

【サンプル】 「ビジネスモデルキャンバス」

～ 事業の「儲ける仕組み(ビジネスモデル)」を理解する ～

講師： 株式会社ビジョン
代表取締役 津崎盛久

3. 「事業を理解する」

◆ <レクチャー>

I 「ビジネスモデルキャンバス」



3. 「事業を理解する」

■ 事業構造とは

- 「どんな商品やサービスを」
- 「どのようにして(販売方法)」
- 「どういった顧客層に」
販売するかということ

3. 「事業を理解する」

■ 事業の設計思想

1. 誰に対して、どんな価値を提供するのか
2. 経営資源をどのように組み合わせて、それらをどのように調達するのか
3. パートナーや顧客とのコミュニケーションをどのように図るか
4. いかなる流通経路と価格体系で、顧客に届けるか

3. 「事業を理解する」

■ ビジネスモデルとは

➤ モデルとは

- ① 構造 ② 典型
(『広辞苑』・『大辞林』参照)

➤ ビジネスモデルとは

- ① ビジネスの仕組み ② 儲ける仕組み

顧客に価値を提供し、
継続的に収益をあげるための仕組み

3. 「事業を理解する」

■ ビジネスモデルとは

顧客に価値を提供し、
継続的に収益をあげるための仕組み

ビジネスモデルを
視覚化

- ・組織活動を視覚化し、簡潔に表現するためのツール
- ・絵を描くことで、言葉になってない前提や思い込みを表現できる
- ・情報が明白になることで、効果的な思考やコミュニケーションが可能になる

ビジネスモデルキャンバス

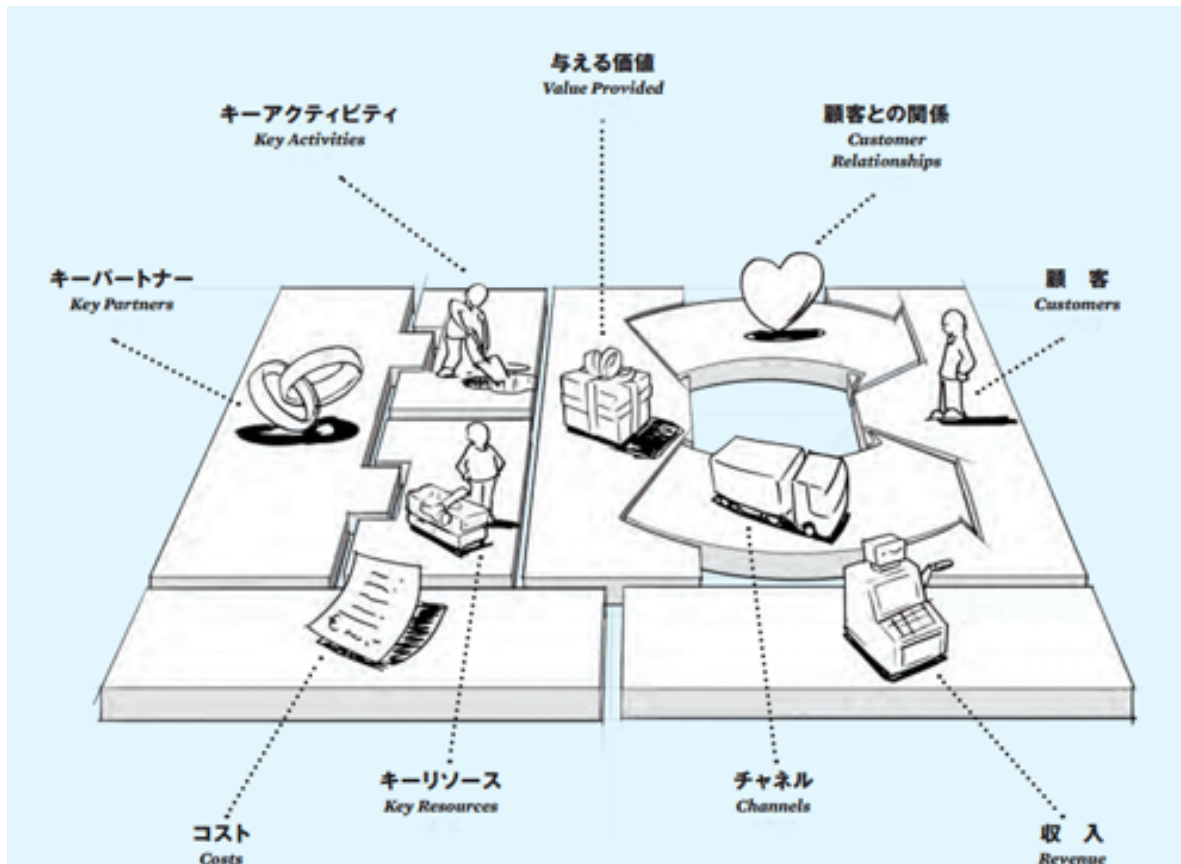
3. 「事業を理解する」

■ ビジネスモデル・キャンバスとは

ビジネスモデルの最新メソッドである「ビジネスモデル・ジェネレーション」のコアとなるツールが

「ビジネスモデルキャンバス」

既存のビジネスモデルにイノベーション(革新)を起こすためのプロセスを身につけるメソッド(方法論)



キャンバスは9個のブロックで構成されており、

- ① チームでビジネスモデルを考える際に”**共通言語**”として機能する
- ② **自社**の事業の強みを再認識できる
- ③ **競合他社、取引先**のビジネスモデルを分析し、新しい良い提案ができるようになる

3. 「事業を理解する」

■ ビジネスモデル・キャンバス

KP キーパートナー	KA キーアクティビティ	VP 提供価値	CR 顧客との関係	CS 顧客セグメント
	KR キーリソース		CH チャネル	
CS コスト			RS 収益の流れ	

3. 「事業を理解する」

■ ビジネスモデル・キャンバスで使う9つのブロック

自社側の要素

KP キーパートナー	KA キーアクティビティ	VP 提供価値	CR 顧客との関係	CS 顧客セグメント
	KR キーリソース		CH チャネル	
CS コスト			RS 収益の流れ	

左側にあるものが自社に近い要素、右側にあるものが顧客・市場に近い要素という構造になっている

3. 「事業を理解する」

■ ビジネスモデル・キャンバスで使う9つのブロック

顧客側の要素

KP キーパートナー	KA キーアクティビティ	VP 提供価値	CR 顧客との関係	CS 顧客セグメント
	KR キーリソース		CH チャネル	
CS コスト			RS 収益の流れ	

左側にあるものが自社に近い要素、右側にあるものが顧客・市場に近い要素という構造になっている

3. 「事業を理解する」

■ ビジネスモデル・キャンバスで使う9つのブロック

① 顧客セグメント (Customer Segment): CS

KP キーパートナー	KA キーアクティビティ	VP 提供価値	CR 顧客との関係	CS 顧客セグメント 1
	KR キーリソース		CH チャネル	
CS コスト			RS 収益の流れ	

- ・「誰に売るか」という観点
- ・どんなニーズを持った人に売なのか、地域は、性別は、年齢は、など、様々な要素によるセグメンテーション(細分化)が可能

3. 「事業を理解する」

■ ビジネスモデル・キャンバスで使う9つのブロック

② 提供価値 (Value Propositions): VP

KP キーパートナー	KA キーアクティビティ	VP 提供価値 2	CR 顧客との関係	CS 顧客セグメント
	KR キーリソース		CH チャネル	
CS コスト			RS 収益の流れ	

- ・顧客の抱える問題を解決し、ニーズを満たすもの
- ・「提供価値」とは、サービスや商品が総合的に顧客に与えるベネフィットのこと
- ・顧客が、他ではなくあなたの会社を選ぶ理由は、特別な価値を与えられるかどうかにかかっている

3. 「事業を理解する」

■ ビジネスモデル・キャンバスで使う9つのブロック

③ チャンネル (Channels): CH

KP キーパートナー	KA キーアクティビティ	VP 提供価値	CR 顧客との関係	CS 顧客セグメント
	KR キーリソース		CH チャンネル	
CS コスト			RS 収益の流れ	

- ・顧客にビジネスの価値を提供する様々なルート
- ・小売店で売なのか、オンライン上のサービスなのか、などを考える

3. 「事業を理解する」

■ ビジネスモデル・キャンバスで使う9つのブロック

④ 顧客との関係 (Customer Relationships): CR

KP キーパートナー	KA キーアクティビティ	VP 提供価値	CR 顧客との関係	CS 顧客セグメント
	KR キーリソース		CH チャネル	
CS コスト			RS 収益の流れ	

- ・顧客との関係性を構築、維持、展開するための様々な仕組み
- ・顧客とどんな関係性を持つのかも重要な要素
- ・直接体験して接客するのか、セルフサービスなのか/継続的な関係なのか、一度ずつの関係なのか

3. 「事業を理解する」

■ ビジネスモデル・キャンバスで使う9つのブロック

⑤ 収益の流れ (Revenue Streams): RS

KP キーパートナー	KA キーアクティビティ	VP 提供価値	CR 顧客との関係	CS 顧客セグメント
	KR キーリソース		CH チャネル	
CS コスト			RS 収益の流れ	

5

5

- ・ 支払いのタイミングや方法を明確にする
- ・ 誰から、いくら、どのようにお金を払ってもらうのか
 1. 一度きりの支払い なのか
 2. 商品、サービス、購入後のメンテナンスやサポートに対する継続的な支払いなど

3. 「事業を理解する」

■ ビジネスモデル・キャンバスで使う9つのブロック

⑥ キーリソース (Key Resources): KR

KP キーパートナー	KA キーアクティビティ	VP 提供価値	CR 顧客との関係	CS 顧客セグメント
	KR キーリソース		CH チャネル	
CS コスト			RS 収益の流れ	

- ・ビジネスモデル実現のために必要となる資源(リソース)
- ・キーリソースには4つのタイプがある/「ヒト、モノ、カネ、情報」
- ・どんな従業員がいるのか、強みとなる原材料はあるのか、資金源はどこなのか、特許を持っているのか等

3. 「事業を理解する」

■ ビジネスモデル・キャンバスで使う9つのブロック

⑦ キーアクティビティ (Key Activities): KA

KP キーパートナー	KA キーアクティビティ	VP 提供価値	CR 顧客との関係	CS 顧客セグメント
	KR キーリソース		CH チャネル	
CS コスト			RS 収益の流れ	

- ・ビジネスモデルが機能するために組織が取り組まなければならない活動
- ・プロダクトの制作、マーケティング、アプリやシステムの開発など、事業をスムーズに進めるために必要な活動

3. 「事業を理解する」

■ ビジネスモデル・キャンバスで使う9つのブロック

⑧ キーパートナー (Key Partner): KP

KP キーパートナー 8	KA キーアクティビティ	VP 提供価値	CR 顧客との関係	CS 顧客セグメント
	KR キーリソース		CH チャネル	
CS コスト			RS 収益の流れ	

- ・外部に委託(アウトソース)される活動や、外部から調達されるリソース
- ・このネットワークが、ビジネスモデルを効果的に機能させる

3. 「事業を理解する」

■ ビジネスモデル・キャンバスで使う9つのブロック

⑨コスト (Cost Structure): CS

KP キーパートナー	KA キーアクティビティ	VP 提供価値	CR 顧客との関係	CS 顧客セグメント
	KR キーリソース		CH チャネル	
CS コスト			RS 収益の流れ	

- ・キーリソースを調達し、キーアクティビティを行い、キーパートナーと働くために支払うコスト

3. 「事業を理解する」

■ ビジネスモデル・キャンバス作成のプロセス

プロセス1 ビジネスモデルの価値

- ① CS: 顧客セグメント
- ⑦ KA: キーアクティビティ
- ② VP: 提供価値

・ビジネスモデルの軸となる

「顧客セグメント」

「キーアクティビティ」

「提供価値」を考える

・誰に、どのような製品・サービスで、どのような価値を与えるのか
を知ることができればその事業のイメージがわかる

3. 「事業を理解する」

■ ビジネスモデル・キャンバス作成のプロセス

プロセス2 ビジネスモデルの**リソース**

③ CH: チャンネル

⑧ KP: キーパートナー

⑥ KR: キーリソース

- ・「チャンネル」は「顧客セグメント」、「キーパートナー」を参考にする
- ・「キーパートナー」は重要な協力相手、サプライヤー（仕入れ先、納入業者）など
- ・「キーリソース」は強味としている技術

3. 「事業を理解する」

■ ビジネスモデル・キャンバス作成のプロセス

プロセス3 ビジネスモデルの効果

- ④ CR: 顧客との関係
- ⑤ RS: 収益の流れ
- ⑨ CS: コスト

- ・「顧客との関係」は「顧客セグメント」「提供価値」から利便性、顧客満足度を意識して考える
- ・「収益の流れ」は顧客サイドの項目と「キーパートナー」を参考にする
- ・「コスト構造」は自社サイドの項目と「チャネル」を参考にする

3. 「事業を理解する」

◆ <ケーススタディ>

Ⅱ「ビジネスモデルキャンバス」



3. 「事業を理解する」

■ ビジネスモデル・キャンバス

KP キーパートナー	KA キーアクティビティ	VP 提供価値	CR 顧客との関係	CS 顧客セグメント
	KR キーリソース		CH チャネル	
CS コスト			RS 収益の流れ	

3. 「事業を理解する」

■ Uberの事例

- **Uberとは**、米国のUber Technologies Inc.が運営するオンライン配車サービス
- 専属ではなく一般の提携ドライバーをマッチングして手配する「ライドシェア」の代表的サービス
- Uber, Inc.は2009年に設立され、2010年に米国サンフランシスコでUberのサービスを開始
- 事業はまたたく間に成長し、2012年に世界進出を開始、2015年までに世界50カ国以上でUberのサービスを提供するに至っている

Uberのビジネスモデルキャンバスを見てみると、驚くほど実際の運営との違いがなく、ビジネスモデルキャンバスが、確固たるビジネスモデルの構築に役立つことが見えてくる

3. 「事業を理解する」

■ Uberの事例

KP キーパートナー ドライバー 支払決済パートナー リワードプログラム・ パートナー	KA キーアクティビティ マーケティング活動 ドライバーの管理 ITインフラの保守 KR キーリソース 登録ドライバーの データベース、 ITインフラ 運営スタッフ	VP 提供価値 安全性・快適性 オンデマンド利用 利便性・透明性	CR 顧客との関係 自動化されたヘルプ サービス、ブログ CH チャネル モバイルアプリ	CS 顧客セグメント マスマーケット ビジネスユーザー
CS コスト 技術開発とITコスト、マーケティングコスト、 サービス運営コスト		RS 収益の流れ 運賃の一部		

3. 「事業を理解する」

■Uberの事例

CS 顧客セグメント: マスマーケット、ビジネスユーザー

CR 顧客との関係: 自動化されたヘルプサービス、ブログ

VP 提供価値: 安全性・快適性、オンデマンド利用、利便性・透明性

CH チャンネル: モバイルアプリ

RS 収入の流れ: 運賃の一部

CS コスト: 技術開発とITコスト、マーケティングコスト、サービス運営コスト

KA キーアクティビティ: マーケティング活動、ドライバーの管理、ITインフラの保守

KR キーリソース: 登録ドライバーのデータベース、ITインフラ、運営スタッフ

KP キーパートナー: ドライバー、支払決済パートナー、リワードプログラム・パートナー

3. 「事業を理解する」

■ ジレット(替刃カミソリ)の事例

KP キーパートナー メーカー 小売店	KA キーアクティビティ マーケティング活動 R&D(研究開発) 流通	VP 提供価値 カミソリを研ぐ手間を 省く	CR 顧客との関係 継続使用	CS 顧客セグメント (成人)男性
	KR キーリソース ブランド 特許		CH チャネル 小売店	
CS コスト マーケティングコスト、製造コスト、流通コスト R&D(研究開発)コスト			RS 収益の流れ カミソリ本体の購入 頻繁な替刃の交換	

3. 「事業を理解する」

■ ジレット(替刃カミソリ)の事例

CS 顧客セグメント: (成人)男性

CR 顧客との関係: 継続使用

VP 提供価値: カミソリを研ぐ手間を省く

CH チャネル: 小売店

RS 収入の流れ: カミソリ本体の購入、頻繁な替刃の交換

CS コスト: マーケティングコスト、製造コスト、流通コスト、R&D(研究開発)コスト

KA キーアクティビティ: マーケティング活動、R&D(研究開発)、流通

KR キーリソース: ブランド、特許

KP キーパートナー: メーカー、小売店

3. 「事業を理解する」

■ スターバックスコーヒーの事例

KP キーパートナー 契約農園 不動産デベロッパー コンビニ本社開発 チーム	KA キーアクティビティ スタッフ教育・研修 満足度市場調査 コンビニ向け商品の 共同開発	VP 提供価値 美味しいコーヒー 居心地の良い空間 電源 テイクアウト 利便性 世界中で同じ品質を 担保	CR 顧客との関係 対面	CS 顧客セグメント コーヒーが飲みたい 勉強がしたい 時間を潰したい タバコが嫌い 電源を確保したい (充電したい) 打合せをしたい
	KR キーリソース ロゴなど知名度 レシピ、メニュー コーヒー、 コーヒーメーカー		CH チャネル 店舗 オフィス	
CS コスト 店舗代、人件費、広告費用、システムメンテナンス費用			RS 収益の流れ コーヒー代、食事代、プリペイドカード	

3. 「事業を理解する」

■スターバックスコーヒーの事例

CS 顧客セグメント: コーヒーが飲みたい、勉強がしたい、時間を潰したい
タバコが嫌い、電源を確保したい(充電したい)、打合せをしたい

CR 顧客との関係: 対面

VP 提供価値: 美味しいコーヒー、居心地の良い空間、電源、テイクアウト
利便性、世界中で同じ品質を担保

CH チャネル: 店舗、オフィス

RS 収入の流れ: コーヒー代、食事代、プリペイドカード

CS コスト: 店舗代、人件費、広告費用、システムメンテナンス費用

KA キーアクティビティ: スタッフ教育・研修、満足度市場調査、コンビニ向け商品の共同開発

KR キーリソース: ロゴなど知名度、レシピ、メニュー、コーヒー、コーヒーメーカー

KP キーパートナー: 契約農園、不動産デベロッパー、コンビニ本社開発チーム

4. ワークシート

本日の目標： 顧問先のビジネスモデルキャンバスを
作りましょう

※今回顧問先として選ぶ会社は、第5回～第8回に対象とした会社を
さらに掘り下げてください

ワークシート① ビジネスモデルの価値を考えましょう

ワークシート② ビジネスモデルのリソースを考えましょう

ワークシート③ ビジネスモデルの効果を考えましょう