掲載図表パワポ版

BDスプリントパートナーズ
秦充洋

2024年9月

Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

利用上の注意　掲載図表パワポ版

「図解でゼロからわかる！成功する事業計画書のつくり方」をご購入頂きまして、
どうもありがとうございます。

「図解！」本編をお読み頂いて「これはよい！」と思われたら、お知り合いへの推薦、SNSでの紹介、アマゾン書評をよろしくお願いします！

本パワポ版は同書の「購入特典」として作成されたものです。
以下の点にご留意の上、この知見を広く積極的にご活用ください。

- スライド及びその一部を転載する場合は当該ページに
「出所」として書名及び著者をご記載ください。

- お知り合いで書籍を購入された方には、ダウンロードリンクをご案内頂いてOKです。
https://bdsprint.com/dl202409/

- それ以外のご利用、セミナーご相談、またお気づきの点は相談ください。
innovate@bdsprint.com

Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

本書の特徴と使い方

1）事業開発担当者、学びを深めたい方々のテキストとして
2）社内関係者の共通言語、経営陣への啓蒙・理解促進として

- 定番の事業開発のプロセスとポイントを完全網羅。
- 170点を超える図表で視覚的にもわかりやすい。
- 重要度を増すサービス型事業モデルに完全対応。
- 技術視点の事業開発など重要トピックスをカバー。
- 身近な事例、新しい事例をふんだんに紹介。

Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

書籍目次 「図解でゼロからわかる！成功する事業計画書のつくり方」

■第1章　事業開発の基本ステップ
- 何が事業計画に求められるのか
- 事業計画では何を検討するのか
- アイデアのサイクルを回す
- ビジネスモデル化のサイクルを回す
- 巻き込みのサイクルを回す
- 検討内容を資料に落とし込む
- ヒトを動かす事業計画書をつくる
- 事業計画書づくりのポイント

■第2章　魅力的な事業コンセプトをつくる
- 「新しい組み合わせ」で発想する
- 何を組み合わせるか①技術と市場
- 何を組み合わせるか②多様な組み合わせ
- 新しい組み合わせを見つける難しさ
- 事業発想のアプローチ①着眼点
- 事業発想のアプローチ②クロストライアル
- 発想や議論を活性化させるコツ
- 初期アイデアを選別する

■第3章　顧客とプロダクトをイメージする
- 顧客への提供価値を考える
- 市場を絞り込む①なぜ絞り込むのか
- 市場を絞り込む②2段階のターゲティング
- 翻訳アプローチで顧客の仮説を立てる
- 提供価値を明らかにする
- 提供価値を具体化する
- ポジショニングを明らかにする
- 市場規模を試算する

■第4章　顧客の理解と検証をもとに改善する
- 顧客の潜在ニーズを掘り起こす
- 顧客の声を聞く
- 顧客の理解を深める
- プロトタイプで解決策を具体化する
- 顧客にアイデアをぶつけて検証する
- アイデアの検証と改善を繰り返す
- ヒアリングを効果的に実施する
- 技術と顧客をフィットさせるアプローチ

■第5章　利益を生み出す仕組みをつくる
- ビジネスモデルとはなにか
- 利益を生み出す3つの仕組み
- 既存のビジネスモデルを応用する
- サービス型事業モデルへ転換する
- マネタイズモデルを考える
- 顧客基盤を拡大させる
- 生涯価値を向上させる
- 顧客が納得する価格を設定する

■第6章　事業を成立させる構造をつくる
- バリューチェーンを構築する
- バリューチェーンを設計する
- 資源とノウハウを調達する
- 強みと参入障壁を生み出す
- キャッシュフローモデルを検討する
- 売上見通しをコスト構造を設計する
- 収支見通しを設計する
- 資金見通しとシナリオを作成する

■第7章　組織の力で事業を成長させる
- 社会にインパクトを与える事業をつくる
- チームとアライアンスを構築する
- 事業の成長に向けて改善を積み上げる
- 成長への思い切った投資をおこなう
- その事業に取り組む意義を明確にする
- 事業開発を支える組織に整備する
- 事業を成長させる組織文化を築く
- チームとマネジメントが成長する

Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

第１章　事業開発の基本ステップ

Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

事業計画つくりの状況変化

これまで

- 既存事業、その延長
- 知見あり、実積あり
- 上からの指示
- 説得相手は社内
- 既存チームあり
- 単年度

現在求められること

- 新規事業、新機軸
- 知見なし、実積なし
- 自発的に発想
- 説得相手は経営者、社外
- メンバー・チームなし
- 複数年度

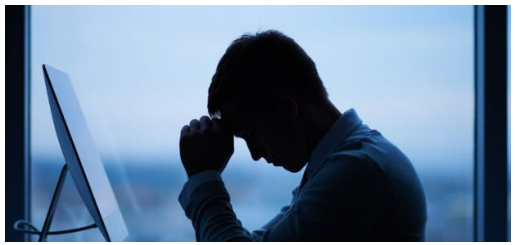
Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

多くの企業に対応が迫られる環境変化

- 人口動態や社会構造の変化
- 新しい技術による機会とリスク

- 競合相手のレベルアップ
- 新しいプレイヤーの登場

- 顧客の要求とその水準の変化
- 既存顧客の衰退



- 既存事業の先行き不安
- 新しい事業への取り組み

Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

新しい取り組み不足が招くこと

新しい取組みや投資案件の不足

- チャレンジしない、ノウハウがない
- 確実に実績が出るものしか認めない

既存事業を現状維持

- 変革の方向がわからない
- 変えたくない社内の抵抗

売上減少、ジリ貧でリストラ

既存事業に偏重・固執

- その事業に限られた環境理解
- “よく知っている”という過信

過度の投資が環境変化で破綻

Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

事業開発でのお悩み

① アイデア

✓新しいアイデアが思いつかない

✓ありきたりなアイデアしか出ない

✓周りや上司からすぐに潰される

どう発想して
アイデアを出す？

② モデル化

✓その事業のビジネスモデルはなにか

✓考えた事業を本当に実現できるのか

✓その事業は儲かるのか

ビジネスモデルは
どう構築する？

③ 巻き込み

✓経営層の理解、社内やチームの納得

✓社外協力者の説得

✓人財・資金・ノウハウなどの確保

周囲の協力を
どう得る？

Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

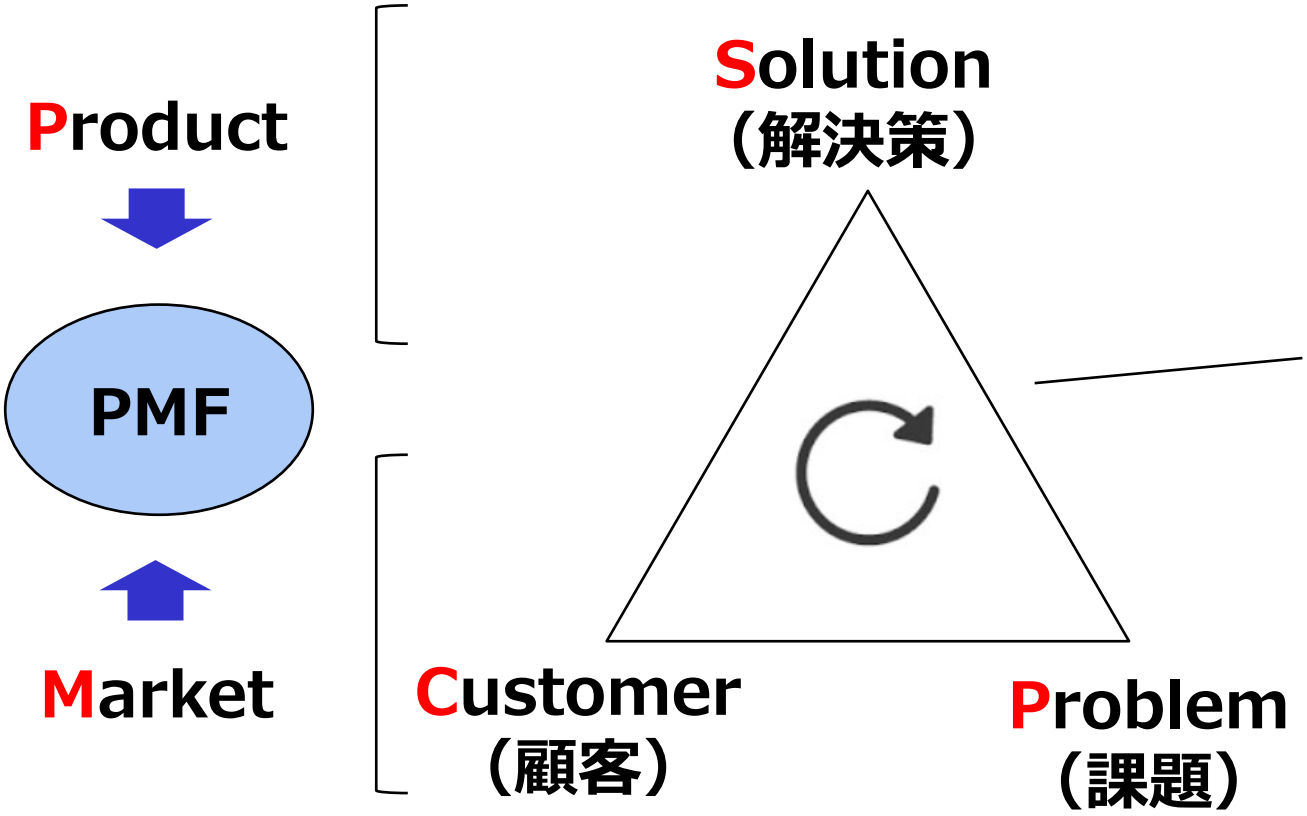
事業開発の3サイクル×3ステップ

	ステップ	ポイント	内容
発想のサイクル	①事業コンセプト	・どの領域で何をするのか ・有望なアイデアは何か	インプット / アイデア出し / 判断基準
	②顧客への提供価値	・対象顧客は誰か ・提供する価値は何か	顧客ターゲット / カスタマージャーニー / バリュープロポジション
	③顧客の理解と検証	・顧客を理解する ・アイデアを検証する	ヒアリング / プロトタイピング / 検証と修正
モデル化のサイクル	④マネタイズモデル	・継続的に利益を上げるには ・誰からいくら収入を得るのか	顧客ベース型 / ライフタイムバリュー / バリュープライシング
	⑤バリューチェーン	・必要な機能と体制は何か ・コスト要素は何か	バリューチェーン / オペレーションマーケティング / アライアンス
	⑥キャッシュフローモデル	・経済性は成立するか ・必要キャッシュとKPI	損益分岐点 / 累積キャッシュフロー / KPI
巻き込みのサイクル	⑦チームとアライアンス	・社内外の実行体制を構築 ・理解と支援を得る工夫	推進チーム / 社外協力者 / 事業計画書
	⑧成長への改善と投資	・継続的に成長させる ・段階別マネジメント	ロードマップ / KPIと改善 / 見極めと投資
	⑨事業開発を支える組織	・事業が生まれて育つ仕組み ・マネジメントの成長	全体構想 / 7つのS / マネジメントの成長

「標準プロセス」が決まっているので再現性と実効性が担保できる
「共通言語」があるので実行メンバー、マネジメントに齟齬がなくなる

Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

PMF、CPSが成立しているか？

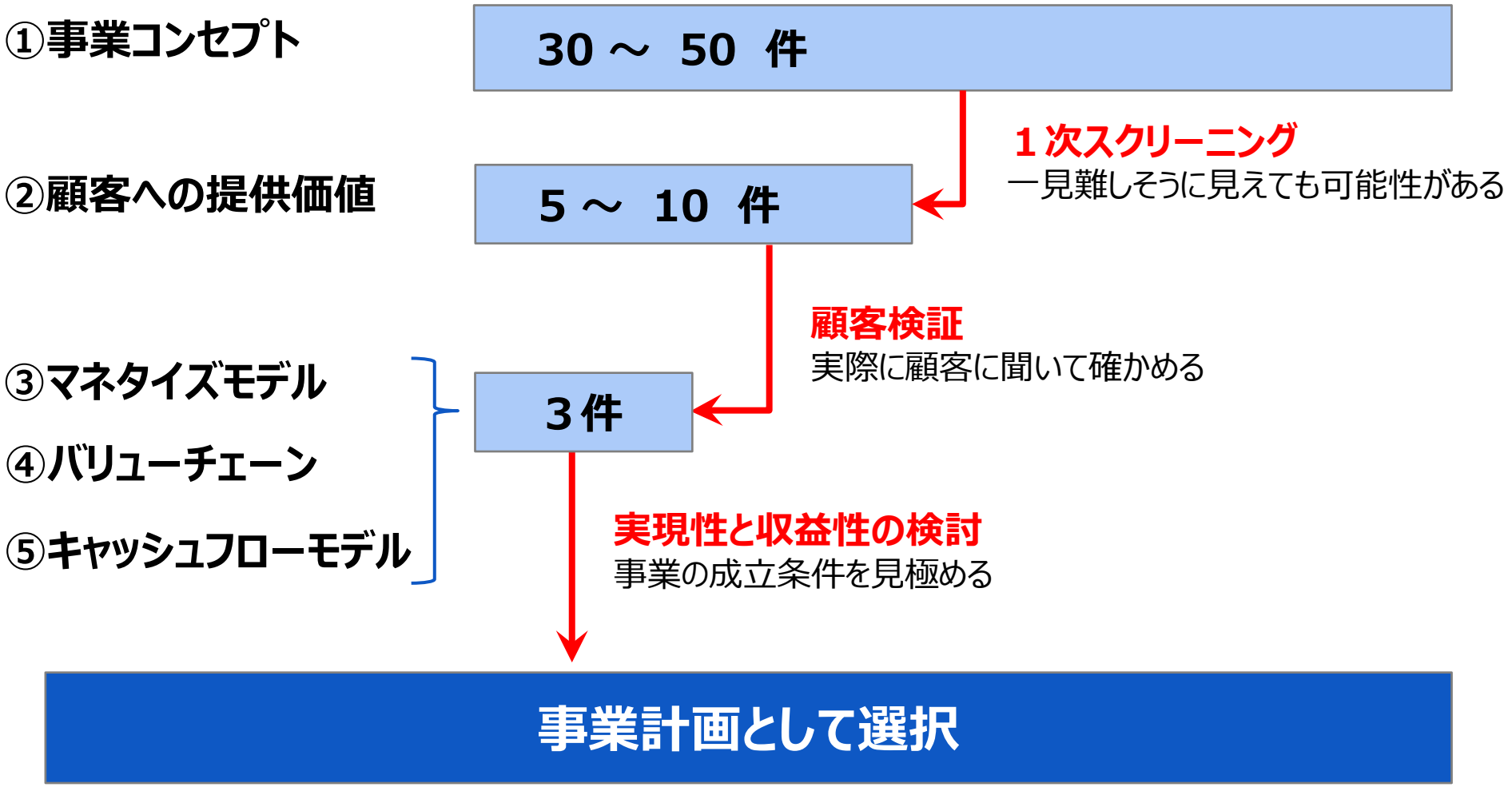


フェーズを追って具体化

- 初期ヒアリング
- プロトタイプ/MVP
- テストマーケティング
- 初期・成長市場展開

Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

アイデアの選択肢は広げて絞る



Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

アイデアのサイクル

①
事業コンセプト

・どの領域で何をするか

：発想のタネとなる環境変化や事例をインプットする

：インプットと発想法でアイデアの数を出す

：適切な判断基準で革新的アイデアの仮説を絞る

②
顧客への提供価値

・誰にどんな価値を提供するのか

：そのアイデアが刺さる顧客仮説を具体化する

：その顧客の行動とアイデア仮説の関係を考える

：その顧客に提供できる価値の仮説を明確化する

③
顧客の理解と検証

・顧客の理解と検証は十分か

：顧客への直接ヒアリングを重ねて理解を深める

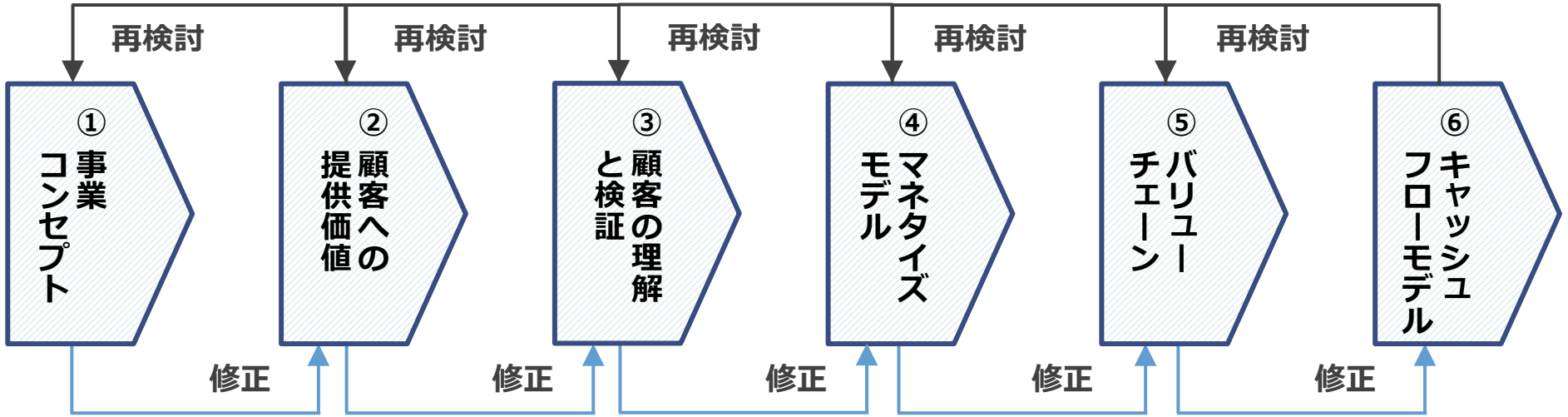
：検討内容を具体的な顧客提案にまとめる

：検証結果からアイデア、顧客、価値を見直す

Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

修正する場合もステップの順序を守る

どこかのステップで行き詰まったら、問題のあるステップまで戻って再検討



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

Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

ビジネスモデルのサイクル

④ マネタイズモデル

・継続的利益をあげる
・誰からいくらもらうか

：顧客基盤の拡大に有利な方式を検討する

：生涯価値の拡大に有利な方式を検討する

：提供価値を見極めて価格を設定する

⑤ バリューチェーン

・必要な機能と体制
・コスト要素

：提供価値を実現する機能と体制を検討する

：開発・運営とマーケティングの工夫で実現させる

：不足資源は外部から獲得、更なる展開につなげる

⑥ キャッシュフローモデル

・経済性は成立するか
・必要キャッシュとKPI

：損益分岐点達成の条件とその確度を見極める

：必要資金額とその事業の特性を明らかにする

：事業運営に必要なKPIと条件を設定する

Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

新しい取り組みを阻む３つの壁

チーム体制の壁

- 一人ではやりきれない
- 協力者が見つからない
- 引き取り手がない

成長ノウハウの壁

- 成長事業の経験不足
- 事業育成ノウハウがない
- 投資の見極めができない

組織、文化の壁

- 支援体制の不備
- ルールの未整備
- マネジメントの無理解

Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

巻き込みのサイクル

⑦
チームとアライアンス

・社内外の体制構築
・理解と支援を得る
　工夫

推進チーム

：必要なメンバーを集めてチームをつくる

社外協力者

：不足する資源をもつ社外パートナーを巻き込む

事業計画書

：社内外の協力者をその気にさせる目論見を示す

⑧
継続的改善と
成長への投資

・継続的に改善する
・しっかりと投資する

ロードマップ管理

：成長ストーリーを意識して事業展開を推進する

KPIと改善

：継続的にKPIを評価し、改善を繰り返す

見極めと投資

：伸ばす事業を見極めて十分な投資を行う

⑨
事業開発を支える
組織

・事業が育つしくみ
・マネジメントの成長

全体構想

：全社方針のなかでその取り組みを位置づける

7つのS

：新しい取り組みが育つ組織の仕組みをつくる

マネジメントの成長

：新しい取り組みを活かせるマネジメントを育てる

Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

限られた時間で事業の魅力を伝える

		エレベーターピッチ	ショートピッチ
サマリー	何をするのか	・どんなビジネスなのか	・どんなビジネスなのか
	取り組む価値	・巨大な潜在市場の存在 ・新しい変化、競合の遅れ ・技術と顧客のギャップ	・巨大な潜在市場の存在 ・新しい変化、競合の遅れ ・技術と顧客のギャップ ・事業の将来性 ・このタイミングで行う理由
	これまでの進捗	・顧客数、検証結果 ・売上、利益	・顧客数、検証結果 ・売上、利益 ・顧客や投資家の声など
事業内容	具体的内容や対象顧客		・内容の具体的な説明 ・ユニークな発見や洞察 （例：潜在ニーズ、独自技術、競合が参入できない理由）
	ビジネスモデル		・マネタイズモデル
実現と運営の方法	チーム体制		・創業者、社長、気鋭チーム、アドバイザー、協力会社

Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

説明資料の構成例(1/2)

①から⑧のステップが検討できていればすべて書ける

	ページ構成	内容例
①サマリー	まとめ	何をするのか、どうするのか。取り組む価値、社会インパクト、これまでの進捗
	事業概要	こんな顧客のこんな困りごと（課題）をこんなやり方、製品・サービスで解決する
②意義	取り組む価値	趣旨・目的・意義、変化・将来、顧客・競合・自社、自社メリット、ビジョンとの整合性、目指す姿
	ユニークな事実洞察	可能性を示すエピソード、発掘した潜在ニーズ、顧客の声や現場感を伝える工夫、今ない理由／競合がやらない理由
③進捗状況	進捗状況 今後の見通し	どの段階か(アイデア、プロトタイプ、実証実験、上市済み)、実績とスピード感(主要KPIをグラフ、表などで簡潔に) 今後の見通しも追加(伸びる直前の原石)
	外部リファランス	実際の顧客の声や事例をしっかり紹介、アライアンス先との協業状況など
④顧客と課題	顧客とその課題 市場規模	インパクトある成長ターゲット、次に初期ターゲットの順で、顧客状況と共感する具体的な課題、ターゲットリスト 市場規模とその推移（推計、TAM、SAM、SOM）
	顧客の声 関連データ	顧客とその課題、ユースケースを実例、データで提示する 背景や発生要因を顧客の声で語る

①→「エレベータピッチ」
①②③→「ショートピッチ」

「メッセージ」と「なぜならば」のセットになっている

Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

説明資料の構成例(2/2)

	ページ構成	内容例
⑤解決策、事業内容	提供製品、提供サービス	具体的内容(特徴や機能、スペック)、写真・ビデオ・デモ、利用シーンと提供価値（経済的、心理的）、価格、競合・代替品と比べたユニークな魅力、参入障壁、参考事例
	顧客検証の反応	トライアル、顧客検証や実証実験での顧客の声、反応、リピート率や獲得率、紹介意向NPSなどのデータ
⑥ビジネスモデル	マネタイズモデル バリューチェーン	協業事業者、マネタイズモデル、価格設定と根拠、CCC 運営体制・プロセス、実現・顧客獲得の工夫・技術
	実現の目途	開発状況の目途・実積、運営・提携先の状況、顧客検証状況、LTV、顧客転換率、テスト実績
⑦収支計画	収支計画、財務モデル	売上推移、CF、累積CF、シナリオ、人員計画、年次で5年程度＋将来見込み 進捗状況、展開ステージ毎の資金需要
	実現の目途、リスク管理	課題やKPIを達成する具体策（極めて重要）、事業の成立と成長のための課題とKPI、リスク要因とそれが発生した場合の対応
⑧将来展開と実行体制	成長ストーリー 社会インパクト	ロードマップ、初期実績/蓄積、マクロトレンドからの展開、人員、資金など制約条件の解消目途 社会インパクト、貢献（金儲けだけでは動かない）
	リーダー、実行体制	リーダー、メンバー、協力会社の実積、スキル、コミット、必要ノウハウやリソースを質量ともに担保できる経歴、原体験、想いの強さ、コミットや相互の関係の強さ
⑨クロージング	今後の予定 参考資料	今後の活動予定や依頼事項などを整理。 参考資料に回して極力本文をすっきりと、Q&A時に活用

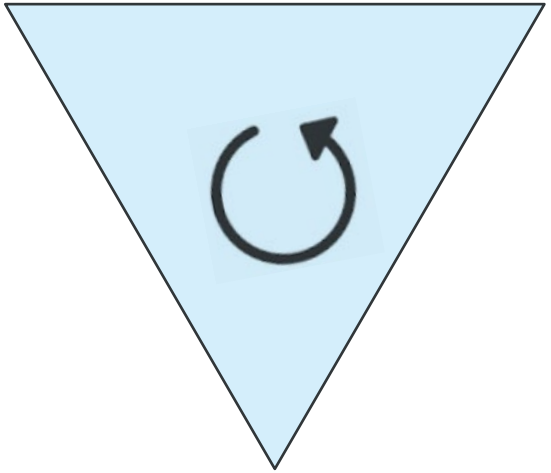
Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

「説明の順序」で聞き手の気持ちを動かす

	説明者		聞き手
What	こういうことに 取り組みます。	→	え、どうして？ 意味あるの？
Why	こういう意味がありまして、 こういう根拠があります。	→	ほう、よさそうだけど、 本当ににできるの？
How	こうやります。 ここまでできています。	→	なるほど！

Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

ヒトを動かす「What、Why、How」



何をやるのか（事業内容）
- この事業をやりたい
- この課題を解決したい

▼

革新性

どうやるのか（実現方法）
- こういう方法でやる
- この協力をしてほしい

▼

具体性、実現性

取り組む意義
- このままでは大問題
- こんなメリットがある

▼

有用性

根拠、進捗
- 環境変化、顧客の声
- ここまで出来ている

▼

現実性、確実性

注：Why、What、Howの重要性はサイモン・シネック著「Whyから始めよ！インスパイア型リーダーはここが違う」より

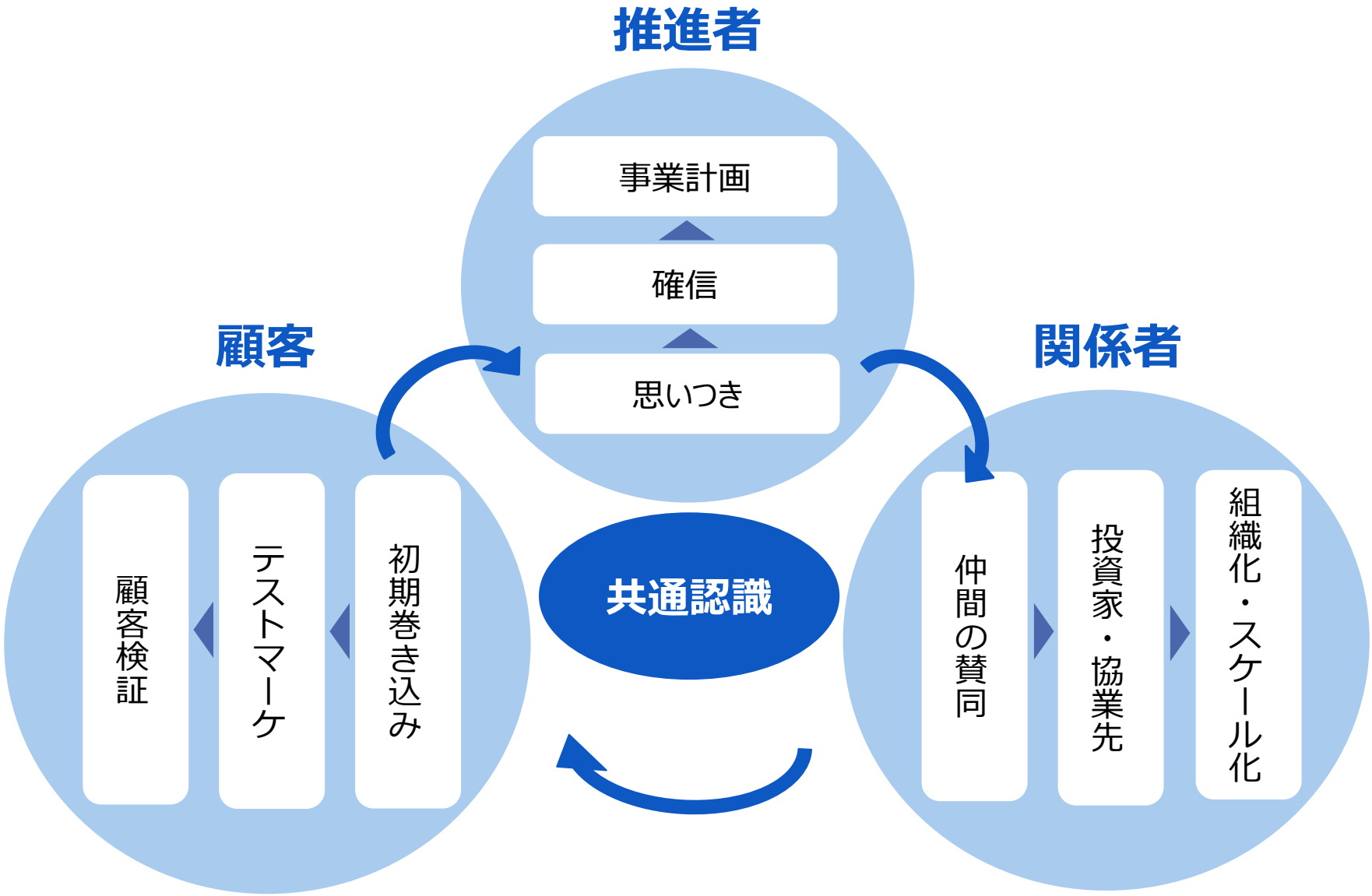
Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

検証・証明で「根拠」を示す

検証・証明すべき事項		検証・調査の手法
アイデアのサイクル	・顧客ターゲットの適切さ ・課題やニーズの有無、強さ ・提案への反応、利用意向	パブリック情報 ・統計、調査レポート ・事例・記事
ビジネスモデルのサイクル	・実現方法の妥当性 ・ノウハウ、コスト、時期の目処 ・協力企業の目処、意向	ヒアリング、アンケート ・顧客候補、競合企業 ・協力企業、有識者
巻き込みのサイクル	・体制の妥当性、獲得目処 ・トライアル・立ち上げ期のKPI ・中長期の事業展開の妥当性	進捗/実態、見通し ・現場実態、取り組み実績 ・計画などのシミュレーション

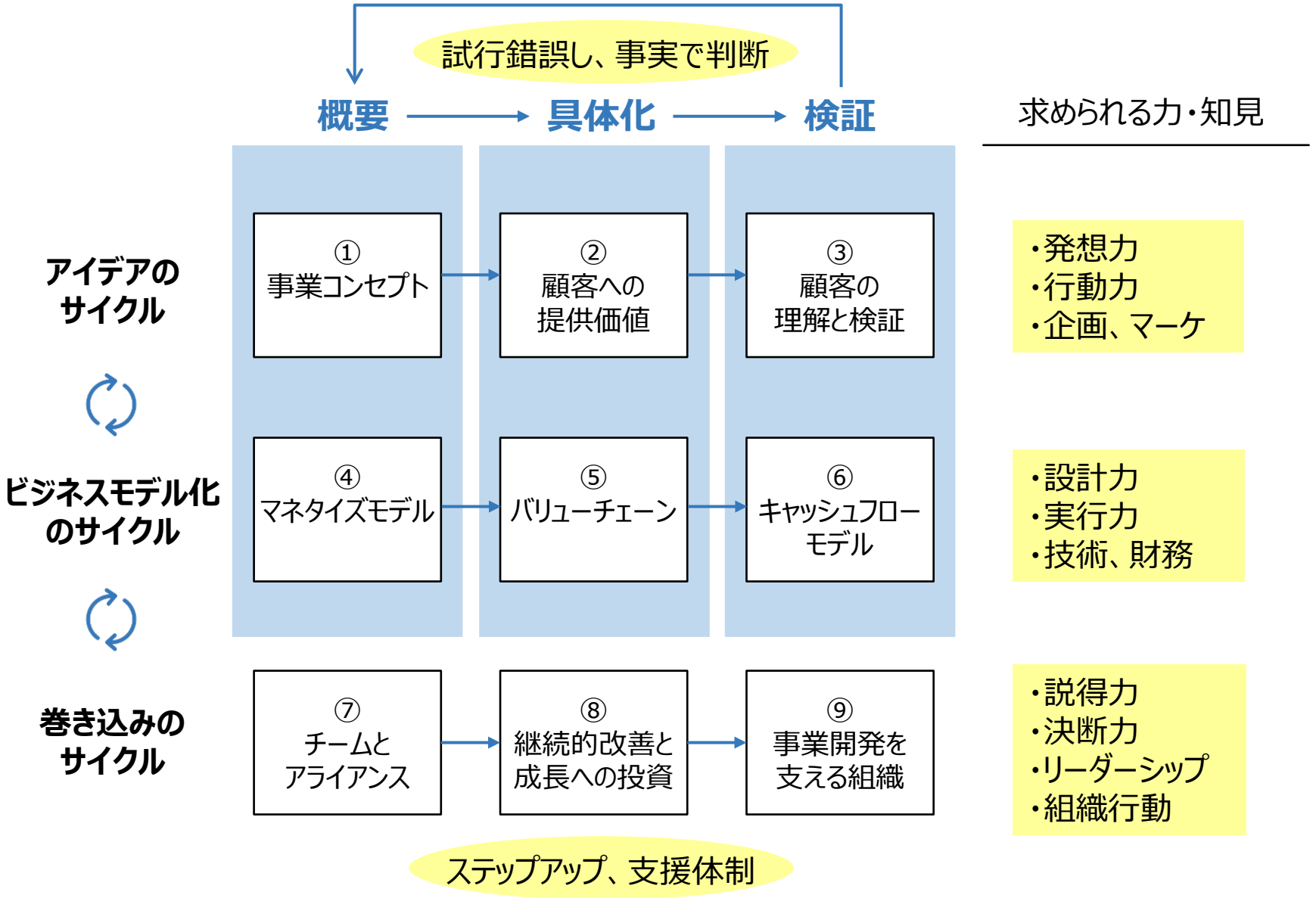
Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

共通認識が推進者、関係者、顧客を結ぶ



Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

事業開発の全体像



Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

事業開発の重要キーワード

4つの基本姿勢

①検討のステップを押さえる

②迷ったら事実で決める

③どうやればできるかを考える

④成長事業に育てる

説得力の４原則

①What、Why、How

②取り組む意義を具体的に

③何をどうやるかを具体的に

④根拠・証明をしっかり示す

わかりやすさの４原則

①全体像を先に示す

②各項目がつながっている

③「結論最初、なぜならば」

④削ぎ落としてシンプルにする

Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

第２章　魅力的な事業コンセプトをつくる

Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

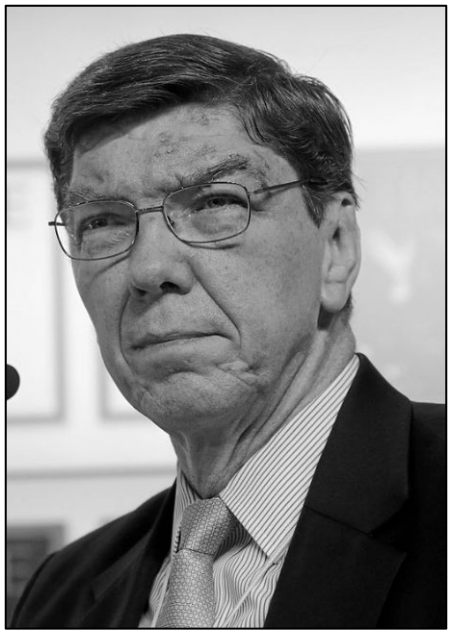
“組み合わせ”がイノベーションを起こす

新しい組み合わせ
(新結合)

ヨーゼフ・シュンペーター

経済学者

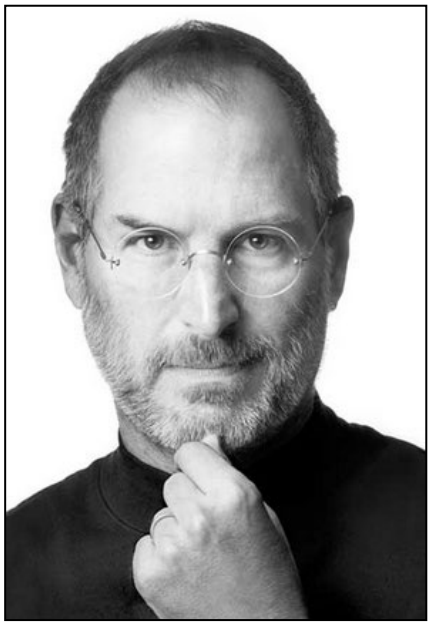
関連付ける力、
異なる人とつながる力



クレイトン・クリステンセン

ハーハードビジネススクール教授

点と点を結びつける
（Connecting Dots）



スティーブ・ジョブズ

アップル創業者

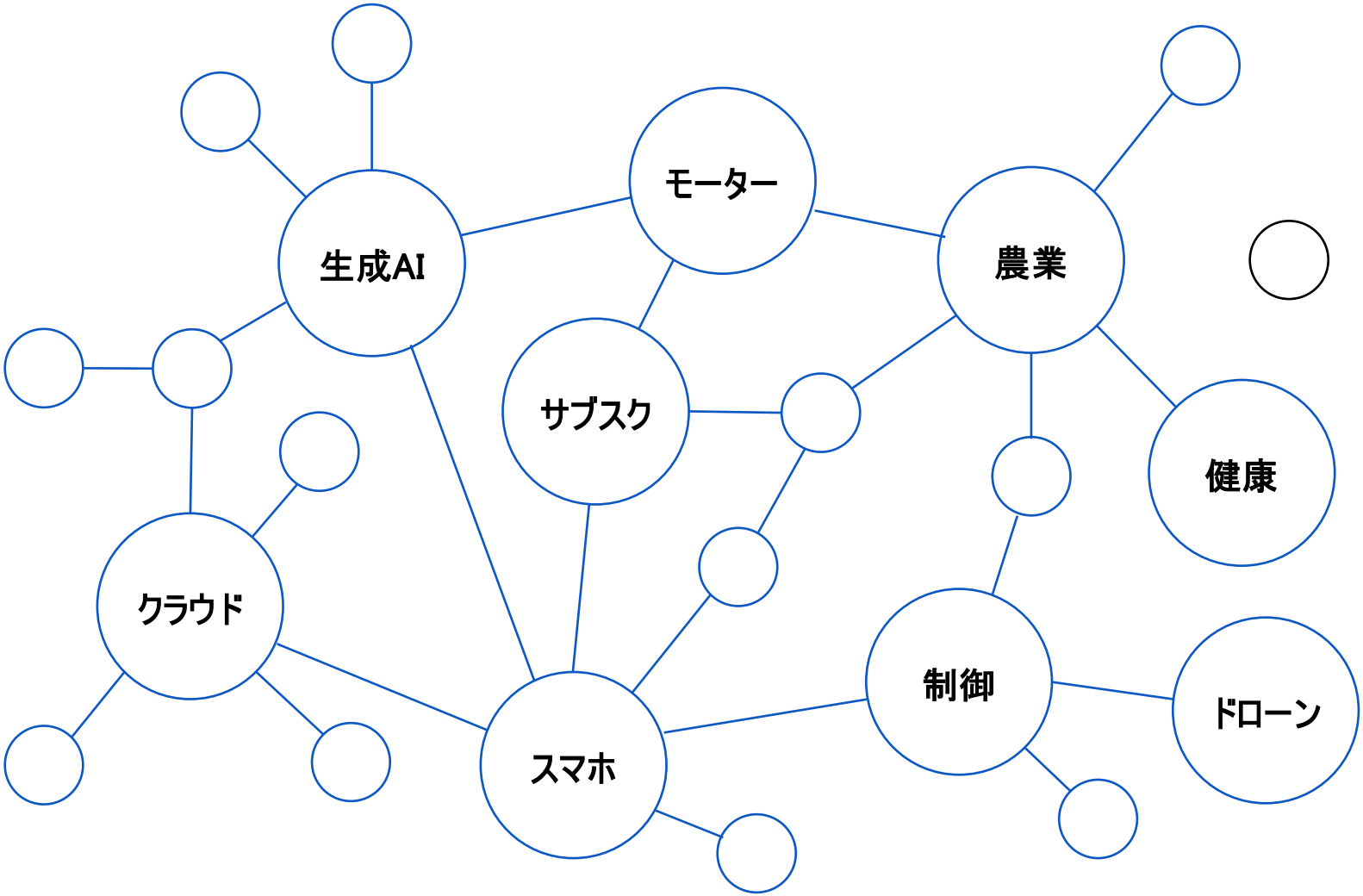
Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

「新しい組み合わせ」が生み出すイノベーション

製品×ネットワーク	• iPod	＝	音楽プレーヤー×ダウンロード
	• スマートフォン	＝	電話×タッチパネル×ネットワーク
サービス×ネットワーク	• Youtube	＝	動画×広告×オンライン
	• Netflix	＝	レンタルビデオ×オンライン
サービス×チャネル	• セブン銀行	＝	コンビニ×ATM
	• セブンカフェ	＝	コンビニ×コーヒーサーバー
サービス×ビジネスモデル	• スマホゲーム	＝	ゲーム×フリーミアム（試食）
	• オフィスグリコ	＝	お菓子×オフィス×富山の薬売り
技術×市場	• テスラ	＝	自動車×小型リチウムイオン電池
	• アスタリフト	＝	フィルム技術×化粧品

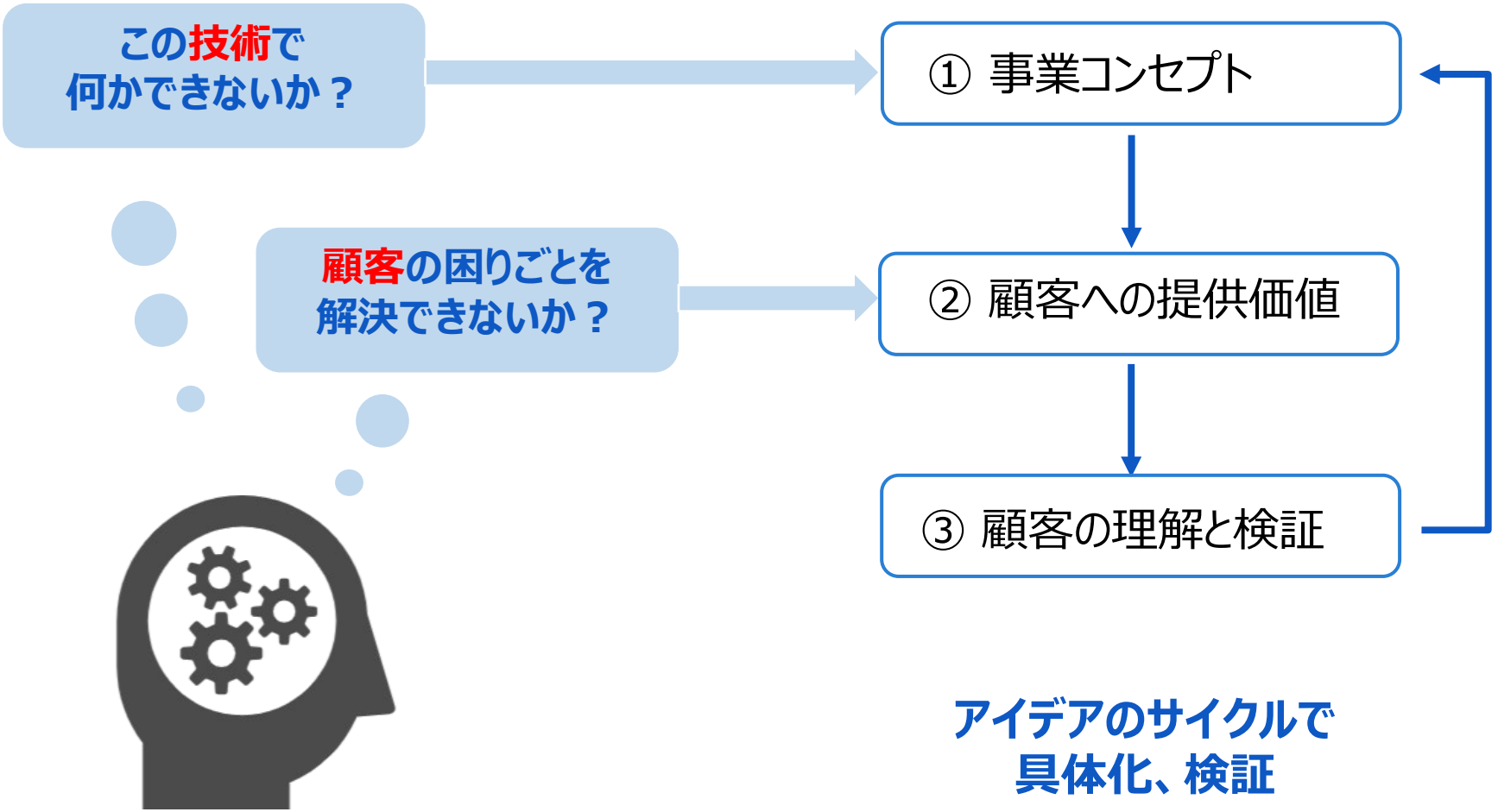
Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

点と点を結びつける発想が重要



Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

技術と顧客から事業アイデアを考える



Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

技術と市場の組み合わせ

技術からの発想

生成AI、クラウド

IoT、ブロックチェーン

モバイル、ウエアラブル

ロボティクス

再生可能エネルギー

自動運転、ドローン、空飛ぶクルマ

VR/AR/MR

再生・ゲノム医療、医療DX

この技術が解決できるのは
誰のどんな課題は何か？
（用途開発）

顧客・市場からの発想

少子高齢化・人口減少

地域間格差・過疎化、地方創生

防災・災害対応、インフラ更新

カーボンニュートラル・気候変動

ドラッグラグ、医療費増加

インバウンド、アフターコロナ

介護離職、買い物難民

物価高騰、食料自給

この課題を解決できるのは
どんな方法、技術は何か？
（技術開発）

Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

目指すのはプロダクトマーケットフィット

プロダクトアウト発想

他社が真似できない
面白い製品・サービス
をつくる

【デメリット】
「勝手な思い込み」で結局売れないことに

プロダクトとマーケットが最終的に合致

マーケットイン発想

顧客が求めるニーズ
に合致した
製品・サービスをつくる

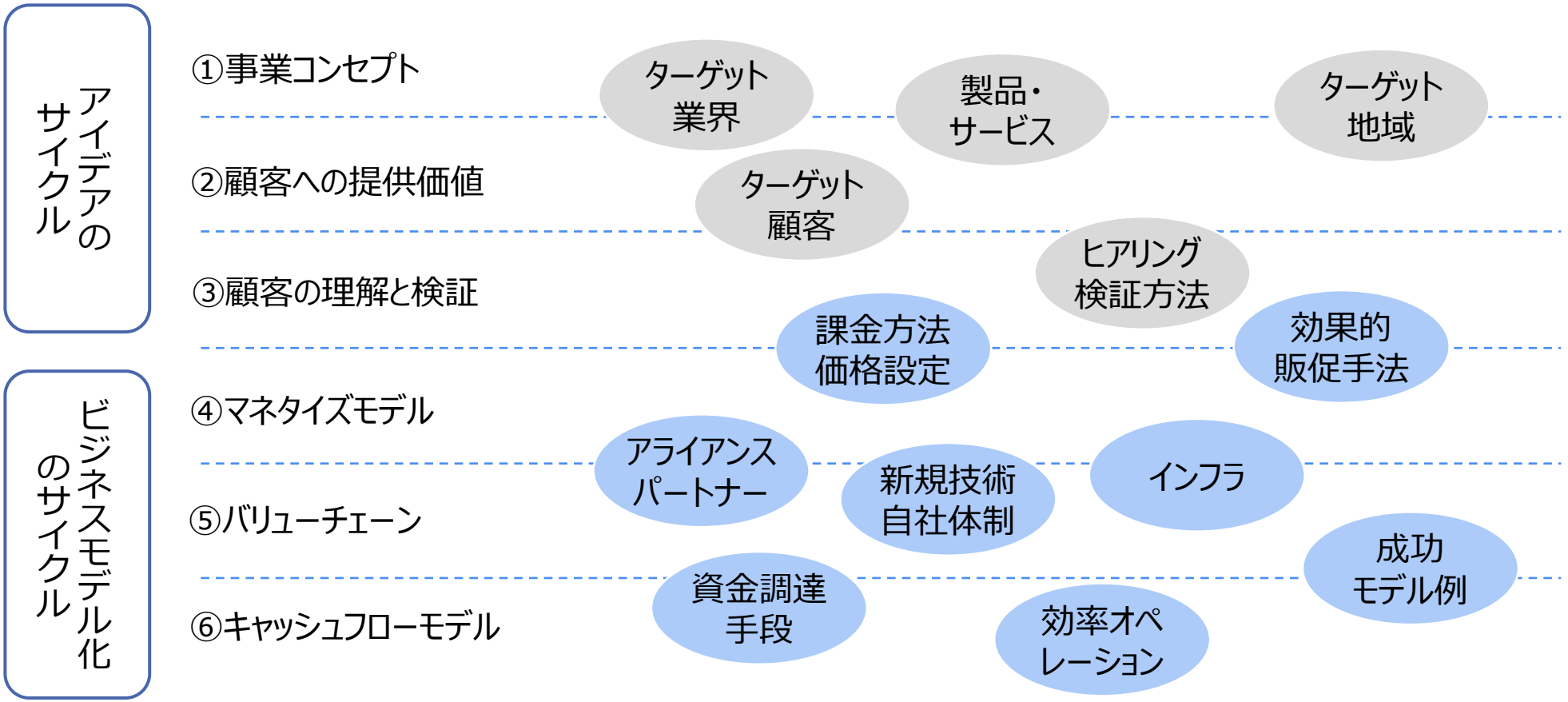
【デメリット】
皆が狙う「ありきたり」な製品・サービスになりがち

どちらが起点でもよいが、両者がフィットしていることが重要

仮説を立てて“顧客検証”と“技術検証“を繰り返す

Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

事業開発ステップごとに見た組み合わせ要素の例



Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

事業を構成する組み合わせ（例）

	GE航空機	セブンカフェ	YouTube
①事業コンセプト	航空会社の業績を向上させる機体サービス	コンビニ店頭で美味しいコーヒーが楽しめる	無料でコンテンツが楽しめる、収入が得られる
②顧客への提供価値	燃費、稼働率、定時運航率の向上	利便性、高いコスパ美味しさ	コンテンツ、投稿収入、広告による顧客獲得
③顧客の理解と検証	航空ビジネスの理解、機体稼働データの解析	来店顧客動向、店舗実験	視聴履歴の解析課金効率の検証
④マネタイズモデル	稼働時間課金、成果課金・保証	コーヒー販売、サブスク化	フリーミアム、広告収入
⑤バリューチェーン	エンジン、ネットワーク、データ解析、予防保守、資産保有会社	コンビニ店舗網、POP、コーヒーサーバー	スマホ、データ解析、Google広告インフラ
⑥キャッシュフローモデル	初期投資、顧客基盤、稼働期間での回収	低原価、セルフサービス、共通固定費	顧客基盤、高視聴数、投稿型、広告収入

Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

新しい可能性を生み続ける「インフラの普及」

	2000年代	2010年代	2020年代
インフラや技術の普及	**インターネット**	**モバイル技術**	**生成AI**
	一家に1回線	一人複数回線 ブロードバンド化	検索の代替 作業の代替
新しい組み合わせ	フリマ×ネット	フリマ×モバイル	フリマ×生成AI
	＝	＝	＝
例：フリマ市場	**ヤフオク** （ビジネス利用も）	**メルカリ** （小口個人取引）	**？？？**

Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

新しい組み合わせが見つからない

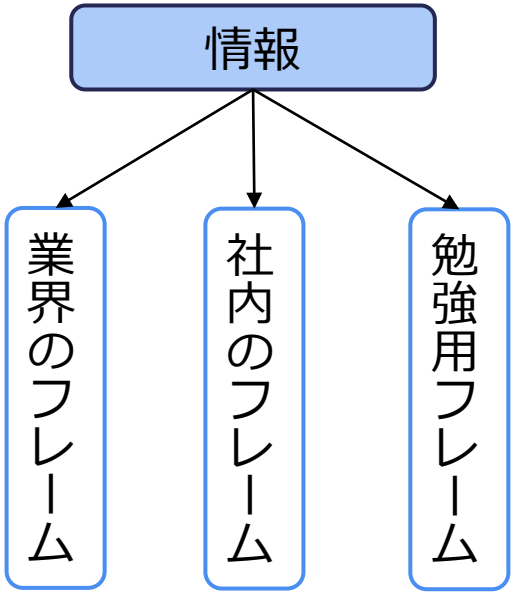
①インプットが不十分

そもそも組み合わせの
ネタがなければ、
組み合わせようがない

②一人で考えている

自分自身の固定概念に
縛られすぎて発想が広がらず、
検討の手も足りない

③固定観念にとらわれている



頭のなかの別々のフレームに
入れていて、組み合わせるこ
とができない

Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

事業発想を生み出す３つのポイント

① インプット/仕込み

新技術、新インフラ、
規制、競合動向

顧客の変化、
現場の状況

他業界の成功事例、
事業開発の知見

組み合わせのネタを
広げて仕込む

② チームアプローチ

議論によって異なる
見方を発見

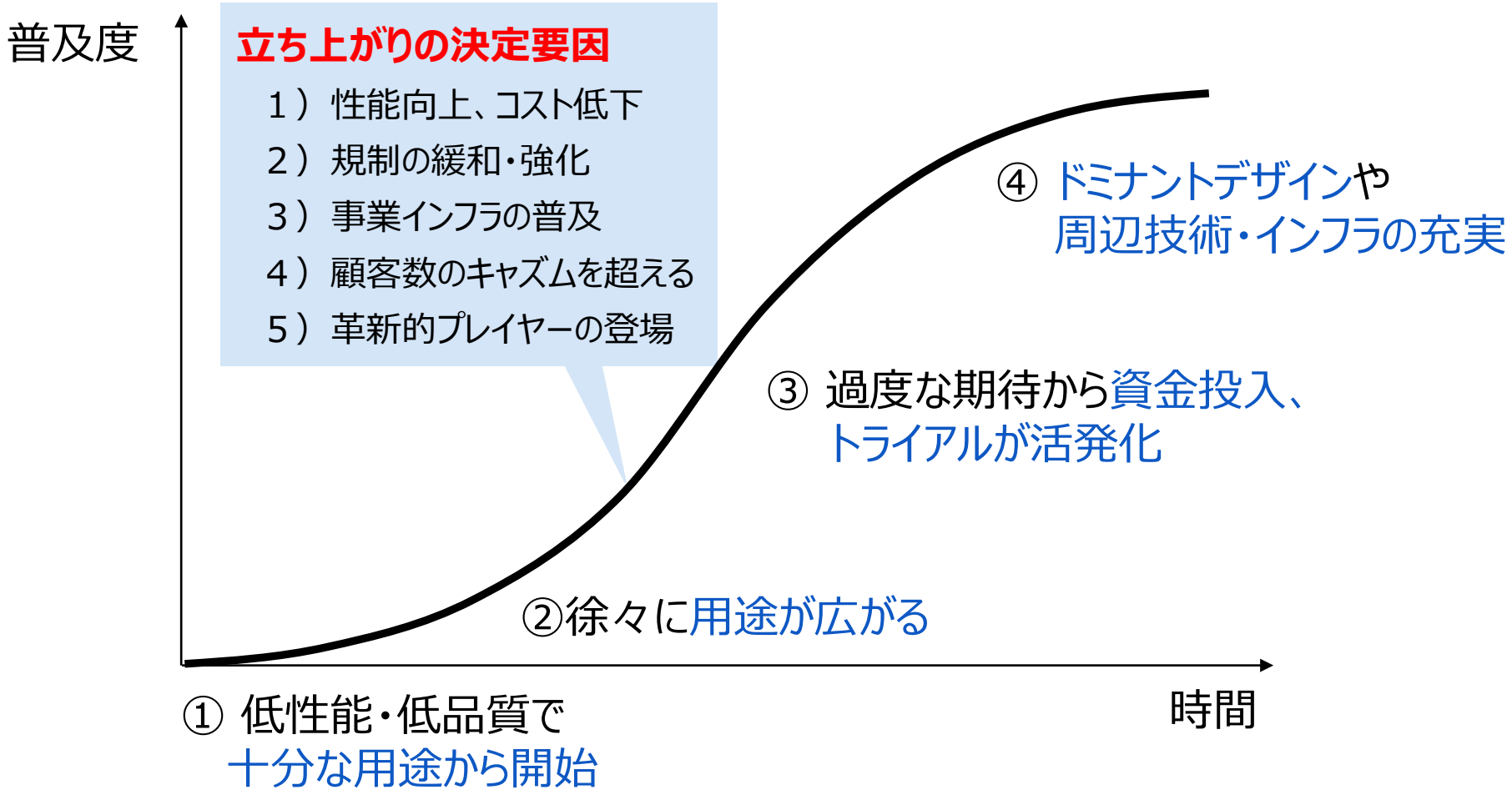
③ 検討ステップと手法

発想のサイクル	事業コンセプト	顧客の提供価値	顧客の理解と検証
モデル化のサイクル	マネタイズモデル	バリューチェーン	キャッシュフローモデル
実行のサイクル	チームとアライアンス	成長への改善と投資	事業開発を支える組織

適切なステップで、
迷路に陥らずに検討

Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

知っておくべき技術の普及カーブと決定要因



※キャズム：イノベーションの普及においてアーリーアダプター層からマジョリティ層へと需要が拡大していくことを阻む壁（深い溝）のこと

Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

PESTで捉える環境変化

P 政治・規制の変化

- 気候変動、SDGs
- 再生エネルギー推進
- 地域紛争・戦争
- パンデミック

- 業界規制の緩和・強化
- 手続きのオンライン化
- 働き方・子育て・介護
- 医療・診療

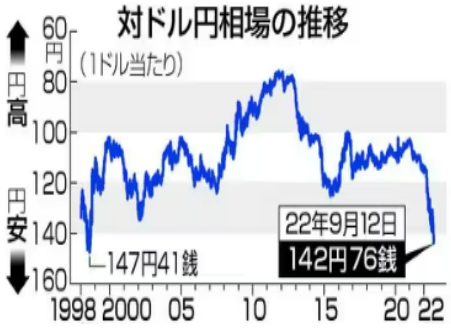
など

E 経済の変化

- 産業構造の変化
- 為替・株価・金利
- エネルギー価格の変動
- 物価、地価の変動

- インフレ、デフレ
- 増税・減税
- インバウンド
- 新興国の拡大

など



S 社会の変化

- 人口動態の変化
- 高齢化・就労年齢拡大
- Z世代、ダイバーシティ
- ワークスタイルの変化

- 健康・防災への意識
- 余暇時間の拡大
- メディア接触の変化
- 消費による幸福感低下

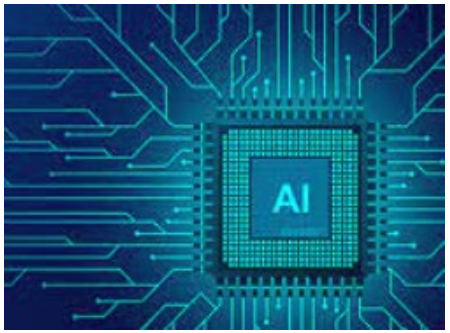
など

T 技術の変化

- 生成AI
- DX、デジタル化
- IoT、ブロックチェーン
- モバイル、ネットワーク

- VR/AR/MR
- ドローン、空飛ぶクルマ
- ロボティクス、自動運転
- 再生・バイオ医薬

など



Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

情報のインプットからギャップを見つける

①環境の変化
（マクロの変化）

②現場・現物・現実
（ミクロの状況）

③他社・他業界の事例
（パターン）

PEST分析
- 政治・規制（Politics）
- 経済（Economy）
- 社会（Society）
- 技術（Technology）

それぞれ3階層で把握
- 自社・業界内
- 顧客や仕入先の業界
- 業界横断

顧客の状況(Customer)
- 顧客の要求と水準の変化
- 顧客の栄枯盛衰
- カスタマージャーニー
- 顧客、顧客の顧客の声、例
- 実際の数値データ

自社の状況 (Company)
- 経営方針、ありたい姿
- 他部門も含めた特徴
- 強み、弱み
- 現場や関係者の声、例
- 実際の数値・データ

競合会社(Competitor)
- 新規参入、代替品の状況
- 経営方針、事業コンセプト
- ターゲット顧客とそのニーズ
- マーケティング、オペレーション
- マネタイズモデル

他業界の事例
- 経営方針、ありたい姿
- 事業化の発想
- ターゲット顧客とそのニーズ
- マーケティング、オペレーション
- マネタイズモデル

ギャップ　ギャップ

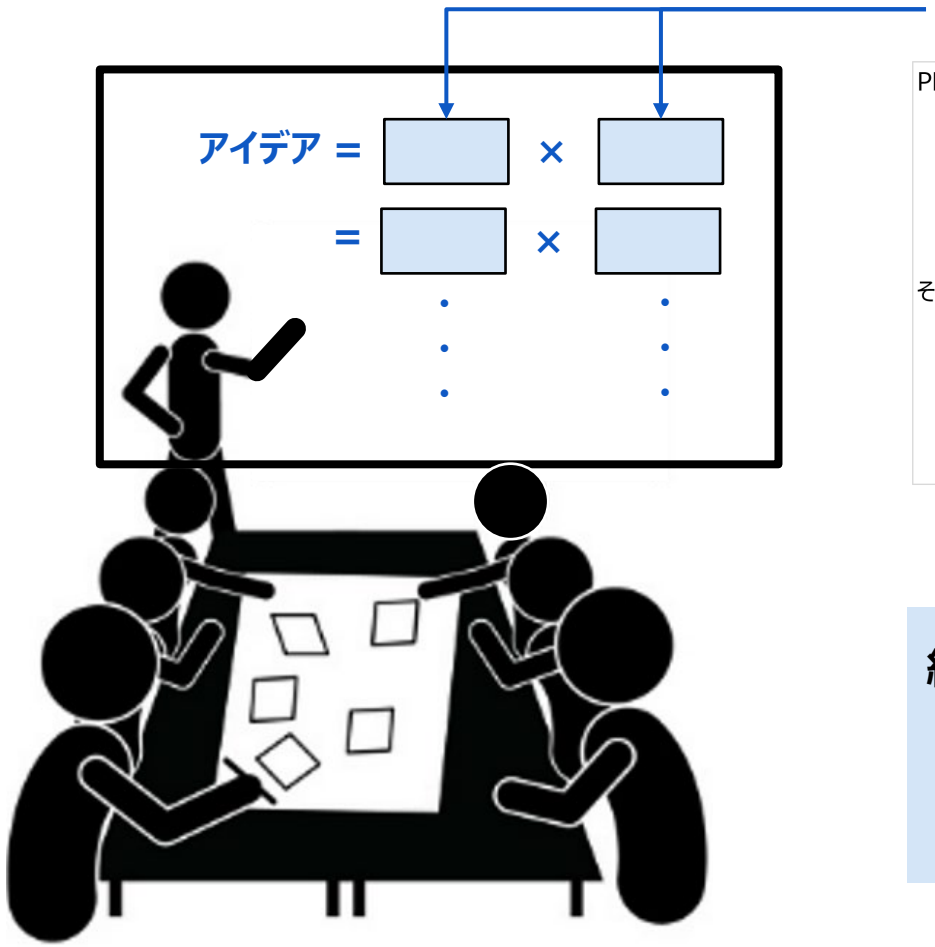
Copyright BD Sprint Partners K.K. All rights reserved.

インプットの主な方法

	情報例	収集方法（例）
（1） **知りたいテーマや** **内容が明確な場合**	・市場・顧客の動向 ・関連事業者の動向 ・業界動向、競合状況 ・社内状況、取り組み ・その他パブリックデータ	・検索：Google、Chat GPT ・レポート/書籍：日経テレコン、SPEEDA ・ヒアリング：飛び込み、アポ取り代行会社（ビザスク、GLG）など
（2） **発想のための知見や** **ネタを探す場合**	・市場・トレンド、最新情報 ・ニュース、現場レポート ・サービス動向 ・事例、ケース ・フレームワーク	・新聞/雑誌/書籍：日経、NewsPicks ・オンラインメディア：オンラインの経済誌 ・書籍：アマゾン ・友人知人：SNS、勉強会 ・日常の気づき

Copyright BD Sprint Partners K.K. All rights reserved.

クロストライアルの実施イメージ　全体



①環境の変化
（マクロの変化）

PEST分析
- 政策（Politics）
- 経済（Economy）
- 社会（Society）
- 技術（Technology）

それぞれ3階層で把握
- 自社・業界内
- 顧客や仕入先の業界
- 業界横断

②現場・現物・現実
（ミクロの状況）

顧客の状況（Customer）
- 顧客の要求と水準の変化
- 顧客の栄枯盛衰
- カスタマージャーニー
- 顧客、顧客の顧客の声、例
- 実際の数値データ

自社の状況（Company）
- 経営方針、ありたい姿
- 他部門も含めた特徴
- 強み、弱み
- 現場や関係者の声、例
- 実際の数値・データ

③他社・他業界の事例
（パターン）

競合会社（Competitor）
- 新規参入、代替品の状況
- 経営方針、事業コンセプト
- 対象顧客とそのニーズ
- マーケティング、オペレーション
- マネタイズモデル

他業界の事例
- 経営方針、ありたい姿
- 事業化の発想
- 対象顧客とそのニーズ
- マーケティング、オペレーション
- マネタイズモデル

組み合わせるキーワードによって応用が広がる

- 「**機会と脅威**」×「**強みと弱み**」とすれば「クロスSWOT」
- 「**保有技術**」×「**業種分類**」とすれば「用途開発」

※具体的なやり方は「事業開発一気通貫」（日経BP社、秦充洋著）に詳しい

Copyright BD Sprint Partners K.K. All rights reserved.

クロストライアルの実施イメージ　①キーワード出し

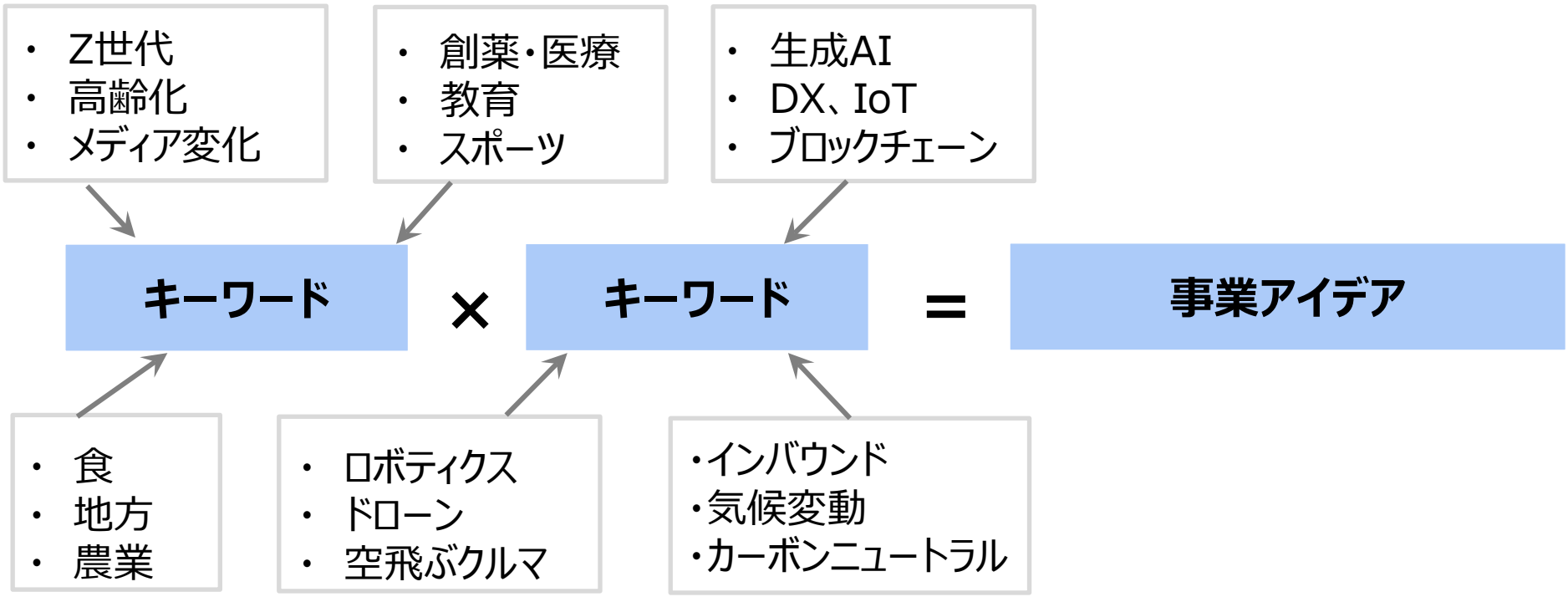
抜け・漏れを減らす枠組みの例（PEST×業界階層）

	P 政治	E 経済	S 社会	T 技術
検討対象の業界、自社の業界				
顧客の業界、仕入先の業界				
業界横断				

この他、他社・他業界の事例、現場の状況などからも洗い出す

Copyright BD Sprint Partners K.K. All rights reserved.

クロストライアルの実施イメージ　②組み合わせ

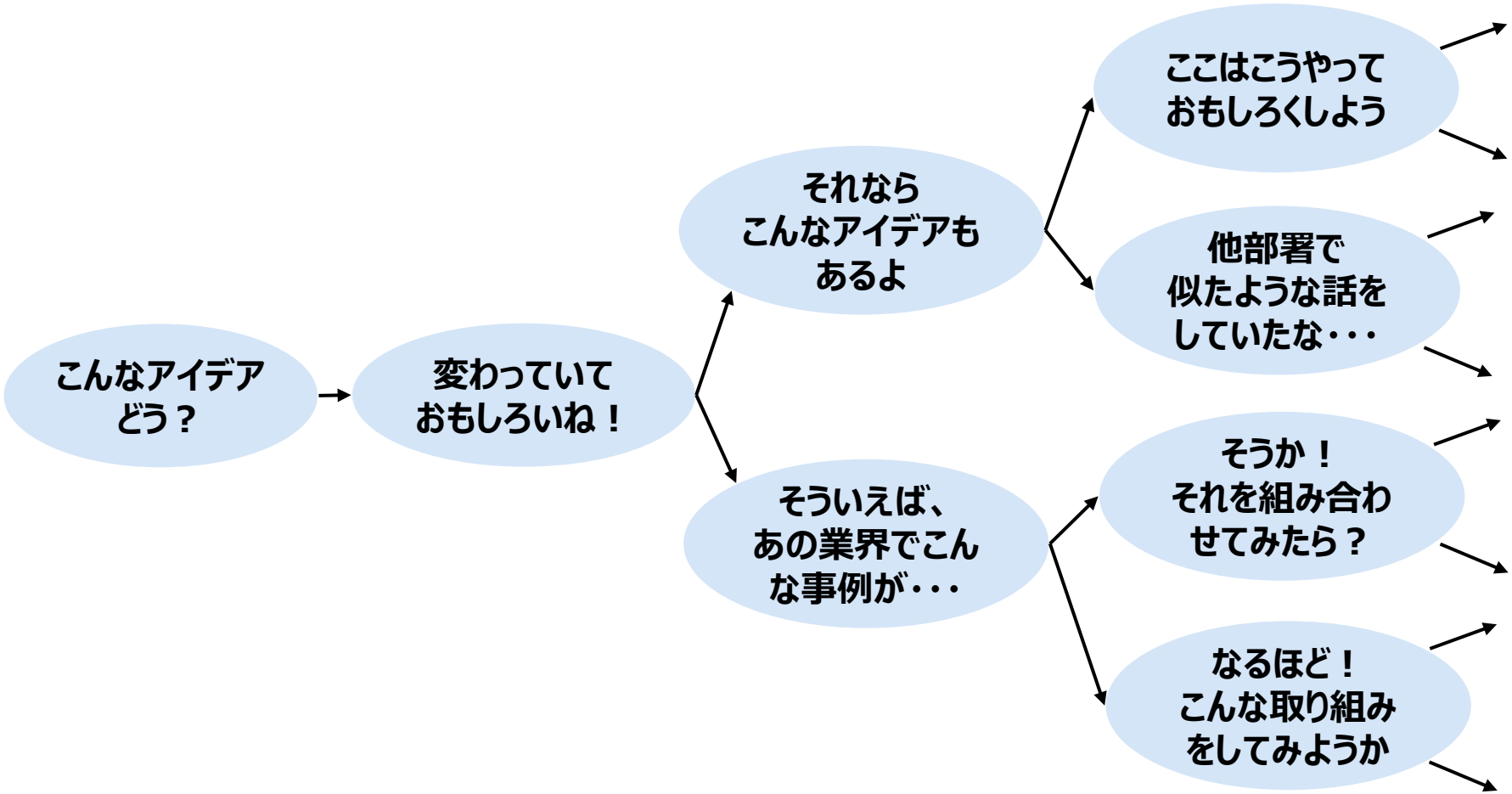


✓「機会と脅威」×「強みと弱み」とすれば 「クロスSWOT」

✓「保有技術」×「業種分類」とすれば 「用途開発」

Copyright BD Sprint Partners K.K. All rights reserved.

発想の連鎖反応



Copyright BD Sprint Partners K.K. All rights reserved.

アイデアキラーに注意しよう

- もっとスゴイアイデアは出てこないのか
- 突飛すぎる、もっと確実な案はないのか

- それは市場が小さいんじゃないか
- 風呂敷が大きすぎる

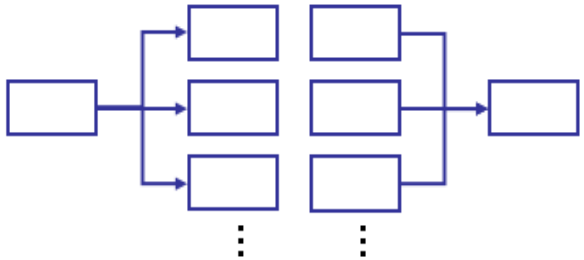
- どこもやっていない、やめておこう
- もう先行者がいるから無理じゃないか

- うまくいく根拠を示してくれ
- よくわからない

Copyright BD Sprint Partners K.K. All rights reserved.

発想の生産性を上げる3つのコツ

①発散と集中を分ける



考え・アイデア・情報は『発散』と『集中』を繰り返して深めていく

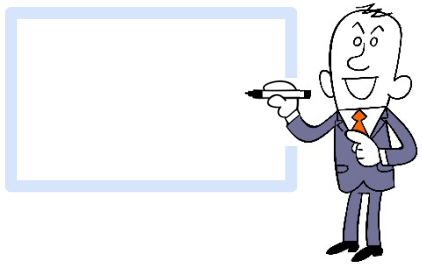
- 発想の連鎖を止めない
- 発散と集中は同時にやらない
- 発散したら絞り込む

②ひとりで考えない

一人で唸るより、他人と議論するほうが効率的/効果的。

- 気づかない問題に気づく
- 広がりが出る
- 納得性も高まる

③書きながら議論する

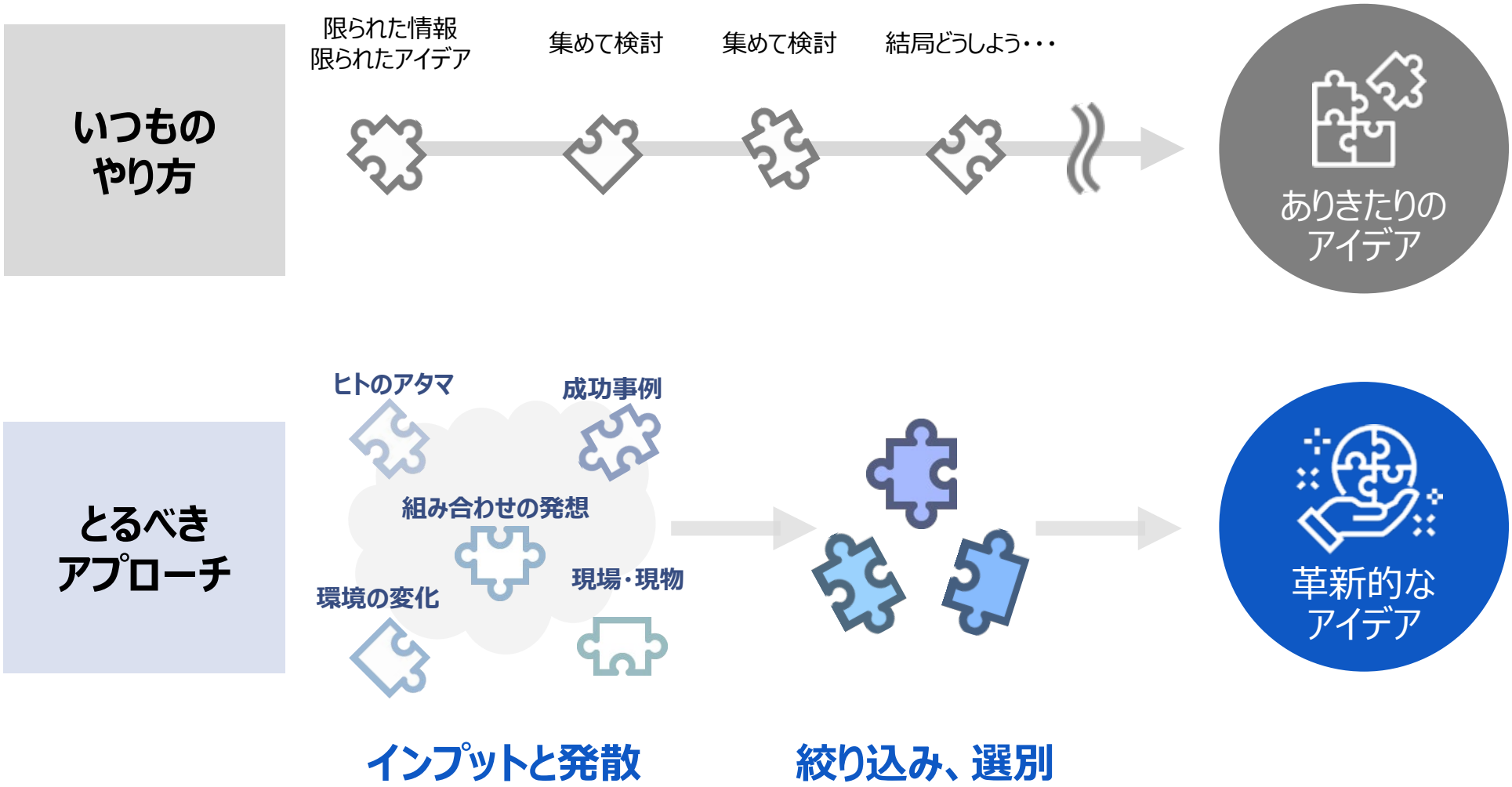


書くことで、効率的に考える、議論、整理が可能になる

- 書くことで忘れない
- 発想・組み合わせ・俯瞰
- 要素分解や因果関係など

Copyright BD Sprint Partners K.K. All rights reserved.

インプットと発散がアイデアを生む



Copyright BD Sprint Partners K.K. All rights reserved.

革新的事業の初期仮説は“荒唐無稽”に見える

YouTube
“素人のつくった
動画なんて
誰が見るんだ？”

TESLA
“小型バッテリーなんて
車載で使えるはず
ないでしょ？”

airbnb
“自宅の空き部屋を
見ず知らずの旅行者
に貸すなんて！”

NETFLIX
“ネット回線で
映画なんて見ないでしょ。
DVDで十分”

FUJIFILM
“フィルムの技術だし、
化粧品になんて
使ったことない”

Uber
“どうやって
ドライバーと乗客を
同時に集めるの？”

経営者や投資委員会が決めるのではない、「決めるのは顧客」
実地の検証を行うなかで「実現の工夫」を積み上げていく

Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

革新的アイデアの目利きができない

一般的な評価項目		革新的アイデアの特徴
・市場は大きいか、成長しているか ・収益性は高いか、リターンは大きいか ・自社の強みは活かせるか		・埋もれたニーズに着目している ・「もし実現できたら」大きなインパクト ・普通では出てこない異質な組み合わせ
・本当に実現できるか ・確実にできるか、リスクはないか ・競合他社より優れているか		・実現するにはハードルがある ・内部からの反対が多い ・既存業界の経験者が首をかしげる
・真似されないか、参入障壁はあるか ・新規性・革新性はあるか		・困難を乗り越える初期仮説がある ・発案者とその仲間が是非やってみたい

※ しかも一般的評価ではすべてOKが必要とされる傾向

Copyright BD Sprint Partners K.K. All rights reserved.

初期アイデアを目利きするには？

初期アイデアの選別の項目

- ☑ **実現すると大きなインパクト**
- ☐ 顧客、顧客の課題がイメージできる
- ☐ 取り組む意義がある

- ☑ **実現するためにはハードルがある**
- ☐ ハードルを解決する仮説がある
- ☑ **発案者に情熱がある**

※☑ 特に重要な項目

そもそもの魅力がないとやる意味がなく、
顧客イメージがないと検討もできない。

組織や社会にとって意義があるか？

新しい取り組みにハードルはつきもの。
乗り越える労力に見合う事業アイデア
の魅力があるか？

苦労をしてでもやりたいかどうか？

Copyright BD Sprint Partners K.K. All rights reserved.

2章まとめ　“事業コンセプト”を考える

どの領域で何をするのか？

ポイント：環境変化や顧客の状況などを組み合わせで発想しよう

インプット

新しい情報で新しい発想の準備をする。

- 環境の変化
- 現場・顧客の理解
- 成功事例、フレームワーク
- 自社の状況

インプットを見直して
問題意識を育てる

アイデア出し

発想法をもとにアイデアの数を出す。

- クロストライアル
- クロスSWOT
- デザイン思考
- ブレスト、TRIZなど

事前準備が重要
アイデアキラーに注意

初期の選定

適切な基準基準で選ぶ。

- 実現時のインパクトが大きい
- 実現のハードルが高い
- 担当者が是非やりたい

実現性重視では
革新的な案は残らない

Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

2章まとめ　取るべきアクション　事業コンセプト

（1） 一緒に考えてくれる 仲間を探す	（2） 問題意識、ネタを 書き出す	（3） アイデアをたくさん 出す
（4） 出たアイデアに 優先順位をつける	（5） 有望そうなアイデア はもっと調べる	（6） コンセプト案として 具体的に書き出す

Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

第３章　顧客とプロダクトをイメージする

Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

「誰に何を提供するのか」を具体化する

誰に提供する？

ターゲット顧客（Who）

売り込んで開拓したい顧客層

- 利用・購入の期待度が高い
- 効率的に開拓できる
- 波及効果が期待できる

- 具体化することでニーズが見える
- ヒアリングなどで調査・検証する

何を提供する？

提供する価値（What）

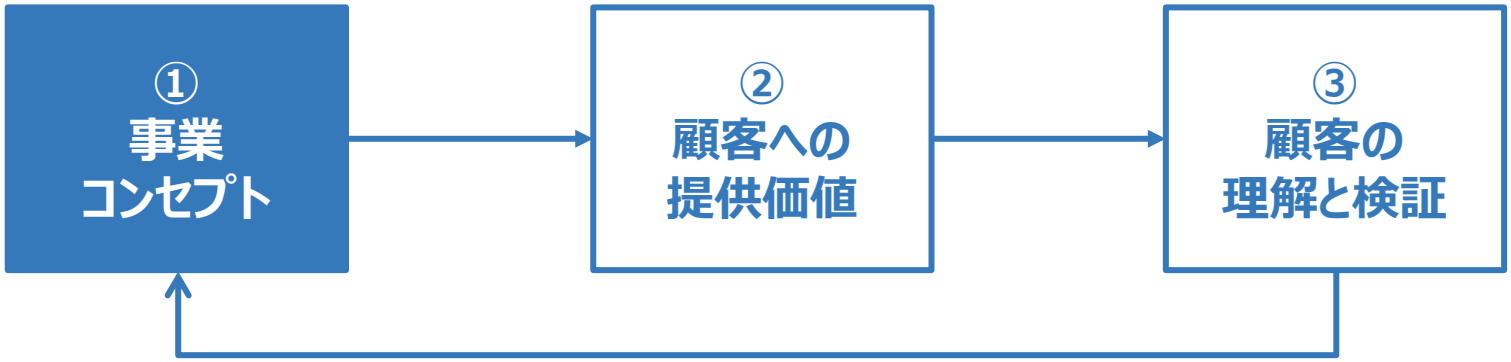
得られる利益、メリット

- 経済的、心理的な側面を重視
- 顧客の観点で納得できる
- マネタイズモデルと統合する

- 製品・サービスの具体化につながる
- 提供するバリューチェーンにつながる

Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

発想のサイクル　～環境変化からのサイクル



パンデミックが起こったら、ロボットが活躍できるのでは？

特に病院や流通などで使えるのでは？

病院などにヒアリングすると、顧客対応窓口で使えそう

窓口の自動化やオンラインで改善できないか？

その手法はどんなタイプの医療機関や流通店舗で使えるか？

対象になりそうな顧客に実際にヒアリングしたところ・・・

Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

発想のサイクル　～顧客の視点からのサイクル

体を動かしたい女性は多いが、
スポーツジムに入会しない、
入っても続かない

男性と一緒だと気になるし、
終了後のメイク直しや着替
えが面倒

女性専門のジムや着替えが
不要なジムはどうか

特に高齢女性や多忙な
女性に受け入れられるの
では？

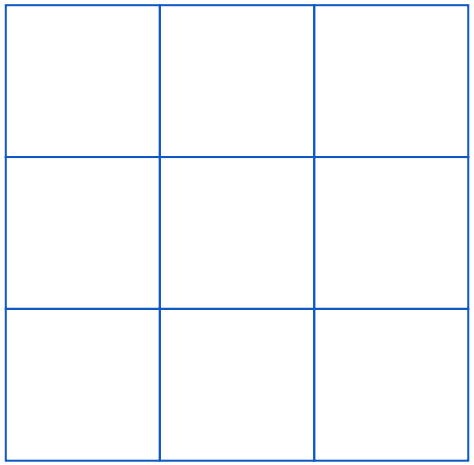
実際に対象になりそう
な顧客にヒアリングし
たところ・・・

Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

STPによるアプローチ

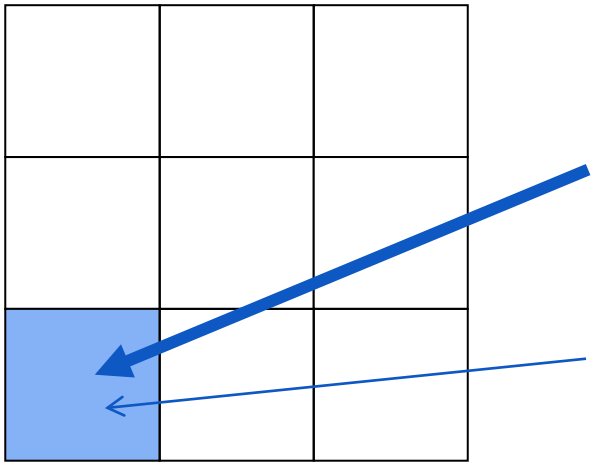
セグメンテーション

ニーズ単位で
市場を切り分ける



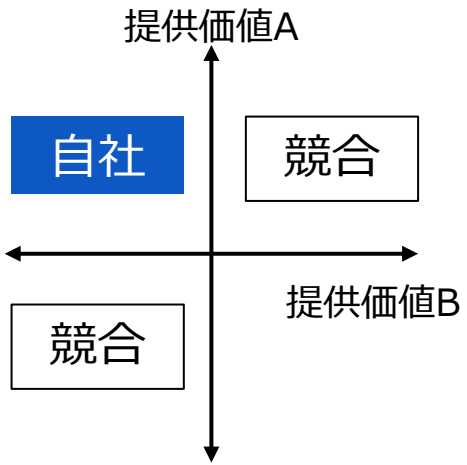
ターゲティング

ターゲット市場を
絞り込む



ポジショニング

競合と差別化して
新しい価値を訴求



ポジショニングマップ：
提供価値による軸をもとに、
自社と競合との違いを示す

Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

一般的なセグメンテーションの切り口

	個　人	法　人
基本属性	年齢、性別、家族構成 学歴、宗教　など	企業規模、組織タイプ 社歴（伝統的、ベンチャー）　など
経済的特性	収入・資産、可処分所得 業種・職業、ライフスタイル	売上規模、収益性、保有資産　など 産業・製品、対象顧客（B2B、B2C）
地理的特性	国・地域、 都心・郊外・過疎地　など	国・地域、 消費地（近郊・遠隔地）　など
行動特性	重視する価値、市場での影響力 購入スタイル（都度購入/まとめ買い）	戦略方針、市場での影響力 意思決定スタイル、発注スタイル
購買特性	ロイヤリティ、知識格差、切迫度、 購買頻度、購買経験、購買契機	ロイヤリティ、知識格差、切迫度、 購買頻度、購買経験、購買タイプ

ポイント：① ニーズの切り分けが明確な“感度のよい切り口”になっている
② “複数の切り口”を組み合わせて絞り込んでいる
③ 選んだ顧客への“アクセス方法“がある

Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

セグメンテーションの例

事業コンセプト

海外滞在型
リゾートツアー

- 期間2ヶ月
- 料金300万円／人

顧客の仮説

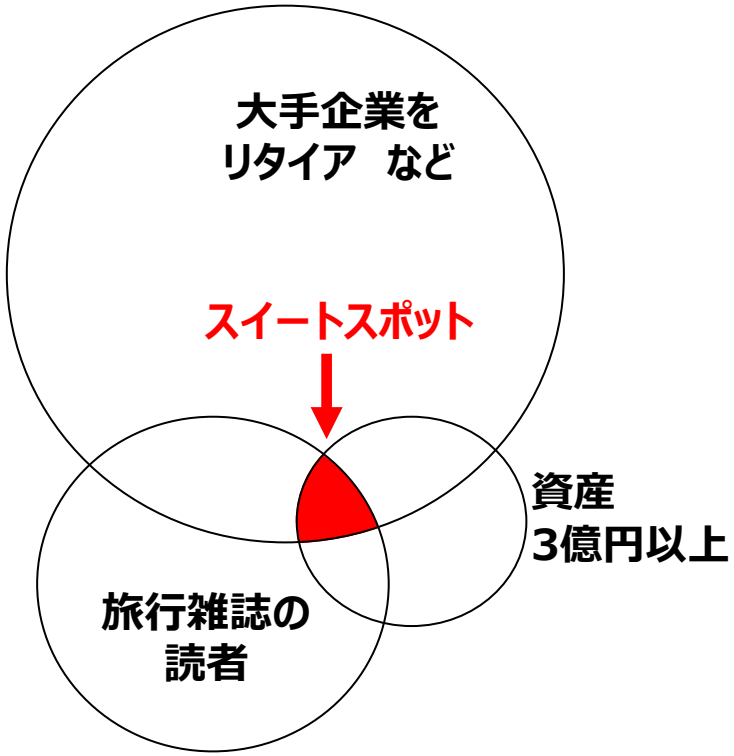
時間がある
（リタイアメント）
（不労所得）

＋

富裕層
（資産3億円以上）

＋

旅行好き
（旅行雑誌の読者）



Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

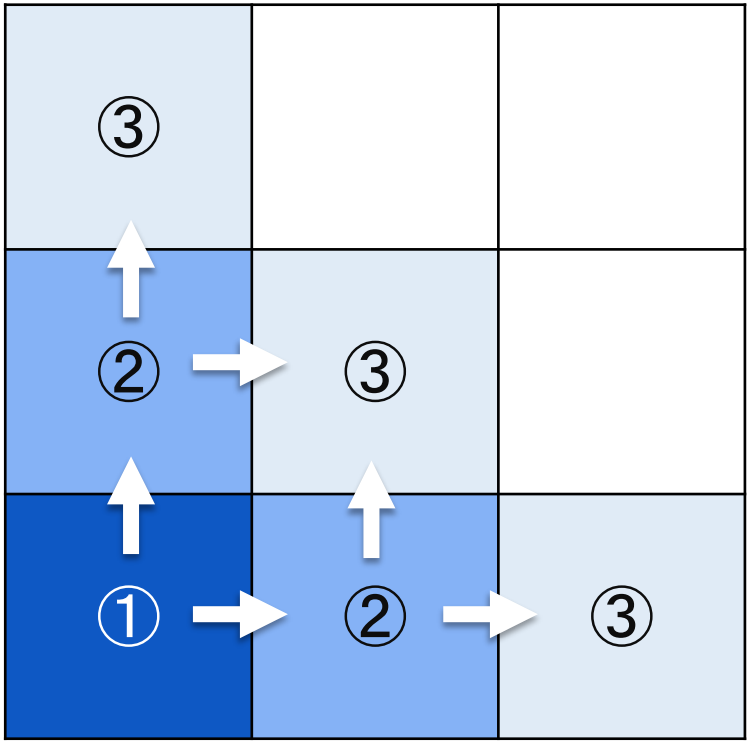
ターゲティングは2段階でおこなう

②、③成長ターゲット

- 大きな成長が見込める顧客市場
- 実績をもとにアプローチ
- 成長ストーリーをもとに展開

①初期ターゲット

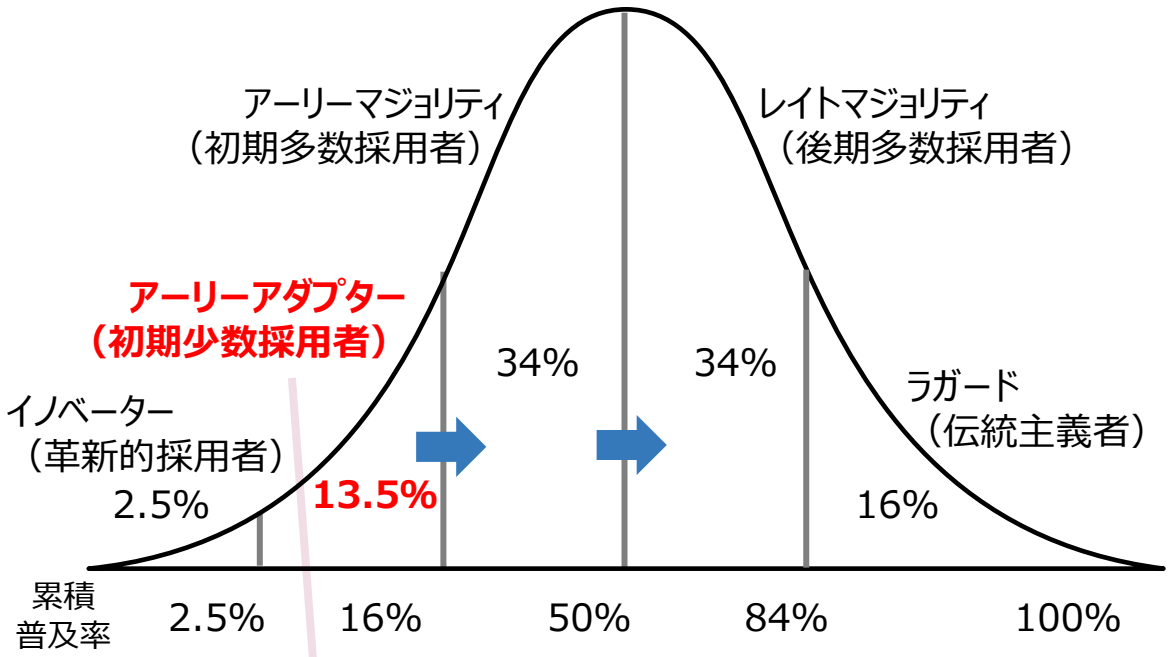
- 新しい価値を認めてくれる顧客市場
- 実績を作りやすい、ハードルを乗り越える
- 波及効果が期待できる



まず絞り込んだ市場で実積を作る
次のターゲットをその周辺市場に拡大させ、事業成長を目指す

Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

アーリーアダプターから切り崩す



使ってみて判断してよかったら人に勧める層
ここからの紹介が普及の鍵となる

目指すアクション

- アーリーアダプターの発見
- トライアル、フィードバックの獲得
- 利用における満足度向上
- 紹介・口コミの拡大

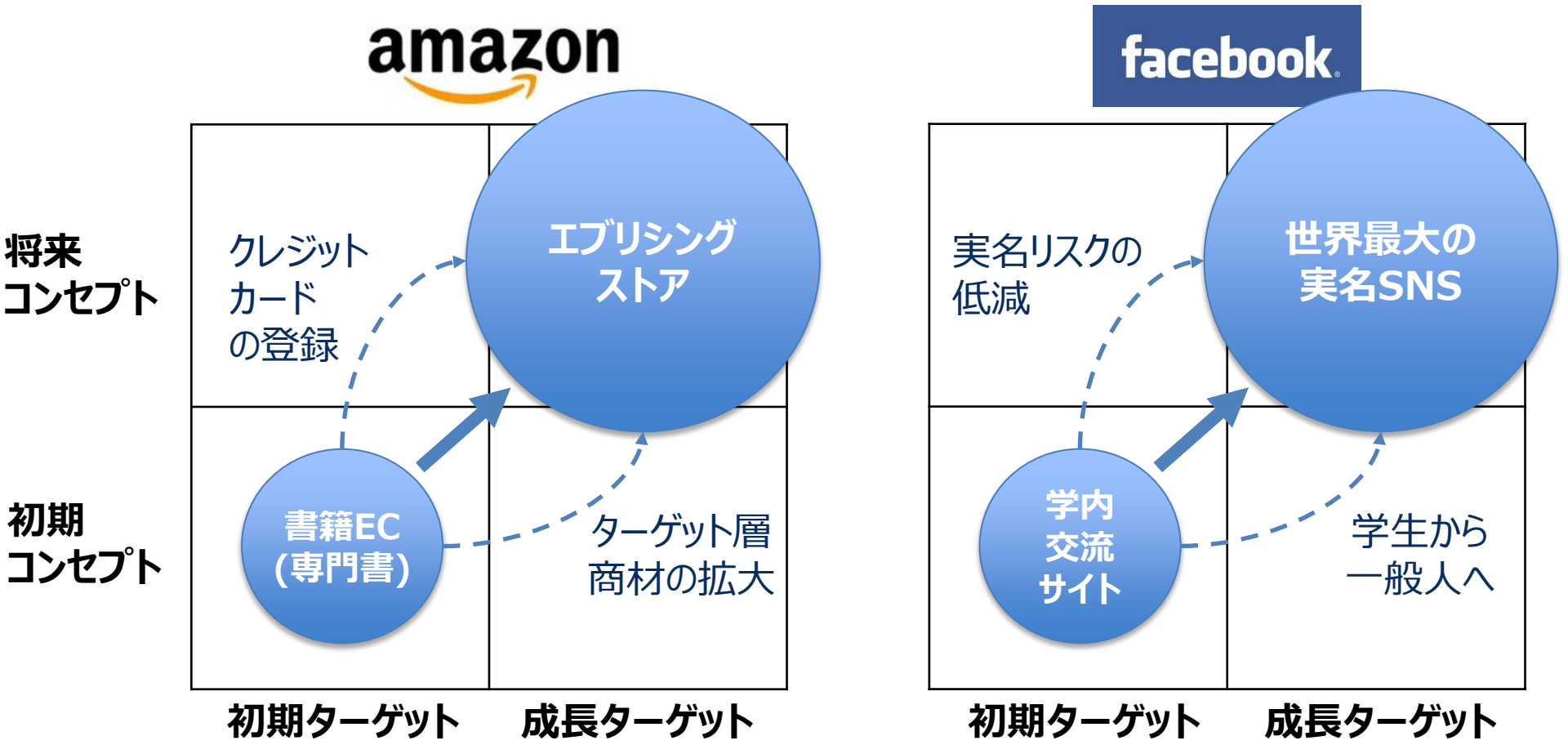
”得られる“蓄積・資源

- 市場の存在の実績・証明
- 顧客基盤の先行獲得
- 思わぬ顧客の問い合わせ
- 事業上のノウハウ・強み
- 構築済みの資産・組織

出所：エベレット・ロジャース「イノベーションの普及」を参考に作成

Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

成長のストーリーを描く



絞り込んだ初期市場で課題を突破して実積をつくる

Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

翻訳アプローチによるターゲティング

製品・サービスへのニーズや価値観を、抽象的なセグメントから
具体的でアプローチ可能なセグメント（現実的セグメント）に翻訳する。

翻訳アプローチ例

Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

顧客仮説のヒント（法人/B2B）

業界タイプ（四季報ブレスト）

農林水産
鉱業
建設業
食品
繊維
パルプ・紙
出版・印刷
石油化学
医薬品
化粧品
石油・ガス
ゴム・皮革
窯業・金属
鋼鉄・非鉄
機械
電機
自動車
輸送用機器
精密機器
医療機器
銀行・証券
信販・カード
保険
卸・小売
不動産
商社
運輸
電気・ガス・水道
旅行・ホテル
レジャー・娯楽
医療・福祉
教育・人材
新聞・出版
放送・広告
ソフト・通信

業務タイプ

研究・開発
製造・調達
物流・在庫
営業・販売
広告・マーケ
運用・フィールド
品質管理・保証
法務・会計
人事・採用
業務アシスタント
防犯・不正検出
その他業務支援

Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

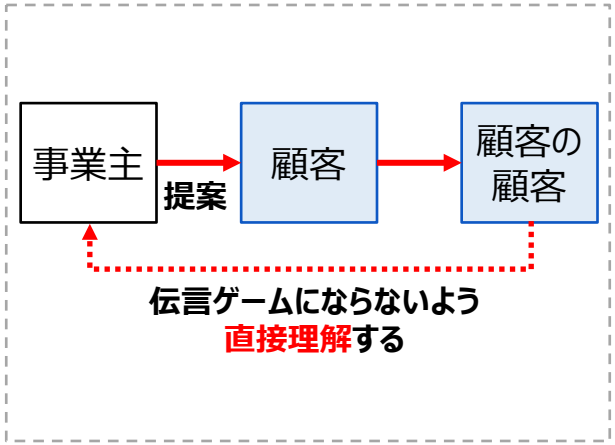
捉えておくべき「顧客の構造」

①顧客の顧客

「顧客」の先の「顧客の顧客」を想定して事業を構築

例）ほとんどの法人事業　など

「顧客の顧客」を優先して理解、それを踏まえて「顧客」に提案する



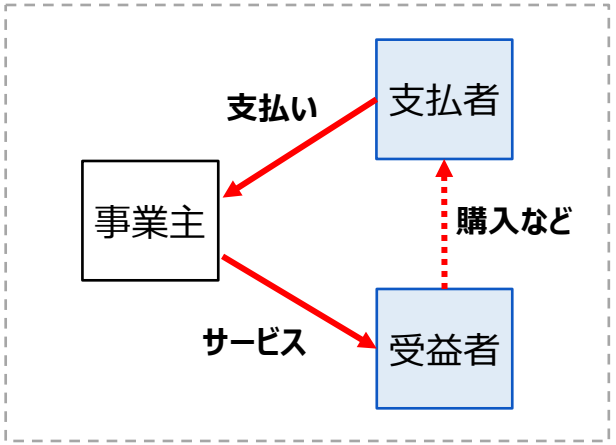
（直列構造）

②支払者と受益者

顧客が「支払者」と「受益者」に分かれる形

例）メディア、福利厚生、教育など

「受益者」を優先して理解・獲得し、「支払者」に価値を提供する



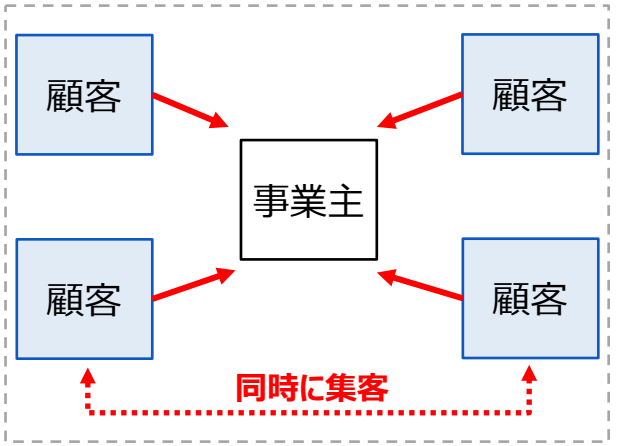
（並列構造）

③顧客間取引

顧客同士をつなぎ、その間の取引を活発化させる

例）多くのマーケットプレイス

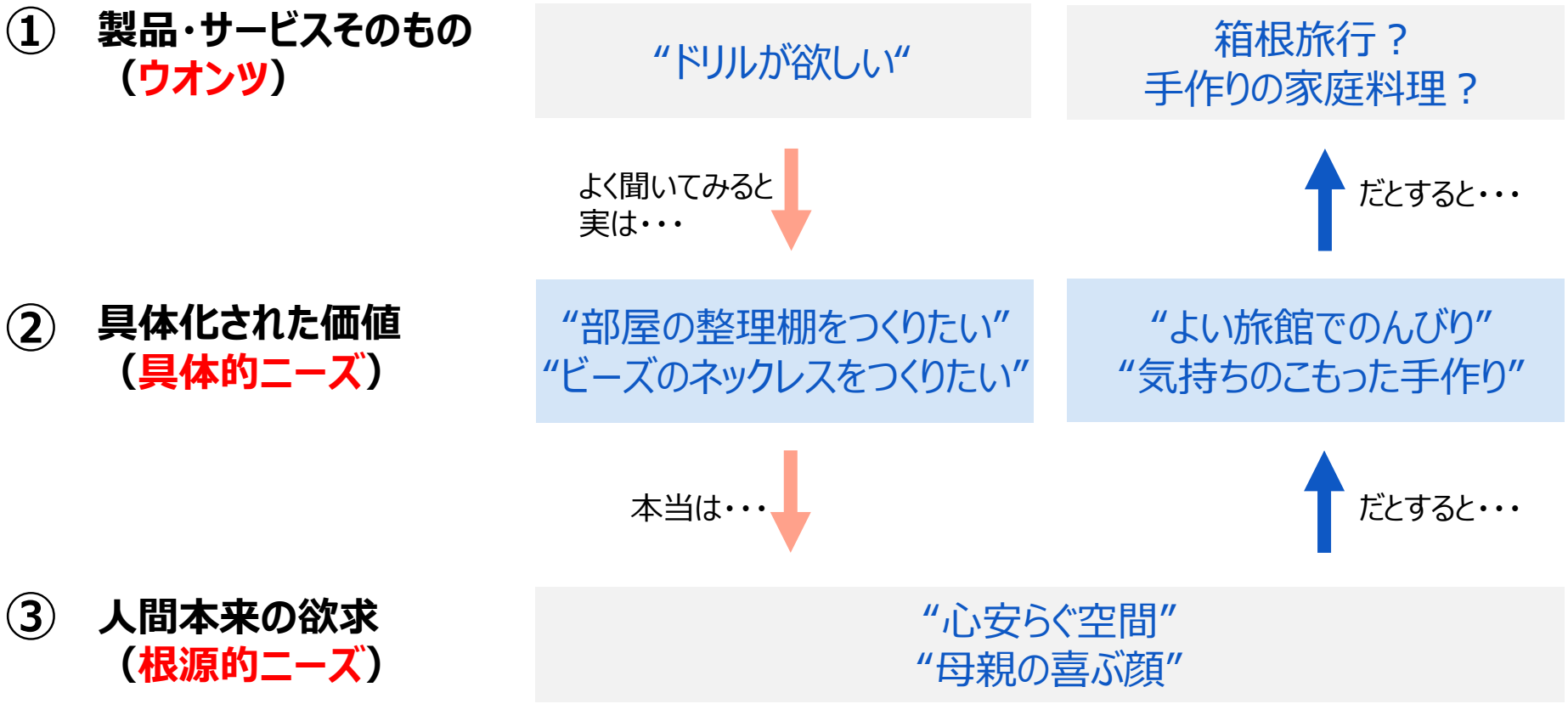
取引の密度を高める飴、多くの顧客を同時に集める必要がある



（仲介構造）

Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

提供価値の「深さ」 顧客はドリルが欲しいのではない



②のレベルでの検討、定義が必要（①だと浅すぎる、③だと深すぎる）

Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

提供価値の「タイプ」

機能的価値

機能、性能、品質、価格、
情報、信頼性、保証など

経済的価値

消費財
- 費用節約、時間短縮
- 収入増、資産継承
- モチベーション、健康維持　など

産業財
- 売上(価格×顧客数)、品質、ノウハウ
- コスト・労力削減、時短・迅速化
- 需要予測、予兆検知、安定稼働
- 成果保証、株価向上　など

心理的価値

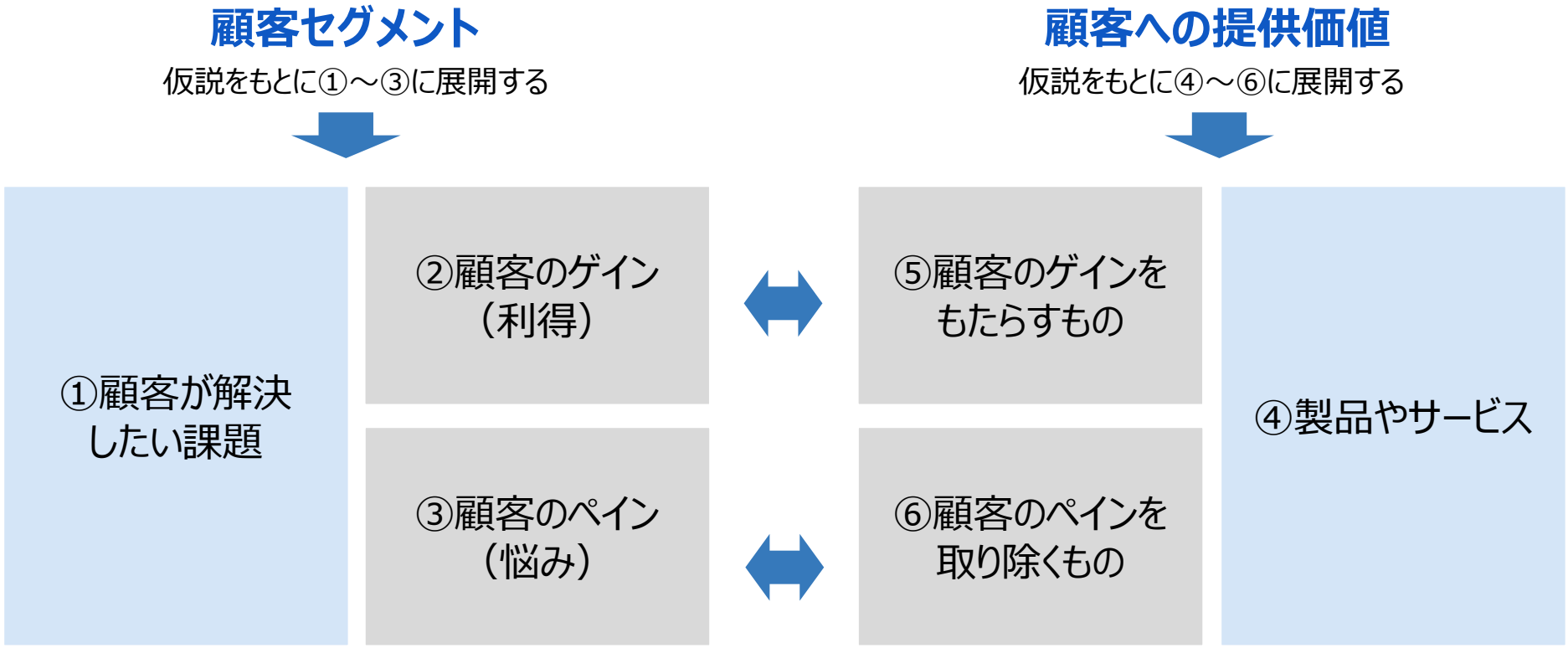
消費財
- 安全、安心、癒やし
- 満足感、優越感、娯楽、美観
- つながり、帰属意識
- 自己表現、自己実現　など

産業財
- 環境対応、ブランド力向上
- 事故・盗難防止
- 不正防止、訴訟リスク減、　など

Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

「バリュープロポジションキャンパス」とは

提供価値を「ペイン（悩み）の解消」と「ゲイン（利得）の獲得」に分けて検討する



出所：アレックス・オスターワルダー「バリュープロポジションデザイン」を参考に作成

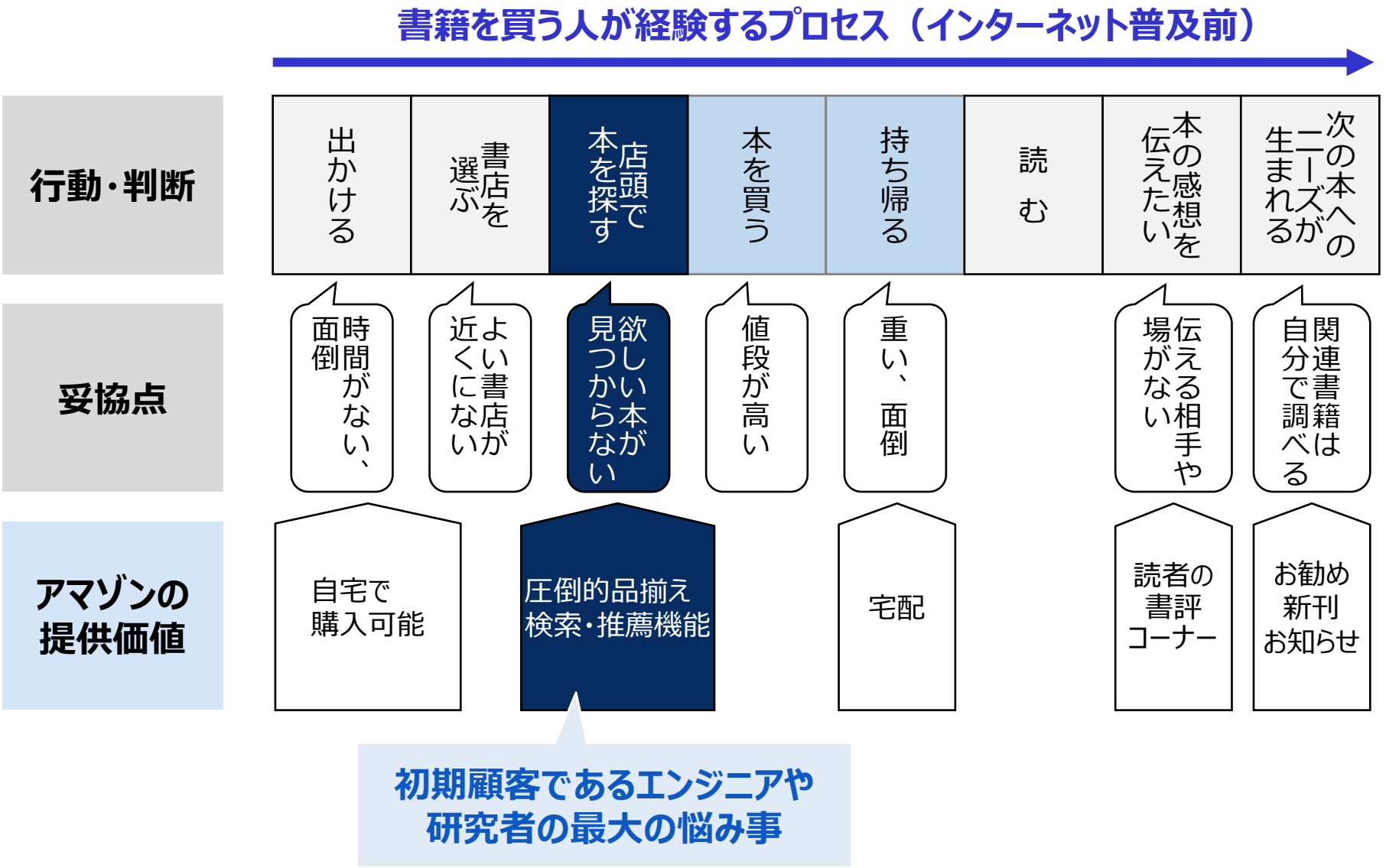
Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

“顧客の視点”で価値を言い換える

	セールスポイント	パーチェスポイント
生産ライン用センサー	脱着交換が簡単にできます！	断線時のライン停止が短時間で済む
	これまでよりも検知精度を高めました！	不良品を防いで顧客のクレームが減る
	汚れ防止のコーティングをしています！	メンテナンスフリーで省人化できる
家庭用エアコン	赤外線センサーで床の温度を測ります！	家族に暑がりも寒がりもいるから助かる
	機器内の清潔を自動で保ちます！	カビくさくないので赤ちゃんも安心
	冷房と暖房を自動で切り替えます！	面倒くさくないからいいね

Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

『カスタマージャーニー』　アマゾン創業時の例



Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

「第三者の目」で顧客の行動を見る

ステップ1のインプットや
事業アイデアの仮説・

ターゲット顧客
の仮説

①環境の変化
（マクロの変化）

PEST分析
- 政策（Politics）
- 経済（Economy）
- 社会（Society）
- 技術（Technology）

それぞれ3階層で把握
- 自社・業界内
- 顧客や仕入先の業界
- 業界横断

②現場・現物・現実
（ミクロの状況）

顧客の状況（Customer）
- 顧客の要求と水準の変化
- 顧客の栄枯盛衰
- カスタマージャーニー
- 顧客、顧客の顧客の声、例
- 実際の数値データ

自社の状況（Company）
- 経営方針、ありたい姿
- 他部門も含めた特徴
- 強み、弱み
- 現場や関係者の声、例
- 実際の数値・データ

③他社・他業界の事例
（パターン）

競合会社（Competitor）
- 新規参入、代替品の状況
- 経営方針、事業コンセプト
- 対象顧客とそのニーズ
- マーケティング、オペレーション
- マネタイズモデル

他業界の事例
- 経営方針、ありたい姿
- 事業化の発想
- 対象顧客とそのニーズ
- マーケティング、オペレーション
- マネタイズモデル

**カスタマージャーニーで
ギャップ、気づきを得る**

ターゲット顧客の行動

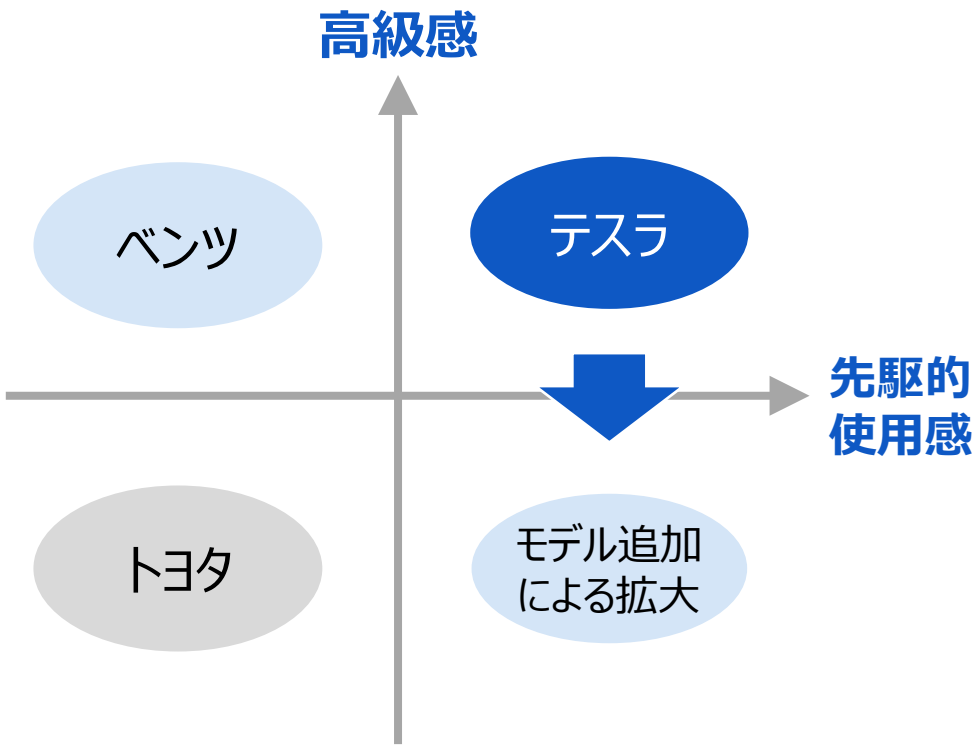
構想図を書く	寸法を測る	設計する	材料を切る	ドリルで穴をあける	研磨する	塗装する	組み立てる	飾り付ける

Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

競合・代替品との「ポジショニング」を考える

競合や代替品は何か、何の価値で差別化するのか

テスラのポジショニング展開



【 望ましいベネフィット軸の条件 】

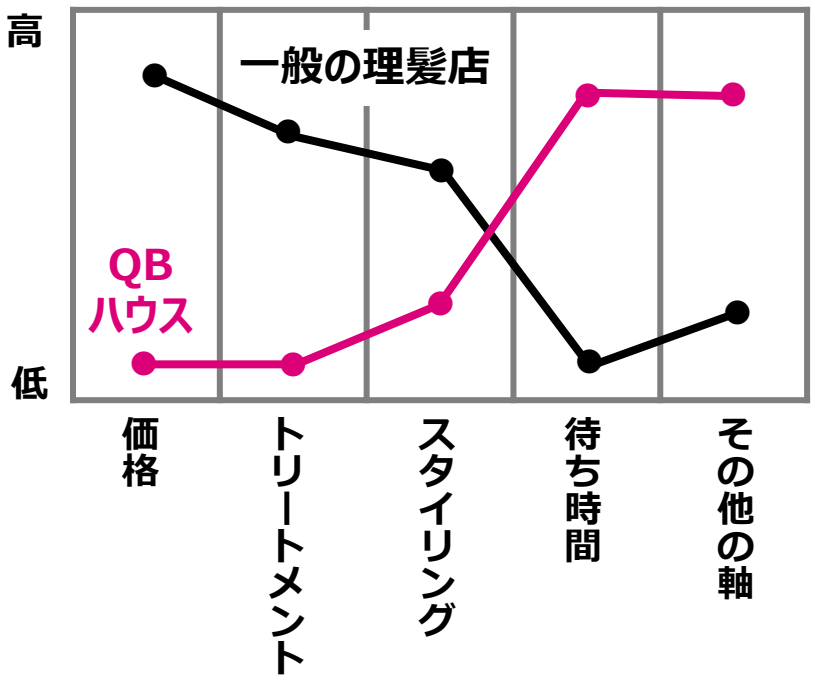
① ターゲット顧客が魅力を感じる
② 自社が提供できる、見込みがある
③ 競合が対応していない、できない

Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

「戦略キャンバス」でポジショニングを検討する

検討時に複数の軸を扱う場合は戦略キャンバスで

QBハウスの戦略キャンバス



初期ターゲット：

ターゲットを絞って明確な提供価値を実現

- 時間のないビジネスマン
- お金のない学生

成長ターゲット：

店舗網と実積をもって保守的な層に拡大

- 高齢者
- (親に連れられた)子供

出所： W・チャン・キム、レネ・モボルニュ「(新版)ブルーオーシャン戦略」（ダイヤモンド社）を参考に作成

Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

競合・代替品との違いを生み出す工夫

競合・代替品の存在

うまくやっている競合
- ポジショニングや事業開発のステップでの差別化、対抗策
- スタートアップなら提携やM&A

うまくできていない競合
- 反面教師としてポジショニングや事業開発ステップに反映
- M&Aで資源を取り込む

存在する代替品
- カスタマージャーニーなどで顧客の妥協を見つける
- 代替品にない価値を訴求

ポジショニングの工夫（例）

①新しい顧客層を見つける
- ハイエンド→ローエンド（その逆）
- プロ→セミプロ、アマ（その逆）
- 未利用セグメント

②これまでにない軸で勝負する
- 妥協で気づいていなかった
- 競合が実現できない
- マネをしたら損をする

③既存の軸でもっとうまくやる
- 圧倒的なレベル差
- 「合わせ技で一本」（高品質×低価格など）

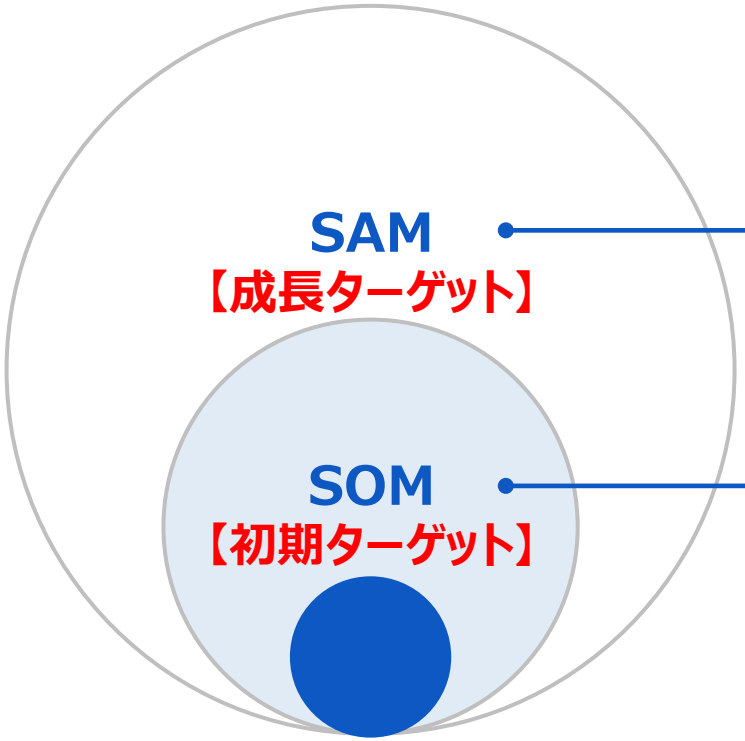
Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

そのアイデアの事業イメージを掴む

その事業で売上100億円を達成するには？

Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

TAM、SAM、SOMと計算のコツ



Total **A**ddressable **M**arket
その事業が関連する領域全体、総需要
例）宿泊予約市場

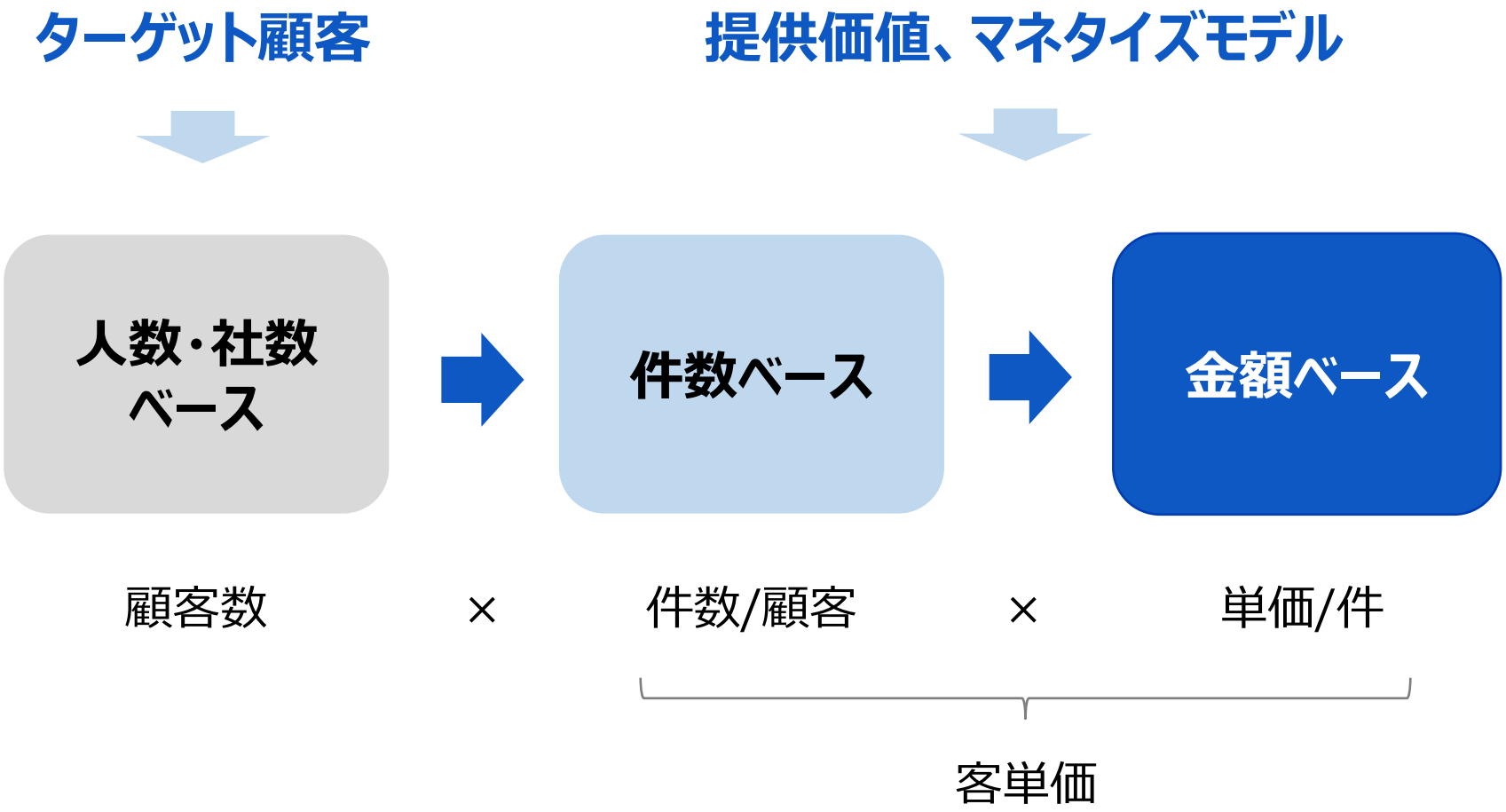
Serviceable **A**vailable **M**arket
将来の獲得可能性のある領域
例）格安ホテルのオンライン予約市場

Serviceable **O**btainable **M**arket
当面のターゲットとする領域
例）民泊市場

「実際に存在する数字」を「かけ合わせて」、「推計」する
- 関連するマクロ数値がある場合はトップダウン推計
- 数値がない場合は具体的な事業内容をもとにボトムアップ推計

Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

市場推計の３つのベース



Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

3章まとめ　顧客とプロダクトをイメージする

誰にどんな価値を提供するのかを考える

ポイント：既存の需要ではなく、新しい需要をつくり出そう

顧客ターゲット

ターゲット顧客の仮説を具体化する

- 翻訳アプローチ、セグメンテーション
- 受益者・支払者、顧客の顧客
- 2段階のターゲティング
- 成長ストーリー

ヒアリングに行ける
レベルに具体化する

カスタマージャーニー

顧客候補の行動を時系列で把握する

- 日、週、月、年などのサイクル
- 発端から順に確認
- 属性による違い、分岐点を意識
- 第三者の視点で提案を考える

顧客理解で
“事業コンセプト“も進化する

提供価値

顧客候補への提供価値の仮説を考える

- 潜在ニーズ、顕在ニーズ
- 経済的価値、心理的価値
- 競合・代替品との違い
- ポジショニングマップ

顧客の観点で
提供価値を表現する

Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

3章まとめ　取るべきアクション　顧客への提供価値

（１）
事業コンセプトが
刺さる
顧客仮説を挙げる

（２）
成長ストーリーで
顧客仮説を並べ替える

（３）
顧客仮説から
価値仮説を考える

（４）
競合品、代替品
を調べる

（５）
ポジショニングで
差別化軸を整理する

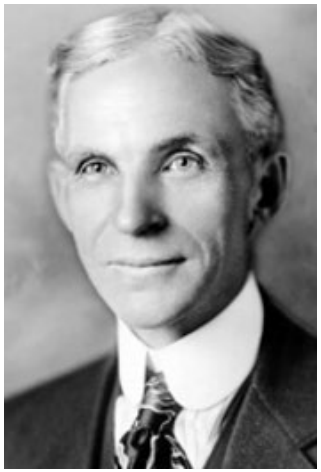
（６）
市場規模を推計して
取り組みを見直す

Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

第４章　顧客の理解と検証をもとに改善する

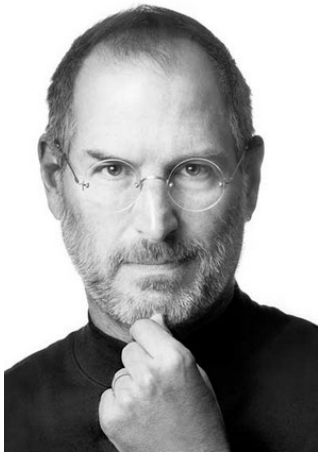
Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

顧客に聞いても分からない



“ 交通手段が馬車だった頃、顧客に望むものを聞いたら、彼らは「もっと速い馬が欲しい」と答えていただろう ”

ー　ヘンリー・フォード



“ 顧客の欲しいものを聞いてみても、そんなものは本当は求められてない。彼らが思いもつかないものを提供しなければダメだ ”

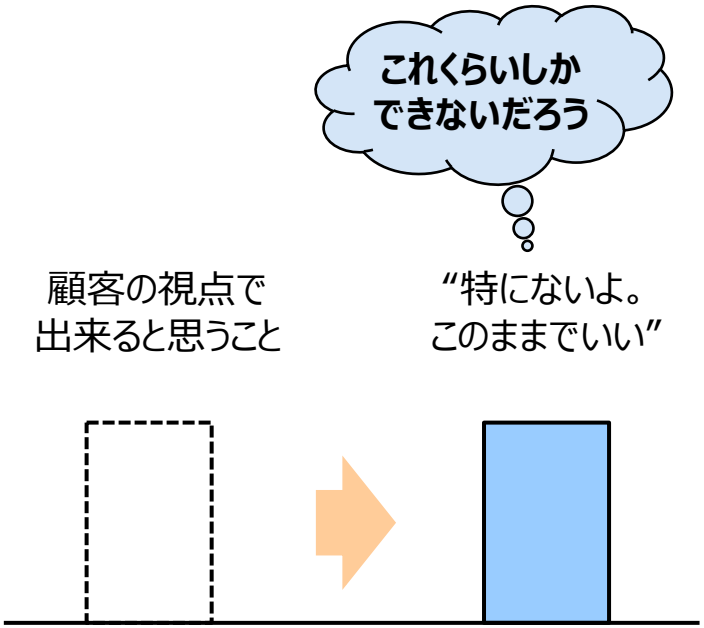
ー　スティーブ・ジョブス

顕在化したニーズの中でしか欲しいものを答えられない
解決が難しそうなことは「しかたがない」と妥協している

Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

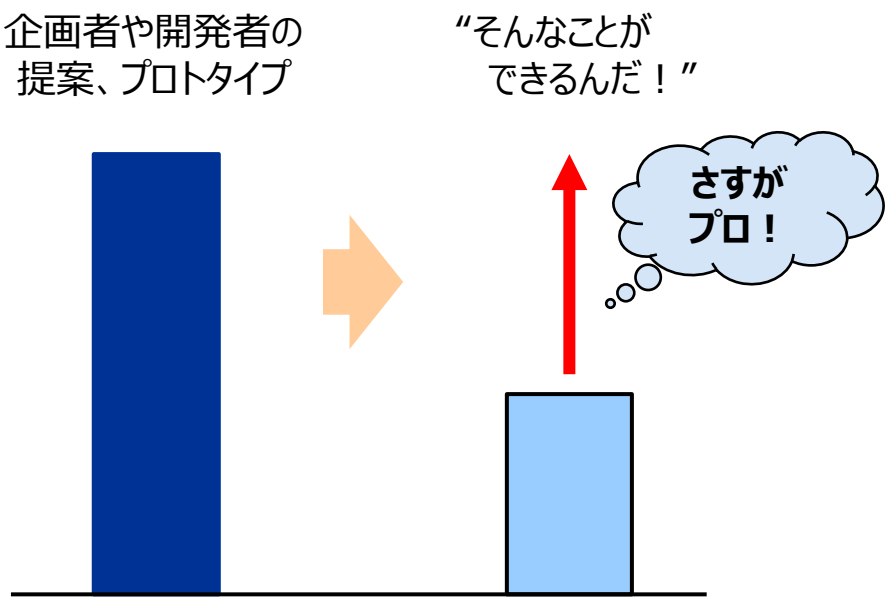
アイデアをぶつけて潜在ニーズを掘り起こす

“お困りのことはないですか“
と聞いても・・・



× 御用聞き

“こんなことができるんですよ！”
と提案をぶつけてみたら・・・



○ 提案・プロトタイプ

Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

顧客の「理解と検証」の繰り返し

顧客理解のヒアリング

顧客検証のヒアリング

- カスタマージャーニー
- 「顧客の顧客」の理解

- テストマーケティング
- 実証実験

フィードバック／見直し

Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

主なヒアリング対象

①ターゲット顧客の候補
- 顧客の顧客など
- 既存客、潜在顧客など

②類似事業者
- 既存事業者
- 代替品の提供者

③社内外の協力者
- 社内関係部署
- 事業のパートナー候補
- 社外の関係者、有識者

（関連するステップ）

①事業コンセプト

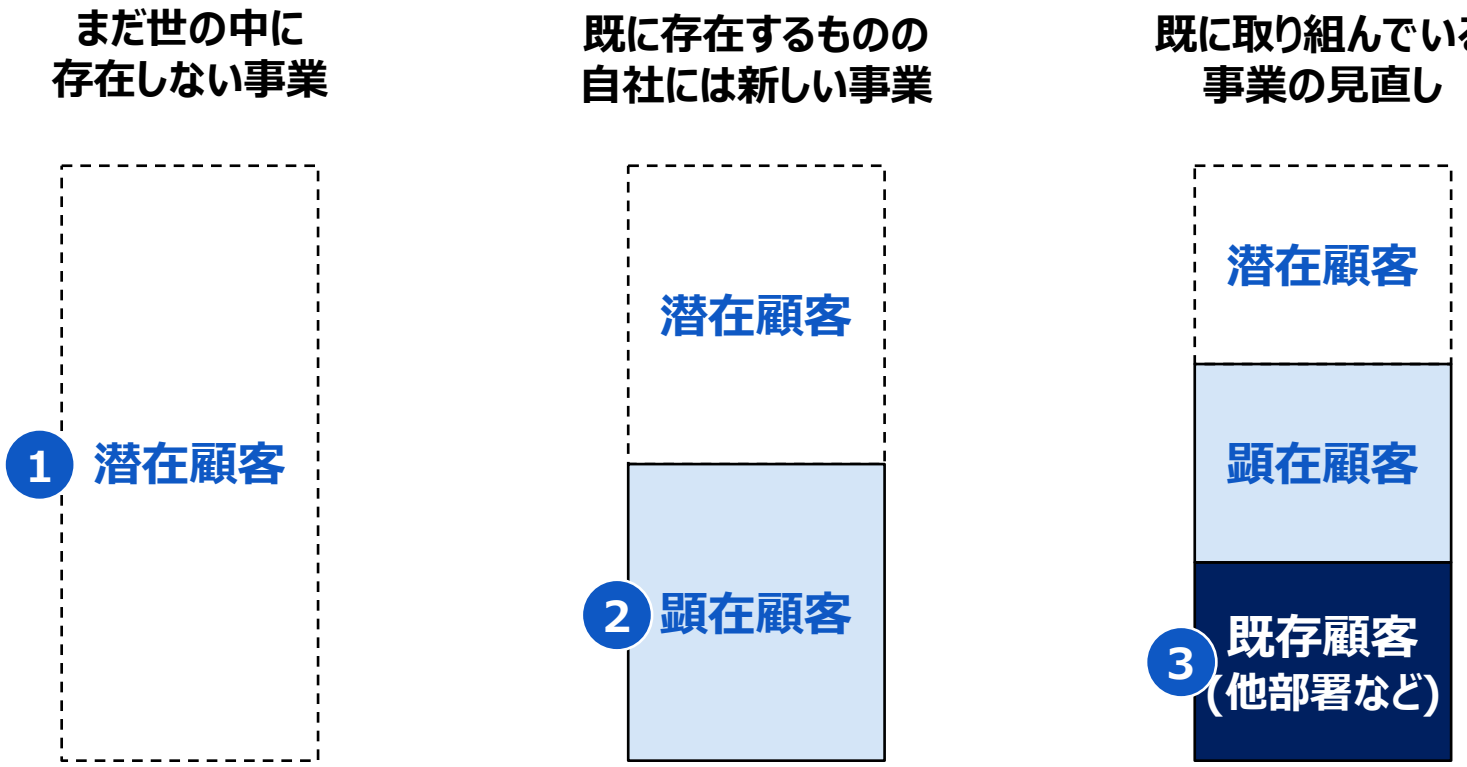
②顧客への提供価値

④マネタイズモデル

⑤バリューチェーン

Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

事業タイプ別のヒアリング対象顧客



この他、「**支払者と受益者**」「**顧客と顧客の顧客**」などにも
留意してヒアリング対象を選ぶ必要がある

Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

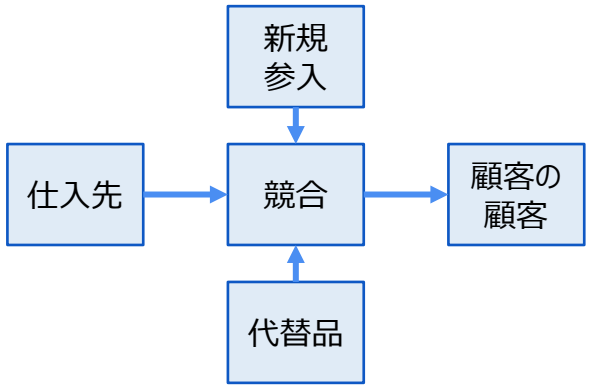
ヒアリングのタイミングと件数

アイデア初期選定	検討推進の判断	本格投資の判断
検討開始1ヶ月程度まで	検討開始4-6ヶ月後まで	検討開始12ヶ月後程度まで
チーム内の検討 （時間投入）	意思決定者の継続判断 （追加調査予算）	企業としての投資判断 （事業化投資）
数件	**数十件**	**100件超**
顧客候補が中心	顧客候補、関係者も	顧客候補、関係者も テストマーケ、アンケートなども

Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

顧客理解の3つのポイント

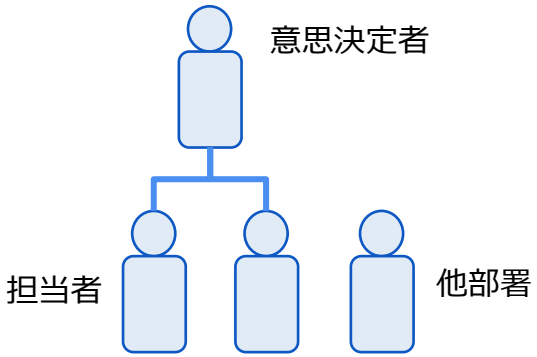
1）顧客のビジネス



顧客をとりまく事業の状況を把握
（ファイブフォース分析）

- 顧客の顧客、競合、仕入先
- 収益性、独自性
- 環境変化（PESTなど）

2）意思決定の仕組み



基本方針や意思決定の要件、
検討プロセスなどを把握

- (実質的な)意思決定者
- 意思決定のプロセス
- 意思決定の基準

3）業務･行動プロセス

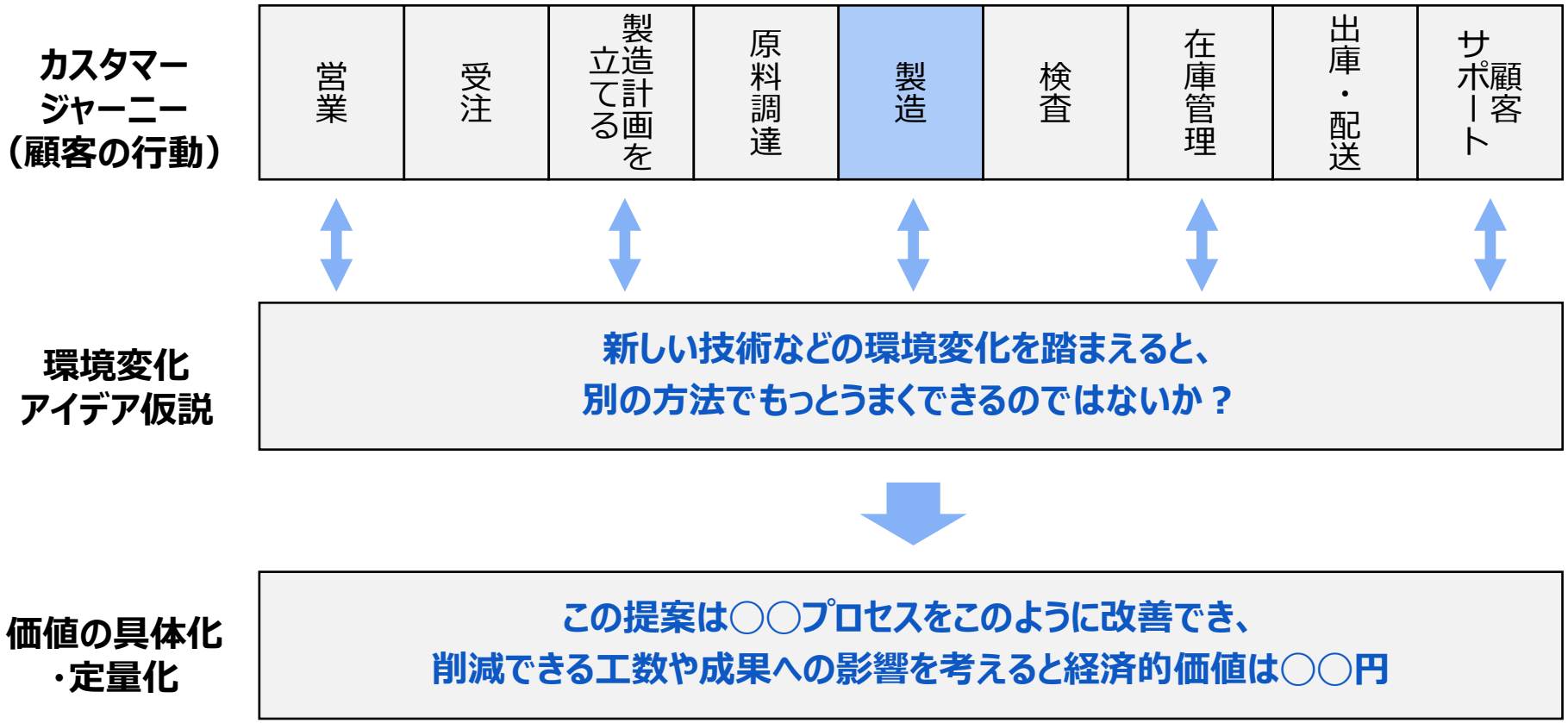
関連する業務における一連の行動
を把握

- 実際の行動に着目
- 顧客や技術の変化を踏まえて
  改善の仮説を考える

Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

カスタマージャーニーから提供価値を具体化

顧客の行動を事実として把握して、それを解釈して解決策に結び付けていくかを考える



Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

カスタマージャーニーの実際　ヒアリングでの進め方

フォーマット例

行動

具体的行動
- **重要度、工数など**
- **背景、留意点など**

洞察

変化とのギャップ
課題、妥協、悩み

示唆

解決方法
提供価値
タッチポイント

行動1	行動2	行動3	行動4	・・・

① 対象となる行動の「発端（最初のシーン）」を思い浮かべてもらう
② 「次に何をするか」を時系列で終わりまで抜け・漏れなく洗い出す
③ 複数の時間軸を設定して分析してみる（日、週、月、年単位）
④ 複数のセグメントの相手にヒアリングする

Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

アイデアやイメージを展開して表現してみる

顧客の行動
プロセス

もともとの事業
コンセプト

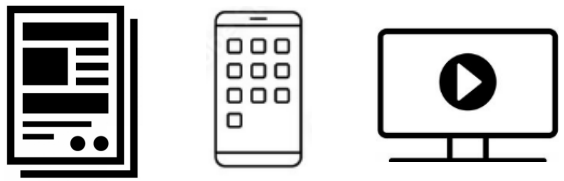
ターゲットとする
顧客

実現すべき
提供価値

試行錯誤、議論

複数のプロトタイプの作成

A案、B案、C案・・・



Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

プロトタイプで提示すべきこと

１）具体的内容・形態	ヒアリング対象が理解しやすいように具体化する
２）利用シーン想定の想定	状況を想像してもらってリアルな検討を促す
３）提供価値・ベネフィット	経済的価値、心理的価値を噛み砕いて伝える
４）利用上の負担	費用や習熟などを踏まえた判断を聞く

※MVP：Minimum Viable Product

Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

プロトタイプ作成の留意点

1）手間やコストを省く　不確実な段階では、極力、手間と時間、コストを省く

2）試行回数を増やす　PMFの手応えがあるまで、極力、試行回数を増やす

3）論点の検証に集中　枝葉末節のこだわりを捨て、重要論点の検証に集中

Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

プロトタイプで潜在ニーズを掘り起こす

明言されているニーズ
“これが欲しい”

- 見えやすく、みんな狙う
- 本当かどうかは検証が必要

もやもやしているニーズ
“現状でも悪くないが・・・”

認識されていないニーズ
“特に困ってないよ？”

- 表面からは見えない
- **掘り起こす必要**がある

カスタマージャーニーでの顧客理解とプロトタイプでの顧客検証で掘り起こす

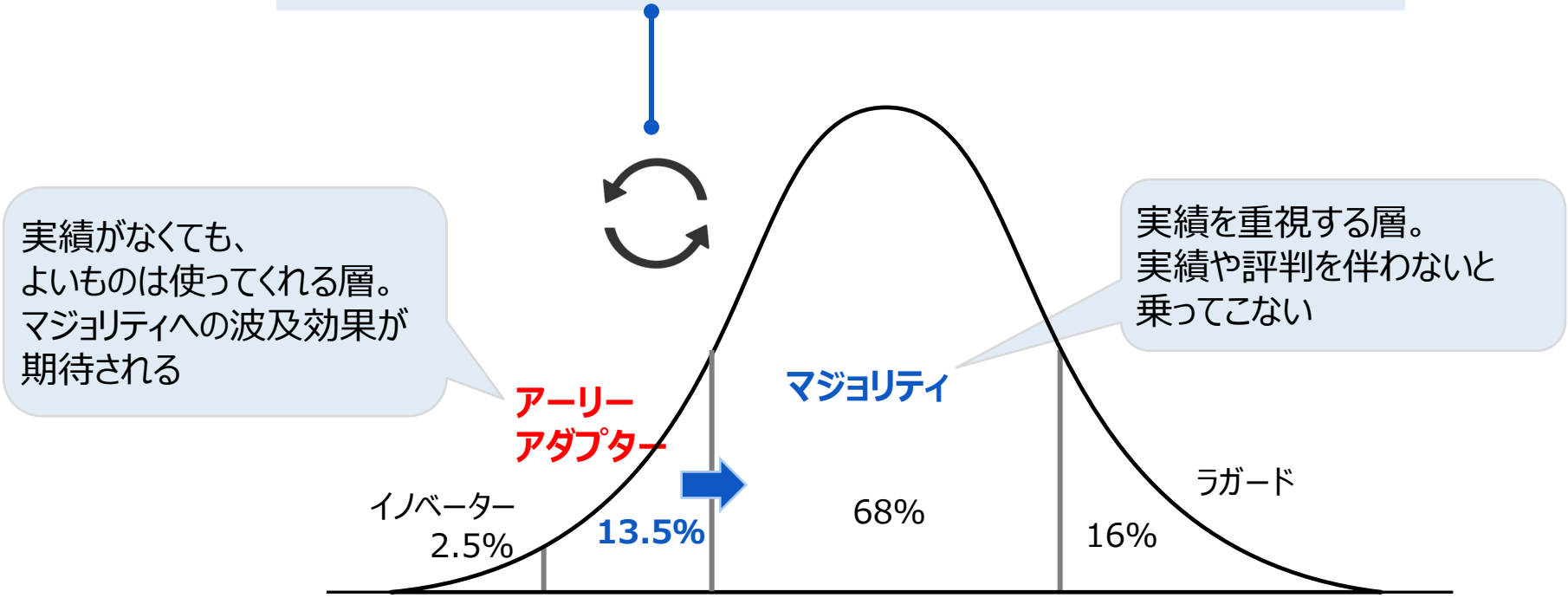
Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

アーリーアダプターを見つける

把握・検討して、必要に応じて初期仮説を見直す

事業コンセプト、ターゲット、
顧客、提供価値の初期仮説

- 使う理由・使わない理由
- 使う層の属性の具体化
- 価値を感じる利用要因・阻害要因



Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

顧客の声を解釈する

ニーズがあると言われた場合

ターゲット顧客の仮説どおりなら・・・

- 採用意向を生んでいる属性を再認識
- 「優しい嘘」には要注意
- 具体的な使う理由とその背景を確認
- アーリーアダプターとして今後もフォロー

ターゲット外の顧客なら・・・

- 想定外ターゲットとして良い意味で顧客仮説を見直す必要があるかも？

ないと言われた場合

ターゲット顧客の仮説どおりなら・・・

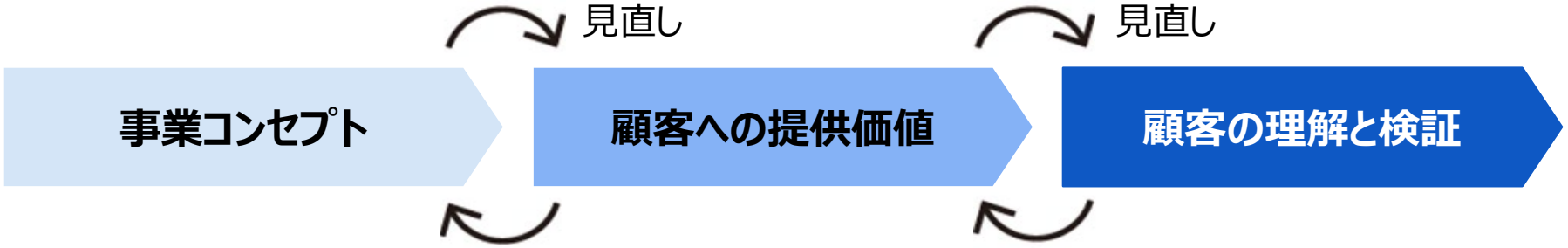
- 念のためターゲットかどうか、属性確認
- 提示した情報に不備はないかを確認
- 使わない理由は何か、その背景は何か

ターゲット外の顧客なら・・・

- ニーズがないのは当たり前
- 既存業界の顧客や専門家は新しいアイデアに否定的な傾向

Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

仮説を確信に高めるプロセス



行動

- 初期調査(検証・記事など)
- アイデアワークショップ
- 限定した相手へのヒアリング

- 翻訳アプローチ
- カスタマージャーニー仮説
- ポジショニング仮説

- カスタマージャーニー
- チラシ、モック、動画
- 改善・見直し

成果

- 注目すべき変化
- アイデア仮説
- 初期の絞り込み

- 顧客仮説（初期・成長）
- 価値・ニーズ仮説
- 競合・代替品の特定

- 検証済みプロトタイプ
- ターゲット属性の具体化
- アーリーアダプターの発見

顧客の検証と見直しを繰り返すなかで「仮説・妄想」が「確信」に高まる

Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

複数仮説を並行して効率的に検証

とりあえず1つの仮説を検証

顧客仮説①
価値仮説①
→ プロトタイプ①
顧客検証
→ 顧客仮説②
価値仮説②
→ プロトタイプ②
顧客検証

- アイデア見直し？
- 時間がかかりすぎ？
- 実現が見通せない

複数の仮説を並行して検証

顧客仮説①
価値仮説①
→ プロトタイプ①
顧客検証

顧客仮説②
価値仮説②
→ プロトタイプ②
顧客検証

顧客仮説③
価値仮説③
→ プロトタイプ③
顧客検証

→ 顧客仮説④
価値仮説④
→ 実証実験
更に深堀り

- 並行して検証
- 時間短縮になる
- 学びを束ねる

Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

論点を踏まえて検証方法を選択する

①直接ヒアリング	・ 実際に顧客に提案する形式でチラシや資料を作成 ・ ターゲットとする顧客にぶつけて反応を見る
②ブログ、動画、 ティザーサイト	・ 該当領域のブログ、記事投稿、SNS広告などで拡散 ・ Webサイト登録などで潜在ユーザーを洗い出す
③提携先との協業・協議	・ 想定の提携先との共同イベントやトライアル ・ 顧客基盤をもっている企業との共同企画など
④クラウドファンディング	・ 企画を提示し、欲しいユーザーに資金負担をしてもらう ・ 初期顧客の確認と確保、初期資金の調達の両方が可能
⑤実証実験、 テストマーケティング	・ ②で集めた顧客候補などを対象に実際に実行してみる ・ 「期間限定」、「間借り」、「人力」などリスク低減の工夫

Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

アポイントをとりつけるアプローチ

主な方法

外部サービス活用

- インタビュー仲介会社、Web調査会社
- 費用がかかる

社内ルート

- 既存事業外の対象にはつながりにくい
- 社内調整、協力依頼が面倒

自分で直接

- 飛び込み
- 知人のツテ・ネットワークなど

狙うべき対象

現業部門　△

- 顧客になる可能性が高い
- 現業が忙しく、アポのハードル高い

企画部門　◯

- 情報収集などに関心が高い
- ここを窓口に別部門を紹介してもらう

事業開発部門　◎

- 新しい取り組みに関心が高い
- ここを窓口に内部紹介してもらう

依頼時は「**ヒアリングさせてください**」ではなく、
「**アイデアを聞いてください**」といったほうが成功率が上がる

Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

ヒアリング時の流れ

1. 謝意、趣旨説明
2. 相手の属性の確認

当初の想定と照らし合わせて、
ターゲティング見直しの参考にする

3. 顧客理解の質問
4. 顧客検証の質問

まず相手の業務の理解を深めてから、
プロトタイプを見せる

5. 相手の参考になりそうな話の紹介
6. 相手からの質問の受付け

顧客候補との関係づくりも意識し
ギブアンドテイクで意見交換

7. 詳しい方の紹介依頼
8. 追加ヒアリングの対応依頼

有益な相手と思ってもらい、
わらしべ長者方式で次を開拓

ヒアリング時はこちらがしゃべりすぎないように注意。
目標は8:2で相手が喋っている状態。

Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

ヒアリングの工夫　まとめ

１）「アイデアを聞いて下さい」でアポ成功率アップ

２）説明する側が話しすぎない
（目標は8:2で相手に話してもらう）

３）オンラインは相手にとってもありがたい

４）説明する側は2名程度で参加する

５）ヒアリングは顧客開拓の第一歩

６）ヒアリングの経験を積み重ねてスキルアップ

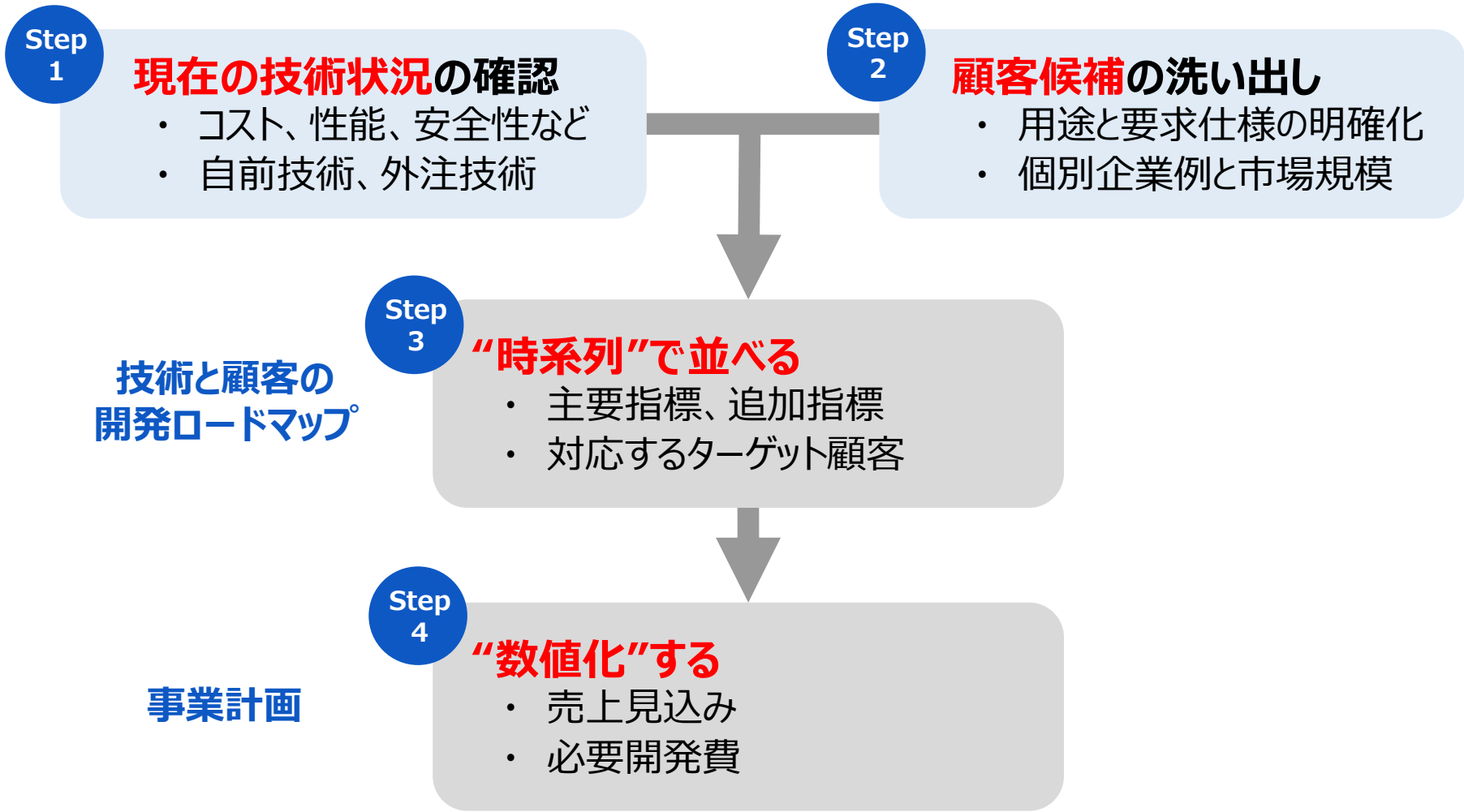
Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

個別受託から真のマーケットインへ

個別受託型	真のマーケットイン
顧客からの発注を受けて開発 ・ 手持ち技術の延長 ・ リスクは低いが、競合が多い	**顧客を理解して提案する** ・ 必要な技術を獲得・育成 ・ 足場ができれば独壇場
言われたとおりに作ればいい ・ 個別顧客によるバラバラの仕様 ・ 事業としての効率は悪い	**潜在ニーズを仮説検証で見つける** ・ マーケットの共通項を探して提案 ・ コア技術の蓄積で市場を総取り
技術開発の方向は不明確 ・ 需要や顧客は誰かが決める ・ 用途開発は限定的	**ロードマップに沿って技術開発** ・ 将来何が必要かを先読み ・ 説明責任をもって情報発信

Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

「技術」と「顧客」の両輪で開発する



Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

「技術」と「顧客」の開発ロードマップ

	初期	中期	後期
顧客開拓 ・用途仮説 ・要求仕様 ・市場規模	**炭素繊維では・・・** ・ レジャー用途	・ 産業機器など	・ 自動車、 航空機　など
技術開発 ・技術要件 ・実行体制 ・必要コスト	・ 品質や単価の 要求は高くない	・ 徐々に要求が 高い領域へ	・ 高水準

ここから市場規模と必要コストを時系列で展開すれば
数値計画の原型ができあがる

Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

４章まとめ　顧客の理解と検証をもとに改善する

顧客の理解と検証は十分か？

ポイント：　“早く、たくさん、上手に失敗する”

ヒアリング

顧客候補にヒアリングする

- 翻訳アプローチの対象の顧客や協業先など
- ヒアリングの合計回数は数十件以上
- アポイント・ヒアリング実行は極力自前で

顧客の「理解」と「検証」を意識する

プロトタイピング

コンセプトを具体化しプロトタイプをつくる

- PowerPoint、イラスト、モック、動画など
- 低コスト、早い、低リスク
- 具体性、利用シーン、価値、負担
- 複数案を作成

検証方法はその時点の確度で選択する

検証と修正

顧客仮説・価値仮説を適宜修正する

- アーリーアダプターを見つける
- 結果の評価を適切に
- 必要なステップに戻って見直す
- ピボットの繰り返しでPMFを達成

検証と修正で事業への確信が高まる

Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

4章まとめ　取るべきアクション　顧客の理解と検証

（1）
ヒアリングの
アポイントを手配する

（2）
顧客の現在の行動と
その背景を理解する

（3）
顧客理解をもとに
価値を明確化する

（4）
提供価値をプロト
タイプに具体化する

（5）
プロトタイプで顧客
検証し修正を繰り返す

（6）
コンセプト、顧客、価値
の仮説を更新する

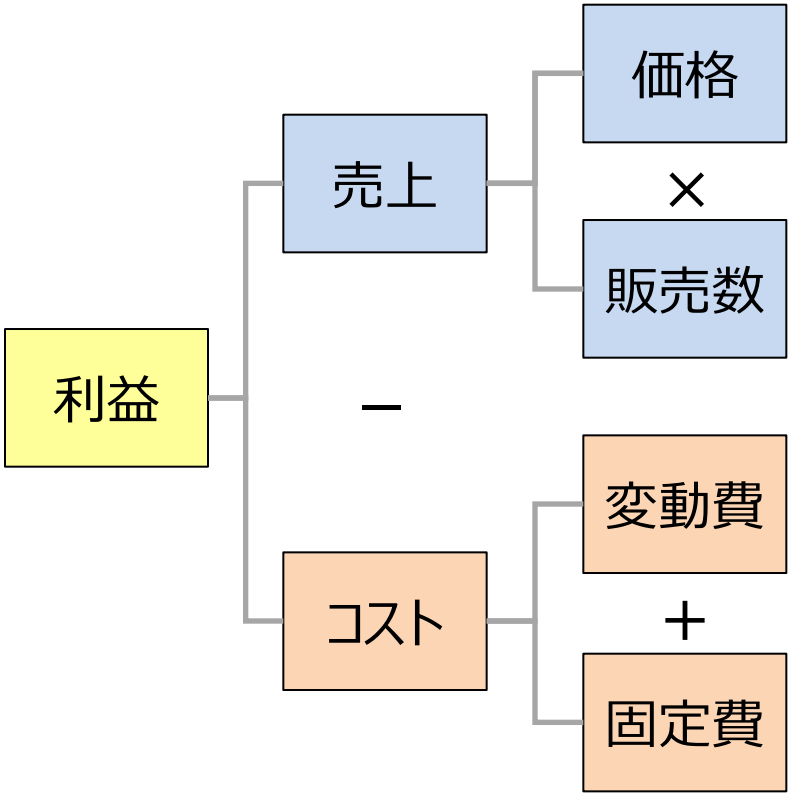
Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

第５章　利益を生み出す仕組みをつくる

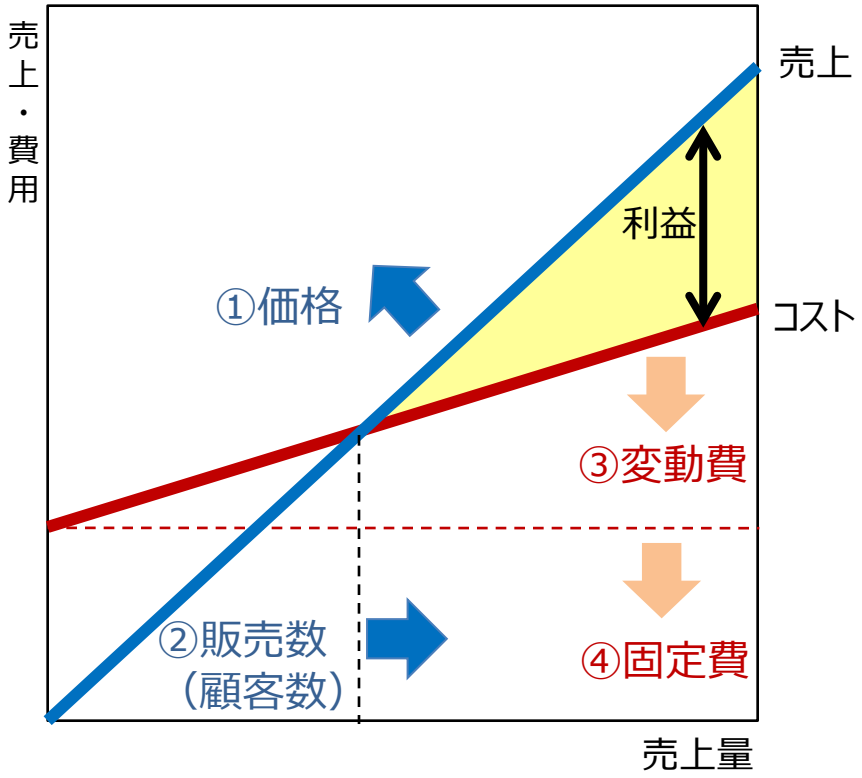
Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

ビジネスモデルは「儲けの仕組み」

利益の公式

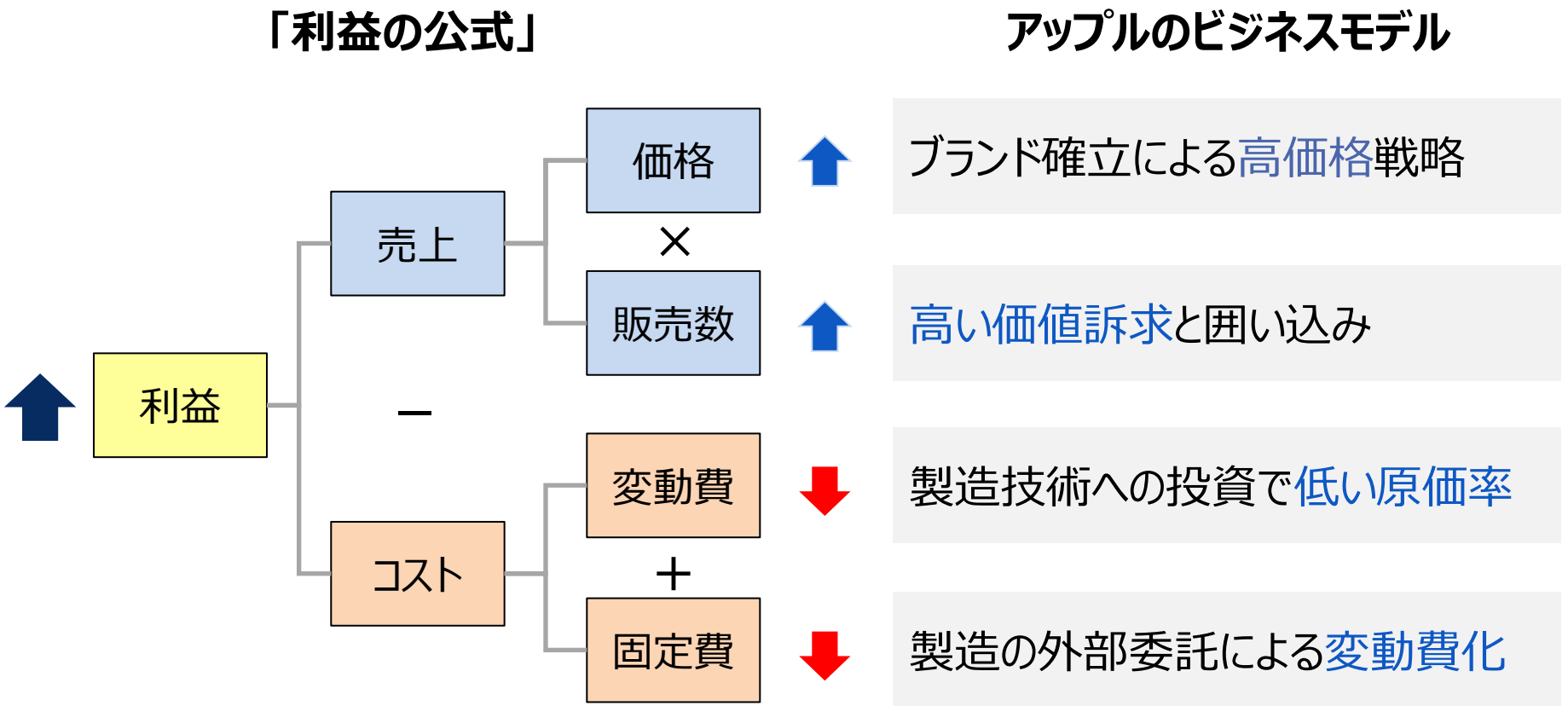


損益分岐点グラフ



Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

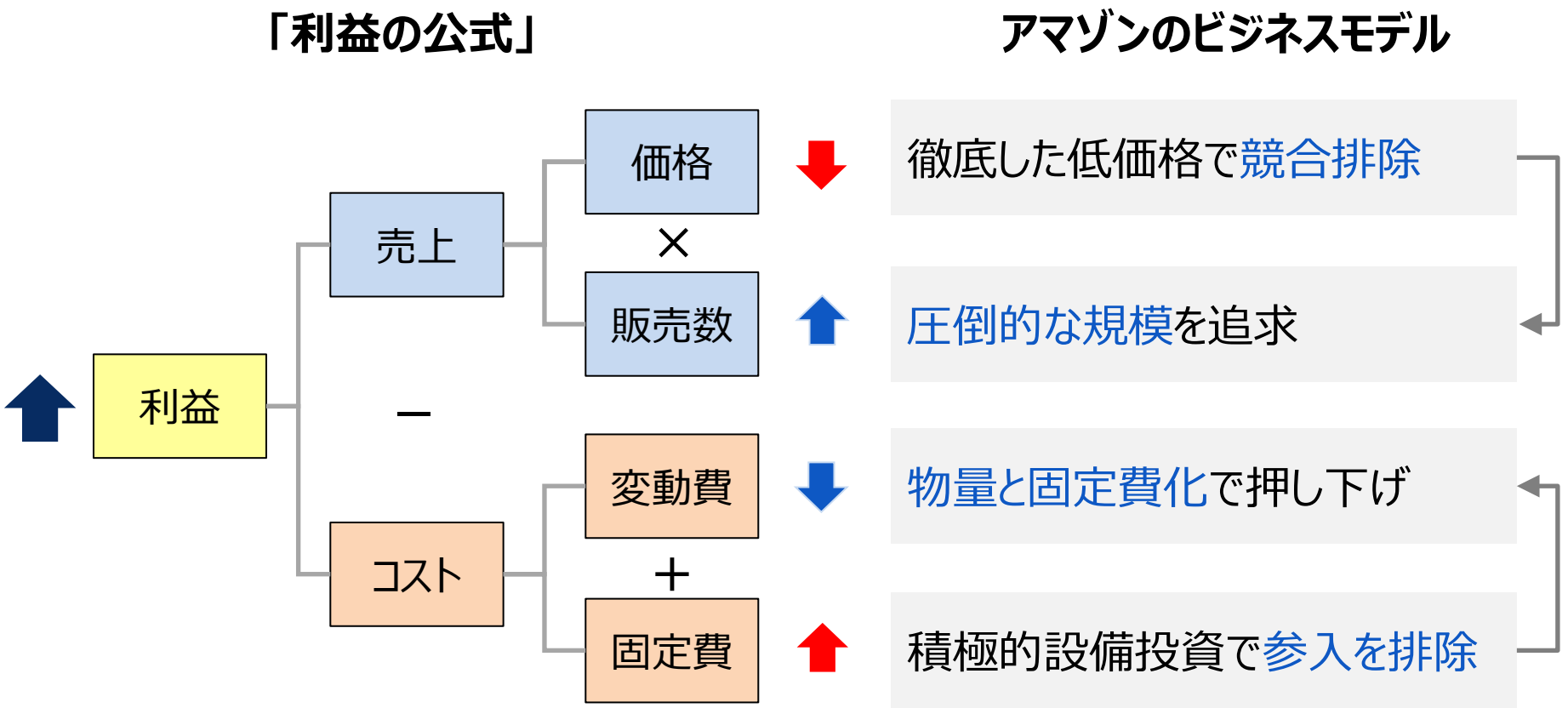
アップルのビジネスモデル



「高価格」と「大量販売」というトレードオフの打破で莫大な利益

Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

アマゾンのビジネスモデル



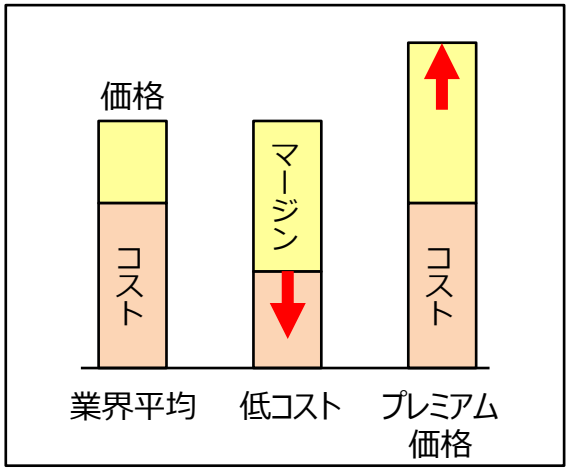
徹底した競合・新規参入の排除で中長期の独占状態を築く

Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

3つの利益モデル

マージン型

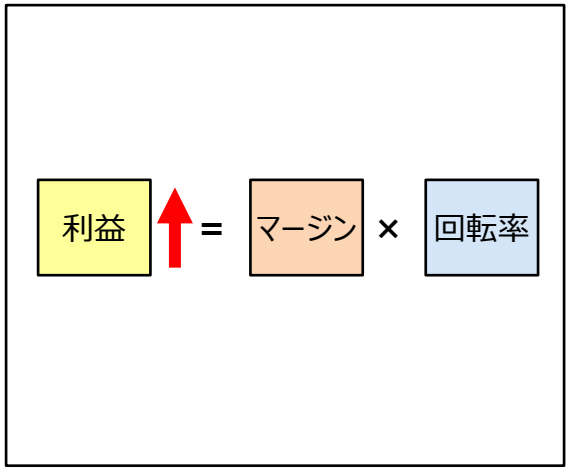
高価格や低コストで価格とコストの差（マージン）を生み出し、利益を創出。



マージン＝価格ーコスト
（引き算）

回転型、ボリューム型

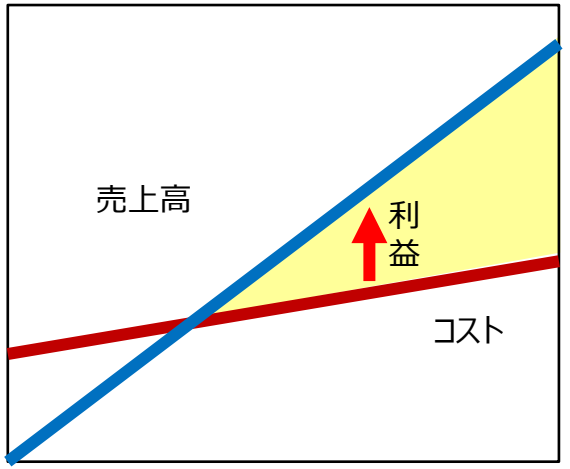
低価格で販売数・顧客数を増加して利益を確保。在庫・資金上のメリットも。



利益＝マージン×ボリューム
（掛け算）

顧客ベース型

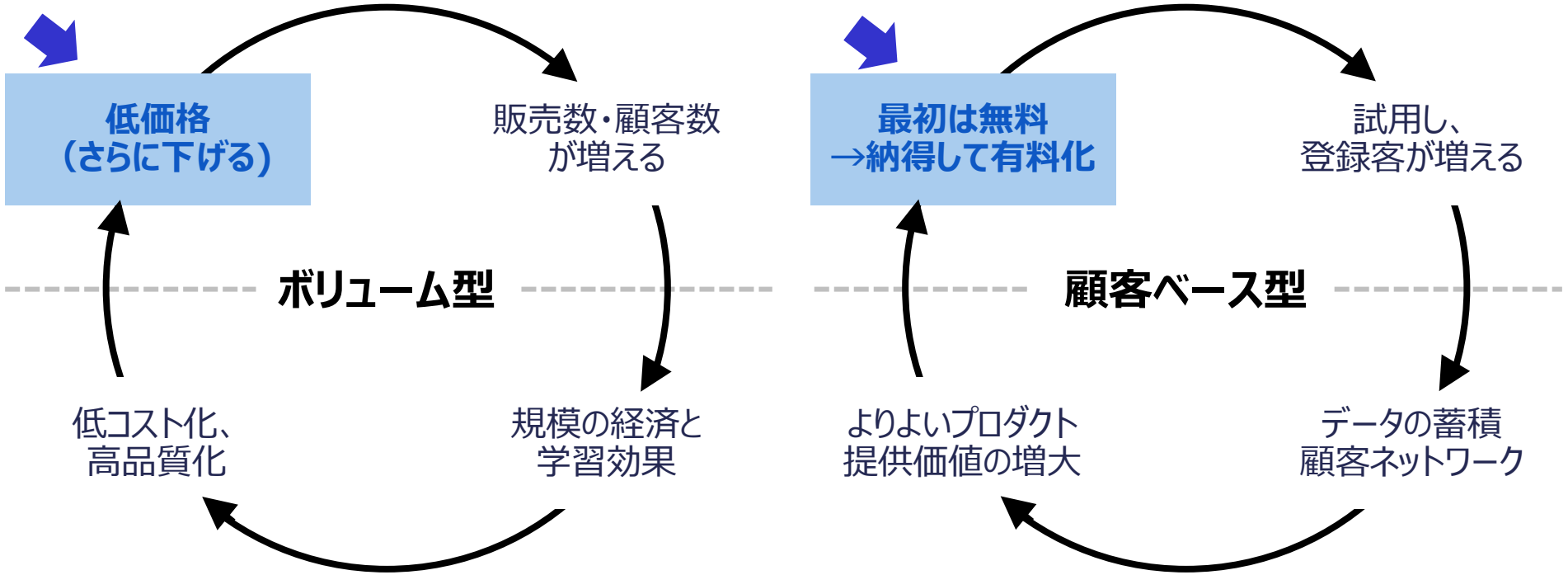
無料化などで顧客基盤を広げ、仲介・サブスクなどでLTVを確保して収益化。



損益分岐点を超えて
顧客基盤を拡大

Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

儲かる循環で損益分岐点を超える



例：QBハウス、ユニクロ、
テスラ　など

例：スマホアプリ、Paypay、
など

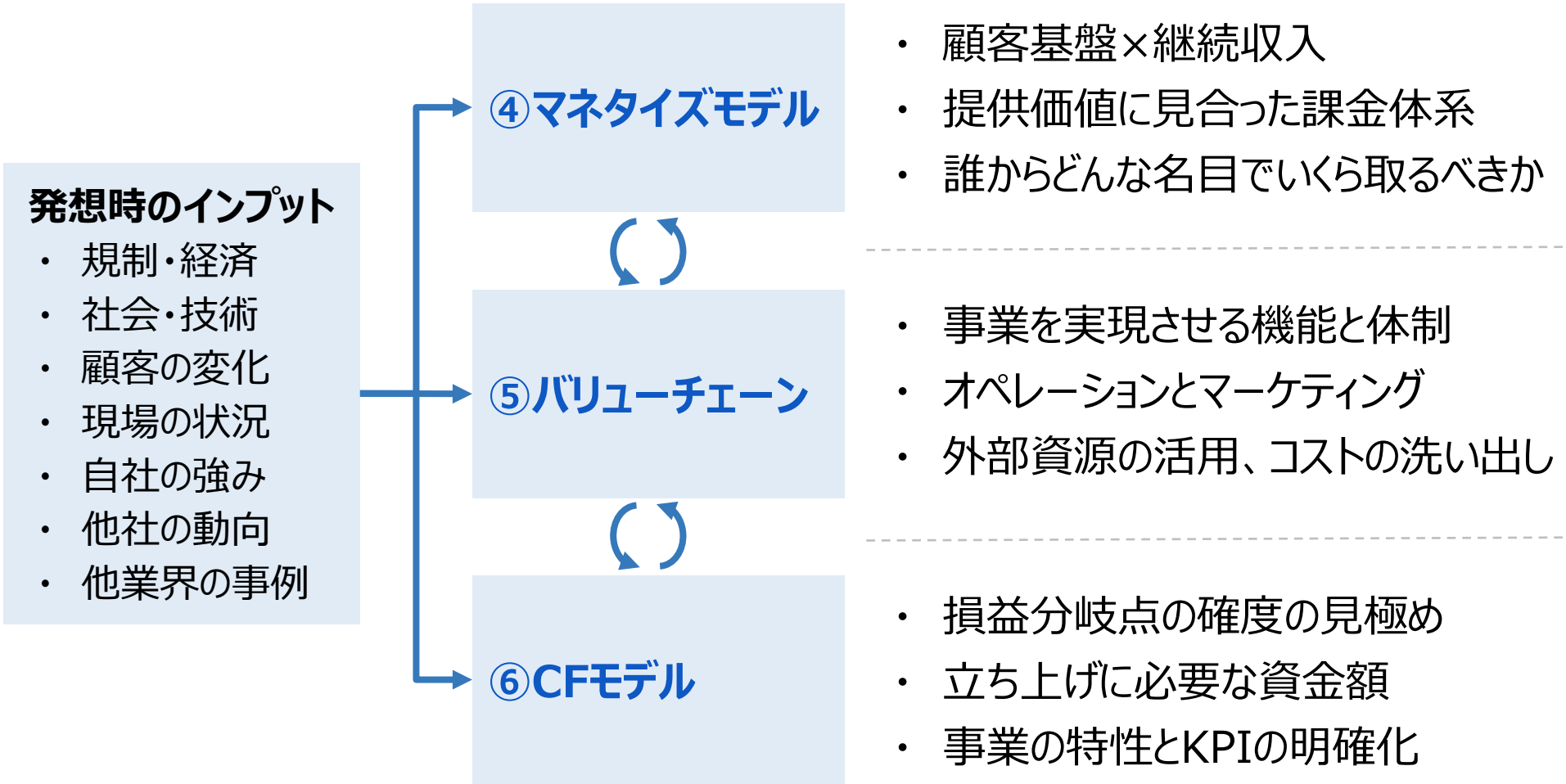
Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

顧客ベース型でできないか検討する

顧客ベース型が注目を集める背景		実施のポイント
そもそも有効性が高い利益モデル ・ 顧客確保はビジネスの基本 ・ 継続収入で利益の安定性確保	＋	**顧客基盤を拡大させる** ・ 新しいサービスほど顧客は不信感 ・ トライアルのハードルを下げる
ICTの普及で採用しやすくなった ・ 顧客や利用状況の逐次管理 ・ 低コストの継続課金ツール	×	**継続利用を拡大させる** ・ 使った顧客が満足しているか ・ 価値に見合ったマネタイズ設定

Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

ビジネスモデルを構築する



Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

ビジネスモデルの源流探訪（1）　主に個別取引型

	事例	しくみ	メリット
① バリューアップ	・ 不動産開発 ・ ベンチャーキャピタルなど	資産を安く仕入れ、バリューアップして高く売る	所有権を確保するので価値向上の果実を逃さない
② ロールアップ	・ ファミレス、コンビニ ・ ゴルフ場（PGM）など	同業をM&Aや合弁でまとめて規模拡大、業界再編	宣伝、営業、仕入、運営などを共通化、効率向上
③ オーケストレータ	・ トヨタ生産方式 ・ デル、アップル　など	事業のコアに集中、それ以外は外部と連携して調達	自社資源を価値向上にインパクトのある部分に集中
④ 元請けモデル	・ 建設業 ・ システム開発　など	元請けが下請けを束ね、責任を持って価値提供	必要資源を外部調達するので、固定費負担が低い

Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

ビジネスモデルの源流探訪（2）　主に顧客ベース型

	事例	しくみ	メリット
⑤ レイヤーマスター	・ ARM、インテル ・ Foxconn　など	バリューチェーンの特定部分に集中して高シェアを得る	独占・寡占状態を実現して高い利益率を得る
⑥ マーケットプレイス（マッチング）	・ アマゾン、楽天 ・ Airbnb、Uber　など	売り手と買い手を高い取引密度でマッチングさせる	ネットワーク効果が生まれれば独占性と利便性が高まる
⑦ 富山の薬売り	・ 配置薬、無人直売所 ・ オフィスグリコ　など	在庫を顧客の手元に置き、使った分だけ対価を回収	顧客の利便性と事業者の経済性を両立できる
⑧ サプライ品	・ ジレット、複合機 ・ 保守部品　など	本体は低価格・無料で提供し、消耗品で儲ける	導入コストを抑えて顧客を拡大、利用に応じた負担で満足度を高める

Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

サービス型事業モデルの拡大

GE
航空機エンジン

エンジン販売から、エンジンの予防保守、修理対応、整備計画運行支援へ

- エンジンを遠隔で監視
- 予防保守・運行支援の提供
- 成果ベースのフィーを獲得

フィリップス
LED照明

照明器具の販売から、器具の設置、不具合時の交換などエネルギーマネジメントへ

- LED照明を自社負担で提供
- 不具合時の取り換えも負担
- 電気代の差額で儲ける

ミシュラン
バス・トラックのタイヤ

タイヤ販売から、商用車のタイヤ管理、整備部門に対する支援サービスへ

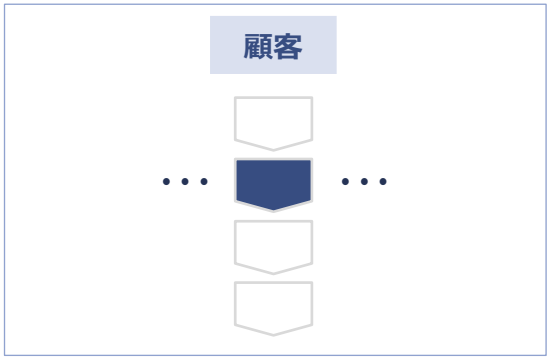
- タイヤの走行距離で課金
- 整備部門の業務を効率化
- 再生タイヤの活用

Copyright BBS Spirit Partners K.K. All rights reserved.
Copyright BBS Spirit Partners K.K. All rights reserved.

サービス型事業への転換アプローチ

売り切り型、単品型

特定部分の貢献にとどまり、
成果の向上は顧客の仕事。

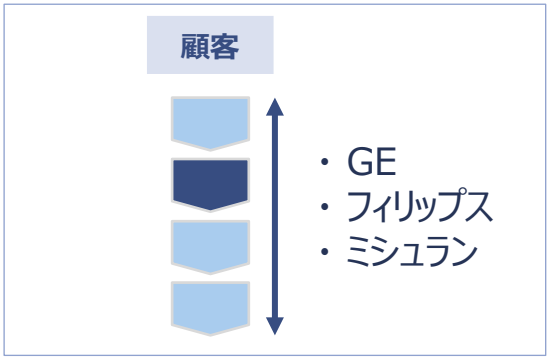


顧客に価値が見えにくく、
切り替えのリスクが高い

多くの企業が
ここからスタート

①深掘り

顧客の業務プロセスに入り込み、
成果向上にコミットする。



業務範囲が広く、切り替えにくい。
成果への貢献がわかりやすい。

②横展開

特定機能をプラットフォーム化、
複数顧客に横展開する

お試し利用を提供しやすく、
顧客基盤を拡大しやすい

①カスタマージャーニーで提供価値と生涯価値を広げる
②プラットフォーム化によって顧客基盤を広げる

Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

サービス型事業を実現する3つの要件

① 顧客の成果へのコミット

- 機器や業務の提供で終わらず、顧客の成果にコミットする
- 既存事業の枠を越えた取り組みが必要
- 自前主義では実現できないので外部リソースを活用

② 継続による顧客ロックイン

- 脱売り切りで顧客への深い理解とノウハウが蓄積される
- 顧客の業務を取り込むことで、離れられない関係を構築
- 価値向上で、顧客も喜んで対価を支払う

③ 顧客数×LTVの課金体系

- 導入時の負担を減らし、顧客基盤の拡大を目指す
- 成果に連動した納得感のある継続的な課金体系を提示
- 顧客増×継続収入で利益規模がさらに拡大

※ LTV＝ライフタイムバリュー、顧客の生涯価値

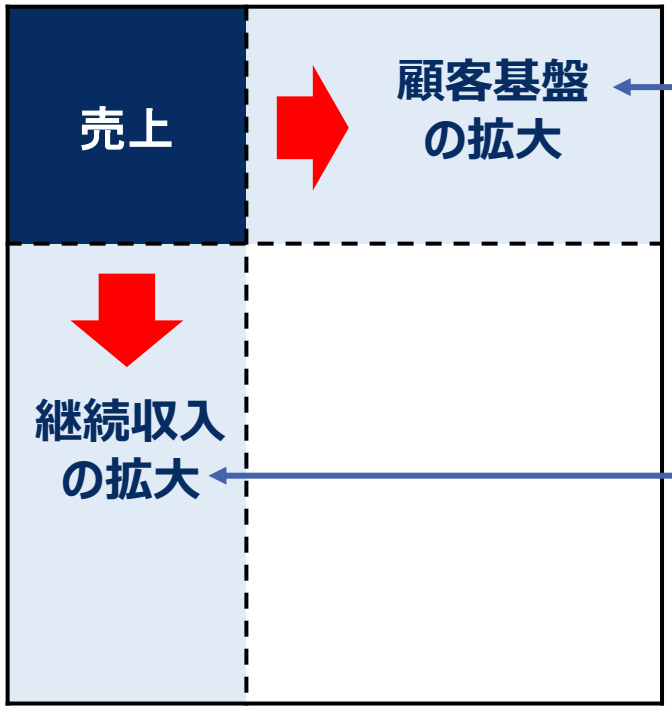
Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

マネタイズモデルの４つのポイント

	考え方	内容・例
①**顧客基盤を拡大**	初期負担を軽減し、基盤を広げられないか	・フリーミアム、お試し、低価格 ・リース・レンタル、成功報酬・仲介料 ・広告、スポンサーなど支払者を見つける
②**生涯価値を拡大**	顧客との継続的関係で、生涯価値を高められないか	・サプライ品、保守メンテ、人月課金 ・ロイヤリティ、使用料 ・リカーリング、サブスクリプション
③**価値に見合った価格水準**	提供価値、競合・代替品などに見合う価格水準を設定する	・顧客理解による経済価値の推定 ・競合・代替品との価格・価値比較 ・消費者向けには価格感度分析など
④**利益の公式を工夫**	顧客メリットと提供側の経済性を両立できる工夫・方法を検討（→バリューチェーン）	・顧客数・顧客数×生涯価値・客単価 ・固定費＋変動費 ・それぞれのトレードオフを解消

Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

「売上＝顧客基盤×生涯価値」を拡大させる



①別の支払者を見つける

顧客リーチを広告主に提供
例： 民放テレビ、検索など

②フリーミアム

無料提供後、追加を有料化
例： スマホゲームなど

③消耗品・サプライ品

消耗品で利益を生み出す
例： 複合機、保守部品

④リカーリング・サブスク

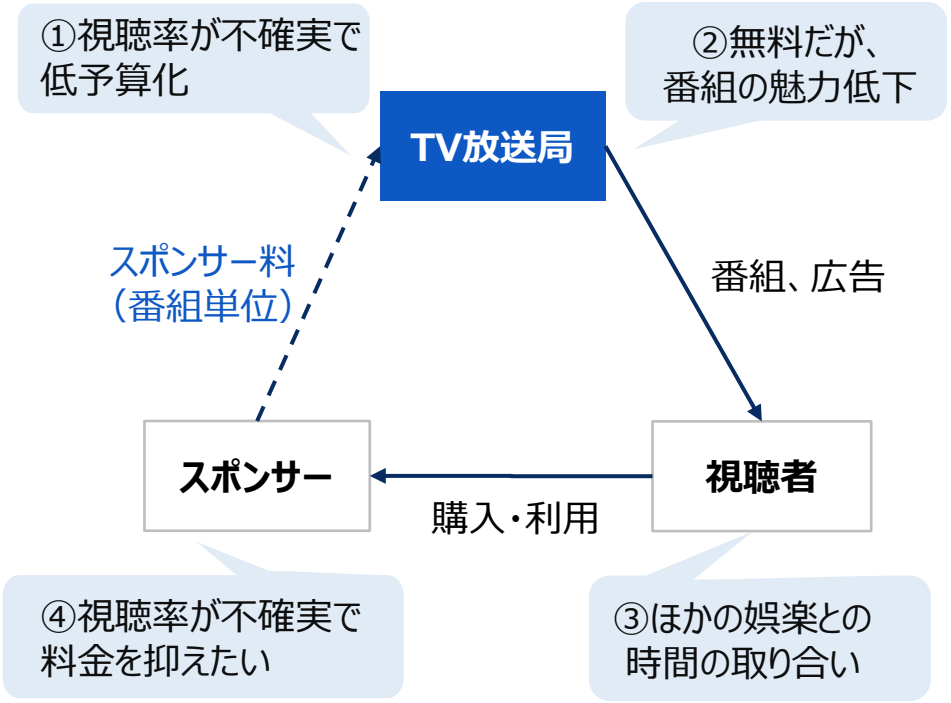
利用する権利を提供する
例： 雑誌、動画配信など

Copyright BCG Spin Partners K.K. All rights reserved.

コンテンツ配信のビジネスモデルの変遷

広告モデル

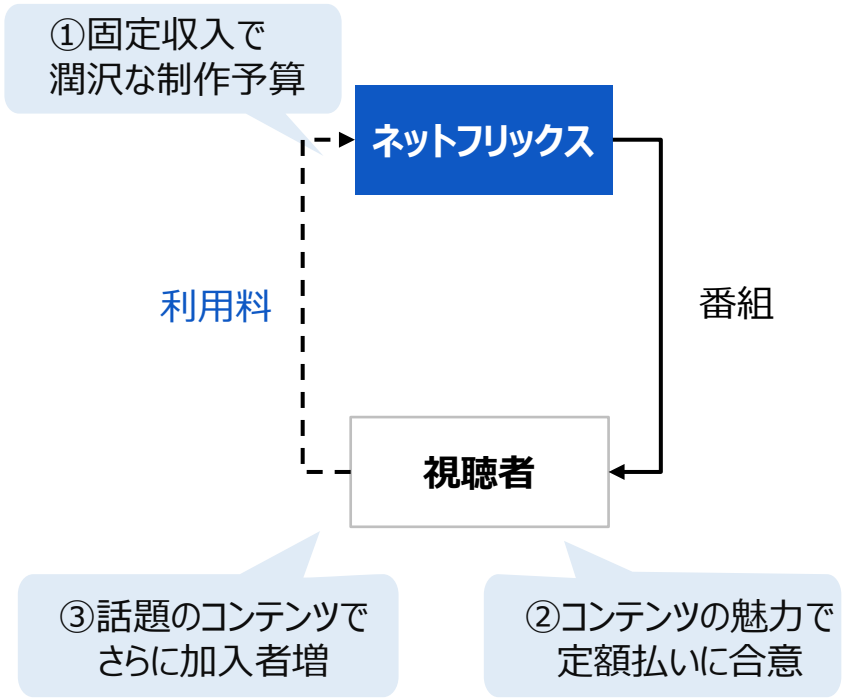
民間テレビ放送



視聴率の不確実性が高く
制作予算は抑制的になる

サブスクモデル

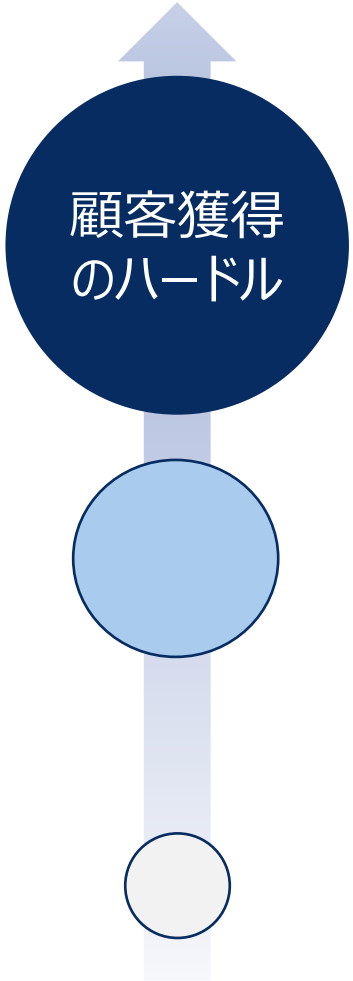
動画配信サービス



事前に確実な収入がわかるため、
思い切った制作予算が取れる

Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

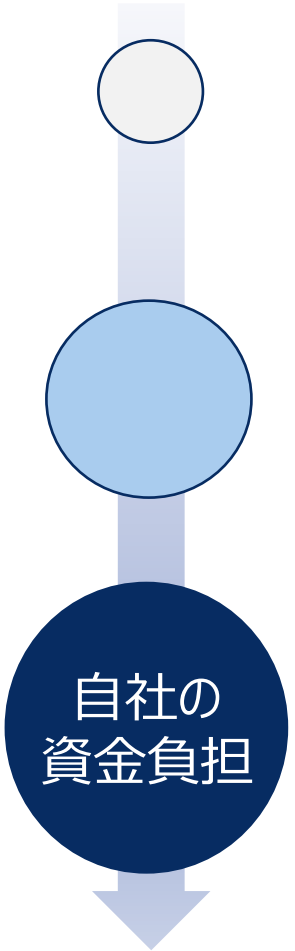
負担を抑えて顧客基盤を拡大させる



「**初期導入時の負担**」に顧客が二の足を踏む
- 売り切り型（マージン型）など
- 高価格帯で顧客を選別することもある

「**顧客負担の抑制**」でハードルを下げる
- 低価格（回転型）、リース・レンタル
- ポイント制、残価設定ローンなど

「**初期負担なし**」で早期導入をドライブ
- 着手金なしの成功報酬・仲介料
- 別の支払者、フリーミアム

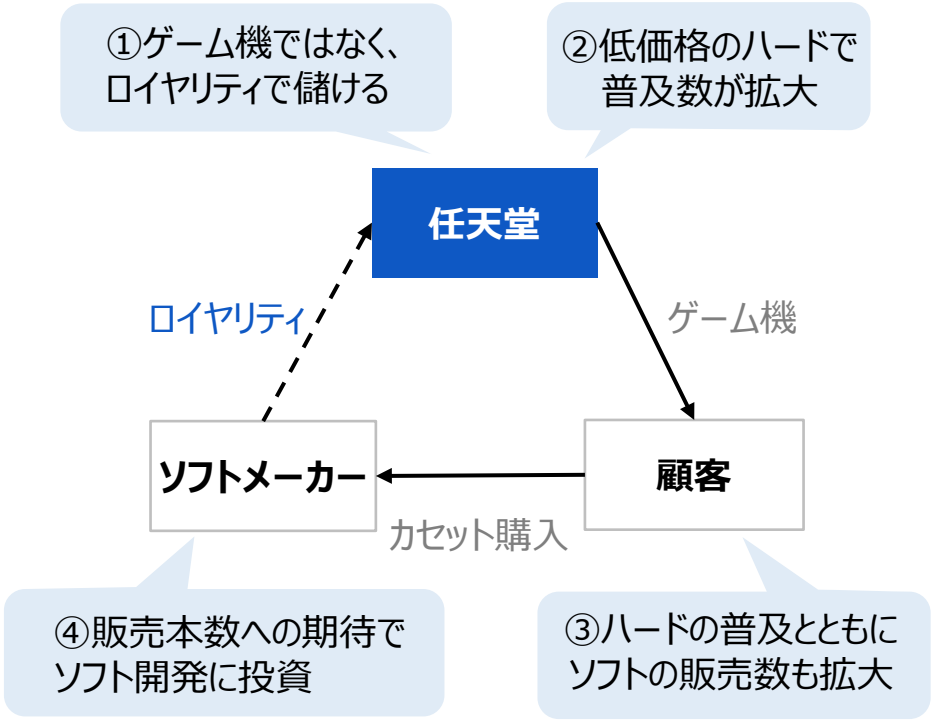


Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

ゲーム業界の顧客基盤の拡大の工夫

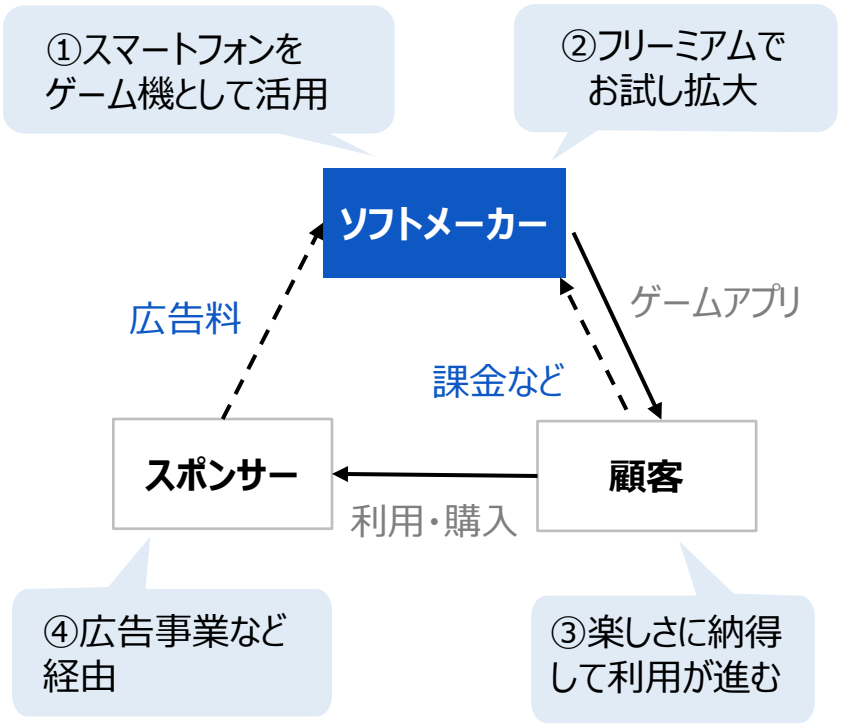
業界の黎明期

低価格で顧客拡大、ロイヤリティで回収



スマホ普及以降

フリーミアムで顧客拡大、ガチャ・広告で回収



Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

ウーバーの事業成立の条件

ドライバー側

“ 1時間あたり25ドル稼げる ”

十分な密度のドライバーの確保

配車が可能な状態にすれば乗客がいなくても1時間25ドルを支払う

ドライバーが**自律的に稼げる状態**になるまでキャンペーンを継続する

顧客側

“ 呼べば5分以内に来る ”

お試しで利便性を実感

無料でライドシェアを使えるキャンペーンを展開(費用は支払済)

利便性を認識した顧客が**有料でも定期的に使う**ようになる

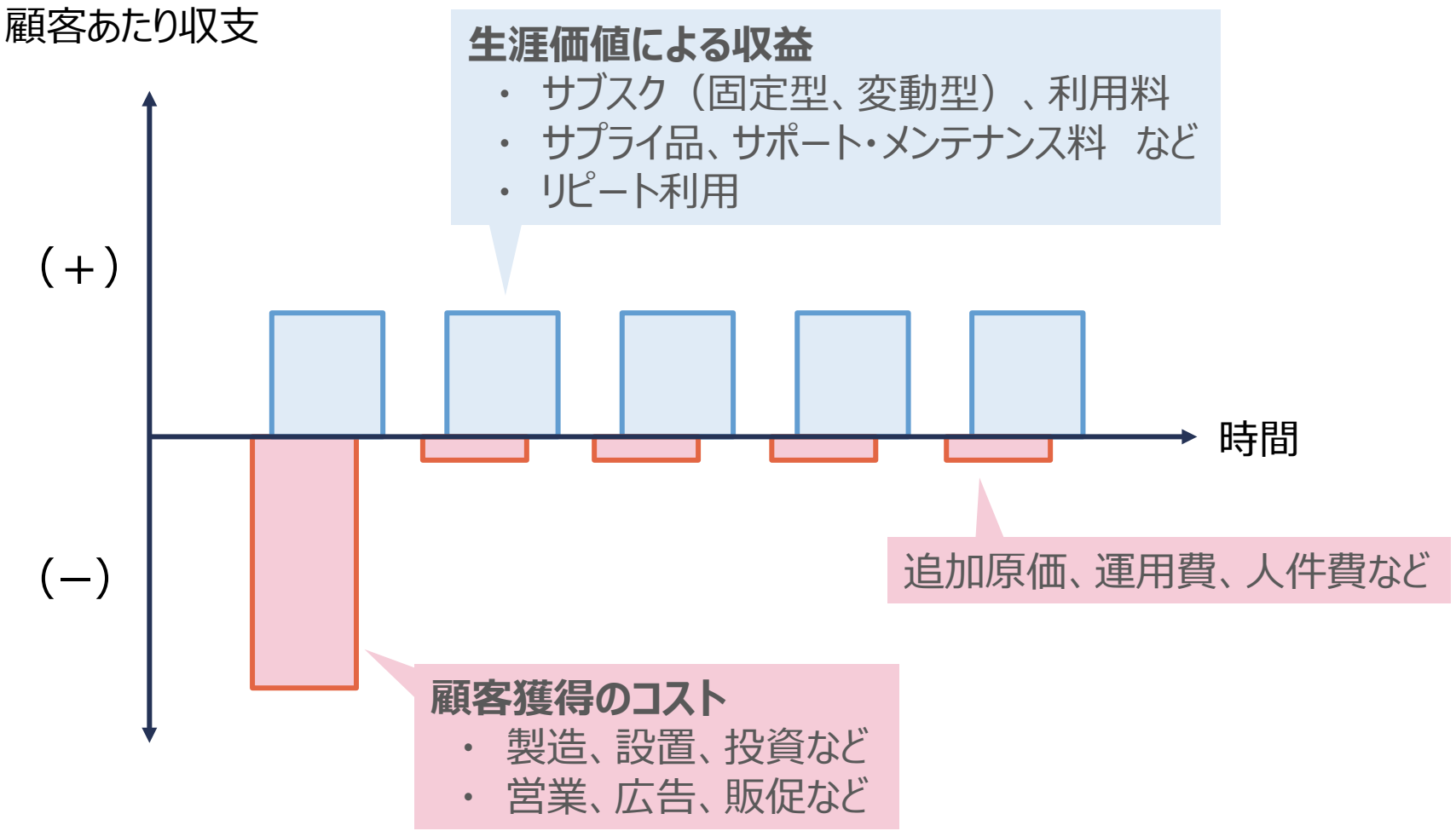
顧客基盤の拡大

顧客基盤の拡大

提供価値の本質である「**取引の密度**」を高めるために調達資金の大半を投入

Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

LTVで顧客あたり収支が安定する



Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

顧客から対価を得る名目（例）

販売・売却型

- 製品販売
- **サプライ品など※**

- 投資収益
- 開発差益

権利・資産型

- **特許・著作権料※**
- **ライセンス料※**

- **利息※**
- **配当※**

サービス型

- 利用料
- 成功報酬

- **会費、賃料※**
- **派遣料※**
- **サービス・メンテ※**
- **保証、保険料※**

マッチング型

- 仲介手数料
- 送客手数料

- 広告料・
  スポンサー料
- 掲載料
- 課金代行など

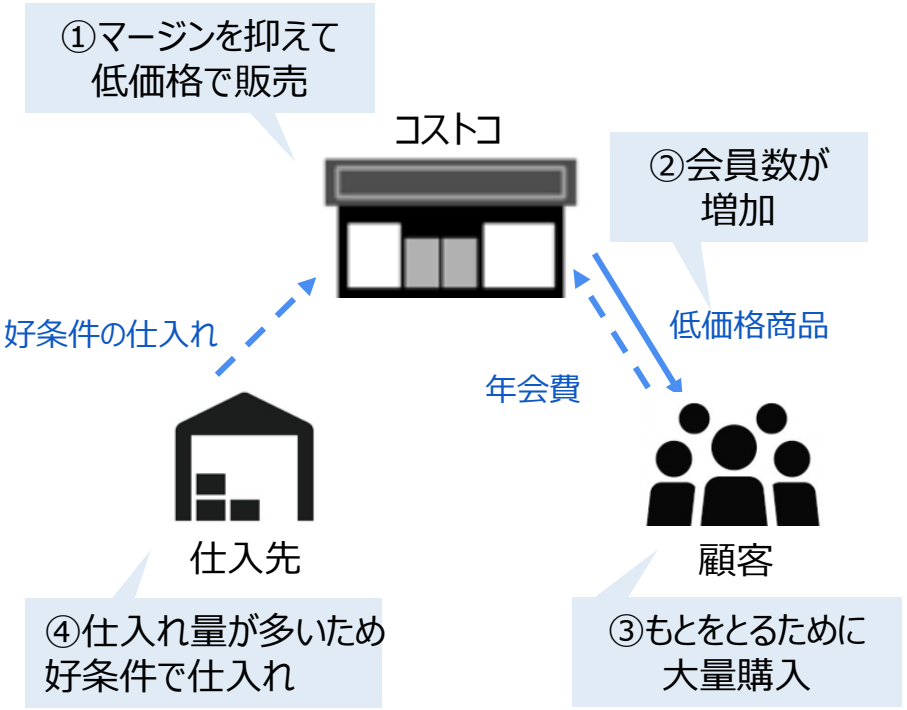
※は継続収入化しやすい名目

Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

マネタイズモデルで事業特性を変える

コストコ

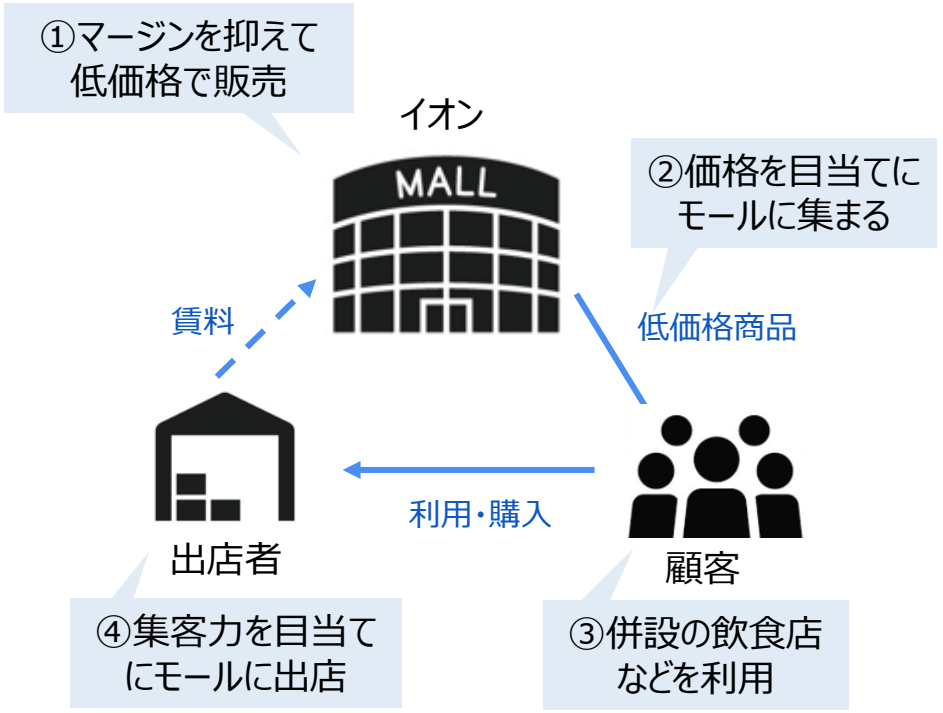
会員制スーパーマーケット



継続収入：会費

イオン

ショッピングモール運営



継続収入：賃料、金融

Copyright BDS Sportmarketing Partners Co., Ltd. All rights reserved.

価格設定のアプローチ

コストプラス

積み上げたコストに
所定の利益を上乗せして
価格を設定する

①コスト
↓
②利益
↓
③価格

（自社視点）

競合比較

競合価格から所定の利益
を引いたコストで
価格を実現する

①価格
↓
②利益
↓
③コスト

（競合視点）

バリュープライシング

提供価値から価格を決め、
必要コストを引いて利益を
出す。利益が低ければ
提供価値と価格を見直す

①価格
↓
②利益
↓
③コスト

（顧客視点）

Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

マネタイズモデルとその工夫（1）

		収入上の工夫	コスト上の工夫
①マージン型	アップル	使いやすさ、デザイン、ブランド	生産技術投資、モデル数や発注先の絞り込み
	キーエンス	経済価値の定量化と営業対応	ファブレス、標準部品の活用
②回転型	アマゾン	低コストを価格に反映、競合の排除	規模の追求、積極的設備投資
	サイゼリヤ	低コストを価格に反映	CMなし、運営効率、メニューの絞り込み
	残価設定	再販での回収を織り込んで売価を下げる	下取り市場の動向を常にウォッチ
③補完品型	プリンタ、産業機器	消耗品やメンテナンスで儲ける	本体は低価格で提供して普及を優先
④知財型	ライセンス、著作権	生産や販売数に合わせて課金	生産・運営費は相手負担にする
	ARM	半導体の売上ロイヤリティを獲得	製造などは半導体メーカーが負担する
⑤レンタル型	建設機械、宿泊施設など	使用頻度の低い機器・設備を時間制により低価格で提供	稼働率の向上と効率運営によるコスト・機会ロスの削減

Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

マネタイズモデルとその工夫（2）

		収入上の工夫	コスト上の工夫
⑥巡回・交換型	オフィスグリコ、ダスキン	定額や使った分だけ売上回収	効率的な巡回ルートとサービス時の効率向上
	ヒルティ	電動工具の管理の手間を解決	自社サービス部門の固定費を削減
⑦マッチング型	グーグル	小口の検索広告で裾野を拡大	大規模データセンターとWebで完結する営業体制
	ウーバー	利便性の高さで利用習慣をつける	顧客とドライバーのマッチング密度を高める販促投資
⑧固定の生涯価値型（サブスク）	ネットフリックス	定額（月額）の視聴料収入	コンテンツ投資でライブラリを拡充・蓄積する
	コストコ	年会費収入メインで低価格化	ボリューム拡大で好条件の仕入れ
⑨変動の生涯価値型（リカーリング）	GE航空機	顧客の成果に合わせた収入	プラットフォームによる効率化、資産保有会社によるオフバランス化など
	フィリップスLED照明	顧客利用料と支払う電気代の差額	交換・保守などを含めた体制構築

Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

5章まとめ　利益を出す仕組みをつくる

どうやって利益をあげるのか？

ポイント：“他社・他業界の事例や工夫に学ぶ”

顧客基盤の拡大

顧客基盤拡大のしかけを考える

- フリーミアム、成果報酬など
- 初期費用の抑制
- 受益者と支払者を分ける
- そのほか拡大のための販促など

新しい取り組みほど
顧客の試用が必須

生涯価値の拡大

生涯価値の拡大のしかけを考える

- 消耗品・サプライ品で儲ける
- リカーリング、サブスクリプションなど
- 優遇による囲い込み
- カスタマーサクセスの工夫

安定した価値提供が
安定収益につながる

バリュープライシング

顧客への価値に見合う価格を見極める

- いくらなら支払うか
- 競合・代替品など参照価格はいくらか
- 価格を納得させる
  （カスタマージャーニー）
- コストの作りこみ（バリューチェーン）

顧客理解に基づいた
値付けが必要

Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

5章まとめ　取るべきアクション　マネタイズモデル

（１）
改めて顧客理解と
提供価値を確認する

（２）
顧客基盤が拡大する
モデルを検討する

（３）
継続収入が拡大する
モデルを検討する

（４）
提供価値に見合う
価格水準を設定する

（５）
マネタイズと価格水準
を顧客で検証する

（６）
検証を踏まえて一連
のステップを見直す

Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

第６章　事業を成立させる構造をつくる

Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

バリューチェーンで提供価値を実現する

マクドナルド

提供価値：利便性、低価格

出店	宣伝、販促	材料仕入	店舗オペレーション
・人通りの多い駅前 ・大量出店 ・画一的なの内装	・大量CM	・大量仕入れ	・つくり置き ・マニュアル化

モスバーガー

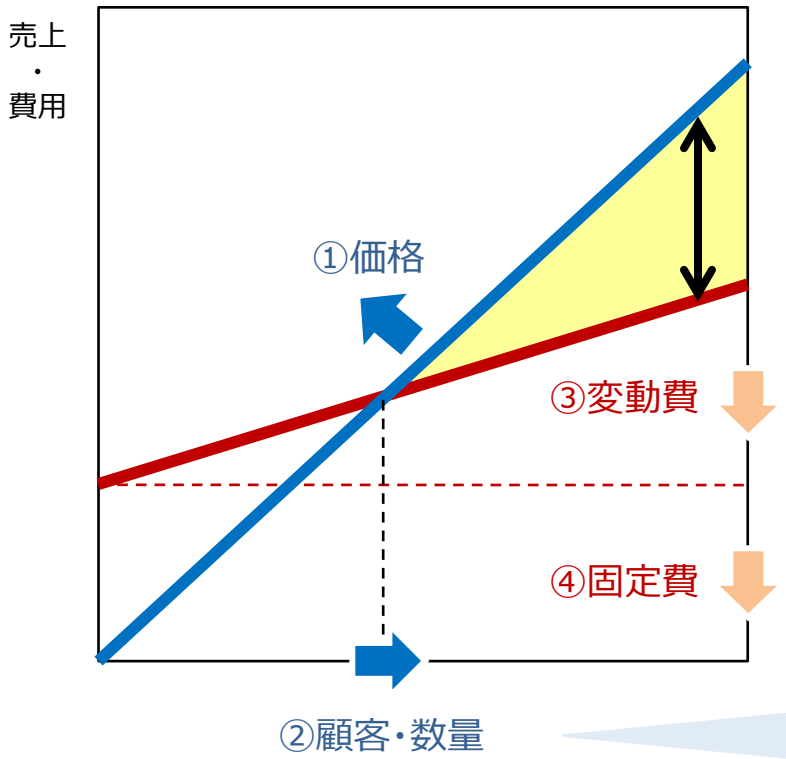
提供価値：味、健康、くつろぎ

出店	宣伝、販促	材料仕入	店舗オペレーション
・駅から離れた場所 ・店舗数は多くない ・個別の店づくり	・口コミ	・有機野菜 ・こだわり食材	・注文があってから調理

Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

顧客価値と経済性・成長性を両立させる

バリューチェーンに求められる要件



①顧客価値を実現する

- 顧客理解と事業機会の発見
- 課題、コスト、スピードを改善

②自社の経済性を確保する

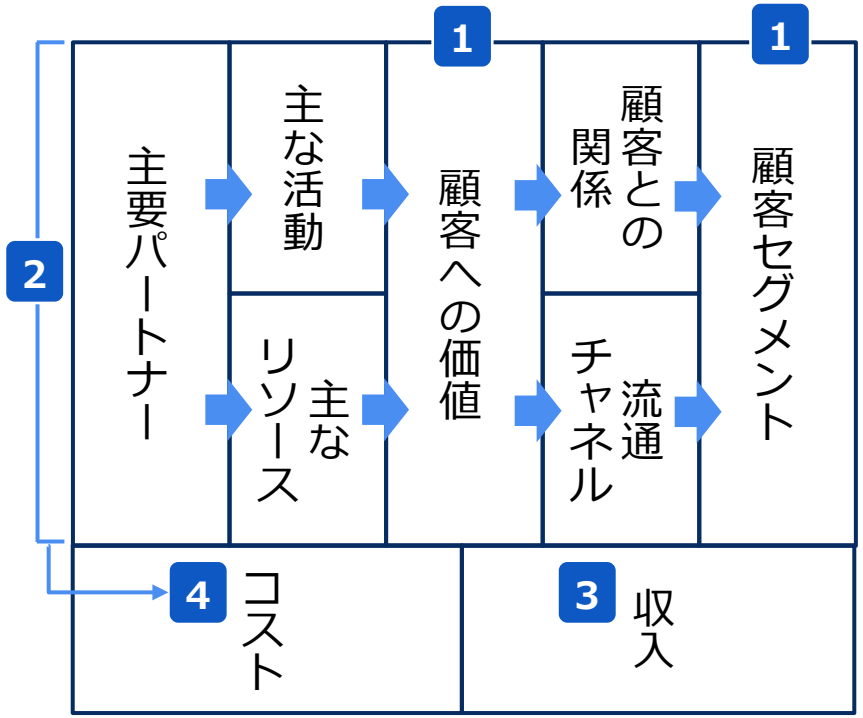
- マネタイズモデルとの整合性
- 原価低減、運営効率の向上

③スケーラビリティを確保する

- 成長のボトルネック解消
- デジタル化、アライアンス活用

Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

ビジネスモデルキャンバス



上半分

1 顧客への提供価値

2 バリューチェーン

下半分

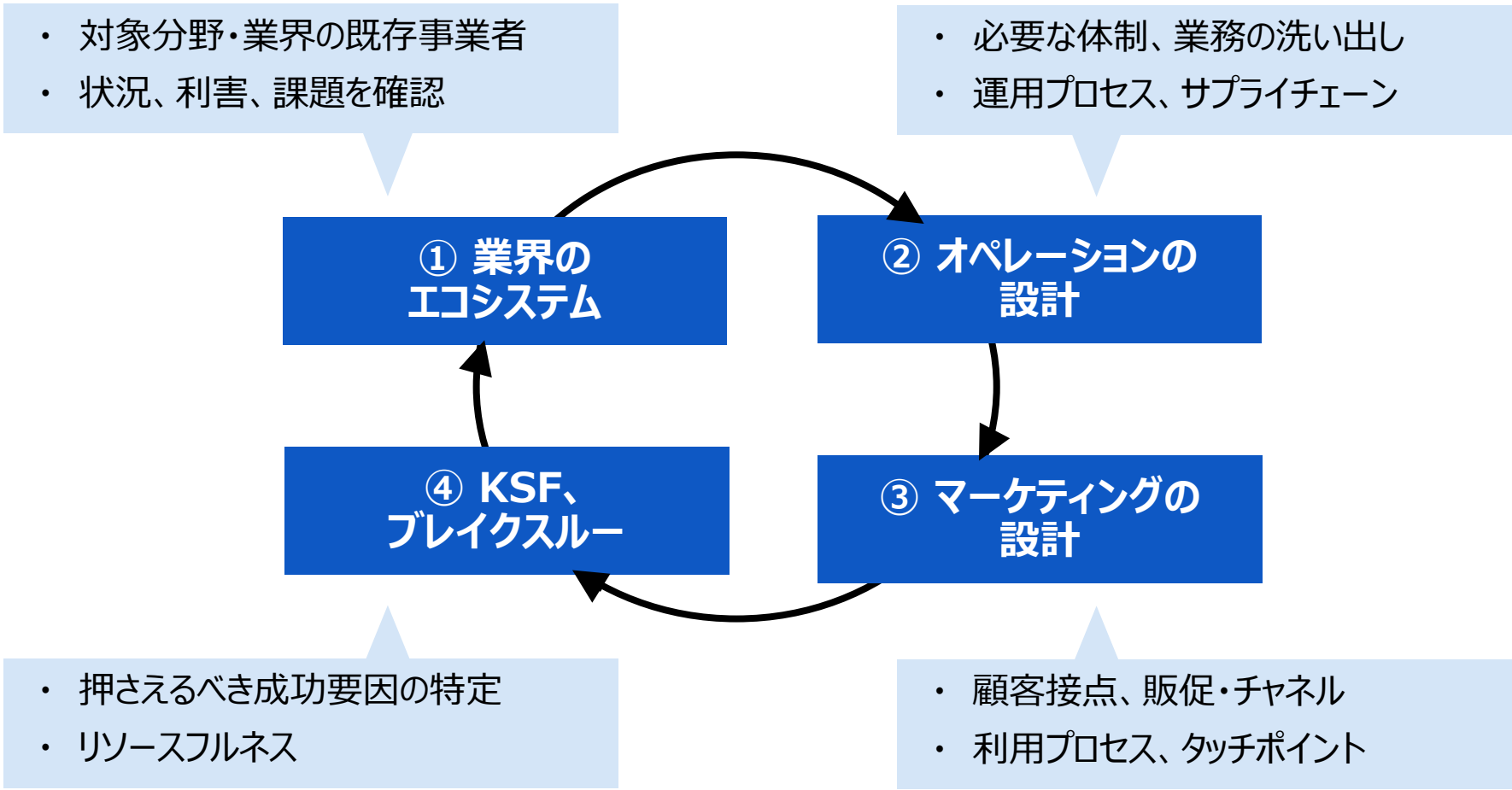
3 マネタイズモデル

3 4 キャッシュフローモデル

検討は事業開発のステップに沿っておこなう

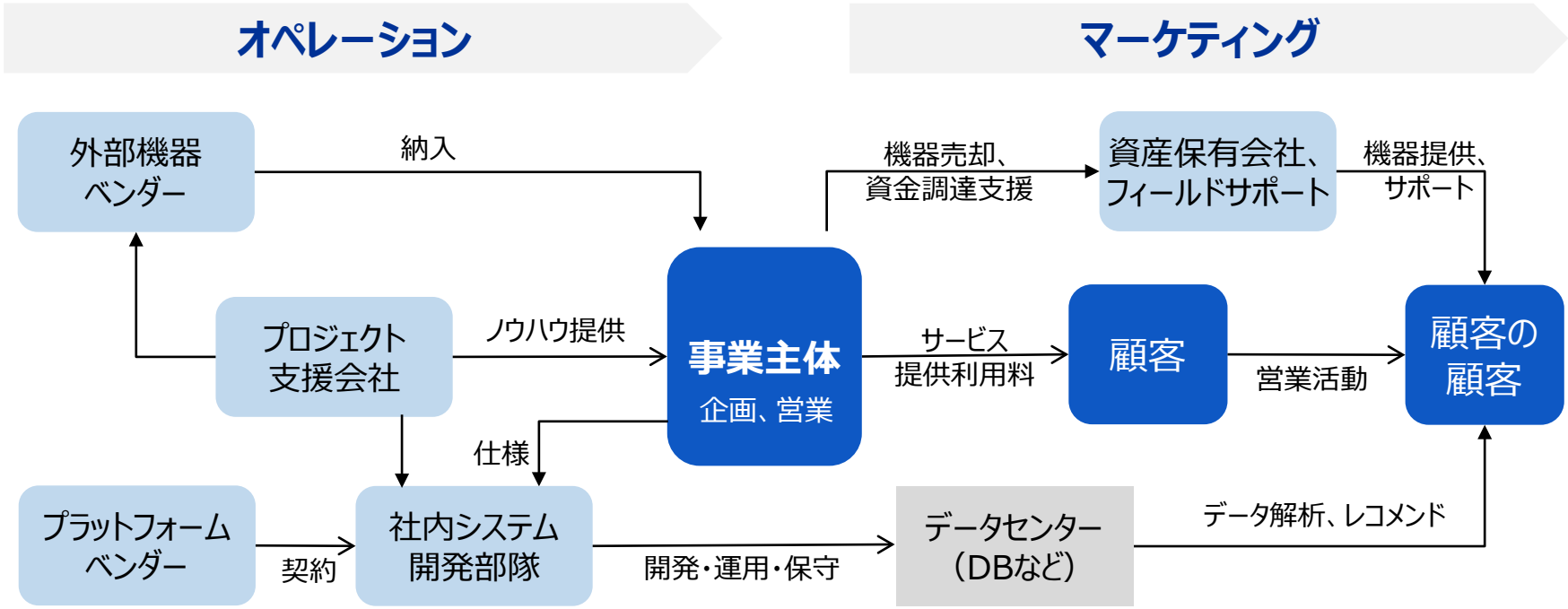
Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

バリューチェーン設計の流れ



Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

バリューチェーンの設計イメージ



業務プロセスと役割を時系列で整理

顧客接点や利用体験を時系列で整理

Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

バリューチェーン設計の進め方

事業を実現するための「**各関係者の活動と関連を示すフローチャート**」として描く

①
設計プロセス

- 準備として、当該分野・業界の参加者について把握しておく
- 中央に自社をおき、一連のフローが左から右に流れていくイメージ
- 左側はオペレーション、右側はマーケティングを想定して、
  必要な業務やノウハウ、それを提供する体制・事業者を挙げる
- 事業者そ図形で表し、その間をヒト・モノ・カネ・情報が行き交う
- 価値の提供と実現における重要な点、ブレイクスルーを考える

②
確認・具体化

- 業務プロセス、利用プロセスなど、時系列の「プロセス」に落として抜け漏れを防止
- まずは一般名で作成して、それぞれ具体名を挙げてイメージを広げる

③
次のアクション

- アライアンス候補のアポイントをとり協力要請、見積りなどに進む
- ターゲット顧客には「改善後」のカスタマージャーニーをぶつけて検証する

Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

リソースフルネスを高める

必要資源の調達能力

足りないものがあれば、
他からもらってくればいい

- 自前主義にこだわらない
- 最高の結果に向けて妥協しない
- 交渉力、ネットワーク

臨機応変な対応能力

難しければ、
違うやり方を考えればいい

- 状況に応じた柔軟な思
- アイデアの引き出しの多さ
- 相談力、組み合わせる力

背景にあるもの：　①インプットとKnow Who
②強いメンタルと諦めない姿勢

Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

ブレイクスルーを起こすポイント

①事業コンセプト	・ 新しい技術やインフラの活用 ・ 旧来型の発想や思い込みの打破
②顧客への提供価値	・ 新しい顧客の発見と開拓 ・ ターゲット顧客の絞込み ・ 提供価値の再定義
④マネタイズモデル	・ 利益モデルの転換 ・ 新しい課金方法の適用 ・ バリュープライシングの徹底
⑤バリューチェーン	・ 新しいマーケティング手法の活用 ・ 顧客リーチやインタフェースの工夫 ・ 製造・運用などのオペレーションの工夫 ・ 新しい資源調達先の開拓

Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

事業を成立させる工夫を積み上げる

「Airbnb」： 2008年の設立、民泊事業をグローバルに展開

立ち上げの悩み	Airbnb社の工夫（例）
「怪しい人物が来たら嫌だ」というオーナーの不安をどう解消するか	・ ルームシェア募集している抵抗感の少ないオーナーを初期顧客としてアプローチ ・ 宿泊申込者にフェイスブック認証を推奨、怪しい人物と思ったら断ることを推奨
「見ず知らずの人の部屋に泊まるなんて」という宿泊者の不安をどう解消するか	・ コンベンション開催などホテル不足の時期と場所で困っている人をターゲットに実績作り ・ Googleマップのストリートビューで周辺の確認ができるように推奨
宿泊代の取りはぐれをなくすにはどうしたらよいか。前払いはゲスト側が躊躇する。	・ 古くから使われている「エスクロー」方式を採用（ABBが支払いを仲介）

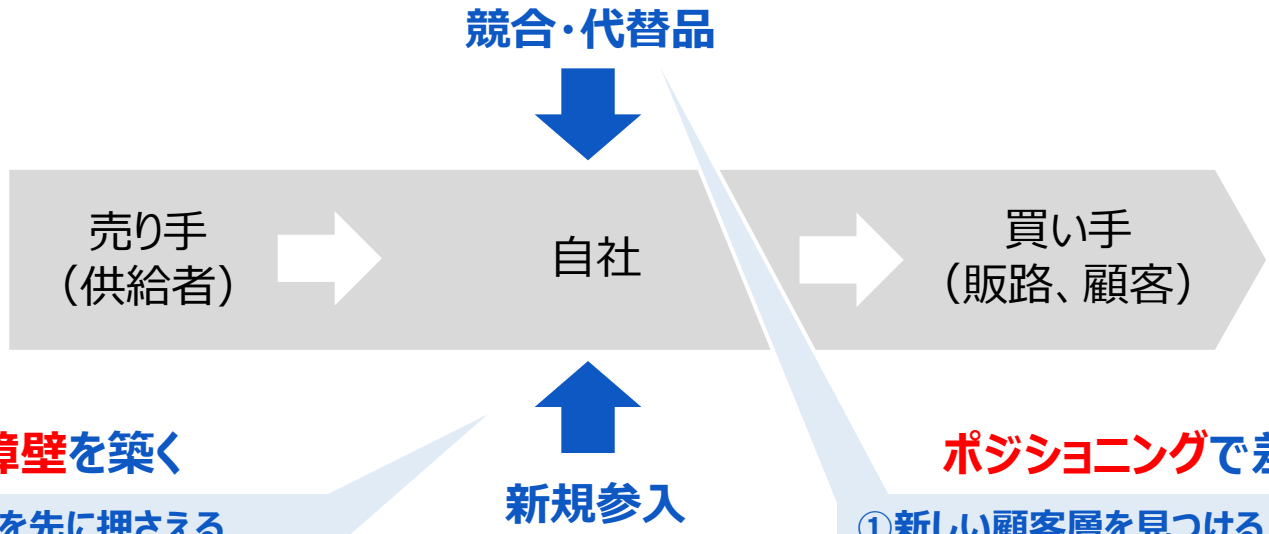
Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

事業に求められる「強み」の例

リレーション（関係性）	顧客	顧客基盤、ロイヤリティ（リピート購入を促す要素）、顧客満足、関係の強さなど
	ブランド・知名度	認知度、差別化訴求、実績など
	ネットワーク	資源調達、販売、国・地方公共団体や大学などとの連携、資金調達など
技術・ノウハウ	技術力	開発力、特許、ライセンス、生産ノウハウ、営業ノウハウなど
	オペレーション	品質、品揃え、スピード、効率、管理、改善手法、企画、製造、販売、マネジメント、教育、育成など
組織・人材	従業員	資質、経験、能力、意欲、組織文化など
	経営陣	資質、経験、能力、意欲など
資源	アセット（資産）	資金、設備、店舗網など

Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

参入障壁を築く



参入障壁を築く

①有力な取引先を先に押さえる
- 仕入先、販路の確保
- 重要顧客、大口顧客の確保
- 規格などで切り替えコストを高める

②積極投資やニッチでやる気を削ぐ
- デジタル投資、設備
- ブランド認知、店舗網
- ニッチ戦略、低価格戦略

③技術やノウハウを先に構築する
- 知財・特許、ライセンス
- 企画、開発、製造、営業
- 運営、人材育成ノウハウ

ポジショニングで差別化

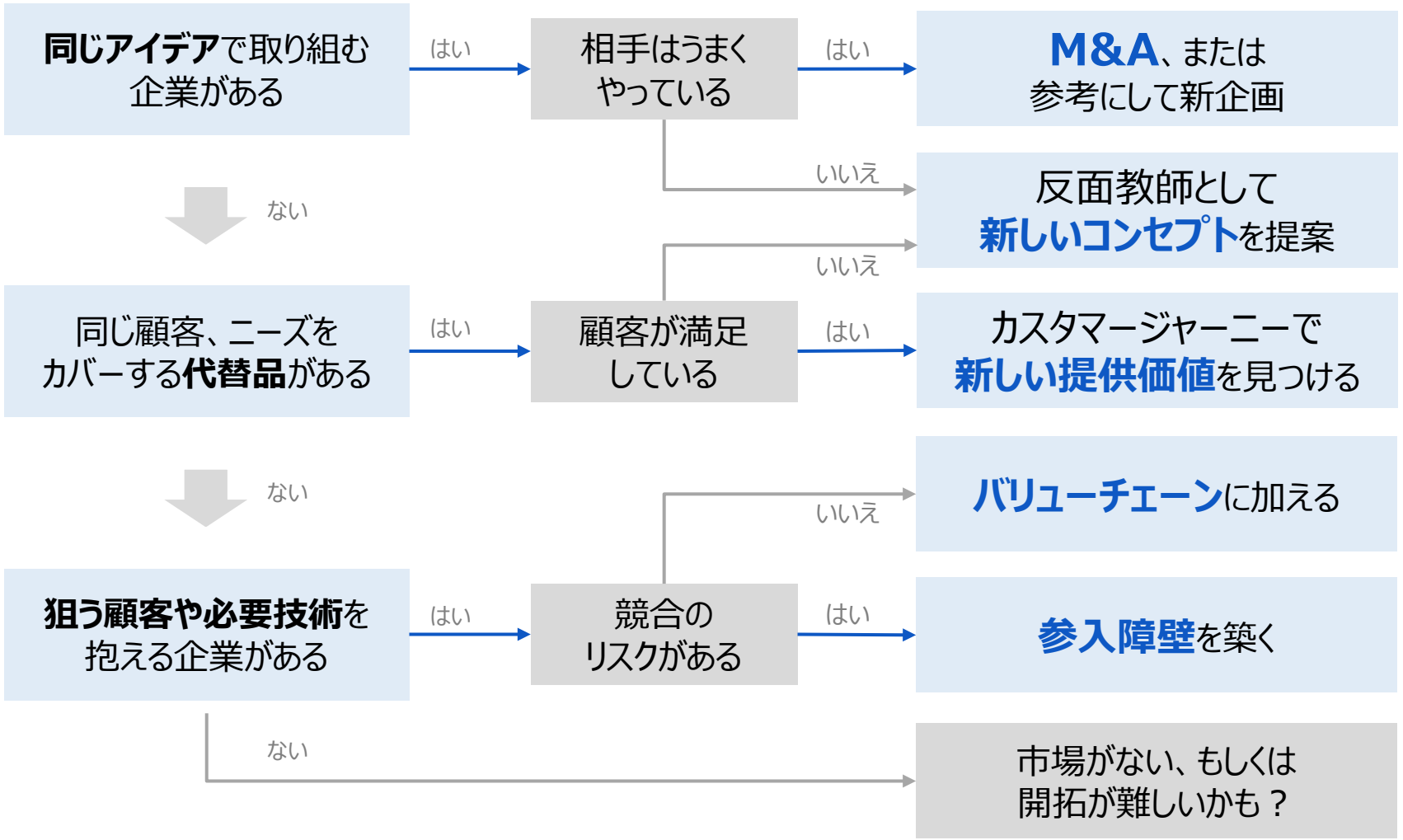
①新しい顧客層を見つける
- ハイエンド→ローエンド（その逆）
- プロ→セミプロ、アマ（その逆）
- 未利用セグメント

②これまでにない軸で勝負する
- 妥協で気づいていなかった
- 競合が実現できない
- マネをしたら損をする

③既存の軸でもっとうまくやる
- 圧倒的なレベル差
- 「合わせ技で一本」も多い
（高品質×低価格など）

Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

競合状況別の対応方針



Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

事業評価の6つのポイント

収支サイド	① **事業規模**はどれくらいか	取り組むに足るインパクトはあるか
	② **ユニットエコノミクス**※は成立するか	収入と費用のバランスは取れているか
	③ 損益分岐点の**達成目処**はどれくらいか	ヒアリングや顧客検証による根拠はあるか
資金サイド	④ **立ち上げ資金**はどのくらいか	負担可能な水準か、調達の目途はあるか
	⑤ **投資収益率**はどれくらいか	IRRやROIC※など設定されている基準を満たしているか
	⑥ 失敗時の**最大リスク**は何か	失敗しても自社の屋台骨は揺るがないか、株主に説明できるか

※ ユニットエコノミクス：製品や顧客、店舗などの単位でみたときの収益。単位あたり経済性ともいう
※ IRRやROIC：投資や事業を判断する指標

Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

キャッシュフローモデルの構築の流れ

各ステップからのインプット：

①売上見通し	②コスト構造	③収支見通し	④資金見通し	⑤シナリオ
②ターゲット顧客 ③顧客検証 ④マネタイズモデル	③顧客検証 ⑤バリューチェーン			
各期の売上高 ・ 市場規模 ・ 顧客獲得ペース ・ 客単価	各期のコスト ・ 固定費、変動費 ・ 損益分岐点達成時の売上	各期のキャッシュフロー ・ 営業CF ・ 投資CF	各期の累積CF ・ 必要資金額 ・ 資金回収期間	シナリオ分析 ・ ベースケース ・ アップ、ダウン ・ 最大リスク
事業評価：				
事業規模の見込み	損益分岐点の目処	ユニットエコノミクス	立ち上げ資金投資収益率	失敗時の最大リスク

Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

キャッシュフロー検討のポイント

取り組み姿勢

最初は概算で当たりをつけ、徐々に精緻化していく

- 早期にやることで事業特性やKPIの洗い出しにつながる
- 初年度は精緻に、将来は粗くてもよい
- 月次ベースの累積CFは資金繰り表になる

検討ステップ

① 各項目を検討して「**仮数値**」で初期モデルを組み上げる
- ５つのステップに沿って表計算ソフト上にフォーマットをつくる

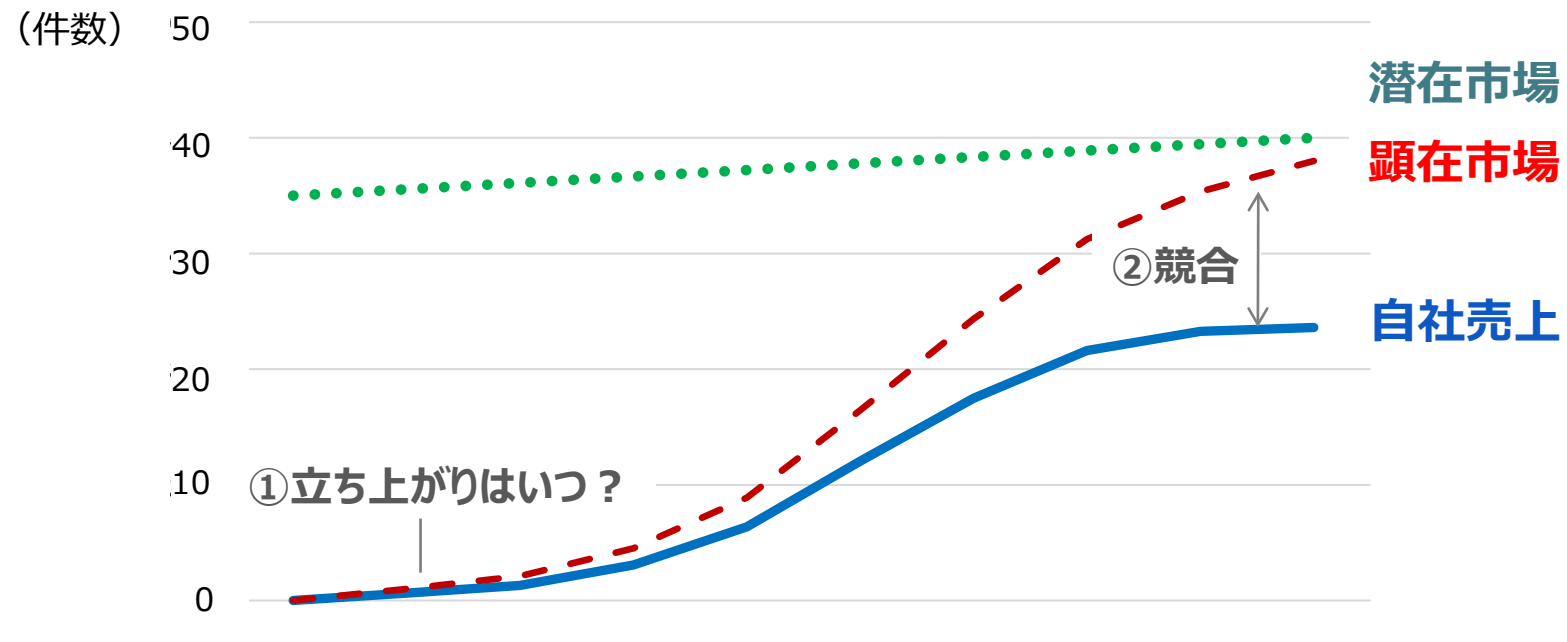
② ヒアリングや見積りなどで仮数値を検証する
- 確度に合わせて「**見込値**」、「**確定値**」とする

③ 魅力向上のシミュレーションをおこなって、各数値を調整する
- 仮数値は計画から逆算して「**目標値**」とする
- 計画にインパクトを与える数値を特に「**KPI**」とする

④ 次のステップへ
- KPIとその目標水準の達成に必要なアクションを計画する
- 直近12ヶ月は月次ベースで作成、「**資金繰り表**」として活用する

Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

売上見通しの作成例



		1期	2期	3期	4期	5期	6期	7期	8期	9期	10期
①	潜在市場	35	36	36	37	37	38	38	39	39	40
	（浸透率）	0%	3%	6%	12%	24%	43%	64%	80%	90%	95%
②	顕在市場	0	1	2	5	9	16	24	31	35	38
	（成長率）		∞	110%	115%	96%	85%	48%	28%	13%	8%
③	自社売上（件）	0	1	1	3	6	12	17	22	23	24
	（自社シェア）		63%	62%	68%	72%	73%	72%	69%	66%	62%
④	自社売上（¥）	0	6	13	31	64	120	175	216	233	236
	（単価）		10	10	10	10	10	10	10	10	10

① 市場規模と販促施策からターゲット顧客の獲得件数ペースを設定
② マネタイズモデルと顧客検証から客単価を設定して掛け合わせる

Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

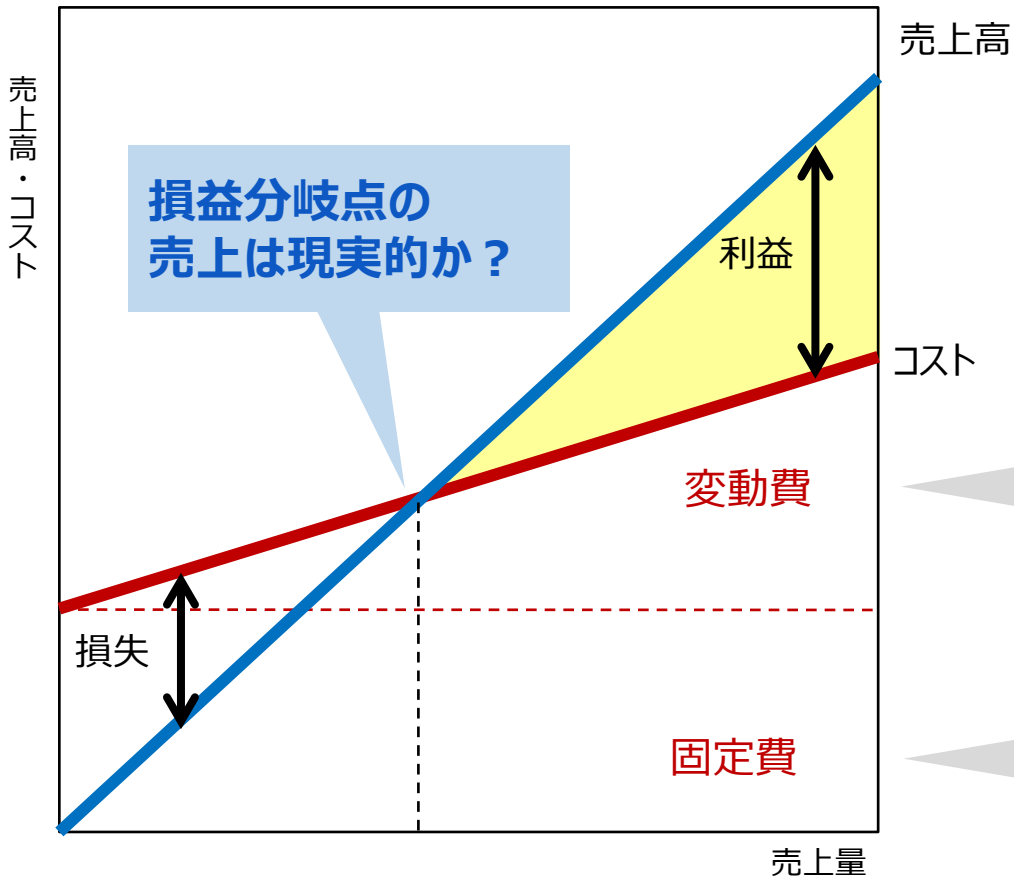
実用的な売上試算モデルを設計する

売り切り型の例	**モノ重視：** 販売数 × 単価 **顧客重視：** 顧客数 ×（顧客あたり販売数 × 単価） **リピート重視：** (前期顧客数 × リピート率 ＋ 新規顧客数) × 平均客単価
顧客ベース型の例	**フリーミアム：** 無料顧客数※ × 有料顧客率 × 平均客単価 **サブスク：** {課金顧客数 × (１-退会率) ＋ 新規顧客数} × 平均客単価 **マッチング：** 登録顧客数 × 成果発生率 × 平均顧客あたり発生件数 × 課金単価

※期末無料顧客数＋新規無料顧客数

Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

損益分岐点の考え方



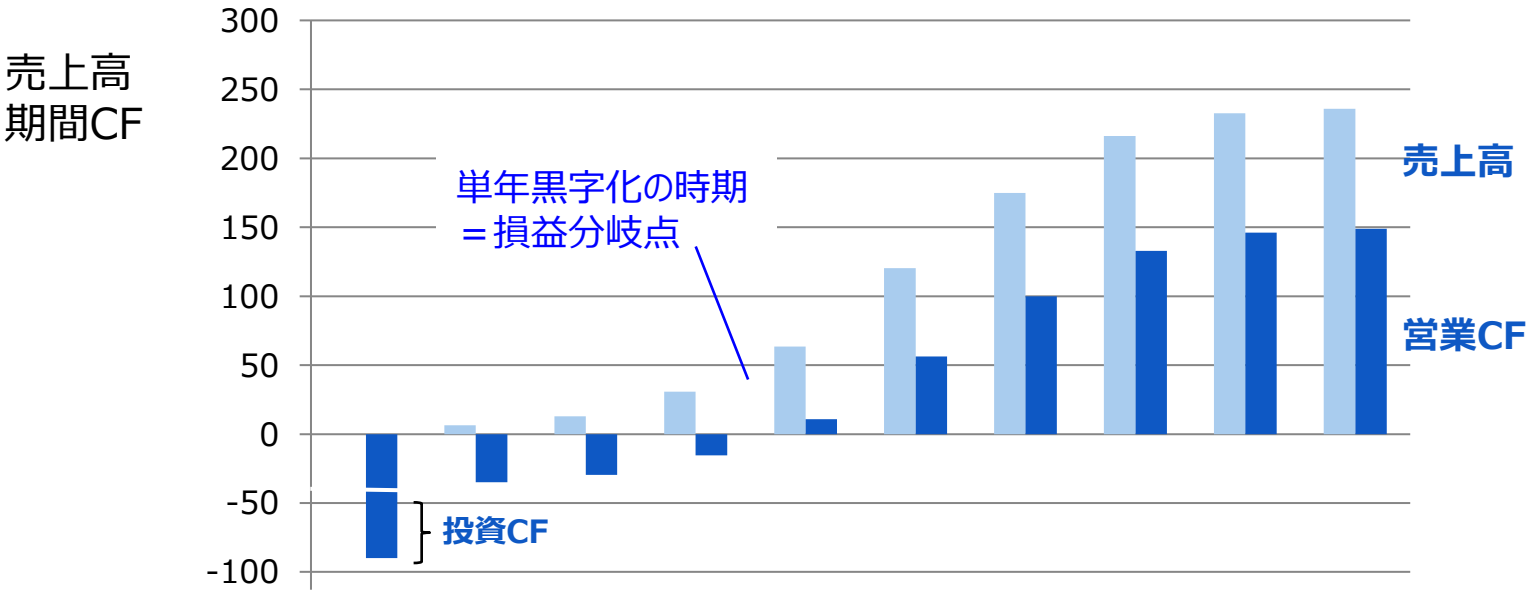
変動費：
売上によって変動するコスト。
仕入原価、販促費、売上や
顧客数に連動する手数料など

固定費：
売上によらず固定でかかるコスト。
人件費、固定の外注費、地代など

① “バリューチェーン“から費目を洗い出し、固定費と変動費に分ける
② 売上高と重ねてみて損益分岐点を算出、その達成の目処を確認する

Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

収支見通しの作成例

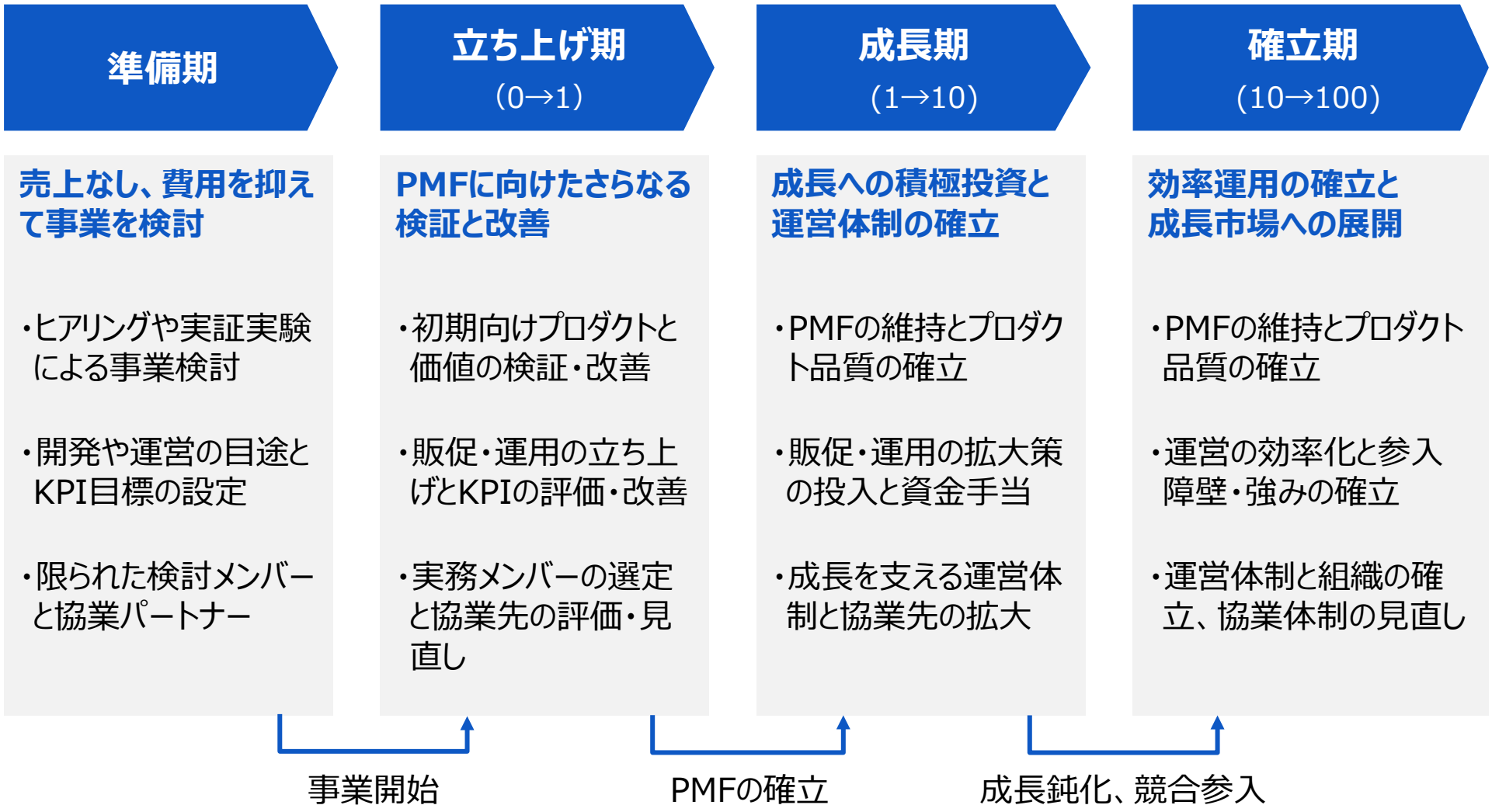


		1期	2期	3期	4期	5期	6期	7期	8期	9期	10期
①	自社売上	0	6	13	31	64	120	175	216	233	236
②	コスト計	40	41	43	46	53	64	75	83	87	87
	固定費	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
	変動費	0	1	3	6	13	24	35	43	47	47
	（変動費率）	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%
③	営業CF	-40	-35	-30	-15	11	56	100	133	146	149
	投資CF	-50									

① “営業キャッシュフロー”を算出すると、黒字化時期が明確になる
② さらに投資と財務のキャッシュフローを足すと“期間キャッシュフロー”になる

Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

キャッシュフローモデルの展開イメージ



Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

フェルミ推定の考え方

考え方

インプットと**計算式**が正しければ**アウトプットは正しい**はず

例題

①米国市場における紙おむつの潜在市場は？
②半年で都内のコンビニに飛び込み営業をするには何人必要？

解答例

①年間出生数 × 365日 × 年齢別使用数/日　を、0～3歳分
②都内コンビニ数 ÷ 6ヶ月 ÷ 21営業日 ÷ 1日訪問件数

留意点

インプット：

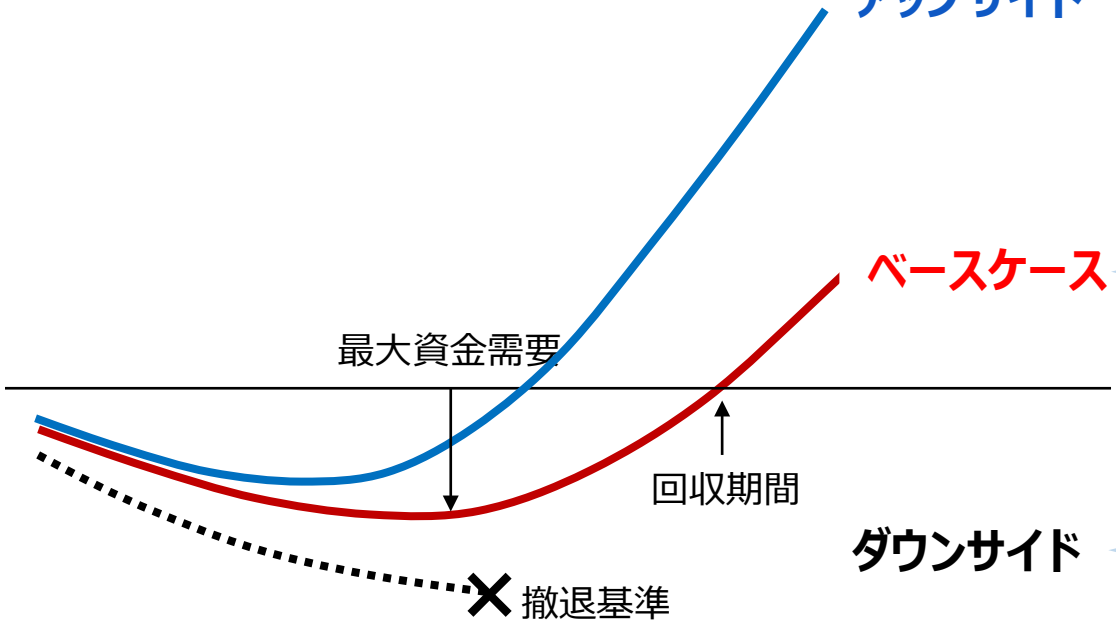
「関係・存在しそうな数字」を統計などのソースから検索してみる

計算式：

存在する数字をもとに、できるだけシンプルな式にして理解しやすくする
前提条件や出典を整理して明示しておく

Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

累積CFと複数シナリオ



打ち手がはまった場合の目標値。
本来の魅力、熱意を伝える。

現時点で妥当と思われるもの。
過度に保守的すぎないよう注意。

損益分岐点に達しない場合。
撤退時の累積損失＋撤退コスト
が最大リスク

	1期	2期	3期	4期	5期	6期	7期	8期	9期	10期
期間CF	-90	-35	-30	-15	11	56	100	133	146	149
累積CF	-90	-125	-155	-170	-159	-103	-3	130	276	425

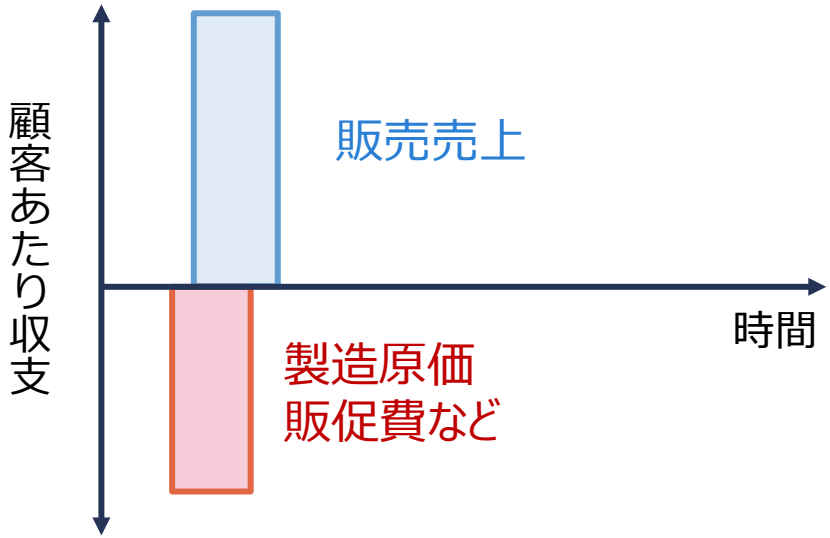
（ベースケース）

Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

ユニットエコノミクスの例（１）

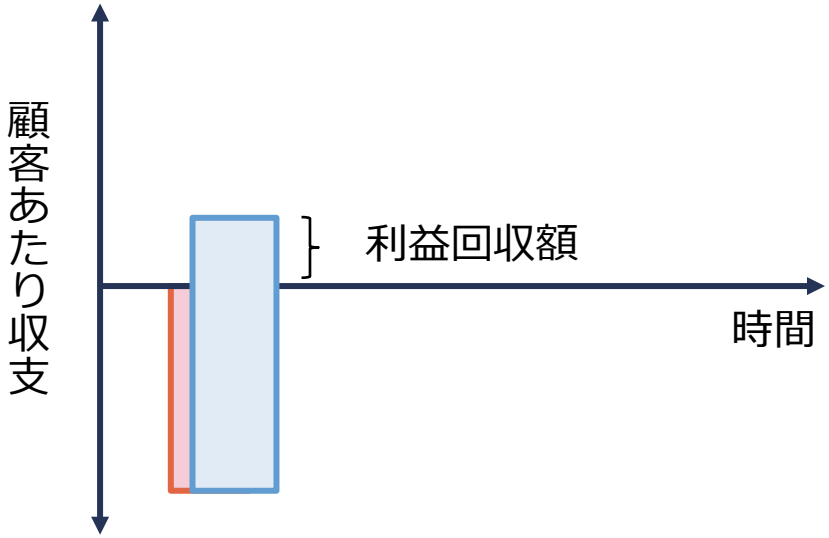
売切り型モデルの単位あたり収支

期間キャッシュフロー



- 最初に高い売上があがるが、
- 顧客ベースが広がらない

累積キャッシュフロー



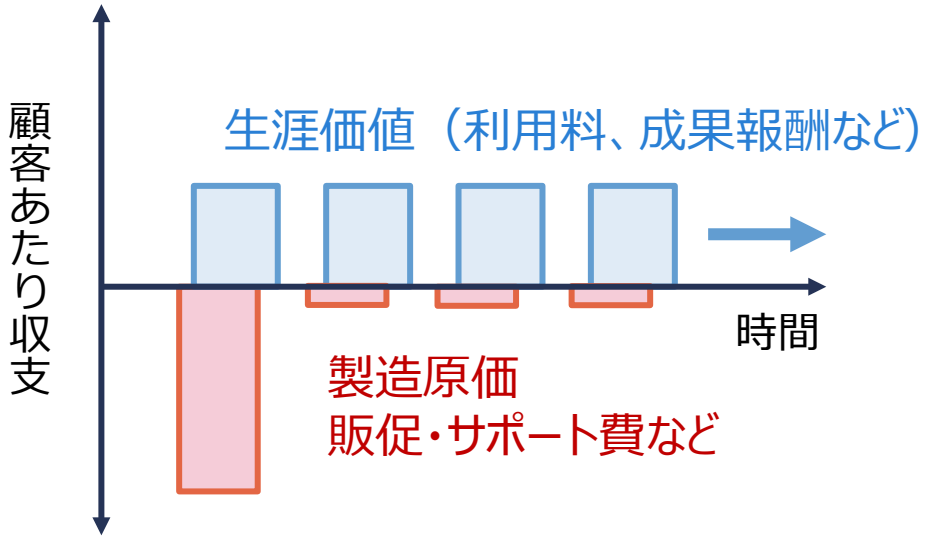
- 売れた顧客からの回収は早い
- アップサイドは期待できない

Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

ユニットエコノミクスの例（２）

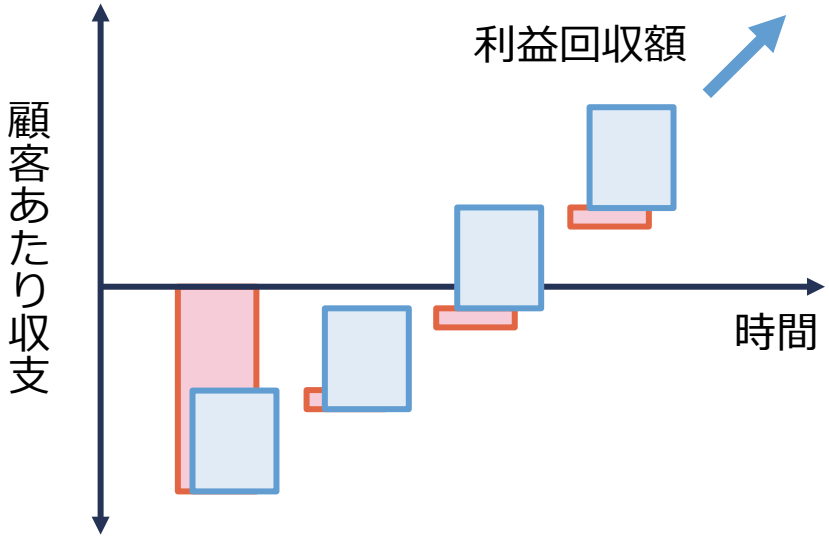
継続収入型モデルの単位あたり収支

期間キャッシュフロー



- 顧客基盤が広がる
- 回収に時間がかかる

累積キャッシュフロー



- 継続利用で利益が積み上がる
- 成長時の資金負担がかかる

Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

6章まとめ　事業を実現させる構造を創る

顧客価値と経済性を両立させる機能と体制を設計する

ポイント：　足りない資源やノウハウは外部から調達する

バリューチェーン

価値を実現の仕組みを考える

- 実現のオペレーション
- 顧客に届けるマーケティング
- プロセスに落とし込んで検討
- 必要なコスト要素を洗い出す

関係者へのヒアリングで
検証・確認する

リソースフルネス

事業成立へのボトルネックを解消する

- 資源は外部調達が基本
- ハードルやトレードオフを超える工夫
- 資源の先行確保による参入障壁
- ノウハウ、実績の積み上げ

知恵のインプットや
Know Whoが重要

キャッシュフローモデル

いくら投下していくら儲かるのか

- 事業規模はどれくらいになるのか
- 黒字化の条件と確度
- 必要資金額とリスクの見積り
- 事業運営に必要なKPIは何か

事業特性と
経営のポイントを把握する

Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

6章まとめ　取るべきアクション　バリューチェーン、CFモデル

（1）
オペレーションとマーケティングを設計する

（2）
必要資源やノウハウを外部から調達する

（3）
協業候補にアプローチ、協力を取り付ける

（4）
ここまでの検討をもとにCFモデルを作成する

（5）
ヒアリングや見積りでCFを検証・見直す

（6）
KPIと目標水準を設定する

Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

第７章　組織の力で事業を成長させる

Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

イノベーションのジレンマ　３つのステップ

①革新的技術の登場

- 既存顧客への価値では劣り、低性能
- 市場は小さいか、存在しない
- 技術・市場ともに不確実、既存事業者は意思決定ができない

②新興企業の参入

- 性能向上とコストダウンが進む
- 新しい用途の顧客が開拓される
- 市場は依然小さいが、実績が徐々に積み上がる

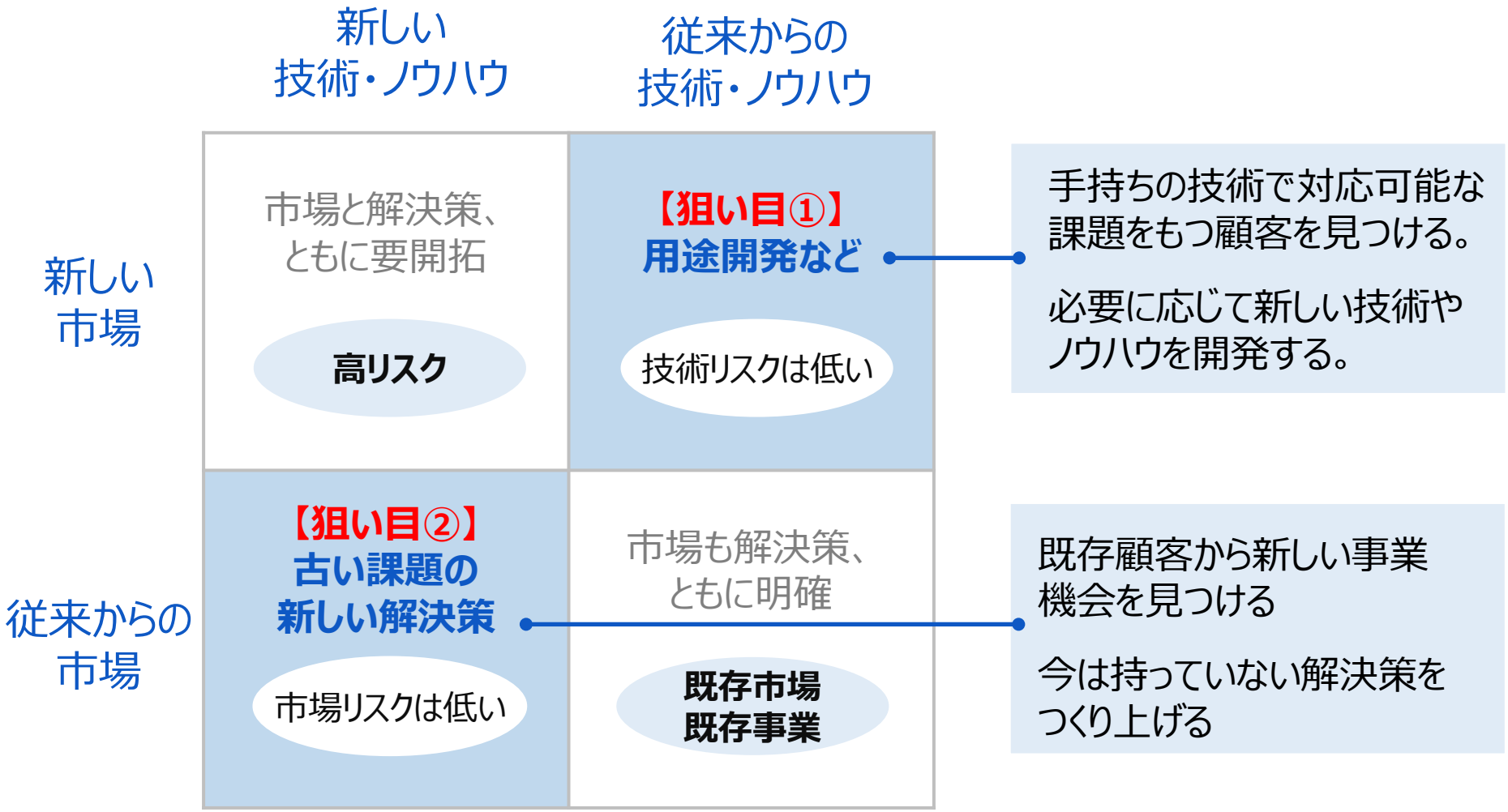
③主役の交代

（既存事業者の破綻）

- 基本性能が既存顧客の求めるレベルに向上
- 新技術の独自の価値がクローズアップされる
- 既存品からのスイッチで一気に市場拡大

Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

事業開発のリスクと狙い目



技術と市場のリスクを見ながら、「古い課題の新しい解決策」などを狙う

Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

事業を成長させる組織の取り組み

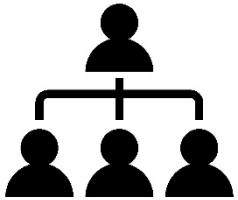
チームとアライアンス

- 推進チーム
- 関係者の巻き込み
- 巻き込みのコツ

成長のマネジメント

- 成長ストーリと測定・改善
- 思い切った投資判断
- 全社戦略での位置づけ

組織・文化の整備



- 支援体制の確立
- ルールの整備
- マネジメントの成長

Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

推進チームの初期構成

リーダー
サブリーダー

- CEO、COOのセットが理想
- タスクのボトルネックを避ける
- 知識やスキル、気質を補い合える

コアメンバー
（3-5人程度）

- テーマに問題意識がある
- 膨大なタスクを分担できる
- 知識やスキルを補い合える

社内外の
協力者、企業
（いくらでも）

- メリットや意義を感じてくれる
- 必要なノウハウやリソースを持つ
- ネットワークを広げてくれる

人数を増やして組織化する

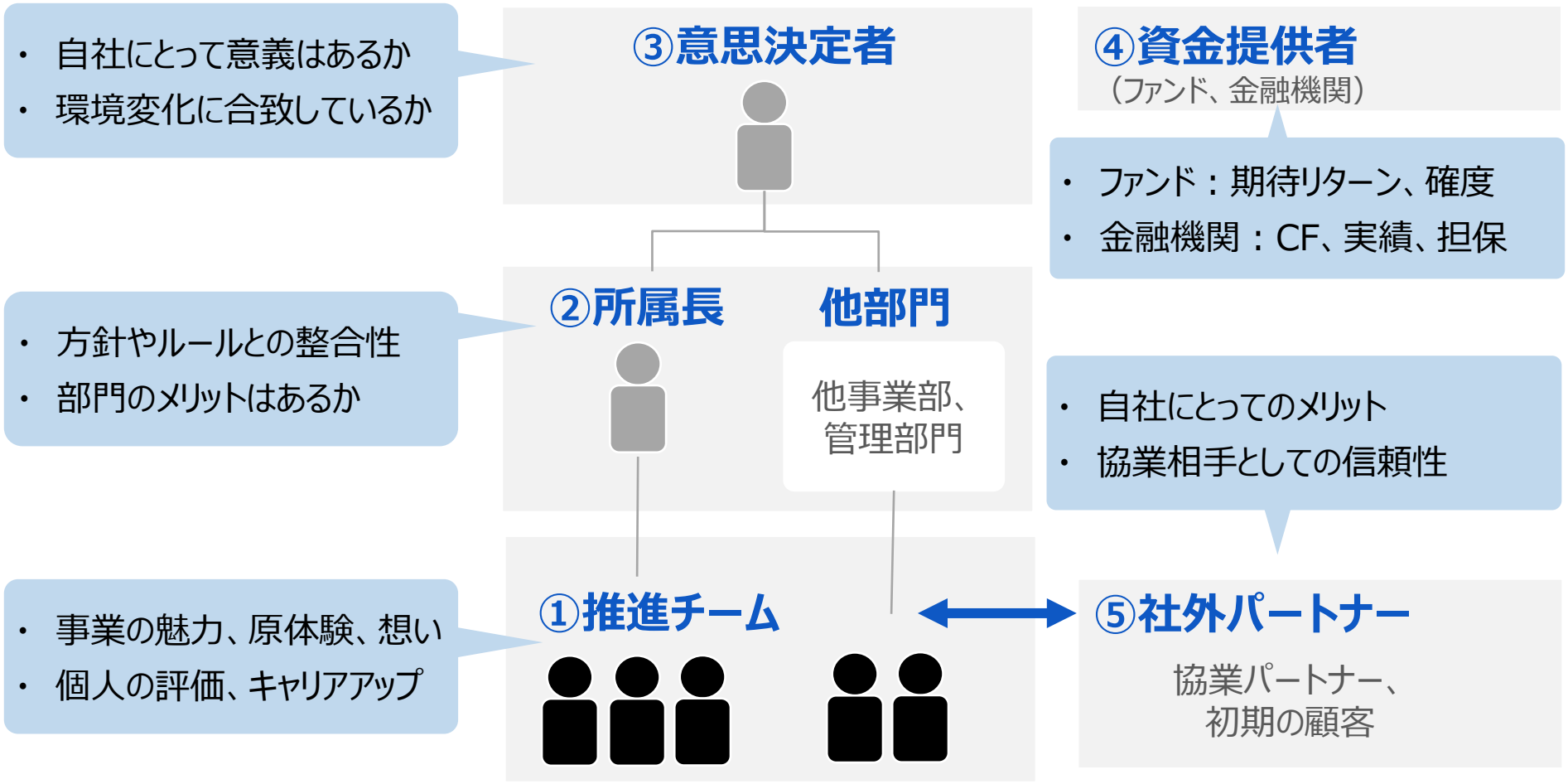
- タスクの量が増大
- 課題の内容も変化

基本的な人的要件

- 前向き、勝手にやる
- フットワーク、リソースフル
- テーマへの意欲

Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

事業開発に巻き込む関係者



共通して問われるのは、推進者・チームの本気度、取り組みの確度、人的・資金的負荷やリスク

Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

巻き込む際の説明のポイント

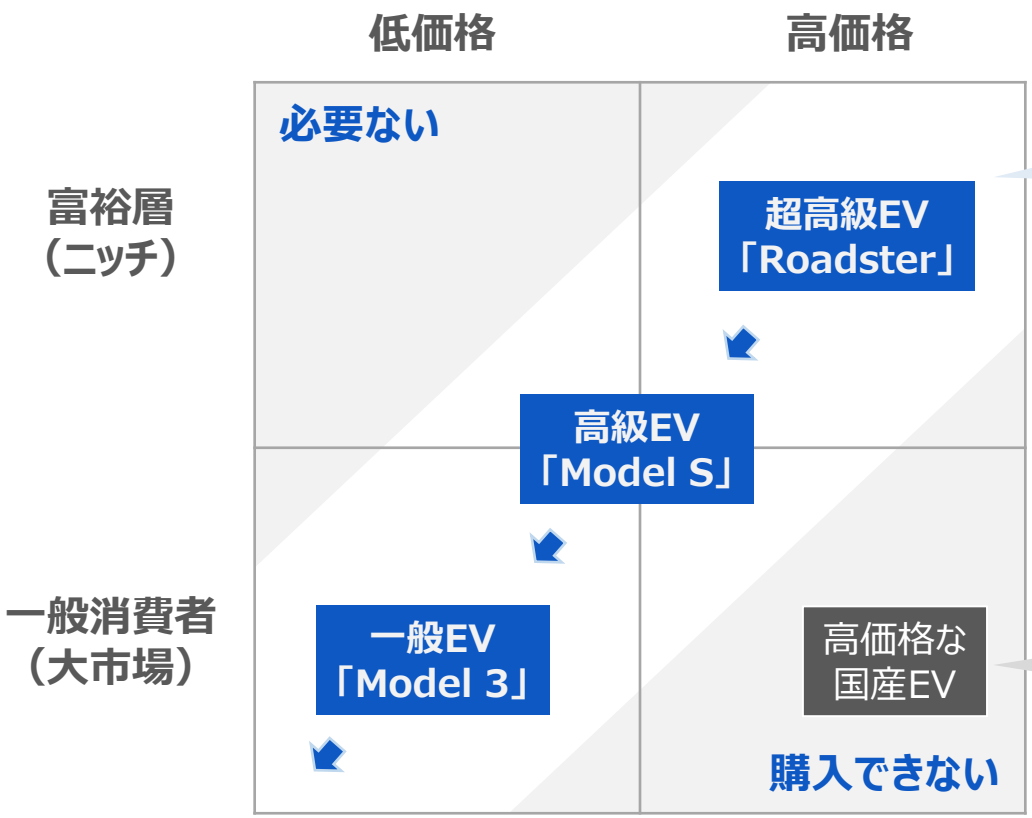
相手の状態を理解	×	盛り込む内容を調整	×	熱意・自信を示す
・相手のポジション		・事業のインパクト		・やりたいという本気度
・その分野の知識の有無		・取り組みの確度		・しっかりと詰めてある自信
・協力への関心の有無		・負担やリスク		・説得力のある根拠
・協力を得るための論点		・チーム構成		・言い切る勇気

「内容」は何回かのやり取りのなかで浸透させる

- 初回：事業の背景・知識、意義や可能性
- ２回め以降：顧客の声、課題・宿題の進捗

Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

“成長ストーリー”で事業を伸ばしていく



テスラの成長ストーリー

①富裕層で実績を築き、投資家を集める

②生産・販売体制を構築し、さらに実績を築く

③その実績で更に大量生産を行い、より安価に

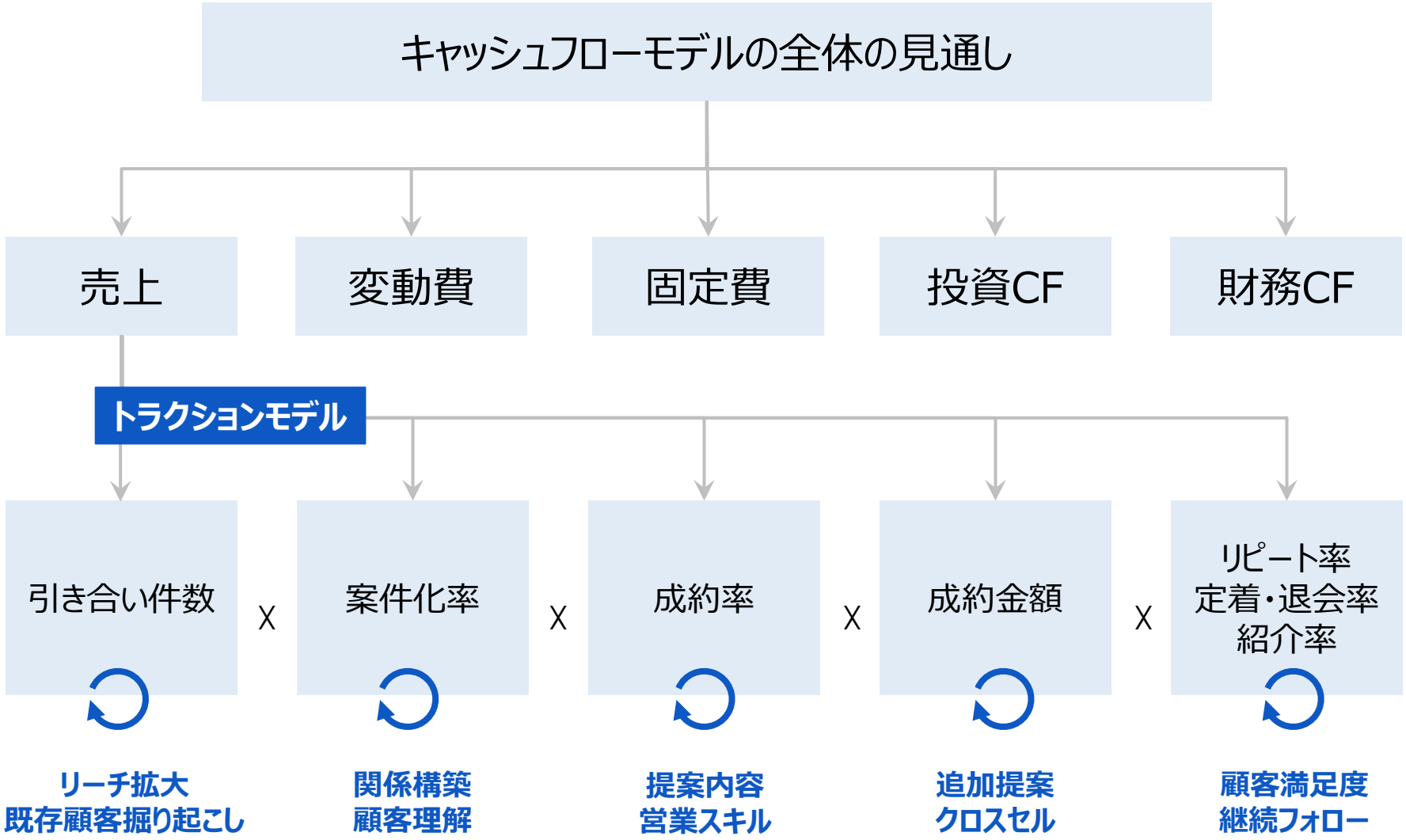
国内メーカーの失敗

- 小型車サイズだが高級車並みの価格
- 売れないのでコストが下がらない
- 実績が築けず、広がらない

顧客への提供価値とビジネスの経済性を両立するロードマップを設計する

Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

KPIの計測と改善を繰り返す

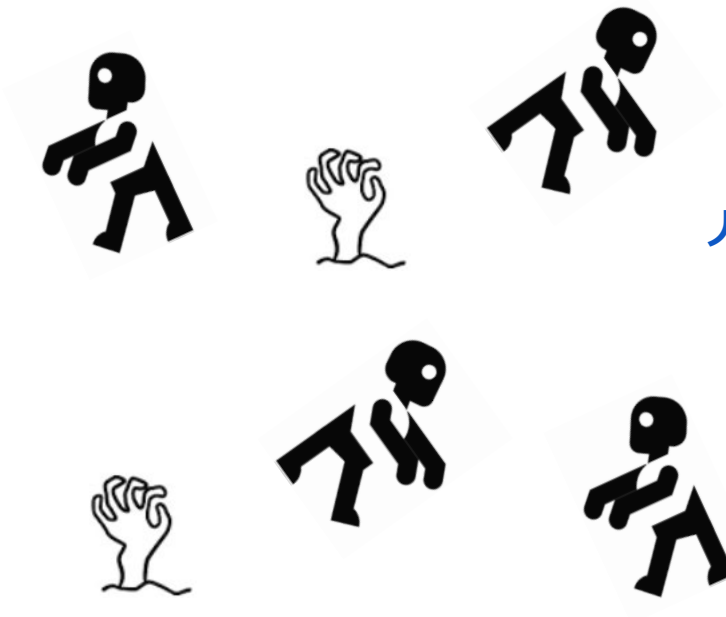


Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

撤退判断でリソースを開放する

撤退判断

うまくいかない取り組み



人材と資金を開放

人材と資金を再配分

立ち上げ経験を活かし、
新しい取り組みにアサイン

成長可能性のある案件への合流、
既存事業の改革にアサイン

撤退判断の基準：

① 事前に設定した累積損失に到達した
② 主要なKPIを達成できず時間が経った
③ 事業環境などの前提条件が変わってしまった
④ 推進者の意欲が減衰してしまった

Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

始めたら止められない？

担当者

やりがいがある、もっと続けたい

もう少しで何とかなりそう

撤退は言いにくい（顧客に）

小粒事業が滞留して要員とコストを圧迫

→ **“やめられないから始められない”**

マネジメント

やめさせるとモチベーションが心配

このままでは難しいのでは？

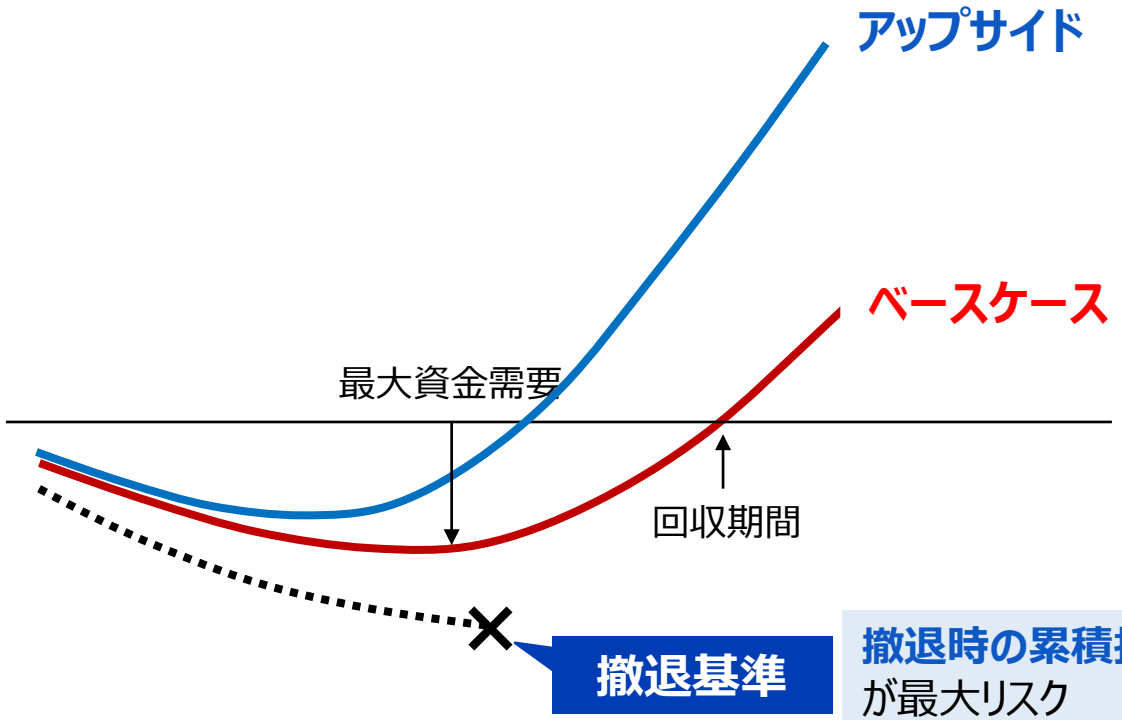
撤退は言いにくい（チームに）

無理に中止して優秀な推進者が退職

→ **“ウチの会社では難しい”**

Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

①開始時に撤退基準を決めておく



撤退時の累積損失＋撤退コスト
が最大リスク

累積赤字額：事業評価としてもっとも総合的な指標の一つ

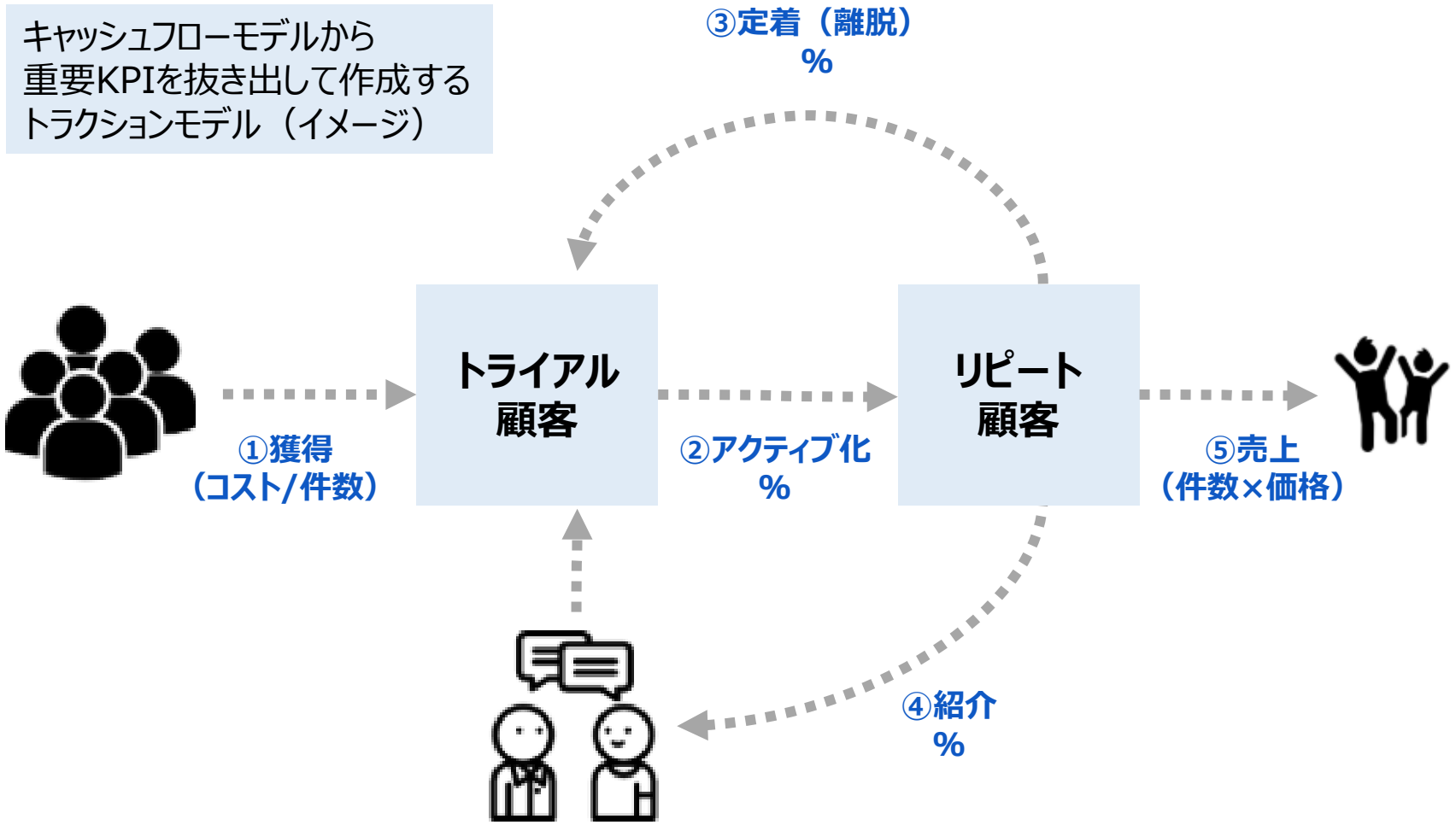
- 承認時に適切なCFモデルで議論できている必要がある
- 急成長時には逆に縛られず、適切な追加投資をおこなう必要がある

秦充洋著「プロ直伝！成功する事業計画書のつくり方」より

Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

②主要KPIをきちんと管理する

キャッシュフローモデルから
重要KPIを抜き出して作成する
トラクションモデル（イメージ）



アッシュ・マウリャ「図解リーン・スタートアップ成長戦略」を参考に著者作成

Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

撤退のノウハウと対応を蓄積しておく

外部向け

- 顧客やプレスなど、対外的な説明の仕方
- 既存顧客への対応方法
- M&A、カーブアウトなどの切り出しノウハウ

内部向け

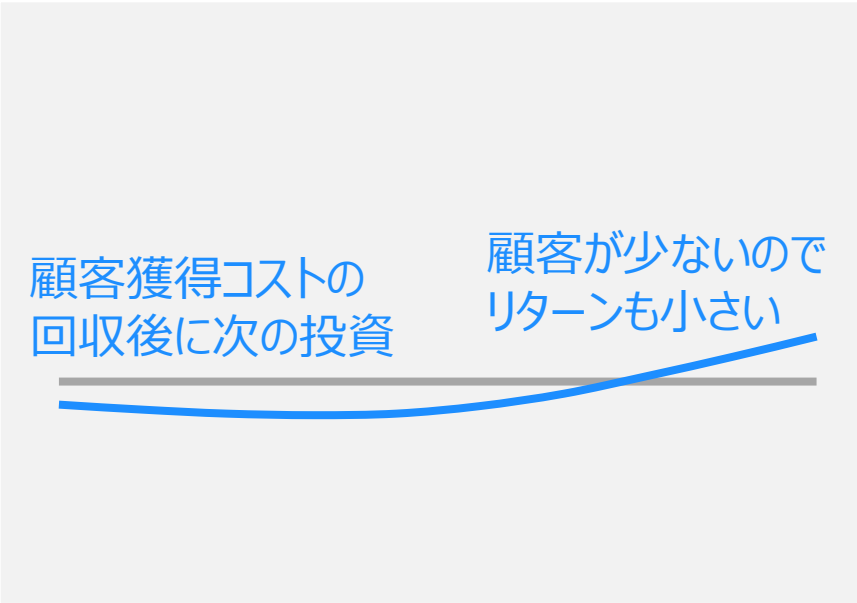
- 撤退判断の見極め
- 担当チームへの説明、評価
- キャリアパス、次の取組みへの活かし方

Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

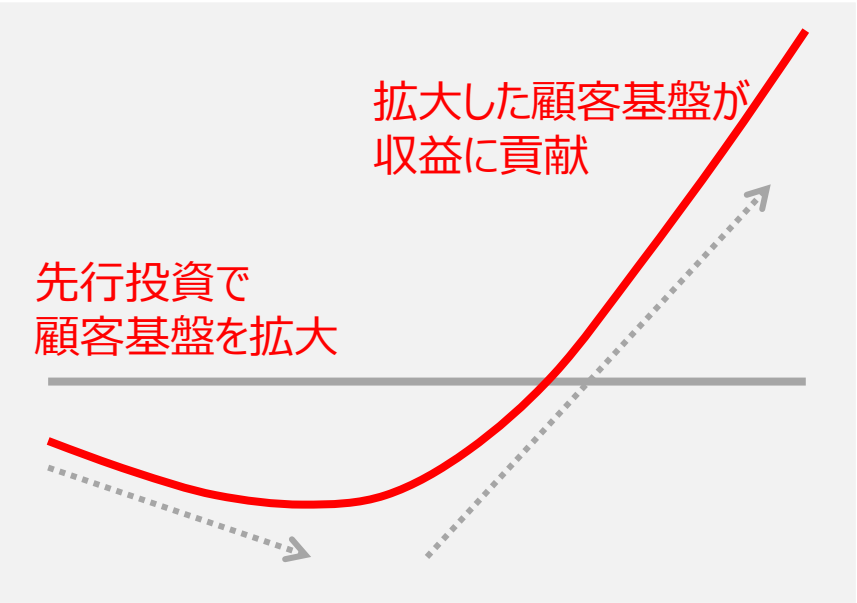
成長の可能性が見えたら、しっかりアクセルを踏む

継続収入型モデルの累積キャッシュフロー

✕ 慎重な顧客開拓



○ あるべき顧客開拓



- 立ち上げ期は積極的な販促で顧客基盤を拡大、資金需要は膨らむ
- 生涯価値が確保できていれば、販促投資が落ち着いたら収益化

Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

事業の成長を実現するしくみの事例

顧客獲得率の高い販促策

Dropbox
新規顧客の紹介で無料容量枠増加

Uber
大規模な無料キャンペーン

YahooBB！
街角でのモデム無料配布

PayPay
総額100億円の払い戻し

ライザップ
効果がなければ返金

急成長を支えるオペレーション

LINE
急拡大に耐えるデータセンター

AirBnB
急拡大に耐えるカスタマーセンター

ユニクロ
海外をカバーする東レの供給体制

アップル
マイナスのCCC※、生産網への投資

アマゾン
マイナスのCCC※ 、物流網への投資

※CCC：キャッシュ・コンバージョン・サイクル
仕入代金の支払いから売上金の回収までの日数

Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

成長しやすい事業の条件

成長できる事業の設計

事業領域の選択

- 成長中またはその余地のある領域
- 合理的な成長ストーリーがある
- 意思決定者の方針に合致している

成長しやすいビジネスモデル

- 顧客基盤を拡大しやすいマネタイズモデル
- 拡張性が高く、効率的なオペレーション
- 顧客獲得率の高い販促策

ヒトとカネの支援

タイムリーな人材の支援

- 展開に合ったマネジメント人材の投入
- アサイン可能な要員プールの質と量
- 迅速な習熟を可能にするトレーニング

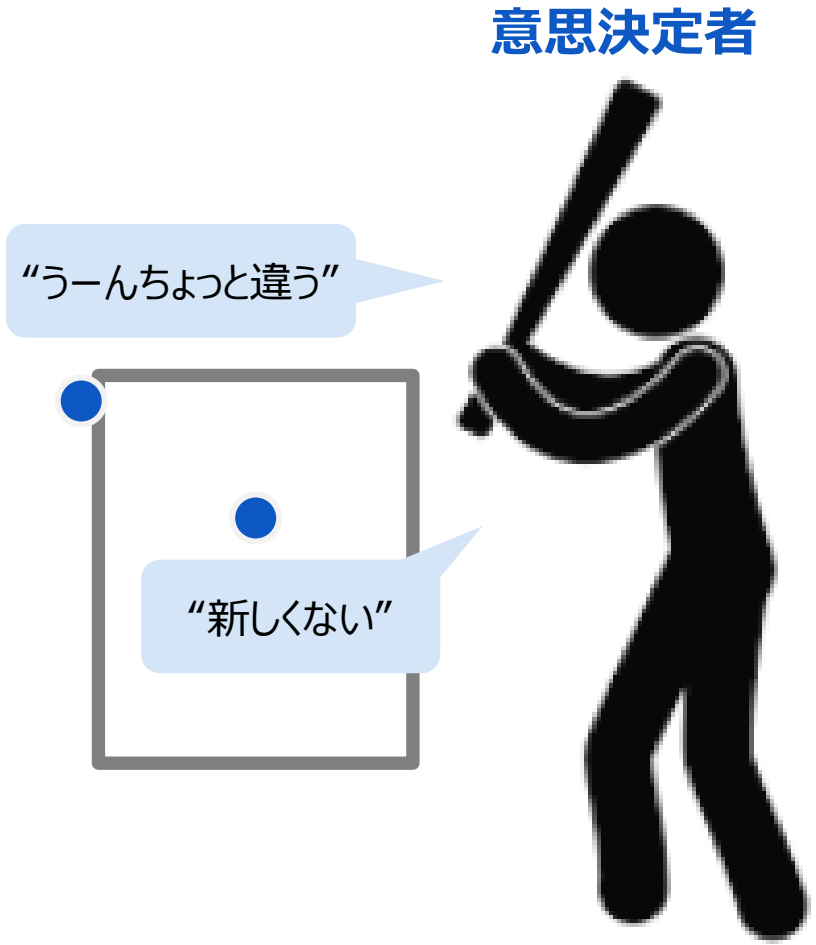
資金の供給

- 必要投資額が少ない
- 売上金の回収日数（CCC）が短い
- 資金が潤沢

人材やオペレーションは資金投資やM&Aでも調達できる

Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

“動くストライクゾーン” 問題



何でもよいと言っておきながら
出てきたものを見て文句をいう現象。

既存事業から遠くても近くても通らない。

- 遠いと ”ちょっと違う”
- 近いと ”新しくない”

Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

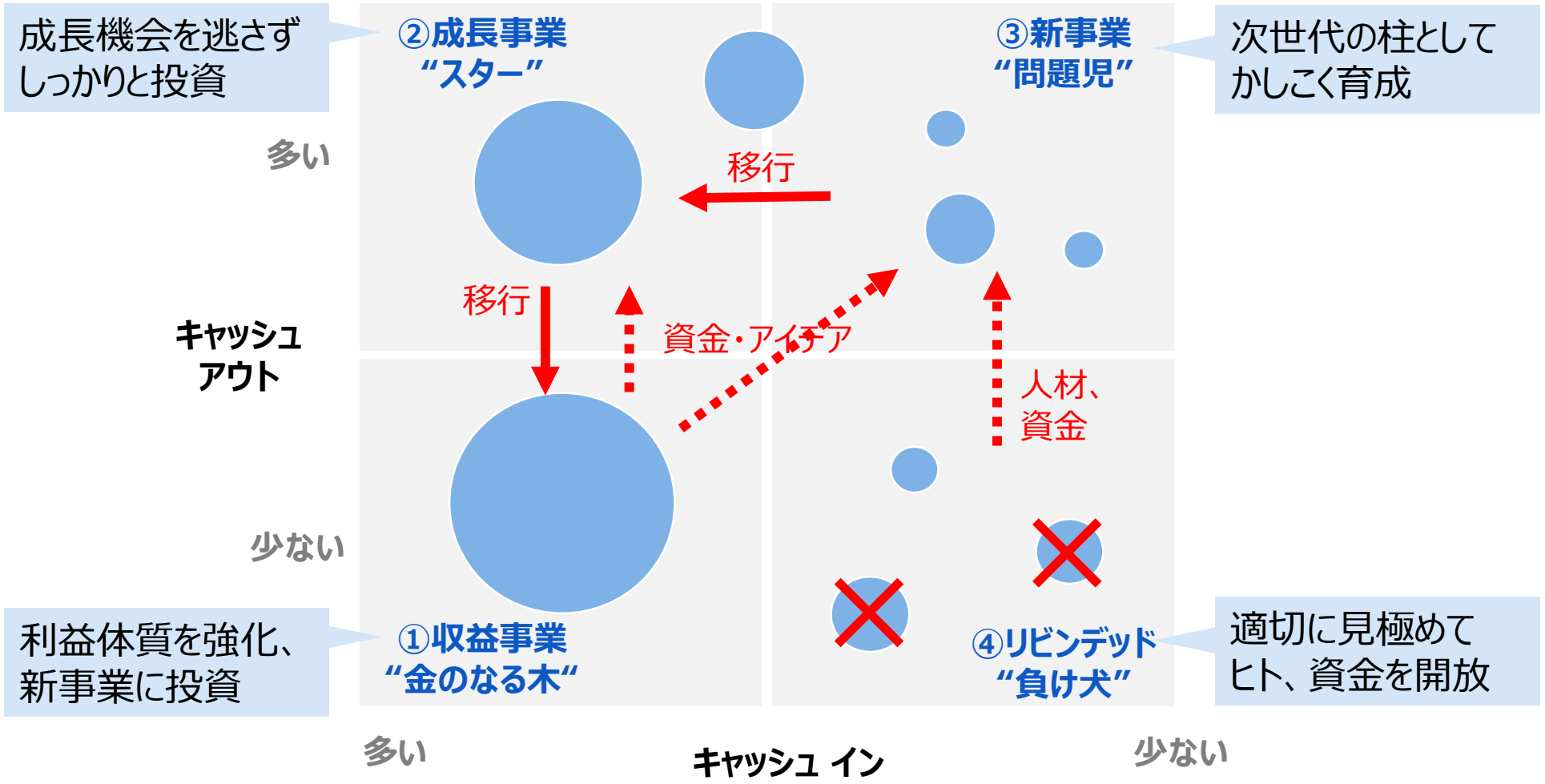
「当社が取り組む意義」を考える

①メリットの獲得	・売上や利益がアップする ・ブランド力が高まる、株価が高まる、強みが活かせる　など
②デメリットの回避	・減収、減益が回避できる ・組織課題を解決できる、リスクが少ない　など
③現在の経営方針との合致	・現在の経営方針や中期経営計画での位置づけが明確 ・経営にとってインパクトがある　など
ポイント！ **④新しい成長機会の可能性**	・見つけた事業機会から全社の将来像を新たに構想する ・それを踏まえた自社の目指す方向性を提案する

Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

キャッシュと人材で見た事業の位置づけ

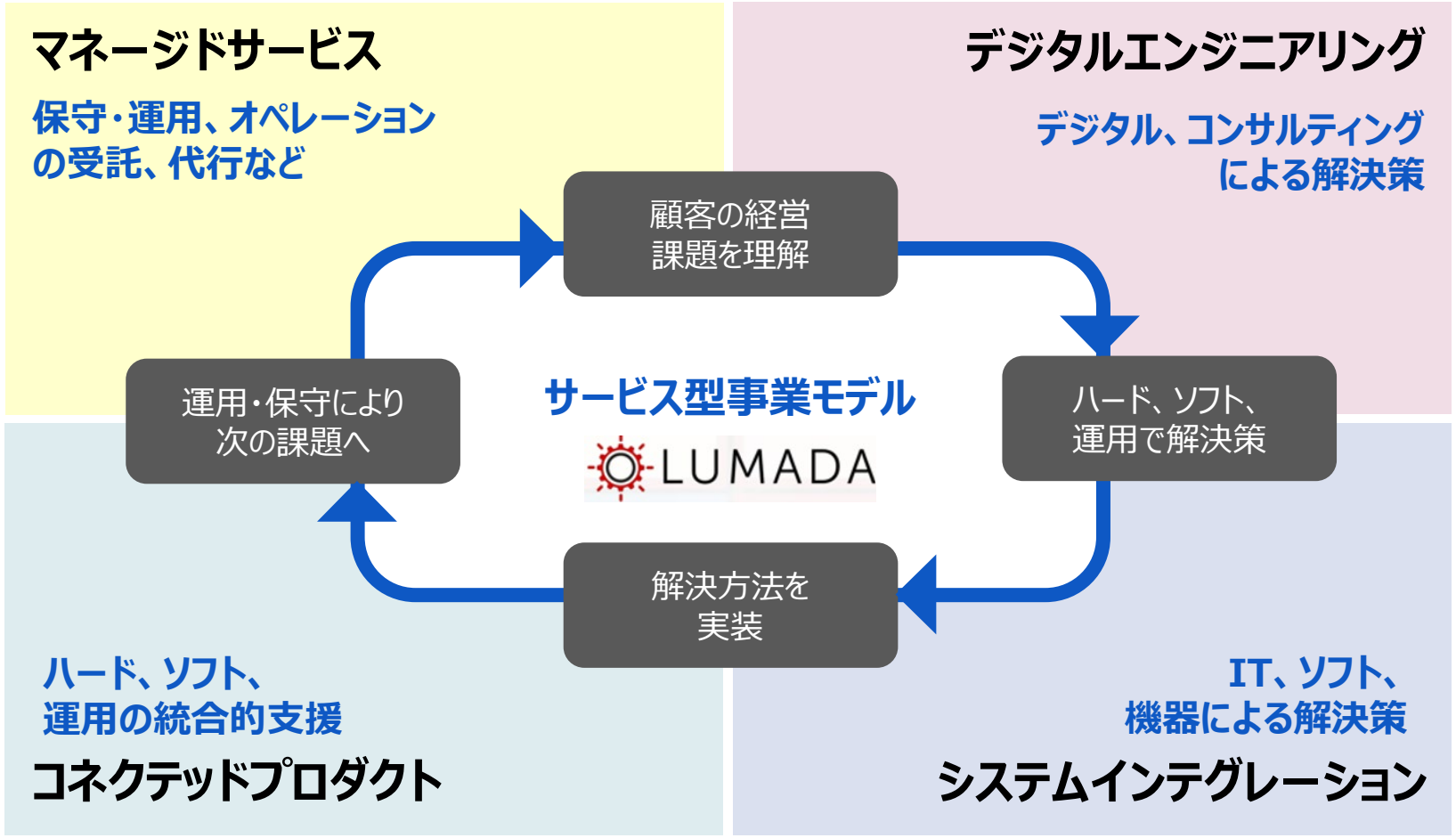
全社のポートフォリオで継続的な成長を仕込む



Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

全社の事業コンセプトで見たポートフォリオ

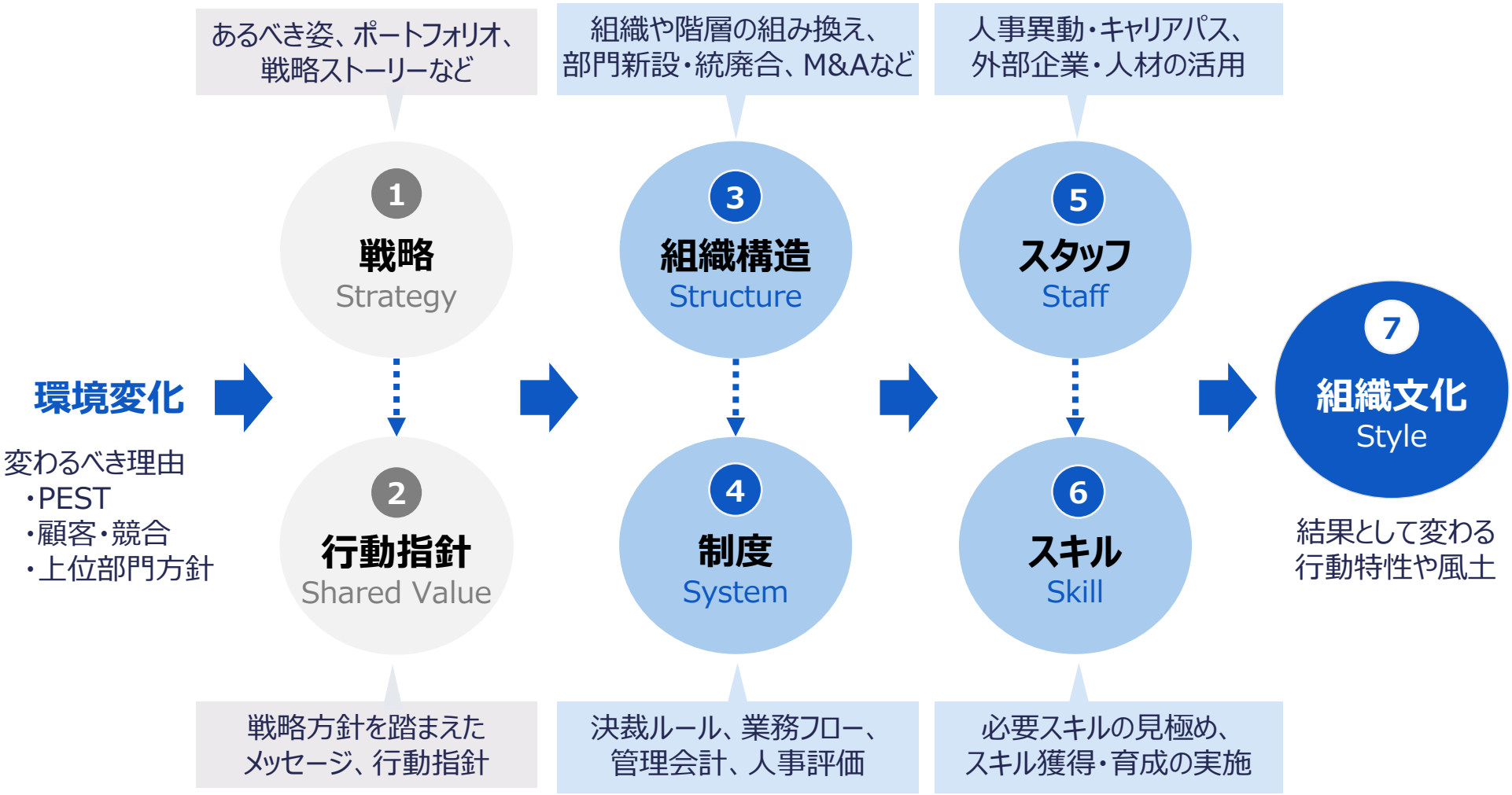
日立グループの例：全社戦略として儲け方・成長の方向性を定義



出典：日立グループのIR資料を一部修正

Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

組織を変革する“ 7つのS ”



Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

日立グループの組織改編　2016年

ルマーダ前

製品ごとにバラバラに提案

製品A	製品B	製品C
営業	営業	営業
	SI部隊	EPC部隊
事業部	事業部	事業部
工場	工場	工場

ルマーダ後

技術・ノウハウをまとめて提案

サービス型事業モデルの提案

- 顧客接点のフロント部隊（産業別、地域別）
  - 営業部門を再編
  - 推進本部を設置して支援
- プラットフォーム部門（SI、グローバルロジック社など）
  - M&Aで事業を入れ替え
  - グローバルロジック買収など
- プロダクト部門（産機、部品、材料など）
  - 必要なら競合品も調達
  - ノンコア事業は売却

目指す事業ポートフォリオ

- サービス型事業モデルの拡大
- ルマーダ売上比率がKPI

SI：システムインテグレーション、EPC：設計（Engineering）、調達（Procurement）、建設（Construction）の3つの業務を実施
出典：日立グループ　IR資料をもとに著者作成

Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

組織施策の例　③組織構造、④制度・ルール

③組織構造

推進チームは小規模に

- 新規性が高い場合、既存事業と分離
- トップ直轄、出島、別会社など

強力な支援組織を設置する

- トップ直轄、実績のあるリーダー
- ノウハウの蓄積、社内調整など

組織再編で変革を後押し

- 縦割り組織の打破
- M&Aによる資産とプラットフォームの獲得

④制度・ルール

意思決定ルール

- トップ決裁、本部案件化、独自予算
- 現場に責任、権限、予算を下ろす

評価への組み込み

- 経過の評価（ヒアリング件数など）
- そのほか事業開発の推進、重要なKPI

事業開発の支援制度

- 社内提案、ビジネスプランコンテスト
- CVC、アクセラレータプログラム

Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

組織施策の例　⑤人材（スタッフ）、⑥スキル

⑤スタッフ

報われるキャリアパスの設計

- 成功時、失敗時の異動ルール
- 昇進・昇格での処遇

社内外からの人材登用

- 人材プールの整備、有望人材の発掘
- 既存部門からの異動、兼務促進

その他の人材獲得策

- M&Aによる人材獲得、副業人材
- もとの業界や前職との処遇差の調整

⑥スキル

支援組織によるサポート

- 教育・研修プログラム（Off-JT）
- アドバイザー協力、メンバー派遣

人材プールでのつながり、学び

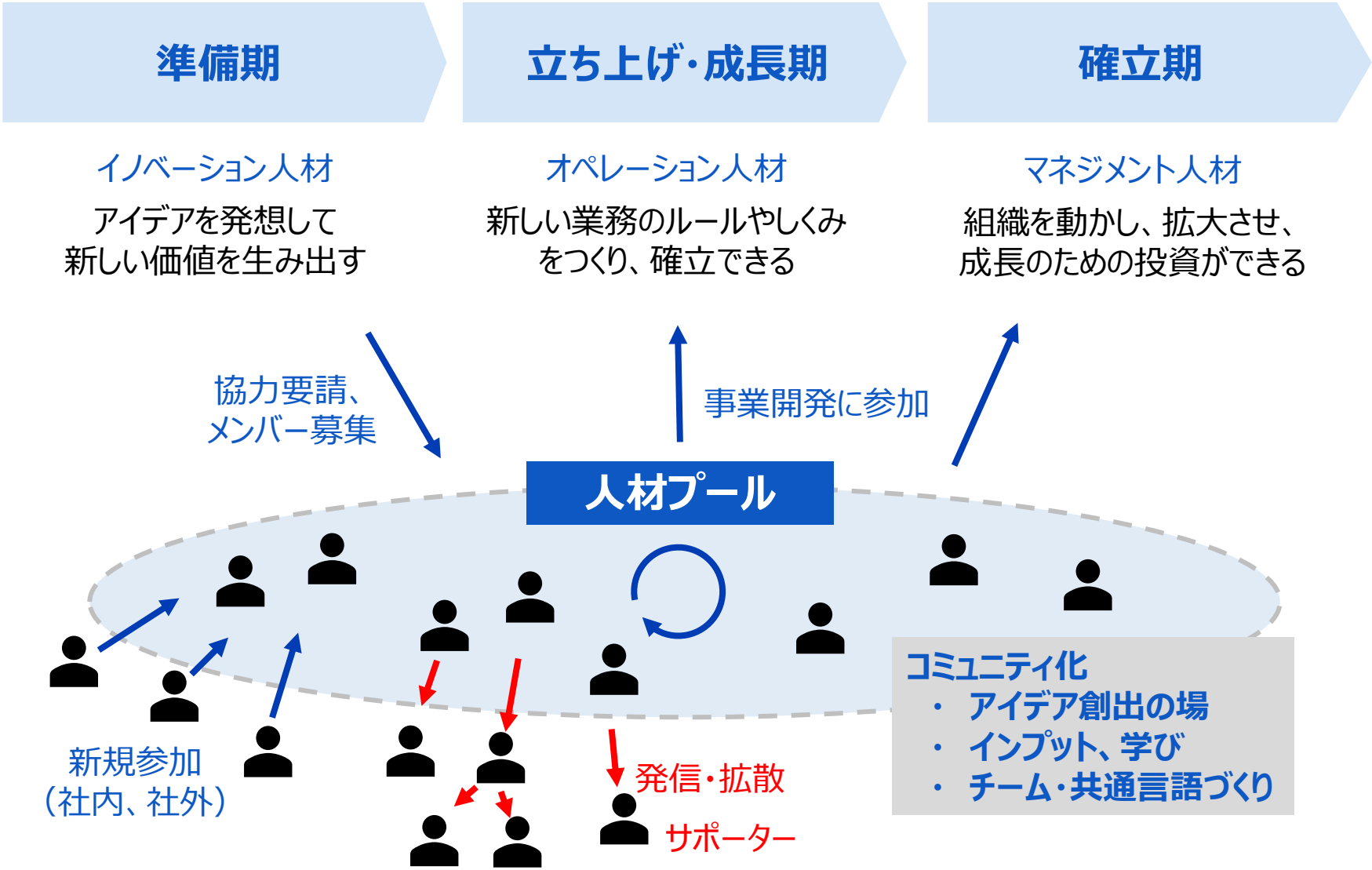
- 社内外のKnow Who
- スキル・ノウハウの共通言語化

実践経験、疑似体験

- 事業開発案件への継続的アサイン
- ビジネスプランコンテストなど

Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

事業開発の人材プール



Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

変革への抵抗をマネジメントする

	組織全体の取り組み	個人の取り組み
初期	・方針を明確に打ち出す ・7つのSに沿った組織整備 ・ていねいな変革プロセスの設計 ・早めの成功事例の提示	・小さく隠れて取り組む、外部と始める ・協力的な部署、顧客から始める ・トップ層で支援者を見つける ・成功事例をつくる、実績を積む
展開	・トップの継続的コミットメント ・成功事例を集める、ラベル付け ・ていねいに説明して不安を解消 ・抵抗勢力にも変わってもらう	・本格準備ができるタイミングを図る ・社外、顧客の声での裏付け ・ていねいに説明して不安を解消 ・必要に応じて協力を要請

Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

「既存組織の常識」が新しい取り組みを妨げる

	既存事業の「組織の常識」	「事業開発」の考え方
価値観	・効率性と確実性を重視 ・無理して変わる必要はない ・事業の将来は調べればわかる	・創造性と可能性を重視 ・変わらなければ生き残れない ・やってみないとわからない
意思決定	・経験がモノをいう ・今もっている強みを活かす ・やるかやらないか	・常識を疑ってみる ・必要な強みを見つける ・やるとしたらどうやるか
組織行動	・顧客が明確、言われたとおりに行 ・ムダとミスを無くす、じっくりと推進する ・資源の内部調達と協力を重視	・顧客がまだ不明、まず飛び込み営業 ・トライアンドエラー、スピード重視 ・外部資源の取り込みが必要

Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

マネジメントによるアドバイスの視点

高い視点から・・・	① 問題点ではなく、よい点を探す ② 解決策を一緒に考える。（指摘だけなら誰でもできる） ③ 事業ポートフォリオでの位置付けを考える
基本に則って・・・	④ 3×3のステップなど、基本に沿って検討しているか ⑤ ターゲット顧客と提供価値の実現は常に確認する ⑥ 事業検討の重要KPIである活動をチェックする
後ろ盾になる	⑦ “ご注進”に来る輩に注意。横やりから守る ⑧ 裁量権を与える ⑨ 担当者のコミットメント、熱が入っているかを見極める

Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

自らを変える覚悟が社会を動かす

個人の変化

- 論理的な確信
- 自らの意思
- 変わるためのノウハウ

組織の変化

- 既存事業の寿命
- 顧客の要請
- 変わるためのしくみ

社会の変化

- PESTの変化
- 新しい事業機会の登場
- 大きな事業のインパクト

Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

7章まとめ　組織の力で事業を成長させる

新しい取り組みが成長できる体制を整え、組織で支える

ポイント：　ポートフォリオを意識して成長への投資をしっかりおこなう

推進チーム

推進チームとアライアンスを育てる

- チームでスキルをカバーする
- 新しい取り組みに向く人的要件
- 社外協力者を巻き込む
- 本気度、確度、負荷を説明する

わらしべ長者で
巻き込みを広げる

改善と投資

改善と見極め後、思い切って投資する

- KPIの継続と改善
- 撤退判断で人材と資源を解放
- しっかりとアクセルを踏む
- 成長を支えるオペレーション

成長ストーリーを念頭に
目線を上げる

支える組織

目指す姿に向けて組織を見直す

- 取り組む意義を位置づける
- 組織と制度を見直す
- 人材プールとスキルを育成する
- マネジメント層が成長する必要がある

新しい取り組みを
形にする覚悟を持つ

Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.

7章まとめ　取るべきアクション　体制つくり、支援の仕組み

（１）
必要なスキルと気質を
揃えたチームを作る

（２）
実績と情熱で
周りを巻き込む

（３）
改善を続けて
可能性を見極める

（４）
成長性のある事業には
しっかり投資する

（５）
事業開発にふさわしい
組織に変革する

（６）
事業開発を通じて
マネジメント層も
成長する

Copyright BD Sprint Partners Co., Ltd. All rights reserved.