

【限定】CONFIDENTIAL

これから新しいことにチャレンジするリーダーのために

新規事業開発・イノベーション・DXの事例紹介

2024年 第4.2版

株式会社フォース・アラウンド
代表取締役社長 飛澤 宗則
tobisawamn@forcearound.com



飛澤宗則（とびさわ・むねのり）

株式会社フォース・アラウンド 代表取締役社長

経済産業省後援事業・認定専門家ドリームゲートアドバイザー
エンパシーライティング・認定コーチ

世界を変えるイノベーション・プロデューサー
人の無限の可能性を引き出すスーパードリームメンター



【略歴】 東京大学工学部卒業。日本最大のITベンダーでSE、営業、大規模プロジェクト管理、新規事業2件の成功経験を積む。入社4年目で性能品質に関する社長賞を受賞。BBT大学院(大前研一が学長を務める)でMBAを取得、修了式では「部下にしたい人No.1」に選ばれる。10,000時間以上にわたる事業戦略の研究、16プロジェクト累計125億円規模のマネジメント経験、金融ITベンチャー経験を経てイノベーションデザインの専門家として起業。

2,000人の経営者や起業家の相談にのり、顧客発見を導き、共に事業計画を練り上げる。日本最大(40万人登録)の起業家支援サイト「ドリームゲート」で**事業計画部門No.1アドバイザー**を受賞(2014年)。起業家が迷っている時間を最小にして、どんな困難をも乗り越えるための「3倍速イノベーション理論」を開発。社長やリーダーがもつモヤモヤを図式化し「成功のカギ」や「最も重要な行動」をわかりやすく伝えるスタイルに定評がある。

その結果、ソフトウェアの新規事業開発ではゼロから1年半で売上16億円を創出。流通事業の新規開拓では年商40億から2年で10億円を受注。建設業の法人向けサービスではゼロから1年半で4,000社を獲得。顧客からの学びを最大化し、失敗から気づき軌道修正して目標を達成する実践知が豊富。近年は「イノベーション=ビジネス創造力×AI戦略(AI/RPA/MA活用)×幸せな働き方・生き方」として3テーマを軸に事業成長を導く。

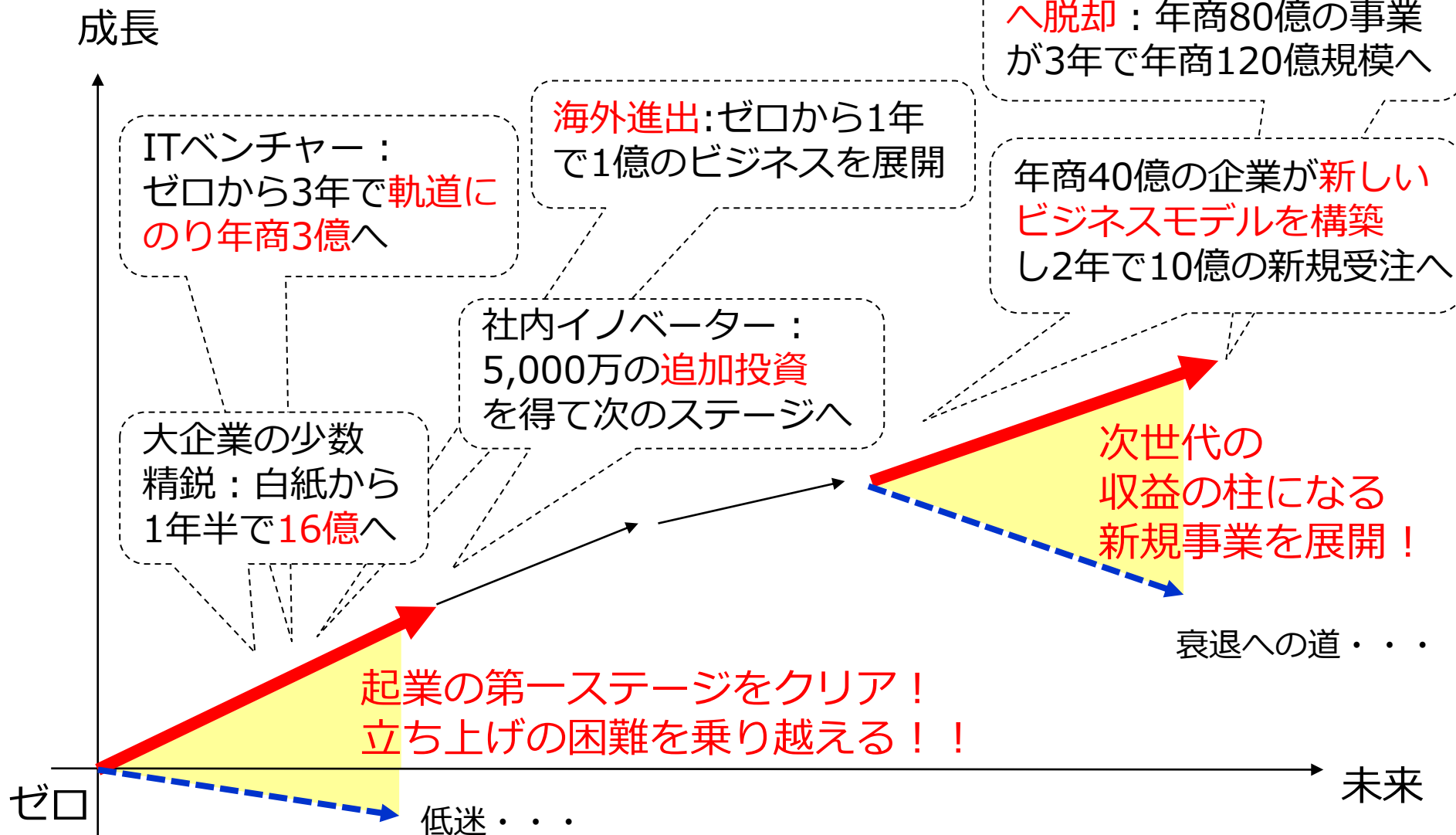
また、**世界で100万人のビジネスリーダーが活用**し、GE、3M、リクルート、ソフトバンク、富士通等が注目する世界最先端の事業開発手法「**ビジネスモデル・ジェネレーション**」の**マスタークラス**として、コンサルティングや研修を行う。代表著者イヴ・ピニユール氏(2015年、世界の思想家TOP50に選出された)と懇親があり、公式に推薦を受けている希少な日本人ファシリテーターでもある。夢は「人生100年時代、どんな状況からでも、自分ごとで新しい価値創造にチャレンジし続ける人生起業家を世界に増やすこと」。



飛澤は、世界で100万部超のベストセラー「Business Model Generation」の代表著者イヴ・ピニユール氏（スイス・ローザンヌ大学教授。2015年、Thinkers50(世界の思想家TOP50)に選出、戦略家アワードNo.1を受賞)から公式な推薦状を頂いて活動している、希少な日本人ファシリテーターでもある。

ゼロから100億円まで、事業が成長するステージにおける実践知を提供

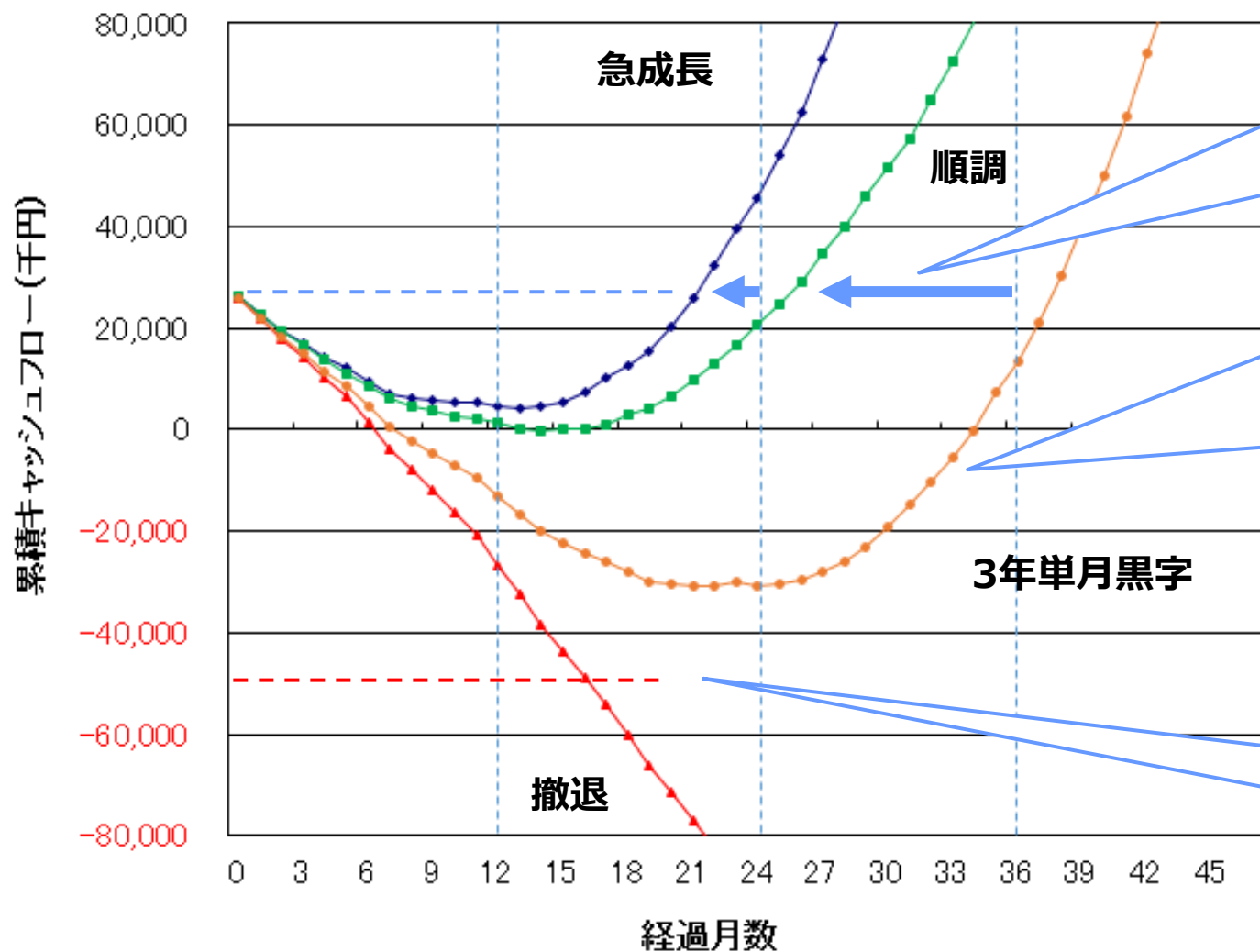
弊社では、実際に経験して、頭だけでなく体で覚えた実践知を体系化してきました。
貴社の状況や課題において、必要なタイミングで必要なことをお伝えいたします。



新規事業開発/新商品開発の落とし穴を避けて、立ち上げを成功に導く

(初期投資2,500万円,
追加投資5,000万円の例)

新規事業の立ち上げの成功シナリオ



3. 顧客の真のニーズを発見し、早期に初期の売上/利益が出せるように

- ・営業プロセスを確立
- ・その成約率/コンバージョン率を改善する

2. ムダな時間やお金を使わないで、新規事業を軌道にのせる

- ・早期に繰り返し仮説検証
- ・顧客からの学びを最大化
- ・IT投資を適切な投資で行う

1. 大きな落とし穴を回避しながら、生き残り

1.大きな落とし穴を回避できるので、事業開発が前に進む

- ・新規事業は落とし穴を回避することによって継続できて、成功率が2倍、3倍へ高まる。最新のイノベーション理論と経験者による実践知を活用できる。
- ・プロジェクトが予算超過や失敗する率は70%と言われ、その原因の8割が企画・要件定義の失敗。
→10年、10プロジェクト以上を経験した専門家の視点で、企画・要件定義の「曖昧さ」「言葉の不正確さ」や「後からの機能追加発生」を避けながら、成功パターンを発見することができる。

3.なるべくムダな時間やお金を使わないで、最短で新規事業を軌道にのせる

- 【例：3人のチームで始めた新規事業開発の3年間】
- ・1年目で3ヶ月分の試行錯誤の時間を短縮(早く立ち上げ)できた場合、1人当たり人件費+経費を100万円として**効果は900万円に相当**する。
 - ・資金が尽きる前に、最初の顧客・ファン層を早く獲得し、売上/利益を半年前倒しで得た場合、効果は(事業規模にもよるが)1000万～1億円以上に相当。

2.多様性により画期的なイノベーションを生み出すチームを構築できる

- ・新しい関係性、新しいアイデアをつくる「ファシリテーション」力の高い専門家がいることで、チームのアイデア発想の視点が広がり、画期的なイノベーションの種が見つかる可能性が増える。
- ・業界の専門家ではなく業界にない視点を持ち込む
- ・弊社(飛澤)のような異質なキャリア・経験をもつメンバーを貴社プロジェクトに加えてみませんか？
→外部の視点から触媒のような役割を果たすことができる。

4.DX/AI投資においては本当に必要な、適正な投資額を見極めることができる

- ・モノからコトへ(多くの新規事業でDX/AIが絡む)
- ・IT業界の構造やITベンダーの手の内を熟知した専門家が、ユーザ企業の立場でプロジェクトを進めることで適正な見積りで契約できる。例としてはITベンダーからの**1500万円の見積り**が、IT妥当性検証を実施して調整した結果、**800万円に落ち着いたケース**がある。
- ・ITベンダーと異なり利益相反が発生しない。

世界を変えるイノベーション・プロデューサーとして活動しています！



ビジョン

1. 日本1億人総起業家！

1人1人が才能を発揮し、命が輝いている。
誰もが、どんな状況であっても、わくわく
する未来を描き、ゼロから最高の価値やビ
ジネスを創り出せるような社会をつくる！

2. 日本発、世界を変える事業をつくる！

ゼロから100億円になるような成長事業
を100個立ち上げる！志高い100人の
リーダーと共に挑戦し、夢を実現する！

ミッション

「人の無限の可能性を引き出し、
共に喜びを分かち合う」

セルフイメージ

世界を変える
イノベーション・プロデューサー

ポリシー

- 【第1条】 出会った全ての人の無限の可能性を信じ、
夢を応援する
- 【第2条】 笑顔で人を元気にして、喜びを分かち合う
- 【第3条】 情熱をもって、大切なことに本気で取り組む
- 【第4条】 挑戦する勇気を持ち、人生に悔いを残さない
- 【第5条】 いつも感謝の気持ちを伝える
- 【第6条】 謙虚であれ、素直であれ
- 【第7条】 決してあきらめずに、今できることに集中する
- 【第8条】 自信は自分の心がつくりだす
- 【第9条】 人生山あり谷あり、すべての出来事を楽しむ
- 【第10条】 問題あるところに生きがいを見つけ、
世界のために感動と価値をつくる

「ビジネスをつくることを、世界一シンプルに！」
という思いをもって、日々の活動に取り組みます。

「誰もが、本当にやりたいことを志事にできる社会」そして
「誰でも、スポーツをするのと同じような感覚で、新しい
ビジネスづくりに挑戦できる社会」を仲間と一緒に創ります。

「真の起業家」とは職業ではない、姿勢であり生き方である

1. 真の起業家は、
自分自身を信じ、今できる小さなことから
全力で取り組みます。
今できる小さなこと、それが社会全体を変えていく
きっかけであることを知っているからです。
2. 真の起業家は、
社会や他人のために、自分が何ができるかを
いつも考えています。
報酬はどれだけの価値、感動を相手に与えられたかの
結果であることを知っているからです。
3. 真の起業家は、
自分の人生を、自分で考え自分で創ります。
自分の生活の安定と将来を、他人や会社に期待しません。
すべてが自分の責任であることを、知っているからです。
4. 真の起業家は、
自分の可能性を、最大限に発揮します。
そして、他人の強みを最大限に活かせるように応援します。

- 時代の変化は、真の起業家にとって活躍の舞台です。
様々な社会の問題は、自分を活かすチャンスである
ことを知っているからです。
5. 真の起業家は、
明確な目的や目標をもち、決してあきらめません。
弱音をはかず、失敗を糧にして、どんなに厳しい
状況であっても乗り越えていきます。
苦しい時ほど、
自分が成長していることを知っているからです。
6. 真の起業家は、
できない言いわけをしません。
やると決めたら、どうしたらできるかだけを毎日考えます。
それが不可能を可能にする秘訣であることを
知っているからです。
7. 真の起業家は、
楽な人生よりも、充実した人生を選びます。
いつも明るく輝いて、生きている喜びを実感しています。

※引用： 私の尊敬するメンター「福島正伸」先生より頂いた大切な言葉を私なりに解釈し、私の言葉で表現したものです。

新規事業・イノベーション・DX 事例紹介

テーマ1： 今までになかった発想で、本業周辺の新たな事業領域へ挑戦

事例1． 共創の場づくりで、100以上の企画や改善提案が集まり、
プロジェクトの次のフェーズへの投資（5,000万円以上）を獲得！
（大手電気機器：製造業 A社 共創によるビジネス創造）

事例2． 本業以外でオンラインチャットを活用、1,300もの発言で
議論が活性化！ 1人1人が想いのこもった新商品の企画書を完成！
（大手製薬 B社 新商品のマーケティング戦略立案）

事例3． もやもやしたビジョンが明確に！
海外展開先が決定し、有力なパートナーを発掘、契約を締結！
（中小企業：事務機器販売 E社 海外ビジネス展開）

テーマ2： 請負型ビジネス（受け身や待ちの姿勢）からの脱却、自社サービス開発へシフト

事例4．白紙から1年半で16億円以上の売上につながった！

受託型でない新規案件での成功事例を創出！

（大手IT企業 F社 ソフトウェアの新規事業）

事例5．DX事業における新規案件（数億円規模）を創出！

SE、営業担当者のアイデア発想力、提案力の向上がカギ！

（グローバル大手IT企業 C社 営業起点の新規案件提案）

テーマ3： DX・AI活用プロジェクト（戦略的IT投資）とビジネスモデル変革

事例6．DX推進・AI活用に力を入れつつ、5年後10年後を見通し、

現業から新事業形態へシフト！

（中小企業：商社・流通 D社 ITを活用した新ビジネスモデル）

事例7．業界の再編を予感し、「DX」×「新事業」への戦略的投資をできるように

IT投資の妥当性検証を実施！

（中堅企業：サービス業 G社 DX戦略投資の妥当性検証）

事例8．AI導入・AI活用プロジェクト事例いろいろ

テーマ 1 : 今までになかった発想で、本業周辺の新たな事業領域へ挑戦

**事例 1. 共創の場づくりで, 100以上の企画や改善提案が集まり、
プロジェクトの次のフェーズへの投資（5,000万円以上）を獲得！**

（大手電気機器A社(製造業) 共創によるビジネス創造)

事例 1. 大手電気機器：製造業 A社 共創による新規ビジネス創造

当時の状況・問題認識

- ・日本の高度成長期に革新性で非常に有名だった大企業 規模：1兆～ 従業員：1万人～
- ・あるセンサー部品の事業における(3年後、5年後に向けた)新しい商品開発のあり方を模索していた
- ・部品が組み込まれるエンド製品の市場の成長が鈍化し競争も激しい状況、新たな成長施策が必要だった
- ・この事業部の成長度が、会社の5年後の命運を握ると言われていた（メディアや評論家も論じていた）
- ・新規事業開発の方法論について、**既存の組織構造・手法に限界を感じており**、新しい方法を模索していた
- ・従来のBtoB事業のみならず、新たなBtoC事業へのアプローチを模索していた
- ・特に、**女性の潜在ニーズを十分に理解したエンド商品を企画し新市場開拓につなげたい**との要望があった

課題・解決策・ゴール

課題

1. 成長が鈍化し競争が激化する中で確固たる次の市場・次の打ち手を未だに見い出せていない
2. 顧客が本当は何を求めているのか、特に最近の女性が求めていること(体験)を自社では十分に把握できていない

→私たちは、どのようにすれば顧客のスタイルや潜在ニーズに合った商品開発をしていけるか？

解決策のアプローチ

今までのユーザー調査等や市場動向から、未来シナリオや創造すべき顧客ターゲット像、ビジネス機会の初期仮説を発掘

仮説に基づきターゲット顧客を探索し、顧客体験(潜在ニーズ)からコンセプトを共創・確認

商品開発に継続的長期的に活用できるような共創コミュニティをデザインして運営する

プロジェクトゴール (成果)

1. 2018-25年に向けた**新市場創造**・新しいビジネスモデル創造の有望機会が抽出できた
2. 社員がオフィスを飛び出し、**主体的に顧客との“共創の場”**に関わることで、顧客が求める体験インサイト(本心本音)が理解・共有された
3. 顧客インサイトの発掘、企画の共創、市場性評価等を**継続的に実施できる**顧客との「共創コミュニティ」のロールモデルが構築できた

実施内容

【フェーズ3 顧客発見プロセス 5ヶ月】

- ・経営視点での中期ゴール設定、プロジェクトゴール設定、プロジェクト計画書作成
- ・未来思考を活用し共感ストーリーを作成、ビジネスコンセプトの探索と深化
- ・ビジネスモデル仮説立案、課題（検証ポイント）設定(ビジネスモデル設計図作成)
- ・顧客インタビューの実施、解決策のデモ試作、共創ファシリテーションの実施

※以下、弊社の担当外（協業）

- ・共創コミュニティ(リアル、Facebook等)の初期構築・運営支援 →別途予算
- ・BtoC向けWebサービスのβ版開発（デザイン、開発、顧客との共創）→別途予算

期間：約5ヶ月

提供したサービス内容：
創業チームのマネージャに対するプロジェクト実行支援として
1回3時間×15回のグループセッション+無制限のメールQA対応+必要に応じて電話フォロー
・共感ストーリー・コンセプト構築
・ビジネスモデル仮説検証支援
・顧客インタビューや共創ファシリテーションのトレーニング提供

主な成果・お客様の声

- ・新規事業は、ビジネスの実現性を評価されて、**次のフェーズ（商品化）に向けた投資を獲得できた（5,000万円以上の規模）**
- ・ニュースリリース後、金融市場は「構造改革への姿勢（成長を求めて新たな挑戦をしていること）」を評価して株価が上昇、好材料に貢献し経営陣からも好評価であった（株価は半年間で約50%増加）
- ・**共創コミュニティはFacebookページ12,000人、協力者350人を集め、100以上の企画や改善提案が集まった。**あの大企業が共創でモノづくりをしているという噂が他社に広まり、見学が増えた。

お客様の声：(プロジェクト責任者)

- ・オフィスの外で顧客との接点をもち共創に挑戦することによって視野が大きく広がり、次につながりました。
- ・リサーチやアンケート等では決してわからない顧客の生の声や心の動きを拾い上げたので、商品の機能やデザインへのフィードバックがすごい量になったが、結果としてよかった。

(参考) 顧客との共創の場づくり



テーマ 1 : 今までになかった発想で、本業周辺の新たな事業領域へ挑戦

**事例 2 . 本業以外でオンラインチャットを活用、1,300もの発言で
議論が活性化！ 1人1人が想いのこもった新商品の企画書を完成！**

(大手製薬B社 新商品のマーケティング戦略立案)

事例 2. 大手製薬B社 新商品のマーケティング戦略立案

当時の状況・問題認識

- ・医薬品も消費者向け商品にも力をいれる老舗の大企業 規模：5,000億円～ 従業員：5,000人～
- ・柔軟性、多様性のあるチームづくり（常識を疑え！）、グローバルに活躍できるリーダー育成に注力
- ・人事部(人材開発)主導で、入社10年～15年目の中堅社員の中で優秀な層から選抜されたメンバーで、短期1年間の実践的なMBAスキルを学べるコースを開催
- ・当方への依頼は、**3ヶ月**の短期間で、新商品企画や新規事業開発の実践的なスキルが身につく
マーケティング、ビジネス戦略の研修を実施し、画期的なアイデアの企画書を実際に創出すること
（1年間のプログラム全体としては、他にも会計、人事、IT等多岐に渡り、他の講師が実施する）

課題・解決策・ゴール

課題

1. 短期間でマーケティング戦略を立案するスキルを習得できるような実践的な研修スタイルの要望がある
2. 安定志向ではなく、新たなチャレンジができるようなマインドセット醸成が重要
3. グローバルで多様性のあるチームでも**集合知を引き出せるファシリテーション**スキルの向上

解決策のアプローチ

1. ビジネスモデル思考とマーケティングの研修プログラムを実施
・**反転授業のアプローチ**で、読書会、e-Learningによる知識学習と実践型ワークショップを組み合わせ
2. 自分事として取り組みマーケティング企画書を実際に完成することで画期的なビジネスコンセプトを創出

プロジェクトゴール（成果）

1. 若手・中堅社員が新商品の画期的なアイデアを創出（場合によっては経営陣にプレゼンできる、新事業として真剣に検討できるレベル）
2. 1人1人がブランドマネージャ（事業部長）の視点で、**想いのこもったマーケティング企画書**を完成し提出できた
3. 集合知を引き出すファシリテーションを現場で実践できている

実施内容

【ビジネスモデル思考とマーケティング 実践プログラム 約3ヶ月】

- ・「ビジネスモデル思考とマーケティング」研修の実施（1日 合宿スタイル）
- ・マーケティング分野（MBAレベル）の書籍を元にした勉強会（読書会）を実施
オンライントレーニング（e-learning）で実施した
週に1つ、講師（私）がテーマを投稿し、受講生がディスカッションをする
- ・受講生が、自分が思い入れのある自社商品の新商品開発または新規事業開発の
中期プランを立案し、マーケティング戦略を本気で考えぬくという宿題を設定
→提出されたマーケティング企画書を評価して、優秀レポートを選出
受講者および人事へ報告

期間：3ヶ月 対象20人

提供したサービス内容：

- ・「ビジネスモデル思考とマーケティング」研修（1回6時間）の実施
- ・勉強会テーマの設定（週次）
- ・オンライン上でのディスカッションのリード（週次、随時）
- ・マーケティング企画書の評価（20人）、優秀レポートの選出、総評

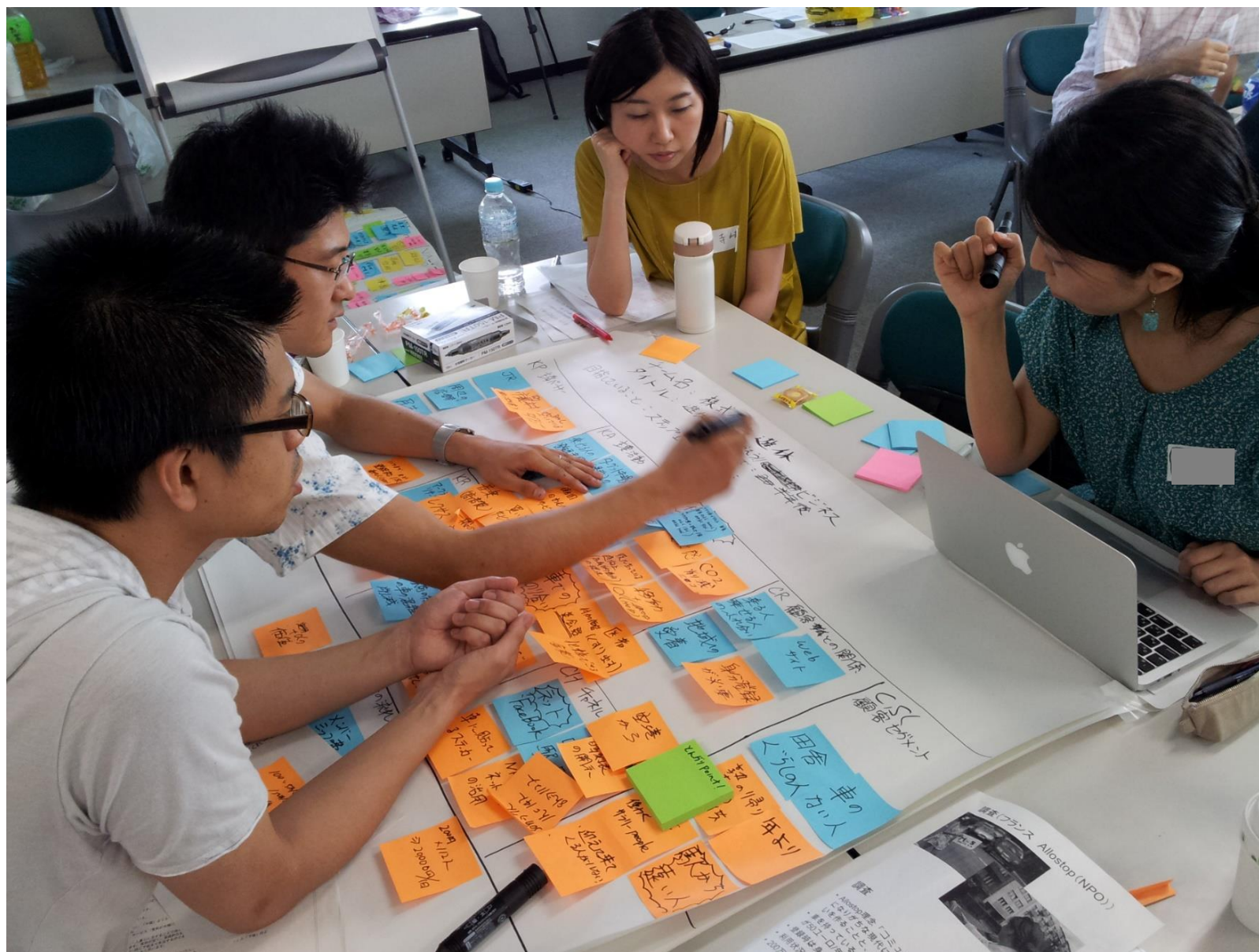
主な成果・お客様の声

- ・1日研修で短期集中で、ビジネスモデルの設計図を作成した
医薬品と消費者向け品のそれぞれで大胆な、画期的なアイデアが
取り上げられて、活発な議論が行われた
- ・オンライントレーニングに約20人が参加し、オンライン投稿数は
3ヶ月で約1,300となり、積極的なディスカッションが展開された
- ・マーケティング企画書の中には、本業の事業で真剣に検討すべき
レベルのコンセプトも多く立案された（短期間でスキル向上できた）

お客様の声：

- ・1日研修は、受講者にとってとても斬新な
ワークショップでした。日頃は考えつかな
いようなアイデアがいろいろ出ていました
（人事担当リーダー）
- ・飛澤先生のご指導により、FACTベースに
基づいたコメント・ディスカッションの重
要さを気づかせて頂きました。（受講生）

(参考) 研修の様子



テーマ1： 今までになかった発想で、本業周辺の新たな事業領域へ挑戦

**事例3． もやもやしたビジョンが明確に！
海外展開先が決定し、有力なパートナーを発掘、契約を締結！**

（中小企業：事務機器販売 E社 海外ビジネス展開）

当時の状況・問題認識

- ・ 関東圏を中心とした事務機器/ITサービス販売 規模:80億円～ 従業員：80人～
- ・ 既存事業の売上がこの数年で横ばいから減少に転じており、**新たな収益の柱が必要との認識**があった
- ・ 社長としては、人生の次の挑戦として上場を目指しており、成長性の高い事業を構築したい
- ・ 社長は人脈が豊富で、様々なビジネスの話が舞い込んでくるが、何をやったら良いかわからないことが悩み
- ・ 当面は新規事業リーダー(海外経験あり)による海外市場開拓を中心に活動する
- ・ どの国に海外進出して何をすべきか？ **事業戦略をもう一度ゼロから再度考えたい**
- ・ 海外進出をするにあたり、有望な事業領域の絞り込みと信用できる現地パートナー探しが重要

課題・解決策・ゴール

課題

1. 既存事業が伸び悩み、新規事業を模索しているが、何をしてもいか漠然としている
2. 新規事業としてやりたいことがたくさんあるが**事業領域が絞り込めていない**
3. 新規事業リーダーのマネジメントスキル向上が必要(経験不足を補う必要がある)

解決策のアプローチ

1. 社長とリーダーとでビジョン・想いの明確化・共有
2. 事業戦略の立案、ビジネスモデルの優先づけ
3. アライアンス戦略等のプロジェクト実行支援

プロジェクトゴール (成果)

1. 明確なビジョンが構築できており、3年～5年間の中長期戦略が完成して力強く進捗した
2. **海外展開先が決定し、有力なパートナーを発掘、契約を締結**できてビジネスが成長軌道にのった
3. 日系企業の海外進出支援事業を展開、年数億レベルの売上を見込める状態へ

実施内容

【フェーズ1 ビジョン構築～フェーズ2 コンセプト構築プロセス 3ヶ月】

- ・ビジョンの明確化(社長のビジョンとリーダーのビジョンのすり合わせ)
- ・経営視点での中期ゴール設定、海外展開の経営方針策定
- ・事業ドメインの優先づけ、新規事業計画書の作成支援
- ・未来思考を活用し共感ストーリーを作成、ビジネスコンセプトの探索と深化

【フェーズ3 顧客発見プロセス 9ヶ月】

- ・ビジネスモデル仮説立案 (ビジネスモデル設計図作成)
- ・重要課題 (検証ポイント) の設定
- ・事業性の検証、セールスプロセス構築、ビジネスパートナー発掘を支援

期間：12ヶ月

提供したサービス内容：

社長、新規事業リーダーに対するプロジェクト実行支援として1回3時間×12回の対面セッション+必要に応じて電話フォロー

- ・ビジョン構築
- ・ビジネスモデル仮説検証
- ・営業プロセス構築
- ・パートナー発掘支援

主な成果・お客様の声

- ・当初は社長のビジョンや想いと、新規事業リーダーの本当のビジョンや想いが上手くすり合わない状態であった。辛抱強く、本当のビジョンの探索と深化プロセスを進めることによって、本音での議論が活性化されて、最終的に**発散していた事業領域の絞り込みに成功**した。
- ・新規事業リーダーは行動力が非常に高く精力的であった。一方で、感性的な判断や悩みが多く、論理的思考が苦手であったため、弱みを補いながらリーダーの意思決定を支援。結果として、**信頼のおける優れたパートナーの発掘につながり、現地拠点の立ち上げが進展**した。

お客様の声：(新規事業リーダー)

・提携パートナーを探していたとき、飛澤さんに営業同行して頂いたことがありましたね。**候補先と折り合いがつかず、がーんとショックを受けていたときに「まだまだ、これからだよ」と励まして頂いたことは絶対に忘れません。**素晴らしいパートナーに恵まれて次のステージに進めたことを、とても嬉しく思っています。

(参考) コンサルティングの様子



テーマ 2 : 請負型ビジネス（受け身や待ちの姿勢）からの脱却、自社サービス開発へシフト

**事例 4. 白紙から 1 年半で 16 億円以上の売上につながった！
受託型でない新規案件での成功事例を創出！**

（大手 IT 企業 F 社 ソフトウェアの新規事業）

事例4．大手IT企業 F社 ソフトウェアの新規事業

当時の状況・問題認識

- ・国内大手IT企業 規模:8,000億円～ 従業員：8,000人～
- ・この事業では大規模組織向けのBtoBの受託型システム開発、ソフトウェア開発事業等を展開してきた
- ・既存事業は特定顧客からの売上が7割を超えており、依存度が高く、この数年で横ばいから減少に転じる可能性があり**新たな成長事業が必要との認識**があった
- ・受託案件へ依存せず、**受託型事業から脱却し自社サービスによる事業成長へ**事業構造の転換を模索した
- ・事業部長は、戦略的案件(新規事業)への投資に意欲的であり、新たな事業ドメインを模索していた
- ・この事業部には、営業部隊や**新規事業開発の経験者がほとんどいない状況**であった

課題・解決策・ゴール

課題

1. 既存事業が伸び悩み、新規事業を模索しているが、**事業部として何をしてもいいか漠然としていた**
2. 新規事業としての案件は多く上がっていたが、成功事例が少なかった
3. 特定顧客以外との社内・社外の交流が少なく、接点を増加して機会を増やすことが重要

解決策のアプローチ

1. 提案力の強化やアライアンス戦略の実現により、受託型、待ちの体質から脱却する
2. 新規事業のプロトタイプングによる早期の顧客ニーズ検証
3. 顧客との定期的な勉強会の実施、社外の専門家との交流増加

プロジェクトゴール（成果）

1. セキュリティ領域のソフトウェア/システムにおける新規事業開発で、**白紙から1年半で16億円以上の売上につながった**
2. 事業部として、**受託型でない新規案件での成功事例を創出**できた
3. プロトタイプングによる早期の顧客ニーズ検証のノウハウを蓄積して、今後の新規事業の成功確率が高まった

事例4．大手IT企業 F社 ソフトウェアの新規事業 (2)

実施内容

【フェーズ1 ビジョン構築～フェーズ2 コンセプト構築プロセス 3ヶ月】

- ・顧客との勉強会を通じて、潜在的なニーズ/シーズの深掘り
- ・未来シナリオを活用し顧客と一緒にビッグビジョンを構想

【フェーズ3 顧客発見プロセス 6ヶ月 ※フェーズ1と並行】

- ・ビジネスモデル仮説立案 (事業計画書の作成)
- ・構想から出発して、MVPプロトタイプ(ソフトウェアの画面デモ)の試作、営業戦略立案、ファーストユーザーの獲得
- ・新規事業のアライアンス戦略の策定、候補先への営業・交渉

【フェーズ4 顧客検証プロセス 12ヶ月】

- ・横展開プロセス（営業）の確立、事業性の検証、本格的な組織化を行った上での商品開発

期間：約18ヶ月
その他：非公開

主な成果

- ・志の高い、ビジョナリーな顧客およびパートナーとの共創により、新規事業の立ち上げが成功した
- ・真っ白なパワーポイントからスタートして、企画書になり、試作品になり、新規事業の商品(今まで世界を探してもなかった、新しい機能をもつセキュリティ関連ソフトウェア)になるまでの過程を一気通貫で全て自ら体験し、実感したことで、ゼロからイチを生み出すことの困難と楽しさを体得できた
- ・**ビジネスにおける高速プロトタイプ開発の方法論を確立**、BtoB（法人向け）ビジネスにおいてプロトタイピングによる早期の顧客ニーズ検証のノウハウを獲得した
- ・この案件の成功を皮切りに、いわゆる不確実性の高い「新規プロジェクト」におけるプロセスやツールなどの研究が事業部内でも進み、新規案件の獲得が増え、事業の成長(規模として2倍程度)につながった。



テーマ2： 請負型ビジネス（受け身や待ちの姿勢）からの脱却、自社サービス開発へシフト

**事例5．DX事業における新規案件（数億円規模）を創出！
SE、営業担当者のアイデア発想力、提案力の向上がカギ！**

（大手IT企業 C社 営業起点の新規案件提案）

事例 5. グローバル大手IT企業 C社 営業起点の新規案件提案

当時の状況・問題認識

- ・電気機器・ITを手がけグローバルに展開する日系大手企業 規模：1兆～ 従業員：1万人～
- ・SE、営業担当者のアイデア発想力、提案力の向上が課題であった
(受け身や待ちの姿勢ではなく法人顧客のニーズを先取りして提案することで、新規案件を創出したい)
- ・課長クラスの部門横断的グループがあり、世界で100万部のビジネス書ベストセラー「ビジネスモデル・ジェネレーション」(新規事業開発の最新理論)の活用に興味をもっていた。社内研修等でツールの使い方を習っていたが「**現場でどう使えば良いのか?**」「どのようにしたら斬新なアイデアが発想できるのか」に悩んでいた
- ・当方への依頼は、ビジネスモデル・ジェネレーションの実践者として現場での活用方法を伝えること

課題・解決策・ゴール

課題

1. SE、営業担当者のアイデア発想力、提案力の向上
 2. **受け身や待ちの姿勢から脱却**、積極的に提案ができるようなマインド醸成が重要
- ITサービス事業における新規案件の創出、お客様のビジネスモデル変革自体を提案

解決策のアプローチ

1. ビジネスモデル・ジェネレーション・ワークショップの開催
 - ・お客様視点で、お客様のビジネスモデルの構造や課題から、新たな提案を導き出す
 - ・「〇〇×IT」をテーマに、**現在の業務にとらわれず**自由にビジネスアイデアを構想

プロジェクトゴール (成果)

1. **DXサービス事業における新規案件を創出**できた (〇〇×DX)
2. ビジネスモデル・ジェネレーションを活用して、お客様のビジネスモデル変革を提案できる
3. 集合知を引き出すファシリテーションを現場で実践できている

事例 5. グローバル大手IT企業 C社 営業起点の新規案件提案(2)

実施内容

【フェーズ2 コンセプト構築プロセス】

- ・ビジネスモデル・ジェネレーション ワークショップの実施
- ・2回の実施、業務への影響を少なくするため、夜間18:00-21:00で実施
- ・お客様視点で考えることの重要性をテーマにしたプログラム
- ・講師(飛澤) の15年のIT業界経験、法人営業、新規事業開発の経験を活かしたフォローアップ

期間：1ヶ月 対象約30人

提供したサービス内容：

- ・「ビジネスモデル・ジェネレーション・ワークショップ」（夜間3時間×3回）
- ・メールでの実践フォローアップ

主な成果・お客様の声

- ・「私の部署からは5名参加させていただき、そのメンバーで後に新システムにおける新しい価値（機能）の打合せを実施したところ、**今までにない発想が数件出てきました**。これは研修に参加することで固まった頭をほぐすことができた成果ではないかと思います。すぐにその発想をもって、お客様のところにいき、提案が通りました。仕様検討はこれからですが、**2億～数億円の開発案件**になる見込みで、**仕事がすごく楽しくなってきました**。」（課長職）
- ・「ファシリテーションの方法が大変参考になりました。チームのモチベーションを向上しながら、今までにはない斬新な顧客層や価値提案を発想する方法を学べたことが大変良かったです。また、**共通言語をもつことがチームビルディングにおいて、とても重要**だということを改めて感じました。」（課長職）

(参考) ファシリテーションの様子



テーマ3： DX・AI活用プロジェクト（戦略的IT投資）とビジネスモデル変革

事例6．DX・AI活用に力を入れつつ、5年後10年後を見通し、 現業から新事業形態へシフト！

（中小企業：流通・商社 D社 DX・AI活用x新ビジネスモデル）

当時の状況・問題認識

- ・地方にある、地元では有名な流通・卸業 規模:40億円～ 従業員：200人～
- ・運送業から始まり、現在では商社・物流・倉庫機能をもつ総合流通企業へ、社長は人を大切にする人柄
- ・「新規顧客層への展開」に関する主要な戦略として、ある事業をもっと幅広く展開していきたい考え
- ・ある事業を展開するにあたり、より一層のSCMの最適化における高い専門能力と付加価値を獲得する必要があるが、イノベーション人材が不足しており、**経営幹部になれる自立型人材育成、リーダ育成に注力**している
- ・SCM最適化や海外展開において、特に**DX推進・新しいビジネスモデルの構築**が重要課題であった

課題・解決策・ゴール

課題

1. 利益率が低く不採算部門もあるため、利益率向上が重要課題
2. SCM最適化/IT活用で期待する成果は、コスト削減にのみならず、付加価値の向上や顧客拡大も重視したい
3. **DX・AI活用の専門性が高い人材が不足**しており、IT刷新の検討がなかなか進んでいない

解決策のアプローチ

1. 中長期におけるDX戦略立案とIT/AI活用人材の育成
2. CTO的立場からの中長期事業戦略の立案、ビジネスモデルの実現性検証
3. イノベーションを創出できる自立型リーダー育成、DX人材育成、現場のIT活用力向上

プロジェクトゴール（成果）

1. コロナ禍にも対応したコミュニケーション基盤を刷新でき（Google Workspace x kintone等の活用）
2. **新しいビジネスモデルを展開し、2年で10億の新規案件を獲得し**利益率も改善、社員一丸となって取り組んだ改善活動の効果が見えはじめ回復基調へ
3. SCM最適化を目指した中長期DX戦略を策定、アジャイルなシステム開発手法を導入、着手できた

実施内容

【新規事業 フェーズ4 顧客検証プロセス】

- ・AIを活用したビジネスモデルの実現性検証、IT調達支援
- ・新規事業のプロジェクト管理（進捗・課題・リスク）支援、他社との折衝

【経営戦略・IT戦略】

- ・経営視点での中期経営計画書作成、新規ビジネス&海外展開の方針策定
- ・CTO兼PMO的役割で参画し、社長のプロジェクト管理（進捗・課題・リスク）を支援
- ・DXリーダー育成プログラムの研修実施、リーダー個別面談の実施
- ・経営会議、部門長会議のファシリテーション
- ・電子帳簿保存方やインボイス制度に対応する社内基幹系システム刷新の計画、実行

期間：12ヶ月

提供したサービス内容：

- 社長、経営企画チームに対するプロジェクト実行支援、社外CIOとして1回12時間(2日)×12回の対面セッション、隔週のスカイプフォローセッション+無制限のメールQA対応
- ・経営計画書策定、重要課題管理
 - ・ビジネスモデル仮説検証
 - ・DX戦略立案、IT調達支援
 - ・社長の参謀

主な成果・お客様の声

- ・ある事業の展開における構想から課題解決までを支援し、**大型な新規案件（合計10億円）の獲得など、社長の構想実現**に貢献。
- ・社員1人1人の改善行動への意識が大幅に向上(成果発表会、等)
- ・DX、AI活用のグランドデザインを実施、現場のDX推進のための各種施策を実施し、集計自動化、AI自動配車の実証実験PJも進行。
- ・**IT投資の妥当性検証**（例：400万→250万、1,500万→800万等）およびベンダー折衝。ムダなお金を使わず投資対効果を最適化し、その分をイノベーション・付加価値向上へ投資する仕組みづくり。

お客様の声：（社長）

・IT絡みの案件を安心して相談できるので頼もしく思っている。飛澤さんは体力がある。**重要な経営課題があったときに朝9時から夜9時まで、真剣に打合せや相談にのってくださった。**また、モヤモヤしたことがあっても、飛澤さんがホワイトボードに描くとあっという間に整理されるので大変助かっている。



テーマ3： 攻めのDX（戦略的IT投資）とビジネスモデル変革

**事例7． 業界の再編を予感し、DX×新事業への戦略的投資を
できるようにITの妥当性検証を実施！**

（中堅企業：サービス業 G社 DX戦略投資の妥当性検証）

事例 7. 中堅企業：サービス業 G社 DX戦略投資の妥当性検証

当時の状況・問題認識

- ・国内中堅企業 BtoC向けのあるサービス業 規模:300億円～ 従業員：6,000人～
- ・この事業は、BtoC向けの集客と電話対応のためにコールセンターとWebサービスを展開していた
- ・他社が積極的に新しいWeb/AIサービスや新しいビジネスモデルを展開しており、世界を見渡すとベンチャー起業が画期的なサービスを開発。業界の再編が予感されており、対抗して顧客へ新たなサービスを提供する必要性に迫られていた
- ・複数のIT企業からDXや新規システムの提案を受けたが、経営陣はDXやAIに疎く投資に踏み切れずにいた
- ・社内にIT部門があったが既存システムの老朽化対応・改修に追われており、DXの中長期戦略が不足していた

課題・解決策・ゴール

課題

1. 経営とDXがわかるリーダー人材が不足しており、IT投資に対する経営判断のスピードが他社と比べて大幅に低下していた
2. 社内の部門が縦割りであり、IT部門が保守的で、既存システム以外の仕事に非協力的であった
3. 経営企画部門は新サービス開発に意欲的であったが、周りからの支援が弱く思う通り進捗せず

解決策のアプローチ

1. DX/IT投資の妥当性検証を実施して経営判断のスピードを向上する
2. 柔軟性のない既存ITシステムを刷新する中長期DX戦略を立案する準備として、まずは既存システムの現状把握と課題整理を実施

プロジェクトゴール（成果）

1. 既存システムの資産（ハード、ソフト、IT活用度）およびIT投資額を調査、分析して、IT投資における課題を明確にした
2. 経営者視点でDX戦略投資の妥当性検証を実施した（年間投資4億円のうち約10%(3,000-5,000万円)を削減すべきことを発見できた）
3. ITシステム刷新の提案、顧客に対するサービスのあり方に対する第三者評価・提言を作成

実施内容

【IT戦略立案、システム要件定義の支援】

- ・新規ITシステム構築の提案、顧客に対する新サービス企画を第三者の視点で検証
- ・新規ITシステム構築のコスト妥当性検証
- ・他社、他業界の新たな顧客サービス（Webサービス等）の調査

【既存ITシステムの現状調査】

- ・組織が縦割りのため、システム構成図をもとに各部門の各システム予算を調査
- ・ハードウェア、ソフトウェアが老朽化しているため、段階的な刷新を企画、立案
→中長期のIT戦略・イノベーション戦略立案の必要性和方向性（オプション）の提案
- ・IT投資を効率化するために、ITの妥当性検証プロセスの構築を提案

期間：約3ヶ月

提供したサービス内容：

- 1.経営企画部門に対するIT戦略立案、システム要件定義の実行支援として1回3時間×10回のグループセッション＋無制限のメールQA対応
- 2.既存ITシステムの現状調査（4日調査＋レポート作成）
 - ・システム構成、IT資産調査
 - ・IT投資の妥当性検証
 - ・IT活用度調査（社内ヒアリング）

主な成果

- ・新規ITシステム構築のコスト妥当性検証：例えば、ある案件の総額5,000万円の見積りに関して、要件の明確化・詳細化や開発する機能の優先順位付け、ITベンダー側からみたリスクの低減、ITベンダーの見積り（工数等）の根拠の明確化、等の施策を実施すれば、1,000万～1,500万程度の削減幅があることを発見・指摘した。
- ・ITの要件定義やベンダー管理をどのように進めれば良いかについての社内プロセス（ITの妥当性検証プロセス）の確立→改善→標準化までの道筋を策定した。
- ・既存ITシステム全体でのIT投資の妥当性検証：年間投資4億円のうち約10%(3000-5000万円)を削減できることを発見。既存業務の効率化に寄与しない開発や保守は削減し、その分を売上や利益の向上に結びつく、戦略的なIT投資（新しいWebサービスや新ビジネスモデル構築に必要なIT投資）に回すことを提案できた。

テーマ3： 攻めのDX（戦略的IT投資）とビジネスモデル変革

事例8．AI導入・AI活用プロジェクト事例いろいろ

**AI戦略/DX戦略を立案してプロジェクトを推進、実行支援する「社長の右腕、社外のCDOサービス」を提供
小さな会社でも導入できるAI活用で利益向上、生産性向上を重視（触ってみる→使いこなす→つくるの順番）**

【AI技術を軸にした新規事業開発、新商品開発】

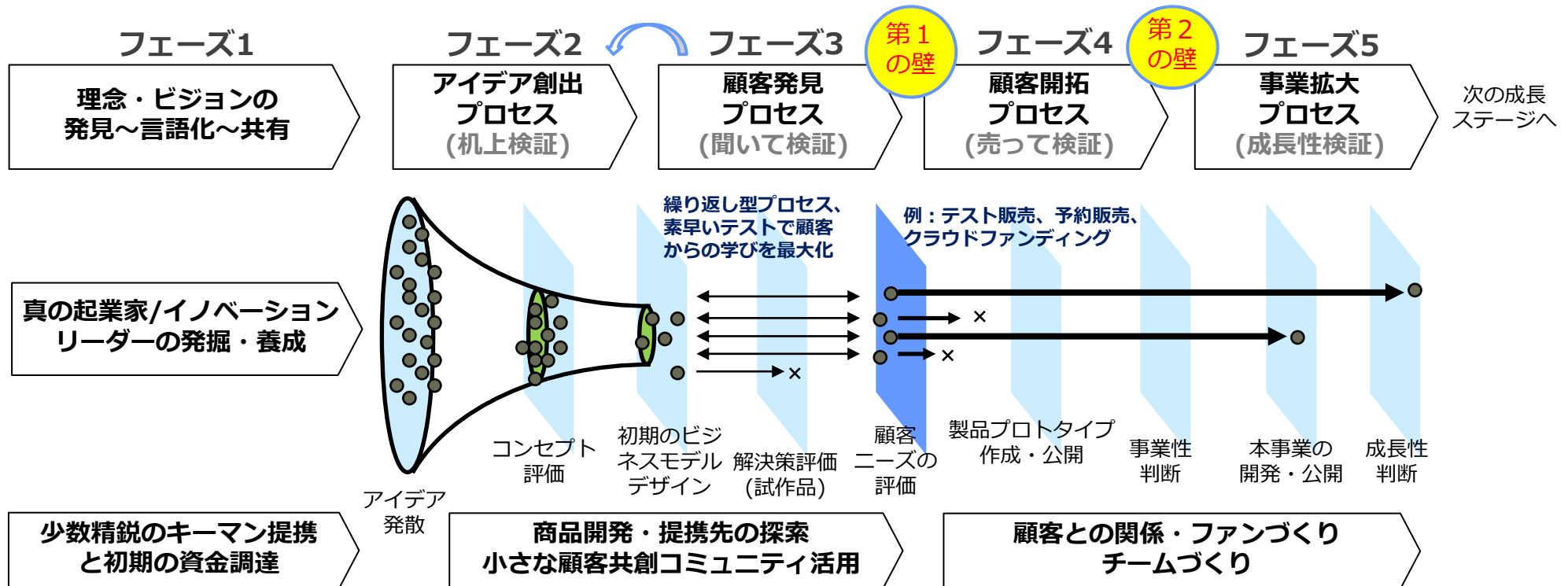
- 1) 大手ITベンダーの独自AIを元にコールセンターの感情認識AIサービスの新規事業開発、顧客発見を支援
- 2) AIスタートアップで、生成型AIの機能を活用した新規事業・新サービス開発を支援
AIスタートアップのアドバイザー、エンジェル投資。GXスタートアップ(EV)の新規開拓支援。
- 3) AIメンターとの壁打ちにより、人では思いつかなかった新規事業アイデア生成

【AI活用による売上アップ、生産性アップ】

- 5) 美容クリニック：Webトップページの反応率を33%改善+新商品の重点施策により1億円売上アップ、LPの成約率を改善（人とAIの両方で、施策を共創 Googleの各種ツールとWebサイト改善AI を利用）
- 6) 生成型AIを活用したLP文章術を伝授、成約率アップ（文章術+ChatGPT+人とAIでのA/Bテスト）
- 7) 生成型AIを活用した営業方法（提案書、セールストーク）改善を伝授、成約率アップ
- 8) SEO：GoogleのAIを味方につけて、Webページのアクセス数を増加（データサイエンス活用）
AIを活用したWebマーケティング：LPのA/Bテストで問合せ数アップ（類似オーディエンス×生成型AI）
- 9) 経理業務でのAI活用（sweep、freee等）を初期導入、請求書受領から仕訳作成までの生産性25%改善
- 10) 簡単にできるAI需要予測（Prediction One等）成果に影響を与える（相関の強い）キー要素を発掘する
- 11) AIテキストマイニングで、人が気づきにくい、利益アップや業務生産性向上の切り口発掘 等

新規プロジェクト実行支援サービスについて

新規事業の成功に向けて「4つの検証プロセス構築」をリードする！



弊社の プロジェクト 実行支援サービス：

土台：
・お客さま会議
・メンタリング
・1on1コーチング
・経営会議

アイデア創出プロセス (机上検証)

- ・現状把握
- ・チームビルディング (ビジョン共有)
- ・プロジェクトの目的・ゴール設定
- ・外部環境の理解
- ・未来シナリオの設定
- ・顧客層、利用シーン、悩みの設定
- ・価値提案デザイン (発散と収束)
- ・共感ストーリー作成・評価
- ・ビジネスモデル仮説の立案・評価
- ・重要なアクションプラン策定

顧客発見プロセス (聞いて検証)

- ・顧客発見インタビュー
- ・顧客インサイト探索
- ・商品開発、プロトタイプ、提携先の探索
- ・ビジネス実現性検証のテスト項目設計 (リーン・スタートアップ方式)
- ・重要な課題、リスク、検証ポイントの設定
- ・初期の試作品(MVP)開発、軌道修正
- ・顧客共創コミュニティの企画、運営

顧客開拓プロセス (売って検証)

- ・マーケティング・営業のテストと改善
- ・セールストーク、LP、提案書の改善
- ・価格戦略の立案・検証
- ・デジタル広告運用、オンライン営業

事業拡大プロセス支援 (成長性検証)

- ・未来の組織図の構築、役割設計
- ・マーケティング・営業チームの構築
- ・提携やJVの企画・実行

※MVPとは、仮説を検証するための必要最小限の機能や価値をもつデモまたは試作品を指す。

新規事業/新商品開発の「不確実性」に対応した方法論が必要

思いつき = 3,000案件（企画担当、商品開発担当） のその後

提案 = 300案件

壁1. 思いつきをビジネスモデルに見える化できるか？

小規模な試行 = 125案件

開発（起業） = 9案件

壁2. 思いきった行動（先行投資）ができるか？

大規模投資（増資） = 4案件

商品化・量産 = 2案件

壁3. あきらめずに上手くいく方法をみつけられるか？

大成功 = 1案件

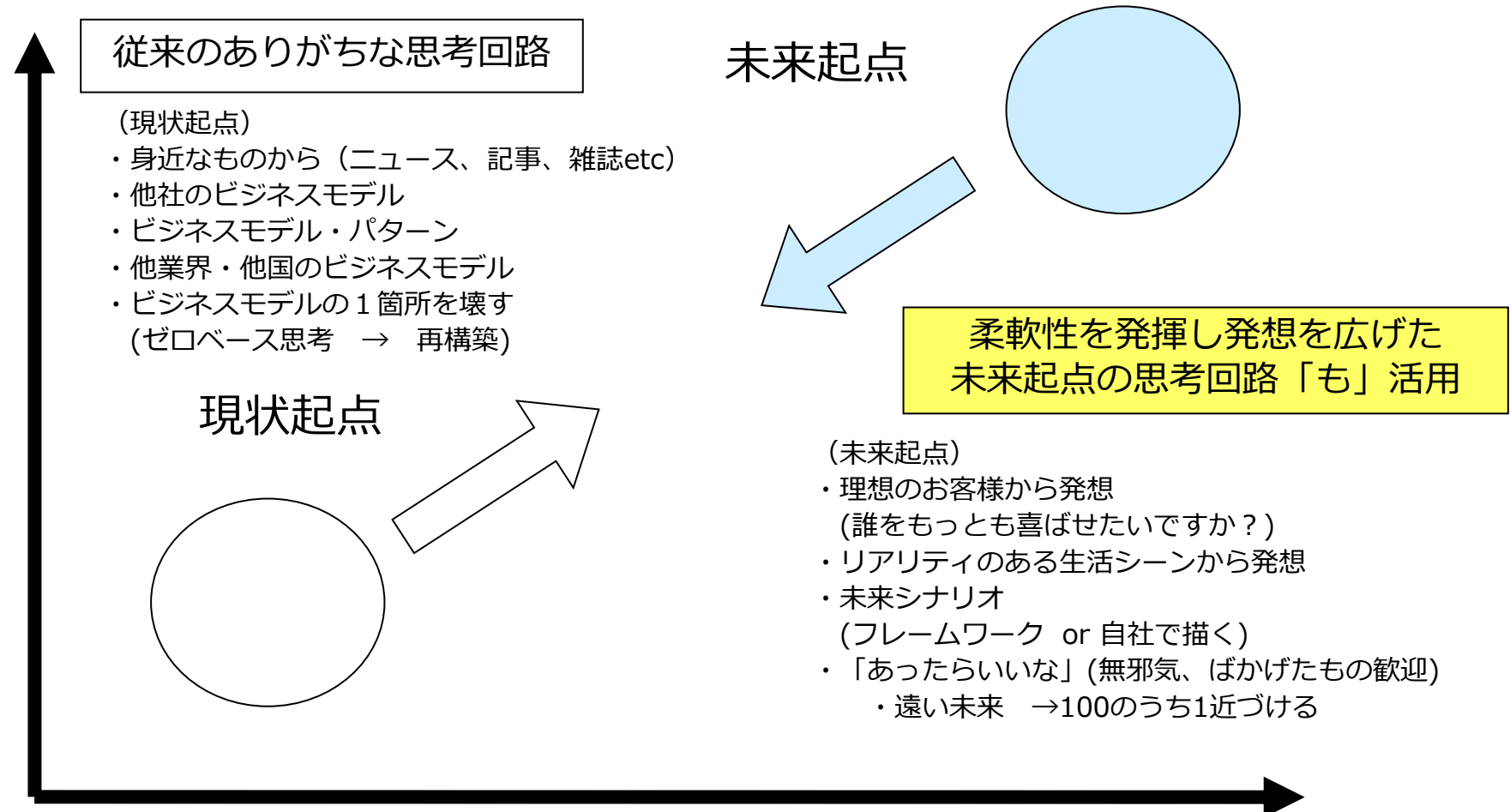
出典：（米国での研究）Stevens/Burley, Pradia Inc.

ビジネスモデル仮説の量を出すことで、質が高まっていき、成功に近づく。

小さく始めて、仮説検証を繰り返し、段階的に投資をしていく（お金や時間のムダをなくす）。成長性があると判断できたら、より大きな勝負にでる。

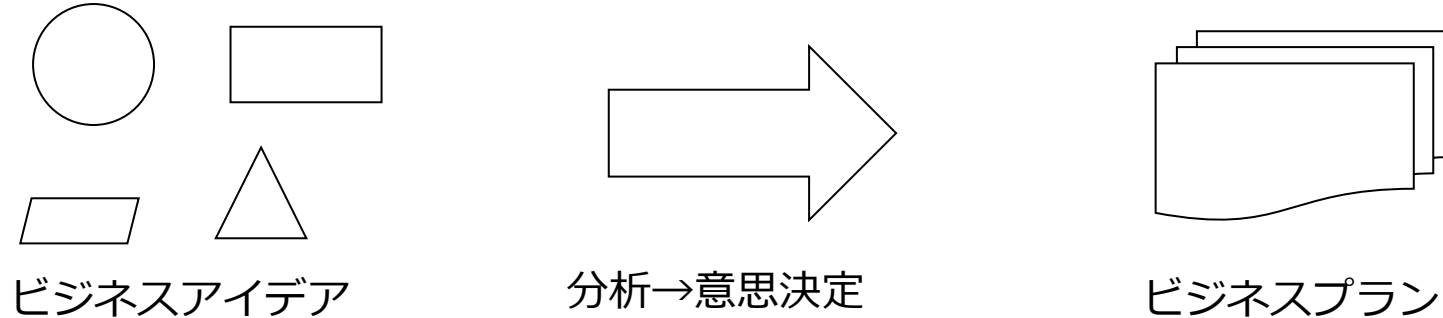
特徴 1 (未来起点でもアイデアを発想する)

現状起点の発想だけでなく、未来起点の発想も織り交ぜて、
ビジネスコンセプトや新たなソリューションの発散&収束を繰り返す

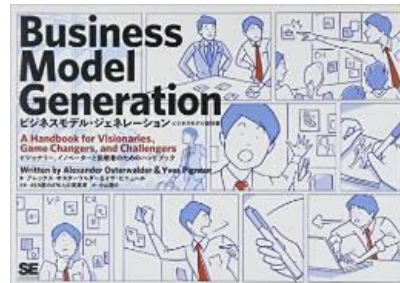
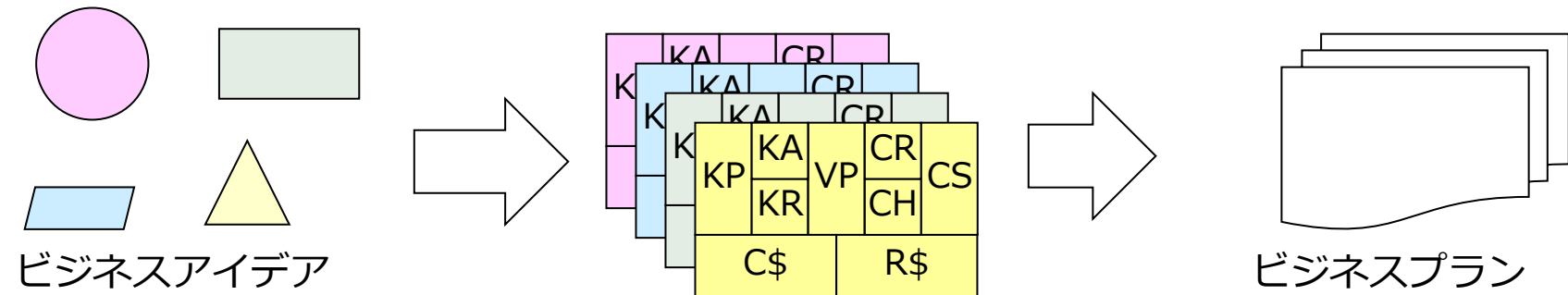


特徴2（ビジネスモデルの仮説検証プロセスをつくる）

従来のありがちなビジネス開発



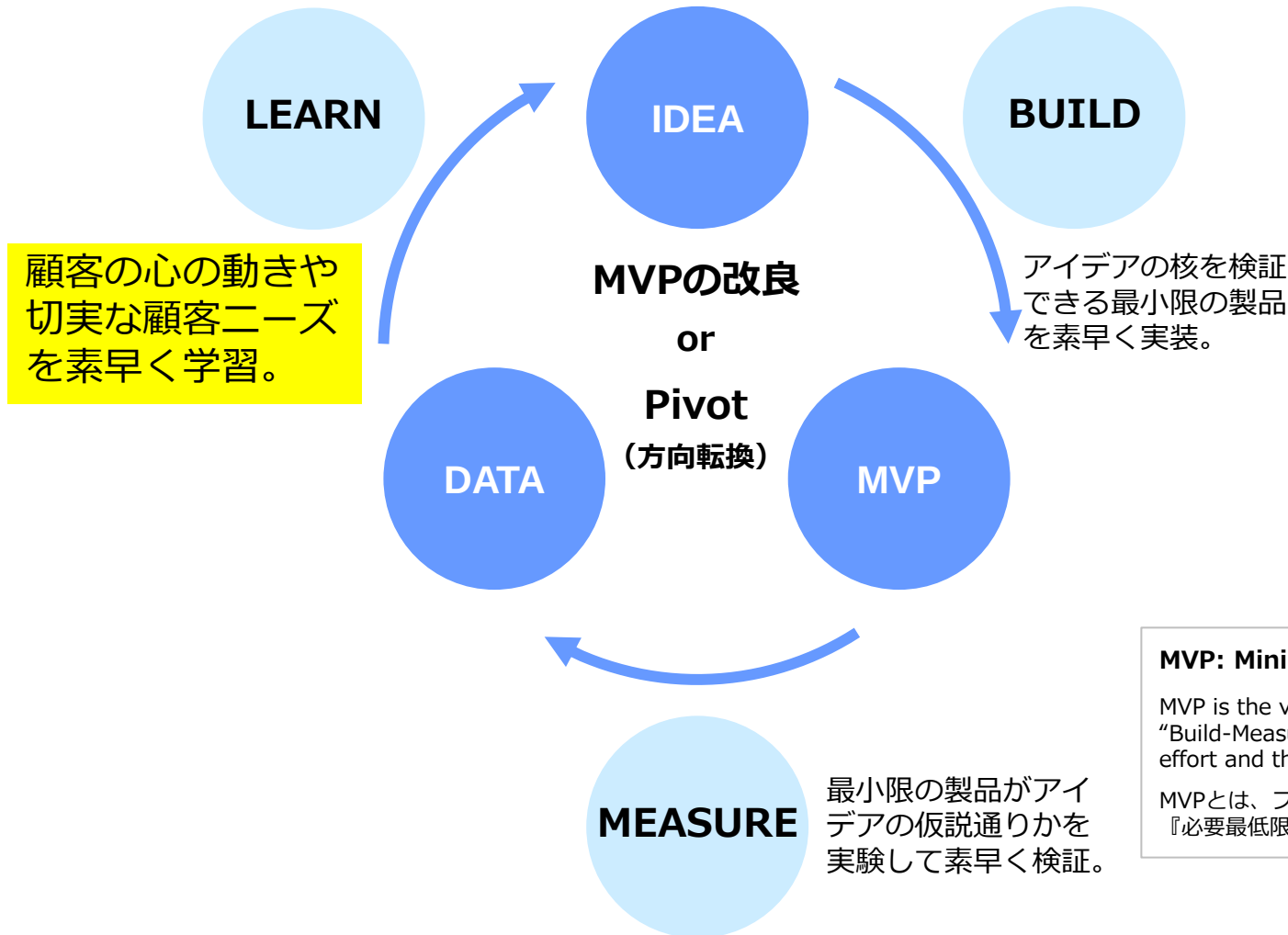
デザイン思考を活用したビジネスモデル・イノベーション



「共感のストーリー」
「ビジネスモデルの設計図」
「実験＝小さくテスト＆軌道修正」
（試作、何回もモデリング、何回も書き直す）

特徴3（素早く実験、軌道修正しながら少しずつ目的に近づく）

- 検証すべきアイデアだけを盛り込んだ『最小限の製品（MVP）』でなくては仮説検証はできないし、時間も労力も無駄になる。（大砲からマシンガンへ）



エリック・リース著

MVP: Minimum Viable Product

MVP is the version of product that enables a full turn of the “Build-Measure-Learn loop” with a minimum amount of effort and the least amount of development time

MVPとは、フィードバック・ループ1周を回すことができる『必要最低限の労力』+『最低限の実装時間』で実現できる製品

新規事業開発の成功を妨げている要因を取り除くことが、成功のカギ

■最初に、イノベーションを妨げている要因を みつけて、徹底的に取り除く

・新規事業においても自前主義で、
既存事業の影響を考慮してリスクを避ける
(マネジメント層、抵抗勢力、しがらみ)

・新規事業をプロジェクト化し予算を与え、
初期計画通りに進捗することを求める

・肩書きに固執したり、自分の得意分野のみ
を全力を出すなど新規事業に不向きなメンバー
が新規事業開発チームに入ってしまう、
「志や情熱をもてない、つぶされてしまう」

・モチベーションやインセンティブの設計が
上手くいっていない

・既存事業と同じ評価基準で人を評価してしまう
ので高い不確実性に挑戦した人が評価されない



■次に、イノベーションを創出しやすくする 要因を仕組み化する

・共感と共創を軸にした
オープン・イノベーションを実践する

・小さく始めてテスト&テスト、
実践知ベースで、顧客からの学びを最大化
(段階的に投資を増やすスキーム)

・自分事として、情熱をもって本気で取り組める
イノベーション人材を発掘して、起用する

・外部も含めて多様性のあるチームをつくる
(顧客共創コミュニティの活用)

・チームを既存勢力から分離する
(物理的に分ける、異なる文化を許容)

・異なる評価基準をつくる(加点主義、セーフ
ティを設計する、失敗が多い人の評価を高く)

「このアイデアは、本当にビジネスになるのだろうか・・・」

「どうしてお客様が集まらないのだろうか・・・」 と不安を感じている、あなたへ

私は、新規事業立ち上げ・イノベーションの専門家として1,600人の経営者や起業家の相談にのり、約300件の「想いが伝わり心が動く、共感ストーリー」型ビジネスモデル構築を支援してきました。お客様の潜在ニーズを発見して事業化する独自の技術「最高の価値創造ワーク」を開発し、ノウハウを20年間磨いてきました。

様々な起業家の成長と飛躍の物語に、一緒に寄り添ってきました。

「たった1つを変えれば、成果が大きく変わる」が信条です。

そして、人生の目的は、人の無限の可能性を引き出し、共に喜びを分かち合うこと。志をもった経営者・起業家がわくわくした未来を描き、ゼロから最高の価値をつくるお手伝いをしています。

**もっと詳しく聞いてみたい！アイデアのブレストがしたい！
自社/自分の課題や悩みについて一度、相談にのってほしい！**
という場合は、ぜひ気軽にメールでご連絡ください。

問い合わせ先：

株式会社フォース・アラウンド

代表取締役社長 飛澤 宗則（とびさわ むねのり）

e-mail: **tobisawamn@forcearound.com**

