



# 「ビジネスモデル・キャンバス」を使って経営課題の解決策を考える

筑波総研株式会社 主任研究員 佐々木 里也

## 1. 経営課題の解決と事業全体のバランス

「営業・販売力の強化」「人材の確保・育成」「販売価格引き上げ」「コストダウン」「財務体質改善」「技術開発強化」等、企業は常に多くの経営課題に直面しています。

これらの経営課題は、今日の複雑化した経営環境の中では相互に密接に関係するため、簡単には解決方法が見つからないものです。そのため、課題の相互関係や外部環境等を考慮し、事業全体のバランスを図りながら最適解を模索していかなければなりません。

しかし、経営の現場で、複数ある経営課題を事業全体のバランスを図りながら解決していく作業は、経営資源が限られている中小企業にとって、相当の作業負担を伴い実行が難しいものとなっています。

実際、課題解決に向けて複数ある課題に優先順位をつけるところまでは出来ても、事業全体のバランスまではなかなか考慮することが出来ません。これは、重要な課題であればある程、解決にあたって事業全体のバランスまでを考慮して考えると課題がより複雑化してしまい、最適解を見つけるのに時間がかかるためです。

では、複数の課題を、事業全体のバランスを考慮しながら効率的に解決していくためにはどのような方法をとればよいのでしょうか？

これまでは、代表的な手法として事業全体のプロセス（例：生産から販売までの過程）ごとに課題を抽出し、解決していく手法がありました。しかし、この手法では、企業経営の核となる経営理念と顧客との関係が見えづらく、事業全体のバランスを考慮した課題解決に難点がありました。

## 2. ビジネスモデル・キャンバスとは

そこで今回、事業全体のバランスを考慮しながら複数の課題を解決する際の思考を補助するツールとして「ビジネスモデル・キャンバス」(P11、図1)を紹介します。

この「ビジネスモデル・キャンバス」は、自社のビジネスモデルを、視覚を使ってシンプルに深く理解し、かつ多くの人々と共有しながら、事業の戦略と総体設計を考えることが出来る大変優れたフレームワークです。

2009年に、アレックス・オスターワルダーとイヴ・ピニユールが生み出したもので、日本には2011年に「ビジネスモデル・ジェネレーション」(翔泳社)という書籍を通じて知られるようになりました。日本に伝わってまだ日が浅いこともあり、関連する専門書や内容を紹介するコンサルタントも少なく、一般の企業にはまだ十分浸透していませんが、新聞、雑誌等で取り上げられ他のビジネスフレームワークとともに徐々に活用され始めています。

「ビジネスモデル・キャンバス」は、従来から行われている事業の過程に沿って事業全体を考える方法や将来の損益計算書を念頭に関連科目ごとに事業内容を検討し全体を構築していく方法等とは大きく異なるものです。初めは少しとっつきにくい部分があるかもしれませんが、目が「ビジネスモデル・キャンバス」の図に一度慣れると、シンプルな構造ゆえ、すぐに意味を理解することが出来ます。

## 3. ビジネスモデル・キャンバスの活用にあたって

ビジネスモデル・キャンバスは、顧客志向の強いビジネスフレームワークです。事業の基本となる9つの要素に、自社のビジネスの要素を当てはめ、それらの要素が事業全体の中でどのように関係

しているのか(結ばれているのか)、俯瞰することが出来ます。

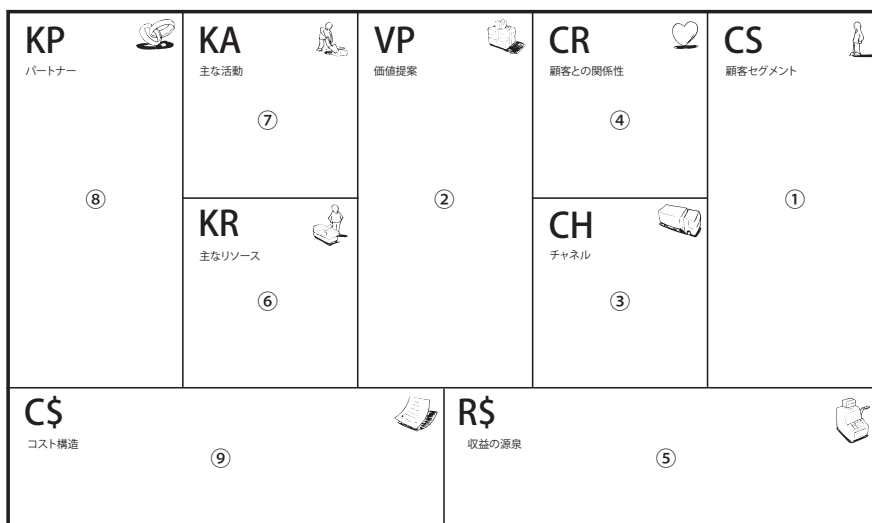
事業全体を考える上で必要な要素を極限までシンプルにしているため、1つの要素の変化が他の要素にどのように影響するのかを、視覚的に理解出来るようになっていきます。

ただし、ビジネスモデル・キャンバスを既存ビジネスの課題解決に使う際に気をつけなければならない点が2つあります。

1点目は、もともとビジネスモデル・キャンバスは、既存ビジネスの課題解決を主眼に開発されたものではなく新たなビジネスモデルを考えるためのツールとして開発されたものなので、既存ビジネスの要素をビジネスモデル・キャンバスに書き込み課題解決策を考えてしまうと、既存ビジネスの枠にとらわれてその延長線上でしか解決策を見つけられない可能性があります。ビジネスを行う理由は、自社で決めた経営理念を達成するためなので、実現性の問題は別として、既存のビジネスモデルにとらわれることなく経営理念を達成出来る全く新しいビジネスモデルを構築してもよいはずですが、経営理念を達成出来る新しいビジネスモデルが既存ビジネスとは別次元にあったときには見落とししてしまう可能性があるため、既存ビジネスをキャンバスを使って考えるときは注意が必要です。この見落としを防止するためには、経営理念を真摯に見つめ直しゼロベースでビジネスモデル・キャンバスを作る作業を適時行うことです。

2点目は、経営者や社員が自社の事業要素の中にある重要ではあるが普段認識していない潜在的な要素を見落とししていると、求める課題解決方法が偏った矮小なものしか生まれてこない可能性が高まってしまいます。この潜在的な要素の見落としを防止するためには、キャンバスを使って事業全体を俯瞰する際、各要素に漏れがないかよくチェックするとともに、日々の業務の中でその業務の本質、意義を社

図1：ビジネスモデル・キャンバス



出所：www.businessmodelgeneration.com

員同士で問い、潜在的な要素を顕在化させる活動を意識して行うことです。

#### 4. ビジネスモデル・キャンバスの要素

ビジネスモデル・キャンバスは、下記①～⑨の事業に関する主要な9つの要素（ブロック）から成り立っています。キャンバスの右側部分は“顧客に関わる要素”から成り立ち、左側部分は“自社の活動に関わる要素”から成り立っています。

- ①Customer Segments:顧客セグメント  
企業が関わろうとする顧客グループを記述します。
- ②Value Propositions:価値提案  
顧客のニーズを満たす価値を、製品やサービス面から記述します。
- ③Channels:チャンネル  
顧客にどのようにアプローチ（コミュニケーション）し、製品やサービスを届けるかを記述します。
- ④Customer Relationships:顧客との関係性  
顧客とどのような種類の関係を構築、維持していくのかを記述します。
- ⑤Revenue Streams:収入の源泉  
企業が顧客セグメントから生み出す現金の流れを記述します。
- ⑥Key Resources:主なリソース  
ビジネスモデルの実行に必要な資産を記述します。
- ⑦Key Activities:主な活動  
ビジネスモデルを実行する上で必ず取り組まなければならない重要な活動を記述します。
- ⑧Key Partners:パートナー  
企業活動を進める上で、重要なパートナーを記述します。
- ⑨Cost Structure:コスト構造  
ビジネスを運営する上で、特に必要となるコストを記述します。

## 5. ビジネスモデル・キャンパスの使用法

P13の図2 ビジネスモデル・キャンパスは、下記アドレスのHPからダウンロードすることが出来ます。

[http://www.businessmodelgeneration.com/downloads/business\\_model\\_canvas\\_poster.pdf](http://www.businessmodelgeneration.com/downloads/business_model_canvas_poster.pdf)

実際に社内で、自社の課題解決のためにビジネスモデル・キャンパス使って議論するときは、大きな模造紙やホワイトボードに図2のように要素をアルファベットで略記してキャンパスを簡易に作成するとよいでしょう。

経営者一人でビジネスモデル・キャンパスを作ることも場面によっては必要かもしれませんが、現状の課題を解決する場面では、関係する社内のメンバーに参加してもらい、大きなキャンパスを基に多くの意見を集めることが大切です。また、参加メンバーが一部の人に限られてしまうと、重要な点を見落とし、一部の偏った意見に基づいて議論が進み、結果として有効な解決策が見つからない可能性が高まってしまいます。

大きなキャンパスが準備出来、関係するメンバーが集まったならば、キャンパスに全員で、既存のビジネス要素を水色の付箋等に取り込みブロックごとに貼っていきます。書き込むブロックの順番は、①顧客セグメント、②価値提案、③チャンネル、④顧客との関係性、⑤収入の源泉、⑥主なリソース、⑦主な活動、⑧パートナー、⑨コスト構造の順になります。この順番でキャンパスを作っていくことで、事業のつながりを頭の中で整理出来、顧客を起点に自社の戦略をストーリーとして見ることが出来ます。なお、具体的な記述方法は次の通りとなります。

### ①Customer Segments: 顧客セグメント

誰を自社の顧客としていくのか？誰が最も重要な顧客なのか？顧客セグメントのブロックでは、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。顧客を共通のニーズ、行動、態度によって、グルーピングすると分かりやすく記述出来ます。

### ②Value Propositions: 価値提案

価値提案のブロックでは、顧客が何にお金を

払ってくれるのかを記述します。顧客のニーズを満たす価値を、製品やサービス面から記述します。

### ③Channels: チャンネル

チャンネルのブロックでは、顧客にどのようにアプローチ（コミュニケーション）し、製品やサービスを届けるかを記述します。自社営業やWebで直接アプローチするのか、それとも代理店や卸を通じて間接的にアプローチするのかを記述します。複数あるチャンネルを統合した方がよいのか、どのチャンネルが費用対効果が最も高いのか、どのチャンネルが最も上手く機能しているのか等を考慮しながら記述していきます。

### ④Customer Relationships: 顧客との関係性

顧客との関係性のブロックでは、顧客とどのような種類の関係を構築、維持していくのかを記述します。構築、維持コストがどのくらいかかるのか、他のビジネスモデルの要素とどう結びついているのか等を検討します。

### ⑤Revenue Streams: 収入の源泉

収入の流れのブロックでは、企業が顧客セグメントから生み出す現金の流れを記述します。

商品の販売代金なのか、モノの使用料なのか、購読料なのか、リース料のかなど、顧客が何にお金を払うのかを記述します。

### ⑥Key Resources: 主なリソース

リソースのブロックでは、ビジネスモデルの実行に必要な資産を記述します。

物理的な資産だけでなく、知的財産や人的リソースについても記述していきます。

### ⑦Key Activities: 主な活動

主な活動のブロックでは、企業がビジネスモデルを実行する上で必ず取り組まなければならない重要な活動を記述します。

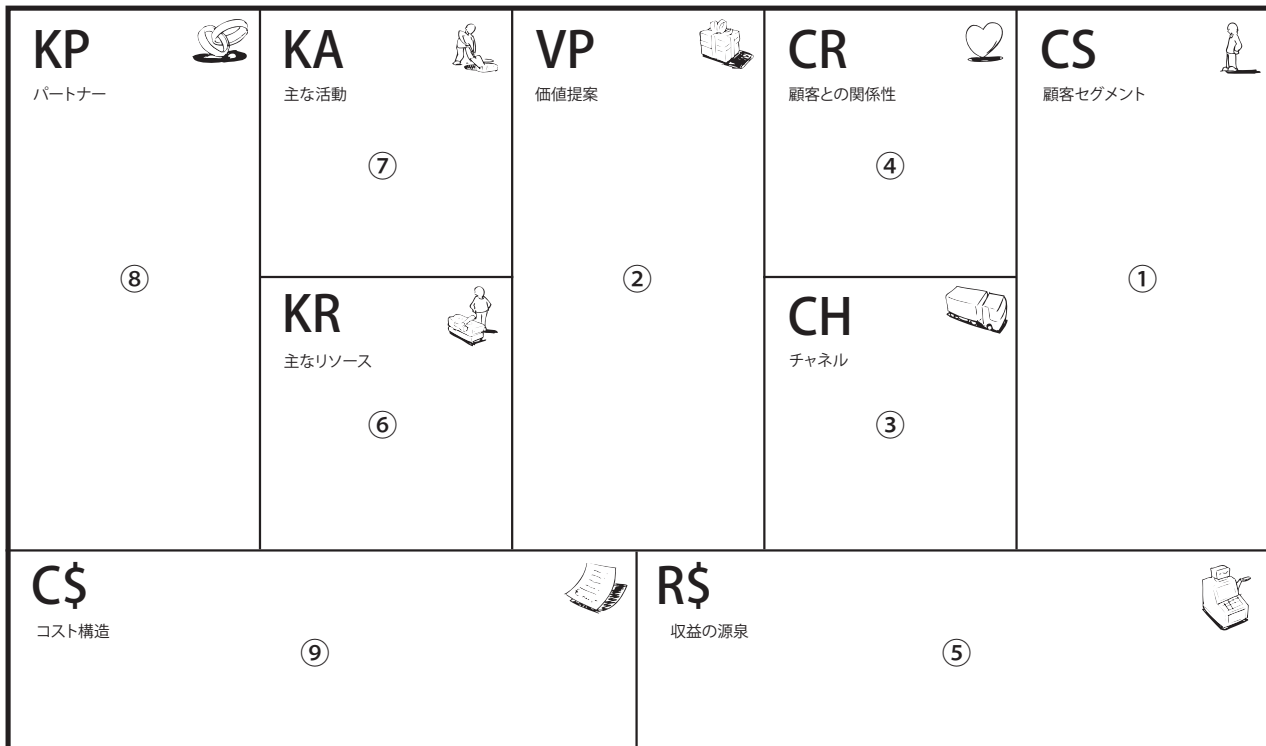
顧客からお金をいただくために必要なことは何か、顧客のためにモノを製造することなのか、顧客の問題解決をすることなのか、顧客のためにプラットフォームやネットワークを提供することなのか等を記述します。

### ⑧Key Partners: パートナー

パートナーの構築ブロックでは、ビジネスモデ



図2：ビジネスモデル・キャンバス



出所：www.businessmodelgeneration.com

ルを構築する主要なサプライヤーやパートナーについて記述します。

### ⑨ Cost Structure: コスト構造

コスト構造のブロックではビジネスモデルのもとで発生するコストを記述します。リソース、主な活動、パートナーなどを定義し、それらの面から考えると記述しやすくなります。

書き込むビジネス要素は、ビジネスモデルにもよりますが、付箋一枚に対して5文字前後がベストでしょう。多くても20文字程度が限度です。それ以上付箋に文字を書き込むとキャンバスを俯瞰したときに、全体を視覚的に把握するのが難しくなります。

付箋を貼り終わったならば、キャンバスを俯瞰し、既存ビジネスの要素が漏れなく記載されているかを上記①～⑨の順に確認するとともに自社のビジネスモデルを再考します。その過程で課題が見つかったならば、黄色の付箋等はその内容を記入して、キャンバスの該当するブロックに貼って整理し、課題解決方法を検討します。

なかなか課題解決の糸口が見つからないようであれば、要素の一つを“仮に除いてみたらどうなる

のか”“仮に減らしてみたらどうなるのか”“仮に追加してみたらどうなるのか”“仮に増やしてみたらどうなるのか”考えてみてください。それらの結果他の要素がどのように変化するのかシミュレーションし、その変化により課題が解決出来ないか検討してみてください。

それら“除いてみる”“減らしてみる”“追加してみる”“増やしてみる”という作業に加え、自社がおかれている外部環境からの圧力（マクロ経済の圧力、市場における圧力、産業における圧力、重要なトレンド）等を考慮するとより現状にあった課題解決方法が見えてくる可能性が高まります。

ビジネスモデル・キャンバスは、SWOT等他のビジネスフレームワークと非常に親和性の高いものです。紙面の都合上、他のビジネスフレームワークと併用したキャンバスの活用方法については記述する事は出来ませんが、キャンバスについてさらなる活用方法をお知りになりたい場合は、ぜひ文末に参考文献として記載した書籍やHPをご覧になってください。新たなビジネスモデルの構築や課題解決につながるヒントになるかと思えます。

#### ■参考文献

- アレックス・オスターワルダー&イヴ・ピニユール、小山龍介訳(2012)「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」(翔泳社)
- 今津美樹(2013)「図解ビジネスモデル・ジェネレーション ワークブック」(翔泳社)
- 「ビジネスモデル・ジェネレーション」(http://www.businessmodelgeneration.com/) (2013/10/10アクセス)