



革新的情報通信技術 プロジェクトWG

第1回WG討議

2023年2月7日

始めに（木村理解）

前提となる環境認識

政策目的を達成する上での条件は2つ

- 多くの事業者から有望で野心的な計画が提出されること
- 事業としての成功確率を上げる上で事業審査のプロセスが健全に機能すること
 - 対話を通じて計画の質を引き上げる
 - 蓋然性の低い計画を除外する

今回の検討の難しさ

- チャレンジを促すものである以上、一定の確率論が常に存在すること
- 成功確率を上げるため、事業展開の途上において柔軟なPivotを認めることが必要となること

考えの整理が必要となる論点

審査の枠組みを考える上での論点

- 事業計画としてどのような要素を満たす内容の提出を期待するのか？
- どのような物差しで評価するのか？
- （必要に応じて）どのような形で優先順位付けをするのか？

審査のプロセスを考える上での論点

- いつの時点でどこまでの完成度を求めるのか？
- 「客観的な審査」と「事業計画の磨き込み」のバランスをどう取るのか？
- 審査通過後の事業計画の変更に対応するのか？



討議のベースとして一般的な事業計画の一例を討議のベースとして持参

- ① 一般的な事業立ち上げのプロセス
- ② 事業計画の素描の構成要素の例
- ③ 事業評価の切り口の例



社会実装、海外展開を目指した「研究開発支援」という本事業の固有性を踏まえたときに、どの範囲で、どこまでの解像度を求めるのか？

一般的な新規事業立ち上げのプロセス

事業領域特定

全社・各部門におけるビジョン・ミッションの再定義

マクロの環境認識に基づく事業領域幅だし

- 産業社会動向
- 政策動向
- ユーザ動向
- 技術動向 等

事業ポテンシャル、自社の強み・競争環境を考慮した事業領域の絞込み

事業計画策定 (Feasibility Study)

次頁

事業機会の "素描" 策定

- 市場のポテンシャル把握
 - 政策動向含む
- ユーザーニーズの把握
- 競合/先行サービスの評価
- 自社ならではの提供価値の特定
- 事業概要の明確化

商品・サービスの設計

- ターゲットの具体化・詳細化
- 提供価値の解像度向上・定量化
- 機能/スペック明確化

事業計画案策定

- ビジネスモデル決定
- パートナー候補への初期コンタクト
- 参入戦略・展開プランの具体化

収益目標設定

- 売り上げ・利益の目標水準の設定
- 投資コストの推定
- 収益計画の策定

上市準備

オペレーション準備

- マーケティング計画策定～詳細化
- 販売・チャネル戦略策定～詳細化
- サプライチェーンの設計
- 顧客マネジメント計画の策定
- ITシステム/デジタルインフラの設計
- ESG対応の確認
- 業務プロセス・マニュアル作成

パートナーの開拓

- ターゲット明確化
- 提案書作成
- 開拓活動

実行組織体制整備

- 事業推進体制設計
- 人材の採用/異動
- ガバナンス体制/仕組み整備

買収候補先への初期打診・D/D

- 資本戦略
- 交渉戦略
- 企業評価

事業展開

顧客開拓

- ターゲット詳細化
- 販売チャネルへの挺入れ
- マーケティング活動への挺入れ

アライアンス先拡大

- ターゲット明確化
- 提案書作成
- 開拓活動

トラブルシューティング

- 顧客対応
- 取引先対応
- 提携先対応

事業運営/レポート

戦略軌道修正

事業計画の素描（0次版）の作成：詳細内容の例

事業環境と着眼点

事業環境

前提として政治・経済・社会・技術動向をどう捕らえているのか？

狙うグローバル市場のスナップショット・どのような市場環境変化があるか？

ユーザー（B2Cの場合）、事業者（B2Bの場合）にアンメットニーズはあるか？

競争/先行するソリューションはあるか？
また、その内容は充実しているか？



着眼点

誰にどういう価値提供の機会があるか？

価値提供を考える上で、
どんな方法を取ることが成功の秘訣か？

価値提供を考える上で、
どんな方法を取ることが成功の秘訣か？

市場 ポテンシャル

上記価値提供によって獲得/
創出できる市場の最大ポテンシャルは？

- 主要な前提条件は？ 時間軸は？

具体的な事業イメージ

オファリング/Go-to-Market

誰に対して何を提供するのか？

- 顧客は誰か？
 - どのようなベネフィットを提供しうるか？
- オファリングは何か？
 - デバイス、ソフトウェア、サービス、ソリューション

顧客にどうリーチするのか？

- どうマーケティングするのか？
- どのような販路を使うのか？

ビジネスモデルとしての“肝”は何か？

- 顧客価値に繋がる固有性をどこに求めるのか？
- スケールアップする上での鍵はどこか？

直近の動き

- 主要マイルストーン、初期投資額、ネクストアクション

事業スキーム

どのような事業スキームを構築するのか？

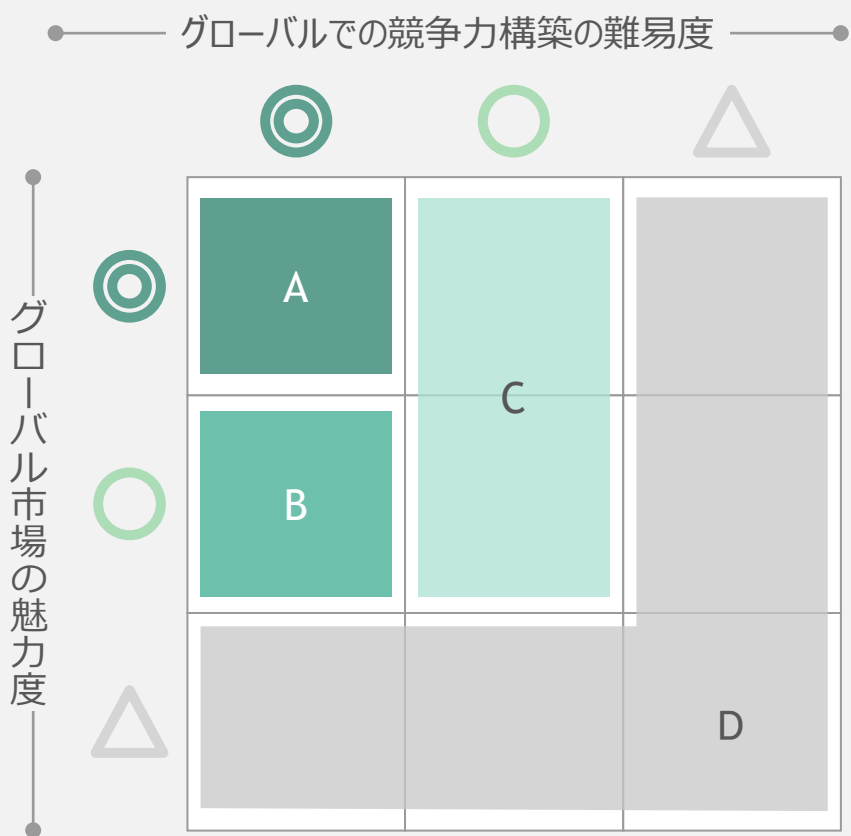
- 主要なステークホルダー間の情報・モノ・サービス・金の流れ
- パートナーも含むエコシステムの全体像
- どのようなレベニューモデルを描くのか？
 - ファイナンス視点含む

事業計画の素描評価：個別評価項目の考え方の例

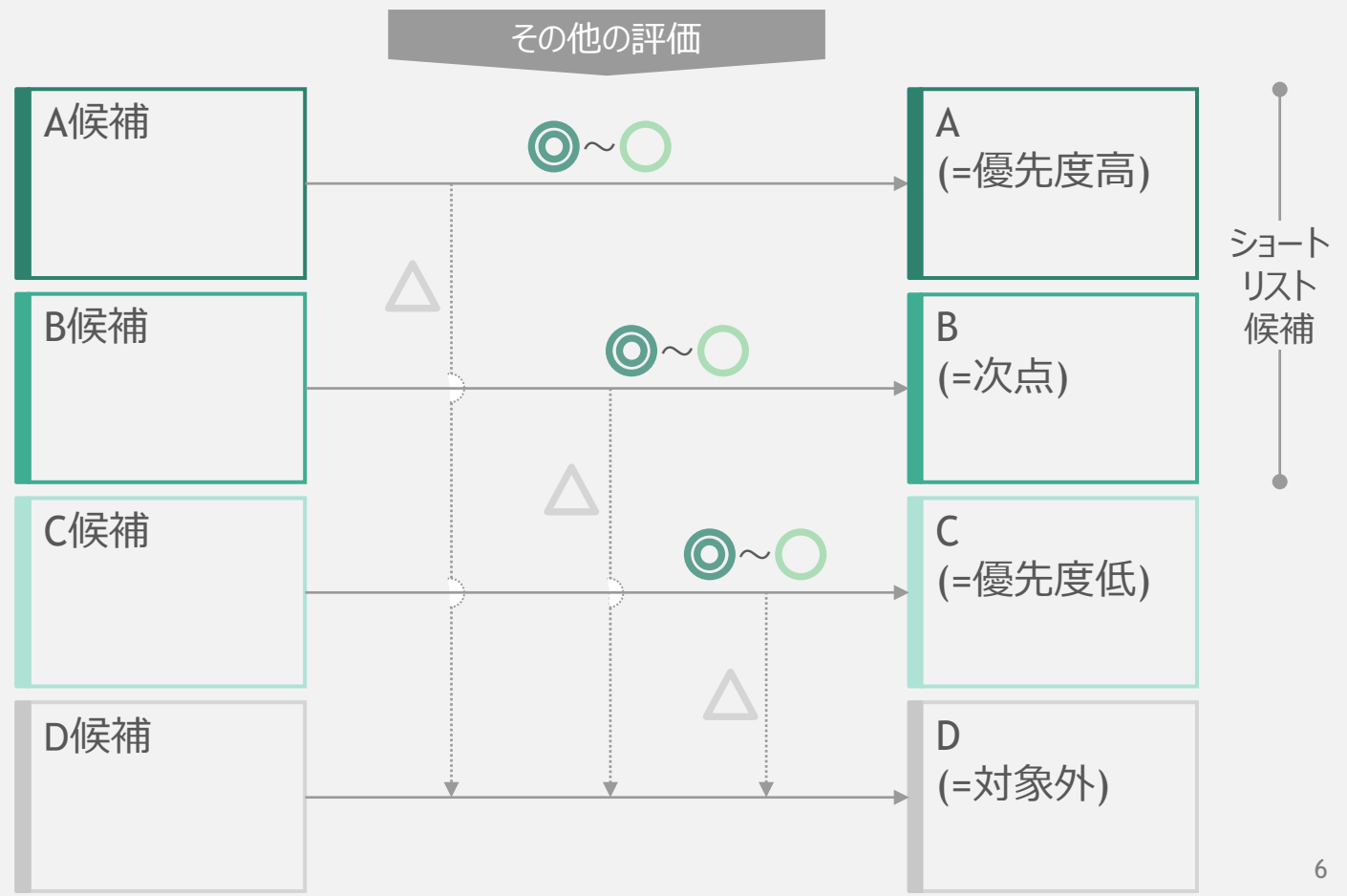
	説明	項目評価基準の例 (定量・定性判断)
市場の 魅力度	想定市場の規模は十分に大きいか?	市場規模 ◎: グローバルでxxx億円以上の市場規模、○: 特定市場で大きな市場規模、 △: 国内外含め市場規模が十分でない
	想定市場の成長性は十分に大きいか?	成長性 ◎: 十分な成長見込み、○: 特定市場では十分な成長見込み、 △: 国内外ともに成長見込みが低い
	ユーザーに強いアンメットニーズが存在するか?	ユーザーの不満/ニーズの強さ ◎: 非常に強く存在、○: 強く存在、△: あまり存在せず
	想定される収益性は十分に高いか?	既存事業者の収益性 ◎: 収益性が高水準、○: 収益性が低水準、△: 採算割れしている
グローバルでの 競争力構築 の難易度	既存商品・サービスに対して十分な ベネフィットを提供しうるか?	既存商品・サービスとの 差別性 ◎: 提供可能、○: 提供余地あり、△: 提供不可能
	必要なアライアンスを優位に 構築しうるか?	パートナーのニーズ有無/ 自社の提供価値有無 ◎: ニーズがあり、自社が価値を提供しうる、○: ニーズがあるが、提供価値は限定的、 △: ニーズがない
	参入障壁を構築しうるか?	先行者メリット、ネットワーク効 果、BMの独占性など ◎: 構築可能、○: 構築余地あり、△: 構築には労力が大きい
	競争力となるアセット (技術・パテ ント・営業力 等) を有しているか?	摺合せ技術、B2Bビジネスへの 知見の活用余地 ◎: 個社単位でアセット保有、○: グループとしてアセット保有、△: アセットが不足
	コスト競争力があるか?	既存事業とのシナジー、海外を 含めたボリューム獲得の可能性 ◎: 既に一定ボリュームを獲得、○: グローバルでのボリューム獲得が可能、 △: シナジー、ボリューム獲得が不可能
	上記で構築した競争力は持続性が あるか?	- ◎: 持続性が高い、○: 持続性あり、△: 持続性が低い、-: 競争力自体がなし
	その他	グループ戦略との整合性があるか?
投資規模/リスク許容度あるか?		時間の長さ、投資金額の 大きさ ○: ほぼかからず、△: 20xx年までには事業化が可能、×: 20xx年までには不可能

事業計画の素描の評価：総合評価の考え方の例

個別項目の評価



総合評価結果 (案)



(参考) 事業の絞り込みと磨き込みを同時に進めるアプローチ例



ロングリスト



- 事業環境と着眼点の整理
- 粗い市場ポテンシャル
- サービス及びデバイス
- ビジネスモデル及びパートナー 等

- 市場の魅力度
- 競争力構築の難易度(自社の強み・弱みを踏まえ)
- その他(グループとの整合等) 等