



「ピクト図解メソッド」と「ビジネスモデルキャンバス」 を連動したビジネスモデル設計技法

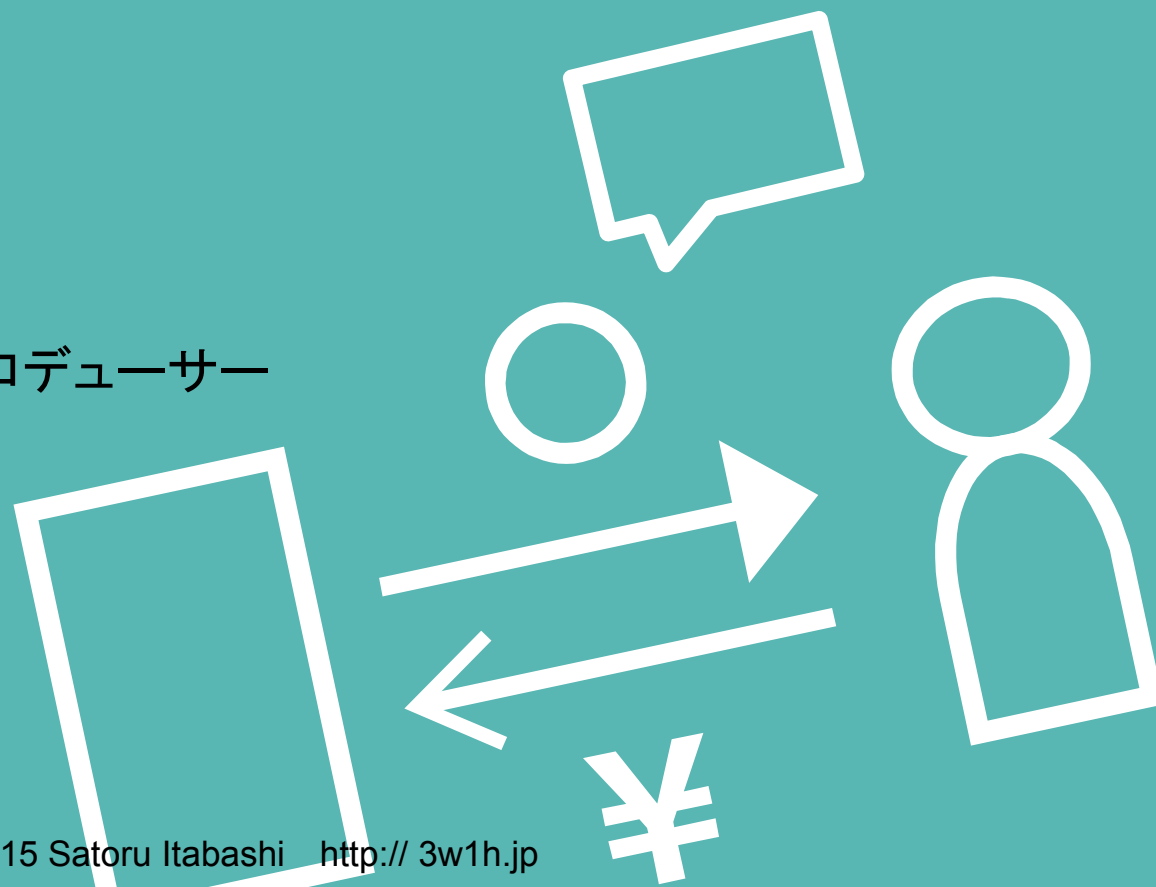
PICTO-ZUKAI DESIGN LAB 代表

ピクト図解®考案者／新規事業プロデューサー

板橋 悟

info@3w1h.jp

<http://3w1h.jp>



自己紹介

板橋 悟（いたばし さとる）

ピクト図解®考案者／新規事業プロデューサー
PICTO-ZUKAI DESIGN LAB 代表

東京都下町向島生まれ。東京工業大学 理学部物理学学科卒
1988年リクルート入社。情報システム部配属。社内会計システムARKの
開発・運用に従事。エンジニアとしてマサチューセッツ工科大学に留学
30歳を過ぎて、技術職／研究職からプロデューサー職にキャリアチェンジ

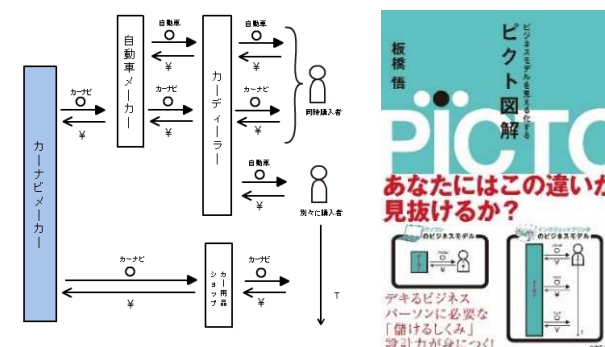


1995年リクルート社内新規事業コンテストRINGで入賞。KIDS向け教育事業を立ち上げ、
メディアファクトリーに事業部長として5年間出向

「ビジュアルシンキング学習理論」を研究

2003年独立起業。シンボル記号を使って直感的に
ビジネスモデルを発想する「ピクト図解®メソッド」を考案

現在は新規事業プロデューサーとして、新商品開発・新規事業開発支援、
ビジネスプロデューサー人材育成に従事。オープン・イノベーションを推進
する「共創」プロジェクトにアクセラレーターとして参画多数。



著書

■ビジネス書

『ビジネスモデルが見える化する ピクト図解』
(ダイヤモンド社) 2010年2月19日発売
アジア圏で翻訳出版(タイ語、中国語、韓国語)

『「記事トレ！」日経新聞で鍛えるビジュアル思考力』
(日本経済新聞出版社) 2009年5月27日発売

『iPadでつかむビジネスチャンス
ピクト図解ですっきり見える！』
(朝日新聞出版社) 2010年8月10日発売

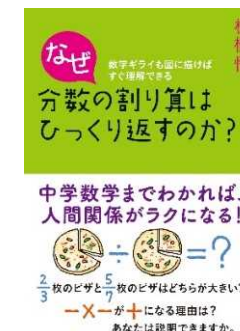
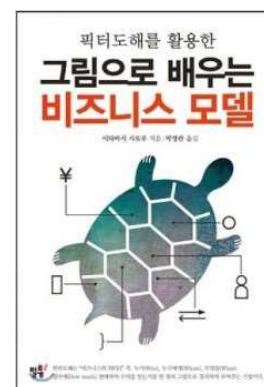
■電子書籍

『ピクト図解』(ダイヤモンド社)

iPhone/iPad版・Android版

■数学ギライな文系のための数学やりなおし本
『なぜ分数の割り算はひっくり返すのか？』
(主婦の友社) 2011年8月24日発売

<http://www.facebook.com/nazewari>



DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー ビジネスモデルをデザインするスキル(全5回)

<http://www.dhbr.net/articles/-/2438>

DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー



記事検索 検索

☒ すべて ☐ サイト記事検索 ☐ 雑誌記事検索

TOP ウェブ記事一覧 定期購読者限定記事 最新号紹介 バックナンバー 定期購読 無料

トップ > WEB記事 > 「ピクト図解」考案者が語る ビジネスモデルのつくり方

特集/インタビュー

ビジネスモデルをデザインするスキル

「ビジネスモデル・キャンバス」と「ピクト図解」を身につける

2014年03月10日
板橋 悟 エクスアルコンサルティング株式会社代表取締役、エデュテインメント・ラボ代表。

ツイート 126 いいね! シェア 492 G+ 15



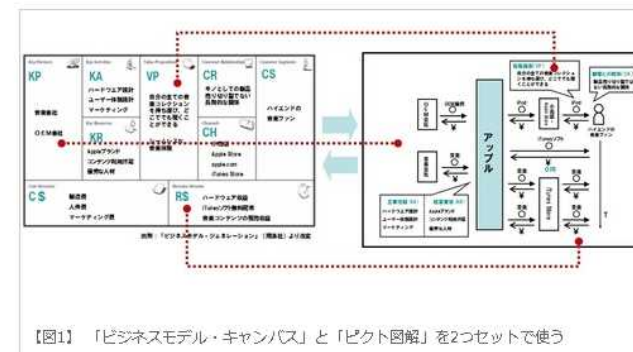
 バックナンバー  プロフィール

1 2 3 >>

DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー4月号(3/10発売)の特集は「ビジネスモデル 儲かる仕組み」。大きな利益をもたらし、競争力の源泉となる優れたビジネスモデルは、どうすれば構築できるのだろうか。「ピクト図解」考案者である板橋悟氏に、2つのデザインツールを使って新たなビジネスモデルをつくり出す手法について、全5回の連載で解説いただく。

ビジネスモデルを可視化することで、直感的な理解を助ける「ピクト図解」。前回紹介したビジネスモデル・キャンバスと組み合わせれば、複雑な事業構造であっても容易に全体像を俯瞰できるという。今回は「ピクト図解」考案者に、ピクト図の描き方とビジネスモデルのパターンを紹介いただく。連載第2回。

今回は、「ビジネスモデル・キャンバス」と「ピクト図解」の2つをセットで使うことで、ビジネスモデルが把握しやすくなることをご紹介します。具体例としてアップル社のiPod / iTunes のビジネスモデルを解説しました。この方法を用いれば、iPodのようなハードウェア、ソフトウェア、サービスが三位一体となった「複雑な事業構造」のビジネスモデルでも容易に把握することができるようになります。ビジネスモデル・キャンバスとピクト図解の対応関係を示したのが【図1】です。ピクト図解を使えば、ビジネスモデル・キャンバスの9つのブロックをグラフィカルに可視化できます。



【図1】「ビジネスモデル・キャンバス」と「ピクト図解」を2つセットで使う

ビジネスモデル・キャンバスの使い方は前回ご紹介しましたので、今回はピクト図解の使い方を解説します。

教育機関向けビジネスモデル学習教材

「出版社のビジネスの仕組み」 シャドーイングシート

<http://www.slideshare.net/ita3jp/r-25441560>

「ONE PIECE_ビジネスの仕組み」 学習ワークシート

<http://www.slideshare.net/ita3jp/ss-25787773>

「ビール会社のビジネスの仕組み」 シャドーイングシート

<http://www.slideshare.net/ita3jp/r-25542907>

ピクト図解(R) 入門 ビジネスの仕組みがスッキリわかる！

<http://www.slideshare.net/ita3jp/ss-26137490>

ピクト図解(R) 式 ビジュアル「3C分析シート」

<http://www.slideshare.net/ita3jp/ss-25710036>

ピクト図解(R) 式 ビジュアル「SWOT分析シート」

<http://www.slideshare.net/ita3jp/ss-25840927>

アジェンダ

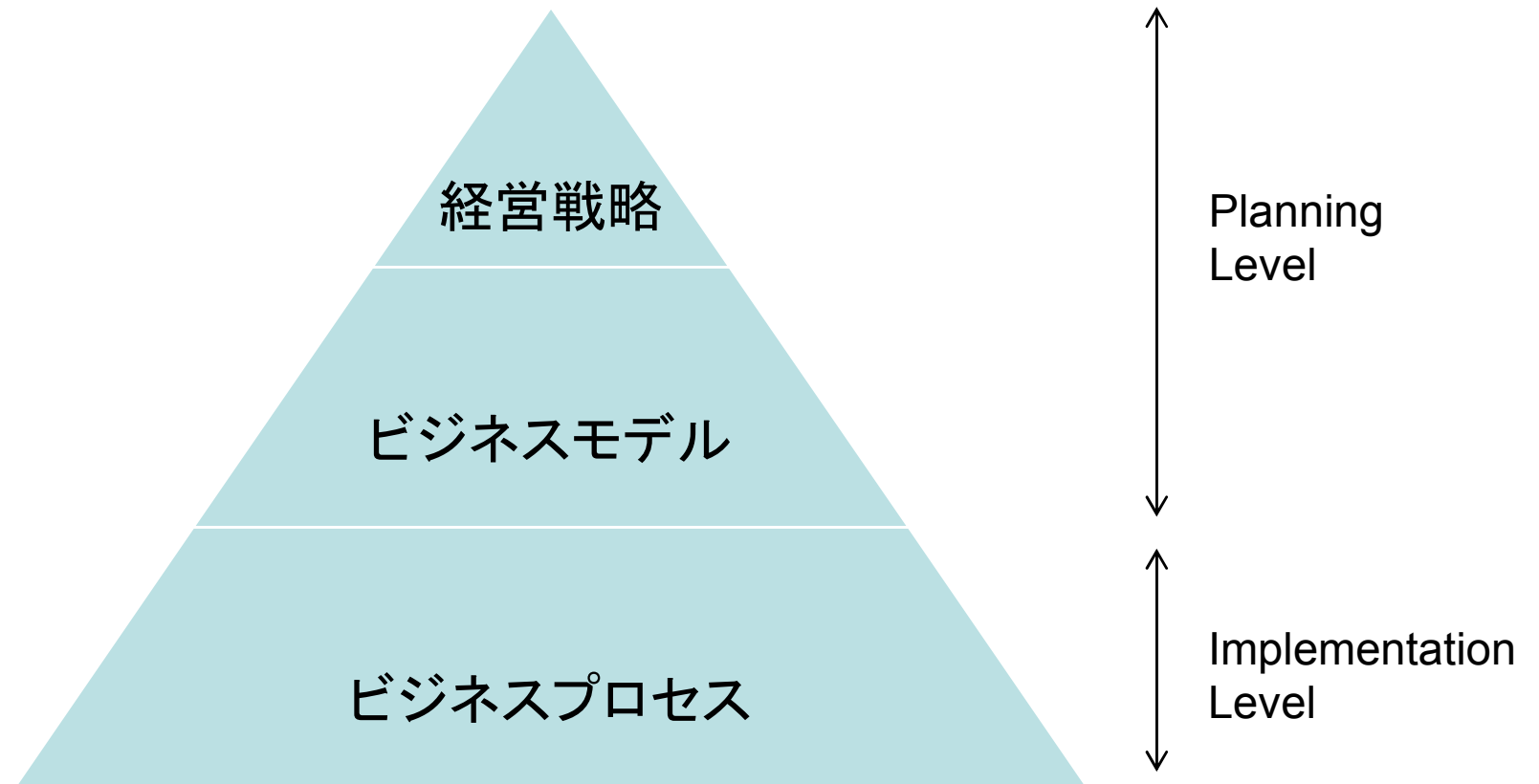
1. システム開発とビジネスモデル
2. ビジネスモデル基礎
3. ピクト図解メソッド設計思想
4. モデリング事例(ピクト図サンプル)
5. 【演習】ミニ・ワークショップ
6. ピクト図解 x ビジネスモデルキャンバス
7. まとめ

<参考資料>

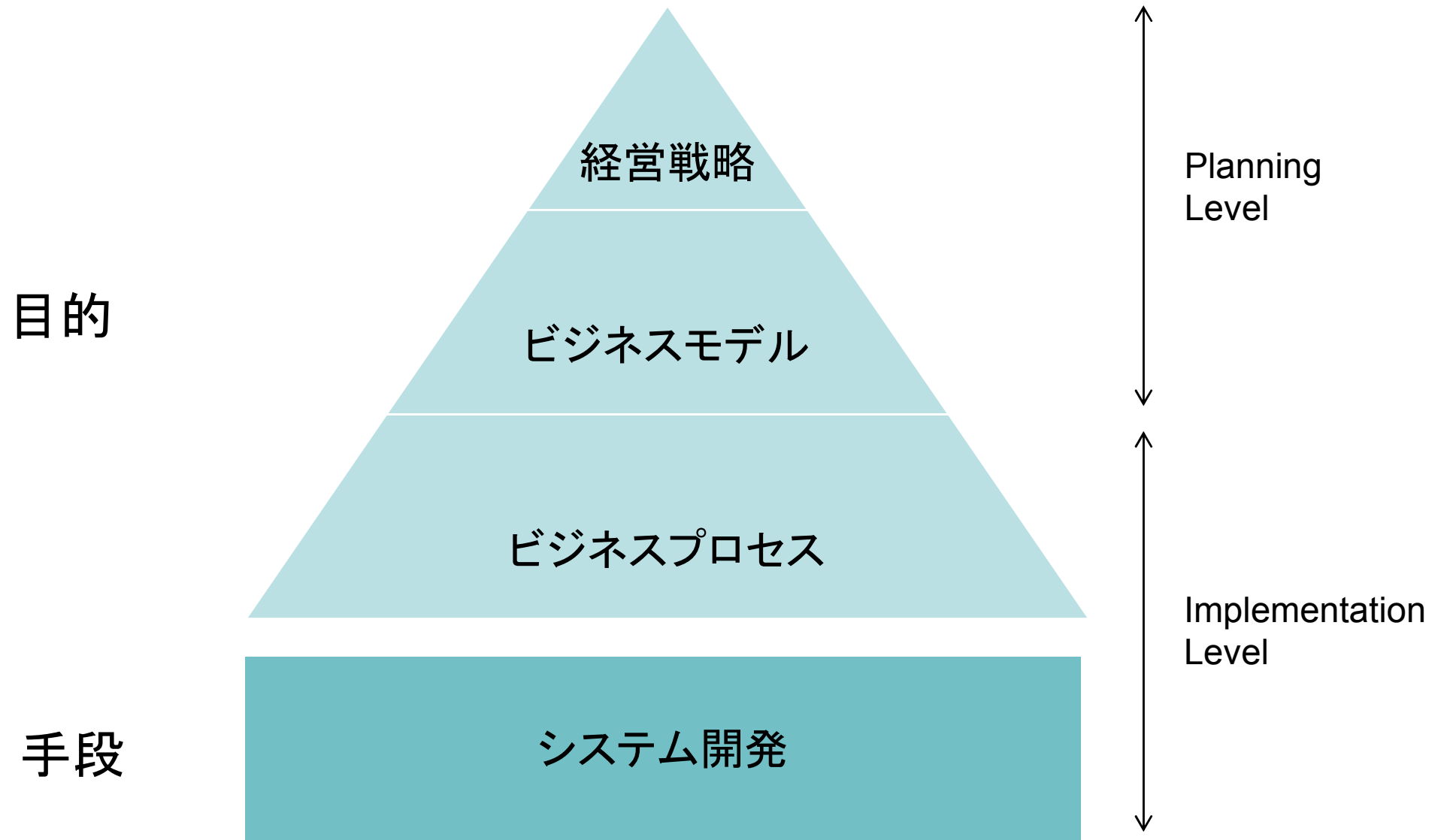
ピクト図解メソッドは海外とのビジネス交渉で威力を発揮します

1.システム開発とビジネスモデル

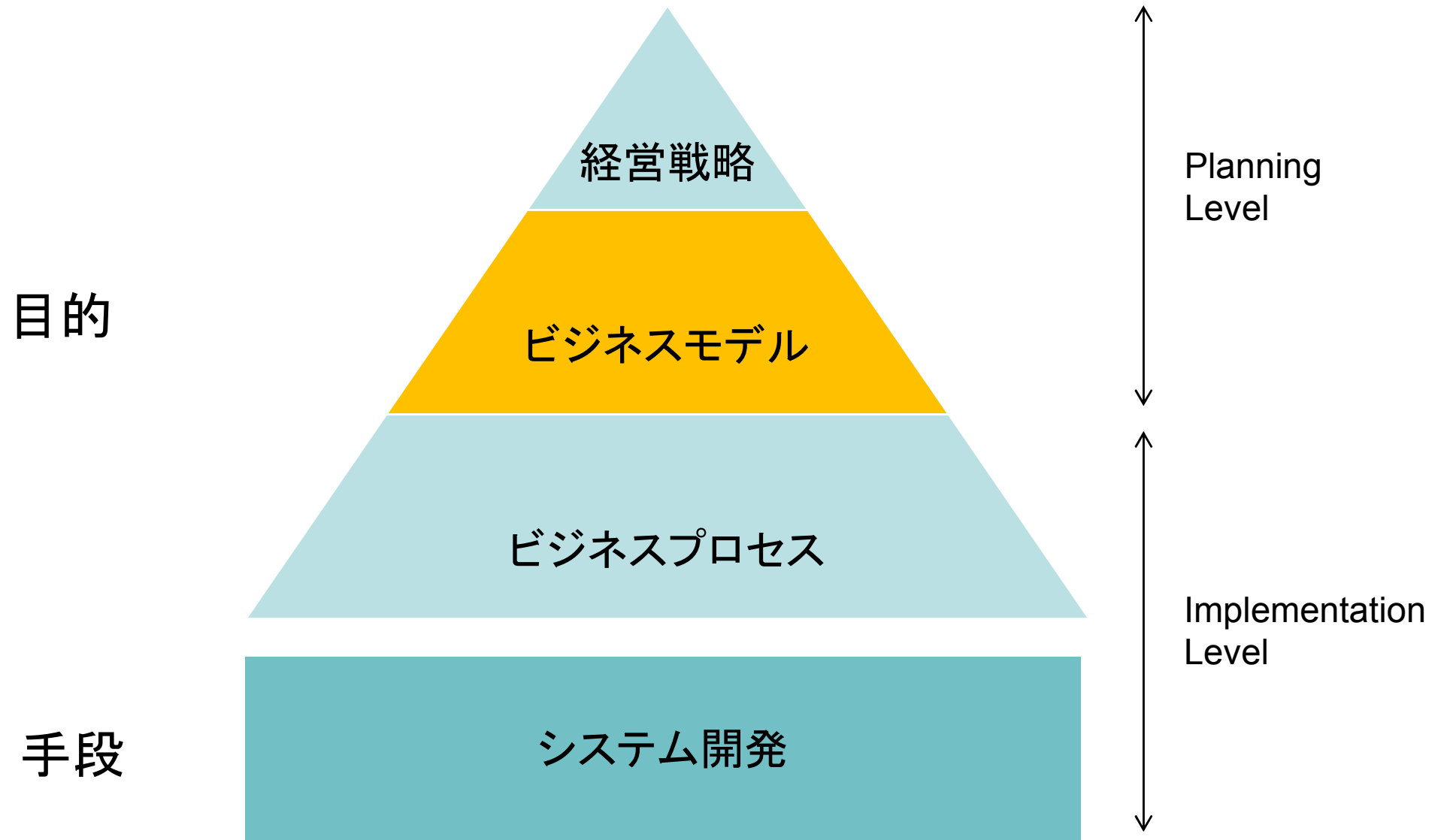
事業開発の3階層レイヤー



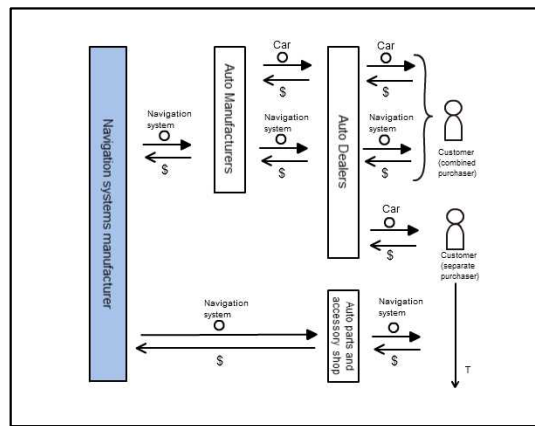
システム開発は「事業推進」のための手段



Implementation前の「ビジネスモデル設計」が重要



“経営者目線”のビジネスモデル設計技法 「ピクト図解メソッド」と「ビジネスモデルキャンバス」



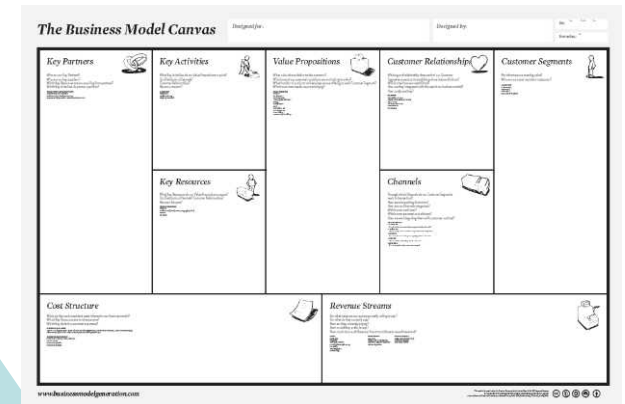
ピクト図解

経営戦略

ビジネスモデル

ビジネスプロセス

システム開発



ビジネスモデルキャンバス

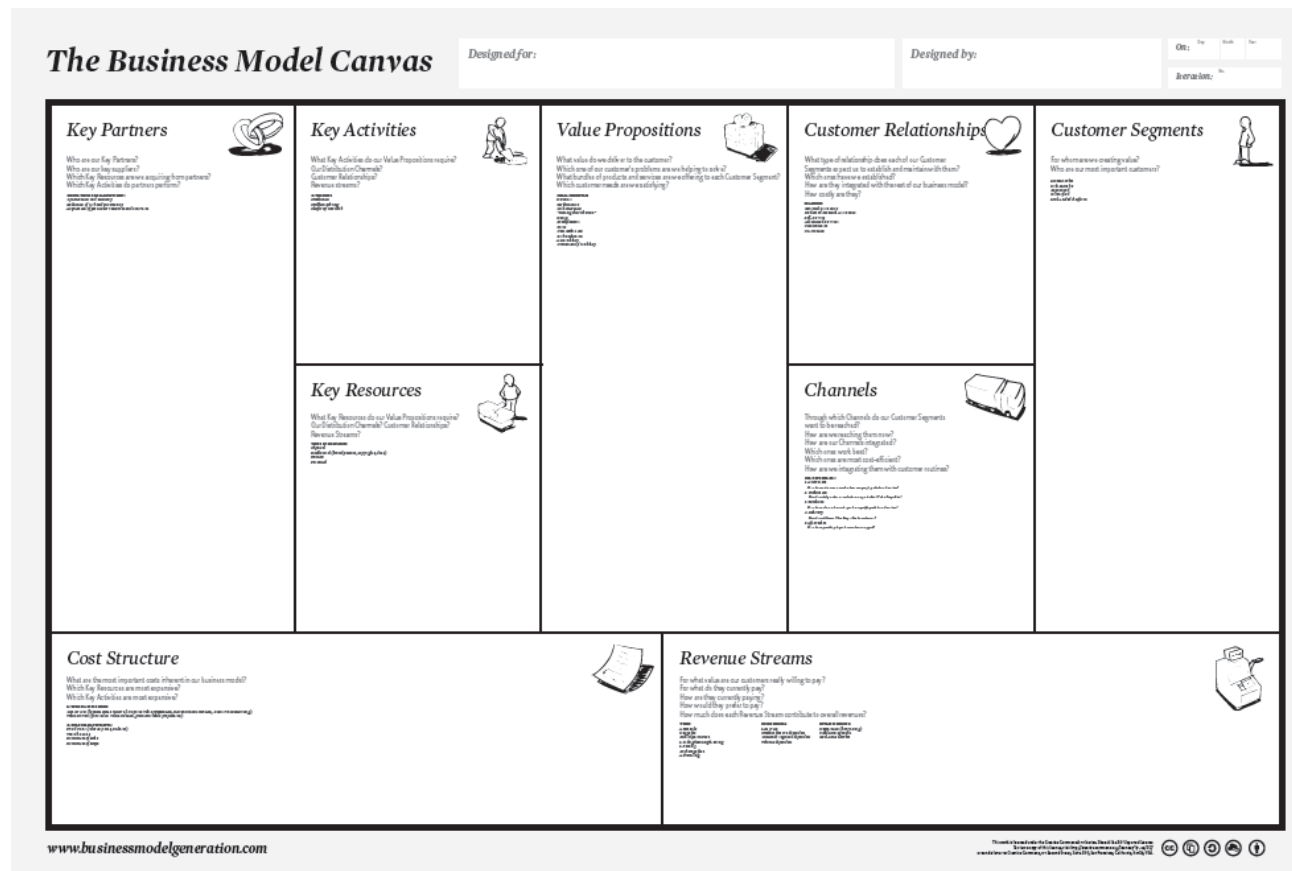
2. ビジネスモデル基礎

ビジネスモデルとは何か？

- ・ ビジネスモデルの定義は論者の数だけ存在する。(マルキデス2008)
- ・ “狭義派”と“広義派”の2つの流派に大別できる
 1. 「利益構造」を重視した定義(“狭義”のビジネスモデル)
 - 儲けの仕組み
 - 利益を生むロジック
 - 利益パターン、利益モデル(スライウォツキー2002)
 - マネタイズ
 2. 「提供価値」まで含めた定義(“広義”のビジネスモデル)
 - 顧客のためばかりではなく、組織が依存するすべてのプレイヤーのためになる価値を創造することによって、組織がどう機能するかについての仮説(マグレッタ2000)
 - アイデアやテクノロジーを経済的な結果に結びつけるための枠組み(チェスブロウ2003)

「ビジネスモデルキャンバス」考案者 オスターワルダーの定義(広義派)

ビジネスモデルとは、どのような価値を創造し、
顧客に届けるかを論理的に記述したもの。



出所:『ビジネスモデルジェネレーション』

日本の識者の定義(広義派)

・國領次郎(慶應義塾大学教授)

経済活動において「4つの課題に対するビジネスの設計思想」

1. 誰に、どんな価値を提供するか
2. その価値をどのように提供するか
3. 提供するにあたって必要な経営資源をいかなる誘因のもとに集めるか
4. 提供した価値に対してどのような収益モデルで対価を得るか

・根来龍之(早稲田大学教授)

どのような事業活動をするか構想するかを表現する事業の構造のモデル

1. 戦略:顧客に対して仕組み(資源と活動)を基盤としてそれをいかに魅力付けして提供するかを表現する
2. オペレーション:戦略を実現するための業務プロセスの構造を表現する
3. 収益:事業構造の利益をいかにして確保するのか、収益方法とコスト構造を表現する

板橋の定義(狭義派ですが・・・)

$$\text{ビジネス} = \text{商品} \times \text{儲ける仕組み}$$

(提供価値) (ビジネスモデル)

「商品設計」と「ビジネスモデル設計」は
“独立変数”的に2つに分けてデザインすることが重要。

(注)『ビジネスモデルが見える化するピクト図解』(2010)執筆時は、“狭義”のビジネスモデルの定義「儲ける仕組み」でピクト図を作図。しかし、表記ルールver2.0 (2012)から追加された「フキダシ」記号で「提供価値」を表記することにより、現在では“広義”と“狭義”どちらの定義のビジネスモデルもピクト図で作図可能となっている。

3. ピクト図解[®]メソッド設計思想

ピクト図解®メソッドとは？

板橋悟のリクルート15年間のビジネス経験則をベースに、ビジュアルシンキング学習理論を応用して考案・体系化した、ビジネスモデルをデザインする(=設計・創造する)ための方法論のこと。

「ピクト図解ルール」という独自の表記ルールを定義して、ビジネスモデル設計図を“経営者目線”で直感的に作図することを可能にしました。したがって、事業部長、役員、投資家、VCなどの“決裁者”向けプレゼンで特に威力を発揮します。

特徴

- ・ビジュアルシンキング言語(Visual Thinking Language)を採用。
 - 「ヒト・モノ・カネ」の関係性を自然言語(文章)ではなく、シンボル記号(ピクト)で表記。
 - ・8+3の基本ビジネスモデル・パターンを組み合わせ、新しいビジネスモデルを創出する。
 - ・共通言語(Shared Visual Language)
- チームで議論する時のコミュニケーション手段として最適。議論は手描きのピクト図が便利。シンボル記号なので言語の壁を越えて世界共通ユニバーサルに使用可能。

ピクトグラム



お手洗い
Toilets



非常口
Emergency exit



ホテル／宿泊施設
Hotel/Accommodation



休憩所／待合室
Lounge/Waiting room



エレベーター
Elevator



エスカレーター
Escalator



鉄道／鉄道駅
Railway/Railway station



バス／バスのりば
Bus/Bus stop



展望地／景勝地
View point



電話
Telephone



レストラン
Restaurant



静かに
Quiet please

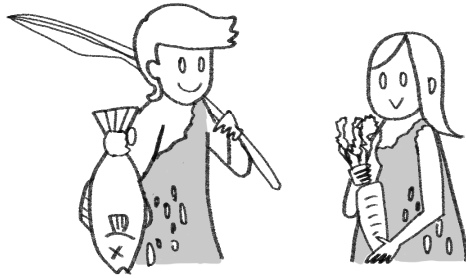
(出所) 標準案内用図記号ガイドライン「交通エコロジー・モビリティ財団」より。

Think visual with symbols.

シンボル記号でイメージして考える。

大原則: ビジネスとは「交換(⇔)」である

具体的なイメージ

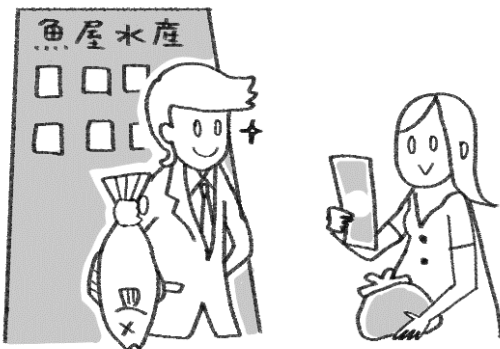


物物交換



¥

お金が誕生



□
会社が誕生

抽象化した記号

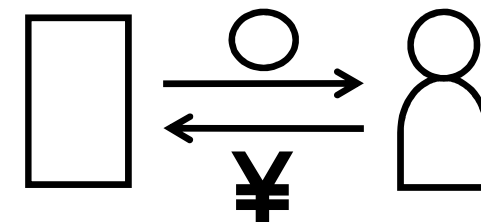
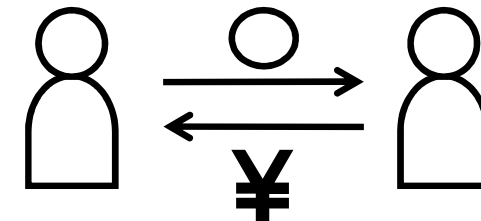
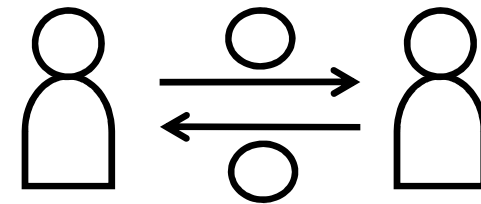
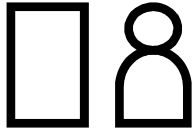
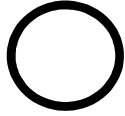
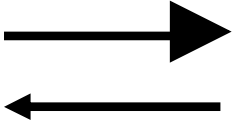


イラスト 田村侑子

ピクト図解®表記ルール1:シンボル記号

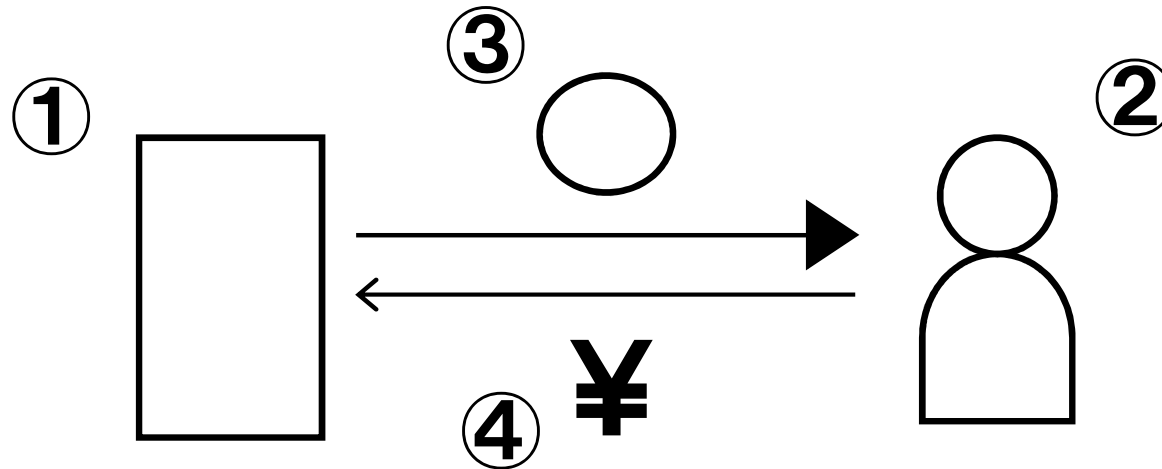
エレメント elements		
		
ヒト	モノ	カネ
法人・個人	商品・サービス	価格・売上

コネクタ connectors	
販売	支払
	
関係性	
販売・支払	

オプション option	
	
まとめ	タイムライン
モノ・カネの流れの統合	時間の経過

※「交換」なので必ずセット

ピクト図解®表記ルール2:描き方 3W1H



ビジネス3W1H

①誰が(売り手)

Who

②誰に(買い手)

Whom

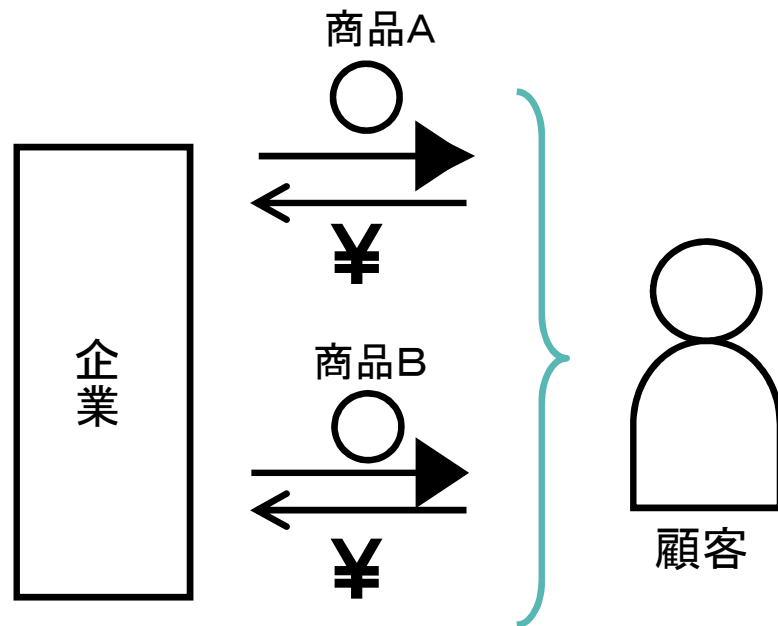
③何を(商品)

What

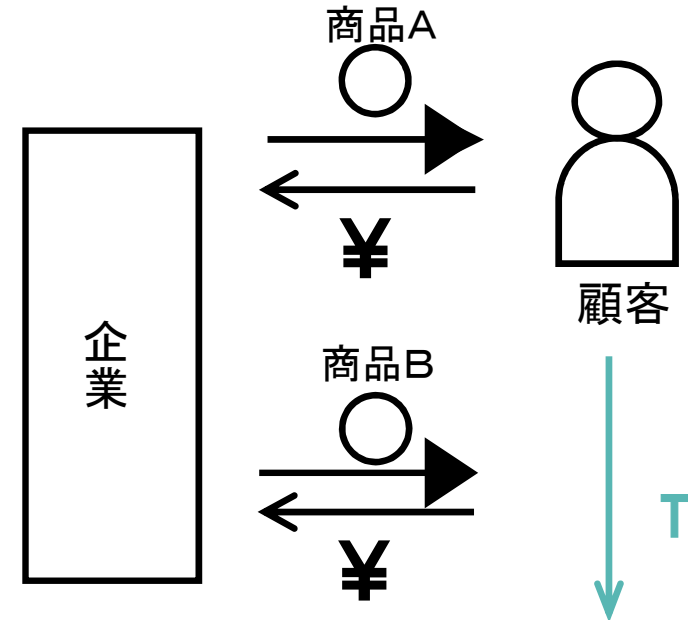
④いくらで(価格)

How much

ピクト図解®表記ルール3: タイミング

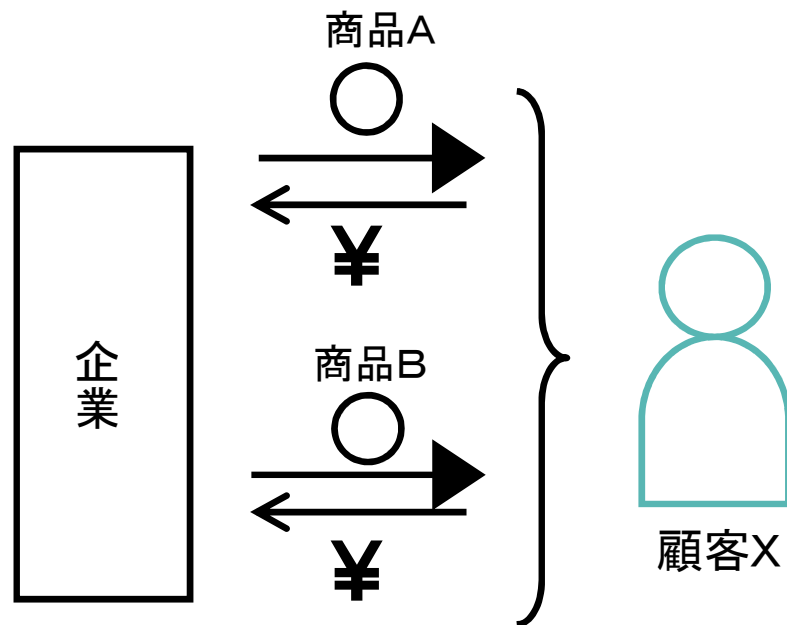


購買タイミングが同一
「まとめ」を使用

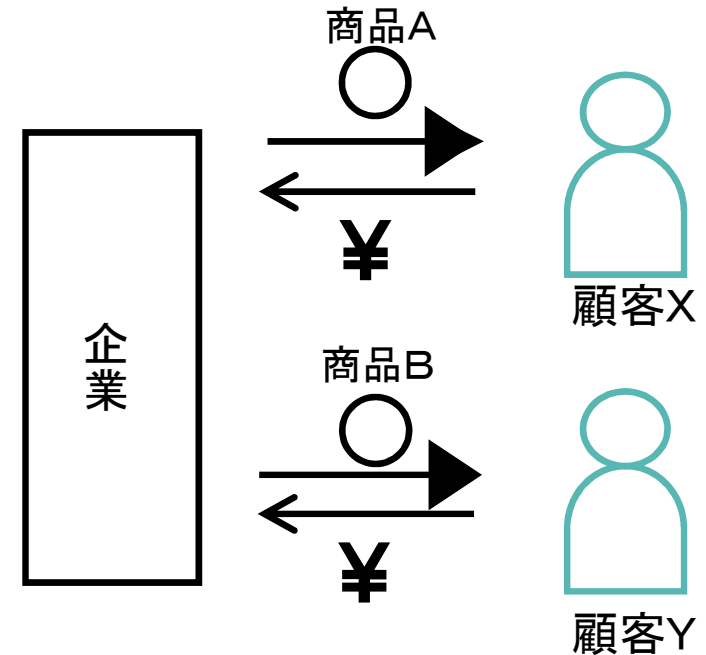


購買タイミングに時間差
「タイムライン」を使用

ピクト図解®表記ルール4:顧客セグメント

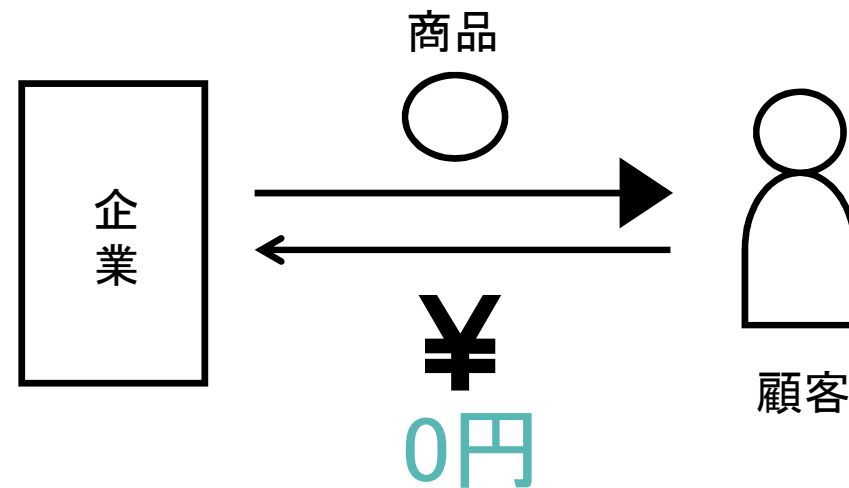


ターゲット顧客が同一人物
ヒトのシンボル記号は1つ



ターゲット顧客が同一人物ではない
ヒトのシンボル記号は2つ以上

ピクト図解®表記ルール5:無料

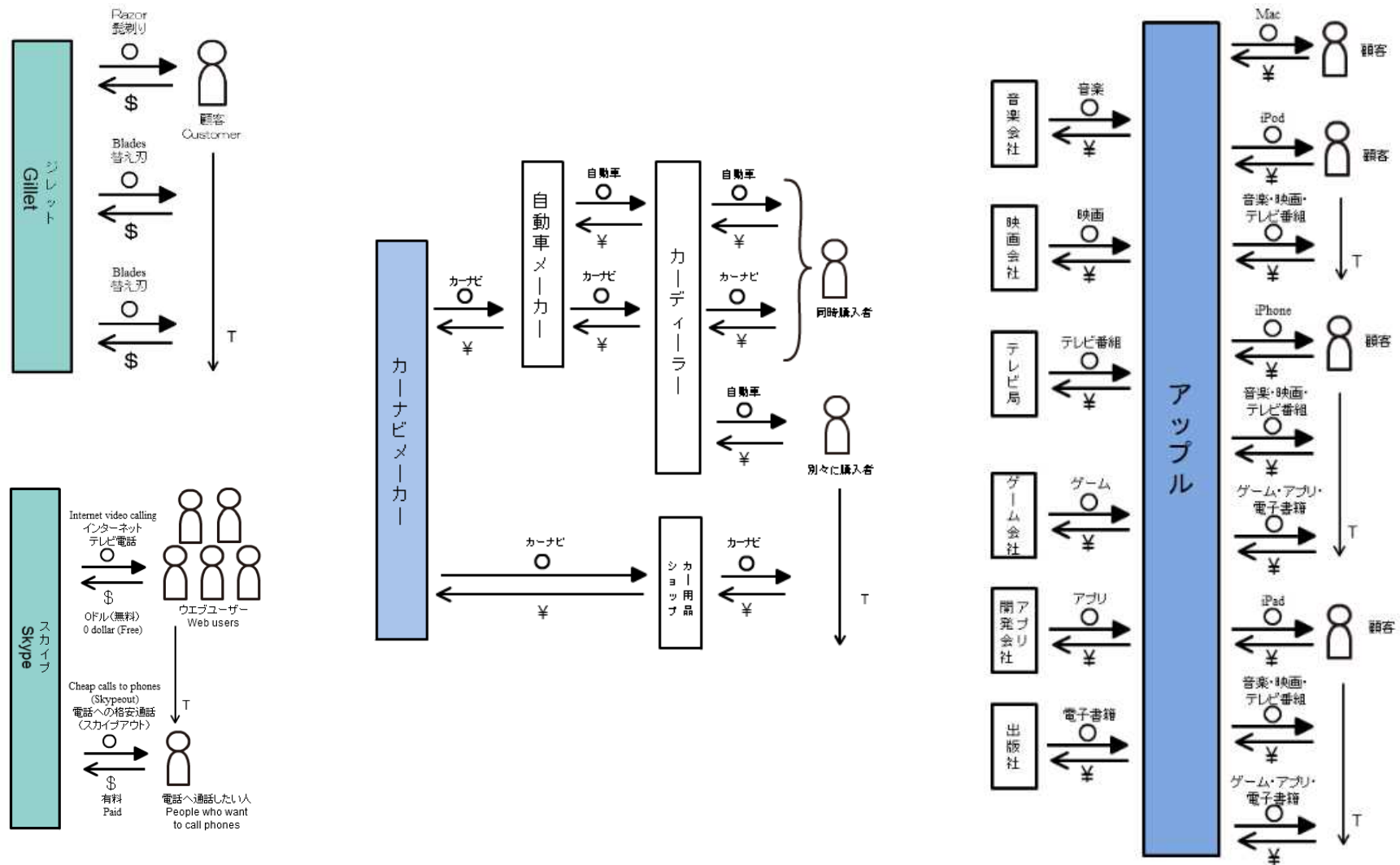


無料は「0円」取引として表記

「取引がない」と「取引金額0円」では
ビジネス上の意味が異なります。

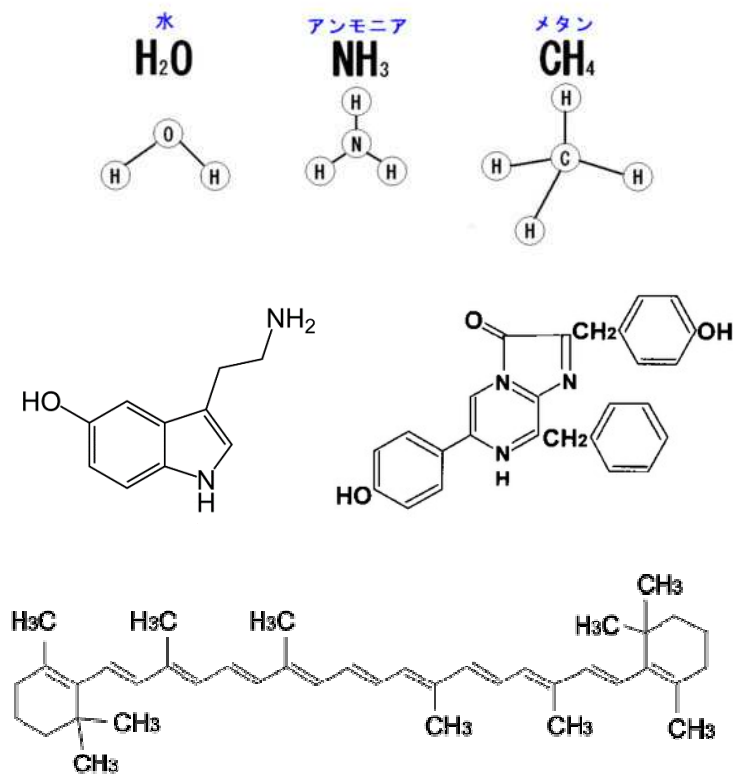
(参考)インド人が数字「0」の表記法を考案したのは、数学史上の偉大な発明の1つ。

「5つの表記ルール」を覚えれば、ピクト図は作図可能

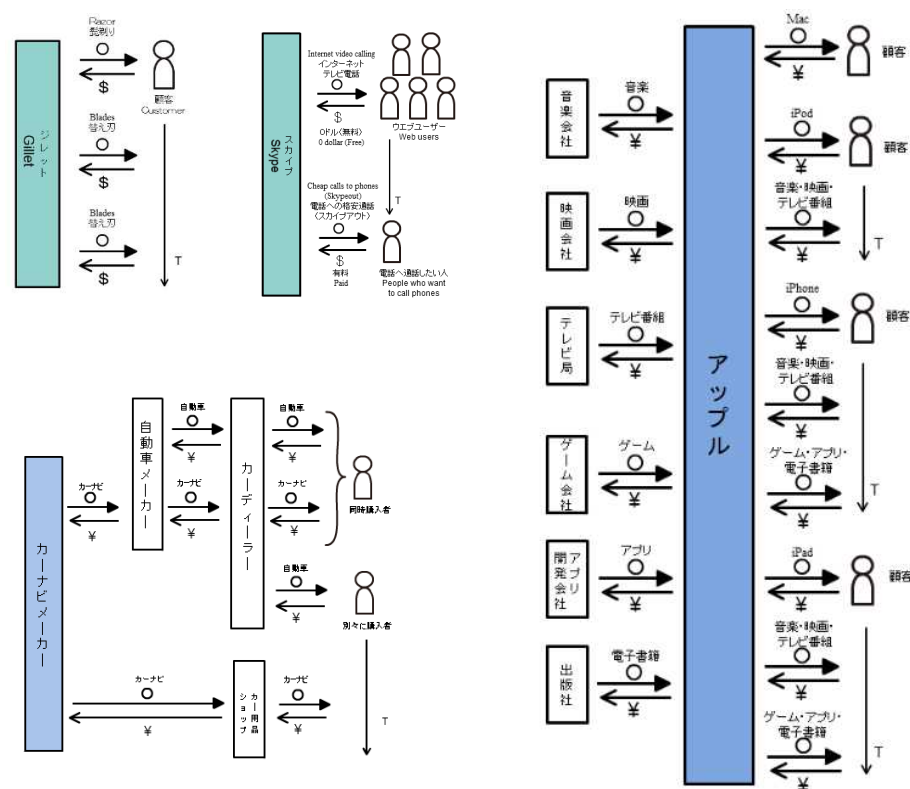


ピクト図は「化学構造式」のようにモデリングする

「シンプルな構造」から「複雑な構造」まで、モデリング可能。



化学構造式

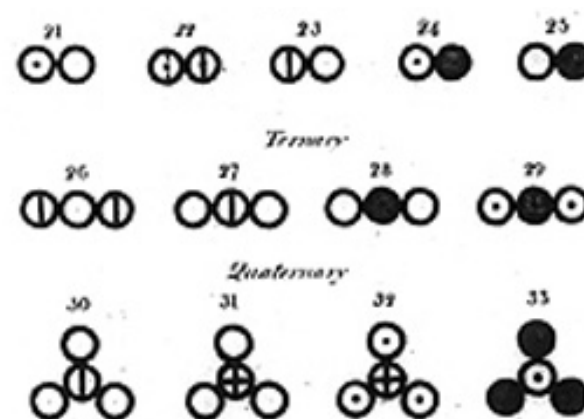


ピクト図

(参考)ドルトンの元素記号と原子説

ELEMENTS			
	Hydrogen.	1	
	Azote	5	
	Carbon	5	
	Oxygen	7	
	Phosphorus	9	
	Sulphur	13	
	Magnesia	20	
	Lime	24	
	Soda	28	
	Potash	42	
	Strontian		46
	Barytes		68
	Iron		50
	Zinc		56
	Copper		56
	Lead		90
	Silver		190
	Gold		190
	Platina		190
	Mercury		167

マンチェスター力学研究所でのドルトンの講演資料
1835年10月19日



ドルトンが A New System of Chemical Philosophy (1808)
で描いた様々な原子や分子

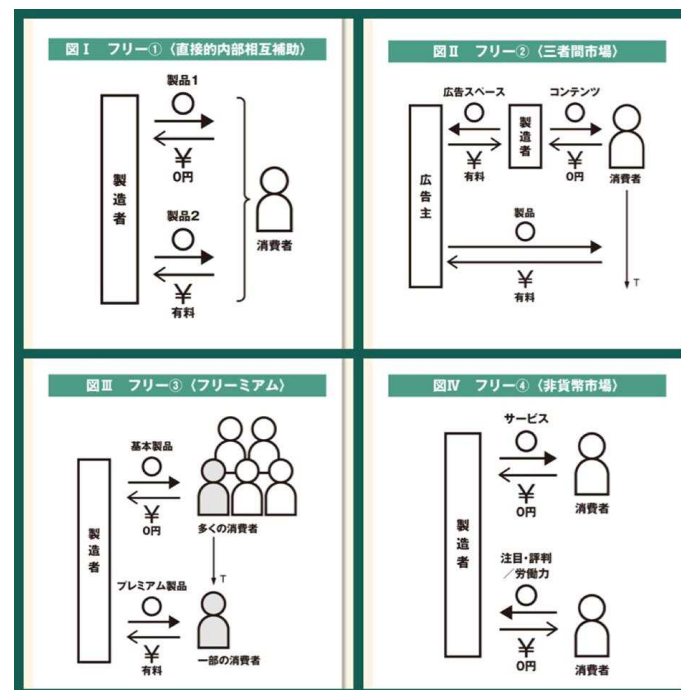
ピクト図解®表記ルール詳細はこちらをお読みください

ピクト図解Lite【iPhone／iPad版 電子書籍】(無料)

<http://www.diamond.co.jp/digital/iphone-ipad/368890273.html>

ピクト図解Lite【Android版 電子書籍】(無料)

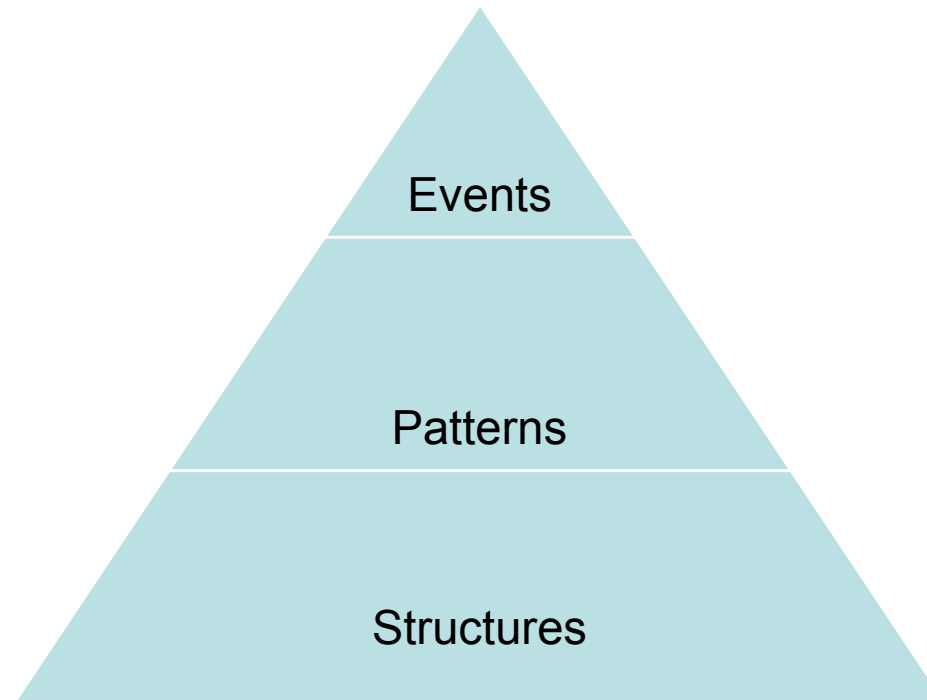
<http://www.diamond.co.jp/digital/android/981481lite.html>



4. モデリング事例(ピクト図サンプル)

「現象」から「パターン」と「構造」を読み解く

ピクト図解メソッドを組織の「共通言語」として活用すれば、
ビジネスモデルの「構造」を“幾何学的な図形パターン”として
組織内に蓄積できます。



(出所) Systems Thinking Basics: From Concepts to Causal Loops, Virginia Anderson, Lauren Johnson

【事例1】初代iPodが売れた理由は？



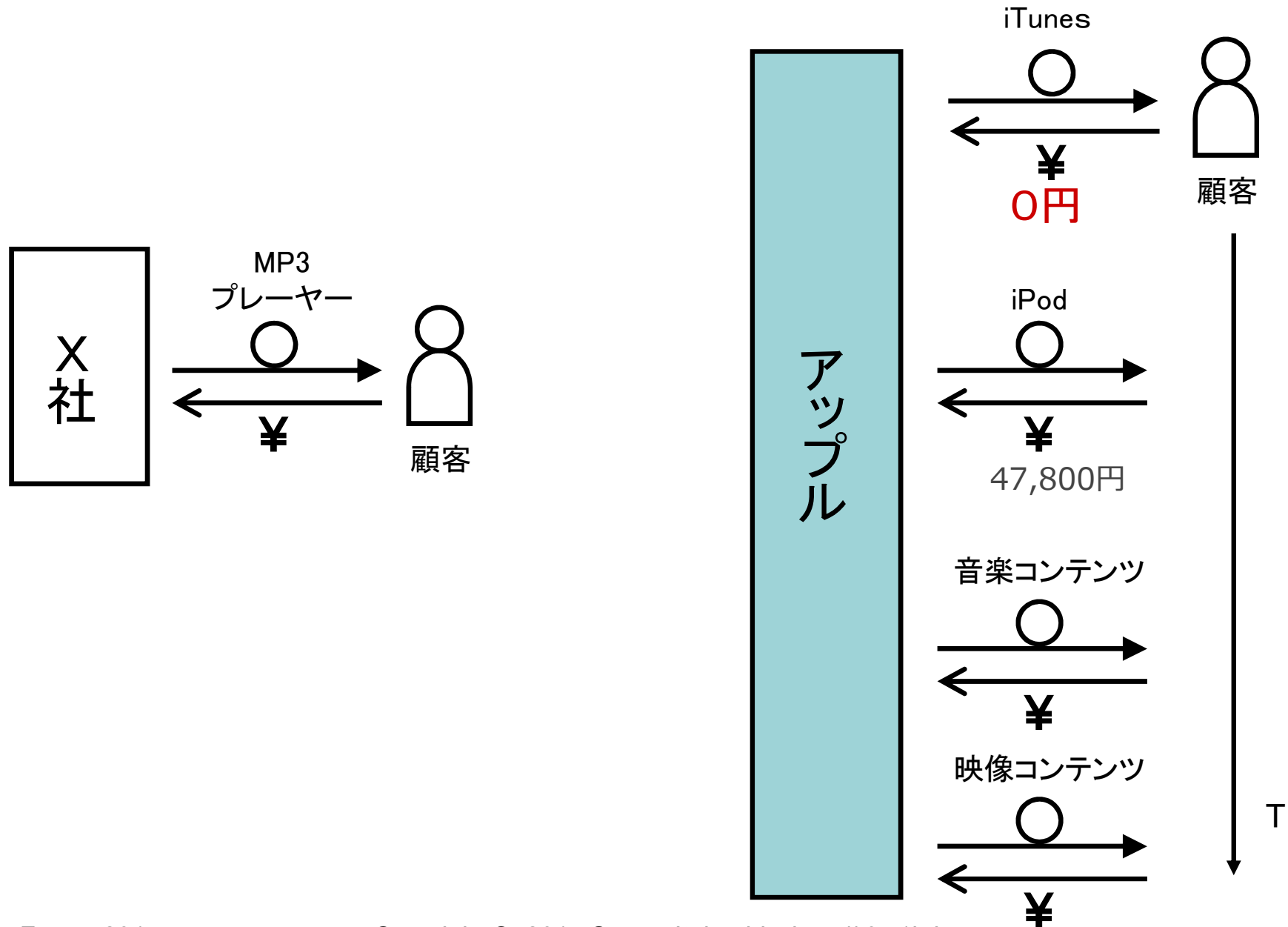
2001年10月23日
初代iPod発売

47,800円

1,000 Songs In Your Pocket

ポケットに1000曲。

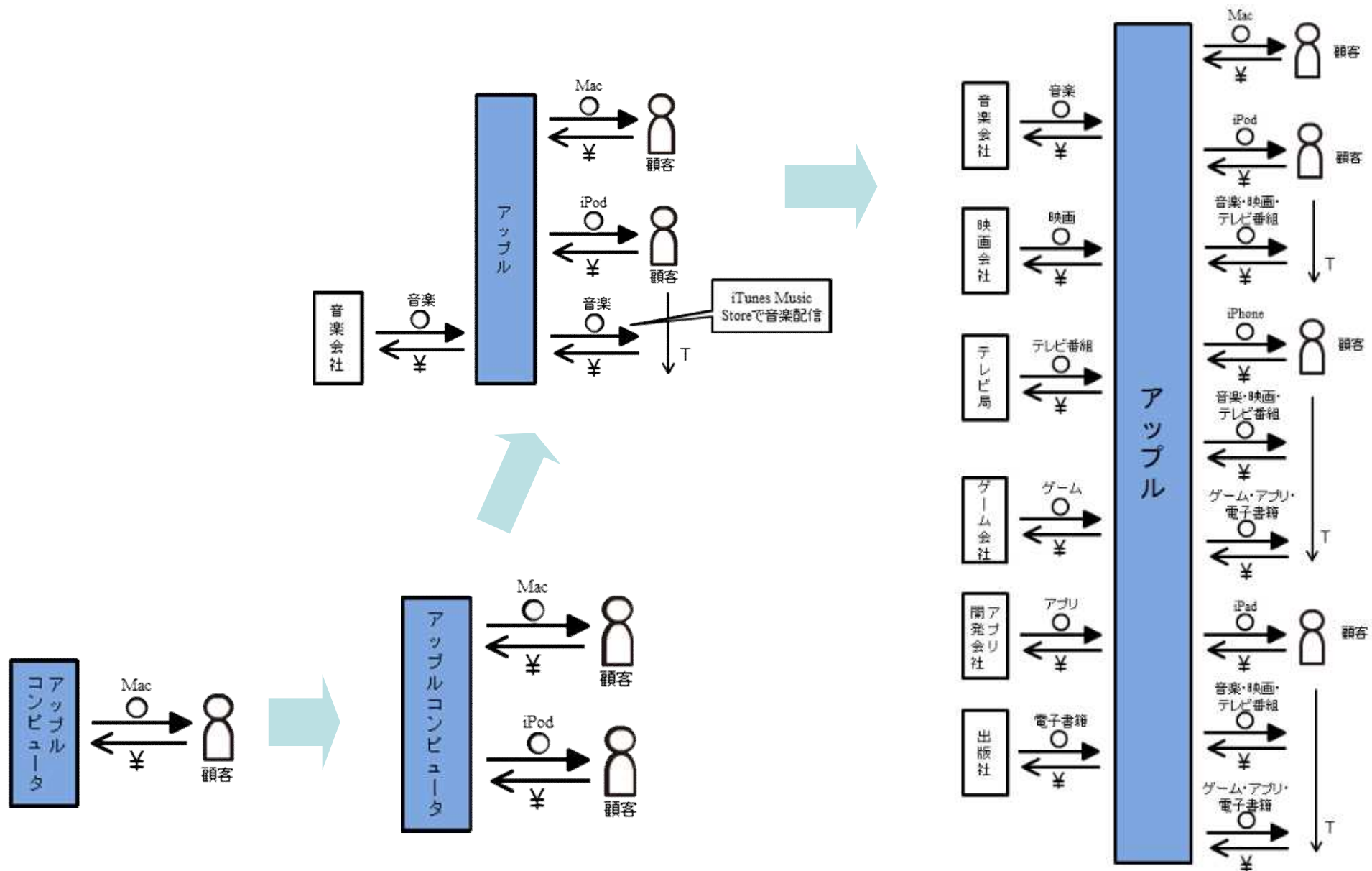
ハード(iPod)を売るためにソフト(iTunes)を組み合わせた ビジネスモデルを構築していた



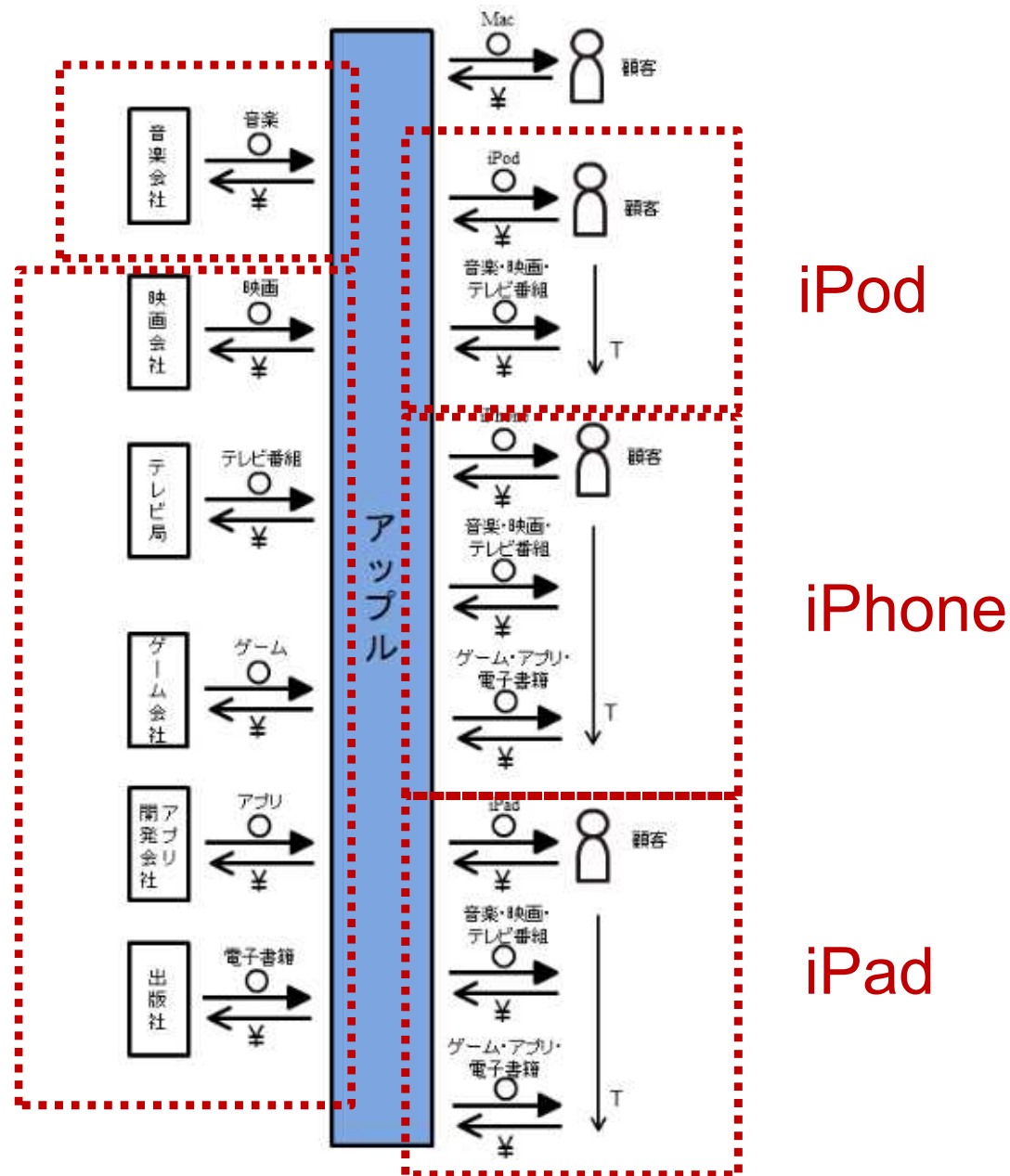
【事例2】アップルのプラットフォームビジネスとは？



アップルのビジネスモデル成長戦略



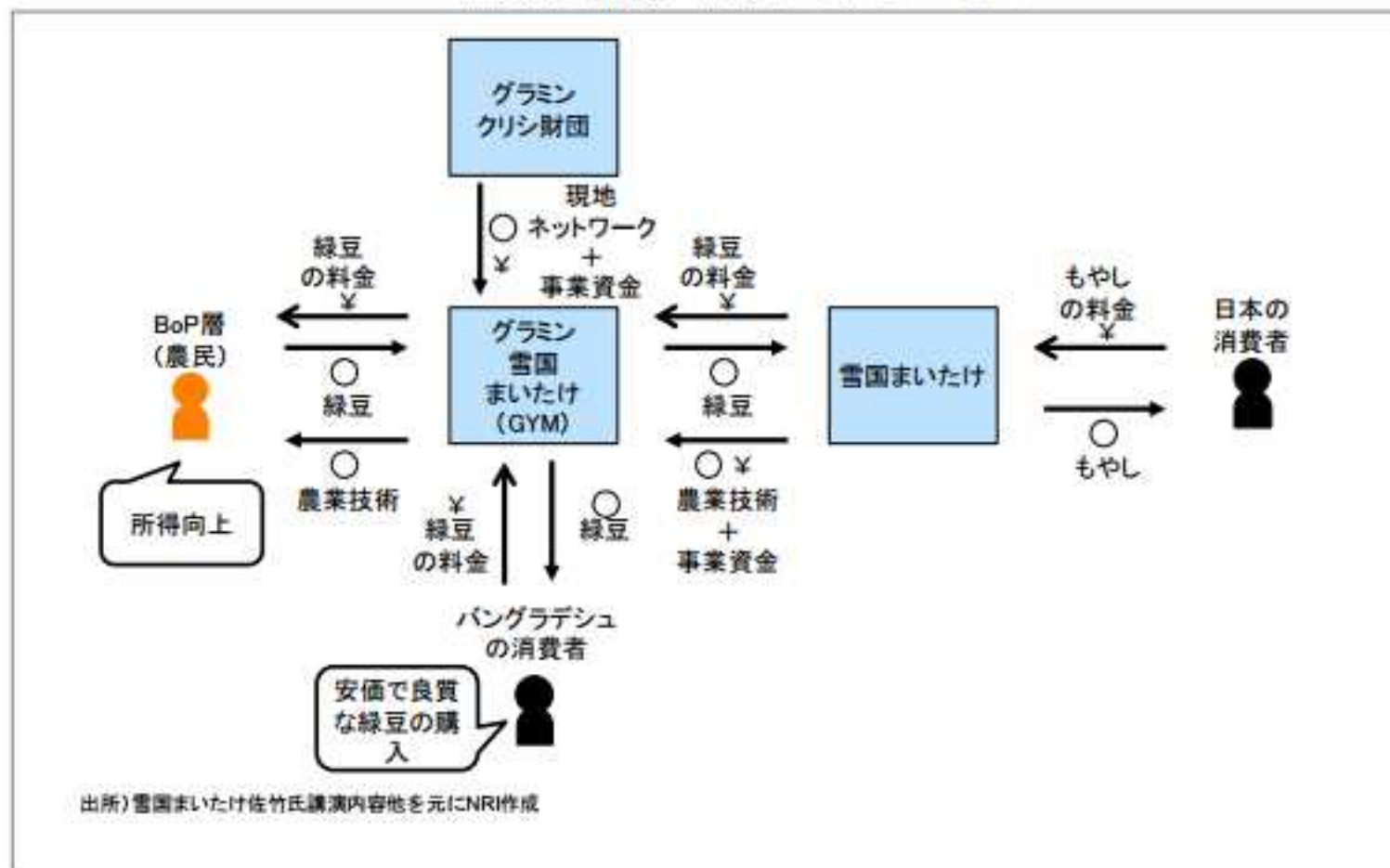
iPodで成功したビジネスモデルを他デバイスに水平展開



【事例3】雪国まいたけによる緑豆栽培事業

バングラデシュ農村部に幅広いネットワークを持ち、現地で高い信用力のあるグラミンググループと連携。現地の農業従事者に緑豆の栽培技術を提供し、雇用を創出。生産した緑豆はもやし栽培用として日本に輸出。

図表：雪国まいたけのビジネスモデル



出所：【提言】BOPビジネスに日本企業はどう向き合うか ～社会的課題の解決と将来のボリュームゾーンへのアプローチ～
平成25年(2013年)2月 一般社団法人関西経済同友会 BOP(新興・途上国市場)ビジネス委員会

5. 【演習】ミニ・ワークショップ

実際に手を動かして、ピクト図を作図してみよう！

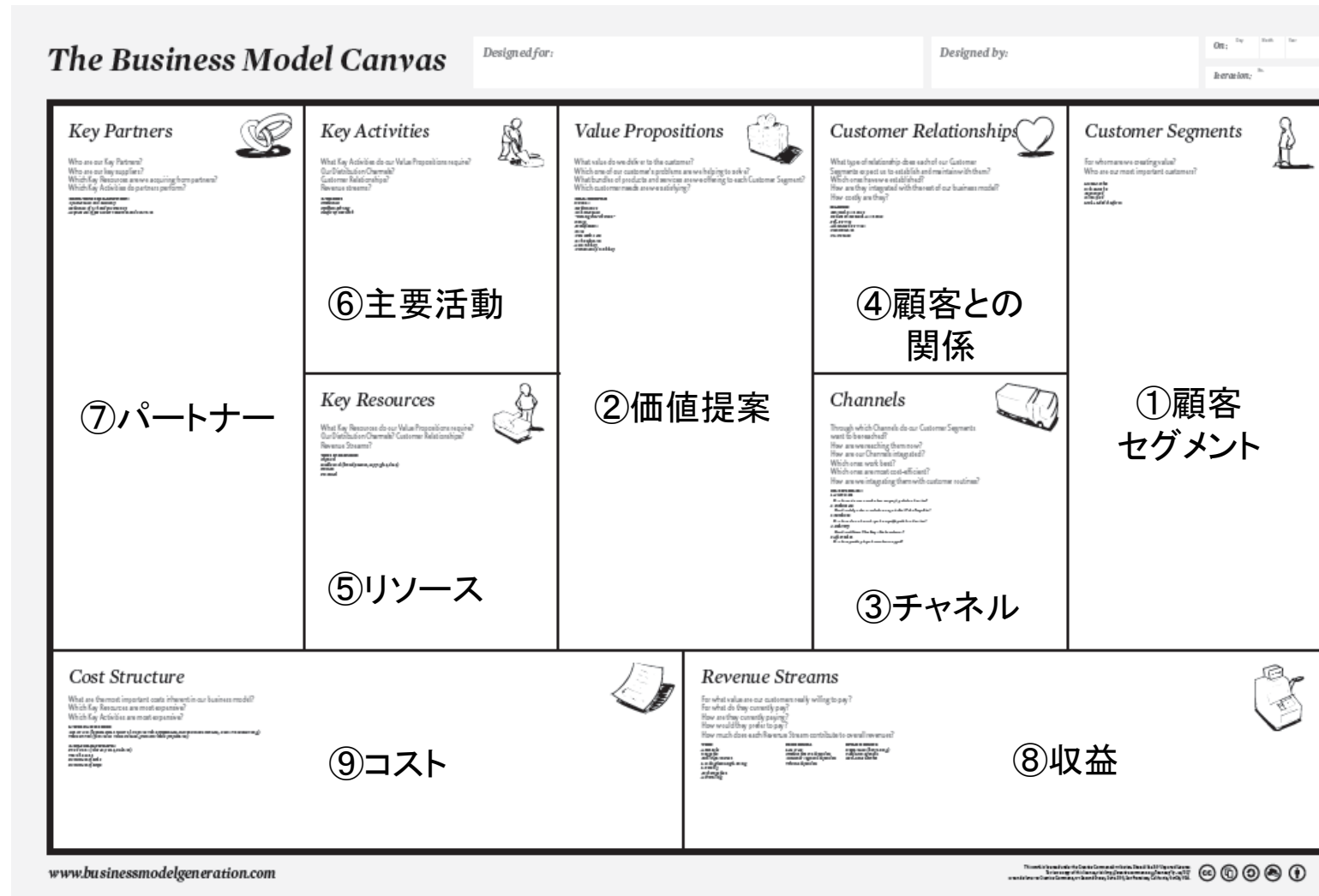
筆記用具をお持ちください。

試行錯誤しながらピクト図を作図しますので、フリクションペン等の書いたり消したりできるペンがお勧めです。

6. ピクト図解 x ビジネスモデルキャンバス

ビジネスモデルキャンバス(BMC)とは？

オスターワルダーが考案したビジネスモデルを考えるフレームワークのこと。
9つの構成要素でビジネスモデルを定義。



出所:『ビジネスモデルジェネレーション』

ビジネスモデルキャンバスの長所・短所

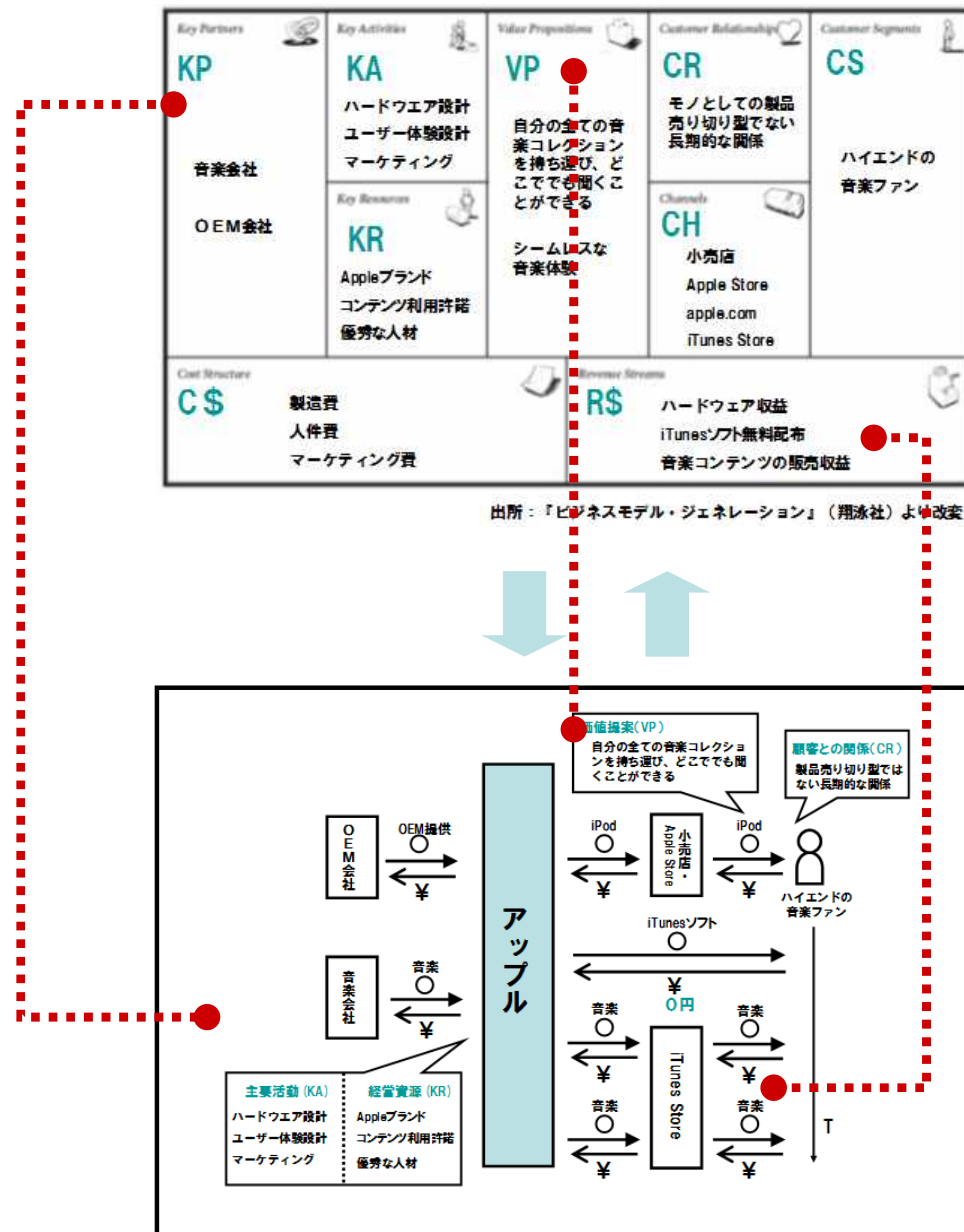
■長所

- ・9ブロックで情報を網羅
- ・1枚のシートにおさまる
- ・組織で「共通言語」化できる
- ・仮説構築の試行錯誤がしやすい
- ・ビジネスモデル初心者に最適

■短所

- ・9ブロックは情報量が多い
- ・テキスト文字が多い場合は、チェックに時間がかかる
- ・B2B2Cビジネスは、ブロック間の関係性が理解しづらい
- ・社会課題解決ビジネスのようなプレイヤーが多い、
複雑なビジネスモデルはチェックしづらい
→ピクト図などの補助ツールが必要
- ・プレゼンで使いづらい

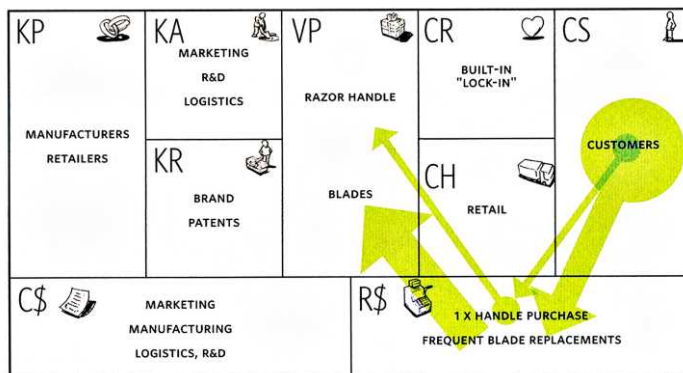
「ピクト図解メソッド」と「ビジネスモデルキャンバス」を連動させて2つセットで使う



「ビジュアル変換」すれば、瞬時に理解できる

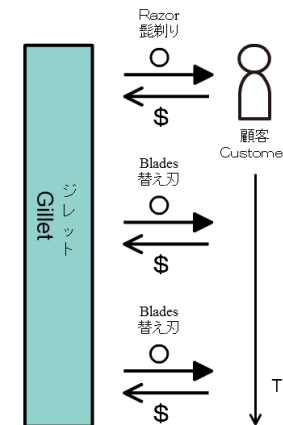
Gilletteのビジネスモデル

Razor & Blades : Gillette



Source : Osterwalder's book *Business Model Generation* (Wiley 2010)

ピクト図
変換

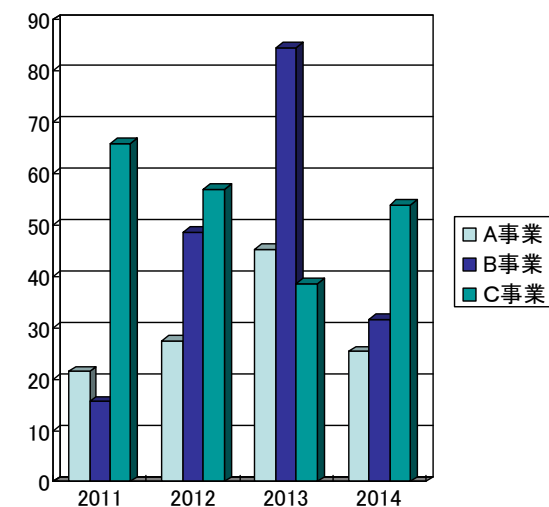


事業部の売上高

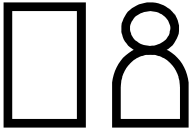
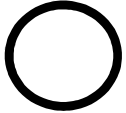
(単位: 億円)

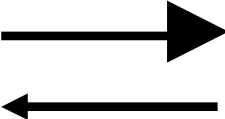
	2011	2012	2013	2014
A事業	21.5	27.4	45.3	25.4
B事業	15.6	48.6	84.6	31.6
C事業	65.9	56.9	38.5	53.9

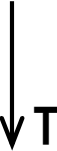
グラフ
変換



ピクト図解®表記ルール ver2.0 「フキダシ」記号を追加

エレメント elements		
		
ヒト	モノ	カネ
法人・個人	商品・サービス	価格・売上

コネクタ connectors	
販売	支払
	
関係性	
販売・支払	

オプション option		
		
まとめ	タイムライン	補足
モノ・カネの流れの統合	時間の経過	詳細説明

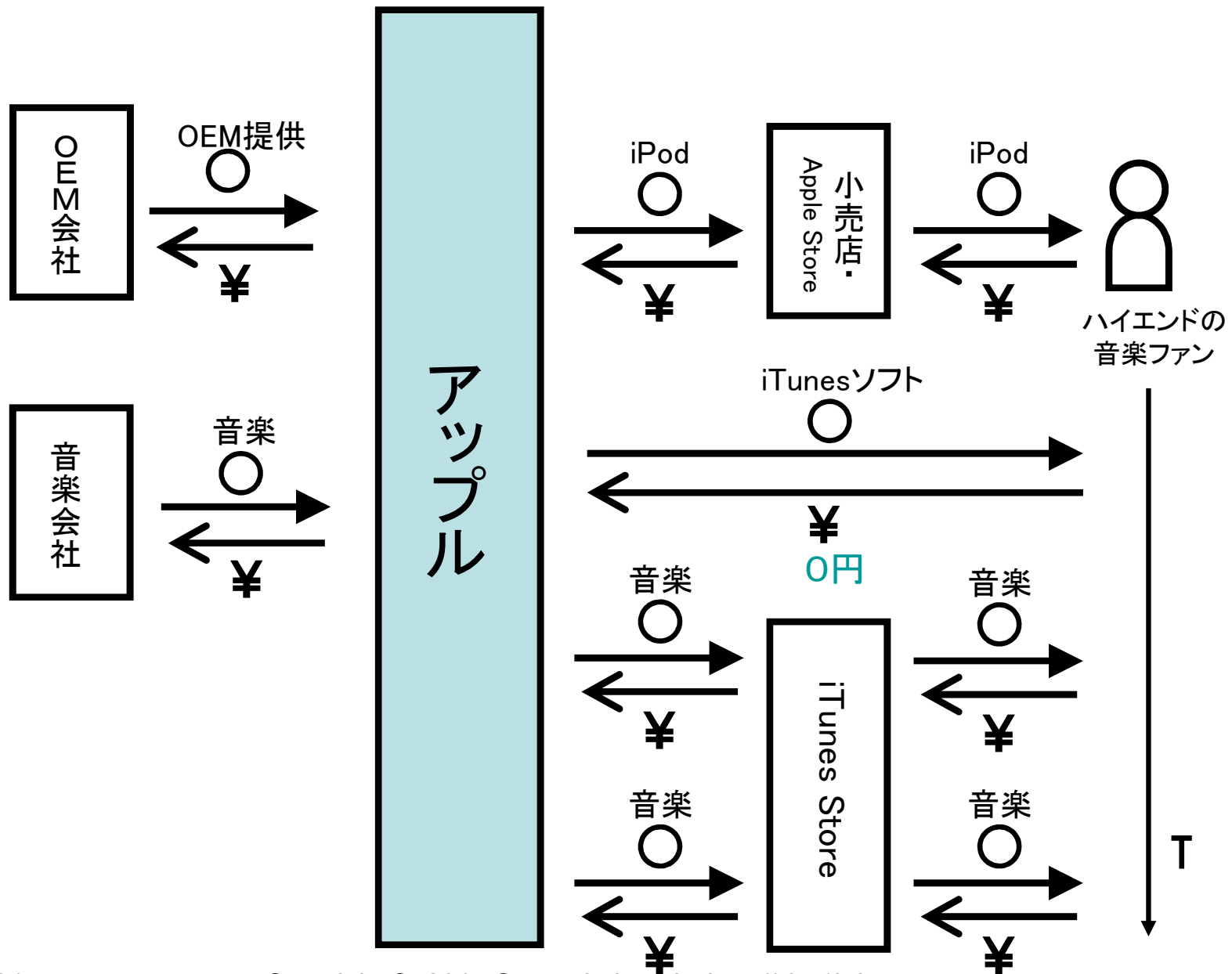
※「交換」なので必ずセット

アップル iPod / iTunes のビジネスモデルキャンバス

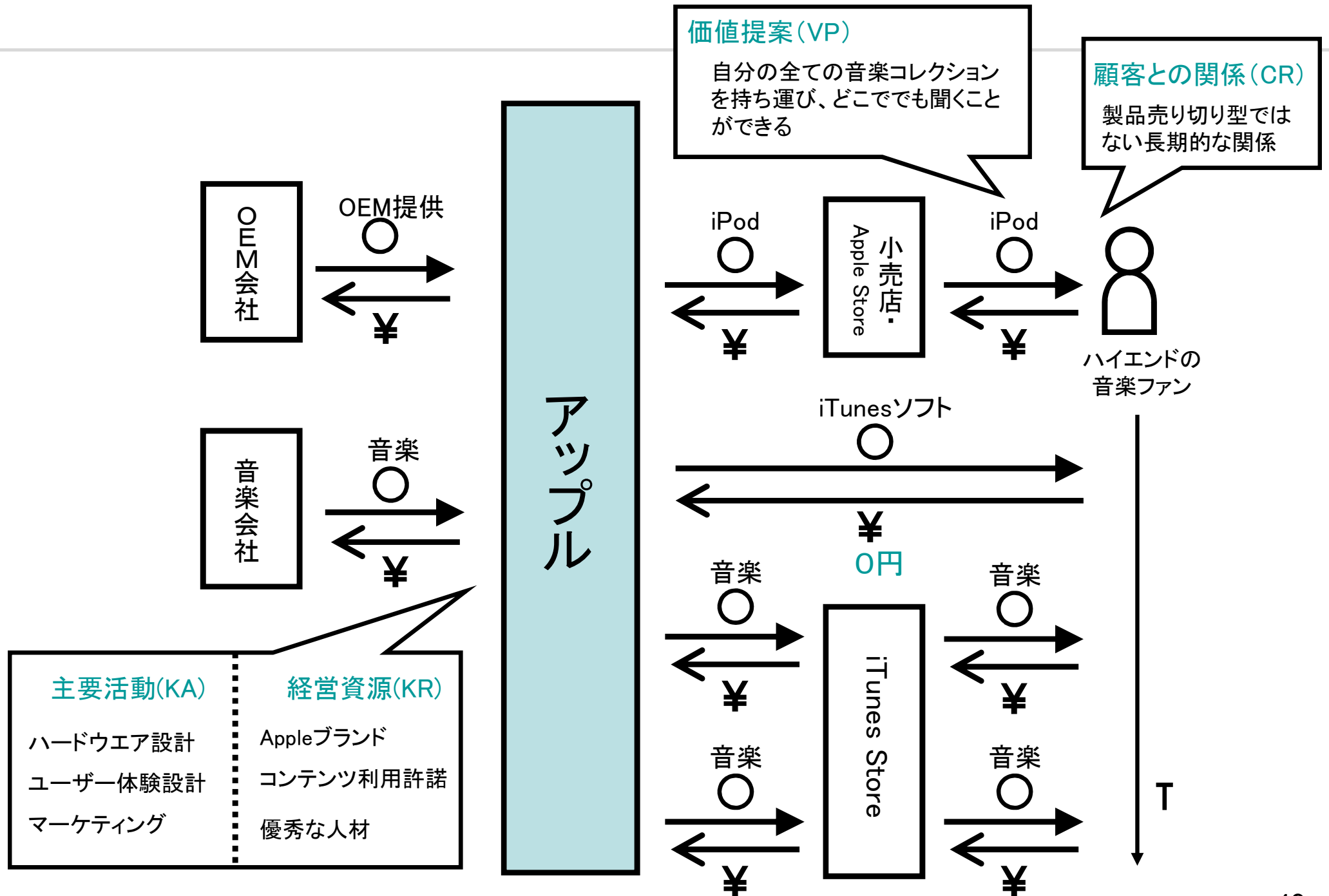
パートナー(KP)	主要活動(KA)	価値提案(VP)	顧客との関係(CR)	顧客セグメント(CS)
音楽会社	ハードウェア設計 ユーザー体験設計 マーケティング	自分の全ての音楽コレクションを持ち運び、どこでも聞くことができる	モノとしての製品売り切り型でない長期的な関係	ハイエンドの音楽ファン
OEM会社	リソース(KR) Appleブランド コンテンツ利用許諾 優秀な人材		チャネル(CH) 小売店 Apple Store apple.com iTunes Store	
コスト(C\$) 製造費 人件費 マーケティング費			収益(R\$) ハードウェア収益 iTunesソフト無料配布 音楽コンテンツの販売収益	

出所:『ビジネスモデル・ジェネレーション』を改変

アップル iPod / iTunes のピクト図



アップル iPod / iTunes のピクト図



詳細はこちらをお読みください

DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー ビジネスモデルをデザインするスキル(全5回)

<http://www.dhbr.net/articles/-/2438>

DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー



記事検索 検索

☒ すべて ☐ サイト記事検索 ☐ 雑誌記事検索

TOP ウェブ記事一覧 定期購読者限定記事 最新号紹介 バックナンバー 定期購読 無料

トップ > WEB記事 > 「ピクト図解」考案者が語る ビジネスモデルのつくり方

特集/インタビュー

ビジネスモデルをデザインするスキル

「ビジネスモデル・キャンバス」と「ピクト図解」を身につける

2014年03月10日
板橋 悟 エクスアルコンサルティング株式会社代表取締役、エデュテインメント・ラボ代表。

ツイート 126 いいね! シェア 492 G+ 15



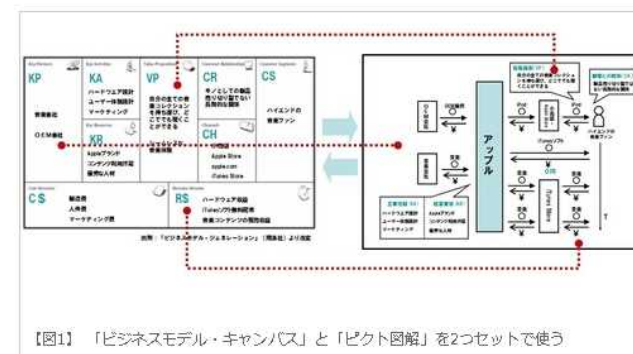
 バックナンバー  プロフィール

1 2 3 >>

DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー4月号(3/10発売)の特集は「ビジネスモデル 儲かる仕組み」。大きな利益をもたらし、競争力の源泉となる優れたビジネスモデルは、どうすれば構築できるのだろうか。「ピクト図解」考案者である板橋悟氏に、2つのデザインツールを使って新たなビジネスモデルをつくり出す手法について、全5回の連載で解説いただく。

ビジネスモデルを可視化することで、直感的な理解を助ける「ピクト図解」。前回紹介したビジネスモデル・キャンバスと組み合わせれば、複雑な事業構造であっても容易に全体像を俯瞰できるという。今回は「ピクト図解」考案者に、ピクト図の描き方とビジネスモデルのパターンを紹介いただく。連載第2回。

今回は、「ビジネスモデル・キャンバス」と「ピクト図解」の2つをセットで使うことで、ビジネスモデルが把握しやすくなることをご紹介します。具体例としてアップル社のiPod / iTunes のビジネスモデルを解説しました。この方法を用いれば、iPodのようなハードウェア、ソフトウェア、サービスが三位一体となった「複雑な事業構造」のビジネスモデルでも容易に把握することができるようになります。ビジネスモデル・キャンバスとピクト図解の対応関係を示したのが【図1】です。ピクト図解を使えば、ビジネスモデル・キャンバスの9つのブロックをグラフィカルに可視化できます。



ビジネスモデル・キャンバスの使い方は前回ご紹介しましたので、今回はピクト図解の使い方を解説します。

ビジネスモデルキャンバスを「大組織」で使う時の5つの注意点

1. 使用目的を明確にする

(A)「設計・創造ツール」として使う or (B)「分析ツール」として使う

2. 記述する言葉のレベル感を揃える

9ブロックの表記ルールを決める。特に「VP(価値提案)」と「CS(顧客セグメント)」

3. 「全体範囲」を明確にする

どの単位(粒度)で作成するのか? スケール(地図の「縮尺」)を揃えて議論する

会社BMC、事業部BMC、プロジェクトBMC、商品BMC...

どの範囲まで作成するのか? バリューチェーン(地図の「範囲」)を揃えて議論する

B2B、B2B2C、B2B2B2C、B2B2B2B2C...

4. 9ブロック全部を一度に埋めようとしない(設計・創造)

「商品」と「儲ける仕組み」は分けて考える

あくまでも仮説。検証しなければ、机上の空論

仮説は顧客の声を聞いて軌道修正(ピボット)する

5. 事例をシェアする「仕組み」をつくる

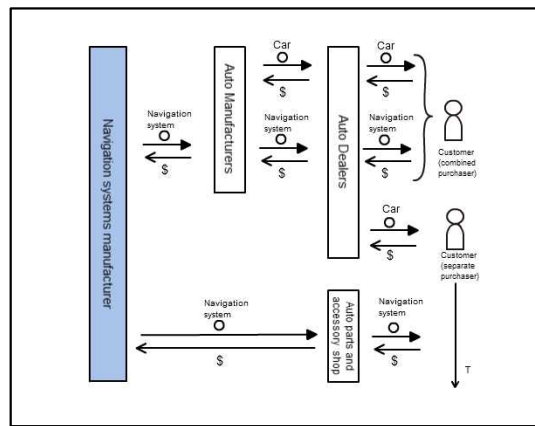
(A)「設計・創造」事例、(B)「分析」事例を組織内で蓄積・シェアする

成功パターン・失敗パターンを発見し、ナレッジ化する

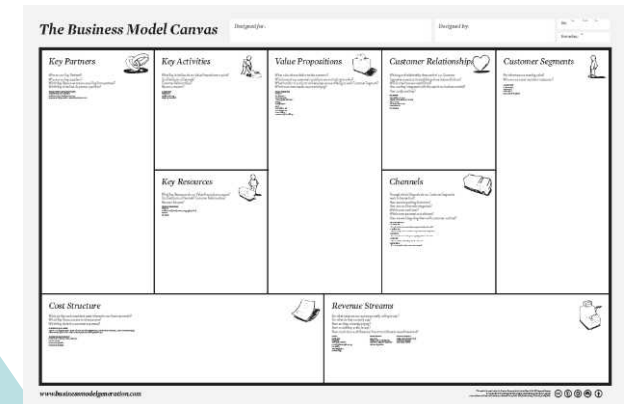
BMC変更履歴(ピボット履歴)を管理する(設計・創造)

7. まとめ

“経営者目線”のビジネスモデル設計技法 「ピクト図解メソッド」と「ビジネスモデルキャンバス」



ピクト図解



ビジネスモデルキャンバス

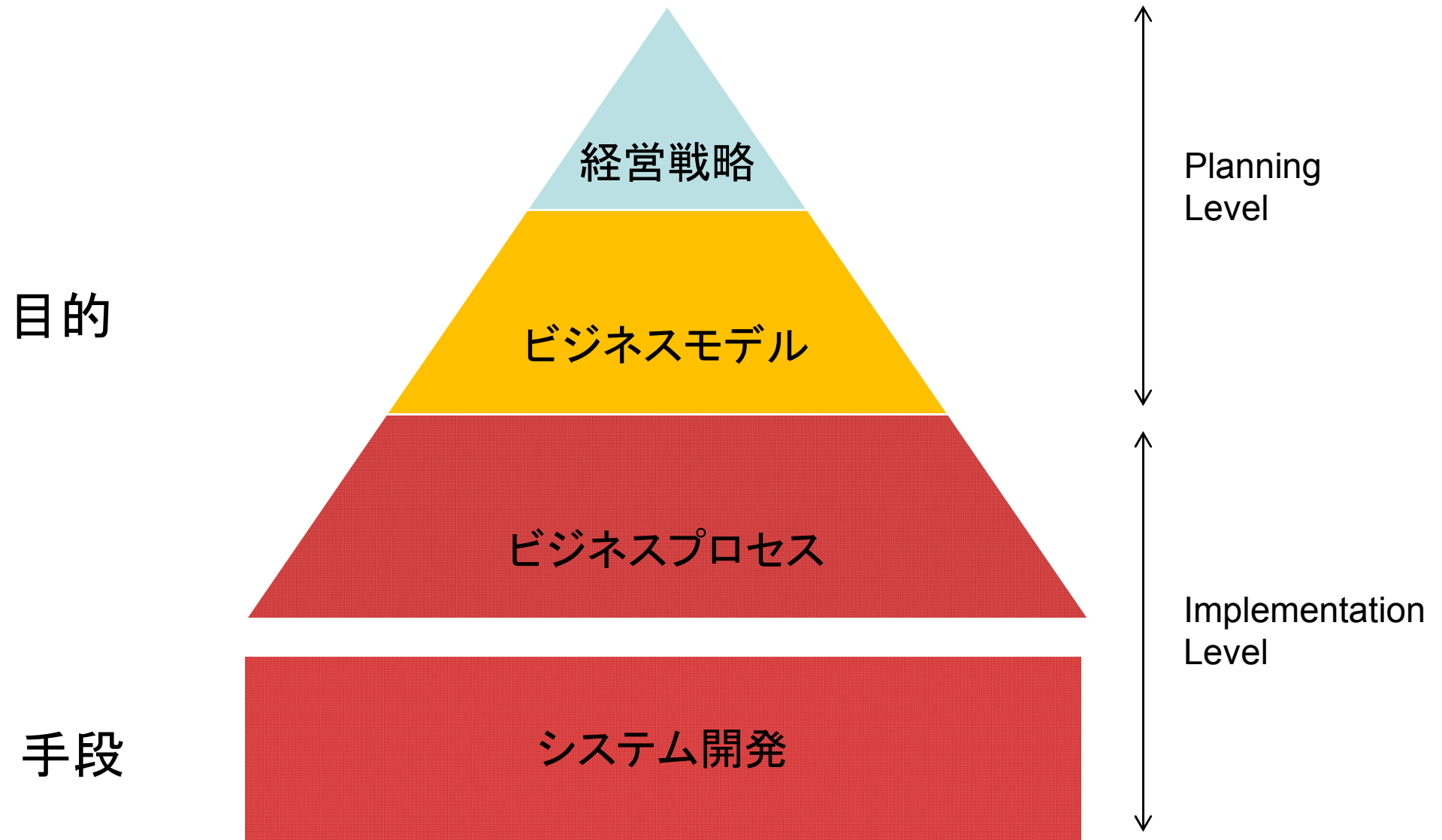
経営戦略

ビジネスモデル

ビジネスプロセス

システム開発

得意先顧客の「ビジネスモデル」を深く理解した上で、 ビジネスプロセス／システム開発を進めることが重要



今後について

「共創」パートナーを募集しています。ご興味のある方はお声がけください。

1. ピクト図解メソッドを使ってビジネスをしたい方
2. ピクト図解メソッドを学校教育の場で使ってみたい方
3. 一気通貫モデリング・ツールに興味のある方

「ビジネスモデル」と「ビジネスプロセス／システム開発」をシームレスに連動させ、上流から下流まで一気通貫して設計できるモデリング・ツールを一緒に作りませんか？

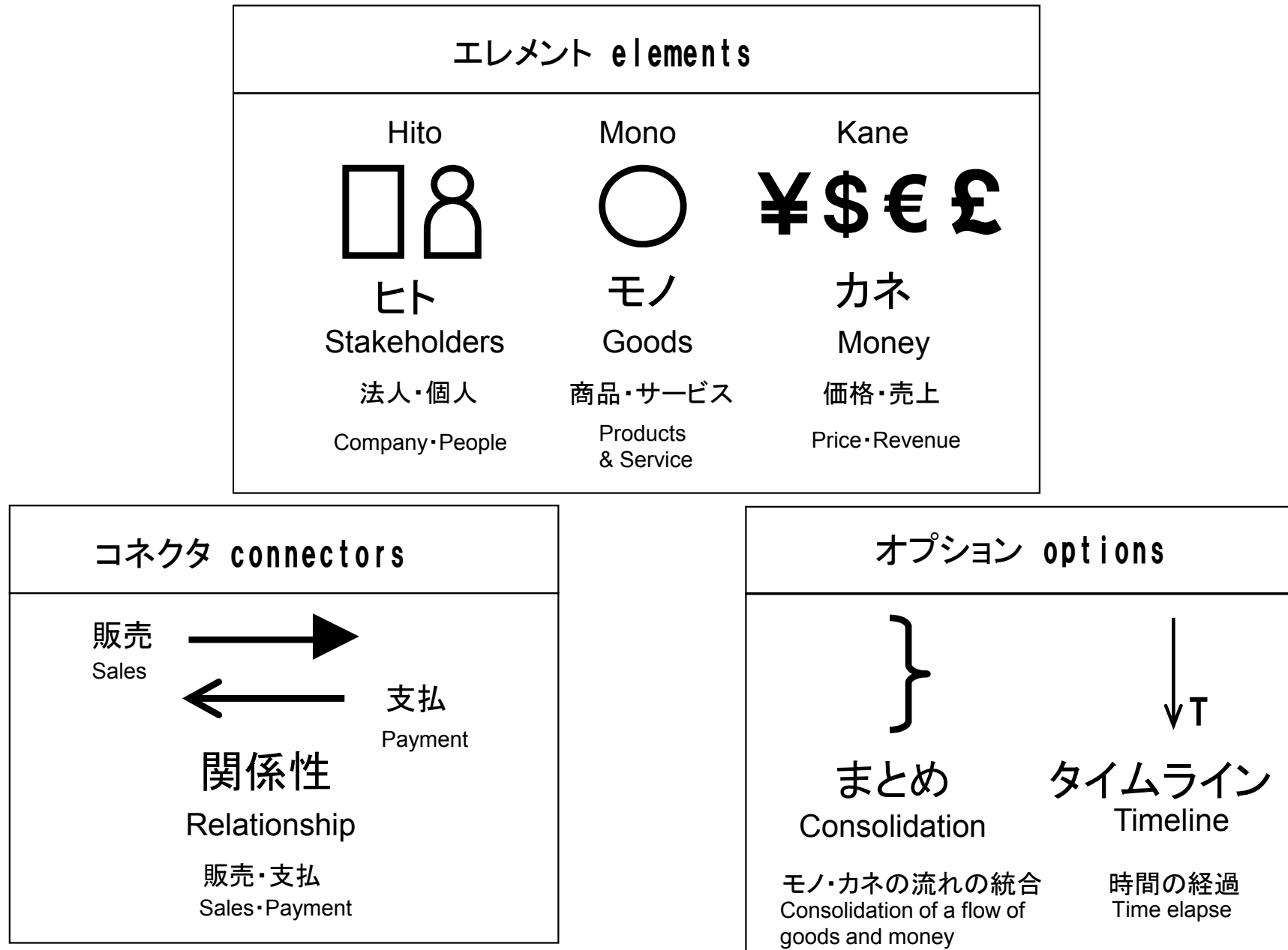
＜参考資料＞

ピクト図解メソッドは海外とのビジネス交渉で威力を発揮します。

非言語コミュニケーションツール (Shared Visual Language)

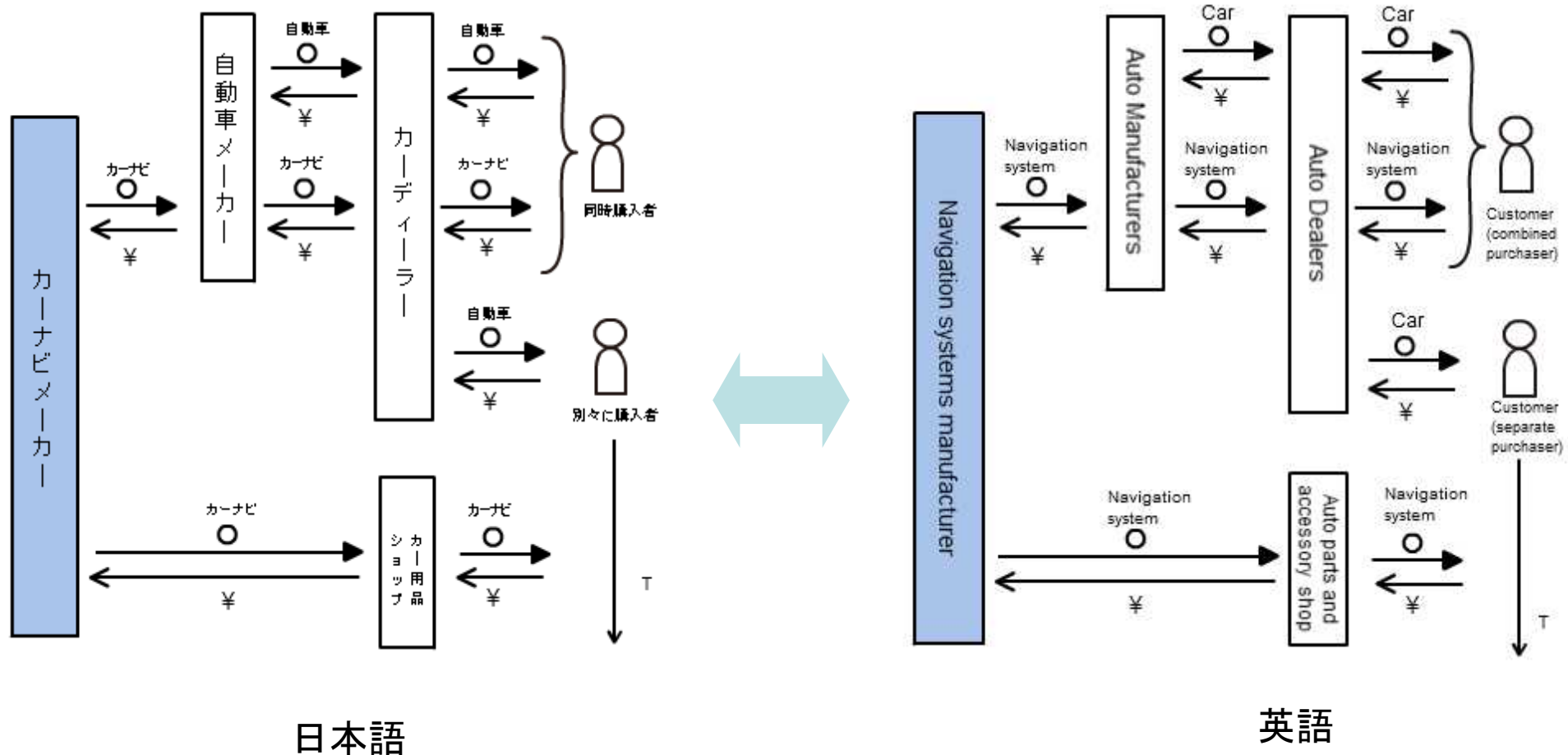
ピクト図解®表記ルール1: シンボル記号

PICTO-ZUKAI Diagram - Rule No.1: Symbols

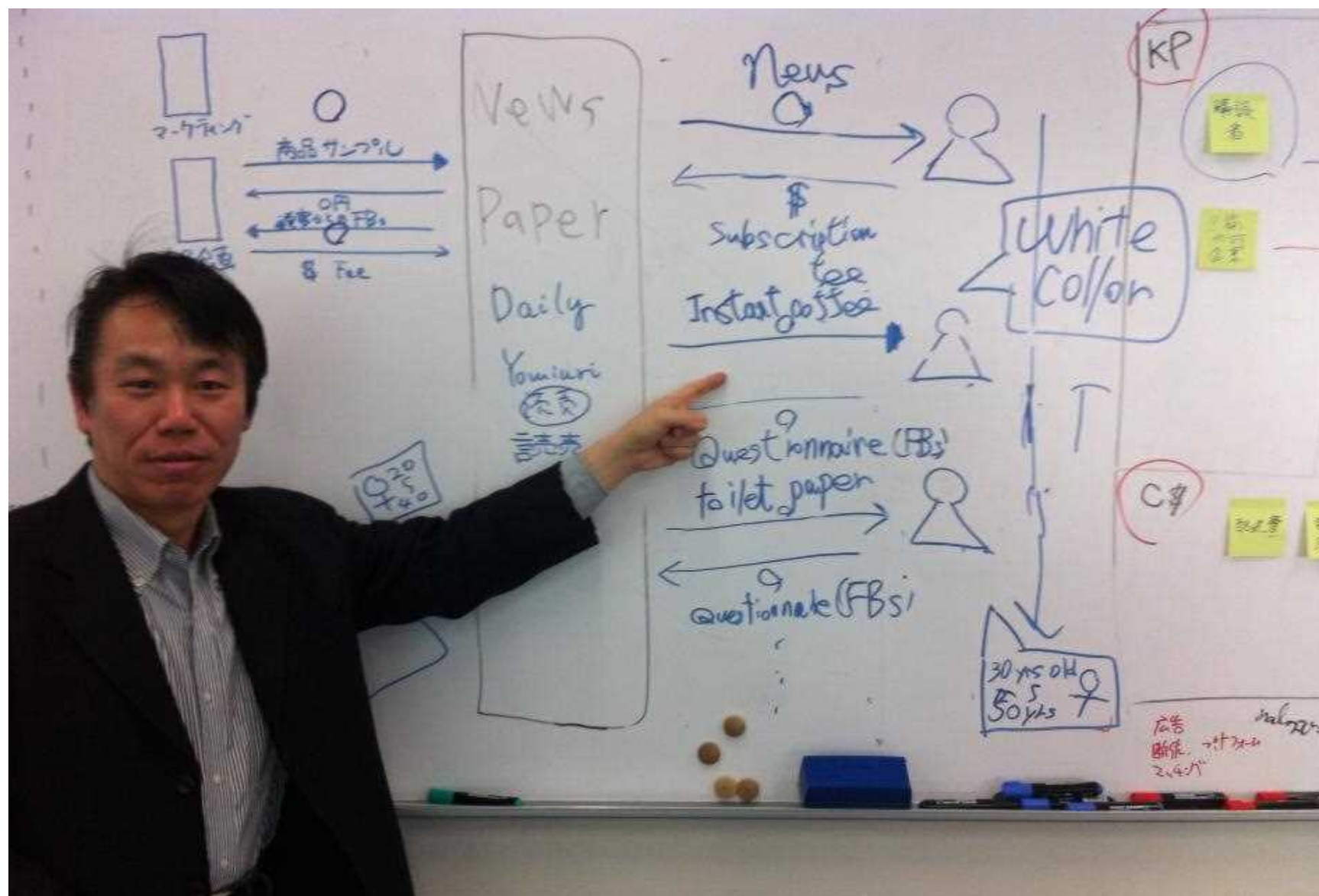


言語の壁を越える「ユニバーサル共通言語」

ピクト図は何語に翻訳しても「幾何学的な形」は変わりません。



PICTO-ZUKAI Diagram を使って英語でプレゼンする



PICTO-ZUKAI books worldwide アジア圏3ヶ国で翻訳出版

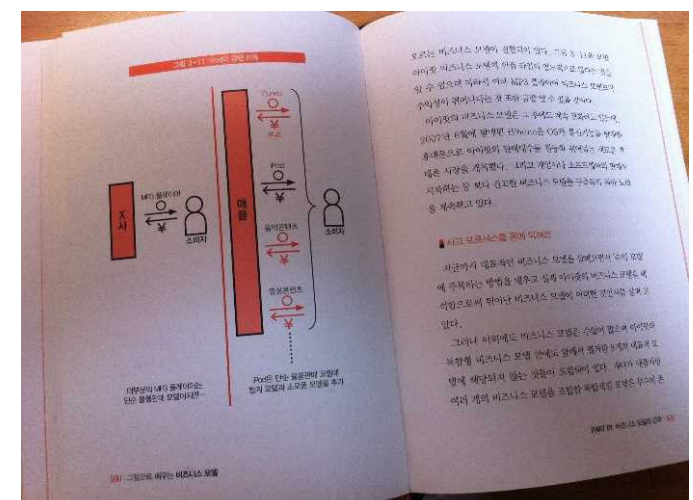
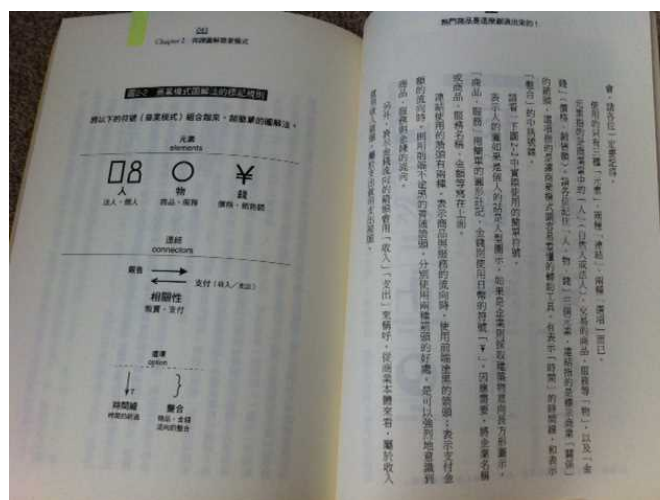
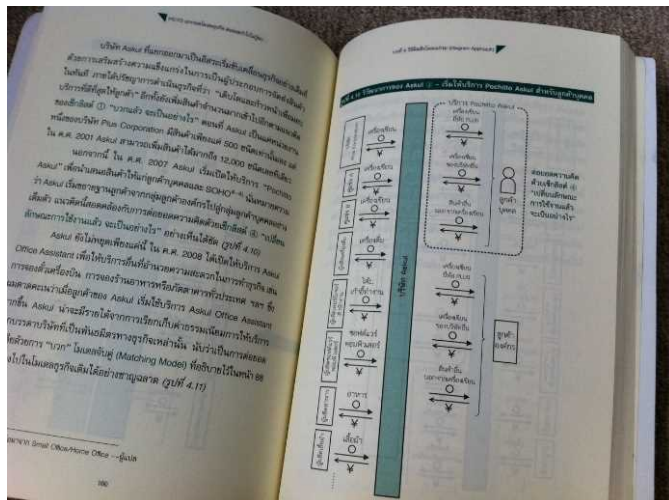
タイ語版



中国語版



韓国語版



世界共通の非言語ビジュアルシンキング



シンボル記号で考える

ピクト図解[®]メソッド

Think visual
with symbols.

ご清聴ありがとうございました。

ご感想をお聞かせください。 info@3w1h.jp