

どのような価値を交換しているのかを記述します。

- 利用者 商品やサービスを受け取る
- 事業 商品やサービスを提供する
- 事業者 その事業を運営する

本にも紹介した「俺のフレンチ」のビジネスモデルです。もう立ち食いスタイルをやめてしまったという意味では少し古いのですが、ここでは真ん中にある事業体から、一流フレンチという商品が出され、立ち食いで回転率を上げることで、通常のフレンチよりは安いけれどもビジネスとして成り立っています（図2）。

真ん中の事業の左右に、どのような価値を置くのが図解のポイントになってきます。左と右で意味合いが違って、左はWhat（なにを）、右はHow（どのように）、つまり左は利用者は何にお金を払っているのか、右は事業者はどうやってお金を回しているのかということになります（図3）。

- What 利用者は何にお金を出している？
- How 事業者はどうお金を回している？

左側では利用者にとって経済合理的かということ、右側では事業者にとって経済合理的かということを見ます。ふたつの視点から経済合理性を見ることが、図解のポイントになります。

このふたつを図で見ると、左上は「誰に何を提供するのか」ということになり、右下は「誰がどのように運営しているのか」ということになり。このように見ていただくとわかりやすいかなと思います。

こうした図解のツールを「ビジネスモデル図解ツールキット」として無償配布しています。もしよかったら使ってみてください（図4）。

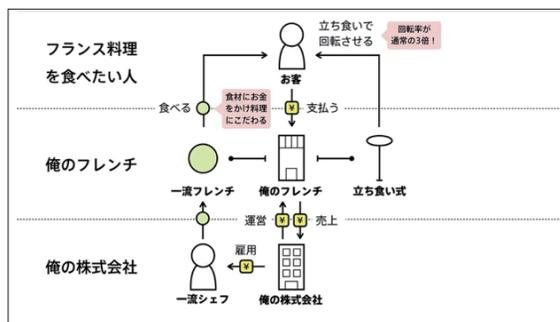


図2 「俺のフレンチ」のビジネスモデル図解

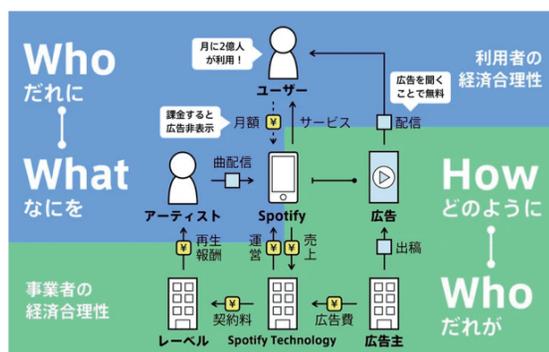


図3 利用者と事業者のふたつの視点から見る

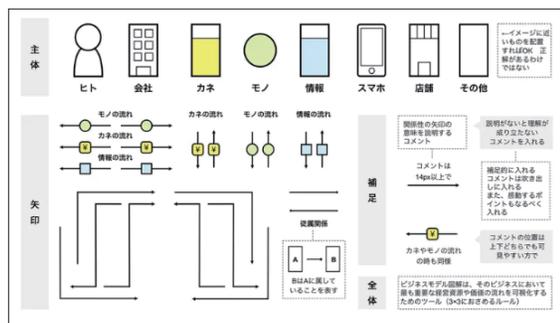


図4 ビジネスモデル図解ツールキット

ビジネスモデル 2.0 が求められる時代的背景

時代的背景としては、技術革新やイノベーションなどの創造性がビジネスに求められているということがあります。変化が激しくなっていて、ビジネスモデルを一度つくったとしてもすぐには変わらなくてはならなくなっています。

かつ、ESG 投資やSDGs など社会性が求められていて、多様なステークホルダーが関わってきています。先ほど話していた経済合理性に、Creative と Social を加えたもの、3つが重なったものをビジネスモデル 2.0 と定義しています (図 5)。

- Social 社会性があるか?
- Business 経済合理性があるか?
- Creative 創造性があるか?

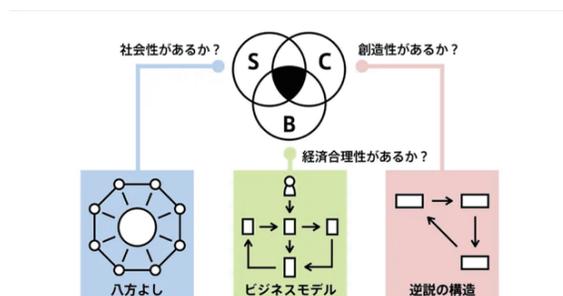


図 5 SBC を確認するための 3つの枠組み

ビジネスモデルは「儲けの仕組み」と訳されることが多くて、経済合理性だけを重視しやすい。しかし、経済合理性だけでいいのか。創造性や社会性が、世の中から求められているなかで、この2つを考慮する考え方にシフトしたほうがいいんじゃないかというのが、ビジネスモデル 2.0 の考え方です。

これを、八方よし、ビジネスモデル、逆説の構造の3つのフレームワークで考えましょうというのが、本の序章でご紹介した内容です。

創造性を引き出す「逆説の構造」

逆説の構造とは、起点、定説、逆説の3つの要素からなる構造です (図 6)。「俺のフレンチ」の例でいうと、一流シェフという起点があったときに、「ゆったり座って、長い時間かけて食べる」というのが定説です。そこに「立って食べる手頃な料理」という逆説によって回転率を上げてビジネスを成立させようとしたものです。定説と逆説が対立的であればあるほど、インパクトが強くなります。

一見誰もやらないようなことをやろうとするとき、そこには仕組みが必要になります。そこにビジネスモデルが必要になると考えています。これが僕の考えるクリエイティビティです。

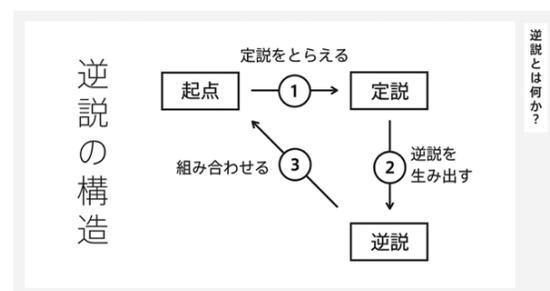


図 6 逆説の構造

「八方よし」のビジネスモデルの重要性

この八方よしというのは、僕が考えたことではなくて『持続可能な資本主義』という本からの話なのですが、ブラック企業や環境破壊など、社員を犠牲にしていたり社会を犠牲にしていたりといった、ステークホルダーを犠牲にして成り立つビジネスモデルの継続のリスクが大きくなってきているんじゃないかと思っています。

もともと日本には、売り手よし買い手よし世間よしの「三方よし」という概念がありましたが、三方だと言い切れないほどステークホルダーが増えてきました。それで八方よしで考える必要があると思っています (図 7)。

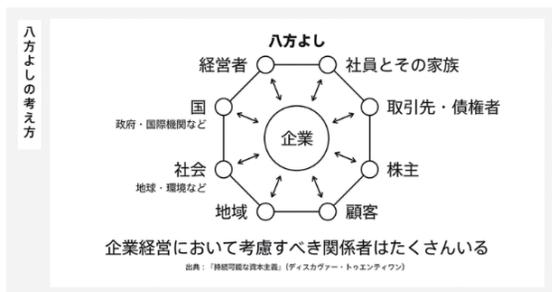


図7 八方よし

こうした図解や本の出版は、「ビジネス図解研究所」という50人ほどのコミュニティで行っています。基本的には、自分たちがこれは面白いと思ったことをやっていくコミュニティで、ここを通じて企業でワークショップや講演を行っています。興味があればぜひご覧ください。

小山龍介（以下、「小山」）：近藤さんの話を受けて、ここからはビジネスモデル・キャンパスの説明をしていきたいなと思います。これが、9つのブロックで構成されるビジネスモデル・キャンパスです（図8）。

近藤さんの説明を借りるなら、右側には「誰に対して何を」というマーケティングの話が入ります。左側には、「誰がどのように」というエンジニアリングが記述されます。

真ん中の価値提案には、顧客が自社の商品を選ぶ理由が記述されます。顧客の頭のなかに浮かぶさまざまなオプション、たとえば今日のセミナーであれば、金曜の

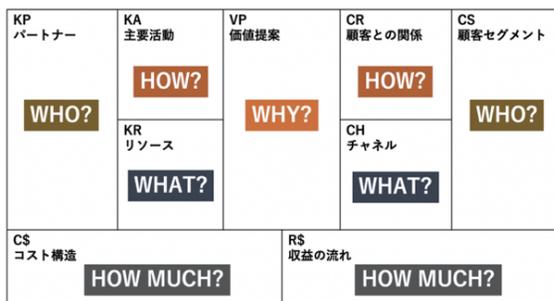


図8 ビジネスモデル・キャンパス

夜です、ほかに「友人と飲みに行こう」とか「家に帰って休もう」とかいろいろ選択肢があるなかで、セミナーに出席しているわけです。その理由こそが、価値提案なのです。

『ビジネスモデル・ジェネレーション』という本のなかには、ビジネスモデルとは「どのように価値を創り出しお客さんに届けるかを論理的に記述したもの」という定義が書かれています。私はいつもここに「構造的に」という言葉を加えて説明します。

というのも、アレックス・オスターワルダーは論文の中で、ビジネスモデルとはアーキテクチャル・レベルのものだというふうに位置づけているからなんです（図9）。

プランニングのレベルでのビジネス戦略をどのように実行していくかというところにビジネスモデルが位置づけられているのですが、それを構造設計という建築的なメタファーで説明しています。さらにその下に、インプリメンテーションのレベルでのビジネスプロセスが定義されています。この三層構造で示していて、ビジネスモデルは戦略を戦術に落とし込むためのブリッジになっています。

経営戦略とビジネスモデル

経営戦略には大きく、ポジショニング派とケイパビリティ派があって、ビジネスモデル・キャンパスはこのふたつの流れを受けています。右側がポジショニング派で、左がケイパビリティ派の議論です。

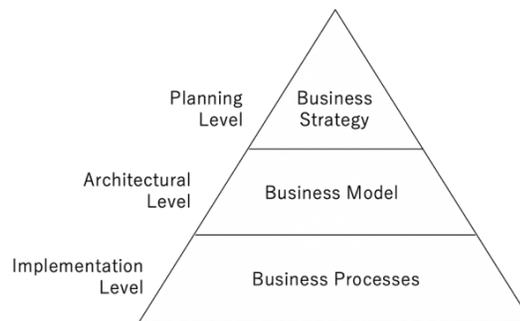


図9 事業戦略の3つのレイヤー

ポジショニング派で議論される、マーケティング的なフレームワークである STP や 4P といったものは、右側のブロックに位置づけられますし、またケイパビリティ派が使う VRIO 分析の希少性、模倣困難性のある活動やリソースは左側に位置づけられることがわかると思います (図 10)。

たとえば、セブンイレブンは老若男女の全方位に対して、おいしい PB の商品を提供しています。このおいしさを支えているのが、チーム MD と専用工場です。ドミナント出店によってスケールメリットを活かしながら展開しています。

一方ローソンは、女性とシニアなどターゲットを絞り込みます。ナチュラルローソンやローソンストア 100、成城石井やケアローソンなどのマルチフォーマットが特徴です。おいしさと健康は、セブンイレブンのセントラルキッチン方式ではなく店内調理で担保しようとしています。コーヒーもセルフではなく店員さんがつくってくれます。

異なるポジショニングを行って、それぞれチーム MD や店内調理といった模倣困難な活動や、専用工場といった希少性の高いリソースでもって差別化を図る。同じコンビニでも戦略がこのように異なっていて、その戦略をビジネスモデルというアーキテクチャーに落とし込んでいるわけです。

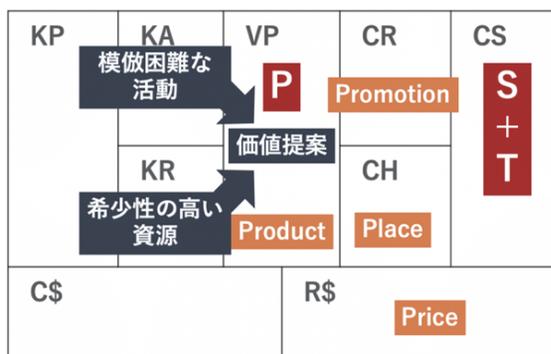


図 10 ポジショニングとケイパビリティ

オントロジーとしてのビジネスモデル

アレックス・オスターワルダーの博士論文では、ビジネスモデル・オントロジーとして示めされていました (図 11)。それをもとにしてつくられたのがビジネスモデル・キャンバスで、ツールとして活用するために簡易化されています。

オントロジーというのは存在論と訳されます。簡単に言えば、存在全体が漏れなく描かれており、要素間の関係性も記述されているというものです。ビジネスモデルという、ビジネスの存在全体と要素が描かれているというわけです。

こういう起源を持つということであると、ビジネスの Being を表したものがビジネスモデル・キャンバスであり、ビジネスの Doing を表したものがビジネスモデル図解というふうに考えることができるのではないかと思います (図 12)。

先ほどのプランニング、アーキテクチャル、インプ

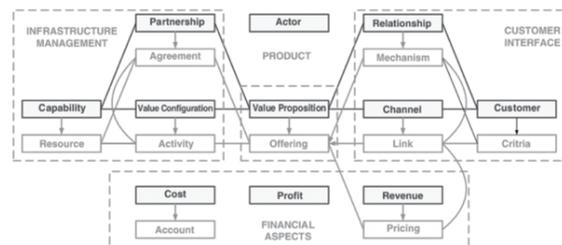


図 11 Business Model Ontology

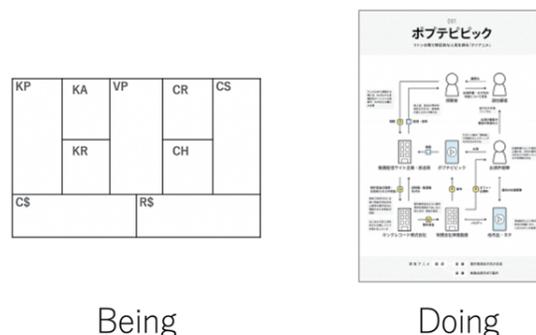


図 12 Being と Doing の記述の違い

リメンテーションの3つのレベルで言うと、ビジネスモデル・キャンパスはプランニングより、ビジネスモデル図解はインプリメンテーションよりの図解だと言えるのではないかと思います。

ビジネスモデルの自己強化ループ

もう少し突っ込んだ話もしてみようと思います。ネット通販で一人勝ちしているたとえば Amazon ですが、ビジネスモデルとしてはヨドバシカメラともそれほど大きく変わりません。しかし、品揃え、配送スピード、サイトの UI など、他社を寄せ付けない強みを持っています。

ただ、ビジネスモデル・キャンパスに書いてみても、ビジネスモデルとしてユニークな特徴は見られません。言ってみれば、ヨドバシカメラも同じビジネスモデルなんです。

そこで、ビジネスモデル・キャンパスの使い方として、もう一步踏み込んだやり方を提案しています。それがシステム思考と組み合わせるやり方です。

これは、ジェフ・ベゾスが描いたナプキンメモなのですが、事業をどのように成長させていこうかという2000年頃に書かれた図でして、今でも社内研修などで使われてアマゾンの社員であれば誰もが知っている図です(図13)。

顧客がよい経験をすると、サイトを訪れる人が増えてトラフィックが増えます。そうするとサプライヤーが増

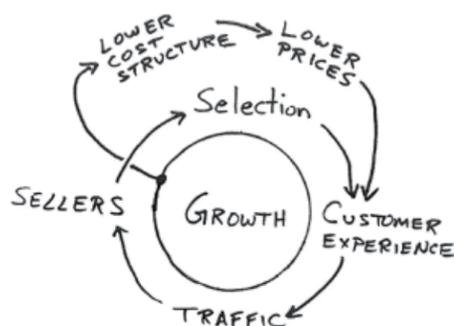


図13 ジェフ・ベゾスのナプキンメモ

え、品揃えが充実する。これはみなさん自身も経験していることですね。そうして品揃えが充実するとさらに多くの人が訪れる。そうして事業が成長するわけです。

そしてもうひとつ、線が出ていますが、成長すればするほど低価格で提供できるコスト構造が生まれる。これはつまり、バイイングパワーがつくということですね。そうして低価格で提供できるようになるので、顧客の経験がさらに向上する。

我々が目にしているのは、1兆3,000億円のEC売上をあげるAmazonが13%で成長している姿です。一方のヨドバシカメラは、10分の1以下の1,100億円のEC売上で、成長率は3%を切っています。ECサイトという意味ではAmazonの一人勝ちだし、その差は広がる一方なんです。

なぜこうした現象が起こっているのかというと、先ほどのループによって動的なビジネスモデルの変化、進展があるからなんです。こうしたループをシステム思考では自己強化ループと呼びます。試しにビジネスモデル・キャンパス上に描いてみると、こうなります(図14)。

逆に言うと、こうしたループを描かないと、ビジネスモデル・キャンパスはスタティックになってしまうんです。いわゆるスナップショット的に、2019年3月のビジネスモデル、というように、財務諸表で言えば貸借対照表(BS)的な図なんです。それを動的に捉えるシステム思考的なアプローチが、自己強化ループです。

こうしたループを組み込んでおく利点としては、先行者優位を維持できること。ヨドバシカメラはじめ、後発他社は容易にキャッチアップできません。また、ジェフ・

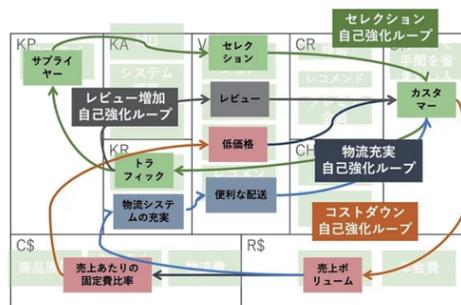


図14 Amazonの自己強化ループ

ベズスが社内コミュニケーションで使っているように、競争戦略を明確化できるという利点もあります。また、事業自体をスケールさせる戦略を描ける。事業の初期の頃、ベンチャーキャピタリストに「こうやって事業を成長させるんだ」と説明することができるわけです。

競争優位の5つの階層

こうした自己強化ループによる競争優位の構築を、一橋大学の楠木建先生の競争優位の階層で見えていくと、レベル3の「戦略ストーリー」にあたります。一貫して自己強化ループを回していくことによって、競争優位を維持していくわけです（図15）。

レベル0は、「外部環境の追い風」。たとえばAIブームのように、AIと名前がつけば投資がつくような状態は、レベル0といえます。そこから、昨今のQR決済は、レベル1の「業界の競争構造」。乱立しているなかで、PayPay、LINE Pay、楽天ペイの3社が抜け出そうとしている状況は、少しでも先行したところが優位となる段階だと言えます。

レベル2の「組織能力」「ポジショニング」は、先にみたようなビジネスモデルの2つの要素、ケイパビリティとポジショニングが該当します。ポジショニングは、価値を高めれば価格が高くなる、価格を下げれば価値を犠牲にしないとイケないというトレードオフがあり、また組織能力には暗黙性があることによって、優位性が確保できます。

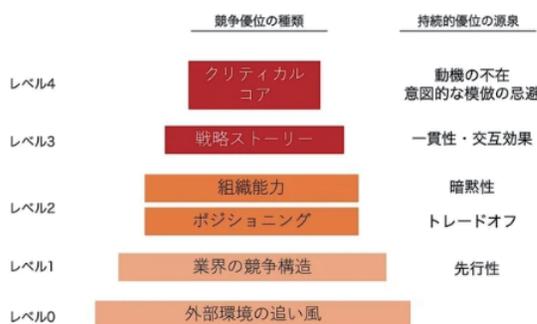


図15 楠木建氏による競争優位の階層

そしてレベル3が、今見てきた自己強化ループによる「競争ストーリー」です。顧客が増えるとサプライヤーが増えて品揃えがよくなり、さらに顧客が増えるという、一貫した交互効果が発揮されています。

レベル4の競争優位、クリティカル・コア

さて、その「戦略ストーリー」のさらに上に、レベル4の「クリティカル・コア」というものがありますが、こちらも紹介したいと思います。

たとえばキーエンスという会社があります。2006年の数字ですが、営業利益率がなんと51.4%です。どうしてこんな利益をあげられるのかを、ビジネスモデルの観点から分析するというワークをやったりしています。

ビジネスモデル・キャンバスに描くとこんな感じになります（図16）。改善提案とともに提供される製品は、粗利80%の値付けをしています。キーエンスは原則として値引きもしません。他社にないものを売っているの、顧客はキーエンスを選ばざるをえないんです。

しかしなぜ、他社はキーエンスのような高付加価値製品をつくれないのでしょうか。キーエンスはファクトリーオートメーションという分野でセンサー類を売っています。安いものであれば数千円、高くても数十万円のものが多い。こうした法人向けとしては低価格のものであれば、通常は販売代理店を使うんです。ところが、直販営業をするんです。

この直販営業がまたすごい。粘り強く営業し、生産現

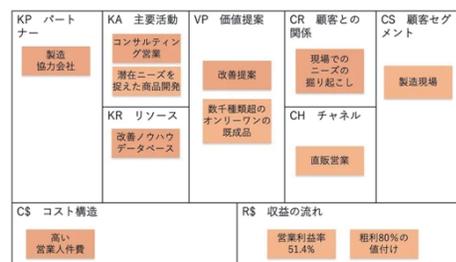


図16 キーエンスのビジネスモデル

場に入って具体的な改善提案とともに商品を販売するんです。こういう体制は、他社はなかなか構築できません。こういう直販営業体制があるからこそ、ニッチな製品なんですね。

それから、通常の経営のセオリーであれば商品点数は極力減らすべきなのですが、数千種類ものバラエティを誇っています。そうすることで、かなりマニアックな、他社にないものをたくさんカタログに載せられるんです。他社はここまで揃えられません。もっと汎用性の高い製品を大量生産するしかない。なぜか。

そうしたラインナップを支えているのが、多品種少量生産です。製造協力会社を使うファブレス体制をつくることで、フットワーク軽く、多品種を効率よく生産する。その生産管理もキーエンスならではの強みです。同じ業界の他社は自社ラインをもっていて、ファブレスはできればやりたくないわけです。

こうした「直販営業」「数千種類ものバラエティ」「ファブレス」というのは、実は競合他社にとって不合理な判断なんですね。しかし、ビジネスモデル全体では合理的につながっている。他社は、販売代理店を使い、自社ラインで製造しているから、あまりマニアックな、数の出ない製品は提供できないんです。

直販営業だから現場ニーズに対応する製品ができ、バラエティをもつことで他社にない商品をラインナップができるんです。部分不合理ではあるものの、全体としては合理的な「賢者の盲点」を突いているんです。

部分的にであっても不合理だから、他社が真似しない。できないというよりも、したくない。だからキーエンスに追随できない。キーエンスは、真似されない世界で高収益を誇っているわけです。これがクリティカル・コアによる競争優位です（図17）。

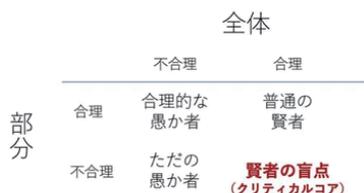


図17 賢者の盲点であるクリティカル・コア

イノベーションを生み出す3つのプロセス

こうしたクリティカル・コアによるビジネスモデル・イノベーションを生み出すためには、3つのプロセスが必要です。最初は「構造化」。既存の業界の構造を捉える。そして、そこに部分不合理な要素を入れる「想定外の要素の投げ入れ」。そしてその部分不合理を含みながら、全体合理性を実現する「再構造化」です（図18）。

構造化は、こういう構造をつくれれば同じようなビジネスが立ち上がるという意味で、再現性のあるサイエンス的な思考です。同じ実験結果を、別の日、別の場所でも再現できるわけです。日本文化の言葉で言えば、先生の型を「守」ということになります。

一方、不合理な要素を入れるのは、「破」です。型を破るアート思考です。常識を打ち破り、枠を取り払うようなプロセスです。

そして最後、その不合理な要素を新しい構造として成立させるデザイン的思考。オリジナルの型から「離」れて、新しいビジネスモデルを生み出すということになります。イノベーションとは、「破」と「離」というプロセスです。

このプロセスは、先ほど近藤さんが紹介されていた「逆説の構造」ともつながってきます。定説という型を破ることが、イノベーションを生み出すためには欠かせないのです。

そして、ビジネスの構造を捉え、構造を壊していくためのツールとして、ビジネスモデル・キャンバスが活用できるのです。

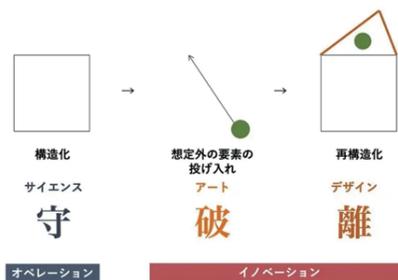


図18 イノベーションの3つのプロセス

共通言語としてのビジネスモデル

小山:近藤さんのビジネス図解研究所としての活動自体、会社の枠組みを超えているところがおもしろいです。働き方改革のなか、副業なども認められるようになってきて、会社の中だけで完結することがどんどん少なくなってきました。

なぜ今、ビジネスモデルがこれだけ議論されているのかという理由のひとつに、会社がその存在意義を失いつつあるんじゃないかと思うんです。そのなかで、魅力的なビジネスモデルによって事業を推進していかなければなりません。

近藤:時代背景として、会社というものの意義が失われてきているというのは、そうだと思います。ビジネス図解研究所に参加しているメンバーも、副業的なかたちで参加しています。微々たるものですが、報酬も支払っていただきます。

先ほどお話しした「逆説の構造」でも説明したとおり、まず定説をうまく捉えられないと、その逆説もつくれない。今おっしゃった会社の意義が失われつつあるというのも、今の時代の定説だと思っていて、そんな中で新しいビジネスモデルを同時に考えていかないと、新しいものが生まれえないのではないかと思います。

小山:たとえば、会社によって特殊な文章の書き方などありますよね。「○○したく。」みたいな。その会社にしか通じない言語が使われていましたが、これからいろんなバックグラウンドを持つ人がコラボレーションしていくときに、共通言語が必要になってきたように思います。

新規事業をやるときも、エンジニアから営業、企画部門まで、異なる立場の人達が同じ言葉で語ることが重要で、さらにそれが会社の枠組みを超えとなると、いよいよ、です。近藤さんは図解のツールキットも提供されていて、やはりビジネスモデルの共通言語化が重要だという認識でしょうか。

近藤:前にいたカヤックというウェブ会社は社員がクリ

エイターばかりで、ディレクター職として彼らとクライアントとの橋渡しをする役割をしていました。ところが、クリエイターとビジネスパーソンとの間の会話が成り立たないわけです。

小山:使っている言葉がまったく違う。

近藤:そういうことは、いろんなところで起こっています。ビジネスが生まれて、業界が生まれて、市場が生まれて、専門用語がつくられていくという構造があると思うんですが、一方でそれを解体していくというか、共通言語をつくっていく必要があります。そうしないと、どんどん分断されていってしまう。

分断というのは、イノベーションを阻害します。共通言語づくりというのは、僕の個人的な必要性から生まれたんですが、コミュニケーションツールとしてビジネスモデルの図解を提供できるという点もあって、ツールキットなども用意しました。

図解が刺激するクリエイティビティ

小山:カヤックでの経験もそうですが、クリエイターたちに使ってほしいということで開発されたということは、やっぱりこれはクリエイティビティにつながっているんだと思うんです。これを使って創造的に考えるということを目指されていると思うんですが、クリエイターの反応はどうですか。

近藤:僕自身がもともと、クリエイティブ出身だったということもあって、本のターゲットを誰にするかという話のときに、今までビジネス書を読んでいなかった人に読んでほしかったんですよね。なので、体裁などもカジュアルな感じにしているんです。クリエイターの人たちがこれによってビジネスのことを考えられ、ビジネスとクリエイティブの分断を乗り越えられれば、もっと面白いビジネスが生まれてくるんじゃないかという期待もあつたりします。

クリエイターの反応ですが、どうなんでしょう (笑)。

ウェブサービスを設計したりしていたので、いわゆるエンジニアにとってはなじみがあってわかりやすいという反応だったんですが。

小山：ビジネスモデル・キャンバスも、「頭の整理に使えるね」とか「分析するのにいいね」と言われることが多いです。おそらく図解も「わかりやすい」と言われるのだと思うんですが、本来はそれで新しいものをつくり出すためのクリエイティブ・ツールにしたいということがあると思うんです。それでわざわざ、最後に「逆説の構造」を入れているというのは、それがないとクリエイティブにならないという強い思いがあるからなんだと思うんです。

経営戦略の中で、クリエイティブ・ツールとして有名なツールとして、ブルー・オーシャン戦略というものがあります。今までの経営戦略のフレームワークって分析的だったんです。分析の結果、ひとつの答えを導き出すようなものでした。ところが、ブルー・オーシャン戦略は違うんです。アクション・マトリクスと言って、今まで当たり前だった要素を取り除いたり、減らしたり、また今までなかった要素を足したり、大幅に増やしたりして新しい価値を生み出そうということで設計された、バリュー・イノベーションのためのツールだったんです(図19)。

近藤さんの経験の中で、このツールをこのように使うと、スタティックな分析でなくドラマチックな創造に使

えるよという使い方のコツはありますか。

近藤：ビジネスモデルの図解をするときには、つくった図解をレビューし合います。そうすると、同じ事業でもみんな捉え方が違うので、こういうところが重要なんじゃないか、価値があるんじゃないかという解釈が生まれるんです。ビジネスモデル図解は要素の数が限られているので、網羅性がなく、重要なポイントだけ書き出します。なので、人によって図解が変わるんですよ。それが面白いところだと思っています。

また、つくる人だけでなく、伝える相手によっても図解が変わるんです。投資家に対して自分たちのビジネスモデルをプレゼンして資金調達をしたいという場合と、自分たちの社員に向けてプレゼンするときの図解は、もしかしたら違うかもしれない。経営陣に稟議を通すための図解も違うかもしれない。伝える相手と自分の解釈とコミュニケーションによって図解が変わってくるんです。

こういうふうな解釈をぶつけ合うというのが個人的に面白いと思うし、こういうところに、ただ分析ではない、こうしたい、こういうビジネスモデルをつくりたいという気持ちに乗せることができる。そういうフォーマットにしたいという気持ちがあると思います。

ビジネスモデルのアーキタイプを取り出す

小山：ビジネスモデル図解の3×3の制約がすごく重要で、ほかにもピクト図解などビジネスモデルを図解する手法がありますが、3×3の制約が特徴的だと思います。それによってクリエイティブに使えるわけです。

ビジネスモデル・キャンバスもクリエイティブに使うやりかたは簡単で、入れる要素の数に制限をかけるんです。経験的に、9つのブロックに入れる要素を12個までという制約をかけています。実は、12個でも多すぎるんですけどね。5個ぐらいでも書けるんです。

数を制限するとビジネスモデルの骨格が浮かび上がる。そして骨格だけが残ったときに、そこからインスピレーションを得られるんです。贅肉がいっぱいついてい

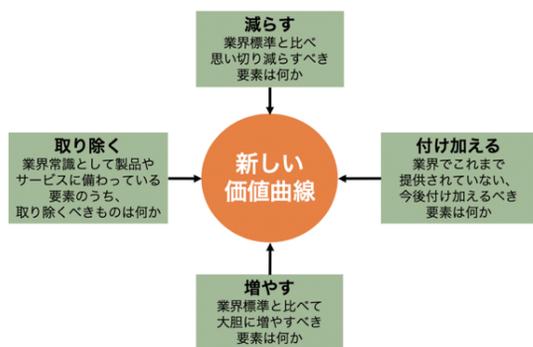


図19 ブルー・オーシャン戦略「4つのアクション」

ると骨格は見えないんです。

建築の比喻で言えば、洋風であれ、和風であれ、どんなデザインの建築物でも骨格があり、骨格を取り出したときに他の建築物への転用ができるんです。骨格を描くようにするというので12個に絞り込むんです。

近藤：なるほど。

小山：新規事業に携わられている方はご存じだと思いますが、新規事業を立ち上げるときにはプロトタイプをつくると思います。ビジネスモデルのプロトタイプをつくるための、こうした骨格がアーキタイプ（原型）として活用できるんです。アーキタイプを数多くストックしておいて、それを見て「こういうビジネスをうちでできないだろうか」とプロトタイプへと反映できるわけです。

インスピレーションをもたらすようなアーキタイプを、いかに抽出するかというのもポイントのような気がします。

近藤：ビジネスモデル・キャンバスって描こうと思えばいっぱい描けてしまう。そこに罫があるなと思っていて、いろんな情報を詰め込みすぎてしまうと、結果的に構造が浮かび上がらない。12個の制約をつけることで骨格を浮かび上がらせるというのは、興味深いです。

小山：さきほど紹介したように、要素をさらに矢印で結んで、動的にダイナミックに捉える。ビジネスモデルは生命みたいなものですからね、日々生成変化していく。システム的に捉えることによって、次にどんなビジネスに発展するかというところを設計できるんです。

そういうことも含めて、動的に描くことがポイントじゃないかと思います。

ビジネスモデルの時系列の変遷を捉える

近藤：ひとつ質問なんです、ビジネスモデルのダイナミズムみたいなものを取り込んでいくときに、時系列の変化というのをどのように表現していますか。ビジネス

モデル図解も、あくまでその時点でのスナップショットです。ビジネスモデルがどんどん変わっていくとしたら、変わっていくときの意思決定があるはずで、時系列の変遷をどのように記述するかに関心があるんです。

小山：ビジネスモデル・キャンバスもやはりスナップショットです。アレックスとイヴ・ピニユールは、トレーニングペーパーにおいて、古いビジネスモデルの上に新しい要素を書き入れて、新しいビジネスモデルを重ねて書いていく方法を紹介しています。めくると、ビジネスモデルの変遷をみることができるといえる感じですか。

ビジネスモデル図解の3×3や、9つのブロックというふうにビジネスモデルを空間的に描いた瞬間に、時間軸まで描くということではできなくなりますよね。

近藤：この世界が3次元である限りは難しいですよ。

小山：人間の認知の限界ですね（笑）。ビジネスモデル・キャンバスの説明のところで、ビジネスモデルは構造主義的なアプローチだと説明しましたが、ソシュールが言語を構造として捉え、それをレヴィ＝ストロースが文化人類学に適用し、心理学者のピアジェは人間の認知も構造だと考えたわけです。

その構造主義が一段落したときに、ポスト構造主義と呼ばれる、どうして構造ができたのだろうかという起源や、どのように構造が変わっていくのだろうかという、構造の生成変化に関心が移っていきます。

ビジネスモデルは、すでにできあがった構造に対する議論が主であったんですが、これからの時代は、その生成変化に議論が移っていくと思っています。実際「俺のフレンチ」は、立ち食いをやめました。問題は、その後のようなビジネスモデルになっていくのかという話です。それを経営者はデザインしていかないといけない。

そしてそれは、先ほどの新しいビジネスモデルを生み出そうというクリエイティブの話にもつながっていきます。それがまだ明文化されていないんですよ。

近藤：そうですね。それができたら、未来予知ですよ。

超能力者くらいの（笑）。

エコシステムを記述するフレームワーク

近藤：このビジネスモデル図解もビジネスモデル・キャンバスも、1社のビジネスモデルを記述するというふうになっているじゃないですか。今後、1社だけではイノベーションも生まれづらい状況があります。連合を組んだり、2社でやったり、GAFAM みたいに競合関係でありながら取引もする。一部は敵でありながら、一部では協力し合う。そういうエコシステムをどう描くかというのが、より求められてきているように思います。

小山：実はそれをスライドで用意してまして、ぼっちりなんです（笑）。『知識創造経営のプリンシプル』（野中郁次郎・紺野登著）のなかで書かれていることですが、1970 - 80年代は会社組織がガッチリありました。このころはオイルショックですが、そうした外部環境にキャッチアップして、日本は燃費のいい小型車を北米に大量に輸出しました。こういう古典的熱力学的モデルがあります（図20）。この空間の温度調整をしているエアコンもそうですが、サーモスタットの第1世代のシステムです。

そこから、1990年代には第2世代のシステムが登場します（図21）。これは、富士フィルムが有名です。デジカメの登場という劇的な外部環境変化によって、いくらフィルムの品質を上げて価格を下げても、この流れに太刀打ちできないことがわかった。そういうときに、自己形成といって、写真フィルムから液晶のフィルム、スマホのフィルム、化粧品、医療品へと横展開するわけです。

これはIBMなんかもそうで、メインフレームからパーソナルコンピューター、コンピューターもレノボへ売却して、今はAIのワトソンの会社になっています。そうやって外部環境変化に合わせて自分自身を変化させる自己組織化モデルという第2世代のシステムがあります。

そこからさらに、2000年代になるとオートポイエシスと呼ばれる第3世代のシステムが登場します（図22）。このオートポイエシスとは、経営学だけでなく社

1970~80年代 古典的熱力学的モデル

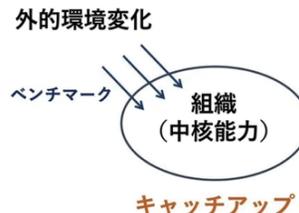


図20 古典的熱力学的モデル

1990年代 自己組織化モデル



図21 自己組織化モデル

2000年代 オートポイエシス + αモデル

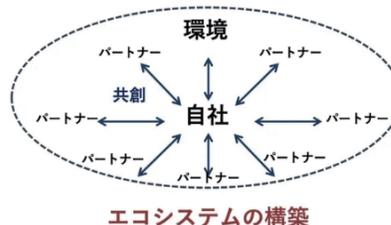


図22 オートポイエシス + αモデル

会学、社会構成主義なんかに影響を与えている概念なんです。経営の話でいうと、自社とパートナーがエコシステムを作って価値を共創するモデルなんです。

ここではもはや「外部」環境はなく、環境と自社と一緒にエコシステムを構成するわけです。GAF A が強みを発揮しているのはまさにこの領域なんです。

近藤さんもおっしゃったように、Google と Amazon はライバル関係で、先月まで Google Chromecast では Amazon Prime Video は使えなかったし、Amazon の Fire TV Stick では Google の YouTube は見られなかった。しかし和解をして、サービスを相互乗り入れさせるようにしたんです。ライバル関係だからといってそこで遮断してしまうと利用者の利便性を著しく損なうからです。

だから、ビジネスモデルの図解の次の段階があるとしたら、このエコシステム記述のフレームワークが必要になってくるのではないかと思います。

近藤：いろいろな会社が連合を組んでやっていくなかで、どうエコシステムを考えていくべきなのか、それを表現する共通言語がどうあるべきなのかということは、すごく興味があります。エコシステム図解みたいなことを考えたいという気持ちだけはあります (笑)。

小山：できあがったら、ぜひ発表していただけたらと思います。今日はありがとうございました。

(文責・小山龍介)

登壇者

近藤 哲朗

株式会社そろそろ 代表取締役

1987 年生まれ。千葉大学大学院工学研究科修了後、面白法人カヤックに入社。2014 年、面白法人カヤックで出会ったメンバーと、社会課題をクリエイティブに解決するためのチームとして株式会社そろそろを創業。その一環で「ビジネスモデル図解シリーズ」を発表したところ、ツイッターの日本のトレンド 4 位、NewsPicks で合計 20,000 Pick を超え、8 社から出版依頼を受けるなど大きな話題を集める。2018 年 9 月には書籍『ビ

ジネスモデル 2.0 図鑑』を KADOKAWA より発売。

Amazon カテゴリ 1 位、6 万部を超え、台湾、中国、韓国での翻訳出版も決定している。現在は約 50 人体制の有志コミュニティ「ビジネス図解総研」を運営し、「ビジネス × 図解の追求」をコンセプトに、書籍制作を行いながら、企業向けにビジネスモデル図解のコンサルティングや講演を行う。

小山 龍介

日本ビジネスモデル学会 プリンシパル

株式会社ブルームコンセプト 代表取締役

名古屋商科大学ビジネススクール 准教授

1975 年福岡県生まれ。AB 型。京都大学文学部哲学科美学美術史卒業。大手広告代理店勤務を経て、サンダーバード国際経営大学院で MBA を取得。卒業後、松竹株式会社新規事業プロデューサーとして歌舞伎をテーマに新規事業を立ち上げた。2010 年、株式会社ブルームコンセプトを設立し、現職。翻訳を手がけた『ビジネスモデル・ジェネレーション』に基づくビジネスモデル構築ワークショップを実施、多くの企業で新商品、新規事業を考えるためのフレームワークとして採用されている。2014 年には一般社団法人ビジネスモデルイノベーション協会を立ち上げた。著書に『IDEA HACKS!』『TIME HACKS!』などのハックシリーズなど、計 20 冊、累計 50 万部以上。