

# ビジネスモデルイノベーションによる 事業創造のデザイン

## *Design of the business creation through the business model innovation*

谷井 良

Ryo Tanii

### 要旨

従来のイノベーション研究は製造業を中心とした技術的側面に注目したものが多く、製品開発に主眼が置かれていた。サービス業が台頭して以降、サービスイノベーションにも注目が集まり始めている。これらは顧客への提供物に関するイノベーションであり、ビジネス自体のイノベーションはあまり論じられることはなかった。

しかし、今日の経営環境は激変している。製品やサービスのライフサイクルが短期化しているだけでなく、事業のライフサイクルも短期化している。また、規制緩和により業際化が進展した結果、企業の競争環境はますます激化しており、事業ライフサイクルの短期化の一因となっている。さらに、情報化の進展により、新規事業創造の場合でも従来のビジネスモデルと同じやり方では通用しなくなっている。

現代の企業は製品やサービスだけではなく、ビジネスモデルのイノベーションも必要となっている。そこで、本稿では、ビジネスモデルイノベーションによる事業創造に注目し、事業創造のパターンについて考察する。

[キーワード] ビジネスモデルイノベーション、ビジネスモデルの見える化、事業創造

### 1. 問題の所在

情報化、ネットワーク化の進展により世の中に情報が溢れかえるようになった。その結果、顧客がもつ情報量は膨大なものとなり、事業のライフサイクルは短期化している。そのような状況の中、近年注目を集めているのがビジネスモデルイノベーションである。ビジネスモデルイノベーションが事業創造、事業再生、事業連携など事業活性化の契機となるからである。

しかし、ビジネスモデルイノベーション研究は未だ萌芽期であり、明確な概念や手法が定まっているわけではない。そこで、本稿の目的は、先行研究を整理し、ビジネスモデルイノベーションの概念、及び手法を明確化することにある。今後、ビジネスモデルイノベーショ

ンの研究を発展させる上で、概念や手法を明確化することは大きな意義があると推察される。

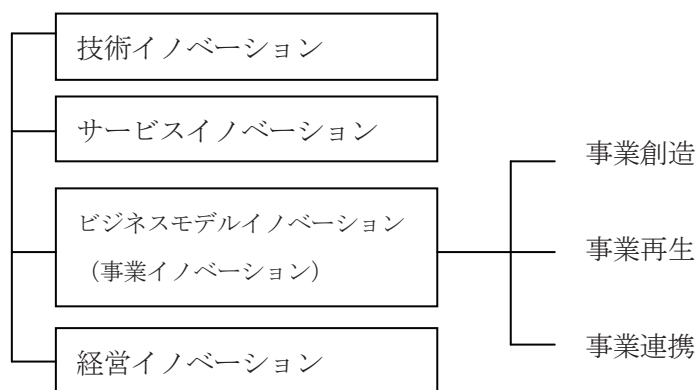
また、本稿では事業創造、事業再生、事業連携の中から事業創造に焦点を当て、ビジネスモデルイノベーションの結果生ずる事業創造のパターンについても考察する。

考察の手順として、最初に事業、ビジネスモデル、ビジネスモデルイノベーションの先行研究を基に、それぞれの概念規定を行う。次に、ビジネスモデルイノベーションの手法について、ビジネスモデルの見える化をキー概念として考察する。最後に、ビジネスモデルイノベーションを契機として実施される事業創造のパターンについて検討する。

## 2. ビジネスモデルイノベーションの概念規定

ビジネスモデルイノベーションは、イノベーション・プロセス<sup>1)</sup>で考察した場合、実施段階に該当する行為である。イノベーション実施段階とは、企業内で様々な分野のイノベーションが実施される段階である。パラダイムを転換することによってイノベーションを発生させ(イノベーション発生段階)、イノベーション精神にあふれた企業文化を全社に浸透させる(イノベーション調整段階)ことができたならば、様々な領域でイノベーションが実施されることになる。イノベーションが実施される領域を大別すると、技術イノベーション(技術革新)、サービスイノベーション(サービス革新)、ビジネスモデルイノベーション(事業革新)、経営イノベーション(経営革新)に分類される。

図表 2-1 イノベーション実施段階の領域



(出所) 筆者作成

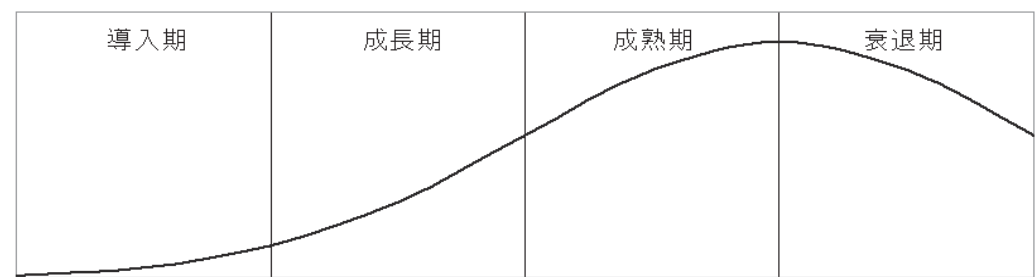
ここで、ビジネスモデルイノベーションに関連する諸概念を概観し、概念規定を行う。まずは、事業から考察する。清成忠男 [2013] は、事業を「計画的に準備し、目的を達成するために実行する経済活動」と定義する<sup>2)</sup>。したがって、どのような事業であれ、事業は構想から始まると指摘する。エーベル (Abell, D.F.) [1984] によれば、事業を定義することは戦略市場計画の出発点であり、事業担当者が最初に構想すべき創造的能力が必要な問題領域である<sup>3)</sup>。清成やエーベルの解釈から理解できるとおり、事業はビジネスの出発点であり、事業を構想することにより、すべての企業活動がスタートするといえよう。当然、事業のライ

フサイクルが寿命を迎えれば利益の獲得は困難となる。近年、事業ライフサイクルは大幅に短期化し、それにとまって衰退する事業が後を絶たない。手をこまねいていけば、事業だけでなく企業そのものを衰退させる。事業が寿命を迎えるたびに、企業は事業の構想を練り直し、新たな事業をスタートさせなければならない。すなわち、事業イノベーションが不可欠であり、ビジネスモデルイノベーションがその根源となる。

図表 2-2 事業ライフサイクルの概念図

## 事業ライフサイクル

- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>□ 導入期                     <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 事業が開始される</li> <li>■ 売上高、売上高成長率ともに鈍い</li> <li>■ 利便性や事業に対する理解を市場に対して働きかけるため、販管費が大きくなる</li> <li>■ 利益はマイナスがあっても少ない</li> </ul> </li> <li>□ 成長期                     <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 市場に事業が理解されるため、市場が成長していく</li> <li>■ 参入者が相次ぎシェアは不安定で、この時点では勝者は決まっていない</li> <li>■ 有効な販路の確保などを行い市場に浸透する力が強いものが有利になっていく</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>□ 成熟期                     <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 市場全体にサービスが行き渡るため、売上の急激な成長は見込めない</li> <li>■ アフターサービスや営業力など「面」による戦略が有効</li> <li>■ 他社との差別化戦略とコスト競争が開始される</li> <li>■ コスト競争力の無い企業が脱落していく</li> </ul> </li> <li>□ 衰退期                     <ul style="list-style-type: none"> <li>■ サービスが普遍化するため、ニーズが弱くなっていく</li> <li>■ 価格が下がっていくので市場の絶対額が下がる</li> <li>■ 市場縮小に対応するため、企業合併や事業売却などがおきる</li> </ul> </li> </ul> |
|--|---|



(出所) <http://agora-web.jp/archives/1402793.html>

次に、ビジネスモデルについて概観するとともに、ビジネスモデルの概念規定を行う。まず、先行研究からビジネスモデルの定義を考察する。クリステンセン他によれば、ビジネスモデルは以下のポイントで定義されるという<sup>4)</sup>。

- ① 顧客価値の提供
- ② 利益方程式（顧客への価値提供方法を財務的側面から明確化）
- ③ カギとなる経営資源
- ④ カギとなるプロセス

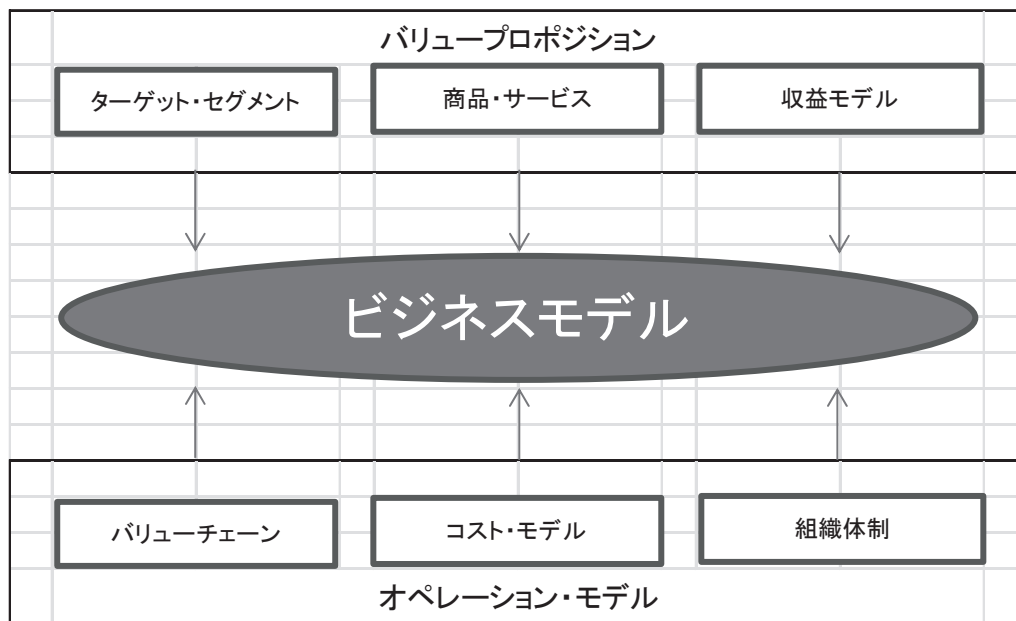
これらのポイントを要約すると、経営資源を経営プロセスを通じて顧客価値に変換し、その顧客価値を顧客に提供することによって利益を享受する仕組みということになる。また、ア

ファー (Afuah,A) はより端的に、ビジネスモデルとは「儲けるための仕組み」であると定義する。クリステンセン他やアファアの定義からも分かる通り、ビジネスモデルは利益を獲得するということが大前提である。利益を獲得するための仕組みこそがビジネスモデルであると言える。

しかし、ビジネスモデルは単に利益を獲得するための仕組みではなく、さらに広い概念であるという意見も存在する。例えば、根来龍之 [2014] は、ビジネスモデルを経営者の頭の中にある「事業の構造に関する意図」をまとめた設計図であるとし<sup>5)</sup>、儲けの仕組みよりも広く定義する必要があると指摘している。

また、ボストン・コンサルティング・グループ (BCG) [2010] によれば、ビジネスモデルはバリュープロポジション (価値提案) とオペレーション・モデルの2つの中核要素により構成されている。バリュープロポジションとは、自社は誰に対して何を提供しているのかということである。一方、オペレーション・モデルは自社のバリュープロポジションをいかに利益をあげつつ顧客に届けるかということである<sup>6)</sup>。

図表 2-3 バリュープロポジションとオペレーション・モデル



(出所) BCG [2010], 3頁。

BCG が提示する2つの中核要素は、誰 (顧客) に、何 (価値) を、どのような経営資源を利用し、差別化をして利益を獲得するかがビジネスモデルの本質であることを示している。

クリステンセン他やアファア、BCG などの定義から考察すると、ビジネスモデルは経営資源を価値に変換して顧客に提供し、自社に利益を創出する仕組み (一連のプロセス) であると定義できよう。

図表 2-4 ビジネスモデルの概念図



(出所) 清成忠男 [2013], 34 頁を筆者が一部修正。

次いで、ビジネスモデルイノベーションの概念を考察する。機能していたビジネスモデルも環境の変化とともに、機能しなくなる。ビジネスモデルにもイノベーションが必要である。クリステンセン他によれば、ビジネスモデルイノベーションが必要となるのは以下の場合である<sup>7)</sup>。

- ① 既存のソリューションが高すぎる、あるいは複雑すぎるため、市場から完全に排斥されている膨大な潜在顧客が抱えているニーズに破壊的イノベーションで対応するチャンス。
- ② 目新しい技術を新しいビジネスモデルによって提供するチャンス。
- ③ 「解決すべきジョブ」という視点が存在しない分野に、この視点を持ち込むチャンス。
- ④ 価格破壊者に対抗する必要性。
- ⑤ 競争基盤の転換に対応する必要性。

反対に、以下の場合にはビジネスモデルイノベーションの必要性はないと指摘する<sup>8)</sup>。

- ① 既存の利益方程式が変わらない。
- ② 多くの経営資源とプロセスが使える。
- ③ 評価基準、ルール、最低基準などが使える。

すなわち、ビジネスモデルイノベーションは環境変化への対応という側面だけではなく、自らが環境を創造するという側面を有している。むしろ、クリステンセンが利益方程式が変わらない場合、経営資源やプロセスが変わらない場合、評価基準やルールが変わらない場合にはビジネスモデルイノベーションの必要性はないと指摘しているように、環境創造によってこれらの変化を生み出すことにビジネスモデルイノベーションの本質があるとも考察しうる。換言すれば、ビジネスモデルイノベーションによって新たな儲けの仕組みを構築することができれば、新たな環境を創造することとなり、企業にとって大きなビジネスチャンスとなりえる。環境変化による受動的なビジネスモデルイノベーションではなく、主体的なビジネスモデルイノベーションによる環境創造にこそ、企業価値増大のチャンスが存在しているといえよう。

### 3. ビジネスモデルイノベーションの手法

環境対応、環境創造いずれにおいてもビジネスモデルイノベーションが重要であることは 93

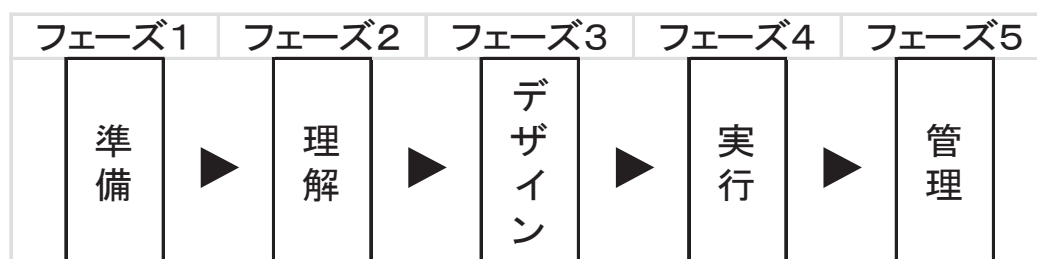
自明の理である。それならば、ビジネスモデルイノベーションはどのような手法によって実施されるのであろうか。本章では、ビジネスモデルイノベーションの手法について考察する。

ビジネスモデルイノベーションが偶然の産物として起こることはない。研究開発の段階で創発的に起きた現象を製品開発に取り込み、プロダクトイノベーションにつなげることがある。ポストイットのようにその製品が大ヒットし、プロダクトイノベーションが成功する場合も存在する。しかし、ビジネスモデルイノベーションは偶然に成功することはありません、成功のためのプロセスが存在する。

今津美樹 [2013] は、ビジネスモデルのデザインプロセスとして、以下の5つのフェーズを提示する<sup>9)</sup>。

- ① 準備
- ② 理解
- ③ デザイン
- ④ 実行
- ⑤ 管理

図表 3-1 デザインプロセスの5つのフェーズ



(出所) 今津美樹 [2013], 121 頁。

フェーズ1の準備とは、プロジェクトの目的を決め、初期のアイデアをテストし、プロジェクトを計画し、チームを結成することである。

フェーズ2の理解とは、ビジネスモデルをデザインする上で必要な要素を調査・分析し、理解を深めることである。このフェーズでは業界の常識となっている考え方やビジネスモデルのパターンに疑問を持つことが重要である。

フェーズ3のデザインとは、ビジネスモデルの選択肢を考え、評価し、最善のものを選んでいくことである。

フェーズ4の実行とは、ビジネスモデルのプロトタイプを実行することである。最終的なビジネスモデル・デザインが完成したら、実行するためにビジネスプランを作成する。

フェーズ5の管理とは、ビジネスモデルを市場のフィードバックに合わせて、調整していくことである。成功している組織では、新しいビジネスモデルを創造したり、既存のビジネスモデルを再考していく活動は、1回限りでは終わらずに必ずと言っていいほど、継続的に

行われる。

今津の提示するビジネスモデルのデザインプロセスは、ビジネスモデルの見える化を実現しており、ビジネスモデル構築や再構築（イノベーション）にとって有効なプロセスであると考えられる。ただし、実際にはフェーズ1からフェーズ5まで順調に進んでいくわけではない。クライン（Klain,S.J.）[1992]が提示したイノベーション連鎖モデルのように、進んでは戻り進んでは戻りを繰り返しながら、フェーズ5まで進んでいくことに注意が必要であろう。

また、ビジネスモデルを見える化する手法として、ビジネスモデル・キャンバスが存在する。ビジネスモデル・キャンバスは以下の9つのブロックで構成されている<sup>10)</sup>。

- 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
- ⑤ 収益の流れ
- ⑥ リソース
- ⑦ 主要活動
- ⑧ パートナー
- ⑨ コスト構造

顧客セグメントとは、組織の存在理由の根幹となる最も重要な要素であり、組織がかかわろうとする顧客グループを設定することである。

価値提案とは、顧客の抱えている問題を解決し、ニーズを満たすものを製品やサービスを通じて提供することである。

チャンネルとは、顧客セグメントとどのようにコミュニケーションし、価値を届けるかである。

顧客との関係とは、企業が特定の顧客セグメントに対してどのような関係を結ぶかである。

収益の流れとは、組織が顧客セグメントから生み出す収益の流れである。

リソースとは、ビジネスモデルの実行に必要な資産であり、物理資産だけでなく知的財産や人的リソースなども含まれる。

主要活動とは、顧客にとっての価値を提供する源泉となるような重要な活動のことである。

パートナーとは、組織の活動にとっての重要なパートナーのことである。

コスト構造とは、ビジネスを運営する上で特に必要となるコストのことである。

ビジネスモデル・キャンバスは、キャンバスに絵を描くように自由にビジネスモデルをデザインできることから、その名の由来がある。ビジネスモデル・キャンバスはビジネスモデルを見える化することによってビジネスモデルの構築や再構築を手助けする手法として有効であると評価されている。ビジネスモデルの見える化は、ビジネスモデルの問題点を浮き彫りにしたり、新たな可能性を感じさせてくれたりするからである。

図表 3-2 ビジネスモデル・キャンバス

パートナー	主要活動	価値提案	顧客との関係	顧客セグメント
	リソース		チャネル	
コスト構造		収益の流れ		

(出所) Osterwalder, A. =Pigneur, Y. [2010] 訳書 44 頁を筆者が一部修正。

これらのビジネスモデルのデザインプロセスやビジネスモデル・キャンバスの手法を用いることによって、ビジネスモデルイノベーションの発生率や成功率を高めることができるであろう。

#### 4. 事業創造のパターン

ビジネスモデルイノベーションに成功すると新たな事業が創造できる可能性が生まれる。我が国の経済や社会が行き詰まりを見せる中で、将来に向かって生き残りを模索しなければならず、そのためのドライビングフォースになるのが、ビジネスモデルイノベーションによる事業創造である。行き詰まりを見せる現代社会の中に活路を見出し、新たな事業を創造する場合もまたビジネスモデルイノベーションがドライビングフォースとなる。

事業創造には、一般的に以下の4つのタイプが存在する。

##### ① 既存企業がビジネスモデルのイノベーションを実行し、新規事業を創造する

消費者の嗜好変化や市場ニーズの変化、代替品・代替サービスの出現により旧来のビジネスモデルは徐々に効力を失っていき、企業は窮地に追い込まれる。その環境変化を逆にビジネスチャンスととらえ、ビジネスモデルのイノベーションを実行し、新規事業を創造することができれば存続はもちろん成長することも可能である。この場合、事業創造というよりも事業再生という方が適切かもしれない。

96 小型モーターを提供するマブチモーター株式会社（以下、マブチモーター）は、ビジネスモデルのイノベーションに成功し、世界一のシェアを誇る企業へと成長している。従来のマ



ブチモーターのビジネスモデルはメーカーなどから注文を受け、注文された製品を個別に生産・販売するものであった。個別生産である以上、大量生産が出来ず、コスト高の結果を招いていた。そこで、マブチモーターは高品質の小型モーターに特化し、製品をメーカーに提案するビジネスモデルに変換した。その結果、提案した製品が多くの企業から採用され、大量生産による低コスト化を実現した。このようにマブチモーターは、注文型から提案型にビジネスモデルのイノベーションを実行したことによって世界ナンバーワンシェアの企業へと急成長したのである。

## ② 新規事業を創造するために、社内ベンチャーを立ち上げる

企業は成熟すると受け身で対応する官僚的な雰囲気が漂い、創造性が欠如し乏しい発想での経営が行われる。そこで、社内に蔓延した大企業病のような雰囲気を打破し、活力ある状態を取り戻すために、社内ベンチャーを立ち上げ、新規事業を創造することがある。

パソナキャリアは株式会社パソナグループ（以下、パソナグループ）の社内ベンチャーである。パソナキャリアはバブル経済が崩壊し、失われた 10 年と言われて多くの失業者が生まれていた 1998 年に創業された。人材派遣を事業とするパソナグループが、当時の環境を基に転職支援を事業とするパソナキャリアを社内ベンチャーとして立ち上げたのである。社内ベンチャーであるパソナキャリアも含め、パソナグループは人材ビジネスの大手企業として成長している。

## ③ 業界の既存のビジネスモデルを破壊するようなベンチャー企業を立ち上げる

業界にはその業界特有の標準化されたビジネスモデルが存在する。すなわち、業界内での一般的な利益獲得モデルである。その標準化されたビジネスモデルに破壊的イノベーションを仕掛けるベンチャー企業が存在する。

株式会社レアジョブ（以下、レアジョブ）は、英会話ビジネス業界のビジネスモデルに破壊的イノベーションで挑み、成功している企業である。英会話ビジネス業界の従来のビジネスモデルは、受講者に教室まで通学してもらい、そこで複数人授業、もしくは個別授業を受けるというものであった。レアジョブは、従来の業界のビジネスモデルとは異なり、スカイプを通してフィリピンの優秀な大学生から英会話を学ぶというビジネスモデルを確立した。IT 化、グローバル化という時代のニーズにマッチしたこのビジネスモデルは、自宅から自由な時間に英会話レッスンを受けられるという利点がある。また、料金も 25 分で 129 円を実現しており、現在、英会話ビジネス業界で急成長を遂げている。

## ④ 新たな産業を勃興するような全く新しい事業を創造するベンチャー企業を立ち上げる

世の中に存在していない新たなビジネスモデルによって新事業を創造するケースも存在する。そのような新事業が成功した場合、追従する多くの企業が登場し、新たな産業へと拡大していくことが多い。

楽天株式会社（以下、楽天）は、インターネットが一般家庭にも普及し始めたころ、イン

ターネット上に多くの店舗が集まる市場を形成した。プラットフォームを形成するビジネスモデルの先駆けである。楽天は今や日本を代表する大企業へと成長し、プラットフォームを形成するビジネスモデルも数多く出現している。プラットフォームビジネスは産業へと拡大しており、今後ますます新たなビジネスモデルが出現すると思われる。

## 5. 結び

本稿では、近年、重要性が増しているビジネスモデルイノベーションの概念を検討しつつ、ビジネスモデルイノベーションの結果として生ずる事業創造について考察した。ここで、再度整理することによって、本稿の結びとしたい。

ビジネスモデルイノベーションのベースには、事業がある。事業はビジネスの出発点であり、事業を構想することにより、すべての企業活動がスタートする。事業ライフサイクルが寿命を迎えるたびに、企業は事業の構想を練り直し、新たな事業をスタートさせなければならず、利益を獲得するための仕組みであるビジネスモデルのイノベーションがその根源となる。

しかし、ビジネスモデルイノベーションは簡単に成功するわけではない。ビジネスモデルイノベーションを成功させるためには、ビジネスモデルを見える化する必要がある。その手法として、ビジネスモデルのデザインプロセスやビジネスモデル・キャンバスが有効であると考えられる。

ビジネスモデルイノベーションは事業創造につながり、その事業創造には4つのパターンが存在することを明らかにした。

- ① 既存企業がビジネスモデルのイノベーションを実行し、新規事業を創造する（事業再生）
- ② 新規事業を創造するために、社内ベンチャーを立ち上げる
- ③ 業界の既存のビジネスモデルを破壊するようなベンチャー企業を立ち上げる
- ④ 新たな産業を勃興するような全く新しい事業を創造するベンチャー企業を立ち上げる

本稿ではビジネスモデルイノベーションを契機とする事業創造のパターンの効果分析までには実施できなかった。これは次回の研究機会にゆずることとしたい。

### <注>

- 1) 拙稿 [2004] 101 頁。
- 2) 清成忠男 [2013] 28 頁。
- 3) Abell, D. F. [1980] 訳書 8-9 頁。
- 4) マーク・ジョンソン＝クレイトン・クリステンセン＝ヘニング・カガーマン [2009] 44-46 頁。
- 5) 根来龍之 [2014], 4 頁。
- 6) 参考資料に記載している BCG のサイトを参照している。
- 7) マーク・ジョンソン＝クレイトン・クリステンセン＝ヘニング・カガーマン, 前掲稿 52-53 頁。

8) 同上稿 52 頁。

9) 今津美樹 [2013], 120-131 頁。

10) Osterwalder, A. =Pigneur, Y. [2010] 訳書 14-42 頁。

※本稿に記載している事例に関しては過去に拝聴した様々な講演やサイト記事, 多くの文献やビジネス誌のケースを参考にしている。

<参考文献>

- Abell, D. F. [1980], *Defining the business : The starting point of strategic planning*, Prentice-Hall. (石井淳蔵訳 [1984] 『事業の定義』千倉書房)
- Afuah, A. [2004], *Bisuness models : A strategic management approach*, McGraw-Hill Irwin.
- Clark, T. =Osterwalder, A. =Pigneur, Y. [2012], *Business model You*, John Willey&Sons. (神田昌典訳 [2012] 『ビジネスモデル YOU』翔泳社)
- Kline, S. J. [1990], *Innovation styles*, Stanford university. (鴨原文七訳 [1992] 『イノベーション・スタイル』アグネ承風社)
- Osterwalder, A. =Pigneur, Y. [2010], *Business model generation*, John Willey&Sons. (小山龍介訳 [2012] 『ビジネスモデル ジェネレーション』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。
- 清成忠男 [2013] 『事業構想力の研究』事業構想大学院大学出版部。
- 谷井良 [2004] 「イノベーション・プロセスにおけるパラダイムの機能」東京経営短期大学紀要第 12 巻。
- 根来龍之 [2014] 『事業創造のロジック』日経 BP 社。
- マーク・ジョンソン=クレイトン・クリステンセン=ヘニング・カガーマン [2009] 「ビジネスモデル・イノベーションの原則」(DAIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー, 2009 年 4 月号所収)

<参考資料>

- <http://agora-web.jp/archives/1402793.html> (2014 年 2 月 8 日現在)
- <http://www.bcg.co.jp/documents/file127975.pdf> (2014 年 2 月 8 日現在)