

[電子版に登録](#)

[ログイン](#)

何をお探しですか？

最近の検索

こんな検索もできます

- [リーダーの仕事とは](#)
- [部下のやる気を引き出すには](#)
- [『世界標準の経営理論』をもっと知りたい](#)
- [ドロッカーの論文を教えて](#)
- [生成AIを仕事に活用するには](#)

- [新着](#)
- [雑誌特集](#)
- [ウェブ特集](#)
- [著者一覧](#)
- [イベント](#)

クリップ

会員限定機能です。詳細は[こちら](#)

シェア

URL

X

LINE

Post

Share

[Xでシェア](#)

シェア

シェアしました

PDFを購入する

印刷する

会員限定機能です。詳細は[こちら](#)

PDFダウンロード

年額有料会員限定機能です。詳細は[こちら](#)

電子ブックで読む

有料会員限定機能です。詳細は[こちら](#)

会員の方は[ログイン](#)

DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー



無料会員に登録して ニュースレターを受け取る 登録はこちら

[マーケティング](#)

顧客の「裏技」をビジネスモデルの進化に活かす方法

他社に先んじて収益化する3つのステップ

by [ドナ・ヘンリケ・ポーラー](#), [カロリン・フランケンパーガー](#), [ヨアхим・ウィンセント](#)

翻訳 前田 雅子

- [Xでシェア](#)
- [Facebookでシェア](#)
- [LINEでシェア](#)
- [LinkedInでシェア](#)
- [記事をクリップ](#)
- [記事を印刷](#)



AVolke/Getty Images

- [Xでシェア](#)
- [Facebookでシェア](#)
- [LINEでシェア](#)
- [LinkedInでシェア](#)
- [記事をクリップ](#)
- [記事を印刷](#)

サマリー：顧客がアカウント共有や個人契約の業務利用、外部ツールの組み合わせといった「ワークアラウンド」を行うのは、単なる製品の機能不足ではなく、企業のビジネスモデルでは満たせないニーズがあるためだ。顧客は時間や手間を投じて独自の利用や支払いの仕組みを築き、新たなビジネスモデルを実質的に成立させている。こうした「ビジネスモデルの空白」を見極めることこそが、新たな収益機会へとつながる。

顧客が既存サービスをもとに、独自の利用方法を開拓している時

既存の製品やビジネスモデルでは足りない部分を補うために、顧客が独自の運用方法や解決策を編み出すことは珍しくない。顧客がアカウントを共有する、従業員が業務に個人のサブスクリプションを利用する、チームがサードパーティ製のツールを組み合わせる使った「ワークアラウンド」と呼ばれる行動だ。

企業は通常、こうした行動をわずらわしい問題やコンプライアンス違反、あるいは製品改善のヒントとして捉える。たとえば、公式の業務システムでは実務に合わないために、ユーザーが複雑なスプレッドシートや手作業のプロセスをつくり込むことがある。企業はこうしたフィードバックを受けて、次のリリースで機能改善を図る。

しかし、顧客によるワークアラウンドが示すのは、単なる製品の機能不足ではない。むしろそれは、顧客自身がすでにつくり上げている「もう一つのビジネスモデル」の存在だ。アクセスや利用、支払いの方法について、企業の公式のモデルが自分のニーズに合わなくなった結果、顧客が独自に組み立てた非公式な仕組みである。これが生まれている時点で、顧客はすでにプロトタイプをつくり、対価を払う意思を示し、新しいビジネスモデルを実質的に成立させている。彼らは金銭の代わりに時間と手間をかけることで、そのギャップを埋めているのだ。

こうしたギャップを、「ビジネスモデルの空白」と筆者らは呼んでいる。顧客が望むアクセスや利用、支払いの形と、企業のモデルが一致しない時に生じるマネタイズのギャップだ。

[世界標準の経営理論とは何か](#)

[意思決定](#)

[Read now](#)



ビジネスモデルの空白はどのように生まれるか

ビジネスモデルの空白は、3つの段階で顕在化する。ミシュランの事例で見てみよう。同社は2000年、タイヤの販売から「タイヤの性能」の販売へと転換し、運送事業者が走行距離に応じて料金を支払う「ミシュラン・フリート・ソリューション」を導入した。革新的ではあったが、顧客の実態よりも自社の提供価値に軸足を置いたものだったため、ビジネスモデルの空白は20年近く存在した。

第1段階では、顧客がミスマッチを感じる。運送事業者は、単にタイヤコストを下げたいのではなく、燃費やルート設計、ドライバーの行動といった収益を左右する要因と一体で管理したいと考えていた。

第2段階では、顧客が自分たちの手でワークアラウンドを設計し始める。ミシュランのケースでは、運送事業者が複数のテレマティクスベンダーのサービスをつなぎ合わせ、手作業でデータをエクスポートし、連携していないダッシュボードを自前で運用していた。こうした一つひとつのワークアラウンドは、明確なシグナルだった。顧客は製品そのものを拒んでいたのではなく、自分たちの負担で既存のビジネスモデルを補強しようとしていたのだ。

第3段階は、他社がその空白を埋めに入り込むか顧客が離れていくという、企業にとっては避けたい局面だ。ミシュランの場合は、2020年に「ミシュラン・コネクテッド・フリート」を立ち上げることで、この段階を先回りして封じ込めた。運送事業者がそれまで自前で構築していた仕組みそのものを、プラットフォームとして提供することにしたのだ。同社が最近公開した情報によれば、このサービスの契約対象車両はすでに[100万台](#)を超えている。

[心理的安全性は高いほど好ましいとは限らない](#)

[組織文化/組織開発](#)

[Read now](#)



ビジネスモデルの空白を埋めるための戦略的なステップ

すべてのビジネスモデルの空白が、企業の思惑通りに解消されるわけではない。その兆候を見つけること自体が難しく、競合企業より先にそれを埋めることはさらに難しい。AIコーディングアシスタント「ギットハブ・コパイロット」は2021年、ユーザー数に応じた課金モデルとして立ち上がり、当初はそのモデルで十分に機能していた。しかし、開発者たちはより多くのものを求めるようになった。モデルを選びたい、コードベースのコンテキストをより深く反映させたい、エージェントのように自律的に動いてほしい、というようにだ。そこで開発者たちは、サードパーティのツールを導入し、コードを外部のチャットに流し込み、より高速なモデルの利用料を自腹で支払うようになった。ギットハブもその動きに気づいてはいたが、対応は後手に回った。

それとは対照的に、AIコードエディタ「カーソル」は、こうした変化を見逃さなかった。サブスクリプションと利用量に応じた課金を組み合わせ、利用量の増加に合わせて収益も大きくなるモデルを採用した。その結果、2025年半ばまでに年間換算で[約5億ドルの収益](#)を達成し（その後はその数倍に拡大）、本来コパイロットがカバーしていたはずの開発者に対してプレミアムな価格設定で提供している。

残り: 2855文字 / 全文 : 4776文字

続きを読むには有料会員への登録が必要です。

会員の方は[ログイン](#)

[電子版 有料会員に登録](#)

[メルマガに登録する（無料）](#)

- [電子版について](#)
- [法人プラン（請求書払い）について](#)
- [お問い合わせ](#)



[ドナ・ヘンリケ・ポーラー](#)

ザンクトガレン大学 経営・戦略研究所 博士課程

スイスにあるザンクトガレン大学の経営・戦略研究所の博士課程に在籍している。



[カロリン・フランケンバーガー](#)

ザンクトガレン大学 正教授

ザンクトガレン大学の正教授。戦略・イノベーションを担当。同大学の経営・戦略研究所の所長およびエグゼクティブ・スクールの学部長も務める。共著に、国際的なベストセラーとなった*Business Model Navigator : The strategies behind the most successful companies*, FT Publishing International, 2014.（邦訳『ビジネスモデル・ナビゲーター』翔泳社、2016年）がある。



[ヨアキム・ウィンセント](#)

ハンケン経済大学、ザンクトガレン大学 教授

ハンケン経済大学およびザンクトガレン大学グローバル・アントレプレナーシップ・イノベーションセンターの教授。アントレプレナーシップと経営学を担当。

- [Xでシェア](#)
- [Facebookでシェア](#)
- [LINEでシェア](#)
- [LinkedInでシェア](#)
- [記事をクリップ](#)
- [記事を印刷](#)

関連記事・論文

成功企業が実践する「デュアルトランスフォーメーション」とは何か

サブスクリプションサービスが失敗する3つの理由

不採算顧客で儲けるビジネスモデル

顧客から潜在収益を引き出す4つの戦略

Recommended by

関連記事・論文

成功企業が実践する「デュアルトランスフォーメーション」とは何か

サブスクリプションサービスが失敗する3つの理由

iPhone、 トヨタサイオンxB、 In-N-Out

アマゾンの牙城を揺るがす、アリババのビジネスモデル

Recommended by



HARVARD
BUSINESS
REVIEW

今なら無料会員登録で
バーバス経営を知ることができる
論文をプレゼント

DHBR 電子版

- ✓ DHBRメルマガが届く
- ✓ 記事印刷機能を使える
- ✓ 記事クリップ機能を使える

無料会員の登録はこちら





HARVARD
BUSINESS
REVIEW

DHBR 法人プラン

お申し込みはこちら

01

請求書払いに対応



02

ユーザーの
入れ替えは自由



03

圧倒的な
コストメリット



雑誌・書籍・論文



2026年8月号
特集：強いチームをつくる

雑誌

[購入する](#)



H. ミンツバーグ経営論 [増補版]

書籍

[購入する](#)



迫られる顧客サービスの品質管理

論文

[購入する](#)

こちらもおすすめ

[入山章栄の世界標準の経営理論](#)



[中国産自動車はもはや“安い”だけではない。その強さの秘密は？<sponsored>](#)



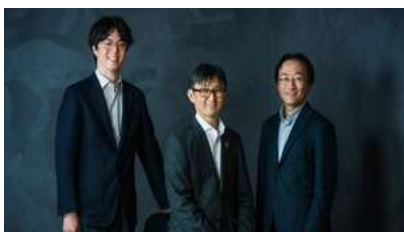
[「クリップしたコンテンツ」はこちら](#)



[AI活用は業務効率化止まり。日本が次のステップに進めない理由は<sponsored>](#)



[AIを前提とした業務プロセス再設計に取り組む大林組×PwCの挑戦<sponsored>](#)



[法人プランに登録](#)

[電子版に登録](#)

[雑誌を購入](#)

DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー

[新着](#) [雑誌特集](#) [著者一覧](#) [動画](#) [イベント](#) [ウェブ特集](#) [書籍](#)

[Facebook X](#)

[論文印刷サービス](#) [DHBR/HBRの紹介](#)

[トピックス](#)

[リーダーシップ](#) [テクノロジー](#) [戦略](#) [イノベーション](#) [データ経営](#) [財務・会計](#) [組織文化/組織開発](#) [政治・経済](#) [チームマネジメント](#)

[人材採用・育成](#) [マーケティング](#) [コーポレートガバナンス](#) [意思決定](#) [ダイバーシティ&インクルージョン](#) [キャリア](#) [ビジネススキル](#) [サステナビリティ](#)

[ワークライフバランス](#) [HBRセレクション](#)

会員

[マイページ](#) [クリップしたコンテンツ](#) [よくあるご質問](#) [法人向けサービスガイド](#)

[ログイン](#)

[規約一覧](#) [プライバシーポリシー・著作権](#) [特定商取引に関する法律に基づく表示](#) [会社案内](#) [日本語版スタッフ](#) [広告掲載](#) [お問い合わせ](#)

© DIAMOND, INC. All Rights Reserved.