# 第 11 章 ビジネスモデル設計

## この章で学ぶこと

第 10 章で、顧客と課題、そして解決策の検証を学びました。しかし「良い解決策」だけでは事業になりません。誰にどんな価値を届け、どう作り、どう届け、どう稼ぐのか——この一連の仕組みがビジネスモデルです。この章では、ビジネスモデルを設計する基本フレーム（ビジネスモデルキャンバス、11-1-1）、その心臓部である価値提案の設計（バリュープロポジションキャンバスとジョブ理論、11-1-2）、稼ぎ方の類型（収益モデル、11-2-1）と値付け（価格設定、11-2-2）、そして発展形としてのプラットフォーム・エコシステム型モデル（11-3-1）を学びます。

強調したいのは、**ビジネスモデルも仮説の束**だということです。この章のフレームで設計した内容は、第 10 章の方法でそのまま検証の対象になります。設計と検証は往復するものだという前提で読み進めてください。

## 本章の構成

| | |
|---|---|
| 11-1 ビジネスモデルの基本フレーム | 11-1-1 ビジネスモデルキャンバス（BMC） |
| | 11-1-2 バリュープロポジションの設計 |
| 11-2 収益モデルと価格設計 | 11-2-1 収益モデルの類型 |
| | 11-2-2 価格設定の基礎 |
| 11-3 ビジネスモデルの発展 | 11-3-1 プラットフォーム・エコシステム型モデル |

一般社団法人 日本オープンイノベーション研究会

# 11-1 ビジネスモデルの基本フレーム

## 11-1-1 ビジネスモデルキャンバス（BMC）

**この項のゴール**: BMC の 9 ブロックの意味と相互関係を説明し、事業アイデアを BMC として記述・検証に接続できる。

### ■ 事業の仕組みを 1 枚で描く

ビジネスモデルキャンバス（BMC）は、オスターワルダーとピニュールが『ビジネスモデル・ジェネレーション』で示した、事業の仕組みを 9 つのブロックで 1 枚に描くフレームです。世界で最も広く使われるビジネスモデルの共通言語であり、第 10 章で学んだリーンキャンバスの母体でもあります（図 11-1）。

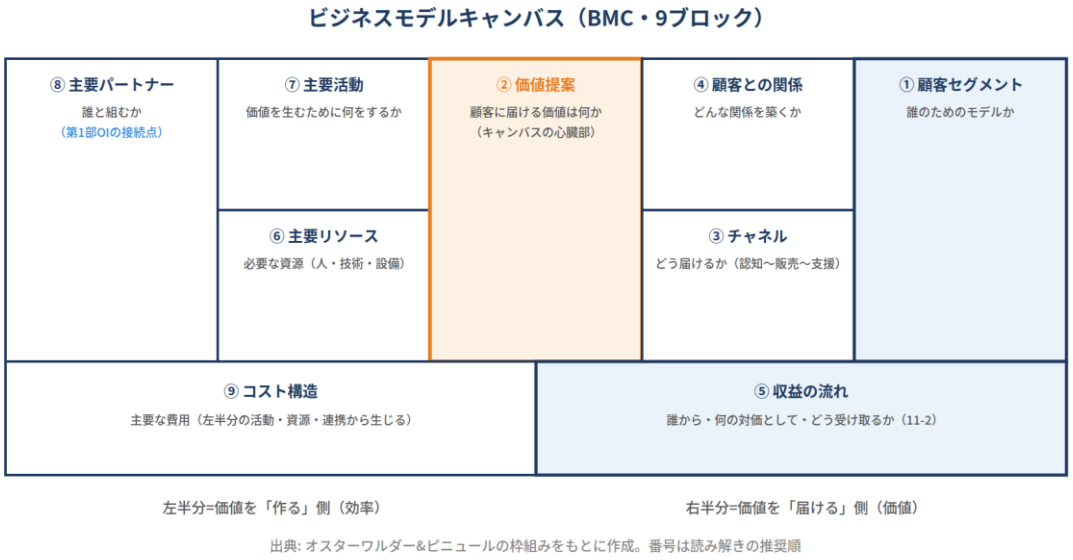



図 11-1 ビジネスモデルキャンバス

9 ブロックは、まず右半分から読み解きます。**顧客セグメント**（誰のためのモデルか）、**価値提案**（その顧客に届ける価値は何か）、**チャネル**（どう認知させ、届け、支えるか）、**顧客との関係**（どんな関係を築くか——自動化されたセルフサービスか、専任の伴走か）、そして**収益の流れ**（誰から・何の対価として・どう受け取るか）。右半分は、価値を届けて対価を得る「価値の側」です。

次に、左半分を見ていきます。**主要リソース**（価値を生むのに必要な資源——人材、技術、設備、ブランド、データ）、**主要活動**（何をし続ける必要があるか——開発、製造、マーケティング、運営）、**主要パートナー**（誰と組むか——自社でやらないことを誰に担ってもらうか）、**コスト構造**（何にお金がかかるか）。左半分は、価値を作る「効率の側」です。

### ■ ブロックは「相互関係」で読む

BMC の真価は、9 個の箱を埋めること自体ではなく、**ブロック間の整合を確かめる**ことにあります。価値提案が「きめ細かな伴走支援」なのに、顧客との関係が「完全セルフサービス」なら矛盾しています。顧客セグメントが「全国の中小企業」なのに、チャネルが「本社の直販営業のみ」なら届きません。高コストの主要活動を支えるだけの収益の流れがなければ、事業は続きません。1 枚に並べるからこそ、この種の矛盾が目に見えるようになります。これがキャンバスの効用です。

また、主要パートナーのブロックは、本書の第 1 部と第 2 部をつなぐ蝶番です。自社でやらないことを決め、その部分を担うパートナーと組むという視点に立つと、第 1 部で学んだ OI（連携手法・プロセス・契約）は、BMC の左側を外部との結合で設計する方法論だった、と捉え直すことができます。

### ■ 実務の視点: リーンキャンバスとの使い分け

第 10 章のリーンキャンバスと BMC は兄弟ですが、得意分野が違います。リーンキャンバスは検証前の初期段階向けで、課題とリスクに焦点を当てます。BMC は事業の全体構造を関係者と共有する場面——事業化段階の設計、既存事業の分析、パートナーとのすり合わせ——で力を発揮します。段階に応じて乗り換える、と覚えてください。また、競合のビジネスモデルを BMC で描いてみる分析（なぜあの会社は儲かるのか）は、自社モデルの差別化を考える良い訓練になります（第 15 章 O の競合分析と接続します）。

### ■ キーワード整理

| キーワード | 定義・要点 |
|---|---|
| ビジネスモデルキャンバス | 事業の仕組みを 9 ブロック 1 枚で描く共通言語（オスターワルダー&ピニュール） |
| 顧客セグメント | 誰のためのモデルか。すべての設計の起点 |
| 価値提案 | 顧客に届ける価値。キャンバスの心臓部（11-1-2 で設計） |
| チャネル | 認知〜購入〜アフターまでの到達経路 |
| 顧客との関係 | 顧客とどんな関係を築くか（自動化されたセルフサービスか、専任の伴走か）。価値提案との整合が問われる |
| 収益の流れ | 誰から何の対価としてどう受け取るか（11-2 で類型を学ぶ） |
| 主要リソース | 価値を生むのに必要な資源。人材・技術・設備・データ・ブランド |
| 主要活動 | 価値を生み続けるために自社が行う活動（開発・製造・マーケティング・運営など） |
| 主要パートナー | 自社でやらないことを担ってもらう外部の連携相手。第 1 部の OI との接続点 |
| コスト構造 | 事業の運営で何にお金がかかるか。収益の流れで支えられるかを確かめる |

## 11-1-2 バリュープロポジションの設計

**この項のゴール**: バリュープロポジションキャンバスを用いて顧客のジョブ・ペイン・ゲインと提供価値のフィットを設計できる。

### ■ キャンバスの心臓部を拡大する

BMC の中心にある価値提案（バリュープロポジション）は、それだけで 1 つの設計テーマです。これを拡大して設計する道具が、バリュープロポジションキャンバスです（図 11-2）。右側に顧客の実態（顧客プロフィール）、左側に自社の提供価値（価値マップ）を描き、両者の噛み合わせ（フィット）を設計します。

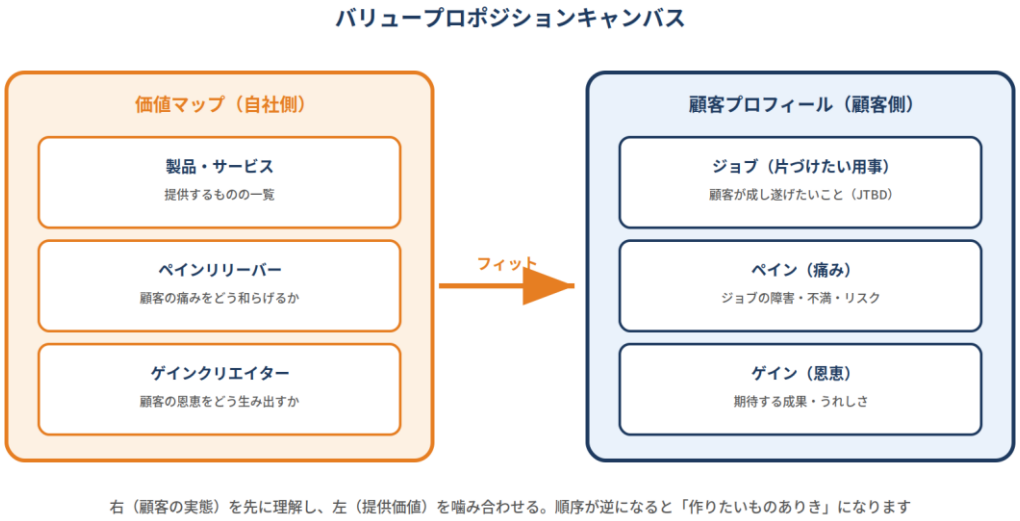



図 11-2 バリュープロポジションキャンバス

### ■ 顧客プロフィール: ジョブ・ペイン・ゲイン

右側の出発点は、ジョブ理論（JTBD: Jobs to be Done）の考え方です。顧客は製品が欲しいのではなく、**片づけたい用事（ジョブ）を片づけるために製品を「雇う」**——この見方の転換が理論の核心です。有名な例えでいえば、ドリルを買う人が欲しいのはドリルではなく「穴」です。さらに言えば、穴の先にある「棚を取り付けて部屋を片づけたい」という用事かもしれません。ジョブには、機能的な側面（作業を終わらせる）だけでなく、感情的・社会的な側面（安心したい、良い上司だと思われたい）もあります。

ジョブを中心に、**ペイン（痛み）**——ジョブを片づける過程の障害・不満・リスク——と、**ゲイン（恩恵）**——顧客が期待する成果やうれしさ——を書き出します。この 3 点セットが、顧客プロフィールです。重要なのは、これらが第 10 章のインタビューと観察から得た事実に基づくことです。想像で埋めた顧客プロフィールは、ただの願望です。

### ■ 価値マップ: ペインリリーバーとゲインクリエイター

左側には、自社の提供内容を対応させて描きます。製品・サービス（提供するものの一覧）、**ペインリリーバー**（顧客のどの痛みを、どう和らげるのか）、**ゲインクリエイター**（顧客のどの恩恵を、どう生み出すのか）。

フィットの設計とは、右側（顧客の重要なジョブ・深いペイン・切実なゲイン）と左側（提供価値）が噛み合っている状態を作ることです。ありがちな失敗は 2 つあります。1 つは、順序の逆転——先に作りたいものを決め、後から顧客プロフィールを「都合よく」書くこと。もう 1 つは、全部に応えようとすること——顧客のペインすべてに対応した「全部入り」の価値提案は、焦点を失い、誰の心にも刺さりません。**最も重要なジョブと最も深いペインに、鋭く応える**。それが強いバリュープロポジションの条件です。

## ■ 実務の視点

バリュープロポジションは、一文で言えてこそ機能します。「（顧客）が（ジョブ）をするとき、（ペイン）なしで（ゲイン）できるようにする（製品）」という型に当てはめて一文で書き、第 10 章のソリューションインタビューで顧客にぶつけて磨いていきます。BMC の他のブロック（チャネル・収益）の設計は、この一文が検証されてからでも遅くありません。

## ■ キーワード整理

| キーワード | 定義・要点 |
|---|---|
| バリュープロポジションキャンバス | 顧客プロフィール（ジョブ・ペイン・ゲイン）と価値マップのフィットを設計する道具 |
| ジョブ理論（JTBD） | 顧客は用事（ジョブ）を片づけるために製品を「雇う」という見方。機能・感情・社会の側面を持つ |
| ペインリリーバー | 顧客の痛み（障害・不満・リスク）を和らげる提供価値の要素 |
| ゲインクリエイター | 顧客の恩恵（成果・うれしさ）を生み出す提供価値の要素 |

一般社団法人 日本オープンイノベーション研究会

# 11-2 収益モデルと価格設計

## 11-2-1 収益モデルの類型

**この項のゴール**: 売切り・サブスクリプション・フリーミアム・マーケットプレイス・ライセンス・広告など主要な収益モデルの特徴と適用条件を説明できる。

### ■ 「どう稼ぐか」には型がある

同じ価値を届けるにも、稼ぎ方には多様な型があります。主要な収益モデルを、特徴と適用条件で整理します。

| 収益モデル | 稼ぎ方 | 強み | 留意点・適用条件 |
|---|---|---|---|
| 売切り | 製品を販売し、その都度対価を得る | 分かりやすい。1 回の取引で回収 | 収益が安定しない。継続的な新規販売が必要 |
| サブスクリプション | 定額の継続課金 | 収益の予測可能性・顧客との継続関係 | 解約（チャーン）との戦い。継続的な価値提供が前提 |
| 従量課金 | 使った分だけ課金 | 顧客の負担感が公平。利用拡大とともに成長 | 収益の変動。計測の仕組みが必要 |
| フリーミアム | 基本無料+上位機能を有料化 | 利用の裾野を一気に広げられる | 無料→有料の転換率が低いと成立しない。無料ユーザーのコスト負担 |
| マーケットプレイス | 売り手と買い手を仲介し手数料を得る | 在庫を持たずに成長。ネットワーク効果（11-3-1） | 鶏と卵問題。両側の獲得が必要 |
| レベニューシェア | パートナーと収益を分配 | 初期負担を抑えて連携できる（第 1 部の共創と相性が良い） | 分配率・計測の設計。相手依存 |
| ライセンス | 技術・知財の利用を許諾して対価を得る（一時金・売上比例のランニングロイヤルティなど。第 4 章 4-3-3） | 限界費用が小さい（第 4 章） | 権利の裏付けと保護が前提。事業の収益そのものを分け合うレベニューシェアとは性格が異なる |
| 広告 | 利用者の注目を広告主に販売 | 利用者は無料で使える | 大量の利用者が前提。体験の質との緊張 |

一般社団法人 日本オープンイノベーション協会

### ■ 選び方の考え方

収益モデルの選択は、好みではなく整合の問題です。判断軸は 3 つあります。第一に、価値の性質との整合。価値が継続的に発生するもの（保守・改善が続くソフトウェア）ならサブスクリプション、1 回で完結する価値なら売切りが自然です。第二に、顧客の支払い習慣との整合。その業界・顧客層に馴染みのない払い方は、価値以前の障壁になります。第三に、成長の設計との

整合。裾野を広げてから転換するのか（フリーミアム）、両側を育てるのか（マーケットプレイス）——モデルの選択は、そのまま成長戦略の選択です。

また、現実の事業は複数モデルの組み合わせで設計されることが多い点も覚えておきましょう。本体は売切り+消耗品は継続課金、基本は従量+大口は定額、といったハイブリッドです。第 10 章のリーンキャンバス「収益の流れ」に書いた仮説を、ここで学んだ類型で設計し直し、プレセールス（第 10 章）で検証する、という往復を重ねるのが実務です。

### ■ キーワード整理

| キーワード | 定義・要点 |
|---|---|
| 売切り | 製品を販売し、その都度対価を得るモデル。分かりやすいが収益が安定せず、継続的な新規販売が必要 |
| サブスクリプション | 定額継続課金。予測可能性が強み、チャーンとの戦いが宿命 |
| フリーミアム | 基本無料+有料上位版。転換率と無料コストの管理が成立条件 |
| マーケットプレイス | 仲介手数料モデル。ネットワーク効果と鶏と卵問題を併せ持つ |
| レベニューシェア | 収益分配モデル。パートナー連携と相性が良い |
| 従量課金 | 利用量に応じた課金。公平感と収益変動が表裏 |
| ライセンス | 技術・知財の利用を許諾して対価（一時金・売上比例のランニングロイヤルティなど）を得るモデル。権利の裏付けと保護が前提 |
| 広告 | 利用者の注目を広告主に販売するモデル。利用者は無料で使えるが、大量の利用者が前提 |

一般社団法人 日本オープンイノベーション研究会

## 11-2-2 価格設定の基礎

**この項のゴール**: コスト基準・競合基準・価値基準の価格設定アプローチを区別し、支払意思額（WTP）を踏まえた価格検討ができる。

### ■ 価格を決める 3 つのアプローチ

いくらで売るか。価格設定のアプローチは 3 つに大別されます。

**コスト基準（コストプラス）**は、原価に目標利益を上乗せして決める方法です。計算は簡単で社内説明もしやすいのですが、顧客にとっての価値と無関係に決まるのが弱点です。原価が安くても顧客価値が高いなら安売りになり、逆なら売れません。

**競合基準**は、競合製品の価格に合わせて（または差をつけて）決める方法です。市場相場から大きく外れない安心感はありますが、自社の価値の独自性が価格に反映されず、価格競争に巻き込まれやすくなります。

**価値基準（バリューベースプライシング）**は、顧客が得る価値の大きさから価格を決める方法です。顧客がその課題解決に感じる価値——削減できるコスト、増やせる売上、節約できる時間——を起点に、その一部を対価としていただく発想です。新規事業では、原価も競合も参照しにくいことが多く、価値基準が原則になります。

### ■ WTP——顧客はいくらまで払うのか

価値基準の中心となるのが、顧客がその価値に支払ってもよいと考える上限額である WTP（Willingness to Pay: 支払意思額）です。WTP は顧客セグメントによって異なり、同じ製品でも「困りの深さ」によって大きく変わります。あわせて、価格弾力性——価格を変えたときに需要がどれだけ変わるか——も考慮します。価格を 10%上げても需要がほとんど減らないなら（弾力性が低い）、値上げ余地があります。生活必需品や深い課題の解決策は弾力性が低く、代替が容易なものは高い傾向があります。

注意したいのは、WTP をアンケートの「いくらなら買いますか?」で聞いても、正確には測れないことです（第 10 章で学んだ発言と行動のギャップです）。実務的な価格検証の方法としては、（1）実際に価格を提示して販売してみる（プレセールス。最強の検証）、（2）複数の価格帯で反応を比較する（LP やテスト販売での A/B テスト）、（3）段階的な聞き方の調査手法（「高すぎると感じ始める価格は?」等、価格感度を測る設問設計）を組み合わせます。ここでも「行動>発言」の原則は変わりません。

### ■ 実務の視点: 安すぎる値付けという失敗

新規事業の値付けで最も多い失敗は、高すぎることではなく、安すぎることです。自信のなさから安く付けると、（1）収益が立たず事業が続かない、（2）「安かろう」の顧客層が集まり本命顧客の信頼を失う、（3）後からの値上げは値下げより何倍も難しい、という三重の罠にはまります。価値基準で堂々と値付けし、価格への反応自体を検証データとして扱う——価格も仮説検証の対象なのです。

一般社団法人
日本オープンイノベーション研究会

### ■ キーワード整理

| キーワード | 定義・要点 |
|---|---|
| コスト基準 | 原価に目標利益を上乗せして価格を決めるアプローチ（コストプラス）。顧客にとっての価値と無関係に決まるのが弱点 |
| 競合基準 | 競合製品の価格に合わせて（または差をつけて）決めるアプローチ。自社の価値の独自性が価格に反映されにくい |
| バリューベースプライシング | 顧客が得る価値を起点に価格を決めるアプローチ。新規事業の原則 |
| WTP（支払意思額） | 顧客が支払ってもよいと考える上限額。セグメントと困りの深さで変わる |
| 価格弾力性 | 価格変化に対する需要の変化の度合い。低ければ値上げ余地 |
| 価格検証 | プレセールス・価格帯比較・感度調査の組み合わせ。「行動>発言」の原則 |

# 11-3 ビジネスモデルの発展

## 11-3-1 プラットフォーム・エコシステム型モデル

**この項のゴール**: ネットワーク効果・両面市場の構造と、パートナー連携（OI）を組み込んだエコシステム型ビジネスモデルの設計論点を説明できる。

### ■ 「場」を提供するビジネスモデル

ここまでのモデルは、自社が価値を作って届ける「パイプライン型」でした。これに対し、価値を作る人と使う人が出会う「場」を提供するのがプラットフォームビジネスです。EC モール、アプリストア、配車サービス、フリマアプリ——現代の巨大企業の多くがこの型です。

プラットフォームの基本構造が両面市場です（図 11-3）。売り手側と買い手側という 2 つの（またはそれ以上の）異なる顧客グループを仲介し、双方に価値を提供します。

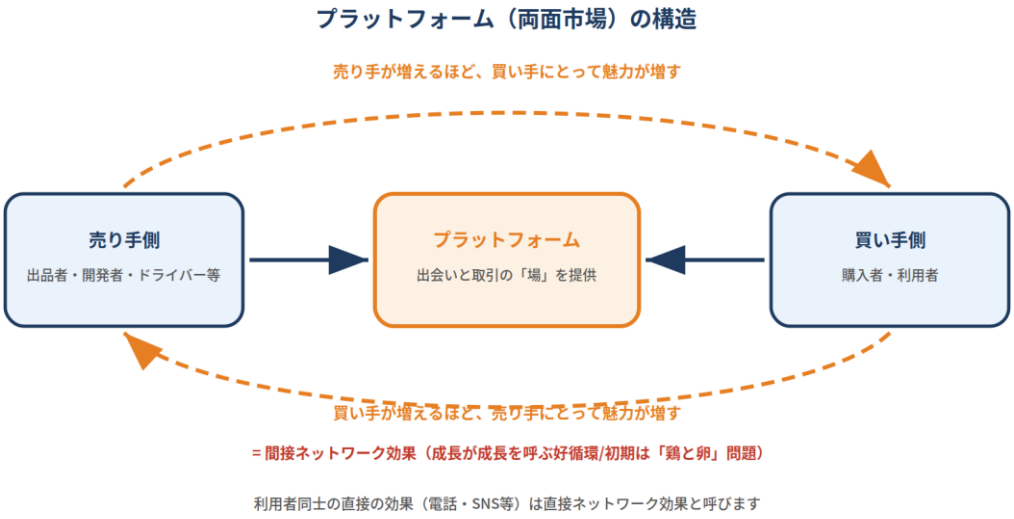



図 11-3 プラットフォーム（両面市場）の構造

この構造を動かすエンジンとなるのがネットワーク効果で、利用者が増えるほど、サービスの価値そのものが高まる現象を指します。売り手が増えるほど品揃えが良くなり買い手が増え、買い手が増えるほど売り手が集まる（間接ネットワーク効果）。電話や SNS のように利用者同士が直接つながる場合は、利用者数がそのまま価値になります（直接ネットワーク効果）。ネットワーク効果が回り始めると、成長が成長を呼び、後発が追いつきにくい強い競争優位になります。

ただし、同じ構造が立ち上げ期には鶏と卵問題として立ちはだかります。売り手がいなければ買い手は来ず、買い手がいなければ売り手も来ません。実務の定石は、（1）片側から始める（まず一方に単独でも成立する価値を提供する）、（2）狭い市場から始める（特定の地域・カテゴリで密度を作ってから広げる）、（3）初期の供給を自社で埋める、などです。

## ■ エコシステム型モデルと OI

プラットフォームの発展形が、エコシステム型モデルです。自社のコア（技術・基盤・顧客基盤）の周りに、パートナーが補完製品・サービスを提供する生態系を築き、生態系全体の価値で競争します。基盤を開放してパートナーを増やす設計は、第 4 章で学んだオープン＆クローズ戦略（どこを開放し、どこで稼ぐか）そのものであり、パートナーとの関係構築は第 1 部で学んだ OI の手法群が支えます。エコシステム型モデルとは、**ビジネスモデルの中に外部連携を構造として組み込んだ設計**なのです。設計論点は、（1）パートナーが参加したくなる魅力（儲かる仕組み・開発のしやすさ）、（2）品質と信頼の統治（悪質な参加者の排除）、（3）自社の取り分の設計（取りすぎれば生態系が痩せる）の 3 つです。

## ■ 実務の視点

プラットフォーム・エコシステムは強力ですが、すべての事業が目指すべき型ではありません。ネットワーク効果が働く構造（相互作用の価値）が本当にあるか、両側を育て切る資本と時間があるかを見極める必要があります。パイプライン型で価値を確かめてから、プラットフォーム化を段階的に検討する――という順序が現実的です。

## ■ キーワード整理

| キーワード | 定義・要点 |
|---|---|
| プラットフォームビジネス | 価値を作る側と使う側が出会う「場」を提供するモデル |
| ネットワーク効果 | 利用者が増えるほど価値が高まる現象。直接型と間接型がある |
| 両面市場 | 2 つ以上の顧客グループを仲介する構造。立ち上げ期は鶏と卵問題 |
| エコシステム型モデル | 外部パートナーの補完で生態系全体の価値を築くモデル。OI を構造として組み込む |

一般社団法人 日本オープンイノベーション研究会

## この章のまとめ

- **11-1-1** ビジネスモデルキャンバス（BMC）は事業の仕組みを 9 ブロックで描く共通言語です。箱を埋めることよりブロック間の整合を確かめることに価値があり、主要パートナーのブロックが第 1 部の OI との接続点です
- **11-1-2** 価値提案は、顧客のジョブ・ペイン・ゲイン（顧客プロフィール）に、ペインリリーバー・ゲインクリエイター（価値マップ）を噛み合わせて設計します。顧客は用事を片づけるために製品を「雇う」（ジョブ理論）——最も重要なジョブに鋭く応えることが強い価値提案の条件です
- **11-2-1** 収益モデル（売切り・サブスクリプション・従量・フリーミアム・マーケットプレイス・レベニューシェア・ライセンス・広告）は、価値の性質・支払い習慣・成長設計との整合で選び、組み合わせて設計します
- **11-2-2** 価格設定にはコスト基準・競合基準・価値基準があり、新規事業の原則は価値基準（バリューベースプライシング）です。WTP は行動（プレセールス等）で検証し、「安すぎる値付け」の罠を避けます
- **11-3-1** プラットフォームは両面市場を仲介し、ネットワーク効果で成長します（立ち上げ期は鶏と卵問題）。エコシステム型モデルは外部連携をビジネスモデルの構造に組み込んだ設計で、オープン＆クローズ戦略と OI の手法が支えます

## 確認問題

日本オープンイノベーション研究会

**問 1 ビジネスモデルキャンバス（BMC）に関する記述として、最も適切なものはどれですか。**

ア BMC の 9 ブロックは独立しており、各ブロックを個別に最適化すれば全体も最適になる

イ BMC の価値は、ブロック間の整合（価値提案と顧客との関係、コストと収益など）を 1 枚で確かめられる点にある

ウ BMC は検証前の初期段階専用のフレームであり、事業化段階では使えない

エ 主要パートナーのブロックには、自社の全部門の一覧を記入する

**問 2 ジョブ理論に基づく価値提案の設計に関する記述として、最も適切なものはどれですか。**

ア 顧客が製品を「雇う」のは片づけたい用事（ジョブ）のためであり、ジョブには機能面だけでなく感情・社会面もある

イ 顧客プロフィールは、インタビューを行わず設計者の想像で埋めるのが効率的である

ウ 強い価値提案の条件は、顧客のすべてのペインに漏れなく対応することである

エ 価値マップ（提供価値）を先に確定させ、それに合わせて顧客プロフィールを記述する

**問 3 収益モデルと価格設定に関する記述として、最も適切なものはどれですか。**

ア フリーミアムは、無料ユーザーのコストを考慮する必要がなく、常に有効なモデルである

イ 新規事業の価格は、原価に一定の利益率を上乗せするコスト基準で決めるのが原則である

ウ WTP（支払意思額）は、アンケートで「いくらなら買いますか」と尋ねれば正確に測定できる

エ 価値基準（バリューベースプライシング）は顧客が得る価値を起点に価格を決めるアプローチで、新規事業の原則となる

## 解答・解説

### 問 1 正解: イ

BMC の真価はブロック間の整合の確認にあります（11-1-1）。アは誤りで、ブロックは相互に依存します。ウは逆に近く、初期の検証にはリーンキャンバス、全体構造の共有には BMC という使い分けです。エは誤りで、主要パートナーは外部の連携相手を記述するブロックです。

### 問 2 正解: ア

ジョブ理論の核心の説明として適切です（11-1-2）。イは誤りで、顧客プロフィールはインタビュー・観察の事実に基づきます。ウは誤りで、全部への対応は焦点を失わせます。エは順序が逆で、顧客の実態を先に理解してから提供価値を噛み合わせます。

### 問 3 正解: エ

価値基準が新規事業の値付けの原則です（11-2-2）。アは誤りで、フリーミアムは転換率と無料ユーザーのコスト管理が成立条件です。イは誤りで、コスト基準は顧客価値と無関係に決まる弱点があります。ウは誤りで、発言と行動のギャップがあるため、プレセールス等の行動による検証が必要です。

一般社団法人
日本オープンイノベーション研究会