

「目的」から始める事業創造プロセス

本当の理由

うまくいかない

新規事業が

seeink株式会社
代表取締役兼CEO

日比野由空

Yuku Hibino

まえがき

フレームワークに惑わされるな

近年、新規事業への注目がかつてないほど高まっています。人口減少による国内市場の縮小、生成AIの浸透、既存事業の成熟——こうした背景から、多くの企業が「新しい事業を生み出さなければ」という危機感を強めています。それに伴い、新規事業に関する書籍、セミナー、フレームワーク、支援サービスが急速に増え、「学ぼう」と思ったとき、選択肢に困ることはなくなりました。

しかし、情報が増えたからといって、新規事業がうまくいくようになったかという点、現実はその簡単ではありません。

ビジネスモデルを可視化する「リーン・キャンバス」や、顧客の行動プロセスを表す「カスタマー・ジャーニー・マップ」など、よく知られているフレームワークを取り入れてみたものの、気がつけば「空欄を埋める作業」になっていた。「これって、何で必要なんだったけ？」という疑問を抱えながらも、とりあえず進めてしまっている。あるいは、「市場調査が必要だ」とは分かっているが、実際に何をどこまでやればいいのか、具体的なタスクが明確になっていない。そうした「なんとなく分かるけれど、うまく動けない」という状態に、多くの方が陥っています。

こうした状況になってしまうのは、「方法を知らないから」ではありません。むしろその逆で、**情報が多すぎるために「自社に合った方法」を見つけられないことが問題**なのです。

さまざまなフレームワークの多くは、まだ存在しない市場を切り拓くことを前提としたスタートアップの現場から生まれたものです。一方、中堅・大手企業が新規事業に取り組む目的は、必ずしも新規市場開拓とは限りません。企業によってさまざまで、隣接領域での事業拡大をしたい場合もあれば、人材育成を目的とするケースも、将来のポートフォリオを変革したい場合もある。**目的**

が違えば、最適なプロセスも、使うべき手段も変わります。文脈の異なる状況で生まれたフレームワークをそのまま当てはめようとしても、無理があるのは当然です。

新規事業がうまくいかない本当の理由

では、どうすればいいのか。

その答えが、「目的」から始めることです。目的の中身は企業によってさまざまでも、「目的がある」という一点は、どの企業にも共通します。だからこそ**目的は、業種や規模を問わず有効な出発点**になります。ここを起点にプロセスを設計し、アイデアを生み出していくことが、本書の根本にある考え方です。

ところが現実には、その目的を明確にしないまま、なんとなく新規事業を進めてしまう企業が少なくありません。目的がなければ、何を選び、何を捨てるかを定める“軸”がありません。その結果、事業アイデアは右往左往し、あれもこれもと手を広げては方針がぶれ、最後には芯のない事業アイデアになってしまいます。

こうなると、どれほど優れたフレームワークを使っても、どれほど優秀な人材を揃えても、事業は迷走するばかりです。この「**目的の欠如が、事業アイデアから芯を奪う**」ことこそが、**新規事業における最大の失敗理由**であり、本書のタイトルに掲げた「新規事業がうまくいかない本当の理由」なのです。

だからこそ本書では、「こうすればうまくいく」という唯一の答えは示しません。目的が企業ごとに異なる以上、最適なプロセスもまた企業ごとに異なるからです。代わりにお伝えするのは、「目的から始める事業創造プロセス」——自社の目的に立ち返り、最適な進め方を自分たちの手で作るための考え方です。

私が代表を務めるseeinkは、「個社最適」新規事業創出に特化した事業創出集団です。企業ごとに異なる目的や条件を丁寧に捉え、その企業に最適なプロセスを設計する。新規事業に必要な社内環境を整え、アイデア創出から事業化まで、実行の場に伴走します。現在は、多くの中堅・大手企業様から新規事業

に関するご相談を受け、年間100件以上の事業創出を支援しています。

私が初めてアイデアを形にしたのは、18歳のときです。私自身が弱視という障害を持っていることがきっかけで、視覚障害を持つ子どもの保護者を集めたコミュニティを企画しました。その後、企業でのインターンやフリーランスの活動を経て、21歳のときに起業し、以来、累計300件以上の新規事業支援に携わってきました。

新規事業がうまくいかない企業の多くに共通するのは、手法や人材の問題よりも、「目的」が定まっていないこと。これは、私が10年近くにわたって新規事業を実践してきた中で生まれた1つの確信です。

これまでさまざまな現場で、何をどう進めればいいのか分からなかったり、途中で挫折したりする方をたくさん見てきました。そのような方々に向けて、当社が普段クライアント企業様を支援する際に実践している「自社のプロセス」を見つけるための考え方をお伝えできないか。そうすることで、より多くの新規事業が日本に生まれるきっかけをつくれるかもしれない。本書を刊行することを決意したのは、そんな「目的」からです。

この本を手にとったあなたは、今どんな課題を抱えていますか。「このまま続けていいのか。どこかおかしい気がする」。その違和感の正体は、多くの場合、「目的」の不明確さにあります。何のためにやるのかが定まっていないから、手段が選べない。手段が選べないから、動けない。その連鎖を断ち切るための第一歩が、本書にあります。

新規事業に絶対的な正解はありません。しかし、「目的」を起点に自社のプロセスを設計するという考え方は、どんな企業にも有効です。本書を通じて、あなたの会社にしかない「正解」を、一緒に見つけにいきましょう。

まえがき	002
------------	-----

事業創造プロセスの全体像	008
--------------------	-----

熱量がプロジェクトを動かす	013
---------------------	-----

STAGE 0

新規事業の方向性を決める「全体設計」

新規事業で何を実現するのか？	018
----------------------	-----

事業推進の土台となる「体制」づくり	035
-------------------------	-----

「プロセス」と「通過条件」を整える	041
-------------------------	-----

事業化の「出口」を考えておく	050
----------------------	-----

CASE STUDY 1

新規事業を生み出す「仕組み」をつくる	054
--------------------------	-----

STAGE 1

新規事業の原石を探す「アイデア創出」

アイデアの「起点」を決める	058
---------------------	-----

STAGE 1-1 顧客の課題からアイデアを発想する「市場起点」	063
--	-----

市場起点 ①「業界・業種、対象顧客を絞る」	066
-----------------------------	-----

市場起点 ②「課題の調査」	077
---------------------	-----

市場起点 ③「顧客へのヒアリング」	088
-------------------------	-----

市場起点 ④「課題の評価」	102
---------------------	-----

市場起点 ⑤「アイデア発散」	109
----------------------	-----

STAGE 1-2 自社の強みからアイデアを成形する「技術起点」	119
--	-----

技術起点 ①「技術の棚卸し」	123
----------------------	-----

技術起点 ② 「事業機会調査」	131
技術起点 ③ 「関係者へのヒアリング」	136
技術起点 ④ 「課題の評価」	143
技術起点 ⑤ 「アイデア成形」	147
自社の目的に適うアイデアを選ぶ「アイデア評価」	151
アイデア創出の総仕上げ「事業計画書」	159
事業計画書〈グループA〉事業コンセプトに関する項目	162
事業計画書〈グループB〉事業成立性に関する項目	168
事業計画書〈グループC〉実行計画に関する項目	177
事業計画書最終項目「損益計算書」	182

CASE STUDY 2

アイデア創出で「主力事業」の種を生み出す	187
----------------------	-----

STAGE 2

顧客に買ってもらえるかを確かめる

「営業検証」

仮説を事実にしていくための「営業検証」	192
営業検証 ① 「準備」	199
営業検証 ② 「実行する」	212
営業検証 ③ 「振り返りと修正」	215

CASE STUDY3

改善の繰り返しが事業をブラッシュアップする	220
-----------------------	-----

STAGE 3

実際につくって使って確かめる 「プロトタイプ検証」

「使ってみないと分からないこと」を検証する	224
プロトタイプ検証 ①「要件定義」	232
プロトタイプ検証 ②「ベンダーの選定」	236
プロトタイプ検証 ③「プロトタイプの作成」	240
プロトタイプ検証 ④「目標策定・アンケート設計」	245
プロトタイプ検証 ⑤「実証実験」	252
検証の繰り返しで「アイデア」を「事業化」に近づける	256
CASE STUDY 4	
提供価値の「核心」を見極めて検証する	266

STAGE 4

本番前の最後の仕上げ「事業化準備」

事業化に向けた総仕上げ	270
事業の経済構造を設計する	274
事業の実現可能性を最終確認する	281
売れる仕組みにこだわる	285
事業を動かす体制を整える	293
不確実性の中で意思決定するために	301
新規事業を前に進める力の正体	308
あとがきに代えて	312