

シリーズ 令和大磯宣言後のこれからの品質経営を考える

第3回 事業構想(前編)：いかに外部適応するか



名古屋工業大学 産学官金連携機構 プロジェクト教授 加藤 雄一郎

1 はじめに

「強い者が生き残るのではない。生き残ることができるのは、変化に対応できる者である」という環境適応の重要性は、企業経営にも当てはまります。そして、一口に環境適応と言っても、そのアプローチには2つあります。一つは、外部適応。自社を取り巻く外部環境の要求に応えるべく、自らの事業を位置づける環境適応です。もう一つは、内部適応。先の外部適応を受けて、それにふさわしい組織内部の諸機能の最適な組み合わせを構築する環境適応です。第3回では、外部適応に焦点を当て、検討全体像を俯瞰してみましょう。

2 ワークシートを用いた検討

外部適応は、大小合わせて様々なワークシートを活用します。一見、シート枚数が多い印象を受けますが、特に中核を成すシートは、以下の4枚です。

①未来の顧客ジョブのリストアップ(図1・v)

「顧客には片付けたいジョブ(用事や仕事)がある。そのジョブを片付けるために、顧客は何らかのハード・ソフトを手段として“採用”する」というジョブ理論の考え方にに基づき、当事業が着眼すべき未来の顧客ジョブを考えます。「未来の顧客ジョブリスト」に記載された内容は、「この先の未来で、顧客が取り組むべき用事や仕事は何か?」という問いの答えであり、「顧客が着目すべき未来の達成事項」です。これは後述す

る「Beニーズ」に相当します。

②顧客Doと自社Doの対応づけ(図1・viii)

顧客ニーズは重層構造を成しており、はじめに「存在ニーズ(Be)」があり、それを満たすために「行為ニーズ(Do)」が発生します。そして、その実現手段としての道具が欲しいという「所有ニーズ(Have)」が発生します。顧客が製品・サービスを受容する背後には、[Beニーズ → Doニーズ → Haveニーズ]という複数のニーズが、“目的-手段”の関係で階層的に繋がっているのです。そこで、「①顧客が着目すべき未来の達成事項(Beニーズ)」を満たすために、「②顧客は何をどうすることができるようになればよいか(未来の顧客Doニーズ)」を検討します。①と②を合わせて、「コト価値」と言うことができます。

その後の検討で重要なことは、慌ててHaveニーズに移行しないこと。「Doニーズを満たすために、どんな道具が欲しいだろう」という検討の前に、「未来の達成事項を満たすために、顧客は何をどうすることができるようになればよいか(=顧客Do)。そして、そのような顧客Doをサポートすべく、我々は何をどうすることができるようになればよいか(=自社Do)」という、顧客Doと自社Doの関係に主眼を置くのです。ここで導出された自社Doは、自社の未来ジョブと言えます。シートの左半分に顧客Do、右半分に自社Doを記した図1・viiiは、未来の顧客ジョブと自社ジョブの対応表です。このような自社ジョブの検討が、次項の新製品・サービスの検討に寄与します。



図1 外部適応の検討で用いるワークシート

③新製品・サービスのアイデア導出(図1・ix)

自社Doの提供は、人海戦術ではありません。なんらかのハードあるいはソフトを介して提供することを考えます。では、前ステップで検討した自社Doを、どのようなハード・ソフトに託せばよいか。そして、そのハード・ソフトは具体的にどのような機能を発揮すればよいか。これら2つの問いの答えを「新製品・サービスのアイデア」としてシートにまとめます。アイデアシートの枚数は複数が理想です。その理由は次項の通りです。

④マネタイズ・シナリオの策定(図1・x)

目指すは、ソリューション提供型ビジネスです。単品ハードの売りっぱなしビジネスを脱するには、製品の取引成立はゴールではなく、むしろ取引成立後からビジネスが本格的に始まるという発想が求められます。それゆえ、「先の様々な顧客Doを満たすべく、自分たちはどのような自社Doで支えればいいのか」という観点からいくつもの自社Doを検討しようとしたのです。ここまでの検討で、手元には何枚ものアイデアシートがあることでしょう。願わくば、一枚でも多くを顧客に受容してほしい。では、その先陣を切るハード・ソフトは何か。それに続くハード・ソフトは何か。いかにして、考案された新規アイデアを駆使して事業全体で稼ぐか。その様子を4コマで表したものを「マネタイズ・シナリオ」としてまとめます。この出来栄が、ソリューション提供型ビジネスの巧拙を決定づけるのです。

3 高速PDCAと作業用ワークシートの活用

競合比較に囚われた製品開発は、本質的に顧客価値創造とは言えません。重要なことは、片付けるべき顧客のジョブを発見することであり、そのジョブを解決する手段としてのハード・ソフトを創造すること。そして、外部適応の一連の検討結果は、「事業全体を通じて、いかに稼ぐか?」という問いの答えをマネタイズ・シナリオとして表して完了です。

筆者が企業を指導する際は、早期に全体像を体現することを重視し、シート概説は必要最小限に抑え、「まずはやってみましょう!」と高速PDCAを実践しています。外部適応検討の全体像を一気に駆け抜けることによって、検討者に多くの気づきをもたらされるからです。代表的な気づきを以下にご紹介しましょう。

①時制を“将来”に徹底

早く結果を出したいという焦りから、すでに顕在化している顧客ジョブに過度に囚われてしまう傾向が見

受けられます。短期的な近視眼で臨むと、競合他社と同様の顧客ジョブに着目することになりかねません。そこで、PEST分析と呼ぶ外部環境分析の要領を顧客の未来環境分析に応用した「花火マップ」(図1・iv)を用いることによって、時制を未来に置くことを徹底し、未来の顧客ジョブに着眼します。

②「顧客ジョブの進歩に寄り添う」という発想

ジョブ理論の提唱者、クリステンセンは、顧客の進歩(プログレス)に寄り添うことの重要性を説きます。目前の取引量最大化に目を奪われてはなりません。中長期的観点から顧客ジョブのどのような進歩に寄り添うつもりなのか。その答えをホップ、ステップ、ジャンプ形式で配置した「顧客進歩プロセス」(図1・vi)に記します。この検討は実に楽しいひとときです。

③「顧客は何をどうすることができればよいか」

の繰り返し問答

「良いモノで勝つ」という価値観が強い企業ほど、すぐ方策にひた走る傾向にあります。性急な製品検討は本質的な対競合差別化を困難にします。「顧客は自らの達成事項を満たすために、何をどうすることができれば喜ぶか?さらにそのためには、顧客は何をどうすることができればよいか?」という丁寧な「Do展開」(図1・vii)を重ね、「展開後の数ある顧客Doのうち、自社はハード・ソフトを通じてどの顧客Doを担うか」という自問自答を繰り返すことを強く推奨しています。このような丁寧なDo展開の検討が、ハード・ソフトが具備すべき独自の着想をもたらすのです。

* * *

このように、2度目以降のPDCAでは、未来に時制を置いたコト価値に着目し、マネタイズ・シナリオをアップデートします。ソリューション提供型ビジネスにおいて、ハード取引量の最大化はゴールではありません。むしろ、ハード提供後にビジネスは本格化します。複数のハード・ソフトのアイデアのうち、どれに先陣を切らせ、その後どのように積みかけるか。これからの製造業には、事業全体を通じて収益を稼ぎ出すシナリオ構築力が必須と言えるでしょう。

Profile 加藤 雄一郎(かとう ゆういちろう)

東京工業大学大学院 社会理工学研究科 博士課程 価値システム専攻修了。博士(学術)。食品会社、広告会社を経て、2003年に名古屋工業大学大学院 産業戦略工学専攻 准教授に就任。その後、名古屋工業大学 産学官金連携機構 特任教授、厚労省所管 職業能力開発総合大学校教授を経て2019年6月より現職。2015年よりデミング賞審査委員会委員、2020年より(株)安川電機 社外取締役を務める。