

Title	サービスイノベーションのためのビジネスモデル構築手法
Author(s)	幡鎌, 博
Citation	年次学術大会講演要旨集, 28: 619-622
Issue Date	2013-11-02
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10119/11791">http://hdl.handle.net/10119/11791</a>
Rights	本著作物は研究・技術計画学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Science Policy and Research Management.
Description	一般講演要旨

○幡鎌 博（文教大学 情報学部）

#### 要旨：

本稿では、サービス分野のイノベーション創造を促進するため、ビジネスモデル構築の発想や検討のための方法を提案する。主な事例（国内中心）を参考にして、サービス分野のビジネスモデル構築では何がポイントになるかを考察する。ビジネスモデルのパターンについては、「ビジネスモデル・ジェネレーション」の書籍に示された主なパターンに新たに2つのパターン（垂直統合、成功報酬）を加えて考察する。その上で、サービス分野のビジネスモデル創造の発想法として方策を5つ提案する。

### 1. はじめに

サービス分野のイノベーション創造においては、時として、ビジネスモデルまでも変えてしまう仕組みが考えられて競争優位を築き上げる場合がある。本稿では、そのようなサービス分野のイノベーション創造を促進するため、ビジネスモデル構築のための発想や検討のための方法を提案する。

ビジネスモデルの分析や設計を支援する手法として、オスターワルダーとピニユールによる「ビジネスモデル・ジェネレーション」[1]が広く知られている。本稿では、この書籍の考え方を、サービス分野のビジネスモデル創造の発想の方策を考える上で参考にする。

本稿では、まず、サービス分野のビジネスモデル創造の仕方を検討するために、[1]の中であげられているビジネスモデルの主なパターンに沿って、サービス分野のビジネスモデル構築について考察する。なお、本稿では、その書籍には示されていないパターンを2つ追加する。そして、それらのビジネスモデルのパターンの考察などを元に、サービス分野のビジネスモデル創造のための発想法として5つの方策を提案する。

### 2. ビジネスモデルのパターン

ビジネスモデルをパターン化して考えることは、ビジネスモデルを理解するために役立つと共に、自らビジネスモデルを創造する際のヒントともなる。例えば、[1]の書籍の中では、ビジネスモデルの主なパターンとして、アンバンドル、ロングテール、マルチサイドプラットフォーム、フリー戦略、オープンビジネスモデルを上げている。本稿では、その書籍にはあげられていない「垂直統合」と「成功報酬」を追加する。また、オープンビジネスモデルは次元の違うパターンであり、直接的なビジネスモデル検討には適さないため、本稿では取り上げない。なお、パターンの追加については、他の研究者によっても検討されている。例えば、根来・浜屋 [2] は、「アウトサイドイン」「ユーティリティ」「シェア」「P2P レンディング」というビジネスモデルのパターンの追加を提案している。しかしながら、それらのパターンは、ビジネスモデルを深堀りしたものであり、ビジネスモデル創造の発想を狭めてしまう恐れがあるので、本稿では取り上げない。垂直統合はアンバンドルと正反対の方法、成功報酬はフリー戦略に近いが少し異なる戦略、という理由で最小限のパターンとして本稿では取り上げる。

#### (1) アンバンドル

アンバンドルとは、従来は1つの企業内で運営した異なるビジネスタイプの事業を、別な会社で運営するビジネスモデルのことである。国内では、セブン銀行はアンバンドルの典型的な例と言える。なお、[1]の中では、スイスのプライベートバンク（顧客との関係構築とアドバイスに特化）をアンバンドルの例としてあげている。

アンバンドルのビジネスモデルの場合には、コアとなる技術分野に内部資源やパートナー資源を集中して他社との差別化を図るべきである。さらに、可能であれば、サービス実現のための技術分野の知的

財産で強い参入障壁を作るべきである。

## (2) 垂直統合

アンバンドルの逆の垂直統合は古典的な戦略であるが、今なお重要である。従来は製造業で原材料／部品などの製造／設計も自社で行う多角化戦略のことであったが、近年ではサービス分野でも見られるようになってきた。例えば、アマゾン・コムやHISの戦略は、サービスの垂直統合戦略の典型的な例である。アマゾン・コムのネットショップ/モール事業では、主に3つのサービスを垂直統合して強力な競争優位を築いていると見ることができる[3]。クラウドコンピューティングサービス、小売（電子コンテンツの販売を含む）、フルフィルメント業務（倉庫内の保管と受注・発送業務）の垂直統合である。HISもサービスの垂直統合の戦略を採っている。HISは旅行商品販売がメインであるが、航空会社・ホテル・テーマパークをグループで保有している。交通手段から宿泊施設まで自前でまかなえる商品を加えることで、差別化を図っている。また、チャーター便やホテルを手がけることで、販売機会のロスや潜在需要の取り逃がしを防ぐことができ、旅行需要を創出することにつなげている。

## (3) ロングテール

ロングテール戦略とは、少数のヒット商品に焦点を合わせるのはやめ、無数のニッチへ移行する戦略のことである。例えば、ネットのモールは出品者／出品商品を増やすことでロングテールを実現している。また、特許検索連動型広告は、広告のロングテールモデルと言われる。実際、スモールキーワードを多く出稿して集客を狙う戦略をとる企業は少なくない。

ロングテール戦略は、品揃えを増やす仕組みで工夫が必要となる。特に、利用者や企業からの投稿や商品出品などを増やすための策に工夫が要る。

## (4) マルチサイドプラットフォーム

マルチサイドプラットフォームとは、複数の異なる種類の顧客セグメントへプラットフォームを提供するビジネスモデルである。サービス分野のビジネスモデルとして、マルチサイドプラットフォームが実現できるかは重要なポイントとなる。リアルでもネットでも、マルチサイドプラットフォームを構築し、両側に多くの利用者が参加してもらうことができれば、参入障壁を築き、安定的なサービス提供が可能となる。

マルチサイドプラットフォームの両側に価値を提供できる仕組みを構築することで、強いビジネスモデルの創造が可能とする。さらに、ビジネス方法特許で権利化できれば、模倣者に対して大きな差別化ができるため、競争優位の確立に役立つと思われる。

なお、ネット販売のモールもマルチサイドプラットフォームである。そのようなモールに出店しているネットショップは、複数のモールに出店するところが多い。それは、複数のモールに参加することで、販売機会を逃さないとともに、モール側に主導権を奪われるリスクのヘッジもできるためである[4]。そのため、モール側の戦略としては、ページビュー・購入者・購入額を増加させて規模の拡大を図る戦略とともに、出店するネットショップ側を囲い込む戦略も重要となる。

## (5) フリー戦略

フリー戦略とは、多くの利用者を無料で引きつけるビジネスモデルである。例えば、クラウドコンピューティングでのストレージサービスなど、ある範囲内の容量であれば無料というようなフリーミアム戦略が知られている。国内でも、ニコニコ動画やクックパッドなどはフリーミアム戦略を採用している。ある程度の機能は無料で利用できるが、有料会員になるとさらに便利な機能が提供できるようにして、有料会員を増やす戦略である。なお、[1]の中では、フリー戦略として、スカイプなどのフリーミアム戦略（多くは無料会員であるがプレミアムサービスを受ける有料会員から収益を得る）が示されている。

また、アットコスメやクックパッドのようなソーシャルサービスでは、利用者に関する情報（個人情報そのものではなく、利用者の嗜好・関心をまとめたり分析した情報）をメーカーなどの企業に販売して、収益元の1つとしている。アットコスメの例のように、無料のサービスでも、そのサービスから得られる情報などで収益を得る仕組みを構築することがポイントとなる。さらにその仕組みをビジネス方法特許で権利化できることが望ましい。

## (6) 成功報酬

フリー戦略に近いが、提供したサービスにより集客効果やコスト削減などがもたらされた分に対して、顧客から成功報酬を受け取る方式も、時としてビジネスモデルとして成立する場合がある。サービスを受ける顧客側の心理的な抵抗を減らすことができるため、効率的な顧客開拓が可能となるためである。

成功報酬のビジネスモデルは、顧客獲得には有効である。ただし、実績を上げるための工夫や課金額を抑えるための仕組みが重要となる。

求人情報サイト企業のリブセンス（ジョブセンスを運営）は、成功報酬型のビジネスモデルを採用して成長した。応募者の採用という成果が得られて初めて利用料が発生するという仕組みで、無駄に費用を払う心配が無い安心感から効率的な営業活動が可能となったことで、コスト削減が実現でき、競争優位を確立した。なお、ジョブセンスは採用祝い金という制度を導入していて、利用者側から採用祝い金の申請を行うことにしている。その制度は、利用者へのプレゼントという意味だけでなく、採用企業が採用結果をきちんと報告しているかを確認できることも狙っている。つまり、採用祝い金の制度を設けることは、採用結果を確認する作業を大幅に効率化できるため、成功報酬型のビジネスモデルの実現のために重要な意味をもっているのである。

## 3. サービス分野でのビジネスモデル創造のための発想法

前節では、ビジネスモデルを検討するための具体的なパターンを考察した。しかし、ビジネスモデルを創造するためには、そのようなパターンだけで考えてしまうと型にはまってしまうため、発想法としては不十分である。そこで、そのようなパターンを抽象化することなどで、新たなビジネスモデルの発想を支援できないかを検討してみたい。網羅的な発想法の提案は極めて困難であり、今後の課題としたいが、まず有効と思われる発想の方策をいくつか見つけ出すことは意味があると考えられる。

「ビジネスモデル・ジェネレーション」[1]の中では、「ビジネスモデルイノベーションの震源地」という項目の中に、「リソース主導」「価値提案主導」「顧客主導」「ファイナンス主導」「複数の組み合わせによるもの」という発想の視点が示されている。しかし、これらの発想の視点だけでは、現実的にビジネスモデルの発想を支援するためには不十分であり、どのような方策で検討してみるといいかというような手法が望まれる。

本稿では取り上げないが、筆者はビジネスモデル創造の発想のための方策を提案する中で、[1]の中で提唱されているビジネスモデルの記述手法「ビジネスモデルキャンバス」を活用できないかを検討し、その発展的な利用方法を検討している。

ここでは、ビジネスモデル創造のための発想法として、次の5つの方策を提案する。

### (1) 顧客への価値提供が同時に自らへ効果をもたらすかを検討

価値提案主導の発想法として、顧客への価値提供が同時に自らへ効果をもたらさないかを検討してみることが考えられる。情報技術（IT）などを創造的に活用し、顧客に対して価値提供する新たな仕組みを構築した際に、その仕組みを自らの他の業務にも活用したり、効率的なリソース活用やコスト削減などの効果につなげることができれば、ビジネスモデルを構築する上で有効である。

### (2) 取り除いたり分離することで新たな価値を提供できないかを検討

業務の活動を取り除いたり分離することで、新たな価値を利用者に提供できないかを検討することも、ビジネスモデル創造の発想に役立つ。例えば、ブルーオーシャン戦略[5]では、顧客に価値をもたらす「差別化」と「低コスト」を同時に実現することで、バリュー・イノベーションを実現できるとしている。

発想の方法としては、コスト削減等の内部の都合で主要活動やリソースを減らす方向で検討を行う際に、それが副次的に何らかの価値を一部のセグメントの顧客にもたらさないか、というように考えてみるのが重要である。

### (3) 多層構造のビジネスモデルを検討

次に、コアのサービス事業のリソース・主要活動の上に、新たなビジネスモデルを創造するような発想の方策を提案したい。インフラストラクチャとして、コアのサービス事業を利用できる場合である。その場合、新たなビジネスモデルを創造するだけでなく、基盤のコア事業の取扱量を増やすことにもつながる。また、時として「顧客との関係」を密にすることもできる。加えて、サービスの垂直統合を実



現できれば、より強力なビジネスモデルを実現できるようになる。

#### (4) IT とその他のリソースの組み合わせ方を検討

ネット専門企業のように IT だけでビジネスモデルを創造する企業もあるが、一般の企業では、IT とその他のリソースや活動の組み合わせ方を検討することが、ビジネスモデル創造のために有用である。すべて IT だけを利用したサービスとしては、ネット完結型のサービス（ネットでのデジタルコンテンツ販売やネット広告など）がある。しかし、ネットでの物品販売でも物流が伴ったり、O2O (Online to Offline) と呼ばれるようなネットからリアル店舗への誘導や、オムニチャネルリテリング（実店舗とネットとをシームレスにつなげる手法）なども行われており、すべて IT だけを利用したサービスというのは限られている。

#### (5) ソーシャルメディアや仲介ビジネスにおいて顧客間の相互作用を検討

ソーシャルメディアや仲介ビジネスのビジネスモデル創造においては、時として顧客間の相互作用の設計が重要となる場合がある。例えば、ソーシャルメディアやシェア型ビジネスでの利用者間の相互作用や、マルチサイドプラットフォームでの異なる顧客セグメントの利用者間の相互作用の設計が、ビジネスモデル創造のために重要である。同一のセグメントでの利用者間の相互作用や異なる顧客セグメント間の相互作用におけるチャネルや関係が、ビジネスモデル構築のポイントとなる場合がある。また、顧客間で顧客のリソースを利用することなども考慮するべきである。

## 4. おわりに

本稿では、ビジネスモデルの主なパターンに沿ってサービス分野のビジネスモデル構築について考察した上で、サービス分野のビジネスモデル創造を発想するための5つの方策を提案した。それらの方策は、まだ網羅的とはいえ、まだ十分には体系立てられていないが、有効と思われるビジネスモデル発想の方策をいくつか見つけ出すことができたと考える。ただし、本稿で提案した発想法の方策は、既存のビジネスモデルから導き出したものであり、まだ実際にビジネスモデルを発想する場面で検証していないため、まだ仮説レベルである。今後は、ビジネスモデル創造の実践に利用して評価したい。筆者は数年後、「ビジネスモデル設計演習」という科目を担当する予定であり、その授業の中などで、本稿で示した発想法などを試して、有効性を検証する予定である。また、サービス企業と協力して、新たなビジネスモデルを構想する試みも行いたいと考えている。

今後、本稿で示した事例以外に、筆者が収集している事例や特許例やハイサービス日本300選で選定された事例などの中から参考になりそうな事例を探して分析し、その結果として他に方策が考えられないかなどの分析を行いたい。また、海外の事例も広く収集し分析してゆきたい。

なお、長期的には、ビジネスモデルだけでなく、サービスに関わる様々な発明の発想を支援する「TRIZのサービス版」と言えるような総合的な発明の発想支援手法を提案することが大きな課題である。

本稿ではサービス提供側から考察したが、顧客側からみたサービス価値の分類や、提供する価値が顧客に受け入れられるか、というような顧客側からの視点の考察も重要であり、今後の研究では加えてゆきたい。

### [参考文献]

- [1] アレックス・オスターワルダー, イヴ・ピニュール, 「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 (2012)
- [2] 根来 龍之・浜屋 敏「ビジネスモデル・イノベーション競争」野中・徳岡 編『ビジネスモデル・イノベーション』(東洋経済新報社, 2012年) 第2章
- [3] 幡鎌 博, 「アマゾン・コムの戦略ーサービスの垂直統合と顧客中心主義ー」, 文教大学 情報学研究科 IT News Letter, 8 (1) (2012)
- [4] アンドレイ・ハジウ, デイビッド・B・ヨッフィー, 「マルチサイド・プラットフォームをいかに活用するか あなたの会社のグーグル戦略を考える」, ハーバード・ビジネス・レビュー, 34 (8), 22-33 (2009)
- [5] W・チャン・キム, レネ・モボルニュ, 「ブルー・オーシャン戦略」, ランダムハウス講談社 (2005)