

ReGACY Innovation Group.



LECTURE BOOK【Day5】

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7月10日

前期:ワークショッププログラム レクチャー概要

	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	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?	<p>解決したい問題</p> <ul style="list-style-type: none"> 身の回りの問題に関して、その影響、非効率率、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? 	<p>顧客像・顧客課題</p> <ul style="list-style-type: none"> 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? <p>提供価値・解決策</p> <ul style="list-style-type: none"> 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? 	<p>ニーズとKBFs</p> <ul style="list-style-type: none"> 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? 	<p>外部環境・KSFs</p> <ul style="list-style-type: none"> 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? 	<p>優位性と模倣困難性</p> <ul style="list-style-type: none"> 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? 	<p>マーケティングモデル</p> <ul style="list-style-type: none"> 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? 	<p>収益モデル</p> <ul style="list-style-type: none"> 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? 	<p>ビジネスプラン発表会</p>
	<p>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)</p>								

事業創出



目次

1. 外部環境とKSF
 - 5F分析による業界構造と参入障壁の分析
 - 3C分析によるマーケティング環境の分析
 - 外部環境分析のゴールとは？

2. 優位性と模倣困難性
 - そもそも“競争優位性”とはなにか？
 - VRIOフレームワークによる内部環境の分析

■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。

結論

イノベーション創出の基本となる
3観点の重要な論点を押さえて
考え抜かれている

重要
観点

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)

顧客像・
顧客課題

②事業アイデアの発見

提供価値・
解決策

ニーズ・
KBFs

③存続できるビジネスの検討

外部環境・KSFs

競争優位性

収益モデル

検討
順序

イノベーションアイデアの発想

事業アイデアの
ブラッシュアップ

“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。

結論

イノベーション創出の基本となる
3観点の重要な論点を押さえて
考え抜かれている

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)

顧客像・
顧客課題

②事業アイデアの発見

提供価値・
解決策

ニーズ・
KBFs

③存続できるビジネスの検討

外部環境・KSFs

競争優位性

収益モデル

イノベーションアイデアの発想

事業アイデアの
ブラッシュアップ

重要観点

検討順序

- KSFとはプロダクト・サービスが対象市場で勝ち続けるための条件・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。)⇒Day5で補足

“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 持続可能なビジネスの検討	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	<ul style="list-style-type: none"> 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？ KBFと対象市場・業界分析の結果から、たしかなKSFを導くことができるか？
	優位性と模倣困難性	自社の内部資源にてKBFの提供とKSFの達成を継続的に構築する	<ul style="list-style-type: none"> 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。	<ul style="list-style-type: none"> STP戦略を理解し、最初のターゲットを定めることができるか？ 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	持続可能な収益・コスト構造を検討/構築する	<ul style="list-style-type: none"> 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？

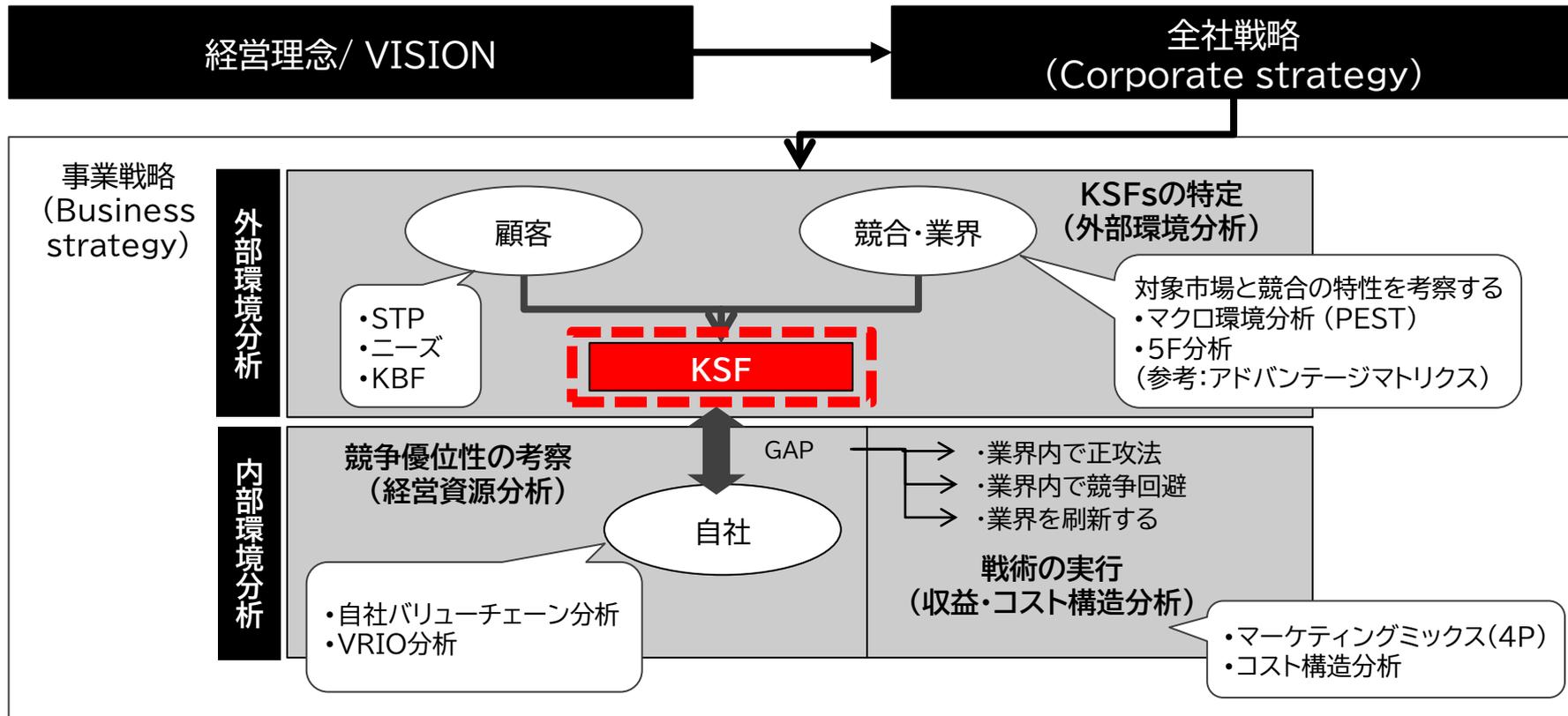
“イノベーションアイデアの発想方法”の詳細②

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	<ul style="list-style-type: none"> 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？ KBFと対象市場・業界分析の結果から、たしかなKSFを導くことができるか？
	優位性と模倣困難性	自社の内部資源にてKBFの提供とKSFの達成を継続的に構築する	<ul style="list-style-type: none"> 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。	<ul style="list-style-type: none"> STP戦略を理解し、最初のターゲットを定めることができるか？ 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	持続可能な収益・コスト構造を検討/構築する	<ul style="list-style-type: none"> 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？

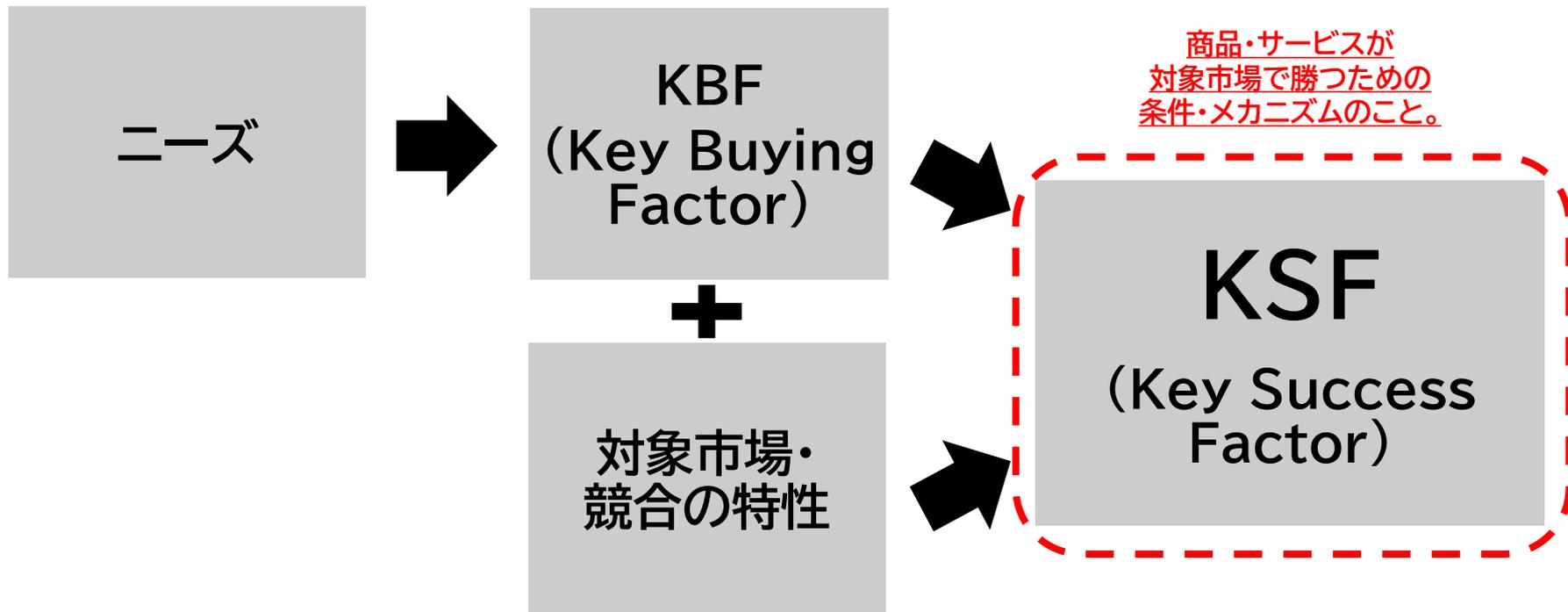
経営システムの全体像

経営システムのなかでも、**事業アイデアがビジネスとして成立し、持続させていくために必要な観点**について検討する。具体的には、**外部環境分析と内部環境分析を通じてKSFの特定を目指す**。



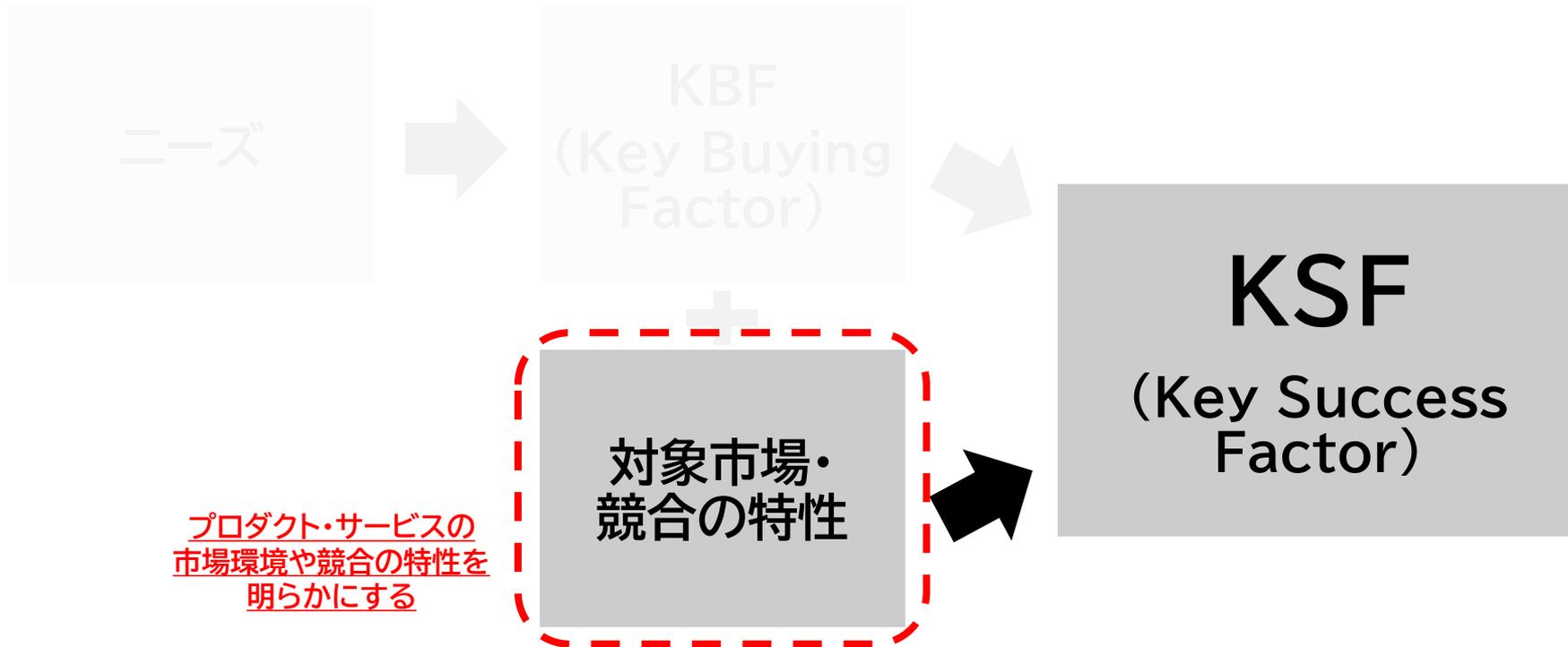
“KSF” (Key Success Factor)とは？

KSF(Key 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す。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。



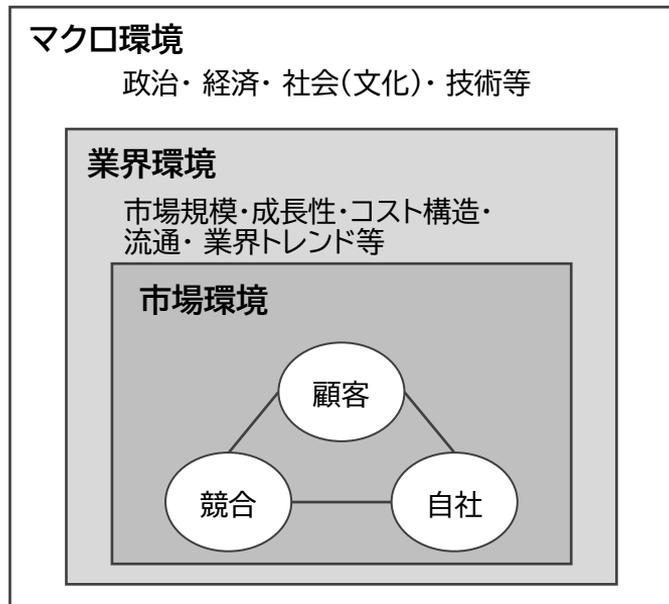
「KSF」と「対象市場・業界の特性」の関係性とは？

「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。



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

競争・自社分析

－競争と自社の相対的地位・活動内容の違いを理解する

上から順番に考える

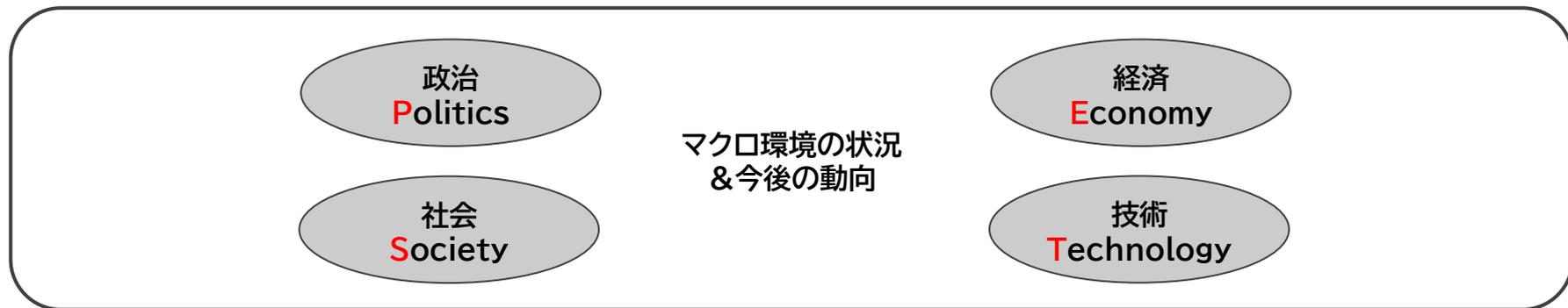


PEST分析とは？

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

- ① 4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。

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

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。

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
など、家事や
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

けたが、

インターネット
情緒的な価値

・ 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

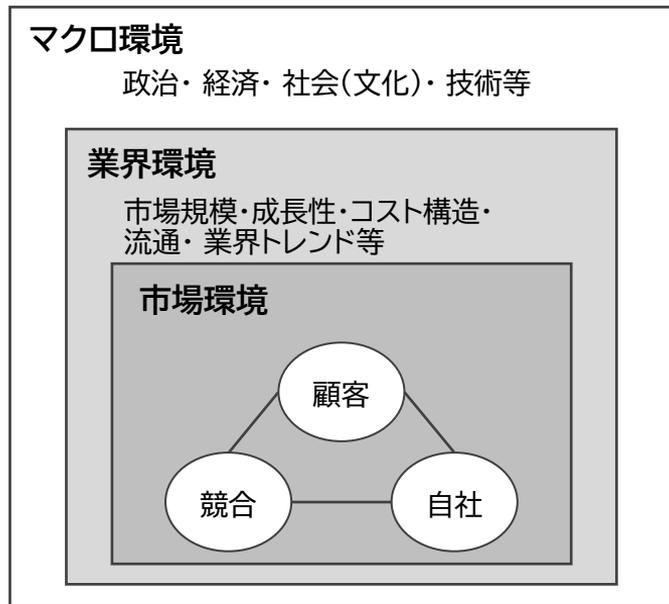
発され、
用する

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

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。



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

競争・自社分析

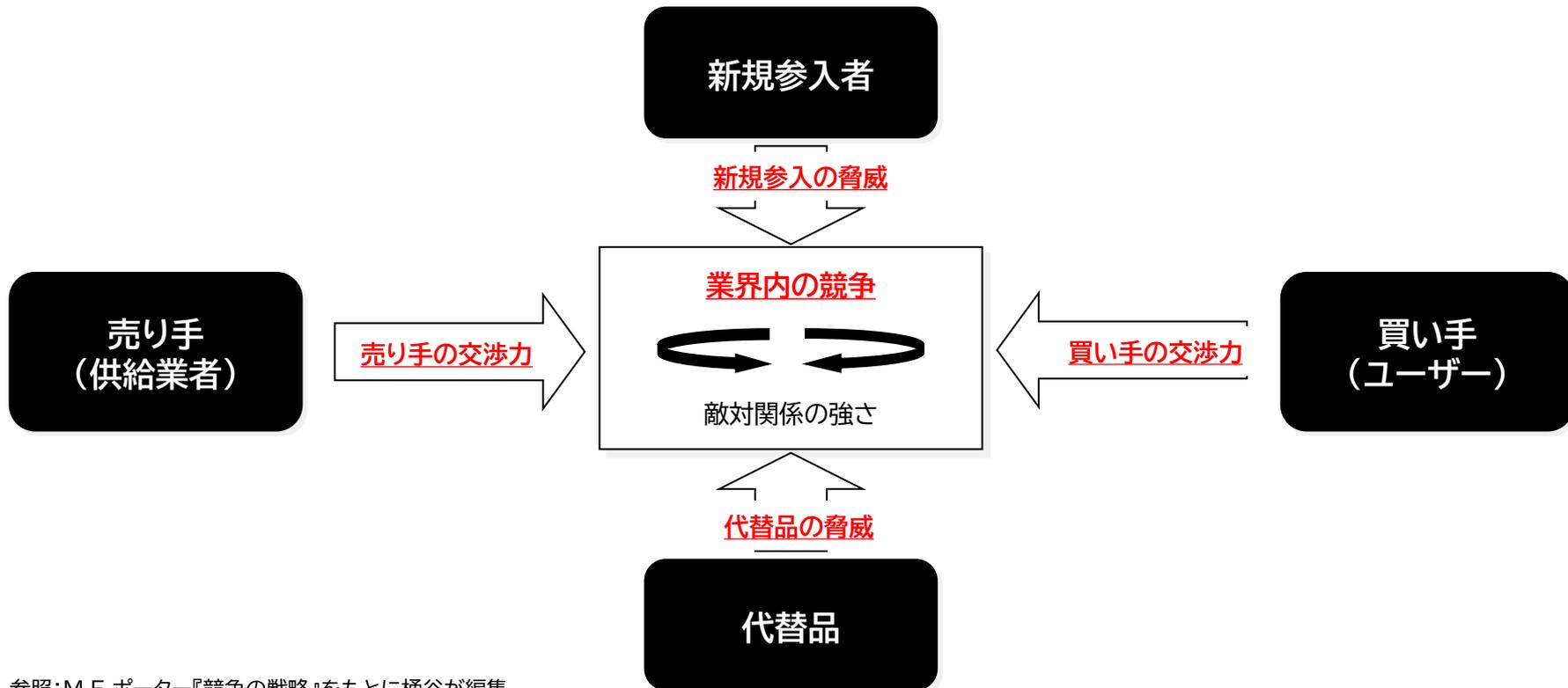
－競争と自社の相対的地位・活動内容の違いを理解する

上から順番に考える



5F分析(ファイブフォース分析)とは？

業界を取り巻く環境や、業界の特性を理解するフレームワークとして、5F分析が挙げられる。
自事業にとって、対象の業界は魅力的か？を参入障壁の観点から考察することが目的となる。

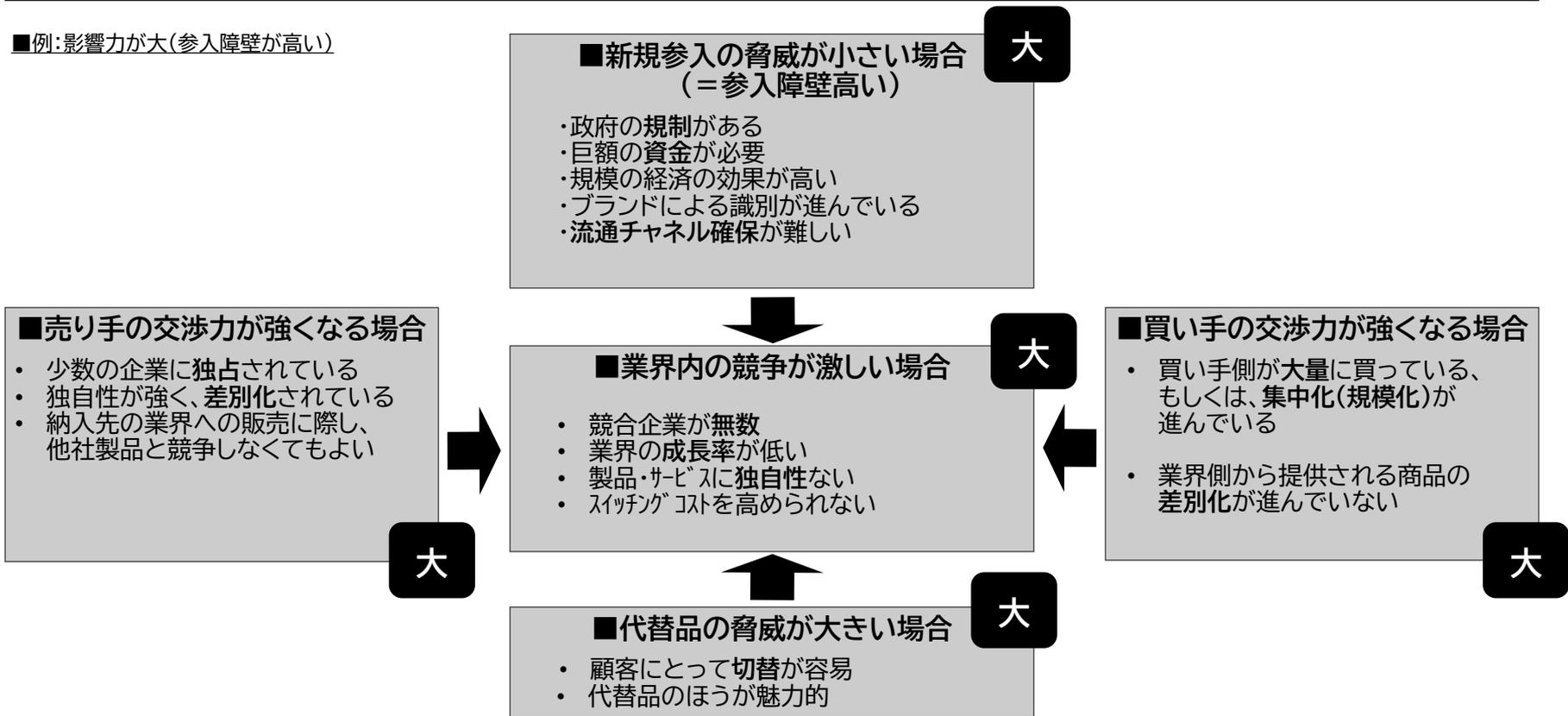


参照: M.E.ポーター『競争の戦略』をもとに桶谷が編集

5F分析の進め方

5観点から、対象の業界には参入障壁が存在するか？存在する場合、高いか？低い？の分析を行い、結果として自事業にとってどのように影響するか？の示唆までつなげることが肝要である。

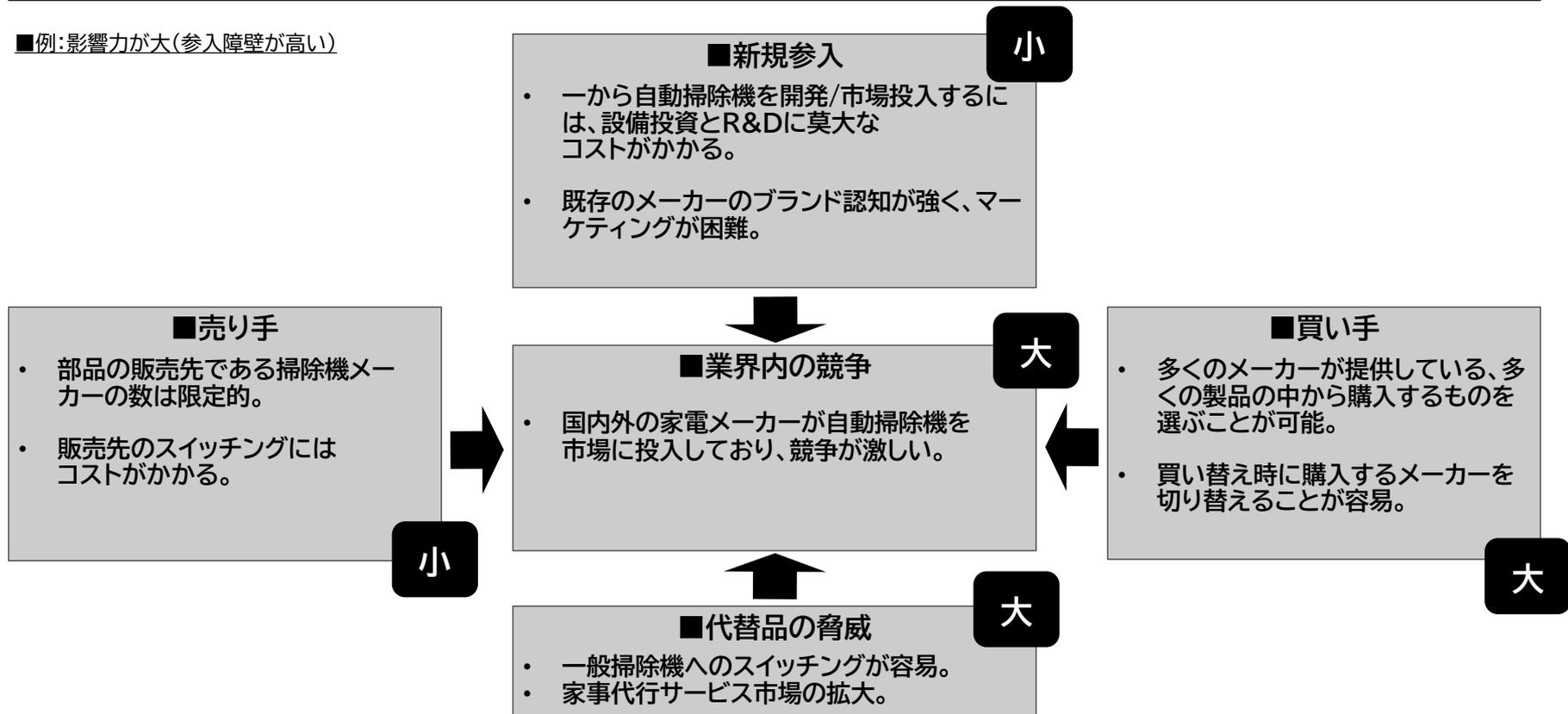
■例:影響力が大(参入障壁が高い)



5F分析:ロボット掃除機の例(2002年)

5観点の分析からは、**参入障壁は存在するものの、限りなく高いわけではない(≡工夫をすれば参入が可能である)**と考察ができる。

■例:影響力が大(参入障壁が高い)



5F分析:ロボット掃除機の例(2002年)

考察から、自事業がその業界に参入するにあたって何に注意すべきか?の示唆を導くことが重要となる。

■例:影響力が大(参入障壁が高い)

■新規参入

小

・一から自動掃除機を開発/市場投入するに

- ・ サプライヤーと他マーケットからの圧力は少なく、マーケット視点でサービス/プロダクト開発を行う必要性が高い
- ・ 現製品のマーケットが成熟、かつ、激化しており、既存製品の改善/延長では競争が厳しいため、戦い方(差別化の戦略)を検討する必要がある

■売り

- ・ 部品の販売先であるメーカーの数は限定的
- ・ 販売先のスイッチングコストがかかる。

■手

が提供している、多
く購入するものを

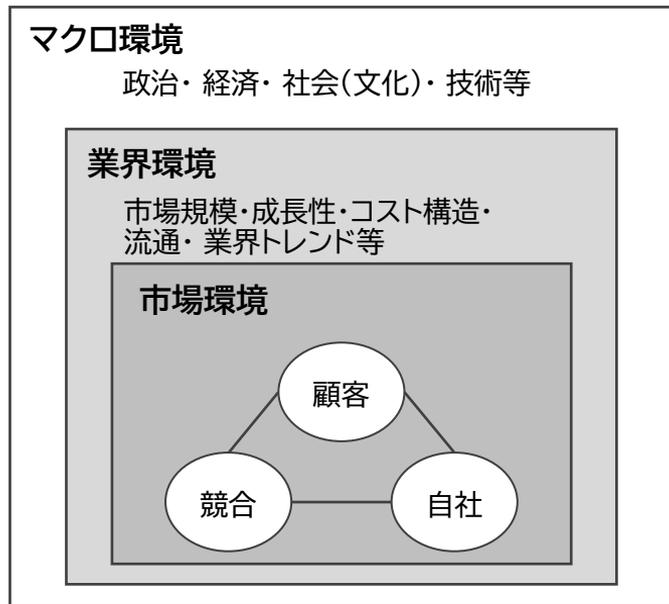
入するメーカーを
が容易。

大

・ 競争代行サービス市場の拡大。

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。



①マクロ環境分析(PEST分析)

ー経営環境全般を理解する



②業界分析(5F分析)

ー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

ー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

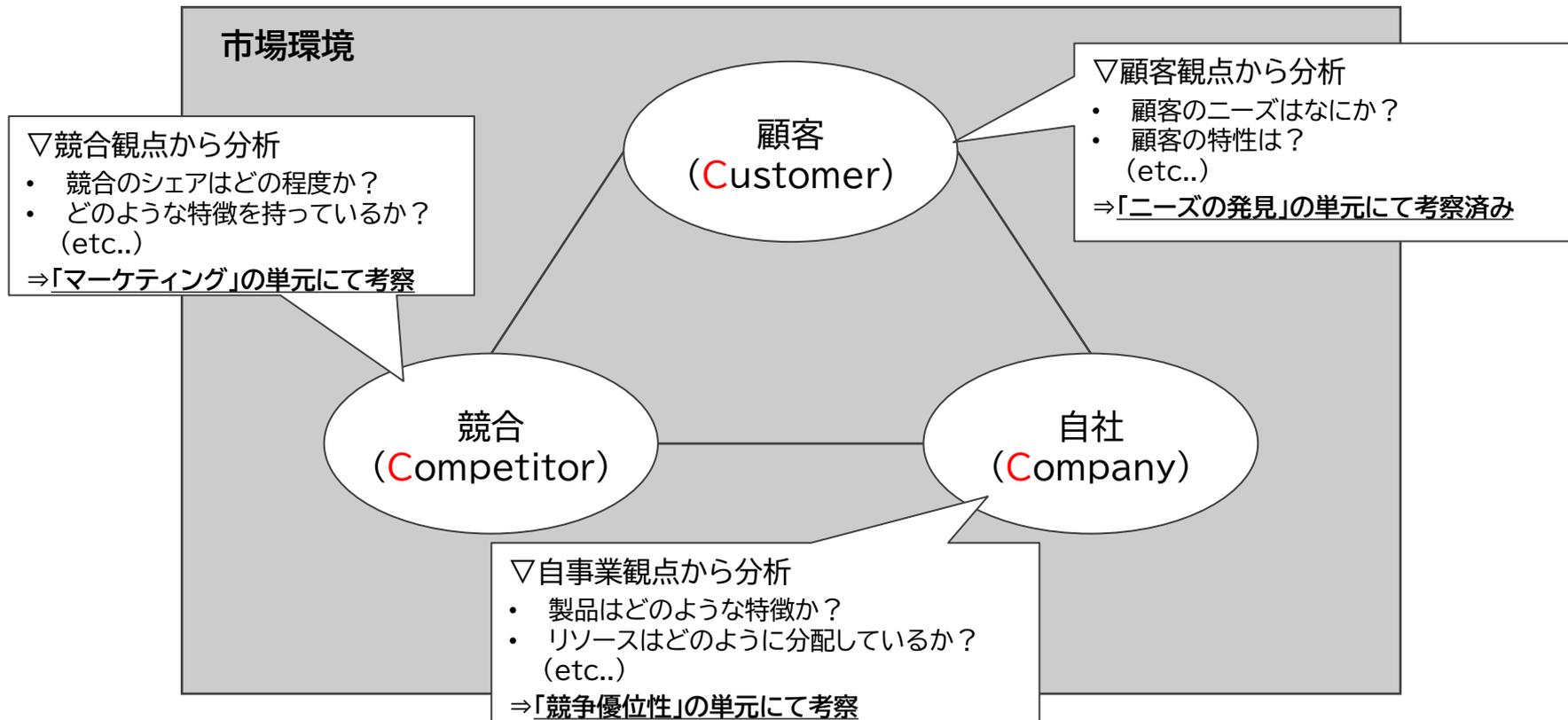
ー競合と自社の相対的地位・活動内容の違いを理解する

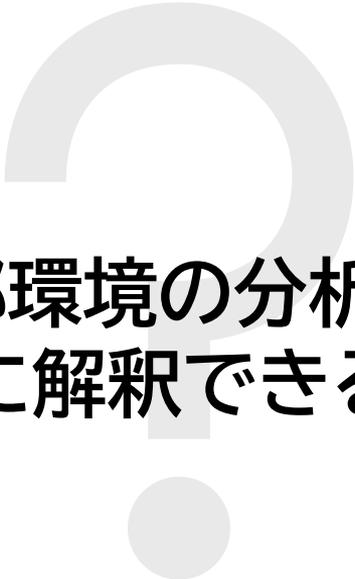
上から順番に考える



参考:3C分析フレームワーク

マーケティング環境をMECEに整理し、示唆を出すためのフレームワークとしては3C分析が有名である。ただし、イノベーションアイデアを生み出す際には他のフレームワークにて検討を進めるため割愛する。





**KBFに加え、外部環境の分析も踏まえたとき、
KSFはどのように解釈できるだろうか？**

KSFの例(ロボット掃除機の場合)

顧客の購買理由である“KBF”とマクロ環境、業界、対象市場・競合などの“外部環境の分析”を掛け合わせ、**自事業におけるKSFを算出することがこれまでの分析のゴールとなる。**

顧客提供価値(KBF)

- オートメーションのカーバー領域
(なるべく人出がかからないこと)
- 除去力(中身)<価格、見た目

外部環境特性(マクロ・業界・市場)

- Aライフスタイルの変化(共働き等)によるスマートホーム化(IoT化、デジタル技術)への要請増
- 品質やこだわりを求める消費者の高級志向化
- 単純機能の品質追及によるコモディティ化(価格競争の激化)
- センシング技術やゴミ除去技術の発達

“ロボット掃除機”事業のKSFは？

- **直接の操作を最低限にとどめた優れた間接的操作性**
- **多様なライフスタイルにも適応可能な汎用的な使用感**
- **高価格帯に適した優れた体験価値(デザイン性×利便性×効率性)の提供**

外部環境を実際に考えてみると？

■Question.

原宿のハンバーガー屋の外部環境分析を行うとする。

以下の前提条件をもとに、外部環境を分析し、オーナーの悩み(*赤字)に対して意見をまとめてみましょう。

ケースの前提

- 原宿の駅前徒歩1分に位置
- 大通り沿いの路面店であり、店内の飲食スペースはカウンター席の4席のみ
- チェーンではなく、オーナーの個人店。
スタッフはキッチンにオーナー夫婦の2人と
ホール兼レジのフルタイムバイトが1人
- メニューは、オリジナルのバンズにパティが2枚入った「①原宿バーガー」と、
特製チーズが入った「②原宿チーズバーガー」の2点。(ポテトが付属)
- 価格は①は1,500円、②は1,800円
- 現在は一日の平均売上が42,000円



オーナーの悩み

- ✓ 人気が出てきているので、売上をもっと伸ばしたい
- ✓ とりあえず、今のお店はキャパシティに限界があるからもう一店舗を作ろうか悩んでいる
- ✓ 建てない方がいいだろうか？
それとも建てた方がいいだろうか？
- ✓ 建てる場合はどこでどんなコンセプトがいいだろうか？

外部環境を実際に考えてみると？

■Model answer.

桶谷案(例)

結論

店舗拡大は無し！
青山近辺のサラリーマン向けデリバリーサービスを開始すべき！

顧客 (Customer)

- 単価が高いため基本的には社会人向け(昼食代をあまり気にしない)
 - お昼からガッツリメニューを食べたい働き盛りの年代(20代後半～30代中盤)
- そうなると生息地は、原宿というよりもオフィス街・・・？

自社 (Company)

- 平均単価が1,650円だとしたら、だいたい一日に25程度売れている状態(昼から7h営業してると考えれば、1時間に3～4つは売れているので暇な時間もある)
 - オーナー手作りのパティとバンズが人気の鍵なので品質の維持は他店舗でも絶対必要
- 店舗で売る数には限界があるが、オーナー慣習じゃないと難しいと考えると、店舗展開は不向き・・・？

競合 (Competitor)

- 原宿周辺は若者の街なので、ハンバーガー系ではマックやバーガーキングなどの手軽×安いが多い
 - ファストフード店以外はあまり見当たらず、座ってゆっくり食べるような需要はあまり無さそう
- 高価格帯の購買者層をたまたま捉えてきたが、今の競合の顧客を取るの難しそうか？

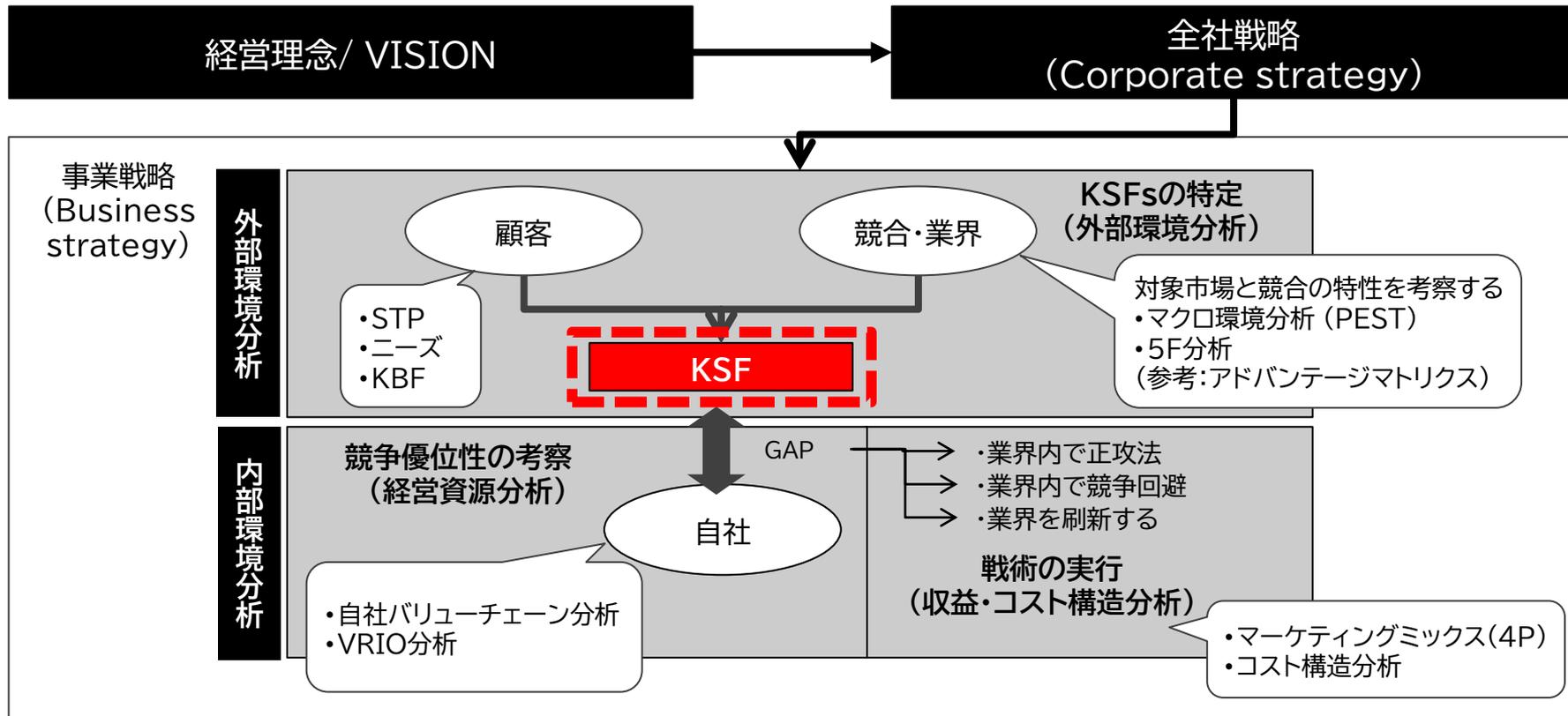
“イノベーションアイデアの発想方法”の詳細②

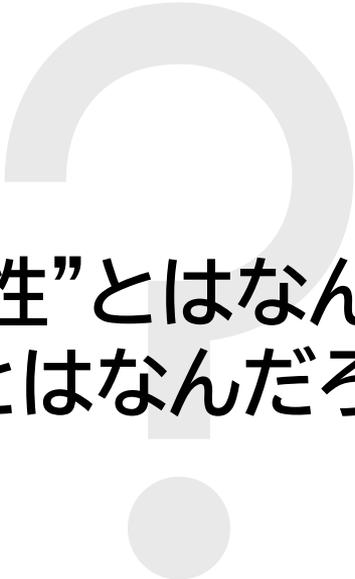
イノベーションアイデアの発想の基本となる4つの観点(問題、真因課題、提供価値、解決策)に着目して進める。

	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	<ul style="list-style-type: none"> 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？ KBFと対象市場・業界分析の結果から、たしかなKSFを導くことができるか？
	優位性と模倣困難性	自社の内部資源にてKBFの提供とKSFの達成を継続的に構築する	<ul style="list-style-type: none"> 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。	<ul style="list-style-type: none"> STP戦略を理解し、最初のターゲットを定めることができるか？ 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	持続可能な収益・コスト構造を検討/構築する	<ul style="list-style-type: none"> 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？

経営システムの全体像

経営システムのなかでも、**事業アイデアがビジネスとして成立し、持続させていくために必要な観点**について検討する。具体的には、**外部環境分析と内部環境分析を通じてKSFの特定を目指す**。





そもそも“優位性”とはなんだろうか？
“模倣困難性”とはなんだろうか？

事業が競争優位を獲得する仕組み

競争優位性とは、**事業アイデアのビジネスとしての存続を確立させるために必要な特性**である。
一過性ではなく、継続的な事業活動を確かなものとするためには模倣困難性の獲得が不可欠となる。

競争優位性

- 自事業が生み出す“**経済的な価値**”と、競合が生み出す“**経済的な価値**”の差
- “**経済的な価値**”とは「顧客がサービスに対して支払える金額」と「サービスの生産/販売にかかった**総コスト**」の差である。

成立のための要素 (VRIO)

経済的価値

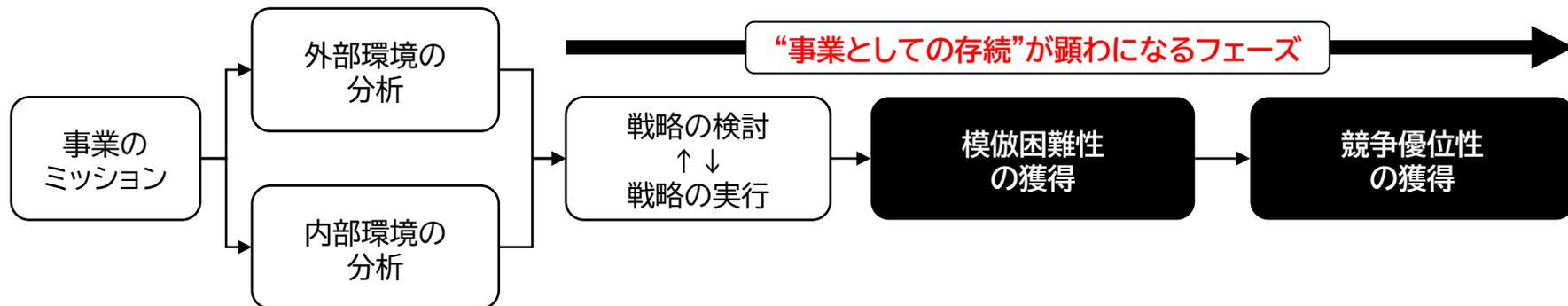
希少性

模倣困難性

組織体制

*要素の一つ

■事業が模倣困難性を得るまでのプロセス



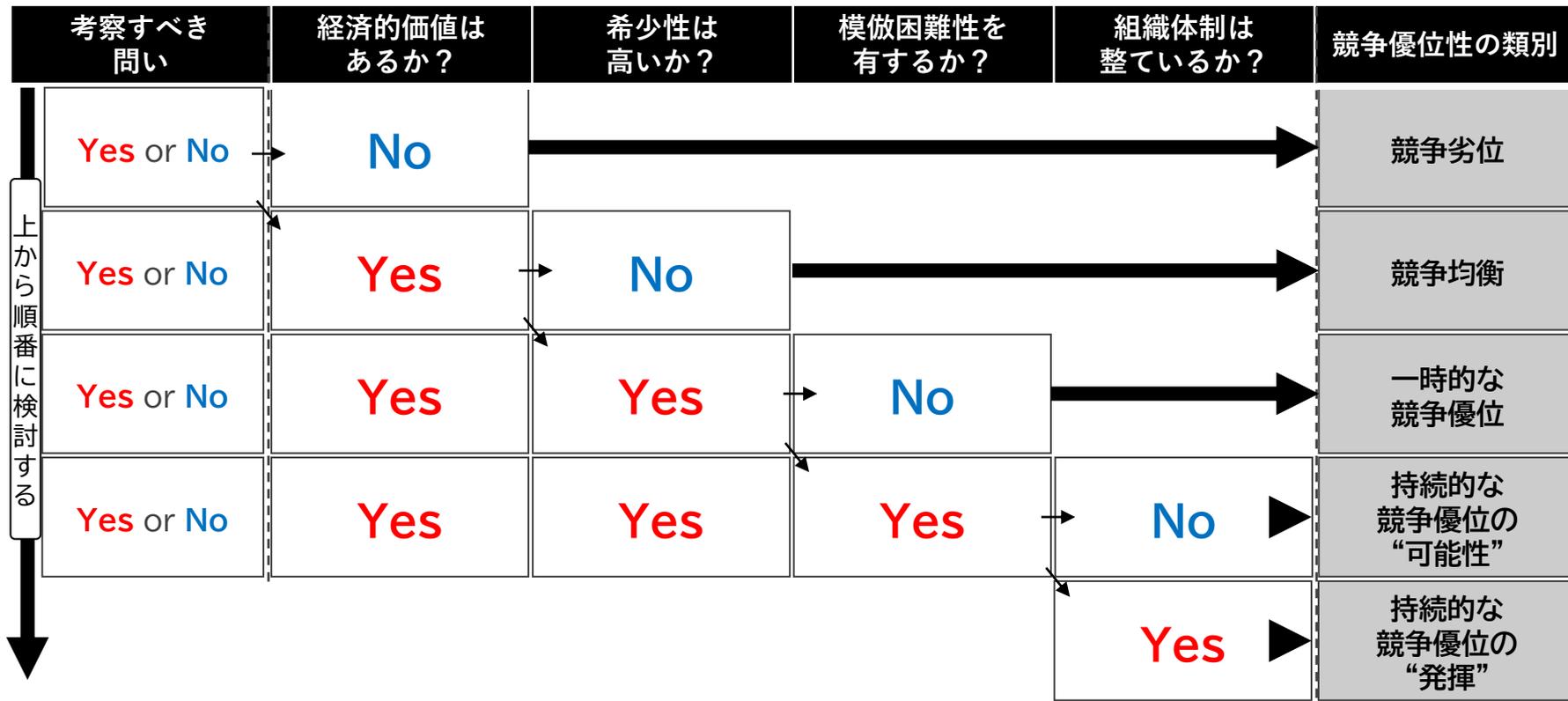
VRIOフレームワークとはなにか？

4つの論点から、自事業の経営資源、あるいは、ケイパビリティが競争優位の源泉になり得るか？を分析し、今後の事業戦略の検討へ示唆を与えることが重要。

- **Value: 経済的価値**
課題は確かであり、かつ、自社のリソースを活用してKSFを捉えることができるか？
- **Rarity: 希少性**
自社の経営資源(ヒト・モノ・技術)は、他社が持ちえないものか？
- **Inimitability: 模倣困難性**
コスト面や技術面から、自社のサービス・製品は他社が真似できないものとなっているか？
- **Organization: 組織体制**
研究開発体制や経営人員は、経営資源を有効活用しながら、自社の戦略を実行できる状態になっているか？ (*ケイパビリティ)

VRIO分析の進め方

競争優位性の種類のなかでも、「一次的な競争優位」の確立が見えたイノベーションアイデアは、事業への昇華の距離も近いと考えられる。



おすすめの参考書籍（外部環境分析/内部環境分析）

■外部環境分析



[エッセンシャル版]マイケル・ポーターの競争戦略
著者:ジョアン・マグレッタ
Amazon:<https://amzn.asia/d/2SUstjq>

■内部環境分析



[新版]企業戦略論【上】基本編 戦略経営と競争優位
著者:ジェイ B.バーニー
Amazon:<https://amzn.asia/d/fXR38gn>

- 外部環境分析は、どのフレームワークだとしても、自事業への影響まで踏み込んで考えなければ意味がない。
- 競争優位性は、事業アイデアをビジネスとして確立させるために必要であり、内部環境分析を通じて検討を行う。
- VRIOフレームワークは、今後の事業戦略の検討へ示唆を与えることが重要である。

Re