

ビジネスモデルキャンバスを用いたMOOCビジネスモデルの比較

Comparison of MOOC business model using the Business Model Canvas

北村 士朗 Shirou KITAMURA 熊本大学 Kumamoto University	重田 勝介 Katsusuke Shigeta 北海道大学 Hokkaido University	藤本 徹 Toru FUJIMOTO 東京大学 The University of Tokyo
---	--	--

<あらまし> 大学教育の新たな事業形態である MOOC について、2つの大学の MOOC のビジネスモデルを比較することで、標準的なビジネスモデルや各校の特徴を明らかにすることを試みた。
<キーワード> MOOC, ビジネスモデル, オープンエデュケーション, オンライン教育

1. はじめに

ビジネスモデルは「あるビジネスが、どのような顧客に対して、どのように価値を産み出し、どのように価値を提供し、どのように収益を上げるかを表現するモデル」(根来ら 2012) 等と定義され、事業の成長・発展・継続を考える上で重要とされる。2012 年頃から急速に注目を集めるようになった MOOC 事業に取り組む大学は、経済的な利潤追求を主たる目的に行っているわけではないものの、価値創造や継続性を考慮する上で、ビジネスモデルの観点から検討することは有益であると思われる。また、今後 MOOC 事業への参入や利用を考えている大学にとって、何を価値と捉えるかによって、優先事項や適切な方法が異なることが想定される。そこで本稿では、2つの大学の MOOC のビジネスモデルを比較することで、MOOC の標準的なビジネスモデルと各校の特徴を明らかにすることを試みる。

2. ビジネスモデルキャンバスとは

ビジネスモデルキャンバス(以下「BMC」と略)は 2010 年にオスターワルドらが提唱したビジネスモデルを表現するための枠組みであり、事業戦略の検討、コンサルティングなどで用いられている。BMC は 9つの構築ブロックから構成される。

- ① 顧客セグメント (CS: Customer Segments)
関係する顧客グループ
- ② 価値提案 (VP: Value Propositions)
顧客セグメントに対して提供する価値
- ③ チャンネル (CH: Channels)
顧客に価値を届けるタッチポイント
- ④ 顧客との関係 (CR: Customer Relationship)
顧客と構築・維持する関係
- ⑤ 収入の流れ (RS: Revenue Streams)

お金の流れや課金のバリエーション

- ⑥ 主なリソース (KR: Key Resources)
上記の要素を提供するのに必要な資源
- ⑦ 主要活動 (KA: Key Activities)
価値提供の源泉となる自分達ならではの活動
- ⑧ キーパートナー (KP: Key Partner)
代替が効かない重要な協業相手
- ⑨ Cost コスト構造 (CS: Cost Structure)
発生する固定費・変動費

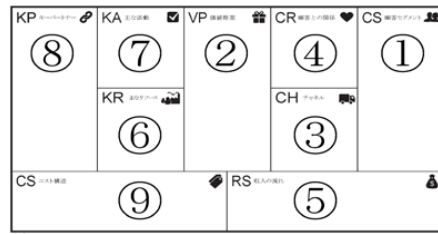


図1 BMC (フォーマット)

3. MOOC のビジネスモデル比較

BMC をフレームワークとして使用し MOOC をビジネス的な観点から検討した。現在の MOOC 配信の動きに国内でも参加している北海道大学と東京大学を事例として取り上げ、両大学のコースウェブサイトや 2015 年 6 月までに発表された資料、関連文献などを参照し (重田 2014 など)、上記の構成ブロックに沿って比較し、共通点と相違点を抽出した。

- ① 顧客セグメント (CS)

<共通点>

- CS1: 無料で憧れの大学の教育を受けたい人
- CS2: 通学せずに大学の講義を受けたい人
- CS3: 大学の講義を前もって知りたい人 (高校生や保護者, 留学生)

CS4:興味のある学問分野を効率よく学びたい人

CS5:本では得られない最新情報が欲しい人

CS6:本だけでは学びにくい内容(プログラミング等)をインタラクティブに学びたい人

CS7:その学問分野を学んだことを証明して欲しい人

CS8:反転授業を受講したい人(学生)

CS9:反転授業を導入したい学内外教員

CS10:優れた教育コンテンツを学内で利用したい大学・学校

②価値提案(VP)

<共通点>

- ・通学せずに無料で受講できるオンラインカリキュラム(CS1~4に対応)
- ・多様な科目・教員(CS4に対応)
- ・科目中の必要な部分(講義等)の検索と閲覧(CS4に対応)
- ・最新で質の高い授業内容(MOOC専用)(CS5に対応)
- ・受講者の操作・作業に対してフィードバックされる教材での演習(CS6に対応)
- ・認定書による能力認定(CS7に対応)
- ・反転授業(オンライン講座+対面授業)(CS8, 9に対応)

<相違点>

- ・(北大のみ)他大学との教育リソース共有、連携型反転授業(オンライン講座+対面授業)(CS8, 9に対応)

両校のCS項目は潜在的な顧客も含めて共通だったが、その中で北大は学内外(連携国立大学)の教員・学生、東大は留学生や海外の学習者一般に重点を置いていた。これはMOOCで重視している点が、北大:遠隔講義+反転授業による教養教育連携による地域貢献, 東大:国際的ブランド力向上と優秀な留学生の確保と異なるためである。

上記のVPの実現のための③チャンネル(CH)としてMOOCプラットフォームは東大:海外のプラットフォームであるCoursera, edX, 北大:Open edXを利用した独自プラットフォーム, 海外(オープンエデュケーション・コンソーシアムを介してedXで配信)を用いている。また広報・宣伝メディアとして両校ともWebページを用いているが、東大はこれに加え広報的な活動の強化のためにソーシャルメディア(Facebook, Twitter)や各メディアでの報道を挙げていた。

④顧客との関係(CR)については、北大は遠隔および対面(反転授業)、東大は海外向けに関しては遠隔のみであった。

⑤収入の流れ(RS)については、北大が認定証発行収入, 他大学へのライセンス販売, 文部科学省からの補助金を, 東大は個人認証付修了証発行収入を挙げていた。一方, 金銭外のメリットとして, 両校とも入学希望者へのプロモーション, 学習履歴データによる大学教育の改善等を挙げ, 加えて北大は国内外におけるプレゼンス向上, 東大は海外における知名度向上, 優秀な留学生の確保, 先進的な学問知識の普及を挙げていた。

⑥主なリソース(KR)は, 両大学のブランドや教員およびその知名度, 収録スタジオ・スタッフ, FD・IDスタッフといった点は共通だったが, 北大は既存の科目, OCW教材, OER, 教育内容に詳しい大学院生TA, 東大は最先端の研究をしている教員とその知名度も挙げていた。

⑦主要活動(KA)については, 講座のラインナップ(品揃え), 科目開発やプロモーション, 著作権処理等は共通だったが, 北大はオープン教材リポジトリの構築やOCW教材をもとにしたコース(再)制作, 東大はハーバード大・MITとの共同講座開発やCoursera/edXのパートナー大学との交流を挙げていた。

⑧Key Partner(KP)キーパートナーについては, 北大はOECxとオープンエデュケーション・コンソーシアム, 東大はCoursera, edX, ハーバード大, MITと異なっていた。

⑨Cost コスト構造(CS)については講座運用費教材作成費, スタッフ人件費とほぼ共通だった。

4. まとめ

各構成ブロックに見られた多くの共通点は両校以外の国内大学におけるMOOCにも共通と考えられるが, 現状では国内においてあまり理解が進んでいないため, それぞれのビジネスモデルを検討する際のベースとなり得るであろう。一方で相違点は, 両校独自の価値提供に向けたものであり, 今後, 参入する大学等には自校MOOCの独自性を検討する際に参考になるだろう。

5. 参考文献

- 野中郁次郎他(2010) ビジネスモデルイノベーション, 東洋経済新報社, 東京
- アレックス・オスターワルド他(2012) ビジネスモデル・ジェネレーション ビジネスモデル設計書, 翔泳社, 東京
- 重田勝介(2014) ネットで学ぶ世界の大学 MOOC 入門, 実業之日本社, 東京