

# 顧客の「本当の声」を 聞くことを恐れてはいけない！

顧客の課題や不満、痛みを解消することが、事業開発の大きな眼目といえる。しかし、その声を正しく聞けていない企業は多数にのぼる。潜在ニーズをつかみ、事業アイデアに反映するためのコツを探ろう。

顧客の声を聞くことの重要性は、事業開発で常にいわれることであり、実践しているという事業開発者は多いことだろう。

しかし、本当の意味で顧客の意見に耳を傾けているか。また、その顧客は、声を聞く対象として本当に適切なのか。この点を真摯に考えてほしいと問いかけるのは、リブ・コンサルティングのアソシエイトマネージャー・小林裕輔氏である。

「企業はよく事業開発の初期ステップで顧客ヒアリングを実施しますが、真のターゲットへのデプスインタビューを行っているケースは極めてまれです。ほとんどの場合、すでに付き合っている顧客やユーザーに対して、『こういう製品やサービスに興味はありますか』と尋ねる程度の表面的なり

サーチに過ぎません」

定量調査としてウェブアンケートなどを実施するパターンもみられるが、これもまた、潜在ニーズの深掘りは難しいと小林氏。プロモーションへの反響を確かめるには有用だが、事業開発の構想においてはあまり有効な情報が得られないことが多いという。

## 事業開発者のバイアスが ニーズの深掘りを妨げる

事業開発者の顧客ヒアリングは、なぜ表面的なものにとどまってしまうのか。その理由について小林氏は、作り上げた仮説を維持したいという大手企業の事業開発担当者との認知バイアスが影響しているとみる。

開発の初期段階とはいえ、この



株式会社リブ・コンサルティング  
コンサルティング事業本部  
事業開発事業部 DXチーム  
アソシエイトマネージャー

小林裕輔氏

時点で形成されている仮説は、情報収集やスタディを経てようやく作り上げたものだ。そのため顧客にヒアリングしても、自分が作った自信のある仮説が「どれだけ有望か」を確かめるばかりである。

まして顧客の本当の課題は別のところであり、ビジネスモデルを一から再設計する必要があるなど

とは思っていないだろう。これは担当者ばかりの問題ではなく、一度決まった方針を転換することができない企業の体質にも起因している。

こうした背景が、仮説を肯定する意見のみを探そうとするバイアスとなり、顧客の真のニーズにたどりつくことを阻害するのではな

いかというのが小林氏の見立てだ。しかし、顧客のニーズを反映することが求められる以上、仮説のアップデート＝修正は不可欠である。構想フェーズを3カ月程度とした場合、最低3回は仮説をアップデートすべきと小林氏は説く。具体的には、どのように修正を図ればよいのだろうか。

「まずは想定する顧客セグメントを導き出します。その顧客層に対して、現時点で解決されていない課題は何か、それがなぜ解決されていないのか、自社の考える方向性で解決が可能になるのかといったことを探索するデブスインタビューを実施します」

ヒアリングする顧客数は、事業規模にもよるが、少なくとも10人程度いることが望ましい。10人へのインタビューを3サイクル回す。サイクルごとにインタビューの相手と検証する仮説がアップデートされていくわけだ。

「1回目のヒアリングは、顧客の業務・課題や市場構造を把握するための情報収集を主な目的としたもので、それを元に事業の主な成立要件の仮説立てや、顧客仮説・

課題仮説の絞り込みなどを進めていきます。2回目は絞り込んだ顧客仮説・課題仮説をもとに解決方法仮説の有効性や実現性、価格の妥当性などを探り、3回目にはユーザーにプレ営業のような形で実需を確認します」

### 「事実」に基づいて丁寧な話を聞く

顧客の声を聞く際に気をつけたいこととして、小林氏は3つの要素を挙げてくれた。

1つは「事実」ベースで話を聞くこと。例えば、自社の既存の製品・サービスを、どういう経緯で、なぜ選んだのか。それをいま別の製品やサービスにスイッチしているとしたら、切り替えの決断に至った決定的な要因は何だったのか。新しいベンダーを探すときはどのようにして探したのか。そういった事実を丹念になぞるのである。

客観的な事実を確認するには、質問の仕方が鍵になる。「なぜその商品の購入をやめたのか」とストリートに尋ねると、相手はどうしても事実とは離れた合理的な理由を探してしまう。「購入をやめたと

き何があったのか」と、聞き方を変える配慮をしたい。

ニーズの強さを探する場合も、「こういうサービスがあったら欲しいですか」と直球の質問をぶつけてはいけない。「あなたの業務の中で最も厄介に感じているタスクは何ですか」「そのタスクを解消する上でのハードルは何ですか」「このサービスではそのハードル・厄介ごとをどれぐらい解消できそうですか」「実際の購入に際してのハードルは何ですか」といった質問で顧客と対話しながら、現状を把握する姿勢が必要だ。

ヒアリング情報がまとまったら、それを踏まえて現状の成立要件が潜在ニーズを満たし得るかどうかなを確認するのである。

### ユーザーの成熟度を踏まえ、構造化して理解する

顧客ヒアリングの2つ目の注意点は、消費者としての成熟レベルを見極めることである。特にB to BやITサービスに関して、この点を考慮したいと小林氏は語る。

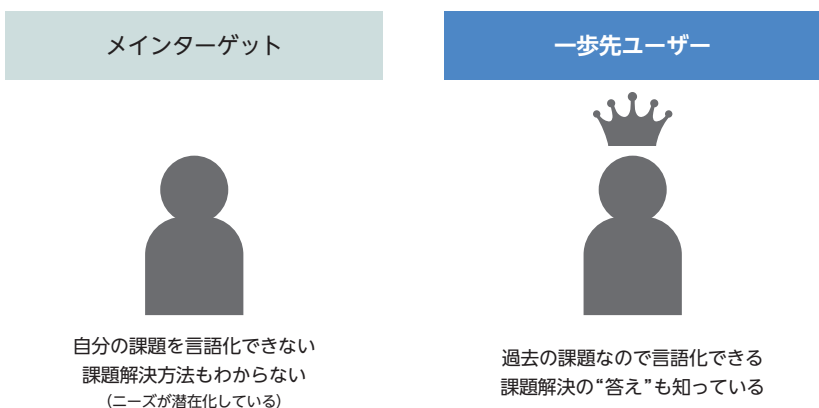
「システムの導入経験が豊富な情報システム部門であれば、ハイ



レベルなシステムを求めるでしょうし、IT環境があまり整っていない企業であれば手軽なシステムがよいでしょう。顧客のレベルによって課題意識やベンダーへの要望が変わってくるわけです。このマチュリティ（成熟度）を踏まえて顧客を理解することが、潜在ニーズを掘り下げるうえで重要な観点となります」

とはいえ、潜在ニーズは表立って見えるものではないし、顧客自

図表 一歩先を進むユーザーへのヒアリングが有効



身でさえ意識できないこともある隠れたニーズをどのようにして抽出すればよいのだろうか。

「ヒントは、ターゲットとなるユーザー（顧客）の一歩先を進んでいるユーザー、いわゆるアーリー

アダプターです。ターゲット層が持っている潜在的な課題を、アーリーアダプターは少し前にすでに解いているわけです。そこに着目して、ターゲット顧客とアーリーアダプターのギャップから、潜在ニーズとそれを満たす事業のヒントを見出すわけです」

つまり、新規事業のターゲットだけを見ていては、顧客の声は十分キャッチできないということだ。ヒアリングの対象を適切に選定できるかどうかでも、事業の可能性は大きく変わるのである。

### 不完全なアイデアも提示。顧客との価値共創を目指す

もう1つ、ヒアリングにおける注意点として、不完全なアイデアを顧客に試すことをためらってはいけないということがある。

「事業成功の確度を左右するのはPDCAの回転率です。ヒアリングを3回行うというのは、まさに仮説検証のPDCAサイクルを回すことですね。特にデジタル

の世界では高い回転率でソリューションを鍛え上げることが勝敗の鍵を握ります」

アップルやマイクロソフト、テスラなど、いわゆるビッグテックは、製品にバグがあることを前提に市場へ提供している。それでも開発元の企業価値が損なわれないのは、リカバリーのスピードが速いからだ。

バグに気づいたら数日後、遅くとも1〜2週間後には修正プログラムを配布して、迅速に手当てする。つまり、ユーザーが気づかないうち、あるいは気づいていても不満を溜め込まないうちに修正を図っているのである。不満を放置したまま根に持たれることが企業にとっては一番のリスクなので、そこは注意が必要だろう。

また、熱心なユーザーが機能を検証するテストチームのような役割を果たしていることも大きい。ユーザーは、バグを指摘すればアップルやマイクロソフトが改善してくれるとわかっている。

アップルやマイクロソフトもまた、ユーザーからの改善の指摘を受け入れている。相互の信頼の上に、製品やサービスの質を高めるエコシステムが築かれているのである。言い換えれば、企業とユーザーの価値共創が実現しているのだ。

「リリース当初は不完全でいいのです。ユーザーとのやりとりを重ねて価値が確立できれば、その先にリターンが生まれます。巨大テック企業はそれを見込んで戦略に織り込んでいるからこそ、不完全なアイデアを臆さず顧客や市場にオープンにできる。この点は日本企業も見習いたいですね」

日本企業、特に大手企業は、不完全な製品を公にすることを嫌う傾向がある。それが製品の完成度を高め、ジャパンメイド製品の信頼性につながっている面もあるが、スピード重視の事業開発ではこうした完全主義が裏目に出て、一歩目の検証を邪魔してしまうことも珍しくない、小林氏は説く。

「実践ポイント01で吉村が変革



への覚悟」の重要性を指摘しましたが、この悪しき完全主義を打破するのにもまた「覚悟」なんです」

仮に企業ブランディングの面から不完全なものの提示が難しいのであれば、サブブランドやテストマーケティングのような形でステルスのに価値を検証する方法もある。ブランド毀損を恐れて仮説を試し打ちできないのでは、事業開発は進まない。チャレンジに向けた現実的な手段を整えることが、事業開発チームのトップや経営層の重要な役割といえそう。

## 「想定と違った」という発見は歓迎すべきこと

ヒアリングに関する課題は他にもある。その1つが、ヒアリングの結果、初期のアイデアや成立要件に欠点が見つかり、方向転換を余儀なくされることだ。こういう場合はどうすればよいだろうか。

「それは決して困ったことではなく、むしろ歓迎すべき事態と捉えてください。ゴール（ガイディングプ

リンシプル）は大きく変えてはいけません。製品やサービスの機能、デザインなどは、ヒアリング結果を反映してどんどん変えていきます。見方を変えれば、ゴールがしっかり定まっていれば事業の軸はブレないので、安心して枝葉を改変することが可能です」と小林氏は説明する。

想定していた課題やニーズがそもそもなかった、あるいはズレていたという事実の後から気づいて愕然とすることもあるだろう。

しかしながら、「仮説が間違っていた」という発見を得ることのほうがはるかに重要だ。自分たちの発想が絶対に正しいという先入観に捉われず、仮説をより高い次元へ引き上げる努力を惜しんではないのである。

「事業開発の初期アイデアがそのままの形で生き残ることは、まずありません。それはスタートアップの成功事例を見ても明らかです。スタートアップ創業の理念や提供しようとする価値の本質は堅持し

つつ、プロダクトやサービスのアイデア、インターフェースといった枝葉の部分はどんどんアップデートをかけ、磨き上げる。そうやって提供するソリューションのバリューを高めていくのです。大企業の新規事業開発でもこうしたプロセスが不可欠であることを、開発メンバーや彼らを評価する上層部には十分理解していただきたいですね」

そうはいっても現実問題として、仮説が変わること、事業の方向性が転換することに抵抗を示す人は少なくない。特に、「AIを使おう」「メタバースを取り入れよう」など、キャッチーなコンセプトを立てていた場合は、事業の目玉が欠けることを恐れて初期のアイデアに拘泥しがちという。

「実践ポイント01で、テクノロジーありきでガイディングプリシプルを設定しないようにと吉村が述べたのは、そうした理由もあるのです。自社のアセットや事業環境を見据えて、しっかりと



プリンシプルが描けていれば、顧客ヒアリングの段階で仮説が多少変化したとしても事業の土台は揺らがないはず。むしろ検証の過程で『この事業で価値を提供するには、高度なテクノロジーは不要だ』と気づけたことのほうが、メリツトとしては大きいですよ。それほ

ど複雑ではない解決策が望まれているとわかれば、事業の負荷も軽くて済むわけですから」

## 仮説の転換は敗北でなく勝ち筋に近づいたと考える

そうした発見に至った事例として、小林氏はコンサルティングに携わったA社のケースを挙げる。

A社では新しいサービスを作りたいと仮説作りを進めていったが、顧客ヒアリングを重ねた結果、実際に求められているものは「新しいサービス」ではなく、「既存のサービスをバージョンアップしたもの」だと明らかになった。

「ヒアリングの1周目で、新サービスがユーザーに全く刺さらない手応えが得られないということがわかってきました。そんな折、あるユーザーが『新しいものがほしいわけじゃない。既存サービスの改良版がほしい』と指摘してくださって、そこでA社は思い切った方向転換に踏み切ったのです」

バージョンアップした仮説で2周目のヒアリングを行ったところ、「こういうものがほしかった」と、他のユーザーからも肯定的な意見



が出た。開発チームはそこで初めて「自分たちの強みは既存サービスにある」と再認識する。最終的にA社は、強みをさらに高める形で既存サービスをバージョンアップ。現在も順調に事業を成長させているという。

「顧客の声を受けて事業の方針を転換することは、失敗でなく成功なのです。自分たちの進む方向が間違っていると気づけない限り、そこから出血が始まっていきます。しかも、そのままサービスインして結局売上が立たなければ損失は

計り知れません。それを防げたことは大収穫といえます」

仮説を変えることを敗北でなく、むしろ勝ち筋に近づいたと考えるか。A社の事例は、発想をポジティブに転換できる柔軟な姿勢がいかに大切かを示しているのだ。

## 目の前の価値を批判的に見るジャーニーは続いていく

事業開発の現場では、ともすると顧客ヒアリングを仮説の正しさを証明するための場と捉えかねない。それは唯一の正解を追い求める受験勉強型のヒアリングといえる。そうした内向き志向では、提供しようとする価値は磨かれず、ビジネスの可能性も開かれない。

仮説は途中で変わって当たり前。むしろ全く変わらないということは、市場のニーズを反映していない可能性があるということだ。この認識を事業開発に関わる全ての人が持つべきだろう。

顧客本人さえ意識しない「隠れたニーズ」を聞き出すことは簡単ではない。しかも、場合によってはそれまでの成果をゼロにして、再出発を迫られる可能性もある。し

かし、プリンシプルがしっかりとしていれば波風を恐れる必要はないということだ。むしろ、波風が立ってこそ事業の価値が研ぎ澄まされていると考えを改めよう。

顧客ヒアリングにおける主題の1つが事業成立要件の検証であることはすでに述べたが、成立要件の検証はヒアリング期間だけで終わるものではない。製品がリリースされてからも、また市場に受け入れられた後も、企業の試行錯誤は延々と続く。

つまり、目の前にある価値が本当にベストなのかと、現状を批判的に捉える視点が不断に問われるということだ。顧客ヒアリングはそのための最も重要な手段の1つと位置づけられる。

「だから我々はジャーニーという言葉を使うのです。ひとまずの事業のゴールはあるけれども、そこに到達したら通過点となり、次の新しいゴールへ向けてまた新たなジャーニーを始める。市場に競合他社がいる以上、仮説を作り、その可能性を探る作業に終わりはないですし、そこにビジネスの面白さもあるのだと思います」