

## 事業開発は「探索型」から、「試行型」へと移行していく

事業開発の手法は時代とともに大きく変化している。その引き金となっているのがテクノロジーの進歩だ。成功している事業開発では、どのようなプロセスを取り入れているのか。事例を交えて解き明かしていく。

### Conclusion 04

ここまでの実践ポイントは、「DX×事業開発」をテーマに、考え方の物差しを持つことの重要性や事業のアイデアの作り方、また事業開発を実際に進めるプロセスに主眼を置いて解説してきた。

一方、新しいテクノロジーが台頭していることで、事業開発の方法そのものもアップデートが迫られている。それが4つ目の実践ポイントのメインテーマである。

#### 仮説を市場で試しながらアジャイルに開発を進める

従来の事業開発では、企画立案に先立つ初期段階で、外部環境や内部環境にまつわる情報の収集・分析に多大な時間と労力がかかれてきた。しかし、これからの事業開発ではスピードが重視される。

情報収集や分析に比重を置いた従来の手法では、実践までの助走距離が長くなるため、事業開発のスピードはどうしても削がれてしまう。今後はこうした旧来の手法は通用しなくなると、リブ・コンサルティングのプリンシパル・吉村直記氏は指摘。事業開発の手法の変遷を次のように説明する。

「古典的な事業開発が、仮説の正しさを裏づけようとする『証明型』であったとすれば、次に主流となったのは膨大なデータをもとに分析を重ねて確度の高いアイデアを探る『探索型』だったといえます。いま日本に多いのはこの探索型の企業と思われませんが、探索にばかり時間をかけていると、なかなか実践の一步が踏み出せません。速さを競うこれからは、仮説を市場



株式会社リブ・コンサルティング  
事業開発事業部  
プリンシパル  
吉村直記氏

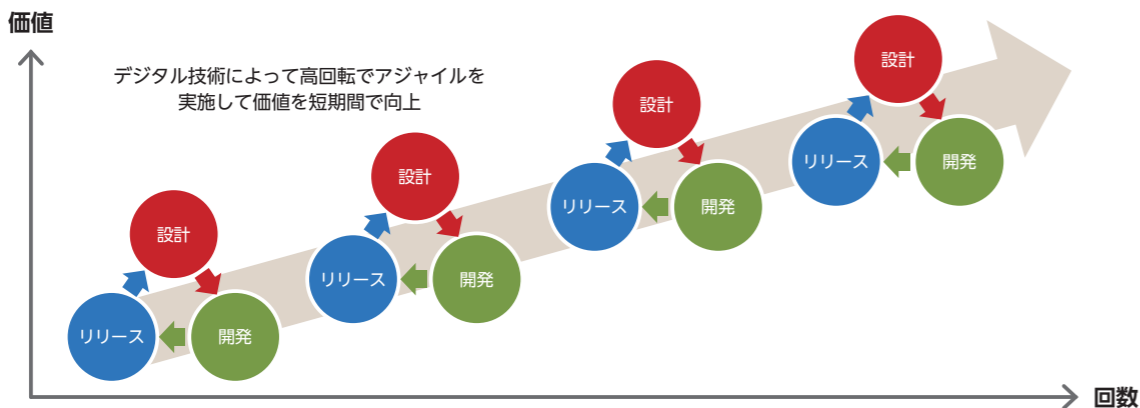
で試し打ちしながらアジャイルに開発を進める『試行型』へと移行するのではないのでしょうか」

情報の探索フェーズをいかに速やかに収束し、実際に市場に向けてトライアルを行うフェーズに持ち込めるかという点が、1つのKSF(重要成功要因)になっていくわけだ。

そこで活用したいのが生成AIなどの新しいテクノロジーである。「DX×事業開発」とは、何もDXを使った事業を考えるだけにとどまらない。新しいテクノロジーを事業開発のプロセスで適切に活用することで、従来の方法ではできなかった最適化や新たな情報探索、分析が可能になる。そうした活用

### Trial

図表 DXにおける事業開発の進め方



の仕方にも目を向けるべきだと吉村氏は説く。結果として、情報分析の質・スピードともに飛躍的な拡大が見込め、事業開発のプロセスを大きくショートカットできるのではないかとという。

「日本では、1990年代半ばにインターネットが普及し始めたことで情報革命がもたらされ、誰もが手軽に、膨大なデータへアクセスできるようにになりました。さらに、ここへきて生成AIという画期的イノベーションが現在進行形で拡張を続けています。ChatGPTがその代表格で、こうした技術を使うことで、情報収集や分析の能力はこれまでと比べものにならないほど格段に高まることを見込まれます」

そもそも、従来の事業開発で情報の収集や分析に膨大な時間をかけていたのは、日本企業における積み上げを美德とする文化が背景にあったと吉村氏はみている。「いまは社会や市場の変化が激しく、積み上げ型の事業では変化の

波に取り残されてしまいます。まずはその事実を認識していただきたいですね」

現在、新規事業開発で成功を収めているのは、小規模でもとにかく早く始めて、手応えをつかんだら徐々に規模を拡大していくスタイルが多い。スクラム開発やアジャイル開発が増えているのもその一環と、吉村氏はいう。

#### 及第点の基準を設け、クリアしたらすぐリリース

また、ITの進展によって、ITスキル自体もシンプルになり、専門知識がない人でもITの活用がしやすくなっている点にも目を向けてほしいと吉村氏は述べる。

「ソースコード(プログラム)を書かなくてもシステム開発ができる、いわゆるノーコード開発はその最たる例といえるでしょう。クリックやタップで直感的にコードが組みめるようになってきて、ベンダーにわざわざ頼まなくても、アプリケーションやウェブシステムを独

自に、しかも素早く構築することが可能になりつつあります」

これまで一定の学習や訓練が必要とされたITスキルが不要となれば、事業開発の前置きかなりの部分を省略できる。その分、より生産性の高い仕事に注力できるようになるわけだ。

こうしたソリューションを使わない手はない。テクノロジーの発達とともに、事業開発のあり方も大きく変わってくるということを、企業関係者はよくよく認識する必要があるだろう。

それと同時に、事業開発のスピードを高めるにはマインドセットを変えることもまた重要だ。満点を求めようとせず、「このラインをクリアできれば市場へ試し打ちしてもよい」というような及第点の基準を早めに設け、そこに到達したらただちにリリースする。そのように速さを意識することが、これからの事業開発の1つの鉄則になると吉村氏は強調する。「開発のスピードを上げるという

## 事業開発の肝は「スピードアップ」と「共創」



Conclusion  
04

ことは、3つ目の実践ポイントで指摘したように、不完全な製品・サービスを顧客に見せなければならぬということを意味します。覚悟を決めて、それを断行してほしいと思いますが、どうしても不安を払拭できないという場合は、試行の期間を限定したり、これだけの売上が立たなかつたらや

めるといったルールをあらかじめ設けたりしておくといよいでしょう。つまり、撤退条件を用意しておくということ。この要素が満たせなければ、事業をストップしようというブレーカーがあれば、試行の抵抗感も和らぐのではないのでしょうか」

仮説検証のPDCAサイクルを高速で回し、スピーディな事業開発に取り組む企業は、実際に増えているという。この変化の波に乗り遅れないようにしたい。

事業開発の迅速化を目指すとき、もう1つ大きなファクターとなるのが、顧客やユーザーの協力を得て価値を共創できるかどうかだ。これは実践ポイント03でも述べた、企業と顧客の間にエコシステムを構築することと深く関係する。

「企業とユーザーの間に信頼関係が結ばれていると、『いいものを一緒に作るよ』という機運が高まります。そうしたコミュニケーションに、企業が『こういうものを作ってみましたが、どう思いますか』『み

なさんがほしいのは、こういうものではないか』とアイデアやプロトタイプを投下すると、ユーザーは『そうそう』『いや、ちょっと違って、本当はこういうものがほしい』などと返してくれる。顧客へのヒアリングの場であると同時に、企業とユーザーが一緒になって価値を作り込む場でもある。こういうエコシステムがあると、製品やサービスのブラッシュアップも早まりますから、それだけ事業開発を迅速化できるのです」

早く市場と向き合うことが現代の事業開発の課題

これはITベンチャーなどではとりたてて珍しい手法ではないが、大企業ではあまり知られていないという。

もっとも、大手でも着手している企業が出てきているのは事実で、よく知られているのはネスカフェ(ネスレ)のアンバサダー制度だろう。他にも、ワークマンが同様の仕組みを取り入れてマーケティングに

成功している。

「BtoCの事例が目立ちますが、BtoBでも実現できると思います。例えば製造業でデジタルに強い興味がある会社など、自分たちが考えたサービスに対して受容性の高い、ファンになってくれる人たちを探してコミュニティを作ることができれば、事業開発の大きなヒントを手取り早く手に入られるはず。

ユーザーとの共創は提供価値を高めるだけでなく、開発スピードの向上という意味でも重要で、今後スタンダードになるのではないかと思います」

現に、吉村氏が以前在籍していたスタートアップ企業はBtoBのビジネスを展開していたが、これと同じ手法を採っていたという。「完成した製品を渡すより、未完成の製品を見せてカスタマイズ性を持たせることが重要です。余白があることで、そこに価値の共創が生まれるんですね」

事業開発チームの内部だけで奮

闘するのではなく、不完全な価値をオープンにすることで、ファンや潜在顧客の声を効率よく集めていく。

いかに早く市場と向き合えるかは現代の事業開発の1つの課題であり、テクノロジーがその実現を後押ししてくれるわけだ。

メタバースを事業開発に活用したら?

企業とユーザーのエコシステム形成の場としては、メタバース空間にも期待が持てるだろう。これまで企業が接触してきたのは生身の顧客やファンだったが、今後はアバターとの交流もあり得る。

では、メタバースを事業開発に活用するとしたら、どのような方法が考えられるだろうか。

「参考となるのはユーザーバード方式でしょう。例えばナイキは自社のビジョンに合ったユーザーバードにスポンサー料を払って、広告塔の役割を果たしてもらっています。これと同じようなことを、企業はメタバース空間でも実施していくことになると思われます。その際、自社の事業やブランディング

グに寄与するアイコンをいかに早く見極めて手を結ぶかが問われます。そのコンテンツにおける顧客設定をしっかり行うことが、間違いない人選のポイントとなると考えられます」

手段を選ばず邁進する姿勢も問われる

メタバースが人を集めるチャネルになり得る一方で、問題になるのが、そこに集う人の匿名性の高さだ。個人の属性や信用が担保されるには限らず、その点は注意が必要と吉村氏は訴える。

事業開発に資するような、健全で良質なメタバース空間を形成するには、それを提供する企業側のビジョンが問われると吉村氏。

「社会的課題を解決するなど、意義が感じられるコミュニティであれば、ユーザーもきちんとした人が集まってくるはず。そのあたりの課題意識がとがっている事業のほうが、メタバースとの相性がいいといえるかもしれません」

事業開発のスピードアップの方策としてもう1つ、手段を選ばず邁進する姿勢も問われるのではな

いかと吉村氏は指摘する。

例えば、米国ではTikTokのフォロワーをYouTubeに誘導して作り込んだコンテンツを見せると、購買につなげる手法が一般化しているという。選挙戦で支持者を獲得する際にも同じことが行われているそうだ。

日本でもビジネスの分野では今後、チャネルの垣根を越えた戦略が必要となるだろうというのが吉村氏の見解だ。

「グーグルがテレビ広告を打っているのも、若いユーザーだけでなく、高齢者層にもリーチしたいという狙いがあるからです。手段を選ばず、使えるチャネルはどんどん使う。事業を作っていくうえで、『我々の業界はこうあるべき』『この商品はこうアプローチすべきだ』といった固定観念を捨てて、可能性のあるものとはかく試してみることが重要です」

D Xを事業開発に活用するということは「Y= f(x)」の関数式のようなものだ。つまりテクノロジーに何かを掛け算しない限り、事業価値は進化しない。自社事業を進化させたい、変革を実現した



いと考えるならば、自分たちがまず意識変革をして、事業活動のアプローチそのものを変えていかねばならない。この事実を見据えることが重要だ。

「このムックを読んでくださっている方自身が変わることが、会社が変わることにつながるのだと、声を大にしてお伝えしたいですね。ここで言及したような新しい技術を積極的に使っていくことで何ができるようになるか。それにトライすることから、事業変革が始まるのだと思います」