

事例から学ぶ「ビジネスモデルキャンパス」の使い方



株式会社フローシング
代表取締役/中小企業診断士
米倉 博彦

先月の記事で、「ビジネスモデルキャンパス」の概要について説明した。今回は「実践編」ということで、田中さん（仮）の事例をもとに使い方を解説したいと思う。

■（復習）ビジネスモデルキャンパスとは

ビジネスモデルキャンパスとは、複雑なビジネスの「儲かる仕組み」を9つの要素に分けて、ビジネスの見取り図を作るためのツール（道具）だ。具体的には、9つのブロックにわかれた表（キャンパス）を埋めていくことで、自社のビジネスの特徴や、足りない箇所・うまく連携できていない部分などを明らかにする。（図1）



図1：ビジネスモデルキャンパス

■具体例：機械商社の営業事務、田中さん

田中さんは38歳。既婚で二児の父。大学を卒業して機械商社に就職し、以後いくつかの部署を転々としながら、ここ10年は営業事務として営業部員のサポート業務を行っている。役職は係長で、3人の部下を管理している。田中さんは3人の営業部員を担当しており、3人の部下はそれぞれ2人の営業部員を担当している。

彼の仕事を「ビジネスモデルキャンパス」に書き出してみよう。

①顧客（誰の役に立ちたい？誰のためになりたい？）

田中さんの顧客、つまり、サービスを提供する相手は誰だろう？もちろん、田中さんが担当している3人の営業部員だ。他にも、上司である課長、部下の3人なども顧客といえる。

さらに視点を広げると、営業部員の向こうには取引先がいる。

同じ様に、上司の先には部長や社長、部下の先には部下が担当する営業部員やさらにその先に取引先が存在する。（図2）

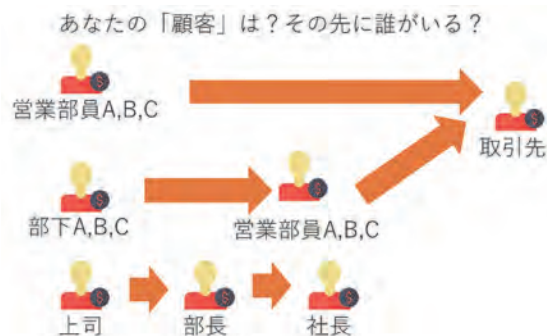


図2：顧客の先にいる「顧客」を意識する

②提供価値（どう役に立ちたい？どうやってたべになりたい？）

田中さんは顧客である営業部員にどんな「価値」を提供することができるだろうか？田中さんは、営業支援業務を通じて「営業活動が円滑に遂行できる環境」を提供していると言える。

部下や上司に提供している価値はまた異なる。

③チャネル（どう知らせる？どう届ける？）

田中さんが営業部員に自分の価値をどうやって伝えるのか。電話やメール、社内ミーティングを通して、ということになる。

④関係づくり（どう顧客と関わり、接する？）

営業部員との関係づくりは、日々の交流や親睦会などが挙げられるだろう。人間的に仲良くなっておけば、仕事で融通を効かせてもらう、無理なお願いを聞いてもらうといった場合に助かる。

⑤経営資源（あなたはどんな人で、どんな能力を持っているのか）

田中さんはPCのスキルが高く、物事を順序立てて考えるのが得意だ。反面、人付き合いは苦手であり、「関係づくり」の努力が足りないと感じている。

⑥重要活動（あなたならではの、大事な仕事や取り組みは？）

田中さんは自分の特技を活かして、作業の標準



化や効率化に貢献することが自分の「重要活動」だと考えている。それによって彼は「円滑な営業活動を補佐する」という自分の「価値」を生み出している。

⑦協力者（あなたを助けてくれる人は誰？）

上司や部下は協力者でもある。また、情報システム部や総務部の社員は営業支援の業務ルール作りに協力してくれるし、IT業界で働く古い友人は業務効率化に関するアドバイスをくれる。

精神面でのサポートという意味では、妻や子どもも「協力者」と言えるだろう。

⑧収入（その活動で何を手に入れるのか？）

当たり前だが、給料が手に入る。また、仕事を通じた達成感、他者に貢献しているという満足、事業によって社会をよりよくしているという気持ちも、定量化は難しいけれど「収入」だといえる。

⑨コスト（その活動に何を費やすのか？）

自分の時間（一日8時間）を仕事に費やしている。また、仕事のストレスや不安もコストだろう。自分のスキルアップのために自腹で外部の研修を受講していれば、それもコストとなる。

■ビジネスモデルキャンバスを書き、改善策を考える

それでは、田中さんのビジネスモデルキャンバスを書いてみよう。



完成したキャンバスを見て、それぞれの項目の「つながり」を検討し、改善策を考えていく。

①相手を間違っていないか？提供価値を間違った顧客に届けようとしていないか、または顧客が望んでいない価値を提供していないか。自分では「営業業務の円滑な遂行」という価値を提供しているつもりだが、顧客である営業部員がそれを望んでいなければ、顧客ニーズに合わせ

て提供価値を修正する必要がある。

②届け方を間違っていないか？いい関係を築けているか？正しい価値を正しい顧客に届けようとしても、その届け方が間違っていたらうまく機能しない。届け方として電話やメール以外に何かないだろうか？最近だとチャットツールなど有用ではないか？社内ミーティングの頻度は適切だろうか？

③価値を届けるのに十分な経営資源か？PCスキルと論理思考以外に、自分の経営資源はないだろうか？たとえば、もっと社会性を高めて人付き合いを良くした方がいいのではないかな。

④価値を提供するために本当に重要な活動は何だろうか？作業の標準化や業務効率アップはもちろん重要だが、他にないか？営業部員の先には取引先が存在する。例えば「取引先への説明を容易にする営業支援ツールを作成して提供する」といった活動を加えてみては？

⑤自分が持っていないものを調達できているか？自分が持っていない経営資源は外部から調達すれば良い、という考え方もありだ。人付き合いが苦手なら、そこは上司や部下に任せる、という方法もある。

⑥収入に結びつけることはできているか？収入に結びつかない活動なら、本来やる必要はないはずだ。それでもやりたいのだとしたら、それはまだ自覚できていない何らかの「収入」（たとえば精神的な満足であるとか）をその活動から得ているのだろう。

⑦不要なコストはないか？無駄な時間、無駄な作業、無駄な経費はかかっているだろうか？研修費用は会社に負担するよう提案できるのでは？価値を作り、顧客に届けるために不要なコストがあれば取り除こう。

■まとめ

ビジネスモデルキャンバスは、仕事や私生活、様々な場面で使える便利なフレームワーク（思考の枠組み）だと思う。ぜひ一度、自分を題材にしてキャンバスを書いてみて欲しい。

（ビジネスモデルキャンバスの書式は下記のリンクよりダウンロードできる）

<http://bit.ly/2w6G44A>