

経営デザインシート

の中核をなす

ビジネスモデルを

図解で考える

ビジネス図解研究所 近藤哲朗 (チャーリー)

目次

2つのことをお話します

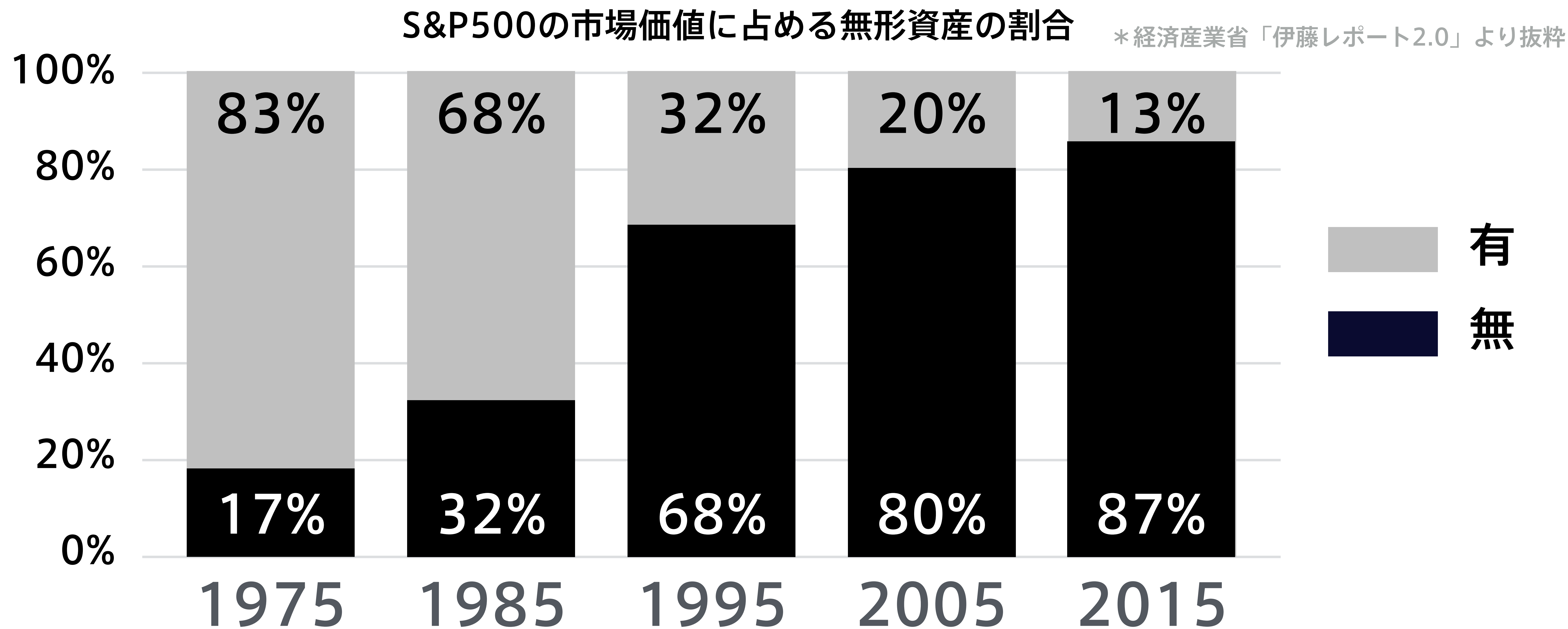
1. ビジネスモデル2.0について

**2. 経営デザインシートの中核をなす
ビジネスモデルを図解で考える**

ビジネスモデル2.0

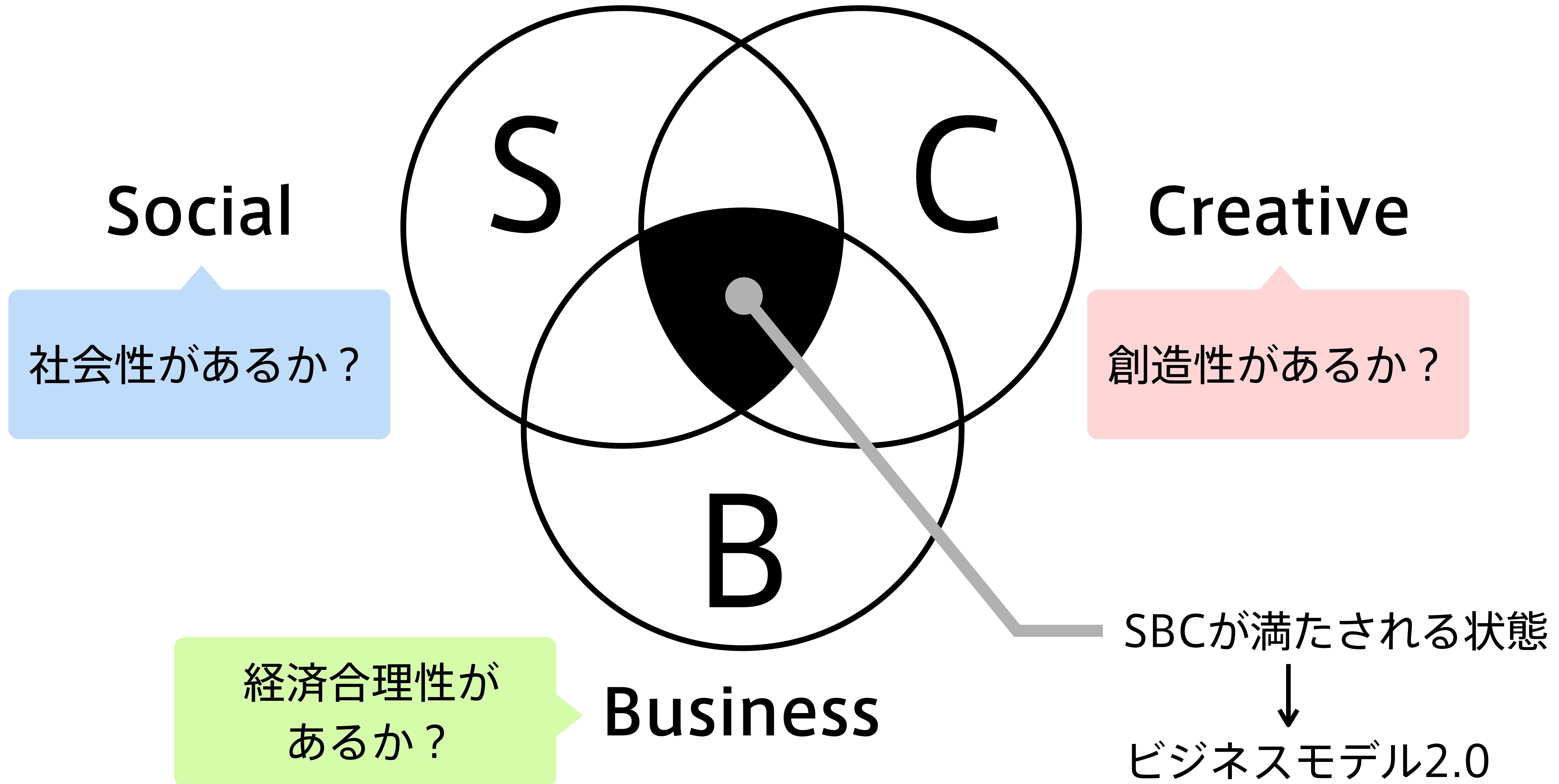
背景にある環境変化

無形資産がますます価値になる時代に



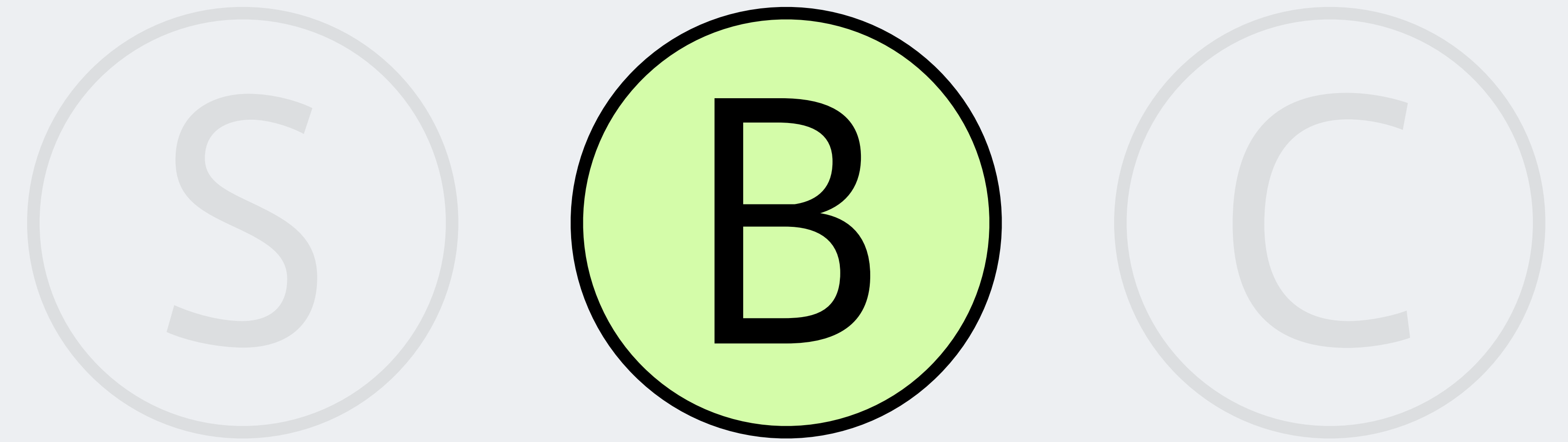
モノからコトへ、が確実に進んでいる

これからの時代の「価値」とビジネスモデル

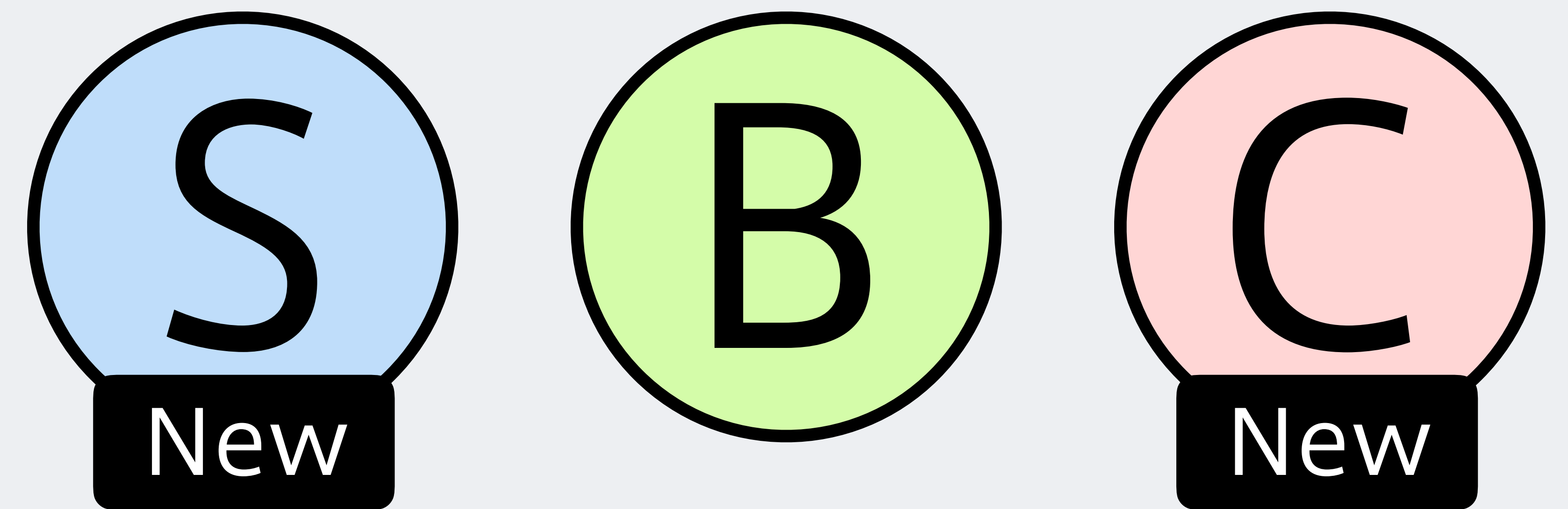


ビジネスモデル2.0とは？

ビジネスモデル1.0
≡ 儲けを生むための仕組み



ビジネスモデル2.0
≡ 価値を生むための仕組み



ビジネスモデル1.0からビジネスモデル2.0へ
考え方をアップデートしていかなければならない

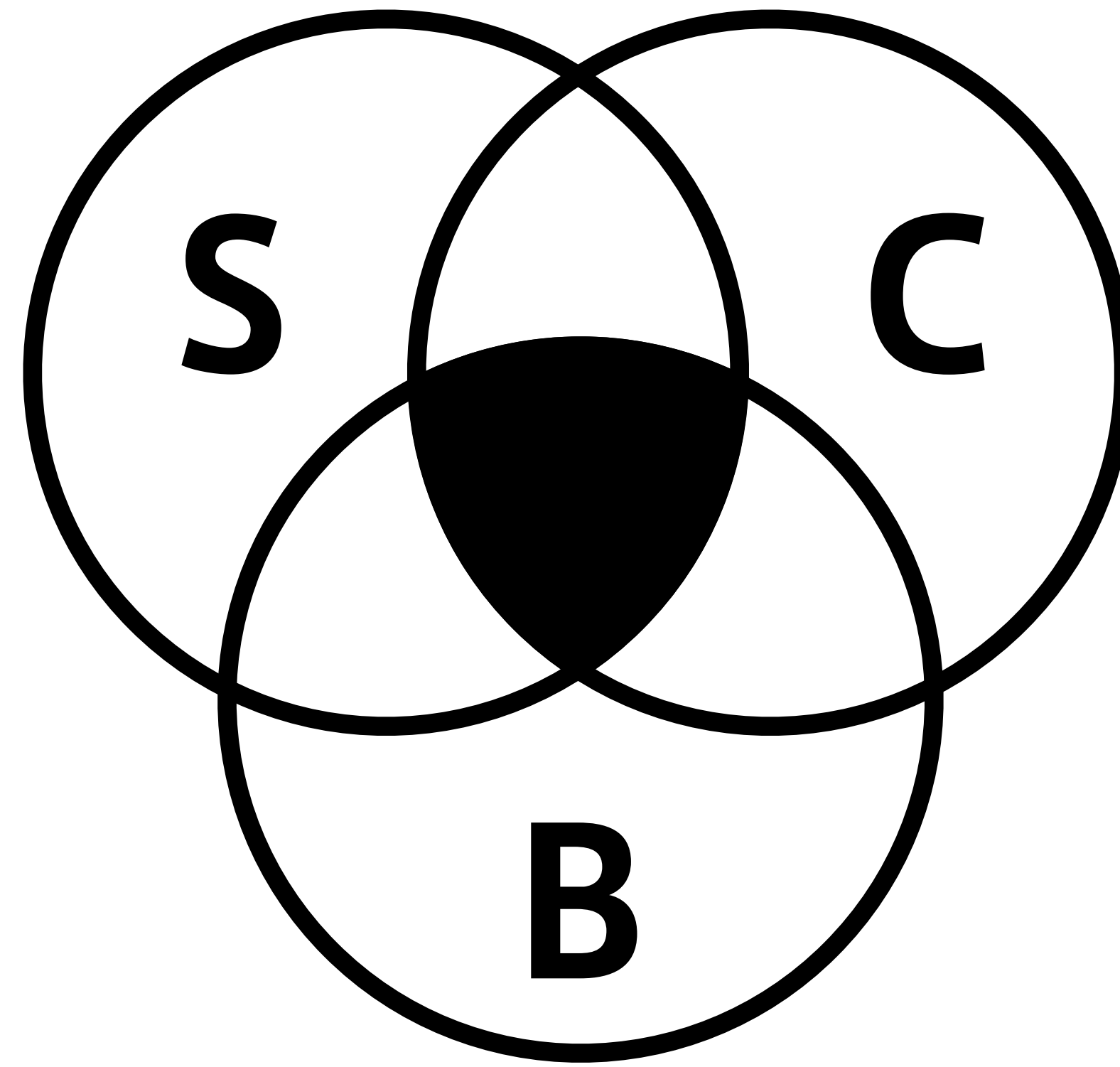
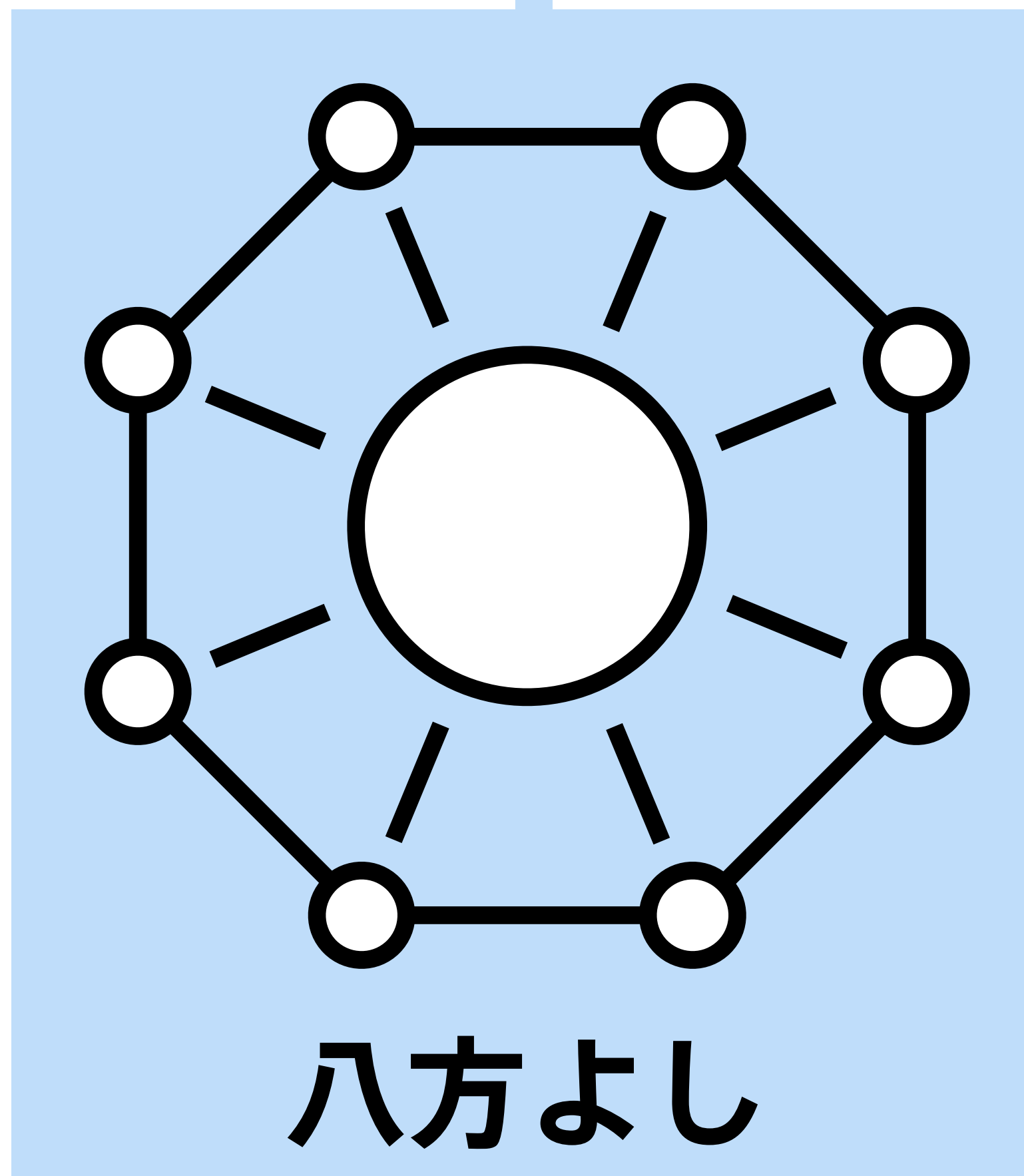
ESG経営で有名な三菱ケミカルHDの企業価値指標

MOS Sustainability	サステナビリティ向上 SDGs含め独自の貢献指標での目標達成	100年単位	
MOT Technology	イノベーション創出 R&D（研究開発）とM&A（合併・買収）	10年単位	
MOE Economics	資本効率化 伸ばす事業と撤退すべき事業の選択と集中	1/4年単位	

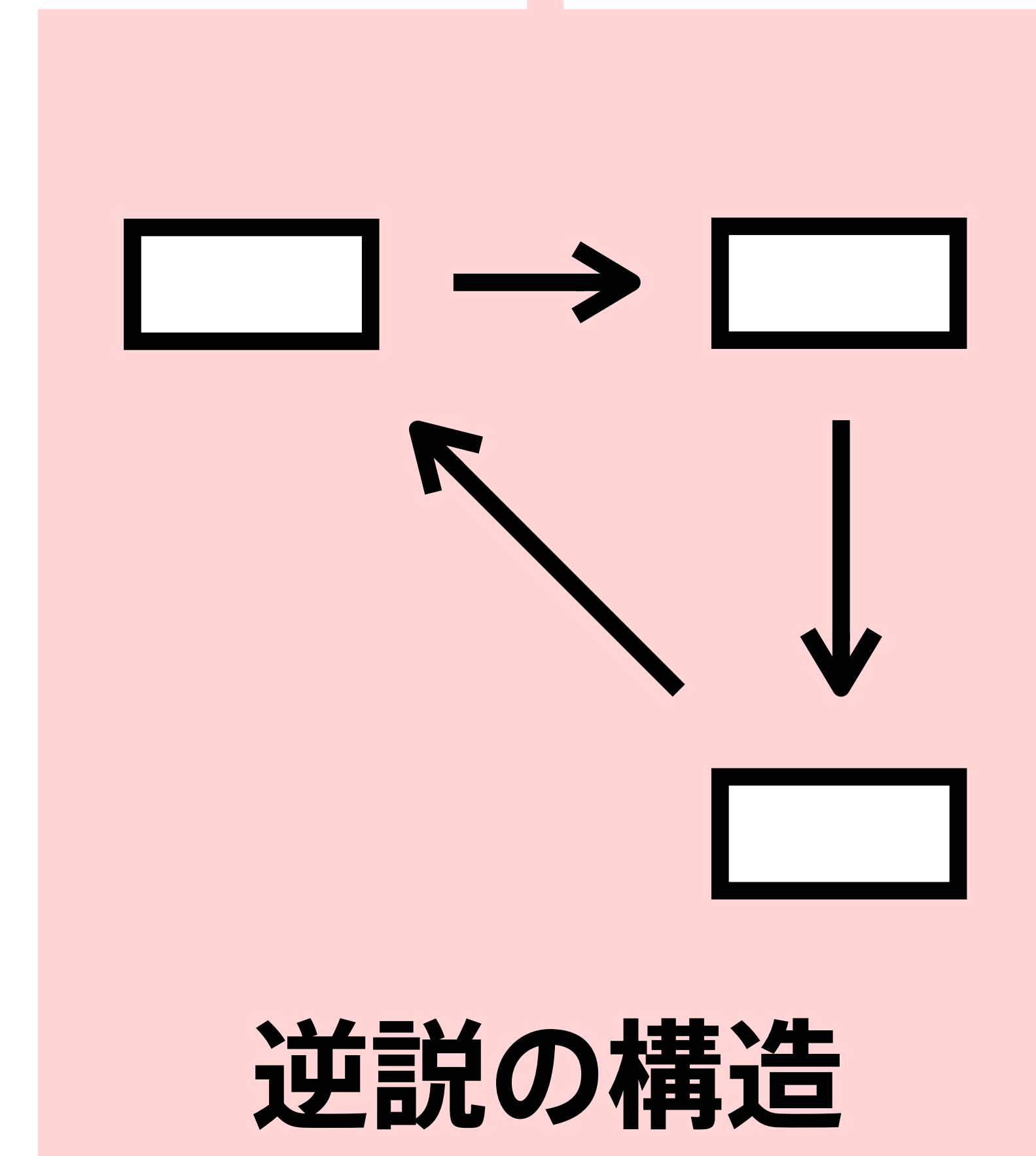
ビジネスモデル2.0的な価値観

SBCを確認するための3つの枠組み

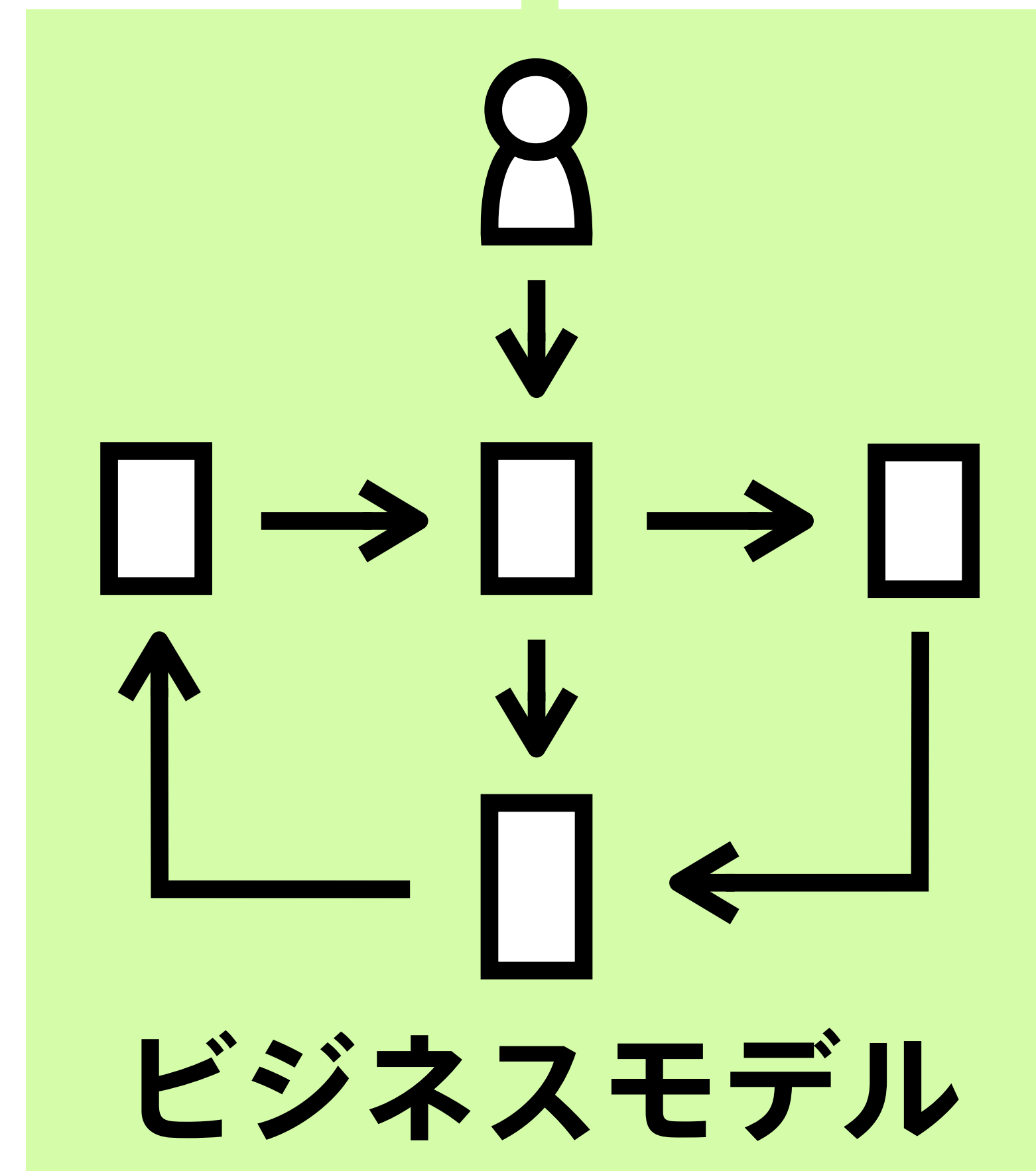
社会性があるか？



創造性があるか？

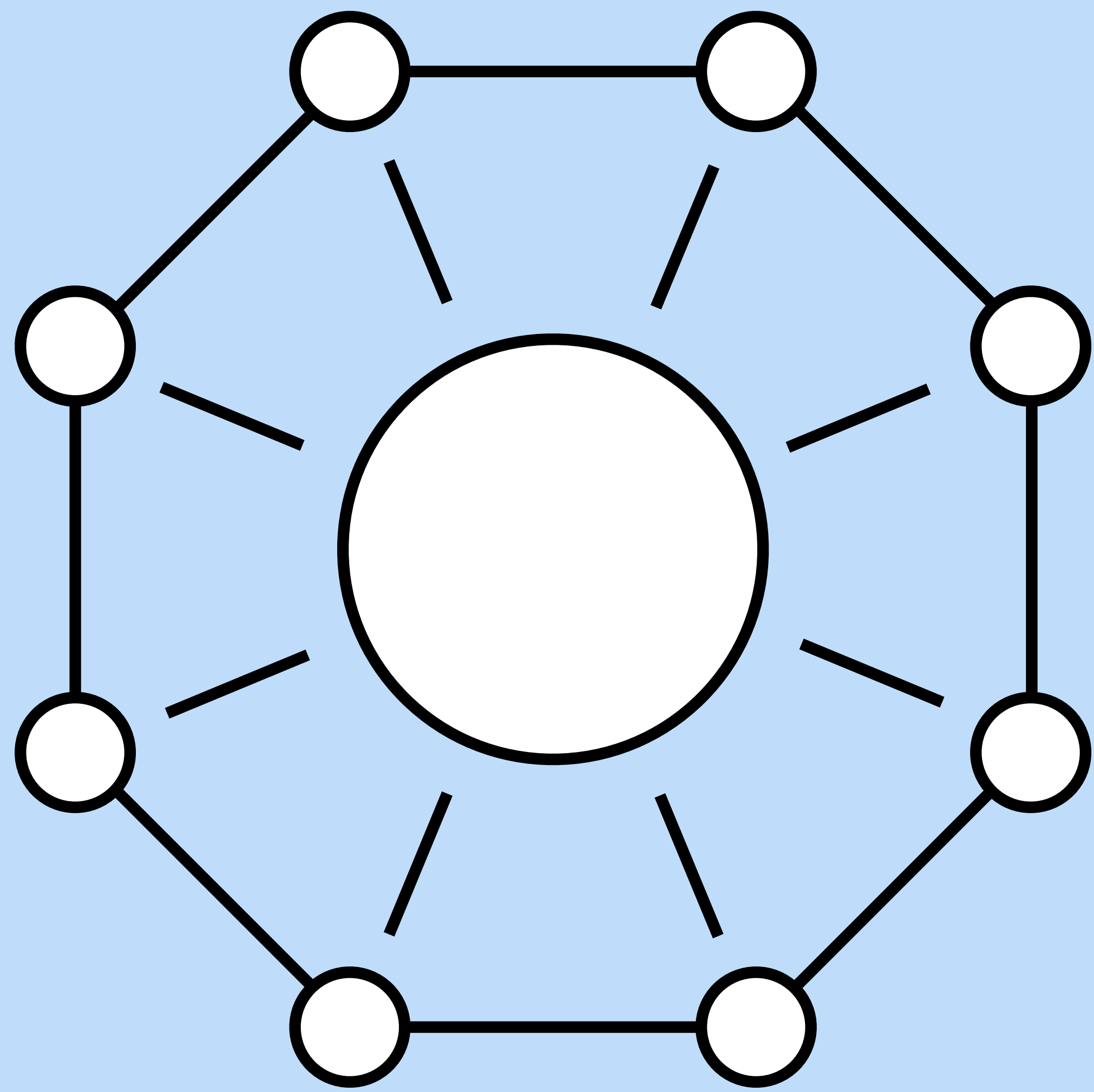


経済合理性があるか？

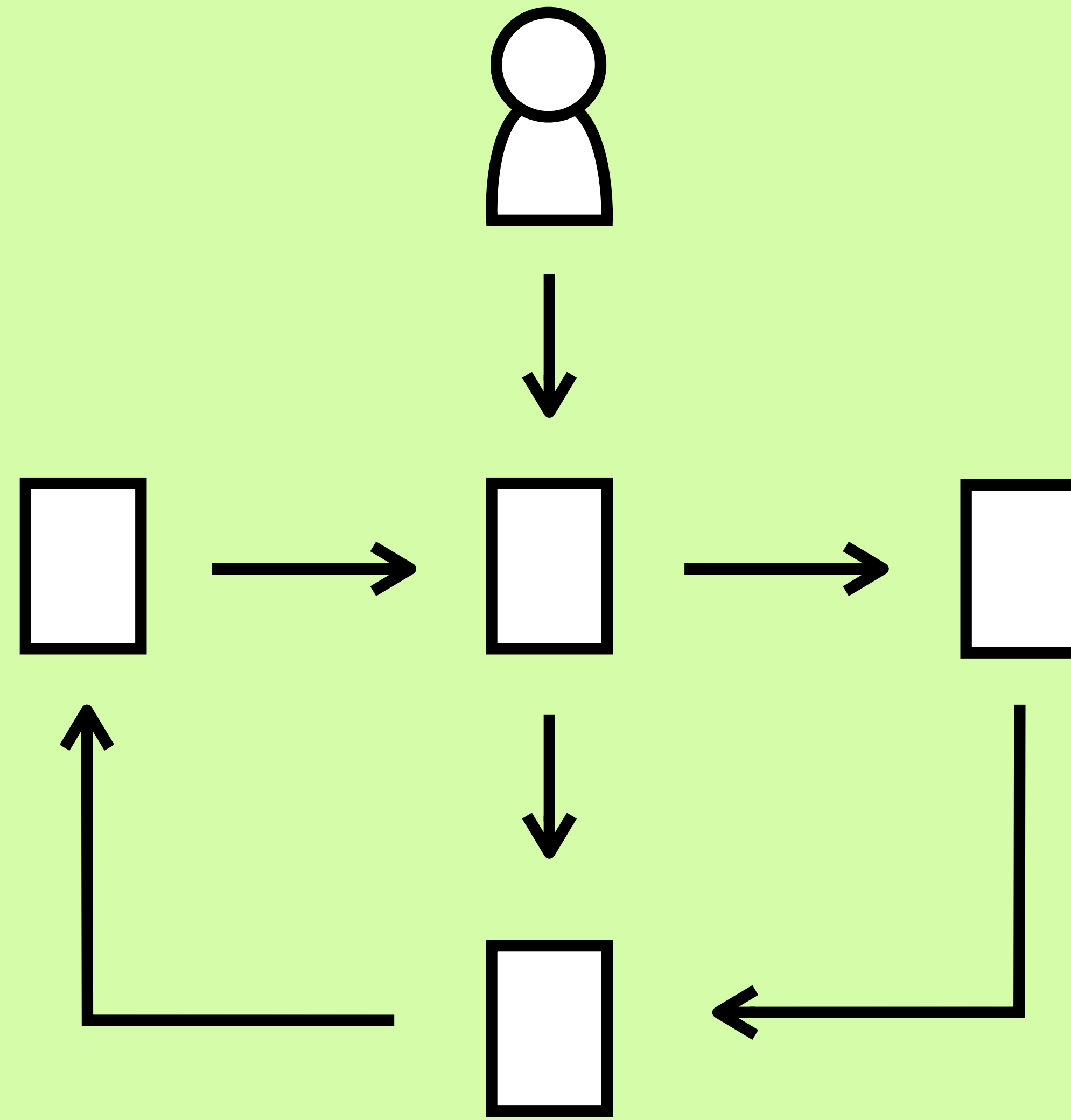


3つの枠組み

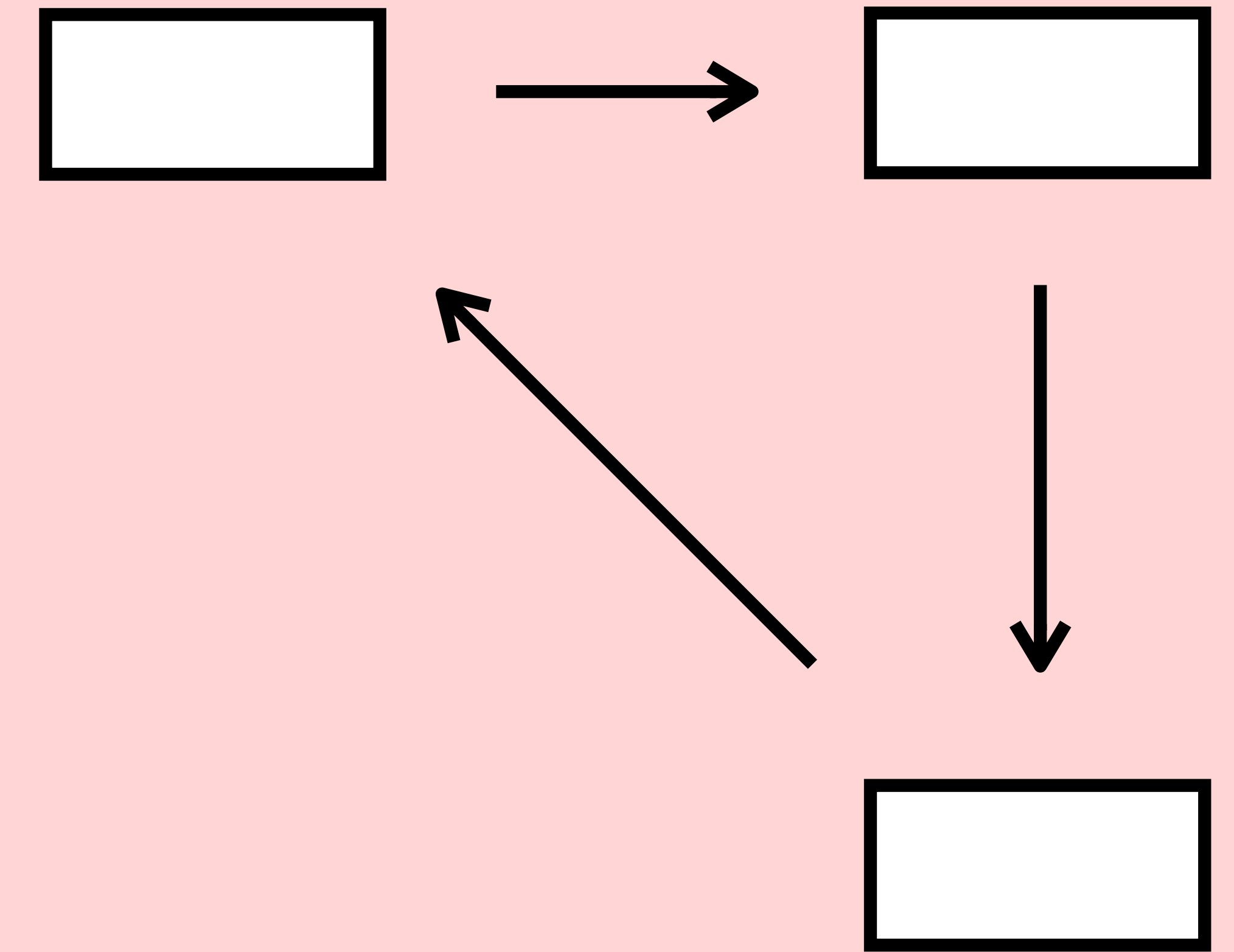
八方よし



ビジネスモデル

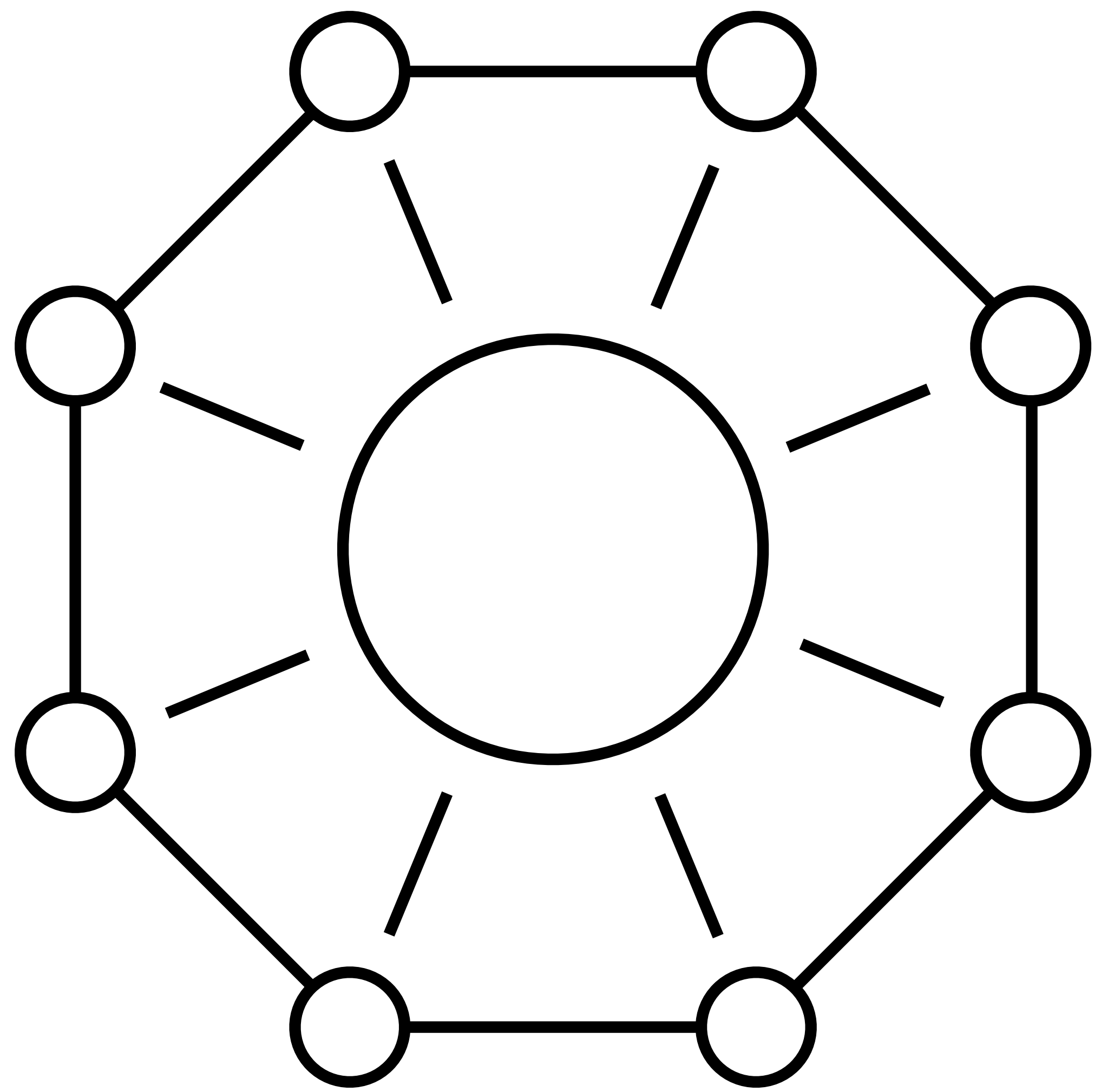


逆説の構造

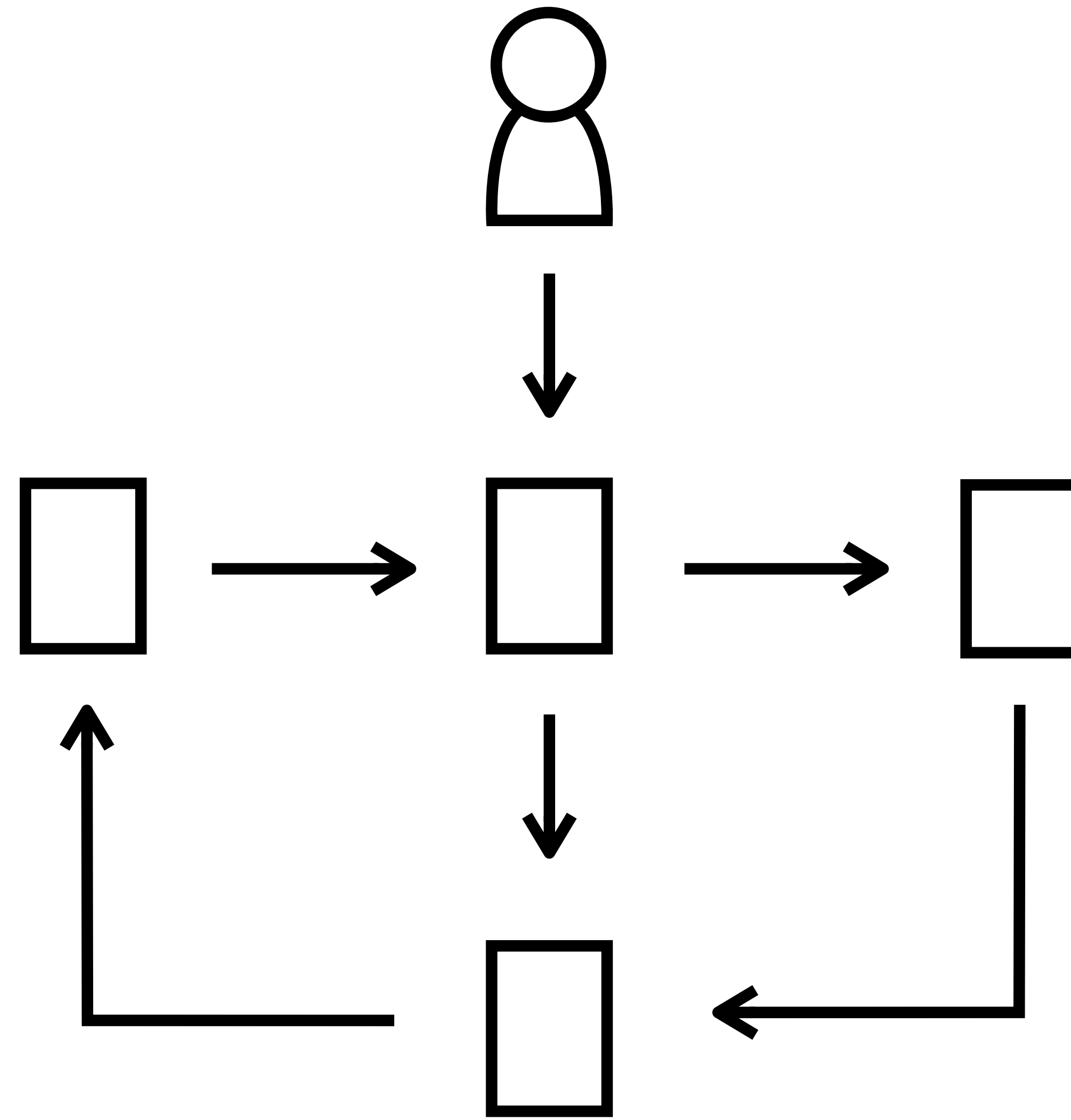


まずは逆説の構造の話

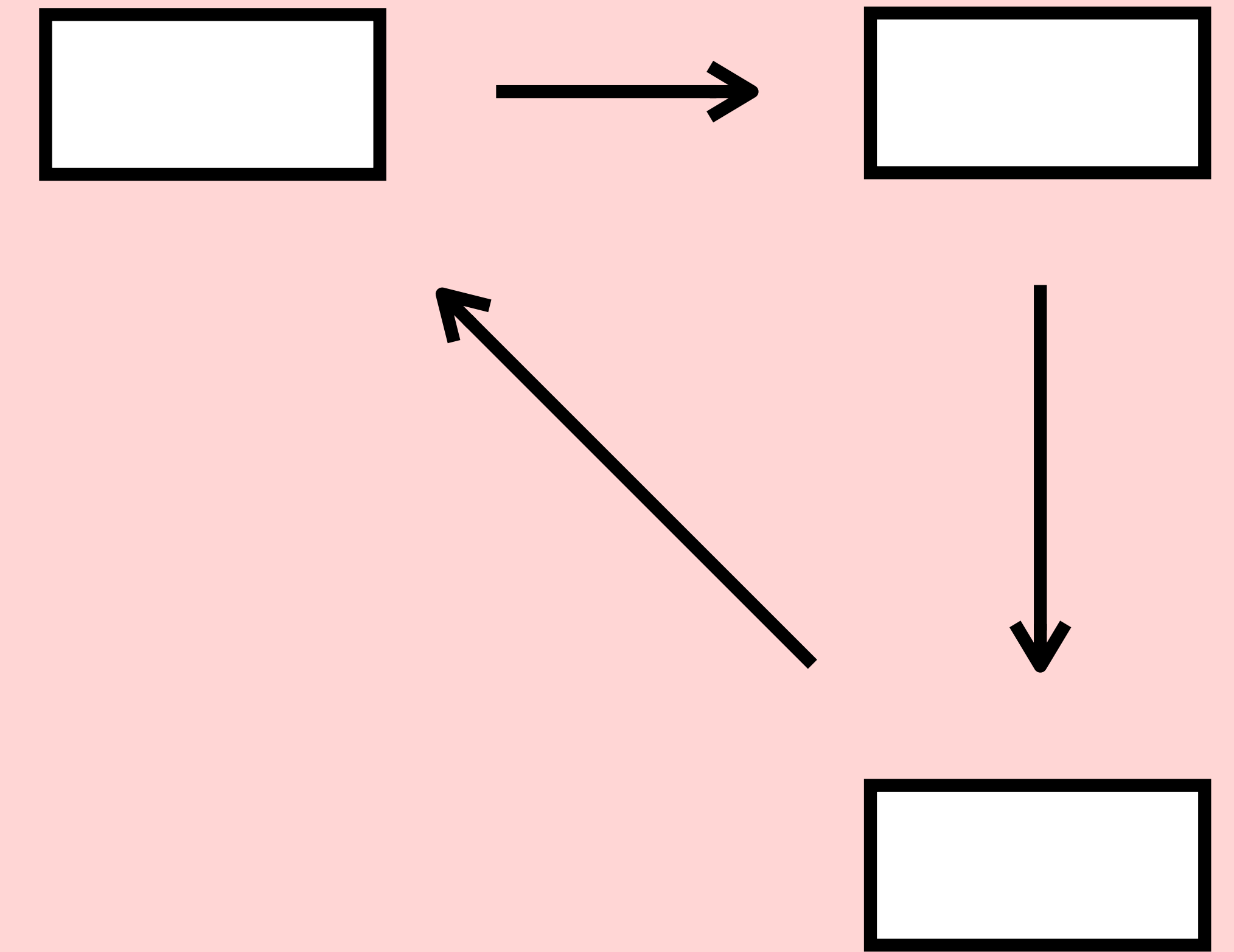
八方よし



ビジネスモデル

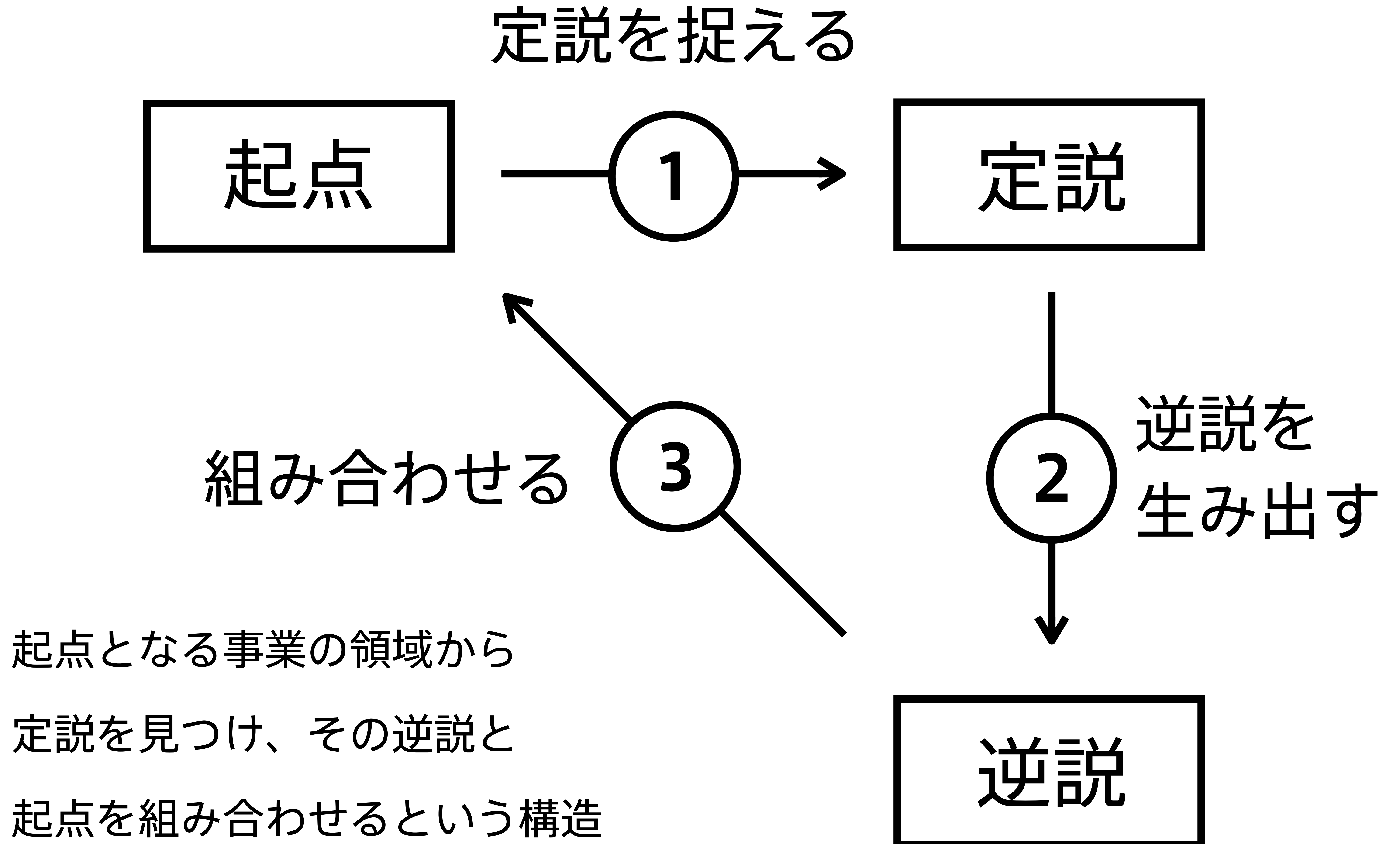


逆説の構造



逆説とは何か？

逆説の構造



逆説の構造 「俺のフレンチ」

フレンチはコース料理が基本なのでゆったり座って長い時間をかけて食べるもの

定説を捉える

一流フレンチ

①

座って食べる高価な料理

組み合わせる

③

立ち食い式で回転率3倍、安価でも料理の質は下げないため一流シェフを雇い、食材にお金を使い原価率6割超、安いのに美味しいが成り立つ仕組みに。

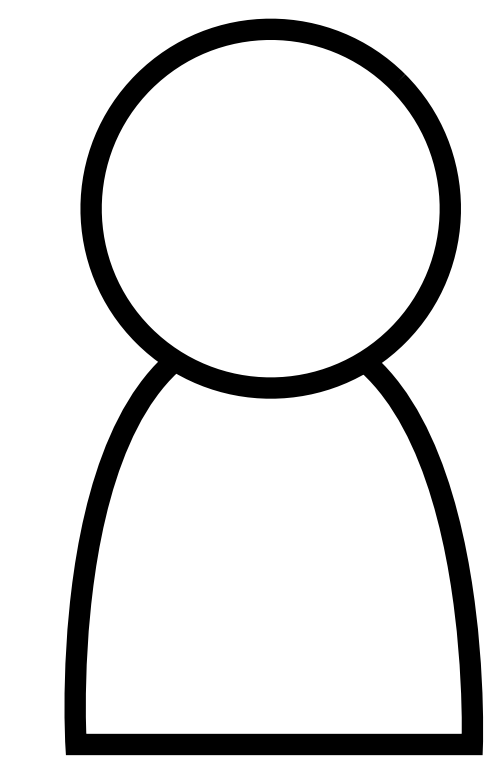
逆説を
生み出す

美味しさはそのまま、でも立って食べることで価格は手頃に

立って食べる手頃な料理

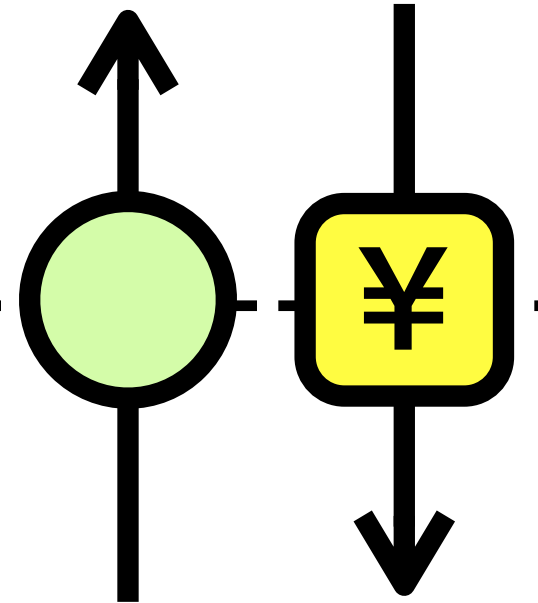
回転率が
通常の3倍！

立ち食いで
回転させる

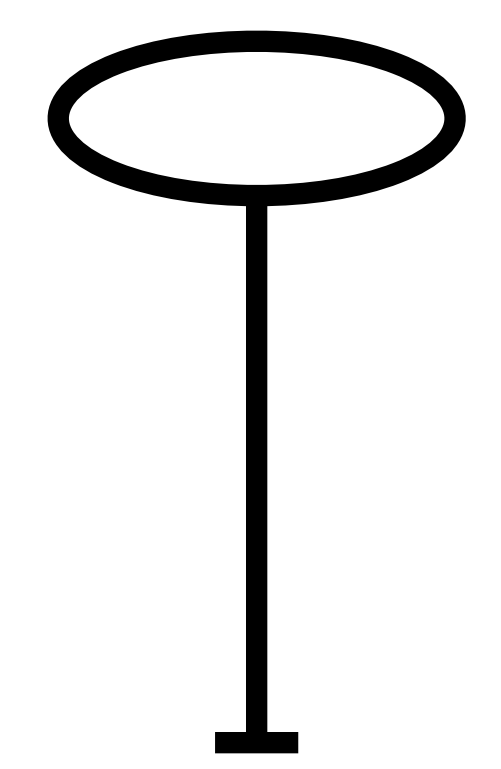


お客

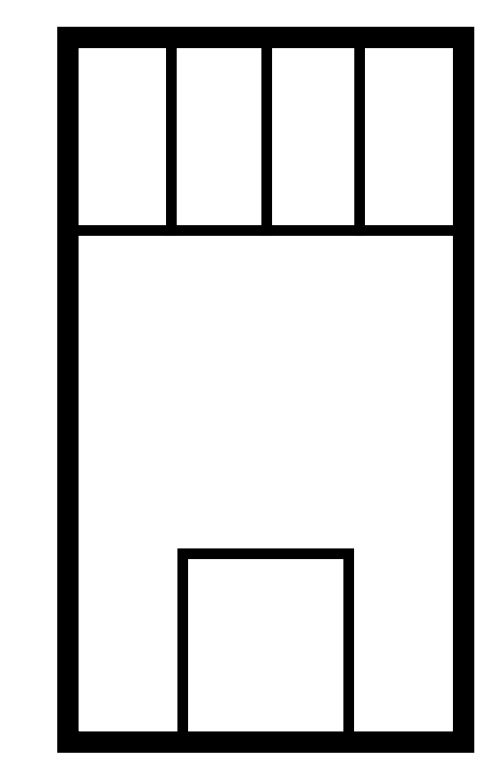
フレンチ



支払う

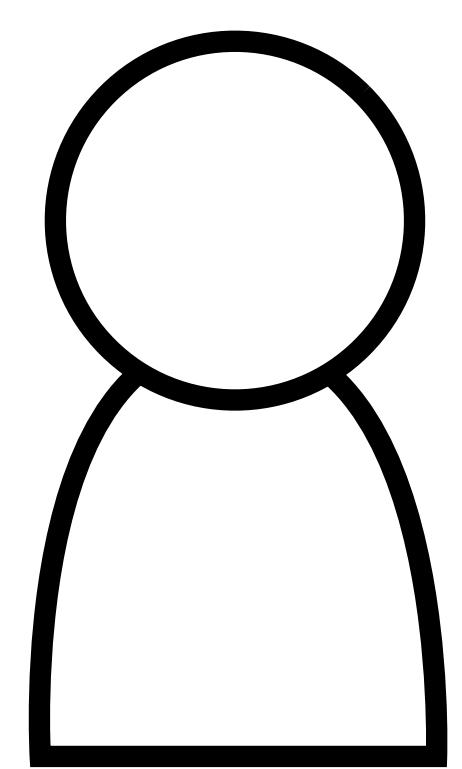
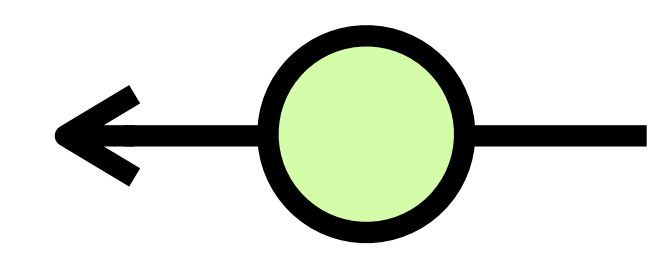


立ち食い式



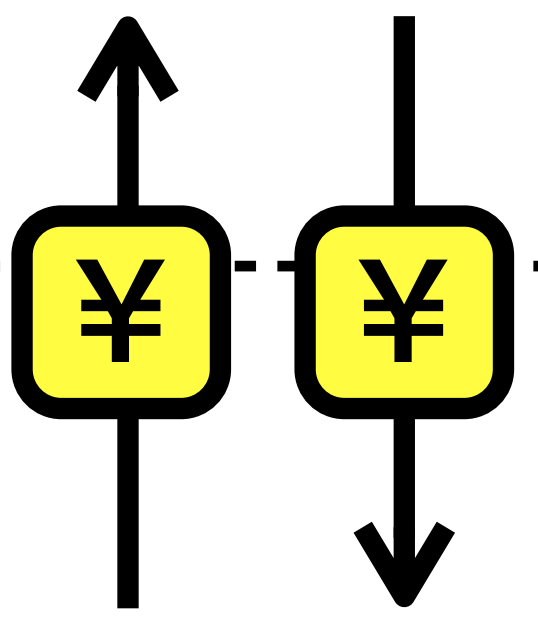
俺のフレンチ

フレンチ



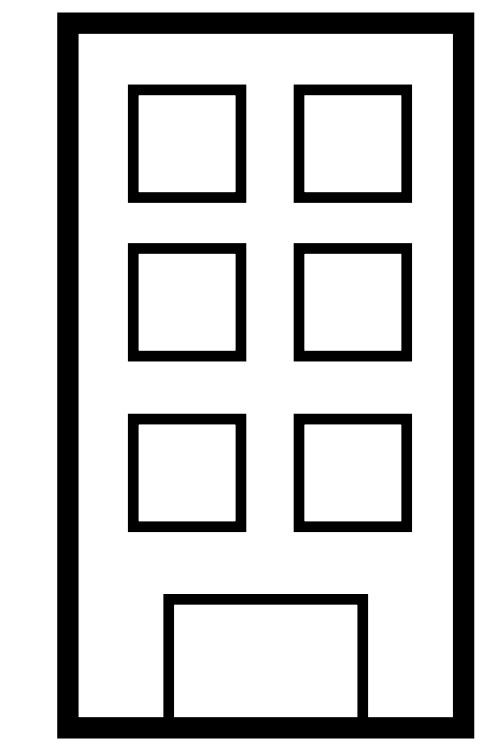
一流シェフ

運営



売上

原価率高い分
食材にお金かけ
料理にこだわる

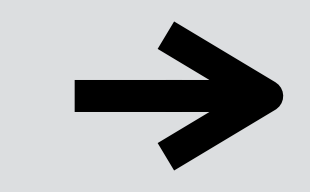


俺の株式会社

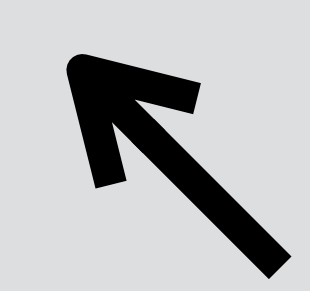
俺のフレンチ

一流シェフの料理を
低価格で味わう立ち食い
式のフレンチレストラン

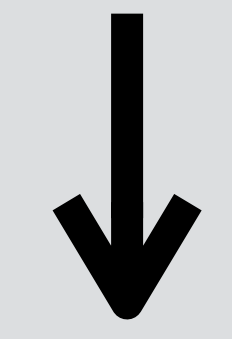
一流
フレンチ



座って食べる
高価な料理



立って食べる
手頃な料理



逆説の構造「KOMTRAX」

顧客から故障したから機械を取りに来てくれといわれても、どこにあるのか確認する手間が大きかった

定説を捉える

建設機械

①

保守点検がたいへん

組み合わせる

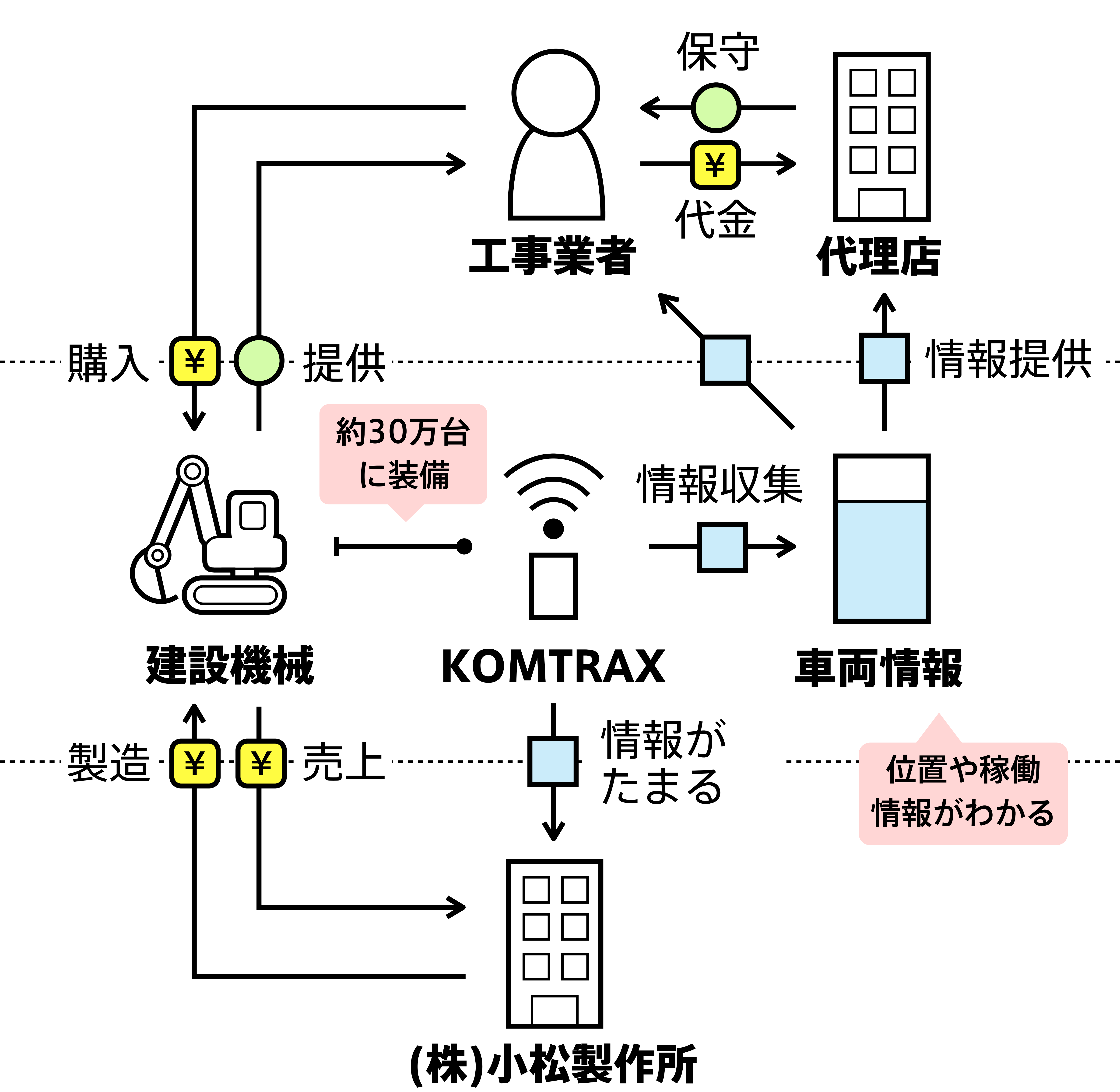
③

GPSをつけ、位置情報を取得したり、機械が稼働中かどうかを把握することで、保守点検がしやすくなり、様々なサービスができるようになった

逆説を
生み出す

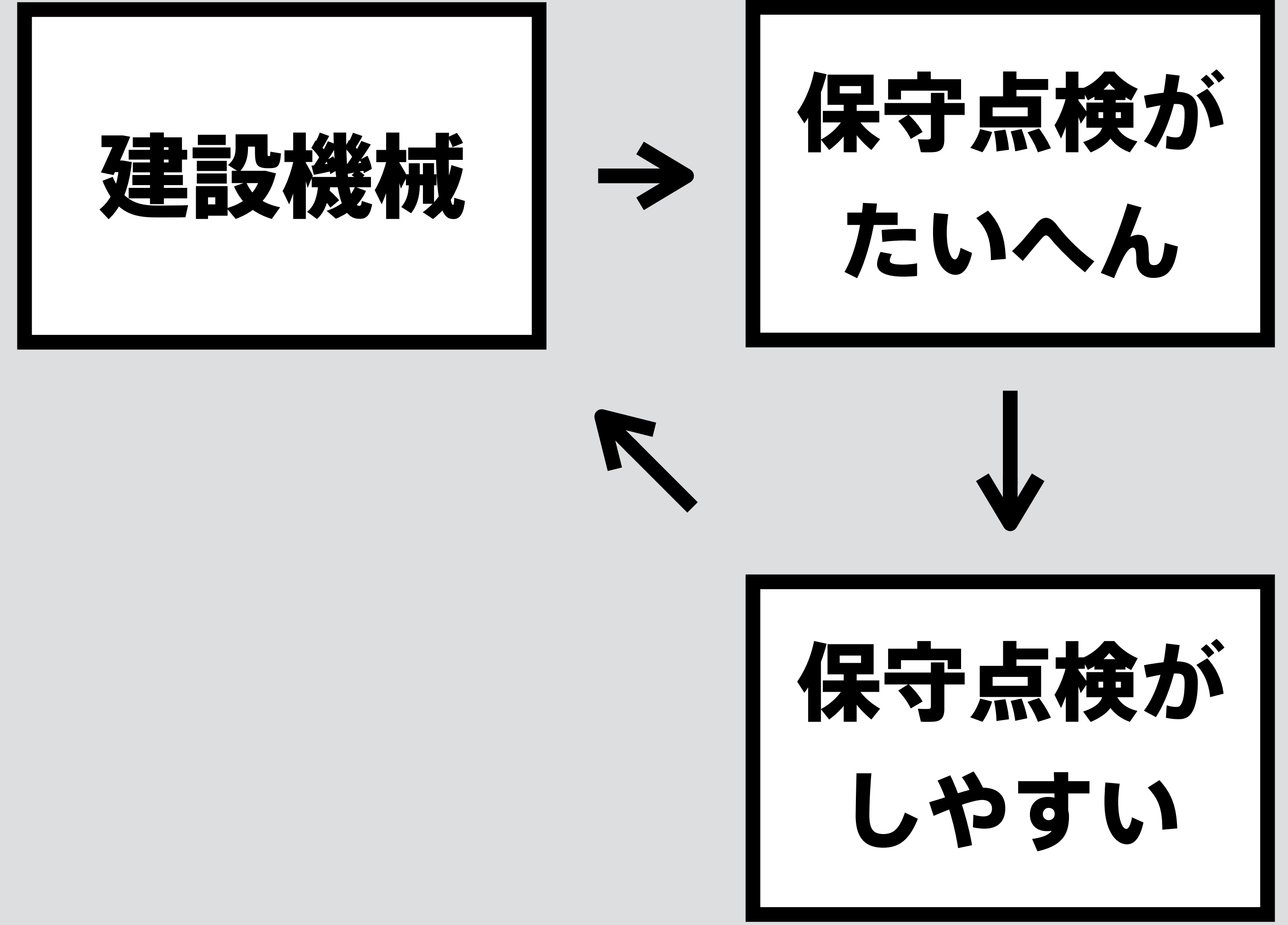
位置や稼働情報を一元管理して適切な保守サービスが可能、また盗難防止も

保守点検がしやすい



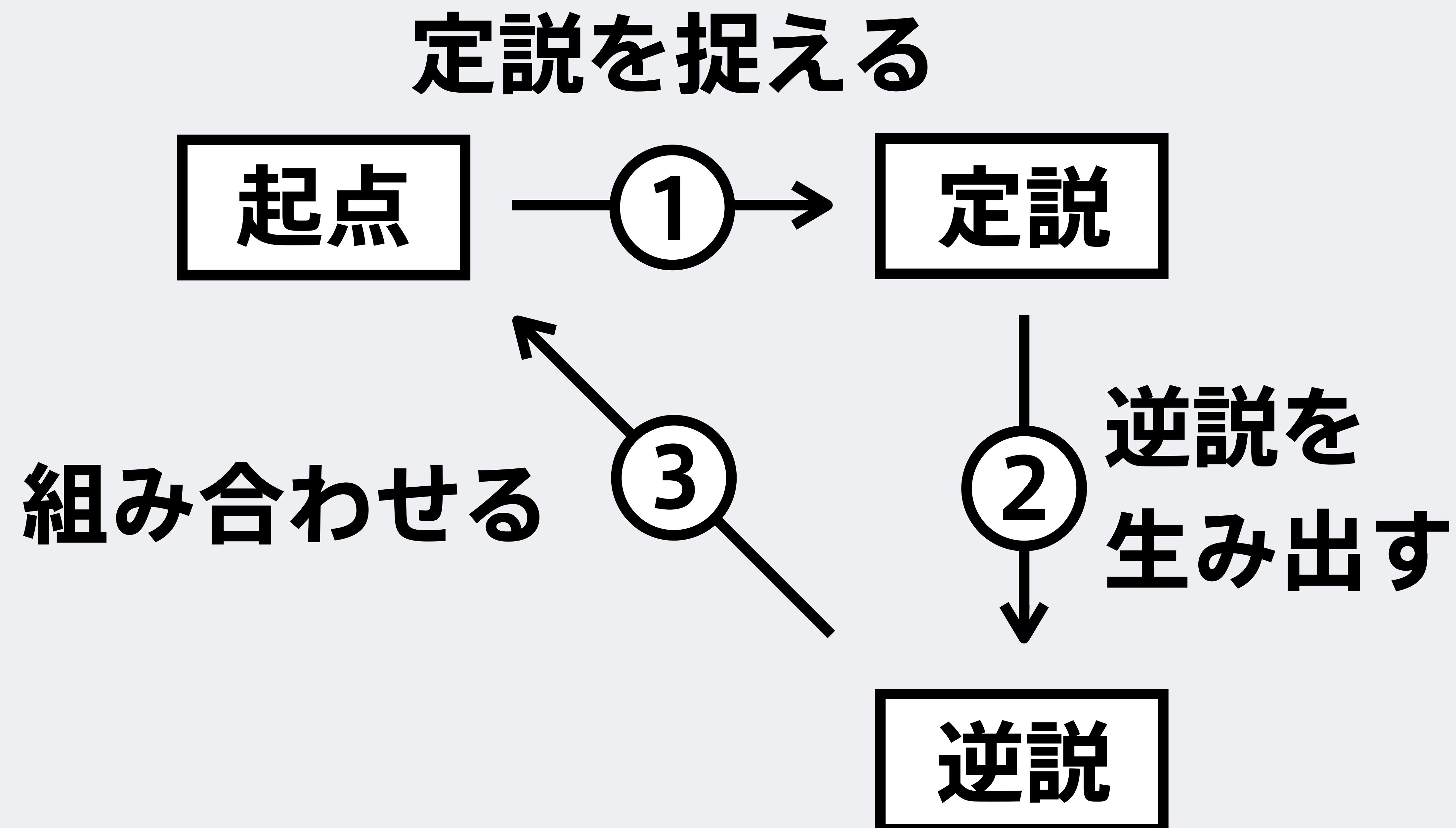
KOMTRAX

建設機械大手のコマツの
元祖IoTビジネス



何がいいたいか？

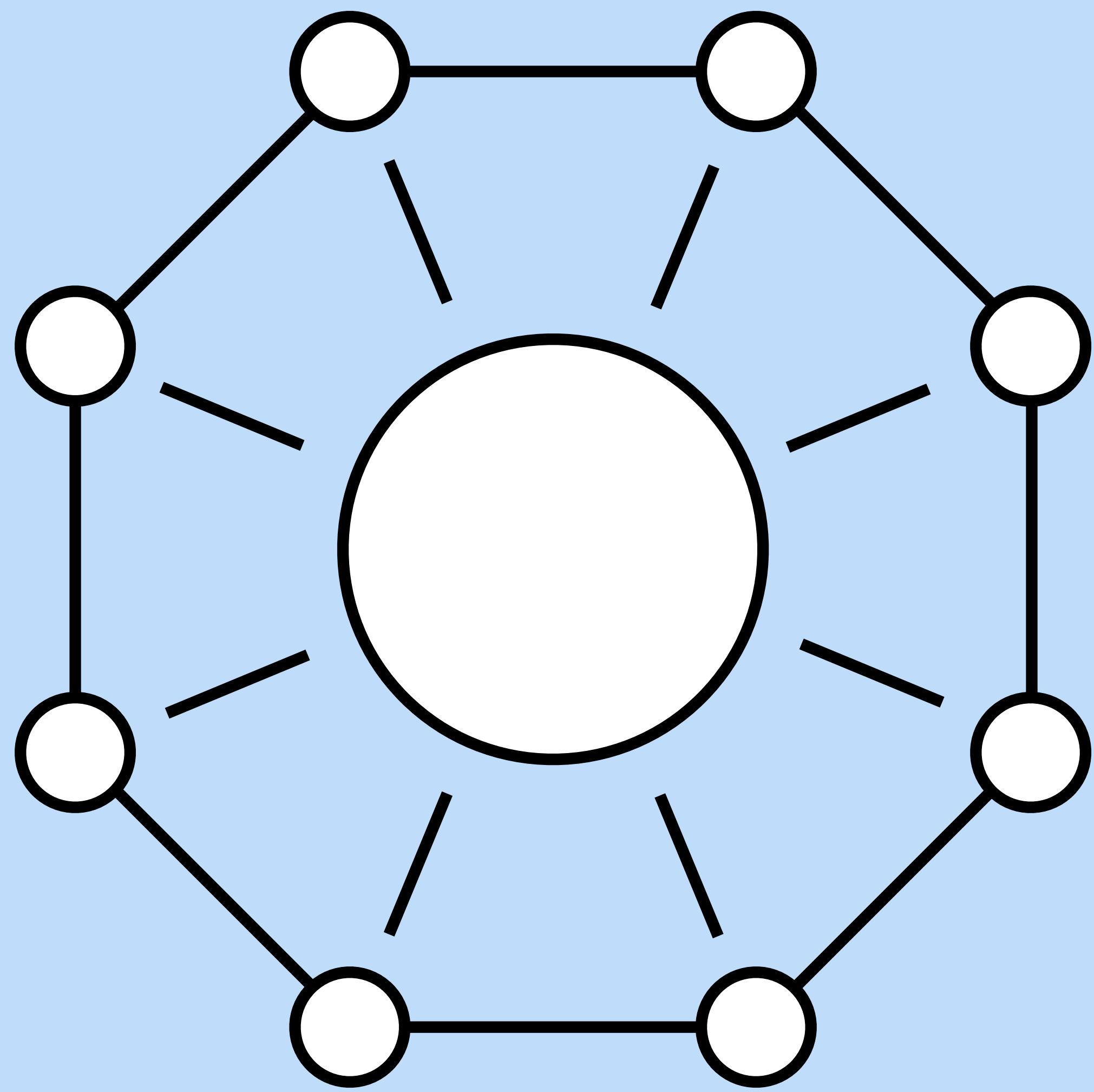
逆説が強いほど非常識的、だからこそ
逆説と起点を組み合わせるためには高度な仕組みが必要



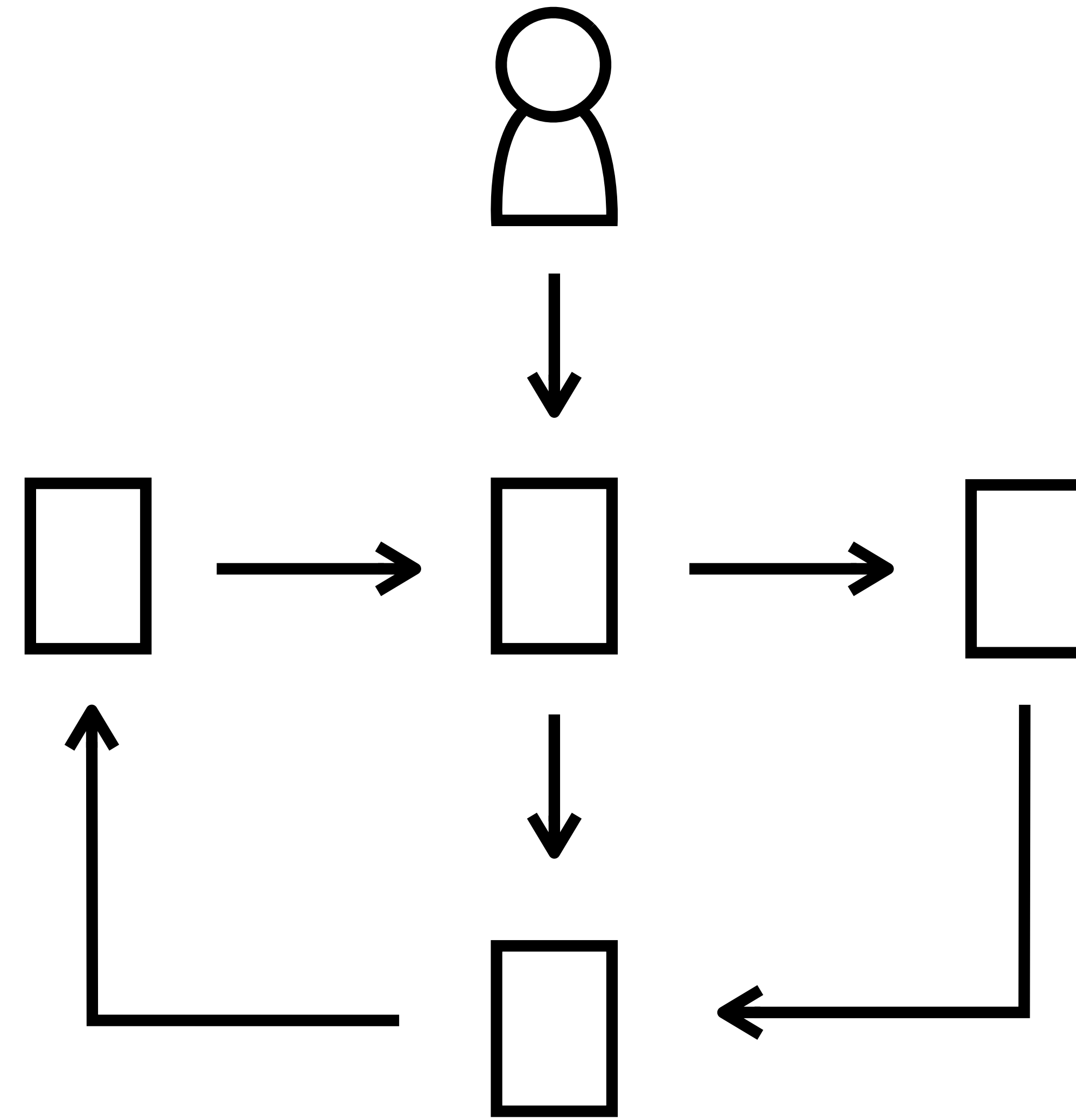
その仕組みこそビジネスモデル

次は八方よしの話

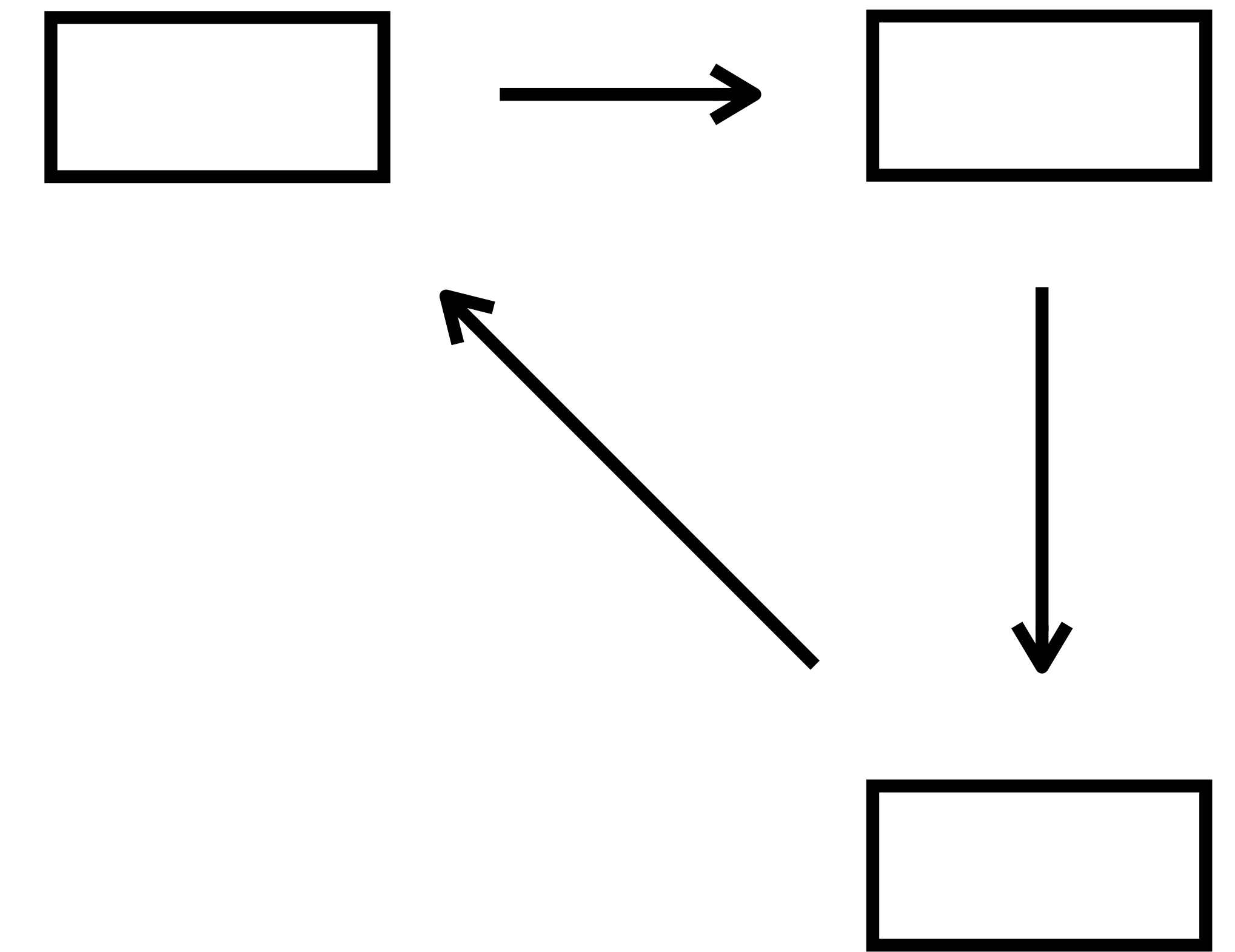
八方よし



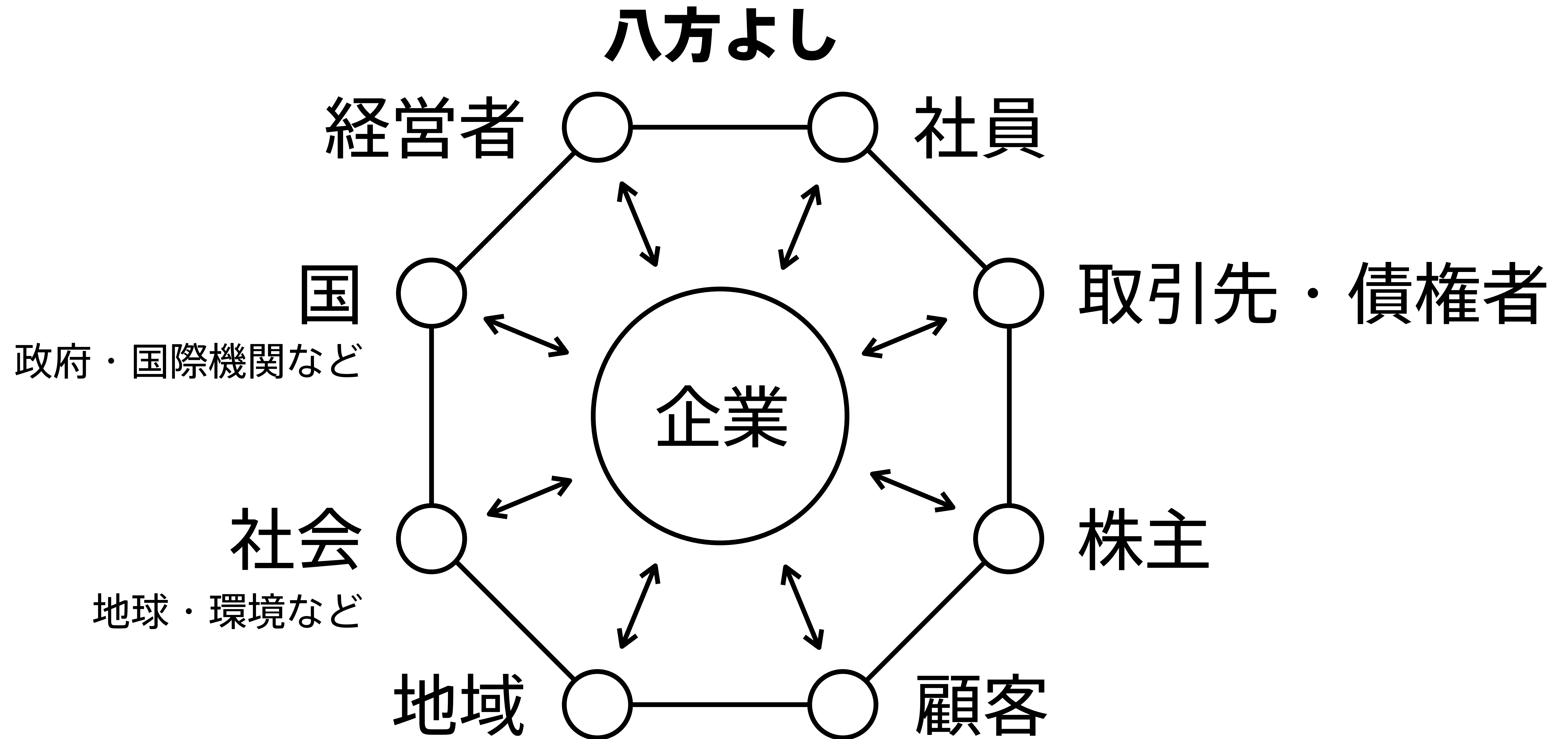
ビジネスモデル



逆説の構造



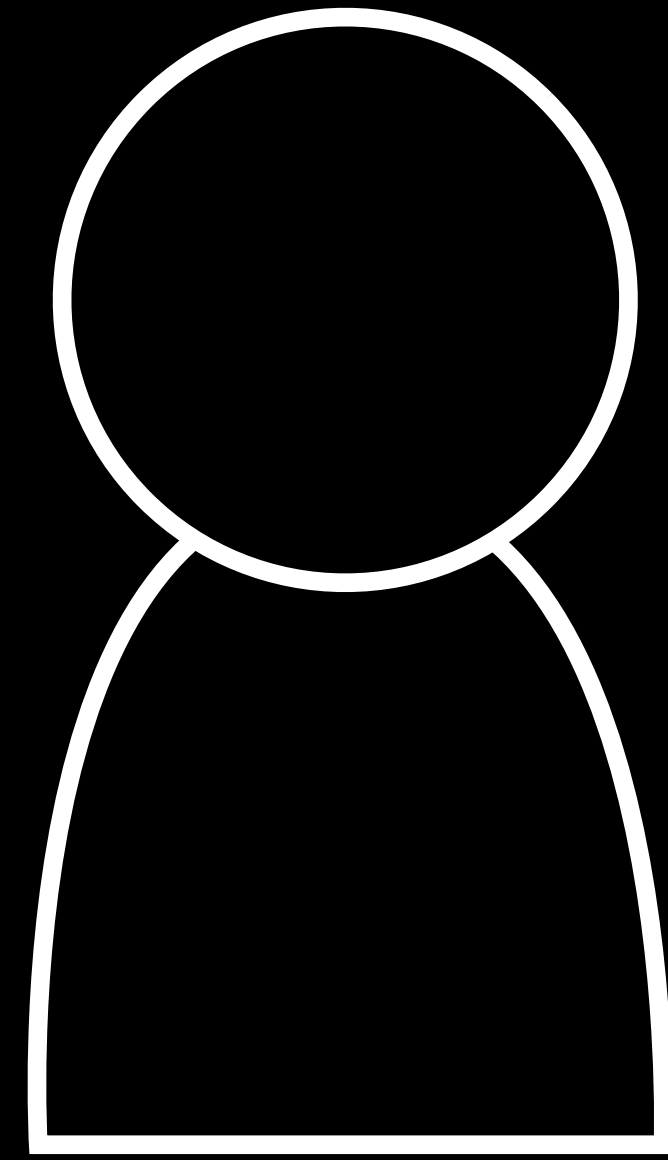
八方よしとは？



八方すべての関係者に対して共通価値を生む考え方

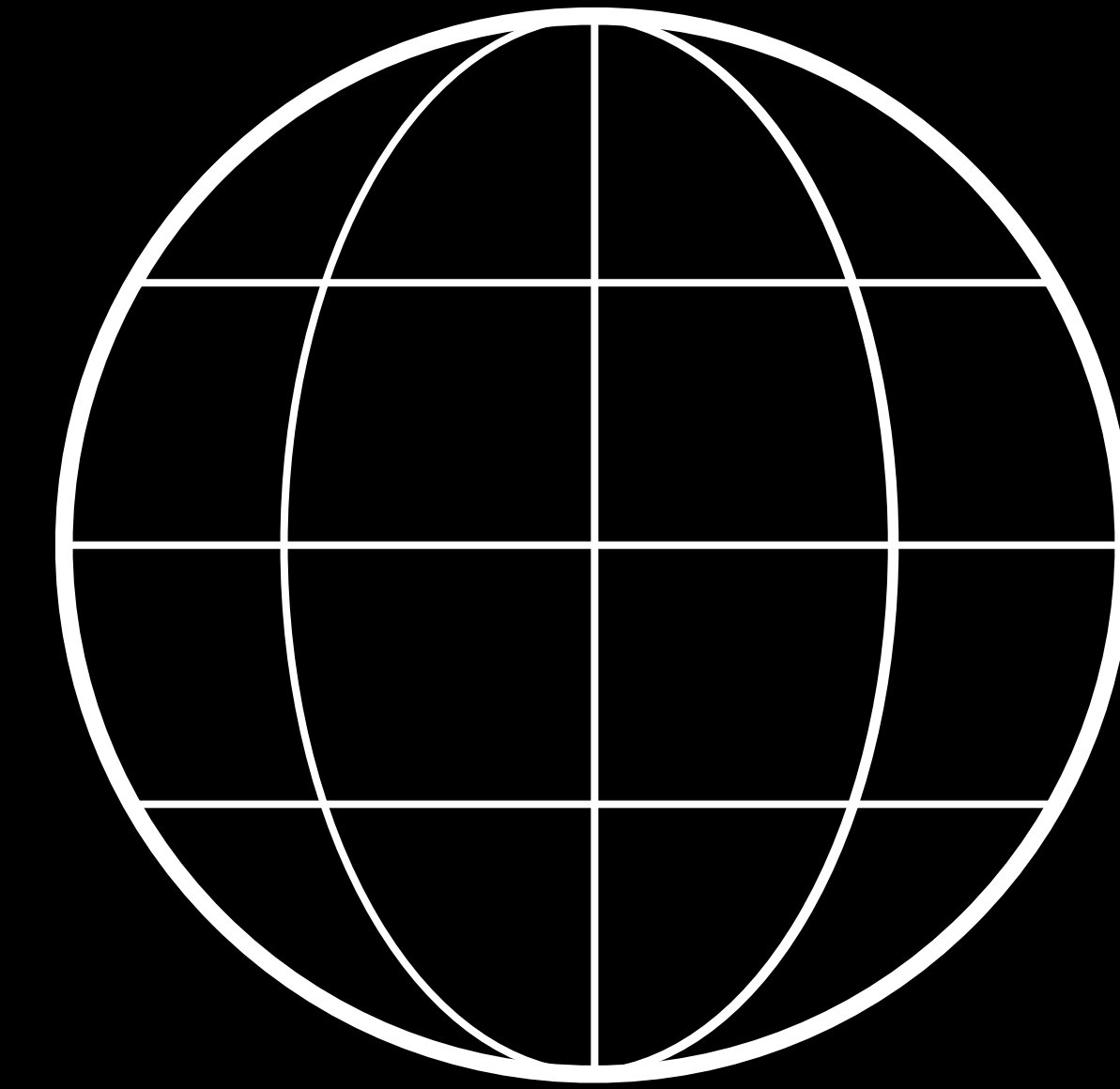
例えば

あるビジネスにおいて



顧客満足度を高めるために、
社員の過度な残業を奨励し、
休暇もなく働かせていたら？

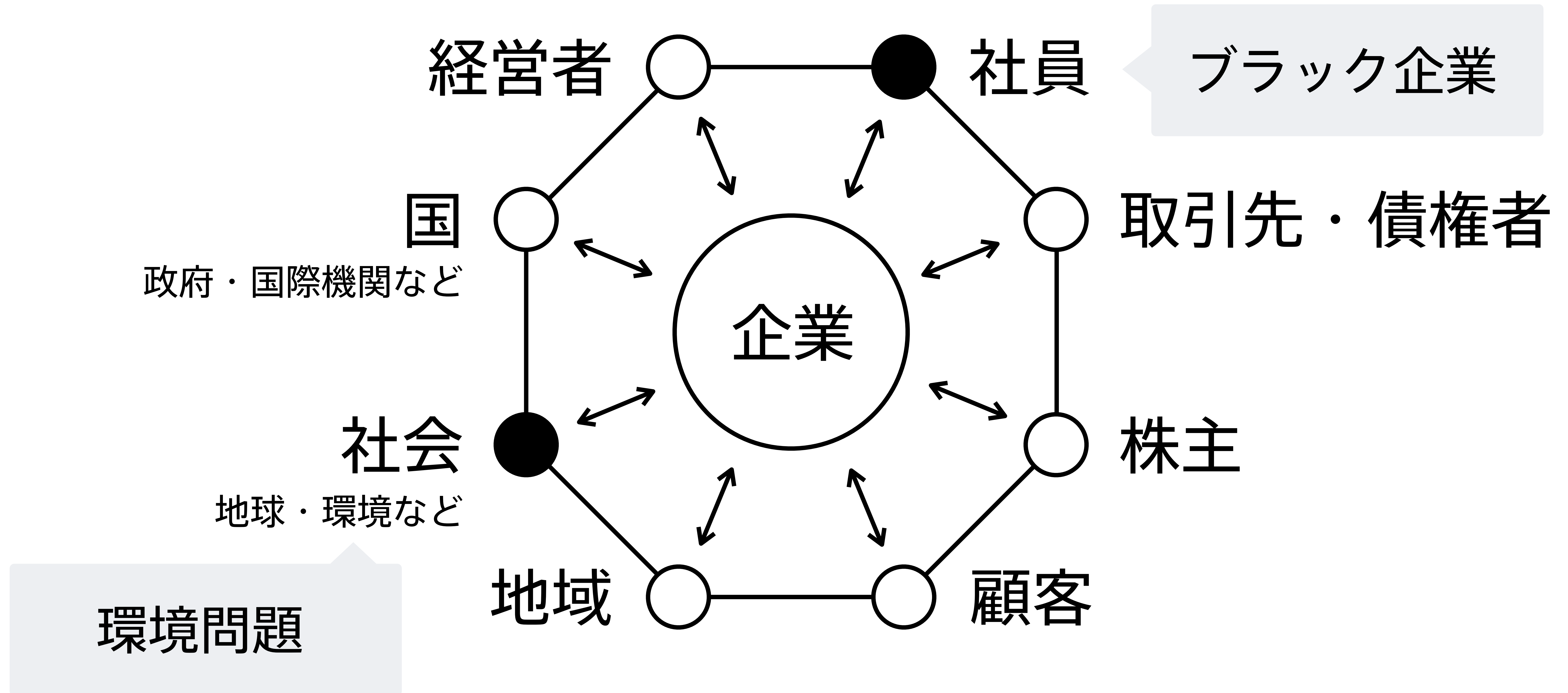
ブラック企業…？



食材の品質を落とさないまま極力低価格
で仕入れるために地球環境に良くない原
材料の仕入れを意図的に行っていたら？

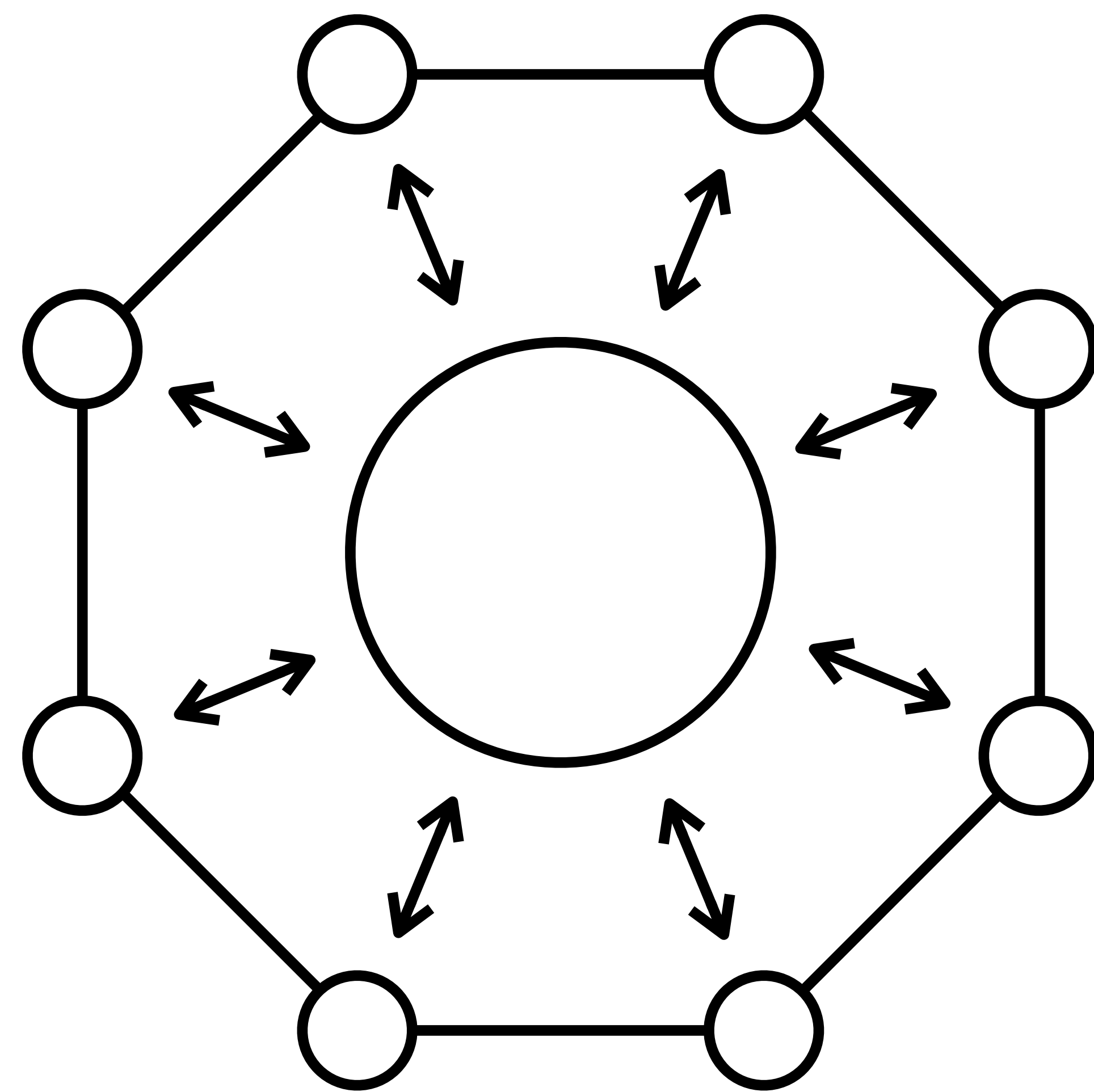
環境破壊…？

さきほどの例をあてはめると



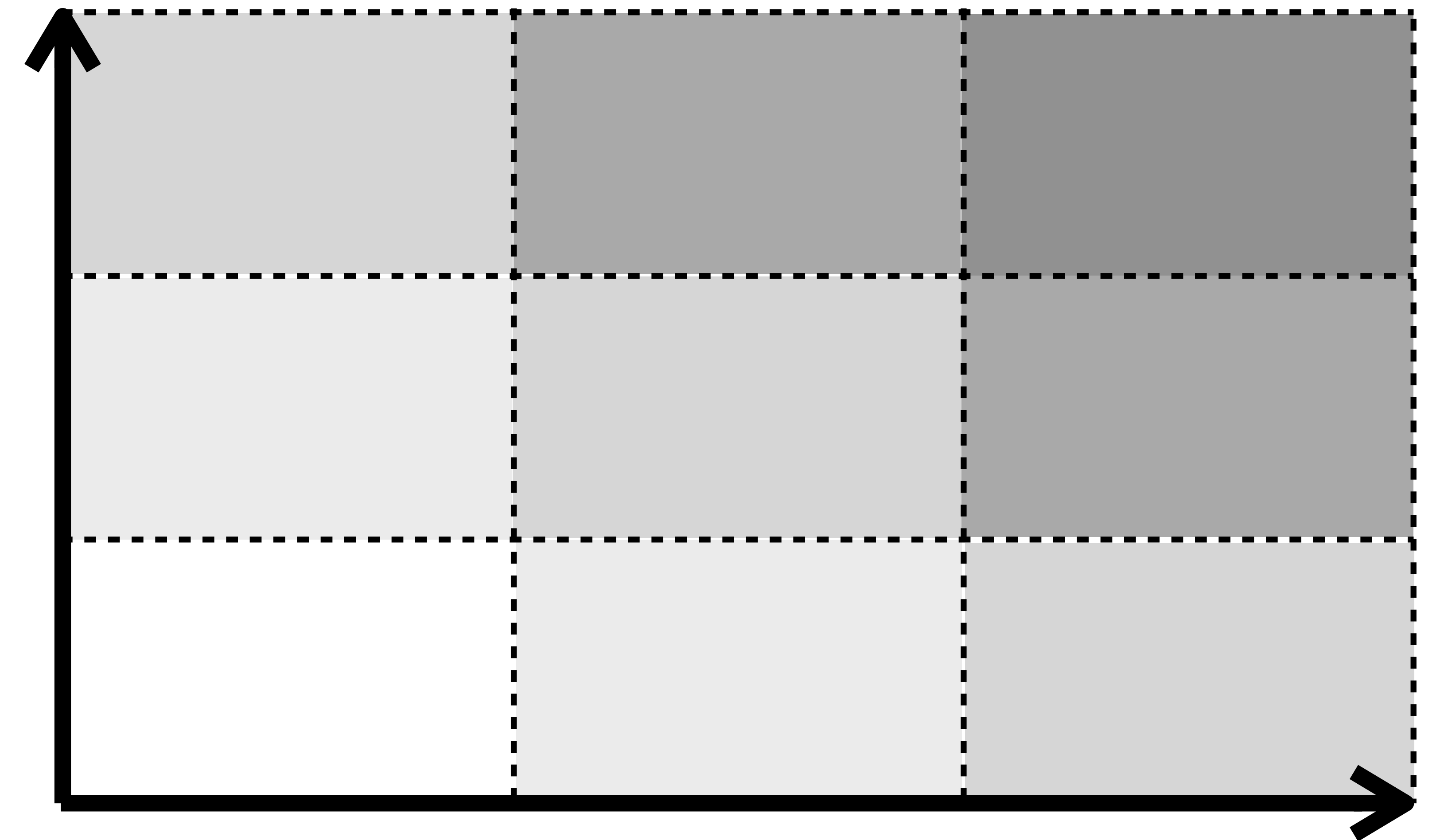
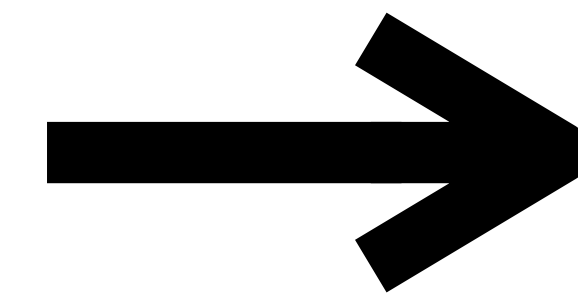
どこかを犠牲にして成り立つビジネスは継続が難しい

実務でつかうためには重要課題の特定が必須



八方よし

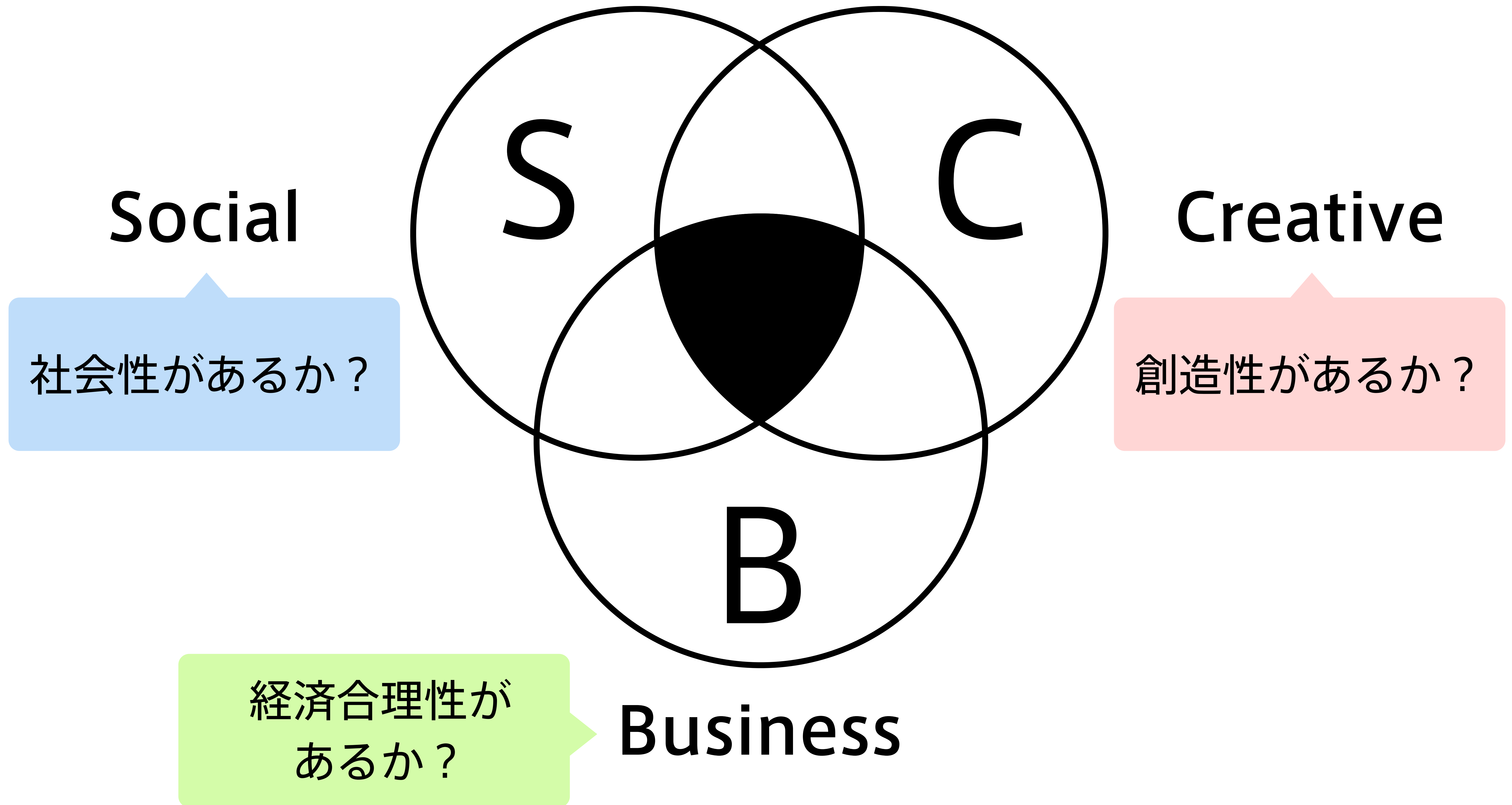
ステークホルダー
にとっての優先度



自社にとっての優先度

マテリアリティ分析

なぜ経済合理性と社会性と創造性なのか？



ビジネスはお金をどう資産に変換するか

↓ B ↓

貸借対照表

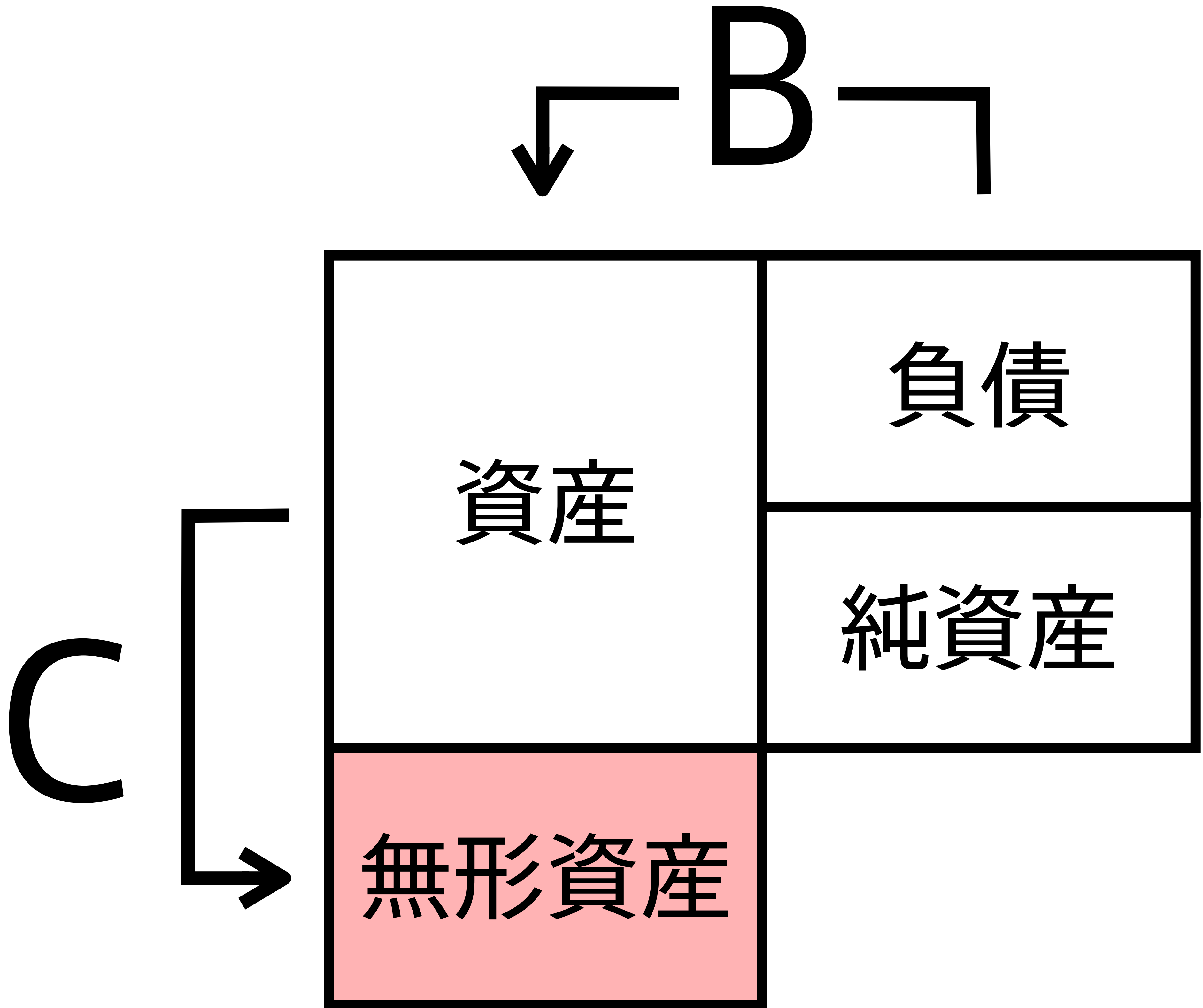
資産	負債
	純資産

お金をどう
使うか？

お金をどう
手に入れるか？

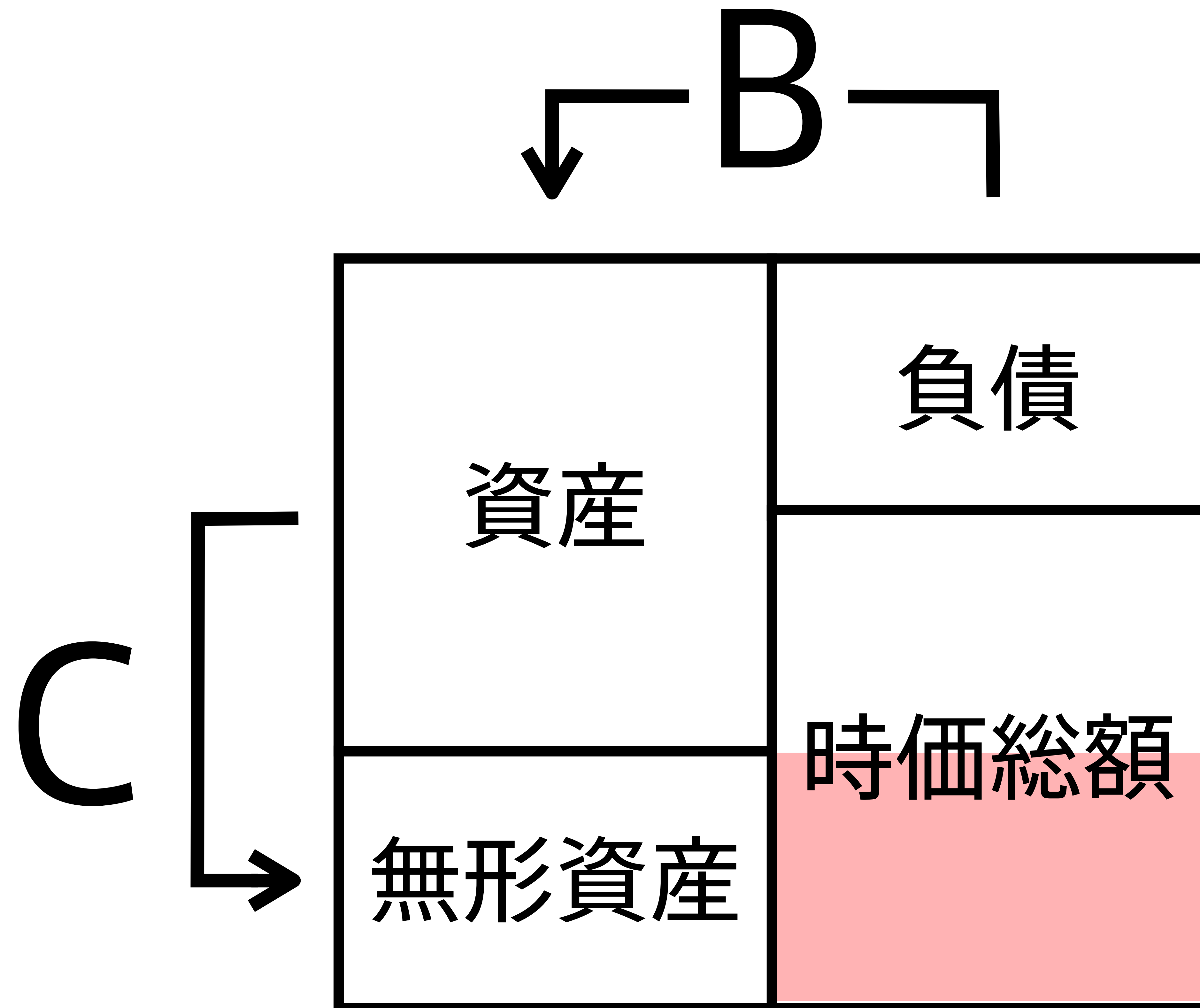
企業活動は、あつめた資金を資産に変換することで、顧客に価値を提供し、結果的に利益を生む構造。つまりビジネスの根幹は資産への変換にある。

創造性は無形資産にレバレッジする



無形資産はブランドや信用、人材、アイデア、ノウハウといった通常バランスシートに記載されない資産。これこそ企業価値をつくる源泉。クリエイティブの役割は究極、資産を無形資産へ変換すること。

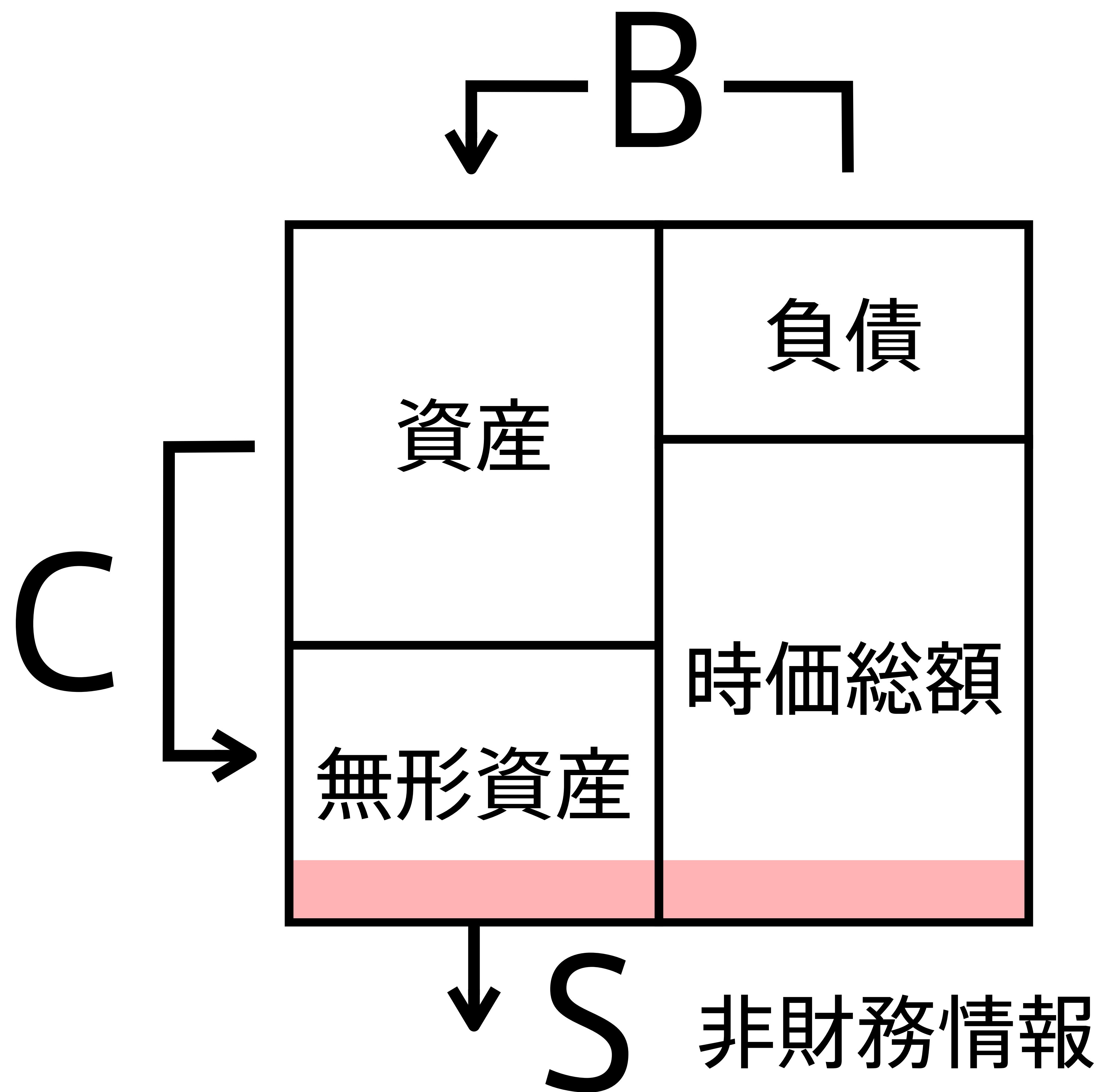
創造性は無形資産にレバレッジする



バランスシートの左右は等しい。無形資産が増えることで市場の期待値は上がり、時価総額は上がっていく。

※但し時価総額は株式公開もしくはM&Aが伴わなければ通常定量化されない

社会性は非財務な領域にアプローチすること



社会性を追求することは、まだ財務情報に現れていない将来的なリスク(非財務な領域)にアプローチすることであり、非財務な領域をより効果的に(無形)資産に変換していくことが企業価値につながる

SBCをバランス良く満たすことがよい事業づくりにつながる

SBCの三方良し

Social

社会性があるか？

非財務 → 無形資産

資本 → 資産

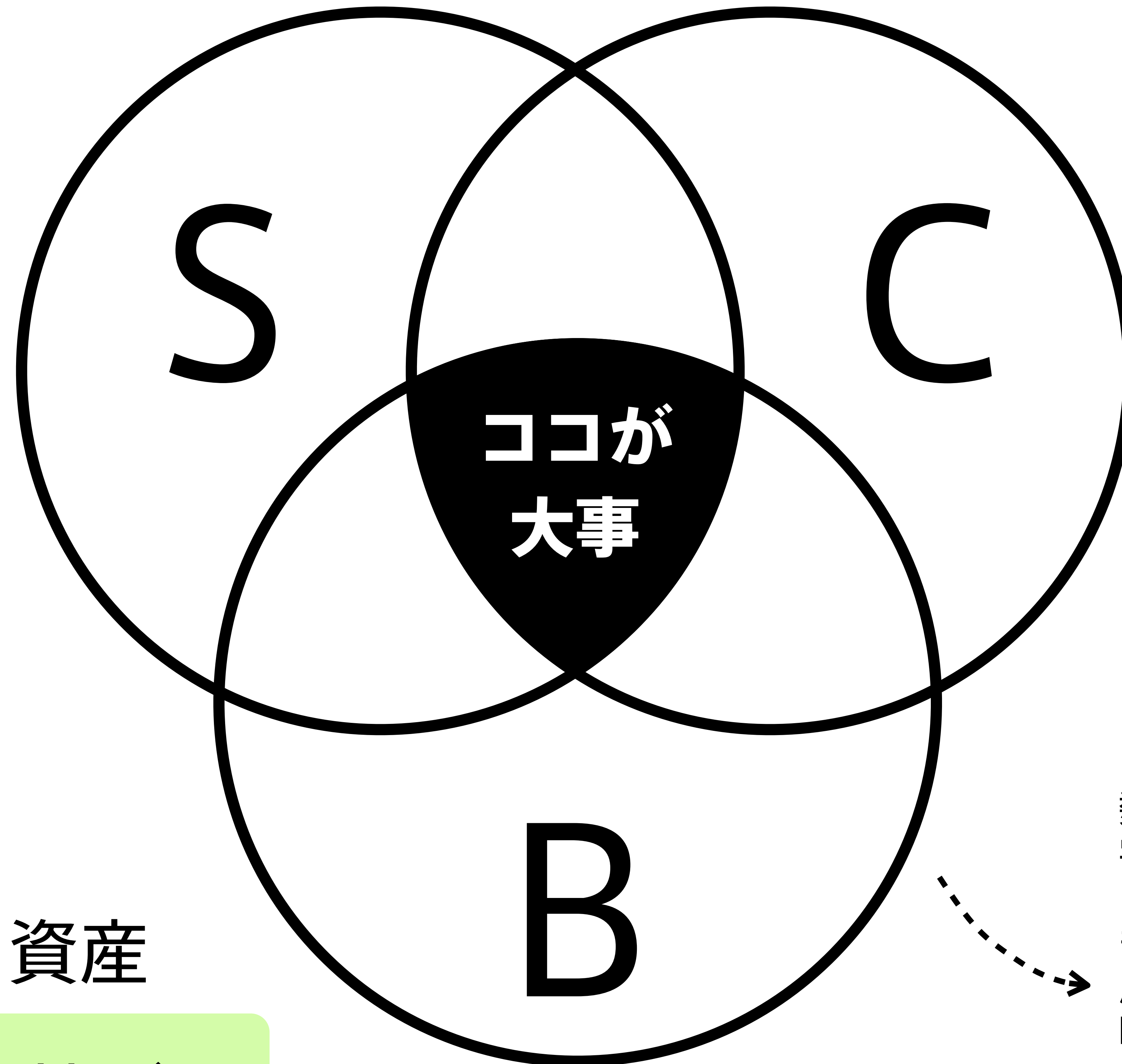
経済合理性があるか？

Business

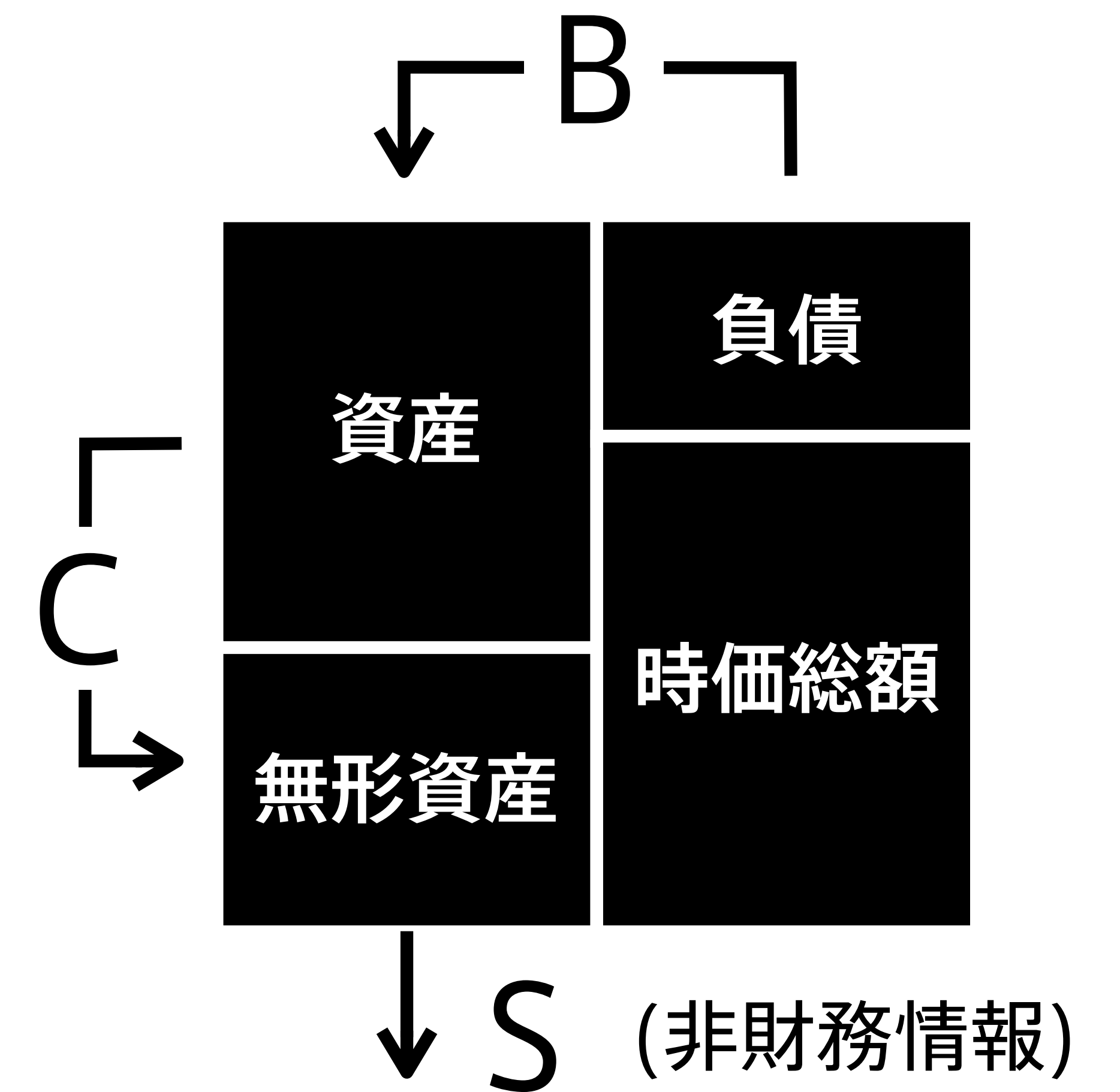
Creative

創造性があるか？

資産 → 無形資産



数字にも反映される



ビジネスモデル図解

とは？

前提として

経営デザインシート

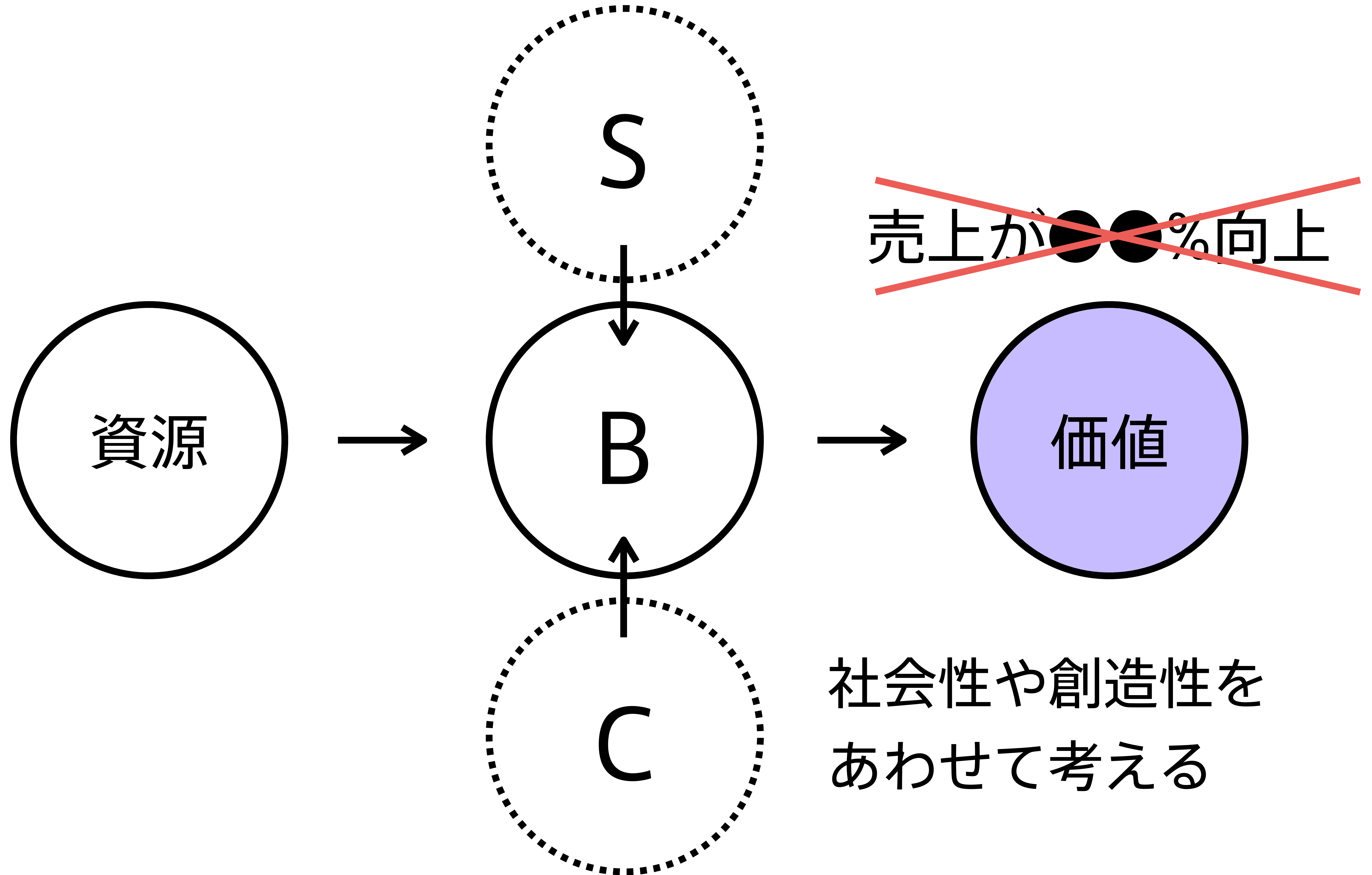


課題 1 : ここでのビジネスモデルはどう考えるか？

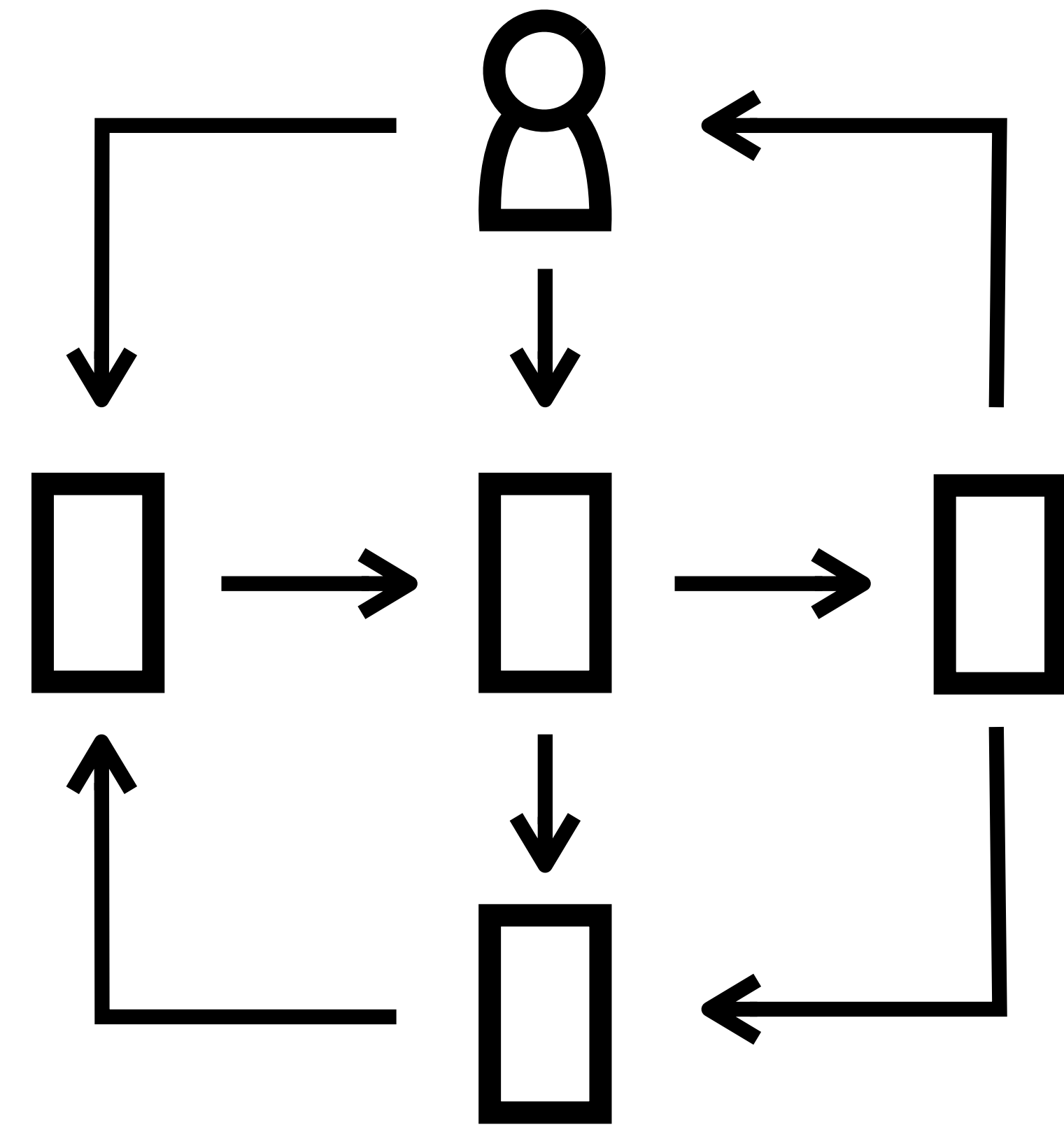


ビジネスモデル図解

課題2：価値って何を入れるのか？



ビジネスモデルを図解で発想する

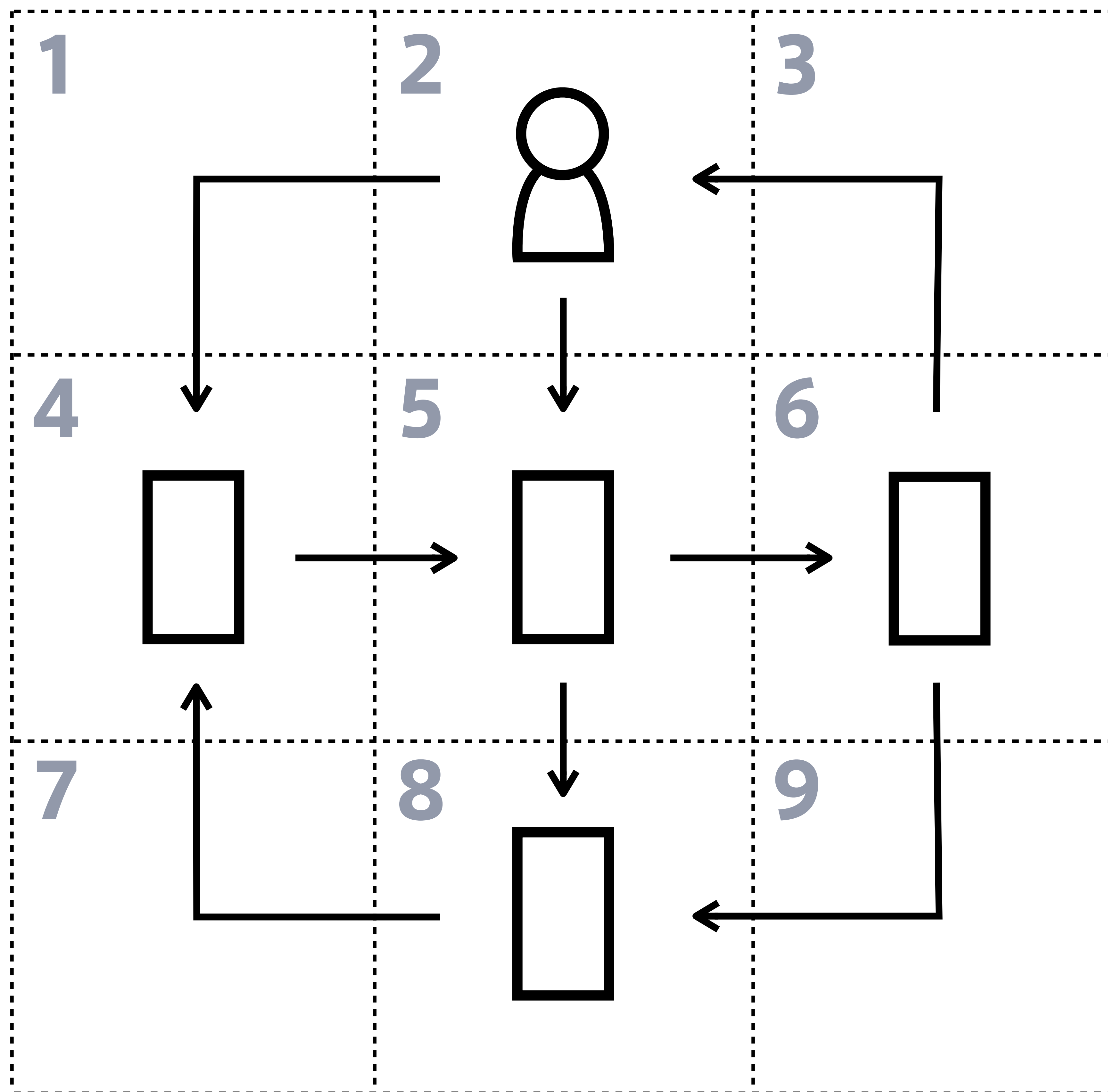


ビジネスモデル図解とは

そのビジネスは誰(何)が関係してるの？

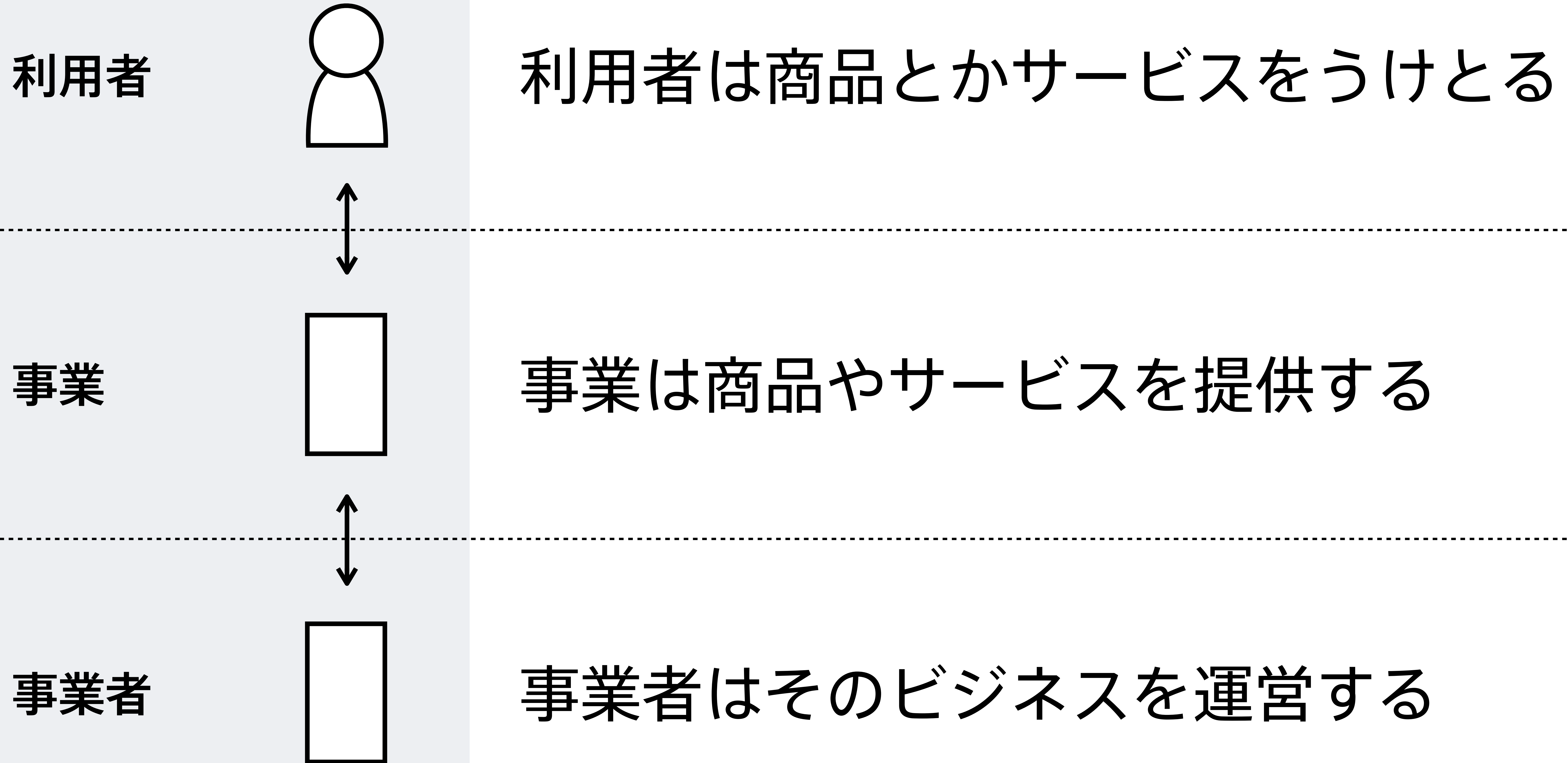
どんな関係なの？を知るためのツール

ビジネスモデル図解は3マス×3マスのルール

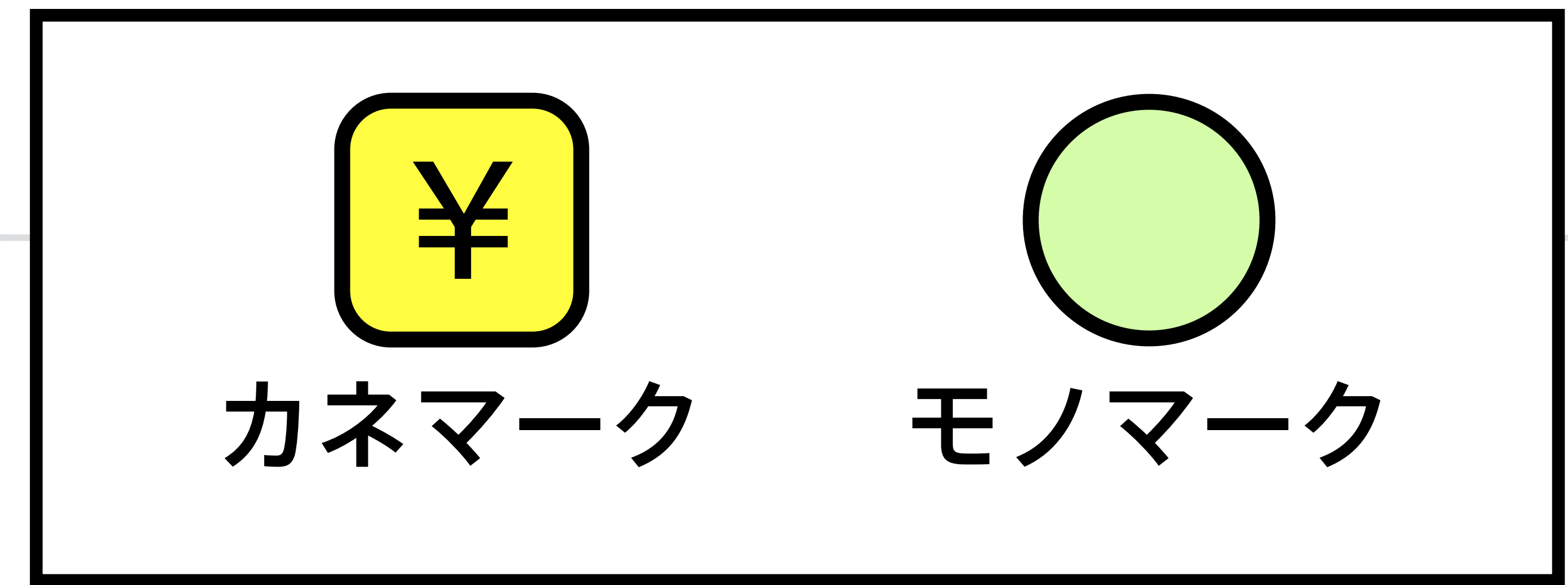


3×3にすることで情報を削ぎ落としシンプルに

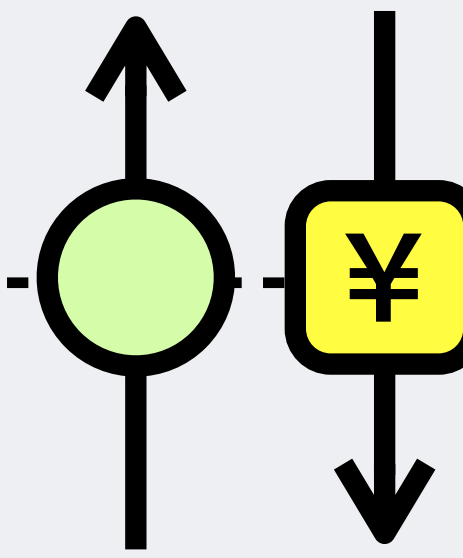
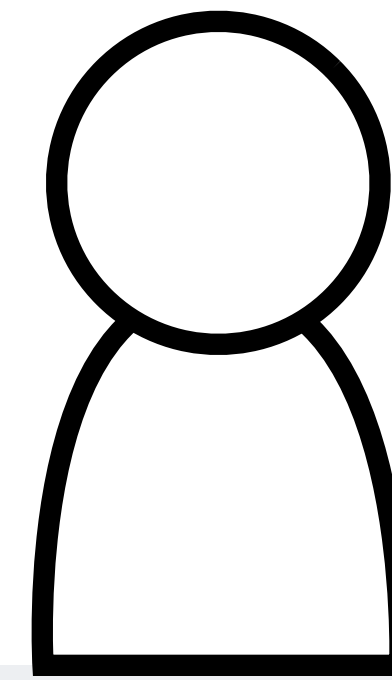
あらゆるビジネスはこの3つの段で図解できる



さらに

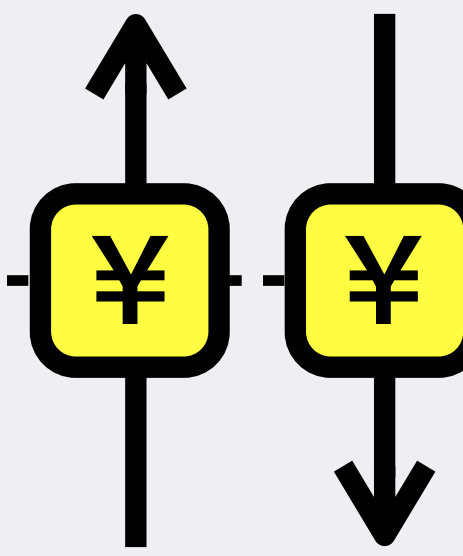
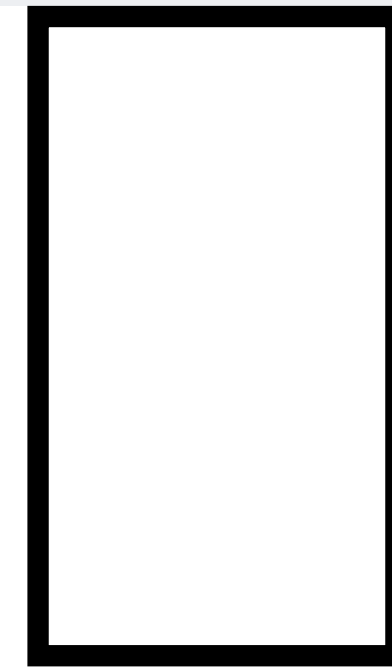


利用者



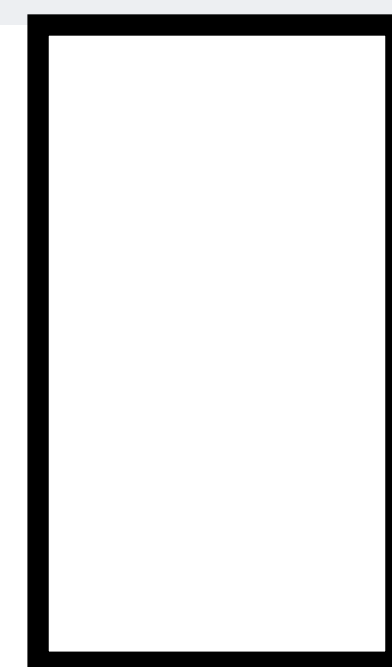
お金を払うかわりに
モノを受け取ったりしている

事業



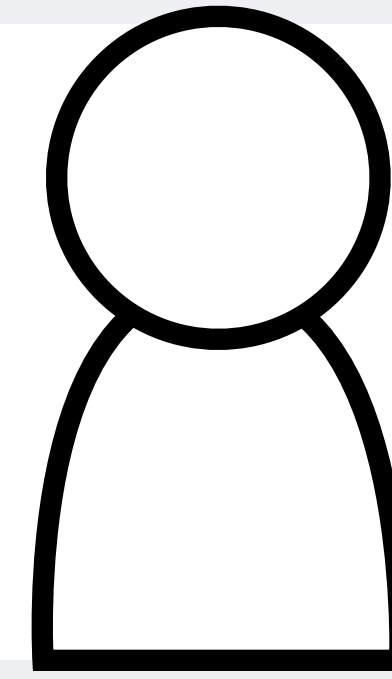
タダでビジネスはできないので
お金をかけて売上をあげる

事業者

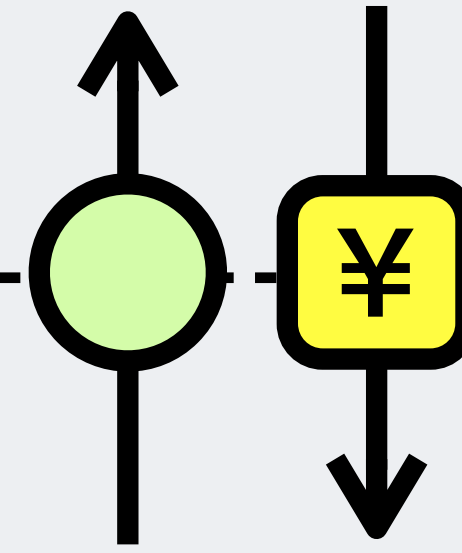


つまりこういう構造になっている

利用者

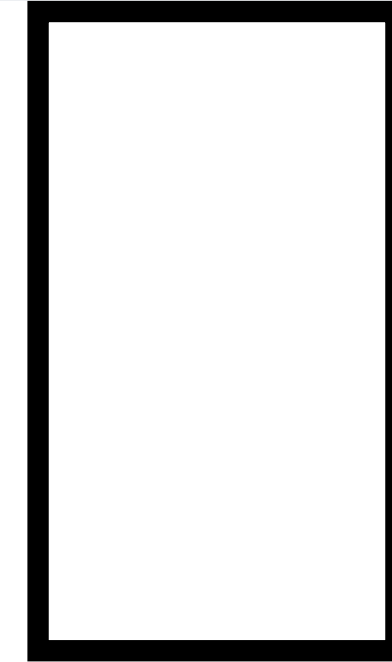


だれに対して？

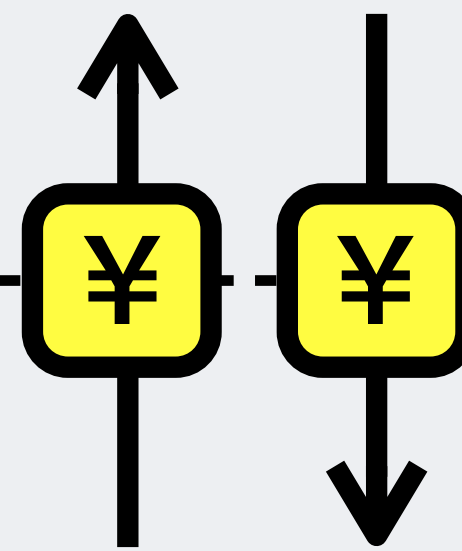


なにをやりとりしてる？

事業

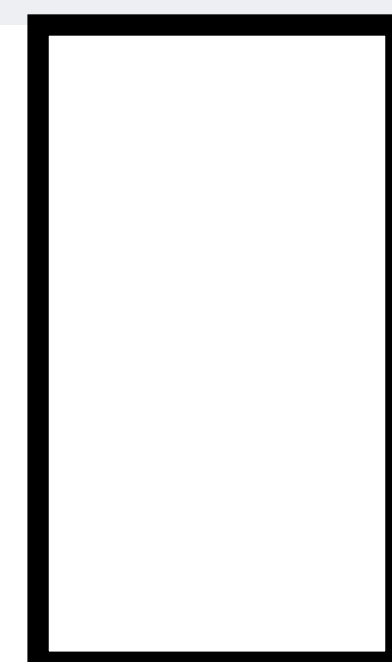


どんなビジネスをする？



どんな儲けがあるのか？

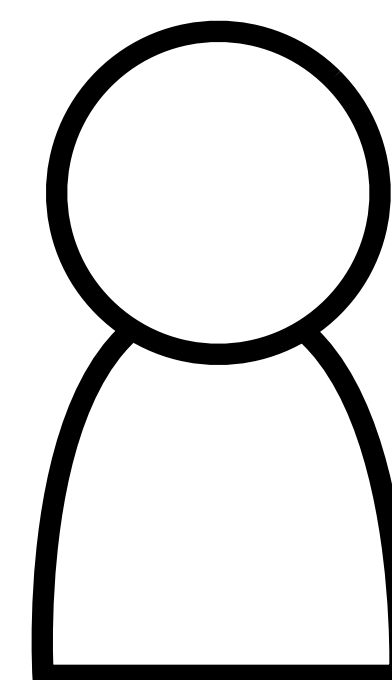
事業者



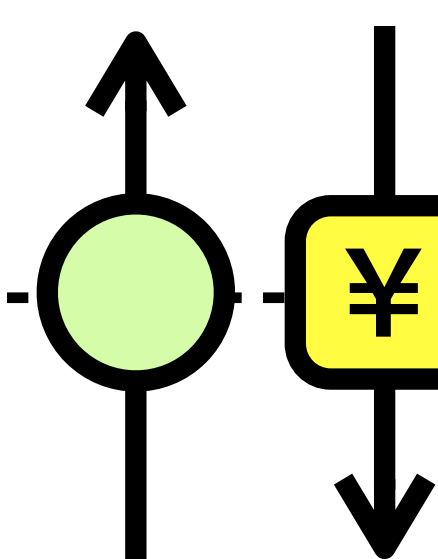
だれが運営してる？

俺のフレンチのビジネスモデル

フランス料理
を食べたい人

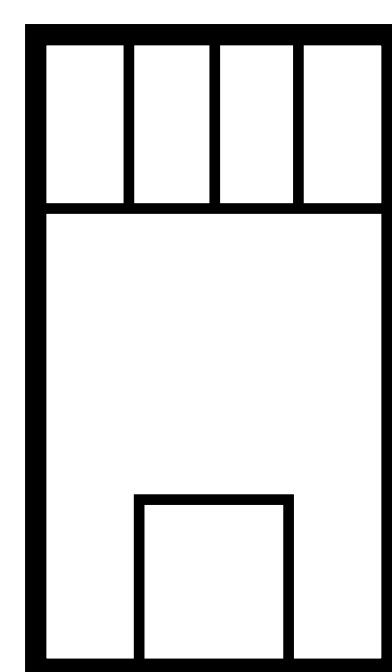


フランス料理

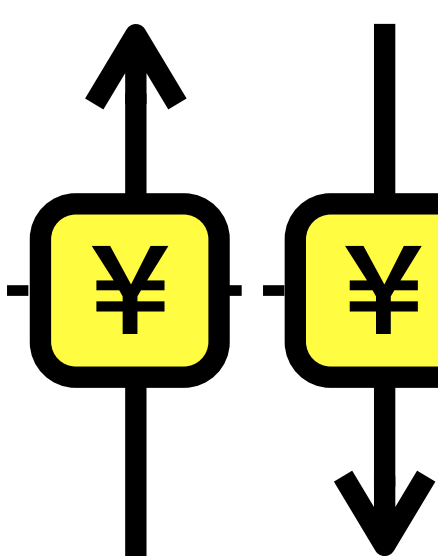


支払う

俺のフレンチ

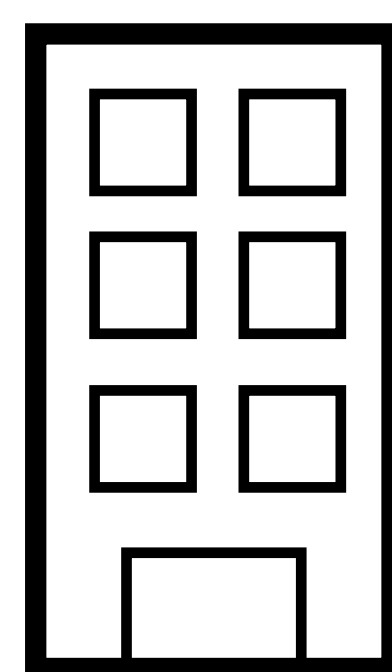


運営



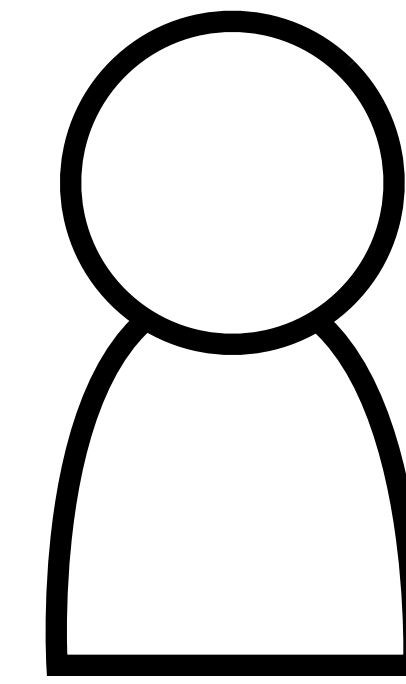
売上

俺の株式会社

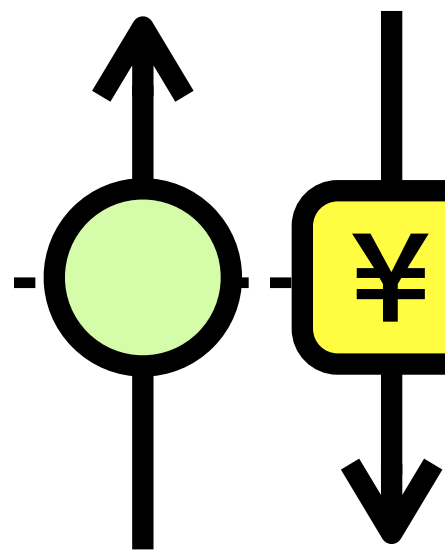


ミシュランに載るような一流シェフを雇っている

フランス料理
を食べたい人

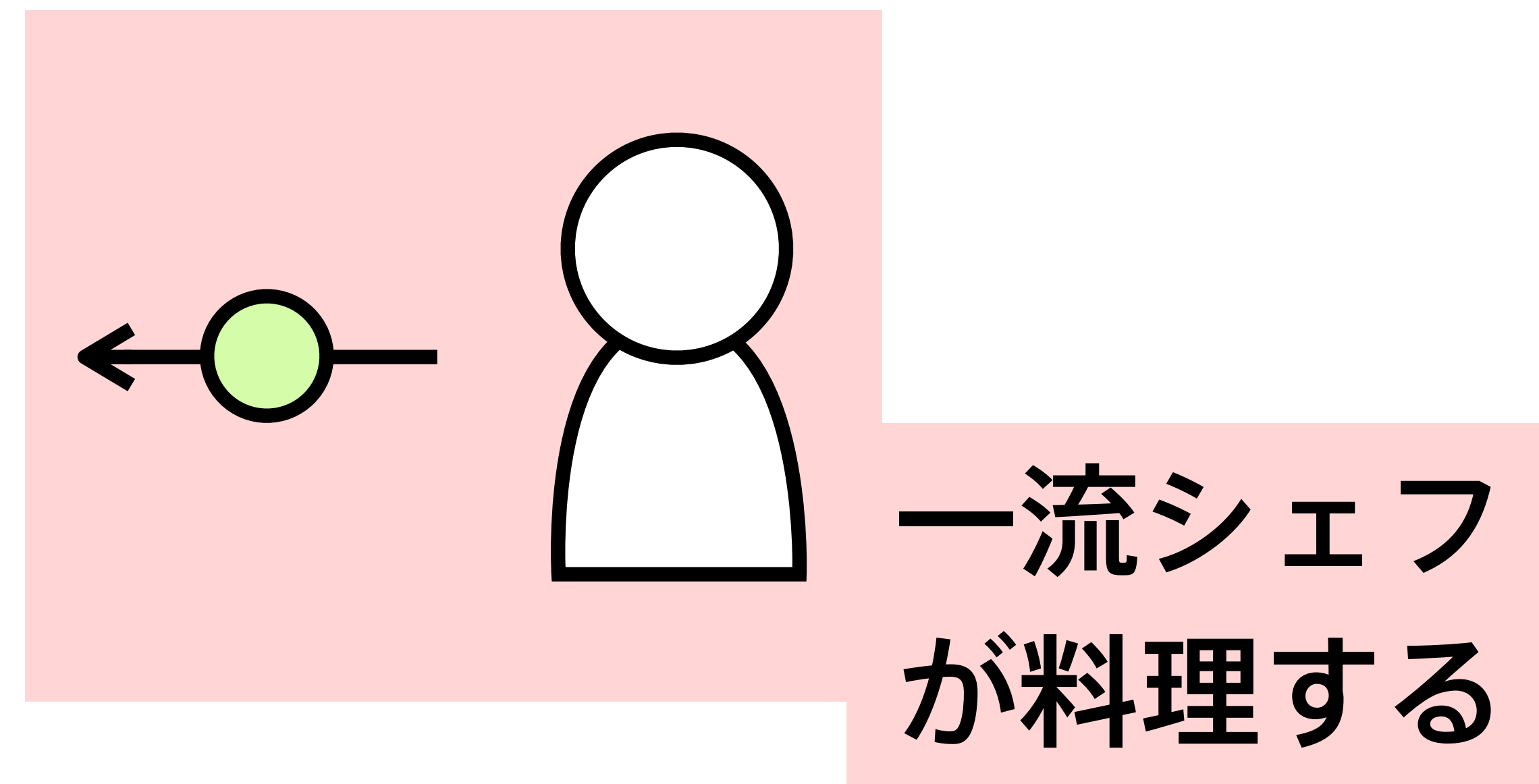
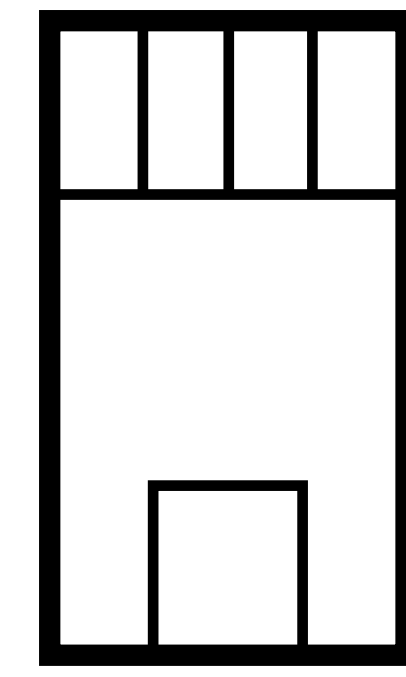


フランス料理

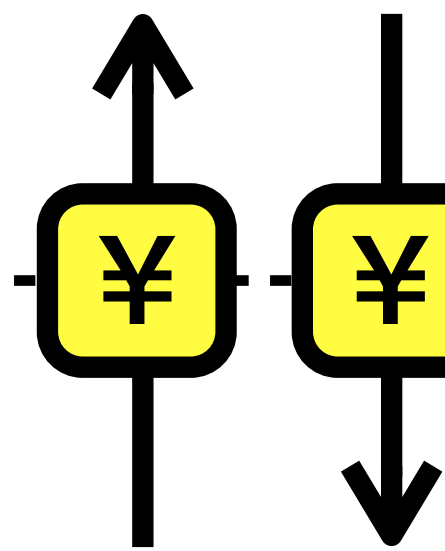


支払う

俺のフレンチ

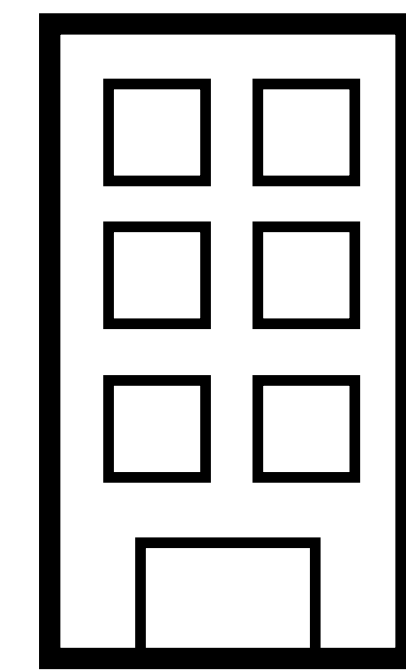


運営



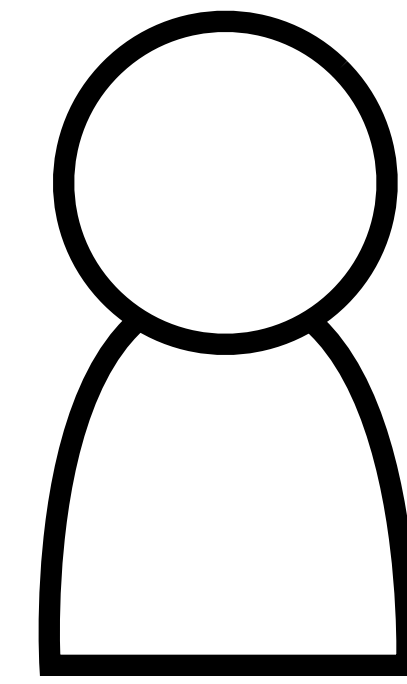
売上

俺の株式会社



しかも立ち食いでフレンチを食べるスタイル

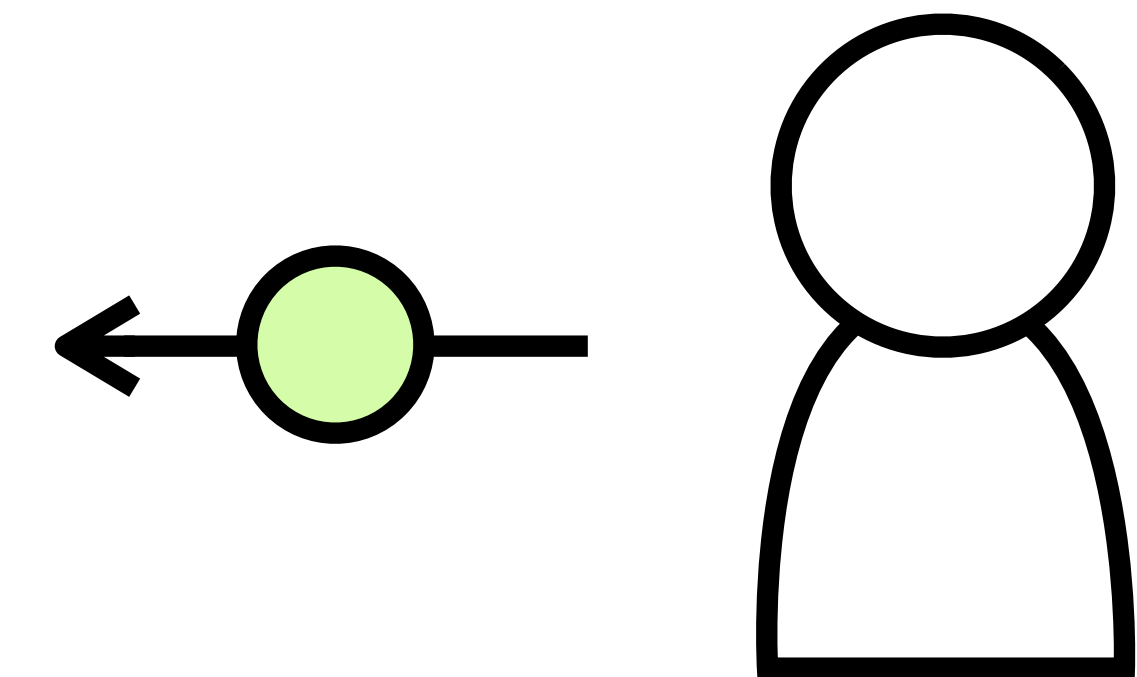
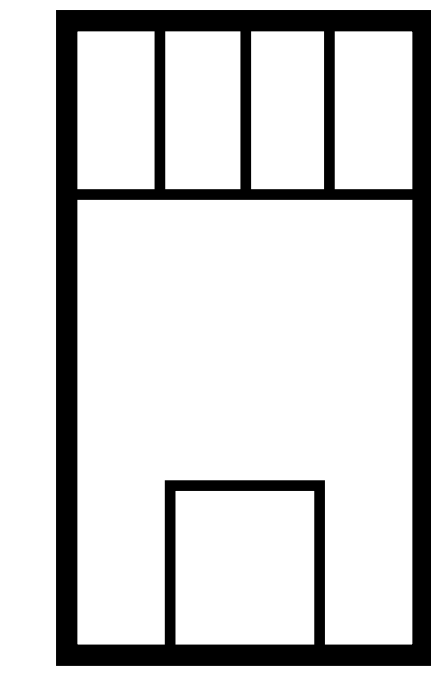
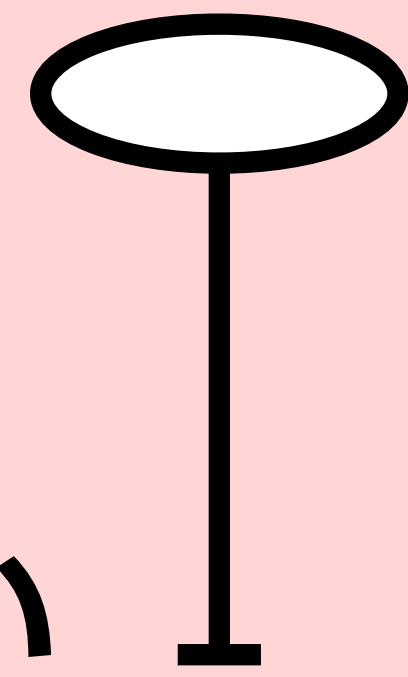
フレンチ料理
を食べたい人



フランス料理 支払う

俺のフレンチ

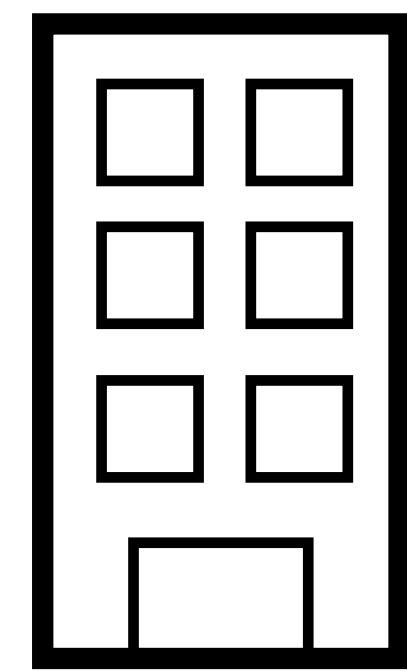
立ち食い
スタイル



一流シェフ
が料理する

運営 売上

俺の株式会社



つまり、立ち食いにすることで高回転にして売上をあげる

フランス料理
を食べたい人

立ち食いで
回転させる

俺のフレンチ

立ち食いスタイル

フランス
料理

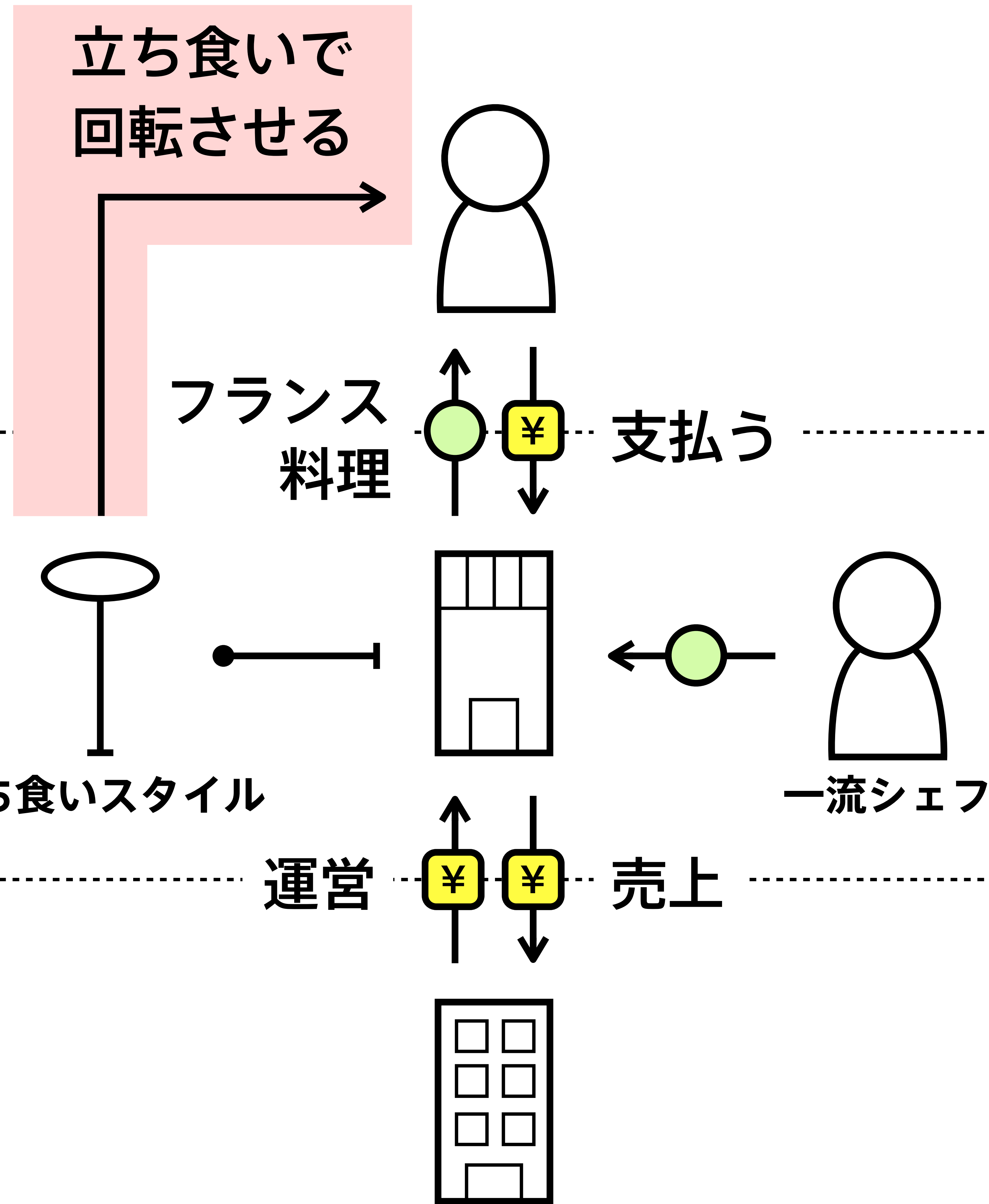
支払う

一流シェフ

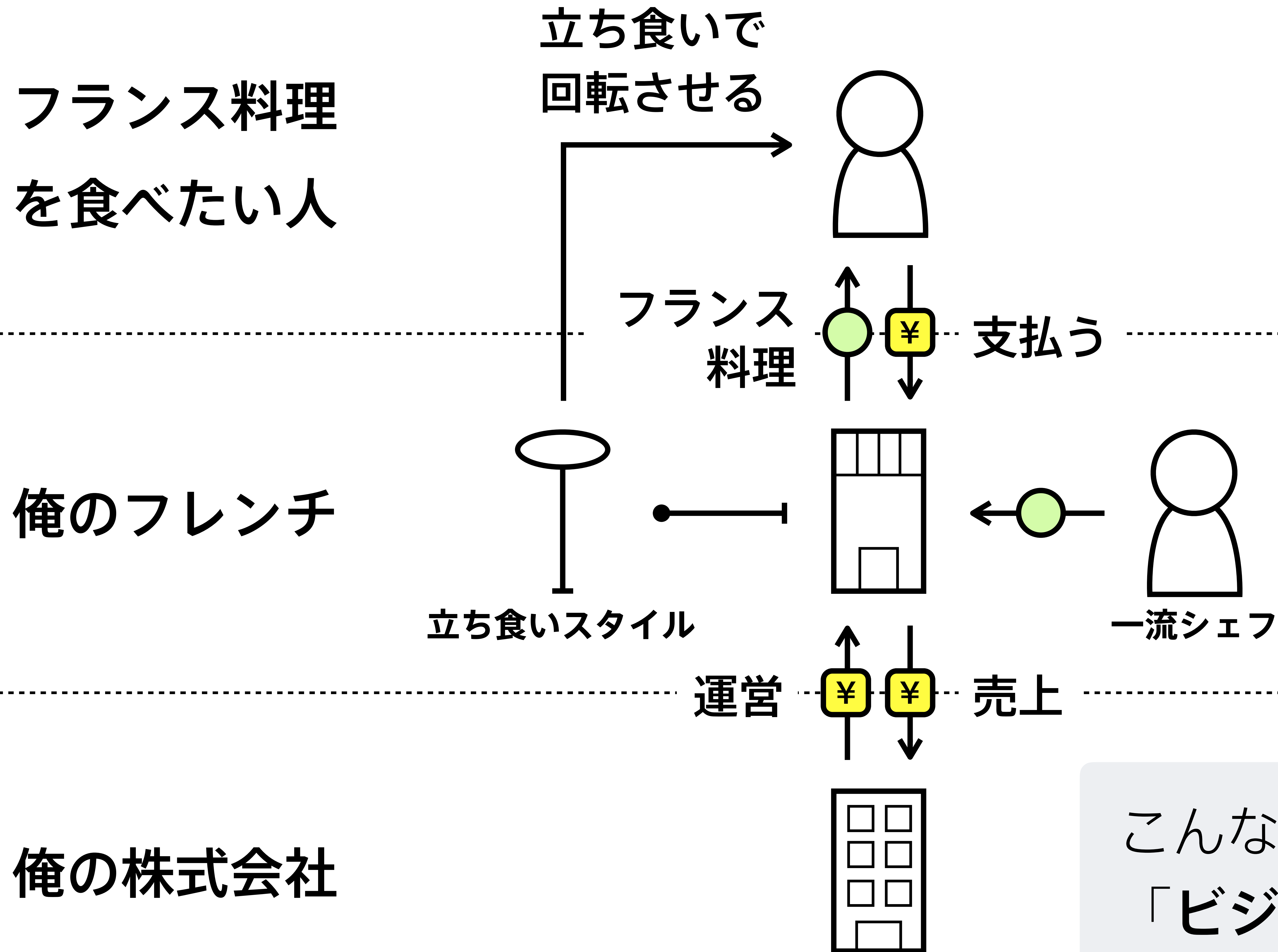
運営

売上

俺の株式会社



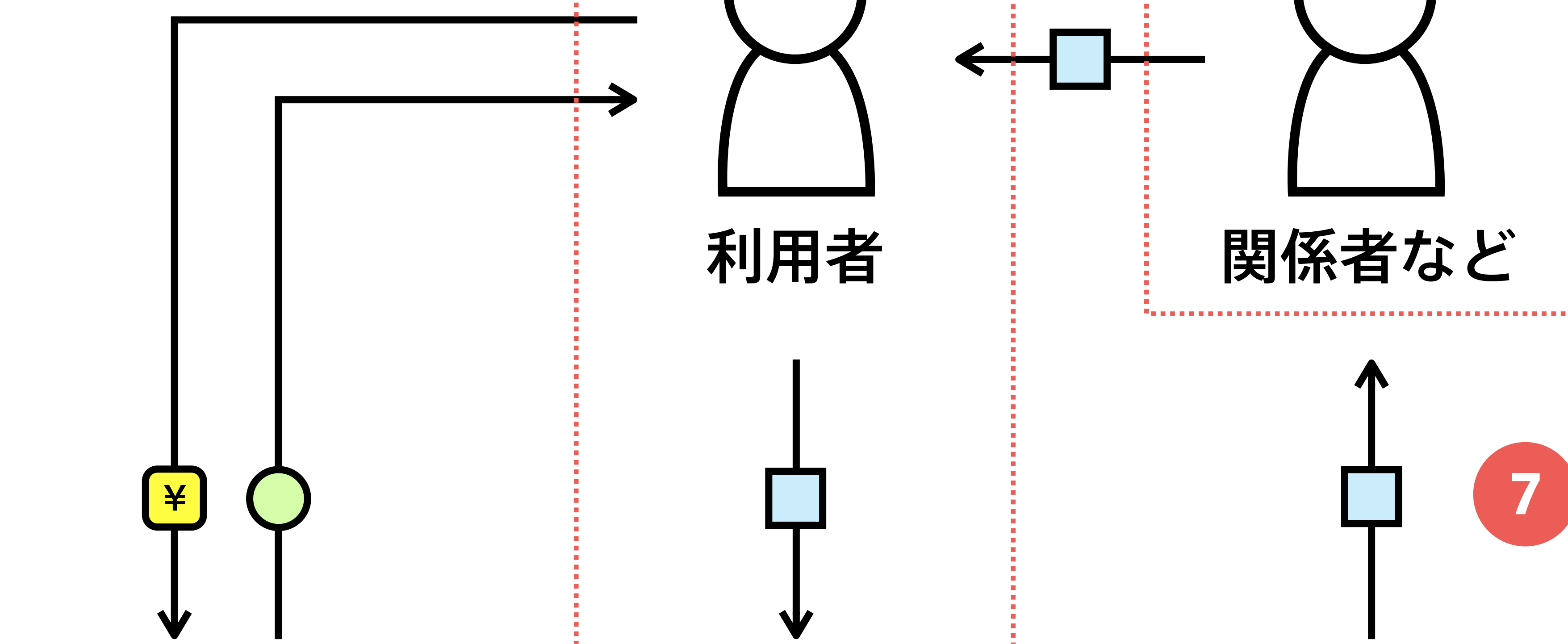
「俺のフレンチ」のビジネスの仕組み



こんなビジネスの仕組みを
「ビジネスモデル」と呼ぶ

- 1 だれに？
- 2 なにを？
- 3 だれが？

まずは中央の縦列をみる



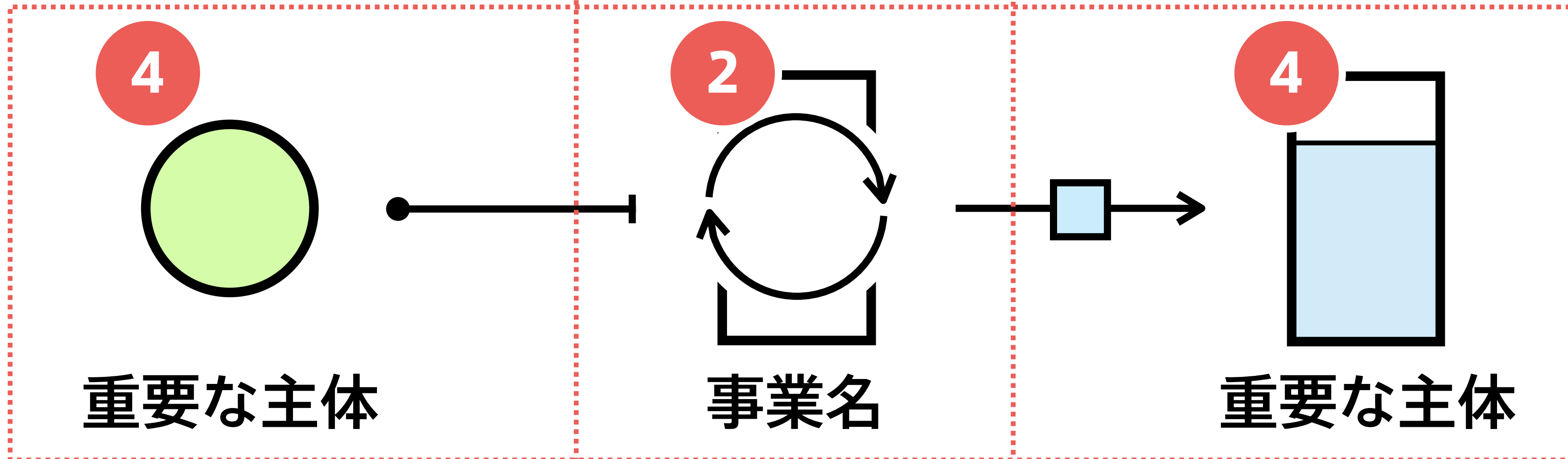
そして四隅をみる
6 だれが関係？

さらに矢印(や補足)をみる

7 どんな流れがある？

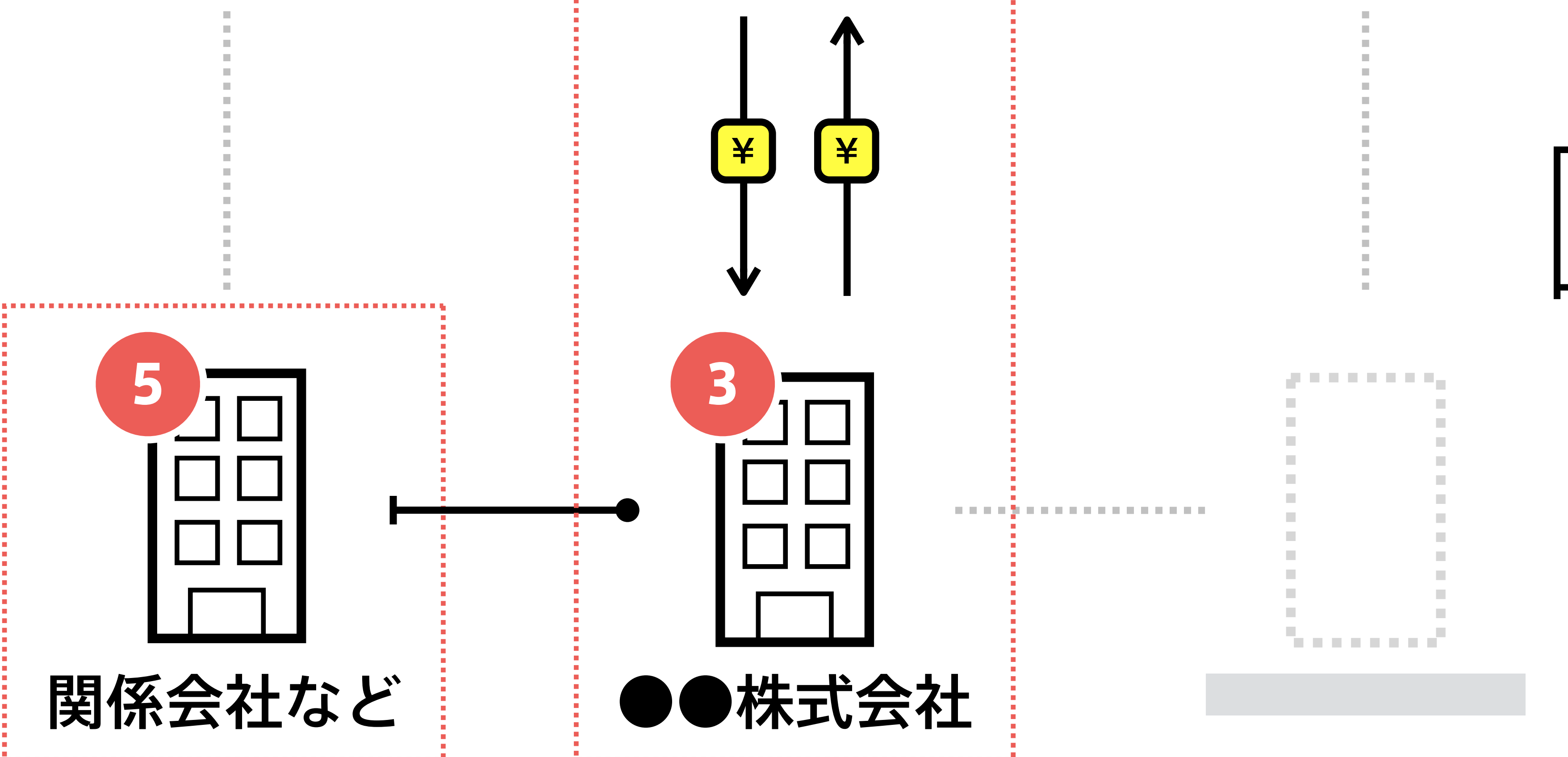
次に中央の横列をみる

4 なにが重要？



そして四隅をみる

5 だれが関係？

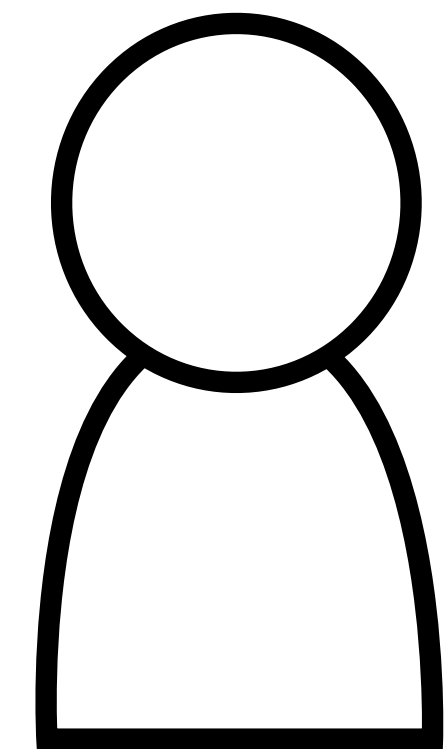


図解をよむ 7ステップ

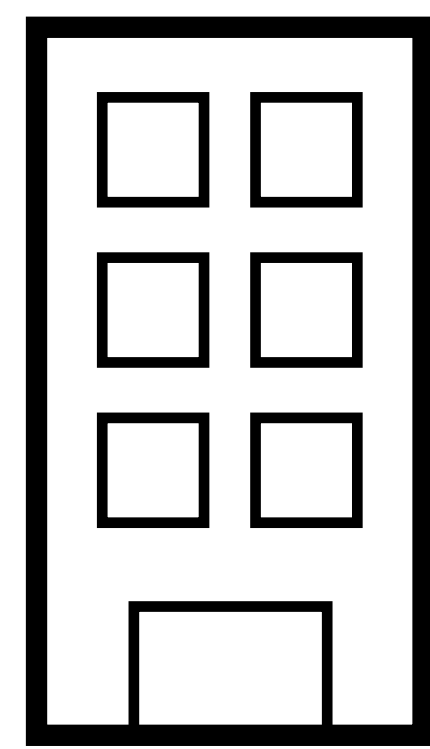
※この図はサンプルのため特定のビジネスを指すわけではない

ビジネスモデル図解ツールキット

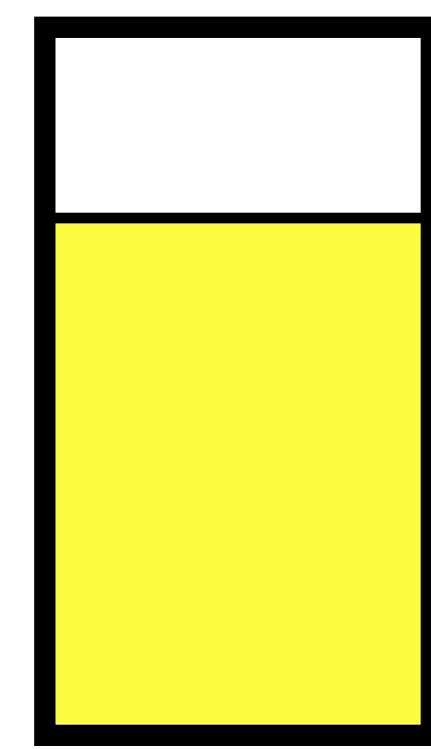
主体



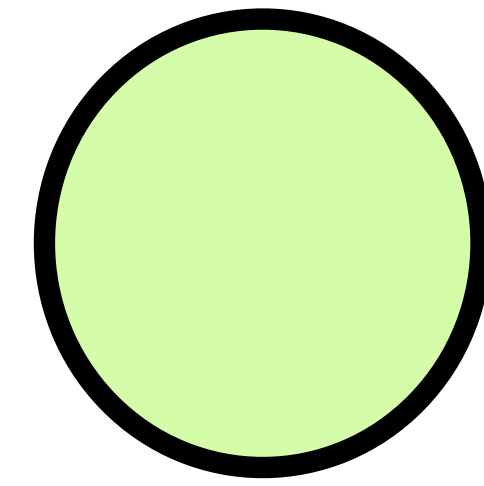
ヒト



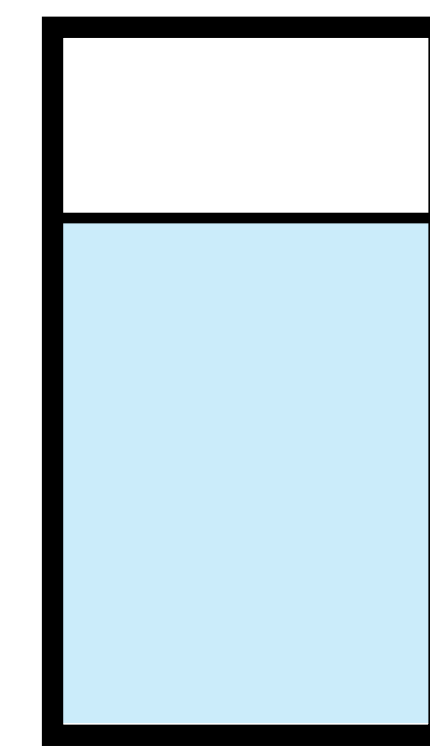
会社



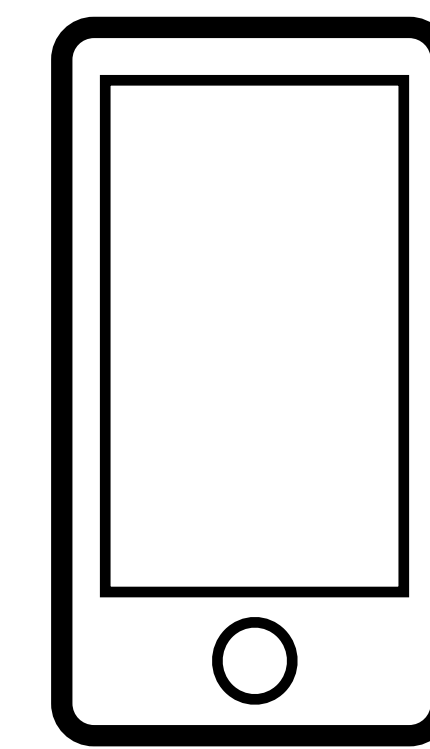
カネ



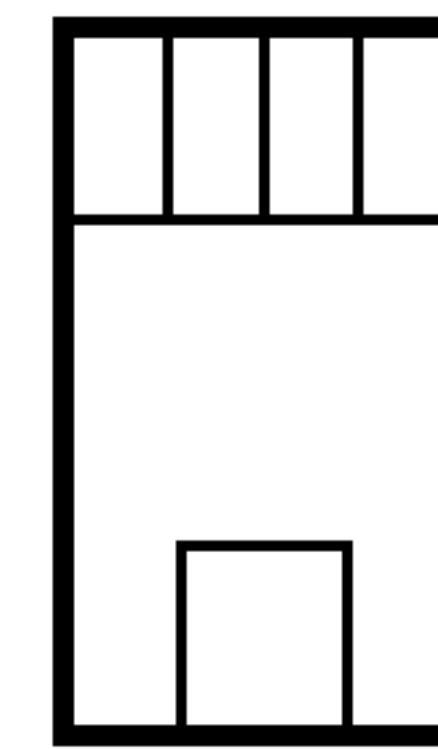
モノ



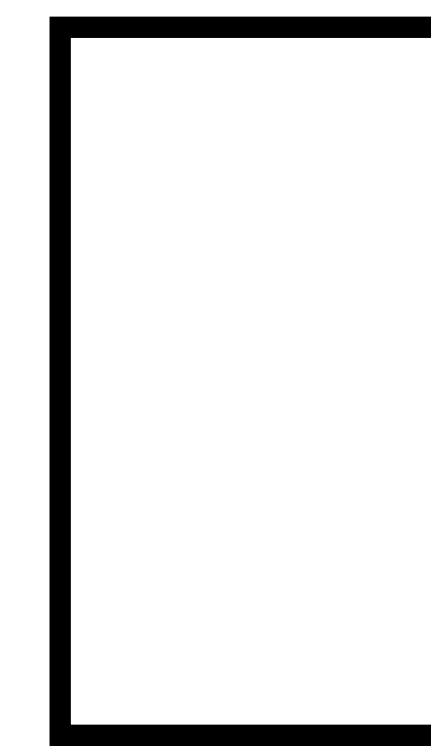
情報



スマホ



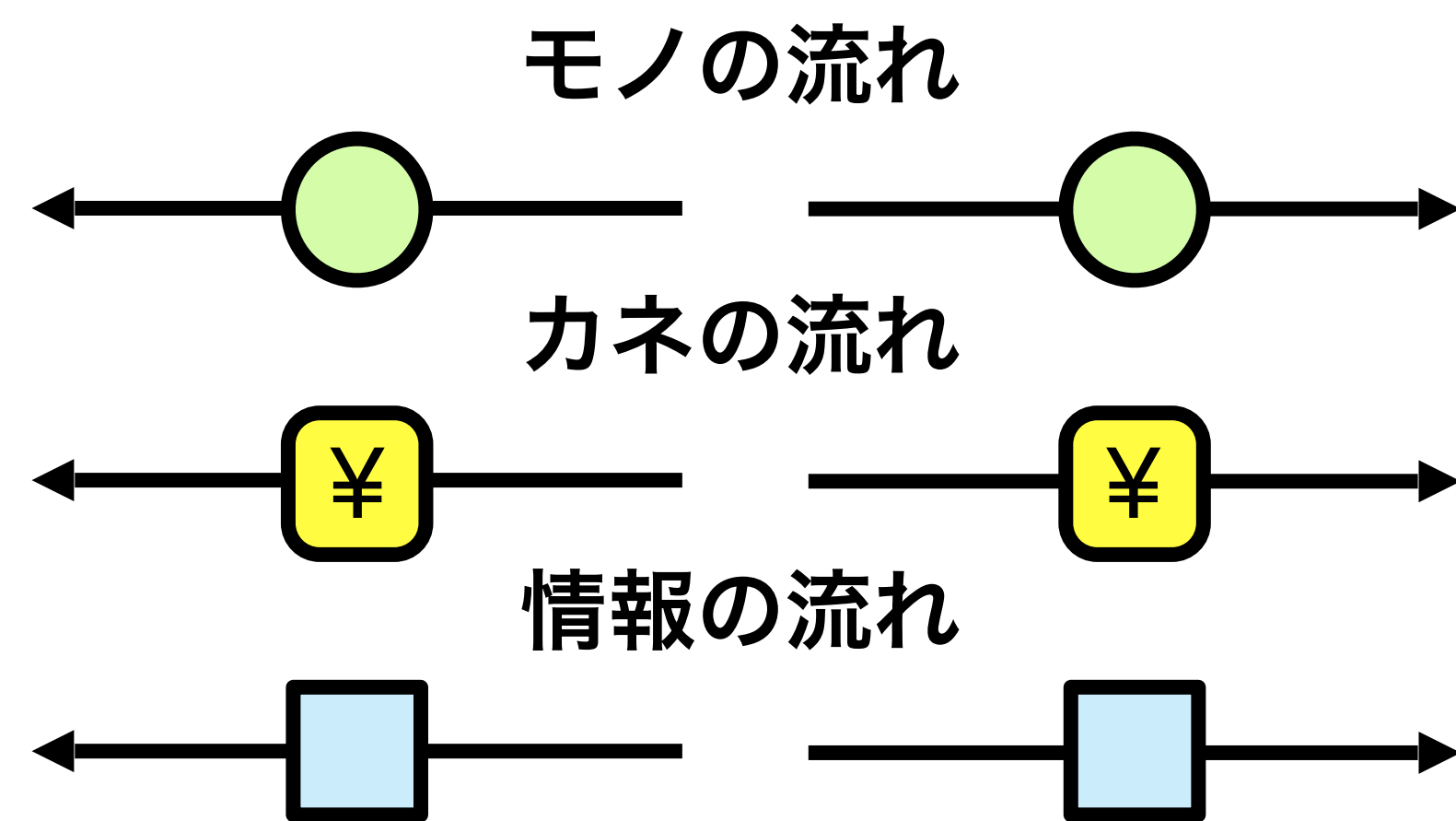
店舗



その他

←イメージに近いものを配置すればOK 正解があるわけではない

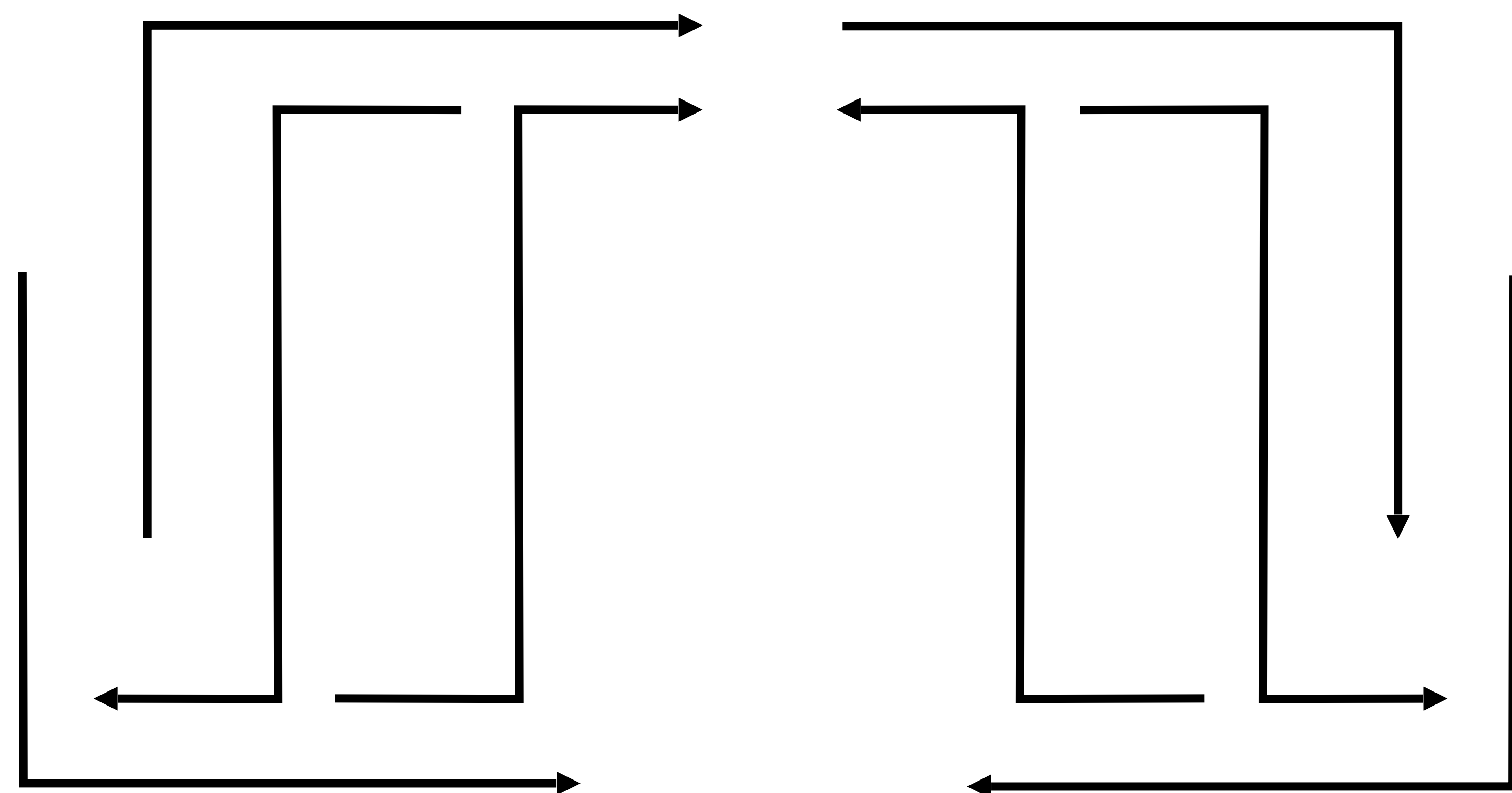
矢印



カネの流れ

モノの流れ

情報の流れ



補足

関係性の矢印の意味を説明するコメント

説明がないと理解が成り立たない
コメントを入れる

コメントは14px以上で

補足的に入れる
コメントは吹き出しに入れる
また、感動するポイントもなるべく入れる

← ¥ →
カネやモノの流れの時も同様

コメントの位置は上下どちらでも見やすい方で

全体

ビジネスモデル図解は、そのビジネスにおいて最も重要な経営資源や価値の流れを可視化するためのツール (3x3におさめるルール)

ビジネスモデル2.0図鑑

2018.09.29 KADOKAWAから出版

56,000部発行(8刷重版)

台湾&韓国版発売決定

Amazonカテゴリー1位

日本経済新聞・東洋経済
TOKYO FM・Abema TV

などメディア掲載多数





ビジネス図解研究所