

Innovative Service Program

アイデア、評価、テストマーケティングの質を向上する

「新規事業のアイデア提案制度」強化プログラム

～人材育成と事業化の実りを最大化する専門的支援～

株式会社リーディング・イノベーション

株式会社アライアンスクラウド



はじめに

多くの企業が新規事業のアイデア提案制度を導入し、広く社員から知恵を募っています。一般に、こうした制度の目的は「次世代の人材育成」と「新規事業の開発」の二点に集約されます。

しかし現実には、以下の3つの課題に直面している企業が少なくありません。

①アイデアの質の停滞

既存事業の延長線上や個人の思いつき、あるいは現実性に乏しい提案が多く、期待する水準に届かないアイデアが多くなっている

②評価の属人化・感覚化

未知の市場に対する知見が不足しているため、客観的な評価や建設的なフィードバックが難しくなっている。その結果、応募数の減少を招いている

③経験のない市場に対する販路やノウハウの不足

重要なフェーズであるテストマーケティングが、有効に実行できない

課題が解消されないままの運用は、事務局と応募者双方の疲弊を招き、制度の形骸化を引き起こします。本プログラムは、これらの課題に直結する専門的アプローチを提供し、制度を単なる「イベント」で終わらせず、確実な実りをもたらす「仕組み」へと進化させることを目的としています。

株式会社リーディング・イノベーションと株式会社アライアンスクラウドの双方のノウハウと融合することで、新規事業のアイデア提案制度を活性化していきます。

アイデアの質を向上させる考え方

●一般的なアイデア発想の思考プロセス

思考プロセス	アイデアの特徴
①成長分野指向型アプローチ(トレンド追随型) 成長分野を調査して、自社に合ったテーマを選び、その後 に差別化を検討する思考法	・情報の差別化ができないため、他社と同じテーマに辿り 着くことが多い(レッドオーシャンのアイデア)。
②「不」の解消アプローチ(課題解決型) 不便、不満など、負の感情から出発する思考法	・小さな「不」が多く、お金を払う動機が低いものが多い。
③インサイドアウト・アプローチ(自分事型) 「こんな商品があったらいいな」「こんな商品があったら面 白い」という個人的な情熱や欲求から出発する思考法	・思ったよりニーズがない、既に商品として販売されていた など、調査後に可能性が低いことに気づくものが多い。
④アセット活用型アプローチ(資源活用型) 「自分たちが持っている技術や販路などの資産を使って、 何か新しいことができないか」と考える思考法	・いわゆる、シーズ発想になり、ニーズと結びつけることが 難しいことが多い。また、自社の資産を使わない方がコスト が低いなど、魅力的なことが多い。
⑤未来予測・バックキャストアプローチ(未来予測型) 未来の社会トレンドを分析し、予測された未来社会におい て生じる新たなビジネスチャンスを考察し、そこから逆算し て新規事業テーマを提案していく思考法	・未来の予測が属人的になってしまい、客観性に欠ける テーマが多い。また、元々考えていたアイデアに辿り着くこ とが意外に多い。

一般的な進め方手法や思考プロセスでは、質の高いアイデアを発想することは難しい

アイデアの質を向上させる考え方

●リーディング・イノベーションが提案する目的指向アプローチ

考え方①:置き換え理論によるアイデア発案

弊社が提唱する「置き換え理論」とは、「ほぼすべての商品・サービスは、人や企業の社会活動における既存の行動、あるいは既存市場の『置き換え』によって誕生している」という洞察に基づいています。

大規模な市場や事業の創出は、多くの場合この置き換えによって実現しています。以下にその具体例を挙げます。

- ・手紙 ⇒ 通信端末とネットワーク技術により「電子メール」に置き換わる
- ・実店舗での買い物 ⇒ インターネット技術により「EC(ネット通販)」に置き換わる
- ・電話による顧客対応 ⇒ AIを活用した「自動音声・チャットボット」に置き換わる

事例を挙げれば枚挙にいとまがないですが、新規事業の多くはこの置き換えのプロセスを経て開発されていると考えられます。この置き換えは、ガラス製魔法瓶が真空断熱式へと進化したように「新技術」によって推進される場合もあれば、Uberが既存のタクシー業界を再定義したように「新しいビジネスモデル」によって進む場合もあります。

共通しているのは、「既存のモノやサービスよりも顧客価値(利便性・コスト・体験など)が高い」ものを提案できれば、市場は確実に置き換わるということです。

弊社が体系化した「目的指向アプローチ」は、この置き換え理論を根幹に据えています。

アイデアの質を向上させる考え方

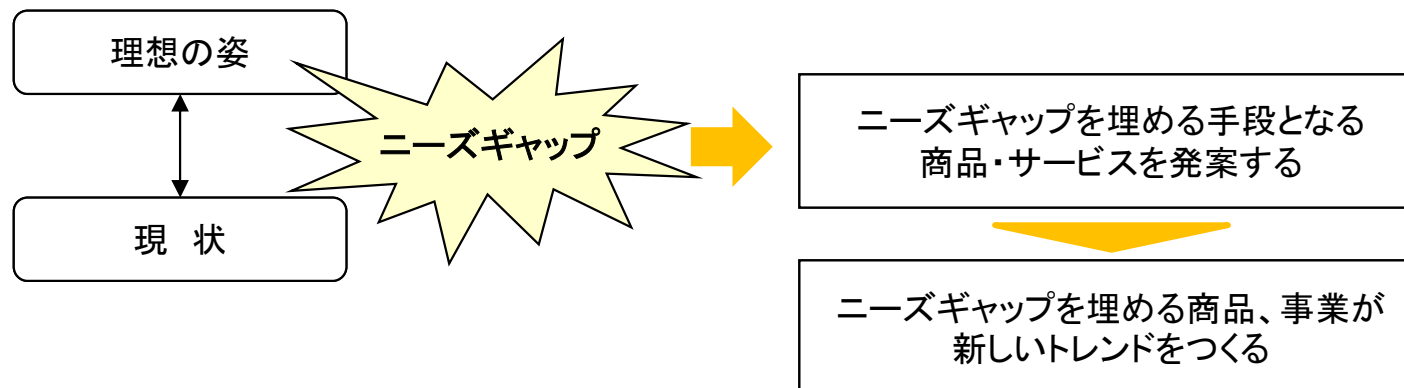
考え方②: 潜在ニーズを掘り起こすニーズギャップ起点

ニーズには、「顕在ニーズ」と「潜在ニーズ」という分類があります。言うまでもなく、顕在ニーズとは顧客自身が認識している困りごとを、潜在ニーズは、顧客自身もまだ気づいていない欲求のことを指しています。

実体験に照らし合わせ、この違いを感覚的に理解している方は多いと思われます。しかし、「潜在ニーズをいかにして掘り起こすか」という具体的な手法については、これまで明確な指針が示されていません。弊社では、この潜在ニーズを「ニーズギャップ」という概念を用いて捉えることで、潜在ニーズを掘り起こしています。

「ニーズギャップ」とは、現状と理想との間にある乖離を指しています。例えば、毎日掃除機をかけて部屋を清掃している「現状」があります。これに対する「理想」を、「掃除に一切の手間をかけず、常に部屋を清潔に保つこと」と定義すれば、そこには明確なギャップが生じます。このギャップを埋める解決策として誕生したのが「お掃除ロボット」になります。

このように、潜在ニーズを「ニーズギャップ」に置き換えて考えると、それを掘り起こすための具体的なアプローチが見えてきます。すなわち、現状に対してあえて高い「理想」を掲げることで、強制的にギャップを顕在化させ、このギャップを埋める商品を構想すれば、それがそのまま潜在ニーズを突く商品仮説となるということです。これは、既に市場が存在する現状(商品・サービス)を、新しい手段で置き換えることを示しており、市場性がある事業テーマを見つける確率が高くなります。



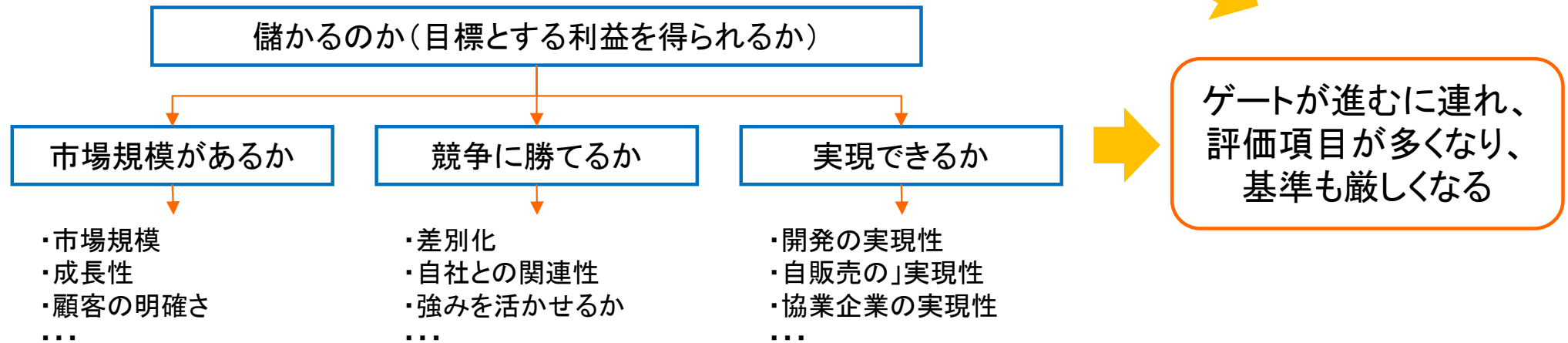
評価の属人化・感覚化を防ぐ考え方

●一般的な評価制度の仕組み

◇ステージゲートを用いた管理イメージ



◇評価項目の考え方



「市場性」と「適社度」が評価の中心。市場性を判断する際、世の中にはない商品は市場規模データがなく、評価が感覚的になってしまいます。これは、顧客価値を判断する考え方がないために起きている現象です。

また、適社度の項目があるため、自社の強みが活かしていないテーマは評価が下がることになります。しかし、競合がない市場では自社の強みは必然ではありません。このことが、評価に反映されていないという問題があります。

⇒ 感覚的評価を防ぐには、一般的な評価項目とは別の観点での評価を加えることが必要

評価の属人化・感覚化を防ぐ考え方

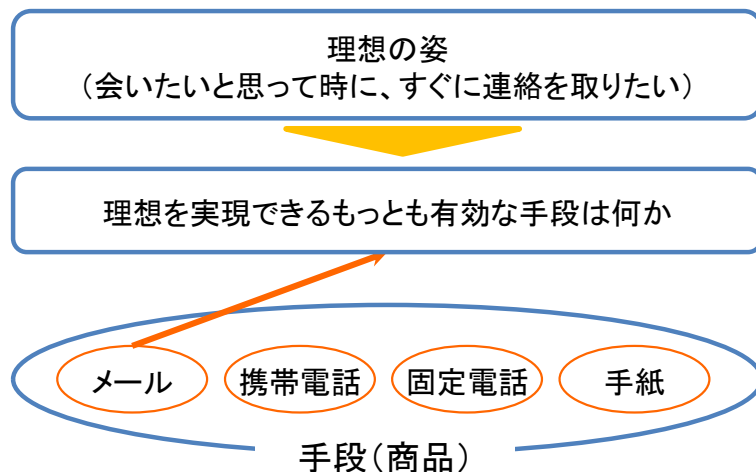
●顧客価値を判断する相対的評価法

「市場性はあるのか」という評価者の問いに対して、「売ってみたいと分らない」と担当者が答える——このようなやり取りが続く評価会議は議論が先に進まず、結果として「なんとなく却下」、もしくは「保留」という状態に陥ってしまいます。この現象は、多くの企業で起きています。

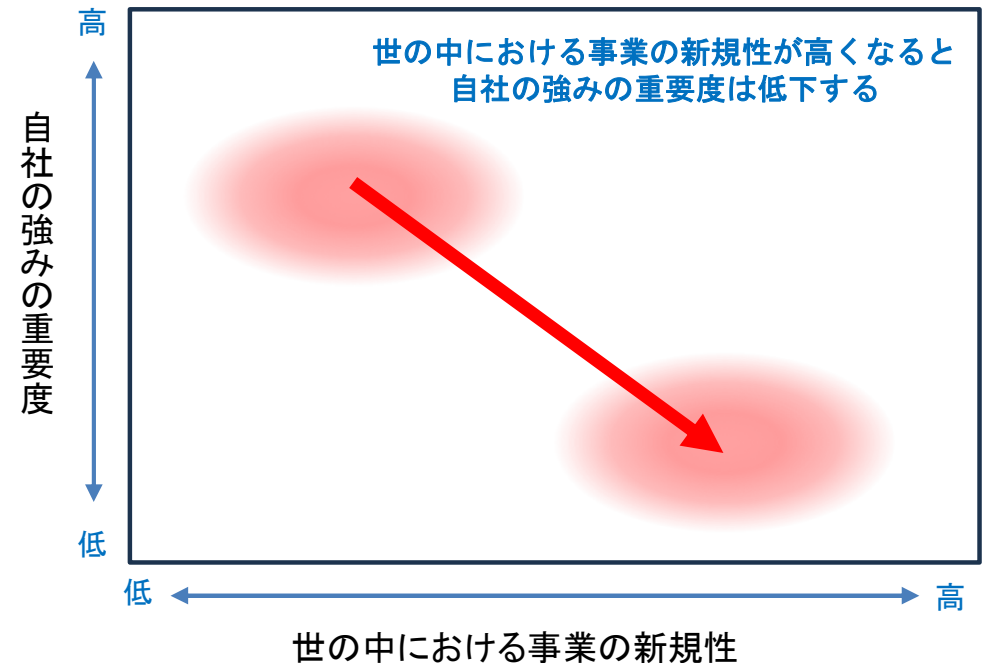
では、評価項目や評価基準が用意されているにもかかわらず、なぜこのような現象が起きてしまうのでしょうか。その原因は、顧客価値をどのようなロジックで評価するのかが定義されていないことにあります。そのため、実態として感覚的な評価に委ねられているということです。

しかし、置き換え理論に基づくと、顧客価値の評価もやりやすくなります。すなわち、置き換え対象商品に対して、アイデアが相対的に価値が高いかどうかを判断すればいいということです。これを弊社では、「相対的評価法」と呼んでいます。

人は、「自分にとって相対的に価値の高いモノを選ぶ」というシンプルな考え方に基づいた「相対的評価」を加えることで、感覚的な評価は少なくなっていく、建設的な検討ができるようになります。



●自社の強みに関する考え方



●競争優位の決定要因

評価者側には本来、建設的なコメントが求められますが、新規事業分野についての市場知識や知見が十分でないため、適切なコメントができないという課題も存在します。

しかし、テーマに関する詳細な市場知識がなくても、事業特性を理解し、競争優位の決定要因を考察できれば、建設的なコメントを行うことは可能です。

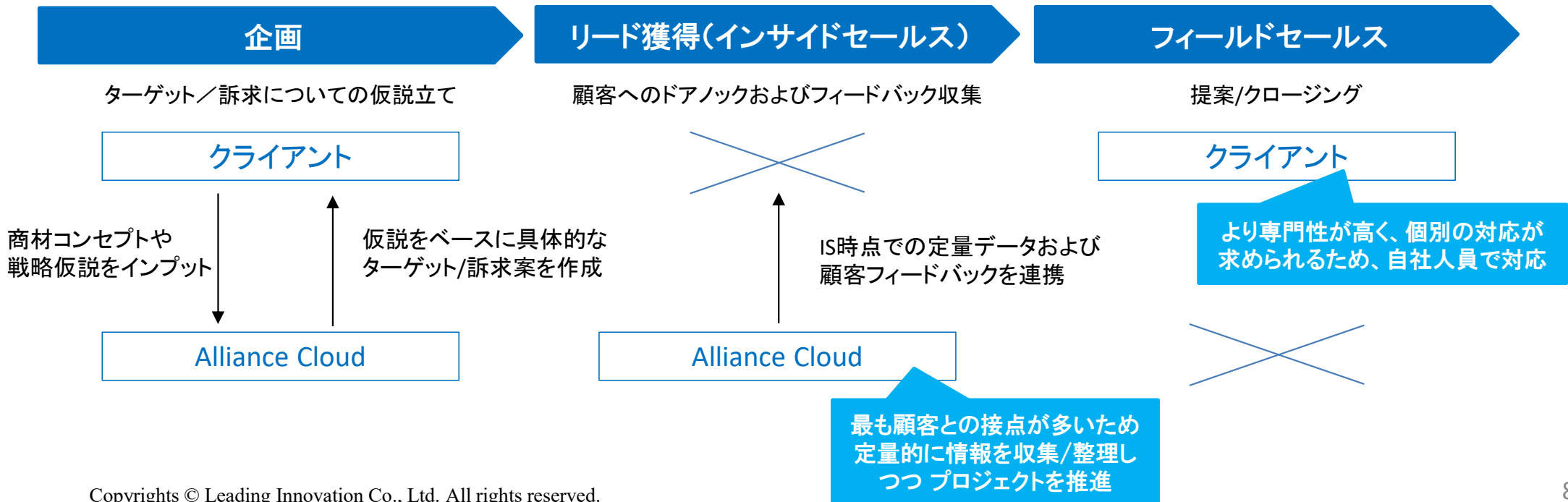
経験のない市場に対する販路やノウハウ不足を補う

よくある課題

- 新規事業なので、社内の営業リソースが限られている
- 開発サイドのメンバーが中心で、営業人員が不在/少ない
- 事業責任者が他業務と兼任して営業も見なければいけない
- 既存事業とは売り方やターゲットが異なり、型が定まっていない
- 新規営業になれているメンバーが少ない
- 新規商材の検証の進め方について知見がない

リソース/ナレッジの不足により
事業スピードが鈍化してしまっている

役務の棲み分け



事務局支援

新規事業のアイデア提案制度においては、多くの企業が次のような課題を抱えています。

- 新規事業推進の重要性が社内に浸透していない
- アイデアの数が増えない
- アイデアの質が高まらない
- 支援を必要とする人を十分にサポートできない
- 評価に対してのフォローが十分にできない
- 情報提供などの支援が不十分
- アイデアを考えるノウハウが不足している
など。

上記課題の解決には、事務局の役割は大きいと思われれます。必要な場面にて、サポートさせていただきます。

お問い合わせ先

東京都千代田丸の内2-2-1 岸本ビルディング6階

株式会社リーディング・イノベーション

高橋 和之：takahashi@lead-in.com

芦澤 誉三：ashizawa@lead-in.com

Tel: 03-5953-8950

URL <https://www.lead-in.com/>