『事業構想とマインド形成について』

2022年度　日本マーケティング学会　マーケティングカンファレンス　ポスターセッション

事業構想大学院大学　大阪校

主報告者　三木　政英

1．報告要旨とキーワード

報告要旨

新規事業を構想する場合、さまざまなフレームワークやツール、ワークショップ等が活用されており、こうした取り組みの中から様々な選択案が生み出され、可能性検討や収益性算定を経て、最適な意思決定が行われている。一方、こうした検討に際して拡張的思考と収束的思考が繰り返される中で**創造的かつ新規性のある事業が検討されるものの、その背景にある心的作用や検討に向かう姿勢や態度、あるいはスタンスについてはいまだ未解明かつ発展段階**にある。あらゆる企業・団体において新規事業が求められている中で、今回こうしたマインド形成について事業構想大学院大学で掲げられている**「事業構想サイクル」をケースとして各フェーズ（①発着想、②構想案、③フィールド・リサーチ、④構想計画、⑤コミュニケーション）における心的作用について調査**を行うとともに新規事業を構想するにあたってさまざまな対応が求められるが、こうした**変幻自在のあるべき人物像についても明らかにする。**

キーワード

- 事業構想
- マーケティング
- イノベーション
- 心理学
- ポジション・スタンス

2．課題設定

新規事業を検討＝InnerVoice（内なる声）やOuterVoice（外なる声）に翻弄される。

事業の採算性は確保できるのか？

事業資金は準備できるのか？

競争力・持続性は確保できるのか？

プレゼンや説明はできるのか？

実現するための組織は作れるのか？人は集まるのか？

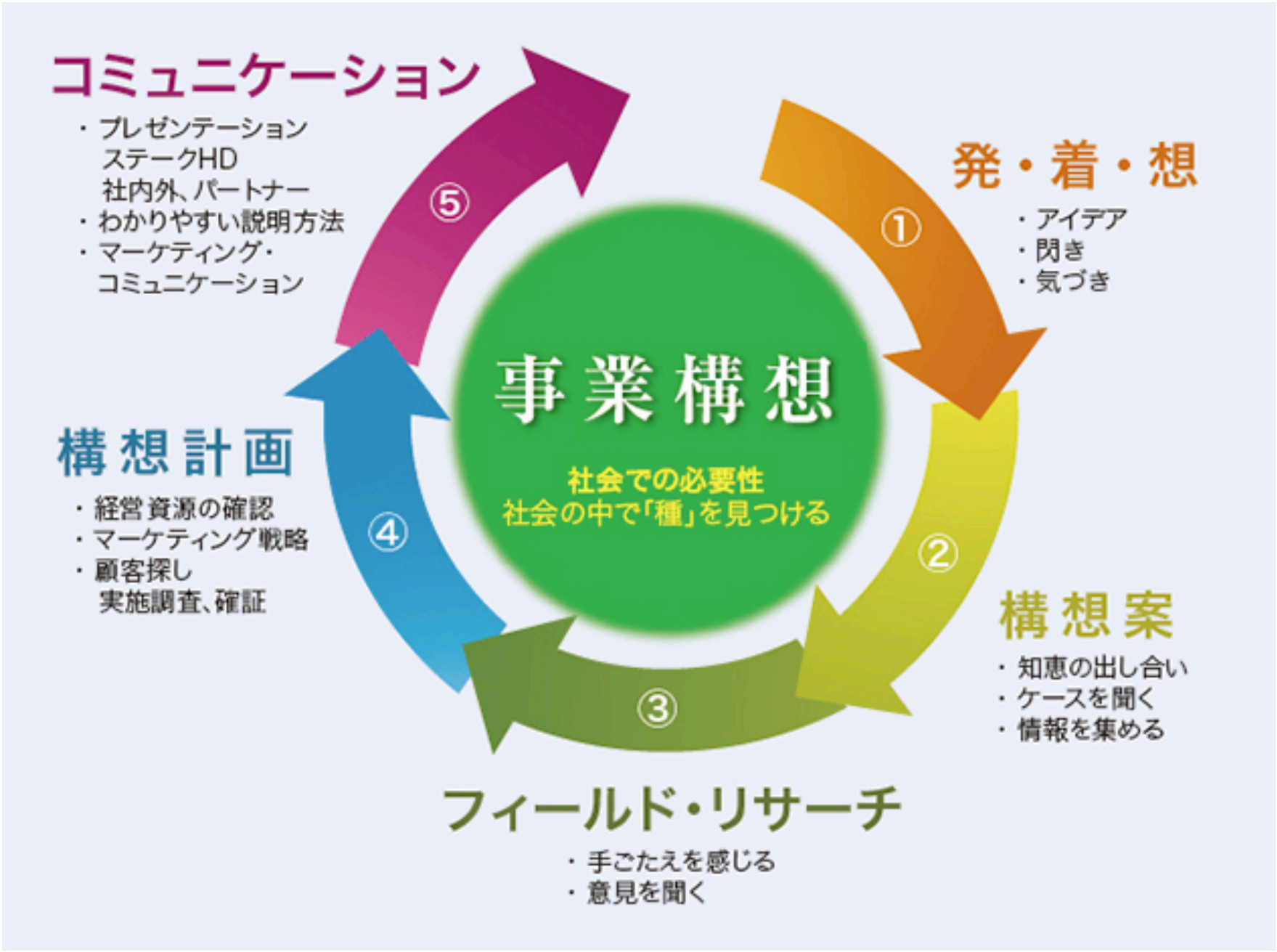
他にもっといいやり方はないのか？

リスクや落とし穴はないのか？

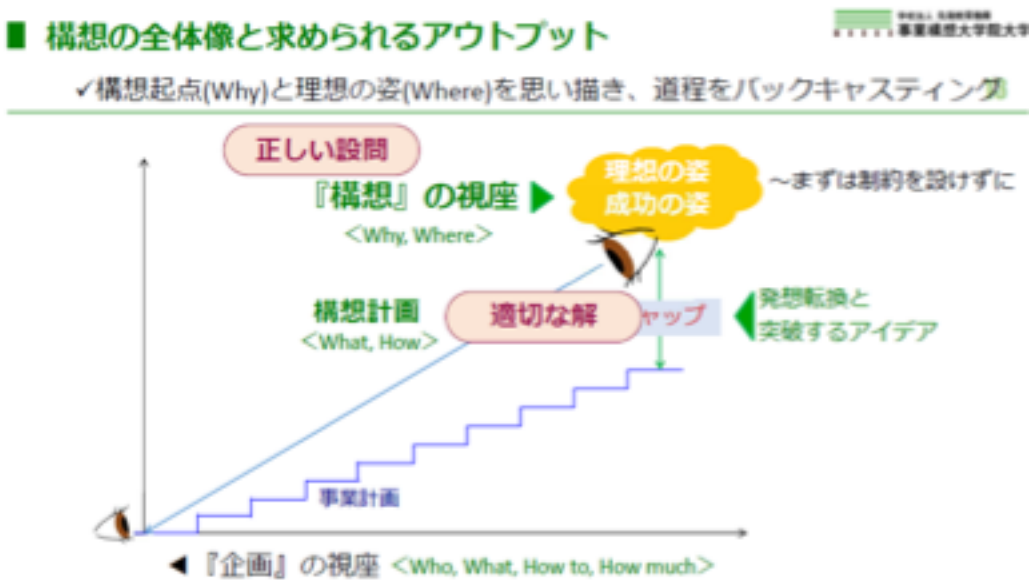
もしうまくいかなかったらどうしようか・・・。

新規事業を検討し、実現するためにはさまざまな立場＝スタンスを持つことが重要である。

3．事業構想サイクル


コミュニケーション
・プレゼンテーション
ステークHD
社内外、パートナー
・わかりやすい説明方法
・マーケティング・
コミュニケーション
⑤
発・着・想
・アイデア
・閃き
・気づき
①
事業構想
社会での必要性
社会の中で「種」を見つける
②
構想案
・知恵の出し合い
・ケースを聞く
・情報を集める
③
フィールド・リサーチ
・手ごたえを感じる
・意見を聞く
④
構想計画
・経営資源の確認
・マーケティング戦略
・顧客探し
実施調査、確証

4．既存の思考法･フレームワークの課題



事業計画から
構想計画へ

フレームワークは
課題抽出に有効
↓
ただし、
新規事業構想では
課題設定への
適用は限定的

◆調査内容・方法

1．“事業構想サイクル”各段階での「マインド※」とは
※態度・立場・スタンス・心構え・気持ち・気分など
2．対象：事業構想大学院大学在学生・卒業生
3．アンケート形式（自由記述）

◆調査結果概要

1．アンケート回答数　8件
2．事業構想を実現するには変化が必要＝6件
3．最初は自由度が高いものの具体化に向けては多様な視座が必須
4．変化に向けては日々の鍛錬や余裕を持つこと
さらに多様な価値観を否定しないこと

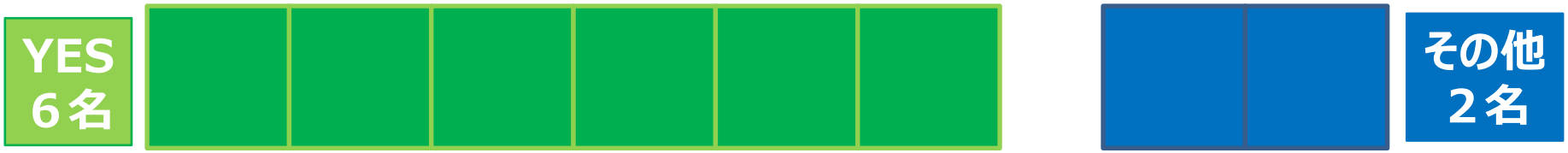
アンケート回答者：MPD9期　中西麻由子、山中拓也　10期：岡野洋太郎
（順不同）　11期：嶋孝浩、西方真弓、西原麻友子、藤原秀将、山上博子

6．マインド検討項目

態度・立場 スタンス（名詞）	心構え （形容詞）	気持ち （○○心）	気分 （擬音語）
事業家	熱く	達成	ワクワク
参謀	冷静に	信念	じっくり
利用者	素直に	成功	ニヤニヤ
会計家	純粋に	失敗を恐れず	キョロキョロ
マーケッター	意外に	試行錯誤	しっかり
競合事業者	強く	応用	ドンドン
流通事業者	控えに	模倣	ガンガン
プロモーション事業者	慎重に	うれしい	ドキドキ
ストーリーテラー	大胆に	なんとかしたい	がっちり
編集者	俯瞰的に	満足	ガッツリ
社員	深く	なんとなく	よそよそしく
社長	真面目に	衆知	キラキラ
発表者	遊びココロで	育む	ダラダラ

7． 調査結果

Q.事業構想を考える際に立場や役割の変化が必要だと思いますか？



立場や変化が必要だと思う理由は？

・それなりのプレッシャーや責任のある立場や役割から高い視座を持たないと、難しい。
・自分の立場からのアイデアしか出てこないし、部下が意見を言いにくくなるから
・発着想は全てのはじまり
・視野を広く、多くの視点から考えるため。特に重視するのは利用者（お客様）の立場
・事業者目線で実行すると失敗すると思うから
・様々なバイアスを外すためには、無理やりに違う立場で深く考えてみることも必要である
・多様な立場からの物の見方を想像しながら構築することは必要だと思います。
・視点がかわり、発想の起点となるフィルターが変わるので。特に顧客視点や消費者視点になるような変化がおこると有効に働く場合が多い気がします。

立場や変化を柔軟にするために必要なことは何ですか？

・日常から新しい体験・経験を繰り返し、日々感性や価値観を更新する
・立場を超えて対等な立場で、相手の意見を尊重し、否定しないこと
・気づき
・余裕
・自分だったら本当にお金を払うかどうか
・自らを顧客の立場に置き換えてイメージする(映像を描く)ことが出来るかどうか
・多様な立場を想像でき、その立場の人の気持ちを想像できること。
・焦らずにのんびりもしないこと。

立場や変化が不要だと思う理由は？

・一般社員や社長気分を想像したら良いだけなので実際に変わることは必要条件ではないかと思います。一方で実現するには一社員では難しい場合もあるかもしれません。

・変化することも、変化しないことも、どちらも場合もメリットとデメリットはある

8．アンケート回答内容

	どんな心構え？	どんな立場？
①発着想	遊びゴコロ、ワクワク、余裕を持つ、素直に、関心･好奇心、常識バイアス排除、違和感、観察力、感性、整理する、課題認識力	自由人、小学生的立場、当事者、初めて知る人
②構想案	抽象度を上げる、ロジカル、素直、広く深く、ニヤニヤ、熱く、パズルの組み合わせ、課題解決意欲、遊びゴコロ	事業家、ユーザー、顧客目線、ステークホルダー、ストリーリーテラー
③フィールド・リサーチ	俯瞰的、生の声を聴く、深く観察する、共感、冷静に、ワクワク、鵜呑みにしない、仮説検証	マーケッター、利用者、原体験、利用者、社員、自分以外の立場
④構想計画	熱意、大胆かつ慎重に、真剣に、リソース分析、投資効果、確率を上げる、仲間集め、心をつかむ、俯瞰的に	事業家、社長、経営者、投資家
⑤コミュニケーション	聴く姿勢と伝わる言語化、熱く大胆に、寄り添う、冷静に、純粋に	最高のプレゼンター、利用者、家族の立場、ユーザー、相手の立場

9．提案：新規事業を生み出す“QAVID”

Q Question	A Ask	V Value	I Insight	D Desigh
Communication		Consideration		Harmonization
問い 質問する 疑問に思う 不満・不安に思う	聞く・聴く 確認する 共感する （意見を）伺う	満足するもの 問題解決する 確からしさ 喜ぶもの 熱狂するもの 包み込まれるもの	客観視する 向き合う 体感する 確かめる	形づくる きれいにする 整える 魅力を増す
問いかける	尋ねる	価値を育む	内なる声を聴き磨く	デザインし価値を継続させる

１０.事業構想を推進するアクセラレーションメソッド“QAVID”

要約フレーム

<目的・目標>
事業構想を通じた
持続可能な未来社会づくり

<現　在>
・構想の難しさ
・高度・専門性
・イノベーションが非日常的

<課題設定>
・事業構想認知度向上
・事業構想プロセス化
・問題解決から未来創造

<未　来>
・構想を身近に
・誰でもどこでも
・イノベーションが日常的に

<課題をクリアする方略>
事業構想をプロセスで考える「QAVID」モデル

“QAVID”を推進するアクセラレーションメソッド

Q Question	A Ask	V Value	I Insight	D Desigh
Communication		Consideration		Harmonization
問いかける	尋ねる	価値を育む	内なる声を聴き磨く	デザインし価値を継続させる
Gap Contradiction	Pia	Meanings	Confirm	Frame Work
CS (Change Sides)	Target	Functions	Negative	Addition Adjustment
Feeling Passion	Shameless	Spark	Doubtful	Constellation

なぜ“Q”からなのか？

1．既存のフレームワークでは他社競合と変わらず、さらにキャッチアップも早い

2．一般的な発想法では凡庸なアイデアしか出てこない（PDCA、ブレスト、KJ法、マインドマップ等）

3．『疑問』から始めるとパッションにつながりやすい。

4．疑問にはすでに解決したい思いが包含されている

5．常識を疑うが未来を切り拓く原動力にもなる

“QAVID”を推進するアクセラレーションメソッド “Q”

Q Question

事業構想の第一歩はQである。

QではGAP、CS（Change Sides）、Feelingを考える。

Gap Contradiction	・未来と現状の「ギャップ」を考える ・「不」を考える（不満、不安、不便、不快、不利益　等） ・矛盾を感じるもの、違和感を感じるもの、困難さを感じるものを考える
CS (Change Sides)	・自分目線でありたい未来像を描く（制約なく） ・顧客目線でありたい未来像に対して要望・改善を示す ・第三者目線でありたい未来像に対して客観的な視座を与える
Feeling	・「あれ？これおかしいな」という感覚を大切にする ・「このままでいいのか」という現状に疑問を持つ ・疑問こそ最大のパッションであり身の回りのことから世界へ目を向ける

“QAVID”を推進するアクセラレーションメソッド “A”

A Ask

事業構想を具体化するために「確からしさ」を得る。

AではPia、Target、Shamelessを考える。

Pia	・まずは身近な人、隣の人に感じている内容を聞いてみる ・共感や反論、嘲笑、拒絶などさまざまな反応に耳を傾ける ・身近な人は将来の協力者や支援者になりうる
Target	・想定される顧客像にまずは感じている内容を聞いてみる ・共感や反論、嘲笑、拒絶などさまざまな反応に耳を傾ける ・ターゲット想定顧客に対する事前案内と捉える
Shameless	・恥ずかしがらずまずは会話をはじめてみる ・自分の考えていたことに対する補足やアイデアが得られる ・違う角度からアドバイスを得ることができる

“QAVID”を推進するアクセラレーションメソッド “V”

V Value

事業構想が継続的な価値を持つかを考える。

VではMeanings、Functions、Sparkを考える。

Meanings	・事業の意味や意義を考える ・社会的な意味や意義を考える ・Measureできる形で計数化する
Functions	・事業の機能や効用、価値を考える ・社会的な機能や効用、価値を考える ・Measureできる形で計数化する
Spark	・ピンと来るもの、ありそうだと思えるもの ・自分がワクワクするだけでなく対象顧客がワクワクするを感じる ・事業本体のみならず事業主体に夢があり、ストーリーとして語れること

“QAVID”を推進するアクセラレーションメソッド “Ｉ”

I Insight

事業構想の具体化に向けて賛否両論を考える

IではConfirm、Negative、Doubtfulを考える。

Confirm Pros/Cons	・自分自身が事業構想を利用してみたいと思う確証を考える ・この事業のメリットを考える ・この事業のデメリットを考える
Negative	・真逆の視点から反対意見を考える ・ファーストユーザーがどんな人で、離脱ユーザーがどんな人か考える ・１年でうまくいかない理由を多数考えてみる
Doubtful	・想いが詰まった事業構想に対して「はっと我にかえる」感覚を持つ ・疑わしい点が解消可能なものと、解消できないものに分ける ・解消可能なものの条件について考えてみる

“QAVID”を推進するアクセラレーションメソッド “D”

D Desigh

事業構想を具体化する最終ステップとしてデザインする。

DではFrameWork、Addition、Adjustmentを考える。

システム全体が機能するように布置の状態にする

Frame Work	・PEST→３C→SWOT→STPで対象顧客・対象サービスの妥当性を確認 ・５Force→VC分析→クロスSWOT→４P：４C分析で優位性を確認 ・リーン／ビジネスモデルキャンバスを活用し全体像と課題を確認
Addition Adjustment	・分析結果、追加すべき項目、検討すべき項目を明らかにする ・微調整、修正すべきポイントを明らかにする ・全体が調和・システムサイクルが回るよう調整を行う
Constellation	・布置＝あたかも以前から当たり前のようにあったかのような感覚を持つ ・自社のみならずステークホルダーによってメリットがあるか感じるか ・社会全体にとって意味・意義があるかを感じることができるか

“＋s”の重要性

・Story
事業構想において全体が調和しており、“ストーリー”として語れること。（発想のきっかけ、事業成長のストーリー、社会の変容、共感ポイント　等）

・System Cycle
顧客とサービス、社会と事業主体がシステムとして回り続けることを指向する。サイクルが回っていない場合はどこかに不具合が潜んでいる。

・Star（Polar　Star）
スター。北極星は古代より正しい方角を確認するために用いられてきており、空に輝く星として有名。事業も様々な支持者から注目を集め、社会を永続的に照らす星でありたい。

１．既存の事業構想モデルとの連動性強化

２．マーケティング知識のない人での活用事例

３．創出数増大・創出スピードアップのさらなる進化
（関与因子、促進因子、阻害因子の検討）

４．さらなるアクセラレーションメソッドの精緻化

５．ファイナンスとの連動性

６．プロセス別立場変容と各立場を深める育成プログラム化

７．事業アイデア領域別マインド形成の違いの考察