

8. 価値と価値連鎖

-Day3-

慶應義塾大学大学院
システムデザイン・マネジメント研究科

価値と価値連鎖

演習に向けたプレワーク

- 皆さん自身・部下・同僚等がこれまでに担当した実際の案件（現在進行中 or 過去の案件）の中から、各チームの中で1つをテーマとして選択してください
- 今後、提供価値・価値連鎖などについて、そのテーマを用いてワークを行っていきます
- 出来る限り“実用化” “事業化” “社会実装”された状態を想定できるテーマを選択してください

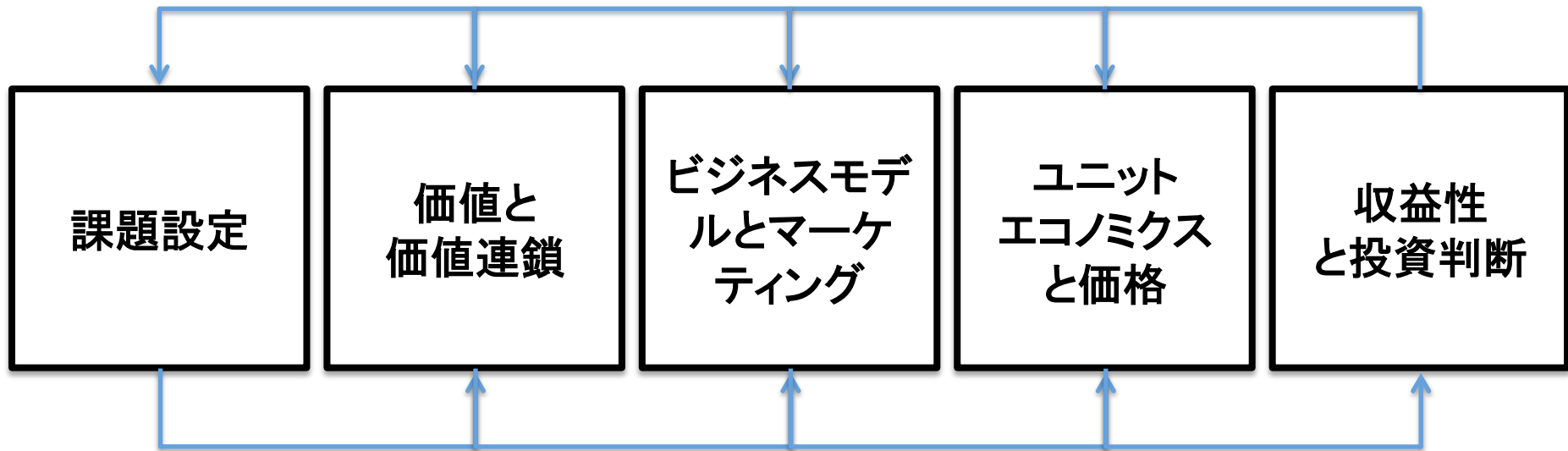
アイデアを事業へつなげるために

事業化とは

- 事業化とは**新しい価値を**創出し、それを**普及**させていく行為
- 事業化していく過程ではさまざまなメンバーを仲間に引き入れていかなければならない
 - 研究者
 - パートナー企業
 - 事務スタッフ
 - 投資家
 - 顧客・ユーザー 等々
- 一人ではGrowthしない。多様性ある仲間が増えることでGrowthしていく

事業化のプロセス

- 左から右に一直線に進むものではない
- 何度でもiterativeに前のプロセスに戻る



価値提供

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。

提供価値(Value Proposition) とは何か？

- 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を表すもの
- ビジネスの核となるもの
- 誰かにとっての・・・
 - ・ 利便性
 - ・ 悦び・興奮
 - ・ 痛みの軽減
 - ・ コスト低減
 - ・ 性能
 - ・ 情緒的な価値 等々・・・

誰にとっての価値なのか？

- 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
 - UserとPayerにとっての価値
 - 社会にとっての価値 等々
- 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考えてみる

Value Propositionを考えるコツ

- 提供できるものは、“Pain Relievers (痛み緩和)”か?“Gain Creators (喜び増加)”か？を意識するそれは、最終的にどんなハピネスにつながるのか？
- 最も重要なものにフォーカスする。多くのものを同時に一度に伝えて解決しようとし過ぎないこと
 - ・ 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（例：「新しい」「イノベーティブな」「優れた」「安い」「絆」「つながり」等々・・・）
- シンプルで理解しやすい価値か？
- ユニークな価値か？

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）

	<u>Value Proposition</u>	<u>キャッチコピー</u>
Nikeの例	Authentic athletic performance	Just Do It!

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)

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 main features are shown, each with a red-bordered box underneath:

- Capture anything.** Save your ideas, things you like, things you hear, and things you see. (Illustrated with a laptop showing a shopping list and a photo of tomatoes, with a speech bubble icon above it.)
- Access anywhere.** Evernote works with nearly every computer, phone and mobile device out there. (Illustrated with a tablet and a smartphone displaying the same content, with a cloud icon above them.)
- Find things fast.** Search by keyword, tag or even printed and handwritten text inside images. (Illustrated with a recipe card for "Salty ramen recipe" and a search bar containing "salty ramen recipe".)

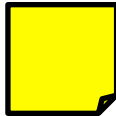

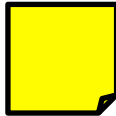

At the bottom center, a green button with a white icon and the text "GET EVERNOTE - IT'S FREE ▶" is displayed.

- 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)

演習： Value Proposition

- チームで選択したテーマについての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。
- まだ見ぬ重要なステークホルダ（例えばユーザー）からの重要な問いに答える
 - 「一言でいうと、それって私(我々)にとって何が良いの？」
 - 「なぜ私(我々)はそれを買うの？」
- 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。

誰に？	どんな価値を提供するの？
	
	

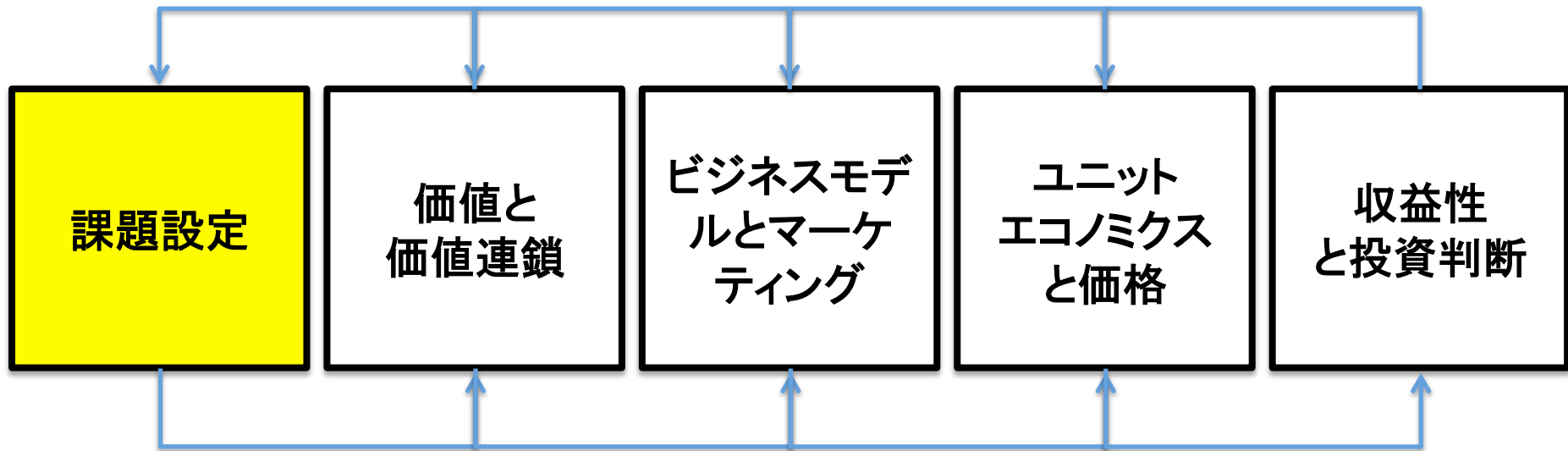
Value Propositionについて

- 最も重要なものにフォーカスし、多くのものを同時に伝えようとしないこと
 - 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」「絆」等々
 - シンプルで理解しやすい価値か？
 - ユニークな価値か？
- できるだけ初期段階で「このアイデアの価値は何だろうか？」という問いを立て始めること
- 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

課題設定を考える

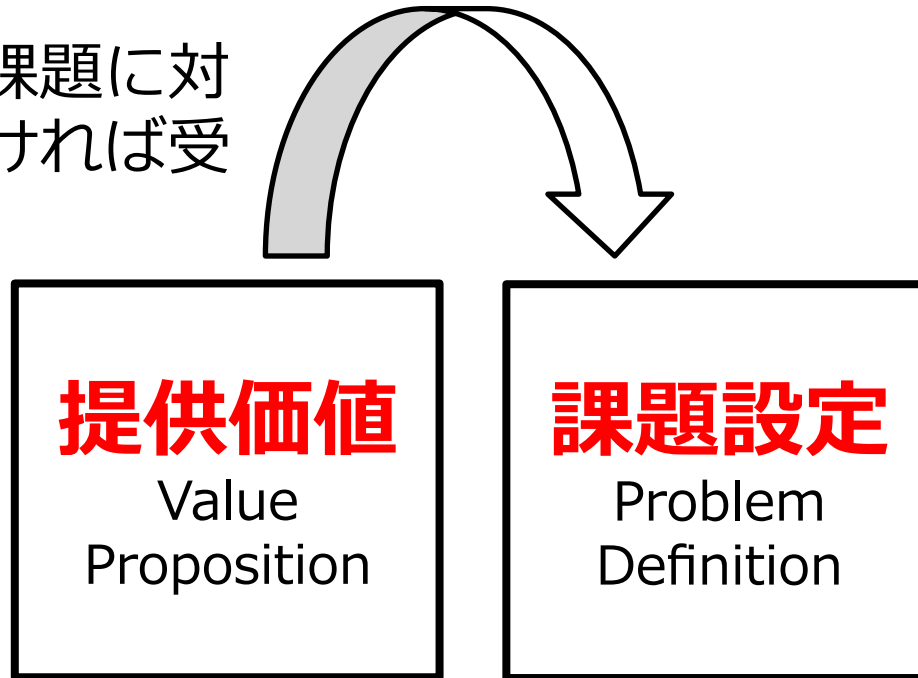
事業化のプロセス

- 左から右に一直線に進むものではない
- 何度でもiterativeに前のプロセスに立ち戻る



提供価値と課題設定

提供する価値が課題に対して合っていない場合は受け入れられない



課題をどう捉えるかによって提供すべき価値が変わる

課題設定を考える (Problem Definition)

- イノベータティブなソリューションを探すにあたり、そもそもどの様に課題（問題・目的）を設定するかを考える。
- 「普通の課題」「曖昧な課題」から「イノベータティブな答え」を出すことは非常に難しい。
- 「普通の課題」にはすでに多くのプレイヤー（競合）が取り組んでおり、「普通の課題設定」は競争の激しい領域へと我々を連れて行ってしまおう。



【例】コクヨ 針なしステープラー ハリナックス



<http://www.kokuyo-st.co.jp/stationery/sl-stapler/handy/handy10.html>

- それまで多くの人々が持っていたであろう常識的な課題設定「ホチキスを持ちやすくしたい」「安くしたい」「軽くしたい」「おしゃれにしたい」ではなく、
- 「そもそも、針なしで紙を留められないの？」という課題定義に基づくソリューション



【例】 見えないヘルメット



- 常識的な課題設定「ヘルメットの外観のデザインを美しくしたい」「ヘルメットの軽さや強度を高めたい」「ヘルメットの価格を下げたい」ではなく、「**そもそも、普段は見えない状態にできないの?**」という課題定義に基づくソリューション

課題設定の“リフレーム”の例

当初の課題設定



いかに美しい
食器をデザインする
か？

耐熱性の高い器、
調理器具、保存容
器をいかに安く・
使いやすく作る
か？



リフレーム後

そもそも、下ごし
らえ、調理、保存、
加熱、食事のすべ
てを、ひとつの美
しいつわででき
ないの？

課題設定の“リフレーム”の例

当初の課題設定



個の弱さを受け入れて、肉体的接触を避けて、戦術でいかに戦うか？

手先の器用さを活かして、どうやってスキルで戦うか？

リフレーム後

そもそもの個の肉体そのものをいかにして強く・速く・最良のコンディションにするか？

いかにして連続攻撃の中でのハンドリングエラーをなくすか？

課題設定を考える

- 自分たちしか見つけられないであろう新しい課題を見つけることができたなら、提供価値はほとんど見つかったようなもの。
- そもそも、事業化・社会実装されたビジネスモデル全体(価値の連鎖)において最も重要なのは「**確かな提供価値**」があること。
- 確かな提供価値を生むために最も重要なのは正しく課題設定をすること。他の人たちが考えていないような「**解かれることを待っている重要な課題**」を見つけること。

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。

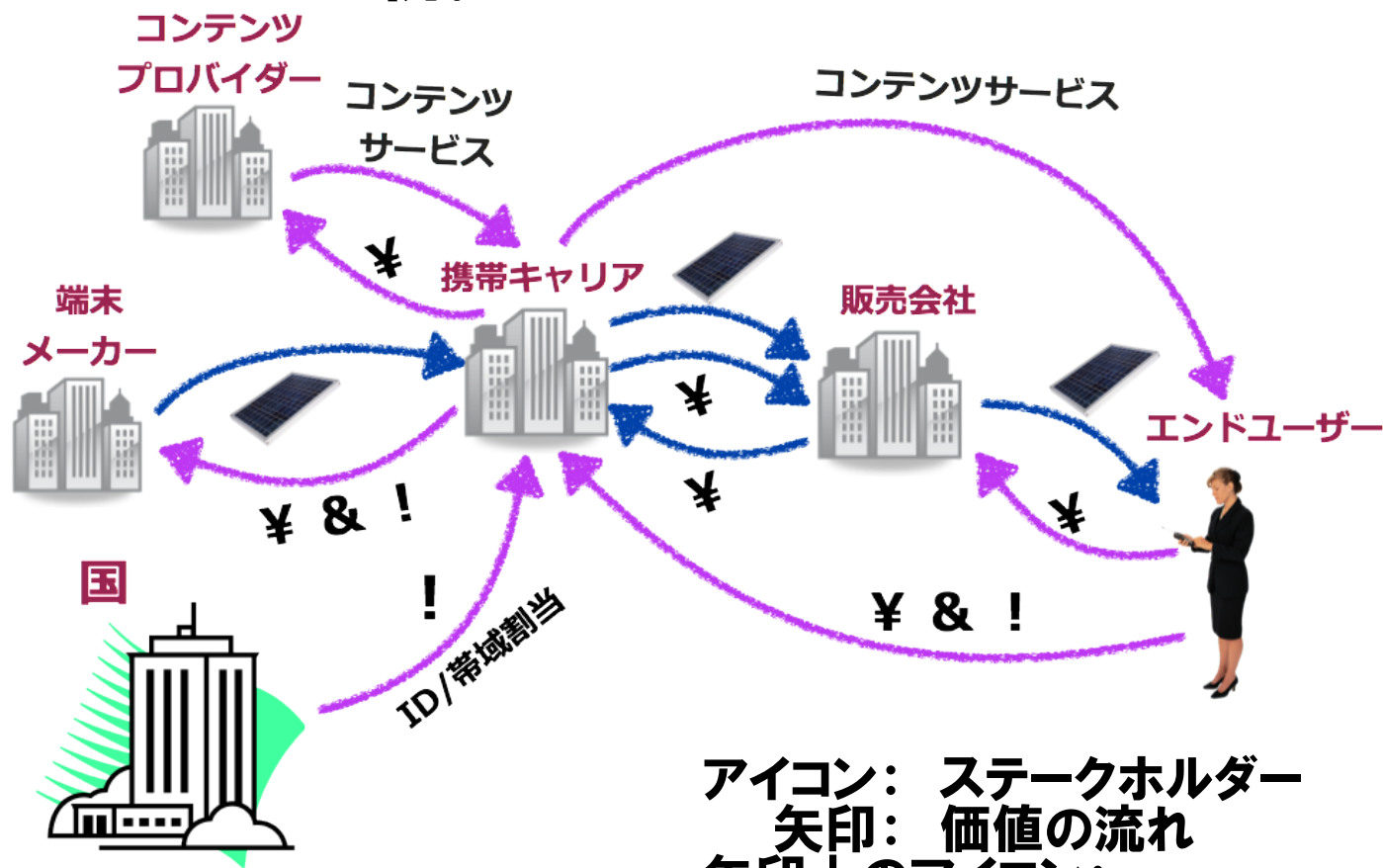
出典：

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

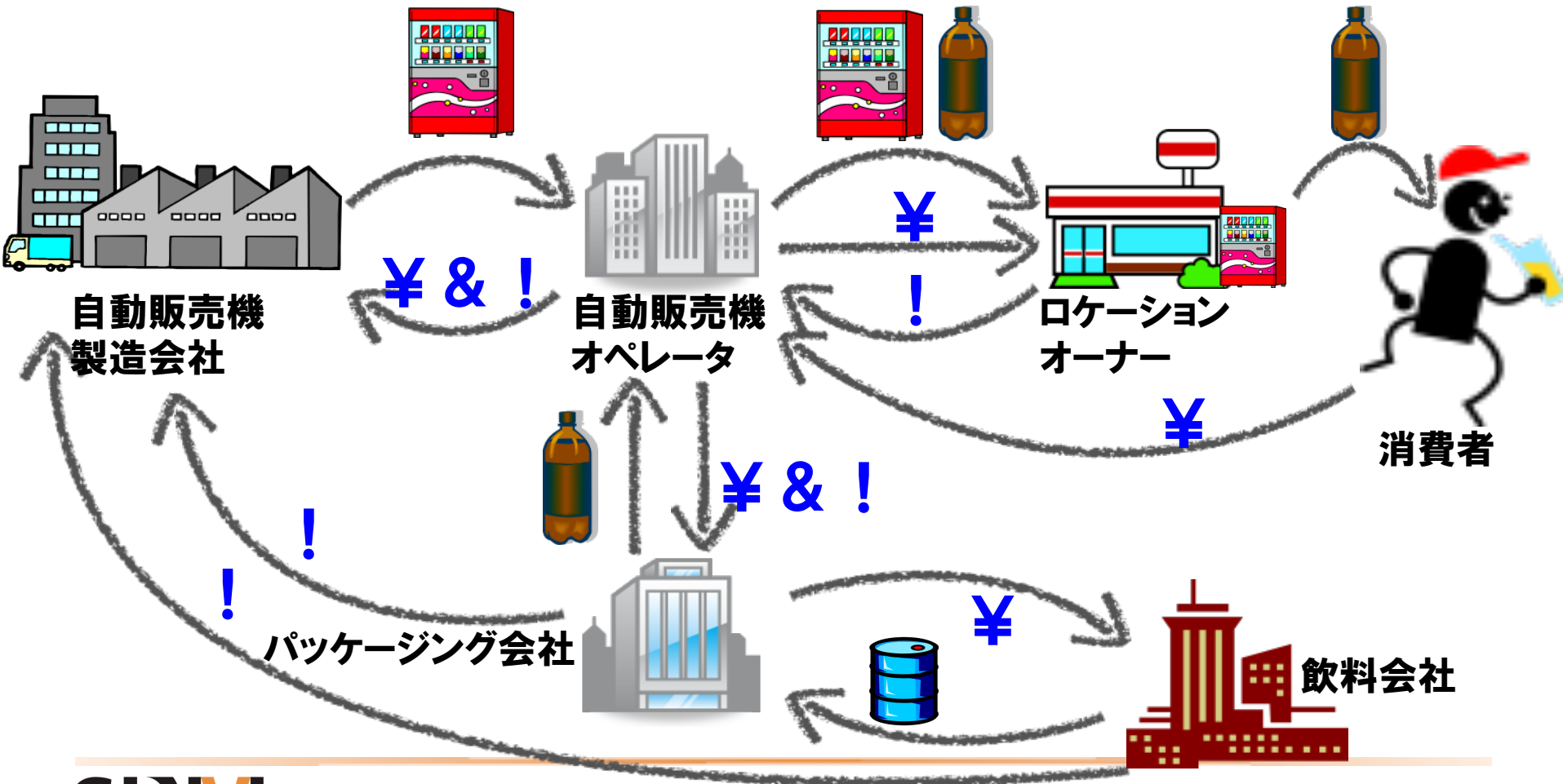
出所：慶應義塾大学大学院SDM研究科 2013年度Design Project講義

CVCAによって促進される議論

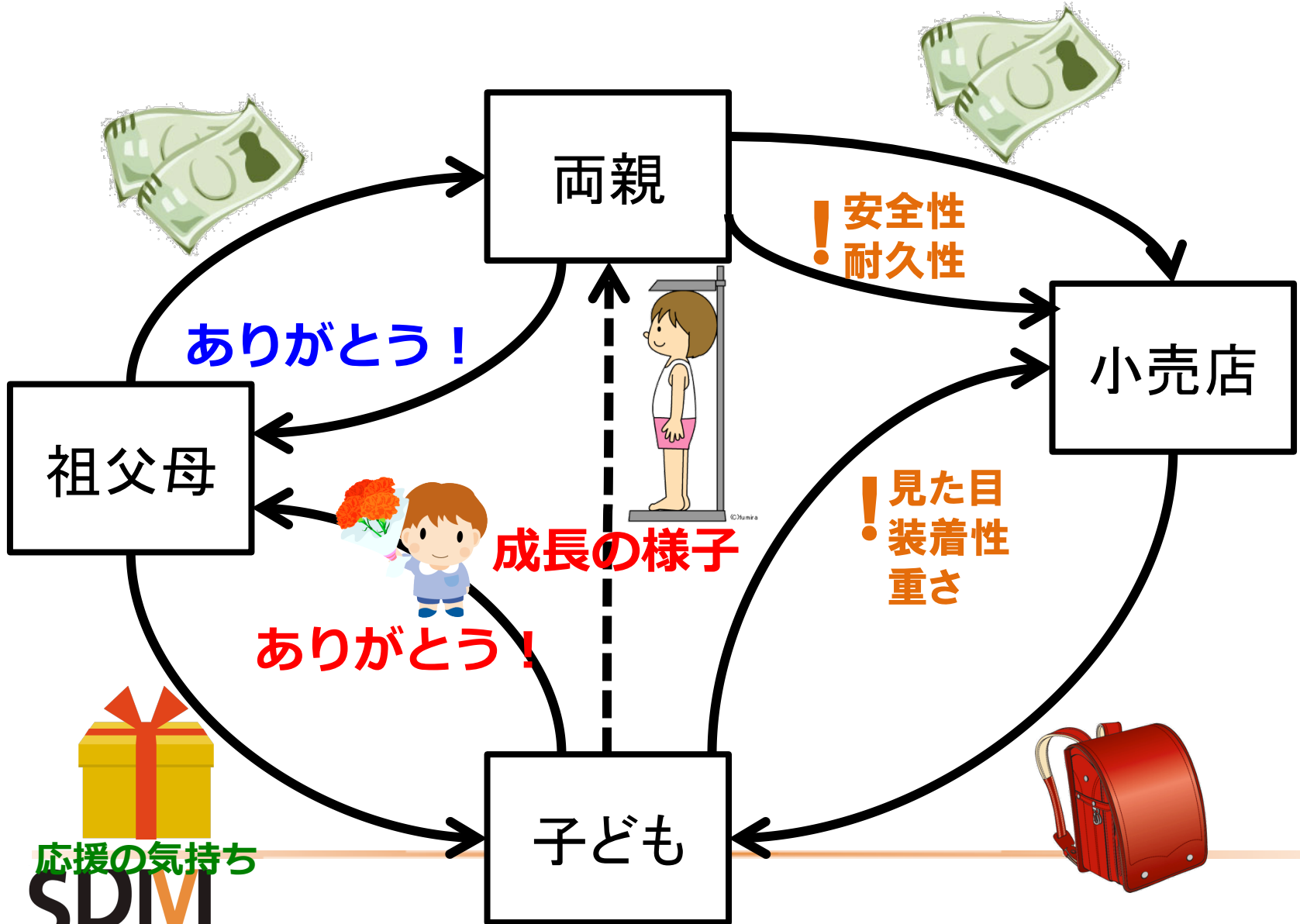
- 価値の流れの視点から全体を俯瞰してアイデアやコンセプトを更に検討する。
- どの価値または価値連鎖に、より注力すべきかの検討。
- アイデアやコンセプトはうまく価値連鎖を循環させられるかどうかの検討。
- ステークホルダーにとってより好ましい価値連鎖を生み出す工夫の検討。
- 直感的で難しくない作業であるため、多様なメンバーが自由闊達に参加できる。

C V C A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の例②：ランドセルの購入時の価値連鎖



CVCAの例②：ランドセルの購入時の価値連鎖

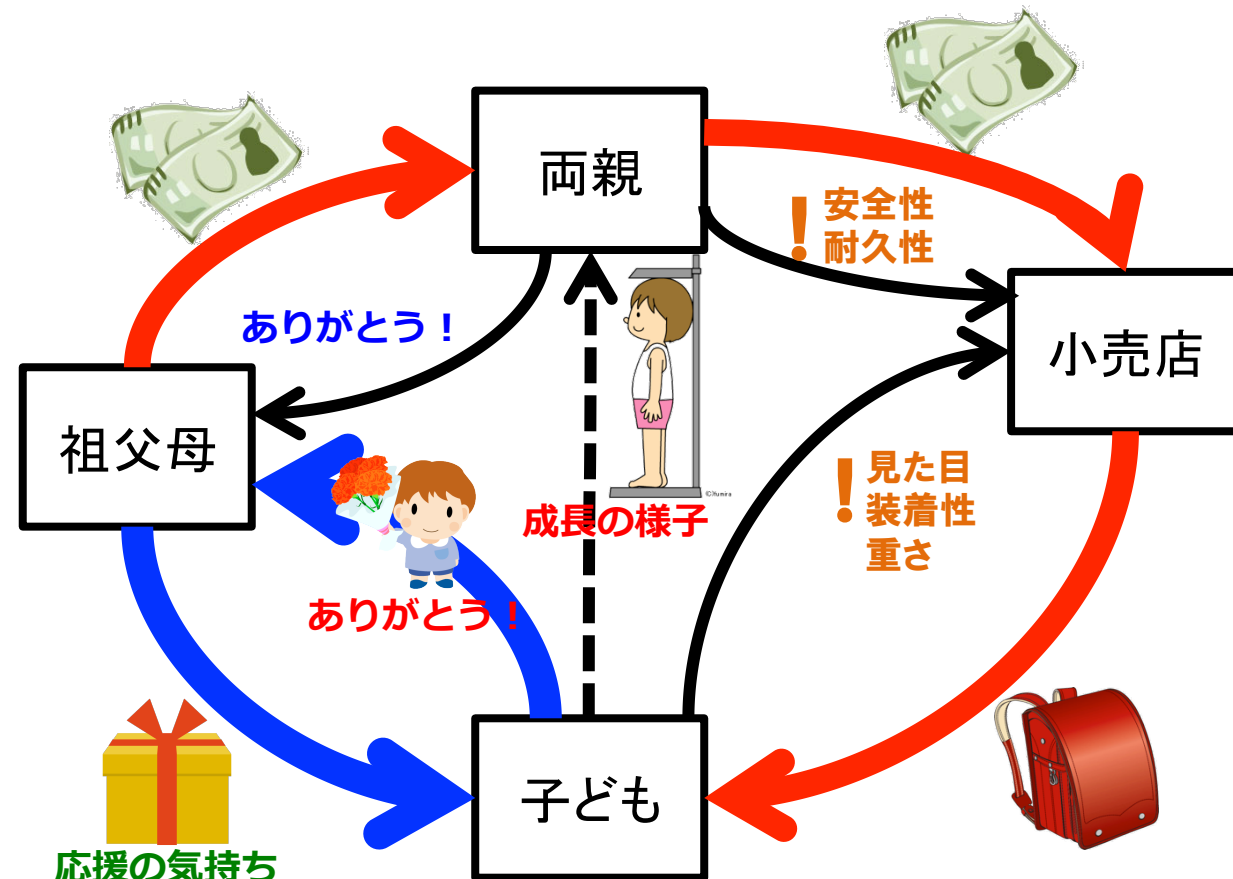
重要な価値の流れが2種類。

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:

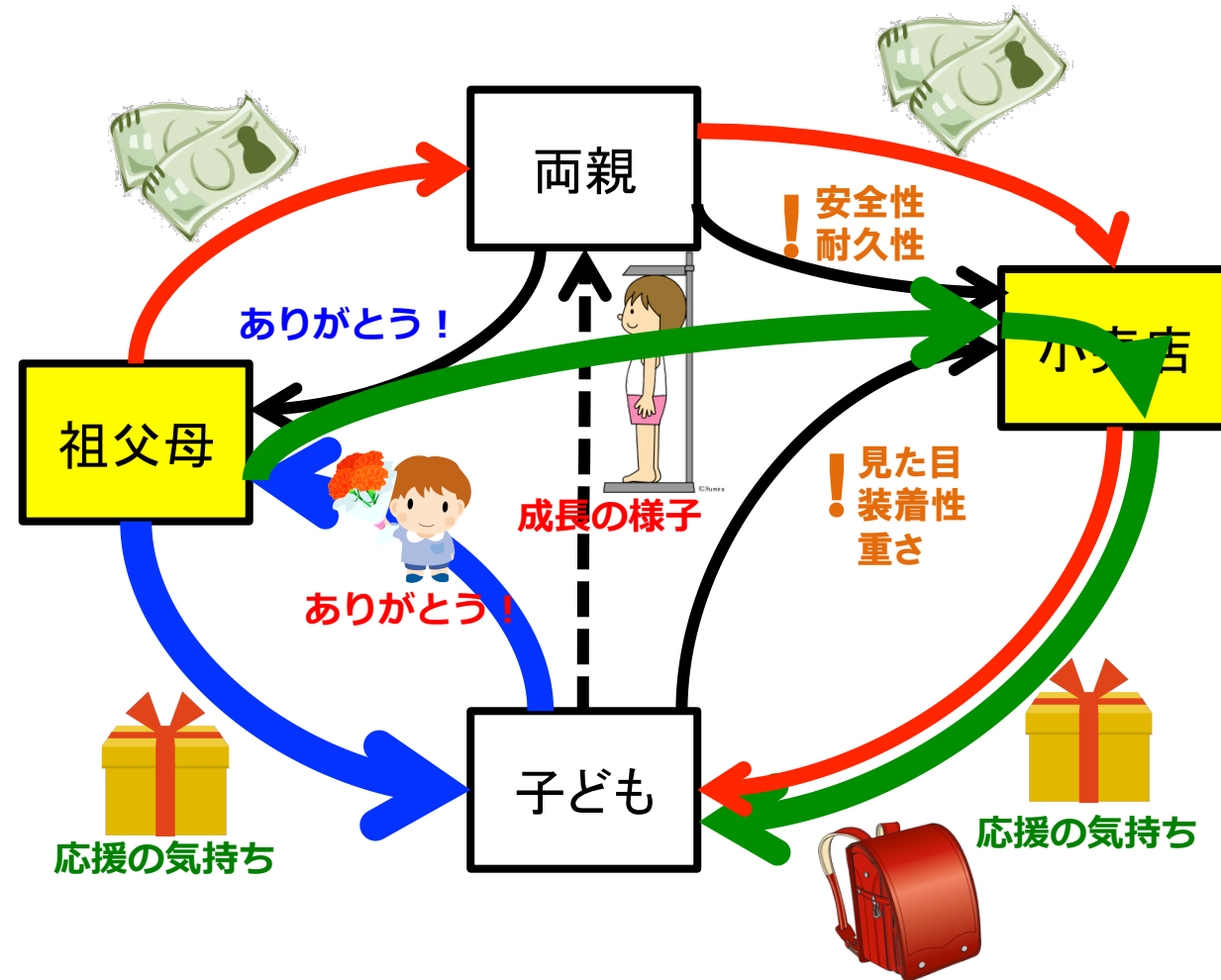
子どもはランドセルが祖父母からのプレゼントであったことを認識し、そのお礼を伝えることで価値連鎖の系が閉じる。



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。

CVCAの例②：ランドセルの購入時の価値連鎖



例えば・・・

より大きな価値を生むための工夫として、祖父母と小売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？

小売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？

CVCAの基本的な手順

- 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
- 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：適切なアイコンで表現
 - 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
- 分析またはデザイン
 - 特に重要なカスタマは誰か?
 - それぞれにとっての価値は何か?
 - 特に重要な価値の流れはないか?
 - 価値のやりとりのアンバランスはないか?
 - 新たな価値の流れを作り出せないか? 等

演習：CVCAを作成する

- 既にワークしたテーマについてのステークホルダーをリストアップし、価値の連鎖を可視化する。
- 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。
- 可視化された価値連鎖の改善の可能性を議論する。より大きな価値を生むにはどうすればよいか？異なる価値を提供するにはどうすればよいか？というポイントを探す

CVCAを作成する際のTips

- 目に見える価値連鎖以外の目に見えないものも考えてみる
- 機能以外の情緒的・感情的な価値も考える
- 特に重要なカスタマー、重要な価値連鎖はどこかを考える
- 価値が途切れている人はいないか？その価値連鎖全体の価値を高めるために必要な点はどこかを考える
- 一回作成すれば完成ではないので、時々見直して何度でも何度でも改善を加える

このセッションのまとめ

- 事業化検討の第一歩目として、シーズやアイデアを“価値”として捉え直すことから始める。
- 誰のどのような課題を解決できるのか
(Problem Definition)
- 提供できるのは、誰にとってのどのような様な“価値”なのか
(Value Proposition)
- “価値”の連鎖と循環をデザイン、可視化、分析する
(Customer Value Chain Analysis)
- 何度も反復的 (iterative) にアイデア創出と価値の検討、課題設定と提供価値の検討を行う。