



新規事業開発 構築プロセスと実践論

事業開発事例: THETA開発

「やってみよう」のマインド育成から「結果を出す事業開発」へ

2024/5/02

大谷 渉

自己紹介：大谷 渉

リコー入社後、エンジニアとして研究開発部門で15年間、製品開発・実用化開発を行い、その後、経営企画で技術戦略、経営戦略の検討に携わる。

2005年から技術発の新規事業開発に挑み、車載モジュールをスタートに、360度カメラTHETA、360度データを活用したSaaSビジネスなどを立上げた。

2012年からは全社新規事業開発の責任者として、事業開発プロジェクトの提案～実行プロセス設計および日本、USとインドの事業開発拠点の運営を行う。

2018年4月 執行役員就任

2023年12月 リコー退社。

2024年1月より、事業開発ガイドの open horizon を運営。

企業内の事業開発プロセス全般の経験を持ち、企業内特有の壁を乗り越え、価値創出にフォーカスすることを専門とする。

大切にしている価値観は“楽しむ”こと。

結果も大事だが、仕事でも人生でも楽しんでやることが重要と考える。

事業開発実績

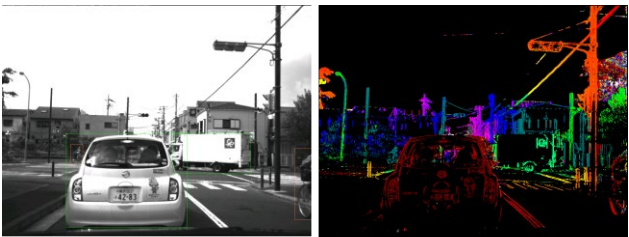
車載モジュール事業



車載用フロントビューカメラ(視認カメラ)



車載用ステレオカメラ ※2016年10月量産開始



取得画像

新世代カメラ(THETA)事業

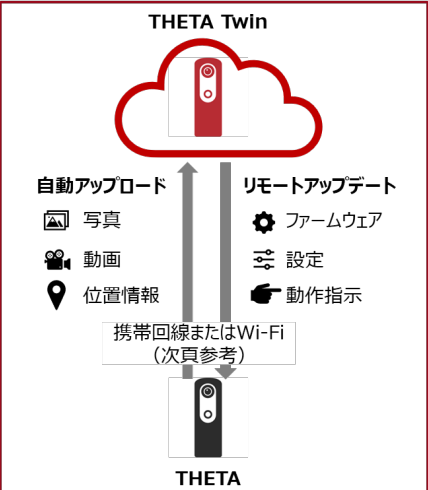


プロジェクター事業



超短焦点プロジェクター:IPSiO PJ WX4130
※2011年12月発売開始

360 データサービス事業



新規事業開発 構築プロセスと実践論

- 事業開発事例 : THETA開発
- 新規事業開発 構築プロセス
- 企業組織における実践論

事業開発事例：THETA開発

発想のはじまり:コンセプト

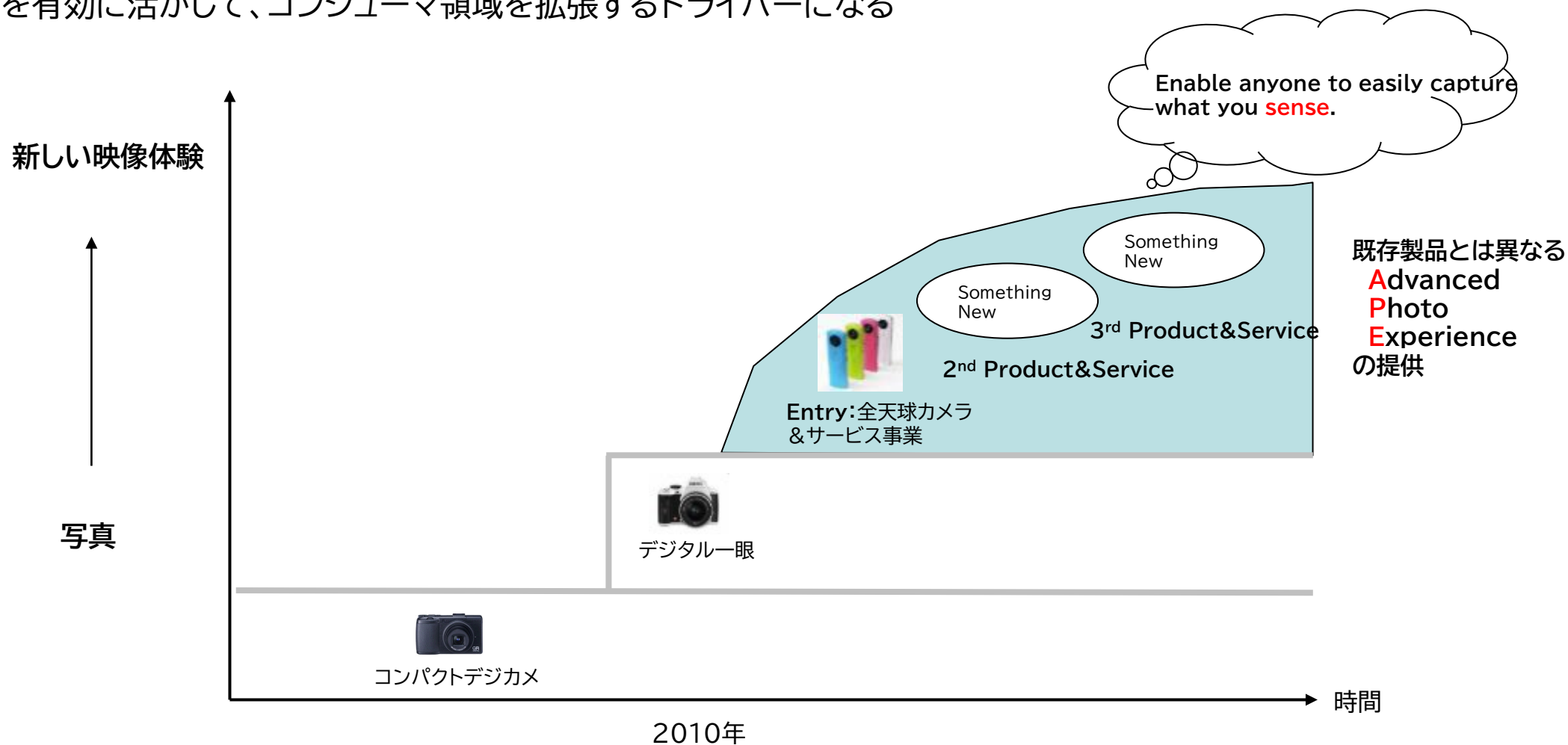
我々が生み出す
RICOH Consumer Products & Services が提供するもの

fun, wow, emotion

2010.04.05

新世代映像事業の位置づけ

アセットを有効に活かして、コンシューマ領域を拡張するドライバーになる



既存事業の延長線とは異なる成長を埋め込んでいく

ターゲット「デジタルネイティブ」

- Gartnerの定義： 2006年、Peter Sondergaard氏（リサーチ事業の総責任者）が提唱

「デジタル・ネイティブ（Digital Native）」（デジタル世界の原住民）

生まれた時からデジタル機器に囲まれ、物心付く頃から使いこなして来た世代。

より狭義には、「ジェネレーション Y（1980年以降に生まれた世代）」で、「インターネットによるインタラクティブ（双方向/ Interactive）なサービスを物心ついた頃から使っていた世代」



- サムスン経済研究所の定義：

「グローバルD世代」*1

同質化している世界の10代。

同世代は幼い頃からIT機器とインターネットを使いこなす「デジタル・ネイティブ」

- 「デジタルネイティブが世界を変える」における定義：

Don Tapscott著 原題 Grown Up Digital: How the Net Generation is Changing Your World

ネット世代の8つの行動基準 *2

- ✓ ネット世代は、何をする場合でも自由を好む。選択の自由や表現の自由だ。
- ✓ ネット世代は、カスタマイズ、パーソナライズを好む。
- ✓ ネット世代は、情報の調査に長けている。
- ✓ ネット世代は、商品を購入したり、就職を決めたりする際に、企業の誠実性をオープン性を求める。
- ✓ ネット世代は、職場、学校、そして社会生活において娯楽を求める。
- ✓ ネット世代は、コラボレーションとリレーションの世代である。
- ✓ ネット世代は、スピードを求めている。
- ✓ ネット世代は、イノベーターである。

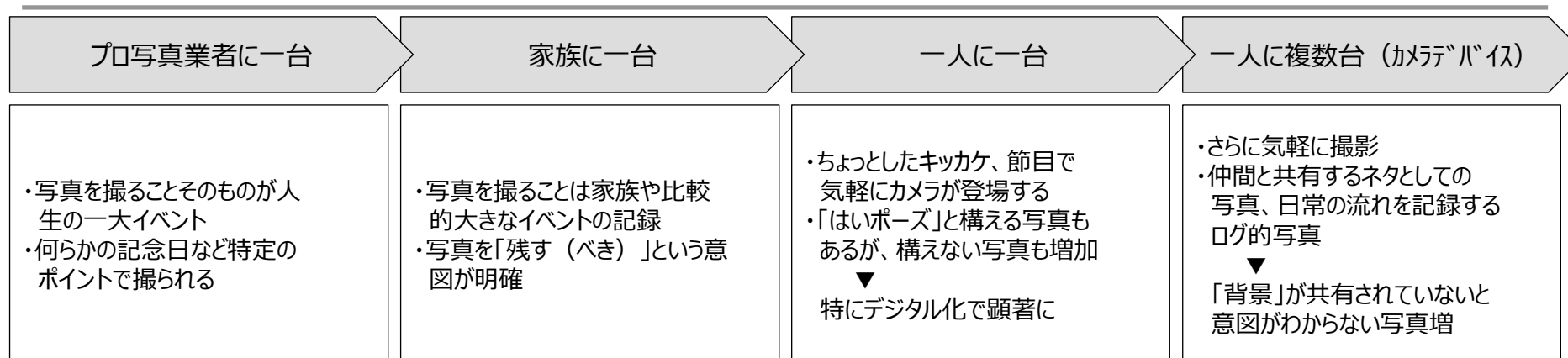
出典：*1:「グローバルD世代」の消費トレンド，（サムスン経済研究所，2008.9.10），*2:「デジタルネイティブが世界を変える」（Don Tapscott著）

“写真”の質的変化

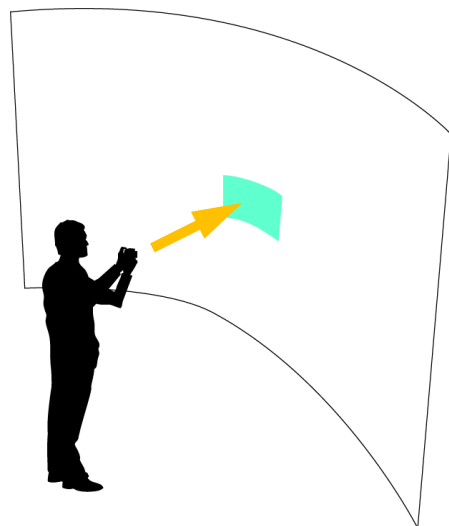
典型的・一般的な写真イメージの推移をチームで考察

*カメラ趣味者による「作品志向」の写真は除く

****この考察はデジタルネイティブのみに絞っていない**

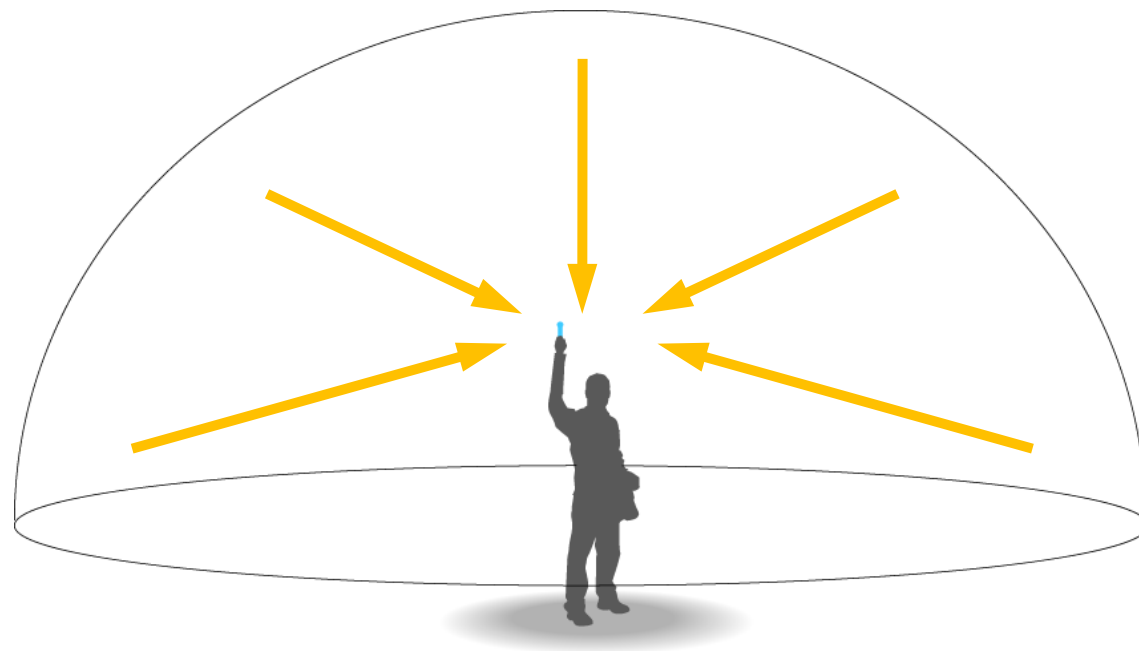


“写真～image”の可能性



『写 真』

- ・恣意的に空間を切り取る
- ・意図されたコンテキストに沿った表現
(予定調和がある)
- ・うまい/へたが比較的存在する



『写 場』

- ・「このフレームで切り取る」⇒「この場を記録する」
- ・無意識な（撮影コンディションを意識しない）、場/airの記録
- ・知覚される瞬間瞬間で意味付けが異なる
= 後付けでフレームとして切り取られる

RICOH THETA を特徴付ける技術

リコーは、独自の光学技術と画像処理技術の融合により、小型で、ワンショットで撮影可能な 世界初の全天球カメラ（RICOH THETA）を開発しました。

光学技術

屈曲魚眼光学系を対称に配置

光学系内部にプリズムを配置し

2眼間の視差の影響を大幅に減らしかつ小型化を実現

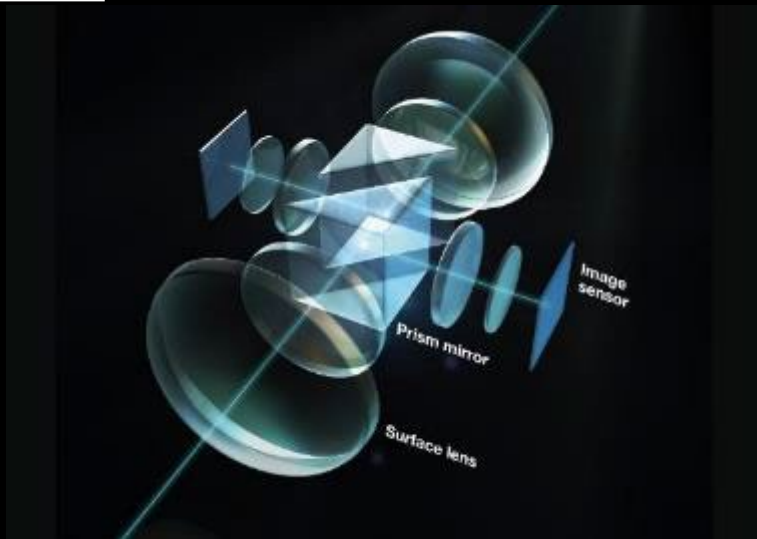


図1： RICOH THETAで採用した屈曲光学系

画像処理技術

リアルタイムで画像を繋げる事が可能

パターンマッチング処理により、エリア毎に基準画像と比較画像のずれ量を算出し、画像変換パラメータに反映

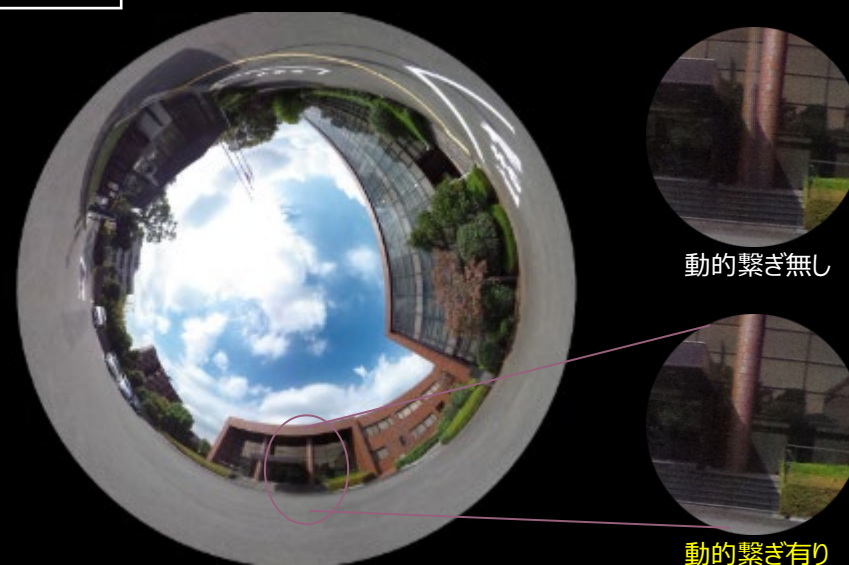


図2： 動的繋ぎ処理による効果

デジタルネイティブカメラ THETA(初案)



- 全天球をフルオートで撮影(シャッターは押す)
～動画撮影も対応予定
- 記憶装置はWeb
無線/有線でWebとコネク
- 再生環境であるPC上でフレーミング可能
再生時、好きなフレームで矩形に切り取る
- 焦点深度はフレーミング時に調整可能
- 場に関わる周辺情報を記録
 - 場所・高度
 - 気候

- ここぞという部分・瞬間を狙いすまして撮る ⇒ その空間全体と狙いの瞬間近辺を撮り、後で切り出す
- 撮影者が「意図した切り出し」を行う場合、(Webにある)膨大なコンピューティングパワーを利用して高度なデジタル処理ができる
- 共有された者は「狙いの部分・瞬間」を含む、全体感＝その場の空気感を共有できる
*矩形の写真としての共有もちろん可能

RICOH THETA とは

- One Shotで撮影者を取り囲む全天球イメージを撮影することができる世界初の画像インプットデバイス
- どんな場所へも持ち運びやすい、小型・軽量サイズ
- 撮影画像をWi-Fiを通じてスマートフォンに転送し、専用の無償アプリで閲覧できる
- SNS(Facebook, Twitter)で共有できる

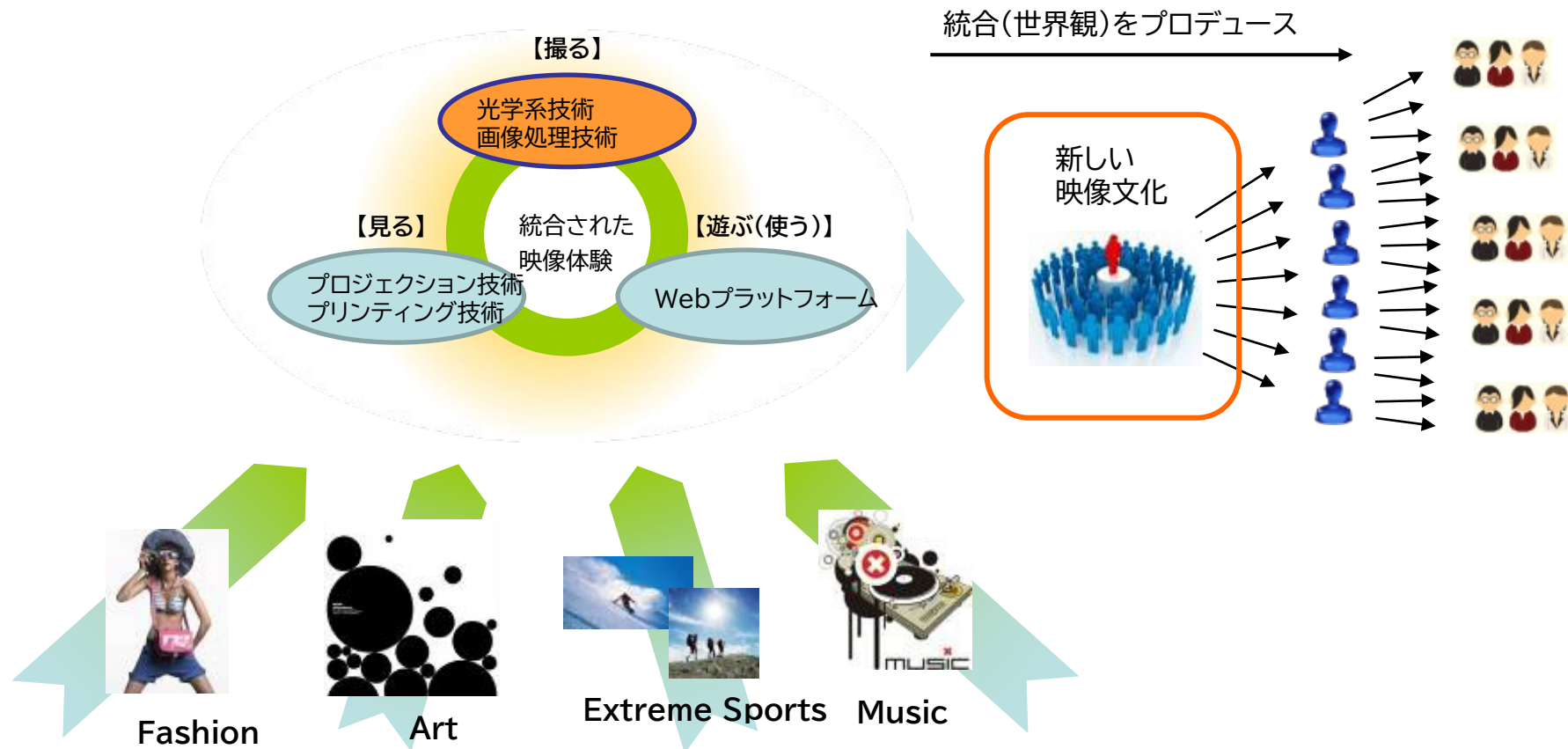


全天球(360°)という世界

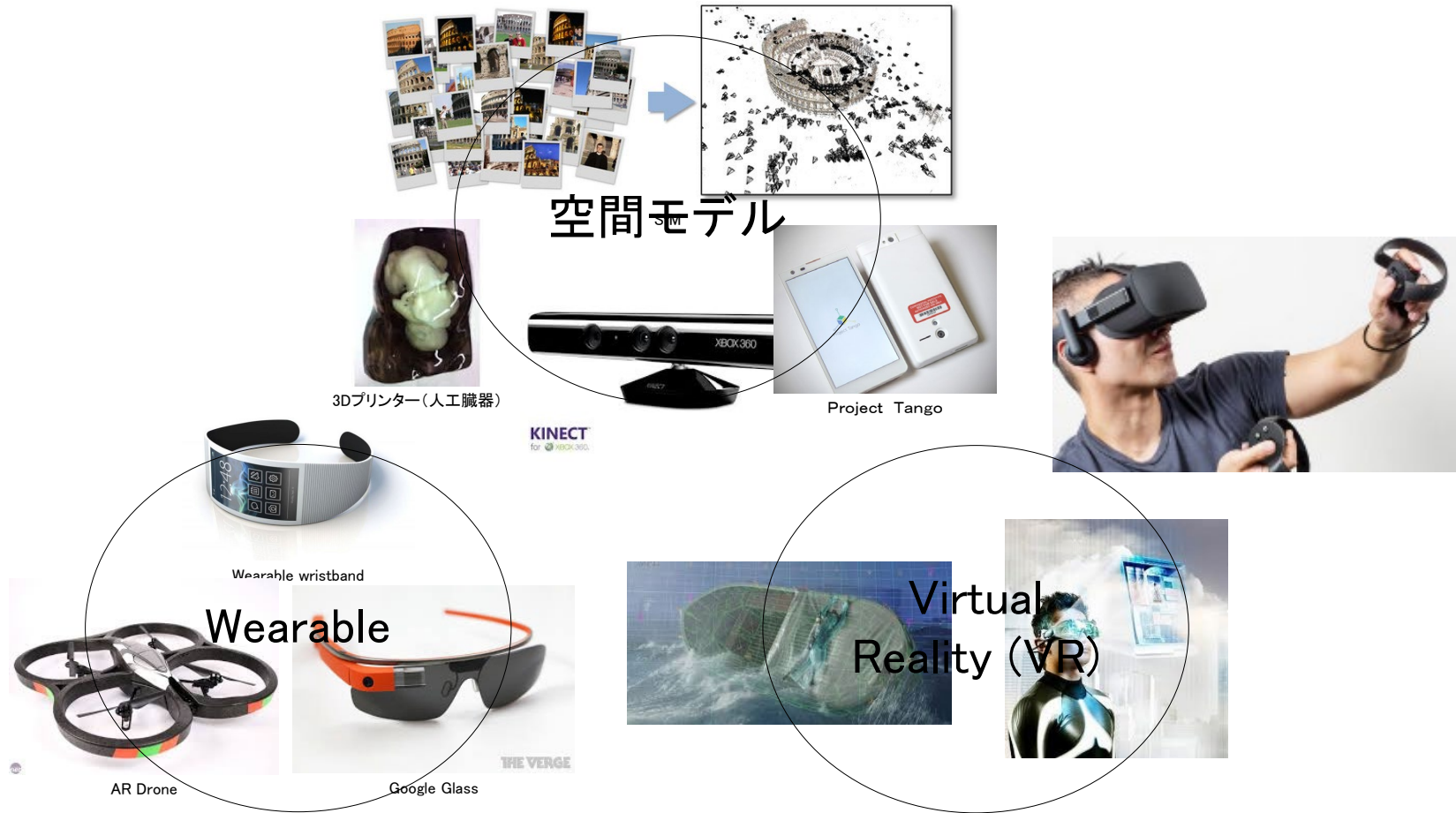
- －時間・空間を切り取る
(時空を切り取る)
- －疑似体験
- －新しい映像表現
- －臨場感を伝える

新しい映像文化の創造

- ✓映像と文化は親和性が抜群！
- ✓映像との融合を狙うプレイヤーとの連合による映像文化の裾野拡大
- ✓連合の中のキープレイヤーとして世界観のプロデュースに関わる(そういう経験を積む)

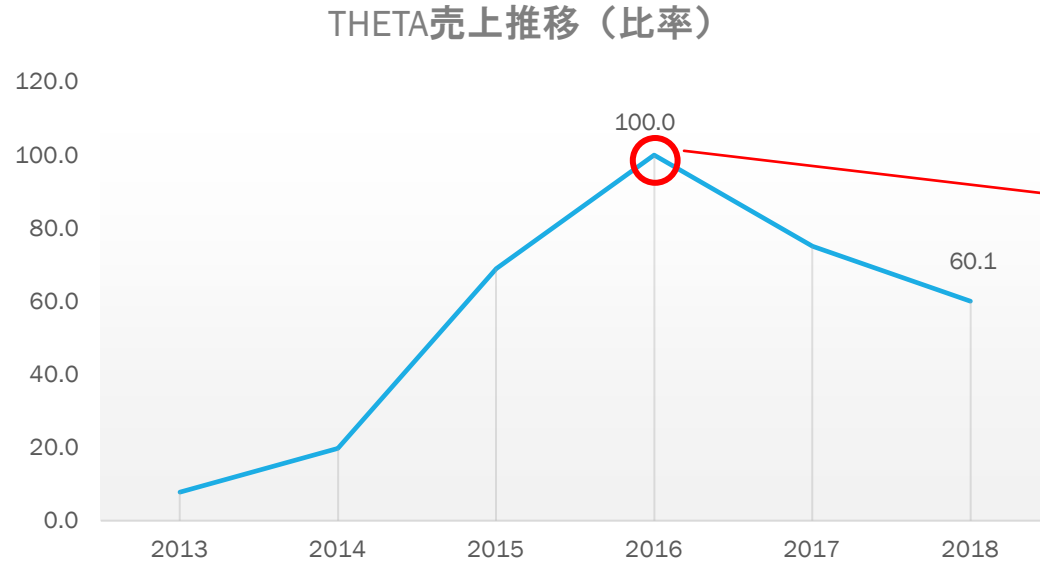


画像・映像の可能性





市場のフィードバックと考察 I 2017



2016年はVR元年と言われたが
その後の市場の伸び悩み・・・

<現象>

- ・不動産ポータルでの360画像の活用が進む
- ・THETA販売先の変化(不動産企業 購入の増加)

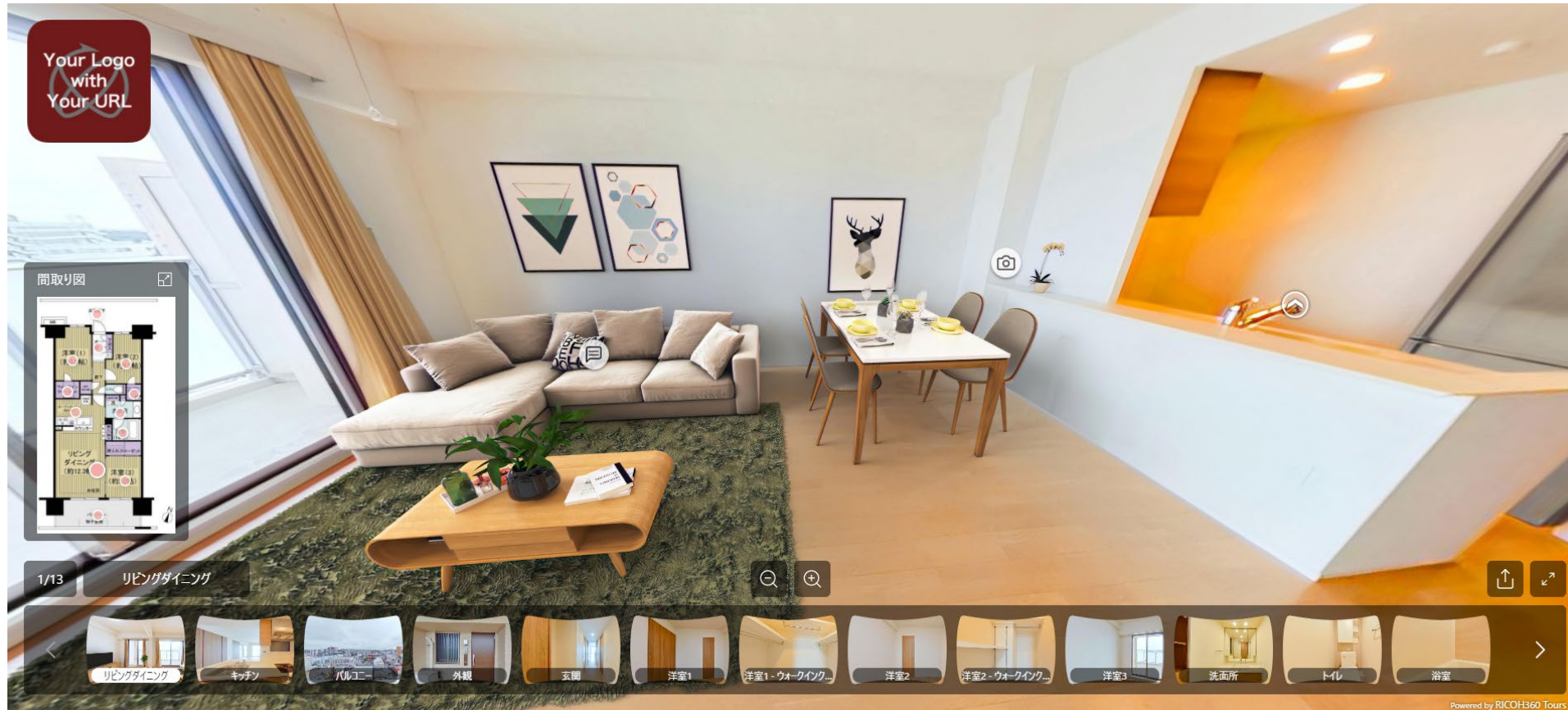
<考察>

- ・製品モデル依存の危機感
- ・サービスモデルの機会認識
- ・不動産市場を重点化したターゲット変更とサービスモデルの追加

RICOH360 Tours



空間情報を共有して顧客に“情報”と“安心”を与えます



お部屋や見せたいポイントの360度画像を組み合わせることで、実際にその場にいるような臨場感で物件を確認することができます。
バーチャルツアーはWEBサイトや不動産ポータルサイト、接客・営業など幅広いシーンでご活用いただけます。

RICOH360 Tours

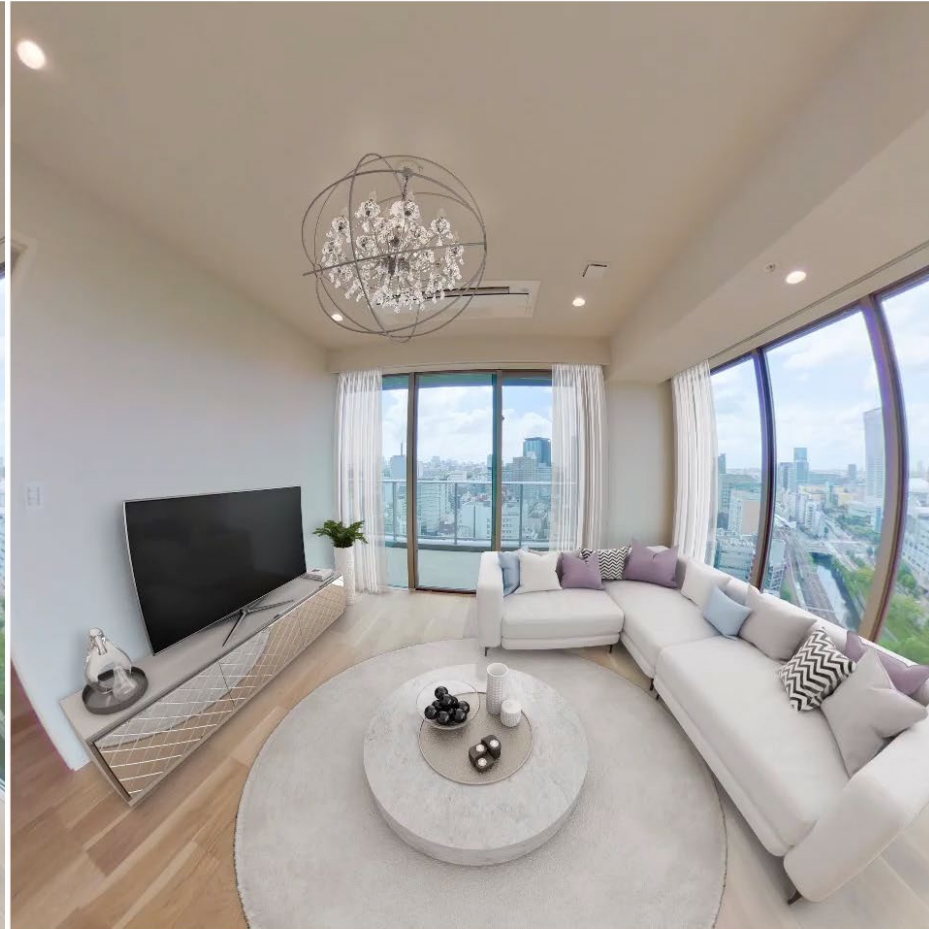


画像ホスティングサービス



AIによるサービスの拡張

VRステージング(CG合成画像)サービス

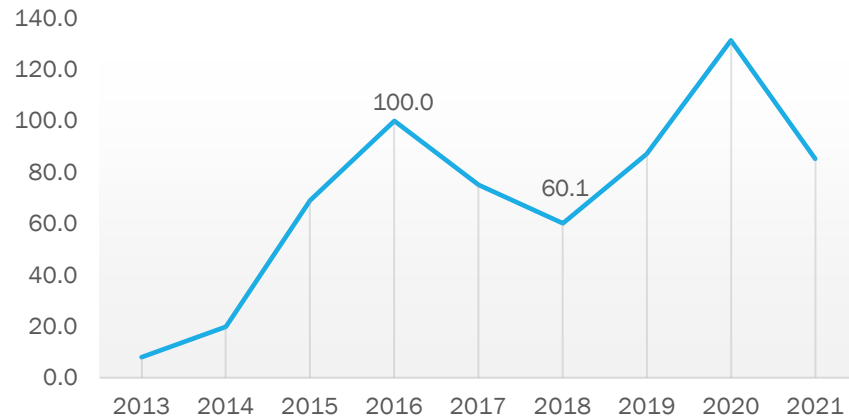


A wide-angle view of a hotel room. Two large beds with white linens are positioned side-by-side. A desk with a chair is on the left, and a window with a view of a golf course is on the right. The room has a curved ceiling and a large circular light fixture.

市場のフィードバックと考察Ⅱ 2020

市況の影響の大きい製品事業からストック型のシステム事業へと転換する

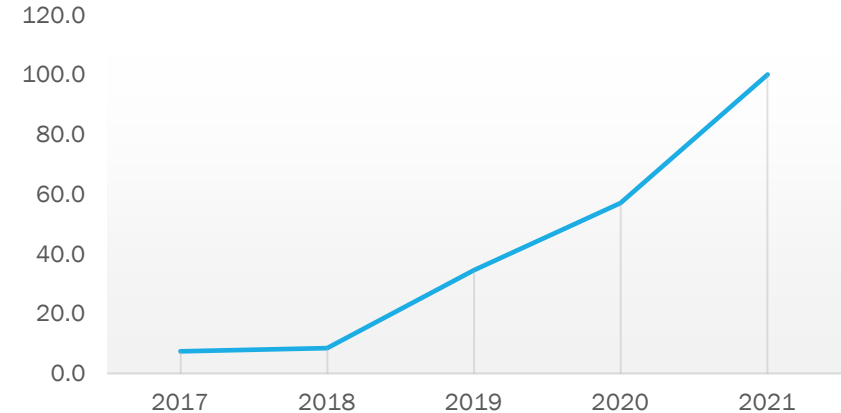
THETA売上（比率）



<現象>

- ・不動産ポータルでの360画像の活用の拡大
- ・不動産不況の影響(中国)
- ・THETA販売先の変化(建設DX企業 購入の増加)
- ・他業界への360画像活用が浸透

データサービス売上（比率）



<考察>

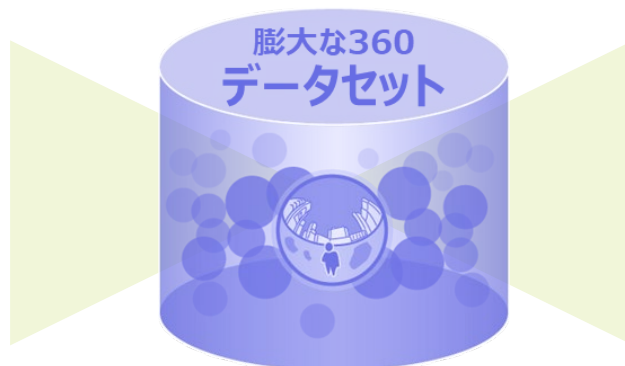
- ・360活用の拡大と活用の質の変化(ワークフローへ)
- ・デジタルツインのプラットフォームへ

THETA(製品/Box)と サービス(SaaS)による「業界横断型360プラットフォーム」

✓デジタルツインなど 360 から生まれる新しいワークフローのコアを提供

✓360データ×AIによる価値創造

製品:RICOH THETA



データサービス:SaaS(サブスクリプション)

 RICOH360 platform

 THETA 360.biz

 RICOH360 Tours

展開事業例

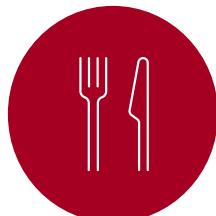
不動産



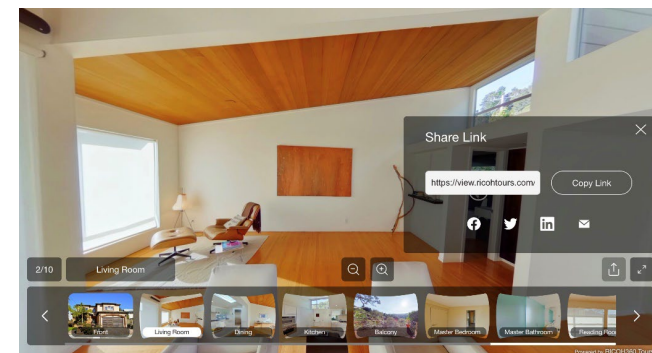
建設



飲食

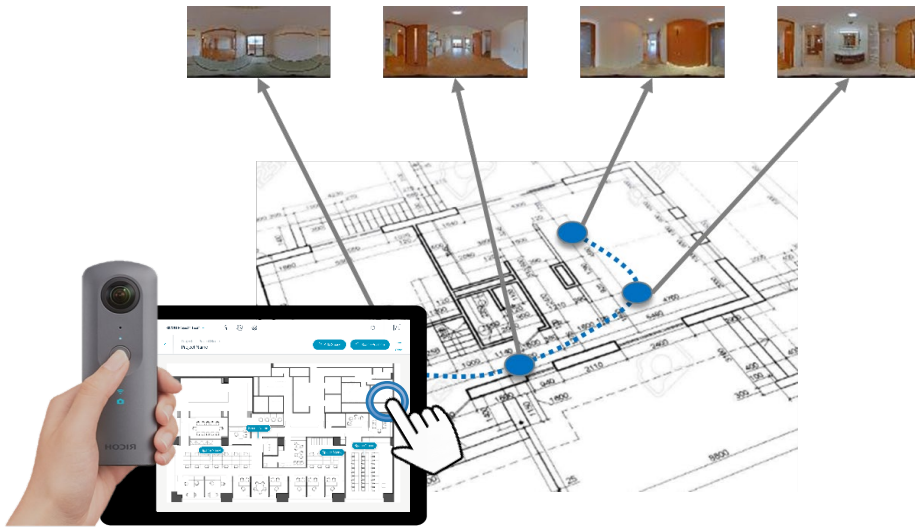


観光



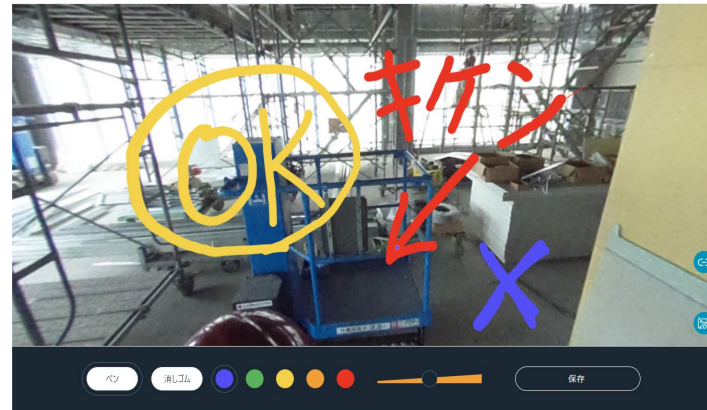
建設市場での活用例

図面と現場のリンク



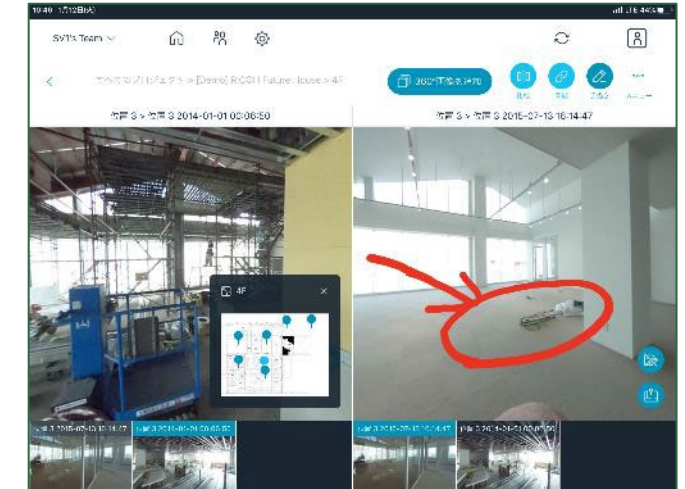
図面上で自分のいる場所をタッチして、
RICOH THETAで撮影

現場の共有



撮影したその場で手書きコメントを記入

進捗確認・管理



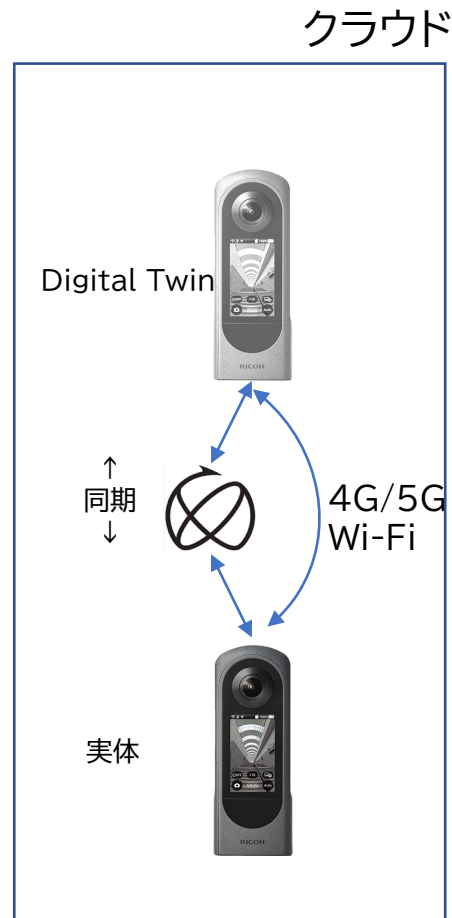
時系列で遡ったり、さらには
分割表示して比較可能

現地調査、安全／工事進捗確認といった日々の現場業務を360画像でもれなくデジタル化し、状況の把握・共有を効率化するクラウドサービス。視覚的に捉えられる情報量が多く、現場に行かないと分かりづらい細かい内容も全体で捉えて、伝えることが可能

ハードとクラウドを統合したシステムを提供 / SaaS + a Box

RICOH360 Twin

- 現場の手間をなくす
- 自動化
(自動アップロード)
- クラウド上でH/Wを
コントロール



RICOH360 Feature

360機能・AI処理を提供



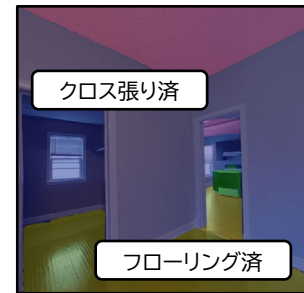
360度ビューアー



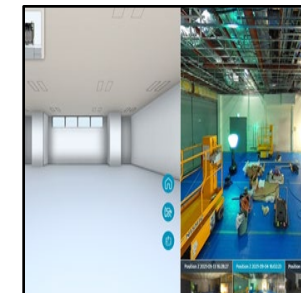
超解像



位置推定



建築工程認識



BIM比較



間取り図生成

事業性検証：事業ストーリーの変遷

	2013.10	2017.04	2020.04
<顧客>	デジタルネイティブ	不動産業界	不動産・建設・広告・・・
<顧客価値>	ワンショットで360度を撮り共有する	簡単に部屋を(360)を見せる	進行状況の確認・共有、 図面照合
<ビジネスモデル>	製品売り	製品＋クラウドサービス	システム事業 (SaaS＋Box)
<競争優位>	画像処理と光学技術 の融合	360データの扱い	使い易いシステム、デー タセット

open horizon

新規事業開発 構築プロセス

- ①登る山(目標)を決める
- ②ストーリーを創る(事業案)
- ③事業性の確認
- ④実行

現実には与えられたテーマからスタートしたり、各要素間を行ったり来たりしながら進みますので、状況に応じて活用ください。

①登る山(目標)を決める

①登る山(目標)を決める

「どこへ行くのか?」「どの山に登るのか?」



①登る山(目標)を決める

1. 地図を作る(事業領域を決める)
→全体を俯瞰できる程度の地図
2. 登る山を決める
3. 蓄積を生かす(戻る場所を作る)
→ベースキャンプの設営

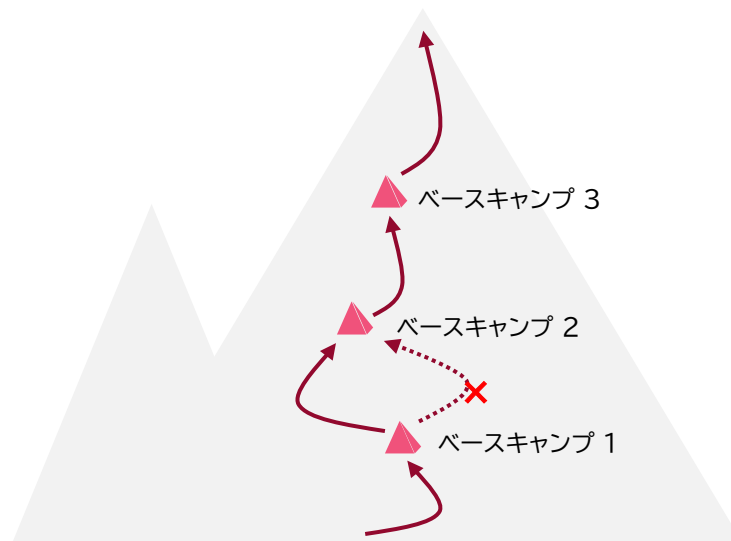
①登る山(目標)を決める

山を決めないと...

- ジャストアイデアに振られて、つまみ食いになりがち
- トライした山の険しさ(領域の難しさ)はわかるが、蓄積にならない

山を決めると...

- ルートの難しさがわかると次に挑戦すべきルート(課題)がわかる
- 繰り返していくと、大きな蓄積になる(振り返ってみたら、だいぶ登っている)

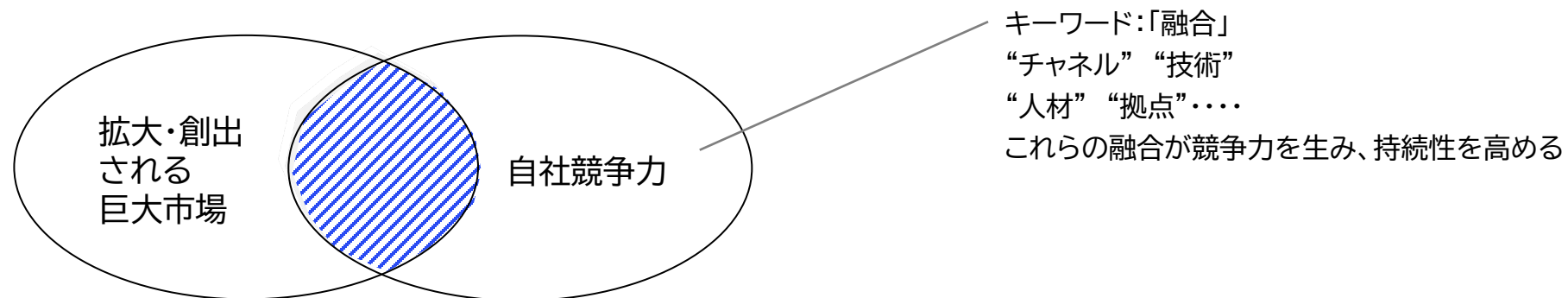


①登る山(目標)を決める

(参考)事業領域を考える切り口

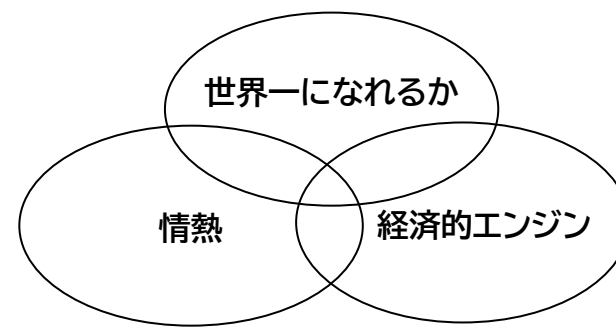
[対象事業領域]

- ✓ 今後、大きく広がる・創出されるであろう巨大市場を狙う (将来の企業の事業の柱になる可能性を追求)
- ✓ 自社の競争力を活かせる(創り出す)市場であること



[基本概念]

- 強み(世界一になれるか)からはじめて
 - 成長市場(経済的エンジン)を見据えて
 - 自社が社会に提供しつづけることにこだわる価値(情熱)
- これらが重なる領域を事業として捉える。



ビジョナリーカンパニー
「Good to Great」から

②ストーリーを創る(事業案)

②ストーリーを創る(事業案)

筋のよい事業案とは？

「顧客」、「提供価値」、「ビジネスモデル」、「競争優位」がストーリーとして語れる

提供する商品・サービスの定義をしないで、活動すると...

情報が集まって知識と課題が増えて、楽しいんだけど...

そこから先に進まない

商品・サービスを定義するのは難易度が高い(経験とスキルが必要)

②ストーリーを創る(事業案)

(参考)筋のよい事業案を考える3つの切り口

- ・ 掛け算を考える
一つの強みでは無数の競合との戦いとなるか、ものすごく小さいマーケットになる。
持てる資産や強みを掛け算してみると、自分たちの強みが際立つ場合がある。
関係の遠いものや親和性の薄いもの(反するもの)が掛け合わせられると大きな強みになることがある。
- ・ 温故知新プログラム
昔考えたアイデアを現在の技術やインフラで考え直してみると有効なアイデアになることがある。
人の考えることや欲しいものはそれほど変わらない。技術の進化による可能性の見直しをしてみよう。
- ・ 事象と事象の関係性を見る
ある出来事を分解して、自分の考えている事業プランに当てはめて考えてみる。
一見、遠い出来事であればあるほど、イノベーティブな案になることがある。

知識創造は無から生み出すものもほとんどなく、既存の組み合わせることから生まれるものがほとんど。
常に好奇心を持ち、事象を分解し、パターンとして読み解く経験と力が推進力となる。

②ストーリーを創る(事業案)

(参考)事業案の効率的(効果的)な創り方

領域を決めたら、その領域に関する仮説を3つ創る。

3つあると1つがダメな時に、2つの仮説に戻ることができる。

3つダメでも、該当領域の仮説生成能力は飛躍的に高まっており、成功の可能性が高まる。

ダメなパターンは、領域の違うところでそれぞれの仮説を立てて、検証に行くこと。

戻るところがなく、また新たに仮説を創るところからスタートしてしまう。

→山登りに似ている。同じ山なら3つのルートを選び、ダメでも成功確率の上がるルートを得られる知見をもつ。

失敗が蓄積として活かせる。

それぞれ違う山を登ってみて、失敗すると・・また山のふもとに戻ることになり、ゲインがないことになる。

その意味でも、どの山に登るか(どの領域にフォーカスするか)は慎重に決めたい。

②ストーリーを創る(事業案)

(参考)Small is beautiful, but Big is necessary.

1. ベンチャーのできないことをやる(同じ土俵でベンチャーと戦わない)
 - スピードと俊敏さでベンチャーと対抗するには組織が重過ぎる
 - 大企業ならではの特性を活かす(既にあるアセットを活かす)
2. 決して急がない(時間という財産を活かす)
 - 利益にこだわり、成長の時間軸にはゆとりを持つ。
3. 大きく狙う (Small is beautiful, but Big is necessary.)
 - ひるむほど大きく大胆な目標に挑戦できるのは大企業ならではの醍醐味
4. 企業間の関係を使う
 - ブランド、業界ポジションなどベンチャーにないものを使えるのも大企業ならではの
5. 選択肢を多く作る
 - 得意なところに集中する構造を作る、苦手なことはやらないで済むのも大企業

③事業性の確認

～ “売る” のではなく “価値” を検証する ～

③事業性の確認(R&Dマーケティング)

基本的な考えかた

- *顧客価値を検証し、戦略へフィードバックする
- *ポイントは「目的と手段」がブレないように意識する

目的	○:重要なポイント	×:陥りがちなポイント
顧客価値の確認	プロトタイプによる顧客価値の検証	“売る”ことにフォーカスしてしまう
開発課題抽出	プロトタイプによる開発課題の抽出・設定は、思い込みの開発防止のためには必須	顧客自身も仕様が不明確なケースでは御用聞きになりやすい ※提案サイドの開発方針を固める必要がある ※業界の学習等準備が大事
顧客との関係構築	事業としての判断ができる立場として行くことが重要 ※これは必須項目	ライトパーソンの見極め、質問力、業界について学習が必要 ※経験が必要
戦略へのフィードバック	戦略を俯瞰する形でフィードバックを利用すると戦略ローリングに有効	売ることにとだわりすぎると近視眼になり、成長性、戦略的意味が曖昧になる

③事業性の確認(R&Dマーケティング)

R&Dマーケティングの3つのステージ:状況と目的に応じてステージを意識することで手段がクリアになる

- 1.プローブ
- 2.解析
- 3.検証

1.プローブ:探りを入れる。インプットが足りなくて、何をやったらよいかもわからないときのステージ

2.解析 :仮説～検証型。何を確認するかを明確に絞り込む作業が欠かせない。
反応を予測し、反応によって次のアクションプランが決められるレベルまで検討できると良い。
どこにこだわり、どこを捨てるかといったPriorityの判断(Positionの判断)が重要で、事業
開発者の能力が問われる。

3.検証 :解析結果の検証作業。顧客価値を判断することが目的であることを意識すること。
検証が不調な場合を想定したとき、手持ちの切り札(仮説)を複数持つようにする。
解析ステージのPriority判断で捨てたものをストックすることで戻る場所を作る。

③事業性の確認

あらゆるフェイズで顧客価値を確認

フェイズ1:コンセプト確認(PoC:Proof of Concept):コンセプトマーケティング

”売れるか”の確認。売れなきゃ話にならない。

ここはいたずらに顧客を増やすのではなく、ターゲットを絞ってテストすること。(スケールに余計な費用をかけない)

また、フリーでは確認できないので、少額でもよいので対価をいただくこと。顧客にとっては”金を払う”は大きなバリアなので“金を払うほどの価値があるか”の証明になる。

フェイズ2:経済価値確認(PoV: Proof of Value):プロトタイプマーケティング

利益が出るか?の確認。売れても利益がとれなきゃ話にならない。

ここも絞ったターゲット顧客に対して、粗利がどのくらいあるかを確認すること。

この段階においては、商品のプライス設定、粗利、顧客獲得コスト・・・などなどを整理しておくこと。

フェイズ3:事業としての持続性確認(PoB:Proof of Business):プロダクトマーケティング

事業としての持続性、スケールを確認する。

売れて、利益が取れても、すぐに競争力がなくなったり、スケールのめどが立たなすぎるとやっつけてもしょうがない。

ここは顧客獲得コストと利益の相関、競争力維持・強化の方向性などを検討しないと投資できない。

事業としての体制(営業、コールセンター、メンテナンス・・・)とそれぞれの機能における施策もある程度見えてないといけない。

③事業性の確認

Phase	Phase 0 R&D マーケティング	Phase 1 コンセプト マーケティング	Phase 2 プロトタイプ マーケティング	Phase 3 プロダクト マーケティング	採用検討
目的	・誰にどんな価値を提供するのか ・競争力は何か ・アイデア出し	・顧客価値発見／創造 ・狙いを定める	・開発課題の抽出 ・技術勝ち筋の検証 ・参入戦略検討	・製品価値の検証 ・事業性の検証 ・仕様の交渉	
提供物		・Paper plan ・Concept note	・TS1 ・デモ用プロトタイプ ・機能デモ	・TS2 ・品質保証/供給の考え方	・ES
技術開発		R&D	R&D	R&D / BU	BU
事業開発		R&D	R&D / BU	BU	BU
予算		R&D	R&D	BU (R&D)	BU
フェーズ移行の指標 (基本指針)	①テマリーダーの意思 ②事業性検討 ・マーケットと提供価値の現実感 ・事業成長予測 ③技術検討 ・競争優位 ・必要技術抽出	②製品、顧客の明確化 ②勝ち筋(事業／技術力)、仮説構築 ③勝ち筋(事業／技術力)、仮説構築 ⑥事業開発部門（責任者）の設定	②事業シナリが明確 ②顧客／市場要求達成見通し ④顧客／市場対応の課題確認 ⑤生産プロセス、信頼性、コスト見通し ⑥事業開発部門の設定（調整済）	②顧客／市場要求仕様確認 ③製品化のための技術セット確認 ・量産の品質保証／生産技術力 ⑤量産向け品質保証(信頼性、コスト) ／量産技術 ⑤製品レベルの品質評価用予算 (取決め済) ⑥事業開発部門のコミットメント ⑦事業開発部門との移行内容整合 ・技術、提供物の品質保証 ／供給方法 ・量産時の信頼性／コスト	
【分類】	①.意思 ②.事業面 ③.技術面 ④.課題 ⑤.生産面 ⑥.体制面 ⑦.移行				

* 1 : Phase2<プロトタイプ マーケティング>の時点で、ある程度品質保証、量産に対する見通しがないとPhase3<製品マーケティング>に進まない
※Time to Marketの視点

* 2 : 可能であればPhase1<設計(仮説)>→Phase2<プロトタイプ マーケティング>時点で事業開発部門（責任者）が決まっていなと顧客は本気で検討しない

* 3 : Phase3<製品マーケティング>においては製品レベルの品質評価にアプローチが必要でそれなりの予算措置が必要
※事業開発部門（責任者）との取り決めが必要

BU : Business Unit
TS1 : Test Sample1 機能検証のための試作品
TS2 : Test Sample2 ESと同等レベルの構成／構造
(注) Phase2のTS1をそのまま移行してTS2と称する場合もある
ES : Engineering Sample 量産で使用する部品で構成

④実行

④実行

考えるべき重要な要素(ストーリー)

「顧客」 — 「提供価値」 — 「ビジネスモデル」 — 「競争優位」

実行のポイント

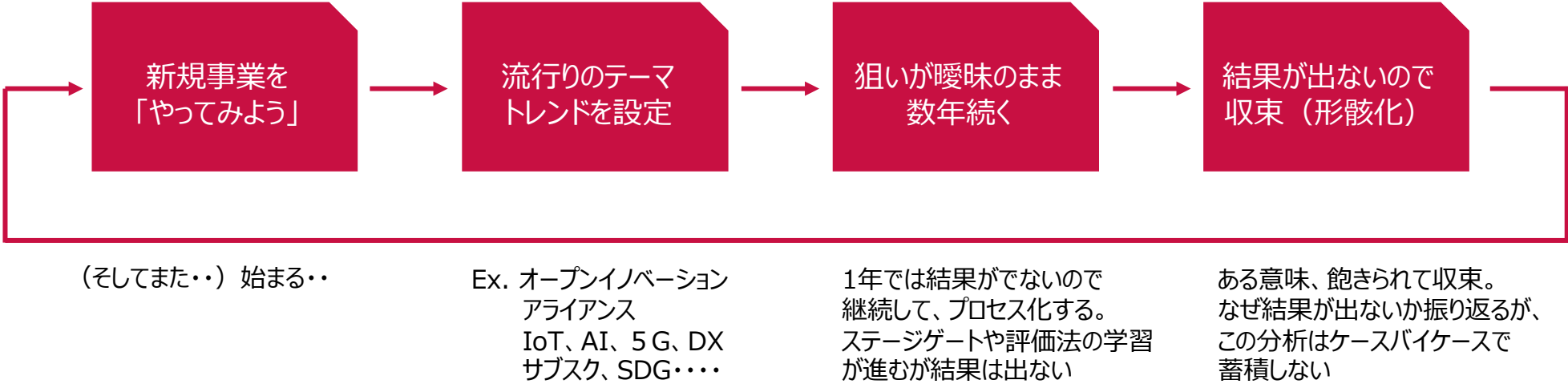
- ①登る山(目標)を決める
- ②ストーリーを創る(事業案)
- ③事業性の確認

絶えずこのストーリーを見直す

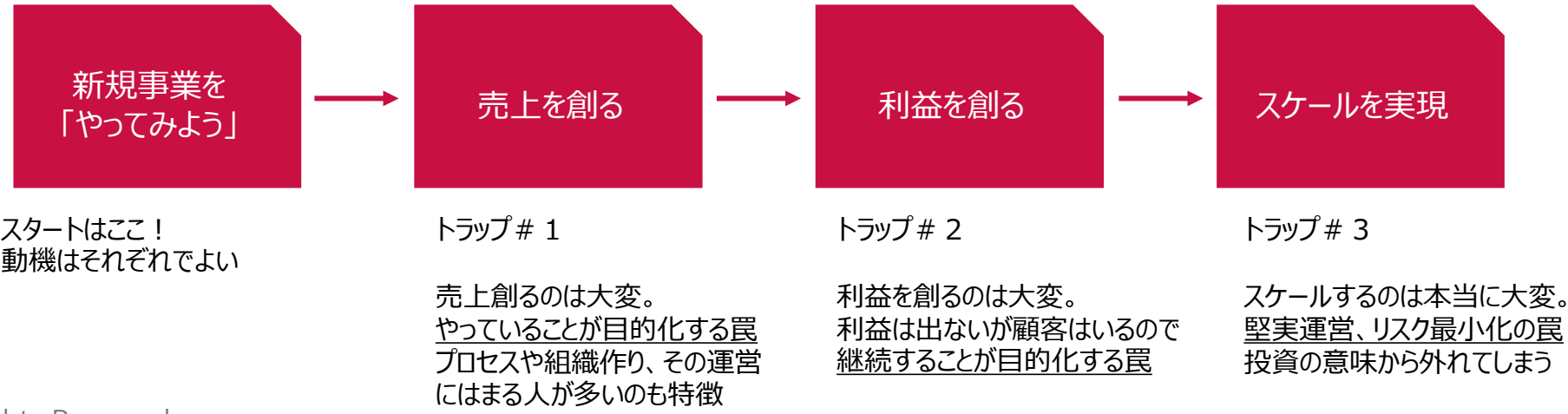
*どうやってもストーリーが成立しないときがテーマをやめるタイミング

事業開発：蓄積のない・・・やってみようトラップ

企業の「やってみようトラップ(サイクル)」



新規事業開発者の「やってみようトラップ」



open horizon

新規事業開発のアプローチ

～企業組織における実践論～

- ・戦略
- ・機能組織の壁を破れ！
- ・チームビルド
- ・求められるスキル・経験とは

戦略

戦略

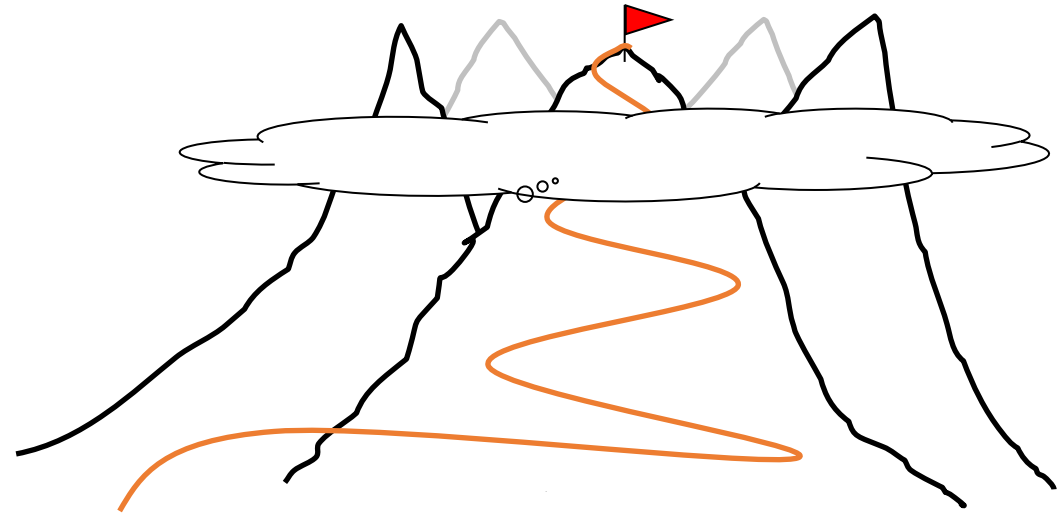
～「事業開発プロセス」のストーリー創り部分にあたる。ほとんどこで負けているのではないかとされる～

戦略とは・どの山(目的/ゴール)に登るかを示す & どのルート(手段)を通して登るかを示す

見通しが悪くても登る山を設定し、
ルートを決めて進むことが大事

登っていくと違う山が見えてきたり
風景が変わる。ルート設定、山の設定の
精度が上がる

新規事業には不確実性(雲)がともなう
登っている途中でルートやどの山に向かうかを
見直すことが重要



大きい山(戦略)にはチーム(冒険チーム)編成が重要

- **エベレストは登ろうと思わなければ決して到達しない**

大きなビジョンは曖昧でぼやっとしていて構わない。しかし、大きなものを目指さないと装備(知識・スキル)や 訓練(経験)を特定できない。ここは苦勞してでも設定しよう。

- **当面の目標はベースキャンプを目指そう**

検討しても考えても決まる要件が出せないならまず登ろう。そのとき狙いの頂上となんとかでもよいから方向が合っているかを意識すること。

- **評価は目標到達度以上に目標を目指す過程でわかったこと、見えてきたことに焦点を当てる**

不確実な時代環境で計画通りかどうかにかたまり過ぎると可能性が広がらない。登ってみてわかってきたこと、新たに発見したことに次の可能性がある。

- **ビジョン、目標は変わるものと捉えよう**

目指す頂点や登るルートは情報が入れば変わるもの。変わることに価値がある。

◎登るためのツール

- **ロジカルシンキング**

ベースラインとして物事の因果関係を説明しよう(ピラミッド構造)

- **言葉の定義を考えよう(記述しよう)**

何気なく使っている言葉も人によってマチマチ。箇条書きにして自分の定義を明確にすると議論に強くなる

- **経営上のポジションを定義しよう**

自らの部門意識を全面に出しても通じない。全社の中の役割や価値を定義しよう冷静に、熱く！ (Cool Head, Warm Heart)

戦略：課題認識

創れない、大きいビジョンが描けない …… 社会システムをデザインするような絵が描けない

- ・システム(デザイン)思考の欠如
- ・組織 >> 個人
- ・経験がない

“知らない”、“勉強しない”、“経験がない”

機能組織の壁を破れ！

実行を阻む要素が(特に大企業の)“組織と人”の中に実装されてしまっていることを知る

機能組織の壁を破れ！

二つの壁

「組織構造・文化の壁」

「“勝ちパターン” 探索の壁」

機能組織の壁を破れ！

ー組織構造・文化の壁ー

<課題>

企業組織は高度に機能分担されており、判断責任も分担されている。
その結果、結果責任の曖昧さ、スピード低下、判断の先送りが“期せず”して生じる。

(組織は、チームは)「機能組織とは180度異なる構造的、文化的な違いを簡単には克服できない。」

	既存組織	起業組織(チーム)
組織構造	複雑(複数)	シンプル(1つ)
個人の役割	狭い	広い
マネジメント	管理	自律
優先順位	リスク管理	リスクテイク
マインド	協調	市場創造

結果的に・・・シンプルなプロジェクトに必要以上の複雑さを持ちこんでしまう

機能組織の壁を破れ！

－組織構造・文化の壁－

(参考)機能組織の壁の破り方

組織は様々であり、置かれている環境も様々であるため、決め手となる“How to”はないのだが・・・

原則的な項目を上げてみる。

1. 先に予算を確保する

よい事業アイデアがあれば金をつける・・・ではなく、“投資枠としてこのくらいは使う”という覚悟を決める
予算管理で価値は創れない

2. すべての機能を One Team に統合(すべてをやらせる・責任、経験)する

機能の壁を破るとは・・・すべてに責任を持つこと。(他人、他部署に任せるのも任せた責任を自覚する)

予算同様、「枠と裁量」を決めておくのがよい。あとは任せる(放牧)。最初は、枠を小刻みにしてもよい。

3. 上記のパトロンを確保、もしくは自分になる

経験的に言うと、これらのプロセスを適切にガイドできる人がいないとうまく回らない = 個人技頼みになってしまう

事業を考えるということは・・・

- ・顧客(社会)
- ・価値
- ・競争力(強み、存在価値)

を一気通貫で考えて、一つの事業モデル と 社会へのインパクトを考える
ことである。(創業者は意識的にしろ、結果的にしろ、それを考えたことになる)
ここが 機能に分化した大企業内にいる組織と人には大きな壁 となる。

機能組織の壁を破れ！

ー“勝ちパターン” 探索の壁ー

事業開発組織とは・・・「“勝ちパターン”を探す組織(チーム)」
既存組織とは・・・「“勝ちパターン”を持つ組織」

“勝ちパターン”を探索する組織 = 試しては修正、時には抜本的な変更を繰り返すことが行われる
“勝ちパターン”を持つ組織 = 強い企業は絶え間ない最適化により大企業となった

組織機能	既存組織	事業開発組織(チーム)
開発	競争力を保有	要素はあっても競争力をいろいろ試す
営業	ターゲット・方法論を持つ	いろいろな手法を試してみる
生産	プロセスが確立	不確定要素多い(いろいろ試す)
サービス	プロセスが確立	市場に応えながら、いろいろ試してみる
インセンティブ(評価)	明確	事業を創る(機能的な定義が難しい)

機能組織の壁を破れ！

ー“勝ちパターン” 探索の壁ー

“勝ちパターン”を探すのが新規事業なのだが・・

既存組織には“勝ちパターン”を探索する機能はない！ 探索することもできない！

機能組織に“勝ちパターン”探索を頼るとスタックしてしまう

これが「“勝ちパターン”探索の壁」

機能組織の壁を破れ！

ー“勝ちパターン” 探索の壁ー

原則的な結論

「“勝ちパターン” は自分たち(チーム)の責任で探索する」

→パターンが決まった後、既存組織機能を活用する

活用できる機能組織を活用することが企業内事業開発の大きなアドバンテージにつながる
一方、勝ちパターン探索機能として依存すると大きな障害になる

<活用要素>

- ・リソース(人材、ファシリティ、拠点)
- ・ブランド
- ・顧客やビジネスパートナー
- ・ノウハウ

機能組織の壁を破れ！：課題認識

- ・組織に対する確たる(妄信的)信頼
- ・個人も組織に対する過度の依存

“組織(システム)”に単なる手段以上の依存性があることを強く感じる・・

チームビルド

自分が編成するにしろ、自分がチームに入るにしろ、大事なこと

チームビルド

未踏峰へ挑む冒険チーム

- 強い「個人」
- チームワーク(互いのリスペクト)
- 勝負(結果)へのこだわり
- 遊び心
- 困難を乗り越える工夫(知恵)

注)チームへの社内の攻撃は外部の攻撃よりも強烈でダメージが深い
自己免疫疾患を起こす組織(会社)が最もダメな組織(会社)だが……

冒険チーム のルール

自己選択の掟
自由と規律

チームビルド

冒険チーム の価値観

- 必要なことは出来る奴がやる
- ダイナミックなリーダーシップ(その場を切り抜けられる者がリーダー)
- “そこそこの解”は競争の世界では紙くず同様！
- 競争力は“俺たち！”

『内発的動機を持ち、主体的に取り組むことで問題を自ら発見し、提起し、周囲の協力を得ながら、問題解決していくことが、誰にとっても当たり前』

チームビルド：課題認識

- ・自分で決めることに臆病(機会がない、経験がない)
- ・「枠と裁量」の曖昧さ・・・あるようでない
- ・リーダーシップ / フォロワーシップ 両面の弱さ

求められるスキル・経験とは

全員じゃないけど・・・リーダーは必須ではないかと思われる

求められるスキル・経験とは

- 基礎知識
- トレーニング
- 実践・実戦(仮想でも可)

事業開発はスポーツやゲームと同じ

「基礎知識」 がなければやり方、遊び方がわからないし、よいか悪いかの判断もできない

「トレーニング」 なくしては上手にならない。

「実戦を経験」 しなければ勝つことはできない。 PoC ばかりしてませんか？

ホームランの打ち方を本で読んでもホームランは打てません……。

では、どうするか？

求められるスキル・経験とは

「基礎知識を勉強しよう！」

- ・本を読めばいいというわけではありませんが・・・本は過去の人たちが懸命に考えた知識の結晶。これを利用しない手はないでしょう。
- ・どこから勉強するか・・・自分の興味やガイド役になる人、メンターに聞くのが手っ取り早い。くれぐれも勉強することが目的化しないように。
(メンターは自分で積極的に見つけよう・・・たくさんいたほうがよい)
- ・自分の実課題や自分が注目している課題に照らし合わせて読むこと。
単なる知識習得とは格段に違います。仮想的に自分の課題として応用してみること。
(いわゆるケースメソッドはこれがポイントです)
- ・戦略論、マーケティング、組織論、会計・・・など実務的なものも大事だけど、一方で歴史、社会科学、哲学のようなところが大事。事業は“人間のやること”だから。

求められるスキル・経験とは

「トレーニング～実践・実戦」

- ・経験を求めよう！
- ・実務でもトレーニングできる(機能の受け渡し部分は弱点の塊。そこは実戦の場)
- ・ひとつの経験を拡張応用する(いろんなケースに応用してみる)
- ・異なる経験を意識的に求める。人の経験を学習する。
 - “やり方(ツール)”のコレクション、上級者は“考え方”のコレクション
- ・世の中で起こっていることを自分なりに分析して、コレクションの幅を広げる。
 - 疑似的な他流試合で幅が広がり、面白さがわかってくる。
- ・経験しないとわからないこともある・・・が、経験しなくてもわかる部分もある。
 - 経験のインパクトは強力。良い面も悪い面もあることを意識。
 - すべては経験できないことも理解する

求められるスキル・経験とは

『事業とは会社という組織が持続的に社会に提供していきたい“価値”を具現化したもの』

社会をどう変えたいのか？、何を提供したいのか？・・・送り手の“意志”が問われる

あなたの“考え方(価値観、哲学、生き様・・・)”が問われる

これを構築する、追い求めるために何をやるのか、何を経験したらよいのか・・・を考える

求められるスキル・経験とは：課題認識

- ・勉強しない
- ・忙しい
- ・覚悟(哲学)の欠如

好奇心、冒険心などエネルギー準位が低い

Beyond the tool, Focus on the value

人事施策への提言

組織から個へ重心を移し、戦闘力を高める

人事施策	組織	個人
エンゲージメント	すべてのメンバーのエンゲージメントを高める	内発的動機と組織目標のアライメント
心理的安全性	すべてのメンバーに心理的安全性を提供	自らが求め、確保する
ジョブ型 リスキリング	専門性を高める(獲得する)	キャリアデザイン(サバイブ)

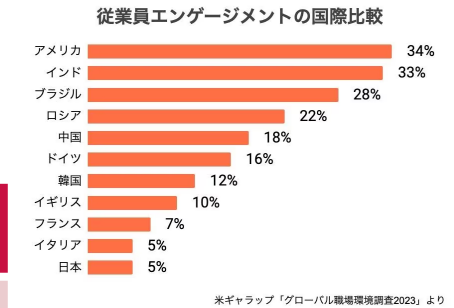


与えるもの意識(組織が主)



与えられるもの意識(受動的)

- ・施策が組織/個の“戦闘力を高める”という目的にアライメントされていない
- ・施策は直線的に理想を目指すように見えるが、個が自ら求めるというサポート、フィールドに重心を移す
- ・“個”は組織を使う。使い倒してやる！という能動的な発想に気づくことが必要



open horizon