

顧客開発モデルにより OEM を変えるスタートアップ思考

2021 December

TAcc+計画分析チーム

台湾で起業する人材のほとんどは市場における主要産業の出身者である。例えば半導体産業、医療機器開発、ハードウェアの OEM 製造産業等がある。そしてこれらの大半は大規模なハードウェア製造業である。企業経営、製品の研究開発においては、一定の開発フローがあり、製品の出荷日を目標として定め、専ら製品開発に注力し、製品をスピーディーに市場に投入する必要がある。これらの企業の人材が起業時に直面する問題がある。それはマネジメント方法の確立をはじめ、ビジネス戦略の策定、外部からの資金調達だけでなく、チーム自らが製品開発に注力することである。あまりに多くの労力を製品の問題解決に費やすと、ビジネス上の意思決定と製品設計における変更を行うことが困難となり、市場とのスムーズな連携が取れなくなる。スタートアップの製品が失敗する主な原因は、不要な時間、お金、そして労力を使い、だれも欲しがらないようなものを作り上げてしまうことにある。人は、新たなアイデアがひらめくと、理想的な製品を早急に作り出そうとする。しかし顧客の関心は製品そのものではなく、自身のニーズを満たしているかである。

ビジネスにおいてアイデア検証が完了しておらず、顧客ニーズを満たしていないという状況下で、製品を中心として商品設計する起業モデルを、我々は「製品開発モデル (Product-Development Model)」と呼ぶ。このモデルは、顧客からの不評を買うだけでなく(当初の仮説に誤りがあるため)、スタートアップが不確定要素を多く抱えたまま、市場に参入することになる。結果として、コストを要し、販売面で重いプレッシャーを抱えてしまう。また、顧客ニーズの把握なしに、懸命にニーズを創造していくという悪循環に陥る可能性もある。

これに対して、スタートアップが顧客ニーズに応じ製品のデザインを構想する場合、顧客のペインポイントと市場のニーズにおいて仮説を立て、問題の検証を繰り返し、体系的な方法で汎用性が高くかつ継続的に利益を生み出すビジネスモデルを構築する。これには、顧客ターゲットは誰か、主な販売チャネルはどれか、どのような価格決定戦略を使うかといったものが含まれる。最終的には、市場での販売をいかに戦略的に進めるか、販売戦略、ビジネスモデルや会社のポジショニングの検証を行う。このように、顧客を中心としてビジネスモデルの構築を行い、製品を完成させ市場に適合させていくことを、我々は「顧客開発モデル (Customer Development Edge, CDE)」と呼ぶ。

誰も欲しがらない製品のために時間を費やしてはならない

我々が直接製品設計からスタートすることは、合わない鍵を作り出そうとしているようなものである。そして、この鍵でどの門を開けることができるか、また、どんな門を開けるのに適しているのかという問題に直面する。あらゆる顧客に対してソリューションの提案を試行錯誤し、カスタマイズに関する様々な要求に応え、選択されることを期待する。最終的に、運が良ければ一度だけ顧客に受け入れられる場合もあるだろうが、高度なカスタマイズによる高コストや低い利益に苦しみ、継続的な売上を将来的にどのよう創造していくかという問題に直面する。さらに、多くの会社は、提携を希望する顧客を見つけ出すことができず、多くの時間やリソースを浪費し、最後には再起不能な局面に向かっていくことになる。

実のところ、より良い選択肢は常に存在している。我々が、鍵を作る前に、開けようとしている門が一体何なのかまず確定さえできれば、その後鍵を作り出すのはより容易になる。誰も欲しがろうとしない製品を設計してしまうという心配も不要である。

“Life’s too short to build something nobody wants.” — Ash Maurya

ビジネスモデルの基盤—顧客のために価値を創造する

科学者は、モデルを利用することで、複雑な世界を簡略化し、これらをよりよく理解し、予測できるようにしている。その後、実験を通じてモデルの検証を行うことにより、それが特定の条件下において正確であることを確認する。起業家である我々も同様である。ビジネスモデルを確立することで、我々がどのように価値を創造、付与し、顧客の獲得できるかを綿密に描写することができる。その後、順序に従い、テストと修正を行うことで、このビジネスモデルが特定の条件下において継続的に実施できることを確認することができる。

ビジネスモデル持続のためには、我々が顧客のために価値の創造を、価値の回収を上回る状態としなければならない。価値の回収と価値の付与に必要なコストの差額が、我々が最終的に獲得できる利益となる。収入がなければ利益を獲得することはできず、価値を創造しなければ収入の獲得は不可能である。これも、我々が価値の創造をその他のビジネスモデルの要素よりも優先させるべき理由である。そして、価値創造の核心とは、我々が顧客のために、重大でありながら、既存の代替案では解決が困難な問題を解決する必要があるということである。これは同時に、上記の思考と対応するものであり、顧客が直面している問題の把握にさらに注力することが必要である。なぜなら、これらの問題の中には、顧客のために価値を創造できる多くの機会を秘めている可能性が高く、また、それは最終的に利益を獲得する上での根源そして根本原因でもあるからである。

製品開発モデルの思考パターンを持つチームとその問題点

例を挙げると、スタートアップが起業するとき、自身が熟知している産業から、特有の技術を研究開発し、その技術を使って、様々なことに応用しようと試みる様子を我々は何件も見してきた。しかし、チームは、自身の持つ技術に注目しすぎるあまり、問題の検証を行わない。また、市場におけるニーズや既存の製品の問題を優先的に考慮することもなく、かえって製品の機能と特徴を強調して顧客に購入を促し、市場の競合他社に打ち勝とうとしていた。我々は、いくつかのスタートアップが大企業から派生的に生じた新事業も見してきた。彼らの製品は大企業の技術を移転させ、新しい事業体と顧客にそのまま適用したものである。しかし、会社の上層部と KPI からの圧力で、市場のニーズを十分に確認することなく、解決すべき問題を提起する前に、製品の設計、開発、アウトプットに着手し、業務部やマーケティング部に開発計画を提出し実行しているのが実情である。これらの製品が発売された後になって初めて、多くの顧客が実際にはスタートアップの製品を購入していないということに気づく。状況を把握した後、製品のプロダクトマーケットフィット (Product-Market Fit) に到達していないということを理解し初めて自社製品が顧客の問題を実際には解決していないということを悟るのである。

以上が、製品開発モデルを採用しているチームに生じうる状況である。チームが顧客を理解していない状態では、ニーズが一体何であるかを十分に把握できない状況が生じ、それによって、顧客を理解するための貴重な時間が失われてしまうのである。こうなると、スタートアップはビジネスチャンスをつかみ、顧客の根本的なニーズを慎重に掘り起こす必要がある。また、主要産業とバリューチェーンへの理解を一層深め、ビジネスモデルの改善、または方向転換を迅速に進めなければならない。

実例-製品主導の開発に伴う困難

我社（協会注：Tacc+）がコンサルティングを行ったスタートアップ A 社の事例を紹介する。A 社は新型コロナウイルスが感染拡大する中で、自社の光エレクトロニクス製品を使って、治療をコンタクトレス化し、細胞組織に侵入しない安全な治療を開発しようとしていた。感染拡大下での市場と一般消費者に加え、感染拡大後も商品が引き続き利益を生み、市場で安定した地位を築くことを希望していた。

このチームはもともと LED の生産製造会社が起源となっている。会社と取締役会が、感染拡大下において製品のモデルチェンジを行い、医療市場に参入することを望んだため、予算を拠出し、販売部門の責任者を親会社から派遣し、医療機器の新製品開発に着手した。しかし、多くのメンバーは医療機器の販売経験がなく、診療所や病院等の販路もなかったため、医療分野や患者のニーズ、ペインポイント、及び市場における既存製品に存在する可能性のある問題を熟知していなかった。新製品がターゲットを定めている機能とソリューションは、内部チームが討論を通して作り上げたものである。製品の製造工程の視点から見ると、チームはすでに、自分たちが顧客ニーズを理解していると仮定し、製品の仕様およびビジネスモデルや販売戦略を定めていた。これは、製品をできるだけ速やかに発売し、製品の販売に注力し、なおかつ、営業とマーケティングチームが直接製品の問題に取り組むことを期待して行われるものである。これにより、次第に典型的な製品開発モデルの思考となっていくのである。

徐々に転換していく思考-顧客開発モデル転換への道のり

長期間に及ぶ討論と反省を経て、スタートアップ A 社は、過去の製品製造工程において製品開発に重視していたために、ターゲットとする顧客が誰であるかについて考慮しておらず、製品製作後に、顧客ニーズについて考えていたことに気づく。創業者は、顧客開発モデルについて理解した後、主に 2 つの問題に直面する。1 つ目は、上層部がこの思考モデルを理解できるかどうかということであり、2 つ目は、チームの習慣と販売モデルが、これに適応できるかどうかということである。

創業者は、企業上層部との会議で、診療所や病院の実際のニーズや、調査や仮説を検証しながら製品設計あるいはビジネスモデルを修正する必要があることを時間をかけて説明している。このプロセスは一見簡単に見えるが、実際は非常に困難なものである。それは、取締役会の役員が製品を一刻も早く完成させて販売することを期待しており、ニーズの検証を繰り返して設計を見直すことは望んでいないためである。また、取締役会と投資家も、会社が迅速に製品を発売し収益をあげることを期待しており、これも圧力となっている。それでも、組織の末端は、顧客調査やニーズの確認に多くの時間を割いているのが実情で、これは企業の上層部にとって理解しがたいものである。しかし、こうした困難なプロセスは、創業者にとって、問題をスピーディーに検証しビジネスプランの調整を効果的に行う前提で、ビジネスアイデアが速やかにアーリーアダプターから支持されるために必要なものであり、また、持続不可能かつ最大化不能な営利モデルにリソースを浪費したり、失敗またはピボットの発生が加速したりすることを回避するために欠かせないものである。

もう一つの問題は、チームの習慣と販売モデルである。なぜならチーム本体は、大企業の技術部門から分割されたものだからである。彼らの立場や能力からすると、顧客や市場の状況、さらには競合他社について理解するための十分な時間があるわけではない。営業担当者が顧客と商談時、様々な方法を用いて商品を購入してもらおうとするが、かえって会社の価値が伝わらないのである。

しかし、従来のモデルから新たな思考に転換しようとする、CEO はターゲットと定めた顧客を販売チームに知らせるだけでなく、営業担当者全員が、会社の方針に沿って営業を行うようにしなければならない。そのため CEO はターゲットとする客層の定義を明確にし、それらの顧客におけるバックグラウンドやバリューマップを提示し、顧客のペインポイントと問題について合理的な価値を定め、ニーズを整理すると同時に、これに基づいて顧客が購入したいと思える製品や対応するビジネスモデルを設計しなければならない。これを全社員に対して、伝達しなければならない。開業前に、CEO 自ら顧客と製品やソリューションについての調査を行い、コミュニケーションを取る中で根本的なニーズを把握しなければならない。市場で既に患者に使用されている製品から、なぜそのソリューションが良くないのか、彼らにとって重大なペインポイントとは何か、顧客による使用状況はどうかについて理解することが必要である。そのために医療における顧客ニーズと実際の状況について繰り返し検証を行い、まず 1 つのビジネスモデルにおける問題点の仮説を提示し、実際に問題とソリューションについて検証するテスト (Verification) を行う。最終的に、仮説が合理的か、およびピボット (Pivoting) を行う必要があるかを確認する。これらの仮説-検証-ピボットというフローの中で最も商用化される可能性の高い製品を探し出し、実行可能なビジネスモデルについて検討すると同時に、開発前に顧客ニーズについて引き続き再考する。そして診療所や病院のフィードバックを得て、継続的に問題の検証とイテレーションを行う。顧客にとって早急に解決を要する問題を探し出し、それを定義し、既存のソリューションの改善と最適化を行い、解決策をより良いものにしていくのである。

実例-顧客とビジネスモデルの転換

我社 (協会注 : TAcc+) がコンサルティングを行った、もうひとつのスタートアップ B 社の事例を紹介する。B 社は野良犬をトレーニングし、補助犬にして、自閉症、多動症、アスペルガー症候群、うつ病および身体障害等のグループに対し、数百時間におよぶ実務課程と延べ 1 万 5000 人超へのサービス提供を行い、彼らが社会技能を身に着け、気分変調性障害を克服できることを証明してきた。補助犬を観察したり、触ったり抱いたりする身体的動作は、言語を超える治療効果を発揮し、精神面の治療だけでなく、教育的機能を十分に兼ね備えていた。補助犬と一緒に過ごすことで、仲間と共感することを学び、自分の気持ちを適切に表現できるようになり、社会技能と自身気分変調性障害を克服できたのである。

上述の特別支援グループの子どもたちについては、確かに成果が出ており (社会技能の向上と気分変調性障害の克服)、同時に、B 社のターゲット顧客 (公益財団法人) の需要と期待にも十分に答えていた。しかし、既存の代替手段も多くは、同様の需要や期待に応えることができるものである (例 : 公益財団法人を利用するには、社会貢献を生む必要があり、また、その成果や効果が社会に注目され、あるいは報道されるものでなければならない)。そのため、B 社が実質的に良い効果を生み出したとしても、それは公益社団法人との長期的な提携関係を保証するものにはなり得ない。これは、前述のとおり、B 社にしか解決できないターゲット顧客 (公益財団法人) の重大な問題というものが存在しないためである。そのため、B 社のソリューションが優れていたとしても、公益財団法人にとって、多用かつ特有の価値を創造することは難しく、価値の実質的な差異や希少性に欠けるため、競争力の低下を招き、顧客に B 社の製品やサービスを続けて選択させることは難しい。

そして実際のところ、B 社もサービスを展開したいと考えている、もうひとつの顧客層があった。それは、特別支援を必要とする子どもたちの親である。彼らにとって、既存の特別支援教育のリソースやサービスは十分ではなく、自分の子どもが社会技能を高

め気分変動性障害を克服する上で助けとなり、保護者の苦労やストレスを軽減できる製品やサービスがあれば、それは間違いなく高い価値を持ち得るものであった。

既存の公益財団法人をターゲット顧客とするビジネスモデルに比べ、こうした親のペインポイントは高く、高価格でも構わないという意思があるため、より高い価格設定が可能となる。また、顧客グループは過去から継続して存在し、コミュニティが運営されているため、市場参入の難易度とコストは低く、獲得可能な市場も多く存在する。さらに、製品やサービスの設計においても、過去ほど高度なカスタマイズや煩雑な事務作業がなく高額なコストも回避でき、製品やサービスの粗利率向上を図ることも可能である。

実際に複数のターゲット顧客に直面し、どれを最初に選べば良いか分からない場合、次の5つの指標によって総合的な評価を行うことができる。それは、1) 顧客ニーズの強度、2) 顧客への接触難易度、3) 製品の粗利率の高さ、4) 獲得可能な市場規模、5) ソリューションの実現可能性である。B社についていえば、ほぼ全ての評価項目において親をターゲット顧客とするビジネスモデルが有利であったため、選択は困難ではなかった。そのため、短時間のコンサルティングで、新たなターゲットとビジネスモデルに貴重な資源を投入することをすぐに決定できた。

オープンなマインドと柔軟な対応力

上述の5つの指標を用いた総合的な評価から、最も優先的に開発すべきターゲット顧客を選び出すとはいえ、その他の顧客を放棄する必要はない。順番は後だが、将来的に開発できるバックアッププランとして留保し、最優先の顧客開発が予定通りに進まない場合、次の開発対象として定めることができる。最初からすべての希望内容を第一位のターゲット顧客開発に含める必要はなく、もちろん過度に楽観的な解釈を行ったり、一か八かの賭けになる心配をしたりする必要もない。すべてのスタートアップに、特に早期の起業家たちに伝えたいことは、顧客開発モデルという思考を通じて、オープンなマインドと柔軟な対応力を持つこと。そして、限られた時間とリソースのもとで、今後、継続的に拡大できるビジネスモデルの構築を加速させ、ターゲットではない顧客やビジネスモデルで消耗することなく、起業成功率を効果的に高めることが重要なのである。