

ReGACY Innovation Group.



LECTURE BOOK 【Day4】

Kosen Incubate Committee / 前期ワークショップ

17:30より開始いたします。

【皆様にお願ひ】

- ①Zoomの表示名を【学校名_学年_氏名】にご設定ください
先生方の場合【学校名_氏名】にご設定ください
- ②カメラON、マイクOFFでお願いします
- ③後ほど録画データをご共有します

2024年6月26日

		オリエンテーション 4/22(月) 17:30-18:30	Day1 5/15(水) 17:30-19:00	Day2 5/29(水) 17:30-19:00	Day3 6/12(水) 17:30-19:00	Day4 6/26(水) 17:30-19:00	Day5 7/10(水) 17:30-19:00	Day6 7/24(水) 17:30-19:00	Day7 8/7(水) 17:30-19:00	Day8 8月上旬以降
レクチャー形式	事業創出	オリエンテーション 企画の主旨・背景説明と進め方のガイド + レクチャー：イノベーションとは？	解決したい問題 ・身の回りの問題に関して、その影響、非効率、手間やコストなどが定量的に整理されているか？ ・その問題が解決された場合の経済効果が定量的に推量されているか？	顧客像・顧客課題 ・問題解決ニーズの強いターゲットユーザー仮説が、具体的に定義されているか？ 提供価値・解決策 ・ターゲットユーザーの実際の利用シーンが具体的に想定されているか？	ニーズとKBFs ・その提供価値を具体化したKBFsは何か？それはなぜか？ ・競合との比較のなかでKBFsの独自性はたしかなものか？	外部環境・KSFs ・対象市場と競合の特性を適切な観点から考察・分析することができるか？ ・KBFsと対象市場・業界分析の結果から、たしかなKSFsを導くことができるか？	優位性と模倣困難性 ・提供価値に対して、直接的な競合に加え、代替行動も含め、優位性を比較検討しているか？ ・その優位性・参入障壁は将来にわたって持続的に構築可能なものか？	マーケティングモデル ・顧客視点のベネフィット(提供価値)ベースでポジショニング戦略を検討することができるか？ ・最適なマーケティングミックスを、他の手段と比較検討したうえで検討することができるか？	収益モデル ・製品/サービスに対して、受益者/支払者は明確か？ ・収益に対してコストが大きくなる可能性はないか？	ビジネスプラン発表会
		イノベーション事業案のプランニング (Zoomを活用したメンタリング)								



目次

1. ニーズとKBF

- KSFとは？
- ニーズとKBFとの関係性

2. 外部環境とKSF

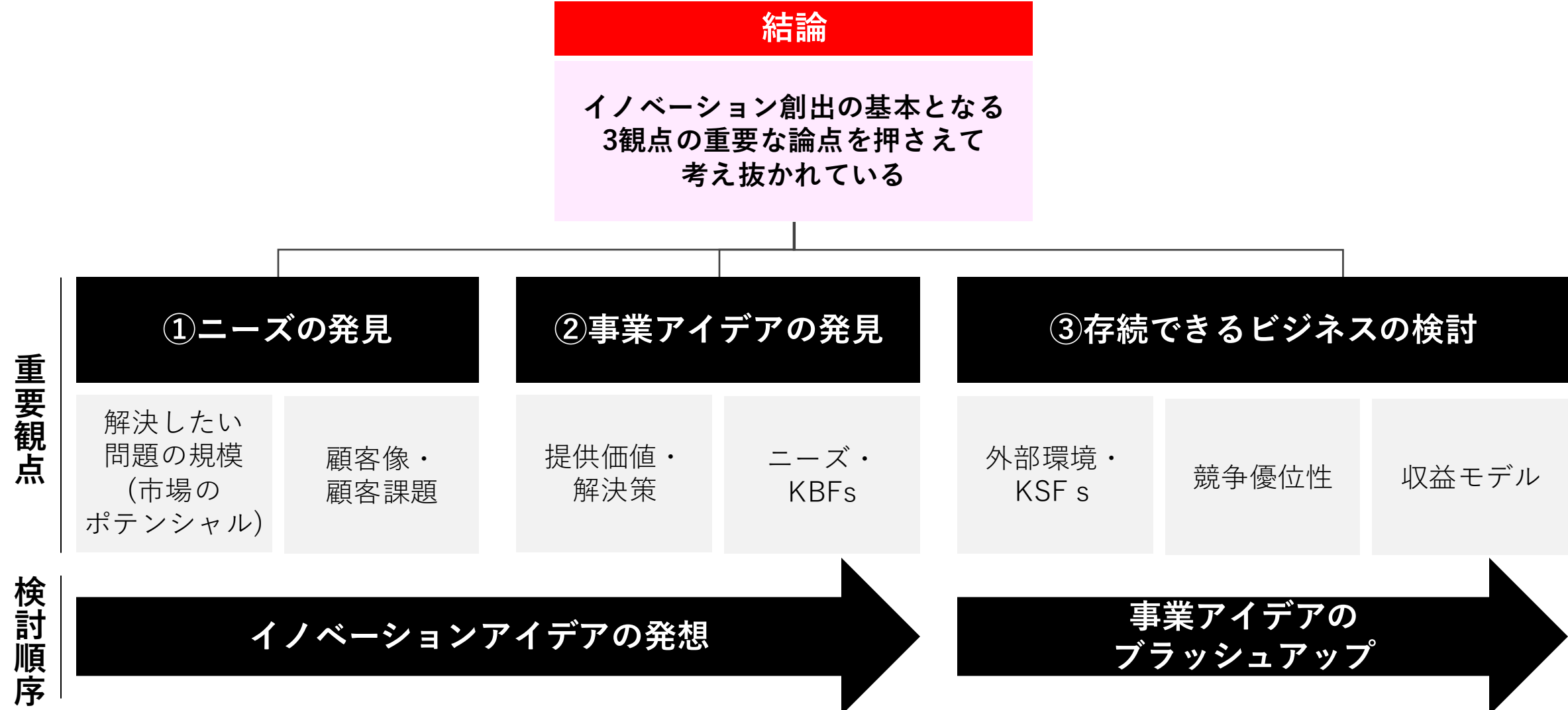
- PEST分析によるマクロ環境分析

■Question.

“良いイノベーション事業”とは、
どんな事業でしょうか？

“良いイノベーション事業”とは？

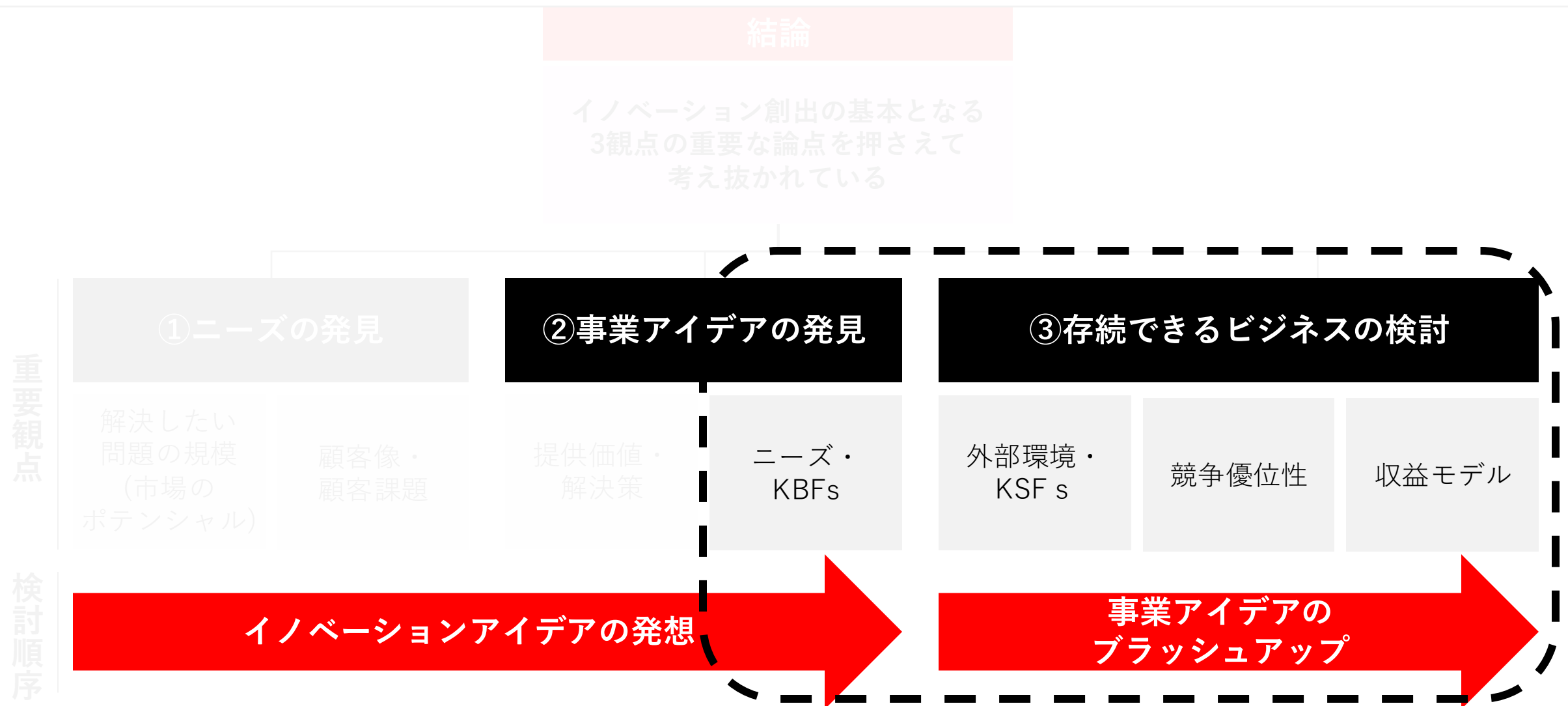
事業アイデアの基本となる3要素（①ニーズの発見、②事業アイデアの発見、③存続できるビジネスの検討）の観点について
考え抜かれていることが大切となる。



- 提供価値は5W1Hフレームワークを活用してMECE、かつ、論理的に整理を行うと効果的である。
- 解決策(=ソリューション)は、デザイン思考のアプローチである「アナロジー思考」と「転換思考」を切り口にアイディエーションする。
- 「良いアイデア」を「良いビジネス」にするためには“戦略”が必要不可欠になる。

“良いイノベーション事業”とは？

事業アイデアの基本となる3要素（①ニーズの発見、②事業アイデアの発見、③存続できるビジネスの検討）の観点について
考え抜かれていることが大切となる。



“イノベーションアイデアの発想方法”の詳細

イノベーションアイデアの発想の基本となる4つの観点（問題、真因課題、提供価値、解決策）に着目して進める。

重要な観点		ポイント	答えられるようになりたい問い
① ニーズの発見	解決したい問題の規模（市場のポテンシャル）	解決ニーズが大きい問題に着目する	- 身の回りの問題に関して、その影響、非効率、手間やコストなどが数や量で整理されているか？ - その問題が解決された場合の経済効果が推量されているか？
	顧客像・顧客課題	その問題を解決する際に、最も影響度の大きい「真因課題」を特定する	- 問題解決ニーズの強いターゲットユーザー仮説が、具体的に定義されているか？ - 問題解決に繋がる真因課題の仮説が、その理由や重要性とともに定義されているか？
② 事業アイデアの発見	提供価値・解決策	真因課題の解決に繋がる提供価値を言語化し、実現すべき解決策を具体化する	- 真因課題を解決する提供価値が具体的に定義されているか？ - ターゲットユーザーの利用シーンが具体的に想定されているか？ - 製品・サービス案が「誰が」「何を」「どのように」の観点で具体的に整理されているか？
	KSF・ケイパビリティ	提供価値の肝となるKSFsと実現させる方法（経営資源や仕組み）を示す	- 提供価値の肝となるKSFは何か？ また、それはなぜか？ - その提供価値を実現できる根拠（資源、体制、仕組みなど）はあるか？

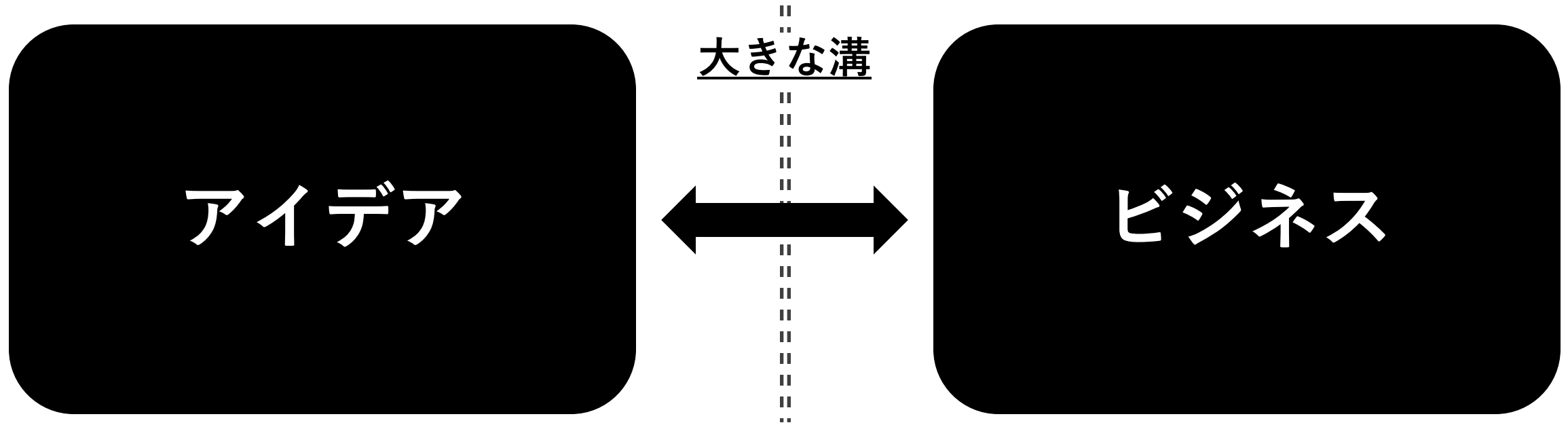
“イノベーションアイデアの発想方法”の詳細①

イノベーションアイデアの発想の基本となる4つの観点（問題、真因課題、提供価値、解決策）に着目して進める。

重要な観点		ポイント	答えられるようになりたい問い
① ニーズの発見	解決したい問題の規模 (市場のポテンシャル)	解決ニーズが大きい問題に着目する	- 身の回りの問題に関して、その影響、非効率、手間やコストなどが数や量で整理されているか？ - その問題が解決された場合の経済効果が推量されているか？
	顧客像・顧客課題	その問題を解決する際に、最も影響度の大きい「真因課題」を特定する	- 問題解決ニーズの強いターゲットユーザー仮説が、具体的に定義されているか？ - 問題解決に繋がる真因課題の仮説が、その理由や重要性とともに定義されているか？
② 事業アイデアの発見	提供価値・解決策	真因課題の解決に繋がる提供価値を言語化し、実現すべき解決策を具体化する	- 真因課題を解決する提供価値が具体的に定義されているか？ - ターゲットユーザーの利用シーンが具体的に想定されているか？ - 製品・サービス案が「誰が」「何を」「どのように」の観点で具体的に整理されているか？
	KSF・ケイパビリティ	提供価値の肝となるKSFsと実現させる方法(経営資源や仕組み)を示す	- 提供価値の肝となるKSFは何か？また、それはなぜか？ - その提供価値を実現できる根拠（資源、体制、仕組みなど）はあるか？

アイデアをビジネスに昇華させるには？

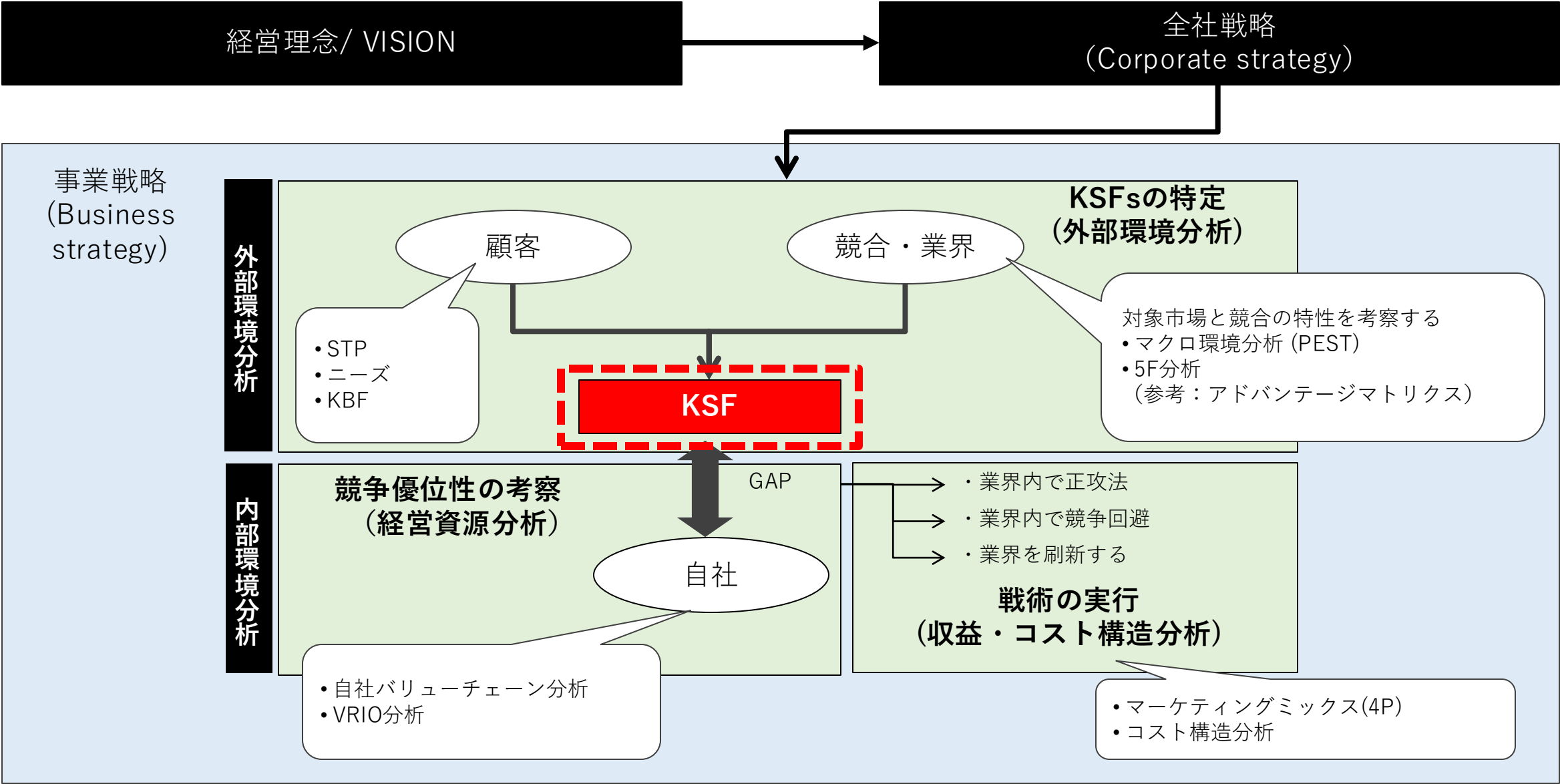
「良いアイデア」を事業(=ビジネス)として昇華させるためには外部環境に適した内部資源の選択と集中(戦略)が不可欠となる。

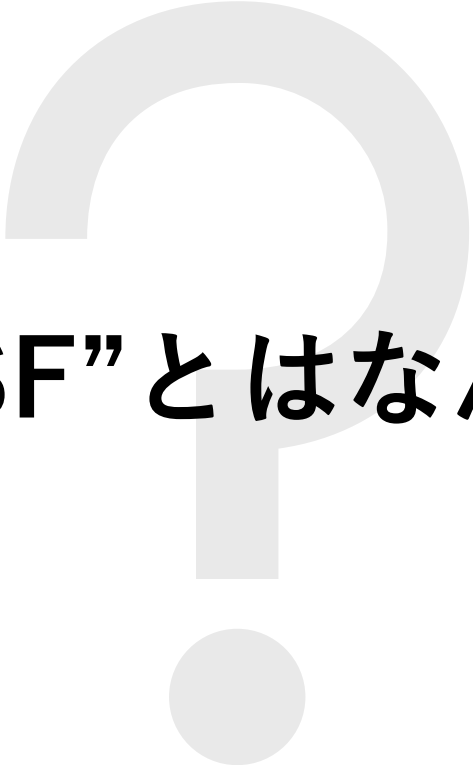


戦略による
克服が必要

- 似たようなプロダクトやサービス(競合)はないか？
- そもそも収益構造が成り立つか？
- 組織として持続的に拡大・実現できるか？
- どうやってサービスを届けるか？/売るか？

次回に向けて：経営システムの全体像はどのようなになっているか？

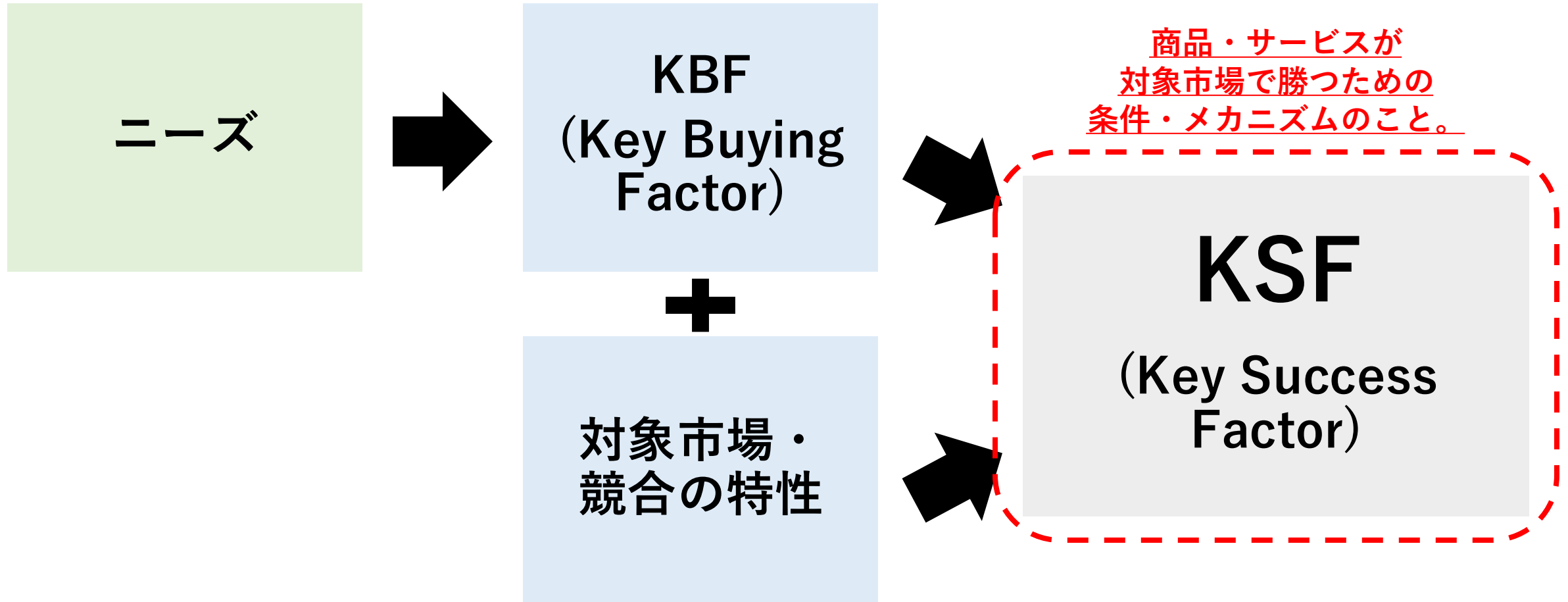


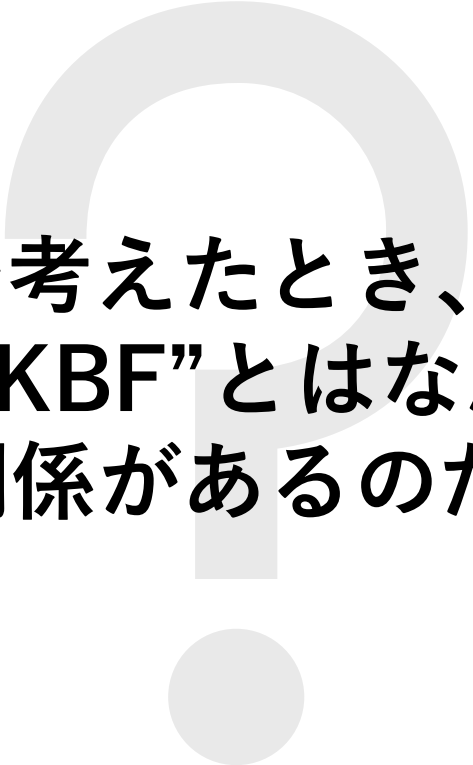


そもそも“KSF”とはなんだろうか？

“KSF” (K e y Success Factor)とは？

KSF(K e y Success Factor)とは、プロダクト・サービスが対象市場で勝つ続けるための条件・メカニズムのことを指し、すなわち、“アイデア”が溝を越えて“ビジネス”になるための戦略のまとめとも表せる。

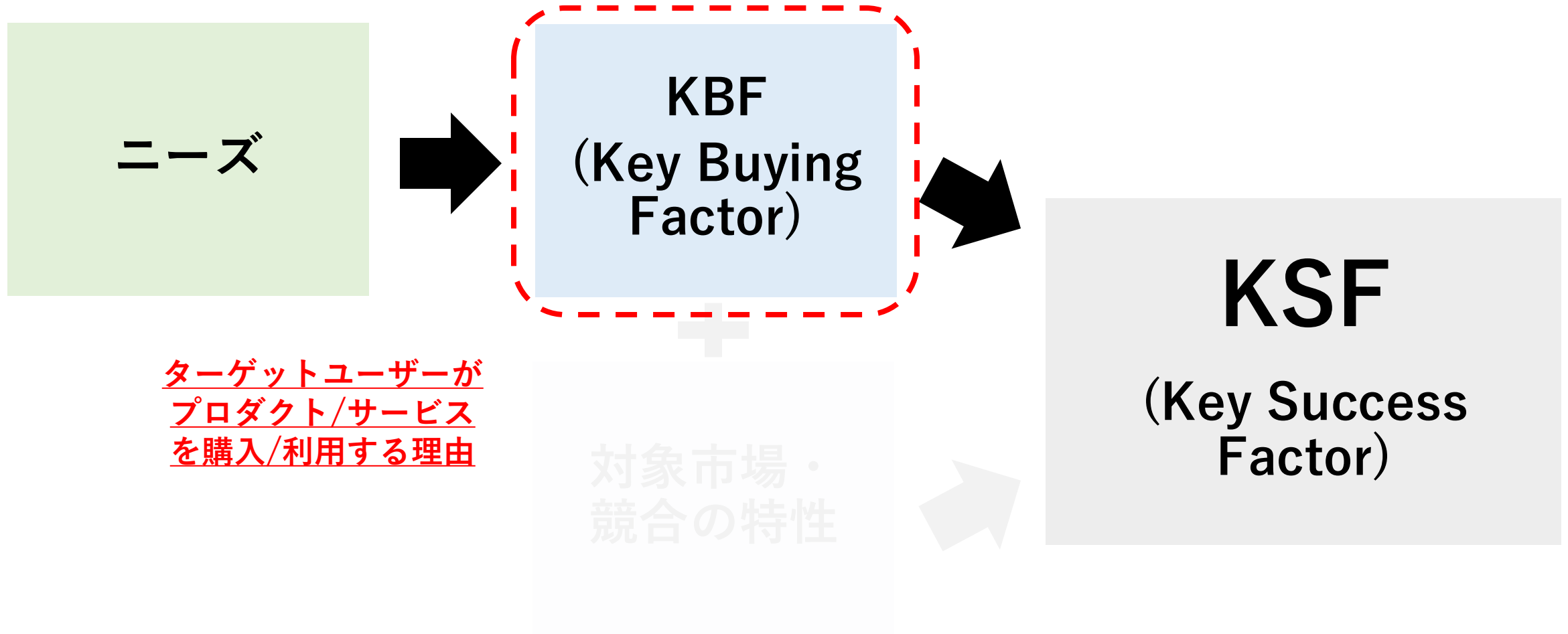




**“KSF”の構成要素を考えたとき、
似たような名称の“KBF”とはなんだろうか？
ニーズとはどんな関係があるのだろうか？**

「ニーズ」と「KBF」との関係性とは？

KBF (Key Buying Factor)とは、ターゲットユーザーの購買特性であり、対象市場の特性を掛け合わせて考察をおこなうことで、KSFの特定につなげることができる。



顧客課題(顧客ニーズ)のなかで最も重要な点=最終的に購買に至る理由がKBFとなり、ターゲットユーザーが他のプロダクト・サービスではなく、その製品・サービスを選ぶ理由のこと

ニーズの中でも、最も重要なものがKBF (顧客が最終的な購買決定に踏み切る要因)

ニーズ

■ 顧客がプロダクト・サービスに求める要望

- ・ ターゲットユーザーの“課題”と表裏一体
- 顕在ニーズ & 潜在ニーズ
- 複数挙がることも多いが、優先順位の大小がある

KBF (Key Buying Factor)

■ 最終的に購買決定へと踏み切る最も重要な要因 = 真因課題を充足する機能/要素

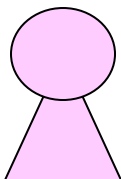
- ・ 顧客ニーズ(4つの価値軸)の中で最も重要なもの
- 複数のファクターでもOK
- A社とB社のどちらの製品を購入するか決め手

「ニーズ」と「KBF」の整理②

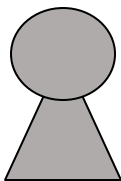
類似のプロダクト・サービスであったとしても、ターゲットユーザー/使用シーンによってニーズとKBFは異なり、顧客の具体的なイメージと紐づける事が重要である。

例：ノートPCのニーズとKBFsは？

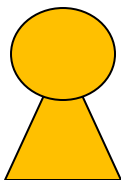
外回りの営業



デザイナー



自宅娯楽用



ノートPCに対する様々なニーズ

バッテリー(駆動時間)
価格
解像度
CPUの処理速度
重量
カスタマイズ要素
壊れにくさ
デザイン

それぞれのKBF

KBF

KBF

KBF

KBF

KBF

KBF

KBF

KBF

⇒ 顧客の具体的なイメージと紐づける事が重要！

「ニーズ」と「KBF」と「KSF」の整理：ロボット掃除機の例

ロボット掃除機がニーズとKBFを正確に捉えたうえで、技術力を組み合わせた事業アイデアであることが明らかである。

	従来の掃除機ユーザー (＝現状の手段でニーズ埋めているユーザー)	ロボット掃除機の ターゲットユーザー
ターゲット ユーザー	• 全年齢の中所得者層	• 30~40代の高所得者層
それぞれの ニーズ	• 持ち運びが楽で掃除機がけがしやすい。 • 一定の水準を満たしていたら、できるだけ安く購入したい。	• 日々の掃除に手間と時間をかけたくない。 • 人を呼べる程度に部屋を保ちたい。 ＝見栄えを気にする
KBF (4つの価値軸で 特に必要なもの)	• 掃除の取り回しがしやすいデザイン/機能 • 価格（コスパを重視）	• オートメーションのカバー領域 • 除去力(中身)<価格、見た目
KSF	• ミニマムサイズ×コードレス • 同スペックの他製品より安いこと	• 掃除機がけの手間を極力短縮できること • 一定の除去力を担保していること • 部屋に置いておきやすいデザイン

■Question.

原宿のハンバーガー屋におけるKSFを考えるとする。

まずは、ニーズとKBFを案出してみましょう。

■ Model answer.

アメリカのチェーン店の場合

▽ターゲット

- 老若男女問わず

▽購買要因(KBF)

- コストパフォーマンスの高さ
- 購入時の手間の少なさ
- 味のバリエーション



- 誰もが欲しい時に手軽に買える
値段設定とメニュー展開。
- フランチャイジーの仕組みの利便
性向上/効率化(コスト効率化)

日本人オーナーのヴィーガン専門店の場合

▽ターゲット

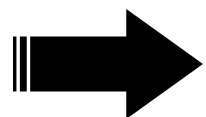
- 味や食材にこだわりのあるヴィーガン
- ヴィーガンの食事に興味のある人

▽購買要因(KBF)

- 本格的なハンバーガーの味
- 高いトレーサビリティによる安心性



- 日本人×ヴィーガンの好きな味を
追求された他店じゃ味わえないメ
ニュー考案。
- 産地や鮮度の高い透明性、信憑性。



ターゲットによってKBFも変わるため、自ずとKSFも変わる



最高の結果を出すKPIマネジメント
著者：中尾 隆一郎
Amazon：
<https://amzn.asia/d/2xYksJe>

■補足

この書籍における
「CSF(Critical Success Factor)」を
実現するために必要な要素が
Day4のKSFとなります。

* 当書籍には直接的なKSFの解説はありません。

“イノベーションアイデアの発想方法”の詳細②

イノベーションアイデアの発想の基本となる4つの観点（問題、真因課題、提供価値、解決策）に着目して進める。

重要な観点		ポイント	答えられるようになりたい問い
③ 存続できるビジネスの検討	外部環境・KSF	対象市場と競合の特性を分析し、KSFを特定する	- 対象市場と競合の特性を適切な観点から考察・分析することができているか？ - KBFと対象市場・業界分析の結果から、たしかなK S Fを導くことができているか？
	優位性と模倣困難性	自社の内部資源にてKBFの提供とK S Fの達成を継続的に構築する	- 自社のバリューチェーンの仕組みや経営資源は明らかか？また、それらの弱み（自社資源の弱点）も理解しているか？ - その優位性は持続的に構築可能な模倣困難性を有しているか？
	マーケティングモデル	最適なマーケティングモデルを検討/構築する。	- STP戦略を理解し、最初のターゲットを定めることができているか？ - 最適なマーケティングミックスを、他の手段と比較検討したうえで検討することができているか？
	収益モデル	持続可能な収益・コスト構造を検討/構築する	- 収益構造の要素である売上とコストの関係性を理解できているか？ - KSFの達成に際して、持続可能な収益構造が成立しているか？

“イノベーションアイデアの発想方法”の詳細②

イノベーションアイデアの発想の基本となる4つの観点（問題、真因課題、提供価値、解決策）に着目して進める。

重要な観点		ポイント	答えられるようになりたい問い
③ 存続できるビジネスの検討	外部環境・KSF	対象市場と競合の特性を分析し、KSFを特定する	- 対象市場と競合の特性を適切な観点から考察・分析することができているか？ - KBFと対象市場・業界分析の結果から、たしかなK S Fを導くことができているか？
	優位性と模倣困難性	自社の内部資源にてKBFの提供とK S Fの達成を継続的に構築する	- 自社のバリューチェーンの仕組みや経営資源は明らかか？また、それらの弱み（自社資源の弱点）も理解しているか？ - その優位性は持続的に構築可能な模倣困難性を有しているか？
	マーケティングモデル	最適なマーケティングモデルを検討/構築する。	- STP戦略を理解し、最初のターゲットを定めることができているか？ - 最適なマーケティングミックスを、他の手段と比較検討したうえで検討することができているか？
	収益モデル	持続可能な収益・コスト構造を検討/構築する	- 収益構造の要素である売上とコストの関係性を理解できているか？ - KSFの達成に際して、持続可能な収益構造が成立しているか？

■Question.

原宿のハンバーガー屋がヴィーガン専門店だったとする。

2店舗目を出店する際には、どんなことを考えるだろうか？

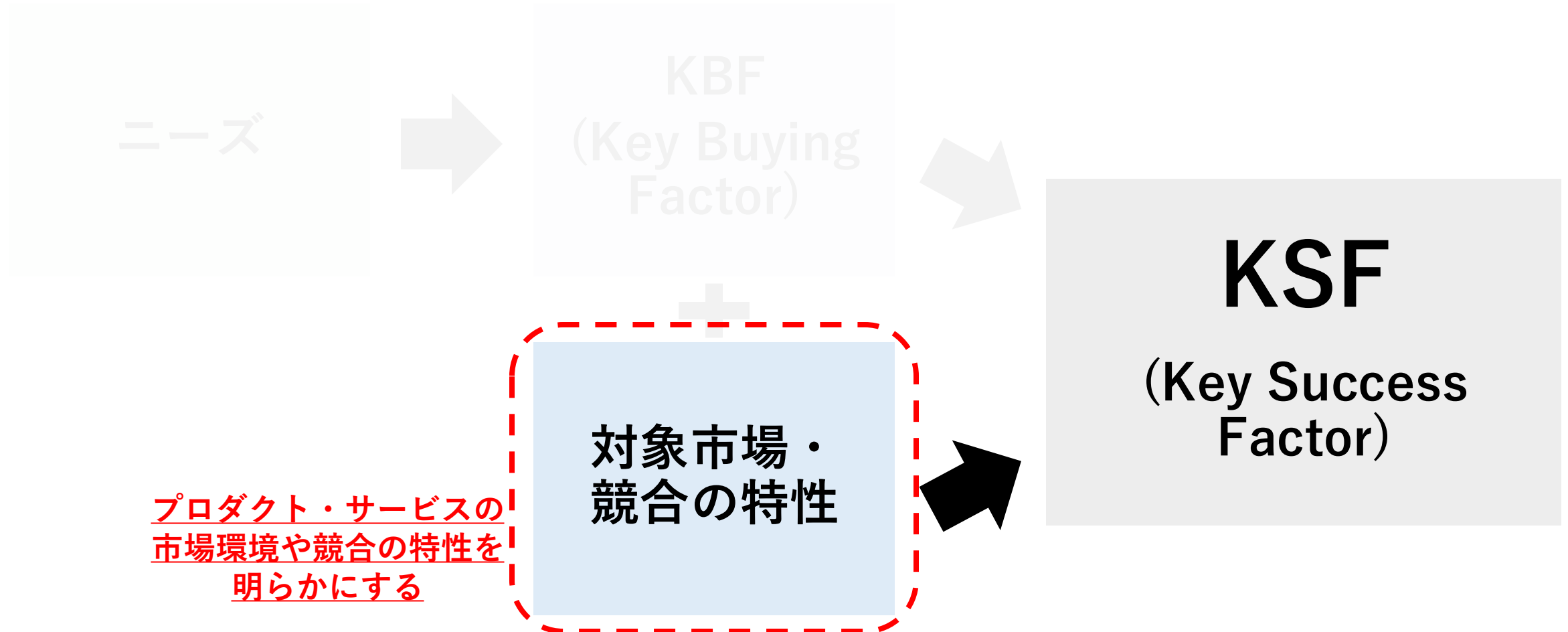
■Model answer.

- どんなハンバーガーが流行しそうか？
(インスタ映えする内装やメニュー？高級路線？)
- 周囲に競合がないか？いた場合、どんなお店か？
- どこにお店を出すか？
(仕入れルートとの利便性？お客さんの性質？家賃？)

▶ 無意識のうちに、様々な“外部環境”を考えている

「KSF」と「対象市場・業界の特性」の関係性とは？

「KSF」の特定には、最たる顧客提供価値である「KBF」に加え、外部環境分析を行うことでプロダクト・サービスの市場環境や競合の特性を明らかにする必要がある。



外部環境分析のフレームワークとは？

外部環境分析では、もっとも大きな概念(マクロ環境)から順番に整理をおこなうと、具体化しやすくなる。

上から順番に考える

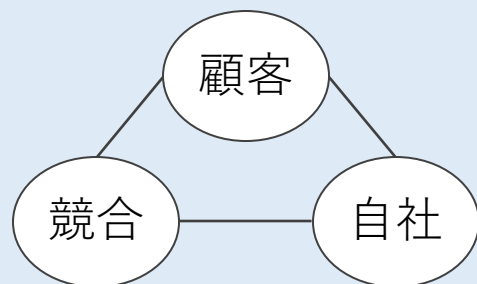
マクロ環境

政治・経済・社会(文化)・技術等

業界環境

市場規模・成長性・コスト構造・
流通・業界トレンド等

市場環境



①マクロ環境分析（PEST分析）

－経営環境全般を理解する

②業界分析(5F分析)

－業界環境やその特性を理解する

③市場環境分析（3C分析）

市場・顧客分析

－市場のトレンドと顧客の動向・特徴を理解し、
KBFsを特定する

競合・自社分析

－競合と自社の相対的地位・活動内容の違いを理解する

PEST分析とは？

マクロ環境分析の切り口となる代表的なフレームワークとしては「PEST分析」が挙げられ、事実を羅列するのではなく、事業プランにとってチャンスか？脅威か？の示唆を出すことが目的となる。

法律（規制・税制）、政府・関連団体の動向、
消費者保護、公正競争等

景気、価格変動（インフレ・デフレ）、
貯蓄率、為替、金利等



宗教、価値観、倫理観・社会規範、世論、
教育レベル、習俗習慣、ライフスタイル等

技術革新、特許、技術のライフサイクル、
生産・商品化技術、代替技術等

■分析の進め方

- ①4つの観点について“事実”と“未来の仮説”を書き出す
- ②変化(過去～今後)を考察する
- ③自身の事業プランに対する影響を考察する（チャンスか？脅威か？）

PEST分析とは？：ロボット掃除機の例①（2002年時点）

過去から現在にかけてどのような変化が起こっているか？これまでの変化を踏まえると今後どうなっていくか？まで踏み込んで考えると良い分析となる。

法律（規制・税制）、政府・関連団体の動向、
消費者保護、公正競争等

政治(Politics)

- 男女共同参画社会基本法の制定、女性活躍推進法など、家事や育児を性別の隔たり無く行うための政策や文化が醸成される。

景気、価格変動（インフレ・デフレ）、
貯蓄率、為替、金利等

経済(Economy)

- ITバブルの崩壊によって不況の煽りを受けたが、経済回復が始まっている。

社会(Society)

- インターネットの発達により、機能的価値な以上に、情緒的な価値の高まりが顕著となっている。

宗教、価値観、倫理観・社会規範、世論、
教育レベル、習俗習慣、ライフスタイル等

技術(Technology)

- 多くの産業でロボット化やIoTの技術が開発され、身の回りの道具や日常生活でロボットを活用することへの抵抗感がなくなっている。

技術革新、特許、技術のライフサイクル、
生産・商品化技術、代替技術等

PEST分析とは？：ロボット掃除機の例②（2002年時点）

①②で終わりにするのではなく、③示唆の分析・抽出まで必ずおこなう。

法律（規制・税制）、政府・関連団体の動向、
消費者保護、公正競争等

景気、価格変動（インフレ・デフレ）、
貯蓄率、為替、金利等

政治(Politics)

経済(Economy)

- 男女共同参画政策など、家事や育児の政策や文化が

- ・ **ライフスタイルの変化(多様化、高品質化)が始まり、マーケットインのサービス/プロダクトが必要となる**

- ・ インターネットの普及による情緒的な価値の

- ・ **スマートホーム化(IoT化、デジタル技術)への可能性が認知されはじめ、技術転用の土台も醸成され始める**

宗教、価値観、倫理観・社会規範、世論、
教育レベル、習俗習慣、ライフスタイル等

技術革新、特許、技術のライフサイクル、
生産・商品化技術、代替技術等

- KSFとはプロダクト・サービスが対象市場で勝つ続けるための条件・メカニズムであり、アイデアが溝を越えて“ビジネス”になる条件である。
- 顧客課題(顧客ニーズ)のなかで最も重要な点=最終的に購買に至る理由がKBFである。
- マクロ環境分析のフレームワーク「PEST分析」では、事実の羅列ではなく事業プランにとってチャンスか？脅威か？の検討が目的となる。

Re