
組織内起業家研究会 2023年度の活動報告

2024年3月吉日

組織内起業家研究会

- 研究テーマ：
「組織内起業家」のスキルセット、左記人材が活躍できる組織とは？

- 研究会幹事
 - 部会長 西村 公児 (NECソリューションイノベータ株式会社)
 - 副部会長 佐藤 佳子 (パナソニックコネクタ株式会社)
 - 副部会長 岸 大介 (アイティアアクセス株式会社)

社会の変化が激しい時代への対応

- 激しい社会の変化には、新たなビジネスモデルや技術の導入が求められます。
- アントレプレナーシップとは既存の枠組みにとらわれず、新たなアイデアやイノベーションを創出する能力を指します。
- 既存のビジネスモデルにとらわれず、新たな需要や顧客層を見つけることで企業は競争力の維持や、成長の機会を掴むことができます

アントレプレナーシップ（起業家精神）



市場開拓



研究開発



社会課題



新規事業開拓

イントラプレナーとは？

新しいビジネスを組織内で立上げる際にその役割を担う人材

アントレプレナー

ホワイトキャンパス

知人やVCから資金を調達

知人やコネで人材を調達

自ら意思決定

軌道

資金

人材

意思決定

イントラプレナー

組織のビジョン・戦略

CFOから資金を調達

HRから人材を調達

社内プロセス、ルールの対応

デジタル時代の「社内起業家育成法」（大前研一著）より

組織内起業家研究会について

研究会として大事にすること！

本研究会では参加メンバーの独立・起業を促すものではなく、

所属組織に研究会のナレッジを自社へ還元し、

自社内で新しい事業・プロジェクトを提案・推進できる人材

としての素養を身につけることを目的としています。



2023年度活動方針

■ 過去3年間の活動

- 1年目: 事例研究、ビジネスモデルキャンパス(BMC)
- 2年目: 事例研究、グループ調査研究
- 3年目: 事例研究、実際の新ビジネス立ち上げ検討

■ 2023年度活動方針

- 実際の新ビジネス立ち上げ検討、新ビジネスを生み出す為の理論検討

ゴール・最終報告会

実践チーム

最終報告会

- 自分たちで考えたビジネスアイデアをまとめてください。
- まとめる形式としては、ピッチコンテストを想定しています。
(社内コンペ、国等形式は問いません)

持ち帰れるもの

- 仮説からヒアリングまで、新規事業プロセスの体験
- 事業提案書の作成体験

理論チーム

最終報告会

- 新規事業に必要なプロセスや組織体制についてまとめてください。
- 調査結果についてフレーム化してください。
(既存フレームの活用や一からの検討など形式は自由です)

持ち帰れるもの

- 体系的な新規事業に必要な理論の理解
- フレーム化することで分かる新規事業の勘所と立ち止まるポイント

分科会(3チーム)

★リーダー

幹事団チーム (チーム名:Farrago)	実践チーム (チーム名:チーム巨人)	理論チーム (チーム名:チームL.E.G.O)
佐藤★	鈴木	地蔵
西村	飯塚	沖中
岸	池田★	岐部
吉村	興津	多田
宝徳	三笹	堀田★

動画撮影サービス Dance Snap

Farrago

佐藤、岸、西村、吉村、宝徳

2024年3月7日

メンバー紹介

PJリーダー 佐藤

メンバー

- ・ 西村
- ・ 岸
- ・ 吉村
- ・ 宝徳



はじめまして。
私たちはFARRAGOと申します。

”瞬間をカタチに”
をモットーにスタジオレッスンやイベントの動画
撮影サービスを提供しています。





はじめまして。
 私たちはFARRAGOと申します。
 "瞬間をカタチに"
 をモットーにスタジオレッスンやイベントの動画撮影サービスを提供しています。



動画振り返りサービス DANCE SNAPのご紹介

スマホの撮影、こんなお困りごとはありませんか？



DANCE SNAP
で上達！



DANCE SNAPを利用することで充実したレッスンを体感いただけます！

気づくことって楽しい！新たな自分を見つけよう。



- ・ その日のレッスン内容
- ・ その中で、自己の成長に感じた箇所
- ・ それについてどう思ったか
- ・ どんな点を改善していきたいと思ったか
- ・ 自分は何ができていているのか
- ・ これから、どんなことに気をつけていきたいか

Reflection



エレベータピッチ

DanceSnapというサービスは、ダンサーの自分のダンスを確認し、
振り返り、改善したいダンサー向けの、動画撮影・振り返りサービスです。

ユーザーはスムーズに動画撮影と確認することができ、
スマホによる自撮りとは違って、時間や手間をかけず動画撮影と確認が
簡単にできる機能が備わっている事が特徴です。

課題

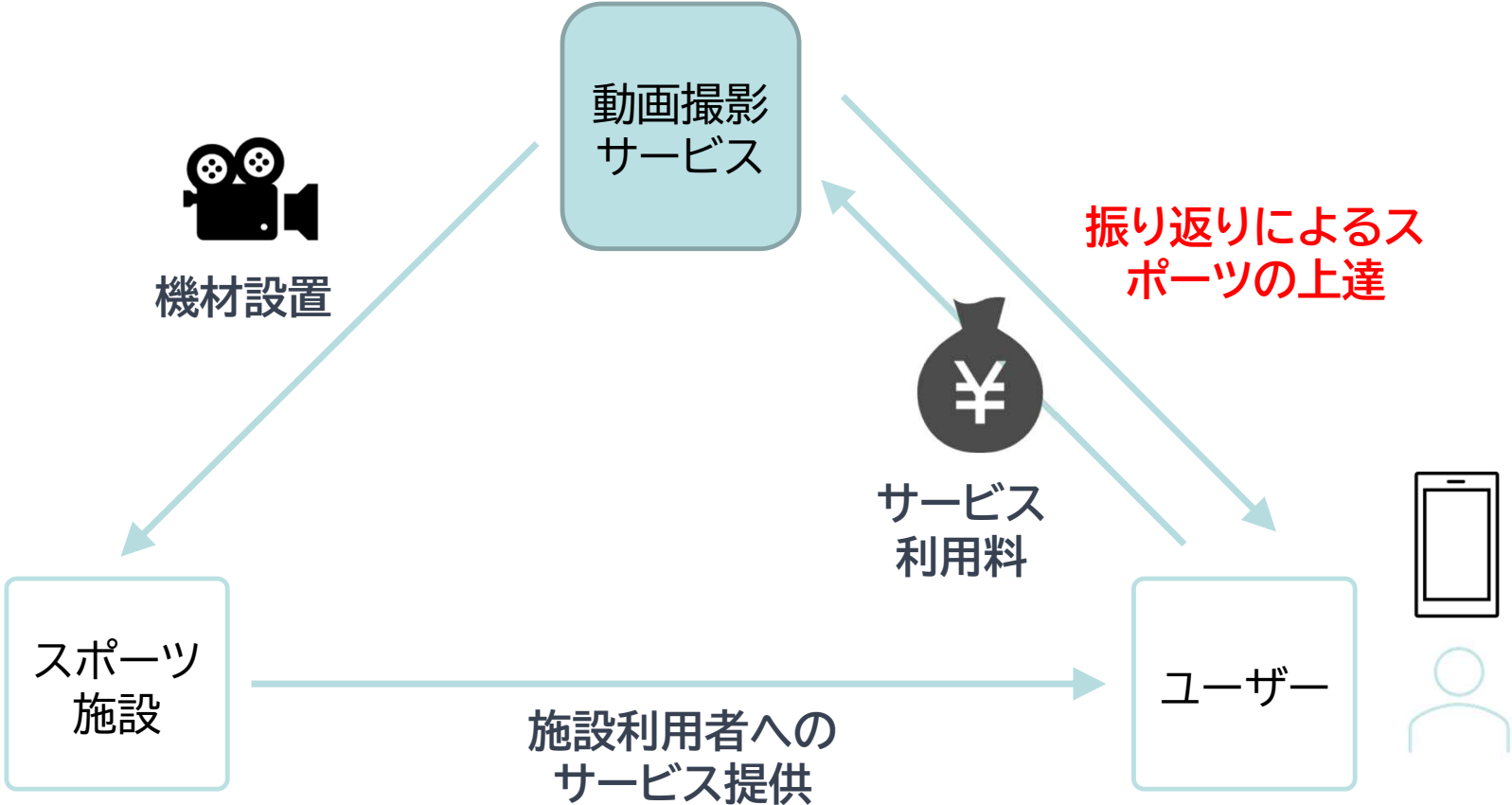
解決すべき課題の紹介

誰の： ・ ダンススタジオで練習したり、
 ・ レッスンを受けているダンサー
 ・ ダンススタジオのインストラクター

課題： 動画を使った振り返りの煩わしさ

市場： 日本のダンサー人口600万人
 国内ダンススタジオ1338カ所

サービスと提供価値の流れ



ダンススクール×動画撮影サービスのヒアリング結果

・ ヒアリング結果(要約)

－ 動画撮影サービスについて

- ・講師はスマホで撮影しているのでニーズはあるが、ダンススクールの生徒で志にギャップがある。
- ・生徒から要望があった場合、スマホで動画を撮って渡している(カメラよりスマホのほうが画質が良いこともある)
- ・画角の固定について、現状は定点撮りができている。
- ・上達したい人はモーションキャプチャーも良さそうだが、需要があるか不明。
- ・ダンススクールの方針として、競技向けを目指すのであれば需要はありそう。

－ ダンススクールの課題感

- ・社交ダンスの課題として高齢化があるので、サービスが高齢者向けになっている。
- ・最近LINEを使い始めた、ガラケーの人も多いので、カメラ設置自体に抵抗があるのではないか。
- ・動画撮影サービスなどを入れることで、若者がターゲットになる可能性もある。
- ・若者ターゲットと高齢者の住み分けをどうするかはダンススクールの課題。

－ サービス事業化に向けた課題感

- ・プライバシーの担保をどうするのが課題。
- ・他の生徒もレッスンをしているので、モザイクをかけるなどの配慮が必要。
- ・男性と女性が組んで踊るので、配偶者に内緒にしている方もいる(プライバシーをどう守れるのか)

ベリーダンススクール×動画撮影サービスのヒアリング結果

- ・ **ヒアリング結果(要約)**

- **動画撮影サービスについて**

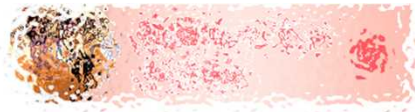
- ・ **日ごろから動画撮影を行っている。**(コロナ禍ではZoomによるレッスンも実施)
- ・ 顧客からみられる正面で自身の踊りと表情を確認したい。
また、ダンス上達のポイントとなる背中動きも併せて撮影したい。
- ・ 踊り手全員の動きも把握したい。**スタジオ全体を撮影したい。**
- ・ 全体的に志の高い生徒が多い。最近キッズスクールなどにも注力している。
- ・ アラビアン音楽については著作権等は特に問題がない。

- **ダンススクールの課題感**

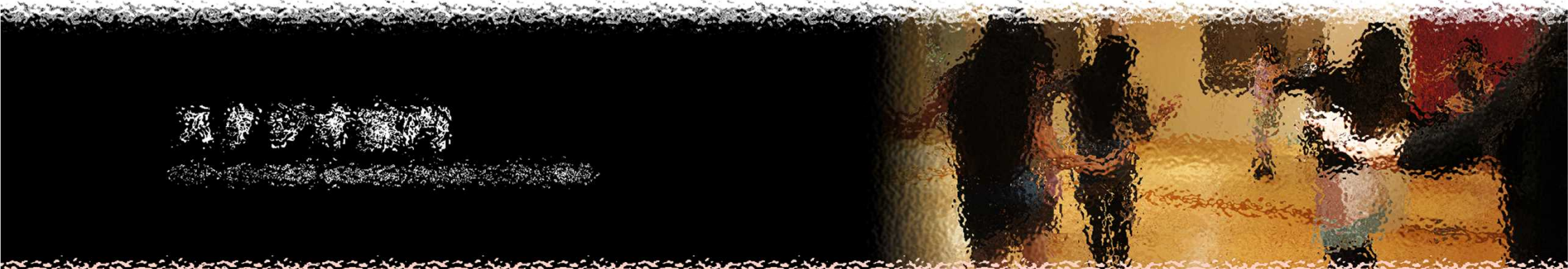
- ・ きめ細かな動画の撮影ができていない。

- **サービス事業化に向けた課題感**

- ・ 既にスマホで撮影をしている中で、踊り手にメリットがあるか、事業として差別化ができるか。
⇒ 1月～2月の実証実験で確認を実施。



A horizontal line of small, dark, textured rectangular marks or stamps, possibly serving as a decorative border or a series of small stamps.



A vertical column of faint, illegible text or markings on the left side of the page, possibly bleed-through from the reverse side.

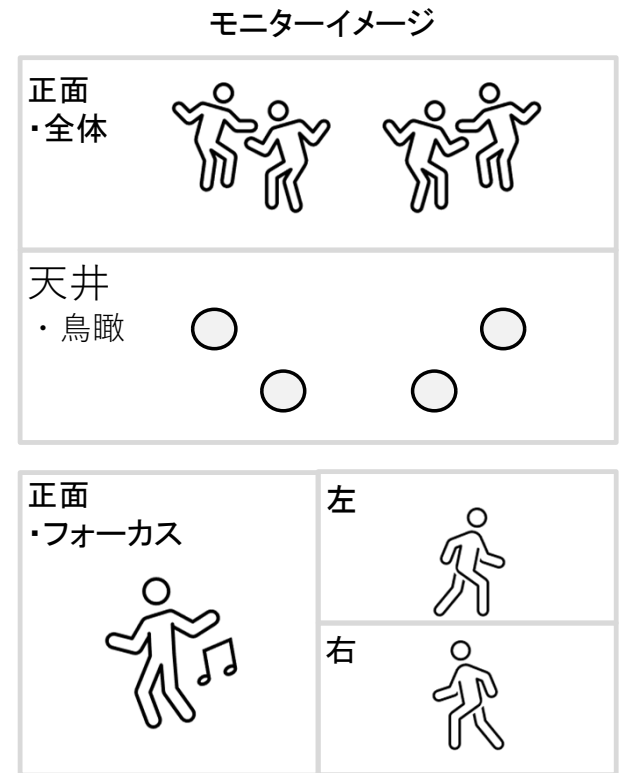
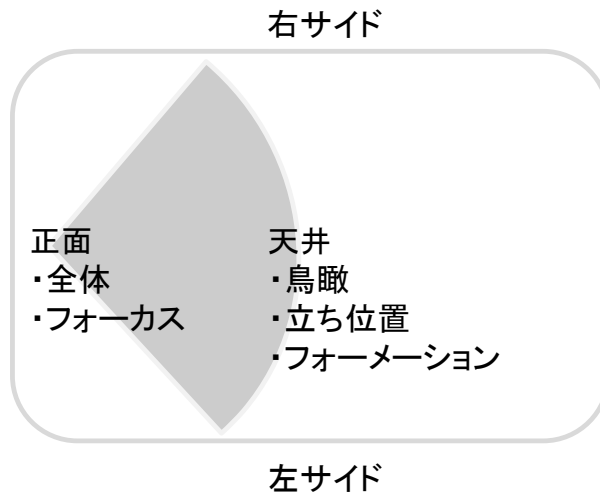
A horizontal line of faint, illegible text or markings, possibly bleed-through from the reverse side.

A large rectangular area containing faint, illegible text or markings, possibly bleed-through from the reverse side.





カメラ設置イメージ



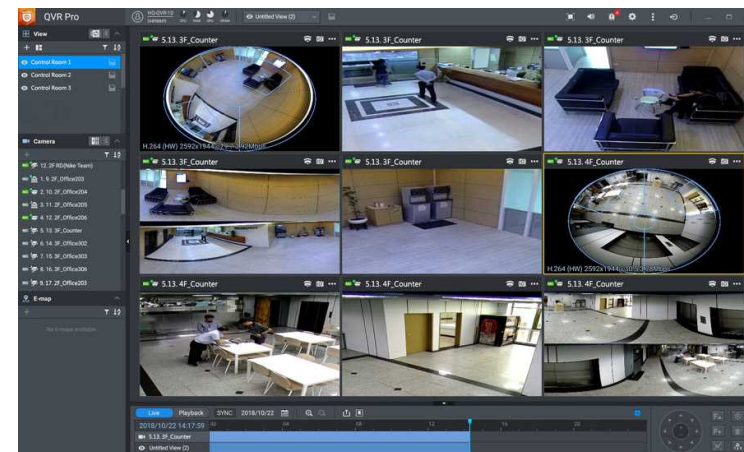
システム構成イメージ(NASサーバー + NWカメラ)



実証段階における視聴環境

QNAP社「QVR Pro」利用

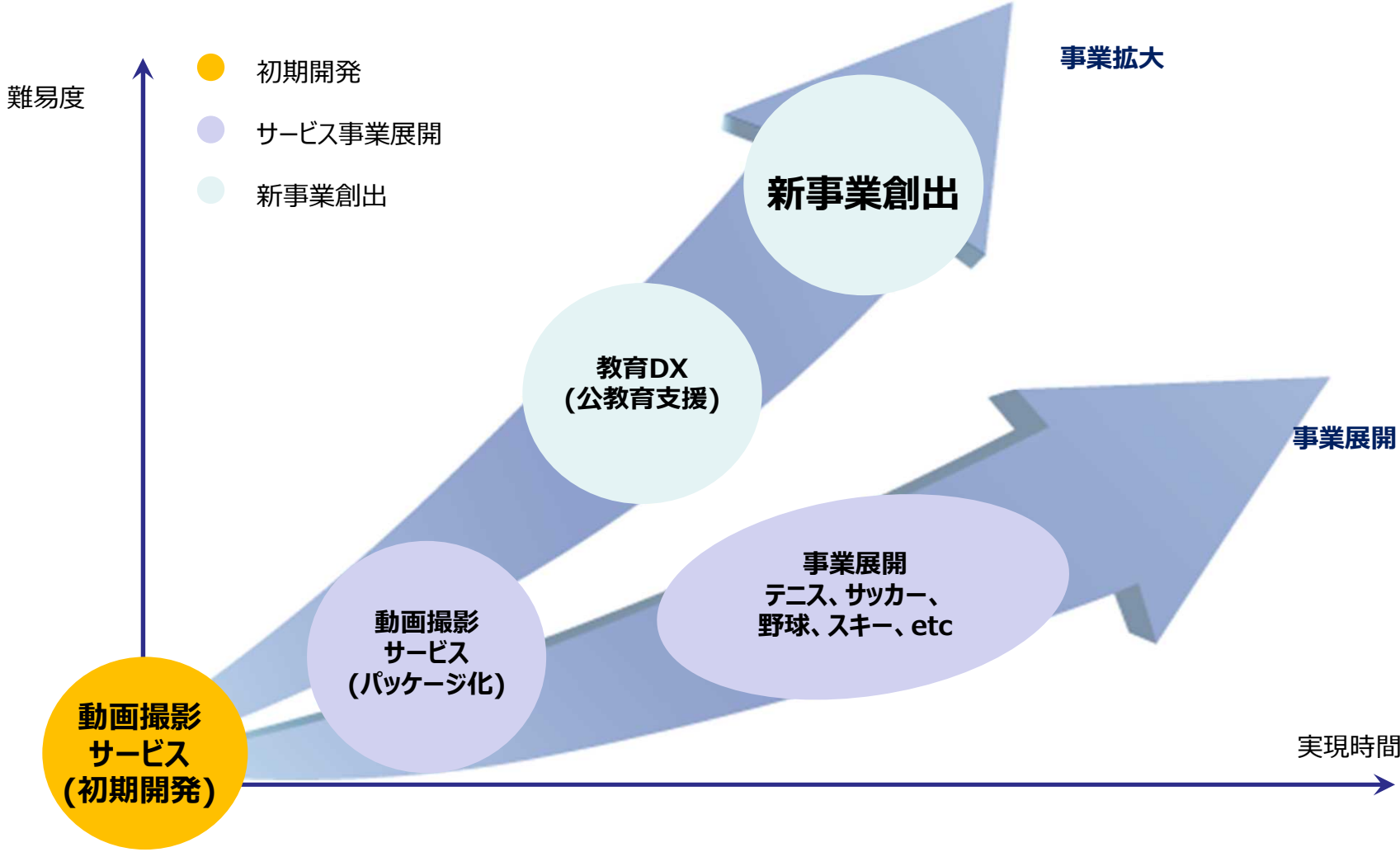
- <https://www.qnap.com/ja-jp/software/qvr-pro>
 - デフォルト8台IPカメラサポート(ライセンス無料)
 - 魚眼カメラ対応
 - ライブビューおよび再生機能サポート
 - マルチクライアント
 - QVR Center - 分散配布、集中管理
 - AI解析アシスト(追加ライセンス)
 - カスタマイズ用SDK有り
- ※QNAP開発パートナーへの参加



今後のアクションと時期

- ①実証検証しているスタジオ”bo”で、現場でユーザーに使用した感想や必要な機能をヒアリングし、仕様を固める
- ②検討した仕様からアプリを構築し、開発しながら実証検証を進める
- ③実証検証を行うダンススタジオを増やし、更にユーザーのニーズに合わせたサービスを構築
- ④有償でのPOCを進める
- ⑤ダンス以外のスポーツへの展開を検討、実証検証

事業化の展望、将来像



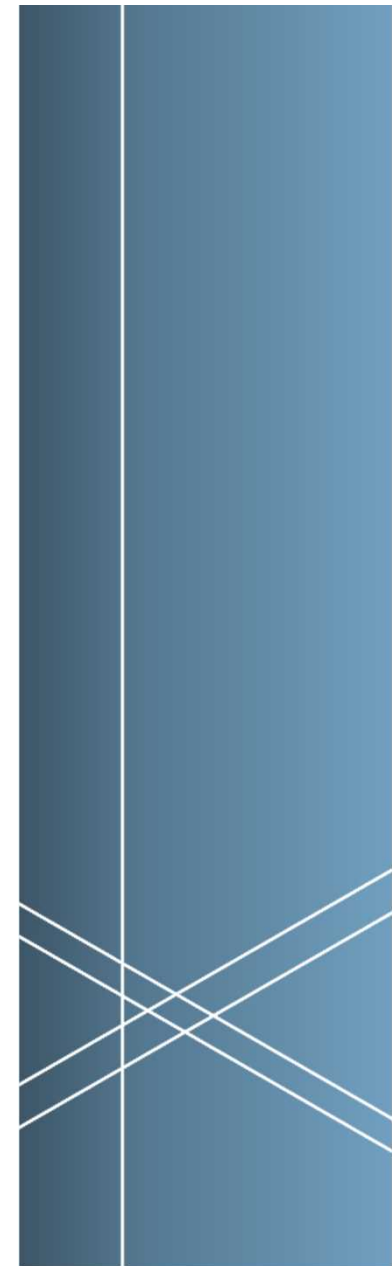
瞬間をカタチに

2023年度
組織内起業家研究会 実践チーム

チーム巨人

2024/03/07

※本資料内で出てくる実在の企業名は仮の新規事業を検証するためのものとなります。



目次

1	イントロダクション	(2min)	興津
2	目指す世界観	(1min)	興津
3	ビジネスモデル仮説	(1min)	鈴木
4	マーケット分析	(1min)	三笹
5	ターゲットセグメント	(1min)	三笹
6	販売戦略の検討	(2min)	飯塚
7	今後のプロセスの整理	(2min)	池田

イントロダクション

01

■ 組織内起業家_実践チーム【チーム巨人】紹介

→組織における新規事業を立ち上げる場面で、実践的なビジネスプランを検討する。

通信事業者向けに
業務コンサルタント
として従事

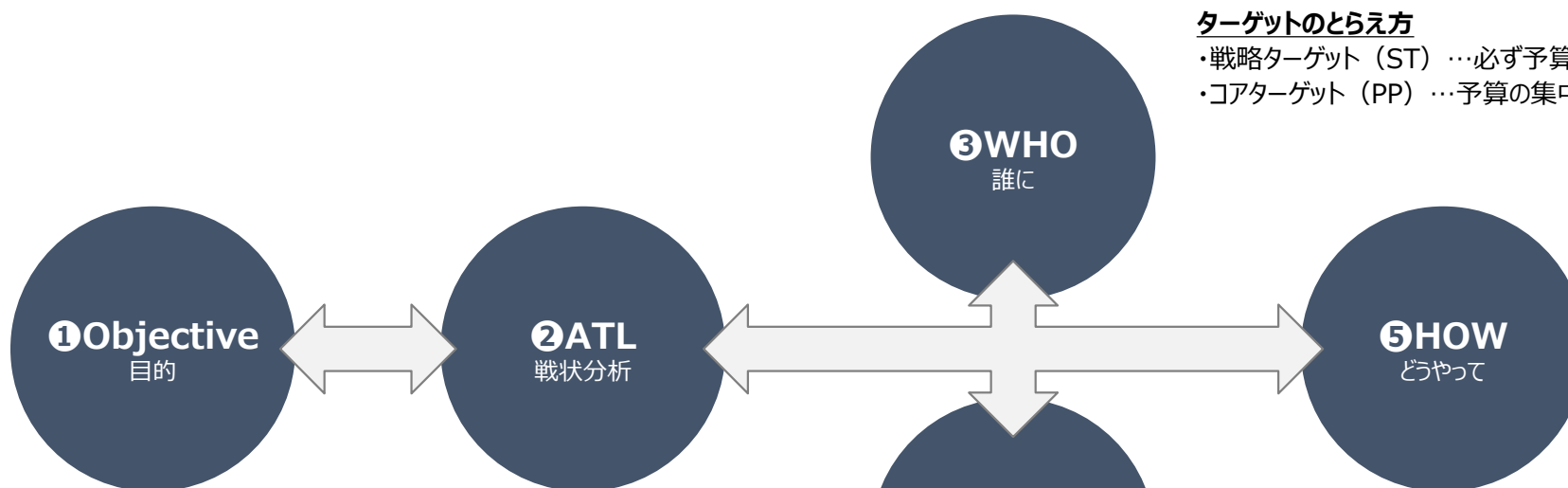
社内SEとして、
本社系システム
開発・運用に従事

ゴミ箱屋さん

クラウドシステムの
運用・保守

他のインフラ事業者と
のアライアンスを担当

■ マーケティング・フレームワーク



ターゲットのとらえ方

- ・戦略ターゲット (ST) …必ず予算投下
- ・コアターゲット (PP) …予算の集中投下

SMARTの法則

- ・Specific (具体的)
- ・Measurable (測定可能)
- ・Achievable (達成可能)
- ・Relevant (関連性)
- ・Time-bound (時間制限)

5C分析

- ・Company (自社)
- ・Consumer (消費者)
- ・Customer (中間顧客)
- ・Competitor (競合)
- ・Community (社会)

USP (Unique Selling Proposition)

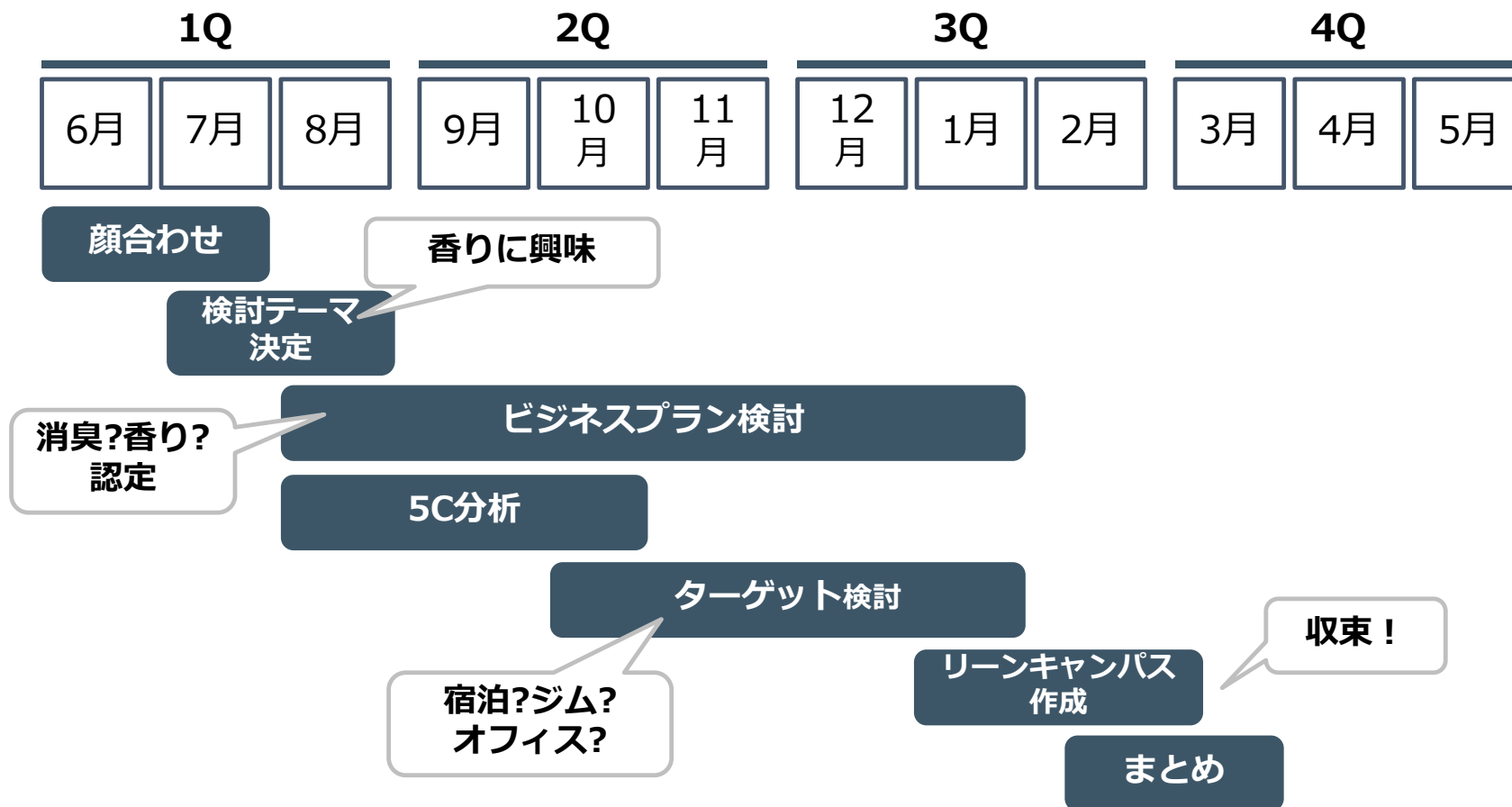
- ・独自性：ユニークで個性的
- ・明示性：明確で簡潔な便益
- ・要約性：一貫したメッセージ

4P (マーケティングミックス)

- ※WHATをWHOに届ける仕掛け
- ・Product (商品・サービス)
- ・Price (価格)
- ・Place (売り場)
- ・Promotion (売り方)

1年間の振り返り

■ 年間スケジュールと振り返り

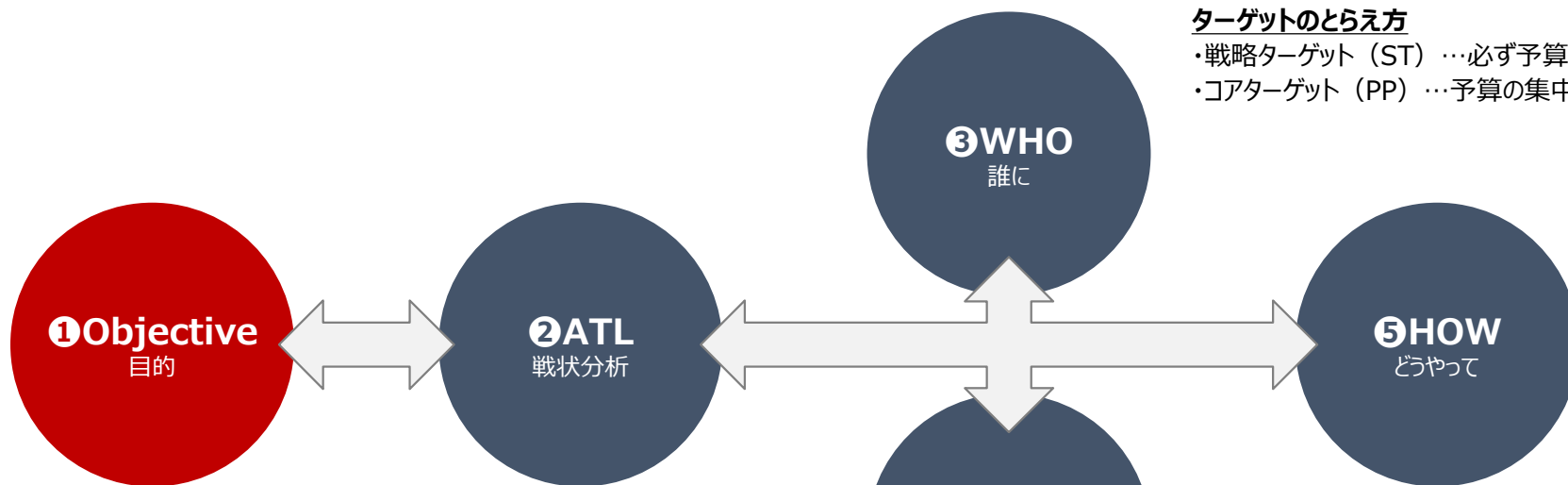


目指す世界観

(目的の整理)

02

■ マーケティング・フレームワーク



ターゲットのとらえ方

- ・戦略ターゲット (ST) …必ず予算投下
- ・コアターゲット (PP) …予算の集中投下

SMARTの法則

- ・Specific (具体的)
- ・Measurable (測定可能)
- ・Achievable (達成可能)
- ・Relevant (関連性)
- ・Time-bound (時間制限)

5C分析

- ・Company (自社)
- ・Consumer (消費者)
- ・Customer (中間顧客)
- ・Competitor (競合)
- ・Community (社会)

USP (Unique Selling Proposition)

- ・独自性：ユニークで個性的
- ・明示性：明確で簡潔な便益
- ・要約性：一貫したメッセージ

4P (マーケティングミックス)

- ※WHATをWHOに届ける仕掛け
- ・Product (商品・サービス)
- ・Price (価格)
- ・Place (売り場)
- ・Promotion (売り方)

「①Objective」の特定

■ SMARTの法則を活用した目的の整理

Specific
具体性

Measurable
測定可能

Achievable
達成可能

Relevant
関連性

Time-bound
時間制限

消臭業界の巨人X社が提供するのは「**品質の証**」、

「**消臭の認証ビジネス**」を新たに展開し、「**収益増加**」を目指します。

私たちの業界での長年の実績と信頼性、並びに広範囲にわたる一般消費者の認知度を

最大限に活用することで、不動産や商業施設などの「**空間提供事業者**」に対して、

品質と安全性を兼ね備えた「**消臭の認証**」を提供します。

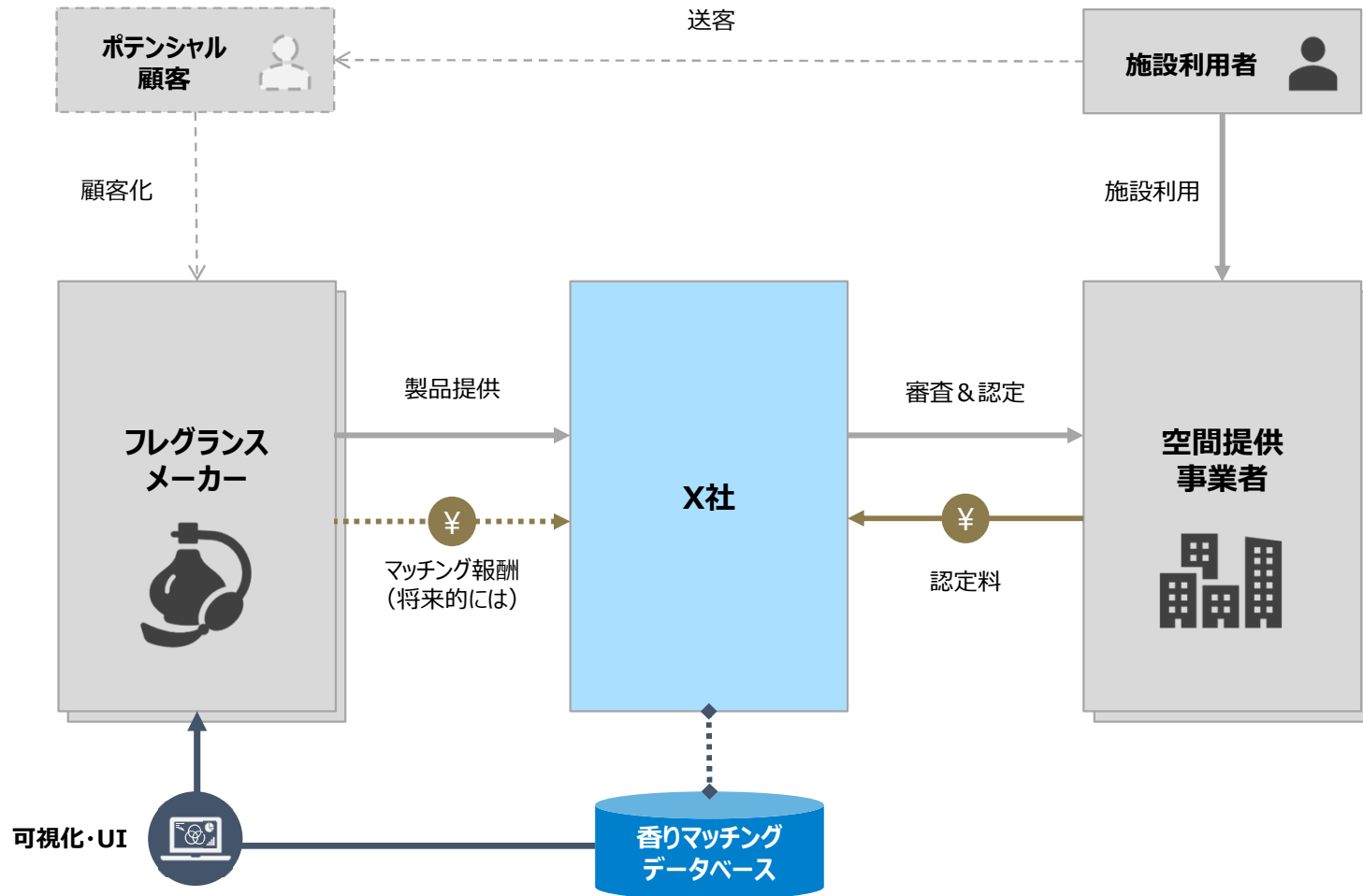
この独自の認証により、空間提供事業者はそのビジネスの競争力を一段と引き上げると共に、

「**新たな市場の標準**」を築きます。

ビジネスモデル仮説

03

■ 香り×認証ビジネス



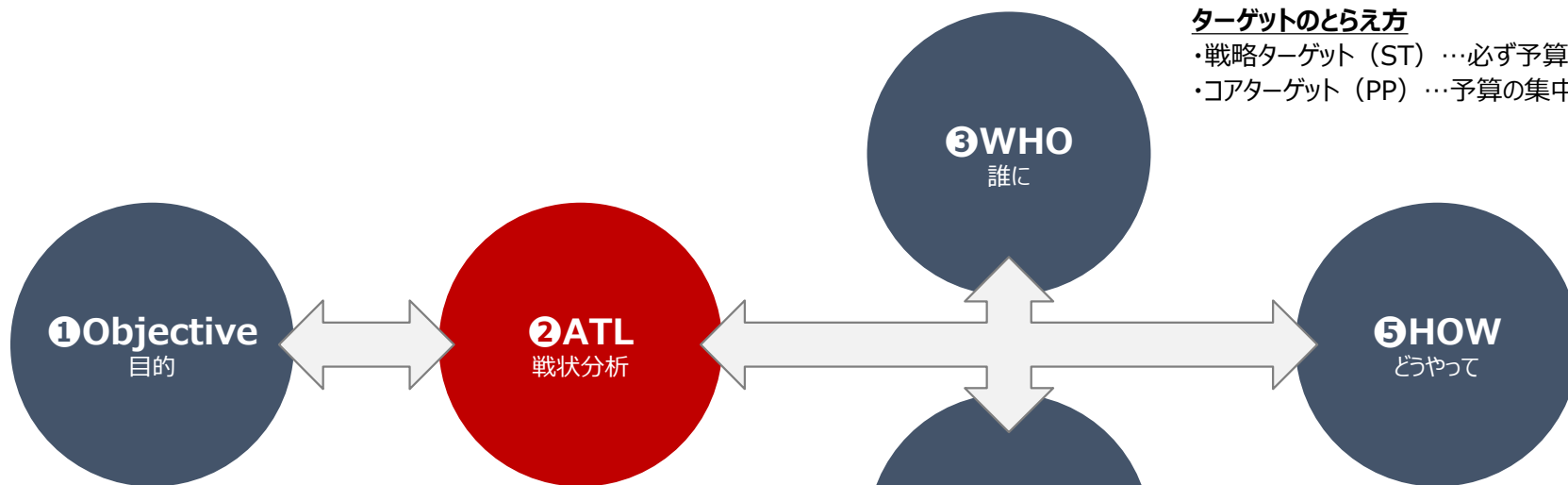
ex) JR東日本



マーケット分析

04

■ マーケティング・フレームワーク



ターゲットのとらえ方

- ・戦略ターゲット (ST) …必ず予算投下
- ・コアターゲット (PP) …予算の集中投下

SMARTの法則

- ・Specific (具体的)
- ・Measurable (測定可能)
- ・Achievable (達成可能)
- ・Relevant (関連性)
- ・Time-bound (時間制限)

5C分析

- ・Company (自社)
- ・Consumer (消費者)
- ・Customer (中間顧客)
- ・Competitor (競合)
- ・Community (社会)

USP (Unique Selling Proposition)

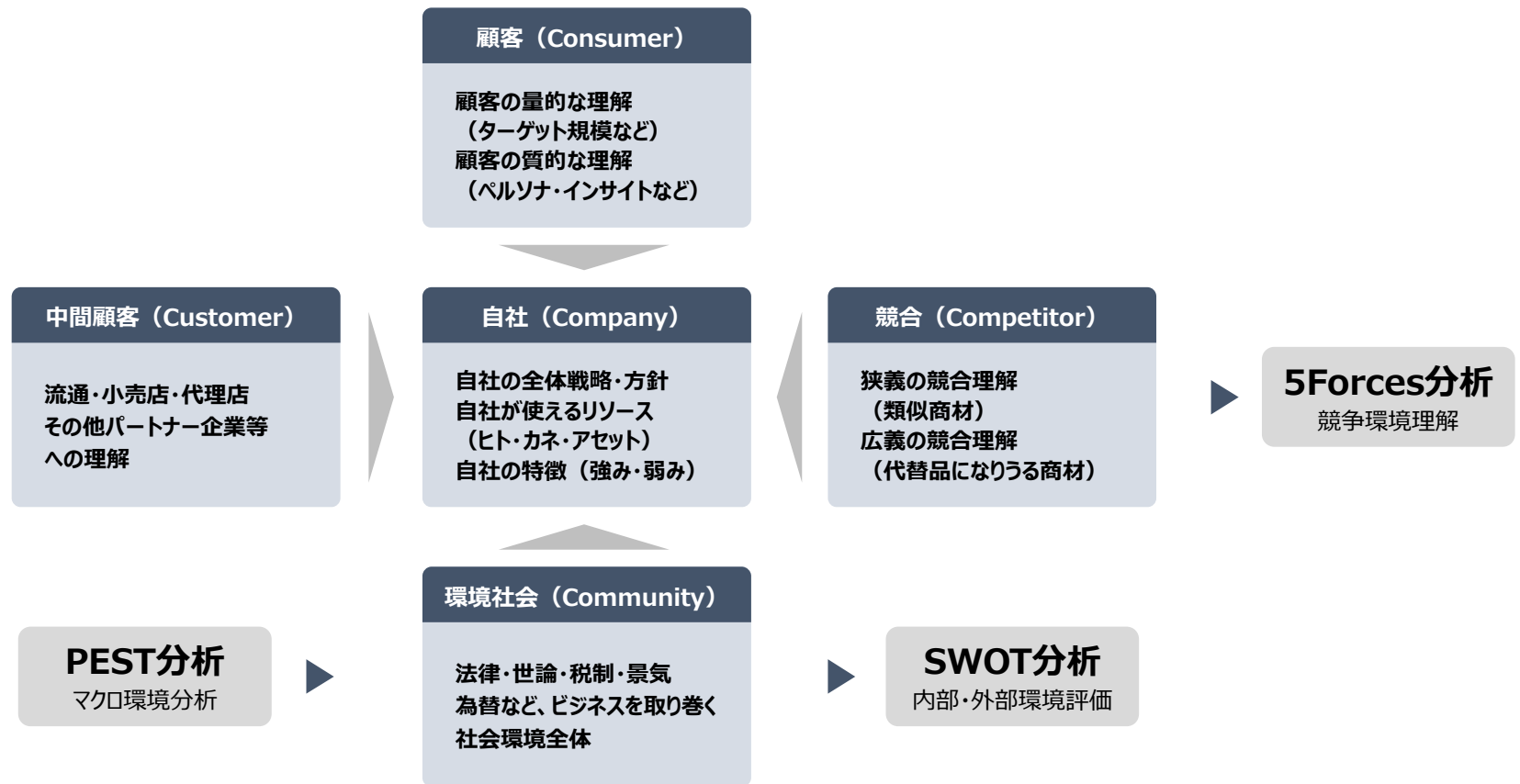
- ・独自性：ユニークで個性的
- ・明示性：明確で簡潔な便益
- ・要約性：一貫したメッセージ

4P (マーケティングミックス)

- ※WHATをWHOに届ける仕掛け
- ・Product (商品・サービス)
- ・Price (価格)
- ・Place (売り場)
- ・Promotion (売り方)

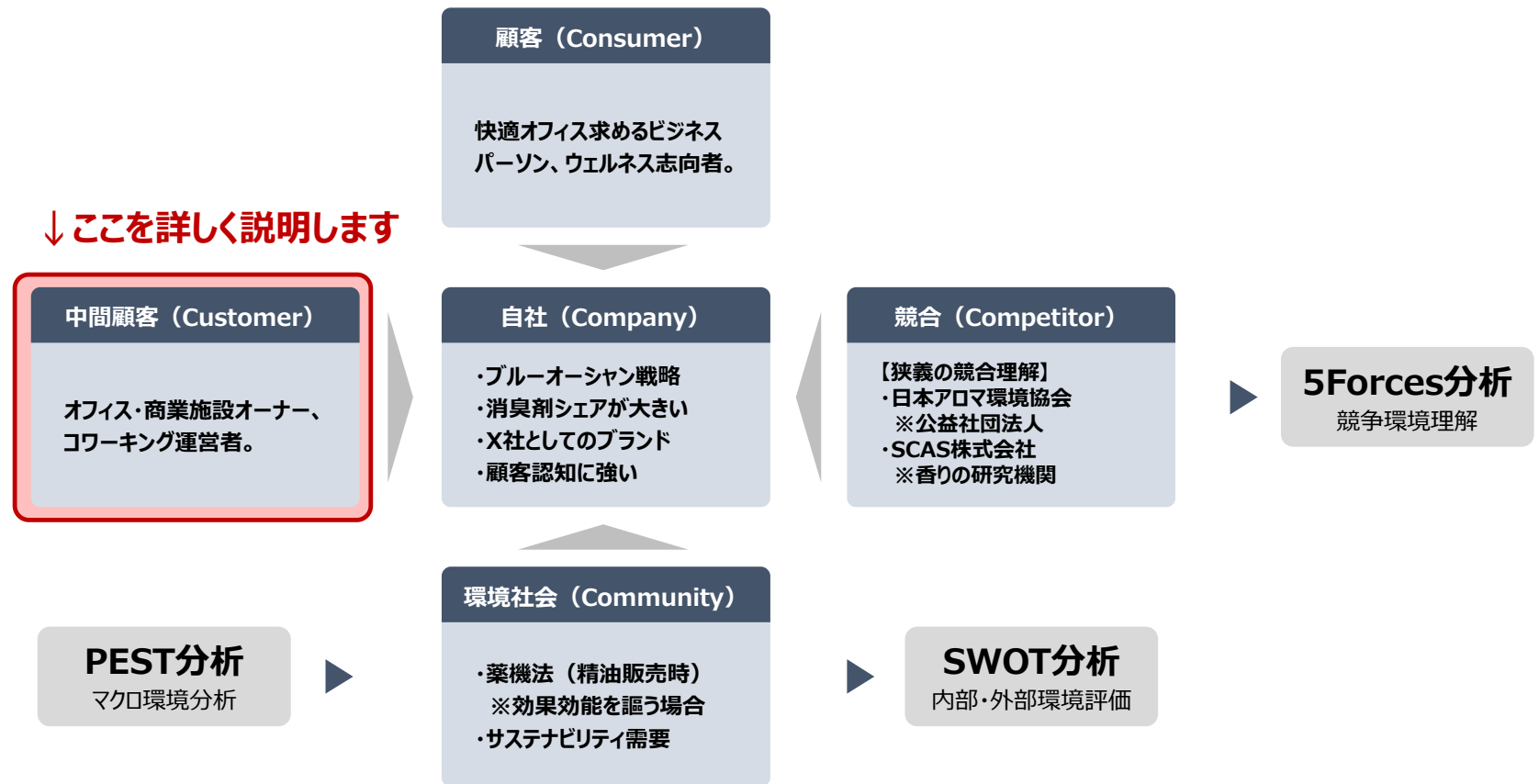
「②ATL (Assessing The Landscape)」による“High Ground”の特定

- 戦状分析では、現在の市場環境や競争状況を評価する為に各種フレームワークを活用（5C基本とする）。
- その中で自社が勝てる場所“High Ground”を探索していく。



「②ATL (Assessing The Landscape)」による“High Ground”の特定

- 戦状分析では、現在の市場環境や競争状況を評価する為に各種フレームワークを活用（5C基本とする）。
- その中で自社が勝てる場所“High Ground”を探索していく。



中間顧客 (Customer)

1. オフィス・商業施設オーナー

1. 課題：従業員の生産性低下、ストレス増大
2. 狙い：従業員の心地よい環境づくり
3. マーケットボリューム：5,000億円 (推定)
4. コアターゲット：30代、管理職、効率と健康を重視する人

2. 宿泊業

1. 課題：顧客満足度の低下、再訪率の低さ
2. 狙い：リピーター獲得のための高い滞在満足度
3. マーケットボリューム：8,000億円 (推定)
4. コアターゲット：20代後半-40代、ビジネス・観光、快適さを求める人

3. コワーキングスペース運営者

1. 課題：新規顧客の取り込み難しさ
2. 狙い：独自の魅力的な空間提供
3. マーケットボリューム：1,000億円 (推定)
4. コアターゲット：20代-30代、フリーランス、新しい働き方を模索する人

4. フィットネスクラブ

1. 課題：高い退会率、女性客の少なさ
2. 狙い：トータルな健康体験の提供
3. マーケットボリューム：2,500億円 (推定)
4. コアターゲット：20代-40代女性、健康と美容を同時に重視する人

5. スポーツ施設

1. 課題：設備やサービスの一本化
2. 狙い：選手のパフォーマンス向上サポート
3. マーケットボリューム：3,000億円 (推定)
4. コアターゲット：10代-30代、競技者、自己ベストを更新したい人

6. 商業施設

1. 課題：訪問客の短い滞在時間
2. 狙い：ショッピング体験の向上
3. マーケットボリューム：12,000億円 (推定)
4. コアターゲット：20代-50代女性、トレンドや新しい体験を求める人

7. エンターテインメント施設

1. 課題：似たり寄ったりのサービス内容
2. 狙い：五感を活かした新しいエンターテインメント提供
3. マーケットボリューム：4,000億円 (推定)
4. コアターゲット：若者、新しいエンターテインメントを求める人

8. 教育施設

1. 課題：生徒のモチベーションの低下
2. 狙い：学習環境の質の向上
3. マーケットボリューム：6,500億円 (推定)
4. コアターゲット：10代-20代生徒、学習に対する新しい体験を求める人

9. 老人ホーム・医療施設

1. 課題：入居者のストレスや不快感
2. 狙い：入居者の心地よさと健康の向上
3. マーケットボリューム：9,000億円 (推定)
4. コアターゲット：高齢者、安心と快適さを求める人

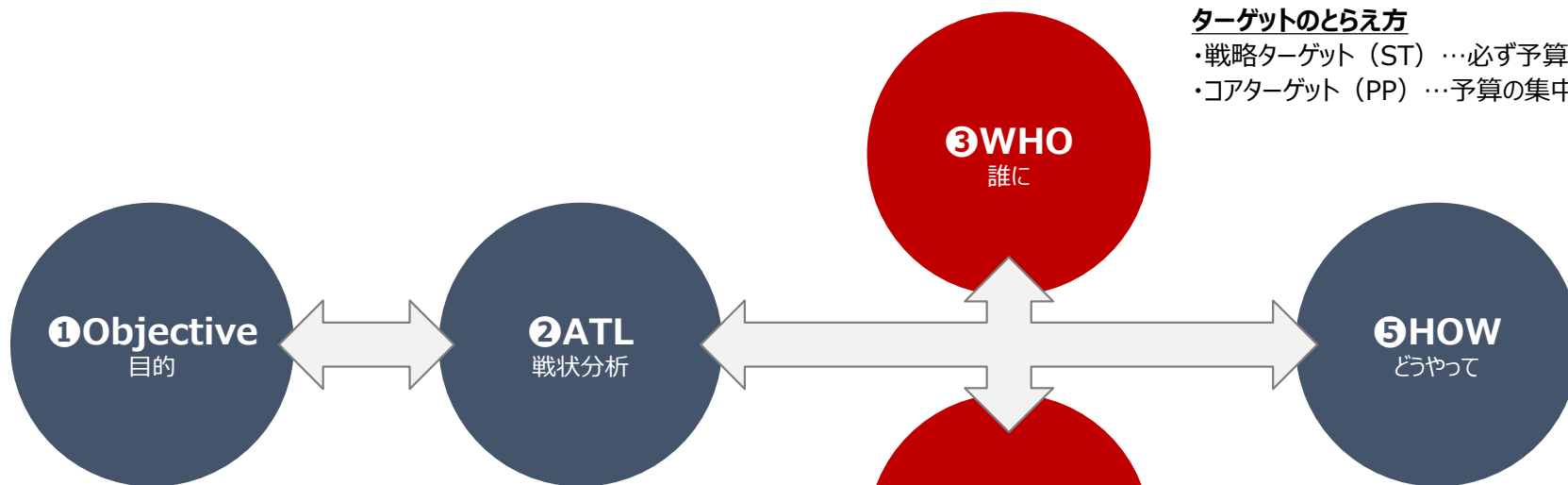
10. 交通施設

- 課題：混雑や待機に伴うストレス
- 狙い：快適な待機・移動空間の提供
- マーケットボリューム：11,000億円 (推定)
- コアターゲット：ビジネス人、快適な移動環境を求める人

ターゲットセグメント

05

■ マーケティング・フレームワーク



ターゲットのとらえ方

- ・戦略ターゲット (ST) …必ず予算投下
- ・コアターゲット (PP) …予算の集中投下

SMARTの法則

- ・Specific (具体的)
- ・Measurable (測定可能)
- ・Achievable (達成可能)
- ・Relevant (関連性)
- ・Time-bound (時間制限)

5C分析

- ・Company (自社)
- ・Consumer (消費者)
- ・Customer (中間顧客)
- ・Competitor (競合)
- ・Community (社会)

USP (Unique Selling Proposition)

- ・独自性：ユニークで個性的
- ・明示性：明確で簡潔な便益
- ・要約性：一貫したメッセージ

4P (マーケティングミックス)

- ※WHATをWHOに届ける仕掛け
- ・Product (商品・サービス)
- ・Price (価格)
- ・Place (売り場)
- ・Promotion (売り方)

中間顧客 (Customer)

- 先の“中間顧客①～⑩を以下の様にグルーピングした。

提供
価値

“香りを付与”することで
付加価値が上がる施設

- ③ コワーキングスペース運営者
- ⑦ エンターテインメント施設
- ⑧ 教育施設

提供
先

“香りを無くす（消臭）”ことで
付加価値が上がる施設

- ① オフィス・商業施設オーナー
- ② 宿泊業
- ④ **フィットネスクラブ**
- ⑤ スポーツ施設
- ⑥ 商業施設
- ⑨ 老人ホーム・医療施設
- ⑩ 交通施設

まずは“フィットネスクラブ”にフォーカスすることに！

顧客 (Consumer)

■ フィットネスクラブに求めるもの

		全体	値段	営業時間	立地	スクール・プログラム メニュー等の充実度	トレーニング 機器の種類	施設の広さ	施設の充実度 館内の清潔さ・ リラクゼーション	スタッフの対応・ サポート	ブランド力・ チエーン展開	その他	特にない
性別	全体	400	85.5	56.0	65.8	25.3	37.3	21.3	48.8	39.5	5.5	1.8	2.5
	男性	200	85.5	55.5	55.0	16.5	41.5	22.0	38.0	31.5	7.0	2.0	3.5
	女性	200	85.5	56.5	76.5	34.0	33.0	20.5	59.5	47.5	4.0	1.5	1.5
年代	20代	100	78.0	55.0	48.0	19.0	37.0	20.0	47.0	30.0	8.0	1.0	3.0
	30代	100	81.0	52.0	68.0	25.0	39.0	23.0	48.0	43.0	6.0	2.0	3.0
	40代	100	89.0	54.0	75.0	25.0	38.0	21.0	51.0	42.0	4.0	1.0	2.0
	50代	100	94.0	63.0	72.0	32.0	35.0	21.0	49.0	43.0	4.0	3.0	2.0
性別×年代	男性20代	50	80.0	50.0	40.0	16.0	40.0	18.0	36.0	24.0	12.0	2.0	6.0
	男性30代	50	78.0	42.0	54.0	18.0	50.0	24.0	42.0	40.0	10.0	2.0	2.0
	男性40代	50	88.0	60.0	60.0	12.0	38.0	22.0	38.0	28.0	4.0	-	4.0
	男性50代	50	96.0	70.0	66.0	20.0	38.0	24.0	36.0	34.0	2.0	4.0	2.0
	女性20代	50	76.0	60.0	56.0	22.0	34.0	22.0	58.0	36.0	4.0	-	-
	女性30代	50	84.0	62.0	82.0	32.0	28.0	22.0	54.0	46.0	2.0	2.0	4.0
	女性40代	50	90.0	48.0	90.0	38.0	38.0	20.0	64.0	56.0	4.0	2.0	-
女性50代	50	92.0	56.0	78.0	44.0	32.0	18.0	62.0	52.0	6.0	2.0	2.0	
利用目的	ダイエット・シェイプアップ	206	89.8	67.0	70.4	31.6	38.3	25.7	54.9	47.1	4.9	2.4	1.0
	筋トレ	202	90.1	64.9	73.3	23.8	47.0	22.8	50.5	38.1	5.4	1.0	0.5
	運動不足解消・健康維持	311	92.3	61.1	69.5	28.3	39.9	24.1	54.7	44.1	6.1	2.3	0.3
	ストレス解消	120	86.7	70.8	68.3	33.3	45.8	30.0	62.5	44.2	7.5	1.7	0.8
	人との交流	25	80.0	48.0	48.0	36.0	48.0	32.0	60.0	72.0	28.0	4.0	-
	その他／特にない	8	12.5	-	12.5	-	-	-	-	-	-	-	75.0

n=本調査回答者

利用目的が「人との交流」「その他／特にない」はnが30未満のため、参考値として記載

※40代以降は推定

出典：スポーツジム・フィットネスクラブに関するアンケート調査 (参考)

■ フィットネス業界における初期顧客ターゲット

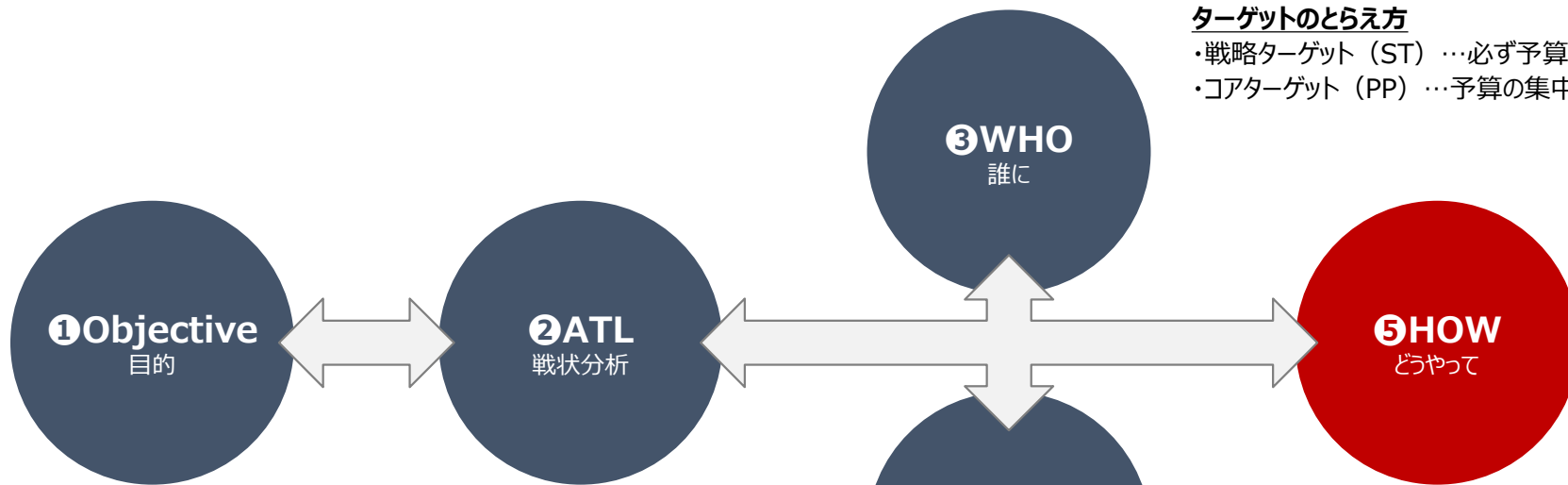
- 顧客の量的な理解 (ターゲット規模など)
 - ◆ 30代後半女性
 - ◆ 都市圏在住

- 顧客の質的な理解 (ペルソナ・インサイトなど)
 - ◆ 最近運動不足と加齢で、体形がキープできなくなってきた
 - ◆ ジムに興味があるが、周りにジムに通っている人も少なく、初めて入るのに抵抗がある
 - ◆ ジムが男性が多いという先入観がある

販売戦略の検討

06

■ マーケティング・フレームワーク



ターゲットのとりえ方

- ・戦略ターゲット (ST) …必ず予算投下
- ・コアターゲット (PP) …予算の集中投下

SMARTの法則

- ・Specific (具体的)
- ・Measurable (測定可能)
- ・Achievable (達成可能)
- ・Relevant (関連性)
- ・Time-bound (時間制限)

5C分析

- ・Company (自社)
- ・Consumer (消費者)
- ・Customer (中間顧客)
- ・Competitor (競合)
- ・Community (社会)

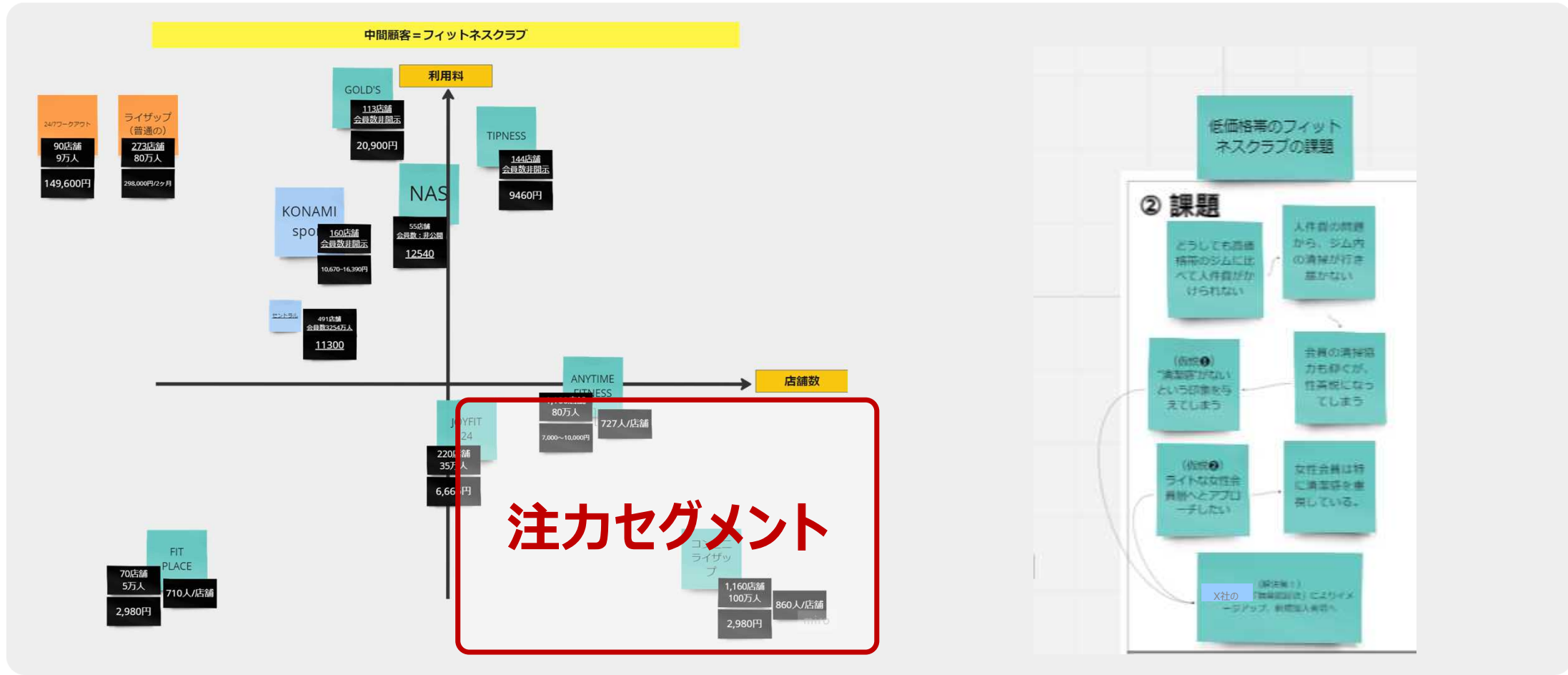
USP (Unique Selling Proposition)

- ・独自性：ユニークで個性的
- ・明示性：明確で簡潔な便益
- ・要約性：一貫したメッセージ

4P (マーケティングミックス)

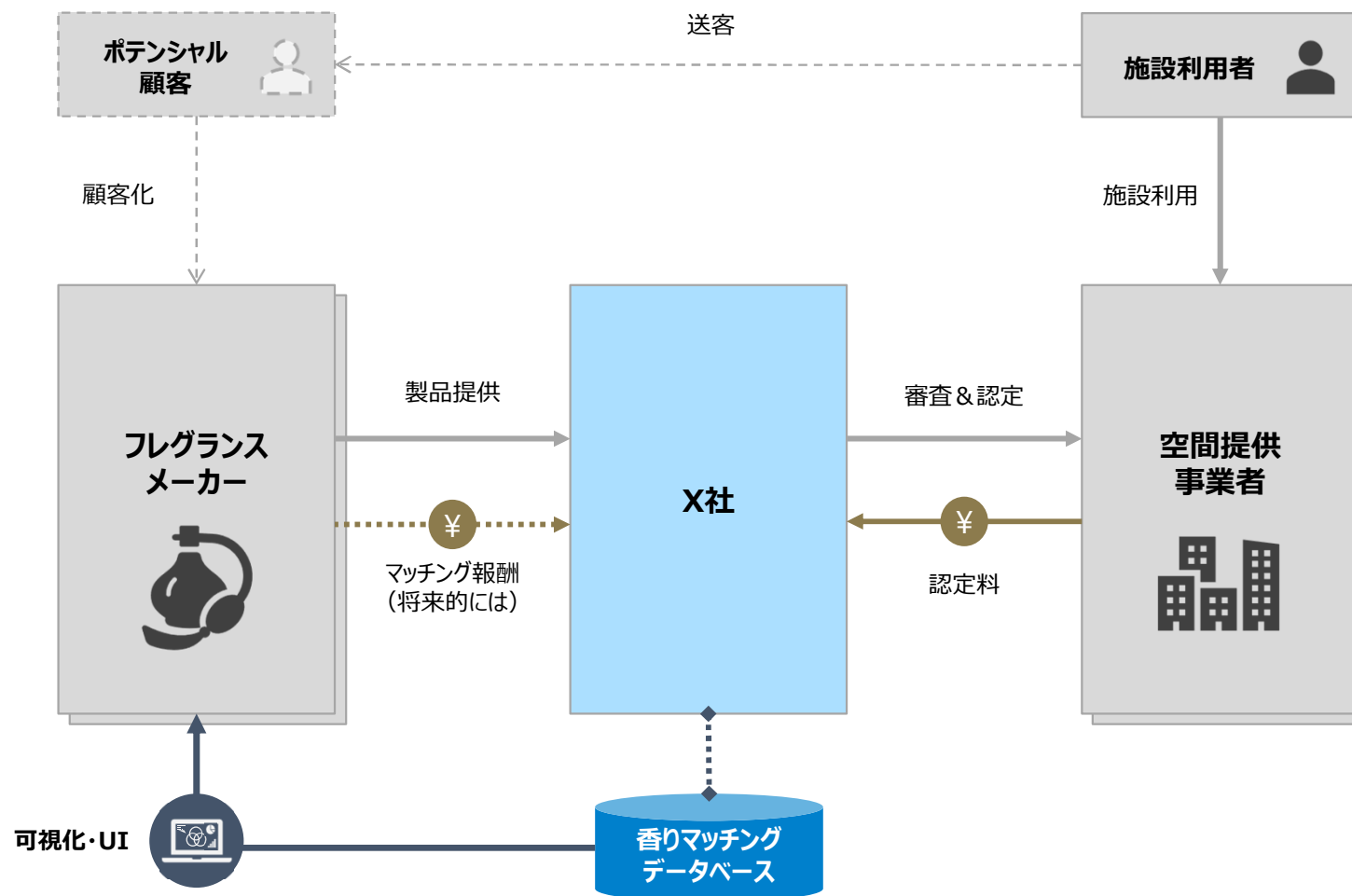
- ※WHATをWHOに届ける仕掛け
- ・Product (商品・サービス)
- ・Price (価格)
- ・Place (売り場)
- ・Promotion (売り方)

分析結果



マーケットの中からフィットネス業界（**コンビニフィットネス**）に**フォーカス**し、課題から**消臭認定へと注力**することとした。

■ 香り×認証ビジネス



ex) JR東日本

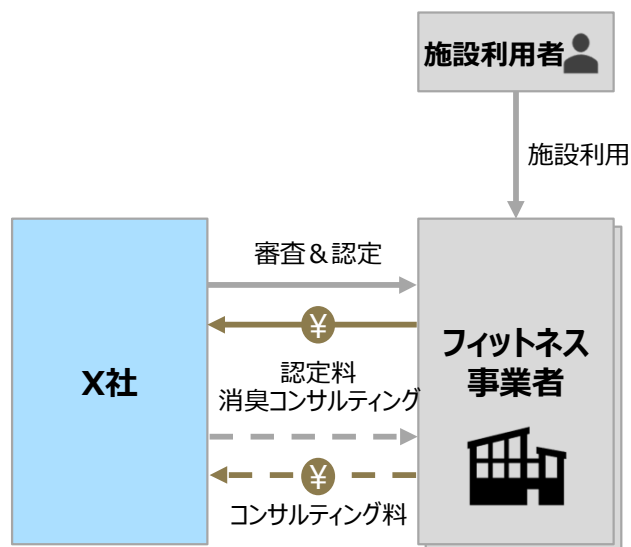


「香り×認証ビジネス」から「消臭×認証ビジネス」へとフォーカス

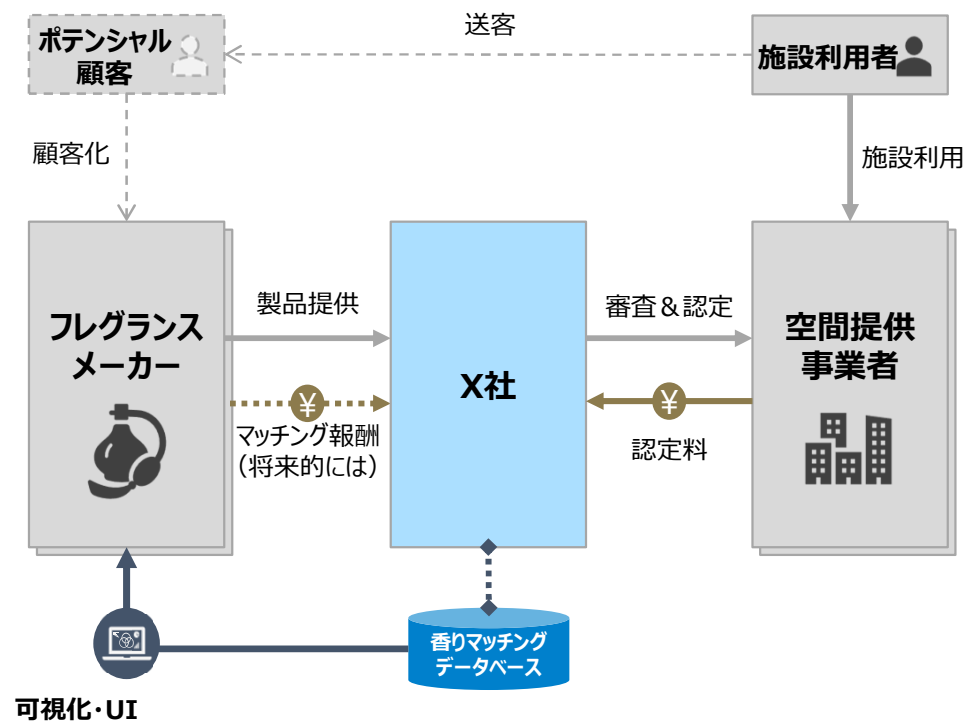
Phase1

Phase2

■ 消臭×認証ビジネス



■ 香り×認証ビジネス



まずは**“消臭認証”**へとフォーカス
 早期事例化を実現し、将来的には
“香り認証”まで事業領域を拡大していく。

リーンキャンバス

① 課題

低価格帯のフィットネスクラブの課題

人件費の問題から、
ジム内の清掃が行き届かない

高価格帯のジムに比べて
人件費がかけられない

会員の清掃協力も仰ぐが、
性善説になってしまう

(仮説①)

”清潔感”がないという
印象を与えてしまう

女性会員は特に清潔感を重視している。

(仮説②)

ライトな女性会員層へと
アプローチしたい

(解決策！)

X社の「無臭認証店」により
イメージアップ、新規加入者増へ

④ ソリューション

- ・ 消臭認証
- ・ 消臭状態の定期的な監査
- ・ 自社の消臭製品
- ・ 消臭コンサル

⑧ 主要指標

チョコザップ全店舗(1,160店舗)を
認証することを想定

- ・ 20万円/年/店舗とすると
年間約2.3億円の売上
- ・ チョコザップがその費用以上の
売上を上げるためには、

1店舗当たり

11人程度の会員増が必要

(20万円 ÷ (2,980円 × 6ヶ月 ※))

※平均6ヶ月で退会すると想定

③ 独自の価値提案

X社のブランドを生かして、
消臭に認証を与える

消臭認証によって安心して
トレーニングできる

⑨ 圧倒的な優位性

X社のブランド、
高い認知度

⑤ チャンネル

CM
自社のHP
ロコミ

② 顧客セグメント

- ・ 他の低下価格帯のフィット
ネスクラブと差別化したい
フィットネスジム
(ex. チョコザップ)

20~30代女性

手軽にトレーニングしたい
なるべくジムの費用は
抑えたい
清潔感が気になる

⑦ コスト構造

- ・ 営業活動費
- ・ 人件費
- ・ 広告費

抜き打ち検査費用

(人件費、消臭を判定する装置?)

⑥ 収益の流れ

審査への出品料 (●●万円/回)

売上に対する 数%のロイヤリティ (●●万円/月)

20万円/年/店舗

今後の進め方

07

- 今回はあくまで机上検討になるので、実ビジネス化に向けては下記検証が必要

“マーケットイン”の観点

- 本当に今回設計したビジネスモデル仮説における、各ステークホルダが、本当に、我々の設定した課題仮説を抱えているのか？
- 課題仮説が正しかったとして、今回設定したサービスメニューや、価格設定がマーケットに受け入れられるのか？ 等



“プロダクトアウト”の観点

- そもそも“香り認証”並びに、“消臭認証”を認証ビジネスとして成立させることができるのか？
※ 認証スキームや体制、リーガル面を含めた
 ノックアウトファクターが存在しないか？
- 新規事業として、事業投資することに対し、十分な収益規模が見込まれるのかどうか？ 等

勿論、机上検証項目においても、より綿密な市場調査等は必要であるが、上記のような観点を**外部有識者や内部の関係部門等にヒアリング**していくことも並行して実施していく必要あり。

Appendix

■ 法律:

➤ 消費者保護法:

- ◆ 肌に直接接触れる製品や香りの強い製品に対する規制。
- ◆ 広告やパッケージに掲載する成分表示や注意事項に関する明確なガイドライン。
- ◆ 製品のリコールや苦情対応に関する法的義務。

➤ 環境法:

- ◆ 棄時の環境対策やリサイクル推奨の方針。
- ◆ アロマや芳香剤の容器に関する環境基準。
- ◆ 成分の生分解性や環境ホルモン問題への配慮。

➤ 廃輸入・輸出関連法:

- ◆ 国際間の取引における成分制限や安全基準。
- ◆ インフラ整備や税関の手続き等の輸入制限やコスト。

競合 (Competitor)

■ 狭義の競合理解 (類似商材)

- アロマ関連事業者、協会の品質認証
 - ・公益社団法人 日本アロマ環境協会 (AEAJ)
<https://www.aromakankyo.or.jp/>
 - ・香水メーカーの品質認証評価部門 ★見当たらず
- 香り専門家、コンサルタントの評価 ★見当たらず
- 香りの消費者評価プラットフォーム (レビューサイト) ★見当たらず
食べログみたいなもの。食べログ規模のレビューサイトは無し。
- 検査機関 (におい・香りの評価)
[におい・かおり評価 | におい・かおり評価 \(香気成分、異臭、体臭・デオドラント製品など\) | 化粧品、におい・かおり、食品 | サービス | 株式会社住化分析センター \(scas.co.jp\)](#)
- 関連事業
未来社会創造事業
香りの感じ方を脳科学、エビデンス等を用いた産業利用のために研究、データベース化
東大、大阪大学、NTTデータ、味の素などが共同研究している
<https://www.jst.go.jp/mirai/jp/program/safe-secure/JPMJMI19D1.html>

■ 広義の競合理解 (代替品になりうる商材)

- まだ

■ 世論:

- サステナビリティの重視:
 - ◆ グリーンな製品への強い関心と要求。
 - ◆ 製品のサプライチェーンにおける環境への影響や企業のCSR活動への注目。
- 香りに対する健康・ウェルネスへの関心:
 - ◆ ストレスリリーフ、睡眠質の向上などの効果を求める消費者層の増加。
 - ◆ 自然由来成分やオーガニック成分への需要の増加。

■ 税制:

- 消費税:
 - ◆ 将来の税率引き上げの可能性とその影響。
 - ◆ 税制上の優遇措置や補助金制度の有無。
- 研究開発税制:
 - ◆ 開発した新技術や新製品に対する税制優遇。
 - ◆ 補助金や助成金の提供条件や手続きの複雑さ。

■ 景気:

- マクロ経済の動向:
 - ◆ 金利、物価、失業率などの経済指標の動き。
 - ◆ 顧客の購買力の変動や市場の拡大・縮小トレンド。
- 特定市場の動向:
 - ◆ ウェルネス業界やアロマ業界の成長率や市場規模。

■ 為替:

- 主要通貨との為替レートの変動:
 - ◆ 円、ドル、ユーロなどの通貨とのレートの変動トレンド。
 - ◆ その影響による原料コストの変動や輸出製品の価格競争力。

「③Who」の特定

■ ST : Strategic Target (戦略的ターゲット)

- リソースを投下する最も大きなくくり。マスマーケティングのターゲットと等しく、長期的に定義し、頻繁に変わらないセグメント。

■ PP : Prime Prospect (最も可能性のあるターゲット)

- マーケティング予算を集中投下するくくり。複数設定も可。



中間顧客 (Customer)

1. オフィス・商業施設オーナー

1. 課題：従業員の生産性低下、ストレス増大
2. 狙い：従業員の心地よい環境づくり
3. マーケットボリューム：5,000億円 (推定)
4. コアターゲット：30代、管理職、効率と健康を重視する人

2. 宿泊業

1. 課題：顧客満足度の低下、再訪率の低さ
2. 狙い：リピーター獲得のための高い滞在満足度
3. マーケットボリューム：8,000億円 (推定)
4. コアターゲット：20代後半-40代、ビジネス・観光、快適さを求める人

3. コワーキングスペース運営者

1. 課題：新規顧客の取り込み難しさ
2. 狙い：独自の魅力的な空間提供
3. マーケットボリューム：1,000億円 (推定)
4. コアターゲット：20代-30代、フリーランス、新しい働き方を模索する人

4. フィットネスクラブ

1. 課題：高い退会率、女性客の少なさ
2. 狙い：トータルな健康体験の提供
3. マーケットボリューム：2,500億円 (推定)
4. コアターゲット：20代-40代女性、健康と美容を同時に重視する人



ターゲット

5. スポーツ施設

1. 課題：設備やサービスの一本化
2. 狙い：選手のパフォーマンス向上サポート
3. マーケットボリューム：3,000億円 (推定)
4. コアターゲット：10代-30代、競技者、自己ベストを更新したい人

中間顧客 (Customer)

6. 商業施設

1. 課題：訪問客の短い滞在時間
2. 狙い：ショッピング体験の向上
3. マーケットボリューム：12,000億円 (推定)
4. コアターゲット：20代-50代女性、トレンドや新しい体験を求める人

7. エンターテインメント施設

1. 課題：似たり寄ったりのサービス内容
2. 狙い：五感を活かした新しいエンターテインメント提供
3. マーケットボリューム：4,000億円 (推定)
4. コアターゲット：若者、新しいエンターテインメントを求める人

8. 教育施設

1. 課題：生徒のモチベーションの低下
2. 狙い：学習環境の質の向上
3. マーケットボリューム：6,500億円 (推定)
4. コアターゲット：10代-20代生徒、学習に対する新しい体験を求める人

9. 老人ホーム・医療施設

1. 課題：入居者のストレスや不快感
2. 狙い：入居者の心地よさと健康の向上
3. マーケットボリューム：9,000億円 (推定)
4. コアターゲット：高齢者、安心と快適さを求める人

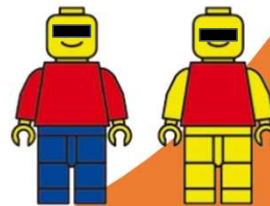
10. 交通施設

- 課題：混雑や待機に伴うストレス
- 狙い：快適な待機・移動空間の提供
- マーケットボリューム：11,000億円 (推定)
- コアターゲット：ビジネス人、快適な移動環境を求める人

組織内起業家研究会

理論チーム

チームL.E.G.O.
多田、沖中、堀田、
地蔵、岐部



組織内起業におけるある企業の実例からあるある①

どんなアイデアでもいいから、経営会議にどんどん持ってこい！



そもそもプロセスがなく、何をどう進めればよいかわからない、経営会議にどんどん持ってこいなんてちょっと無理でしょ

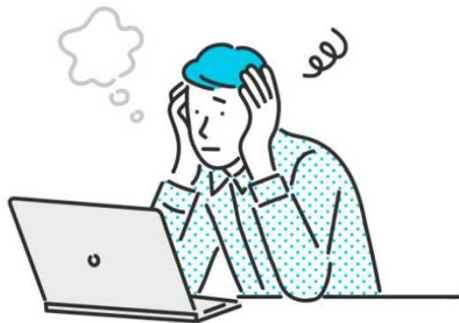
経営は既存事業に大きく依存する今の姿に限界を感じ、将来を見据え両利きの経営と称し、新規事業創出を目指すことになった。

しかし、

社内にはその**プロセスが未整備**で、すべてを経営会議で行っていた。

組織内起業におけるある企業の実例から あるある②

新規事業は新組織の君たちに任せたから、大いに頑張ってくれ！



期待はうれしいが、この陣容で進めるのは大変だなあ

経営は10年後の姿をぶち上げていた

経営は新規事業に対して大きな期待を寄せ、新組織を設置した

しかし、

要員は数名、しかも多くは兼務、さらに新規事業創出など**経験などない**

組織内起業におけるある企業の実例から あるある③

新規事業は新組織の君たちに任せたから、おおいに頑張ってくれ！



期待はうれしいが、ハードルが高すぎる

事業エリアなどは限定されていないが、目指す事業規模については、
売上規模10億円、3年単黒、5年累損解消といった
具体的な数値目標が課せられていた

組織内起業におけるある企業の実例からあるある④

親会社の仕事で手いっぱい、仕方がない、新規事業は新組織だけでなんとかしてくれ！



約束がちがう！全社で協力して体制構築する約束だったはず！途中でハシゴ外すなんて、継続困難だ

親会社向け業務の横展を一般顧客向けとしてサービス提供を進めていたが、なかなか顧客が増えないでいた。そうこうするうちに、親会社の仕事が忙しくなって、他事業部からの**支援打ち切り**、要員確保できなくなりサービス提供体制が維持できなくなった。

組織内起業におけるある企業の実例からあるある⑤

当社でやる意味あるのか？ 当社のブランドにあわないなあ



どんなアイデアでもいいと言っていたはずなのに

初期段階では限定していなかったが、**言語化されていない暗黙の範囲**が明らかになり、最近になって事業対象エリアが設定された。

組織内起業におけるある企業の実例からあるある⑥

内製できるのか？ 他社とアライアンスまでしてやる意味あるのか？



どんなアイデアでもいいと言っていたはずなのに

内製・他社協業等の実現手段の前に、事業案そのものに対する議論が行われるべきだが、**既存事業のモノサシのまま**新規事業を論じられてしまい困った

あるあるからの仮説

新規事業に期待



どうすれば...

経営層

組織内起業家

やる気
意志
情熱

問題点

社内には新規事業創出に向けた**プロセスが未整備**である

社員には新規事業創出の**経験がない**

目指すべき新規事業規模として**具体的な数値目標**が課せられる

既存事業が忙しくなり、他事業部からの**要員支援が打ち切られる**

言語化されていない**暗黙の領域**がある

既存事業のモノサシのまま新規事業を論じられてしまう

個人／組織という観点で
キーワードを抽出

Will

多産多死

課題とヒント

【3つの観点】

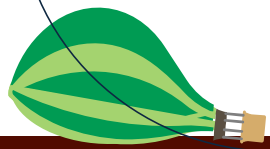
- ①任された現場のリアルな悩み
- ②エンタープライズ企業の難しさ
- ③起業経験者による解決の糸口

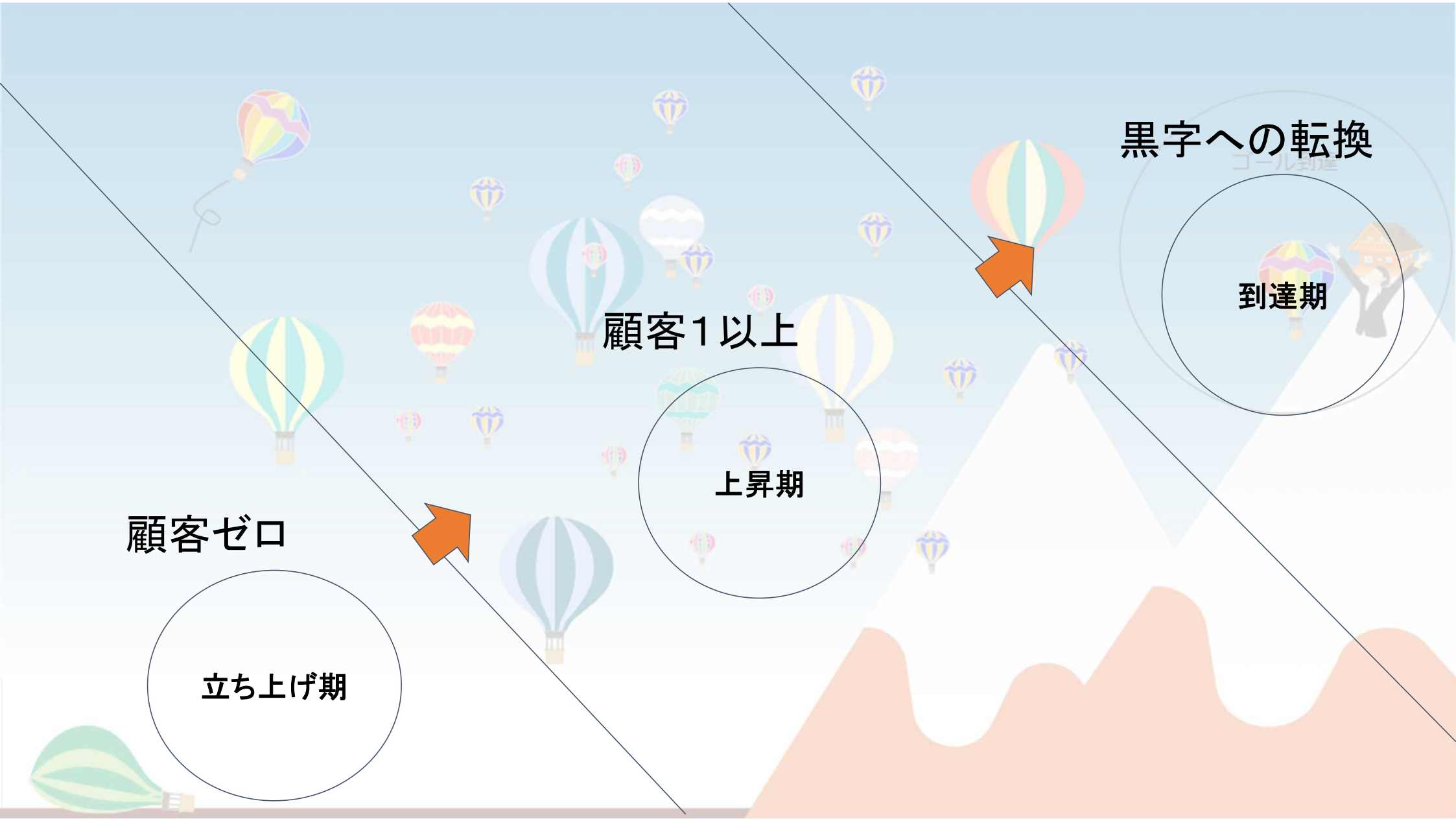


立ち上げ期

上昇期

到達期





顧客ゼロ

立ち上げ期

顧客1以上

上昇期

黒字への転換

到達期

立ち上げ期

- ⚠ 異常に大きい期待値
- ⚠ 絵に描いた餅状態のゴール
- ⚠ 根拠のない予算やリソース

- ⚠ 上司もメンバーも手探り
- ⚠ 自分以外の全員がどこか他人事に見える

- ⚠ 未知の領域に一步を踏み出せない
- ⚠ Willの迷宮入り 見えない出口
- ⚠ プロトタイプが全然当たらない

不確実性 への挑戦

高い期待値を実行可能な計画に変換する

1. 達成可能なステップに分解する
2. プロトタイプの早期投入し、実行可能性を評価する
3. プロトタイピングによるスプリントに予算とリソースを割り当て
まずは「実験すること」を優先 事業化には別で予算を組み立て

共有 ビジョン の構築

チーム全員が共感し、追求したいと思えるビジョンを育む

1. ビジョンは絶対ではなく、進化するものだとして全員が理解する
2. 進化のために異なる視点やアイデアを受け入れる
3. インタビューの実施「お客さまと一緒に」ビジョンを創る

Willの 育成

仲間と、顧客とWillを少しずつ育てる

1. Willをアウトプットし 志を同じくする仲間やメンターを見つける
2. 小さな実験を繰り返し 顧客の反応からWillを育む
3. 多産多死 他社事例から学び 長い旅路の中の1歩1歩を評価する

停滞を突破する

アプローチと意思決定プロセスを明確にする

1. 外部の意見も取り入れ、多様な視点で新しい解決策を見つけ出す
2. 影響度と実行の難しさを識別し、まずは優先順位を設定する
3. 短期・中長期の目標を設定し、それぞれ何を達成する必要があるのか現実的なロードマップを共有し合う

不安を乗り越える

自分のアイデアやサービスに対する客観的な評価を得る

1. 競合分析の分析を通じて、位置付けや差別化ポイントを明確にすることで、戦略を調整していく
2. ターゲット顧客にインタビューを行い、顧客の声を取り込む
3. プロトタイプを開発し実際の顧客に利用してもらう

組織文化の醸成

組織的な課題を克服して人やアイデアが集まる組織にする

1. MVPリリースを目下の目標とし、市場の反応、企画の方向性、強力なピッチ資料を最低限の投資で実現する
2. スポンサーやステークホルダーとのレビューを短周期で実施し、透明性を確保することでサポートを得やすい環境を構築する
3. 失敗から得た学びを組織全体に共有することを奨励し、恐れずに新しい挑戦を続けることを明確に評価する

上昇期

- ⚠️ 課題に対する解決策が思いつかない
- ⚠️ 選択肢が多すぎて身動きが取れない
- ⚠️ 何をどれくらい実行すべきか決め切れない

- ⚠️ 独りよがりになっていないか
- ⚠️ お金を払ってもらえるほどのサービスか

- ⚠️ 常に根拠や収益性を求められる
- ⚠️ 新規事業を既存事業と比較しがち
- ⚠️ 新たな挑戦に対する予算の壁
- ⚠️ 組織横断のチームを作ることができない

到達期

⚠️ 既存事業と遜色のないガバナンスをどう実現するか

⚠️ 立ち上げメンバー以外でも事業を運営していくことができるのか

⚠️ いつまで新規事業でいつからが拡大すべき新規事業なのか

⚠️ 成長投資を獲得するためにどこまで将来を見通す必要があるか

⚠️ 失敗時、諦めるorブラッシュアップ、どちらが正しいのか判断できない

⚠️ Willと現実が交差する中いつ誰がブレーキをかけるか

事業の安定化

脱属人化 既存事業としての標準化を目指す

1. 既存事業のポリシーを適用 差分に対応できるよう微調整
2. 顧客のフィードバックで対応すべきところはないか 再確認
3. 手を離れても継続していくようなオペレーションの立案

拡大成長の道筋

不確実性を認識し 事業の拡大と成長に備える

1. 中長期的に市場のニーズとサービスがマッチしているか再確認
2. 短期・中長期の財務計画と投資に伴うリスクを特定する
3. 既存事業と比較してリソースや予算の優先順位を付ける

根拠ある撤退

クローズへの対処とタイミングの見極め

1. 失敗や撤退と見なされる状況を明確に定義する
2. 潜在的なリスクとその対処法を作成し計画的に対応する
3. 学びを公表することで将来の事業に活かし 挑戦を評価する

まとめ

組織内起業家に求められるマインドとプロセス



組織内起業家に求められるマインドとプロセス

	マインド	プロセス
Will	<ul style="list-style-type: none">✓ 不確実性への挑戦✓ 個人の価値観や原体験を源泉とした「自分事化」による自己実現✓ オープンマインドと多様性	<ul style="list-style-type: none">✓ ビジョンを共有する✓ 多様な視点を取り入れる✓ 成功体験を積み重ね メンバーの貢献を公に認める
多産多死	<ul style="list-style-type: none">✓ 顧客に対し仮説を繰り返し検証✓ MVPのアプローチ✓ リスクの受容と失敗からの学習✓ 多産のための多死	<ul style="list-style-type: none">✓ 迅速なプロトタイピングとフィードバック✓ リソースの効率的な利用のためのスポンサーのサポートと評価体系✓ 人やアイデアが自律的に集まる
主体	組織内起業家	
	経営層	

Willのマインドを起点に、経営層の理解を得ながら
多産多死のプロセスに昇華することで、組織内起業の盛んな組織を構築する

発表は以上です
ご清聴ありがとうございました

