

# Future'20 競争優位·付加価値創出モデル

2020年に競争優位となるビジネスモデルは、オペレーションエクセレンスを土台にしつつも、新たな発想、今までにない価値感がベースとなるであろう。新たな次元でITを活用すれば、持続可能な競争優位モデルを確立できるとの仮説に基づき、そのフレームワーク(モデル化)を探求。ITの枠組みに囚われず、ハイビーム目線で一歩先を創造する。

# 目次

はじめに	3
第1章 競争優位・付加価値の探求	5
1-1 コンビニエンスストア ローソンの進化	5
1-2 東京海上日動「ちょいのり保険」	6
1-3 質的変化と2階建て理論	7
第 2 章 顧客価値のビジネスモデル	9
2-1 武雄市図書館	9
2-2 ネスプレッソによるエスプレッソという芸術	9
第3章 競争優位のフレームワーク (「JUASメソッド」)	11
3-1 概説	11
3-2 競争優位をもたらす8ステップの思考法	12
Step 1 理念/コンセプトを確認する	12
Step 2 現場(1階)を観察する	13
Step 3 2 階の場(状態)をイメージする	13
Step 4 どんな場にするのか方針を確認する	14
Step 5 リピーターにする insight(心の動き)を決める	14
Step 6 検証する(イメージのレビュー)	15
Step 7 場を設計する(柱の要件整理と選択/場とのマッチング)	15
Step 8 ビジネスモデルを設計する(収益モデルへ)	15
4章 まとめ	16
<補足>	17
補1.事例を用いた検証(ネスプレッソ)	17
補2.かなづちの検証	20
補3.デザイン思考とJUASメソッド	22
補4.2013年度の活動記録	23
おわりに	24
付録の紹介	24

### はじめに

本社から切り離したIT部門とよりを戻す動きがある一方で、クラウド化でITをサービスとして享受できる時代に入り、「IT部門不要論」も聞こえ始めている。

JUAS会員の企業においても、情報システム部に配属されて、ハズレくじを引いてしまった顔をしている新入社員が目につく。

グローバルで実施されたCIO調査によると、5年以内に顧客共創型企業に移行する 必要を感じており、新規事業開発、マーケティング及び顧客コミュニケーションなど にITの役割を大きく変化させようとしている。

デジタル化が急速に発展したコンシューマーの世界に比べ、ビジネスの世界になると、 まだまだデジタル化の波はこれからと言っていい。特にJUAS会員に多い基幹産業 で戦ってきた企業は尚更だ。

別の調査では、従来型のIT部門では事業のデジタル化に対応できず、マーケティング部門などが独自で外部のサービスを活用し、デジタル化を推進していくと見ている。現実JUAS会員企業でもデジタルマーケティングのプロジェクトが、事業部門が馴染みの広告代理店と組み、IT部門抜きでスタートしている。一桁違うデジタル化への投資がマーケティング費用の一環で流れ始めたそうだ。IT部門不要論も現実味を帯びてきた。

ビジネスイノベーションというキーワードをよく耳にする。

IT業界、JUASのイベントでも、このイノベーションにはITが不可欠と言ってきた。

ビジネスイノベーションに I Tという道具は不可欠でも、 I T部門が不可欠かと言うと話は別である。

JUASスクエアーでは、"ビジネスイノベーションへの貢献"や"ITがプロデュースする新たなる価値創造"、"ITでイノベーションを推進する"と 2009 年からイノベーションをテーマに掲げJUAS会員に議論を呼びかけてきているが、解は見つかっていない。

各種レポートを読み漁っても危機感を煽るものばかりで、こうした論調の最後は「経営者への理解を促すべき」と締めくくるのが関の山だ。

しかしながら、企業内のローコストオペレーションへのシステム化が一段落している IT部門は、新たな次元での提案が自ら出来ないと組織の存続すら問われてしまう。

そこで、このような本質的なテーマに腰を据えて向き合う場をJUASへ提案し、基 幹産業のIT部門で活躍しているIT活用研究会の仲間の賛同を得た。

コンシューマーの世界のデジタル化へのシフトを見れば、ビジネスの世界も新たな局面を向かえるだろう。センシング技術、位置情報、画像認識技術などを活用したIT は、我々が扱ってきた情報処理とは、ちょっと次元が違うような気がする。

I T部門がこの潮流に乗り遅れない為に、我々は何をなすべきか。どう考え行動するべきかを取り纏めた。

本研究会は、敢えてITに特化せず、持続的な競争優位や付加価値を創出するアプローチを概念や行動指針ではなく、フレームワークといったHOWの形にすることをゴールとした。

#### 5

# 第1章 競争優位・付加価値の探求

ビジネスにおいて、優位性や付加価値の追求は、今に始まったことではない。テクノロジーの進化に伴い、この優位性と付加価値を生み出す根源が技術革新に依存してきているのは間違いない。では、その一旦となる「情報技術(IT)」を扱うIT部門に、その推進役が出来ているか?

テクノロジーの進化によって、皮肉にもIT部門はOSの更新や保守切れ、セキュリティ対策など"守りのテーマ"に振り回されているのが実態である。

ユーザーは目新しくそして便利なツールに憧れるが、IT導入の本質である業務改革 を置き去りにしてしまっている企業も少なくない。

最新 I Tツールの導入で社会と生活がどんどん便利になっているが、企業活動においては、I Tツールの導入だけで企業の競争優位をもたらすことはできない。

では、この研究会に集まった企業においては、どのようにしてその優位性を築いてきたのだろうか。まずは各社の優位性の検証からスタートした。

### 1-1 コンビニエンスストア ローソンの進化

CVSの進化は、我々も生活者として大変な恩恵を受けている。CVSの進化過程を見ていくと、製品販売からサービスへとシフトしている様がよくわかる。ローソンでも規模の拡大を図りつつ、収集代行サービスに始まり、ローソンチケットを経てLOPPIへと進化した。CRMの代名詞のひとつとも言えるPonta(ポンタ)カードを分析することで、顧客のニーズを様々なかたちで新たなビジネスとしてチャレンジしている。(図1参照)

図2にあるように、ローソンは競合と同質化しないことを掲げ、ナチュラルローソン、ローソン100など、出店形態も多様化した。これもCVSとしては脱常識である。さらにローソンファームといった農業へ進出し、惣菜で培った需要予測とサプライチェーンを活用することで、新鮮野菜をジャスインタイムで店頭に並べ始めた。利便性だけでは差異化と優位性を保てないことに早くから着目し、顧客に新たな価値を提供し始めている。



図 1 ローソンの SCM×CRM 戦略

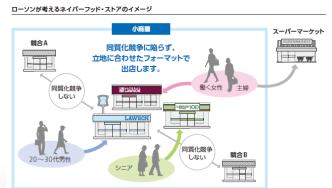


図2 ローソンが目指す店舗フォーマット

### 1-2 東京海上日動「ちょいのり保険」

東京海上日動のちょいのり保険は、一日単位1コイン (500 円) で、スマホから手軽に加入できる自動車保険である。若者の車離れが進む中で、友人や親の車を気軽に運転できることを実現したビジネスモデルであり、年間契約が常識の保険契約の中で、1日1コインという掛け金の安い驚きの商品だ。無保険運転による自動車事故が年間10万件を超える社会的な背景を受け、市場はどんな自動車保険を欲しているのか?保険加入の壁は何なのか、といった企画構想段階からIT部門も参画した貴重な事例である。



図3 ちょいのり保険

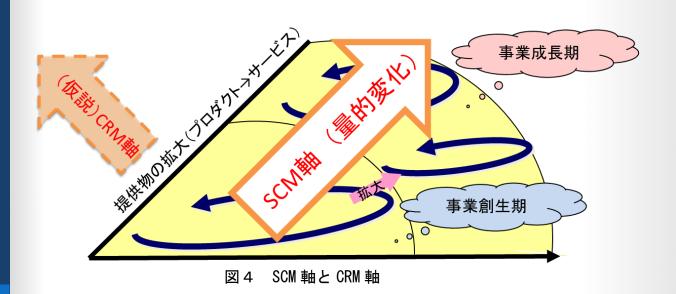
### 1-3 質的変化と 2 階建て理論

消費財メーカーでトップシェアを持つ花王が、特保を取得して体脂肪の燃焼効率を高める機能性食品に進出したり、スマホや電子書籍などのデジタル機器の普及に伴い疲れ目を癒して気分転換を図る蒸気の出るアイマスクを開発して、新たなニーズを発掘している。こういった付加価値を前面に出したモノづくりへのシフトも価格競争に陥らない為の差異化戦略である。

このように研究会参加企業のビジネスモデルの差異化要素を抽出し分析してみると、面・網で対応できるインフラを整備した上で、市場の変化に対応した製品やサービスをその基盤の上でタイムリーに提供していることが共通項としてみえてくる。つまりサプライチェーンをきっちり構築してきた企業が優位に立ってきたモデルだ。我々は、この従来型のビジネスモデルで成長していく量的拡大を「SCM軸での成長」と名付けた。しかし、このSCM軸でのビジネスモデルが通用する事業領域は競争が激しく、差異化するのはますます困難な状況にある。となると、このSCM軸での拡大だけでは、今後の持続的な優位性は保たれないだろう。

東京海上日動のちょいのり保険から見えてくるもの・・・保険という手続きが煩雑だと決めつけていたものに手軽に入れることで運転する場が広がり、新たなシーン、顧客の価値を高めている。

図4に示すように、王道となる従来の量的な変化(拡大)によるSCMをベースにしたビジネスモデルに対し、もうひとつの軸を質的な変化と捉えると、それは顧客価値を高めること、所謂CRMの追及に他ならない。



我々は一年目の活動のまとめとして、競争優位のビジネスモデルを図5に整理した。 従来型のビジネスモデルを黄色の1階として、ここにまず確固たるSCMを確立して おく。その基礎となる1階の上に、差異化を可能とする2階のビジネスを構築する。

この1階2階の違いは価値が違う。SCM軸を基盤とする1階が「早く、安く、正確に」であるのに対し、2階は「心地よい、感動、驚き」といった付加価値を創出していく事業の場であるという仮説だ。

1階、2階それぞれに当然建物には「柱」がいる。柱となる要素が技術であり、IT もそのひとつだ。1階を支えるITとは、我々が扱い慣れている従来型の技術であるが、ピンクの2階を支えるITは違った要素技術かもしれない。

目指しているのは、競争優位と付加価値を創出させるメソッドであり、ゴールにはまだ遠い。しかし、これからの競争優位の状態をまず定義できたことは第一歩である。

我々の目指す競争優位モデルを、顧客に新たな価値を与える「ピンクの2階」と名付け、この2階を設計・デザインするアプローチに着手した。

(ピンクの由来は驚きにつながる vivid な色であり、我々がイメージする 2 階のカラーとしてメンバーの間で一番しっくり来るフレーズだった。)

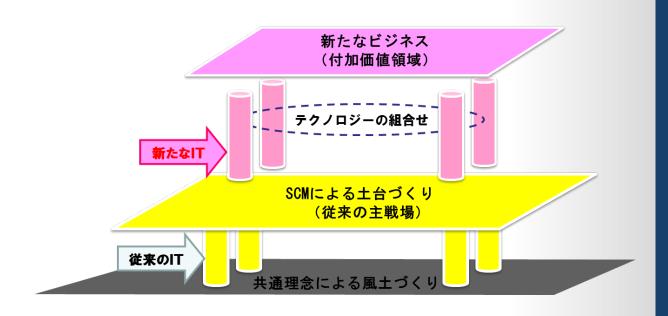


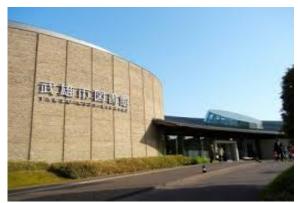
図5 1階とピンクの2階

# 第2章 顧客価値のビジネスモデル

2年目は顧客に新たな価値を与えるピンクの2階のビジネスモデルを探すことから着手した。このモデルとして注目したのが、佐賀県に出来た武雄市図書館と表参道のネスプレッソブティックである。

### 2-1 武雄市図書館

スターバックスとツタヤを併設した私語OKなのが武雄市図書館である。館内に入ると、いきなりツタヤとスタバが目に入る。まるでショッピングモールの中のおしゃれなライブラリー&カフェのような光景で、これが公立図書館なのかと一瞬戸惑う。明るい街のふつうのカフェの風景で、コーヒーを飲みながらワイワイガヤガヤと語らっていても怒られない。オープンテラスもあり、子ども連れの女性たちが談笑する横ではビジネスマンの打ち合わせ。定期試験の準備で問題集を開く高校生もいる。図書館の中にスタバとツタヤがあるのではなく、明るい街のカフェの中に図書館の機能を置いたのだ。この発想の転換ができたことで、毎日大勢の市民が押し寄せている。





# 2-2 ネスプレッソによるエスプレッソという芸術

ネスプレッソブティックとは、ネスレグループのネスプレッソが展開するエスプレッソマシンとコーヒー豆カプセルの販売を手掛けるビジネスモデルの旗艦店舗である。コーヒースペシャリストが接客してコーヒーの楽しみ方をアドバイスしながら、実に心地良いおもてなしをしてくれる。マシン購入者には、会員登録されたネスプレッソのCRMシステムから購入者の嗜好が分析され、高級感・特別感の演出を体験できる仕掛けだ。





2つの事例は、カスタマーエクスペリエンスとしても有名な事例であるので、新たな顧客価値を体験すべく、我々も足を運んでみた。(武雄市図書館さすがに佐賀までは行けないので、モデルとなった蔦屋代官山で代用した)どちらの店にも共通して言えたことが、「常識では考えられない発想」であり、ここまでやるかの「感動と驚き」である。そして体験したものでしか味わえない、なんとも言えない心地良さだ。まさにこれが体験価値(エクスペリエンス)と体で理解できた。

ピンクの2階モデルの候補として、ヤマハの「ピアノ演奏番組のネット配信サービス」、ダイドードリンコ「売れる自販機の秘密(アイトラッキング技術)」、象印の「見守りほっとライン i-pot」を取り上げ、我々なりの検証作業を繰り返した。また、お盆休み、正月休みを利用して、それぞれが足を運び新たな価値を探し求めた。

我々が、ピンクの2階モデルかどうかを判断する基準にしたキーワードがいくつかある。武雄市図書館にみる「脱常識」であり、うるさくしていい、飲食可の公立図書館をつくっていいのかという「驚き」。そして、これは仕方ないと妥協して諦めていたことを覆してくれる「感動」。目新しさだけではなく「これまでになかった体験」が「心地良さ」をもたらせてくれるものなどは、2階モデルと言っていい。これらのキーワードは、NRI2030年日本価値創造プロジェクトからもたくさんのヒントを頂いた。

# 第3章 競争優位のフレームワーク(「JUASメソッド」)

### 3-1 概説

では、ピンクの2階(競争優位な新たなビジネスモデル)はどのようにすれば生み出せるのか?

Steve Jobs (Apple) や Bill Gates (MS)、Larry Page (Google)など一人の天才が、天才ならではの発想や観点で競争優位を生み出している。一般的な企業においても、この創造のメカニズムをフレームワークとして定義し、活用することができれば、スティーブ・ジョブズのような一人の天才に頼らずとも、誰にでも競争優位な新たなビジネスモデルを創造することができる。少なくともJUAS会員企業でもそうした機会が得られるようになると考えた。

そこで、どのようにしたら武雄市図書館やネスプレッソモデルを生み出せるのかを考え悩み続けた。そのプロジェクトに携わった方へインタビューをすれば、答えを教えてくれたかもしれないが、その答えを知っても自分達で実行することはできない。 我々の二年間の活動の中心は、事例やハウツー本の読み漁りではなく、そのビジネスモデルをどういう手順で考えついたのかを自分達なりに考え、フレームワーク化することであった。

創造のメカニズムを解明し、考え出した思考プロセスが"JUASメソッド"である。

このJUASメソッドは8つのステップと3つの「考具」(発想のきっかけとするかなづち)から成る。

天才ならではの発想・観点を我々のような凡人にも気づかせてくれる発想のきっかけを"考具"とした。

ビジネスモデルにするまでに8つのステップを上がっていく

のだが、次のステージ(場)を発想できなければ階段を上がれない。

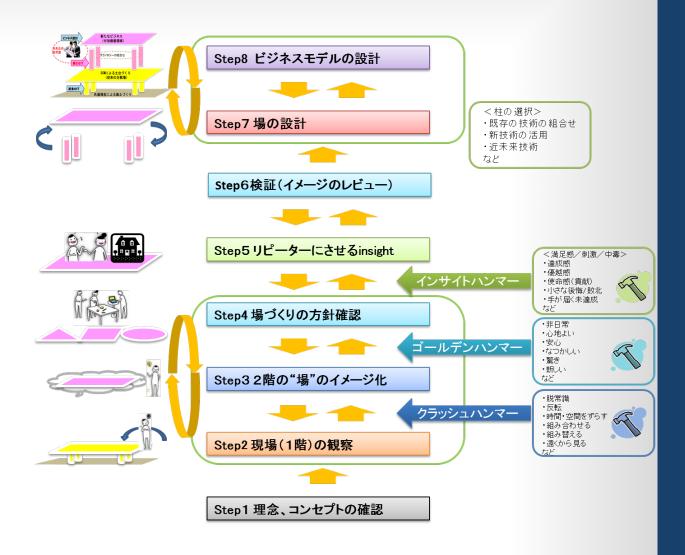
この階段を上がるときに発想の手助けをしてくれるのが考具である。

JUASメソッドの特徴は、それぞれのステージ(場)に適した考具を選ぶことで、新たな価値を引き出すアイデアが生まれるというメソッドである。

次項以降に詳しく述べるが、このメソッドでは、発想のきっかけとなる考具をその活用イメージから"ハンマー(かなづち)"に例えて表現することとした。



# 3-2 競争優位をもたらす8ステップの思考法



このメソッドは一人でも活用できるが、多くの場合は複数のメンバー、チームで活用する方が有効と思われるため、チームで活用することを前提に8つのプロセスについて詳細を記す。

# Step 1 理念/コンセプトを確認する

新しい競争優位となるビジネスモデルについて検討を始める前に、その軸となる理念、コンセプトを明確にし、チームのメンバー全員が同じレベルで認識、理解していることを確認する。ここで言う、理念/コンセプトというのは、これから創造するビジネスプロセスを想起させるような具体的なものであってはならないし、これからの創造活動を限定するようなものであってもならない。各企業が設定している企業理念や企業目標に相当するようなものが適切であると考える。例えば、食品メーカーであれば、「お客様の健康と心地よい食生活の提供」などが挙げられる。

# Step 2 現場(1階)を観察する

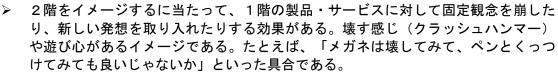
まずは、チームのメンバー全員がそれぞれの視点で現在の状況を観察し、実態を把握する。観察やその分析のやり方については、行動観察などの手法を参考にして貰えれば良いと思うが、できるだけ多くの異なる視点(立場、年齢層、性別、場所、工程等)で観察することが大切である。そうすることで、異なる多くの気づきが得られるはずである。チームで検討を進める利点もここにある。

観察した結果はチーム内で共有し、他のメンバーが観察した結果も踏まえて次のプロセスに進む。

# Step 3 2階の場(状態)をイメージする

自分が観察を通して得られた気づき、また、他のメンバーの観察結果から得られた気づきから、漠然と「こうあれば良い」「こうあって欲しい」といった Wants の感覚に近い競争優位な場(状態)をイメージする。と言っても、そう簡単にはイメージすることはできない。そこで、考具のひとつである"クラッシュハンマー"を使い、イメージの創出力を高める。

- ◆ 一つ目のかなづち:クラッシュハンマー
  - ⇒ 普通の人が今までの発想を切り替えるためのかなづち。



- ➤ 天才は無意識のうちに行っている発想の切り替えが普通の人にはなかなかできない。今までの常識や固定観念に縛られてしまう。それを半ば強制的に切り替えさせるために使う。キーワードとしては以下のようなものが挙げられる。
  - ⇒ 脱常識、反転、時間・空間をずらす、組み合わせる、組み替える、遠くから見る
  - ◇ 壊す、壊すことによって星が飛び出るひらめき

メンバー各自がイメージした場(状態)をチーム内で共有し、次のプロセスに進める場(状態)をチーム内で検討して選択する。

# Step 4 どんな場にするのか方針を確認する

漠然とイメージした競争優位な場(状態)をどのような場として具現化したいのかの 方針を決める。この方針を決める際に二つ目の考具が必要となる。ここで必要な考具 は、非日常、心地よさ、安心、驚きなど、1階とは異なる2階ならではの競争優位な 場を具現化するためのアイデアの発想を助けてくれるのが"ゴールデンハンマー"で ある。

- ◆ 二つ目のかなづち:ゴールデンハンマー
  - ▶ ピンクの2階である要素を付加するためのかなづち
  - > 一つ目のかなづちを使ってイメージを作っても、それが2階の要素を持っていなければ意味がない。そのためイメージしたものがこれらの要素を持ち合わせているかを確認したり、これらの要素を持たすための細工を施したりするために使う。キーワードとしては以下のようなものが挙げられる。
    - ◆ 非日常、心地よい、安心、懐かしい、驚き、新しい
  - ▶ このかなづちを使う際には立場を変えて考える事が重要になる。作り手だけの感覚ではダメで、お客様の感じ方をちゃんと踏まえて考える事が必要になる。

各自がこのゴールデンハンマーを使用して方針を出し合い、意見が尽きた時点で、チーム内で方針を選択し共有する。

# Step 5 リピーターにする insight(心の動き)を決める

イメージした競争優位な場(状態)を持続的なものとするための要素を付加し、繰り返し体感したくなるような場(状態)にする。持続的なものとするための要素を考え

出すためには、3つ目の考具を活用する。各自が"インサイトハンマー"で持続性を 持たせる要素をデザインして意見を出し合う。

- ◆ 三つ目のかなづち:インサイトハンマー
  - ▶ ピンクの2階が持続的な競争優位となるため、嗜好性を高めるためのかなづち
  - > 1,2のかなづちを使って2階に上がったとしても、持続性が無ければすぐに追いつかれてしまい、競争優位とはならず元のコストパフォーマンスによる競争に埋没してしまう。そうならないために、持続的に競争優位な状態を保つ要素を付加していくために使う。
  - たとえば、一般消費者に対する商品・サービスであれば一度買ってもらうだけではなく、繰り返し何度も購入したくなるように釘をさす、楔を打ち込むためのものである。キーワードとしては以下のようなものが挙げられる。
    - → 満足感、達成感、優越感、使命感(貢献)、小さな後悔/敗北、 手が届く未達成

# Step 6 検証する (イメージのレビュー)

創造した場(状態)が持続的な競争優位な場(状態)となっているかを「ゴールデンハンマー」と「インサイトハンマー」を使って、再度検証を行う。可能であれば検討チーム以外の人が理解できるように簡単なプロトタイプ(紙や粘土を使ったプロトタイプ)やプロモーションビデオなどを作って、多くの人に検証を行って貰う。

# Step 7 場を設計する(柱の要件整理と選択/場とのマッチング)

創造した競争優位な場(状態)の具現化を行う。この具現化する時に必要となる技術や手法、規制緩和の要件等が HOW (柱) となる。既存の確立した技術や手法でも、新たな発想により、圧倒的な競争優位性を確保できる可能性もある。既存の技術だが今まで使ったことがないもの、あるいは既存のものを組み合わせることで、新たな機会となり得る場合も多い。

ただし、今までにない新技術や手法が必要となる場合や規制緩和の要件についても、 直ぐには実現できないこともある。こうした場合、すぐには実現できないかもしれな いが、新たな技術が開発された場合、あるいは規制が緩和された場合に、すぐに世に 出せるよう、他の柱の確立に向けて準備を進めておくことが重要である。また、現時 点で必要な技術や手法がない場合は、自社での開発が可能かどうかを視野に含めてお くことも大切である。そして、この段階で、より現実性を帯びたプロトタイプを作成 し競争優位性や持続性を十分に検証しておく。

# Step 8 ビジネスモデルを設計する(収益モデルへ)

具現化した場(状態)、即ち商品やサービスをどのように市場に出し、収益に繋げてゆくのか事業戦略のロードマップを作成し、事業計画を立てる。より具体的なビジネスモデルの設計については、多くの参考本が出版されているので、そちらを参考にして貰いたい。ビジネスモデルの設計を行った結果、事業として成り立たない場合や困難な場合は、場の設計に立ち戻って考える必要がある。

各ステップは、時に後戻りをしながら順に進むが、Step 3 と 4 のプロセスはどちらが 先でも構わない。思考に行き詰まったときやメンバーの腹落ちが不十分なときは、ス テップを行ったり来たり繰り返しながら深掘りすることも大切である。

肝となるのは顧客価値を高める"場"をデザインできるかにある。かなづちを使うステップアップの場面において、適切な考具を活用してピンクの2階を設計する。この発想法が「競争優位を生み出す源泉」である。

# 4章 まとめ

我々がこの研究テーマを未来志向で考えようと決めた頃は、まだ東京にオリンピックの開催が話題になる前であった。研究会のタイトルにFuture'20と付けたのは、IT部門が目の前の課題解決ばかりに目が向いていて、先を見据えた活動ができていない。ユーザーからの待ったなしの要望やIFRS、消費税対応といったMUS Tの仕事に追われ、そんな余裕はないというのは言い訳でしかない。

序章で「ローコストオペレーションへのシステム化が成熟し、新たな次元でのIT化を提案できないと、IT部門の存続に関わってくる」と申し上げた。この研究会では、大手ITベンダーの動向にも着目してきたが、ユーザー企業へ提案する側の技術部隊は新たな次元でのIT活用の準備を着々と始めている。

今回取り上げた"競争優位のフレームワーク"は、今までの役割分担で考えるとIT 部門が考える領域ではないだろう。しかし、進み続けている技術進歩を目の前にすると、要件が決まってからシステム化を設計する、さらにその後に開発する、でいいのだろうか。そしてまた、これからのIT部門はこのシステム設計と開発という領域で必要とされるのだろうか。

コンシューマーの世界のデジタル化へのシフトを見れば、ビジネスの世界も新たな局面を向かえ、センシング技術、位置情報、画像認識技術などを活用したITは、我々が扱ってきた情報処理とはちょっと次元が違うと申し上げた。

2020年には、こういった流れが社内や取引システムにおいてもやってくるだろう。少なくとも来る前提の準備をしておかなくてはない。

つまり、現在のような明確に線引きされたIT部門は存在せずに、システム化が進められるであろう。我々は明確な要件を待つのでなく、ユーザー部門に交じって現場を観察し、欲求(Wants)を肌で感じ取らなくてはならない。従来のシステム化工程は「柱の設計」であるStep7に当たるが、本研究会の考えはこの段階がシステム化ではない。

「そんなすぐには変わらない」、「うちの業務部門はそんなレベルではない」と言われるかもしれない。確かにそうかもしれないが、デジタル化全盛期にはスピードを持ってビジネスデザインとシステムデザインを融合した設計をしていかないと、競争優位は手に入らないと提言したい。

# <補足>

### 補1.事例を用いた検証(ネスプレッソ)

今回、ここで提案したフレームワークの実用性を評価するため、実際の事例を用いて 検証を行った。取り上げた事例は、当研究会の中で競争優位(エクスペリエンス)な 事例として評価が高かったネスレのネスプレッソのビジネスモデルである。

ネスプレッソのビジネスモデルは、まず、ジョージ・クルーニーやマット・デイモンといった著名な2枚目ハリウッドスターを起用したプロモーションビデオで、視聴者にインスタントコーヒーとはかけ離れた高級感や手軽に自宅で美味しいコーヒーを飲めるスマートさといった強烈なインパクトを与えるところから始まる。

プロモーションビデオの舞台にもなっている高級ブランドショップのようなネスプレッソブティックで実際に体感できるのも宣伝効果として大きい。コーヒーの販売は、従来の小売店経由ではなく、メーカーからの直接販売で、それを可能にしたのがインターネットを活用したネット販売である。

こうした独自の販売チャネルを持つことは流通コストを抑えることができるだけでなく、顧客ニーズなどの市場情報をダイレクトに手に入れることができ、メーカーにとってメリットは大きい。一方、消費者にとってもネスプレッソクラブの会員というある意味特別なコミュニティの一員となり、いつでも直接メーカーから好きなコーヒーを購入することができる。また、消費者が好むコーヒーの在庫が切れないように管理し、消費者に対し発注のタイミングを知らせることができるのも直販ならではで、こうしたサービスが消費者ニーズにマッチし、顧客満足度を向上し、市場獲得に繋がっていると思われる。

こうした新しいビジネスモデルが、今回提案したフレームワークを活用することで創 出することができるのか、実際にプロセスに沿って検証を行った。

### Step 1 理念、コンセプトを確認する

ネスレに対する企業イメージから、軸となる理念、コンセプトを「世界の人へおいしい食べ物を届ける」こととした。

### Step 2 1階を観察する

観察は実際に現場に赴いて行うべきであるが、今回の検証では、各自が見たり、聞いたり、経験したことを観察結果として出して貰った。以下は、観察の視点と共有した観察内容である。

#### <観察の視点→場所>

- ▶ 家庭
- ▶ 会社
- ▶ 喫茶店
- ▶ お茶室

#### <観察内容>

- ▶ 慌ただしく朝食をとって家を出る
- ▶ 疲れて帰った時は美味しいコーヒーが飲みたくなる
- ▶ おいしいコーヒーは手間がかかる
- インスタントコーヒーは美味しくない
- ▶ 使い切ってから次のインスタントコーヒーを買うので、色々な味を楽しめない
- ▶ 朝、昼、週末で飲みたい味が違う
- ▶ 飲み過ぎ(カフェインの摂り過ぎ)は体に良くない

### Step 3 2階の場(状態)をイメージする

観察内容から「クラッシュハンマー」を使って「こうあれば良い」「こうあって欲しい」というイメージを創出してみた。

- ▶ 慌ただしく朝食をとって家を出る
  - 【時間・空間をずらす】 → ゆったりとしたイタリアの高級ホテルでの朝食
- おいしいコーヒーは手間がかかる、インスタントコーヒーは美味しくない 【脱常識、反転】 → 本格コーヒーをインスタント並みの手間で味わう
- ▶ 飲み過ぎ (カフェインの摂り過ぎ) は体に良くない【組み合わせ】 → コーヒーを飲んで健康になる

### Step 4 どんな場にするのか方針を確認する

2階の"場"としてイメージした3つから「ゆったりとしたイタリアの高級ホテルでの朝食」を選択し、「ゴールデンハンマー」を使ってどのような方針があるかを抽出した。

- ▶ 【非日常】→ 普通では経験できないような空間の体感
- ▶ 【驚き】→ 高級感溢れるイメージだが、インスタントコーヒーのような手軽さ

今回は「日常の中に一杯のコーヒーで優雅な気持ちになれる空間を体感させる」を方針として設定。

### Step 5 リピーターにする insight (心の動き) を決める

「普通では経験できないような空間の体感」を持続的なものとするための要素を「インサイトハンマー」を使って想像してみた。

- ▶ 【優越感】 → 友人を部屋によんで驚かす
- ▶ 【自己満足】 → 味の追求(自分の好みの追求)、マニア化

▶ 【手が届く未達成】 → 新製品を出し続け、収集対象にする ネスプレッソのイメージに近づきつつある。

#### Step 6 検証する (イメージデザインのレビュー)

このプロセスは、検証作業として実ワークできていないが、実際には、この段階でプロモーションビデオを作成し、「ゴールデンハンマー」と「インサイトハンマー」を使って、持続的な競争優位な"場"となっているかの検証を行うことになる。この段階でのプロモーションビデオでは、コーヒーを入れる具体的なシーンは必要なく、コーヒーを飲む空間のイメージがわくものであれば良いはずである。

### Step 7 場を設計する(柱の要件整理と選択/ 場とのマッチング)

イタリアの優雅な朝食を日常の家庭で手軽に実現できるようにするために必要な HOW (柱)を考える。このプロセスは検証作業として実ワークできるものではないが、「イタリアの優雅な」というイメージを実現するため、コーヒーサーバーは高級感があり、デザインセンスの良いものとする必要があったであろうし、「手軽に実現」と言う面では、コーヒーサーバーの機能自体にも改良が必要であったかも知れない。

- 【優越感】 友人を部屋によんで驚かす→インテリア的なコーヒーサーバー
- ➤ 【自己満足】 味の追求(自分の好みの追求)、マニア化 →豆のカプセル化と自製コーヒーサーバー
- ▶ 【手が届く未達成】 新製品を出し続け、収集対象にする →豊富な豆の種類、多彩なアクセサリー

### Step 8 ビジネスモデルを設計する

製品を市場に展開するための戦略として、これまでのインスタントコーヒーとは違うことを「体感」して貰い、消費者の insight を誘発する。

### ▶ ネスプレッソブティック

この競争優位のフレームワークは、このように具体的なビジネスモデルを当てはめて みると、より理解がしやすくなる。

我々はネスプレッソのビジネスモデルを創出した当事者ではないので、実際の検討プロセスがどうであったかは分からない。しかし、この競争優位の場を作り出すためのフレームワークに当てはめてみると、それなりにしっくりしているように思える。そして、具体的なビジネスのシーンをイメージし、このフレームワークを実践することで、誰にでも、競争優位なビジネスモデルが生み出せるような機会が得られるようになると考える。

### 補2.かなづちの検証

4章で示したよう定義したかなづちには、それぞれの要素がある。実際の事例に当て 嵌まるかを2つの事例で検証した。

クラッシュハンマー	脱常識	反転	時間・空間 をずらす	組み合わせる
武雄市図書館	0	0		0
ネスプレッソブティック	0		0	0



ゴールデンハンマー	非日常	心地よい	安心	懐かしい	驚き	新しい
武雄市図書館		0	0		0	
ネスプレッソブティック	0	0			0	0

インサイトハンマー	満足感	達成感	優越感	使命感 (貢献)	小さな後 悔/敗北	手が届く 未達成
武雄市図書館	0		0			
ネスプレッソブティック	0		0			0

### 武雄市図書館

<クラッシュハンマー>

- ▶ 脱常識:図書館は静かにしなくてはいけないというこれまでの常識。うるさくしてもよい、小さな子供もつれて来ても良い図書館にしてみよう。
- ▶ 反転:地味で面白みのない地方の図書館。他県からも人が来るような魅力的な
- ▶ ものにしてみよう。

組み合わせる:ありものの建物(図書館)とコミュニティ(蔦屋、スターバックスなどに集まる人たちの)を組み合わせてみよう。

#### <ゴールデンハンマー>

- ▶ 心地よい:ちゃんと居場所がある(カフェスペース)
- ▶ 安心:小さな子供を連れて来きても怒られない、うるさくしても良い図書館。
- ▶ 驚き:今までの図書館と違う。それでいて流行っている。
- ▶ 驚き:コーヒーを飲みながら、図書館で本を読める。
- ▶ 驚き:図書館にはどうせ読みたいものはなかった。なくても売られている新刊な
- ▶ ら読める。

#### <インサイトハンマー>

▶ 満足感:暇つぶしがしたい時、新しい雑誌の入る日、子供を連れて遊びに行く場所に困った時に武雄図書館に行こう!と思う。

### ネスレ エスプレッソ+ネスプレッソブティック

#### <クラッシュハンマー>

- ▶ 脱常識:手入れが面倒、キッチンの奥にあるというコーヒーマシンのイメージを 覆してみよう。
- ▶ 脱常識:家庭用コーヒーマシンに対してアンテナショップを作ってのブランド戦略を行ってみよう。
- ▶ 時間・空間をずらす:イタリアのホテルでの朝食のイメージを家庭に持ち込んでみよう。
- ▶ 組み合わせる:インスタントコーヒーに最上級(究極)のお洒落を組み合わせてみよう。

#### <ゴールデンハンマー>

- ▶ 非日常:ディスプレイなど他には無い店の内観により、コーヒー関連店に見えなくさせ、まるで高級ブティックにいるかのような気にさせている。
- ▶ 心地よい:コーヒースペシャリストの説明を聞きながら試飲が出来るなど、ただ コーヒーを買うだけではない、自分のためのコーヒーを選んでくれるという心地 よさがある。
- ▶ 驚き:ネスプレッソブティックという名前そのものでコーヒー関係店なのになぜ?という驚きがある。
- ▶ 新しい:インテリアにもなり得るコーヒーカプセルという新しさをブティックの 形態で魅せている。

#### <インサイトハンマー>

- ▶ 満足感:ブティックで飲んだコーヒーやそのイメージが自宅でも再現出来るという満足感がある。
- ▶ 優越感: CM のイメージも含め、こういった生活がしたい、と思わせるためのモデルハウスのようなブティックとそれを自宅に持ち込めたかのような達成感がある。
- ▶ 手が届く未達成:お洒落なマシンとしては少し頑張れば手が届く値段設定。
- ▶ 手が届く未達成:多くの種類のカプセルが用意されていて、出来るだけ多くの味 を試してみたくなる。揃えたくなる。

### 補3.デザイン思考とJUASメソッド

ビジネスや社会に変革をもたらすイノベーション技法として、デザイン思考という思 考プロセスが知られている。

野中郁次郎によれば、第一世代のビジネスモデルは、情報とモノ・金の動きを矢印で結んで利益を最大化しようとするビジネスであり、買い替えの欲望を喚起する「モノづくりのビジネスモデル」と表現している。昨今の第二世代というべきデザインビジネスモデルとは、自社の資源を顧客価値に結びつける関係性の創出を前提とした顧客中心の考え方だ。

デザイン思考のアプローチは、顧客の現場観察や社会トレンドなどから顧客価値を洞察し、それに沿ってできるだけ多くのプロトタイプを創り出し、試行錯誤を通じて事業を具現化するプロセスであり、我々のJUASメソッドと共通するところである。

一口にデザイン思考といっても、様々な思考プロセスが解説されている。今回、我々が考案したJUASメソッドのフレームワークをスタンフォード大学の「デザイン思考 5つのステップ」と比較してみた。(表1を参照)

	JUASメソッ	バ	デザイン思考
Step1	理念/コンセプトの確認		Step1; 共感
Step2	現場(1階)の観察	クラッシュハンマー	
Step3	2階の"場"のイメージ化	ゴールデンハンマー	Step3;創造
Step4	場づくりの方針確認	インサイトハンマー	Step2;問題定義
Step5	リピートさせる insight	12411724-	
Step6	検証(イメ―ジデザインのレビ	`)	
Step7	場の設計(柱の要件整理と選	択/ 場とのマッチング)	Step4;プロトタイプ Step5;テスト
Step8	ビジネスモデルの設計		

表 1 デザイン思考との比較

デザイン思考の核は「共感」であり、ユーザーの内面の感情に意識を向け、彼らがどのようなものの見方や感じ方をしているかを観察し、それに基づいて理解を深めることからスタートする。ユーザーが望むであろうアイデア(顧客価値)を仮説にして、再びユーザーとの対話を通じて問題解決や価値創造の方向性を見出す。顧客価値の共感や発見は、すべてのビジネスモデルにおける起点だという論調は共感できる。デザイン思考との共通点や相違点についても今後の研究テーマとしたい。

# 補4. 2013年度の活動記録

回目	日付	時間	会場	議題・研究事例
1	6月12日	16:00-19:00		(1) 昨年度の振り返り、今年度の活動計画 (2) 脱常識/新しい価値をどう引き出すかの事例研究 ①佐賀県「武雄市図書館」 ②ヤマハ「ピアノ演奏番組のネット配信サービス」 ③セールスフォース&トヨタ「車に人格のような車格を持たせる」 ④花王「ヘルシアコーヒー開発物語」
2	7月12日	18:00-21:00		(1) ゲスト講演と革新の思考法についてのディスカッション NRI2030年日本価値創造プロジェクトの取組み (2) 競争優位/付加価値創出の"HOWづくり"に向けた思考法訓練 事例: ダイドードリンコ「売れる自販機の秘密(アイトラッキング技術)」
3	8月20日	16:00-21:00	表参道 (屋外)	(1) 表参道の3店舗以上を市場回訪し、競争優位かエクスペリエンスとなる空間(店/場所/モノ/コト/ヒト)を探す。 (2) ラップアップ: どんな視点からの優位性なのかを議論 < 訪問先・例示> 「ネスレプレッソブティック 表参道店」 「ローソン&HMV」 「一蘭(ラーメン)」 「TSUTAYA(代官山)」
4	9月18日	16:00-21:00		<ul> <li>(1)講演(先進技術動向) マイクロソフトの考えるワークスタイルの革新</li> <li>(2)市場回訪調査結果振り返り</li> <li>(3)未来志向/2階思考トレーニング 題材:2020年東京オリンピック開催をテーマに付加価値サービスを 創造するトレーニング</li> </ul>
	10月11日	13:00~		(1)ピンクの2階の発想に至る思考プロセスの研究(分科会)
5	10月12日	~12:00		(2)分科会発表と全体論議 (3)講演 最新IT事情について
6	11月14日	16:00-21:00		(1)フューチャーセンター体験(自由な発想を促す場の研究) (2)ラップアップ:フューチャーセンターで体験できたことの整理
7	12月13日	17:00-20:00		(1)競争優位を作り出すプロセスの整理 10月合宿結果と11月フューチャーセンターの振り返り (2)フレームワーク化の検討
8	1月15日	16:00-19:00		(1) 観察→気づき→アイディア誘発の事例発表(身近な話題を題材に) 事例「箱根駅伝」「旅行会社の店舗」「コメダ珈琲店」・・・ (2) 発表内容についての議論
ハむへ	2月12日	18:00-20:00		(1)2階に持っていくための「かなづち」の整理
分科会	2月14日	18:00-20:00		(1)ピンクの2階を創り出すフレームワーク(プロセス)を精査
9	2月21日	13:00~		(1)競争優位(ピンクの2階)のHOW整理
9	2月22日	<b>~</b> 12:00		(2)研究成果報告に向けての論議
分科会	3月6日	18:00-20:00		(1)「かなづち理論」の再整理
10	3月19日	18:00-21:00		(1)報告書作成·議論

# おわりに

フレームワークの中には「観察」や「イメージ化」など、抽象度が高いワードが並んでいて、これがメソッドなのかという意見があるだろう。観察なんて現場主義を掲げる日本の伝統的な手法であり、今さらと言われるかもしれない。伝えたいのは、観察の段階からどこまで視点を変えられるか、ツールの取捨選択の前に、どんな価値を提供することが顧客の欲求を満たせるのかをしっかりデザインすることである。

2020年の我々のミッションは、システムづくりではなく、先進技術をどんな価値に結びつけるかをデザインすることではないだろうか。

今回の研究を通じて痛切に感じたことは、未来のビジネスは誰かが考え、いつもその 要件を持ってきてくれると勝手に決めていたことだ。つまり、今までの役割が永遠に 続くと思っていた。むしろそんなことは考えていなかった、というのが正しい。

このアドバンスト研究会を始めて、本当によく考えた。新聞・雑誌、ネットでの関心事が変化し、街を歩いても見方が変わった。ものごとに対する意識が変化してきた。 二年間、まさに発想法のトレーニングだったと言っていい。我々はいつのまにか考えることを止めてしまっていた気がする。企業内でイノベーションを起こすには、ひらめきではなく、まず自分で考え感じることではないか。

そして、何かを生み出すには思考プロセスが重要だ。これも書籍には書いてあったが、 実感していなかった。2020年に向けて何をすべきか、どう考えて行動すべきか見 えてきた気がする。

# 付録の紹介

"どうやる"というHOWの研究にあたり、ハウツー本はなるべく読まないようにした。読んでしまうとその手法に引きずられてしまい、自分達の試行錯誤を止めてしまう恐れがあると考えたからだ。しかし、世の中には数々のフレームワークがあり、考具といった発想法も多く存在する。このフレームワークや発想法と何が共通で、どこに優位性があるのか検証しなくてはいけない。まとめを終えた後に、書籍で紹介されているフレームワークとハンマーを別紙のようにリストアップしてみた。次年度はこれらのとの比較も行い、JUASメソッドを進化させたい。

付録①ブレークスルーを起こすフレームワーク イノベーション手法(フレームワーク)がどのビジネスモデルに活用されているかの 検証

付録②有効と考えられるハンマー(かなづち考具) 世の中にある思考法をJUASメソッドの各ステップで活用できそうかの見極め

#### 付録①:ブレークスルーを起こすフレームワーク10

参考文献「ビジネスモデル・イノベーション」 ラリー・キーリー、ライアン・ピッケル、ブライアン・クイン、ヘレン・ウォルターズ著 平野敦志カール監修

- ★イノベーションのタイプ、イノベーションの戦術をヒントとして、その具体的事例とITの活用内容を考える過程で、気付きそして新しいモデルの発想・想像を行う
- ★記載している適用の事例は、あくまで発想する上でのきっかけである。自ら適用している事例やアナロジーを考える。
- ★新しいモデルは、大多数が下記タイプと戦術の複合的な組合せである

۲,	ノベー	-ションのタイプ		1)!	ベーション戦術	適用の事例 アナロジー(比喩)	IT活用の例	Wii	ネスプレッン	TUTAYA	ラーメン一間	アマゾン	アップル iTune
			1	広告モデル	一方にコンテンツやサービスを無料で提供し、他方で聴取者や視聴者 や訪問者情報を販売する	Google,Yahoo							
			2	オークション	市場一およびその利用者一に、財やサービスの価格を決めさせる	Yahooオークション							
			3	抱き合わせ価格設定	独立したオファリングとして販売できる、2つ以上のアイテムを1度の取引で販売する	掃除機のオプションパーツ							
			4	コスト・リーダシップ	変動費を低く抑え、低い価格で大量に販売する	ダイソー100円ショップ							
			5	個別価格設定	顧客が自分の欲しいものだけを買えるようにする	トッピング							
			6	金利	製品の販売から直接利益を得るのではなく、分割払い方式による販売後の金利から利益を得る	タカタの通販							
			7	フレキシブルな価格設定	需要によってオファリングの価格を変動させる	航空券、ホテル料金							
			8	フロート	オファリングを作成する前に支払いを受け、納品前にその金で金利を 稼ぐ	プラント建設							
			9	人為的希少性	需要や価格を押し上げるために、購入可能なオファリングの供給を数 量、時間枠、もしくはアクセスの点で制限する	日本酒(獺祭)、焼酎(森							
			10	フリーミアム	基、時間件、もくはプラビスの無く制成する 基本サービスを無料で提供し、その一方で高度な機能や特別な機能 にはプレミアムを課す	伊蔵) GoogleDrive							
	1	利益モデル	11	インストール・ベース	需要とロヤリティを高めるために「コア」製品を薄い利幅で(もしくは原価を下回る価格で)提供し、その後、追加の製品やサービスで利益を	プリンターとインク			•				
			12	ライセンス供与	所定の料金と引き換えに、集団や個人に自社のオファリングを所定の 形で使用する許可を与える	ソフト							•
			13	会員制	形で使用する計りを与える 時間ペースの料金を課して、会員以外は利用できないロケーションや オファリングやサービスを利用できるようにする	ゴルフ場、エスカイヤクラ							
			14	從量性	利用した時間や量に対してのみ料金を徴収する	公共料金							
				マイクロ取引	衝動買いを促すために、多くのアイテムをできるだけ安くーときにはわ	100円ショップ							
			16	プレミアム	ずか1セントで一販売する 通常、競争相手より優れた製品、オファリング、経験、サービス、もしく	酒類、装飾品							
			17	リスク・シェアリング	はブランドに、競争相手より高い利幅をとって価格をつける 一定の基準が達成されない場合は、標準的な料金もしくはコストは放 オナスポープ・メーターとはよっなサオングラフ	通販商品、青汁商法							
				大規模取引	棄するが、達せされた場合は特大の利益を得る 単位原価が比較的固定されているとき、大量の取引を追求することに トープ制性を得る。	エネルギー原料、100円							
				定額制(サブスクリプション)	よって利益を得る 製品やサービスを長い時間をかけて利用する権利に対して、願客に料金を(一度にもしくは反復的に)前払いさせることによって、予測可能な	ショップ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・							
				スイッチボード	多数の売り手と多数の買手を結び付ける。参加する売り手と買い手の								
				ユーザーによる価格設定	数が多いほど、スイッチボードの価値は高まる。 願客に自分の払いたい価格を決めさせる	オークション							
				アライアンス(提携)	それぞれの競争優位をともに高めるために、リスクと売上を分かち合う								•
			_	協働	互いの利益のために他社と連携する	車の販売と損保							
			_	補完的提携	自社と似通った市場を相手にしているが、自社とは異なる製品・サービ	什器と文具							
基			_	結合	スを提供している他の企業と資産を共同利用することで、資産を有効 自社と同じ市場か補完的市場にいる多くの企業を買収する	大日本印刷(紀伊国屋、					$\vdash$		
本				コーペテイション	共通の目標を達成するために、通常は競争相手となる企業と協力す	ユニシス) 日韓ワールドカップ							
的	2	ネットワーク		フライチャイジング	る ビジネスの基本方針、プロセス、およびブランドをパートナに有料でラ	液晶合弁会社コンビニ、飲食店チェーン							
な				合併・買収	イセンス供与する ケイパビリティや資産を利用できるようにするために2つ以上の組織を	コンと二、飲食品フェン							
構				オープン・イノベーション	統合する 専門知識を利用、拡大、強化するための、他社のプロセスや特許を利	オープンソフト、							
造				二次市場	用できるようにする。もしくは社内の知的財産やプロセスを利用できる 廃棄物、副産物、もしくは代替オファリングを、それを欲しがっている	リサイクル産業							
				サプライチェーンの統合	人々と結びつける 会社全体で、もしくはバリューチェーン全域で、情報やプロセスを調整	リリイクル産業							
	Н			資産の標準化	し、統一する 資産を標準化することによって、操業費を縮小し、接続性とモジュール	LCC、イケヤの家具							
				コンピテンシー・センター	性を高める 効率と有効性を高めるために、組織のすべての職能部門をサポートす	BICC							-
				企業内大学	るセンターに資源、慣行、専門知識を終結する 管理職のための管理職に限定した、もしくは会社の業務に限定した訓	寿司ざんまい大学					•		
				分権的マネジメント	練を提供する 人や企業とのインターフェースに近いところに意思決定権を以上する						•		
	3	組織構造			特定の活動に取り組むモチベーションを与えるために(金銭的もしくは	富士そば、職場バイヤ QCなどの提案活動、					-		
	ľ	TE 400 117 AE	-	報奨制度 ITの結合	非金銭的)報酬を提示する 技術資源やアプリケーションを統合する	特許出願報奨アマデウス、銀行の合併							
				ナレッジ・マネジメント	変物 真 源 ペアフリケーションを 和						$\vdash$		
				組織設計	を社内で共有する 形態を機能に従わせ、組織の基本構造を中核的なビジネス、プロセス	フランチャイズチェーン							
				アウトソーシング	に合わせたものにする	アマデウス、企業の合併					$\vdash$		
				クラウドソーシング	システムの開発やメンテナンスを業者に委託する 反復的な仕事や難しい仕事を半組織化された大勢の個人に委託する	翻訳							
				フレキシブル・マニュファクチュアリング	変化に素早く対応でき、それでもなお効率的に稼働できる生産システ	台湾などのEMS							
					ムを使う 独自プロセスを使って、他社が模倣できないやり方でアイディアを商業	音湾などのEMS					$\vdash$		
				知的財産	化する	176						•	
				リーン生産方式	製造プロセスや他の業務の無駄とコストを削減する 特性文化や地域をターゲットにするために、オファリングやプロセスや	トヨタ							
				ローカリゼーション	顧客経験をその文化や地域に合わせて改変する	コンビニのおでん							
	4	7547	_	ロジステックス・システム	原産地と使用時点の間の財や情報や他の資源の流れを管理する	JIT、宅急便							
	4	プロセス		オンデマンド生産	在庫保有コストを避けるために、注文を受けてから生産する 過去のパフォーマンス・データをモデル化し、未来の結果を予測して、	寿司カウンタ、産業財、							
				予測分析	それに従ってオファリングの設計や価格設定をする 決まり切った活動から社員を開放し他の仕事をさせるために、そうした 活動な管理するソールやインフラを利用する								
			_	プロセス・オートメーション	活動を管理するツールやインフラを利用する 原材料やエネルギーや時間の使用量を減らす一方で、生産量を拡大	フラント操業							
				プロセス効率	させる								
				プロセスの標準化	複雑さやコストやミスを減らす一方で、生産量を増大させる 特定の意図を持ったアプローチを取り、その意図がすべてのオファリン	マクドナルド							
			_	戦略的デザイン	特定の息凶を持つにアプローナを取り、その息凶がすべてのポファリング、ブランド、経験に一貫して現れるようにする。 ユーザが自社のオファリングにパワーを与えるコンテンツを制作、選定	化粧品							•
			53	消費者生成	ユーザか自在のオファリングにパソーを与えるコンデンツを制作、選定する	P&Gの消費者参加							

1

				L	T	1 .	ı						Г					
オ				機能の追加	既存のオファリングに新しい機能を追加する エンドユーザがエネルギーや材料の使用量を減らせるように製品をデ	複合プリンター												
オファリ			55	省エネ	エントユーリがエネルヤーや材料の使用量を減らせるように表記をデ ザインする	グリーンマーク												
ア			56	カスタマイズ	個々のお客の要求や仕様に合わせて改変する	光岡自動車					•							
IJ			57	使いやすさ	製品をシンプルで、直感で操作でき、使い心地の良いものにする	iPhone		•	•									
シ			58	エンゲージメント機能	顧客のインタラクションを普通より高い水準に押し上げる、意外な、もし くは注目に値する特性を提供する	別荘型リゾートホテル		•	•									
グ	_		59	環境感度	環境に害を与えないーもしくは相対的に少ないーオファリングを生み 出す	ペットボトル												
~	5	製品性能	60	特性の統合	いくつかの既存の特性を別々のところから集めて、ひとつのオファリン グをつくる	香料、料理												
製			61	焦点を絞る	特定の顧客のための製品やサービスをデザインする	シルバー用製品												
品		•		パフォーマンスの簡素化	複雑さを低下させるために、余分な細部や特性やインタラクションをそ	シルハー用製品												
нн				安全性	ぎ落とす 顧客の信頼や安全の度合いを高める	ベビーカー							Ť					
サ					顧客が強く欲しがる製品をつくるための、注目すべき様式、型、もしくは													
i		•		スタイリング	イメージを与える デザイン、品質、および/または経験がずば抜けてすばらしいオファリ	スポーツカー 腕時計(ローレックス)							-					
י			65	最上の製品	ングを開発する	スーパーカー			•			•	_					
ヒス			66	補完的オファリング	関連する、もしくは周辺の製品やサービスを顧客に追加販売する	AMAZON												
^			67	拡張/プラグイン	自社もしくはサードパーティの資源から、機能性を高める追加ができる ようにする	カ一用品												
•		<b>制ロシフェ/</b>	68	統合オファリング	別々のコンポーネントを組み合わせて完全な経験を生みだす	家具、什器、旅行パック				•								
提	6	製品システム	69	モジュール・システム	独立して使用できるが、組み合わせると有用性が高まる個別コンポーネントー式を提供する	厚膜半導体部品												
案		•	70	製品バンドリング	単独で販売できる複数の製品をまとめて単一のオファリングとして販売する	PCのソフト												
$\overline{}$		•		製品/サービス・プラットフォーム	他のパートナ製品やパートナサービスと統合して全体的なオファリング	住宅												
				付加価値	になるシステムを開発する	市							Ť					
					追加のサービスや機能を基本価格に含める 顧客がする時間ない仕事を引き受けることでプレミアム・サービスを提													
				コンシェルジュ	製品の故障や購入ミスによる顧客の金銭的・時間的損失のリスクを取	衣類 												
			74	保証	製品の故障や購入ミスによる顧各の金銭的・時間的損失のリスクを取り除く	家電												
			75	リース/ローン	初期費用を低く抑えるために顧客が時間をかけて支払うことを認める	通販												
			76	ロイヤリティー・プログラム	利用回数や利用額の多い顧客には便益や割引を提供する	ポイントカード				•								
	7	# 1/2	77	パーソナライズ・サービス	顧客自身の情報を使って、それぞれの顧客に合わせて完全に調整したサービスを提供する													
	′	サービス	78	セルフサービス	通常は仲介者がいなければ完了できない活動について、ユーザにコン トロール権を与える	銀行ATM												
			79	最上のサービス	どの競争相手よりも高いサービスや効率のよいサービス、もしくは魅力的な経験を生みだすサービスを提供する	星野リゾート				•								
		•		補完的サービス	自社のオファリングと良く調和する補助的なサービスを提供する	パック旅行				•								
		•		総合的経験管理	オファリングのライフサイクルを通じた消費者経験を注意深く全体的に	車販売の顧客管理			•				-					
		•			管理する オファリングに投資する前に、顧客にそのオファリングを試しに試用さ				•									
		•		購入前の試用	世 8   -	車の試乗、通販の返却												
				ユーザー・コミュニティ/サポート・システム	製品のサービスのサポート、利用、拡張のための共用資源を提供する	ユーザ会												
			84	個別対応	特定の場所、機会、状況にふさわしオファリングへのタイムリーなアクセスを提供する													
			85	クロスセリング	顧客が買いたいと思う可能性が高い状況で、経験を高める魅力的な 製品の追加の製品、サービス、もしくは情報を提供する	衣類とアクセサリー												
		_	-		-  -	-	-	86	多角化	新しい、もしくはしれまでとは別のチャネルに進出する							•	
経			87	経験センター	顧客が自社のオファリングに触れることを促すスペースをつくる・・・だが、別のチャネルを通じて(通常もっと安い価格で)購入する	ショールーム			•	•								
験			88	旗艦店	ブランドや製品の本質的な特性を紹介するための小売店舗を設ける	ネスレ原宿			•	•								
$\widehat{}$	8	チャネル	89	直接販売	従来の小売チャレルを飛ばして顧客と直接つながる	DELLモデル			•				•					
I			90	間接販売	オファリングを最終ユーザに届ける責任を引き受ける再販業者として	保険の窓口グループ												
ク		•		マルチレベル・マーケティング	他の企業を使う パラ売り製品もしくはパッケージ商品を、提携してはいるが独立した販													
ス		•			売員に販売し、それらの販売員がそれを顧客に販売する 顧客に到達し、奉仕するために、新しい、意味のある手段をつかう	т. Уючин												
ペ		-		非従来型チャネル														
リ				オンデマンド	求められる時に、求められる場所に、リアルタイムで商品を届ける オファリングを紹介、販売する、注目に値するが・・・一時的な環境を生													
I				期間限定チャネル	み出す	<b>消貨机アック前セールス</b>												
ン			95	ブランド拡充	既存のブランドの下で新しい製品もしくはサービスを売り出す	レクサス			•	•	•							
ス			96	ブランド・レバレッジ	他社に自社のブランド名の使用を認めることで、他社が自社の信用を 利用できるようにするとともに自社のリーチを拡大する	Intel Inside												
$\overline{}$			97	認証	サードパーティのオファリングの特定の望ましい特徴を知らせ、保証する商標やマークを開発する		<u> </u>											
	_	<b></b>	98	コ・ブランディング	重要な特性を互いに補強したり、オファリングの信用を高めたりするために、複数のブランドを結合させる	リクシル												
	9	ブランド	99	コンポーネント・ブランディング	オファリングの個別の構成要素をブランド化して、全体をより高価値に 見せる													
		•	100	プライベート・ブランド	他社が作った財を自社のブランド名で包装して提供する	コンビニ、スーパー												
		•	101	透明性	顧客に自社の活動を見せ、自社のブランドやオファリングの開発に参	P&Gの消費者参加												
				価値観の整合性	加させる 自社のブランドに大きな理想もしくは価値感を象徴させ、その理想や	無印良品			•	•	•							
					価値観を自社のあらゆる活動で一貫して表現する					Ť								
				自律性と権限	ユーザに自分で自分の経験を形作る力を与える 人々に自分は集団もしくは運動に参加していると感じさせるために、彼	レンタル農場												
				コミュニティーと帰属意識	らが心情的につながりを築く手助けをする	コルノ物												
			105	キュレーション	自社の強力なアイデンティーを築き、自社のファンに彼らがまさに望ん でいるものを与えるために、独自の視点を築く	歌舞伎					•							
			106	経験の自動化	ユーザの生活を簡素化し、新しい経験を魅力的に感じさせるために、 ユーザから反復作業の負担を取り除く	全自動家電			•									
	10	顧客エンゲージメント	107	新しい経験の実現	可能なことの領域を拡大して、以前はありえないと思われていた経験 を実現する	武雄市立図書館			•	•	•							
	10	制骨エンケーンメント	108	経験の単純化	複雑さを減らし、特定の経験を並はずれて素晴らしいものにすることに 集中する	ディズニーランド		•	•		•							
			109	熟達	駆客が何らかの活動やテーマについて高いスキルや深い知識を習得 する手助けをする	カルチュアセンター												
				パーソナライゼーション	標準的なオファリングを、顧客のアイデンティテイが投影されるように	仕立て衣料					•							
			,		改変する								1					
		-	111	ステータスと認知	意味を与えてユーザ・・・およびユーザと交流する人々・・・が自分のア	会員制カラブ												
				ステータスと認知 親しみやすさと人間味	意味を与えてユーザ・・・およびユーザと交流する人々・・・が自分のア イデンティテイの一面を開発、育成できるきっかけを提供する 生き生きした印象を与える、ブランドやメッセージに沿った形の装飾	会員制クラブ ユルキャラ			•				L					

#### 付録②:各ステップで有効と考えられるハンマー(かなづち考具)

#### ★太字はゴールテンハンマーとして有効と考えられる考具

No		JUASメソッド 8STEP/ ハンマー(かなづち考具)とその概要			2. 現場(1 階)を観察 する	3. 2階の場 (状態)を イメージす る	4. どんな場に するかの 方針を確 認する	するinsight (心の動	6. 検証する (イメージ のレ ビュー)		計する(収益モデル
	ハンマー(かなづち考具)				クラッシ:	ュハンマー	ゴールデン ハンマー	インサイト ハンマー		,,,	
1	MECE	Mutuary Exclusive and Collectively Exhaustive の頭文字でモレがない、ダブリがないをチェック	1	0	0						
2	仮説思考	限られた情報 <sup>*</sup> 最も可能性の高い結論(仮説)に基づいて、実行、検証、 修正を行っていく。	1		0			0	0		
3	ロジックツリー	論理展開を1つの要素から、どんどん枝分かれしながら何層にも構成要素を並べる	1		0	0					
4	5W1H(5W2H)	Who(人間軸).What(機能軸).When(時間軸).Where(空間軸).Why(目的軸).How(手段軸)(How much(経済軸))で分析する	1, 2		0	0		0	0		
5	企業ピラミッド	企業活動を重要度の高いものから順にピラミッド構造に準じて並べたも の	1	0	0						
6	デルタモデル	ベストプロダクト、トータルカスタマ・ソリューション、システムロックインの 3つの視点で選択する戦略を考える	1	0	0	0			0		0
7	PEST分析	Politics(政治)、Economics(経済)、Society(社会)、Technology(技術)の4つの視点からビジネスへの影響分析する	1	0	0	0			0		0
8	3C分析	Customer(顧客)、Competitor(競合)、Company(自社)の視点から成功要因を見つけ出す定番フレームワーク	1	0	0	0			0		0
9	SWOT分析	Strength(強み)、Weakness(弱み)、Opportunity(機会)、Thread(脅威)の視点での定番フレームワーク	1	0	0				0		0
10	VRIO分析	Value(経済価値)、Rarity(希少性)、Inimitability (模倣困難性)、 Organization (組織) の視点でリソースをチェック	1	0	0				0		0
11	BSC	定番のパランススコアカード	1	0	0				0		0
12	5F(5つの競争要因)	新規参入者の脅威、代替製品の脅威、仕入先との交渉力、買手との交渉力、同案他社との競合の5Forces*業界を分析	1	0	0				0		0
13	ランチェスタの法則	「弱者の戦略」と「強者の戦略」	1		0				0		0
14	コトラーの4つの競争地位分類	「リーダ」「チャレンジャ」「ニッチャ」「フォロア」の競争地位を考慮して、戦略を考える	1		0	0					
15	アンゾフの成長マトリクス	市場と商品・サービスをそれぞれ「既存」と「新規」に分け、4つの成長マトリクスで分析	1		0	0			0		0
16	PPM	定番の「花形事業」「金のなる木」「問題児」「負け犬」の4象現での事業 分析手法	1		0				0		0
17	バリューポートフォリオ	「ビジョンとの整合性」と「ROI」の軸で「本命事業」「変革事業」「機会事業」「見切り事業」の4つの視点で事業を分析	1	0	0				0		0
18	アドバンテージマトリクス	「競争要因の数」と「優位性を構築できる可能性」を軸として、「特化型事業」「規模型事業」「分散型事業」「手詰まり型事業」の4つの視点で事業 の経済性を検討する	1		0	0			0		0
19	ビジネススクリーン	事業を『業界魅力度:高・中・低』」と『競争ポジション:強・中・弱』の9つ のマトリクスで分析する	1		0	0			0		
20	ブルーオーシャン戦略	独自の新市場の開拓	1		0	0			0		0
21	買い手の効用マップ	「顧客経験の6つのサイクル」と「効用を生みだす6つのテコ」の36個のマトリクスで事業を検証する	1					0	0		0
22	ERRC	Eliminate (取除く)、Reduce (減らす)、Raise (増やす)、Create (付け加える)の4つの視点で、コストを引き下げると同時に顧客価値の向上を考える	1			0	0	0	0	0	0
23	戦略キャンパス/価値曲線	機軸に商品・サービスの特徴や顧客ニーズを項目別に、緩軸にそのレ ベルをとり、ブルーオーシャンとなりうる市場を見つける	1		0	0			0		
24	非顧客の3分類	「消極的賈手」「利用しないと決めた賈手」「市場から距離を置く賈手」の 3つの非職等の共通点を見つけ、その解消策を見つける(賈ってくれない理由の分析)	1		0	0		0	0		
25	6つのパス	代替産業に学ぶなど、6つのパスによって市場の境界を引き直す	1			0	0	0	0		0
26	コア・コンピタンス分析	商品開発力や営業力などをなるべく数値化できる項目で、競合と数値比較を行う	1		0	0			0		
27	ポジショニング戦略	新規参入の脅威/代替品の脅威/買い手の交渉カ/サプライヤの交 渉カ/阪存企業間の敵対関係の5つの圧力のよって分析し、実際の競 争戦略を考えるフレームワーク	1	0	0	0			0		
28	7S戦略	Strategy(戦略) Structure(組織) System(人事・報酬・教育・会計) Shared Value(価値観) Skill(スキル) Staff(能力) Style社風など)の7つ の経営資源をベースに企業戦略や組織を検討	1	0					0		
29	マーケティングプロセス	環境分析と市場機会の発見、セグメンテーション、ターゲティング、ボジショニング、マーケティングミックス、実行と評価の6つのプロセスで構成される	1	0	0	0					
30	マーケットセグメンテーション	一般的には人口統計的区分、地理的区分、心理的区分、行動的区分に よって顧客層と標的市場を決めていく。	1	0	0	0			0		
31	マーケティングミックス	4P(Product.Price Place:流通 Promotion) 4C(CustomerValue CustomerCost Convenience: 利便性 Communication)の売り手側と買い 手側の両面から売れる仕組みを考える。	1	0	0	0			0		
32	プロモーションミックス	広告、販売促進人的販売、広報活動、ロコミの5つを組み合わせて商品・サービスを知ってもらう組合せを考える	1						0		
33	ポジショニングマップ	ターゲット顧客の購買決定要因(KBF)をもとに、自社の商品・サービスの 位置付けを可視化し、ビジネスチャンスを確認する	1			0			0		
34	パレートの法則	80%の売上は、20%の商品・サービスからと言われており、マーケティングでの活用	1		0				0		
35	ロングテール理論	パレートの法則で言われる80%の商品・サービスに着目し、ニッチ商品・サービスの多品種少量販売によって大きな売上確保を狙うこと	1		0	0			0		
36	PLC(プロダクトライフサイクル)	製品やサービスの寿命を4つのステージ(導入期、成長期、成熟期、衰 退期)に分け、それぞれのステージでの販売戦略を考える	1	0	0	0			0		

37	イノベータ理論	新技術によってもたらされた製品やサービスが市場でどのように受け入れられていくかを理解するモデルで、5つの顧客層によって考える。	1		0				0		
38	AIDMAの法則	Attention(注目) Interest(関心) Desire (数求) Memory(記憶) Action(行動) の5つの心理プロセスで購買活動を表現したモデル	1		0				0		
39	AISAS理論	Attention Interest Search (検索) Action Share (情報共有)とインターネットの普及によって、蔣賈者の蔣賈行動が変わってきており、ネットマーケティングやEコマースに適合させたモデル	1		0	0			0		
40	購買行動の4要因	文化的要因、社会的要因、個人的要因、心理的要因の4つの要因に よって、購買者の特性を把握する	1		0				0		
41	PSM分析	Price Sensitivity Measurment(価格態度分析)は売手側のニーズと、消費者側のニーズの両方を充足させる適正価格を探るためのツール	1			0			0		
42	1:5の法則/5:25の法則	新規願客に商品やサービスを売るのは、既存願客に売るより販売コストが5倍かかる。既存願客の離脱率を5%改善すると利益が25%は改善する	1		0	0			0		
43	損益分岐点分析	定番	1		0				0		
44	需給曲線	価格を縦軸、数量を横軸として市場価格を見つけるモデル	1		0				0		
45	オスポーンのチェックリスト	転用・応用・変更・拡大・輸小・代用・置換・逆転・結合の9つの視点デ アイデア出しを行う。	1,2			0	0	0			
46	KJ法	定番	1,2,3		0	0			0		
47	マインドマップ	定番	1,2,3		0	0			0		
48	四則演算のフレームワーク	朝り算、足し算、引き算、掛け算のしくみを発想思考に使う。特に掛け 算は異なる世界、業界、視点、テーマ、評価軸、エリア、質問などとの コラボで発想する	1,2		0	0	0	0	0		
49	マトリクス法	2次元あるいは3次元の要素の組合せで発掘する方法。異質な変数 の組合せが勝負である	2		0	0	0				
50	鏡のアイデア	1つのポジテブなファクターを増やすことによって、同時にネガティブな ファクタが減らせるアイデア	2			0	0	0	0		
51	対立アイデアの解消	対立するアイデアを解消させるアイデアを発想する	2		0	0					
52	バイオニクス(生体工学)	自然の生産工程を模倣して、それを化学的に合成したり、自然の構造 やメカニズムを模倣して発想する	2			0	0	0	0		
53	拡散的発想のフレームワーク	1つのテーマやアイデアから、多数のアイデアを生むアプローチ。プレストやマインドマップはこのフレームワーク	2			0	0	0	0		
54	収束的思想のフレームワーク	多くのアイデアを1つに収斂させる。 KJ法など	2			0	0	0	0	0	
55	フレーンストーミング(BS)法	定者	1,2,3		0	0	0				0
56	フィリップス66法	大勢の人間でBSを行う場合、テーマを細かく分け6人で6分ずつ行う手法	2	0	0	0					
57	連想の4法則	連想には「接近」「無似」「対象」「因果」の4つの法則があり、BSなどでは人のアイデアを聞いてこの4つの視点から別なアイデアを発動する	2		0	0	0		0		
58	プレイン・ライティング法	BSの変形で、別名沈黙のBSとも呼ばれ、収支沈黙のまま個人が発 想し、最美的にはグループ発想の長所を生かす。6・5・3法などとも 言われる	2,3		0	0	0				
59	形態分析法	すべての要素を組み合わせて、最適なアイデアを発掘する	2			0	0				
60	シネクティクス	無関係な要素問志を輸びつけて考える	2			0	0				
61	焦点法	課題となるテーマとは別な業界、別のカテゴリの商品・サービスなどか らヒントをえ、アイデアを発想する	2			0	0				
62	逆設定法	課題となる商品やサービスを構成している「常識的なもの」の逆を設 定し、それがなぜ出来ないのかを検討し、あらたなアイデアを発振す る	2			0	0				
63	アナロジー	シネクティクスの具体的な進め方として、アナロジー(競比・競技)があり、直接競技法、主観競技法、象徴競技法、空想競技法などがある	2			0	0		0		
64	インプット・アウトプット法	「〇〇となると、△△となる」といった最終的な結果・目標を定め、〇〇 がインブット、△△がアウトブットとして制約条件えを考えながらBSを 行い、アイデアを導き出す	2,3			0	0				
65	欠点列挙法	BSを行う際に、欠点や欠陥をたくさんあげる方法(あら探し)	2		0				0		
66	希望点列挙法	BSを行う際に、最初に理想をかかげそれを実現させるための具体的な方法をたくさんあげる	2		0	0			0		
67	ワークデザイン法	対象となる問題をシステムとして捉え、その機能を実現する理想のシステムを検討する	2,3		0	0			0		
68	あべこべ思考法	遊散定法と同じ考え方で、とにかく反対から考えて、当然と思われる 方法や正論を振ってみて発想する	2			0	0				
69	関連ツリー法	対象と構成要素や選択肢をツリー状に並べて整理を行う	2		0	0					
70	TRIZ法	技術的な問題点・矛盾から課題をパターン化し、技術や特許データベー スを使って発明原理を見つけ出す問題解決方法。旧ソ連で開発された 発想技法。	2,3		0						
71	NM法	中山正和氏のイニシャルから命名されている、アナロジーを使って発 想する手法	1,2,3			0	0				
72	セプンクロスセプン法	テーマついて7つの項目を設定し、それに対して7人がそれぞれ付備などにアイデアを記入して、7 * 7のセルにアイデアを出す	2,3			0	0				
73	属性列拳法	内容の異性と類似しているものから、新しい着想を行う	2,3			0	0				
74	こざね法	収束型として活用する手法で、1つのアイデアを短文化カードに記入し、 論理的に近いカードは「こざね(小札)化」し、再びこざね同士を関連性で まとめて行く	2,3								
75	ファンクショナル・アプローチ	問題の対象から一旦離れ、一度対象の持つファンクション(機能、効用、 意図、役割)などから発想する	2		0	0					
76	TOC/対立解消	制約条件がある中で、共通目標を達成するために、対立するアイデア を解消するための発謝を行う	1,2		0	0	0				

77	仮想状況設定法	福地な状況を仮りに設定した場合にはどうなるか、という発息方法	2		0	0		
78	プレイン・ライティング・オン・フレームワーク	予めフレームを決めておいて、BWで出てきたアイデアをフレームに張り、それらをグループで検討しながら、最終シナリオを検討していく	2		0	0		
79	アイデア攻撃への4つの防御	アイデア攻撃には、「分析タイプ」「固定観念タイプ」「放置タイプ」「保守 的責任者タイプ」の4つのタイプがあり、それぞれ防御手法がある	2				0	
80	SUCCESsの法則	アイデアを記憶に定着させるには、Simple (単純) Unexpected(意外性) Cocrete (具体的) Credible (信頼性) Emotional (感情) Story (物語性) の6つの要素がある。	2				0	
81	親和図法	テーマについて事実、意見、発想などの情報を集め、カードに書き出し カード間の類似性を元にまとめてゆき、統合した図を作りあげる。出来上 がった親和図を読み取ることで、問題を明らかにする。	3	0	0		0	
82	SCAMPER(スキャンパー)	Substitute Combine Adopt Modify Put to other purpose Eliminate Rearrange/Revaro の7つの切り口で発想する	1,2		0	0	0	
83	フィッシュボーンダイヤグラム	魚の骨の定番	1,2,3	0	0			
84	ストーリー法	場面を想起して当事者の動きを時系列で追って発想する	3		0	0	0	
85	クロス法	7 * 7法の応用で、BWでデータアイデアの収束手法	3	0	0			
86								
87								
88								
89								

参考文献1:永田豊志 著「最強フレームワーク 100」より抜粋 参考文献2:永田豊志 著「発想フレームワーク 55」より抜粋 参考文献3:高橋 誠 編著「新編 創造力辞典」より抜粋