

事業開発に活かす ビジネスモデルの構築法

2012年11月17日

大前研一アタッカーズビジネススクール
株式会社 末吉孝生事務所

講師略歴

末吉孝生(すえよし・たかお)

- 神戸大学大学院経営学研究科(経営心理専攻)終了 MBA(経営学修士)取得
- 経営戦略、マーケティングを中心にコンサルティング、経営幹部コーチングに従事
- 広告ベンチャー、ITベンチャー、コンサルティングファームの取締役を経てコーチング会社設立(末吉孝生事務所)
- 大前研一アタッカーズビジネススクールビジネスモデル創造講座講師、(社)日本能率協会専任講師
- <http://twitter.com/takaosue>
- <http://www.facebook.com/takaosue>
- 主な論文、著作
 - 『選択と集中のための意思決定マニュアル』(すばる舎)
 - 『新規事業立ち上げマニュアル』(すばる舎)
 - 『新規事業の立ち上げ方』(日本能率協会マネジメントセンター)
 - 『マーケターの仕事術』(日本能率協会マネジメントセンター)
 - 『売り方から考えるヒット商品プラン』(翔泳社)
 - 『組織を変える！社員を変える！会社を変える！』(共著、中経出版)他多数

本日の予定

1 高収益企業の利益の秘密を解き明かす

- ・なぜ営業利益率50%なのか？調べてみるとあるパターンがある...

2 利益の方程式化

- ・高利益を生み出すためには利益方程式の理解をする
- ・顧客数×単価ーコストが最もシンプルな方程式...

3 利益を上げるパターンを知ろう

- ・利益パターンの組み合わせでビジネスモデルを作る
- ・25のパターンをいつでも応用できるようにする...

4 まとめ: 利益の見える化で議論を巻き起こそう

5 質問タイム、相談タイム

1-高収益企業の 利益の秘密を解き明かす

もっともシンプルな ビジネスモデルの考え方





2011年9月期
総売上1082億ドル
会員2.25億人

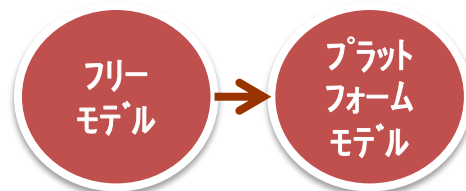
アップルの成功パターン



- 新セグメントの創造
- アップルファンの拡大

- 付加価値
 - ・情緒価値
 - ・ソリューション価値
- 補完サービスによるシステムロック

- 標準化(iOS)
- 自動化(H・S・C)
- 外部化(ホンハイ)





売上1582億円(12年)
04年創業、08年マザ上場

GREEの場合



■市場の深掘り

- 30代以上の可処分所得の大きい層
- 3000万人(日本)

■新市場の拡大

- グローバル市場

■付加価値化

- フリーミアム
 - 課金化システム(ゲームフィクション、ホールコンピュータインゲ)
- ※利益率50%

■ガラケー時代の低コスト開発人材

- ゲームプラットフォーム



クックパッドの場合

顧客

×

価値

−

業務・
資源

■市場の深掘り

- ・有料会員数80万人(12年8月時点)
- ・女性96%
- ・20代33%、30代48%

■新市場の拡大

- ・スマホ市場
- ・グローバル市場

■付加価値化

- フリーミアム
有料294円
(投稿、日記、データ管理)

■利益構造

- ・売上39億円
- ・経常利益率50%
- ・会費60%、マーケ支援27%、広告13%

■投稿者と利用者、スポンサーによるプラットフォームビジネス

■メニュー蓄積 115万件(日経)

■社員数86人



フリーミアム



プラットフォーム



MITメディアラボの場合



■市場の深掘り

- ・大手企業の研究開発部門

■付加価値化

- ・独自研究 (300ケース以上)
- ・研究の利用権 (年2600万×3年)
- ・人材派遣
- ・共同研究

源泉

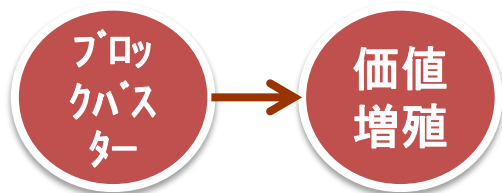
■デモ

■ハンズオン

■企業人脈

■一部のスター人材

■多数の学生



2-利益の方程式化

利益を出すために...



こだわるべき成功パターン

顧客

×

価値

−

業務・
資源

■市場の深掘り

- 顧客の細分化
- ロイヤルユーザー化
- 競合ユーザーの奪取
- 非ユーザーの市場化

■市場の拡大

- 周辺市場の取り込み
- 対極市場の取り込み
- 新セグメントづくり

■付加価値化

- 機能<情緒
- ソリューション

■低価値化

- 低価格化
- 無料化

■システムロック

■標準化

- 自動化(システム化)
- 外部化

3-利益を上げる パターンを知ろう

利益のパターン

顧客

囲い込む
(囲込の経済)

ネットワーク
にする
(ネットワークの経済)

価値

時間に
置き換える
(時間の経済)

範囲を広げる
(範囲の経済)

経験を
価値にする
(経験の経済)

業務・資源

外部に出す
(集中する)
(外部化の経済)

規模に
こだわる
(規模の経済)

典型的な利益パターン集

顧客

囲い込む

- スイッチボード利益
- 価値連鎖利益
- インストールベース利益
- デイファクトスタンダード利益

ネットワーク(連結)にする

- フリー利益
- オープンソース利益
- シェア利益

価値

時間の価値に置き換える

- 時間(先行者)利益
- 景気循環利益
- 新製品利益
- 時間分割利益
- イールド利益

範囲を広げる

- マルチコンポーネント利益
- 利益増殖モデル
- 専門化利益
- 製品ピラミッド利益
- 販売後利益

経験を価値にする

- 顧客ソリューション利益
- ブランド利益
- 起業家利益
- 専門品利益

業務・資源

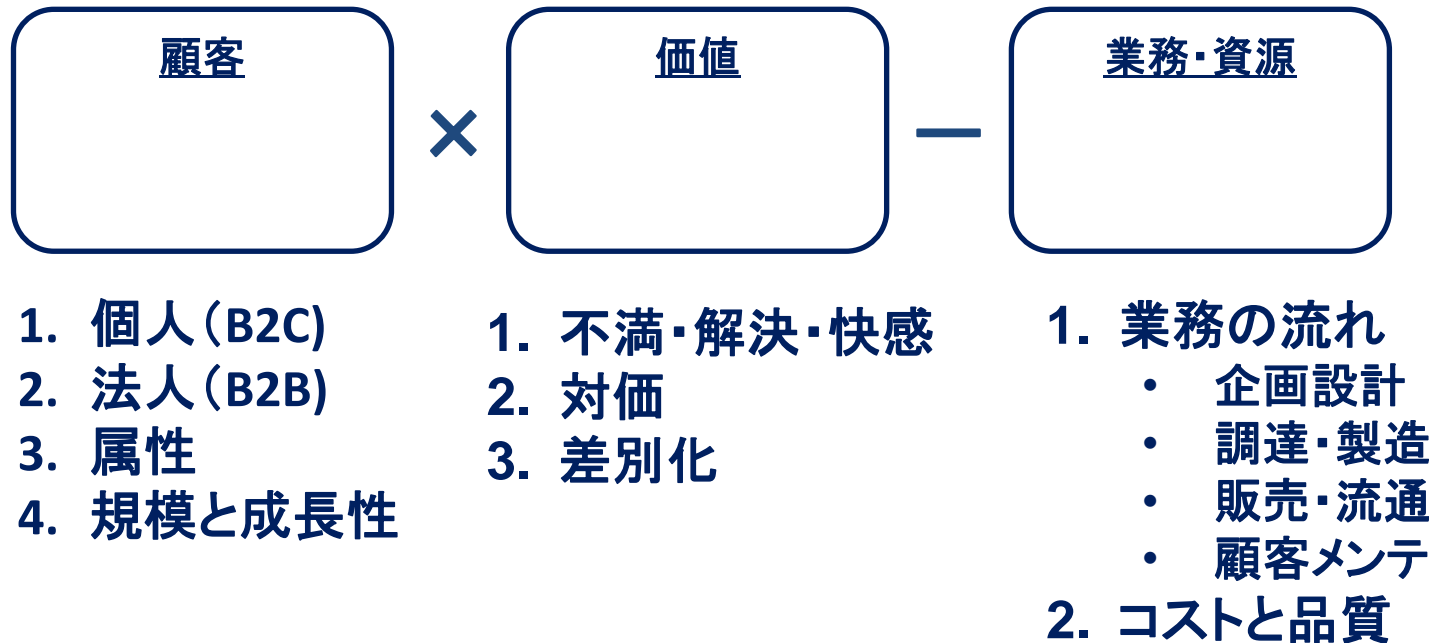
外部に出す・集中する

- アウトソース利益
- 提携益
- 買収利益
- 専門特化利益

規模にこだわる

- 経験曲線利益
- ブロックバスター利益
- 相対シェア利益
- ローカルリーダー利益
- 取引規模利益
- 低コストデザイン利益

モデルフレーム(記入用)



こんなフレームもあります。 キャンバスフレーム

KP (キー・パートナー Key Partners)	KA (キーとなる活動 Key Actions)	VP (顧客への提供価値、Value Propositions)	CR (顧客関係づくり, Customer Relationship)	CS (顧客セグメント、顧客グループ Customer Segments)
	KR (主要資源、Key Resources)		CH (流通づくり, Channels)	
CS (コスト構造 Cost Structure)		RS (利益源 Revenue Streams)		

Alexander Osterwalder (2010).
*Business Model Generation: A Handbook for Visionaries,
 Game Changers, and Challengers.*

WEILY