

心に問う……。商品・サービス開発の真の目的

魅力ある商品コンセプトは

「抽象化思考力」で磨け！

Prologue

集客力があるオンリーワンの魅力的な商品やサービスを創出することは、企業の永遠のテーマです。そのためには、お客様の心の琴線を響かせるコンセプトが求められます。そのコンセプトの本質を考えたときには、思考法の基本とされる「抽象化（目的展開または機能展開）」スキルを鍛えることが早速となります。ここでは、誰でもできる真の目的の求め方を、身近な課題演習で実践していただきます。

プロエンジニア教育研究所 代表

技術士 CDA 粕谷 茂

山口大学&筑波技術大学非常勤講師

URL <http://www.proengineer-institute.com/>

E-mail skasuya@x.email.ne.jp

コンセプトとは

一般的に「コンセプト」とは、商品や物事をできるだけ具体的な言葉や表現で置き換える事とされています。マーケティング的には、売りたい物事を売れる商品に変えるための概念を表すメッセージです。コンセプトという言葉は、様々なシーン（場面）で抽象的に使われているようです。マーケティングで使われるコンセプトは、主に以下の3つの要素で表現します。

- ・ターゲット（顧客の層）
- ・ニーズ（効用）
- ・差別化（セールスポイント）

例えば、花王の「ヘルシア緑茶」を、感覚的にモノとして考えるとどうなるでしょうか。何も言わずに、このお茶をコップで出されて飲んだら「ただの苦めのお茶」です（このままでは売れません）。そこにコンセプトの3要素を付加してみましよう。ただの苦めのお茶が「ヘルシア緑茶」に変身します。

- ・ターゲット／中年太りを気にする男性
- ・ニーズ／体脂肪への効果
- ・差別化／権威ある機関のお墨付のある成分を添加

ところで、コンセプトよりもっと広い意味に考えられていることに企画書のまとめ方があります。これはクライアントや上司にどう売り込むかのキーになります。ある企業のカリスマプランナーに薦められた企画書のまとめ方「虎の

巻」があります。そこでは、「起承転結」を意識してまとめなさいと教えられました。つまり、企画書のまとめ方もコンセプトの本質を外してはいけないということです。

「起」今はどんな時代（企画書背景）
 「承」だから…（この企画ターゲットやニーズなど）
 「転」セールスポイント
 「結」会社にとってのメリット

何となくは分かったけど、まだ、抽象的で理解できないと言われる

方も多いのではないのでしょうか。みなさんが、具体的にコンセプトをまとめる練習をするために、もっとよい方法を紹介しておきましょう。次のようにコンセプトの構成要素を箇条書きに列挙すれば抜け漏れはなくなります。

- ・コンセプトやフレーズ
- ・企画背景
- ・ターゲット
- ・場所やシーン
- ・時間や時期
- ・使用目的
- ・機能や仕様
- ・価格

抽象化思考力とアイデア

みなさんは、「優秀さ」という意味をどう解釈するでしょうか。○大学を優秀な成績で卒業しました」というのが日本の企業や官僚採用の判断軸であったかもしれせん。なぜなら、企業の新卒採用で「指定校制度」というのが慣習として長い間存在していました。特に技術系では（人事担当者の言い分として）大学の教授のご機嫌を換ねると学生を推薦してくれないということでしょう。これは言い換えると、人事の役割を放棄してしまっていることと同じです。ビジネスコンサルタントの細谷功氏は、「※フェルミ推定」を3軸で定義しています。

- 1 軸目が「知識量」
- 2 軸目が「機転が利くこと」
- 3 軸目が「地頭力」

知識量は記憶力であり、機転が利くことは、人の気持ちを瞬時に察して行動できることです。地頭力は、環境変化に対応して問題を解決できる能力です。仕事で成果を出すためには、地頭力の鍛え方が重要になるわけです（筆者は時期を同じくして、地頭力のことを「仕事頭」と呼んでいました）。

- 地頭力（仕事頭）とは、
- ①結論から考える「仮設思考力」
 - ②全体から考える「フレームワーク思考力」
 - ③単純に考える「抽象化思考力」とされています。筆者は仕事頭を鍛える方法として、創造性開発手

※フェルミ推定：とらえどころのない量をいくつかの手掛かりを元に論理的に推論し短時間で計算すること。

法TRIZ（トゥリーズ）の活用を薦めています。なぜなら、TRIZは、「抽象化（一般化）」スキルをどう使うかでアイデアの質と量に影響してきます。

TRIZのことを簡単に解説すると、発明問題解決の理論を意味するロシア語の頭文字で、ロシア人のTRIZが1946年頃から250万件の特許を基に体系化した手法のことです。詳細は「四解これで使えるTRIZ/USIT」（細谷茂、日本産業協会）を参照願います。

この「抽象化思考力」が物事の本質を探りアイデアの質を高め、コンセプトの真髄を極める極意だったのです。冒頭の小見出し「コンセプトとは」の中では、より分かりやすくするため、抽象的概念を具体的項目へとブレイクダウンしました。次に、抽象化思考力の鍛え方について詳しく紹介します。

目的展開となぜなぜ展開
問題や課題を定義し、「目的展開」（本質的な目的を探る法）と「なぜ

なぜ展開」根本原因を特定する方法）の基本的考え方について説明します（図1）。

「目的展開」とは設定したある目的に対して、その目的は？その目的は？と、その目的を究極の理想解（あるべき姿）まで展開していきます。本来の目的を特定する方法になります。創造性開発手法TRIZで言えば、「抽象化（一般化）」と呼ぶ考え方になります。地頭力、ワークアサイン法やブレイクスルー思考法の基本的思考スキルにもなっています。

図1 目的展開となぜなぜ展開



図2 目的展開（抽象化）の考え方

■目的展開（機能展開＝抽象化）例

- ・文字を書く
(手段は?) 筆、万年筆、ボールペン、鳥の羽
- ↓
- ・文字を表示する
(手段は?) プロジェクター、白板、OHP、ポスター
- ↓
- ・情報を表す
(手段は?) TV、VTR、広告、ポスター、Web
- ↓
- ・情報を伝える
(手段は?) 電子メール、携帯電話、手紙

「なぜなぜ展開」とは設定した問題に対して、なぜ?なぜ?を5回程度繰り返して根本原因を特定する方法です。本来はQC手法の基本スキルなのですが、今では、トヨタ生産方式の基本スキルとして有名になっています。

目的展開は、より広い視野で見える、あるべき姿を目指した思考法なのです。一方のなぜなぜ展開は、根本原因を追求し改善を目的とする思考法です。くだけた言葉に言い換えると、目的展開が「恋人探し」であり、なぜなぜ展開が「犯人探し」になります。

抽象化(目的展開)の実践法

では、目的展開はどのように活用すればよいのでしょうか。最初に、目的展開の意味をもう少し説明しておきます。目的展開は「抽象化(一般化)」であることを述べましたが、それをどのように使うのかを図2に紹介します。目的展開とは、「↓する」のように動詞表現する「機能展開」と同じ意味と考えてよいのです。

図2の例で「文字を書く」を目的展開してみます。

- ①文字を書く目的は?
(文字を表示すること)
- ②文字を表示する目的は?
(情報を表すこと)
- ③情報を表す目的は?
(情報を伝えること)
- ④情報を伝える目的は?

このように、順に抽象化(一般化)し、意識的に抽象化して、上位の目的となるように記述していくわけです。

その時、各々の目的(機能)に対して「手段は?」のように発想

すると、その目的を達成させるための解決策(対応策)が見つかることとなります。図2の例では、「文字を書く」真の目的は、「情報を伝える」ということになるわけです。

目的展開(抽象化)の深掘り

さらに、ケーススタディで深掘りしてみましょう。目的展開する場合、「場の設定」という制約条件も考慮することが必要になってきます。場の設定とは、誰が(Who・どこで(Where)・いつ(When)を予め決めておくことです。

では、「携帯電話をかける」の本来的目的は何でしょうか。場の設定の一部を変えて、図3のような目的展開を実施してみましょう。

図3の左と右の違いは、電話をする相手が「顧客」と「上司」で異なることです。この違いだけで、真の目的はだいぶ異なってきます。つまり、図3左側、顧客との会話では真の目的が「付加価値を提供する」ことになり、図3右側、上司との会話では真の目的が「意思

図3 目的展開の深掘り

■場の設定

- 誰が (Who) ビジネスマン
- どこ (Where) 顧客と会話の場面
- いつ (When) 休事中

■目的展開

- 携帯電話をかける
(その目的は?) ↓
- アポイントメントを取る
(その目的は?) ↓
- 相談をする
(その目的は?) ↓
- 商品を売る
(その目的は?) ↓
- 付加価値を提供する

■場の設定

- 誰が (Who) ビジネスマン
- どこ (Where) 上司と会話の場面
- いつ (When) 休事中

■目的展開

- 携帯電話をかける
(その目的は?) ↓
- 報告をする
(その目的は?) ↓
- 相談をする
(その目的は?) ↓
- 戦術を確認する
(その目的は?) ↓
- 意思決定をする

決定をする」ことになるわけです。

ここで、それが真の目的なのか、わかりにくいケースも出てきます。その場合の判断基準は、約5回、目的展開した最後の方で、始めの原因と視点の変化した目的を選べばよいとされています。例えば図3の左下、「商品を売る」と「付加価値を提供する」では視点が変化していますので「付加価値を提供する」を選びます。

目的展開を実施していくと、実務的には、どの項目が上位の目的だか分かりにくいケースも出てきます。この場合、細かいことは気にせず目的展開を実施した後で必要に応じて、記述した項目が上位か下位かを判断して入れ替えればよいでしょう。

なぜなぜ展開の実践法

目的展開をより分かりやすくするため、その対極にある「なぜなぜ展開」についても進め方を紹介しておきます。多くの問題解決に有効で、使い方が簡単です。

ここで重要なことは、問題意識を持つかどうかです。原因の特定を誤ると、それ以降のアウトプットはすべて誤りとなる可能性が高くなります。

実際になぜなぜ展開を実行する前に、問題点を整理しておくことが肝要です。問題点の整理では、データに基づいた現状説明、そして、あるべき姿または改善目標値からのギャップをまとめます。例えば、次のように表現します。

① 今期の売り上げは、目標より20%低い

② 今回のソフトウェアの新規開発は、デザインレビューの予定より2ヶ月遅れている

③ この部門は、他部門と比べて、欠利率が10%と高い

以上のような問題点の整理の後、発散しないように問題点を絞ってなぜなぜ展開を実施すると、根本原因がより明確になります。

例えば、出勤率を向上させるための対応策を考えます。無断欠勤に問題点を絞ってなぜなぜ展開を実行してみましよう。

①なぜ、彼は無断欠勤したのか？

(昨日、部長の前で彼を叱った)

②なぜ、叱ったのか？

(彼のミスが多かった)

③なぜ、ミスが多かったのか？

(昨日、宴会で深酒した)

④なぜ、深酒したのか？

(上司が認めてくれない)

⑤なぜ、上司は認めないのか？

(上司への報告が少ない)

このように、なぜ？なぜ？を5

回以上繰り返してみると、彼が無断欠勤をした根本的な原因が判明します。結果、原因は上司と部下のコミュニケーションになりました。彼の上司への報告の仕方であったと分かってきます。絞り込んだ問題点のいくつかについて、根本原因を見つかけられると欠利率は改善の方向に向かうはずですよ。

導線にふれたコンセプト創出

以上のように、目的展開やなぜなぜ展開によって、課題や問題点が明確化されると、限りなく真の目的や根本原因に近づくはずですよ。

この二つの思考法は、課題解決法の基本中の基本となっています。

オンラインワンの魅力ある商品やサービスを創出することは、永遠のテーマだと思います。コンセプトの本質を考え抜くには、「目的展開(抽象化)」スキルを鍛えればよいのです。

みなさんは、目的展開について、今まであまり馴染みがなかったと思われれます。成果を出しやすい手法ですので、業務上の課題やマネ

ジメントの場面でも活用する癖をつけてください。最後に、みなさんが、なるほどと膝をたたいていただける事例を紹介します。

図4は、ヤマト運輸の故小倉昌男氏が宅急便を始めるときに、考えたプロセスが「目的展開(機能展開)」だったと語られています。つまり、運送業の目的を、最終的に「日本国内どこでも1日で届ける」というコンセプトを実行して、顧客の零線を響かせたのです。ここで重要なことは、より大きなシステムの価値観を見据えることなのです。

図4 宅急便の事業コンセプト

