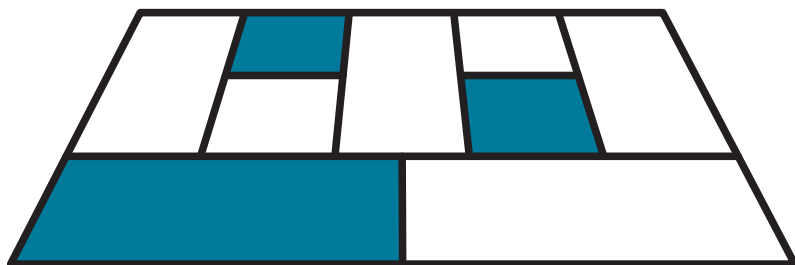


事業計画に落とせる
ビジネスモデル
キャンパス
の書き方

西田泰典



はじめに

新規事業を生み出す際に、もっとも重要なキーワードを1つ挙げるとすれば、私は迷いなく「ビジネスモデル」と答えます。なぜなら、ビジネスモデルの設計がきちんとできていない事業は、高確率で残念な結果に終わってしまう、もしくは、そもそも計画の時点で社内の承認が得られないからです。

私はこれまで様々な企業の新規事業コンサルティングを通じて、数え切れないほどの事業計画書を見てきましたが、そもそもビジネスモデル自体の意味を理解できていない人が多いことに気づきました。この本を手にした読者の方も「なんとなくイメージはあるけど、うまく説明できない」というのが本当のところではないでしょうか。

そういった新規事業担当者の現状に希望の灯をともしてくれたのが本書で紹介する「ビジネスモデル・キャンバス」です。

2010年にオスターワルダーとピニユール (Osterwalder & Pigneur) が、**ビジネスモデルを「どのように価値を創造し、顧客に届けるかを論理的に記述したもの」と定義しました。**そして、視覚的にビジネスモデルを設計するためにビジネスの構造を一枚の紙にまとめるフレームワーク「ビジネスモデル・キャンバス」を提唱したのです (次ページ図表)。

ビジネスモデル・キャンバスは、ビジネスモデルの設計はもちろん、組織内でビジネスモデルを共有できること、個々のビジネス要素のつながりを検証・評価できることから、多くの企業で導入されました。しかし、「ビジネスモデル・キャンバスさえ導入すれば容易にビジネスモデルが設計でき、新規事業を創造できると考えていた」という新規事業担当者たちも多く、実際は期待通りの成果が得られていない例が少なくありません。

【図表】 ビジネスモデル・キャンパス

Key Partners キーパートナー	Key Activities 主要な活動	Value Propositions 価値提案	Customer Relationships 顧客との関係	Customer Segments 顧客セグメント
	Key Resources キーリソース		Channels チャネル	
Cost Structure コスト構造		Revenue Streams 収益の流れ		

本書は、ビジネスモデル・キャンパスを活用して新規事業を成功させたいと考える人に向けて書きました。

ビジネスモデル・キャンパスは、実践的で使いやすい優秀なフレームワークです。使い方さえマスターすれば、必ず成果を生み出すことができるものだと私は確信しています。

しかし残念なことに、ビジネスモデル・キャンパスの書き方を詳しく解説した本は存在していません。私はコンサルティングや研修などを通じて、今まで数百枚以上のビジネスモデル・キャンパスを見てきましたが、有効に活用できていない例を目の当たりにしてきました。オスターワルダーとピニユールが著した『ビジネスモデル・ジェネレーション』（翔泳社）では、**ビジネスモデル・キャンパス上にどんな要素を書けばいいのかを詳しく説明してありますが、どのような「考え方」で書けばいいのかまで掘り下げられていません。**例えば、新規事業を創造するためには市場がどんな状況かを理解していなければなら

りません。つまり、マーケティングの知識が必要となります。市場を理解しないままビジネスモデル・キャンバスを書くと、単に要素（ブロック）を埋めただけになってしまい、その先にある事業計画書に落とし込んだとしても机上の空論に終わってしまうのです。重要なのは、埋めて形を整えることではなく、どのような「考え方」にもとづいて埋めたのかです。

本書は、今まで私が従事していた新規事業創造におけるコンサルティング支援や研修などで培った知見や経験のすべてを公開し、新規事業構想から、ビジネスモデル・キャンバスの書き方、仮説検証、事業計画書の書き方、投資を得るためのプレゼンテーションのポイントまでを解説します。新規事業担当者が本書を読んで腹落ちをしてもらえるようできるだけ多くの事例も盛り込みました。本書を読めば、ビジネスモデル・キャンバスを活用してビジネスモデルを設計でき、新規事業を加速させ、予算獲得を達成できるようになります。

本書が、ビジネスモデル・キャンバスを活用して新規事業を立ち上げる新規事業担当者の一助となり、新規事業の創出に少しでも貢献できれば幸いです。

2020年1月
西田泰典

はじめに 3

第 1 章

新規事業立ち上げには 正しいプロセスがある

Right process to start the new business

- 1** 8割の経営者が新規事業に満足していない現状 14
- 2** 担当者の前に立ちはだかる4つの壁 16
- 3** 新規事業創造プロセスの全体像 18

第2章

新規事業の構想を立てる

Formulate the plan of the new business

- 1 事業テーマを考える前に
知っておくべき前提** 22
 - 新規事業は3つに分類できる
 - 筋のいいテーマを見つけられるかが重要
 - 新規事業を実現する時間軸を決める
 - 事業テーマの検討は、バックキャストिंगが基本

- 2 アイデアを生み出す6つのインプット** 28
 - プレストでは「筋のいいテーマ」が生まれない理由
 - ① 取り組む意義をインプットする
 - ② マクロ環境をインプットする
 - ③ 市場・顧客をインプットする
 - ④ 自社の情報をインプットする
 - ⑤ 競合の情報をインプットする
 - ⑥ 他社の成功事例をインプットする

- 3 インプットした情報を
最大限に活かす思考法** 40
 - 事業テーマが決まらない場合の3つの対処方法

- 4 事業アイデアを定量的に評価する** 44
 - マトリクスを活用して定量的に判断する
 - 事業テーマの妥当性を確認する
 - 事業テーマ選びで注意すべき点

第3章

ビジネスモデルキャンバスの書き方

How to write Business Model Canvas

- 1 ビジネスモデルの定義を知ろう** 50
 - ビジネスモデルの見解① Amit and Zott (2001)
 - ビジネスモデルの見解② 加護野 (2004)
 - ビジネスモデルの見解③ Johnson (2010)
 - 先行研究のビジネスモデルの定義
 - 優れたビジネスモデルの条件

- 2 ビジネスモデルキャンバスとは?** 56
 - ビジネスモデル・キャンバスについて

- 3 ビジネスモデルキャンバス導入のメリット** 58
 - メリット① ビジネスモデルを容易に設計できる
 - 価値提供と収益獲得を紐づけることができる
 - 継続して価値を提供するための仕組みを生み出せる
 - メリット② 組織内でのコミュニケーションツールとなる
 - メリット③ ビジネスモデルを検証するのに相性がいい

- 4 ビジネスモデルの完成度を高める2つのこと** 63
 - 3つの目を意識する
 - マーケティングの基本を理解しておく

- 5 ビジネスモデルキャンバスの書き方**
顧客セグメント 69
 - 「顧客が抱える切実な問題」を捉える上でのポイント
 - 潜在化した問題に焦点を当てるキーエンスの事例
 - B to B企業の場合は、その先の顧客も考える

- 6 ビジネスモデルキャンバスの書き方**
価値提案 82
 - 目的と手段を明確にする
 - スタバとドトールから考える価値の意味

価値を検討する際の2つの切り口
訴求する価値を明確にする
優れたビジネスモデルの条件に当てはめる
競争を意識した価値か？
継続して提供できる価値か？
顧客セグメントと価値提案を先に検討する

7 **ビジネスモデルキャンパスの書き方**
チャネル 97

チャネルがもつ5つの機能
チャネルと効率性の関係
ビジネスモデル・キャンパスの他のブロックとのつながり

8 **ビジネスモデルキャンパスの書き方**
顧客との関係性 101

ロイヤルティを深める
ビジネスモデル・キャンパスの他のブロックとのつながり

9 **ビジネスモデルキャンパスの書き方**
収益の流れ 106

主な収益項目を明らかにする
収益の獲得方法を検討する
継続して儲けるにはどうしたらいいか
困り込みで儲けるにはどうしたらいいか
利ざやで儲けるにはどうしたらいいか
メリハリで儲けるにはどうしたらいいか
他の収益源で儲けるにはどうしたらいいか
収益の流れを設計する
ビジネスモデル・キャンパスの他のブロックとのつながり
ビジネスモデル・キャンパスの右半分は
マーケティングに関すること

10 **ビジネスモデルキャンパスの書き方**
キーリソース 120

ヒト・モノ・カネ・情報の視点で検討する
自社の強みを反映したリソースか確認する
キーリソースを起点に設計する
ビジネスモデル・キャンパスの他のブロックとのつながり

11	ビジネスモデルキャンパスの書き方 主要な活動	125
	成功要因は何かを考える 自社と外部企業が担う領域を区分する バリューチェーンで考える 3つの価値基準から「主要な活動」を考える 主要な活動の「効率性」を確認する ビジネスモデル・キャンパスの他のブロックとのつながり	
12	ビジネスモデルキャンパスの書き方 キーパートナー	132
	オープン・イノベーションという考え方 パートナーを考える切り口 パートナーはバイネームで記述する 特定のパートナーに依存しすぎない ビジネスモデル・キャンパスの他のブロックとのつながり	
13	ビジネスモデルキャンパスの書き方 コスト構造	137
	主なコスト項目を記述する 持続的な低コスト構造を検討する ビジネスモデル・キャンパスの他のブロックとのつながり	
14	鳥の目で各ブロックの関係性を確認する	142
15	アスクルのビジネスモデルキャンパスを 見てみよう	143
16	参入障壁を確認する	147
	競争に対して優位性が維持できる点を確認する	
17	自己強化型ループを見出す	151
	最強のモデル「自己強化型ループ」	
18	SWOTの視点で各ブロックを評価する	153

第4章

ビジネスモデルキャンバスの仮説検証

Review of Business Model Canvas

1	ビジネスモデルキャンバスの完成度を高める リーンスタートアップ	158
	リーンスタートアップとは？	
2	リーンスタートアップの特徴①ピボット	160
3	リーンスタートアップの特徴②MVP	162
4	リーンスタートアップの特徴③アーリーアダプター	164
5	GEのファストワークス (Fast Works)	166
6	顧客への検証はどのくらい必要なのか	168
7	顧客への検証の留意点	169
	訪問先の確認	
	顧客のキーマンを確認する	
	顧客に関する情報の収集	
	対話の場合、あらかじめ質問票を顧客へ送る	

第5章

ビジネスモデルキャンバスを 事業計画書に落とし込む

Make Business Model Canvas the business plan

- 1** **ビジネスモデルキャンバスと
事業計画書を紐づける** 174
本書における事業計画書の考え方の特徴
- 2** **良い事業計画書、悪い事業計画書の共通点** 178
良い事業計画書の共通点
悪い事業計画書の共通点
- 3** **事業計画書に盛り込む項目とその書き方** 181
事業計画書に書く項目は何か
①事業概要(サマリー)
②マクロ環境分析(PEST)情報
③市場分析情報
④ターゲット顧客と顧客の困りごと
⑤製品・サービス名と提案する価値
⑥価値創出のためのリソース
⑦ピクト図
⑧競合状況
⑨販売計画
⑩想定されるリスク
⑪投資回収・損益計画
⑫今後の展開
⑬推進体制
⑭今後に向けての課題
⑮実行計画
事業計画書の見直し
- 4** **事業計画書の魅力を伝えるプレゼン** 210
プレゼンテーションの内容
プレゼンテーションでの振る舞い

おわりに 215

参考文献 219