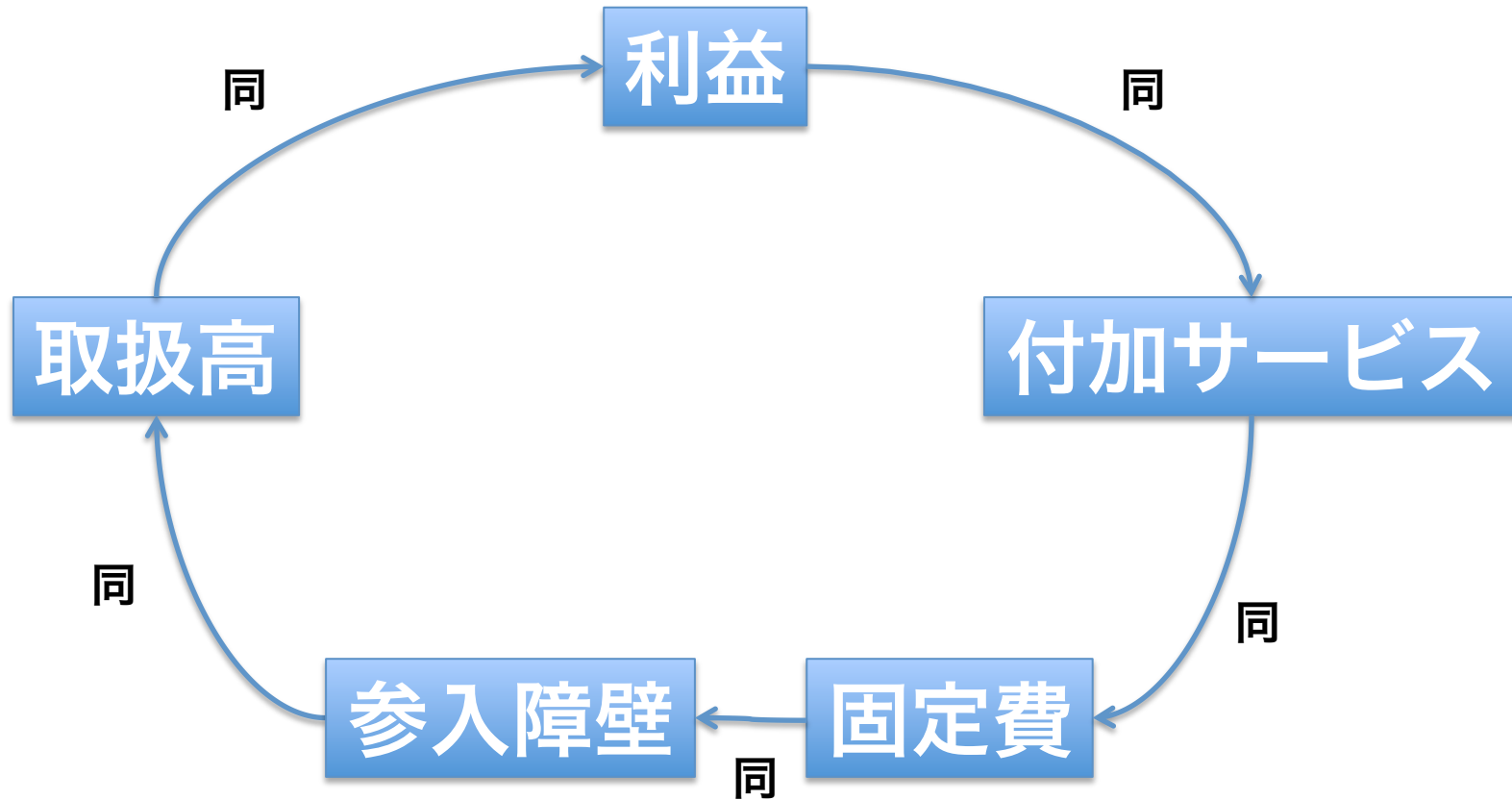




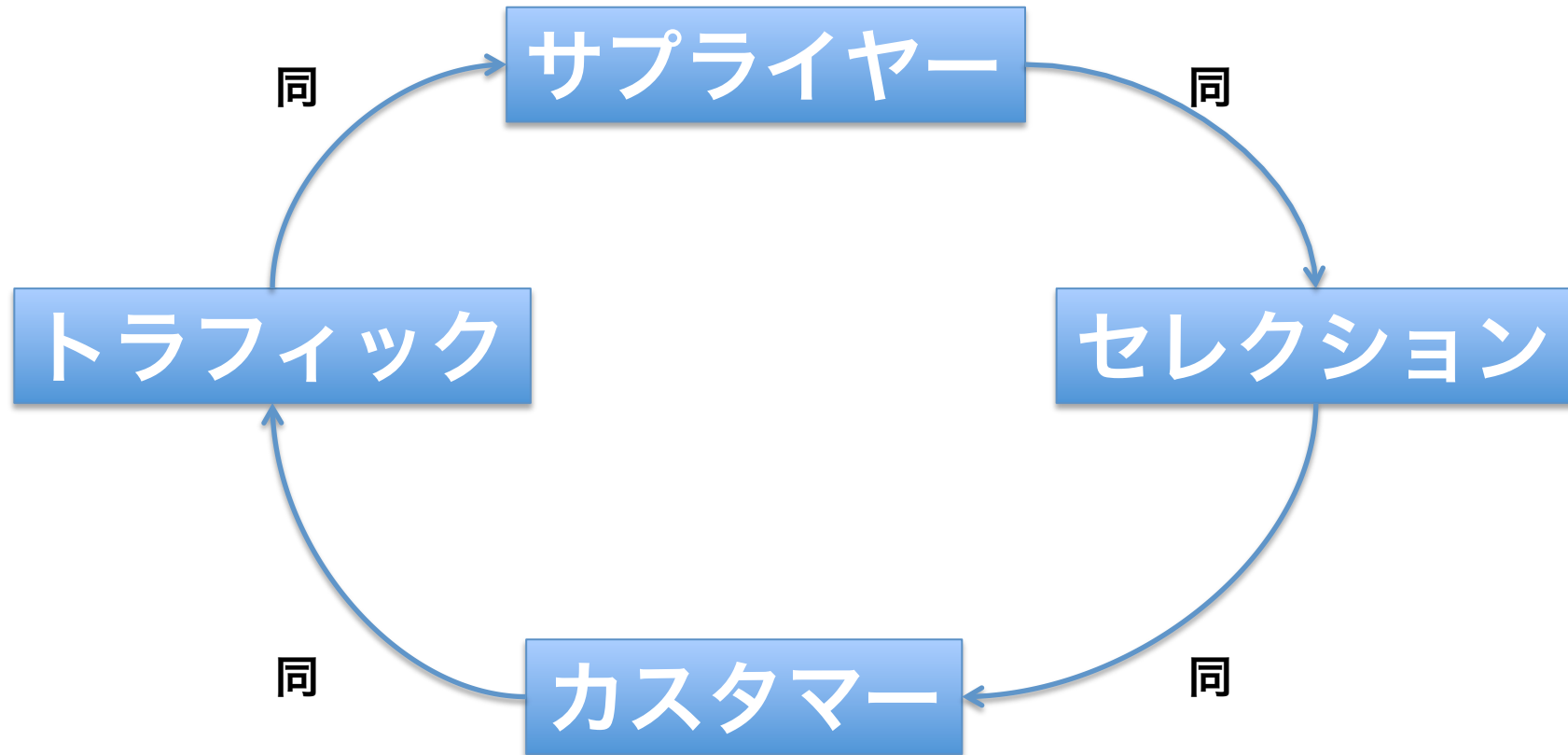
質問

- なぜクロネコヤマトは一人勝ちを収めたのか？

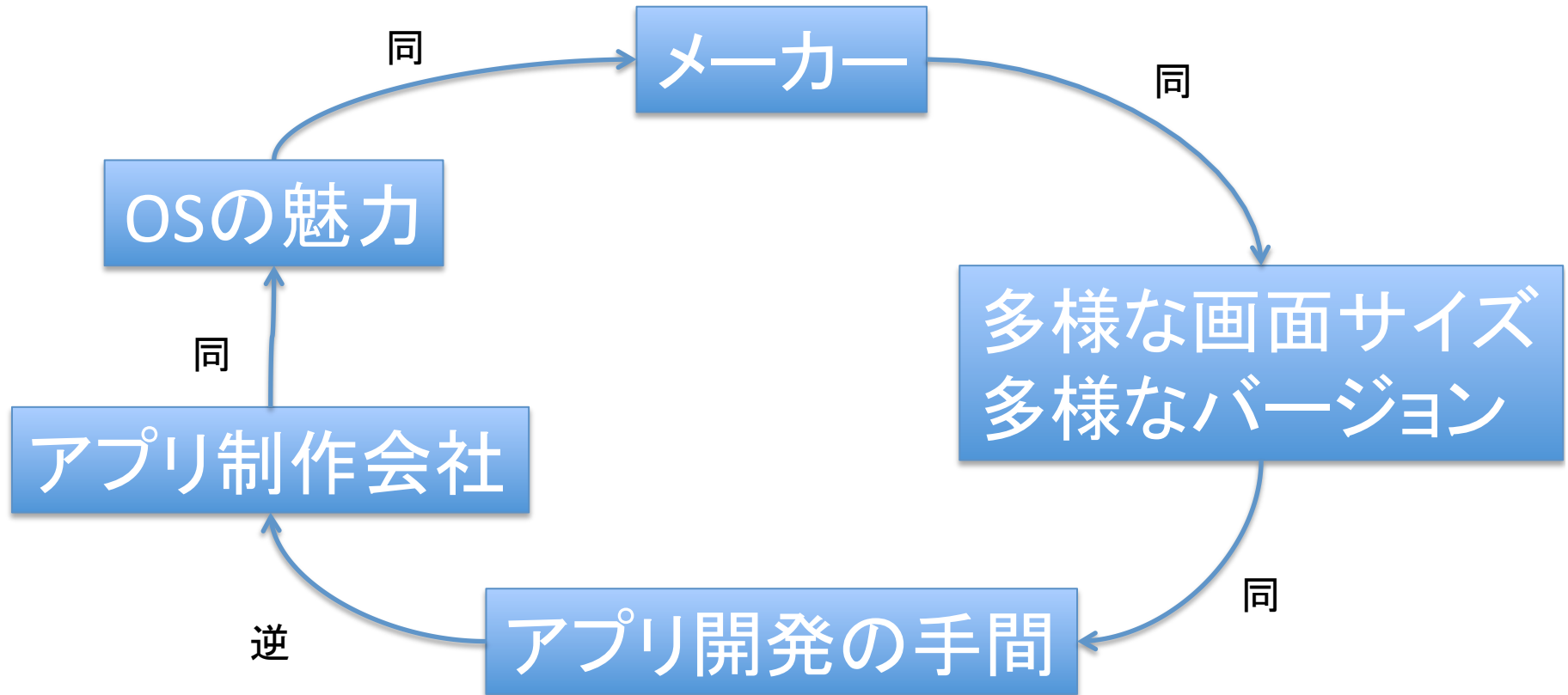
ヤマト運輸の自己強化ループ図



Amazonの自己強化ループ図

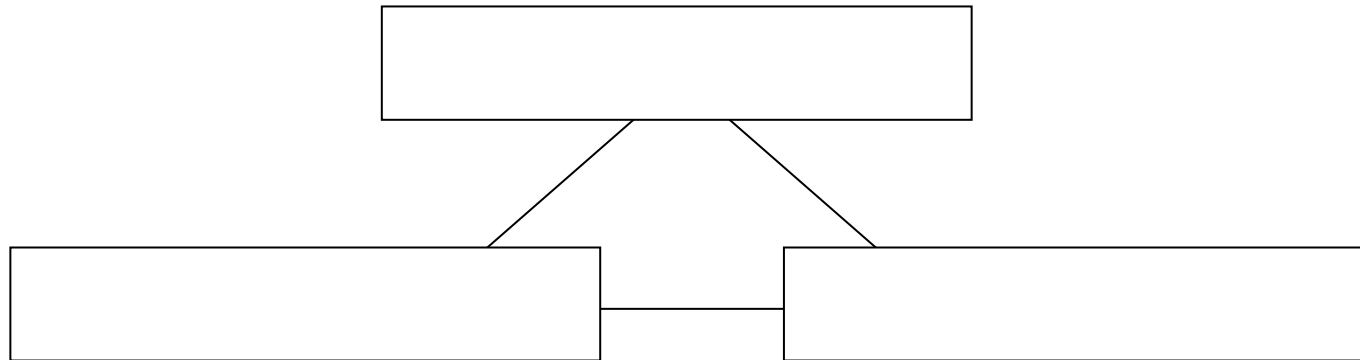


Androidのバランスループ図

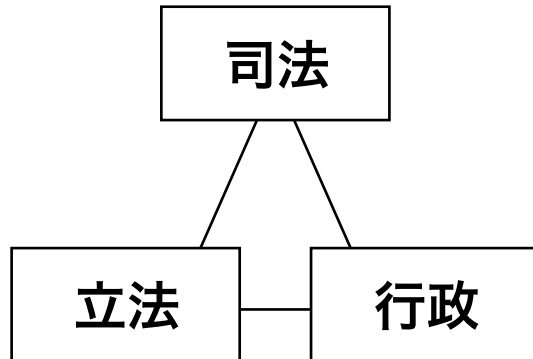


プレゼンテーションで伝える技術

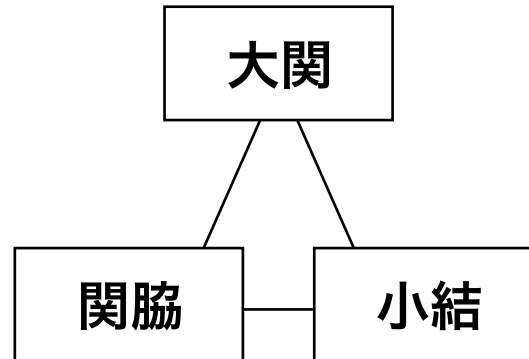
- 3つの要素に集約する



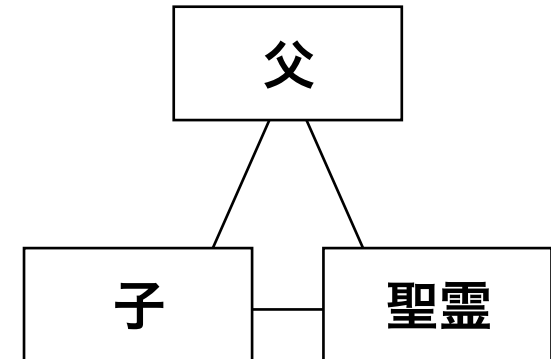
三権分立



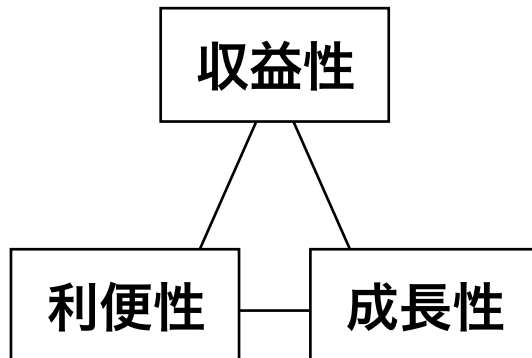
相撲の三役



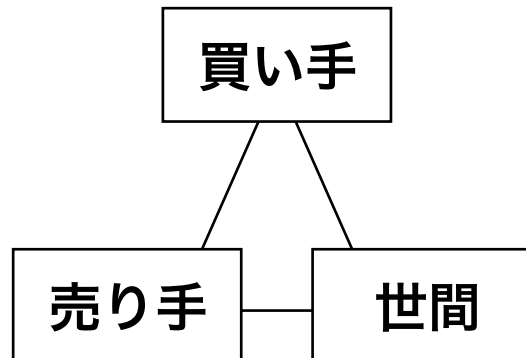
キリスト教の三位一体



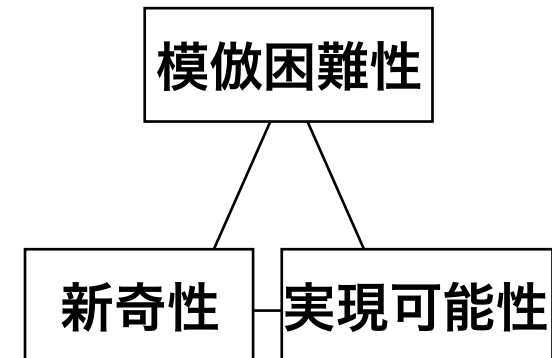
事業評価



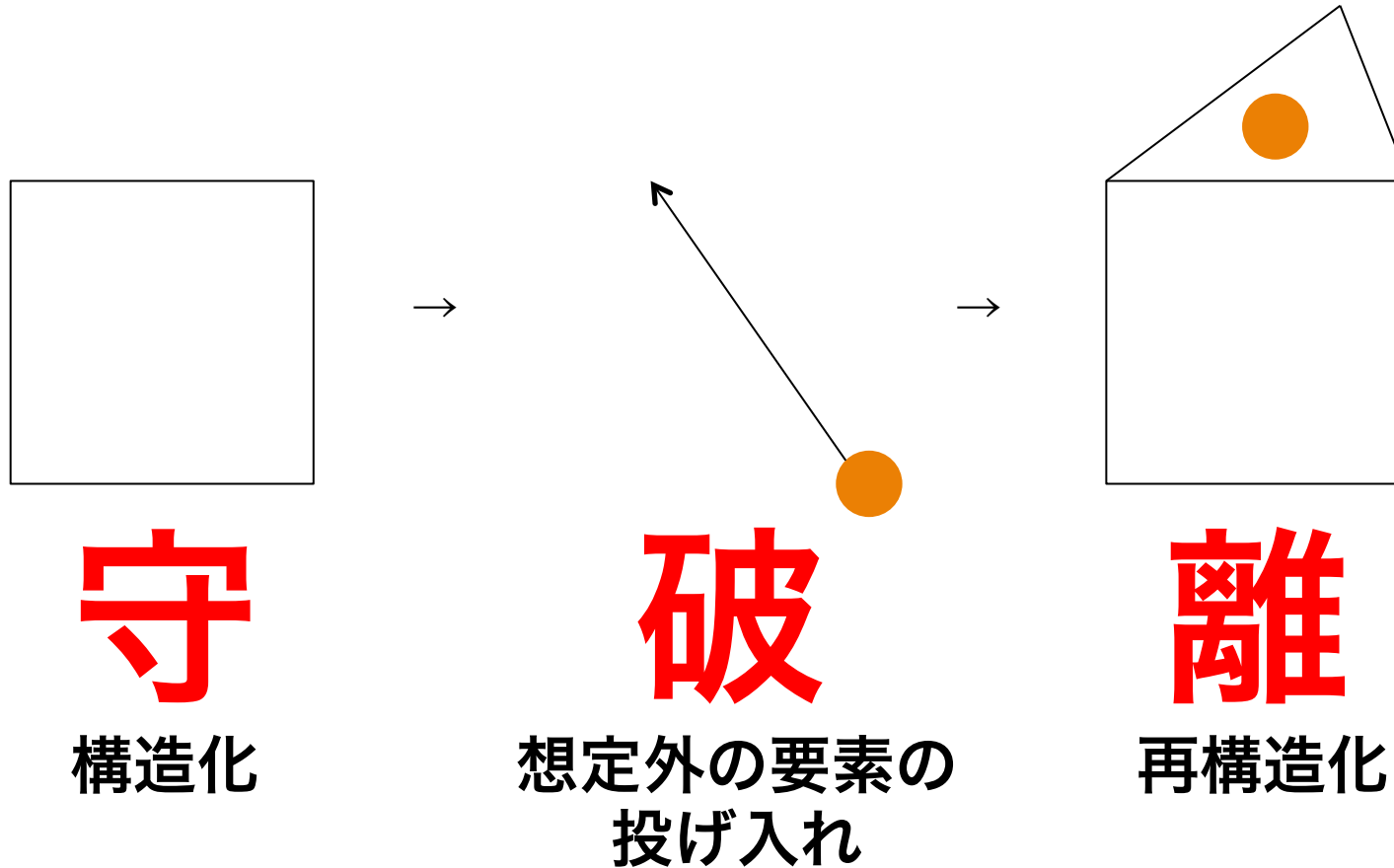
近江商人の三方良し



新規事業評価



即興性と〈場〉の変化

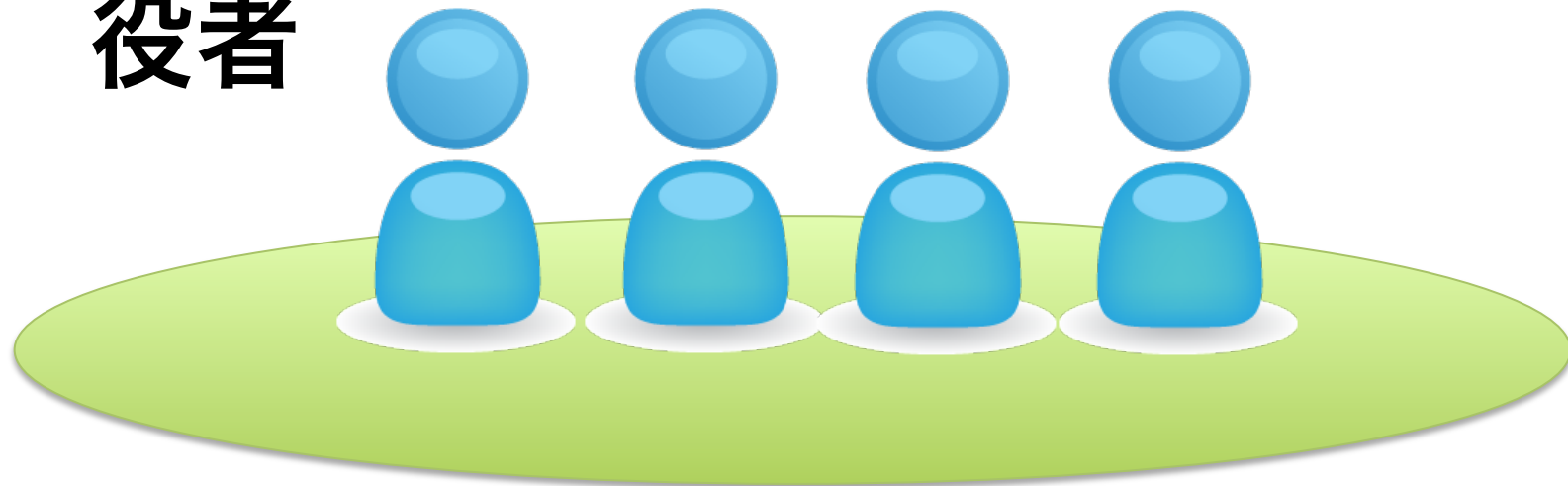


〈場〉の即興劇モデル

観客



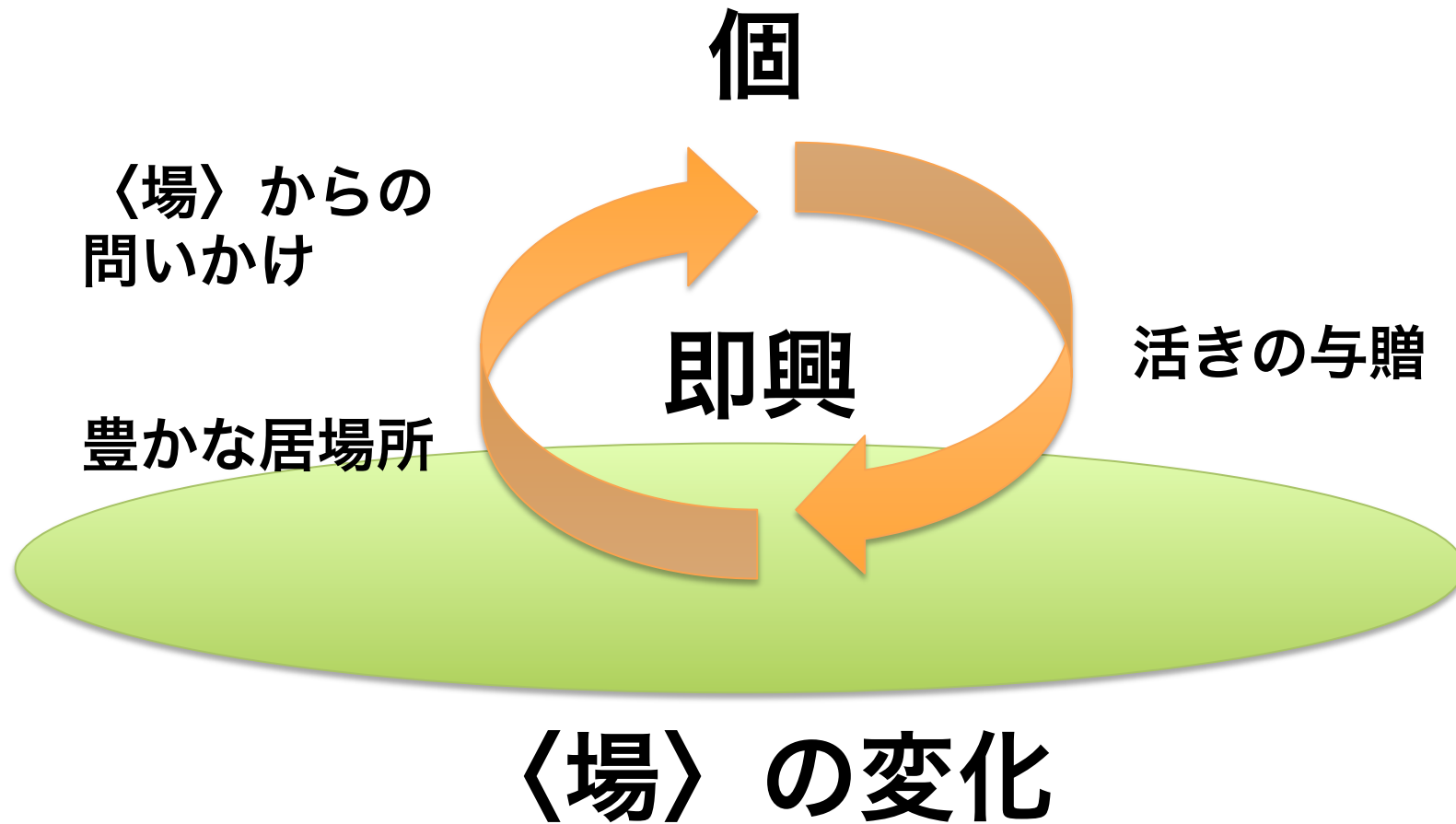
役者



舞台

場の研究所所長・清水博先生による場のモデル

与贈循環する世界



ビジネス アイデア

ビジネス モデル

ビジネス プラン



KP	KA	VP	CR	CS
	KR		CH	
C\$				

仮説と検証

KP	KA	VP	CR	CS
	KR		CH	
C\$		R\$		

KP	KA	VP	CR	CS
	KR		CH	
C\$		R\$		

