



神奈川大学 経営学部  
デザイン演習Ⅴ・Ⅵ  
(後期 月曜日 3・4 時限)

担当：中見真也

# ビジネスモデルの定義

ビジネスモデルとは、  
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。

# ビジネスモデルの定義（根来,2020）

ビジネスモデルとは、  
「企業がどのような事業をしているか」、  
あるいは  
「どのような事業活動を構想するか」  
といった事業構造  
（＝事業の骨組み、パターン）のモデル

# ビジネスモデルの5つの意味

表 ビジネスモデルの5つの意味

意味	内容	例
戦略モデル	顧客にどのような価値を、いかにして提供するかを決める	• シェアリング • サービス化
オペレーションモデル	戦略モデルを実現するための「業務プロセスの構造」を表現する	• 直販 • フランチャイズ
収益モデル	利益を確保する方法を決める(収益の獲得方法とコストの構造)	• サブスクリプション • フリーミアム
事業領域	垂直統合するのか、水平分業を追求するのか、グローバル化するのかなど、自社の活動領域を設定する	• SPA   • 垂直統合 • 水平分業
産業における役割	プラットフォーム、請負生産、購買代理などの役割を設定する	• 請負生産(EMS) • 購買代理

出典：根来（2020）

# ビジネスモデルの5つの意味

表 時に検討が必要となるモデル

種類	説明
市場モデル	市場の構造や顧客の特性分布を表現するモデル
競合モデル	ライバルや新規参入者に対して、どのように競争しようとしているかを表現するモデル
サプライチェーンモデル/ パートナーモデル	企業とパートナーがどのような関係を作るかを表現するモデル(オペレーションモデルの拡張)
コミュニティモデル	企業とコミュニティがどのような関係を作るかを表現するモデル
課金モデル	誰に、どのような方法で課金するかを表現するモデル

出典：根来（2020）

# ビジネスモデルの出発点ー戦略モデル

図 「戦略モデル」出発点としての単位モデル（１）自社・買い手・ライバル

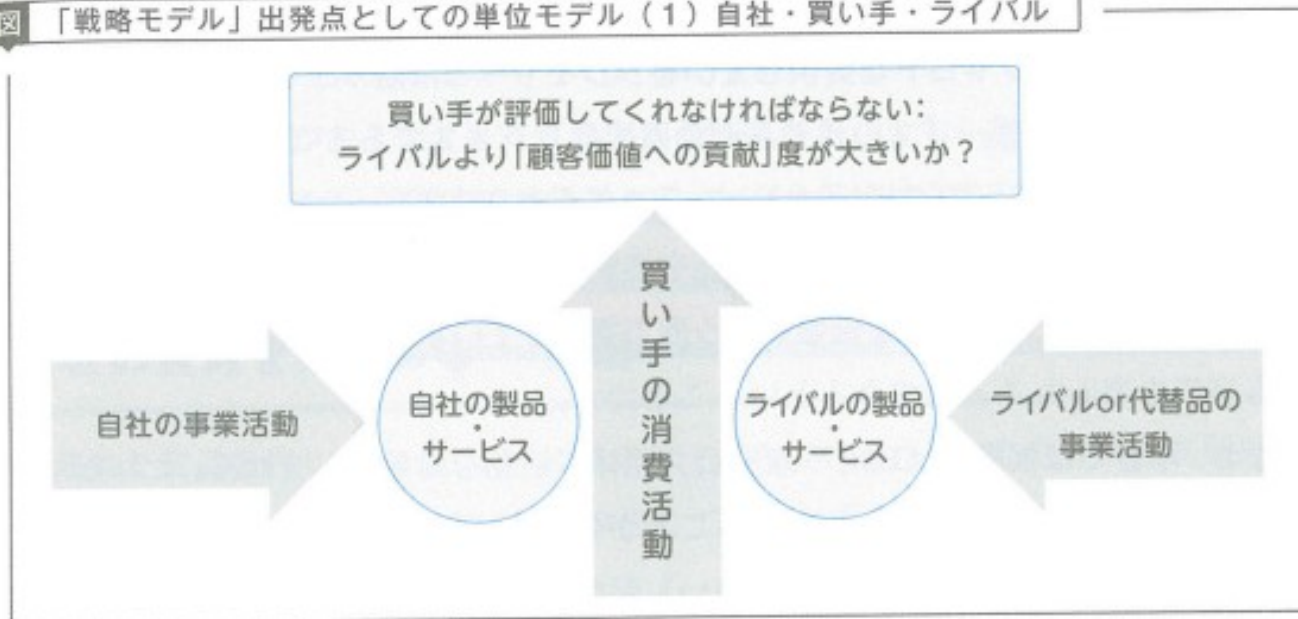


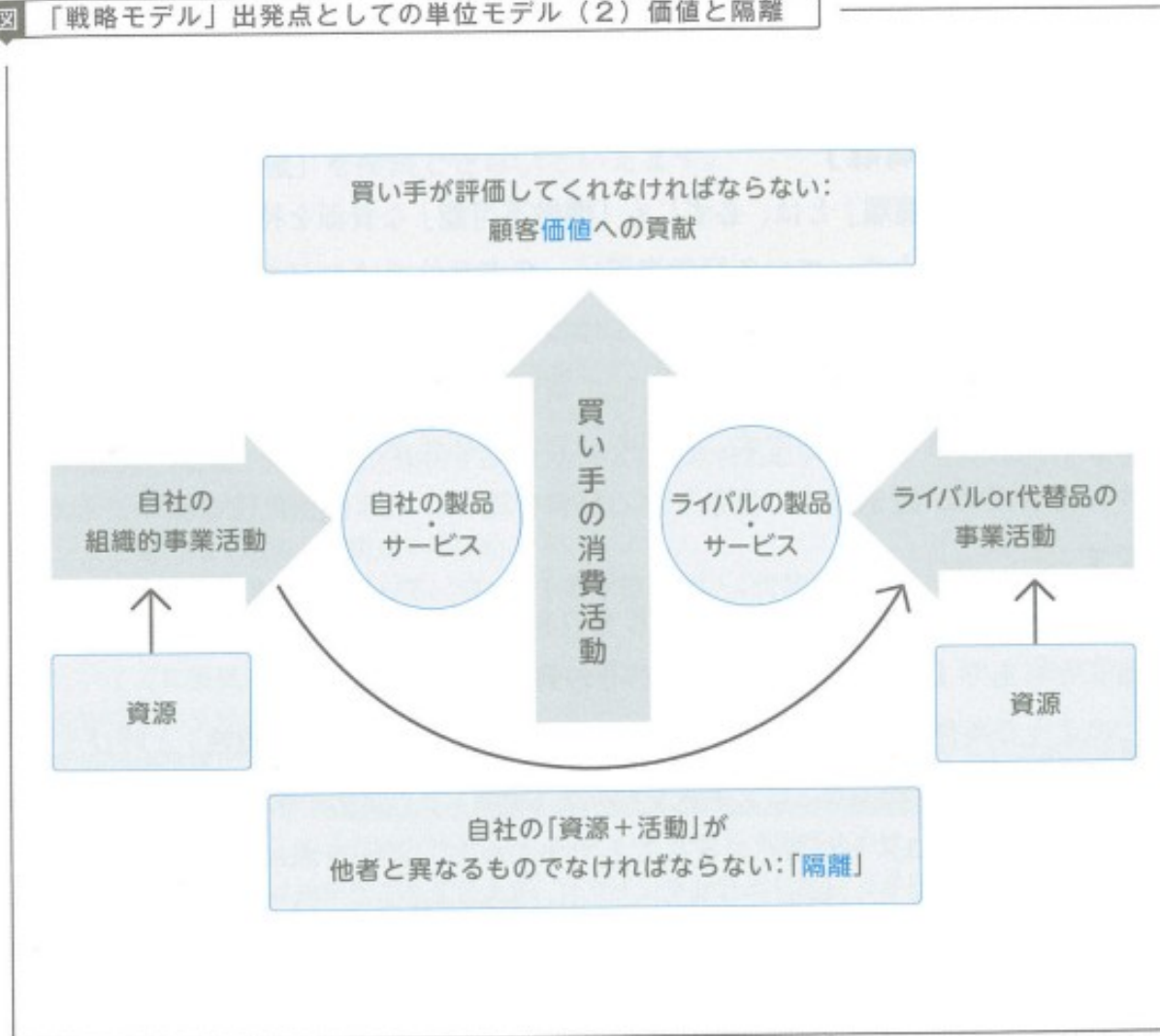
表 経営資源の種類

種類	説明
有形の資源	不動産、設備、立地、人材、ITシステムなど
無形の資源	特許、ブランド、活動ノウハウなど
組織の能力	営業能力、マーケティング能力など

出典：根来（2020）

# ビジネスモデルの出発点ー戦略モデル

図 「戦略モデル」 出発点としての単位モデル（２）価値と隔離



# 構成要素グループの基本

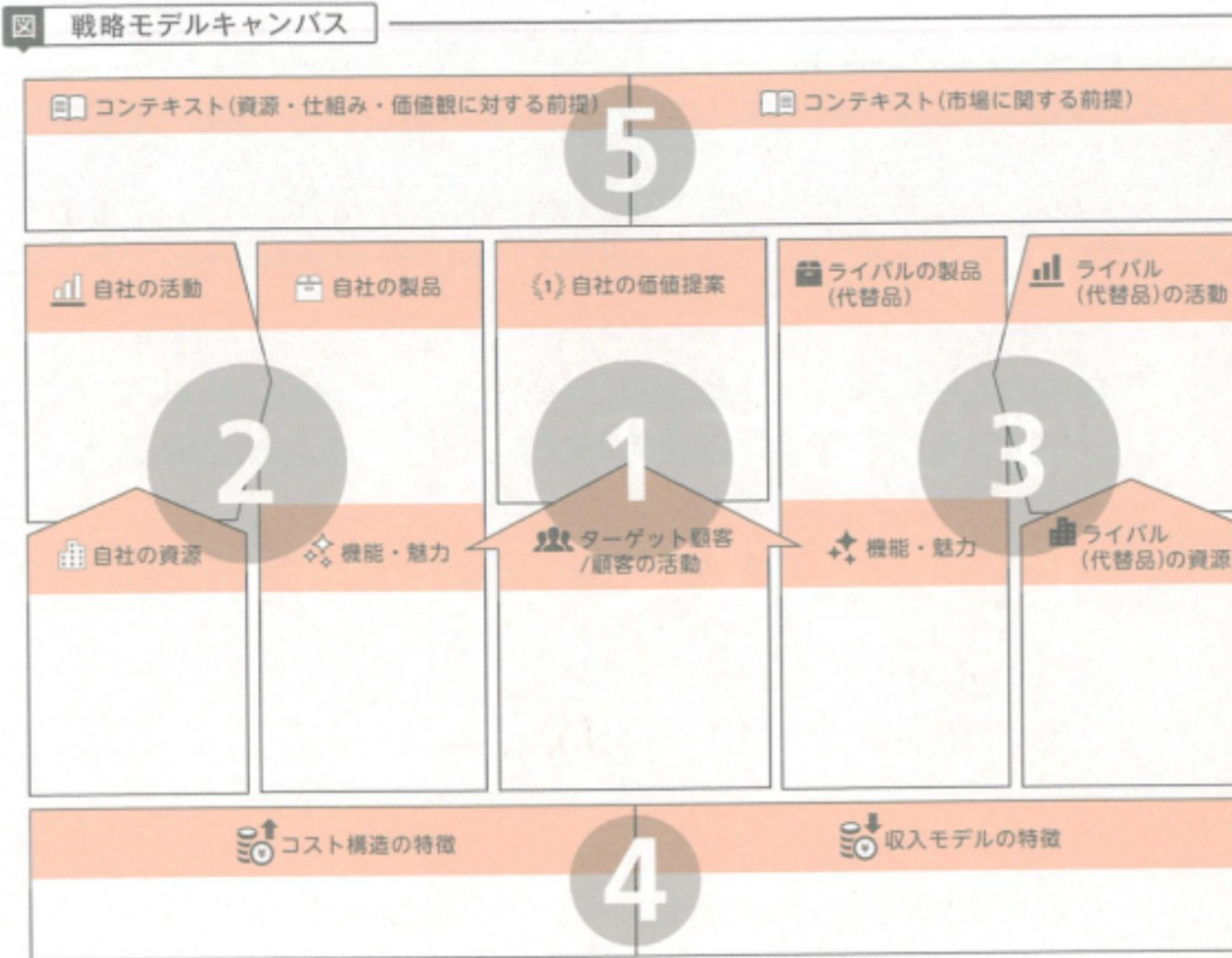
表 戦略モデルの構成要素

構成要素		説明
I	顧客	機能を提供する相手、自社の魅力を評価する顧客層(ターゲット)
	顧客の活動	顧客が自社の製品・サービスを利用して行う「活動」
	提供価値(機能)	提供することで顧客が満たす基本的な「こと」
II	機能	自社が顧客に提供する基本的な「こと」。顧客が製品を購入する基本的ニーズに対応する
	魅力	顧客がライバルと比較する「こと」。ライバルではなく自社を選ぶ理由になっている「こと」
	(価格づけ・納期)	(この項目は省略可) 自社が顧客に提供する「もの」の価格付けの基本的方針。自社の納期の基本的パターン
III	ライバル・代替品	顧客の需要を取り合うプレイヤー、あるいは代替性のある製品・サービス
	製品	(この項目は省略可) 実際に提供する「もの」あるいは「サービス」
IV	仕組み(機能や魅力を実現する資源—活動システム)	資源: 自社が機能や魅力を実現するために保有している有形・無形の「もの」や「能力」
		活動: 資源を組み合わせ活用するプロセス
V	コンテキスト	<ul style="list-style-type: none"> <li>●このモデルが現実に成立するための前提(妥当性)</li> <li>●このモデルが自社にとって価値がある理由(正当性)</li> </ul>

出典：根来（2020）

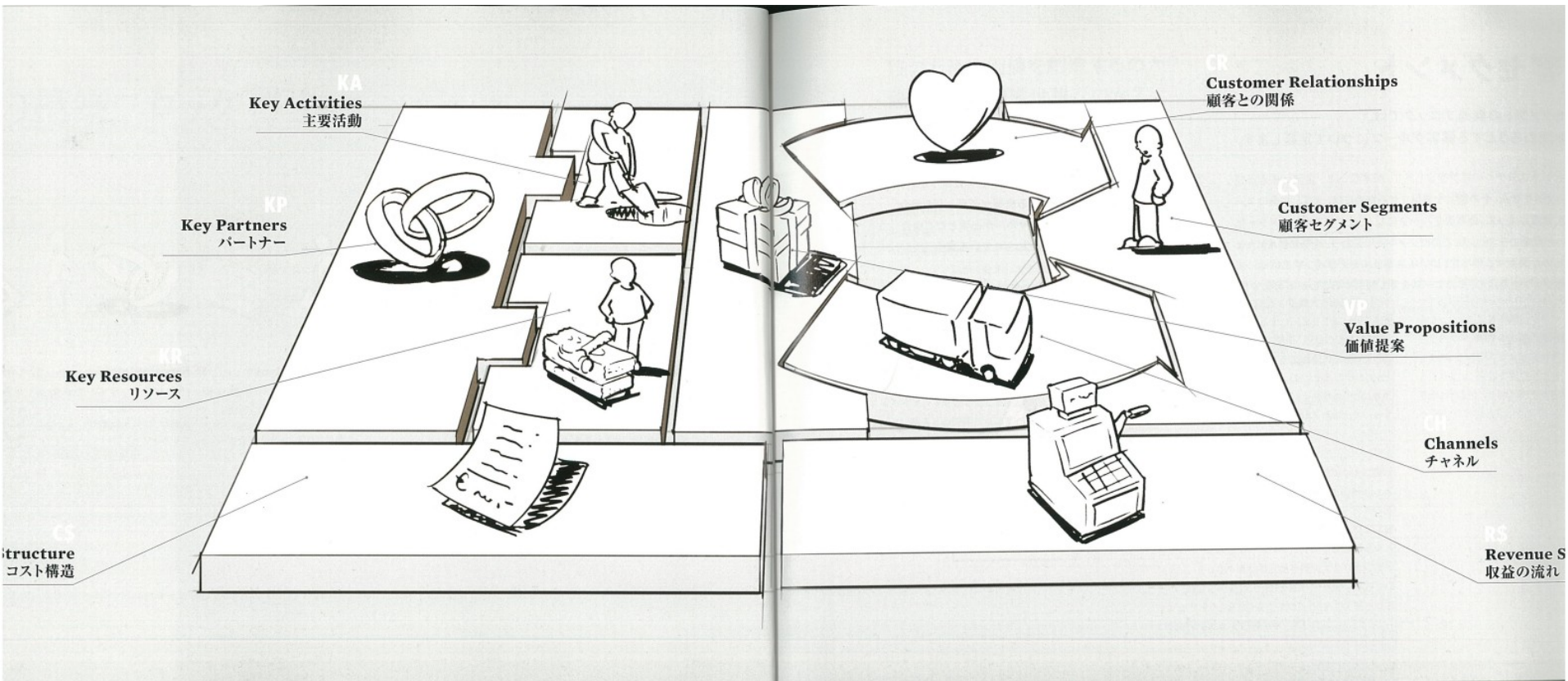


# 戦略モデルキャンパスとは



出典：根来（2020）

# ビジネスモデルキャンバス



# ビジネスモデルキャンバス

16

Canvas

## 9つの構築ブロック



### 1 Customer Segments

#### 顧客セグメント

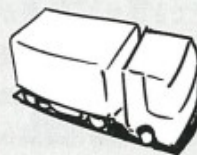
必ずひとつ以上の顧客セグメントに関わる必要があります。



### 2 Value Propositions

#### 価値提案

ある価値提案によって、顧客の抱える問題を解決したり、ニーズを満たします。



### 3 Channels

#### チャネル

価値提案を顧客に届けるには、コミュニケーション、流通、販売などのチャネルが必要です。



### 4 Customer Relationships

#### 顧客との関係

顧客セグメントごとに顧客との関係が構築、維持されます。



# ビジネスモデルキャンバス

17

Canvas



## 5 Revenue Streams

### 収益の流れ

顧客に価値提案が  
届けられた結果、  
収益の流れが生まれます。



## 6 Key Resources

### リソース

これまでにあげた要素を  
提供するのに必要なとなる  
資源のことです。



## 7 Key Activities

### 主要活動

そしてもちろん、  
実際の活動が  
必要になります。



## 8 Key Partners

### パートナー

アウトソースされる  
活動や、社外から調達  
されるリソースです。












## 9 Cost Structure

### コスト構造

そのコスト構造によって、  
ビジネスモデルの要素が  
決まります。

# ビジネスモデルキャンバス

<p>KP パートナー </p>	<p>KA 主要活動 </p>	<p>VP 価値提案 </p>	<p>CR 顧客との関係 </p>	<p>CS 顧客セグメント </p>
	<p>KR リソース </p>		<p>CH チャンネル </p>	
<p>C\$ コスト構造 </p>			<p>R\$ 収益の流れ </p>	

# ビジネスモデルキャンバス



# ビジネスモデルキャンバス

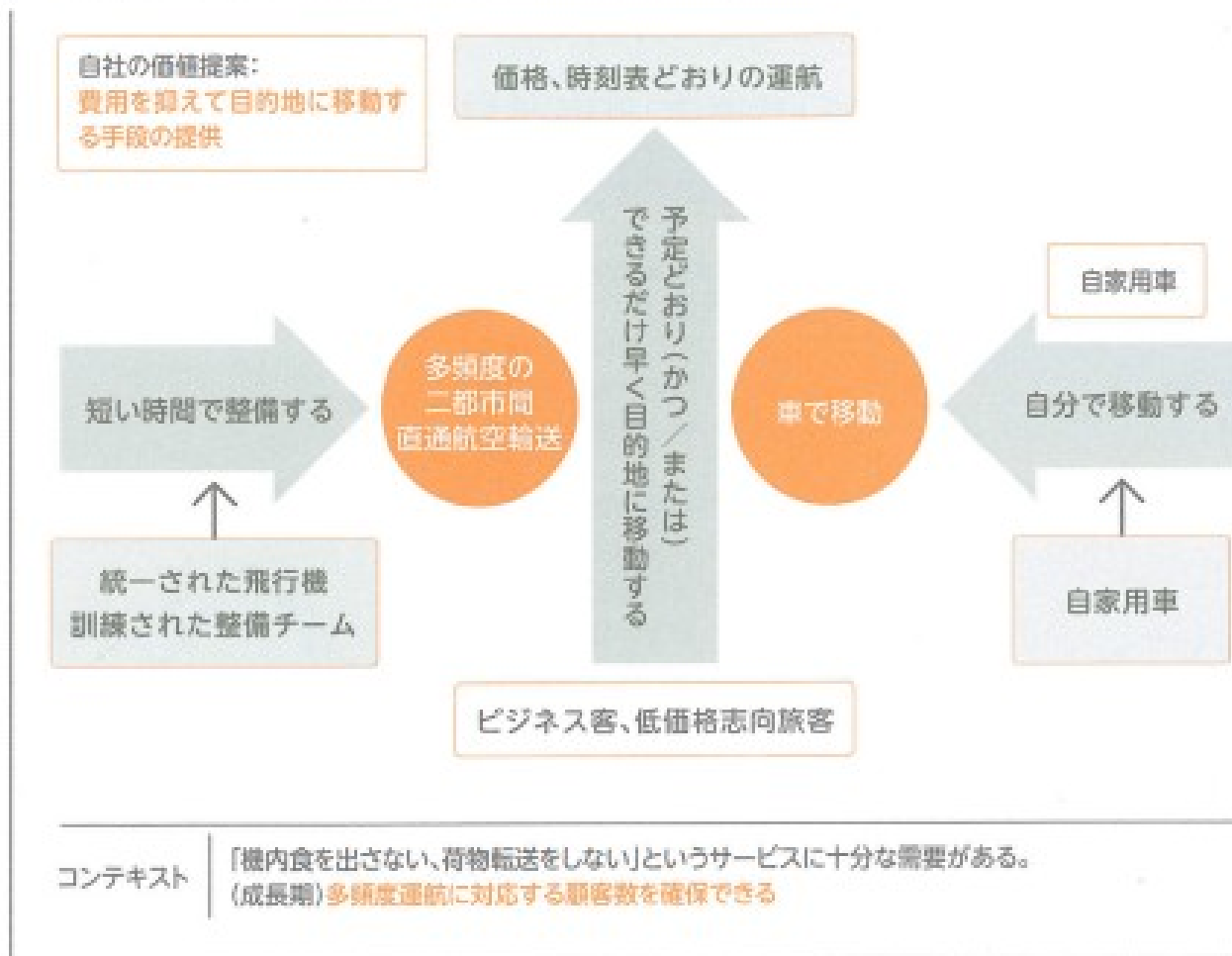
表 戦略モデル分析・策定（例：サウスウエスト航空）

構成要素		説明
I	顧客	ビジネス客と低価格志向旅客
	顧客の活動	予定どおり（またはできるだけ早く）目的地に移動する。移動そのものを楽しむわけではない
	提供価値（機能）	費用を抑えて目的地に移動すること
II	ライバル／代替品	自動車、長距離バス、他の航空会社
III	自社の製品	多頻度の2都市間直通航空輸送
	機能	中規模以上の都市間の移動手段
	魅力	<ul style="list-style-type: none"> <li>●多頻度運航（次の便に変更しやすい）</li> <li>●座席指定型の航空会社より安い</li> <li>●時刻表どおりの運航、荷物がなくなる</li> </ul>
	（価格づけ・納期）	自動車移動並みの価格、直接競合よりも安くする
IV	仕組み（機能や魅力を実現する資源—活動システム）	<ul style="list-style-type: none"> <li>●ボーイング737に統一された航空機</li> <li>●訓練された整備チーム</li> <li>●コスト意識の高い社員</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>●2地点直行航路を設定する</li> <li>●全席自由席制にする</li> <li>●整備時間を短くする</li> <li>●経費を安くする</li> <li>●多頻度発着枠を確保する</li> </ul>
V	コンテキスト	荷物転送をしないことや、機内食がないことなどの低サービスは、必要数の顧客を集めるのに影響しない

出典：根来（2020）

# ビジネスモデルキャンバス

図 サウスウエスト航空の戦略モデル（単位モデル）



出典：根来（2020）



# ビジネスモデルキャンバス

表 コンテキスト分析 ～正当性の確認～（例：サウスウエスト航空）

時期	対象	正当性
スタート時	後発参入の使命感	もっと安くて便利な近距離・中距離航空サービスが必要
現在	ES重視*	従業員の満足度を第一に考えることは、顧客満足を高めることにもつながる
将来	成長使命	将来の事業ドメインも、国内線特化であってよい

\* ES(Employee Satisfaction)とは従業員満足度のこと。従業員のやる気や満足度などを示す指標。

# ビジネスモデルキャンバス

図 サウスウエスト航空の戦略モデルキャンバス



出典：根来（2020）