

ReGACY Innovation Group.



## LECTURE BOOK【Day6】

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24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"> <li>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<b>定量的に整理</b>されているか?</li> <li>その問題が解決された場合の<b>経済効果が定量的に推量</b>されているか?</li> </ul>	<p>顧客像・顧客課題</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>問題解決ニーズの強い<b>ターゲットユーザー</b>仮説が、<b>具体的に定義</b>されているか?</li> </ul> <p>提供価値・解決策</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ターゲットユーザーの<b>実際の利用シーン</b>が<b>具体的に想定</b>されているか?</li> </ul>	<p>ニーズとKBFs</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>その<b>提供価値を具体化したKBFs</b>は何か?それはなぜか?</li> <li>競合との比較のなかで<b>KBFsの独自性はたしかなものか?</b></li> </ul>	<p>外部環境・KSFs</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>対象市場と競合の特性を適切な観点から考察・分析</b>することができるか?</li> <li>KBFsと対象市場・業界分析の結果から、<b>たしかなKSFsを導く</b>ことができるか?</li> </ul>	<p>優位性と模倣困難性</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>提供価値に対して、<b>直接的な競合に加え、代替行動も含め、優位性を比較</b>検討しているか?</li> <li>その優位性・参入障壁は<b>将来にわたって持続的に構築可能</b>なものか?</li> </ul>	<p>マーケティングモデル</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>顧客視点のベネフィット(提供価値)ベース</b>でポジショニング戦略を検討することができるか?</li> <li>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?</li> </ul>	<p>収益モデル</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>製品/サービスに対して、<b>受益者/支払者は明確か?</b></li> <li><b>収益に対してコストが大きくなる可能性はないか?</b></li> </ul>	<p>ビジネスプラン発表会</p>
	<p><b>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)</b></p>								

×  
事業創出



## 目次

1. マーケティングモデル
2. カスタマーバリュー(顧客価値)の分析
3. ポジショニング戦略の検討
4. マーケティングミックス(4P+E)の検討

## ■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

### 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

重要  
観点

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

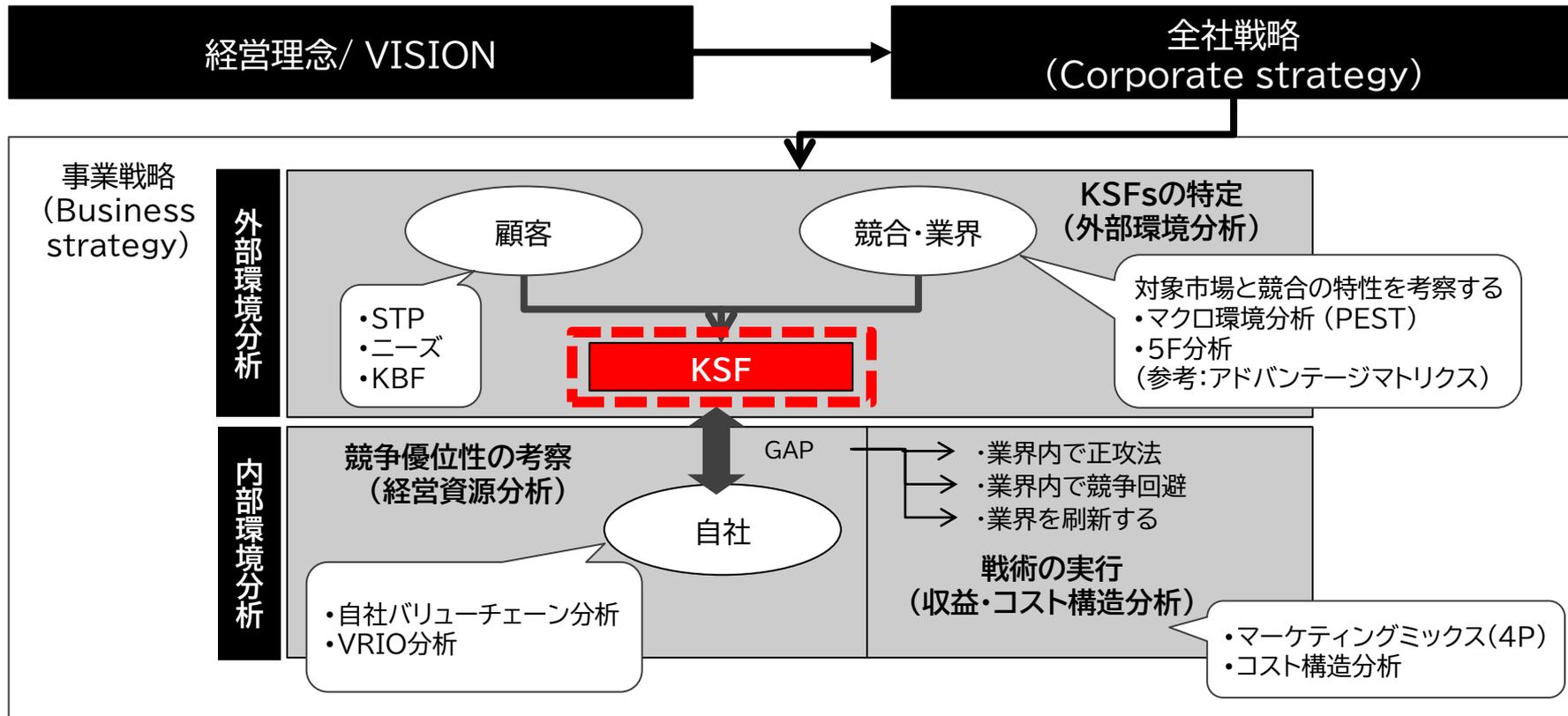
## “イノベーションアイデアの発想方法”の詳細②

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。

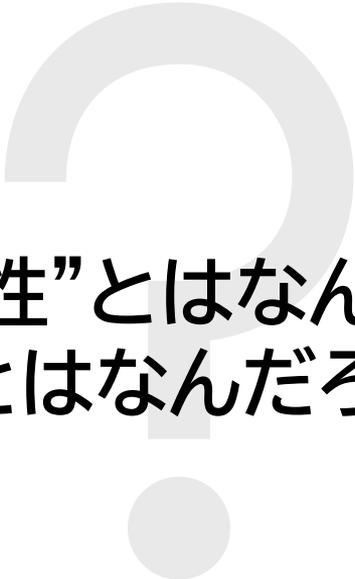
	重要な観点	ポイント	答えられるようになりたい問い
③ 存続できるビジネスの検討	外部環境・KSF	対象市場と競合の特性を分析し、KSFを特定する	<ul style="list-style-type: none"><li>対象市場と競合の特性を適切な観点から考察・分析することができるか？</li><li>KBFと対象市場・業界分析の結果から、たしかなKSFを導くことができるか？</li></ul>
	優位性と模倣困難性	自社の内部資源にてKBFの提供とKSFの達成を継続的に構築する	<ul style="list-style-type: none"><li>自社のバリューチェーンの仕組みや経営資源は明らかか？また、それらの弱み(自社資源の弱点)も理解しているか？</li><li>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？</li></ul>
	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"><li>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？</li><li>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？</li></ul>
	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"><li>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？</li><li>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？</li></ul>

# 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

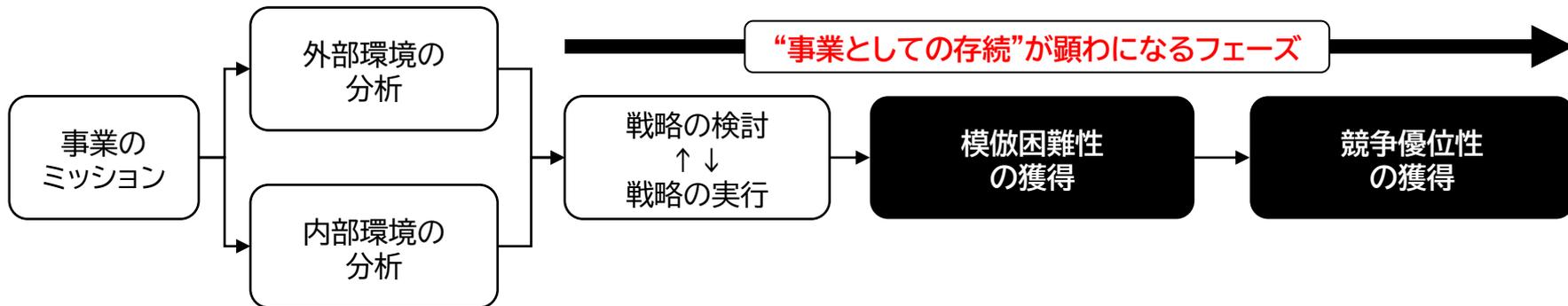
希少性

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



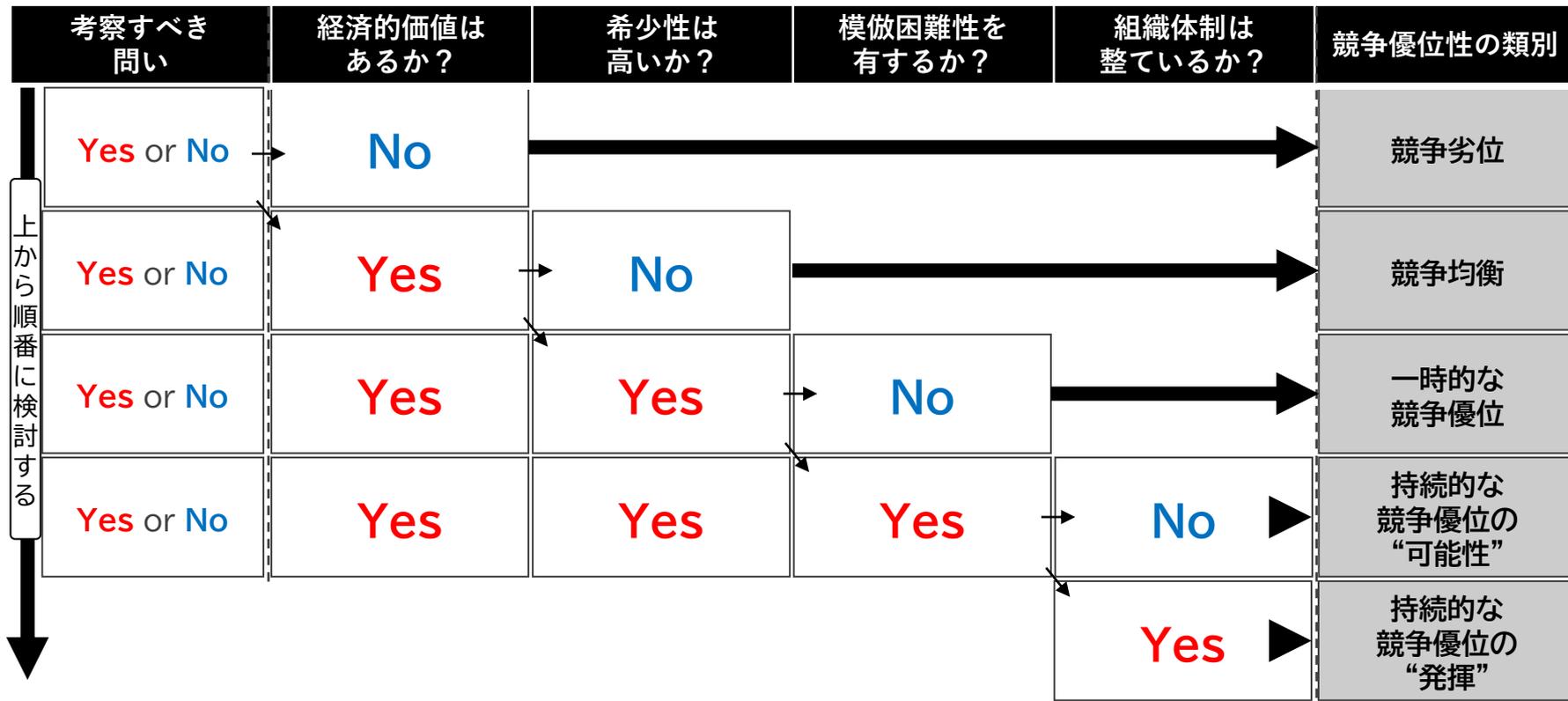
# VRIOフレームワークとはなにか？

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>

# “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"> <li>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？</li> <li>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？</li> </ul>
	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"> <li>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？</li> <li>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？</li> </ul>
	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"> <li>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？</li> <li>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？</li> </ul>
	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"> <li>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？</li> <li>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？</li> </ul>

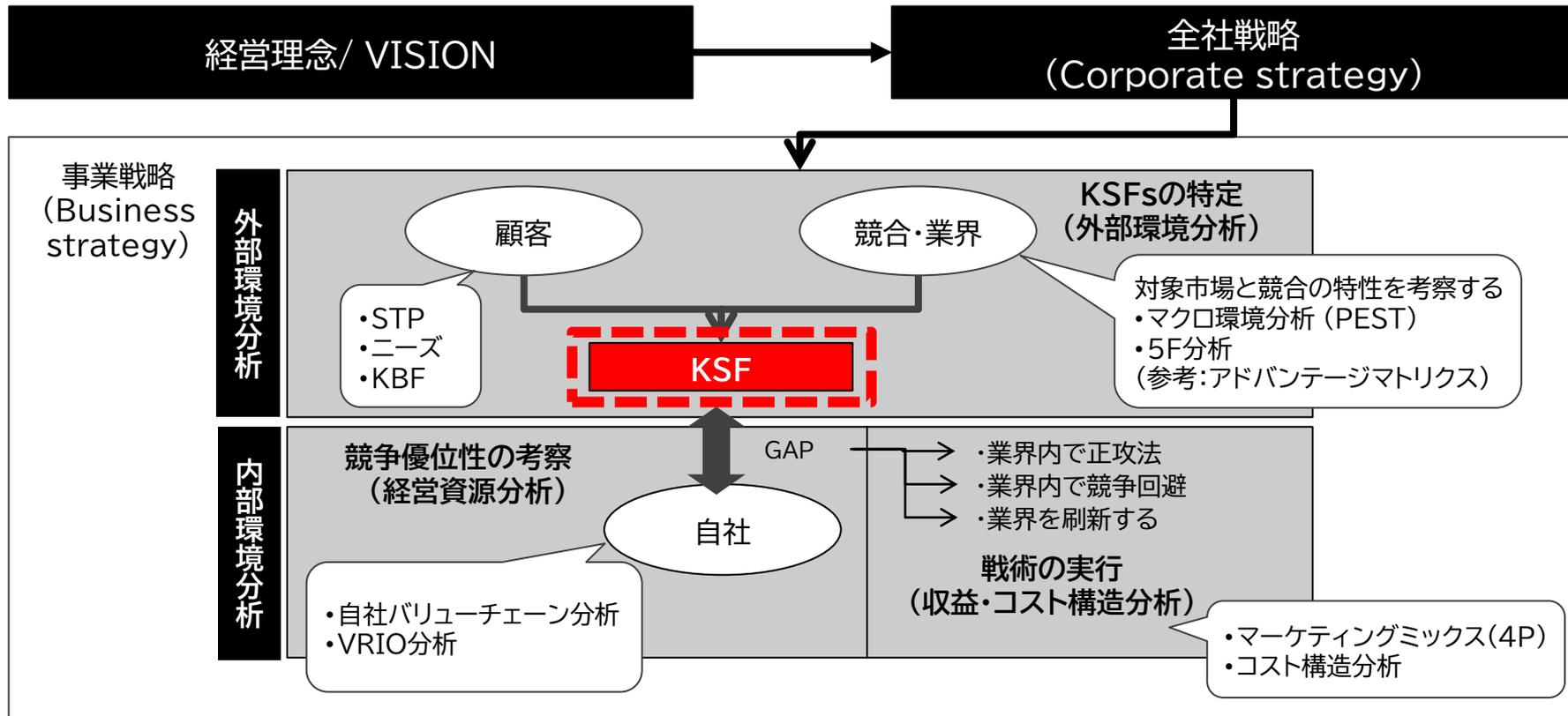
## “イノベーションアイデアの発想方法”の詳細②

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"> <li>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？</li> <li>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？</li> </ul>
	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"> <li>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？</li> <li>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？</li> </ul>
	<b>マーケティングモデル</b>	<b>最適なマーケティングモデルを検討/構築する。</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>STP戦略を理解し、<b>最初のターゲットを定める</b>ことができるか？</li> <li><b>最適なマーケティングミックス</b>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？</li> </ul>
	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"> <li>収益構造の要素である<b>売上とコストの関係性</b>を理解できているか？</li> <li>KSFの達成に際して、<b>持続可能な収益構造</b>が成立しているか？</li> </ul>

# 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**。



---

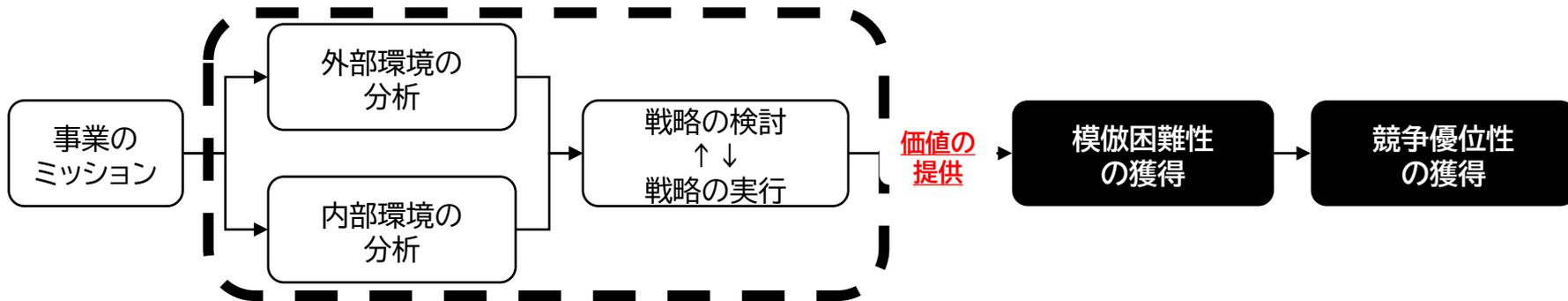


そもそもマーケティングとはなんだろう？

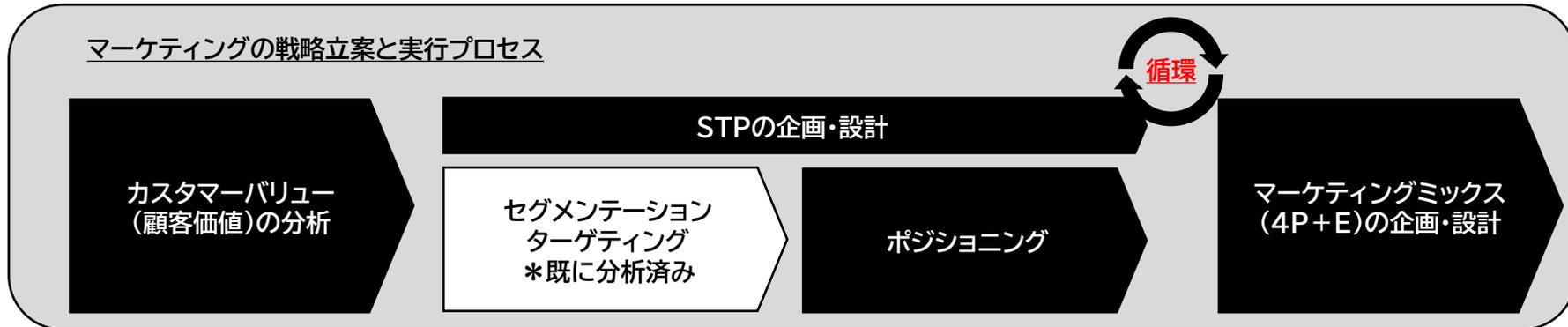
# マーケティングとは？

マーケティングとは「消費者、顧客などステークホルダー全体にとって価値のある提供物を創造～提供するための一連のプロセス」を指す。

## ■事業が模倣困難性を得るまでのプロセス



## マーケティングの戦略立案と実行プロセス



---

## Question.

あるホームセンターにドリルを買いに来店した男性がいました。  
店内を探しても見つけることができずに、店員さんに尋ねます。

男性「6mmのドリルはありますか？」

店員「あいにく品切れです」

男性「……。 (それを聞いて帰ってしまう)」

お客様の本当のニーズは、何だったと思いますか？  
また、あなたであれば、どのような接客を行いますか？

---

Answer.

「ドリルを買いにきた人が欲しいのは  
ドリルではなく『穴』である」

*Theodore Levitt* (アメリカの学者)

---

つまり、  
あくまでお客様の欲求は「ドリルを買うこと」ではなく、  
「穴を開けること」ということ

- ドリルを買いに来た顧客に、盲目的に回転数などの性能を説明してしまうよりも、それは何をするための穴ですか？と聞けば、提案内容は結果は違ったかもしれない。

---

それでは、  
顧客が求めるもの(=顧客価値)は  
どうやって確認できるでしょうか？

馬鹿正直に「何を求めていますか？」と聞いて、  
顧客が答えてくれるものでしょうか？

---

答えは、**NO**です。

サービス提供者(スタートアップ)側が、  
ユーザーの生の声からニーズを深く考え抜かないことには、  
ニーズは見つかりません。

# カスタマーバリュー(顧客価値) の変化

コロナショックを契機に、あらゆる生活のデジタル化が急激に進んだ。  
その結果、**我々の価値基準も変化し、プロダクト・サービスへの要求水準も高度化している。**

## ■例:MBAにおける講義

コロナショック以前



### 現場の状況

- キャンパスでのリアル実施が当然
- 時間の融通が効きにくく、履修の制限も受ける
- 管理システムは形骸化し、膨大な紙の資料が配布されるなどレガシーなオペレーション

### 顧客の要求(期待)

- 同じ講義の違う時間帯での開催(日程が合わなかった場合の代替として)
- 教授ごとに異なる連絡手段の一元化(システム活用する人もいれば、アナログな人もいて不便)

コロナショック以後



### 現場の状況

- 講義の内容に応じてリアルとオンラインを適切に選択
- 管理システムの活用が徹底され、**あらゆる作業や資料がデジタル化**

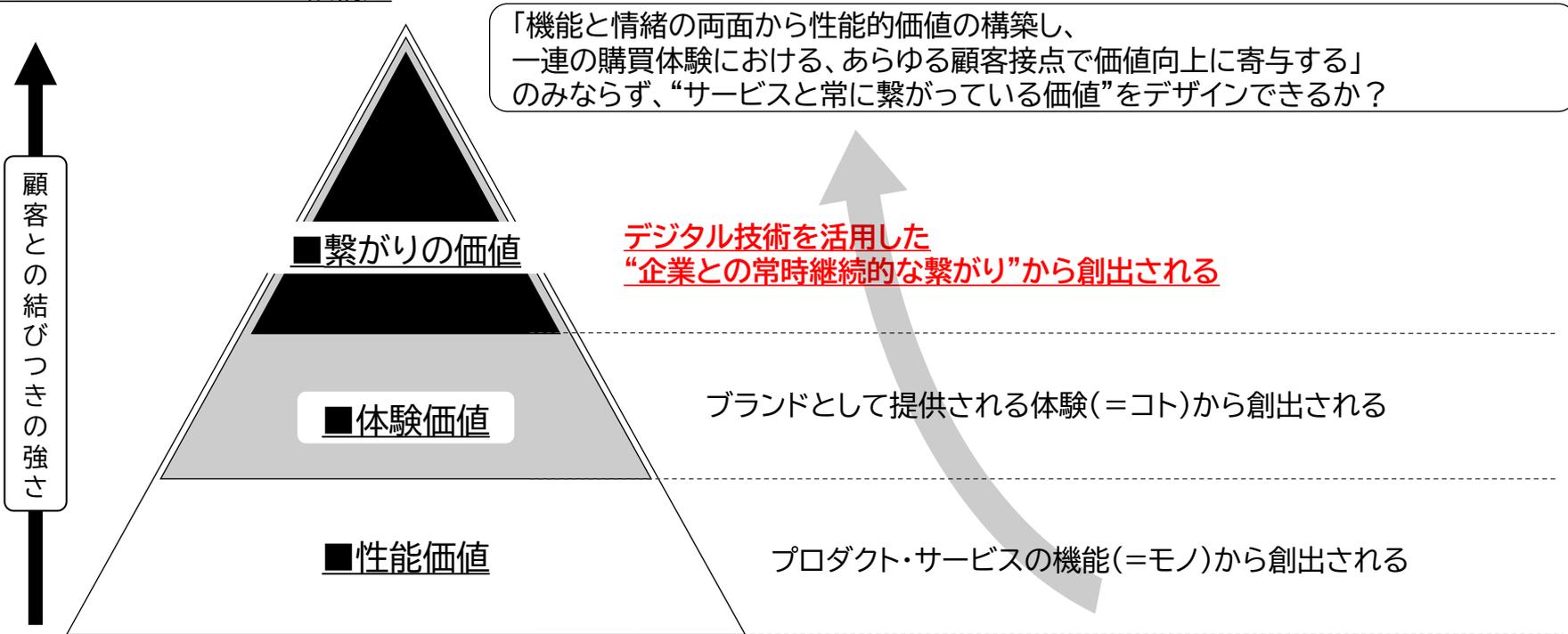
### 顧客の要求(期待)

- **(録画が前提となったため)**インターバルの自学習へのサポート
- **(管理・引用が簡単になったため)**多様な参考資料の準備や参考文献の紹介

# カスタマーバリュー(顧客価値)の構造

カスタマーバリューは、モノからコトへの高度化のみならず、  
**デジタル技術を活用した常時継続的な価値提供を最上位の価値とした3段構造**へと進化している。

## ■カスタマーバリューの3段構造



参照: 奥谷孝司、岩井琢磨『マーケティングの新しい基本』をもとに桶谷が編集

# ロボット掃除機のカスタマーバリュー(顧客価値)は どのようなデザインになっているだろうか？



参照:<https://www.irobot-jp.com/irobothomeapp.html>

# 参考:ロボット掃除機の価値創造 / iRobot社



---

顧客価値を考え出すには、  
何から検討を始めればよいのだろうか？

⇒

「ポジショニング」×「マーケティングミックス」  
を切り口に検討する

# ポジショニングとは？

ポジショニングとは、**自事業の提供価値を市場における相対的な立ち位置から定めること**を指す。  
まずは、価値軸(横、縦)は顧客視点の「**機能的価値**」と「**情緒的価値**」から定義する必要がある。

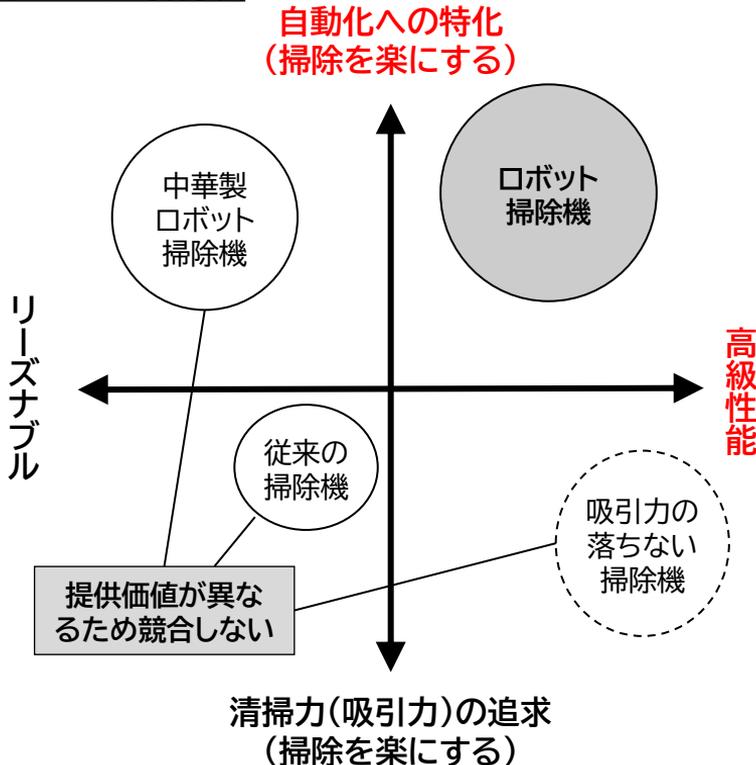
## ターゲットユーザー：

- 多忙なビジネスマン
- 仕事は激務で、平日はほとんど自宅にいない
- 30-40代
- 都心住み
- 年収は800万円～1,000万円

## ニーズ：

- 掃除の時間をゼロにする(解放する)
- 人手が全くかからない
- 要求品質の範疇であれば正確に稼働

例：ロボット掃除機



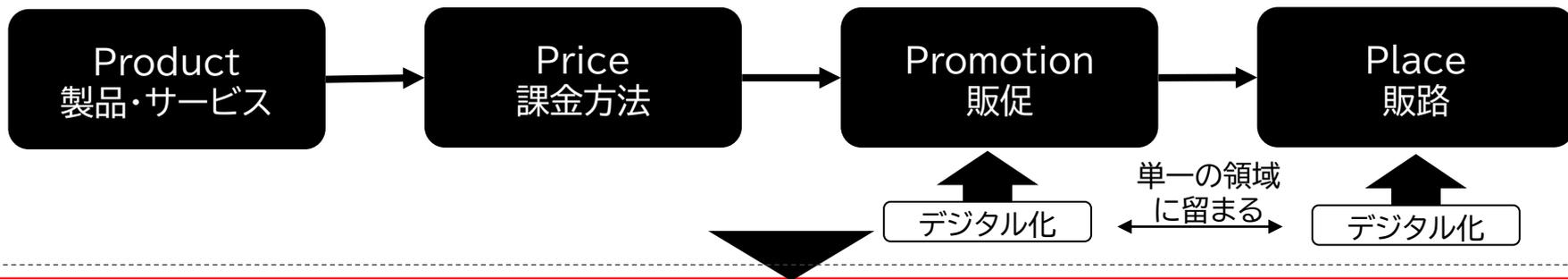
## ■ポジショニングの軸の検討における重要論点

- 「**機能的価値(\*1)**」と「**情緒的価値(\*2)**」の2軸を下記の手順で考えられているか？
  1. 機能的価値を適切な「商品力(\*3)」を根拠に検討し、最も強調すべき切り口で案出できているか？
  2. 機能的価値のみでの競争優位性構築が困難であることを考察したうえで、情緒的価値を検討しているか？
  3. 情緒的価値はポジティブな対の関係になっているか？
- **変化していく「市場論点(\*4)」を捉えた軸となっているか？**
  - \*1 何ができる(解決できる)のか？に対応する提供価値
  - \*2 どんな気持ちにさせるのか？に対応する提供価値
  - \*3 実現可能な商品特徴(品質、デザイン、価格)
  - \*4 当該市場における最重要ニーズの中心となる論点

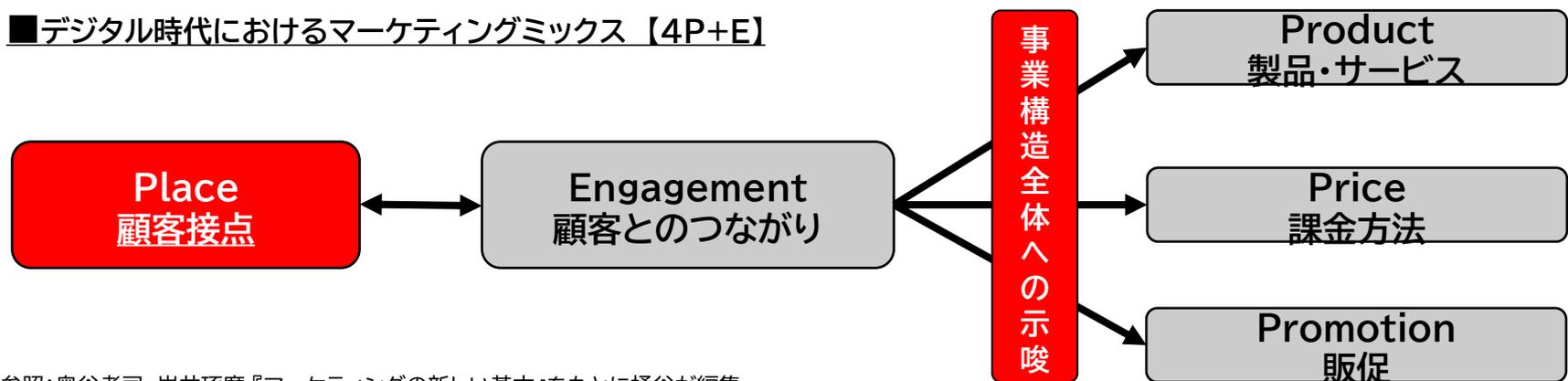
# デジタル時代のマーケティングミックス【4P+E】

マーケティングミックスとは顧客へ価値を届けるための事業戦略/戦術を検討するフレームワークである。デジタル時代のフレームに適したデジタル技術を前提とした戦略構築が欠かせない。

## ■従前のマーケティングミックス【4P】



## ■デジタル時代におけるマーケティングミックス【4P+E】



参照: 奥谷孝司、岩井琢磨『マーケティングの新しい基本』をもとに桶谷が編集

# おすすめの参考書籍（マーケティング思考）



ドリルを売るには穴を売れ

著者:佐藤 義典

Amazon: <https://amzn.asia/d/9DwxzX2>



USJを劇的に変えた、たった1つの考え方 成功を引き寄せる  
マーケティング入門

著者:森岡 毅

Amazon: <https://amzn.asia/d/5EmDwJP>

- 顧客価値は、外部環境の変化に応じて高度化するため、時代に適したマーケティング戦略を講じなければ意味がない。
- “繋がりの価値”創出には、顧客が自事業と繋がり続けたいと感じる価値を定義し、デジタル技術を前提としたビジネスモデルによる実現が必要となる。
- 性能価値に着目したポジショニングをはかったうえで、マーケティングミックスを練り上げる。

Re