

〈資料〉

デジタル販売促進ツールによる戦略的ビジネスの可能性

Potentials of Strategic Business on Digital Sales Promotion Tools

當 間 政 義
Masayoshi Toma

【Abstract】

The aim of this paper is to explore the formulation of a venture company's business in its start-up phase. The target company for this interview survey is rec recreaxon (Representative Director: Mr. Takuya KUROSU). The company had designed a service business that intervened between the sales representative side and the customer side with digitized images of buildings to serve as a sales promotion tool in the remodeling business. The advantage of this service is that customers who receive this service can easily depict the image provided by the sales representative, and it is difficult to create a gap between the pre-image and the post-image. In the existing "remodeling market," the venture company designing the new service has clearly come up with the idea that the business is provided by its own sales representatives, not by the company itself or its customers.

【キーワード】

IoT, サービスデザイン, リフォーム, CG, BtoU

1. はじめに

ベンチャー企業によるビジネス (Business: 事業) の創出は、まさに経営戦略そのものである。そして、ベンチャー企業を起業する際の経営戦略を具現化することは、ビジネスのデザインであり、経営の生命線である。そして、このベンチャー企業の起業とそのビジネスは、イノベーションの源泉となり得る。もちろん資本力のある大企業は、イノベーションを牽引する力を有していることが一般的にイメージできるであろう。しかしながら、イノベーションのジレンマでも示されるように、必ずしも大企業が市場性を獲得できるとは限らない。アイデアを具現化するのに長けている独立系

ベンチャー企業によるイノベーションは、顧客にとって、きめ細かな製品やサービスを提供することが可能である。そのため、ベンチャー企業がビジネスのコンテンツを創造することに着目して、どのような背景から新たなビジネスのデザインを描くのであろうかと疑問に思った。そこで、ビジネス・デザインに対する新たな着想を探るために、この事例を取り上げ検討することを試みる。これが本稿の目的である。

2. ビジネス・デザインの背景と着想

さて、現代社会において、ICT (Information and Communication Technology) の進展は目覚ましく、非常に速い速度で社会へ浸透してきたこ

とは言うまでもない。そこでは、ビジネス・ユースのみならずパーソナル・ユースでの利用目的もある。ビジネス・ユースでは、デジタル技術の発展によってインターネットを介し、企業のホームページ等から自社宣伝していたのが利用のはじまりであった。

現在では、一個人が誰でもインターネット上で画像や動画配信を行うことができる環境が整っている。具体的には、インターネットが利用できるパソコンやスマートフォン等を所有している人々は数多く存在し、誰もがこれらを用いて情報の受発信をすることが可能となっている。そして、この利用で利益を得ることが可能な状況が整備されるなど、社会一般に広く浸透してきているのが現状である。例えば、一般的に撮影した実際の映像を編集したものは実写映像と呼ばれている¹⁾。これに対してコンピュータ・グラフィック（Computer Graphics、以下CGと称する）は、パソコン上で描かれたものを指す。そのため、CG画像は人工的に作られたイメージの静止画像および動画であり、これらの変更として、変色や実物の除去等、様々なシミュレーションが可能である。このCGは、ベンチャー企業のビジネスを創造する上で非常に有用価値が高いと言える。

ここで新事業サービスについて検討してみよう。この創出プロセスは図1に示される。そして、次のように3つの段階があるとされている²⁾。まずStep1であるが、価値発見の段階である。これは市場の隠れたニーズを発見することを意味する。そしてStep2であるが、サービス設計（デザイン）の段階である。これは把握されたニーズを満たすための具体的なサービスを検討し、ICTに

よって実現することを意味する。最後にStep3であるが、事業創出の段階である。これは上記のStep1とStep2についてビジネスモデルとして整え、実際にビジネスを興す段階である。換言すれば、ベンチャー企業の経営者が自ら考案したビジネスを実際に経営していくことを意味する。

この図1にみられるサービスデザインの手法は、顧客視点を徹底し、顧客経験価値を最大化することによってビジネスモデルを設計（デザイン）することであった³⁾。対象市場あるいは地域市場におけるユーザーのニーズを探索し問題や課題を定義する。そして、問題解決のためのビジネス・デザインを試作し、この機能を評価する。あらゆる製品や事業の価値をサービスという視点でひとくりにし、再設計することが基本的な概念である。複雑化している顧客や消費者のニーズや行動を捉えるための考え方である。顧客が購入に至るプロセスからその製品・サービスを利用したあとまでを可視化することに注目することによって、新たなサービス設計につなげることが可能となる⁴⁾。

以上、述べてきたように、新たなサービス設計という視点から、ICT、CG、シミュレーションを用いた新規ビジネスを創造するベンチャー企業に本稿では着目した。

3. デジタル技術を用いた販売促進ツールのビジネス・デザイン

3.1. 調査の概要

まず、上記の問題意識に相当するベンチャー企業についてのヒアリング調査を行った。その概要については表1に示されている。

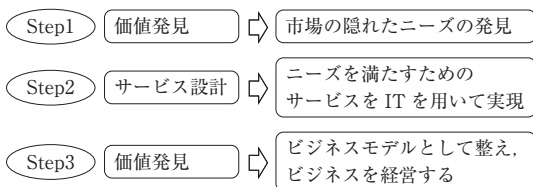


図1 新事業サービスの創出プロセス

出所：足立辰雄編著（2016）『ビジネスをデザインする』ミネルヴァ書房、p.140をまとめて筆者が作成。

表1 インタビュー調査の概要

日時	2022年3月12日14:00～
場所	埼玉県さいたま市・某所
会社名	rec recreaxon
設立	2022年2月24日
経営者	黒須卓也
URL	https://www.crossxdesigns.com

資料：筆者作成。

3.2. ベンチャー企業のビジネス・デザインに関する背景

シミュレーションを行えるアプリケーション・ソフトウェア（以下、アプリとする）が普及している今日、アプリは販売担当者による販売促進を助長するものと言える。しかしながら、これが普及しているのは、資本力のある比較的大規模企業やこれを使用する技術者など、ごく一部の企業に限られているのが現状である。このシミュレーションをより具体的に示せば、CGを用いた販売促進ツールがどれだけ浸透しているのかを前提とし、新たなビジネスをデザインする可能性を探ることが着想である。そこで、建築業界の内外装のリフォーム（修繕）に絞ってビジネス・デザインの調査を行った。

3.3. リフォーム市場の現状

住宅リフォーム市場規模は、2021年（1月～12月計）に6兆9,011億円であった⁵⁾。この市場規模は、前年比で5.7%増と推計されている。2020年から新型コロナウイルス（COVID-19）の感染拡大に伴う緊急事態宣言あるいはまん延防止等重点措置が、政府によって度々発令されてきた。こうした影響もあって外出自粛という、ある意味でこれが通常生活として定着していく中で、2020年秋季以降の住宅リフォーム関連支出が増加し市場が拡大したという背景がある。理由としては、「with コロナ」の中で、家族と過ごす生活時間の充実を図ること、働き方改革の影響でテレワーク等が増加し在宅勤務が増加したこと等が挙げられる。コロナ禍前と比較すると在宅時間の長時間化に伴って、人々の「住環境」に対する関心が高まっており、リフォームをはじめとする住宅・住環境関連への再投資に寄与したことが、この市場拡大の要因と考えられる。分野別にみると、2020年（1月～12月計）と比較して設備修繕・維持関連分野が前年比で8.6%増となっており、大きく伸長した。一方で、家具・インテリア等分野は、昨年的大幅増の反動の影響から前年比で8.3%減となった。また、増改築工事（10㎡超+10㎡以下）分野は前年比で2.7%減であった⁶⁾。

これまで述べてきたように、住宅関連リフォーム分野の設備修繕・維持関連について、概ね需要があることが窺える。

3.4. 外装・内装シミュレーションの浸透度

ここで住宅関連リフォーム分野では、近年、技術革新によってCGのシミュレーション・アプリが普及していることに着眼してみよう。比較的資本力のある大規模な大手企業、外壁塗装メーカーでは、シミュレーション・アプリを導入している。このツールを営業担当者が利用することによって、消費者にリフォームを提案する営業活動において、利用価値が非常に高いと考えられる。

リフォームの提案がシミュレーション・アプリを利用して提示された時、消費者はスマートフォン、タブレットやパーソナル・コンピュータ等を用いることで簡単にアクセスすることが可能である。これは住宅の内外装についてリフォームを行う場合、材質、色、模様等を選択することができる利点がある。このシミュレーション・アプリは、非常に利用価値が高い。なぜなら、これまでの営業担当者が提示するリフォームのメリットは、あくまで企業側の論理であった内外装のシミュレーションでは、その全体像のイメージを描く度合いがカラーチャートやサンプル品を用いて色決めしているために部分的にしかできていなかった。ところがCGを用いることで、変更箇所について全体的なイメージを事前に見せることが可能となる。換言すれば、顧客側の要求に即応することを意味している。営業担当者から顧客に対してこれが見積と併設して行われるとあれば、営業担当者および顧客の双方にとって利用価値が高くなることを意味すると考えられる。

ここで具体的な事例としてスズカファイン株式会社が行っている「iColorPaint（iPad専用）」を挙げてみよう。同社は2014年からこのアプリサービスを開始している⁷⁾。同社のシミュレーションには大別して2種類あった。1点目として、現物を撮影してこれを基にデジタル化してカラーコーディネートを施し、イメージを作成する。2点目として、サンプルCGを基にカラーコーディ

ネットを施しイメージを作成する。このシミュレーション・アプリを取り入れているのは、さいたま市近郊の塗装会社（中小企業）の5社を調べてみても、1社だけであった⁸⁾。

3.5. rec recreaxon の戦略選択のアプローチ

ここでヒアリング調査した rec recreaxon が起業するビジネス・コンテンツを、市場参入のアプローチとして考察してみることにしよう。

3.5.1 経営戦略の理論における位置づけ

経営戦略の理論によれば、環境適応の類型には、問題解決に直面する企業が意思決定をするパターンがある。そして、これを援用することにより、問題解決に対処することになるが、その際のパターンは、Miles & Snow によって指摘され、次の通り4つのパターンが提示されている⁹⁾。それは、①防衛型 (Defender)、②探索型 (Prospector)、③分析型 (Analyzer)、④受身型 (Reactor) である。このうち①②③は、市場と製品・サービスの決定、技術、組織において整合性が取れている場合に決定されるパターンである。④は、市場と製品・サービスの決定、技術、組織において整合性が取れていない場合に決定されるパターンである。

同社は、新規に組織を構築したベンチャー企業である。ビジネスのコンテンツにしても、既に存在している技術であり、新規市場参入とは言っても、特色としては決して斬新的なものとは言えない。

3.5.2 サービスデザインへの着目

ところで、営業担当者が顧客へ提案を行う際には、営業トークや企業から与えられた販売促進ツールなどを用いて営業に勤しむのが一般的であろう。しかしながら、この方法では、依頼する顧客側にとって、当該住宅の現状から塗装後のイメージ像を描きにくいどころか、イメージの共通認識はさらに乖離する可能性があると考えられる。営業担当者が顧客へ熱意をもって懇切丁寧に説明をしても限界があることから、契約に至らないことも度々あるのではなからうかと疑問が生じる。

このように、営業担当者の提示と顧客の認識の双方のイメージに差異が生じることは、契約が成立したとしても再塗装等のクレームが発生する可能性がある。そこで rec recreaxon は、営業担当者と顧客の双方の要望および問題が生じる可能性を前提として、双方の間に介在する要因としてサービスの提供を位置づけ、ビジネスのデザインを考案した（図2参照）。同社はサービスの提供を営業担当者へ行うことで、この提供されたツールを利用して顧客に的確に提案できることにより、能率的な営業活動を促進させると考えたのである。

3.6. rec recreaxon のビジネス・デザイン

また、本調査のヒアリングを通じて、起業する際に販売に至るまでのプロセスについてどのような着想があったのかを述べていくことにしよう。

3.6.1 BtoU というシミュレーション・サービス内外装のリフォームについてのシミュレーション

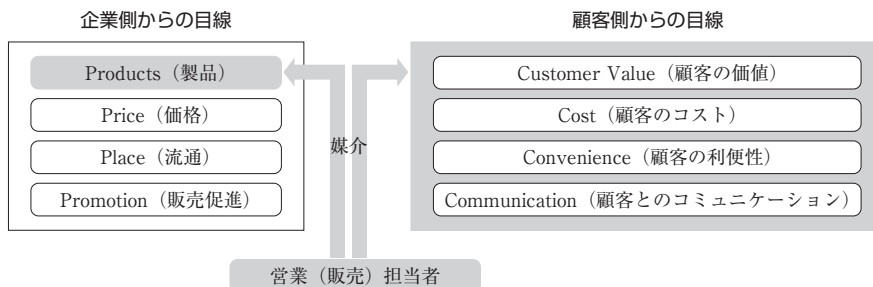


図2 rec recreaxon のサービスデザインの着眼点

資料：筆者作成。

ン・アプリの浸透については、それほど利用されていないため、単に認知されていないか需要がないかは現時点では予測不可能である。しかしながら、顧客側の目線で考えてみると、内外装のリフォーム後のイメージが事前に把握できることは、有用価値が高いと考えられる。なぜなら、顧客にとって、「失敗した」や「別の色の方が良かった」等となるリスクが、格段に低下することになると考えられるからである。

別の視点から検討してみよう。例えば、外壁の塗装企業にとっては、外壁を「塗る」ことを専門にしているが、「配色をコーディネート」することに専門とはしていない。換言すれば、目的を持って配色を行ってはいないことを意味する。そこで同社は、以下に述べるシミュレーション・サービスを提案した。具体的には、リフォーム対象となる現物（内外装）を撮影し、これを基にデジタル化した後、CGを用いて塗装の配色シミュレーションを行うビジネスを提案したのである。これは、テーマや色彩効果および周辺との景観を考慮した配色コーディネートの提案となるが、加えて、リノベーション（再創出）によるデザインについても提案が可能となる等、新しいビジネスの提案も可能となる。

ここでCGを用いたシミュレーション・アプリのサービスデザインを利用するビジネスについて述べていこう。それは次の3点が考えられる。①企業内で内製化する。②企業間取引でこのサービスを契約もしくは購入する。そして、③営業担当者である個人へ販売もしくは契約する。本研究で

ヒアリング調査した rec recreaxon では、③に着目し、営業担当者であるユーザー（USER、以下Uとする）に対して施すビジネスを経営戦略として策定しデザインしていた。

3.6.2 販売プランの仕組み

rec recreaxon のビジネス・コンテンツは、サービスの利用について一定回数（例えば5回）を定額に設定していた。この回数を超えた場合には、1回の利用ごとに追加料金が発生する仕組みであった。この仕組みは、同社（提供者側）と営業担当者側の双方において利便性が高いと言える。営業担当者が、数回連続してこのサービスを利用することによって、このサービスを営業活動の際にどのように利用するかを学習することになる。そして営業担当者は、顧客に対して、販売プランのシミュレーションと代替案としての3カラー分の提示および選択的行動を行いやすくすることになる。サービスを提供する同社は定額であるため請求作業を短縮できると考えられる。

同社の契約に至るまでのプロセスが図3に示される。この図3を説明していこう。最初の段階である①は、営業担当者から顧客に対してサービス内容についての説明を行う。営業担当者が現地にて外装の再塗装を検討している住宅の写真を撮影し、同社へ送信しデータを加工する。そして同社ではこれを基に3カラー分の代替案をCG画像として作成して営業担当者へ提供する。CG画像は、面積による色彩認識の差異、天候や時間の影響によっても異なるため、営業担当者へも確認して合

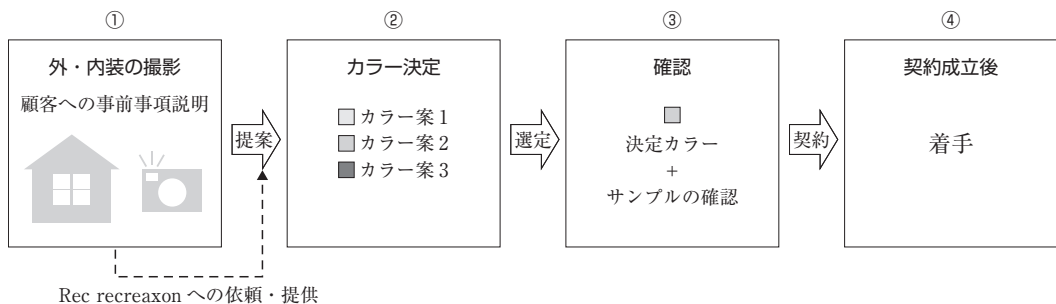


図3 販売までの工程手順

意を得た上で提供することを条件としている。次の段階である②は、営業担当者が住宅の外装のカラー案となる3つの選択肢を顧客へ提示するとともに、説明を行う営業活動をする。そして次の段階である③は、顧客に選択肢の中から選択してもらい決定し、最後の段階の④着手となる。

こうしたCGの具体的な提示が、営業担当者と顧客の間のイメージの乖離を小さくする。そして、何よりも営業担当者へのサービスの提供は、これを利用する営業担当者の契約件数を飛躍的に高める可能性があることが、同社のビジネス・デザインであると黒須氏は強く主張する。

4. 本調査から得られた示唆

本稿で調査を行ったrec recreaxonでは、CGを用いて内外装のリフォームのシミュレーション・アプリを利用し、ビジネスとして模索する。

ビジネスのデザインは、一般的に、BtoBやBtoCに着眼するフレームワークである。営業担当者が顧客(C)へ販売するために、当然のことながら営業活動を行うことになる。今回ヒアリング調査を行った同社では、営業担当者(User)を対象としてサービスを提供するため、BtoUとするビジネス・デザインであると黒須氏は言う。「業界(建築)リフォーム業者のパフォーマンスを高めるビジネス」へ着目するが、この内外装のリフォームを営む経営上の窓口となる営業担当者に対する有益なビジネスを検討することとなる。

振り返ってみると、同社が注目するBtoUのビジネス・デザインは、マーケティングにおける4P(Products, Price, Place, Promotion)と4C(Customer Value, Cost, Convenience, Communication)の関係(図2)は、おのずと企業側からの目線でビジネスを展開するのではなく、顧客側からの目線でビジネスをデザインすることへ着目していることがわかる¹⁰⁾。

同社のビジネス(サービス)のデザインは、BtoCに介在する営業担当者へCGを利用すること(BtoU)で、契約の成立可能性が飛躍的に高まると考えられるビジネス創造の試みであった。

以上が起業家へのヒアリングから得られた示唆である。

5. むすびに代えて

本調査の結果から、rec recreaxonが取り組む内容は、既存のサービスデザインが存在するため、それほど斬新的な内容ではなかったと言えることができる。しかしながら、顧客側からの目線に荷重をかけ、営業担当者へ提供する目的でビジネスをデザインするBtoUに着想を変えた点は、非常に斬新なデザインであることがわかるであろう。

こうした従来のビジネスのBtoBやBtoCの間に介在する、営業担当者へのBtoUという隙間を縫うようなきめ細かなビジネスをデザインするベンチャービジネスの創造が数多く生起することで、微々たるイノベーションからやがて社会浸透というイノベーションが起こるのではなからうか。

【注】

- 1) 「CGとは?特徴からCGの種類や活用事例を徹底解説!」『キヤド研』<<https://cad-kenkyujo.com/cg/>>(閲覧日:2022年5月)
- 2) 足立辰雄編著(2016)『ビジネスをデザインする』ミネルヴァ書房, p.140
- 3) 前掲同書, p.140
- 4) 前掲同書, pp.142-144
- 5) 株式会社矢野経済研究所 2022年3月10日「住宅リフォーム市場に関する調査を実施～2021年第4四半期及び2021年計」<https://www.yano.co.jp/press-release/show/press_id/2939>(閲覧日:2022年3月31日)
- 6) 株式会社矢野経済研究所 2021年7月26日「住宅リフォーム市場に関する調査を実施(2021年)」<https://www.yano.co.jp/press-release/show/press_id/2757>(閲覧日:2022年3月31日)
- 7) スズカファイン株式会社<<https://www.youtube.com/watch?v=y2WgPX7Sisc>>(閲覧日:2022年3月28日)
- 8) ここでいう1社とは、株式会社彩輪(Sairin)である。<<https://sairin-tosou.com/>>(閲覧日:2022年3月30日)もちろん、他の企業においても同様のサービスを行っている可能性がある。
- 9) Miles, R. E. and Snow, C. C., (1978), *Organizational Strategy, Structure, And Process*, McGraw-Hill, Inc. (邦訳:土屋守章・内野崇・中野工訳(1983)『戦略型経営—戦略選択の実践シナリオ—』ダイヤモンド社)参照。
- 10) 4Pと4Cについて参考としたのは次のサイトである。「SATORIマーケティングブログ」<<https://satori>

marketing/marketing-blog/what-is-marketing/marketing-4p/ (閲覧日：2022年4月)

【参考文献】

クリステンセン, レイナー著, 玉田俊平太監修, 櫻井祐子訳
(2003)『イノベーションへの解 利益ある成長に向けて』
(Harvard business school press)

當問政義 (2021)「デザイン経営の思考法—社会の問題解決に着眼する—」, 和光大学経済経営学部編『現代に問う経済のあり方・経営のあり方』創成社, pp. 153-168.

鷺田祐一 (2021)『デザイン経営』有斐閣

(2022年5月8日 受稿)
(2022年6月6日 受理)