

10. アイディアが提供する価値と価値連鎖を検討する: Value Propositionの明確化、CVCAの活用

教材全体での位置付け

I.教材の概要と導入

1.教材の全体像、教材の背景

II.イノベーション創出アクティビティのデザインとファシリテーション

- 2.イノベーション創出アクティビティのデザイン
- 3.イノベーション創出アクティビティの1つとしてのワークショップのデザイン
- 4.イノベーション創出アクティビティにおけるファシリテーション
- 5.イノベーション創出アクティビティの1つとしてのワークショップのファシリテーション

III.イノベーション創出アクティビティの工夫

- 6.イノベーション創出アクティビティのよくある困りごと
- 7.アイデアから次のイノベーション創出アクティビティへつなげる
- 8.イノベーション創出アクティビティにおいてアイデアを可視化・具現化する

IV.イノベーション創出アクティビティにおいてアイデアを事業へつなげる

- 9.イノベーション創出における事業化の考え方
- 10.アイデアが提供する価値と価値連鎖を検討する
- 11.アイデアをビジネスモデルの側面から検討する
- 12.アイデアや事業を成長させるという観点から検討する:マーケティングの考え方の活用
- 13.アイデアや事業を成長させるという観点から検討する:アカウンティング、ユニットエコノミクスの考え方の活用
- 14.アイデアや事業を事業性という観点から検討する:ファイナンス、不確実性・リスクの考え方の活用

本項の内容一覧

- 価値と価値連鎖について
- Value Propositionについて
- 顧客価値連鎖分析(Customer Value Chain Analysis)について

空白ページ

価値と価値連鎖

- 事業化検討の第一歩目として、アイデアを“価値”として捉え直すことから始める。
- 誰にとっての、どの様な“価値”か。
- “価値”の連鎖と循環をデザイン、分析する。

- 何度も反復的(iterative)にアイデア創出と価値の検討を行う。

価値とは何か

「その事物がどのくらい役に立つかの度合い」

(デジタル大辞泉)

- **アイデア ≠ 価値**であることを認識する。
つまり、アイデアは誰か(ステークホルダ)の役に立って始めて価値となる。
- 「役に立つ」の考え方の例

「モビリティのアイデア」の例

Pain Relievers 困りごとの解消	Gain Creators 利得を創出
例) 足が疲れない	例) 爽快感が得られる

- **重要なPain RelieversやGain Creatorsを探索する。**

Value Propositionとは？

- そのプロダクトやサービスがどのような価値を提供するのか＝Value Proposition
 - Value Propositionこそがビジネスモデルのコアとなる
 - 利便性
 - 価格
 - ランニングコスト低減
 - 性能
 - 情緒的な価値
 - etc
 - **自らが価値を明確に定義できないものに資源(時間やお金など)を投入することは避けるべきである**
-

誰にとってのValue(価値)か？

- **価値の認識は立場によって異なる**
 - 顧客にとっての価値
 - 顧客の顧客にとっての価値
 - 社会にとっての価値
 - 自組織・自社にとっての価値
 - etc
- **複数の立場でValue Propositionが異なる場合はその立場ごとに分けて記述をすることが有効**

Value Propositionとキャッチコピー

- Value Propositionはキャッチコピーのように洗練されている必要はない
- Value Propositionとキャッチコピーは別でも良い（そのままキャッチコピーとして使用しても良い）

Nikeの例

Value Proposition

Authentic athletic
performance

キャッチコピー

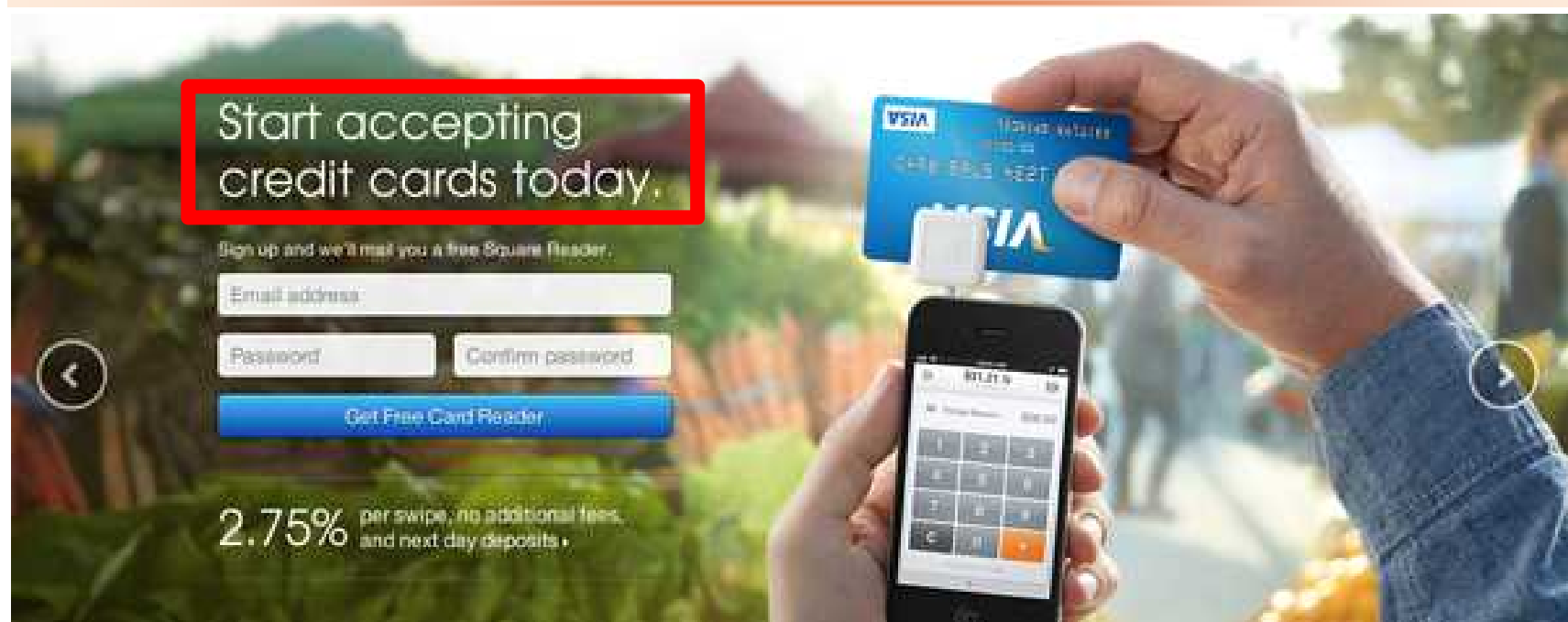
Just Do It!

空白ページ

事例

※次項以降の事例は本教材作成時にオンライン等で調査した内容に基づく

SquareのValue Proposition www.square.com

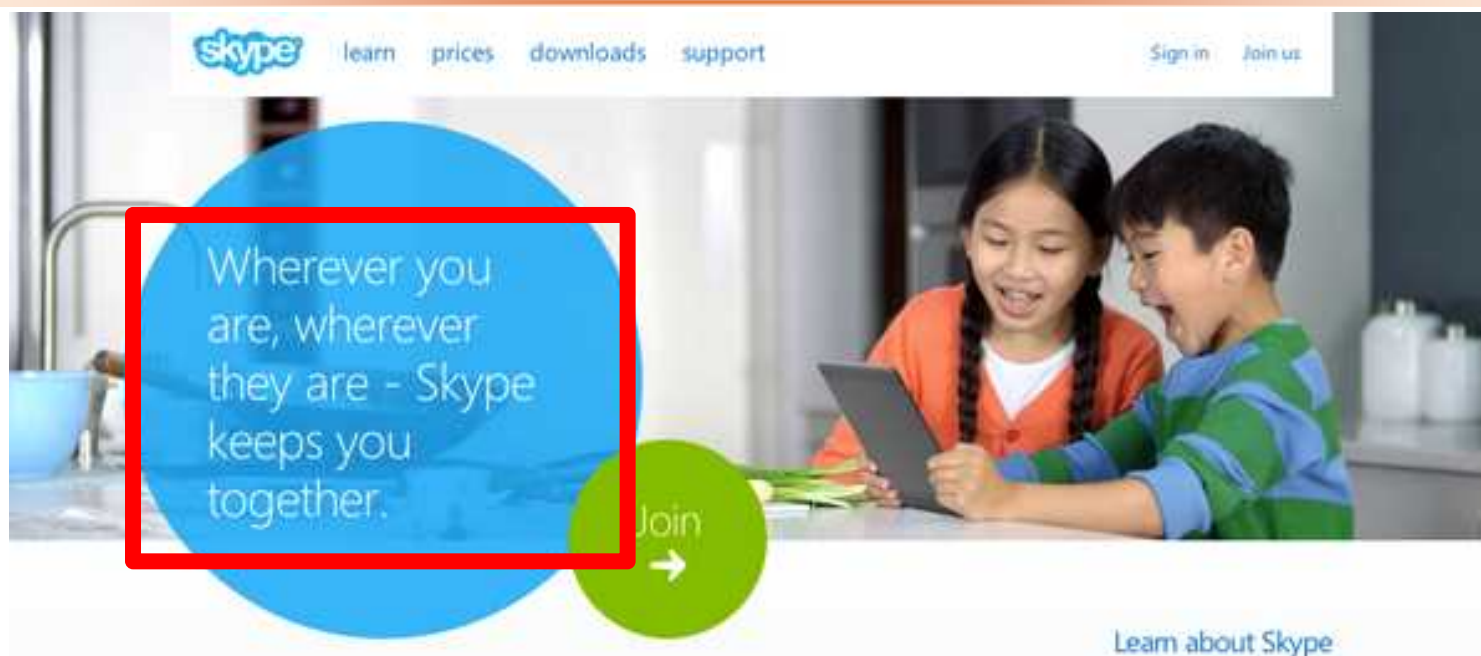


- Square, Inc.とはカリフォルニア州サンフランシスコに本社を構えるマーチャントサービスアグリゲータ(英語版)およびモバイル決済企業である。Square RegisterとSquare Walletといったアプリケーションやサービスを売りだしている。
- Square Registerはアメリカ合衆国、カナダ、日本の利用者や店員がiOSやAndroidが動くスマートフォンやタブレットをデビットおよびクレジットカードとして使用することが出来る。またこのアプリケーションでは主導的にカードの詳細データを入力することやSquare Readerという対応スマートフォンやタブレットにあるオーディオジャックに挿して磁気ストライプを読み取る小さいプラスチック製端末に通してカードをスワイプすることが出来る。

(引用Wikipedia)

SkypeのValue Proposition

www.skype.com



- Skype(スカイプ)は、マイクロソフト社が提供するP2P技術を利用したインターネット電話サービス。
- P2P技術を利用したコミュニケーション・ソフトウェアであり、比較的低速な回線やファイアウォールの内側でも高音質の安定した通話を実現できることが特徴。一般の電話との相互通話を実現する機能(国によって制限がある)や、ビデオ通話機能も備えている。

(引用Wikipedia)

EvernoteのValue Proposition

www.evernote.com

The diagram illustrates the Evernote value proposition on a green background. At the top, a red-bordered box contains the text "Remember everything." Below this, three columns represent the core benefits: "Capture anything." (with a laptop and sticky notes), "Access anywhere." (with a tablet, smartphone, and a cloud icon), and "Find things fast." (with a recipe card and a search bar). A red-bordered box at the bottom contains the text "GET EVERNOTE - IT'S FREE >".

Remember everything.

Capture anything.
Save your ideas, things you like, things you hear, and things you see.

Access anywhere.
Evernote works with nearly every computer, phone and mobile device out there.

Find things fast.
Search by keyword, tag or even printed and handwritten text inside images.

GET EVERNOTE - IT'S FREE >

- Evernote(エバーノート)は、ノートを取るように情報を蓄積するソフトウェアないしウェブサービスである。パーソナルコンピュータやスマートフォン(高機能携帯電話)向けの個人用ドキュメント管理システムとも言える。
- 開発・提供の会社はエバーノート社である。

(引用Wikipedia)

**アイデアが提供する価値と価値連鎖
を検討する: Value Proposition
演習**

演習： Value Proposition

- 現在進行中のプロジェクトや、過去の案件などから1つを選択し、Value Proposition(提供価値)を記述する。出来る限り“実用化”もしくは“社会実装”された状態を想像して記述する。
 - 複数のステークホルダ(例えばユーザー、購入者、など)ごとにValue Propositionが異なる場合は、それぞれを分けて記述すること。
 - 以下の重要な問いに答えるように記述する：
 - 「一言でいうと、それって私にとって何が良いの？」
 - 「なぜ私は他ではなくそれを買うの？」
 - まだ見ぬ重要なステークホルダ(例えばユーザー)への最大限良さを伝えるつもりで記述する
-

解答例

- 「いつでも会えるオンライン・パーソナル・トレーナー」
(ヘルスケアデバイスの例)
- 「大切な人の健康を、あなたに代わって見守ります」
(ヘルスケアソリューションサービスの例)
- 「感動をカタチにしてすべての人へ」
(プロカメラマンによるフォトサービスの例)

解答例の解説

- **最も重要なものにフォーカスしているか、多くのものを同時に伝えようとし過ぎていないか注意をすること**
 - 顧客のニーズすべてに応えることはできない
 - 顧客の痛みをすべて解決することはできない
- **「よくある曖昧な表現」になっていないか注意をすること**
 - 例：「新しい」、「イノベーティブな」、「優れた」、「卓越した」、「つながり」等々
- **一旦できあがったらそれで完成ではない。常に改善をしつづけること**
 - シンプルで理解しやすい価値か？
 - ユニークな価値か？

顧客価値連鎖分析

Customer Value Chain Analysis

顧客価値連鎖分析

Customer Value Chain Analysis

- アイディアやコンセプトを、価値の流れの視点から捉えるための考え方。
- ステークホルダー間の価値の流れを明らかにする。
- アイディアやコンセプトの価値を全体俯瞰的に捉え、分析や更なるアイディアやコンセプトの向上に寄与することが目的。

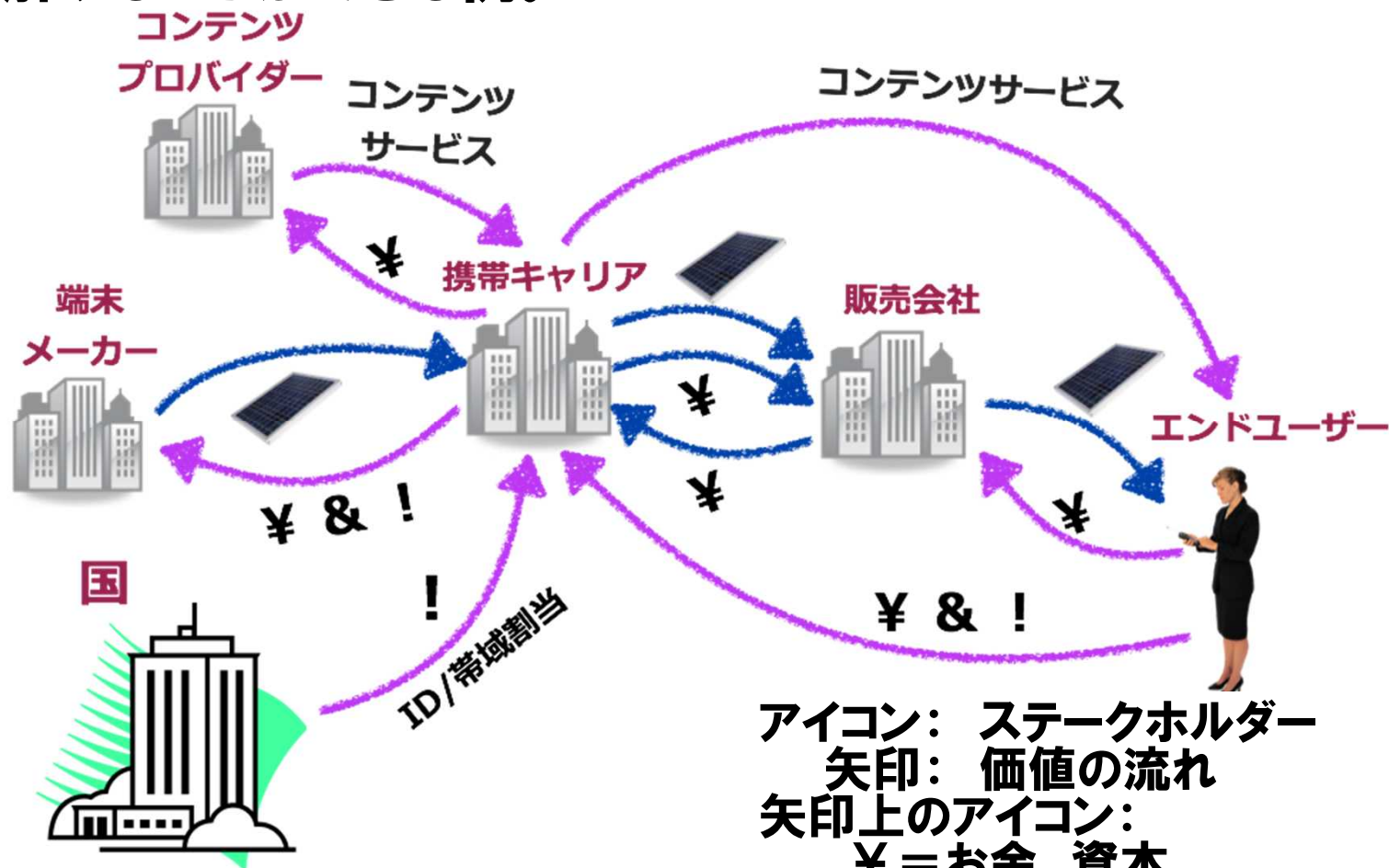
出典：

石井浩介・飯野謙次(2008),価値づくり設計

Donaldson,KristaM, Kosuke Ishii, and SheriD Sheppard. "Customer Value Chain Analysis." *Research in Engineering Design* 16, no. 4 (2006): 174-183.

CVCAの例:「スマホビジネス」の価値連鎖

携帯キャリアが価値連鎖の中心的な位置づけであることを明示的に理解することができる例。



アイコン: ステークホルダー
矢印: 価値の流れ
矢印上のアイコン:
¥ = お金、資本
! = 意見、要望
その他 = 製品、サービス、など

CVCAの基本的な手順

- **1.ステークホルダー**のリストアップ
 - ✓ 決定権者、顧客、パートナー、規格団体など
- **2.ステークホルダ間の価値とその流れの識別**
 - ✓ 金銭、資本など：¥で表現
 - ✓ 物品、サービス、情報など：適当なアイコンで表現
 - ✓ 意見、要望、など：!で表現
 - ✓ その他価値の流れだと考えられるものを図中に適当に表現
- **3.分析またはデザイン**
 - ✓ **重要なカスタマは誰か?**：¥と!を追跡
 - ✓ それぞれにとっての**価値は何か?**：InとOutの変化
 - ✓ クレーム等**ネガティブな影響を与える人**は誰か?
 - ✓ **新たな価値の流れを作り出せ無いか?**

CVCAによって促進される議論

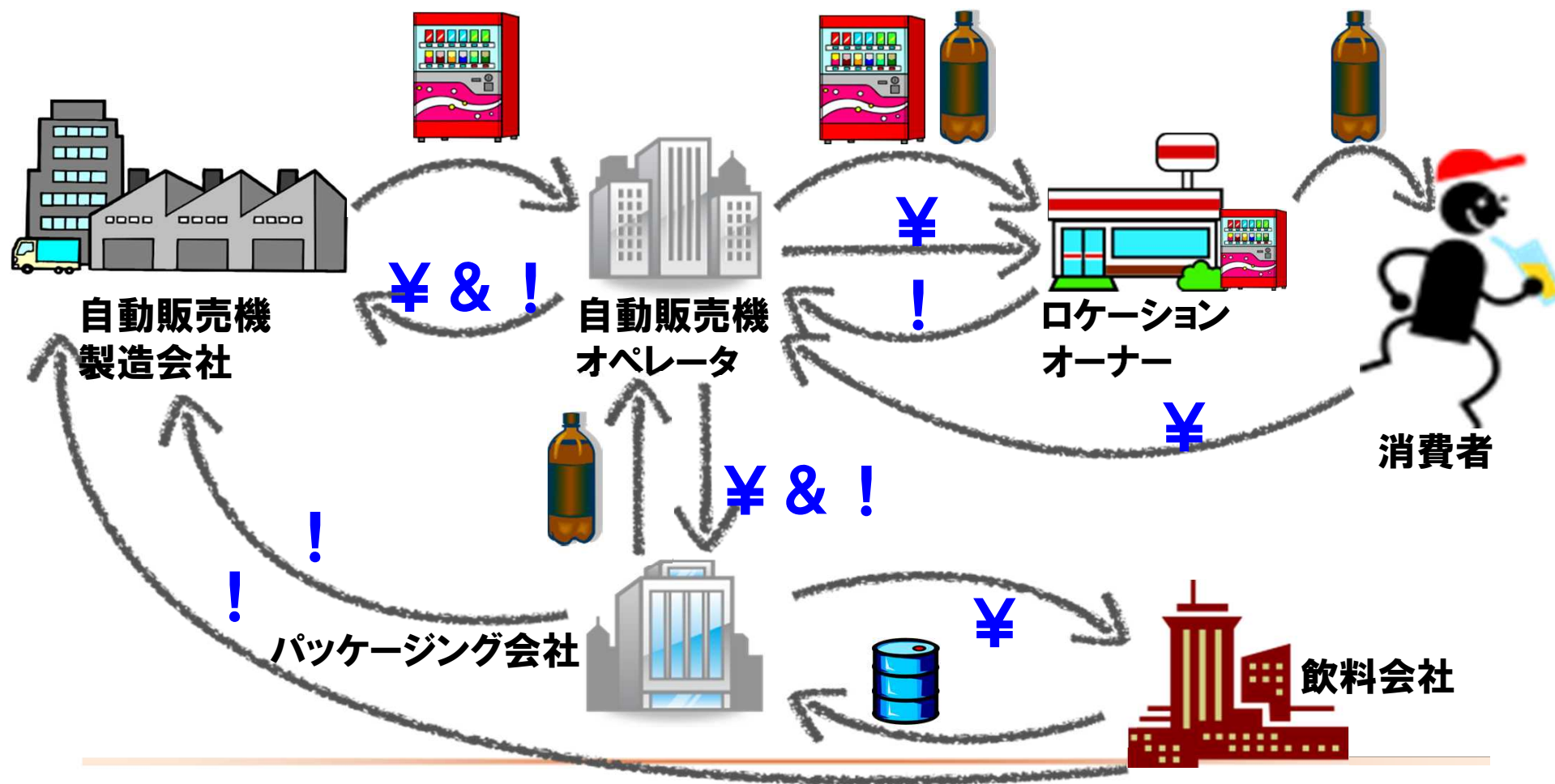
- 価値の流れの視点から全体を俯瞰してアイデアやコンセプトを更に検討する。
- どの価値または価値連鎖により注力すべきかの検討。
- アイデアやコンセプトはうまく価値連鎖を循環させられるかどうかの検討。
- ステークホルダーにとってより好ましい価値連鎖を生み出す工夫の検討。
- 直感的で難しくない作業であるため、多様なメンバーが自由闊達に参加できる。

CVCAの応用例

- **既存の事業を分析してその構造を把握し、比較や応用することができる。**
- **着目する価値の流れを決め、その価値の流れを検証するためのプロトタイピングとテストを計画することができる。**

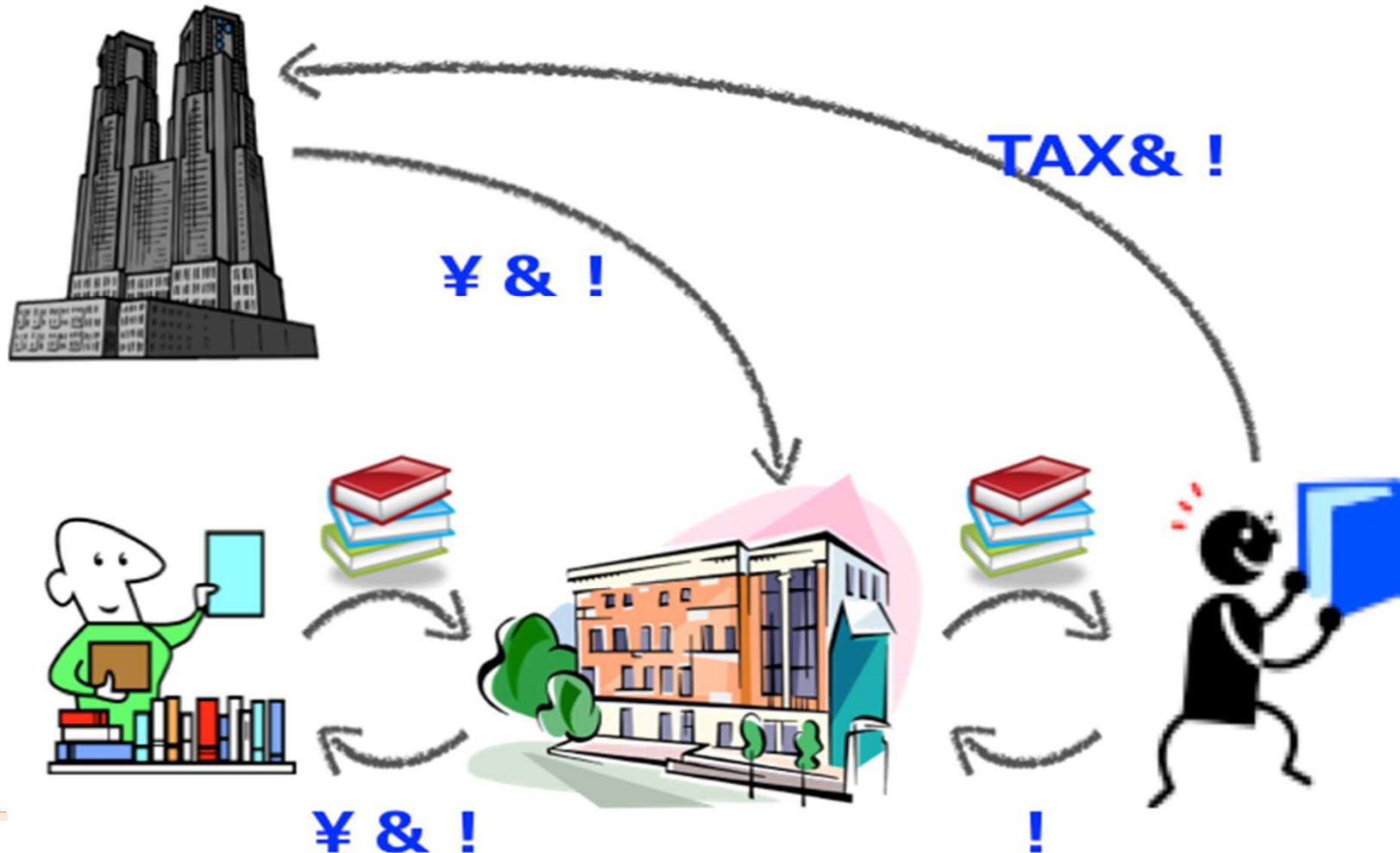
CVCA例①:「自動販売機」の価値連鎖

表層的には分かりにくい、お金、製品、意見などを可視化することで俯瞰的な理解を得られる例。



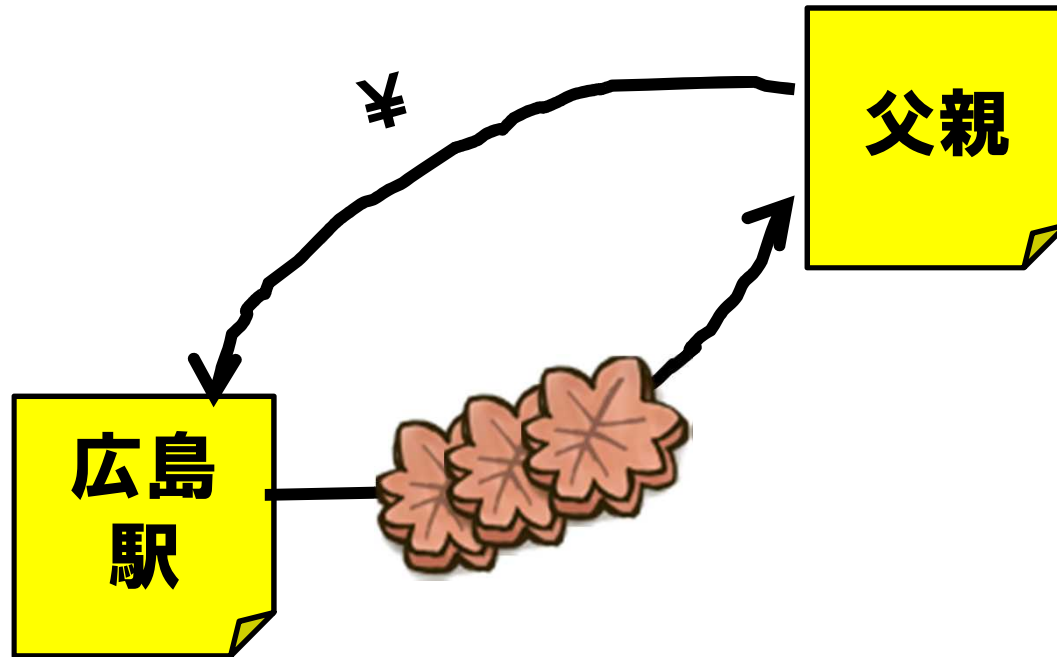
CVCA例②:「公立図書館」の価値連鎖

税金や投票が価値連鎖の一部を担い、公的なステークホルダーも価値のin/outのバランスが良いことが理解できる例。



CVCA例③:「広島のお土産」の価値連鎖 p1

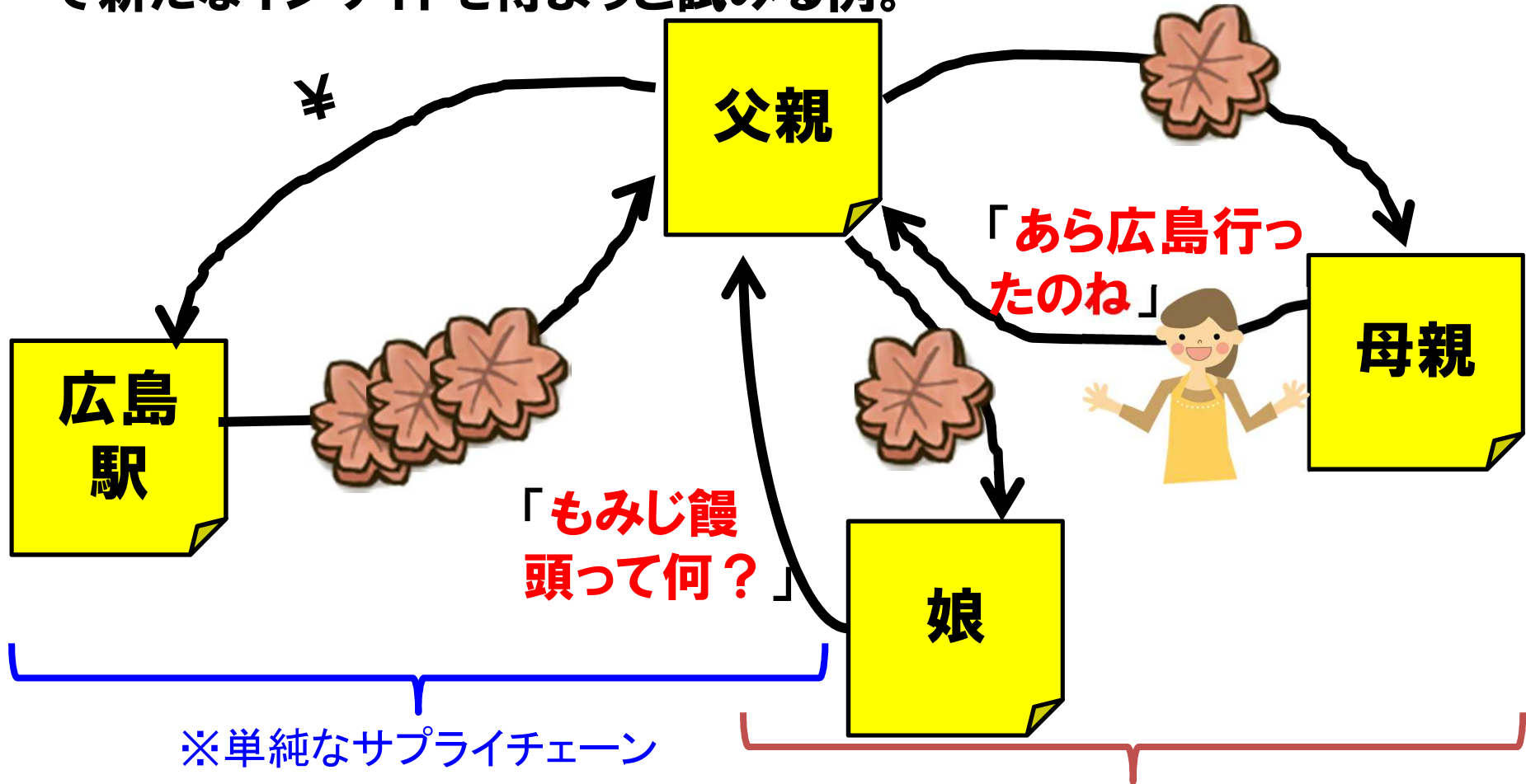
お金や物だけではない価値を価値連鎖の一部として認識することで新たなインサイトを得ようと試みる例。



※単純なサプライチェーン

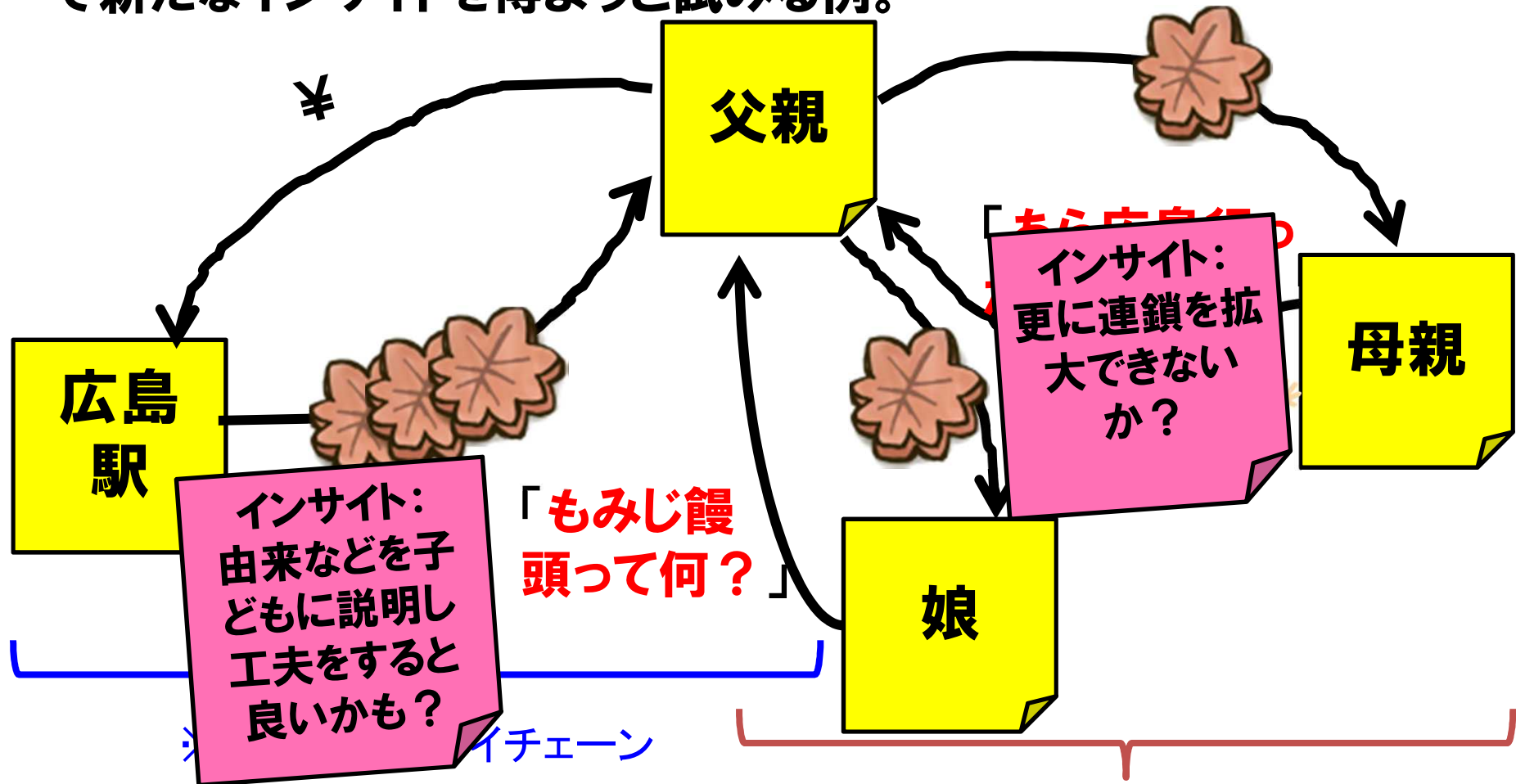
CVCA例③:「広島のお土産」の価値連鎖 p2

お金や物だけではない価値を価値連鎖の一部として認識することで新たなインサイトを得ようと試みる例。



CVCA例③:「広島のお土産」の価値連鎖 p3

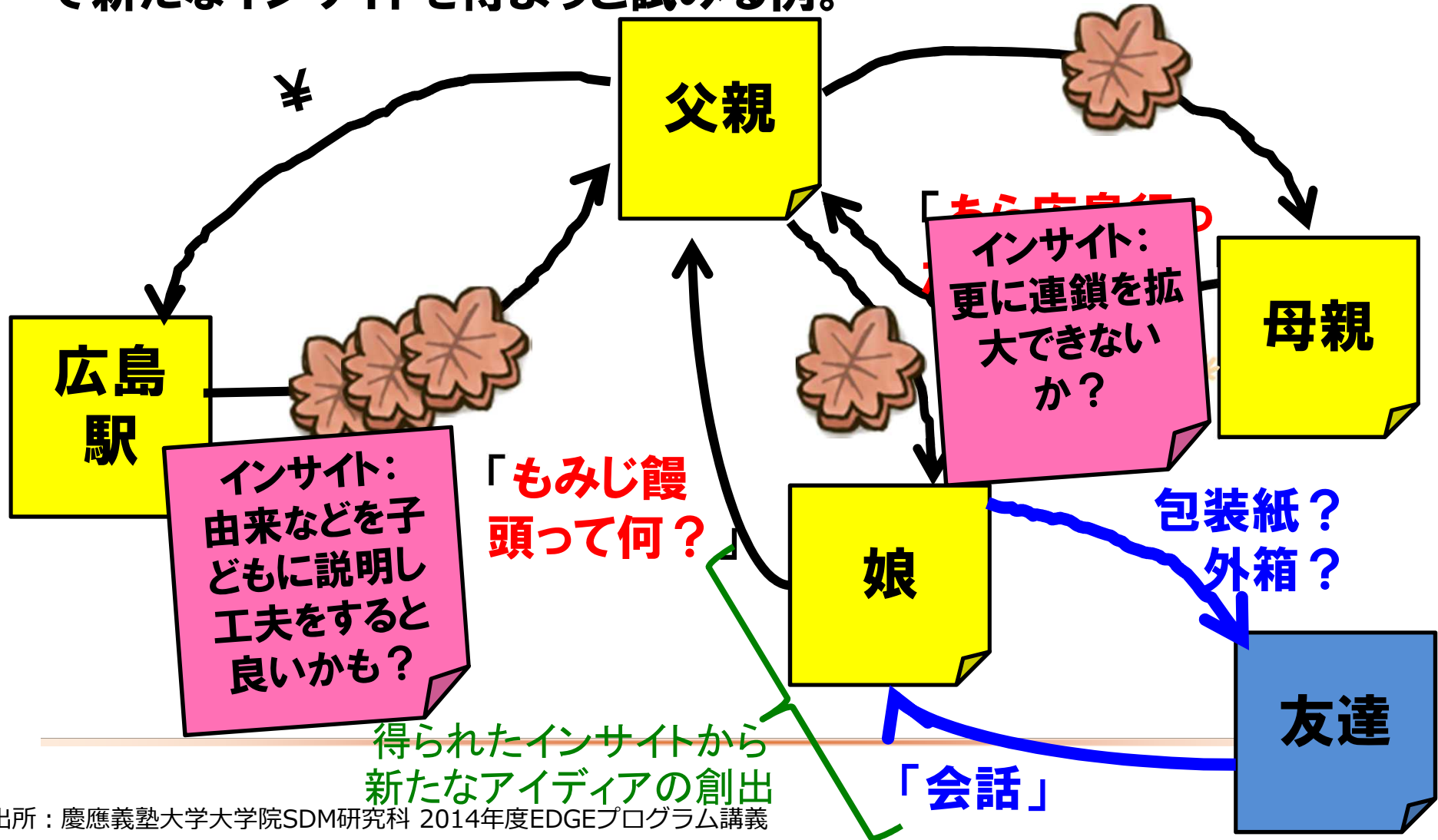
お金や物だけではない価値を価値連鎖の一部として認識することで新たなインサイトを得ようと試みる例。



※例えば付加価値、情緒的価値と呼ばれる価値の連鎖

CVCA例③:「広島のお土産」の価値連鎖 p4

お金や物だけではない価値を価値連鎖の一部として認識することで新たなインサイトを得ようと試みる例。



**アイデアが提供する価値と価値連鎖
を検討する: CVCA**

演習

演習: Customer Value Chain Analysis

- 背景
 - 次頁参照
 - インストラクション
 - 次頁参照
 - 狙い
 - 技術や具体的ソリューションではなく、価値について議論をすることを認識する。
 - アイデアから価値へと転換する議論をするために抽象度を高い位置で保ち続ける思考プロセスを演習する。
 - ディスカッションのポイント
 - 重要なカスタマは誰か？またそれぞれにとっての価値は何か？
 - クレーム等ネガティブな影響を与える人は誰か？
 - オリジナルで類似の演習を行う際の注意点
 - 作成する目的が分析か創造かを明確にインストラクションする。
 - 参加者の専門分野や関心によりステークホルダーや価値に偏りが出る事に留意
 - 事業化初期では細か過ぎるCVCAではなく、インサイトを得るために必要な粒度で描く。
-

演習: Customer Value Chain Analysis①

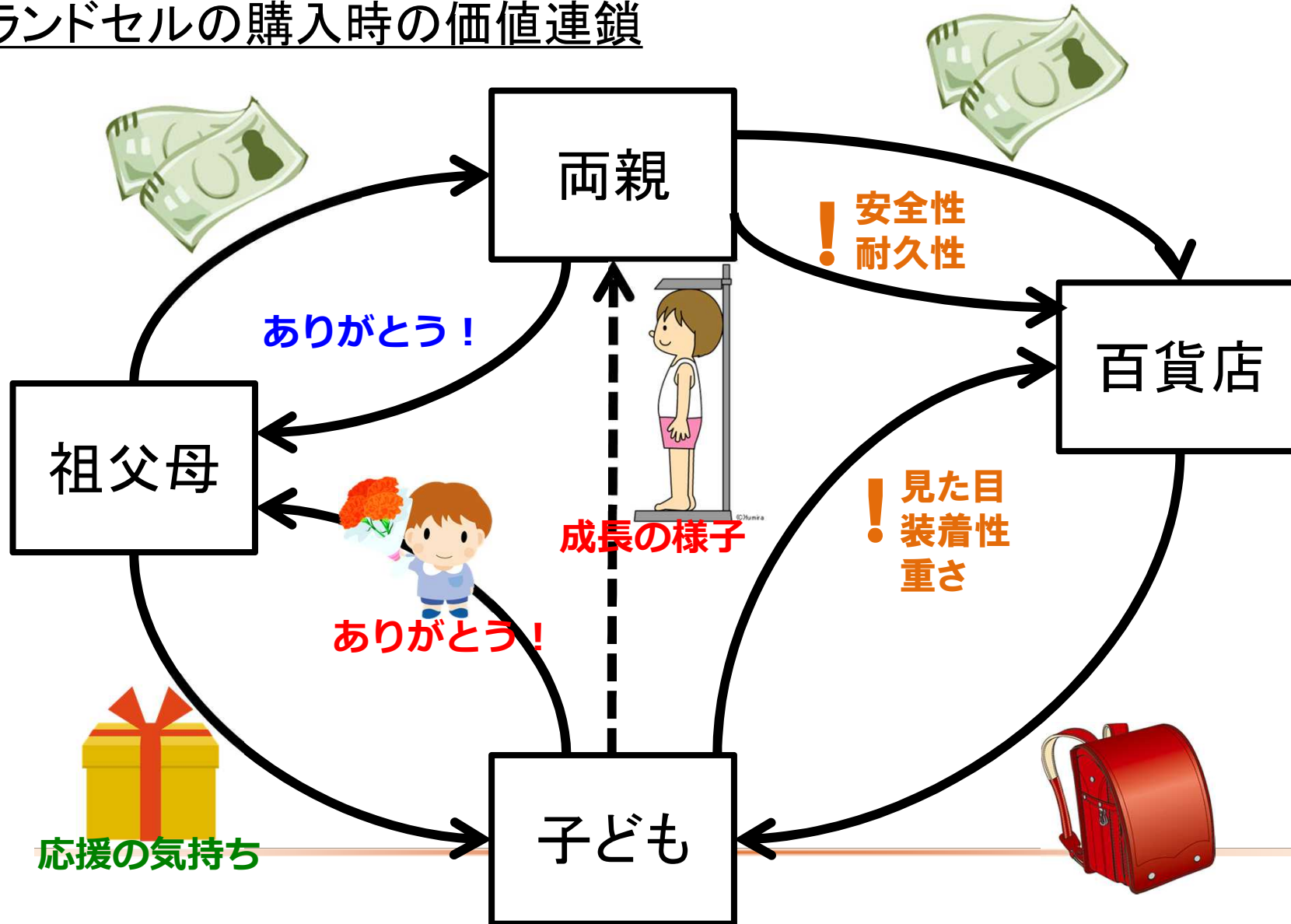
1. 身近な既存の事業を1つ選び、価値連鎖の可視化を手順に従って実施する。
2. その事業において最も重要な価値の流れについて議論する。価値連鎖がスムーズに循環するために最も重要なステークホルダについて議論する。
3. 可視化された価値連鎖の改変を議論する。
より大きな価値を生むには？異なる価値を提供するには？

価値連鎖の分析に慣れ、その結果から議論を推進し、インサイトを得る練習

空白ページ

CVCA演習① 解答例

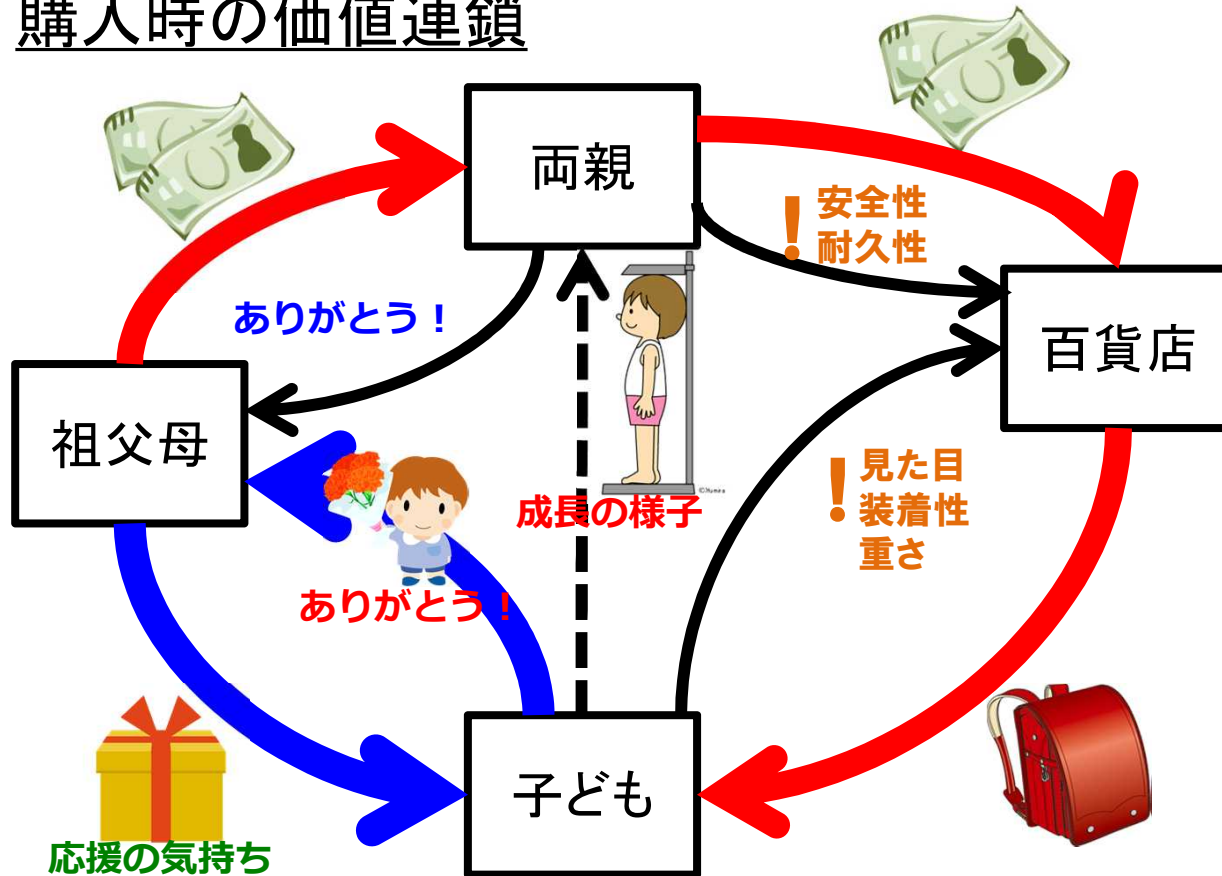
ランドセルの購入時の価値連鎖



空白ページ

CVCA演習① 解答例の解説 p1

離れて住む初孫のランドセルの購入時の価値連鎖



重要な価値の流れが2種類。

1)赤い矢印:ユーザーは子どもだが、ランドセル代金を支払う(Payer)のは祖父母である。

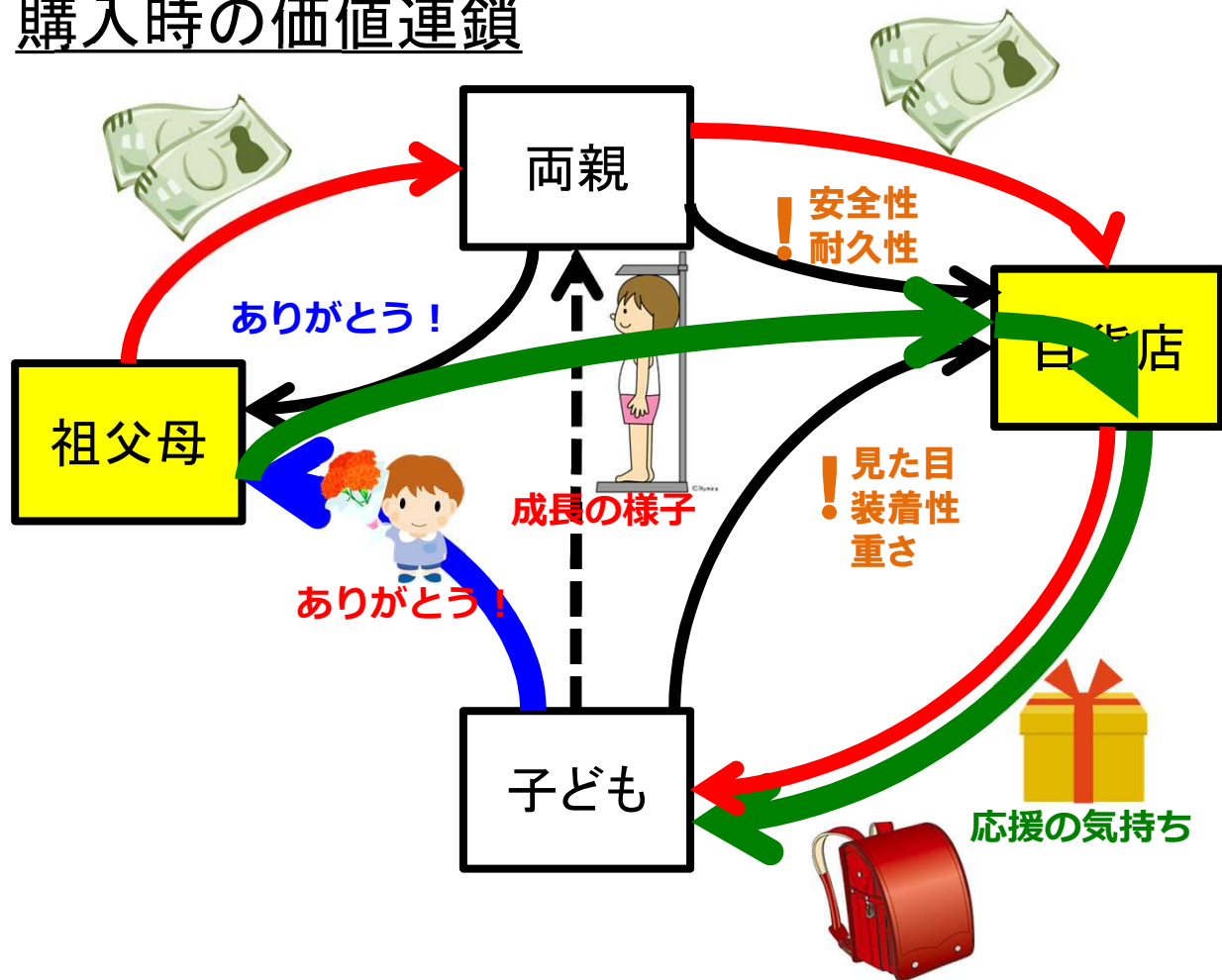
2)青い矢印:子どもはランドセルが祖父母からのプレゼントであったことを認識し、そのお礼を伝えることで価値連鎖の系が閉じる。

重要なステークホルダー:祖父母と子ども。

実際の物や金銭の流れとはほとんど独立したこの2つのステークホルダーがしっかりと結びつくことが重要である。

CVCA演習① 解答例の解説 p2

離れて住む初孫のランドセルの購入時の価値連鎖



より大きな価値を生むための工夫として、祖父母と百貨店を新たな価値連鎖(緑の矢印)で結んで、子どもが実際にランドセルを受け取る瞬間にはっきりと祖父母の存在を感じ、速やかに感謝が伝わるようにできないだろうか？百貨店または宅配業者がそのようなサービスデザインができないだろうか？

演習: Customer Value Chain Analysis②

1. 自ら発案した新しいアイデアについて価値連鎖の可視化を実施する。
 - 新しいアイデアについては別途何かしらの方法またはプロセスで得ておく
 - 可視化の過程は、アイデアについて更に議論を重ねながら進めることになる
2. 可視化された価値連鎖を俯瞰しながら、アイデアの改良やピボットのきっかけを議論する。

価値連鎖をデザインすることに慣れ、価値の連鎖の視点からアイデアを創出する、向上させる練習

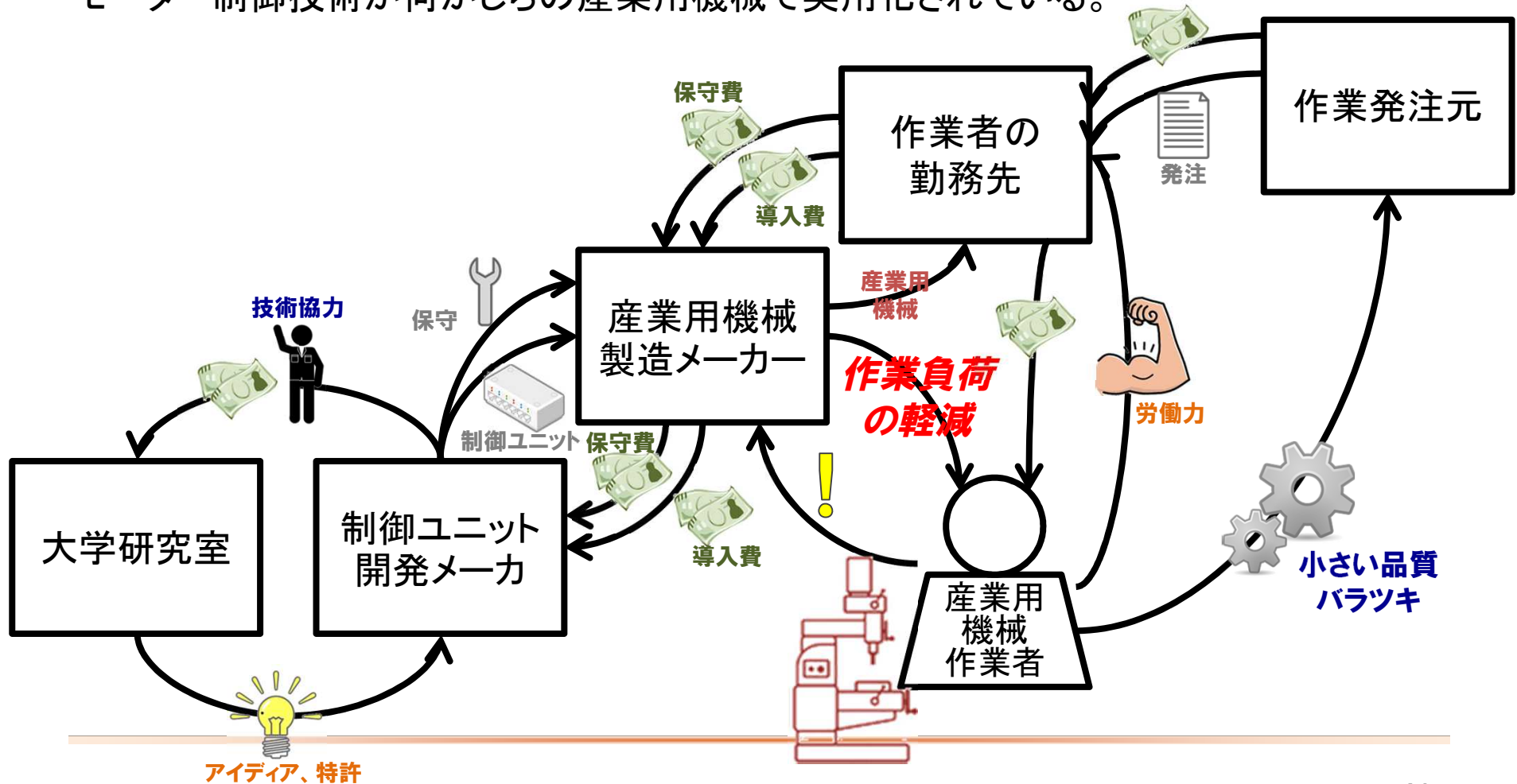
空白ページ

CVCA演習② 解答例

新しいモーター制御技術の価値連鎖

仮定条件:

モーター制御技術が何かしらの産業用機械で実用化されている。



CVCA演習② 解答例の解説

新しいモーター制御技術の価値連鎖

産業用機械の導入直後は作業負荷の軽減を作業者が感じるだろうが、より継続的にその価値を提供することができれば、橙色矢印の様な価値連鎖がうまれるのでは？

アイデア:

メンテナンスフリーを目指した技術開発ではなく、適度の保守を前提にコストを抑えた技術構成はないか？

