

新商品開発マニュアル

中小企業  
デザイン  
開発思考

新商品開発マニュアル

中 小 企 業  
デ ザ イ ン  
開 発 思 考

# 目次 CONTENTS

## Chapter1 商品開発プロセス

企業の商品開発とChapter1の関連図	06
Chapter1の見方	07
01-01 戦略 - 商品開発	08
商品開発プロジェクトをスタートさせる	
商品開発プロジェクト、キックオフミーティング	
01-02 戦略 - 環境分析	12
自社の顧客価値を見つける	
自社の顧客価値を考えるワークショップ	
01-03 企画 - コンセプト立案	16
基本コンセプトを立案する	
基本コンセプトを立案するアイデア発想ワークショップ	
01-04 企画 - ポジショニング	20
競合とのポジショニングを確立する	
競合とのポジショニングを分析するワークショップ	
01-05 企画 - ニーズの検証	24
客観的な視点から顧客ニーズを検証する	
ヒアリングから顧客ニーズを検証するワークショップ	
01-06 企画 - 顧客像の具体化	28
顧客像を具体化する	
顧客像を具体化するワークショップ	
01-07 企画 - イメージの視覚化	32
イメージを視覚化して共有する	
イメージカラーージュを作るワークショップ	
01-08 企画 - 製品コンセプト	36
製品コンセプトを固める	
要求仕様書と製品コンセプトの作成	
01-09 開発 - デザイン評価	40
デザイン提案と評価	
デザインコンセプト評価会議	
01-10 開発 - 試作	44
試作を作り、評価する	
試作の検証・妥当性評価会議	
01-11 事業性評価	48
事業性評価1-販売経路を決定し、コストを算出する	
事業性評価2-販売価格を決定し、売上を算出する	
事業性評価3-収益を算出し、事業性を評価する	

## Chapter2 デザイン活用

02-01 商品開発のためのデザイン活用	56
02-02 デザインの外部委託	60

## Chapter3 商品開発の成功事例

03-01 事例1(株式会社アスタリスク)	68
現場の声を味方に、 新たな市場に挑むIT企業	
03-02 事例2(株式会社日清精工)	70
独自資源を磨き、さらに目に見えない 知的資産の活用で、強みを強化できた企業	
03-03 事例3(株式会社暁舎)	72
ヒットの要因は、刻々と変化する顧客のニーズを 掴み取り、的確に対応できる兄弟のチームワーク	
03-04 事例4(株式会社エンジニア)	74
アイデアや発想力を生み、育て、守る 独自の商品開発理論を駆使して成長を続ける企業	
03-05 事例5(山岡金属工業株式会社)	76
成熟を迎えた社風を変革し、独創的な商品で グッドデザイン賞を獲得した厨房機器メーカー	
03-06 事例6(株式会社アイン)	78
成長する新市場への参入と 速やかな商品投入で他の追随を許さない企業	
03-07 事例7(株式会社ピーエーエス)	80
プロデュース力によって自社の強みを顕在化し、 一般消費者向け市場にも進出を果たした企業	
03-08 事例8(株式会社つぼ市製茶本舗)	82
商品と自社を見つめ直し、 時代に合わせて変化する長寿企業	

## 参考

索引	84
支援機関	86
デザイン診断チェックシート	87

# 本マニュアルについて

## 本マニュアルの狙い

今まで、受注生産型の事業スタイルを主に行ってきた中小企業が、商品開発やデザインに関する知識を身に付け、市場競争力の高い「自社商品」を開発できることを狙いとしています。マニュアルは、「解説ページ」と「実践ページ」で構成され、より使いやすい手引書としています。

## デザインの定義

「デザイン」という言葉には、狭義と広義の意味があります。

狭義には、従来からの一般的な「デザイン=意匠」を意味し、「図案」や「装飾」などの名詞として使われてきました。

一方、広義では、従来のモノの姿や形の意味である「意匠」や「図案」という枠を超え、現在では「計画」「意図」「考案」という意味で使われ、さらに、「計画する」「意図する」「考案する」という動詞でも使われています。

本マニュアルでは「デザイン」という言葉を、特に説明をしない限り狭義の意味で使用しています。広義の意味で「デザイン」という言葉を使用する場合は、「広義の」または「デザイン(広義)」と記述しています。

## 本マニュアルの構成

本マニュアルは、大きく3つのチャプター(章)で構成されています。

### Chapter1 商品開発プロセス

戦略策定と企画段階を中心に、事業性評価で最終の意志決定を行うまでの11の商品開発プロセスを解説しています。

### Chapter2 デザイン活用

前半では、商品開発の中でデザインが担う役割や分野ごとの特徴について、後半では、デザイナーに依頼(発注)する場合の料金や契約、知的財産権などの知識について解説しています。

### Chapter3 商品開発の成功事例

この章では、様々な困難を乗り越え、提案型企業への脱皮や市場開拓に成功した特徴的な8つの中小企業の事例を、商品開発のプロセスごとに紹介しています。

また、巻末には、索引、支援機関、デザイン診断チェックシートを掲載しています。

# 本マニュアルの使用方法

## ▶Chapter1について

商品開発のプロセスを時間軸に沿って1~11の節にて解説しており、ページを順に進めていくことで商品企画に取り組んでいただけるように構成しています。但し、すべての企業が全プロセスを参考にする必要はありません。必要なプロセスのみ取り組んでいただいても構いません。

使い方は、次の順を参考に進めてください。

### 各プロセスの流れ ※詳細は、7ページ「Chapter1の見方」参照

- 1 解説ページを一読し、そのプロセスの目的や主旨を理解する。
- 2 実践ページの「レジュメ」をダウンロードしてワークショップや会議の内容を理解する。
- 3 「ファシリテーターの役割」を読み、ワークショップ・会議の進め方を理解する。
- 4 ワークショップ・会議を実践する。
- 5 ワークショップ・会議の内容を「振り返りシート」でまとめる。
- 6 次のステップへ進む

## ▶Chapter2について

企業のデザイン活用において、今までデザイナーに依頼したことのない方を読者に想定しています。デザインについての理解を深める前半と、具体的なデザイナーとの取引に必要な知識を後半で解説しています。実際のデザイン発注の準備や契約の際にご参考ください。

## ▶Chapter3について

大阪府内の中小企業が商品開発に取り組み、実際に成果を出した事例を紹介しています。これらの成功体験をヒントに、また、Chapter1の各プロセスの理解の参考としてお読みください。



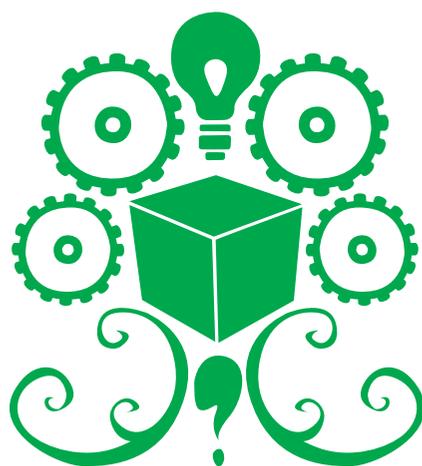
電子書籍版ダウンロードURL  
<http://design-manual.oidc.jp>

本マニュアル全編(PDF形式)  
ワークショップ・会議レジュメ集(Word形式)  
振り返りシート集(Word・Excel形式)

## Chapter1

# 商品開発プロセス

戦略策定と企画段階を中心に、事業性評価で最終の意思決定を行うまでの11の商品開発プロセスを解説する。



## Product development process

01-01	戦略 - 商品開発	08
01-02	戦略 - 環境分析	12
01-03	企画 - コンセプト立案	16
01-04	企画 - ポジショニング	20
01-05	企画 - ニーズの検証	24
01-06	企画 - 顧客像の具体化	28
01-07	企画 - イメージの視覚化	32
01-08	企画 - 製品コンセプト	36
01-09	開発 - デザイン評価	40
01-10	開発 - 試作	44
01-11	事業性評価	48

## 企業の商品開発とChapter1の相関図

企業の商品開発プロセスとChapter1で取り扱う商品開発プロセスを相関図で示しています。また、プロセスに沿った経営者の意思決定のタイミングとの関連性を補足しています。

### 企業の商品開発

#### 戦略

企業は経営の大きな方針となる「経営戦略」を立て、そして具体的な「事業戦略」を立てる。その事業戦略のひとつとして「商品開発戦略」がある。

#### 企画

商品開発戦略を立てるためには、市場を細分化し、ターゲットを定め、競合との差別化を図るというマーケティング活動が必要となる。

#### 開発

製品コンセプトを固め、実際に商品化するためにデザインや試作の評価を行う。

#### 事業性評価

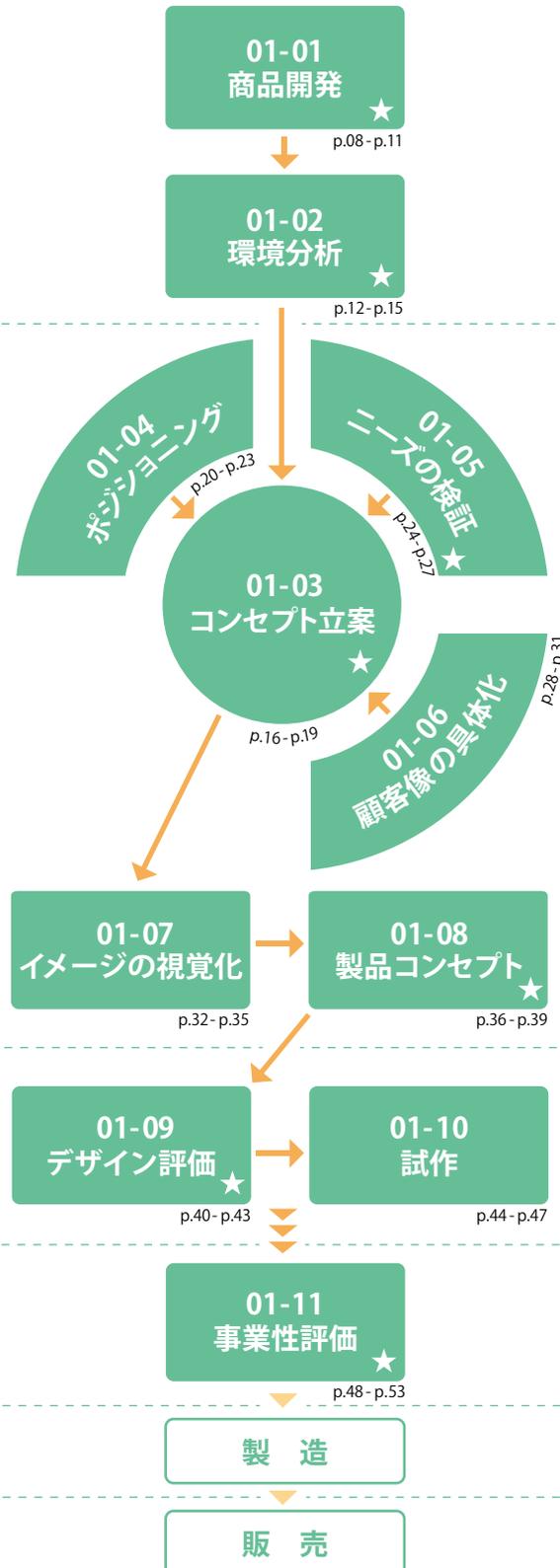
様々な要素を加味し、最終的な「量産」への経営判断を行う。

#### 製造

#### 販売

### Chapter1商品開発プロセス

### 経営者の判断



商品開発戦略を実行するという意志決定を要する。人的資源の投入、関わるコストなどを算定しなければならない。

製品にデザインを活用するためには、デザイナーに依頼し、相応のコストが必要となる。

試作会社などの外部に依頼する場合には、別途予算計上の必要がある。

商品化(製造・販売)の最終判断を行い、GOサインを出す。

# Chapter1の見方

本章は「商品開発戦略」を新たな事業戦略の柱として位置づけ、それにチャレンジしようとする中小企業に向けて、開発の手順を11のプロセスに分けて説明しています。それぞれのプロセスは「解説ページ」と「実践ページ」で構成されています。

## 解説ページ

解説ページでは、商品開発に関する基礎知識を掲載しています。これらの知識をヒントに、商品開発の効率性を高めることを狙います。



**図表**  
商品開発に関する知識を、図表を用いて視覚的に解説します。実践ページのワークショップで、メンバーに知識を説明する際にも活用できます。

**サイドバー**  
本文以外にも特に説明や解説が必要な場合は、こちらに記載しています。周辺知識の補完をします。

**はじめに手がけること**  
プロジェクト責任者やリーダーが、この解説ページを一読したあと、すぐに取り組んでいただきたい要点をまとめています。

## 実践ページ

社内にプロジェクトチームを結成し、実際にワークショップの手法を用いて11のプロセスを進めていきます。組織力の強化やリーダーの育成効果も期待できます。

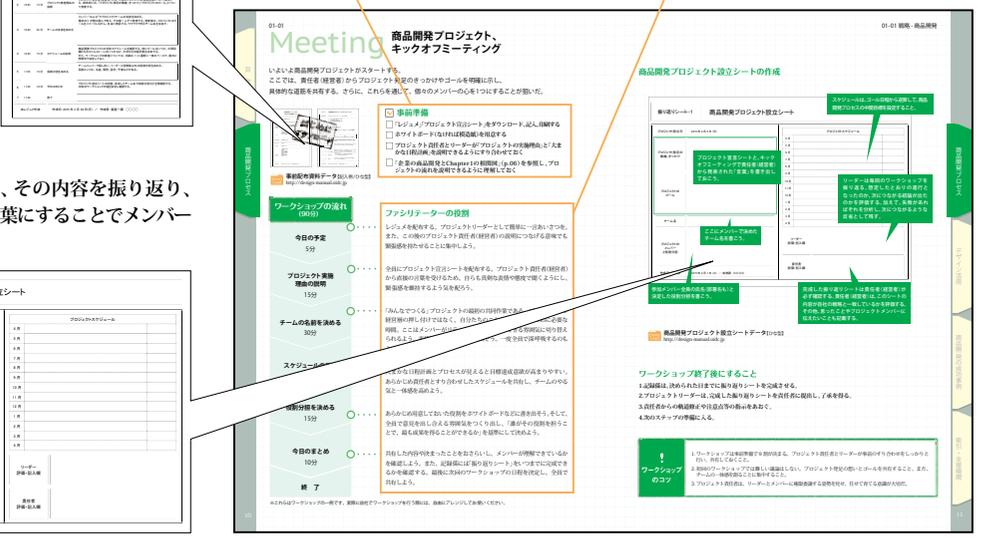
**レジュメ**  
事前にダウンロードして使用します。記入例を参考に必要事項を記入し、ワークショップ当日のレジュメとして使います。



**事前準備**  
ワークショップを実施する前に、準備しなくてはならないものを箇条書きにしています。準備内容は企業により異なります。

**ファシリテーターの役割**  
ワークショップを実施するうえで重要な「ファシリテーター」の役割のコツを中心に解説しています。

**振り返りシート**  
ワークショップを終えたあと、その内容を振り返り、整理するためのシートです。言葉にすることでメンバーの目標の共有化を図ります。



**商品開発プロジェクト設立シートの作成**  
商品開発プロジェクトの目的を明確にし、目標を設定します。

**ワークショップ終了後のこと**  
1. 必須は、決められた日までに振り返りシートを返すこと。  
2. プロジェクトマネージャーは、決めた日までに振り返りシートを返すこと、また、その内容を把握しておくこと。  
3. 次回からのワークショップの準備を進めること。  
4. 次回ワークショップの準備を進めること。

**ワークショップのコツ**  
1. ワークショップの準備を丁寧に行うこと。  
2. 参加者が全員参加できるように工夫すること。  
3. プロジェクトマネージャーは、リーダーとメンバーに役割を分担し、役割を明確にすること。

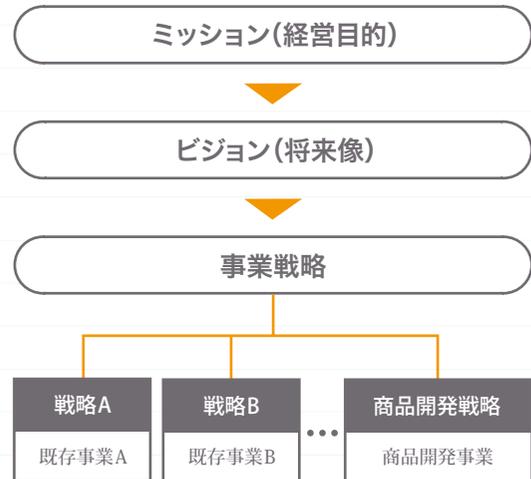
# 商品開発プロジェクトをスタートさせる

企業の事業戦略における「商品開発戦略」の位置づけ、また、プロジェクトチームという手段により実行する理由と目的を解説する。

ただ単に新しい商品を開発する事が目的じゃない！

## 事業戦略と商品開発戦略

企業は、自らのミッション（経営目的）を達成するためにビジョン（将来像）を描き、そのビジョンに向かって事業経営を行う。また、継続的な事業経営を行うためには、市場や顧客を獲得するために戦略が必要である。この企業の戦略を「事業戦略」といい、その**事業戦略のひとつが「商品開発戦略」**だ。本マニュアルでは、この「商品開発」を、企業が描いた将来像に向かうための戦略として位置づけている。例えば、新たな顧客を獲得するために新商品を開発する、自社ブランド商品を開発してBtoB企業からBtoC企業になるなど、経営者が決断した新たな戦略で、**市場や顧客を獲得し、存続・成長するという目的を達成しようとする**ことを前提としている。



### 狭義のデザイン、広義のデザイン

狭義には、「意匠、図案、造形」など、モノの表現を行うことを「デザイン」と意味していたが、現在では広義に「生活をデザインする」や「事業をデザインする」といった、設計する、計画する、企画するというコトを表現する意味でも使われている。本マニュアルでは「デザイン」という言葉を、特に説明をしない限り狭義の意味で使用し、広義の意味で「デザイン」という言葉を使用する場合は、「広義の」という前置きや「デザイン(広義)」と表現している。

## 企業経営とデザイン

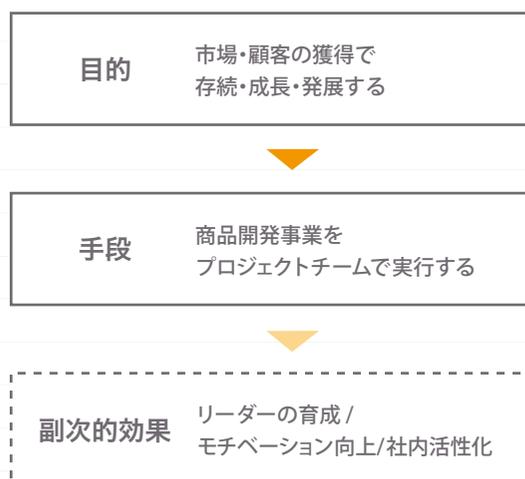
一般的に**企業経営におけるデザイン**は、その企業らしさを表現しブランドイメージを高めることに寄与する役割を持つ。また、商品開発では、商品そのもののデザインからパッケージデザイン、様々なプロモーションのデザインまで、多岐にわたっての表現に活用される。企業経営とデザインの関係は、**上流の事業戦略から下流の販売促進までトータルに関わってくる**ものである。

	戦略	デザイン
企業経営	経営戦略	CIデザイン
	事業戦略	VIデザイン
	商品開発戦略	ブランドデザイン
	マーケティング戦略	プロダクトデザイン
	⋮	パッケージデザイン
	⋮	プロモーションデザイン
	⋮	⋮

## 戦略にプロジェクトチームを使う

経営者が決めた「商品開発戦略」を実行する手段として、本マニュアルでは「プロジェクトチーム」を結成することを前提としている。部門を横断した精鋭部隊の集まりというイメージがあるかもしれないが、ここでは、経営者の

考えだけではなく、既存の社内人材(人的資源)のモチベーションを高めながら、リーダーを育て、企業を活性化させるという狙いがある。一人ひとりの知恵や技術は小さくても、それをつなぎあわせることで、やがて大きな力を生み出していく。それがプロジェクトをデザイン(広義)することだ。



責任者とリーダーの連携が重要！！

## プロジェクト実行のための役割分担

プロジェクトを実行しスムーズに運営していくには、いくつかの役割分担をする必要がある。本マニュアルでは、最低限の役割分担として次の3つを提示する。

### 1. プロジェクト責任者

全ての責任を持つ者、すなわち経営者である。プロジェクトの設立ではメンバーを指名し、ベストなチームビルディングを行い、明確な経営目的と商品開発プロジェクトの目的を発信し共有する。特にプロジェクトリーダーの指名においては、次世代の人材育成という目的で、適切な権限委譲を行う。

### 2. プロジェクトリーダー

責任者から指名されたチームのリーダー。プロジェクトの各活動の進捗管理やワークショップのファシリテーターの役割も担う。プロジェクト責任者とは随時コミュニケーションを取り、要所での経営判断を得ながらも、何よりチームメンバーのモチベーション向上という役割が求められる。

### 3. 記録係

本マニュアルでは、プロジェクトを実行するために「11のワークショップ」を設定している。記録係はワークショップでその議事を記録するとともに、別途設定の「振り返りシート(※次々ページ参照)」を使って成果をアウトプットする役割を担う。

## さあ、キックオフ！

経営者は、自身が決めた商品開発戦略を実行するため、プロジェクト全体の予算を含めた大きな意思決定をする。そして、その目的を宣言し、社内に発信・共有するためキックオフミーティングをデザイン(広義)する。選ばれたプロジェクトメンバーのやる気を引き出し、企業内への波及効果で社内を活性化させるという副次的効果を狙う。

### チームビルディング

目的や規範、役割などの何らかの枠組みを共有し、「皆と一緒にやろう」という協働意欲を持たせ、活発なコミュニケーションを通じて意志や行動を調整することがチームづくりには求められる。このような人と人を「つなぐ」技法をチームビルディングという。

### ファシリテーター

ワークショップの場において、議事進行を促進させる人をいう。中立的な立場でいながらも、チームワークを引き出し、最大の成果を導く役割を担う。スムーズな進行と活発な議論、メンバーの意見を引き出すスキルが求められる。

### 中小企業のプロジェクト予算(研究開発費)

大企業に比べて、中小企業は研究開発に取り組む割合が低いが、研究開発を行う企業に限れば、売上高に占める同費用の割合は、大企業が3.5%であるのに対し、中小企業は2.4%と大きな差はない。

※出展：総務省「科学技術研究調査」2008年。

はじめに  
手がけること

- 改めて、自社の経営目的は明確になっているだろうか？最初にはっきりと言葉にしてみよう！
- プロジェクトチームのメンバー選びのポイントは、個々人の特徴や得意分野が活かせる役割を任せること、そして、なんとんでも「やる気」だ。さあ、リストアップから始めよう！
- ゴールは、商品を流通させるという「販売」だ。まずは、その日をいつにするかを決めよう。そして、そこから逆算してスケジュールを大枠で決めよう！

# Meeting

## 商品開発プロジェクト、キックオフミーティング

いよいよ商品開発プロジェクトがスタートする。

ここでは、責任者(経営者)からプロジェクト発足のきっかけやゴールを明確に示し、具体的な道筋を共有する。さらに、これらを通じて、個々のメンバーの心を1つにすることが狙いだ。

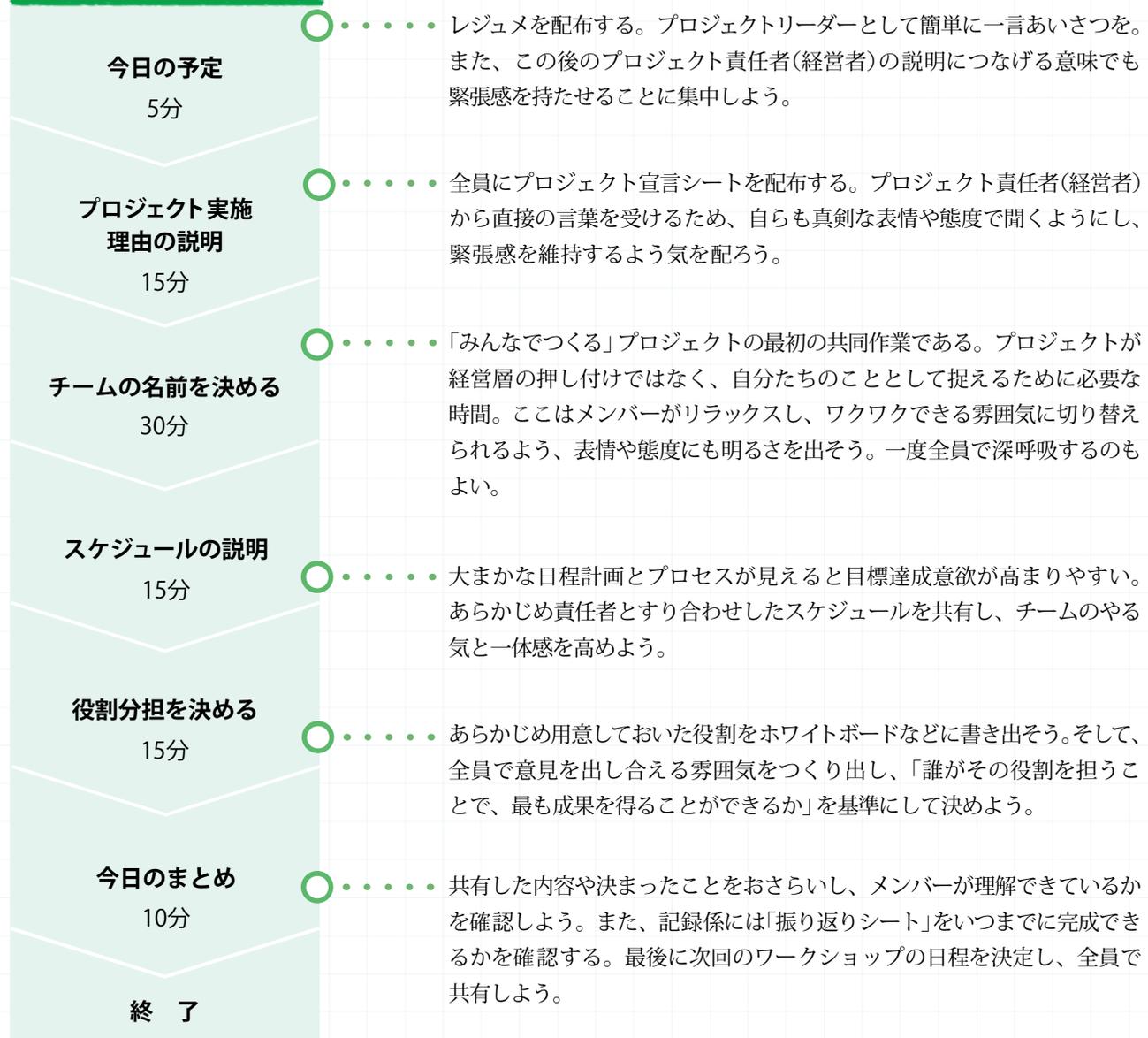


事前配布資料データ【記入例/ひな型】  
<http://design-manual.oidc.jp>

### 事前準備

- 「レジメ」「プロジェクト宣言シート」をダウンロード、記入、印刷する
- ホワイトボード(なければ模造紙)を用意する
- プロジェクト責任者とリーダーが「プロジェクトの実施理由」と「大まかな日程計画」を説明できるようにすり合わせておく
- 「[企業の商品開発とChapter1の関連図\(p.06\)](#)」を参照し、プロジェクトの流れを説明できるように理解しておく

### ワークショップの流れ (90分)



### ファシリテーターの役割

※これらはワークショップの一例です。実際に自社でワークショップを行う際には、自由にアレンジしてお使いください。

## 商品開発プロジェクト設立シートの作成

振り返りシート-1		商品開発プロジェクト設立シート	
プロジェクト設立日	2015年4月6日(月)		
プロジェクト発足の動機、きっかけ	プロジェクト宣言シートと、キックオフミーティングで責任者(経営者)から発表された「言葉」を書き出しておこう。		
プロジェクトのゴール			
チーム名	ここにメンバーで決めたチーム名を書こう。		
プロジェクトのメンバーと役割分担			
作成日・作成者	2015年4月7日(火) / 総務課 ◇◇◇◇		
	プロジェクトスケジュール		
	4月		
	5月		
	6月		
	7月		
	8月		
	9月		
	10月		
	11月		
	12月		
	1月		
	2月		
	3月		
	4月		
リーダー 評価・記入欄			
責任者 評価・記入欄			

スケジュールは、ゴール日程から逆算して、商品開発プロセスの中間目標を設定すること。

リーダーは毎回のワークショップを振り返る。想定したとおりの進行となったのか、次につながる結論が出たのかを評価する。加えて、失敗があればそれを分析し、次につながるような反省として残す。

ここにメンバーで決めたチーム名を書こう。

プロジェクト宣言シートと、キックオフミーティングで責任者(経営者)から発表された「言葉」を書き出しておこう。

ここにメンバーで決めたチーム名を書こう。

参加メンバー全員の氏名(部署名も)と決定した役割分担を書こう。

完成した振り返りシートは責任者(経営者)が必ず確認する。責任者(経営者)は、このシートの内容が自社の戦略と一致しているかを評価する。その他、思ったことやプロジェクトメンバーに伝えたいことも記載する。

Download  
Load 商品開発プロジェクト設立シートデータ【ひな型】  
<http://design-manual.oidc.jp>

## ワークショップ終了後にすること

- 1.記録係は、決められた日までに振り返りシートを完成させる。
- 2.プロジェクトリーダーは、完成した振り返りシートを責任者に提出し、了承を得る。
- 3.責任者からの軌道修正や注意点等の指示をあおぐ。
- 4.次のステップの準備に入る。

### ！ ワークショップ のコツ

- 1.ワークショップは事前準備で9割が決まる。プロジェクト責任者とリーダーが事前のすり合わせをしっかりと行い、共有しておくこと。
- 2.初回のワークショップでは難しい議論はしない。プロジェクト発足の想いとゴールを共有すること、また、チームの一体感を創ることに集中すること。
- 3.プロジェクト責任者は、リーダーとメンバーに権限委譲する姿勢を見せ、任せて育てる意識が大切だ。

# 自社の顧客価値を見つける

企業が存続しているのは、顧客に選ばれる理由があるからだ。QCD(品質・価格・納期)、信頼、取引実績など、様々な要素が絡み合って「顧客」に「価値」を提供していることを確認する。

## QCDとは

品質(Quality)、価格(Cost)、納期(Delivery)の頭文字。製造業の生産現場で重視される基本的な3要素をいう。

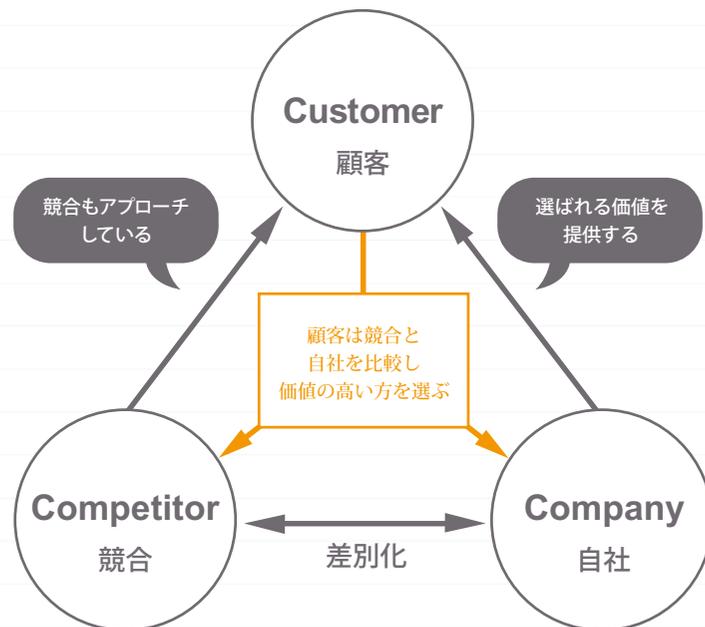
自社の中核的な力から顧客価値を見つける！

## 棚卸しとは

元来棚卸しとは、品物をその棚からおろして、その数を数え、品質も吟味し、その価額を評定するという在庫管理の手法の1つをいう。本マニュアルでいう「棚卸し」も同じ。自社には、どのような資源や価値があるのかを会社の中から取り出して評価する。それを書き出すことが「顧客価値」を知る第一歩となる。

## 環境分析から始める

一般的に企業は、経営戦略や事業戦略を立てる際に環境分析を行う。顧客はどう変化しているのか、競合はどう動いているのか、そうした外部環境の分析を行う。もう一方で、自社の資源や強みを見つめ直す内部環境の分析も行う。このような分析手法のひとつに3C分析がある。「顧客」「競合」「自社」の視点から、それらがどう相互に影響し合っているかを分析し、戦略を立てる手法だ。本マニュアルでは、3C分析の中でも「自社分析」に最優先で取り組み、自社の強みとなる「組織風土・経営理念」「ノウハウ・技術」「知識」といった企業の中核的な力を明確にして「顧客価値」を見つける手法を解説する。



## 自社の技術やノウハウの「棚卸し」は、なぜ必要か

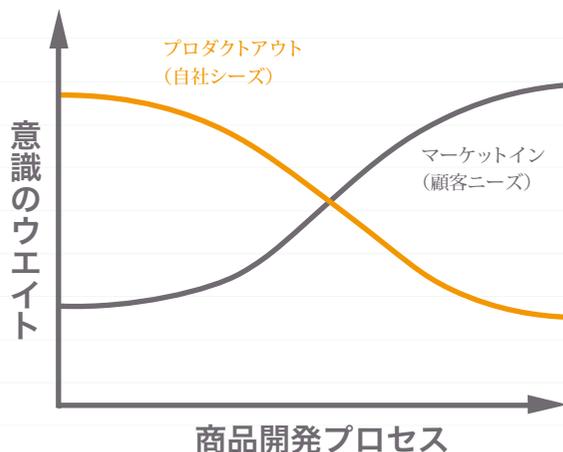
「特別なことなどしていない」「他者には真似のできない価値などない」という企業は多い。だが、いま貴社が存在するなら、その顧客にはあなたを選ぶ理由がある。ただし、その選ばれる理由が何かをしっかりと認識する必要がある。そしてその選ばれる理由こそが、商品を開発するにあたって最も大切な資産だ。現状分析の中でも、自社分析を最優先とし、強みや独自資源を改めて知る「棚卸し」が必要な理由は、顧客から選ばれる理由、「顧客価値」を知るためだ。

## 自社の強みと弱み

自社の顧客価値を知るために、棚卸しで見つけるべきものは「強み」である。QCD、強い倫理観、高い信頼、取引実績、他にはない技術やノウハウなど、見えないモノを見つけることだ。ただ、自社を分析すると、強みだけでなく「弱み」も出てくる。ひとまず書き出ししておくことはやぶさかではないが、あえて無視してよい。それはそれと認識するだけで今は構わない。それよりも自社の強みを強化し、自社にしかない資源を使うほうがなによりも前向きになれる。自社の弱みの解消は、そのあとで考えると割り切ればよい。

## プロダクトアウトからマーケットインへ

新商品を開発するにあたり、「市場(マーケット)のニーズから発想する方法」と「自社(プロダクト)のシーズから発想する方法」がある。これはどちらが正しいということではない。マーケットのニーズも、自社のシーズ(技術やノウハウ)も大切である。但し、本マニュアルでは、開発当初は自社の強みや独自技術を活かすことに重点を置き、徐々にマーケットを意識して顧客価値を見いだしていくというプロダクトアウトの発想を入り口としている。なぜなら、マーケットインの発想で有望な市場で売れそうな商品を見つけたとしても、それを実現する手段が自社にない場合、中小企業にとっては新技術の習得、投資、リスクなどが大きすぎるためだ。それならば、得意な技術・ノウハウが活かせる何か(新商品)を開発するほうが早いという考え方だ。



## SWOT分析

内部環境である自社の「強み(Strengths)」と「弱み(Weaknesses)」外部環境である「機会(Opportunities)」と「脅威(Threats)」を4つのマトリックスにて整理するフレームワーク。3C分析と同様に環境分析の手法として用いられる。

	内部環境	外部環境
プラス面	強み Strengths	機会 Opportunities
マイナス面	弱み Weaknesses	脅威 Threats

中小企業は  
プロダクトアウトから!!

## ワークショップで顧客価値を見つける

キックオフミーティングで商品開発プロジェクトは発足した。まずは、自社の棚卸しから環境分析を実施して、戦略の核となる自社の強みや独自資源を見つめ直し、そして、顧客から自社が選ばれる理由「顧客価値」を見つけるためのワークショップを実施するようプロジェクトリーダーに指示しよう。ここからは権限委譲で任せるときだ。

！  
はじめに  
手がけること

1. 環境分析(3C分析)は、3つの円を描くことから始まる。その円の中に、思いつくがまま書き出してみよう！そして、重要なのは円と円の関係性がどうなっているかを見いだすことだ。
2. 「強み」を見つけるために、ペンを持ってゆっくりと社内を歩いてみよう！視点はあくまで「強み」探し。意識を集中していると必ず見つけられる。

# Work shop 自社の顧客価値を考える ワークショップ

なぜ、自社は顧客から選ばれているのか。

その理由は、社員一人ひとりの日々の業務の中にあるはずだ。

日々の業務を振り返り、個人が持つ強みと組織が持つ資産が何かを知ることで、顧客価値を明確にする。

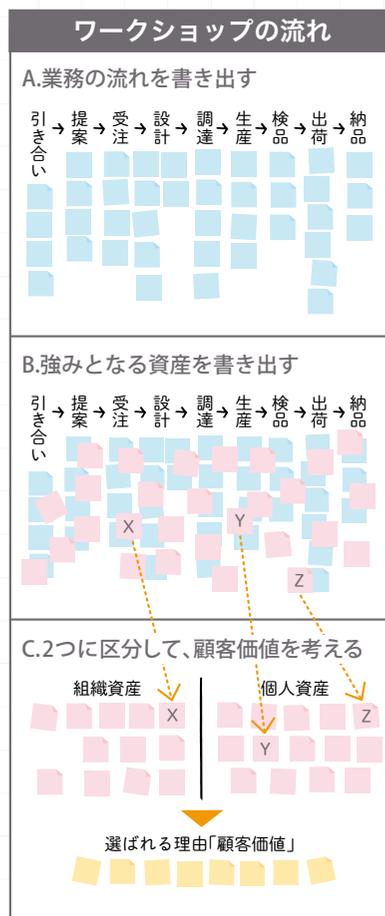
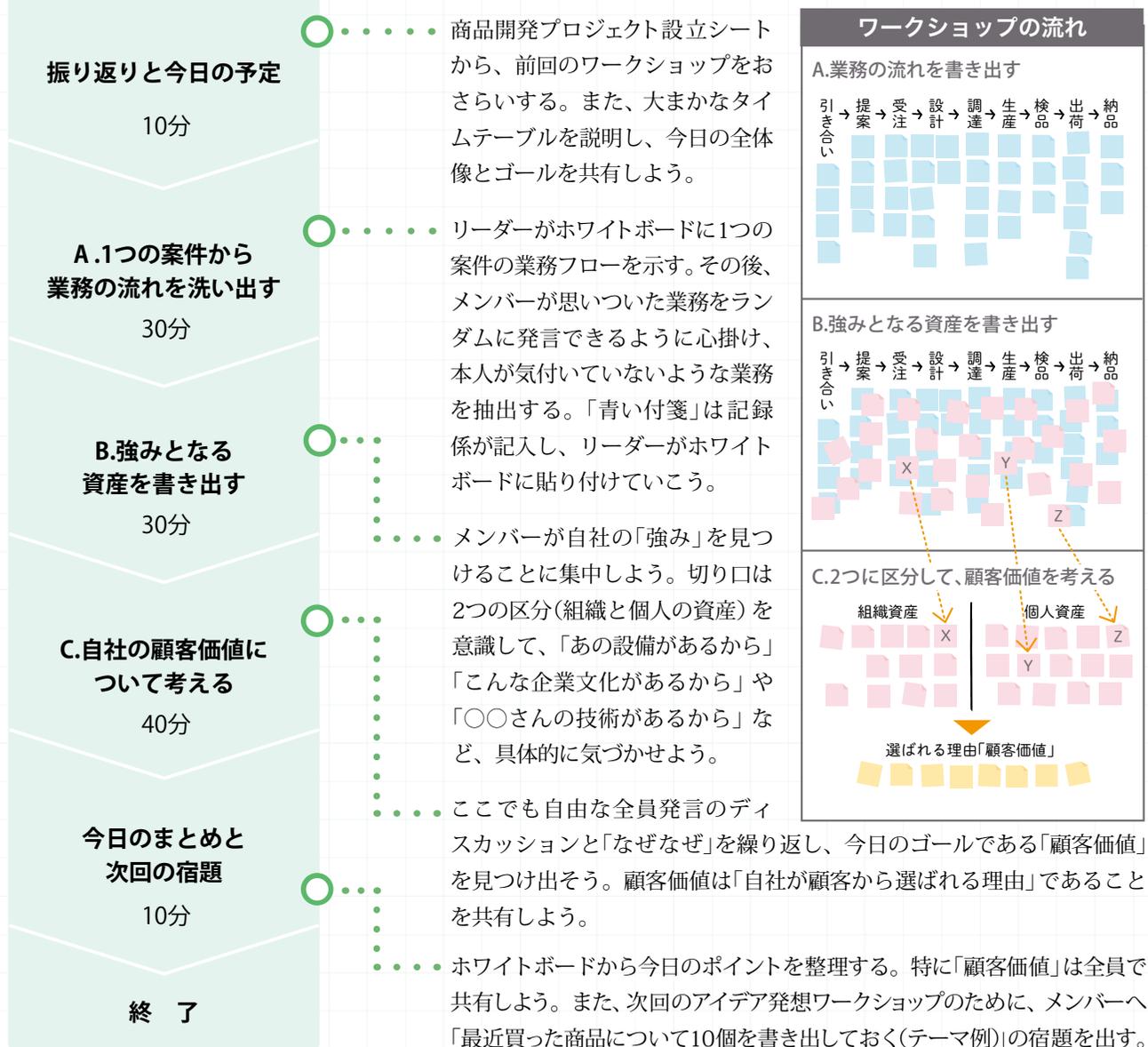


## 事前準備

- 「レジュメ」をダウンロード、記入、印刷する
- ホワイトボード(なければ模造紙)を用意する
- 付箋(青、ピンク:各200枚ずつ、黄色:100枚)、ペン(人数分)を用意しておく
- 責任者とすり合わせし、1つの業務案件をピックアップしておく

事前配布資料データ【記入例/ひな型】  
<http://design-manual.oicd.jp>

## ワークショップの流れ (120分)



※これらはワークショップの一例です。実際に自社でワークショップを行う際には、自由にアレンジしてお使いください。

## 顧客価値(自社が選ばれる理由)の見える化シートの作成

振り返りシート 2	顧客価値(自社が選ばれる理由)の見える化シート	
顧客価値を生み出す源泉、自社の強み		
組織としての資産、強み (組織風土、企業理念、知的資産、物的資産など)	個人が持つ資産、強み (ノウハウ、技術、知識など)	
<p>組織としての資産は、個人資産の集合体でもある。 もし個人資産が数多く抽出されたなら、それを どうやって組織資産に変えていくかを考えること が大切だ。</p>		
↓ 価値を創造する ↓		
顧客価値(自社が顧客から選ばれる理由)		
ワークショップ実施日	2015年4月13日(月) 10:00~12:00	作成日・作成者
		2015年4月14日(火) / 総務課 ◇◇◇◇
リーダー 評価・記入欄		責任者 評価・記入欄

なぜ自社は顧客から選ばれているのか。  
「なぜなぜ」を繰り返すと、最も重要な顧客  
価値が見えてくる。

顧客価値(自社が選ばれる理由)の見える化シートデータ【ひな型】  
<http://design-manual.oicd.jp>

### ワークショップ終了後にすること

- 1.記録係がホワイトボード(模造紙)を撮影し、その日にチームで共有する。
- 2.記録係は、決められた日までに振り返りシートを完成させる。
- 3.プロジェクトリーダーは、完成した振り返りシートを責任者に提出し、了承を得る。
- 4.責任者からの軌道修正や注意点等の指示をあおぐ。
- 5.次のステップの準備に入る。

### ！ ワークショップ のコツ

- 1.例えば「技術」や「知識」などの見えない無形の資産は、普段は意識されないことが多い。「なぜ既存商品が作られているのか」「なぜ顧客は既存商品进行评估するのか」など、「なぜなぜ」の質問を繰り返すと自社ならではのスキル、強みが見えてくる。
- 2.社員同士は、一緒に働いていても互いの仕事を知らないことがよくある。顧客価値をまとめる時に、それぞれ自分の言葉で説明しあえると良い。

# 基本コンセプトを立案する

自社の資産(強み)から見つけた「顧客価値」をもとに、商品開発の核となる「基本コンセプト」を立案する。そのプロセスを目的と手法から解説する。

## 3段階のコンセプト

本マニュアルでは、コンセプトを次の3つに定めている。

基本コンセプト：製品の基本的な概念。

製品コンセプト：様々な制約条件により絞り込まれた製品の概念。

デザインコンセプト：製品コンセプトを反映したデザインの概念。



「ミッション」や「ビジョン」に制約条件を与えて「ゴール」を絞り込む！

## BS法とKJ法の組み合わせ

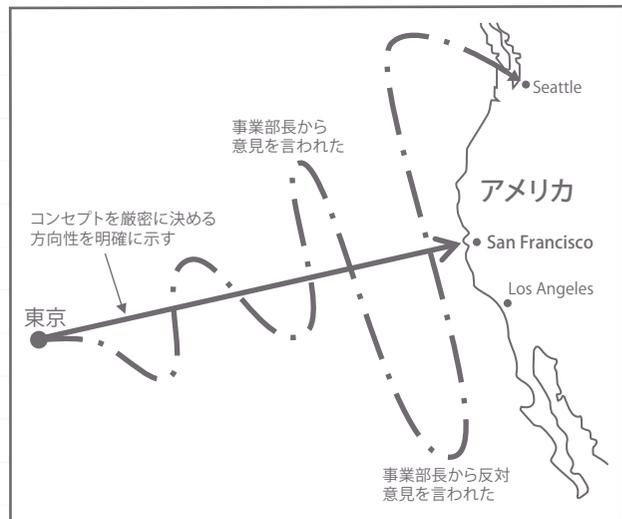
アイデアの発想では質より量が重要視される。また、他者のアイデアに触発され新たなアイデアが生まれることも多い。そんな発散的思考法にBS法を用いる。その後、それらのアイデアをグルーピングし、それに表札をつけて関連性を導き、全体の内容を文章化して収束させていくKJ法を用いる。この組み合わせでアイデアの「発散」と「収束」をさせることができる。

## コンセプトとは

本マニュアルでは、商品開発におけるコンセプトを「新しい商品を開発するうえで、その全体を貫き通すような大きな方向性であり、その拠り所となる基本的な概念」とする。また、そのコンセプトは、「基本コンセプト」、「製品コンセプト」、「デザインコンセプト」の3つを定めている。本節では、商品開発における最初の段階である基本コンセプト(大枠)の立案について解説する。

## コンセプトはなぜ必要か

コンセプトの立案は、一言でいうと「明確な方向性を定めるため」。特に最初の段階で設定する基本コンセプトは、[前々節\(p.08\)](#)でいう「ミッション」や「ビジョン」から、一定の制約条件を与えて方向性(ゴール)を絞り込むことを目的とする。進む方向が明確に定まっていなければ、知らない間に違う方向に進んでしまったり、遠回りしてしまったりもする。そのためにも、常に「コンセプト」を意識しなくてはならない。



コンセプトを厳密に作る意味  
(出典) 山岡俊樹著『デザイン人間工学』

## アイデア発想から基本コンセプトを立案する

コンセプトを立案する方法は、既存商品の問題を明らかにして、それを解決する「問題解決型」と、これまで存在しなかったタイプのモノを立案する「提案型」がある。本マニュアルでは、「提案型」のコンセプト立案法として、アイデア発想の手法を取り入れる。また、アイデア発想は、ブレインストーミング法(BS法)に代表される「発散的思考」と、KJ法に代表される「収束的思考」の組み合わせが有効である。

## アイデアの発想手法

アイデア発想の父ともいえるジェームス・W・ヤングは、その著書『アイデアのつくり方』の中で「アイデアとは既存の要素の新しい組み合わせ以外の何ものでもない」と述べている。アイデア発想は、何もない状態から発想する方法と、何かの補助線(ヒント)をもとに発想する方法がある。体系化された「エクスカーション」などの手法は、何かのヒントをもとに発想できるように工夫されているため、思いもかけないアイデアを発想するには有効な手段だ。そして、自由にどんどん「発散」されたアイデアを、「収束」させることで制約条件を与えて絞り込み、基本コンセプトの立案へとつなげていく。

### 「5W2H+期待」を使ってアイデアを言語化する

どういった場面でも、話し合ったことを文章や文字に残すことはとても大切だ。基本コンセプトの立案においても、自由な発散と収束で絞り込まれたアイデアを、さらに具体的にイメージして共有するために「言語化」する必要がある。その切り口として「5W2H+期待」を活用する。「何を、なぜ、誰が、どこで、いつ、どうやって、いくらで、どういった期待か」を書き出して見える化する。スケッチや参考画像があればなおよい。さらに「それを一言でいうと？」の問いに答えられる言葉で表現する。それが、基本コンセプトとなる。

### アイデア発想手法

「エクスカーション」「SCAMPER」「オズボーンのチェックリスト」「しりとり発想法」など、体系化された様々な手法がある。  
「こどもOSランゲージ プレイフル・デザイン・カード」は、こどもたちの“遊び”や“楽しみ”を行動観察し、成長発達過程で特徴的に見られる行為や思考を22のカードに表現したもの。既成概念を崩して、突拍子もないアイデアを誘発させる「デザイン発想ツール」である。



What (何)	どんな商品か
Why (なぜ)	なぜ使うのか
Who (誰)	誰が使うのか
Where (どこ)	どこで使うのか
When (いつ)	いつ使うのか
How to (どうやって)	どうやって使うのか
How much (いくら)	どれくらいの価格か
期待	どんなことが期待できるのか

## アイデア発想のルール

「他の意見を否定しない」こと。これはどんなディスカッションの場でもいえる。アイデア発想の場では「質より量」を求め、「他人のアイデアに乗っかる」ことで発散を加速させることが重要だ。また、ブレインライティングなどの手法で「一人で黙々と書き出す時間」と自由なディスカッションで「アイデアを共有し触発させる時間」を明確に区分すること、これらがアイデア発想の成功の鍵を握る。

### ブレインライティング法

アイデアシートを人数分用意し、終始沈黙の中で各自がテーマに基づいて5分間で3つのアイデアを書き出し、隣の人にシートを順に回していく発想手法。発言者の声の大きさなどに偏りがちなBS法に比べ、参加者から均等にアイデアを発想させることができる。「沈黙のプレスト」とも呼ばれる。

！  
はじめに  
手がけること

1. ワークショップを行う前に、誰かと2人でもいいので、ブレインライティング法を使ってアイデア発想を一度やってみよう！アイデアを発散するという感覚をつかもう。
2. 前節のワークショップ(p.14-15)で見た顧客価値からイメージできる「画像」を収集しよう！関連する雑誌やインターネットの画像検索などを使って、写真の切り抜きをやってみよう！

# Work shop 基本コンセプトを立案する アイデア発想ワークショップ

ここでは、前節の「顧客価値」を踏まえ、新たな商品を発想する場合のワークショップを解説する。多くの商品アイデアを出してから1案に絞って「5W2H+期待」を具体化しよう。一回で良いアイデアが出るとは限らないので、何度も繰り返し行ってみよう。なお、既に商品アイテムが明確であれば「5W2Hの組み替え」からワークショップを始めてもよい。

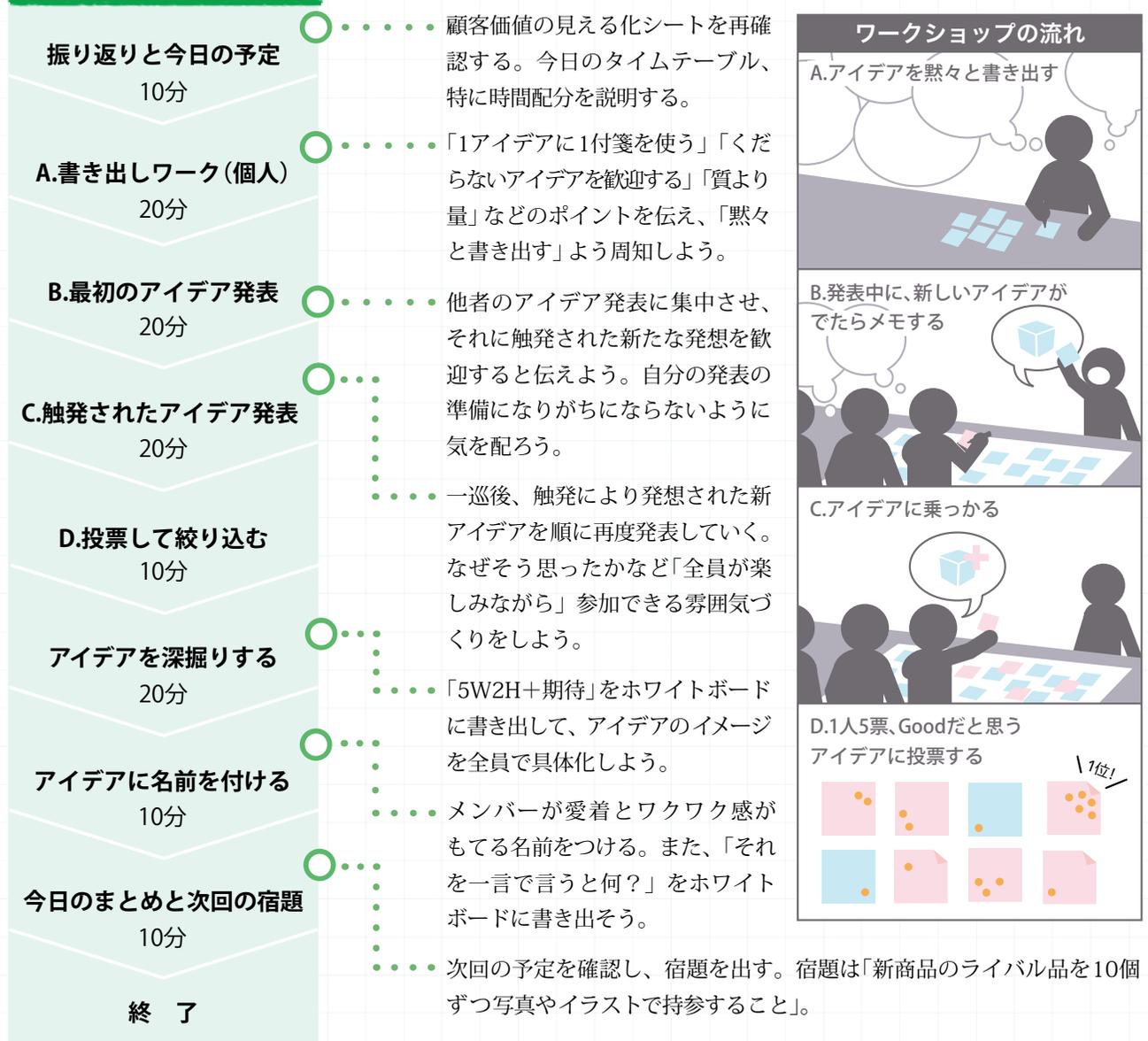


事前配布資料データ【記入例/ひな型】  
<http://design-manual.oidc.jp>

## 事前準備

- 「レジュメ」をダウンロード、記入、印刷する
- ホワイトボード(なければ模造紙)を用意する
- 付箋(青、ピンク:各200枚ずつ)、ペン、投票用シール(人数分)を用意しておく
- 前回のワークショップの宿題(最近買った商品10個を書いて持ってくる)を再度指示する
- ブレインストーミングのルール(否定しない、質より量、他人のアイデアに乗っかる、自由奔放など)を確認しておく

## ワークショップの流れ (120分)



※これらはワークショップの一例です。実際に自社でワークショップを行う際には、自由にアレンジしてお使いください。

## 基本コンセプトシートの作成

仮といえども、ネーミングは大切だ。チームメンバーで決めたアイデアを書き出しておこう！

「5W2H+期待」を切り口に、基本コンセプトを固めよう。但し、この段階で無理に全ての項目を詳細に決定する必要はない。

アイデアはなるべく、簡単なスケッチ(絵)やイメージ写真の切り抜きを使ってまとめよう。どんな商品アイデアなのか、誰が使うのか、どんな使い方をするのか、使うとどうなるのかなど、絵にしておくことでイメージを共有しやすくなる。

「5W2H+期待」で書き出したものを、一言で説明しよう！

振り返りシート-3		基本コンセプトシート	
ワーク実施日時	2015年4月27日(月) 10:00~12:00	What 何か	その新商品は何か、どんなものか
仮ネーミング		Why 使う目的は	それをを使う目的は何か、なぜそれを選ぶのか
アイデアのラフスケッチ、イメージ写真など		Who 誰が使う	誰が使うのか、ターゲットは誰なのか
		Where どこで使う	どこで使うものか、どこで買うものか
		When いつ使う	いつ使うものか、いつ買うものか
		How to どうやって使う	どうやって使うのか、どのように買うのか
		How much 値段は	どれくらいの価格か、費用はどれくらいかかるのか
		期待	どんな期待を描けるか、どんな体験が得られるか
		一言でいうと	
		リーダー 評価・記入欄	
		責任者 評価・記入欄	
作成日・作成者	2015年4月28日(火) / 総務課 ◇◇◇◇		

Down Load 基本コンセプトシートデータ【ひな型】  
<http://design-manual.oicd.jp>

## ワークショップ終了後にすること

- 1.投票で上位になったアイデアは、再度使用する可能性を考えて、別途残しておく。
- 2.記録係がホワイトボード(模造紙)を撮影し、その日にチームで共有する。
- 3.記録係は、決められた日までに振り返りシートを完成させる。
- 4.プロジェクトリーダーは、完成した振り返りシートを責任者に提出し、了承を得る。
- 5.責任者からの軌道修正や注意点等の指示をあおぐ。
- 6.次のステップの準備に入る。

### ！ ワークショップ のコツ

1. アイデア発想ワークショップの立案法はあくまで一例。自由なブレンストーミングやブレンライティングなど、一番自社が取り組みやすい手法を選ぶことが重要。
2. アイデアは今後のプロセスで制約条件によって検証されるもの。どこかの段階でNGが発生すれば、またこのワークショップに戻ってくる。
3. すでに既存商品があり、それを改良する場合でもアイデア発想ワークショップは有効である。

# 競合とのポジショニングを確立する

アイデア発想で自社の目指す商品の「基本コンセプト」が立案された。本節では、その商品案と競合する商品調査を行い、新商品の立ち位置であるポジションを確認し、差別化を図ることを解説する。

## PEST 分析

商品開発を行う際には、本来、マクロ的な外部環境も分析する必要がある。PEST分析は、政治面(Politics)、経済面(Economy)、社会面(Society)、技術面(Technology)の4つの視点から自社が受ける環境を分析する手法である。

マーケティングのSTP、これは重要！

## 競合の範囲

ある商品の競合を考えると、同じ業種や同じ機能の商品をまず考えるだろう。だが、現在ではその商品を使うことによる「体験」や「経験」、「サービス」が競合の範囲となる。例えば、携帯電話。「読書を楽しむ」なら文庫本と、「ゲームを楽しむ」ならゲーム機と競合する。もはや「会話」という体験だけが競合ではない。

## ターゲット市場の選定(STP)

分析により自社の強みや顧客価値を見だし、基本コンセプト(大枠)を設定できれば、それを活かせる魅力的なターゲット市場を選定し、優位性を確保する必要がある。ターゲット市場の選定にはSTP(セグメンテーション、ターゲティング、ポジショニング)という相互に関係を持つ3つのマーケティングプロセスがある。



マーケティングのSTP

## 競合調査の重要性

すばらしいアイデアを思いついた時に、言ってしまうがちなのが「競合はいない」である。この言葉はNGだ。顧客が個人であっても企業であっても、使えるお金には限度がある。自社が素晴らしい商品を生み出したからといって、顧客の使えるお金が増えるわけではない。重要なのは、顧客が今、他に使っているお金を、自社の商品に振り替えてもらうことだ。類似商品でなくても、全く世にない商品であっても、必ず顧客がお金を使っている何かと競合することになる。また、競合は同業種とは限らない。このことを見落とすと、失敗がすぐそこに待っていることになる。

## 競合の調べ方

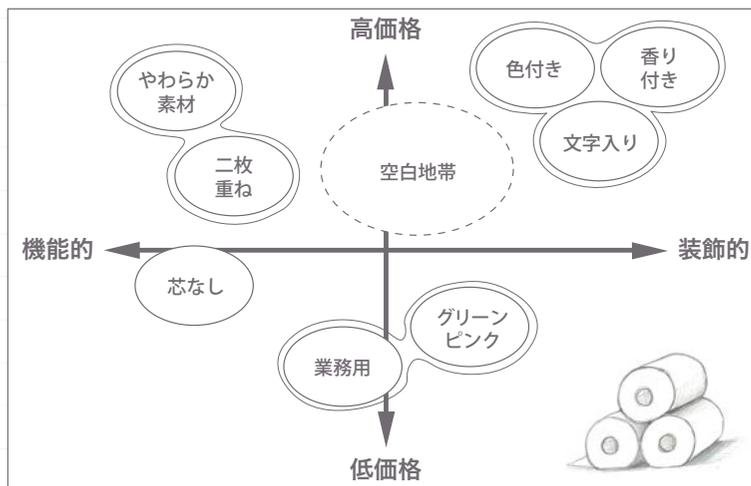
競合を調べる基本的な方法は、インターネット検索や情報誌からの収集などが有効だ。具体的な商品カテゴリが明確になっていれば、インターネット検索すると、驚くほどの情報が出てくるだろう。すべての競合商品を調べるとなると、多い時には100を越してしまうこともある。この段階では、ほぼ同じような複数の商品から代表的な1つの商品を残し、最終的には5~10の競合商品に絞り込む。地域で絞り込んで良い。また商品カテゴリが明確でない場合や、類似商品がない場合は、ターゲットが好んで読む雑誌などから情報収集する。顧客がどんな商品にお金を使っているかを検討し、自社のアイデアとお金を奪いあうことになりそうな商品を抽出しよう。

## どういった情報を集めるべきか

競合と比較をすることが目的であるため、①企業名・商品名、②価格、③形状、④機能の4つの情報は調べたい。可能なら、広告、キャッチコピー、デザイン、カラー、イメージ、訴求しているメリットなどの追加情報があると、より競合との比較精度があがる。これらの情報を事前に集める作業が重要となる。

## ポジショニングマップ

ポジショニングマップとは、縦軸と横軸に差別化の基準となる要素を配置し、これを4つの象限に配置することで競合との比較を行うものをいう。例えば縦軸に「高価格←→低価格」を、横軸に「機能的←→装飾的」を配置し、競合と自社の立ち位置(ポジション)がどうなっているかを比較・分析する。軸の設定は、その業界で共通の価値基準、すなわち「売れ筋の基準」が望ましい。もし、自社と同じエリアに競合が多く存在するのであれば、そのポジションは競争が激しいものとなる。競合との差別化を図るためには、空いている「空白地帯」にポジショニングすることがポイントである。ポジショニングマップは、自社の立ち位置を見い出す有効なツールだ。



トイレットペーパー市場のポジショニングマップ例

## 自社の強みが活かされているか

ポジションが決まったら、[前々節\(p.14-15\)](#)のワークショップで実施した、自社の強み「技術・ノウハウ・仕組み」などが活かされているか、さらに、顧客価値につながっているかをもう一度しっかりと吟味する。3C分析の「顧客」「競合」「自社」の視点で、どう相互に影響し合っているかを改めて分析することだ。5W2Hを組み替えたり、軸を変えているうちに、明確になった「基本コンセプト」が見失われていることがあるため注意が必要だ。

### ポジショニングにおける軸の要素例

保守的←→先進的  
合理的←→情緒的  
多機能←→単機能  
機能的←→装飾的  
高価格←→低価格  
シンプル←→複雑  
丁寧←→早さ  
こだわり←→経済的  
プロ思考←→アマチュア思考  
伝統←→流行  
安定←→変化

### 空白地帯

縦軸と横軸で設定された4つのマトリックスに競合を当てはめると、ぽっかりと空白ができてしまう場合がある。そこが競合が参入していない「空白地帯」だ。そこにポジショニングできると差別化のポイントとなる。しかし、他社が参入していないにはそれなりの理由があることも事実。しっかりと見極めたうえでポジショニングが必要である。

空白地帯が狙い目だ！

！  
はじめに  
手がけること

1. ターゲットや新商品が既に明確になっていれば、ポジショニング分析を最初に行っても構わない。競合の立ち位置を調べることから始めよう！
2. インターネット検索では、キーワードで「画像検索」を活用してみよう！思いもよらないアイデアの発見やイメージの膨らみにも役立つ。

# Work shop 競合とのポジショニングを分析するワークショップ

ここからは、基本コンセプトの検証を始める。すでに市場に存在している競合品を、ポジショニングマップを用いて比較検討する。新製品案の市場競争力の有無を確認したうえで、次のプロセスに進むかを決定する。



## 事前準備

- 「レジュメ」をダウンロード、記入、印刷する
- 事前にポジショニングマップの差別化軸を3パターン考えておき、責任者とすり合わせておく
- 模造紙3枚を用意して、3パターンの差別化軸を記入しておく
- 前回のワークショップの宿題(新製品のライバル品10個の写真やイラストを持参すること)を確認しておく

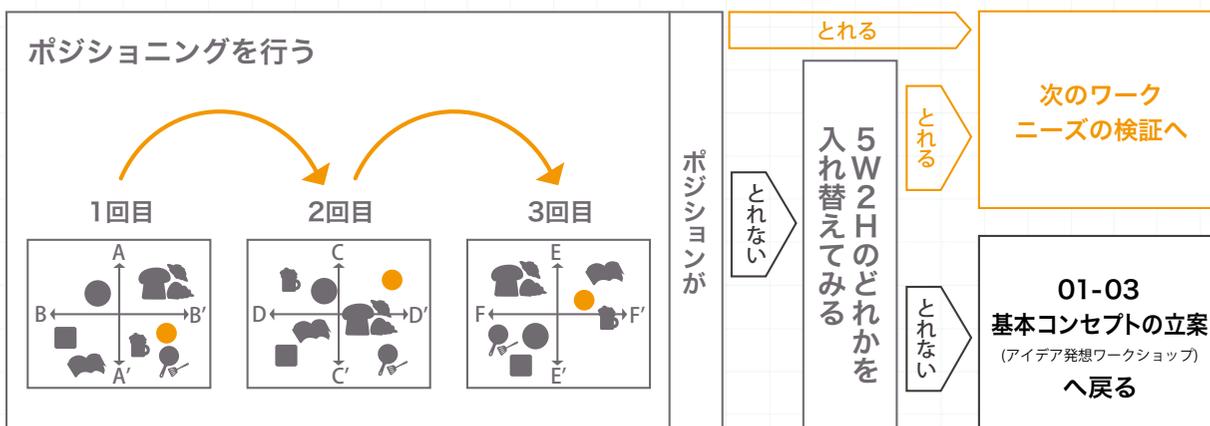
事前配布資料データ【記入例/ひな型】  
<http://design-manual.oidc.jp>

## ワークショップの流れ (120分)



## ファシリテーターの役割

- 前回の振り返りシートとともに、宿題を持参しているかを確認する。そのうえでポジショニングマップ分析の目的とワークショップの内容を説明する。
- ここで準備しておいた模造紙を使う。全員が「同じ方向から」「立って眺められる」ようテーブルを配置し、メンバーの立ち位置を誘導する。写真を選んだ理由をワイワイと自由に発言しながら並べていくように促す。
- 「空白地帯」にぴったりとポジショニングできたかを客観的に確認する。無理にはめ込む必要はない。もしダメなら別の差別化軸でやってみればよい。全員で納得できるポジショニングができるまで諦めないように導こう。
- 明確なポジショニングが確認できたら、ホワイトボードにもう一度書き直して全員で共有しよう。また、次の予定を確認し、次回までの宿題として、グループインタビューに協力してくれる身近な人を選定しておくよう伝える。



※これらはワークショップの一例です。実際に自社でワークショップを行う際には、自由にアレンジしてお使いください。

## 競合とのポジショニングマップシートの作成

最終的に決定した差別化の軸(縦軸・横軸)の要素は何だったのか。後に使用することとなるので、必ず記録しておく。

振り返しシート 4 競合とのポジショニングマップシート

新製品案と競合品の関係はどうなっているのか。仮に新製品案アイデアが却下となった場合でも、位置関係は記録しておく。

ワークショップ実施日 2015年5月11日(月) 10:00~12:00 作成日・作成者 2015年5月12日(火) / 総務課 ◇◇◇◇

リーダー 評価・記入欄 責任者 評価・記入欄

競合とポジショニングマップシートデータ【ひな型】  
<http://design-manual.oicd.jp>

### ワークショップ終了後にすること

- 1.空白地帯が見つかった場合の評価の2軸は今後も使用するのできちんと記録する。
- 2.空白地帯が見つからずに改善の余地のない場合は、再びアイデア発想を行い、基本コンセプトの見直しを行う。
- 3.記録係がホワイトボード(模造紙)を撮影し、保存する。
- 4.記録係は、決められた日までに振り返しシートを完成させる。
- 5.プロジェクトリーダーは、完成した振り返しシートを責任者に提出し、了承を得る。
- 6.責任者からの軌道修正や注意点等の指示をあおぐ。
- 7.次のステップの準備に入る。

### ワークショップのコツ

- 1.新製品案に固執せず、競争力が期待できないものはここで排除しておくこと。プロセスが進めば進むほど、手戻りのリスクは大きくなる。
- 2.販売の現場を知るためにも、実際の店舗に行って競合品の情報収集をすることが望ましい。
- 3.競合品をインターネットで調べる場合、競合はどんなプロモーションをしているのかまで調べておくと、後の参考になる。

# 客観的な視点から顧客ニーズを検証する

新製品の基本コンセプト、競合との差別化が確認できたなら、それが本当に選ばれるかどうかを検証する必要がある。自社の「独りよがり」や「勝手な思い込み」は排除しなくてはならない。本節ではニーズを検証する目的と手法を解説する。

自社の技術が活かせる！  
競合とも差別化できている！  
これだけじゃダメなんだ。

## アンケート調査

顧客から必要な情報を得るために、複数人に対して一定の質問形式で意見を問い、その回答を数値化することによって、課題解決に役立つ情報を分析するポピュラーな手法。街頭や郵送、インターネットを使った実施方法がある。

## インタビュー調査

ヒアリングの対象が1人のデプスインタビューは、聞き手も1人で行い、個人の深層心理をつかむ手法である。また、5～6名を対象にヒアリングするグループインタビューは、複数人の意見や感想を聞くことで、多様な情報を集めることができる。目的にあわせて「深く」か「広く」を選択して使い分けていく。

## 行動観察

顧客の行動や言動、商品の操作状況などを記録しながら観察し、得られた観察データを分析する調査方法。多くの参加者が必要なアンケート調査に比べ、実施人数は限られるものの、より深掘りした調査をすることにより「無意識の行動」から潜在ニーズを引き出すことができる。

## 顧客ニーズを検証

自社の強みから新製品の基本コンセプト(5W2H+期待)が決まり、競合とのポジショニングを確認した。ここからは、**プロダクトアウト(シーズ)の発想からマーケットイン(ニーズ)へと視点を移行するフェーズ**となる。p.12-13の節で解説したように、中小企業は自社が持つ資源を最大限に活用し「何ができるか」という発想から入ることは間違いではない。ただ、その発想が「独りよがりなもの」だったり、自分勝手な都合による「思い込み」だと、市場(顧客)に受け入れてはもらえない。また、競合との差別化ができていても、それが価値のないモノなら「認めてもらえない」ということだ。

ニーズの検証の目的は、自分たちが考えた「基本コンセプト(新製品案)」を客観的な視点で「顧客」に満足してもらえるかを早期に確認することである。BtoB企業であっても流通の末端である顧客に受け入れてもらえるのか、既存の競合品から「スイッチ」してくれるだろうか、ターゲットは十分に存在するのか。それらをここで見極める必要がある。それを怠ると、開発しても売上を確保することができない。

## 検証のための調査・分析の手法

調査方法は大きく分けて2つある。アンケートや統計データなど数値データを活用して分析する**「定量調査」**と、インタビューや観察調査など人の発言や行動

分類	調査手法	調査場所・手段	主な特徴
定量調査	アンケート調査	街頭 郵送 インターネット	わかりやすく取り組みやすい / 数値化により、結果が判断材料になりやすい / アンケート設計などの事前準備が結果を大きく左右する / ある程度のボリューム(分母)を必要とする
	統計データ調査	書籍 インターネット	簡易な情報が比較的容易に入手できる / 低コストで実施できる / 自社の目的にマッチしない可能性もある / データの入手時の時間差がある
定性調査	インタビュー調査	実験室 現場 電話	一人の対象者から深く意見を聞き出せる / ファンリテーターや質問者のスキルに依存する / 対象者の選定、場の設定など周到な準備が必要である / 準備を含め、実施と分析に時間とコストがかかる
	フィールド調査	現場	実際の顧客の状況、利用シーンが把握できる / 現地でしか知り得ない情報を収集できる / 調査者の思い込みが入る可能性がある / 準備を含め、実施と分析に時間とコストがかかる
	観察調査	現場	気づいていない無意識の行動を得ることができる / 思いもかけない行動からアイデアを得ることができる / 観察者の特異な行動を察知するスキルを要する / 調査準備、実施と分析に時間とコストがかかる

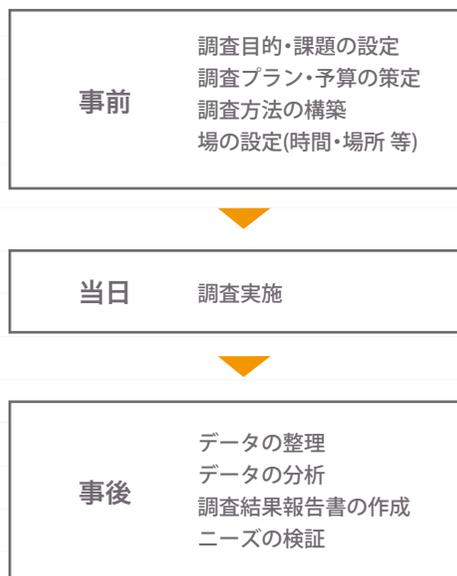
を分析する「定性調査」がある。いずれにもメリット・デメリットがあるため、目的にあわせていくつかの調査を組み合わせることで精度の高い分析が可能となる。また、どの調査においても、その内容や場の設定、手法の組み合わせなど、どれだけ綿密な準備を整えられるかが大きなポイントである。

## 定量調査と定性調査

定量調査とは、アンケート等で得られた「数値データ」をグラフや図表に表し、それを分析する手法である。通常、数百人から数千人の対象者にアンケートを実施してデータを入手する。官公庁などの公共機関が発表する各種統計データもそういった方法で数値化されている。結果として見える「数値」は、全体の構造が把握しやすく、誤差の範囲が少ない。また、大きな分母によって導かれた「数値」なので説得力が高く、経営判断の材料として大きな役割を持つ。

一方、定性調査とは、限られた数名の対象者に対して、インタビューや観察調査を実施し、それによって得られた「言語データ」を分析する手法である。発言や行動を捉えた「言語」が対象なので、理解しやすいという利点がある。また、定量調査には、質問に対して決められた回答しか得られないが、定性調査では、**思いもよらない回答や行動により新たな発見や深い顧客心理を推察することも可能だ。**

いずれの調査も、事前準備だけでなく、事後分析がきちんとなされることがとても重要だ。自社に都合の良い結果だけをピックアップするだけでは意味がない。客観的な視点での評価が必要である。



## 身近な人から聞くことの大切さ

本節で確認したいことは、競合とは差別化された自社の仮説「基本コンセプト(新製品案)」が、「市場に需要があり」かつ「独りよがりな案ではないか」を知ることだ。上記に述べた様々な調査手法を組み合わせ、ニーズの検証を行い、より確実性を裏付ける必要がある。ただ、手法にもよるが手間やお金がかかる。

そこで、自分たちの身近な人にヒアリングするという最も簡単な手法を次ページで解説する。もしその身近な人が想定するターゲット(Who 誰)でなくても、自分の知らない顧客像を知ることできる。「なぜそう思うのか」という新たな課題も見つかるだろう。

**ヒントは身のまわりにたくさんある。それを見逃すわけにはいかない。**

### はじめに 手がけること

1. 普段から、職場仲間、家族、友人などの身近な人に、積極的にヒアリングしよう。自分の持つ情報以外の何か、思いもよらないヒントを得られるかもしれない。
2. フィールドに出かけよう。お店や公園、工場など、どこでも構わない。潜在的なニーズを発見できるかもしれない。

### 家計消費状況調査

特定の商品・サービスの購入金額や、世帯ごとの消費傾向が分かる。例えば、世帯収入毎にコメやパンにいくら消費したかといった細かな数字や、スポーツ観戦や映画鑑賞などの娯楽への興味度合いなどが性別や年齢別に調べることができる。<http://www.stat.go.jp/data/joukyou/>

### 工業統計調査

事業所の従業者数や品目別製造品出荷額などを調べることができる。特に品目編や産業編といったかたちで分類されており、それぞれの業界の事業所数の増減や、製品出荷額などを調べることができる。<http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/kougyou/>

### 白書

政府の中央省庁の編集による刊行物で、政治・社会・経済の実態や、将来のあるべき姿とその施策についての現状分析と事後報告を明らかにした公式文書をいう。目的に応じて様々な白書が活用できる。

- ・ 中小企業白書  
<http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/>
  - ・ ものづくり白書  
[http://www.meti.go.jp/report/whitepaper/index\\_mono.html](http://www.meti.go.jp/report/whitepaper/index_mono.html)
  - ・ 労働経済白書  
[http://www.mhlw.go.jp/toukei\\_hakusho/hakusho/](http://www.mhlw.go.jp/toukei_hakusho/hakusho/)
  - ・ 通商白書  
[http://www.meti.go.jp/report/whitepaper/index\\_tuhaku.html](http://www.meti.go.jp/report/whitepaper/index_tuhaku.html)
  - ・ 観光白書  
<http://www.mlit.go.jp/statistics/file000008.html>
  - ・ 消費者白書  
[http://www.caa.go.jp/adjustments/index\\_15.html](http://www.caa.go.jp/adjustments/index_15.html)
- などがある。

# Work shop

## ヒアリングから顧客ニーズを検証するワークショップ

今、考えている新商品は本当に魅力的なのか、顧客は競合品からスイッチしてくれるだろうか。それらの疑問を身近な人のヒアリングから客観的に評価するため、ここでは、グループインタビューによる定性調査を行ってニーズを検証しよう。



事前配布資料データ【記入例/ひな型】  
<http://design-manual.oicd.jp>

### 事前準備

- 身近な人(家族、友人、従業員など)を5人程度選定し、招いておく
- 消費者白書、家計消費状況調査などから、市場とターゲットの定量情報を入手しておく
- インタビューの質問事項とヒアリング用チェックリストを作成しておく  
競合品を5点程度用意しておく
- 「レジュメ」をダウンロード、記入、印刷し、メンバーに事前配布する
- 当日の役割分担を決めておく(録音や録画、アテンド、質問者、記録係)
- 必要に応じて、録音や録画できる機器を準備する
- その他、お菓子、お飲み物、お土産、謝礼などの準備をする

### ワークショップの流れ (120分)



### ファシリテーターの役割

- 参加者が来社されたら、にこやかにあいさつを！参加者の自己紹介では「最近のマイブーム」や「好きな食べ物をひとつ」など、何かひとつを付け加えて和やかな雰囲気づくりに注力しよう。
- テーブルに並べた競合品に触れていただき、参加者の自由な発言を促そう。質問をするときは、発言者の眼をしっかりと見て、大きくうなずいたり、相づちを入れる。また、発言の少ない人には、その方に目線を合わせるようにしてみよう。
- 自分たちが考えた新製品案を説明し、想定する顧客が使っているシーンを想像してもらおう。「このようなアイデアはいかがでしょう？」「利用者はどう思うでしょう？」と答えやすい質問で促そう。最後に、期待スイッチ率を算出するための質問をしよう。例えば「こんな新しい商品があったとします。いつも使っている商品から切り替えますか？」など。[\(期待スイッチ率の算出方法 次ページ※1参照\)](#)
- 肯定的または否定的なことに偏らないよう気を配りながら、感想や気づきを自由に発言するよう促そう。そして、事前に調査した定量情報とヒアリングで得た回答をもとに「期待スイッチ率」[\(次ページ※1参照\)](#)などを全員で算出しよう。次回までの宿題として「顧客像に近い実在の人物を一人選び、その生活シーンを調べておくこと」を伝える。

※これらはワークショップの一例です。実際に自社でワークショップを行う際には、自由にアレンジしてお使いください。

## 顧客ニーズの検証シートの作成

振り返りシート 5		顧客ニーズの検証シート	
事前調査データ	市場の定量情報	<p>①商圏の市場規模(円) (消費額×世帯数など)</p>	<p>顧客は既存商品からスイッチしてくれそうか。質問を通じて明らかにする。(※1)</p>
	ターゲットの定量情報	<p>②全利用者に占めるターゲットの割合(%) (ターゲット数÷商圏人数など)</p>	
競合品について		<p>③ターゲット期待スイッチ率(%) (下記の※1を参照)</p>	
	ヒアリング当日の記録	<p>④最大売上見込み額(円) =①×②×③</p>	
新製品案について		<p>⑤最大獲得シェア(%) =④÷①</p>	
		<p>リーダー 評価・記入欄</p>	<p>この2つの数値は、あくまで理論値である。マーケティング目標としての売上高とは異なる。</p>
		<p>責任者 評価・記入欄</p>	

顧客ニーズの検証シートデータ【ひな型】  
<http://design-manual.oicd.jp>

## 期待スイッチ率の算出方法※1

参加者が5人の場合

- A. 「必ず切り替えます」という人：1÷5人×100%=20%
- B. 「おそらく切り替えます」という人：1÷5人×75%=15%
- C. 「わからない」という人：1÷5人×50%=10%
- D. 「おそらく切り替えない」という人：1÷5人×25%=5%
- E. 「切り替えない」という人：1÷5人×0%=0%

5人の答えが、Aが1人、Bが0人、Cが3人、Dが1人、Eが0人だった場合の期待スイッチ率は、  
 (20%×1人) + (15%×0人) + (10%×3人) + (5%×1人) + (0%×0人) = 55%となる。

## ワークショップ終了後にすること

- 1.記録係は、決められた日までに振り返りシートを完成させる。
- 2.プロジェクトリーダーは、完成した振り返りシートを責任者に提出し、了承を得る。
- 3.責任者からの軌道修正や注意点等の指示をあおぐ。
- 4.次のステップの準備に入る。
- 5.次回の宿題を再度メンバーに伝える。

！  
ワークショップ  
のコツ

- 1.ヒアリングで収集できる定性情報の質と量は、質問者の手腕に左右される。また、事前の入念な準備がとても大切であり、リハーサルを必ず行おう。
- 2.新製品案に固執せず、競争力が期待できないものはここで排除しておくこと。無理に進めてしまうと、手戻りのリスクは大きくなる。

# 顧客像を具体化する

ニーズを検証し活路を見いだせれば、次のステップで顧客像の具体化を行う。チーム、社内、関係者が共通した顧客への販売イメージを持つために有効な手段だ。

顧客像を具体化して  
共通の基準として使う。

## 顧客像を具体化する目的

ここまでは、基本コンセプト(5W2H+期待)をベースに、徐々に市場(マーケット)に目線を移しながら、商品化の可能性について検討を行ってきた。ここからは、さらに市場との関係性をどう構築するか段階に入っていく。そのためには、市場の中に存在する顧客をより具体的にイメージし理解しなければならない。ここでいう顧客とは、典型的な「自社の新商品を選ぶ(使う)消費者」である。また、具体化された顧客像は、この後の商品開発プロセス「開発」「製造」「販売」の各段階においても、一貫した共通の基準として活用することができる。

## 具体化の手法

顧客像を具体化するには、まず顧客の価値観や行動、ニーズなどの情報を得なければならない。それには、[前節\(p.24-25\)](#)で解説した「定性調査」をさらに充実させるために、「インタビュー調査」や「フィールド調査」「行動観察」などを実施し、より深く顧客の情報を得ることが求められる。その手段は、ヒアリングと観察が基本であることは変わらない。対象とする顧客から情報を聞き出し、行動を観察して、新たな気づきを得ることで一人の顧客像を創り上げる。ただ、コスト(費用や時間)がかかることや、インタビュースキルや観察スキルを実施側に求められるなどのハードルもある。そうした場合に、社内で行える顧客像の具体化の方法もある。

※次々ページ(p.30-31)参照

## シナリオでイメージする

顧客像を具体化するには、シナリオ(物語)で表現するとイメージがとてわかりやすくなる。ヒアリングや観察によって得られた個人の定性情報は、様々なシーンで得られたものだろう。それらの情報を一つひとつ羅列するだけでなく、物語として文章表現する。例えば、その個人の行動の特徴を一日の時間軸の物語として文章化する。基本コンセプトの立案で用いた「5W2H+期待」と同様に、いつどこで、どのようなシーンでその商品を使っているのかを表現する。商品開発において、それを「選び」「使う」顧客像を明確にすることは、商品を流通させ販売する際にもとても大切だ。今後、チームがイメージを、共有するために、いかにビジュアルやシナリオを用いて視覚化できるか。これが成功の鍵を握る。

### シナリオライティング手法

商品をどのように使っているかという物語(シナリオ)を時間軸で文章化し、コンセプトを表現する際に使う手法。顧客像を作成する際やコンセプト立案など、様々なコンセプトメイクに活用できる。

顧客氏名	藤川 貴也加(ふじかわ まやか)	顔写真・イメージスケッチ 	典型的な一日の行動
年齢・性別	48歳 兵庫県出身 女性		
最終学歴	東京の私立大学 外国語学科卒		
職業	専業主婦、元キャビンアテンダント、収入なし		
家族構成と世帯年収	世帯収入は、不動産収入と株式収入を含め2,000万円。 夫54歳。大手商社勤務、海外営業部部長、年間3分の1が海外出張。生粋の大阪人と自負、友人の結婚式で知り合う。年収1,600万円 長男23歳。大手自動車メーカー入社1年目、本社工場で生産管理部門に勤務。独り暮らし。 長女20歳。大阪の私立大学音楽部3年生、フルートが得意。卒業後はイギリスの名門校へ留学が決まっている。同居。収入はない。 愛犬のキャサリン、トイプードル、雌。		
住(住居・住所)	大阪市内の住宅街にある典型的な一戸建住居。5年前に引越す。結婚当初は大阪市北区の高層分譲マンションで暮らす。 夫が定年退職後は、京都の郊外に引越予定。	購買・所有の価値観	本物志向。価格に関わらず「いいもの」にこだわる。 ただし、住居、車、インテリア、着物、ジュエリーなどは、高額なものを好む。できるだけ周りの人と同じものを持ちたくない。売れ筋ランキングなども気にしない。身につけるものは、高級なものばかりと思われたくない反面、さりげなく気づいてほしいと思っている。 趣味の生け花に使う道具類は、とても大切に扱い、大事にしている。 健康、美容、医療は、信頼性を最も重視する。 男女に関係なく、同じ価値観の人たちと繋がりたいと思っている。
衣(ファッション)	お気に入りのブランドは特にないが、感覚的に気に入ったものは値れを見ずに購入する。百貨店やセレクトショップが中心。ファッショントレンドは気にするが、本物、デザイン、シルエット、素材、好みで決めている。美容院は月一回、エステは月2回通う。	夢・目標	夫の定年退職までは、今の生活を続けたいと思っている。 また、夫には定年退職後の継続雇用をしてほしくないと思う。 京都に引越後は寺社めぐりを、また、ヨーロッパへの海外旅行に年1回は行きたい。 長男が結婚しても同居はしない。 老後は、サービス付き高齢者住宅で夫と暮らす。 「いけばなインターナショナル世界大会」で入賞することが夢。
食(食べ物)	健康食品への関心が高い。身体やお肌によいもの(ローヤルゼリーやサプリメントなど)を複数定期購入している。食事は外食が多く、自然食品を使うお店がお気に入り。夜は、パーティーに出席したり、友人とともに食事することが多い。		

顧客像の具体化シート記入例

## 具体化するときの注意点

典型的な「自社の新商品を選ぶ(使う)消費者」を具体化するには、「このヒトは、こういうときに、こういう理由で自社商品を選ぶ(使う)」という物語でイメージが共有できることが望まれるが、「こんな人がこういうことを考えていそう」と想像で思い描くと、自分が望む顧客像ができあがってしまう。そうすると企業が自身に都合のよい顧客像、架空の意味のない顧客像になってしまう恐れがある。これを避けるために、**必ず実在の人物を設定**する。実際にその人の氏名、年齢などを書き出し、「この人ならこうする」ということを書き出してシートを仕上げるのがポイントだ。

## 顧客像具体化シートを作成する

「基本コンセプトのを立案する(p.18-19)」で実施したアイデア発想のワークショップのように、チームで「顧客像を具体化する」ワークショップが有効な作成方法だ。ここでも身近な人から「実在する顧客像」の情報を事前に聞き出して、それらを持ち寄って具体的に整理し記述していく。名前や顔写真、年齢、性別、家族、趣味、嗜好、好み、さらには、仕事やプライベートでの役割、人生の目標や夢など、ランダムに記述して構わない。但し注意すべき点は個人に依存する「くせ」を取り除くことだ。偏った「くせ」は、顧客像の具体化には逆効果となる。上記のシート例を参考にするとよい。チームメンバーのそれぞれが持ち寄った情報に、新たな気づきを得るはずだ。

架空の人物ではなく、  
実際の人物が重要！

！  
はじめに  
手がけること

1. ヒアリングスキルは、「聞くこと」と「聞いたことを整理すること」を繰り返すことで容易に上達する。日常からトライしてコツをつかもう！
2. シナリオづくりは、自分の一日の行動でやってみるとよい。厳密にしようとせず、他者に「伝えたいことが伝えられるか」に注力してやってみよう。

# Work shop 顧客像を具体化するワークショップ

グループインタビューで得られたニーズの検証結果をもとに、本節では、顧客像を明らかにするワークショップ手法を解説する。



## 事前準備

- 「レジュメ」をダウンロード、記入、印刷する
- 「顧客像の具体化シート」を印刷する(書き込まずに)
- ホワイトボードまたは模造紙を用意する
- 付箋(青100枚)、ペン(人数分)を用意しておく
- 前回からの宿題である「身近な人からの顧客像情報」を持ち寄る



事前配布資料データ【記入例/ひな型】  
<http://design-manual.oidc.jp>

## ワークショップの流れ (120分)

### 振り返りと今日の予定

10分

### 個人ワーク

30分

### 順に発表

20分

### ディスカッション

50分

### 今日のまとめ

10分

終了

## ファシリテーターの役割

メンバーが集めた「実在する顧客像情報」をもとに、最終的には1人の顧客像にまとめるというゴールをメンバーに伝えよう。

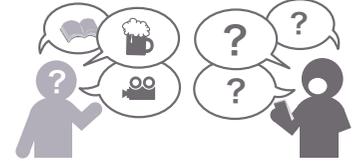
顧客像の具体化シートとp.29の記入例を参考に、各々が「実在する顧客像情報」を書き付箋に記入していこう。自分に都合のよい顧客像を想像しないよう注意を促そう。

ホワイトボードや模造紙を使って、情報を統合し1人の顧客像にまとめる。特定の人イメージする顧客像に引っ張られないよう、全体の発言を促そう。書き出す際には、一日の行動をシナリオで表現できるよう工夫しよう。

できあがった顧客像は、基本コンセプトの5W2H+期待とかけはなれていないかを確認し、全員で共有しよう。次回までの宿題として「イメージカラーの素材」をワークショップに持ち寄るよう指示を出そう。

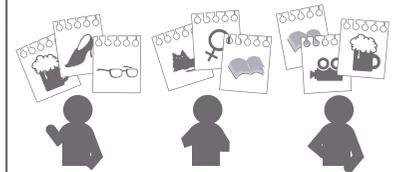
### 事前準備

身近な人に「顧客像」の情報を聞いておく



### ワークショップ

個々がヒアリングした情報を持ち寄る



具体的な顧客像を導きだす



## 顧客像の具体化シートの作成

顧客像はどんな見た目のか。現時点でのイメージに近い写真やイラストを用意しよう。

朝・昼・夕・夜などの時間軸で考えよう。顧客像はどんな一日を過ごしているのか、ライフスタイルをイメージし、そのシーンがイメージできるように物語で表現しよう。

家族構成とともに、それぞれの収入もイメージしよう。

物を買う、物を手元に置くことについて、顧客像はどんな基準を持っているのだろう。

彼(彼女)は、どんな人生を送りたいと考えているのだろう。

振り返りシート-6		顧客像の具体化シート	
ワークショップ実施日		2015年6月1日(月)10:00~12:00	
顧客氏名		顔写真・イメージスケッチ	
年齢・性別	男・女	典型的な一日の行動	
最終学歴		購買・所有の価値観	
職業		夢・目標	
家族構成と世帯年収		作成日・作成者	2015年6月2日(火) / 鈴木 〇〇〇
住(住居・住所)		リーダー評価・記入欄	
衣(ファッション)		責任者評価・記入欄	
食(食べ物)			

顧客像の具体化シートデータ【ひな型】  
<http://design-manual.oidc.jp>

## ワークショップ終了後にすること

- 1.記録係がホワイトボード(模造紙)を撮影し、その日にチームで共有する。
- 2.記録係は、決められた日までに振り返りシートを完成させる。
- 3.プロジェクトリーダーは、完成した振り返りシートを責任者に提出し、了承を得る。
- 4.責任者からの軌道修正や今後の注意点等の指示をあおぐ。
- 5.次のステップの準備に入る。
- 6.次回の宿題を再度メンバーに伝える。

### ワークショップのコツ

- 1.「自社の新商品を選んで(使って)くれる一人の顧客像」を作成するために持ち寄る人物像は「実在する人」であることが最も重要だ。
- 2.1日の行動は、実際の商品が使われる日を想像してもよい。具体的には、日用品なら平日の行動、レジャー用品なら休日の行動である。

# イメージを視覚化して共有する

前節では、顧客の価値観やニーズなどを明確にするための顧客像の具体化方法を解説した。本節は、顧客と商品をつなぐ世界観を視覚的にイメージし、製品コンセプトを固めるための最終ステップとなる。

視覚化はイメージの  
ビジュアル化！

## 視覚化とは

「視覚化」とは、ヒトが直接見ることのできない抽象的な「コト」を、見てわかるような「モノ」に表現すること。可視化、視覚情報化ともいう。スケッチやイラスト、図面、グラフ、図表など。さらに「文章」や書き出した「言葉」もそれにあたる。前節(p.28)で解説した顧客像を具体化するワークショップで作成したシートなど、ワークショップを実施して作成してきた「振り返りシート」も視覚化のひとつだ。

## イメージを視覚化する目的

商品開発におけるイメージの視覚化は、そのアイデアや機能、それを使う顧客像、また、顧客が使うことにより得られる価値や体験シーンなど、そういった頭のなかにある情報をビジュアルなどで表現することを目的とする。

視覚化の目的は2つ。1つは、メンバーそれぞれの頭のなかを整理しイメージを共通化すること。チーム内のメンバーが新商品の持つ世界観を共有することで、より新商品のコンセプトが明確になり成果が生まれやすくなる。もう1つは、第三者にコンセプトイメージを伝えるためである。第三者とは、プロジェクトチーム以外の社内スタッフ、製作に携わるデザイナーや外注協力会社などの外部関係者、取引先となる顧客企業、そして販売の最前線である現場だ。社内だけでなく、外部の関係者にも正確にイメージを伝えなければ、ねらい通りのモノは出来上がらない。

## 視覚化を評価にも活用する

「イメージの共通化」と「イメージの伝達」という2つの目的以外に、視覚化は「評価」や「展開」する際にも有効に活用できる。顧客の価値観に馴染むものか、また商品の機能とイメージがかけ離れていないかなど、多面的な角度で評価する材料となる。もし、その商品が顧客の価値観に合わない場合は、顧客像の具体化に失敗している可能性もある。本当に顧客が求めているものであるか、再度検討を行いたい。また、商品化の際のデザイン活用や販売プロモーションにも展開できる。顧客像のシナリオ(物語)や生活シーンに沿った展開は、こういった視覚化された共通



イメージがとても役立つ。モノづくりにどうやって物語を入れるかが見えてくるはずだ。

## イメージコラージュ手法

イメージコラージュとは、うまく言語化できない情報を、画像(イメージ)を使って視覚化し、共有、検討するデザイン手法のこと。自由度が高く比較的取り組みやすい効果的な手法だ。イメージコラージュを行うことで、顧客の人物像や価値観、商品との関わりや体験、その風景などを視覚化することができる。プロダクトデザインの段階においては、訴求する商品イメージのもとをつくり、プロモーション活動の段階においては、デザインコンセプトのベースにもなる。特にデザイナーとのイメージの共有にとても有効だ。



例：30才ビジネスマンのイメージコラージュ



例：ハインサエティな奥様のイメージコラージュ

## イメージコラージュを社内で作成する

イメージコラージュは、社内のワークショップでも十分に可能であり、且つ、大きな成果を生むことができる。イメージコラージュを行うには、写真などの「画像」を集める事前準備をしっかりとしたうえで、前節で具体化した顧客像をよく確認し、その顧客が読んでいる雑誌などを入手することが有効だ。そういった雑誌は「顧客の価値観を表す画像」を切り抜いて集めやすい。

※詳細は次ページを参照

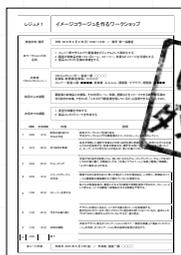
！  
はじめに  
手がけること

1. 雑誌を買ってこよう！普段、読まない雑誌からは様々な知らない情報が入手できる。ファッション誌、料理本、インテリア雑誌、海外の雑誌など、画像だけを見ながらでもいい。バラバラとページをめくってみよう。
2. ネットで画像検索をしよう！「そのモノ」と「そのヒト」の具体的なキーワードをいくつか挙げて、それを組み合わせて何度か検索すると、「これだ！」という画像に出会うだろう。

社内でイメコラは作れる！

# Work shop イメージコラージュを作る ワークショップ

商品は機能性だけでなく、その人のパーソナリティーにあわせる必要がある。  
ここでは、顧客の世界観とストーリーをイメージコラージュで具体化する。



事前配布資料データ【記入例/ひな型】  
<http://design-manual.oidc.jp>

## 事前準備

- 「レジュメ」をダウンロード、記入、印刷する
- ホワイトボードと模造紙を用意する
- 付箋(青、ピンク:各100枚ずつ)、ペン(人数分)を用意しておく
- 今まで作成した全ての振り返りシートを用意する
- 前回からの宿題「雑誌や写真の切り抜き」を持ち寄る
- 顧客が好みそうな小物や雑誌も別途用意する

## ワークショップの流れ (120分)

### 振り返りと今日の予定

10分

### 切り抜きの共有

20分

### グルーピング

20分

### イメージコラージュの作成

10分

### ストーリーを考える

30分

### 今までの振り返り

20分

### 次回の確認

10分

終了

## ファシリテーターの役割

前回作った顧客像の具体化シートを用いて振り返る。

すでに顧客像には名前が付いている。順に持ち寄った切り抜きを発表する際に、彼(彼女)を名前で呼ぼう。

メンバーの自由な議論と一体感を高めるためにも、全員が同じ立ち位置から同じ方向を向いて議論するよう誘導しよう。

各メンバーの表情に目を配りながら、全員が共通のイメージであるかを確認しよう。ここでも認識のズレを排除しなくてはならない。

新商品は顧客にどんな影響を与えるだろうか。買う前、買う時、買った後でどのようなストーリーになるだろうか、全員が想像できるように促そう。

すべての振り返りシートを用いて、今までの商品開発プロジェクトを振り返ろう。特に第1回目の「商品開発プロジェクト設立シート」を再確認し、描いたゴールの達成に貢献できるかを確認しよう。ここでもホワイトボードを有効に使って共有しよう。

次回は、デザイン依頼会議(オリエンテーション)を行う予定だ。「要求仕様書」と「製品コンセプトシート」を作成するための打合せ日程を組もう。

## 事前準備

### 顧客のイメージを集める



### 顧客の生活イメージ



## イメージカラーージュシートの作成

振り返りシート-7	イメージカラーージュシート		
イメージカラーージュ	買う前の顧客		
<p>本シートの作成の際は、当日のイメージカラーージュを撮影した写真を貼付けばよい。</p>	買う時の顧客		
	買った後の顧客		
<p>顧客は、新商品に出会うまではどんな生活を送っていたらうか。</p>	顧客は、どうやって新商品を知り、なぜ購入したのだろうか。		
<p>顧客は、どうやって新商品を知り、なぜ購入したのだろうか。</p>	新商品を使い始めた顧客の生活には、どんな変化が起ったらうか。		
<p>各々が持ち寄った切り抜きを貼付けていく。分類が書かれたピンクの付箋の近くに配置する。</p>			
ワークショップ実施日	2015年6月8日(月)	作成日・作成者	2015年6月9日(火) / 総務課 ◇◇◇◇
リーダー 評価・記入欄		責任者 評価・記入欄	

Download  
Load

イメージカラーージュシートデータ【ひな型】  
<http://design-manual.oidc.jp>

## ワークショップ終了後にすること

- 1.記録係がホワイトボード(模造紙)を撮影し、その日にチームで共通する。
- 2.記録係は、決められた日までに振り返りシートを完成させる。
- 3.プロジェクトリーダーは、完成した振り返りシートを責任者に提出し、了承を得る。
- 4.責任者からの軌道修正や注意点等の指示をあおぐ。
- 5.デザイン依頼会議(オリエンテーション)の準備をする。「[要求仕様書\(p.38\)](#)」及び「[製品コンセプトシート\(p.39\)](#)」を作成する。

### ！ ワークショップ のコツ

- 1.顧客は自分の価値観に近い雑誌などを集中的に読む傾向がある。準備する雑誌の選定は重要だ。
- 2.すべての振り返りシートは大切な資産だ。これらを今回のワークショップで視覚化されたイメージカラーージュと整合性がとれているか、確認しよう！

# 製品コンセプトを固める

プロダクトアウトの発想からマーケットイン(市場)へと商品企画を具体化してきた。本節では、今までの集大成として「製品コンセプト」を固める。そして、デザインを活用するステップに入る。

制約条件=絞り込み!

## 本マニュアルでの「制約条件」

本マニュアルの「制約条件」とは、大まかな目的や方針から、詳細な計画に具体化していくための「絞り込み」の役割を果たす。参考『デザイン人間工学』山岡俊樹著(共立出版株式会社発行)



## 製品コンセプトを決める理由

「基本コンセプトを立案する(p.16-17)」でも触れたが、本マニュアルにおけるコンセプトとは「新しい商品を開発するうえで、その全体を貫き通すような大きな方向性であり、その拠り所となる基本的な概念」である。

プロダクトアウトの発想を入り口として自社の強みや独自資源を明確にし、それを活かせる商品開発をスタートさせた。アイデア発想により最初に定めた5W2H+期待の「基本コンセプト」は大枠としての方向性を定めるために機能し、一定の制約条件を与えるよう「競合とのポジショニング」、「顧客ニーズの検証」、「顧客像の具体化」、「イメージの視覚化」というプロセスを経て「絞り込み」を行ってきた。

本節は、それらをもう一度整理して「製品コンセプト」として確立させるプロセスである。ではなぜ整理する必要があるのか。それは、基本コンセプトの「大枠」が制約条件によって変わっていたり、より明確になっていけば、修正しなくてはならない。また、今までのステップを総まとめすることで、より具体的な指標として、社内の意思統一や社外デザイナーに伝えるためだ。



コンセプトの段階と絞り込み

## 製品コンセプトを一枚のシートにまとめる

前節までに、様々な制約条件を与えながら新製品案を絞り込んできた。ワークショップを通じてアウトプットされた振り返りシートはすべて「製品コンセプト」の補足資料となる。まずは、その積み重ねた振り返りシートをもとに「5W2H+期待」を改めて整理し、一枚のシートに書き直すことをしてみよう。どんなモノを、誰が望んで、なぜ欲しくなるのか、どうやって使うのかなどを具体化し「製品コンセプト」のベースを固めていく。

さらに、それらを「一言でいうと」にまとめると最終的なコンセプトとなる。続いて、重要なコンセプトの要素を分解し、優先比率(ウエイト)をつける。商品化するにおいて、何が一番大切なのか、優先したいことは何か、などを明らかにする。そして、明確になったそれらを「製品コンセプトシート」に統合することで、社内外に対しての客観的で具体的な方向性を示す戦略となる。

## 要求仕様書

デザイナーに対して、デザインを依頼する際には、まず、デザイナーの実績がわかるポートフォリオを見せてもらおう。次に「要求仕様書」を提示しよう。得てして「仕様」や「条件」は口頭で伝えがちだが、**書面で依頼内容を伝えることを推奨**する。何を提案してほしいのか、どういった制約条件があるのか、様々な要素を整理し、デザイン料金の見積もりを入手することが必要だ。そのうえで守秘義務を含めた契約を交わし、「製品コンセプト」を伝え、正式にデザインを依頼する。社内の大切な情報である「知的財産」を社外に伝えるのは、慎重な心構えが必要だ。

## デザイン活用プロセスの流れ

本マニュアルでは、デザインの具体化プロセスを外部デザイナーに依頼することとしているので、外部デザイナーとの協働を知っておくために商品開発フロー図で解説する。

「一言でいうと」がそのままコンセプトだ！



！  
はじめに  
手がけること

1. 今までに実施してきたワークショップの「振り返りシート」をもう一度すべて振り返ろう。「製品コンセプト」は、それらシートが凝縮され完成する。
2. デザイナーをリストアップしよう！公共機関のデザイナー紹介や、知人の紹介なども活用しよう！

# Work 要求仕様書

## 要求仕様書の作成

見積もり依頼シート		要求仕様書	
案件名	新商品「○○○○○○○○」開発に向けての デザインコンセプト提案依頼	デザイン委託 業務範囲(予定)	<input type="checkbox"/> デザインコンセプト ( 案以上 案まで) <input type="checkbox"/> アイデアスケッチ ( 点以上 点まで) <input type="checkbox"/> レンダリング ( 点以上 点まで) <input type="checkbox"/> デザイン図面 <input type="checkbox"/> 設計図 <input type="checkbox"/> ラフモデル ( 点以上 点まで) <input type="checkbox"/> モックアップ(デザインモデル) ( 点まで) <input type="checkbox"/> ワーキングモデル ( 点まで) <input type="checkbox"/> パッケージデザイン <input type="checkbox"/> 取扱説明書 <input type="checkbox"/> 販促用パンフレット <input type="checkbox"/> 販促用チラシ <input type="checkbox"/> 販促用カタログ <input type="checkbox"/> ホームページ <input type="checkbox"/> 展示会ブース <input type="checkbox"/> その他販促用ツール( ) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
使用素材		契約までの流れ	(1) 見積書提案: 月 日( )17:00まで (2) 製品コンセプトの提示 月 日( ) (3) デザイン提案: 月 日( )まで (4) 契約の可否: 月 日( )まで
技術的留意点 制約条件		留意事項	守秘義務契約は、デザイン提案日をもって締結する。 知的財産権の取扱いは、契約時に別途相談する。
保有技術・設備		その他	本件に関する問合せ先 株式会社○○○○ 製造一課 ○○○○ TEL.06-9999-9999 / Email
商品化 スケジュール			
製品コンセプト	基本的には、契約後に提示・説明する。		
本シート作成	作成日 15年6月11日(木) / 作成者:製造一課 ○○○○		
責任者確認	確認日 15年6月12日(金) 代表取締役 ○○○○ 印		

そもそも何を提案してほしいのか。一言で伝わる案件名にしよう。

サンプルとして、他の既存商品(現物)など参考になるものがあれば示す。

要求仕様書をもって、デザイナーへ見積もりを依頼するため、どの業務範囲までを依頼するかを最初の時点で取り決めをしておく。

新製品の製作にあたっての技術的な条件を出す。  
例: 自社内でできない加工、コストが極端に増大する加工、納期が極端に延長する加工は避ける。

自社の基本的な保有技術、保有設備を記載する。  
コア技術の開示は慎重に行う。

販売までのスケジュール(予定)を記入する。

# Work 製品コンセプトシート

## 製品コンセプトシートの作成

仮のネーミングから、実際に使おうとするネーミング案を記載する。まだ決定していなければ、仮ネーミングのままでよい。

顧客視点と自社視点で、優先比率(%)を出す。どちらにどれくらいのウエイトを置いて商品化したいかを数値化する。数値は感覚でよい。  
例：ニーズ視点70%、シーズ視点30%

予算、スケジュールなど、制約条件を分解し、優先比率を感覚で出す。  
例：開発予算(1千万)20%、販売開始(12月まで)10%

オリエンシート	製品コンセプトシート
<p>商品名</p> <hr/> <p>What (何か)</p> <hr/> <p>Why (なぜ使う)</p> <hr/> <p>Who (誰が)</p> <hr/> <p>Where (どこで)</p> <hr/> <p>When (いつ)</p> <hr/> <p>How much (値段は)</p> <hr/> <p>How to (どうやって使うか)</p> <hr/> <p>期待 (どんな期待か)</p>	<p style="text-align: center;">言でいうと [100%]</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;"> <p>ニーズ(顧客)視点 [ % ]</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; margin: 5px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; margin: 5px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; margin: 5px;"></div> </div> </div> <div style="text-align: center;"> <p>シーズ(自社)視点 [ % ]</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; margin: 5px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; margin: 5px;"></div> </div> </div> </div>
<p>本シート作成 作成日: 2015年 月 日 (木) / 作成者: 製造一課 ○○○○</p> <p>責任者確認 確認日: 2015年 月 日 (金) 代表取締役 ○○○○ 印</p>	<p>添付資料</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> 新商品プロジェクト設立シート</li> <li><input type="checkbox"/> ポジショニングマップシート</li> <li><input type="checkbox"/> 顧客像具体化シート</li> <li><input type="checkbox"/> その他</li> <li><input type="checkbox"/> 顧客価値の見える化シート</li> <li><input type="checkbox"/> 市場性評価シート</li> <li><input type="checkbox"/> イメージカラー・ジュシート</li> </ul>

第3回目のワークショップで作成した基本コンセプト(5W2H+期待)シートを改めて整理し、より具体的に記載し直す。

顧客視点からコンセプトを分解し、優先比率を感覚で出す。項目は、ワークショップを重ねて検討してきた中で、重要なコンセプトを抽出する。  
例: 快適さ40%、上代価格(1000円以下)20%、ファッション性10%

ニーズ視点とシーズ視点の重要コンセプトの分解数は、ニーズ視点に3項目、シーズ視点に2項目という決まりはない。また合計で5項目という決まりもない。



製品コンセプトシートデータ【ひな型】  
<http://design-manual.oidc.jp>

# デザイン提案と評価

製品コンセプトが固まれば、デザインを活用する段階となる。「要求仕様書」でデザインの見積もりを依頼し、製品コンセプトシートで「デザインコンセプト」の提案を依頼する。本節では、デザインの活用と評価、具体的な成果物を解説する。

「デザイン」→「独自性・審美性」  
→「課題解決の方向性」

## デザインガイドライン

その企業が定めたデザイン活用の方針であり、デザインの表現や仕様、手法、プロセスなどの指針をまとめた資料をいう。また、デザインガイドラインを担当者がいつでもわかりやすく利用できるような、具体的なデザインの展開方法などを記載したものをデザインマニュアルという。

## デザインコンセプト

「デザインコンセプト」は、前節で策定した「製品コンセプト」をもとに独自性や審美性を造形的に具体化し、課題解決の方向性を示したものである。商品開発を行う関係部門に商品のあるべき姿を明示し、今後の具体的なプロダクトデザイン、パッケージデザイン、プロモーションデザインなど、デザインワークの開発の方向づけを行う意味でも重要な概念となる。

## 外部デザイナーに期待すること

デザインコンセプトをデザイナーに依頼する最大の理由は、自らが持つ技術や思考力、論理力、センスを使って「製品コンセプト」に新たなアイデアを吹き込み、美しく表現する能力を彼らが持ちあわせているからだ。[\(※詳細はChapter2参照\)](#) 提案されたデザインコンセプトは、企業のデザインガイドラインやデザインマニュアルの作成のステップにもなる。外部デザイナーの活用は、**中長期的な企業のデザイン戦略を組み立てる際にも有効**である。

## デザイン提案の評価

デザインコンセプトやプロダクトデザインの評価は、「製品コンセプト」に合致しているかどうか<sup>1</sup>に尽きる。設定した「5W2H+期待」に沿っているか、コンセプトの目標を達成できているかどうかである。具体的に、どの項目がどのレベルまで達成できているかを把握し、不十分であれば、さらに精度をあげていかなければならない。場合によっては、何度もデザイナーとすり合わせを行い、納得のいくデザインコンセプトを創り上げる必要がある。

## 3つの評価視点とその項目

詳細なデザインコンセプトの評価視点は大きく3つある。

- 1. 企業視点の評価**：事業戦略（ビジネス）の視点からそのレベルを評価する。事業性、採算性、戦略性、市場性、ブランド性、などの項目がある。
- 2. 顧客視点の評価**：商品を買うまたは利用する顧客の視点でそのレベルを評価する。操作性、利便性、有用性、魅力性、安全性、満足感、新規性などがある。
- 3. 技術視点の評価**：製品の開発、製造を考慮した技術的な視点からそのレベルを評価する。性能面、環境面、メンテナンス面、技術的可能性などがある。

こういった視点から、自社が開発する商品の特性にあわせて、評価項目を設定

することができる。評価チェックシートを事前に作成しておく判断基準が明確化され評価しやすい。「製品コンセプトシート」と「要求仕様書」をもとにリスト化することだ。

## プロダクトデザインのプロセス

プロダクトデザインは、「基本デザイン」と「詳細デザイン」に分けられる。それぞれの場면을解説する。

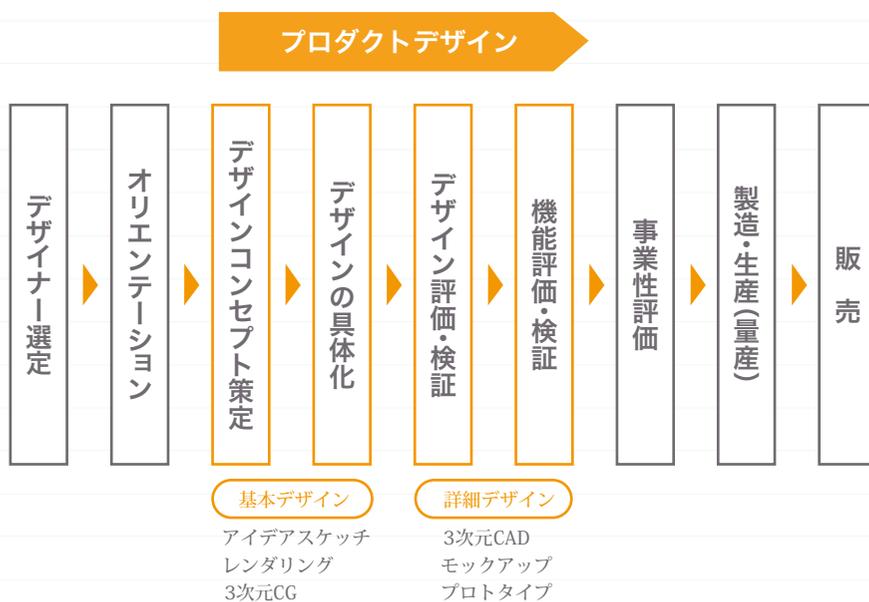
### 1.基本デザイン

デザイナーが策定するデザインコンセプトには、通常、複数の「アイデアスケッチ」が用いられる。企業側はそれらのアイデアを検討し、最終的にデザインの方向性を決定する。デザイナーは構造やコストなどの諸々の制約条件を考慮し、より具体的な基本デザインを検討して「レンダリング」を作成していく。現在では「3次元CG(コンピュータグラフィック)」を使って完成予想図を視覚化するケースが多くなっている。企業側はデザイナーと協議を重ね、デザインを修正しながら「基本デザイン」を固めていく。

### 2.詳細デザイン

基本デザインが決まれば、次の詳細デザインでは、さらに製造段階や販売段階における制約条件を加味した詳細設計を決めていく。3次元CADでの立体データ制作から、外観のデザインの検討で用いられる「モックアップ」の制作や、製品の機能も持ち合わせた「プロトタイプ」の製作もデザイナーが関与する場合がある。また、生産後の販売促進デザインも同時進行で検討する場合もある。

デザイン提案と評価は  
2次元と3次元の組み合わせ

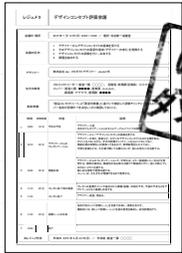


！  
はじめに  
手がけること

1. 競合品の「デザインコンセプト」はどういうものか考えてみよう。1つを手にとって、このデザインに至った経緯や背景を考えてみる。そしてその競合品の「製品コンセプト」を見いだそう。
2. 競合品の「製品コンセプト」を仮にでも想定できれば、それを評価してみよう。「製品コンセプト」にあっているかどうかだけでよい。

# Meeting デザインコンセプト評価会議

デザイナーからの提案「デザインコンセプト」を評価する会議を実施する。こちらから伝えた「製品コンセプト」に対して、デザイナーがどう考え、なぜこのように表現したのかを聞き出す。また、的確にビジュアルに表現されているかを評価する。



事前配布資料データ【記入例/ひな型】  
<http://design-manual.oidc.jp>

## 事前準備

- 「レジメ」をダウンロード、記入、印刷し、事前にメンバーへ配布する
- 評価チェックシートを作成するため、メンバーと事前に打合せを行い、評価項目のヌケモレがないかなどを検討する
- 完成した評価チェックシートは印刷し、事前にメンバーに配布する
- ホワイトボード(なければ模造紙とペン)を用意する
- デザイナーの発言を記録する録音機を準備する(当日、録音の可否は、必ずデザイナーに確認をとること)
- デザイナーに、当日準備するものはないかを電話確認し、当社の出席人数を伝え、必要書類の準備を依頼し、日時の最終確認をする

## 会議の流れ (120分)

### プレゼンテーション

今日の予定  
10分

デザイナーからの  
プレゼンテーション  
30分

質疑応答  
30分

プレゼン終了時の確認  
20分

プレゼン終了

### チームでの検討

評価シートの共有と集約  
30分

終了

## ファシリテーターの役割

- ..... タイムテーブルを説明する。デザイナーに対しては、時間の都合を確認し、予定している時間の遵守を求めよう。
- ..... デザイナーからのプレゼンテーション中に、専門用語などのわからない言葉や、あいまいな表現があった場合は、メンバーの表情などに気を配りながら「○○とはこういうことですね？」などと確認し、デザイナーの言葉をチームメンバーが理解しているかに十分注意しよう。
- ..... メンバーは、何をどう質問してよいかかわかっていない可能性もある。そういったときは、率先して「質問の見本」を見せることを意識しよう。
- ..... デザイナーまたはメンバーに対して、課題や宿題が抽出されている場合は、①その内容(何が)、②いつまでに、③誰がするものなのかを確認する。ホワイトボードなどに書き出して共有しよう。特に、次回会議の約束や、当社からの返答が必要な場合は、必ず確認しよう。

※これらはワークショップの一例です。実際に自社でワークショップを行う際には、自由にアレンジしてお使いください。

## デザインコンセプト評価チェックシートの作成

デザイナーの言葉から気づいた点などのメモは、この欄へ記入する

振り返りシート 9 デザインコンセプト評価チェックシート

基本コンセプトシートから評価		要求仕様書から評価	
良い・やや良い・やや悪い・悪い		良い・やや良い・やや悪い・悪い	
良い・やや良い・やや悪い・悪い		良い・やや良い・やや悪い・悪い	
良い	製品コンセプトシートの「ニーズ(顧客)視点」と「ニーズ(自社)視点」から分解した項目を記入する。	良い・やや良い・やや悪い・悪い	要求仕様書に記載した機能や操作などの技術的留意点を記載する。
良い		良い・やや良い・やや悪い・悪い	
ポジションに合致しているか	良い・やや良い・やや悪い・悪い	良い・やや良い・やや悪い・悪い	
競合との差別化はどうか	良い・やや良い・やや悪い・悪い	良い・やや良い・やや悪い・悪い	
顧客像に あっているか	良い・やや良い・やや悪い・悪い	良い・やや良い・やや悪い・悪い	気づいた点などのメモをとり、この欄へ記入する。
使うシーンに あっているか	良い・やや良い・やや悪い・悪い	良い・やや良い・やや悪い・悪い	
使う場所 にあっているか	良い・やや良い・やや悪い・悪い	良い・やや良い・やや悪い・悪い	
使うストーリー にあっているか	良い・やや良い・やや悪い・悪い	良い・やや良い・やや悪い・悪い	
評価会議実施日	2015年7月	リーダー	製造一課 ○○○○ 印
作成日・作成者	作成日:2015年7月14日(火) / 作成者:総務課 ◇◇◇◇	責任者	代表取締役 ◇◇◇◇ 印

振り返りシート-4の「ポジショニングマップシート」から、それらが表現されているかを評価する。

振り返りシート6・7の「顧客像の具体化シート」、「イメージコラージュシート」から、それらが表現されているかを評価する。

Down Load デザインコンセプト評価チェックシートデータ【ひな型】  
<http://design-manual.oicd.jp>

## 会議終了後にすること

1. チームメンバー個々が評価したチェックシートを集約し、数値化する
2. デザイナーに対して、追加質問や追加依頼があれば、連絡する
3. 集約された評価結果や課題、今後どのように「デザインコンセプト」を固めていくかなど、責任者と十分なすり合わせをする
4. 「デザインコンセプト」が決定すれば、デザインの具体化、詳細デザイン、試作へと進む

### 会議のコツ

1. デザイナーからの「デザインコンセプト」のプレゼンテーションをメンバーがしっかりと理解すること、共通認識があること。
2. 複数のデザイナーのプレゼンテーションがある場合は、客観的な視点で評価を行うこと。
3. メンバーの評価を責任者にきちんと伝え、方向性のズレがないかなどを確認し、「デザインコンセプト」固めを行う。

# 試作を作り、評価する

試作評価の目的は、実際に近い立体物を制作し、2次元のデザイン案では気づかなかった不具合を発見することにある。不具合の発生リスクを最小化するため、量産前の重要なステップとなる。

試作が  
エラーコストを最小化する

## なぜ試作が必要なのか

「試作」を実施する目的は、**量産化に入る前のリスクを最小化するため**だ。不具合(エラー)が出た場合、回収のためのコストは工程が進むほどに高くなっていく。企画や開発初期で不具合が出た場合は、開発工程の手戻りが発生するだけで済むが、商品が世に出た後で重大な欠陥が見つかった場合、回収のためのコストは莫大になる。会社の存続をゆるがしかねない事態に発展することもある。そこで、試作で評価することで、未来のリスクを最小化することが必要になる。平面的な2次元の表現と立体的な3次元の表現とは評価度合いが大きく異なる。手に触れてみて、使ってみて初めて気づく問題点や改善点は必ずある。それを修正することで、最終的な経営判断となる「量産化」へと大きく前進することができる。試作の評価は、納得が得られるまで繰り返し行うことが望まれる。

### ラフモデル

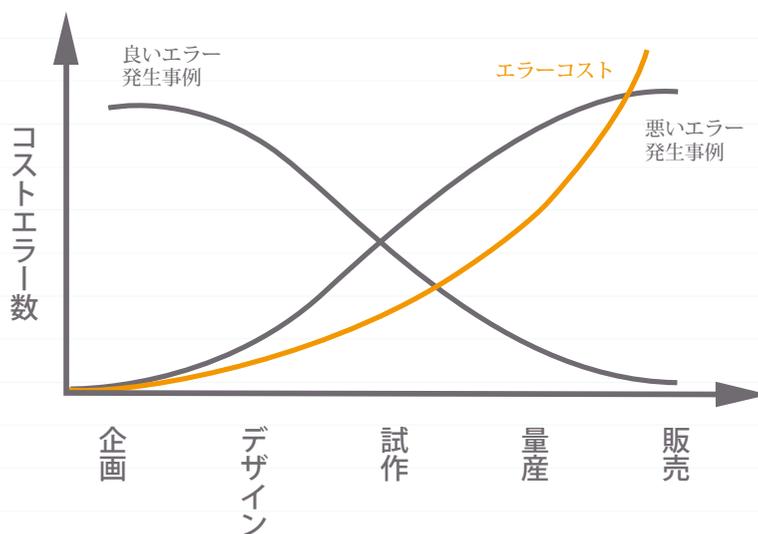
アイデアスケッチを描くように、ラフではあるが立体的な実体化を行い、早い段階でアイデアの誘発や評価を行う試作。ペーパーや紙粘土などを使う。

### デザインモデル(モックアップ)

デザイン面の評価に重点を置いた試作。木材やFRP、プラスチック、最近では3Dプリンターを活用し粉末造形などが使われる。

### ワーキングモデル(プロトタイプ)

量産化前の段階で、具体的な機能を実現した試作。安全性、生産性、耐久性、操作性など幅広い評価に使われる。



工程とエラー発生事例、エラーコストの関係

## デザインと機能の評価

試作におけるデザイン面の評価では、「デザインコンセプト」や「プロダクトデザイン」の策定時に、平面だけの表現に留まらず、フォルム、ボリューム(量感)、イメージ、素材感、色などを評価するデザインモデル「モックアップ」がある。

また、機能面では、具体的な機能を実現したワーキングモデル「プロトタイプ」で、安全性や生産性、耐久性を評価する。デザイナーによっては、こういった試作を手がけることもあるため、企業とデザイナーで試作の進め方を話し合っておこう。

## 人間工学に基づく評価

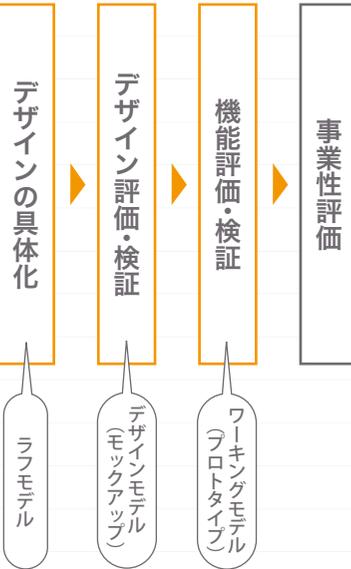
ヒトとモノの調和を考える「人間工学」の観点から、試作の評価を行うことができる。ここでは、その評価事項の5側面を解説する。

1. **身体的側面**：ヒトとモノとの身体的な面での適合性を評価する。位置関係、操作方向や操作力、フィット性などの側面を検証する。
2. **頭腦的(情動的)側面**：ヒトとモノとの情報のやり取りの適合性を評価する。利用者の属性に合致しているか、分かりやすさや見やすさなどの側面を検証する。
3. **時間的側面**：作業や操作の時間面での適合性を評価する。特に、そのモノを使う時間でヒトが受ける身心の疲労面を検証する。
4. **環境的側面**：ヒトとモノとの接点における環境面から評価する。温度、湿度、照明、騒音、振動、臭気などの側面から検証する。
5. **運用的側面**：ヒトとモノとの接点において、運用面から支援する側面から評価する。上記1～4では解決できない部分をサポートする側面から検証する。

参考文献：山岡俊樹著『デザイン人間工学』共立出版株式会社(2014)

## 多くの外部協力者が必要となる

これまでになかった外部協力(社外資源の活用)が必要になってくるのも試作プロセスからだ。試作では、量産とは異なる生産方法や設備が必要な場合がある。社内だけの技術や設備では、求める試作ができない場合があるからだ。その際には試作の外注が必要になる。また、社内に評価を測定する試験(テスト)のための設備が整っていないことも多い。この場合にも、工業試験場や評価会社への依頼が必要になる。さらに、想定した顧客層が新商品を受け入れてくれるかを試すためには、モニタリングテストなどが必要になる。多くの外部協力者の調整は煩雑で、費用もかかってくるが、未来のリスクを小さくするためにも、経営判断の裏付けデータとして適切な試作評価が求められる。



社内でできる試作は許すかぎりトライ!

### 試作の内製化

社内でできることであれば、試作は内製し、繰り返し評価すべきだ。ワーキングモデルやデザインモデルなども社内設備と人的資源が整っていれば外注の必要はない。どうしてもできない場合に「試作会社」に依頼しよう。

### 3Dプリンター

コンピューター(3次元CAD)で作成した設計データをもとに、実際の立体物を造り出す装置。今までは、簡易金型や切削工具など、多額の費用をかけていた形状の確認を、低価格の3Dプリンターで迅速に確認できるようになった。モノづくりの現場に革命を起こす技術として注目されている。

はじめに  
手がけること

- 1 厚紙とテープで簡単な試作はすぐにできる。厳密なサイズにこだわる必要もない。ラフモデルは、すぐにでもトライしよう。
- 2 試作が出来上がったタイミングで、[期待スイッチ率\(p.27 参照\)](#)をもう一度算出しよう。さらに精度の高い売上予測が立てられる。

# Meeting

## 試作の検証・妥当性評価会議

ここでは、試作の検証とその妥当性を評価する会議を実施する。立体的に表現されたものを見て、触れて、新たな課題などを抽出し、必要に応じてデザインの修正を行う。



事前配布資料データ【記入例 / ひな型】  
<http://design-manual.oidc.jp>

### 事前準備

- 「レジュメ」をダウンロード、記入、印刷し、事前にメンバーへ配布する
- メンバーで事前に打合せを行い、評価目的、評価項目、評価基準を決定しておく
- ホワイトボード(なければ模造紙とペン)を用意する
- 社内の設計、生産現場担当者に試作検証の参加要請を行う
- 必要であれば、デザイナーに参加要請を行う
- 試作会社に納品日を再確認する

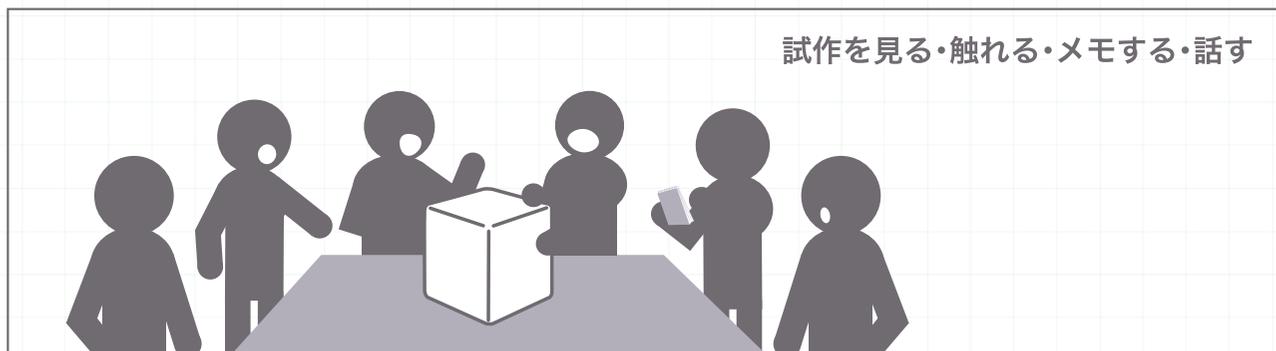
### 会議の流れ (120分)



### ファシリテーターの役割

- ..... 改めて、試作の目的を明確に共有しよう。
- ..... 試作品を全員が見て、触れられるように配慮しよう。メンバー(やデザイナー)に対して、自由な発言を促し、課題や問題点のマイナス面の指摘に偏らないよう「思っていたより、どういうところが優れている、または、いいと感じましたか？」など、プラス面も引き出すよう問いかけよう。
- ..... どの評価項目から実施するか、前もって決めておき、ホワイトボードや模造紙に書き出して順にテストをすすめていこう。合格基準に満たさなければ、「どうすれば、それが解決できそうですか？」など、課題や修正案が見えるような発言を促す。
- ..... ホワイトボードに記録したメモを読み上げながら、全員が理解しているかを確認する。「その他にも何か課題はなかったでしょうか？」などと問いかけてモレを確認しよう。今日の結果を踏まえ、再度試作を作るかなどの意見交換をしながら、今日の決着地点を見極める。責任者の判断が必要な部分は、判断材料となるものを抽出しておこう。

### 試作を見る・触れる・メモする・話す



※これらはワークショップの一例です。実際に自社でワークショップを行う際には、自由にアレンジしてお使いください。

## 試作検証・妥当性評価チェックシートの作成

デザインコンセプト評価チェックシートと同じ評価項目でよい。

振り返りシート 1		試作の検証 妥当性評価チェックシート																							
製品コンセプトシートから評価 (検証)			要求仕様書から評価 (検証)																						
	良い・やや良い・やや悪い・悪い		良い・やや良い・やや悪い・悪い																						
	良い・やや良い・やや悪い・悪い		良い・やや良い・やや悪い・悪い																						
	良い・やや良い・やや悪い・悪い		良い・やや良い・やや悪い・悪い																						
	良い・やや良い・やや悪い・悪い		良い・やや良い・やや悪い・悪い																						
	良い・やや良い・やや悪い・悪い	技術的留意点	良い・やや良い・やや悪い・悪い																						
	良い・やや良い・やや悪い・悪い		良い・やや良い・やや悪い・悪い																						
	良い・やや良い・やや悪い・悪い		良い・やや良い・やや悪い・悪い																						
ポジションに合致しているか	良い・やや良い・やや悪い・悪い		良い・やや良い・やや悪い・悪い																						
競合との差別化はどうか	良い・やや良い・やや悪い・悪い		良い・やや良い・やや悪い・悪い																						
顧客像にあってるか	良い・やや良い・やや悪い・悪い		良い・やや良い・やや悪い・悪い																						
使うシーンにあってるか	良い・やや良い・やや悪い・悪い	その他	良い・やや良い・やや悪い・悪い																						
使う場所にあってるか	良い・やや良い・やや悪い・悪い		良い・やや良い・やや悪い・悪い																						
使うストーリーにあってるか	良い・やや良い・やや悪い・悪い		良い・やや良い・やや悪い・悪い																						
評価会議実施日 2015年8月10日(月)			リーダー																						
作成日・作成者 作成日:2015年8月11日(火) / 作成者:総務課 ◇◇◇◇			責任者																						
<p>使いやすい・安全性の評価 (妥当性評価)</p> <p>使いやすいさの評価 (ユーザビリティ評価) 項目を記載する。</p> <table border="1"> <tr> <td>使いやすいさ</td> <td>良い・やや良い・やや悪い・悪い</td> </tr> <tr> <td></td> <td>良い・やや良い・やや悪い・悪い</td> </tr> <tr> <td></td> <td>良い・やや良い・やや悪い・悪い</td> </tr> <tr> <td>安全性</td> <td>危険の除去 保護対策</td> <td>良い・やや良い・やや悪い・悪い</td> </tr> <tr> <td></td> <td>操作ミス対策</td> <td>良い・やや良い・やや悪い・悪い</td> </tr> <tr> <td></td> <td>いたずら防止</td> <td>良い・やや良い・やや悪い・悪い</td> </tr> <tr> <td></td> <td>警告表示</td> <td>良い・やや良い・やや悪い・悪い</td> </tr> <tr> <td>総合評価</td> <td colspan="2">                 良い(3点)×項目、やや良い(2点)×項目、やや悪い(1点)×項目、悪い(0点)×項目                  総合評価: 総点 / 良い合計 点 = %                  合格基準: %             </td> </tr> </table> <p>メンバー全員のチェック項目の点数を合計して、最終的には1枚のシートに統合する。あらかじめ設定していた合格基準に満たしているかを見る。また、項目によって大きく点数の低いところがあれば、その部分は問題がある。修正をしなければならない。</p>					使いやすいさ	良い・やや良い・やや悪い・悪い		良い・やや良い・やや悪い・悪い		良い・やや良い・やや悪い・悪い	安全性	危険の除去 保護対策	良い・やや良い・やや悪い・悪い		操作ミス対策	良い・やや良い・やや悪い・悪い		いたずら防止	良い・やや良い・やや悪い・悪い		警告表示	良い・やや良い・やや悪い・悪い	総合評価	良い(3点)×項目、やや良い(2点)×項目、やや悪い(1点)×項目、悪い(0点)×項目 総合評価: 総点 / 良い合計 点 = % 合格基準: %	
使いやすいさ	良い・やや良い・やや悪い・悪い																								
	良い・やや良い・やや悪い・悪い																								
	良い・やや良い・やや悪い・悪い																								
安全性	危険の除去 保護対策	良い・やや良い・やや悪い・悪い																							
	操作ミス対策	良い・やや良い・やや悪い・悪い																							
	いたずら防止	良い・やや良い・やや悪い・悪い																							
	警告表示	良い・やや良い・やや悪い・悪い																							
総合評価	良い(3点)×項目、やや良い(2点)×項目、やや悪い(1点)×項目、悪い(0点)×項目 総合評価: 総点 / 良い合計 点 = % 合格基準: %																								



試作検証・妥当性評価チェックシートデータ【ひな型】  
<http://design-manual.oidc.jp>

### 会議終了後にすること

1. ホワイトボード(模造紙)は撮影し、メンバーに共有する。
2. ホワイトボードに書き出された情報をもとに、試作評価シートを完成させる。
3. 試作評価シートをもとに、責任者と十分なすり合わせを行い、今後の進め方を確認する。特に、試作会社に再度依頼する必要がある場合は了承を得る。
4. 評価結果と責任者の判断により、次のプロセス「事業性評価」へ進む。

#### 会議のコツ

1. 試作は一度だけで終わるとは限らず、数回の過程が必要であると認識する。
2. 試作を評価したあとも、今一度「製品コンセプト」「要求仕様書」「デザインコンセプト」との整合性をチェックする。

# 販売経路を決定し、コストを算出する

具体的な商品開発の計画は固まった。本節では、この商品開発戦略が正しい選択だったかどうかの最終判断を行うプロセスだ。まずは「販売経路」を決定し、コスト(費用)算出の根拠を確定させる。

## 販売(流通)経路を決定する

商品開発プロジェクトのゴールは、新商品を販売することである。それには、**流通経路(チャネル)を決定する必要がある**。新商品の販売先は、既存顧客なのか新規顧客なのか。また、中間経路の卸売業や小売業を経由させるのか、あるいは直営店舗やインターネットを使って直接販売するのか。これらを深く検討し、慎重に決定する必要がある。まずは、サプライチェーンのつながりである、1.原材料の仕入れ先となる「サプライヤー」、2.自社製品を製造する「メーカー」、3.物流機能の「卸売業」、4.顧客に届ける「小売業」の特徴を知ることから始まる。この**流通のメリット・デメリットを把握**したうえで、収益計画を組み、事業性を評価して自社の新商品の流通戦略をどう描くかが重要となる。

自社商品でメーカーになることは流通戦略が変わる

	1	2	3	4	特徴
A					<ul style="list-style-type: none"> <li>自社商品を直接販売する流通経路。</li> <li>店舗販売、ネット販売、通信販売などがある。</li> <li>直接、消費者/ユーザーと接することで顧客ニーズが得やすく、商品開発に活かすことができる。</li> <li>物流管理、商品管理、金融管理、人的管理などの運営面が煩雑になり、直接コストが増える小売業の機能を自社が負担する。</li> </ul>
B	サプライヤー	メーカー		小売業	<ul style="list-style-type: none"> <li>卸売業を介さず小売業に販売する流通経路。</li> <li>PBブランドなどのOEM生産がこれに当たる。</li> <li>小売業の現場の声が聞ける。</li> <li>小売業の利益が価格に上乗せされる。</li> <li>小売業に対し自社商品を売り込む必要がある。(卸売業の機能を自社が負担するため、取引回数が大きく増えることになる)</li> </ul>
C			卸売業	小売業	<ul style="list-style-type: none"> <li>一般的な消費材の流通経路。</li> <li>卸売業のルートから販売経路の拡がり期待できる。</li> <li>卸売業による小売業へのリテールサポートも期待できる。</li> <li>卸売業の利益が上乗せされる。</li> </ul>

## 販売経路の決定によってコストも決まる

製造原価(売上原価)の算出は、さほど難しいことではない。問題は販売費および一般管理費(販管費)だ。既に述べた通り、販売経路によってコスト構造は大きく変わる。直接販売ならば、人員体制や運営体制を構築しなくてはならない。また、卸売業や小売業を介するとそれぞれの利益が上乗せされるため、最終的な販売価格が4~5倍になる場合もある。こうした様々なケースから**最も適切な販売経路を決定**し、コストを算出する必要がある。

### 製造原価

製造原価には、原材料等の消費による原価の「材料費」、労働の消費による原価の「労務費」、材料費と労務費以外の原価の「経費」の3要素がある。特に新しい原材料や技術を使う場合などは正確な見積もりを把握し、設定する必要がある。

# Work 販売経路とコスト(費用)シート

## 販売経路とコスト(費用)シートの作成

**ワークシート 11-1 販売経路とコスト(費用)シート**

**A**であれば、消費者への直接販売経路をどのようにするかを決める。店舗販売、ネット販売、通信販売、訪問販売など、それらの手段に必要なコストを洗い出し、算出していく。

**B**であれば、既存取引先の小売店へ、新規小売店であれば、新商品の営業活動が必要になる。営業要員の人件費、セールスツール費、場合によっては、広告宣伝費も必要になる。それらのコストを算出していく。

取引対象となる相手先によって、必要な販促ツールも違う。場合によってはサンプル品などの必要性も検討する。

**A・B・C**のどの販売経路かを決定する。

**B・C**の場合、新規取引先の開拓はそう簡単にはいかない。対象となる企業が集まる展示会出展は有効な手段である。

専任の営業員人件費は100%を計上。兼任であれば、一人当たりの時間単価×時間を算出する。

**C**であれば、既存取引先の卸売業へ新商品の提案、新規卸売業へは展示会などへの出展も検討する。卸売業向けのパンフレット、カタログの製作代を見込み、コストを算出する。

通常、中間業者を通せば通すほど価格は高くなる。その反面、他の販売費や一般管理費を抑えることができる。

販売に直接関係しないが、企業全体でかかる費用であるため、通常、売上構成比率などを用いて算出する。

直接販売のA、小売販売のB、卸売販売のCのコスト構造をイメージで表したグラフ。可能な限り正確な数字を求めたい。

費用項目	根拠	金額/年間	備考
製造原価	材料費・労務費・経費		
販売促進費	販促ツール費(カタログ、パンフ等)		
	営業広告費		
	展示会出展費		
営業人件費	専任/兼任		
運搬・保管費			
マージン	卸売業		
	小売業		
家賃	店舗家賃、営業所家賃		
その他一般管理費	間接部門人件費		
	旅費交通費、会議費、消耗品費等		
	水道光熱費		
コスト合計			

**A・B・Cのコスト構造イメージ**

リーダー  
評価・記入欄

責任者  
評価・記入欄

作成日/作成者



販売経路とコスト(費用)シートデータ【ひな型】  
<http://design-manual.oidc.jp>

# 販売価格を決定し、売上を算出する

販売経路が決まれば、それにあわせて販売価格(売値)を決定する。[ニーズの検証 \(p.24-25\)](#) である程度の市場規模とシェアが読み取れている。これらをもとに商品開発事業の売上を算出する。

## PSM

PSMとは、「Price Sensivity Measurement(価格感度分析)」の略称。

顧客目線から売値を決める

## PSM分析

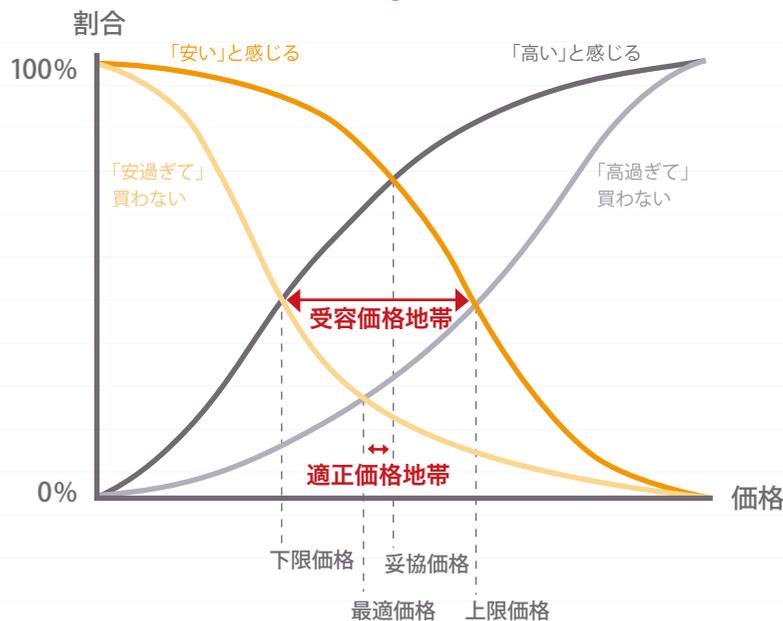
売値の決定方法は、製造原価や販管費などのコストをもとに、どれだけ利益を上乗せするかという企業目線の「コストプラス法」を使うケースが比較的多く見受けられる。だがここでは、顧客目線から算出する手法の「PSM分析」を解説する。PSM分析は、特定の商品やサービスの適正価格について、消費者の値ごろ感に基づいて検討する分析手法である。次に示した4つの質問をすることで、「上限価格」「妥協価格」「最適価格」「下限価格」を導き出すことができる。

【質問1】いくらから高いと感じ始めるか？

【質問2】いくらから安いと感じ始めるか？

【質問3】いくらから高すぎて買えないと感じ始めるか？

【質問4】いくらから安すぎて品質に問題があるのではないかと感じ始めるか？



この質問に対する回答をグラフにすると4つの曲線が描かれ、その交点が4つの価格を示すことになる。「高すぎる」と「安い」が交わる点は、もっとも高い利益を得ることができる価格となるが、これ以上値段を上げると購入されなくなる「上限価格」となる。反対に「安すぎる」と「高い」が交わる点は、これ以上安くすると品質に問題があるのではないかと思わせてしまう「下限価格」になり、「高い」と「安い」が交わる点は、消費者が「この商品ならこの値段でも仕方ない」と考える「妥協価格」となる。そして、「高すぎる」と「安すぎる」の交わる点が、消費者にとって理想的な価格である「最適価格」となる。

## データの集め方

こういったデータを得るためのアンケート調査は、インターネット調査を利用することもできる。試作品の写真や動画を使って、商品の使用イメージを詳細に伝えた上で、アンケートをとることができる。郵送調査や街頭アンケートと比較し、調査費用や手間と時間が節約でき、予算に合わせて回答者の母数を調整することもできる。

# Work PSM分析の実施方法

ここでは、仮に「[あったか手袋マウス](#)」(p.17 参照) について、100名の対象者にアンケート調査を行ったと想定して、PSM分析の実施方法を解説する。

## PSM分析の実施方法

### 1. アンケート結果を表にする

表計算ソフト(Excel)を使って、4つの設問を「行」に、販売価格を「列」に置いて右表のように展開する。単位は、その商品によって10円刻みでも1,000円刻みでも構わない。適切な単位を設定しよう。質問1と質問3については「安いほうから高いほう」へ数字を累積した数字を入力し、逆に、質問2と質問4は「高いほうから安いほう」へ数字を累積した数字を入力する。この場合の累計数は、いずれも100となる。上記表では、高いと感じ始めた人が2,500円で4人、3,000円で25人、3,500円で56人と増加していることを意味している。

	1,500	2,000	2,500	3,000	3,500	4,000	4,500	5,000	累計
質問1 いくらから高いと感じ始めたか?	0	0	4	25	56	98	100	100	100
質問2 いくらから安いと感じ始めたか?	100	85	65	20	5	0	0	0	100
質問3 いくらから高すぎて買えないと感じ始めたか?	0	0	0	2	10	32	86	100	100
質問4 いくらから安すぎて品質に問題があるのではないかと感じ始めたか?	100	32	25	3	1	0	0	0	100

単位:円

表計算ソフトでアンケート結果を表にする

### 2. グラフを作成する

さらに、この表を折れ線グラフに表示する。右表を範囲指定し、Excelならメニューアイコンから「グラフウィザード」をクリックする。グラフの種類は「折れ線」の標準形式を選択する。

	1,500	2,000	2,500	3,000	3,500	4,000	4,500	5,000	累計
質問1 いくらから高いと感じ始めたか?	0	0	4	25	56	98	100	100	100
質問2 いくらから安いと感じ始めたか?	100	85	65	20	5	0	0	0	100
質問3 いくらから高すぎて買えないと感じ始めたか?	0	0	0	2	10	32	86	100	100
質問4 いくらから安すぎて品質に問題があるのではないかと感じ始めたか?	100	32	25	3	1	0	0	0	100

単位:円

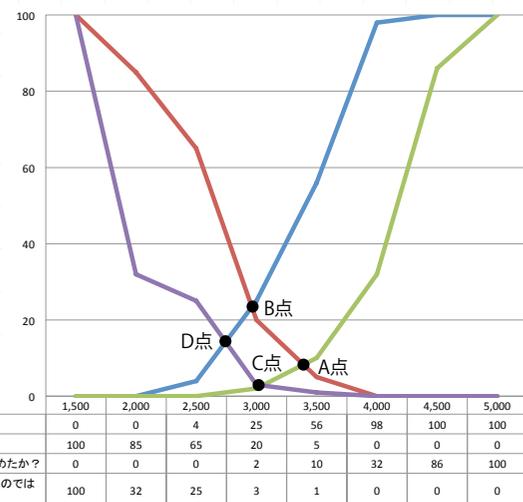
範囲指定して、グラフウィザードをクリック、グラフの種類を「折れ線グラフ」に指定する

### 3. 交点を確認する

4本の折れ線が表示され、その折れ線が交差している4カ所が、販売価格の設定の目安を提供してくれる。

右表では、おおよそ以下の数字となる。

- A点 上限価格: 3,400円
- B点 妥協価格: 2,900円
- C点 最適価格: 3,000円
- D点 下限価格: 2,700円



「最適価格」「妥協価格」「上限価格」「下限価格」を見る

# 収益を算出し、事業性を評価する

本節の最後に、損益計算書で収益性を評価する。製品の量産化を行い、市場に投入するかどうかの最終判断を行う。

## EBITDA (エビーター)

売上総利益(粗利)から、減価償却費以外の販管費を差し引いた利益(減価償却前利益)をいう。

## シナジー効果

2つの事業が合わさることによって、単体で得られる以上の成果をあげる「相乗効果」のこと。

新商品が、既存事業のブランド価値をあげ、収益に貢献した例に「株式会社日清精工」がある。p.70-71を参照のこと。

新規事業単体で赤字  
→全社でそれ以外の効果  
→シナジー発揮!

## 生産・販売による利益 (EBITDA: 減価償却前利益)の算出

p.26-27「ヒアリングから顧客ニーズを検証するワークショップ」で算出した最大売上見込額から「EBITDA」を算出する手順を解説する。

1. p.26-27で算出した「最大売上高見込額」を中長期的な最大売上目標として設定する。ここでは、3年目で達成すると仮に設定する。
2. p.50-51「PSM分析」で算出した「販売価格」から3年目の「販売個数」を算出する。※「最大売上高見込額」÷「販売価格」＝「販売個数」
3. 3年目の売上目標に向けて、1年目と2年目の販売目標個数を段階的に設定する。
4. p.48-49で算出した「コスト」を、販売目標個数にあわせて3年間を計上する。
5. 3年間の「EBITDA」を算出する。  
※「売上総利益(粗利)」－「減価償却費以外の販管費」＝「EBITDA」
6. 採算性や生産性の検証、販売個数の実現性などを勘案し、数値を見直す。

※次ページ「事業性(収益性)評価シート」を参照

このステップで、新商品の生産・販売による利益構造「EBITDA」を確認することができる。ここで利益が出ない場合は、売値の見直しや製造原価の削減などを検討する必要がある。

## 事業による利益(営業利益)の算出と事業性の評価

次に、「開発費(減価償却費)」の償却を行う。新商品を開発するには、企画費や設備投資等が発生する。ここでは、「デザイン・設計」や「試作」「調査・特許」などの企画に関連する費用、「金型」や「設備」などの生産に関連する費用を洗い出す。これらの償却年数を3年と設定し、年度ごとに配賦していく。先に算出した「EBITDA」から「開発費」を引くことで、事業の収益性を示す「営業利益」を算出し、開発費をどう回収するかという事業性の評価を行う。尚、この評価方法は、税務会計とは異なる。※次ページ「事業性(収益性)評価シート」を参照

事業性の評価は、製品を量産し市場に投入するかの最終判断を行うことを目的とする。基本的には、営業利益で黒字となることが目標となる。ただ、新商品の市場投入により、自社技術などに対する市場の評価が高まり、**既存事業へのシナジーが期待できる場合は、新規事業単体だけではなく、既存事業を含めた全体での利益を加味して検討を行う。**一般的に、受注生産型の事業スタイルを行ってきた中小企業は、その技術などを表現、訴求することが難しい。この新商品の投入により、自社技術の理解を促進し、ブランド価値を向上させることができるのであれば、この価値をあわせて判断する必要がある。

# Work 事業性(収益性)評価シート

## 事業性(収益性)評価シートの作成

ワークシート 11-2 事業性(収益性)評価シート

統計データから、対象となる商圏の人口、世帯数、商品カテゴリーの消費額などを調査し、商圏の市場規模を算出する。(p.26-27参照)

市場から、男女別、年齢別、所得別、家族構成などで絞り込んだターゲットの定量情報を調査し、商圏の市場規模を分母にパーセンテージを算出する。(p.26-27参照)

中長期的な目標として、3年目に、最大売上高見込額を設定する。

PSM分析で算出した販売価格を目安に、設定する。

商圏の市場規模(円)  
(消費額×世帯数など)

×

全利用者に占めるターゲットの割合(%)  
(ターゲット数÷商圏人数など)

×

ターゲット期待スイッチ率

||

最大売上高見込額

新しい原材料を使う場合などは、相場を調べ、見積もりを参考に設定する。労務費や経費計算も行い、変動費を明らかにする。

リーダー  
評価・記入欄

責任者  
評価・記入欄

作成日 作成者

		1年目	2年目	3年目
売上高見込額	販売価格			
	販売個数			
売上高見込額合計(販売価格×販売個数)				
売上原価(製造原価)	材料費			
	労務費			
	経費			
粗利(売上総利益)				
販売促進費				
営業人件費				
販売費	マージン			
家賃				
間接部門人件費				
運搬・輸送費				
一般管理費	保管費			
減価償却費以外の販管費合計				
EBITDA(減価償却前利益)	デザイン・設計			
開発費(減価償却費)	試験			
	調査・特許			
	金型			
	設備			
営業利益				

販売費は、販売経路により大きく変わる。媒体広告、印刷物等の販促ツール、展示会出展、マージンなど、流通戦略に伴って設定する必要がある。

一般管理費も販売経路により変わる。店舗運営のための家賃、ネット販売ではサーバー代や運営費、運搬・輸送費では個別輸送と一括輸送でも異なる。保管費は在庫の有無で大きく変わる。

これらの利益計算は、あくまで理論値であるため、マーケティング目標としての売上高とは異なる。また、税務会計とも異なる。

単体事業として、開発や設備費なども含めた利益額。初期投資をどれくらいの期間で回収するかなど、事業性評価の最終判断指標となる。

開発や設備などの初期投資を除いた販売に関わる費用をもとに算出した利益額。事業性評価のひとつの判断指標となる。

### 期待スイッチ率の算出方法

5人を調査の場合

- 「必ず切り替えます」という人： $1 \div 5人 \times 100\% = 20\%$
- 「おそらく切り替えます」という人： $1 \div 5人 \times 75\% = 15\%$
- 「わからない」という人： $1 \div 5人 \times 50\% = 10\%$
- 「おそらく切り替えない」という人： $1 \div 5人 \times 25\% = 5\%$
- 「切り替えない」という人： $1 \div 5人 \times 0\% = 0\%$

5人の答えが、Aが1人、Bが0人、Cが3人、Dが1人、Eが0人だった場合の期待スイッチ率は、 $(20\% \times 1人) + (15\% \times 0人) + (10\% \times 3人) + (5\% \times 1人) + (0\% \times 0人) = 55\%$ となる。



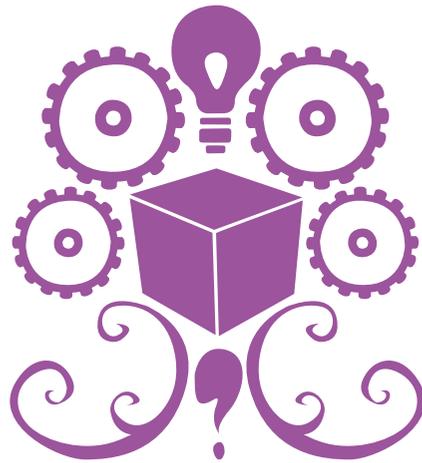
事業性(収益性)評価シートデータ【ひな型】

<http://design-manual.oidc.jp>

## Chapter2

# デザイン活用

前半は商品開発の流れの中でのデザインが担う役割やデザイン分野ごとの特徴について、後半ではデザイナーに依頼(発注)する場合の料金や契約、知的財産権などの知識について解説する。



## Design utilizing

02-01	商品開発のためのデザイン活用	56
02-02	デザインの外部委託	60

# 商品開発のためのデザイン活用

商品開発におけるデザインの守備範囲は広いいため、デザインに関してある程度の予備知識が必要になる。そこで、この章では、よりデザイン活用の効果が高まるよう、デザインの基本を解説する。

## デザインの考え方

デザインはユーザーの求める商品やサービスを創出するため、コンセプトを立案し、商品企画から製品設計を経てモノを具現化するという役割を担っている。また、製品の安全性や環境適合性の向上も勘案し、意匠性を付加して購買意欲を高めることにも貢献している。

流通・販売面においても、ブランドの確立やパッケージ、販促ツールなどのコミュニケーションツール開発によって、商品の魅力を的確に消費者に伝え、企業イメージを高めることに寄与している。

さらに、会社や事業を変革する事業戦略の策定そのものにも関わり、経営課題の把握から課題解決、価値創造までを担う場合もある。

デザインは様々な形で企業経営に寄与しており、デザイン活動を理解し自社の事業に活かすことで、事業を成功に導き、企業に成長をもたらすものと考えられる。

企業の課題例	新商品・サービスの開発
デザインによる解決	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ユーザーの課題、既存商品の問題点を解決するデザイン提案</li> <li>・潜在的な市場ニーズの把握</li> <li>・新しい生活スタイル、新しい価値の創造</li> </ul>
企業の課題例	自社ブランドの育成・強化
デザインによる解決	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ブランド戦略の策定</li> <li>・自社ブランドを訴求するメッセージ性の高いコミュニケーションツール</li> </ul>
企業の課題例	新規事業の立ち上げ
デザインによる解決	<ul style="list-style-type: none"> <li>・消費者、バイヤーに向けた商品プロモーションツールの開発</li> <li>・販売チャネルの開拓</li> </ul>

## 商品開発の流れとデザイナーの関わり

実際にデザイナーが関わる商品開発のプロセスには、「企画」「開発」「製造」「販売」の4つがある。それぞれのプロセスにおけるデザイナーの関わりを解説する。

商品開発の流れ	企画	開発	製造	販売
デザイナーの関わり	<b>企画</b> ・リサーチ ・市場動向の把握 ・マーケティング	<b>デザイン</b> ・デザイン コンセプト ・アイデア展開  <b>設計</b> ・2Dデータから 3Dデータ化 ・デザインモデル  <b>試作</b> ・試作の工学評価 ・量産不具合の検証	<b>製造</b> ・デザイン監理	<b>販促・販売</b> ・ネーミング ・パッケージ ・販促物、 広告ツール、 企画制作 ・展示会展展企画 ・店舗デザイン

#### ◇企画段階

この段階では、ユーザーにどのような顧客価値を提供するのか検討し、市場の分析やターゲットの確認などをデザイナーとともにを行い、商品コンセプトを立案する。

デザイナーは生活者の求めるモノ・コトがどこにあるのかといった視点を与えることができる。

#### ◇開発段階

この段階では、具体的な商品アイデアを創出するデザインスケッチ、レンダリング、モックアップ(試作)などを用いて商品案を固めていく。このデザイン段階を経て、商品コンセプトが目に見えるものとして具体化され、ゴールの共有が図られる。

#### ◇製造段階

この段階では、設計したとおりの商品を量産するため、生産工程や作業手順を決める。デザインの役割は、量産化に先立ち外観や質感、色あいなどが商品コンセプトどおりに製造できるかどうかデザイン監理を行うことである。

#### ◇販売段階

この段階では、顧客視点のマーケティング戦略をもとにビジュアルアイデンティティを策定する。その後、販売や営業活動支援のためのコミュニケーションツールを作成し、商品のプロモーション活動に繋げる。デザイナーは、商品ロゴ、マークをはじめ、販促媒体を開発する。また写真撮影やキャッチコピー作成などのクリエイティブな要素についても一元的に統合管理する。さらに、展示会展展、テストマーケティング、キャンペーン、などもデザイン活用により効果が見込まれる。

### 商品のブランディング

商品のブランディングにおいては、全てのデザイン要素の方向性をそろえることで商品のメッセージが消費者に伝わりやすくなる。

管理すべきデザイン要素は、商品デザイン、ロゴ、パッケージ、広告、ウェブサイト、店舗などである。これら全ての要素を一貫して管理することで、どんな商品イメージを持ってもらいたいのか、商品を通じてどんな便益を与えたい

#### 広報と広告

プロモーション活動には、広告の他にも無料で行える広報活動がある。広報活動にはプレスリリース、記者会見、報道対応、消費者対応、SNS、IR(投資家向け広報)が含まれる。デザインは、メッセージの統合化や洗練を通じて企業の社会的価値を高める。

### ユニバーサルデザイン

ユニバーサルデザインとは、ユニバーサル=普遍的な、全体の、という言葉が示すように、「すべての人のためのデザイン」を意味し、年齢や障がいの有無、国籍の違いにかかわらず、できるだけ多くの人が理解、そして利用可能であるようにあらかじめデザインすることをいう。この考え方は、1980年代にノースカロライナ州立大学(米)のロナルド・メイス氏によって提唱された。

### サステナブルデザイン

サステナブルデザインとは、次世代の人々の持続可能なライフスタイルのあり方を考慮に入れた環境配慮のためのデザインである。企業は、持続可能な社会形成の一翼を担うとの考え方から、資源調達、生産、流通、使用、廃棄、分解、再利用までの製品ライフサイクル全般を含め、製品の環境影響を検証した上でのモノづくりが推奨される。

かが、明確に消費者に伝わる。自社の商品開発や販売活動に一貫性があるかどうかを検証する方法は、全てのデザイン要素を並べ、社内外の人を集めて議論することである。

なお、ここに挙げたデザイン要素には含まれなくても、消費者に向けて発信している情報には幅広く目を向ける必要がある。具体的には、キャッチコピー、イメージキャラクター、販売方法、販売員と顧客とのコミュニケーション、アフターサービスなどが含まれる。



企業のトータルブランディング

## デザイン分野

それぞれのデザインの特徴を理解できるよう個別のデザイン専門分野を解説する。

### ◇プロダクトデザイン

プロダクトデザインとは、量産を前提とした製品のデザインである。

プロダクトデザインがカバーする領域は多岐に渡る。例えば、一般家庭で日常的に使用される生活雑貨、玩具・育児用品、電化製品、自動車などがある。さらに企業において使用される生産設備、産業用ロボット、病院で使われる医療器具、公共施設の設備なども含まれる。プロダクトデザインがカバーする分野が拡大しつつあることは、Gマークの審査対象となる項目が増加していることから分かる。

プロダクトデザインは芸術と工学の知識を包含しており、ヒトとモノの関係を最適化する働きを持つ。また、消費者の情緒を刺激する外観や形状のデザインを商品に施すことで、より商品価値を高めることに貢献する。

#### ◇パッケージデザイン

パッケージデザインとは、商品の包装をデザインすることである。

パッケージには、梱包する、衝撃から中身を守る、保管効率を高めるという物理的な役目があるとともに、その商品が何かということを消費者に一目で伝え、その魅力を訴求する。パッケージの形状や色、素材を工夫することにより、視覚情報に加えて触感をも含めた訴求が可能になる。さらに、POP や什器を組み合わせたデザインを行うことで、より強力なプロモーション活動となり得る。パッケージの変更は商品の変更と比べて時間的、コスト的に容易である。そのため、例えば季節に合わせたパッケージの変更を行うことができる。

#### ◇グラフィックデザイン

グラフィックデザインとは、主に印刷物を媒体とする平面のデザインである。商品開発においては、商品ブランド（ロゴ、マーク）、カタログ、ポスター、パンフレット、チラシ、その他の広告など販売の場面で活用される。グラフィックデザインは、その特徴として、広告媒体などを通じて多数の人がそれを目にするため、商品イメージや人々の購買行動を大きく左右することになる。消費者の購買心理を説明したものに、AIDMA（アイドマ）があるが、グラフィックデザインは、人の認知プロセスに働きかける手段である。

これ以外にも企業が必要とするグラフィックデザインの分野は、企業ロゴ、サイン、会社案内から封筒や名刺まで多岐に渡る。

#### ◇ウェブデザイン

ウェブデザインとは、パソコンやスマートフォンなどIT機器を通じて情報を伝えるためのデザインである。ウェブサイト構築の際には、サイト訪問者に最適なタイミングで適切な情報を提示することと、目的とする情報がどこにあるのかが直感的に分かるデザインが必要である。

他のデザイン分野よりウェブ技術の進歩は早い。人間が1日に接する情報量も激増している。自社サイトを更新しやすくする仕組みや管理体制を構築することも考慮したい。

#### ◇商空間デザイン

商空間デザインとは、店舗の設計や、展示会のブースなどをデザインすることである。

ここでのデザインの役割は、企業と訪問者の間でコミュニケーションを活性化させることである。商空間デザインには、ストック（ディスプレイ、情報配置、商品陳列、照明、バックヤード）に加え、フロー（イベント、客導線、物流、交換）の考え方がある。

#### Gマーク

Gマークとは、私たちの暮らしや産業の向上に寄与する「よいデザイン」を表すマークであり、毎年、優れたデザインにグッドデザイン賞が授与される。審査対象は、1957年の創設当初は主に工業製品であったが、今やソフトウェア、コミュニケーション、研究開発など無形のものへと広がっている。

#### AIDMA

AIDMAとは、注意（attention）、関心（interest）、欲求（desire）、記憶（memory）、行動（action）の頭文字のことで、消費者の購買心理を分解し発生順に並べたものである。AIDMAは、「認知段階」「感情段階」「行動段階」の3つのプロセスに分けることができる。

#### SNS

例えば、twitterやFacebookのように、自社サイト以外にもインターネット上で消費者との双方向コミュニケーションが取れるSNSと呼ばれるサイトが増えてきた。情報管理ができる自社サイトとは異なり、これらのサイトを主導するのは一般消費者である。上手に活用することができれば、企業への信頼やブランド力が高まるが、クレームなどへの対応が後手に回るとサイトが炎上し、企業イメージに悪影響を与えることもある。

# デザインの外部委託

本章では、初めてデザイナーと仕事をする上での留意点について、手順に沿って解説する。



## デザイナーとのスポット契約

### ◇何を頼むか決める

まず、デザイナーに対して何を期待するのかをはっきりさせておこう。要求が明確であれば、デザイナーを探したり選んだりするときの判断がしやすくなる。

### ◇デザイナーを探す

デザイナーを探すには、大きく2つの方法がある。

1つは、公的なデザイン支援機関に紹介を依頼することである。この方法のメリットは、短時間で自社が求めているデザイナーとのマッチングが得られやすいことである。支援機関のアドバイザーは、企業が解決してほしい問題点を把握した上で、専門分野に分かれる数多くのデザイナーの中から適切な人材を選んでくれる。なお、支援機関によっては登録されているデザイナーをウェブサイトで紹介しているところもあるので、事前にこちらを参考にするのもお勧めする。

2つ目は、デザイン支援機関が主催するイベントや企業間ネットワークでデザイナーを探すことである。この方法のメリットは、そのデザイナーの仕事の進め方や人柄などについて直接、および間接的に知ることができることである。普段から他社のデザインに目を向けたり人的ネットワークを広げておくと、より広い範囲からデザイナーを探すことができる。

### ◇デザイナーを選ぶ

デザイナーを選ぶ際の留意点は、自社が実現したいこととそのデザイナーのできることをマッチさせることである。

自社からデザイナーに伝えるべき情報は、[「製品コンセプトシート\(p.39\)」](#)を参照のこと。さらに経営者自身の思いや夢なども伝えよう。逆にデザイナーか

### デザイン団体

多くのデザイン団体はウェブサイトなどを通じて登録会員の情報発信を行っている。これらの情報を通じてデザイナーの特徴や強みを総合的に判断することも有効である。参考に会員デザイナーを掲載しているデザイン団体の一例を示す。

- ・公益社団法人  
日本インダストリアルデザイナー協会 (JIDA)
- ・公益社団法人  
日本グラフィックデザイナー協会 (JAGDA)
- ・公益社団法人  
日本パッケージデザイン協会 (JPDA)
- ・公益社団法人  
日本サインデザイン協会 (SDA)

ら聞くべき情報も整理してきちんと聞き取っておこう。

デザイナーから聞くべき情報チェックリスト

- 専門分野
- 得意分野
- 過去の実績
- 業務範囲
- 仕事の進め方
- 年間を通じた繁忙期と閑散期
- プレゼンターの要不要
- 概算費用

◇見積もりを取る

契約の際には必ず目的と作業内容(明細)まで示された見積もりを取ることを。

◇契約する

契約は口頭だけでも締結することができる。しかし後々のトラブルを防ぐため、必ず書面で契約しよう。成果物の取り扱いや権利の帰属などについても、内容をきちんと確認しておこう。

◇プレゼンテーションを受ける

自社が依頼した内容に対し、デザイナーがデザイン提案を行う。詳細は「[デザインコンセプト評価会議\(p.42\)](#)」を参照のこと。提案されたデザインだけを見るのではなく、なぜこの提案に至ったのかという理由(背景情報)も聞くこと。

◇デザインの決定

提案されたデザインが的確に自社の要求を反映しているかを評価する。顧客の視点や長期的な経営視点など、多面的な評価を行うことが望ましい。詳細は「[デザインコンセプト評価チェックシート\(p.43\)](#)」を参照のこと。

◇商品化後の関係強化

デザイン活用の結果をデザイナーに伝えよう。売上はどうだったのか、消費者や販売員によるデザインの評判はどうだったのか。デザイン活用の効果が実感できればそのデザイナーと長期的につき合うことも考えよう。企業から情報をフィードバックすることでデザイナーとの協力関係がより深まる。

- ・ 協同組合  
  ジャパンデザインプロデューサーズユニオン(JDPU)
- ・ 一般社団法人  
  総合デザイナー協会(DAS)
- ・ 大阪デジタルコンテンツ  
  ビジネス創出協議会(ODCC)
- ・ 関西デジタルコンテンツ  
  事業協同組合

ポートフォリオ

ポートフォリオとは、デザイナーが自身のデザイン力をアピールするため、制作実績や活動などをまとめたファイルである。デザイナーを選ぶ際にはポートフォリオを見せてもらい、自社の価値観に合っているかどうかを判断する。

デザイン料金について

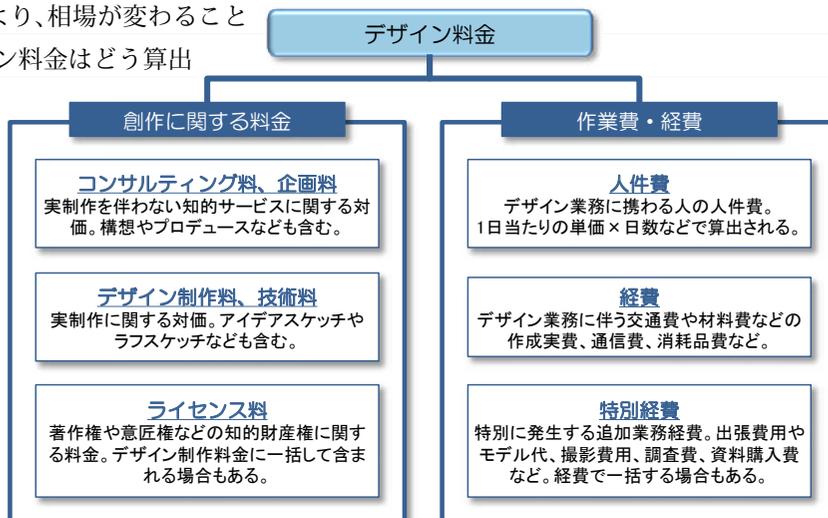
◇デザイン料金の考え方

デザイナーの仕事は、品質の良し悪しを単純に比較できない。また、業務範囲が異なれば、同様の仕事であっても料金が同じとは限らない。その地域でのデザイナー同士の競争の激しさにより、相場が変わることもある。ここでは一般的にデザイン料金はどう算出

されているかの例を挙げる。

あくまで1つの考え方として、デザイン料金は右記2つの項目で構成されている。「創作に関する料金」は知的労働に対する報酬である。デザイナー側が取り決めていることが多い。それに対し「作業費・経費」は実際に発生した費用である。

デザイン料金の見当をつける方法として、デザイン会社のウェブサイト料金表があればそれを参考にすることができ



デザイン料金の構成要素

(出典) 公益社団法人日本インダストリアルデザイナー協会 発行『インダストリアルデザイン 契約と報酬 ガイドライン』、p.22~23  
 独立行政法人 中小企業基盤整備機構 支援機関サポート課 発行『支援機関指導員のためのデザイン活用支援・ガイドブック デザイン活用支援ポイント』、p.11

る。いずれにしても、後々のトラブルを防ぐため、実際の契約にあたっては必ず詳細な見積もりを取る。なお、デザイナーに支払う料金以外にも、試作のための材料費や知的財産権の出願料など、自社内で発生する費用があることにも留意する。

#### ◇デザイン料金の支払い方法

デザイン料金の支払いについて、2つの方式を紹介する。まずは、スポット方式である。あらかじめ定められた料金を一括して支払う。次に商品販売による売上によって料金を支払う売上変動（ロイヤリティ）方式。こちらは売上金額に対する割合を取り決め、支払うことになる。また、これら2つの方式を合わせたものもある。

その他にデザイナーと顧問契約を結びコンサルタント料を払うケースもある。

方法	留意点
以前に依頼したデザイン料金を参考にする。	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 以前の依頼と今回の依頼内容の違いを確認する。</li> <li>● デザインの種類や点数、依頼範囲が異なる場合は、料金把握の参考にはならない場合もある。</li> </ul>
デザイン制作会社や印刷会社のHPなどに掲載している料金を参考にする。	<ul style="list-style-type: none"> <li>● HPの制作料金やチラシ・リーフレット・会社案内などの単発デザインは、ページ単価や料金目安を掲載している場合があり、参考にできる。</li> <li>● 料金設定の前提が各社で異なる場合があるので、料金に含まれるサービス範囲を確認する。</li> <li>● 料金に含まれない作業にかかる費用も加えて総額を想定する必要がある。（例：撮影費用やイメージ画像使用料金など）</li> <li>● ロゴやブランディングなどコンサルティングが入る場合やプロダクトデザインなど作業範囲が広範になるものは、料金表を提示している会社は少ない。</li> </ul>
事前にデザイナーに問合せ、価格表や見積りを取寄せる。	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 見積もりを取る際には、依頼範囲を明確にし、できるだけ作業工程ごとに料金が記載してある見積りを提出してもらう。</li> </ul>

デザイン料金の目安

(出典) 独立行政法人 中小企業基盤整備機構 支援機関サポート課 発行

『支援機関指導員のためのデザイン活用支援・ガイドブック デザイン活用支援ポイント』、p.10

## 知的財産権について

知的財産権とは、発明、考案、デザイン、マークなどの無形物を独占的に実施(使用)する権利である。知的財産権の利用は、他者の模倣を防ぐのに有効な手段の1つである。ここでは各知的財産権の基本的な考え方のみを説明する。

法的な権利や義務の発生は、多くの要素や事情によって個別に決定される。国内と国外では法律が異なる。よって、実務における判断や対応については専門家に相談すること。(なお、以下に記載している内容は2015年1月時点のものである。)

まずはデザイン活用において関わりの深い2つの知的財産権について説明する。

#### ◇意匠権

商品開発におけるデザインと最も密接な権利である。意匠とは、「物品(物品の部分を含む)の形状、模様若しくは色彩又はこれらの結合であつて、視覚を通じて美感を起させるもの」をいう。意匠権が認められれば、他者は自社の商品をそっくりそのまま模倣をすることが禁じられる。商品の中身の構造や機構は保護の対象とならない。特許庁に登録されると、権利は20年間保護される。

新商品の見た目が特徴的である時や、一度見てしまえば他人が簡単に模倣できる場合に、意匠の登録を検討する。なお、商品的一部分であっても意匠権が認められる制度があるので、商品全体でなくても特徴的な部分を、部分意匠としてあらかじめ出願できる場合がある。

## ◇著作権

商品開発において、デザイナーの提案を改変したり商品化したりする時に、著作権が問題になることがある。

著作物とは「思想又は感情を創作的に表現したものであつて、文芸、学術、美術又は音楽の範囲に属するもの」をいう。著作権とは、この著作物などを独占的に使用する権利である。なお、著作権は出願や登録をしなくとも発生する。権利は、原則として著作者の死後50年間保護される。

商品開発における著作権の留意点は、著作権は著作財産権と著作者人格権に分かれるということである。著作財産権とは、著作物を独占的に使用し収益を上げることのできる権利であり、著作者はそれを他人に譲渡できる。一方、著作者人格権とは、著作者個人に与えられる権利である。具体的には、著作物を公表するかどうかを決定する権利(公表権)、著作物に著作者名を付すかどうかを決定する権利(氏名表示権)、著作物の内容を著作者の意に反して改変されない権利(同一性保持権)である。これら著作者人格権は譲渡できない。

	意匠権	著作権
保護対象	自社新商品の外観、形状、色	デザイナーの提案に含まれる著作物(スケッチ、テキスト、模型)
発生要件	特許庁に登録されること	著作者(デザイナー)が著作物を完成させた段階で発生する
保護期間	登録から20年	原則として著作者の死後50年
商品開発における留意点	中身(構造、機構)は保護されない 中身も保護する必要がある場合は、特許などの取得を検討する	企業はデザイナーから著作者人格権の譲り受けができない 契約にて「著作者は著作者人格権を行使しない」旨の条項を定めること

## ◇その他の知的財産権

企業の商品開発活動全般においては、その他にもいくつかの知的財産権が関係する。

## ・特許権

特許とは「自然法則を利用した技術的思想の創作のうち高度のもの」であり発明と定義される。特許権の登録には、その分野の技術者が容易に発明できないほどの「進歩性」の有無が審査される。出願者から特許庁に対し、審査請求をする必要がある。世にない革新的な技術を発明した際や、権利行使をする必要がある際に登録を検討する。

## ・実用新案権

実用新案は「物品の形状、構造又は組合せに係る考案」である。審査請求が必要な特許権と異なり、実用新案登録には審査は必要ない。製造方法やコンピュータソフトなどは、実用新案に含まれない。

実用新案は書式が揃っていれば無審査なので、早ければ2、3ヶ月で取れる場合がある。実用新案は比較的ライフサイクルの短い商品に向いている。但し、権利行使するためには、技術評価書を特許庁に請求する必要がある。

## ・商標権

商標は、「文字、図形、記号若しくは立体的形状若しくはこれらの結合又はこれらと色彩との結合」である。自社と他社の商品の違いを消費者に識別させ

### 基本的なデザイン業務委託契約書項目例

- 受託者の提供  
または実施する業務内容  
委託料  
納期または契約期間  
再委託
- 知的財産権について  
瑕疵担保責任  
資料などの提供及び返還等
- 秘密保持義務  
権利義務の譲渡  
不可抗力  
解約  
協議  
合意管轄

るために使用される。商標権の特徴は、他の知的財産権は権利の保護期間が限られているのに対し、商標権は更新手続きを行えば、保護期間を何度でも延長できることである。商品開発においては、新商品のネーミング、ロゴ、ブランドを模倣から守る必要がある際に登録を検討する。

なお、原則として公開公報もしくは登録公報にて知的財産権は内容が公開される。世界中から閲覧可能になるので、出願書類にノウハウなどを記載もしくは表現をしないように注意する。自社の戦略、他者が模倣する可能性、模倣された時の損害を考慮した上で、それぞれの知的財産権を有効利用しよう。

## 契約について

自社でデザイナーを従業員として雇うため雇用契約を結ぶ方法もあるが、ここでは外部デザイナーとスポット的に仕事を行う上での業務委託契約について重点的に説明していく。

### ◇基本的なデザイン委託契約書の条項とその説明

デザイン活用における契約内容には、他の契約では見かけない特有の項目が含まれる。それらの項目について確認していく。

#### ・受託者の提供または実施する業務内容

この条項は、デザイナーに依頼したい業務内容を示すものである。デザインコンセプト、基本デザイン、詳細デザイン等の各業務範囲の説明が長くなるようなら、別紙とすることもある。

#### ・知的財産権について

知的財産権の取り扱いについて明確にしておく。

#### ・秘密保持義務

業務を通じて知り得た秘密を無断で第三者にもらさない義務を課すものである。

記載項目	記載する内容、留意点
① 依頼内容・成果物 依頼範囲	デザイナーに依頼する内容と納品する成果物の他に、依頼する業務範囲まで明確に記載していると、より安心です。 契約書には、「×××のデザイン制作業務」と記載しておいて、別途仕様書や覚書などで、詳細な依頼内容を記載する方法もあります。
② 納期	合意した納期や納期を変更する条件などを記載します。納期ではなく制作期間や委託期間を記載する場合もあります。
③ 料金、費用	合意したデザイン料金（委託料）のほか、検収などの条件を含めた支払条件、納品物受領後の銀行振込み時期や振込手数料などの支払条件を記載します。 委託業務に関連して発生する費用についても、「別途請求による実費支払い」や「デザイン料金に含む」など明記しておく必要があります。写真撮影の費用や移動経費、イメージ画像レンタル料など、制作過程で発生する大きな費用に関して費用を持つ側を明確にしておかなければ、後からトラブルの元になりかねません。
④ 知的財産権の扱い	デザイン制作物の著作権や所有権の帰属、2次使用の可否や著作物の改編などに関して記載します。 また、不採用のデザインの扱いに関しても記載する場合もあります。

契約書記載内容

(出典) 独立行政法人 中小企業基盤整備機構 支援機関サポート課 発行

『支援機関指導員のためのデザイン活用支援・ガイドブック デザイン活用支援ポイント』、p.12

## デザイン活用で起こりがちなトラブルを防ぐ

デザイン活用の現場では、権利関係のトラブルが起きることもある。安心して事業活動に集中するため、以下の点に留意しトラブルの発生や自社の不利を防ぐ。

#### ◇自社の技術や情報を守る

外部のデザイナーとの仕事を通じて、自社の機密情報を開示する場面がある。秘密保持に関して取り決めることは、自社の技術や情報を守るため重要である。そこでデザイナーに、第三者に開示しない(秘密保持)義務を負わせるのが通例である。この条項の中では、どの情報が秘密にあたるのかも明確にしておく必要がある。なお、デザイナー側から自前の守秘義務契約書を提出されることがある。その場合には、秘密を保持する期間はどれくらいか、自社側も守秘義務を負う必要はあるかについて確認しておく。

#### ◇デザイナーとのトラブル

デザイナーとの間で想定されるトラブルとそれを防ぐ対策について順に解説していく。

##### ・権利の帰属

デザイナーからの提案を企業が商品開発や販売に利用するためには、知的財産権の帰属について定める必要がある。企業は、各種知的財産権を受け継ぐ権利をデザイナーから譲渡してもらわないと、出願できない。企業は、デザイナーからデザインを買い取ったからといって知的財産権を受け継ぐ権利まで譲り受けられるとは限らない。知的財産権を受け継ぐ権利をデザイナーから譲渡してもらうこと。ここで特に留意すべきは、譲渡できない著作者人格権についてである。「デザイナーは顧客企業に対し著作者人格権を行使しない」旨の条項を定めておくと、後のトラブル発生が防げる。

##### ・解約

受託契約の途中解約にあたっては、どちらに責任があるのか、途中まで行った業務の対価はいくらになるのかという問題が発生する。それを回避するため、契約の段階で業務範囲を小さく区切りそれぞれの業務への対価を定めておく。そうすれば途中解約に当たらず、対価の支払いを済ませれば業務を円満に終了することができる。

##### ・デザインの改変や流用

特に定めのない場合は、改変も流用もしてはいけない。現在のことだけでなく将来の商品のマイナーチェンジや販促も想定し、あらかじめ相談して取り決めておこう。

#### ◇第三者とのトラブル

第三者との主なトラブルは、模倣による権利侵害である。第三者からの権利侵害に対抗するため、知的財産権の取得を積極的に検討する。さらに、悪意はなくても自社が第三者の権利を侵害するケースもあり得る。そこで、デザイナーに権利侵害なき提案のみを求めることである程度を防ぐことができる。但し、正式な調査が別途必要な場合もある。

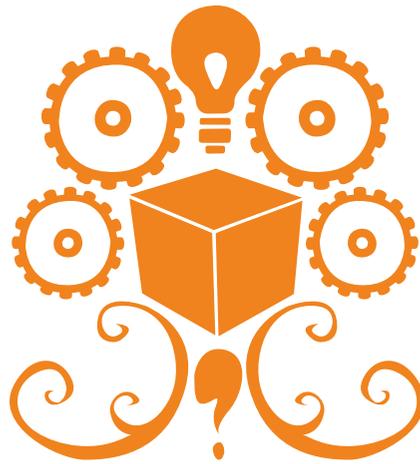
#### ◇トラブルが発生したら

万が一、トラブルが発生した場合には、自社だけで判断せず、まずは専門家に相談しよう。

## Chapter3

# 商品開発の成功事例

本章では、様々な困難を乗り越え、商品開発や市場開拓に成功した特徴的な8つの中小企業の事例をプロセスごとに紹介する。



## Case introduction

03-01	事例企業 1 (株式会社アスタリスク)	68
03-02	事例企業 2 (株式会社日清精工)	70
03-03	事例企業 3 (株式会社暁舎)	72
03-04	事例企業 4 (株式会社エンジニア)	74
03-05	事例企業 5 (山岡金属工業株式会社)	76
03-06	事例企業 6 (株式会社アイン)	78
03-07	事例企業 7 (株式会社ピーエーエス)	80
03-08	事例企業 8 (株式会社つぼ市製茶本舗)	82

# 現場の声を味方に、 新たな市場に挑むIT企業

現状分析 戦略立案 商品企画 開発・設計 製造 流通・販売

「現場の声をカタチにしたい」との思いで開発された新商品。システム開発を主とする企業が送り出すこの商品が、なぜ受注を取り続けているのか。ユーザーの声を大切にする姿勢や開発戦略など、その誕生の秘密を探る。



株式会社アスタリスク 代表取締役社長 鈴木 規之

## 現場に潜む開発のヒント

「ハンディターミナル」という機器をご存知だろうか。これは、数字キーと小さな液晶画面がついた片手で持ち運びできる端末で、例えば、宅配業者による品物の受け渡しや、POSによる店舗での販売管理、倉庫での在庫管理など行う際に物品のバーコードを読み取り、本部のコンピュータとデータのやり取りを行うために用いられる。主に販売や営業など顧客と接する現場にいる人たちが使用することが多い。

しかし、かさばる形状や多機能による複雑な操作性など、現場からは使い勝手の悪さへの不満も多く聞かれる商品であった。

## 突破口が見え、新商品開発を決めた

株式会社アスタリスクは、システムエンジニアの鈴木規之氏により2006年に創業された若い会社である。設立当初は、業務系システムのコンサルティング・受託開発、ネットワークインフラの構築、データセンターの運用が主な事業内容で、海外の業務用端末の輸入販売なども行っていた。

業務用端末を販売していると、鈴木氏にも自然と現場からの不満の声が耳に入るようになり、「自社の技術で何とかならないものか？」と考え



町で業務用端末を使っている人を見かけると、初対面でも会話することがあるという。

る日々が続いた。折りしもスマートフォンが急激に社会に普及してきた時期である。

ソフトウェア開発に成長の限界を感じていた鈴木氏は、「業務用端末はスマートフォンに置き換えられるのでは？」という自分の想いに賭けてみることにし、これまで輸入販売が中心であった業務用端末の開発に乗り出すことを決めた。2012年秋のことである。

## 現場が必要とする機能で勝負する

業務用端末を開発するには、「機器本体のハード部分とシステム(ソフト)部分を同時に開発できること」、「開発資金とそれを長い期間支える運転資金があること」といった条件をクリアする必要があった。

中小企業、しかも設立間もない会社にとっては、大変ハードルの高い条件であったが、「現場の声に応えたい」との鈴木氏の信念から、開発に迷いはなかった。そして同社が業務用端末の開発に着手すると、鈴木氏の思いに賛同する企業も仲間に加わってきた。

とは言え、開発にあたっては様々な問題も生じた。技術主導の商品開発では通常、多くの機能を盛り込みがちだ。今回の開発においても、「もっと機能を増やしたらどうか？」との意見が大半を占めた。

しかし、端末を使用する現場の業務フローを熟知する鈴木氏には、必要な機能はよく分かっていた。「不要不急の機能は捨てる。しかし、現場で求められる機能は妥協しない」。コンセプトが固まってから新商品が形になるのは早かった。

## 発売までの厚い壁

ところが、ここにきて思わぬ課題が立ちはだかる。iPhoneを基に開発を進めてきた新商品は、市場に出す際、アップル社から認証を受けなければならないのだ。企画、製造の責任所在、取扱説明書の表現など、アップル社の緻密で厳格なルールに適合しなくてはならない。

実際、申請をしてもなかなか許可が下りず、修正しては再度申請するの繰り返し。企業の開発スピードが年々速くなる中、鈴木氏は焦りを感じ始めていた。さらに、アップル社の許可がなかなか下りないことで、開発から脱退する協力企業も出はじめた。

新商品は完成したものの発売ができない。この時ばかりは鈴木氏も、“挫折”の文字が頭をよぎったという。



アップル社の認証マーク。取得は大変だったが、その後大きなメリットをもたらした。

## 破壊的なが市場を変える

2014年6月、度重なる申請作業を経て、鈴木氏の思いが詰まった新商品がようやく完成した。名前は「アスリーダー」。iPhone/iPod touchに装着して、ICタグの読み取りを可能にするジャケットタイプのRFIDリーダー/ライターと、JANコードをはじめとする各種バーコードを読み取るバーコードリーダーである。アスリーダーは、バーコードもしくはICチップの読み取り機能など、これまでの業務用端末と同じ機能を持つほか、メール、ビデオ、テレビ電話、GPSなどスマートフォン特有の機能を連動させた。このため、現場と本部が一体となって顧客対応ができるほか、ソフトの入れ替えや更新がしやすいので、現場のニーズに迅速に対応することができるようになったのである。

満を持して発売された新商品は、いよいよ大手企業の商品との対決を見る。果たして顧客はどちらを採用するのか・・・。



新商品「アスリーダー」。小さい本体に多くの利用者の声が進められている。

ある顧客企業が従業員に聞き取り調査を行ったところ、アスリーダーは何と競合商品の20倍の支持を得た。現場の人たちは、アスリーダーのトラブルの少ない充電方式、最長1mの長い読み取り距離、過酷な使用に耐えられる頑丈さを評価したのである。

実際、アスリーダーを採用した企業からは、様々な賞賛の声が寄せられている。例えば、売り場でアスリーダーを採用した百貨店では、販売員の接客対応がよくなり、人や物の流れが改善されたとの声があった。

今回の商品開発を振り返り、鈴木氏は「現場の声が一番大事だった」と語る。

ユーザの利便性向上や現場の業務改善を第一に考え、必要不可欠な機能を安価に提供するというマーケットインの発想を貫いた姿勢が、後発企業というハンデを補って市場に受け入れられたのである。



この新商品はよりよい現場を作る「業務改革ツール」である、と鈴木氏は語る。

※ Apple、Appleのロゴは、米国および他国のApple Inc.の登録商標です。iPhone/iPod touchはApple Inc.の商標です。



### 株式会社アスタリスク

代表取締役：鈴木 規之  
事業概要：ITソリューション・IT機器開発  
所在地：大阪市淀川区西中島 5-6-16  
従業員数：46名  
資本金：1,000万円

### 参考ページ

Chapter1 商品開発プロセス  
客観的な視点から顧客ニーズを検証する ————— p.24  
顧客像を具体化する ————— p.28

# 独自資源を磨き、さらに目に見えない 知的資産の活用で、強みを強化できた企業



株式会社日清精工 代表取締役 岩谷 清秀(写真:右)/総務部長 右田 和代(写真:左)

現状分析 戦略立案 商品企画 開発・設計 製造 流通・販売

下請産業の金型メーカーが独自技術を身につけ、自社のオリジナル商品を開発・販売するまでの経験を通じて、新規事業を軌道に乗せるまでを追う。

## 金型一筋38年

株式会社日清精工は1971年の創業以来、金型製作一筋に取り組んできた従業員20名の中小企業である。そんな東大阪の町工場にもグローバル化の波が押し寄せた2000年代後半。円高や景気後退の影響で、大手製造業の海外生産移転がさらに進んだ。受注やOEMに頼る金型業界は、仕事の激減・型代の暴落に疲弊し、同社もその例外ではなかった。

## 最先端ツールと超微細加工の融合

「このままでは会社が潰れてしまう」。生き残り策として技術の高度化を図った同社は、業界でも珍しい3D-CADの「フリーフォーム」を導入した。画面の中の3次元モデルにペン型のデバイスで直接触れ、表面を削ったり、逆に盛り上げたりすることができるモデリングツールである。



フリーフォームを操作する女性社員。同社は技術導入と同時に人も育てた。

このツールの活用方法として目を付けたのが金型の「シボ加工」。シボ柄をフリーフォームでデザインし、得意の切削加工で仕上げる方法は、従来の化学処理(腐食)による工程よりも工期やコストを大幅にカットできる。開発した加工技術を「デジタルフリーデザイン(DFD)」と名付けた。

社長の岩谷清秀氏は、顧客企業からの受注を増やそうと、さっそく提案営業を始めた。精度の高さを説明するためのサンプルも用意した。ところが取引先からは、活用実績のないシステムを採用するのはリスクが大きいとの



表面が細やかで立体的に切削された金型。他の企業にはない同社だけの独自技術だ。

ことで、営業活動は行き詰まってしまった。

「ならば、実績を自分たちで作るしかない」と考えた岩谷氏は、自社商品の開発を思い立った。

## オリジナル商品は“つけまづけケース”？

動き出してすぐに、同社は大きな問題に直面した。これまで下請け中心でできたため、いざ自社商品を作ろうとしても、何を作ればよいのかが分からないのである。メガネケース、名刺ケース、等々…。経営陣とプロジェクト担当者を交え、何度も商品企画会議を開いたが、考えはなかなかまとまらなかった。

そんなある日、当時アルバイトで来ていた芸大生(同社総務部長の娘さん)が、「つけまケースってええのん無いんとちゃう？」と日頃気になっていた疑問を口にした。男性経営陣には想像すらできない商品。半信半疑でドラッグストアに行ってみると、確かにいい商品がない。

では本当にニーズはあるのか？社長自ら陣頭指揮をとり、

街頭で約200人の女性にヒアリング調査を行った結果、「あったら欲しい!」という意見が大半だった。これで開発に乗り出すことができた。

## こだわりの表面装飾とまつげ収納機能

2010年秋、海外の童話をモチーフに、つけまケース「マリー・アンジェラ」(ピンク・アイボリー・グリーンの三種類)が完成した。フタの表面に施された可愛い花柄のエンボス加工は、DFDの強みをいかに発揮するものである。また、ケース内部の複雑なカーブは、繊細なつけまづを傷めないように、何度も曲面を設計し直したというこだわりのデザインだ。



重なり合う花びらの1枚1枚を、精密に表現している。

## 身をもって販路開拓の厳しさを知る

自社商品の営業は誰もが初めての経験。岩谷氏自らも販路開拓に奔走した。美容院や雑貨店などを1件1件訪ね歩いたが、金型メーカーの話の本気でとりあってくれる店は皆無であった。コンシューマー向け商品の販路開拓にはお金も時間もかかるのだと、岩谷氏は痛感した。飛び込み営業をあきらめ、卸売業に狙いを絞って有望なバイヤーを見つけ出す作戦に方針を変更した。これが幸いし、仲介業者の計らいで東京インターナショナル・ギフト・ショーへの出展にこぎつけ、ある卸売業者の目にとまる。これをきっかけに、東急ハンズ全店、ドン・キホーテ約80店舗での取り扱いが決まった。1個1,260円という高価格にもかかわらず、累計1万個を売り上げるヒット商品となった。

## 自社商品開発の相乗効果

同社はその後、MILCA事業部を立ち上げ、商品企画はもとより、デザインやパッケージ、広報媒体制作まで内製化できる体制を整えた。その後も、レリーフ柄を施し

た「iPhoneケース」や、つけまつげとコンタクトレンズが収納できる「つけま&カラコンケース」などをたて続けに発売し、「メーカー」としての本気度をアピールしていった。

この頃から世間の同社を見る目が変わり、本業であるプラスチック金型の受注が増えることとなる。DFDによる金型シボ加工が、金型開発のリスクを軽減できる新たな製造方法として、ようやく認められたのである。

また、製品設計から金型製作、成型品製造までを一貫して受注できる体制が整ったことで信頼性が増し、大企業からもOEMの受注が入るようになってきた。

さらに、社内にも変化があった。自社商品が世に認められたことで、この商品をさらに育てていこうという社員の意識が高まり、下請け加工だけでなく、商品提案型の企業へと成長したのである。

## 変革と挑戦の歩みを止めない

受注促進のために始めた自社商品開発の取り組みが、DFDという新たな経営の柱に成長した今、MILCA事業部の生み出す商品と、精密金型の加工技術は、企業を発展させるためのクルマの両輪である。

岩谷氏はその歩みをさらに進めるため、メーカーとしての収益構造の確立をめざし、「商品企画のスピードアップ」、「商品ラインナップの充実」を図るための「デザイン開発体制の強化」を始めている。日清精工が繰り出す次の一手にこれからも目が離せない!



「マリー・アンジェラ」と名付けられたつけまケースの商品ラインナップ。華やかさを感じさせるデザインの裏側には、創業から培ってきた同社の金型技術がある。

株式会社日清精工

### 株式会社日清精工

代表取締役：岩谷 清秀  
事業概要：金型の設計・製作、金属加工、  
雑貨企画・開発・販売  
所在地：大阪府東大阪市柏田西 1-11-2  
従業員数：21名  
資本金：7,670万円

### 参考ページ

Chapter1 商品開発プロセス

自社の顧客価値を見つける——p.12

# ヒットの要因は、刻々と変化する顧客のニーズを掴み取り、的確に対応できる兄弟のチームワーク



株式会社暁舎 マネージャー 榎木 大輔(左)/販売責任者 榎木 大樹(右)

## 価格を抑えた商品で美容業界へ新規参入

2000年初頭、大阪市住之江区で内装業を営む株式会社暁舎に2人の兄弟が入社した。兄の榎木大輔氏と、4才年下の大樹氏である。入社当初、2人は関連会社である美容室の運営管理と販促を任されることになった。

美容室の消耗品の仕入れを担当する中、2人は髪をカットする際に装着するカットクロス（紙）の割高感が気になっていた。他の消耗品では、安い海外製品が台頭してきた時期であったことから、「もし、カットクロス（紙）を安く作ることができれば、後発の我々でも美容業界でビジネスが成り立つのではないか」と思い至った。

すぐに兄は単身中国に渡り、兄弟がデザインしたカットクロス（紙）を安く製造できる工場を探してきた。そして、「きれい工房」という販売サイトを立ち上げ、全国から注文を取るようになった。滑り出しは順調で、成りゆき経営でもやっていけるほどだった。美容業界の大手企業でさえも、価格破壊の波にまだ乗れていない頃だった。

## 価格競争とクレーム対応に追われる日々

しかし、美容業界の大手が価格競争に乗り出した2000年半ばあたりから、同社の価格優位性はなくなってしまった。



首元のマジックテープ。多くの顧客の声に対応してきた結果、現在の形になった。

すると、顧客である美容サロンからの要求も「安さは当然、より質の高いものを」と、よりシビアになってきた。

兄弟は、次々と寄せられる顧客のニーズ

に応えるべく、例えば、「細い首にも合わせられるようにマジックテープを長くする」など、商品の改善に取り組んだ。しかし、「長くすると、洗濯の際にマジックテープに繊維が付着して汚くなる」というように、一つの課題を改善すれば、また別の問題が出てクレームとなる、という悪循環の繰り返しだった。

そんな状況がしばらく続き、「自分たちは、本当に良い商品を提供できているのだろうか?」、「その場しのぎではなく、誰もが使いやすいカットクロスを作りたい!」という自然な思いが兄弟の間にわいてきた。2人は究極のカットクロスを目指してデザインの革新を決心した。

## 価格競争に負けない商品の開発へ

2人は大阪府産業デザインセンターを訪れ、今後どのように改良に取り組みばよいかを相談した。その中で、これまで作ってきたカットクロス（紙）の課題が明確になり、機能性にも問題があることがわかった。そこで、「カットクロス（紙）を長時間着けても快適である」、「着崩れしない」といったことをポイントに、アパレルに詳しい神戸芸術工科大学の教授を紹介してもらい、共同研究として開発することが決まった。

これまで顧客から聞いて改善してきた内容などを全て教授に伝えたところ、新たに提案されたものは、首周りのデザインを重視し、タックを必要とせず、生地（生地）の裁断と縫製に独自の工夫を凝らしたものだ。



ユニバーサルクロスは神戸芸術工科大学との産学連携で生まれた商品だ。



改良された新商品「ユニバーサルクロス」。性能、生産性、見た目の全てを同時に向上させた。

日本の浴衣や着物の構造を参考にしたそのデザインは、首へのフィットに必要なカーブと、立体的な立ち上がりを備えた襟ぐりに特徴があるもので、装着しやすく、同時に着心地を向上させた。こうして新商品「ユニバーサルクロス」が完成した。

相乗効果はすぐに生産現場でも現れた。

構成する布パーツの数が5つから3つに減ったことで、縫製ラインがシンプルになり、不良が出にくくなった。また、縫製箇所が減ったことで洗濯に強くなり、長持ちも期待できる。

美容師にとっても、お客さんに着せやすく効率よく作業に取り掛かれるということで好評を得た。さらに、長時間の着用にもストレスを感じにくく、着用中のズレなども生じにくくなっている。

どこに出しても恥ずかしくない「本当に良いカットクロス」が提供できるようになったことは、2人にとって大きな自信となった。



縫製箇所が減ったため、前面がフラットになった。

## ロゴ入れサービスで付加価値を高める

新たなカットクロスの開発後も、美容業界は刻々と変化し、最近では美容院のカットクロスを選ぶ基準が2つに分かれてきた。消耗品としてなるべく安く済ませたいというニーズがある一方で、自店のブランドに合ったものを選びたいという付加価値を求めるところも増えてきたのである。

そこで同社では、後者にはロゴ入れサービスを強化することで、顧客満足度を高める差別化戦略を取ることにした。このクロスは、前面が襟元から袖口まで継ぎ目のない1枚の生地になっているため、ロゴがきれいに映えるデザインになっていることも利点だった。



新商品を手にする弟の大樹氏。顧客に自社商品の良さを丁寧に伝えながら、リピーターを増やしている。

値引きを要求された場合でも、ロゴ入れサービスを提案することで価格を維持することができるのだ。

そうするうちに、安さだけを求める顧客は去り、都心の有名店や全国の地域一番店が主要顧客になった。おかげで経営が安定し、現在ではロゴ入れサービスが同事業の売上の約半分を占めるまでになった。

## カットクロス事業のノウハウを次に活かす

事業を振り返ってみれば、この兄弟は事業展開の局面で、他社との競争優位がどこにあるかを理解していたのであろう。価格優位、機能性優位、サービス優位といったステップを踏んで、ここまで発展して来た。

しかし、変化の早い美容業界で成長を続けるためには、新たなビジネスの柱を考えていかなければならない。

同社は誠実で丁寧な取引で事業を守りながらも、一方で、カットクロス事業で培ったネット販売と小ロット生産のノウハウを武器に、これから新たなビジネスの開拓にもエネルギーを注ごうとしている。



### 株式会社暁舎

代表取締役：榎木 利成  
事業概要：内装工事業、理美容用品の制作・販売、グッズの制作・販売  
所在地：大阪市住之江区御崎1-11-20  
従業員数：10名  
資本金：1,000万円

### 参考ページ

#### Chapter1 商品開発プロセス

自社の顧客価値を見つける — p.12  
競合とのポジショニングを確立する — p.20

# アイデアや発想力を生み、育て、守る 独自の商品開発理論を駆使して成長を続ける企業



## ヒット商品誕生の背景

巷には多種多様なモノがあふれ、インターネットの発達により海外の商品も手軽に入手することができる現在、多くの中小企業がヒット商品の開発に悩むのは当然のことだろう。

そうした中、独自のアイデアや発想力をカタチにし、他社とは違う視点の商品開発で消費者の信頼を勝ち取っている会社がある。

株式会社エンジニアは、昭和23年創業の工業用工具メーカーである。

代表取締役社長の高崎充弘氏は、大手造船会社のエンジニアを経て、32歳の時に家業を継ぐため創業者である父の元に戻った。

開発に没頭する父の背中を幼い頃から見て育った高崎氏は、その発明気質も大いに継承していた。それは、会社に入ってから25年間で開発したアイテムが800種類を超えることで証明される。

そんな中、ついにヒット商品が生まれる。「ネジザウルスGT」である。「頭がつぶれたネジを外せる工具がほしい」という利用者の声から生まれたネジザウルスGTは、先端内部に刻まれた縦ミゾがネジ頭をはさみ込み、つぶれたネジでも簡単に外すことができる。

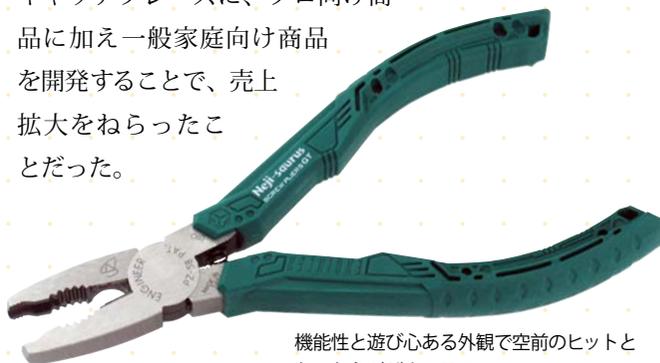


先端の縦ミゾに注目。錆びたり頭がつぶれたネジでも外せる発明だ。

市場のニーズに基づいて開発したこの商品は、2009年の発売から6年間で累計販売120万本という工具業界で空前の大ヒットとなった。

## ヒットの要因分析から見たもの

実は「ネジザウルス」は、大ヒットする約10年前から販売されていた。ターゲットは、プロの工事屋や修理屋などの法人だった。ヒット商品となった「ネジザウルスGT」の開発のきっかけは、「一家に一本ネジザウルス！」をキャッチフレーズに、プロ向け商品に加え一般家庭向け商品を開発することで、売上拡大をねらったことだった。



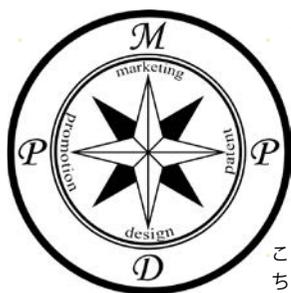
機能性と遊び心ある外観で空前のヒットとなったネジザウルスGT。

高崎氏は、なぜこの商品がヒットしたのか、すぐには分からなかった。しかし、これまでの開発の経験を振り返ってみて、ヒット商品を生み出すためには4つの要素が必要であると気付いた。

「マーケティング」「パテント」「デザイン」「プロモーション」である。

これらを「ネジザウルスGT」に当てはめると、「マーケティング」で愛用者の潜在的なニーズを拾い上げ、「パテント」では、縦ミゾの構造他を国内外で特許権、意匠権及び商標権を取得し、商品を守っている。さらに、改良に改良を重ねた「デザイン」は、2009年にグッドデザイン賞を受賞するに至った。国際市場での知名度向上をねらった同社は、2011年、世界で最も権威のあるデザイン賞の1つiFデザイン賞にエントリーし、こちらも受賞する。

また「プロモーション」では、商品キャラクターの「ウルスくん」を展示会や動画などで積極的に活用したことも、市場への浸透を後押しした。



このうちの1つでも欠けていたら、「ネジザウルス GT」のヒットはなかったという。高崎氏はこれら4つの頭文字を取り、「MPDP理論」と名付けた。

この理論をビジュアル化したもの。ちなみに「MPDP」も商標登録済みだ。

## パテントを経営に活かす！

MPDP理論の中でも、「パテント」の効果をもう少し深く掘り下げていこう。

パテントとは、特許を含む知的財産を戦略的に活用することである。「ネジザウルス GT」に関しては、国内で8件、海外で10件の知的財産権を取得している。知的財産権を取得するメリットの1つは、何といても模倣品を防ぐことにある。

一方で、同社では自社商品を守るだけでなく、攻めの開発にもパテントを活かしている。社員が知的財産に関する知識や能力を高める取組を奨励しているのである。驚くべきは、開発に携わる社員はもちろんのこと、営業社員も含め全従業員30人のうち13人が「知的財産管理技能士」資格を持っていることだ。

このため、営業が店舗や展示会などで情報を収集する際に、競合の情報を多様な視点でつかめるようになった。さらに、顧客に自社商品を説明する際、価格や機能面だけでなく、知的財産に関する説明ができるようになった。

こうした営業の能力向上がライバル企業との差別化となり、優位性を高める要素の1つとなっているのである。

また、商品のアイデアや発想が出てきた時点で、他社の権利を侵害してないか素早く調査ができるようになり、新商品を考える社内会議が活性化した。

「世にないアイデアが生まれれば、すぐに出願を検討する」。出てくるアイデアが増える一方、無駄な回り道をしなくなったことで、商品開発の効率が高まった。



今まで取得した知的財産権の数々。パテントウォールと呼ばれる。

## 新たなビジョンとともに…

元来の発想力に加え、MPDP理論を確立した同社では、次のヒット商品を誕生させるべく新たな商品開発にも積極的に取り組んでいる。

そんな高崎氏には、大きな夢がある。それは「道具」と「人間」の関係をより発展させていけるような工具を世に送り出すことである。

同社には商品開発において明確なビジョンがある。格好いい「クール」な工具に、「イノベティブ」な機能を持たせ、さらに「遊び心」を付加することで世界一愛される工具メーカーになることである。

モノが飽和する時代ではあるが、視点を広げることでヒット商品を生み出す方法はまだまだありそうだ。



ネジザウルスと鉄腕ハサミのセット。パッケージからも遊び心が伝わってくる。

**ENGINEER**  
かゆいところに手が届く、e道具たち

### 株式会社エンジニア

代表取締役：高崎 充弘  
事業概要：精密作業用・機器・工具制作  
所在地：大阪市東成区東今里 2-8-9  
従業員数：30名  
資本金：2,000万円

### 参考ページ

Chapter1 商品開発プロセス  
基本コンセプトを立案する—— p.16  
Chapter2 デザイン活用  
デザインの外部委託—— p.60

# 成熟を迎えた社風を変革し、独創的な商品でグッドデザイン賞を獲得した厨房機器メーカー

現状分析 | 戦略立案 | **商品企画** | **開発・設計** | 製造 | 流通・販売

好調があまりに続くと、社員の士気が停滞気味になることがある。設立当初から自社商品を提供し続けてきた厨房機器メーカーは、どんなきっかけで社風の改革に取り組みはじめたのだろうか。



山岡金属工業株式会社 取締役社長室長 山岡 秀文

## たこ焼き器を全国の家庭に広めたユニーク企業

山岡金属工業株式会社(本社:守口市)は、1956年創業の厨房機器メーカーである。クッキングテーブルコンロや焼き肉用無煙ロースターなど、200種類を超える商品群を有し、中でも1962年に「ヤマキン」ブランドで発売した「家庭用たこ焼き器」は「大阪では一家に一台たこ焼き器がある」との笑い話のネタに一役買ってきたロングセラー商品の1つである。

余談だが、1989年のベルリンの壁が崩壊した際に、社長自らが現地に赴き、たこ焼きの屋台を出したというエピソードもある。

## デザイン活用に会社の伸びしろを見出す

現在、同社の家庭用ガス式たこ焼き器は大きなシェアを誇り、現在でも年間1万5,000台を販売している。これまで順風満帆に成長を遂げてきたように見える同社だが、その成功の影には大変な努力があった。

2000年初め、厨房機器業界は成熟し、もはや作れば売れる時代ではなくなってきていた。同社においても限られた市場の中で、いかに商品の付加価値を高め、他社と差別化していくかが大きな課題となっていた。

ちょうどその頃、現社長室長の山岡秀文氏が経営に加わるようになった。それまで家具や室内空間のデザインに関わる仕事をしてきた山岡氏が改めて自社の商品を見直したところ、長年の経験に培われた技術や機能性には優れていたが、デザインは二の次になっていることに気づいた。

「ここにまだわが社の伸びしろがあるのでは」。考え抜いた結果、秀文氏はデザインによる付加価値を高めることで勝負していこうと決めた。

## CIで自社の強みを再確認する

秀文氏がまず最初に取り組んだのは、コーポレートアイデンティティ(CI)を確立させることだった。自社の目指す理念や行動指針を、統一されたイメージやデザインでわかりやすく発信することで、対外的なアピールと社員の意識向上といった効果を期待した。

「わが社はこれまでたこ焼き器を通じて、家庭に笑顔を届けてきた。厨房機器には、それを使う人、食べる人にもっと快適な空間を提供できる可能性があるのではないか。

こう考えた秀文氏は、「熱と空気をデザインする」を企業活動の基本コンセプトとした。「モノの提供」から「モノを含めた空間の提供」へ。これが、他社との差別化に踏み出す第一歩となった。



企業の基本コンセプトと各事業の関係図。統一感あるイメージを外部にわかりやすく発信している。

## 既成概念を破り、 新しいことにチャレンジする

2008年、大手ガス会社から、フルフラットコンロの開発案件が寄せられた。秀文氏は、コンセプトを活かすいい機会を得たと、早速大手ガス会社・デザイン系大学との産学連携を進め、新たなコンロの開発を目指した。

プロジェクトは、計画段階までは順調だったが、進めていくうちに社内にさまざまな困難が生じてきた。

さらに、開発現場では計画が予定どおりに進まないことがたびたび生じた。このプロジェクトでは、大学生と社員が共同でデザインを作り上げていくことになっていたが、社員が学生のデザインに口を出してしまうのである。

「既成概念を破り、新しいことにチャレンジする機会なのに」。秀文氏は、「まずは学生が考えた斬新なデザインを尊重し、それに合わせて設計製造を担当する弊社が安全性を確保しつつ商品化する」という方針を社員に徹底した。

## グッドデザイン賞受賞を経て

苦労の末、完成したコンロは「TRIANGLE(トライアングル)」と名付けられた。「TRIANGLE」は、従来の埋め込み式コンロの概念を覆す、バーナーとゴトクが取り外せる



実際に飲食店にトライアングルが設置された様子。店舗の雰囲気を守りつつ、来店者が飲食を落ち着いて楽しめる空間づくりに貢献している。



同社の技術と秀文氏の思いが詰まった、新商品のバーナー。

デザイン。点火部を収納するとフルフラットになるため、手入れが格段にしやすくなった。また、調理しない時はテーブルとしても使える。

「熱と空気をデザインする」というブランドコンセプトは、調理する人、食べる人、サービスを提供する人に対する優しさを感じさせるデザインとなって実現した。

伝統の中に革新を取り入れたこのコンロは、2012年にグッドデザイン賞を受賞するという、厨房機器業界では異例の快挙を成し遂げた。また、モダンな料亭や割烹などからの引き合いが増え、モノを含めた空間の提供というコンセプトを体現する商品となった。さらに世間の注目を集めたことで、既存商品の売上も向上するという副次的効果も見られた。秀文氏が苦労した社員の意識改革も、この成功をきっかけに、徐々にではあるが変わりつつある。

他社との差別化にデザインを活用した同社の変革はまだ始まったばかりである。「熱と空気をデザインする」という幅広い概念から生み出される商品は、厨房機器の枠組みに収まりきれないかもしれない。

新しいことに次々と挑戦する秀文氏。「経営もデザインも、常に進化させていく必要がある」と語る。



熱と空気をデザインする  
YAMAOKA DESIGNING  
**YAMAOKA**  
山岡金属工業株式会社

### 山岡金属工業株式会社

代表取締役：山岡 俊夫  
事業概要：業務用調理機器の開発・製造  
販売並びに付帯サービスなど  
所在地：大阪府守口市東郷通2-7-30  
従業員数：43名  
資本金：4,000万円

### 参考ページ

Chapter1 商品開発プロセス  
基本コンセプトを立案する — p.16  
Chapter2 デザイン活用  
商品開発のためのデザイン活用 —  
p.56

# 成長する新市場への参入と 速やかな商品投入で他の追随を許さない企業



## 革新的技術に将来性を見出す

大阪市浪速区にある株式会社アインは、ナノミスト技術<sup>\*</sup>を使った商品の企画開発と販売を行っている。機器の製造やデザインに関しては、外部に依頼するいわゆるファブレス企業である。

同社商品の中核を担うナノミスト技術も、他社が開発したものであるが、この技術に将来性を感じ、開発元との独占使用契約を結ぶことにしたと、アインの田中敏夫企画室長は語る。

## 成長マーケットを選ぶ洞察力

まず始めに開発したのは、ジェルタイプの全身ナノ浴ができる「エクラシャワー」という商品だった。ナノミストによる発汗作用や保湿効果が、エステ業界向けだと考えたのである。しかし、エステ業界だけでは販売数に限りがあることが見えたため、すぐに次の市場を検討した。

ナノミストは粒子が細かいため、ドライサウナのような息苦しさ無く、またシャワーのように肌に水圧がかからないので、直接浴びても体力を消耗しにくいという



ナノミストのシャワーを手に当てる。水の当たり心地が、まるで風を受けているようだ。

特長がある。さらに、微細なミストが服の繊維を素通りするので、短時間であれば服を着たままで浴びることができる。「これなら、車いすのままでも寝たままでも入浴できるのでは」

と考えた同社は新たな市場に福祉・介護業界を選んだ。

以降、高齢者や障がい者向けの商品を次々と開発していった。ブランド名は「ナノミストバス」。ロゴマークも統一した。

## 顧客のニーズに応える姿勢

「ナノミストバス」は、入浴の補助が容易なため、利用者だけでなく、介護する人たちにも好評であった。

しかし、商品にさらなる改良を加えるため、顧客であるケアハウス、病院、障がい者施設などに足を運び、利用者の要望などをきめ細かに聞き取っていった。そして、それらの声を反映した商品を迅速に開発し、ラインナップに加えた。

こうした開発の裏には、顧客の声をすばやく具現化する商品開発体制があることも大きく作用している。外部の工業デザイナーや設計者を交えたミーティングを頻繁に



ベッドタイプは、寝た状態のまま入浴することができる。ベッドから起き上がれない人はもちろんのこと、介護者、介助者にとっての負担も軽減される。

行い、顧客の声を共有しながら改良点を見つけ出す。さらに、その場でイメージを図にして具現化のスピードを早めている。これにより、仮に類似品が参入してきても、他社に先んじて機能性商品を投入することが可能となっているのである。

「閉塞感を感じる」との顧客の声を元に改良された商品。チャックで開閉が可能になり、入浴中でも外にいる人と会話ができる。



## 付加価値を支えるデザイン

また、同社は機能的な品質改良だけでなく、デザイン性においても顧客満足を高めることに熱心だ。商品コンセプト作りから、パンフレット制作、写真ディレクション、モデル選び、コーポレートカラー、展示会ブースのデザインなどをデザイナーに依頼している。

ときには、デザイナーの提案で、新たな商品が生まれることもある。ナノミスト商品シリーズのうち「フットスパ」は、施設のリビングにもマッチするデザインで、



足湯タイプのナノミストバス「フットスパ」。  
木目の質感と光沢が自慢だ。

機能の高さだけでなくインテリアとしての完成度も高い。こうした商品を開発することで、価格を落とすことなく利益を生むことができている。この利益を次のデザイン投資に使うことができるため、新商品開発の良いスパイラルが生まれているのである。

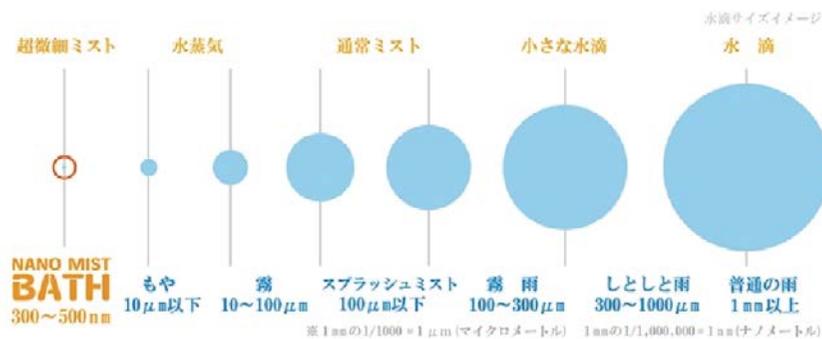
## 技術とデザインで市場を開拓し続ける

今年度の販売台数は300台を超え、売上高は1億円に達する見込みである。同社が成功した要因は、ナノミスト技術が先進的であったことは言うまでもないが、将来の成長を見据えたマーケット選び、継続的な品質改良、デザインをうまく活用していることが大きい。

2014年には要介護認定者が530万人を突破し、近い将来、高齢者世帯の約3分の2が単独、もしくは夫婦のみの世帯となると言われている。この状況を的確に見据え、同社では既に家庭で手軽に使えるナノミストバスの開発に目を向けているという。

### ※解説:ナノミスト技術

ナノミスト技術とは、専用の粉碎装置で水を砕き、小さな水滴を発生させる技術である。普通、私たちが目にする水滴は、直径が1mmほどである。霧の水滴でも10,000nm(ナノメートル=1mmの100万分の1)だ。一方、粉碎装置から発生する水滴は、300~500nm。これを、カバンほどの大きさの装置で発生させる。ナノサイズの「もや(ミスト)」なので、ナノミストと呼ばれている。



**EINS CO.,LTD.**

### 株式会社アイン

代表取締役：佐川 忠之  
事業概要：入浴設備の企画、販売  
所在地：大阪市浪速区日本橋東 1-12-18  
従業員数：5名  
資本金：1,000万

### 参考ページ

Chapter1 商品開発プロセス  
競合とのポジショニングを確立する  
p.20

# プロデュース力によって自社の強みを顕在化し、一般消費者向け市場にも進出を果たした企業



株式会社ピーエーエス 専務取締役 野村 寿子

初めての商品化にもかかわらず、BtoC商品が成功した理由は何だったのか？これまでオーダーメイド製品の開発経験しかなかった中小企業の取り組みから成功シナリオを探る。

## 作業療法士が一つ一つ丁寧に作る福祉用具

株式会社ピーエーエス(本社：箕面市)は、従業員数21名の福祉機器メーカーである。社員数名が作業療法士の資格を有しており、その経験を活かした、障がい者向けのオーダーメイドの車椅子・座位保持装置などの製作および販売を行う。

同社の事業は、作業療法士の資格を持つ野村専務とスタッフが全国を回り、顧客と直接対話を重ねながら、その人専用の車椅子を提供するというスタイルだ。正しい



野村専務はオーダーメイドの車椅子を作るため、多くの障がい者の悩みに対応してきた。

着座姿勢を維持するよう、専用器具で利用者の背中のラインを型に採り、データ化してウレタンを削りシートが完成する。

## 一般向け商品開発のきっかけ

ある時、採型の技術力を買われて、レンタル用車椅子シートの製作依頼を受けた。日本人の標準体型データをもとに、何度も試作を重ね、汎用品でも座り心地の良さを実現できるという確信を得た。

このときの経験から、全身の重心位置や骨の配置、筋肉の走行などを確かめながら採型する3次元立体構造システム「エスリーム技術」が生まれた。

「この技術で一般向けのアイテムを開発し、疲れや痛み悩む多くの人を救いたい」という新たな目標が定まった。

背座一体型の姿勢保持“背ざぶとん”(仮称)は、社内の

エスリーム技術が可能にした心地よさ。それは、最適な身体の位置と機能的な運動を導く情報です。



座ればお尻がフィットし肋骨が支えられるため、腰の負担が軽くなる。

加工設備や適した材料選定などで試作は可能だったため、製品化の目処は立った。しかし、これまで一般向け商品の開発経験がなく、どうすればこの製品を商品として市場に広めることができるのか想像もつかなかった。

そこで同社は、プロモーションの専門家である株式会社ジールプラスのデザインプロデューサー野口氏が協力を求めることにした。

## 積み上げてきたノウハウを可視化する

まず初めに取り組んだことは、作業療法士である野村氏とプロデューサーの野口氏が、それぞれの専門分野の言葉を使いながら、コミュニケーションを深めることから始まった。価値観の確認と共有を繰り返しながら、商品化を進めた。

まずは「エスリーム技術」のブランディングに着手し、技術ブランドとして確立していった。ロゴマークは使用する際のルールを設けている。また商品ブランドコンセプトは、この商品で顧客に実現してほしいことは何なのかを考えたとうえで、正しい姿勢の習慣を身につけることで「疲れていなかった自分に戻る」とした。商品名の「plnto(ピント)」は、背筋がピンとするところからつけら



展示会で陳列された新商品。カラフルさに来場者は足を止める。

れた。ロゴマークは幅広い世代に支持されるように親しみやすさを意識し、ロゴカラーは元気を表現するため鮮やかな赤にした。また商品のカラーバリエーションは、若い方からお年寄りまで受入れ易いように12色展開とした。商品の良さが伝わるよう、パンフレットのデザインや文章、写真にも徹底的にこだわった。

初めての展示会は、マーケティングリサーチを目的に出展した。12色の「ピント」をずらりと並べて、アンケートを用意した。上代価格は？カラーの好みは？商品への意見や評価は？などを聞きとり、バイヤーが興味を持ってくれるかリサーチした。商品の反応は上々であったが、リサーチで改善点も見えた展示会であった。次の展示会では前回展示会で見た改善点を修正し、上代設定、カラーパターンの再設定を行い、流通先の選定、大量生産



日常生活の中で、無理なく自然な姿勢を保つことができる。

に対応できる社内体制を整えたいと、取引先の獲得を目的とした。その結果、大手流通先の東急ハンズと契約することができた。

## 新商品が同社にもたらした変化

「ピント」の店頭価格は12,800円。競合商品に比べ割高ではあったが、その商品力の高さと全社員一丸となって取

り組んだことで予想以上の販売台数を売上げ、全国100店舗以上で取り扱い開始となり、メディアなどにも大きく取り上げられた。発売1年半で、約5万個を売り上げ、現在も販売数は伸びている。

初めてのBtoC商品の開発と急激な販売数の伸びに伴い、在庫管理のためのスペースが足りなくなり、新たに倉庫を借りなければならなくなった。また、大手量販店での販売開始と同時に、一般向け商品をネットで販売する会社「P.A.S.プラス」を立ち上げた。

併せて株式会社ピーエーエスのロゴマークとコーポレートカラーも変更した。コーポレートカラーは野口氏と検討し、ピーエーエス社員の情熱を表現するレッドを選んだ。

新たなチャレンジによって忙しくはなったが、野口氏やクリエイターたちは、販売促進ツールの企画で参画し、また、販売先の仕入れ担当者とも強力なネットワークが築けている。

そのおかげで、「ピント」に続き、子ども向け「p!nto kids(ピントキッズ)」、自動車に特化した「p!nto driver(ピントドライバー)」、座骨を曲面で支える機能クッション「RAQDA(ラクダ)」

といった、新たなラインナップを短期間で商品化できた。



子どもの頃から姿勢をよくしてほしいという思いから、子ども向け商品の展開も始めた。

## 水を得た魚のように商流に乗る

今では、Webサイトで書き溜めたコラムを1冊の本としてまとめた、「野村式ピントくる姿勢のはなし！-心とからだを整える 15の法則」や、ショップチャンネルへの出演、子どもの姿勢相談室など、野村氏のメディアへの露出は増えている。

「ピント」は、一般の方も障がいを持つ方にも分け隔てなく、安心と笑顔と元気を提供する「ユニバーサルデザイン」の商品である。福祉用具の開発から授かった知識と技術で、より多くの人たちと幸せを共有していきたいという野村氏の願いは、着実に近づきつつある。

心地よさの中に生まれる  
元気をカタチに。

**pas**

### 株式会社ピーエーエス

代表取締役：村口 健一  
事業概要：福祉用具・介護用品の製作  
及び販売  
所在地：大阪府箕面市小野原東 1-3-21  
従業員数：21名  
資本金：1,000万円

### 参考ページ

Chapter2 デザイン活用  
商品開発のためのデザイン活用—  
p.56

# 商品と自社を見つめ直し、 時代に合わせて変化する長寿企業

現状分析 戦略立案 商品企画 開発・設計 製造 流通・販売

日本において、創業100年以上の企業は2万社を超える。その中でも今回は、飲食業にまで進出した製茶業を紹介する。社歴100年超の老舗は、どうやって次の100年を迎えようとしているのか。



株式会社つぼ市製茶本舗 代表取締役社長 谷本 順一

## 日本人のお茶の飲み方が変わる

お茶は私たちの生活や心に寄り添ってきた、言わば日本の文化の1つである。季節に合わせて様々な茶葉を楽しみ、また温度や淹れ方にも工夫を凝らすなど、おいしいお茶を味わうことは、私たちの生活に古くから根付いてきた。

しかし、時代の流れとともに、最近ではペットボトルのお茶が主流になり、コンビニエンスストアや自動販売機で手軽に買えるようになるなど、消費者にとってお茶が身近なものになる一方、ゆっくりとお茶を淹れて味わう習慣が薄れてきている。

## お茶のある暮らしをもう一度提供したい

株式会社つぼ市製茶本舗の歴史は、嘉永3年(1850年)に遡る。千利休を生んだ茶道のふるさと「堺」で茶問屋から始まった同社の商いは、現在は製茶業として160年以上受け継がれている。同社の壁にかかる看板は、過去の経営者、従業員、顧客、茶人、地域の人たちの誇りを今に伝える。「商売をやめないこと」は、同社にとって重要な目標だ。



同社が提供するお茶。風味は濃厚だが、のどごしは柔らかい。

そのような中、2006年に谷本順一氏が五代目社長に就任した。谷本氏は社長に就任した当初から、千利休が生まれた堺の地で、本物のおいしいお茶を提供したいという思いを抱いていた。ゆったりと時間をかけて味わう、日本古来のお茶の文化。「ペットボトルにはないお茶のよさを、もう一度提供したい」。

もともと同社には、お茶を通じて「やすらぎと和」を提供したいという考え方があった。20数年前に従業員全員が1年がかりで考えた、今でも大切にしている言葉である。これは今も商売の根っことして受け継がれている。では、さらに取り組まなければならないことは何なのか。消費者もライバル企業も変化を続けている時代。そんな中だからこそ、谷本氏は「自社ならではの個性を明確にすること」と「それを消費者に伝えること」が必要であると考えた。



同社は商いの「よりどころ」を、茶道の美と地元の誇りに求めた。

## コンセプトは市中の山居

2011年に転機は訪れた。昔ながらの町家が堺市内に売りに出されるとの情報を得たのである。これは長年の思いを具体化するチャンスだと、谷本氏はさっそくこの町家を買取った。

町家は地域の人が集い、ゆったりとお茶を楽しんでもらえる場所(=茶寮)へと改装された。リノベーションは、堺出身の空間デザイナー間宮吉彦氏が担当した。同時に

自社の個性をあらわす言葉を定めた。「お茶と、人と、人と。」これをブランドステートメント(ブランドのミッションや価値観を明文化したもの)として、店舗デザイン、商品パッケージ、ロゴマークなどを、この理念の元に一新した。

入口には、同社のコーポレートカラーである緑色に染められたのれんがかかる。それをくぐると、柱や壁などに古きよき町家の雰囲気が残し、古人の営みを感じさせる。

こうして店舗、商品は整った。

次に、自社の個性を消費者に伝えるためには、お茶を心から楽しめる空間を、消費者に体感してもらうことが必要だと考えた谷本氏は、同社の商売の基本の考え方「やすらぎと和」を、店舗で働く従業員に徹底した。



テーブルに飾られた小さな花。「よりどころ」があるからこそ、従業員の心と行動が変わる。

も贈る人の気持ちや、実際にお茶を味わう場面までを想像しながら行っているという。

CI(コーポレート・アイデンティティ)の元に、従業員の意識も変える。こうして谷本氏の長年の思いは実現した。

製茶業の同社には、当然ながら飲食業の経験は皆無。初めてのチャレンジに当初は、社内外から不安の声もあった。しかし、結果は周囲の心配をよそに、オープン以来、多くの人々が訪れている。新聞や雑誌に取り上げられる機会も俄然増えた。今やこの店舗は、同社の個性を発信する重要なアンテナとなった。

## 明確な個性を発信していきたい

順調にスタートした店舗であるが、谷本氏は「顧客がお茶のことを思う時、一番に思い出してもらえたい会社になりたい」

従業員全員がこの気持ちを持って接客することで、「自社にしか提供できない空間」が実現できると考えたのだ。

店舗の片隅に、素朴な山野草が生けられている。気付いた人の心をそっと和ませるこの花は、スタッフが生けたものだ。また、接客



店舗は、無駄をなくしシンプルな空間を目指した。この雰囲気と共に訪れる人たちが訪れ、行列のできる店になっている。

という気持ちを常に持ち、自社を客観的に見ることを忘れず、伝統に固執することのない経営哲学を貫いている。

例えば、グルメな女子にも満足してもらえるように、カフェのメニューには「堺利休餅」や「利休抹茶あいすくりーむ」、「濃厚抹茶のかき氷」など、社長自らが開発に携わったこだわりのスイーツを季節に合わせて提供しているのである。

株式会社つぼ市製茶本舗は、160年以上の長きに渡り世の中にお茶を提供してきた。それは、時代の流れに柔軟に対応しながら顧客のニーズに応じて変化を続けてきた証である。同社は200年企業を目ざし、これからも走り続ける。



同社は、時代の流れや顧客ニーズに合わせた柔軟な商品開発を続けている。



お茶と、人と、人と。  
つぼ市製茶本舗  
TEA TSUBOICHI  
嘉永三年創業

### 株式会社つぼ市製茶本舗

代表取締役：谷本 順一

事業概要：お茶の製造・卸し・中国茶、健康茶の企画開発

所在地：大阪府高石市高師浜1-14-18

従業員数：79名

資本金：1,500万円

### 参考ページ

Chapter1 商品開発プロセス

製品コンセプトを固める ——— p.36

Chapter2 デザイン活用

商品開発のためのデザイン活用 ——— p.56

# 索引

## あ

アイデア発想..... 14, 16, 17, 18  
19, 20, 23, 29, 36  
アンケート調査..... 24, 50, 51  
意思決定..... 06, 09  
意匠権..... 62, 74  
委託契約..... 64  
イノベーション..... 69  
イメージコラージュ..... 30, 33, 34  
35, 43  
インタビュー調査..... 24, 28  
ウェブデザイン..... 59  
売上変動(ロイヤリティ)方式..... 62

## か

外部環境..... 12, 13, 20  
家計消費状況調査..... 25, 26  
基本コンセプト..... 16, 17, 18, 19  
20, 21, 22, 23, 24, 25, 28  
29, 30, 36, 39, 75, 76, 77  
狭義のデザイン..... 08  
競合調査..... 20  
競合の範囲..... 20  
空白地帯..... 21, 22, 23  
グラフィックデザイン..... 59  
経営課題..... 56  
減価償却前利益..... 52  
権利侵害..... 65  
広義のデザイン..... 08  
工業統計調査..... 25  
行動観察..... 17, 24, 28  
コーポレートカラー..... 79, 81, 83

顧客価値..... 12, 13, 14, 15, 16  
17, 18, 20, 21, 57, 71, 73  
顧客像..... 05, 25, 26, 28, 29, 30, 31  
32, 33, 34, 36, 43, 69  
顧客の価値観..... 28, 32, 33  
こども OSランゲージ..... 17  
コミュニケーションツール..... 56, 57

## さ

サステナブルデザイン..... 58  
シーズ..... 13, 24, 39, 43, 78  
視覚化..... 05, 28, 32, 33, 35, 36, 41  
事業戦略..... 06, 07, 08, 12, 40, 56  
試作..... 05, 06, 43, 44, 45  
46, 47, 50, 52, 57, 62, 80  
自社分析..... 12  
市場性..... 40  
商空間デザイン..... 59  
情緒..... 21, 59  
商標権..... 63, 64, 74  
商品価値..... 59  
商品コンセプト..... 57, 79,  
人的資源..... 06, 09, 45  
スポット方式..... 62  
製造原価..... 48, 50, 52  
製品コンセプト..... 05, 06, 16, 32  
34, 35, 36, 37, 39, 40  
41, 42, 43, 47, 60, 83  
制約条件..... 16, 17, 19, 36, 37, 39, 41  
セグメンテーション..... 20

## た

ターゲットティング..... 20  
棚卸し..... 12, 13  
チームビルディング..... 09  
知的財産権..... 54, 62, 63, 64, 65, 75  
知的労働..... 61  
著作権..... 63  
著作者人格権..... 63, 65  
定性調査..... 25, 26, 28  
定量調査..... 24, 25  
適正価格..... 50  
デザインガイドライン..... 40  
デザイン監理..... 57  
デザインコンセプト..... 16, 33, 40  
41, 42, 43, 44, 47, 61, 64  
デザインスケッチ..... 57  
デザイン団体..... 60  
デザインモデル..... 44, 45  
デザイン料金..... 37, 61, 62  
特許権..... 63, 74

## な

内部環境..... 12, 13  
ニーズ..... 05, 13, 24, 25, 26, 27, 28  
30, 32, 36, 39, 43, 50, 52  
69, 70, 72, 73, 74, 78, 83

## は

破壊的イノベーション..... 69  
白書..... 25, 26  
パッケージデザイン..... 08, 40, 59, 60  
パテント..... 74, 75  
ビジュアルアイデンティティ..... 57

秘密保持	64, 65
ファシリテーター	07, 09, 14, 22 26, 30, 42, 46
ファブレス企業	78
ブランディング	57, 58, 80
ブランド	08, 40, 52, 56, 59, 64 73, 76, 77, 78, 80, 83
ブランドステートメント	83
ブレンライティング法	17
プレスリリース	57
プロジェクトチーム	07, 08, 09, 32
プロジェクト予算	09
プロダクトアウト	13, 24, 36
プロダクトデザイン	33, 40, 41, 44 58, 59
プロモーション	08, 23, 32, 33, 40, 57 59, 74, 75, 80
ポートフォリオ	37, 61
ポジショニング	05, 20, 21 22, 23, 24, 36, 43, 73, 79
ポジショニングマップ	21, 22, 23, 43

## ま

マーケットイン	13, 24, 36, 69
マーケティングリサーチ	81
モチベーション	09
モックアップ	41, 44, 57
モニタリングテスト	45

## や

ユニバーサルデザイン	58, 81
要求仕様書	34, 35, 37, 38 40, 41, 43, 47

## ら

ラフモデル	44, 45
流通	09, 24, 28, 48, 53, 56, 58, 81
量産化	44, 52, 57
レンダリング	41, 57
ロゴ	57, 59, 64, 69, 73, 78 80, 81, 83

## わ

ワーキングモデル	44, 45
----------	--------

## 英数字

AIDMA	59
BtoB	08, 24
BtoC	08
CI	76, 83
EBITDA	52
Gマーク	58, 59
KJ法	16
MPDP理論	75
OEM	70, 71
PEST分析	20
QCD	12, 13
SNS	57, 59
STP	20
SWOT分析	13
3C分析	12, 13, 21
3Dプリンター	44, 45
5W2H	17, 18, 19, 21, 24 28, 30, 36, 39, 40

---

# 支援機関

## 大阪府産業デザインセンター (OIDC) 大阪府 商業・サービス産業課

大阪市住之江区南港北 1-14-16 大阪府咲洲庁舎 25 階 TEL 06-6210-9491

ホームページ <http://www.pref.osaka.lg.jp/mono/oidc/>

## 一般財団法人 大阪デザインセンター (ODC)

大阪市住之江区南港北 2-1-10 ATCビル ITM棟 10階 A-1 TEL 06-6615-5571

ホームページ <http://www.osakadc.jp/>

## クリエイティブネットワークセンター大阪 メビック扇町 (MEBIC)

大阪市北区扇町 2-1-7 関テレ扇町スクエア 3F TEL 06-6316-8780

ホームページ <http://www.mebic.com/>

## ソフト産業プラザ イメディオ iMedio 公益財団法人 大阪市都市型産業振興センター

大阪市住之江区南港北 2-1-10 ATCビル ITM棟 6階 TEL 06-6615-1000

ホームページ <http://www.imedio.or.jp/>

## MOBIOものづくりビジネスセンター大阪 大阪府 ものづくり支援課

大阪府東大阪市荒本北 1-4-17 クリエイション・コア東大阪 TEL 06-6748-1011

ホームページ <http://www.m-osaka.com/jp/>

## 大阪イノベーションハブ (OIH)

大阪市北区大深町 3-1 グランフロント大阪 ナレッジキャピタルタワーC 7階 TEL 06-6359-3004

ホームページ <http://www.innovation-osaka.jp/ja/>

## 中小機構 近畿 独立行政法人 中小企業基盤整備機構 近畿本部

大阪市中央区安土町 2-3-13 大阪国際ビルディング 27階 TEL 06-6264-8611

ホームページ <http://www.smri.go.jp/kinki/>

## 大阪府よろず支援拠点

大阪市中央区本町橋 2-5 マイドームおおさか 7階 TEL 06-6947-4375

ホームページ <http://www.yorozu-osaka.jp/>

## 地方独立行政法人 大阪府立産業技術総合研究所 (TRI)

大阪府和泉市あゆみ野 2-7-1 TEL 0725-51-2525

ホームページ <http://tri-osaka.jp/>

## 地方独立行政法人 大阪市立工業研究所 (OMTRI)

大阪市城東区森之宮 1-6-50 TEL 06-6963-8011

ホームページ <http://www.omtri.or.jp/>

## 一般社団法人 大阪発明協会

大阪市北区中之島 4-3-53 大阪大学中之島センター 7階 TEL 06-6479-1910

ホームページ <http://www.jiiiosaka.jp/>

## 一般社団法人 大阪中小企業診断士会

大阪市中央区本町橋 2-5 マイドームおおさか 7階 TEL 06-6809-5592

ホームページ <http://www.osaka-shindanshi.org/>

# デザイン診断チェックシート

以下の項目は、本マニュアルを読む前に、現在、御社が商品開発においてどの程度デザインを理解、活用しているかを確認するための目安です。各質問に対して「はい」または「該当する」にチェックしてみましょう。

## デザイン理解

- ブランドは自社における重要な知的資産である。(ブランド価値)
- 魅力ある商品を開発するには、会社の経営理念がしっかりしている必要がある。(経営理念)
- 商品開発を行うために、顧客ニーズの把握が必要だと認識している。(顧客志向)
- 商品開発において商品コンセプトを立案している。(コンセプト)
- 魅力ある商品にするにはデザインが必要だと考えている。(意匠性)
- 技術の具体化やアイデアの可視化には、デザインが必要だと考えている。(具現化)

## デザイン活用

- 自社のロゴ、マーク、コーポレートカラーなどをデザイナーに依頼し、運用管理している。
- 商品開発において、これまでにデザイナーが関与してきた。
- 商品開発以外に販促などでもデザイナーを活用している。
- デザイナーとのコミュニケーションが良好に保たれている。
- 商品開発において、最初の構想・企画段階からデザインが組み込まれている。
- 商品開発において、使い勝手の実験やテストを実行している。

 **デザイン診断チェックシート**  
<http://design-manual.oic.jp>

※デザイン診断チェックシートをダウンロードのうえ、印刷してお使いください。

大阪府緊急雇用創出基金事業

『“商品開発”のためのデザイン活用サポート事業』

新商品開発マニュアル

## 中小企業デザイン開発思考

平成27年3月発行

発行：大阪府産業デザインセンター

大阪府 商工労働部中小企業支援室 商業・サービス産業課新事業創造グループ

〒559-8555 大阪市住之江区南港北 1-14-16 大阪府咲洲庁舎 25階

TEL:06-6210-9491 FAX:06-6210-9505

<http://www.pref.osaka.lg.jp/mono/oidc/>

編集 / デザイン：株式会社ビヘイピア

〒550-0013 大阪市西区新町1-23-2 TBビル8F

TEL:06-6539-1985 FAX:06-6537-1986

<http://behavior.co.jp>

監修：京都女子大学 家政学部生活造形学科

教授 山岡 俊樹



## 大阪府産業デザインセンター

(大阪府 商工労働部 中小企業支援室 商業・サービス産業課)

〒559-8555

大阪市住之江区南港北1-14-16 大阪府咲洲庁舎 25階

TEL : 06-6210-9491 FAX : 06-6210-9505

Eメール : [info@oidc.jp](mailto:info@oidc.jp)

ホームページ : <http://www.pref.osaka.lg.jp/mono/oidc>

# 株式会社〇〇〇〇

## プロジェクト宣言シート

プロジェクト名	(仮称) 商品開発プロジェクト
プロジェクト宣言日	2015年4月6日(月) 10:00~キックオフミーティングにて
発足の動機 ときっかけ	なぜプロジェクトを発足したのか。外部環境の変化や社内の変化、しようと思ったきっかけなどを記入する。さらに、それらの変化に対しどう解決しようとしたかも具体的に残しておく。プロジェクトが岐路に立った時、判断材料になる。
ゴール	いつまでに、どうなるかというビジョンを書き込んでおこう。 問題が解決されている状態はどんな状態なのか、どんな顧客が獲得できているのか、社内がどんな雰囲気になっているのか。夢、イメージを書こう。
プロジェクト責任者	代表取締役 □□□□
プロジェクトリーダー	製造一課 ○〇〇〇
記録係	総務課 ◇◇◇◇
プロジェクトメンバー	代表取締役 □□□□ 製造一課 ○〇〇〇 総務課 ◇◇◇◇ 製造二課 ■■■■ 営業課 △△△△ 調達課 ▽▽▽▽ 経理課 ●●●●  合計 7名
本シート作成	作成日:2015年3月30日(月) / 作成者:製造一課 ○〇〇〇

## レジュメ 1

## 商品開発プロジェクト キックオフミーティング

実施日時・場所

日時:2015年4月6日(月) 10:00~11:30 / 場所:第一会議室

キックオフ  
ミーティングの  
目的

1. 「プロジェクト発足の動機、きっかけ」の共有
2. 「プロジェクトのゴール」の共有
3. 「ゴールまでの道筋(スケジュール)」の共有
4. チームビルディング(一体感の醸成)

出席者  
(プロジェクトメンバー)

プロジェクト責任者:代表取締役 □□□□  
 プロジェクトリーダー:製造一課 ○○○○  
 記録係:総務課 ◇◇◇◇  
 メンバー:製造二課 ■■■■、営業課 △△△△、調達課 ▽▽▽▽、経理課 ●●●●

	時刻	所用時間	内容	説明
1	10:00	5分	今日の予定	今日のキックオフミーティングについて流れをプロジェクトリーダーより説明する。
2	10:05	15分	プロジェクト実施理由の説明	プロジェクト責任者(経営者)から、今回のプロジェクトの実施理由について説明する。具体的には、「プロジェクト発足の動機、きっかけ」「プロジェクトのゴール」について発表する。
3	10:20	30分	チームの名前を決める	メンバー“みんな”でプロジェクトチームの名前を決める。最初の5分間は個人で考え、その後1人ずつ案を発表する。発表後は、プロジェクトのゴールをイメージしながら、自由に意見交換する。ワクワクできるチーム名を目指す。
4	10:50	15分	スケジュールの説明	商品開発プロジェクトの全体スケジュールを確認する。特にゴールはいつか、中間目標となるマイルストーンはいつかなど、大まかな日程計画を共有する。また、ワークショップの実施については、当面は1~2週間に一度のペースで、曜日と時間まで決定しておく。
5	11:05	15分	役割分担を決める	チームメンバーで話し合い、リーダーと記録係以外の役割分担を決める。役割としては、生産、販売、設計、予算などがある。
6	11:20	10分	今日のまとめ	プロジェクト設立シートの内容、決定したチーム名や役割分担などを再確認する。次回のワークショップ日程を決定し確認する。
7	11:30		終了	

本レジュメ作成

作成日:2015年3月30日(月) / 作成者:製造一課 ○○○○

振り返りシート-1

### 商品開発プロジェクト設立シート

プロジェクト設立日 2015年4月6日(月)

プロジェクト発足の  
動機、きっかけ

プロジェクトの  
ゴール

チーム名

プロジェクトの  
メンバー  
と役割分担

作成日・作成者

2015年4月7日(火) / 総務課 ◇◇◇◇

#### プロジェクトスケジュール

4月		
5月		
6月		
7月		
8月		
9月		
10月		
11月		
12月		
1月		
2月		
3月		
4月		

リーダー  
評価・記入欄

責任者  
評価・記入欄

## レジュメ 2

## 自社の顧客価値を考えるワークショップ

実施日時・場所

日時:2015年4月13日(月) 10:00~12:00 / 場所:第一会議室

本ワークショップの  
目的

1. 私たちが提供している顧客価値(自社が顧客から選ばれる理由)を明確にする
2. なぜ顧客価値が提供できているのか、その源泉(強み)を見つける

出席者  
(プロジェクトメンバー)

プロジェクトリーダー: 製造一課 ○○○○  
 記録係: 総務課 ◇◇◇◇  
 メンバー: 製造二課 ■■■■、営業課 △△△△、  
 調達課 ▽▽▽▽、経理課 ●●●●

次回ワークショップ  
の宿題

次回のワークショップのテーマに使うため、メンバー全員が「最近買ったモノ10個」をリストアップしてくること。

	時刻	所用時間	内容	説明
1	10:00	10分	前回の振り返りと今日の予定	前回の「振り返りシート」をもとにチーム全員で振り返る。 今日のワークショップについておおまかな流れの説明。
2	10:10	30分	1つの案件から業務の流れを洗い出す	ピックアップされた自社の1つの案件から、その業務を「引き合い」から「企画・設計・生産・・・」、「納品」までの時間軸で実務を洗い出し、それらを細かく「青い付箋」に書き出す。それらはホワイトボードに貼り付けていき、流れを見える化する。自身の担当部署だけでなく、気づいた点があれば、自由にどんどん発言していく。
6	10:40	30分	業務の流れから、自社の強みとなる資産を書き出す	書き出した業務の流れから、それを可能にしているコト・モノは何か、自由に発言しディスカッションする。抽出されたコトやモノは、「ピンクの付箋」に書き出して、業務の流れを整理した「青い付箋」の上に貼り付けていく。「ピンクの付箋」は、顧客価値を生み出している源泉(強み)と捉えよう。
7	11:10	40分	自社の顧客価値について考える	「ピンクの付箋」だけを取り出し、組織資産(組織風土、企業理念、物的資産、知的資産など)と個人資産(ノウハウ、技術、知識など)の2つにグルーピングする。他に、自社の「強み」をわかりやすく区分する分け方があれば、それを利用する。 グルーピングが終わったら、こうした資産(強み)が、どのように顧客に価値を提供しているのかを考える。問題解決の技術や、提案の面白さ、安心して仕事を任せられる信頼性など、キーワードを「黄色の付箋」に書き出して行く。最終的にはそれから「顧客価値(自社が顧客から選ばれる理由)」を確認しよう。
8	11:50	10分	今日のまとめ	ホワイトボードや各自のメモを元に、今日のワークショップの内容をまとめる。 次回ワークショップ予定と次回までの宿題を確認する。
9	12:00		終了	

本レジュメ作成

作成日:2015年4月10日(金) / 作成者:製造一課 ○○○○

振り返りシート 2

## 顧客価値(自社が選ばれる理由)の見える化シート

顧客価値を生み出す源泉、自社の強み

組織としての資産、強み  
(組織風土、企業理念、知的資産、物的資産など)

個人が持つ資産、強み  
(ノウハウ、技術、知識など)

価値を創造する

顧客価値(自社が顧客から選ばれる理由)

ワークショップ実施日 2015年4月13日(月) 10:00~12:00

作成日・作成者 2015年4月14日(火) / 総務課 ◇◇◇◇

リーダー  
評価・記入欄

責任者  
評価・記入欄

## レジュメ 3

## 基本コンセプトを立案するアイデア発想ワークショップ

実施日時・場所	日時:2015年4月27日(月) 10:00~12:00 / 場所:第一会議室			
本ワークショップの目的	1. 前節の顧客価値をもとに、新たな商品の具体的なアイデアを数多く出す 2. その中から1つに絞り込み、「5W2H+期待」で大枠となる基本コンセプトを立案する			
出席者 (プロジェクトメンバー)	プロジェクトリーダー: 製造一課 ○○○○ 記録係: 総務課 ◇◇◇◇ メンバー: 製造二課 ■■■■、営業課 △△△△、 調達課 ▽▽▽▽、経理課 ●●●●			
前回からの宿題	今回のアイデア発想のテーマとして、最近買った商品を10個程度思い出し、発表できるようにしておくこと。また、できれば「なぜそれを買ったのか」も説明できるようにしておくこと。 ※新商品のアイテムが決まっている場合は、特にこの宿題は必要ない。			
次回の宿題	新商品のライバル品を10個ずつ、写真やイラストで持参すること。			
	時刻	所用時間	内容	説明
1	10:00	10分	前回の振り返りと今日の予定	前回の「振り返りシート」をもとにチーム全員で振り返る。今日のワークショップについておおまかな流れの説明。
2	10:10	20分	書き出しワーク(個人)	「最近買ったもの10個に、自社技術を応用したらどんな商品ができるか」を考え、各々が黙々と「青の付箋」に書き出す。 ※既に開発する商品アイテムが決まっている場合は、既存の5W2Hを組み替えるなどの個人ワークから始めてよい。
3	10:30	20分	最初のアイデア発表	個々に考えたアイデアを、一言ずつコメントを添えながら発表していく。20分を人数で割って、1人あたりの時間を守り一巡する。 発表者以外は、他のメンバーから発表されるアイデアを聞いて、触発アイデアを期待する。触発され抽出したアイデアは「ピンクの付箋」に書き出す。
4	10:50	20分	触発による、新たな発想アイデアの発表	他メンバーからのアイデアに触発された新しいアイデアを順に発表する。その後、それらのアイデアをもとに、「新商品開発」の可能性について自由にディスカッションを行う。
6	11:10	10分	投票して絞り込む	全てのアイデアの中から1つに絞り込む。1人に5票で、良いと思うアイデアに投票する。感覚でよい。
6	11:20	20分	アイデアを深掘りする	選ばれたアイデアを具体化していく。「その新商品は何か、どんなものか」「誰が買うのか」「なぜそれを買うのか」「どこで使うのか」などを、「5W2H+期待」から具体的に記述していく。 それらを「一言でいうと」が何かを書き出そう。
7	11:40	10分	アイデアに名前を付ける	自由にネーミングのアイデアを交わす。商品名をつけることで、プロジェクトに具体性を持たせる。
8	11:50	10分	今日のまとめと次回の宿題	ホワイトボードや各自のメモをもとに、今日のワークショップの内容をまとめる。次回予定の確認と次回のワークショップまでの宿題を確認。
9	12:00		終了	
本レジュメ作成	作成日:2015年4月24日(月) / 作成者:製造一課 ○○○○			

振り返りシート-3

基本コンセプトシート

ワーク実施日時 2015年4月27日(月) 10:00~12:00

仮ネーミング

アイデアのラフスケッチ、イメージ写真など

作成日・作成者 2015年4月28日(火) / 総務課 ◇◇◇◇

What  
何か

Why  
使う目的は

Who  
誰が使う

Where  
どこで使う

When  
いつ使う

How to  
どうやって使う

How much  
値段は

期待

一言でいうと

リーダー  
評価・記入欄

責任者  
評価・記入欄

## レジュメ 4

## 競合とのポジショニングを分析するワークショップ

実施日時・場所

日時:2015年5月11日(月)10:00~12:00 / 場所:第一会議室

本ワークショップの  
目的

1. 新製品案がすでに存在しないかを確認する
2. 新製品案は市場競争力を持っているかを検証する
3. 場合によっては、新製品案を改良する
4. 自社のポジション(競合との差別化)を定める

出席者  
(プロジェクトメンバー)

プロジェクトリーダー:製造一課 ○○○○  
 記録係:総務課(記録係) ◇◇◇◇  
 メンバー:製造二課 ■■■■、営業課 △△△△、  
 調達課 ▽▽▽▽、経理課 ●●●●

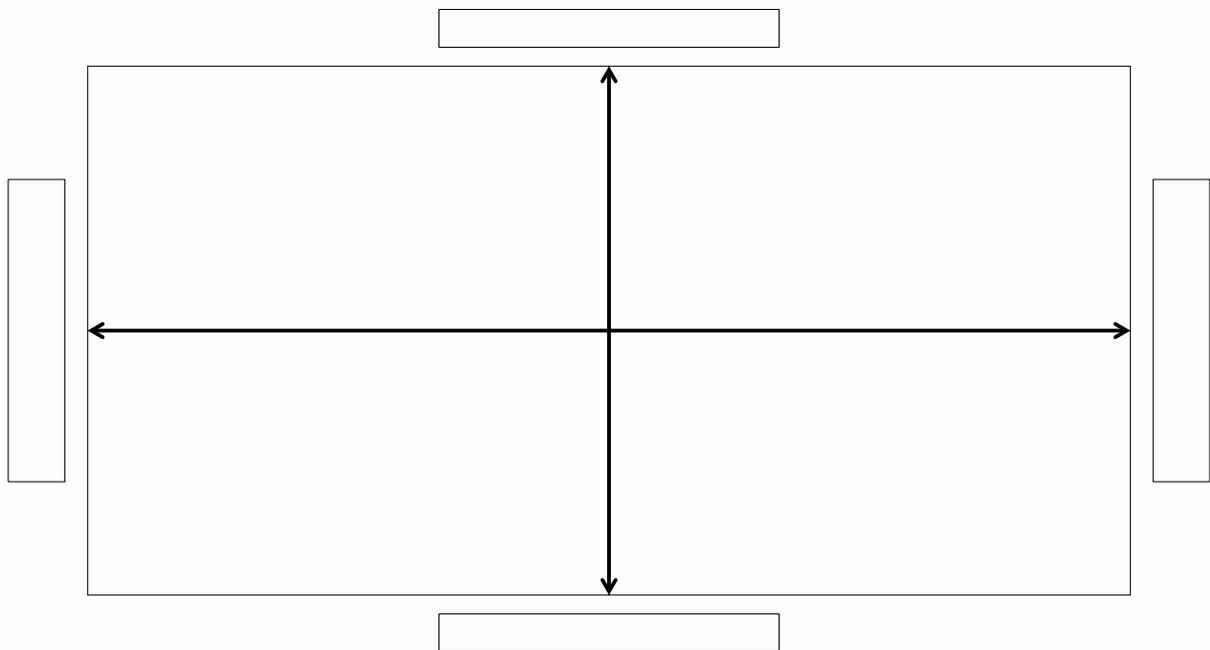
前回からの  
宿題

各自にて、競合品の写真やイラスト(新聞や雑誌、インターネット画像の切り抜き)を  
 10点程度用意しておくこと。※切り抜きの大きさに特に制限はない。

	時刻	所用時間	内容	説明
1	10:00	10分	前回の振り返りと 今日の予定	前回の「振り返りシート」をもとにチーム全員で振り返る。 今日のワークショップについておおまかな流れの説明。
2	10:10	80分	ポジショニング分析 ×3回	持ち寄った競合品の画像を順に説明し、どういったものがあるかを共有していく。 この際、新製品案が既に存在していないかをチェックする。  差別化軸を設定したポジショニングマップを用意し、新製品案と競合品を配置してい く。空白地帯にうまくポジショニングできれば差別化が図れたことになる。 できなかった場合は、5W2Hの内、どれか1つを変更することで、空白地帯にポジシ ョニングできないかを検討する。  ここまでで競合商品との差別化が見られない場合は、差別化軸を変更し、もう一度行 う。これを20分~30分位で3回程度検討する。
3	11:30	20分	評価、決定	空白地帯にポジションするのに、最も明確な差別化軸を決定する。どうしても空白地 帯にポジションができなかった場合は、「基本コンセプトの立案」に戻り、再度、見直 す必要がある。
4	11:50	10分	今日のまとめ	ホワイトボードや各自のメモをもとに、今日のワークショップの内容をまとめる。 次回予定の確認と次回のワークショップまでの宿題を確認する。
5	12:00		終了	

本レジュメ作成

作成日:2015年5月8日(金) / 作成者:製造一課 ○○○○



ワークショップ実施日

2015年5月11日(月) 10:00~12:00

作成日・作成者

2015年5月12日(火) / 総務課 ◇◇◇◇

リーダー  
評価・記入欄

責任者  
評価・記入欄

## レジュメ 5

## ヒアリングから顧客ニーズを検証するワークショップ

実施日時・場所

日時:2015年5月25日(月)10:00~12:00 / 場所:第一会議室

ヒアリングの  
目的

1. 客観的な立場の人から、競合品についての生の情報を獲得する
2. 同様に、新製品案について、生の情報を獲得する
3. 競合品から新製品案への期待スイッチ率など、顧客ニーズの検証を行う

出席者と  
役割分担  
(プロジェクトメンバー)

質問者(2名):プロジェクトリーダー ○○○○(メイン)、営業課 △△△△(サブ)  
 記録者(2名):総務課 ◇◇◇◇、調達課 ▽▽▽▽  
 録音録画係:製造二課 ■■■■  
 お茶出し等のアテンド係:経理課 ●●●●

事前準備

1. 身近な人(家族、友人、社員など)からヒアリング対象者を5人程度選定しお願いしておく
  2. 消費者白書、家計消費状況調査などから、市場と顧客の定量情報を入手しておく(商圏人口や世帯数、ターゲット人数など)
  3. インタビューの質問事項とヒアリング用チェックリストを作成しておく
  4. 期待スイッチ率が試算できる質問内容を考えておく
  5. 当日の役割分担を決めておく(録音や録画、お茶だし、アテンド、質問者、記録係)
  6. 必要に応じて、録音や録画できる機器を準備する
  7. 競合品を5点程度用意しておく
  8. その他、お菓子、お飲み物、お土産、謝礼など
- ※誰が、いつまでに、どれを準備するかを決定しておく。

	時刻	所用時間	内容	説明
1	10:00	10分	アイスブレイク	参加者にお集りいただいた目的と今日のタイムテーブルを説明。互いに自己紹介をする。
2	10:10	30分	競合品の評価	競合品を評価する。それらをテーブルに並べ、それらの利点や不満に関して、参加者同士に自由におしゃべりしてもらう。自由発言を通じて、顧客のニーズを探る。
3	10:40	30分	新製品案の検証	仮説である新製品案を検証する。 新製品案を説明し、「このようなアイデアはいかがでしょうか?」「利用者はどう思うでしょうか?」などと質問し、参加者からの意見を聞き取る。 最後に、期待スイッチ率が試算できる質問をする。「こんな新しい商品があったとします。いつも使っている商品から切り替えますか?」など。
4	11:10		ヒアリング終了	準備した御礼やお土産を手渡す。参加者は退席、見送る。
5	11:10	50分	ヒアリング内容のまとめ	今日のヒアリング内容を共有し、ホワイトボードにまとめる。 「競合品」と「新製品案」を客観的な視点から、顧客ニーズの検証を行う。 加えて、事前に準備した定量情報を交えて、新製品案を評価する。最終的には、スイッチ率、獲得シェア、売上高見込みを算出する。 今日のまとめを行い、次回までの宿題を確認する。
6	12:00		終了	

本レジュメ作成

作成日:2015年5月13日(水) / 作成者:製造一課 ○○○○

事前調査 データ	市場の 定量情報		①商圏の市場規模(円) (消費額×世帯数など)	
	ターゲットの 定量情報		②全利用者に占めるターゲットの割合(%) (ターゲット数÷商圏人数など)	
ヒアリング 当日の 記録	競合品 について		③ターゲット期待スイッチ率(%) (下記の※1を参照)	
			④最大売上高見込み額(円) =①×②×③	
	新製品案 について		⑤最大獲得シェア(%) =④÷①	
			リーダー 評価・記入欄	
		責任者 評価・記入欄		

## レジュメ 6

## 顧客像を具体化するワークショップ

実施日時・場所

日時:2015年6月1日(月) 10:00~12:00 / 場所:第一会議室

本ワークショップの  
目的

1. 顧客像の価値観、行動、ニーズなどを具体化する
2. 顧客の購買シーン、利用シーンを具体的に想定する
3. 顧客像を明確にし、チーム内外で共有できるようにする

出席者  
(プロジェクトメンバー)

プロジェクトリーダー:製造一課 ○○○○  
 記録係:総務課(記録係) ◇◇◇◇  
 メンバー:製造二課 ■■■■、営業課 △△△△、調達課 ▽▽▽▽、経理課 ●●●●

前回からの宿題

身近な人から「顧客像に近い実在する人物像」についての情報を収集してくる。

次回の宿題

顧客像と新商品との関係まで広め、その利用シーン、体験、経験などをイメージできる雑誌や写真の切り抜きを収集してくる。(イメージコラージュの素材収集)

	時刻	所用時間	内容	説明
1	10:00	10分	前回の振り返りと今日の予定	前回のワークショップを振り返る。 今日のワークショップについておおまかな流れの説明。
2	10:10	30分	個人ワーク	顧客像に近い実在する人物の「年齢・性別・学歴・職業・家族構成・世帯収入」などの情報を付箋に書き出す。付箋は1項目1枚で使用する。どうしても分からない情報は推論でも良いが、原則として事実を書くこと。  続いて、内面的な情報(行動、ライフスタイル、感情、満足、価値観、目標、夢など)を付箋に1項目1枚で書き出す。事前の情報収集では不十分な場合は、普段のお付き合いの中から、その人物の行動パターンを思い出し、推論で記述しても良い。
3	10:40	20分	発表	書き出した情報を順に発表する。 付箋は、「顧客像の具体化シート」を参考にホワイトボードまたは模造紙に貼っていく。貼っていく際は、できるだけ意味合いが似ている情報を近くにしていく。
4	11:00	50分	ディスカッション	チームで共有すべき顧客像のイメージを具体化していく。複数情報を取捨選択を行い1人の人物像として整合を取る。 典型的な1日の行動について話し合い、商品の購入シーンや利用シーンを想定し、具体化する。ここでは日常的に行うであろう行動についてシナリオ(物語)化する。
5	11:50	10分	今日のまとめ	振り返りシートを元に今日のワークショップの内容をまとめる。 次回の予定と宿題を確認する。
6	12:00		終了	

本レジュメ作成

作成日:2015年5月29日(金) / 作成者:製造一課 ○○○○

ワークショップ実施日		2015年6月1日(月)10:00~12:00	
顧客氏名		顔写真・イメージスケッチ	
年齢・性別	男・女		
最終学歴			
職業			
家族構成と世帯年収			
住(住居・住所)			
衣(ファッション)			
食(食べ物)			
典型的な一日の行動			
購買・所有の価値観			
夢・目標			
作成日・作成者	2015年6月2日(火) / 総務課 ◇◇◇◇		
リーダー評価・記入欄			
責任者評価・記入欄			

## レジュメ 7

## イメージコラージュを作るワークショップ

実施日時・場所

日時:2015年6月8日(月) 10:00~12:00 / 場所:第一会議室

本ワークショップの  
目的

1. メンバー間で作り上げた顧客像をビジュアルとして具体化する
2. 顧客が新商品を使っているシーン、ストーリー、背景などイメージを可視化する
3. 製品コンセプト立案の準備をする

出席者  
(プロジェクトメンバー)

プロジェクトリーダー: 製造一課 ○○○○  
 記録係: 総務課(記録係) ◇◇◇◇  
 メンバー: 製造二課 ■■■■、営業課 △△△△、調達課 ▽▽▽▽、経理課 ●●●●

前回からの宿題

顧客像と新商品との関係、その利用シーン、体験、経験などをイメージできる雑誌や写真の切り抜きの収集。できれば、「これがどう顧客像を現しているか」も説明できるようにしておく。

次回までの課題

1. 要望仕様書を作成する
2. 製品コンセプトシートを作成する

	時刻	所用時間	内容	説明
1	10:00	10分	前回の振り返りと今日の予定	前回のワークショップを振り返る。 今日のワークショップでは顧客像のイメージとストーリーを具体化していく。
2	10:10	20分	切り抜きの共有	各自が用意した雑誌や写真などの切り抜きを順に発表していく。同時になぜこれを選んだのかを説明する。他者の発表中は、聞き手は思い付いたこと、印象に残ったこと、キーワードだと思えることがあれば、青い付箋にメモしておく。
3	10:30	20分	グルーピング	全員が切り抜きを発表したら、話し合いながらグルーピングしていく。グループ名はピンクの付箋に書く。分類例としては、「仕事」「プライベート」「消費」「服飾」「情報源」「よく行く場所」などがある。
4	10:50	10分	イメージコラージュの作成	関連する切り抜きの近くに青い付箋とピンクの付箋を貼る。この時に、新商品のイメージと顧客像の価値観がかけ離れていないか確認する。
5	11:00	30分	ストーリーを考える	私たちの新製品案は、顧客にどのような価値や体験を提供できるのか。ストーリーとして考える。ここでは顧客へ与える影響を予想する。
6	11:30	20分	今までの振り返り	デザインの依頼に先立ち、ここまでの振り返りシートを再確認する。整合性がとれているか、特にプロジェクト設立時の思いに沿っているか、基本コンセプトの5W2H+期待からそれていないかなど、振り返る。
3	11:30	10分	次回の確認	デザインを外部デザイナーに依頼するオリエンテーションに向けて、「要望仕様書」と「製品コンセプトシート」の作成を行う。
7	12:00		終了	

本レジュメ作成

作成日:2015年6月5日(金) / 作成者:製造一課 ○○○○

振り返りシート-7

## イメージコラージュシート

イメージコラージュ

買う前の顧客

買う時の顧客

買った後の顧客

ワークショップ実施日

2015年6月8日(月)

作成日・作成者

2015年6月9日(火) / 総務課 ◇◇◇◇

リーダー  
評価・記入欄

責任者  
評価・記入欄



オリエンシート

製品コンセプトシート

商品名

What  
(何か)

Why  
(なぜ使う)

Who  
(誰が)

Where  
(どこで)

When  
(いつ)

How much  
(値段は)

How to  
(どうやって使うか)

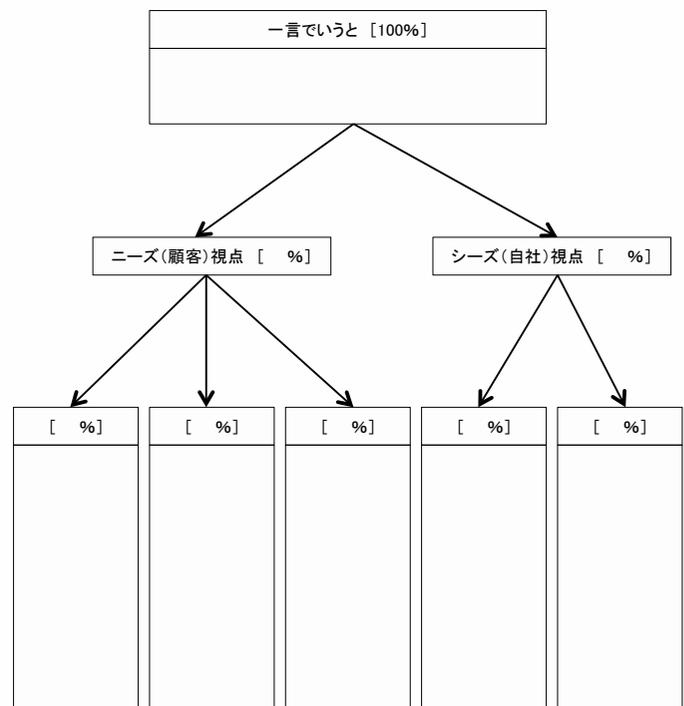
期待  
(どんな期待か)

本シート作成

作成日:2015年6月11日(木) / 作成者:製造一課 ○○○○

責任者確認

確認日:2015年6月12日(金) 代表取締役 □□□□ 印



添付資料

- 新商品プロジェクト設立シート
- ポジショニングマップシート
- 顧客像具体化シート
- その他
- 顧客価値の見える化シート
- 市場性評価シート
- イメージカラーージュシート

## レジュメ 9

## デザインコンセプト評価会議

会議日・場所

2015年7月13日(月) 10:00~12:00 / 場所: 当社第一会議室

会議の目的

1. デザイナーからデザインコンセプトの提案を受ける
2. そのデザインコンセプトの意図や意味(デザイナーの考え)を理解する
3. デザインコンセプトの評価を行い、共有する
4. 課題を抽出する

デザイナー

株式会社 abc プロダクトデザイナー abcdef 氏

当方出席者

プロジェクトリーダー: 製造一課 ○○○○、記録係: 総務課(記録係) ◇◇◇◇  
 メンバー: 製造二課 ■■■■、営業課 △△△△、  
 調達課 ▽▽▽▽、経理課 ●●●●

事前準備

「製品コンセプトシート」と「要望仕様書」に基づいて検討した評価チェックシートをもとに、メンバー各自が評価すべき点をしっかり確認しておくこと。

	時刻	所用時間	内容	説明
1	10:00	10分	今日の予定	デザイナー入室 本日のプレゼンテーションのタイムテーブルについての説明
2	10:10	30分	デザイナーからのプレゼンテーション	デザイナーより、「デザインコンセプト」の提案を受ける デザイナーの考え、意図など、なぜこのデザインコンセプトなのかを聞き取る。 ポイントをメモしながら、手元の評価チェックシートをもとに書き込んでいく。 質疑応答の時間をこの後取ってあるので、質問事項をひかえておく。 不明な言葉などは、その場で聞いても構わないが、話しの流れには注意する。
3	10:40	30分	質疑応答	デザイナーからのプレゼンテーションで、不明な点、もう一度確認したい点などを質問する。質問の順序は、関連性がある部分は続けて積極的にいき、話が飛んでしまわないように注意する。 個人的な意見や感想は避ける。 メンバーは、それぞれが理解できるまで質問する。
4	11:10	20分	プレゼン終了時の確認	プレゼンの重要ポイントや抽出された課題・宿題、次回の予定、今後の予定などをデザイナーとともに確認し共有する
5	11:30		プレゼン終了	デザイナー退室。見送る。
6	11:30	30分	評価シートの共有	各自が記入した「評価チェックシート」を全員で共有し、意見を交わす。 最終的には、新しい「評価チェックシート」に全員の意見を集約し、総合評価を行う。
7	12:00		終了	

本レジュメ作成

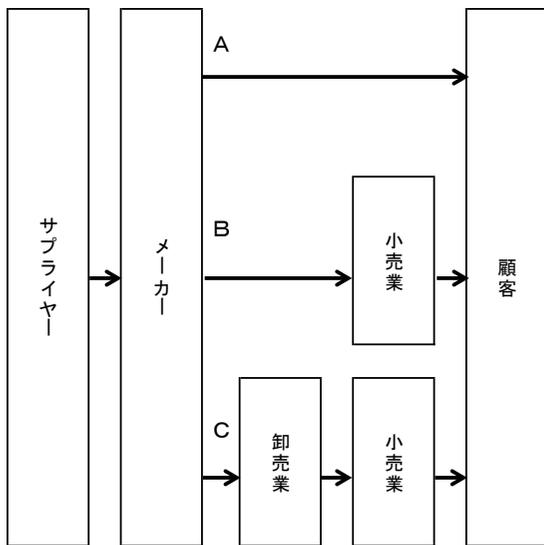
作成日: 2015年6月22日(月) / 作成者: 製造一課 ○○○○

基本コンセプトシートから評価			要求仕様書から評価			
	良い・やや良い・やや悪い・悪い		技術的留意点		良い・やや良い・やや悪い・悪い	
	良い・やや良い・やや悪い・悪い				良い・やや良い・やや悪い・悪い	
	良い・やや良い・やや悪い・悪い				良い・やや良い・やや悪い・悪い	
	良い・やや良い・やや悪い・悪い				良い・やや良い・やや悪い・悪い	
	良い・やや良い・やや悪い・悪い				良い・やや良い・やや悪い・悪い	
	良い・やや良い・やや悪い・悪い				良い・やや良い・やや悪い・悪い	
	良い・やや良い・やや悪い・悪い				良い・やや良い・やや悪い・悪い	
ポジションに合致しているか	良い・やや良い・やや悪い・悪い				良い・やや良い・やや悪い・悪い	
競合との差別化はどうか	良い・やや良い・やや悪い・悪い				良い・やや良い・やや悪い・悪い	
顧客像にあっているか	良い・やや良い・やや悪い・悪い				良い・やや良い・やや悪い・悪い	
使うシーンにあっているか	良い・やや良い・やや悪い・悪い		その他		良い・やや良い・やや悪い・悪い	
使う場所にあっているか	良い・やや良い・やや悪い・悪い				良い・やや良い・やや悪い・悪い	
使うストーリーにあっているか	良い・やや良い・やや悪い・悪い				良い・やや良い・やや悪い・悪い	
	良い・やや良い・やや悪い・悪い				良い・やや良い・やや悪い・悪い	
評価会議実施日	2015年7月13日(木) 10:00 ~ 12:00		リーダー	製造一課 ○○○○ 印		
作成日・作成者	作成日: 2015年7月14日(火) / 作成者: 総務課 ◇◇◇◇		責任者	代表取締役 ◇◇◇◇ 印		

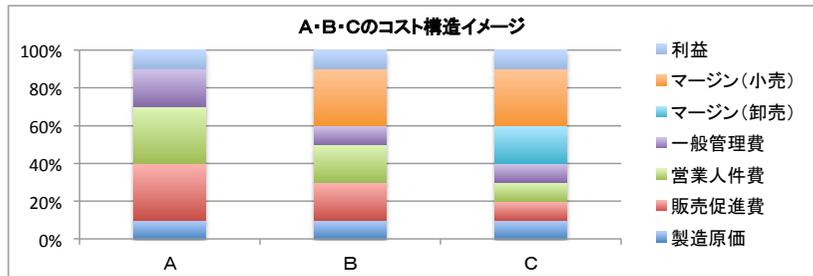
レジュメ 10	試作の検証・妥当性評価会議
---------	---------------

会議日・場所	2015 年 8 月 10 日(月) / 場所:第一会議室			
会議の目的	1. 試作品の評価を行い、共有する 2. 課題を抽出する 3. 修正案を決定する			
出席者	プロジェクトリーダー:製造一課 ○○○○、記録係:総務課(記録係) ◇◇◇◇ メンバー:製造二課 ■■■■、営業課 △△△△、調達課 ▽▽▽▽、経理課 ●●●●  社内試作関係者(設計、生産現場担当者など) デザイナー ※必要に応じて			
事前準備	「要求仕様書」と「製品コンセプトシート」および「デザインコンセプト評価シート」を再確認したうえ、事前にメンバーで打合せを行い、試作の目的と評価項目および評価基準を決定しておく。  デザイナーを同席させる場合は、事前連絡しておく。 試作を外注した場合は、納品日時の再確認をしておく。			
	時刻	所用時間	内容	説明
1	10:00	10分	今日の予定	試作評価の目的の共有 タイムテーブルの確認
2	10:10	30分	試作を見る、触れる	メンバー全員で、試作品(現物)を見る、触る。 自由に感想を述べ、ポイントをメモする。 悪い点を指摘するだけでなく、優れた点も抽出するように心がける。
3	10:40	50分	試作の評価	じっくりと時間を取って評価する。  あらかじめ設定した評価項目のチェックを行う。 評価基準に満たしているかテストを行う。 デザインの修正点など、課題を抽出する。 抽出された課題を修正するにはどうすればよいか議論する。  デザイナーが同席している場合は、意見や感想を求める。
4	11:30	30分	次のステップの検討	評価結果を全員で確認する。 抽出された課題と修正案を整理する。 再度、試作を作る必要があるかを判断する。外注の場合は責任者の決裁を得る。 次回の予定、今後の予定を確認し共有する。
5	12:00		終了	
本レジュメ作成		作成日:2015 年 7 月 27 日(月) / 作成者:製造一課 ○○○○		

製品コンセプトシートから評価(検証)		要求仕様書から評価(検証)		使いやすさ・安全性の評価(妥当性評価)			
	良い・やや良い・やや悪い・悪い	技術的留意点		良い・やや良い・やや悪い・悪い	使いやすさ		良い・やや良い・やや悪い・悪い
	良い・やや良い・やや悪い・悪い			良い・やや良い・やや悪い・悪い			良い・やや良い・やや悪い・悪い
	良い・やや良い・やや悪い・悪い			良い・やや良い・やや悪い・悪い			良い・やや良い・やや悪い・悪い
	良い・やや良い・やや悪い・悪い			良い・やや良い・やや悪い・悪い			良い・やや良い・やや悪い・悪い
	良い・やや良い・やや悪い・悪い			良い・やや良い・やや悪い・悪い			良い・やや良い・やや悪い・悪い
	良い・やや良い・やや悪い・悪い			良い・やや良い・やや悪い・悪い			良い・やや良い・やや悪い・悪い
ポジションに合致しているか	良い・やや良い・やや悪い・悪い	その他		良い・やや良い・やや悪い・悪い	安全性	危険の除去 保護対策	良い・やや良い・やや悪い・悪い
競合との差別化はどうか	良い・やや良い・やや悪い・悪い			良い・やや良い・やや悪い・悪い		操作ミス対策	良い・やや良い・やや悪い・悪い
顧客像にあっているか	良い・やや良い・やや悪い・悪い			良い・やや良い・やや悪い・悪い		いたずら防止	良い・やや良い・やや悪い・悪い
使うシーンにあっているか	良い・やや良い・やや悪い・悪い			良い・やや良い・やや悪い・悪い		警告表示	良い・やや良い・やや悪い・悪い
使う場所にあっているか	良い・やや良い・やや悪い・悪い			良い・やや良い・やや悪い・悪い	総合評価		良い(3点)× 項目、やや良い(2点)× 項目 やや悪い(1点)× 項目、悪い(0点)× 項目 総合評価:トータル 点/良い合計 点= % 合格基準: %
使うストーリーにあっているか	良い・やや良い・やや悪い・悪い			良い・やや良い・やや悪い・悪い			
評価会議実施日	2015年8月10日(月)		リーダー	製造一課 ○○○○ 印			
作成日・作成者	作成日:2015年8月11日(火) / 作成者:総務課 ◇◇◇◇		責任者	代表取締役 ◇◇◇◇ 印			



費用項目	根拠	金額/年間	備考
製造原価	材料費・労務費・経費		
販売促進費	販促ツール費(カタログ、パンフ等)		
	営業広告費		
	展示会出展費		
営業人件費	専任/兼任		
運搬・保管費			
マージン	卸売業		
	小売業		
家賃	店舗家賃、営業所家賃		
その他 一般管理費	間接部門人件費		
	旅費交通費、会議費、消耗品費等		
	水道光熱費		
コスト合計			



リーダー 評価・記入欄	
----------------	--

責任者 評価・記入欄	
---------------	--

作成日/作成者	
---------	--

<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center; padding: 5px;">                 商圏の市場規模(円)                  (消費額×世帯数など)             </td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; padding: 5px;">×</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; padding: 5px;">                 全利用者に占めるターゲットの割合(%)                  (ターゲット数÷商圏人数など)             </td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; padding: 5px;">×</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; padding: 5px;">                 ターゲット期待スイッチ率             </td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; padding: 5px;">  </td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; padding: 5px;">                 最大売上高見込額             </td> </tr> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 15%; padding: 5px;">リーダー 評価・記入欄</td> <td style="width: 85%;"></td> </tr> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 15%; padding: 5px;">責任者 評価・記入欄</td> <td style="width: 85%;"></td> </tr> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 15%; padding: 5px;">作成日/作成者</td> <td style="width: 85%;"></td> </tr> </table>	商圏の市場規模(円) (消費額×世帯数など)	×	全利用者に占めるターゲットの割合(%) (ターゲット数÷商圏人数など)	×	ターゲット期待スイッチ率		最大売上高見込額	リーダー 評価・記入欄		責任者 評価・記入欄		作成日/作成者		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2"></th> <th style="text-align: center;">1年目</th> <th style="text-align: center;">2年目</th> <th style="text-align: center;">3年目</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="2" style="text-align: center;">売上高見込額</td> <td style="text-align: center;">販売価格</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">販売個数</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">売上高見込額合計(販売価格×販売個数)</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td rowspan="3" style="text-align: center;">売上原価(製造原価)</td> <td style="text-align: center;">材料費</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">労務費</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">経費</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">粗利(売上総利益)</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td rowspan="4" style="text-align: center;">販売費</td> <td style="text-align: center;">販売促進費</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">営業人件費</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">マージン</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td rowspan="5" style="text-align: center;">一般管理費</td> <td style="text-align: center;">家賃</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">間接部門人件費</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">運搬・輸送費</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">保管費</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">減価償却費以外の販管費合計</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">EBITDA(減価償却前利益)</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td rowspan="4" style="text-align: center;">開発費(減価償却費)</td> <td style="text-align: center;">デザイン・設計</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">試作</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">調査・特許</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">金型</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">設備</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">営業利益</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			1年目	2年目	3年目	売上高見込額	販売価格				販売個数				売上高見込額合計(販売価格×販売個数)					売上原価(製造原価)	材料費				労務費				経費				粗利(売上総利益)					販売費	販売促進費				営業人件費				マージン								一般管理費	家賃				間接部門人件費				運搬・輸送費				保管費								減価償却費以外の販管費合計					EBITDA(減価償却前利益)					開発費(減価償却費)	デザイン・設計				試作				調査・特許				金型					設備				営業利益				
商圏の市場規模(円) (消費額×世帯数など)																																																																																																																														
×																																																																																																																														
全利用者に占めるターゲットの割合(%) (ターゲット数÷商圏人数など)																																																																																																																														
×																																																																																																																														
ターゲット期待スイッチ率																																																																																																																														
最大売上高見込額																																																																																																																														
リーダー 評価・記入欄																																																																																																																														
責任者 評価・記入欄																																																																																																																														
作成日/作成者																																																																																																																														
		1年目	2年目	3年目																																																																																																																										
売上高見込額	販売価格																																																																																																																													
	販売個数																																																																																																																													
売上高見込額合計(販売価格×販売個数)																																																																																																																														
売上原価(製造原価)	材料費																																																																																																																													
	労務費																																																																																																																													
	経費																																																																																																																													
粗利(売上総利益)																																																																																																																														
販売費	販売促進費																																																																																																																													
	営業人件費																																																																																																																													
	マージン																																																																																																																													
一般管理費	家賃																																																																																																																													
	間接部門人件費																																																																																																																													
	運搬・輸送費																																																																																																																													
	保管費																																																																																																																													
減価償却費以外の販管費合計																																																																																																																														
EBITDA(減価償却前利益)																																																																																																																														
開発費(減価償却費)	デザイン・設計																																																																																																																													
	試作																																																																																																																													
	調査・特許																																																																																																																													
	金型																																																																																																																													
	設備																																																																																																																													
営業利益																																																																																																																														