

一般社団法人

日本市場創造研究会

第8分科会 「独創力の研究」

2019.11.16

はじめに

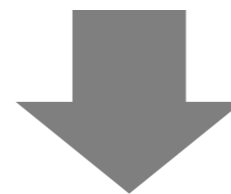
日本市場創造研究会の理念・ビジョン

〈理念〉

商品の「成功率向上」が企業、消費者、社会、地球環境に貢献するものと信じ、**それのみを目指す**。

〈ビジョン〉

「成功率向上」を目指したコンセプト開発、商品開発を通じて**新市場を創造**することで企業力を強化し、より豊かで幸せな社会創生を目指す。



すなわち、新市場を創造し成功率を向上させるため

成功率が低いことのデメリット



① 企画開発投資と② 営業活動投資が無駄になり、利益貢献をしない。

成功率向上に必要なもの

【成功商品の定義】

長期間（10年以上）一定以上の利益を生みつつづける商品



【成功商品とは】

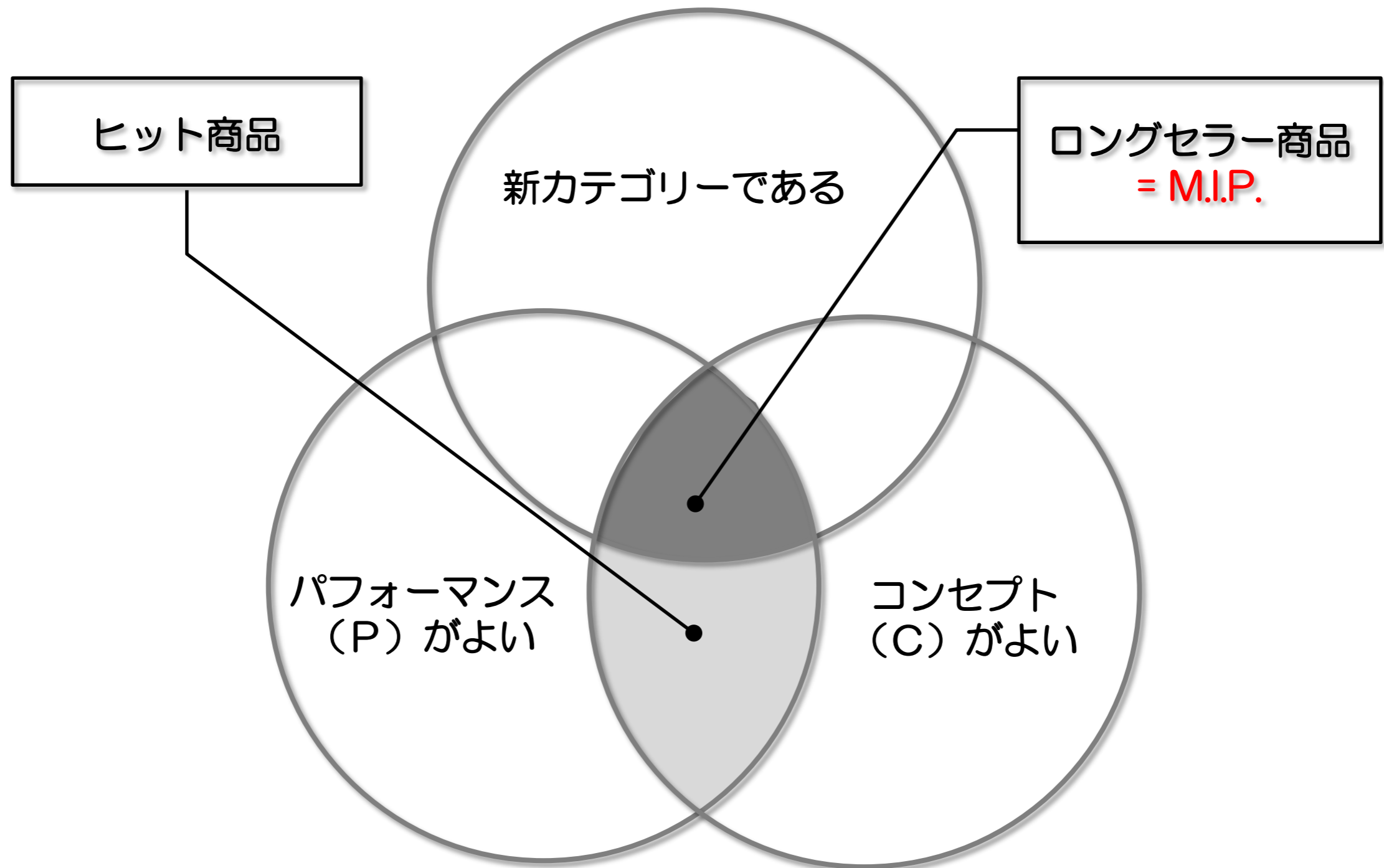
= 長期間高利益商品 = 長期間NO.1商品
≡ M. I. P. (Market Initiating Product)



【M.I.Pの成功率（10年以上シェアNo1）】

M.I.P 53.8% > 後発品 0.5%

M.I.P.の条件



- ヒット商品とは、C/Pバランスの良い商品
- ロングセラー商品とは、C/Pバランスの良い「新カテゴリー」商品

M.I.P.開発に必要なもの

【M.I.P.の成功率（10年以上シェアNo1）】

M.I.P 53.8% > 後発品 0.5%



【M.I.P.を創るには】

**M.I.Pとは、商品コンセプト（C）が良く、
商品パフォーマンス（P）が高い新カテゴリー商品。**

※すなわち、C=買う前に欲しいと思う力が高く、P=買った後良かったと思う力が強い、
新カテゴリー商品となる。

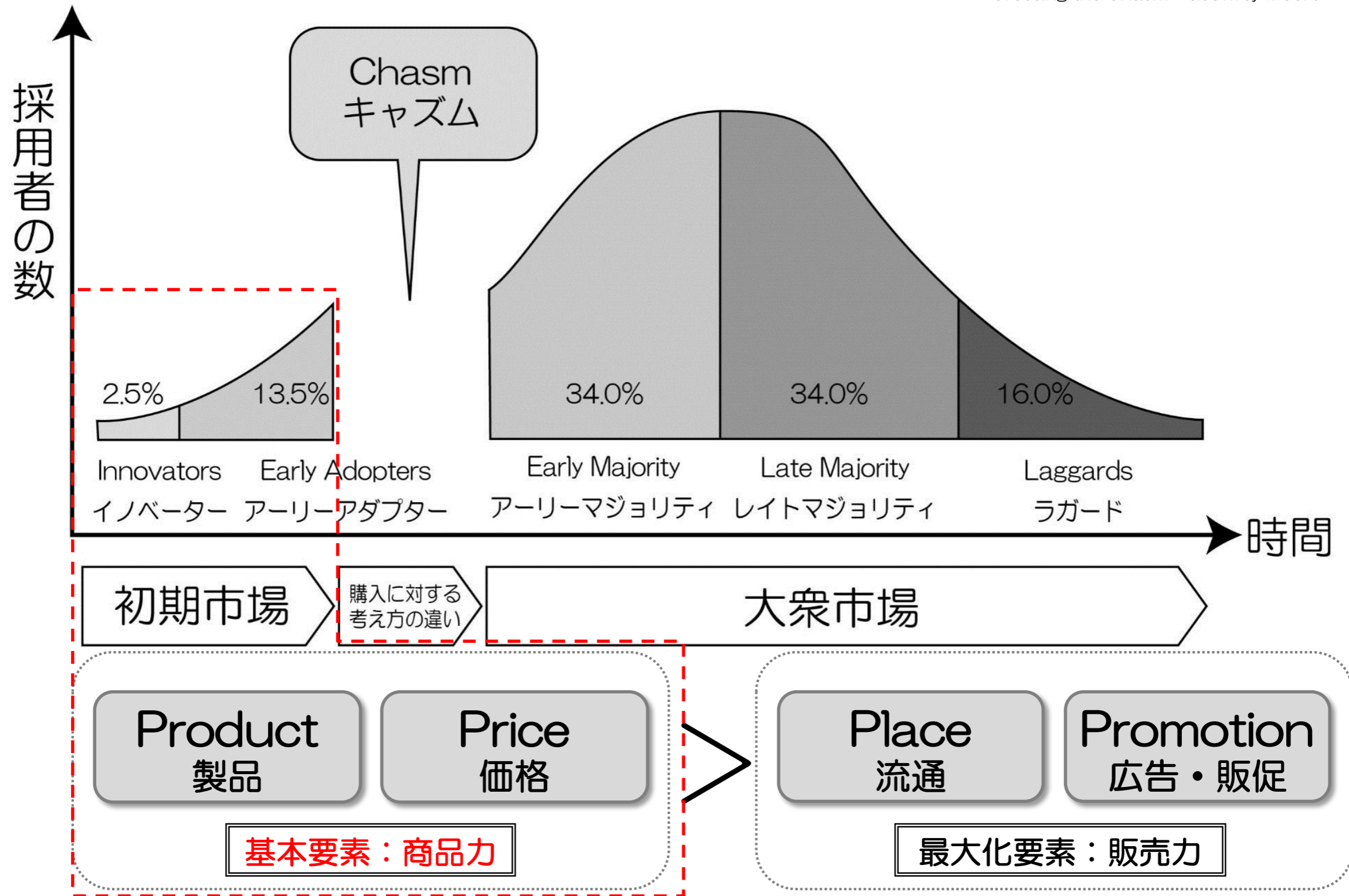


【初期の市場形成】

「商品力」を強化し、初回購入を促進すること。

商品コンセプトが狙う最初の消費者像

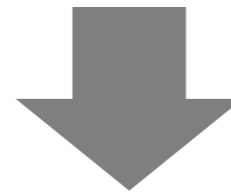
Diffusion of Innovations : Everett M. Rogers
Crossing the Chasm : Geoffrey Moore



初回購入を促進するために必要なこと

【初期の市場形成】

「商品力」を強化し、初回購入を促進すること。



【マーケターの一義的責任】

マーケターにできる成功率の向上はトライアル向上。



魅力的なC = 商品コンセプト開発をすること

魅力的な商品コンセプト創り

商品コンセプト創造に必要な力量

商品コンセプト

C =

アイデア

I

IP

パフォーマンス

新カテゴリー名

+ **NCN** +

ベネフィット

B

IN

(◎-◎) ニーズ

企業がお金をかけて開発するパフォーマンスに該当するところ。
消費者ニーズを解決する方法を
考案し、形にし、消費者に提供する

独創力 = 作る力が必要

消費者がニーズとして抱え、解決されるとうれしいと思っている対象。
S-GDI等で抽出される、人間の心の中に隠され、すでにあるもの。

洞察力 = 探す力が必要

日本の独創性

日本の独創性

世界初が少ない日本の市場

世界初の比率

市場分類	世界初	日本初	その他
109の大市場 (日経)	18 (16.5%)	73 (67.0%)	18 (16.5%)
114の中小市場 (矢野経済)	33 (28.9%)	50 (43.9%)	31 (27.2%)
223市場 (合計)	51 (22.8%)	123 (55.2%)	49 (22.0%)

梅澤伸嘉 「長期ナンバーワンの法則」ダイヤモンド社 (2001年)

日本において市場を形成した商品で世界初は22.8%

日本の独創性

市場の新商品は圧倒的に後発商品が多い

業種別「先発商品」、「後発商品」発売数

業界名	後発商品	先発商品		合計
	商品数	商品数	%	
マルチメディア	150	35	18.9%	185
情報・通信	616	99	13.8%	715
エレクトロニクス	670	36	5.1%	706
エネルギー・金属・化学	38	9	19.1%	47
機械	274	66	19.4%	340
自動車	365	15	3.9%	380
食品	522	22	4.0%	544
住宅・建設・不動産	191	31	14.0%	222
生活・サービス・医療関係	773	90	10.4%	863
レジャー・娯楽	262	26	9.0%	288
輸送・サービス	128	38	22.9%	166
流通	323	32	9.0%	355
合計	4312	499	10.4%	4811

1997-1999調査 梅澤伸嘉 「長期ナンバーワンの法則」ダイヤモンド社（2001年）

掲載新商品の数は実際は1/10であることから、
全商品の中で先発商品と位置づけられるのは
1%程度と推測できる

日本の独創性

POSデータに見る新商品の数

世界初の比率

	新商品SKU	既存商品SKU	登録SKU
販売SKU	187,826 SKU	464,262 SKU	652,088 SKU
割合	28.8%	71.2%	100%

第4分科会 ビッグデータによる新製品と成功率の研究（2015年）2008/8-2009/7の集計データ

$$187,826 \text{ (新商品SKU)} \times 1\% \text{ (MIP出現率)} = 1,878 \text{ SKU}$$

$$1,878 \text{ SKU} = \text{MIP?/年}$$

- ITEM=SKUではないため、ITEMでの計算が必要。
- 新EANコードが対象のため、リニューアル、増種、改良品が混在

日本の独創性

日本は戦後復興期以降、欧米諸国の商品などを手本として「早く、安く、より良く」をモットーに経済発展をしてきた。



こういった背景から、MIPのような商品開発は、ほとんどの開発者が苦手としている。



品質や価格において、東アジア諸国と拮抗してきた現在、日本の独自性は奪われつつあると感じる。



海外手本からの脱却のためには、独創力が重要

日本の独創性

参考)



Motorola DynaTAC (1983)

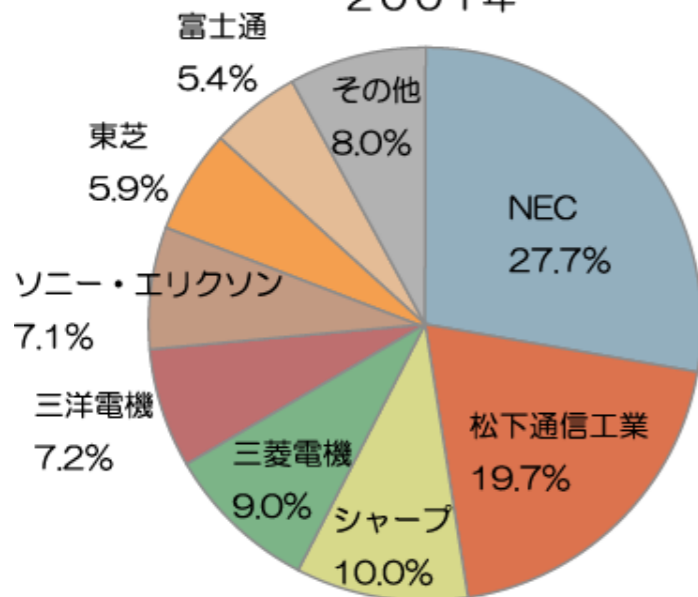
Vodafone 905SH (2006)

モバイル機器向け地上デジタル放送
「ワンセグ」対応。
ワイドQVGA液晶&サイクロイド採用、
アクオスケータイ誕生。

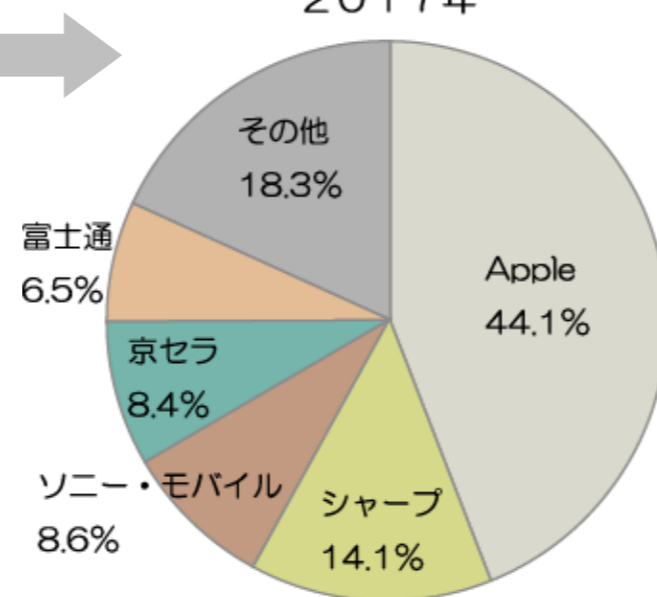
AQUOS
ケータイ



携帯電話 端末別シェア
2001年



携帯電話 端末別シェア
2017年



iPhone (2007)



日本の独創性

マイケル・ポーターは『競争の戦略』で“3つの基本戦略”を提唱した。
(1) コストリーダーシップ (2) 差別化 (3) 集中

戦う戦略



チャン・キムとレネ・モボルニュは、『ブルー・オーシャン戦略』で、「増やす」「付け加える」と同時に「取り除く」「減らす」ことで、高付加価値を低コストで実現できる可能性を提唱した。

戦わない戦略



独創力の原点「発想法」

創造性とは

① 思いつき型創造

例) 七三の猫

→何も解決しない＝そもそも問題提起がない



② 芸術的創造

例) 七三の猫が登場する癒し系漫画

→面白そうだが何も解決しない
＝奇をてらうだけで意味不明



③ 問題解決型創造

例) ネコの毛を抜ける前にキャッチ「ネコ□□□」

→問題とその解決策が明確
＝問題理解と解決の提示がなされている



問題解決型創造力

||
ビジネスに必要な創造力

創造性とは

発想＝右脳の仕事だけではなく、ビジネスにおける発想には、論理的思考（左脳）も重要になってきます。

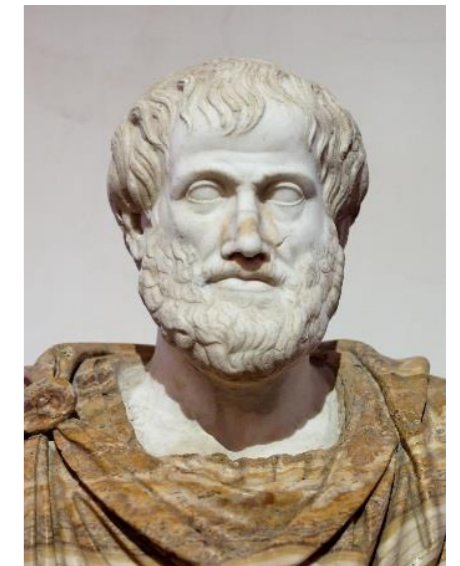
3つの論理的思考法

アリストテレスによって論理学の分類として提唱された。

①演繹法

Deduction

アリストテレス 紀元前384-322



②帰納法

Induction

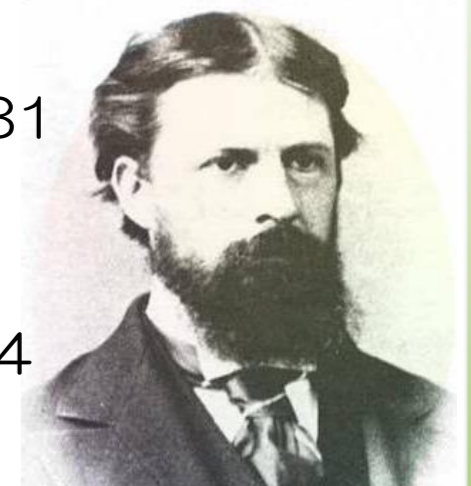
ゲオルク・ヴィルヘルム・フリードリヒ・ヘーゲル 1770-1831



③仮説推論（発想法） ≡ 弁証法

Abduction

チャールズ・サンダース・パーズ 1839-1914



創造性とは

①演繹法 (Deduction)

一般的に正しいとされる複数の前提から妥当と考えられる結論を導き出す手法。

大前提a (真)、小前提b (真) ならば 結論c

一定の保証 (前提が真ならば結論も真) がついた、結論cを導く。

例)

人間は150歳まで生きられない (大前提a (普遍的))

私は人間である (小前提b)

よって、私は150歳まで生きられない (結論c)

確からしい結論 (原理) を導く「三段論法」

創造性とは

②帰納法 (Induction)

複数の事象や経験をもとに1つの推論を導き出す手法。

不確定な要素が多いビジネス上では知らず知らずのうちに使用している方法。

事象a (真)、事象b (真)、事象c (真) ならば 推論d

真を保証しない、推論した規則dを導く。

例)

妻の髪の毛は伸びる (事象a)

私の髪の毛は伸びる (事象b)

娘の髪の毛も伸びる (事象c)

よって 人間の髪の毛は伸びる (推論d)

仮定や結論から、規則や法則を推論する。

創造性とは

③仮説推論 (Abduction)

結論や法則などをもとに、関連する事象を最もよく説明する仮説を選択する推論法。アメリカの哲学者チャールズ・パーズが、アリストテレスの論理学を基にして提唱した論理展開法。

事象a (真)、普遍的な事象b、ならば 仮説c

真を保証しない、推論としての、仮説cを導く。

例)

急に車が止まった (事象a (事実))

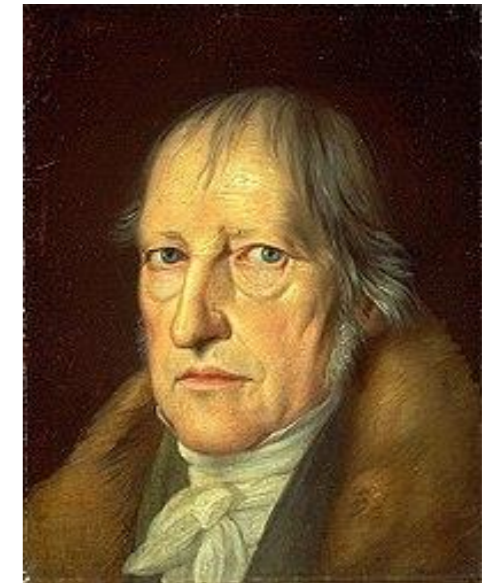
燃料がなくなると車は止まる (普遍的な事象b)

よって 止まったのはガス欠に違いない (仮説c)

起きた現象に対する仮説を推測。

発想法の構造は「弁証法」で説明できる

弁証法はドイツの哲学者ヘーゲル（1770年～1831年）によって確立された、自然界や人間の歴史を絶えざる運動として捉え、その仕組みを説明する論理。「すべてのものは自己矛盾(正と反)をはらんでいて、それゆえ、より高次のもの(合)へと発展(止揚しよう)(Aufheben)されなければならない。」

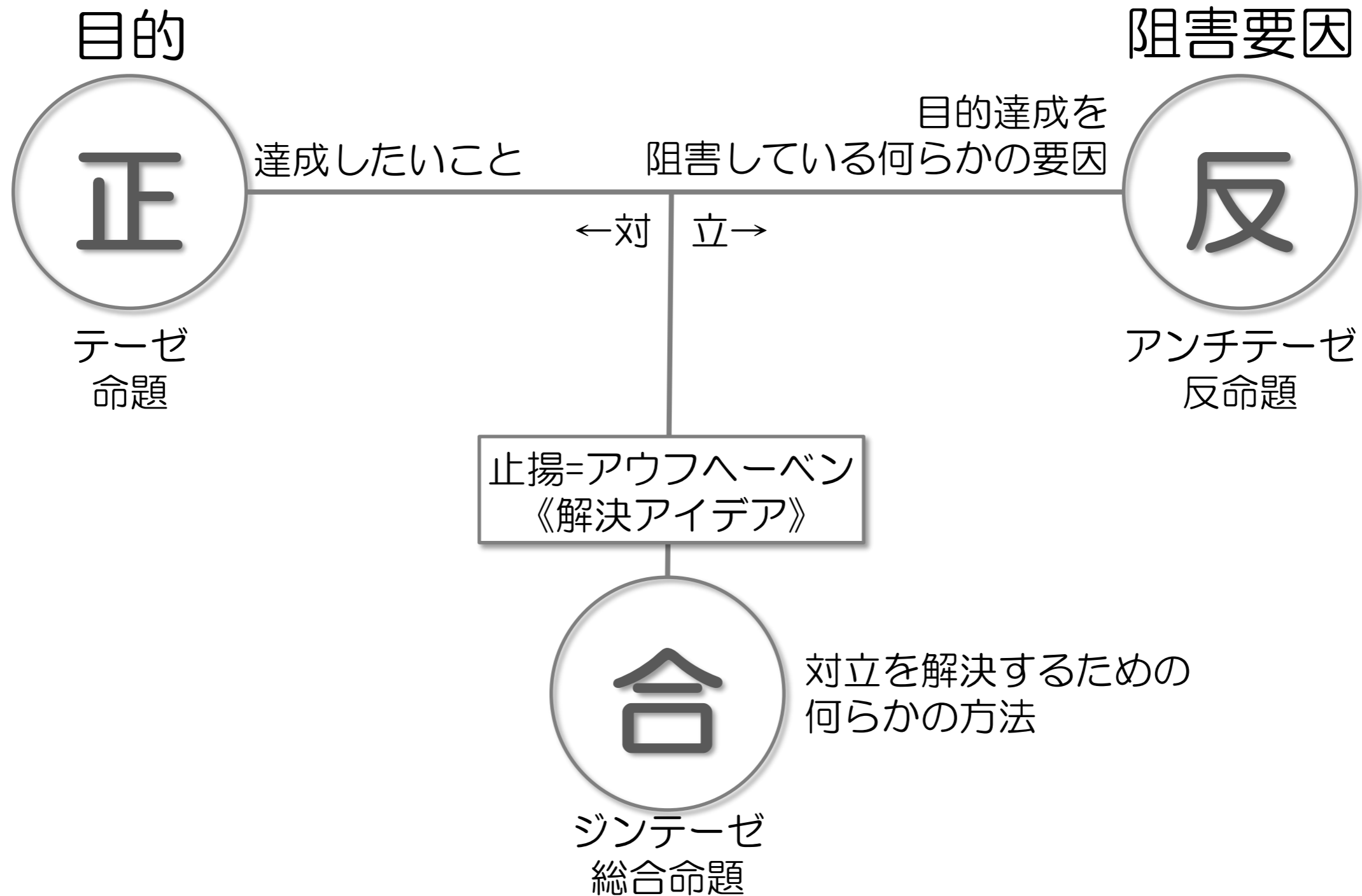


自然界や人間の歴史を絶えざる運動として捉え、その仕組みを弁証法によって説明し、弁証法の論理を確立しました。今日の哲学用語として弁証法という時は、ヘーゲルが用いた弁証法のことを指すのが一般的です。

しかし、哲学における弁証法は解釈が難解なので、ビジネスシーンでの弁証法は、「対立する2つの意見がある時、どちらか一方を排除するのでなく、2つの意見を活かしながら第3のよりよい意見へ高めていく」という使い方となります。

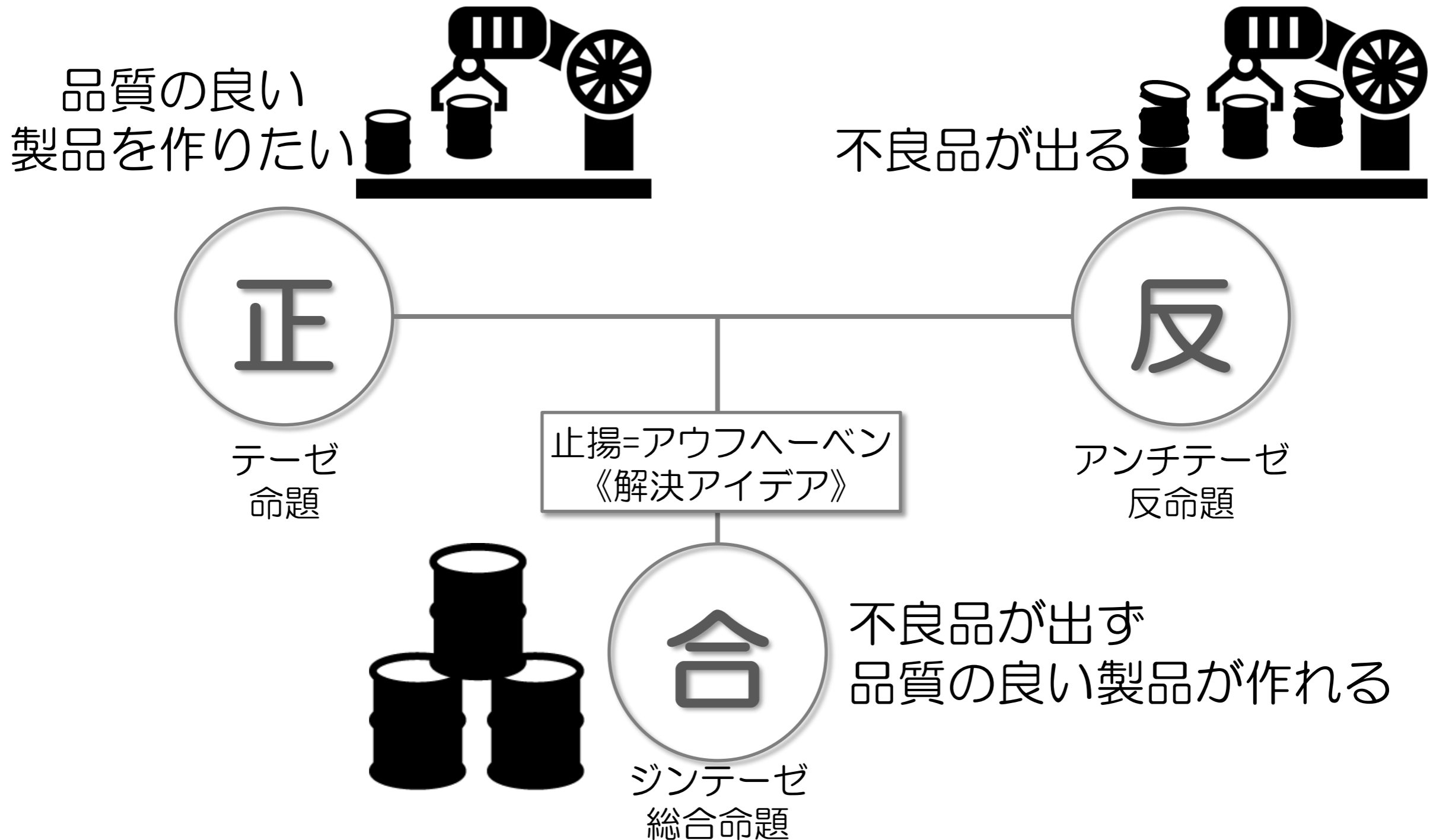
この考え方が多くの発想法につながります。

発想法の構造は「弁証法」で説明できる



発想法の構造は「弁証法」で説明できる

TQCにおける問題解決アイデアのメカニズム



発想法の構造は「弁証法」で説明できる

食品メニュー開発アイデアのメカニズム

カレーが
食べたい



トンカツが
食べたい



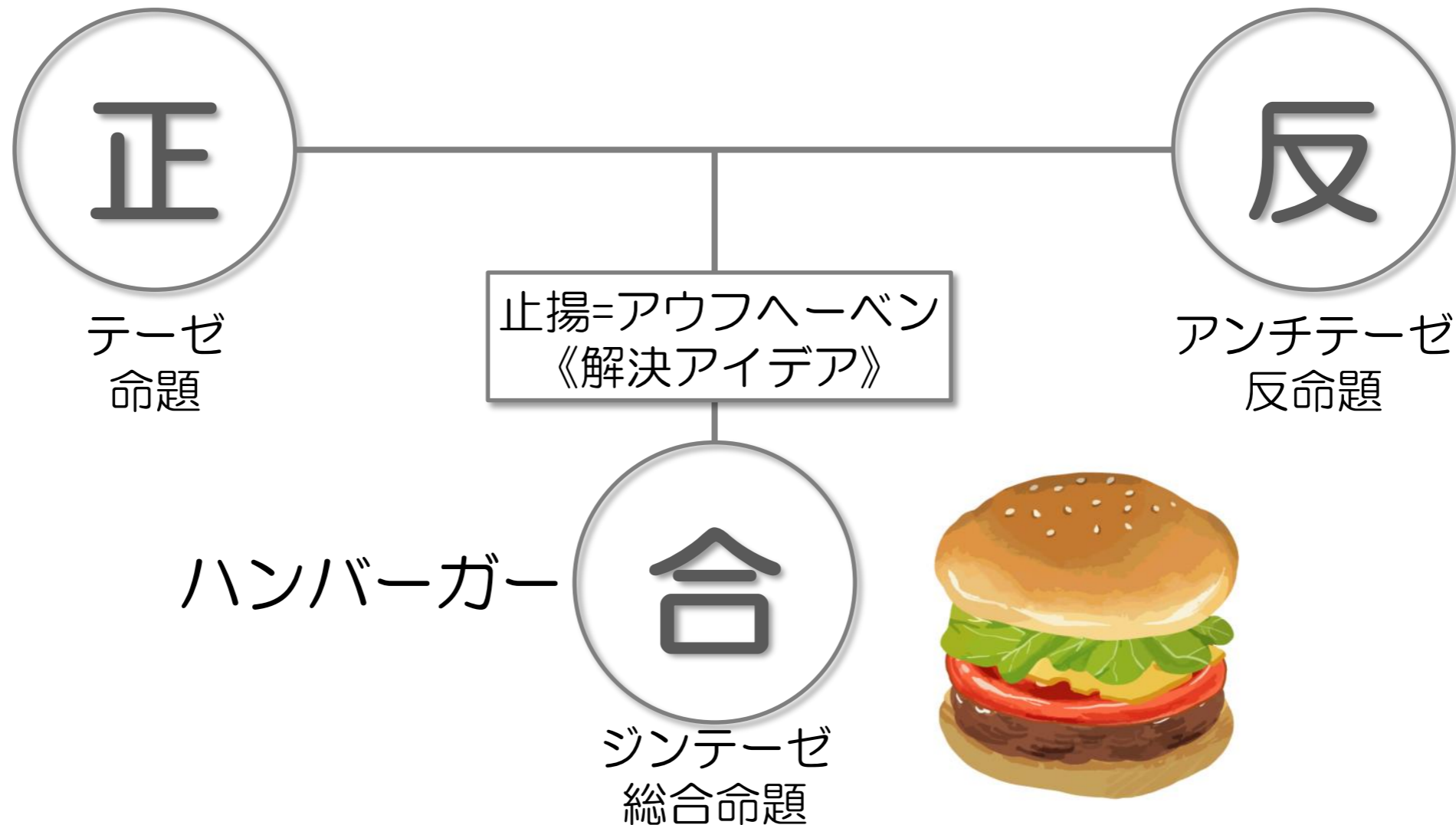
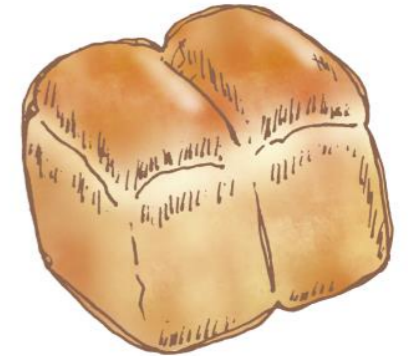
発想法の構造は「弁証法」で説明できる

食品メニュー開発アイデアのメカニズム

ハンバーグが
食べたい



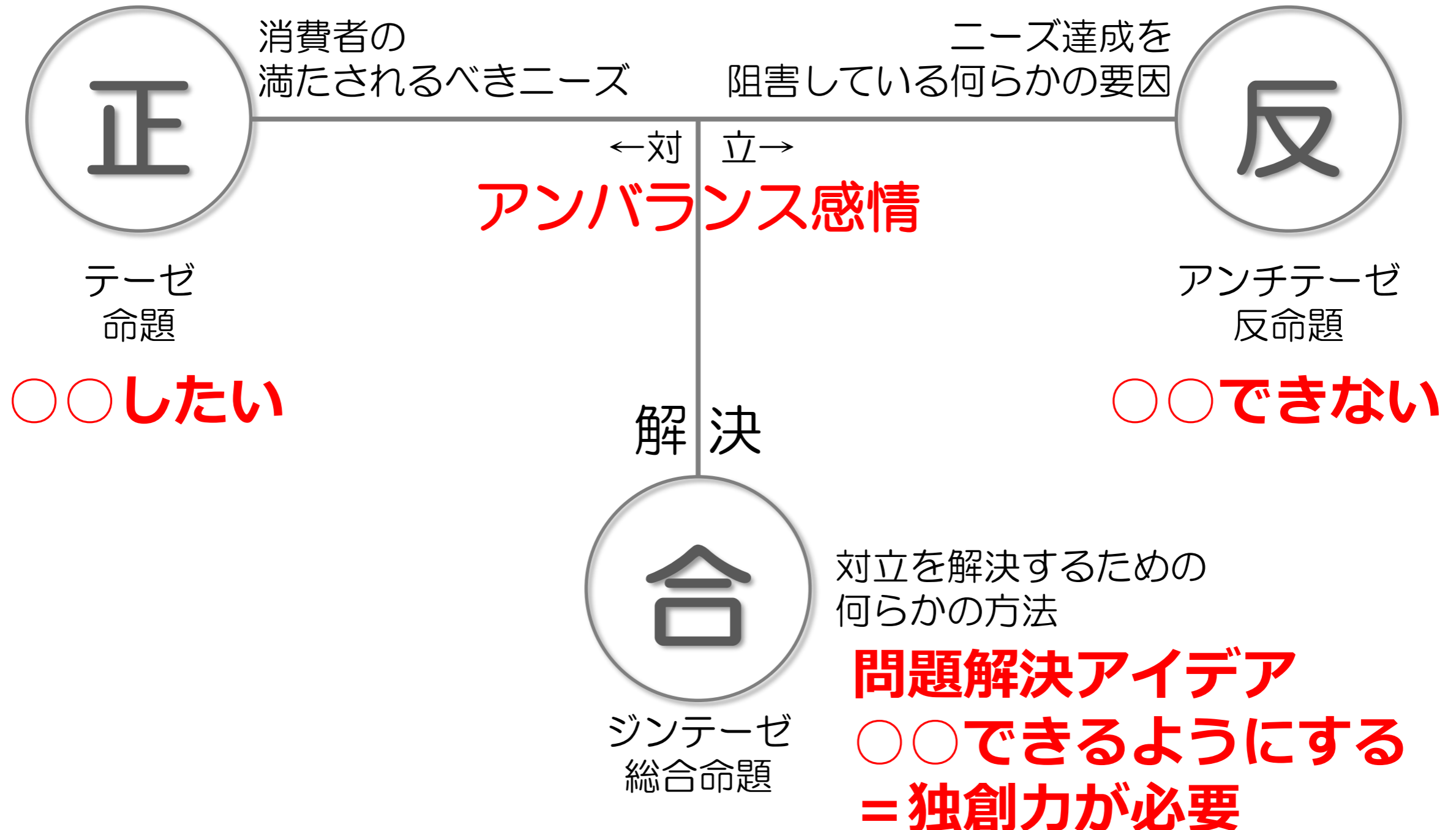
パンが
食べたい



発想法の構造は「弁証法」で説明できる

弁証法と商品アイデアの関係
ニーズ

阻害要因



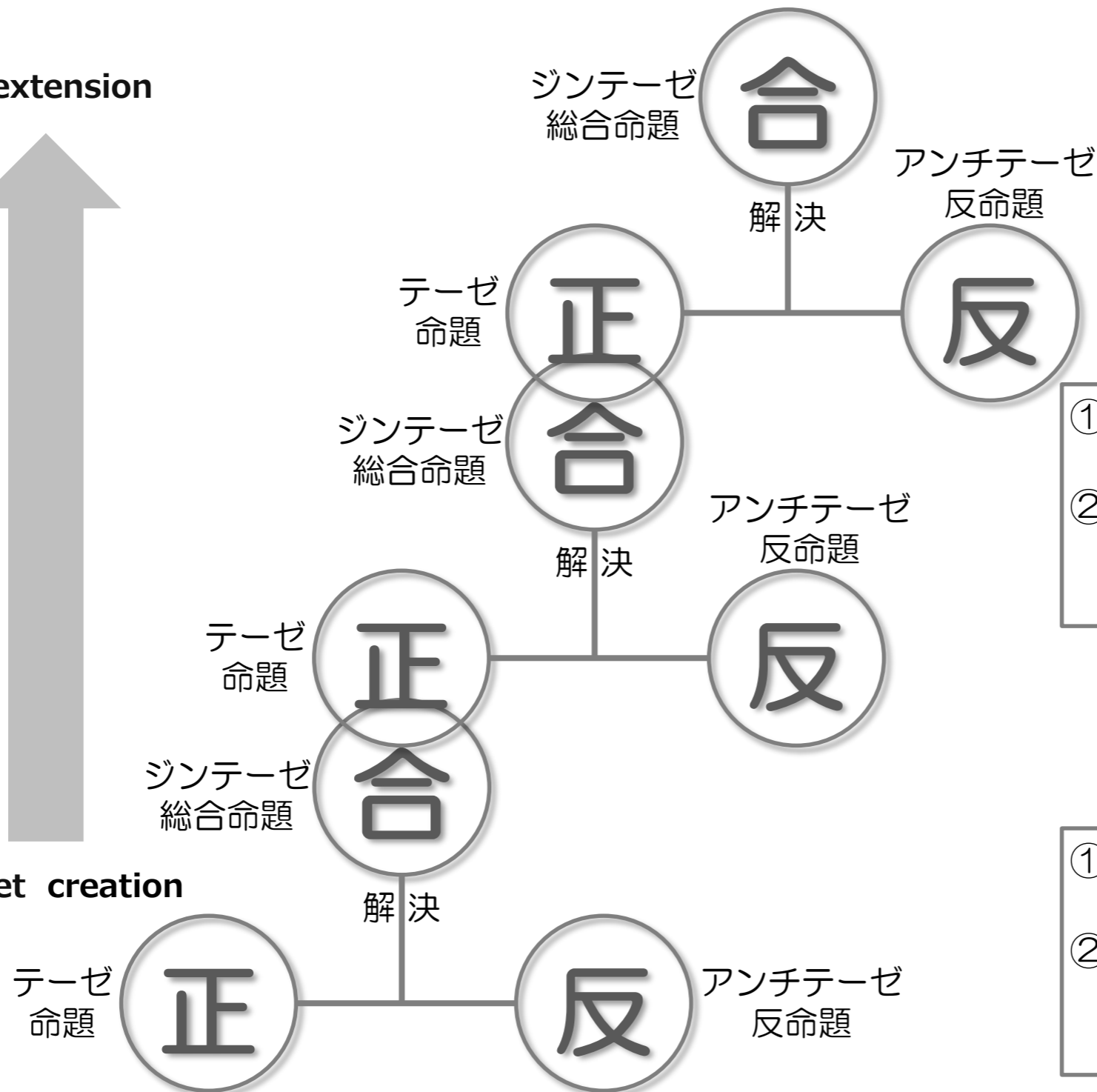
発想法の構造は「弁証法」で説明できる

弁証法とニーズの関係

Line extension



Market creation



- ①テーゼに対しアンチテーゼが生まれ、ジンテーゼが解決する。
- ②ジンテーゼはテーゼとなりさらなるアンチテーゼが生まれ、新たなジンテーゼが解決をする

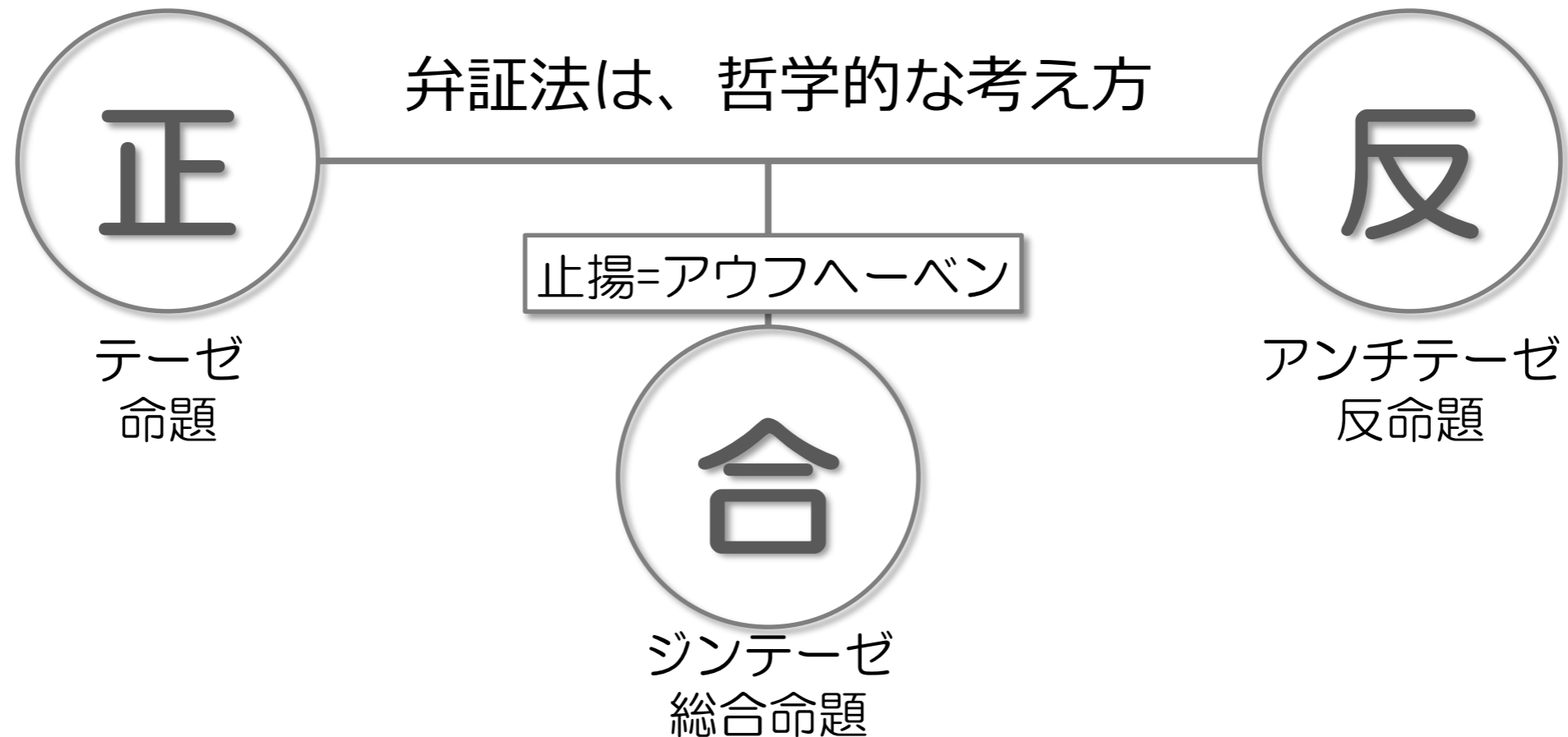
テーゼのスパイラルアップ



- ①ニーズに対する阻害要因が生まれアイデアによって解決する。
- ②そのアイデアにも阻害要因が生まれ新たなアイデアが解決する

ニーズのスパイラルアップ

発想法の構造は「弁証法」で説明できる

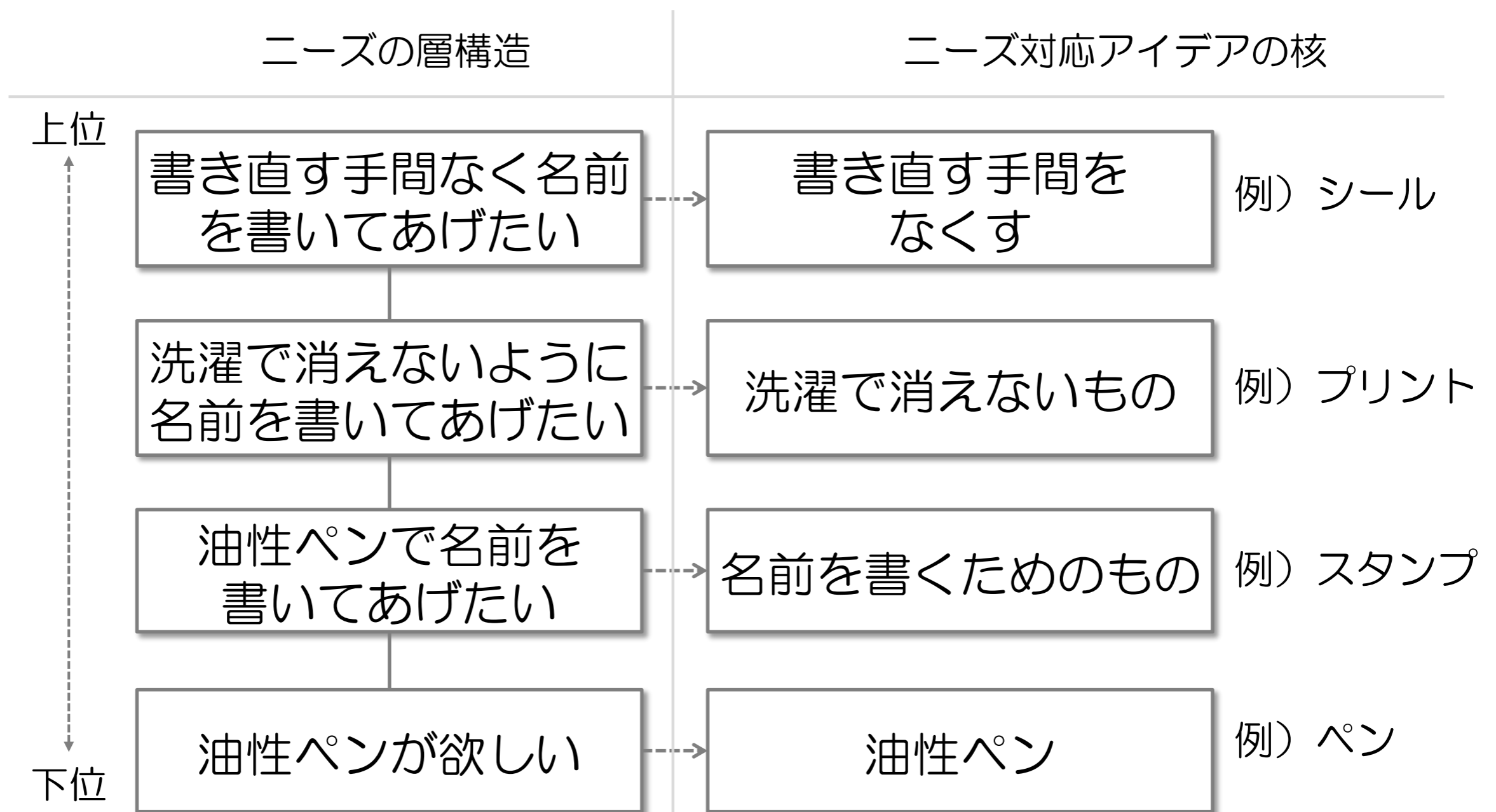


解決アイデアとしての止揚（しよう）は
矛盾の妥協ではなく矛盾の解消でなくてはならない。

**解決策は、弁証法にはない。
だからアイデア発想メソッドが必要。**

発想法ポイントは「発散」と「収束」

解決すべきニーズは明確に



**商品開発アイデアを考える際は、ニーズの上位化は重要。
どのニーズに応えるかでアイデアの核が変わってくる**

発想法は、「発散」と「収束」

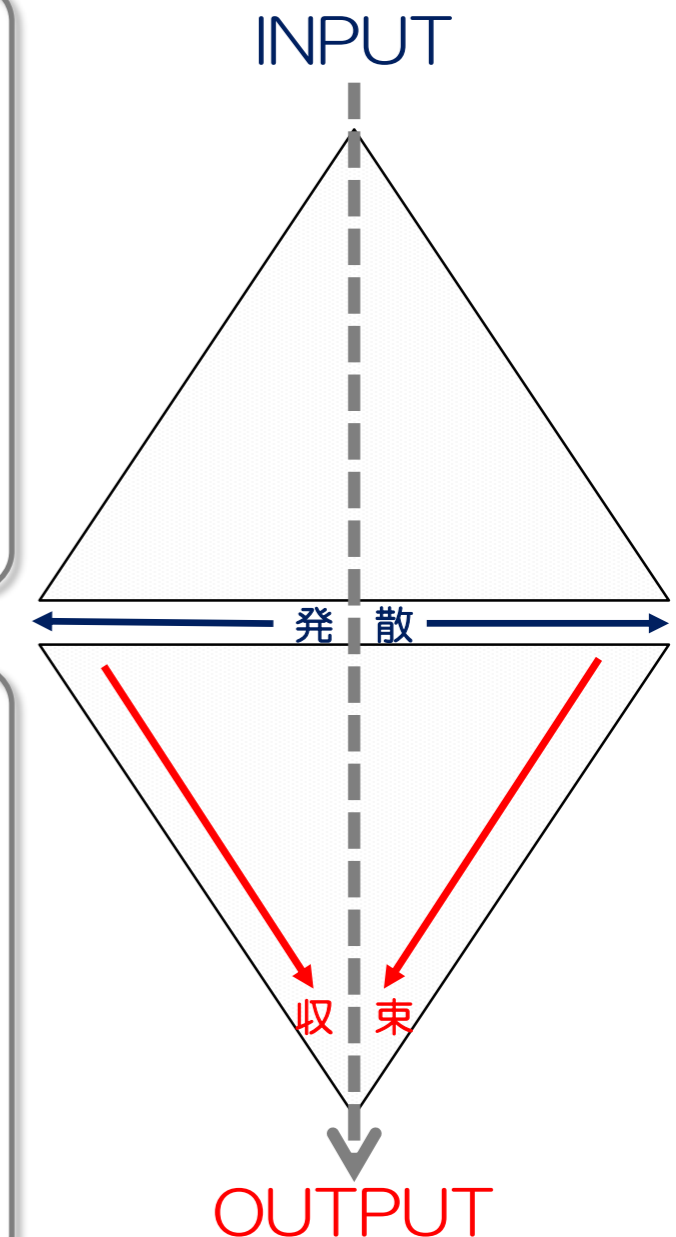
良いアイデアをコンスタントに出していくには「発散」と「収束」が必要。

-発散-

発想法における「発散」とは持っている知識や情報を基にして発想力を外へ外へ広げていき、今までにはない新しいアイデアを出していく思考です。

-収束-

発想法における「収束」とはすでにある情報を基に、アイデアをグループ分けしたり、因果関係を整理して視覚化・構造化していくことでコンパクトにまとめて正解を見つけていく思考です。



発想法は、「発散」と「収束」

アイデアの発散を妨げる要因として ①評価懸念 ②発言量の同調
③ただ乗り ④発話のブロッキング (引用：会議の科学) があります。
その為、発散時には論理的ではない水平思考状態にする必要があります。
逆に、収束時には論理思考状態を保つことが重要となります。

発散

ラテラル・シンキング
(水平思考) は右脳型の
新しい価値を生み出す思考



収束

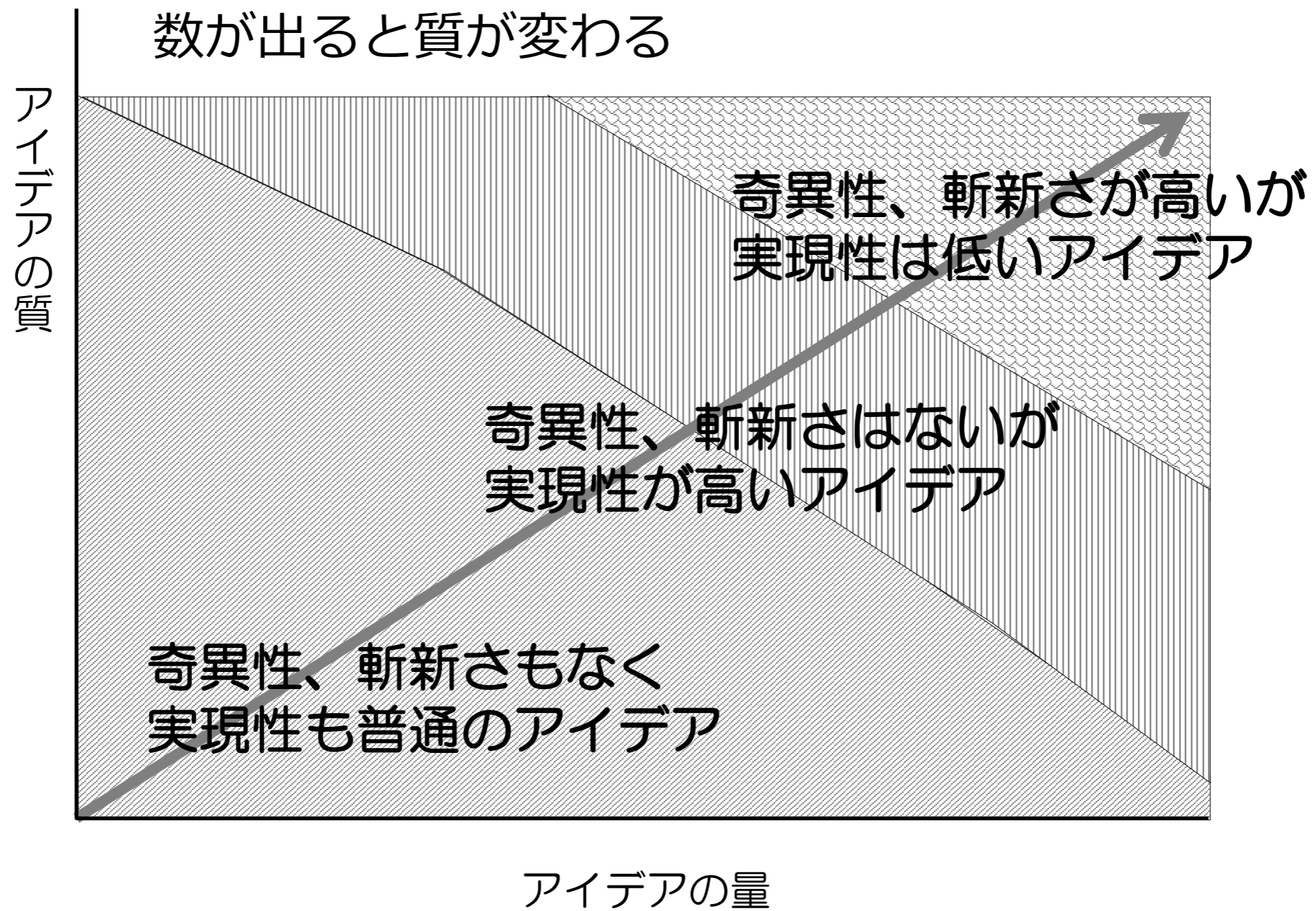
ロジカル・シンキング
(論理思考) は左脳型の
筋道立てた論理的な思考



発想法は、「発散」と「収束」

発散のプロセスは量が必要

数が出ると質が変わる



発想法の全ての基本は「強制結合」

強制結合とは

キーワード



キーワード



強制結合アイデア



強制連結法、新結合と類似した考え方

強制結合とは

アイデアを出すためには、キーワードとなる二つ以上のヒントが必要。
ヒントの質によって、得られるアイデアの質も変わってくる。

- ① 業界にあるもの×業界にあるもの
- ② 業界にあるもの×業界にないもの
- ③ 業界にないもの×業界にないもの

強制結合とは

一般的なアイデア発想フレームワーク

	発散プロセス	収束プロセス
キーワードなし	ブレインストーミング ブレインライティング	
キーワードあり 連想法	ゴードン法 はちのすノート マンダラート AHAの華	
2つ以上のキーワードあり 結合法	シックスハット法 マトリックス法 オズボーンのチェックリスト SCAMPER 形態分析法 シナリオグラフ メラクロス	プロコン表 SUCCESs パイオフマトリクス 構造化 ポジショニング法 グループ化 セブンクロス法

ほとんどのアイデア発想フレームワークはキーワードの結合が主体
つまり

発想法の基本となるのは「強制結合」である

参考) 連想法

1 替える場所	2 汚れのふき取り	3 臭い
4 予備の準備	検討テーマ 子供の おむつ	5 横もれ
6 保育園での 名前書き	7 捨てる方	8 かぶれる

①真ん中のマスに
検討テーマを記入

②周囲の8マスすべてに、
テーマから連想される
アイデア・キーワードを記入

1 赤くなる	2 かゆい	3 塗り薬
4 こまめに 変える	検討テーマ おむつ かぶれ	5 素材が 接触しない
6 尿の戻り	7 尿ではなく 便が問題	8 優しい 素材

③さらに9マス作り、②でできたアイ
デア・キーワードを真ん中のテー
マに置いて、繰り返し検討する。

参考) 連想法

■ 大谷翔平が花巻東高校 1 年時に立てた目標達成表

体のケア	サプリメントをのむ	FSQ 90kg	インステップ改善	体幹強化	軸をぶらさない	角度をつける	上からボールをたたく	リストの強化
柔軟性	体づくり	RSQ 130kg	リリースポイントの安定	コントロール	不安をなくす	力まない	キレ	下半身主導
スタミナ	可動域	食事 夜7杯 朝3杯	下肢の強化	↑ 体を開かない	メンタルコントロールをする	ボールを前でリリース	回転数アップ	可動域
はっきりとした目標、目的をもつ	一喜一憂しない	頭は冷静に 心は熱く	体づくり	コントロール	キレ	軸でまわる	下肢の強化	体重増加
ピンチに強い	メンタル	雰囲気 に流されない	メンタル	ドラ1 8球団	スピード 160km/h	→ 体幹強化	スピード 160km/h	肩周りの強化
波をつくらない	勝利への執念	仲間を 思いやる心	人間性	運	変化球	可動域	ライナー キャッチ ボール	ピッチングを増やす
感性	愛される人間	↓ 計画性	あいさつ	↓ ゴミ拾い	部屋そうじ	↓ カウントボールを増やす	フォーク 完成	スライダ ーのキレ
思いやり	人間性	感謝	道具を大切に使う	運	審判さんへの態度	遅く落差のあるカーブ	変化球	左打者への決め球
礼儀	信頼される人間	継続力	プラス思考	応援される人間になる	本を読む	ストレートと同じフォームで投げる	ストライクからボールに投げるコントロール	奥行きをイメージ

(注)FSQ、RSQは筋トレ用のマシン (出所)スポーツニッポン ©マングラートーHiro Art Directions, Inc.今泉浩晃 1985

参考) 結合法

検討テーマ 文具に関するアイデアを発想するために季節ごとのキーワードを検討		軸の特性 使う人の年代別				
		横軸1	横軸2	横軸3	横軸4	横軸5
		未就学児	小学生	学生	社会人	お年寄り
軸の特性 季節の催事	縦軸1 新入学・卒業	スモック おはじき	名前ペン 絵具セット 習字セット	シャープペン 蛍光ペン ノート	手帳 ボールペン 万年筆 ネーム印	贈り物 シャーボ 万年筆 ボールペン
	縦軸2 夏休み	塗り絵 クレヨン 絵具	絵具 はさみ 工作 色画用紙	手帳 ノート 色ボールペン	クールビズ 小型メモ	孫向け クレヨン 色鉛筆
	縦軸3 運動会 文化祭	水筒 マジック	飾り付け マジック 画用紙	ポスターカラー ペンキ ゼッケン 油性マーカー		レジャーシート 油性ペン
	縦軸4 年末年始	カラーペン	年賀状 書初め 筆ペン	インクジェット カラーペン カラーボールペン	筆まめ 筆ペン	筆ペン
	縦軸5 受験	鉛筆 消しゴム	鉛筆 消しゴム 定規	鉛筆 消しゴム マークシート 鉛筆キャップ		ぽち袋 筆ペン

強制結合によってできるモノ

アイデアを具現化するための第一歩は、異なるものを結合すること。
例えば異業種・異業界を手本にすることや他業界の技術移転で新たなアイデアを実現することも重要なのです。新しいアイデアとはすでにあるものと、あるものを組み合わせることで生まれることも多いのです。

例) 近い業界同士の結合

ラジオ
+
カセットテープ
||
ラジカセ



1968年3月AIWA TPR-101

例) 異業種同士の結合

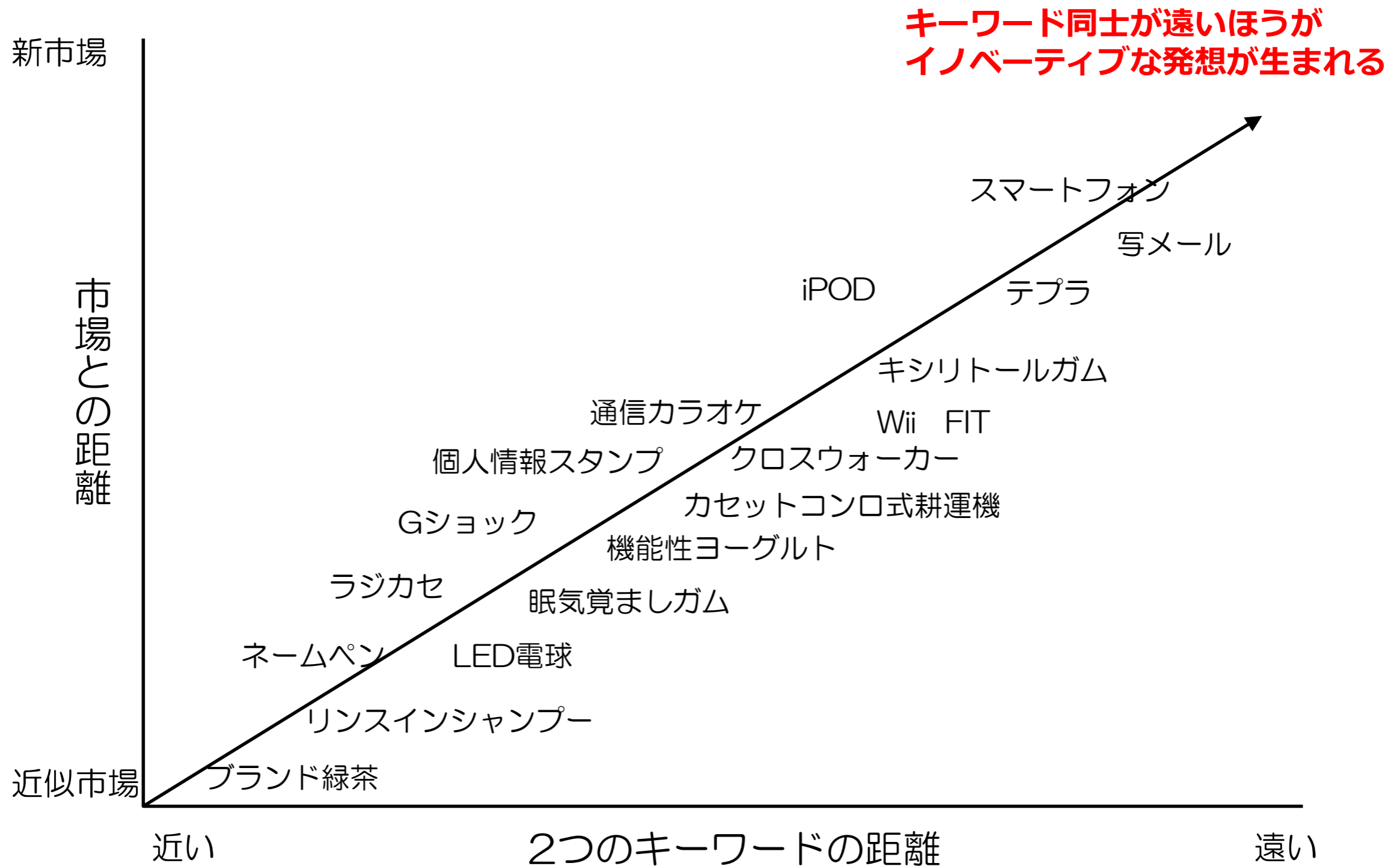
カメラ
+
携帯電話
||
写メール



1999年9月：VP-210（京セラ）DDIポケット
2000年10月：J-SH04（シャープ）J-PHONE

しかし、技術移転するものがない、何を移転してくればよいかわからないということもあるでしょう。こういった時は、まだないものの組み合わせで新しいものを生み出すことが必要になります。ポストイットなど。

結合するヒントによるアイデアの質の変化（仮説）



独創力に必要なもの

- ① **独創力の対象となる強いニーズ**
ニーズと結びつかないアイデアは不要
- ② **上位ニーズを意識したアイデア創り**
より上位のニーズをかなえれば発想が飛躍する
- ③ **発散と収束**
発散で数を出し、収束で論理的にまとめる
- ④ **異質なものととの強制結合発想**
知識の引出しを沢山持ち、さまざまな結合を試みる
- ⑤ **非常識反転発想（メラキアの発想）**
非常識にすることで難易度を下げ、アイデアを飛躍



商品企画考房
〒480-1168 愛知県長久手市坊の後1015
t.shimizu@skkoubou.com