

# ユビキタス環境の実現に向けたサービス構築プロセスの研究

伊藤雅博<sup>†</sup> 高橋 修<sup>†</sup> 宮本衛市<sup>†</sup>

<sup>†</sup> 公立はこだて未来大学 〒041-8655 北海道函館市亀田中野町 116 番地 2

E-mail: <sup>†</sup> doctor05@fun.ac.jp,

あらまし サービス開発プロセスの課題克服法について、経営コンサルティング事例ベースの分析と提言を行う  
キーワード 技術戦略、開発戦略、イノベーションマネジメント

## Theoretical Consideration of Service Development Process

### — The Format of Technical Report (Subtitle) —

Masahiro ITO<sup>†</sup> Osamu TAKAHASHI<sup>†</sup> Eiichi MIYAMOTO<sup>†</sup>

<sup>†</sup> Future University-Hakodate 116-2 Kameda Nakano-cho, Hakodate-shi, Hokaido, 041-8655 Japan

E-mail: <sup>†</sup> doctor05@fun.ac.jp,

**Abstract** Issue solving proposal for Service Development process from Business Consulting

**Keyword** Technology Strategy, Business Strategy, Innovation Management

#### 1. はじめに

##### 1.1. 製品・サービス開発の現状

経営コンサルティングの最前線において、新製品・新規サービスの構築に深く関わってきたが、財務予測との連動と投資決定に際し、ある経営環境において成長のドライバーとなる確度が高い製品・サービスが、企業内の投資戦略及び優先順位付けの中で切り落とされ、あらたな成長をから描きなおすなど問題を抱える場面に遭遇してきた。こうした場面で参画したケースの多くでは、その解決策は、一端不採用となった製品・サービスの敗者復活を支援することであり、復活した新製品や新サービスにより、成長のためのロードマップを描くことだったことは皮肉以外の何者でもない。

これら製品・サービスの構築プロセスで起きている課題を紐解き、効果と成果を導き出した手法に焦点を当て、そのための成功要因と方法論について考察し、企業の成長を支えるユーザ価値提供連鎖を確保するための提言を行う。

##### 1.2. 製品・サービス開発のステップ

多くの企業が採用している製品・サービス構築に関する戦略的アプローチでは、今後の採用すべき製品・サービスの選定にあたり、以下 5 つのステップを実施している。

1. 展望する戦略期間の将来に関する仮説と前提条件を設定する
2. その仮説と前提条件に基づき製品・サービス戦略を策定する
3. 製品・サービス戦略に基づく戦略期間の財務予測を立てる
4. 財務予測をもとに製品・サービスの投資決定を行う

5. 想定した財務成果を実現するために戦略を実行する

##### 1.3 製品・サービス開発と投資判断

ここには多くの課題が潜んでおり、初期の計画では、製品・サービスで実装することを想定していた機能を削ぎ落とし、将来追加していくモジュラリティの機能も担保できない程度の基本機能・共通機能で市場にリリースされてしまうという事態が頻発している。研究開発における成功確率を向上させるとの名目で行う投資決定のための取捨選択が、本来はクレイトン・クリストンがイノベーションのジレンマで規定した「破壊的技術」となるはずであった力を、自らの製品・サービスからそぎ落としてしまう悪循環が芽生えさせる原因となる。その背景には、経営層が「破壊的技術」の投資による失敗を避けようとするあまりに、本来であればバリューチェーン上の別の場所、別の段階、あるいは階層で脱コモディティ化を生み出す補完的プロセスの発生メカニズムを封印しているという実情がある。ここで投資を見送ることによって逃した好機を測定されることはなく、不作為の罪をステークホルダーから糾弾されることもない。仮に指摘されたとしても、そのための言い訳となる財務的分析は、十分すぎるほどに用意されている。

##### 1.4 投資判断の背景

ここで、投資の是非を決定すべき経営層が、好機に投資し破壊的技術のアイデアを市場に諮るなどの判断を困難にし、最大の障害となっている要因には、主に以下のものが挙げられる。

- 市場の潜在能力に対する不確実要素の存在
- 不確実性を拒絶しようとする組織のバイアス

・ 前提条件による望ましくない結果予測への恐れ  
多くの場合、経営層における過去の経験をとおして安定した環境で養われてきた勘によるイメージが否定的将来像に結びつき、そこから想定される危機を回避するとの意思が働くことは避けられない状況であることが多い。こうしたパラダイムに在る限りは、「破壊的技術」の選択は一部の会社組織から見れば異端児ともとられかねない行動によってしか実現しないといった閉塞的かつ利根的状況となる。

このように、脱コモディティ化を生み出す補完的プロセスの発生メカニズムを封印してしまうような選択と判断を繰り返すことは、現在の価値提供上の主力製品・サービスを急激にコモディティ化させる環境を自ら手繰り寄せてしまうとの皮肉な側面を持つ。そこで齎された本当の危機＝顕在化した主力製品・サービスのコモディティ化で、優良企業が驚くほどのスピードでマーケットから退場させられていった例は枚挙に暇が無く、実際に潜在的危機を抱えている企業も非常に多く存在している。

## 2. パラダイムの転換

それでは、この抗しがたい封印のパラダイムを如何にして克服するのであろうか。研究開発部門における新サービス検討プロセスの中で行った試みをベースに、いかなる課題克服が可能であるのかについて述べる。

多くのケースでは、主に、戦略的焦点の欠如、新しい戦略オプションの未設定、先行指標の不明確さ、及び目標と予測の精度の低さなどを理由とした技術戦略又は開発戦略上の課題を克服することで、社内の投資判断を通過することができるのだが、「破壊的技術」に踏み出すための決断を封印するパラダイムの背景には、自社にとってコントロールできない不確定要因が存在すること、これに対する前提条件を絞り込むことが困難な状況にあり、それをめぐる対応の仕方に根本原因が横たわっていることが判明した。

### 2.1 不確定要因を生み出すメカニズム

環境分析を行ううえで、市場とその背景となる経営環境を判断することが第1歩であるが、市場をセグメントでとらえ、対象となる顧客の購入動機やニーズの把握一つをとっても以下の課題がある

- ・ あらゆる状況とニーズとのマッチングを網羅的に把握することは困難であること
- ・ 存在しない製品やサービスの新しい使い方に対するイメージをユーザが構築できないこと
- ・ 感度分析型ニーズ調査では、変動パラメータが複数になりやすく、そ場合の評価が一義的に判断できにくいこと

こうしたニーズ把握の不明確さが、競合との差別化の判断、自社としてのとりくみ、及び開発中の製品・サービスをめぐる諸条件の設定を複雑にするのである。こうした戦略

的分析の中であぶりだすことの難しい不確定要因によって財務予測の数値を保守的にしてしまう傾向が強くと、投資の是非を判断する経営層にとっては、失敗の確率の高い危険なチャレンジと写る傾向に拍車をかけているのである。

### 2.2 不確定要因に対する人間の性向

不確定な要因を見せ付けられると、人間は、論理的あるいは分析的推論よりも、創造性や学習に頼らざるを得ないという特性があらわれる。特に、問題を正確に組み立て適切な問いを発することができなければ、明確な構造と正確なデータを入手することができず、これがなければ、問題を分析的に処理するのは難しいというジレンマに陥る。こうした中では、多様な見解をもつことを合理的に説明し、特に不確定要素をマネージするためのポートフォリオを説明していくことには困難が伴う。

### 3. 不確定要因への対処方法

一方で、こうした不確定要因を所与のものとして、心の準備とそれに備えるべき判断のための情報を明確化する手法がないかとの問いに対し、我々はリアルオプションなどに活用されるシナリオプランニングの活用に着目した。複数の代替案を作成し、比較検討することで客観性を高める手法である。その本質は、事前に複数のシナリオを作成・検討することで、学習効果が期待でき、分析と議論のコントロールが行いやすくなる。また、ある種のゲーミングシミュレーションと想定することで当事者に可視化することができる。

#### 3.1 戦略策定におけるプランニングステップの参照

企業戦略の策定における複数未来を想定したプランニング手法の概要は以下のとおりである。

- ・ 未来に関する多数のシナリオを構築する  
→ 外部の不確実性が網羅的に含める
- ・ 戦略的展望及び関連するリアル・オプションをつくる  
→ 前進と柔軟性のバランスをとる
- ・ 外部と内部の環境を監視し即座に進路を調整する  
→ 先行指標を明確化し、必要ときに必要なアクションをとれるようにあらかじめ判断プロセスを明確化することができる

#### 3.2 製品・サービス開発プロセスへの応用

次の図1に示すように、これらの見えないものをみえるようにし、これまでぼんやりとしたイメージにすぎなかったものを常にある未来の現実の断片としてとらえ、その一部を掌握した時点で、くっきりとした像に結びつけるということが可能になる。ここでのポイントは、擬似未来を構築することにより、複数の未来を既に体験しておくというパラダイムに変更することを意味している。