



# 現場の改善への初手は



稲垣 彰 徳島県よろず支援拠点コーディネーター

現場の改善には、現状把握から始めることが肝要です。

## はじめに

企業経営においては、社会状況や経営環境に応じた変革は重要です。変革することが改善という結果につながるものが最良であると言えますが、必ずしもそうなるとは限りません。その違いがどこにあるのかといえば、適切な対策が講じられているか否かに関わると思います。適切な対策を講じるためには、正確に現状を把握して、その状況に応じた対策を講じることが必要です。経営者は、普段から現場を含めた事業全体への把握や理解が必要であると思います。

## わかっているつもり

経営者は、自分の会社なのだから「自分が一番よく知っている」と考えられているでしょう。確かに、それは間違っていないとも言えますが、正しいとも言い切れない面があると思います。自分の顔が自分の眼では見えていないのと同じです。鏡を通して間接的に見ることや、他人の眼を通して知ることはできますが、直接的に自分の眼で見ることはできません。ビジネスにおいては、この間接的に知ることがとても重要になることが多いと思います。例えば、自社の製品やサービスに対する顧客の意見や印象などは、とても重要であり知りたい情報であると思いますが簡単には手に入りにくいものです。

## 企業の現状を把握する

顧客の声（意見や印象）は、比較的手に入りにくいものかも知れませんが、自社の現状を把握することに役立つツールがありますのでここで紹介します。「ビジネスモデルキャンバス」(BMC)というツールです。このツールを使うことで経営者は会社の現状を間接的（客観的）に把握することができます。このツールの有効性を高めるポイントは、周知を集めて活用するという点にあります。経営者1人で考えることや使うのではなく、できれば会社すべての人の周知を集約できれば、現状を映す鏡になり得ます。

## 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) は次の9つの枠（窓）から構成されています。  
①顧客セグメント (Customer Segments)  
②価値提案 (Value Propositions)  
③チャネル (Channels)  
④顧客との関係 (Customer Relationships)  
⑤収益の流れ (Revenue Streams)  
⑥リソース (Key Resources)  
⑦主要活動 (Key Activities)  
⑧パートナー (Key Partners)  
⑨コスト構造 (Cost Structures)  
例えば、ユニクロについて考えてみると、資料1のような構造をしており、大まかにはエンジニアリング系、マーケティング系、

パートナー 各種素材メーカー 物流会社 デザイナー 素材研究会社 広告会社	主要活動 大量生産 生産地分散 安価な労働力 リソース 同一形式店舗 均一なサービス品質 省力化	価値提案 良い品質 有名デザイナーとコラボ 定番供給継続 豊富なサイズ感 安定的なイメージ	顧客との関係 良い商品が欲しい 安い商品が欲しい チャネル 宣伝(TV、チラシ) オプションサービス 試着 インターネット	顧客セグメント 一般顧客 ネット顧客 一部の企業
コスト構造 人件費の削減 店舗デザインの工数削減 原価の低減			収益の流れ 基本的に定価販売 オプションサービスでの料金設定 一定の収益率の確保	

資料1：ビジネスモデルキャンバス

ファイナンス系の集合体となっています。

まず、各枠にどのような事柄や文言を書き込むのかを説明します。

- ①**顧客セグメント**は、端的にいうと「誰のために価値を創造しているのか」という事柄を挙げて書き込みます。具体的には、主要な顧客を表す文言が入ります。家事の負担を軽減したい主婦やコストダウンを図りたい中小企業などという、その顧客がどんなことを期待しているのかも、あわせて書いておくと分かりやすくなります。
- ②**価値提案**は、「企業が顧客の問題を解決しニーズを満たす」という事柄をあげて書き込みます。具体的には、品質が良い、ブランドがかっこいい、サービスが落ち着くなどという、顧客がなぜ競合会社の製品やサービスではなく自社の製品やサービスを選んくれるのかという理由となる価値に関する文言が入ります。
- ③**チャネル**は、「価値の提供に使う手段や流通・販売経路」という事柄を挙げて書き込みます。具体的には、顧客とどのようなコミュニケーションを図り、製品を販売するのか、アフターサービスなどを提供し、顧客とつながるルートを確保するのかなどに関する文言が入ります。展示会や店舗販売、ショールーム、インターネット販売、法人営業などが当てはまります。
- ④**顧客との関係**は、「顧客は企業とどのような関係を築き、維持したいと考えているか」という事柄を挙げて書き込みます。具体的には、カウンセリング、コンサルティング、会員制や長期契約など企業と顧客との関係性の深さ、長さなどを表現する文言が入ります。
- ⑤**収益の流れ**は、「価値提案が生み出す収益の流れ」に関する事柄を書き込みます。具体的には、定価販売、サブスクリプション料金、メンテナンス料金などという顧客はどの価値にお金を払い、どのくらいの売り上げが上がるのか、一度きりなのか継続的なものなのか、他者に比べて高いのか低いのかなどの文言が入ります。
- ⑥**リソース**は、「価値を創出して提供するために必要な資源」に関する事柄を書き込みます。具体的には、資金、物流システム、生産技術、店舗、特許、スタッフなどという、企業が顧客に価値提案を行うために必要となる、どのような資源を有しているのかという文言が入ります。
- ⑦**主要活動**は、「価値提案を生み出すために必要となる活動」に関する事柄を書き込みます。具体的には、低コスト生産、多品種少量生産、ブランドマネジメント、コンサルティング営業などという、企業が主に行なっている活動に関する事柄を詳細に表現した文言が入ります。
- ⑧**パートナー**は、「企業の活動に協力・支援するパートナー」に関する事柄を書き込みます。具体的には、自社だけでは賅えない主要活動に関することや、リソースを提供してくれるパートナー及びその機能に関する文言が入ります。物流、販売代理、大学などの研究室などのパートナーがあてはまります。
- ⑨**コスト構造**は、「固定費と変動費」に関する事柄を書き込みます。具体的には、主要活動、リソースに関する人件費、地代家賃、原価などの費用、外注費などのパートナーへの支払いなどに関する文言が入ります。説明を参考に、上記の9つの枠（A3版）に該当する事柄を、できれば全社員が感じること、考えることをブレインストーミング的に挙げて書き込んでいきます。ビジネスモデルキャンパスはあまり時間をかけず短期間で一気に仕上げることも意識してもらうと良い

と思います。実際的には書き込む時には付箋の利用をお勧めします。付箋に書き込んで、該当する枠に貼るという手順で行くと、類義語をまとめるなどというその後の整理もしやすくなります。

企業では多くの人が従事しておりたくさんの方が一箇所に集まって作ることは難しいため、いくつかのグループ（4～9人）に分かれて作成することも可能です。何枚が作成されたビジネスモデルキャンパスを眺めつつ現状を把握しながら、それぞれ何枚が作成されたビジネスモデルキャンパスのそれぞれの枠に挙げた文言を整理し、最終的に一枚にまとめ上げることも有効であると思います。そうすることで、より一層自社の強みや弱みという現状を把握することができると思います。

また、このツールは単なる自社の現状把握だけのツールではなく、競合の現状把握にも利用できます。

今回は紙面の関係上現状把握について記載していますが、企業の変革や製品のイノベーションを手助けすることができるという利用の方法もあります。

ビジネスモデルキャンパスは鳥の目と言われるもので全体を捉えることに有効です、これとは逆に虫の目と言われるバリュープロポジションキャンパスというツールもあり、この二つを合わせて利用することで、有効性が一層高まるとも言われています。また、機会があればバリュープロポジションキャンパスについてもお話しできればと思います。

まずは、ビジネスモデルキャンパスを使って現状把握を行い、自社の方向性など目指す事柄と現状が同一線上にあるのかを把握してみてください。

紙面だけの説明では具体的に利用できるのかわからない、または疑問点が残るなどと思われる方は是非、徳島県よろず支援拠点にご来訪ください、丁寧にご説明させていただきます。

また、徳島県よろず支援拠点では、このビジネスモデルキャンパスに限らず多様な経営知識に関して、十分な説明や支援を行うことができるコーディネーターが在籍していますので、是非一度訪問され利用されることをお待ちしております。

著者略歴：稲垣 彰（いながき・あきら）

共創経営企画事務所代表

中小企業診断士／認定経営革新等支援機関  
／ビジネス法務エキスパート／情報処理技術者（情報セキュリティマネジメント）／  
SNS上級マネージャー

よろず支援拠点の連絡先は以下のとおりです。

## 徳島県よろず支援拠点

徳島県徳島市南末広町5番8-8 電話 088-676-4625  
徳島経済産業会館2階  
HP <https://yorozeu-tokushima.go.jp/>

### 受付時間

【平日】9:00～17:45

【休日相談会】

●第1・第3土曜日 10:15～17:00 アミコビル9F

●第2・第4日曜日 10:00～17:00 徳島駅前ポツポ街

（最新情報を確認して下さい）

新型コロナウイルスに関する経営相談窓口を設置しております。相談希望の方は上記、徳島県よろず支援拠点にご連絡ください。