

オフィスを飛び出て価値を 問い、新たな事業をつくる ～事業創出初期フェーズの方法論～



株式会社富士通総研
チーフシニアコンサルタント
黒木 昭博

はじめに：顧客を直視し、自社の価値を 問い直す

—AI、IoT、RPA、5G、ブロックチェーン……。昨今、世間を賑わすキーワードだ。特に企業の新規事業の担当者はよく耳にするのではないだろうか。次から次に生まれてくるバズワードをうたい文句にIT事業者がビジネス活性化を図る動きは今に始まったことではないが、確かにテクノロジーの発展は目覚ましく、人々の生活を豊かにすることに一役買っているのは間違いない。また、企業活動においても、それこそGoogleやAmazon、Airbnb、Uberなどに代表されるように事業とテクノロジーを一体化させ、新たな価値を提供し、成功を収めている事実は無視できないだろう。こういったことを「デジタルビジネス」と表現し、自社でもできないものかと模索する企業が増えている。また、自前主義を捨てて、卓越した技術を礎に急成長を図るスタートアップ企業との連携を通して活路を見出そうとする企業もみられる。

冒頭のようなバズワードありきで取り組みを考えるのではなく、自社を取り巻く環境の変化を見つめ、「何が本当の課題であるのか」を今問い直すことこそが肝要なのではないだろうか。具体的には、自社の顧客を直視したときに、自社だけでなく業界の構造はこれでいいのかと問いかけ、自社の変革課題を見出すことだ。それは、顧客のうれしさからみたときに、現行の業界慣習、ビジネスモデルや仕事のやり方や制度・ルールをフラットに見つめ直し、本来どうあるのがよいかを検討することを意味する。

このように変革課題を問い直すなかで新規事業がどう位置づけられるのか、その方針は何かを明確にすることが大事だ。たとえば、現在の顧客に対して新たな価値を付加するサービスを立案すべきなのか、現在とは異なる顧客に対して自社の既存資産を活用して価値

を届けるための事業開発をすべきなのかによっても、取り組み方は大きく変わるからだ。

本稿では、テクノロジーの活用を念頭におきつつもそれは手段としてとらえ、新規事業創出の初期段階にフォーカスし、利用者目線に立ってどう取り組むべきかについて紹介したい。

新規事業創出へのハードルが下がった2つの理由

新規事業創出は、不確実性が高いため見通しが立たない作業の連続でもあり、一筋縄にはいかない。ビジネス規模の大きい事業が確立している企業であればあるほど、新しい価値をつくろうと息巻いても既存事業と比較・評価され、簡単に消えてしまうのが実態だろう。次なる事業となる可能性のある最初のアイデアは、きわめて未成熟で脆いものだからだ。これが「既存企業からはイノベーションを起こすのが難しい」といわれてきた理由といえるが、昨今はこの未成熟で脆いアイデアを価値に変えるためのハードルは格段に下がってきている。

以前より容易になった理由は2つある。ひとつは、新しいビジネスをつくるための方法論が確立されつつあるということだ。仮説・検証・方向転換という試行錯誤を繰り返しながら、素早く失敗と学習を繰り返すことで、不確実性を大きく低減し、成功の確率を高めていくというアプローチが、徐々に有用になりつつあるといわれている。

この点を、計画を重視する企画のやり方と対比させたものが図表1だ。考え方、アウトプット、マインドのそれぞれで大きく異なっている。

もうひとつは、利用者への価値を検証するためのツールへのコストが格段に下がったことだ。素早く安価にプロトタイピングを行うためのツール、たとえば

図表1 アプローチの違い

	計画重視の企画	価値重視の企画
主に適する領域	・業務改善	・新規ビジネス
考え方	・作るために考える ・悪い点を探す ・手順に従って計画的に	・考えるためにつくる ・よい点を強める ・利用者の価値を起点に試行錯誤
アウトプット	・現状調査結果 ・問題点の一覧 ・施策体系図 など客観的・静的・網羅的なモノ	・現場観察の気づき ・アイデアスケッチ ・プロトタイピング など主観的・動的・実験的なモノ
マインド	・専門家、先生 ・クローズマインド ・リスクをいかに回避するか	・イノベーションのパートナー ・オープンマインド ・果敢にチャレンジ

利用者にとっての価値を起点に進めていくものと、計画を順守するものでは、特徴が異なる

3Dプリンターやシングルボードコンピューターはすごい勢いでコストダウンされ、そういったツールを活用して制作したプロトタイプなどを実際に試して計測・評価するための方法論も多数生み出されている。クラウドコンピューティングとWebベースの開発環境やコミュニケーションツールは、単にコストを削減するだけでなく、迅速なチーム作業を可能にした。また、いざ製品化という際にも、インターネットを介した資金調達も可能になった。いわゆるクラウドファンディングである。

こうした2点からいえることは、利用者にとっての有用性に集中できる環境が整ってきたということだ。徹底的に利用者のことを知り、“お金を払ってでも解決したい”という切実な課題やニーズを抱えているのかを探索・実証することが何よりも重要だともいえる。

オフィスを飛び出て価値を高速に検証し、不確実性を低減させる

新規事業創出では顧客のもとに向いて価値を探索・実証することに集中すべきであるにもかかわらず、現場に行くことなく机上での企画立案に終始してしまうケース、利用者の課題の設定よりも独創的なアイデア発想にばかり意識がいくケース、1つのアイデアに固執してしまい、方向転換する勇気がもてないケースなどを筆者は目の当たりにしてきた。そこで、事業創出の初期段階で最低限押さえておきたい活動のポイントを紹介したい。

シンプルに活動の流れをまとめると、取り組むテーマを設定したうえで、

- 利用者のことを知り、解決すべき切実な課題・ニーズを掴む

- 最適な解決策を探索・検証する
- ビジネス全体として成り立つかを検証するという流れだ。これは一度順番にやって終わりというものではなく、何度も何度も繰り返すなかで価値が具体化していくもので、デザイン思考やリーンスタートアップの考え方をベースとしている。ほかのやり方が全くないというわけではないが、利用者にとってお金を払ってでも解決したいと思ってもらえるかという観点から人を中心に据え、各段階で仮説検証を高速に繰り返し、不確実性を低減させ、事業を育てていくという点で有用だ。

1. 利用者のことを知り、解決すべき切実な課題・ニーズを掴む

ターゲットとなる利用者の課題を発見・定義するにはフィールドワークが有効だ。これは一般に現場観察やインタビューから構成される。業務改善におけるフィールドワークのようにどんな作業に何時間かかったかの計測とは異なる。利用者の言動や行動だけではなく、おかれた環境を観察しながら、時に自らも利用者と同じ体験をしてみることを通じて“暗黙の要望”をとらえるものである。ニーズを網羅することが目的ではなく、あくまでユニークな課題を発見することを目指して、現場に出てみよう。ポイントを2つ紹介したい。

1-1. 強い思い入れや嫌悪をもっているエクストリームユーザー

ひとつは誰に聞くべきか、である。新規事業のテ

マとなっている市場においてボリュームゾーンに該当する大多数の考えを語ってくれそうな性格や嗜好の人ではなく、エクストリームユーザーを設定する。これは文字通り「極端な」利用者のことである。テーマに関して強い思い入れや嫌悪をもっている人たちからヒントを得るものだ。

たとえば以前、日本国内において農業領域で新しい事業を創出するというプロジェクトでは、役員を除いて女性のみしか従業員のいない農業法人に対してインタビューを行った。そこには特有の雇用形態だけでなく、従業員1人ひとりが強い思いとこだわりをもったやり方で作業に従事しており、切実なニーズをとらえるうえでヒントになった。

1-2. “なぜ”利用者はうれしいのかを深掘するための質問

利用者に対して「何に困っていますか？」と聞くと、いま認識している課題が返ってくるのが少なくない。これだけを課題ととらえてしまうと、対処療法な解決策にしかならないケースがある。そこで質問の中に「これまでうまくいったことは何ですか？」を入れることをおすすめしたい。これによって利用者にとってのうれしさが何か、本来どうありたいと思っているかのヒントを得られる。それがどんな状況で、どんな気持ちになったのか、何がそれを成し得た要因なのかをきいていく。

このようにしていくことを「なぜ」を問い続けると

表現することもある。利用者の言動の裏にある気持ちや感情に思いを馳せて、どのような価値基準をもっているか、人間くさい本当の欲求は何かといったことを推察し、解決すべき課題を見出していく。

2. 最適な解決策を探索・検証する

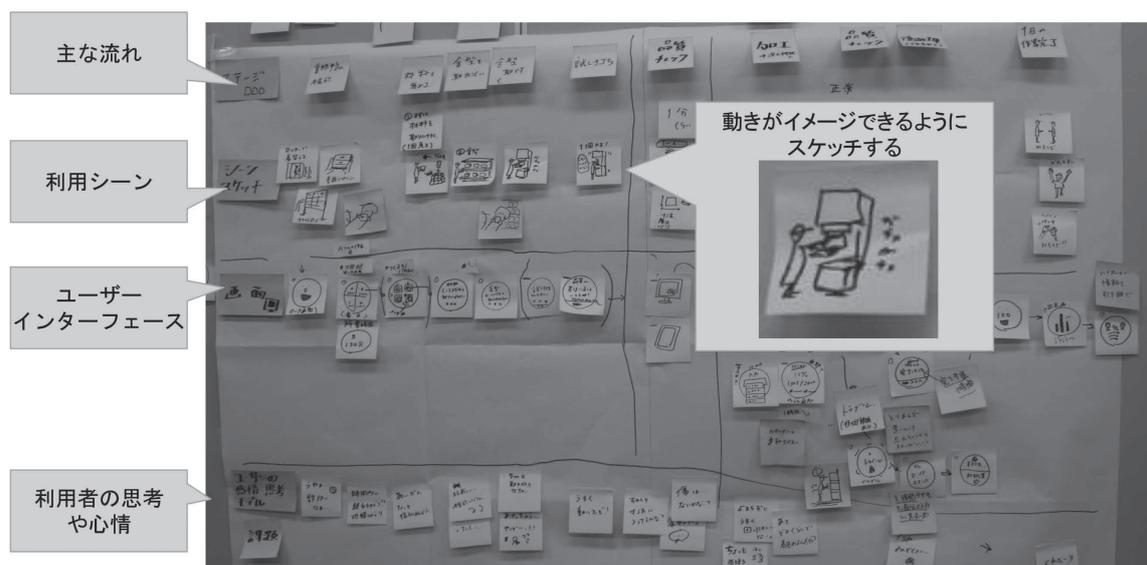
一般的に、フィールドワークなどを通して浮かんだ着想は、おそらく利用者がサービスを利用する際の象徴的なシーンであることが多い。ここではサービスの利用前、利用中、利用後といった視点から一連の体験を描く。いわゆるユーザーエクスペリエンス (UX) である。

2-1. 利用者の気持ちに寄り添って一連の体験を考えるジャーニーマップ

一連のユーザーエクスペリエンスを描くときに有効なのがジャーニーマップと呼ばれるものだ。具体的には、利用者の一連の行動、思考、心情を描き、解決策としてのアイデアをそれに位置づけることによりアイデアの深堀や現時点で足りてない点を考えることができるメリットがある。

ポイントは利用者の動きを具体的にイメージできるように描くことだ。それによって利用者の思考と心情に寄り添うことが容易になり、どんな体験を提供すればよいか、どんなUIがよいのかを検討しやすくなる

図表2 ジャーニーマップのイメージ



利用者の思考と心情に寄り添うことを容易にするジャーニーマップの例
出所：『0から1をつくる まだないビジネスモデルの描き方』（日経BP社、共著）

(図表2)。全体の流れを洗い出した後に、試す価値がありそうだなと感じる部分に絞って、なくてはならない機能を決め、プロトタイプを通して利用者にとっての必要性をテストする。この試作品はMVP（実用最小限の製品）と表現される。

2-2. 利用者のことを深く知るためのプロトタイプ

プロトタイプと一口でいってもその目的に応じてレベル感はさまざま。大切なことは少ない労力で、最大限のフィードバックが得られるかどうか、つまりこの時点では利用者に対する理解が深まるかどうかに尽きる。たとえば、サービスそのものの必要性の有無を知りたい状況で動くデモを作ってもっていくのは時間も労力もかかりかねない。そのような場合は、たとえば、サービスの長所を示した1枚カタログを使って想定する利用者にもって行って確認する。また、サービス全体としての提供価値を見極めたければ、利用者にとって重要な機能に絞って動くデモをもっていく。

ポイントは、切実なニーズや課題の確からしさを高めていくために、新規事業創出のフェーズによって“探索的テスト”と“検証的テスト”を使い分けることだ（図表3）。

事業創出の初期段階は探索的テストの繰り返しとなる。そのため、プロトタイプがサービスのひな型だと思ふ考えを捨てる。あくまで利用者のニーズやアイデアの可能性に対する理解を深め、価値を探索するためのツールだととらえる。利用者からのフィードバックに、当初想定しえなかったものが入っていることを重

視する。そして、出てきた事実をもとに、利用者が一体何を求めているのかに向き合う時間を持ち、価値を定義しなおし、再度テストを繰り返す。

昨今、自動運転やロボットを活用するための実証実験を多く目にする。たとえば、宿泊施設へのロボット導入の実験において、「そもそも利用者はどのように感じ、反応するのか」という問いを立てて検証しているケースは探索的テストのひとつといえるだろう。

筆者は何度か探索テストに立ち会ってきたが、被験者に対して、サービス提供側が説明しすぎるという状況に遭遇している。まるで製品の展示会で売り込みを行うように事細かに説明してしまうのだ。アイデアの概要は簡潔に述べるにとどめ、触ってもらう時間をとり、被験者の気持ちを引きたず質問を投げかけることを大事にしてほしい。

3. ビジネス全体として成り立つかを検証する

思い込みや机上での組み立てではなく、フィールドでの活動を通して「利用者の切実な課題と解決策の一致」が見えてきたら、ビジネスモデル仮説の立案だ。ビジネスモデルとは、自身が提供しようとしているサービスや商品の価値を、どのような利用者にどう届けようとしているかを論理的に記述するものだ。

3-1. プロトタイプとしてのビジネスモデル

ビジネスモデルも、あくまでモデルでありプロトタ

図表3 ユーザーテストの種類

探索的テスト	検証的テスト
特定の仮説を事前に用意せず得られたデータの中から何らかの関係性や新たな仮説を発見することに重きを置く	事前に検証すべき仮説を用意しておき、収集したデータがその仮説と一致するか否かを吟味する
【データ】 ●主に定性データ	【データ】 ●主に定量データ
【調査の成功】 ●想定外の気づきが発見されること	【調査の成功】 ●想定していた仮説が検証されること
【マインド】 ●「もっと利用者のことを知りたい」「こういうこともやっておきたかった」	【マインド】 ●「検証ポイントが確認できた」「無事、筋書き通りのデータが集まった」

新規事業創出のフェーズによって“探索的テスト”と“検証的テスト”を使い分ける。事業創出初期段階には探索的テストを繰り返す。

イプでしかない。ポイントは描いたものは全て検証すべき項目だととらえることにある。PoB (Proof of Business) と称した取り組みは非常に多いが、実際のところ技術実証のみで終わってしまっているケースや、ビジネス全体が一見成り立つように関連するプレイヤーとの関係を図解し、売上や利益の皮算用を一度描いて“完成”とみなしているケースも残念ながら散見される。

検証項目を考える際にはビジネスモデルキャンバスなどのツールを用いると網羅的に考えやすい。ビジネスを成り立たせるうえで、不確実なものを洗い出す。そして、何を実証する必要があるのか、実証するためのやり方、どれくらいの期間がかかるのかを検討し、ビジネスを成り立たせるうえで影響度の高いものから検証をしていく。

あるヘルスケアアプリを開発しているスタートアップは価値の確からしさを確認したうえで、どのようなチャネルでそれを利用者に届けるのか、どのようなパートナーと連携するのがよいのか、マネタイズの仕方も1つひとつ仮説を立ててテストし、ビジネスモデルを確立させていった。試行錯誤を重ねた結果、当初描いたビジネスモデルとはまったく異なるものになっていたという。

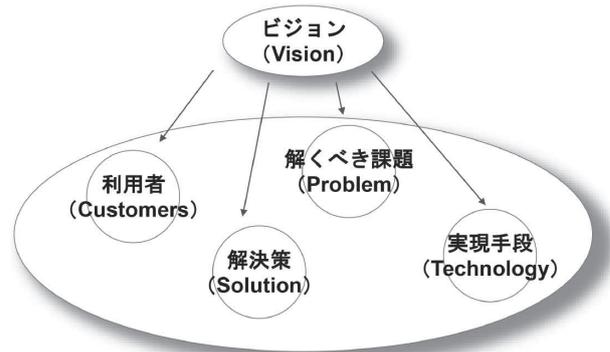
また、ビジネスモデルは新たに創造するものではなく、既存の要素の組み合わせである。さまざまな業界で秀逸だと評価されるモデルを学び、参考にすることをおすすめしたい。

3-2. よりどころはどんな社会・業界にしたいのかというビジョン

こういった活動を繰り返すなかで壁が立ちただけで、方向転換を考える場面も出てくる。利用者を変える、設定した課題を変える、解決策を変える、実現手段としてのテクノロジーを変えるなどさまざま。そんなとき大事にしたいことがある。それは、“どんな社会・業界にしたいのか”というビジョンに基づくことである(図表4)。

活動の初期段階からビジョンが明確なときもあれば、そうではないケースもある。ビジョンを検討するのはどの段階でも構わないが、筆者はプロジェクト開始時点では、方向感を押さえる程度に仮置きしておく。そこだけの議論は抽象度が高くなり、完全に合意するにはなかなか至らないためだ。しかし、これがアンカーの役目を果たす。いざ壁にぶつかったときに、このビジョンと照らし合わせながら自分たちが活動を推進す

図表4 方向転換の観点



方向転換を考える切り口はさまざまだが、本来自分たちは事業を通して“どんな社会・業界にしたいのか”というビジョンについて青臭い対話することが重要になる。

るエネルギー源はどこにあるのかを、膝を突き合わせて、妥協することなくメンバー間で対話する。青臭い対話が活動のよりどころをつくり、継続するにも中断するにも大きな指針となる。

終わりに

本稿では新規事業創出の初期段階における活動にフォーカスし、利用者の目線に寄り添った活動のポイントを紹介した。オフィスから飛び出て、価値の仮説を探索・検証するサイクルを高速に回転させていく圧倒的な行動量が重要になる。その際に本稿で触れたポイントが参考になれば幸いである。

富士通総研では、新たな価値創造をご支援すべくこの手の一連の活動を、最短2週間で一回転させるプログラムをクライアントに提供している。プログラムの水先案内人は事業創造にかかわるファシリテーション経験を有するコンサルタントが担い、プロトタイプの開発は富士通の専門エンジニアが担う。必要に応じてUX/UIデザイナーも参画する。ご興味があれば気軽にお問い合わせいただきたい。

※著者略歴：事業変革の構想立案やそれに伴うデジタル活用、新規事業・サービス企画コンサルティングを手がける。企業と顧客が一体となって価値を生み出す「共創」を促進する手法の研究開発や実践にも取り組む。修士(経営学)。著書に『0から1をつくる まだないビジネスモデルの描き方』(日経BP社、共著)、『徹底図解 IoTビジネスがよくわかる本』(SBクリエイティブ、共著)がある。