

無断複製・頒布を禁ず

---

ビジネスプラン作成 虎の巻 ③

# ビジネスモデル構築法

株式会社エムアウト  
事業開発グループ

## はじめに

ここでは、ビジネスの発想がぼんやりと浮かんできたところで、具体的にビジネスモデルを構築する一手法をご紹介します。特に、顧客視点に立脚した(マーケットアウトな)ビジネスモデルを構築するためには有効な手法です。ご参考になれば幸いです。

## Contents

### ➤顧客特定

- ・市場の明確化/対象顧客の明確化/実顧客の明確化

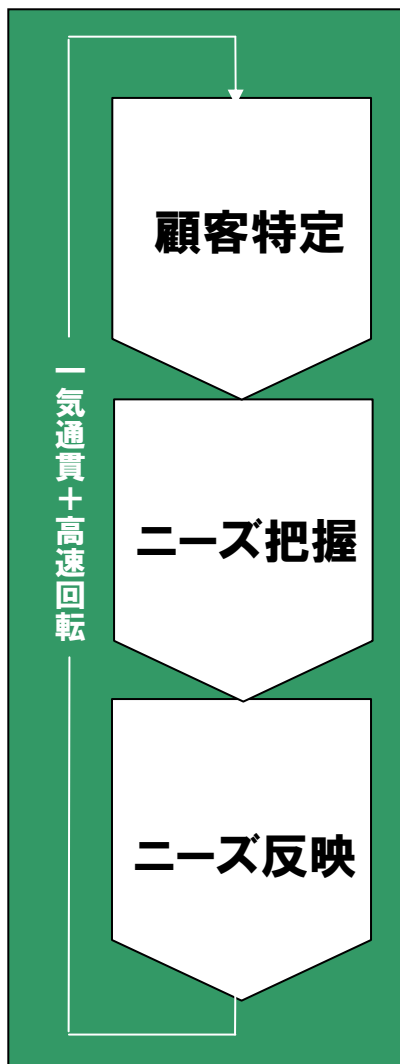
### ➤ニーズ把握

- ・ギャップ分析/徹底した顧客ニーズの把握/  
 応えるべきニーズの見極め  
 応えるべきニーズの2つの要素

### ➤ニーズ反映

- ・顧客ニーズに基づいて商品、サービスを進化させる/  
 小さく始めて徐々に拡大/  
 3つの反映対象(商品、サービス/情報提供/顧客対応)
- ・反映のポイント(独自の付加価値の追求/顧客利益の  
 最大化/スケールメリット)

顧客視点に立脚した(マーケットアウトな)ビジネスモデル構築にあたっては、以下の3つのプロセスを意識し、繰り返し検討する必要があります。



## ポイント

市場の明確化  
顧客視点の徹底  
真の顧客の明確化

## 継続して考えるべき課題

- ・「真の顧客」をどのように特定したらいいか
- ・「真の顧客」の見直しはどの程度行うべきか

徹底した顧客ニーズの収集  
応えるべきニーズの把握

- ・顧客ニーズ(語られないニーズも含めて)をふかく把握するにはどうすればいいか
- ・顧客ニーズの見直しはどの程度行うべきか
- ・「応えるべきニーズ」とそうでないニーズをどのように区別すればいいか

独自の付加価値の追求  
顧客利益の最大化  
スケールメリットの追求

- ・顧客ニーズを継続的に反映しつづけるには、どのような考え方が必要か
- ・事業の実現性と採算性の問題をクリアするには、どのような点に留意すべきか
- ・競合と比べて十分に差別化し、独自の付加価値を追求するにはどうすればいいか
- ・スケールメリットはなぜ必要か

自社が参入している市場、あるいは起業を考えている市場について、「対象市場の顧客満足度」と「解決可能性」の2つのポイントを確認します

## 主な要因

## 主な結果

### 対象市場の顧客視点不足

- 以下のような要因が存在している
  - － 独占・規制などで、顧客側の選択肢が限定的
  - － 顧客の弱い交渉力
  - － 供給側情報の不足・散在



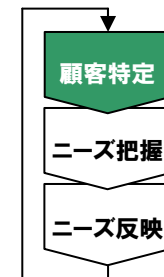
- 顧客視点で見たとき、不合理・非効率が存在している
  - － 高価格(海外などと比較して)
  - － 価格差のバラツキ(不透明)
  - － 顧客に適した商品・サービス検索に時間がかかる

### 解決可能性

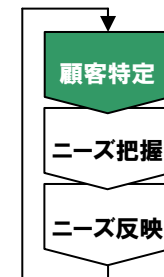
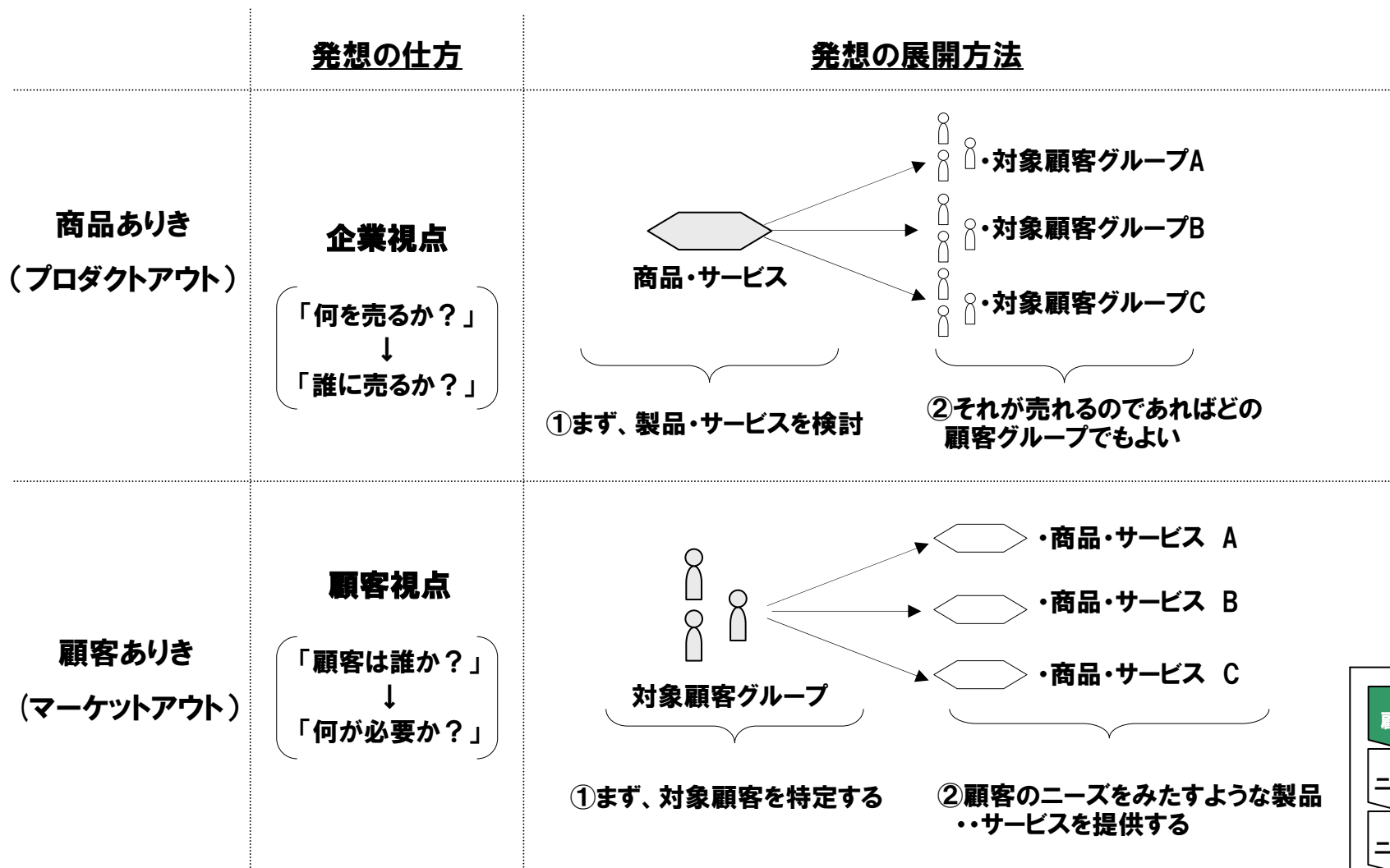
- 以下のような要因が存在している
  - － 個別の商品・サービスの把握が可能。
  - － 集約する際のハードル低
  - － 経済原則が十分に機能
  - － 規制緩和の方向性



- 解決に向けて主体的に実践できる
  - － 個別商品・サービスの集約化が可能
  - － 標準化が可能
  - － 自由競争が可能



市場を明確化したあと、さらに「ビジネスを誰のために実践するのか(顧客は誰か)?」を問うことで、いっそうの対象顧客の明確化を行います

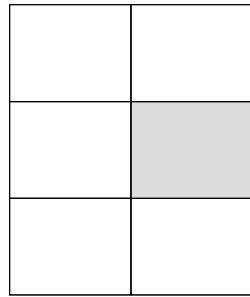


# 顧客特定(実顧客の明確化)

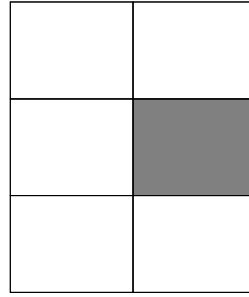
市場の性格・事業領域によっては、対象顧客の中から、実際の顧客(実顧客)を発見するプロセスが必要になります

## 実顧客発見のプロセス(例:B to BとB to Cの違い)

● B to B

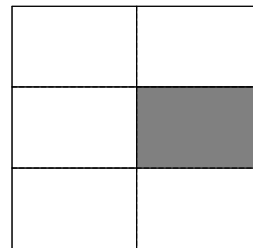
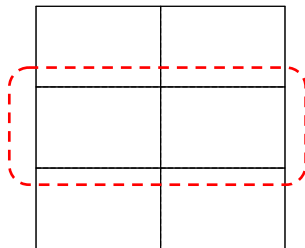


実顧客は既に把握済み(アクセス可能)



実顧客へのアクセスを増やす

● B to C



アプローチによって実顧客が明確化される

対象顧客が決定しても、例えばB to Cなどでは、実顧客(実際の顧客)発見に苦労する場合があります



「顧客ニーズの把握」では、まず既存プレーヤー(提供者)が具体的にどのような商品・サービスを提供しているかを把握します。もし対象顧客が、それに対して不満があり、既存プレーヤーによって解決できないなら、それが「満たされないニーズ」として考えられます

## 対象顧客の視点

・既存プレーヤーが提供している商品・サービスに対して、具体的にどのような不満やリクエストがあるのか？

- －商品・サービス自体
  - ・価格
  - ・品質 など
- －情報提供
- －顧客対応 など

## ギャップ

何らかの理由で、顧客が求めているものと、既存プレーヤーが提供している商品・サービスにギャップが生じている

「満たされないニーズ」の存在

既存プレーヤーができないことを行えば、独自の付加価値を提供することができる

## 既存プレーヤー(提供者)の視点

・実際、どのような商品・サービスを提供しているのか？

・なぜ、対象顧客のニーズを充足できないのか？

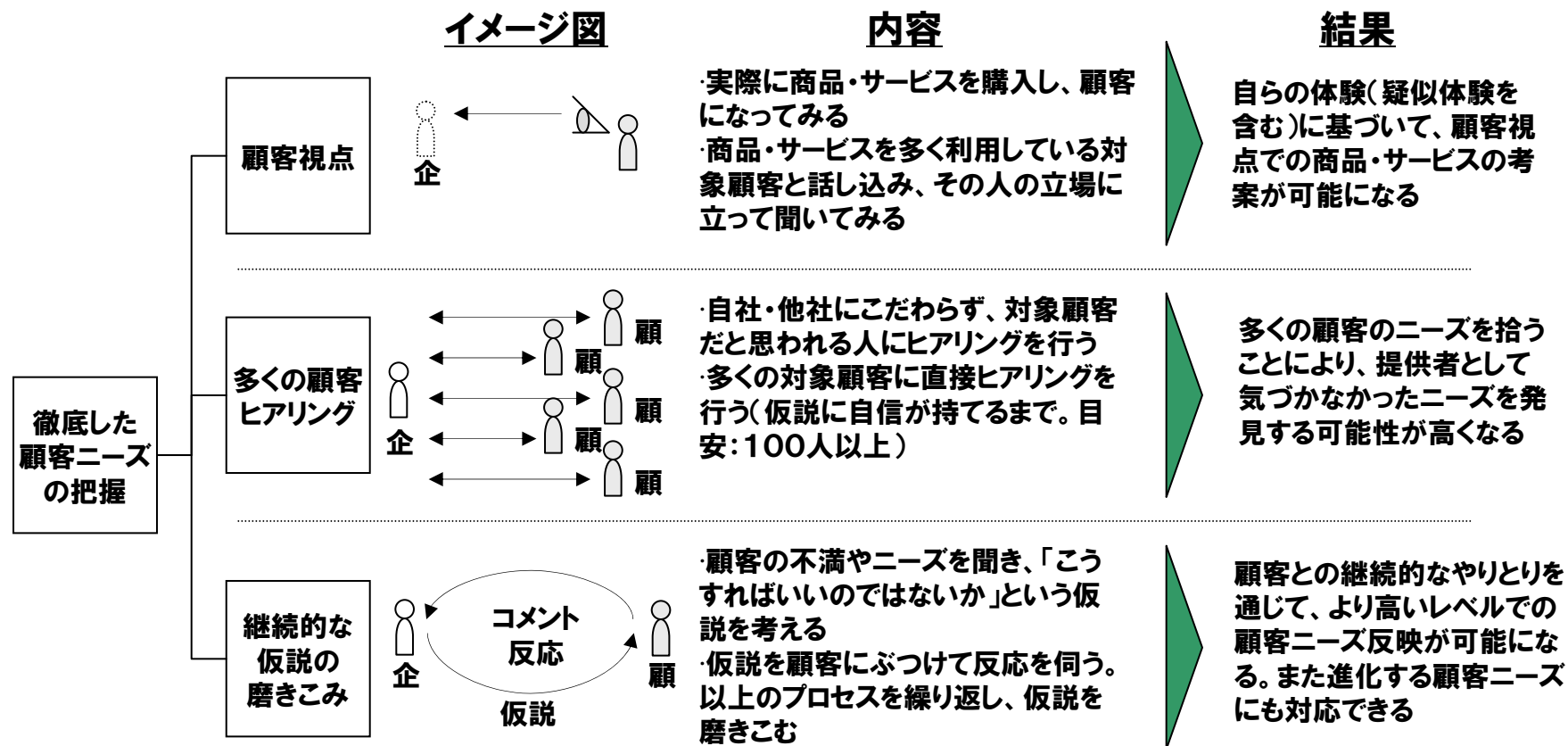
- －アイデアがない
- －人手・資金不足
- －規制で不可
- －業界慣習
- －既存商品

など



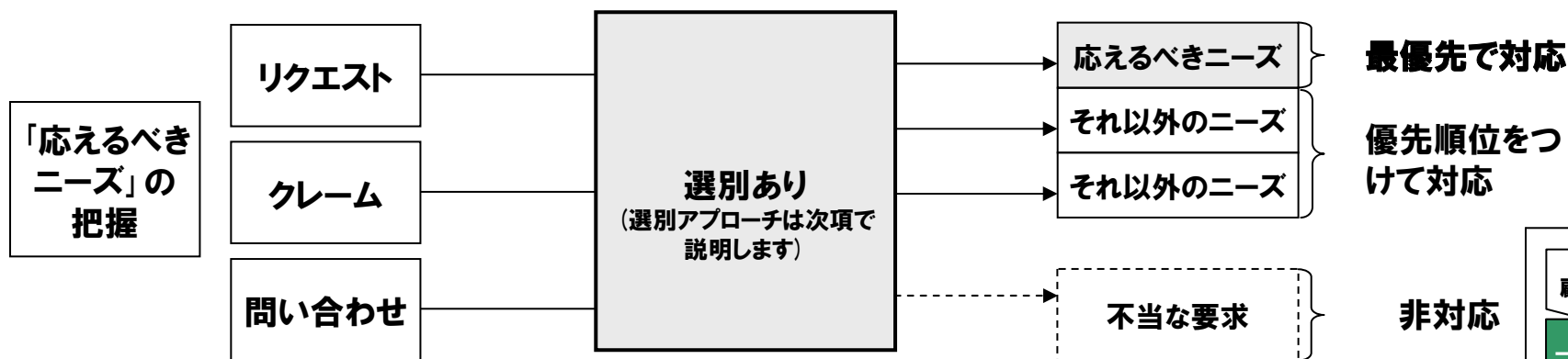
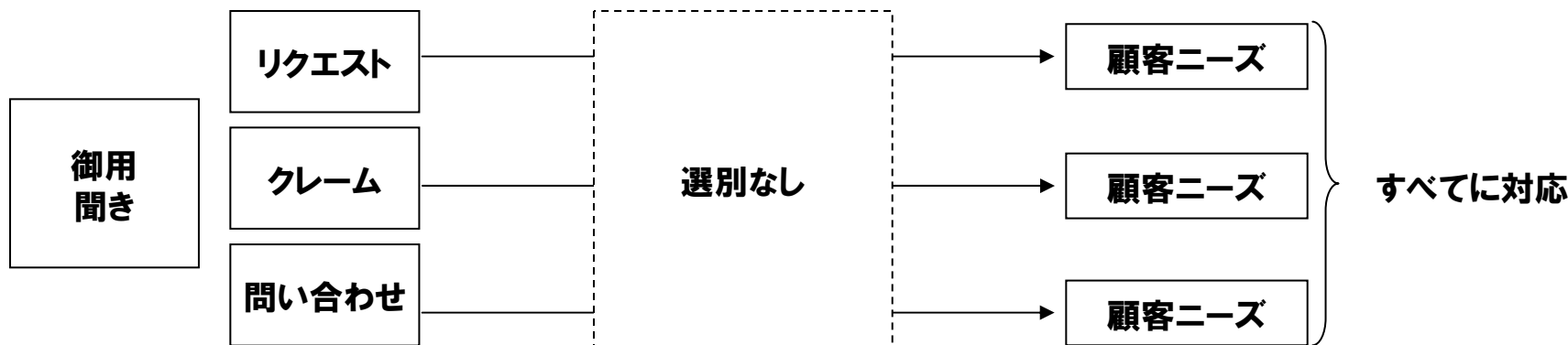
# ニーズ把握(徹底した顧客ニーズの把握)

顧客のニーズ把握の際には、徹底的に顧客視点に立ち、多くの顧客に対して継続的にニーズを把握する努力が必要です



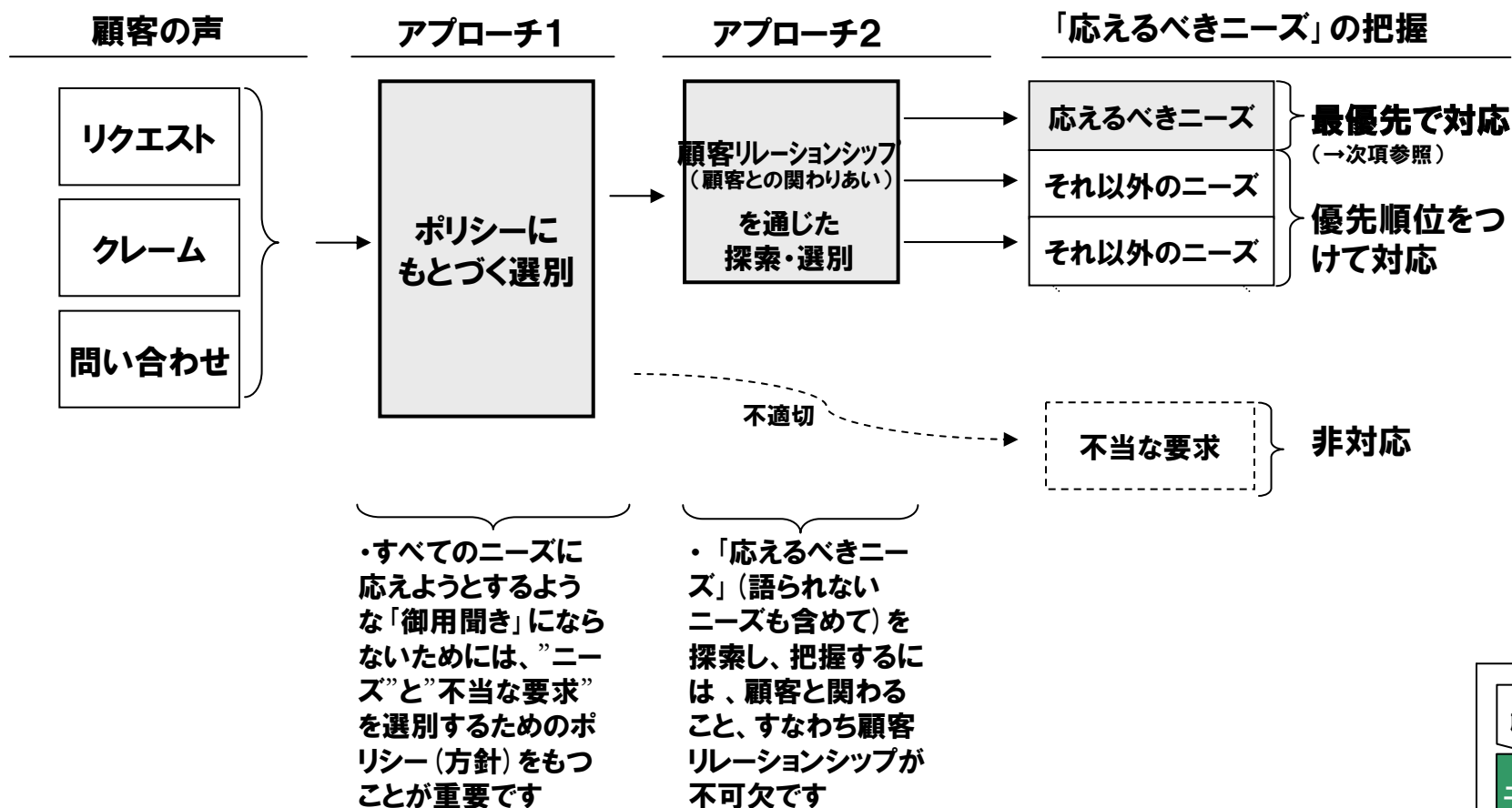
# ニーズ把握(応えるべきニーズの見極め)

すべてのニーズに応えようとする「御用聞き」にならないためには、顧客の声を選別し、「ニーズ」と「不当な要求」を選別することが重要です。さらに、さまざまなニーズのうち、顧客にとってもっとも優先度の高いニーズ、すなわち「応えるべきニーズ」を探索し、把握する必要があります



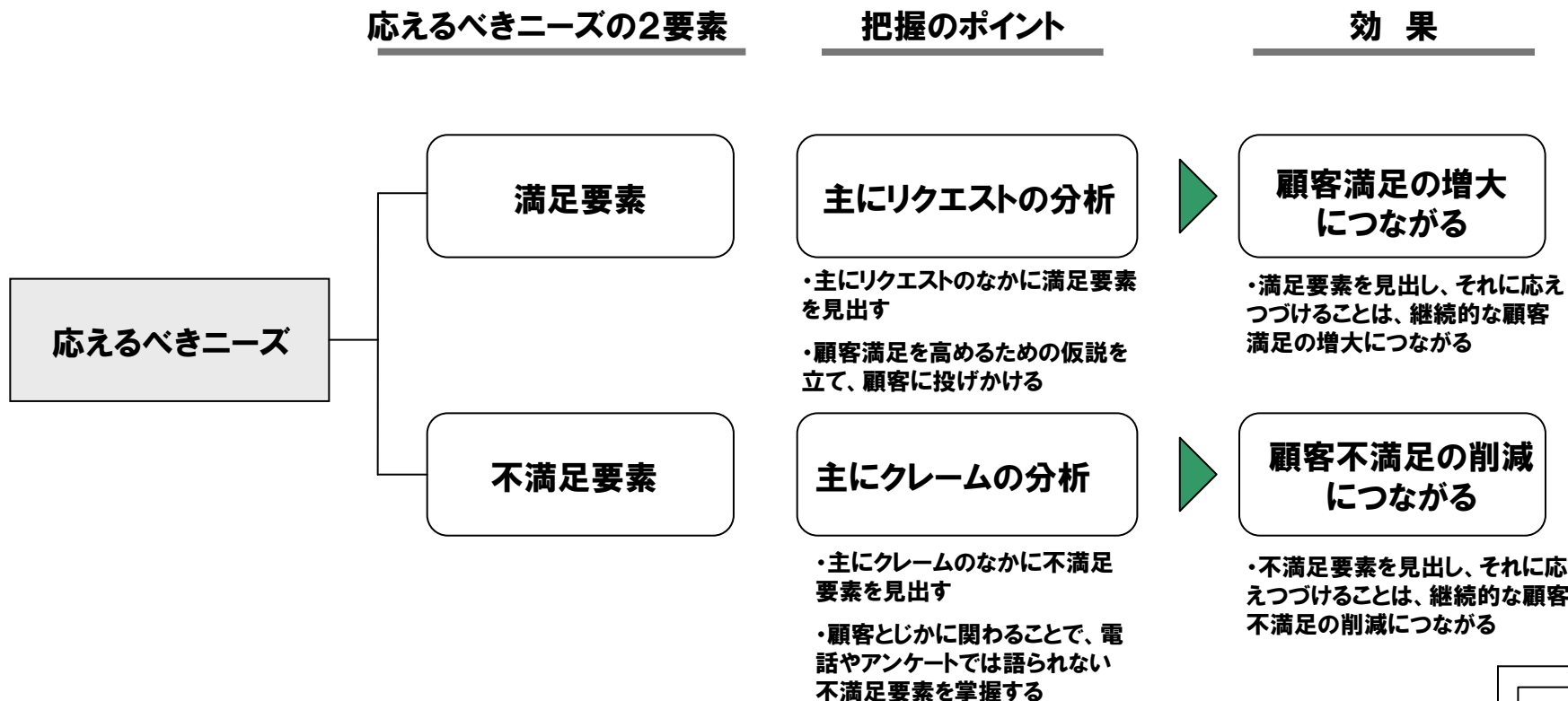
# ニーズ把握(応えるべきニーズの見極め)

”ニーズ”と”不当な要求”を選別するためには、企業サイドがポリシー(方針)もっていることが重要です。また、「応えるべきニーズ」(語られないニーズも含めて)を把握するためには、顧客とじかに関わること、すなわち顧客リレーションシップが不可欠です



# ニーズ把握(応えるべきニーズの2つの要素)

「応えるべきニーズ」は2つの要素から成り立っています。「満足要素」は、より高い顧客からの満足と支持を得るために把握する必要があります。「不満足要素」は、顧客不満足削減のために把握する必要があります。



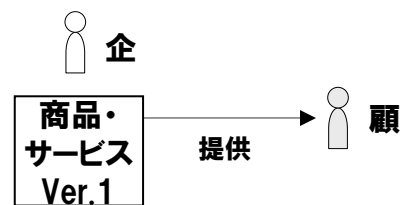
# ニーズ反映(顧客ニーズに基づいて商品・サービスを進化)

顧客ニーズをある程度把握した段階で、実際に商品・サービスをつくりこみ、顧客に提供して反応を伺います。そしてそれを反映し続けることにより、商品・サービスを進化させていくことが重要です

## イメージ図

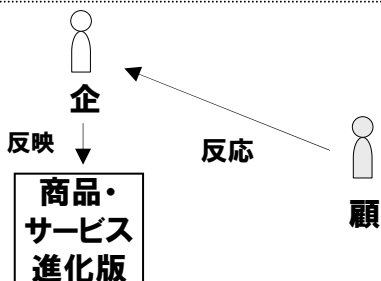
## ポイント

商品・サービスの提供



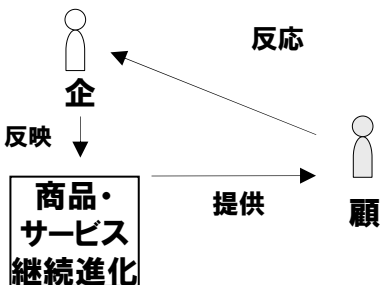
・ある程度把握したニーズを基に、商品・サービスを構築。対象顧客に提供してみる(あくまでも反応を伺うことに重点を置き、目標売上数値等の達成に拘らない)

顧客の反応を反映



・各対象顧客からの反応(フィードバック)をいただき、それを商品・サービスに反映させる

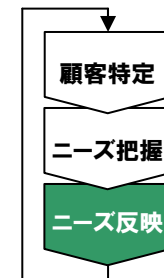
商品・サービスの継続進化



・提供→反応→反映のプロセスを何度も繰り返すことによって、商品・サービスを着実に進化させていく(顧客の期待を上回る付加価値を提供する)



商品・サービスを具体的に提供することで、具体的な顧客の反応を伺うことができ、更なる顧客ニーズの反映が可能になる



# ニーズ反映(小さく始めて徐々に拡大する)

顧客ニーズを反映する際は、「小さく始めて徐々に拡大していく」ことが重要です

## イメージ図

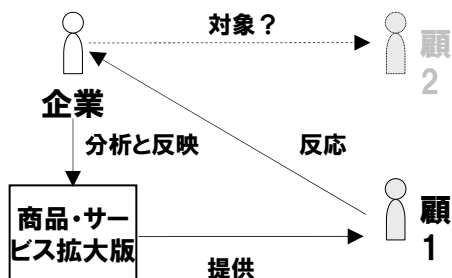
## ポイント

「小さく」  
開始



・対象顧客を限定し、商品・サービスも限定して提供する(=小さく始める)

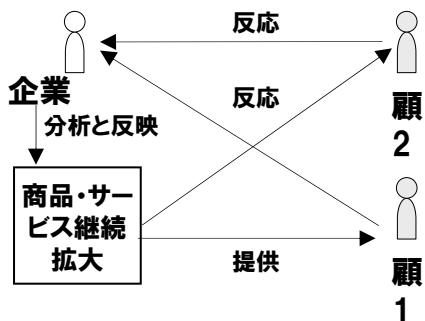
顧客の  
反応を  
分析



・対象顧客からの反応を伺い、「小さく始めた」アプローチの効果を分析

- －ニーズのある顧客にアプローチできていたのか？
- －他に、どの顧客に商品・サービスを提供するのか？(ニーズがあるか？)
- －商品・サービスにどう反映するか？

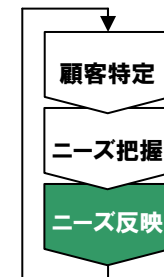
徐々に  
拡大



・確実にニーズのある顧客・商品サービスを拡大していき、継続的に反応を分析する

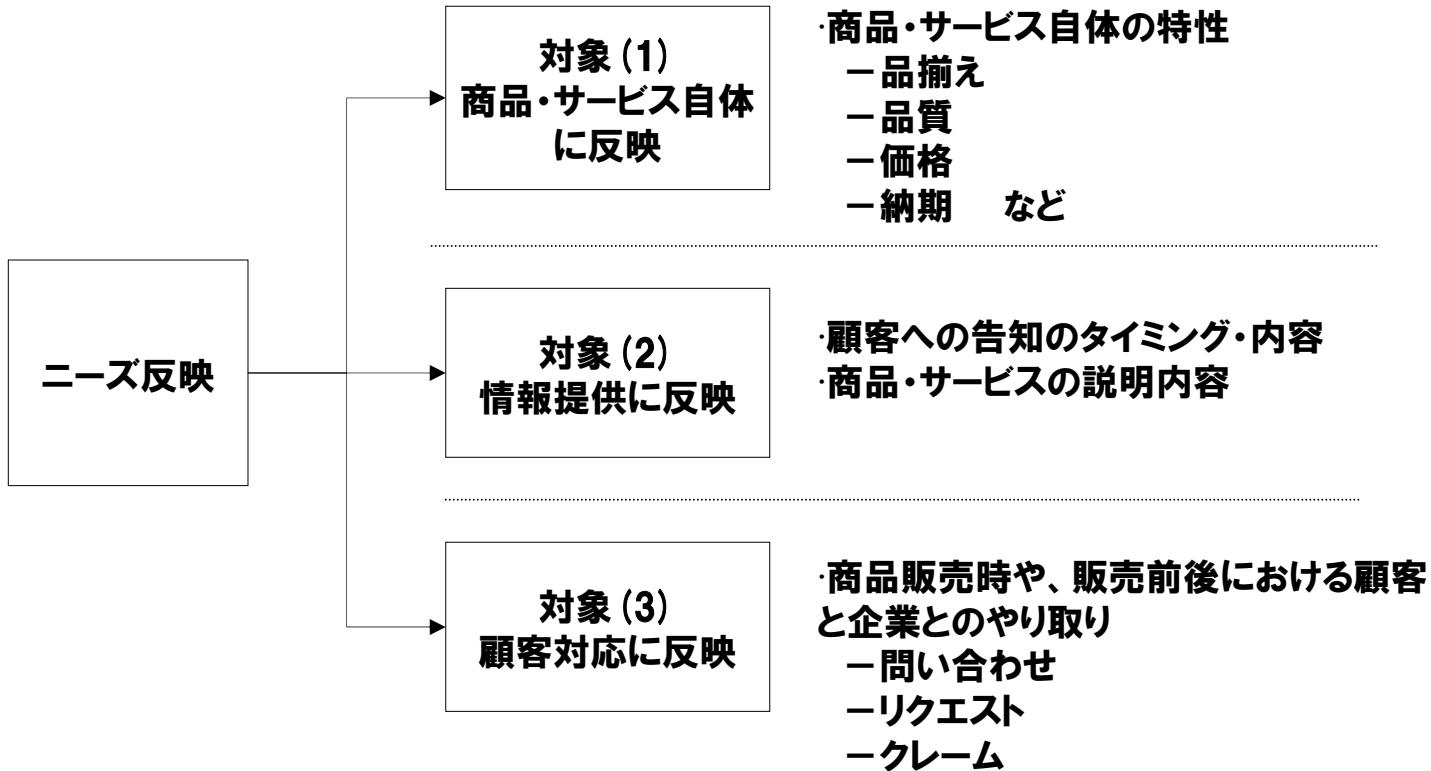
・時代の変化に伴い、ニーズが変化した顧客に提供する商品・サービスは見直す

確実にニーズのある顧客に対して、ニーズを満たす商品・サービスを提供することができる



顧客ニーズを反映する対象としては、大きく分けて3種類あります

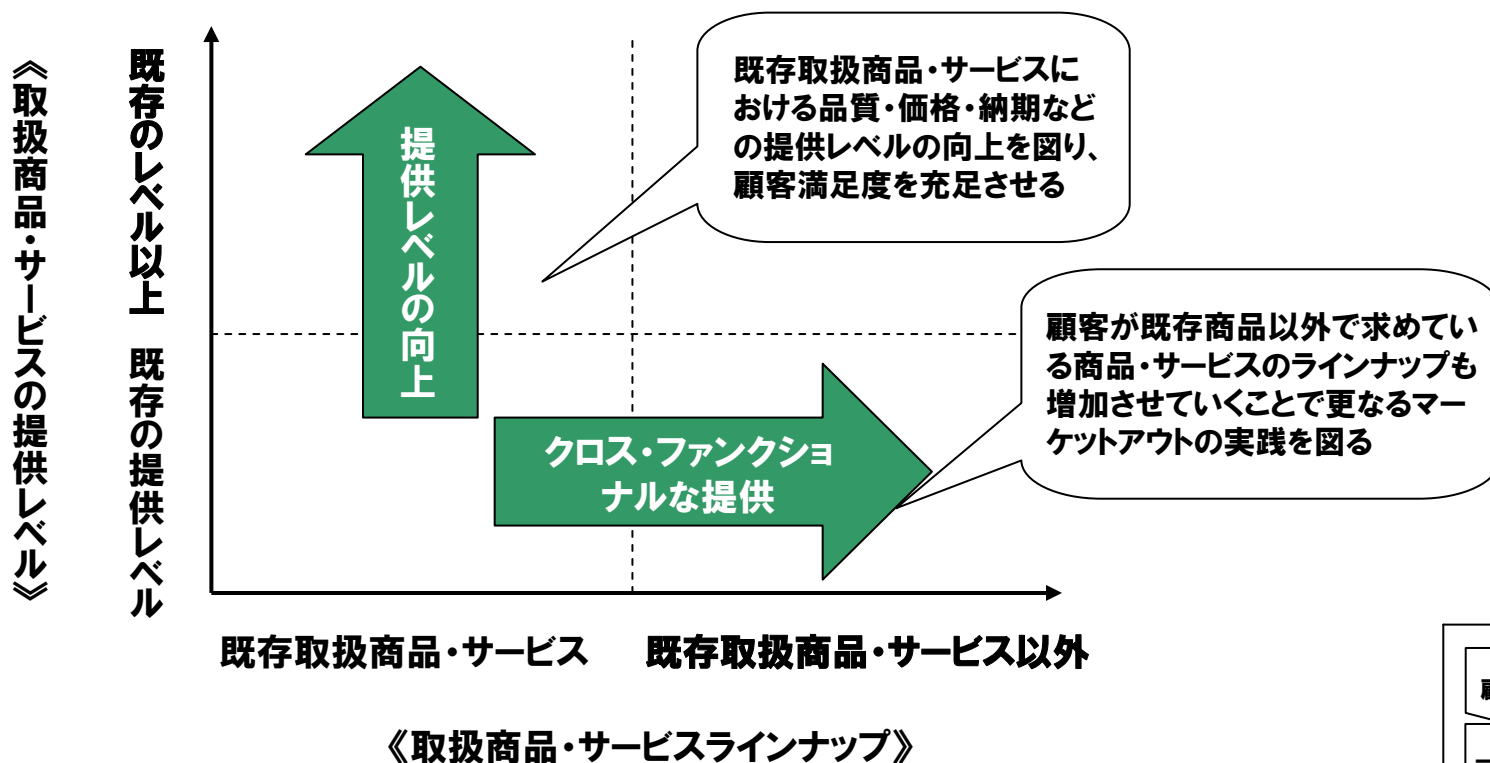
## 内容詳細



# ニーズ反映(商品・サービス自体に反映)

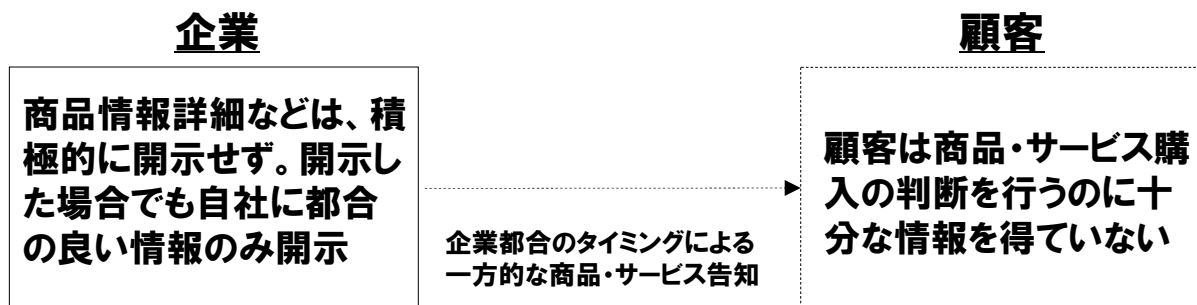
商品・サービス自体へのニーズ反映としては、①既存取扱商品・サービスにおける提供レベルを向上させる方向性と、②取扱商品・サービスのラインナップ自体を拡大させる方向性(「クロス・ファンクショナル」な提供)の2つが存在します

## 商品・サービス自体への反映： 2つの方向性

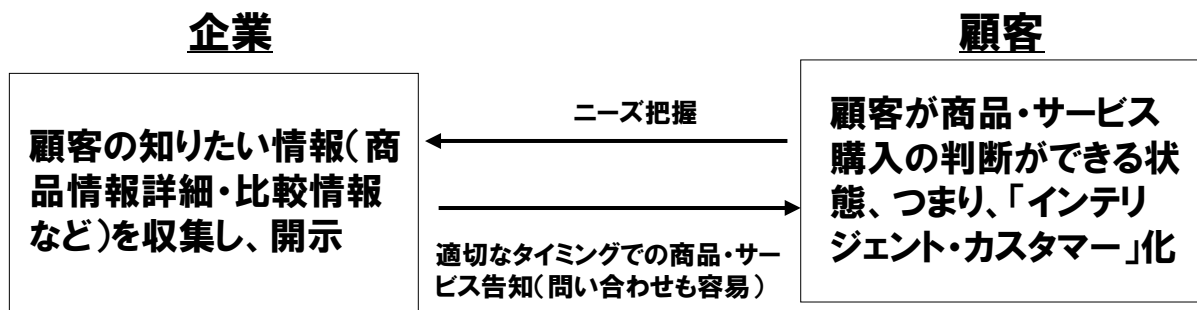


情報提供へのニーズ反映に関しては、顧客を賢くすること、すなわち「インテリジェント・カスタマー」の育成が重要です

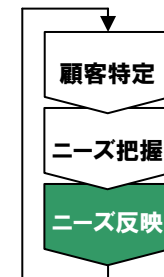
## 顧客視点が不足している情報提供



## 顧客視点に立脚した情報提供

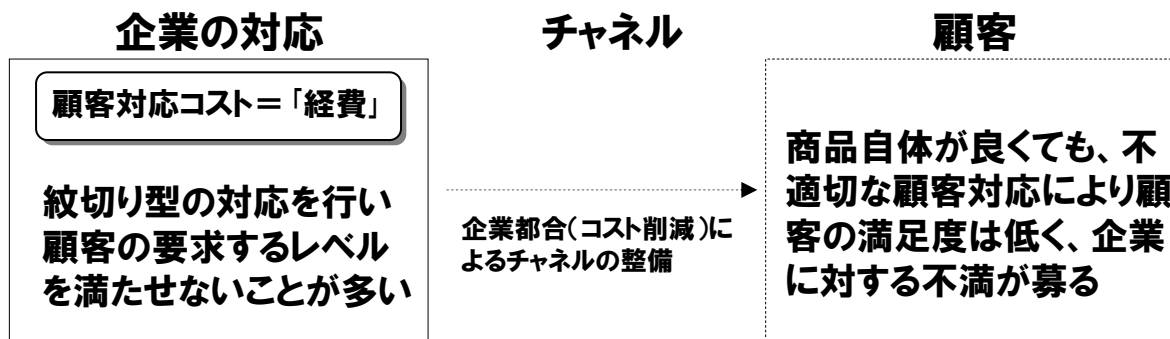


(商品・サービスのよしあしについての判断力をもった)  
「インテリジェント・カスタマー」が増えれば、競合と比べ、より顧客ニーズを反映した商品・サービスへの支持が高まる

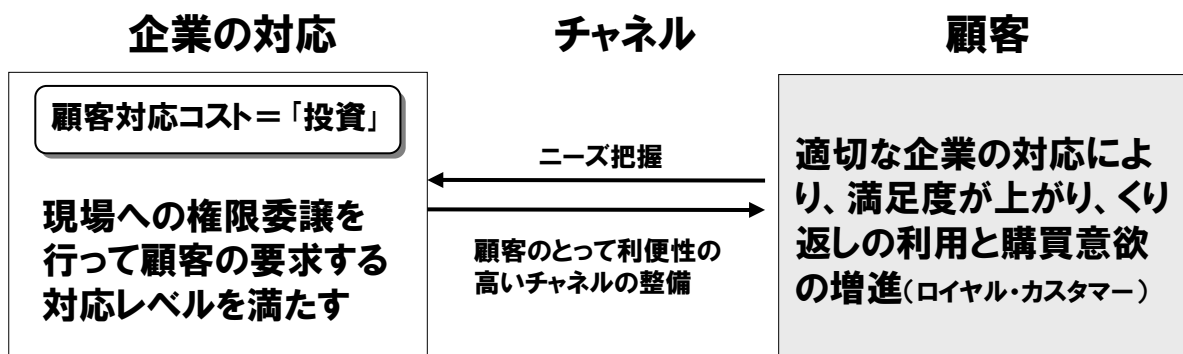


顧客対応においても、顧客のニーズを満たすような①チャネルの整備、②対応の仕方を検討する必要があります

## 顧客視点が不足している対応



## 顧客視点に立脚した対応



顧客視点での対応を心がけ、継続的に実践していくことで、

顧客は、次第次第に「ロイヤル・カスタマー」へと変化していく



# ニーズ反映(独自の付加価値の追求)

単に顧客ニーズを反映すればいいのではありません。「独自の付加価値の追求」こそ重要です。その目的は、顧客の利益を最大化すること(詳細は次項参照)ですが、同時に企業にも様々なメリットをもたらします

もたらされるメリット

独自の付加価値の追求

徹底的な顧客視点で継続的にニーズを把握し、継続的に商品・サービスを改善し続ける仕組みそのもの

他社による模倣が困難

・他社が容易に模倣できない  
“一気通貫+高速回転”の仕組みが構築(顧客ニーズ把握・対応が進化)

他分野へのローコストでの展開

・ビジネスモデルが標準化し、少ないコストで同様のビジネス展開が可能(シナジーが生じる)

強力な顧客リレーションシップの構築

・継続的なニーズ把握、ニーズ反映を通じて顧客との強力な信頼関係の構築  
・リピート率の向上(他社製品にシフトする顧客の割合が低下)

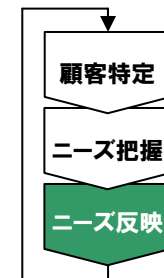
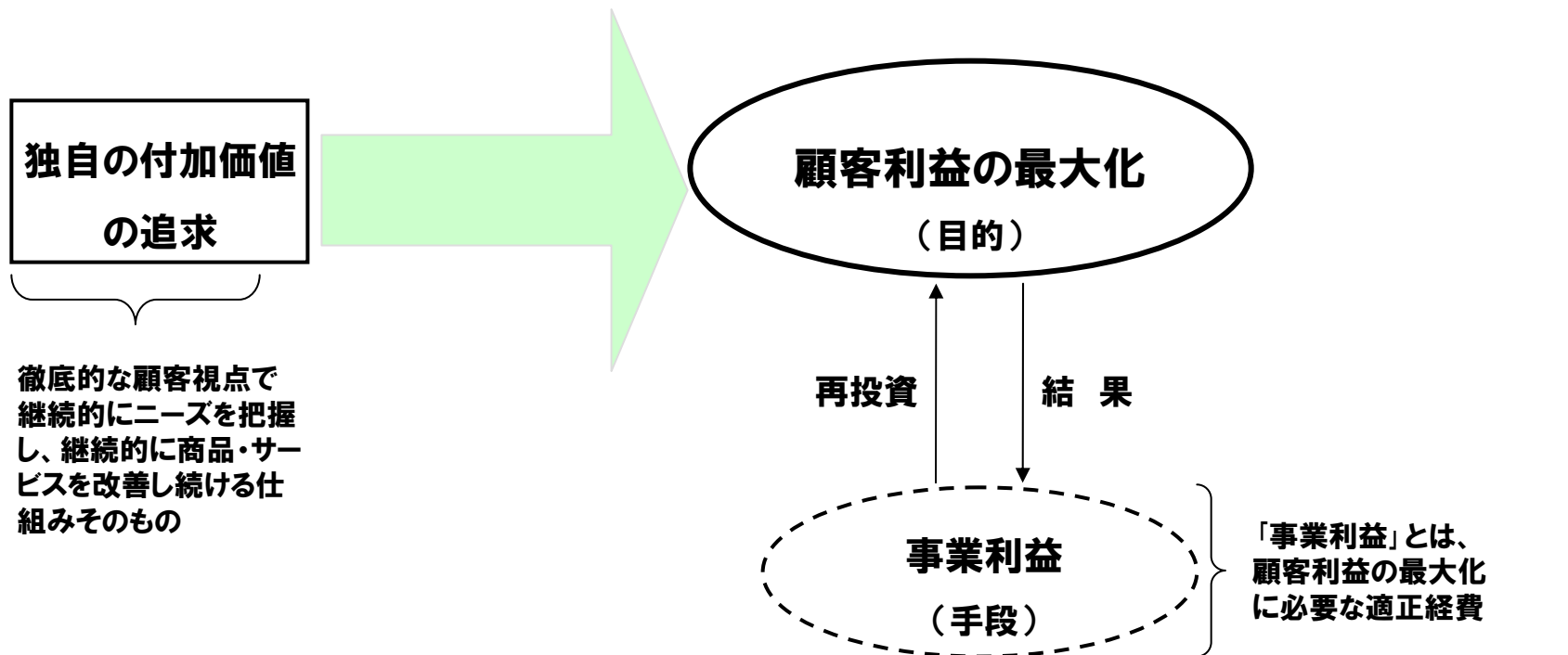
顧客利益の最大化

(※「顧客利益の最大化」については次項で説明します)

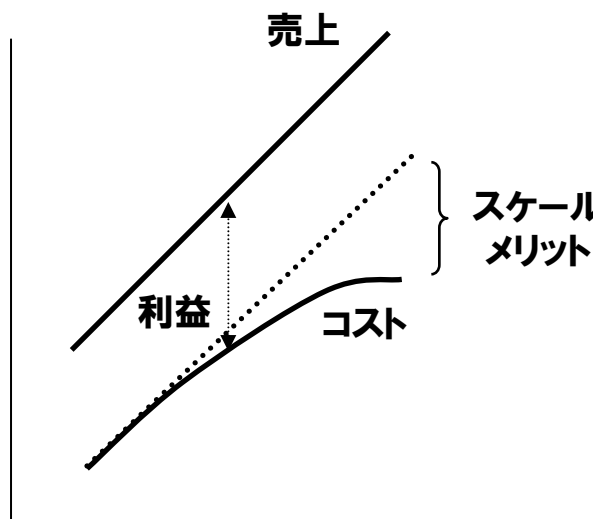
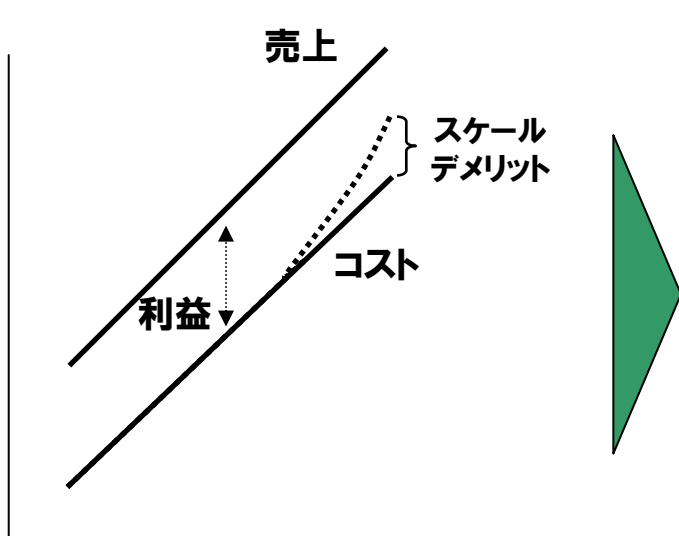


# ニーズ(顧客利益の最大化)

ビジネスにおいては、独自の付加価値を追求し、顧客利益の最大化を目指すことが重要です。通常、事業利益は、企業目的そのものと考えられていますが、顧客利益を最大化するための手段という考え方が必要です。



売上が増加するに従い、スケールメリットを活かして利益率が増幅することが可能なビジネスは、顧客利益の最大化に向けての投資に多くを振り向けることができ、その分継続的に付加価値の高い商品・サービスを提供することが可能になります



【スケールメリットの例】

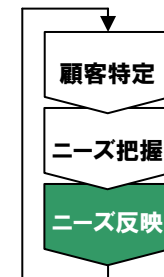
- ・標準化
- ・プラットフォーム化
- ・ハーフメイド化
- ・仕入れコスト逡減
- ・人員共通化
- ・物流の共通化
- ・製造の効率化
- ・宣伝広告の効率化
- ・アウトソーシング化

等

・売上の増加率とコストの増加率が一定のビジネスでは、顧客利益の最大化に向けて必要な投資に限界があり、継続的に付加価値の高い商品・サービスを提供することが難しくなります。

・また、規模の拡大に伴う管理負担増等、「スケールデメリット」の方が影響が大きく、場合によっては、「売上は上がるが利益は下がる」こともあります。

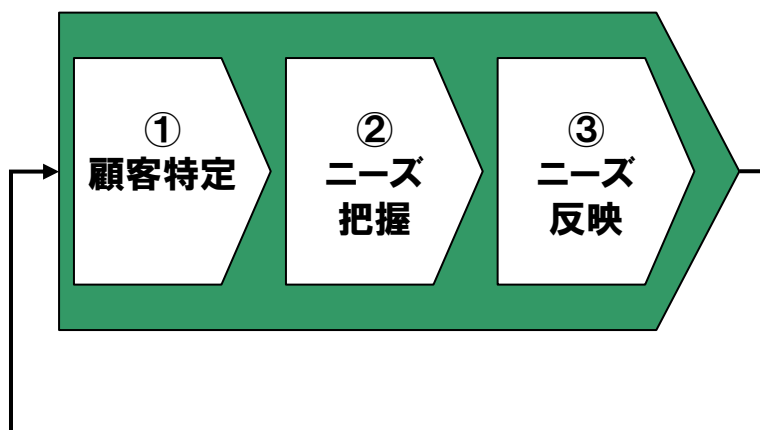
・スケールメリットを活かして、コスト率が段階的に下げることが可能なビジネスは、規模の拡大を目指し、継続的に付加価値の高い商品・サービスを提供することが可能になります。



「顧客特定」「ニーズ把握」「ニーズ反映」は、マーケットアウト・ビジネスの3つの基本行動です。この3つの基本行動を「一気通貫+高速回転」していくプロセスが必要なのです。

## マーケットアウトの実践

3つの基本行動を「一気通貫」



3つの基本行動を「高速回転」

## 事業立ち上げ後

仮説・検証・  
気づき・修正の連続

左記の「3つの基本行動」を無視した仮説・検証・気づき・修正はありえない