

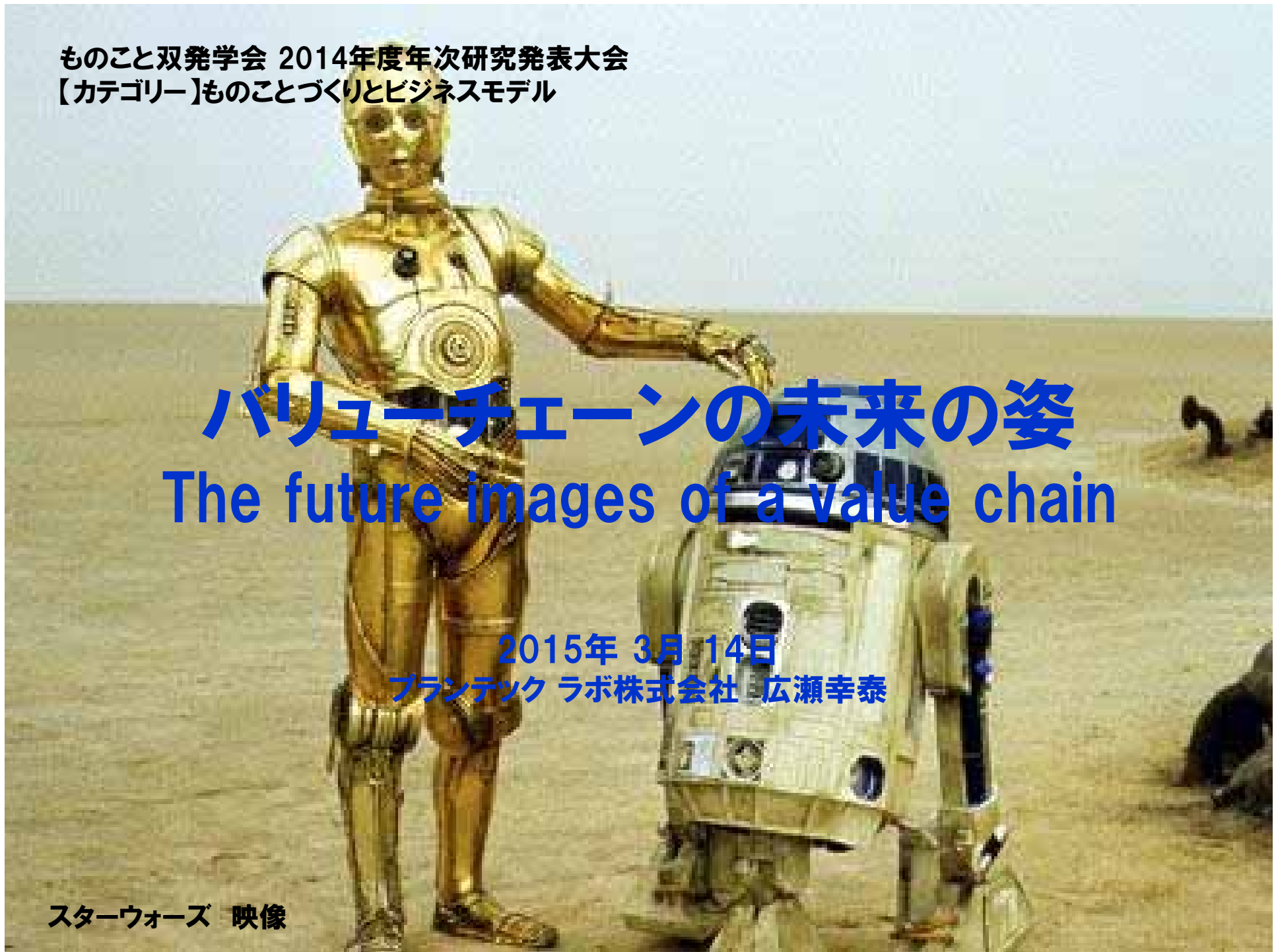
ものこと双発学会 2014年度年次研究発表大会  
【カテゴリー】ものことづくりとビジネスモデル

# バリューチェーンの未来の姿

## The future images of a value chain

2015年 3月 14日  
ブランテック ラボ株式会社 広瀬幸泰

スターウォーズ 映像



## バリューチェーンの未来の姿について

# コト起点で経済が回る時代になると、モノ作りのバリューチェーンはどんな姿になるだろうか。

---

これまで製造業などのモノ作り企業は、調達から販売・サービスへと直列的なバリューチェーンを築いてきた。

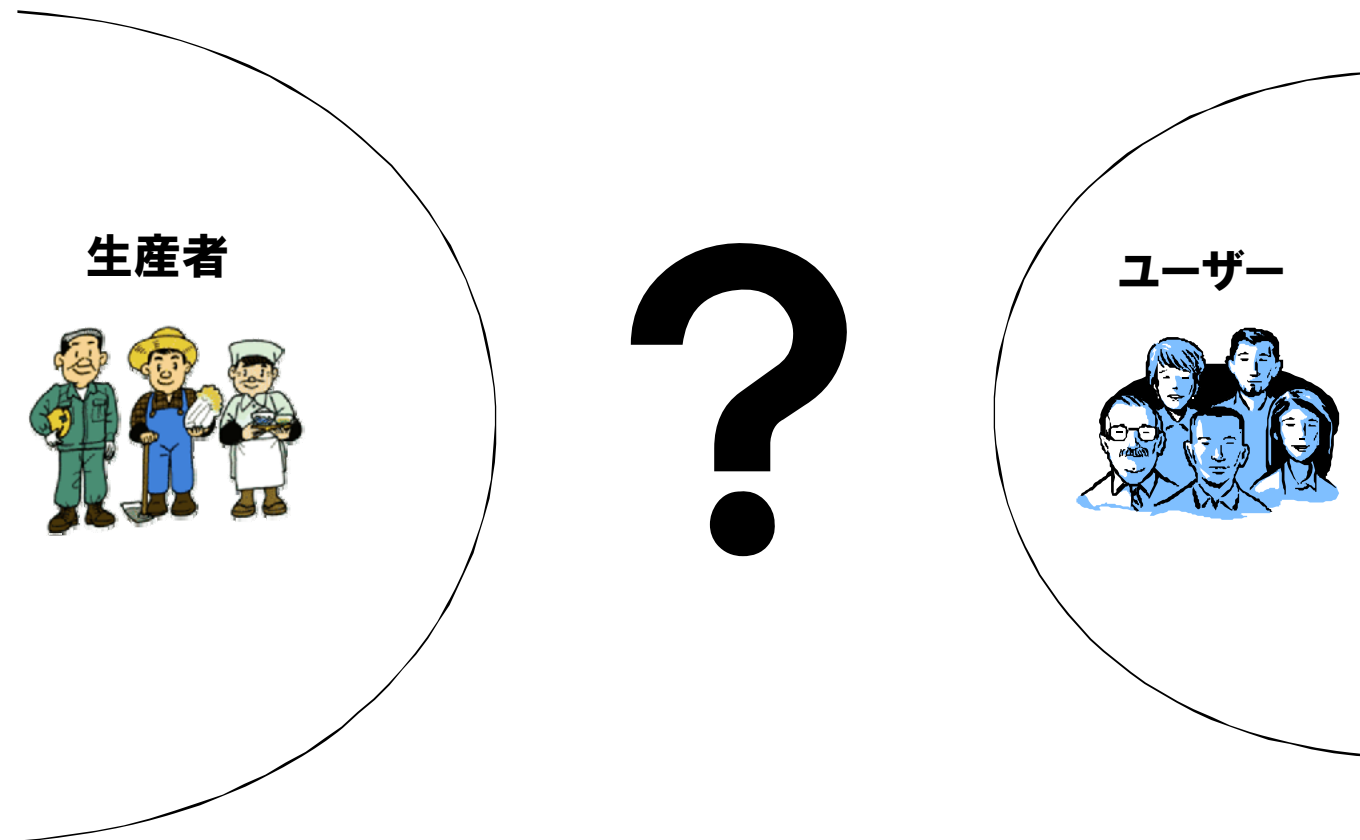
ウェブの普及は、ユーザーにバリューチェーンに関わる機会を与え始めている。例えばクックパッドのように数千万人の会員が閲覧・投稿するレシピサイトは、食のコトを仲介する場となって、いまや食品メーカーの事業戦略に大きな影響を与えている。

ここでは仮説としてバリューチェーンや流通の将来の姿をモデル化して投げかけてみたい。未検証のまま仮説を積み上げた論旨展開となることに予めご注意いただきたい。

1. **予測の仮定**（仮定にも予測が含まれている）
2. **ビジネスモデルはどうか**
3. **バリューチェーンはどうか**
4. **最後に**

## 1. 予測の仮定

ここでは生産者とユーザーの間で起きている  
変化について考えていきたい

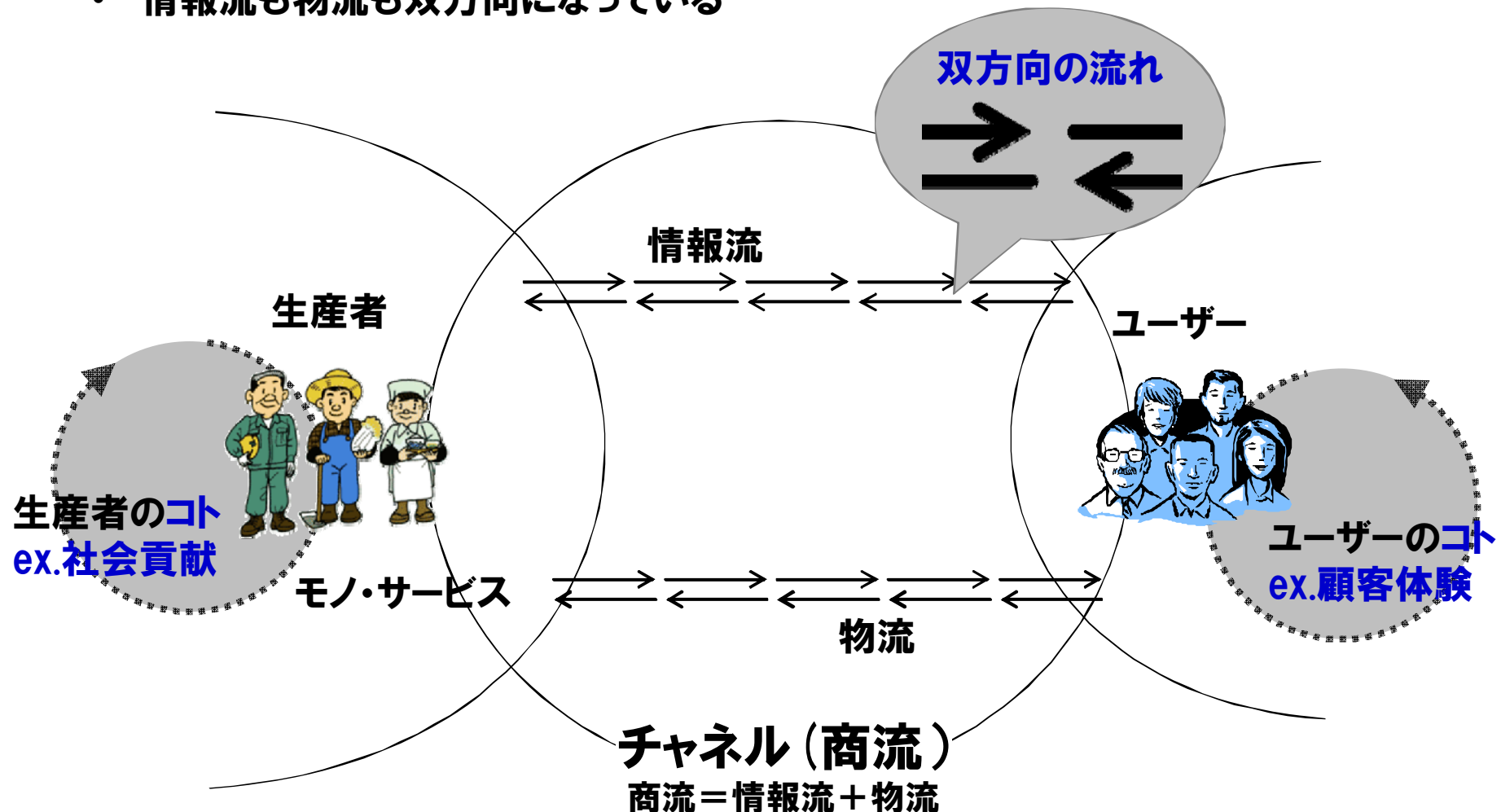


生産者: 第一次産業、第二次産業、第三次産業 (情報サービスを除く) の全てが該当する。

## 1. 予測の仮定

昨今は、生産者とユーザーが対称的になりつつある(ネット等、技術のおかげ)

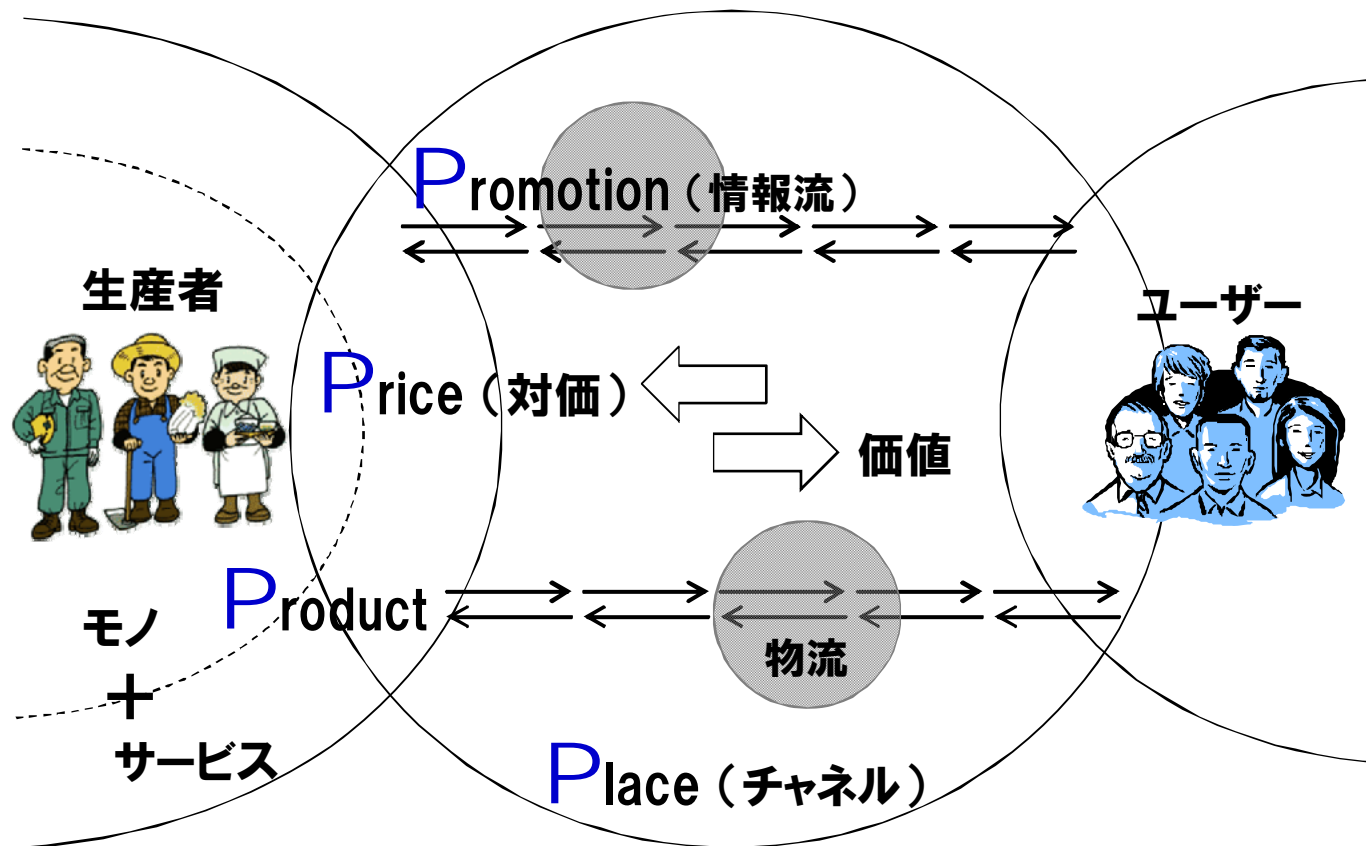
- コトは、生産者とユーザーの双方で作られている
- 情報流も物流も双方向になっている



## 1. 予測の仮定

これを踏まえて、ユーザーと生産者をつなぐ4P(マーケティング・ミックス)の姿を想像したい

※一般的な4P(by フィリップ・コトラー)の枠組みを踏襲するつもりはありません



Product:モノだけでなくサービスを含んだ包括的な概念。

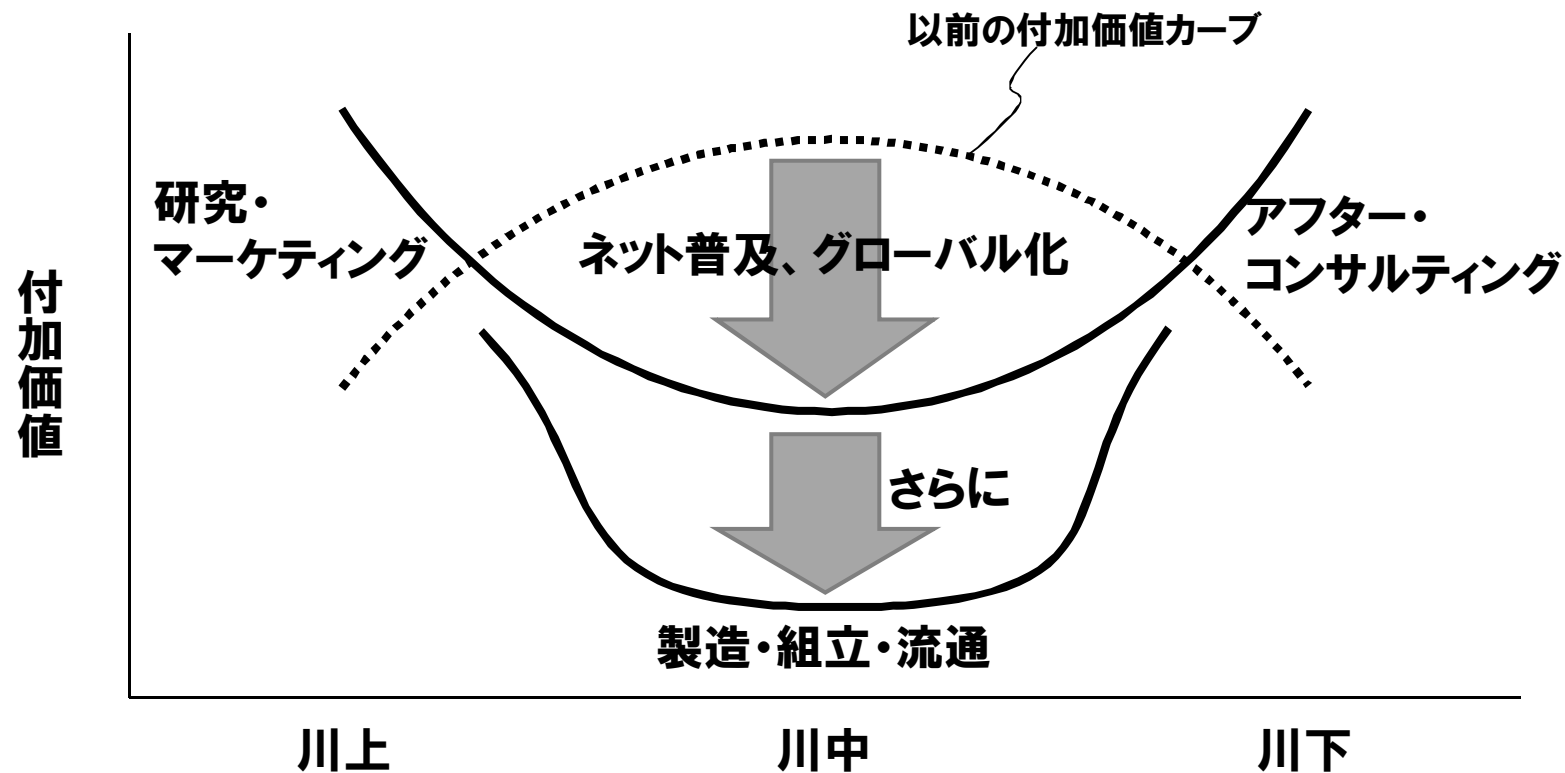
生産者:第一次産業、第二次産業、第三次産業(情報サービスを除く)の全てが該当する。

## 1. 予測の仮定

# 【仮定】川中の付加価値はゼロに近づく

- (背景)
- 川中が極限まで効率化
  - 生産者とユーザーの関係が双方向化(川上も川下も、川中に依存しなくなる)

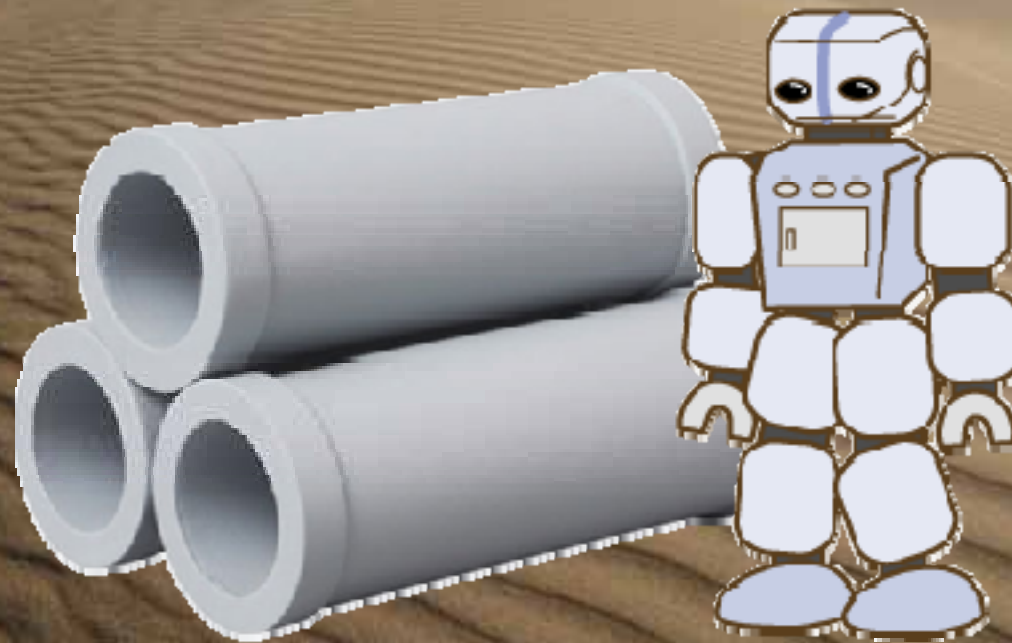
付加価値カーブは既に“スマイル”になっているが...



## 1. 予測の仮定

# 【仮定】Place(流通チャネル)の戦略価値もゼロに近づく

チャネルは、土管とロボットのようなものになる



調査、接触、  
マッチング、交渉、  
ファイナンス、、、  
等々おまかせあれ

- ※ 土管は「流れる」(自動詞)、ロボットは「流す」(他動詞)を意味。
- ※ 戦略価値ゼロは対価ゼロ(無料)という意味ではない。  
従属変数的(単独では訴求しえない存在)になり、戦略的な価値がゼロになるという意味。



## 1. 予測の仮定

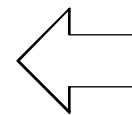
つまり、4Pが3Pになる

マーケティング・ミックスは3Pで組み立てられる

Product

Price

~~Place(チャンネル)~~



この戦略価値がゼロ

Promotion

## 2. ビジネスモデルはどうなるか

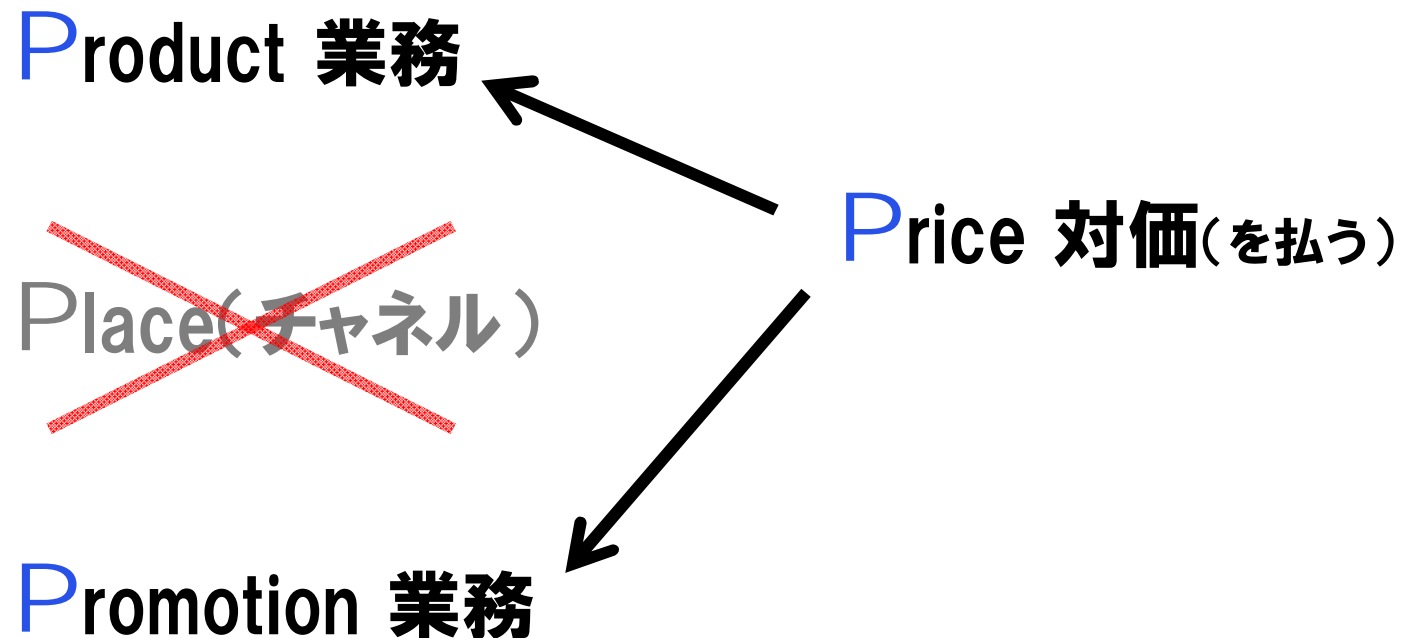
スターウォーズ 映像

## 2. ビジネスモデル(業務とお金の流れ)はどうか

(マーケティング・ミックスを、ビジネスモデルに置き換えて見る)

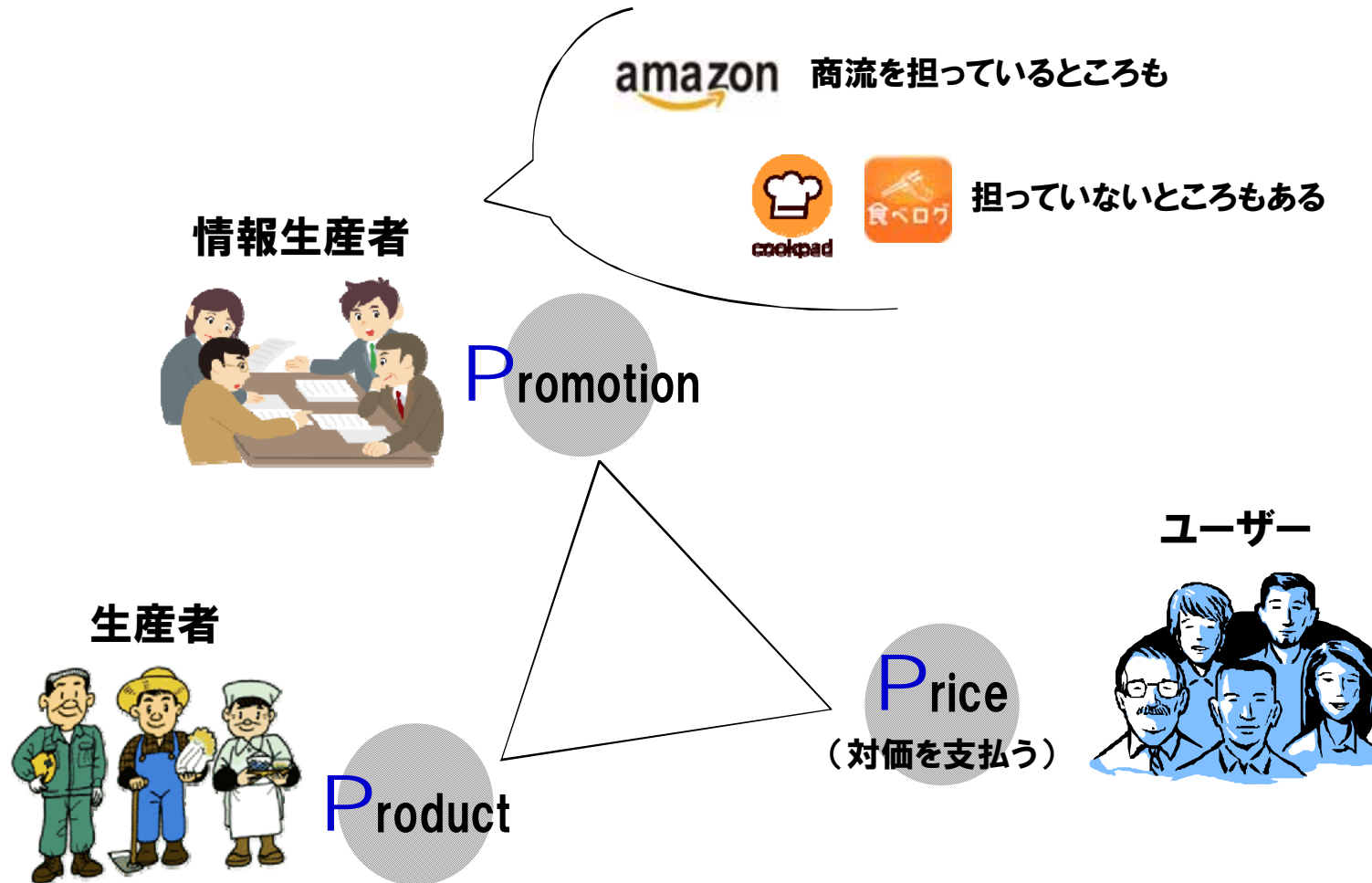
3P(戦略要素)を **業務とお金** に置き換えて見ると

付加価値はProductとPromotionで分け合うことになる



## 2. ビジネスモデルはどうか

ここで、3Pの主役を「ユーザー」「生産者」「情報生産者」とし、この3者間のビジネスモデルを考える。



【生産者】モノ作りや、商材としてのヒト作り(人材サービス)を行う産業。第一次・第二次・第三次産業という区分に関係なく。  
【情報生産者】情報の生産(分析、編集を含む)を担う。情報の流通も行うが戦略価値が低いとみなして「生産」面を強調した。

## 2. ビジネスモデルはどうか

**ビジネスモデルはこれまでより単純に考えられるようになる  
大別すれば、直接販売と間接販売の2つ**

というのも、  
ビジネスモデルが多様化してきたのは、流通が発達する過程で起きてきたこと。

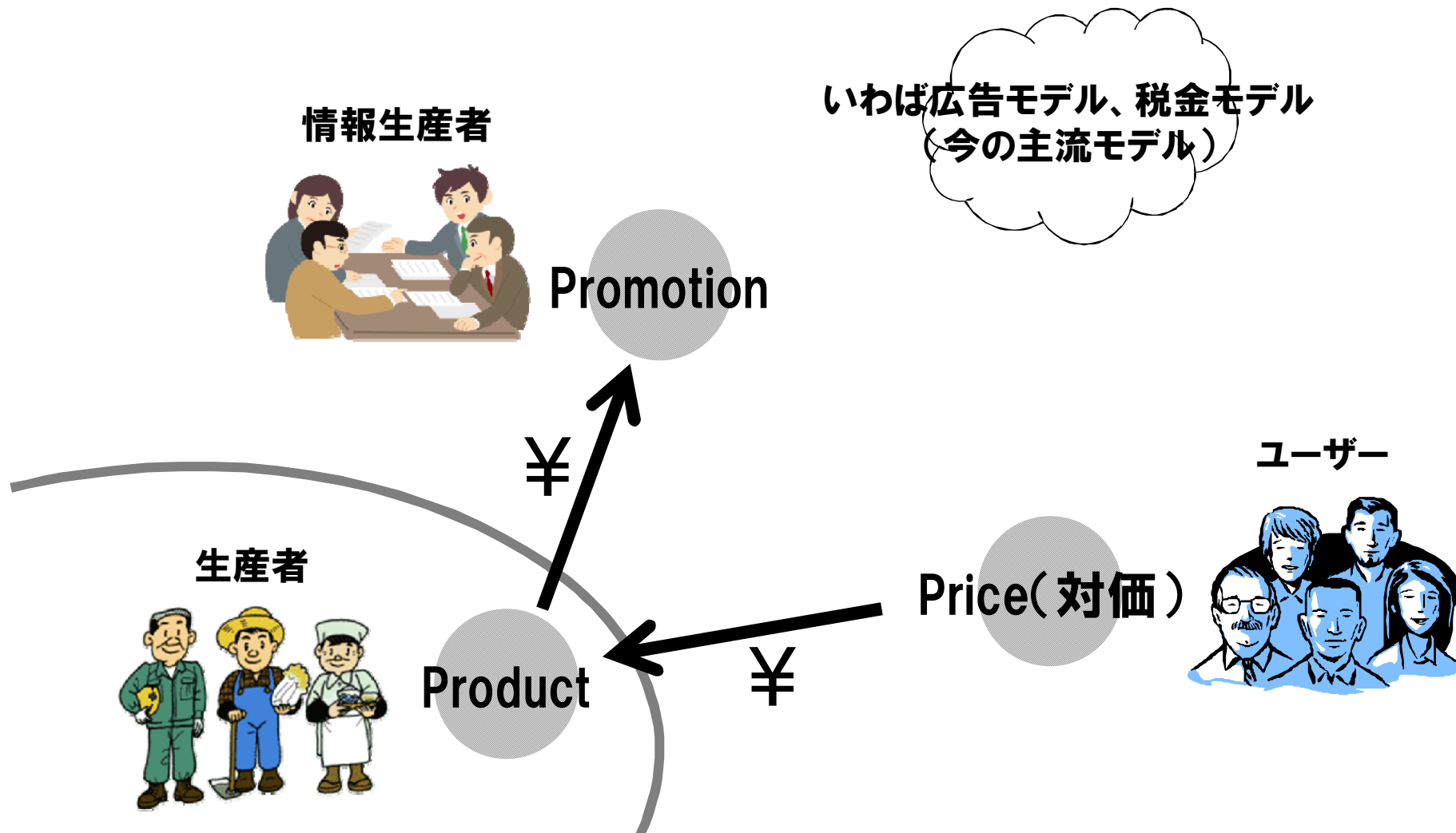
今後は流通チャネルで発生するリスクが最小化されていき、ここで稼ぐ機会が減る。

- 所要時間が短くなる
- 経費が減る
- 在庫が減る
- アンマッチが減る
- サーチが減る
- ……

どれもこれも解決されてしまう

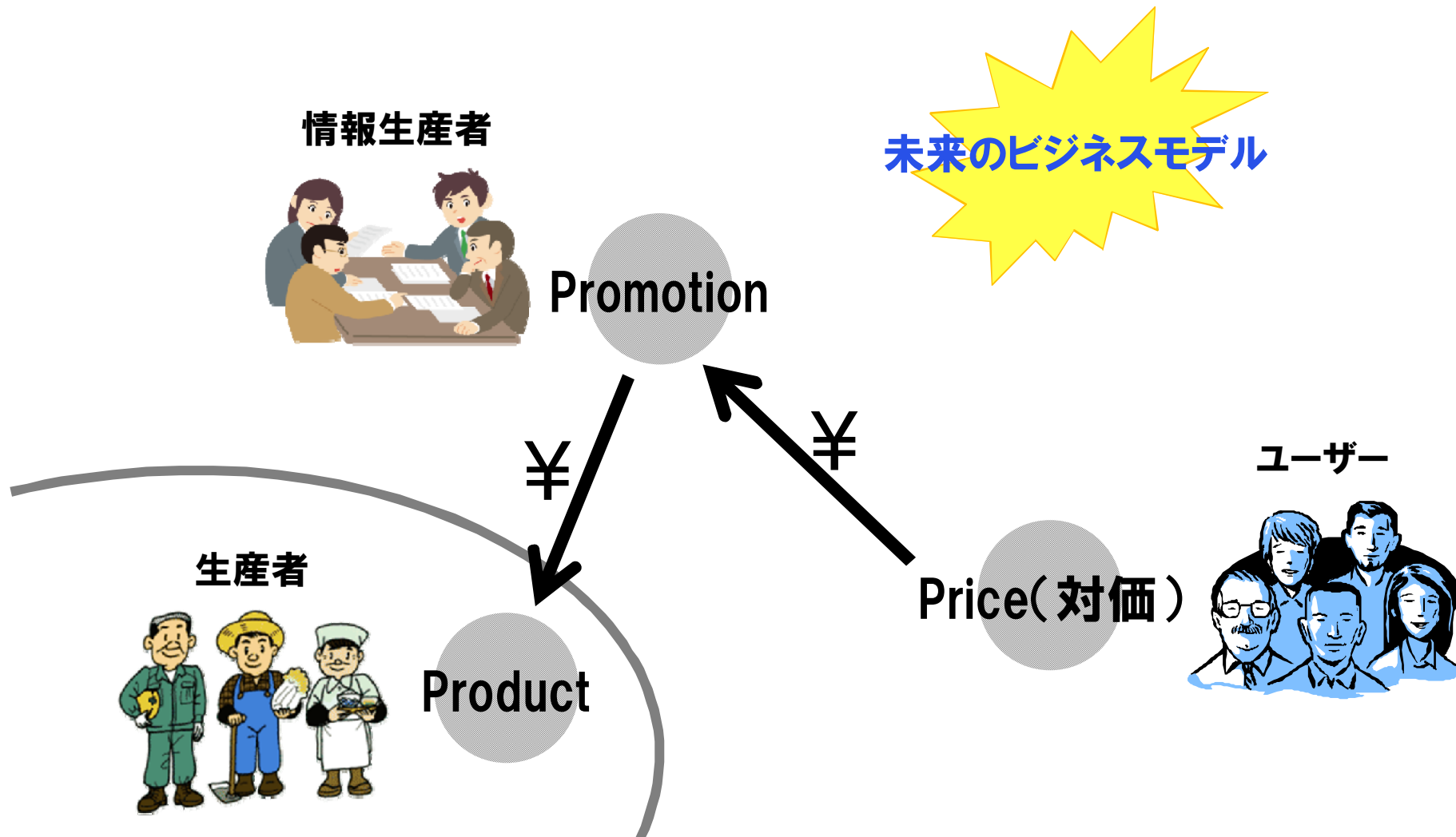
## 2. ビジネスモデルはどうか

生産者の立場で整理してみた  
(パターン1) 直接対価をいただくモデル = 直接販売



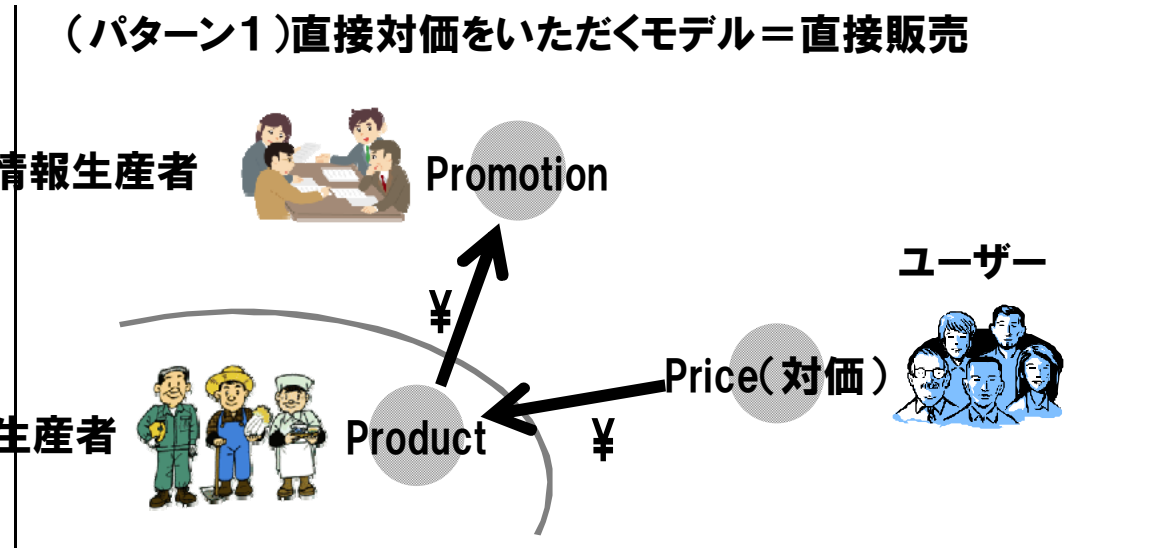
## 2. ビジネスモデルはどうか

生産者の立場で整理してみた  
(パターン2) 情報生産者を介して対価をいただくモデル = 間接販売

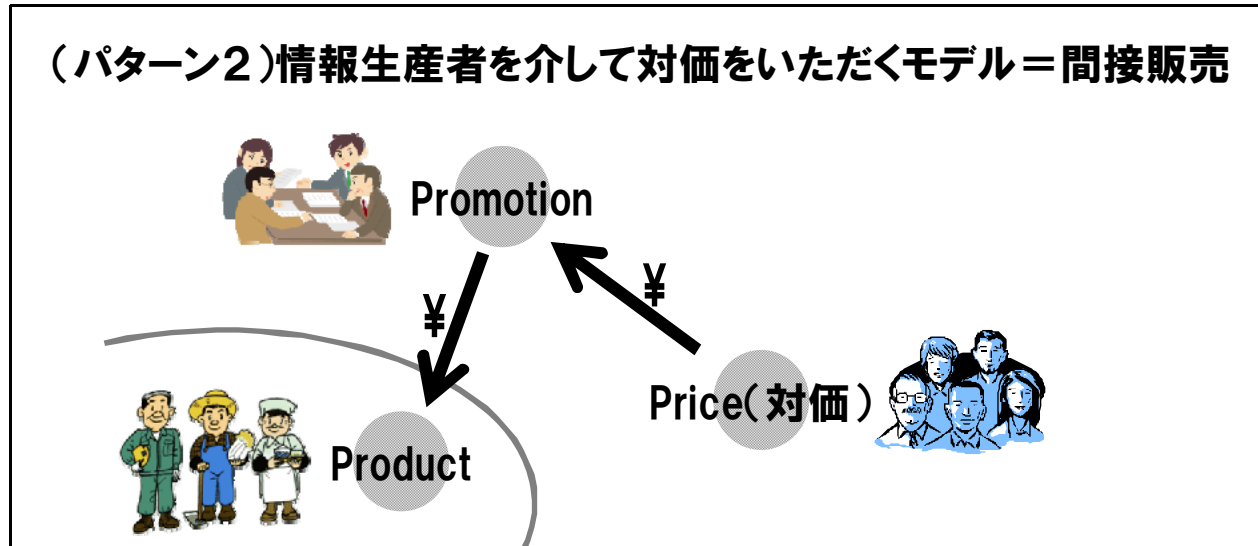
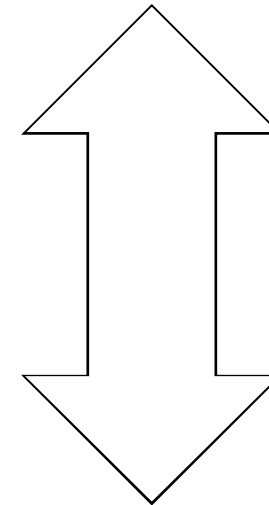


## 2. ビジネスモデルはどうか

### モデルはどう決定されるか？



製品体験が重要なら  
直接販売



情報体験が重要なら  
間接販売



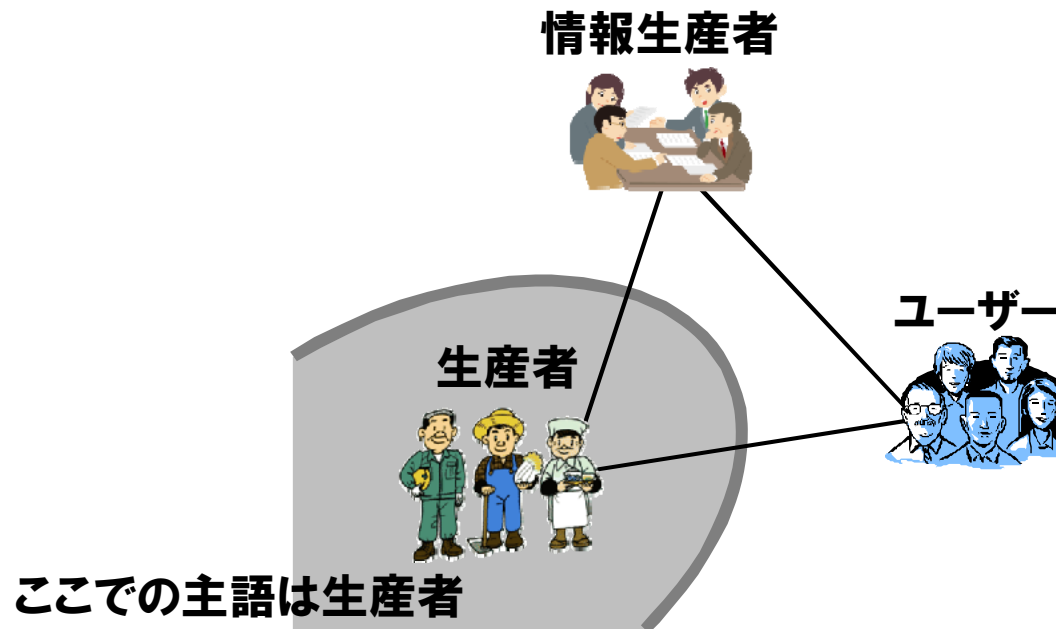
### 3. バリューチェーンはどうなるか

### 3. バリューチェーンはどうか

# 生産者のバリューチェーンはどうか？

## 前提となる2つの変化

- チャンネルが縮退する(折りたたまれる)ことで、生産者のユーザー接点が増す。
- 情報生産者の力を得て、関係形成が(川上にも川下にも)よりオープンになる。

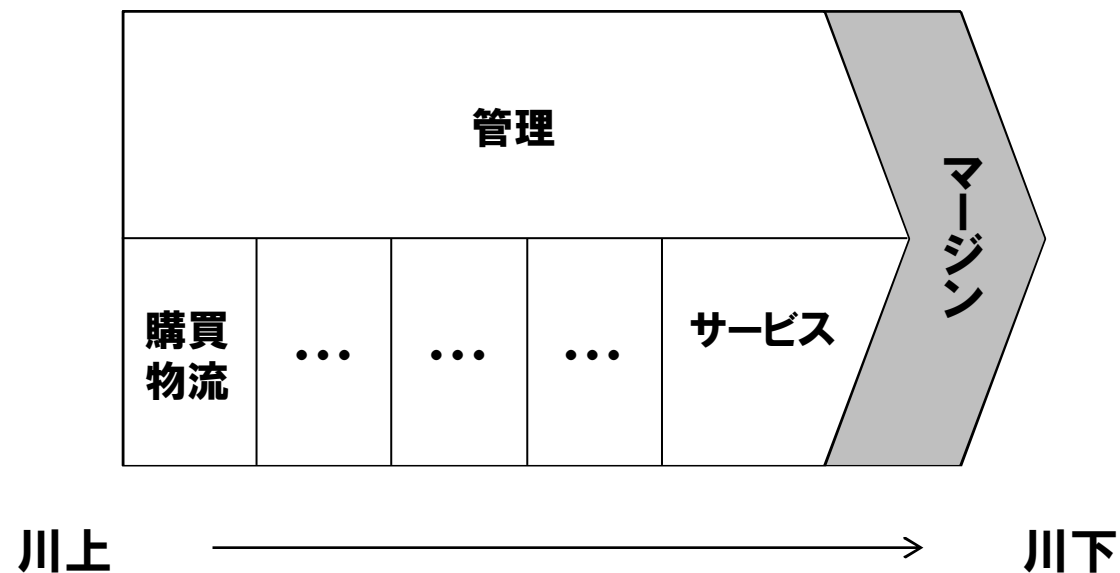


### 3. バリューチェーンはどうか

(予測の視点)

- ✓ ユーザーやサプライヤーとの関係
- ✓ マージンのいただき方

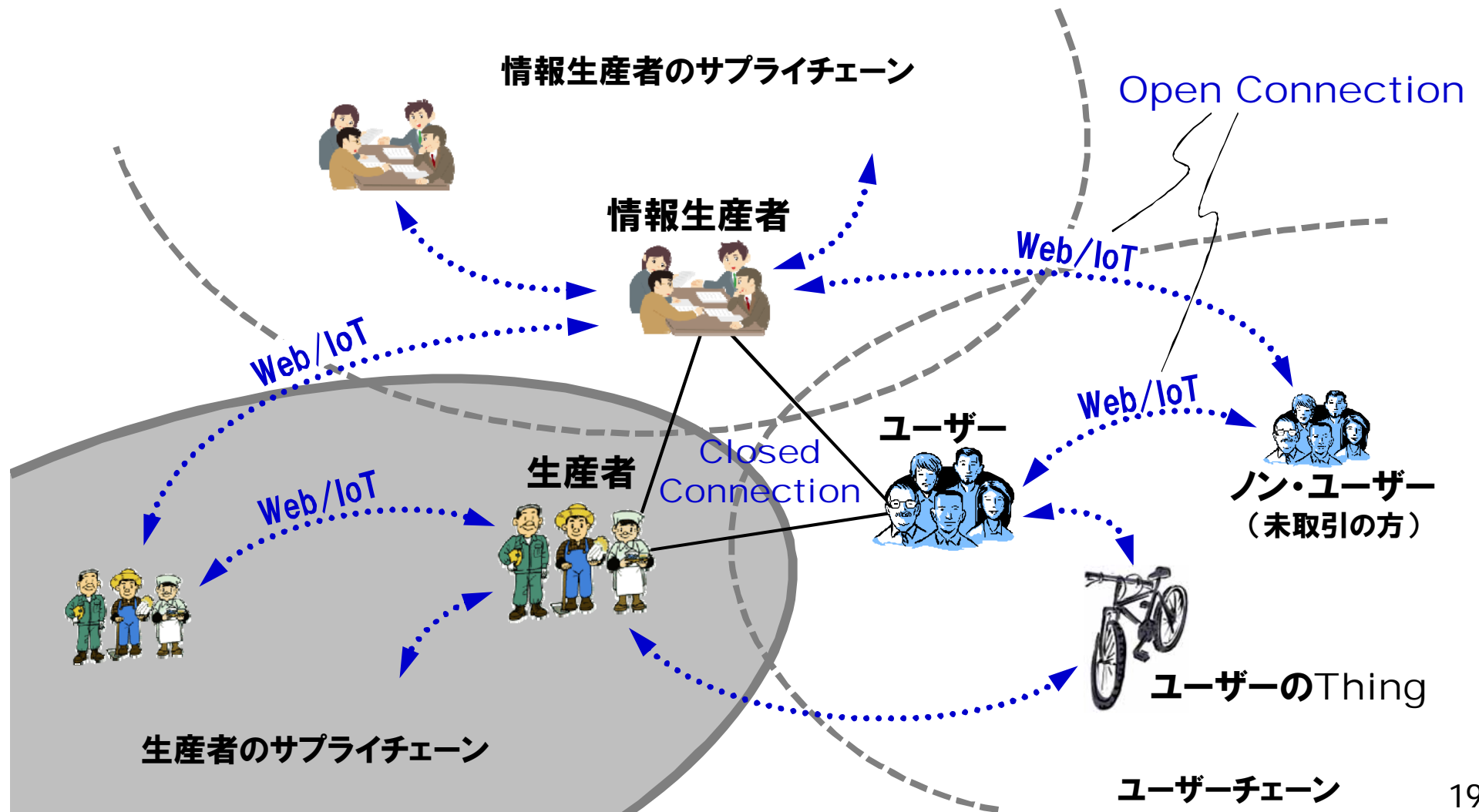
念のため、これまでのバリューチェーンの形(一部省略)



### 3. バリューチェーンはどうか

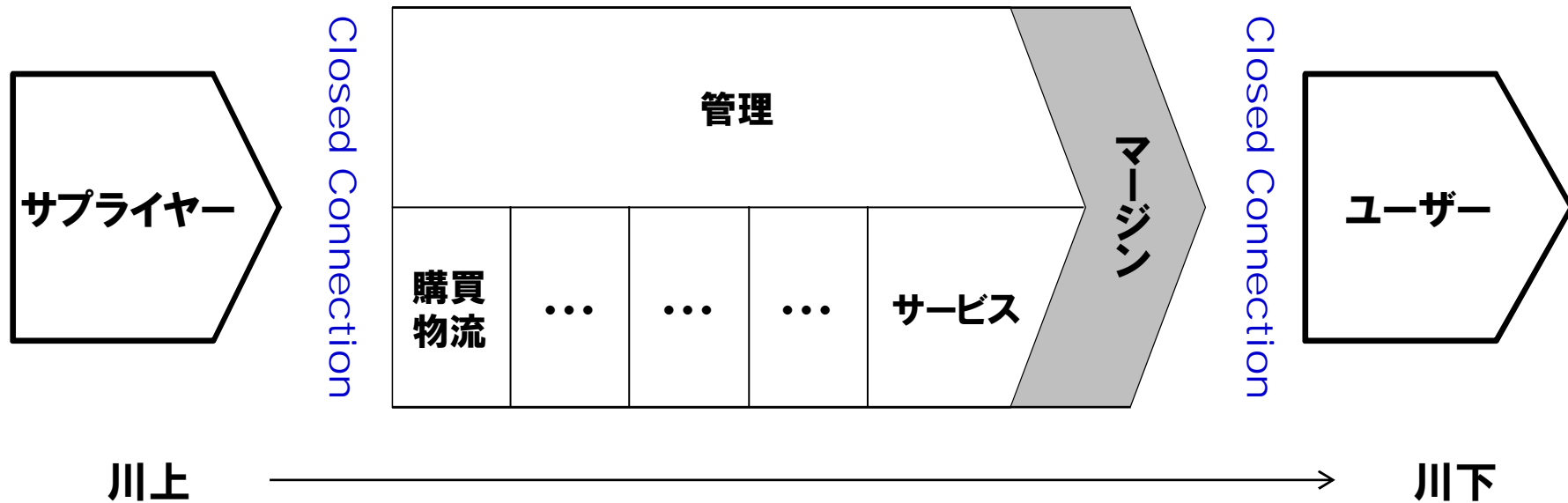
Web/IoTによって、ユーザーやサプライヤーがオープンに繋がるようになる。

- Closed Connection : 取引関係
- Open Connection : 取引に至っていない関係



### 3. バリューチェーンはどうか

**これまでのバリューチェーンは直列的に概念化されてきた。**  
暗黙に、川上にサプライヤー、川下にユーザーを想定していた。  
いずれも特定の相手を想定したClosed Connectionの関係。

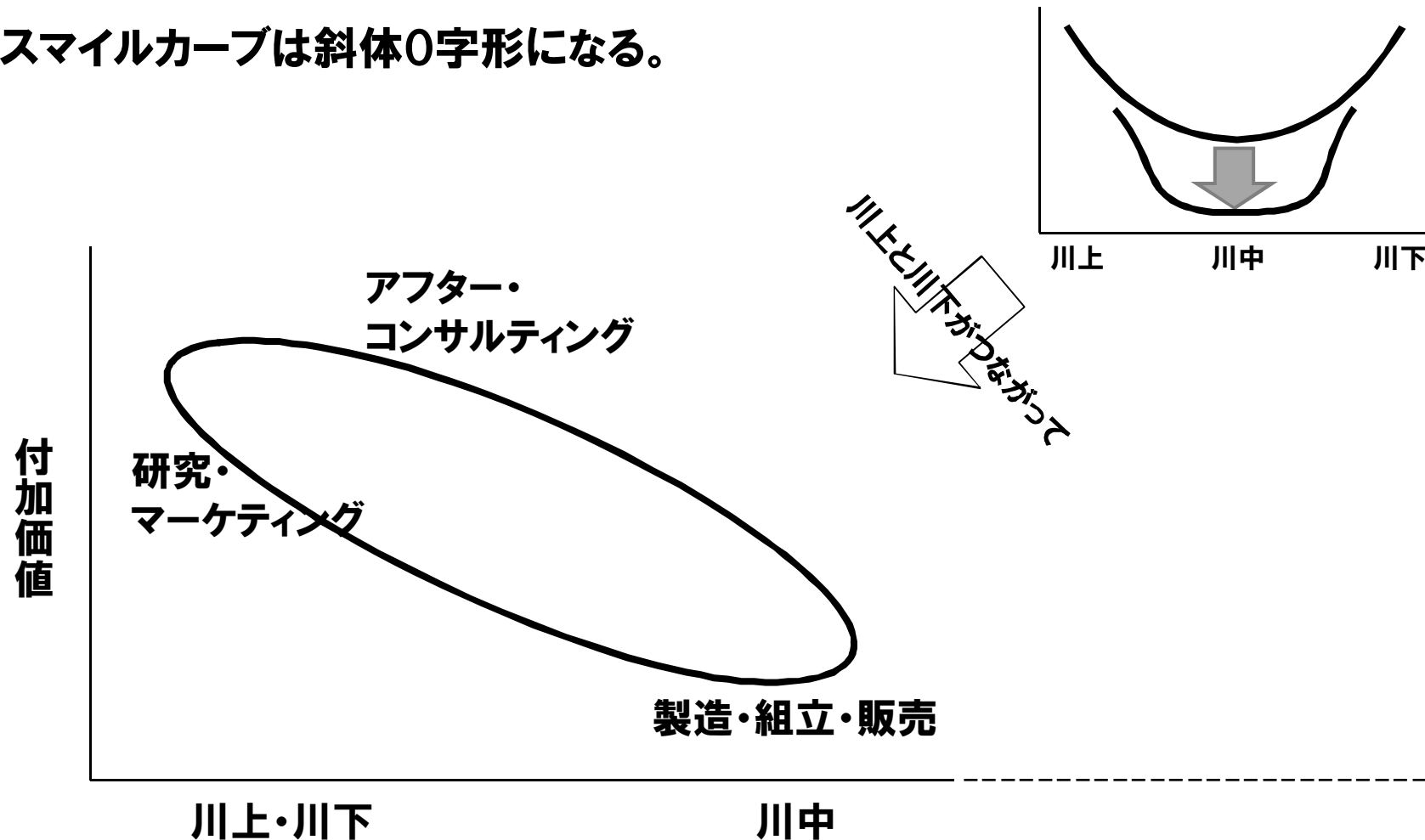


マージン: 総価値と、価値活動の総コストの差

### 3. バリューチェーンはどうか

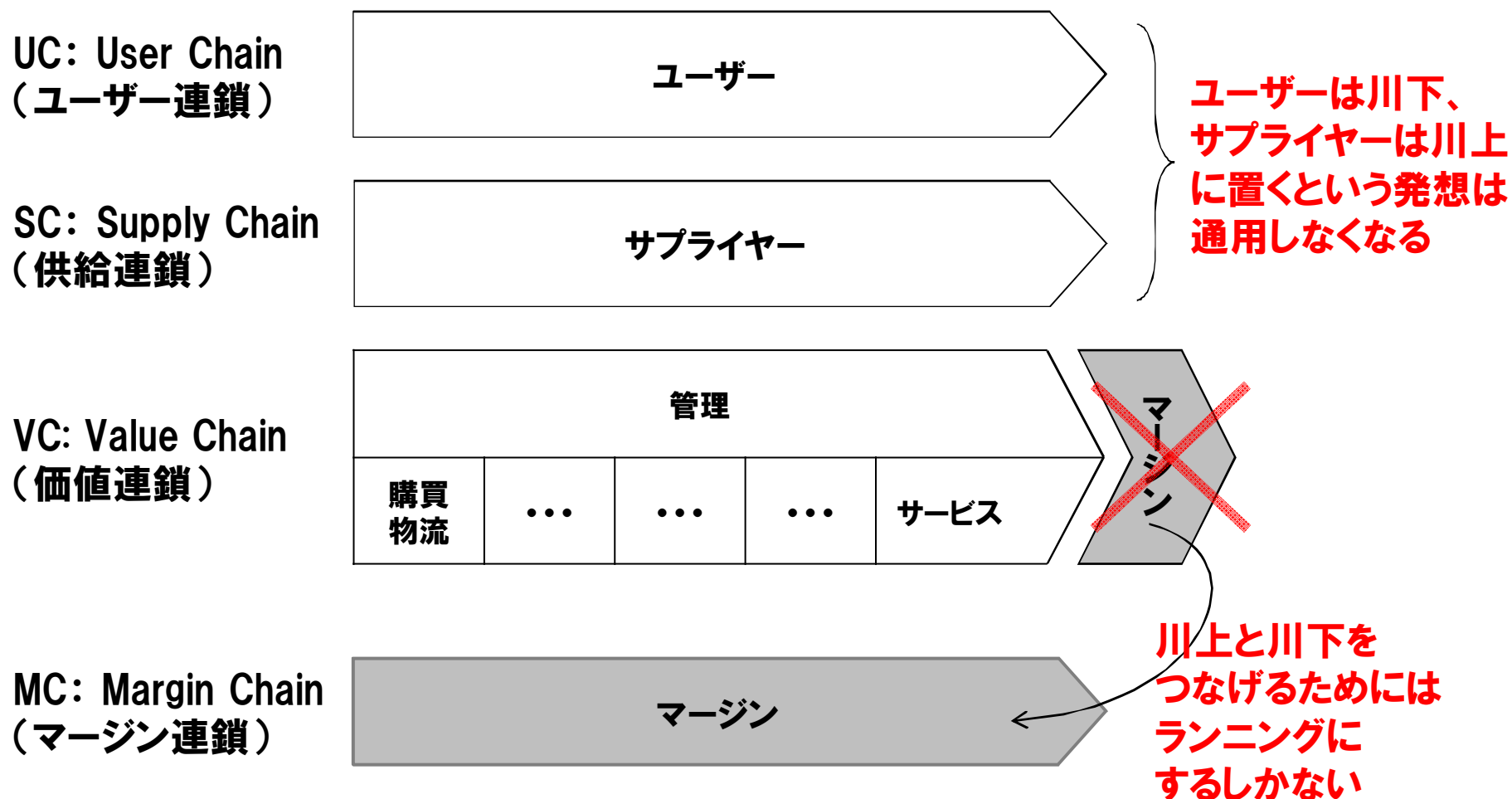
しかし川下が、川上の活動にも関わるようになると  
付加価値カーブは川上と川下がつながった形になる。

スマイルカーブは斜体0字形になる。



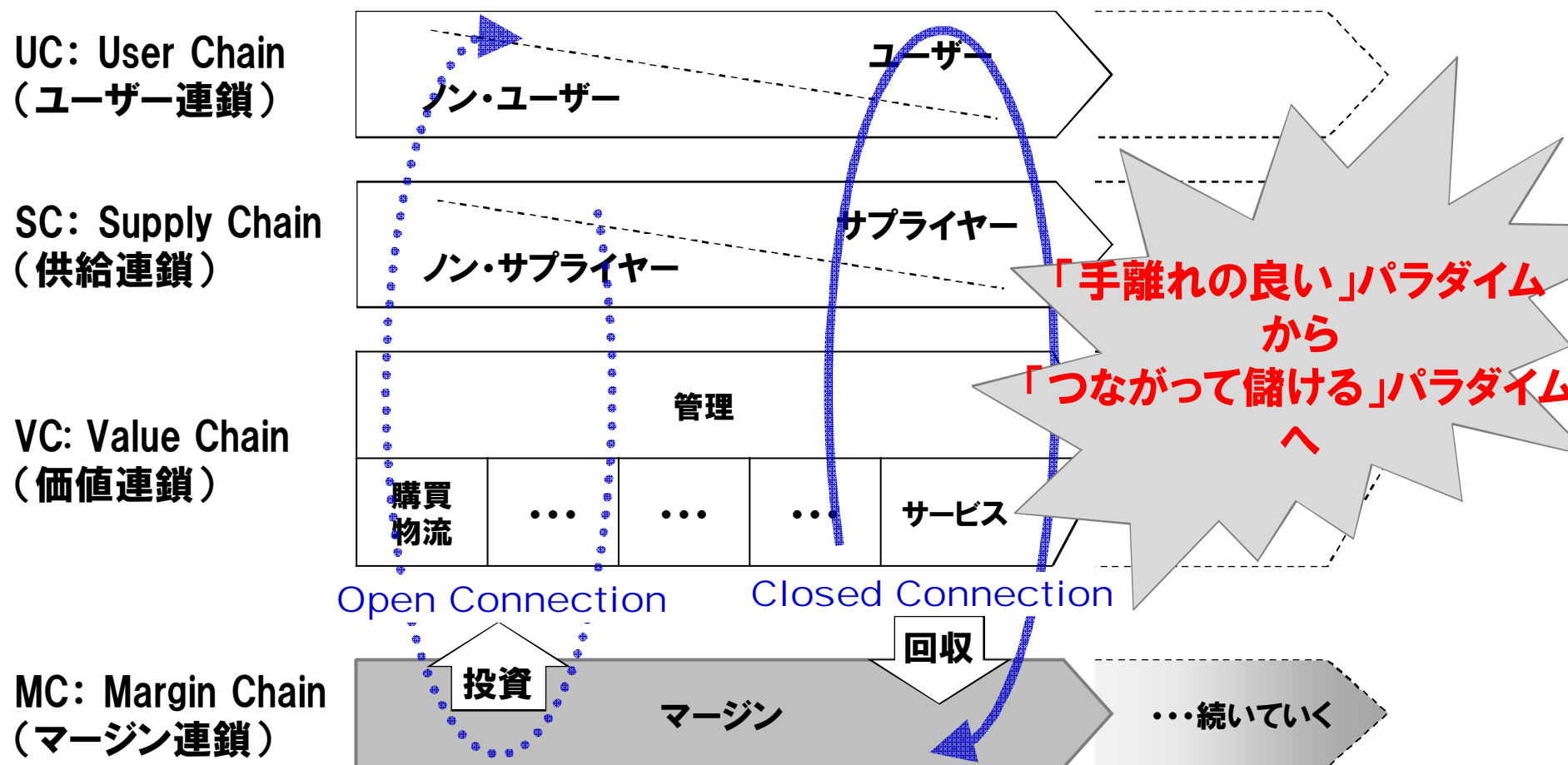
### 3. バリューチェーンはどうか

将来のバリューチェーンは**並列な4つの連鎖=USVM**(UC、SC、VC、MC)で構成される。上下関係ではなく、“パートナーシップ”の関係に。マージンも連鎖的になり、つまりランニング(継続収入)になる。



### 3. バリューチェーンはどうか

**マージンは、関係形成の原資になる。**  
ユーザー、サプライヤーはOpen Connectionで広がる。





A full-body shot of the droid C-3PO standing in a desert environment. He is positioned on the left side of the frame, facing slightly to the right. The background features a large, dome-shaped structure made of a textured material, possibly mud or stone, with a dark arched entrance. The ground is sandy and flat, and the sky is a pale, clear blue. The overall scene is brightly lit, suggesting a sunny day.

# 4. 最後に

スターウォーズ 映像

#### 4. 最後に

バリューチェーンの未来を考えてきました。以下は要約と補足です。

- ✓ **流通(チャネル)の戦略価値が縮退するとして未来予測した。**
- ✓ **戦略パラメータが減ることで、ビジネスモデルは単純化する。**
  - 大別すると、直販か間販か。
  - モノ+コトで付加価値をどう獲るか・分け合うかという視点で組み立てたい。
- ✓ **コトが優位になり、情報生産者が支配的な力を持つ。**  
∴ モノの数 ≪ コトの数(モノの数のべき乗でコトが増える)
- ✓ **バリューチェーンは、直列構成から並列構成に変わる。**
  - 4つの連鎖=USVM(UC、SC、VC、MC)がOpen Connectionで並列に繋がる。
  - マージンはランニングになり、「手離れ、売り切り」のパラダイムから卒業する。
- ✓ **事業投資が高度化する。**
  - 企業の垣根を越えたりリスク分担の考え方が必要になる。
  - 企画～投資が継続的な活動になる。
  - 「自前」「持ち合い」「護送船団」を好むムラ発想の経営者が駆逐される。

A photograph of the droids C-3PO and R2-D2 from Star Wars. C-3PO is on the left, standing and holding a rectangular object. R2-D2 is on the right, standing and looking towards C-3PO. They are in a desert-like environment with a clear blue sky and a flat horizon.

**ありがとうございました**

**プランテック ラボ株式会社 広瀬幸泰**  
**Yukiyasu HIROSE: Plantech Labo Co.,Ltd.**

**スターウォーズ 映像**

補足

## チャネルの戦略価値が縮退するというのはどういうことか

マーケティング戦略における独立変数は  
Product(製品), Promotion(情報流), Price(価格)の3つだけになる。  
Place(チャネル)は従属変数にしかない、ということ。

- **商流(チャネル) = F(情報流, 物流)**  
チャネルは情報流と物流の関数。  
チャネルは様々な形態を持つが、情報流と物流を合成した姿にすぎない。
- **物流 = F(情報流)**  
物流は情報流の関数。  
物流は毛細血管(ドアツードア)まで計算可能になる。

## 2. ビジネスモデルはどうか

念のため、反対に情報生産者の立場で考えても同じ。対称的になる。

(パターン1)直接対価をいただくモデル＝直接販売

(パターン2)生産者を介して対価をいただくモデル＝間接販売

