

シニア向け商品・サービスの開発手法 最初の一步

高齢者に対して提供するモノ・サービスは、ユーザーが身体の衰え、機能的問題を抱えた状態であっても健常者と同様に利用できる状態にする必要がある。しかし現状では、高齢者が何を不便に感じるのかを考慮した商品・サービス設計まで取り組んでいる企業は少ない。今後は、CSR活動の一部ではなく、本業の収益向上につながる施策として、高齢者をターゲットにした商品・サービス開発を進めるべきである。

高齢者を狙った 商品・サービス設計の課題

高齢化に伴い、今後益々の拡大が期待されるシニアマーケット。どの業種においても、少なからず「拡大するシニアマーケットを取り込むべく、新規事業を立ち上げる」といった方針を打ち出す企業が存在する。従来、高齢者向けのビジネスを展開してこなかった企業では、企画立案の取っ掛かりを見つけるのに苦労し、担当者が頭を悩ませているのではないだろうか。

そういった局面は、新規事業開発に限った話ではない。既存の製品・サービスを高齢者に優しい設計にアップデートする、高齢者が喜ぶサービスを付加する、高齢者が来やすい店舗レイアウトに変更する等、高齢者をターゲットにした企画検討が求められる局面は多岐にわたる。今後、高齢者に向けた製品・サービス設計は避けて通れないのだ。

「高齢者」と一口で言っても、様々な状態の高齢者がいることを忘れてはならない。今後は特に、高齢者の中でも80代前後の高齢者を

意識した製品・サービス設計のスキルを高めていくことが求められると、筆者は考えている。

まだまだ人生を楽しみたいという意欲の強いアクティブシニアが増えているが、アクティブシニアが80代に差し掛かり、いよいよ身体機能の低下や精神状態の悪化が進行してきたとき、彼らはそれを静かに受け入れ、積極的に人生を楽しむことを辞めるだろうか？ 恐らく身体機能の低下や精神状態の悪化に伴う生活の変化を埋めるための製品・サービスがあれば、それらに積極的に支出するだろう。80代前後の高齢者から発するこれらのマネーフローを積極的に取り入れていけるように、身体機能の衰えに伴う日常生活の変化とニーズを網羅的に把握し、高齢者向けの製品・サービス設計に動き出すための土台をつくっておくことが不可避である。

そのためにはまず、日常生活の変化とニーズの洗い出しが第一歩となるが、現状では、この活動が抜本的に足りていないと思われる。例えば、一部分のニーズに対する製品・サービスの開発だけに終始するケースが多いのではないか。こうしたアプローチでは、周辺のニーズも取り込みながら製品・サービスを改良・拡大

高齢者のニーズマップ

図表1



していくという視点が欠けてしまい、シニアマーケットを攻略することはできない。

このような課題に対する解決策として、本稿では、高齢者のニーズ洗い出しと、検討プロセスの変革について論じる。

シニアのニーズを立体的に捉える

●ニーズマップの作成

高齢者の生活に潜むニーズをまずは広く捉えた「ニーズマップ」を描くためのフレームとして、まずは高齢者の日頃の行動フローを仮定し、それを軸としたフレームを活用するとよい。高齢者を主語にした行動フローの可視化により、「自社製品・サービスのユーザー」目線では見えていなかった範囲まで見渡すことができる。

ここからは、ニーズマップ作成の具体的な進め方について言及する。

行動フローを規定する際には、高齢者がよく行く場所や、高齢者の平日・休日の過ごし方等のアンケート結果から生活シーンを何パターンか仮定してみると描きやすい。

例えば、弊社が実施している「生活者1万人アンケート」では、高齢者の余暇の過ごし方の3位に「国内旅行」がランクインしている。そこで、高齢者の「国内旅行」における行動フローを想像して描いてみる。具体的に「夫婦で、東京から長崎へ旅行するシニア」といった設定でフローを描いてみるのも良いだろう。後述するが、行動フローは複数人のグループワークで描出することをおすすめする。より想定するシニアの生活シーンが具体的であるほど、グループワークは盛り上がり、今まで見えていなかった行動フローやニーズが鮮明になってくる。

図表1のニーズマップでは、表頭を行動フローにして高齢者のニーズを洗い出してみたわけだが、先述したように、高齢者の身体状態

グローバル製造業
コンサルタント
滝口麻衣子



は様々であり、グループワークのメンバーの中でも、各々が想像する高齢者は大きく異なるはずだ。そこで、フレームワークの表側には高齢者の身体機能が衰えていくフローを設定したい。ここでは、このフローを「エイジング・フロー」と呼ぶ。

エイジング・フローは、これまでひと括りにされていた「高齢者」の概念にグラデーションを生み出す考え方である。例えば、足の衰えを3段階に設定し、それぞれの状態の高齢者について、行動フローに沿ってどのようなニーズがありそうか洗い出し記入していく。具体的にどのような状態の高齢者なのかまで明確に考えたターゲティングにより、より鮮明なニーズを把握することができる。

ところで、フレームは設定してみたものの、ニーズが出てこないという声もあがるかも知れない。そのようなケースには既存の製品・サービス事例から、背景にあるニーズを浮き彫りにすることをおすすめする。

例えば80代の高齢者であれば、何かしら身体機能の低下が顕在化してきている状態だと思うが、人によって進行度は異なる。極端に機能低下が進んでいる場合にどのようなニーズが発生するかということは、障がい者向けに展開されている製品・サービスの事例を参考にすると抽出しやすい。

例えば、視覚障がい者向けに振動で感じるアート“Touching Masterpieces^{*1}”というソリューションが存在する。これはVRと振動機能つきのグローブにより、視覚障がい者に対して「触覚で見る」新感覚のアート体験を提供するものである。このソリューションが

開発されている背景には、視覚機能が低い人の「アートを楽しみたい」というニーズが存在する。これは障がい者に限らず、視覚機能が低下している高齢者にも存在するニーズである、と考えるのだ。

他の例で、横断歩道の青信号時間をコントロールできるアプリ“Crosswalk^{*2}”が存在する。これは、自身の歩くスピードに応じて青信号時間をコントロールできるアプリである。信号はアプリ利用者の位置情報を検出し、信号が変わるタイミングを調整する。このソリューションが開発されている背景には、身体障がい者が横断歩道を自分のペースでゆっくり渡りたい、というニーズがある。これも障がい者に限らず、足の機能が低下してきた高齢者も持ち合わせている。

このように、障がい者の例を取っ掛かりにしながら高齢者のニーズを抽出できると、ニーズマップはさらに充実する。

検討プロセスの変革

実際に新規事業立ち上げに向けて進んでいく上では、先述したニーズ抽出のフレームワークだけでなく、その後のプロセスについても工夫が必要だ。

●アジャイルな実証実施 ～まずやってみる～

1点目に、製品・サービスの実証実施を直近のゴールに置くこと。ここでいう実証とは、一定期間・一定エリアにおいて、協力いただける高齢者ユーザーに製品・サービスをトライアルで利用してもらい、受容性を検証するイメージ

である。

製品・サービスに対する受容性が検証され、利用率や利用効果等のデータも集まれば、ある程度の精度で想定事業規模を拡大推計することが可能になる。

たとえ当初考えていた製品・サービスの受容性仮説が棄却されたとしても、実証実験を通じて得られるものは大きい。高齢者が製品・サービスの利用、ひいては特定の生活シーンにおいてどのような課題を抱えるか、何を重視して意思決定するか等の生声を集めることができる。それらの収穫をもとに、またニーズ抽出のフレームワークとその中身をブラッシュアップして新たな事業検討に活かすことができる。

●他者と他社との連携

2点目に工夫すべきこととしては、「他者」および「他社」との対話でニーズ仮説をブラッシュアップしていくことだ。

まず、「他者」については、グループワークを通じてニーズ抽出のプロセスを進めることが重要である。チームの全員でフレームワークを埋めていくというゴールを設定し、それに向かって幅広い視点でニーズを洗い出していく。特に、「高齢者」という対象が今まで触れてこなかったターゲットであるならば、このプロセスは非常に重要である。

次に「他社」についてであるが、新規事業の実証実験の場合、たいいては他社とのパートナーリングが必要になる。自社はプロダクトを用意し、実証のフィールドは他社や自治体の協力を仰いでセッティングし、サービス提供に必要な人員はさらに他社に手配を依頼するといった、3者以上での実証実験も多く行われる。実証

実験の実施を直近のゴールとするならば、ニーズ抽出、事業仮説構築の段階から、パートナー候補となる他社と会話する機会を設けるのも一手である。高齢者に対して何かしたいという思いを持つ企業は、数え切れない。その思いを持つ企業に対して、先述したフレームワークを提示し、議論を仕掛けることで、自社にはない目線からフレームワークをブラッシュアップし、さらに魅力的な事業コンセプトを考える緒になりうる。

高齢者や障がい者向けにどうにか世の中を良くしたい、と思いながら、何をしたいかわからずもどかしい思いをしている企業はたくさんある。その段階であっても、企業同士対話の場を設け、ニーズマップを使いながら課題意識をざっくばらんに打ち明けことが効果的である。筆者は、これまでのコンサルテーション業務の中で、異なるビジネスを展開する互いの目線を交わし合うことで、高齢者向け製品・サービス検討のユニバースがよりブラッシュアップされていく場面をいくつも目撃してきた。

高齢者をターゲットとして商品・サービス開発を進める企業においては、「他者」とのグループワークを通じてニーズマップを作成し、「他社」との対話を通じたブラッシュアップにまず取り組んでみることで、製品・サービス開発の土台となるビジネスの種を揃えられたい。これらの活動を通じ、新規事業開発のPDCAサイクルのスピードを早め、組織として、ビジネスアイデアが現場から頻りに挙がり、現場が自発的に実証まで走らせようとする風土が醸成されることも期待できるだろう。

N

*1. プラハ国立美術館が実施する視覚障害者向け芸術鑑賞プロジェクト。

*2. オランダの輸送テクノロジー会社 Dynniq が開発したアプリ。