

IT技術者のための イノベーション・デザイン

—課題の調査分析編その4—

https://satoyoshiharu.github.io/innovation_design/

振り返り

2

まずこれまで見てきたことを振り返ります。

「ドリルを買いにきた人が欲しいのは、ドリルではなく『穴』である」



WHAT
課題解決、目的
価値



HOW
手段
技術

3

技術というHOWは、手段であって、お客様はそこには関心がありません。
顧客の視点に立てば、価値はHOWではなく、どういう課題を解決するかというWHATで決まります。

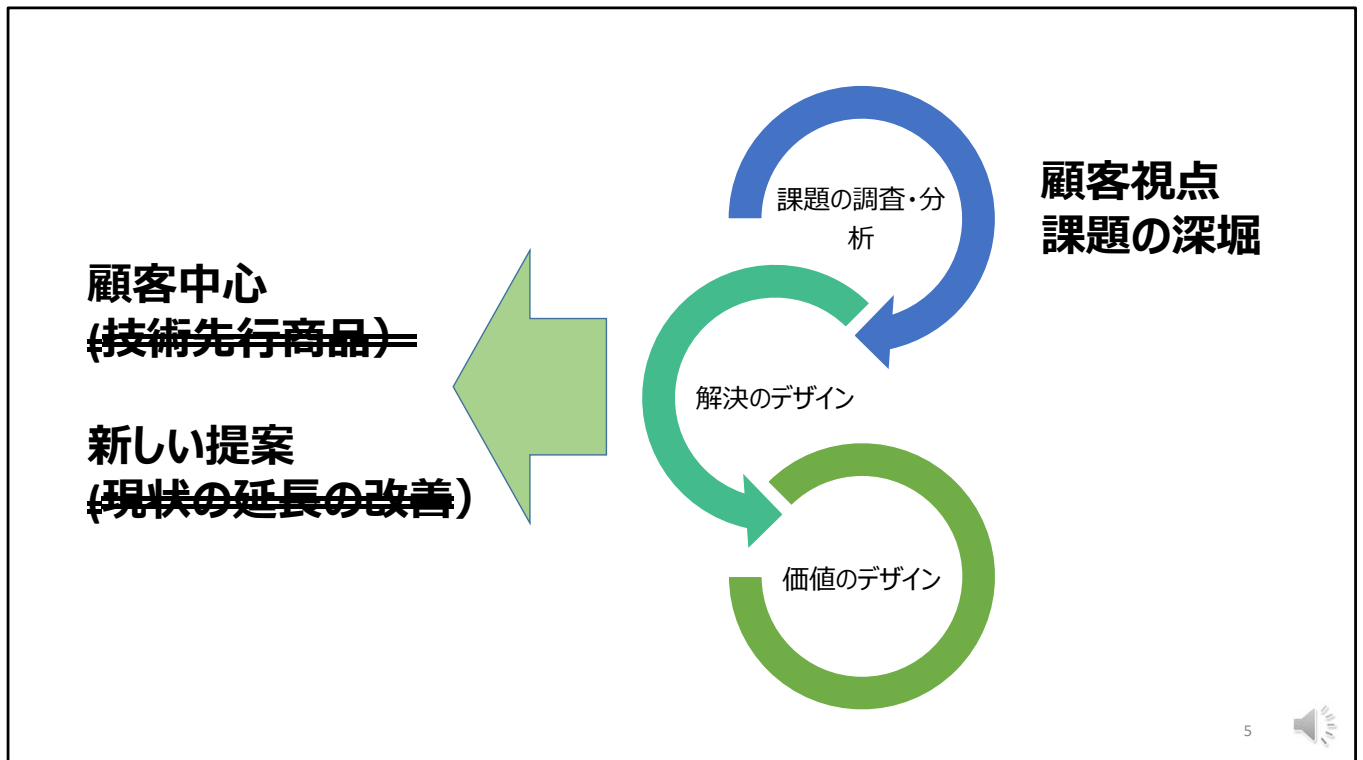
顧客の言うこと != 顧客の本当の目的・課題

ヘンリー・フォード曰く、「顧客に欲しいものを聞いたら、『もっと速い馬が欲しい』と答えるだろう。」

スチーブ・ジョブズ曰く、「人は欲しいものがわからない。これだろう？と言われて初めてそれが欲しいとわかる。」「人が本当に欲しいものを見つけるのが、あなたの仕事だ」

4

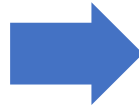
新しい解決策を提案するとき、人々から話を聞いてはだめです。人々が言語化できるのは、すでにある解決策の延長にあることだけだからです。人々が言語化できないことを発見しなければなりません。人々が本当に欲しいものを見つけるのは、リーダーの仕事です。



3つのフェーズ、課題の調査分析、解決のデザイン、価値のデザインを、やることを明確に分けて、この順番でやることで、顧客視点を一貫して維持し、新しい提案を生み出すことができます。課題の調査・分析フェーズで、100%顧客目線を持つことでその後一貫してそれを維持し、技術先行商品の罠を避けます。また、最初に課題を深堀することで、現状の延長の改善に陥らずに新しい提案となるようにします。

定性的調査

- 発見
- 問いを明確にする



定量的調査

- 証明
- どのくらい？

6



調査は、定性から定量へ進めます。まずは、課題を発見し明確にしたうえで、どのくらいという問います。問いが明確になっておらず、あいまいな段階で、どのくらいかを調べても、導かれる結論はボケたものになります。

定性調査方法その1：行動観察法

課題が発生する現場で、実際の行動を、観察することで、無意識的な行動の背景にある（言語化されていない）目的・課題を探りだす。



7

定性調査方法の一つに行動観察法があります。この手法は、実際の行動を、課題が発生する現場で、観察することで、無意識的な行動の背景にある（言語化されていない）目的・課題を探りだすものです。

定性調査方法 2：半構造化インタビュー

事前に最低聞きたいことを準備しておくが、対話の中で、流れに即して進行させる。表面に出た言葉をきっかけに深堀し、本音や深層心理を探り出す。



8

半構造化インタビューは、通常のインタビューと比べて、最低限聞きたい質問を2, 3準備するだけで、ほかは流れに即して対話を進めます。流れの中で、未知のことを掘り出していきます。

KJ法ブレインストーミング（川喜田二郎）



9

KJ法は、たいていの方がすでに経験されていると思います。

Affinity Diagram とも呼ばれています。

文化人類学者の川喜田二郎が1967年に作ったもので、個人の考えをまとめる際、共同でブレインストーミングをすることに利用されています。

今日のゴール

- できたところから、チームの課題仮説のマインドマップを発表しあいます。
- 分析の手法の一つ目として、顧客を絞るという考え方を学びます。
- 課題仮説のマインドマップから、取り組みたい課題を絞り込みます。

調査分析演習 3 : 課題仮説のマインドマップのチーム発表

- できたチームから
- 発表チーム以外のチームは、発表チームの内容をよく聞いてください。人からアイデアを拝借するのもあります（KJ法の続き）。

課題の分析手法

イノベーションのデザイン、課題の調査分析： いい課題とは？

[解説動画](#)

13



ここではいい課題について考察します。

課題仮説群からいい課題を選ぶ



14



いろいろな課題仮説があたっします。その中から、取り組む課題を絞り込みます。そこで、絞り込みのために、いい課題とはどういうものを、ここで見ていきます。以下で、ご紹介するのは、いい課題の特徴を、成功した事例を後から分析して、得られたものです。

いい課題の特徴 1 : 現在は、誰も、当たり前のことと思ってしまうこと

「あっ、それか」というものに化ける、解決策はブルーオーシャンとなる

- 移動は歩きか馬か船か <- 自動車
- 掃除は人がするもの <- ルンバの全自動
- 駐車場は車置き場 <- フードデリバリ拠点

15



いい課題の特徴の1番目は、現在は、誰も、当たり前のことと思ってしまうことです。そういうものは、潜在的な課題であるしるしです。解決策を示したときに、人々が「あっ、そうか」と思います。それはイノベーションに化けます。また、まだ誰も解決策を実現していないことなので、前例のない解決となり、ブルーオーシャン市場を手にする可能性があります。

例えば、掃除は人がやるのが当たり前であるときに、掃除は面倒だということを課題とみなした結果、全自動掃除ロボットが生まれます。

いい課題の特徴 2 : 課題の背後に、具体的に明確な感情や欲望が透けてみえること

ある欲望を満たせば、その解決は強烈に支持され、採用される

- 自撮り棒 = 仲間にかっこよく見られたい
- ウォークマン = どこでも音楽聞きたい
- Uber = タクシーをすぐに捕まえたい

16



いい課題の特徴のその2は、課題の背景に具体的な欲望が透けてみることです。何らかの解決策で、それらの感情・欲望を満たせば、顧客から強烈に支持されます。

例えば、タクシーをなかなか捕まえられず、いらいらする、という課題は、待ちたくないという欲望が存在します。

いい課題の特徴 3 : 課題解決の効果が大きくなりうるイメージできること

ないと困る痛み止めになる

- 20km/hの馬 << 100km/h、疲れない自動車 => 人流・物流の飛躍的な効率化
- 印字型番の目視 << QRコード => 物流・在庫・店舗、いろいろなところで便利
- 紙の地図 << Googleマップ => 道案内、店舗広告、等々

17



いい課題の特徴のその3は、課題の解決の効果が、大きくなるとイメージできることです。効果が大きいと、解決策を実現したときに、「それなしにはやれない」というものに化けます。ビタミン剤よりも痛み止めになるものになります。解決策が具体的になっていない段階では、解決策が痛み止めになるかどうかまだわかりません。しかし、課題の解決状態をイメージしてその効果が大きなものになりそうだと思えると、痛み止めになる可能性があります。

例えば、時速20kmで長くは走れない馬の代わりに、時速100kmで疲れを知らない自動車があれば、社会の物流・人流に多大な効果が生み出されると想像できます。それが実現すれば、それなしに社会はもうやっていけないものとなります。

いい課題の特徴 4 : 最も困っている人々 (ターゲット) の特徴が明確

課題を具体的に特定でき、調査・検証しやすいため、攻めやすい。

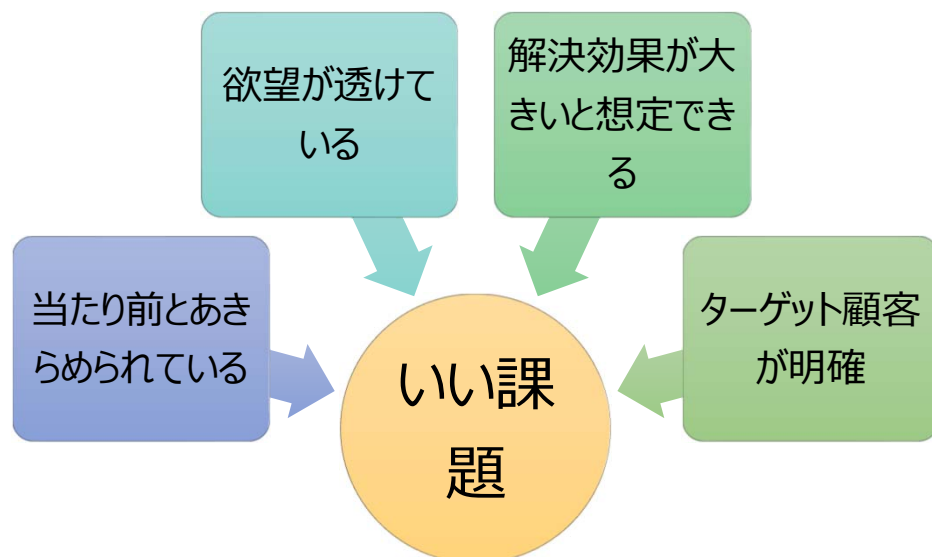
- 蕎麦屋の出前配達 <- 片手で操作できるホンダのスーパーカブ
- 掃除をする家事担当 <- ダイソンのサイクロン掃除機
- 家具店舗の運送係 <- イケアの組み立て家具
- 移動の多い、音楽好きな人 <- ウォークマン
- 空き部屋の都合がつけられ、小遣いが欲しい人 <- Airbnb

18



第4に、最も困っている人々(ターゲット)の特徴が明確であれば、デザインをすすめやすくなります。ターゲット層が明確であれば、課題はより具体的に把握しやすく、解決策のデザインもゴールが明確となり、検証もやりやすくなります。

ホンダのバイクが蕎麦屋の出前配達員をターゲットにしたことで、片手で操作できる乗り物というデザインが進みました。



19



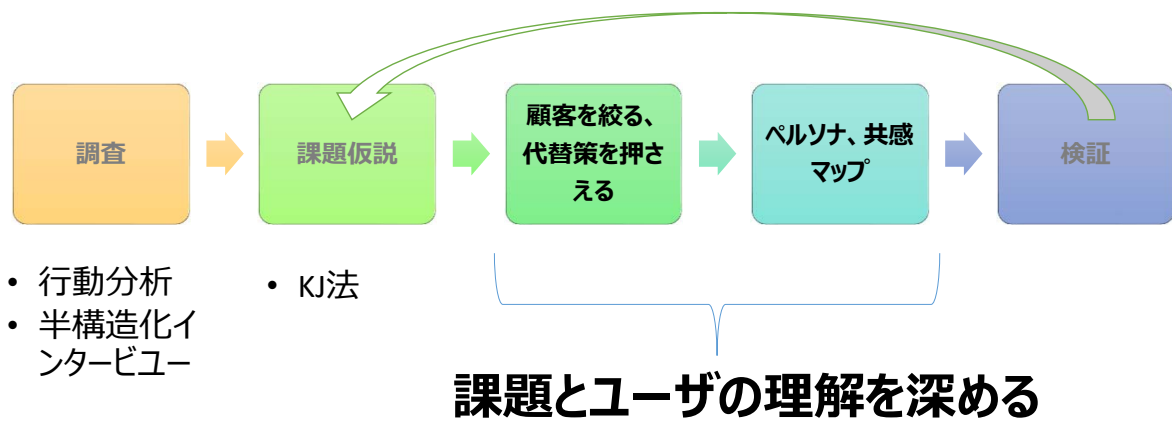
以上をまとめると、いい課題とは、今は当たり前とあきらめられていること、欲望が透けて見える課題であること、解決効果が大きいとイメージできること、ターゲット顧客が明確であること、などです。

調査分析 理解度確認クイズ 6

• 以下から正しいものを選びなさい。

- ☐ 現在、当たり前とってしまっていることを課題として取り組めば、解決できたときに「あつ、そうか」というものになる。
- ☐ ある課題の背後に、明確な欲望や欲求があると、採用されやすい。
- ☐ ある課題の解決効果が大いだと予想できれば、ないと困るようなものに化けるかもしれない。
- ☐ ある課題に関し、最も困る人がどういう人たちかは、出荷後に明確にすればよい。

分析



21

課題仮説を得たら、その仮説を分析し、理解を深める作業をします。
分析手法として、顧客をしぼること、代替策を押さえること、ペルソナと共感マップで整理すること、を演習していきます。

イノベーションのデザイン:課題の調査分析 課題の分析手法:顧客を絞る

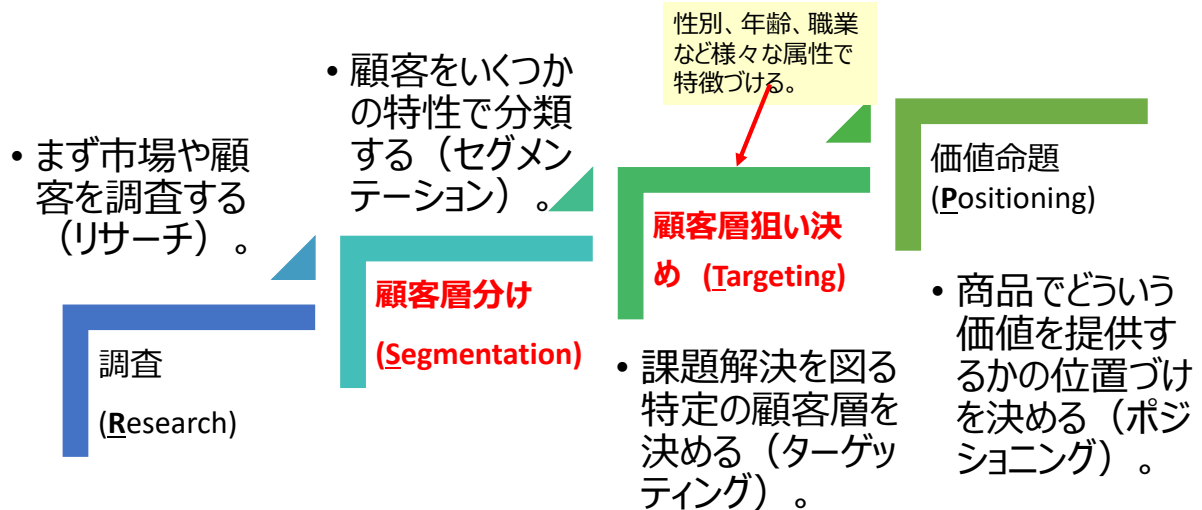
[解説動画](#)

22



分析の手法として、顧客層を絞るという考え方を学びます。

商品企画のアプローチ：R－S T P



コトラー『戦略的マーケティング』

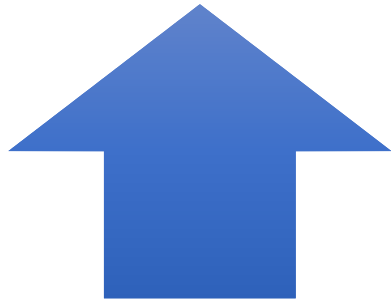
23



商品を企画する組織の部門を、マーケティングといいます。マーケティングの世界では、企画のアプローチとして、R-STPという言葉があります。Rは、リサーチ、調査のこと。Sは、セグメンテーション、顧客層を分けること、Tは、ターゲティング、ターゲットとなる顧客層を定めること。Pは、ポジショニング、ターゲット顧客層にとっての価値命題(何がうれしいか)を設定することです。ここで、調査をした後で、顧客層を分けて、特定の顧客層に狙いを定めるというステップがあることに注目してください。ターゲット顧客層は、性別、年齢、職業など様々な属性から、その特徴を浮き上がらせる属性を選んで特徴づけます。

なぜターゲット顧客層を絞るのか？





特定ユーザーセグメント対象

- 要求がより明確になり、ゴールを明確で具体的にしやすく、調査分析・デザイン・評価がやりやすい。



一般ユーザー対象

- 要求が多様。誰にでも役に立つものは、調査分析・デザイン・評価が複雑。

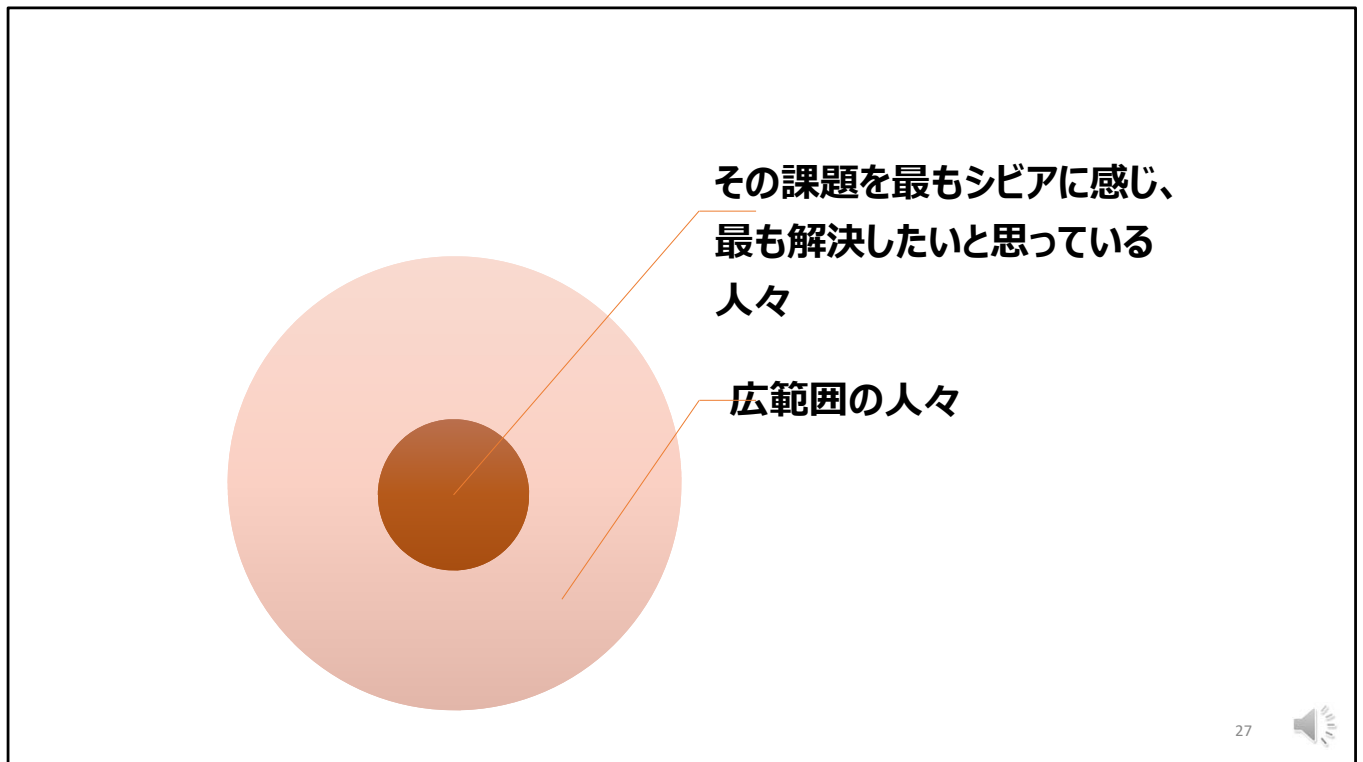
25



それは、ターゲット顧客層を絞ることで、要求がより明確になり、ゴールを明確で具体的にしやすく、分析やデザイン、評価がやりやすくなるからです。初めから、一般ユーザー向けに価値を検討しようとしても、要求が多様で、分析やデザインが複雑になります。一方、個別から攻めても、結果的に普遍的な価値に化けていきます。個から普遍へと、攻めやすい道順をたどります。そのために顧客層を絞ります。

課題が一般的なものであったら？





課題仮説が広範囲のユーザの課題であるときは、どうしましょうか？ その場合は、その課題を最もシビアに感じ、最も解決したいと願っているユーザ層を定義します。ターゲットユーザ層を一般の人とした場合と、絞り込んだ場合とで、解決策のデザインが変わってきます。ターゲット層を絞り込むと、むしろ、課題の優先順位さえ違ってくることがあります。ターゲット層を絞ることで、定義した課題も解決策もよりシャープなものとなります。

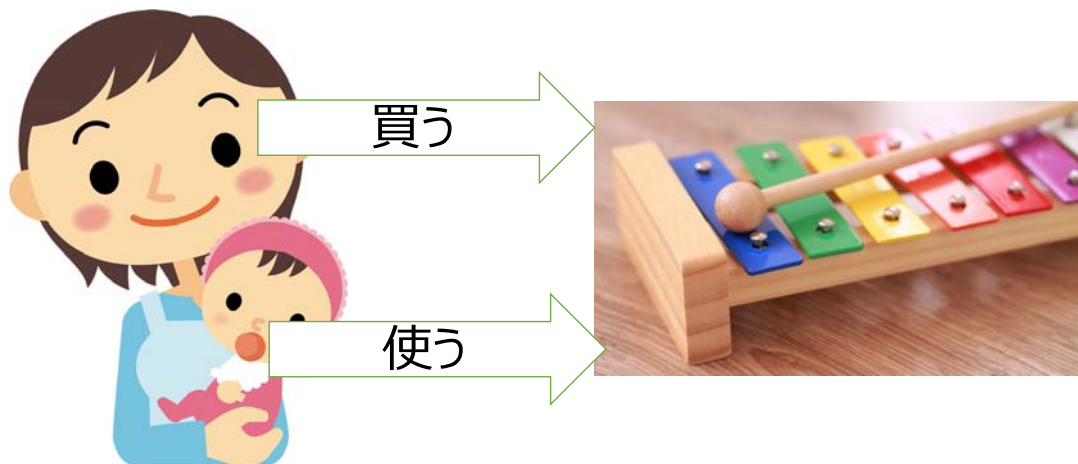
ターゲット顧客層は複数カテゴリあることもある

28



ここで、ターゲットユーザには複数設定しないといけない場合があることに注意します。

買う人!=使う人



29



例えば、おもちゃは、使う人は幼児です。買う人は保護者です。子供が喜ぶおもちゃは、
どういうものかと、保護者が喜んで子供に買い与えたいと思うおもちゃは、どういうもの
か、とは異なります。別個のユーザ層がかかわる場合、それぞれ特徴づけをして、そ
れぞれ分析します。

複数グループが絡むビジネス



30



また、ビジネスモデルに複数のプレイヤーがいる場合があります。例えば、Googleの広告ビジネスは、広告枠を買う販売者と、広告を見て買う消費者と、2種類のプレイヤーがかかわります。広告ビジネスを推進したいと思ったら、これら2種類のユーザ層をそれぞれ分析する必要があります。

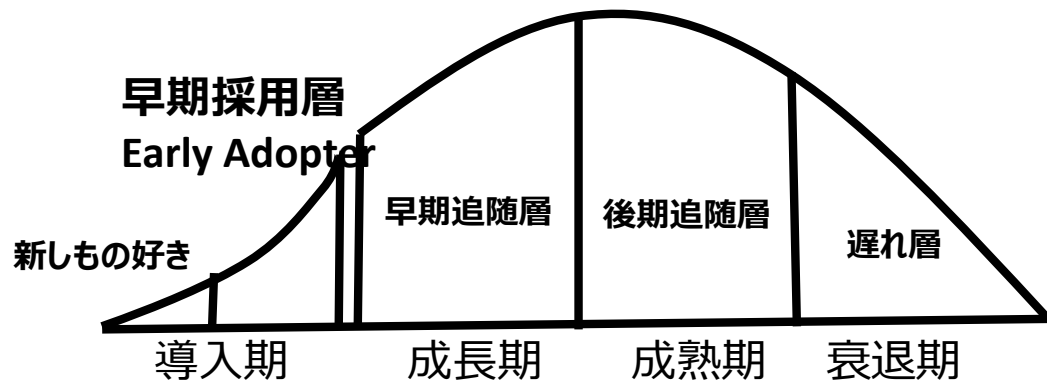
早期採用者を重視する

31



ターゲットユーザを決めたときに、早期採用者という人たちのことを意識してください。

商品のライフサイクルとユーザ層

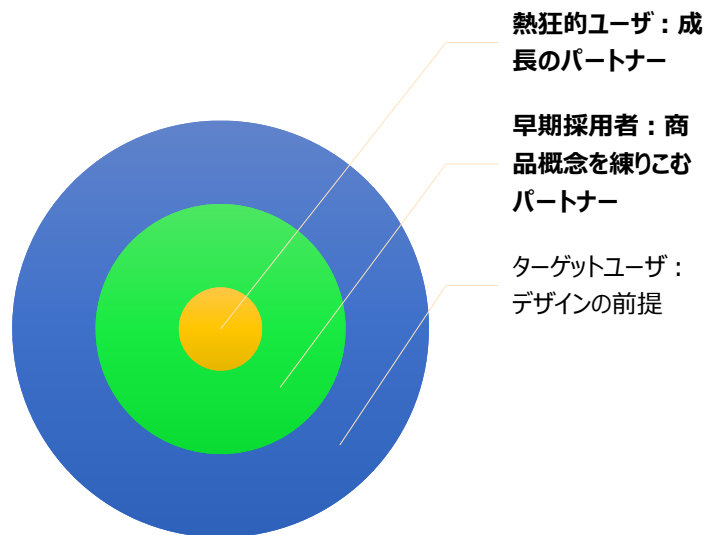


32



商品のライフサイクルに沿って、ユーザ層を分類します。ある商品は、その導入時期には、まず新しい物好きな人たちに採用されます。次いで、早期採用者(Early Adopter)という、進取の気風を持つ人たちに採用されます。その後、商品がうまく回った場合、その成長期に、早期追随者に採用され、成熟期には、後期追随者に採用され、やがて、衰退期に、遅れ層に採用されて、そのライフサイクルを終えます。

重要なユーザー



33



早期採用者、Early Adopterは、ユーザーの中でも、ほかの人より先に新しいことを試すタイプです。この層は、解決デザインや価値検証に積極的に参加してくれる層です。そこで、商品の概念を練り上げます。

さらに、早期採用者の中には、熱狂的ユーザが見つかるかもしれません。そういう人は、口コミサイトを通じて、成長を後押ししてくれます。

このように、ターゲットユーザの中でも、Early Adopterや熱狂的ユーザはキーとなる顧客層ですので、定性調査の段階で見つけ、検証などにも協力してもらえるようにお願いします。

イノベーションのデザイン:課題の調査分析 課題の分析手法:代替策を押さえる

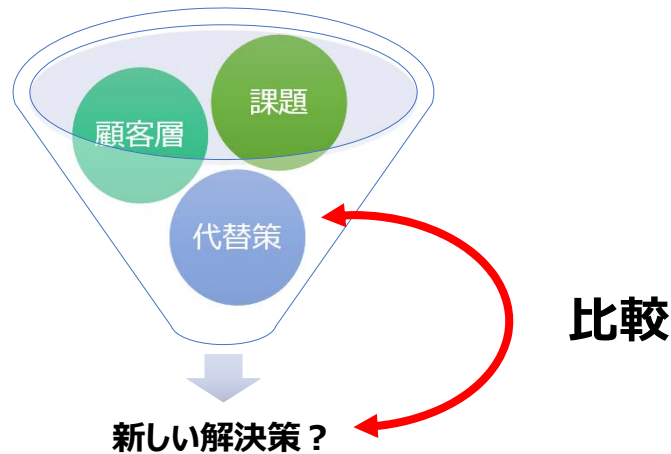
[解説動画](#)

34



ここで、分析の手法として、顧客が、現在、その課題に対して仕方なしに取っている解決策について把握します。

課題に対する現在の代替策を押さえる。




35




いい課題が見つかったら、その課題に関し、ターゲット顧客が、今、現在、仕方なしに
とっている解決手段を押さえます。自分たちがこれから新しい解決策を検討する際に、
現在、代替となっている解決策よりも十分に優れたものかどうかを検討します。そのと
きの比較対象となります。つまり、解決策をデザインするときに行う、競合分析の第1歩
です。顧客層を絞ってあれば、そういう人たちが現在どういう代替策をとっているか、分
析しやすくなります。

代替策はしっかりと調査する



ググって、標準的な代替策を、把握する。



インタビューで、代替策の現実と、顧客の不満を、把握する。

36



代替策を把握する作業を軽く見てはいけません。世間知らずで、既存の解決策が社会にいくらもあるのに、それらを知らずに解決策のデザインに入るのは、間抜けです。インターネットにたいいてい情報は掲っています。ググって、世間の標準的な解決策を調査することは、最低でもやってください。できれば、実際のターゲットユーザ層にインタビューした中から、代替策の現実の姿を把握します。インタビューすると、それら代替策の決定的な欠点が見えてきたり、顧客の願望が見えてきたりします。

代替策に比べて10倍良い？



37



解決策を検討するとき、代替策に比べて圧倒的に良いことが、いい解決策の条件となります。競合商品に比べて、10倍性能がよいものを出せ、とよく言われます。その検討のために、課題の分析段階で現在の代替策を押さえます。

調査分析 理解度確認クイズ7

- 以下から正しいものを選びなさい。
 - ❑顧客のセグメンテーションには、性別、年齢、職業など様々な属性から、特徴を浮かび上がらせるものを選ぶ。
 - ❑特定の顧客層に狙いをつけることを、ターゲティングという。
 - ❑開発の側からすると、顧客層を絞るとデザインしにくい。
 - ❑商品を買う人と使う人が異なることがよくある。そういう場合、どちらか1セグメントに絞って調査すればよい。
 - ❑調査の対象は、早期採用者になりそうな人を選ぶとよい。
 - ❑顧客を調査する際、それを現在どう解決あるいはやりすごしているかも、把握する。

調査分析の演習 4 : 課題絞り込み

1. 各チームの課題仮説マインドマップを仕上げてください。他チームの課題仮説から思いついたことがあれば追加してください。
2. チームで、課題仮説のマインドマップを見て、課題仮説を 1 個ずつ見て行って、以下のチェック項目を確認し（なんかのマークを付けていくといい）、最も当てはまる課題仮説を 1 個、選びます。この段階では、複数になってもOKです。分析の過程で取り組みやすいものを絞り込んでください。
 - ☐ 現在、当たり前のこととしてあきらめられていることか？
 - ☐ 解決出来た場合の効果が大きくなりそうか？
 - ☐ 背後の欲望が明確か？
 - ☐ 顧客層が明確か？
 - ☐ 顧客層が、現在、仕方なしに取っている解決（代替）策はなにか？
 - ☐ チームの過半が、解決することに夢中になれるようなことか？
3. 選んだ課題の数だけ、課題絞り込み.pptxというワークシートに記入します。スタログのチームフォルダーに一つ提出してください。

まとめレポート

- 以下を文章にして提出してください。
 - 自分の思ったことや意見
 - 理解できなかったことや残った疑問