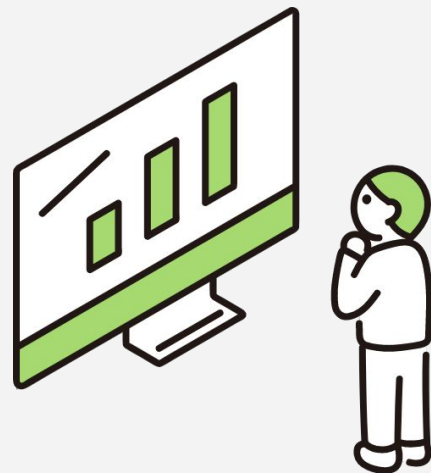


STAPSプログラム

事業開発講座

SBイノベーション株式会社



自己紹介



高橋 健太

- ・ソフトバンク株式会社 イノベーション推進部
- ・SBイノベンチャー株式会社 事業推進部
- ・umamill株式会社 経営企画部

▼経歴

- ・2015年-:ソフトバンク株式会社に入社
- ・2015年-:ソフトバンクコマース&サービス株式会社(現 SBC&S株式会社)に出向 法人営業業務に従事
- ・2019年:SBイノベンチャー株式会社に出向
- ・2021年-:umamill株式会社に兼務

▼業務内容

- ・イノベンチャー制度企画運営
- ・umamill株式会社 経営企画業務

はじめに

本講座の目的

**リーンスタートアップでの
事業開発手法を理解する**

1. リーンスタートアップ概論
2. Problem-Solution-Fitの説明と進め方
3. Product-Market-Fitの説明

1. リーンスタートアップ概論

2. Problem-Solution-Fitの説明と進め方

3. Product-Market-Fitの説明

新規事業は失敗する

なぜ失敗するのか

新規事業は「不確実性」の塊

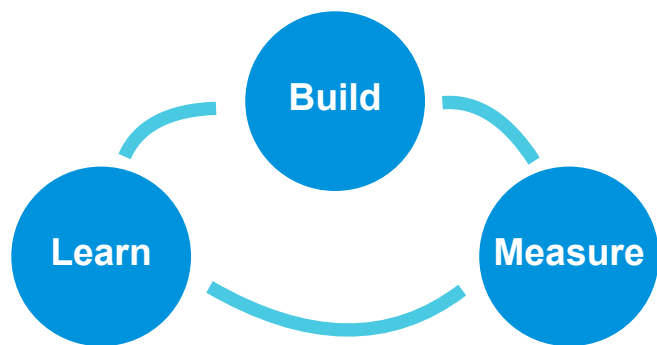
新規事業検討の肝

検証を通じて蓋然性をあげる事

リーンスタートアップ

リーンスタートアップは 事業の蓋然性をあげる優れたプロセス

アイデア段階から顧客との対話をはじめ、小さく失敗を重ねて
学びを得て顧客にフィットさせていく、起業(新規事業)プロセス

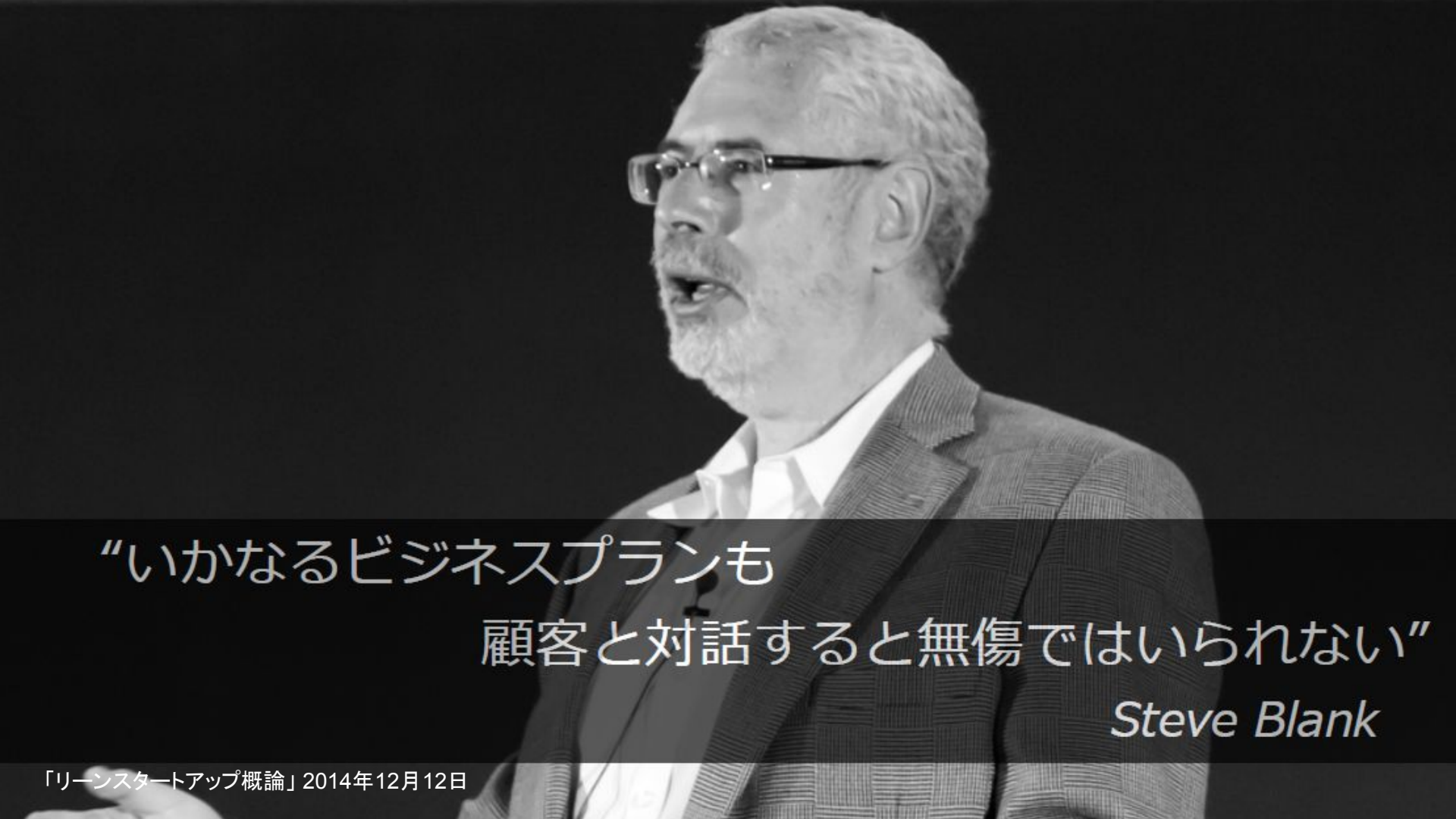


失敗する可能性を最小化するための、
事業開発手段

ビジネスプランをすべて仮説と捉え、
小さく素早く検証し、軌道修正する

最も避けないといけないこと

**誰も欲しくないプロダクト・サービスを
作ってしまうこと**

A black and white photograph of Steve Blank, an older man with a beard and glasses, wearing a suit and tie. He is shown from the chest up, looking slightly to his left and speaking. The background is dark.

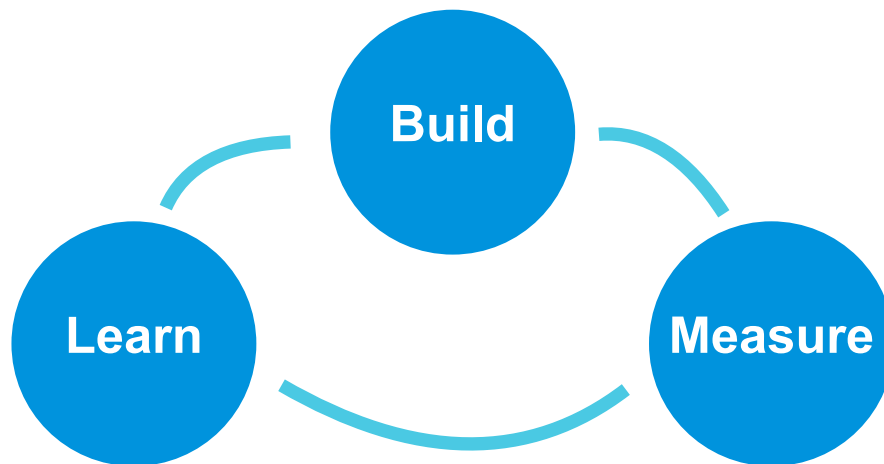
“いかなるビジネスプランも
顧客と対話すると無傷ではいけない”

Steve Blank

**無傷でいられないなら、
いつ傷つく(失敗する)のがいいか？**

リーンスタートアップの考え方

初期の失敗は大歓迎！



**仮説を
小さく分割し、
素早く検証！**

そうして検証結果から学びを得て
軌道修正することを
leanでは「pivot」と言う

仮説をたてて、検証して、pivot
この繰り返し

pivot して成功したサービスの例 を紹介します！

皆さんも一度は使用したことのあるサービスだと思いますので、
考えてみてください

設立当初は「デート・サイト」

- ・登録会員がデート相手を検索できるサービスとしてスタート
- ・その1つの付随サービスとして動画投稿機能を提供
- ・登録会員がデート相手の検索よりも、動画共有機能を利用する機会が多いことを発見し、サービスを絞り込んで成功



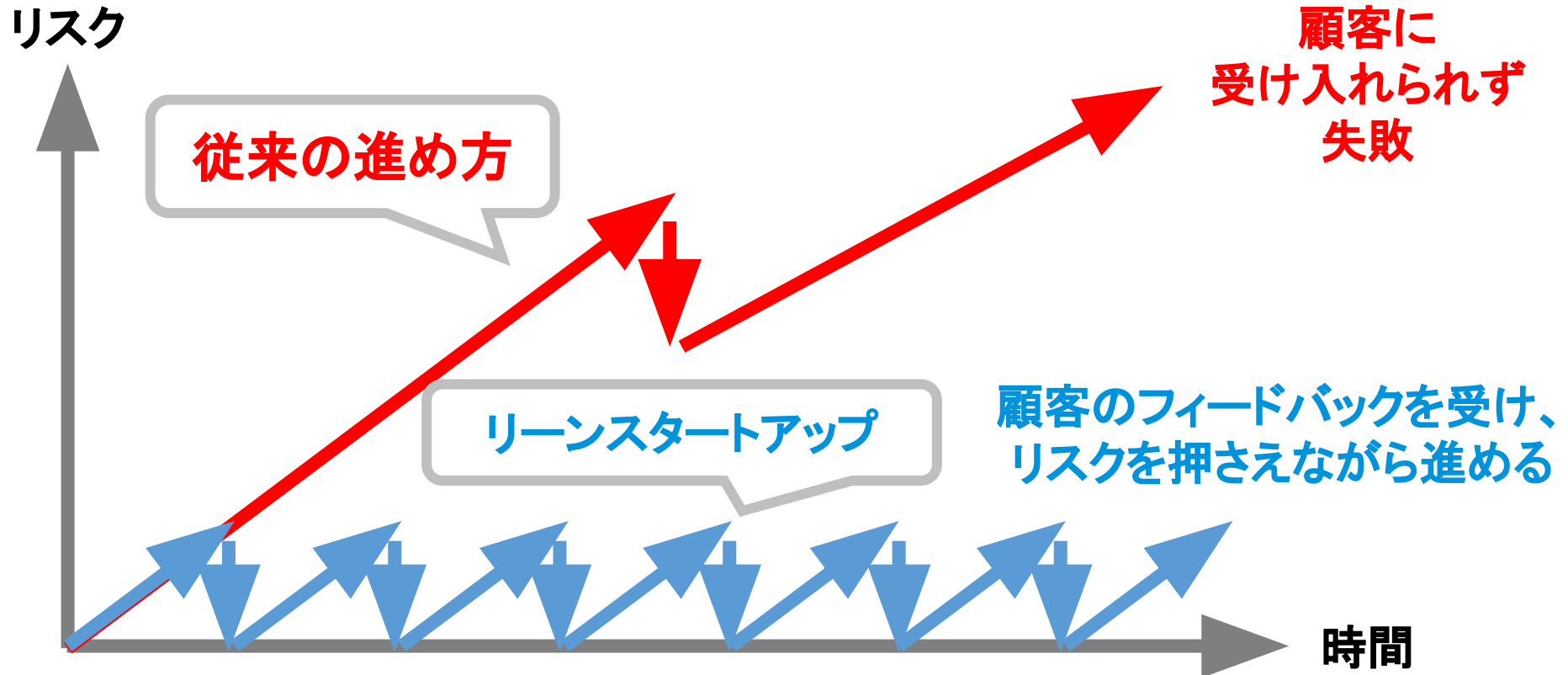
大事なこと

失敗からの学びを
最大化する！

顧客開発(ユーザインタビュー等)に1時間かければ、
設計やコーディングの時間を5～10時間以上節約！

**「勘」による意思決定でリソースを無駄に投下せず
検証済み(顧客の声)を元に意思決定をする**

従来の進め方との比較



1. リーンスタートアップ概論

2. Problem-Solution-Fitの説明と進め方

3. Product-Market-Fitの説明

PSFとはアイデアができたらず目指すこと

顧客・課題・解決策が検証できた状態 「Problem Solution fit」

「課題を抱える顧客があなたのプロダクトによる
課題解決を強く望んでいる状態」

Problem Solution fitを達成するために

- ・顧客・課題・解決策の仮説
- ・UVP
- ・UXがわかるもの



資料にまとめて顧客ヒアリングで検証

Problem Solution fitを達成するために

- ・顧客・課題・解決策の仮説
- ・UVP
- ・UXがわかるもの

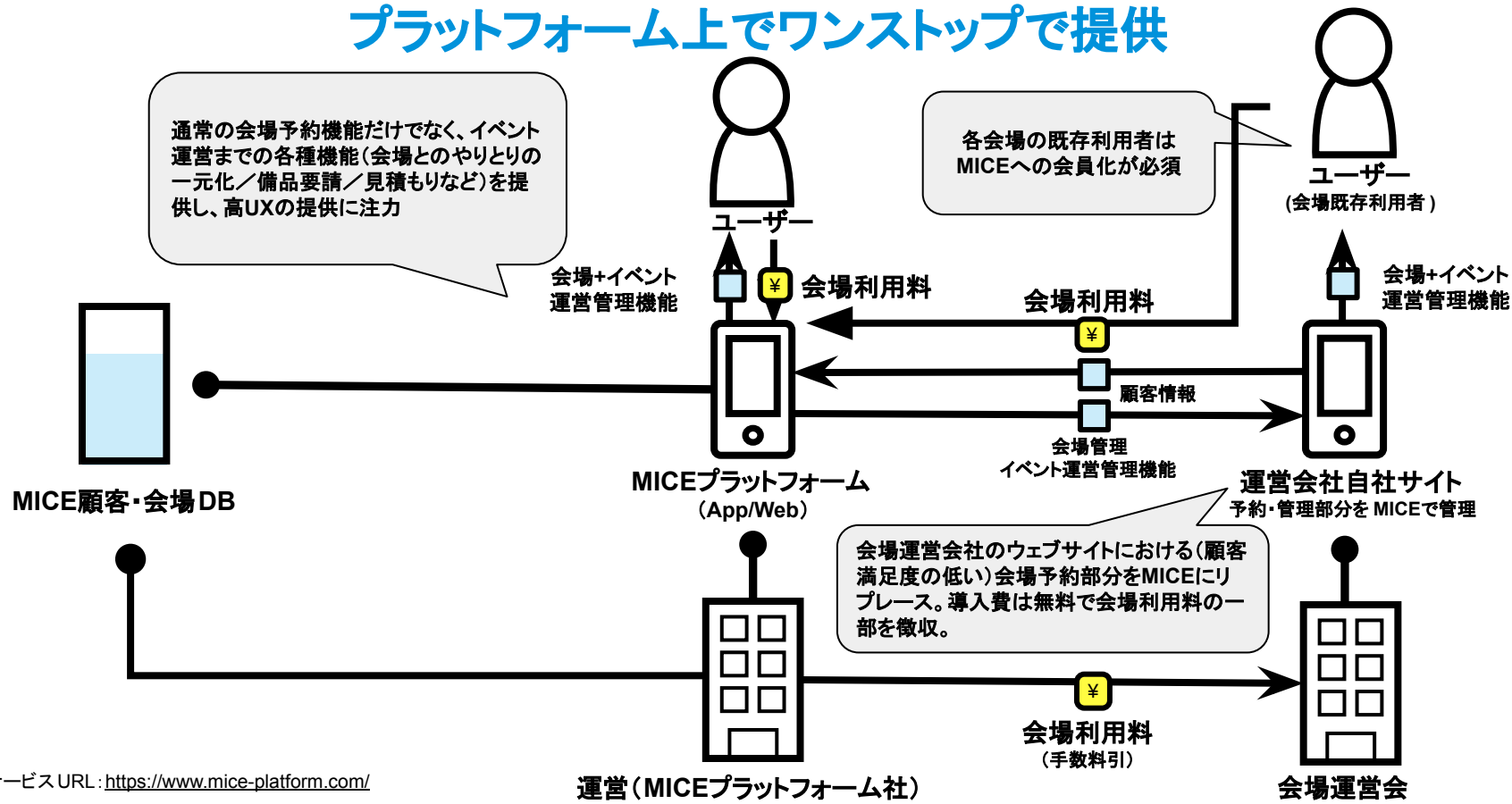


事例
SBイノベーション社から立ち上げた
MICEプラットフォーム社

開催会場探しから運営支援までを
一括で提供

MICE Platformのビジネスモデル

主催者と会場を結び、予約～開催までの手続きを
プラットフォーム上でワンストップで提供



顧客・課題・解決策の仮説

誰の
(ターゲット顧客)

- 全国に貸し会議室、イベントスペースを有するホテルチェーンや運営会社
- 定期的に採用イベントや研修等を実施している大企業やセミナー企画担当者

どのような
課題を

- (運営会社)
- 予約管理が老朽化しているシステムやExcelなどの手運用で、管理作業に工数がかかっている
 - 顧客管理やMAを活用したツールを導入したいが、現場のリテラシーが追いつかず導入できない
- (主催者)
- 各会場と連絡を取る際、リアルタイムで横断的に会場の予約管理できるツールが存在しない
 - イベント実施時に発生する見積～予約までの会場側との調整が電話やメールで煩雑である

どのように
解決しますか

- イベント実施に関わる主催者と会場の調整をプラットフォーム上で完結させる
- 見積・請求書等の発行もプラットフォーム上で行い ICT化による業務効率化を図る
- 会場予約の基幹システムを提供し予約管理の工数削減と顧客管理を行うことで稼働率の上昇を図る

この時点ではまだ仮説！

ビジネスプラン全ての前提となる、
ビジネスモデルの最小単位。
プロダクト・サービスの根幹となる部分。

ここが固まらないと、
これ以降のすべての検討が無駄になってしまうので、
深掘り(具体化)をする

課題と顧客の設定例

課題を深掘りし、その課題に直面するターゲット顧客を明らかにする

	悪い例	良い例
課題	<p>大きな社会課題を具体的に誰のどのような課題かわかる程 ブレイクダウンできていない。 特定の具体的課題にフォーカスできていないから 結果的に解決策と課題が一致しない。</p> <p>例)ホテル業界の長時間労働問題</p>	<p>具体的にアプローチする課題を明確化し、どの程度の痛みなの かわかるよう記載する。 またその課題の発生原因や背景もわかるように記載する。</p> <p>例)・イベント実施時に発生する見積～予約までの会場側との 調整コミュニケーションが電話やメールで煩雑である ・予約管理が老朽化しているシステムやExcelなどの手運用 で、管理作業に項数がかかっている。</p>
顧客	<p>ターゲット顧客について、デモグラフィック情報のみで、アプロー チすべき具体的な人物像がイメージできない。</p> <p>例)全国にある遊休スペース4万箇所</p>	<p>具体的にイメージできるもの チームの共通認識も取れ、聞き手にも伝わりやすい</p> <p>例)■全国に貸し会議室、イベントスペースを有するホテルチェー ンや運営会社 ・従業員数:2000人以上 ・業界での位置づけ:業界Top1~3をイメージ ・事業概要:宿泊業やイベント開催時の会場提供 ・地理/拠点数:各地方都市に複数の施設を保有</p>

旅行先でのカメラマンマッチング

flytographer




TRAVELSHOOT



Pictavel

世界中でサービスが出ているが、
ブレイクしていない

旅行先で写真撮影を依頼したいという「顧客」がない



**顧客はあなたのソリューションには興味はない。
興味があるのは、顧客自身の課題だ！**

デイブ・マクルーア
元 500 Startups CEO

Problem Solution fitを達成するために

- 顧客・課題・解決策の仮説
- **UVP**
- UXがわかるもの

Unique Value Proposition

- 他にはない顧客にとっての価値を一言で簡潔に表現したキャッチコピー(のようなもの)
- ユーザーが最初に目にするものになるため、5秒以内に自分が求めるものであることを認識させる

**“焼きたてのピザを30分以内に
お届けできなければ無料にします”
Domino Pizza**

**“焼きたてのピザを30分以内に
お届けできなければ無料にします”
Domino Pizza**

“結果にコミットする”

ライザップ

即効性のある明快な見出し＝

顧客が望む成果

＋明確な期限

＋それが達成されなかった場合の代替案

※期限と代替案はあればなお良いレベル

Problem Solution fitを達成するために

- 顧客・課題・解決策の仮説
- UVP
- **UXがわかるもの**

ユーザーとプロダクトの交流から生じる
ユーザーの認知や反応で、
プロダクトの利用前/利用中/利用後で生じる
物理的・心理的な行動・成果・感情を表現する

UXの定義方法

- 1) 既存の解決手段と競合を洗い出し
差別化ポイントを決める
- 2) プロダクトと顧客が触れ合った際の
変化や発生価値を行動フェーズごとに描く

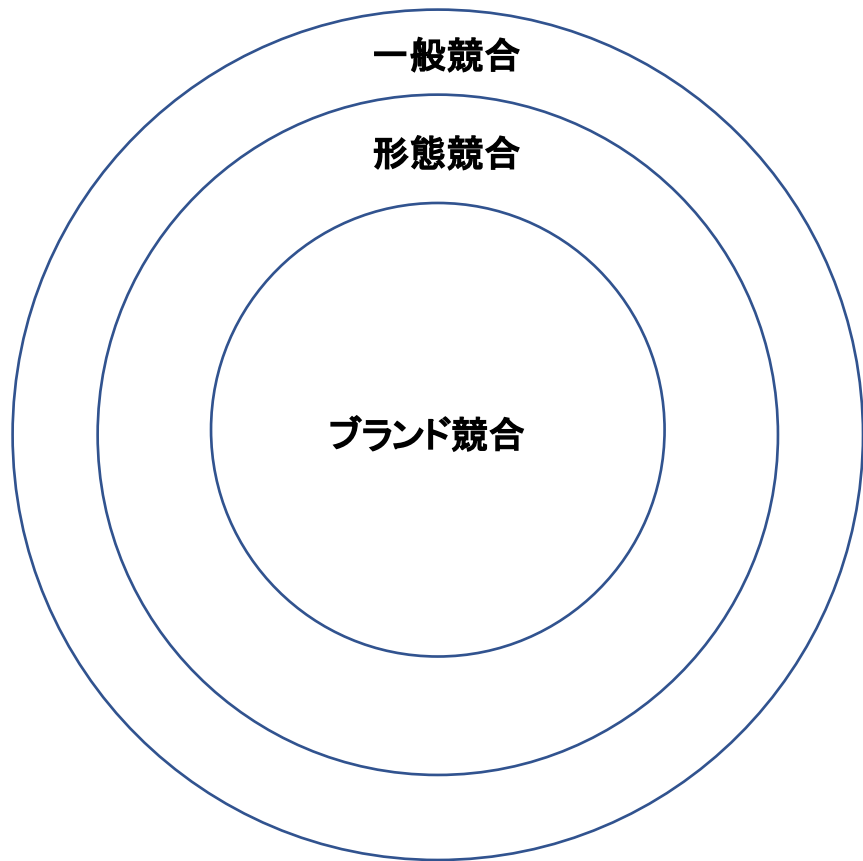
UXの定義方法

1) 既存の解決手段と競合を洗い出し
差別化ポイントを決める

2) プロダクトと顧客が触れ合った際の
変化や発生価値を行動フェーズごとに描く

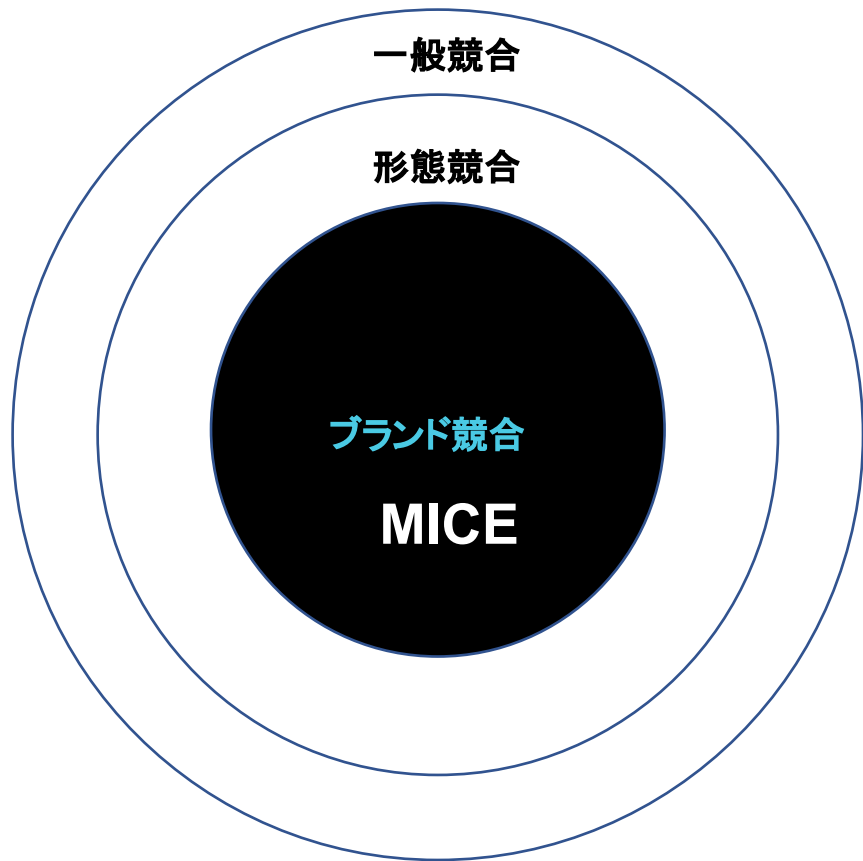
会場予約システムを提供している会社、 イベント運営を代行している企業全般

※MICEの基本戦略「会議室の管理基幹システムをMICEで押さえることで、開催会場の基盤を構築し、会場予約からイベント運営を受託する」を踏まえ、会場予約の代行からイベントの運営代行全般を競合と定義



**サービス概念を拡張し、
抽象度を上げる**

ブランド競合＝類似したプロダクトを同じユーザー層に同じような価格帯で提供する競合他社



「会議室管理ツール」の競合

富士通が提供する会議室運用システム

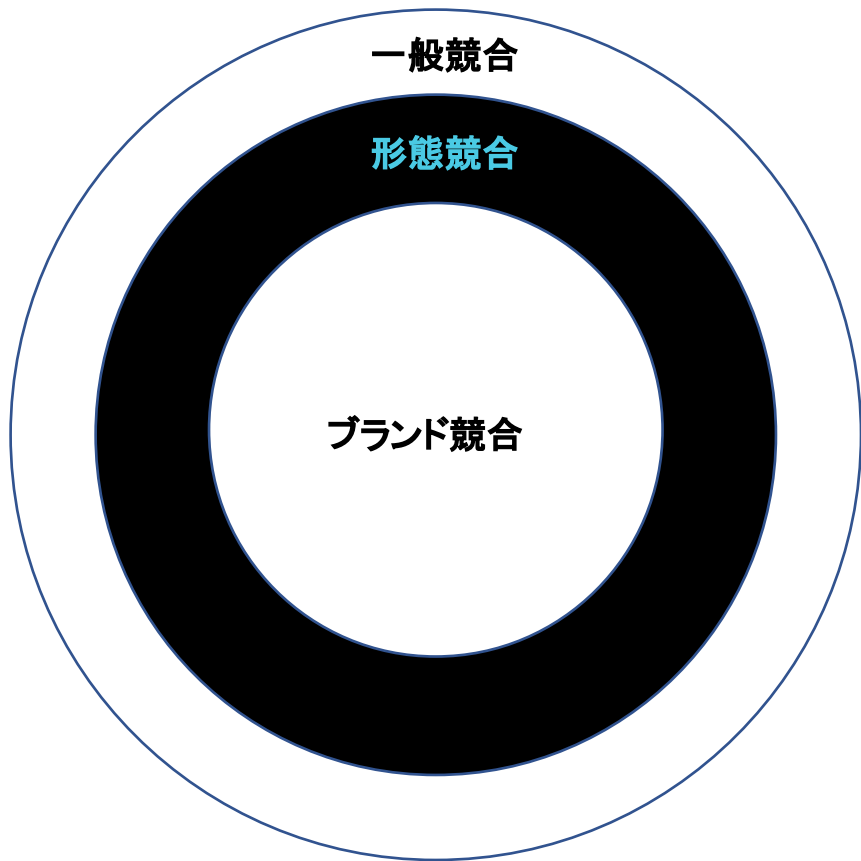
「SmartRooms」

NECが提供する会議室予約及び来客管理システム

「SOM Suite」

競合・代替手段を洗い出す

形態競合＝類似するベネフィットをユーザーに提供する潜在競合



「イベント運営」の競合

電通グループPR会社によるイベント運営

「電通PR」

JTBのPR、イベント運営代行事業

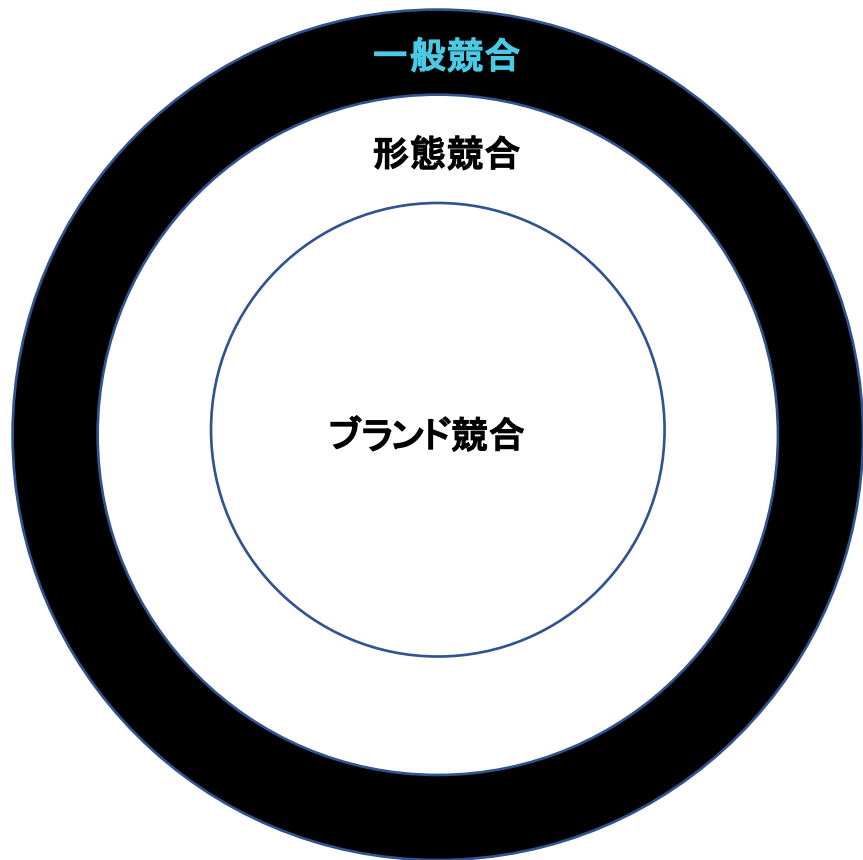
「JTB Communication Design」

既存のイベント管理・運営の方法

「エクセル・メール」

競合・代替手段を洗い出す

一般競合＝同じユーザーの財布、時間を争う全ての代替手段



「PR・広告全般に関わる」の競合

企業のPR・広告全般を代行する
総合広告代理店

「電通」
「博報堂」

**“顧客の現状”
はどの次元？**

「競合はいない」
→ユーザーに関して何も知らない

**ターゲットとなるユーザーが
既存の手段含めてどんな課題解決の方法を
とっているかまで洗い出す**

UXの定義方法

1) 既存の解決手段と競合を洗い出し
差別化ポイントを決める

2) プロダクトと顧客が触れ合った際の
変化や発生価値を行動フェーズごとに描く

現状

会場見積もり



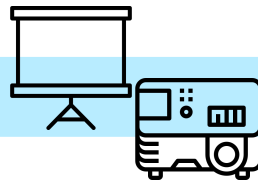
複数会場へそれぞれの手法で
見積もり請求

会場予約



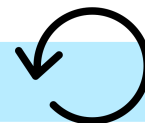
会場へ電話、メールでの
予約の手続き

備品発注



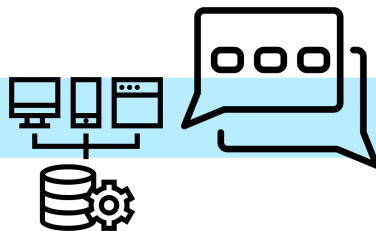
備品の業者選定から
発注を電話にて実施

実施後レポート



定期イベントの場合
再度同じフローを実施

解決策あり



同一プラットフォームにて担当者とチャットにてやりとり
請求書もWebにて発行



過去履歴から
同一の内容をワンクリックで発注可能

会場側のUX

現状

予約内容調整



メールor電話
での予約受注

予約管理



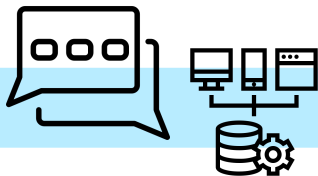
Excelや手書きリストでの予約管理
請求書の郵送発行

顧客管理



予約履歴などの顧客データを使っでの
マーケティングはリソース不足で実施できず

解決策あり



1プラットフォームでの顧客とのコミュニケーション
及びDBの構築



DBを活用しての
顧客管理及びマーケティング活動を実施

PSFを達成するために

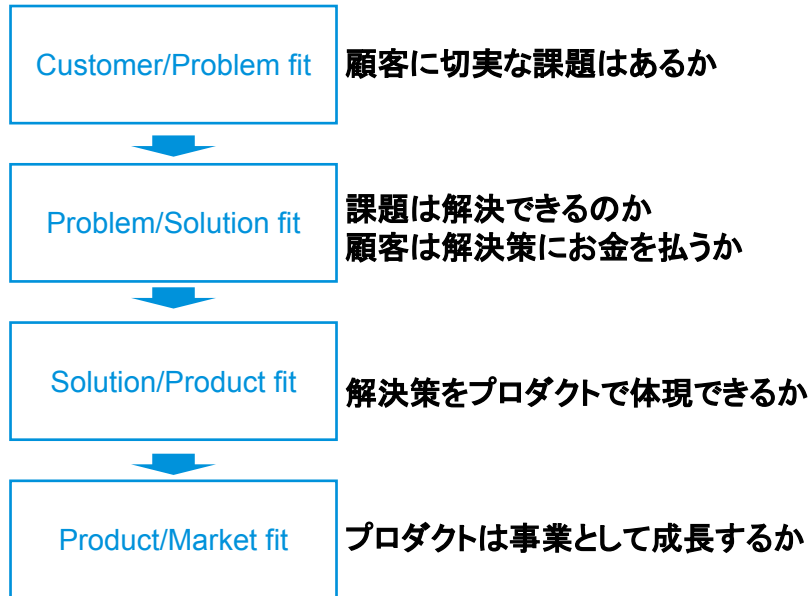
- ・顧客・課題・解決策の仮説
- ・UVP
- ・UXがわかるもの



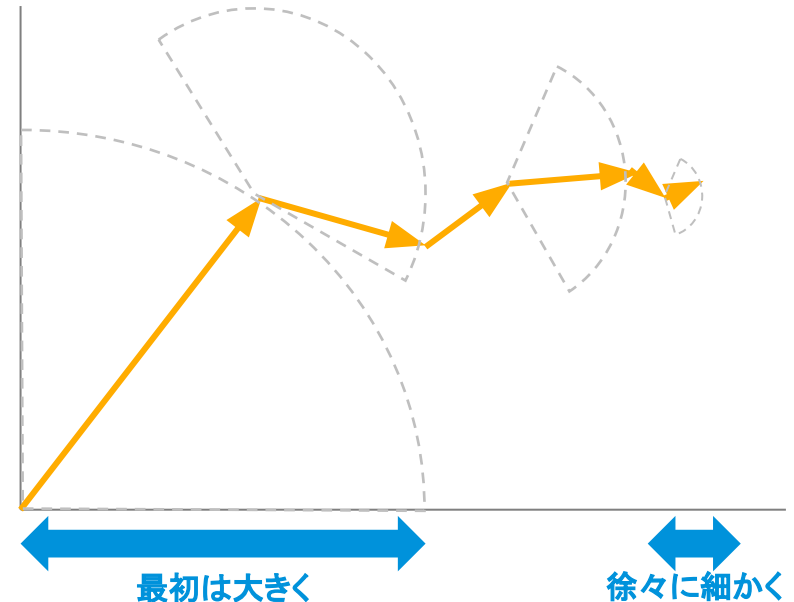
資料にまとめて顧客ヒアリングで検証

検証の鉄則

①検証の優先順位を決める



②最初は大きく、 徐々に細かく検証する



効率よくスピーディーに学びを増やしていく

検証する

- 1) 検証方法を決める
- 2) MVPを決める
- 3) 判定基準を決めておく
- 4) MVPをつくる
- 5) Get out of building !

検証方法を決める

設定した仮説に合わせて検証方法を決める

目的	検証方法(例)
課題の発見/深掘り	想定される顧客への課題インタビュー
解決策の検証	営業/サービス説明用資料やモックを用いて、コンセプト説明をして利用意向インタビュー
最初の顧客獲得の検証	今後想定されるプロダクト開発に協力してくれるかアンケートを取得し、顧客の名前/連絡先を獲得

上段の検証から進めていき、下段の検証に進む程、
事業プランの蓋然性が高まっていきます。

MVPを決める

Minimum Viable Product
検証に必要最小限の機能を有する製品

厳密にはMVPは製品ではなく、学習を得る手段。
フィードバック・ループを回すための実験手段。

MVPの例

種類	ツール	検証方法
モック	プロトタイピングツール (Prott/Fluid UI/POP/Flinto/Invision)	グループインタビュー
ランディングページ	LP作成ツール (Launchrock/QuickMVP/strikingly)	アンケート (Googleフォーム/Questant/Survey Monkey)
営業/サービス説明用資料	PPT資料/Keynote資料	ヒアリング
コンシェルジュ型	バックエンドを人力で行う	グループインタビュー
プロモーション動画	動画制作ツール	アンケート

人は見せてもらうまで
何が欲しいかわからないものだ

スティーブ・ジョブズ



ランディングページでの実例



自由自在なデザインのWebサイトを、コードを書くことなく
作成可能なWebデザインプラットフォーム



MVPで検証したいこと

- ・初期のユーザー獲得
- ・顧客ニーズの検証

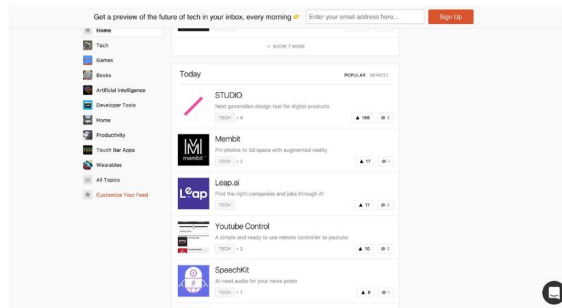
ランディングページでの実例

プロダクト開発前に①を実施しサービスに共感を得て、
実際に登録してくれるユーザーを獲得

①サービスの概要と世界観がわかるLPと動画を作成



②プロダクトニュースサイトのProduct Huntに登録



③SNSにて情報を拡散し、初期ユーザーを獲得



MVPの注意点

- ・機能過多なMVPにせず、ストレートに課題を解決する
- ・もしくはその価値を表現できるもの

自分たちのチームにとって最適なMVPを選ぼう！
※つくるのに数ヶ月かかるならそれはMVPではない。

判定基準を決める

どういう状態になれば、仮説が検証できたとみなせられるか
恣意的ではなく客観的な検証結果が得られるよう
検証前にあらかじめ基準を決めておく

何人中何人がAを選んだ場合はAの方向で進めるか等、
判断する基準を決めておく

判断基準の設定の仕方としては、以下2点を重視して定めます。

- ①チームとしてその判断基準に基づいて進められるような基準を設けること
- ②その基準を定めた理由を説得力をもって他者にも話せること

注意したいポイント

仮説の深掘り

最初に設定した仮説が浅いと検証時の負担が増す・・・

**顧客・課題・解決策の仮説の裏で前提としていることも
仮説として洗い出しを行う**

**ポイント: 自分の頭の中だけで考えず、
チームや周りの人と仮説の深堀を行う。**

例えば..

自転車の修理をするためのアプリを制作する会社が
「自転車愛好者は、サイクリングに出かけた先で自転車の修理に関する情報を
入手できなくて困っている」という仮説を立てた際、以下の前提をもとにしている

「自転車に乗る人は、自転車の修理の方法を知らない」
「正しい情報を入手できれば、自分で修理をする（最低限の道具がある）」
「自転車に乗る人は、サイクリングでモバイル機器を持参する」

これらの「前提」も、もれなく検証対象に

どうリーチする？



SNSで協力者を探す



ユニーリサーチ



ビザスク

ビザスク



LPやティザーサイトで
登録を促す

ペルソナが集まっていそうな
場所に行き、声をかける

既に課題を解決しようとしている、という点がヒントに！

気をつけたいポイント

顧客の声を聞く以外の方法も。

(顧客の声を聞くことを推奨しますが)

そもそも検証が必要ではないとチームで判断すれば不要。
例えば、既に他社が検証済みでその情報が手に入るならいりません。
業界の知見者に話を聞くのも一つ的手段(スポットコンサルなど)

準備ができたら・・・

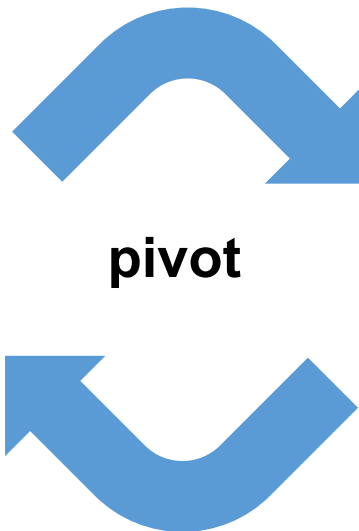
Get out of building !

まとめ

全てを仮説ととらえて素早く検証を繰り返す

仮説設定

- 1) 仮説の設計
- 2) 仮説の深堀り
- 3) その他重要仮説の洗い出し
- 4) 優先順位をつける



仮説検証

- 1) 検証方法を決める
- 2) MVPを決める
- 3) 判定基準を決めておく
- 4) MVPをつくる
- 5) Get out of building !

早期に失敗し、失敗からの学びを最大化

1. リーンスタートアップ概論
2. Problem-Solution-Fitの説明と進め方
- 3. Product-Market-Fitの説明**

Product Market Fitの検証

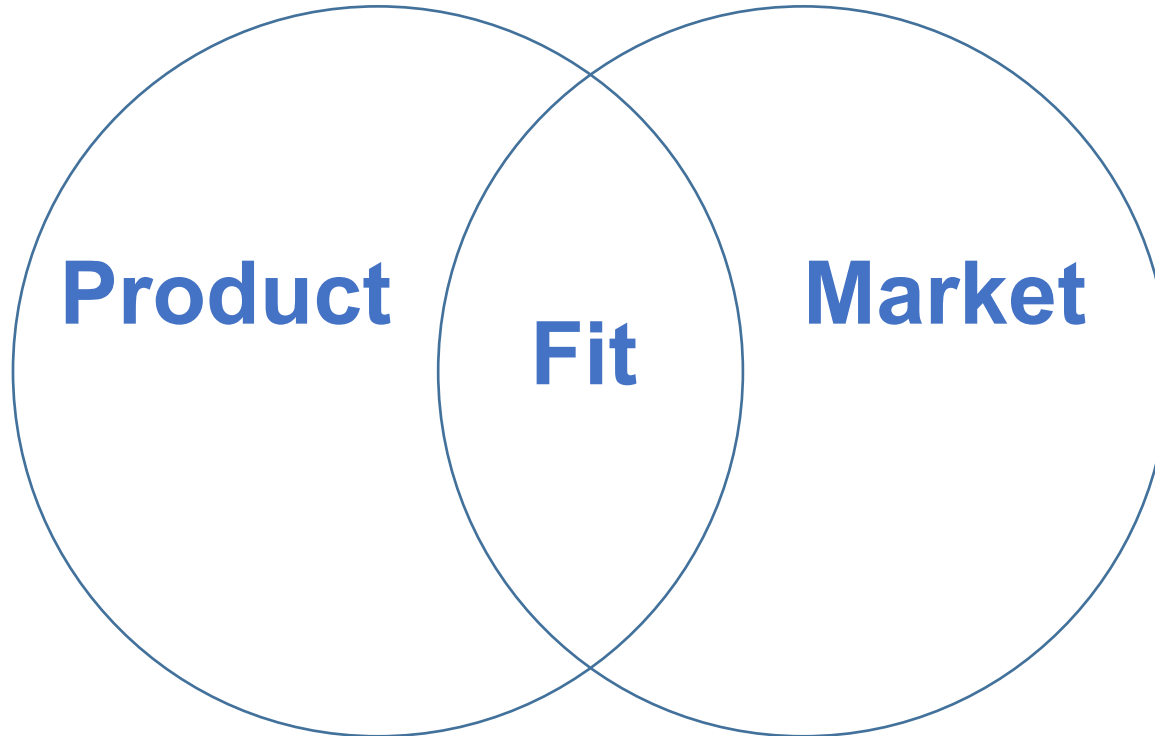
Product

顧客を満足させる
プロダクト・サービス

Market

魅力的な市場


Product Market Fit



Product Market Fit

良い市場を狙っていて、その市場を
満足させることができる製品を持っている

口コミで毎日ユーザー数がものすごく増えたり、
どんどん売れて製造が追いつかなかったり、
勝手にスケールしていける状態！

A man with a shaved head, wearing a dark suit and a light blue shirt, is speaking at a podium. He is holding a microphone with the 'The Atlantic' logo in his left hand and has his right hand raised high with fingers spread. The background is dark with a blue light source on the left.

スタートアップにおいて重要なのは、ただ一つ。PMFに到達することだけだ。

マーク・アンドリーセン
Netscapeの創始者/FacebookやeBayのボードメンバー

スタートアップが目指すこと

お金もリソースも十分でないスタートアップが、
事業継続をするためには、いち早く、
PMF (Product Market Fit) に到達すること

PMF到達前

PMFに達していないといろいろ上手いかない



- 顧客もいるが、なかなか伸びない
- 口コミで広まらない
- セールスに時間がかかりクローズしない
- 顧客獲得しても離脱率が多い

上手く広まっているスタートアップはPMFに達している

amazon

airbnb

Instagram

Dropbox

Uber

Meta

instacart

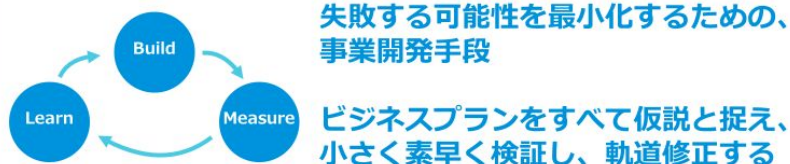
本日のまとめ

リーンスタートアップの概念について理解

リーンスタートアップとは？

SoftBank InnoVenture

アイデア段階から顧客との対話をはじめ、小さく失敗を重ねて学びを得て顧客にフィットさせていく、起業(新規事業)プロセス



仮説立てと検証サイクルについて理解

まとめ

SoftBank InnoVenture

全てを仮説ととらえて素早く検証を繰り返す

仮説設定

- 1) 仮説の設計
- 2) 仮説の深堀り
- 3) その他重要仮説の洗い出し
- 4) 優先順位をつける



仮説検証

- 1) 検証方法を決める
- 2) MVPを決める
- 3) 判定基準を決めておく
- 4) MVPをつくる
- 5) Get out of building !

早期に失敗し、失敗からの学びを最大化

92

EOF

Appendix

以下の4つの項目について説明

1. **市場の大きさ、成長状況** (どんな市場なのか)
2. **参入タイミングの根拠** (どうしてこのタイミングなのか)
3. **競合の洗い出し** (戦うべき相手は誰なのか)
4. **勝ち筋** (どう勝っていくのか)

顧客を満足させるプロダクト・サービス
を投下するに値する
魅力的な市場か？

投資家にとって
その事業に投資したいと思わせるだけの
大きな市場を目指していること

デカい市場を狙え常に

我々は、市場の課題をどう見ている、
その課題を解決することで
狙えるデカい市場があるのかどうか、
が常に大事にしている視点だ

SEQUOIA 

Sequoia Capital創業者 Don Valentine

A portrait of Paul Graham, a man with dark, wavy hair, wearing a dark shirt. He is looking directly at the camera with a slight smile, and his right hand is raised behind his head. The background is a blurred green wall.

Y Combinator

Founder
Paul Graham

Paul Graham “資金調達サバイバルガイド”より引用

資金調達はスタートアップにとって2番目に難しい

以下の3つの質問を自らの言葉で語れること

- ①取り組む市場はどの程度大きいですか(利益/売上)？
- ②その市場は成長するのですか？ なぜですか？
- ③なぜこのタイミングで取り組む必要があるのですか？

以下の3つの質問を自らの言葉で語れること

①取り組む市場はどの程度大きいですか(利益/売上)？

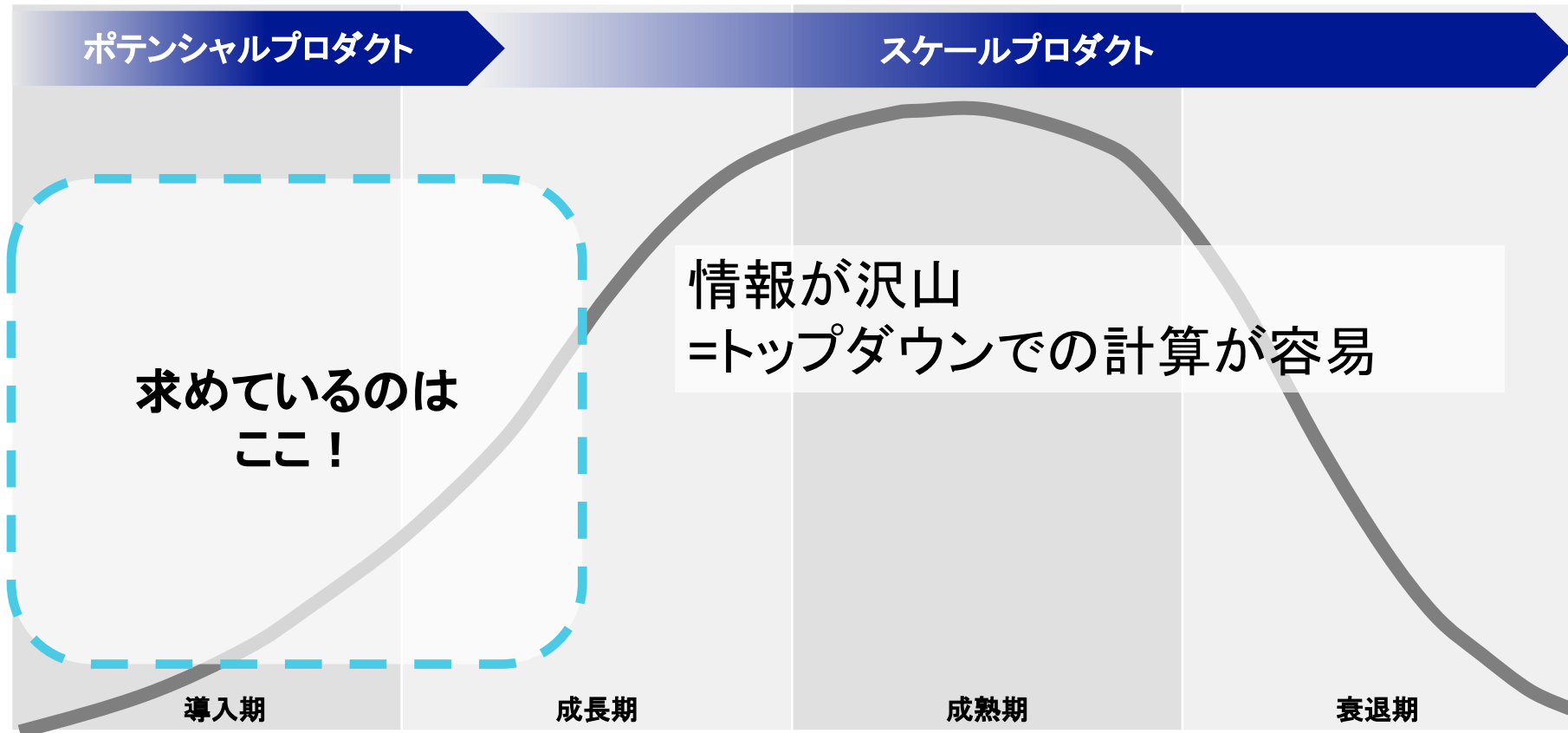
- ・PEST分析による事業領域の動向把握
- ・ボトムアップ方式による市場規模の算出

- ・PEST分析による事業領域の動向把握

- ・ボトムアップ方式による市場規模の算出

トップダウン方式

ボトムアップ方式



情報がないので、独自に算出する

TAM: Total Addressable/Available Market

潜在的なスケール後の市場

最終的なサービス/プロダクトの潜在利用ユーザー総数

×

潜在利用ユーザーの年間の平均利用額

SAM: Serviceable/Served Available Market

現在その事業が対象とする市場

サービス/プロダクトのターゲットユーザー総数

×

ターゲットユーザーの年間の平均利用額

市場規模の算出過程

MICE Platformの例

ターゲットユーザー数
(SAM) 13,000(TAM)59,000 社(会場)

×

単価
(SAM) 1.5万円 (TAM) 3.0万 円

×

利用回数
(SAM) 153回/年 (TAM) 153回/年 回

=

市場規模
(SAM) 298.7億円 (TAM)2,520億円 /年間

単価の妥当性

SAM:
大規模会場予約費が7.5万円。うち手数料を20%とした場合に1.5万円と設定
TAM:
上記SAMの単価に開催に関わる周辺費用手数料.4万円を追加
(参照:TKP決算報告資料2019より算出)

利用回数の根拠

TKP決算資料(2017)より、提供スペースの年間稼働率が42%のため、年間で153日が稼働している想定
(参照:TKP決算報告資料2017より算出)

ユーザーセグメント

イベント会場となるホテルや貸し会議室を収容規模とイベント時間によりセグメントカット

	収容規模大 (100名以上)	収容規模中 (100名~)	収容規模小 (10名~)
滞在時間長 (宿泊あり)	大手ホテル	中規模ホテル	TAM:59,000箇所
滞在時間中 (半日)	展示・展覧会会場	貸し会議室	SAM:13,000箇所
滞在時間短 (数時間)			

(参照:政策会議第2回 シェアリングエコノミー検討会議議事より)

トップダウン数値との比較

ボトムアップで算出したものがトップダウンで概算した数値と近似するか確認

ボトムアップ数値	トップダウン数値	ボトムアップ数値	トップダウン数値
(SAM) 298.7億円	≒ 349.0億円	(TAM) 2520億円	≒ 3,231億円

(参照:矢野経済研究所2019より算出)

(参照:観光局2019より算出)

以下の2要素の仮説があれば、SAMからTAMのブリッジは計画し易い

- ・既存サービスに機能追加し対象ユーザー数が拡大するか
- ・既存ユーザーから $+\alpha$ の対価(アップセル)を取得できるか

Q.

- ① 取り組む市場はどの程度大きいですか（利益/売上）？
- ② その市場は成長するのですか？ なぜですか？
- ③ なぜこのタイミングで取り組む必要があるのですか？

A. 自らの言葉で市場の魅力を表現しよう

- ・PEST分析による事業領域の動向把握
- ・ボトムアップ方式による市場規模の算出

- ・すぐにリーチ可能なチャネルがあり、独占できる
- ・そこを土台として次の市場に展開可能な公算が立つ

※前提：見据えている市場がデカいこと



初期対象ユーザ
“harvard.eduドメインを所持するユーザー”

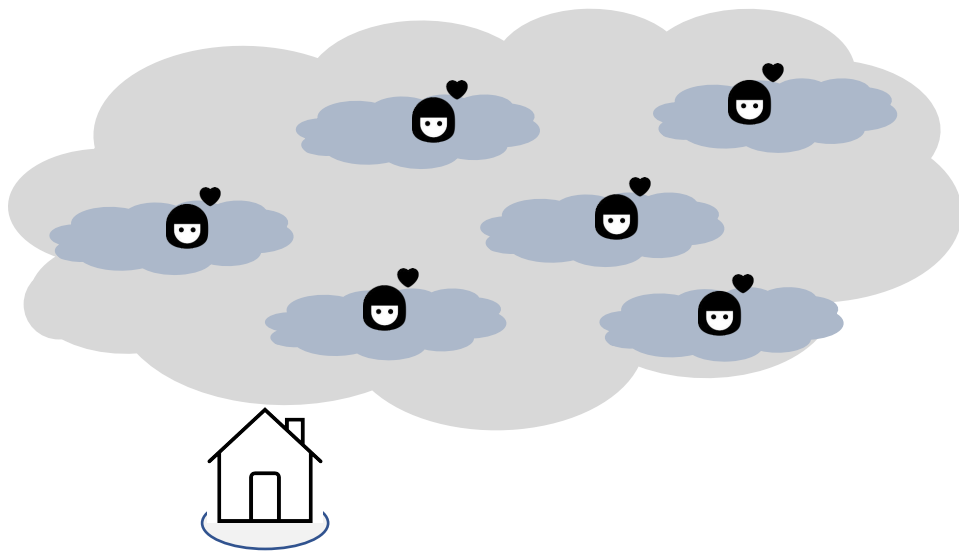
ターゲット市場を見つける＝事業領域の細分化

我々にとってのターゲット市場とは

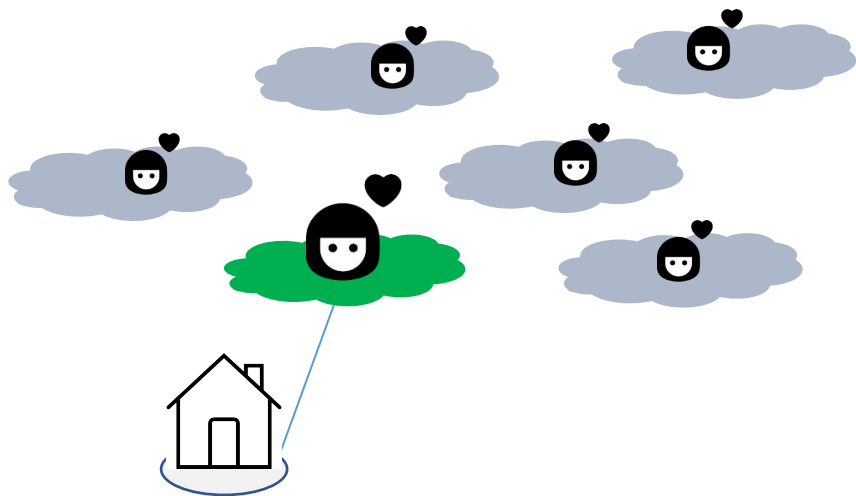
事業領域



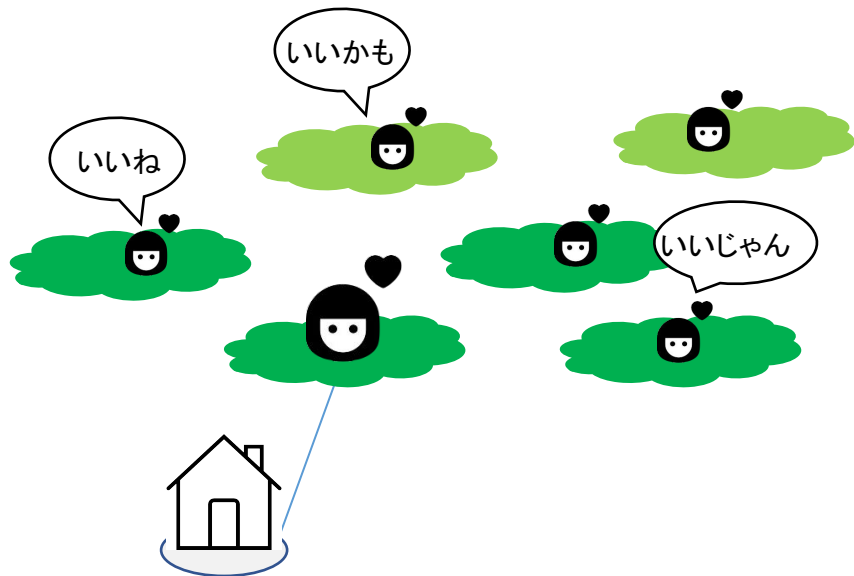
どのような**ユーザグループ**がそこにいますか？
“誰”が一番利用したがっていますか？（困っているか？）



利用したがつているユーザーに対してリーチ可能ですか？
すぐに使ってもらえそうですか？
そのユーザグループのほぼ皆が使ってくれそうですか？



そのユーザグループを独占すると、
周りのユーザにも利用してもらえそうですか？



「想定購入ユーザーグループ」を量的な面と質的な面でセグメントする

To C

Demographic: 年齢、性別、家族構成、収入、職業、宗教、人種、国籍 etc.

Behavioral: 利用の仕方、頻度、意思決定パターン

Psychographic: ライフスタイル、活動、興味関心、嗜好性

Geographic: 地理、人口密度によるエリア

To B

パレートの法則が成立しやすい

Business size: 従業員～人規模、SME etc.

Industry: 産業、業界レイヤー

Purchasing Approaches: 購買活動、価格感度

Geographic: 拠点

属性種類間に優劣はなく、複数の属性を組み合わせて、
自らの事業が対象とするオリジナルのユーザーグループを作り上げよう

**顕在化している市場にプロダクトを投入する場合、
TAMはトップダウンでの算出でも問題ないが
SAMの算出はボトムアップで行うこと**

※よくある悪い例

**TAMのうち10%のシェア獲得を目指すため
TAM×10%の規模をSAMとする**

→シェア10%の設定根拠がわからない

**顧客や市場をセグメント化し
セグメントごとの平均消費額や行動特性を市場算出に入れることで、
市場規模と戦略性を織り交ぜた市場機会を投資家に語ると
説得性が増す**

**定義した魅力的な市場で
No.1になれるのか？**

**選んだターゲット市場で
圧倒的なシェアを取れるのか？？**

競合の洗い出し

競合の洗い出し

MICE Platform 事例

競合

SoftBank InnoVenture

会場予約システムを提供している会社、
イベント運営を代行している企業全般

※MICEの基本戦略「会議室の管理基幹システムをMICEで押さえること
で、開催会場の基盤を構築し、会場予約からイベント運営を委託する」
を踏まえ、会場予約の代行からイベントの運営代行全般を競合と定義

競合・代替手段を洗い出す

SoftBank InnoVenture

サービス概念を拡張し、
抽象度を上げる

MICE Platform 事例

競合・代替手段を洗い出す

SoftBank InnoVenture

一般競合 = 同じユーザーの財布、時間を争う全ての代替手段

「PR・広告全般に関わる」の競合

企業のPR・広告全般を代行する
総合広告代理店
「電通」
「博報堂」

MICE Platform 事例

競合・代替手段を洗い出す

SoftBank InnoVenture

形態競合 = 類似するペネフィットをユーザーに提供する潜在競合

オフラインのイベントを仕切っている
「イベント運営を仕切っている会社」
JTB
エクセル・メール

「イベント運営」の競合

電通グループPR会社によるイベント運営
「電通PR」
JTBのPR、イベント運営代行事業
「JTB Communication Design」
既存のイベント管理・運営の方法
「エクセル・メール」

MICE Platform 事例

競合・代替手段を洗い出す

SoftBank InnoVenture

ブランド競合 = 類似したプロダクトを同じユーザー層に同じような価格帯で提供する競合他社

「会議室管理ツール」の競合

富士通が提供する会議室運用システム
「SmartRooms」
NECが提供する会議室予約及び来客管理
システム
「SOM Suite」

A photograph of Peter Thiel, co-founder of PayPal, speaking at a podium. He is wearing a dark suit and a light blue shirt. The background is dark. To the right of the image are logos for PayPal, Y Combinator, and Facebook.

PayPal

Y Combinator

facebook

”Competition is for Losers.”

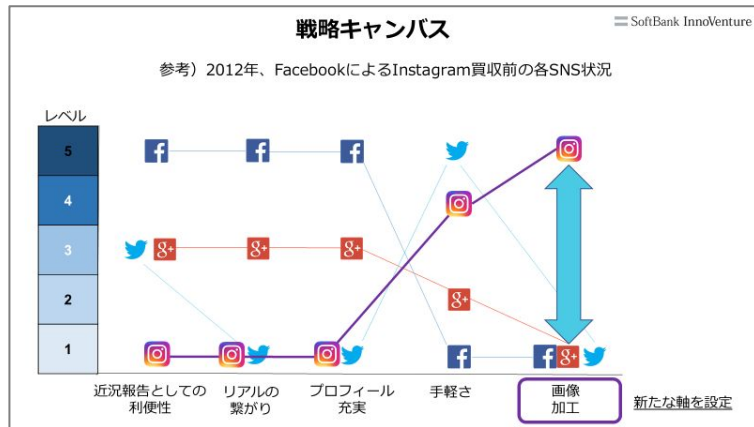
Peter Thiel 「競争することは負けた」

1. 他社と競争することは考えない

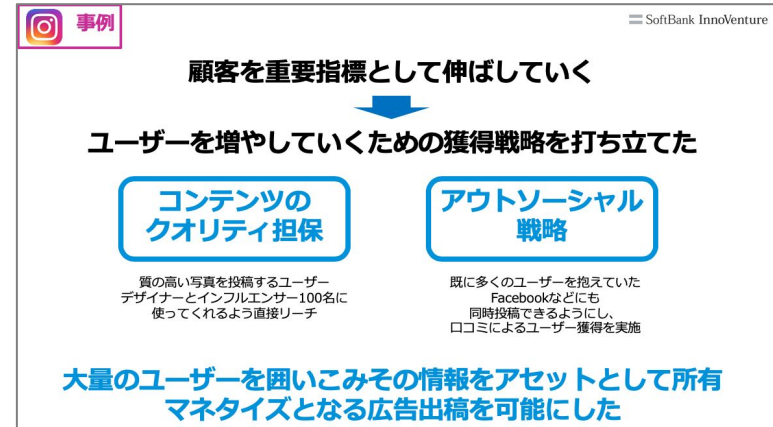
- ・他社にフォーカスするとプロダクトアウト視点に陥りやすい
- ・フィットすべきは顧客ニーズ、満足度

2. 他社がやらない、できないことを追求する

- ・他社は既にある戦略に則って市場を開拓中
- ・知るべきは彼らがしていないことを見つけること



(現時点で)
競合には出せていない価値を
何をトレードオフにして出すか



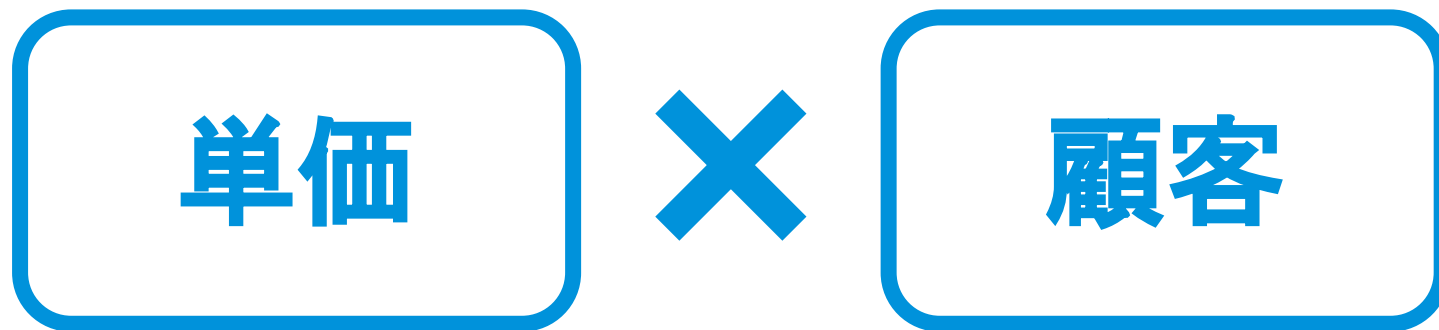
(未来で)
他者が追随できない価値を再現性ある戦略で
どう創り出していくか

独自の価値軸と中期的な戦略で
競合への勝ち方を仮説として持つ

勝ち筋とは

競合に負けず、事業の価値を大きくしていく筋道・戦略のこと

事業の大きさ＝

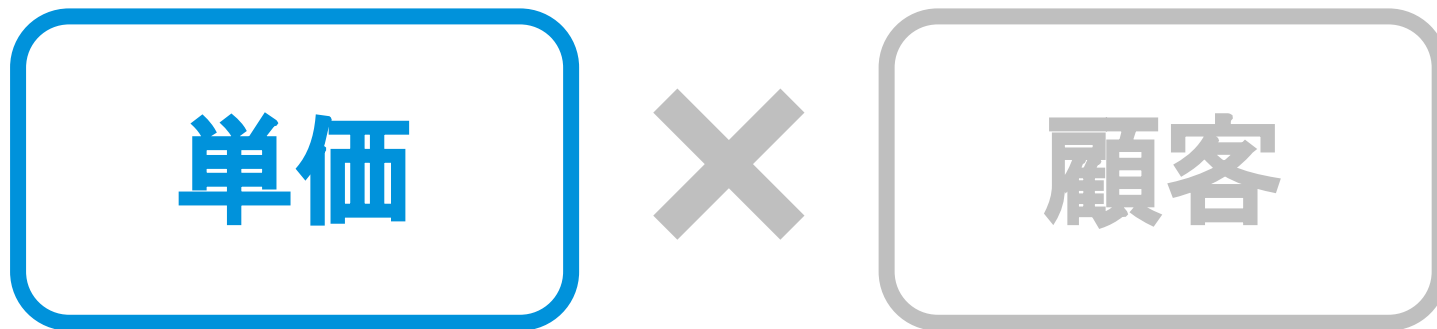


自分たちの事業タイプを見極め、
集中的に伸ばす指標を選び戦略を立てる

勝ち筋とは

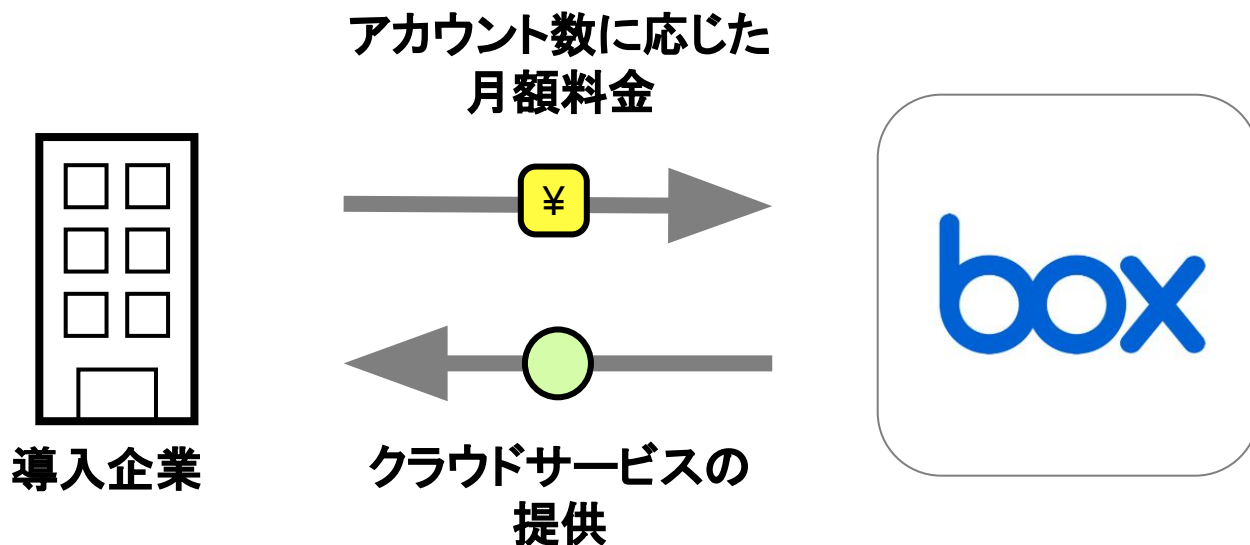
競合に負けず、事業の価値を大きくしていく筋道・戦略のこと

事業の大きさ＝



ex) 法人向けサービス
サブスクリプションサービス etc

法人向けファイル管理の 高セキュリティクラウドサービスの提供



単価を重要指標として伸ばしていく



お金を払ってもらえる価値のあるプロダクトに磨く

UX徹底

どの端末からでもアクセスできる、
簡単にファイルを同僚に共有できるなど、
操作性と体験を徹底して磨くことで
既存の手段には戻れないようにした

社内バイラル

企業内部のロコミにより
無料ユーザを増やし、
セキュリティを理由に
有料ユーザーに切り替えさせた

機能別
プライシング

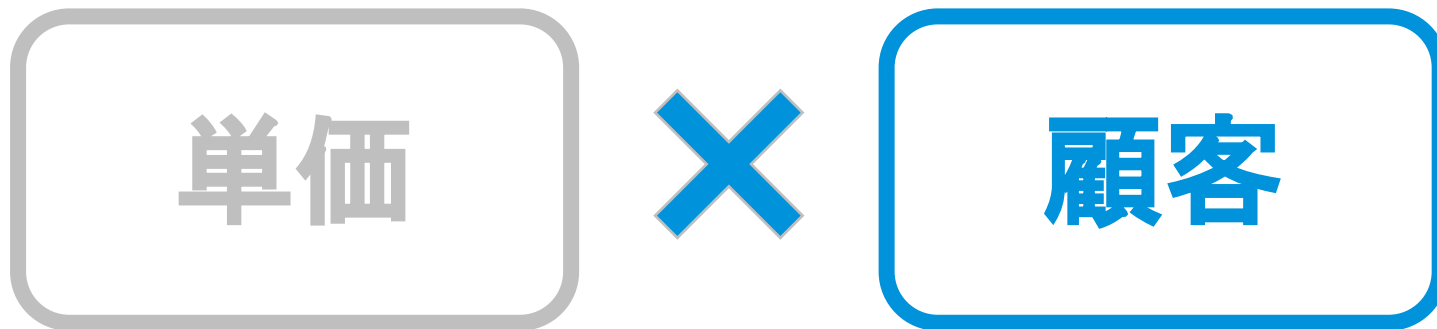
使用容量や機能別に
価格帯を分けヘビーユーザーを
上位プランへ切り替えさせた

企業のコモディティとなることで
1アカウントの単価を着実に増やしていった

勝ち筋とは

競合に負けず、事業の価値を大きくしていく筋道・戦略のこと

事業の大きさ＝



ex) To C向けメディアサービス etc



おしゃれな写真・動画を気軽に作成・共有できる プラットフォーム





顧客を重要指標として伸ばしていく



ユーザーを増やしていくための獲得戦略を打ち立てた

コンテンツの
クオリティ担保

質の高い写真を投稿するユーザー
デザイナーとインフルエンサー100名に
使ってくれるよう直接リーチ

アウトソーシャル
戦略

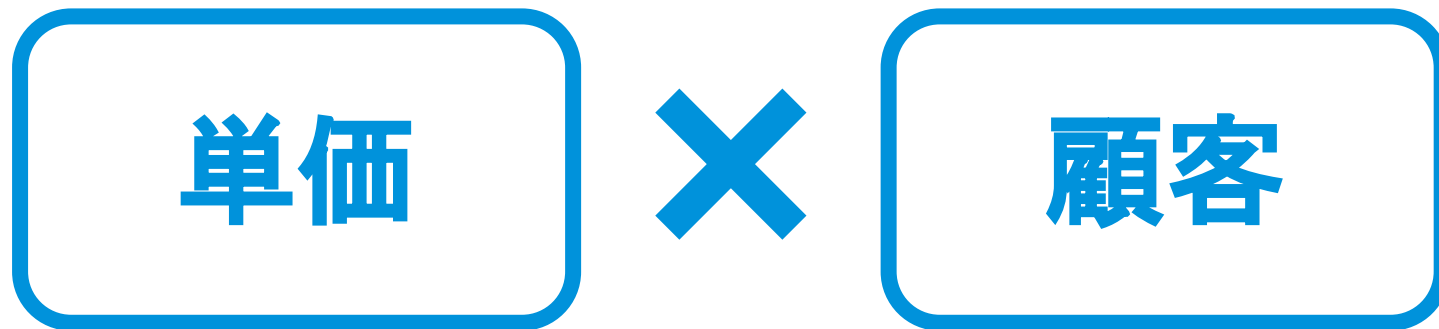
既に多くのユーザーを抱えていた
Facebookなどにも
同時投稿できるようにし、
口コミによるユーザー獲得を実施

大量のユーザーを囲いこみその情報をアセットとして所有
マネタイズとなる広告出稿を可能にした

勝ち筋とは

競合に負けず、事業の価値を大きくしていく筋道・戦略のこと

事業の大きさ＝



環境の変化により常に仮説は変化するが
常に”どう勝つか”を仮説で持っておくことが大事

競合にはない価値をどう生み出すかのパターン

UXに特化する

ビジネスモデルを
変える

顧客セグメントを
変える/絞る

テクノロジーを
活用する

後発参入ながら何かに特化することで競合に勝てた

Airbnb

3クリックで予約できることに特化

※既存の予約サイトは、画面の遷移が多かったが、
Airbnbは、最初からUXを重視して参入した



垂直統合型からプラットフォーム型の
ビジネスモデルに変えて市場参入

News Picks

専門的な経済ニュースを見る
ビジネスマンに特化

※セグメントを特化したことで「他者の解説によって専門知識を
理解したい」という潜在的ニーズを捉えられた

Gunosy

元々コアとなる技術があり、
その技術を応用して
ニュースキュレーションを始めた

EOF