

価値創造型ビジネス パート1

株式会社カティエント
ビジネスプロデューサー

桐山 俊也



1. はじめに

2005年3月に設立されたグループ会社、「株式会社カティエント」(Catient, Inc.、以下カティエント)は、CACグループの顧客に向けて、企業価値を向上させる提案を行う会社である。顧客から要望を受けるまで待つのではなく、新しい価値を創造して、CACグループから能動的に発信・提案をしていこうという趣旨を担っている。我々はこれを「価値創造型ビジネス」と称している。

本稿では、価値創造型ビジネスがどのようなものか、カティエントはそれをどう実践するのか、などについて記す。

2. 価値創造型ビジネスとカティエント

価値創造型ビジネスをカティエントのミッションに照らすと、3種類の活動に分けられる。

- 1) 価値提案
- 2) ビジネス開発
- 3) プロデュース

価値提案は、顧客(CIOや情報システム部)からCACに声がかかる前のフェーズで、よりトップラインに近い戦略実現、課題解決などの提案を行う活動である。いわば、マーケティング主導による「課題発見→方策提案」である。提案結果が受け入れられ、顧客社内に変革プロジェクトが起り、IT施策へとブレイクダウンされたとき、CACへの引き合いに繋がるのが期待されている。

ビジネス開発は、CACの新しいITサービス・ビジネスを企画し、立ち上げをキックする活動である。CACにとっての新しいビジネス領域であること、業界特化の横断ソリューションまたはASPであることなどが期待されてい

る。これは通常、「シーズのソリューション化→プランニング」という形をとる。

プロデュースは、変革プロジェクトの発足、新ビジネスの立ち上げ、CACへの引き合いから受注、などに際しての、種々のサポートである。前記「ビジネス開発」の結果、新ビジネスが立ち上がる際には、これを支援する。あるいは、価値提案が受理され、顧客社内に変革プロジェクトを実施する際には、IT企画、プロジェクト推進、各種コミュニケーション促進などを支援する。施策がIT案件化した場合には、CACが受注するための直接的・間接的なサポートを行う。

カティエントが目指す価値創造ビジネスの骨子は、マーケティング、ビジネス開発、そして実行プロデュースである。マーケティングとビジネス開発は、鶏と卵のような関係があり、どちらが先という決まりはない。マーケティングから入ると「ニーズ開拓型」、ビジネス開発から入ると「シーズ創出型」となる。後者は「ソリューション・アプローチ」と呼ぶこともある。

ニーズ開拓型の場合、始めにマーケティング・リサーチを行って、顧客の潜在ニーズを探る。顧客が困っていること、新規にやりたいと思っていることなどの理解・把握を通じて課題を設定し、それを解決するというアプローチである。

一方、シーズ創出型の場合は、あらかじめ顧客の課題を想定し、それに応える商品・サービスをソリューションとして用意しておく。そして、課題がフィットする顧客に対して、そのソリューションを提供するというアプローチである。

それぞれをもう少し詳しく見てみよう(図1)。

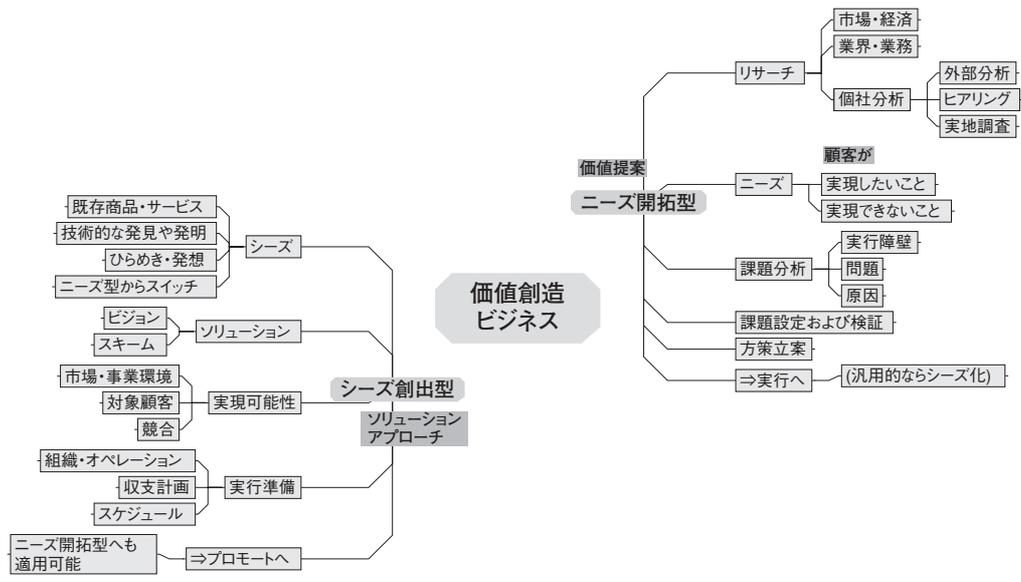


図1 価値創造ビジネスの二つのアプローチ

3. ニーズ開拓型アプローチ

3.1 潜在ニーズを探る

顧客の潜在ニーズを探るのは容易ではない。ニーズがすでに顕在化しているのであれば、「CACさん、これやって!」という形で依頼が来る。しかし潜在しているニーズは、具体的な開発・運用の依頼やRFPのような具体的な形にはなっていない。場合によっては、顧客自身でも、ニーズの存在そのものに気がついていない。

そんな潜在ニーズを探ろうというのだから、少なくとも座して待っていたり、机上で考えたりしているだけでは見つけられない。リサーチが必要である。リサーチにはさまざまな手法と手段がある。だが、我々自身が（CAC社員全員が）すぐにでも直接実行できるリサーチ方法は、顧客と密に接し、さまざまな意見や情報を交わすことである。そうしたコミュニケーションを重ねていく過程で、顧客が困っていること、新規にやりたいと思っていることなどを理解・把握していく。

3.2 リサーチ

「ニーズ開拓型」はマーケティング主導のアプローチである。従ってその出発点はリサーチである。より顧客を理解し、的確なITサービスを行うために、リサーチを行う。従って、顧客企業に伍するパワーとリソースを投入して、「顧客も見つけられなかったような全く新しいリサーチ結果」や「考えつかなかったようなマーケティング成果」を提案しようというわけではない。

リサーチの目的は、ひとえに「CACの顧客を理解すること」に尽きる。各企業は、市場環境の変化、消費者ニーズの変化などに合わせて、経営戦略・事業戦略を立ててい

る。さらにそれを、販売・商品・財務・IT・人事/組織などといった個別戦略へ落としこんで実施している。価値提案を行うには、顧客企業がとろうとしている戦略を理解しなくてはならない。そのためには、顧客の企業そのものの理解が不可欠である。さらに、できる限り顧客企業と同じ目線に立つために、顧客企業が所属している業界、立脚している市場、顧客企業自身の顧客（消費者）、競合相手や取引先なども含めて理解しておくことが必要である。

3.3 課題分析

顧客を理解することを通して、いくつかの顕著な課題が見出される。それが直接対処できるテーマならば、ずばりその方策と計画を立てて実行に移せばよい。しかし、潜在ニーズの多くは、困っていることや新規にやりたいこと、そのものではない場合が多い。通常は、「困っているのだけれど、どう処したらいいかわからない」「やりたいとは思っているのだけれど、なんらかの理由でできない」、そういった状況に隠れている。

従って多くの場合、課題分析が必要になる。課題分析は、まず、顧客が目指している状態、達成したい目標から考えて、実現を阻む種々の不都合ないし障壁を見つけ出す。そして、具体的な問題の状況、その状況を引き起こしている原因へと帰納的に解析していく。困っている状況はどうして起こるのか、何が障壁になっているのか、それはどうやったら取り除けるのか…といった掘り下げを進めていくと、本当に解決すべき課題にたどりつく。それが、潜在ニーズの核心である。顧客からいきなり課題が提示される場合は、通常、顧客の中で分析が終わっている。潜在ニーズを探り当てようとする試みは、顧客に代わって課題分析を行うことでもある。

こうして導き出された課題は、1つの仮説である。顧客にフィードバックして、検証と修正を繰り返し、徐々に本質課題を浮き彫りにしていく。もしも顧客から「まさにそれが、解決したいテーマだ」という承認を得られれば、次は、その解決に向けた計画作成・実行へと移っていく。

4. シーズ創出型アプローチ

4.1 シーズ

あらかじめ顧客の課題を解決する商品やサービスを用意して、それを個々の顧客に適合させていくアプローチが「シーズ創出型」である。CACの新しいITサービスをビジネス開発することも、価値創造型ビジネスの1つの柱である。

シーズの出所はさまざまである。

- ・「こうなれば便利だ!」という、何らかのひらめきや発想がある場合
- ・技術的な発見や発明などがある場合
- ・不特定多数の顧客から類似の要請がある場合
- ・顧客課題への適合度が高い技術、プロダクト、サービスなどがすでにある場合
- …などなど。

広く知られた既存課題であっても、その課題に適合するソリューションが存在しないならば、新たなソリューションを創出するチャンスとなりうる。ニーズ開拓型アプローチで解決した課題が他の顧客にも該当するとき、シーズ創出型へスイッチして展開する場合もある。カティエントは、CACグループ内はもとより、パッケージベンダー、コンサルティング会社などを探索して、シーズとなりうるソリューションの発掘とサーベイを行っている。

4.2 ビジネス開発

応用展開が見込めるソリューションは、本格的な事業（ビジネス）化の候補になる。カティエントは、現在、CACの生産品質強化本部およびアウトソーシング・ビジネスユニットと連携して、あるソリューション技術を応用したサービスのビジネス開発を行っている。その流れを概観すると、およそ次の3フェーズに分けられる。

- 1) ビジョン構築
- 2) フィージビリティ・スタディ
- 3) 実行準備

それぞれを少し詳しくみてみよう。

4.2.1 ビジョン構築

まず始めに、事業の全体像を描き、商品・サービスのスキームを定義する。ソリューションをコア・エンジンとして、どのような機能、アプリケーション、応用サービスを提供するか、そして、最終的にどのような総合的価値を顧客にもたらすか、それがスキームである。単体のツールやサービスメニューさえあれば済むわけではない。

続いて、CAC全体の戦略との整合性、事業として取組む意義、他事業とのシナジーなどを踏まえて、KPIを設定する。ビジネスを通じて何を実現するか、その目標を設定した上で、あとから計測可能な指標をあらかじめ設定しておく。ツールや技術など、ソリューションそのものへの思い入れが強すぎると、ともすれば「イケイケ」の風潮に陥って、サービススキームや目標を曖昧にしたまま走りがちである。しかし、この段階で「なぜCACはそうするのか」という問いに答えられるよう、明確なビジョンを構築しておくことが重要である。

4.2.2 フィージビリティ・スタディ

フィージビリティ・スタディは、事業の実現可能性を評価し、Go/NotGoを判断するために、諸要件を俯瞰するフェーズである。ここでは、4P/4C分析*1、3C分析*2、SWOT分析*3など、さまざまな手法を用いて、越えるべきハードル、満たすべき条件、収益見込みなどを確認する。ターゲット顧客、市場、競合などに関する基本的な内外環境分析を行った結果が、万一、思わしくなければ、元のビジョンに立ち返って、調整・修正する場合もある。ビジネス開発は、試験のような一発限りの合否判定ではない。仮説としてのビジョンを構築し、これを検証しつつ微調整を加えるという「練り上げ」を必要とする。それによって、実現可能性・成功可能性を高めていくのである。

4.2.3 実行準備

事業化が決定すれば、ビジネス開発の最終フェーズ、実行準備に入る。提供しようとする商品・サービスが、市場性・競合優位性を持っていないことはもちろんだが、それを担う有効な組織が確立していなければ、サービスインはおぼつかない。そこで、実行組織、オペレーション方法、採算計画、プロモート手段、リスクヘッジ対策など、必要な内部体制の検討と準備を行う。その後、開発・調達などを経てソリューションの実体が形成されると、プロモート、サービスインへと進んでいく。

*1) 4P/4C分析とは、Place/Convenience（流通）、Price/Cost to Customer（価格）、Promotion/Communication（広告）、Product/Customer value（製品）のそれぞれを分析すること。

*2) 3C分析の3Cとは、Company（自社）、Competitor（競合）、Customer（顧客）。

*3) SWOT分析のSWOTとは、Strength（強み）、Weakness（弱み）、Opportunity（機会）、Threat（脅威）。

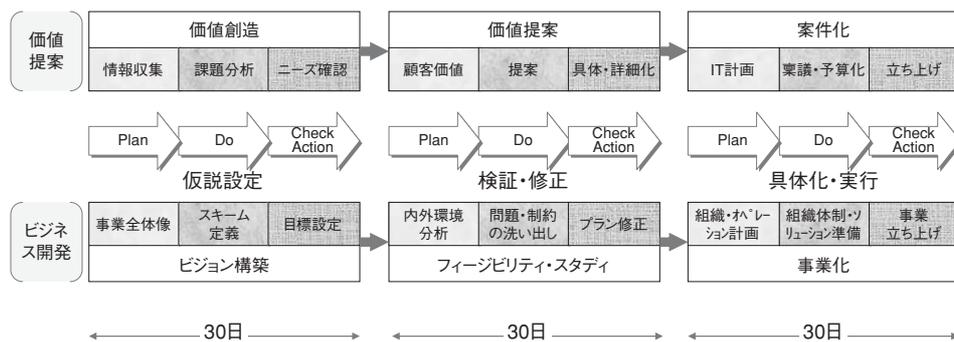


図2 カティエントの「90日アプローチ」

新たにニーズを開拓したとき、そのソリューションが適合していれば、対策に供する場合がある。逆に、ニーズ開拓型でいったん実行した解決方策が、広範な顧客にも適用できるのであれば、それをシーズとして横展開をはかる場合もある。このように、ニーズ開拓型とシーズ創出型は、双方、鶏と卵の関係にあるとあってよい。カティエントは、シーズが先か、ニーズが先かといった決め打ちはしていない。

5. 仮説・検証アプローチ

ニーズ開拓型、シーズ創出型、いずれにも共通しているのは、仮説検証という基本的なアプローチである。仮説検証は、情報や事実に基づいた仮説を立て、その検証を踏まえながら修正を加えて最適解を導き出す手法だ。

闇雲にリサーチしても、顧客の潜在ニーズは探り当てられない。何らかの「当たり」を付ける必要がある。つまり、仮説である。カティエントは、業界全体を俯瞰する市場リサーチ、あるいは業界識者の見識を足がかりに、いくつかの業界に特化した課題精査を行っている。これをさらに実際の顧客に投げかけ、課題設定の妥当性、各顧客の実情との整合性などを検証しつつ、絞り込み・修正を行うのである。

そうして絞り込んだ課題に対して、方策を立てるわけだが、その方策自体もやはり仮説である。市場調査や顧客ヒアリングなどで裏付けしつつ、検証・修正を加えなければならない。課題解決のために方策を立案しつつ、検証を踏まえて、その方策を練り上げていく…それを繰り返しながら、価値提案の精度を上げていく。

ビジネス開発において構築されるビジョンも、1つの仮説である。ビジネス形態や提供サービスの実現可能性・成功可能性を確認しつつ、プランを練り上げていく過程は、まさに仮説検証アプローチに他ならない。

仮説検証アプローチは幾重にも連なったスパイラルである。カティエントは、こうしたプロセスを基本的な活動プログラムと位置づけ、「90日アプローチ」と称している。「90日アプローチ」は、PDCAを3ヶ月の基本サイクルに

据えて、仮説検証を行うカティエントの基本的な活動モデルである。ニーズ開拓型とシーズ創出型とで内訳は若干異なるものの、

「仮説設定」→「検証・修正」→「具体化・実行」

という基本セットは全く同じである。価値提案で仮説検証アプローチが大切なのは、すでに誰もが知っており、対処方法も周知の課題を扱うわけではないからである。すでに答えがあり、それがわかっているのであれば、あらためて価値提案する必要はない。場合によってはユーザー自身も気がついていない潜在ニーズを掘り起こすには、広くアタリをつけながら、次第に絞り込んでいく手順を踏まなくてはならない(図2)。

ビジネス開発において仮説検証アプローチが必要なのは、まさに「やってみなければわからない」からである。ある日突然、いきなり完璧なプランが確立する、などという期待はできない。どのようなビジネスも企画当初は仮説である。少しでも適切なプランにするため、検証と修正を繰り返して、練り上げる必要がある。フィージビリティ調査をすれば、検討不足や予想外の問題や落とし穴が見つかる場合が多い。いやむしろ、見つけなければならない。

もし、システムテストを行って、まったく不具合が出なかったとしたら、我々は、テストの内容を疑うか、テスト方法ないしデータを疑うか、システムそのものを疑うはずである。同じように、価値提案やビジネス開発が、いきなり完璧に仕上がるわけではないからである。

6. 終わりに

本稿では、パート1として、カティエントの価値創造型ビジネスを構成する要素を棚卸してみた。振り返るとそれは、マーケティング・リサーチ、ビジネス開発、プロデュース、そして仮説検証であった。次回以降、何度かにわたって、それぞれをさらに深掘りしていこうと思う。その深掘りを通じて、CACグループおよびカティエントが顧客にもたらす、「顧客価値」の本質に迫っていく予定である。