

リクルートでの失敗から生まれた ビジネスモデル発想法

板橋悟

Itadaki Sumo

1963年東京都生まれ。東京工業大学理学部物理学科卒業後、リクルートに入社。マサチューセッツ工科大学留学、メディアファクトリー出向を経て2003年に独立。現在はエクサルコンサルティング株式会社代表取締役・CEO、エデュテインメン・ラボ代表を務める。著書に「記事トレ」(日経新聞で鍛えるビジネス思考力)、「日本経済新聞出版」がある。

『ドラクエ9』メガヒットの理由は？

2009年7月に発売され、わずか5
か月で415万本というシリーズ最高の
出荷本数を記録したゲームソフト『ドラ
クエ9』。あなたは、このヒットの理由を
どう見るだろうか。

もともと人気があったから？ 商品が
優れていたから？ もちろんそれもある
だがそれだけではない。実は、「売れる
しくみ」が裏で仕掛けられていたのだ。

ゲームソフトは書籍などと同様、中古
市場が発達している。早々に遊び終えて
ソフトを売ってしまうユーザーが後を絶
たないため、人気ソフトは発売から少し
時間が経てば中古で簡単に手に入る。新

品を買ってもらえなければ自社の売上に
ならないゲームメーカーにとっては、こ
こが悩みの種だった。

そこで『ドラクエ9』では、歴代のド
ラクエシリーズにはないある「しくみ」
を導入。ソフトが中古市場で取引される
ことを防ぎ、新品購入を促すための工夫
を施した。415万本という数字は、商
品力だけでなく「中古市場に流れにくい
しくみ」との合わせ技の勝利だったのだ。

儲かる事業の秘訣は何か

「優れた商品があるのに、儲からないの
はなぜか」——これは、かつて私自身
が直面した疑問である。リクルートに入
社して10年近く経ったところに、私は子ど
も向けの教育事業を新規に立ち上げた。

そこで開発した幼児教育用コンテンツは
国内外で高い評価を受け、いくつもの賞
もいただいた。当時の私は、「良い商品
をつくったのだから売れるはずだ」と思
っていたものだ。

しかしお墨付きをもらったはずの商品
は、どれも鳴かず飛ばず。上司からは
「作品ではなく、商品をつくってくれ」
といわれる始末だった。

ビジネスモデルの見抜き方

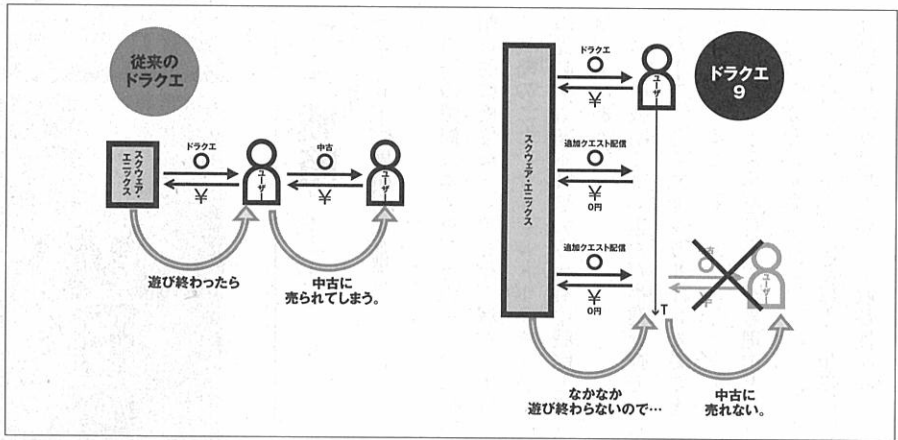
この手痛い失敗から、私は成功してい
るといわれる会社について徹底的に研究
した。その結果わかったのは、優れた企
業はみな、「何を売っているか」と同じ
くらいに「どうやって儲けているのか」
に注力している、ということだった。

成功している企業を見る際は、商品自
体の優位性に目が向きがちになるもの。
しかし多くのケースでは、優れた商品だ
けでなく、その企業の「儲けるしくみ」
(ビジネスモデル)に注目してこそ成功
の理由を正しく把握できる。

では、目に見えないビジネスモデルを
どうやって見抜けばよいのか？ 私は試
行錯誤の末に、ビジネスモデルを可視化
商品を手にとり、自社の商品でもっと
儲けるには？」と、水平思考で発想でき
るのだ。

クリス・アンダーソン著のベストセラ
ー「フリー(無料)からお金を生み出す
新戦略」で紹介されている「フリーミア
ム」のような、新しいビジネスモデルの
創出が求められる時代。それはつまり、
誰かが解いた既存の答えを暗記するの
ではなく、自分なりの答えを新たに導き出
さなければならぬ時代でもある。

このビジネス環境で活躍するうえで、
語学力や会計知識はもちろん大切。だが
それらと並んで、これからは「ビジネス
モデルを見抜く力」こそがビジネスパー
ソンにとっての必須スキルになるだろう。
本書を活用し、来るべき時代に求められ
るスキルを身につけていただきたい。



するツール「ピクト図解」を考案した。
手順は簡単。ビジネスとは究極的には
「モノとカネの交換」。そこで——
①あらゆるビジネスの骨格を成す要素
すなわち「誰が」「誰に」「何を」
「いくらで」の4つに注目する。
②簡単なシンボル記号(ピクトグラム)
を用いて、この4つの要素の関係性
を「絵」として描く。
たったこれだけの作業で、たとえ一見
複雑に見えるビジネスモデルでも簡単に
解説することができる。たとえば、前
述した新旧の『ドラクエ』のビジネスモ
デルをピクト図解したものが上図だ。

時代をサバイバルする必須スキル

ビジネスモデルを解説できるようにな
ると、「なぜアップルの iPod だけが
一人勝ちしているのか?」「ユニクロは
本当に『フリースが売れたから』儲かっ
たのか?」など、成功企業の強さの秘訣
を理解することができる。

また、ピクト図解は収益改善のための
アイデア発想ツールとしても役立つ。
「A業界で成功したビジネスモデルを自
社に応用できないか?」「B社のヒット



『ビジネスモデルが見える化する
ピクト図解』
板橋悟[著]
定価1575円(税5%)