

新たな情報の価値がビジネスを創造する

業種：流通業

◆ Abstract

近年、ICTの進化により、これまで手に入れることができなかった情報を収集できるようになってきた。新たに手に入れた情報を、商品として取り扱うビジネスを開発しようとする企業は増えているが、上手くいかない企業も多い。その原因は、「狙うべきターゲット」と「注目すべきインサイト」の検討プロセスに問題があると考えられる。

新たな市場を創造するためには、既存のユーザー層ではなく、強い知覚リスクを持っているために、情報活用にネガティブになっている層に注目した方が良い。そして彼らが持つ「既存サービスと理想の状態とのギャップ」と「知覚リスク」をICTで解消することにより、ビジネスの成功を目指す。

本論文では、「ICTをインサイトに適合」させて、情報に新たな価値を付けることで、新たな市場を創造するためのアプローチ方法を説明する。



川崎 健 (かわさき たけし)
(株) 富士通総研
流通・サービス事業部 所属
現在、サービス業や消費財メーカー
を中心に新規事業立ち上げ支援の
コンサルティングに従事。



安藤美紀 (あんどう みき)
(株) 富士通総研
流通・サービス事業部 所属
現在、CRM領域の業務改革や、新規
ビジネス企画のコンサルティングの
ほか、ソーシャルメディアを対象と
した研究開発に従事。

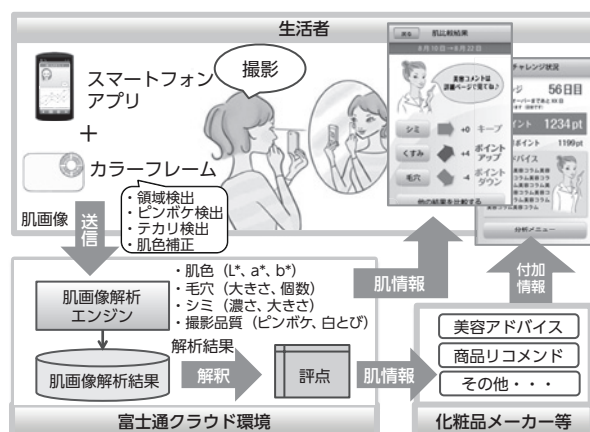
まえがき

ICTの進化は、今まで収集できなかった情報の収集を可能とし、生活者に様々な享受をもたらしている。そして、収集した情報を武器に生活者を引き付けることで、企業が新たなビジネスを創造できる機会が増えてきた。

新たな“情報を収集する技術”には二つある。一つは“センサー技術等の装置で情報を収集する技術”である。位置情報や行動情報をセンシングするGPS、物体の動きを感知する加速度センサー、自転車や人を感知して追突を予測する画像処理技術等がこれにあたる。これらの技術は、セキュリティや医療の分野等でも新たな市場を生み出している。もう一つは“プラットフォームに多数の生活者や生活者の声を集めることで情報を収集する技術”である。CGM (Consumer Generated Media) に代表するプラットフォームは、口コミ等のデータを大量に蓄積し、ユーザーに活用しやすい形で情報を提供している。これらの技術は、これまでの情報サービスという業界の枠を超えて活用され、新たなビジネスを生み出している。

元来、情報そのものを商品として取り扱うビジネスには、メディア、エンターテインメント等の「娯楽」、マーケティングリサーチ、インターネット検索等の「情報リサーチ」、大学や英会話教室等の「教育」の分野がある。しかし近年では、先に述べた新たな情報サービスの分野を始め、製造業等の情報サービスを事業分野としない業界も、情報を商品として扱うようになってきた。例えば、大型機械メーカーが、販売した大型機械の故障の予兆や効率運転のために、稼働情報をセンサー等で収集し、情報サービスとしてビジネスモデルを確立している。このように情報を商品として取り扱う業界の垣根は、ICTの進化とともに無くなる方向に進んでいると考える。

新たに収集できるようになった情報をビジネスに仕立てるためには、ICTによって、これまでの情報にはなかった価値をつけることが必要である。富士通がサービス化を目指している「お肌測定基盤サービス(仮名)」もまた、既存の情報に新たな価値を付けることで、新たな市場の創造を目指している。「お肌測定基盤サービス(仮名)」は、富士通総研が新規事業立ち上げの支援をしている、富士通株



【お肌測定基盤サービス(仮名)】
スマートフォンのカメラで肌を撮影し、画像解析することで肌状態を評価するサービス

図-1 「お肌測定基盤サービス(仮名)」のサービスイメージ

式会社のプラットフォームサービス^(注1)の一つである(図-1)。元来、自分の肌状態を把握するためには、百貨店等の化粧品売場といった店舗に行き、肌測定サービスを受けるしか、肌情報を知るすべはなかった。それに対して、お肌測定基盤サービス(仮名)は「自宅で一人で簡単に肌状態を測定することができる」という新たな価値を情報に付加することで、全く新しい市場を開拓しようとしている。

本論文は、ICTが情報に与えるべき価値と、新たな市場を開拓するためのアプローチ方法を、「お肌測定基盤サービス(仮名)」の事例をベースに述べる。

新たな市場を創造するための3つの適合

私たちは、ICTによって、情報サービスの分野で新たな市場を創造するためには、「3つの適合」が必要と考えている(図-2)。

(1) 「ICTをインサイト^(注2)に適合」

マーケティングやインサイトという言葉が、多くの企業で浸透している今日、サービス開発では、生活者の視点を取り入れたサービス開発を試みる企

(注1) プラットフォームサービス:商品や装置、アプリケーション、サービスを提供することで、その利用者の間での取引などが活発化するなど、第三者がビジネスを行う上での基盤(インフラ)を提供するサービスを示す。

(注2) インサイト:ユーザーの深層心理を示し、本論文では情報サービスに対する関与と知覚リスクに注目して記述している。

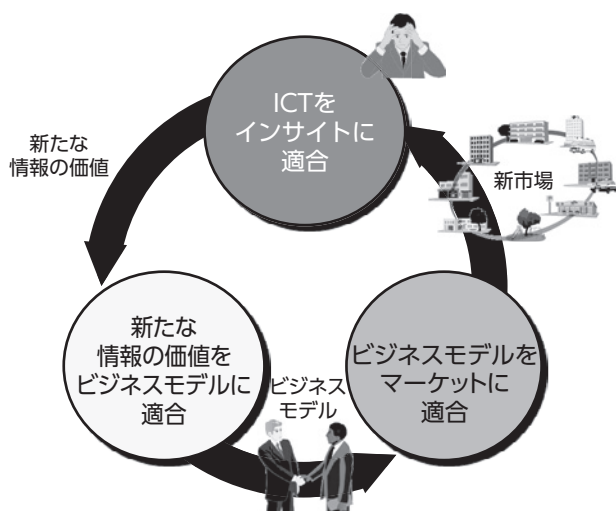


図-2 新たな市場を創造するための3つの適合

業は多い。情報を商品として取り扱う業界においても、同様のことが言える。

ICTにより付加される新たな価値が、単に既存のサービスに置き換わるだけであれば、既存の市場での競争から脱却することは難しい。生活者に直接聞いても答えが見つからない「インサイト」を洞察し、ICTは「インサイト」に対応するベネフィットを付加する手段として、サービスに適合させることが重要となる。

(2) 「新たな情報の価値をビジネスモデルに適合」

生活者にとって魅力的な付加価値であっても、ビジネスとして成立しなければ、市場を創造することはできない。新たな情報でビジネスを起こす場合、単にセンシングしたデータを集めるビジネスではなく、データが変換、蓄積もしくはスクリーニングされ、受け手にとって価値を持った「情報」という状態で蓄積・活用するビジネスモデルを築くことが重要となる。そして、「情報」が集まる場所を自社で持っていれば、生活者に対して、BtoCのサービスを展開することもできれば、情報を企業に対して提供するBtoBtoCのサービスを展開することもできる。

(3) ビジネスモデルをマーケットに適合

生活者にとって価値があり、自社に優れたポジションを確立したビジネスモデルを、該当する市場に適合させる必要がある。そのためには、多くの場合、ビジネス開発はできる限り小規模でスタートし、ビジネスを運用していく中で、チャンスを逃さず、創発的に状況に対応し、生まれてくる市場に

ビジネスを適合させていくことが必要となる。

昨今国内では、新規事業やイノベーションという言葉が注目されている。経済産業省の調査(2011)でも4,546社中78%もが「新たな製品や技術に対して、今まで以上にイノベーションへの取り組みを注力していきたい」と答えている。情報を商品として取り扱う場合でも、イノベーションに対する姿勢は同様であると推測されるが、必ずしも情報ビジネスが成功しているわけではない。成功しない最も大きな原因に、「ICTをインサイトに適合」させることが上手くいかないことに問題があると考えられる。

ICTをインサイトに適合する際の課題

「ICTをインサイトに適合」させることが上手くいかない理由には、「狙うべきターゲットがわからない」こと、「注目すべきインサイトを見ることができていない」ことが考えられる。

(1) 狙うべきターゲットの問題

新たな市場を創造しようとする際に、既存市場に目を向けてしまい、新たなターゲットが見えなくなる。成熟した既存市場のユーザーのインサイトを探索しても、結果的に既にあるサービスや商品と重複してしまい、競争が激化するだけである。

本論文で述べる「新たな市場」とは、既存市場のサービスや商品と理論的にカニバリゼーションを起こすことがない市場であり、以下の二つの特徴のうち、どちらかの条件に当てはまる市場を示す。一つは“既存市場の商品とは利用シーンが全く異なる”場合である。もう一つは“既存市場の商品を使っていなかった人がターゲットである”場合である。

「お肌測定基盤サービス(仮名)」の場合、既存市場は「店舗での肌測定サービス市場」、もしくは「肌診断機器市場」であり、全く新しい市場は、「スマホでの肌測定アプリサービス」である。ターゲットも利用シーンも異なることが考えられるため、既存市場の商品と理論的にカニバリゼーションを起こすことがない市場に当てはまる。

(2) 注目すべきインサイトの問題

注目すべきインサイトを見つけることが難しい理由は二つある。一つ目は、情報の提供者は、ICTには詳しいが、情報の受け手の業務や行動、そのコンテキストは理解できていないことにある。そし

て、情報の提供者は、受け手が一番欲している価値を提供できないことになる。二つ目は、どのようなインサイトに注目すべきかがわからないことにある。一般的に企業は、既存サービスをベースにして、サービスの受け手が、何をどの程度欲しているかという「ニーズ」に着目する。しかしながら、「潜在化ニーズ」や「顕在化ニーズ」にかかわらず、世の中に全くないサービスをベースに、受け手から「ニーズ」を聞き出すことは難しい。

私たちは、発想を変えて、「既存サービスに対して、ネガティブな心理を持つ層」をターゲットとし、彼らの持つ「ニーズ」ではなく、「ネガティブな心理」に着目する。次章以降で、「お肌測定基盤サービス(仮名)」の事例を通して、問題の解決方法を説明する。

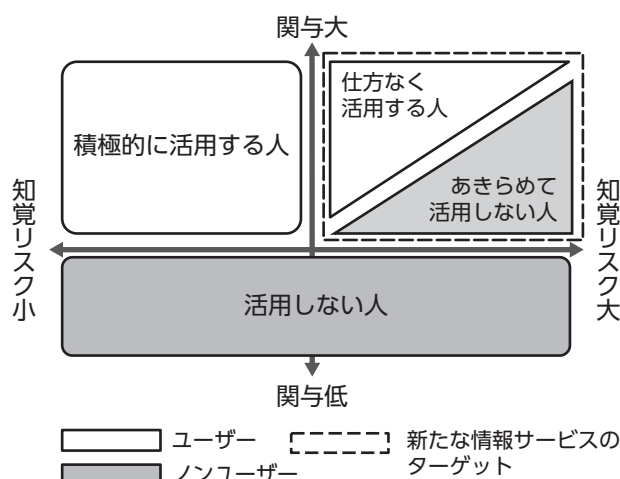


図-3 新たな市場を創造するために狙うべきターゲット

新たな市場のターゲット

「情報を活用する人」は、既存の業務や生活の中で何らかの重要な課題に直面しており、課題を解決するための手段として情報を活用する。「課題を解決できる」ベネフィットこそが、情報の主たる価値である。しかしながら、ユーザーに解決すべき課題があり、情報が価値を持っていても、情報活用に対してネガティブな心理を持つユーザーが存在する。その原因は、「知覚リスク」であると考えられる。

消費者の購買行動に影響を与える因子に、関与と知覚リスクがある。既存サービスにおいて、関与は、情報の購買に対してプラスに作用する因子で、ユーザーとの係わりの深さや興味・重要さの程度を示す。それに対し知覚リスクは、情報の購買に対してマイナスに作用する因子で、ユーザーが購買の際に心に抱く不安や心配の程度を示す。関与は高いが、知覚リスクが高い人、つまり「できれば活用したくないが代替サービスがないから仕方なく活用する人」と、「活用することに対する何らかのリスクを感じて活用しない人」が本手法のターゲットである(図-3)。

「お肌測定基盤サービス(仮名)」の場合、自分の肌状態を把握したいが、「わざわざ百貨店まで行くのは面倒」、「商品を買わされるかもしれない」、「他人に肌を見られたくない」というネガティブな心理を持っている層がターゲットとなる。

ICTをインサイトに適合

「知覚リスク」を解消させるというベネフィットを、情報の付加価値^(注3)と呼び、情報そのものの価値とは区別して考えることが重要である。そして、ICTをインサイトに適合させることで、情報に新たな価値と付加価値の両方がもたらされる。本章では、ICTにより、情報に新たな価値と付加価値をつける手法について述べる(図-4)。

(1) 生活者のもつ重要な課題と理想状態の明確化

最初に、生活者の課題と理想の状態を明確にする。理想の状態とは、情報を活用した結果、課題が解決された状態である。

「お肌測定基盤サービス(仮名)」の場合、ユーザーが持つ解決すべき課題は、「自分の肌の状態が詳しくわからない」、「自分の肌に合った化粧品がわからない」である。それに対して理想の状態は、「肌状態を把握する」、「自分にあった化粧品がわかる」、「肌状態の変化を把握する」、「他人と肌状態を比較することで肌状態を把握する」である。

(2) 理想の状態と既存サービスの間のギャップの抽出

次に現状においては、何が解決し、何が解決していないかを明らかにする。そして未解決の部分が、理想の状態とのギャップである。

「お肌測定基盤サービス(仮名)」の場合、既存サービスは、理想の状態のうち「肌状態の変化を把握す

(注3) 付加価値：情報サービスにおける情報自身が持つ価値ではなく、提供するプロセスやコスト等の、情報に付随している価値を示す。

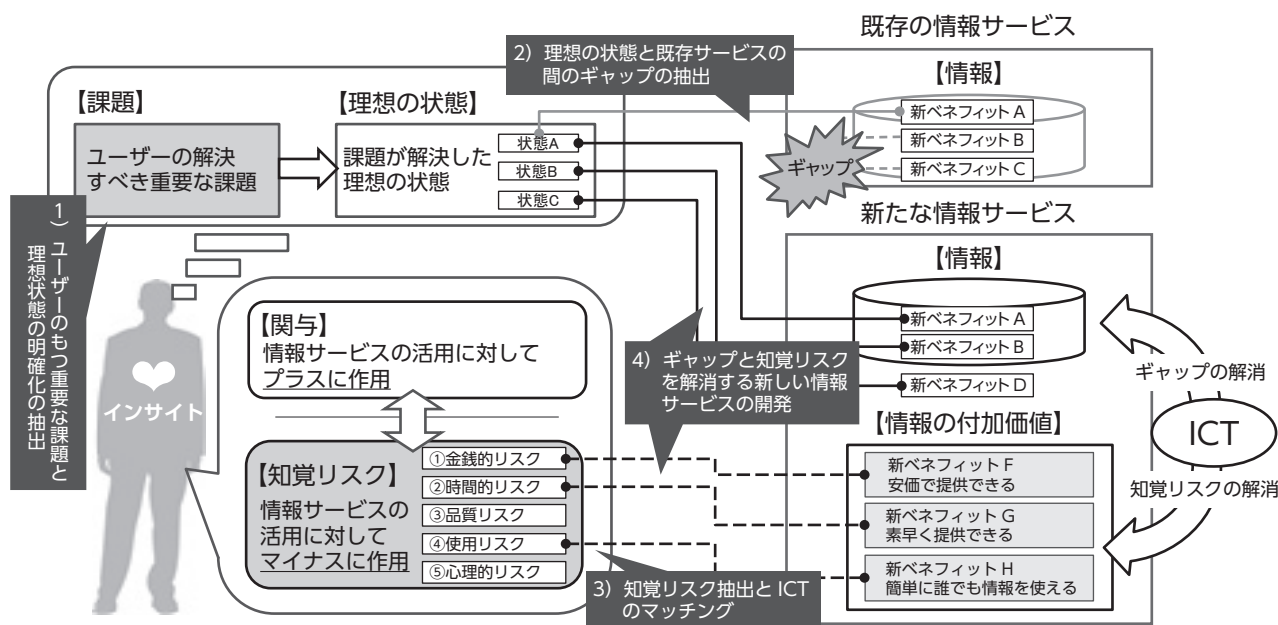


図-4 「ICTをインサイトに適合」イメージ

る」、「他人と肌状態を比較することで肌状態を把握する」に対応するベネフィットを持っていない。これらの未解決な状態が、ギャップである。

(3) 知覚リスク抽出とICTのマッチング

前章でも述べた「できれば活用したくないが代替サービスがないから仕方なく活用する人」と「活用することに対する何らかのリスクを感じて活用しない人」を見つけ、彼らが抱える知覚リスクを解消するアイデアを考える。情報サービスの分野では、知覚リスクは5つに分類することができる。詳細は、表-1に示す通りである。

① 金銭的リスク

購入することで金銭がなくなることに対する不安を示す。値頃感がわからない業界や特定の提供者だけが情報を保有している業界で起こりやすい。

② 時間的リスク

購入や活用に時間がかかってしまう不安を示す。情報が地理的に遠い場所にしかない等、情報へのアプローチに労力がかかる場合もこれに該当する。

③ 品質リスク

購入した情報の精度や内容が、期待した通りではないかもしれない不安や、精度が低いため課題を解決できない不安を示す。

④ 使用リスク

情報を使いこなせないかもしれない不安を示す。

⑤ 心理的リスク

購入することで、恥ずかしい思いをするかもしれない不安を示す。

「お肌測定基盤サービス(仮名)」の場合、ユーザーは、「わざわざ百貨店まで行くのは面倒」という時間的リスク、「商品を買わされるかもしれない」、「他人に肌を見られたくないという心理的リスクを持っている。

(4) ギャップと知覚リスクを解消する新しい情報サービスの開発

最後に抽出したギャップと知覚リスクを解消する情報サービスを設計する。ICTはこの解消の手段として用いる。ギャップは品質リスクそのものであることもある。

「お肌測定基盤サービス(仮名)」の場合、これまで簡単にセンシングできなかった生活者の肌状態を、画像処理技術とスマートフォンのスペックの進化により、スマートフォンのカメラを使って測定することを可能にした。同時に、「自宅で一人で簡単に肌状態を測定できる」という付加価値をつけることで、心理的リスクおよび時間的リスクを解消した。また本サービスは、クラウド上で肌情報を管理するため、時系列の比較、他人との比較、年代平均等の統計値との比較が可能となり、生活者が求める理想の状態と既存サービスの持つ価値とのギャップ

表-1 知覚リスクの分類

知覚リスクの分類	リスクの説明	知覚リスクを解消して新たな市場を創造した事例
① 金銭的リスク	購入することで金銭がなくなることに對する不安	インターネット英会話スクールは、何十万円もかかる英会話受講料を数千円から受講できるサービスにした。これまで金銭的に利用できなかった多くのユーザーが活用できるようになった。
② 時間的リスク	購入や活用に時間がかかってしまう不安	Amazon.comは世界一の書籍の品揃えとインターネットでの販売を実現することで、ユーザーにとって本を選ぶ手間と書店に向かう手間を省くことができるようになった。
③ 品質リスク	購入した情報の精度や内容が期待した通りではないかもしれない不安 精度が低いと課題を解決できない不安	ユーザーの位置情報は、これまでユーザーが地図で調べていた。GPSの登場で携帯電話のGPSアプリでユーザーの位置がわかるようになった。
④ 使用リスク	情報を使いこなせないかもしれない不安	株価の予測や保険のシミュレーションなど専門知識がない人にとっては、情報があっても理解できないことが、ICTの力で簡単に答えを出せるようになった。
⑤ 心理的リスク	購入することで、恥ずかしい思いをするかもしれない不安	映画や雑誌といったエンターテインメントサービスを、インターネットを通じて、誰にも見られることなく手に入れることができるようになった。

プを解消する新たな情報の価値を得た。

ビスの開発に貢献する所存である。

む す び

今後ICTのさらなる進化により、情報サービスは、他の業界と比べイノベーションが起こる可能性が高いことが期待できる。

しかしながら、今の世の中になく新しい情報価値をビジネスに仕立てることに成功している企業は少ない。本論文では、その問題の根本的な部分である「ICTをインサイトに適合」の問題に注目し、その解決方法について説明した。どれだけ素晴らしいビジネスモデルやサービス導入のシナリオを描いても、ユーザーへ提供するサービス自体のコンセプトに問題があれば、世の中に受け入れられる可能性は低くなる。

富士通総研は、本論文で説明したICTが情報に与えるべき価値と、新たな市場を開拓するためのアプローチ手法で、業界問わず、各社の新たな情報サー

参考文献

- (1) Jacob Jacoby and Leon B. Kaplan, “The Components of Perceived Risk”, in Proceedings of the Third Annual Conference of the Association for Consumer Research, eds. , Proceedings of the Third Annual Conference of the Association for Consumer Research, p.382-393 (1972).
- (2) Clayton M. Christensen & Michael E. Raynor, The Innovator’s Solution: Creating and Sustaining Successful Growth, Harvard Business School Press. (2003) [邦訳『イノベーションの解—利益ある成長に向けて(翔泳社)』].
- (3) 長島直樹ほか：情報サーチと消費者行動、経営学会誌、Vol.11、No.3、p.17-36(2002).
- (4) 経済産業省：平成23年度産業技術調査報告書「イノベーション創出に資する我が国企業の中長期的な研究開発に関する実態調査」(2011).