

# 顧客を発見し、 新たなビジネスを創造し、 企業のデジタル・イノベーションを SAPの“デザインシンキング”がリードする

## スマートフォンの登場が時代を変えた

今から約10年前、2008年前後に、時代を変えるデジタルツールが登場しました。それがスマートフォンです。このときを境に、私たちの行動は大きく変わりました。それまでは、ほとんどの人が主にテレビ、新聞、雑誌などから情報を入手していました。共通の情報源から情報を入手していたので、トレンドができやすく1つのトレンドができると、それに合わせて一斉に多くの人が動いていくという社会でした。

その結果、企業はトレンドに合わせて大量生産・大量販売すればいい時代でした。1つの製品を、とにかく大量に作る。品質を良くしても大量に生産することでコストを下げました。コストを抑えるためにも大量生産が有効だったのです。この時代は、人々の思考が1つのトレンドに集中し、皆が同じものを見て、同じ歌を聴き、同じものに興味を持っている。ある意味、情報を統制されているような社会でした。

こうした状況で経営戦略の拠り所となっていたのが、当時のMBAなどの理論でした。多くの企業が、いかにトレンドを作り、品質良く、効率的な生産を行い、いかにコストを下げるか…ということにまい進していきました。大きなトレンドを作り出すことで、そこへ向けて大量生産し、価格を落としていけば良かった時代といえます。高品質のものをより安く提供するという課題は、現在も追求しなければならない要素ではありますが、大量に販売できない現在では難しいのも現実です。

そうした状況が、iPhoneなどのスマートフォンが登場することにより、転換期を迎えることとなります。まず、テレビ離れ、新聞・雑誌離れが始まりました。代わりにネット上の情報が支持を集めるようになり、広範囲に散在するネット上の情報から、自分が好む情報を自ら入手するようになっていきました。1つのトレンドに支配されていた時代から多様性の時代への転換といえます。

この多様性に対応していく、つまり企業は、多様な人たちのそれぞ

れのニーズにフィットする製品・サービスを作る必要性が求められるようになりました。

## トレンドサイクルの短縮化

SAPが提供する的是ERPパッケージなので、スクラッチ開発の必要がない代わりにビジネスに合わせてパラメータを変更する作業が必要です。つまり、SAPシステムの導入を担うパートナー企業のコンサルタントは、システムを開発するのではなくパラメータを変更し、お客様が望むとおりに動くようにすることが、仕事の中心となります。それは、お客様にとっては、ビジネスのプロセスを標準化し、見える化することにつながり、SAP ERPパッケージ導入を生業とする企業にとっても重要なビジネスとなっていきました。このような状態は、1990年代後半から2000年前半まで続くこととなりますが、その後、いわゆるドットコムバブルというような時代が訪れます。スクラッチ開発システムとERPパッケージシステムが混在する企業間をシステム連携しようとする動きが活発になり、「eビジネス」「インターネットビジネス」という言葉がマスコミに踊りました。

しかし、この時はあくまでも企業間取引がEDIなどを經由するようなゆるい繋がりで、業界全体を最適化していこうというほどの革新的なものではありませんでした。

その次に流行したのが、BW（ビジネスデータウェアハウス）などでデータを一箇所に集め、見える化する環境を整えようというもの。企業ごとに持っているデータをData Warehouseに集め、全社的、グローバルに見える化をしていこうというものでしたが、大きな問題が持ち上がります。集めたデータが大き過ぎ、BWだけでは対応が困難になったのです。対処法としてアクセラレータなどデータ分析システムを追加するなど、多重構造のシステムが出現。データを各レベルで集約する必要が生まれ、これをコピーしてまとめて見るので、タイムラグが生まれるようになります。そのためデータがリアル

タイムで見られない、何が正しいデータかわからないといった問題が浮上してきました。2010年の頃です。

## 多様化の時代、ペルソナの設定が重要に

このような多様化の時代において、デザインシンキングでいうところの「ペルソナ」=想定ユーザー像の概念が重要視されるようになります。ペルソナにしっかりと共感しないと、それぞれの人が何を望んでいるか分からないからです。ターゲットとする層=カスタマーセグメントに対して、何をしなければならないか?を考えると、そのカスタマーセグメントの代表的な人物像=ペルソナを創造し、そのペルソナに対してこういうモノが必要なのではないか、という仮説を立てることが重要になりました。企業側の視点でモノを作るのではなく、ユーザー側の視点で欲求を満たすことが求められるようになったのです。

従来は、新しい素材ができると、その素材の素晴らしさ、それを使えばみんながハッピーになれると、テレビCMや広告で訴求すると、大量販売に繋げることができました。これは、スマートフォンを利用しない中高年には通じて、若い人たちには通用しなくなっています。

## 市場投入リードタイムの短縮化

ペルソナの好みも思考も多様化し、それぞれの好みに合わせていろいろなモノやサービスを作らなければいけなくなりました。当然、商品をユーザーに送り届けるためのチャンネルも多様化が求められます。例えば、ユニクロの製品では満足できない、違う好みの人のために、GUを創るといった戦略が必要になっていきました。

また、購入方法についても、店舗にわざわざ出向きたくない人には、ネット通販などの新たなチャンネルが必要になりました。つまり、商品自体だけでなく、販売チャンネルに対しても個々のペルソナの欲求を把握しなければなりません。それぞれの思考に合わせた、多様なチャンネルを用意する事が必要となりました。

トレンドサイクルも、どんどん短縮化していきました。1週間、2週間前のことは皆忘れてしまう時代です。とにかく速く投入しないと意味がありません。生産する物が決まったら、タイムリーに提供していく必要があります。新製品やサービスの市場投入リードタイムをいかに短縮できるかが、企業の大きなテーマとなりました。

## プロトタイプ的重要性

ペルソナの望むモノが判明したら、できるだけ短期間にそれを造り、スピーディに提供していくことが重要です。その手段が、デザインシンキングで言う「プロトタイプ」です。とにかく速く作り、ユーザーからのフィードバックを参考にして改善・改良を加え、完成品へとブラッシュアップさせていけばいいという考え方です。

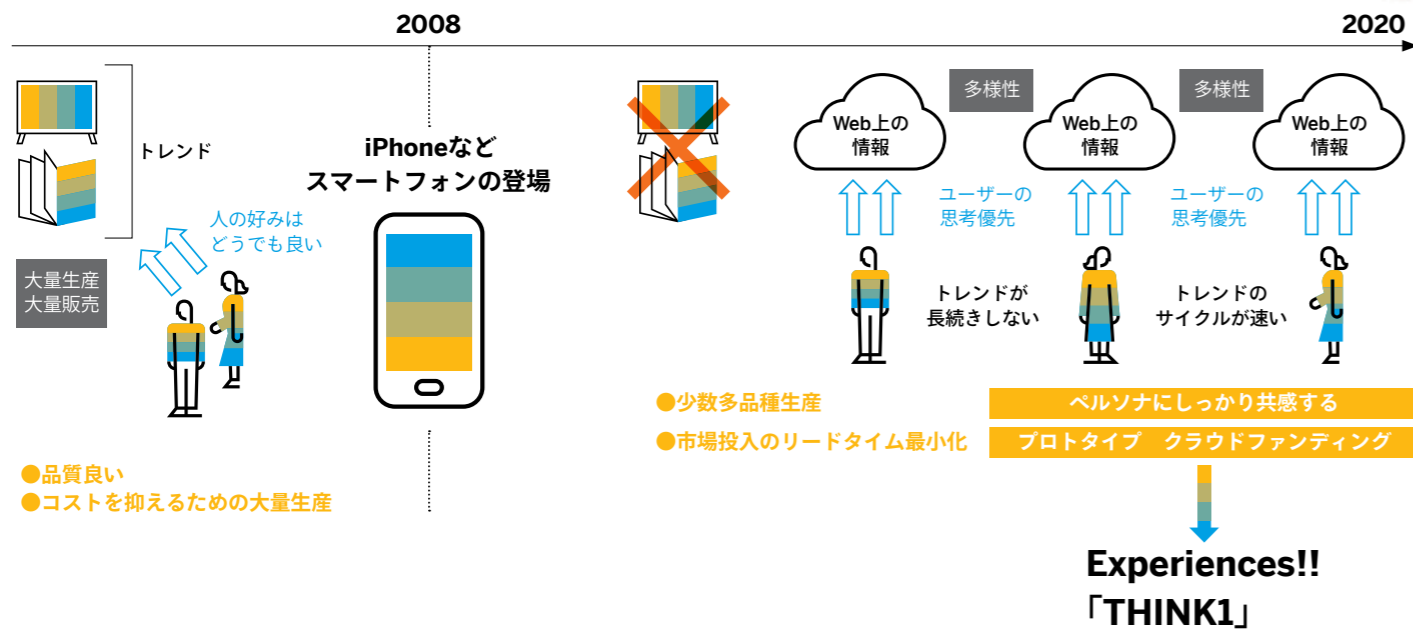
プロトタイプは、完璧なものではなくいいのです。ローフィテリティ(完成度の低い)プロトタイプで十分です。極論すると、製品でなくてもいい訳です。ペルソナが望むと思うモノのコンセプトだけでも構いません。その具体的な例といえるのが「クラウドファンディング」でしょう。デザインシンキング用語ではありませんが、いうなればプロトタイプを販売してしまうというものです。

例えば、「こんなモノを欲しくありませんか?」というプロトタイプのイメージ動画を作ります。そして、いまこんなモノを造ろうと考えています。賛同してくれる人が100人集まれば造ります。集まらない場合は造りません。研究開発費もほとんどかけることなく、ユーザーのニーズを開発段階から把握することができるのです。研究開発費をほとんどかけることなく販売にまでこぎつけることができることから、資金力の乏しい企業であってもアイデアさえあれば、事業化することができるのです。

ここまでモノづくりの環境が変わってきているのです。すぐにモノが提供できなくても、買いたいですという意思表示が得られたらまず販売し、多少品質が低くても、購入者のレビューを参考にして、改良を加え良くしていけばいいのです。このプロトタイプは、初めはローフィテリティ(完成度が低い)であっても徐々にハイフィテリティ(完成度が高い)なモノに造り変えることが大切なので、カスタマーのレビューを受け入れてそれに対し真摯に対応していくことで、クラウドファンディング第二弾を実施して新しい製品を造ればいいのです。

## エクペリエンス=経験が大切

ペルソナに共感し、プロトタイプを作る。デザインシンキングでは、何よりも実践=経験を重要視します。SAPでは最近この経験データの事をX(エックス) データと呼んでいます。ペルソナの経験(Experience)を分析し、ペルソナが望むプロトタイプをまず作ってみる。そのプロトタイプをペルソナになりきって経験してみる。そし



て経験を踏まえて、プロトタイプをよりハイフィデリティなものに変えていく。このデザインシンキングのプロセスを学ぶのが、SAPの「THINK1」というコースです。

### 最適なチャンネルでバリューを届ける

デザインシンキングを用いて、ペルソナを中心に置いた新商品・新サービスのアイデアが創出されるのですが、それをバリュープロポジション（提供するべき価値）と呼びます。さまざまなペルソナ=カスタマーも多様なセグメントに分かれます。それぞれのカスタマーセグメントに対し、確実にバリュープロポジションを届ける方法を考えなければいけません。いくら良いバリューが企業の中に存在していても、それをお客様に届けられなければ意味がありません。せっかくお客様のニーズを掴んで、カスタマーにバリュープロポジションを提供しようとしても、外に出かけたくないカスタマーセグメントには、店舗を作っても意味が無い。それぞれのお客様にリーチするために、店舗販売・インターネット販売・直販など、最適なチャンネル（流通経路）を構築する必要があります。

### カスタマーリレーションシップの手段

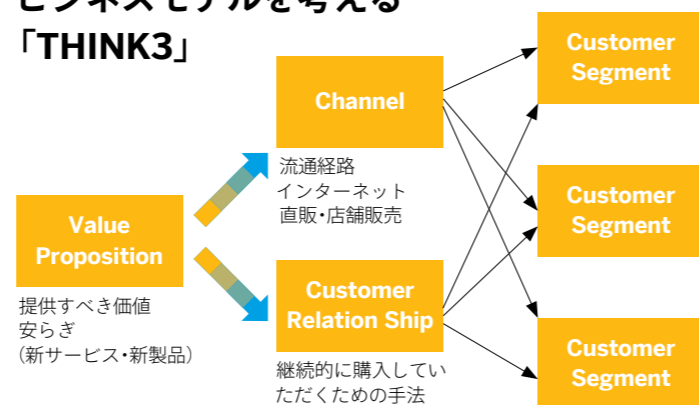
チャンネルを活用しお客様にリーチできたとしても、継続して購入してもらえなければその繋がりはいつの間にか途絶えてしまいます。そこで必要になるのが「カスタマーリレーションシップ」という、継続的に購入してもらうための手法です。例えば、Webへの広告、テレビCM、クーポン配布、支払い方法による割引サービスなどを組み合

わせて活用し、顧客との関係強化を図ります。それには、お客様がこのチャンネルを利用することへの「ベネフィット」を感じてもらうこと。それがカスタマーリレーションシップ実現に繋がります。つまり、バリュープロポジションをお客様に確実に届けるためには、これまで説明したような新たなビジネスモデルを構築する必要があります。このようにビジネスモデルを構築する仕組みをお伝えするのが、SAPビジネスモデルイノベーション「THINK3」というコースです。特定のユーザーに対して、ユーザーが望む価値を届けたい。そのためにはどのチャンネルを活用し、どのようなカスタマーリレーションシップが効果的か。これを考えるのが「THINK3」なのです。

### ビジネスモデルを探求する

例えば、30代男性、40代女性、その属性は…というように、ペルソ

### ビジネスモデルを考える「THINK3」



ナ像を追求していき、ペルソナの経験に共感することで、そのペルソナが望む商品や販売チャンネル、リレーションシップが浮かび上がります。このペルソナ像を絞り込んでいく方法もコースで学びます。

例を挙げると、ある化粧品メーカーでは、高校性の女性を対象にペルソナ像を求めました。すると「お母さんが使っているような化粧品は使いたくない」という意見や、彼女たちが興味をもっていること、行動パターンなどを考察し、バイトに熱心な高校生か、受験勉強に励む高校生か、お小遣いで買えるのはいくら位か、などを考えることで、この子たちが立ち寄るのはコンビニであると仮定し、それを元にコンビニをチャンネルに選び、彼女たちの目を引くPOPやキャッチーなコメントを掲げ、買やすい化粧品を販売し定番商品に成長させました。

また、某ハンバーガーチェーンでは、不祥事を契機に客足が遠のき、売り上げ減に陥ります。これを打開すべく思い切ったビジネスモ

デルの変革を行いました。それまでのサラリーマン、学生主体だった客層をファミリー層へと転換し、客単価を引き上げようという狙いで、子供連れファミリー層というペルソナ像を店舗に呼び込むため、禁煙にして内装も家族向けに改装し、子供に人気のあるおもちゃセット販売して、食材もヘルシーな物を使用することでファミリー層の支持を得ました。新しいビジネスモデルによる戦略が功を奏し、ハンバーガーチェーンは見事に息を吹き返しました。ビジネスモデルを大きく転換することで成功を収めることができたのです。

今や、シンクタンクやコンサルティングファームも、デザインシンキングの手法抜きには活動できなくなっています。SAPデザインシンキングのトレーニングコース「THINK1」およびビジネスモデルイノベーション「THINK3」で、最先端の手法と戦略を身につけていただきたいと思えます。

## 最先端の手法と戦略を SAPのデザインシンキングトレーニングで!

SAP Training and Enablementはデザインシンキングを自社で実践していただくための、独自のトレーニングを提供中。

これまでに約2年間に51社427名の皆さんに受講いただきました。

下記の2つのコースをご用意しています。どちらから受講いただいても構いません。これからの企業経営・ビジネスに不可欠なアプローチ方法として期待を集める「デザインシンキング」を自社で実行するためのリアルな手法を、実際の導入企業研究を交えて深く学べます。

### THINK1 ファシリテーター育成トレーニング

デザインシンキングを実施するためには、数多くある手法を習得することが必要になり、テーマや参加者に合わせてこの様々な手法を活用しながら、イノベーションを起こすアイデアの発想へと導きます。本コースでは、通常の講義スタイルではなく、実際に受講者もワークショップを通してデザインシンキングに必要な各種手法を習得することができます。

【THINK1】

受講料:152,700円(税抜)

期間:2日間

開催日詳細はウェブサイトをご参照ください。

お申し込みは▶▶▶



### THINK3 ビジネスモデル構築トレーニング

ビジネスモデルキャンバスや、バリュープロポジションキャンバスの使い方を習得し、デザインシンキングで生まれたイノベティブなアイデアを、どのようなビジネスモデルを用いてお客様に届けるのが効果的かを考えます。デザインシンキングと組み合わせる事で、より効果を高めることができるフレームワークをご体験ください。

Certification

C\_THINK\_01 日本語 英語

SAP Certified Associate - Design Thinking

受験方法/A・B

お申し込みは▶▶▶

