

# ソフトウェア工学

## 第8回：ビジネス創出

2023年11月27日



株式会社コネクトドット

星野 寛

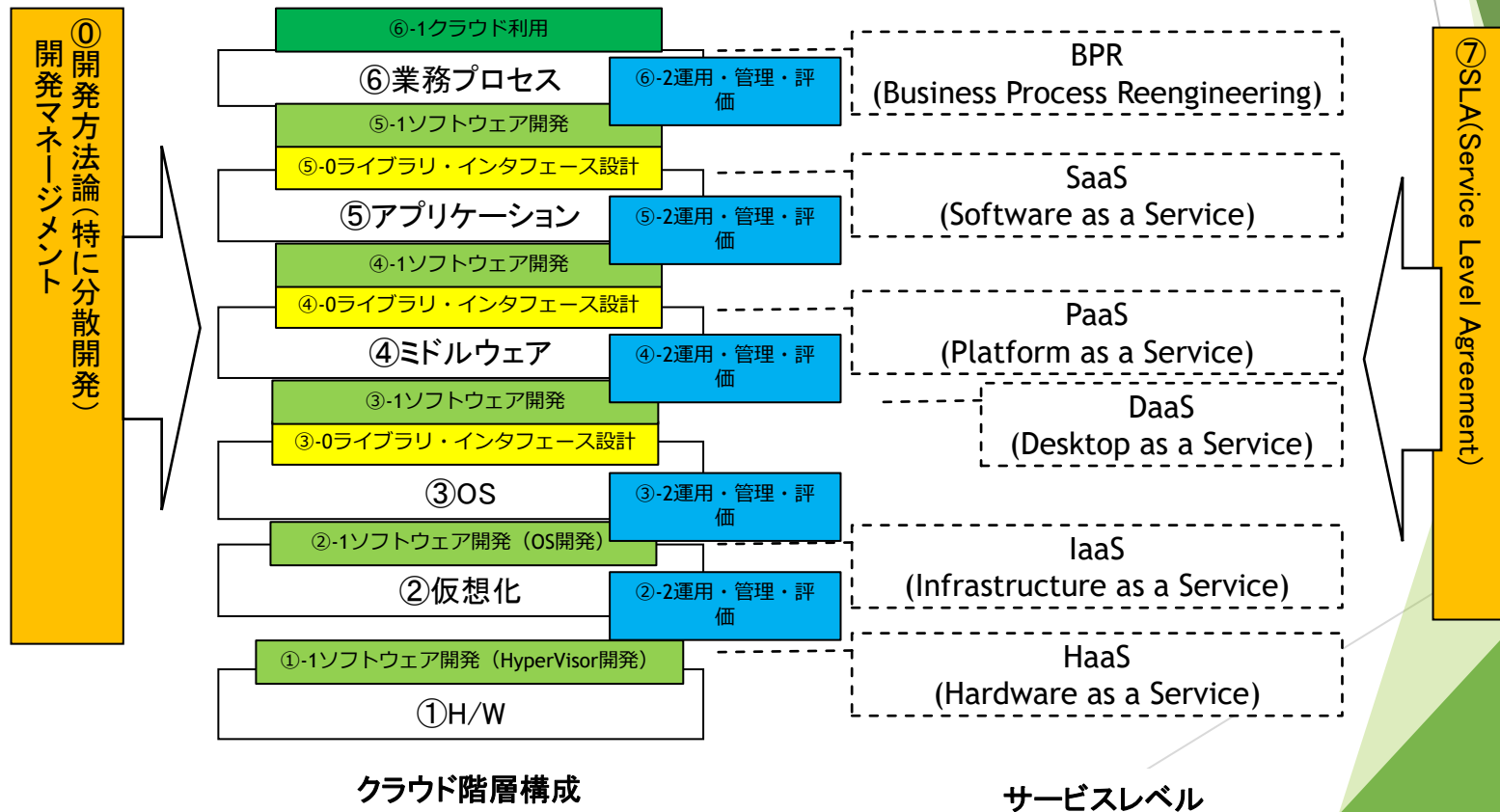
背景

# 情報通信技術人材に関するロードマップ

- ▶ 平成 23 年 8 月 3 日
- ▶ 「実践的」
  - ▶ ユーザー企業（公共部門を含む）の人材
    - ▶ 情報通信技術による業務改革（BPR）の企画・実行、IT 企業に対する開発・調達要求を担う人材
    - ▶ 自社の**業務・経営**の一環として情報通信技術の利活用推進を担う人材
  - ▶ 情報通信技術人材
    - ▶ **ユーザーの要望にきめ細かく対応**したコンサルティングやシステム設計、委託先や海外事業所とのコーディネートを含めたプロジェクト管理等の上流工程を担う人材、専門的な知識・スキルを備えた人
    - ▶ 各業務を遂行するのに必要となる実践的な知識・スキル（情報通信技術による業務の課題解決に向けた分析・企画、システムの要件定義や設計、プロジェクトの管理、セキュリティ・データベース・ネットワーク等の特定の技術分野に係る専門的知識など）を**複数分野で身に付け**、グローバル化に対応できる人材
  - ▶ 新サービス・新事業の創出を担う人材
    - ▶ 基礎的な情報通信技術に関する知識に加えて、最新技術動向を収集・判断して、それを取り巻く**ビジネス環境を理解し、チャレンジ**できる人材

# クラウドコンピューティング階層

- ▶ 「クラウドコンピューティングの技術とサービスの階層を下図のようにとらえ、どの層での人材を育成することが求められているかを調査。



# ネクストCIOの条件

- ▶ 日経コンピュータ 2013/8/22号
- ▶ 坂本龍馬の事績で明らかにするネクストCIOの条件

坂本龍馬の事績	ネクストCIOの条件
<b>船中八策</b> （慶応3年(1867年)6月に船中で8項目から成る船中八策を起草する。大政奉還をはじめ議会政治の実現、憲法の制定などが述べられており、いずれも後に実現した。龍馬のイノベーターとしての先見性がうかがわれる。）	イノベーターとして改革の <b>道筋を示す</b>
<b>薩長同盟</b> （仇敵同士だった薩摩藩と長州藩に対し、手を組むことの利を説いて、慶応2年(1866年)1月に薩長同盟の実現にこぎ着けた。その後、出身藩の土佐藩を合流させることも目指すなど、維新に向けて大きな流れを作った。）	共通の目的に向けて利害の異なる者同士を <b>つなぐ</b>
<b>亀山社中</b> （慶応元年(1865年)5月に亀山社中(後の海援隊)を設立。貿易などの営利活動を行うとともに私設海軍として活動した。薩摩藩と長州藩の間での武器や米の売買を仲介することで、両藩の信頼関係の醸成にも成功した。）	IT部門に「 <b>稼ぐ</b> 」意識を持たせ目的に向けて貢献する
<b>脱藩</b> （土佐藩の郷士(下層武士)の家に生まれた龍馬は、尊皇攘夷を掲げる土佐勤王党に参画する。だが、藩の枠組みでの活動に飽き足らず、文久2年(1862年)3月に脱藩。その後、日本を変えるイノベーターへと成長していく。）	古い既存の枠組みから自らを <b>解き放つ</b>

# ネクストCIOの条件

## 1. イノベーターとして改革の道筋を示す

- ▶ フィデアホールディングス取締役代表執行役副社長CTO 吉本和彦
  - ▶ 技術によるビジネスのイノベーションの方策を提示するのが自らの役割
- ▶ 日産自動車執行役員CIOグローバル情報システム本部本部長 行徳セルソ
  - ▶ CIOは先を見て自ら仕掛けないと、これからのビジネスのスピードに対応できない

## 2. 共通の目的に向けて利害の異なる者同士をつなぐ

- ▶ ローソン執行役員CIO ITステーションディレクター 佐藤達
  - ▶ IT部門と事業部門が『お客様が来てくれて嬉しい』との意識共有することが大事

## 3. IT部門に「稼ぐ」意識を持たせ目的に向けて貢献する

- ▶ 大阪ガス代表取締役副社長執行役員 北前雅人
  - ▶ IT部門が事業部門と密接に結びついて、必要なものを提供できることが最重要

※参考文献：会社を変える分析の力 (講談社現代新書) 河本 薫

## 4. 古い既存の枠組みから自らを解き放つ

- ▶ ヤマトホールディングス執行役員経営戦略・IT戦略担当 小佐野豪績
  - ▶ 経営が目指す方向を理解し、実現に向けた具体策を打ち出さなくてはならない
- ▶ 帝人帝人グループ執行役員経営企画本部長 山本員裕
  - ▶ これからのCIOはチーフ・イノベーション・オフィサーの役割が求められる

# IT部門が寄与する「ビジネス企画」

▶ 日経コンピュータ 2013/10/17号

赤字が、IT部門の重要性を示している

## ビジネス企画に関する要望とつまづく要因の例

ビジネス企画に関する要望	つまづく要因
ビジネスを素早く立ち上げたい	企画に手間取る 属人的に進めてしまい、 <b>手戻り</b> が多くなる
ビジネス上の「価値」を事前に検証したい	価値の <b>検証方法</b> が分からない 狙いを定めないうちに詳細を決めてしまう
実現する上でのリスクを小さくしたい	企画が大規模で、 <b>IT開発リスク</b> が大きくなる <b>運用面</b> のリスクを考慮していない
小さく立ち上げて大きく成長させたい	内容を欲張りすぎて範囲が広くなる <b>大きなシステム</b> を導入してしまう
ビジネスの変化に耐えられるようにしたい	<b>システムの変更</b> に手間がかかる ビジネスを見える化していない

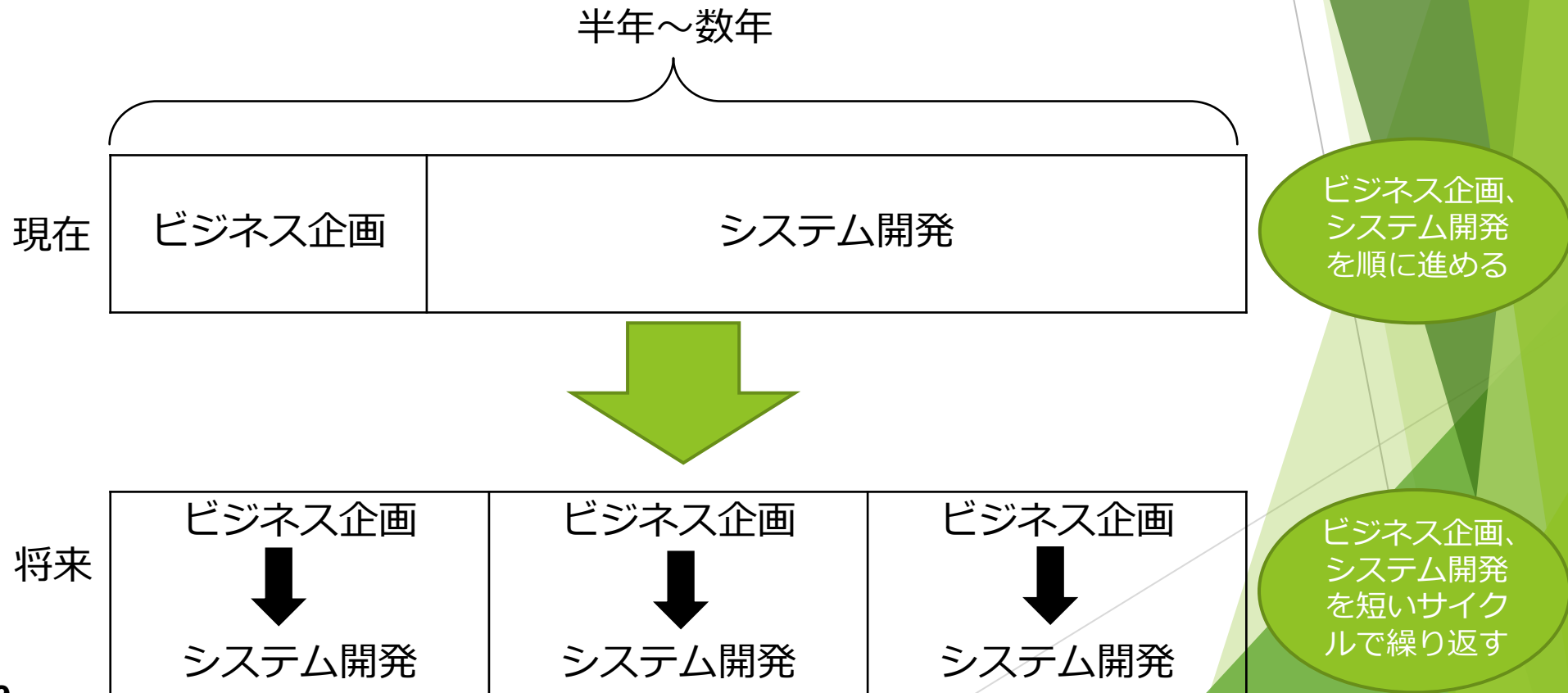
# IT部門が踏まえるべき五つの心得

1. 「業務を知らない」は禁句
  - ▶ 現業部門が知りたいのは、細かい業務知識ではなく、業務へのITの生かし方である。
2. 「言ったら負け」ではない
  - ▶ ビジネス企画は具体的なシステムを考える場ではない。
  - ▶ 様々なアイデアを見える化・検証する活動が中心
3. IT活用イメージは分かりやすく
  - ▶ ビジネス企画で使うモデルの中には、システム部門以外のメンバーには分かりにくいものがある。
  - ▶ 理解しやすい形でイメージを伝えるよう工夫したい
  - ▶ ソフトウェア工学等で学んだモデル記述が役に立つ
4. 粘り強く進める
  - ▶ ビジネスやシステムの要求を分析する作業では、要求を表す適切な言葉を見つける作業に苦戦するが、粘り強く進める姿勢が欠かせない
5. 目指すはファシリテータ
  - ▶ 現業部門の意見を業務モデリングに反映したり、IT活用のイメージを作ったりしながらビジネス企画をスムーズに進めていく



# IT担当者の意識改革が必要

- ▶ 利用部門からヒアリングした要求を基にシステムを開発する、という進め方に慣れきってはいけけない
- ▶ 経営に資するビジネス企画を実行するためには、ビジネス企画から参画することが当たり前にならなければいけない



# クラウド分野における「実践的」

- ▶ 幅広い分野の知識
  - ▶ 自らの専門分野の上下左右の分野の人とコミュニケーションできる
  - ▶ 専門分野の知識に他の分野をマッピングして理解することではない
  - ▶ 「インタフェース」で線引きすることでもない
  - ▶ あらゆる角度から業務を分析、モデル化、仕様化できること
- ▶ プロジェクトチームを組める
  - ▶ マネージメント能力
  - ▶ 他分野の理解力
  - ▶ チャレンジ精神



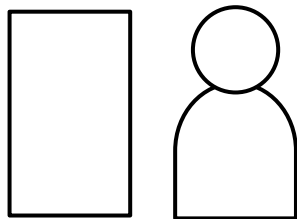
- ▶ チーム構成例
  - ▶ クラウドを構築するITエンジニア
  - ▶ クラウドを利活用するビジネス創生者（起業家）
  - ▶ サービスを企画立案する人
  - ▶ 収支計画を立てる経理担当者

# 課題と進め方

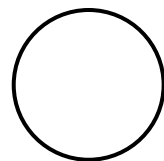
# ビジネスモデル記述

# ピクト図解表記ルール

## ▶ エLEMENT



**ヒト**  
法人・個人



**モノ**  
商品・サービス

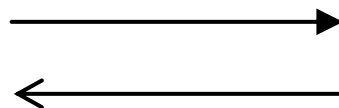


**カネ**  
価格・売上

## ▶ コネクタ

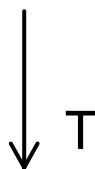
**過形成**  
販売・支払い

販売



支払い  
(インカムライン／  
アウトカムライン)

## ▶ オプション

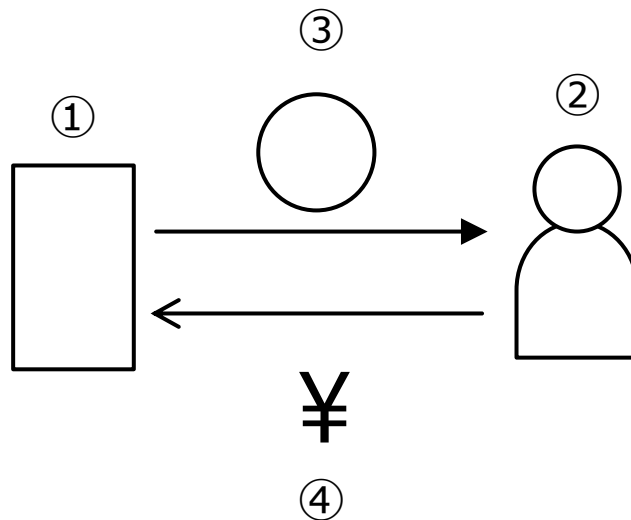


**タイムライン**  
時間の経過



**まとめ**  
モノ・カネの流れの統合

# ピクト図の描き方



- ① 誰が（売る人）
- ② 誰に（買う人）
- ③ 何を（商品・サービス）
- ④ いくらで（価格）

## ビジネス3W1H

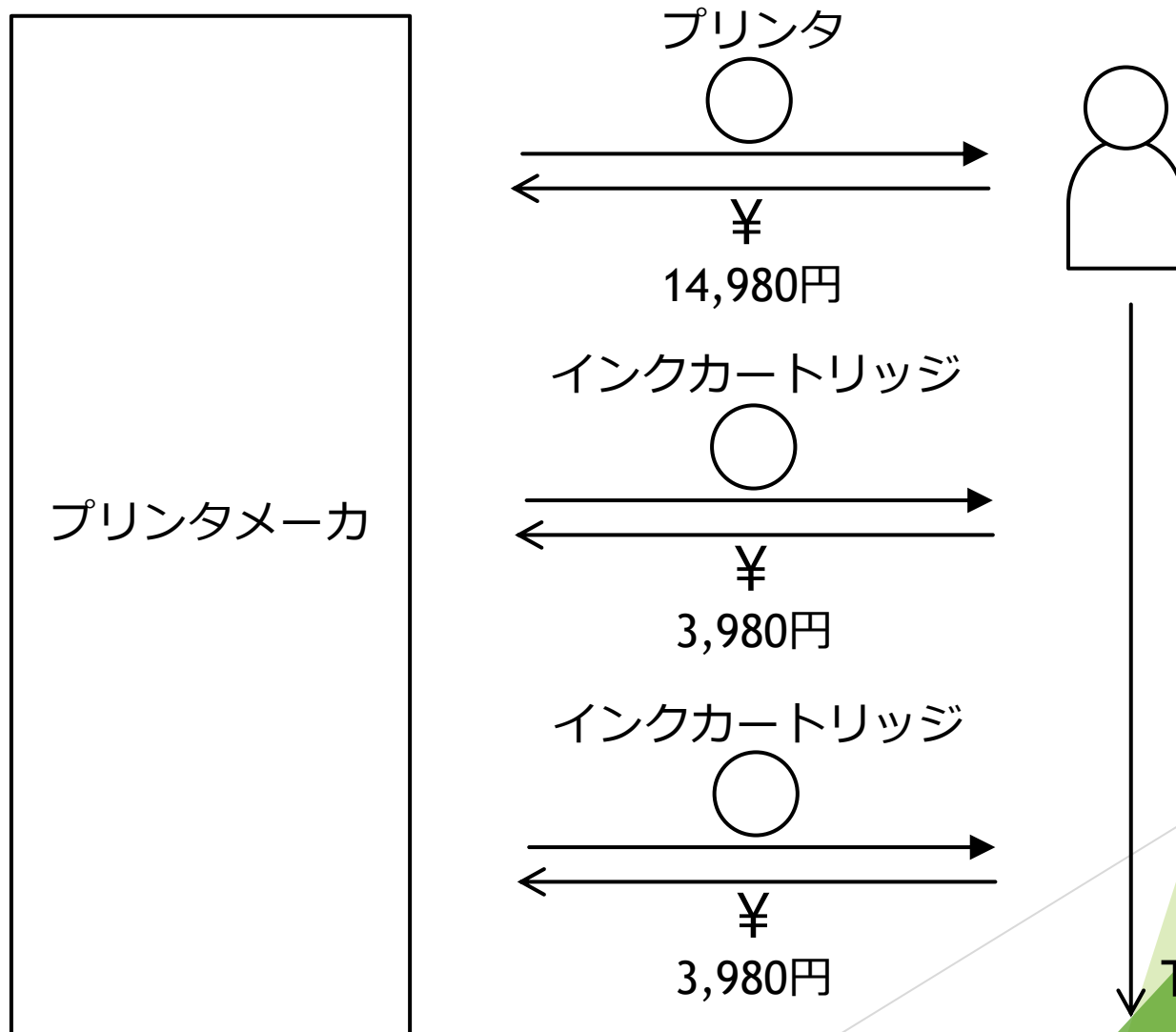
Who

Whom

What

How much

# プリンタ販売のピクト図解



# フリーを利用したビジネスモデル

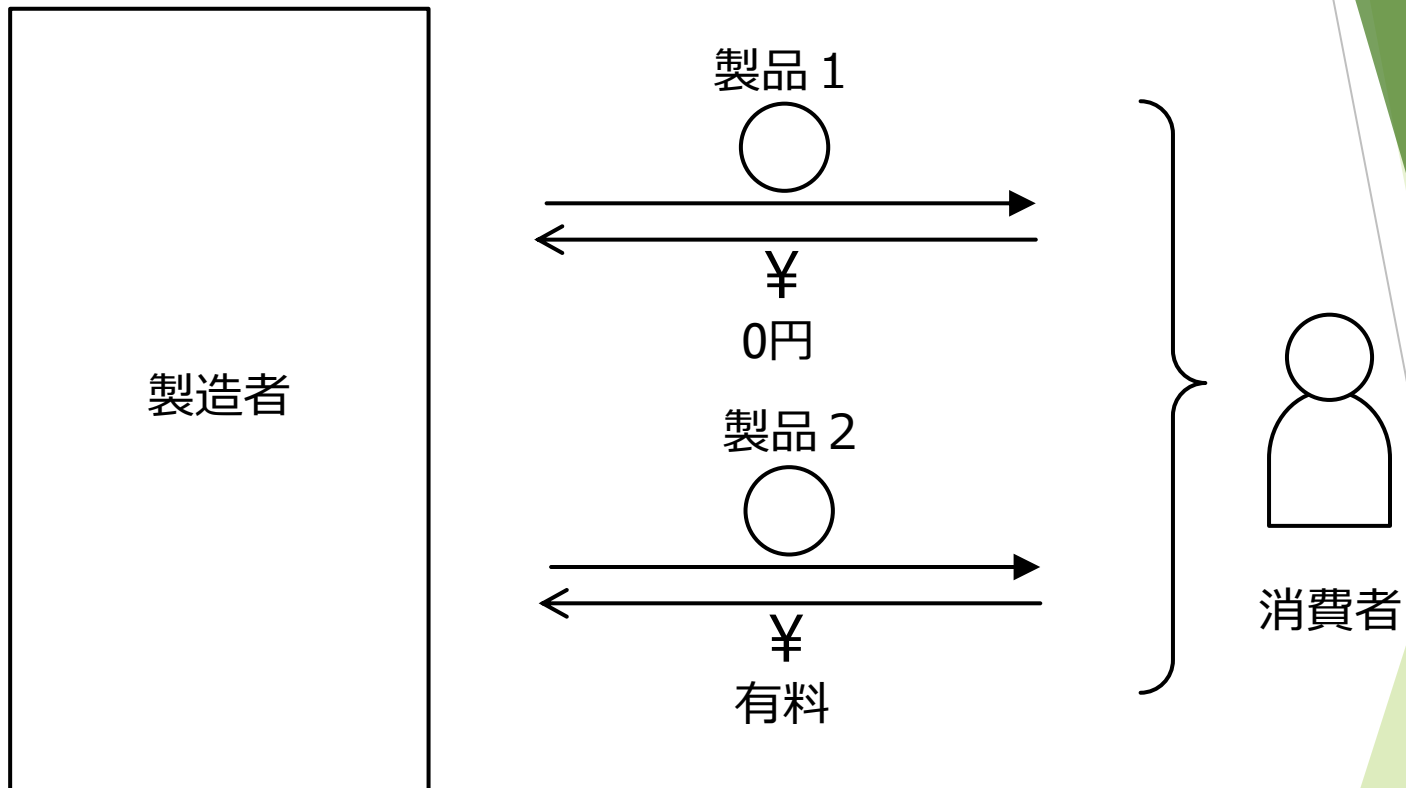
- ▶ フリー① 直接的内部相互補助
- ▶ フリー② 三者間市場あるいは市場の“二面性”（ある顧客グループが別の顧客グループの費用を補う）
- ▶ フリー③ フリーミアム（一部の有料顧客が他の顧客の無料分を負担する）
- ▶ ④ 非貨幣市場



# フリー① 直接的内部相互補助

- ▶ サービスは無料、製品は有料（アップル・ストアのジーニアスバーの技術サポート）
- ▶ 製品は無料、サービスは有料（銀行口座を開くと景品がもらえる）
- ▶ ソフトウェアは無料、ハードウェアは有料（IBMやHPのリナックス製品）
- ▶ ハードウェアは無料ソフトウェアは有料（Xbox360などのゲーム端末を原価を大きく下回った価格で提供する）
- ▶ 携帯電話は無料、通話は有料（多くの携帯電話会社）
- ▶ 通話は無料、携帯電話は有料（同じく携帯電話会社の夜間や週末の無料通話プラン）
- ▶ ショーは無料、ドリンクは有料（ストリップクラブ）
- ▶ ドリンクは無料、ショーは有料（カジノ）
- ▶ 商品が無料（小売店の特売品）
- ▶ ひとつ買うと、もう一つは無料（スーパーマーケット）
- ▶ 無料のおまけ（シリアル）
- ▶ 25ドル以上の注文で送料無料（アマゾン）
- ▶ 無料サンプル（新しく母親になった人へのプレゼントや、スーパーマーケットの試供品）
- ▶ 無料購読期間（雑誌の定期購読）
- ▶ 駐車無料（ショッピングモール）
- ▶ 無料の香辛料（レストラン）

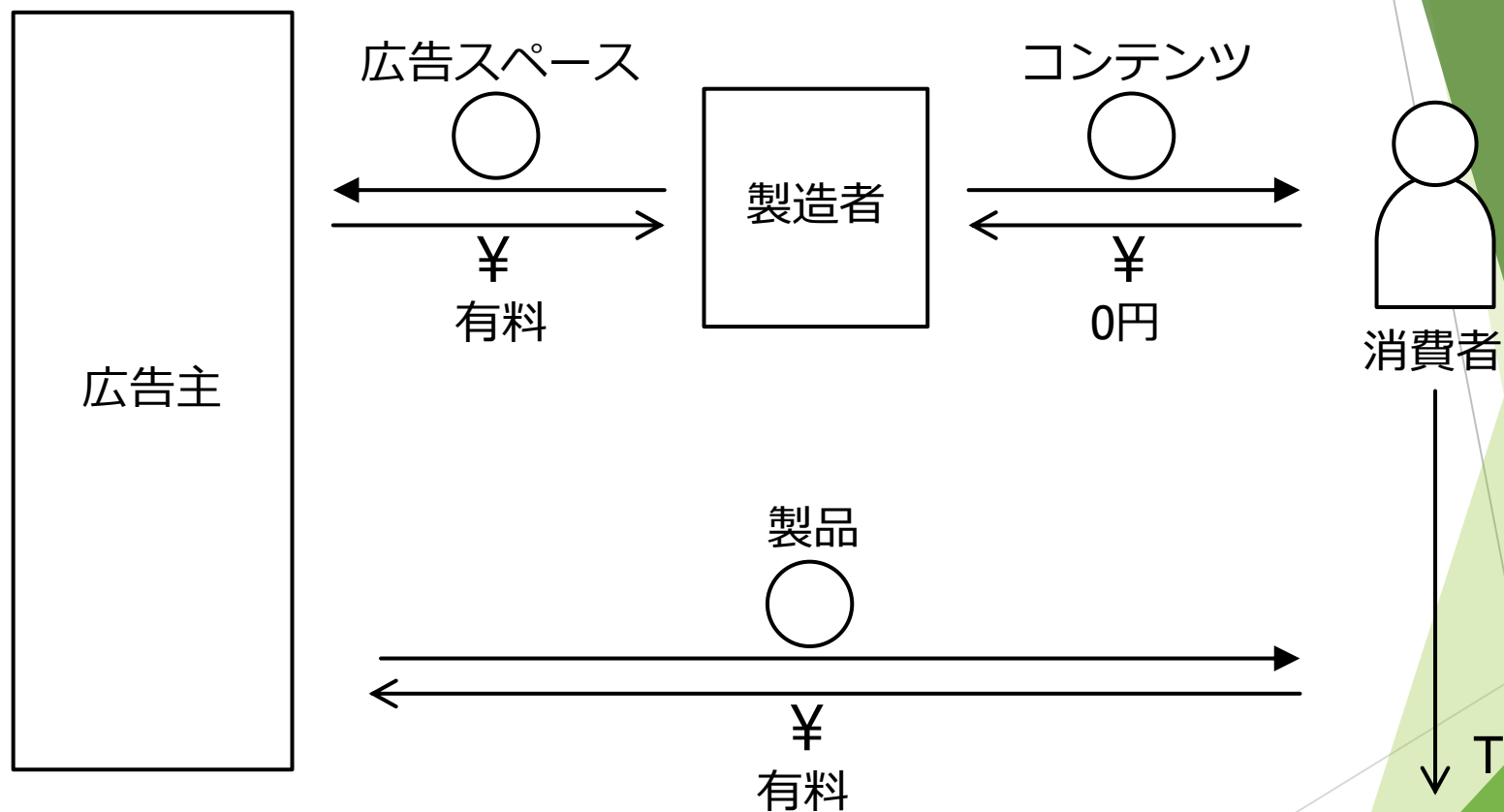
# 「フリー①」のピクト図解



# フリー② 三者間市場

- ▶ コンテンツは無料、視聴者へのアクセスは有料（広告収入で運営されるメディア）
- ▶ クレジットカードの発行は無料で、商店から決済手数料をとる
- ▶ 学術論文の閲覧は無料、著者が投稿するのは有料（パブリック・ライブラリー・オブ・サイエンス〔PLOS。オンラインの科学学術雑誌〕）
- ▶ PDF文書の閲覧ソフトは無料、作成ソフトは有料（アドビ）
- ▶ 女性は入場無料、男性は有料（バー）
- ▶ 子どもは入場無料、大人は有料（博物館）
- ▶ プロフィール作成は無料、くわしい検索は有料（マッチ・ドットコム〔恋愛結婚マッチングサイト〕）
- ▶ リスト掲載は有料、検索は無料（クレイグスリストニューヨークの不動産案内）
- ▶ 旅行サービスは無料、レンタカー会社やホテルからキックバックを受ける（旅行サイト大手のトラヴェロシティ）
- ▶ 売り手から料金をとり、顧客に安く売る（スーパーマーケットが売り手から棚賃料をとる）
- ▶ 物件リストは無料にし、住宅ローン売る（不動産情報サイトのジロー[Zillow]）
- ▶ コンテンツは無料にし、顧客情報売る（プラクティス・フュージョン〔電子カルテや医療業務管ツールを扱う会社〕）
- ▶ コンテンツは無料、ユーザーが小売商を使うと紹介料が入る（アマゾン・アソシエイト）
- ▶ コンテンツは無料で、モノを売る（スラッシュドット〔コンピュータ関連のニュースを扱うウェブ上の電子掲示板〕。シンクギーク[ThinkGeek]〔ちょっと変わった商品を専門に扱うオンライン小売店〕）
- ▶ コンテンツは無料、広告主から掲載料をとる（プロダクト・プレイスメント）
- ▶ プロフィールの一覧は無料、くわしい検索は有料（リンクトイン〔ビジネス特化型ソーシャル・ネットワーキング・サービス〕）
- ▶ 一般消費者がコンテンツやデータを利用するのは無料、企業がAPIを使ってコンテンツにアクセスするのは有料（イーベイ。リサーチツールのデラピークなどを使い、大規模な分析を行う企業に対して）
- ▶ 環境にやさしいエコハウスの建築プランは無料、そうした建築を請け負う業者として登録するのは有料（フリーグリーン・ドットコム）

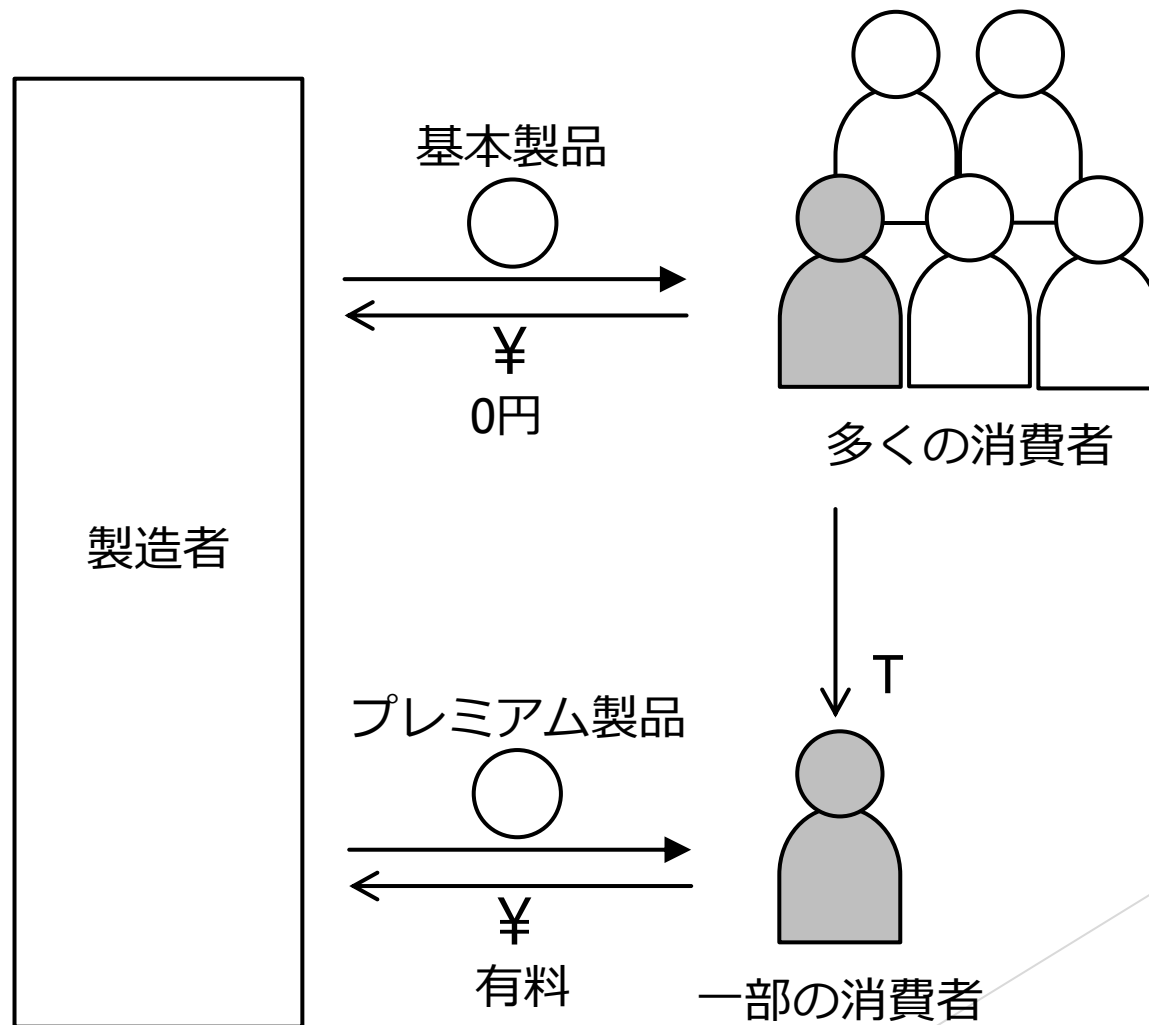
# 「フリー②」のピクト図解



# フリー③ フリーミアム

- ▶ 基本情報は無料、くわしい情報を利用しやすいフォーマットで提供するのには有料（映画調査会社のボックス・オフィス・モジョ）
- ▶ 一般的な経営アドバイスは無料、個別のアドバイスは有料（マッキンゼー社とマッキンゼー・ジャーナル）
- ▶ 連邦税計算用ソフトウェアは無料、州税用は有料（ターボ・タックス）
- ▶ 低品質のMP3は無料、高品質のCDは有料（レディオヘッド）
- ▶ ウェブコンテンツは無料、印刷したものは有料（雑誌や本）
- ▶ お得意さん以外には高く売って、お得意さんに安く売る赤字分を補填する（コストコなどの会員制チェーン店）
- ▶ オンラインゲームは無料、そのゲームをさらに楽しめる会員登録は有料（クラブ・ペンギン）
- ▶ ビジネス・ディレクトリへのリスティングは無料、その企業に＜お墨付き＞を与えるのは有料（ブラウブック・ネット）
- ▶ デモ版は無料、完全版は有料（ほとんどのテレビゲーム。最初の数ステージをプレーでき、好き嫌いがわかる）
- ▶ コンピュータ同士の通話は無料、コンピュータと電話の通話は有料（スカイプ〔P2P技術を利用したIP電話〕）
- ▶ 画像共有サービスは無料、追加の保存容量は有料（フリッカー）
- ▶ 基本ソフトウェアは無料、機能拡張版は有料（アップル社のクイックタイム）
- ▶ 広告つきサービスは無料、広告をとりはらうのは有料（SNS作成ツールのニン[Ning]）
- ▶ 一部抜粋は無料、本は有料（グーグルのブックサーチを利用する出版業者）
- ▶ バーチャル世界の探索は無料、その世界の土地は有料（セカンドライフ）
- ▶ 音楽ゲームは無料、追加楽曲は有料（タップ・タップ・レボリューション）

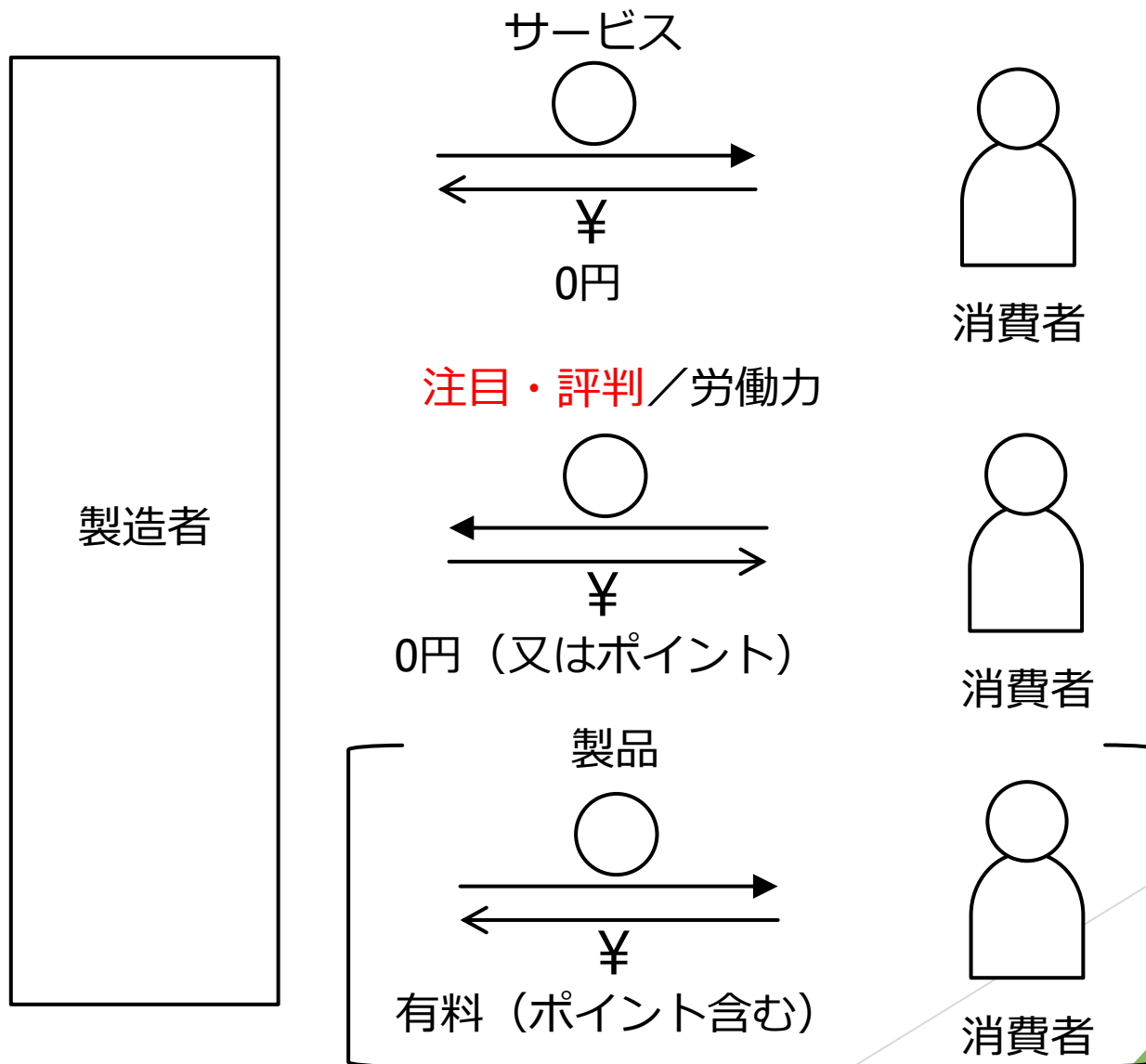
# 「フリー③」のピクト図解



- ▶ 社会学者ハーバート・サイモン(1971)「あらゆる潤沢さは新しい希少性を作り出す」
- ▶ 職場で無料のコーヒーを好きなだけ飲めることで、よりおいしいコーヒーの需要を呼び覚まし、喜んでそれに高い料金を払う。
- ▶ プレミア商品は安価なコモディティの海から浮かびあがってくる
- ▶ 「注目経済」
- ▶ 「評判経済」
- ▶ ユーザは評判という資本を築き、それを注目に変えることができる。
- ▶ グーグル経済における中央銀行
  - ▶ 通貨の価値を保つように、常にアルゴリズムを微調整している
  - ▶ ウェブの成長にあわせて評判の基準をむずかしくして、ページランクのインフレを防いでいる
  - ▶ ページランクを故意に操作しようとするサイトを見つけたときには、アルゴリズムを修正して、それが検索結果に出てこないようにする。

# 「④」のピクト図解

注目経済  
評判経済



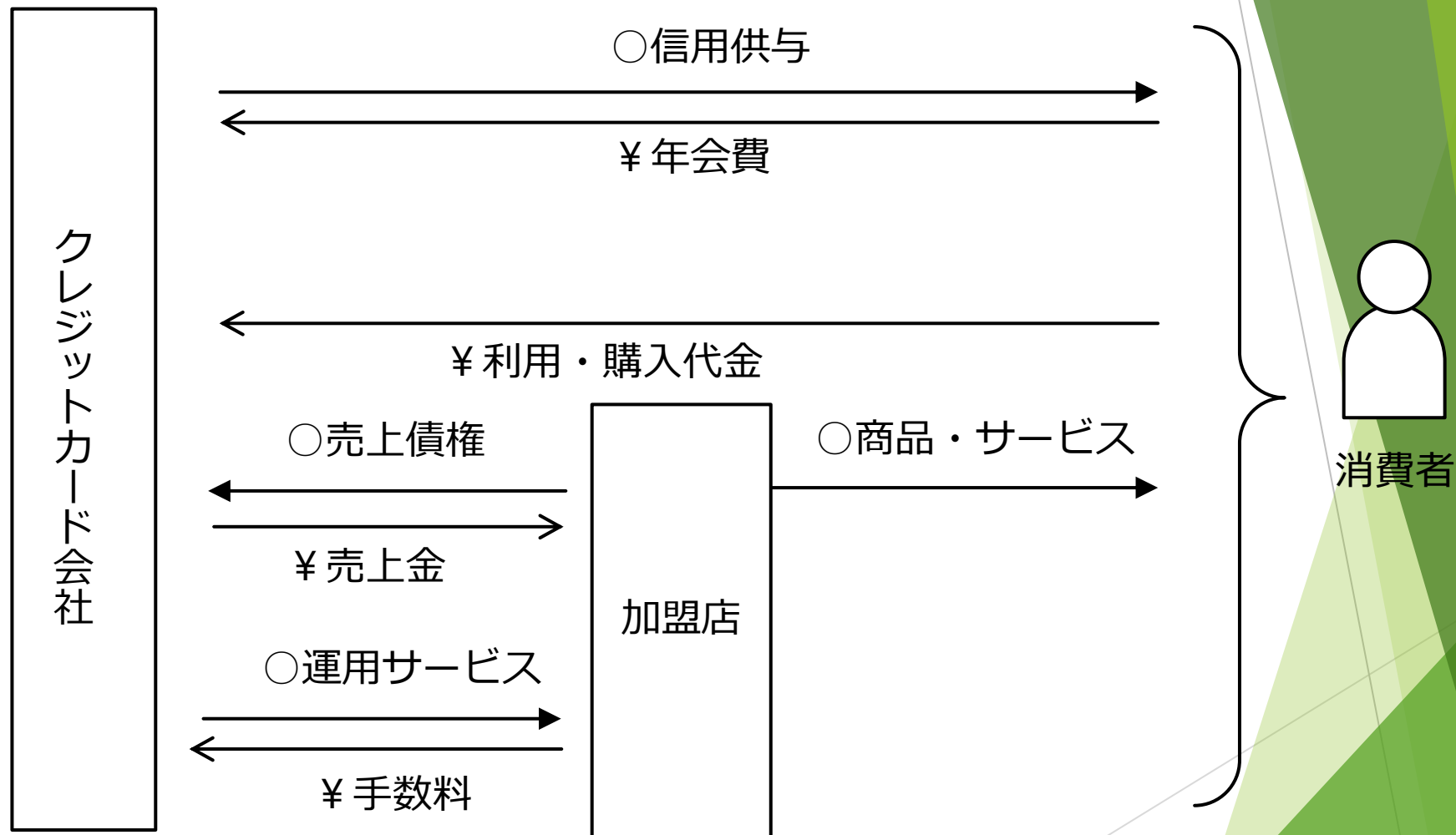


# 現ビジネスモデル記述と 新ビジネスモデル

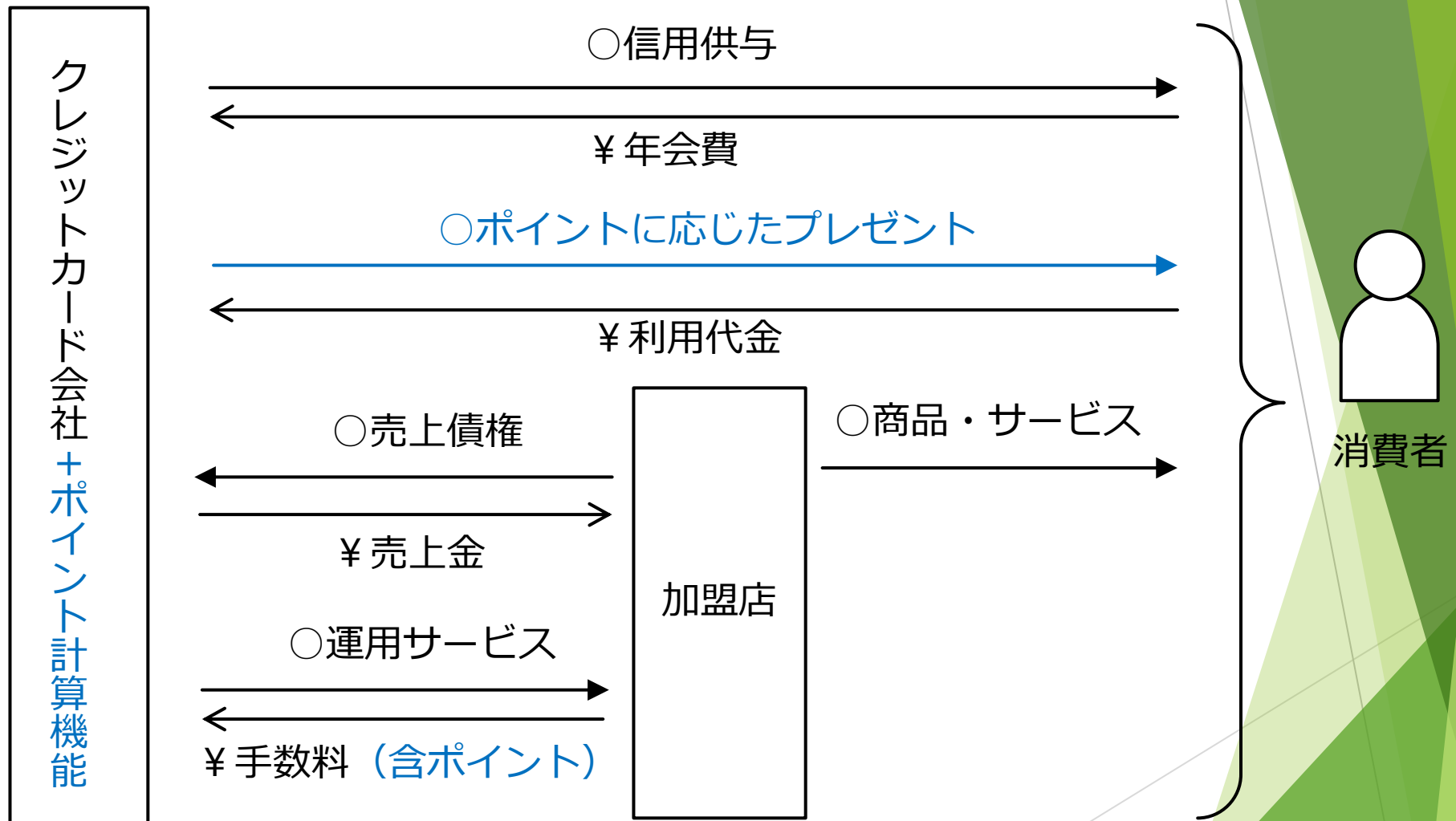
# クレジットカードのビジネスモデル

- ▶ カード会員（消費者）と加盟店の間の小売サービスに直接金の流れがなく，その間に仲介をするクレジットカード会社が入っているのが特徴
  - ▶ カード会員から加盟店に対するカードの提示というイベントが仲介のトリガー
- ▶ クレジットカード会社は，入会時に提供された信用情報で審査をパスしたカード会員に対して信用供与のサービスを提供
  - ▶ 年会費と分割払いやリボルビング払いからの金利収入を得る
  - ▶ 加盟店に対しては売上債権の回収代行サービスを提供して手数料を得ている

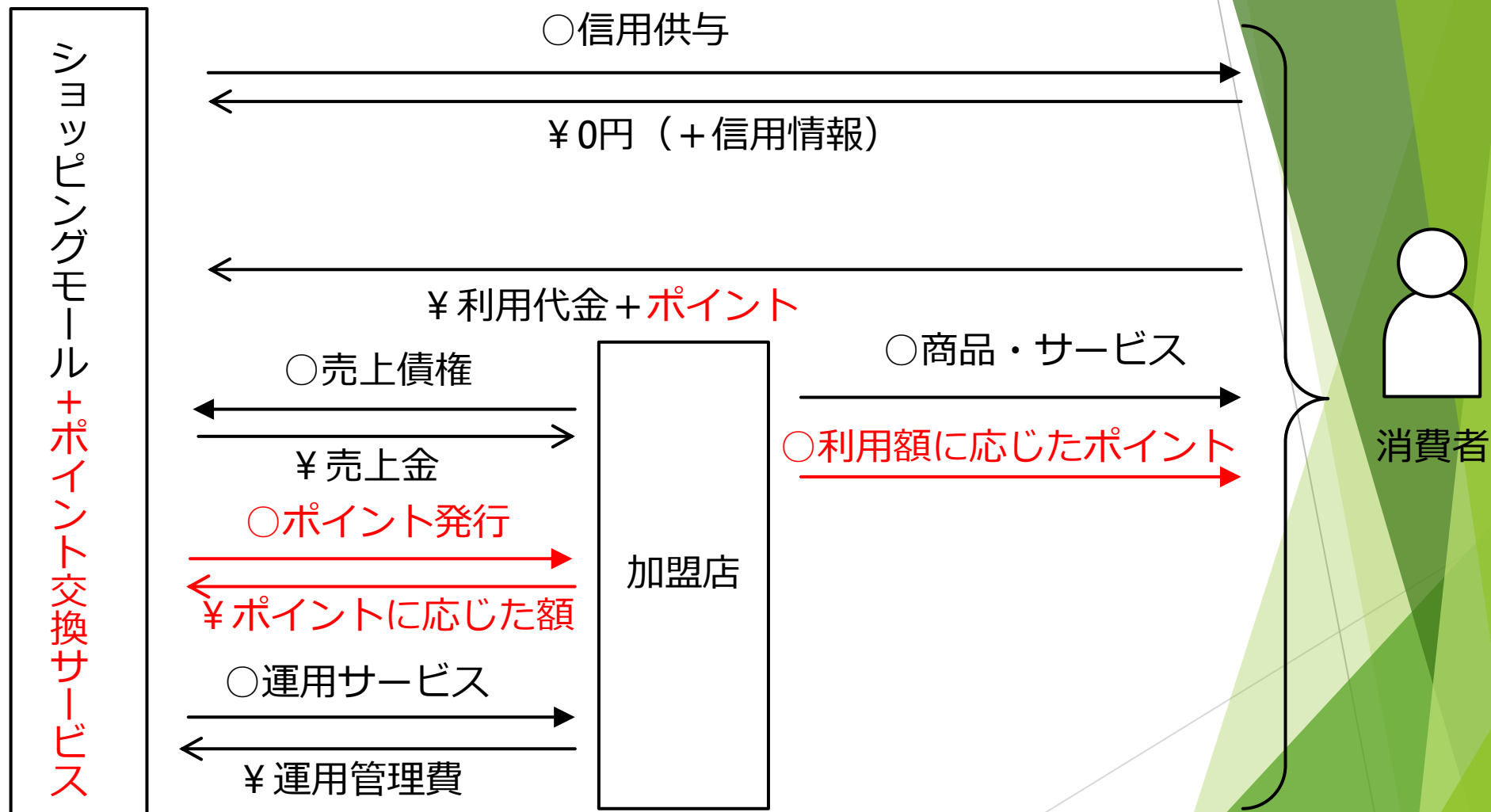
# クレジットカード



# クレジット+ポイント（プレゼント）

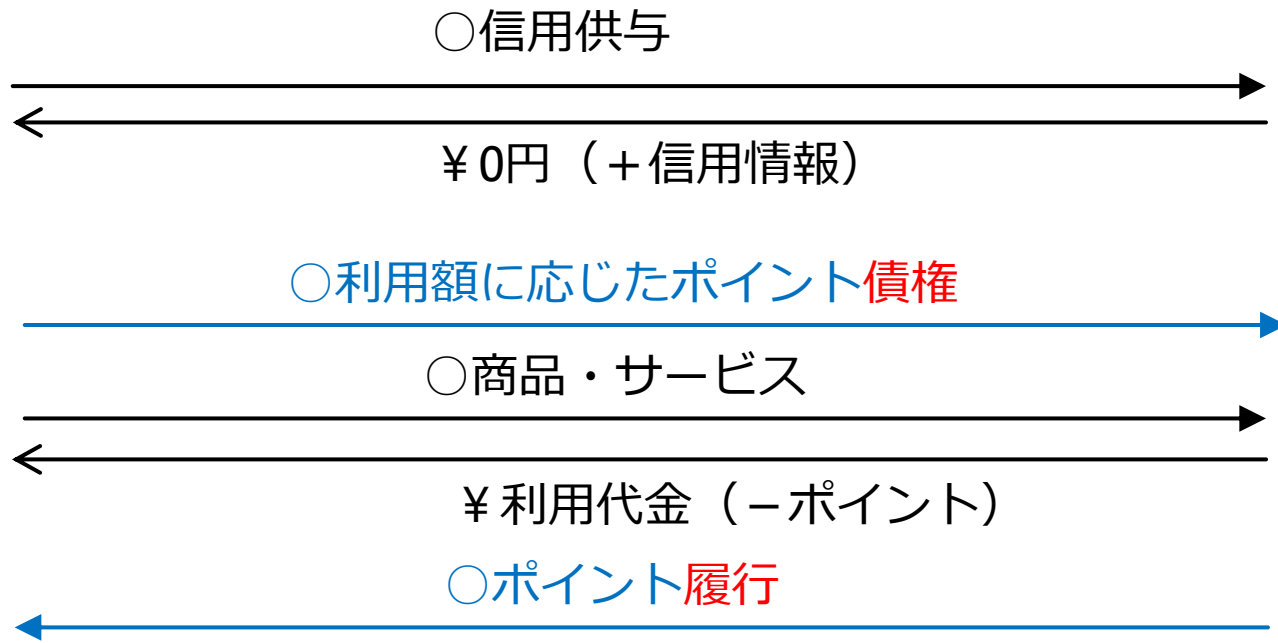


# モール+ポイント（支払いに使える）



# 【参考】 単独販売店 + ポイント

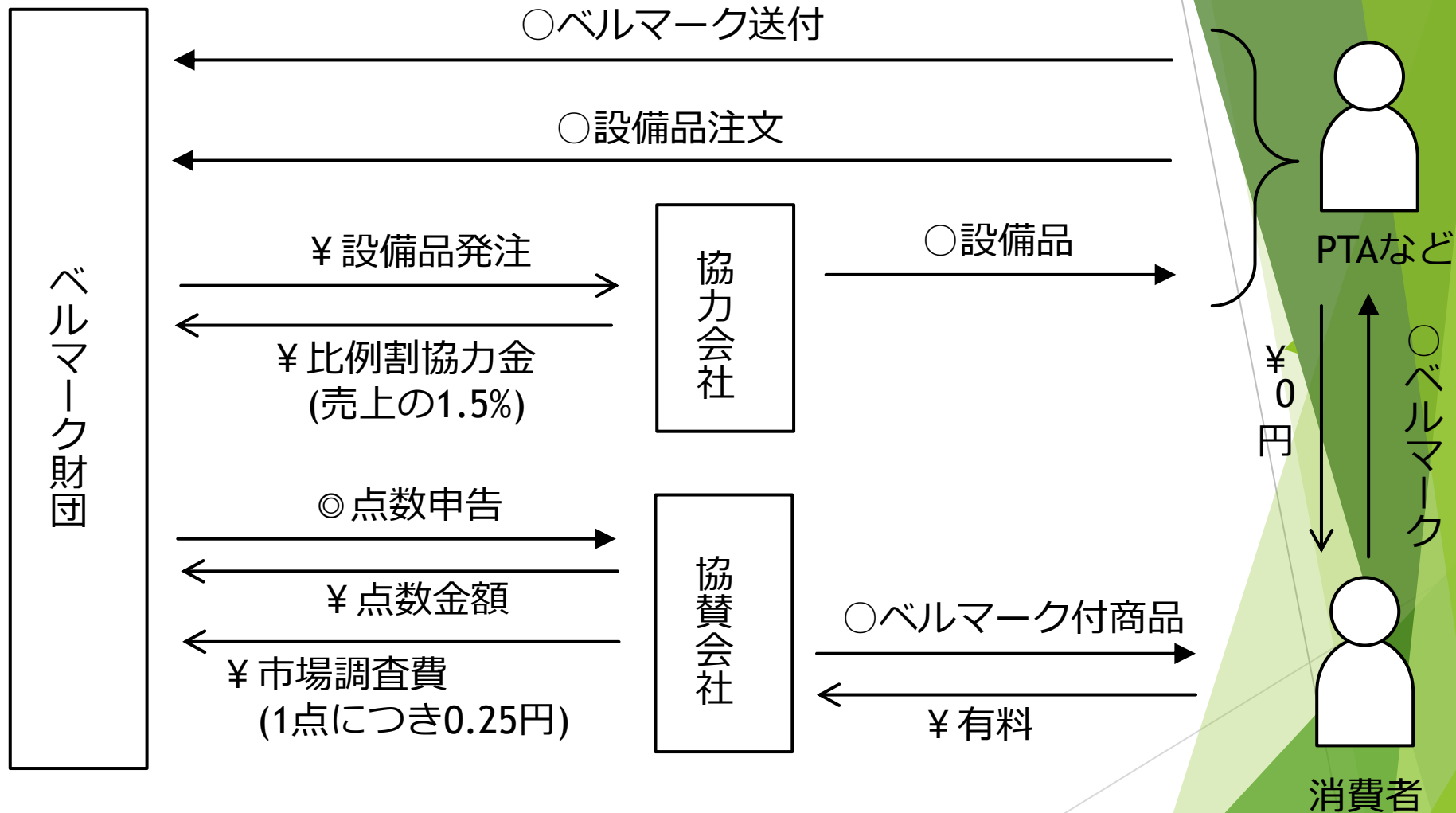
単独販売店 + ポイント交換サービス



消費者

ポイントは債権（資産）となる

# 【参考】ベルマーク



売上の数%を寄付するモデル

# ビジネスモデル記述と システムのデータフロー



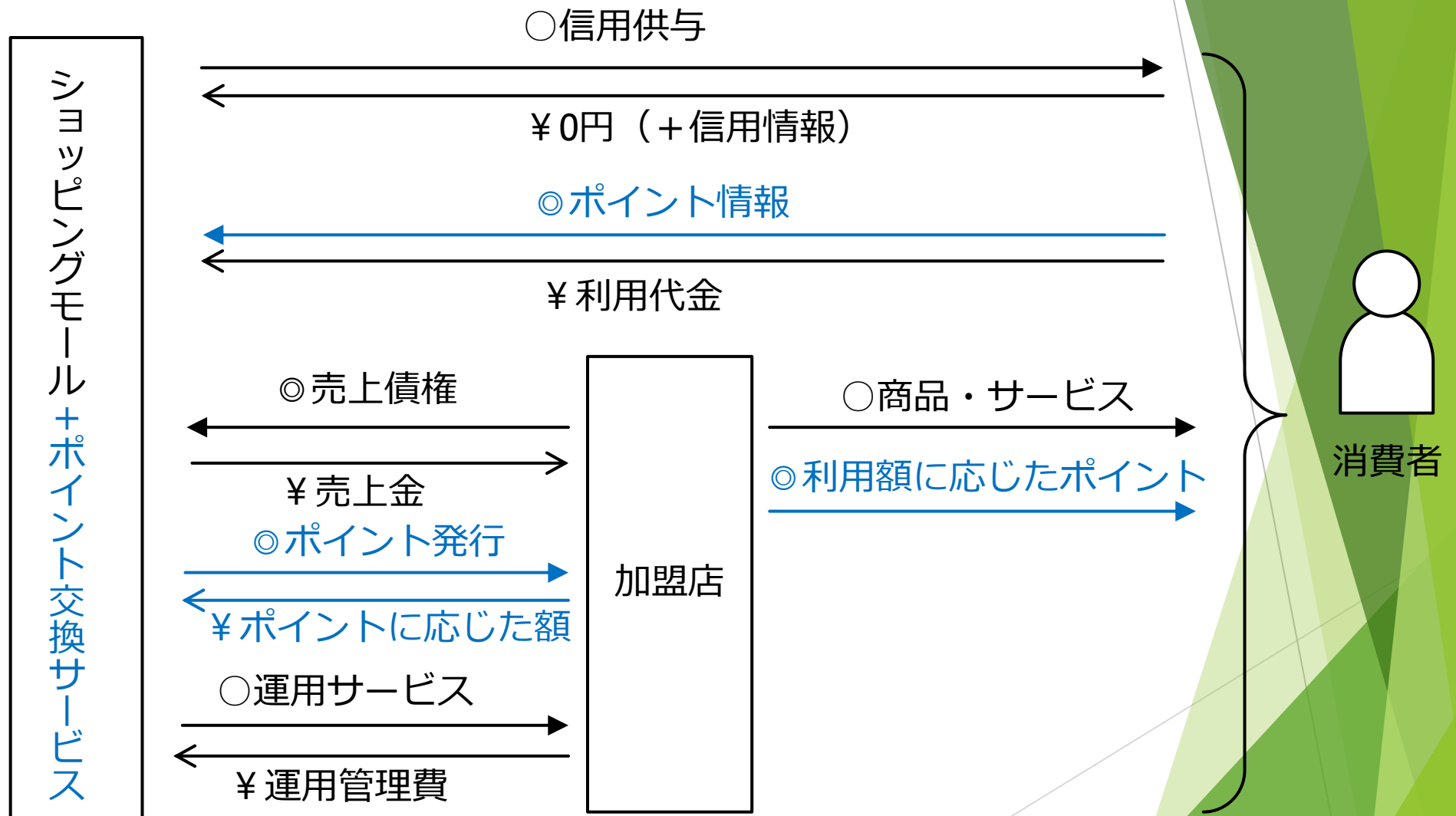
# 「◎情報」の導入

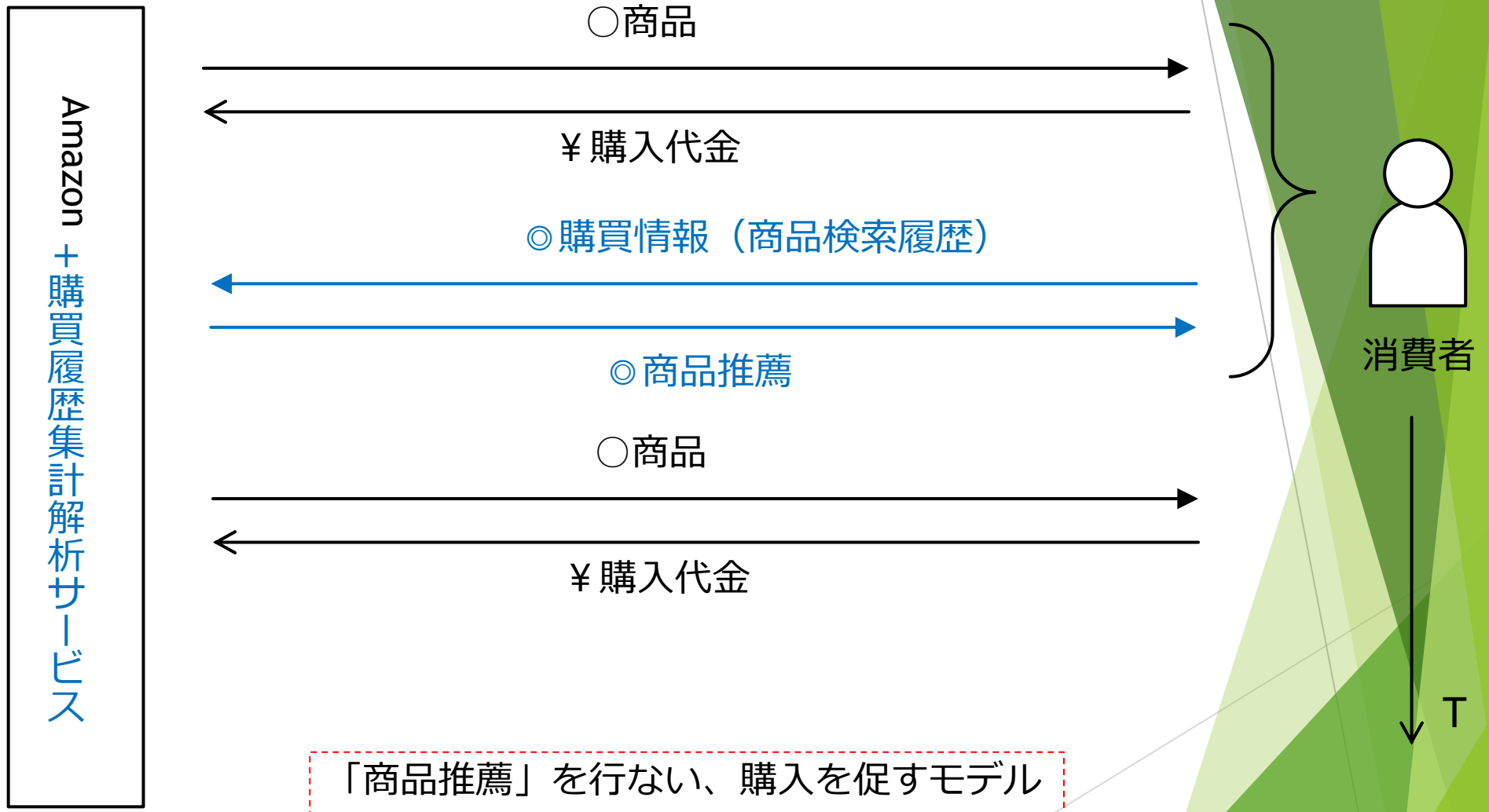
◎情報



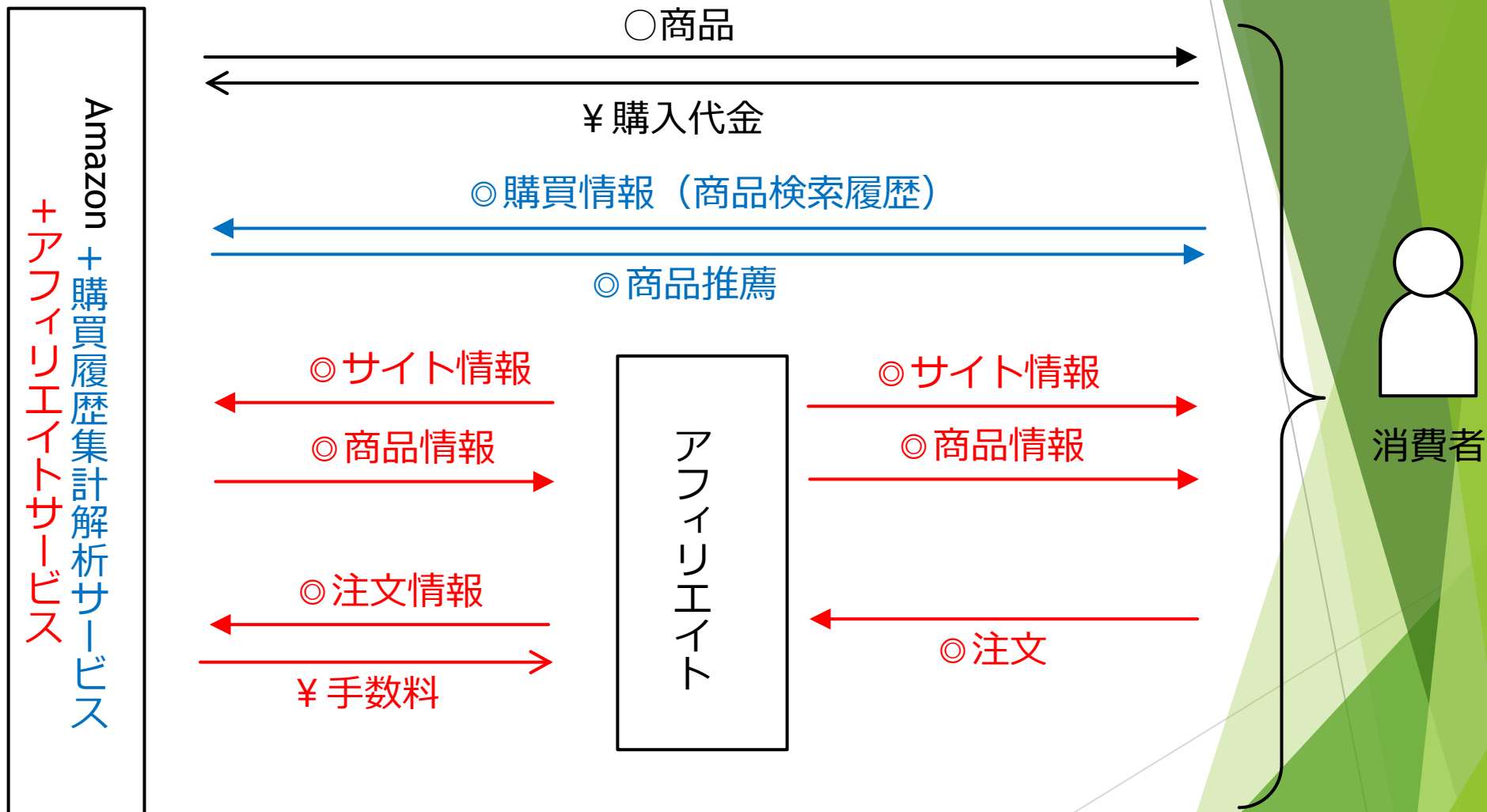
- ▶ 上記「◎情報」を導入すると、開発すべきシステムのデータフローが見えてくる

# モール+ポイント情報

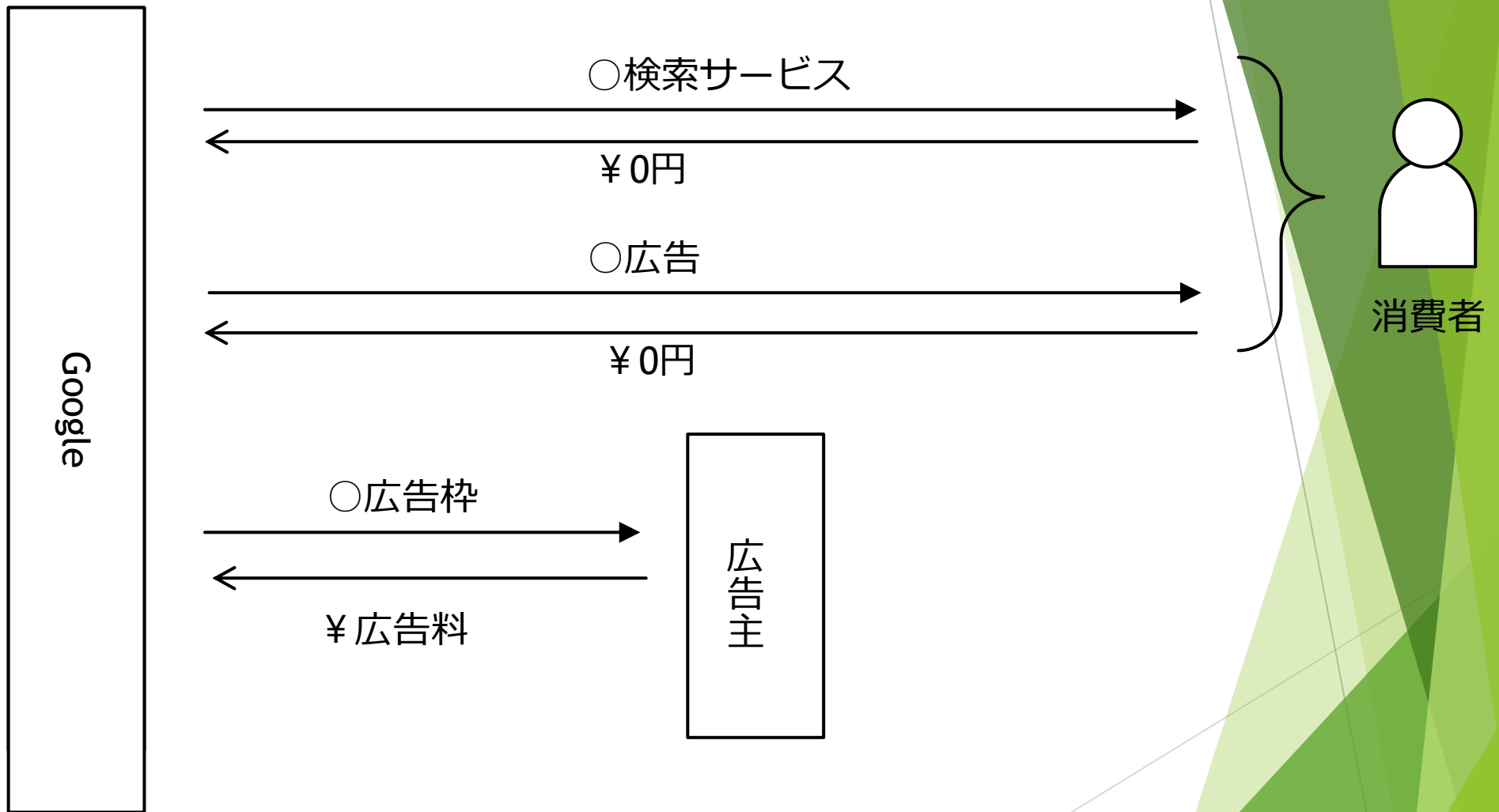




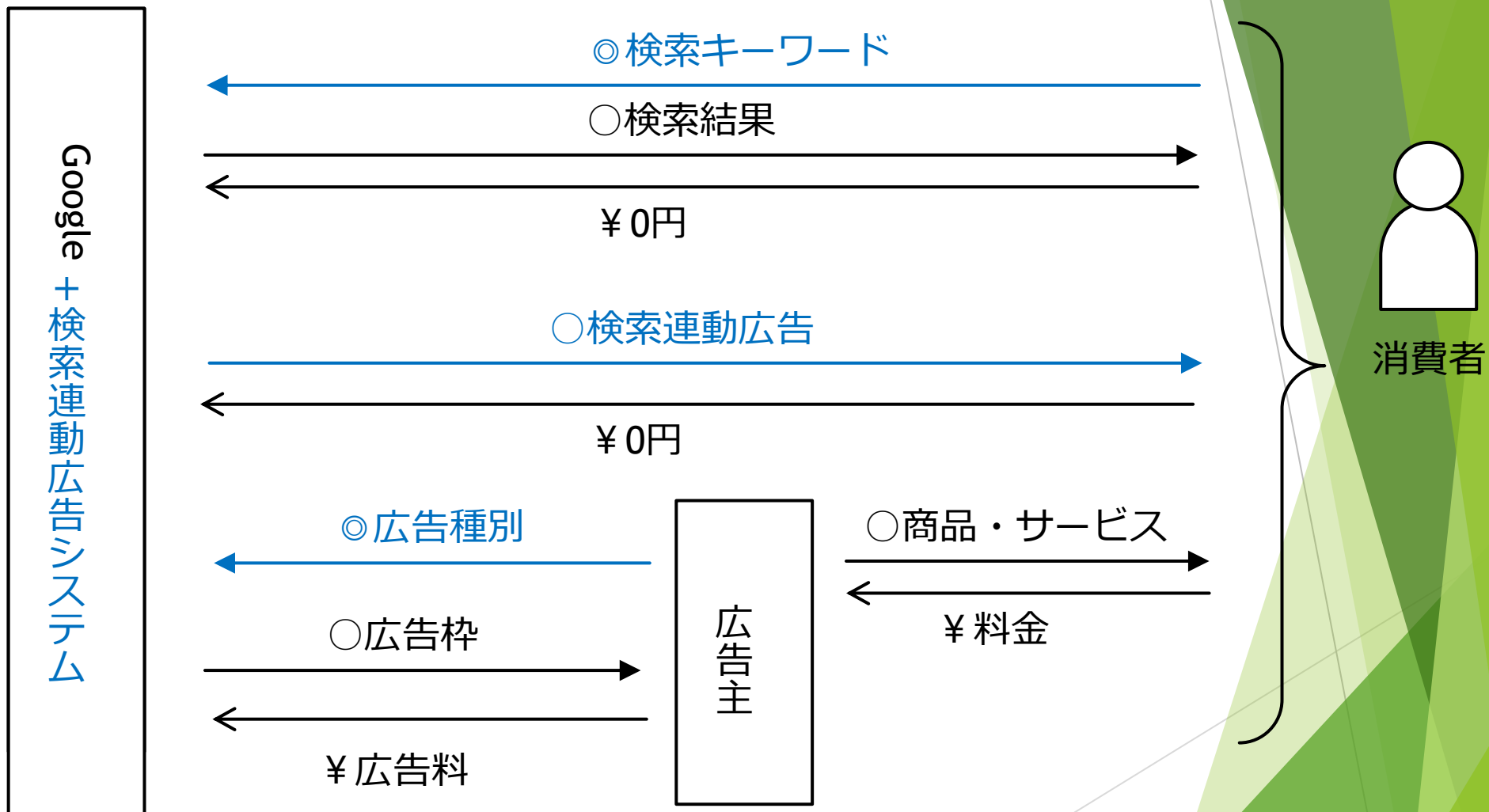
# Amazon + アフィリエイト



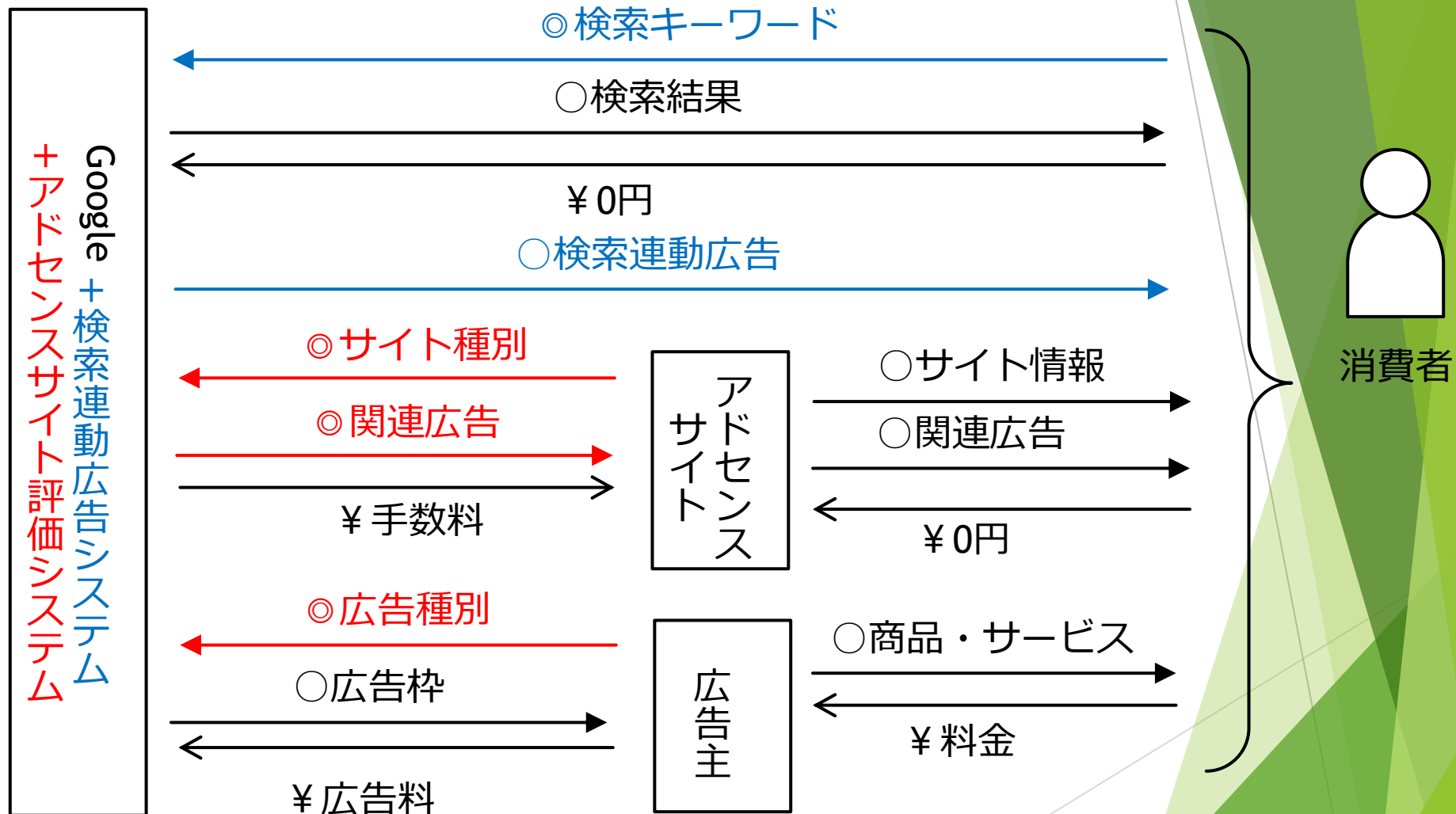
「商品推薦」を幅広く行ない、購入を促すモデル



# Google + 検索連動広告

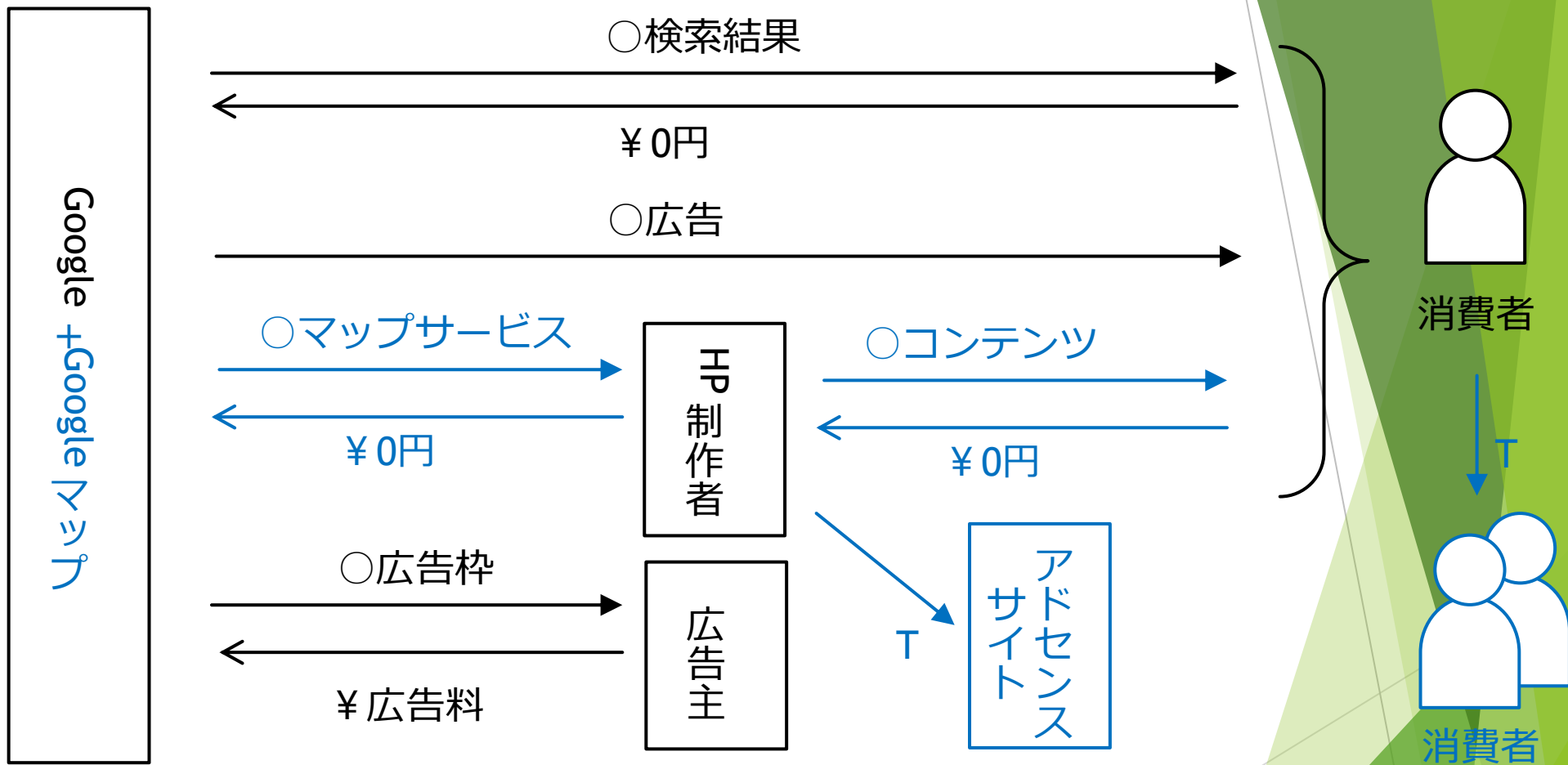


# Google + アドセンス



精度の高い広告掲載サイトを増やし広告枠の価値を高めるモデル

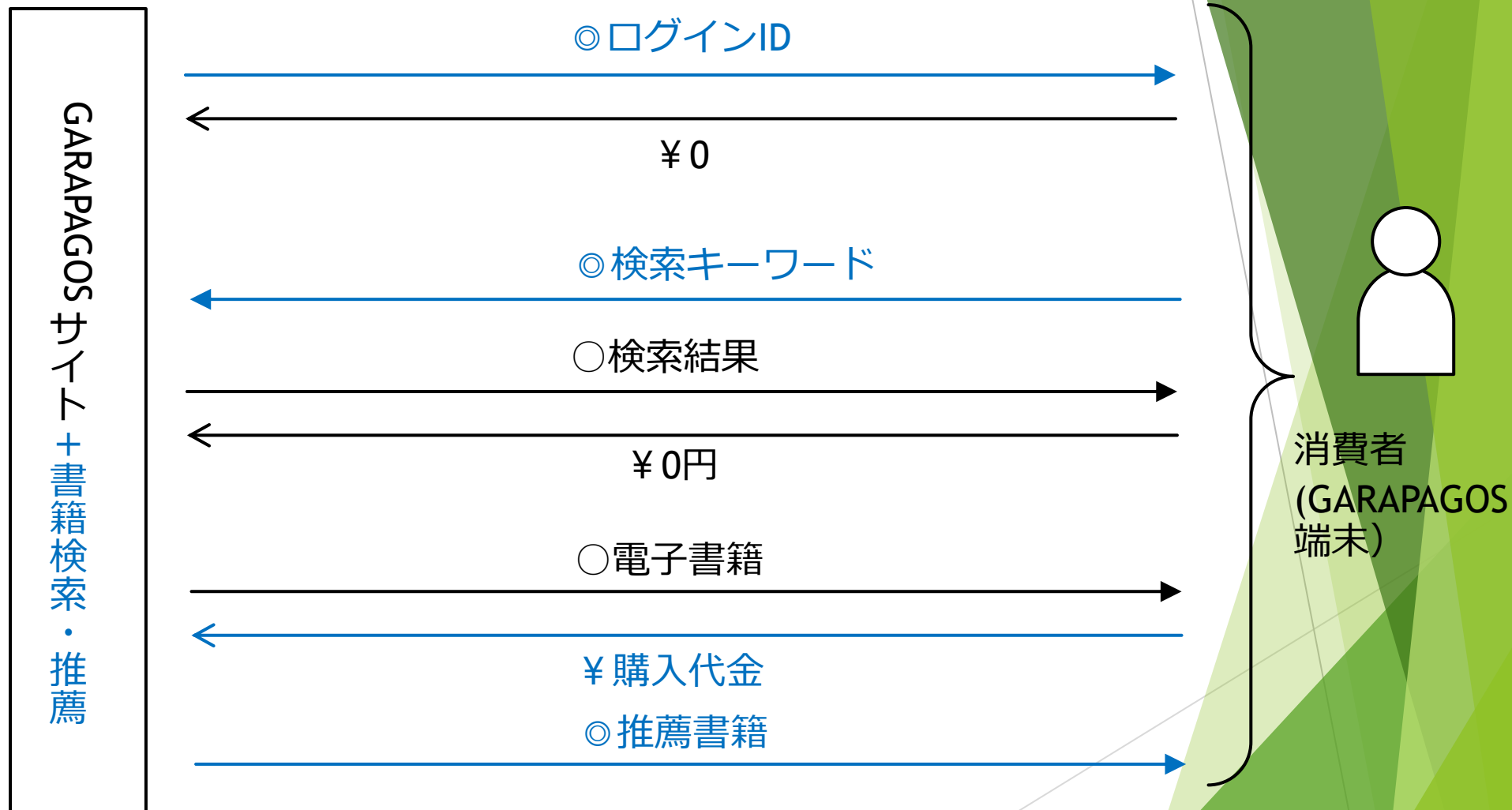
# Google + Googleマップ



マップサービス→HP制作容易→HP増大→検索結果の精度→消費者増→広告枠価値増大  
 →HP質向上→消費者増→広告枠価値増大  
 →HP制作者がアドセンスサイト→広告枠増大

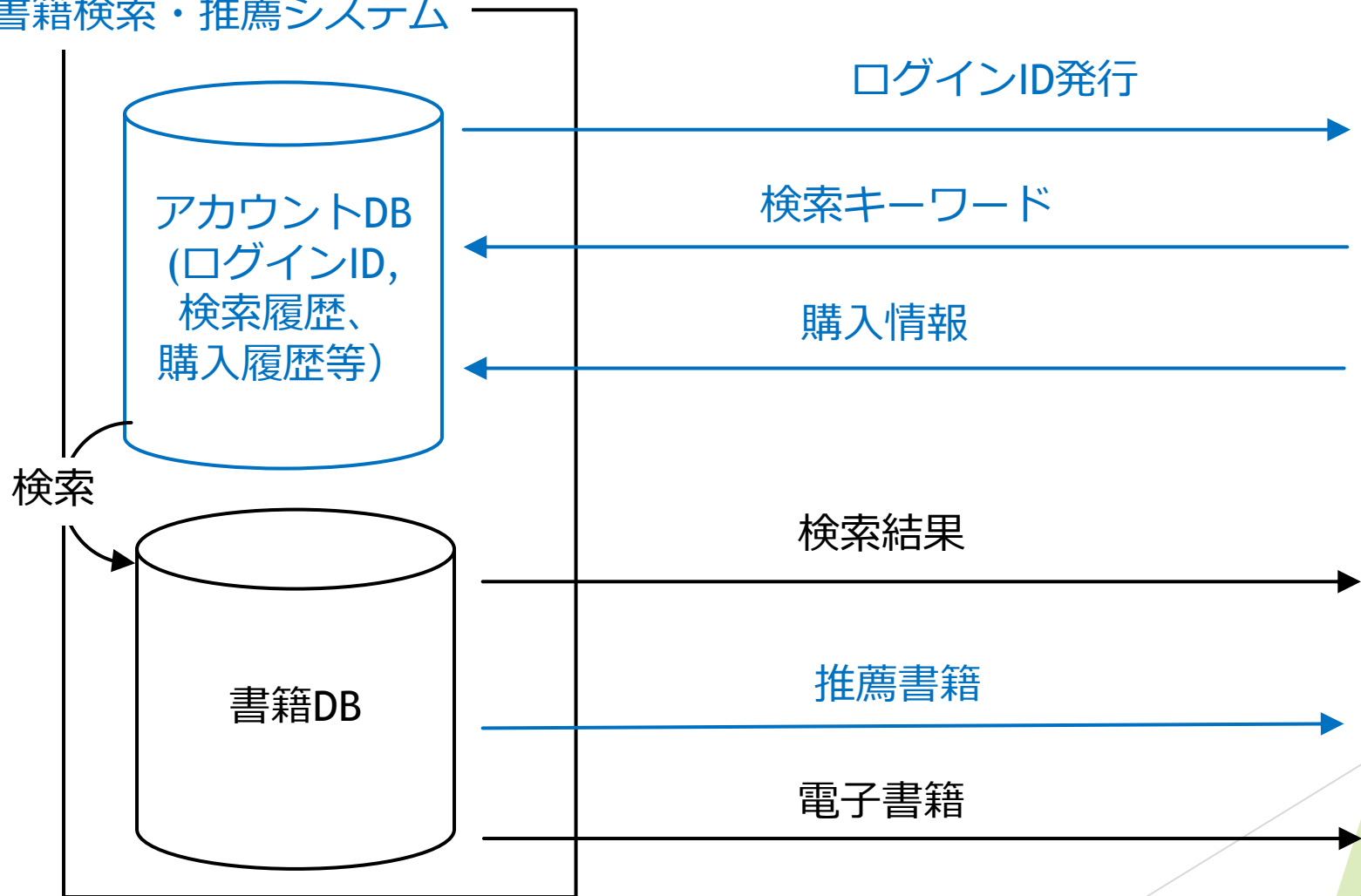


# ビジネスモデル記述と 新システム



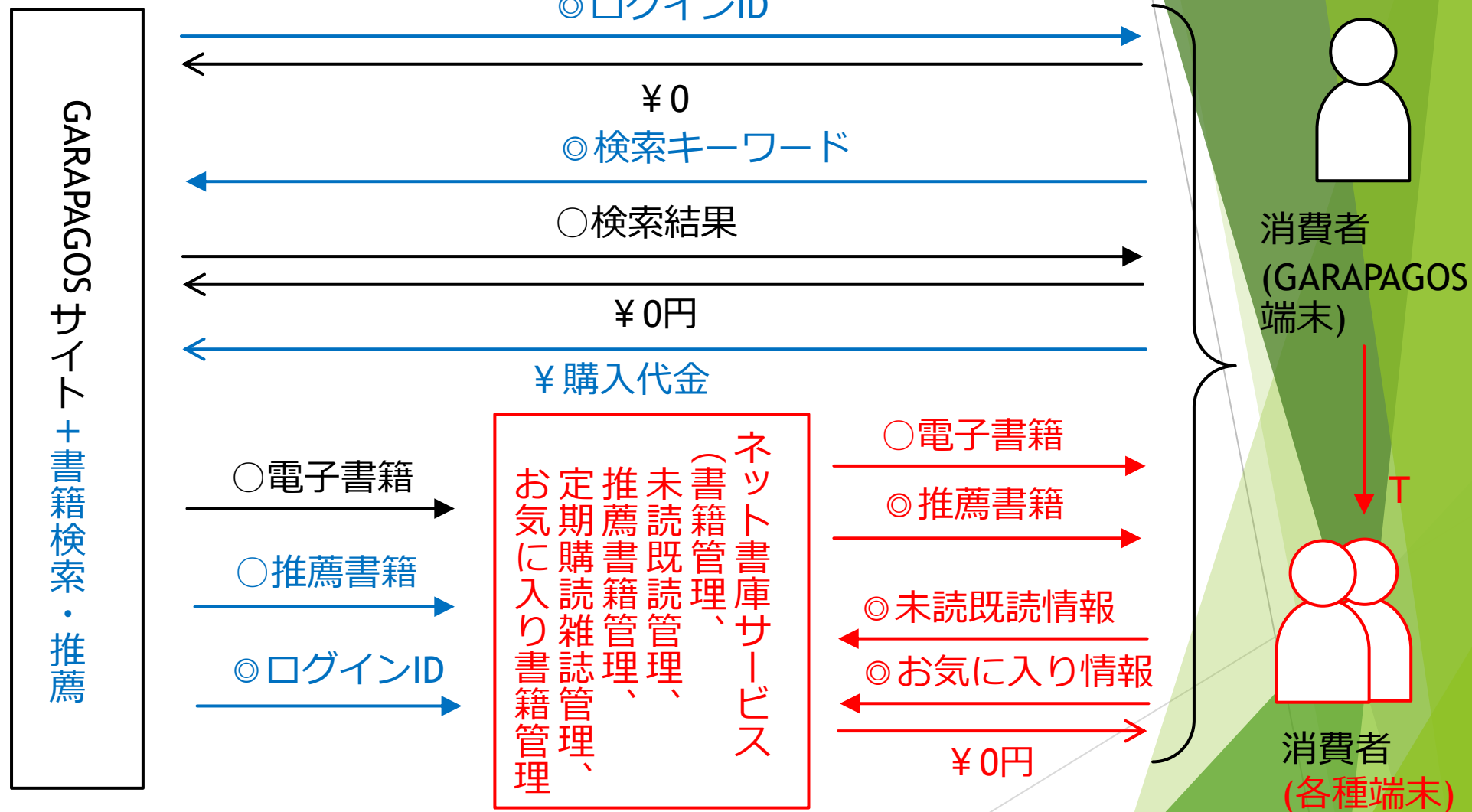
# GARAPAGOSのシステム構成

書籍検索・推薦システム



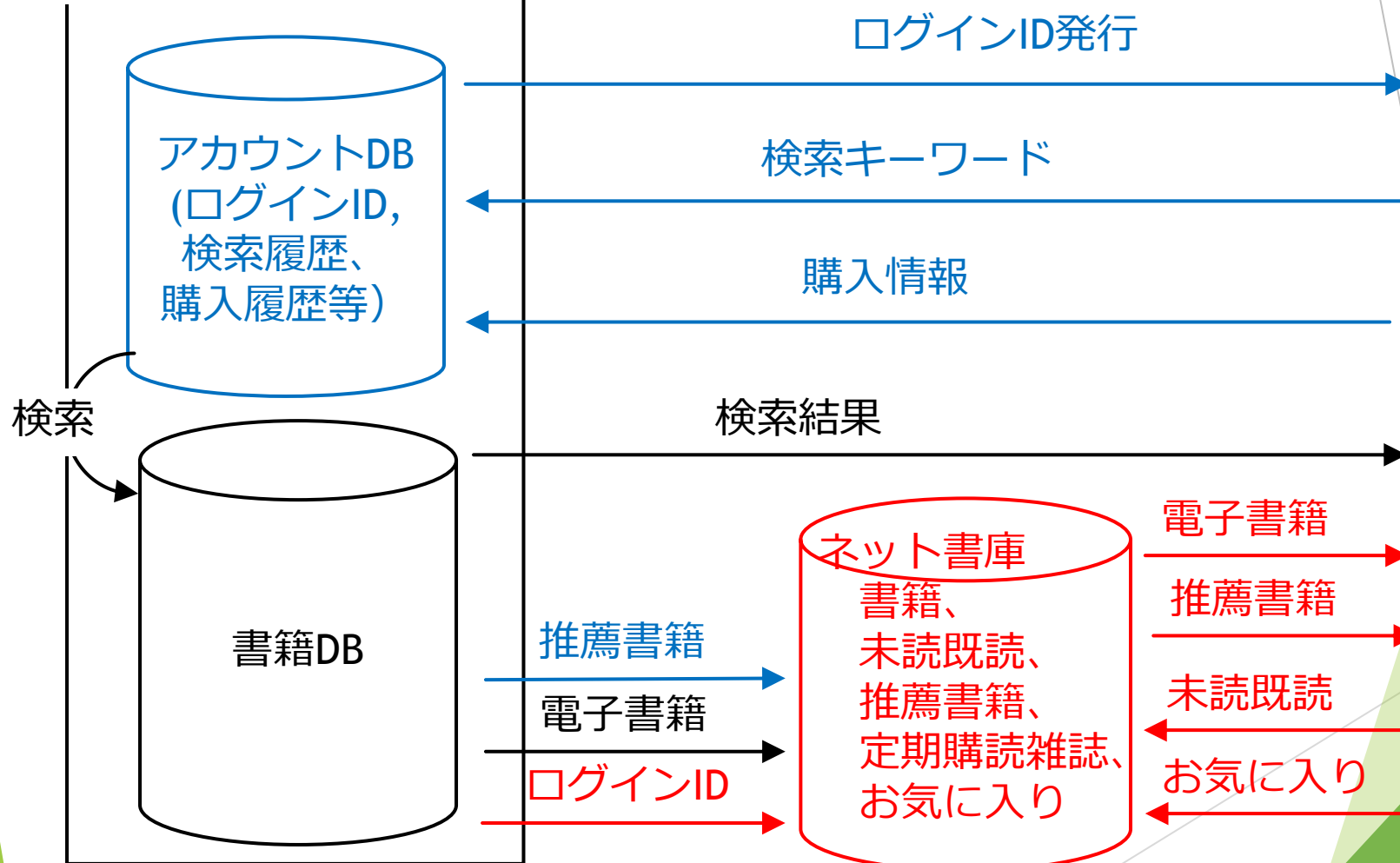
GARAPAGOS  
端末

# GARAPAGOS+ネット書庫

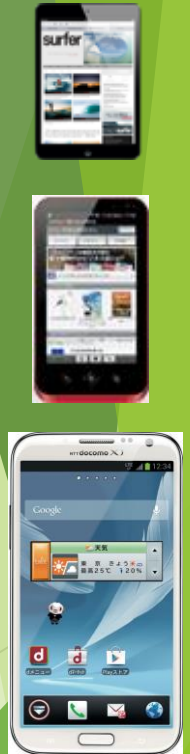


# GARAPAGOS + ネット書庫のシステム構成

## 書籍検索・推薦システム



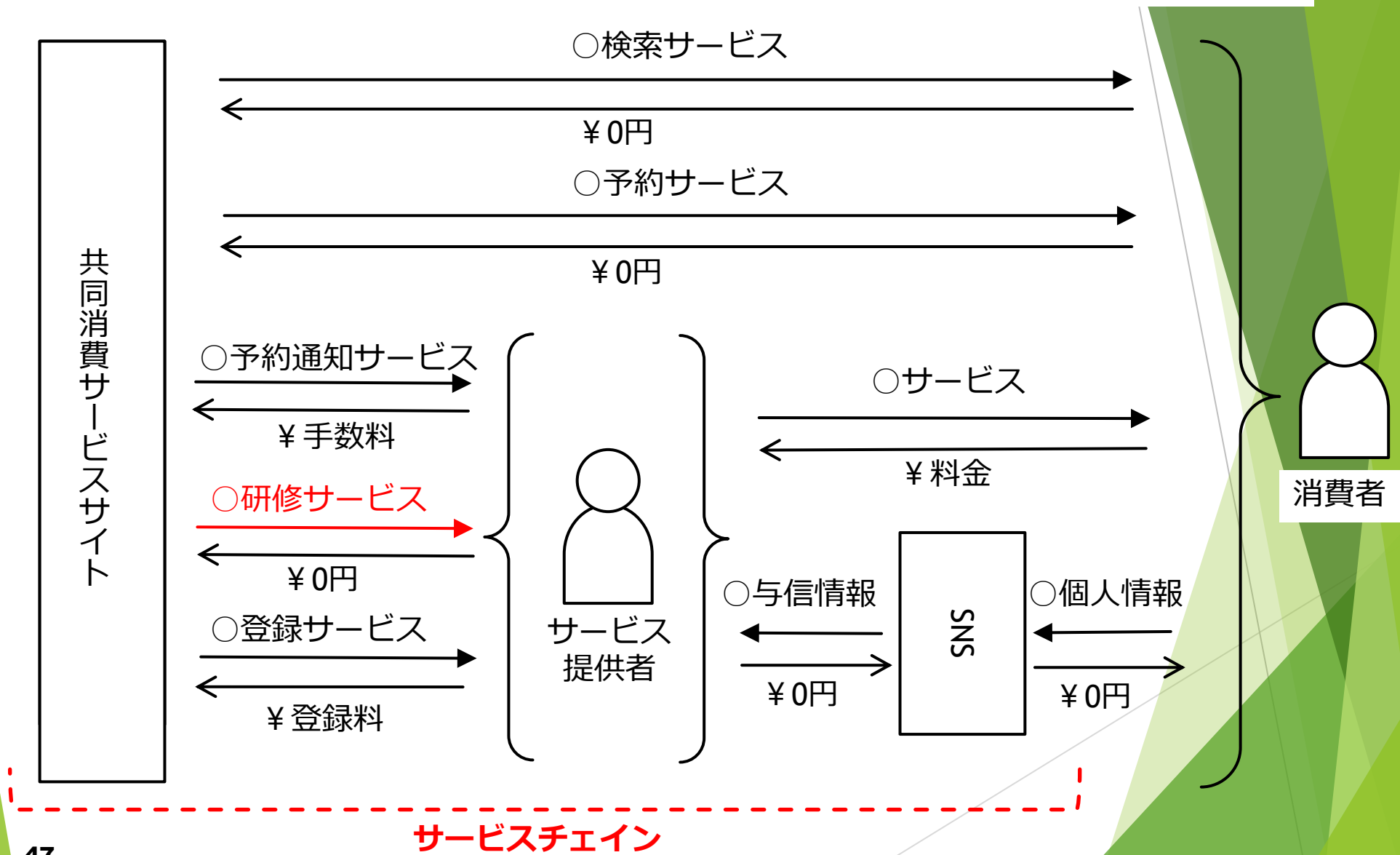
各種端末用アプリ



各種端末

# 共同消費型サービス創生

# 共同消費サービスのビジネスモデル



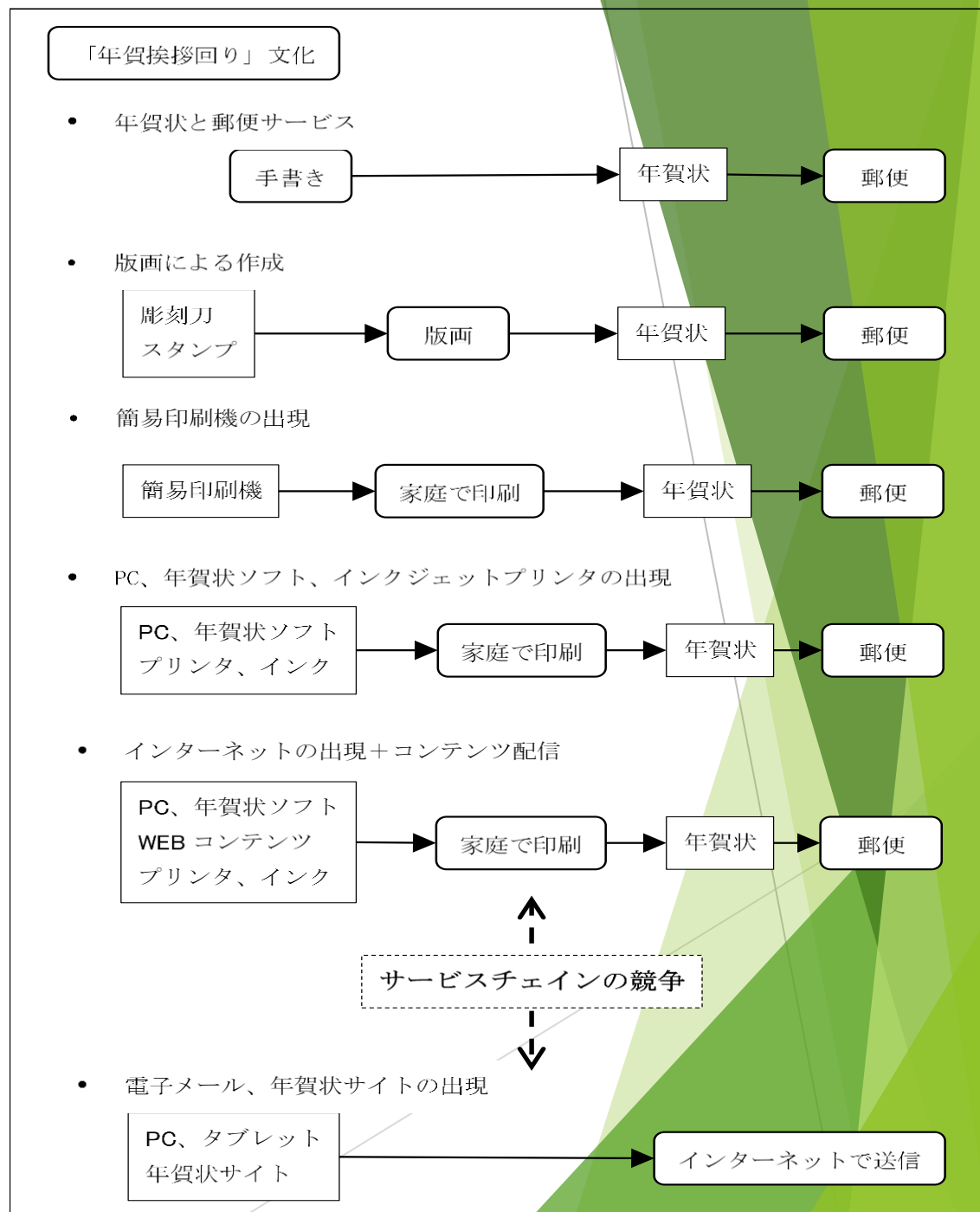
# サービスチェーン

- (1) 医療のサービスチェーン
- (2) 古典的なサプライチェーンと家庭内でのサービスチェーンの連結
  - ▶ 例：家庭用インクジェットプリンタのサービスチェーン
- (3) 家庭での調理サービスのサービスチェーン
  - ▶ レシピという設計図に従う原材料の調達プロセス
  - ▶ 伝統的な商店街では調理の原材料の調達は、商店街という「場」が提供する魚屋、八百屋、肉屋、乾物屋などの商店が提供するサービスを、買い回りというサービスチェーンを自ら形成している。
  - ▶ DIY (Do It Yourself) 型のサービスチェーン
- (4) プロプロデュース型とセルフプロデュース型
  - ▶ プロプロデュース型は、ビジネスとして何らかの形でサービスチェーンがパックされて提供されるもの
    - ▶ 例：病院における医療サービス
  - ▶ セルフプロデュース型は、サービスの最終的な利用者が自ら組み立てるタイプのサービスチェーン
    - ▶ 例：調理サービスでの買い回りや家庭での調理プロセス
- (5) プラットフォーム型サービス
  - ▶ プラットフォーム型サービスとその上のアプリケーション（コンテンツ）サービスと顧客の3者関係から成る付加価値連鎖を形成する



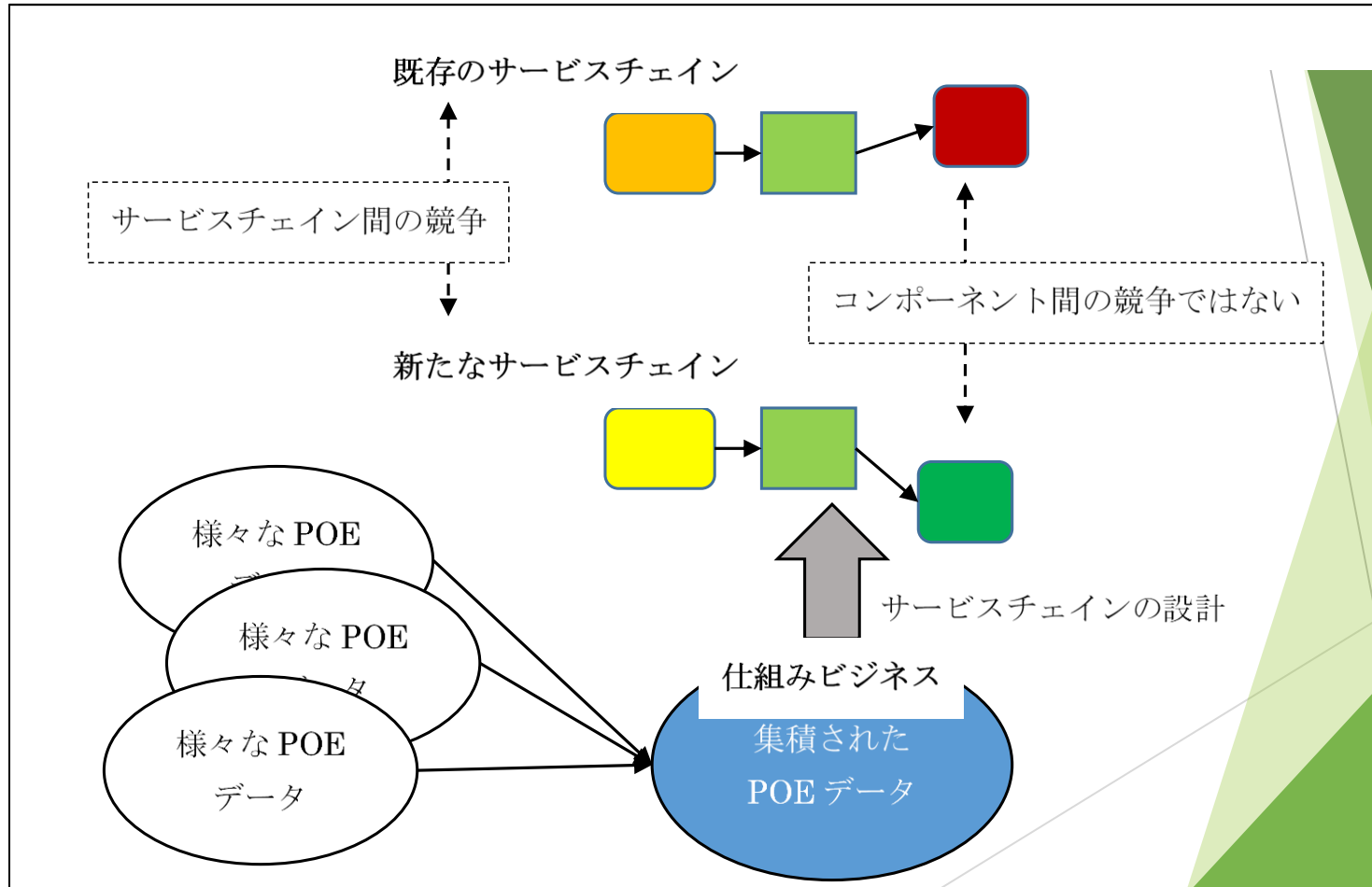
# サービスチェーン間の競争—年賀状の例—

- ▶ サービスチェーン間の競争とこのサービスチェーンを可能とする仕組みビジネスの分析がサービス創生の大きな主題となる。



# サービスチェーンと仕組みビジネス

- ▶ 様々な工業製品そのものが、サービスチェーンを構成する単なる代替の効くコンポーネントとして扱われ、財としての競争はサービスチェーン間の競争に従属するものとなる
- ▶ このようなサービスチェーンは一つのシナリオであるかもしれないが、避けがたい流れである。



# 共同消費サービスの例ーAirbnbー

- Airbnbは世界中に空き部屋などを持つ宿泊場所の提供者（ホスト）と宿泊場所を探している旅行者（ゲスト）をつなぐ、インターネット上のプラットフォームである。
- 目的地の都市名を入力すると、ゲストを迎え入れたいホストの物件写真と顔写真がずらりと並び、旅への期待をかき立てられる。
- 物件は一軒家やアパートの空き部屋が多いが、城、ツリーハウス、ボート、島など突拍子もないものを見つける楽しみもある。



# Airbnbの工夫（リスク対応）

- ▶ 当初、マッチングのテクノロジーとデザイン性を軸に展開
- ▶ 「おもてなし」の要素を強化
  - ▶ もてなし担当責任者（チップ・コンリー氏）を雇用
  - ▶ 「おもてなし基準」を作成
  - ▶ ホストにおもてなし講義を行っている
  - ▶ インターネットで学ぶeラーニング講座を提供している
  - ▶ 経験豊富なホストが経験の浅いホストに教える機会を設けている
- ▶ ホスト、ゲスト間でのトラブル防止策
  - ▶ ホストはリクエストがあったら誰でも泊めなければいけないわけではない
  - ▶ ゲストを基準をあらかじめ作っておくことも可能
  - ▶ 詐欺などがないように、ホストはゲストのパスポートや運転免許証などの身分証明書を確認できる。
  - ▶ レビュー制度も有効
    - ▶ ゲストとして泊まろうとしている人が過去にその人を泊めた別のホストから信用されているかどうかを、ゲストを迎え入れる前に自分で確認することができる
  - ▶ ホスト向けの損害補償プログラムもある
    - ▶ 最高100万ドルまで損害を補償

# ビジネスプラン

# ビジネスプランの目的

- ▶ 日経Bizアカデミー BizCollege「MBA講座：ビジネスプランの効率的な作成の仕方」より

- ▶ <http://www.nikkeibp.co.jp/article/column/20130415/347576/?ST=career&P=1>

1. 事業内容とその魅力を明らかにすることによって資金や人材その他の経営資源を獲得し易くなること
2. 事業内容を明確化することによって創業メンバー間での協力の基盤作りを行うこと
3. 起業家自身が事業の問題点や障害を確認し、事業の成功の可能性を高めること
4. 事業の状況や進捗状況を管理するためのベースを置くことによって、その後の事業環境の変化等に応じた調整や変更の可能性を検討するたたき台とすること

# 顧客はいるか？

- ▶ アントレプレナーの教科書、新規事業を成功させる4つのステップ（著：ステブン・G・ブランク、訳：堤孝志、渡邊哲）

(The Four Steps to the Epiphany)

- ▶ 大失敗への道：製品開発モデル

1. コンセプト／シード
2. 製品開発
3. アルファ／ベータテスト
4. 販売開始／出荷開始

- ▶ 確信への道：顧客開発方法論

1. 顧客発見：自社の市場はどこにあるのか？
2. 顧客実証：自社の顧客は誰か？
3. 顧客開拓：適切なチームをどうやって構築するのか？
4. 組織構築：売上を伸ばすためにはどうしたらよいのか？

# 顧客はいるか？

- ▶ ドラッカー経営論
  - ▶ 人口動態で未来を読む
- ▶ 今日から即使えるドラッカーのマネジメント思考（著：中野明）
  - ▶ 「われわれの顧客」は誰なのか
  - ▶ 「非顧客」に注目せよ
- ▶ フリー（著：クリス・アンダーソン）
  - ▶ 非貨幣経済
    - ▶ 評判、評価、信頼が価値となる



# ビジネスプランに盛り込むべき項目

- ▶ 日経Bizアカデミー BizCollege「MBA講座：ビジネスプランの効率的な作成の仕方」より

## 1. エグゼクティブサマリー (Executive Summary)

- ▶ 1 ページに本事業が如何に素晴らしいか、勝ち続ける為の独自の優位性が明確になるように記述すること

## 2. 会社概要

- ▶ 代表者名、住所、ホームページ、設立年、発行済株主数、主要株主、従業員数、主要取引先など。まだ会社を設立していない場合には省略してよい。

## 3. 主要経営陣の略歴

- ▶ 単に略歴を書くだけでなく、このような創業メンバーが揃っているなら大丈夫だ、と思えるように、これまでの実績や強みを各人別に記入する。

## 4. 理念、事業ビジョン

- ▶ 事業に対するミッション（指名）や経営のフィロソフィーなどを明確に記述する。事業を通じて何を達成したいのか？株主、顧客、従業員に対してどのように貢献するのか？を明らかにする。

## 5. 商品・サービスの特徴とビジネスモデル (Services and Operations)

- ▶ 製品・サービスの特徴を図や表を使って判り易く記述する。特に従来製品に比べてどこか、どのくらい違うのかを明確にする。また、ビジネスモデルはモデル図にして、誰に対してどのような製品・サービスを提供し、誰から収益を獲得するかを明らかにする。

# ビジネスプランに盛り込むべき項目

- ▶ 日経Bizアカデミー BizCollege「MBA講座：ビジネスプランの効率的な作成の仕方」より

## 6. 顧客・ユーザ特性 (Marketig)

- ▶ ターゲットとする顧客は誰か、その顧客の真のニーズ、困っていることは何か、それらの顧客の特性とどのようにあなたの製品・サービスを認知／選択させるのか？

## 7. 市場環境や市場の成長性 (Industry Analysis)

- ▶ 5年後の市場規模はどのくらいか？市場はどこまで成長するのか？どのような調達先／取引先があり力関係はどのようになっているのか？新規参入／代替品の可能性はどのくらいあるのか？について想定したことを記入する。

## 8. 差別化の内容 (Competitive Advantage)

- ▶ 製品／サービスについて、その特性や社会の強みや弱みの分析が必要である。競合に対してどのような価格や品質で対抗するつもりであるか？について説明する。数ある競合に対して、自社の製品／サービスのポジショニングマップを作成することも重要である。また、差別化を持続する為の方策についても記述することが望ましい。マーケティングの戦略、製造に関する計画、知的所有権に関する計画、研究開発の重点分野などについても記述する。

# ビジネスプランに盛り込むべき項目

- ▶ 日経Bizアカデミー BizCollege「MBA講座：ビジネスプランの効率的な作成の仕方」より

## 9. 事業成長のステップ

- ▶ 成長の為のステップをステップ0.5、ステップ1、ステップ2、ステップ3とマイルストーン（明らかな成長の節目）を設けて記述する。例えばステップ0.5で知人50人に販売して実績とサービスの品質の向上、ステップ1で関東圏の通販、ステップ2で全国販売とインターネット販売の拡大、ステップ3では英語版のインターネット販売を強化して、世界向けの販売を50%以上とする、などが事例である。そのステップごとに、具体的な売上高、利益目標とその目標を達成する為に必要な戦略について段階をおって記述する。

## 10. 財務状況及び予測（Finance）

- ▶ 損益計算書、貸借対照表の5年間予想をするが、その前提条件を明確に明示する必要がある。例えば1店舗当たりの売上高と店舗数とか、単価と数量を地域別や製品別に予測する。標準的な予測に加えて、楽観的な予測と悲観的な予測の3通りを明示し、どのような条件が起こったらどのような財務予測になるかを読み手にイメージされることが重要である。

## 11. キャッシュフロー予測および必要資金計画

- ▶ 上記の損益計算書、貸借対照表の5年間予想を達成する為に必要な資金を予測して5年先までのキャッシュフロー予測をする。その中で銀行からの借入金と増資などの外部調達に必要な資金を明確にする（資本政策表を作成する）。また、今回の資金調達の条件などが決まっていたら、その調達条件や将来の資金調達の方針などを記入する。

# ビジネスプランに盛り込むべき項目

- ▶ 日経Bizアカデミー BizCollege「MBA講座：ビジネスプランの効率的な作成の仕方」より

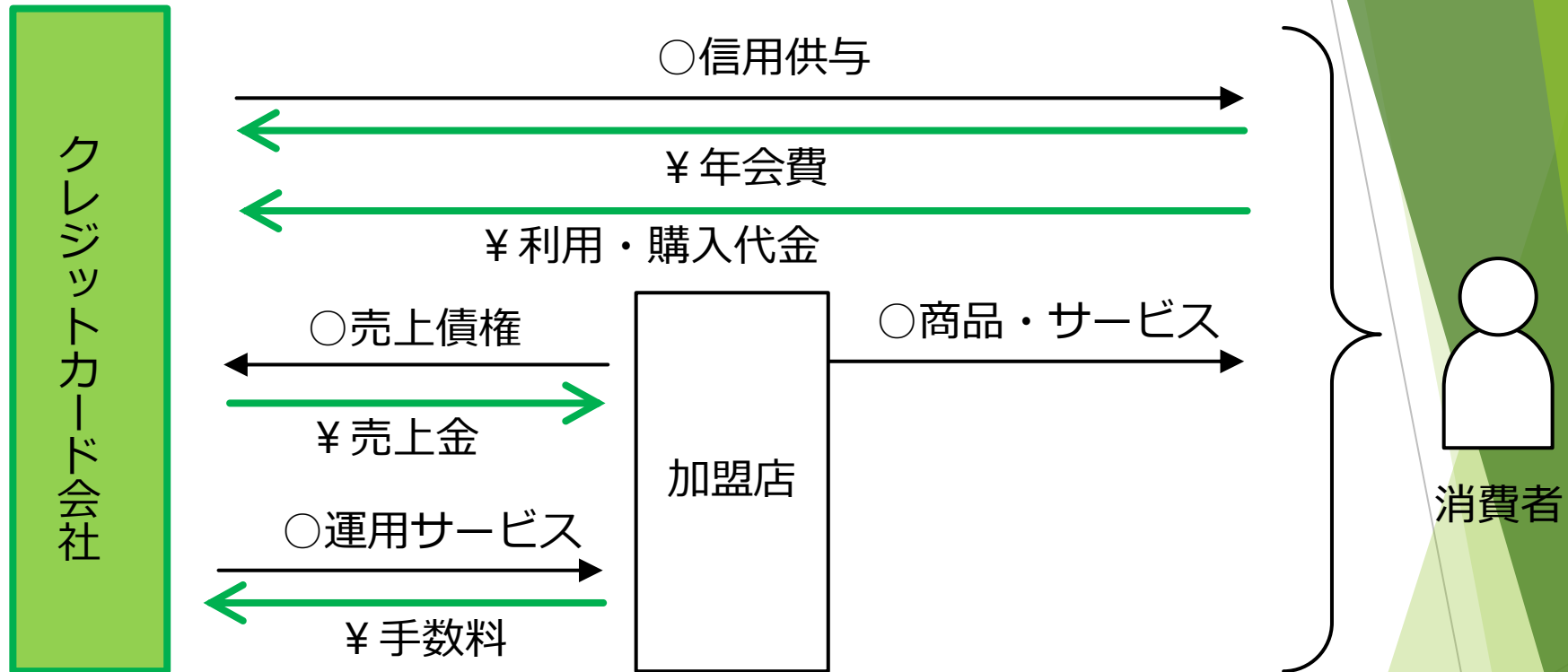
## 12. 想定させえるリスクと対応策

- ▶ 現時点で想定されるリスクと、そのリスクに対してどのように対策を打とうとしているか、を明確に記述する。

## 13. 補足資料

- ▶ 図表やユーザへのアンケート／ヒアリングの結果、製品／サービスの技術資料、製品カタログ、関連のHP等、本文に載せると冗長となるような資料を補足資料として付け加える。

# クレジットカードの財務状況及び予測



収支	項目	金額
収入	年会費	会員数( $n$ )×一人当たり年会費
	利用・購入代金	加盟店数( $m$ )×1店舗当たりの売上
	手数料	売上金×手数料割合
支出	売上金	加盟店数( $m$ )×1店舗当たりの売上
	システム運用費	コンピュータシステム保守費+運用人件費

# 製造・販売を例として

収支	項目	金額
収入	売上	ユーザ数( $n$ )×売上単価
支出	変動費	生産個数( $m$ )×製造原価
	固定費	システム保守・運用費+人件費、償却

在庫持たないとして：  $n = m$ 、流通等経費は無視して

$$n \times \text{売上単価} > \text{固定費} + n \times \text{製造原価}$$

$$n \times (\text{売上単価} - \text{製造原価}) > \text{固定費}$$

$$(\text{売上単価} - \text{製造原価}) > \frac{\text{固定費}}{n}$$

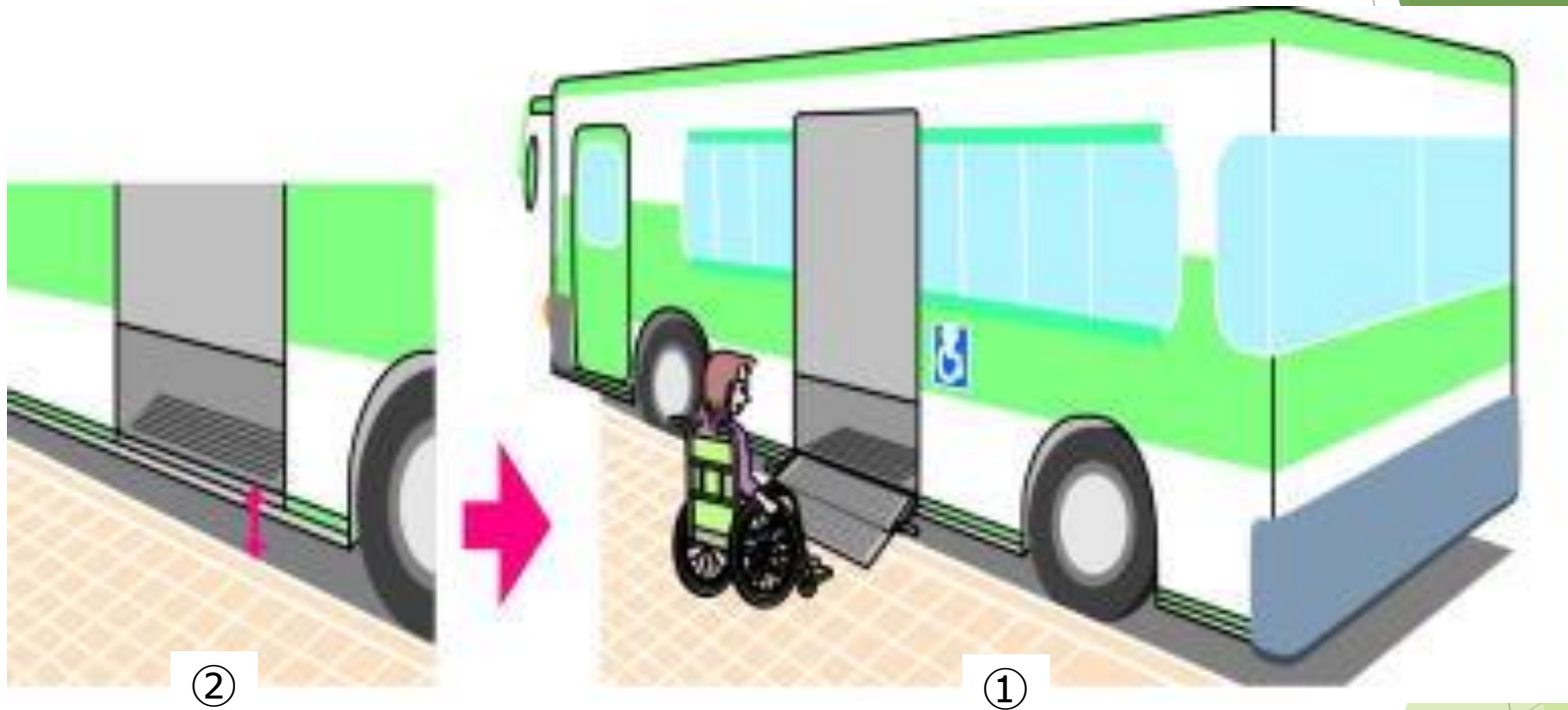
**ビジネスモデル =  $n$ を増やすモデル  $\Rightarrow$  「顧客はいるか？」**

**$n$ に上限があると、ビジネスはsustainableにならない**

**$n$ が小さいと、高価格になり、ますます  $n$ が小さくなる**

# ユニバーサルデザイン：nを増やすモデル

例：ノンステップバス



①だけだと、車いすの方だけへのサービスになるが、②があると他の方にも利便性が出て、nが増える。

車いすや高齢者の乗降を意識したダイヤ作りも重要



# 制度・補助金：価格を下げてnを増やすモデル

## 例：排ガス規制

日本では、昭和41年から自動車の排出ガス規制を開始して、年々強化されてきました。

最近では、ガソリン車については、平成12年、13年、14年規制（新短期規制）としてCO、HC、NOxの排出基準の強化、車載式故障診断（OBD）システムの装備義務付け等を実施し、ディーゼル車についても、平成14年、15年、16年規制（新短期規制）として、NOx、PM等の規制強化等を実施しました。

平成17年にはガソリン車、ディーゼル車とも排出ガス試験法を見直し、平成17年規制（新長期規制）を実施し、平成20年には平成21年規制（ポスト新長期規制）を実施しました。

また、平成27年には、ディーゼル重量車及び二輪車の排出基準の強化を実施し、自動車の排出ガスのさらなる低減を図ることとしています。

【国交省のページより】

「排ガス規制と補助金」で検索すると、補助金制度が出てくる。



# 制度・補助金：価格を下げてnを増やすモデル

例：日常生活用具給付等事業

## 1. 制度の概要

市町村が行う地域生活支援事業の内、必須事業の一つとして規定。  
障害者等の日常生活がより円滑に行われるための用具を給付又は貸与すること等により、福祉の増進に資することを目的とした事業である。

## 2. 対象者

日常生活用具を必要とする障害者、障害児、難病患者等  
※難病患者等については、政令に定める疾病に限る

## 3. 実施主体 市町村

## 4. 種目（詳細は（別紙）厚生労働省告示第529号を参照）

- (1) 介護・訓練支援用具
- (2) 自立生活支援用具
- (3) 在宅療養等支援用具
- (4) 情報・意思疎通支援用具
- (5) 排泄管理支援用具
- (6) 居宅生活動作補助用具（住宅改修費）

**機器メーカーは、地方行政に申請**

## 5. 申請方法等

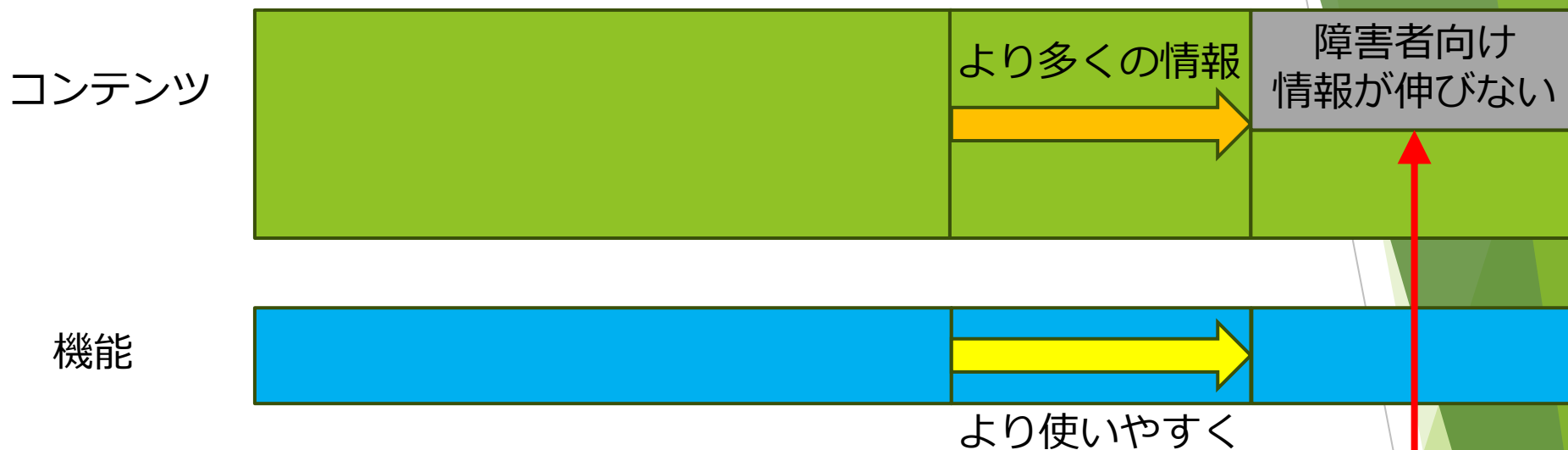
市町村長に申請し、市町村による給付等の決定後、給付等を受ける。

## 6. 費用負担

- (1) 補助金の負担割合 国：50／100以内 都道府県：25／100以内
- (2) 利用者負担 市町村の判断による。

【厚労省のページより】

# コンテンツと新機能：同時に提供すべし



使わなくなる ← 頑張っても興味なくコンテンツがない

ITリテラシの格差広がる

**nの増大に寄与しない** → 合理的配慮の外