

2014 年度

アドバンスト研究会活動報告書

Future'20 競争優位・付加価値創出モデル

## Future'20 競争優位・付加価値創出モデル

2020 年に競争優位となるビジネスモデルは、オペレーションエクセレンスを土台にしつつも、新たな発想、今までにない価値感がベースとなるであろう。新たな次元でITを活用することで、顧客への価値提案を実現するビジネスモデルが構築できるとの仮説に基づき、そのフレームワーク(モデル化)を探求。ITの枠組みに囚われず、ハイビーム目線で一步先を創造する。

## 目次

|                                                           |    |
|-----------------------------------------------------------|----|
| はじめに.....                                                 | 3  |
| 第1章 振り返り(2013 年度成果報告書から).....                             | 5  |
| 第2章 顧客主導のビジネスモデル.....                                     | 7  |
| 第3章 競争優位のフレームワーク「JUASメソッド」.....                           | 9  |
| 3-1 概説.....                                               | 9  |
| 3-2 競争優位をもたらす7ステップの思考法.....                               | 10 |
| 【観察のステージ】.....                                            | 10 |
| Step1 理念と変革への方針確認.....                                    | 10 |
| Step2 現場の観察、1階の強み分析.....                                  | 11 |
| 【創造のステージ】.....                                            | 11 |
| Step3 脱常識での発想の転換.....                                     | 11 |
| Step4 2階という場をデザイン.....                                    | 12 |
| Step5 顧客を満足させる仕掛けづくり.....                                 | 13 |
| 【実現のステージ】.....                                            | 14 |
| Step6 ビジネスモデルの設計.....                                     | 14 |
| Step7 検証(事業性チェックと試作化).....                                | 15 |
| JUASメソッドの繰り返し.....                                        | 16 |
| 4章 クリエイティビティーとイノベーション.....                                | 17 |
| 5章 まとめ.....                                               | 18 |
| 補足 JUASメソッドの検証.....                                       | 19 |
| おわりに.....                                                 | 32 |
| Future'20 競争優位・付加価値創出モデル 研究会メンバーエラー!ブックマークが定義されて<br>いません。 |    |

## はじめに

ビジネスそのものの I T 化が急速に進んでいる。今や多くの企業にとって程度の差こそあれ、ビジネスのデジタル化、I T 化をどのように進めるかが勝ち残りに向けた差異化のポイントになってきている。この流れに敏感な経営者は、I T 部門に事業部門と協働して、情報技術を活用したサービスを企画できるまでになってほしいと思っている。企業の I T 部門がこのままバックオフィス系システムの“お守り”になっていたら、間違いなく時代から取り残されてしまう。



複合機メーカーは、従来のモノ売りから I T を活用したサービスが主戦場となりつつある。サービスというのは、顧客のオフィスなどに設置した複合機の稼働状況をリモートでモニタリングして、効率的なプリンティングをアドバイスするのだ。機械洗剤メーカーも同様に、洗浄機の保守までを請け負い、データを活用したメンテナンス作業の効率化を模索しているという。こうしたメーカー系の I T 部門は、どこも基幹系システムの更新が主戦場であり、現場のビジネスから遠く離れた“奥の院”で暮らしてきた。急に前に出ろと言われても勝手がわからない。

また、ユーザー企業と I T ベンダーの区分けでは、従来ならユーザー企業と見なされていた I T 部門がベンダー企業となった事例も珍しくない。複合機が情報システムの出力機器としても機能することから、パッケージソフトの提供、さらにはシステム構築まで手掛けるなど、I T ベンダーの事業領域にもどんどん進出している。従来の常識で自分たちの役割に線を引いていたら、本当に取り残されてしまうということだ。



「世界はソフトウェアで出来ている」という共通認識がシリコンバレーにはあるようだ。日本の多くの経営者は、技術のひとつにすぎないと認識し、産業競争力の源泉にはなり得ないと考えているようだが、こうしたビジネスのIT化事例を見ていると、シリコンバレーの話とは言っていない。コンビニエンスストアや旅行会社、金融、保険、物流会社は、もはや情報システムの塊と言ってよい。



とは言え、テクノロジーの進化によって皮肉にもOSの更新や保守切れ対応、セキュリティ強化など「守勢」となるテーマに振り回されている。基幹系システムの維持と更新が主戦場の保守部隊の価値観とスキルでは、**2020**年に生き残れる保証はない。

このような危機感から、J U A S のIT部門も新たな発想と今までとは異なる次元でITを活用すれば、ビジネスのIT化、デジタル化に貢献できるとの仮説を立て、その思考のプロセスをJ U A S メソッドとして定義した。**2013**年度に報告したJ U A S メソッドは、フレームワークというにはおこがましく、新たな価値を創出するための思考プロセスを整理したまでであった。**2014**年度は、この思考法を現実的に使えるメソッドに進化させることを目指して改良を加えた。



## 第1章 振り返り(2013 年度成果報告書から)

コンシューマーの世界のデジタル化へのシフトを見れば、ビジネスの世界も新たな局面を向かえるだろう。センシング技術、位置情報、画像認識技術などを活用した I T は、我々が扱ってきた情報処理とは、ちょっと次元が違うような気がする。

I T 部門がこの潮流に乗り遅れない為に、我々は何をなすべきか。どう考え行動するべきかを取り纏めた。

本研究会は、敢えて I T に特化せず、ビジネスに持続的な競争優位や付加価値を創出するアプローチを概念や行動指針ではなく、フレームワークといった HOW の形にすることをゴールとして研究会を発足した。

最新 I T ツールの導入で社会と生活がどんどん便利になっているが、企業活動においては、I T ツールの導入だけで企業の競争優位をもたらすことはできない。

どのようにしてその優位性を築いてきたのだろうか。まずは各社の優位性の検証からスタートした。

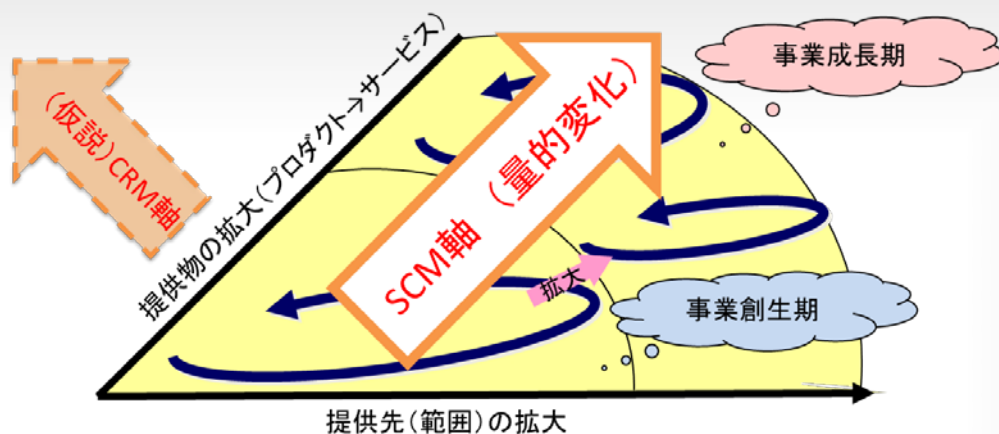
J U A S の中でも、勝ち組と言われる企業のビジネスモデルを分析してみると、面・網で対応できるインフラを整備した上で、市場の変化に対応した製品やサービスをその基盤の上でタイムリーに提供していることが共通項としてみえてくる。

つまりサプライチェーンをきっちり構築してきた企業が優位に立ってきたモデルだ。

我々は、この従来型のビジネスモデルで成長していく量的拡大を「S C M 軸での成長」とした。しかし、この S C M 軸でのビジネスモデルが通用する事業領域は競争が激しく、差異化するのはますます困難な状況になってきている。となると、この S C M 軸での拡大だけでは、今後の持続的な優位性は保たれないだろう。

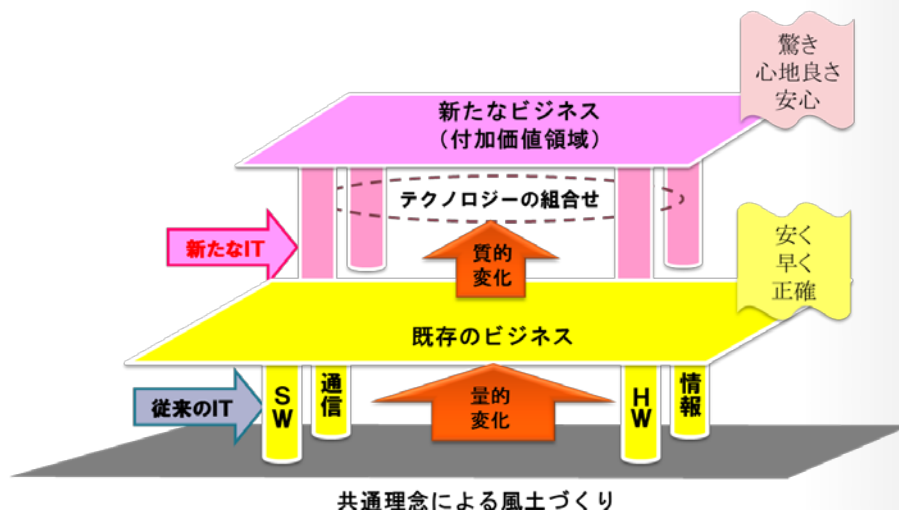
企業は何より顧客のニーズをくみ取ることが重要な時代になった。製品開発の競争から、差別化の競争へと変化を遂げ、大量生産／大量消費というビジネスモデルではなく、顧客一人ひとりに着目する方向性から C R M （顧客関係管理）というモデルにシフトしてきている。保険の世界に目を向けてみると、一日単位や世代別の自動車保険が登場している。海外旅行保険が、スマホで簡単に契約できるのは今の若者には常識である。手続きが煩雑だと決めつけていた保険に、どこでもいつでも数分で契約が成立する手軽さから、顧客の価値を高めている。





ビッグデータという技術  
SCM 軸と CRM 軸  
行動を解析して、企業がどの顧客に注力することがビジネスの成長につながるかも重要な課題となってきた。また消費者の個々のニーズを満たそうという動きは、製品中心でも消費者志向のマーケティングでもなく、価値主導のマーケティングと言える。これからのビジネスデザインは、ターゲット顧客の深層心理、潜在ニーズを見抜くことにある。顧客自身が気づいている顕在化したニーズは氷山の一角であり、その下には、いまだ顧客が認識していない隠れたニーズや欲求が眠っているのではないかと。なので、見抜くと言うよりは、そういった潜在化されたニーズを揺り起こすことが、顧客に新たな価値を提供することになる。顕在化したニーズで競争しては、価格競争しかもたらさないことは嫌と思うほど思い知らされている。

このような整理から、2020 年の競争優位モデルを以下の概念とした。



競争優位をもたらす価値主導の2階モデル

従来型のビジネスモデルを1階として、ここにまず確固たるSCMを確立しておく。その基礎となる1階の上に、差別化を可能とする2階のビジネスを構築する。

この1階と2階では価値基準が異なる。SCM軸を基盤とする1階が「早く、安く、正確に」であるのに対し、2階は「心地よい、感動、驚き」といった体験価値を創出していく場であるという仮説だ。

当然、建物には1階、2階それぞれに「柱」が必要である。柱となる要素が技術であり、ITもそのひとつだ。1階を支えるITとは、我々が扱い慣れている従来型の技術であるが、この2階を支えるITは、今までとは違った要素技術かもしれない。

## 第2章 顧客主導のビジネスモデル

昨年の報告書では、顧客に新たな価値を与える2階のビジネスモデル事例として、佐賀県に出来た武雄市図書館と表参道のネスプレッソブティックを紹介した。

武雄図書館とは、スターバックスとツタヤを併設した私語OKな公立図書館である。館内に入ると、いきなりスタバとツタヤが目に入る。まるでショッピングモールの中のおしゃれなライブラリー&カフェのような光景で、これが公立図書館なのかと一瞬戸惑う。明るい街のふつうのカフェの風景で、コーヒーを飲みながらワイワイガヤガヤと語らっていても怒られない。オープンテラスもあり、子ども連れの女性たちが談笑する横ではビジネスマンの打ち合わせ。定期試験の準備で問題集を開く高校生もいる。図書館の中にスタバとツタヤがあるのではなく、明るい街のカフェの中に図書館の機能を置いたのだ。この発想の転換ができたことで、毎日大勢の市民が押し寄せている。

ネスプレッソブティックとは、ネスレグループのネスプレッソが展開するエスプレッソマシンとコーヒー豆カプセルの販売を手掛けるビジネスモデルの旗艦店舗である。コーヒースペシャリストが接客してコーヒーの楽しみ方をアドバイスしながら、実に心地良いおもてなしをしてくれる。マシン購入者には、会員登録されたネスプレッソのCRMシステムから購入者の嗜好が分析され、高級感・特別感の演出を体験できる仕掛けだ。

2つの事例は、カスタマーエクスペリエンスとしても有名な事例であるので、新たな顧客価値を体験すべく、我々も足を運んでみた。（武雄市図書館さすがに佐賀までは行けないので、モデルとなった蔦屋代官山で代用した）どちらの店にも共通して言えたことが、「常識では考えられない発想」であり、ここまでやるかの「感動と驚き」である。そして体験したものでしか味わえない、なんとも言えない心地良さだ。まさにこれが体験価値（エクスペリエンス）と体で理解できた。

価値主導のマーケティングを実践事例として、ハーバードビジネスレビューの引用を用いて、同じネスレが仕掛けた「ネスカフェ アンバサダー」を紹介しておきたい。

ネスカフェは、インスタントコーヒーという製品イノベーションからスタートし、フリーズ・ドライ製法を開発し、ネスカフェ・ゴールドブレンドを世に出した。ゴール



ドブレンドは、レギュラーコーヒーと遜色ない味をインスタントコーヒーで実現し、競争優位を確立していたが、他社の技術革新の追従に会い、差別化要素が薄れていった。そこで、コーヒーを通じて生まれるコミュニティという精神的価値と社会的価値に着目したアンバサダーというビジネスモデルを開発した。

日本では一人あるいは二人世帯が急増し、その結果、コーヒーが飲まれる環境にも変化が生まれた。家族のために一度にたくさん入れるのではなく、一杯ずつコーヒーを入れる需要が高まったのである。しかし、コーヒーを飲みたいと思うたびに少量のお湯を沸かすのは手間がかかる。そこで開発されたのが、ネスカフェゴールドブレンドバリスタだ。コーヒーを一杯ずつ、かつ一杯当たり約20円という手軽な価格でいられるこのマシンは、広く受け入れられた。

実は家庭だけではなく、コーヒーを取り巻く環境の変化は企業のオフィスにも表れていた。経済環境の悪化によってコスト削減が命題とされる中、企業の費用負担で提供されていた無料コーヒーがオフィスから徐々に姿を消していった。社員はカフェで買ったコーヒーを持ち込むか、自動販売機で購入することを求められた。

オフィス内のこうした変化によって何が起きたのか。それは社内コミュニティの希薄化である。技術進歩による恩恵は大きい一方で、PCやeメールの普及によって、会話を通じたコミュニケーションの機会はもともと減少傾向にあった。その流れが加速したと言ってもいい。各自が異なる場所でコーヒーを買うことによって、ちょっとした休憩時間に同じ場所に集まり、コーヒー片手に世間話をする機会が失われてしまったのだ。

ネスカフェアンバサダーとは、公募のアンバサダー（大使）にネスカフェゴールドブレンドバリスタを無料で送り、彼らはオフィスなどにマシンを置いてコーヒーを提供し、代金の回収はアンバサダー自身が行う仕組みだ。マシンを無料で送ったネスレ日本は、補充用のコーヒーを専用のオンライン通販ショップで買ってもらうことで利益を上げるビジネスモデルだ。ここで重要なのは、アンバサダーがこのキャンペーンに応募してくれる動機である。オフィスで手軽においしいコーヒーを飲めることだけだと考えていたが、そこには、社内で失われたコミュニティを再構築したいという心理的な動機があった。コーヒーを飲む時は自然とマシンの周囲に人が集まるようになり、そこにコミュニティが生まれる。実際にアンバサダーの声を集めると、おいしいコーヒーと活発なコミュニケーションの場を提供して上司や同僚から喜ばれ感謝されたことが、モチベーションの源泉だとわかった。

ネスレ日本は、アンバサダーとその友人などを招いて「サンクスパーティー」を開催している。ネスレ日本にとって、アンバサダーは単なる消費者ではない。ネスレ製品の魅力を伝えてくれるビジネス・パートナーでもある。ネスレ日本とアンバサダー、またアンバサダー同士のコミュニティを構築できるのも、消費者とダイレクトに繋がることのできるデジタル社会の象徴でもある。ネスカフェアンバサダーを開始した当初から、アンバサダーがコミュニティの再構築を目指していたかはわからなかったそうだ。また、ネスレ日本が予想した以上の成果であったとも言っている。ただ、機能的な価値だけではなく、単なるコーヒーの消費者という捉え方を変え、彼らにとっての精神的な価値を考えなければ、この取り組みは始まらなかっただろう。コーヒーの味や品質のレベルを超えて、コーヒーを飲む時の気持ちや、コーヒーを飲む場所に生ま

れる空気までを考えられるかどうかで、新たな価値が生まれるかが決まるのだ。それはまさに消費者自身が気づいていない潜在的価値であり、製品中心でも消費者志向でもない、価値主導のマーケティングである。インターネットでつながり、消費者の行動が見えやすくなった時代だからこそ、マーケターには消費者自身が見えていないニーズを見つけることが求められているのだ。

この事例は、開発されたマシンやカプセルだけ見ると、ネスプレッソのビジネスモデルの廉価版とも見えてしまうが、イタリアのカフェを家庭で再現し、味わい深いエスプレッソを提供したネスプレッソとは、まったく別の価値創造モデルである。

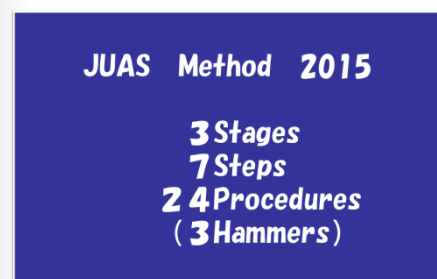
## 第3章 競争優位のフレームワーク「JUASメソッド」

### 3-1 概説

2階（競争優位な新たなビジネスモデル）はどのようにすれば生み出せるのか？ Steve Jobs（Apple）や Bill Gates（MS）、Larry Page（Google）など一人の天才が、天才ならではの発想や観点で競争優位を生み出している。一般的な企業においても、この創造のメカニズムをフレームワークとして定義し、活用することができれば、スティーブ・ジョブズのような一人の天才に頼らずとも、誰にでも競争優位な新たなビジネスモデルを創造することができる。少なくともJUAS会員企業でもそうした機会が得られるようになると考えた。

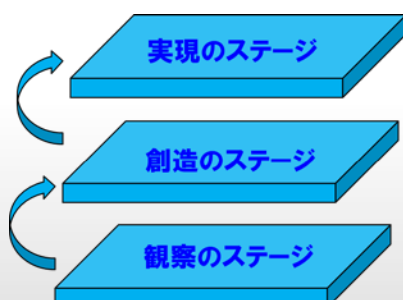
そこで、どのようにしたら武雄市図書館やネスレのような価値主導のビジネスモデルを生み出せるのかを考え悩み続けた。そのプロジェクトに携わった方へインタビューをすれば、答えを教えてくれたかもしれないが、その答えを知っても自分達で実行することはできない。我々の活動の中心は、事例やハウツー本を読み漁るのではなく、そのビジネスモデルをどういう手順で考えついたのかを自分達なりに考え、フレームワークにすることであった。

創造のメカニズムを解明し、考え出した思考プロセスが“JUASメソッド”である。



このJUASメソッドは3つのステージと7つのステップ、24の手順から構成されている。

今回の改良でステージという概念を入れた。これは価値主導のビジネス（2階モデル）を生み出すには、「観察」、「創造」、「実現」という進め方が重要であり、アイデアをしっかりと固めた上で、実現手段を検討するべきという想いを込めている。



また、創造のステージでは、アイデアの想起が重要となる。この手助けをしてくれるのが、3つの「考具」（発想のきっかけ）である。天才ならではの発想・観点を我々のような凡人にも気づかせてくれる発想のきっかけを“ハンマー”と呼ぶ。



### 3-2 競争優位をもたらす7ステップの思考法



このメソッドは一人でも活用できるが、他人の意見、観点の違いにより、アイデアがどんどん増殖されるメリットが多く、複数メンバー、プロジェクトチームで活用する事を推奨する。チームで活用することを前提に7つのプロセスについて詳細を記す。

#### 【観察のステージ】

観察のステージとは、2ステップ5手順で構成されており、2階を設計する為の情報を仕入れる場である。プロジェクトメンバーが直接現場に出向き、強みや課題を肌で感じる事が望ましい。

#### Step1 理念と変革への方針確認

手順 01 経営理念の確認 (ぶれてはいけない存在価値)

手順 02 変革リーダーの信念を理解

新しい競争優位となるビジネスモデルについて検討を始める前に、その企業もしくは、その事業の理念を理解することからスタートする。J U A Sメソッドは、突飛なアイデアをビジネスモデルに仕立てるのではなく、その企業(事業)の強みとなる経営理念や企業風土、価値観をベース(1階の強み)に、2階というビジネスモデル構築することに価値を置いている。また、この2階づくり(イノベーション)を主導するオーナーの変革への想い(方針)を確認しておくことも忘れてはいけない。観察のステージはプロジェクトメンバーの意識合わせという位置づけでもある。

## Step2 現場の観察、1階の強み分析

手順 03 1 階の強みの列挙

手順 04 1 階に押し寄せている課題の洗い出し

手順 05 3 つの視点（顧客・当事者・業界）での整理

このステップでは、極力現場に出向き、自らの目で観察し、実態を把握する。観察やその分析のやり方については、行動観察などの手法を参考にして貰えば良いと思うが、できるだけ多くの異なる視点（立場、年齢層、性別、場所、工程等）で観察することが大切である。

まず、観察結果と STEP 1 の情報を基に、チームメンバー全員がそれぞれの視点で 1 階の強みを列挙していく。次に現場でのヒアリングと現場観察で得た 1 階の課題を出し合う。往々にして今の現場設計の価値基準は、サプライヤー視点で設計されたものが主流であり、効率化（オペレーションエクセレンス）の観点が多く導入されている。ここにまだ強みが残っているのか、今の時代とのギャップが生まれていないかしっかりと観てほしい。そして最も重要な観察は、この現場（ビジネス）に顧客が何を求めているかの視点である。サプライヤー視点でついつい課題を整理し、解決策を導いてしまうが、デマンド視点での整理が重要な鍵となる。このステップのまとめとして、また観察ステージの出口として、顧客の想いを中心としつつも、事業主（当事者）の変革への想い、業界全体としての動向を整理しておく。

### 【創造のステージ】

観察のステージを通して得られた気づきを持って、創造のステージへと進んでいく。創造のステージとは、3 ステップ 8 手順 3 ハンマーで構成されており、J U A S メソッドの肝となる。顧客の深層心理や Wants を発見し、持続的競争優位の源泉となる“顧客にとっての新たな価値”を組み立てていくデザインフェーズである。

## Step3 脱常識での発想の転換

手順 06 1 階ビジネスの本質列挙

手順 07 （クラッシュ）ハンマーを使い、機械的に脱常識に入れ替え

手順 08 クラッシュ子ハンマーからの連想

まず、基盤となっている今のビジネスの本質を機能的に列挙していく。

食堂であれば、自慢の料理を通じて顧客の胃袋を満腹にし、満足を与えることである。本屋では読書を通じて顧客に感動と夢や元気を与えることと言える。保険会社、複写機メーカー、CVS といった大企業であっても、改革したい事業の機能的な本質をどんどん列挙していく。次にクラッシュハンマーを使い、1 階のビジネスの本質を入れ替えていく。脱常識的に発想の転換を図る訳だが、何と入れ替えるかは、観察のステージでの様々な気づきを生かしたい。

そして最後に、この 1 階ビジネスと何を「組み合わせる」ことが、また何を「置き換える」か、何を「ひっくり返す」と新たな価値を生み出せそうかを連想する。



## ◆ クラッシュハンマー

◇ 親ハンマー 脱常識

◇ 子ハンマー 組み合わせる、置き換える、ひっくり返す



- 2階をイメージするに当たって、1階の固定観念を崩したり、新しい発想を取り入れたりする効果がある。固定概念を壊すことが由来である。
- 天才は無意識のうちに行っている発想の切り替えが普通の人にはなかなかできない。今までの常識や固定観念に縛られてしまう。それを半ば強制的に切り替えさせるために使う。
- 脱常識で考えてみるのがクラッシュハンマーの基本であり、親ハンマーの位置づけとした。固定概念の外し方として、「組み合わせる、置き換える、ひっくり返す」を子ハンマーと定義した。

## Step4 2階という場をデザイン

手順 09 ペルソナの設定

手順 10 (ゴールデン) ハンマーを使い、それぞれのキーワードをイメージ化

手順 11 1～4ステップのアウトプットを統合し、2階をイメージ

手順 12 2階の強みを明確化する為のキーコンセプトの仮設定

クラッシュハンマーを使い、アイデアの第一歩を踏み出した訳だが、このステップで、骨組みとなる2階のイメージを固める。まずは、ペルソナの設定である。ペルソナとは、この2階モデルの対象とする顧客層である。観察ステージから徐々に固まりつつある改革のコンセプトから、今後相手にしていきたい顧客層は誰なのかを定める。今はまだ意識していないが、潜在的なニーズを持っているであろう顧客や時代感から今後増えてくる市場を創造し、この段階でペルソナを定義しておく。

対象とする顧客層が決まったところで、2つ目の考具であるゴールデンハンマーを使い、2階の場のイメージを起こしていく。



対象としたペルソナが精神的に満たさせる場をゴールデンハンマーのキーワード（非日常、心地良さ、安心、懐かしさ、驚き、斬新さ）から個々のイメージを書き出していく。そして、ここまでのアウトプットを統合し、2階のイメージを仕上げていく。この統合作業は、それなりのセンスも必要だと感じるが、ポイントは現実的なア



アイデアなのか、実現手段をどうするとか、この段階では考えないことである。  
このステップ最後の作業として、2階モデルのコンセプトとなるキャッチコピーを仮  
決めしておく。次ステップでペルソナをリピーターにする仕掛けを考える訳だが、チ  
ーム内で議論が発散しないように、方向性を明示しておく。

## Step5 顧客を満足させる仕掛けづくり

手順 13 (インサイト) ハンマーを使い、キーワードをそれぞれイメージ化

手順 14 手順 13 のイメージを繋げ、顧客のインサイトに響くシナリオ化

手順 15 2階として強みの再確認とキーコンセプトの確定

手順 16 2階モデルをビジュアル化して、ターゲット顧客への受入れ確認

イメージした競争優位な場（2階）を持続的なものとするための要素を付加し、繰り  
返し体感したくなるような場に仕立てていくステップ。

### ◆ インサイトハンマー

◇ 満足感、達成感、優越感、小さな敗北、手が届く未達成



- ピンクの2階が持続的な競争優位となるため、嗜好性を高めるための考具
- クラッシュハンマー、ゴールデンハンマーの考具を使って2階を設計しても、顧客を精神的に満足させ、繰り返し体験したくなるような持続性が無ければ、飽きられてしまう。また、この仕掛けで模倣困難性を作り出す事ができれば、価格競争に陥ることを防ぐことができる。
- ステップ4で統合されたアイデアに振り掛ける、持続のスパイスづくりである。
- 協働、貢献、奉仕といった関係性を高めることが持続力となる。

インサイトハンマーのキーワードから連想できる仕掛けをイメージ化していく。持続性を高める仕掛けとは、すぐに達成できてしまってもいけない。挑戦意欲を駆り立てられたり、ときには努力も必要とすることで満足感が高まっていくこともある。人と競争することよりも、マラソンのような自己との戦いをイメージするとよい。  
各キーワードから思いついたアイデアをストーリーに仕立てていく。

2階モデルとしてのアイデアの最終検証作業である。創造ステージの出口として、以下の2点を確認しておく。

#### <付加価値としての優位性チェック 1>

このシナリオは、顧客との接点において試しやすく使いやすく味わいやすくなっているか？ 平凡な商品・サービスでさえ、顧客が繰り返し求める魅力的な経験に引き上げているか？

#### <付加価値としての優位性チェック 2>

顧客の心の奥底にある願望を理解し、顧客との間に「意味のある繋がり」を築いているか？ 製品またはサービスを利用する顧客が、どのように自分の生活の一部になっているかを話題にできるか？

ステップ4で仮決めしたコンセプトが顧客を満足させる仕掛けづくりとマッチしているかを検証する。アイデアづくり創造のステージとしての締め括りは、想定したペルソナ（ターゲット顧客）への受入れ性を検証する。アイデアをキャンパスにデッサンするレベルでビジュアル化し、直接ヒアリングしてみることが望ましい。

## 【実現のステージ】

創造のステージで創り上げた2階モデルを文字通り実現させるビジネスモデルを定義する場である。このビジネスモデルのフレームワークを一から開発する必要はなく、ビジネスモデルのフレームワークとして脚光を浴びているビジネスモデルキャンパスを参考にした。実現のステージとは、2ステップ8手順で構成しており、オリジナルハンマーをまだ定義できていない。

## Step6 ビジネスモデルの設計

手順17 価値に繋がる主要活動（製造、販売、サポートなど）の定義

手順18 ユニークなモデルとなる主要なリソースと要素技術の定義

手順19 強みを生かした内外のパートナーの選定

手順20 それぞれのコスト試算と最適なコスト構造の設計

手順21 付加価値への対価試算とビジネスとしての利益確保

既に提案価値（Value Proposition）は定義できているので、この価値を顧客へ届ける主要活動（Key Activities）を定義していく。主要活動とは、製造、販売から顧客サポートまでの一連のサプライチェーン活動のことだ。重要なことは提案価値を対象顧客に効果的に届ける活動に絞り込んでおくことである。

次にリソース（Key Resources）の定義となる。顧客にとってユニーク体験となるためのヒト、モノ、チエ、カネといったリソースを定義していく。そして肝心の2階モデルの柱となる要素技術を掘り起こす。創造のステージで実現手段を考えず、アイデアを膨らませることを推奨してきた。手段から考えると、既知の技術でしか考えず、改革の幅を狭めてしまうからだ。ただ、アイデアを浮かべる手順には、あの技術を使うとこんなことが実現できるはずだという思考回路も当然存在するのも事実であり、本格的な解決技術の探索は、このステップという理解にしておきたい。続いてパートナー（Key Partners）の選定に入る。すべてを内製で賄うことは無理である。むしろ外の異文化のパートナーと組むことで、ユニークなモデルに発展する可能性が高い。B2Bモデルでは、パートナーと協同開発するビジネスモデルも多くみられ、創造のステージからアライアンスを組んで実現するフレームワークもあり得るだろう。

続いてコスト試算（Cost Structure）となる。主要活動、リソース（含む要素技術）、パートナーといった実現手段に、どれだけ費用を配分しなくてはならないかを試算する。最後にビジネスとしての利益確保の設計（Revenue Structure）となる。

どの価値に誰がお金を払うのか、望まれる支払い方法、価格設定など、ビジネスとして成立するかを組み立てる。

## Step7 検証(事業性チェックと試作化)

手順 22 競争優位 (事業性) の検証

手順 23 実現するビジネス全体像の試作づくり

手順 24 ステークホルダーへ受容性を確認

J U A S メソッド最終章は、検証のステップとなる。実現ステージでビジネスモデルとして組み立てた 2 階モデルを 4 つの観点で優位性を確認する。

### < 利益の優位性 >

競合や業界標準に比べ、特異な利益を上げられるモデルになっているか？

思いもよらない誰かが利用者となっていたり、思いもよらない誰かが対価を支払うモデルであるか？

### < パートナー (ネットワーク) の優位性 >

従来通りのビジネスを脱却する為に、意外な協働相手と協力しているか？

自社の強みを生かしながら、パートナー他社の能力や資産を活用したエコシステムを形成しているか？

### < プロセスの優位性 >

従来通りのやり方から劇的な変革を起こし、他に類を見ないほど巧みに遂行もしくは達成できる活動があるか？

### < チャネルの優位性 >

従来型チャネル以外に、自社の商品やサービスを顧客に届けるルートや互いに補完し合う複数の手段があるか？

すべての視点で優位性を発揮している必要はない。ここで実現しようとするビジネスモデルは、オペレーションエクセレンス、プロセスエクセレンスの優位性ではなく、顧客が繰り返し求めたくなる魅力的な経験的な価値を提供することで、顧客との間に“意味のある繋がり”を築くエンゲージメントとしての優位性モデルだ。しかし、この価値の提供方法にも優位性がなくては簡単に模倣されてしまうだろう。

メンバーによる事業性の検証が終わると、試作づくりに取り掛かる。ステップ 5 でもキャンパスにビジュアル化する工程を踏んでいるが、ステップ 5 の目的は、社内の意思決定者や B 2 B では取引先、顧客を巻き込むためのものである。議論を深めるとともに、最終的な合意を取りつけるために試作品を作成する。

最終作業手順としては、パートナーも含めたステークホルダーへ受容性を確認する。創造ステージの出口での検証は、アイデアがターゲット顧客の心に響くかであった。この実現ステージの出口での検証は、リアルなビジネスモデルとして実現できるかであり、評価軸がまったく違う。

## JUASメソッドの繰り返し

JUASメソッドの各ステップは、当然後戻りもあり得る。詰め切れていないまま次のステップに上がったと気づいたら、後戻りして前工程をやり直してもいい。ただ、各工程をどの粒度まで詰め切れればいいのかという課題がつきまとう。そこで考えついたのがスパイラル方式だ。しっかりと観察ステージを実行したら、まず1周回してみる。細かいところは気にしない。ステップ7まで取り敢えず行き着いたら、ステップ3に戻り、もう少し粒度を細かく議論を重ねてみる。このスパイラルを数度繰り返すことにより、2階モデルの完成度を高めていく。

### スパイラル方式でブラッシュアップしていく



## 4章 クリエイティビティーとイノベーション

本報告書では、創造のステージ、つまりクリエイティビティーに重きを置いた内容になっているが、競争優位な2階モデルは、創造力があれば実現できる訳ではない。早稲田ビジネススクールの入山准教授によれば、イノベーションとクリエイティビティーを世間では同じ意味合いで使っているという。クリエイティビティーとは、言うまでもなく、「新しいアイデアを生み出す力」のことだ。では新しいアイデア・知はどうやって生まれるかという、それは常に“既存の知”と“別の既存の知”の新しい組み合わせ“だ。人間はゼロから新しい知を生み出せないから、それは既にある知同士が新しく組み合わせることで起こるという。しかし、人間は認知（脳の情報処理）に限界があるので、どうしても自分の周りの知だけを組み合わせてしまう。そして、大抵の人・組織では「周りの知の組み合わせ」は終わってしまうから、次第に新しい知が生み出せなくなる。したがって、それを乗り越えてさらに新しい知を生み出すには、なるべく自分から離れた遠い知を幅広く探し、それを自分が持つ知と組み合わせることが重要となる。

この「新しい知の組み合わせ」の手段についても、経営学者が重視するのが「人の繋がり・人脈」、すなわち人のネットワークだ。人脈・友人関係など「人の繋がり」には、強弱があるそうだ。例えば親友同士は「強い繋がり」で、ただの知り合い同士は「弱い繋がり」。直感的には強い繋がりの方がメリットが大きそうだが、実はこれまでの研究蓄積によると、「新しい知の組み合わせには、むしろ弱い繋がりの方が効果的である」のだそうだ。あちこち色々なところに顔を出したり、異業種交流会・勉強会に頻繁に参加したり、名刺を配って人脈を広げているフットワークが軽い人こそ、実は長い目で見ると多くの「新しい知の組み合わせ」を試し、創造性を高めている可能性があるという。

弱い繋がりを多く持って創造性を高めれば、それがそのままイノベーションに直結するかという、実はそうではない。そもそも創造性とイノベーションは、学術的にも実務上でも、互いに異なる概念であり、いくら創造的で新しいアイデアでも、それが製品化・会社での導入・特許化など、実際に利用されなければ「イノベティブ」とは言えないからだ。アイデアは「実現（Implement）」されて、初めて周囲からイノベティブと評価される。すなわち、創造性とはあくまでイノベーションをゴールとするプロセスの出発点に過ぎず、イノベーション成果を得るには、まずアイデアが「実現」される必要がある。

アイデアの実現に必要なものに「社内での人脈」がある。いくらクリエイティブな人でも、アイデアを実現まで持って行くには、社内の多くの人の賛同を得なければならない。組織が大きくなるほど、稟議書を何カ所も通す必要もあるし、根回しも必要だ。ここで発案者が社内でも強い人脈を張り巡らしていれば、それは大きなアドバンテージになる。社内に強い繋がりの人を多く持っていれば、彼らがサポーターとなってくれるので、アイデアが実現にたどり着く可能性は高まるからだ。この強い繋がりこそが「創造性から実現への橋渡し」となる。

入山准教授のコラムを紹介したのは、J U A Sメソッドの創造のステージ、実現のステージで同じことが言えると感じだからだ。創造のステージでは、多くの人を集め、



弱い繋がりをベースに、新しい知の組み合わせが重要な活動の原点になる。また、実現のステージでは、社内に強い味方（繋がり）を作り、リソースや組織体制を確保して貫く。要素技術の提供にしても自分ですべて用意できるものではない。信頼におけるパートナーも含め、こういった支援者はまさに実現への橋渡しといい。

## 5章 まとめ

これからのITエンジニアは、企画・提案などの上流工程に踏み込まざるを得ない。その際、顧客に提案を通していくには、技術力だけでは足りない。こうしたコンサルタントにも引けを取らないビジネス提案スキルを身に付けていく必要がある。

ビジネス提案において最も重要なポイントの一つは、相手にとっての納得感だろう。社内ITエンジニアの専門領域のひとつに、社内コンサルという道がある。ビジネス自体のITが進む昨今では、社内コンサルがますます注目されてきた。社内コンサルの役割は、世の中の最新技術の活用提案や既存技術でも組み合わせることで、ビジネスを変革できることを提案し、新たな業務改革（デジタル改革）を先導することにある。

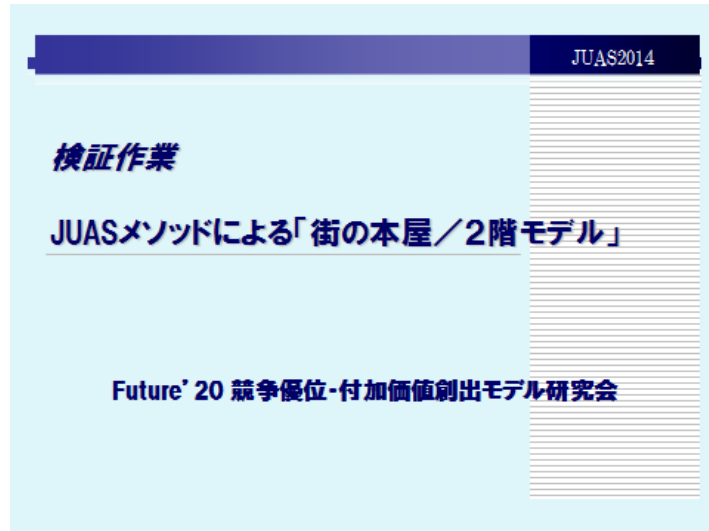
そういった社内改革の提案は、相手（顧客）の立場になって提案することだろう。つまり、“顧客コンテキスト”を理解せよということだ。顧客コンテキストとは、顧客が置かれている状況のこと。相手の困っている真の課題がいつも明示されているとは限らない。わざと課題を示さないのではなく、明確に記述することが簡単ではないからだ。なぜならば、効率化、統合化といった社内業務整備が一段落してきており、これからの現場が取り組むべき課題は、顧客（消費者）や取引先との関係を変革する領域にシフトしつつあるからだ。こういった領域ではまだ課題が顕在化していない。社内コンサルは、不十分な情報から相手の求めているところを洞察する力が必要となる。

JUASメソッドは、決して新規事業開発プロジェクトの思考法という訳ではない。社内の業務改革コンサルから取り組んでみてはどうだろうか？ 今までの企業ITは、業務の効率化や顧客の属性管理などに重きが置かれていた。そうではなく、顧客が何を嗜好し好し、どう動いているのか。新たなビジネス機会を企業ITからインサイトとして出せるようになってくる。この場合の企業ITの役割とは、コスト削減などの「効率化」ではなく、新しい顧客ニーズにどう訴求するかといった、所謂「攻めのIT」としてのビジネス貢献になってくるだろう。

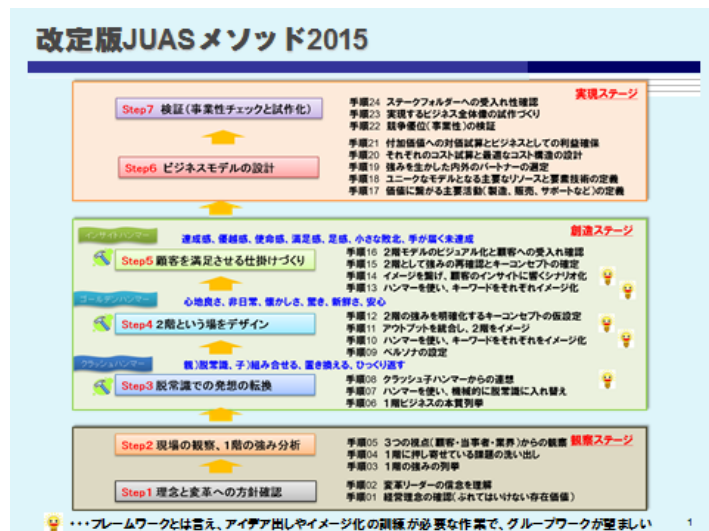
ビジネスのIT化で、センシング技術、位置情報、画像認識技術などを活用する企業も徐々に増えてきている。我々が扱ってきた情報処理とは次元が違うとは言っていられない。2020年には主流のスキル、いや、この技術も枯れはじめているかもしれない。現在のような明確に線引きされたIT部門は存在せずに、ビジネスのIT化が進められるであろう。我々は要件を待つのでなく、ビジネス部門に交じって現場を観察し、欲求（Wants）を洞察しなくてはならない。

## 補足 JUASメソッドの検証

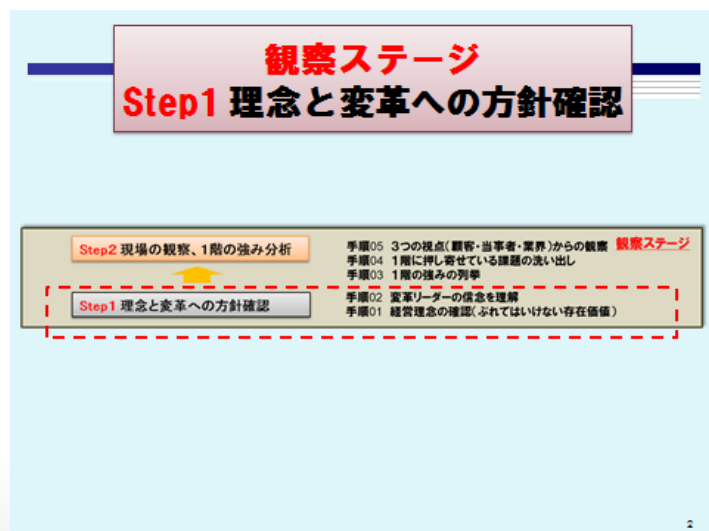
JUASメソッド フレームワークの実用性を評価するため、実際の事例を用いて検証を行った。取り上げた事例は、誰でもが参加できるように、予備知識を必要としない議論しやすいテーマを選んだ。



JUASメソッドの検証作業として、日本橋人形町で古くからこの街で愛されてきた老舗の本屋が経営の危機に見舞われている。この本屋をどう再生するかという2階モデルをテーマとした。



JUASメソッドは、突飛なアイデアをビジネスモデルに仕立てるのではなく、その企業（事業）の強みとなる経営理念や企業風土、価値観をベース（1階の強み）に、2階というビジネスモデル構築することに価値を置いている。



観察のステージは、2ステップ5手順で構成されており、2階を設計する為の情報を仕入れる場である。プロジェクトメンバーが直接現場に出向き、強みや課題を肌で感じる事が望ましい。

**手順01 経営理念の確認（ぶれてはいけない存在価値）****手順02 変革リーダーの信念を理解**

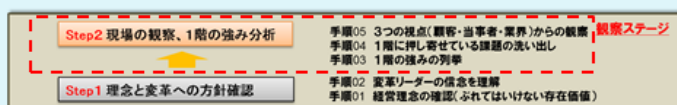
3

手順01 新しい競争優位となるビジネスモデルについて検討を始める前に、その企業もしくは、その事業の理念を理解することからスタートする。

手順02 この2階づくりを主導するオーナーの変革への想い（方針）を確認しておく。観察のステージはプロジェクトメンバーの意識合わせという位置づけでもある。

## 観察ステージ

### Step2 現場の観察、1階の強み分析



1

このステップでは、極力現場に出向き、自らの目で観察し、実態を把握する。観察やその分析のやり方については、行動観察などの手法を参考にして貰えれば良いと思うが、できるだけ多くの異なる視点（立場、年齢層、性別、場所、工程等）で観察することが大切である。

**手順03 1階の強みの列挙**

5

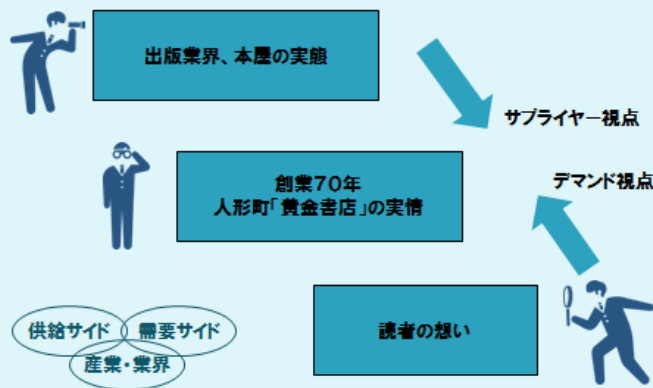
手順03 まず、観察結果とSTEP1の情報を基に、チームメンバー全員がそれぞれの視点で1階の強みを列挙していく。

#### 手順04：1階に押し寄せている課題の洗い出し



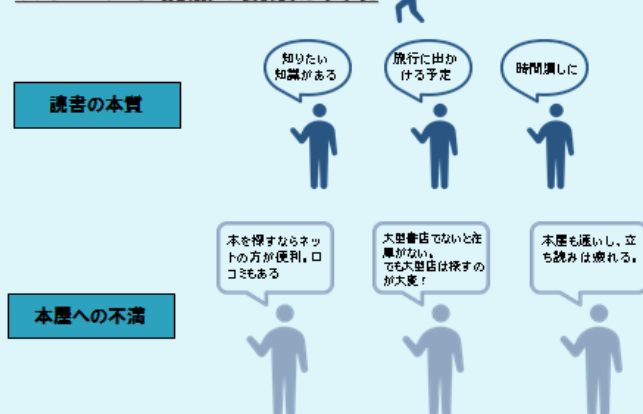
手順 04 現場でのヒアリングと現場観察で得た 1 階の課題を出し合う。往々にして今の現場設計の価値基準は、サプライヤー視点で設計されたものが主流であり、効率化（オペレーションエクセレンス）の観点が多く導入されている。ここにまだ強みが残っているのか、今の時代とのギャップが生まれていないかしっかりと観てほしい。

#### 手順05：3つの視点からの観察



手順 05 観察の視点は、3 つある。本屋の例では、本屋の経営というサプライヤー視点。本屋を取り巻く環境としての出版業界という視点。そして本屋の顧客の視点である。

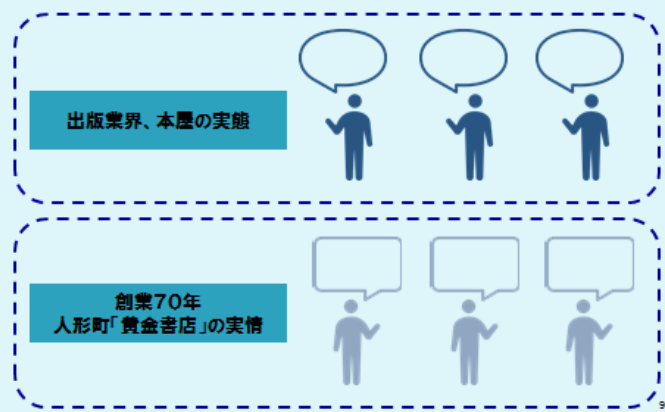
#### ★デマンド視点の観察が大切



最も重要な観察は、この現場（ビジネス）に顧客が何を求めているかの視点である。サプライヤー視点でついつい課題を整理し、解決策を導いてしまうが、デマンド視点での整理が重要な鍵となる。

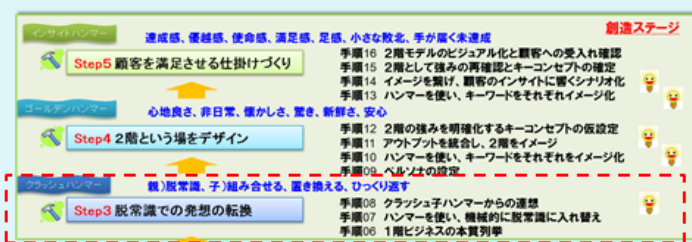


### ★サブライサイドの視点も整理は必要



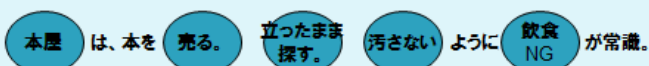
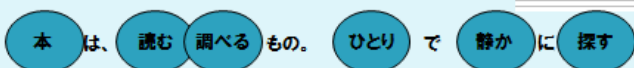
このステップのまとめとして、また観察ステージの出口として、顧客の想いを中心としつつも、事業主（当事者）の変革への想い、業界全体としての動向を整理しておく。

### 創造ステージ Step3 脱常識での発想の転換



観察のステージを通して得られた気づきを持って、創造のステージへと進んでいく。創造のステージとは、3ステップ8手順3ハンマーで構成されており、J U A Sメソッドの肝となる。顧客の深層心理や Wants を発見し、持続的競争優位の源泉となる“顧客にとっての新たな価値”を組み立てていくデザインフェーズである。

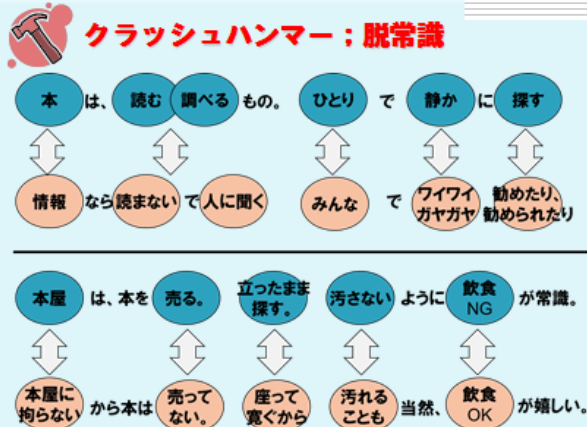
### 手順06 一階ビジネスの本質を列挙



まず、基盤となっている今のビジネスの本質を機能的に列挙していく。デマンド視点からの機能、デマンド視点での機能とでは、少し違ってくるかもしれない。1階の課題なども頭に浮かべながら、どんどん列挙していく。



## 手順07 ハンマーを使い、機械的に脱常識に入れ替え



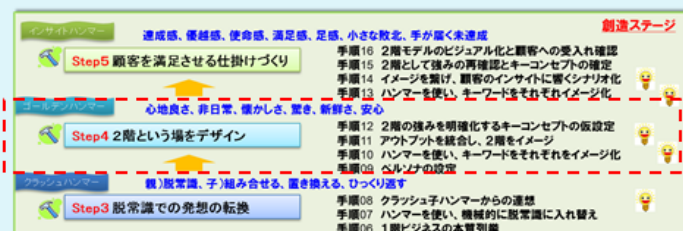
クラッシュハンマーを使い、1階のビジネスの本質を入れ替えていく。脱常識的に発想の転換を図る訳だが、何と入れ替えるかは、観察のステージでの様々な気づきを生かしたい。

## 手順08 クラッシュ子ハンマーからの連想



クラッシュ子ハンマーのキーワードを活用する。  
この1階ビジネスと何を「組み合わせる」と面白いのか、また何と「置き換える」か、何を「ひっくり返す」と新たな価値を生み出せそうかを連想する。

## 創造ステージ Step4 2階という場をデザイン



クラッシュハンマーを使い、アイデアの第一歩を踏み出した訳だが、このステップで、骨組みとなる2階のイメージを固める。

## 手順09 ペルソナの設定

対象とする重要顧客層 本を通じて夢を語りたい昭和世代

### <ペルソナ定義>

学生時代から本が好きだ。本屋にいと落ち着く。近くの本屋で週末によく時間を費やしていた。通っていた近くの本屋がなくなり、会社近くの大型書店か、Amazonを利用しているが、なにか物足りない。  
Amazonの口コミも参考にすると、自分の所感とはずいぶん離れた書き込みも多い。時には書き込むこともあるが、読んでくれた人はどう思っているのだろうか。

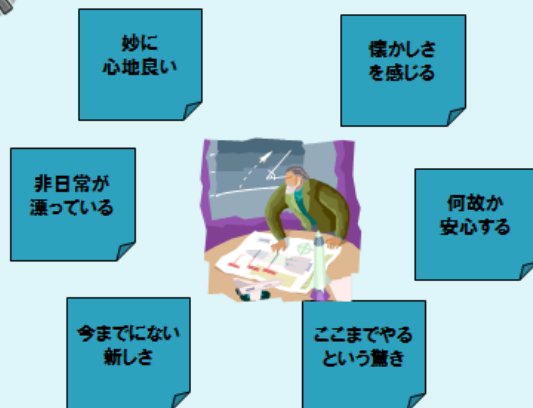
15

ペルソナとは、この2階モデルの対象とする顧客層である。観察ステージから徐々に固まりつつある改革のコンセプトから、今後相手にしてきたい顧客層は誰なのかを定める。今はまだ意識していないが、潜在的なニーズを持っているであろう顧客や時代感から今後増えてくる市場を創造し、この段階でペルソナを定義しておく。

## 手順10 ハンマーを使い、キーワードをそれぞれをイメージ化

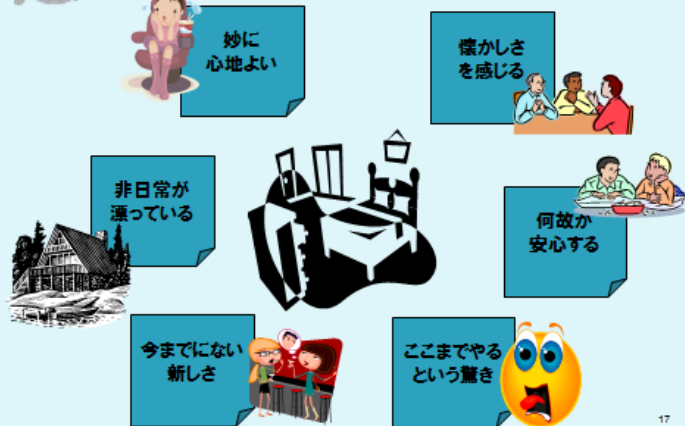


### ゴールデンハンマー：



16

2つ目の考具であるゴールデンハンマーを使い、2階の場のイメージを起こしていく



17

対象としたペルソナが精神的に満たさせる場をゴールデンハンマーのキーワード（非日常、心地良さ、安心、懐かしさ、驚き、斬新さ）から個々のイメージを書き出していく。

## 手順11 アウトプットを統合し、（2階をイメージ）



ここまでのアウトプットを統合し、2階のイメージを仕上げていく。

## 手順11 （アウトプットを統合し、）2階をイメージ



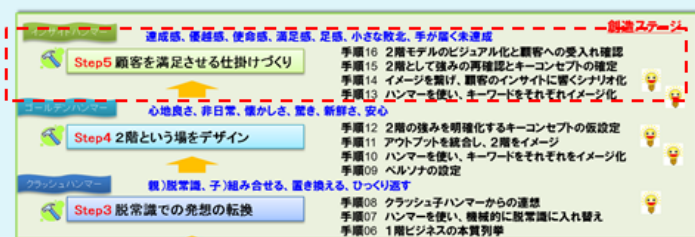
この統合作業は、それなりのセンスも必要だと感じるが、ポイントは現実的なアイデアなのか、実現手段をどうするか、この段階では考えないことである。

## 手順12 2階の強みを明確化するキーコンセプトの仮設定



このステップ最後の作業として、2階モデルのコンセプトとなるキャッチコピーを仮決めしておく。次ステップでペルソナをリピーターにする仕掛けを考える訳だが、チーム内で議論が発散しないように、方向性を明示しておく。

## 創造ステージ Step5 顧客を満足させる仕掛けづくり



こイメージした競争優位な場（2階）を持続的なものとするための要素を付加し、繰り返し体感したくなるような場に仕立てていくステップ。

### 手順13 ハンマーを使い、キーワードをそれぞれイメージ化



インサイトハンマーのキーワードから連想できる仕掛けをイメージ化していく。

### インサイトハンマーを使った「リピーターづくり」



持続性を高める仕掛けとは、すぐに達成できてしまってもいけない。挑戦意欲を駆り立てられたり、ときには努力も必要とすることで満足感が高まっていく。人と競争することよりも、マラソンのような自己との戦いをイメージするとよい。



## 手順14 イメージを築け、顧客のインサイトに響くシナリオ化 インサイトハンマーで「持続の仕掛けづくり」



持続性を高める仕掛けとは、すぐに達成できてしまってもいけない。挑戦意欲を駆り立てられたり、ときには努力も必要とすることで満足が高まっていく。人と競争することよりも、マラソンのような自己との戦いをイメージするとよい。各キーワードから思いついたアイデアをストーリーに仕立てていく。

## 手順15 2階として強みの再確認とキーコンセプトの確定

### <付加価値としての優位性チェック1>

- ・このシナリオは、顧客との接点において、試しやすく使いやすく味わいやすくなっているか?
- ・平凡な商品・サービスでさえ、顧客が繰り返し求める魅力的な経験に引き上げているか?

⇒ブックソムリエのいる本屋は、味わいやすいものと言えるが、試しやすさつまり入りやすさの工夫と、本の発注で使いやすさを設計しておこう。

### <付加価値としての優位性チェック2>

- ・顧客の心の奥底にある願望を理解し、顧客との間に「意味のある繋がり」を築いているか?
- ・製品またはサービスを利用する顧客が、どのように自分の生活の一部になっているかを話題にしているか?

⇒ソムリエとは、顧客の本に求める想いを理解しなくてはならないので、顧客との間には、本を通じた繋がりが生まれるはず。  
また、常連客は、この店での様々なインサイトを回りの知人へ語り出すだろう。

2階モデルとしてのアイデアの最終検証作業である。創造ステージの出口として、付加価値創出モデルとしての優位性を2点確認しておく。

## 手順15 2階として強みの再確認とキーコンセプトの確定

### キーコンセプト

「BOOKソムリエと本好き仲間とのウェットな寛ぎ空間」  
～知識を深め、店主のようなソムリエになりたい!～



ステップ4で仮決めしたコンセプトが顧客を満足させる仕掛けづくりとマッチしているかを検証する。



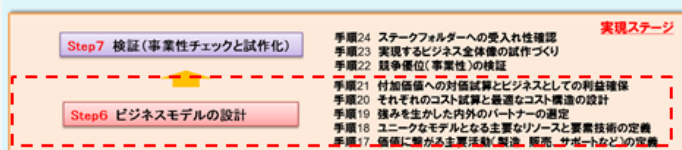
## 手順16 2階モデルのビジュアル化と顧客への受入れ確認



27

アイデアづくり創造のステージとしての締め括りは、想定したペルソナ（ターゲット顧客）への受入れ性を検証する。アイデアをキャンパスにデッサンするレベルでビジュアル化し、直接ヒアリングしてみることが望ましい。

## 実現ステージ Step6 ビジネスモデルの設計



28

創造のステージで創り上げた2階モデルを文字通り実現させるビジネスモデルを定義する場である。実現のステージとは、2ステップ8手順で構成している。

## 手順17 価値に繋がる主要活動(製造、販売、サポート)の定義

### <製造と設備>

- ・ウェットな寛ぎ空間とするための店舗改装が必要となる(ソファ、カウンターなど)
- ・陳列量では大手書店に勝てないので、陳列は極端に減らし、店頭で本を選ぶ方式から脱却する。
- ・店頭にはタブレットを常設し、ここから出版社へ発注。店頭もしくは自宅で受取る。コミュニケーションの場、寛ぎの場とするため、漫画喫茶レベルの喫茶設備を設置

### <販売>

- ・ネット販売方式を原則とするので、顧客との代金決済しない。出版社からのバックマージン方式

### <サポート>

- ・ソムリエ、コンシェルジュとしての顧客の様々なリクエストに対応
- ・顧客同士のコミュニティに発展するような場づくり

29

提案価値（Value Proposition）を顧客へ届ける主要活動（Key Activities）を定義していく。主要活動とは、製造、販売から顧客サポートまでの一連のサプライチェーン活動のことだ。重要なことは提案価値を対象顧客に効果的に届ける活動に絞り込んでおくことである。

## 手順18 ユニークなモデルとなる主要なリソースと要素技術

### <リソース>

- ・本のソムリエとしての店主
- ・コミュニティソムリエとなる常連客

### <要素技術>

- ・販売マージン方式の確立
- ・顧客の発注履歴や嗜好性のデータ管理システム(CRM)

## 手順19 強みを生かした内外のパートナーの選定

### <パートナー>

- ・出版社
- ・配送業者

顧客にとってユニーク体験となるためのヒト、モノ、チエ、カネといったリソースを定義していく。そして肝心の2階モデルの柱となる要素技術を掘り起こす。

すべてを内製で賄うことは無理である。むしろ外の異文化のパートナーと組むことで、ユニークなモデルに発展する可能性が高い。

## 手順20 それぞれのコスト試算と最適なコスト構造の設計

### <コスト構造の設計>

- ・店舗改装費
- ・簡易喫茶サービス
- ・タブレット端末、LAN環境
- ・顧客の発注履歴や嗜好性のデータ管理システムサービス利用料

## 手順21 付加価値への対価試算とビジネスとしての利益確保

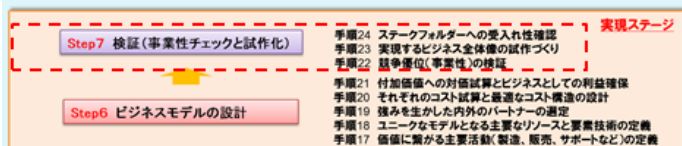
### <利益構造>

- ・出版物販売による収入
- ・喫茶利用代金(漫画喫茶のように喫茶をフリーとし、利用時間に応じた入場料形式も考えられる)

主要活動、リソース(含む要素技術)、パートナーといった実現手段に、どれだけ費用を配分しなくてはならないかを試算する。

どの価値に誰がお金を払うのか、望まれる支払い方法、価格設定など、ビジネスとして成立するかを組み立てる。

## 実現ステージ Step6 検証(事業性と試作化)



JUASメソッド最終章は、検証のステップとなる。実現ステージでビジネスモデルとして組み立てた2階モデルを4つの観点で優位性を確認する。

## 手順22 競争優位（事業性）の検証

### 1. 利益の優位性

結合や業界標準に比べ、特異な利益を上げているか？  
思いもよらない誰かが利用者となっていたり、思いもよらない誰かが対価を支払うモデルであるか？

⇒ 本好きだけを集めるモデルで利益を確保できるかを検討する。本を探し求める顧客のインサイトを探求し、ソムリエの CATEGORY を追加していく。  
⇒ 利用者からの収入だけではなく、このコミュニティで得られた知の再利用も検討

### 2. パートナー（ネットワーク）の優位性

従来通りのビジネスを脱却する際に、意外な協働相手と協力しているか？  
自社の強みを生かしながら、他社の能力や資産を独創的に活用しているか？

⇒ 本に固執せず、読書との関連性を重視しつつ、新たな繋がりを検討する

### 3. プロセスの優位性

従来通りのやり方から劇的な変革を起こし、他に類を見ないほど巧みに遂行もしくは達成できる活動があるか？

⇒ プロセス優位モデルではないものの、本の流通・代金決済では通販並みの工夫を！

### 4. チャンネルの優位性

従来型チャネル以外に、自社の商品やサービスを顧客に届けルートや互いに補完し合う複数の手段があるか？

⇒ 店頭ソムリエだけでいいのかの検討する。店に来れない顧客へのサービスルートの確立

33

すべての視点で優位性を発揮している必要はない。ここで実現しようとするビジネスモデルは、オペレーションやプロセスの優位性ではなく、顧客が繰り返し求めたくなる魅力的な経験的な価値を提供することで、顧客との間に“意味のある繋がり”を築くエンゲージメントとしての優位性モデルだ。しかし、この価値の提供方法にも優位性がなくては簡単に模倣されてしまうだろう。

## 手順23 実現するビジネス全体像の試作づくり



34

メンバーによる事業性の検証が終わると、試作づくりに取り掛かる。ステップ5でもキャンパスにビジュアル化する工程を踏んでいるが、ステップ5の目的は、ここは社内の意思決定者やB2Bでは取引先、顧客への合意を取りつけるための試作品を作成する。

## 手順24 ステークホルダーへの受入れ性確認



35

最終作業手順としては、パートナーも含めたステークホルダーへの受容性を確認する。創造のステージ出口での検証は、アイデアがターゲット顧客の心に響くかであった。この実現ステージ出口での検証は、リアルなビジネスモデルとして実現できるかであり、評価軸がまったく違う。



# 【本のソムリエ】あなたにピッタリな本を選んでくれる「一万円選書」があたたかい

2014/10/16

ニュース

Goodnewsをフォローする

いいね! 8,412

Facebook

Twitter

LINE

ネットでワンクリックで本を自宅まで郵送するサービスが当たり前になる中、北海道砂川市の小さな本屋「いわた書店」の「一万円選書」というサービスが注目を集めています。



## おまかせ「1万円選書」に注文殺到 北海道の小さな書店「雑誌や新刊でなく、本を売りたい」(1/3)

北海道砂川市にある小さな書店が、1万円分のおすすめの本をおまかせで選んでくれる「1万円選書」を提供。人気を集めている。

【産経新聞】

印刷/PDF いいね! 295 チェック 21 Pocket 125 通知

● VVOLでどれだけ管理が楽になる? 最新技術を徹底解説

● 読者限定【先着115名様!】IBM Verse無料登録キャンペーン

本が売れない、街の書店がつぶれていく、という声をよく聞く。全産経新聞  
全国的に本の売り上げは減少する一方。日本著者販促センターの調べでは、この15年間で書店数は8353店減の1万3943店（2014年5月現在）となっている。

そうしたなか、北海道砂川市にある小さな書店「いわた書店」で行っているのが「1万円選書」だ。1万円分のオススメの本をおまかせで頼むサービス。

このユニークな取り組みがテレビで紹介されると、話題になり、全国から申し込みが殺到した。注文をさばくことができないため、現在は受注を中断している。

いわた書店の岩田徹社長（62）は「昨年8月末のテレビで紹介され、1週間で250件の申し込みがあった。すぐに締め切ったが、処理するのに半年かかった。今年も、すでに340件を超えたので締め切ろうと思っている」と話す。



いわた書店の岩田徹社長＝北海道砂川市

### きっかけは先輩の応援

1万円選書のきっかけは、高校の同窓の先輩から、書店の経営を応援する意味で「これで面白そうな本を見繕って送ってくれ」と1万円を渡されたことだった。そういう先輩らが3、4人いた。

街の本屋の2階モデルは、研究会メンバーで、僅かな時間ではあるが、J U A Sメソッドの改良に向けて机上で取り組んだ独自アイデアと思っていた。ある朝、NHKを見ていたら、北海道砂川市にある小さな本屋のニュースを耳にした。まさに本のソムリエである。

いわた書店の店主が、全国から寄せられる「私にあったお勧めの本を選んでほしい」というサービスが現実存在していた。

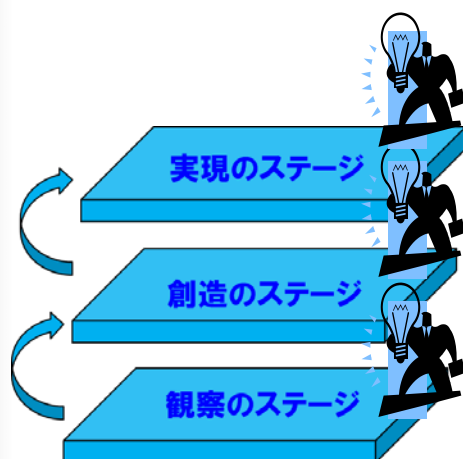
本屋の苦しい経営を応援する意味合いで、先輩が1万円分の面白そうな本を選んでくれという依頼が本のソムリエというビジネスを生み出すきっかけとなったそうだが、今では千件を超える依頼が舞い込んでおり、さばき切れないそうだ。

まさに価値主導の2階モデルと言えるのだが、研究会としては、このモデルに人工知能とかITを入れたくなってくる。

## おわりに

今までは、ビジネス要求が当然先にあり、その要求に合わせて機能要件をITが提供してきた。つまり、ビジネス戦略があり、実現ツールの最適化としてIT戦略がある構図だ。しかし、デジタルビジネス時代は、ITが新たなビジネス機会やビジネス変化の重要な要素となり、ビジネスそのものを変化させると言われている。まさに冒頭に申し上げた“世界はソフトウェアで出来ている”という“Based IT”の時代だ。

JUASメソッドの中で、ハンマーという考え方を紹介した。それぞれのステップで発想の転換を促す考具である。ビジネスそのものをITで変化させていく時代に、我々が必要とされるのは、こういったITハンマー（Based IT）を随所で振り回せる力だ。

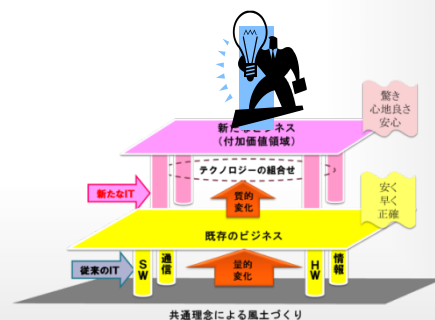


JUASステップの中で、具体的に新たな要素技術を提示する場面は、ビジネスモデルの設計という実現ステージとしたが、ここまでITの要素は必要ないという訳ではない。要件定義が終わってからパッケージ選定に入るようなもので、我々が観察のステージ、創造のステージに参画する意味合いは、思考回路に埋め込まれたITハンマーという考具を使い、メンバーをリードすることにある。

しかし、ビジネス設計の段階では、IT部門に話しが来ないのが現実である。もっと早く相談してくれれば・・・という思いは効率化ITの時代でも何度もあった。これはデジタルビジネス時代だからといって、同じことだ。奥の院にお守り主体の暮らしては、いっこうに声が掛からない。

では、どうすればいい・・・まさにJUASメソッドの出番ではないだろうか。

フィールドスポーツにはフォーメーションというものがあり、選手の役回りが決められている。アメリカンフットボールのように、オフェンスとディフェンスが明確に分かれているものもあれば、サッカーのようにディフェンダーだって攻める競技もある。ITもこのフォーメーションは同じではないだろうか。基盤となる基幹産業を支え続ける部隊や全社の情報リスクから安全を守る大事な1階エンジニア、つまり守備の名手はこれからの時代も必要だ。縁の下の力持ちが守りを固めていることを前提に、あらたな時代のビジネス貢献に取り組んでいきたい。





## ＜引用文献＞

ビジネスモデル・イノベーション ラリー・キーリー 著／平野敦士 監修

ビジネスモデル・ジェネレーション ビジネスモデル設計書

DIAMOND ハーバード・ビジネスレビュー

IT-Pro（電子版 日経コンピュータ）

## ＜付録の紹介＞

別紙にて、J U A Sメソッドの24手順とメジャーな8つのフレームワークの相関を整理してみた。J U A Sメソッドは、これらのフレームワークをベースに作られたものではないが共通する視点も多い。このマトリックスから、観察、創造、実現それぞれの視点に強いフレームワークの存在も見えてきた。金さんに感謝！

# JUASメソッド一覧

Future' 20 競争優位・付加価値創出モデル アドバンス研究会

| ステージ(3) |         | ステップ(7) |                 | プロシジャー(24) |                                | 既存の利用ツール例 |    |    |    |    |    |    |    |
|---------|---------|---------|-----------------|------------|--------------------------------|-----------|----|----|----|----|----|----|----|
|         |         |         |                 |            |                                | T1        | T2 | T3 | T4 | T5 | T6 | T7 | T8 |
| ST3     | 実現のステージ | S7      | 検証(事業性チェックと試作化) | P24        | ステークホルダーへの受容性を確認               |           |    |    |    |    | ●  |    | ●  |
|         |         |         |                 | P23        | 実現するビジネス全体像の施策作り               |           |    |    |    | ●  | ●  |    | ●  |
|         |         |         |                 | P22        | 競争優位(事業性)の検証                   |           |    |    |    |    | ●  |    | ●  |
|         |         | S6      | ビジネスモデルの設計      | P21        | 付加価値への対価試算とビジネスとしての利益確保        |           |    |    |    | ●  | ●  |    | ●  |
|         |         |         |                 | P20        | それぞれのコスト試算と最適なコスト構造の設計         |           |    |    | ●  | ●  |    |    |    |
|         |         |         |                 | P19        | 強みを生かした内外のパートナーの選定             |           |    |    |    | ●  |    |    |    |
|         |         |         |                 | P18        | ユニークなモデルとなる主要なリソースと要件技術の定義     | ●         | ●  |    |    | ●  |    |    |    |
|         |         |         |                 | P17        | 価値に繋がる主要活動(製造、販売、サポートなど)の定義    | ●         | ●  |    |    | ●  |    |    |    |
| ST2     | 創造のステージ | S5      | 顧客を満足させる仕組みづくり  | P16        | 2階モデルをビジュアル化して、ターゲット顧客への受入確認   |           |    |    | ●  | ●  | ●  |    |    |
|         |         |         |                 | P15        | 2階としての強みの再確認と、キーコンセプトの確定       |           |    |    |    | ●  | ●  |    |    |
|         |         |         |                 | P14        | P13のイメージを繋げ、顧客のインサイトに響くシナリオ化   |           | ●  |    |    | ●  | ●  | ●  |    |
|         |         |         |                 | P13        | (インサイト)ハンマーを使い、キーワードをそれぞれイメージ化 |           | ●  |    |    | ●  |    | ●  |    |
|         |         | S4      | 2階という場をデザイン     | P12        | 2階の強みを明確化するキーコンセプトの仮設定         |           |    |    |    | ●  |    |    | ●  |
|         |         |         |                 | P11        | S1～S4でのアウトプットを統合し、2階をイメージ      |           |    |    | ●  |    |    |    | ●  |
|         |         |         |                 | P10        | (ゴールデン)ハンマーを使い、キーワードをそれぞれイメージ化 |           |    |    |    |    |    | ●  |    |
|         |         |         |                 | P09        | ペルソナの設定                        |           | ●  |    |    |    | ●  |    |    |
|         |         | S3      | 脱常識での発想の転換      | P08        | クラッシュハンマーからの連想                 |           | ●  |    |    |    |    | ●  |    |
|         |         |         |                 | P07        | ハンマーを使い、機械的に脱常識に入替             | ●         |    |    |    |    |    | ●  |    |
|         |         |         |                 | P06        | 1階ビジネスの本質列挙                    | ●         | ●  |    |    |    |    |    |    |
| ST1     | 観察のステージ | S2      | 現場の観察、1階の強み分析   | P05        | 3つの視点(顧客・当事者・業界)からの観察          | ●         | ●  | ●  |    |    |    |    |    |
|         |         |         |                 | P04        | 一階に押し寄せている課外の洗い出し              | ●         | ●  | ●  |    |    |    |    |    |
|         |         |         |                 | P03        | 1階の強みの列挙                       | ●         | ●  |    |    |    |    |    |    |
|         |         | S1      | 理念と変革への方針確認     | P02        | 変革リーダーの信念を理解                   | ●         | ●  |    |    |    |    |    |    |
|         |         |         |                 | P01        | 経営理念の確認(ぶれてはいけない存在価値)          | ●         |    |    |    |    |    |    |    |

T1 KJ法  
 T2 BS法  
 T3 エスノグラフィー  
 T4 D思考プロトタイプینگ  
 T5 ビジネスモデルキャンパス  
 T6 SWOT分析  
 T7 オズボーンのチェックリスト  
 T8 PPM(ポートフォリオ)