

ビジネスモデルのデザイン

岩谷昌樹*

Design of Business Model

Masaki IWATANI

Abstract

A company's long-term competitive advantage depends on its ability to create innovative business models that adapt to changing environments.

In Europe, only a few companies can successfully create business models.

On the other hand, companies in Silicon Valley have a high ability.

The major barriers that companies face when creating a business model include: (1) It is not easy to break the common sense of the industry. (2) It is difficult to grasp innovation not in terms of technology and products but in terms of business models. (3) Lack of systematic tools. These are the challenges that modern companies must overcome.

This paper captures the construction of such a business model from the perspective of design management, based on a wealth of examples.

目次

はじめに：ビジネスモデルのデザイン能力

1. 4つのデザイン価値システム

2. ビジネスモデルの「4つの箱」

3. ビジネスモデル構築に際する3種類の選択

おわりに：「伸びゆく手」の形成

* 東海大学政治経済学部経営学科教授

はじめに：ビジネスモデルのデザイン能力

スイス・ザンクトガレン大学のオリヴァー・ガスマン教授らは、現代企業の長期的な競争優位性を左右するのは、環境の変化に合わせて画期的なビジネスモデルを創造する能力だと指摘する¹⁾。とりわけ欧州では、ビジネスモデルの創造をうまく実施できている企業は、ネスレなど数える程度しかなく、その一方で、グーグルやアップルなど、シリコンバレーで成長を遂げる企業は、この能力は高いという。企業が、こうしたビジネスモデルを創造する際に直面する大きな障壁には、①業界の常識を打ち破ることが容易ではないこと。②イノベーションを技術や製品の話ではなく、ビジネスモデルという観点で捉えることが難しいこと。③システマチックなツールが欠如していることの3つが挙げられる²⁾。これらは、現代企業の克服すべき課題そのものであるといえる。

また、ゲイリー・ハメルは、イノベータの中でも斬新なビジネスモデルによって、まるでロケットを発射するかのように大躍進した新興企業を「ロケット (rockets)」タイプと見なす³⁾。しかし、ほとんどの場合、そのビジネスモデルは偶然の産物であり、創業者のビジョンが色あせるとともに、イノベーションの速度は落ちていくとし、例としてスターバックスやサウスウエスト航空、IKEA、イーベイの名を挙げる。こうしたロケットタイプにならずに、躍進が持続するビジネスモデルをデザインすることが不可欠になってきている。

例えばヤフージャパンは、アメリカの親会社ヤフーが後発のグーグルやフェイスブックなどに追随され、ブランド価値を低めている一方で、既存の情報を自社で再編集して提供するというコンテンツ・プラットフォームに徹したビジネスモデルを確立し、維持し続けることで、サービス開始以来、連続した増収増益を実現してきている。

ヤフージャパンのビジネス領域は、メディア・サービス（ヤフーニュース、検索など）にある。このビジネス領域のもとに、①マーケティング・ソリューション（広告収入、情報掲載料など）、②コンシューマ（ショッピング、オークションなど）、③セントラルサービス（決済手段の提供、ポイントサービスなど）という3つの事業（つまりメディア、電子商取引、新事業）から収益を得ている。中でもマーケティング・ソリューションが全体の約70%の収入があり、その内の広告関連の収入だけでも全社売上の半分以上を占めている。

この点をさらに強化するために、2013年10月にヤフーショッピングの出店料と売上に応じて支払うロイヤリティを廃止することを、ヤフージャパン会長の孫正義が公表した。それまでは出店料が初期費用21,000円、月額費用25,000円であり、ロイヤリティを売上の1.7

～6%支払う必要があった。それが決済手数料やTポイントの原資負担（売上の1～15%）などの一部費用を支払えば、出店・販売できるようになった。ヤフオク！も出店料（月額18,900円）、出店システム利用料（出品ごとに1,050円）を無料とした⁴⁾。

出店者から「場所代」を徴収するというテナント貸しのモール型ビジネスモデルを止めた狙いは、無料であることを誘引として、出店者を大量に増やすことにある。これにより、ショッピングの品揃えがよくなり、価格競争力が高まり、サイトの魅力が増す。そうすると集客力が出てきて、買い手が増加する。このとき発生するビッグデータ（サイトを訪れる大量のトラフィック）を解析することで、より効果的な広告を打てるようになる。つまり出店料の無料化は、広告収入ビジネスモデルの強化のために「一時的には損をしても中長期的には得する」施策なのである。ここに見るのは、ヤフージャパンがビジネスモデルを時代性に合わせてデザインできる能力である。

1. 4つのデザイン価値システム

デザインマネジメントの見地からすると、ビジネス成功の鍵を握るのは、まずデザインをコストではなく投資であると見なすような革新的 CEO が社内にいることである。例えば2000年にP&Gのトップに就任したA・G・ラフリーは、デザイン重視でP&Gが新たなイノベーションを切り開けると信じ、C&D（Connect & Develop）戦略でデザイン思考を実践した。彼は、デザインには次の5点のような利点があると確信していた。

①デザインはP&Gの消費者理解に新しい視点（人類学的、民族学的アプローチ）をもたらし、大きく改善させる。②デザインは、常にトータルな楽しい経験をもたらし、消費者とブランドの間に強い信頼と愛着のきずなを築く。③デザインは、小売業者、卸売業者とともに「市場展開」する方法を大きく変える（店内での買い物経験のデザイン）。④優れたデザインで世界規模のスケールメリットが働く（SK-II、パンテーンなどは1ブランド1パッケージで統一している）。⑤デザインは、ブランド、商品、ビジネスモデルにイノベーションの新たなアイデアを生み出す⁵⁾。

こうしたデザインの利点を得るため、A・G・ラフリーは2001年、P&Gのパッケージデザイン部長のクローディア・コッチャカを直属の部下とし、以後5年間で約150人の中堅デザイナーを中途採用し、イノベーションプロセスの初期段階からデザインを取り入れ、融合することを促進した。社外のデザイン専門家にも、年に3回のデザイン顧問会議において意見をもらうなど、デザインへの投資を積極的に行った。

また、そうした革新的 CEO の存在とともに、社内の戦略的デザインディレクターもしくは社外のコンサルタントが、デザインの価値を会社の中心に置くことができることも必

要である⁶⁾。この2つが揃い踏みするときに、ビジネスは首尾良く展開される。その反対に、革新的 CEO か戦略的デザインディレクター（ないしコンサルタント）のいずれかがいなくなると、デザインの価値は危ういものとなる。

例えば、サムスンが1990年代後半からデザインを中心に据えたブランド形成力を高めたきっかけは、サムスンが雇用していた日本人デザインコンサルタントが李健熙 CEO に「サムスンはすでに世界クラスのデザイナーがスタッフとして存在する。問題はそのプロセスにある」と指摘されたことに始まる。

そこで李健熙 CEO は、パサデナのアート・センター・カレッジからインダストリアルデザインコンサルタントのゴードン・ブルースと、グラフィック、パッケージング&エレクトロニクスメディア部門のチェアマンであるジェームズ・ミホをソウルにあるイノベーション・デザイン・ラボ（通称 ids）に招き入れた。ゴードン・ブルースにはプロダクトデザインの、ジェームズ・ミホにはニューメディアのそれぞれチェアマンに就いてもらった⁷⁾。

こうした役者（革新的 CEO、戦略的デザインディレクター）が揃ったことで、サムスンは1996年からデザイン革命（デザインをスタイリングだけでなく、顧客調査やマーケティングなど幅広い意味でデザインを捉えること）に着手したというわけである。そのもとで、サムスンの強みとなったのは、長期的視野で（5～10年先を想像して）新製品のラインを考えることのできる CNB（creating new business）グループであった。

そうした革新的 CEO ないし戦略的デザインディレクターやコンサルタントは、次に挙げるようなデザインの4つの力、もっと言えば4つのデザイン価値システムを巧みにマネジメントする⁸⁾。

①差異化をもたらすものとしてのデザイン…ブランド、顧客ロイヤリティなど顧客の観点を重視することで、市場で競争優位を得ることができる。ここでの問題意識は「ビジョンに到達するために、顧客に対してどうやってデザインで表現するか」にある。

②統合役ないしパフォーマンスとしてのデザイン…視覚化するスキルを用いてチームにコンセンサスを図るなどプロセスの観点を重視することで、イノベーションおよび新製品開発を改善できる。ここでの問題意識は「利害関係者を満足させるために、どうやったらデザインがビジネスプロセスを秀でたものにできるか」にある。

③変化をおこすものとしてのデザイン…ブルーオーシャンへの製品の投入など学習に基づいた観点から、新たなビジネス機会を創出できる。ここでの問題意識は「デザインを用いて変化したり改善したりする能力をどのように維持できるか」にある。

④グッドビジネスとしてのデザイン…ブランド価値が高まる、あるいは市場シェアが拡大することなど、売上や収益を伸ばすことができる。その意味で財務的観点の重視といえ

る。ここでの問題意識は「商業的成功のために、デザインはどのように利害関係者の前に姿を現すべきか」にある。

2. ビジネスモデルの「4つの箱」

以上のような4つのデザイン価値から確実に利益を得るには、ビジネスモデルを必要とする。例えば、エコノミスト・インテリジェンス・ユニット（EIU）が2005年にシニア・マネジャー4,000人以上を対象にしたグローバル・サーベイでは、彼らの実に54%が、新製品・サービスに関する新しいビジネスモデルが、未来の競争優位の源泉になると回答している⁹⁾。

このようなビジネスモデルには、様々な定義がある。例えば、競争的な市場の場において、企業がいかに活動して、利害関係者に対する価値を創出し、それを捕まえて離さないかという、企業の論理のことだとされる¹⁰⁾。

この定義に基づく、良いビジネスモデルとは、①企業の目標と同調している。②自己回復できる（適切でない選択をやめて新たな選択をなせること）。③ a) 他社からのビジネスモデル複製という模倣、 b) 利害関係者からの妨害、 c) 組織の自己満足という緩み、 d) 他社の新製品の代替可能性といった脅威に対して、頑健であるという特徴を有するものとなる¹¹⁾。

あるいは、ビジネスモデルとは、企業が顧客やパートナー、ベンダーなどいかにビジネスを行うかを決定する、相互に連結した、および独立した活動のシステムだと見なされる。つまり、特殊な活動の束であるという見方である¹²⁾。いずれの定義も、企業がどのようにビジネス活動を行うのかに焦点が置かれる。

そうしたビジネスモデルの成立には、顧客にとって価値が提案できていることや、途切れることなく収益性を挙げられることが求められる。さらには、そのために貢献できる経営資源とその活用プロセスが決め手となる。

例えば、ネスレの「ネスカフェ アンバサダー」は価値主導（Spirit）のマーケティング（コトラーが提唱するところの「マーケティング3.0：ブランド管理…より良い社会を実現するという崇高な目標を掲げて消費者の価値観に訴えること」¹³⁾）によって、ビジネスモデルを構築している。顧客を消費者という単に企業にお金を払ってくれる存在でなく、生活者として捉えて、価値を提案するということである。この場合の価値とは、コーヒーを通じて生まれるコミュニティという精神的価値・社会的価値である。

ネスレが目をつけたのは、オフィスであった。企業の経費削減のため、無料コーヒーが減り、社員は各自、異なる場所でコーヒーを買うようになっていた。また、ウェブでのや

り取りが増えたことで、会話を通じたコミュニケーションが減っていた。要するに、休憩時間に同じ場所に集まって、コーヒーを片手に世間話をする機会が減少しているのである。ここにネスレはビジネスのチャンスを見出した。「ネスカフェ ゴールドブレンド バリスタ」をオフィスに置くアンバサダーを公募する形式を採り、そのバリスタマシンとアンバサダーを中心として、社内でのコミュニティが生まれていくというのが、このビジネスモデルのシナリオである。

また、ネスレは、家庭用としては「ネスプレッソ」を提供している。ネスプレッソは、ベンチマーキングではなく「ベンチブレイキング（ネスレと競合他社との間に可能な限り大きなギャップを作る（水をあける）ためのあらゆる努力をすること）」という「ギャップ創造」を行っている¹⁴⁾。具体的には、専用のマシンとカプセルを購入する形式にすることで、顧客を囲い込むものである。

このようにオフィスや家庭にネスレがビジネス活動の場所を移していることは「傾斜 (tilt)」と称される。つまり、企業が価値を創造し、競争優位を求める重力 (gravity) の中心が、事業のアップストリーム活動 (R&D, サプライチェーンなど) からダウnstリーム活動 (販売, 顧客インタフェース, アフターサービスなど) に傾いてきているのである¹⁵⁾。

また、こうしたビジネスモデルを確実にしているのが「イノベーション・ピアノキー (イノベーションの鍵盤：それぞれの要素がつながり合うことで、ひとかたまりの革新的な仕組みをつくり出すこと。それはまさに複数の鍵盤を一度にひき、美しい和音を出し、ハーモニーを奏でるようなもの)」である。ネスプレッソの場合のイノベーション・ピアノキーは、ビジネスモデルの他に、①プロダクト…本格的な味を家庭でも実現。②ネットワーク…外部メーカーと提携して、OEMで専用マシンを生産。③チャネル…顧客に直営店 (ネスプレッソ・プティック) やネットで直接販売。④コミュニケーション…直営店で専門家がアドバイス、というものである¹⁶⁾。

こうしたビジネスモデルについては、イノサイト (イノベーションを基軸とした戦略コンサルティング会社) のマーク・ジョンソン会長が、次のようなビジネスモデルの「4つの箱」として整理している¹⁷⁾ ので、以下に詳しく述べてみよう。

(1) 顧客価値提案

顧客がそれまでより有効に、もしくは確実に、便利に、安価に、重要な懸案を解決したり、課題を成し遂げたりすることを助ける商品やサービスの提供。アップルがスマートフォン市場を牽引したことがこれに当たる。

その反対に GAP の2000年代における売上高やブランド価値の下落は、顧客価値提案が

定まっていなかったことを物語る。30歳以下をターゲットに絞ったアバクロンビー・アンド・フィッチなどに対抗するため、2002年夏に流行のファッションを商品ラインに採り入れ、移り気な若者を取り戻そうとした。しかし、彼らは見向きもせず、さらにはそのことで、それまで頻繁に来店していた35歳以上の顧客層の反感も買ってしまい、結果として「誰の関心もひかないブランド」という印象を与えることになった。

そこで2002年9月にポール・プレスラー（ウォルト・ディズニー社でテーマパーク運営などを務める）がCEOの座に招かれた。彼が行ったことは32万人に及ぶ世界の顧客調査であり、顧客を年齢や性別ごとにグループ分けして、それぞれに向けた広告をつくった。また、価値観の違い（流行を好むか定番を好むかなど）で顧客を分けたりもした。

こうした消費者動向調査から分かったのは、GAPとその傘下ブランドであるオールド・ネイビーとバナナ・リパブリックの3ブランドの区別がはっきりとしていないということだった。つまり、3ブランドの市場が重なっていることが明らかになったのである。そこで、オールド・ネイビーは若者向けに廉価とし、バナナ・リパブリックは高めの年齢層向けに高価格とし、その中間（18～30歳）をGAPのメインターゲットとし、さらには35歳以上の女性顧客向けの新ブランドとして、フォース&タウン（2004～2007年）も立ち上げた。

フロックウォッチング社代表のジェームズ・ハーキンが、このようにブランドで顧客を区切ることにについて「GAPは自分たちの顧客を、こぼれないように小さく狭い容器に移そうとした」¹⁸⁾と見なし、そのことがターゲットとした顧客には不快感を、ターゲットにされなかった顧客には疎外感を与えかねない指摘した。実際には、GAP以外の3ブランドがGAPの売上を妨げる結果（ブランドの食い合い）を招き、2004年から2009年までに売上は163億ドルから145億ドルと11%落ち込んだ。インターブランド社によるグローバルブランドランキングもGAPは2007年から2013年までに61位、77位、78位、84位、84位、100位、100位と、年を重ねるごとに順位（ブランド価値）を下げ、2014年では99位、2015年には100位圏外となった。

ここに見る教訓は、小売環境が激変する中で、年齢から特定できる（実際には特定できると思い込んだ）層を網羅的にターゲットにすることでは、顧客価値提案はできないということである。ジェームズ・ハーキンが言うように、顧客価値提案には、自社の「ニッチ（niche：生息できる場所）」¹⁹⁾を明確に見つけ出すことが不可欠である。デザインマネジメントの見地から捉えると、ポール・プレスラーのなした過度の市場調査は、デザイナーの情熱を削ぐことになる。現に市場調査に重きを置きすぎたことで、GAPを離れていったデザイナーは多数いた²⁰⁾。肝心なのは、デザイン起点で（デザイナーをコアとして）、顧客価値提案することにより、ニッチの創出につなげるということである。

(2) 利益方程式

企業がどのように自社と株主のために価値をつくり出すかという青写真。a) 収益モデル（どこまで「売上＝価格×販売数量」を得られるか）、b) コスト構造（直接費、間接費）、c) 商品やサービス単位あたりの目標利益率（1回の取引で得るべき利益）、d) 経営資源の回転率（資源活用のスピード）の4つが変数となる。例えばアマゾンではキャッシュフローを消費者負担として、b) 間接費を低くし、c) 1回の取引で得る利益率は低いが、d) 在庫回転率を従来の書店と比べて大幅に高めることで、a) 収益を得る仕組みを採っている²¹⁾。

また、アップルの iTunes は、それ（音楽販売ビジネス）だけでは利益モデルを形成できないので、iPod などのハードを販売することで利益方程式を成立させている。

研究開発機関の SRI インターナショナル（シリコンバレー）は、このようなアップルの利益方程式を「ゴールデン・ナゲット 1 個分」の画期的イノベーション（デザイン、技術、プロセス、ビジネスモデルの組み合わせによる 1 つの画期的進化）と評価する²²⁾。ゴールデン・ナゲットとは競争優位を得るためのカギを握る要因のことを示すものである。例えばゴールデン・ナゲット 2 個分は一気に時代を変えるイノベーション（マイクロソフト・ウィンドウズ、グーグルなど）、ゴールデン・ナゲット 2 分の 1 個分は目覚ましいイノベーション（最初に売り出された高級アイスクリームなど）といったふうに格付けされる。

そうした基準からゴールデン・ナゲット 1 個分と評価されるアップルの利益方程式は、キング・ジレットが創業時に髭剃り本体は無償で提供し、替え刃（消耗品）を薄利多売することで利益を上げたビジネスモデル（ジレット・モデル）²³⁾ とは逆の形を採る。つまり iPod などのハードを高価で販売しておいて、楽曲というソフトを安価で提供するという「逆・髭剃りと替え刃型」のビジネスモデルなのである。また、前述した「ネスカフェ ゴールドブレンド パリスタ」は無料で提供し、補充用のコーヒーを専用のオンラインショップで購入してもらう仕組みを採るので「ジレット・モデル」である。

アップルに関して見ると、例えば2006年9月期から2010年9月期までの1年ごとの商品別売上（構成比）²⁴⁾ は、iTunes などの音楽関連サービスは10%→10%→9%→9%→7%、iPod は40%→34%→25%→19%→13%と推移した。iPod の構成比が下がるとともに、マッキントッシュも38%→42%→38%→32%→27%と減っていた。これは、その代わりに iPhone 関連が2007年9月期から新たに加わり、2%→18%→30%→39%と上昇したからである。これに2010年9月期からは iPad も加わって、7%の構成比を占めた。要するに、ハード（髭剃り）の層を厚くすることで、利益方程式を打ち出しているのである。

利益方程式について、より理解を深めるため、アップルとの対比として HTC (High

Tech Computer：宏達国際電子，1997年創業の台湾メーカー）を取り上げてみよう。HTCは当初，PalmやHPなどにウィンドウズ搭載の携帯電話をつくるというOEMによって成長してきたが，2006年からは自社ブランドの製品を製造・販売することを製品市場戦略として掲げた。グーグルの 안드로이드搭載のスマートフォンなどが同社の代表製品となった。

HTCはCIを“Quietly Brilliant”（ひそやかな輝き）としており，2011年のインターブランド社によるベスト・グローバル・ブランドのランキングでも，98位に初登場するなど，自社ブランドによる製品市場戦略は功を奏した。

だが，ビジネスモデルの観点から見ると，HTCのビジネスモデルは，ハードウェアのデザインと製品イノベーションに集中したままであった。つまり，優れた髭剃り（スマートフォンというハード）は販売しているのだが，アップルのように替え刃（ソフト）が揃っていなかった²⁵⁾。

アップルのように，（a）コンピュータ（iMac），タブレット（iPad），フォン（iPhone），MP3プレイヤー（iPod）といった製品のバリエーション（ハードの層の厚さ），（b）iOS，iTunes，App Store，iCloudといった相互作用的なソフトウェア（ソフトの充実），（c）フラッグシップストア（Apple Store）およびオンラインショップ（App Store）の独自展開（ハードとソフトへの魅力的なタッチポイントの創出）といった利益方程式を，HTCは確立できなかった。

この違いが，2011年のベスト・グローバル・ブランドで，98位のHTCに対して，アップルが8位という圧倒的な大差を付けた，一つの要因であると言える。さらに言えば2013年では，アップルは長年首位に君臨したコカ・コーラを抜き，1位となった一方で，HTCは100位圏外という差の開きがあった。

2018年春には，世界シェアは1%にも達せず，売上は前年比68%減となった。こうしたHTCの凋落の原因は，上記に挙げた利益方程式によるものと，ファーウェイ（華為）やシャオミ（小米）といった競合他社の台頭によるものだった。株価を見ても2011年4月には1,300台湾ドルだったのが，2018年9月には40台湾ドルを割り込んでいた。

（3）主要経営資源

顧客価値提案を実現するために必要な人材，テクノロジー，商品，施設・設備，納入業者，流通経路，資金，ブランドなど。

（4）主要業務プロセス

持続可能，再現可能，拡張可能，管理可能な形で顧客価値提案を実現するための手段。

この2つについては、タタ・モーターズが「10万ルピー（約2,000ドル）の価格で、オートバイに替わる家族の移動手段を得る」という顧客価値を実現するため、部品に関する特許を取り、長期・大量の部品調達購入を契約し、原材料調達・製造・流通のプロセスを劇的に変化させたことが好例となる。タタ・モーターズのように、ビジネス環境に大きな影響を与えたり、「予期できぬところ（X-factor）」から登場したりする企業は「ブラックスワン」と称される²⁶⁾。成功するための王道の手段を用いる既存企業（ホワイต์スワン）とは異なるビジネスモデルを築いているということである。

また、今後において、電気自動車が普及するには、電気自動車そのものの以外に、バッテリーの充電スポットという主要経営資源の整備やそれを実現するための主要業務プロセスが欠かせないことははっきりとしている。

あるいは、アマゾンの電子書籍端末「キンドル」（2007年発売）は、同社のアマゾン・ドットコムというヴァーチャルに顧客と関わるオペレーティング型のプラットフォーム（主要経営資源）を継続的に提供するために、フィジカルに顧客と関わるインストルメンタル型のプラットフォーム（主要業務プロセス）という役割を担っている²⁷⁾。

電子書籍端末で先行していたソニーの「リーダー」よりも大きくて重く、画質も劣るとされるにも関わらず、優位に立っているのは、通信モジュールを内蔵したことと、紙の本より圧倒的に安い本（例えば紙の本でベストセラーの27ドルの新刊小説を9ドル99セントで販売するなど）を大量に取り揃えることができたからである²⁸⁾。

キンドルが通信モジュールを内蔵したのは、ターゲット顧客の重要なニーズ（解決すべきジョブ）を「いつでもどこでも好きな本を読みたい」というものに再定義したことによる。こうした買いやすい環境をつくり出すことによって、コンテンツは多く売れるようになり、それによって通信費を回収した。

また、本を大量に取り揃えられたのは、アマゾンが「地球上で最大級の品揃え（Earth's Biggest Selection）」という「エブリシング・ストア」をめざすという明確なビジョンがあったからである。これは当初「ガゼルプロジェクト」と呼ばれたもので達成された。つまり、チーター（アマゾン）が弱ったガゼル（一定数の既刊本がアマゾンで売れてくれなければ倒産しそうな弱小出版社）に近づくという手法である²⁹⁾。これは直ちに法務部により、耳触りの良いように「小出版社交渉プロジェクト」と改称されたが、豊富なコンテンツはキンドルのビジネスモデルを確立させる大きな要因となった。

一方のリーダーは「リブリエ」という名前で当初、日本で2004年に発売したが、月額料金制のレンタル（貸し本屋）型で、ダウンロードした本は60日間しか読めなかった。ここに、双方の顧客価値提案を実現するために必要な主要経営資源（テクノロジー）は何かについての認識の違いを見出すことができる。

これはまた、主要業務プロセスに関して、出版社をどれだけ取り込めたかという点でも違いが出ていた。リーダーで用意されたコンテンツの数は、書籍の販売がビジネスの起点であるアマゾンが手がけるキンドルとは比べものにならないほど少なかった。ソニーが出版社と値段や印税、規格、著作権保護などの交渉を繰り返す一方で、アマゾンは出版社にとって魅力的なビジネスモデル（電子書籍での利益は自社が1冊当たり数ドル損失を出し、でも、出版社には通常の書籍販売と同様の利益を得られるようにして、自社利益はキンドルの販売で得ることにした）を提示することで、上記に示したように出版社を取り込んだのである。つまり、出版社に対する交渉力（バーゲニングパワー）で差が付いたのである。

ここで注目したいのは、キンドルとリーダーとの差異が、利便性や多種性によって生まれており、電子書籍端末というハードウェアのデザイン性では差異が生じていない点である。これに関して、アマゾン社でキンドル開発（第1、第2世代）の極秘プロジェクトに現場責任者の一人として携わったジェイソン・マーコスキーは、最終的に勝敗を決めるのはデザインであり、現行の電子書籍端末にはデザインの面白みが欠けていると指摘する³⁰⁾。「私たちが求めているのはきらびやかな装飾ではなく、心に訴えかけてくるデザインである」とし、その解決策は「紙の本特有の優れたデザイン性を見直し、それを取り入れること」だという³¹⁾。その点で、プロダクトのデザイン性は、ビジネスモデルの仕上げとして位置付けることができよう。

これに関して『フォーブス』誌発行人であるリッチ・カールガードは、人の健康が「長期にわたる健康」を目標として、①身体的な健康、②精神的・感情的な健康、③社会的な健全性からなる正三角形で示されることになぞらえて、企業も「持続的な成功」という目標を達成するには、①戦略的基盤（市場、顧客などを熟知していないと淘汰される）、②ハードエッジ（コスト、サプライチェーンなど企業の実行能力となるもの）、③ソフトエッジの三角形が巧く機能しなければならないとしている³²⁾。

このうち、ソフトエッジが企業の持続的優位を支えるものとなり、それは、(a)信頼、(b)豊かな知性（スマート：経験から学び取る力）、(c)チーム（柔軟でスピードのある小さな組織）、(d)テイスト（データでは測れない人の感性を捉えること）、(e)ストーリー（顧客がSNSで語りたくなるような物語）から成り立つとされる。その中のテイストこそ、上記で示したプロダクトのデザイン性に当たるものである。

総じて、以上のような事例に見るようにビジネスモデルは、いかに組織を運営すべきかについて「経営的な選択（貢献できる経営資源とその活用プロセスの決定）」をすることと、その「選択の結果（顧客価値や収益性はどこまでか）」までを含むものである。

これに関して、ロン・アドナー（ダートマス大学教授）は、死角となりがちな「自社の

周りを取り巻くイノベーション・エコシステムを形作るパートナーたちの能力、やる気、可能性」が重要だとし、①コーイノベーション・リスク（co-innovation risk：自身のイノベーションの成功は、他社のイノベーションの成功にかかっているというリスク）³³⁾、②アダプションチェーン・リスク（adoption chain risk：エンドユーザーが提供価値全体を評価する前に、エンドユーザーへの価値提供にかかわるパートナーがイノベーションを受け入れるリスク）³⁴⁾の2点を「ワイドレンズ（wide lens）」で捉える必要があると唱える³⁵⁾。

例えば、ミシュランのPAXシステム（パンクしてもしばらくは均一に走り続けることのできるランフラットタイヤ）は画期的なアイデアであったが、ミシュラン単独では成し遂げることはできないビジネスモデルだった。コーイノベーション・リスクはホイールメーカーや部品サプライヤーによって回避できたが、エンドユーザーがPAXシステムのメリットを享受するには、自動車メーカー（設計時に組み込む必要があるため）や修理工場（専用設備や修理能力を新たに必要とするため）が、主要経営資源及び主要業務プロセスとして参加することが必須だった。

しかし、自動車メーカーにとっては標準タイヤでも利用できるTPMS（タイヤ・プレッシャー・モニタリング・システム：空気圧モニター）が普及したことで、タイヤのパンク数は軽減することが予想できたので、PAXシステムに相対的な優位性を感じにくかった。また、修理工場にとってPAXシステムの導入は、既存のタイヤと比べて絶対数の少なさゆえに、初期投資するには魅力の低いものであった³⁶⁾。PAXシステムがビジネスモデルとして成立するには、自動車メーカーと修理工場のアダプションチェーン・リスクを回避する必要があるのだった。

その反対に、アダプションチェーン・リスクを回避した例に、デジタルシネマがある³⁷⁾。映画スタジオにとってアナログフィルムからデジタルへの移行は、画質の向上（画像の高解像度化）や複製費・輸送費の削減（低コスト化）につながり、世界一斉公開（デイ・アンド・デイト方式）も可能となる。暗号化されるので海賊版が出回りにくくなるし、一斉公開になるので海賊版を手にする者も少なくなるなど、その価値は計り知れないものであった。配給会社にとっても予告編を数種類用意することができるので、効果的な宣伝が行えるようになる。劇場オーナーもより少ないスタッフで投射機器を操作することができる。観客もより鮮やかになった画質を楽しめることになる。

ただ1つ、アダプションチェーンでネックになったのは、映画館であった。デジタル化でスポーツやコンサート中継もできるようになるし、3D映画の上映により収益も高く見込めるようになるのだが、デジタル化への切り替えコスト（デジタルプロジェクターなどの購入費。さらにそれは10年しか寿命が無いのでその持続的購入費）が高かったのである。その解決として採られたのが、まず規格の標準化であり、次に資金調達の仕事みだっ

た。映画スタジオが映画館にデジタル映画環境への投資を助成するという VPF（バーチャルプリントフィー）プログラムが採用されたのである。新たなサードパーティとして登場したデジタルシアター・インテグレーターが映画館の代わりに初期費用を支払うことで、映画館はコスト負担を軽減しながらデジタル化できた。2005年に始まった VPF により、デジタルプロジェクターの普及率は2006年末で全米の映画スクリーンの5%未満だったが、2010年末には38%にまで増えた。世界で見ると25%のスクリーンがデジタル化したことになった。

3. ビジネスモデル構築に際する3種類の選択

以上で見てきたようなビジネスモデル構築の際には、3種類の選択をすることになる。1つは政策的な選択である。これは全社的な組織行動（人材の活用や支援、工場の立地など）を決める。ソーシャルゲーム会社が外部のゲーム制作会社を買収し、自社だけのゲームコンテンツを提供できるようにすることもこれに該当する。もう1つは資産的な選択である。これは企業が効果的に用いる「目に見える経営資源（製造設備、サテライトコミュニケーションシステムなど）」に関係する。店舗窓口を有する旅行代理店がオンラインでの予約サービスも行っていることや、古くはウォルマートがKマートに対してクロスドッキング方式で物流システムを自前で構築したことなどが例として挙がる。いま1つは統制的な選択である。これは企業的意思決定の仕方（例えば自社工場を持つか否かなど）に関するものである。この選択が最も企業の効率性に影響を与える³⁸⁾。例えばIBMは1990年代に、ハードウェアのサプライヤーからサービス・プロバイダーと転身し、コンサルティングやITメンテナンスといった活動を開始したことや、昨今において出版社が電子書籍事業に着手しているのも、統制的な選択である。

こうした3種類の選択をした結果、その成果について、まだ非効率な部分があれば柔軟にそれを修正し、それで十分効果がある場合にはそれを固定する。そこまでがビジネスモデルの範疇となる。そうして構築されるビジネスモデルを堅固な土台にしてこそ、4つのデザイン価値は最大限にその威力を発揮し、確実な利益を企業にもたらすのである。

おわりに：「伸びゆく手」の形成

本稿で見てきたビジネスモデルのデザインについては、小川絰一が示すように「オープン&クローズ」という形で考えると、理解しやすい。オープンとは「製造業のグローバルイゼーションを積極的に活用しながら、世界中の知識・知恵を集め、そしてまた自社／自

国の技術と製品を戦略的に普及させる仕組みづくり」のことである。クローズとは「価値の源泉として守るべき技術領域を事前に決め、これを自社の外あるいは自国の外へ伝播させないための仕組みづくり」のことである³⁹⁾。

このクローズとは、すなわち自社のコア領域であり、その領域内で技術革新を追求したり、知的財産と契約で守ったりすることが求められる。デザインマネジメントの見地からは、デザインをコア領域に据えることであると言える。その一方で、オープンとは、他社に委ねる領域（付加価値の低い組み立て製造など）であり、そこではチャンドラーが指摘した専門的経営者のマネジメントを意味する「見える手」をオープン市場に向かってしっかりと伸ばしていく「伸びゆく手」が求められる。つまり「グローバル市場に散在する多種多様な価値を、自社のコア領域へ取り込む仕組みづくり」⁴⁰⁾としての「伸びゆく手」が重要なものとなるのである。

この点から、小川紘一がオープン＆クローズの考え方を駆使して「伸びゆく手」を形成しながら、新たな勝ちパターンを構築するためには、細分化された特定領域の専門家ではなく、知的財産の枠組みを超えて産業構造を俯瞰的に捉える「軍師型の人材」が必要である⁴¹⁾と唱えるように、時代性を捉えてビジネスモデルをデザインできるマネジメント能力にかかっている。本稿の「はじめに」で取り上げたヤフージャパン会長の孫正義の「伸びゆく手」の事例が、このことを雄弁に物語っている。こうしたビジネスモデルのデザインという点も、デザインマネジメントの重要な論点であるという認識を持たなければならない。

付け加えて、時代性を捉えるには、成功している多くのビジネスモデルが、社会的なメガトレンドに的確に応えていることに注目すると良い。社会的なメガトレンドには、主に次の9つが挙がる。①知識社会…基本的なニーズは満たされているので、各人の人としての充足感を満たすことが重要になる。②ネットワーク化と接続性…輸送と通信コストの低下により、世界がさらに狭くなっている。③一極集中化…都市部への集中のペースが加速している。④マイホーム主義…人々は騒々しい環境や閉鎖社会から逃れて安らぎたいという願望を持っている。⑤資源の欠乏…資源の供給が限界に達しつつある。⑥アイデンティティの追求…個人は個性を追求し続ける。⑦安全保障…自然災害、テロ、政情不安が続いている。⑧地方自治…グローバル化の反動で、地方分権と地域問題が再注目されている。⑨人口動態の変化…先進国は高齢化と出生率の低下の問題に直面する。今後のビジネスモデルは、こうした社会的なメガトレンドのいずれかに同調するような形で構築すべきである。

註

- 1) オリヴァー・ガスマン, カロリン・フランケンバーガー, ミハエラ・チック著, 渡邊哲, 森田寿訳『ビジネスモデルナビゲーター』翔泳社 2016年, 15ページ。
- 2) 同上書25～36ページ。
- 3) Hamel, G., *What Matters Now : How to Win in a World of Relentless Change, Ferocious Competition, and Unstoppable Innovation*, Jossey-Bass, 2012, p. 47. / 有賀裕子訳『経営は何をすべきか—生き残るための5つの課題』ダイヤモンド社 2013年, 71ページ。
- 4) 蛭谷敏『爆速経営 新生ヤフーの500日』日経 BP 社 2013年, 136～137ページ。
- 5) A・G・ラフリー, ラム・チャラン著, 斎藤聖美訳『ゲームの変革者 イノベーションで収益を伸ばす』日本経済新聞出版社 2009年, 151～152ページ。
- 6) Vogel, C. M., “Notes on the Evolution of Design Thinking : A Work in Progress,” Edited by Lockwood, T., *Design Thinking : Integrating Innovation, Customer Experience and Brand Value*, Allworth Press, 2010, p. 14.
- 7) Brunner, R. and Emery, S. with Hall, R., *Do You Matter ? : How Great Design Will Make People Love Your Company*, FT Press, 2009, pp. 78-79.
- 8) Borja de Mozota, B., “The Four Powers of Design : A Value Model in Design Management,” Edited by Lockwood, T., *op. cit.*, 2010, p. 66.
- 9) “Business 2010 : Embracing the Challenge of Change,” white paper, Economist Intelligence Unit, New York, February 2005, p. 9.
- 10) Casadesus-Masanell, R. and Ricart, J. E., “How to Design a Winning Business Model,” *Harvard Business Review*, January-February 2011, p. 107.
- 11) *Ibid.*, p. 102.
- 12) Amit, R. and Zott, C., “Creating Value through Business Model Innovation,” *MIT Sloan Management Review*, Spring 2012, p. 42.
- 13) マーケティング1.0は製品中心 (Mind) のマーケティング (製品管理) で, 製品を販売することが目的であり, 製品開発が主なコンセプトとなり, 機能的価値が提案される。マーケティング2.0は消費者志向 (Heart) のマーケティング (顧客管理) で, 消費者を満足させ, つなぎとめることが目的であり, 差異化が主なコンセプトとなり, 機能的・感情的価値が提案される。それに対して, マーケティング3.0では, 価値主導のマーケティングで, 世界をより良い場所にするのが目的であり, 価値が主なコンセプトとなり, 機能的・感情的価値に加えて精神的価値が提案される。ネスレでは「ネスカフェ」というインスタント・コーヒーを発売したことがマーケティング1.0, 「ネスカフェ ゴールドブレンド」による差異化 (「違いの分かる男」というキャッチフレーズでアピール) がマーケティング2.0, 「ネスカフェ アンバサダー」の実施がマーケティング3.0となる (フィリップ・コトラー, 高岡浩三「成熟市場における新しいマーケティング戦略」『Diamond Harvard Business Review』October 2014, 44～53ページ)。マーケティング3.0の10の原則には次のようなものが挙がる。①顧客を愛し, 競争相手を敬う。②変化を敏感にとらえ, 企業は積極的な変化を。③評判を守り, 何者であるかを明確に。④製品から最も便益を得られる顧客を狙う。⑤手ごろなパッケージの製品を公正価格で提供する。⑥自社製品をいつでも入手できるようにする。⑦顧客を獲得し, つなぎとめ, 成長させる。⑧事業は全てサービス業である。⑨ QCD (品質・コスト・納期) の改善を。⑩情報を集め, 知恵を使って最終決定を (高岡

- 浩三+フィリップ・コトラー著『マーケティングのすゝめ 21世紀のマーケティングとイノベーション』（中公新書ラクレ567）中央公論新社 2016年，68～73ページ）。また，マーケティング4.0として，顧客一人ひとりの可能性を引き出し，自分の願いを叶えてくれる製品やサービスが乏しいという問題を解決することが21世紀のマーケティングとしている（同上書86ページ）。
- 14) フリードヘルム・シュヴァルツ著，石原薫訳『知られざる競争優位—ネスレはなぜCSVに挑戦するのか』ダイヤモンド社 2016年，117～119ページ。
- 15) Dawar, N., *Tilt : Shifting Your Strategy from Products to Customers*, Harvard Business Review Press, 2013.
- 16) ドミニク・テュルバン，高津尚志『ふたたび世界で勝つために グローバルリーダーの条件』日本経済新聞出版社 2015年，79～87ページ。
- 17) マーク・ジョンソン著，池村千秋訳『ホワイトスペース戦略 ビジネスモデルの〈空白〉をねらえ』阪急コミュニケーションズ 2011年，52～79ページ。
- 18) ジェームズ・ハーキン著，花塚恵訳『ニッチ』東洋経済新報社 2013年，87ページ。
- 19) 同上書7ページ。
- 20) Lee, L., "Too Many Surveys, Too Little Passion," *Business Week*, August 1 2005, p. 38.
- 21) 公認会計士の大山誠は，2016年度と2018年度のアマゾンの英文決算書を分析し，その年度間での営業利益が196.7%，その中でもAWS（アマゾン・ウェブ・サービス）部門の営業利益が134.7%成長しており，製品・サービス別に見ても全ての事業部門で売上高が成長していることを明らかにした（大山誠『グローバル企業のビジネスモデルをつかむ英文決算書の読み方』ソシム，2019年，第4章）。
- 22) カーティス・R・カールソン，ウィリアム・W・ウィルモット著，楠木健監訳，電通イノベーションプロジェクト訳『イノベーションの5つの原則—世界最高峰の研究機関SRIが生み出した実践理論』ダイヤモンド社 2012年，172～175ページ。
- 23) キング・ジレットは，自社製品（Gillette Safety Razor）の初期の広告に自ら登場して「他人の使ったブラシ，石鹸，理髪用品に，自分の顔が触れても平気な人々が多数存在するという危険性」に警鐘を鳴らし「自分の顔のことは自分が一番良く知っている」「顔の手入れは，自分しかできない」と主張した。そのため，男性に毎日，ジレット剃刀を使用する生活習慣をつけるように勧めた（スーザン・ストラッサー著，川邊信雄訳『欲望を生み出す社会 アメリカ大量消費社会の成立史』東洋経済新報社 2011年，103ページ）。その際の製品普及方法が，ジレット・モデル（髭剃りと替え刃型ビジネスモデル）であった。キング・ジレットの自伝では「自身の成功は，低コスト生産により，替え刃の売値が安くできるため，消費者が切れ味の悪くなった髭剃り刃を使い捨てて，新しいものに買い換えることに抵抗を少なくさせたこと，つまり，替え刃を生産するというアイデアに起因する」と見なしている（Adams, Jr., R. B., *King C. Gillette : The Man and His Wonderful Shaving Device*, Little, Brown, 1978, p. 49.）。ドロッカーは，このジレットを「販促用製品（製品をセットとして販売し，製品本体の方を販促品や付属品と見なすこと）の古典的な例」として取り上げている（P. F. ドロッカー著，上田惇生訳『ドロッカー選書2[新訳] 創造する経営者』ダイヤモンド社 1995年，30～31ページ）。
- 24) 長谷川正人『なぜアップルの時価総額はソニーの8倍になったのか?』東洋経済新報社 2011年，61ページ。

- 25) Amit, R. and Zott, C., *op. cit.*, 2012, pp. 42-44.
- 26) Andersen, M. M. and Poulfelt, F., *Beyond Strategy : The Impact of Next Generation Companies*, Routledge, 2014.
- 27) オペレーティング型、インストルメンタル型は Breidbach, C. F. and Brodie, R. J., "Nature and purpose of engagement platforms," Edited by Brodie, R. J., Hollebeek, L. D. and Conduit, J., *Customer Engagement : Contemporary issues and challenges*, Routledge, 2016, pp. 129-132. を参考にしている。
- 28) 根来龍之『事業創造のロジック ダントツのビジネスを発想する』日経 BP 社 2014年, 18～29ページ。
- 29) ブラッド・ストーン著、井口耕二訳『ジェフ・ベゾス 果てなき野望 アマゾンに創った無敵の奇才経営者』日経 BP 社 2014年, 341～342ページ。
- 30) ジェイソン・マーコスキー著、浅川佳秀訳『本は死なない Amazon キンドル開発者が語る「読書の未来」』講談社 2014年, 86～87ページ。
- 31) 同上書87～88ページ。
- 32) Karlgaard, R., *The Soft Edge : Where Great Companies Find Lasting Success*, Jossey-Bass, 2014, pp. 4-17. / 野津智子訳『グレートカンパニー—優れた経営者が数字よりも大切にしている5つの条件』ダイヤモンド社 2015年, 3～21ページ。
- 33) コーイノベーション・リスクの論理は掛け算で示される。例えば1社の成功確率が85%のイノベーションがあり、それを4社でコーイノベーションする場合、85%を4回かけて52%の成功確率となる。間違えてはいけないうのは、4社の平均値である85%ではなく、潜在確立の積である52%という点である。1社が成功確率20%だとすると、全体の複合確率は12% ($85\% \times 85\% \times 85\% \times 20\%$) となる。ここで重要なのは、成功確率85%の企業を95%に高めたところで全体の複合確率は14% ($95\% \times 85\% \times 85\% \times 20\%$) と2%しか上がらないが、成功確率20%の企業を30%にすると全体の複合確率は18% ($85\% \times 85\% \times 85\% \times 30\%$) と6%上昇し、12%に比べると成功確率は1.5倍になるという点である(ロン・アドナー著、清水勝彦監訳『ワイドレンズ』東洋経済新報社 2013年, 34～38ページ)。要するに、どの企業のコーイノベーション・リスクを軽減すべきかの見極めをワイドレンズで行う必要があるということである。
- 34) アダプションチェーン・リスクの論理は最小値で示される。例えば2つのイノベーション提案があり、いずれもエンドユーザーまでに2つの仲介者(卸売業者、小売業者)を通過するものとする。1つ目の案がイノベータにとって4、卸売業者にとって3、小売業者にとって-1(前払費用や再訓練、アフターサービスの問題による)、エンドユーザーにとって5という価値を生むとすると、システム全体の正味プラスは11 ($4 + 3 - 1 + 5$) である。2つ目の提案はそれぞれ1ずつの価値を生み出し、正味プラスは4 ($1 + 1 + 1 + 1$) とする。この場合、エンドユーザーにとっても価値が高く、正味プラスも高い1つ目の提案が成功するかのように思えるが、実際には1つでも結合がマイナスならば失敗するので(ミシュランのPAXシステムがそれを示している)、2つ目の提案が成功することになる。
- 35) 同上書 はじめにvi～x ii ページ。
- 36) 同上書 3～20ページ。
- 37) 同上書55～67ページ。

- 38) Casadesus-Masanell, R. and Ricart, J. E., *op. cit.*, 2011, p. 103.
- 39) 小川紘一『オープン&クローズ戦略—日本企業再興の条件』翔泳社 2014年, 7 ページ。
- 40) 同上書12ページ。
- 41) 同上書18ページ。