

4 ソーシャル・デジタル戦略

新規事業のアプローチ「顧客の真の課題」の探求と「既存ケイパビリティ」の棚卸し ～ Human Experienceのアプローチ～

ビジネスの新規事業の立ち上げは多くの企業が直面する課題である。通常業務よりも難易度が高いため、各企業では精鋭メンバーを集めて進めるが当初のプランよりも縮小してリリースされるケースも少なくない。そこで新規事業の検討初期段階における畏および「顧客の真のニーズ」に着目したアプローチについて海外の事例をもとに話を伺った。

新規事業の検討過程における畏

コンサルティングファームでは多くのクライアントから新規事業の検討や、新規事業立ち上げ後のリカバリープランの検討に関する相談を受ける。

事業会社での新規事業の検討といえば、就職活動中の学生や、社内の若手社員がビジネスマンとしてのキャリアを考えるうえで貴重なビジネススキルや経験を得られる羨望の業務の一つではないだろうか。

実際、新規事業の検討は事業規模に大小の違いはあるものの、多くは各企業の精鋭といえる業界知見と柔軟性に富んだ人、部門が担っている印象がある。通常業務とは異なる難易度の高い業務であるため、将来を期待されている精鋭メンバーを中心としたプロジェクトチームが経営層や担当役員と喧々諤々の議論を重ね、知恵を絞りに絞って何とか新規事業のハイレベルな青写真を描くところまで漕ぎつける。この過程に数ヶ月の時間がかかり、いよいよ関連部門との調整や予算確保に取り組む段階で、社内の反対意見との調整や予算

株式会社 NTT データ経営研究所
ソーシャル・デジタル戦略ユニット
アソシエイトパートナー 松田 耕介 氏

およそ20年間、保険業界や保険業界向けコンサルタントとしての業務経験を有し、業界有識者として保険業界向けにデジタルマーケティング、新規事業検討、業務改革の推進を支援。当社では保険業界や周辺業界のプロジェクトを専門に担当する“Insurance Research & Consulting”チームの責任者として、保険業界や保険・金融ビジネスの立ち上げを検討する企業向けにビジネスモデル立案、業界や社会環境リサーチなどのプロジェクトをリード。また、当社のWEBオウンドメディア「経営研レポート」を通じて保険を活用した新たな顧客体験の実現方法や、保険会社の次の主要顧客、Z世代に向けたデジタルマーケティングの在り方を提唱している。



の限界に苛まれ、結果として当初の青写真から大幅に縮小した新規事業がリリースされる。そうした新規事業はやはりうまくいかず、その立て直しのために当社を含む外部のコンサルタントに声を掛ける形となる。しかし、一度リリースした事業の立て直しは既に決まった予算や人材配置の制約もあり、ゼロから構想するよりもさらに難易度が上がることも珍しくない。結果として、外部委託のコストも膨らんでしまうこともある。

新規事業の検討初期は、一旦日頃の制約から離れ、自由にプランするところからはじめるアプローチがあるが、

徐々に会社都合や業界慣習の制約によって既視感のあるビジネスモデルへと様変わりしてしまいがちだ。

しかし、この過程に畏が潜む。新規事業がしっかりマネタイズできるように自社の成功体験や、競合他社の成功事例に引きずられて消費者や市場を無意識に企業目線で捉え、自社の財・サービスを購入する「都合の良い客」をペルソナに設定し商品開発やマーケティング施策が検討されていってしまうからである。

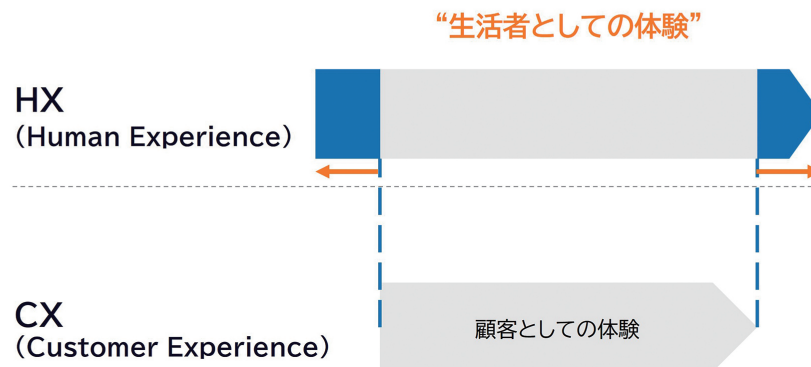
ここでいう「都合の良い客」とは何か。例えば保険業界では「ライフイベントを控えている人（で保険加

CX vs HX

- 自社にとって都合のよい「顧客」を想像するのではなく、そのランドスケープ(背景)に迫った「人間、生活者」、すなわちHumanを捉えることで顧客の真の課題にリーチ可能となる

HX・CXの捉え方

定義した顧客を生活者として捉えたHXの検討が必要



※NTTデータ経営研究所作成

図1 CX vs HX

入を検討する人)」や「車を購入する人」、食品スーパーなら「自店舗に食料品を買いに来る人」、家電量販店なら「新型のテレビの購入を考えている人」というように、自社の顧客を想定する。

しかし、自分自身が一人の生活者であることを想像すると、日常いつも保険のことや新型テレビのスペックを考えて生活しているわけではない。一方で、高齢である両親の健康状態、今晚は手料理で家族を喜ばせたい、もっと快適なリビングにした、などといった思いや願望は日常生活の中で頻りに思い浮かぶだろう。

つまり、ライフイベントを控えているから保険を考えるとといったことではなく、定年退職したあとも豊かに健康に暮らしたい、といった保険を必要とする前段階、すなわち、人にはランドスケープ(背景)があるということに着目すべきといえる。この前提に立つと、競合に勝てる

スペックの商品という切り口ではなく、何が顧客の真の課題かを突き詰めてみると、開発すべきは新しい保険ではなく保険周辺領域のサービスかもしれない。いわゆるセオドア・レビット博士の「ドリルの穴理論」だ。当社では顧客体験(CX)ではなく「生活者としての体験」、つまりHuman Experienceに着目したアプローチを提唱している。(図1)

Human Experienceに 焦点を当てた海外の保険会社と 家電量販店の事例

ここからは海外の保険会社と家電量販店を例にHuman Experienceに焦点を当てたといえる事例を基に、本アプローチの実現性や有用性を検証したい。

保険業界では、中国の平安保険(Ping An Insurance)が高度なCXを実現している企業として日本でも研究されている。平安保険は単なる

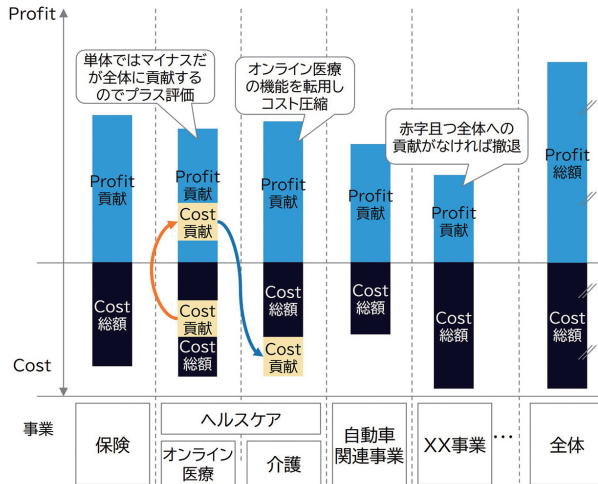
生命保険会社にとどまらず、銀行、証券などの金融分野のほか、不動産事業やヘルスケア事業にも進出し、多岐にわたるサービスを提供。その中で高齢者向けのハイクラスな介護事業「臻颐年(Zhen Yi Nian)」を立ち上げた。この事業は、一定金額以上の既契約者を対象にしたハイクラスな高齢者向け医療サービスで、この中には保険商品の販売要素は含まれていない。また中国の生活者が直面する介護問題(中国では高齢者の増加に加えて介護サービスの品質も社会課題と指摘されている)に焦点を当てている。この臻颐年は住居型施設を都市部の一等地に建て、オンラインで海外の提携専門医や国内の著名な医師の診察を提供。さらにセンサーを活用して日常の体調管理も行い、高品質な介護サービスだけでなく、同施設に住むほかの居住者とのコミュニケーションや習い事も楽しむことができるオンオフ混合の

新規事業の評価の考え方

- 新規事業の拡大範囲を検討する場合、既存事業との親和性やシナジーを創出できるかという観点で評価
- 事業ごとにサイロ化された組織では成り立たない

海外保険会社の新規事業の考え方(当社仮説)

- 単体でマイナスであっても、全事業トータルでの収益貢献に資する新規事業を評価する仕組みが必要



新規事業評価時の3つの観点

- 3つの観点のなかでも、新規事業を全体貢献で評価するガバナンスが特に重要であり、難易度が高い

1	<ul style="list-style-type: none"> • パーパス/ミッション/バリューの実現体制として最適か • 複数VCの提供価値を統合的に管理・評価ができる体制か 	<p>新規事業の土台チェック</p>
2	<ul style="list-style-type: none"> • 効果を定量的に評価する仕組み、インフラを用意可能か • 新たに構築したVCに直接的、または間接的に貢献可能か 	
3	<ul style="list-style-type: none"> • 既にあるアセットを相互活用可能か • 競合よりもコスト優位性を担保して競争優位に立てるか 	

※NTTデータ経営研究所作成

図2 新規事業の評価の考え方

サービスも提供している。これは、安心かつ優雅で充実した老後を過ごしたいというランドスケープにアプローチしたサービスだと考えられる。なお、同社では入居料を徴収し、既に他の事業で実装しているオンライン医療の機能を転用することで、サービスの収益性を担保しているようだ。

次にアメリカの家電量販店、Best Buyの取り組みを紹介したい。Best Buyはグループ内にBest Buy Healthというヘルスケア企業を持ち、生活者、特に高齢者向けのデジタル医療サービスを提供している。

家電量販店には血圧計やウェアラブルデバイス、補聴器といった健康関連のデバイスが並んでいるが、これらを購入する人は高機能な血圧計が欲しいのではなく、自身の健康状態をモニターしたいというのが本質

的なニーズだ。Best Buy Healthはこうした顧客の真の課題に焦点を当て、ヘルスケアデバイスを健康ケアプログラムサービスにして販売している。また、Best Buyの特徴である家電の自宅訪問サポートチーム「Geek Squad」を訓練してBest Buy Healthのサポートを行える体制を整え、高齢者が自宅にヘルスケアデバイスを設定するのを助けている。顧客の真の課題を自由に追求するとマネタイズの検討で躓いてしまつすが、平安保険と同様に、元来持つケイパビリティを応用してサービス拡張することでコストを抑制し、収益化への道筋を立てやすくしている。(図2)

顧客のニーズに応えることと、ビジネスを成功させることの両立は常に難易度の高いアジェンダである。しかし、紹介した事例のように「顧

客の真の課題(ニーズ)」の探求と「既存のケイパビリティ」の棚卸しに重点を置いた検討によって実現可能性と収益性を両立したサービスをリリースしている企業がある。当社でもこうしたグローバルの事例を参考に、本邦に生かせるエッセンスを抽出して新規事業検討の支援を進めている。

新規事業を検討の折には、業界初・世界初といった奇抜なアイデアだけでなく(百発百中のアイデアなどはこの世に存在しない)、各企業がそれぞれの歴史のなかで培ってきた武器、すなわち既存のケイパビリティをてこにした実現可能性の高さが考慮されたプランニングが重要である。これが冒頭で紹介した社内調整の難しさ、予算確保のための説得材料、そして決裁者の納得感の醸成に寄与すると考える。