

J A I R O 2 0 2 0

# ビジネスモデルを考える

創業塾2020 (録画用テキスト) 第3回

- ビジネスモデルの考え方
- ビジネスモデルの作り方

Presented by ジャイロ総合コンサルティング株式会社

# ビジネスモデルの考え方 ①

## ■ ビジネスモデルとは



## ■ ビジネスモデルが基本の「リーン・スタートアップ」手法

2012年米国のエリックリース氏が新たな創業手法としてリーン・スタートアップを提唱し大きな反響を呼んだ。

この手法では入念事業計画の作成よりも試行錯誤を、直感よりも顧客からのフィードバックをさらには、最初に全体設計を行う伝統的な手法よりも、反復設計を重視している。この手法の主要概念である、MVP(実用最小限の製品)や顧客との実証を通じたピボット(軌道修正)は瞬く間に創業の世界に根をおろした。

リーンスタートアップ手法に関してハーバード大学を始めとするビジネススクールもすでにカリキュラムの変更に着手しているという。

それにしても、日本における創業の実態は依然として「のるかそるか」のきわどい挑戦型のままに見える。

# ビジネスモデルの考え方 ②

## ■ 完璧な創業計画はあり得るのか？

## ■ リーン・スタートアップでは「完璧な事業計画」は無いとしている

- 現在推奨される創業手順は「事業計画」を作成し、それに基づいて「資金調達」を行い、場合によって「人材」を集め、製品なりサービスなりを立ち上げ、全力で販売・営業にのりだす。ここには実証的な事柄(対象顧客の意見)はなに一つなく、全てが机上の空論のように思える
- 創業者という名の経営の素人が3～5年の売上高、利益、キャッシュフローの予測をたてて、その通りになると本当に信じていますか。また、そうした不確実な計画にのみ基づいて創業資金として融資を得ることに疑問を感じたことはありませんか？
  - ・ 多くの場合、顧客と最初に接点をもった段階で無用と判明する
  - ・ 全く未知のものに3～5年の予想を的中されるのは奇跡に近い
  - ・ 創業するということは大企業の真似をすることでもなく小型版を目指す事でもない

# ビジネスモデルの考え方 ③

## ■ 従来の創業方式とリーン・スタートアップの違い

伝統的創業手法	リーン・スタートアップ手法
①創業アイデア×夢と希望	①創業アイデア×夢と希望
②創業計画立案	②ビジネスモデル(仮説)を構築。仮説を徹底的に論証し、より優れた仮説を構築する。
③創業計画に基づいた資金調達	③ビジネスモデルに基づいたMVPを構築
④事業体制構築「人(スタッフ)、物(製品・サービス) 仕組(生産施設・販売施設・販売システム等)」	④MVPを想定する顧客(複数)に提示し、顧客の反応に応じて改善・軌道修正を行う(市場実験)
⑤プロモーション(広告・宣伝)	⑤ ④のプロセスを繰り返す事で顧客ニーズへの合致を果たす。
⑥営業・販売(顧客開拓)	⑥事業資金の調達と組織編制。事業計画策定
	⑦プロモーションと営業・販売の同時進行
実際にビジネスがスタートした段階で「もしも顧客ニーズに合っていなかったら」どうなりますか？	

# ビジネスモデルの考え方 ④

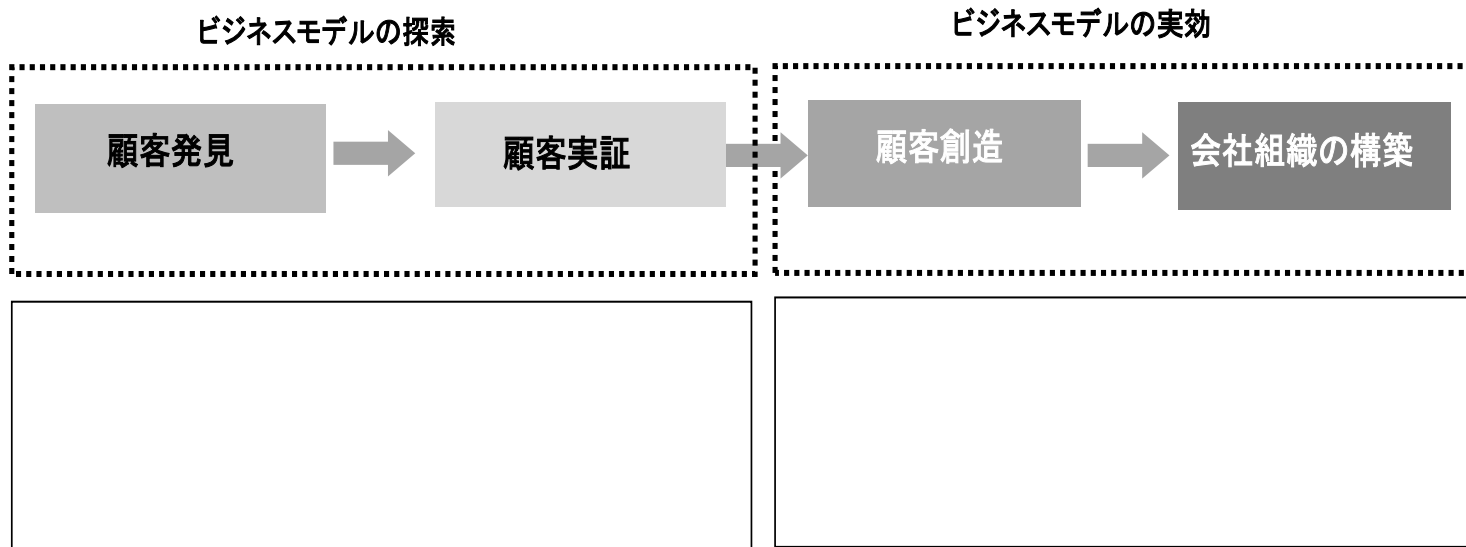
## ■ リーン・スタートアップ3つの原則

- 未検証の仮設をいくつでも上げ、「ビジネスモデル・キャンバス」にまとめる。  
要するに自社と顧客のためにどう価値を創造するのかを図式化する
- 仮説の検証にむけて、顧客と会う、すなわち「顧客開拓」
- アジャイル開発型にならってMVPを構成し、顧客の声を反映した製品開発

	リーン・スタートアップ	従来の創業手法
戦略	ビジネスモデル	事業計画
	仮説を重視	実行重視
製品・サービスの開発	顧客開発	製品マネジメント
	仮説を顧客を通じて検証	計画に基づいて段階的に製品を準備
財務	肝心な指標 (KPI)	会計的に全て
失敗	予想される事態	例外的な事態
	練り直し、軌道修正	立て直し(難しい)

# ビジネスモデルの考え方 ⑤

- リーン・スタートアップは顧客の意見を聞く
- 顧客開発をしながら有効なビジネスモデルを探る
  - 顧客のフィードバックから、事業上の仮説が間違っていたと分ったら、仮説を改めるか新たな仮説をたて軌道修正を行う
  - ビジネスモデル(仮説)の有効性が検証できたら、組織としての体制を整え創業計画にまとめる。場合によっては融資を得る



# ビジネスモデルの考え方 ⑥

## ■ ポイントはMVPとピボット

## ■ ムダのない創業プロセスでイノベーションを生み出す

- 検証による学びの仕組み

- ① 仮説 (Business Model)

- ② 机上での仮設論証 (複数)

- ③ 修正、さらなる仮説

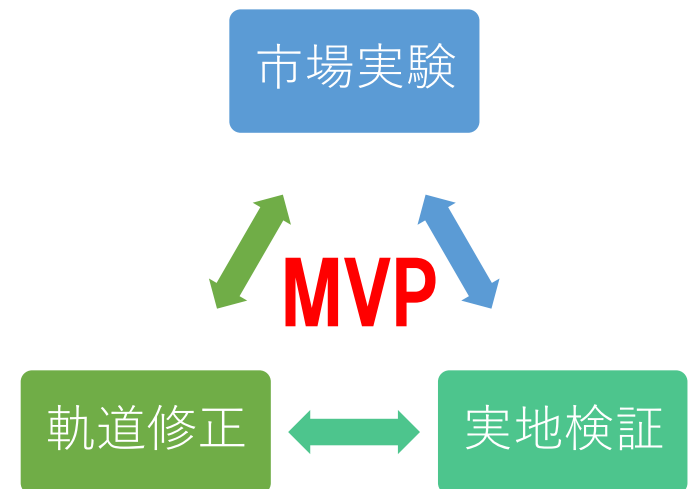
- ④ 検証用製品モデル (MVP = 実用最小限の製品) 化

- A) MVPを想定顧客に提示 (市場実験)

- B) 意見を聞いて、軌道修正

- C) 軌道修正したMVPの再提示

以上の繰り返しで顧客開拓と製品完成を同時に行う



## ■ Pivot（軌道修正）を繰り返すことで製品完成を果たす

10のピボット(軌道修正)モデル	
ズームイン型	製品の機能の一つに過ぎなかったモノを製品全体として見る
ズームアウト型	上記の逆。一つの機能では製品・サービスの全体を支え切れてないとしたら、もっと大きな製品の一機能として捉えなおす
顧客セグメント型	その、顧客はもともと計画していた顧客でないと気付いた場合。新たなセグメントを設定する。
顧客ニーズ型	顧客に対する理解が進むと、ソリューションが顧客にとって重要ではないと気付いたとき、顧客の本来のニーズに沿って変更を試みる。
プラットフォーム型	アプリケーションからプラットフォームへの方向転換やその逆の方向転換
事業構造型	低利益・大量、高利益少量の何れかである。高利益・少量からマスへ移行する場合とマス向けが高コストの営業サイクルと気づいた場合
価値補足型	価値の捉え方を変えてみる
成長エンジン型	成長のスピードアップや成長戦略を切り替える
チャネル型	他のチャネルでの提供に切り替える。 エンドユーザーへの直販等
技術型	同じソリューションを全く異なる技術で実現できると分かったら



# ビジネスモデルキャンバス（我が国の創業状況に合わせて改変）

夫65才（定年退職・経理課長）と料理が得意な妻50才の二人で、妻の発案の地元食材を使った、安全・安心そして懐かしい味の宅配弁当ビジネスを起業する事になった。ついては、どうすればビジネスとして可能か？それは自分達で出来るのか？を整理したビジネスモデルキャンバスを作成してみた。これはファーストモデルでこれから、さらに検証と実証を繰り返しビジネスモデルを確立する。あなたの考える事業アイデアをビジネスモデルシート（別紙）に出来る範囲で書き込み、ビジネスモデルとしての可能性を検証しよう

<p>① 何を (Products or service)</p> <p>地元食材(野菜中心)を使った、お届け「旬の日替わりヘルシー弁当」</p>	<p>⑥ 顧客にもたらす価値</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 高齢者世帯は食事の用意が煩わしいと聞く。調理してお届けは非常に助かる</li> <li>● 地元食材の味と安心は高齢者にとってうれしい</li> <li>● 1つを分けて食べるお得感</li> </ul>		
<p>② 価格帯 (price)</p> <p>990円(容量的には1.5人前) 2人で食べれば、495円</p>	<p>⑦ 必要な (技術・能力) は</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 調理技術</li> <li>● 配達能力</li> <li>● 旬野菜の調達</li> </ul>	<p>⑧ ⑦を誰に頼める</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 妻が調理が得意(妻)</li> <li>● 自分が運転できる(自分)</li> <li>● 地元農家の庭先出荷型(近隣の農家)</li> </ul>	<p>⑨ ⑦をどう探し、どう頼む</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 地元の農家友人のA氏に聞いてみる。出来れば頼む</li> </ul>
<p>③ 対象客層 (persona)</p> <p>シニア世帯 夫婦なら1つを二人で 独居なら1つを昼と夜で</p>		<p>⑩ MVPを構築する</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 取り敢えずは「親戚叔母夫婦」とその知人の3世帯に対して、500円(原価)で3カ月間実施して見る。そこで検証を行う</li> </ul>	
<p>④ 宣伝・広告 (Promotion)</p> <p>ポスティングビラのみ ※50件を確保</p>	<p>⑤ 販売方式 (place)</p> <p>自宅で製造して、軽四輪で宅配</p>		<p>コスト構造</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 原価率は40%(粗利率60%) 農家との直取引の材料調達のため十分に可能</li> </ul>

# ビジネスモデルキャンバス・シート（書込み用）

ビジネス名又はテーマ			
① 何を (Products or service)	⑥ 顧客にもたらす価値		
② 価格帯 (price)	⑦ 必要な (技術・能力) は	⑧ ⑦を誰に頼める	⑨ ⑦をどう探し、どう頼む
③ 対象客層 (persona)			
④ 宣伝・広告 (Promotion)			
⑤ 販売方式 (place)	⑩ MVPを構築する		
コスト構造		収益構造	

# 創業における事業継続のポイント

- 創業によるビジネスは大企業の小型版を目指すものではありません。もし、大企業の小型版であれば、それは全く商売にはならないでしょう。
- 「完璧な事業計画」なんてあり得ません。あったとしたら、それは高度成長期の神話に過ぎません。
- 創業は仮説からスタートします。仮説は実験を通じてのみ検証されます。
- 許される範囲での失敗が持続的な成功を約束します。
- 製品化の前に顧客を訪ねて聞いてみるべきです。
- 本当に売れる製品・サービスは顧客と共に創られます。