



新規事業開発 構築プロセス

「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

2024/4/30

大谷 渉

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

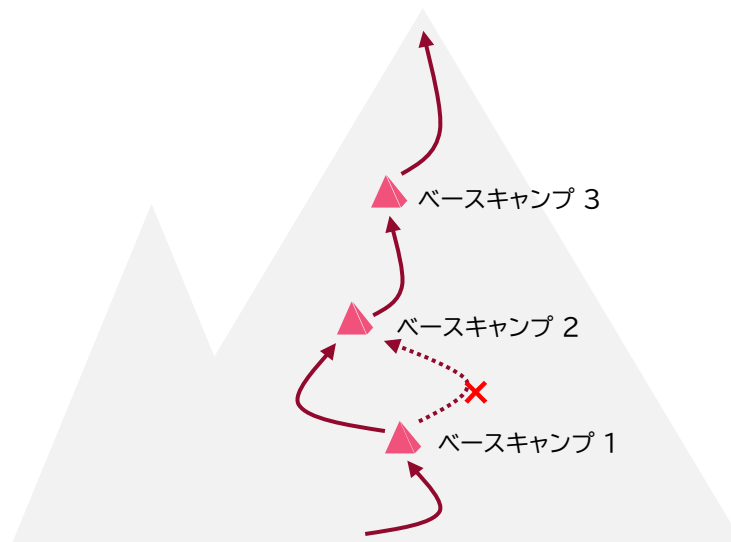
①登る山(目標)を決める

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)

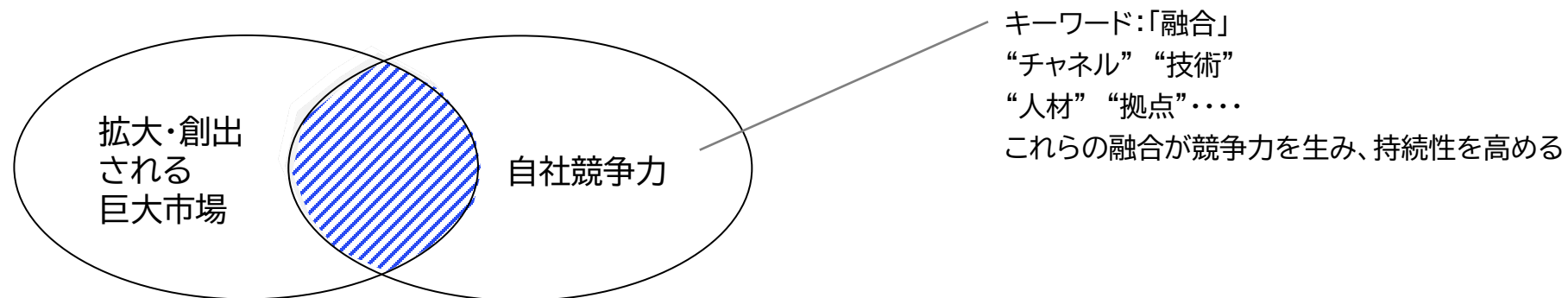


①登る山(目標)を決める

(参考)事業領域を考える切り口

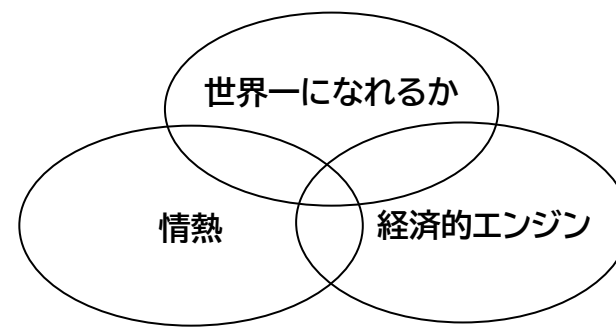
[対象事業領域]

- ✓ 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つ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	売ることにとこ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）が決まっていれば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

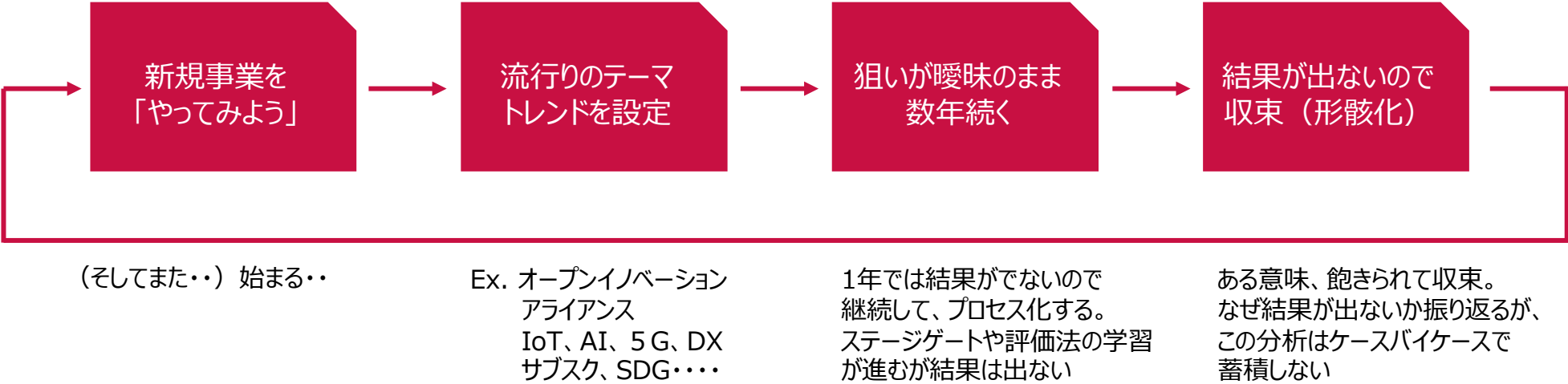
- ①登る山(目標)を決める
- ②ストーリーを創る(事業案)
- ③事業性の確認

絶えずこのストーリーを見直す

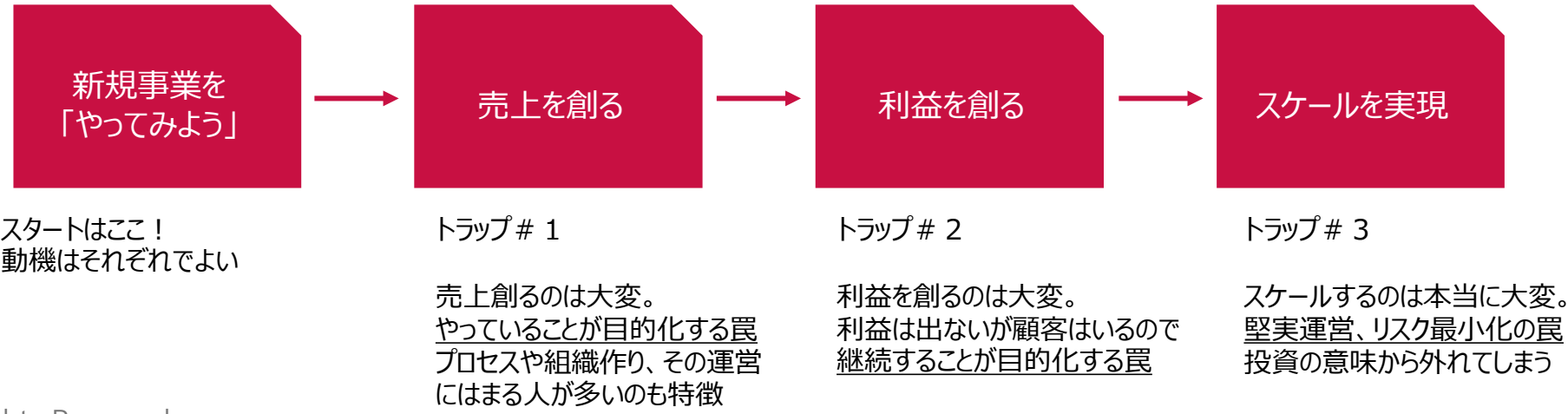
*どうやってもストーリーが成立しないときがテーマをやめるタイミング

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」



Beyond the tool, Focus on the value

open horizon