

## 書評

根来 龍之・富樫 佳織・足代 訓史

## 『この一冊で全部わかる ビジネスモデル』

基本・成功パターン・作り方が一気に学べる』

SB クリエイティブ、2020年

評者・小山 龍介

## はじめに

ビジネスモデル特許戦略が話題となった2000年代、ビジネスモデルに関する書籍は、特にインターネットに関する技術革新などにもない登場した新しいビジネスモデルを解説するものが多かった。今でもシェアリングエコノミー、デジタルトランスフォーメーションなどのキーワードとともに、そのいわば脇役というような立ち位置でビジネスモデルが紹介されることも多い。

しかし、そうした技術革新によってビジネスモデルが変わるという捉え方から、最近ではむしろ、ビジネスモデルを変えるために新しい技術をどのように応用していくかということが議論されるようになった。たとえばサブスクリプション型のビジネスモデルを実現するには、さまざまなアプローチがあり、それによって活用すべき技術も変わる。ビジネスモデルが主役となり、技術はそのビジネスモデルを実現するための方法、ツールということになる。

このことは、ビジネスモデルに関する書籍の動向にも影響した。2010年代になると、ビジネスモデル・キャンパスを提案した『ビジネスモデル・ジェネレーション』など、ビジネスモデルの構築手法を提示するものや、『ビジネスモデル図鑑 2.0』のようにさまざまなビジネスモデルを網羅的に紹介するカタログ的な書籍が出版されるようになった<sup>i</sup>。ビジネスモデルの流行を追うのではない、ビジネスモデル構築の具体的なアプローチとそのヒントを示すものであった。そうしたなか、本書はビジネ

スモデル構築手法とカタログ的な要素のふたつを併せ持つ、極めて実践的なものとなっている。

## 要約

本書は3部からなる。第1部では、著者の一人である根来が研究を進めてきた「戦略モデルキャンパス」の紹介を含めた、ビジネスモデルの分析手法の紹介である。戦略モデルキャンパスは、ビジネスモデルを「事業構造の設計モデル」として捉え、そのモデルを構成する戦略モデル、オペレーションモデル、収益モデル、コンテキストという4つの要素で表現したものである。

第2部は「ビジネスモデル大図鑑」と題し、63ものビジネスモデルのパターンを紹介する。パターンは戦略モデルキャンパスの構成要素である戦略モデル、オペレーションモデル、収益モデル、コンテキストの4つにカテゴリ化され、たとえば収益モデルでは成果報酬やサブスクリプション、フリーミアムなど、ビジネスモデルを大きく変えるであろう収益のあげかたを軸にして、パターン分けが行われている。

第3部では、ビジネスモデルの作り方と題し、ふたつのワークショップが提案されている。ひとつは既存ビジネスの革新ワークショップで、もうひとつは新規ビジネスの創造ワークショップである。どちらも、戦略モデルキャンパスを使い、バリュープロポジション（価値提案）の構想、オペレーションの整理、ライバルの分析、収益モデルの策定、コンテキストの確認という5つのステッ

i 本ジャーナルでは、このふたつの書籍をテーマにした第19回イブニングセッション『ビジネスモデル・ビジュアルライゼーション』の議事録を掲載した。(P.82)

プを踏む。その上で、既存と新規のビジネスにおける違い、たとえば既存ビジネスの革新ワークショップであれば、すでに自社がもっている資源の再確認を行うなどの細かな ToDo が提示されている。

## 講評

パターンやワークショップまで網羅する本書の多様なコンテンツに一貫しているのは、戦略モデルキャンバスである。戦略モデルキャンバスは、ネーミングこそピニユール、オスターワルダーによるビジネスモデル・キャンバスと同じキャンバス（画布）というネーミングを採用し、分析手法というよりもビジネスモデルの青写真を描き出す創造的フレームワークとしての活用が意識されている。実際、本書の構成にもそれは現れており、第2部のビジネスモデルのパターンの紹介では、パターンごとに「適用のための問いかけ」が投げかけられ、単なるビジネスモデルの分析、分類にとどまらない、新しいビジネスモデル設計へのヒントとしてまとめられている。そうした創造プロセスのためのフレームワークであることは、第3部のワークショップ設計においてより明らかなものとなる。

しかし、ビジネスモデル・キャンバスと戦略モデルキャンバスとは、実は役割や機能は異なっている。特に、「戦略モデル」「コンテキスト」という要素は戦略モデルキャンバス独自のものであり、ビジネスモデル・キャンバスとの違いを際立たせているものである。ここでは特にコンテキストに着目し、その特徴を紹介したい。

戦略モデルキャンバスにおけるコンテキストは、「市場に関する前提」と「資源・仕組み・価値観に対する前提」というふたつの要素で構成されている。具体的に第2部のパターンで例示されているものを挙げると、「規模の経済」や「デファクトスタンダード」、「モジュール化」「クラウド化」といったものがあげられる。ビジネスモ

デルを設計する上で、設計の背後にある狙いや考え方が示されたものであり、それは自社の事情だけでなく、市場動向、たとえばコロナ禍においてクラウド化が進むといった外部環境の変化をも想定したものになる。

ビジネスモデル・キャンバスでは、そうした外部環境はフレームワークの外において、自社でコントロール可能な要素のみで構成される、いわゆるオントロジーとしての出自がある。それに対して、戦略モデルキャンバスは、自社を取り巻く環境も要素に取り込んで構成されている。キャンバスの言葉の比喩をそのまま使うならば、ビジネスモデル・キャンバスはビジネスモデルを構成する要素を主観を交えずに描く写実的なアプローチであり、一方の戦略モデルキャンバスは、外部環境をどのように捉え、どのようなコンテキストにのっとして戦略を作成するのかという、描く人の認識や狙いといった主観的な要素が組み込まれた、印象派的なアプローチ<sup>ii</sup>であると言えよう。その意味で、ビジネスモデルの有効性がそのときの状況に依存していることを意識させられるものになっているし、ビジネスモデル・キャンバスよりもいっそう、創造への意思を込めやすいものになっていると言えよう。

このような戦略モデルキャンバスを軸とした本書は、ビジネスモデルを検討する上で、関係者の主体的な関わりを促す内容になっており、実務上での有効性は高いものであると考える。

## おわりに

コロナなどの不確実性の高い状況においては、ビジネスモデルの大胆な変更ができるかどうか、企業の存続に大きな影響を与える。本書のような実践的なアプローチは、これからさらに必要性を増していくに違いない。ぜひ実際にワークショップなどを通じて実体験することをおすすめしたい。

<sup>ii</sup> 印象派は、客観的な物自体ではなく、それが自分の目にどのように映っているのかを描いた。画材の改善によって屋外での制作が可能になり、その結果、一日の光の移り変わりなどの変化を捉えるようになった。コンテキストもまた、移ろいゆくものであり、戦略モデルキャンバスはその変化を捉えようとしている点に特徴がある。