



新規事業開発セミナー

ビジネスモデルの構築法とそのステップについて



MATSUSHITA

KOJI

松下 弘司

オラクルクローラー合同会社 代表社員

アクセラレーションパートナーズ株式会社 代表取締役CEO

経歴

■UCLA (University of California, Los Angeles) 卒

■オラクルクローラー合同会社 代表社員

■アクセラレーションパートナーズ株式会社 代表取締役CEO

■ブランド・マネージャー認定協会 マスターコンサルタント

ボストンコンサルティンググループ (BCG) で組織変革を主導

DENSOグループでブランディングを自ら実践

組織内外の経験から、体系立てた独自のブランディング・メソッドを完成させる

これまで手掛けたブランディングは160社を超える



ステートメント

皆様へ

平易でイメージしやすい内容を通じて、今後の事業を発展させる新ビジネス立案のサポートをさせていただきます。

■新規事業計画について

・事業計画—「質の高い仮説」を立てる方法の概要説明

■新規事業計画立案のステップについて

・事業構築の5つのステップで新ビジネスを立案する

はじめに

中小企業における新事業展開



- 新事業展開は中小企業の成長に寄与。
- 目指す新事業展開の戦略別に、マーケティングの取組状況によって成否に差がある。

図1 新事業展開の取組（新製品開発）と経常利益率の関係

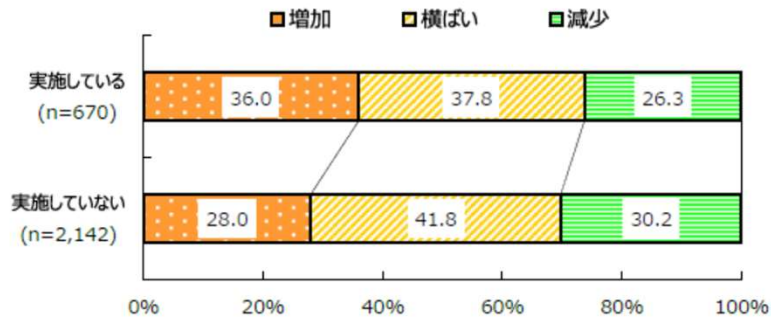


図2 新事業展開の実施状況

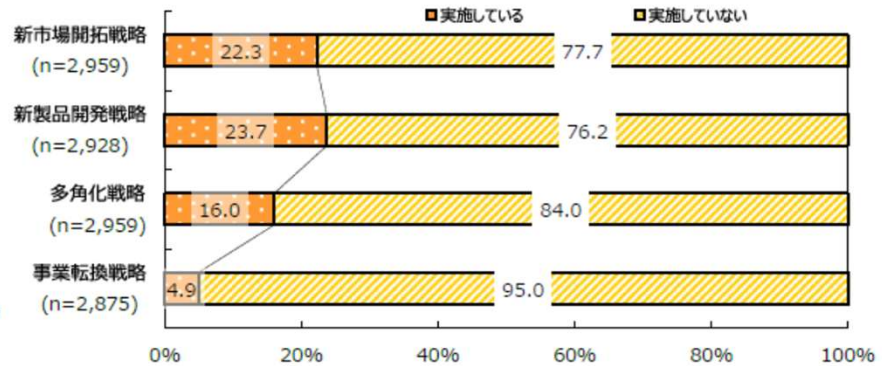
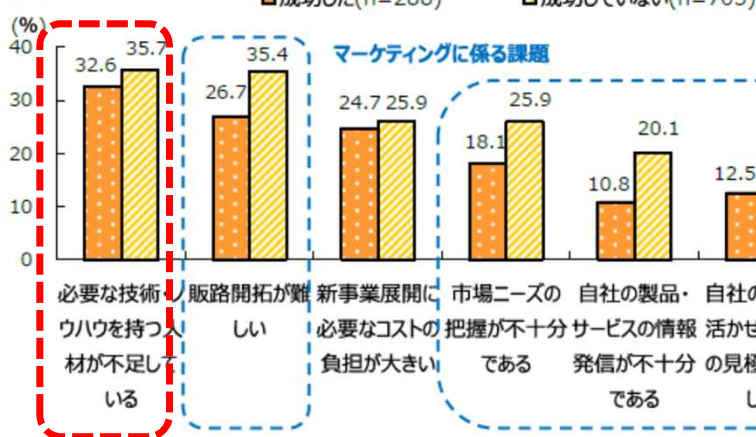


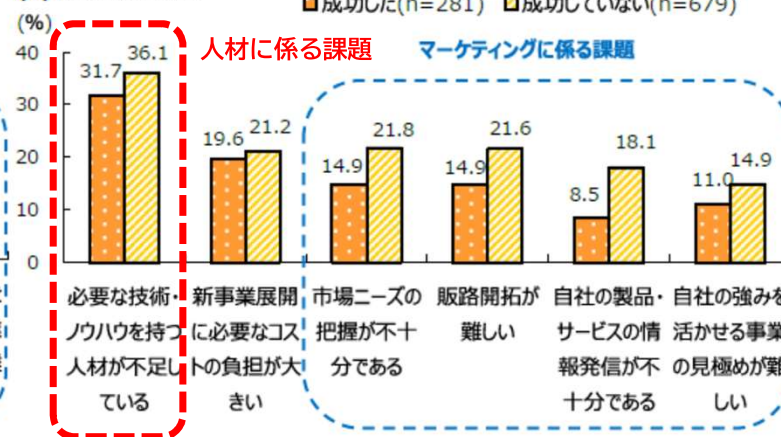
図3 新事業展開の成功、不成功企業別に見た課題

(1) 新市場開拓戦略



人材に係る課題

(2) 新製品開発戦略



人材に係る課題

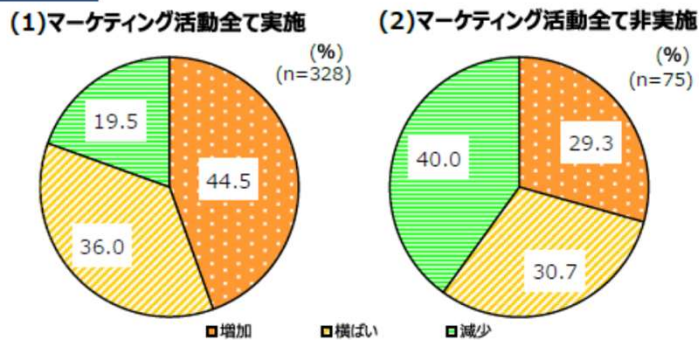
マーケティングに係る課題

- マーケティングの中でも市場ニーズの把握に強みを持つ企業が新事業展開に成功。営業部門だけでなく、経営企画部門も市場ニーズの把握に取り組む傾向。
- また、こうしたマーケティング活動の評価・検証まで実施する企業は従業員の意欲向上や人材育成の効果を受。

マーケティングとは

1. 自社の強み
2. 市場ニーズ
3. PR
4. 評価・検証(販路開拓)

図1 マーケティング活動有無別に見た経常利益率の傾向



(注) マーケティング活動とは「自社の強みの把握」、「市場ニーズの把握」、「情報戦略」、「マーケティング活動の効果検証」を指す。

図2 新事業展開の成功、不成功企業別に見た自社の強み

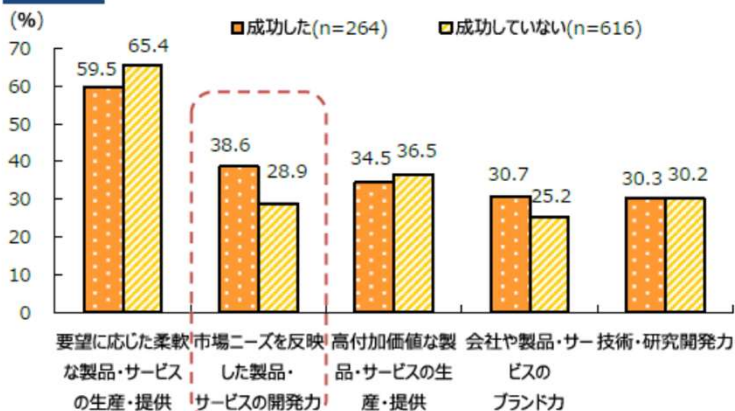


図3 新事業展開の成功、不成功企業別に見た市場ニーズの把握を行う部門

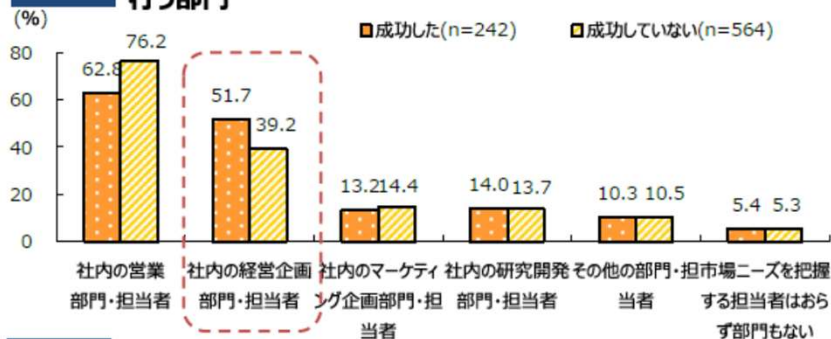
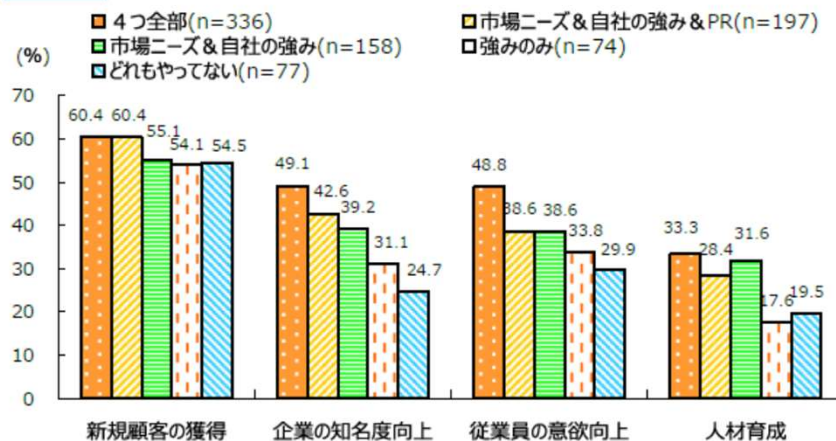


図4 マーケティング実施状況と新事業の効果との関係



- 新事業展開の際の共通課題である人材不足に対応するためには、外部の経営資源の活用が有効。利益にも好影響を与えている。実際に活用した企業はさほど問題を感じていない。

図1 マーケティングの評価検証における外部リソースの活用状況と経常利益率との関係（新事業展開成功企業）

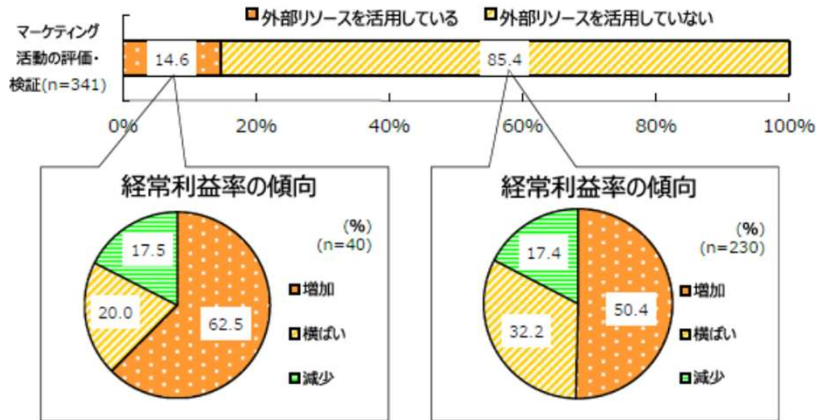
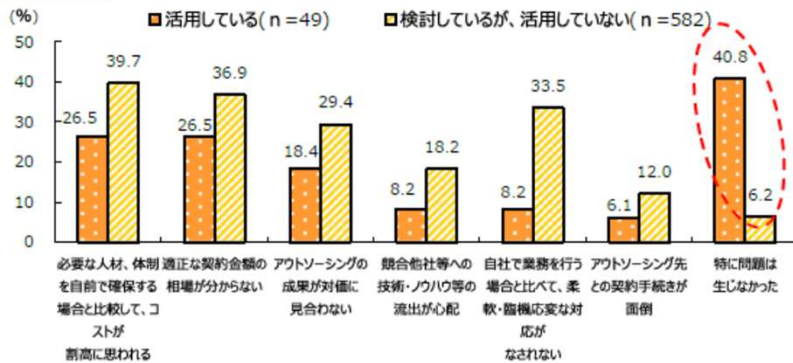
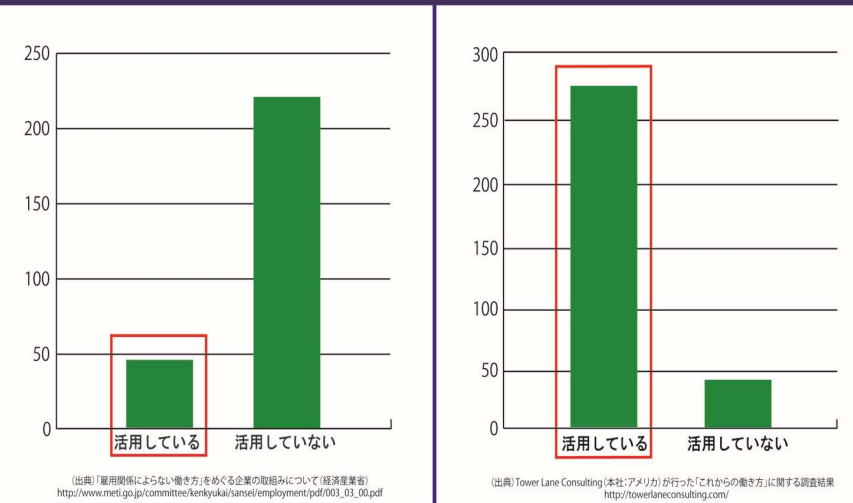


図2 外部リソースの活用状況別に見た課題



日本では、外部人材を活用している企業数は 18.9% 米国では、外部人材を活用している企業数は 約88%



日本は米国と比較すると、外部人材の活用度合いは 1/5 以下である



新規事業開発に おける成功の条件

事業の魅力と可能性

新規事業の条件とは？

事業の魅力と可能性について

魅力的な事業の条件は何か？

①市場の魅力度

- ・想定される市場規模の大きさ
- ・市場の成長性

②自社との適合度

- ・自社が所有する経営資源をどの程度活用できるか

アンゾフの成長マトリクス（自社との適合度）

		製品	
		既存	新規
市場	既存	市場浸透戦略 (既存事業)	新製品開発戦略 自社との適合度 高
	新規	新市場開拓戦略 自社との適合度 高	多角化 自社との適合度 低

新規事業プランの検討軸と分類



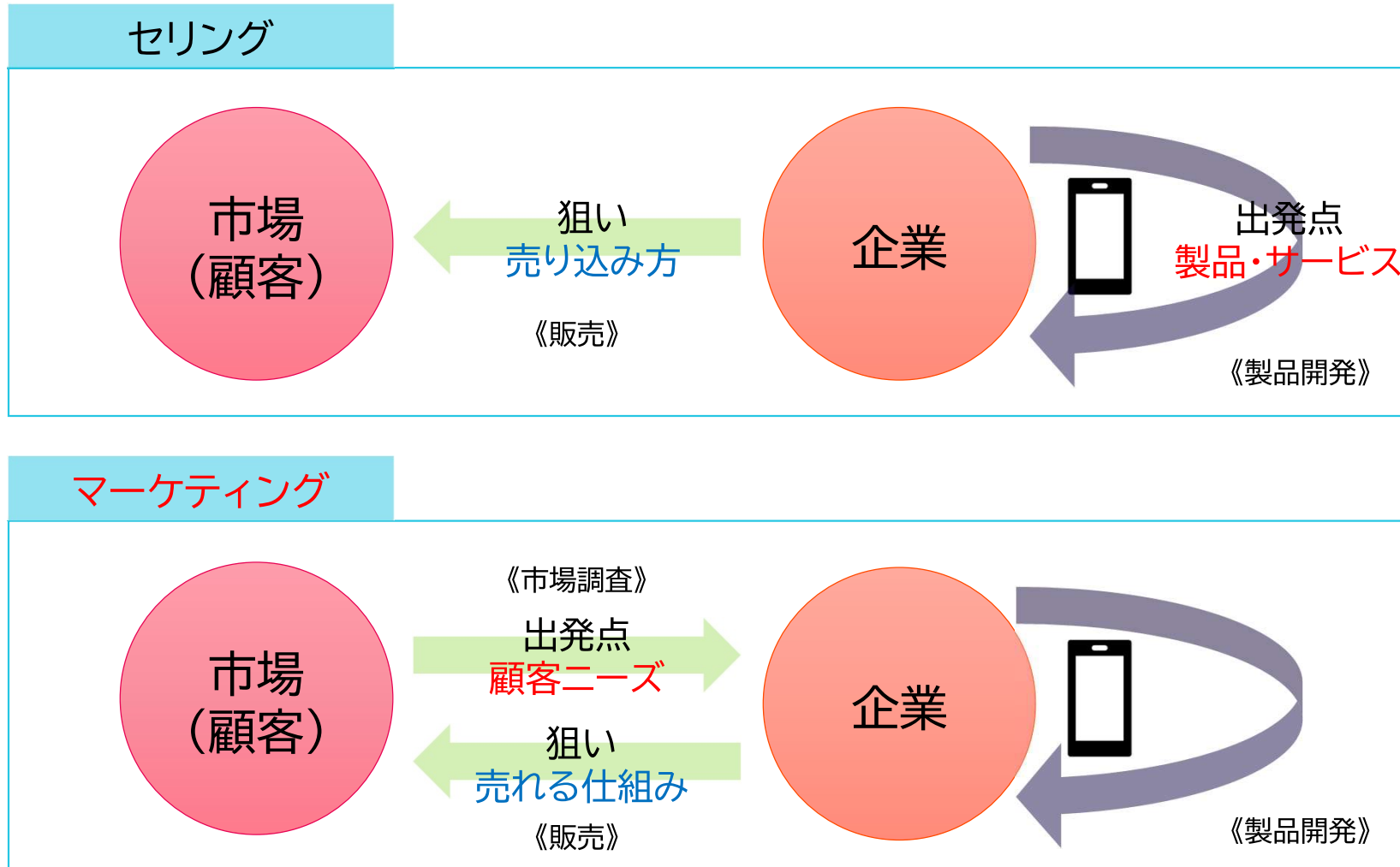
新規事業の条件とは？

事業の魅力と可能性について

新規事業の3つのタイプ

- ①「作り手がいいと思うものを作る」「作ったものを売る」
(セリング)
- ②「顧客が望むものを作る」「売れるものだけを作り、提供する」
(マーケティング)
- ③世の中にはすでにあるが、新しい価値を提供する事業
(バリュー・イノベーション)

セリングとマーケティングの違い



セリング・マーケティング・ブランディングの比較

	出発点	ねらい	別の表現
セリング	既存の 製品・サービス	売り込み方	プロダクト・アウト
マーケティング	市場 顧客ニーズ	売れる仕組み	マーケットイン
ブランディング	新しい価値の創造	売れ続ける 仕組み	イノベーション

【図15】 セリング・マーケティング・ブランディングの比較

バリュー・イノベーション（新しい価値の提案）



“最高金賞のビールで最高の週末を。”
プレミアムビール × 贅沢 × 週末

よい事業計画の条件とは？

よい事業計画には特徴がある

「取り組む意義」を明確にする

大切なことはwhyを明確にすること

- なぜ新規事業に取り組むべきなのか？
- なぜこの事業を選ぶのか？
- なぜこの顧客の悩みの解決は価値があるのか？
- なぜそのタイミングはいまなのか？

よい事業計画の条件1

“何のためにやるのか”を明確にすること

「取り組む内容」を具体的に述べる

・何をどうやるのか？を明確にする

What(何を?) How(どうやって?)

よい事業計画の条件2

取り組む内容が具体的であること

検証・証明によって「根拠」を示す

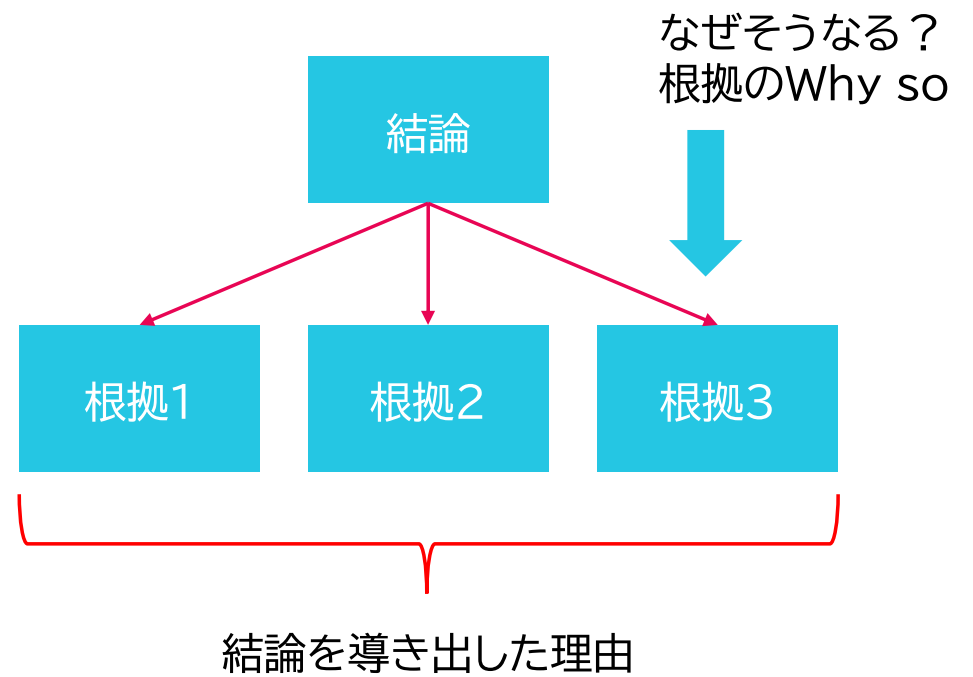
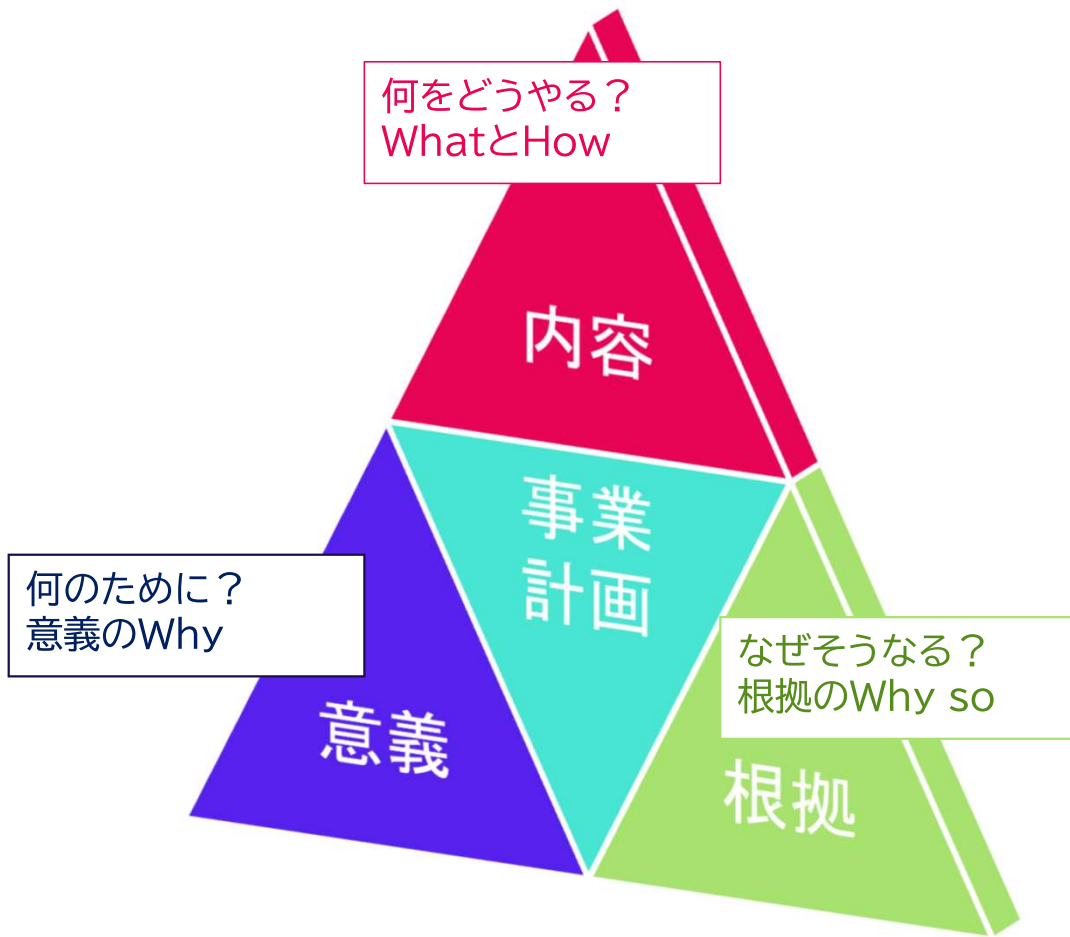
・主な検証・証明方法は次の2つがある

①記事や統計などのパブリックデータの分析

②顧客や関係者等へのインタビューやアンケート

よい事業計画の条件3

具体的根拠(Why so?)を示すこと

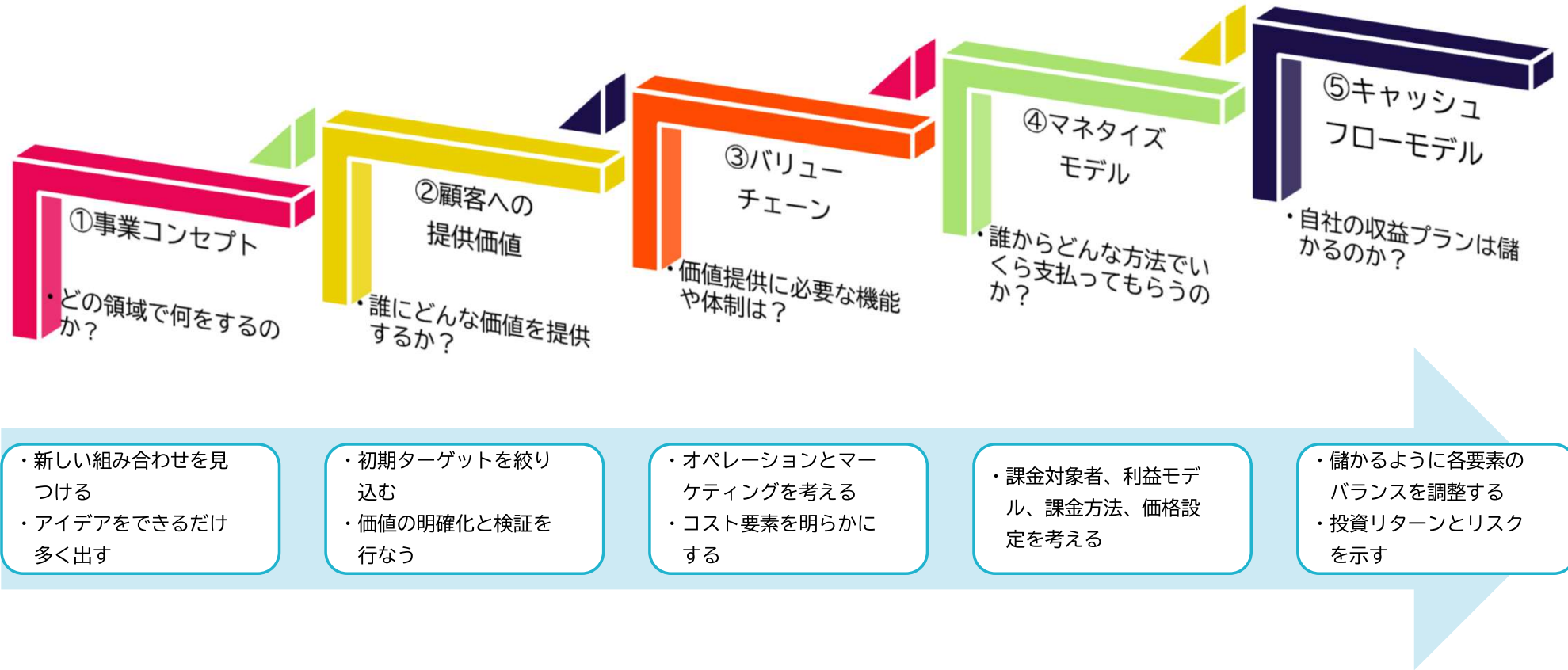




新規事業計画の 作成ステップ

事業計画の5つのステップ

事業構築の5つのステップ



アイデアを多く出す

- クロストライアルによって30件~50件を目安に事業アイデアを出す
- とにかく質より量を出す
- それらを組み合わせてさらに発展させる

アイデアを絞り込む

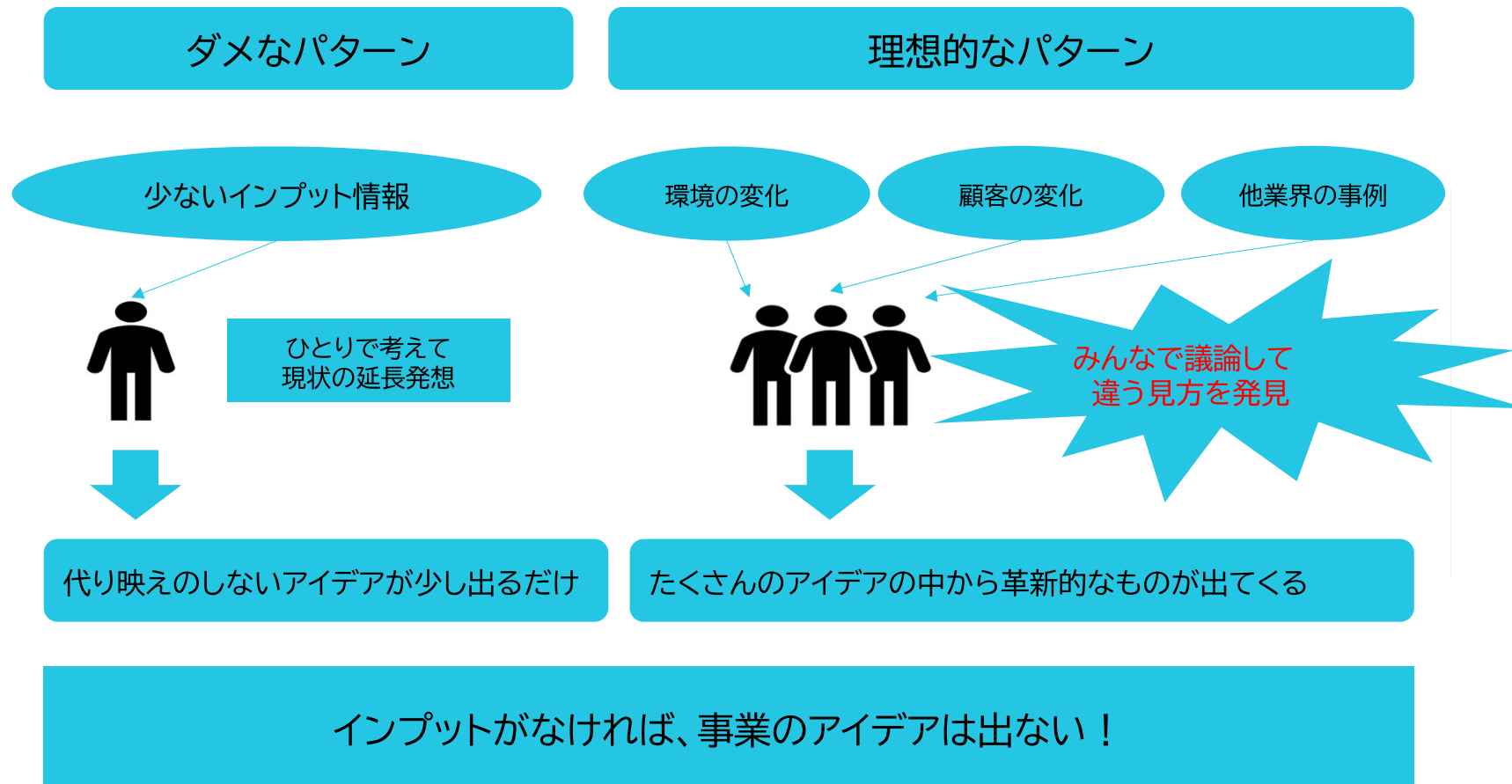
- 10件以下に絞り込む
- 競合他社も狙っている分野は選ばない
- 簡単に模倣される事業は選ばない
- 革新的な事業アイデアの実現にチャレンジする



事業コンセプト

事業コンセプトを検討する場合のポイント

多様な情報が新しい発想のトビラを開く



事前に収集したい情報

市場・顧客の状況

- 市場全体の規模、トレンド
- 業界構造や関連プレイヤーの状況、それらの変化の可能性
- 顧客の状況と変化、セグメンテーション

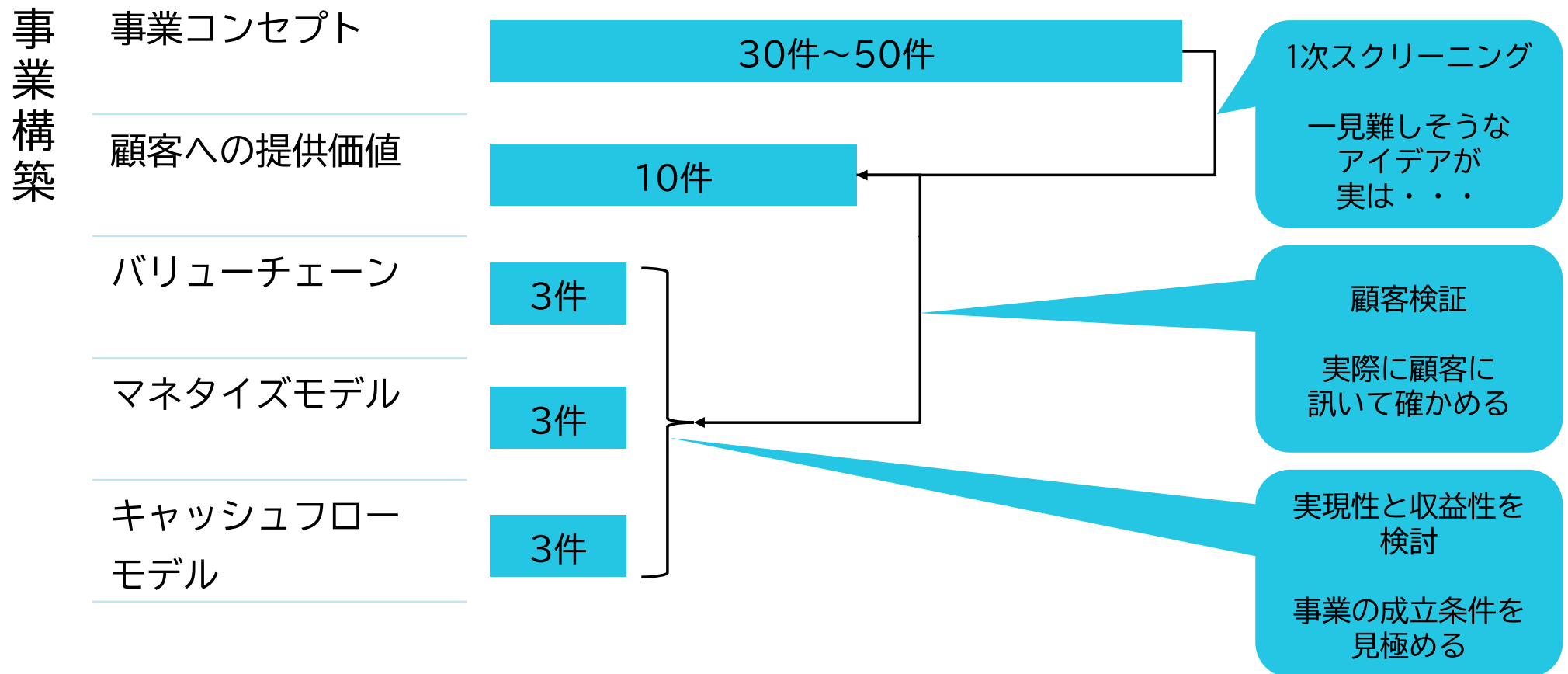
ビジネスの理解

- 業界での儲け方のパターン、営業のやり方
- 競合の状況（強み、位置付け）
- 代替品の状況や可能性

その他

- 社内での関連する取り組みや検討状況
- 関連データや関連記事の収集（Google、記事検索など）
- ヒアリング候補先のリストと主な質問
（潜在顧客、関連事業者、社内関係者）

アイデアの選択肢は広げてから絞り込む



フレームワーク1 制約条件法

それがなかった場合どうするのかという視点で考える発想方法

アイスクリーム屋さんの場合

アイスクリーム屋で店舗・移動販売が使えない、店舗で売れないという制約を積極的に活用して発想をする。

⇒材料とレシピを販売するという通販形式を採用し、お客様に作ってもらう・作ることを楽しみながらオリジナルのアイスを作る。毎月違うフレーバーを届けることでリピート化につなげる。

フレームワーク2 戦略キャンバス

「減らす」「取り除く」ことによる低コスト化と「増やす」「付け加える」ことによる顧客にとっての高付加価値を両立させる発想方法

QBハウスの場合

お客の時間的制約を解決したQBハウスは

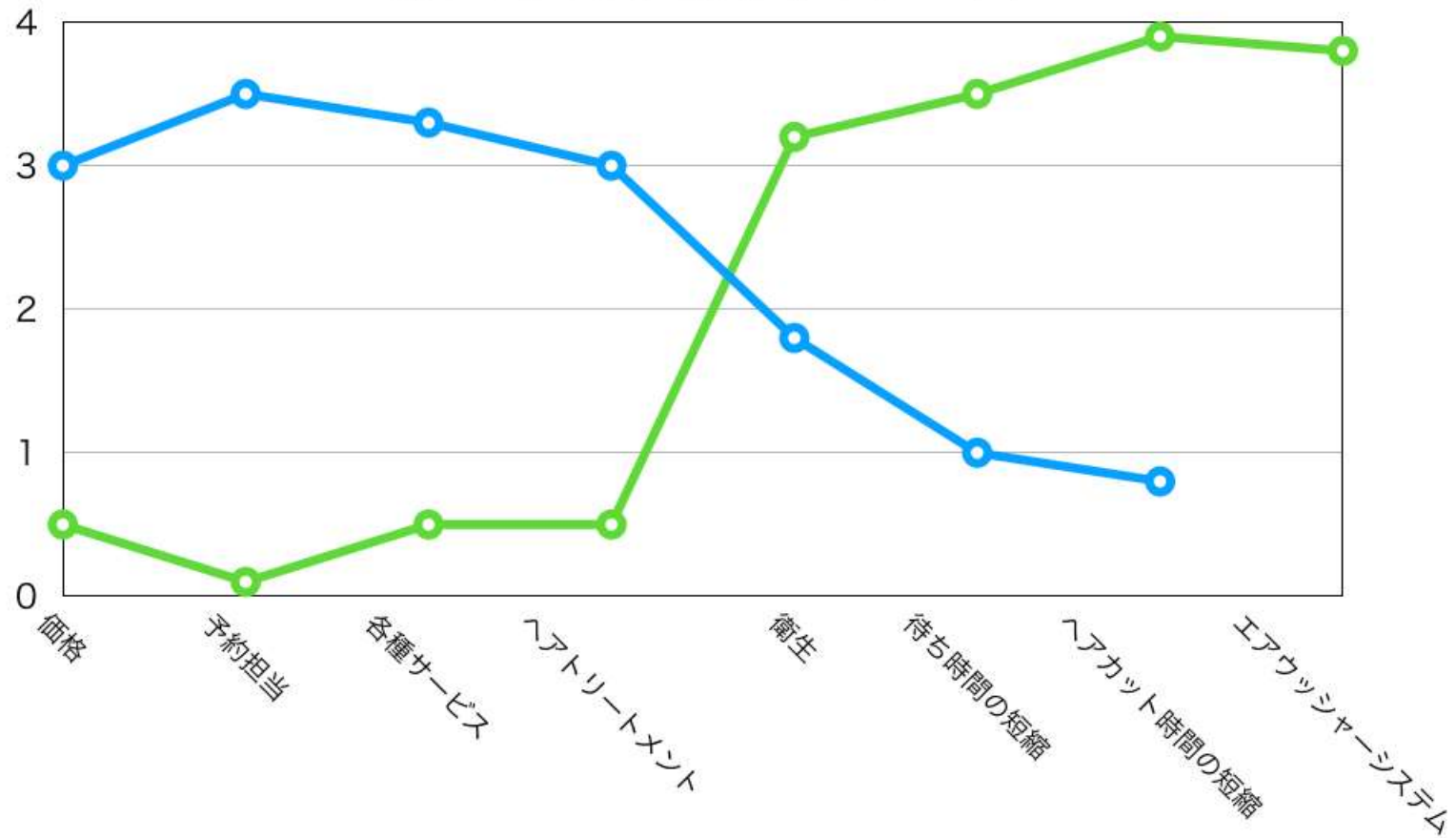
- 髪の毛は必ず伸びるが忙しくて散髪屋に行く時間がない
- 休日営業や営業時間延長ではなく、昼間のサラリーマンの時間的制約を積極活用する

⇒平日昼間に10分の空き時間で済む散髪スタイルを確立した。

○ 一般的な理髪店

○ QB HOUSE

QBハウスの戦略キャンバス



フレームワーク3 異業種発想法

ある業界で成功したモデルを、別の業界に持ってくることで新たなビジネスを始める発想方法

ラーメン博物館の場合

ラーメンの博物館という発想で作ったその名の通りの「ラーメンの博物館」やラーメン博物館を手本にした「カレーミュージアム」
⇒博物館を見物してもらっただけのものから、飲食に拡大化

フレームワーク4 業態シナジー法

既存のビジネスを組み合わせることによって、新たな顧客を生み出す発想方法

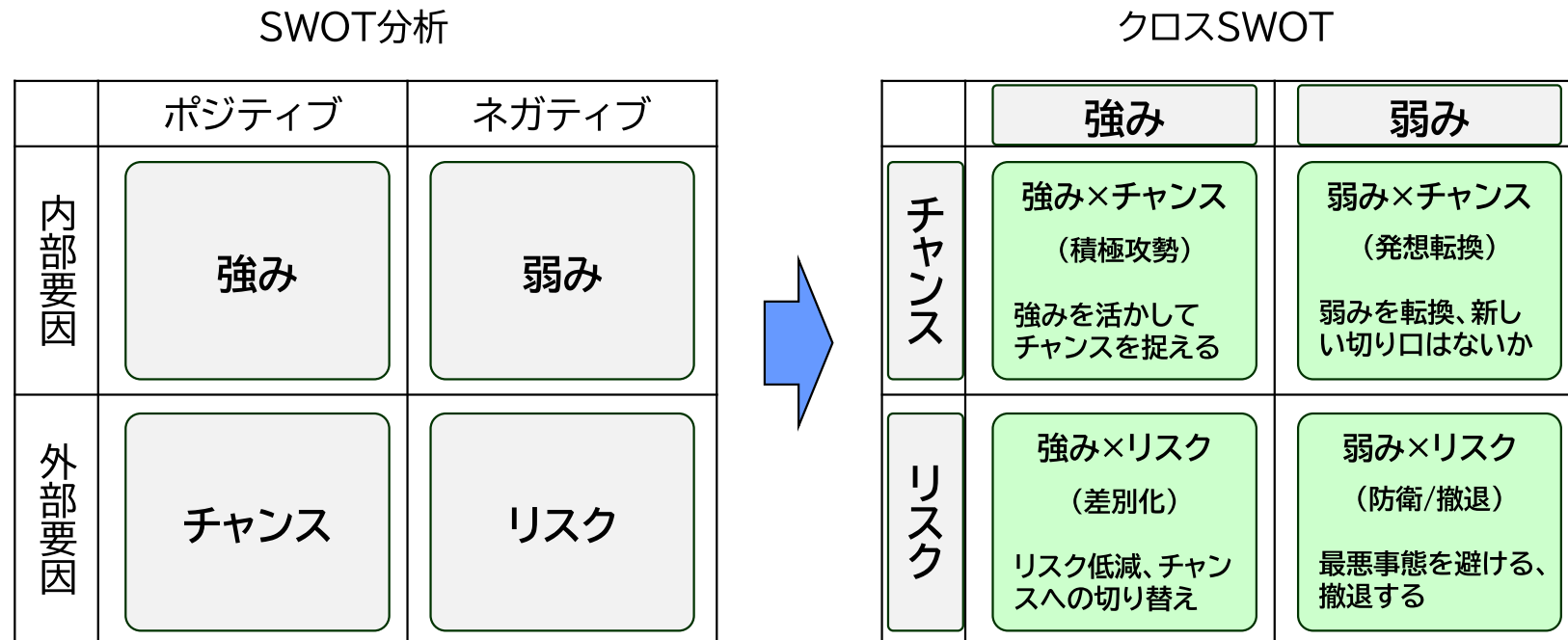
まんが喫茶の場合

喫茶店の中の付加サービスに過ぎなかった漫画を何万冊と用意して、貸本屋＋喫茶店というまんが喫茶という領域を確立

⇒それぞれ収益性の低かった「貸本」「喫茶店」を組み合わせることで時間単位の課金ができる長時間の滞在型サービスを確立

フレームワーク5 クロスSWOT

「クロスSWOT」とは、環境変化と自社の状況をもとに、アクションへの示唆を得るための枠組み。



顧客層を絞り込む（ターゲティング）

- セグメンテーションを行なう
- 最も合致したターゲット顧客を選択する
- ニーズが際立つターゲット顧客を絞り込む

価値の明確化（ポジショニング）

- 提供価値を検討する
- どんなベネフィット（価値）が提供できるかを検討する

顧客検証を行なう（トライアル）

- 実際の商品・サービスの試作品や具体的イメージを提示する



顧客への提供価値

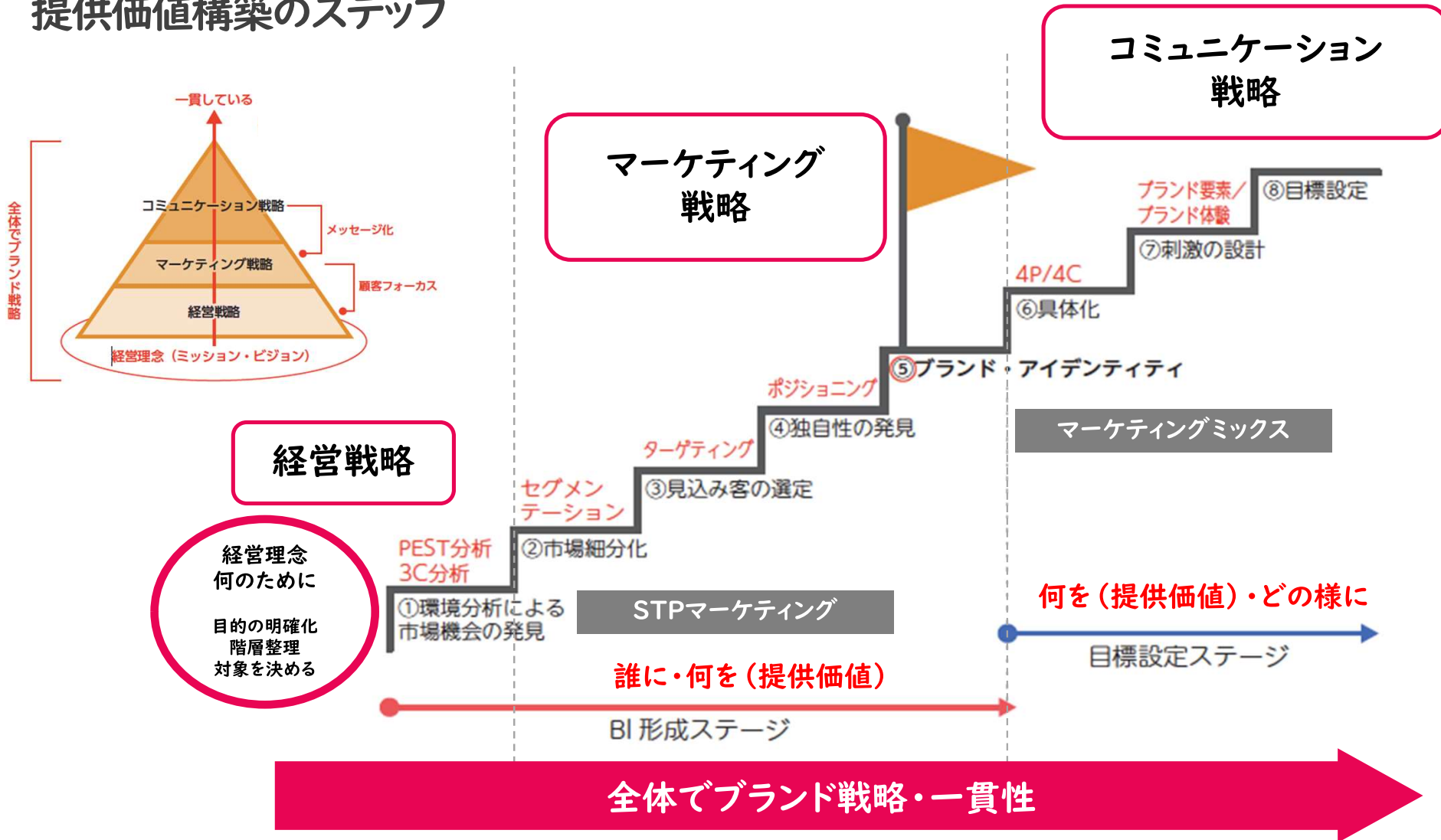
顧客価値を検討する場合のポイント

価値基準の選択

価値基準の選択においては、次の5つの問いに答える必要がある。

1. 顧客はどのような価値領域に関心があるのか？
2. その価値領域を優先的な基準として見なしている顧客は割合なのか？
3. その価値領域で最高の価値を提供しているプレイヤーは？
4. その価値領域で競争相手に対抗する方法は？
5. その価値領域の価値リーダーに追いつけていない理由は？

提供価値構築のステップ



提供価値構築で考えるべきこと

概要整理 3C

- 事業コンセプトのまとめ
- KSF(鍵となる成功要因)、ブレイクスルーすべきポイント
- 論点リスト (検証すべきこと)

基礎理解 PEST

- 業界構造、トレンド
- 競合・代替品
- 他業界、同業界の類似事例
- 顧客の変化 (セグメント別)

モデル化 STP

- 顧客セグメンテーションのあり方 (切り口、提供価値)
- バリューチェーンの状況、あり方 (関係者の声)
- マネタイズモデル、事業規模、収益イメージ

バリューチェーン

- サービスのオペレーションを考える
- 4P/4C (マーケティング・ミックス)
- 刺激設計 (ブランド要素・ブランド体験)
- 他者とのアライアンス (提携) も検討する



バリューチェーン

バリューチェーンを検討する場合のポイント

バリューチェーン構築で考えるべきこと

モデル化 バリュー チェーン 4C/4P

- 提供価値に必要な機能や体制は？
- オペレーションを考える
- コスト要素を明らかにする
- バリューチェーンの状況、あり方（関係者の声）
- マーケティングの4P（製品、価格、流通、販促）
- 事業推進上のパートナーリスト（社内/社外）

その他

- 刺激の設計（カスタマージャーニー）
- ヒアリング先リスト（社内/社外、主な質問）
- 顧客検証の実施方法

マネタイズモデル

- 「誰からどういう名目でお金をもらうか」という仕組み（レベニューモデル）を設計する
- バリューチェーンで設計したコスト項目を考慮に入れて価格水準の設定を行なう
- 事業パートナーへの収益配分もここで検討する



マネタイズモデル

マネタイズを検討する場合のポイント

キャッシュフローモデル

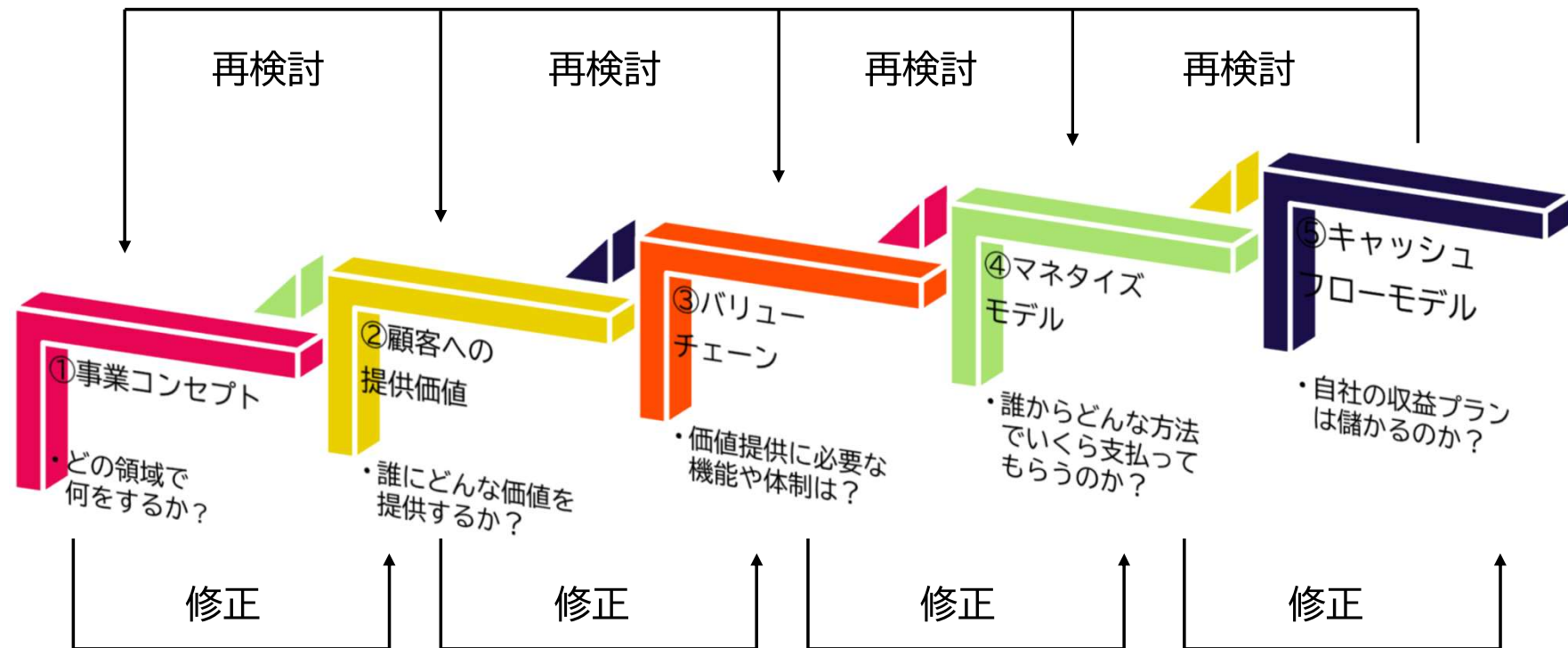
- 顧客開拓ペースや想定価格、コスト見積りなどを調整しながら、投資額などの条件を満たすキャッシュフローモデルをくみ上げる

キャッシュフローモデル

キャッシュフローを検討する場合のポイント

各ステップには整合性が必要 一貫して整合性が取れていなくてはならない

どこかのステップで上手くいかないときは、問題のあるステップまで戻って再検討を行なう



問題のあるステップを修正したら、その後ろに続くすべてのステップも順番に修正する



ありがとうございました