

Canvas キャンバス

組織や個人のビジネスモデルを分析し
描くための鍵となるツール。その使い方を学ぶ。





CHAPTER 1

**ビジネスモデル思考：
変化し続ける社会に適応する**

なぜ
ビジネスモデル思考は
変化し続ける社会へ
適応するために
ベストな方法なのか。

大胆に推測させてください。
本書を手にとった訳は
キャリアアップについて
考えてみたからではないですか？

ある調査によれば、北米で働くサラリーマンの6人中5人が転職を考えているそうです(注2)。これは世界中どこでも似たような状況だと、本書のフォーラムメンバー共同制作者たち(43か国から参加)も言っています。

キャリアアップは、これほど大きな関心事でありながら、私たちの多くは、この複雑で、面倒な——しかしきちんと向き合うべきことについて、体系的に考える方法を持ち合わせていません。ですから私たちは、とてもシンプルで、強力なアプローチを必要としています。しかもそれは、現代の就業環境や個人のニーズに調和する方法でなければなりません。

そこで、ビジネスモデルを取り入れてみましょう。ビジネスモデルはキャリアを描き、分析し、新たに作り直すための優れたフレームワークです。誰もが一度は、このビジネスモデルという言葉に耳にしたことがあるはずです。では、ビジネスモデルをあなたはどのように説明しますか？

経済の基礎概念として、ビジネスモデルを「**組織が財政的に存続するための論理**」と定義します(注3)。

文字通り、ビジネスモデルとは通常、ビジネスの仕組みを表現する概念です。しかし本書では少し異なるアプローチをとってみます。あなたを、1つの事業体として捉えてみるのです。すると、「あなた自身のビジネスモデル」が明確になり、軌道修正できるようになります。個人のビジネスモデル（パーソナル・ビジネスモデル）は、仕事上でもプライベートでも、あなたが長所と才能を生かすための原動力となるでしょう。

時代は変わり、ビジネスモデルも変わる

今日の労働市場は、不景気や全面的な人口変動、激化するグローバル競争、環境問題などの、個人がコントロールできない要因のせいで、不安定な状況に陥っています。

多くの組織も同様に、このような要因をコントロールできません。その結果、各組織のビジネスモデルは、深刻な影響を被っているのです。各組織は、活動を行っている環境を変えられないのですから、競争力を保つためには、ビジネスモデルを変えるか、全く新しく創りだす必要があります。

そうして生まれたビジネスモデル自体が、良い効果をもたらすこともあれば、そうでないこともあります。その結果、新たな機会を得る人もいれば、失業してしまう人もいます。

一例を挙げましょう。

店舗型レンタルのブロックバスタービデオという会社がかつて存在しました。ネットフリックス社やレッドボックス社が、郵送/ネット動画配信/自販機設置型レンタルなどの方法で、映画やゲームを届けるようになった結果、ブロックバスタービデオ社は経営破綻してしまいました。

このように新しいビジネスモデルが登場すると、他の産業にまで影響が及ぶこともあります。

例えば、ネットフリックス社には2000万人の顧客がいますが、彼らはインターネットのおかげで、昼夜を問わずパソコンやゲーム機で、コマーシャルを飛ばしてテレビ番組を観られるようになりました。このことが放送業界にとってどんな意味を持つか、考えてみてください。放送業界はコマーシャルの収益で成り立っています。そこには数十年来の、

2つの前提があります。

1. コマーシャルは一定の曜日に一定の時間、テレビ番組の途中に挿入され、莫大な数の視聴者へ届けられる、
2. テレビ視聴者はコマーシャルを飛ばしては観られない、というものです。

この前提が崩れてしまう結果、放送業界のビジネスモデルは変わらざるを得ないのです。

インターネットの登場は、その他の産業のビジネスモデルも変えてしまいました。音楽業界、広告業界、卸売業界、出版業界などです（インターネットがなければ、この本の制作も不可能だったでしょう）。

例えば、エグゼクティブ専門の人材会社の業績は、従来、非常に経験を積んだフルタイムの正社員の能力によって決まっていた。彼らは有望な人材と会ってランチをするために、毎週数百件の電話をかけ、国中を飛び回っていたのです。

しかし今日、この業界は劇的に変わりました。フルタイムの正社員は、在宅でネット情報を探し回っているパートタイマーに置き換えられることが多くなっています。

営利・非営利に関わらず、新しいビジネスモデルは、職場を変化させ続けています。生き残るために、組織は常にビジネスモデルを評価・改善・変更しなければならないのです。

個人も、変わらなくてはなりません

個人も組織もまったく同じだと言うつもりはありませんが、重要な点で似ています。それは組織もあなたも、まわりの環境や経済からの影響を避けられないという点です。

このような状況で、あなたが成功と充実感を享受し続けるには、どうすればいいのでしょうか？ まず必要なことは、自分が物事に取組む際どのような段取りで行動しているかを明確にすること。そして次に、変化する環境に適応できるよう、自分の段取りの取り方を調整していくことです。

本書から得られるスキル——ビジネスモデルを明確に描き考える方法論は、そのための機動力となります。組織のビジネスモデルを理解し、描けるようになると、不安定な経済状況にも関わらず、どうすればあなたが属する組織が成功できるのか、道筋を示せるようになります。

このように企業全体としての成功を考えられる社員（さらには、そのための具体的方法についても知っている社員）こそが、最も価値ある人材であり、さらに上の地位につく候補者でもあるのです。

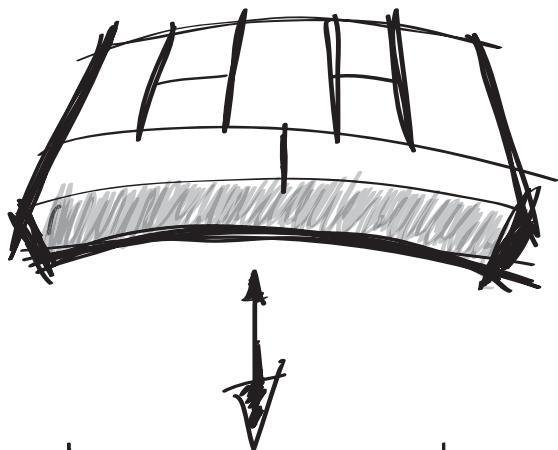
まずは職場のビジネスモデルを理解し、そのモデルの中で、あなたがどんな位置を占めているのか、理解してください。するとその優れた「**ビジネスモデル思考力**」を使って、あなた自身の**キャリアを明確にし、強化、向上できるようになります**。CHAPTER 3からは、個人のビジネスモデルを明確にしていきます。ビジネスモデルYOUの戦略を使って、自分のキャリアアップに合わせ、パーソナル・ビジネスモデルを調整できるようにします。さらに、時代の変化に適応する能力も獲得しましょう。

『ビジネスモデルYOU』を読むことは、
あなたに**際立った有利性**をもたらすはずで
す。なぜなら、日々の実務を明確にし、文書化できる人はいても、
組織のビジネスモデル自体を明確にし、
文書化できる人は少ないからです。また、
このビジネスモデル思考力を自らのキャリアアップに
応用できる人は、さらに少ないでしょう。



CHAPTER 2

ビジネスモデル・キャンバス



**「ビジネスモデル」とは、
組織が財政的に存続するための
論理であると定義しました。
簡単に言えば、
組織が生計を立てるための仕組みです。**

ビジネスモデルは、組織活動を表現する設計図だと考えられるかもしれません。

建築家が建物を建てるガイドとして設計図を用意するように、
起業家も事業を興す指針としてビジネスモデルをデザインするのです。
同じように組織の管理職は、現行の事業活動を目で見えて理解できる
形にするため、ビジネスモデルを描くこともできるでしょう。

現行の事業のビジネスモデルを理解するために、まず2つの質問をしてみましょう。

1. 顧客は誰なのか？
2. 顧客はどんなニーズ (jobs-to-be-done*)
を満たしてほしいか？

この問題をよく理解するために、3つの企業の事例を見ていきましょう。

はじめの事例は、ジフィー・ループ®社です。予約なしで気軽にオイル交換ができるサービスを、アメリカで展開しています。車の持ち主で、自らエンジンオイルを交換したい人は余りいないでしょう。大抵の人は必要な知識や器材を持っていないですし、そもそも、こういった汚れ仕事をする手間を省きたいのです（しかも、使用済みオイルのリサイクルにも手がかかります）。

ジフィー・ループ社では整備のプロが、オイル交換を25ドルから30ドルで行っています。

*クレイトン・クリステンセンが提唱する重要概念のひとつ「用事」(ジョブ)モデルのこと(『イノベーションへの解』(クリステンセン著、翔泳社)では「片付けるべき用事」と表現されている)。

次の事例は、ニング社です。ニング社の事業は、誰でもソーシャルネットワークを低価格で簡単に作成・管理できるようにしました。一般の組織や個人には、フェイスブックのような高機能のソーシャルネットワークを構築・運営するだけの資金も専門性もありません。ニング社はその代替品として、簡単に手の届く価格のソーシャルネットワークのテンプレートを提供。さらに、そのテンプレートを色々なレベルでカスタマイズ可能にしたのです。

最後の事例は、ベスタ社です。ベスタ社の事業は、毎日数十万人の顧客に対応している会社の、電子決済代行です。膨大な数の取引を扱うのは複雑な作業で、最新の堅固なセキュリティ体制と詐欺防止対策が要求されます。この2つを自社で開発し、維持コストを負担できる会社は、ほとんどありません。

では、これら3つのビジネスの共通点は、何でしょう？

3社とも「顧客」の「ニーズ満たすのに役立つ」ことで、収入を得ています。

- ジフィー・ループ社は、車の持ち主のために大切な整備を行っています（おかげで車庫や服が汚れないで済みます）。
- ニング社は、何らかの普及活動に取り組んでいる人のために、専門家を雇わずに低コストで、コミュニティ作りができるようにサポートしています。
- ベスタ社は、顧客が代金回収以外の、本来の職務に専念できるように、決済代行を行っています。

シンプルなことに思えますね？

しかしこの3つの事例とは違って、教育、保健、行政、金融、技術、法律などの分野では「顧客」と「満たされるべきニーズ」を明確化するのが難しい場合があります。

このようなときに、ビジネスモデル思考を用いれば、「顧客」と「満たされるべきニーズ」を明確化し、説明するのが容易になります。特に重要なのは、顧客ニーズが満たされる際に、あなたがどう役に立てるのか、理解できるようになることです。その結果、自分の仕事から、もっと多くの収入や満足感を得る方法を見出すでしょう。

全ての組織には、 ビジネスモデルがある

ビジネスモデルが、組織が財政的に存続するための論理だということは、すなわち営利企業だけに当てはまるということでしょうか？

それは違います。

全ての事業体に、ビジネスモデルがある

これは真実です。なぜなら、営利でも非営利でも、行政組織でも、ほとんど全ての事業体は業務を遂行するために、資金が必要だからです。

例えば、非営利団体のニューヨークロードランナー

ズ（NYRR）は、地域の人々の健康促進を目的としたマラソン大会、教室、クリニック、キャンプなどを主催しています。このような様々な活動を運営するためには、資金が必要です。例えば…、

- スタッフへの給料を支払う
- 各種許可を取るための費用、光熱費、事務所の維持費、法務処理にかかる費用などを支払う
- イベントで使用するものを購入する：タイム計測の装置、ゼッケン、飲料、景品のシャツやメダルなど
- 将来サービスを拡大するための基金を積み立てる

NYRRが目指しているのは、収益を得ることではありません。健康でありたいと願う地域の顧客に奉仕することです。それでも業務を遂行するには、非営利組織なりに、資金が必要です。

ですから、NYRRも顧客ニーズを満たすのに役立つことによって、他の事業体と同様に収益を得ているのです。

ここでNYRRのビジネスモデルについて、先ほどの2つの質問をしてみましょう。

顧客は誰ですか？

NYRRの主な顧客は、ランナーをはじめとした地域の人々で、彼らは健康維持・促進に取り組むにあたって支援や仲間を求めています。NYRRへの参加方法は、2つあります。1つは会費を払って年間メンバーになり、そのサービスを受ける方法。もう

1つは年間メンバーにならずに、特定の大会やイベントに、その都度お金を払って参加する方法です。

顧客はどんなニーズを満たされたいのでしょうか？

ランナーのためのイベントをニューヨーク地域で開催することが、NYRRの主な仕事です。

NYRRは非営利組織ですが、そのサービスに対して、顧客はお金を支払っています。つまり有償サービスを提供している非営利組織です。

一方、無償サービスを提供している非営利組織は、どうでしょう？

そのような組織にも、ビジネスモデルという考え方は、当てはまるのでしょうか？

もちろん当てはまります！

いまオーファンウォッチという非営利組織があると仮定しましょう。オーファンウォッチは慈善団体で、親の無い子たちに家、食事、教育を提供しています。NYRRと同じくオーファンウォッチも、業務を遂行するのに資金が必要です。

- 食料、服、本、ベビー用品を買う
- スタッフに給料を支払う
- 寮、学校設備を賃借し、光熱費、施設維持費、法務費を支払う
- 将来に向け、サービスを拡大するために基金を積み立てる、等々

もう一度ビジネスモデルについての質問を振り返ってみましょう。オーファンウォッチの場合は、若干答えが異なります。

顧客は誰ですか？

オーファンウォッチには、2種類の顧客がいます。

1. 子ども達——彼らが実際のサービスの恩恵を受けている。
2. 寄贈者やサポーター——彼らがお金を寄付したり、子ども達が作ったものを購入したりするおかげで、オーファンウォッチは活動できる。

顧客はどんなニーズを満たされたいのでしょうか？

オーファンウォッチには、2つの仕事があります。

1. 親のない子ども達の世話をする
2. 大規模な慈善団体や個人の寄贈者が、社会的になすべき仕事をする機会や、博愛精神を満たせる機会を提供する。それと交換に顧客は、寄付や助成金を提供し、援助を申し込み、製作物を購入する

ここに大事なポイントがあります——組織が顧客にサービスを無償提供している場合には、それを助成している他の顧客グループがあるということです。

ビジネスモデルの2つの質問が、どんな営利組織にも当てはまるように、無償サービスを提供する非営利組織であるオーファンウォッチにも、当てはまることがお分かりになったでしょう。

厳しい現実

寄付や助成金を受けられなくなったら、オーファンウォッチはどうなるのでしょうか？

使命を遂行することができなくなります。たとえ無給で働くことにスタッフが同意したとしても、他の必要経費を賄うことができません。組織を解散するしか、選択肢はないのです。

現在の経済で活動している、ほぼ全ての事業体（政府でさえ！）は、厳しい現実に直面しています。つまりお金がなくなった時が、ゲームオーバーです。

事業体が異なれば、目的も異なります。しかし生き残り、成長を続けるために、生計を立てなければならぬのは、どこも同じ。存続するためのビジネスモデルが必要なのです。

「存続する」という定義は、とてもシンプルです。出ていくお金よりも、入ってくるお金を多くすること。あるいは最低でも、出ていくのと同じくらい稼ぐことです。

ここまで顧客と収入がどのように事業体を支えているのか
という、ビジネスモデルの基本を学びました。

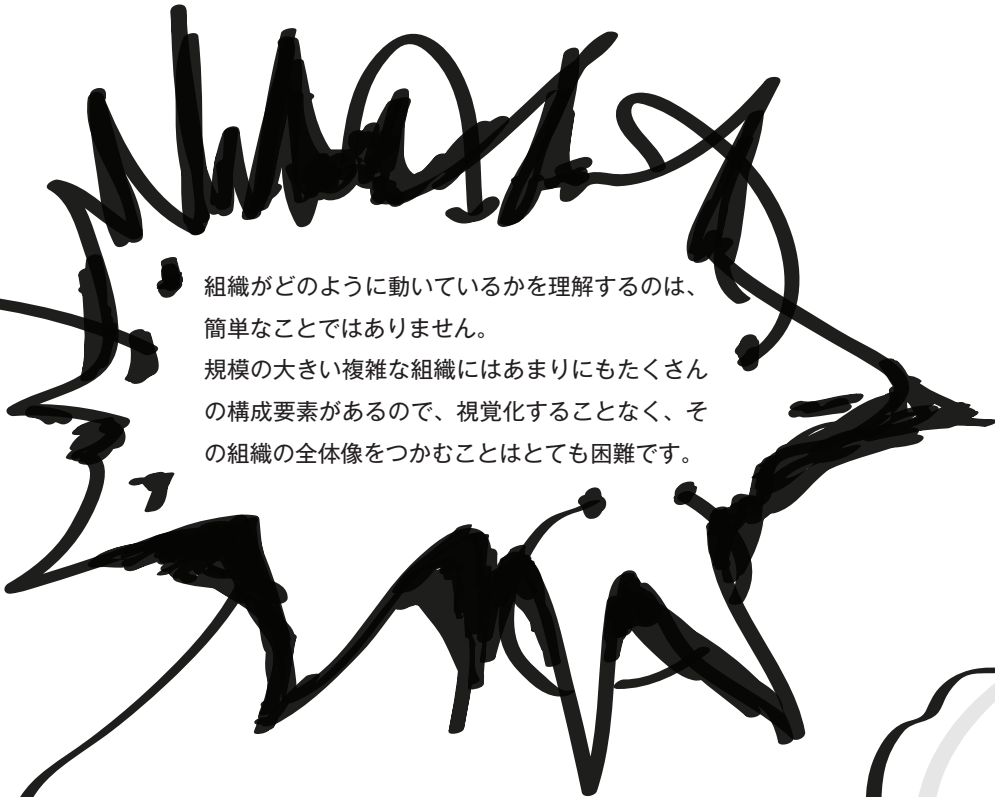
しかし、ビジネスモデルには顧客と収入以外の要素も含まれています。

ビジネスモデル・キャンバスは、

組織活動を9つの要素に分類し、それぞれが
どの様に関わり合っているかを描き出す、
とても強力なテクニックなのです。

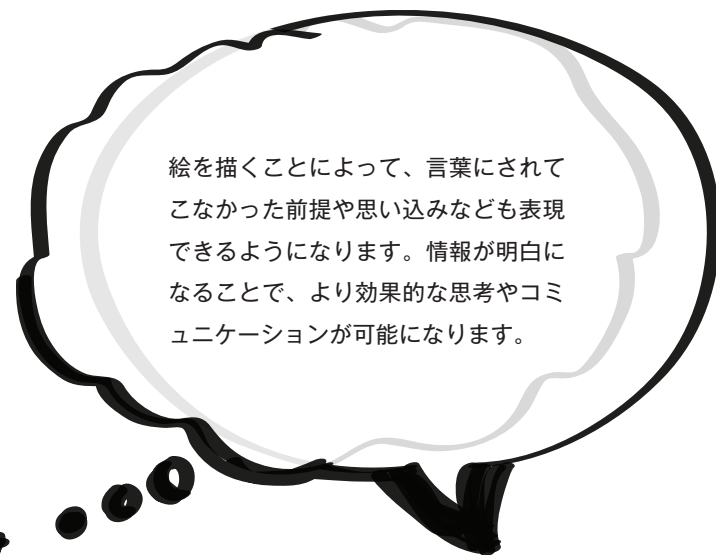


なぜ絵を描くのか?

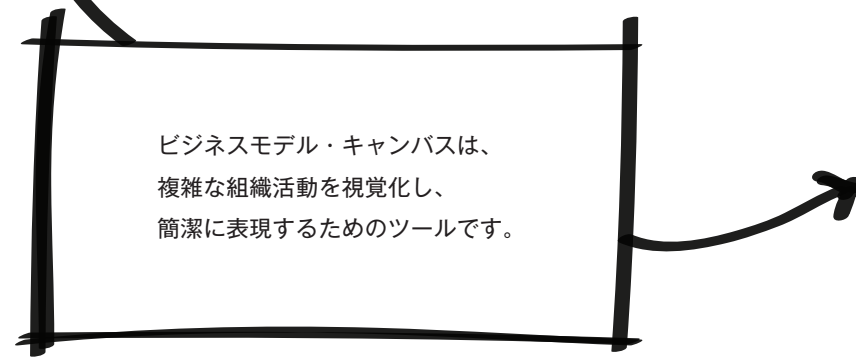


● 組織がどのように動いているかを理解するのは、簡単なことではありません。

規模の大きい複雑な組織にはあまりにもたくさんの構成要素があるので、視覚化することなく、その組織の全体像をつかむことはとても困難です。



絵を描くことによって、言葉にされてこなかった前提や思い込みなども表現できるようになります。情報が明白になることで、より効果的な思考やコミュニケーションが可能になります。



ビジネスモデル・キャンバスは、複雑な組織活動を視覚化し、簡潔に表現するためのツールです。

ビジネスモデル・キャンバスで使う9つのブロック

どのように組織は顧客へ価値を与えるか？



顧客*

Customers*

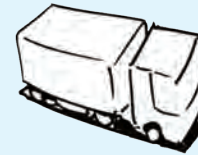
組織が作り出す
価値を届ける相手：
人、他の組織



与える価値*

Value Provided*

顧客の抱える問題を解決し、
ニーズを満たすもの



チャネル

Channels

顧客の求める価値を
提供していることを
告知する方法、
その価値を届ける
様々なルート



顧客との関係

**Customer
Relationships**

顧客との関係性を
構築、維持、展開
するための
様々な仕組み



収入*

Revenue*

顧客に、
与える価値が
届けられる際、
支払われるお金



キーリソース

Key Resources

これまでにあげた要素を
提供するのに
必要となる資源（リソース）



キーアクティビティ*

Key Activities*

ビジネスモデルが
機能するよう
組織が取組まなければ
ならない活動



キーパートナー

Key Partners

外部に委託
（アウトソース）される
活動や、外部から
調達されるリソース

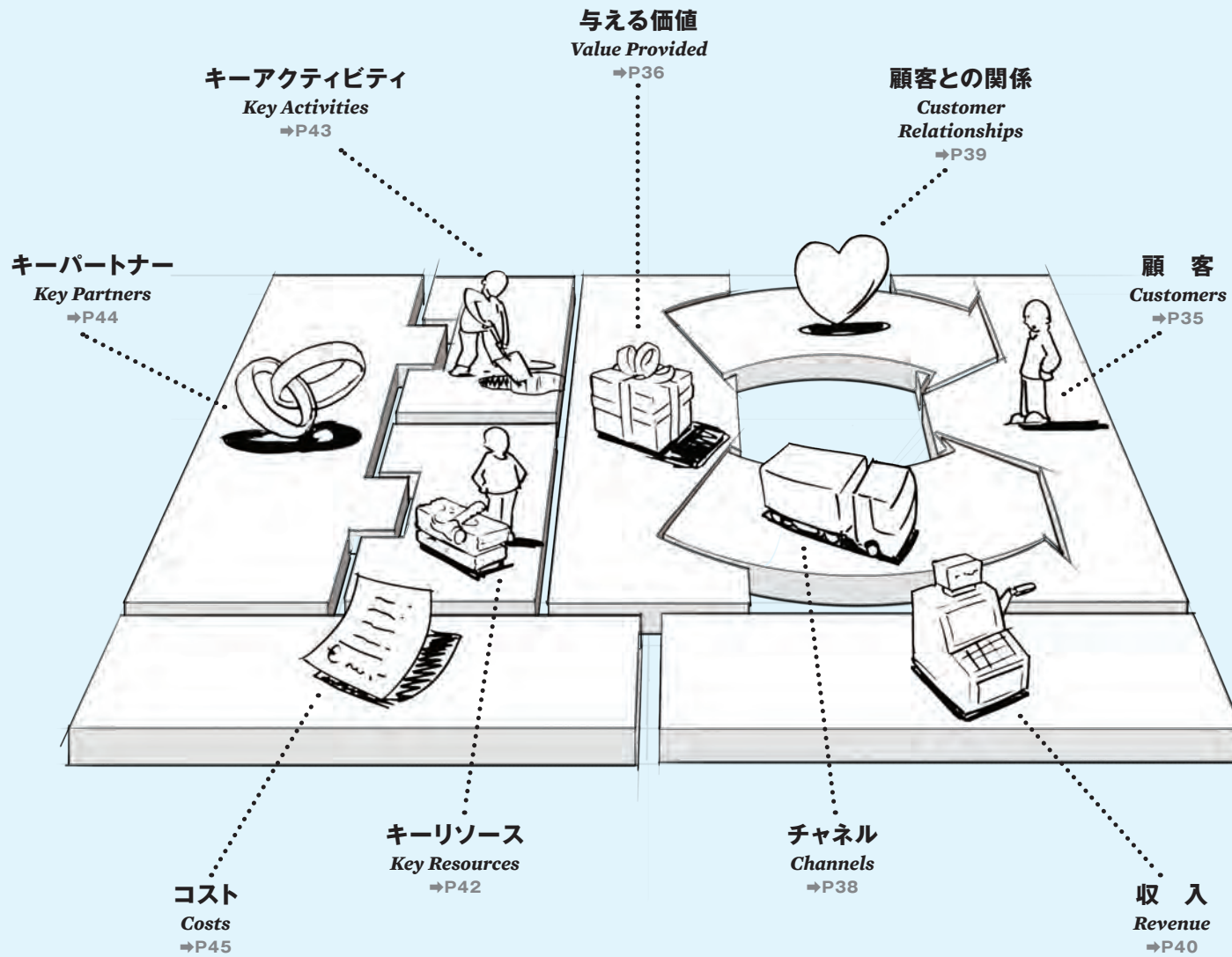


コスト*

Costs*

キーリソースを調達し、
キーアクティビティを
行ない、
キーパートナーと働く
ために支払うコスト

*『ビジネスモデルジェネレーション』では顧客セグメント (Customer Segments)、
価値提案 (Value Propositions)、収益の流れ (Revenue Streams)、主要活動
(Key Activities)、コスト構造 (Cost Structure) という表現をしています。



顧客

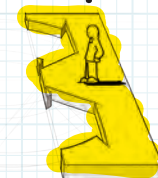
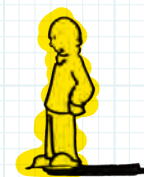
顧客とは、組織が作り出す価値を届ける相手であり、顧客のために組織は存在しています。支払いをしてくれる顧客がいなければ、組織は生き延びることができません。

どんな組織も1つ以上の顧客グループに、何らかの価値を与えるため働いています。顧客が組織の場合、企業間取引（B to B）といい、顧客が一般消費者の場合、企業・消費者間取引（B to C）といいます。

組織によっては、無料で価値を受取る顧客と、有料で価値を受取る顧客が同時に存在する場合もあります。例えば、フェイスブックに登録しているユーザーのほとんどは、無料でサービスを利用しています。しかし、この数億人もの無料ユーザーがいなければ、フェイスブックは広告主やマーケットリサーチ会社に売るのがなくなってしまいます。だからこそ、無料で価値を受取る顧客もビジネスモデルの成功に欠かせない要素となり得るのです。

顧客について覚えておくべきこと

- 異なったグループの顧客は異なった価値、チャネル、関係を求めている
- 有料で価値を受取る顧客もいれば、無料で受取る顧客もいる
- 顧客グループによって支払う金額がまったく異なる場合がある





与える価値

「与える価値」とは、サービスや商品が総合的に顧客に与えるベネフィットのことです。顧客が、他ではなくあなたの組織を選ぶ理由は、特別な価値を与えられるかどうかにかかっています。

組織が「与える価値」には、例えば、次のような要素があります。

利便性

時間を節約したり面倒を減らしたりするのは、顧客にとって重要な利益になります。映画やゲームソフトのレンタルを行っている米国のレッドボックス社は、スーパーマーケットなどの集客の良い場所にレンタル用自動販売機を設置しています。レッドボックス社は顧客が最も借りやすく返しやすい方法で、レンタルサービスを行っているのです。

価格

顧客はしばしば、お金を節約するためにサービスを選択します。例えばスカイプは、どの電話会社よりも安く国際電話をつないでくれます。

デザイン

多くの顧客は、素晴らしいデザインの商品やサービスには、喜んでお金を支払います。他社より値段は高いですが、アップル社のiPodは、単体のデバイスとしても、オーディオ統合サービスの一部としても、とても美しくデザインされています。

ブランドとステータス

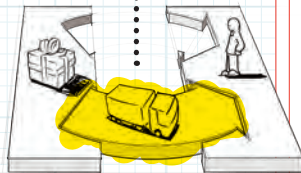
顧客に、洗練された、一味違う高級感を与えることで、価値を提供している企業もあります。一例を挙げましょう。ルイ・ヴィトンの贅沢な革製品やファッションには、世界中の顧客が喜んでプレミアム価格を支払います。それはルイ・ヴィトンが洗練、富、高品質を象徴するブランドを確立してきたからです。

コスト削減

他の事業体のコスト削減を担うことによって、その事業体の収益向上に貢献することもあります。多くの組織が、自社で通信のインフラを整え、サーバーを購入し、メンテナンスする代わりに、外部が管理しているリモートサーバー（クラウドサーバー）を、インターネットを経由で使うことによりコストを削減しています。

リスク低減

ビジネス分野の顧客はリスク低減、とりわけ投資リスク低減に熱心です。ガートナー社をはじめとする企業は、オフィステクノロジーに追加投資した際の、収益予測調査やコンサルティングサービスを提供しています。



チャンネル

チャンネルには、5つの機能があります。

1. 商品とサービスの認知度を上げる
2. 見込み客に対して商品やサービスの評価を促す
3. 顧客が購入できるようにする
4. 顧客に価値を届ける
5. 購入後の満足度を高めるサービスを届ける

典型的なチャンネルの例は…

- 対面、又は電話
- 客先訪問、又は店頭
- 配送
- インターネット（ソーシャルネットワーク、ブログ、電子メールなど）
- 従来のメディア（テレビ、ラジオ、新聞など）

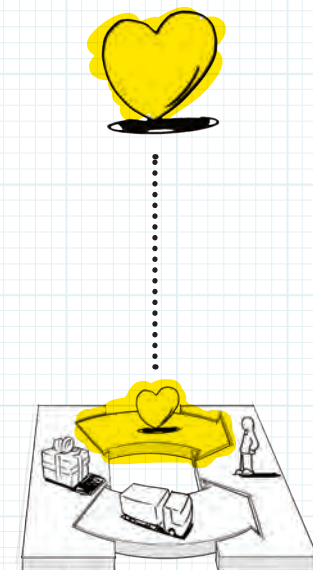
顧客との関係

組織は、顧客がどのような関係を好んでいるのかを明確にしなければなりません。対面での親身なサービスでしょうか？ より自動化されたサービス、あるいは全くのセルフサービスですか？ 一度きりの取引、それとも継続性のある取引ですか？

さらに組織は、顧客との関係において、最も優先される目的は何か明確にしなければなりません。新規顧客の獲得でしょうか、それとも既存顧客の維持でしょうか、あるいは既存顧客への販売拡大でしょうか？

目的は、時間が経つにつれ変わっていきます。初期のモバイル産業では、携帯電話会社は新規顧客を獲得することに注力していたので、無料で携帯を配るなど押しの強い戦略を取っていました。市場が成熟してくると、各社は既存顧客の維持と、顧客1人当たりの売上増加にフォーカスを移したのです。

なお顧客との関係には、まったく別次元の関係も考えられます。アマゾン・ドットコム社、ユーチューブ社、ビジネスモデルYOU社のように、顧客参加型で商品・サービスを開発・提供する会社も多く存在します。



収入

組織は、

1. どんな価値に対してなら顧客が本当に喜んでお金を払うのか理解し、
2. 顧客が望む支払い方法を受け入れなくてはなりません。

組織が受け取る収入には、大きく分けて2つのカテゴリーがあります。

1. 一度きりの支払い
 2. 商品、サービス、購入後のメンテナンスやサポートに対する継続的な支払い
- 具体的な収入のタイプを以下にまとめます。

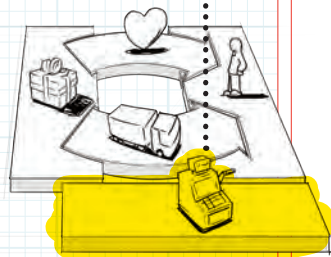
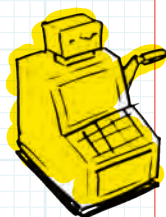
売り切り

これは顧客が、形のある商品の所有権を買いとることです。

例えば、トヨタ自動車は顧客に車を売ったら、買った顧客は、運転しようが転売しようが、解体しようが破壊しようが、全くの自由です。

リースと賃貸

リースとは、一定期間、物を優先的に使う一時的な権利を売買することです。例えば、ホテルの部屋やアパート、レンタカーなどはリースの対象といえます。借りる人は、所有権を買いとるより安く、該当のものを利用できます。一方で所有者はリースすることで、収入を得られます。



サービス料と利用料

電話会社は、顧客の通話に分単位で課金します。運送会社は、荷物ごとに料金を請求します。医者、弁護士、その他のサービス業では、時間単位やサービスごとに料金を請求します。グーグル社のように広告収入によって成り立つ会社は、クリック件数や表示回数によって課金します。警備会社は、待機している時間と非常時の出勤に対しての料金を請求します。

登録料

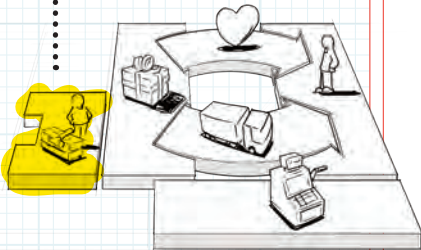
雑誌購読、会費制ジムやオンラインゲームの利用など、サービスへの継続的なアクセスに対し、登録料を課す形態のビジネスもあります。

ライセンス料

知的財産権の所有者は、法で守られている知的財産の使用許可を顧客に与えることで、ライセンス料という収入を得られます。

仲介料

センチュリー21社などの不動産会社は売り手と買い手を結びつけ、仲介料を得ています。モンスタードットコム社などの求人情報サービスでは、雇用主と求職者を結びつけて仲介料を得ています。



キーリソース

キーリソースには4つのタイプがあります。

ヒト

どの組織にも「人」が必要です。人的資源に大きく頼っているビジネスモデルもあります。優れた総合病院との評判の高いメイヨー・クリニックは、専門分野の世界的権威である医師や研究者を求めています。同じように、ロシュのような世界的な製薬会社は、一流の研究者と有能な営業マン多数を必要としています。

モノ

土地、建物、機械、乗り物は、多くのビジネスモデルにおいて不可欠な構成要素です。たとえばアマゾン・ドットコム社は、大量の商品を保管する広大な倉庫、大容量のコンベア、その他高額な費用のかかる特殊設備を必要としています。

知的財産

知的財産には、ブランド、企業が独自開発したメソッドやシステム、ソフトウェア、特許、著作権をはじめとした、無形の資産が含まれます。ジフィー・ループ社の強みは、優れた顧客サービスだけでなく、強力なブランド力といった無形資産であり、それを活かしてフランチャイズビジネスを行っています。通信機器のチップ設計を行うクアルコム社は、デザイン特許を中心としたライセンス料でビジネスモデルを築いています。

財務

財務上のリソースには、現金や借入枠、金融保証などがあります。通信機器メーカーのエリクソン社は、顧客に設備を購入する際に受ける融資の一部を、自社の銀行からの借入れで保証しています。こうしてエリクソン社は、他社に注文を奪われるのを防いでいるのです。

キーアクティビティ

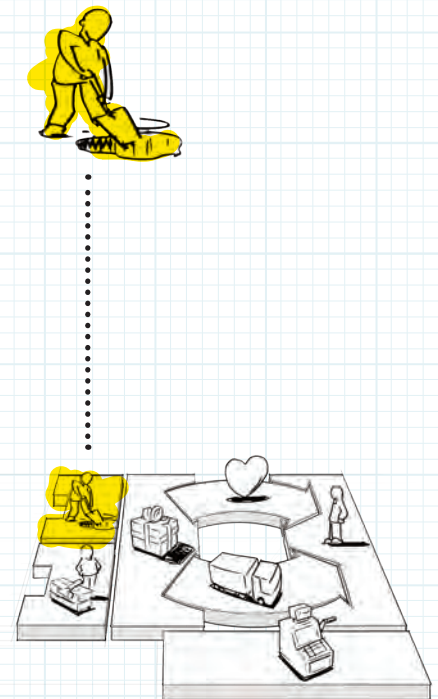
キーアクティビティとは、ビジネスモデルが機能するように、組織が取り組まねばならない、最も重要な活動です。

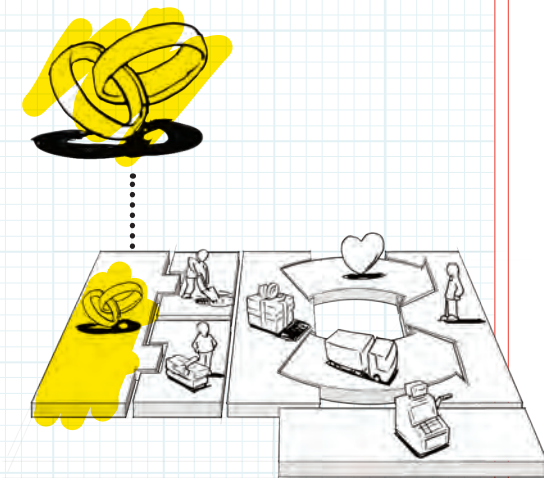
「**作ること**」には、商品の製造、サービスのデザイン/開発/提供、そして課題解決などが含まれます。サービス企業にとって「作ること」とは、サービスを届ける準備をすること、そして実際にサービスを届けることの双方を含みます。なぜならサービスは——たとえば、散髪のように——届けられたと同時に消費されるものだからです。

「**売ること**」とは、潜在顧客に商品価値を知らせるための、広告・宣伝活動や教育活動などです。実際の作業としては、電話セールス、広告宣伝の計画・実施、教育活動、トレーニングの実施などがあります。

「**サポート**」は、「作ること」や「売ること」と直接関係はありませんが、組織をよりスムーズに動かすために必要です。人材採用、経理処理をはじめとした管理業務が当てはまります。

わたしたちは仕事を作業内容、すなわちキーアクティビティの観点から考えがちですが、重要なのは、アクティビティからもたらされる「価値」です。顧客が組織を選ぶときは、業務そのものよりも、「価値」で選ぶのです。





キーパートナー

このネットワークが、ビジネスモデルを効果的に機能させるのです。

1つの組織ですべてのリソースを持ち、すべての活動を行うのには無理があります。活動によっては高額な設備や、特殊な専門性が求められるでしょう。それゆえ多くの組織は、給与計算のような業務を、ペイチェック社などその業務に特化した企業に業務委託（アウトソース）するのです。

パートナーとの関係は、「作ること」「買うこと」だけではありません。たとえば結婚式の貸衣装業者、生花店、写真家が、顧客リストを「共有すること」があります。すると3社とも宣伝コストをかけずに済みますので、お互いにメリットが生じることになります。

コスト

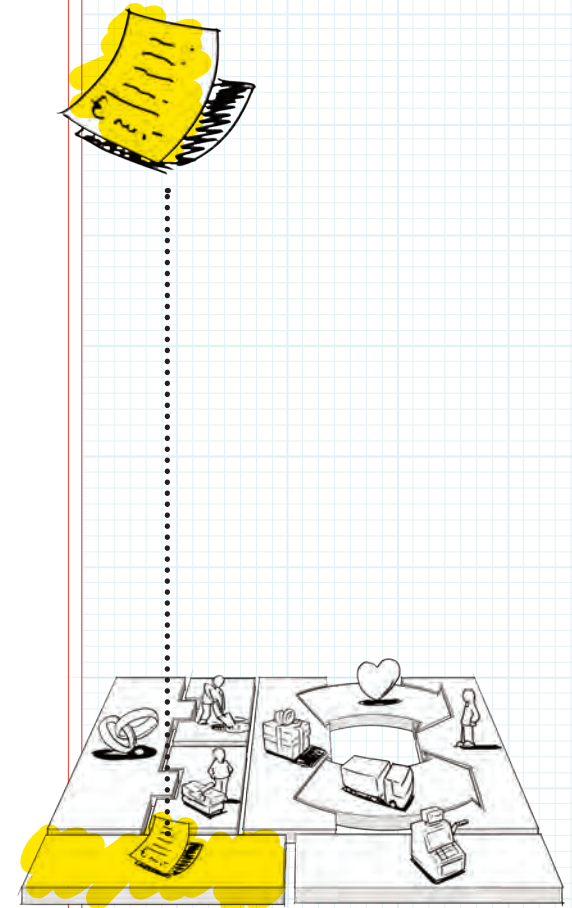
キーリソースを手に入れ、キーマクティビティを行い、
キーパートナーに支払う、その全てにコストがかかります。

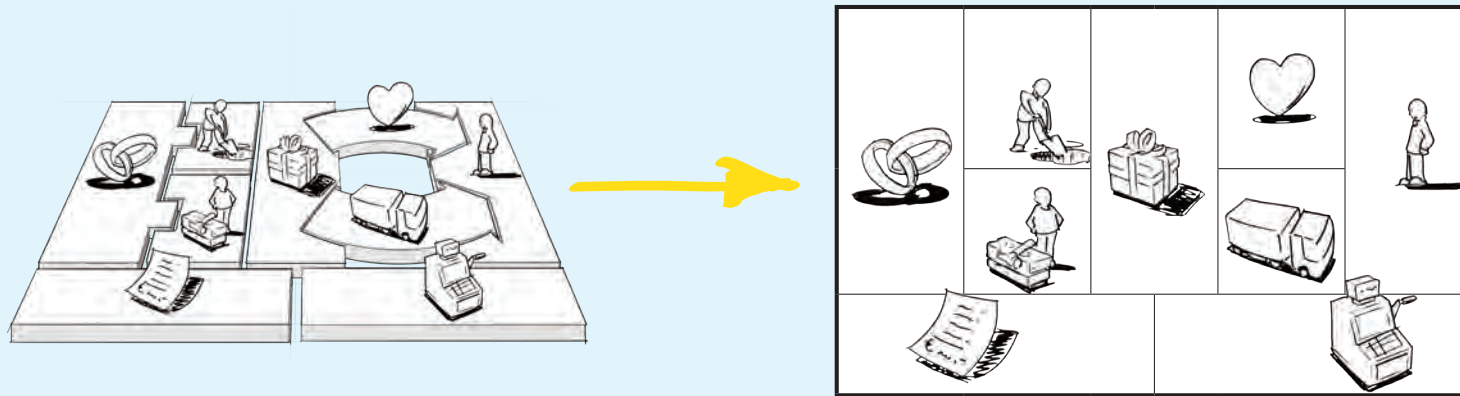
資金は、顧客に与える価値を生み出し、顧客との関係を維持し、売上を上げるために必要なものです。組織運営のためにいくら費用がかかるかは、キーリソース、キーマクティビティ、キーパートナーが決まれば、大まかに見積ることができます。

事業のコスト構造を考える上でも、ビジネスモデル全体の有用性を考えるうえでも、とても重要なコンセプトに、「拡張性」があります。拡張性がある状況とは、需要が増えた際でも、事業は効率的に対応できるということ——つまり増えた顧客に対して無理をお願いしたり、品質を落としたりすることなく、対応できるということです。財務的観点からいうと、「拡張性」がある場合には、顧客が1人増えるたびに発生するコストが、それまでと同程度だったり上がったりすることなく、逆に下がっていきます。

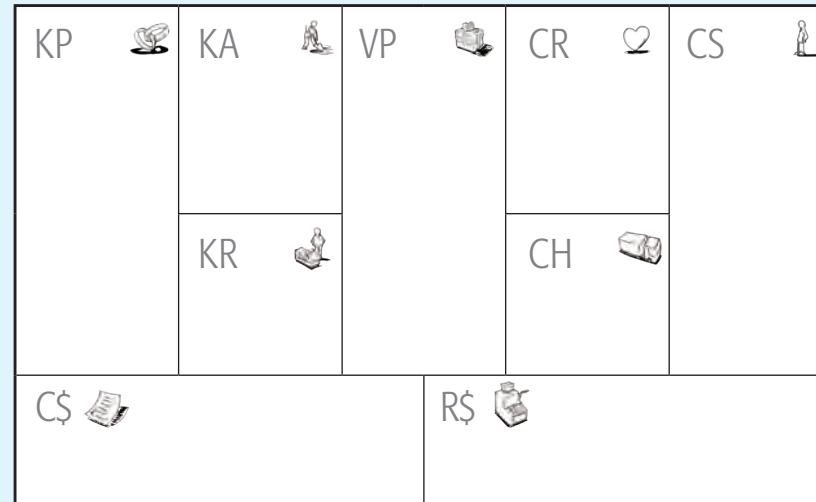
拡張性のあるビジネスの良い例は、ソフトウェア会社です。ひとたびソフトウェアを作ってしまうえば、その後は、低コストでの再生産・流通が可能になります。新規ダウンロードを行う顧客が増えても、それにかかるコストは実質的にゼロです。

反対に、コンサルティングビジネスやその他の人的労働の提供が中心となるビジネスには、ほとんど拡張性がありません。顧客が1人増えれば、その分、顧客に接する時間もコストも増えます。ですから財務面からいえば、拡張性のあるビジネスは、拡張性がないビジネスよりも魅力的なのです。





9つのブロックは、まとまって1つの役立つ



ツールになります。それがビジネスモデル・キャンバスです。










さあ、あなたの番です

「キャンバス」を
印刷するか、
または描いて
みて下さい。

付箋紙を
キャンバスに
貼って下さい。

あなたの組織を、
ブロック上の
付箋紙で、分析して
描いてみましょう。

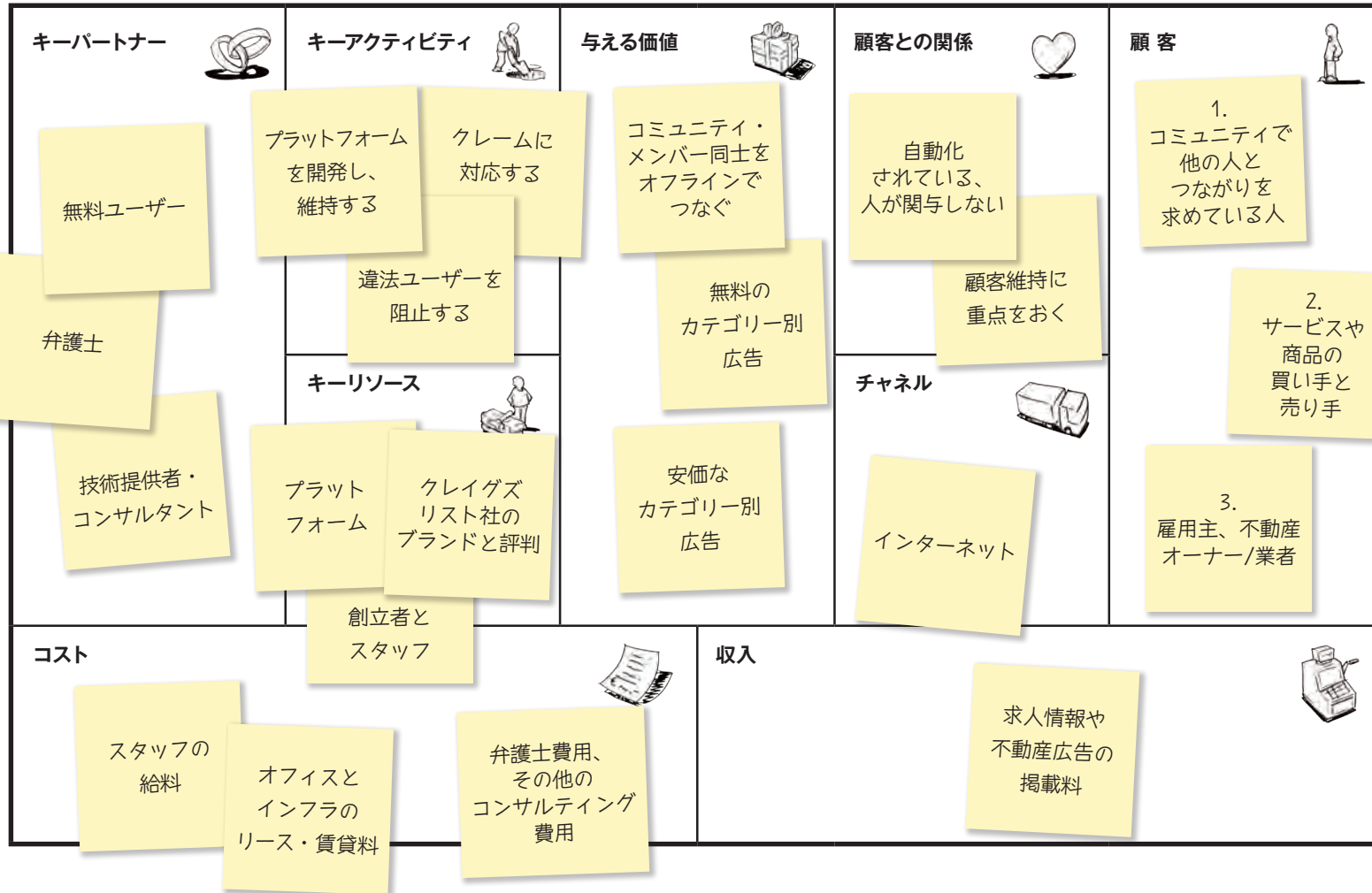
組織のビジネスモデル

キーパートナー 	キーアクティビティ 	与える価値 	顧客との関係 	顧客 
	キーリソース 		チャネル 	
コスト 		収入 		

PDF版のビジネスモデル・キャンパスのダウンロードはこちらから。BusinessModelGeneration.com/canvas.

*『ビジネスモデルジェネレーション』では顧客セグメント、価値提案、収益の流れ、主要活動、コスト構造という表現をしています。

クレイグズリスト社のビジネスモデル



クレイグズリスト社は、地域情報をカテゴリー別に掲載する巨大掲示板サービスを提供しています。求人や不動産、コミュニティの集会、サービスや商品の売買／交換などの情報が掲載されています。中でも求人広告は70カ国、700のサイトで運営され、毎月百万を超える求人情報が投稿されています。およそ企業らしくない社風にも関わらず、クレイグズリスト社は世界で最も従業員1人当たりの利益率が高い会社のひとつです。たった30人のスタッフで1億ドルを超える売上をあげていると、アナリストは推測しています(注4)。

顧客

顧客の多くは無料でサービスを利用しています。求人広告を掲載する企業や不動産管理者がサービスを利用する際に、掲載料がかかります。この掲載料によって、無料ユーザーのコストが賄われているのです。

与える価値

クレイグズリスト社は、通常のオンラインサービス会社とは違う価値を顧客に与えています。それは、コミュニティ・メンバーがオフラインでつながるためのサポートをしていることです。それからもう一つ、顧客が掲載を希望する、あらゆる種類のサービスや商品を、分野別に無料掲載していることです。このような価値を与えることで、熱心な顧客が多く集まり、盤石な顧客基盤が築かれます。その結果、不動産情報や求人広告を安価で効果的に掲載できるという、第3の価値が生まれるのです。

チャネル

クレイグズリストは、サービスを宣伝・提供するために、インターネットを使っています。

顧客との関係

ユーザーは広告の作成/編集/掲載をするのに、クレイグズリストによるサポートがなくても、自動登録フォームから行えます。信頼を基本として運営されているため、ユーザーはスタッフのチェックなしに掲示板への書き込みが可能で、他のユーザーが不正行為を行った際には通報もできます。クレイグズリストは新規顧客を獲得することよりも、既存顧客が経験できる価値(ユーザー・エクスペリエンス)を高めることに注力しています。

収入

クレイグズリストの収益源は、顧客ブロックの「3.雇用主、不動産オーナー/業者」からの広告収入です。

キーリソース

1番のキーリソースは、「プラットフォーム」です。プラットフォームとは自動化されたメカニズムもしくは「エンジン」のことで、顧客同士の交流を可能にするものです。第2のキーリソースはクレイグズリストの創始者、クレイグ・ニューマークの評判と彼の信ずる公共奉仕の哲学です。サイトを運営しているマネージャーやスタッフも同様にキーリソースです。

キーアクティビティ

一番重要な活動は、プラットフォームの開発・メンテナンスです。例えば、グーグルが100人のエンジニアを突然失っても平気かもしれませんが、ウェブサイトが丸一日稼働しないとしたら致命的な痛手となります。クレイグズリストについても、同様です。スタッフは、プラットフォームの開発とメンテナンス以外にも、日々ハッカーやスパムなどの違法行為に対する措置を講じています。

キーパートナー

最も重要なパートナーは、無料ユーザーです。クレイグズリストが誠実で節度のある文化を保っているのは、彼らのおかげです。

コスト

クレイグズリストは株式を公開していないので、収益を開示する義務はありません。しかし、スタッフ30人の会社では、フェイスブックやツイッター、イーベイなど規模の大きい会社と比べて、かかる費用は少ないでしょう。主な費用には、給与やサーバー管理費、通信インフラやオフィスのリース・賃貸料があります。クレイグズリストは業界内でも目立った存在で、多くの関連プロジェクトに取り組んでいます。それから推測できることは、弁護士費用をはじめとした多額のコンサルティング費用が発生しやすいのではないかとことです。実際に、こうした専門家への支払報酬は、他でかかるコストの総額をはるかに超えていると考えられています。



CHAPTER 3

パーソナル・キャンバス

さて、ここからは最も重要なビジネスモデルに
フォーカスしていくことにしましょう。
それはあなた自身のビジネスモデル: ビジネスモデルYOUです。

キャンバスは、組織のビジネスモデルを描き出すことができたように、
個人についてもビジネスモデルを描き出すことができます。

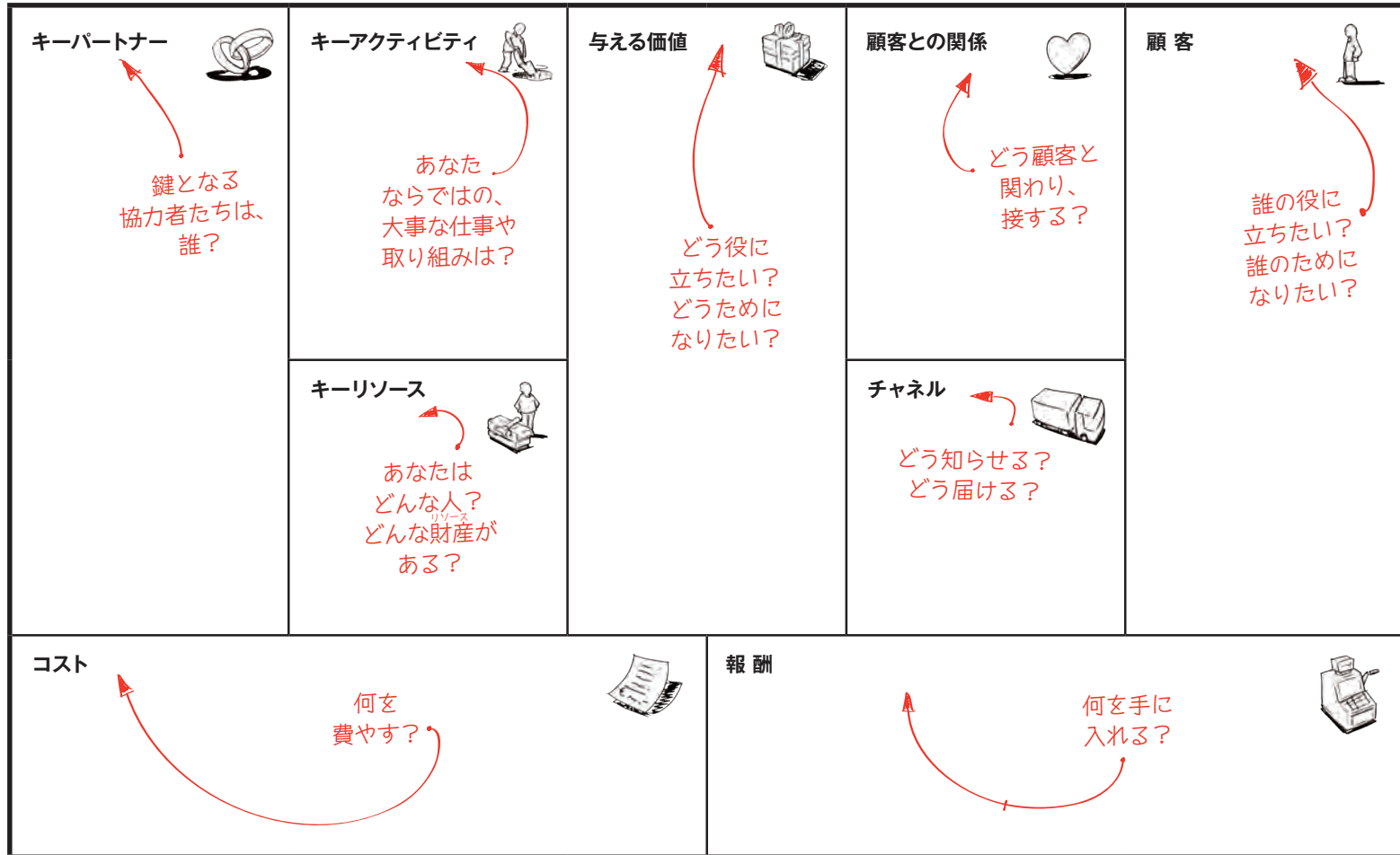
個人のビジネスモデル（パーソナル・ビジネスモデル）と組織のビジネスモデルでは、以下の2点が異なります。

- パーソナル・ビジネスモデルを描くとき、キーリソースはあなた自身になります。
あなた自身の興味、スキル、能力、個性、財産などが当てはまります。
これに対して組織の場合は、もっと幅広いリソースを指し、人材などもキーリソースに入っていました。
- パーソナル・ビジネスモデルでは、ストレス、満足度などの、数値化できないコストや報酬も考慮していきますが、
組織の場合は、基本的には金銭上のコストや利益のみを考えます。

パーソナル・ビジネスモデルを描くときは、右のページの各ブロックの説明を参考にするとよいでしょう。

個人の

ビジネスモデル・キャンバス (パーソナル・キャンバス)



上のキャンバスのPDFファイルはBusinessModelYou.comでダウンロードできます。

日本語ページ: <http://businessmodelyou.com/Japan/>

あなたにとって初めての パーソナル・ビジネスモデルです： さっそく描いていきましょう！

紙、ペン、そして付箋紙を手にとってください。
この章から、あなた自身のビジネスモデルを形づくる作業が始まります。
まず覚えておいてほしいことは、最初のビジネスモデルを描くときは、
あなたが今、生計を立てている仕事に限定するということです。

なぜなら、今の仕事で行っている活動を明確かつ正確に描写することは、
後ほど、あなたのキャリアのソフト面（満足度やストレス、社会的承認、時間の制約、社会貢献性など）を
考えるための、いい準備になるからです。

パーソナル・キャンパスの
各ブロックで、
あなたを手助けしてくれる
自己改革者たち

各ブロックで説明される、1人ひとりの物語

<p>鍵となる協力者 たちは、誰？ (キーパートナー)</p>  	<p>あなたならではの、 大事な仕事や 取り組みは？ (キーアクティビティ)</p>  	<p>どう役に立ちたい？ どうためになりたい？ (与える価値)</p>  	<p>どう顧客と関わり、 接する？ (顧客との関係)</p>  	<p>誰の役に立ちたい？ 誰のためになりたい？ (顧客)</p>  
<p>何を費やす？ (コスト)</p>  	<p>あなたはどんな人？ どんな^{リソース}財産がある？ (キーリソース)</p>  	<p>何を手に入れる？ (報酬)</p>  	<p>どう知らせる？ どう届ける？ (チャネル)</p>  	

キーリソース

(あなたはどんな人? ^{リソース}どんな財産がある?)

企業のような組織は、人、資金、設備、不動産、知的財産などの物質的・知的リソースを、大きなスケールで集めることが可能です。一方、個人のリソースには限界があります。それは私たち自身が持てる範囲に限られてしまうのです。個人が持っているリソースには、「あなたはどんな人?」ということも含まれます。具体的に挙げると、あなたの①関心、②能力・スキル、③個性、その他あなたが持っているもの——知識、経験、個人的・専門的人脈、その他有形・無形のリソースや資産です。

あなたの関心——心からワクワクすること——は一番大切なリソースになるでしょう。なぜならこの関心こそが、仕事に対する満足度を決めるからです。**自分が特に関心を持っていることを、キーリソースのブロックに書き出しましょう。**

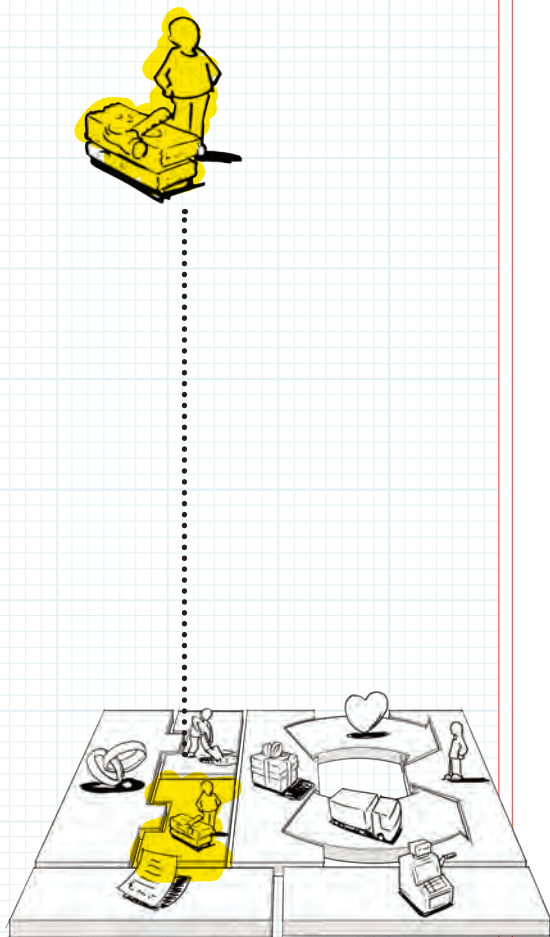
次に能力とスキルを考えます。能力とは、その人の生まれ持っている才能を指します。努力しなくても簡単にできてしまうことを考えてみましょう。たとえば空間把握能力、グループをまとめる力、機械操作が得意なことなど、**具体的なリスト**にしてみましょう。一方スキルは、学ぶことによって得た才能を指します。訓練や学習によってあなたにもたらされた才能です。看護、財務分析、建築、コンピュータプログラミングといったスキルを**具体的なリスト**

にしてみましょう。

個性とは、あなた自身（すくなくとも現時点での）を形作っているものです。**あなた自身を描写してみましょう。**例えば、感情が豊か、勤勉、社交的、物静か、落ち着いている、思慮深い、エネルギー、几帳面などが考えられます。

もちろん、あなたがどんな人かということには、関心、能力とスキル、個性以上のものが含まれていて、例えば価値観、知性、ユーモアのセンス、受けた教育、目的意識など、たくさんの要素が含まれます。ですが今は、自分にどんな財産（リソース）があるかを考えていきましょう。財産（リソース）には有形のみならず無形資産も含まれます。例えばあなたが仕事上で広い人脈を持っているとしたら、広い人脈と**書き留めます**。同じように、ある業界で積んだ経験、仕事上の評価、ある分野でのリーダーシップ、あなたの名前が掲載された出版物やその他の知的財産などがあれば、それも書き出していきましょう。

最後に有形の資産を書き出します。資産とは、あなたの個人所有のもので、仕事に要するもの又は仕事に使用可能なものです。車、道具、特殊な装具、キャリアに投資可能なお金その他の有形資産です。





ケース:
キーリソース

メモ:
重要なリソースは、あなた自身

プロフィール

医師

アナベル・スリンガーランド医師の専門は、小児糖尿病の治療と研究です。彼女の信念は、あれもダメ、これも危険といつも言われ続けている子どもの患者達を元気づけること。その信念を実行するため、彼女はボランティアを募り、糖尿病の子ども達のために「キッズ・チェーン」と名づけたリレーマラソン大会を開催しました。

悲劇が起こったのは、大会の直前でした。アナベルはひどい自転車事故に遭ってしまったのです。大会自体は無事に開催され——企業や行政、メディアから予想以上に多くの注目を集め、成功。しかし、アナベルは医師としての医療活動を続けられなくなってしまい、もはや将来の展望はないように見えました。

しかし、企業やメディアからのキッズ・チェーンへの関心は、根強いものがあつたのです。「私はキッズ・チェーンが自分のライフワークになるとは、思ってもいませんでした。私は活動を止めようときえていました。でもキッズ・チェーンの方が、私を止めさせてくれなかったのです」

本書の共同制作者（フォーラムメンバー）でもあるマリエク・ポストは、キッズ・チェーンを運営するNPOの事業モデル構築のために、アナベルにキャンパスの使い方を教えました。キーリソースを考えていた時のこと、アナベルに関いたものがあり、一瞬にして次のことに思い至ったのです。

「私自身が、キッズ・チェーンの最も重要なリソースの1つだったのです。ですから私のする事に対して、キッズ・チェーンが報酬を支払うのは当然です。それまではそんな風に考えられませんでした」

アナベルは今、小児糖尿病患者のためのNPO団体・キッズ・チェーンのディレクターとして活躍しています。



名前
アナベル・スリンガーランド

キーアクティビティ

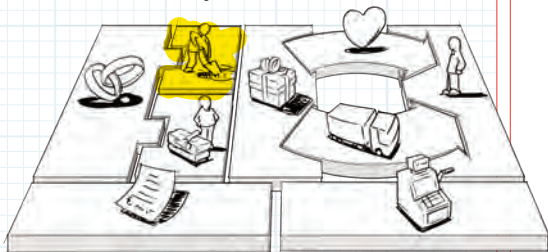
(あなたならではの、大事な仕事や取り組みは?)

キーアクティビティ——あなたならではの仕事や取り組み——は、キーリソースの力で自ずと決まってきます。別の言い方をすれば、あなたが今すること（キーアクティビティ）は、あなた自身の姿（キーリソース）から自然に生じるものです。

まず、あなたが普段の仕事上でこなすべき大事な業務（タスク）のうちいくつかを、キーアクティビティのブロックに書き出してみてください。キーアクティビティとは、顧客の役に立つために行う、身体的あるいは頭脳的な活動です。キーアクティビティは、それを実行することで生じる「与える価値」という、もっと重要なものとは異なります。

しかしながら、今、取り組んでいるタスクを具体的に書き出していくことは、あなたのパーソナル・キャンパスを描くための近道です。そして、より大切な項目である「与える価値」について深く考える準備となるのです。

それではタスクを書き出してみましょう。キーアクティビティは人によっては2、3個の場合も、5、6個以上の場合もあるかもしれません。全ての活動を書き出すよりは、本当に重要な活動——自分の仕事を他と差別化する、あなたならではのタスク——を書き出してみてください。



ケース:
キーアクティビティメモ:
スキル重視から与える価値の追求へ

プロフィール

エンジニア

「学生生活やこれまでのキャリアを振り返ってみると、今まで自分自身が向上することにしか目が向いていなかったことに気づきました。頑張っているにも関わらず、なぜ報酬に繋がらないのか悩んでいたのです。米海軍兵学校をトップクラスの成績で卒業し、電子工学の修士号を取得。さらに海軍で原子力技術者としてフルタイムで働きながら、MBAも取得しました。でも、どんなに頑張っても、仕事上では行き詰まりを感じていました。自分は、そこら中にあるエンジニアのひとりでしかないと感じていたのです」

「充実感を上げられないかと、転職も考えてみました。その時にパーソナル・ビジネスモデルの考え方に会ったのです。キャンバスを描くと、私が抱えている課題が浮き彫りにされました。今まで努力して身につけてきたスキルはあっても、どのように人の役に立つかという視点が、ぼっかりと抜け落ちていたのです。『あなたならではの取り組みは?』『誰のためになりたい?』の2つの枠を埋めようとしたのですが、ほとんど何も書くことができませんでした」

「スキル習得に集中している状態から抜け出して、与える価値に集中するのはとても苦しい作業でした。だからこそ、パーソナル・ビジネスモデルの考え方には、キャンバスを埋めること以上の価値があるのです。キャンバスを使うことによって私は、情熱がもてる関心事——自分が満たされると同時に他の人にも役立つことを見つけなければならないことが分かりました」

「父親としての役割に対して目をそらすことはできません。今、どうしたらもっと役に立つことができるのか考えているところです。親としての役割を、妻と平等な立場でどのように果たしていくのか、今はまだ分かりかねています。どんな家事を学ぶ必要があるでしょうか、おそらく、他の父親も同じように自分自身に問いかけていると思います。今、ビジネスモデルキャンバスを、新しい父親の役割を考える上で使っています」



顧客

(誰の役に立ちたい? 誰のためになりたい?)

次に顧客——誰の役に立ちたいのか——をキャンパスに書き加えます。顧客とは、価値を受け取り、あなたにお金を支払ってくれる人です（場合によっては、ある顧客は価値を無料で受け取り、他の顧客がその分を補ってくれます）。

個人のビジネスモデルでは、顧客や顧客グループに職場の人を含めて考えます。顧客は、仕事であなたを頼りにしている人たちです（あなたが個人事業主なら、仕事の関係者を職場の人とみなすこともできます）。

重要なのは、上司、監督者、またはそれに類するあなたの収入に直接的な影響力を持つ人たちを、顧客ブロックに入れることです。彼らは、組織があなたに給料を払うのを承認する立場の人たちなので、顧客に入ります。

もし直属の上司や監督者がいるのであれば、顧客のブロックに**彼らの名前を書き出してください**。

仕事の成果を、日ごろ誰に報告していますか？ **彼らの名前や役職についても顧客ブロックに書き足しましょう**。

ここで少し立ち止まって考えてみましょう。あなたは、仕事でどんな役割を担っていますか？ 職場で誰の役に立っていますか？ 同僚と連携して仕事をしていますか？

誰があなたの仕事を頼りにしたり、あなたの仕事から価値を得ているでしょう？ そのような同僚は、あなたに直接給料を支払ってはいないかもしれませんが、しかし、あなたが仕事でどう評価されるか、継続的に給料を得られるかどうかは、特定の同僚のためにどれだけ役に立ったのかということで判断されます。

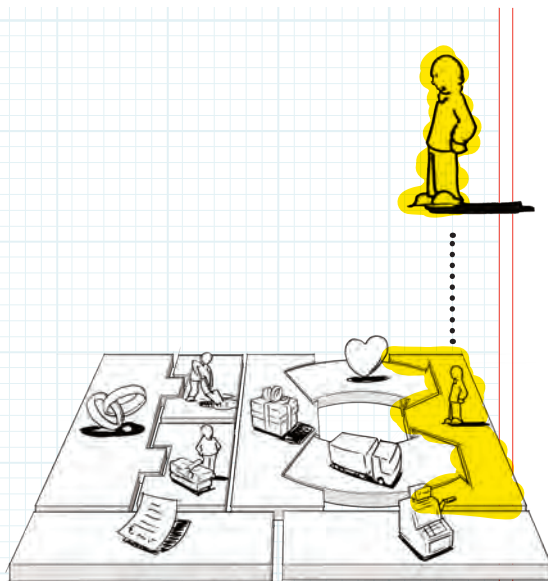
例えば、あなたが社内でコンピューターやITのサ

ポートデスクで働いているとしましょう。顧客は、誰でしょう？ インターナル・カスタマー 内部顧客という言葉を知っていますか？ そうです、顧客は、同じ組織内の同僚になるのです。それでは現実の、あなたの組織を考えてみてください。顧客として考えられる同僚やグループがいませんか？ プロジェクトリーダーやチームメンバーはどうでしょう？ もしいるのであれば、**彼らの名前を書き出してください**。

次にあなたが属している組織の関係者を考えてみます。どのような顧客があなたの会社のサービスや商品を購入し、使っているでしょう？ あなたは直接、顧客との関わりがありますか？ 直接関係がなくても、彼らを顧客として考えて差し支えありません。

また組織にとってのキーパートナーと、交流はありますか？ もししたら彼らもあなたの顧客リストに入るかもしれません。

最後に、あなたの職場が関係しているもっと大きなコミュニティについて考えましょう。近隣の住民や市民全体、同業者のグループ、専門家のグループ、社会貢献を行っているグループなどが考えられます。





ケース:
顧客

メモ:
顧客の物語を描く

プロフィール

ブライダルフォトグラファー

トリナ・ボワマンは、パーソナル・ビジネスモデルを創るワークショップに参加しました。彼女はワークショップが終わった後、ファシリテーターのところに行き、相談しました。パーソナル・ビジネスモデルの考え方は好きになったのですが、そのメソッドをどのように自分の状況に当てはめて考えればよいのかわからなかったのです。

ファシリテーターは「今どのような仕事をしているのですか?」と問いかけました。

「ブライダルフォトグラファーです」

「それは、写真で結婚のストーリーを語っているということですよね」と、ファシリテーターは感じたことを伝えました。

「ある意味、そうですね…」

「それでは、結婚以外のストーリーも、写真で語るのはどうでしょう?」

その瞬間、トリナは両腕の力が抜け、身体がよろめくほどの衝撃を受けていました。少したってから、彼女はようやく言ったのです。「ありがとうございます。今晚は眠れそうにないわ」



与える価値

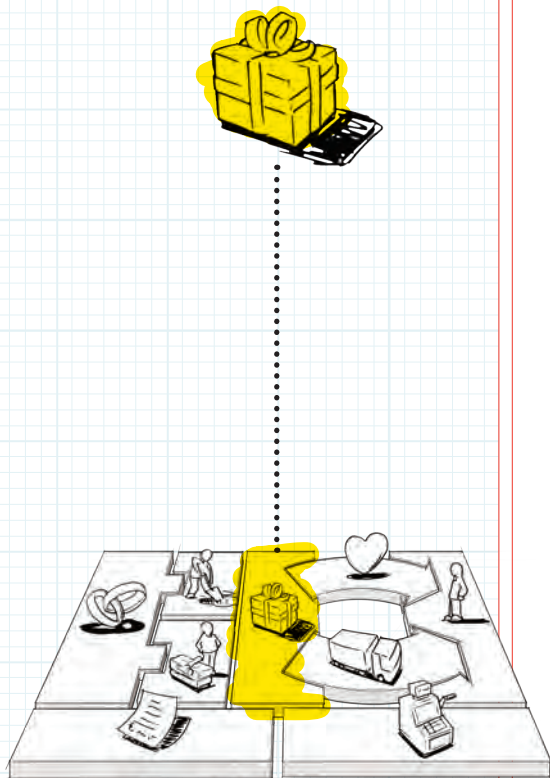
(どう役に立ちたい? どうためになりたい?)

あなたが顧客に与える価値を明確にしてみましょう。顧客のどんなニーズが満たされるのに役立っているのでしょうか。前にも述べましたが、これがあなたのキャリアを考える上で、最も重要なコンセプトになります。

価値を明確にするため、手始めに良い方法は、自分にこう問いかけてみることです。「顧客はどんなニーズを満たすために自分を雇っているのか」「その仕事の結果として顧客はどんな価値を得ているのか」。

例えば、前に紹介したジフィー・ループ社の本当の価値は、ただ単にオイル交換をしてくれることではなく、プロが整備してくれることで、トラブルの起きない車を、汚れず、面倒もなく手に入れられることなのです。

あなたのキーアクティビティが、どのように顧客へ価値をもたらしているかを理解することは、あなたのパーソナル・ビジネスモデルを明確にしていく上での要となります。



ケース:
与える価値メモ:
本来の仕事を見つける

プロフィール

翻訳家

ミカ・ウチガサキは、日本語と英語の翻訳家として働いています。
彼女の最も重要な顧客には、弁護士事務所があります。

翻訳家のカンファレンスで行われた「パーソナル・ビジネスモデル講座」に参加したときのことです。セッション中にファシリテーターが、彼女の初めて描いたまだ空白のあるキャンパスについて質問しました。

「与える価値」のブロックに、「日本語から英語へ文書を翻訳する」とあります。

ファシリテーターは問いかけました。「日本語から英語へ翻訳することは、キーアクティビティとどう違うのですか？」

ミカは、戸惑ってしまいました。

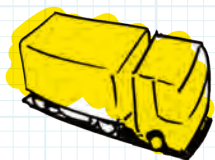
ファシリテーターが、続けて質問します。「弁護士事務所は、どんなニーズを満たすのに役立ってもらいたくて、あなたを雇っているのでしょうか？」

少し考えた後で、ミカは「法廷で勝つことです」と答えました。

「では、彼らとそのニーズを満たすのに、役立ちませんか？」ファシリテーターは続けます。
「『日本語から英語へ文書を翻訳する』ことは、キーアクティビティになります。あなたの『与える価値』は、数百万ドルのかかった訴訟に勝つために説得力のある文書を作成することなのかもしれませんね。顧客には、キーアクティビティと価値を絶対に混同させてはいけません」

その言葉を聞いたとたん、ミカの目は輝きだしました。「今まで思ってもみなかったわ。ずっと仕事を考え直す新しい視点はないかと探していましたが、今見つかりました！」





「顧客」「与える価値」を明確にできたら、
個人のビジネスモデルを描くための作業は
大部分できました。さあ、残りを仕上げましょう。

チャネル

(どう知らせる? どう届ける?)

このブロックを埋めるために、ビジネス用語で「マーケティングプロセス」といわれる5つの段階を考えてみましょう。マーケティングプロセスは、次の質問によって、明らかになります。

1. 顧客はあなたが何か役に立ってくれることを、どのように認知する?
2. 顧客はあなたのサービスを購入するかどうか、どのように決定する?
3. 顧客はあなたのサービスを、どのように購入する?
4. 顧客が購入したものを、あなたはどのように届ける?
5. 顧客が満足するアフターサービスをあなたはどのように行う?

顧客が購入したものを届けるチャネルを特定するのは、単純明快なことです——レポートを提出する、顧客に話す、開発サーバーにアップロードする、講演会やオンラインでプレゼンテーションを行う、

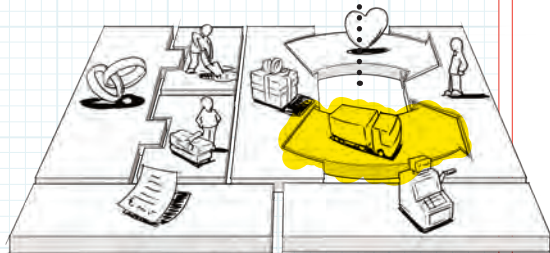
車を使って製品を届けるなどが考えられます。

しかし他に、より興味深く、より重要なチャネルが、5段階の中にあります——それは、どのようにして見込み客が、あなたの存在と、あなたの与える価値を認知するかです。

顧客は口コミであなたについて知るのでしょうか? ウェブサイトやブログからですか? 記事や講演はどうでしょう? セールスの電話でしょうか? Eメールやオンラインのフォーラムで? それとも広告?

なぜチャネルが、パーソナル・ビジネスモデルで重要かということを確認しておきましょう。それは…

- 1)「どう役に立つか」を明確にしなければ、「どう役に立つか」を伝えることができません。
- 2)「どう役に立つか」を伝えなければ、「どう役に立つか」を売ることができません。
- 3)「どう役に立つか」を売らなければ、「どう役に立つか」で報酬を得ることができないからです。



ケース:
チャンネルメモ:
チャンネルを変える

プロフィール

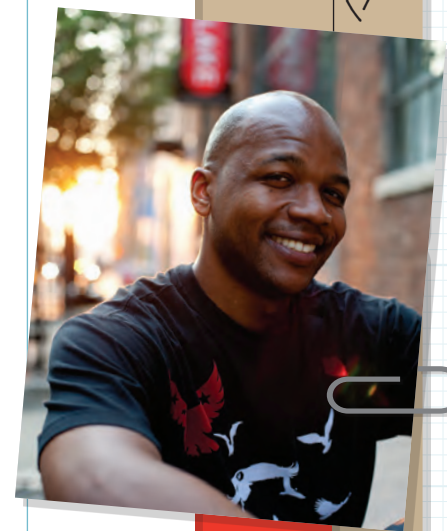
フリーランス・グラフィックデザイナー

「なんでもすぐに飽きてしまうのです。グラフィックデザイナーとして働き始めた後、職場を転々としていました。長い間1つのポジションにいるということが、今まで無かったのです。小さい会社で働いていた時は、細かいことに気を配れない面や、遊び心をもって仕事に取り組む面を認めてもらえませんでした。よく数カ月でクビになっていたのですが、その度に、また勤め口を探していたのです。起業家として独立することなど考えもしなかった。自分が完全にフリーランス向きだということは、自分をクビにした人に言われるまで気づかなかったのです。

ビジネスモデルやパーソナルマーケティングについては何も知りませんでした。自分はデザインスキル他に、2つの強みを持っていると思います。1つは新しい人と出会うのが好きなこと、もう1つは、新しいプロジェクトを複数同時にこなせることです。

たとえば、初めて行く広告代理店のデザイン担当者と会って、すぐに打ち解けるのは、私にとってはとても簡単です。お昼までには、代理店の社員全員が、私が今までずっと、そこで働いていたかのように思ってしまうほどです。その時までには、社員のことや、その会社のクライアント、仕事のプロセスがわかるようになっているからです。

すぐに飽きてしまって、常に新しい人に会って新しいプロジェクトに挑戦したくなることは、フルタイムで働くには向きません。しかし、自分のチャンネルをフルタイムの従業員からフリーランスにシフトすることで、この資質が自分の強みになりました。自分と同等か、それ以上のスキルを持っている同業者はいるでしょう。でも、私には新しい状況に1時間でなじめる才能があります。そちらのほうが自分の売りになると思うのです」

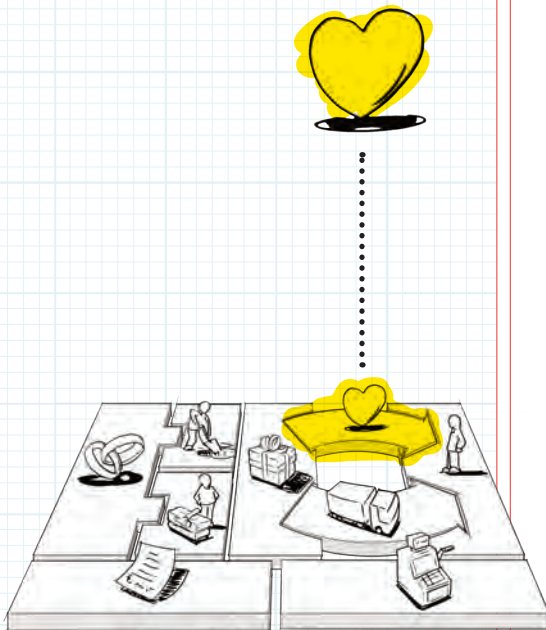



顧客との関係

(どう顧客と関わり、接する?)

あなたはどのように顧客と関わり、接しているでしょうか？ 対面でサービスを行っていますか？ それともEメールや何らかの文書でコミュニケーションをとっているでしょうか？ 一度きりのサービスでしょうか？ それとも継続性のあるサービス？ より多くの新規顧客を集めるモデルですか？ それとも既存顧客を維持するモデルですか？

あなたの答えをキャンパスに描いてみてください。



	ケース: 顧客との関係	メモ: 独自の方法でつながる
---	----------------	-------------------

プロフィール

経理担当マネージャー

ジェシカ・ホーは、事務用品・紙製品メーカーの営業職に採用されました。彼女は、ステープルズ社やオフィスマックス社といった米国の大手取引先の担当になったのですが——数カ月経っても依然として、顧客との良好な関係を築くことができないことに悩んでいました。そこで彼女は、上司が推薦してくれたビジネスコーチのジム・ワイリーに、助けを求めたのです。

ワイリーがまず着目したのは、ジェシカのキャンパス上の「顧客との関係」でした。ワイリーの印象では、彼女はとてもやわらかな物腰で、話し上手。しかし、実際の彼女は、注文を受け商品を届ける時以外、顧客に電話をかけることはありませんでした。彼女は自分を「デジタル時代の落とし子」だと思っていて、顧客と会って話したり、電話で話したりするよりも、Eメールを送るほうが楽だと感じていたのです。

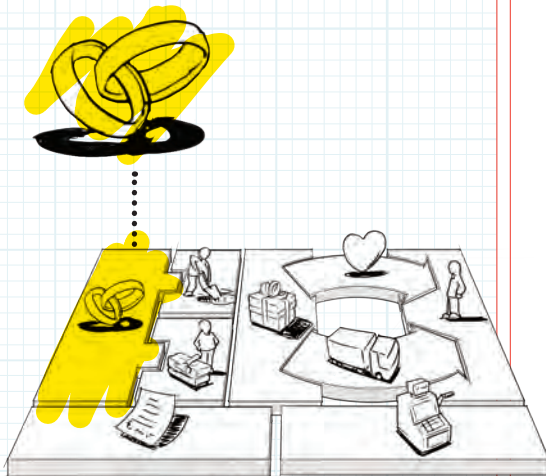
そこでワイリーは、機会ある毎に、クライアントに携帯で電話をかけることを彼女に勧めたのです。そのアドバイスに従って電話をかけてみると、顧客との関係はまもなく温かく人間的なものに変化しました。電話をすることで仕事が早く進むことも多く、また次に会って打ち合わせをするまで、良好な関係を保てるようになったのです。



キーパートナー

(鍵となる協力者たちは、誰?)

キーパートナーは、あなたが要求されているニーズをうまく満たすのを、専門家として支えてくれる人たちです。あなたにモチベーション、アドバイス、成長の機会を与えてくれます。さらには、何らかの作業を完遂するために必要なリソースを提供してくれます。キーパートナーには、同僚やメンター、専門家仲間、家族や友達、アドバイザーなどが当てはまります。**あなたのキーパートナーを書き出してみましょう。**書き出した後に、さらにキーパートナーの範囲を広げて考えてもいいかもしれません。



ケース:
キーパートナーメモ:
組織内のパートナーを考える

プロフィール

営業担当

ジョン・タイラーは営業職として20年間、プラスチックの原料を売ってきて、自分なりのやり方で、顧客との取引を行ってきました。自分の判断で価格や支払い期日を決め、社内の営業報告書は最小限しか提出してきませんでした。しかし大手国際企業に会社を買取されたことで、全てが大きく変わったのです。

新しい大企業において、管理やマーケティング面で営業職をサポートしているスタッフに、ジョンの営業スタイルは反感を買ったようでした。スタッフは、営業職に価格や支払い期日のガイドラインを示し、営業報告書の提出を求めています。それがなくては営業の状況を把握して経営陣に報告できないからです。

ジョンは、個人のビジネスモデルを再検討してみました。すると、企業を買取されたことで、新しいキーパートナーが社内に来たことに気づいたのです。それは彼が成功するために外部の顧客と同じくらい重要な人々でした。また彼自身の「自由裁量」のスタイルが時代遅れだということも理解しました。

ジョンは営業報告書を新しい社内のキーパートナーに提出することを決めました。そしてセールスマネージャーやサポートスタッフと頻繁にコンタクトをとるようにしたのです。彼のシンプルかつ斬新な行動は、社内のサポートスタッフに歓迎され、彼らの信頼を勝ち取ることとなりました。

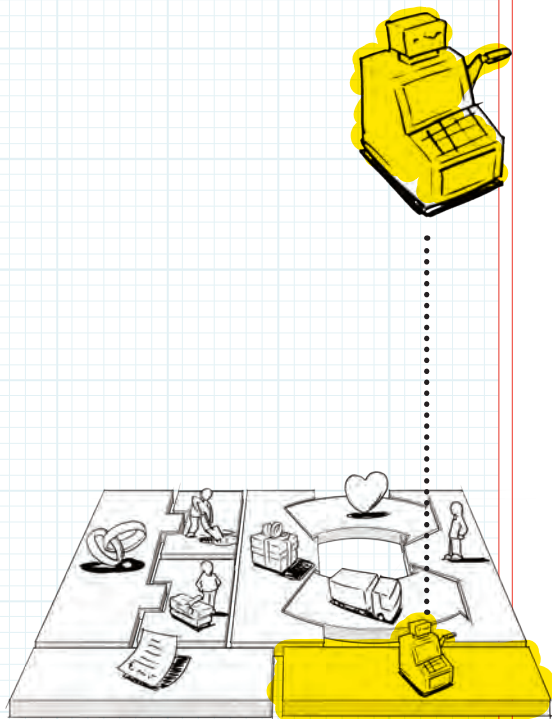


71

報酬

(何を手に入れる?)

収入源を書き出してみましょう。給料、契約に基づく報酬、ストックオプション、ロイヤリティ、その他の収入源が考えられます。さらに福利厚生を書き足しましょう。健康保険や退職金、研修補助などが当てはまります。ビジネスモデルを変更したい場合は、数値化できないソフト面——仕事の満足度、周囲からの評価や社会貢献性なども考えると良いでしょう。



ケース:
報酬メモ:
報酬を考え直す

プロフィール

エグゼクティブアシスタント

ジェット・バレンデットは、プライスウォーターハウス・コーパーズ (PwC) のヨーロッパ支店で、上級パートナーのエグゼクティブアシスタントをしていました。

事業が成長するにつれ、会社はジェットと同じ役職レベルのアシスタントを増員。しかし離職率が高かったため、彼女は責任の重い仕事をいくつも任された上に、新入社員の教育にも携わっていました。10年後、ジェットは会社にとって必要不可欠な存在となりましたが——彼女は自分の専門性や「価値」を、余り評価されていないと感じていました。

その後、事務所の移転が告知され、通勤時間が劇的に長くなることがわかったのです。それを機に、彼女はパーソナル・ビジネスモデルを作り直すことを決心しました。

ジェットはPwCを辞職後、個人向けのバーチャルアシスタントサービスを開始。クライアントにEメールや電話、スカイプ、クラウド上のツールを利用して、サービスを提供し始めたのです。ビジネスモデル上の鍵となる改革は、「報酬」のブロックにありました。彼女は給与に代わって月々のサービス料を、報酬として得ることにしたのです。

今やジェットは通勤の必要もなくなり、子どもと過ごし、趣味に費やす時間を持てるようになりました。彼女はPwCで働いていた時の、3倍の収入を得ています。しかもクライアントを選べるようになりました。

「私の経験は、『コスト』を下げながら、『報酬』は上げられるという見本になるのじゃないかしら」と彼女は言っています。

「必要なことは、コミットメント、信用、そして正しいビジネスモデルなのです」



73

コスト

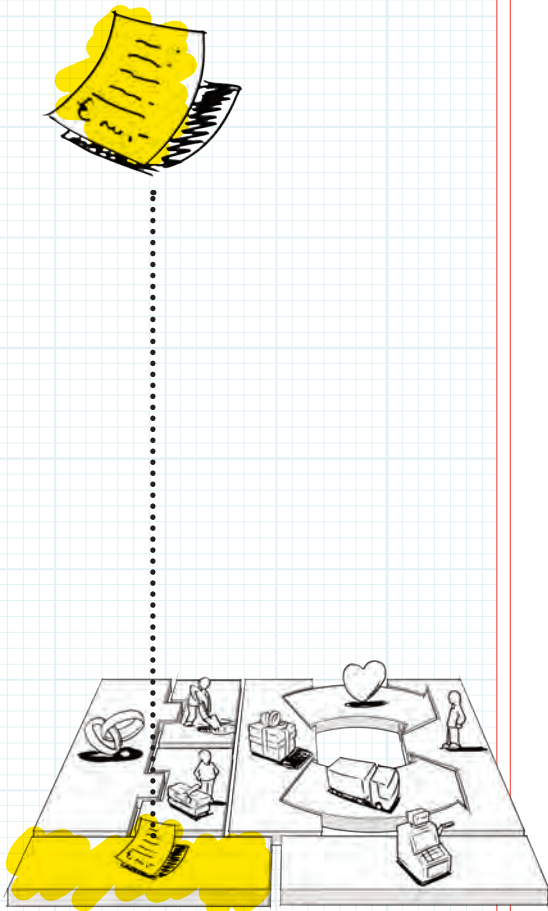
(何を費やす?)

コストは仕事を行うために、あなたが費やしているものです。主に時間、エネルギー、お金が当てはまります。

ハードコストとは、実際に現金の支出が生じる費用のことで、次のような例が挙げられます。

- トレーニングや講習の費用、定期購読費
- 通勤・出張費、交際費（米国では会社ではなく個人負担）
- 車両、各種機器、特殊な衣類
- インターネット関連費、通信費、交通費、光熱費（自宅やクライアント先、いずれの場所でも生じます）

またコストには、「キーマークeting」からもたらされたり、「キーパートナー」との関係から生じたりする、ストレスや不満も含まれます。このようなソフトコストについては、次章で論じることしましょう。



ケース:
コスト

メモ:

アクティビティの質が、コストを決める

プロフィール

宣伝担当幹部

「マーク・デギンジャーが私のオフィスに来たとき、彼の顔にはまるで『私は間違った仕事をしています』と書いてあるようでしたよ」とキャリアカウンセラーのフラン・モーガは振り返ります。「悲惨でしたよ。10万ドルを超える年棒、豪華な家、そしてボートも彼は持っていました。しかし彼は毎日、体を引きずって会社に行っていたのです。午後も耐え抜くために、ランチを長くとったりしていたそうです」

「マークは利益重視の広告代理店で働いていました。ストレスが多い、熾烈な競争社会です。彼は働きづめで腰も痛めていた。若いにもかかわらず、かなり老けてみえましたね」

「彼は仕事がとてもできる男だったのですが、一番の問題は、その仕事によって、価値観の葛藤が引き起こされていたことです。仕事での成功に囚われつつも、仕事を越えて社会貢献していると感じられる何かを求めていたのです」

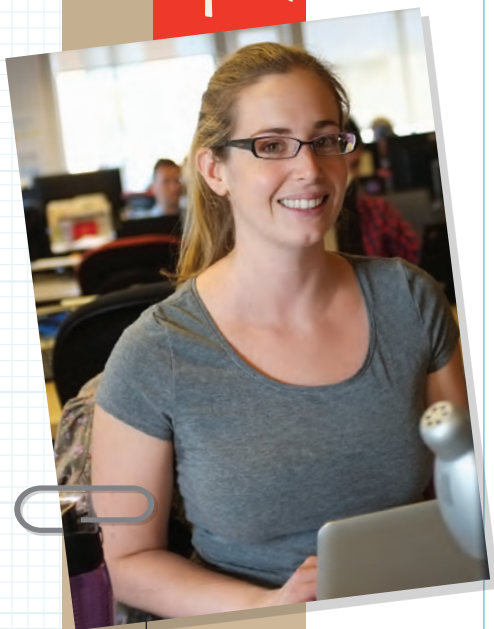
「ある日、私は彼に『なぜ今の状況が続いているのですか？ 引替えに何を費やしているのか、考えたことはありますか？』と聞いてみました。彼は一言も発しないで、その場を去りましたが、次のセッション時には、全て理解しているようでした。『さまざまな人との関係や、自分の健康、そして人生の楽しみを引替えにしてきました』と彼は言ったのです」

「マークが最後のミーティングに現れたとき、話を聞かなくても状況がよくなっていることが分かりました。すごく輝いていて、リラックスしている雰囲気だったのです」

「『元気ですか？』という『最高です!』と、彼は答えました。広告代理店の仕事を辞め、生活を質素にすることに奥さんと意見が一致したのです。彼は、恵まれない人や障がい者をトレーニングするNPOに勤めるようになりました。

給料は大幅に減りましたが、それ以上の幸せを感じているそうです」





キーポイント:

仕事は自分のものじゃなく、顧客のもの

プロフィール:

博士課程の学生

訓練を積んだ経験あるジャーナリストとして、クリス・バーンズは、従来の出版ビジネスモデルは——彼女の勤務先の会社のモデルを含めて——インターネットが席卷する以前から、衰退し始めていると見ていました。リストラされたときに、彼女はすでに博士課程に入学し、ライティングの教授になることを目指していました。

彼女が環境問題に対して強い関心を持っていたことと、博士課程の理事会メンバーから人脈を得られたことにより、クリスは大学教授の学術論文を編集するアルバイトを始めました。そして彼女はこの仕事を予想以上に楽しんだのです。

ある日、彼女は本当の仕事は編集ではなく、もっと価値のあることだと気づきました。それは、論文を一流の学術雑誌に掲載させることで顧客の役に立っている、ということです。それから彼女は時給を大幅に上げて、調査に要した時間についても請求することに決めました。

結果は、どうなったでしょう？ 彼女は、さらに多くの顧客を得ることになったのです。

振り返ってみて、最初のビジネスモデルには2つの落とし穴があったと彼女は言います。








「キーアクティビティ」と「価値」を、同じだと思っていた

クリスは、顧客が最も満たしてほしいニーズが何かを見極めておらず——当然、そのニーズを満たすために自分が与える価値を明確にしていませんでした。その結果、クリスは自分の与える価値は、編集・校正作業だと見なしていたのです。それによって自分の仕事の意義を引下げてしまっていました。

仕事は、顧客のもの

初めからクリスは編集の仕事に、慣れ親しんでいました。そのために自分の仕事は文書を読みやすくし文体を改善する作業であると、狭めて考えていたのです。学術雑誌に掲載されることこそが顧客の満たされるべきニーズであり、彼女はニーズを満たす役に立っていることを顧客に伝えるようにしたら、彼女の価値（そして評価）は格段に上がったのです。

クリスは、どのようにパーソナル・ビジネスモデルを改善させたか？

<p>キーパートナー </p> <p>博士課程の 理事会メンバー</p>	<p>キーアクティビティ </p> <p>編集する 書き直す 調査する</p> <p>マーケティング</p>	<p>与える価値 </p> <p>記事を 読みやすくし文体 を改善する</p> <p>一流の 学術誌に論文が 載るように 顧客の役に立つ</p>	<p>顧客との関係 </p> <p>個別のサービス 顧客維持重視</p>	<p>顧客 </p> <p>大学教授、 主に ヨーロッパ在住</p>
<p>コスト</p> <p>追加調査に要する時間、 エネルギーと、そこから 生じるストレス</p>	<p>時間、 エネルギーを 追加調査と マーケティング に費やす</p>	<p>報酬 </p> <p>編集料</p>	<p>単なる 編集料よりも 多い報酬</p>	<p></p>