令和４年度 大企業等人材による新規事業創造促進事業
（創造性リカレント教育を通じた新規事業創造促進事業）

独創的アイデア創出人材育成プログラム

オンライン公開講座：アイディア具体化研修
新規事業創出のフレームワークと活用

イントロダクション：新規事業創出フレームワーク研修とは

本研修プログラムの全体像（創発人材に求められるスキル）

基礎スキル（5つの基盤）

アイディアの創発力

アイディアのひらめきを生む能力を培う研修

1. 感性基盤研修
- 先入観に囚われない多面的な観察力
- 観察・描写を通じて、発見・疑問を得る力

2. 情報基盤研修
- 情報に対する感情や自分との関係性、情報間のつながりを整理できる力

3. 価値観基盤研修
- 自身の価値観を認識し、他人の価値観との違いや距離を認識できる力

「ひらめき」を事業企画として落とし込む

常識・偏見に囚われないマインドセット

習慣化を通じた創発力の醸成

アイディアをひらめく

アイディアの推進力

事業を企画・推進していく能力を培う研修

4.手法基盤研修
- 相手の状況を踏まえ、価値を訴求できる力
- 信頼関係と対話に基づいた提案力

5.経験基盤研修
- 物事を肯定的に捉える思考力
- 自発的に事業を推進していく力

「コミュニケーション」と「マインドセット」を通じて、企画を推進

応用スキル

アイディアの具体化力

具体的な事業をデザインする能力を学ぶ研修

オンライン公開：新規事業創出フレームワーク研修
- アイディアを具体的な事業として整理できる力
- ビジネスモデルとして描ける力
- 他者の納得を引き出す企画書の作成能力

具体的な事業企画書作成ワーク

- 市場性分析
- ビジネスモデル
- 事業計画とアクションプラン

本研修の効果と目標

- 本研修は、新規事業創出に活用できるフレームワークとその活用を習得する
- 基本的に、新規顧客に新規製品／サービスを提供する事業を念頭に置く

本研修で得られる効果と目標

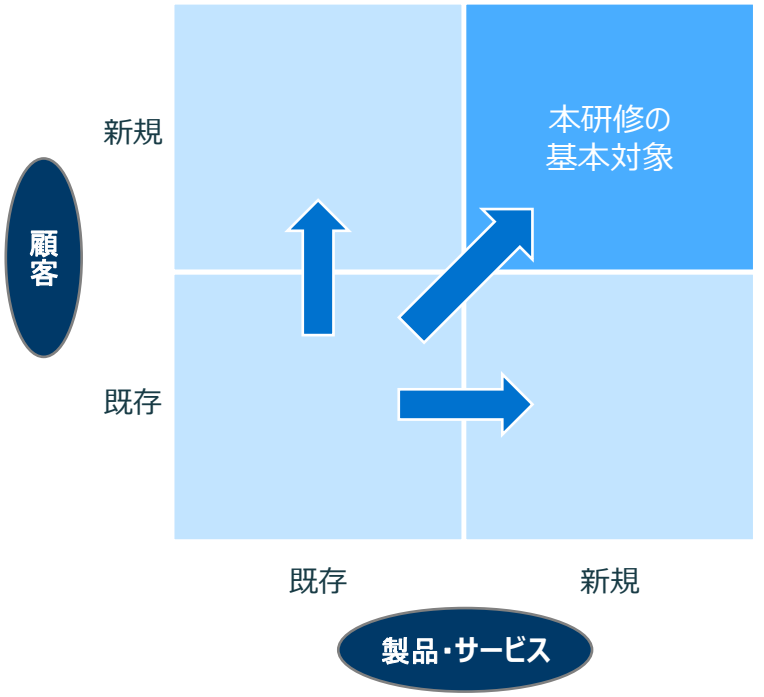
効果

新規事業を成功裡に創出するポイント・方法論を、自ら活用するフレームワークとして理解でき、新規事業を企画できる

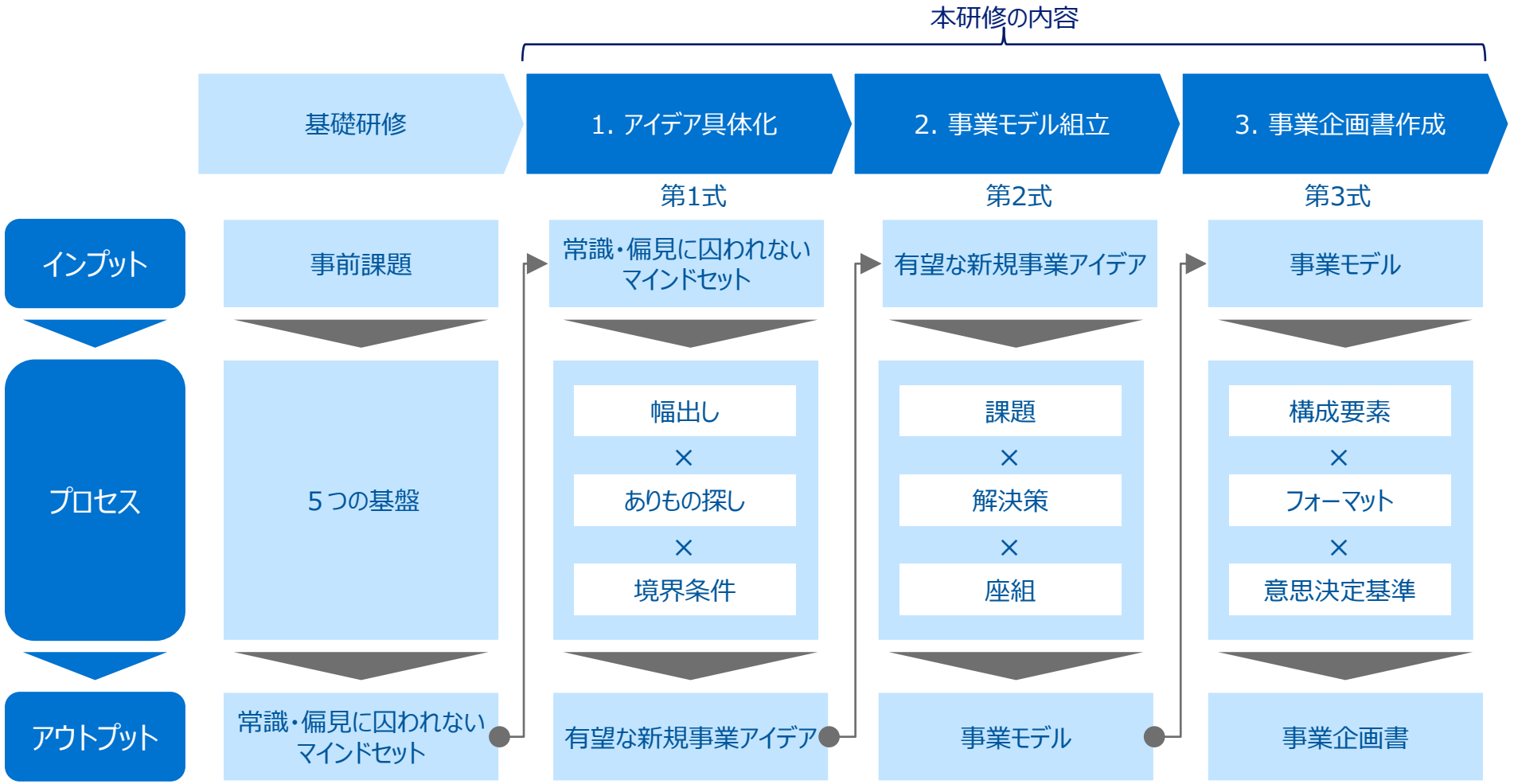
目標

新規事業のアイデア具体化から事業展開までを見据え、顧客ニーズに基づくソリューションの案出や、意思決定に必要なまとめ方を把握し、実践する心積もりが出来ている

本研修の基本対象（アンゾフのマトリクス）



新規事業成功の方程式と本研修の内容



新規事業創出のフレームワークと活用の概要

Introduction

- 効率的かつ確度高い新規事業の創出には、「型」化したステップ・フレームワークを活用して進めることが有効

- 本研修では、新規事業企画モデルと一連のフレームワークを用いて、アイデア具体化から事業企画書作成までを段階を踏んで進めていく

- なお、事業は常に「仮説」であり、本研修で提示するフレームワークは、事業展開後の仮説検証・進化を進める上でも有用

事業化成功のポイント：アイデア出しの段階から市場での成功までの道のりを先回りする

- 新規事業創出を成功させる必要十分条件は、アイデア出しから市場浸透までの各ステップで常に後続のステップを先取りした思考で「型」をおさえつつ応用すること

新規事業創出成功の5ステップ

弱点

	1．アイデア具体化	2．仮説構築	3．仮説検証	4．上市	5．市場浸透
成果	• 「あったらいいな」「世に出したい」を発想	• アイデアを市場にカタチで示せるものを試作	• 新製品仮説の訴求効果を検証し進化	• 新製品・サービスの市場投入	• 市場の認知を得て導入を拡大
型（従来）	• 市場調査 • 顧客の声 • ブレインストーミング等	• 構想設計 • 基本設計 • シミュレーション　等	• テストマーケティング（アンケート、インタビュー等）	• 現状の社内保有技術での生産 • 現状改善、生産設備新規導入等	• 現状の販売チャネルの有効活用 • 新規チャネル構築・展開
応用	• 直接顧客以外の声、広い視野での社会情勢と未来予測を行ない、「子供のころ夢見た世界」の発想を重視	• 社内にある現実的なもの/少し先の開発が必要な技術、近未来技術も加え、上市を先取りした思考を実践	• テストマーケティング手法に、ライバーやメタバース等新たな取組を組み込む	• 3Dプリントや遠隔ロボット、バイオミメティクスも取り入れ、製品仕様や製造技術を革新し常識を打破	• サブスク、仮想空間上での販売、ユーザー側で3Dプリント等、オプションを拡げる

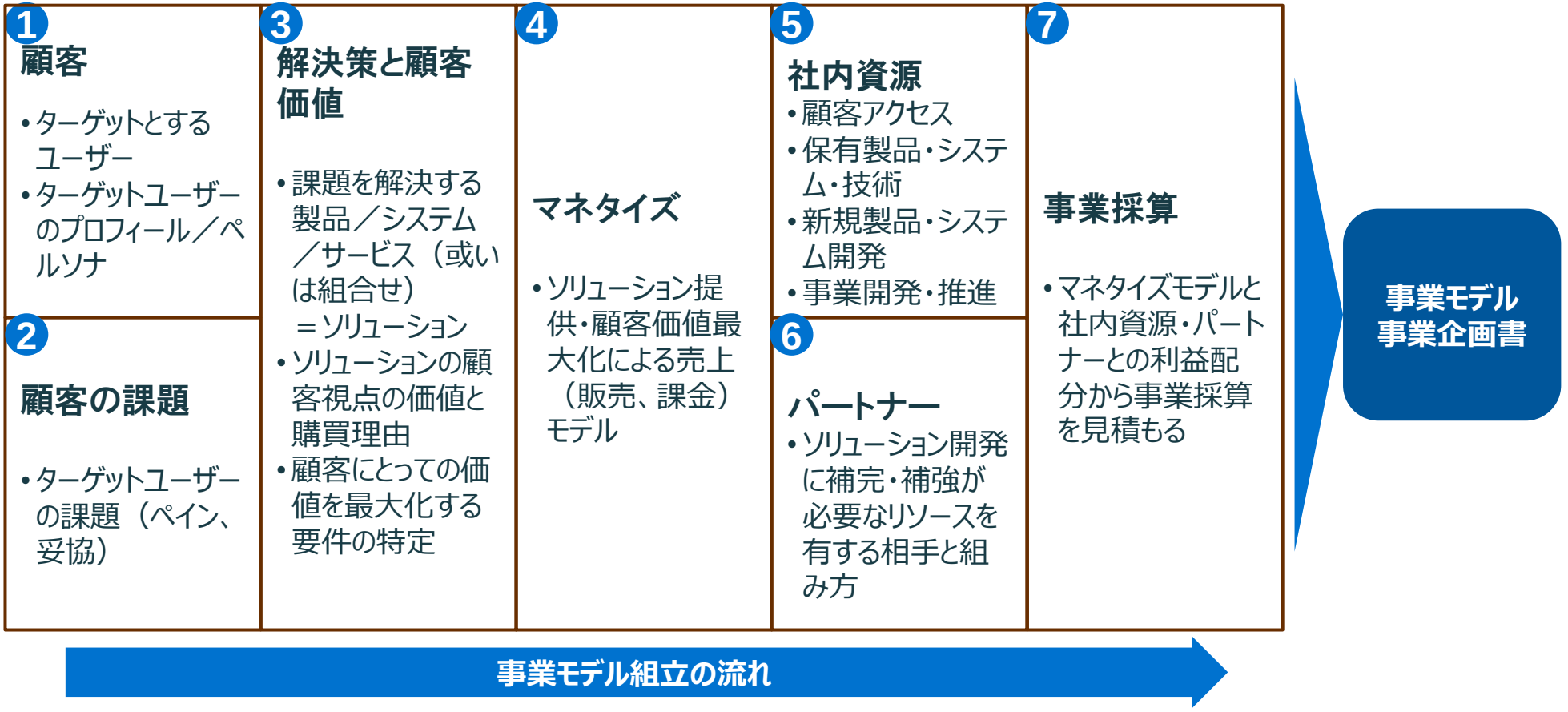
- 具体的アイデアをぶつけ共に進化
- アイデアをふるいにかけるのではなく、進化させる
- 市場での成功を先回りして考え、罠や制約を排除する

新規事業企画の方程式（全体像）

実行ステップ		主な作業	アウトプット	検証ポイント
1. アイデア具体化	幅出し × ありもの探し × 境界条件	• キーワード選定 • キーワードクロス • 他社事例調査 • 自社過去事例調査 • 中期経営計画の確認	有望なアイディア	• 選定したキーワードは社会の変化を捉えているか • 広く市場・業界の既存の取組をおさえているか • 自社の戦略と整合しているか
2. 事業モデル組立	課題 × 解決策 × 座組	• 顧客課題の明確化 • ユーザーインタビュー • ソリューション仮説定義 • ソリューション構築企画 • パートナー選定 • チャネル選定	事業モデル	• 設定した課題は顧客の本質的な「負」「不」を解消できているか • 定義したソリューションは完全に課題を解決できているか • 顧客にとって効率的・効果的なソリューション構築・提供体制か
3. 事業企画書作成	構成要素 × フォーマット × 意思決定基準	• 企画書項目の理解 • 事業モデル外要素の確認 • 企画書項目への事業モデルのマッピング • 企画書フォーマットへ流込み • 形式的基準の把握 • 自社戦略上の論点整理	事業企画書	• 事業企画書に必要な項目を網羅できているか • 事業企画書フォーマットに過不足なく適切に情報が入れられているか • 意思決定の形式的・暗黙的な基準を満たせているか

事業モデル組成ダイアグラム

- 本研修では、既存の事業モデルのフレームワークをアップデート（※）したモデルを採用する
- 顧客と課題を起点とし、事業モデルの7つの構成要素を①～⑦の順に組み立てる



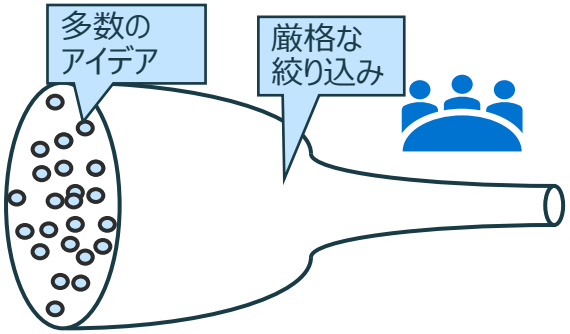
※ビジネスモデルキャンバスおよびリーンキャンバスを基に作成

新規事業創出成功の方程式

- 天才的なひらめきに頼るのではなく、ステップやフレームに沿ってアイデア具体化を進めていくことが、豊富なアセットとリソースをもつ企業では成功確度の高い進め方

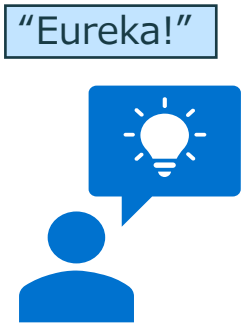
従来の新規事業開発

❶ 多産多死型

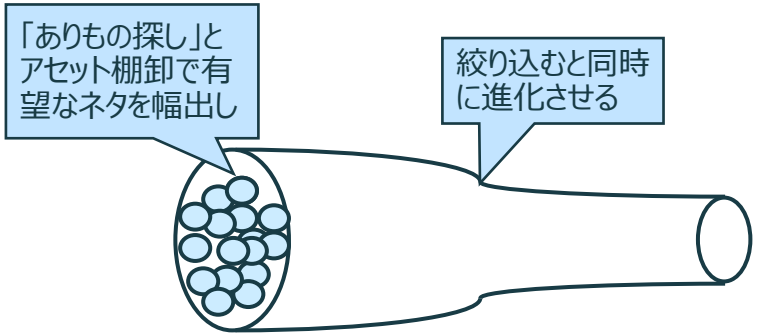


or

❷ セレンディピティ型



本研修で提唱する新規事業開発



- 従来の「センミツ（1000に3つ）」あるいはセレンディピティ（天才的なひらめき）に頼らない、成功確度の高いアプローチ

新規事業創出において陥りやすい罠と本研修の内容との対応

- 本研修内容の実行により、新規事業創出において陥りやすい5つの罠を避ける

実行ステップ	陥りやすい罠		本研修の内容との対応
1. アイデア具体化	①勝ちパターンの呪縛	顧客からの依頼での開発に依存し、仮説で考えられない	「仮説思考」と「キーワードクロス」等実践的なコツでアイデアを幅出しする
	②青い鳥症候群	二番煎じを怖れ、画期的ド新規を追い求めてつまづく	「ありもの探し」で広く市場と自社を棚卸し、実効性の高いアイデアを出す
	③会社方針とのズレ	思いつきや流行りを追ってしまい戦略とマッチしない	アイデア具体化段階で境界条件を勘案し、「3C+M」でアイデアを検証・進化させる
2. 事業モデル組立	④内製主義	自社の技術への過信、模倣されることへの恐怖、利益を独占したいがために自社にこだわり、顧客への訴求価値が弱い	「事業組成ダイアグラム」を使い、顧客・ニーズを起点に、訴求価値を高めるパートナーおよび座組を検討する
3. 事業企画書作成	⑤獅子身中の虫	新規事業の成功で立場が危うくなる役員の反対に合ったり、試作段階で生産部門の了解が得られず頓挫	意思決定基準など事業モデル外の要素を十分に把握した上で作成に臨む

Chapter 1：新規事業アイデア具体化のポイント

Chapter1：アイデア具体化・・・？

- 設定：大手機械メーカー精巧社の経営企画室に務める立川さんは、国内のビジネススクールで短期MBAを取得した大卒入社6年目28歳
- 先月の辞令で新規事業担当を任され、意気揚々としつつも不安を抱えながら、新規事業アイデア具体化に取り組み始めたところ

中野課長

漠然と考えていても良いアイデアを具体化できない。業界・現場経験が浅い立川さんは、どういう視点でアイデアを具体化するか、新規事業開発の経験がある中野課長（院卒入社18年目、42歳）に相談した。すると、３つの視点が浮かび上がった：

① 当社の中長期事業戦略に沿ったものであること・・・
製造業の変化を先取りするサービスを次期中計の柱とする

☞**境界条件**

② 社会的課題を解決するものであること・・・
日本の製造業各社が直面する問題、SDGs

☞**幅だし**

この2点に加え、中野課長が強調した3点目は：

③ 既に誰かが取り組んでいる／取り組んだことがあること・・・
今まで当社は革新的で独創的で誰もやったことがないことを探してはことごとく失敗している

☞**ありもの探し**

立川さん

アイデア具体化手法概要

- アイデアがふと思い付く、ということもあるが、本プログラムではより形式的かつ効率的にアイデアを具体化する手法を紹介する

1 **幅出しのためのキーワードクロス**

2 **ありもの探し　同業他社事例・クラウドファンディング調査＆
自社の過去の検討実績調査**

3 **境界条件**

アイデア具体化手法①幅出し　～キーワード選定とキーワードクロス～

- 大手メーカーでの新規事業テーマのアイデア出しにおいては、全社戦略からのお題である「スマート化」にユーザーと解決すべき課題の3つの軸を設定
- それぞれの軸でキーワード/コンセプトを幅出しし、クロス（掛け算）してアイデアを多数抽出

	キーワード/コンセプトの例（スマート化の場合）
スマート化	• DX/GX、スマートファクトリー、スマートデバイス、サービタイゼーション、インフォマティクス、オートメーション、CAD/CAE/CAM統合、メタバース、無人化、自動化、5G/6G、AM(3DP)、ロボティクス、無線給電、コネクト＆マネージ、・・・
× **ユーザー**	• 自動車メーカー、エレクトロニクスメーカー、素材メーカー、コンシューマーエレクトロニクスメーカー、エネルギー関連企業、インフラ（建設・不動産）、ヘルスケア、アパレル、運輸、航空・宇宙、ロジスティクス、官庁・自治体、生活者、・・・
× **解決すべき課題**	• パーソナライゼーション、脱炭素/脱石化、ライフサイクル、メンテフリー、長寿命、高信頼性、低コスト、量産、利便性、安全性、高速/大容量通信、非接触、極限環境、軽量化、少子・高齢化、Postコロナ、脱炭素、脱石化、生物由来、リサイクル/リユース、簡素化/単純化、・・・

検証ポイント：　選定したキーワードは社会の変化を捉えているか

アイデア具体化手法②ありもの探し：　同業他社事例・クラウドファンディング調査

- 天才ではない前提で有望なアイデアを具体化するには、既に世界のどこかで誰かが考え取り組んだであろう事例の「ありもの探し」が有効

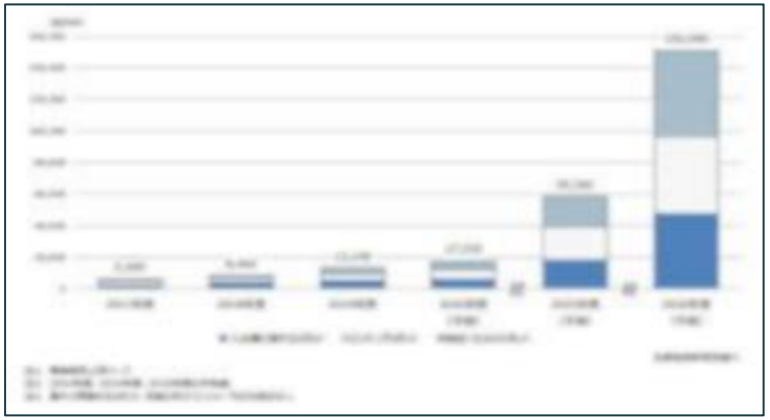
- ポイント：　ぼんやり考えるのではなく、デスクトップ、図書館、インタビューで調べる

- たとえば・・・以下をどんどん進める（せいぜい2日あればできる）
  - ✓同業他社事例（役員からの他社は調べたのか？）をおさえておく。新規事業やR&Dを中心にチェック
  - ✓市場予測・技術予測：　市販のレポート。高額レポートは1年前のものでもいいので国会図書館でチェック
  - ✓スタートアップ：　いま考えている領域のカオスマップや東証Growth上場スタートアップの事業戦略をチェック
  - ✓クラウドファンディング：　いま世の中にはないが「あったらいいな」の具体例をチェック。Indiegogo、Makuake、Kickstarterなど

検証ポイント：　広く市場・業界の既存の取組をおさえているか

「ありもの探し」情報源の例

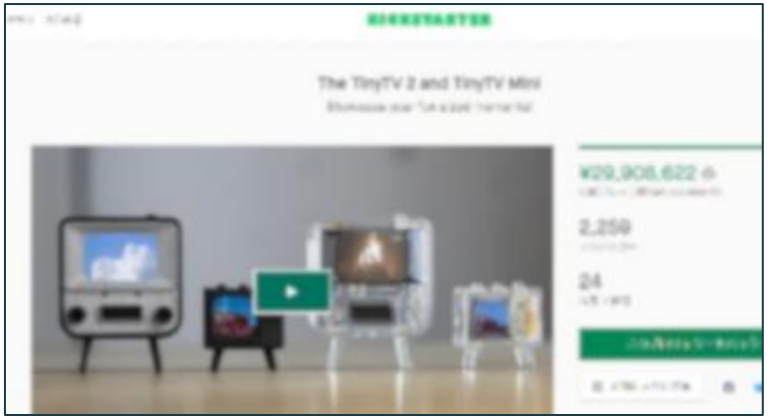
市場予測・将来予測レポート（官民）



同業他社の新規事業

スタートアップ（カオスマップ）

クラウドファンディング（新製品・サービス）



アイデア具体化手法③境界条件：自社の戦略・過去の検討実績の棚卸

- もったいないことに、多くの企業ができていないのが、自社での検討の棚卸

	ポイント	確認の論点
①戦略 自社戦略上の踏み込める境界を明確にする	✓ 自社の経営計画・事業戦略との整合性を確認する ✓ 必要に応じてマネジメントや経営企画等にインタビューする	✓ 過去に取り組んだ／否決された新規事業の着眼点（取り組んだ／取り組まなかった理由） ✓ 取組の経緯、結果、学び（成功したか失敗したかではなく何を学んだか） ✓ いま有望と思っている事業領域はあるか（アイデア創出にも一役買ってもらう）
②アセット 自社保有アセット上の踏み込める境界を明確にする	✓ 自社の過去検討実績や特許・技術基盤等の保有資産を棚卸しする ✓ 必要に応じて社内（グループ会社含む）の「生き字引」的な人にインタビューする	✓ 過去に取り組んだ新規事業や新製品の着眼点（取り組んだ理由） ✓ 取組の経緯、結果、学び（成功したか失敗したかではなく何を学んだか） ✓ 有望と思う事業や製品・サービスはあるか（アイデア創出にも一役買ってもらう）

※インタビューの際には、アイデア創出手法①②で見出した有望なアイデアを「仮説」としてぶつける（手ぶらで行かない）

検証ポイント：　自社の戦略と整合しているか

アイデア具体化手法③境界条件：3C+Mの枠組で有望なアイデアに進化させる

- ワーク①で創出した新規事業アイデアにつき、3C+Mを確認の上、具体化する
- 事業環境および自社戦略との整合性（境界条件）を確認し、顧客像・解くべき課題を明確にする

演習①：新規事業候補の立案

【演習①】
精巧社の新規事業候補として考えられる具体的なアイデアを素案として3つ考え、なぜそれを立案したかを説明できるようにする

演習①：新規事業アイデアの具体化（ワークシート）

- 立川さんは、中野課長からのアドバイスを受け、ワークシートを用い、調査・分析やチーム内でのディスカッションを経て、有望と思われる新規事業アイデアの具体化にとりかかった

	作業		新規事業アイデア	有望な新規事業アイデア
幅出し	テーマ（キーワード） ✖ ユーザー ✖ 解決すべき課題	・ ・ ・	・ ・ ・	・
ありもの探し	他社事例	・ ・	・ ・	・
	自社事例	・ ・	・ ・	・
境界条件	戦略上の境界	・		
	アセット上の境界	・		

演習①：新規事業アイデアの具体化（回答例）

- 立川さんは、調査・分析やチーム内でのディスカッションを経て、ワークシートを用いて作業した結果、3つの新規事業アイデアが有望だと考えている

	作業		新規事業アイデア	有望な新規事業アイデア
幅出し	事業テーマ × ユーザー × 解決すべき課題	スマート化 自動車・エレクトロニクス 脱炭素・SDGs	• 投資負担の少ないSDGs対応ソリューション • 次世代FAソリューション • ロボット、制御システム	自動車Tier 2に対する事業拡大支援
ありもの探し	他社事例 自社事例	異業種参入支援、AI・ロボット 環境関連導入実績、取引先との協業	• 自社ナレッジ、ネットワークを活用した異業種展開支援 • スマートハンドリング	中小製造業のSDGs対応支援 スマートハンドリングロボット開発・導入サービス
境界条件	戦略上の境界 アセット上の境界	ものづくりに留まらずソリューション含めた顧客価値の創造を志向。SGDs対応も重視 様々な製造業種における業界・顧客知識、ネットワーク		

演習①：新規事業アイデアの具体化（アウトプット例）

- 立川さんは、考えた3つの有望な新規事業アイデアについて、その根拠と自社の戦略・アセットの境界条件を説明できるようにした

アイデア①自動車Tier 2に対する事業拡大支援

✓根拠：　脱炭素のトレンドの中、自動車OEMの戦略がシフトし、これまでの取引が不透明な状況において、Tier 2は自動車業界依存を脱却する必要
➔自社は、様々な製造業種における業界・顧客知識とネットワークを活かし、異業種への展開を一貫して支援するサービスで価値を出せるはず

アイデア②中小製造業のSDGs対応支援

✓根拠：　ターゲットを製造業全般かつ中小規模の事業者に絞り、より設備投資負担が少なく、効果的なSDGs対応
➔自社のノウハウや環境関連の導入実績を活かして支援することに強みを活かせる

アイデア③スマートハンドリングロボット開発・導入サービス

✓根拠：　AIやロボットについて調べていたところ、ロボットアームや制御システムは進化しているが、ハンドリング（手先）については、実装に成功している例は少ないことが判明
➔自社の取引先を巻き込んだインテグレータ的なサービスに商機があり、自社ネットワークを活かせるはず

【参考】顧客ニーズ起点のアイデア具体化アプローチ（ソリューションアイデアの検討事例）

- 新規事業アイデア創出において、ニーズとシーズのマッチングは本質的に極めて難度の高い作業である為、ステップを踏むアプローチの活用も有効

ステップ1 顧客／市場ニーズ	ステップ2 製品イメージ／可能性	ステップ3 求められる機能／素材／製法
• 現状のウェアラブルはバイオメトリック機能の種類・精度が不十分であり、アスリートや患者の根源的なニーズを充足できない • 常時携帯デバイスが複数必要／手がふさがるなど携帯の違和感・負担大きい • 紛失・破損リスクあり • デバイス、アプリ間の連携が制限され使い勝手が悪い	• 高精度な各種バイオメトリック測定 • 腕に巻ける／体に貼付でき防水 • 着脱が楽で着用感が薄く長期連続着用も可能 • 軽量・柔軟で紛失・破[illegible]リスク低減 • 他システム連携可能なオープンプラットフォーム	• 曲げられる／伸び縮みするディスプレイ＆配線＆コンポーネント（各種センサー含む） • 加速度/ジャイロ/GPS等センサー、医療レベル各種バイオ（HR、BP、BG、SPO2、ECG）センサー内蔵 • エナジーハーベスティング（熱、運動）・低消費電力 • 皮膚呼吸を妨げず生体適合性高い • 自己修復機能

SAMPLE

ソリューションアイデア候補（例）：

- 度重なる使用（特に伸縮反復、衝撃など）しても劣化せず導体配線の抵抗が増加しないストレッチャブル（＞フレキシブル）および配線・部品への影響を与えない3次元形状成型技術
- 各種センサ（加速度、GPS、環境光検出、生体認証等）からの信号増幅・処理回路の統合（SiP）による専有面積およびパッケージコストの大幅な縮小／低減
- バッテリーの長寿命化のための電極用新材料　等

【参考】ソリューション（新規事業・新製品/サービス）仮説構築フレームワーク

- 有望アイデアにつき事業企画書を念頭に置いたフレームワークでソリューション仮説を構築する
- 複数のソリューション仮説を進化させ、最終的に新規事業アイデアにすべくブラッシュアップする

大項目	小項目	内容
案件概要（サマリー）	取組意義	• 当該新規事業に取り組む意義を大義のレベルで記載
	経営戦略との整合性	• 会社の中期経営計画や中長期経営／事業戦略との整合性／関係を記載
	事業スキーム	• 顧客やパートナーとの関係を記載
	事業リスク	• 当該新規事業を推進する上でのリスクを記載
事業概要（サマリー）	プロダクト／サービス	• 当該新規事業が顧客に提供するプロダクト／サービスの概要を記載
	事業モデル	• BtoBtoC、BtoC等の価値提供の形態、自社・パートナーとの関係、付加価値を記載する
	事業計画サマリー	• 主要KPI、PL/BS/CF（ハイレベル）
事業性アセスメント	3C+M分析	• Market：市場の構造・規模、主要プレイヤー、参入・撤退状況等を記載 • Customer：顕在／潜在顧客と課題・ニーズ、顧客購買意思決定要因・経済性を記載 • Competitor：主な競合と戦略の方向性、ポジショニング、競合優位性を記載 • Company：中期経営計画／事業戦略と経営資源（保有製品・技術、人的資源、資金等）を記載
	勝ちパターン仮説	• ３C+M分析に基づく外部環境と内部環境を踏まえたKFSと勝ちパターン仮説を記載
	独自性	• 本事業の独自性をヒト・モノ・チエ・カネの観点で記載
	成長戦略の方向性	• 勝ちパターン仮説をどう実現しどういう絵姿になりたいかを記載
	想定される事業課題と対応仮説	• 3C+M分析に基づく外部環境・内部環境の機会と脅威をSWOTフレームワークで分析した上で、機会の最大化と脅威の最小化に必要な対応の仮説を構築・記載
事業計画詳細	主要KPI	• 売上高、粗利率、投資回収期間、IRR等自社の意思決定基準に沿って記載
	BS/PL/CFシミュレーション	• 定量的な事業計画をBS/PL/CFの形でベースケースとストレスケース（リスクケース）を作成する
	事業推進体制	• 当該事業の主担当部署および推進（開発、営業等）体制・人材を記載する

検証ポイント：　アイデア創出の段階で意思決定を先取りし見通しておく

Chapter 1：新規事業アイデア具体化のポイント　Wrap up

- アイデア具体化手法と検証ポイント

アイデア具体化手法	検証ポイント
幅出しのためのキーワードクロス	選定したキーワードは 社会の変化を捉えているか
ありもの探し （同業他社事例・クラウドファンディング 調査＆自社の過去の検討実績調査）	広く市場・業界の既存の取組を おさえているか
境界条件	自社の戦略と整合しているか

Chapter 2: 事業モデルの組み立て方

Chapter 2：事業モデルの組立て・・・？

- 立川さんとして、新規事業アイデアは具体化できたと思う。中野課長もいい感じと言っている
- このアイデアを具体的な事業モデルにどう仕立てるか相談したところ、3点助言をもらった

①自社の製品/サービスありきではなく、顧客/ユーザーの課題を主眼におく
- ●「サプライヤー・ロジック」にならないように注意
  - ✓たとえば、マーケティングの4Pはサプライヤー起点なので、顧客にとっては4C（次頁参照）

☞課題

②マネタイズ（どう儲けるか/収益化するか）を含めたビジネス総体として、顧客課題を解決するソリューションと成るかを、きちんと考えておく
- ●事業モデル組成ダイアグラムの最後のステップまで考え抜くこと
  - ✓いい製品やサービスを思いついたところで止まらない

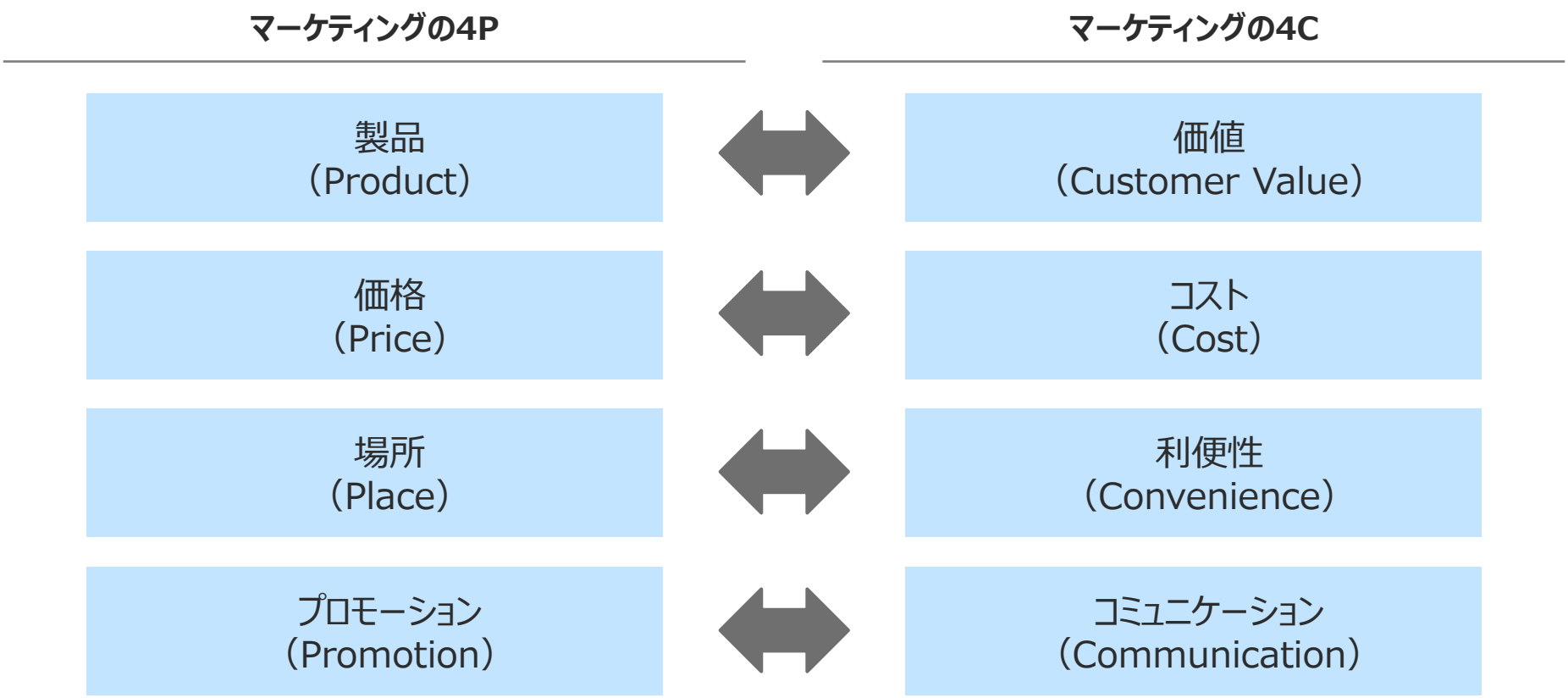
☞解決策

③自社ですべてやろうとするのではなく、顧客価値を最大化できる「座組」（誰とどう組むか）を織り込む
- ●自社で持っていない/弱いリソースやアセットは他社と組んで補完する
  - ✓自社のメリットだけでなく、パートナーのメリットも併せ考える

☞座組

企業の視点と顧客の視点（4P⇔4C）

- マーケティングの4Pは提供側が起点であるため、顧客目線ではその裏返しとなる4Cを明確にすることが重要である



検証ポイント：　設定した課題は顧客の本質的なペインを解消できているか

演習②：事業モデル組成ダイアグラムの作成

【演習②】
精巧社の新規事業アイデアをベースに事業モデル組成ダイアグラムを埋めることで事業モデルの骨子を作成する

演習②：事業モデルの組立（ワークシート）

- 立川さんは、事業モデル組成ダイアグラム上で、アイデア①「自動車Tier 2に対する事業拡大支援」を例に、事業モデルを組み立てることにした

事業モデルの事業モデル組成ダイアグラム（ワークシート）

① 顧客	③ 解決策と顧客価値	④ マネタイズ	⑤ 社内資源	⑦ 事業採算
② 顧客の課題			⑥ パートナー	

→ 事業モデル・事業企画書

演習②：事業モデル作成（アウトプットの例）

- 立川さんは、初めて使う事業モデル組成ダイアグラム作成に挑戦し、中野課長や同僚の助言ももらって、事業モデルをまとめてみた

事業モデル組成ダイアグラム
（アイデア①「自動車Tier 2に対する事業拡大支援」アイデアの例、内容はフィクション）

1 顧客
- 先行き不透明な自動車Tier 2
- 特に、事業拡大がし易いと思われる樹脂成型メーカーが有望

2 顧客の課題
- 自動車産業の変革期の中で、事業拡大・効率化による安定的な次世代の事業基盤構築が急務

3 解決策と顧客価値
- ターゲット顧客の具体的なニーズ把握とソリューションの顧客にもたらす価値、製品Aのインストールベース顧客に使いやすいUI/UXを有するサービスBとの統合ソリューションで顧客の事業生産性向上と事業拡大を実現

4 マネタイズ
- 短期的には製品A売上で確保しサービスB提供によりカスタマーサクセス実現
- 長期的にはサービスB運用で新規事業が立ち上がることで製品Aのさらなる売上が見込める

5 社内資源
- 既存製品A
- 中小製造業顧客アクセス・知識・実績
- 立川さんリーダーの事業推進チーム

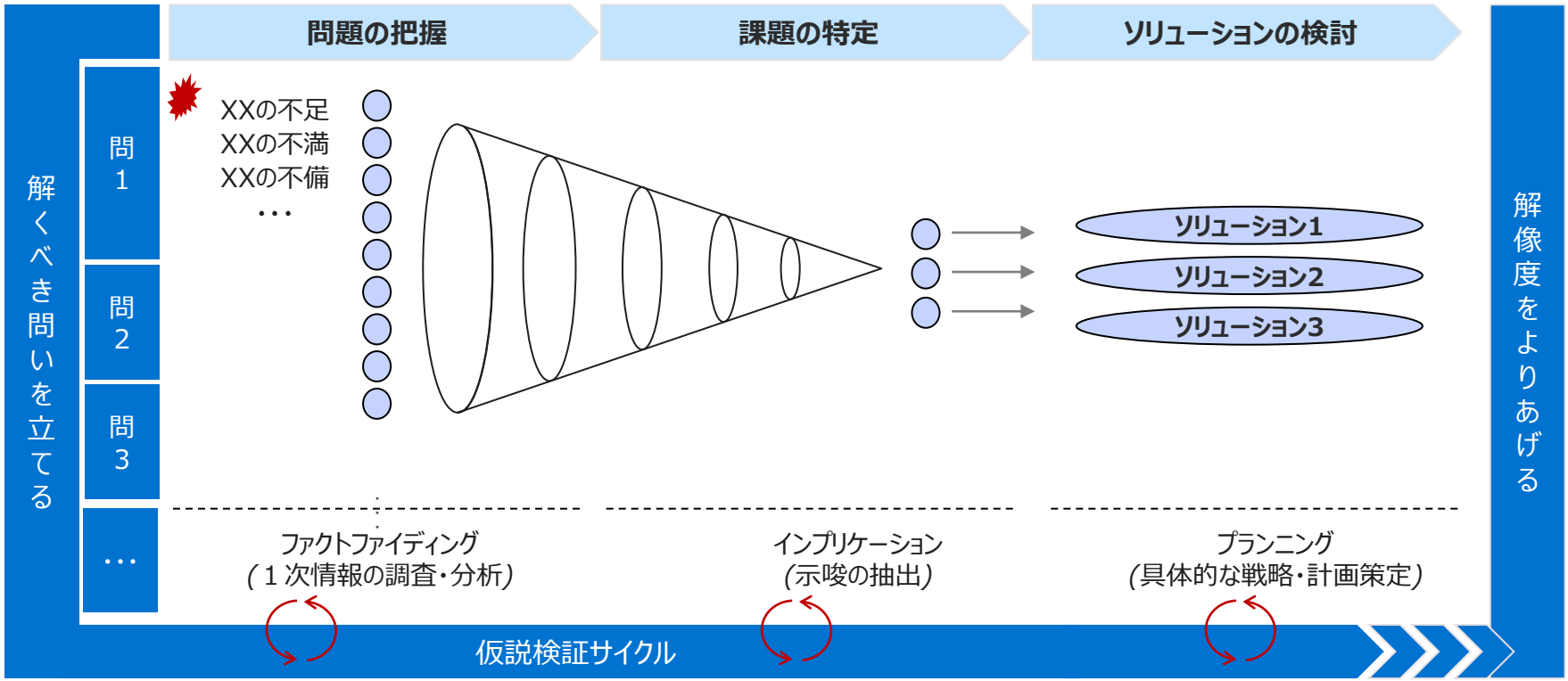
6 パートナー
- 顧客に提案するソリューションの実装段階から運用で組むべき相手の評価の結果C社が有望

7 事業採算
- 必要初期投資10億円＋開発投資20億円／年（3年）
- 自社製品Aの原価率は当初35%、販促費は売上の10%を見込む（3年後）
- デジタル実装・サービスB開発・運用パートナーであるC社とは売上・販促費共に50%／50%でシェア

参考：アウトプットに向けた思考方法（1/2）

- アウトプットの質を高めるために、「問題の把握」・「課題の特定」・「ソリューションの検討」の各ステップが重要

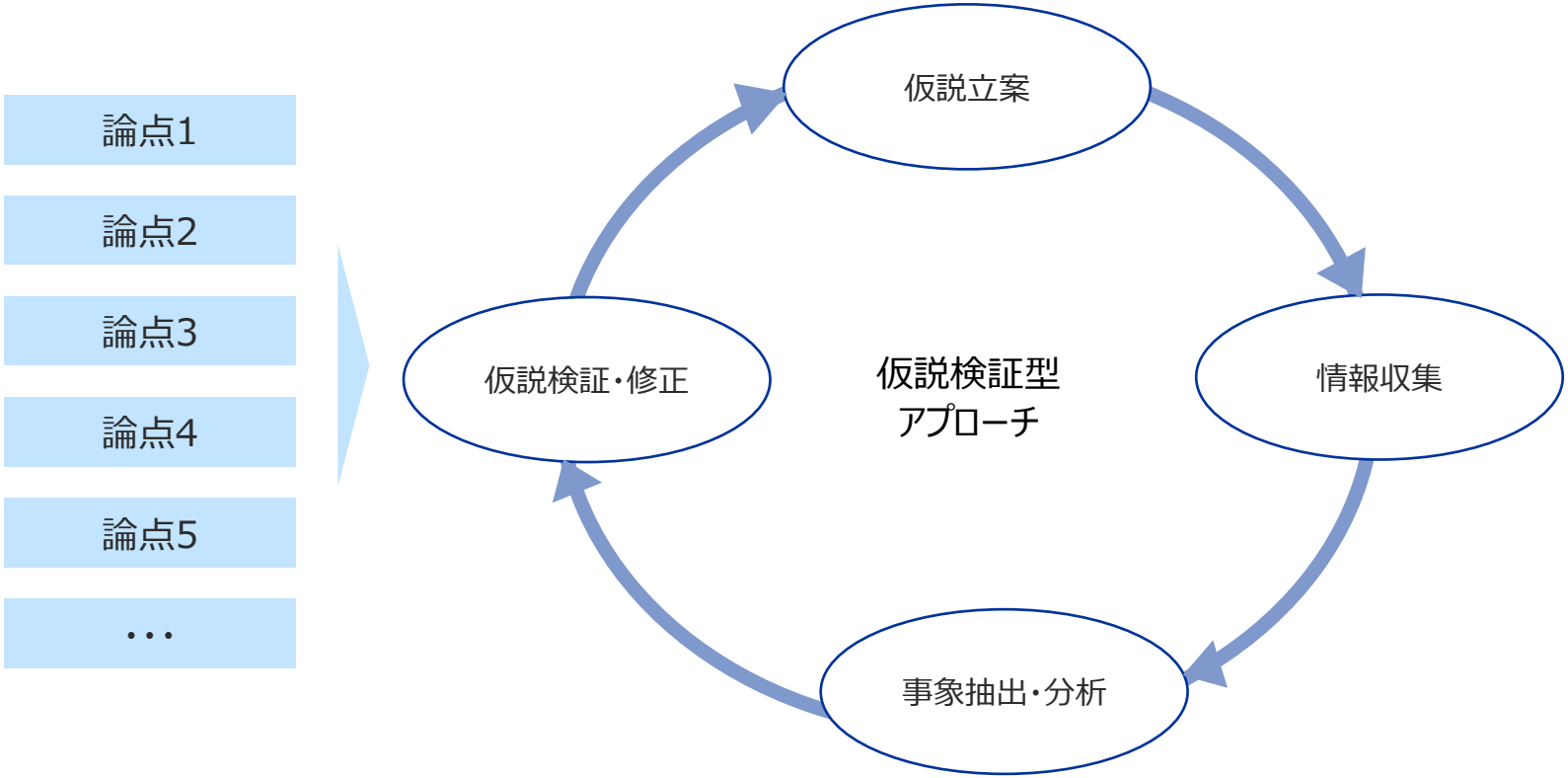
問題・課題・ソリューションの関係性



参考：アウトプットに向けた思考方法（2/2）

- 論点を構造的に捉え、各論点について仮説を立て、それを検証していくことで、検討内容を進化させていくことが重要

仮説検証サイクルによる検討内容の進化



Chapter 2： 事業モデルの組み立て方　Wrap up

- 課題設定
  - ✓ 設定した課題が提供側が起点（自社の製品/サービスありき）ではなく、顧客/ユーザーの課題を主眼（顧客の本質的なペインを解消できているか）が重要
- 解決策
  - ✓ 事業モデル組成ダイアグラムを活用し、マネタイズ（どう儲けるか/収益化するか）を含めたビジネス総体として、顧客課題を解決するソリューションと成るかを考え抜く
- 座組
  - ✓ 顧客価値を最大化できる「座組」（誰とどう組むか）を織り込む（自社で持っていない/弱いリソースやアセットは他社と組んで補完）
  - ✓ 自社のメリットだけでなく、共創相手が自社と組むことによるメリットまで考慮する

Chapter 3: 新規事業企画書のフレームワークと作り方

Chapter 3：事業企画書の作成･･･？

- 事業モデル組成ダイアグラムの作成により新規事業の骨子が固まった
- 次は社内の意思決定を得なければならない。自社の事業企画書はどのような内容にすべきか、中野課長にあらためてアドバイスを求めたところ、3点の助言を得た

①自分の会社の意思決定の要点をおさえる

☞ **意思決定基準**

- ●中期経営計画や事業戦略における位置付けを明確にする
- ●重要な財務指標（売上、粗利率、投資回収期間）を記述する
- ●その他、社内意思決定の基準や反対勢力なども把握しておく

②特に議論になりそうなポイントを予め想定しておく

☞ **意思決定基準**

- ●提案する新規事業が会社にもたらすメリットと事業展開上のリスクは明快に記述すると共に、質疑応答の準備をしておく
- ●会社として当該新規事業に踏み出す大義も説明できるようにしておく

③作成した事業モデル組成ダイアグラムの内容を忠実に企画書フォーマットに落とし込む

- ●事業モデル組成ダイアグラムの構成要素と企画書の項目の対応を明確にする
- ●上の①は、事業モデル組成ダイアグラムの要素ではないため、企画書作成段階で明文化する必要がある

☞ **構成要素**

☞ **フォーマット**

事業企画書の構成要素

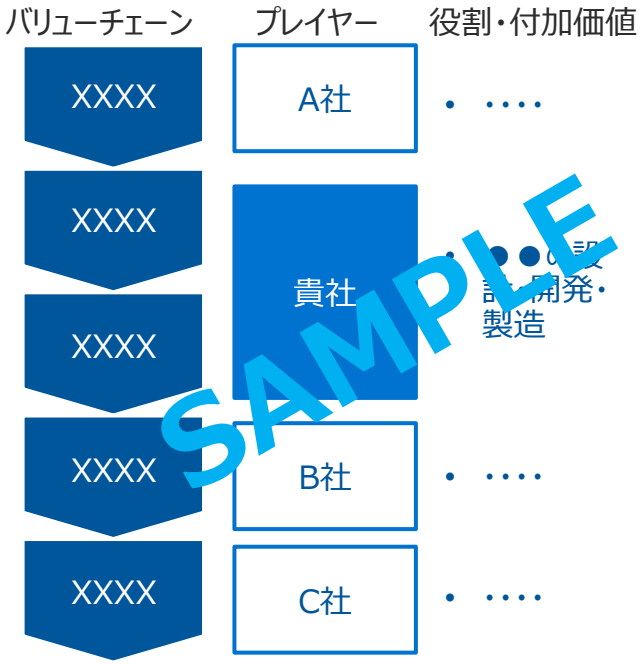
- 良い事業企画書は、市場性・事業性検証の論点およびGo/No Goが明確になっており、経営資源投下の意思決定に有効なものである

企画書フォーマット案

大項目	小項目	内容
案件概要（サマリー）	取組意義	• 当該新規事業に取り組む意義を大義のレベルで記載
	経営戦略との整合性	• 会社の中期経営計画や中長期経営／事業戦略との整合性／関係を記載
	事業スキーム	• 顧客やパートナーとの関係を記載
	事業リスク	• 当該新規事業を推進する上でのリスクを記載
事業概要（サマリー）	プロダクト／サービス	• 当該新規事業が顧客に提供するプロダクト／サービスの概要を記載
	事業モデル	• BtoBtoC、BtoC等の価値提供の形態、自社・パートナーとの関係、付加価値を記載する
	事業計画サマリー	• 主要KPI、PL/BS/CF（ハイレベル）
事業性アセスメント	3C+M分析	• Market：市場の構造・規模、主要プレイヤー、参入・撤退状況等を記載 • Customer：顕在／潜在顧客の課題・ニーズ、顧客購買意思決定要因・経済性を記載 • Competitor：主な競合と戦略の方向性、ポジショニング、競合優位性を記載 • Company：中期経営計画／事業戦略と経営資源（保有製品・技術、人的資源、資金等）を記載
	勝ちパターン仮説	• 3C+M分析に基づく外部環境と内部環境を踏まえたKFSと勝ちパターン仮説を記載
	独自性	• 本事業の独自性をヒト・モノ・チエ・カネの観点で記載
	成長戦略の方向性	• 勝ちパターン仮説をどう実現しどういう絵姿になりたいかを記載
	想定される事業課題と対応仮説	• 3C+M分析に基づく外部環境・内部環境の機会と脅威をSWOTフレームワークで分析した上で、機会の最大化と脅威の最小化に必要な対応の仮説を構築・記載
事業計画詳細	主要KPI	• 売上高、粗利率、投資回収期間、IRR等自社の意思決定基準に沿って記載
	BS/PL/CFシミュレーション	• 定量的な事業計画をBS/PL/CFの形でベースケースとストレスケース（リスクケース）を作成する
	事業推進体制	• 当該事業の主担当部署および推進（開発、営業等）体制・人材を記載する

SAMPLE

事業フロー（バリューチェーン上での共創の場合）



SAMPLE

検証ポイント①　事業企画書に必要な項目を網羅できているか
検証ポイント②　事業企画書フォーマットに過不足なく適切に情報が入れられているか
検証ポイント③　意思決定の形式的・暗黙的な基準を満たせているか

演習③：事業企画書の作成

【演習③】
演習②で作成した事業モデル組成ダイアグラムを基に、事業企画書を作成する

演習③：事業企画書の作成（ワークシート）

- 立川さんは、作成した事業モデル組成ダイアグラムを使い、中野課長のアドバイスを全面的に採用して、事業企画書作成にとりかかった

	作業		事業企画書案	事業企画書
構成要素	企画書項目の理解	事業モデル以外の要素の確認		
フォーマット	項目マッピング 企画書項目	事業モデル組成ダイアグラム要素	フォーマットへの流し込み	
意思決定基準	形式的基準	・		
	自社戦略上の論点整理	・		

演習③：事業企画書の作成（作業例）

- 立川さんは、事業企画書のワークシートを用い、事業企画書作業を進めている

作業

構成要素

企画書項目の理解

事業モデル外要素の確認

フォーマット

項目マッピング

企画書項目	ダイアグラム要素
• 事業企画概要	• 全要素サマリ
• 対象顧客と課題	• ①②
• 市場規模	• ①
• 競合と自社リソース	• ③⑤⑥
• 特性・競合優位性	• ③⑤
• 事業モデル	• 全要素サマリ
• 収益性 ・・・等	• ④⑦ ・・・等

フォーマットへの流し込み

事業企画書案

事業企画書

意思決定基準

形式的基準

・売上：●●億円、利益規模：●●億円
・IRR：●●%以上

自社戦略上の論点整理

・業界シェアトップを取れるソリューションか
・グローバル展開を狙えるか

演習③：事業企画書の作成（アウトプット例）

- 立川さんは、事業企画書ワークシートの作業を進め、事業企画書を作成した

大項目	小項目	内容
案件概要（サマリー）	取組意義	• 自社の事業領域拡大と新たな収益の柱の創出
	経営戦略との整合性	• 製造業のサービタイゼーションおよびDX推進の方向性に合致
	事業スキーム	• デジタルプラットフォーム構築・運用に強いC社との共同開発・共同サービス提供
	事業リスク	• ものづくりネットワーク最大手であるM社の価格・サービス品質攻勢
事業概要（サマリー）	プロダクト／サービス	• 自動車Tier 2、特に樹脂成型メーカーを顧客とし、その新規用途開拓を、自社の製品Aを軸に、顧客のデジタル化との統合ソリューションをC社と協働しリアル＋メタバースで提供し顧客の事業拡大・生産性向上を実現
	事業モデル	• Ｃ社との共同ソリューション開発・構築・運用と自社製品Ａ売上＋ソリューションサブスク売上（別紙に事業組成ダイアグラムを記載）
	事業計画サマリー	• 今後1年以内で開発・展開開始、2026年ピーク売上60億円（潜在市場規模2,000億円の3%）、粗利率35%、営業利益率20%（パートナーC社との共同販促費用織り込み済）を想定
事業性アセスメント	3C+M分析	• Market：自動車業界のEV化やCASE対応による構造的変化と業界再編 • Customer：自動車Tier 2のうち特に樹脂成型メーカー • Competitor：ものづくりネットワーク最大手Mの覇権追求と価格・サービス品質向上 • Company：自社製品Aの市場浸透の強み、デジタルケイパビリティ要補完
	勝ちパターン仮説	• 自社の顧客基盤と製品AとＣ社の強みの融合によるソリューションの独自性での差別化
	独自性	• メタバース活用による画期的なUI/UXを実現する異分野の技術との統合（クロステック）
	成長戦略の方向性	• 顧客事業拡大の成功ストーリー実績構築の水平展開による市場浸透と市場拡大
	想定される事業課題と対応仮説	• 潜在競合である大手M社の攻勢や戦略シフトに対して、迅速かつ柔軟に機動的にパートナーとの協働をドライブするための事業推進体制
事業計画詳細	主要KPI	• 売上高、粗利率、投資回収期間、IRR
	BS/PL/CFシミュレーション	• （別紙補足資料に記載）
	事業推進体制	• 新規事業開発部、ソリューション開発本部がそれぞれ事業推進とＣ社との共同開発の主担当

事業企画書補足資料の例

- そして立川さんは、事業企画書にインパクトを持たせるため、補足資料を作成した

事業環境（3C+M）

Customer（顧客）
- 想定する顧客である自動車Tier 2の事業拡大・生産性向上の実現

Competitor（競合）
- 顕在・潜在の競合：●●、●●
- 競合優位性の源泉：　●●

Company（自社）
- サービタイゼーションの実現
- 既存顧客との関係強化・アップセル

Market
- 自動車部品業界のDX実現と産業維持・新興への貢献

提供するソリューションの競合比較

企業	ソリューション	優位性
C社	●●	●●
D社	●●	●●
E社	●●	●●
F社	●●	●●
G社	●●	●●

事業モデル（組成ダイアグラム）

① 顧客
- 先行き不透明な自動車Tier2
- 特に、事業拡大がし易いと思われる樹脂成型メーカーが有望

② 顧客の課題
- 自動車産業の変革期の中で、事業拡大・効率化による安定的な次世代の事業基盤構築が急務

③ 解決策と顧客価値
- ターゲット顧客の具体的なニーズ把握とソリューションの顧客にもたらす価値、製品Aのインストールベース顧客に使いやすいUI/UXを有するサービスBとの統合ソリューションで顧客の事業生産性向上と事業拡大を実現

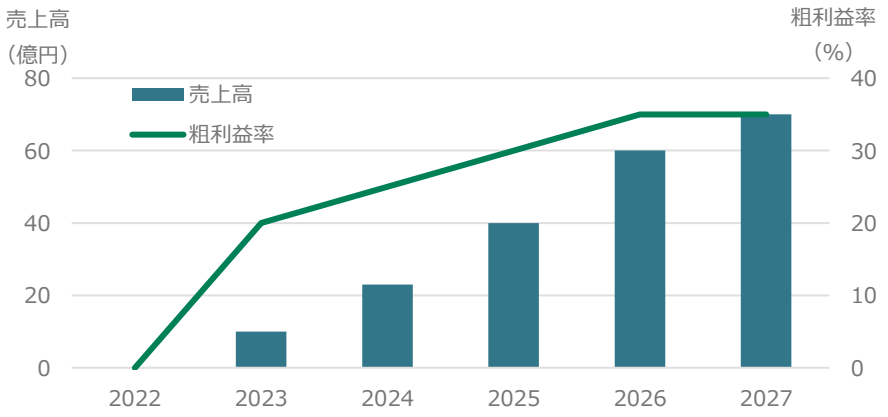
④ マネタイズ
- 短期的には製品A売上で確保しサービスB提供によりカスタマーサクセス実現
- 長期的にはサービスB運用で新規事業が立ち上がることで製品Aのさらなる売上が見込める

⑤ 社内資源
- 既存製品A
- 中小製造業顧客アクセス・知識・実績
- 立川さんリーダーの事業推進チーム

⑥ パートナー
- 顧客に提案するソリューションの実装段階から運用で組むべき相手の評価の結果C社が有望

⑦ 事業採算
- 必要初期投資10億円＋開発投資20億円／年（3年）
- 自社製品Aの原価率は当初35%、販促費は売上の10%を見込む（3年後）
- デジタル実装・サービスB開発・運用パートナーであるC社とは売上・販促費共に50%／50%でシェア

事業計画（初期的）



Chapter 3: 新規事業企画書のフレームワークと作り方　Wrap up

- 社内の意思決定に向けて明確化すべき点
  - ✓ 意思決定基準
    自社の意思決定の要点をおさえ、議論になりそうなポイントを予め想定する
  - ✓ フォーマット＆構成要素
    事業モデル組成ダイアグラムの内容を忠実に企画書フォーマットに落とし込む
- 良い事業企画書とは
  - ✓ 市場性・事業性検証の論点およびGo/No Goが明確になっており、経営資源投下の意思決定に有効なものである
- 事業企画書の検証ポイント
  - ✓ 事業企画書に必要な項目を網羅できているか
  - ✓ 事業企画書フォーマットに過不足なく適切に情報が入れられているか
  - ✓ 意思決定の形式的・暗黙的な基準を満たせているか

ご清聴ありがとうございました。

経済産業省
ジェミニ ストラテジー グループ株式会社
株式会社日本総合研究所