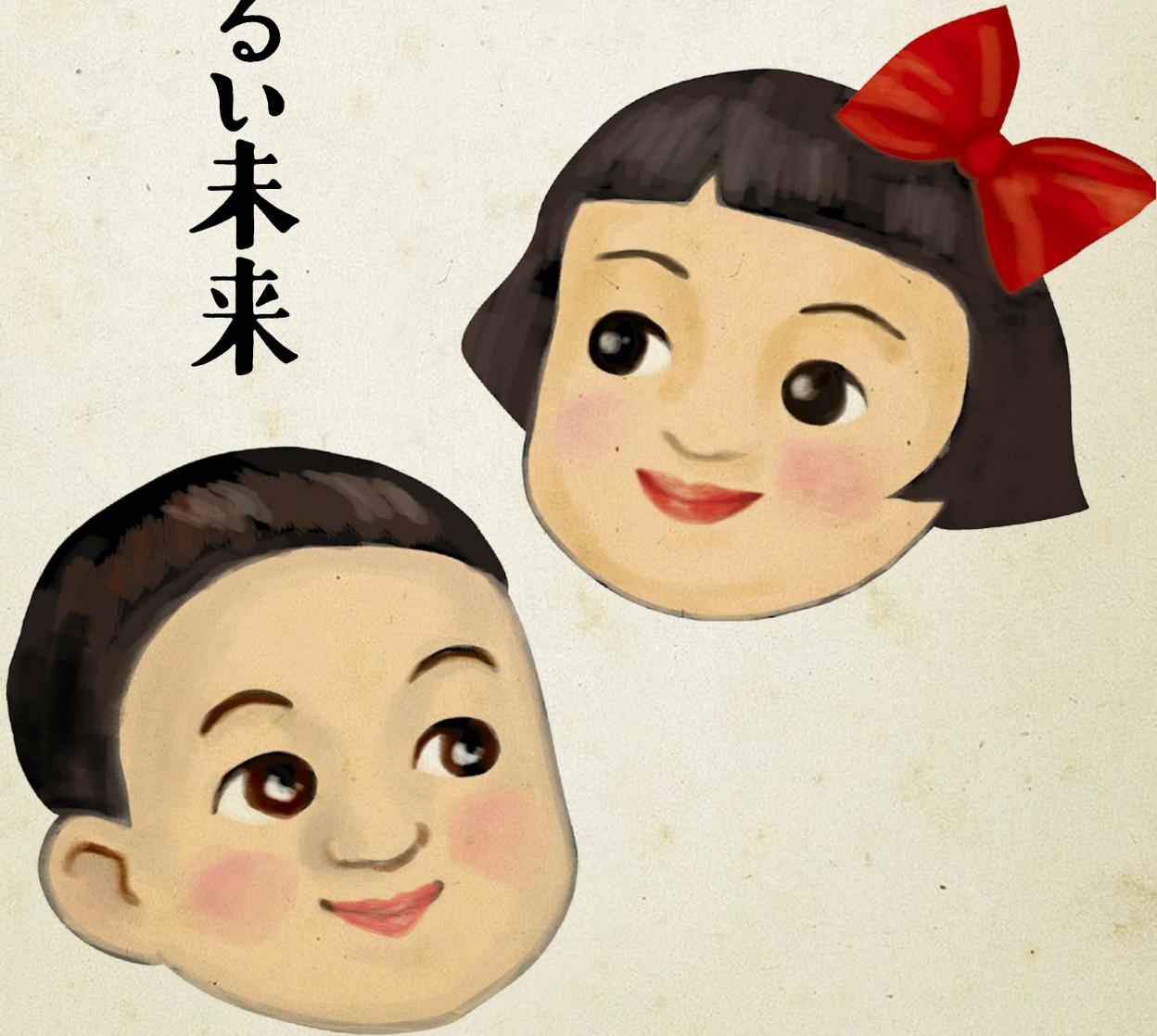


明るい未来





# 事業開発なくして 未来は語れない。

**実**のところ、「事業の創造や見直しの発想はどうやったら出てくるのか」、「それを魅力的なビジネスモデルに落とし込むにはどうしたらよいのか」という点については既に結論が出ている。今後も新しい経営理論や手法は生まれてくるだろうが、その多くは過去から言われているいくつかの基本的な考え方や姿勢が形を変えて表現されているものであって、解説されてみれば「ああ、そういうことは聞いたことがある」と思わせたり、「なるほど!」と改めてその価値に気付かされるものも少なくないだろう。しかしながら、多くのビジネスパーソンが、新事業の開発や事業の見直しに迷っているのはなぜだろうか?

## 散逸している事業開発のノウハウ

まず、そういうノウハウの多くは個別の課題に対応して生まれ、また個別に発表されることが多い。もちろんどこでどう使うかも合わせて解説されていることも多いのだが、受け取る側がそれを使うべきシーンで想起して適切に使えるかは別問題だ。

これはそのようなノウハウが生まれる土壌に問題がある。起業家や実業家は目の前の課題を解決して成果を出してしまえば満足だ。

それをさらに他の人が使えるように整えることは得意ではないし、興味もない。経営学者やコンサルタントは理論化や枠組みを整えるのは得意だが、実務として経営責任を負った形で取り組んだ実体験が乏しいため、どうしてもお勉強的な色合いが強くなり本質的なノウハウに迫りきれない。つまり、事業開発の現場で生み出される実践的手法やポイントはあちこちに散逸した形で存在していて、それを必要とする人たちに必要なタイミングで共有できていない状況なのである。

ここで必要となるのは、どの手法やノウハウをどの順番で検討していけば魅力的な事業発想とビジネスモデル構築ができるのかということだ。そのうえでアタマで考えるだけではなく、具体的に手と足を動かして事業開発にトライするなかで実践のコツを見つけ、アクションのクセを身につける。

どんなスキルやノウハウも使うべきところで使わないと効果を発揮しない。いろんな本ややり方を学んでもうまくできないという方はここを見直す必要がある。また、トライしてみてもすぐに出来るようになるわけではない。事業開発の実務にはトライアンドエラーがつきもので実際に先が見えるようになるまでには時間がかかることが多い。特に検討の

初期段階では何から進めたら良いのか、最初の取っ掛かりから閉塞感が漂う中、まず第一歩を踏み出す必要がある。そのための「地図」となるべき検討プロセスの確立が肝要だ。(図1)

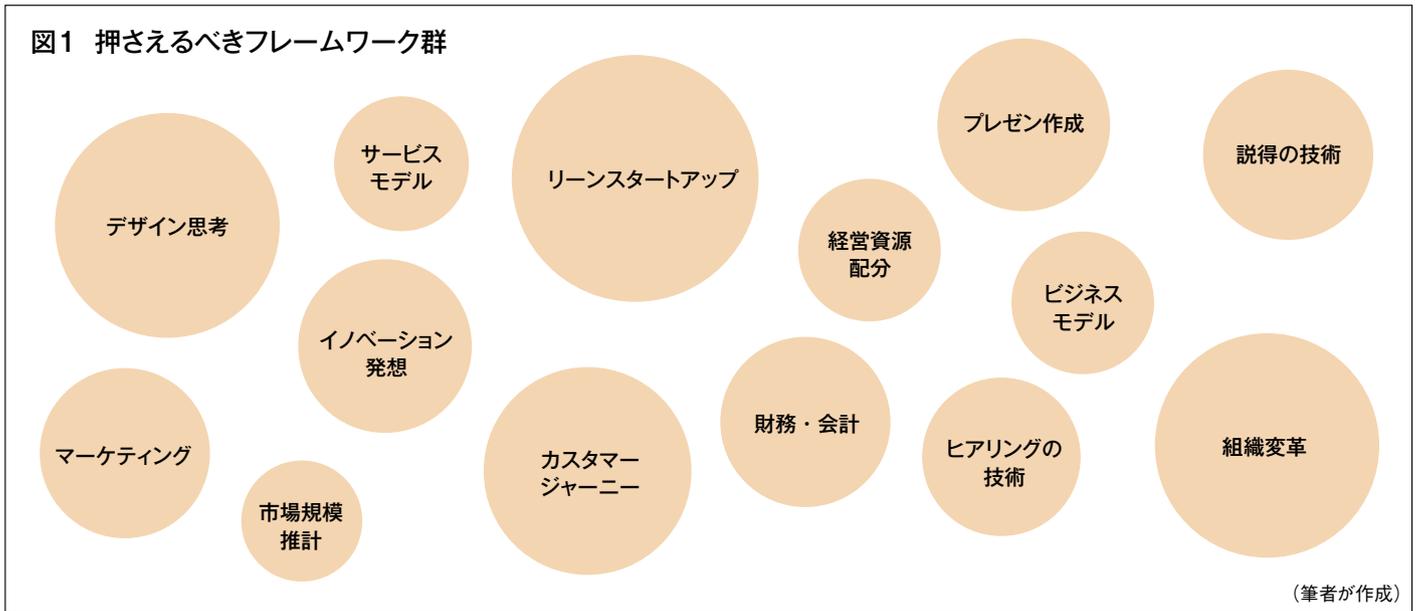
## 事業開発には再現可能な方程式がある

事業開発が難しいのは、本業と違って対象となる検討範囲が幅広いことだ。

モバイルアプリなどを活用したデジタルサービスもあれば家電やグッズを活用したモノと情報を連動したサービスもある。AIやIoT、自動運転、ブロックチェーン、ロボットなどの新技術やインフラを活用した新機軸もある。領域としても自動車、IT、ヘルスケア、電機、エネルギー、銀行、保険、通信、部品など多岐にわたる。

新事業なので当然ではあるが、自社が〇〇業だからといってその領域やビジネスモデルだけを考えればよいのではない。関連はするかもしれないが、これまで考えたことのない事業領域や技術、ビジネスモデルなど検討すべき点はさまざまだ。このような千差万別の事業を検討するたびにアプローチややり方をバラバラに適用していたのではいつま

図1 押さえるべきフレームワーク群



(筆者が作成)

でたってもノウハウは蓄積されない。

このような状況で事業開発に取り組む方々が身につける必要があるのは、「再現性のある事業開発ノウハウ」だ。いろんな書籍や口伝で伝えられている事業の創造と革新の基本的な考え方やセオリーを事業開発の基本プロセス、いわば「骨格」として一貫通貫で整理しておくこと。その体系がしっかりしていれば検討プロセスが円滑に進む。またその体系に基づいて経験を積んでいくことで、さまざまな個別のノウハウや手法が「血肉」となっていく。このようなプロセスを通じてしか、事業開発のスキルは身につかないといえる。(図2)

### 事業開発における3つのハードル

事業開発を実現していくには3つのハードルがある。

- ・アイデア発想
- ・ビジネスモデル化
- ・実行・巻き込み

まず一つめのアイデア発想。

アイデアが出てこないとどうしようもないわけだが、既存事業の経験しかないなかで新しいアイデアはどのように出てくるのか。ともすれば既存事業の延長線上のものしか出てこない、斬新なアイデアは出て潰されてしまう。

2つめはビジネスモデルの構築。

せっかくのアイデアもそこで終わってしまっはアイデア倒れ。とはいえ何らかの製品・サービスを提供してその対価をもらうというだけでは不十分だ。そこで終わらない魅力的なビジネスモデルはどのようにすれば出てくるのだろうか。

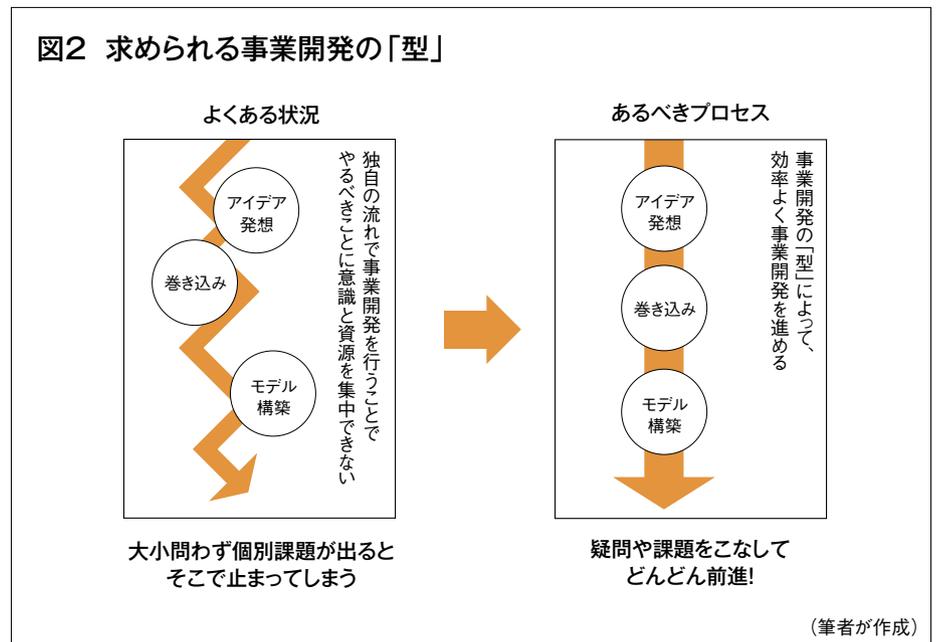
最後は実行・巻き込み。

既存事業のタコツボ視点で視野の狭い社内をどう説得するのか。上司や社内の理解と協力を得るために何をすればよいのか。もちろ

んそれだけでは終わらない。実際に事業を立ち上げていくには、立ち上げ・運営のためのチーム、また協業してくれるアライアンスパートナーの説得と巻き込みが不可欠だ。

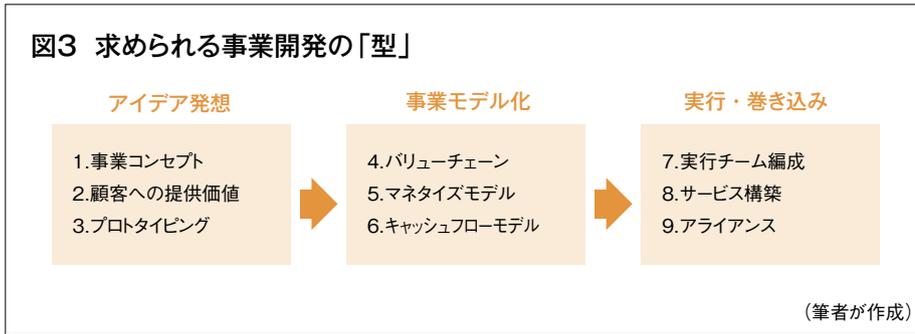
これらのどこが大きな課題になるかは会社やその事業検討それぞれで変わってくるものだが、難しい点はこれらのすべてをクリアしないとそこで検討が止まってしまうことであり、更に難しいのはどこで引っかかるかはケースバイケースであり、事前に準備しておくことができないということだ。

図2 求められる事業開発の「型」



(筆者が作成)

図3 求められる事業開発の「型」



事業開発の3つのサイクル、9つのステップ

これらの課題に対応するためにはそれぞれのハードルに対応したアプローチが不可欠だ。(図3)

《アイデア発想》

- 1. 事業コンセプト
- 2. 顧客への提供価値
- 3. プロトタイピング

《ビジネスモデル化》

- 4. バリューチェーン
- 5. マネタイズモデル
- 6. キャッシュフローモデル

《実行・巻き込み》

- 7. 実行チーム編成
- 8. サービス構築
- 9. アライアンス

ここではアイデア発想の部分を中心に紹介しよう。

まず最初は「1. 事業コンセプト」を考えること。顧客の変化や新技術の登場などさまざまなインプットとその組み合わせから「どの領域で何をやるのか」を決めること。多くの可能性の中から取り組むに足る事業機会を見つけ、事業コンセプトを生み出す必要がある。

この時点のアイデアは具体性に乏しくてかわまない。その代わりに数をたくさん出す必要がある。一発必中でアイデアが出てくるはずもなく、思いつきも含めてたくさんのアイデアを

出す中、一定の確率で当たりを狙いに行くわけだ。

アイデアを具体化していく第一歩は次の「2.顧客への提供価値」になる。

どんなビジネスも顧客がいないとどうにもならないわけで、ここが「扇の要」となる。ポイントは如何にターゲットを絞り込むかであり、数あるコツのなかでも最重要な点だが、もっとも理解されていない部分でもある。

顧客を絞り込むと市場規模が小さくなってしまふという恐怖感の仕業だが、解決策は簡単だ。ターゲティングは多段階で行うのがセオリーだ。最初の「初期ターゲット」はできるだけ具体的に絞り込む。事業のアイデアが具体化しないのはここが明確になっていないからだ。その初期ターゲットから得られるさまざまな資源をもとに、より大きな「成長ターゲット」を狙いに行くという段階を踏まなければならない。どちらかのターゲットしか語らないと「市

場が小さい」「地に足がついていない」といった評価を受けてしまうわけだ。(図4)

また顧客に刺さる提供価値を考えるためには顧客の理解が必要だ。ここで使われるのが「カスタマージャーニー」だ。顧客のニーズ・意見を聞くのではなく、顧客の行動を事実として理解することで、その行動の非効率性や改善点を見つけに行くわけだ。

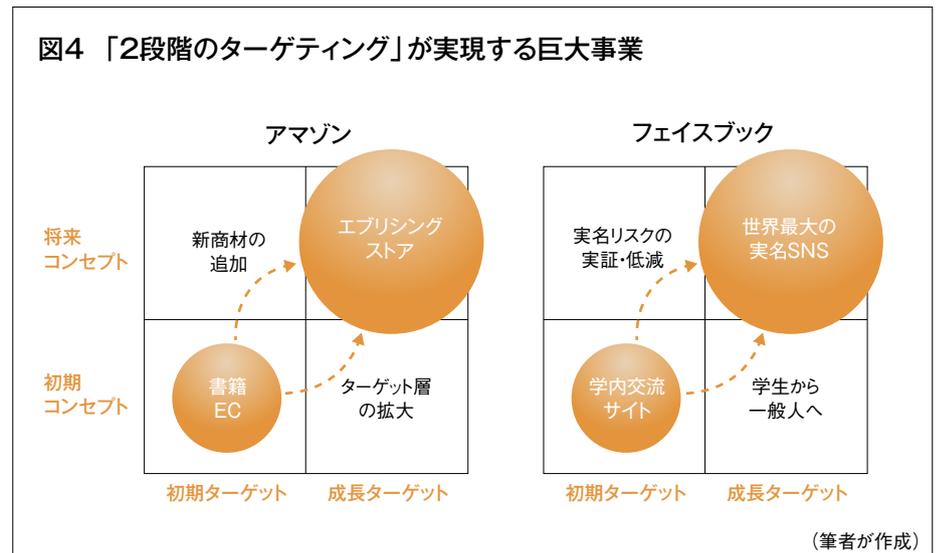
アイデア発想のなかの最後のステップは「3. プロトタイピング」による顧客検証だ。

数ある事業アイデアのなかから可能性のあるアイデアを見出したいというのは共通の願いだが、内部でいくら議論していても答えは出ない。顧客に聞いてみるしかないというのは当然のことだが、問題はどのように聞くのかという点だ。

実際に製品やサービスの内容がイメージできるような「プロトタイプ」をぶつけてみるのがポイントだ。顧客の潜在的なニーズがあるのかどうかを判断するにはそのために必要なレベルの具体的な提案をぶつけてみるしかない。

このような顧客検証をできるだけ早い段階で行うことができれば、可能性のないアイデアにいつまでも時間と資源を取られることがなくなる。たくさんのアイデアを生み出しつつ、片っ端から顧客にぶつけてみて可能性のあ

図4 「2段階のターゲティング」が実現する巨大大業



るアイデアをふるいに掛け続けるわけだ。

## 「決めるべき項目」の 「決めるべき順序」

重要なのは検討する順序だ。

迷走する事業検討の症状として「あれも気になる、これも決めなくては」とウロウロしているうちに途方にくれてしまうというものがある。

いくつもの項目を同時につまみ食いしようとするから迷路に陥るのだ。

「それは儲かるのか?」というのによく聞かれる質問だが、検討の初期段階で分かるはずがない。儲けというのは平たく言うと売上とコストの差だ。コストは「どんな体制や活動が必要か」「その単価は」などが分からないと出てこない。つまり「4. バリューチェーン」だ。

売上はどのように見積もれるだろうか。

売上=単価(価格)とユーザー数(販売数量)だが、価格を決めるにはコストの見込みが必要だし、数量も顧客ターゲットのサイズによって見通しが異なる。つまり「2. 顧客への提供価値」と「3. バリューチェーン」が分からないと売上は決められないわけだ。

したがって、儲かるかどうかという、「6. キャッシュフローモデル」を検討するためには、「5. マネタイズモデル」(売上)と「4. バリューチェーン」(コスト)が決まらないとならない。

「5. マネタイズモデル」(特に価格)を決める

ためには「2. 顧客への提供価値」と「4. バリューチェーン」が、「4. バリューチェーン」を決めるためには「2. 顧客への提供価値」が決まっていなければならない。

事業の検討において儲かるかどうか重要なポイントであることを考えると、これらの項目をこの順序で検討していくことで、事業化の検討に必要なものがほぼすべてカバーされることが分かるだろう。

## 革新的なビジネスモデルの構築には?

このプロセスは、今後ますます重要性を増している「ビジネスモデルの革新」においても有効だ。革新的なビジネスモデルを検討するのは容易ではない。せっかく新しい発想にトライしようとしても単にモノやサービスを提供して対価をもらうという古典的なビジネスモデル以外の発想はなかなか出てこない。

その最大の理由はビジネスモデルのパターンについての理解不足だ。

優れたビジネスモデルには、顧客への提供価値や提供側の経済性などの観点から他のケースでも適用可能な特性を持っている。つまり、他の業界で使われているビジネスモデルの要素を応用すればいい。

例えば多くのメーカーから注目を集めている

「サービスドミナントモデル」。

これは米国GEが航空機エンジン部門などで成立させたもので、機器販売や保守メンテナンスで儲けるのではなく、機器の活用頻度や成果に応じた報酬で収益を得るものだ。これによって収益の機会は機器販売時の1回だけではなく、その機器の利用期間にわたって継続的に収入が上がり、結果として高い収益性が可能になる。

しかし、これらを実現するにはさまざまな仕掛けが必要だ。例えば顧客の利用状況やその成果をトラッキングしたり収集データを分析する仕組み、また何をキーとしてフィーを設定するのかといったプライシングはどうするのか。顧客に機器を売らずサービスで儲けるということは機器コストなどインフラ分だけ先行投資が必要になり、それをフィーで回収することになる。つまりキャッシュフローの辻褄が合わなければならない。こうした点はここに提示している検討プロセスでカバーできる。(図5)

## 新事業の価値を理解させるために

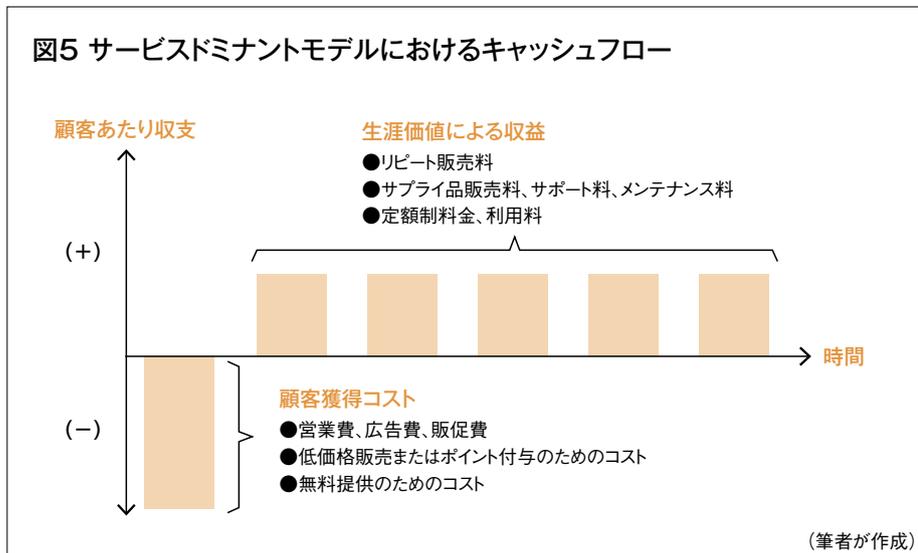
現実の顧客の状況や技術、それを使った事業モデルの構築活動はさまざまな要素が絡んで複雑なものだ。特に新しく登場してくる技術やインフラ、これまで経験したことのないビジネスモデルを検討しなくてはならないとなるとなおさらだ。

多くの大企業で新事業に携わる人員の比率は多い会社でも5%以下だろうが、既存事業に邁進しているマネジャーたちに新しい事業の価値を認めさせて巻き込むには、検討自体が分かりやすくシンプルでなくてはならない。「適用範囲が広く」、「実用的」かつ「再現可能」な骨太な検討プロセスに沿って着実に進めていく必要がある。

株式会社ミレニアムパートナーズ 代表取締役  
株式会社BDスプリントパートナーズ 代表取締役  
日経BP総研 未来研究所 客員研究員

秦 充洋

図5 サービスドミナントモデルにおけるキャッシュフロー



(筆者が作成)

# 未来の市場はどうやって推定するのか？

事業開発にあたってその市場の規模はどのくらいなのかという質問を受けることは多いだろう。手掛ける事業の有望性や将来性を判断する材料として、およその市場規模を把握しておくことが重要だ。

「未来市場2018-2027」では、市場が大きく成長すると見られる20領域の市場規模を予測している。既存事業であればすでにその市場は顕在化しており、調査の難易はあるがどう進めればいいのかはある程度イメージできるだろう。一方で、まだ存在しない未来の市場規模を求めるには実数を調べるすべはなく、あくまでも推計しなくてはならない。

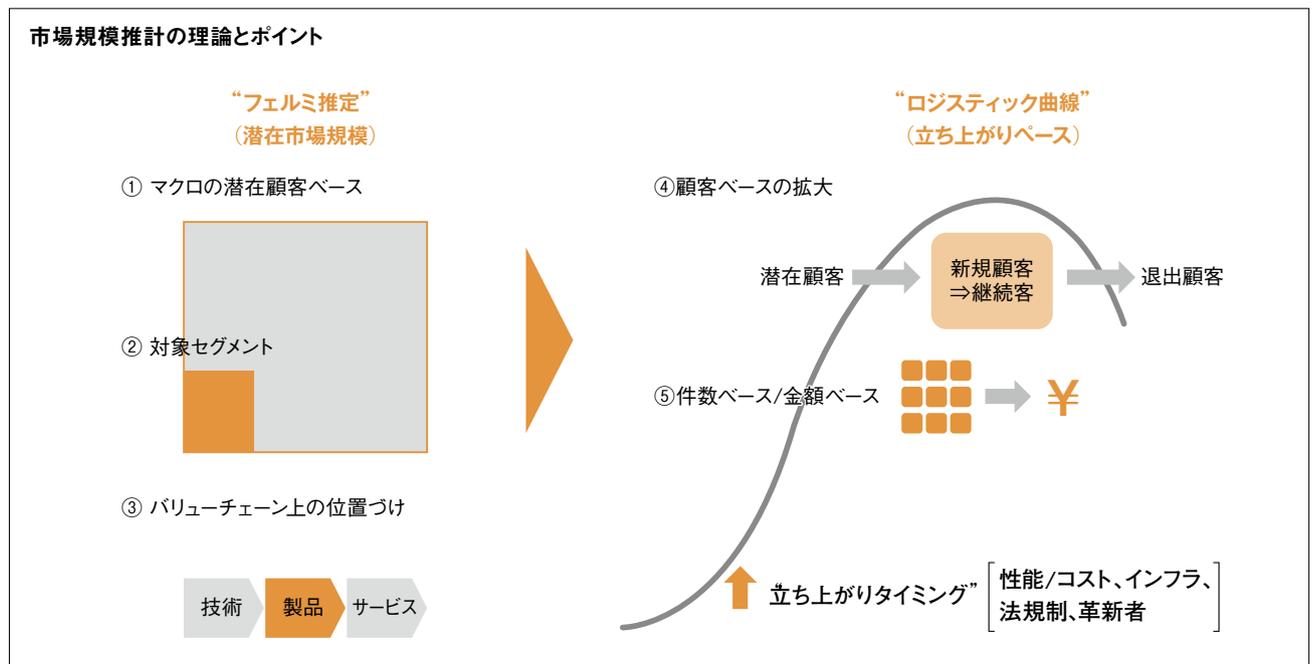
新しい未来の市場を生み出すドライバーはたくさんある。特に注目すべきなのは新しい技術やインフラの普及だ。これによって新しい市場の立ち上がり既存市場の衰退が起こっている。携帯電話やデジカメはスマートフォンに取って代われ、レンタルビデオは動画配信サービスに、各国のタクシー会社はUberやLyftなどの配車サービスへと取って代わられている。このような新しく立ち上がる、今は存在しない“見えない市場”をど

う見通すか。ポイントは「フェルミ推定」と「ロジスティック曲線」だ。

フェルミ推定とは、調査が難しくつかみどころのない数値を、すでに存在する確実な数値といくつかの仮説とをもとに推論を重ねて算出する手法だ。例えば将来の見えない市場といっても、それを使ってくれるユーザー、もしくはその候補は既に世の中には存在するはずで、その観点から見ると統計データが存在することは多い。そこを出発点にいくつかの仮定を置きながら、個別の事業アイデアのターゲット顧客を推計する。

ロジスティック曲線とは、元来、環境の制約のなかで生物の個体数が増加する推移を表す曲線で、S字型のカーブを描く。一定の経営環境の制約下における商品などでも同様にS字カーブで普及していくことが多いことから、市場の立ち上がりでも応用されることがあるが、問題はいつその市場が立ち上がるのかを読むことだ。

市場の立ち上がりをもたらす要素は、(1)技術の性能向上とコスト低下、(2)ハードの充実や人材供給、(3)課金の仕組みなど事業インフラの普及と法規制の見直しだ。そしてこれらの要素はいずれも(4)革新的プレーヤーの積極的な活動によってもたらされる。



(筆者が作成)

# 未来事業 × 未来市場

既存事業に注力するだけで将来も成長し続ける企業はない。  
社会や技術の変化をリスクではなく新市場創出のチャンスととらえ、  
明るい未来を作り出すための事業開発を実践しよう。



# 未来市場 2018-2027

NEW

## 予測手法と算出根拠を示し これから10年の市場規模を定量化する 未来市場予測レポート

- 監修・執筆：秦 充洋  
(株式会社ミレニアムパートナーズ 代表取締役/株式会社BDスプリントパートナーズ 代表取締役)
- 執筆：片倉 健 (株式会社ビタリー 取締役 マネジングディレクター)  
山崎友輔 (株式会社ビタリー ディレクター)
- 2017年12月18日発行
- レポート：A4判、278ページ
- CD-ROM：本体に掲載された図表を収録
- 本体価格 450,000円+税
- 発行：日経BP社



### 未来市場2018-2027 [目次]

#### 未来市場 総論

1. 未来の市場規模を予測する
2. テーマ選定の考え方
3. 市場規模の推定方法

#### 未来市場 各論

##### 1. 人工知能 (AI)

「人工知能 (AI) による事務業務代行」、「AIによるコールセンター業務代行」について市場規模の推定を実施した。AIに代替され得る市場の中でも、その業務内容および雇用形態を鑑みると比較的早い段階で既存の業務形態から代替されると想定したためである。

##### 2. 電池

世の中に影響を及ぼす蓄電池 (2次電池) に焦点を当て、「家庭用蓄電池」、電気自動車 (EV) に蓄えた電気を家で使う「V2H (Vehicle to Home) システム」について市場規模の推定を実施した。ICTによる高度情報化社会の進展に伴い、特に家庭での電気エネルギー管理は今後大きなポイントとなると想定したためである。

##### 3. ロボットスーツ

「介護業務従事者用ロボットスーツ」、「民間用ロボットスーツ」について市場規模の推定を実施した。高齢者の健康寿命延伸のため、介護現場におけるロボットスーツの利用が重要視されること、エンターテインメント分野での利用が民間へ浸透すると想定したためである。

##### 4. ロボティクス物流

包装、荷役のプロセスにおける業務を高度化するために利用される、可動式倉庫ロボットの導入に焦点を当て「倉庫ロボット」の市場規模の推定を実施。電子商取引 (EC) の増加や労働力不足を背景に、物流倉庫業務における省人化への動きが加速することを

想定したためである。

##### 5. 高度運転支援/自動運転

「自動運転機能を搭載した乗用車/タクシー」に焦点を当て、市場規模の推定を実施した。自動運転技術の発展により、乗用車/タクシーにおいて既存の自動車からの著しい代替が生じると想定したためである。

##### 6. 拡張現実 (AR) / 仮想現実 (VR)

個人向けの「AR/VRデバイス」、「AR/VRアプリケーション」について市場規模の推定を実施した。スマートフォンが人々の生活に必要不可欠なものとなるまで普及したように、AR/VR技術を利用したデバイスおよびコンテンツも同様に民間市場へ普及していくと想定したためである。

##### 7. 3Dプリンティング

消費者向け市場に焦点を置き、「家庭用3Dプリンター」、「3D設計データのマーケットプレイス」について市場規模の推定を実施した。3Dプリンティング技術の応用範囲は広く、利用機会は技術の発展を伴って特に家庭用で増加していくことを想定したためである。

##### 8. ウェアラブル

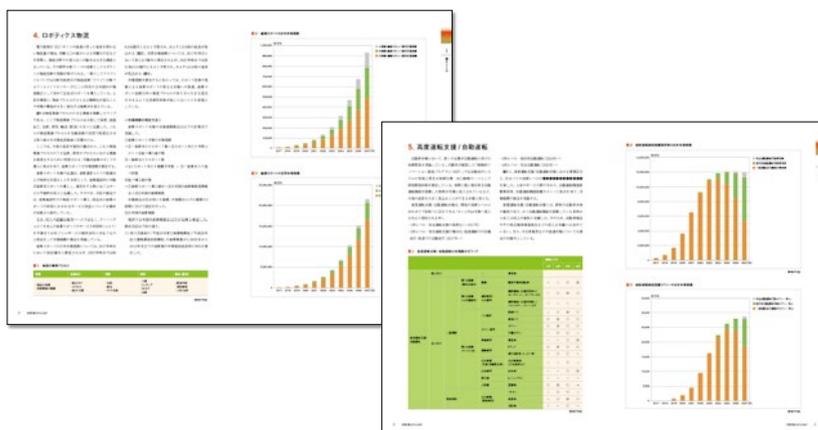
「リスト装着型のウェアラブルデバイス端末」、「ベクトル用ウェアラブル端末」について市場規模の推定を実施した。現時点で広く普及しているウェアラブル端末がリスト装着型であること、装着対象がベクトルにまで広がっていき、市場が急速に拡大していくことを想定したためである。

##### 9. フィンテック

「法人向けの貸付型クラウドファンディング」、「AIによる個人向け投資ロボアドバイザー」に焦点を当て、市場規模の推定を実施した。ICTの進展およびスマートフォンの普及による金融システムの在り方に大きな変化が生じ、取引に介入するプレーヤーが変化すると想定したためである。

##### 10. サービスロボット

人とのコミュニケーションを行う場面で利用されるサービスロボット市場に着目し、「法人向けサービスロボット」、「個人向けサービスロボット」について市場規模の推定を実施した。サービスロボットの市場への浸透により、個人や個人にサービスを提供する法人での活用が拡大することを想定したためである。



## 特徴

事業開発の検討の際に、意思決定者から必ず問われるのは「その事業の市場規模は将来どのくらいになるのか」ということです。有望な事業か否かを判断するのに一定の売上規模があるというのは重要な指標になるわけですが、まだ市場が立ち上がっていない状況で売上規模を推定するのは、簡単ではありません。

人工知能(AI)、ロボット、自動運転、フィンテックなどの先端技術を取り入れた事業開発は、大きな売り上げにつながる可能性があります。一方で、その実態がつかみきれないものが多いのが実状です。「未来の市場規模が見えない」ことが、この主な要因です。『未来市場 2018-2027』はそのような“まだ見えていない市場”の規模を定量化する市場予測レポートです。技術革新と密接に関連する20テーマを選定し、市場規模予測の前提条件や予測手法を明示しながら、各テーマについて今後10年間の市場規模(日本、世界)を予測します。

※本レポートは、市場規模予測に関して、それぞれの算出に必要なデータや数式、仮定で用いた条件を明らかにしていますので、他の分野についても、この考え方を応用して計算式をカスタムで作り、市場規模を独自に算出することができます。

## 未来の市場規模がわかる

人工知能(AI)	電池	ロボティクス	ロボティクス物流
高度運転支援/自動運転	拡張現実(AR)/仮想現実(VR)	3Dプリンティング	ウェアラブル
フィンテック	サービスロボット	シェアリングエコノミー	予防医療/ヘルスケア
ドローン	スマートハウス/EV	地震対策	シニアマーケット
インバウンド	クラウドソフトウェア	ポイントビジネス/仮想通貨	副業ビジネス

### 主な予測手法

#### (1) フェルミ推定

つかみどころのない物理量を短時間で概算する方法。いくつかの仮説を元に推論を重ねて算出する。

#### (2) ロジスティック曲線

生物の個体数が増加する推移を表すS字型曲線。代表的には人口動態があり、商品の販売数など市場変動に適合するモデルとして使われる。

### 11. シェアリングエコノミー

市場が拡大し続けるシェアリングエコノミー分野の中で、「民泊」、「駐車場シェアリング」について市場規模の推定を実施した。いずれも代替し得る既存の市場規模が大きく、今後の市場拡大の余地があると想定したためである。

### 12. 予防医療/ヘルスケア

「遺伝学的検査」、「スマートフォン向けを中心にした健康関連アプリ」について市場規模の推定を実施した。検知技術の進歩などで遺伝子検査への期待が高まっていくこと、スマートフォンやウェアラブルの浸透によってアプリケーションを用いた健康促進が拡大することを想定したためである。

### 13. ドローン

ドローン市場の中で「配送用ドローン」を選定し、市場規模の推定を実施した。物流量の増加、労働人口の減少による労働力不足などを背景に、物流分野での省人化への動きが加速し、その代替手段としてドローンが普及する可能性が高いと想定したためである。

### 14. スマートハウス/EV

スマートハウスをエネルギーの最適化に寄与する居住関連機器・サービスと捉え、「家庭用太陽光発電パネル」、「EV/プラグインハイブリッド車(PHEV)」の市場規模の推定を実施した。家庭用の太陽光発電が普及し、スマートハウスとEV/PHEVが一体となって発展すると想定したためである。

### 15. 地震対策

個人向け市場における「地震保険」、「災害時に利用される地震防災グッズ」について市場規模の推定を実施した。南海トラフなど発生し得る巨大地震についての関心が高まっていく中で、対応策として保険への加入や防災への準備が進むことを想定したためである。

### 16. シニアマーケット

有料老人ホームやサービス付き高齢者向け住宅を含んだ「シニア向け住居」、「シニア向け家事代行サービス」について市場規模の推定を実施した。高齢化とともに高齢者向け市場の拡大は明らかであり、その中でも特に高齢者の衣食住に関する市場の伸びが著しいと想定したためである。

### 17. インバウンド

外国人旅行者の滞在費のうちの宿泊消費および食費、コト消費、モノ消費の4点に着目して「インバウンド」の市場規模の推定を実施した。世界各国での旅行者数の増加および東京2020オリンピック・パラリンピックの特需効果など、さらなる市場の拡大が見込まれると想定したためである。

### 18. クラウドソフトウェア

「クラウド会計ソフト」、「クラウド労務管理ソフト」について市場規模の推定を実施した。利便性および

サービス品質、セキュリティ技術の向上などによってクラウドソフトウェアの利用者がますます増加しており、今後の市場の伸展が著しいと想定したためである。

### 19. ポイントサービス/仮想通貨

決済手段としての「ポイントサービス」、「仮想通貨」に着目して市場規模を予測した。マーケティング活動の一環としてポイント決済の伸展の可能性は高く、また、市場の認識が確立されつつある仮想通貨に関連する市場の発展が大きいと想定したためである。

### 20. 副業ビジネス

副業から得る収入に焦点を当て、「副業ビジネス」の市場規模の推定を実施した。日本政府は、副業を「原則容認」することで正社員の副業や兼業を後押しする方針を打ち出した。この動向により、今後は副業で収入を得る労働者が増加し、副業市場が活発化すると想定したためである。

テーマ	市場予測①	市場予測②
人工知能(AI)	AIによる事務業務代行	AIによるコールセンター業務代行
電池	家庭用蓄電池	V2Hシステム
ロボティクス	介護業務従事者用ロボットスーツ	民間用ロボットスーツ
ロボティクス物流	倉庫ロボット	—
高度運転支援/自動運転	自動運転機能搭載乗用車/タクシー	—
拡張現実(AR)/仮想現実(VR)	AR/VRデバイス	AR/VRアプリケーション
3Dプリンティング	家庭用3Dプリンター	3D設計データ・マーケットプレイス
ウェアラブル	リスト装着型ウェアラブル端末	ペット用ウェアラブル端末
フィンテック	貸付型クラウドファンディング	個人向け投資ロボアドバイザー
サービスロボット	法人向けサービスロボット	個人向けサービスロボット
シェアリングエコノミー	民泊	駐車場シェアリング
予防医療/ヘルスケア	遺伝学的検査	健康関連アプリ
ドローン	配送用ドローン/保険	—
スマートハウス/EV	家庭用太陽光発電パネル	EV/PHEV車両販売/充電スタンド
地震対策	地震保険	地震防災グッズ
シニアマーケット	有料老人ホーム/サービス付き高齢者住宅	シニア向け家事代行サービス
インバウンド	インバウンド	—
クラウドソフトウェア	個人事業主向け/中小企業向けクラウド会計ソフト	クラウド労務管理ソフト
ポイントサービス/仮想通貨	ポイントサービス	仮想通貨
副業ビジネス	副業ビジネス	—

# 未来事業2018 実践編

NEW

未来の事業をつくりだす  
最新理論と豊富な成功実績を基に  
企業の成長に不可欠な事業開発のノウハウを網羅

- 監修・執筆：秦 充洋  
(株式会社ミレニアムパートナーズ 代表取締役 / 株式会社BDスプリントパートナーズ 代表取締役)
- 執筆：小橋貴之  
(株式会社ミレニアムパートナーズ シニアコンサルタント / 株式会社BDスプリントパートナーズ シニアコンサルタント)
- 2018年5月31日発行 (予定)
- レポート：A4判、約300ページ
- DVD：約90分
- CD-ROM：本体に掲載された図表を収録
- 本体価格 300,000円+税
- 発行：日経BP社



## 未来事業2018 実践編 [目次]

### 第1章 未来事業開発の全体像

未来事業開発とは  
事業開発責任者・担当者が感じる課題  
既存事業の組織の常識と新規事業の組織の常識は違う  
既存事業から新規事業に異動した人の悩み  
「新しい価値の創造」を阻む壁を乗り越えたい  
否応なしに変わらなくてはいけない時代  
イノベーションを推進する心構え  
未来事業開発の全体像  
未来事業開発3×3ステップ  
「発想」の3ステップ  
「モデル化」の3ステップ  
「実行・巻き込み」の3ステップ

### 第2章 事業コンセプト

2イノベーションとは？  
「新しい組み合わせ」を見つける  
【グループワーク】「イノベティブ」な製品・サービス① DVD  
【グループワーク】「イノベティブ」な製品・サービス② DVD  
事業発想を生み出す3つのポイント  
ポイント①「インプット」なくしてアウトプットなし  
ポイント② 事業構築の6ステップ  
ポイント③ チームアプローチ  
「発想の生産性」をあげるには？  
【グループワーク】変化が生むチャンス DVD  
【グループワーク】「クロストライアル」組み合わせカード法 DVD  
組み合わせカード法のポイント DVD  
組み合わせ発想の効果  
新しい機会を見つける「クロスSWOT」  
間違いだらけのアイデア選び  
一見「?なアイデア」にこそチャンスがある  
古い問題の新しい解決策  
事前に収集したい情報  
【グループワーク】アイデアの選定 DVD

### 第3章 顧客への提供価値

顧客を考える  
2段階のターゲティング  
初期ターゲットによる資源蓄積  
成長ターゲットとそこに至る絵を描く  
セグメンテーション 主要な切り口一覧  
行動特性で市場を見直す  
翻訳アプローチ(セグメンテーション、ターゲティング)  
注目すべき切り口 波及効果に着目して浸透を図る  
捉えておくべき「顧客の構造」  
【グループワーク】顧客を考える DVD  
「提供価値」3つの視点  
顧客にとっての価値とは？  
一般的なポジショニングの説明  
戦略キャンバス(ブルーオーシャン戦略)  
【グループワーク】顧客への提供価値を考える DVD

### 第4章 プロトタイプと顧客検証

顧客の「こうしてくれ!」は本当に正しいか？  
顧客検証の3つのステップ(理解と検証)  
「顧客を理解する」とはどういうことか？  
カスタマージャーニーとは  
カスタマージャーニーのコツ  
既存の競合だけを見ていてよいか  
法人マーケティングの要諦(1)  
法人マーケティングの要諦(2)  
顧客ヒアリングのテクニック  
プロトタイプ＝原型・試作品を作る  
よくある事業検討プロセス  
顧客開発モデル/リーン・スタートアップモデル  
MVP(検証製品)、3つのポイント  
検証結果の評価  
顧客検証と見直しを繰り返す  
「ヒアリング」に行かないと始まらない

大切なのは「PMF(プロダクト・マーケット・フィット)」  
事業アイデアを発想する  
【グループワーク】MVPを考える DVD

### 第5章 バリューチェーン

ビジネスモデルを考えるためのバリューチェーン  
バリューチェーン(事業を実現/運営する仕組み)を考える  
発明が社会にインパクトを与えるには  
バリューチェーン設計のポイント  
エコシステムから「新たな顧客を発見」  
オペレーション&マーケティングの設計  
「強み」とは何を指すのか？  
マーケティング設計のポイント  
「顧客への提供価値」と整合したプロセス  
「並べ替え」によるイノベーション  
ブレイクスルーのポイント  
着眼点  
デコンストラクション  
リソースフルネス  
【グループワーク】バリューチェーン DVD

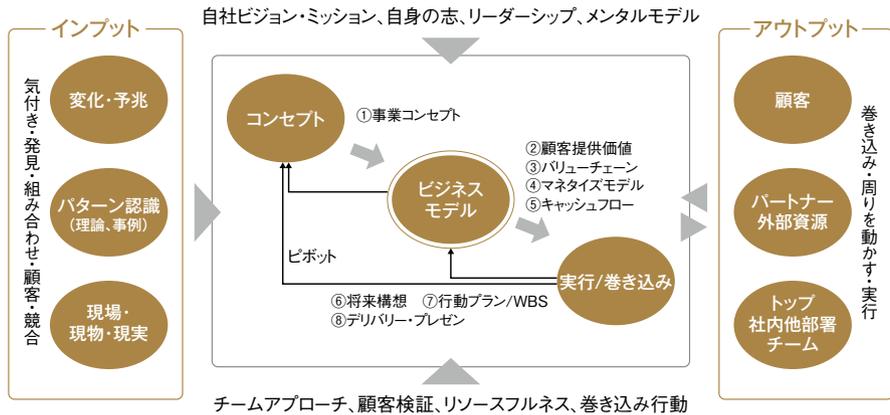
### 第6章 マネタイズモデルを構築する

サービスドミナントモデルの普及 基本パターンとその事例  
サービスモデル展開の骨格  
サービスモデル・3つの要件  
サービスモデル・実行上のハードル  
マネタイズモデルとは？  
マネタイズモデルを考えるポイント  
利益を創出する主なロジック  
顧客(生涯)価値に注目したマネタイズモデル  
「対価の名目」一覧  
バリュープライシング  
マネタイズモデルを考える4つのステップ  
【グループワーク】マネタイズモデル DVD

## 特徴

『未来事業2018実践編』は、企業を持続成長させるために不可欠な「新規事業」創出の取り組みを成功させるためのレポートです。社会や技術、産業の変化を見通せば既存事業が今後も安泰と考えるのはあまりにも楽観的に過ぎます。企業の持続的成長のためには将来の柱となりうる事業の創出、あるいは既存事業のビジネスモデルの改革が不可欠です。本書では事業開発の取り組みを実践し成功させるための事業コンセプト、ビジネスモデル、バリューチェーン、マネタイズモデルなど各プロセスの最新理論や正しい進め方について豊富な経験を基に丁寧に解説します。また、DVDに収録したグループワーク・ファシリテーションを活用いただくことで社内でも効果的なワークショップの実施や企業内研修、人材育成に活用できます。

## 事業開発全体のサイクル



※目次、DVD収録内容は変更になる場合があります。

## 第7章 キャッシュフローで事業を魅力的にする

よくある「収支見直し」  
「キャッシュフロー検討」のポイント  
キャッシュフローの5つのステップ  
フェルミ推定で数字を推定する  
手順1：対象市場の推計  
手順2：損益分岐点  
手順3：収支見直し  
手順4：資金見直し  
手順5：シナリオ作成  
キャッシュフロー検討のポイント  
キャンパス上の工夫  
ビジネスモデルキャンパスと6つのステップ  
ビジネスモデルキャンパスを見直すヒント  
ビジネスモデル転換の視点  
ビジネスモデルキャンパス作成の流れ

アイデアキラ、10の殺し文句  
大企業の経営者に求められる3つの顔  
事業開発はCEOへの登竜門  
100億円事業を支える意思決定のコツ  
事業化判断 10の自問自答  
成長フェーズ・マネジメント  
組織変革の定石 ～7つのS～  
事業開発が円滑に進む仕掛けの例(1)  
事業開発が円滑に進む仕掛けの例(2)  
新事業と既存事業のヒトのやりくり  
担当者の「つまづきパターン」  
指導のポイント  
「処方箋」は既にある。実行できるかが課題

## 第10章 今後に向けて

【付録】簡易版組織診断  
【付録】事業計画作成チェックリスト

### DVD収録内容

本DVD活用方法について  
【グループワーク】「イノベティブ」な製品・サービス①  
【グループワーク】「イノベティブ」な製品・サービス②  
【グループワーク】変化が生むチャンス  
【グループワーク】「クロストライアル」組み合わせカード  
組み合わせカード法のポイント  
【グループワーク】アイデアの選定  
【グループワーク】顧客を考える  
【グループワーク】顧客への提供価値を考える  
【グループワーク】MVPを考える  
【グループワーク】バリューチェーン  
【グループワーク】マネタイズモデル

## 第8章 社内・顧客の巻き込み

巻き込んで動かす対象は？  
新しい取り組みは「組織の常識」と対立する  
ミドルマネジメントはなぜ動かないのか  
既存事業部門はなぜ協力してくれないのか？  
相手を「巻き込む」、「納得させる」  
「相手を動かすストーリー」の基本パターン  
「ありがたい姿」と「あるべき姿」  
「ありがたい姿/あるべき姿」をどう考えるか  
取り組む意義の例  
“叩き台”で目指すもの  
リーダーとしての心構え

## 第9章 トップマネジメントが果たす役割

なぜ新しいアイデアが形になって行かないのか  
事業開発の実行時に陥りがちなパターン

## 新規事業を企画推進する上でのこんな悩みを解決します！



事業のアイデアが生まれない

- 1 新規事業なんてやった事が無いのに無茶ぶり
- 2 アイデアが出ない。出てもありきたり
- 3 出てもすぐ潰れる
- 4 オープンイノベーションといっても取っ掛かりが無い



ビジネスモデルを構築できない

- 1 アイデア倒れて終わらない事業化のコツは？
- 2 そもそも、ビジネスモデルって何？
- 3 マーケイトインというのが技術も大事なはず
- 4 協業先や提携先の見当がつかない



新規事業に周りを巻き込めない

- 1 タコソボで視野が狭い
- 2 資源配分が不十分 (ヒト・カネ)
- 3 トップの理解、社内説得が一番大変
- 4 他社に協力してもらうには？うまく巻き込めない

# 未来市場 2018-2027

- 監修・執筆:秦 充洋  
株式会社ミレニアムパートナーズ 代表取締役  
株式会社BDスプリントパートナーズ 代表取締役
- 執筆:片倉 健  
株式会社ビタリー 取締役 マネジングディレクター  
山崎友輔  
株式会社ビタリー ディレクター
- 2017年12月18日発行
- レポート:A4判、278ページ
- CD-ROM:本体に掲載された図表を収録
- 本体価格 450,000円+税
- 発行:日経BP社



# 未来事業 2018 実践編

- 監修・執筆:秦 充洋  
株式会社ミレニアムパートナーズ 代表取締役  
株式会社BDスプリントパートナーズ 代表取締役
- 執筆:小橋貴之  
株式会社ミレニアムパートナーズ シニアコンサルタント  
株式会社BDスプリントパートナーズ シニアコンサルタント
- 2018年5月31日発行(予定)
- レポート:A4判、約300ページ
- DVD:約90分
- CD-ROM:本体に掲載された図表を収録
- 本体価格 300,000円+税
- 発行:日経BP社



## 購入特典

ご購入いただいた皆様には、  
『日経ビジネス Digital』  
6か月購読をプレゼントします。



## 日経ビジネス DIGITAL

※「日経ビジネスDigital」のご利用に関しましては、  
本商品をお申し込みいただいたメールアドレス宛  
てにご案内いたします。ご利用を希望されるメール  
アドレスを申込書にご記入ください。

お申し込み、お問い合わせはこちらから

WEB <http://nkbp.jp/mirai>



FAX 03-5696-3370

24時間 受付 下の申込書に、必要事項をご記入のうえ、  
そのままファクスでお送りください。

0120-21-0546

日経BP社読者サービスセンター  
(TEL 03-5696-6000 年中無休9:00~22:00)  
■ 申込書の右下に記載のお申し込みコードをお伝えください。  
■ 電話でもクレジットカード支払いを承ります。

申込書 ※ご希望の数量とお届け先をご記入ください。

未来市場2018-2027 《2017年12月18日発行》	本体価格 450,000円+税 商品番号 264620	部
未来事業2018 実践編 《2018年5月31日発行(予定)》	本体価格 300,000円+税 商品番号 266980	部

お名前	(姓)	(名)	フリガナ	(セイ)	(メイ)
※必ず個人名(フルネーム)をご記入下さい。					
ご送付先	<input type="checkbox"/> 会社(上記で記入の住所が会社の場合 <input checked="" type="checkbox"/> 印を入れてください。) <span style="float: right;">※マンション・ビル名・部屋番号、様方も忘れなくご記入ください。</span>				
会社名	ご所属 お役職				
TEL	FAX				
E-mail アドレス	@				
※「日経ビジネスDigital」のご利用に関しては、本商品をお申し込みいただいたメールアドレス宛てにご案内します。ご利用を希望されるメールアドレスをご記入ください。					

- お電話でお申し込みの場合はオペレーターにお申し込みコードをお伝えください。■ お支払いは、商品同封の払い込み用紙をお願いいたします。クレジットカード払いも承ります。 お申し込みコード 30-307011
- お申し込み内容により、クレジットカードもしくは銀行前振込払いをお願いする場合があります。予めご了承ください。■ この商品の返品・キャンセルはお受けできません。(返品不可)
- ご記入いただいた個人情報は、日経BP社「個人情報取得に関するご説明」および「日経IDプライバシーポリシー」に基づき管理します。サービス登録により、日経BP社ほか日経グループ各社や広告主からのお知らせ等をお届けする場合があります。日経IDプライバシーポリシーおよび利用規約の詳細は、次記のURLをご確認いただき、ご同意のうえお申し込みください。(http://nkbp.jp/register)
- 価格は【本体価格+税】で国内料金です。■ 商品に関しましては、お申し込みから3~7日でお届けします(年末年始除く)。■ 予約受付中の商品は、発行日以降順次お届けします。■ お届けは日本国内に限ります。
- 今後弊社からのご案内が不要な場合は、お手数ですが弊社サービスセンターMPS係(電話:03-5696-1111 / 土日・祝日・年末年始を除く 9時~17時)までご連絡ください。お手続きURL <http://nkbp.jp/qa-dm>