

観察から始める 生活者起点の 商品開発

大藤 恭一

 Ohtoh Company Ltd.

はじめに

このレポートは、2013年3月21日に開催された、公益財団法人岐阜県産業経済振興センター主催のデザインセミナーのために準備した講演用原稿をもとに加筆修正し、使用したスライドとともに再編集したものです。実際の講演では省略した部分もあり、実際の講演内容とは少し異なっています。

従って、講演記録というよりも、一つの独立したレポートとして作成しました。

主要な経営戦略論をはじめとして「商品開発」や「ものづくり」、「マーケティング」の文脈での議論は、製造者・販売者といった、言わば提供者側の視点に偏って展開されてきました。もちろんそれは重要な視点ではありますが、経営の最も重要な要素が「顧客」であることに疑いの余地はありません。

これから商品開発を始めようとする企業にとって、顧客の事実は会社や工場の社屋の中には存在しません。顧客が本当に存在するかどうか、まだ商品が具体的な姿を現し始める前に、多様な生活者の中から、顧客を発見するところから商品開発の活動はスタートします。生活者の行動や感情を捉えることによって、生活者自身も自覚していない問題や欲求、願望を発見し、本質的なゴールを探り出すことが、商品開発の第一歩です。生活者を観察し顧客を発見するプロセスについて、一緒に考えてみたいと思います。

商品開発プロセスは、非常に複雑で長い道のりです。生活者の観察は重要で不可欠なステップではありますが、それだけでは万能ではありません。しかし、だからといって省略してよいものではありません。

このレポートから、なにか一つでもヒントを掴んでいただければ、望外の喜びです。

今回、貴重な機会を提供していただいた、公益財団法人岐阜県産業経済振興センターの梅津さんにあらためて感謝いたします。

目次

▶ 3つの切り口	1
▶ 1. これからの商品開発	1
▶ 商品の価値とは、顧客にとっての価値	2
▶ 商品開発は「顧客の経験全体」を取り扱う ..	2
▶ 生活者を起点とした循環型プロセス	3
▶ ビジネスモデル・キャンバス	4
▶ 複数の顧客視点と顧客価値	5
▶ 2. 観察という方法	5
▶ なぜ観察が必要か?	5
▶ 観察とはどんなことをするのか?	6
▶ Case 1: ホンダ N Box	7
▶ Case 2: アキレス瞬足	8
▶ Case 3: Steelcase社 Gesture	9
▶ 観察・評価視線の特性	10
▶ 視線・着眼点・視野	11
▶ 視点や着眼点の違い	11
▶ Case 4: F社 デザインポリシー	11
▶ 対象に棲み込む	12
▶ 対象に棲み込んで始めてインサイトが現れてくる	13
▶ 観察から何を発見するのか?	13
▶ 経験マップの例	14
▶ 顧客経験の行程全体を描きながら理解する	14
▶ バリュー・プロポジション・キャンバス ...	14
▶ 商品開発は顧客発見から	14
▶ パイを拓げるのは、一旦絞り込んだ後	15
▶ 観察のトレーニング	15
▶ 3. 仕組みづくり	16
▶ 循環型プロセスを可能にする企業文化 ...	16
▶ 顧客のゴールから出発する商品開発プロセス	17
▶ プロトタイピング	17
▶ 循環型プロセスのための思考法	17
▶ サッカーチーム型のフォーメーション ...	18
▶ アウトソーシングではなくコラボレーション	19
▶ まとめ	19

▶ 3つの切り口

今日は「観察から始める生活者起点の商品開発」というタイトルで、3つの切り口からお話をさせていただきます。

3つの切り口

1. これからの商品開発

2. 観察という方法

3. 仕組みづくり

1つめは、これからの商品開発のあり方についてです。商品というものの捉え方が時代とともに変わってきていると考えています。商品開発というのは、少し先の未来に対して価値を提案していくという、言ってみれば非常に不確実性の高い活動です。事前にいくらシミュレーションを重ねても、新しく発案した商品が確実に売れる証拠なんてものは、誰にも示しようがない。机の上でいくら確からしい数字を積み上げててもほとんど意味がありません。商品開発ということについて、私の基本的な認識についてお話しします。

2つめは、今日のタイトルにもなっています「観察」という方法についてです。商品開発の成功確率を上げるための「観察」というのはどういうことをするのか、何故重要なのか、どのように活用するのかといった点について整理してみたいと思います。

3つめは、仕組みづくりについてです。観察から始めるといった、新しいやり方や方法を取り入れて十分に機能させるためには、その新しい手法なりプロセスを効果的に活かせる仕組みや体制を新しく整える必要があります。組織というのは、過去から現在のやり方に最適化するように思考のバイアスがみんなにかかっています。ですから、そうしたバイアスやベクトルを一旦開放してリセットする

必要がある訳です。また、新しい道具に馴染む、あるいは道具を体になじませるためには、慣らし運転とか、道具が体の一部になるように繰り返し稽古を重ねるということも必要になります。これまでにない物の見方や考え方を取り込むことになりますから、組織の文化というものに踏み込む必要もでてくるかもしれません。

もちろんゴールは、観察という方法を皆さんの道具立てとノウハウの中に加えていただいて、商品開発の成功確率を高めていただくというところにあります。

▶ 1. これからの商品開発

まず1つ目。これからの商品開発ということに関してです。ここでも、3点ほど基本認識を共有しておきたいと思います。

1. これからの商品開発

- 1. 商品の価値とは、顧客にとっての価値**
「価値」は商品そのものに存在するのではなく、評価する主体の心の中に立ち現れるもの。
- 2. 商品開発は「顧客の経験全体」を取り扱う**
顧客にとって評価の対象は「経験の全体」であり、商品開発はその「顧客の経験全体」を取り扱う。
- 3. 生活者を起点とした循環型プロセスが不可欠**
発見した顧客を巻き込んで「仮説の創出と検証」を素早く繰り返す、不確実性を前提とした循環型プロセスが必要。

最初に、「商品の価値とは顧客にとっての価値である」ということです。私たちは「商品価値」があるとか無いとかという言葉をよく使いますが、実は、商品の価値というものは、商品そのものに属して存在しているのではないということです。価値というのは評価する側の心の中に立ち現れるものだという考え方です。つまり商品に代価を支払うだけの価値を認めるかどうかは、お客さんが決めることだということです。

2番めは、商品開発はユーザーの経験全体を取り扱うんだということです。商品開発という工程で取り扱う設計要素つまりデザインをしなければいけない要素が、格段に複雑で多

様になってきたと考えていただいたほうが良いかと思います。

3番目は、商品開発には、生活者を起点とした循環型プロセスが不可欠だということです。新しい提案というのは、不確実性が高いということですから、失敗は成功のもとという心構えで、仮説創出と検証の素早い繰り返し、小さな失敗の素早い対応を循環的に繰り返してゴールに進んでいく事しか、成功確率を上げる方法はありません。なおかつその出発点は最終ゴールであるお客さんつまり生活者を起点に循環しなければいけないということです。

では、それぞれについてもう少し具体的に説明します。

▶ 商品の価値とは、顧客にとっての価値

まず、商品の価値とは、顧客にとっての価値であるということです。これは先程のスライドでもご説明しました。

商品の価値とは、顧客にとっての価値

「価値」は評価対象としての商品そのものに存在するのではなく、評価する主体の心の中に立ち現れるもの ※1

※1 出典：「ライブ調査 質的研究とは何か」西條剛央、2007

企業の目的は、顧客の創造である ※2

真のマーケティングは顧客からスタートする

「われわれの製品やサービスにできることはこれである」

ではなく、

「顧客が価値ありとし、必要とし、求めている満足がこれである」

と言う。

われわれの事業は何かを知るための第一歩は、「顧客は誰か」という問いを発することである。

「現実の顧客は誰か」「潜在的な顧客は誰か」「顧客はどこにいるか」「顧客はいつか買うか」「顧客にいつか到達するか」を問うことである。

※2 出典：「現代の経営」P.F.ドラッカー、1954

Ohtoh Company Ltd.

「関心相関性」という言葉で説明されていますが、私たちは、その時その時の身体状況や関心や目的といったものと相関的に、存在や価値、意味といったものを受け取るということを説明した概念です。

何かの価値は私たちの関心と相関的に立ち現れる。のどが渇いて死にそうにたまらない状況であれば水が最も価値を帯びることになりますし、しっかり朝ごはんを食べて満足している時に、今日の晩ご飯は何食べたいですかと聞かれても、あ、いやなんでもいいよと

つい答えてしまう。

私達が何かを選択するときには、そうした関心と相関的に価値を見出したものを選択しているというわけです。裏を返せば、私たちはあらゆる観点を多角的総合的合理的に判断して何かを選択しているように思い込んでいるけど、その時々状況や目的に応じて特定の観点からしか評価や判断をしていないということになります。

置かれた状況や関心構造は人によってそれぞれ違うということをご理解いただけると思いますが、もう一つ、同じ人であっても、TPOつまり自身の置かれた状況によって、価値判断の基準となる関心構造がダイナミックに変化するということです。

さて、提供する商品に価値があるののか、価値を認めてくれる人がお客さんであるということですから、商品を作る、事業を行うということは、お客さんを発見する、あるいはつくるということであるということにつながります。

「企業の目的は顧客の創造である」というのは、マネジメントの父と呼ばれるドラッカーの有名な言葉です。この中にすでに、顧客からスタートするとか、顧客は誰かということが何度も何度も書かれています。「現代の経営」という本が出版されたのは1954年、ドラッカーが44歳の時だということも驚きです。ちなみに、私が生まれた年です。

本文の前段には、企業は二つの、そして二つだけの基本的な機能を持つ。それがマーケティングとイノベーションである。マーケティングとイノベーションだけが成果をもたらす。という振りがあるのですが、このあたりは、ドラッカーの本を何冊か読んでいただいて、判断していただくのが良いと思います。

自分達にできることをやるのが事業ではなくて、お客様が価値がある、必要だと求めているものを提供することが事業ですよと言っているわけです。

▶ 商品開発は「顧客の経験全体」を取り扱う

2番めに確認しておきたいのは、商品開発は

ユーザーの経験全体を取り扱うんだということです。

商品開発は「顧客の経験全体」を取り扱う



Ohtoh Company Ltd.

ずっと続いてきた物不足時代や、解決すべき課題が明らかな課題については、それがモノであれ、サービスであれ、ソフトであれ、本質的な機能、あるいは中核となる便益（ベネフィット）とそれをパッケージに仕立てる付加機能や付加価値そのものに焦点を当てて開発プロセスを組み立てればよかった訳です。

開発者がこれから開発設計すべきゴールを自分達の想像力の範囲でイメージすることが出来たし、優秀なデザイナーや設計者のそれが大きく外れることもなかったし、逆に時代を先取りすることもあったわけです。

しかし、現在では、ユーザーの評価つまり、ユーザーの関心構造は、もっと複雑になってきて、お客さんが商品の価値を評価判断している実態にあわなくなってきたということです。

つまり、お客様は、その商品やサービスにまつわる経験の全てを、その商品の価値として評価判断しているんだということが顕著になってきました。

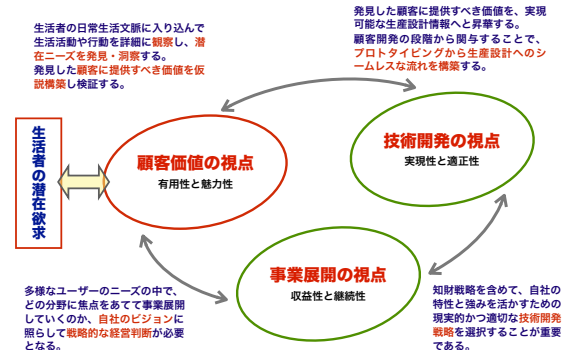
ユーザーの生活文脈全体を捉えて、時間軸、空間軸、情報軸という切り口にも視野を広げていく必要が出てきました。

商品開発の設計要素、つまりデザインの範囲は、お客様の経験環境、購入プロセス全体に及んできているということです。

▶ 生活者を起点とした循環型プロセス

3番目は、商品開発には、生活者を起点とした循環型プロセスが不可欠だということです。これには3つの視点があります。

生活者を起点とした循環型プロセス



© 2011 Kyocera Ohtoh, All Rights Reserved. Ohtoh Company Ltd.

顧客価値の視点というのは、文字通り、お客様が財布をゆるめる理由を開発するという視点です。ここが出発点であり、ゴールでもあります。潜在欲求を探ると言い方よりもむしろ積極的に仮説を創りだして現場で検証するという態度が基本です。机の上やパソコンの前でウンウン唸っていても何も湧いて来ません。事実上、生活者の日常生活の現場で起こっているというわけですから、その生活の現場に出向くというのが、すべての出発点です。

ここから、右回りでも左回りでも、両方同時でも構いませんが、考えては修正し、作っては壊すという作業になります。順番は問わないけれども、この3つの視点は全て押さえておかななくてはならないということです。ただし、顧客価値の視点から出発するのがポイントです。時計回りに説明します。

技術開発の視点というのは、仮説構築した顧客価値を実現する具体的な手段を開発するという事です。実現できるということと、自分の会社にとって適正かどうかということとは違います。同じ技術でも、知財の担保があれば、自社にとって有効な回答ということになりますが、他の企業でも作れるのであれば、お客さんがわざわざ自分を選んでくれる理由を明確にしなければ成功確率は高まりま

せん。

サービス分野での技術開発は、具体的な顧客接点のオペレーションや手法の開発、例えばメニューのディテールや見せる手順とか、接客担当の立ち居振る舞いや受け答えなど、現場で担当者がフリーズしないように設計して作り込んでおくというようなことです。

事業展開の視点というのは、収益性と継続性という言い方もできます。損益構造とキャッシュフロー構造の面から事業の継続性を組み立てる、いわゆるビジネスモデルと呼ばれているものです。お客様が買いたくなる理由を開発して、それを自分の持ち味を活かして具体化しても、収益の流れる仕組みが整備されていないと、事業を継続することが出来ません。海外からの資材調達に絡む場面では、為替の変動や地域紛争の影響で、設計変更が必要なんていうことも簡単に起こるわけです。

これらを分断なく、一貫性を持って組み上げていかなければなりません。組織が大きくなると、それぞれがバラバラに正当性を主張することがあります。逆に人手が足りないと、もっと掘り下げて検証しなければならない部分をすっ飛ばしてしまうことがあります。

この顧客の視点に立って潜在ニーズの発見から価値の開発に至るアプローチは、顧客にはじまって顧客に帰るプロセスの出発点として、顧客になってくれる前の生活者の「観察」というものが、非常に重要になってくるわけです。

▶ ビジネスモデル・キャンバス

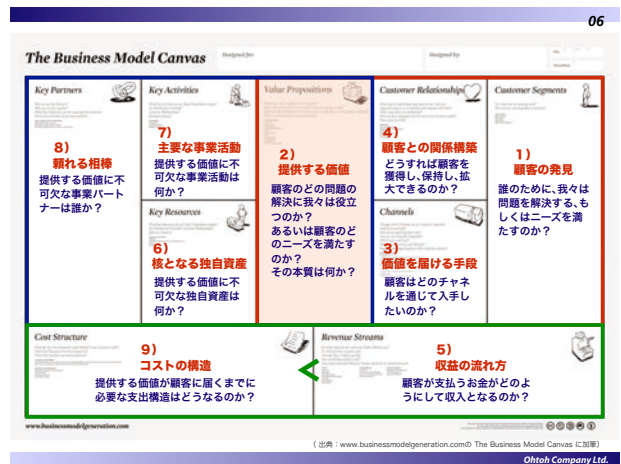
数年前から話題になっているビジネスモデル・キャンバスというフレームワークでも同様のことが示されています。

これはちょうど提供する商品の価値を、受け取る側と提供する側の両方から見ていくのに、なかなか便利な設計になっています。

ここでも、検討していく順番の最初が右側の半分です。1番と2番は顧客を発見してその人に提供すべき価値を特定するということから仮説構築が始まります。次にその価値をどうやって届けるのか、時間軸にそってどう

やってその顧客と関係を構築し良好な関を維持していくのか、その過程でどのポイントとタイミングで、誰からどういう手段でお金を頂戴するのか？というところを検討していくのが、最初のステップです。これが顧客発見から顧客開発のステップです。

それに対して左側は、提供する価値をどうやって実現していくのか、価値の提供者として自分というか自社あるいは自社製品が選ばれるにはどのような仕組みを作ったらよいかを構想する、第2のステップです。



これは現在でも日々皆さんが取り組まれている開発活動やサプライチェーン構築に該当するものかと思えます。提供する価値に対して、左側の要素の競争力をいかに高めていくかということになります。

ここでお分かりのように、右半分の仮説、つまり1番と2番がはずれていると左半分の労力が報われない、成果が出ないという事になってしまうのです。

右側の設問に対して左側の回答を見つけた上で、最終的には一番下の2つの枠、入ってくる収益、お客様から受け取ることでできる収入が、その価値をお客様に届けるために必要な支出の全体よりどれくらい大きければ、次の開発投資も含めて事業を継続発展していけるのかという視点で、進む、方向転換する、撤退するといった判断を下すこととなります。

ただし、こういうフレームワークやガイドラインを使う時に気をつけていただきたいの

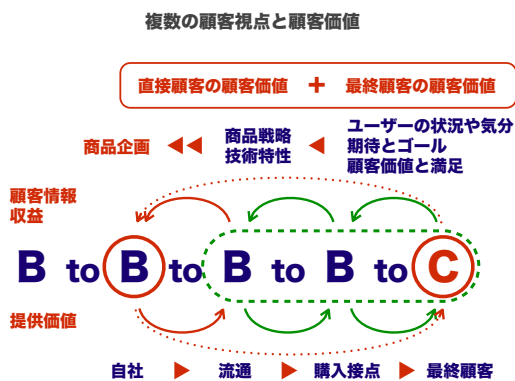
は、穴埋めして満足しないようにということです。フレームワークは、抜けや漏れを防ぐための最低限のチェックリストですから、これを超えたところにどんな価値を作り出していくのかということを中心に考えておかないと、お客さんに選ばれる理由を生み出すことはできません。

▶ 複数の顧客視点と顧客価値

さて、顧客とチャネルという言葉が出て来ました。

ちょっと横道にそれますが、ご自分の商品が産業資材、生産財である場合、消費財やサービスである場合、それを直接顧客に届けている場合、いくつかの事業者を介して最終顧客に届けている場合、様々なビジネスモデルがあるかと思えます。

この位置取りによっても、顧客の価値評価基準が異なる、逆に言えば、顧客が嬉しいことは何か？という関心と評価の構造が、顧客の顧客、そのまた先の顧客の顧客の関心構造に影響されているとうことになります。



また、エンドユーザー直販でも、お金を払う人と、最終的に使う人、拒否権を持つ人とも言いますが、それが複数ある場合もたくさんあります。例えば、奥さんと旦那さんと娘さんそれぞれが拒否権を発動しながら、購入の意思決定が決着していくというような場合はよく見られます。

現在のご自分の商品がどうなっているのか、これから取り組む開発商品がどういう構

造になるのか、というのも重要な視点です。

▶ 2. 観察という方法

2つめの切り口、今日の主題になりますが、観察という方法についてです。ここでも3つのポイントからご説明します。

2. 観察という方法

1. **なぜ観察が必要か？**
生活者に直接意見を聞いても新しい発見は得られない
定量・定性データを分析して商品・サービスを生み出し
ても成果が上がりにくい
2. **観察とはどんなことをするのか？**
観察手法
観察の視点・着眼点・視野
対象に棲み込む
3. **観察して何を発見するのか？**
観察対象のゴール
ゴールの達成を阻害している要因
ゴールの達成過程で得られる喜びや利益

まず1つめは、なぜ観察が必要なのか、ということ。ヒアリングやアンケートではダメなのか、いわゆる市場調査の分析と何が違うのか？といったところです。

2番めは、観察というのはいったいどんなことをするのか？ということ。

観察といっても、目的や状況に応じていろんな手法があります。一口で観察するといっても、みんな同じように観察できるようになるのかというとそうでもありません。特に今日は、観察対象に棲み込む、という観察の視点についてお話しします。

3番目には、観察してそこから何を発見するのか？ということ。今日はあくまで、商品開発の成功確率を高めるための話題です。簡単に言うと、お客様になってくれる人はどのような人なのかを発見する。どのような要件を満足すると顧客の発見とそこから顧客価値の創出につながる要件が明らかになってくるのかというところを考えてみたいと思います。

▶ なぜ観察が必要か？

まず、なぜ商品開発という活動の中で、観察が必要なのかということ。

商品開発というのは、顧客の発見から始まるということをご説明しました。では、どうやったら顧客になってくれる人を見つけて、その潜在的な要望を発見したり開発したりできるのでしょうか？

なぜ観察が必要か？

- 生活者に直接意見を聞いても新しい発見は得られない
- 定量・定性データを分析して理論構築し、市場を定義して商品・サービスを生み出しても成果が上がりにくい
- 商品・サービスだけを分析的に捉えても、生活者にとっての価値を評価できない



- それぞれの生活者が気づかない課題を抱える体験を発見するには、生活者を観察し、その生活を追体験し、その課題を自分の課題として理解・共感できることが必要
- 生活者の行動や行為には、無意識の中で行われがちな生活課題設定と課題解決のヒントが詰まっている
- 現場に居合わせなければ認識することができない事実を見なければインサイトは得られない

これまでのマーケティング的な手法では、例えば年齢や性別や居住地域、学歴、家族構成、職業、所得などの人口統計学的なデータからいくつかのグループに分けて定量的なデータを集めながら、グループインタビューやデプスインタビューを実施して、今興味があるものは何か？学校や仲間内では何が流行っているか？ファッションやコスメにはどのくらいお金を使うか？こうしてインタビューによって定性的なデータを集めた後に、両者をマトリックスで分析して仮想のユーザー像と「こういう商品が良いのではないか」という仮説を導き出すというやり方です。

ところが、これだけではなかなか機能しなくなってきた実態があるわけです。結局のところ、自分の価値判断や評価に影響している自分の関心構造の状況ごとの変化を自覚することはもちろん、言葉にして他人に説明するなんてことが出来る人はいないわけです。

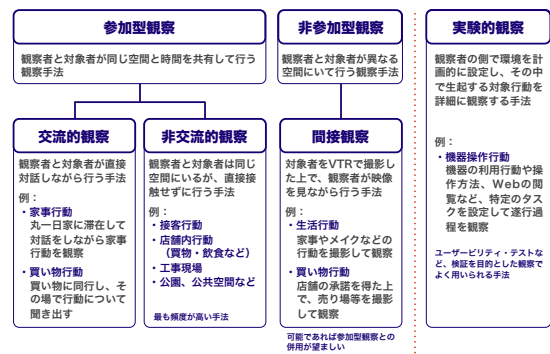
聞かれたら、あとから何かもっともらしい理由をあとづけして説明することはできるけれども、それでは、明日どのような状況の時にどんな判断や行動をするかは自分にも説明できないし、結果として、そうすると思っていたんだけど、実際には違った行動に出ている、なんてことはいっぱいあるわけです。

そこで、表面的に見たり聞いたりするのではなく、深く対象に入り込んで本人も意識していない課題を発見することが重要になってきたわけです。そのためには、その相手の生活の現場まで出向いて観察する以外に、気づきようがないという訳です。

▶ 観察とはどんなことをするのか？

一口で観察といっても、たくさん方法があります。目的や切り口によっていろんな分類のしかたがあるのですが、よく使う特徴的な方法だけを説明します。

観察とはどんなことをするのか？



まずは、観察対象となる生活者の日常の生活文脈での行動を観察する方法があります。スライドの赤い点線から左側に示しています。自然観察とも呼ばれますが、行動の発生に観察者側の操作を加えないことが前提です。

これはさらに、観察者と被観察者が同じ空間に居るか異なる空間に居るかで大きくは「参加型観察法」「非参加観察法」のふたつに分類されます。

「参加観察法」はさらに「交流的観察」「非交流的観察」に分類できます。「非参加観察法」では「間接観察」手法が比較的良好に使われます。

これらの方法を、観察のテーマや現場の環境に応じて選択・組み合わせて実施することになります。

参加型観察の内、特に交流的観察というのは、対象者との信頼関係の構築がとても重要になってきますので、事前準備から対象者の

選定、同意まで、手順を踏んで周到な準備が必要です。また、観察者の存在が、観察対象の行動の発生に影響を与えるようだと正しい観察になりませんので、これも注意が必要です。観察者側のスキルが一番求められる方法ではありません。

私が社会に出た1970年台半ば頃は、まだ家電メーカーも各地域に特約店を展開していましたから、デザイナーも研修の一環でエアコン（当時はクーラーと言っていました）の取り付け工事やUHFアンテナの据付け工事に行く機会を持つことができました。お客さんの自宅の中に堂々と入って家電製品の保有状況や設置状況を観察できたり、他の電気製品の点検や掃除をサービスしつつ、洗濯機や掃除機など他の家電製品の使い勝手などについて親しく会話ができる非常に貴重な機会だったのですが、当時は優秀なデザイナーの想像力のほうが観察がもたらす気付きを超えているといった風潮があって、こうした研修はあまり人気がありませんでした。

自動車メーカーでも、ディーラー研修で営業マンにくっついて、お客さんを尋ねて無料で査定をさせてもらうことをきっかけに、やはり装備やアクセサリ、当時はカーナビがなかったので、カーオーディオの観察や自動車談義でいろんな周辺情報を得るということが、新米デザイナーにも与えられたチャンスでした。

国内の優秀なデザイナーは馬鹿にしていたけど、同じ頃ヨーロッパに駐在してホームオーディオ事業全体の責任者をやられていた方は、現地のディーラーと一緒にクロスファンクショナルチームを作ってユーザーの家庭訪問をやって商品企画に反映してシェアを伸ばしていったと言われていたので、当時から変わらず重要な手法であることは間違いありません。

国内の市場が小さくて海外市場をメインにしていた韓国のメーカーなどは、はじめからそういう活動をしなければ、現地の文化に受け入れられる商品開発ができなかったので、必然的にスタッフが現地の生活文化に溶け込

んで開発するというスタイルを構築せざるを得なかったということです。日本は国内市場がそこそこ大きく成長過程が長く続いたので、自分達の関心領域や思考フレーム、メンタルモデルと異なる生活者に対して、魅力のある商品を提案するための仕組みの開発をあまりやらなくても、そこそこ食っていったわけです。手法や方法論は日本にすでにあったわけですから、とても残念です。

最近になってエスノグラフィとかユーザー・インサイトとかいう横文字をさも新しそうに使っていますが、1970年代後半に京都大学の人文科学研究所の人たちが開発した人類学や動物行動学などの調査手法、KJ法などの課題発見から問題解決への発想手法を使ってやっていたことを欧米で英語に翻訳したものを逆輸入したにすぎないと思っています。要は活用のしかた次第ということです。

VTRは可能な限り使用しますが、VTRでの分析は画面に映っているフレーム内の事実に限られるという限界があるため、全体の空間や状況が把握できる「目視」の観察が合わせて行われることが大切です。

ここで、いくつか事例をご紹介します。

ただし、観察という方法が従来の開発プロセスに加えてプロセスの中の一部に取り入れられた事例ということで、観察だけで機能したということではありませんし、これまで観察的な取り組みが全くなされていなかった訳でもありません。全体として仮説と検証の循環的な開発プロセスや、意思決定の判断とか、さまざまな状況でのステップバイステップでの判断があったということを意識して見ていきましょう。

▶ Case 1：ホンダ N Box

一つ目は、生活者起点という開発の原点に戻った事例です。これは、2012年のグッドデザイン金賞を受賞したホンダのN BOXです。

Case 1 : ホンダ N Box



Ohtoh Company Ltd.

ホンダというのは、良くも悪くも車を走らせるのが好きな男子の車を作ってきました。これは、会社のDNAと言っても良い。軽自動車にしても、最初の軽自動車参入以降、N360、ホンダZ、初代のLIFE、バモスとか、みんな男子の車でした。

ところが、88年の再参入以後、2000年頃をピークに伸び悩んで、だんだんジリ貧になってきました。

実際の軽自動車の最終的な購入選択決定権は標準世帯の主婦層、つまりファミリー層のお母さんが握っているわけです。

そこで、まずは原点である、顧客は誰か？という最初の設問を思い切って絞り込んだことができます。

ここで、コアユーザーとなるファミリーの主婦層の観察やヒアリングをを重ねていったということでした。

Case 1 : ホンダ N BOX



Ohtoh Company Ltd.

そして、「悪天候や夜遅く塾帰りの子供を迎えに行く時、行きに子供が乗ってでかけた

自転車ごと一緒に載せて帰ってこられる」という潜在ニーズが結構有りそうだということを見つけた。

女性一人の力で、ママチャリを載せられる。思春期の女の子のいる家庭では、子どもの安全と安心はお金に変えられないニーズだと読み取った。これはお母さんばかりでなく、お母さんに送迎を任せなければいけないお父さんの強い同意も同時に獲得できるニーズでした。

ニーズの強度、切実さというのは、対象に棲み込むことでしか洞察できない。これが「インサイト」ということです。

こういった非常に焦点を絞った一点突破は、誰が向き合うべきユーザーなのかという「顧客の発見」のあと、そのユーザーへの棲み込みによる徹底的な観察による共感を開発メンバー全員が共有した事によります。当然、買った人の中で、ママチャリと子どもを同時に載せる機会のある人がそんなにたくさんいるわけではないかも知れません。

顧客の再発見から、顧客の拡大へつながったケースだといえると思います。

▶ Case 2 : アキレス 瞬足

次のケースです。アキレスの瞬足という運動靴です。2003年に発売された当時で年間24万足、2009年度には、なんと630万足の販売数を数えています。

Case 2 : アキレス 瞬足



Ohtoh Company Ltd.

総務省統計局の資料によると、2009年10月

1日現在の3歳～11歳つまり幼稚園から小学生までの人口は男女合わせて1,018万人ですから、630万足というのは、単純計算すると幼稚園から小学6年生までの全体のほぼ6割が瞬足を買ったという計算になります。これは、驚異的です。

小学館の月刊誌である小学3年生とか小学5年生とかが公称5万部～6万部で休刊に追い込まれたのに比べたら、大きな差があります。

すぐ小さくなったりボロボロになったりする小学生の運動靴を、消極的な選択から、積極的な選択、つまり買う理由を提供したという意味で注目される商品だと思います。

図はWebに掲載されているニュースリリースです。

14

Case 2 : アキレス 瞬足

01 Background (開発の背景)

左回りにこだわった左右非対称ソールの誕生

小学校のトラックが「左回り」であることに着目!

瞬足の開発は、小学校の運動会や部活動で活躍する子どもたちをイメージして行われました。小学校の運動会や部活動は、基本的にトラックで行われます。そのトラックは、左回りでまわります。このトラックの特性に着目し、左回りにこだわった左右非対称ソールを開発しました。これにより、子どもたちの足に負担がかからず、快適に走ることができます。

なぜトラックは左回りでしょうか?

トラックの左回りは、歴史的な理由から続いています。古代の戦場では、右回りに走るよりも左回りに走る方が、敵の動きを予測しやすいためとされています。また、トラックの左回りは、観客席の配置や、トラックの構造などから決まっています。

02 Background (開発の背景)

運動会でのトラック競技による様々な「トラブル」とは?

トラックで走っていると、足に負担がかかることがあります。特に、コーナーで走ると、足に負担がかかるようになります。これは、コーナーで走ると、足が内側に倒れるからです。この問題を解決するために、瞬足の開発が行われました。瞬足は、コーナーで走ると、足が内側に倒れず、快適に走ることができます。

コーナーでのトラブル

コーナーで走ると、足が内側に倒れることがあります。これは、足が内側に倒れるからです。瞬足は、コーナーで走ると、足が内側に倒れず、快適に走ることができます。

「こうしたトラブルを解消するシューズを開発!」

—2003年 誕生!!—

瞬足の開発は、小学校の運動会や部活動で活躍する子どもたちをイメージして行われました。瞬足は、コーナーで走ると、足が内側に倒れず、快適に走ることができます。

出典: <http://www.syunsoku.jp>

Ohtoh Company Ltd.

掲載されているストーリーは、後付的に再編集されている感じもありますが、これは、この商品を選ぶ理由を納得してもらおうという意味からも、必要な手続きであると言えます。

ポイントは、左回りにこだわった左右非対称ソールに納得する蘊蓄とストーリーです。

小学生の運動靴は、コンシューマグッズといっても、バイヤーつまり財布の管理者と最終ユーザーつまり小学4年の男の子が違う、というマーケットです。どちらかの拒否権が発動すると、こういう爆発的なヒットにはつながりません。店頭で直感的に購入意欲を掴みつつ、冷静になった時にもロジックで納得感、選択の正解感を持続させるコミュニケーションというのもポイントです。

ただし、早い子どもで高学年、だいたい中学生になると、大人のシューズのマーケットに取り込まれていきますから、風景がガラッと変わってくる。日本の少子化の特徴的な現象かもしれません。

▶ **Case 3 : Steelcase社 Gesture**

3つ目の事例です。これは、スチールケース社のジェスチャーというオフィスチェアの提案です。2013年の秋に発売が予定されているものです。

15

Case 3 : Steelcase社 Gesture

出典: <http://www.steelcase.com>

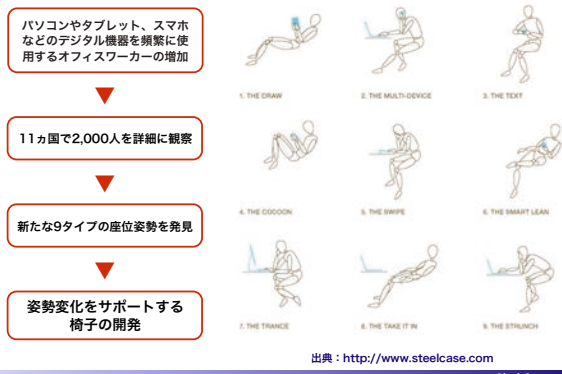
Ohtoh Company Ltd.

パソコンやタブレット、スマートフォンなどの新しいデジタル機器がオフィスに浸透してきて、オフィスワーカーの仕事の進め方や方行動、それに伴う作業姿勢の変化が顕著になってきました。そういう気付きからスタートしたプロジェクトのようです。

オフィスワーカーの仕事の進め方が、デスクトップPC、ノートPC、タブレット、スマホ、紙の資料や書類、ペンとノートなどを行き来するワークスタイルになってきました。

新たに顕著になってくるだろうと思われるオフィスワーカーの行動の変化に伴う作業姿勢の変化に対応する椅子をデザインするために、一旦椅子を消し去って、体の動きや、姿勢変化を丹念に観察、分析して活用されるデバイスとの関係で特徴的にあらわれる9タイプの新しい姿勢の発見につながったということです。

Case 3 : Steelcase社 Gesture



先ほどの9つの姿勢の間をスムーズに移行するための機構設計というのが、開発のポイントになったようです。腰椎のサポートと、座面、肘掛けのサポートが、姿勢の変化に連動追従して調節できるようなインターフェイスを目指しています。

Case 3 : Steelcase社 Gesture



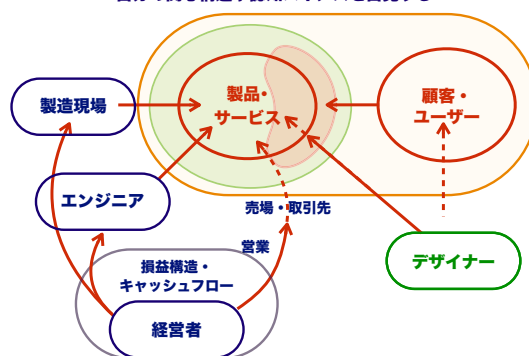
あとは、どこまでダイナミックな姿勢変化に、ユーザーが調節を意識しなくても追従してくるようなインターフェイスが実現できるか？というところに焦点が当たってくるのだろうと推測します。

▶ 観察・評価視線の特性

いくつか、丹念な観察を重視した開発事例を見ていただきました。

少し極端な表現ですが、一般的によく見られる観察や評価の視線の特性を図解してみました。

観察・評価視線の特性 自分の関心構造や認知バイアスを自覚する



私たちは、基本的に、見たいものを見えるように見るという特性を持っています。関心構造とか、認知のバイアスとか呼んでいます。それぞれ、自分の関心領域や持ち場、得意分野というものがありますから、そうしたフレームを通して、対象を見ているわけです。

エンジニアや製造技術者は製品の中に、例えばメカニズムや回路の中に入り込んで、ものを見ることができます。逆にそうでなければ、ちゃんと機能するメカなどは作れないわけです。

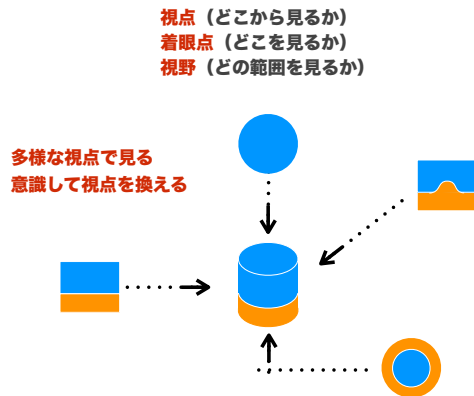
一方、経営者の方が現場という言葉を使う場合、製造の現場や売場を指すことが多いのですが、顧客視点で言うと、現場というのは、買い場、使い場という表現の方が正しいわけです。製造現場や売場より、ユーザーの利用の現場をたくさん見て歩いている方はどのくらいいらっしゃるでしょうか。

デザイナーの皆さんは、どちらかと言うと最もユーザーの目線に近い観察評価視線を持っているのですが、やはり提供者として作っている製品やサービスの側に視点が入り込みやすいのです。当然、その視点がないとモノとして完成しないからです。

自分は何を見ているのか、どんなフレームや視野で見ているのか、どんな認知バイアスや関心構造を持って見ているのかを自覚することが、これから観察ということを考えていく上で、とても重要になります。

▶ 視線・着眼点・視野

観察で重要なのは、多様な視点で見ることです。意識して視点をかえるということを、商品開発のテーマ探索でも取り入れましょうということです。



視点というのは、360度、どこから見るのか、更に、着眼点というのは、対象のどこを見るのか、外を見るのか、隠れた内側を見るのか、変化を見るのか、といったことです。視野というのは、どの範囲を見るかという空間的な拡がりと同時に、どこまでの時間軸で見るといった時間的な拡がりも同時に表しています。さらに、ちょっと外から見ただけでは見えないところを、どうやって見えるようにするのかという面もあります。

▶ 視点や着眼点の違い

同じ事実や現象を観察しても、どのような視点と着眼点でその事実を解釈するかで、見えてくるものが異なります。

一つは、主観を排除して起こっている現象を客観的に捉えようとする観察態度です。この視点は、どちらかと言うと、行為や行動を見ているようで、それを誘発しているモノや環境の側に視点が引っ張られやすい。

これに対して、同じ事象を見ているのだけれども、そもそもその行動や行為を誘発するモノや環境がなかったらこの人はどんな行動をとったのだろうか、本来のゴールに対して、その行為がどんな意味を持つのだろうか？といった、個別の現象から、より大きなテーマ

に問題の次元を引き上げるような観察態度があります。

視点や着眼点の違い

改善点・改良点を発見する (カイゼン・アプローチ) ← 漸進的イノベーションの視点

主観を排除し、起こっている現象を測定可能な要素に分解して、問題の原因を特定する
行動や行為を誘発しているモノや環境に視点が誘引されやすい

新たな意味や可能性を発見する (人間中心イノベーション・アプローチ) ← 破壊的イノベーションの視点

個別の事象から、より大きなテーマに問題の次元を引き上げる
行動や行為を誘発しているモノや環境が存在しなかったとしたら、行動がどう変わるのか？

ただ、これまでの経験では、改善活動に見られるように、客観的で分析的な観察態度というのは、とてもとつきやすくわかりやすいので、理解がされやすいし、練習の効果が現れやすいのですが、客観的で分析的ということは、力技でもできるということなので、主要プレイヤーの戦略であり、新規参入や小規模企業の戦略とは違う場合が多いということです。

また、新しい顧客を発見したり、仮説を創出するための観察態度という面では、両方の観察態度を持ちながら、方向性を判断していくという事が重要で、一方に偏ると位置取りを誤りやすいということが言えるかと思えます。

▶ Case 4 : F社 デザインポリシー

1990年代の中頃に、情報通信機器メーカー、F社さんのプロダクトアイデンティティ構築というテーマでご相談を受けたことがあります。

当時はまだ、プロダクトアイデンティティというと、製品の造形表現などで伝えたいメッセージを打ち出していくという、提供者側の視点でのアプローチが主流でした。アメリカのデザインファームに大枚をはたいて造形アイコンを開発しているところもありました。

Case 4 : F社 デザインポリシー

プロダクトアイデンティティの構築

顧客の評価視点から考えるデザイン・プロセス



Ohtoh Company Ltd.

顧客の経験価値全体を視野に入れて、顧客の評価視線にたった上で、アイデンティティをコミュニケーションしていこうという考え方は一般的ではなかったように思っています。

F社の場合は、たまたま個人向けのプロダクトから、法人向けのソリューションビジネスまで守備範囲の幅が広がったという事情や、デザイン部門の風土や文化というものもあって、プロセスこそがアイデンティティを生みだすはずだというアプローチを採用していただきました。

Case 4 : F社 デザインポリシー

顧客視点からのデザイン

Customer Centric Design



Ohtoh Company Ltd.

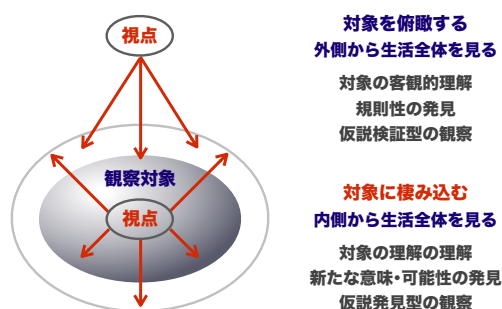
その後打ち出されたのが、顧客視点からのデザイン、カスタマー・セントリック・デザインということです。そこから10年ぐらいかけてリファインされ強化されてきたものがさらに10年後もポリシーとして定着するに至っている、非常に真面目な取り組みをしていただいているのだろうと思っています。

▶ 対象に棲み込む

さて、いよいよ、生活者を観察する、つまり、少し先の未来の顧客を発見するために観察するというはどういうことだろうというお話です。

効果的な観察を行うためには、2つの観察視点を身につけるということが重要なポイントになります。当然、生活文脈全体を空間的な拡がりで見、時間軸で連続的に見るということも含まれます。

対象に棲み込む



Ohtoh Company Ltd.

一つは観察対象を俯瞰する、外側から全体を見て、その上ズームレンズのようにクローズアップしたり、広角で広げてみたり、裏から見たり下から見たり斜めからみたり、外側からでも様々な視点があります。基本的には、観察対象を客観的に見る、規則性やパターンを発見するなど、どちらかと言うと、仮説検証や改善点発見型の観察視点です。これはけっこう練習の成果が出やすい視点です。

もう一つ、新しい意味や可能性を発見する、仮説発見のための観察視点、観察態度といったほうが良いかもしれませんが、これは、非常に難しいことなのですが、観察対象の内側に入り込んでからその生活文脈全体、生活世界を見るという視点です。

これを観察対象に棲み込むとか、内在化するという言い方をします。おそらく、あまり意識的にトレーニングしてきた方は少ないのではないかと思います。

対象を客観的に理解するという態度が外からの視点であるのに対して、対象の理解を理

解する、よく言われる「相手の身になって」ということに近いと思いますが。相手の態度の裏にある隠された気持ちを汲むという関わり方です。考えると言うよりも五感で感じる。頭が良すぎると、理屈っぽく考えてしまって、解ったつもりと紙一重ということもありますので、訓練が必要ですし、一番問題なのは、正解かどうか分からない。上達したのかどうか定かでない。観察対象に聞いても分からない。何かプロトタイプを見える化してはじめて、ああそれぞれとか、いやちがうかもということですから、そういう反応を織り込んだ検証のプロセスとセットで使いこなす必要があるわけです。

▶ 対象に棲み込んで始めてインサイトが現れてくる

こうした感覚は、石井淳蔵さんの「ビジネス・インサイト」という本にも、対象への棲み込みとインサイトについての解説があります。

対象に棲み込んで初めてインサイトが現れてくる

「そうそう、そういう商品が欲しかったんだ。」という需要創造型の商品・サービスは、市場調査の分析結果からでは作り出すことができない。それまでになかった新しい価値の創造は演繹でも帰納でもないアブダクションからこそ生まれてくる。

消費者が、どのような**インサイト**をもっているのかを、言葉で質問しても答えは返ってこない。無意識の中で行われがちな生活課題設定と課題解決だからだ。そこに、「**観察**」という手法の独自の価値がある。生活者を観察し、その生活を追体験し、その課題を自分の課題として理解・共感できることが必要になる。

これを「**対象者への棲み込み**」と呼ぶ。そうして初めて、開発すべき商品に向けての**インサイト**が現れてくる。

出典：石井 淳蔵「ビジネス・インサイト—創造の知とは何か」岩波新書

Ohtoh Company Ltd.

ポイントは、改善改良型ではなく、需要創造型の商品というのは、市場調査や分析的なアプローチからは生まれて来ませんよということ。それから、言葉で質問しても、言葉では帰って来ません。だから聞くのではなく、観察するという手法に意味がありますということ。観察態度としては、対象者への棲み込みという方法がある。それではじめて何かを見つけられるかもしれないということかと思えます。

▶ 観察から何を発見するのか？

では、具体的に観察から何を発見するのか？ということについてです。

観察から何を発見するのか？

1. 観察対象のゴールを発見する

- ・具体的にどのような効用・効果・成果を達成したいのか？
- ・何かを経験する時にどのような感情を持ちたいのか？
- ・長期的な願望や理想の状態はどのようなものか？

2. ゴールの達成を阻害している要因を発見する

- ・どんな痛み、不満、面倒をもたらしているか
- ・切実さはどの程度か？
- ・強度はどの程度か？

3. ゴールの達成過程で得られる喜びや利得を発見する

- ・喜びの大きさはどの程度か？
- ・期待水準はどの程度か？

観察から得たインサイトから、対象者にとってより良い経験が得られる行動シナリオを仮説構築する

Ohtoh Company Ltd.

まず第1は、対象者のゴールを発見することです。このゴールには、どうも3つぐらいの段階がありそうだということも言われています。

まず、いろんな行動や行為は、最終的に何を達成するために、どんなことを片づけたり獲得したりするために行われているのかという直接の目的のことです。

さらに、そうした行動や行為を経験する時に、どんな感情や感覚を持ちたいのか？というゴールです。例えば、気持ちがいいという感情にも、いろんな雑用が片付いて風呂あがりにイッパイやって一息つく爽快感と、ゲームソフトでちょっと難易度の高いステージを攻略した爽快感とでは、そこに至るまでの時間軸での緊張と弛緩の振れ幅など、感情と感覚の動きが全く異なります。爽快感という言葉の中身が全く違う、時間軸も重要な要素だということがわかります。

その先に、もっと後ろに隠れていますが、そもそもその人がそんな生活行為を行う背景に、影響を及ぼしているもっと長期的な願望、ライフゴールとか、文化的な背景を伴った思想信条や意識、生活哲学や、ライフスタイルといったものがあるかもしれません。あるいは無いかもしれません。それがゴールを発見するということです。

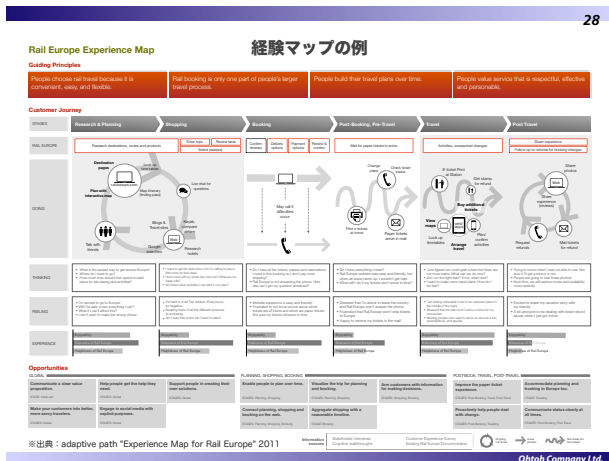
ゴールが発見できたら、そのゴールの達成を阻害している要因を発見します。同時に、ゴ

ールを達成する過程で得られる喜びや利益、満足といったものを発見します。

この3つの気づきから、対象者にとってもっと良い経験が得られる行動シナリオというのはどういうものなのか問うことを仮説構想していきます。

▶ 経験マップの例

観察の結果を時間軸や空間要素も加えて記述していく手法もあります。

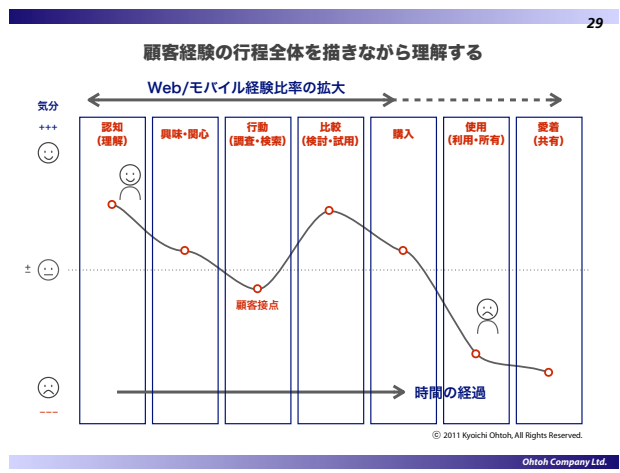


これはアダプティブパスという会社の経験マップの例です。カスタマージャーニーという表現を使っていますが、商品の購入なり、サービスを受けるそのはじまりから終わったあとの顧客の経験の全体を行為、行動その時の思考、感情や感覚と言った切り口から時系列で記述したものです。

▶ 顧客経験の行程全体を描きながら理解する

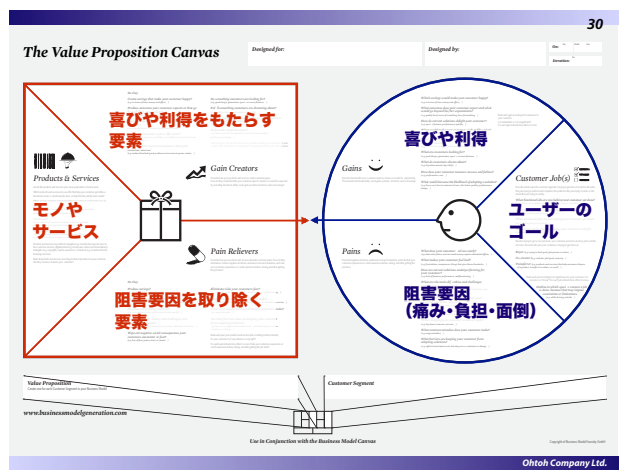
こうしたフォーマットを、例えば購入プロセスと評価関門を時間軸にそって並べて、各段階の顧客接点で、顧客の気分がどんな変化をしたのか？というような観察記録のしかたもあります。

観察の視点、まとめかた、見える化の手法というのは、その後どのように商品開発のプロセスに活かしていこうかというところでそれぞれ、自分たちにあった創意工夫が必要かと思えます。他人と違う答えを探すのに、他人と同じツールをつかたのでは、あまり意味があるとは思えません。



▶ バリュー・プロポジション・キャンバス

とはいえ、漏れや抜けの無いように、最低限のチェックポイントを押さえておくということも必要です。このステップには、バリュー・プロポジション・キャンバスというフォーマットが提供されています。



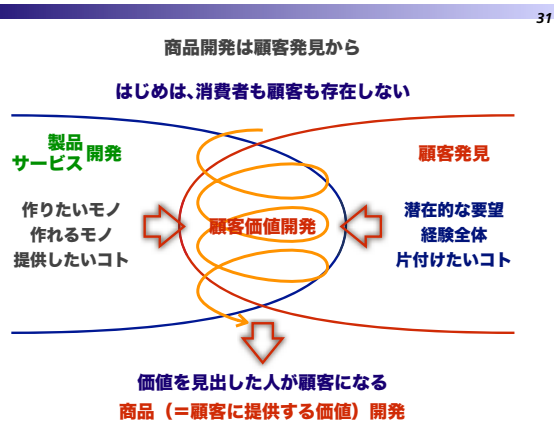
観察によって明らかになった顧客の潜在ニーズや課題と、顧客にとって意味のある価値提案をマッチングさせ、プロットしていくフォーマットです。トレーニングの最初の段階では、こうしたフレームワークが便利ですが、早い段階で、独自のツールをつくり上げるのが理想です。

▶ 商品開発は顧客発見から

はじめはただ生活者であるにすぎない人が、それまで自覚されていなかった要望やゴールを明確化して意識していく、顧客発見というのは、その顧客を発見して実証していくと

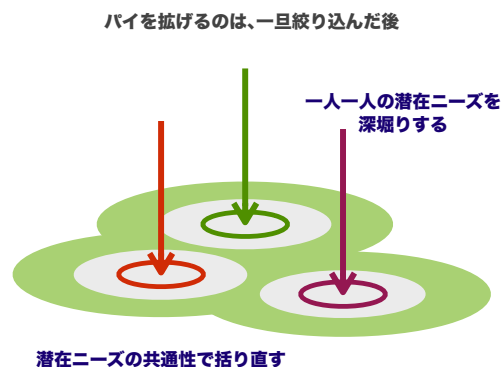
いうプロセスです。

これに対して顧客のゴールの達成のための解決策を見える形で提示する、形のあるものはハードウェアプロダクトとか、モノとか呼ばれますが、見えないものはサービスと言う呼び方をされる場合がありますが、発見した顧客の要望をかなえる形で価値を創出して提案するという工程が製品開発・サービス開発という段階です。



この両側からのアプローチがマッチした時にはじめて、顧客が生まれ、商品つまり顧客に提供する価値が開発されたということになるわけです。

▶ パイを拡げるのは、一旦絞り込んだ後



解決案の詳細化具体化を行うには、絞り込んで考える必要があります。一人一人の潜在ニーズを深堀りしたあとで、共通性が見つかれば括ってパイを拡げる。平均的という曖昧な

条件では、とんがった、突き抜けたアイデアは出にくい。

たった一人のことがわからないのに、はじめから100人のことを相手にしたってわからないものはわからないのです。

▶ 観察のトレーニング

さて、いろいろご紹介したような観察手法ですが、いきなり一般の家庭を訪ねて行って、観察させてくださいというのは非常にハードルが高い。いきなり対外試合に出るようなものですから、それなりに事前のトレーニングというか、反復練習が必要になります。担当者によっても向き不向きや、適正というものもあります。具体的な方法については、今日お話する時間はありませんが、いろんな企業さんでおすすめしている、3つの段階的なトレーニングについてご紹介しておきます。

観察のトレーニング

1. 「自己観察」
自分自身を対象に観察と文脈的質問法を試みる
(自分自身のビデオ記録を観察するのが効果的)
 2. 簡易調査としての「相互観察」
観察の勘所を身につけるために、チームメンバー間で相互に観察と文脈的質問を行う
 3. 社内モニターを募って観察データを蓄積する
被験者としてではなく、社員全員をマーケターであり開発チームの一員として位置づけ、開発プロセスと観察手法を普及する
(事実の記録蓄積とメンテナンスが大きな独自資産につながる)
- 開発プロセスの理解と浸透
 - 観察ノウハウと観察記録の社内資産化

最初に、新しい手法を使った開発プロジェクトを引っ張る担当者全員が、手法を経験して理解する、体で覚えることが必要です。そのステップとしてまず、自分を観察する、自分の無意識の行動をビデオにとっておいて、客観的に見る、目の付け所の感を養うということです。ビデオ記録は、記録としてばかりでなく、あとからの相互観察でも使えるので、結構役に立ちます。

次に、チームメンバー間での相互観察、またグループの複数人で同じ対象を観察して、視点の違いを認識するのも、効果のある方法です。

ある化粧品のOEMメーカーで自社商品の企画開発力をつけようということで企画開発部門の設置をお手伝いした時には、候補メンバーになった15名ほどの皆さんに、普段のお化粧の様子を相互観察していただきました。営業担当も、製造現場、研究開発、経営企画など、すべての部署から若手から執行役員まで、ユーザー観察を体験していただきましたが、びっくりするほど皆さん独自のやり方を実践している。商品についてよくわかっているはずですが、それぞれ一ユーザーとしての行動は、つくり手としての思い込みを覆されるような体験をしていただきました。その後元の部署に戻っても、結構その時の経験が役に立っているという感想をいただいています。

さらに、会社全体で開発プロセスや手法への理解を深める手段として、社内のモニター制度をつくる。最終的には社員全員に手法を体験していただくということをおすすめする場合もあります。

もちろんビジネスの内容によりますが、事業の目的が顧客の創造というならば、すべての企業で顧客発見のための観察手法の獲得というのは必要ではないかと思っています。

▶ 3. 仕組みづくり

最後の切り口、仕組みづくりについてです。

新しい商品開発の考え方と、観察から始めるといった、新しいやり方や方法を取り入れて十分に機能させるためには、その新しい手法なりプロセスを効果的に活かせる仕組みや体制を新しく整えていく必要があります。また、新しい道具に馴染む、あるいは道具を体になじませるためには、慣らし運転とか、道具が体の一部になるように繰り返し稽古を重ねるとすることも必要になります。これまでにない物の見方や考え方を取り込むことになりすから、最終的には組織の文化や風土というものに踏み込む必要もでてきます。

便宜的に1から3まで番号をつけていますが、一つづつ順番にということではなく、同時に循環的に積み重ねていくというイメージ

で考えていただければいいかと思います。

もちろんゴールは、観察という方法を皆さんの道具立てとノウハウの中に加えていただいて、商品開発の成功確率を高めていただくというところにあります。

34

3. 仕組みづくり

1. 循環型プロセスを可能にする企業文化

- ▶ 不確実性の高さを前提にした循環型プロセスの必要性を組織全体で共有する
- ▶ 意思決定を行う者自らが小規模のプロトタイピングをすぐに始める決断を下せる体制を作る

2. サッカーチーム型フォーメーション

- ▶ 全員が戦略と戦術を共有し、相互支援の組織文化をつくる

3. アウトソーシングではなくコラボレーション

- ▶ 意思決定者はもちろん、社外のメンバーも含め関係者全員が顧客に関する状況の理解と気づきを共有する

Ohtoh Company Ltd.

まず、循環型の商品開発プロセスを可能にする企業文化を育てていくということです。会社の中で誰か担当者だけが観察のノウハウを学ぶとか、どこかの部署を専任にすれば商品開発の成功確率が上がるのかということ、そういうことではありません。

また、意思決定を行う者自らが小規模のプロトタイピングをすぐに始める決断を下せる体制を作ることも重要です。

つぎに実際に開発実務を担う体制です。野球型ではなく、サッカーチーム型のフォーメーションというのが必要かなというお話です。

最後に、アウトソーシングではなくコラボレーションということです。外部という意味でもありますが、社内の他の部門という意味もあります。

意思決定者はもちろん、社外のメンバーも含め関係者全員が顧客に関する状況の理解と気づきを共有する。そういう状況を作っていく。この3点が同時に回って行かないと、効果的に機能する仕組みにはならないと感じています。

▶ 循環型プロセスを可能にする企業文化

商品開発というのは、会社の明日の飯の種

を生み出すということです。

循環型プロセスを可能にする組織文化

- 不確実性の高さを前提にした循環型プロセスの必要性を組織全体で共有する
 - ▶ 経営者や担当者だけが知っている、経験しているのではダメ状況と気づきを共有していない人に対して、誰でもわかるように明示的に根拠が示せるわけではない。組織全体を説得する努力より、全員に経験の機会を提供する。
- 意思決定を行う者自らが小規模のプロトタイピングをすぐに始める決断を下せる体制を作る
 - ▶ 小さな失敗を積み重ねることが、大きなイノベーションの条件考えるためにつくる、つくりながら考える、を日常化するための場、材料、制度を整備し、楽しく稽古を重ねる。

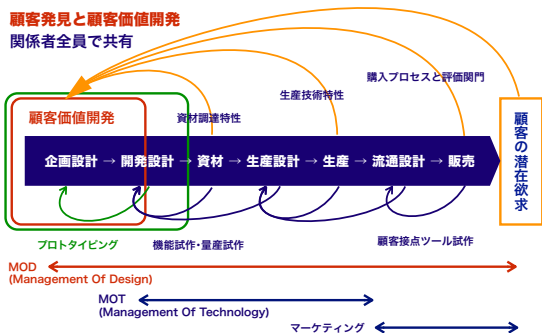
会社の中で誰か担当者が観察のノウハウを学ぶとか、どこかの部署を専任担当にすれば商品開発の成功確率が上がるのかというと、そういうことではありません。その意味でも、商品開発やマーケティングは、誰か専任担当者のやる他人ごとではなく、自分事として捉える組織文化が必要です。

もう一つ、プロトタイピングによって小さな失敗を積み重ねることが、大きなイノベーションの条件です。

こうしたことは、無意識に体が動く、思考方法が定着するという状況にならないと成果につながりません。そういう意味で、組織の文化にまでならないと、日常的に全員が商品開発やマーケティングを自分事として考える状況は作れないと思います。

▶ 顧客のゴールから出発する商品開発プロセス

顧客のゴールから出発する商品開発プロセス



※竹川亮三氏提供の「フロントソリューション・フロントローディング開発プロセス」のチャートを元に加筆

循環型プロセスというのを、従来の工程の上に表現してみたものです。

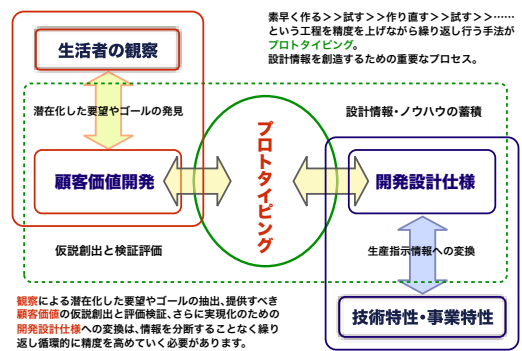
こうやって描いてしまうと直線的なプロセスに見えてしまいがちですが、まず最初の顧客発見と顧客価値開発のステージでは、後工程を担当する全員が顧客価値開発の情報を共有するというを示しています。

▶ プロトタイピング

先ほどの工程のどの設計段階でも、プロトタイピングという工程を重視します。

壊すために作る。不具合を見つけるために作る工程です。

プロトタイピング



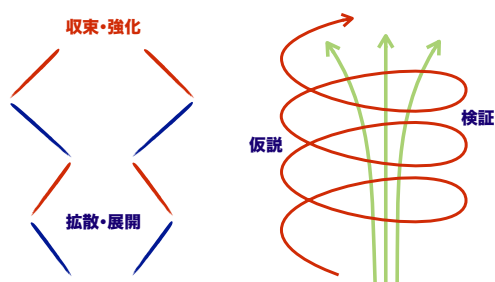
ソフトウェア開発では、アルファ版、ベータ版、プロダクションリリース版と、早い段階から、世界中の利用者に不具合を見つけて報告してもらうオープンな開発スタイルが一般的になってきました。ホームページや画面インターフェイスの開発でも、ペーパープロトタイプから、電子紙芝居的なプロトタイプまで、様々な手法が活用されています。

お客様といっしょに開発していくという、ユーザー参加型の開発スタイルも、様々なジャンルで今後一般化していくことになるでしょう。

▶ 循環型プロセスのための思考法

循環型プロセスを進めるための思考法として、もう一つ強調したいのが、拡散・展開と、収束・強化という発想手法の繰り返しです。

循環型プロセスのための思考法



Ohtoh Company Ltd.

いろいろな企業さんとお付き合いしている中で、この発想の拡散・展開、収束・強化というプロセスを徹底的に実践できているところは少ないように思います。

徹底的に拡散する過程を経ないで、ジャストアイデアで突っ込んでいく、とか、絞るといふことを、収束強化しないで、二者択一で陳腐化して行ったりする事例もよく見られます。

▶ サッカーチーム型のフォーメーション

次に、実際に商品開発実務を担う体制についてです。

体制作り、チーム編成というのは、サッカーチームのフォーメーションづくりに通じるものがあります。従来の縦割りの役割分担型の体制に比べて、ということです。

サッカーチーム型のフォーメーション

- 全員が攻めるべきゴールを共有している
- 一応の役割分担や守備範囲は決まっている…が、状況に応じて自ら判断し守備も攻撃も両方こなす
- 相手や状況にあわせてポジションを交換する
- 立ち止まって待っている事はない
- 動きながらも視野を広く、相手と味方の両方を観察する
- 味方の意図と動きを先取りして、パスの受け渡しに動く

相互支援の組織文化づくりと連動した評価制度も必要

Ohtoh Company Ltd.

特に会社の未来の収益のネタを作っていく作業は、不確実性に立ち向かっていくことで

あり、何が正解かわからないわけですから、決まった仕事を着実に改善しつつこなしていく従来のスタイルだけでは、うまく成果が引き出せません。

当然、能力には個人差や適性がありますから、メンバー構成によって、最適な戦術は変わってきます。理想的なプロセスとフォーメーションを描いていても、常に最適なメンバーを揃えられる訳ではありません。個々のメンバーのモチベーションを保ちつつ、全体として最大の成果が引き出せるような編成を考える必要があります。これも最終的には経営者の仕事です。もちろん、監督やコーチ、トレーナー、チームリーダーにあたる、参謀や補佐役の手配も必要です。

サッカーチーム型のフォーメーションの特徴というのは、全員がゴールへの意識と戦術を共有している。一応の役割分担や守備範囲は決まっているが、臨機応変に守備も攻撃参加もこなすわけです。さらに、味方の前工程、後工程のことを十分熟知して、それぞれが一步先取りして前後の工程に受け渡しを行うわけです。静岡大学の館岡先生は、これを支援の関係というふうに説明されています。

ただしこれは、普段から繰り返し練習していないと、実践で力を発揮できません。

実際のサッカーと違うところがあるとすれば、途中でゴールそのものが変わる場合があること、人数は決まっていないということ。市場に出れば、50人編成のチームに、3人編成のチームで勝負しなければいけないかも知れない。

人数やスキル、能力差で顧客からハンディをもらえる訳ではない。あくまでも、商品やサービスとして市場では平等に評価されるからです。

ですから、場合によっては、外部の力を効果的に活用することが必要です。企業の中核、あるいは独自資産として何を育てて残し、どの部分は外部の知恵や力を借りるのかを判断するのも、経営者やプロジェクト・オーナーの仕事です。

こうした働き方を定着させるには、掛け声

だけではどうにもなりません。組織の文化やそれを定着させる人事制度などの制度設計も同時に連動しないとなかなか難しいことです。

▶ アウトソーシングではなくコラボレーション

最後に仕組みづくりでもう一つ、とても重要なことは、外部の力を効果的に活用するそのやり方の問題です。

今日も、商品開発支援事業に参加された企業の皆さんやデザイナーの皆さんが参加してくださっています。

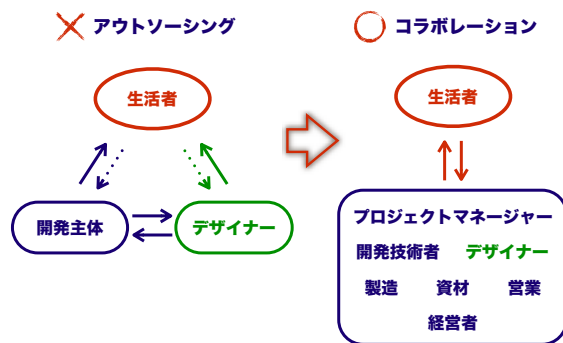
この、お互いに外部の力を効果的に活用する、デザイナーや設計者に限りませんが、社内で賄い切れない能力を持った人を招き入れてプロジェクトを実施する場合は、意識の問題ですが、業務委託とか、外注とか、アウトソーシングといった認識では、なかなかうまく行きません。

出来上がった仕様書のとおりモノを作るとか、決まった手順にそって伝票を処理して計算して分析して報告書を提出するとかなら、業務委託やアウトソーシングでも問題ありませんが、特に商品開発プロジェクトのゴールは、これから未来に向けての顧客を発見して、そのお客様に提供すべき価値を開発することです。

チームを編成して業務がスタートする時点では、ゴールはまだおぼろげな仮説にすぎないわけで、途中でテーマそのものを見なおす必要も出てきます。循環型プロセスを踏むということは、そういうことです。したがって、これから一緒に協働して顧客の発見や、お客様にとっての価値創出にチームの一員として一緒に取り組む関係を結ぶという位置づけでないと、成果に結びつくことはなかなか難しいことです。

その意味で、商品開発プロジェクトに外部の力を得るということは、業務委託やアウトソーシングではなくて、チームの一員としてコラボレーションするために招き入れる、一定の期間、同じ目標に向かってゴールを共有するという位置づけが必要です。

アウトソーシングではなくコラボレーション



Ohtoh Company Ltd.

したがって、顧客発見と顧客価値開発という、つまりは、開発テーマの探索も含めて一緒にやっていく、コラボレーションのパートナーとして、外部の視点やノウハウをプロジェクトの完了する一定期間、チームの一員として力を発揮してもらおうという、新しいコラボレーションパートナー契約のしかたのようなことを一緒に考える必要があると思っています。

▶ まとめ

さて、「観察から始める生活者起点の商品開発」ということで、商品開発プロセスの中の、観察という工程に絞ってお話をさせて頂きました。お伝えしたかった要点をもう一度まとめておきます。

本日のまとめ

1. これからの商品開発
顧客価値の創出
顧客の経験全体を取り扱う
循環型の開発プロセス

2. 観察という方法
なぜ観察が必要か？
観察とはどんなことをするのか？
観察して何を発見するのか？

3. 仕組みづくり
循環型プロセスを可能にする企業文化
サッカーチーム型フォーメーション
アウトソーシングではなくコラボレーション

Ohtoh Company Ltd.

まず、これからの商品開発について。ポイントの一つは、商品の価値というのは、顧客にとっての価値のことだということ。商品開発

は顧客の経験全体を取り扱うということ。そのためには、生活者を起点とした循環型の開発プロセスが必要ということでした。

2番めに、今日の本題、観察という方法についてご説明しました。なぜ観察から始める必要があるのか、観察するというのはどんなことをするのか、特に対象に棲み込むという観察について、さらに、観察によって何を発見するのか、顧客の発見というお話しをさせていただきました。

最後に、観察から始めるというような、新しい手法を効果的に活かすための仕組みづくりについてお話ししました。

商品開発という、企業にとって未来の飯の種を生み出していくという重要なプロジェクトの流れから見ると、ほんの一部分を切り取っただけですので、かなりわかりづらい部分があったかもしれません。

何か一つでもヒントになるようなことがありましたら、まずはやってみるというところから始めていただければと思います。

ありがとうございました。

デザインセミナーの概要

タイトル：

生活者のインサイトを探る

観察から始める生活者起点の商品開発

日時：2013年3月21日（木）14：00～16：00

場所：ふれあい福寿会館

岐阜市藪田南5-14-53

主催：公益財団法人岐阜県産業経済振興センター

協力：岐阜県 商工労働部 地域産業課

参加者：約100名

同時開催：平成23・24年度商品開発支援事業

報告会

著者紹介

大藤 恭一 *Kyoichi Ohtoh*

株式会社大藤事務所代表取締役

1954年広島県生まれ。九州芸術工科大学工業設計学科卒。デザイン事務所勤務を経て、広島県立工芸試験場及び広島県立東部工業技術センター研究員として地域産業のデザイン経営支援振興業務に従事。デザイン会社の調査研究担当ディレクターとして受託研究開発、デザイン戦略構築支援、ユニバーサルデザイン関連業務を担当。独立後は人間中心デザインの視点から価値創出とイノベーションの支援業務を展開している。東洋大学人間環境デザイン学科非常勤講師。2011年度から社団法人かながわデザイン機構副理事長。

観察から始める生活者起点の商品開発

2013年5月1日 発行

著者 大藤 恭一


発行者 株式会社大藤事務所

〒739-0041 広島県東広島市西条町寺家6360

Phone & Fax : 050-3593-2544

<http://www.ohtoh.co.jp>

©2013 Kyoichi Ohtoh, Ohtoh Company Ltd.



観察から始める
生活者起点の
商品開発

株式会社大藤事務所