

短期ビジネス計画イベント向け知識共有マネジメントの提案

道原健太*

湯浦克彦*

Proposal of Knowledge Sharing Management for Short Term Business Planning Project

Kenta Michihara* Katsuhiko Yuura*

利用者の課題の分析と対策としての新規ビジネスの立案を段階的に繰り返していく短期ビジネス立案モデルを用いたビジネス計画イベントが現在数多く実施されている。

著者の一人は、学生生活の間に多くのビジネス計画イベントへの参加・運営をした経験を持ち、各イベントの長所・問題点を抽出してきた。そこで「プロジェクトの進行」「プロジェクト体制」「参加目的」「継続性」の4つの観点からSWOTクロス分析を行い、イベント運用改善のための検討すべきポイントを洗い出した。その結果、短期ビジネス立案モデルを用いた学習を重視した学習型ビジネス計画イベントにおいて検証や分析に時間をかけすぎて全ての立案プロセスを実施できていない点や外部からの発言に影響されてしまいオリジナリティの低いビジネス計画留まってしまう点が多くの問題の中核にあることが分析された。

そこで過去のビジネス計画イベントにて取り上げられた利用者の課題とビジネス立案を格納した「アイデア貯金箱」の設置を提案する。ビジネス貯金箱を用いることにより、イベントの参加者は過去に取り上げられた利用者の抱える課題と対策案を検索して調査できるため早期に自分たちのビジネス案の作成に着手し、より充実した学習成果をあげると期待される。

Many business planning events using short-term business planning models are being implemented now that analyze users' tasks and planning new business as a countermeasure step by step.

One of the authors has the experience of participating and managing many business planning events during the student life and has extracted the advantages and problems of each event, so "progress of the project" "project system" "participation SWOT Cross Analysis from the four perspectives of "Purpose", "Purpose" and "Continuity", and identified the points to consider for improving event management. Therefore, the learning type business planning event emphasizing the learning using the short-term business planning model Analysis that it is at the core of many problems that it is too much time to spend on verification and analysis and that all the planning process can't be carried out and that the business plan with low originality is affected by external remarks, was done. Therefore, we propose setting of "Idea Piggy Bin" which stores user's task and business plan picked up in the past business planning event. The participants of the event were taken up in the past by using the business savings box We can search and investigate users' problems and countermeasures, so we can begin to prepare our business plan at an early stage

Key Words & Phrases : 短期ビジネス立案モデル, SWOT クロス分析, 顧客検証, ビジネス貯金箱
Short-term business planning model, SWOT Cross Analysis, customer verification, Idea Piggy Bin

1. はじめに

着想を得たビジネスアイデアを実行に移す過程においては、考案したアイデアの検討事項を段階的に洗い出し早期に実現していく工程を明確化していく必要がある。そこで短期ビジネス立案モデル^{[1][2]}が導入される。このモデルは最小限の開発と評価を1つの短期的なサイクルとして繰り返していくので、時間とコストを最小限に抑えることが可能である。また短期間で立案したアイ

ディアに対する利用者からのフィードバック^[3]を得ることができるため、アイデアのブラッシュアップや新規アイデアへの切り替えが可能である。著者らの大学の所在地である浜松地域で行われているビジネス計画イベントでも広く用いられている。

著者の一人は学生生活の間に多くの演習形式のイベントの参加・運営を行い、そこで短期ビジネス立案モデルの実施を多数経験してきた。

*静岡大学大学院 総合科学技術研究科

2. 短期ビジネス立案モデルの概要

2.1 短期ビジネス立案モデル

図1のように短期ビジネス立案モデルはまず仮説設定を行い、次にフィールドワークや現地調査などで仮説検証を行う。利用者からの反応などを計測した後それを基に仮説の修正を行うというサイクルを繰り返す手法である。

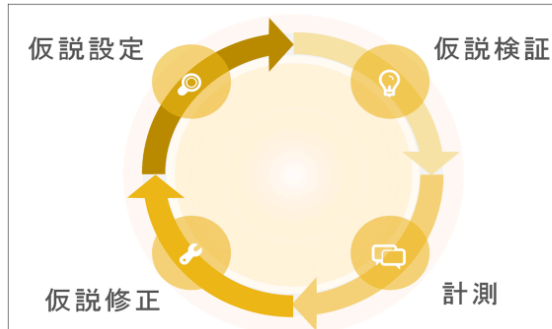


図1 短期ビジネス立案モデルの流れ

2.2 リーンキャンバス^[4]

リーンキャンバスとは、マッシュ・マウリャ氏が2008年に提案した、顧客レビュー^[8]を重視した短期開発に用いられることを目的としたツールであり、短期ビジネス立案モデルにおける仮説設定を行うためのツールの一つとして位置づけられている。

この仮説設定ツールは1枚の紙にビジネス案が集約されており、時間をかけずにビジネスモデルの概要を記述できる高速性、記述した項目を使うだけで要点を伝えることができる簡潔性、1枚の紙にビジネス案が集約されているため持ち運びが容易であるという形態性の3つの性質があり、短サイクル型モデルのように短期間でフィードバックをもらうような手法のツールとして用いられる。

なお石田の研究^[5]で、プロジェクトマネジメントにおける管理対象と対応付けた拡張型リーンキャンバス(図2)も開発されている。

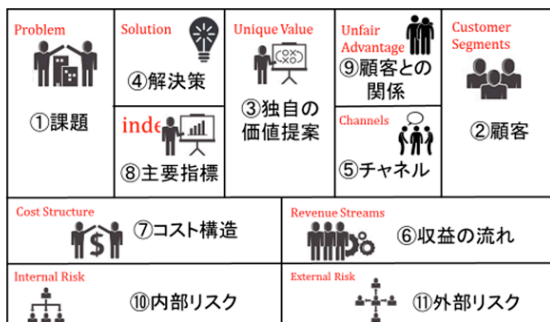


図2 石田の考案した拡張型リーンキャンバス

2.3 MVP^[6]とその種類

顧客開発サイクルにおける「仮説検証」を行う際、サイクルを短期間で行うため必要最低限を兼ね揃えたプロダクト(Minimum Viable Product 以下MVP)を作成し効率よくフィードバックを得る方法が存在する。

またMVPは主に3つに分類され、求めているフィードバックによって使い分けることができる。

① デザイン型 MVP

イメージしているアイデアのリアリティのみを実現させた外見を重視したMVPであり、動作や性能を取り入れない。主にプレゼンテーションでの導入やデザイン面のフィードバックを取ることが目的としている。

② ファンクショナル型 MVP

サービスの実用性や性能のフィードバックを行うことを目的としたMVPであり、デザイン面は考慮されていない。主に無駄な機能の厳選や動作の不備の発見に特化しており、デザイン型MVPと比較すると時間がかかる傾向がある。

③ テスト型 MVP

デザイン型MVPとファンクショナル型MVPを組み合わせた中心的な機能を揃えたプロトタイプでプロダクト・サービスの強みや顧客の関心度の調査におけるフィードバックを行うことを目的としている最上級のMVPである。

3 浜松地域で開催される短期ビジネス計画イベント

3.1 静岡大学ビジネスコンテスト

「大学生が社会人とともにビジネスを論ずることで高度なIT人材となるための構想力・行動力の育成を図る」ことを目的とした学生と社会人における交流イベントとして2011年から静岡大学ビジネスコンテストが毎年開催されている。コンテストの運営は、静岡大学情報学部湯浦研究室の学生が代々担当している。



図3 静岡大学ビジネスコンテストの様子

1ヶ月の期間で3回のワークショップを経てアイデアを立ち上げる演習形式のイベントであり、静岡大学情報学部生にとっては講義で培った短サイクル型モデル開発の知識を有効活用する演習の場となっている。

著者の一人は第4回に参加し、第5～7回の運営に携わった。そこで本イベントに対し2点の問題点(図4)が見受けられた。

- ①フィールドワークの不足と MVP 作成の未達成
- ②社会人からのフィードバックの影響によるオリジナリティの低下

このイベントではフィードバックを効率化すべく対面でのワークショップのほかに Facebook での議論を行っている。

当初は、ワークショップにおいて発表に利用した資料を Facebook にて掲載し、それを基に本イベント参加学生や社会人がコメント欄にて相互に意見交換を行うことが盛んになされた^[7]。

しかし次第に Facebook であげられた資料に対しての質問数は少なくなり、参加学生同士の意見交換が行われず、教授や社会人の質問やアドバイスをそのまま取り入れたオリジナリティの低いビジネス計画に留まってしまうという問題が見受けられた。

また Facebook 上のフィードバックを取り入れることで満足してしまい、フィールドワークにより市場のニーズを確認することやプロトタイプの実行によって顧客の満足を検証することが不足するチームが多く見受けられた。

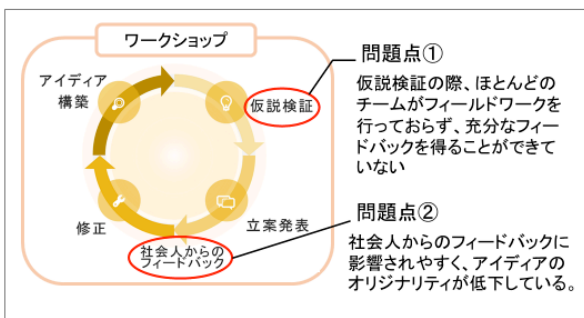


図4 静岡大学ビジネスコンテストの問題点

3.2 Startup Weekend 浜松

Startup Weekend 浜松は金曜日の夜から日曜日の夜の54時間でアイデアをカタチにするというイベントであり、2016年3月に第1回が開催されたのち、半年に一度の期間で開催されている。著者の一人は第2回に参加し、主催者として第3～4回の運営を行った。

参加者は考案したアイデアを簡潔に説明し、説明されたアイデアから1つ選定しチームを構

成する。2日目には最小限の構成で動くもの(MVP)を作成した後、アイデアの顧客となる方へ検証やアンケートを行うなどしてフィードバックを貰いそれを基にアイデアの修正や価値を検討する。そして最終日に最終発表を行いビジネスモデル・顧客検証・デザイン・プロダクト達成度といった項目を軸に審査を行い、優勝を決める。



図5 Startup Weekend 浜松の様子

本イベントの問題点としてはデザイナーの役割を持つ参加者が圧倒的に少ないことがあげられる。その為バランスの良いチーム構成を促すことができず、プロトタイプの実行やプレゼンのデザイン性においてチーム間に大きな差が生じていた。

また各メンバーが立案したアイデアを基にチーム構成を行うため、課題の検証や計測が行われていないという問題点が見受けられた。

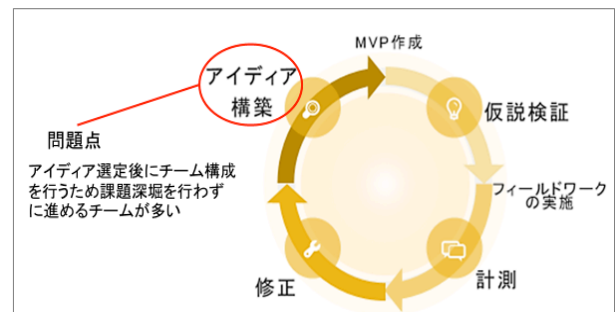


図6 Startup Weekend 浜松の問題点

3.3 ハママチューン

浜松市が支援する「音」をテーマとする地域再生運動のためのアイデアを立案するイベントである。著者の一人は2017年10月に開催された第1回に参加した。



図7 ハママチューンの様子

ハママチューンでは、フィールドワークやプロダクト作成の時間が設けられているが、Startup Weekend 浜松のように学習しながら体験するような演習形式とは異なり、参加者が持っているスキルや行動力を最大限に活用しアイデア立案に取り組む実戦形式である。

そのためビジネス計画のスキルについてはあまり体系的に実施されず、また中間の順位発表にて上位に入ったチームのみ最終発表に臨むため、プロセスの途中でアイデア立案が終わってしまうケースが生じてしまう傾向がある。

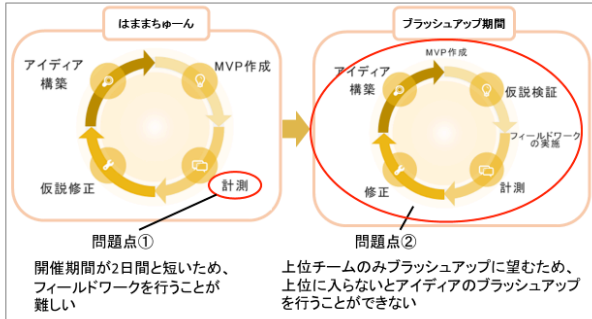


図8 ハママチューンの問題点

4 研究の目的と方法

第3章で述べたビジネス計画イベントへの参加・運営の経験から以下の4点に焦点を当て、問題をさらに深く分析し改善策を検討していくことにした(図9)。

- ①開催前における参加者の参加目的とイベント運営の一致
- ②開催期間におけるプロジェクトの進行
- ③開催期間におけるチーム内のプロジェクト体制
- ④開催後の取り組んだプロジェクトの継続性

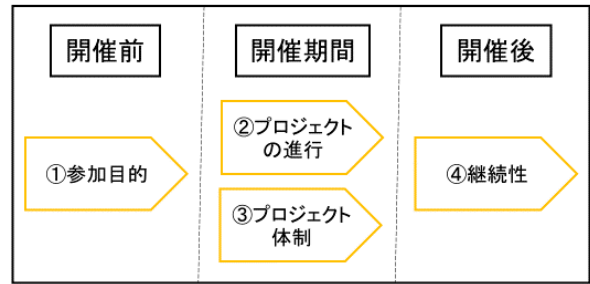


図9 ビジネス計画イベントの開催における重要項目

5 ビジネス計画イベントの問題分析と改善方針

5.1 SWOT クロス分析^[8]

SWOT クロス分析は対象となる事業の現状分析のための分析手法のフレームワークであり、強み (Strength), 弱み (Weakness), 機会 (Opportunity), 脅威 (Threat) を図10のようにクロスさせることにより、それぞれが対応すべき課題を抽出することができ、それぞれの課題から解決策を具体化することができる。このような分析手法を SWOT クロス分析という。

		外部環境	
		O 機会	T 脅威
内部環境	S 強み	強みと機会を活かす施策	強みで脅威を回避する施策
	W 弱み	弱みを補強し機会を活かす施策	課題 脅威を軽減する施策

図10 SWOT クロス分析

この分析法は、「強み」・「弱み」と「機会」「脅威」の組み合わせにおける検討箇所を考慮した解決法を提案することにより、解決法の策定の際、実行すべき解決法の選択決定を行うことが可能である。

そこで各ビジネス計画イベントの4つの観点における SWOT クロス分析を行った。その中からハママチューンの「プロジェクトの進行」(図11)と静岡大学ビジネスコンテストの「プロジェクト体制」(図12)の2点を説明する。

プロジェクトの進行 ハママチューン		外部環境	
		O 機会	T 脅威
内部環境	S 強み	<ul style="list-style-type: none"> ・MVP作成におけるAPIやツールの無料提供を行っている ・MVPを活かしたフィードバックの取組み ・「検証」における新たな取組み 	<ul style="list-style-type: none"> ・開催期間が短期間のため全てのプロセスを実施するのが難しい ・フィールドワークの時間がなくMVPを有効活用できていない ・MVPの時間削減 ・効率的なフィールドワーク
	W 弱み	<ul style="list-style-type: none"> ・予選敗退してしまうと顧客実証～顧客開拓までを実践することが出来ない ・サイクルスピードの高速化 	<ul style="list-style-type: none"> ・2日間で全てのサイクルを実践するのは難しい ・開催日数の延長

図 11 ハママチューンにおける「プロジェクトの進行」の SWOT クロス分析

図 11 のようにハママチューンは MVP 作成のための支援を行っているという「強み」を持っており、短期ビジネス立案モデルは短期間で多くの検証を行うことを重要としているため、MVP を活かした効率的な検証を行うことにより、質の高いフィードバックを得ることができると考えた。また開催期間が短期間の場合、全ての立案プロセスを実施できない恐れがあるため MVP 作成の時間削減や効率的なフィールドワークを行う必要があると考えた。

プロジェクト体制 静岡大学ビジネスコンテスト		外部環境	
		O 機会	T 脅威
内部環境	S 強み	<ul style="list-style-type: none"> ・大学の講義では行動力・構想力の向上を培うことは難しい ・ビジネス計画イベント初参加者が多いため社会人の意見が反映されやすい ・知識を有効活用するハッカソンの開催 ・社会人の発言の影響力を低下させる仕組み ・「取り入れる」ではなく「参考にする」 	<ul style="list-style-type: none"> ・同じ大学の同じ学部でチーム形成しているため、同じレベルで取り組むことができ、それぞれが役割を持って臨める ・自分が持っている知識を持つ人からのフィードバック ・的を得た課題の見解 ・フィールドワークの強化
	W 弱み	<ul style="list-style-type: none"> ・メンバーそれぞれが同じような知識を持っているため、アイデアが限定されていく傾向がある ・自分が持っている知識を持つ人からのフィードバック 	

図 12 静岡大学ビジネスコンテストにおける「プロジェクト体制」の SWOT クロス分析

静岡大学ビジネスコンテストでは、初参加者が多く外部からの意見やアドバイスに影響されやすいことが問題だが、同じ大学の同じ学部でチーム形成されておりチーム全員でプロジェクトを進めるという強みがあるため、外部からの指摘を整理してチーム内での意見交換や問題点の洗い出しを行うことで必要な発言のみを取り入れることができると考えた。

5.2 解決すべき検討ポイント

参画・運営を行ったビジネス計画イベントの 4 つの観点における SWOT クロス分析を行い、それぞれの検討ポイントを洗い出した。

その結果、図 11 のように検証や分析に時間をか

けすぎてビジネスの立案や顧客検証が不十分となることや図 12 のように外部からの発言に影響されてしまいオリジナリティの低いビジネス計画留まってしまうことが多くの問題の中核にあることが分析された。

この要因として短期間で行われるビジネス計画イベントの多くは短期ビジネス立案モデルの学習を目的としているが、審査基準やイベントの中身がビジネス案の完成度を重視しているため、それぞれのチームが立案アイデアの重視する箇所に時間をかけてしまい他の箇所が疎かになってしまったことが挙げられる。

6 短期ビジネス計画イベントの改善提案

第 5 章で述べたの問題点と要因を踏まえ、短期ビジネス計画イベントの改善提案をする。

6.1 アイディア貯金箱の導入

短期ビジネス立案イベントではアイデアの完成度よりもアイデア立案のノウハウを参加者に身につけてもらうことを目的としている。そのためフィードバックを実施する際、質よりもスピードを重視するような仕組みを行うことによって検証や分析に費やす時間の削減ができ、短期ビジネス立案モデルの全工程を実施できないという問題を解決できると考えた。

第 4～7 回静岡大学ビジネスコンテストの成果物の調査を行った。そのうち 12 チームの成果は同じ課題に取り組んでおり、図 13 のように同じ課題に取り組むチームは解決策のアイデアが違うが課題や顧客の検証にて調査すべき内容で一致する部分が多いことが分かった。

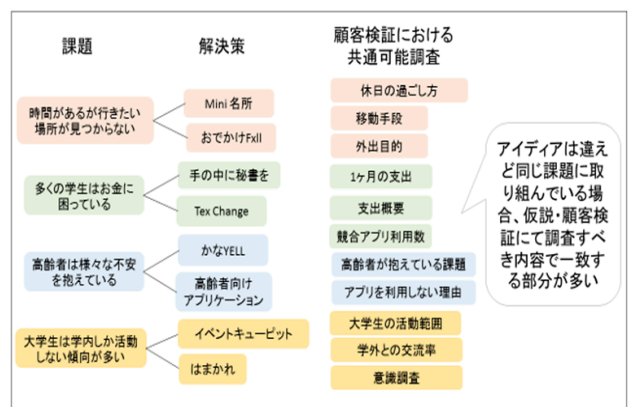


図 13 静岡大学ビジネスコンテストの立案アイデアにおける検証一致内容

そこで過去の参加チームの最終成果物や調査結果・アンケートなどを共有するアイデア貯金箱を提案する。

アイデア貯金箱とは、過去のイベントで生まれたアイデアから同じ課題を解決するアイデアを探し、そのアイデアの顧客検証やフィードバックの閲覧を行うというツール(図14)である。

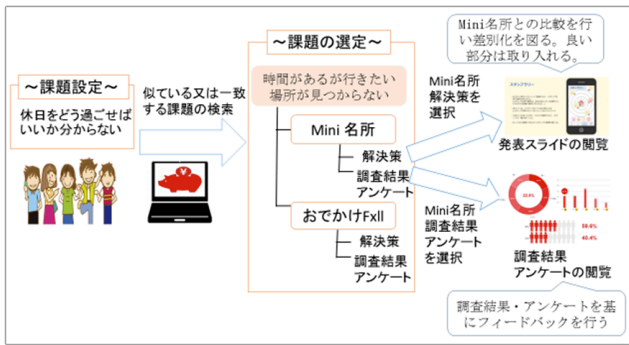


図14 アイデア貯金箱の概要

アイデア貯金箱の立案したアイデアの登録とアイデア探索の2つの手順を説明する。

①アイデア登録

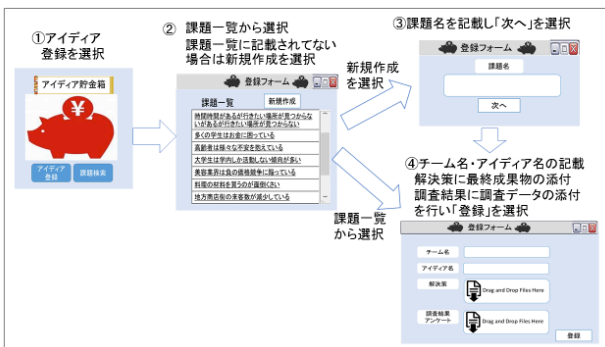


図15 アイデア登録までの手順

【手順】(図15参照)

- ①アイデア貯金箱を開きアイデア登録を選択
- ②課題一覧から自チームが立案したアイデアの課題と同じ課題を一覧から選択する。課題一覧に記載されていない場合は新規作成を選択肢か題名を記載する。
- ③新規選択を選択した場合は取り組んだ課題内容を記入する。
- ④チーム名・アイデア名の記載・解決策に最終成果物を添付・調査結果アンケートに調査データの添付を行う。

②課題探索

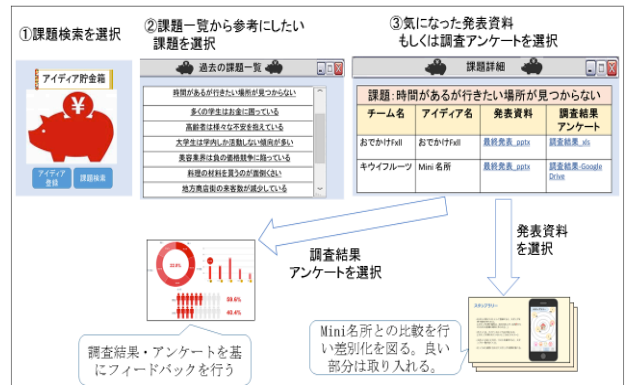


図16 課題探索までの手順

【手順】(図16参照)

- ①アイデア貯金箱を開き課題探索を選択
- ②課題一覧から参考にした課題を選択
- ③発表資料又は調査結果・アンケートから参考にした資料を選択

6.2 課題深堀型アプローチへの誘導

短期ビジネス立案モデルには、アイデアの提案を行った後に立案したアイデアの課題を見つけるアイデア創出型と現状を把握するため課題の深堀を行い、仮説を立てアイデアを立案する課題深堀型の2つのアプローチが存在する。

ビジネス計画イベントの参加チームの多くは課題発見・仮説検証の実施を優先する課題深堀型よりアイデア創出の先行を優先するアイデア創出型が多く見受けられた。

このやり方は独自性のあるアイデアが生まれやすいが、明確な課題が定義できていないためフィードバック後に考案したアイデアを破棄した場合、出戻りする必要があるため立案完了までに時間がかかる傾向がある。

また短期ビジネス計画イベントではアイデアを実現することを目的とするのではなくアイデアを立案する方法論を演習形式で実践することに趣をおいている。そのため「アイデア創出型」より「課題深堀」でアイデア立案を行う事が望ましいと考えた。

立案へのアプローチ	アイデア創出型	課題深堀型
流れ	アイデアの提案を優先した後、立案したアイデアの課題を見つける	課題の発見・深堀を行った後、課題を解決するアイデアを立案する
長所	アイデアの独自性が強い場合との差別化を明確に定義できる	課題内容が決まっているためアイデア変更を短期間で行うことができる
短所	アイデアを変更する際、明確な課題を定義できていないため最初から行う傾向がある	同じような課題を解決する競合が存在しており、それらとの差別化を行うことが難しい
アイデアのクオリティ	高い アイデアの質を重視する傾向	低い 短期間の開発を重視する傾向
サイクルの進行速度	遅い	早い
開発期間	長期型	短期型

図 17 立案へのアプローチの分類と特徴

そこで学習型ビジネス計画イベントの参加者がアイデア立案において「課題深堀型」行わせるために、アイデアを生み出す前に課題の発見・検証を行う取組みを促す必要がある。そこでロジックツリーや KJ 法などといった課題発見に利用されるフレームワークを利用して課題を洗い出し、抽出した課題の重要度の選定を行ってからアイデアを創出するという流れでアイデア立案を行うことが望ましい。

6.3 過去の分析や討論の体験の知識ベースに基づくメンタリング

学習を目的とした短期ビジネスイベントの参加者の多くは初参加であるため、外部からの指摘を取り入れることがアイデアのブラッシュアップに繋がると考える傾向がある。

第 3 回までのビジネスコンテストの Facebook 上のやり取りを調査したところ参加チームと教授・社会人との意見交換が盛んに行われており、その後の成果物では必要なフィードバックのみを利用していった。

戸辺の研究^[7]では第 3 回ビジネスコンテストの参加チームの多くは資料調査だけではなくアンケートの実施や現地調査を行っていたと報告している。

そこで過去の参加チームの討論や意見交換後のチームの動向を参考にすることで、必要だと思ふ意見のみを取り入れるのではないかと考えた。

以上の仮説を踏まえ、図 18 のような参加チームが過去の分析や討論の体験の知識ベースに基づくメンタリングを提案する。

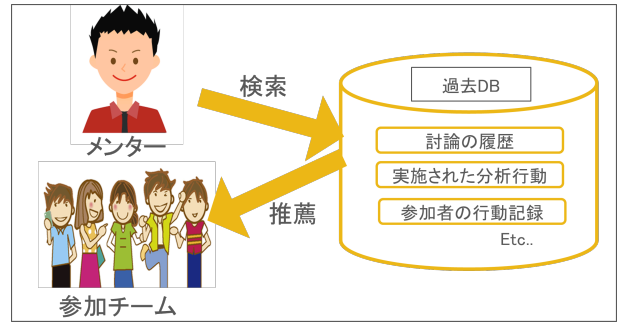


図 18 過去の分析や討論の体験の知識ベースに基づくメンタリング

参画・運営を行った短期ビジネス計画イベントでは参加者が次回の運営に携わる傾向^[12]がある。そのため運営メンバーにメンターの役割を設けることによって、過去 DB から参加チームの参考となる情報の提供だけでなく参加した際の体験談を踏まえたアドバイスを行うことが可能である。

これらを実行することで外部からの意見を「参考にする」という行動促進に繋がると考えた。

7 最後に

本研究では、著者が今までに参加・運営として活動を行った短期ビジネス立案モデルを取り入れたビジネス計画イベントを「プロジェクトの進行」「プロジェクト体制」「参加目的」「継続性」の 4 点について SWOT クロス分析を行い、問題点と検討ポイントを洗い出した。

さらに、ビジネス計画イベントの開催期間による特徴と目的の違いに着目して、長期型ビジネス計画イベントと短期型ビジネス計画イベントの 2 つに分類を行い、短期型ビジネス計画イベントの改善策の提案をまとめた。

改善案の中心はビジネス計画イベントの過去の提案例をビジネスの利用者が抱える課題を中心に格納した「アイデア貯金箱」と課題の深堀のためのフレームワークそして深堀を支援するメンター制度である。

8 今後の課題

本研究では、短期型ビジネス計画イベントへの改善策の提案を行った。そこで今後は実際に改善策の導入を行い検証する必要がある。

また改善策の一つであるアイデア貯金箱は過去の成果物を基に課題・調査データ・アイデアの概要を抽出する必要がある。

しかし Startup Weekend 浜松とハママチューンは最終成果物の保存・提出を行っていないため過去の参加者から成果物の提出を促す必要があるため実現が難しい。

一方、静岡大学ビジネスコンテストでは成果物を Facebook 上に投稿しており、ワークショップ毎の成果物も存在する。

今後は静岡大学ビジネスコンテストを対象としたアイデア貯金箱の実現を行うため、過去の成果物を発表スライドと調査結果を分けアイデア貯金箱に登録するという作業を行う必要がある。

参考文献

[1]スタートアップ・マニュアル ベンチャー創業から大企業の新事業打ち上げまで, スティーブ・G・ブランク/ボブトーフ(翻訳:堤孝志), 株式会社翔泳社(2012)

[2]リーンブランディング リーンスタートアップによるブランド構築, ローラ・ブッシュ(翻訳:児島 修), オライリー・ジャパン(2016)

[3]LEAN UX リーン思考によるユーザーエクスペリエンス・デザイン, ジェフ・ゴーセルフ(翻訳:児島 修), オライリー・ジャパン(2014)

[4] リーン顧客開発 「売れないリスク」を極小化する技術, シンディ・アルバレス(翻訳:児島 修), オライリー・ジャパン(2015)

[5]リーンスタートアップを適応したプロジェクト立案・適応方法, 石田諭史/湯浦克彦, プロジェクトマネジメント学会研究発表大会予稿集(2015)

[6]LEAN UX リーン思考によるユーザーエクスペリエンス・デザイン, ジェフ・ゴーセルフ(翻訳:児島 修), オライリー・ジャパン(2014)

[7]ビジネスコンテストにおける情報系学生の課題設定・解決力向上の評価, 戸辺詩織, 平成 25 年度静岡大学情報学部情報システムプログラム卒業研究

[8]SWOT 分析 コーチング・メソッド, 嶋田利広, マネジメント社(2014)