

工業デザインと知的財産(上)

大阪工業大学 知的財産学部

教授 大塚 理彦

講義：令和 8 年 9 月 29 日～令和 9 年 1 月 26 日

第一版：平成 28 年 1 月 19 日

第二版：平成 29 年 1 月 24 日

第三版：平成 30 年 1 月 23 日

第四版：平成 31 年 1 月 22 日

第五版：令和 2 年 1 月 21 日

第六版：令和 3 年 1 月 19 日

第七版：令和 4 年 1 月 18 日

第八版：令和 5 年 1 月 17 日

第九版：令和 6 年 1 月 16 日

第十版：令和 7 年 1 月 7 日

第十一版：令和 8 年 1 月 13 日

第十二版：令和 9 年 1 月 26 日

はしがき

知的財産学部二年次における「工業デザインと知的財産」の講義を念頭において作成した。

平成 28 年 1 月 19 日
大阪工業大学大学院 知的財産研究科
教授 大塚 理彦

第二版はしがき

法的な観点よりもデザイン思考、企業活動の捉え方、マーケティングに重点をおいて、そのなかで知的財産の活用を考えるという観点から全面改訂を行った。

平成 29 年 1 月 24 日
大阪工業大学大学院 知的財産研究科
教授 大塚 理彦

第三版はしがき

理解が容易になるように説明の追加と記載の見直しを行った。

平成 30 年 1 月 23 日
大阪工業大学大学院 知的財産研究科
教授 大塚 理彦

第四版はしがき

一科目が 90 分授業×15 回から 100 分授業×14 回に変更されたのにもない、事業化後の保護手段である「7. 著作権法・不正競争防止法によるデザインの保護」を付録に移動して直接の講義対象からは外した。あわせて、理解が容易になるように説明の追加と記載の見直しを行った。また、事例の追加と参考書の追加・差換えを行った。

平成 31 年 1 月 22 日
大阪工業大学大学院 知的財産研究科
教授 大塚 理彦

第五版はしがき

理解が容易になるように説明の追加と記載の見直しを行った。**6. 特許法・商標法によるデザインの保護**では、請求項の記載を削除した。また、事例の追加と参考書の追加を行った。さらに、各回の課題と取り組むうえでの考え方を記載した。

令和2年1月21日
大阪工業大学大学院 知的財産研究科
教授 大塚 理彦

第六版はしがき

理解が容易になるように説明の追加と記載の見直しを行った。また、ファイルサイズが過大になったため参考書の一部と付録を削除した。

令和3年1月19日
大阪工業大学大学院 知的財産研究科
教授 大塚 理彦

第七版はしがき

理解が容易になるように説明の追加と記載の見直しを行った。

令和4年1月18日
大阪工業大学大学院 知的財産研究科
教授 大塚 理彦

第八版はしがき

理解が容易になるように説明の追加と記載の見直しを行った。また、事例の追加を行った。さらに、課題と取り組むうえでの考え方を追記した。

令和5年1月17日
大阪工業大学大学院 知的財産研究科
教授 大塚 理彦

第九版はしがき

MOBIO-cafe「知財の基礎知識と柔軟な知財活用について「そのアイデアは、特許じゃなくて商標・意匠で守れるかもしれませんよ。」（2023年5月19日）資料より事例を引用した。

令和6年1月16日
大阪工業大学大学院 知的財産研究科
教授 大塚 理彦

第十版はしがき

理解が容易になるように説明の追加と記載の見直しを行った。また、事例の追加を行った。

令和7年1月7日
大阪工業大学大学院 知的財産研究科
教授 大塚 理彦

第十一版はしがき

事例の追加変更を行った。また、Google Classroom を使用する旨を記載した。

令和8年1月13日
大阪工業大学大学院 知的財産研究科
教授 大塚 理彦

第十二版はしがき

例年、ロボティクス&デザイン工学部空間デザイン学科よりデザイン提案の提供を受けてきたが、本年度は第1回から第6回において実施するミニ演習の成果物である商品企画のなかから班ごとに一つを選んで第7回以降のグループワークに臨む進め方を試行することとした。

令和9年1月26日
大阪工業大学大学院 知的財産研究科
教授 大塚 理彦

目次

はしがき	i
第二版はしがき	i
第三版はしがき	i
第四版はしがき	i
第五版はしがき	ii
第六版はしがき	ii
第七版はしがき	ii
第八版はしがき	ii
第九版はしがき	iii
第十版はしがき	iii
第十一版はしがき	iii
第十二版はしがき	iii
目次	1
ガイダンス	2
1. 授業計画	2
2. 評価	3
3. 注意	3
1. デザインと観察	5
1-1. デザイン	6
1-2. 観察	13
1-3. 課題	18
2. デザイン思考と企業活動の捉え方	20
2-1. デザイン思考	21
2-2. 企業活動の捉え方	36
2-3. 課題	43
3. マーケティング（1）	46
3-1. マーケティング	48
3-2. 事業の定義	52
3-3. STP	61
3-4. 課題	77
4. マーケティング（2）	84
4-1. 4P	85
4-2. ブランド	105
4-3. 起業	118
4-4. 課題	124

ガイダンス

1. 授業計画

回	月日 形式	テーマ	内容・方法等
1	9月29日 講義	デザインと観察	この授業の進め方を理解する。デザインの概念と観察を学びます。第1回のテーマに基づいたミニ演習を行います。
2	10月6日 講義	デザイン思考と企業活動の捉え方	デザイン思考と企業活動の捉え方を学びます。第2回のテーマに基づいたミニ演習を行います。
3	10月13日 講義	マーケティング (1)	事業の定義と STP を学びます。第3回のテーマに基づいたミニ演習を行います。
4	10月20日 講義	マーケティング (2)	4P とブランドを学びます。第4回のテーマに基づいたミニ演習を行います。
5	10月27日 講義	意匠法によるデザインの保護	意匠法によるデザインの保護について考えます。第5回のテーマに基づいたミニ演習を行います。
6	11月10日 講義	特許法・商標法によるデザインの保護	特許法・商標法によるデザインの保護について考えます。第6回のテーマに基づいたミニ演習を行います。
7	11月17日 講義 GW	特別講義・商品企画選択 (赤井先生)	デザインとは何かについて考えます。ミニ演習の成果物である商品企画のなかから一つを選択します。
8	12月1日 GW	ビジネス検討(1)	グループワークによって、商品企画を理解したうえで事業の定義を検討します。
9	12月8日 GW	ビジネス検討(2)	グループワークによって、STP とブランドを検討します。
10	12月15日 GW	ビジネス検討(3)	グループワークによって、4P のうち Product と Promotion を検討します。

回	月日 形式	テーマ	内容・方法等
11	12月22日 GW	ビジネス検討(4)	グループワークによって、4Pのうち Place と Price を検討します。
12	1月12日 GW	ビジネス検討(5)	グループワークによって、特許権・意匠権・商標権による保護を検討します。
13	1月19日 GW	ビジネス検討(6)	グループワークによって、ビジネス検討をまとめます。
14	1月26日 発表	ビジネス検討(7)	グループワークの成果についてプレゼンテーションを行います。

2. 評価

平常点	60%
ミニ演習	20%
発表	20%

- ①第1回から第6回の講義においてはミニ演習を行います。
- ②第8回から第13回の演習においては原則として個人ワークののちにグループ・ワークを行います。
- ③第14回の発表は班ごとに行います。
- ④期末試験は行いません。

3. 注意

- ①第1回から第6回のミニ演習は一連のものです。親しい人の難儀なことの解決策から新規ビジネスのあり方を個人単位で提案します。
- ②第8回から第13回のGWと第14回の発表は、第7回の特別講義においてミニ演習の成果物である商品企画のなかから班ごとに一つを選択し、選択した商品企画をもって大阪工業大学発のベンチャー企業を興し市場に新規参入するという仮定で行います。
- ③第7回から第14回の班分けは学生番号に基づいて機械的に行います。
- ④第8回から第13回のGWにおいては毎回リーダーと書記を決定することとします。
- ⑤第8回から第13回のGWにおいては大学院生のティーチング・アシスタント3名がサポートします。
- ⑥教室は182教室を使用します。

⑦テキスト他配布物等の電子データは下記 Google Classroom に格納しています。

「2026 工業デザインと知的財産」

クラスコード：5ewhn36i

不明点があれば、メールで問い合わせるか大塚の研究室を訪ねてください。

メール：michihiko.otsuka@oit.ac.jp

研究室：1号館9階

以上

1. デザインと観察

学修のポイント

デザイン

“Everything is design. Everything!”

観察

生活をよりよくするための方法

（自己紹介）

パナソニック出身

開発：パソコン・ワープロ・プラズマテレビ・レコーダー

知財：デジタルカメラ特別プロジェクト（対キヤノン）

研究→商品企画→開発→製造→マーケティング→営業→サービスのすべてに関わりました。知財担当として一緒に悩み、一緒に勉強してきました。また、特許・実用新案・意匠・商標・著作権・契約・訴訟にわたる知財業務のすべてを担当してきました。その後、ITを活用した新規ビジネスを考える研究所の知財担当になりました。

1-1. デザイン

“Everything is design. Everything!” : Paul Rand (1914~1996)

「すべてはデザインである。すべて！」

アメリカの著名なグラフィックデザイナー

Steve Jobs 氏と親交が深かった。

●すべてはデザインである。すべて！

「デザイン=物の形」ではありません。

例えば、夏休みの計画 晩御飯の献立 ← 自分のため 家族のため

例えば、テレビのリモコン 駅の自動券売機 ← そして、みんなのため

例えば、スターバックス メルカリ

すべてはデザインから始まります。



パナソニック <https://ec-plus.panasonic.jp/>

アップル <https://www.apple.com/jp/tv-home/>

音声操作可能なテレビは『こちら葛飾区亀有公園前派出所』

（週刊少年ジャンプ 1987 年 19 号）に掲載

●「なんで、そうなっているんだろう？」という目でいろいろなものを見てください。
便利かどうかはとりあえずおいといて、それがそうなっていることには必ず理由があります。

●電気自動車は静かなので、後ろから近付いてきてもなかなかわかりません。どうすればよいでしょう。これは安全をデザインするということです（音のデザイン）¹。

●私個人としては「デザインとは「企み」である。」と思います。悪くみではなく誰かを幸せにするための「企み」です。誰かのために何かをしたいという想いは、たぶ

¹ 現在は車両接近通報装置（低速時にヒュー音を発生するスピーカ）の搭載が義務付けられています。

んみんなもっています²。そして、それが企業活動のスタートラインなのです。利益は企業活動が誰かの幸せにつながったかどうかを示す指標（結果）にすぎません³。

●デザインとは優しさであり、人を思いやることです。誤操作が起こるのは、使い手が悪いのではなく、使い手のことを真剣に考えていないデザインだからです。恥じる必要なありません。

デザイン＝思いやり＝役に立てば買ってもらえる。

アート ＝自己表現＝気に入れば買ってもらえる。



*中央の円形の操作部は3人分のメモリ

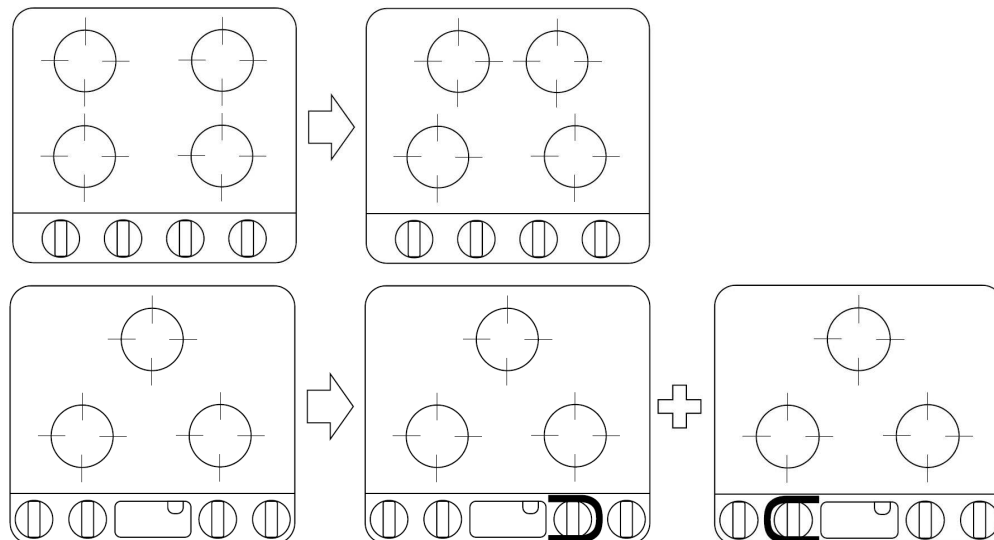
*右端の楕円形の操作部はドアミラーの調整

*取扱説明書を見なくても大体わかります。

*ピンク色の数字や矢印は書かれていません。

メルセデス・ベンツ

http://www.mercedes-benz-service.jp/my service/home/info/manual/pdf/E_MBJCSD30980-040602900K.pdf



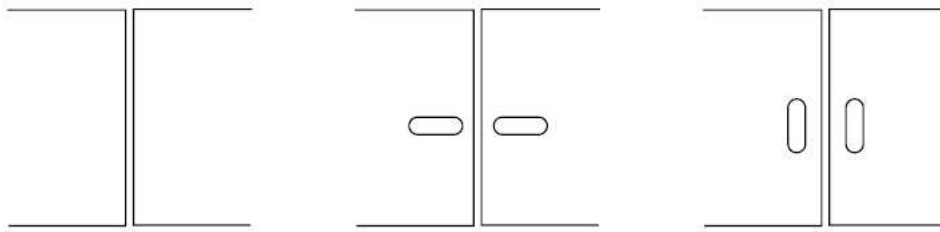
ガスコンロ

人に優しいかどうかは、ほんの少しの違いに過ぎません。

² 「金もうけだけじゃなくてさ、その人が気に入ったから、その人のために何かをしてやる。喜んでもらうために何かをする。」池井戸潤『陸王』（集英社・2016年）。

³ 会社が赤字だということは、頑張ったけれども喜んでもらえなかったということ。

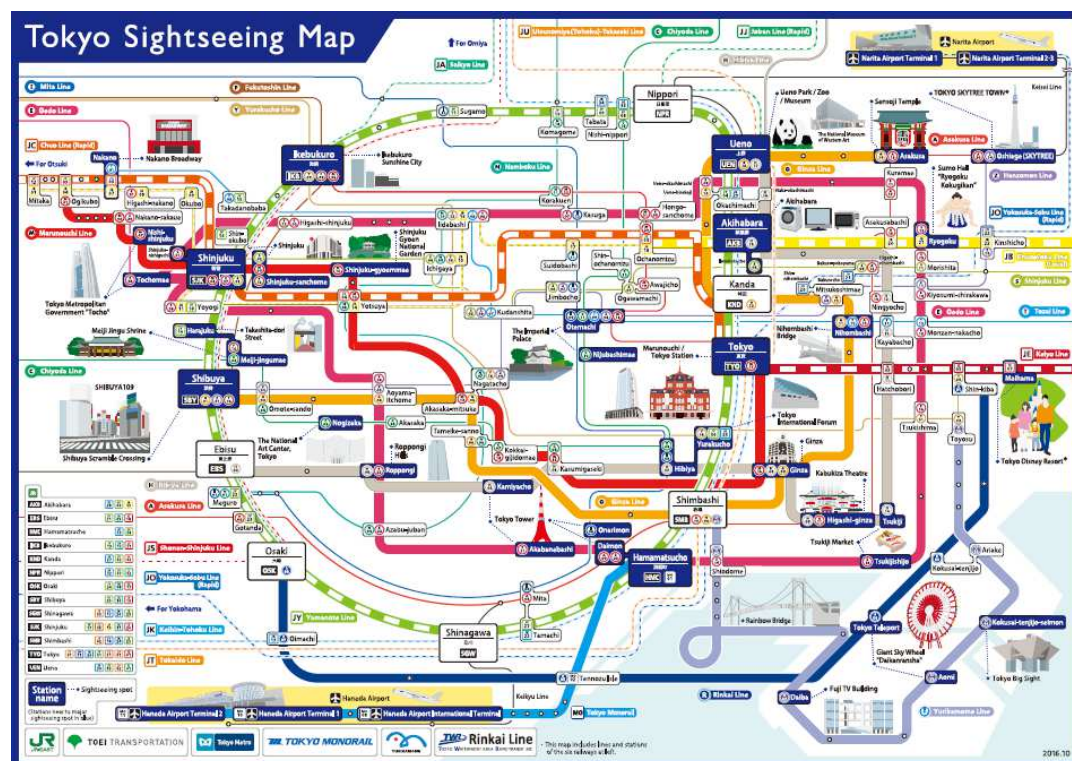
左利きの人のために魚焼き器の摘みを左側に変更できるようにしておくと、さらに優しくなります。（ちなみに、我が家のガスコンロは右端が魚焼き器用の摘みです。）



自動ドア？

手動なら どっちを押す？ どっちを引く？ 実はスライドドア？

（横長の持ち手は押す場合が多く、縦長の持ち手は引くまたはスライドさせる場合が多いといえます。）



JR 東日本（東日本旅客鉄道株式会社）

https://www.jreast.co.jp/e/downloads/pdf/tokyo_map_e.pdf

適度な省略は分かりやすさの向上につながります。外国人観光客向けですが、大阪人の東京観光にも便利かもしれません。その人にとって、何が必要で、何は必要でないかを考えることが大切です。



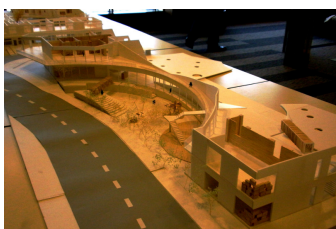
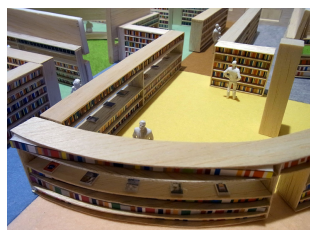
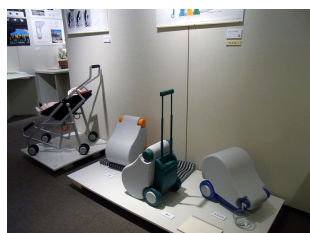
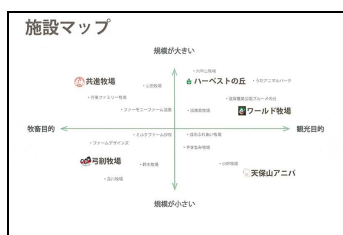
ITmedia 「「Alexa 居酒屋」はなぜ生まれた？ オーダーシステム開発の苦労とその可能性」 http://www.itmedia.co.jp/enterprise/articles/1805/21/news013_4.html/

（タブレット端末によるオーダーと比較して）「扱うデータがテキストベースなのでメンテナンスがしやすいし、導入コストも安い。多店舗展開していないような店なら、特にビジネスチャンスはある。さらに、複数人が注文に参加できるといったメリットもあるほか、「手っ取り早く注文ができる」という点で、スマートスピーカーは大きな可能性がある」と椋代さんは考えている。

写真や説明を見てメニューを選びたい場合は、タブレット端末が向くが、注文したいものが決まっている場合、いちいちツリー構造をたどるのは面倒だ。「このメニュー、どこにあるんだ？」と感じた経験がある人は少なくないだろう。飲み物だけをオーダーの対象にしているのも、ここに理由がある。」

●いろいろなデザイン

上から グラフィック プロダクト 空間 建築 都市



大阪工業大学 工学部 空間デザイン学科 作品紹介より

<http://www.oit.ac.jp/da/product/index.html>（リンク切れ）

形として目に見えるようになった最終的なデザイン。これをもってデザインといわれることが多いけど、ここまでの背景にはたくさんストーリーがあります。デザインとは、単に「物の形」を意味するのではないのです。

他にも、Web デザイン、家電やアプリの UI（ユーザーインターフェース）のデザインなどなど。

最終的なデザイン：お母さんの作ってくれる晩御飯

たくさんのストーリー：お母さんの愛情や優しさ

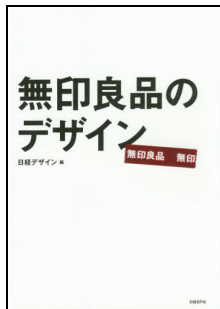
●参考書

秋本治『こちら葛飾区亀有公園前派出所』(1)～(200) (集英社・1977年～2016年)



『こち亀』は素晴らしい教科書です。両さんの発想には驚かされます。

日経デザイン編『無印良品のデザイン』(日経BP社・2015年)



尾松洋明監『ガチャポンのアイデアノート』(オークラ出版・2017年)



キタンクラブ「ここは俺がくいとめる！お前は先に行くニャー！吸盤付きスタンド」。

<http://kitan.jp/products/kuitomerunya>

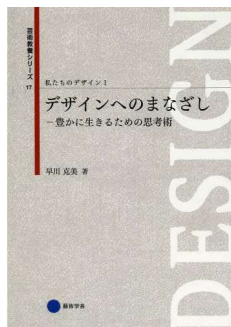
松村真宏『仕掛学―一人を動かすアイデアの作り方』(東洋経済新報社・2016年)



藤原麻里菜『考える術 人と違うことが次々ひらめくすごい思考ワザ71』
（ダイヤモンド社・2021年）



早川克美『デザインへのまなざし』
（京都造形芸術大学東北芸術工科大学出版局藝術学舎・2014年）



D.A. ノーマン 著=岡本明=安村通晃=伊賀聡一郎=野島久雄 訳『誰のためのデザイン?』
（新曜社・2015年）



1-2. 観察

観察

生活をよりよくするための方法

●心構え

先入観をもたないこと 謙虚であること
旅行者の視点

●人間を観察しよう。

なぜそうやっているのでしょうか。

みんながそうやっているから いつもそうやっているから

当たり前だから（考えたこともない。） 他にやりようがないから
そこには生活をよりよくするためのヒントがあります。
極端な行動をとる人には特に大事なヒントがあります。

●例えば



アキレス <http://www.syunsoku.jp/model/syunsoku/>

「コーナーで差をつけろ！！

開発のテーマとして掲げられたこのフレーズには、左回りのトラック競技で転倒することの多い子どもたちを「転ばずに最後まで力いっぱい走らせてあげたい」という、開発・営業担当の思いがありました。」

「シューズを改良することで何とかならないか…」そこで、左回りに特化した「左右非対称ソール」というアイデアが生まれました。当時、ソールの意匠は常識的には左右対称でしたが、その常識をくつがえし、「右足の内側」と「左足の外側」に左右非対称のスパイクを配置したのです。晴れの舞台で力を出し切って最後まで走れるように…と作られた「瞬足」は、子どもたちの「速く走りたいという気持ち」を応援するシューズなのです。」

人はみな、なぜか右回りが得意でないみたいです。陸上競技のトラックは、みんな左回りですね。野球も左回りです⁴。

⁴ 東京大学「ランダムに歩行していると、多くの人は反時計回りに曲がる —その理由は未解明だが、反

Madre

窓口向けロビーチェア マドレ

地域のシンボルとなる空間へ
多様な来訪者が安全に快適に過ごせる
物理的な使いやすさと遠慮や不安といった
心理状態をも配慮した
新しいユニバーサルデザインを
空間と家具の両方で実現。



IAUDアワード2012
プロダクトデザイン部門
金賞受賞



コクヨ <https://www.kokuyo-furniture.co.jp/products/public/madre/>

「マドレはユーザー参加型のワークショップでの観察・検証・対話の繰り返しから生まれた商品です。窓口前を想定した動作を何度も検証し、ユーザーと社内の営業・マーケティング・開発・デザインメンバーが一体となって対話していくことで新たな発見がたくさんありました。マドレの一番の特長は、サイドに肘・背のないラウンドシートです。このラウンドシートは脚が不自由な方のアクセスしやすさと、座りやすさを追求した形状です。脚が不自由な方の座り方から着想した形状ですが、結果的にちょっと腰掛けたい方や、荷物を置きたい方、前後で座って待ちたい子ども連れの方にも使いやすい融通の利く形状になっています。」



モリモト医薬 <http://nomerumon.com/>

こども×くすり×デザイン実行委員会

「おばあちゃんも喜んでくれました」

『ラクに飲み込める』とおばあちゃんにも好評。水のようにむせてしまうことがなくなり、安心して見ていられます。」

「くすり嫌いの娘もこれなら大丈夫」

『苦いからイヤ〜』と口をあげなかった娘も、きげんよく飲んでくれるようになって、ほんとうに大助かりしています。」



チーム「トイレット・エンターテインメント」 amidus 株式会社

<http://www.obenjomonogatari.com/>

「女子トイレの待機列問題。

それは、21 世紀においてさえ未だ解決できていない、
人類の大きな課題のひとつです。

私たちは、「トイレに並んでいる時間を、楽しい時間にできないか」
という視点から、この課題に取り組みました。

たどり着いたのは、トイレを待っている間に読めるまんが。

登場人物は、そのトイレを掃除している清掃員たち。

トイレを待ちながら、普段は見えない彼女たちの仕事にも
思いをはせていただければ幸いです。

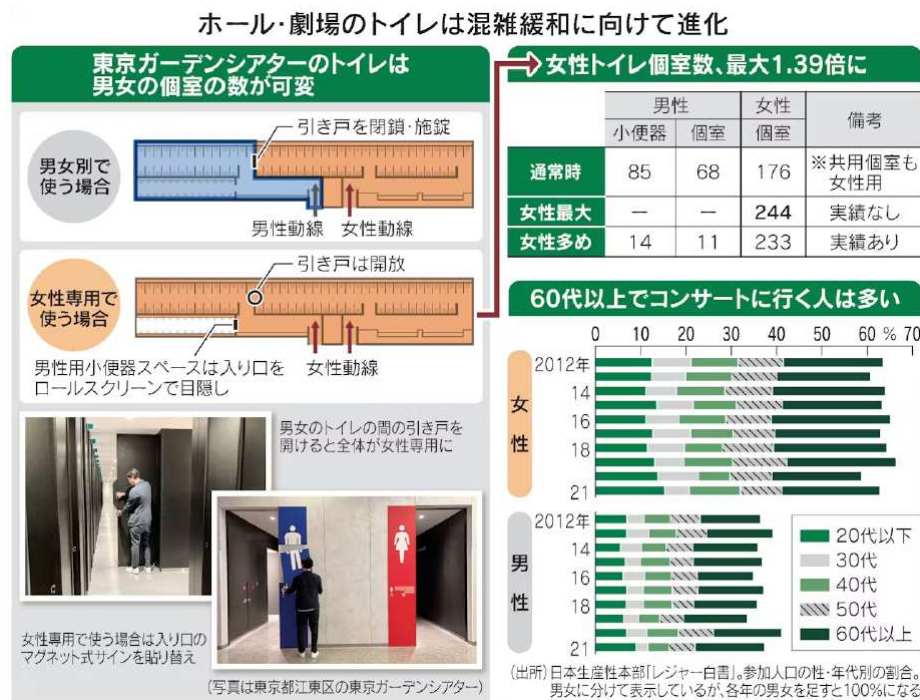
すべての方に、トイレを心地よく使っていただくために。

私たちの挑戦は続きます。」

個室を増やすことが困難ならば、トイレ待ちのストレスを減らすことはできないかと
考えてみます。

授業開始前のエレベータがいくら混んでも、いまからエレベータを増設することは困難です。では…⁵

⁵ 授業と授業の間は授業のある階にしか停止しないようにするとか。



日経「並ばないトイレ設計術、可変式で女性用4割増の劇場も」

<https://www.nikkei.com/article/DGXZQOUD062WF0W3A001C2000000/>

●インサイト

「変だ」と感じるセンサーを大切に。自分の価値観に合わない時に感じる「違和感」。変な人、変な考え方、変な行動、変なx x xに遭遇したら、避けるのではなく、敢えて好奇心をもって知ろうとすることで、今の自分には見えていない新しい世界が見えてくる。」

MarkeZine「「違和感」こそインサイト発見の鍵。博報堂のクリエイティブディレクターが明かす視点とテクニック」

<https://markezine.jp/article/detail/49663>

「インサイトへと『育てる』ための思考の『型』」

【ステップ1】気づき／違和感：日常の中の違和感に目をむける

【ステップ2】常識／定説：その違和感が、どんな常識に対するものか把握する

【ステップ3】疑問／問い：常識の裏に隠れたホンネは何か？と問う

【ステップ4】仮説／推論：隠れたホンネを自分の納得いく言葉にする

【ステップ5】確認／検証：その自分の言葉を客観的に検証し、信じてもらう

MarkeZine「「人を動かす」とは何か？ 電通・佐藤真木氏が説く、感覚を「型」で捉えるインサイト発掘術」

<https://markezine.jp/article/detail/50142>

●参考書

高橋広嗣『半径3メートルの「行動観察」から大ヒットを生む方法』
（SB 新書・2015 年）



既存の商品やサービスについて、少し変わった使い方をしている人（エクストリームユーザー）がいれば、その人の行動は課題解決のヒントになるかもしれません。

菅俊一『観察の練習』（NUMABOOKS・2017 年）



1-3. 課題

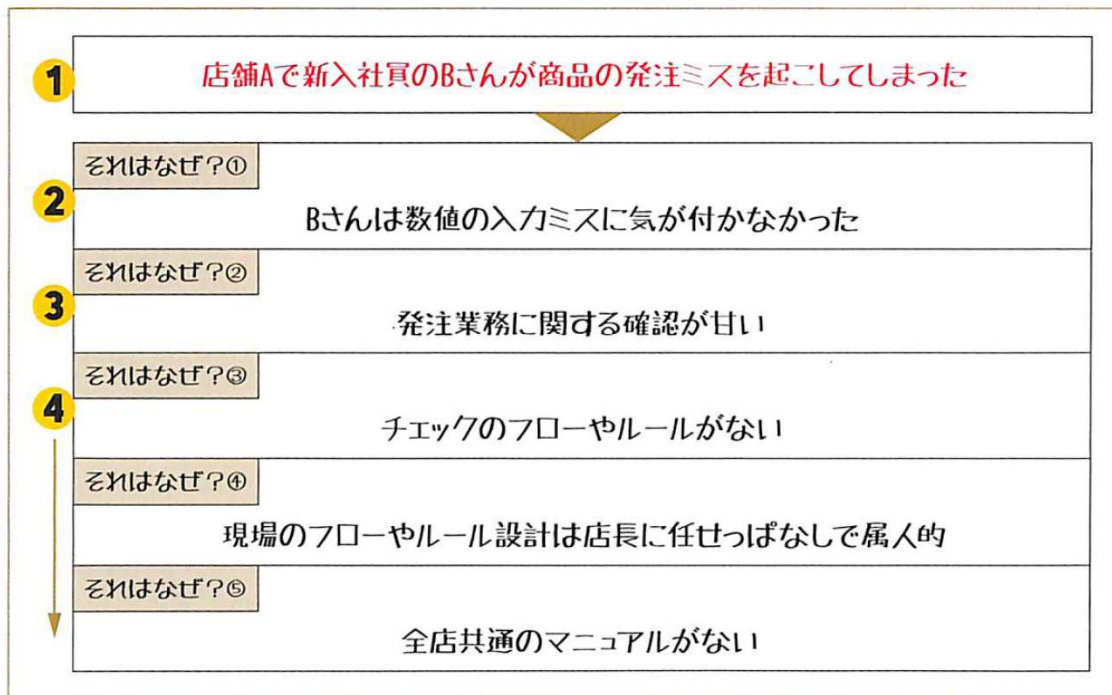
普段の生活のなかで「難儀やなあ」と思うことを親しい人に聞いてください。または、親しい人を観察して、大変そうにしていることを発見してください。ただし、本学の学生を除きます⁶。また、デザインによって解決できそうなネタにしてください。

難儀なことになっている理由は为什么呢。小さな子供のように「なぜ？」を 5 回繰り返してください。

03

なぜなぜ分析

問題の原因を深掘りする



基本情報

「なぜなぜ分析」は、問題に対して「なぜ？」と繰り返し問いかけることで、原因を明らかにするフレームワークです。問題を解決するためには、その原因を正確につかむ必要があります。問題の表層部分しか見ずに対策を行うと、その場ではなんとかこなしても、根本が解決できていないために問題が再発しかねません。解決しようとする問題の奥深くにある根本的な原因を明確にしたうえで、それを取り除くための対策を立てることが重要です。

なぜなぜ分析を用いて問題を深掘りすることはもちろん、このフレームワークを通じて「なぜ？」と問い続ける習慣や、思考する体力を養ってほしいと思います。

⁶ 大阪駅から送迎バスを運転する、1号館のエレベータを増設する、千林商店街から本学までアーケードを延長する等はデザインによって解決することができません。



使い方

- 1 **【問題を設定する】**：分析する問題を設定します。1回のなぜなぜ分析で扱う問題は、具体的な内容を1つに絞っておくことがポイントです。
- 2 **【なぜ？と問いかける】**：「それはなぜ？」と問いかけ、問題が発生した原因を書き出します。
- 3 **【さらになぜ？と問う】**：書き出した原因に対して、また「なぜ？」と問いかけ、さらにその原因を探索します。
- 4 **【3を繰り返す】**：以降、3を繰り返します。「この原因を改善することで、最初に掲げた問題の解決が可能なことを論理的に説明できる」という段階まで掘り下げます。また、左の例は1つの問題に対して1つずつ原因を書き出す形式ですが、複数の原因が考えられる場合もあります。そのときは、ツリー状に原因を分類し、それぞれの原因についてなぜなぜ分析を行います。ツリー状にする考え方については、ロジックツリー（参照→05）を活用してください。



思考が加速する問い

前提を疑うことができているか？

問題について
どれくらい深く
考えているか？

この問題について
最も詳しいのは
誰？

似ている問題は
ないか？

CHECK POINT

- ☐ 論理が矛盾せずに整理できている
- ☐ 中立的に考えられている（主観に頼った属人的な分析になってはいけない）
- ☐ 原因について、素直にありのままを書いている（評価を気にしてごまかさない）

なぜなぜ分析

株式会社アンド『ビジネスフレームワーク図鑑』（翔泳社・2018年）24・25頁。

●予告

第1回：難儀なこと（観察）

第2回：解決策（発散思考）

第4回：商品企画書

第6回：ビジネスモデル（特許、商標）

第3回：解決策（収束思考）

第5回：デザイン（意匠）

2. デザイン思考と企業活動の捉え方

学修のポイント

デザイン思考

人間中心主義

企業活動の捉え方

“Design is a relationship between form and content.”

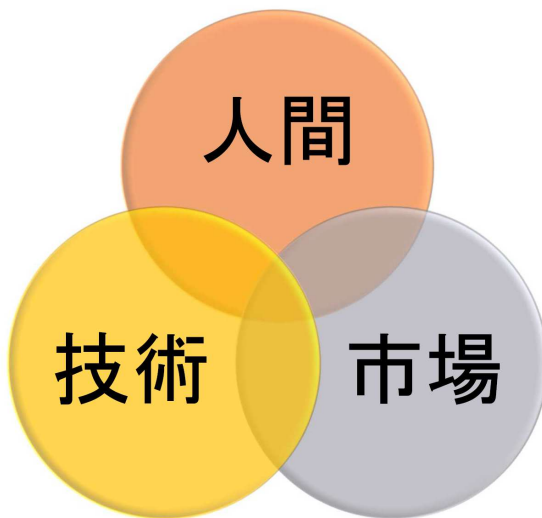
創造起点型と活用起点型

2-1. デザイン思考

デザイン思考

米国のデザイン・コンサルタント会社である IDEO が実践する
イノベーションを生み出すための方法論

●人間中心主義



イノベーションを生み出す視点

（生活をよりよくすること）

技術：いわゆるシーズ

市場：いわゆるニーズ

人間：ニーズよりも潜在的な
思いや希望

これまでは、技術（シーズプッシュ）
と市場（ニーズプル）で議論されるこ
とが多かったので、ここに人間を加え
てみます。

デザイン思考は人間中心主義

人間中心主義：こんなのがあったらいいな、うれしいな。

技術中心主義：すごい技術が生まれたぞ。

市場中心主義：これは売れるはずだ。

New !

← 観察
← 研究開発
← 市場調査 } 従来

発想のスタートラインをどこにおくかということであって、どれが優れているという
ことではありません。

イノベーション

日本では、

イノベーション = 技術革新（『経済白書』（内閣府・1958 年））

と訳されますが、これに限定されるものではありません。イノベーションとは、生活をよりよくすることです。技術革新は、私たちの生活を大きく変えることがあります
が、特別な技術を利用しなくても、生活をよりよくすることはいくらかでもできそう
です。ヨーゼフ・シュンペーターはイノベーションを「生産要素の新結合」と定義して
います。何か新しい組合せを考えようということですね。また、スティーブ・ジョブ
ズは「イノベーション＝コネクティング・ドッツ」（点と点をつなげること）だといっ
ています。

「何か新しい組合せを考えよう！」ということ。そのためには、いろいろなものごとに興味をもつことが大事です。メタル+アイドル=BABYMETAL
身近な人の難儀なことを解決するのもイノベーションです。

アイザック・アシモフ：「(創造性とは) 一見異なる領域に属すると見られる複数の事柄を、一つに結び付ける能力を持った人から生まれる」(1959 年)

『われはロボット』という SF 小説でロボット三原則を唱えた人。

1. 人に危害を加えない。2. 命令に従う（例外は上記 1）。
3. 自己を守る（例外は上記 1、2）

生物学者チャールズ・ダーウィンの「進化論」：経済学者トーマス・ロバート・マルサスの「人口論」における「人口過剰」と「経済的弱者の淘汰」という考え方（これは発表当時、「非人道的」と非難されました。）を、ダーウィンはガラパゴス諸島で目撃した奇怪な爬虫類に結び付け、ここから「自然淘汰に基づく生物の進化論」を作り上げたのです。

つまり、創造性とは全くのゼロから何かを生み出すことではありません。むしろ幅広い経験を通じて目撃したり学んだりしたさまざまな事柄、つまり一見すると無関係な事柄の間に他者が気づかない関連性を見出し、これに基づいて別々の事柄を一つにつなぎ合わせる能力です。

小林雅一『AI の衝撃 人工知能は人類の敵か』（講談社現代新書・2015 年）234 頁。
なので、興味をもってさまざまな事柄を観察してみましょう。

「ロケットエンジン内の異物を粉砕するシュレグダー技術は、理屈の上では医療にも応用が利くんじゃないのか。だとすると、お前んとこでやって何が悪い」⁷
池井戸潤『下町ロケット ガウディ計画』（小学館文庫・2018 年）286 頁。

脳神経細胞がもつ本能

「生きたい」「知りたい」「仲間になりたい」

脳に良い 7 つの習慣

①興味をもつ

②マイナスの感情をもたない

→ 感動しているか → 笑顔になっているか

③「だいたいできた」と安心しない → 突き詰めて考えよう

→ ここからが本番

→ 脳にとってのごほうび＝うれしいと感ずること

「自分さえよければいい」ではなく

「あの人の喜ぶ顔が見たい」「この人のためにがんばりたい」

自分のために料理の腕を磨くシェフとお客さんを喜ばせるために料理の腕を磨くシェフ、いずれもおいしい料理を提供するが・・・

⁷ 人工心臓弁の開発に関するお話です。

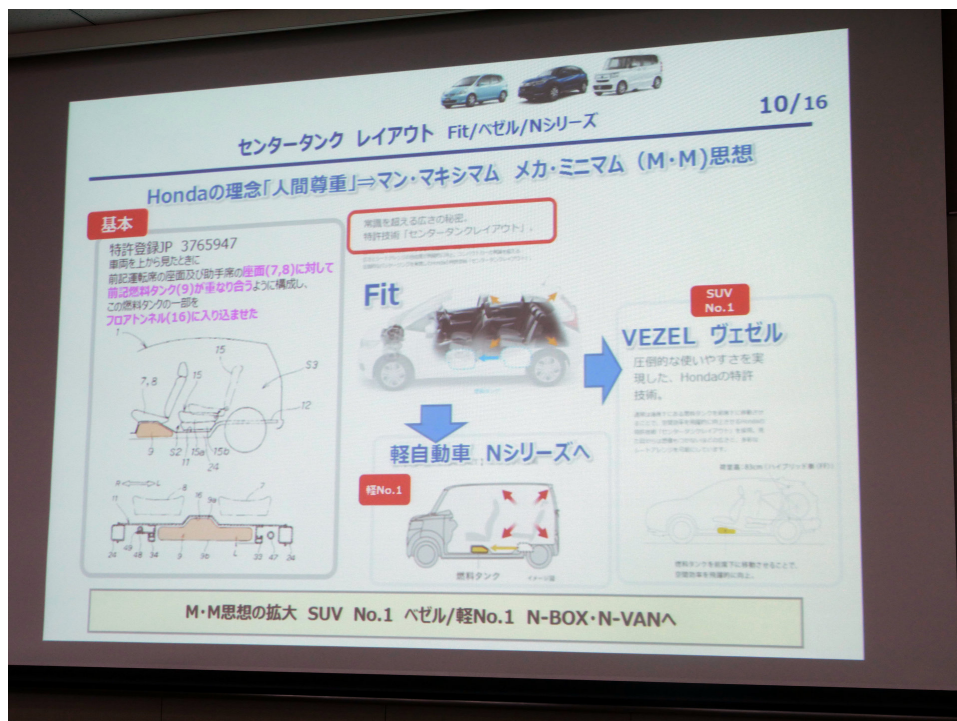
- ④繰り返し考える ⑤考えることによって記憶する
⑥スポーツや絵、音楽の趣味をもつ ⑦人をほめる
林成之『脳に悪い7つの習慣』（幻冬舎新書・2009年）

イノベーションのための七つの機会

- 1 予期せぬ出来事が起こったとき
- 2 理想と現実の間にギャップがあるとき
- 3 ニーズが存在するとき
- 4 産業構造に変化があるとき
- 5 人口構造に変化があるとき
- 6 物の見方、考え方、感じ方に変化があるとき
- 7 新しい知識が出現したとき

P.F.ドラッカー著=上田惇生訳『イノベーションと起業家精神<上>』

（ダイヤモンド社・1997年） 2と3を除いて何かしらの変化があったとき



ITmedia 「イノベーションは特許活用がカギ、ホンダが知財戦略を語る」

<https://monoist.atmarkit.co.jp/mn/articles/1901/24/news051.html>

「ホンダの研究開発は「デザインシンキングで進めている」（別所氏）ことが特徴だ。
「研究所は技術を研究する所ではなく、人を研究する所だ。試行錯誤を繰り返して商品を作り上げる。今でいうアジャイル開発⁸を以前よりやってきた」とし、その考え方が知財戦略にも息づいているという。

その例として、別所氏はフィットに採用された特許「センタータンクレイアウト（特許第 3765947 号「車両用燃料タンクの配置構造）」を紹介した。2001 年 6 月より販売開始されたフィットは小型車におけるホンダの世界戦略車として位置付けられ、マン・マキシマム／メカ・ミニマム（M・M）思想に基づいて設計された。センタータ

⁸ 段取りをしっかりと決めてから進めていくウォーターフォール開発に対して、できることからどんどん作って、問題があればすぐに直していくような開発手法。デザイン思考と親和性が高い。

ンクレイアウトは、車両後部に通常配置される燃料タンクを前席座面下に配置することで車室空間を最大化した特許となる。センタータンクレイアウトを含めた M・M 思想は、販売が好調なヴェゼルや N-BOX、N-VAN にも受け継がれているという。」

「いらち」はイノベーションの鍵？



大阪府民がラーメン有名店で待てる時間は30～40分まで(大阪市)

ラーメン店に並ぶ大阪府民の声

今日は1人だから並ぶけど、友人と一緒になら絶対店を変える

USJならエクスプレス・バスを買う

店主の声

お客さんが席に着く瞬間にラーメンを出せるようゆで時間を計算している

「いらち」対応がイノベーション生む？

↓

関西発祥のイノベーション例

- 1958年 **インスタントラーメン**
熱湯をかけるか、鍋で煮るだけでスープと一緒に調理できる
- 58年 **回転ずし**
来店客へ効率的にすしを提供
- 67年 **動く歩道**
歩かないで目的地まで移動ができる
- 68年 **レトルトカレー**
3～5分の湯煎をするだけで食べられる



回転ずしは大阪が発祥だ(元禄寿司の本店、東大阪市)



梅田に日本初の動く歩道ができた(1967年当時の阪急梅田駅)

日経「大阪人、ホンマに「いらち」？」

<https://www.nikkei.com/article/DGXMZO47298630S9A710C1AA1P00/>

自動改札も阪急北千里駅が最初です（1967 年）。

●例えば



円筒の円周の一部が角になっているゴミ箱は
部屋のコーナーにあわせて置いてもいいし、
その辺にポンと置いてあってもきれいです。

プラマイゼロ <http://www.plusminuszero.jp/products/gallery/121>

丸いゴミ箱と部屋のコーナーとの間にできる隙間は人をいらっとさせます。

丸いゴミ箱や四角いゴミ箱は工業的に作りやすいです⁹。これは技術中心主義

写真のゴミ箱には、人をいらっとさせず四角いゴミ箱にはない優しさもあります。

これは人間中心主義



Artemide Melampo

Artemide S.p.A. - C.so Monforte

<http://www.artemide.it/prodotti/scheda-architectural.action?data.catalogoId=0&idSubfamily=23472>

電球の交換が容易な灯り これは技術中心主義

仕事から帰ってきた彼女を癒すことができる灯り これは人間中心主義

⁹ 上が広くて下が狭いのも、その方が金型から抜きやすいからです。これを抜き勾配といいます。

●技術中心主義：すごい技術が生まれたぞ。

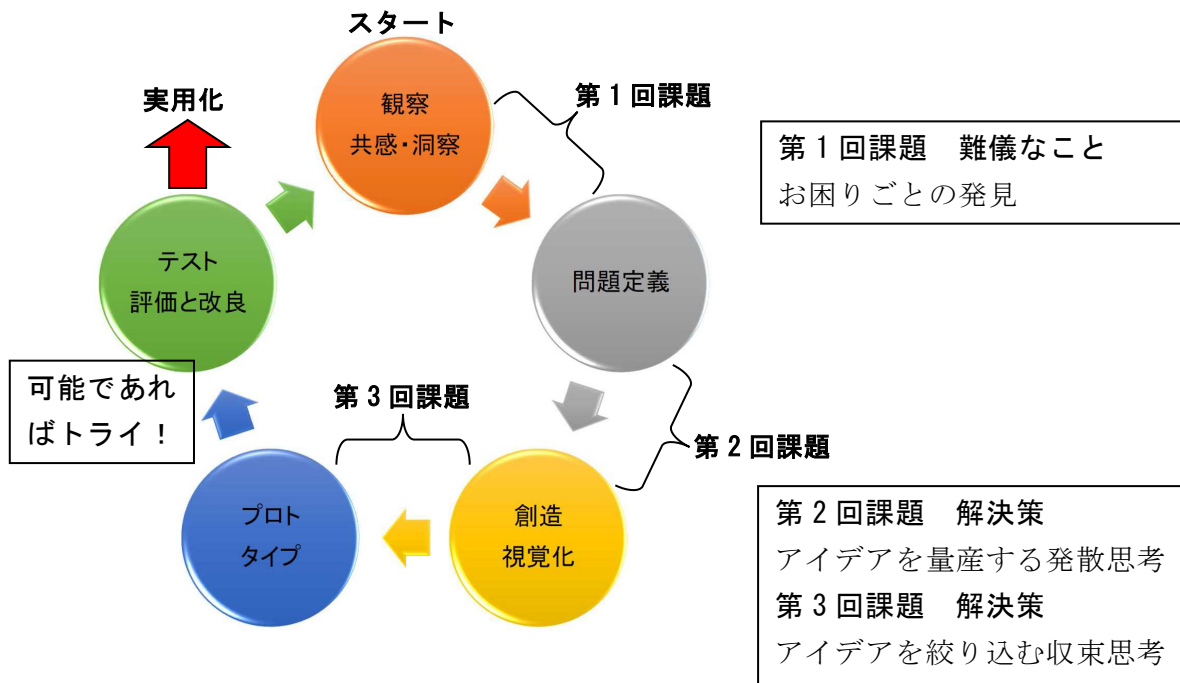
あくなき探求心から生まれる画期的な技術。その技術を広く広く定義して、その技術と関連のありそうな場面をできるだけたくさん思い描いてみましょう。どんなところでどんな人を幸せにできるでしょうか。

●市場中心主義：これは売れるはずだ。

市場調査等によって市場をマクロに捉える考え方。そこに生きる人間を個別に観察する視点が加わればもっともっと多くの人を幸せにできるかもしれません。それが、人間中心主義です。

●デザイン思考のプロセス

人間中心主義を実践するための思考のプロセスです。



オレンジ 観察・共感・洞察

観察：潜在的な問題を発見する。 ← すべてはここからスタートします。

共感：その人の気持ちを理解する。

洞察：問題の本質を見極める。

グレー 問題定義

問題解決のためのコンセプトを固める。

アイデアを量産する発散思考と特定のアイデアに絞り込む収束思考

イエロー 創造視覚化

人に伝えられるようにアイデアを絵にする。

ブルー プロトタイプ

できるだけたくさんアイデアを形にする（ラピッドプロトタイピング）。

グリーン テスト 評価と改良

アイデアを実際に試してみる。

●例えば



任天堂 <https://www.nintendo.co.jp/wii/>

家庭の観察からは「子供たちは片づけない。」「いろんな線がとぐろを巻いていて見苦しい。」「お母さんはだいたいゲームが嫌い。」といったことが見えてきます。

お母さんに好きになってほしい。リビングで楽しんでもほしい。

Wii の家庭内プレイ人口：3.5 人 リビング設置率：83%

体験のデザイン Wii リモコン Wii Fit



General Electric Company

<http://newsroom.gehealthcare.com/from-terrifying-to-terrific-creative-journey-of-the-adventure-series/>

http://www3.gehealthcare.co.jp/ja-jp/products/categories/magnetic_resonance_imaging

アドベンチャー・シリーズ

両親に手を引かれながら MRI スキャナーの前で泣き始める女の子（左）

「ねえ、お母さん。明日もこれに乗れるの。」（右）

極度に怖がる子供には麻酔をします。病院での観察と共感

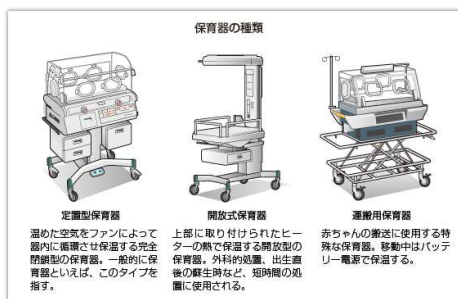
MRI スキャナーの分解能向上¹⁰は技術中心主義 もちろんこれも大事

単に、機械に絵を描いただけと思ってはいけません。会社で MRI スキャナーの研究開発をしているだけでは分からないことがたくさんあります。病院での観察と共感から毎日病気と闘っている子供たちの気持ちに寄り添うことができます¹¹。この絵によっ

¹⁰ 小さな異常も見逃さないようになります。

¹¹ 池井戸潤『下町ロケット ガウディ計画』（小学館文庫・2018 年）272 頁では、佃製作所の若手開発者が 11 歳の少年への人工心臓弁置換手術に立ち会いました。「いま目の当たりにしているのは、佃製作所

て、どれだけ多くの子供たちの心が救われたかに思いをはせてみましょう。技術に頼っていないところにも注目してください。（MRI スキャナー：『チーム・バチスタの栄光』ほか（海堂尊）に登場するガンガントンネル。）



Stanford University <http://extreme.stanford.edu/projects/embrace>

embrace <http://embraceglobal.org/embrace-warmer/>

日本医療機器産業連合会 <http://www.jfmda.gr.jp/kikaku/13/>

エンブレイス・インファント・ウォーマー（左）

早産児、低体重児 1500 万人/年

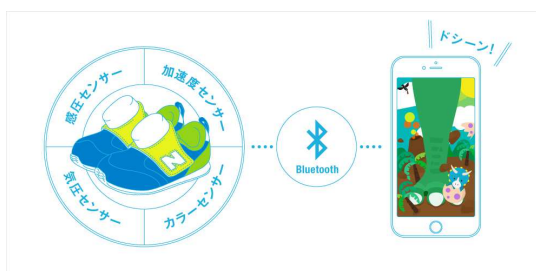
うち 24 時間以内に亡くなる赤ちゃんは 100 万人 最大の死因は低体温
途上国 保育器を低価格化すべき。これは技術中心主義 これも大事
でも、都市部の病院にある保育器の多くは空（右）

生死をわける闘いは家庭で起きています。

都市部の病院まで行く交通機関もお金もありません。

このようなことは現地に行かなければわかりません。

赤ちゃんはお母さんの腕の中で息を引き取ります。



au 未来研究所 <http://aufl.kddi.com/about/2014/fumm.html>

「子供靴に内蔵された各種のセンサーによって、歩く／ジャンプする／登るといった子供の動きや踏んでいる地面の色を検出し、それらにあわせてスマートフォンから楽しい足音が鳴ります。走るスピードにあわせて「シュッシュポッポ」という機関車の音が鳴ったり、階段を登ることでピアノの鍵盤の様に音が鳴ったり・・・子供にとっては、いつものお散歩も、ちょっとした冒険に変わります。」

「スマホの普及によってたえずつながってられる現代。いつでもどこでも仕事が出るなど、テクノロジーの進化は便利さを産み出した一方で、親子が一緒にいる時間

の作業場にいたのでは決して見えない真実だ。」

を少なからず奪っているかもしれません。親子のお散歩という何気ない日常だからこそ、au はもっと大切にしたいと考えています。」

スマホを否定するのではなく、新たな視点を提供します。昔は、技術の進歩によって家事から解放されて自由な時間が増えたのですが、今は技術が人から自由な時間を奪っています。子供と一緒に過ごせる時間は、実はそれほど長くないということに気付いてもらえればと思います。



TABICA <https://tabica.jp/>

「畑でとったばかりの野菜や釣ったばかりの魚を使って、その場で料理を楽しんだり、陶芸や DIY で、つくることに夢中になったり。TABICA(たびか)の旅は、こだわりの作り手である地元の方が考えてつくった手作りのもの。」

「都会から 1 時間ほどで、すぐに行ける近場で、ゆったりとしているのに充実した時間を過ごせます。それぞれ地元のホストが導いてくれるので準備は何もいりません。わずか 3,000 円ほどのお手頃価格で、気軽に楽しいアットホームな半日を。」

「地元のホストと半日を過ごすなかで、毎日の生活とは違う時間の流れがあることを感じるはず。わたしたちが過ごす日常のすぐ近くに、まったく異なる時間の流れがあること。その驚きは、日常に戻ってからも私たちを励まします。」

「家族と一緒に、友人たちとわいわいと、そしてひとりでもホストがいるので楽しめます。せっかくならただ遊ぶだけではなく、やったことないことを。地域の暮らしをホストに導かれながら感じましょう。」

時間に追われ走り回るだけのツアー¹²から、本当の旅とは何だろうという問題定義が生まれます。



¹² こういったツアーのファンも確実に存在します。それを否定するものではありません。

BUSINESS LEADERS SQUARE wisdom「レジが無いだけじゃない！ Amazon が仕掛ける新たな購買体験」 <https://wisdom.nec.com/ja/business/2018021301/index.html>

SankeiBiz「ライバルはアマゾン、パナソニックが挑む無人レジ ローソンと共同開発、背景に「喫緊の課題」」

<https://www.sankeibiz.jp/business/news/180724/bsb1807240645001-n1.htm>

Amazon Go は顧客の利便性から発想がスタートしているのに対して、ローソンとパナソニックのレジロボは店舗の省力化から発想がスタートしています。よく似た取組みに思えますが、大元はだいぶ違います。前者は外からの発想、後者は内からの発想といえるかもしれません。どちらがよいというわけではありません。とはいえ、コンビニの無人化は進みそうにありません。Amazon Go は全店閉鎖。一方、ユニクロのセルフレジは「快適」と高評価¹³。



ITmedia 「3 年経ってもふっくら！ 「奇跡のパンの缶詰」の意外な行き先」

<https://www.itmedia.co.jp/business/articles/1907/04/news007.html>

救缶鳥プロジェクト

「(1) パンの缶詰を 2 年間備蓄

アキモトのパンの缶詰の賞味期限は 3 年。そのうちの 2 年間は必要な場所で備蓄食として保管する。

(2) 回収する

企業や自治体など大口の顧客は、アキモトでリストが管理されている。2 年後に声をかけて古い缶詰を回収し、新しい注文があった場合は同時に届ける。回収分の送料はアキモトが持つ。

(3) 義援先へ輸送

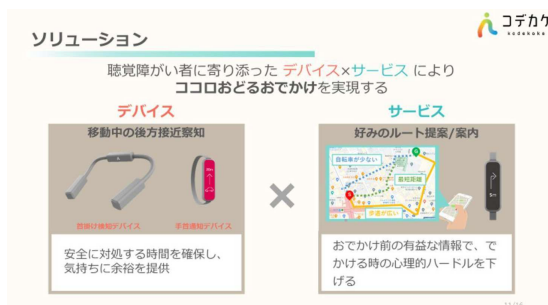
回収した缶詰はハンガーゼロ（NGO 日本飢餓対策機構）の拠点である大阪に集められ、船便に乗せて海外に輸送する。届け先を決めるのはハンガーゼロだが、災害が起きたときは臨機応変に決める。海外への輸送費はハンガーゼロが持つ。

(4) 義援先へ届く

飢餓に苦しむ人びとを救う食料として、現地に届けられる。」

従来は廃棄していた災害用非常食を、賞味期限が切れる前に飢餓に苦しむ人々に届ける取組みです。

¹³ ITmedia「ユニクロのセルフレジ、なぜあれほど「快適」なのか？ 「徹底的な分かりやすさ」はこう作られている」 <https://www.itmedia.co.jp/business/articles/2511/18/news059.html>

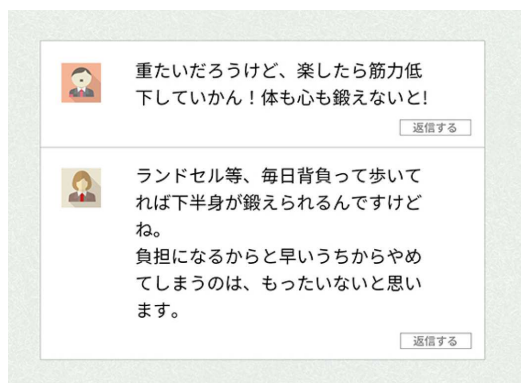


20220216cnet「パナソニックの社内ビジコン「未来のカデン」6つのアイデアが選出--社会課題に対峙し、商品化を目指す」<https://japan.cnet.com/article/35183569/>

「顧客ターゲットを「外出意欲のある聴覚障がい者の方」と設定して、2つの課題の解決を目指している。1つは、外出時に後方からの接近物に気がつかないこと。もう1つは、知らない道への不安や、目的地での筆談対応可否など、必要情報の入手の難しさから、外出意欲を損なってしまうことだ。」

「コデカケはその解決策として、移動中の後方察知のデバイスや、ルート提案と案内サービスの開発を目指す。聴覚障がい者の目視を奪わない、手首デバイスを開発予定だという。レーダーを用いた検知アルゴリズム、振動ハプティクス技術による通知の振動の鳴り分けなど、パナソニックが保有する技術を活用したいとしている。」

聴覚障がい者の外出を技術で応援します。



20220530ITmedia「ランドセルを体感で約90%軽くする「さんぽセル」 1000件超の批判に対抗するクラファンを開始」

<https://www.itmedia.co.jp/business/articles/2205/30/news164.html>

「(重たい) 灯油缶を、いまでも毎日背負っている大人が言うなら許します。もし灯油缶を遠くに運ぶなら、大人はみんな軟弱にならないように背負いますか？ きっとタイヤで運ぶと思います。同じです！」

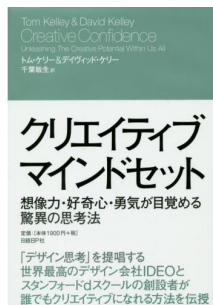
たくさんの批判に子供たちはしっかりと答えています。皆さんはどう思いますか。

●参考書

ティム・ブラウン著=千葉敏生訳『デザイン思考が世界を変える』
（ハヤカワ文庫・2014 年）



トム・ケリー=デイヴィッド・ケリー著=千葉敏生訳
『クリエイティブ・マインドセット』（日経 BP 社・2014 年）



（おすすめ）

奥出直人『デザイン思考と経営戦略』（NTT 出版・2012 年）



竹原あき子『街角で見つけた、デザイン・シンキング』（日経 BP 社・2014 年）



西餅『ハルロック』①～④（完結）（講談社・2014年～2015年）



「時代はアプリ？いやいや、電子工作でしょ！ 女子大生の向阪晴（さきさかはる）が得意の電子工作を駆使してあれやこれやを一気に解決！？前代未聞の「電子工作コミック」、待望の第1巻がついに発売！」

「女子大生・向阪晴が電子工作で小暴れ！第2巻で晴が作ったのは「Twitterで猫がツイートするシステム」、「ヤンキー撃退装置」、「ひったくり防止バッグ」などなど。さあ、あなたも電子工作の底なし沼に足を取られてみないか！？」

「うに先輩や六君を巻き込んで、イベントに参加する晴。自分たちの作ったモノは売れるの？そして、仕事にもなっちゃうの？晴の運命は嵐に翻弄される小舟のように激変！楽天テクノロジーアワード銀賞を受賞した、唯一無二の電子工作コミック、第3弾！」

「女子大生・向阪晴の電子工作日記、ついに完結。ついに起業した晴の前には製品開発にまつわる難問山積。でも「好きなことを仕事にする」ってやりがいだらけで、とっても楽しい。その生き方は共感を呼ぶこと必至です！」

講談社コミックプラス

<http://kc.kodansha.co.jp/product?isbn=9784063883596>

<http://kc.kodansha.co.jp/product?isbn=9784063883855>

<http://kc.kodansha.co.jp/product?isbn=9784063884203>

<http://kc.kodansha.co.jp/product?isbn=9784063884517>

自分ではない誰かを幸せにするために「あれやこれやを一気に解決」がデザインの基本です。誰かのためだから起業することもできます。Raspberry Pi（ラズベリーパイ）という、ARMプロセッサを搭載したシングルボードコンピュータがよく出てきますが、知らなくても楽しめます。

玉田俊平太『日本のイノベーションのジレンマ』（翔泳社・2015年）



デザイン思考の本ではありません。

技術中心主義が直面する課題について興味がある人へ

日本の会社は、なぜ部品が得意といわれるのでしょうか。

部品はやるべきことが決まっているから

精度を上げる。小さくする。・・・これは得意
家電も同じ。

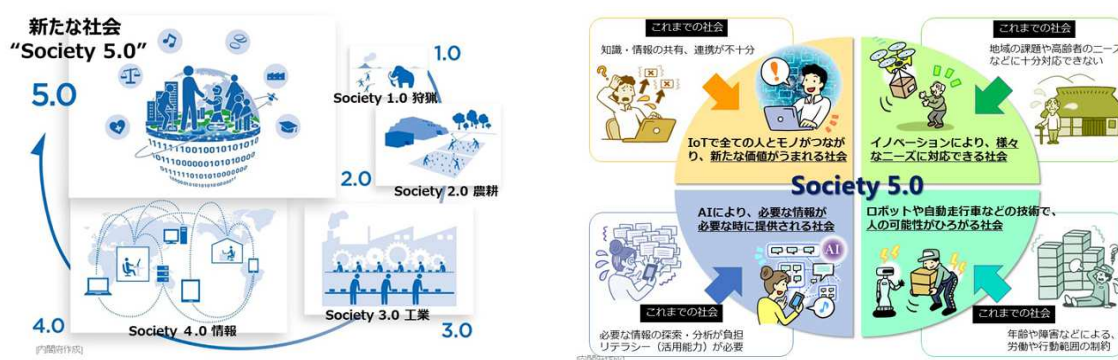
ご飯をおいしく炊く。きれいに掃除をする。・・・これも得意
でも、こういうことがある程度満たされたときに
次に何をすべきかを考えるのが得意でないのかもしれない。
(少なくとも、今までの日本の会社は)

半導体でいえば、メモリは得意、SoC¹⁴は不得意。
もともと欧米に追い付け追い越せで強くなった国。

「かつて古代の日本は、遣隋使や遣唐使を送りこんで、中国の進んだ文化を日本にもたらそうとした。そして、彼らには、いつも船旅の危険がつきまとっていた。明治維新の日本は、欧米にエリートたちを送りこんで、文明開化の先導者にした。戦後の日本は、企業技術者たちが欧米詣でをして、技術革新をはかった。

戦時中にドイツに派遣された陸海軍の技術エリートたちの任務は、日本民族が歴史的に繰り返したそうした先進文化摂取のスタイルと、完全に相似形をなすものであったが、そこに漂う生死を賭した悲壮感という点では、類例のない特殊なものであった。」
柳田邦男『零戦燃ゆ 4』（文春文庫・1993年）239頁

でも、これからは・・・



内閣府「Society 5.0」https://www8.cao.go.jp/cstp/society5_0/index.html

ITmedia「パナソニックが狙う“暮らし”と“現場”、2つのプラットフォームへの道」<https://monoist.atmarkit.co.jp/mn/articles/1907/29/news033.html>

「パナソニックが得意としてきたのは、電気をエネルギー源とし、暮らしの中にさまざまな価値をもたらす“モノ”を作るということだ。これらの Society3.0（工業社会）の世界については非常にうまく取り組んできたと考えている。」

¹⁴ 「System-on-a-chip (SOC、SoC) は集積回路の1個のチップ上に、プロセッサコアをはじめ一般的なマイクロコントローラが持つような機能の他、応用目的の機能なども集積し、連携してシステムとして機能するように設計されている、集積回路製品である。」 Wikipedia。

「**Society5.0** は **CPS**（サイバーフィジカルシステム）を前提としており、モノを中心としたリアルの世界と、IT を中心としたバーチャルの世界を組み合わせることがベースとなってくる。ハードウェアも持っていないと実現できない世界だ。多くの **IT** ベンダーのように **Society4.0** の世界からリアルな世界に踏み込み **5.0** を目指すという企業もあれば、パナソニックのように **Society3.0** の世界から **5.0** の世界に向かうという道もあるという状況だ。」

皆さんが活躍する社会は変化のとき、ドラッカーによればイノベーションの絶好の機会です。

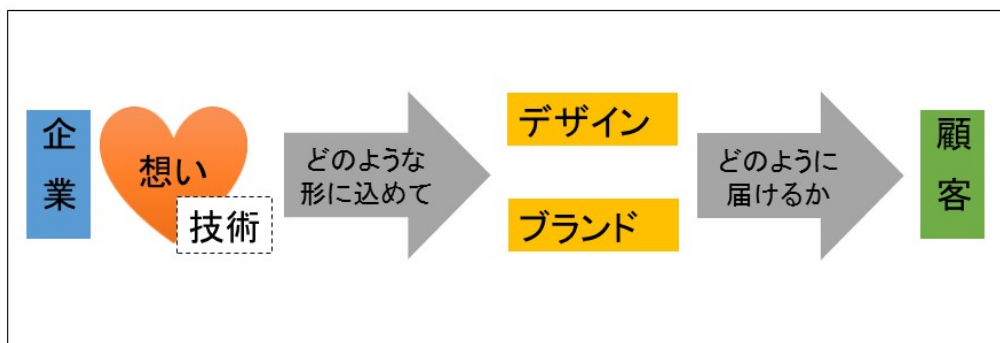
2-2. 企業活動の捉え方

“Design is a relationship between form and content.”

: Paul Rand (1914-1996)

デザインとは想いと形の関係である。

●企業活動の捉え方



「企業活動とは、…企業の想いを顧客に届けることである。人間中心の考え方を基本とするデザイン思考においては、イノベーションを生み出すために新たな技術が必ずしも必要というわけではない。そこで、図においては技術を破線によって囲んでいる。想いは形にしなければ顧客に届けることができないし、名前をつけなければ識別することができない。ここでの形とは、空間やプロダクトや顧客が受け取る経験の総称である。図においては、形をデザインと表現し、名前をブランドと表現している。」

「企業活動においてデザインとブランドは必須の要素である。物品の形態は意匠法によって保護され、商品または役務に使用をする標章は商標法によって保護されるが、意匠法によって保護される形態や商標法によって保護される標章は、図においてデザインやブランドによって表現される概念のごく一部にすぎない。しかしながら、知的財産を活用することによって物品の形態にとどまらないデザインや商品または役務に使用をする標章にとどまらないブランドを保護育成することが可能になる。また、図に示した企業活動の捉え方に顧客から企業へ向かう矢印を加えたものがマーケティング、すなわち市場における顧客と企業のコミュニケーションであるということが出来る。」

大塚理彦「大阪工業大学における知的財産教育の取組み」パテント Vol.69 No.13

(2016年) 13頁

誰かのために一人で頑張るのもいいですが、多くの仲間が集まれば、もっとたくさんの人を幸せにできるかもしれません。それが企業活動です¹⁵。

¹⁵ 「仕事は客のためにするものだ。ひいては世の中のためにする。その大原則を忘れたとき、人は自分のためだけに仕事をするようになる。自分のためにした仕事は内向きで、卑屈で、身勝手な都合で醜く歪んでいく。そういう連中が増えれば、当然組織も腐っていく。組織が腐れば、世の中も腐る。わかる

デザインとは想いを形にすることである。
想いを形にして顧客に届けるプロセスの全体を企業活動という。

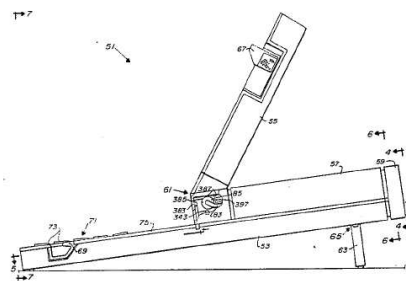
裏を返せば、想いのない形なんて存在しないということ
(ここでの形とは商品やサービスの具体的なあり様をいいます。)

「人間が作るもののなかで、どこにもデザイン上の意思決定が含まれていなものなどない。」ビル・モグリッジ IDEO 創設者の一人 ノートパソコンの父

クーパー・ヒューイト国立デザイン博物館

<https://collection.cooperhewitt.org/people/18062553/>

Designers on AXIS cover <http://www.axisjiku.com/jp/2009/08/24/designers-on-axis-cover-7>



US4571456

●想いとは「相手の心」と書く（「相」の字に「手」はないけど）。

自分や家族のためのデザイン

夏休みの計画：自分のため

夕飯の献立：家族のため

形にすることは少し難しくても届けることは簡単

好きな人のためのデザイン

プレゼントを選びます。あるいは、自分で作ります。

(想いを形にするのもかなり難しいですね。)

渡し方を考えます。

(届けることはもっと難しいです。)

自分ではないたくさんの人のためのデザイン

一人では難しいこともあるのでみんなでやりましょう。

それが企業活動

「企業活動もそうですね。『誰かを喜ばせたい』『誰かの困りごとを解消したい』という思いからすべては始まります。その『誰か』が最終的にマスにならないければ商売にはならないかもしれませんが、最初の一人は自分にとって大切な人でよいのではないかと最近特に強く感じています。」¹⁶

markezine「アサヒビール社長 松山氏に聞く、「お客様の心を動かす」ための“顧客起点マーケティング”」

<https://markezine.jp/article/detail/44954>

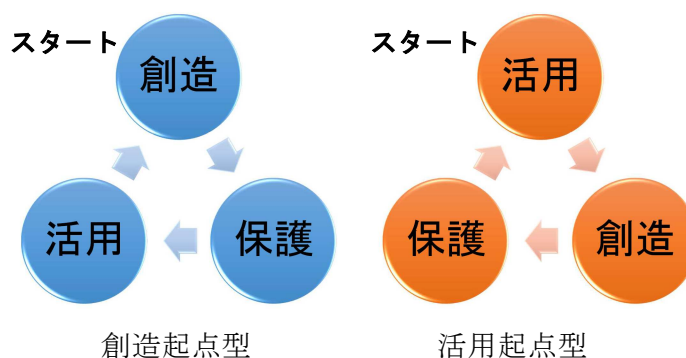
働くとは自分ではない誰かのことを想うこと、そしてそれを届けること
(そして、生きるとは自分が自分であること)

知的財産とは企業活動のなかで活用すべきもの
独り占めをするか 仲間づくりをするか

知的財産は企業活動のなかで活用すべきもの、すなわちツールに過ぎません。知的財産そのものが重要なのではなくて、知的財産を活用してたくさんの人を幸せにすることが重要なのです。

自分の会社だけでできることには限りがあります。知的財産をよりどころにして仲間づくりをすれば、自分の会社だけで企業活動をするよりも、もっともっとたくさんの人を幸せにすることができるかもしれません。

●創造起点型と活用起点型



創造起点型：発明したら特許を取ってもうけよう（特許庁）。

（技術中心主義） ホームランバッター 当たればかいたが空振りも多いです。
青色発光ダイオード 電球から LED へ

活用起点型：すべての家庭に電気の灯りを届けたい（エジソン）。

（人間中心主義） アベレージヒッター コンスタントにヒットが打てます。
時々ホームランも出ます。iPod とか。

¹⁶ ミニ演習もそのような想いで皆さんにお願いしています。

エジソン（英：Thomas Alva Edison、1847－1931）は偉い人です。電球の発明ばかりが注目されますが、すべての家庭に電気の灯りを届けるためには、電球のフィラメントがすぐに切れてはいけませんし、電力をたくさん消費してもいけません。なので、エジソンは電球のフィラメントの研究に注力したのです。

電球を最初に発明したのは、実はスワン（英：Sir Joseph Wilson Swan、1828－1914）という人だといわれています。ですが、スワンの電球は研究室の中で短い間光っただけでした。これでは誰も幸せにすることができません¹⁷。ちなみに、まぶしさを緩和した内面つや消し電球を発明したのは、東京電気（現東芝）の不破橘三（ふわきつぞう）で 1925 年のことでした。

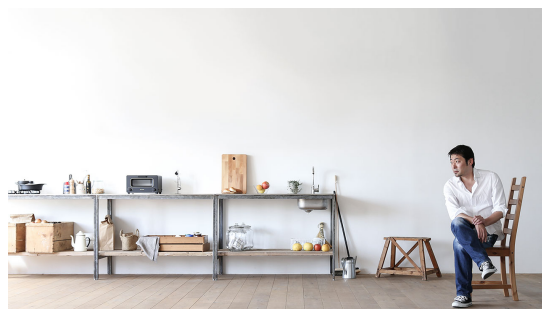
エジソンは、電球の長寿命化だけではなく、発電所から各家庭に至るまでの発電と送電のシステムを考えました。そして、起こした会社が General Electric（GE）です。しかし、エジソンは、直流送電にこだわったため、会社の経営から外されていきます。直流送電でシステムを組んでしまったから、より効率の良い交流送電への切替えに躊躇したのです。GE は、白熱灯から蛍光灯への切替え、真空管からトランジスタへの切替えにも乗り遅れました。

（玉田俊平太監修＝イノウ編著

『クリステンセン教授に学ぶ「イノベーション」の授業』（翔泳社・2014 年）

CD ウォークマンでは、CD を大量に持ち歩かなければいけません。アップルは、iPod¹⁸ — iTunes — iTunesMusicStore でこの問題を解決しました（活用起点型）。

●例えば



バルミューダ <https://www.balmuda.com/jp/toaster/story>

「BALMUDA The Toaster が完成するまでの道のりは、発想の原点となった体験から数えると約 20 年にも及びます。ある思いから製品づくりがはじまり、途中で意外な発見もありました。」

活用起点型 特許第 6651292 号

「ある思い」とは、大雨のキャンプの時に野外で食べたトーストのおいしさを再現したいという思いでした。

BALMUDA The Toaster は 2015 年にグッドデザイン賞金賞を受賞しています。一方、

¹⁷ とはいえ、スワンの電球がなければエジソンの努力も生まれません。スワンにも敬意を表すべきです。

¹⁸ iPod は 2022 年に販売を終了しました。

バルミューダはユーザー体験を大切にしている会社でもあります。トースターを売るのではなく、この上なくおいしいトーストのある暮らしを提供するのです。

では、BALMUDA Phone が提供する特別やユーザー体験とはどのようなものでしょうか¹⁹。



MAMORIO <https://mamorio.jp/>

PRTable「世界最小クラスの紛失防止 IoT デバイス MAMORIO はいかにして生まれたか」
<https://www.pr-table.com/mamorio/stories/779>

「ない！どこにいったんだ！？このまま見つからなかったら大変なことになるぞ！」ある日、会社でたくさんの顧客情報や重要事項が詰まったタブレット端末を紛失してしまう事故が発生し、社内は騒然となります。セキュリティや個人情報に厳しい金融業界だけに、このまま見つからなければ厳罰は逃れられません。

（なぜこんなときにすぐに助けてくれるサービスや製品がないんだろう…「なくすを、なくす」そんな製品を作れば世界をもっとよくすることができる…。）

よし！じゃあ自分がたとえ落とし物をして、見つかるような、そんな製品やサービスを作ろう。名前は、何もかもなくしてしまっても、すぐに思い出せるような記憶に残る名前、「落とし物ドットコム」にしよう！）

「なくすを、なくす」ストーリーがはじまった瞬間でした。」²⁰

活用起点型 特許第 5894309 号



UPQ（アップ・キュー） <http://upq.me/jp/>

日本経済新聞 <http://www.nikkei.com/article/DGKKZO95811930W6A100C1TY5000/>

¹⁹ バルミューダは携帯端末事業を終了しました。参考書として、守山久子=日経デザイン編『バルミューダ奇跡のデザイン経営』（日経 BP 社・2015 年）、寺尾玄『行こう、どこにもなかった方法で』（新潮社・2017 年）。

²⁰ アップルの紛失防止タグ「Air Tag」は異なる技術のようです。

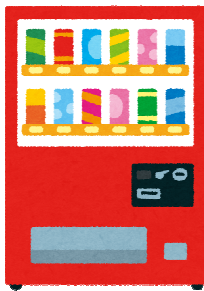
「日本のものづくりを「ユーザーが求めているスペック競争に陥っている」と考える。ブラウン管テレビの頃は調子が悪くなると、たたいて接続が悪いのを直したものだ。「機械は完璧でない。シンプルで、機能を求めない人は少なくない」

なかざわ・ゆうこ 大学卒業後にカシオ計算機入社。携帯電話の企画に携わり、12年に退社。15年7月にUPQを設立した。31歳。」

活用起点型

何が必要で何は必要でないのかということですね。スペック競争は技術中心主義。

●ところで



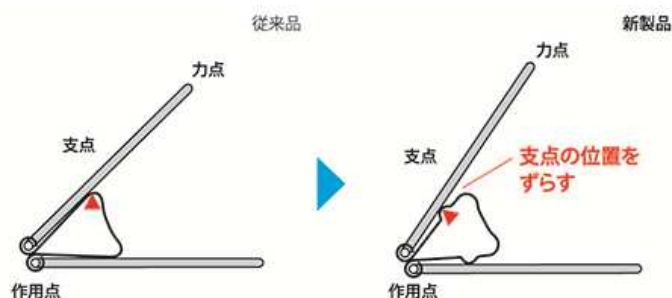
（かわいいフリー素材集いらすとや <http://www.irasutoya.com/>）

かがまなければ商品を取り出せません。 人間からの発想

重力を利用して商品を取出口に移動させる方が自動販売機的设计はラク
技術からの発想

がまんするのは人 順応するのも人

人は慣れる生き物 でも、がまんする必要はないでしょう²¹。

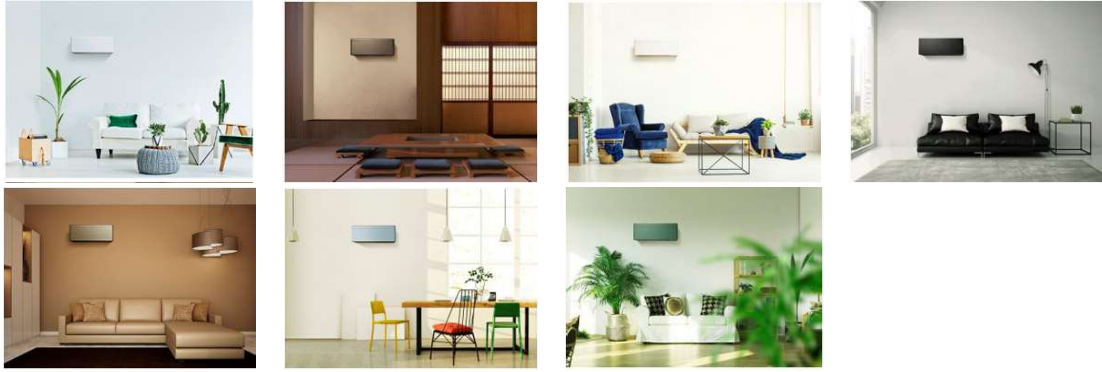


²¹ 飲料の自動販売機は下から商品を取り出すのが当たり前だと思いませんか。でも、あなたが誰かに物を渡すときに足元から差し出しますか。自動販売機は販売する商品を足元に落としていますが、人に渡すものを落としたりしますか。当たり前って恐ろしい。

プラス「かる〜く開けるクリップ「エアかる」新発売」

<https://www.plus.co.jp/news/201802/001716.html>

ダブルクリップは 1915 年に米国において特許されています(USP 1139627)。発明から 100 年以上経過してからの改良です。ダブルクリップは固いのが当たり前だと思い込んでいませんか。



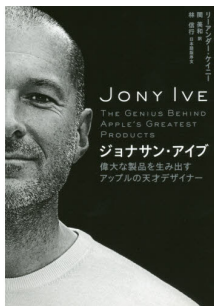
ダイキン「壁掛形ルームエアコン「risora（リソラ）」新発売」

http://www.daikin.co.jp/press/2017/20170928_01/

エアコンは白だと思い込んでいませんか。エアコンは白でなければならないわけではありません。

●参考書

リーアンダー・ケイニー著=関和美訳『ジョナサン・アイブ』（日経 BP 社・2015 年）



iMac、iPod、MacBook Air、PowerMac G5、Mac Pro、iPhone、iPhone X、Apple Watch 等を生んだデザイナーです。2019 年にアップルを退職し、LoveFrom という事務所を立ち上げました。

守山久子=日経デザイン編『バルミューダ奇跡のデザイン経営』（日経 BP 社・2015 年）



2-3. 課題

難儀なことを解決する商品やサービスを五つ考えてください。文章で表現することが難しければイラストでもかまいません。以下は考えるときのヒントです。

26

オズボーンのチェックリスト

9つの問いを用いて新たな視点を得る

テーマ(キーワードやアイデア)

1 映画館

転用してみたらどうか？ ・映画館でファッションショー ・映画館でプレゼンイベント ・教材として映画コンテンツを使う	応用してみたらどうか？ ・本のように個人がもっと映画を制作できるようにする ・映画館限定のマッチングサービス	変更してみたらどうか？ ・映画館でドラマを上映する ・過去の作品も上映する ・定額制にしてみる
拡大してみたらどうか？ ・24時間オープンの映画館 ・上映する映画の種類を2倍にする ・子供用のスクリーンを作る	2 縮小してみたらどうか？ ・カラオケボックス並みのサイズ ・放映ジャンルを特化する ・イスをなくして寝転ぶ	代用してみたらどうか？ ・公園の壁で上映する ・スマホで上映する ・コンサートホールで上映する
置き換えてみたらどうか？ ・これから制作する映画についてのトークイベントを開催 ・早朝ショーを作る	逆転させてみたらどうか？ ・映画をお客様に作ってもらう ・明るい空間で話しながら見る ・投げ銭式にしてみる	結合してみたらどうか？ ・カフェと併設の映画館 ・DVDショップと併設 ・映画館と動画配信サービスが連携

基本情報

アイデアを考える際、「もう少し工夫が欲しい」というところで止まってしまうことがあります。これまでにないような斬新なアイデアが求められることもあるでしょう。しかし、これまでにないアイデアは、これまでと同じ視点で考えていては生み出せません。そこで活躍するフレームワークが、「転用」「応用」「変更」「拡大」「縮小」「代用」「置換」「逆転」「結合」の9つの問いで新たな視点を得る、「オズボーンのチェックリスト（法）」です。

チェックリストという名称からも連想されるように、問いのリストを手元に持っておき、アイデアに詰まったらいつでも活用できるのが便利な点です。問いの切り口のイメージを「使い方」に掲載しているので、1つ1つ当てはめて、発展させられないか考えてみてください。

オズボーンのチェックリスト（1）

株式会社アンド『ビジネスフレームワーク図鑑』（翔泳社・2018年）86頁。



使い方

- ① **【テーマを設定する】**：テーマを設定して、アイデアについてある程度考えます。自社商品を改良したい場合は、対象の商品・サービスの概要を整理しておきます。
- ② **【9つの問いでアイデアを広げる】**：設定したテーマについて、9つの問いをもとに、新たな視点でアイデアを発想していきます。下記は考え方の例です。

例 問いのパターン

転用	転用できないか？他の方法で使えないか？新しい使い道はないか？
応用	応用できないか？似たようなアイデアはないか？他のアイデアを応用できないか？
変更	変更できないか？色、形、デザイン、仕様、利用目的、意味付けを変えてみたら？
拡大	拡大できないか？大きく、高く、長くしたら？付加価値や頻度、割合を高めたら？
縮小	縮小できないか？小さく薄く、短くしてみたら？機能や情報を減らしたら？
代用	代用できないか？素材や人、物、場所、方法を代用できないだろうか？
置換	置換できないか？要素や順序、配置、パーツ、プロセスなどを置き換えたら？
逆転	逆転できないか？上下や左右、前後、内と外、順序、考え方を逆にしたら？
結合	結合できないか？セットにしたり、新旧や真逆の要素を組み合わせると？



思考が加速する問い

既存のアイデア
には思考の余地が
どれくらいある？

テーマに関する
歴史をどの程度
知っている？

自分はどのタイプの
考え方をする
ことが多いか？

逆に、あまり
考えたことがない
タイプはあるか？

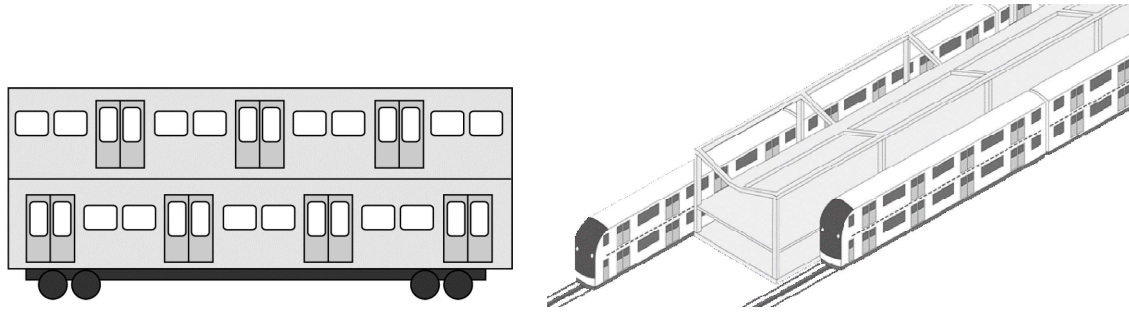
CHECK POINT

- ☐ テーマに対して新たな問いの視点を得ることができている
- ☐ テーマに対する理解が深まっている
- ☐ アイデアを発展させる方向性を複数見いだすことができている

オズボーンのチェックリスト（2）

株式会社アンド『ビジネスフレームワーク図鑑』（翔泳社・2018年）87頁。

満員電車の解決策として、電車の本数を増やすことはおそらくできません（物理的あるいは経済的理由）。時差通勤通学は電車の本数を増やすよりも実現可能性は高そうですが、小池都知事が音頭を取って進めているにもかかわらず、あまり変わってないようです。では、時差通勤通学を実現するには、どのような工夫が必要でしょうか。この授業では、夢や願望ではなく、できることやできそうなことを具体的に提案してください。（時差 BiZ <https://jisa-biz.metro.tokyo.lg.jp/>）



阿部等『満員電車がなくなる日』（角川 SSC 新書・2008 年）760 円

株式会社ライトレール http://www.lrt.co.jp/man-in_zero.html

アイデアは斬新ですが、実現はかなり難しそうです。

ご自身のアイデアが既に世の中にありそうなものになかったり、あったとしてもあまり普及していなかったりしたら、その理由は何だろうと考えてください。その理由がわかって、それを解決することができれば大ヒット商品になるかもしれません。「ありそうなものになかったら、その理由を考える」ことを習慣にしてください。



東洋経済「"バズ狙い"だけでは売れない…没ネタを恐れずヒットを生む「サンコー流ものづくり」の舞台裏」

<https://toyokeizai.net/articles/-/952560>

「世の中の不便や不満を解消し、その結果ワクワクするような体験を提供したい。」左から「電動うちわ」（成功作）「折りたたみ式ハンズフリー日傘」（失敗作）「ペチペチ叩き起こしくん」（没ネタ）。

3. マーケティング（1）

学修のポイント

マーケティング

市場における顧客と企業のコミュニケーション

事業の定義

顧客中心 市場志向

STP

Segmentation：セグメンテーション

Targeting：ターゲッティング

Positioning：ポジショニング

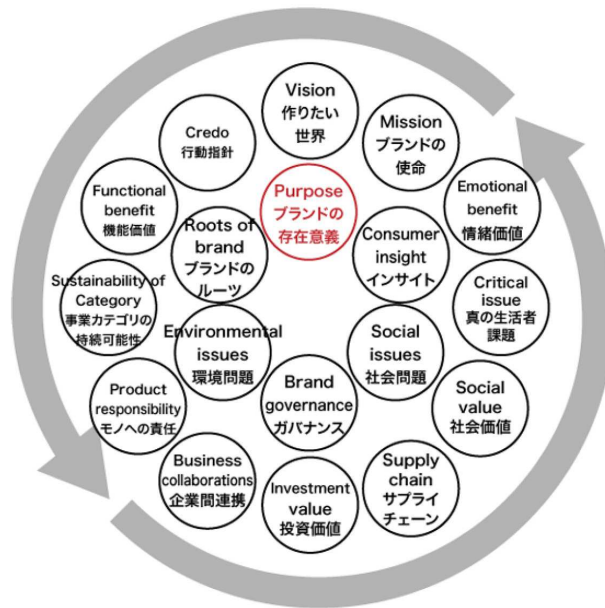
参考

Markezine「マーケター理子の成長記～パーパスドリブン・マーケティングを学ぶ～」

²² <https://markezine.jp/article/corner/842>



²² 読むためには無料会員登録が必要です。



日経「マーケティングは“We”の視点で 『ブランドパーパス』とは」
<https://xtrend.nikkei.com/atcl/contents/18/00304/00005/>

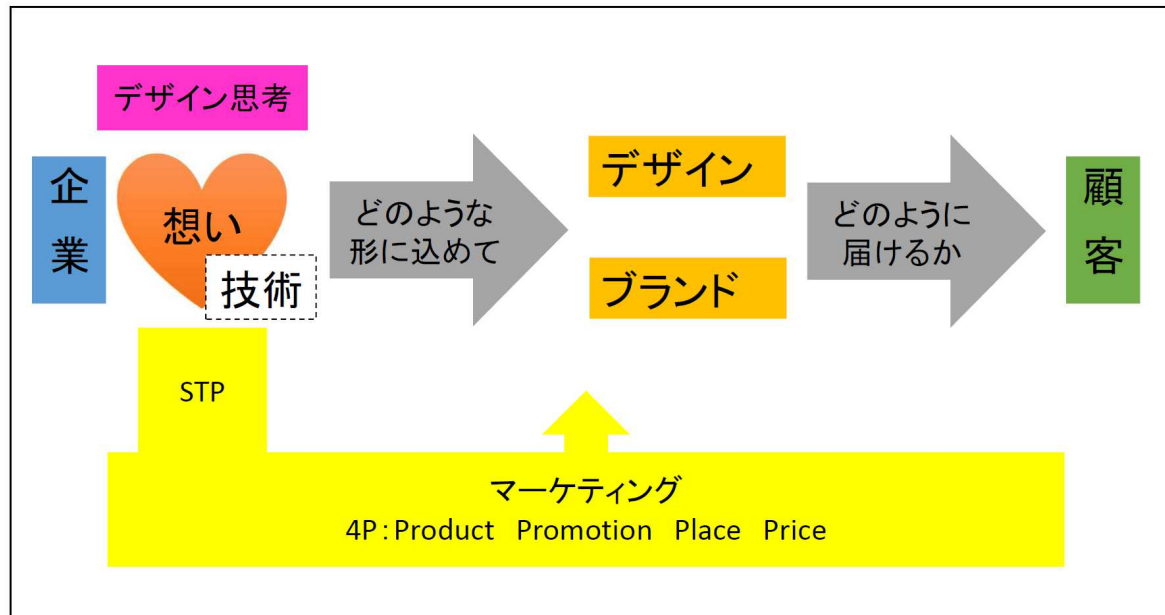


パーパス：そのブランドの存在価値

3-1. マーケティング

マーケティング 市場における顧客と企業のコミュニケーション

マーケティングには様々な定義がありますが、この授業では上記のように捉えます。



想　　い：誰かを幸せにしたいということですね。

技　　術：特別な技術がなくても誰かを幸せにすることはできそうです。

デザイン：想いを具体化することです。

ブランド：想いを知ってもらうことです。

S　T　P：どんな人を幸せにしたいのかということです。

4　　P：そのための具体的な方法論です。

●マーケティング

マーケティングとは、市場における顧客と企業のコミュニケーションです。商品を販売する、サービスを提供するのではなく、想いを届けること。利益は、想いが届いたかどうかの結果に過ぎません。商品やサービスとは「売るもの」ではなく、企業が顧客に「想いを届けるもの」。好きな人にプレゼントを贈るのと同じ。大切なのは、ものそのものではなく、そこに込められた想いです。従って、マーケティングは、営業部やマーケティング部だけが行う活動ではなく、企業全体で行うものなのです。

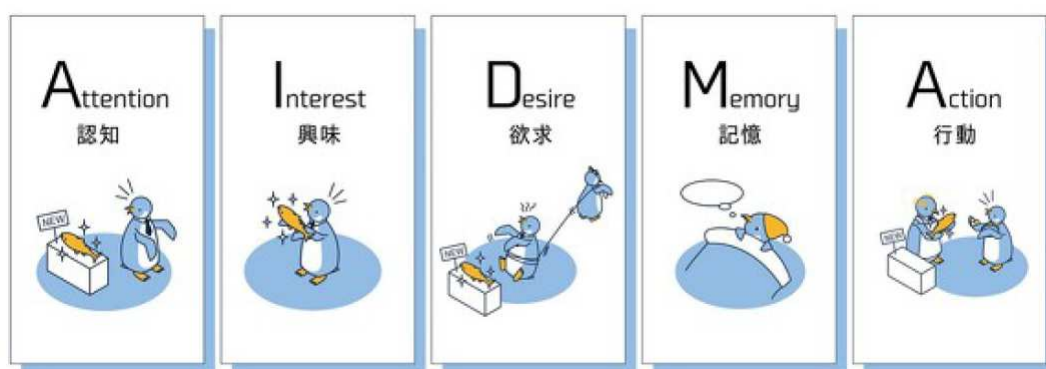
皆さんは顧客として毎日マーケティングに参加しています。そして、商品を販売したりサービスを提供したりする会社に入ったら、今度は企業の立場でもマーケティングに参加することになるのです。マーケティングは特定の部署が行う業務ではなく、会社全体で行う活動です。

何かを買ったとき、なぜそれを買ったのだろう、なぜ他のは買わなかったのだろうと考えてみてください。

●消費者購買プロセス

ITmedia「有名な戦略フレームや成功事例が「マーケティング現場で役に立たない」真のワケ」

<https://www.itmedia.co.jp/business/articles/2311/22/news003.html>



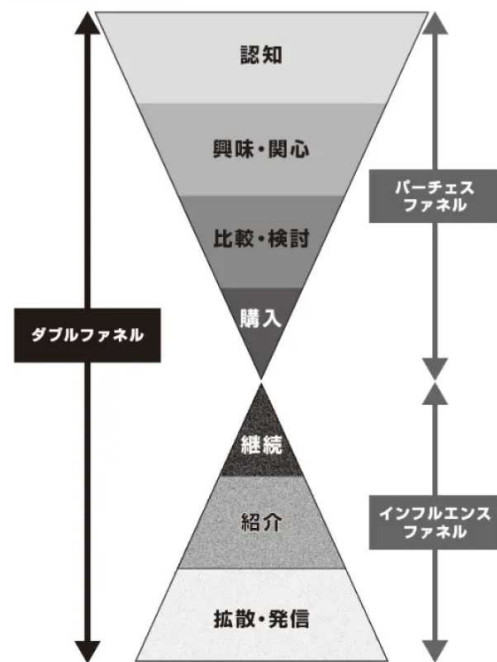
皆さんが子供の頃はこんな感じ（↑）ではなかったですか。



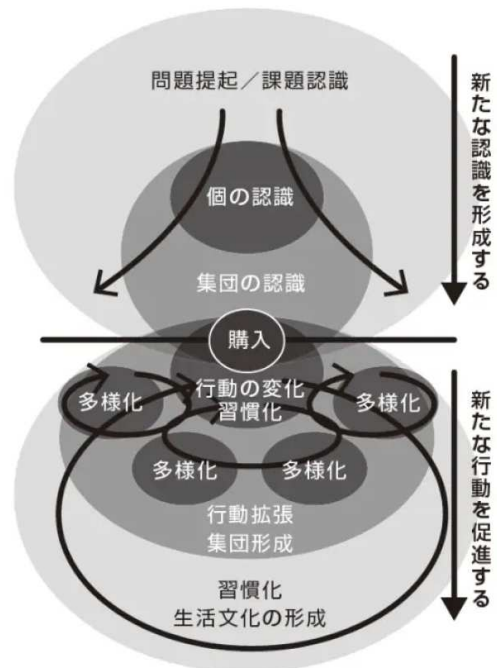
今はこんな感じ（↑）でしょうか。

MarkeZine「「購入」はゴールではない？その先の生活行動まで見据え、市場を創る「価値創生 CX モデル」5つのステージ」<https://markezine.jp/article/detail/50579>

ダブルファネルモデル



価値創生CXモデル

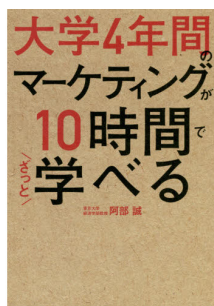


●参考書

石井淳蔵=廣田章光=清水信年『1からのマーケティング』（碩学舎・2026年）



阿部誠『大学4年間のマーケティングが10時間でざっと学べる』（KADOKAWA・2017年）



中野明『14 歳からのマーケティング』（総合法令出版・2017 年）



永井孝尚『100 円のコーラを 1000 円で売る方法 コミック版』（KADOKAWA・2012 年）



浜島太『「こち亀」の両さんのビジネスをマーケティング的に分析してみた』（総合法令出版・2017 年）



西内啓=福吉潤『コトラーが教えてくれたこと 女子大生バンドが実践したマーケティング』（ぱる出版・2010 年）続編あり。



3-2. 事業の定義

●事業の定義

事業の目標を、製品あるいは手段ではなく、その目的・機能で考えます。

「顧客は、4分の1インチのドリルがほしいのではなく、

4分の1インチの穴がほしい」（工具メーカーの例）

4分の1インチのドリルに固執している限り、レーザー光による穿孔に思い至ることはありません。

（元ハーバード・ビジネス・スクール名誉教授セオドア・レビット先生の言葉ですが、ほんとですか。ほんとは何か日曜大工・DIYがしたかったのではないですか。顧客が本当にやりたいことは何でしょう²³。）

（レーザー光による穿孔は危険なので、なにがしかの安全対策は必要です。でも誤発射防止機能付釘打機も商品になっていますし。）

鉄道マニアを除き、顧客は安全・快適で予定通りに移動できれば満足ではないでしょうか。

「アメリカにおいて鉄道会社はその地位を失ったのは、

自らの事業を輸送と定義せず鉄道と定義したため」

顧客が鉄道以外の交通手段を利用するようになっても危機感は生まれません。

（近年では鉄道による移動そのものを楽しむ観光列車も いわゆるコト消費であり体験価値）

家電メーカーが自分たちの事業を「高性能のテレビを顧客に届けること」と定義したならば、顧客がスマホのゲームやSNSに時間を費やすようになっても危機感は生まれません。ゲームについても同じで、ゲーム機が欲しい（モノ消費）のではなく、ゲームがしたい（コト消費）のですよね。

●顧客視点

マーケティングの本では「顧客視点」という言葉がよく使われますが、「デザイン思考」

「人間中心主義」に置き換えて考えてみましょう。要するに、顧客が本当に求めているものを見つけ、それに対して自分たちが提供すべき価値は何であるのかを定義することです。それが「事業の定義」。

アート引越センター

運送業 → 人生そのものを運ぶサービス業

²³ 穴をあけなくても組み立てられるなら、その方がよかったです。



営業から商品企画部に異動になった宮前さん



会計ソフトの会社の勉強会 商品企画部・与田さん



会計ソフトは何のために使うのか（会計ソフトは製品あるいは手段）



なぜなぜ分析（会社の経営状況が一目でわかるようにすること（目的・機能））



市場志向→顧客中心→人間中心



永井孝尚『100 円のコーラを 1000 円で売る方法 コミック版』
(KADOKAWA・2012 年) 上記場面は、会計ソフトの会社の勉強会です。



SONY Life space UX <http://www.sony.jp/life-space-ux/>

「イメージーションひとつで、今ある空間をどんな世界にも変えられる。“空間”の持つ価値は、もっと限りなく広がると私たちは信じています。それぞれが心地よく過ごせる大切な場所、それが居住空間。私たちはその空間をもっと快適にするために、空間のあり方そのものを見つめ直しました。そして、さまざまな主張を持つ商品を空間に足すのではなく、その空間を最大限に生かしながら、新たな体験を生み出せるのではないかとこの発想にたどり着きました。」（モノからコトへ）

顧客が本当に求めているものは、四角い箱（スピーカー）や黒い板（テレビ）ではないでしょう。左列の写真はスピーカー、右列の写真はテレビ（プロジェクター）²⁴。事業の定義として「新たな空間を創造する」ではどうでしょうか。



Coasting Bicycle Design Strategy for Shimano
<https://www.ideo.com/work/shimano?work/featured/shimano>

どうすれば楽しく自転車に乗れるだろうか。自転車の外観や機能だけではなく、自転車を買って自転車に乗るという体験のすべてをデ

ザインします。

"The Shimano/IDEO design team conducted observation-based research（行動観察），revealing a series of factors that influence casual cyclists’ interest and participation: 1) **A better riding experience** - many adults missed the easy, joyful feel of riding a bike as a kid; 2) **Product platform** - a new feature set was needed, with automatic shifting and less visible mechanics; 3) **The purchasing experience** - independent bicycle dealers needed to learn to engage with a new customer base that included more women, amateurs, and inexperienced

²⁴ 透過型有機 EL パネルを利用する手もあります。

bikers."

子供の頃は自転車に乗るだけで楽しかった。大人になっても 1) 乗って楽しい、2) 機能が優れている、3) 自転車を買うという体験にワクワクできるという。

●価値と性能

性能改善は、製品からの発想、技術からの発想です。

顧客がその製品に対して本当に期待すること（価値）とは異なるかもしれません。

デジカメの画素数 インターネットの通信速度 エンジンの排気量

パソコンのクロックスピードやハードディスク容量

今こんなことはあまり気にしません。

掃除機 吸引力 軽さ 静かさ （技術からの発想）

顧客はゴミを吸いたいのではなく、清潔な環境で生活したいのではないですか。



隼 1339cc 197PS

SR 399cc 26PS

スズキ <http://www1.suzuki.co.jp/motor/product/gsx1300ra6/top>

ヤマハ発動機 <http://www.yamaha-motor.co.jp/mc/sportsbike/sr400/>



The Coca-Cola Company <http://www.coca-colacompany.com/stories/coke-lore-new-coke>

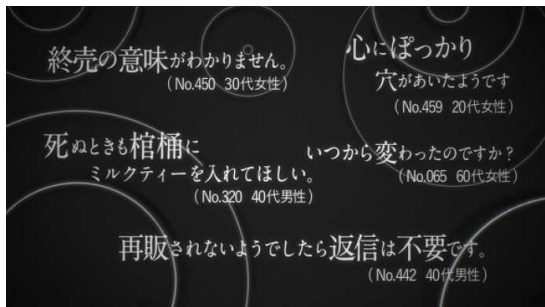
麒麟 <http://www.kirin.co.jp/products/beer/lager/products/>

1985 年 コカ・コーラ

ペプシに対抗するため NewCoke を発売したが顧客から受け入れられず元の味に戻すことに（Coca-Cola CLASSIC）

1996 年 麒麟ラガー

スーパードライに対抗するため熱処理から生に変更するが顧客から受け入れられず元の製法に戻すことに（クラシックラガー）



ITmedia「リプトン ミルクティー、わずか1年で「元の味に戻します」 なぜ、異例の判断をしたのか？」 <https://www.itmedia.co.jp/business/articles/2307/07/news032.html>
2023 年 リプトンミルクティー



(<https://panasonic.jp/icrec/xs470/>)

会議の録音や語学の勉強に使われる IC レコーダーですが、

小さなお子さんをもつ働くお母さんにとっての価値はありませんか²⁵。

最近物忘れが激しくなったお年寄りにとっての価値はありませんか²⁶。

ここでは「価値＝使い方」と考えてみましょう。

(ジャパネットたかたの戦略)

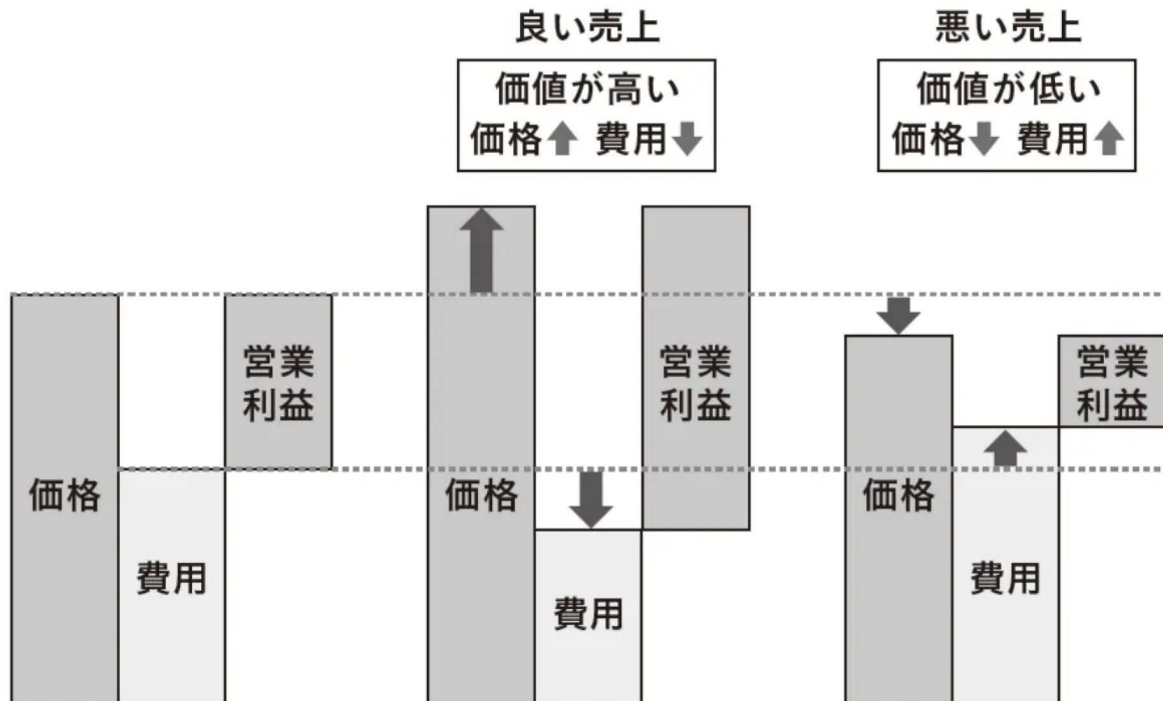
...

そのような価値があるのなら、そのポイントにフォーカスした新たな商品の提案ができるかもしれません。

²⁵ 誰もいない自宅に帰ってきた子供に、お母さんの声でボイスメモを残すことができます。写真等も表示できるようにするとよいかもしれません。

²⁶ その日やるべきことについてメモを書くのは面倒でも、ボイスメモなら気軽に残せるかもしれません。そのためには、お年寄りにも使いやすいようにユーザーインターフェースをデザインしなおす必要があります。

商品の価値は企業ではなく顧客が決めるものです。価値が高い商品は高い価格で売ることができますし、販売促進に係る費用を安く抑えることができますので、結果として営業利益が大きくなります。



Markezine 「「価値」は顧客が見出すもの。3 つの法則で考える、ロイヤル顧客の重要性」 <https://markezine.jp/article/detail/50679>

事業の定義：すべてはここからスタートします。
 顧客が本当に求めているものを見つけ、それに対して自分たちが提供するべき価値は何であるのかを定義すること。製品・手段ではなく目的・機能で定義する。
 顧客中心 市場志向 (⇔ 製品中心 技術志向)

以下、ChatGPT に聞いてみた「マーケティングにおける『事業の定義』の具体例を教えてください」の回答より。

【具体例 1】ドラッカーによる有名な例

鉄道会社の事業定義

×「鉄道を運営する」

○「人と物を効率的に移動させるサービス業」

鉄道会社が「移動サービス業」と定義すれば、航空・バス・自動車など他の交通手段との競争や協業の視点が生まれ、視野が広がります。

【具体例 2】 コカ・コーラ社の事業定義

× 「清涼飲料水メーカー」

○ 「人々にリフレッシュと喜びを提供する企業」

このように定義することで、単なる飲料にとどまらず、ブランド体験や多様な商品展開につながっています。

【具体例 3】 アップルの事業定義

× 「パソコン・スマートフォン製造会社」

○ 「革新的なデジタルライフスタイルを提供する企業」

この定義が、iPhone・iPad・Apple Watch・サービス（iCloud、Apple Music）などの広がりを生んでいます。

【具体例 4】 スターバックスの事業定義

× 「コーヒーショップ」

○ 「人々に第三の居場所（サードプレイス）を提供する企業」

単なる飲食ではなく、居心地の良い空間と体験の提供を重視することが事業戦略の核になっています。

3-3. STP

STP

<u>S</u> egmentation	: セグメンテーション
<u>T</u> argeting	: ターゲティング
<u>P</u> ositioning	: ポジショニング

セグメンテーション（Segmentation）とターゲティング（Targeting）は、どういう人々を幸せにしたいかということです。ポジショニング（Positioning）は、他と何が違うのかということです。そこに自分たちが提供すべき価値があります。

●セグメンテーション（Segmentation）

顧客は一様ではありません。

とはいえ、一人ひとりにカスタマイズした製品を作ることは困難

属性による市場の細分化 セグメントに分けるということ

フィジカル：年齢 性別 …

ソーシャル：職業 役職 …

パーソナル：趣味 嗜好 …

とはいえ、最初から年齢・職業・趣味等で分けるわけではありません。1) まずはどのようなニーズがあるのかということを検討し、2) 次にそのようなニーズをもった人はどのような属性なのかということを考えます。



パナソニック <http://panasonic.jp/teeth/p-db/EW-DS11.html>

ポケットドルツ（携帯歯ブラシ）

1) 1日に3回以上歯を磨く人（ランチ磨き）→2) 20代後半から30代前半の働く女性

片付けなければならないお仕事の視点からニーズをとらえたのが「ジョブ理論」²⁷。

²⁷ クレイトン・M・クリステンセン他『ジョブ理論』（ハーパーコリンズ・ジャパン・2017年）。

	① 手料理こだわり	② 堅実食生活	③ 料理エンジョイ	④ タイパ志向	⑤ 中食・料理チャレンジャー	⑥ 節約志向	⑦ 簡単派
人数構成比	16.2%	16.4%	12.6%	11.5%	12.3%	13.8%	17.1%
主な年代	女性50代以上	女性50代以上	女性20-30代	女性30-40代	男性20-40代	女性40-50代	女性20-30代
主な特徴	食への満足度が最も高い。料理することが好き。 	料理はさほど好きではないが、健康や安全を重視。 	純粋に料理を楽しみ、好奇心旺盛で流行りが好き。 	食事・調理に時間をかけたくない、効率よく食卓を作っている。 	新しいメニューなどにはチャレンジしたい意向を持っている。 	食への金銭的優先度は低く、安価・お得な市販品を買って活用。 	自身のプライベートや趣味に集中し、日常を充実させている。 

7つのセグメントに分類（出典：2023年4月に15～79歳の男女3万9411人を対象に実施したアンケートをもとにハウス食品が作成）

ITmedia 「茶色じゃないカレー」が100万個突破 ハウスが“色”にこだわった理由
<https://www.itmedia.co.jp/business/articles/2511/15/news003.html>

●ターゲッティング（Targeting）

顧客とするセグメントを決定すること

DOUTOR

ビジネスマン 息抜き



20代から30代の女性 くつろぎ

学園祭の模擬店で、誰をターゲットにしますか。

男子学生 女子学生 近所のガキンチョ その保護者・・・
 その人たちをどうやって幸せにしますか。

いつもの私で、
ラクシトコット。



「TOCOT」
車名の由来

自分らしさの表現：To Character
 安心安全、運転しやすさ：To Comfortableness
 使いやすさ：To Convenience
 3つのワードの頭文字からつくられたネーミングです。

ダイハツ ミラトコット

https://www.daihatsu.co.jp/lineup/mira_tocot/index.htm

ITmedia 「「女性ってかわいいものが好きでしょ」、おじさんたちの固定概念を覆す」

<http://monoist.atmarkit.co.jp/mn/articles/1806/26/news044.html>

「男性社員たちから理解を得るため、女性ファッション誌を片っ端から買いそろえて、今の女性たちの嗜好の例として紹介した。盛るかわいさを打ち出している雑誌はわずかで、大半の雑誌が肩肘張らない自然体であること（エフォートレス）を前面に出している。これだけでは”今の流行”といわれてしまうので、現在までの変遷や今後の動向の予測も示した。説明に3カ月ほどかかって、ようやくクルマの形が盛るかわいさから離れていった」（プロジェクトメンバーの女性社員）」

ターゲットとするセグメントを選択するだけではなく、そのセグメントの今をしっかりと「観察」する必要があります。現在は生産終了です。

【図表 米国・日本の年齢・主要世代別人口動態と各世代の特徴】						
項目/主要世代	国	サイレント	ベビーブーム	ジェネレーションX	ミレニアル (ジェネレーションY)	ポストミレニアル (ジェネレーションZ)
出生時期	米・日	1928～45年	1946～64年	1965～80年	1981～96年	1997年～01年
年齢(2020年)	米・日	75～92歳	56～74歳	40～55歳	24～39歳	19～23歳
全労働力人口 (労働力人口内構成比)	米国	320万人(2%)	4000万人(25%)	5280万人(33%)	5600万人(35%)	800万人(5%)
	日本	1626万人(16%)	3279万人(31%)	2684万人(26%)	2009万人(19%)	617万人(7%)
世代の成長期における 主な社会情勢	米国(一部 日本含む)	世界大恐慌、第二次世界大戦、電化製品の登場	東西冷戦、月面着陸、公民権運動、ベトナム戦争、女性解放運動	オイルショック、ウォーターゲート事件、チェルノブイリ原発事故、ベルリンの壁崩壊、インターネットの登場	同時多発テロ、イラク戦争、エンロン事件、ソーシャルメディアの登場	リーマンショック、アラブの春、東日本大震災、コロナパンデミック、AIの進化
次代を象徴する製品	米・日	自動車	テレビ	パソコン	スマホ/タブレット	AR/VR、自動運転車
コミュニケーションメディア	米・日	手紙	電話	電子メール	SNS/SMS	SNS/ウェアラブル端末
デジタル技術の習熟度	米・日	アナログ世代	デジタル移民世代	アーリーアダプター世代	デジタルネイティブ世代	デジタル依存時代
特徴・傾向	米・日	規律正しい核家族家庭で育った世代。族やコミュニティ、国への忠誠心が強く、チームやグループの共同活動に献身的に取り組む。	私生活より仕事を優先することが多い。もっとも熱心な働き手世代として知られる。	ベビーブーム世代より独立心や順応性が高く、テクノロジーにも精通した世代。ワークライフバランスを重視する傾向がある。	もっとも教養が高く、人種の多様性に富んだ世代であり、活動的でテクノロジーに精通し、社会課題に敏感で社会意識が高い。	ミレニアル世代と同様の特徴を有するが、完全なスマホ/SNS世代である。08年のリーマンショック後の経済不況で両親が財政的困難な状況を目の当たりにしたことで雇用の安定性を懸念し、自ら事業を興すことへの関心が高い。
(参考)日本の世代	日	昭和一桁世代/焼け跡世代	団塊世代/しらけ世代/新人類世代	バブル世代/団塊ジュニア世代	ゆとり世代/さとり世代	Z世代

(図表:Pew Research Center資料ならびにJETRO「米労働力人口を構成する主要世代の特徴比較」をもとに筆者追記作成)

ITmedia 「超狭い住宅に申し込み殺到！ モノを持たない「ミレニアル世代」と「Z世代」がマーケティングを変える理由」

<https://www.itmedia.co.jp/business/articles/2107/30/news020.html>

(さらに進んで) マーケティングにおけるターゲットとペルソナ
ペルソナとは、ターゲットに含まれる人であって、趣味・嗜好、ものの考え方や普段の生活スタイルまでこと細かく規定した仮想の人のことをいいます²⁸。

「この商品は男子大学生向けに開発しました」といわれても、皆さんを見てもわかるように、「男子大学生」といってもいろんなタイプの人があります。

²⁸ 実在の人物（N1）でもかまいません。「最も個人的なことが、最もクリエイティブだ。」マーティン・スコセッシ。

もちろん、多くの男子大学生に喜んでもらえそうな商品、例えば「ボリュームたっぷりで価格を抑えたお弁当」ならば、「男子大学生」という大まかなターゲットでも大丈夫かもしれません。

ですが、例えばメンズエステというサービスの場合、「男子大学生」という大まかなターゲットで大丈夫でしょうか。たぶん、だめですね。なので、男子大学生のなかでもオシャレやエステに興味をもっているような人をターゲットにしないとあきません。

それなら、ターゲットを「オシャレやエステに興味をもっている男子大学生」²⁹にしたらええやんかということになりますが、いやいやそれってどんな人やねんという疑問がわくわけです。そこで、細かく細かくペルソナを定義するわけです。

細かく細かくペルソナを定義すると、あたかもその人が実際に存在しているかのように感じられます。そこで、その人に喜んでもらうには、どんなサービスがいいのか、お値段はいくらくらいまでならいけそうか、どこにお店を出せばいいのか、どんなところに広告を出せばいいのかというようなことを具体的に考えることができるわけです³⁰。ペルソナを定義することのメリットは、そういうところにあるわけです。

²⁹ これが一番だめです。

³⁰ これが次回お話しする 4P です。どんなサービスがいいのか（Product）、お値段はいくらくらいまでならいけそうか（Price）、どこにお店を出せばいいのか（Place）、どんなところに広告を出せばいいのか（Promotion）。

15

ペルソナ

ターゲットを明確にし、詳しく知る

1	名前	田中佳子	家族構成	夫、娘1、息子1 (娘はピアノを習っている小学4年生、 息子は野球を習っている小学2年生)	ビジュアルイメージ 
	性別	女性	居住地	東京都中野区	
	年齢	41歳	趣味	旅行やヨガ、カフェ巡り	
	職業	保険会社の営業	休日の過ごし方	自宅でヨガ教室、 子供の習い事付き添い	
	収入	年収600万円	好きな雑誌やメディア	女性向けファッション誌や 雑貨・インテリア雑誌	
	担当している 主な業務	日中は営業活動で移動しており、朝と夕方は資料作成や会議。基本的に土日は休みだが、急な業務が入ることもある。			
悩んで いること	キャリアには満足しているが自分の時間がないことが悩み。ママ友との時間や、友人との時間もたまには欲しいと思っている。心身のケアへの投資は惜しまない。			検索(連想) している キーワード	お手軽レシピ、料理本、マインドフルネス、パワーストーン、オーガニック、家事 時短、エステ、など

基本情報

「ペルソナ」とは、商品・サービスの受け手となる代表的な顧客像を言語化したものです。年齢や性別などの基本的な情報のほか、どのような生活をしているのか、どのような情報に触れているのか、何を感じ考えているのか、といった情報を収集・整理します。

ペルソナを設定する目的は大きく分けて2つあります。1つ目は、アプローチする顧客のことを詳しく知るためです。かゆいところに手が届くようなアプローチをするには、顧客目線に立ち、状況や心理を理解することが必須です。

2つ目の目的は、企画に携わるメンバー間における、ターゲットイメージのズレをなくすることです。個々人が思い描くターゲットのイメージがズレていると、仕事のあらゆる面で微かなズレが生じてきます。ペルソナを用いることで、そのズレを小さくすることができます。

ペルソナ (1)

株式会社アンド『ビジネスフレームワーク図鑑』(翔泳社・2018年) 58頁。

デザイン思考における「観察」を思い出してください。



使い方

準備① **【ペルソナを抽出する】**：ターゲットとする顧客を抽出し、ペルソナを設定します。ここでは特定の1人を思い浮かべて設定します（ペルソナを複数設定することは可能ですが、1つのペルソナをイメージする際は1人の顧客を想定します）。

準備② **【調査を行う】**：本人および周辺人物へのインタビューやアンケート、観察を行い、情報を収集します。収集する情報は下記の例のほか、必要に応じて設定します。

例 収集する情報

名前、性別、年齢、家族構成、居住地、職業、収入、趣味、休日の過ごし方、好きな雑誌、担当業務、チャレンジしていること、悩み、検索キーワードなど

1 **【情報を整理する】**：情報を収集できたら、ペルソナ像を書き出して整理します。ワークショップのような形で先にペルソナ像を書き出す（**準備②**を省略する）こともあります。その場合はペルソナ像が正しいかどうかをチェックするために、後で調査を行うとよいでしょう。いずれにせよ、ペルソナ像は仮説検証を繰り返す中で、修正を加えていくものです。**準備②**と**1**を交互に繰り返すイメージで進めていきましょう。



思考が加速する問い

ペルソナについて
知っていることを
10個挙げると？

ペルソナはどんな
人生を歩みたい？

ペルソナを特徴
づけるポイントを
3つまとめると？

ペルソナの
コンプレックスや
成功体験は？

CHECK POINT

- ☐ 具体的に人物像を想像できるレベルまで言語化できている
- ☐ 想像だけにとどまらず、リアルな顧客を観察したり、実際にインタビューしたりしている（事実やデータがある）

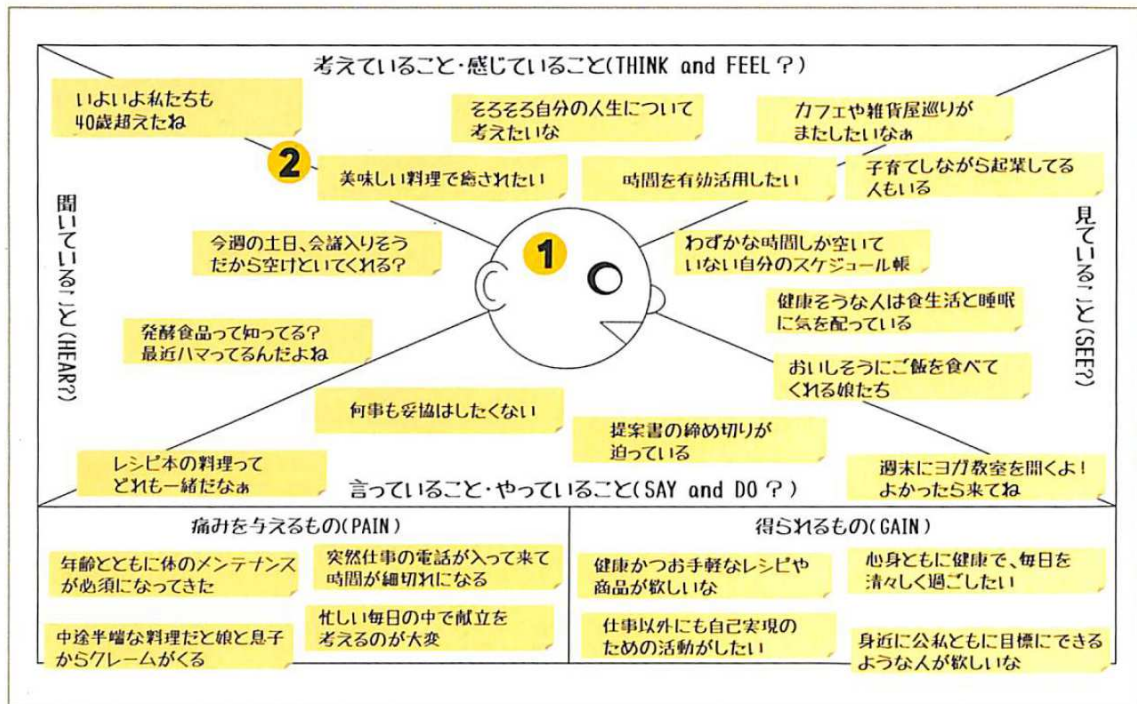
ペルソナ（2）

株式会社アンド『ビジネスフレームワーク図鑑』（翔泳社・2018年）59頁。

16

共感マップ

ターゲットの置かれている状況や気持ちを把握する



基本情報

「共感マップ」とは、ペルソナ（参照→15）が置かれている状況や感情を理解するために用いられる手法の1つです。ターゲットの分析を行う際や、マーケティング施策を設計する際に具体的なイメージを持てるというメリットや、メンバー間でのペルソナに対する認識のズレを小さくできるというメリットがあります。

ワークショップ形式で仮説としての共感マップを作成する場合もあれば、実際の分析データを用いて詳細に記入していく場合もあります。いずれの場合も、一度作成した共感マップをベースにインタビューや観察などの情報収集を行い、ブラッシュアップしていきます。

共感マップ (1)

株式会社アンド『ビジネスフレームワーク図鑑』（翔泳社・2018年）60頁。

デザイン思考における「共感・洞察」を思い出してください。



使い方

- 1 **【対象を設定する】**：ペルソナが誰なのかを設定します。その際、中心の顔の部分に名称や簡単なプロフィールを記入したり、顔写真やイラストを掲載したりしてもOKです。
- 2 **【要素を書き出す】**：ペルソナが生活の中でどのような情報に触れているのか、何を感じたり考えたりしているのかについて、下記の項目を参考書き出して整理します。まずは思い浮かぶことを書き出し、それから実際に調査した情報を加えていきます。

見ていること	生活の中で見ているもの、出会う問題、触れている人物や商品・サービスなど
聞いていること	周囲の人物から聞こえてくる声、メディアから聞こえてくる情報など
考えていること・ 感じていること	感情や想い、考えていること、発言にはならないが抱えていることなど
言っていること・ やっていること	どのような発言や行動、振る舞いをしているかなど
痛みを与えるもの	障害となることや、リスク、ストレス、恐れとなるような要素
得られるもの	望むもの、欲求、ニーズや、成功の基準をどのように設定しているかなど



思考が加速する問い

ペルソナのことを
何%くらい
知っている？

ペルソナの五感を
刺激するものは
何？

他の人物の生活に
は出てこない情報
はあるか？

ペルソナの生活の
中で、キーマンは
いるか？

CHECK POINT

- ☐ 作成者（フレームワーク利用者）の前提にある認識を一度リセットできている
- ☐ 書き出したペルソナに共感できる（共感が生まれるレベルまで具体化する）
- ☐ ペルソナの1日が想像できる

共感マップ（2）

株式会社アンド『ビジネスフレームワーク図鑑』（翔泳社・2018年）61頁。

そして、パーソナライズ



ZOZOTOWN <http://zozo.jp/zozosuit/> <https://zozo.jp/zozomat/>



snaq.me <https://snaq.me/>

「Personalize

お一人ひとり毎にパーソナライズ。

スマホ、PC のマイページから

クイズや評価、リクエストをもとに

お一人ひとりに

毎回異なるスナックをセレクト。

1,800 億以上の組み合わせ！」



ITmedia 「コナカの「T シャツのように洗えるスーツ」は、こうして生まれた 」

<http://www.itmedia.co.jp/business/articles/1806/18/news003.html/>

「そんな前提があったから、湖中氏は「これだけ多くのスーツがあってもぴったりこないなら、どうすればいいのか？」と考え込んだのだ。まず、これは e コマースが発

展した影響ではないかと想像した。「近所のお店に行って在庫の中から選ぶ」買い物は一世代古いのかもしれない。現在はITの進化により「探す」ことにかかる時間的、金銭的成本が少なくなっている。消費者は「自分ぴったりの商品を徹底的に探す」のが当然だ。」

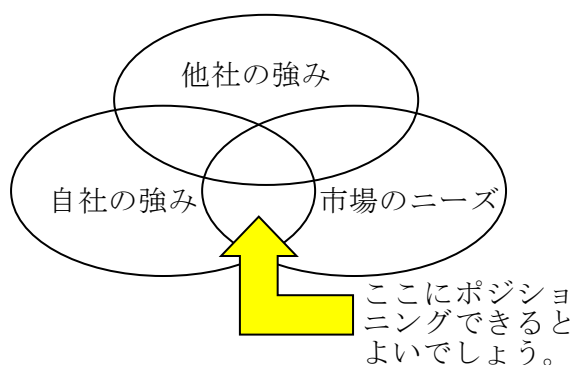
従って、売り方も変わってくるということです。

●ポジショニング（Positioning）

市場における製品、サービスの位置づけ。他と何が違うのか。



ポジショニングマップには、縦軸も横軸も顧客がその商品やサービスを選ぶときに注目するポイントを選びます（KBF：Key Buying Factor）。横軸は必ずしも価格でなければならないわけではありません。上記の例は、いずれも縦軸と横軸（価格）に相関があるのであまり良い例とはいえません。とはいえ第四象限（オレンジの部分）は、ねらい目かもしれません。



何を売りにするかということです。例えば、ノートパソコンなら、

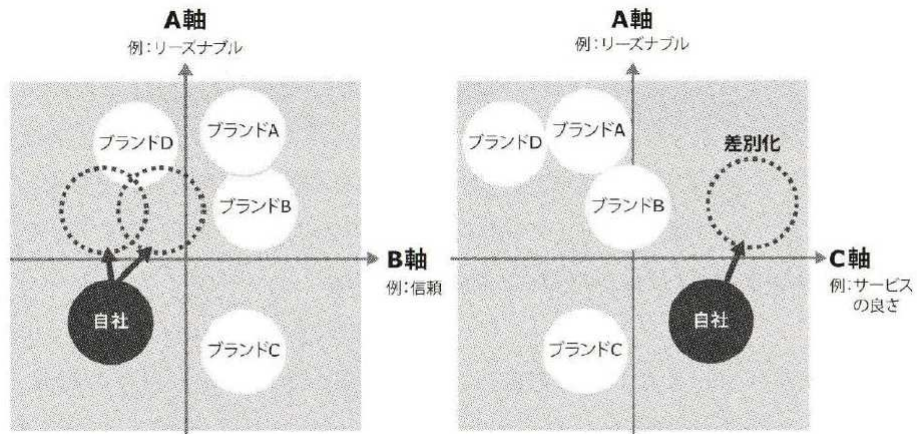
手軽軸：デル（価格、カスタマイズ）

商品軸：アップル（デザイン、先進性）

密着軸：パナソニック（堅牢性、ユーザー・サポート）

（佐藤義典『新人OL、つぶれかけの会社をまかされる』（青春出版社・2010年））

強い戦略には一貫性と具体性があり、ぶれません。だから美しいのです。



- 「リーズナブル」「信頼」とも競合に負けているが「サービスの良さ」では勝っている
- 「サービスの良さ」を強化すると共に、最重要の「リーズナブル」イメージをも改善させ独自のポジションを築く

自社の強みをいずれかの軸に設定すると差別化を図ることができます³¹。



（ターゲットは働くおっさん）

の競合は、



（ターゲットはファミリー）

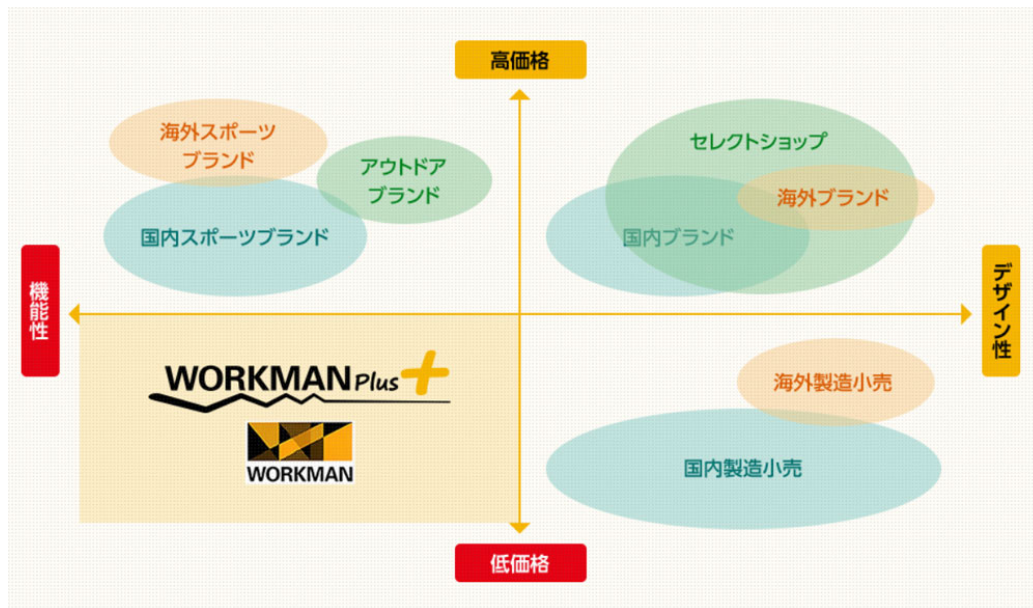


本当にそれだけでいいですか。



（イトイン）

³¹ インターブランドジャパン編著『ブランディング7つの原則[改訂版]』（日本経済新聞出版社・2017年）136頁。当然ですが、自社の強みを認識することは非常に重要です。

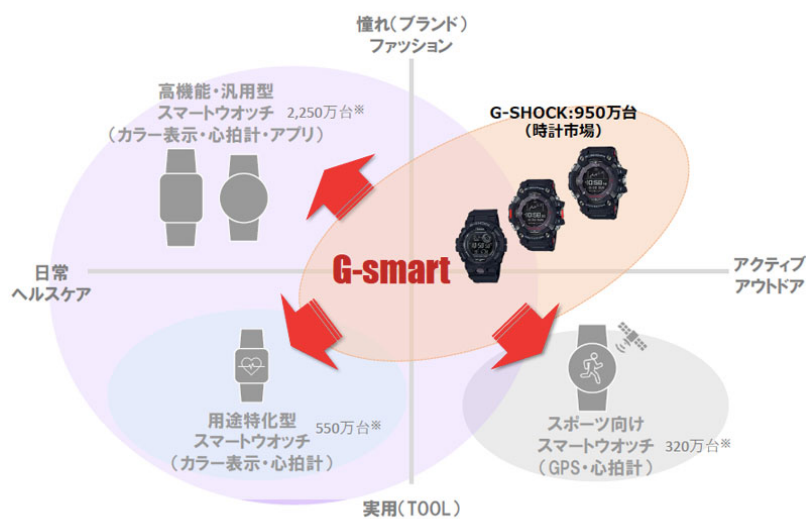


ITmedia 「行列ができた「ワークマンプラス」、その後どうなったのか？」

<https://www.itmedia.co.jp/business/articles/1906/12/news008.html>

機能的かつ低価格であることが「ワークマンプラス」の強みである。

スマートウォッチ G-SHOCKを軸とした拡大戦略



CASIO

※2018年 世界のスマートウォッチ出荷台数 Strategy Analytics調べ

ITmedia 「カシオが「G-SHOCK スマート」に本気 20年度に発売、売上 100 億円目指す」

<https://www.itmedia.co.jp/news/articles/1905/15/news128.html>

「「強いビジネスモデル」という G-SHOCK を強化しつつ、いまだ「ポジションが確立できていない」スマートウォッチ分野に打って出る方針を示した。」

●ポジショニングを変えていく例



グリコ バトンドール <http://www.glico.co.jp/batondor/index.html>

「友人たちとともに過ごす昼下がり。明るい色のテーブルクロスを敷いて、お気に入りの食器を並べ、とっておきの紅茶を出す。気心のしれた仲間とゆったりと会話を楽しみながら、ひとくち、またひとくちと口へ運ぶ。芳醇なバターの香り、豊かな甘さが口の中に広がり、思わず頬がゆるむ。おしゃべりな女性たちと共演できるのは、会話の花を散らさずに小口で楽しめるスティックスイーツだから。」

超高級ポッキーです。トッポやフランは相手ではありません。競合はデパートなどに
出店している洋菓子や和菓子のお店でしょうか。でも、既存の洋菓子や和菓子とは異なる
ポジショニングができているようにも思います。ちなみに、最も高いのは「バト
ンドール ラ レコルト」で8本入り 1051 円です。

ポッキーとバトンドールの関係は、トヨタとレクサスの関係に似ているでしょうか。



グランカルビー <http://www.calbee.co.jp/grandcalbee/>

「季節を感じる新食感、ポテトフリッツ。」

昼下がりのティータイムのおともに。時にはシャンパンやワイン、ビールにあわせて。
貴方の大切な方への贈り物に。グランカルビーは贅沢なひとときを演出いたします。」

これは、バトンドールと同じ路線でいけるでしょうか。考えてみてください。ポイント
は、食べるときの指の汚れ具合にあるような気がします。ちなみに、1967年に誕生
した森永チョコフレックは2019年に生産を終了してしまいました。



和三盆・抹茶ラテ・カマンベールチーズ・キャラメル・ストロベリー・バニラミルク

60個入 フレーバー ごとに各10個入 税込3,240円（本体価格3,000円）

30個入 フレーバー ごとに各5個入 税込1,620円（本体価格1,500円）

亀田製菓 ハッピーターンズ <http://www.happyturn.com/happyturns/>

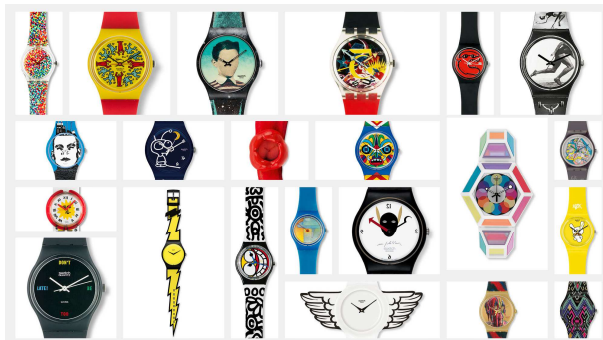
「HAPPY Turn's 広がる、つなぐ、おいしい幸せ

幸せは広がって、またかえってくる。誰かに幸せを分けてあげたらまた自分のもとにめぐってくる。そうして「世界中が HAPPY で満ちるといいな」そんな願いを込めました。」

さらにこれはどうでしょう。ハッピーターンは、例のパウダーにこそ特徴があるように思いますが、果たして高級路線とマッチするのでしょうか。

●市場

市場の創造



SWATCH LTD. https://www.swatch.com/ja_jp/explore/history/

カシオ計算機 <http://g-shock.jp/identity/history/>

自分の気持ちを表現する手段 SWATCH その日の気分で時計も着替える³²。

時計にタフネスという新たな概念を築き上げた G-SHOCK

いずれも Since 1983

●ブルー・オーシャン戦略

①取り除く。

②極端に減らす。

③大幅に増やす。

④付け加える。

①②でコストを抑え、③④で顧客にとっての価値を高めます。

³² 今だと、チープカシオやチープシチズンもある。

（W・チャン・キムほか著=入山章栄監訳『[新版]ブルー・オーシャン戦略』

（ダイヤモンド社・2015年））

パソコンからキーボードを取り除きタッチパネルを加えるとタブレットのできあがり

（ブルー・オーシャンは競争相手がいない平和な市場、レッド・オーシャンは血で血を洗う厳しい市場）



伊藤園 <http://www.itoen.co.jp/company/history/>

1981年 缶入りウーロン茶 1985年 缶入り煎茶 1989年 「お〜いお茶」

1996年 ペットボトル入り緑茶

昔々、お茶やお水はお金を出して買うものではなかったのです。ブルー・オーシャン。



ソニー http://www.sony.co.jp/Fun/design/history/product/1970/1979_tps-l2.html

「音楽を外に連れ出そう。」

モノラルカセットレコーダーTCM-100・プレスマンのヘッドをステレオ化し、スピーカー、マイク、録音機能を省いたウォークマン1号機。外見のデザインはほぼ変わらないものの、ボディカラーには、ブルージーンズを意識したメタリックブルーを採用、ちょうど70年代後半から、ファッションが急速にカジュアル化していったことも、その後のウォークマンの方向性を決定的にした。カップルで楽しめるようにヘッドホンのジャックがふたつあり、初期のロットのみ"GUYS&DOLLS"と書かれていた。」

ソニー社員がウォークマンを聴きながら山手線をくるくる回ったのは有名な話です。

（これまでになかった商品だから）



アップル <http://www.apple.com/jp/shop>
今までなかったもの



Timee <https://timee.co.jp/>
タイミーはスキマバイトという新しい市場を創造しました。

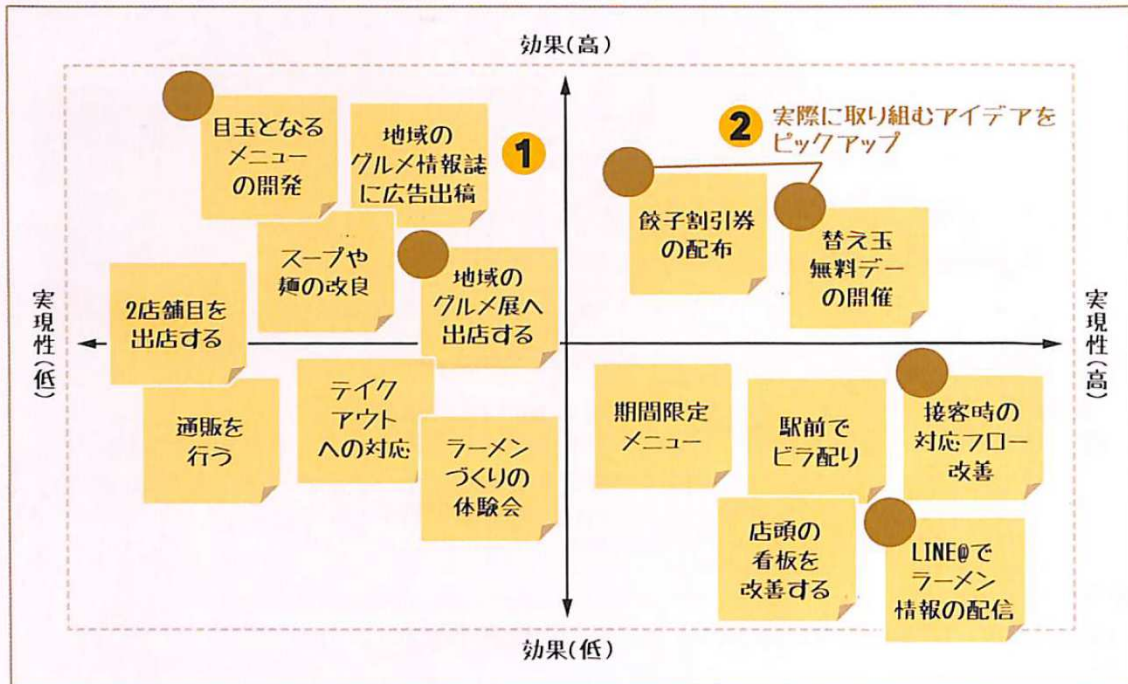
3-4. 課題

難儀なことの解決策のなかから一番いけてるものを選んでください。

31

ペイオフマトリクス

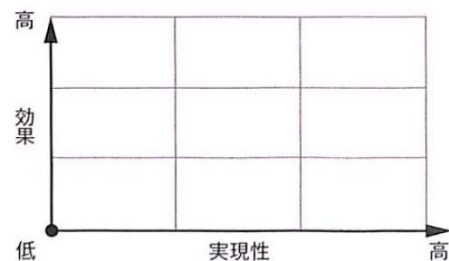
アイデアのマッピングを行い、効率のよい選択肢を見いだす



基本情報

「ペイオフマトリクス」とは、「効果」と「実現性」の2つの軸で構成されるマトリクスを用いて、効率的にアイデアを選択するためのフレームワークです。選択肢が多数存在するときに、選択肢の絞り込みと優先順位決めを助けてくれます。効果の軸では、得られる収益や成果などを指標として「効果の高さ」を考えます。実現性の軸では、コストや難易度を指標として「実現しやすさ」（高いほど容易）を考えます。

ここでは、「効果」「実現性」という軸を設定していますが、「効果」「費用」の軸を設定するのも有効な方法です。また、4マスが一般的ですが、右図のように9マスに細分化して考える方法もあります。



ペイオフマトリクス（1）

株式会社アンド『ビジネスフレームワーク図鑑』（翔泳社・2018年）100頁。

まずは第一象限から選択し、難しければ第二象限から選択します。
デザイン思考の「問題提起」（発散思考と収束思考）を思い出してください。



使い方

準備 **【アイデアを書き出しておく】**：選択肢となるアイデアを用意します。この段階では「効果」や「実現性」は気にせず、自由に考えます。この段階でそれらについて考えてしまうと制限がかかってしまうため、注意してください。

1 **【選択肢を配置する】**：アイデアが準備できたら、マトリクスを用意してそれぞれのアイデアを配置していきます。4つの象限に分類しながら、メンバー間で効果の高い・低い、実現性の高い・低いといった基準や、認識のズレをすり合わせましょう。

2 **【評価・選択する】**：アイデアが配置できたら、選択肢の全体像を見ながら評価・選択を行います。効果も実現性も高いものから実行するのが一般的です。次に優先するのは、効果は低いが実現性が高いものです。このようなものは早く実行して、効果は高いけれど実現性の低いものに資源を注ぐ体制を整えます。効果も実現性も低いものは、資源の浪費になる可能性が高いため、後回しにするか、効果や実現性を高める工夫をします。



思考が加速する問い

実現性が低い
アイデアを工夫
できるか？

Q.
どのアイデアから
実行したい？

Q.
組み合わせると
シナジーを発揮
するものは
ないか？

Q.
投下できる
資源の上限は？

CHECK POINT

- ☐ 十分な量と質のアイデアが準備できている（不十分な場合はSTEP 1～STEP 2へ）
- ☐ 効果と実現性を検討するための指標が定義・共有できている
- ☐ 掘り下げて考えたいアイデアの大枠の優先度が決まっている

ペイオフマトリクス（2）

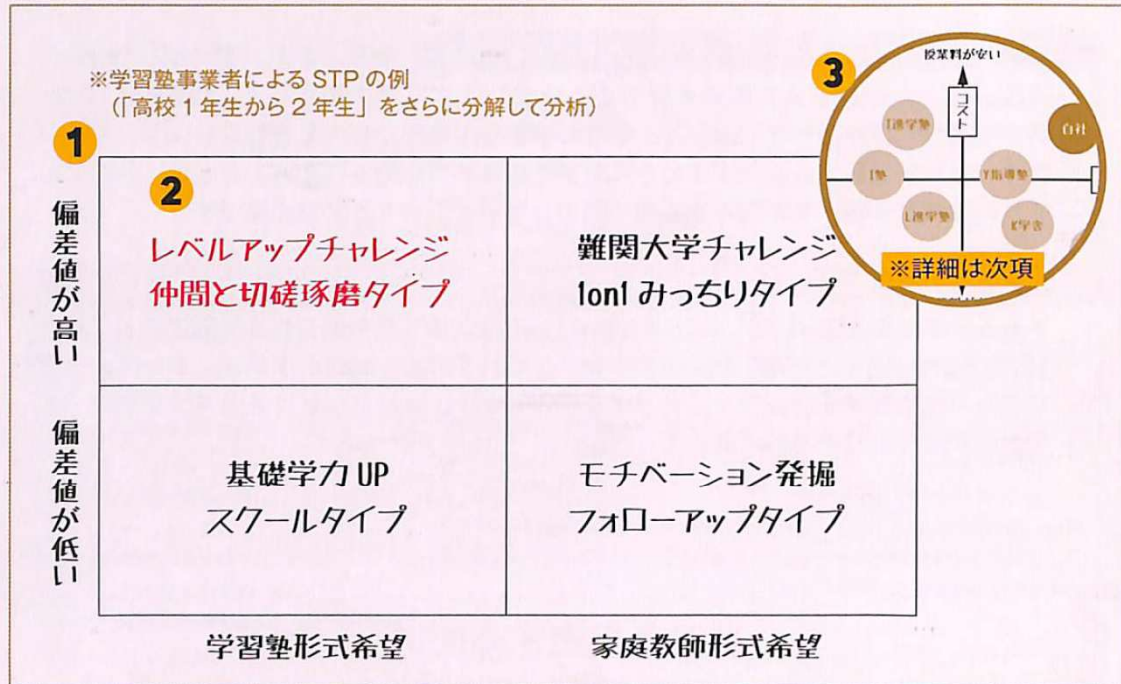
株式会社アンド『ビジネスフレームワーク図鑑』（翔泳社・2018年）101頁。

あなたの解決策はあなたの親しい人のほかにどんな人を幸せにできそうですか（S と T の検討）。

35

STP

誰に何を提供するのかについて考える



基本情報

「STP」では、「セグメンテーション (Segmentation)」「ターゲティング (Targeting)」「ポジショニング (Positioning)」の3つの要素からマーケティング戦略を考えます。セグメントとは同じ属性や特性、ニーズなどを持つ集団を表し、セグメンテーションとはその集団の分類を細分化することです。セグメンテーションで市場を細分化し、ターゲティングで狙う市場を決め、ポジショニングによって提供する価値を決める、というのがSTPの考え方です。

競争の激しい中で勝ち抜くための「市場の選択と集中」「競合との差別化」を考えるフレームワークともいえます。分析系フレームワークとあわせて活用し、自社が競争優位性を発揮できる市場を見つけていきましょう。

STP (1)

株式会社アンド『ビジネスフレームワーク図鑑』（翔泳社・2018年）112頁。



使い方

- 1 [セグメントを分割する]**：参入したい市場を細分化して考えます。細分化できたら、特徴がわかりやすくなるよう、それぞれに名前を付けるのがオススメです。

例 市場を細分化する切り口

地理的変数、人口動態変数、心理的変数、行動変数を基準にするとよいとされています。具体的には、地域、人口密度、性別、年齢、収入、趣味趣向、価値観、思考性、時間帯、行動パターン、購買状況など。

- 2 [ターゲットを選択する]**：分割したセグメントの中から、狙いたい市場を選定します。選定する際は、市場規模、市場の成長性、競合状況、優先順位、到達可能性、反応の測定可能性を指標としてセグメントを評価し、メインの市場を選択します。

- 3 [ポジションを考える]**：2で選んだ市場に対して、自社はどのような商品・サービスを展開していくかを考えます。1 2が「誰に」を決める作業であるのに対して、3は「何を」を決める作業です。ポジショニングについては、次項で詳しく紹介します。



思考が加速する問い

現在のターゲットのセグメントや特性は？

どんな軸でセグメントを分割する？

どの程度の細かさでセグメントを分割する？

市場全体のサイズを拡張すると考えられる戦略はあるか？

CHECK POINT

- ☐ アプローチ可能な市場を設定できている
- ☐ 分割したセグメントそれぞれに異なる特徴がある
- ☐ 自社が強みを発揮できそうなセグメントを見つけることができている

STP (2)

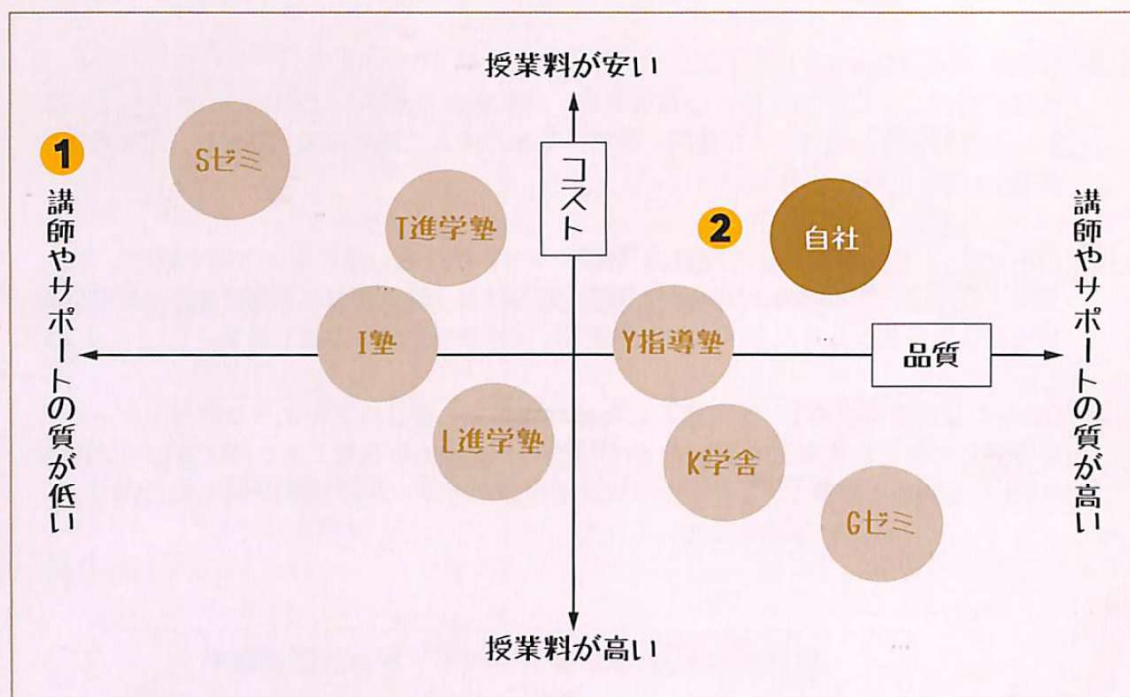
株式会社アンド『ビジネスフレームワーク図鑑』（翔泳社・2018年）113頁。

あなたの解決策に関連する商品やサービスを提供している会社はすでにありますか。
 そのような会社がすでにある場合、あなたの解決策とその会社がすでに提供している
 商品やサービスとはどのような関係になりそうですか（Pの検討）。

36

ポジショニングマップ

自社が取りうるポジションを検討する



基本情報

市場における自社事業（または商品・サービス）の位置付けのことを「ポジション」と呼びます。そして、市場を分析し、差別化ができるようにポジションを決めるフレームワークが「ポジショニングマップ」です。情報のあふれる現代社会において、自社の商品・サービスを顧客に認知（選択）してもらうためには、競合との違いを認識してもらう必要があります。

ポジショニングマップでは、顧客が商品・サービスを認識する際に重視する要素を2つの軸に設定し、マトリクスを作成します。そのマトリクス上に競合各社の情報を書き出して整理し、全体の状況を可視化したうえで、自社が競争優位性を発揮できるポジションを検討します。

ポジショニングマップ（1）

株式会社アンド『ビジネスフレームワーク図鑑』（翔泳社・2018年）114頁。

他社にはない自社の強みを軸にすると差別化ができる。



使い方

- 1 **【軸を設定する】**：縦軸と横軸を設定します。顧客が商品・サービスを認知（あるいは選択）する際に、思い浮かべることや重要視する要素を2つピックアップし、軸にしましょう。左の例では、学習塾事業における「コスト」と「品質」を軸にしています。「コスト」は授業料など、「品質」は講師や設備、サポートの充実度などが該当します。
- 2 **【競合と自社のポジションを検討する】**：各競合がどこに位置するのかを考え、配置していきます。競合のポジションを見ながら、自社が競争優位性を発揮できるポジションを探していきます。

補足 複数の軸のセットで考えよう

ポイントは、軸のセットを1つだけでなく、複数考えてみることです。例でいえば「コスト×品質」のほか、「人数（少⇔多）×レベル（難関校突破⇔授業の補完）」や「形式（オンライン⇔オフライン）×方針（詰め込み型⇔応用力重視）」などを考えてみるというイメージですね。形態分析法（参照→24）やバリューチェーン分析（参照→20）、PEST分析（参照→09）などを活用して軸の組み合わせを複数考え、試してみましょう。



思考が加速する問い

現在、自社が
取っている
ポジションは？

伸びている市場は
どこか？

空いている
ポジションは、
なぜ空いている？

3年後や5年後を
考えてみると？

CHECK POINT

- ☐ 軸の両端が対比的な関係になっている（高い⇔安い、長い⇔短いなど）
- ☐ 自社の競争優位性を見いだすことのできる軸の組み合わせが見つかった
- ☐ 作成したマップをもとに戦略の糸口が見いだせる

ポジショニングマップ（2）

株式会社アンド『ビジネスフレームワーク図鑑』（翔泳社・2018年）115頁。

今ある技術では解決できないため、新たな技術が生み出されることを期待した解決策は、解決策とはいえません。あるいは、こういうものがあつたらいいなというのも解決策とはいえません。あつたらいいけど、ないから難儀なんですよ。

なので、今すぐ解決してほしいです。シュンペータによると、イノベーションは生産要素の新結合です。何か新しい組合せを考えましょう。必ずしも新しい技術が必要というわけではありません。

4. マーケティング（2）

学修のポイント

4P

顧客との具体的なコミュニケーション

Product : 製品

Promotion : プロモーション

Place : 流通

Price : 価格

ブランド

顧客の頭の中に育つもの

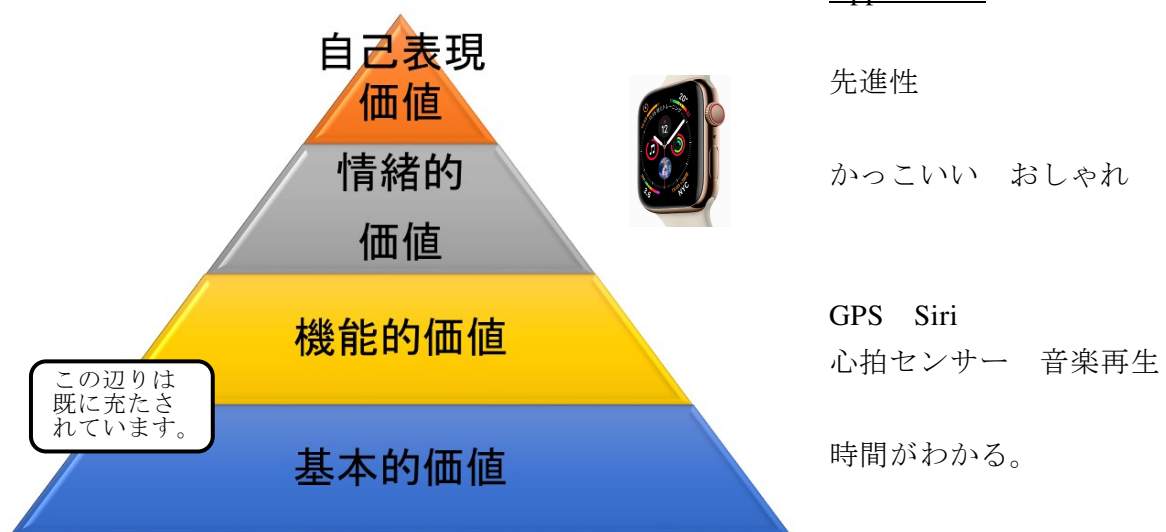
起業

4-1. 4P

4P		
Product	: 製品	} マーケティングミックス 一貫性が重要
Promotion	: プロモーション	
Place	: 流通	
Price	: 価格	

●製品（Product）一つ目のP

価値の集合 サービスも同じように考えてください。



「基本的価値」と「機能的価値」は一緒にされる場合もあります。

（デービッド・アーカー著=阿久津聡訳『ブランド論』（ダイヤモンド社・2014年））

「基本的価値」がなければ製品として成立しませんが、一つの製品が全部の価値を備えていることはまれです。大切なのは、この三角形のどこで勝負する製品なのか³³を明確にすることです。「自己表現価値」には社会課題解決への参加意識等も含まれるかもしれません。また、メルカリなどの人気により、今後は「再販価値」も重要になるかもしれません。 <https://www.apple.com/jp/apple-watch-series-4/>

●製品ライン

多ければよいというものではありません。

事業の定義と STP から自ずと決まってくるはずです。

³³ これも事業の定義と STP から自ずと決まってくるものです。



定番

準定番³⁴

日経「カルビーポテトチップス「準定番」って何だ？」（2018年7月19日）

<https://business.nikkeibp.co.jp/atcl/opinion/16/071100073/071800004/>

日経「カルビーのポテトチップスをみんなで開発しよう」（2018年7月26日）

<https://business.nikkeibp.co.jp/atcl/opinion/16/071100073/072000005/>

準定番のターゲットはどんな人でしょうか。カルビーは、定番のターゲットと同じく子供をもつ30～40代の女性を想定（定番を子供用、準定番を自分用）していたようですが、準定番の認知度はそれほど高くありません。20代の女性をターゲットとして準定番を見直すとすれば、どのような商品がいいですか。実は、準定番の中で20代の女性に最も支持されているのは「しあわせバター」³⁵です。準定番の他の二つとは何が違うのでしょうか。

（ネーミングからくる情緒的価値）

ちなみに、カルビーがいわゆる成形ポテト「ポテトチップクリスプ」を発売したのはどう思いますか³⁶。この市場はヤマザキビスケットの「チップスター」と日本ケロッグの「プリングルス」による寡占状態です。

カルビーの事業の定義

コーポレートメッセージ：

掘りだそう、自然の力。Calbee

企業理念：

私たちは、自然の恵みを大切に活かし、
おいしさと楽しさを創造して、
人々の健やかなくらしに貢献します。

³⁴ 現在は「しょうゆマヨ」がラインナップから落ちているようです。

³⁵ Jagabeeにも展開しました。こちらは20～30代の女性がターゲット。Jagabeeは一時期売上が低迷しましたが、原点である「じゃがいもの味がちゃんとする」に回帰することで復活しました。

³⁶ 2016年に筒形パッケージで発売、2024年には袋型（ピローバッグ型）パッケージに変更しました。



CNET Japan「カネボウ化粧品「KATE リップモンスター」のストーリー--コロナ禍で異例の大ヒット」<https://japan.cnet.com/article/35214844/>

「実際これらのカラーのネーミングは、「モンスターが住む世界って、こんな感じ」とストーリーを深めていく中でイメージして名付けられたそうです。発売された時期が、コロナ禍であることを考えれば、「マスクにつかない口紅」というのはかなり重要なスペックであり、この機能だけを打ち出すような売り方もできたわけです。しかし、リップモンスターはそうしませんでした。閉塞感のある状況で、人々の意識がリップメイクから遠ざかっていたときに、あえて独特の「ネーミング」と「ストーリー」を打ち出した。その逆張りのような戦略によって消費者の感情を動かし、爆発的なヒットにつながったと考えます。」

●製品戦略

先行戦略：今までにない製品 知ってもらうことが大事

対抗戦略：既存の製品 他社との差別化が大事

息に本気だ。



＜グリーンミント＞は、ペパーミントにメントールとウインターグリーンなどのアクセントを加え、甘味と清涼感のバランスがとれたおいしさが広がります。



＜クリアブルーミント＞は、クリアな清涼感とシトラスの香りの爽やかさで、さっぱりとした息を演出します。



＜シャープブラックミント＞は、甘味を低減した爽滑感ミントです。シャープな清涼感が楽しめます。

ロッテ http://www.lotte.co.jp/products/brand/acuo/product.html#product_acuo

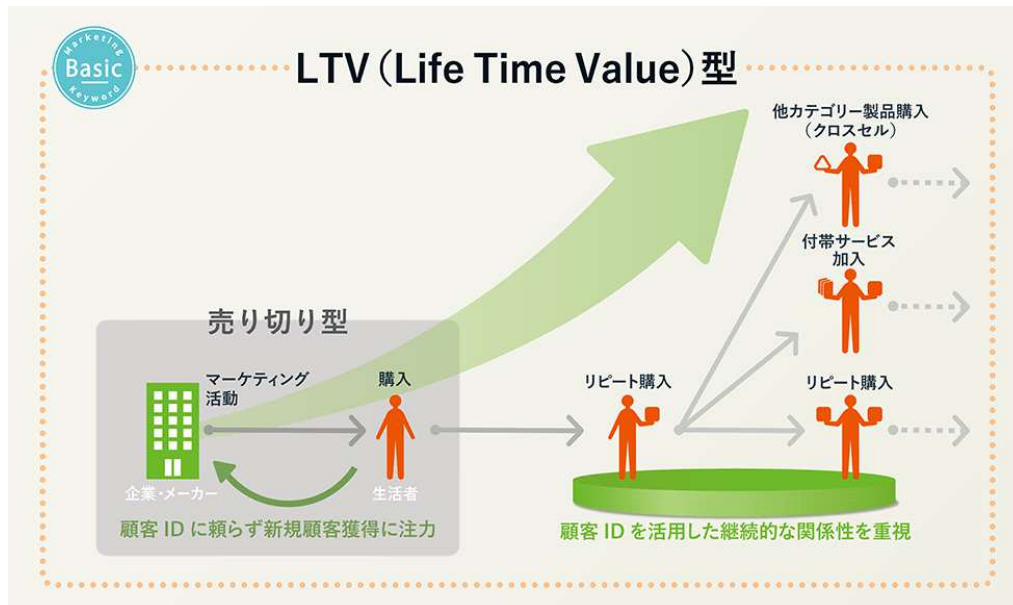
designed by nendo

対抗戦略

nendo は、佐藤オオキ氏を中心に設立されたデザインオフィスです。

（佐藤オオキ『問題解決ラボ』（ダイヤモンド社・2015 年））

●LTV（ライフ・タイム・バリュー）



日経「これからのサービス開発は、LTV 発想で進化する」

<https://xtrend.nikkei.com/atcl/contents/18/00304/00008/>

●界限消費

機能的価値よりも情緒的価値や社会的価値が重視されるかしれません。



ITmedia 「マツキヨのトイレットペーパー、世界的デザイン賞で「5 冠」達成」

<http://www.itmedia.co.jp/business/articles/1805/30/news085.html>

「同商品は、マツモトキヨシ HD の商品開発部門が外部の協力を得ながら開発。『トイレットペーパーを持ち帰るのが恥ずかしい』という消費者の意見を参考にした。近年は EC（インターネット通販）が盛んだが、実店舗ならではの持ち帰る楽しさを感じてほしい」（広報部）という。」



<https://www.matsukiyo.co.jp/matsukiyo/about>



Markezone「カルビー「白黒ポテチ」ショック。資源制約時代の“ブランド体験”をどう再設計するか【江端氏解説・前編】」

<https://markezone.jp/article/detail/50809>

Markezone「カルビー「白黒化」から考える循環型へのシフトと次世代パッケージ戦略【江端氏解説・後編】」

<https://markezone.jp/article/detail/50810>



ITmedia「「ジャムは瓶」の常識を変えた アヲハタ「ボトル型」が3年で3倍売れた理由」

<https://www.itmedia.co.jp/business/articles/2607/28/news018.html>

●プロモーション（Promotion）二つ目のP

顧客とのより密接なコミュニケーション

知ってもらわなければ、買ってもらえませんね。

広告：インターネット テレビCM ラジオCM 新聞広告 雑誌広告 …

販促：サンプル クーポン プレミアム ノベルティ …

PR：テレビ番組 雑誌記事 …

応援：店舗応援 実演販売 試食販売 …

広告について、いずれもお金を払って時間的又は空間的な枠をかうものをいいます。広告であって、一般消費者が広告であることを分らないもの、いわゆるステルス・マーケティングは景品表示法による規制の対象になります³⁷。

販促（販売促進活動）について、サンプルとは街頭などで配っている試供品のこと、

³⁷ 金銭や商品を提供してレビューを作成してもらう場合には、必ず「PR」や「広告」等と表示しなければいけません。

クーポンとは割引券のこと、プレミアムとは缶コーヒーにフィギュアがついているなどのおまけのこと、ノベルティとは「いま買うと〇〇がもらえる」「シールを集めると〇〇がもらえる」などのキャンペーンのことをいいます。

PRについて、テレビ番組や雑誌記事とは、特集などを組んで商品やサービスを紹介してもらうことをいいます。他社の同種商品やサービスと一緒に紹介されることもあります。テレビ **CM** や雑誌広告とは違い、お金がかかりません。

応援について、店舗応援とは家電量販店やスーパーなどにメーカーの人が来て販売活動を手伝うことをいいます。実演販売とは店頭で実際に商品を使用することによって商品の使い方や効能を理解してもらい販売につなげることをいいます。試食販売はいうまでもないですね。



SmartNews のクーポンチャンネルネル

<https://www.smartnews.com/coupon/>

顧客の囲い込みだけではなく、新たな顧客の獲得が期待できる。

（店頭で配るクーポンは顧客の囲い込みだけ）

ペイド・メディア（Paid Media） テレビ ラジオ 新聞 雑誌 …

オウンド・メディア（Owned Media） 企業ウェブサイト ブランドサイト …

アーンド・メディア（Earned Media） SNS ブログ …

ペイド・メディアは、お金を払って **CM** を流してもらったり広告を掲載してもらったりするメディアです。オウンド・メディアは、自社のサーバーなどを利用して発信するメディアです³⁸。アーンド・メディアのアーンド（Earned）は人気や知名度を「稼ぐ」という意味です。**SNS** では自社の公式アカウントを立ち上げるとともに、インフルエンサーを活用したインフルエンサー・マーケティングにも取り組んでいます。

³⁸ 自動販売機と連携したコカ・コーラの Coke ON もオウンド・メディアといえます。

トリプルメディア戦略

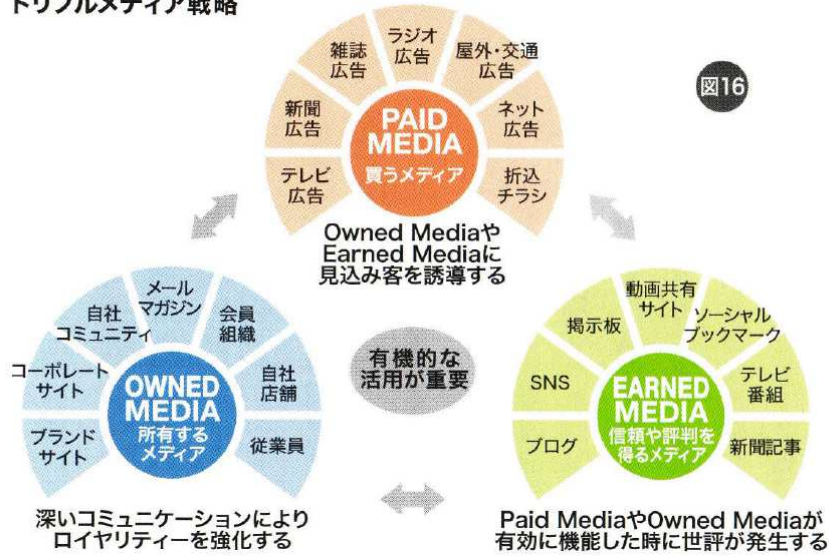


図16



ユニーク路線に切り替えたこの投稿から、ファン数が一気に増えた。

最高のいいね！獲得。

Facebook 2013年8月25日投稿結果



いいね！	130,114
シェア	2,329
コメント	1,679
リーチ (拡散量)	約100万リーチ

安藤宏基『勝つまでやめない！勝利の方程式』（中央公論新社・2014年）

LINEスタンプ ひよこちゃん展開実績



2012年7月10日～8月6日 4週間 ダウンロード数	578万DL
--------------------------------	---------------

2012年7月10日～8月6日 4週間 スタンプ利用回数	4,410万回
---------------------------------	----------------

7月～8月にかけてのチキンラーメンパステイ月間に、ひよこちゃんの露出・生活者との接触を瞬発的に最大化することに成功。



2012年7月10日～10月9日 3か月間 スタンプ利用回数	約1億回
-----------------------------------	-------------

図21

カップヌードル CM 「SURVIVE! リア獣との闘い篇」

図22



安藤宏基『勝つまでやめない！勝利の方程式』（中央公論新社・2014年）

インフルエンサー・マーケティングと似たようなものにステルス・マーケティング（ステマ）と呼ばれるものがあります。こちらは、顧客に気づかれないように黒子を使って宣伝活動を行うもので、ばれると炎上しかねません³⁹。同じような行為として「サクラ」は昔からありましたね。

目の前で作って売る「ショップ イン ファクトリー」もプロモーションの一つといえるかもしれません。美味しそうに見えますね。



カップヌードルミュージアム https://www.cupnoodles-museum.jp/ja/osaka_ikeda/

「世界でひとつだけのオリジナル『カップヌードル』を作ることができる工房。自分でデザインしたカップに、4種類の中から好みのスープと、12種類の具材の中から

³⁹ 金銭や商品を提供してレビューを作成してもらう場合には、必ず「PR」や「広告」等と表示しなければいけません。

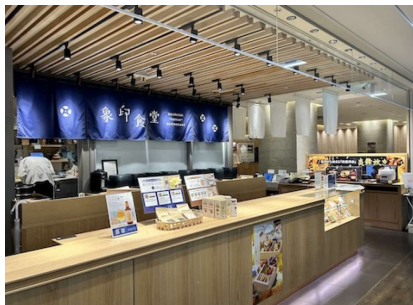
4つのトッピングを選べます。味の組み合わせは、合計 5,460 通り。『逆転の発想』の大切さを楽しみながら体感してください。」いわゆる企業ミュージアム。



ITmedia 「マウスコンピューターが「親子パソコン組み立て教室」に注力する理由 通常の3割引で自作PCを組み立てられる上に花火大会まで！」

<https://www.itmedia.co.jp/pcuser/articles/2508/18/news053.html>

「裏さんは「これまでは、この親子組み立て教室を7月末に開催をしていましたが、2025年は飯山市との連携をより深め、飯山市の魅力を参加されるみなさんに感じていただきたく、8月14日に飯山市で開催される千曲川河畔納涼花火大会の日程に合わせて開催しました。このイベントでは、パソコンを、そして『ものづくり』の楽しさを親子でもっと知っていただきたいと願っています」と趣旨を説明した。」



ITmedia 「「象印食堂」好調の秘密は？ 炊飯器が生んだ“体験型マーケ”がぐっと効いている」

<https://www.itmedia.co.jp/business/articles/2511/26/news046.html>

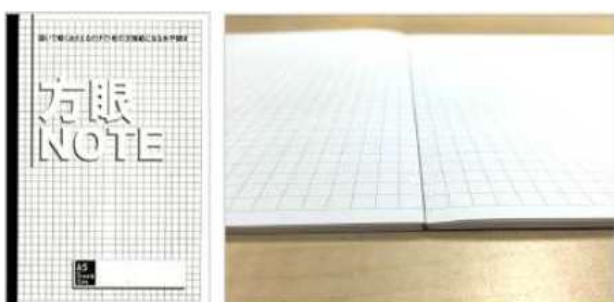
「開業当初から、北村さんは「家で再現できるおいしさ」にこだわった。一般的な飲食店では、店独自の調理法を追求することが多い。しかし、象印食堂は炊飯器の販売プロモーションのための店舗である。」

「飲食事業の売り上げは全体の1%未満だが、炊飯器販売にもつながっているようだ。「おいしかったから電気屋に見に行った」「実際に買った」という声が客から寄せられており、体験型マーケティングとしての効果を実感している。」

タニタ食堂や近畿大学水産研究所も考え方としては同じ。



markezone「2023 年度に話題になった『オフライン広告』 事例から 6 軸の傾向を学ぶ」
<https://markezone.jp/article/detail/45441>
 「渋谷駅周辺で見つけた 3 枚の看板。」



ショウワノート <http://www.showa-note.co.jp/press/160804/>
 ITmedia「これぞ町工場の底力 廃業の危機を救った『おじいちゃんのノート』とは」
<http://www.itmedia.co.jp/business/articles/1604/19/news020.html>
 「一緒にノートを開発していた元製本会社の男性は、遊びに来ていた孫娘に『特許も取得した良いノートなんだが、売れ残っちゃって……。友達に宣伝してくれないか』と少しでも在庫を減らすために宣伝をお願いしたという。
 すると、その孫が **Twitter** を使い、ノートの特徴を画像付きで説明したツイートを投稿。その結果、リツイート数があっという間に 3 万を超え、多くの人から『こんなノートが欲しかった』とコメントが寄せられたのだ。」



ITmedia「『瀬戸しお マズイ』の検索結果はありません—米菓企業の広告が面白い 狙いは？」
<https://www.itmedia.co.jp/business/articles/2410/03/news050.html>
 「日ごろから SNS に慣れ親しんでいる世代をターゲットとしています。実際に X に

投稿された内容をそのまま掲出することで、情報拡散を狙いました。」

●流通（Place）三つ目のP

直訳だと「場所」ですが、製品を顧客に届けるまでの道のりと顧客との接点と考えてください。

チャンネル（長さ）

0：企業 → 顧客

1：企業 → 小売 → 顧客

2：企業 → 卸売 → 小売 → 顧客

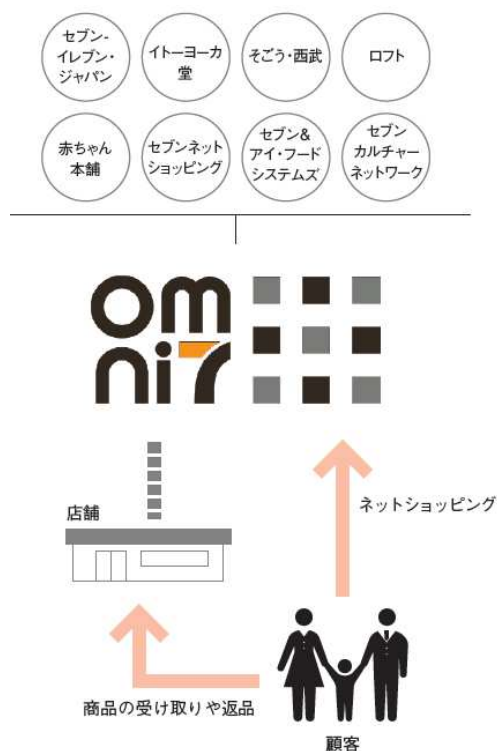
企業から見た取引数 $0 > 1 > 2$ 顧客から見た取引コスト $0 < 1 < 2$

チャンネル0（D2C）は直販、通販（テレビ、インターネット）、アンテナ・ショップ

直販：工場で作出来立てのパンを売るとか（ただし、営業許可は必要）

●O2O（Online to Offline）

オムニチャンネル



日経ビジネス「セブン&アイ『omni7』を支える『nendo 式』」

<http://business.nikkeibp.co.jp/atcl/report/15/112700054/112700001/>

「一般的な『オムニチャンネル』は、実在する店舗（リアル）とネットの融合によるビジネスの相乗効果を求めるが、オムニ7は業態が異なるグループ各社を統合した点に特徴がある。そのロゴを nendo がデザインした」

●顧客との接点（流通（Place）の最終到達点）



ITmedia 「『オフィスグリコ』が全国展開 商品発送→企業側が設置→QR 決済で購入の流れ」 <https://www.itmedia.co.jp/business/articles/2106/15/news104.html>

「『オフィスグリコ』は職場などに菓子・食品・飲料の専用ボックスを設置し、利用者が個人払いする『置き菓子』方式のサービス。従来のサービスはスタッフが定期的に訪問して商品管理や代金回収を行っていたため提供できるエリアが限定されていたが、今回の『どこでもオフィスグリコ便』は専用ボックスや商品を発送し、企業側がセッティングするシステム。サービスエリア外にある職場や部外者が立ち入れない環境でも利用可能となる。」

同様の業態として、「プチローソン」があります。こちらも現金は扱わず、交通系電子マネーでの決済となります。



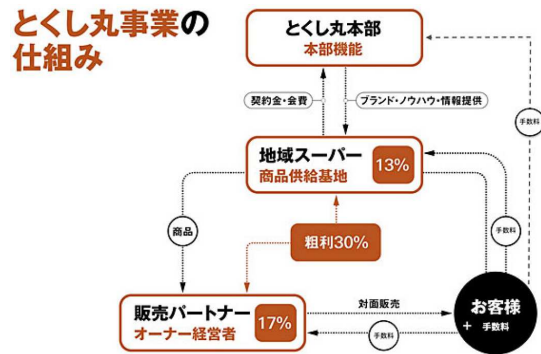
タオルの品質はさわってみないとわかりません。

IKEUCHI ORGANIC <https://www.ikeuchi.org/storelist/kyotostore/>

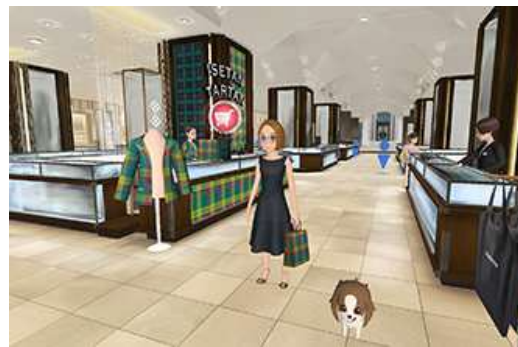
日経「わずか1%の望みから生まれた超柔らかタオル」

<https://business.nikkeibp.co.jp/atcl/opinion/16nv/040100005/020100046/>

「しかし、こんなに種類があつたらどれを選んだらいいか分からなくなりますよね。そこで、店内には手洗い場が設けられていて、お客さんに実際使ってもらって自分好みのタオルを見つけてもらえるようにしているんです。実際に、使いながら肌感を試せるとは嬉しいですね。これなら18種類の中から好みのタオルが見つかります。」



ITmedia 「移動スーパー「とくし丸」はなぜ“独走”しているのか 1000 台突破の舞台裏」 <https://www.itmedia.co.jp/business/articles/2206/11/news022.html>



仮想都市プラットフォームサービス「REV WORLDS」

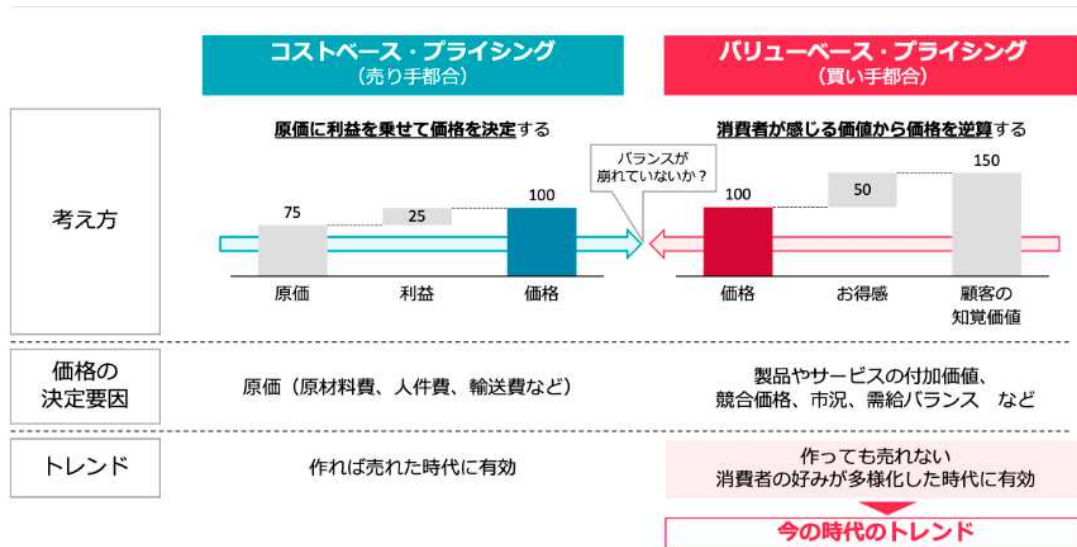
https://www.mistore.jp/shopping/feature/shops_f3/vrinfo_sp.html

「仮想伊勢丹新宿店には、デパ地下やファッション、ギフトなどさまざまなショップが出店。仮想店舗内に展開の商品は実際に販売されている商品が並び、そのままオンラインストアにて購入いただけます。」

●価格（Price）四つ目のP

製品中心：原価が〇〇円だから△△円で売らないと利益がないよ。

顧客中心：〇〇円だったら買ってもらえそうなので、〇〇円で利益が出るように工夫しよう。（コストはカットするのではなくコントロールするもの）



markezine「価格戦略を制するものがビジネスを制す。買い手の心理から逆算する“バリューベースプライシング”とは？」<https://markezine.jp/article/detail/38376>

単に価格を下げて顧客は感動しません。最初は喜んで、すぐに慣れてしまいます。単なる安売り競争は、企業を疲弊させるだけです。高くても顧客が感動する商品やサービスを作る方がいいです。そうすれば、高くても買ってくれます。そのためには、しっかりとしたポジショニング（自社の強み）が必要です、



BALMUDA The Toaster 22,900 円

<https://www.balmuda.com/jp/toaster/>

それでも値上げをせざるを得ないなら、

普及品：顧客は価格にシビアです。

高級品：ある程度寛容に見てくれます。

なので、牛丼屋における牛丼並盛や焼き肉屋におけるカルビ（並）などは値段を据え置きながら、付加価値の高い商品の値上げを図ることが得策といえます。

●バリュー・ネットワーク

製品、サービスの有用性（価値）は、補完的な関係にある他の製品、サービスとの組み合わせによって決まる場合があります。

例えば



ネスレ日本 <https://shop.nestle.jp/front/contents/mfgen2pre20cs/>

ネスカフェ ドルチェグスト

「マシンが無料のカプセル定期便」

「カプセルを定期お届け便でご購入いただくサービスです。一定数量ご購入いただくと、マシンの代金が無料になります。」

高価格：コスト回収（ドルチェグストの事例では「カプセル」）

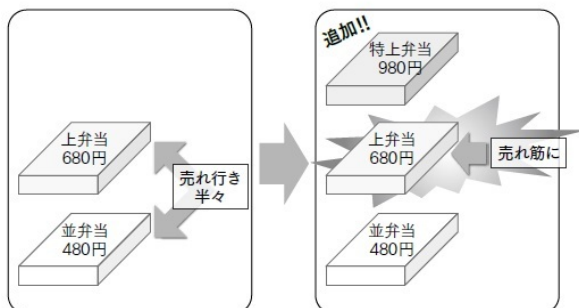
低価格：シェア拡大（ドルチェグストの事例では「マシン」）

髭剃りと替え刃（ジレットモデル）

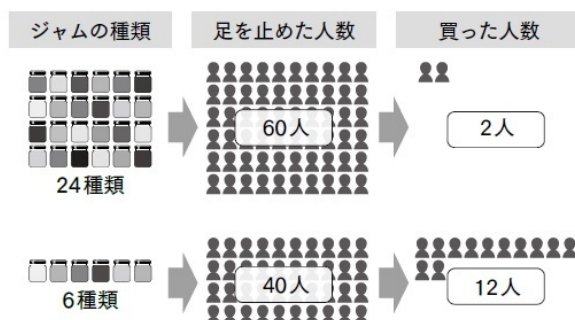
プリンタとインク

●行動経済学

行動経済学が示す「極端の回避性」——松竹梅マジック



選択肢が多すぎると選べない「ジャム実験」



サンドウィッチの Subway

選択のプレッシャー

ああもうわからへん！

diamond「なぜうな重は「松竹梅」のうち「竹」が最も売れるのか」

<https://diamond.jp/articles/-/191417>

「決定麻痺」と呼ばれる現象ですが、これが起きるのは、

1. 本人に特別はっきりした好みがない。
2. 選択肢の中身になじみがない。
3. 選択肢がどれも似通っていて、突出したものがない。
4. 並べ方や見せ方が下手であるなどの理由で、選択肢の評価がそもそも難しい。

場合に限られるようです。

リチャード・ショットン=上原裕美子訳『自分で選んでいるつもり』（東洋経済新聞社・2024年）41頁



友野典男=明治大学友野（行動経済学）ゼミナール生『マンガ行動経済学入門』（PHP 研究所・2011年）

アルバイトの感咲ココロさんがプリンタ購入のお遣いに行く。

松竹梅マジック応用編

●参考書

前田育男『デザインが日本を変える』（光文社新書・2018年）



日経デザイン編著=廣川淳哉編著『MAZDA DESIGN』（日経BP社・2017年）



永井孝尚『これ、いったいどうやったら売れるんですか？ 身近な疑問からはじめるマーケティング』（SB新書・2016年）



永井孝尚『なんで、その価格で売れちゃうの？ 行動経済学でわかる「値づけの科学」』（PHP新書・2018年）



友野典男=明治大学友野（行動経済学）ゼミナール生『マンガ行動経済学入門』
（PHP 研究所・2011 年）



4-2. ブランド

ブランド

顧客の頭の中に育つもの

●ブランドとは

資産：集客効果 ロイヤルティ効果（愛着 忠誠心）

ブランドを育てるためには努力と時間が必要

ブランドの価値をおとしめるのは一瞬

ブランドとは、顧客の頭の中にできる会社や商品・サービスのイメージです。

顧客の頭の中によいイメージが育てば、多額の宣伝広告費を投じなくとも、顧客は自ずと来店し、自社の商品・サービスを購入してくれます。これをブランドの集客効果といいます。芸能人やインフルエンサーをブランド・アンバサダーに起用することもありますし、ブランド・アンバサダーを公募することもあります。

顧客の頭の中のイメージがさらによくなれば、継続して自社の商品・サービスを購入してくれます。また、他社の商品・サービスと比較することなく自社の商品・サービスを購入してくれます。いわゆる「指名買い」というやつです。さらに、自社の商品・サービスを周りの人に勧めてくれます。これらをブランドのロイヤルティ効果といいます⁴⁰。

Twitterという名前

投稿者
Twitter Japan
木曜日, 2012年3月29日 木曜日
🐦 f in ↻

このブログを読まれている方々はTwitterがどのように始まったかをご存知かもしれません。でもどうしてTwitterという名前がついたかをご存知でしょうか？

当時、誰かがTwitterを使うとどのようなことが起こるか、ということをもとにサービス名を考えようということになりました。

誰かがツイートするとポケットのなかでケータイが「鳴る」「震える」「画面が光る」...など、いろいろな案がでました。その中のひとつに「ケータイがピクッとする（twitch）」という言い方もありました。

結論が出ないままにその日はお開きになり、このトピックは各自が家に持ち帰ることとなりました。大きな紙の辞書を前に、意見が出た言葉の意味や他の表現方法などを考えていると...「twitch」の下に「tweet（さえずる）」という単語を発見。

これがTwitterの名前の成り立ちです。ご存知でしたでしょうか？



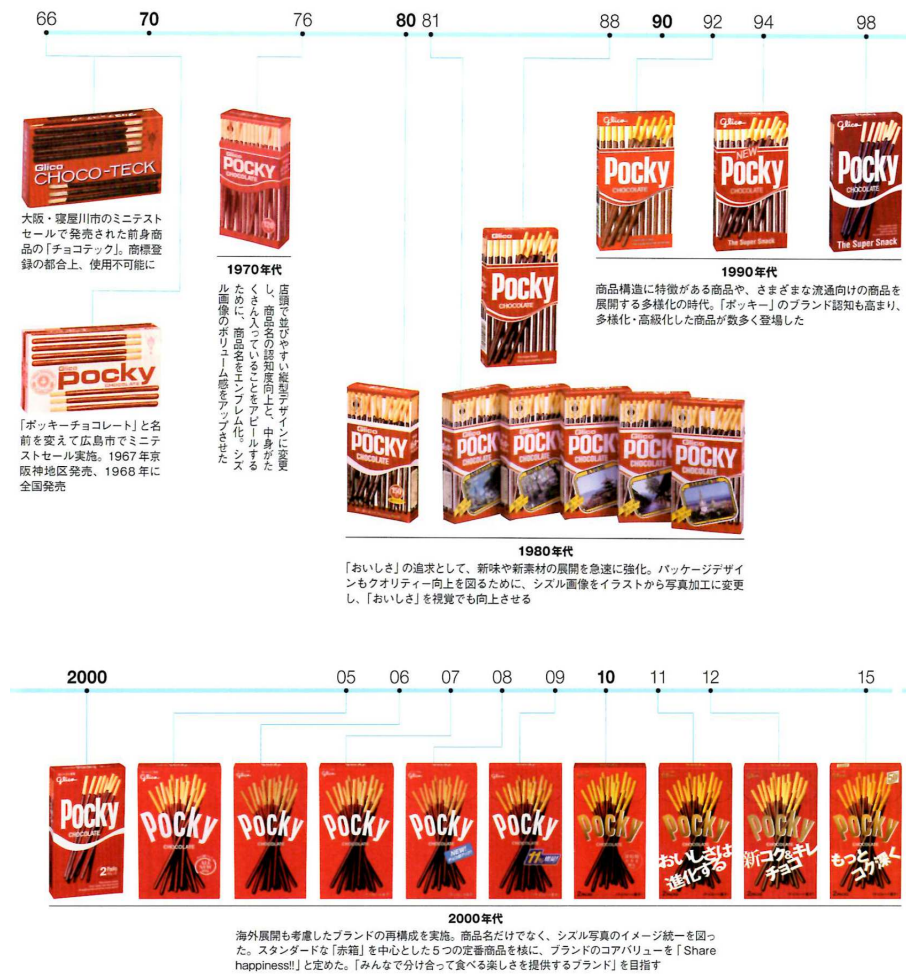
ITmedia「消滅した“Twitterの鳥”に隠された意味は？ ロゴはどのように作られたのか」

<https://www.itmedia.co.jp/mobile/articles/2307/24/news178.html>

どんなブランドにもストーリーがあります。

⁴⁰ 一方、会社ぐるみの不正行為などが発覚すると、ブランド・イメージは著しく傷つけられます。

●ロングセラー商品⁴¹



ロングセラーの正念場
NIKKEI DESIGN2018 年 3 月号

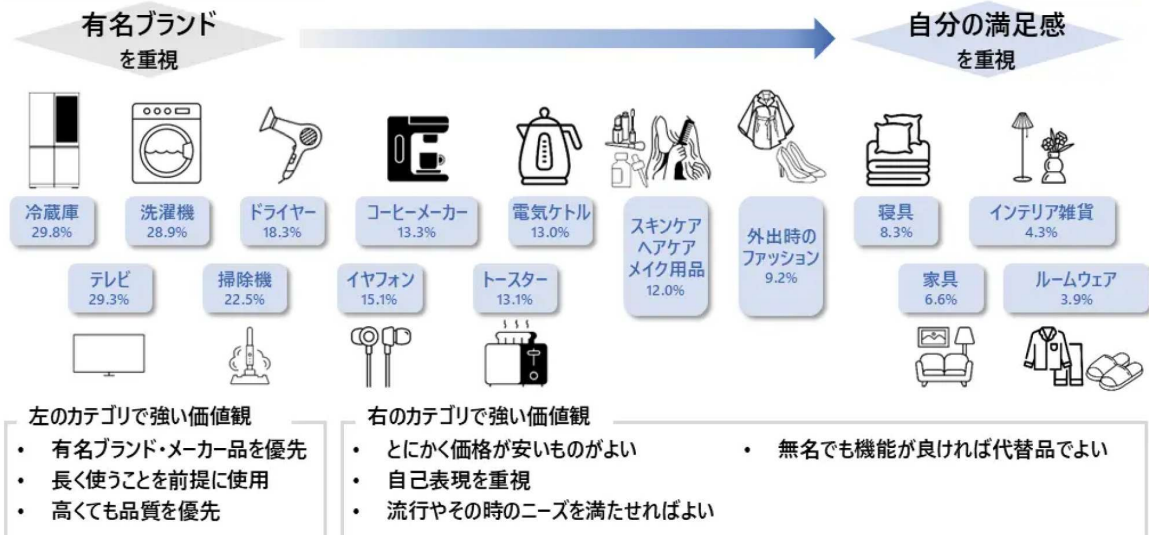
⁴¹ ポッキーの形状が立体商標の商標登録を受けました。商標登録第 6951539 号。

●ブランドの機能

保証機能

識別機能

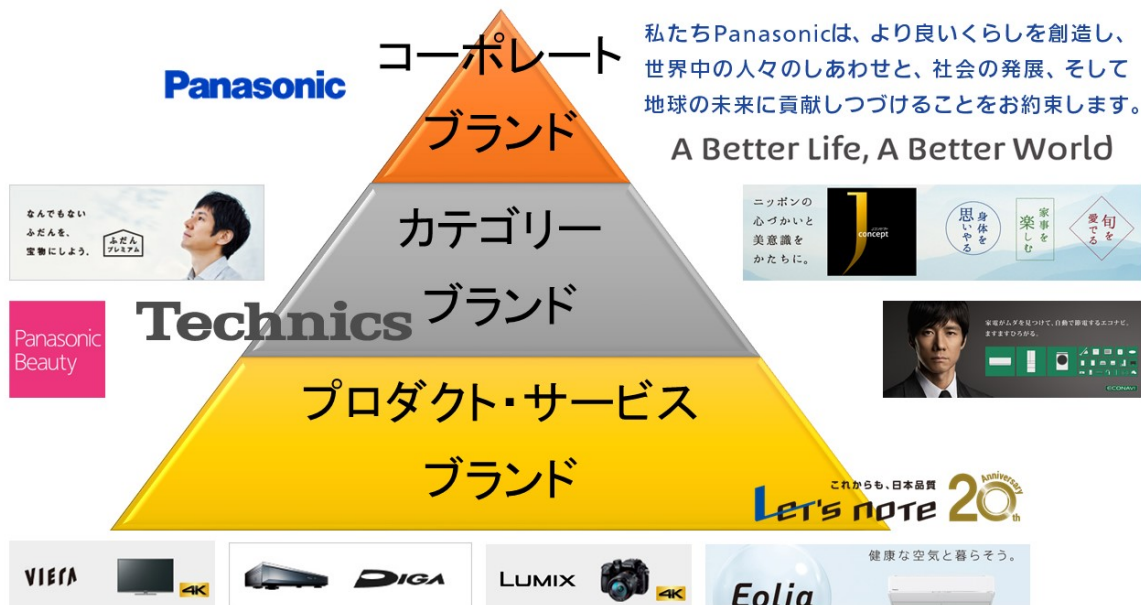
想起機能 → ブランド認知・ブランド連想（詳細はあとで）



カテゴリ別の有名ブランド重視度

<https://markezine.jp/article/detail/49933>

●ブランドの階層



ふだんプレミアム：家電 Panasonic Beauty：美容家電 Technics：高級オーディオ

VIERA：テレビ DIGA：レコーダー LUMIX：デジカメ Eolia：エアコン

Let's note：ノートパソコン

J コンセプト：デザイン・ブランド エコナビ：テクノロジー・ブランド

どの階層で顧客と向き合うのかもブランド戦略の一つです。

例えば、レクサスとトヨタ

レクサス：LS GS LC RC LX RX

トヨタ：プリウス クラウン アルファード ヤリス アクア

レクサスは、コーポレート・ブランドで顧客に向き合うので、プロダクト・ブランドはいずれも記号的です。どの車もレクサスだということですね。レクサスがトヨタの高級車ブランドであることは表に出しません⁴²。

トヨタは、プロダクト・ブランドで顧客に向き合うので、プロダクト・ブランドはいずれも個性的です。多様な顧客のニーズを満たす個性的な車がそろっています。

レクサスは、ベンツ・BMW・アウディと同じ路線です。最近では、マツダもこの路線です。外国の自動車メーカーでトヨタに近いのは、フォルクスワーゲンです。

フォルクスワーゲン：ポロ ゴルフ ビートル パサート

●サウンドロゴ（音の商標として商標登録可能な場合も）

LINE の送信音・受信音 PayPay の決済音 Nintendo Switch のコントローラ装着音

●ブランド・ステイトメント（顧客との約束）

企業が自ら決めた憲法のようなものであり、同時に顧客との約束でもあります。

コーポレート・ブランド



Glicoグループは人々の良質な暮らしのため、
高品質な素材を創意工夫することにより、
「おいしさと健康」を価値として提供し続けます。

江崎グリコ株式会社 <https://www.glico.com/jp/>

プロダクト・ブランド



「Share happiness！ 分かち合うって、いいね！」

⁴² 「Lexus by トヨタ」等とすると台無しです。



ビスコ

「届け！愛と乳酸菌」



papico

「パピコで Go！」



タグライン

みらいを つくる つたえる まもる。

<http://www.oit.ac.jp/>



タグライン

自然を、おいしく、楽しく。

<https://www.kagome.co.jp/company/about/philosophy/statement/>



<https://osakastationcity.com/about/gallery/brand.php>



“まごころと熱意を込めたサービスで、
お客さまや社会の『力』になりたい”

<https://www.kepc.co.jp/corporate/policy/brand/>

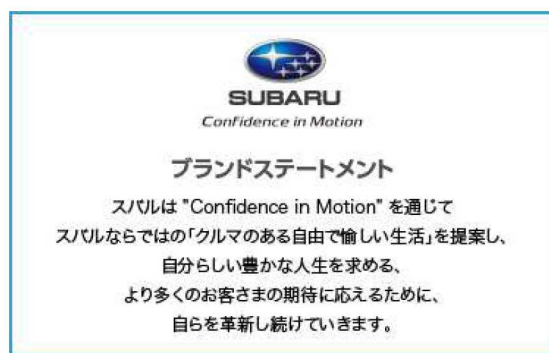
UCCグループ理念

Good Coffee Smile !

わたしたちは、お客様の笑顔のために
UCCグループにできることのすべてに
挑戦し続けます。

Good Coffee Smile

<https://www.ucc.co.jp/company/news/2018/rel180402b.html>



<https://www.subaru.co.jp/csr/about.html>

AGC
Your Dreams, Our Challenge

https://www.agc.com/news/detail/1197206_2148.html

おもしろいほうの未来へ。 au

<https://www.kddi.com/corporate/kddi/purpose/>

あなたの未来を強くする
住友生命

<http://www.sumitomolife.co.jp/about/company/brandvision/statement.html>

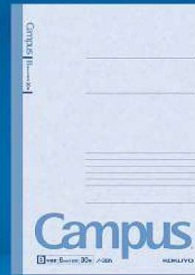


ダイキン「空気で答えを出す会社」

東洋経済「10年間、毎日空気を見える化し続ける理由。引地耕太氏とひもとくダイキンの看板「大びちゃんくん」の特異性」

<https://toyokeizai.net/articles/print/944254>

Brand Statement



ノートの進化を止めるな。

ノートは、ただの文房具ではない。
知性を刺激する道具であると、
私たちは信じている。

「ノートに書く」それは、人が何かを生み出す出発点。
デジタルの普及がどんなに進んでも
ノートの進化を止めてはならない。

表紙のデザイン、背クロスのエフ、
中紙の書き味、紙のスリム化 …
あたりまえの「使いやすさ」に、どれだけこだわり続けるか。

書きたくなるノートが 思考をより深くする。
Smart なノートが、人をより Positive にする。

Smart & Positive

すべての人の知性を刺激するツールになるために
キャンパスノートは進化し続けます。

<https://www.kokuyo-st.co.jp/stationery/campus/statement.html>

KOKUYO

好奇心を人生に

好奇心。
それはすべての始まりだ。
好奇心を持つことで、
学ぶことに楽しさが生まれる。
働くことに発見が生まれる。
生きること喜びが生まれる。

さらに。
それぞれの好奇心が混ざりあい、
刺激されあうことで、
クリエイティビティが生まれる。
一人ひとりが自分らしくありながら、
一緒に何かをつくりあげていくことで、
人生は、幸せで満たされていく。

だからコクヨは、
好奇心を生み出したい。
好奇心の行き交う世界をつくりたい。
好奇心にあふれる未来をつくりたい。

人生に必要なものはいくつもあるけれど、
人生を豊かにするために必要なものは、
好奇心だと思う。

好奇心を、一人ひとりのすべての人生に。
私たちは、コクヨです。

<https://www.kokuyo.com/news/release/20251002cs1/>

●ミッション・ステートメント（企業の使命）

近年ではブランドの「パーパス」という言い方がされます。自社の強みと顧客が求めるもののクロスポイントに自社の存在価値があります。日本企業のほとんどが社是・社訓を有していますが、自社の強みを明確に表現しないため理想論・一般論に過ぎないものとなっている場合が多いように思われます。しかし、それでは、顧客に対して何も伝わらないし、社員に対する求心力も生じません。極論すれば、ないのと同じことといえるかもしれません。

例えば、「●ブランドの階層」で紹介した、パナソニックのミッション・ステートメントはどうでしょうか。Twitter、Google、Amazon のミッション・ステートメントと比較してみてください。

パナソニック

「私たち Panasonic は、より良い暮らしを創造し、世界中の人々のしあわせと、社会の発展、そして地球の未来に貢献しつづけることをお約束します。」
現在のブランドスローガンは「幸せの、チカラに。」です。

Twitter（現 X）

"To give everyone the power to create and share ideas and information instantly, without barriers."

Google

"Google's mission is to organize the world's information and make it universally accessible and useful."

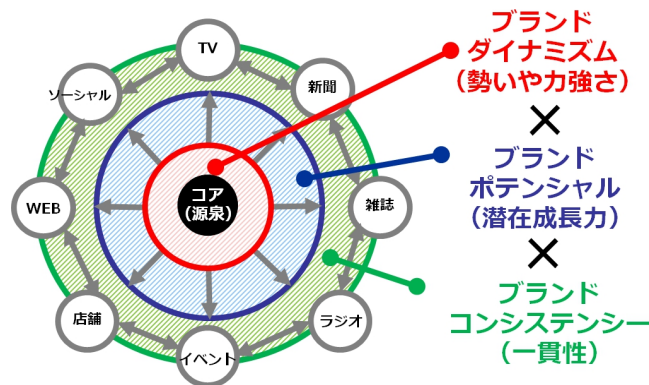
Amazon

"Our vision is to be Earth's most customer centric company; to build a place where people can come to find and discover anything they might want to buy online."

LEGO

"Inspire and develop the builders of tomorrow."

● マスターブランド



ITmedia 「EXILE とフォルクスワーゲンの現在に『マスターブランド』を学ぶ」

<http://marketing.itmedia.co.jp/mm/articles/1510/27/news053.html>

「もはや説明の必要はないかもしれないが、EXILE は、芸能プロダクション LDH の社長でもあり 1 人のアーティストでもある HIRO 氏を筆頭にした日本を代表するエンタテインメントグループである。LDH にはダンス&ボーカルグループの EXILE の他、三代目 J Soul Brothers や E-girls などが活動している。EXILE という上位のマスターブランドを頂点に、EXILE の魂を受け継ぐそれぞれのグループ／個人が別ブランドを形成しているという形だ。」

「EXILE には『EXILE ステートメント』という、いわばマスターブランド規定があり、そこに掲げられた『Love, Dream, Happiness』というテーマ (LDH はその略称でもある) が、彼らの活動の根幹を形作るメッセージとなっている。2015 年 10 月からは『High&Low』プロジェクトがスタートした。これは映画にドラマ、SNS、コミック、アルバム、ライブなどが連動する総合エンタテインメントであり、EXILE ステートメントの集大成ともいわれる。マスターブランド展開の在り方として、ビジネスの観点からも参考になるところが多いだろう。」

EXILE 三代目 J Soul Brothers

Dream

Flower

E-Girls

AKB48 NGT48

SKE48

NMB48

HKT48

あっちとこっちで言ってることが違う人は、信頼できないですね。ブランドも同じ

で、一貫性つまりブレないことが極めて重要です。そのために「ブランド・ステイトメント」「ミッション・ステイトメント」や「マスターブランド規定」などを決めるのです。企業でブランドの管理を担当する人をブランド・マネージャーといいます。

●ブランド認知

ブランド再認： 

→ 知っている。

ブランド再生：スニーカー



（想起集合）

ブランド認知には「ブランド再認」と「ブランド再生」があります。重要なのは「ブランド再生」です。特定のキーワードからブランド再生によって想起されるブランドの集合である想起集合に含まれないブランドは、お店でたまたま目に留まったというような偶然がなければ選択の対象とはなりません。

男性			女性		
2018年12月調査		2024年1月調査	2018年12月調査		2024年1月調査
1 ユニクロ	24.1%	1 ユニクロ	24.3%	1 ユニクロ	24.6%
2 GU	5.9	2 GU	10.3	2 GU	14.1
3 アディダス	3.8	3 ↑ ナイキ	6.7	3 アース ミュージック&エコロジー	7.6
4 ナイキ	3.2	4 ↑ ザ・ノース・フェイス	6.1	4 ↑ ハニーズ	4.0
5 ビームス	3.1	5 ↓ アディダス	4.2	5 - 無印良品	3.9
6 パーバリー	3.0	6 ↑ しまむら	3.9	6 - ZARA	3.3
7 GAP	2.9	7 ↓ ビームス	3.0	7 ↓ アース ミュージック&エコロジー	2.8
8 しまむら	2.6	8 ↑ 無印良品	2.7	8 - グローバルワーク	2.6
9 ユナイテッドアローズ	2.3	9 / フィールドコア (ワークマン)	2.5	9 ↑ グレイル	2.5
10 ポロ ラルフ ローレン	2.3	10 ↑ リーバイス	2.4	10 ↑ ニコアンド	2.1
11 ホール・スミス	2.3	10 - ポロ ラルフ ローレン	2.4	11 ナチュラルビューティーベーシック	1.7
12 タケオキクチ	2.2	12 ↓ パーバリー	2.2	12 ローリーズファーム	1.7
13 ザ・ノース・フェイス	2.1	13 ↓ ユナイテッドアローズ	2.2	13 GAP	1.6
14 リーバイス	1.9	14 ↑ グローバルワーク	2.2	14 ニコアンド	1.6
15 無印良品	1.8	15 ↓ ホール・スミス	2.1	15 INGNi	1.6
				15 ↑ アメリカンホリック	1.6

5年でこれだけ市場は変わった／アパレル

<https://xtrend.nikkei.com/atcl/contents/research/00003/00073/>

●ブランド連想

A p p l e → iPhone・先進性・創造性・デザイン

キットカット → きっと勝つ・お守り・受験・青春

顧客が企業に対して抱くイメージ

●リブランディング（ブランド再生）



ITmedia 「くら寿司が新しいロゴを発表 バラバラだったロゴを統一する狙いとは」
<https://www.itmedia.co.jp/business/articles/2001/21/news109.html>
一貫性、ぶれないことは極めて重要です。



はま寿司
HAMA-SUSHI

ITmedia 「なぜ『HAMAZUSHi』を『HAMA-SUSHI』に変えるのか はま寿司の狙い」
<https://www.itmedia.co.jp/business/articles/2106/10/news071.html>
海外展開。外国人にとって ZUSHi は何のことやわかりません。

社内資料ですが、広告します。 ファミマの新しいプライベートブランド **ファミマル** はじまる。

ファミマルは、ファミマのプライベートブランドとして、お肉、お魚、お野菜、お果物、お飲み物など、様々な商品を開発・販売しています。ファミマルの商品は、ファミマの品質基準を満たし、安心して食べられる商品です。

10.19 発売

10.26 発売

11.2 発売

ファミリーマート 社内資料ですが、広告します。

https://mz-cdn.shoeisha.jp/static/images/article/37831/37831_07a_L.jpg

お母さん食堂からファミマルへ

時代に合わせて変えていくことも大事です⁴³。

多くのブランド

ビジュアル起点のブランディング

デザイナーの視覚を起点に
デザイン開発
(カラー/書体の統一)

↓

デザインを統一、印象を強くして
認知を上げていく。

ファミマル

UX発想のブランディング

ユーザーの体験を起点に
デザイン開発
(棚の配置/空間を統一)

↓

体験としての、『使いやすい』
『わかりやすい』をつくりだす。

「お客様にとってわかりやすいか？」を繰り返し想像した。ファミリーマート「ファミマル」誕生の舞台裏

<https://markezine.jp/article/detail/38712>

⁴³ 2020 年、ローソンは nendo による PB 商品のパッケージ刷新において分かりにくい等として物議を醸す。その後、「3 つ星ローソン」へ。セブンイレブンは安定の「セブンプレミアム」。

●ブランド譲渡



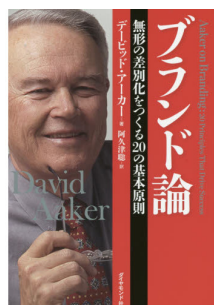
Markezine「花王からキリンへ『ヘルシア』ブランド譲渡 “エモい” 広告の真意と長年愛されるブランド作りの姿勢を問う」

<https://markezine.jp/article/detail/46298>

『ヘルシアリレー企画』と名付けて、バトンを渡すイラストとともに『大切なヘルシアのことを何卒よろしくお願いします。』『いつも生活の中でお客様と一緒にいるヘルシアであり続けてほしいと願っています。』など、ヘルシアに込めた想いを花王社員の直筆メッセージで表現しました。このクリエイティブを通して、花王からキリンにブランドが引き継がれることを伝える狙いです。」

●参考書

デービッド・アーカー著=阿久津聡訳『ブランド論』（ダイヤモンド社・2014年）



インターブランドジャパン『ブランディング7つの原則』（日本経済新聞出版社・2017年）



4-3. 起業

●資金調達

自己資金

出資受入 企業 ベンチャー・キャピタル（VC）

融資受入 銀行 信用金庫

制度融資（信用保証協会） 公庫融資（日本政策金融公庫）

出資：返さなくてよいです。配当を支払います。

融資：利息も付けて返さなければなりません。

補助金・助成金（国・地方公共団体）

今後は、フィンテックを活用した新たな融資の形態が期待される。

日経「リクルート、旅館向け融資をA I 審査 最短数日で」

<https://www.nikkei.com/article/DGXXKZO21024570S7A910C1H56A00/>

「リクルートが 2016 年に設立したリクルートファイナンスパートナーズ（東京・中央）がこのほどサービスを始めた。まずは『じゃらん』の宿泊予約サイトを利用している宿泊施設を対象に融資する。宿泊施設の過去の利用状況などデータから A I が融資可能か、利率はいくらかといった審査をする⁴⁴。早ければ数日で融資が可能だ。」

OneNova（ワンノバ） <https://onenova.jp/>

「こんにちは。OneNova（ワンノバ）です。

ワンノバは、暮らしにおける『ものと人』『人と人』のつながりを紡ぐライフスタイルブランドです。

ものがつくられ、どこかに届けられ、毎日誰かがそれらと出会って、選び、使い、個々の暮らしが築かれてきました。

そうやって、ものとのつながりには必ず、人と人との『関わり』があると思います。生産のかたちは、時代の変化と共に進化を遂げてきましたが、この『関わり』は、変わらずそこにあり続けていると思います。」

当時、慶応義塾大学の 2 年生二人が起こした会社です。

⁴⁴ 予審といいます。半沢直樹シリーズ（池井戸潤）でよく出てきます。

●クラウド・ファンディングという資金調達

「不特定多数の人が通常インターネット経由で他の人々や組織に財源の提供や協力などを行うことを指す、群衆（crowd）と資金調達（funding）を組み合わせた造語である。」（Wikipedia）

寄付型 投資型 購入型



READYFOR <https://readyfor.jp/>



Makuake <https://www.makuake.com/>

アメリカでは、kickstarter が有名です。



ケースに入れて持ち運びができる折り畳み式ストローです。

<https://www.kickstarter.com/projects/908228738/finalstraw-the-worlds-first-collapsible-reusable-s?lang=ja>



MaBeee <http://mabeeee.mobi/>

スマホと繋がる乾電池型 IoT 「MaBeee」

「MaBeee(マビー)は、おもちゃ、自分で作った工作、電動歯ブラシなど、乾電池で動く製品をスマホでコントロールできるようになる乾電池型 IoT 製品です。」

プラレールをむんずとつかんでスイッチを切らなくても、スマホからの操作で駅に止めることができます。



GateBox <http://gatebox.ai/>

「次元を超えて、逢いにくる。」

Gatebox は、好きな相手と一緒に暮らせる世界初のホログラムコミュニケーションロボットです。様々なデジタルキャラクターを呼び出し、コミュニケーションをとることができます。」

「画面の向こうにいた相手が『次元を超えて逢いにくる』、そんな世界を夢見て開発されたのが Gatebox コンセプトモデルです。」



SABAR とろさば料理専門店 <http://sabar38.com/>

『とろさば』を世界へ。

お口の中でとろける食感と、深い味わい。栄養価の高いサバの中でも選りすぐりのエリートが『とろさば』です。その魅力を伝える情報発信基地として、2014年に SABAR が誕生しました。」

「サバが大好きなスタッフがお客サバをおもてなし。遊び心とサバ愛のあふれた空間は、まさに大人のサバーランド（ネバーランド）。」

「大阪をはじめとして、東京、京都、神戸へと『とろさばの輪』が広がっています。世界中の方に、その美味しさと感動に出会って頂くべく私たち『とろさば伝道師集団』が今日も真心を込めて、とろさば料理をご用意しております。」



CAMPFIRE Crowdfunding Platform <https://camp-fire.jp/projects/view/8875>

「現在、日本の花火の実に9割以上が中国をはじめとする外国産。日本の夏の夜空を彩っているのは、日本で作られた花火ではないのです。当社の看板商品『ドラゴン』も平成20年に生産中止になるなど、国内の花火メーカーはまさに風前の灯火。皆さんのチカラで『ドラゴン』を蘇らせて、国産花火に活力を与えてください！」



スマホシマ箋 arupapa <https://www.makuake.com/project/arupapa/>

「ちょっとした時間があると、ついつい見てしまうスマートフォン。あなたのそばにいる大切な人と過ごしている時、仕事や勉強に集中したい時に、ゲームや SNS が気になってスマートフォンばかりいじっていませんか？『スマホシマ箋』はスマートフォンの画面に貼って一時的にスマホを封印し、付箋にかかれたメッセージがスマホを見なくなる衝動をガマンするお手伝いをします。スマホで使う無駄な時間を減らして、かけがえのない時間を大切に過ごせますように。

（意匠登録出願済、商標登録出願済）」

電話に出ることはできます。



しゅくだいやる気ペン（コクヨ） <https://readyfor.jp/projects/yaruki-pen>

「いつものえんぴつに取り付けたら、勉強スタート！『しゅくだいやる気ペン』が筆記量を計測。書いた分だけ、『やる気パワー』が溜まっていきます。『やる気パワー』が溜まったら、専用のスマホアプリに流しこみます。（鉛筆の傾きと連動して、やる気パワーが水のように流れ込みます）すると、溜まった『やる気パワー』に応じてアプリの中で『やる木』が成長していきます。」

「大人のやる気ペン」にもターゲットをシフト。



日清食品「「PRODUCT X」第一弾「音彦(おとひこ)」」<https://www.nissin.com/jp/news/6504>

日清食品「「PRODUCT X」第二弾「キャベバンバン CBB-001」

<https://www.nissin.com/jp/news/6987>

「日清食品グループ オンラインストアは、"食にまつわるさまざまな問題" に日清食品独自の視点からアプローチする商品開発プロジェクト『PRODUCT X (プロダクト・ペケ)』を展開しています。その第一弾として、"ヌードル・ハラスメント" に一石を投じるべく、麺の "すすり音" をカモフラージュする機能を搭載したフォーク「音彦（おとひこ）」を 2017 年 10 月に発表しましたが、目標の予約数に達しなかったことから発売には至りませんでした⁴⁵。

第二弾となる『キャベバンバン CBB-001』は、近年社会問題化している "フードロス" に着目した『#キャベバンバン』プロジェクトで提唱した、『日清焼そば U.F.O. 』を食べる前にふたをたたくアクションを具現化した商品で、ふた裏についたまま捨てられてしまう年間約 4.17t のキャベツを少しでも減らすことを目的に開発しました。」

残念ながら第二段も目標の予約数に達しませんでした⁴⁶。

●スタートアップカフェ

スタートアップカフェは、起業の相談や準備などを支援するための場所です。カルチャ・コンビニエンス・クラブ（CCC）が中心となって運営しています。「福岡市スタートアップカフェ」「スタートアップカフェコザ」、それに関西大学梅田キャンパス内の「スタートアップカフェ大阪」があります。



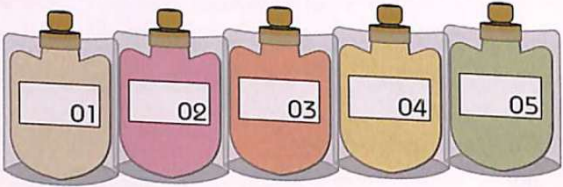
「スタートアップカフェ大阪」<http://startupcafe-ku.osaka/>

⁴⁵ 音姫（商標登録第 6462889 号、TOTO 株式会社）を連想させるのでよくなかったのかもしれませんが、「PRODUCT X (プロダクト・ペケ)」というプロジェクト名も「プロジェクト X」のパロディとしてはインパクトに欠けるようです。

⁴⁶ 指で弾けば足りるように思います。

4-4. 課題

これまで考えたことを商品企画書またはサービス企画書にまとめましょう。

67 商品企画書 商品企画の要点を書面化して共有する		
1 ターゲット 子育てをしながらバリバリ働く40代女性 商品スケッチ 		
コンセプト 腸もお肌もスッカリお手軽健康飲料		
訴求ポイント 血糖値の上昇が早く、すぐに満腹感を得られるため、ダイエット効果がある。免疫力アップや不眠症解決にも効果的。	製品 名称: 靴スムージー 1本200ml。味はプレーン、イチゴ、ミックスベリー、キウイ、玄米	価格 380円(プレーン) 400円(玄米) 450円(フルーツ系)
戦略上の目的/目標 コアなファン層、フィードバックをもらえる顧客の獲得。まずは影響力があり、定期購入してくれる人に限定流通。	流通 イベント出店またはECサイトにて販売(ECがメイン)。初期段階は定期宅配に限定。	販売促進 募集人数を限定した定期宅配のお試しキャンペーンを実施。ワークショップを定期的に実施して認知を獲得する。

基本情報

第1～4章で考えた内容を、新商品・サービスの企画に落とし込む場合もあるでしょう。その際に、基本情報を整理し、共有する役割を担うのが「商品企画書」です。ターゲティングやポジショニングなど、マーケティング戦略上の意図を考慮して、商品进行設計します。

意識しておきたいのは、「よい商品を作るだけでなく、それをいかにして広めるかということまで連動して考える必要がある」ということです。近年では、「写真映えのするデザイン」や「ハッシュタグが印刷されているパッケージ」など、商品进行市場に出した後、どのようにして拡販するのかを事前に設計して、商品企画が行われます。上の例は、商品企画を考える初期段階で使用する1枚企画書の例です。

商品企画書（1）

株式会社アンド『ビジネスフレームワーク図鑑』（翔泳社・2018年）200頁。



使い方

- 1 **【概要をまとめる】**：商品企画書の骨格となる基本的な内容をまとめます。「ターゲット」「コンセプト」「訴求ポイント」「戦略上の目的／目標」を左半分で整理し、それらを満たすための商品アイデアを右半分に記入します。「商品スケッチ」には、アイデアスケッチやイメージ写真、サンプルの情報などを書き込みます。右下に、「製品」「価格」「流通」「販売促進」（4P分析、参照→18）の基本方針をあわせて設計します。
- 2 **【深掘りする】**：1の内容をメンバー（上司や取引先など）と共有します。本格的な企画書としてまとめる段階に入ったら、各項目を深掘りして資料化します。1の項目を掘り下げ、さらに本章の冒頭で挙げた「企画書の基本的な構成要素」から必要な要素を補足して、情報を具体化します。4P分析やSTP（参照→35）など、第2章や第4章のフレームワークを活用している場合は、それらの情報も資料として一緒にまとめるとよいでしょう。



思考が加速する問い

誰に向けた商品を
考えている？

新規 or リピーター、
属性は？

自社らしさとは
何だろうか？

顧客に届ける
価値は何か？

CHECK POINT

- ☐ 既存商品の課題を克服することができる設計になっている
- ☐ マーケティング施策と連動した商品設計になっている（4P分析やSTPをチェック：参照→18、35）

商品企画書（2）

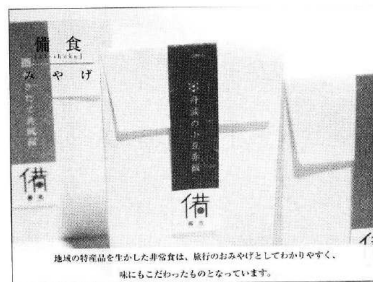
株式会社アンド『ビジネスフレームワーク図鑑』（翔泳社・2018年）201頁。

次ページは、慶應義塾大学湘南藤沢キャンパスの「未踏領域のデザイン戦略」という授業における学生のプレゼン資料の一部です。

佐藤可士和『世界が変わる「視点」の見つけ方』（集英社新書・2019年）

プレゼン事例 ① （テーマ：防災）「備食」[bi-shoku]

防災ギフトで人に安心を贈る

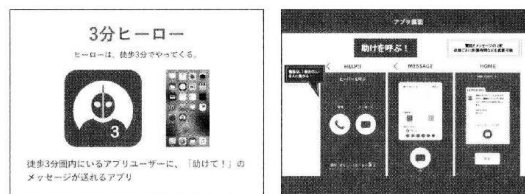
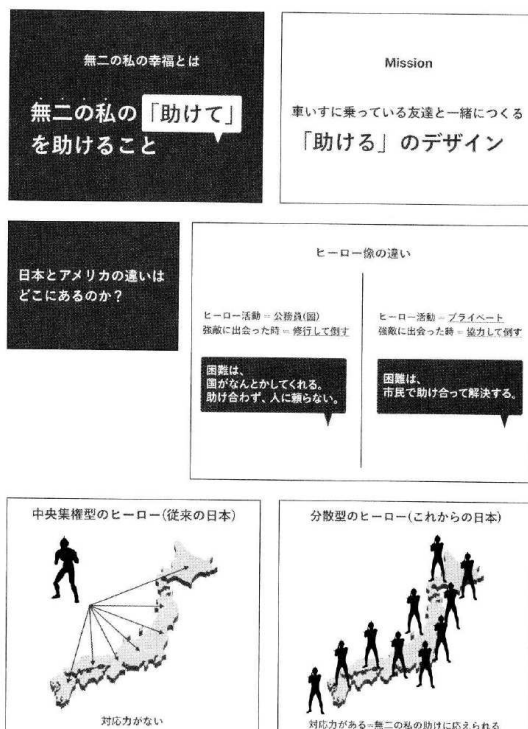


「非常食」のリデザイン

〈講評〉非常食は通常、仕方なく購入して、チェックもしないまま賞味期限が来てしまう例が多い。このチームは「備食」[bi-shoku]というネーミングで、パッケージや味などをデザインして、そのような非常食を、お歳暮やお中元にも使えるギフトにまで昇華させました。ご当地コラボでそれぞれの特色を出して、高速道路のサービスエリアなどでも売る、というように、流通も含め、非常食を魅力的にすることで、防災意識を日常化したアイデアです。

プレゼン事例 ② （テーマ：無二の私の幸福）「3分ヒーロー」

ヘルプシェアで「助けて」「助ける」の敷居を下げる



3分ヒーローのこだわり

- ・「助けて」の敷居を下げる
>>>アプリインストールは「助け合いの意思がある」ことの証明。
>>>積みやすい。連発の発案
- ・「助ける」の敷居を下げる
>>>徒歩3分(約250m圏内)で行ける距離なら、手軽に助けられる。
>>>東京の人口密度2万/1km²に対して、徒歩3分圏内には5人はヒーローがいる。
- ・助け「合える」こと
>>>どんな人でもヒーローになり、ヒーローに助けてもらえること
- ・ヒーローは、対価を求めない。
>>>助け合いに対価が発生してはいけない。
>>>ヒーローになれるということが1つの対価になる。

「助け合い」のデザイン

〈講評〉日本は世界139カ国の中で、ビリから5番目に人を「助けない」国だとか。チームが分析したヒーロー像では「日本は公務員型」「アメリカはプライベート型」という、面白い日米比較の考察もありました。そんな日本の現状を変えるアプリのアイデアです。内容は、助け合いに賛同した人がアプリに登録して、「助けて」という要請があったら、すぐ近くにいる人が3分以内にヘルプに行くというもの。Uber（ウーバー）のようなカーシェアではなく「ヘルプシェア」という発想が、これからの社会のあり方を提示しています。

GOOD DESIGN GRAND AWARD 2021 「分身ロボットカフェ」

<https://www.g-mark.org/gallery/winners?years=2021>



「老若男女・障害の有無に関わらず操作することができる遠隔操作デバイスである分身ロボット『OriHime』『OriHime-D』の開発、その分身ロボットを活用して就労・来店できる場所『分身ロボットカフェ DAWN』店舗デザイン、社会と関わり続けるための仕組み『遠隔就労人材紹介サービス AVATAR GULD』サービスの構築。」

GOOD DESIGN GRAND AWARD 2022 「まほうのだがしやチロル堂」

<https://www.g-mark.org/gallery/winners?years=2022>



「貧困や孤独といった環境にある子ども達を、地域みんなで支える魔法の駄菓子屋です。入口におかれたガチャガチャには、通貨の価値を変える魔法が仕掛けられています。『支援対象を限定しない』と発想を転換することで、支援が必要な子ども達にアプローチする機会と、大人が日常生活の延長で寄附をする機会の増加を同時に実現しました。」

GOOD DESIGN GRAND AWARD 2023 「老人デイサービスセンター」

<https://www.g-mark.org/gallery/winners?years=2023>



「地域の人たちが気軽に立ち寄ることができる縁側のような老人デイサービス。高齢者や子供、地域住民の誰にとっても居場所であり、困ったときに助け会える福祉の地域拠点。」

GOOD DESIGN GRAND AWARD 2024 「遊具研究プロジェクト」

<https://www.g-mark.org/gallery/winners?years=2024>



「『障害の有無に関わらず誰もが遊ぶことができる遊具』の開発を医療と遊具の分野を越えて実現したプロジェクト。医療的ケア児の『遊びたくても遊べない』という課題に注目し、様々な個性をもつ子どもたち、医師、ケアスタッフ、遊具デザイナー、地域住民が携わり3つの遊具を開発。遊ぶきっかけが地域に増え幸せが広がる未来を描いている。」

GOOD DESIGN GRAND AWARD 2025 「仮設住宅」

<https://www.g-mark.org/gallery/winners?years=2025>



「2024 年の能登半島地震により建設された応急仮設住宅である。木材に穴をあけて並べたものに木ダボを挿し込んで接着剤を使わずにパネル化した DLT (Dowel Laminated Timber) を、箱型のユニットにして積み上げることで工期を短縮。珠洲市と輪島市において計 12 棟・166 世帯分の二階建て仮設住宅を建設した。」

