未来創造志塾　18期第3回（2019. 5. 13）

ビジネスモデルの研究　第3回　見えないビジネスモデル　事例：セブン銀行

参考テキスト：山田秀夫著「成功企業に潜むビジネスモデルのルール」

未来創造志塾
建塾の志

目的
二十一世紀、新しい時代の大転換期を生き抜くための理念や経営の哲学を共に学び合う。
経世済民の高い志を持ち、日本人としての使命を探究し、切磋琢磨し合い、未来に向けての価値を創造し、共感の和を広げる。

誓い
一 大局観察
何事も高所、大局から、情勢判断する習慣を心掛けます。
一 使命探究
人間の持つ無限の可能性を信じ、自らの使命を探求し、価値の創造に努めます。
一 自己挑戦
常に智恵と向上心と勇気を忘れず、共に励ましあい、
立派な日本人となることを目指します。

イノベーション　3つの変革レベル

レベル1　構造変革＝戦略の再構築――組織を変える・・・選択と集中
レベル2　工程変革＝業務の再構築――制度を変える・・・業務プロセス改革（顧客本位・全体最適へ）
レベル3　意味変革＝事業の再定義――風土・意識・価値観を変える・・・メンタルモデル・ビジネスモデル

ビジネススタイル、ビジネスモデル、戦略の違い

著書「自分らしく稼ぐ」（小阪裕司氏著書　２００６年発刊）

「ビジネススタイル」がある！
自分にあった「商売のスタイル」がある！―――「道」
　あなたにとって成功とは？　幸せとは？―――世界観・仕事観
　ビジネスのあり方＝人間の脳が勝手に自分の世界をつくっている。
　　人によって見える世界が違う。

チェックイン

井関産業さんの経営計画発表会よりの学び・気付き
「ビジネスモデル・イノベーション」から「SDGs・アワード」へ
・・・・「心に響くのは何か？」

理性から感性へ、そして統合

男性と女性の差
理性と感性
類人猿分類

商業界6月号　特集「顧客名簿こそ収益源」

小阪裕司氏コメント（プリント4枚）
ワクワク系MT事例　炭棟梁・たこ梅・ごろねのくに

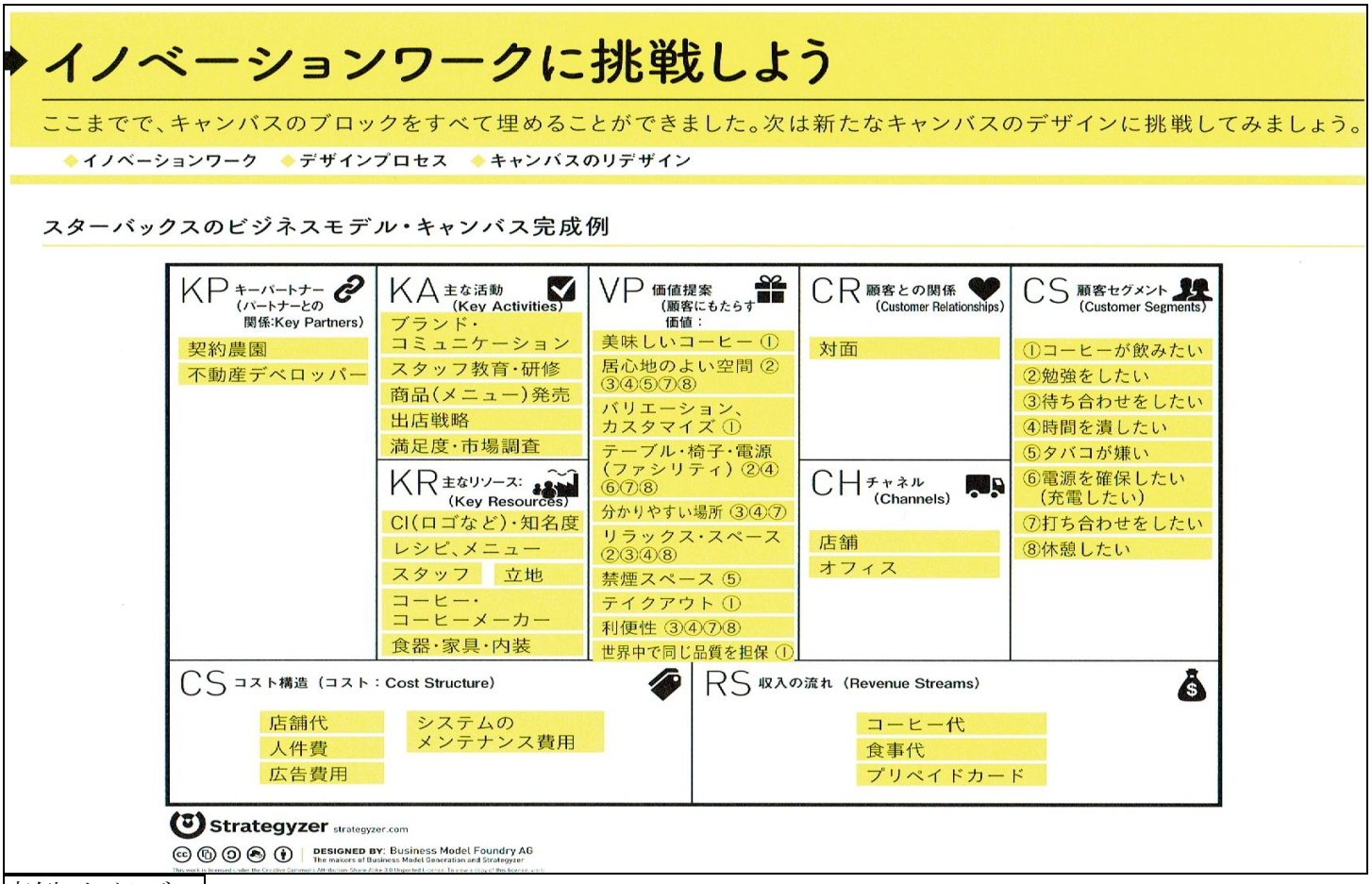
見えるところはすぐに同質化される（23p～）→→ポーターの競争戦略の限界

モノマネ・模倣戦略→同質化→価格競争

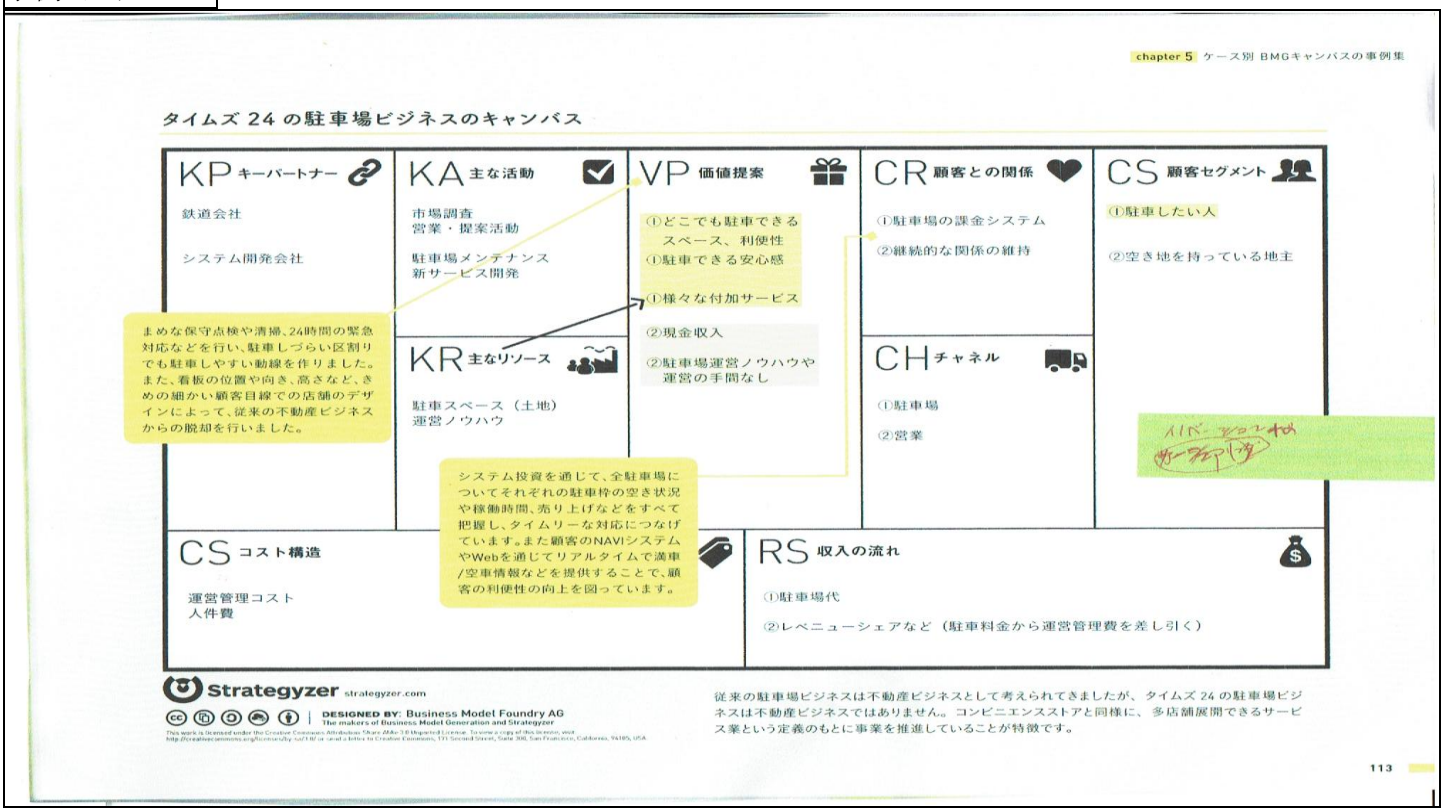
事例：事例：居酒屋・飲食・OB ハウス・

見えない「コスト構造」と「競争構造」に鍵が！

事例：サイゼリア・CCL・ピーターパン



事例　タイムズ24



事例(応用) タイムズ24 カーシェア

タイムズ24.
カーシェア

カーシェアリング「タイムズカープラス」のキャンバス

KP キーパートナー
マツダレンタカー
(現タイムスモビリティ
ネットワークス)

KA 主な活動
カーシェアリングの
運営ノウハウの蓄積
マーケティング
車両のメンテナンス
コールセンター

KR 主なリソース
駐車スペース(土地)
車両
運営ノウハウ
多角経営によるブランド力

VP 価値提案
①利便性
①安い
②固定費、維持費の削減
②社員の利便性や
生産性向上の支援

CR 顧客との関係
駐車場の課金システム
オペレーター

CH チャネル
①、②黄色の看板
①コールセンター
②営業

CS 顧客セグメント
①低コストで車を使いたい人
②今だけ車が必要な人
②社用車を低コストで
使いたい法人

カーリースでの毎月の駐車場代や燃料費などの維持費は少なくありません。カーシェアリングならば発生する費用は利用した分だけですみ、駐車場代や燃料費も利用料金に含まれているため、固定費や維持費も最小限に抑えられるため、法人利用に適しています。

CS コスト構造
運営管理コスト
人件費

RS 収入の流れ
①利用料(都度)
②利用料(法人契約)

Strategyzer strategyzer.com
DESIGNED BY: Business Model Foundry AG
The makers of Business Model Generation and Strategyzer

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Unported License. To view a copy of this license, visit: http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/ or send a letter to Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA

タイムズカープラスは、土地を持っていたことが大きな優位性になっています。特に都心部では車よりも土地にかかるコストの方が圧倒的に大きいため、タイムズ駐車場の土地がなければ、利益を出すのは難しくなってしまいます。つまり、土地を持ったプレーヤーが有利なビジネスなのです。

ブルーオーシャン戦略 事例:シルクドソレイユ

取り除く
コスト 減らす
増やす
付け加える
+価値

CIRQUE DU SOLEIL シルク・ドゥ・ソレイユ

229

KP パートナー

KA 主要活動
芸術面の開発
動物の世話

KR リソース
動物
スターパフォーマー
洗練された環境

VP 価値提案
スターパフォーマー
動物ショー
館内でのグッズ販売
複数のショーエリア
面白さとユーモア
スリルと危険性
テーマ
洗練された環境
複数の演目
芸術的な音楽とダンス
ユニークな会場

CR 顧客との関係

CH チャネル

CS 顧客セグメント
家族へのフォーカス
劇場やオペラの
観客へフォーカス

C$ コスト構造
高コストの動物のメンテナンス
スターパフォーマーの高額な出演費
芸術的な制作

R$ 収益の流れ
チケット価格の上昇
館内でのグッズ販売

芸術的な要素を価値提案に加えることで、主要活動とコストを変更

動物をショーから取り除くことで、継続的にコストを削減

高いチケット代も支払うような顧客に向けて、サーカス、劇場、オペラの要素を組み合わせた価値提案

ブルーオーシャン戦略
シルクド・ソレイユ

取り除く
スターパフォーマー 動物ショー 館内でのグッズ販売 複数のショーエリア
減らす
面白さとユーモア スリルと危険性
増やす
ユニークな会場
付け加える
テーマ 洗練された環境 複数の演目 芸術的な音楽とダンス

シルク・ドゥ・ソレイユは、ブルーオーシャン戦略の例の中でも、目立った存在です。この興味深い成功したカナダのビジネスについて、ブルーオーシャン戦略とビジネスモデルキャンバスのアプローチを適用してみたいと思います。

最初に、サーカスビジネスのもつ価値提案の中でも伝統的な要素について、シルク・ドゥ・ソレイユがどのように「演じて」いるかを、4つのアクションフレームワークで示します。動物やスターパフォーマーなど費用のかかる要素を排除する一方で、テーマや芸術的な雰囲気、洗練された音楽などの要素を加えています。この改良された価値提案によってシルク・ドゥ・ソレイユは、伝統的なサーカスを楽しむ家族連れではなく、洗練されたエンタテインメントを求める大人にその魅力を広く伝えることができました。

また結果として、チケットの価格を引き上げることも可能となりました。上記のビジネスモデルキャンバスでは、青とグレーで示した4つのアクションフレームワークによって、価値提案の変化の影響を説明しています。

Strategy

事例：セブン銀行　6つの成功要因
① 自ら銀行業の免許
② 自前でネットワーク構築（単純化・簡素化・・・）
③ ATMの設置台数・コスト・維持管理費
④ 後発だから、海外カード対応・国際化
⑤ 顧客の定義（日本人からセブンイレブンに来る人）
⑥ 売上金入金サービス（コスト構造・紙幣調達コスト）―――見えないところ（効率化）

今後の課題＝キャッシュレス時代の対応

事例：ソニー損保
＝＝＝優良顧客の囲い込み
① ソニー金融会社の合理性、公平性
② ソニーとの情報共有
③ 先行者利益（市場規模が小さい・・・）

今後の課題＝AI　自動運転

事例：成田空港
＝＝＝航空系収入から物販・飲食・テナント賃料へ
「場所」と「2時間」という資源
免税制度・インバウンド
「駅ナカ事業」＝JR・高速道路・・・・・プラットフォーム戦略

事例：保守で儲けるエレベーターサービス
ハード（販売）からソフト（保守・管理）へ
オフィス、住宅・マンションの保守管理
ITとの連動

事例：スタディサプリ
・・・スタディサプリの顧客は誰か？

塾・予備校ビジネスの環境変化（オンライン化）

競争と協調
① 新興国への展開
② 予想外の顧客層の拡大

リクルートの「リボンモデル」

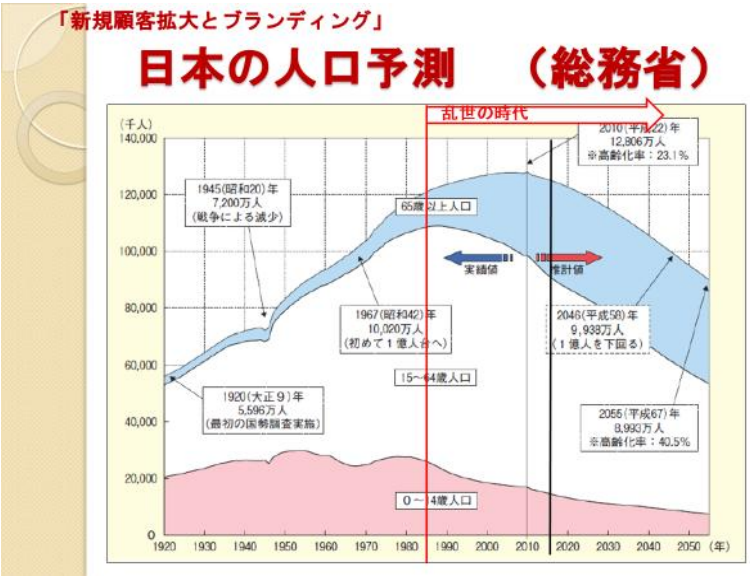
東洋思想・価値観「企業再構築の仕掛け」 第3回

参考テキスト(出典):企業再構築の仕掛け バリュー・マネジメント 竹内日祥 現代書林 2006 年 6 月

「変化・組織・自分」の敵に勝つ！第一の戦いの対象は「変化」である。
第二の戦いの対象は「組織」である。
第三の戦いに対象は「自分」である。

「不況で倒産する」・・・・・・そんなことはない！

⇒現象と原因を見間違うな！⇒真の原因は「変化に対応」出来なかったから



治世の時代と乱世の時代(16p)⇒歴史的大転換期

今まで　：治世の時代＝＝秩序を安定、建前重視のつきあい……外部要因
指導力が求められた時代。敵：同業他社　味方：社会の購買力
能力が問われた。（表のみ）

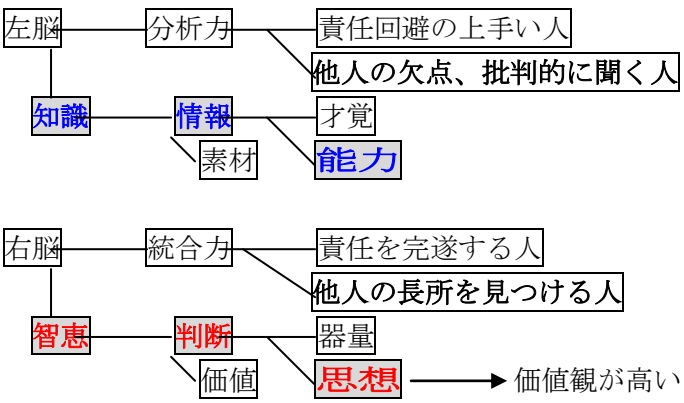
現在　　：乱世の時代＝＝秩序の崩壊、本音のつきあい……内部要因
統率力が求められる時代。敵：社員　味方：社員　見分ける能力
思想が表で、裏に能力（価値観が問われる）

思想とは、思考力：深く、未来に渡ってとらえる表面的現実ではなく、深いものを見る力

本物か偽者か見分ける道具（規矩）が必要。

理解――自分の価値観で思想を理解する⇨⇨自己肯定――行動に結びつかない…現状肯定

確信――共感的な確信をそこに置く⇨⇨自己否定――すぐ行動に移れる…現状打破



価値観：**出会った人のレベルによる！**

運命を切り拓く「自己革新」と組織の「風土革新」の断行（２０ｐ）
価値観の転換（パラダイムシフト）＝自己革新

時代のニーズに応える新しい自己を見出す（２３ｐ）
環境と自己
危機感こそが人間を変える大きな力（不安感でダメ）

組織の中に、組織を崩壊させるすべての要因が含まれている（２５ｐ）

「分離思考」と「統合思考」の違い

分離思考		統合思考	
部分性思考	実体性思考	全体性思考	関係性思考
客観的・合理的 分析思考		主体的・直案的 洞察思考	
１７世紀・近代古典科学のパラダイム		２１世紀・脱近代複雑系のパラダイム	
判断 決断			

「部下から尊敬され、信頼される上司とはどんな存在か」29p
能力教育（スキル・知識・技術・ノウハウ）⇒価値観教育（思考力・人間力・創造力）
部下から見て信頼できる魅力的な上司⇒「仕事に厳しく、人に優しい上司」

「教える」教育と「育てる」教育（32p）
能力教育：教える教育＝＝知識や情報を・・・新しく付け加える「加算」受動的
思想教育：育てる教育＝＝智恵や判断の根拠を・・・与える「棄却」主体的
捨てることには、本人の意思と決断が求められます！（本人の主体性）
・・・「教えることや易しく、育てることは難しい！」

教える教育	育てる教育
加算	棄却
知識と情報	智恵と判断
理性と認識	意味と価値
客観性と合理性	主体性と使命性
目標性と方法性	目的性と実体性
自己肯定性の思考	自己否定性の思考
能力的思考性	思想的思考性

「批判的な聞き方」「共感的な聞き方」35p
相手の話し方を聞くときは、3つのききかた
① 批判的に聞く
② 共感的に聴く
③ 聞いている振りをしている

相手の話を素直に聞いた時には5つのメリットがある（38p）
① 相手の本質が一気に正しく洞察できる
② 衆知（ブレーン）を得ることができる
③ 必要な人間関係を極めて円滑に構築できる
④ 自分の話を聞く人を承服できる
⑤ 自分の価値観を非常に短期間で充実させることができる

「能力的思考」と「思想的思考」の違いと特性（42P）
変革は3種類
リ・ストラクチャー（戦略の再構築）
リ・エンジニアリング（業務改革）
リ・マインド（風土・意識改革）

（例）明治維新の立役者
目的達成・・・思想・哲学が必要
目標達成・・・能力・技術が必要

（図46P）能力と思想
・客観的
・主観的
・主体的

52p 能力教育のもたらすマイナス面
① 基本的に自己本位な動機で発動される性格を有し、独断的な弊害をもたらす
② それ自体に合目性がないため、自発的な自己批判の要素を持ちえない
③ 合理性一辺倒になりやすく、主体性欠如の無責任性を暴露する
⇒自己を正当化、他人を批判、個人主義、自分勝手な判断

53p 視点を変え、高い価値観から自分を徹底的に見直す
組織全体、関係性についての新しい視点
主体性、貢献、相互補完、自己革新、確信

・・・過去と他人は変えられない
⇒未来と自分は変えられる