

【レフリー原著・研究ノート (BMA 論文区分)】

プロフィットモデルの構造化と分解に関する一考察

— 利益創出の手段（「対象」と「操作」）を中心に —

山本 曜平・土屋 繼

ビジネスモデルの主要なサブモデルの1つが収益モデルであることは多くの研究者の共通理解である。しかしながら、収益モデル自体を論じている研究は少なく、収益モデルを共通の軸や項目で比較できるような研究も殆ど見られない。そこで本研究では、改めて収益モデルをプロフィットモデルと定義し直し、数々あるモデルの構成する要素を明確にし、構造的にモデルについて議論できる枠組みについて考察する。

キーワード：ビジネスモデル、収益モデル、ビジネスモデルの構造化、収益モデルの種類

Discussion for structuralization of profit model

- Discussion for structures (“target” and “control”) of profit generation -

Yohei Yamamoto, K Tsuchiya

The understanding that the profit model is the major sub-model of business model is very common among most of scholars. However, there are not many literatures focusing on profit model itself, and also no studies that can compare profit models based on common measurements. In this article, we thus define profit model anew and discuss how to break down it into several elements in order that we can reveal structure of profit model.

Keyword:

Business model, Profit model, Structure of business model, Varieties of profit model

序章

近年、特にインターネットの普及と共にビジネスモデルに関する研究や書籍が多く見られるようになってきており、注目を集める機会が増えている。これらの先行研究はビジネスモデルがどのようなものなのかについて様々な形で検討しており、その概念も様々な文脈で定義されている。そしてまた、そのほとんど全てが、ビジネスモデルの重要なサブモデルとして収益モデルの存在を指摘している。同時にまた、その収益モデルのビジネスモデル全体における位置付けやその他のサブモデルとの関連性について論じられている。

しかしながら、収益モデルそれ自体について具体的に検討している先行研究は少なく、あったとしても事例を元に導き出した収益モデルを分類したに過ぎず、導き出した視点や分類に網羅性や一貫性が見られないことがほとんどである。それは収益モデルの構成要素を明確にしていなかったことが主要な要因であり、同じ比較軸で比較しているものでないことが大きな原因である、と考えられる。

そこで本研究では、他研究における収益モデルと称されるような内容をプロフィットモデルとして改めて定義し、そのプロフィットモデルを分解する方法ならびにプロフィットモデルを創り上げていく方法について論ずることとし、ビジネスモデル、とりわけそこにおける収益モデルを構築する関係者の検討に資する。

第1章 プロフィットモデルをめぐる先行研究の整理及び研究課題の提起

ビジネスモデルに関する先行研究において、ビジネスモデルの定義や構造において、その多くが収益性への貢献や収益モデルの存在を指摘し、それをビジネスモデルの根幹をなす一部と位置付けている。

ただし、収益モデルと呼ばれ、指し示すものは各々の研究者によって異なる。したがって、まず各先行研究における収益モデルが示す定義や概念を時系列に整理することが重要であると考えられる。

寺本・岩崎（2000）は収益モデルと文字通り表し、顧客価値を自社の売上・利益・キャッシュフローに現実的に繋げていくのが収益モデルであるとしている¹。

利根川（2004）は収益性構造モデルと名付け、「価値相互関連モデルやプロセスモデルが収益性にどのようなインパクトをもたらすか」を表わすものであり、「収益」・「コスト」・「財務的リスク」の3つの要素から成り立つとしている²。

マークジョンソン（2010）は収益モデルを利益方程式と表している。利益方程式とは、企業がどのように自社と株主のために価値を創り出すかという青写真として、収益モデル・コスト構造・商品やサービス単位の目標利益率・経営資源の回転率という4つの変数で構成されるとしている³。

三谷（2014）は、収入流/収益方程式と定義し、顧客の組み合わせや費用の使い方などを表すとしている⁴。

このように先行研究において、各研究によって収益モデルという概念やそれが指し示す範囲が異なっており、共通の認識に収斂されているとは考えにくい。

今日、ビジネスモデルにおけるプロフィットモデルに関連する研究は、以下の通り大きく3つの課題が存在する。

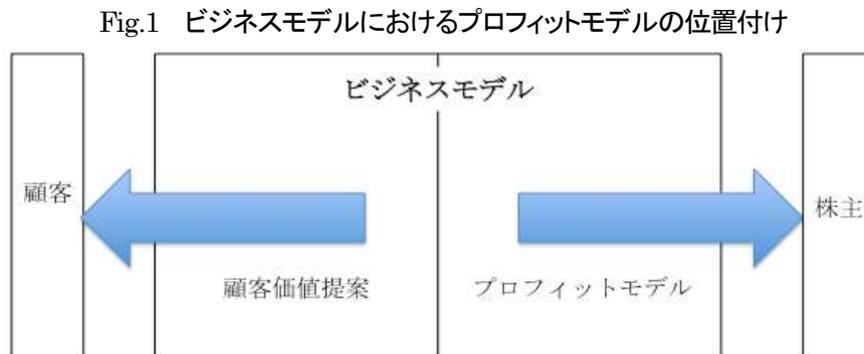
第1に、序章で述べたように、ほぼ全ての研究においてプロフィットモデルは、ビジネスモデルを構成する重要なサブモデルとして位置付けられ、その重要性が指摘されている。しかしながら、その指摘は指摘だけに止まり、プロフィットモデルそれ自体の具体的な研究はあまり見られない⁵。したがって、プロフィットモデルに関する研究自体が進んでいないと言えるのが現状である。

第2に、収益の生み方、つまりプロフィットモデルを分類するものが存在するにしても、経験則あるいは演繹的に生み出されたモデルを並べるだけであり、プロフィットモデルを網羅して分類したものはみられない。したがって、現時点でのプロフィットモデル、すなわち他者がいう収益モデルに関する研究や見解は存在するものの、恣意的な分類に過ぎないと指摘せざるをえない。

第3に、多くのプロフィットモデルがそれぞれ個別に経験則あるいは演繹的に定義づけられていることが多く、複数存在するプロフィットモデルに対して、横並びで比較・分析することが非常に困難である。つまり、比較・分析するための軸がそもそも存在しておらず、軸に関する検討がなされているケースは皆無である。

したがって、本研究においては、ビジネスモデルを①顧客の利益に資する設計思想、②自社の利益に資する設

計思想の二つから構成されているものとし、先に指摘した各々の収益モデルは②に含まれて、本研究ではこれらを総称してプロフィットモデルと定義することにする⁶。また、自社の利益とは即ち株主の利益であり、プロフィットモデルは株主の利益に資する設計思想となる（下記 Fig.1）。



出所：筆者作成（2016）

第2章 研究の仮説と手法

前章で述べたようにプロフィットモデル自体をモデル化している例はまだまだなく、プロフィットモデルのモデル化は研究分野においては未踏領域である、と考えている。プロフィットモデルの性質上、それ自体が数式のように定量化されるものではなく、また実ビジネスにプロフィットモデルが組み込まれている関係性より、本研究の方法は事例研究の集積によって検討されるべきことが妥当であると考えられる。

また先述の通り、プロフィットモデルは「自社の利益に資する設計思想」である。通常、物事を設計するには構成する要素と、要素（間）の作用方法の検討が含まれる。したがって、本研究は、プロフィットモデルは分解可能な構造化を有すると考え、何を「利用」することで利益創出になるかという「手段」と、何に「影響」させることで利益創出になるかという「効果」が重要な構成要素になる、という仮説を設定する。

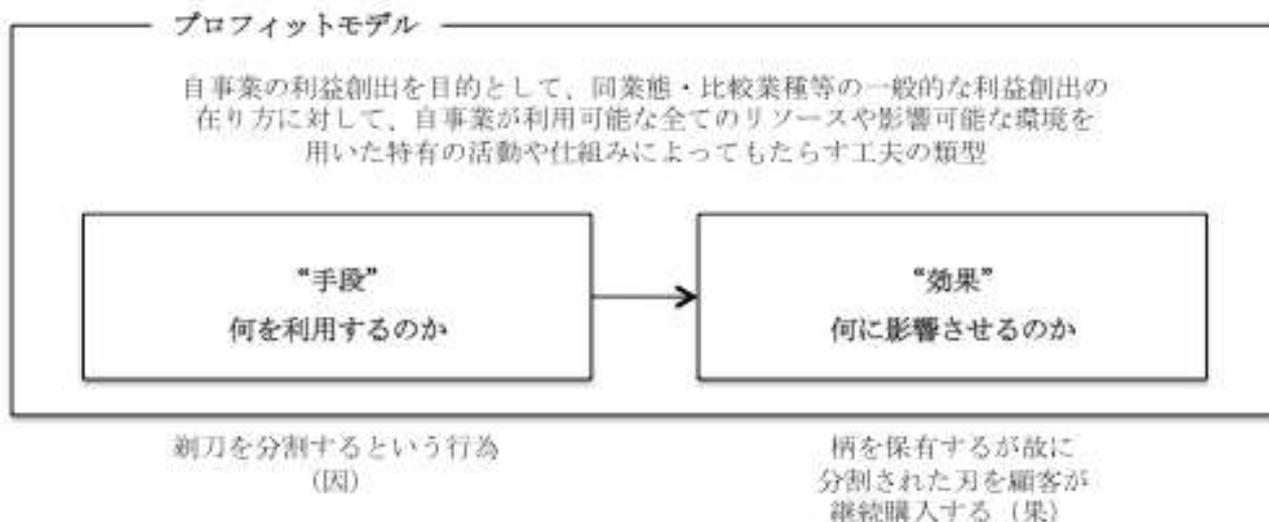
このように研究仮説を設定するのは以下の考え方によるものである。すなわち、このプロフィットモデルを分解していくためには2つの視点が必要である⁷。

1つ目は「何を利用することで利益創出が得られるか」という点であり、2つ目は「何に影響させることで利益創出が得られるか」という点である。例えば、“ジレットモデル”と言われる代表的なプロフィットモデルで説明すると、利用しているモノは商品である剃刀であり、柄と刃の部分に分割している。分割された刃を顧客が継続購入させる影響力が働き、これが利益創出を押し上げている。

つまり、プロフィットモデルには利益創出をもたらす“因果”が含まれており、剃刀を分割するという行為が“因”であり、顧客に継続を促す影響力を発揮して利益に結びつけたことが“果”である。この1つ目の「何を利用するのか」という“因”をここでは“手段”、2つ目の「何に影響させるのか」という“果”をここでは“効果”と呼ぶ（後掲 Fig.2）。

“手段”は自ら判断し、直接操作、コントロールするものである。先述のジレットモデルの例では、剃刀を柄と刃に分割するのはジレット社自らの決断である。他方、“効果”は“手段”の結果として生み出した他者や周囲への変化や影響であり、コントロールしにくいものである。自事業が影響を与えるにせよ、顧客自身が継続するかどうかの判断を下している。これは、プロフィットモデルの中に、“手段”という実現の確実性があるものと“効果”という実現の不確実性の高いものが含まれていることを示している。

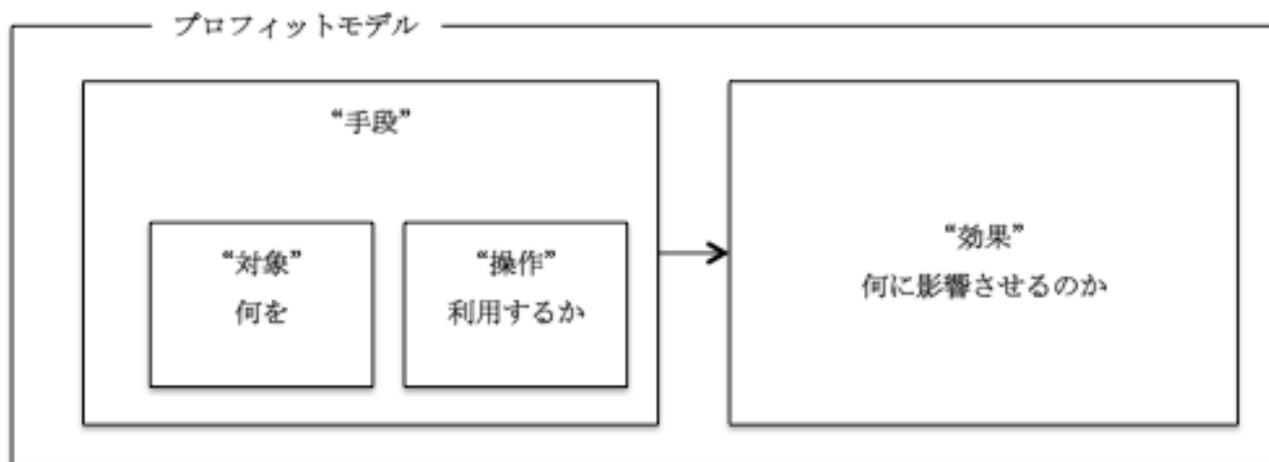
Fig.2 プロフィットモデルの定義



出所：筆者作成（2016）

このように、プロフィットモデルは“手段”と“効果”の要素で構成されていること考えるが、さらに述べると、“手段”はプロフィットモデルを生み出す起点となっている。その起点となる“手段”は下記の Fig.3 のように「何を」に該当する“対象”と「利用するか」に該当する“操作”といった更に2つの要素に分解されるからである。

Fig.3 プロフィットモデルの手段と効果



出所：筆者作成（2016）

“対象”とは自事業で利用することの出来る社内外の資源や環境を指している。ジレットモデルでは、商品である剃刀そのものに工夫を凝らしているのので、剃刀が“対象”となる。“操作”は“対象”をどのように利用するか、言いかえると工夫の凝らし方を指している。この場合、剃刀は柄と刃に分けたこと、「分割する」という行為そのものが“操作”となる。“対象”は、自事業が利用できるあらゆる範囲に含まれるものを自らの判断により選択出来るが、“操作”はその“対象”の特性により工夫の方向性が従属的であり制限される。つまり、自事業が工

夫の“対象”とできるのは、剃刀以外にも幅広く選択できるが、「分割する」という“操作”をできるかどうかは、剃刀の性質に依存している。

具体的な研究手順としては、まず、業界で収益性の高い企業や事業とその比較対象企業・事業で収益性の差を生む源泉を探り、これらを分類し、構造化・図式化することで、プロフィットモデルの構造と要素が明確になるよう明らかにする。次に、利益創出の手段、とりわけ「対象」についてより掘り下げて議論する。最後に、本研究の結論と課題を述べて本稿を結ぶ。

第3章 各界における収益性の高い企業や事業の事例レビュー

本章では、前章で述べた研究仮説を検証するために、下記 Table 1 に示す通り、各界における収益性の高い企業や事業の事例についてレビューを行う。なお、事例の選定にあたっては、広く知られている事例を優先的に選択するという考え方に基づいたものである⁸。

Table 1 各界における収益性の高い企業や事業の事例

業界	業種	企業名/事業名	利益創出の”手段”	利益創出の”効果”	備考
一般消費者向け	製造・物販がメイン	ジレット/剃刀	剃刀の刃と柄を分割	柄を保有するが故に、顧客が刃を継続購入する	・ネスプレッソやクリンスイが同様のモデル ・一般にジレットモデルと呼ばれる
		ソニー/プレイステーション	有力パートナー（ソフトメーカー）を囲い込む	業界標準を獲得し、顧客獲得が容易化	・ブルーレイディスクも同様のモデル ・一般にデファクトスタンダードモデルと呼ばれる
		トヨタ等大手自動車メーカー	エントリーブランドから高級ブランドまでの商品ラインナップを用意	ライフステージに従い自社の自動車を優先的に継続購入	・スウォッチグループも同様のモデル ・一般に製品ピラミッドモデルと呼ばれる
		オイシックス	異なる商品を一定周期で宅配する契約	顧客継続率の向上	・フェリシモ等通販企業も同様のモデルが多い ・一般に頒布会モデルと呼ばれる
		コストコ	利用に年会費を設定	元をとるために、顧客の利用回数が増加	-
		ディアゴスティーニ	商品・サービス全体の一部ずつ段階的に提供する	収集心を煽ることで、購入が継続	・一般に分冊百科モデルと呼ばれる
		アマゾン	顧客の購買履歴を蓄積・分析によるリコメンド	利用回数や購入単価が増加	・一般にクロスセルモデルと呼ばれる
		ニトリ	他社が行っていた開発・生産業務を自社に取り込む	従来他社が獲得していた利益分のコストを圧縮	・ワールド等アパレルメーカーも同様のモデルが多い
		デル	他社が行っていた消費者への販売を自社で行う（通販化）	販売コスト増加より、上代での販売額向上により、業務コスト効率が向上	・一般に通販モデルと呼ばれる
		LVMH	同業他社のブランド保有企業を買収し、共通機能を統合	製造や配送等の業務コスト効率が向上	-
		イケア	商品配送や組立業務を顧客にアウトソーシング	販売管理コスト分が圧縮	・一般にキャッシュ&キャリアモデルと呼ばれる
		アマゾン	在庫を少量に留め、顧客に前払いさせる	無駄な仕入コストや借り入れを省く	・一般にプロセス逆転モデルと呼ばれる
	役員がメイン	クックパッド	サービスの一部を無料化	サービスを体験することで有料顧客予備軍を生成	・食ブログ等の有名 Web サービスも同様のモデルが多い ・一般にフリーミアムモデルと呼ばれる
リップセンス		求人枠ではなく求人成果に対して課金（成功報酬化）	購入が容易化し、顧客対象・購入回数が増加	-	

	カーブス	利用回数に関わらず月額金額を固定	顧客獲得が容易化	<ul style="list-style-type: none"> ・一時期の携帯キャリアも同様のモデルであった ・一般に定額課金モデルと呼ばれる
	クラブツーリズム	顧客同士の関係性構築・グループ化	断りにくくなることで、顧客の利用回数が増加	-
	トヨタ等大手自動車メーカー	商品購入後のアフターサービスメニューを用意	顧客との関係性構築により、優先的に自社のサービスを利用	<ul style="list-style-type: none"> ・GE/グローバルエンジンマネジメントも同様のモデル ・一般に販売後利益モデルと呼ばれる
	クラブツーリズム	顧客（エコスタッフ）に販売勧誘活動をアウトソーシング	販売管理コスト分が圧縮	・一般に顧客参加モデルと呼ばれる
	サウスウェスト航空	利用航空機種を統一	業務効率向上による販売回数の向上	・青山フラワーマーケットも同様のモデル
	楽天バス	空席率により販売価格を変化	販売数が増えることで業務コスト効率が向上	<ul style="list-style-type: none"> ・LCC やホテル業界でも同様のモデルが多い ・一般にイールドマネジメントと呼ばれる
	TSUTAYA ディスカス	DVD 仕入れを DVD 利用回数に応じた支払い変える	変動費化され、常に原価が売上を下回るようになる	<ul style="list-style-type: none"> ・主に DVD 通販レンタルがメインだった時期のモデル ・一般に変動費型モデルと呼ばれる
	サウスウェスト航空	飲料や荷物等の従来の付帯サービスを別々に販売	対象顧客が拡大する	<ul style="list-style-type: none"> ・アップル/itunes も同様のモデルを含む ・一般にアンバンドリングモデルと呼ばれる
企業向け	ヒルティ/フリートマネジメント	工具とメンテナンスサービスをパッケージ化/月額利用料金化	契約台数と顧客の継続利用の拡大	・一般にフリートマネジメントモデルと呼ばれる
	三菱化学/DVDメディア素材製造事業	製造方法をメーカーに共有	自社製品の利用が固定化	・過去のモデルである
	オフィスグリコ	提供する商品の棚ごと定期で入替える	飽きさせないことにより、利用が継続	<ul style="list-style-type: none"> ・ZARA も同様のモデル ・業務コストや原価が低減させる効果が発生する場合もある
	コマツ/KOMTRAX	通信機能による故障予兆の認識	サードパーティより先にメンテナンスサービスを獲得	・GE/グローバルエンジンマネジメントも同様のモデルを含む
	ゼロックス	複合機でなく、印刷に課金する	対象顧客が拡大する	・一般に従量課金モデルと呼ばれる
	アスクル	取扱いの商品を幅広くする	対象顧客が拡大/顧客が優先的に利用する	<ul style="list-style-type: none"> ・アマゾンも同様のモデルを含む ・一般に商品ロングテールモデルと呼ばれる
	AdobePDF ソフト	PDF ソフトを閲覧機能と作成機能に分割	潜在閲覧可能者が増え、顧客対象が拡大	<ul style="list-style-type: none"> ・QR コードも同様のモデル ・一般にオープン・クローズモデルと呼ばれる
役割がメイン	Odesk	業務受託者の評判や実績を蓄積	業務受託者が優先的に自社 PF サービスを利用	-

出所：筆者作成（2016）

ジレットでは“商品”を利用した“手段”であったが、楽天バスでは“価格”を利用した“手段”である。LCC やホテル業界でもよく見られるが、空席や空室の量に応じて販売価格を変動させている。バスやホテルは高い固定費用がかかるため、満席や満室近くまで稼働させることが重要となる。販売価格を柔軟にコントロールすることで収益を獲得しようとしている。これは従来、提供価格の水準が一定であったものを変動にすることにより生み出されたプロフィットモデルである。また、よく知られているコマツの KOMTRAX では、IoT によるプロフィットモデルのはしりである。重機から送られてくる部品品質の情報と過去からの蓄積している故障予兆の情報を合わせ、故障する前にメンテナンスを行っている。これにより、故障後からのメンテナンスではサードパーティの業者との価格競争に巻き込まれてしまうが、競争に巻き込まれる前にメンテナンスを優位に受注出来るようになっていく。これは、“情報”を蓄積・加工することを“対象”としたプロフィットモデルである。

上記の表と前述の説明の通り、“商品”ではなくても“対象”になりうることを示している他、製造・物販が中心の業種、商品が“対象”とならない役務（楽天バスなど）が中心の業種、また企業向け（B2B）業界（コマツなど）や一般消費者向け（B2C）業界と異なっても、プロフィットモデルは、何を「利用」することで利益

創出になるかという“手段”と、何に「影響」させることで利益創出になるかという“効果”の構造分解ができることを示している。

さらに、次章で述べる“対象”の更なる分類(“Player”、“Product”、“Pricing”、“Information”)も踏まえて述べると、各界における収益性の高い企業や事業の”対象“に“対応した”操作“は下表の通りである。

Table 2 対象と操作の一覧

対象	企業名/事業名	対象	操作	その他の手段
Player	ソニー/プレイステーション	自社とパートナーとの関係性を	構築する(強化する)	
	クラブツーリズム	顧客同士の関係性を	構築する(強化する)	
	ニトリ	パートナー自体を	削除する(取り込む)	
	デル	パートナー自体を	削除する(取り込む)	
	イケア	自社の業務の一部を	削除する(転嫁する)	
	クラブツーリズム	自社の業務の一部を	転嫁する(削除する)	
	LVMH	自社と他社との役割を	共有する	
Product	ジレット/剃刀	商品の形態を	分割する	
	サウスウエスト航空	サービスの機能を	分割する	
	AdobePDF ソフト	商品の機能を	分割する	
	ディアゴスティーニ	商品の機能を	分割する	
	トヨタ等大手自動車メーカー	商品の種類を	広げる	
	ヒルティ/フリートマネジメント	商品とサービスを(商品の種類を)	組み合わせる	課金期間を定期にする(広げる)
	オフィスグリコ	商品の種類を	改廃する(入れ替える)	
	トヨタ等大手自動車メーカー	商品の種類を	広げる	
	アスクル	商品の種類を	増やす	
	サウスウエスト航空	商品(資産)の種類を	統一する(削減する)	
Pricing	クックパッド	提供価格の水準を	無料にする(下げる)	*商品機能の分割も含む
	カーブス	提供価格の水準を	固定にする	
	楽天バス	提供価格の水準を	変動にする	
	リブセンス	課金先(対象)を	変える	
	TSUTAYA ディスカス	課金先(対象)を	変える	
	ゼロックス	課金先(対象)を	変える	
	コストコ	課金先(対象)を	増やす	
	オイシックス	課金期間を	広げる(定期にする)	
	アマゾン	課金のタイミングを	前にする	
Information	三菱化学/DVD メディア素材製造事業	情報を	公開する(伝える)	
	Odesk	情報(の量)を	蓄積する	
	コマツ/KOMTRAX	情報の質を	加工する	
	アマゾン	情報の質を	変化させる(加工する)	

出所:筆者作成(2016)

当然ながら不確実性の高い“効果”が引き起こされなければプロフィットモデルとして成立しないが、上記で示したようにプロフィットモデルは必ずどれかの“対象”を起点としている。一般的に言われるプロフィットモデルも“手段”と“効果”の視点で分解される。これは従来出来なかつたプロフィットモデル同士が横比較で分析できることを示している。

第4章 利益創出の“手段”、特に“対象”について

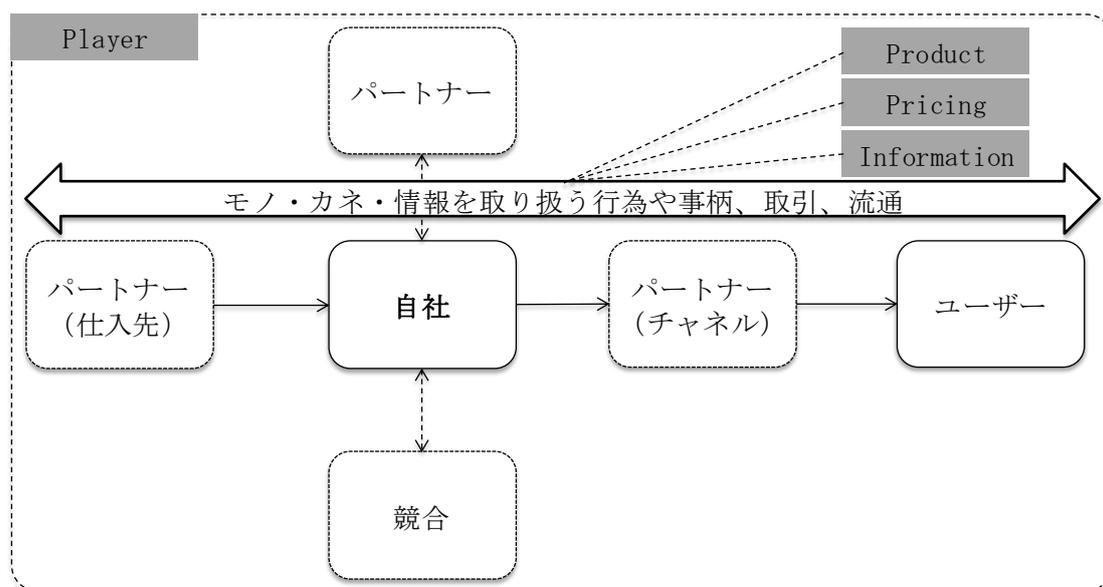
4-1. “対象”の分類

前章までは、プロフィットモデルは“手段”と“効果”に分解でき、“手段”がさらに“対象”と“操作”に分解できることを示した。ジレットモデルでは「商品」が“対象”であったが、他のモデルにおいても「商品」が“対象”になるとは限らない。クラブツーリズムでは、商品企画やコミュニティ、エコスタッフ制度による顧客の参画や結びつきが強まることにより、リピート率の向上やコスト低減が得られている。これはつまり、「ヒト（顧客）」を対象として“操作（役割をつくる・関係性をつくる）”することでプロフィットモデルが成り立っている。

また、頒布会モデルは一定期間の課金契約をすることで、未来の収益確保の確率を高めているが、これは「カネ」を“対象”としたプロフィットモデルであり、アマゾンの個別リコメンド機能によるクロスセルがもたらす収益向上は彼らが得た「（顧客）情報」を“対象”としたプロフィットモデルである。

これらはプロフィットモデルを成立させるための“対象”が、「商品」に限らず幅広く存在することを指し示している。先述の通り、“対象”とは自事業で利用することの出来る社内外の資源や環境を指す。“対象”は自社がビジネスに工夫を凝らすためのものであり、自社と自社のパートナー・ユーザー・競合企業等のビジネス成立に関係するプレイヤー（ステークホルダー）の範囲に存在する。

Fig.4 自社で利用することのできる“対象”の範囲と分類

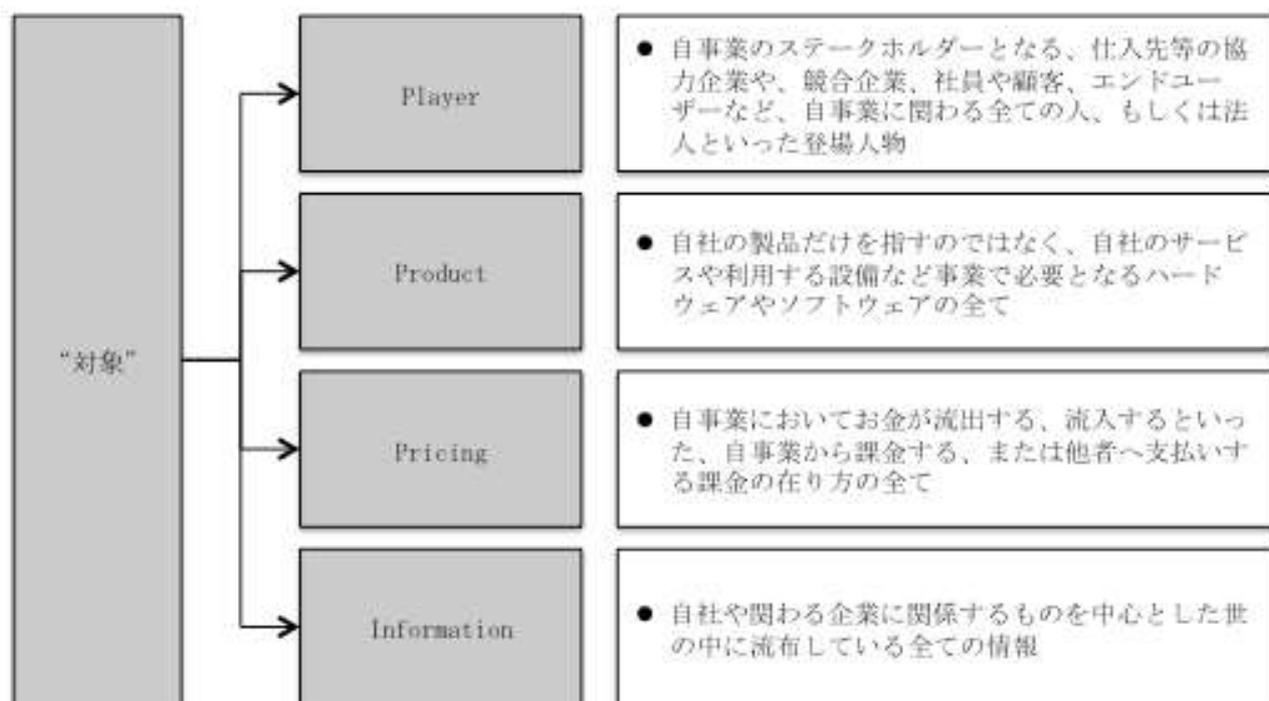


出所：筆者作成（2016）

つまり、“対象”となるのは、クラブツーリズムのような、「①：ビジネスを成立させる為に登場する法人・個

人そのもの（登場人物）」や、ジレットモデルや頒布会モデル、アマゾン個別リコメンドのような「②:①のそれぞれの登場人物において、また登場人物間で流通し、取り扱う事柄や行為」に分類される。更に②は、先の“対象”の事例に基づくと、プレイヤー間を流通し取り扱う事柄や行為は3方向に分類される。1つ目はジレットモデルに代表される「②-1:ビジネス必要となる商品・設備等のモノやサービスを含む“財”」を利用すること、2つ目は、頒布会モデルのように「②-2:プレイヤー間の取引で発生するカネのやりとり」を利用すること、3つ目は、アマゾンのリコメンド機能のように「②-3:プレイヤー、またはプレイヤー間で利用・受け渡す情報や取引等で発生する情報」を利用することである。また、ビジネスの商取引は商流・物流・情報流などの分類が利用され、また経営資源の整理においてもヒト・モノ・カネ・情報の分類が利用される。このことは自事業で保有、または自事業に関係して発生・利用するものが、“ヒト系 (①)”、“モノ系 (②-1)”、“カネ系 (②-2)”、“情報系 (②-3)”の範囲の中に限られていることを指し示している。“対象”の分類は下記の Fig.5 の通りに“Player”、“Product”、“Pricing”、“Information”とする。

Fig.5 “対象”の分類



出所:筆者作成 (2016)

4-2. “対象”の側面

ジレットモデルでは、“対象”となる商品を「刃」と「柄」に分けている。同様のモデルが多い複合機事業においては、「トナー」と「本体」に分かれている。これらは、分割した「刃」や「トナー」を継続購入させることにより収益を向上させるモデルであるが、分けられた二つそれぞれが個別に役に立つことはない。他方、アドビPDFに代表されるオープン・クローズモデルでは、文章閲覧機能に限定したアドビリーダーと、文章作成機能を持ったアドビアクロバットに分割している。これはそれぞれ毎に機能を持ち、使える点において、先のジレットモデルとは異なる。

これらは同じ「商品」を“対象”としているが、“対象”の使い方が異なっている。ジレットモデルでは“形態”

で商品を分割しているが、オープン・クローズモデルでは“機能”で商品を分割している。このように同じ“対象”においても工夫の凝らし方が異なり、その使い方を“側面”とする。以下、各“対象”と共にその“側面”の分類を事例に基づいて示す。

①: Player

1つめの“対象”は、“Player”である。ビジネスを成立させる為に登場する法人・個人そのもの（登場人物）であり、自事業のステークホルダーとなる、仕入先等の協力企業や、競合企業、社員や顧客、エンドユーザーなど、自事業に関わる全ての人、もしくは法人といった登場人物を指す。

“Player”を対象とした事例としては、ニトリやワールドなどのSPAモデルや、DELLのダイレクトモデルが挙げられる。これらは、従来の業態ではパートナーであるメーカーやチャネル・物流企業を自事業の支配下に取り込んでしまう、またはパートナーなしで事業を成立させるやり方である。また、ソニーのプレイステーションやブルーレイディスクにおけるデファクト・スタンダード化も“Player”を対象としている。パートナーであるスクエア等のコンテンツ力の高いソフトメーカーとの協力関係を築くことで、業界標準を獲得している。他には、イケア等の新興家具ブランドの他者参加モデルがある。これは従来自社が担っていた配達や組立ちった事業活動の一部を顧客に肩代わりさせることでコストを下げている。

これらのモデルは、“対象”の“側面”が異なっている。SPAモデルやダイレクトモデルは、従来の業態やビジネスのプレイヤーフォーメーションから登場人物自体を排除してしまうことに対して、その他のモデルは、従来の業態やプレイヤーフォーメーションを維持したまま、自事業とプレイヤー間における取引や行為に工夫を凝らしている。また、デファクト・スタンダード化と他者参加モデルにおいても取引や行為に対する“側面”は異なっている。一方はパートナーや競合企業等のプレイヤーとの“関係性”に工夫を凝らしているものであり、他方は、ユーザーやチャネル等のプレイヤーとの“役割”分担に工夫を凝らしている。これらを分類すると後掲 Fig.6 の通りになる。

これらの“側面”に対する“操作”を合わせると下記の通りに整理される。

- ①-1：登場人物自体：“Player”（登場人物）を自事業に新たに“追加”、または“削減する”という“操作”をすること。
- ①-2：関係性：自事業と“Player”との関係性を新たに“構築する”、または“破壊する”という“操作”をすること。
- ①-3：役割：自事業に関わる“Player”の役割を新たに“追加する”、または“削減する”という“操作”をすること。

このように、自社事業に関わる登場人物そのものや、その関係性、役割を“操作”することを起点としてプロフィットモデル化されるものである。

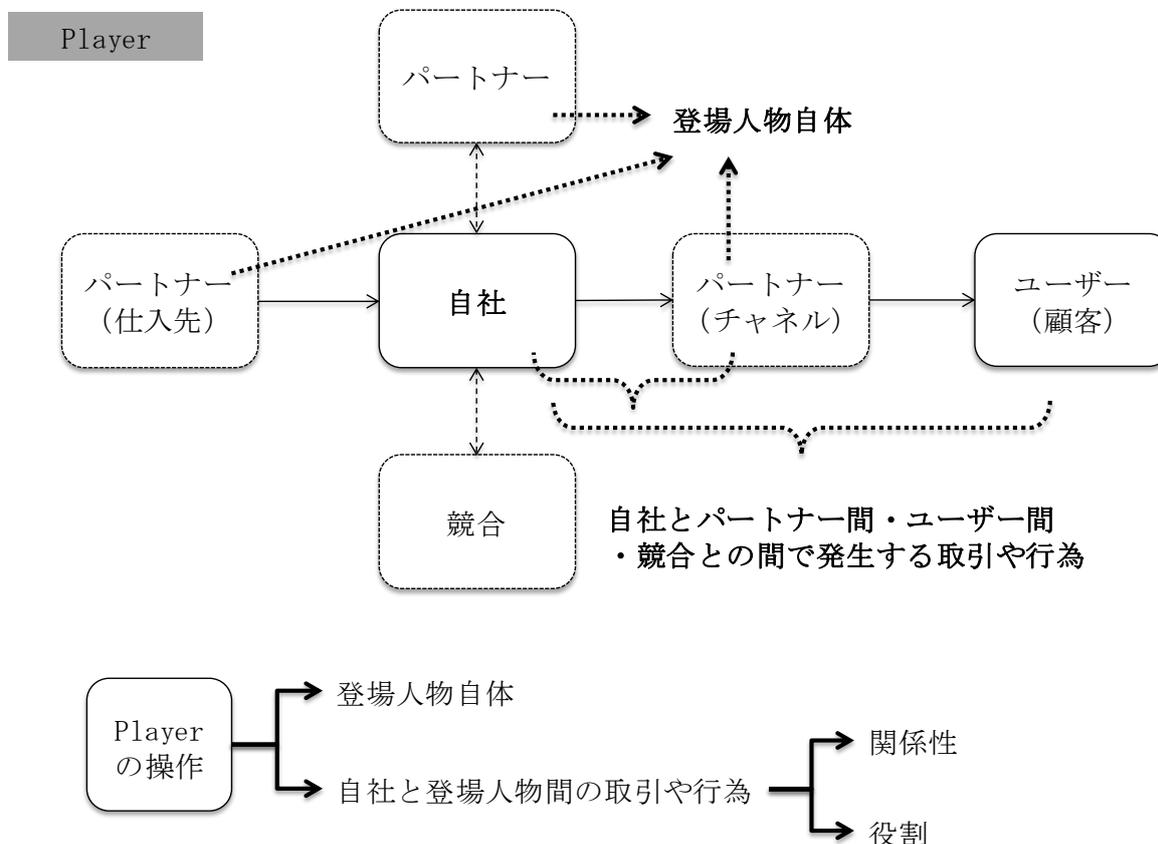
②: Product

2つめの“対象”は、“Product”である。これは、自社の製品だけを指すのではなく、自社のサービスや利用する設備など事業で必要となるハードウェアやソフトウェアの全ての財を指す。

“Product”を対象とした事例としては、ジレットモデルを採用する複合機事業や、アドビアクロバットやデンソーQRコードで採用するオープン・クローズモデルを先述した。他には、自動車メーカーやGEが採用する販売後利益モデルや、LCC等が採用する販売高回転モデルが挙げられる。販売後利益モデルでは、ユーザーが商品購入後の利活用に必要となるメンテナンスや保険などのサービスを組み合わせて提供することで一顧客から収益

を獲得している。また LCC では、通常の航空会社では幅広い種類の航空機やサービス提供の数を絞ることで、メンテナンス業務の効率化と稼働時間や販売回数の確保を実現している。

Fig.6 “Player”の“側面”の分類



出所：筆者作成（2016）

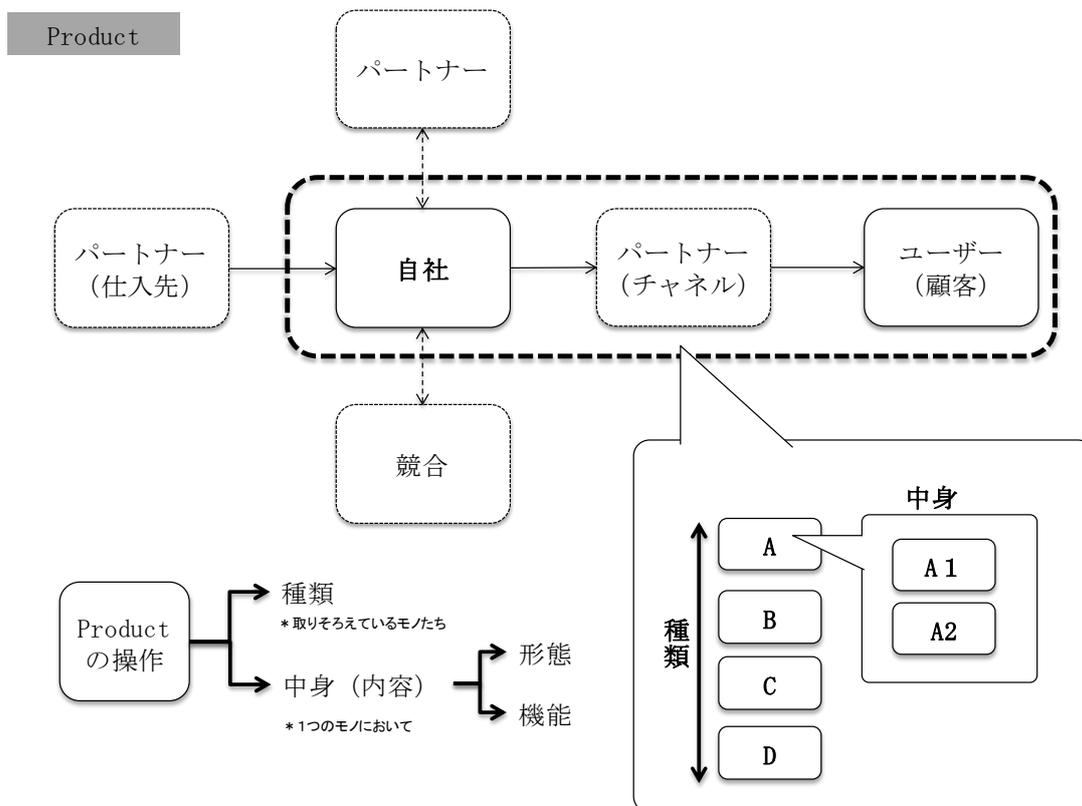
ジレットモデルでは“形態”、オープン・クローズモデルでは“機能”を“側面”として工夫を凝らしているが、これは1つの“Product”の“中身”に対する工夫の凝らし方である。他方、販売後利益モデルや販売高回転モデルは、取り揃える“Product”の“種類”自体に工夫を凝らしている。これらを分類すると後掲 Fig.7 の通りになる。

これらの“側面”に対する“操作”を合わせると下記の通りに整理される。

- ②-1：形態：自事業の“Product”の形態を“分割する”、または“組み合わせる(統合する)”という“操作”をすること。
- ②-2：機能：自事業の“Product”の機能を“増やす(または、分割する)”、または“減らす(または統合する)”という“操作”をすること。
- ②-3：種類：自事業の“Product”の種類を“増やす”、“減らす(または、統一する)”、または“改廃する”という“操作”をすること。

このように、自社の製品／サービス・設備の形態・機能・種類自体を“操作”“することを起点としてプロフィットモデル化されるものである。

Fig.7 “Product”の“側面”の分類



出所：筆者作成 (2016)

③:Pricing

3つめの“対象”は“Pricing”である。ここでは、自事業においてお金が流出する、流入するといった、自事業から課金する、または他者へ支払う課金の在り方の全てを指す。

“Pricing”を“対象”としている事例としては、携帯キャリアが挙げられる。古くは通話や通量量が従量制課金であったが、定額制課金や従量制課金の変更や組合せの提供により、価格設定方法を変えることで収益を高めようとしている。また、DVD 宅配レンタル事業を営むTSUTAYA ディスカスも“Pricing”を“対象”としている。従来、DVD の品揃えを確保する為には、ある一定の仕入れをするため固定費が発生する。仕入れをDVD レンタル回数に応じた支払い を伴う借入にすることで、変動費化されコスト効率が向上している。他には、先述した頒布会モデルがあり、ある一定期間において課金してしまうことで、収益を確保している。

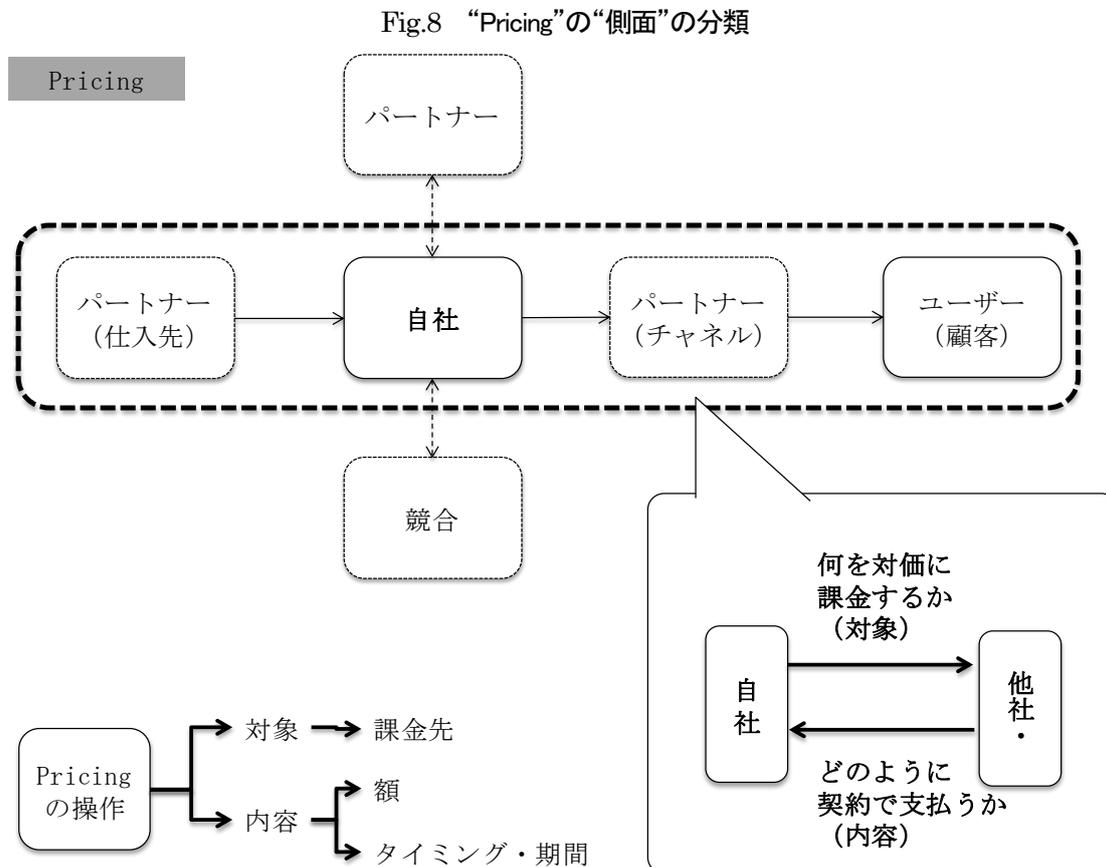
携帯キャリアや頒布会モデルは、課金契約の“額”や“タイミング”等の“内容”に工夫を凝らしているが、TSUTAYA ディスカスのケースでは、“課金先”そのものを変更している。つまり、従来は価値が移動することに課金されていたが、変動費化後は利用に対価が設定されている。これらを分類すると後掲 Fig.8 の通りになる。

これらの“側面”に対する“操作”を合わせると下記の通りに整理される。

- ③-1：課金水準：自事業から他者にする、または他者から自事業にする課金価格を“下げる”、“上げる”、“固定にする”、また“変動にする”) という“操作”をすること。
- ③-2：課金先：自事業から他者にする、または他者から自事業にする課金の対象を“増やす”、“減らす”、または“変える”という“操作”をすること。
- ③-3：課金時機：自事業から他者にする、または他者から自事業にする課金のタイミングを“前にする”、“後

にする”、また課金の期間を“都度にする”、“定期にする”、また“分割する”という“操作”をする。

このように、仕入・販売の双方の課金の水準・対象・タイミングを“操作“することを起点としてプロフィットモデル化されるものである。



出所：筆者作成 (2016)

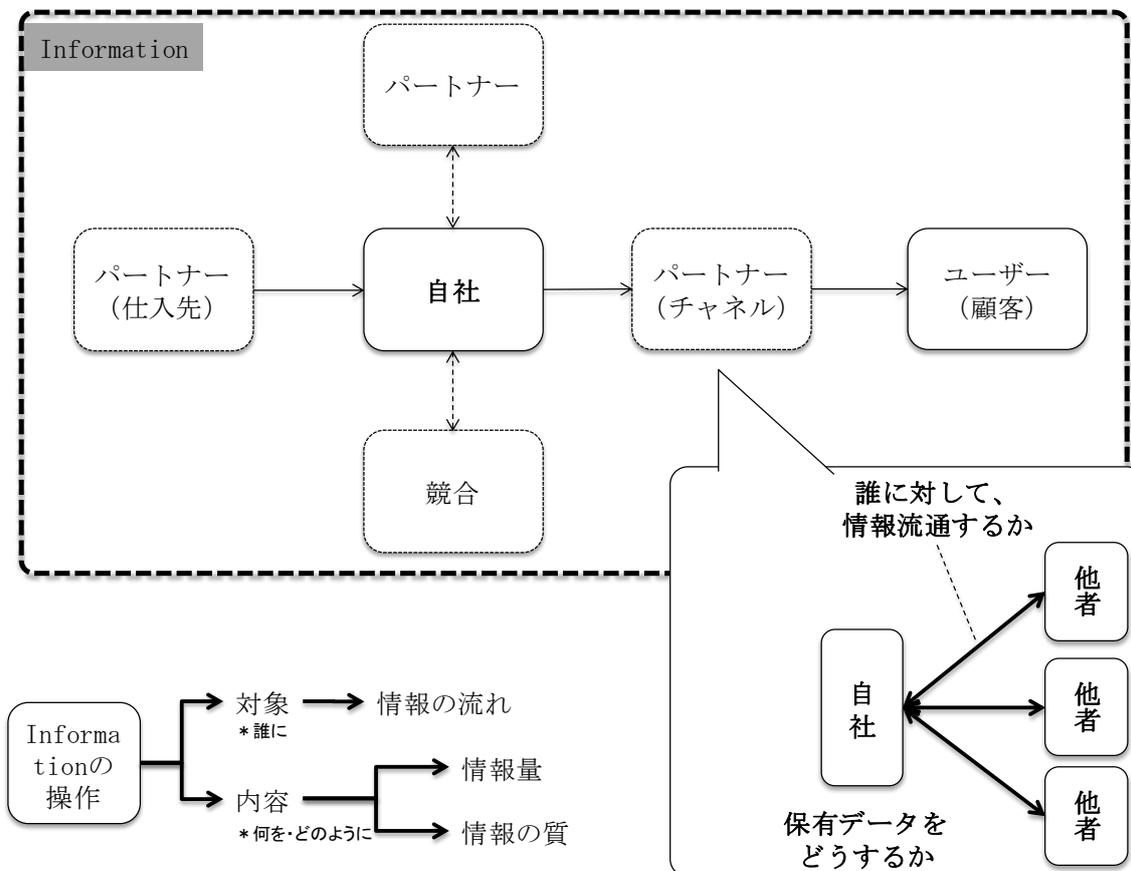
④Information

4つめの“対象”は“Information”である。自社や関わる企業に関係し、プレイヤー、またはプレイヤー間で利用・受け渡す情報や取引等で発生する情報を指す。

“Information”を対象とした事例としては、先述したアマゾンクロスセルレコメンデーションがある他、古くは三菱化学のDVDメディア事業が挙げられる。三菱化学は自社の商品（DVDメディア素材）を利用したDVD製造技術を顧客であるメーカーに公開し、メーカーがその技術を利用してDVD製造をし続けることで、継続的に収益を挙げている。また、クラウドソーシング事業を営むOdeskも“Information”を“対象”としている。通常のクラウドソーシングは業務依頼者が価格設定することが多いが、Odeskでは業務受託側が根付けをしている。クラウドソーシングプラットフォームに自身の評価や評判情報を蓄積することで、優秀であれば高い価格設定でも業務受託が可能となり、優秀な業務受託者が集積するようになっている。

三菱化学の事例では、情報を提供する“対象（者）”の選択が工夫の源となるが、アマゾンクロスセルレコメンデーションやOdeskでは、情報の“内容”に工夫を凝らしている。アマゾンでは購買履歴から今後の購買予測をするという情報の“質”に対してアプローチしているが、Odeskでは幅広い評価の積み重ね、つまり“量”が工夫を凝らす対象となっている。これらを分類すると下記のFig.9の通りになる。

Fig.9 “Information”の“側面”の分類



出所：筆者作成 (2016)

これらの“側面”に対する“操作”を合わせると下記の通りに整理される。

- ④-1：情報流：自事業から他者に提供する、もしくは提供される情報の流れを“構築する”、または“遮断する”という“操作”をすること。
- ④-2：情報量：自事業に他者の情報を“蓄積する”、または“廃棄する”という“操作”をすること。
- ④-3：内容：自事業で取り扱う情報の内容を“処理する (加工する)”という“操作”をすること。

このように、自事業が保有する情報の流れや量、その内容を“操作”することを起点としてプロフィットモデル化されるものである。

以上4つに大別される“対象”とそれぞれ3つの側面、それに従属して行う“操作”が存在し、一覧化すると後掲 Fig.10 となる。

4-3. ビジネス事例とプロフィットモデルの関係性

上記のようにビジネス事例とプロフィットモデルを多く挙げてきたが、その関係は1対1ではない。

1つ目は、モデルによっては1つのプロフィットモデルに複数の“対象”を内包されている事例が存在する。クックパッドや食べログで採用されるフリーミアムモデルの成立は、課金水準を無料か有料の2つに分けることと共に、それぞれにおいて使うことの出来る商品機能を分けている。つまり、2つの“対象”とそれに対する“操

作”が存在し1つのモデルとして確立しているものも存在する。他にも、ここ数年様々な企業で取り込まれ始めているオープンイノベーションの多くは、従来バリューチェーン上にいない登場人物を追加するという“Player”を対象としている他、従来自社からは出さない情報を外部に出すという”Information “を対象としているやり方でもある。

Fig.10 “対象”と“操作”の一覧

“対象”		←	“操作”
Player	登場人物	←	追加する・削減する
	関係性	←	構築する・破壊する
	役割	←	追加する・削減する
Product	形態	←	分割する・組み合わせる（統合する）
	機能	←	増やす（または、分割する）・減らす（または、統合する）
	種類	←	増やす・減らす（または、統一する）、改廃する
Pricing	課金水準	←	下げる・上げる、固定にする・変動にする
	課金先	←	増やす・減らす、変える
	課金時機	←	後にする・前にする、都度にする・定期にする、分割する
Information	情報流	←	構築する・遮断する
	情報量	←	蓄積する・廃棄する
	内容	←	処理する（加工する）

出所：筆者作成（2016）

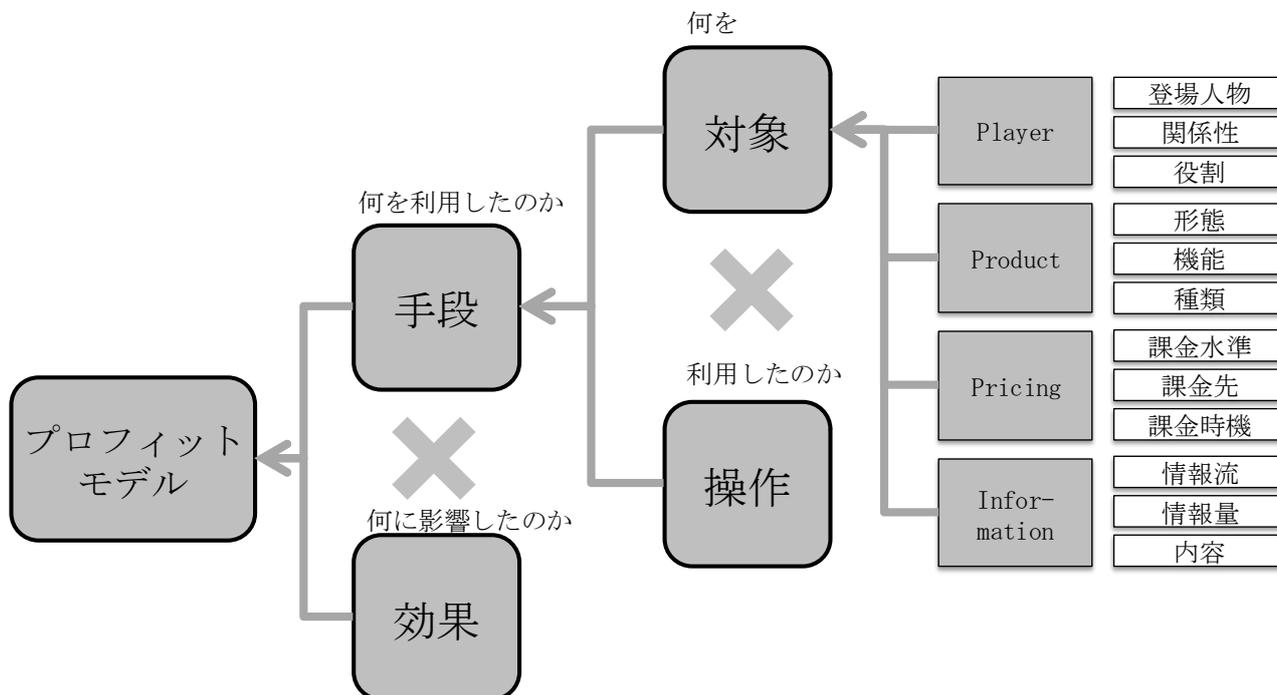
2 つ目に、1 つのビジネスには複数のプロフィットモデルが存在する場合がある。先述したアマゾンではクロスセルリコメンデーションやプロセス逆転モデル、他にもロングテールモデルが含まれている。また、LCCにおいても、販売高回転モデルの他にも商品アンバンドリングやイールドマネジメントモデルが存在している。

これらの存在によりビジネス事例とプロフィットモデルは、ビジネスに対して複数のプロフィットモデル、またそのプロフィットモデルに対して複数の“対象”が存在する可能性を指し示している。

4-4. プロフィットモデルの体系的分解と全体像による推察

本研究は、プロフィットモデルは、網羅的、且つ一定の視点で分解する体系的な方法が存在すると考え、プロフィットモデルの体系的な分解の仕方や含まれる要素、その種類を明らかにしたが、プロフィットモデルの全体像は下記の Fig.11 のように構造が示される。

Fig.11 プロフィットモデルの構造的全体像(試案)



出所：筆者作成 (2016)

この構造分解図の存在により、以下の2点が推察される。

1 つ目は、一般的にプロフィットモデルと呼ばれているものや、先進的で優れた事例と呼ばれているもの、どのようなプロフィットモデルの構造が存在するかを明確にすることだけでなく、構造化することで比較分析することができる。また、一般的にプロフィットモデルではないかと想定される事例に、誤解や異なる概念が含まれているかを判別することが可能となる。これは、プロフィットモデルの体系的分解や含まれる要素を明らかにしたことによって可能となった。

2 つ目は、実際のビジネスにおいて、プロフィットモデルを起点として意図を持ち、競争優位につなげられる可能性が示唆される。ビジネスを設計する際に、競合事業のプロフィットモデルを分析することにより、競合事業との差別化要素を見つけられる可能性がある。

第5章 結論ならびに課題

本研究では、プロフィットモデル自体をモデル化している研究例がない中で、第2章で設定した研究の仮説について、多数の事例も取り上げながら、「工夫の種類」とも考えるプロフィットモデルを体系的に分解することができる試案を検討した。これにより、複数のモデルを項目毎に比較し分析することが可能となる方向を示した。また、前掲4-2で述べた「対象」と「操作」の存在を明らかにしたことで、現実のビジネスにおいて、意図を持ってプロフィットモデルを作ることができる可能性が生まれたと考えている。そして、手段×効果の数だけメカニズムが存在する可能性があることも示した。

このように、本研究では、まずはプロフィットモデルを分解することに焦点を当てて、以上のような段階的成果が得たと考えるが、今後はさらに緻密に解明すべき課題としては大きく4つがあると考えている。

第1に、現時点で存在しないプロフィットモデルの理由と存在する為の要件の検討である。例えば、かつてフリーミアムモデルは存在しなかったが、IT技術の進展によりそのモデルの存在が可能となった。これは外部の技術要因による結果と考えられるが、これらの要件を体系としてまとめる検討である。

第2に、プロフィットモデルが同じであるにも関わらずビジネスモデルが異なるという事例に対する検討である。つまり、プロフィットモデルが全く同じメカニズムに分類されるビジネスが現実には存在するが、それらを展開する複数の企業が結果として異なるビジネスモデルを構築している事例が1つだけでなく複数存在し、その背景や理由、つまりビジネスモデルとプロフィットモデルの差分に関する検討である。

第3に、ビジネスモデルの定義にもよるが、1つのビジネスモデルに複数のプロフィットモデルが内包されることに関する検討である。現実には複数存在することが多く、それが結果としてどのように競争優位性をもたらすのか、あるいはもたらさないのかについての検討も今後の課題である。

第4に、“効果”の分類と体系化である。“効果”は“手段”によりもたらされるものとしたが、売上向上やコスト削減することに際し、色々なダイナミズムが存在すると予測される。

これら4つの検討課題は、今後の検討として非常に重要であるか考えていると同時に、本研究で示したプロフィットモデルについても、より多くの具体的事例を更に当てはめることで精度を上げていく必要が求められると考えている。

著者紹介



山本 曜平

大阪大学工学部応用理工学科卒業。野村證券を経て、化粧品通販事業を運営。その後、博報堂コンサルティングに参画し、プロジェクトマネージャーとして従事。成長戦略、マーケティング戦略、新規事業開発をメインにプロジェクト開発・運営を行うと共に、社内のビジネスモデルに関わるナレッジ開発を担当。



土屋 繼

慶應義塾大学大学院経営管理研究課修士課程修了。A.T. カーニーにて戦略コンサルタントを経て、ITベンチャー業界に従事。2度のIPOを経て、インテリアデザイン内装会社代表を務めその後博報堂グループ入り。現在は株式会社クラウドポイントの執行役員。ビジネスモデル学会プリンシパル、2016年よりBMAビジネスモデル大賞委員会委員長。

参考文献

(論文系)

- Mayo M.C. and Brown G.S., (1999) “Building a Competitive Business Model”, Ivey Business Journal, No.63.
- Chesbrough H. and R.S. Rosenbloom, (2002) The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation’s Technology, Industrial and Corporate Change, Vol.1, No.3,
- Tompson A.A. and A.J. Strickland (2003) “Strategic Management : Concepts and Cases” McGraw-Hill
- Afuah A. and C.L. Tucci (2003) ,”Internet Business Models and Strategies: Text and Cases”, McGraw-Hill
- Afuah A. (2004) “Business Models : A Strategic Management Approach”, McGraw-Hill
- Morrisa, M., Schindehutte, M. and Allen, J., (2005) “The Entrepreneur’s Business Model: Toward a Unified Perspective”, Journal of Business Research, No.58
- 梶川裕矢・松島克守 (2007) 「ビジネスモデルに関する研究動向の調査」『ビジネスモデル学会論文誌』第4号
- Markides C. C. (2008) ,” Game Changing Strategies”, John Wiley & Sons

- Teece,D.J. (2010) "Business Models,Business Strategy and Innovation", Long Range Planning,43
- Zott C., R.Amit and L.Massa(2011),"The Business Model: Recent Developments and Future Research",Journal of Management,Vo.37,No.4
- 張 輝 (2016)「日本におけるビジネスモデル研究の現状に関する序説的考察」『BMA ジャーナル』Vol. 16, No. 1, 30-41
- 張 輝 (2012)「ビジネスモデルの定義及び構造化に関する序説的考察」『立教DBA ジャーナル』No. 2, 19-36

(専門誌系)

- Magretta, J. (2002) "Why Business Models Matter," Harvard Business Review, May (村井章子訳 (2002) 「ビジネスモデルの正しい定義」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』8月号)
- Johnson M.W., Christensen C.M. and Kagermann H., (2008) "Reinventing Your Business Model", Harvard Business Review, Dec., (関 美和訳 (2009) 「ビジネスモデル・イノベーションの原則」『Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー』Apr.)
- Casadesus-Masanell, R. and J.E. Ricart (2011) s-Masanell, R. and J.E. Ricart Harvard Business Review, Dec.,s Review, and Futu (中島聡子訳 (2011) 「優れたビジネスモデルは好循環を生み出す」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』8月号)

(書籍系)

- Slywotzky, A.J. and D.J. Morrison (1997) "The Profit Zone" Time Books (恩蔵直人・石塚浩訳 (1999) 『プロフィット・ゾーン経営戦略』ダイヤモンド社)
- 国領二郎 (1999) 『オープン・アーキテクチャ戦略』ダイヤモンド社
- 青島矢一・武石 彰 (2001) 「アーキテクチャという考え方」、藤本隆宏・武石 彰・青島矢一編『ビジネス・アーキテクチャ』有斐閣
- Slywotzky, A.J. (2002) "The Art of Profitability" Warner Books (中川治子訳 (2002) 『ザ・プロフィットー利益はどのようにして生まれるのか』ダイヤモンド社)
- 加護野忠男・井上達彦 (2004) 『事業システム戦略』有斐閣
- 浅羽 茂・新田都志子 (2004) 『ビジネスシステムレボリューション』NTT 出版
- 嶋口充輝編著 (2004) 『仕組み革新の時代』有斐閣
- 山田英夫 (2004) 『デファクト・スタンダードの競争戦略』白桃書房
- Chesbrough H. (2006) "Open Business Models : How to Thrive in the New Innovation Landscape", Harvard Business School Press (東原 潔訳 (2007) 『オープンビジネスモデル』翔泳社)
- DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部 (2006) 『ビジネスモデル戦略論』ダイヤモンド社
- 山田英夫 (2007) 『逆転の競争戦略：第3版』生産性出版
- 内田和成 (2009) 『異業種競争戦略』日本経済新聞出版社
- 妹尾堅一郎 (2009) 『技術力で勝る日本が、なぜ事業で負けるのか-画期的な新製品が惨敗する理由』ダイヤモンド社
- Chris Anderson, (2009) "Free: The Future of a Radical Price" Hyperion (小林弘人 監修, 高橋則明 訳 (2009) 『フリー~〈無料〉からお金を生みだす新戦略』日本放送出版協会)
- Osterwalder A.and Y. Pi gneur, (2010) "Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers" Jojn Wiley & Sons (小山龍介訳 (2012) 『ビジネスモデル・ジェネレーション: ビジネスモデル設計書』翔泳社)
- Johnson M.W., (2010) "Seizing the White Space: Business Model Innovation for Growth and Renewal", Harvard Business Press, (池村千秋訳 (2011) 『ホワイトスペース戦略』阪急コミュニケーションズ)
- Shenkar O. (2010) "Copycats: How Smart Companies Use Imitation to Gain a Strategic Edge", Harvard Business School Publishing (井上達彦監訳, 遠藤真美訳 (2013) 『コピーキャット』東洋経済新報社)
- 楠木 建 (2010) 『ストーリーとしての競争戦略』東洋経済新報社
- 板橋 悟 (2010) 『ビジネスモデルを見える化する ピクト図解』ダイヤモンド社
- 細谷 功 (2011) 『アナロジー思考』東洋経済新報社
- 川上昌直 (2011) 『ビジネスモデルのグランドデザイン』中央経済社

- ・ 井上達彦 (2012) 『模倣の経営学』 日経 BP 社
- ・ 野中郁次郎・徳岡晃一郎編著 (2012) 『ビジネスモデル・イノベーション』 東洋経済新報社
- ・ 山田英夫 (2012) 『なぜ、あの会社は儲かるのか？ビジネスモデル編』 日本経済新聞出版社
- ・ 平野敦士カール (2012) 『図解 カール教授と学ぶ成功企業 31 社のビジネスモデル超入門!』 ディスカヴァー・トゥエンティワン
- ・ 三谷宏治 (2013) 『経営戦略全史』 ディスカバーレポリューションズ
- ・ 川上昌直 (2013) 『儲ける仕組みをつくるフレームワークの教科書』 かんき出版
- ・ 川上昌直 (2013) 『課金ポイントを変える利益モデルの方程式』 かんき出版
- ・ 川上昌直 (2014) 『ビジネスモデル思考法 ストーリーで読む「儲ける仕組み」のつくり方』 ダイヤモンド社
- ・ 根来龍之 (2014) 『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
- ・ 三谷宏治 (2014) 『ビジネスモデル全史』 ディスカバーレポリューションズ
- ・ 酒井光雄・武田雅之 (2014) 『全史×成功事例で読む「マーケティング大全」』 かんき出版
- ・ 今枝昌宏 (2014) 『経営戦略を見る目と考える力を養う ビジネスモデルの教科書』 東洋経済新報社
- ・ 長沼博之 (2015) 『ビジネスモデル 2025』 ソシム
- ・ 今村昌宏 (2016) 『競争優位の仕組みを見抜く&構築するビジネスモデルの教科書【上級編】』 東洋経済新報社

注 記

- 1 ビジネスモデルを「顧客価値創造のためのビジネスのデザインに関する基本的な枠組」と定義し、これらの構造的要素に①顧客価値創造モデル、②収益モデル、③ファイナンスモデル、④人材モデルがあるとした 張 輝 (2012) 「ビジネスモデルの定義及び構造化に関する序説的考察」『立教 DBA ジャーナル』 2, 28 頁。
- 2 ビジネスモデルを「ビジネスの特徴をモデル化し、表現したものであり、事業モデルとマネジメントモデルから成る」とし、これらの構造的要素に①価値相互関連モデル、②プロセスモデル、③ガバナンスモデル、④収益性構造モデルがあるとした。張 輝 (2012) 「ビジネスモデルの定義及び構造化に関する序説的考察」『立教 DBA ジャーナル』 2, 24 項・28 頁。
- 3 ビジネスモデルの構造的要素に①顧客価値提案、②利益方程式、③主要経営資源、④主要業務プロセスがあり、これらが密接に関連し合うものとした。Johnson M.W., (2010) "Seizing the White Space: Business Model Innovation for Growth and Renewal", Harvard Business Press, (池村千秋訳 (2011) 『ホワイトスペース戦略』 阪急コミュニケーションズ) 52-54 頁。
- 4 ビジネスモデルを「旧来の戦略的フレームワークを拡張するためのコンセプト・セットであり、その目的は多様化・複雑化・ネットワーク化への対応である」とし、構造のフレームワークを①ステークホルダー、②トータル・バリュー・クリエーション、③収益流/収益方程式、バリューネットワークに分解した。三谷宏治 (2014) 『ビジネスモデル全史』 ディスカバーレポリューションズ 49-50 頁。
- 5 張輝 (2016) 39 頁。
- 6 なお、先行研究において指摘される、具体的なプロフィットモデルの代表的なものとしては、スライウォツキー(2010)の 23 の利益モデルが挙げられる。ただし、これらの利益モデルは、演繹的に導出されている為に 23 のモデルに分類される理由や、モデル同士がどのような関係にあるのかが明らかでない。つまり、プロフィットモデルの構造やモデルが有する要素が明示されておらず、そのような意味においてモデル化されているとは言い難い。林氏の論文に収益モデルの要件についての考察はあるが、成立の要件に対する分析であり、構成する要素ではないため、本論文とはさほど関連しないと思われる。林永周(2015)「モバイルアプリの収益モデルの要件」。
- 7 プロフィットモデルを分解する視点については、検討するアプローチや重点的に置かれる視座などによって、多様な考え方がありと考えられるが、本稿では、プロフィットモデルの構造化に資する一つの探索として、本文中のように仮説的に設定する。
- 8 事例収集においては、『早稲田大学山田英夫研究室+㈱博報堂コンサルティング「ビジネスモデル研究会」』の研究成果を引き継いでいる。事例は、参考文献を参考に、企業向け・一般消費者向け、製造物販系・役務系のそれぞれを幅広く選定した。また、モデルの幅広さを担保する目的において、過去に於いて収益性が高ければ、現在収益性が低い事例も選定している。

[投稿受領日] 2016 年 8 月 10 日