

# ヒットを生む！ 目からウロコのマーケティング発想法

第3回ITCイースト東京セミナー  
2010年3月5日(金)



中小企業診断士  
秦 元親(はた もとちか)

1. 研修の背景と狙い
2. 本当に顧客の視点で考えてますか？
3. 水平思考でブレークスルー
4. 水平思考をベースにしたアイデア開発法
5. まとめ

## ■市場のコモディティ化

→企業の技術的水準の同質化、後追い型の製品開発などによって、市場には似たような製品が溢れている。

## ■ヒット商品の“短命化”

→少しだけスペックを変えたような、“差別化したつもりの新製品”が次々と市場投入され、ヒット商品のライフサイクルがますます短期化している。

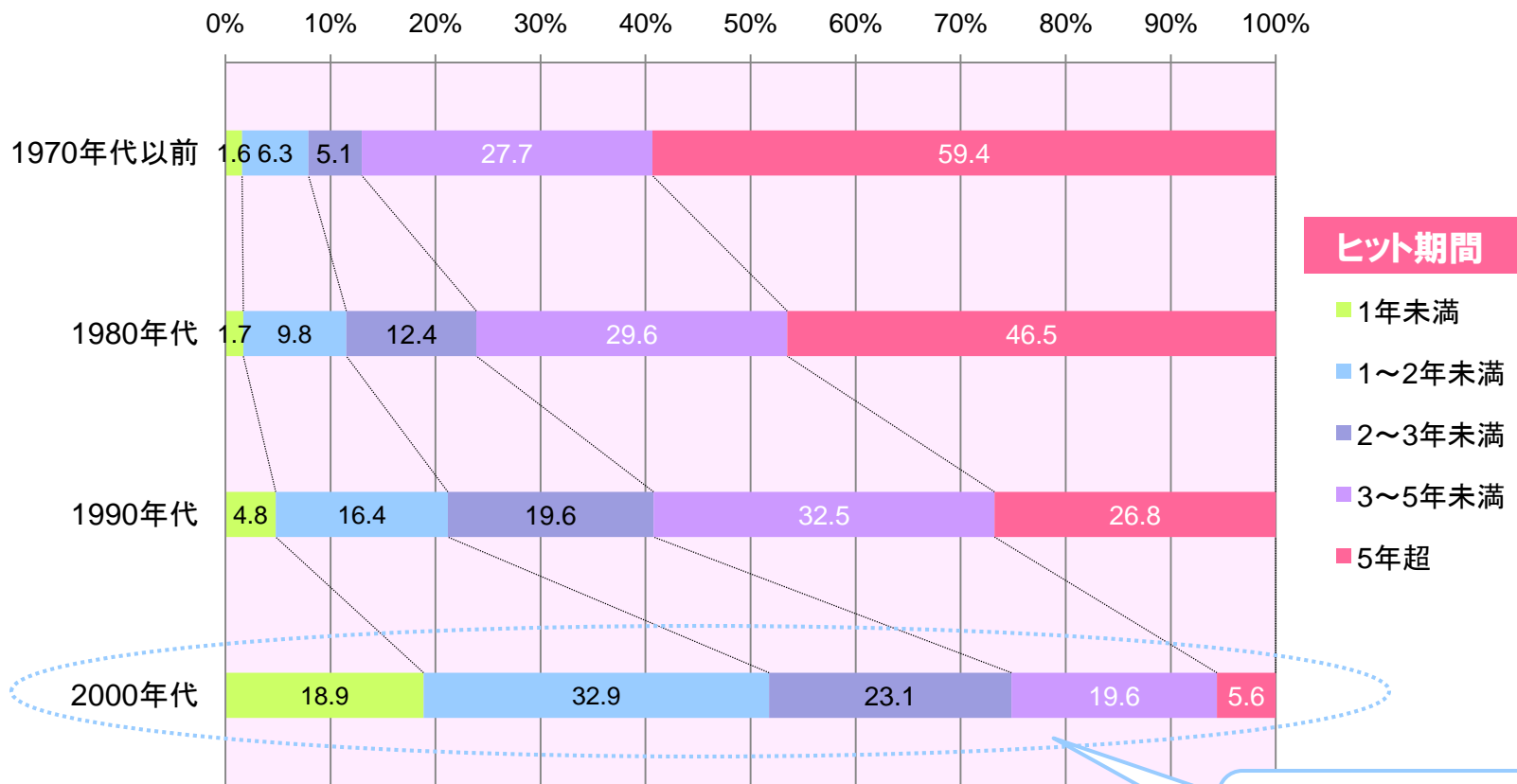
- ✓このような中、これまでの市場の常識や既成概念を破ることで、市場創造につながる画期的な製品・事業を生み出している企業も少なからず存在する。
- ✓常識や既成概念を破るための思考法に“方程式”はないが、一定のパターンや原理・原則が存在する。

## 研修の狙い

わかりやすい具体例、ケーススタディー、グループワークなどを通じて  
新製品開発や各種の課題解決に役立つ

**「目からウロコのマーケティング発想法」**  
について学んでいただきます。

ヒット商品のライフサイクルは短期化している  
～ヒット期間は、たったの2年！～



出典：中小企業白書 2005年版  
資料：中小企業研究所「製造業販売活動実態調査」(2004年11月)を一部加筆  
注) 1. ヒット商品の定義は、自社にとって売れ筋商品のことをヒット商品としている。  
2. ここでは、かつてヒットしていたが、現在は売れなくなった商品を集計している。

2000年以降  
急速に短命化！

## 2. 本当に顧客の視点で考えてますか？／顧客ニーズの3つのタイプ

### 「顧客ニーズ」にはタイプがある！

わかりやすい

わかりやすさのレベル

わかりにくい

ニーズのタイプ		表明のレベル
明言される ニーズ	言葉に出して語られる ニーズ	自ら積極的に語る
真のニーズ	語られた言葉から、 容易に推測できるニーズ	断片的に語る 詳しく尋ねれば語る
学習される ニーズ	語ることはできないが、 次第に学習されていく ニーズ	本人自身 気づいていない 気づくと語る

「真のニーズ」をつかまないと買ってくれない。



**メガネが欲しい(必要)**

視力が低いから、老眼気味だから

明言される  
ニーズ

**「軽い」メガネが欲しい**



今掛けている  
メガネより  
軽い

掛けている  
ことを忘れる  
くらい軽い

見た感じも  
軽い

真のニーズ

**メガネが欲しい**

# 「学習されるニーズ」を掘り起こせば、市場が創造できる。

メガネ(の機能)が必要ない  
「左右とも視力1.2だし…」

潜在意識・心理  
イメージチェンジして女の子にもてたい！

市場からの提示

商品、広告、推奨、  
提案、ブームなど

「メガネでイメチェン！」



メガネでイメチェンできる。したい！

学習されるニーズ

このメガネをかけると、  
イメチェンできるかも…

このメガネが欲しい！

タレント〇〇モデルのファッション・メガネ

画期的な新製品は「学習されるニーズ」の掘り起こしに成功している。

「カメラ付き携帯電話が欲しい」と、  
いった消費者はいなかった。

潜在意識・心理  
デジカメの撮影データを  
その場で簡単に送信できればなあ・・・

市場からの提示

カメラ付き  
携帯電話という  
新製品



街で見かけた有名人を「写メ」できる。したい。  
ビジネスでも活用できる。したい。

学習されるニーズ



顧客視点で考えるとは、顧客が言葉に出せなかった要望を探り、それに応えること（＝創造的適応）

明言されるニーズ

言われた  
通りに対応

欲しいのはそれ

真のニーズ

創造的適応

本当に  
欲しかったのはそれ！



学習されるニーズ

**顧客（ユーザー）の視点に立って、エレベーターの待ち時間が長すぎるというクレームを一発解消！**



このエレベーター、  
いつまで待たせるんだよ！  
イライラ・・・

コンピュータ制御を  
導入しようかなあ・・・  
でも予算が・・・



**技術の視点**

待ち時間  
そのものに着目

待ち時間を  
短縮する  
方法を検討



**顧客の視点**

顧客（ユーザー）の視点で考え直した結果、  
このビルオーナーは名案を思いつきました。  
さて、その名案とは？



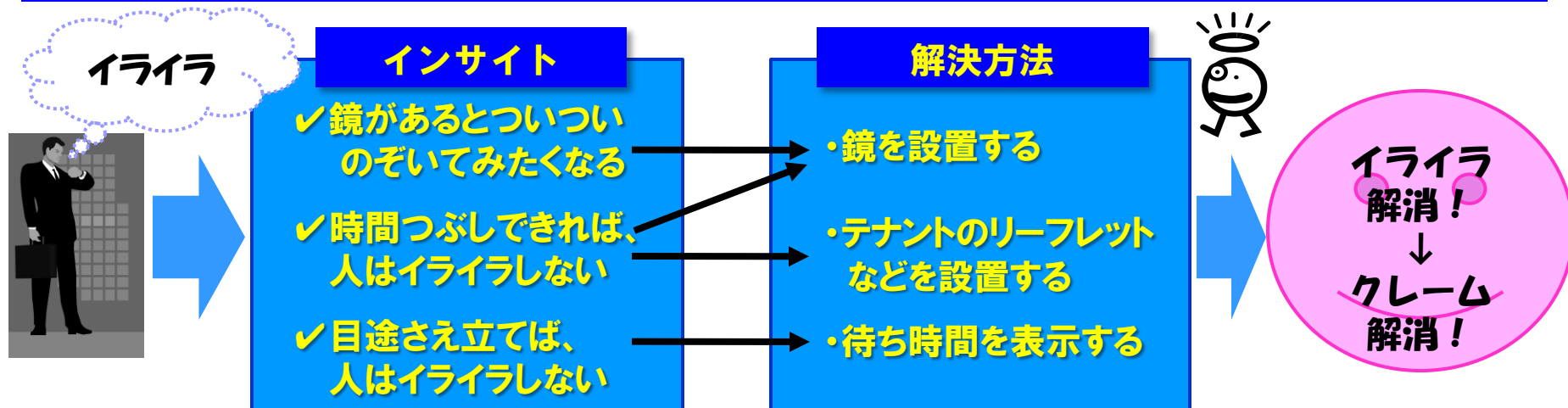
インプリケーション

**課題解決に行き詰ったら、  
もう一度、顧客の視点で考えてみよう！**



# ポイントは「インサイト」をとらえること！

インサイト＝消費行動の原動力となる消費者の深層心理・ホンネ、  
「思わず買ってしまう」心のスイッチ



## インサイトをとらえればもっと売れる！

古本、買います。

〇〇基準をクリアした  
安全・安心なお野菜です。

チンして温めるだけ！

**インサイト**

古本屋はなんとなく  
入りづらい。

〇〇基準っていわれても  
よくわからない。本当にいいものは、  
プロがこっそり食べている。

手抜きと思われたくない。

読み終わった本を  
お売りください

作った人も食べている

ひと手間加えるだけで  
こんなメニューも！

**最近のヒット商品(製品、サービス、ビジネス、ショッブ、TV番組など)やブームは、ターゲットのどのようなインサイトをとらえているのか？**

**グループで話し合い、次ページのフォーマットのターゲットとインサイトの空欄に「仮説」を書き込んでください。  
実際に考えることで見つけ方のポイント・コツがつかめます。**

### 見つけ方のポイント

- ①その商品に対して、どのような人たちが、どのような気持ちを抱いていそうか、「品質」「価格」「どこで売られているか」「いつ・どのようなシーンで購入・使用するか」など多角的な視点から推察する。
- ②ターゲットになりきって考える。ターゲットに近い人の意見を聞く。
- ③ターゲットとインサイトはできるだけ具体的かつ「生」な言葉で考える。
- ④とりあえず質より量（内容的に多少重複していても気にしない）

事 例	ターゲット（仮説）	インサイト（仮説）
格安ジーンズ	常日頃ジーンズを履くが、ジーンズのブランドやデザインにはそれほどこだわりのない人たち	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ジーンズは「使い捨て」</li> <li>・1,000円でおつりが来るなら、スーパーに買い物に行くついでに、1本くらい買っておいでもいいか。</li> <li>・値段の割にデザインや履き心地は悪くない。</li> <li>・スーパーへの買い物とか、普段履く分にはこの程度で十分。</li> <li>・とにかく安いものが好き。こんなに安いんだから買わなきゃ損！</li> </ul>
男子向けスニーカー		
「歴 女」		

例：チップ式公衆トイレのチップ収入を増やすにはどうすればよいか？

日本ではチップ式公衆トイレのチップの箱に  
チップを入れる人が少ない。

**カテゴリーインサイト**  
(特定のカテゴリーに関するインサイト)

- 他の人も、あんまり入れてなさそうだから。
- 自分だけ入れるのは、なんとなく照れくさいから。

他の人が入れていることがわかれば、  
自分も入れる。

**ヒューマンインサイト**  
(ターゲットのインサイト)

10



日本人は「賽銭箱」を  
見ると、お金を投げ入れたくなる。



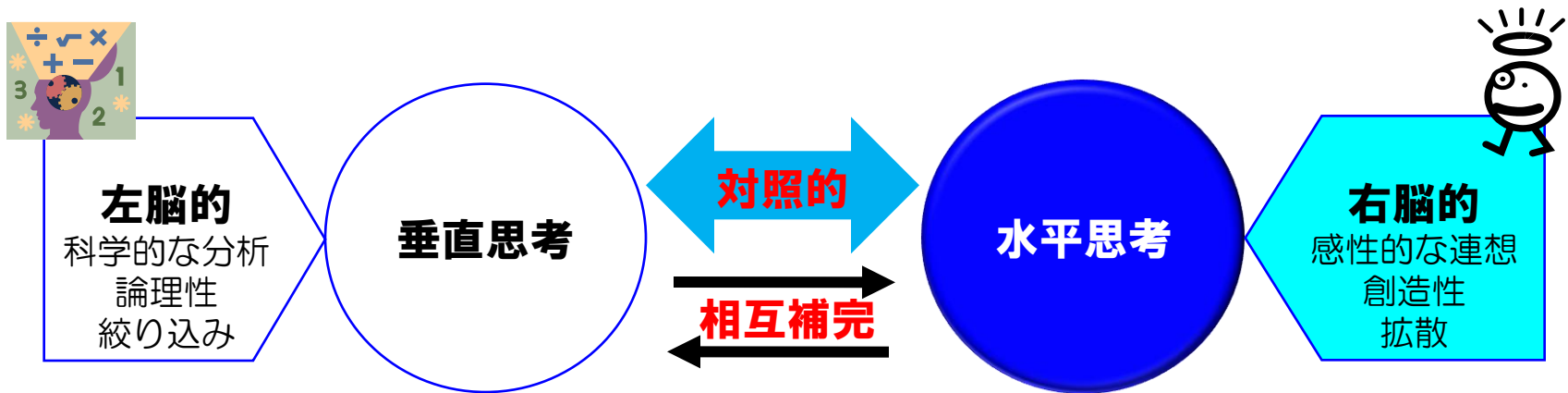
**解決案1：チップを入れる箱を透明にする。**

**解決案2：チップを入れる箱を「賽銭箱」風にする。**

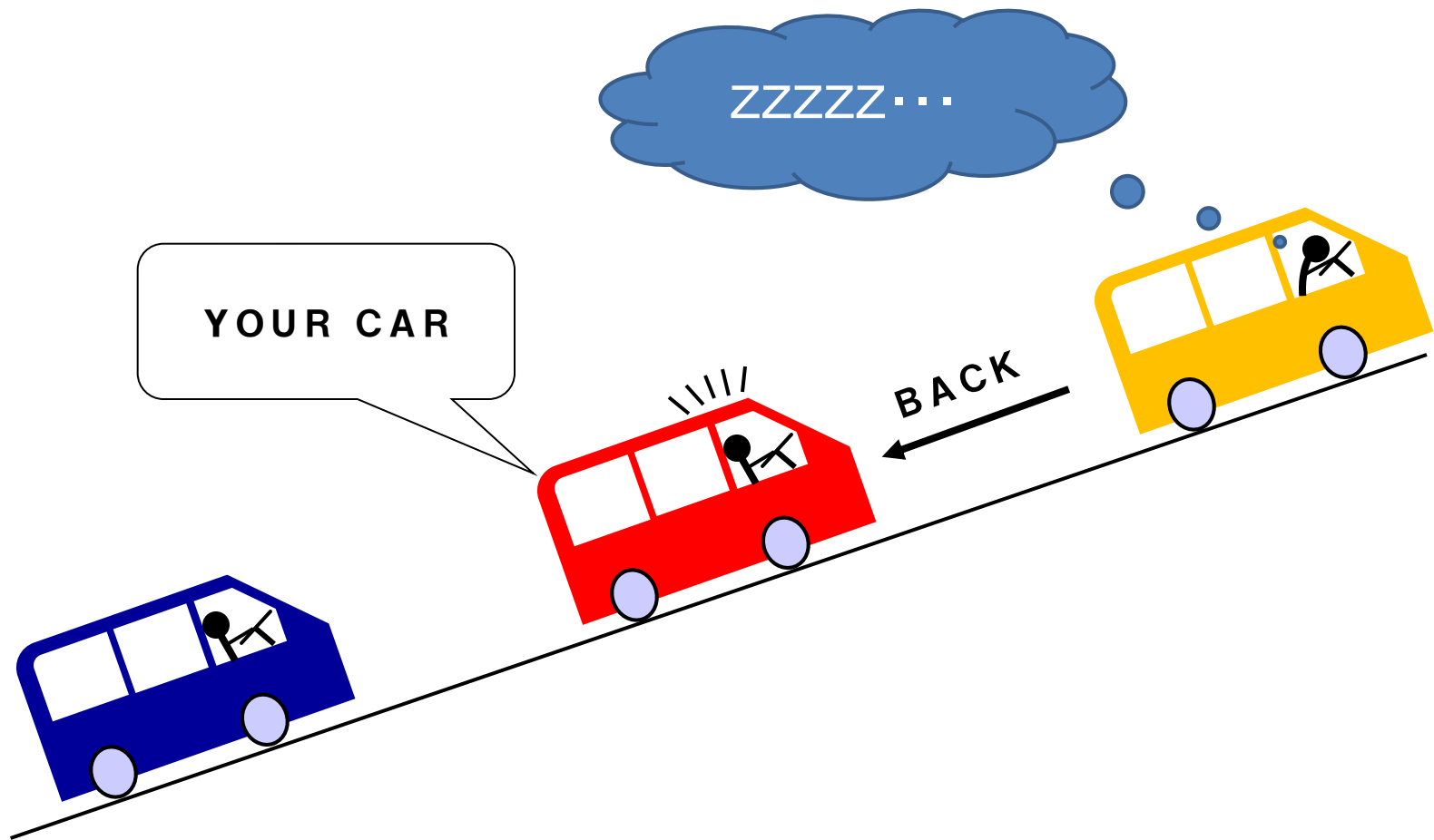


### 3. 水平思考でブレークスルー／水平思考（ラテラル・シンキング）とは？

- ✓ 既成概念や与えられた枠に捕らわれずに、視点を様々に変えて問題解決を図るための柔軟かつ創造的な思考方法。
- ✓ 今から約40年前にアメリカから日本に紹介され、一大ブームを巻き起こした。その後、下火になったが、コトラーが最近の著書の中で取り上げたことで、再び脚光を浴びつつある。
- ✓ 与えられた枠の中で問題解決を図る通常の思考方法は、垂直思考と呼ばれ、その典型は、ロジカル・シンキング。
- ✓ 水平思考と垂直思考は、対象的な思考方法ではあるが、どちらの方法が優れているということではない。
- ✓ 単なる「コロンブスの卵」であったり、モノの見方の変更に過ぎない場合もあるが、垂直思考で課題が解決できない場合や、新たな市場を創造したい時などに有効な思考方法である。



**例1：渋滞の上り坂で前の車が急にバックしてきたらどうする？**  
※左右には動けません。車外にも出られません。





## 垂直思考

衝突を回避する  
(部分最適)

- ✓クラクションを鳴らして相手に気づいてもらう。
- ✓自分もバックして時間を稼ぎ、相手が止まることを期待する。

玉突き衝突の  
可能性大



3名死傷！

## 水平思考

被害を最小限にとどめる  
(全体最適)

相手の車が加速する前に素早く前進、急停止してサイドブレーキをかける。

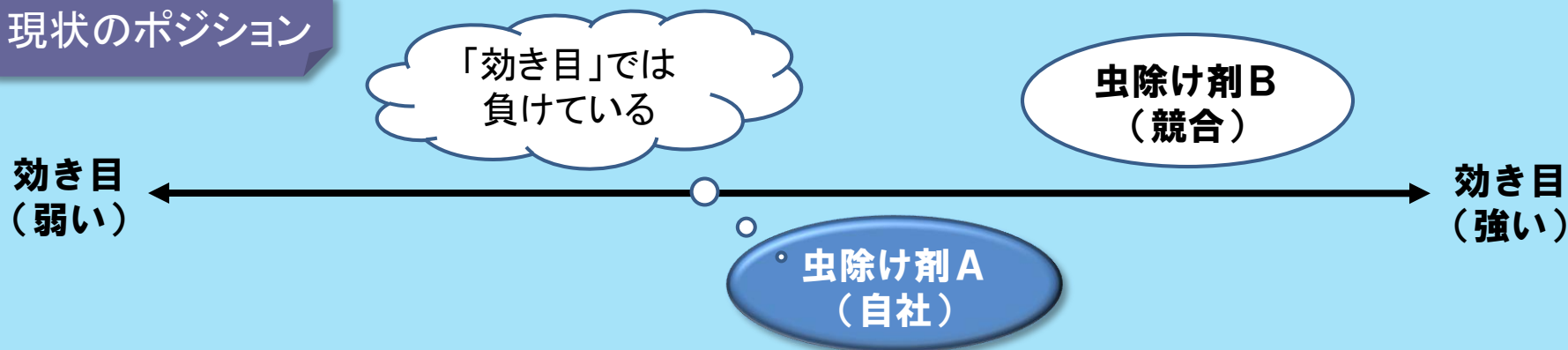
軽い衝突は避けられないが、  
最悪の事態は防げる。



2名軽傷

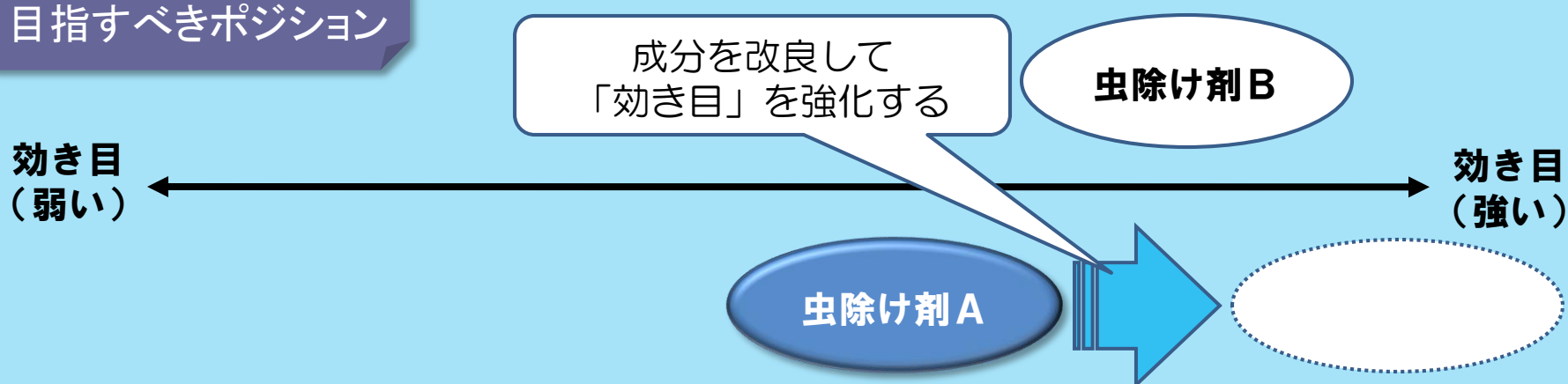
## 例2:「効き目」で負けている虫除け剤はどう戦うべきか？

現状のポジション



垂直思考

目指すべきポジション



## 競争相手に勝てる「軸」を創る

現状のポジション

効き目  
(弱い)

虫除け剤 B  
(競合)

効き目  
(強い)

虫除け剤 A  
(自社)

水平思考

目指すべきポジション

肌にやさしそう

「肌にやさしそうかどうか？」  
というイメージ上の「評価軸」を創る

効き目  
(弱い)

効き目  
(強い)

- ・パウダー状にする
- ・広告やパッケージで「肌にやさしい」ことを訴求する
- ・爽やかな印象のネーミング、パッケージにする

虫除け剤 A

虫除け剤 B

肌に悪そう

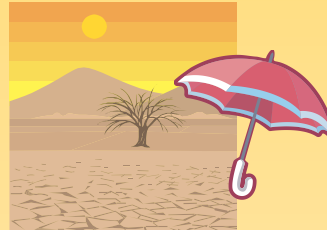
### 例3: サハラ砂漠で傘を売る方法を考える。

#### 垂直思考

サハラ砂漠

- ・年間降雨量≒ゼロ
- ・日差しが非常に強い
- ・日中の気温は40℃以上
- ・空気が極めて乾燥している

- ・そもそも売れない
- ・日傘としてなら売れるかも



#### 水平思考

- ・「雨がほとんど降らない」、「サハラ砂漠で使う」、「傘本来の用途」といった条件・思い込みを取り払う。
- ・「砂嵐」「夜はかなり冷え込む」など砂漠特有の他の気候条件を思い浮かべる。

- ・農地開拓のために人工的に雨を降らせる。
- ・空港で海外に出掛ける人に売る。
- ・女性に護身用の武器として売る。
- ・砂丘を登るときの杖として売る。
- ・アニメのキャラクター入りの傘の帆の部分を子供服用の生地として売る。
- ・「砂塵除け」として売る。
- ・外で火を起こす際の「風除け」として売る。
- ・

## 水平思考3つのポイント

### 1. 既存の枠組からはずれて考える

#### ①枠組みの外に目を向ける。

例) サハラ砂漠では傘は売れない。→**サハラ砂漠から海外に出掛ける人には売れる。**

#### ②前提・制約条件を取り払う。

例) 当社の販売力では採算ベースに乗らない。→**他社と提携すれば？ OEM生産すれば？**

### 2. 視点を変える

#### ①鳥の目（俯瞰）で見る。

例) 事故を回避する→**被害を最小限にとどめる。**（損して得取れ）

例) 売上を伸ばす→**売れる「仕組み」をつくる。**（急がば回れ）

#### ②虫の目（ミクロ）で見る。

例) 富士山は世界遺産ではない→**ゴミの山だから**

#### ③逆から見る。

例) 基本的な機能しかついていない→**シンプル機能で使いやすい！**（ネガティブからポジティブへ）

例) 効き目が強い→**肌に悪そう！**（敵の「強み」を「弱み」に変える）

#### ④他者の目線で見ると。

例) 顧客、ノンユーザー、素人、部外者、女性、子供、シニア、外国人、ハンディのある人・・・

#### ⑤ハードの視点→ソフト・ヒューマンウェアの視点

例) エレベーターの待ち時間を短縮する→**待ち時間のイライラを抑える。**

### 3. 思い込みを取払う

#### ①疑ってかかる。

例) 納豆好きは臭いが気にならない・・・**本当？臭いが気になる納豆好きもいるのでは？**

#### ②なぜ？を繰り返す。

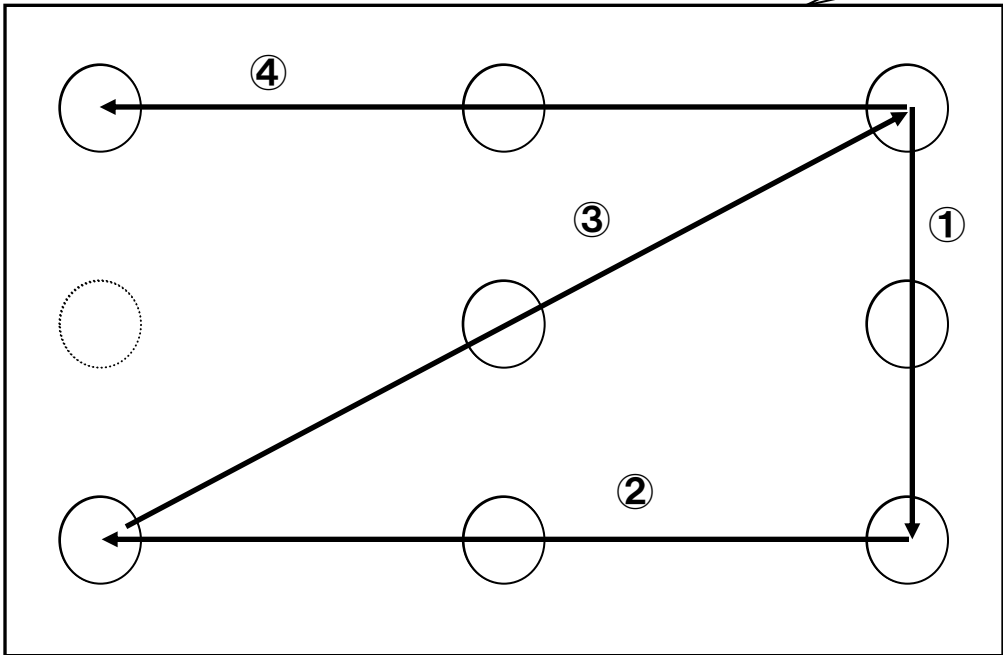
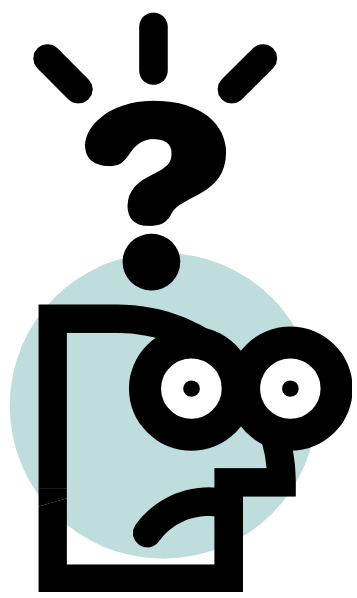
例) 衛生用品は「白」が当たり前・・・なぜ？・・・清潔感があるから・・・

なぜ？・・・汚れがすぐわかるから →**「黒」でもいいのでは！？**

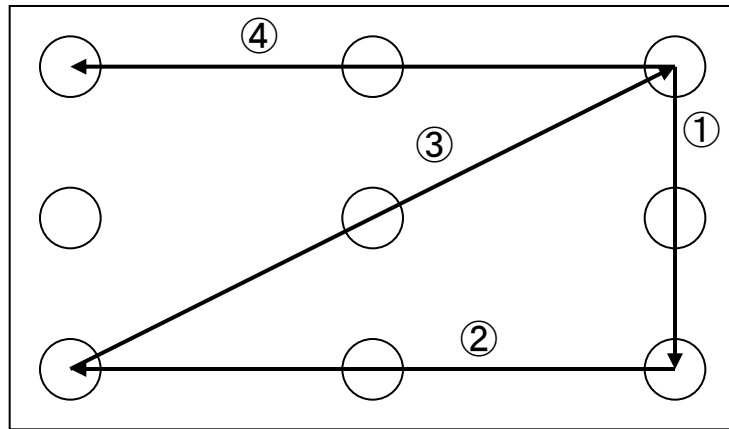


**黒い綿棒・トイレトーパーが大ヒット！**

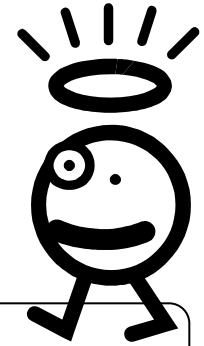
問題：4回のストロークで9つの点をすべて通すには？



この枠組みの中で  
考えていると絶対できない！

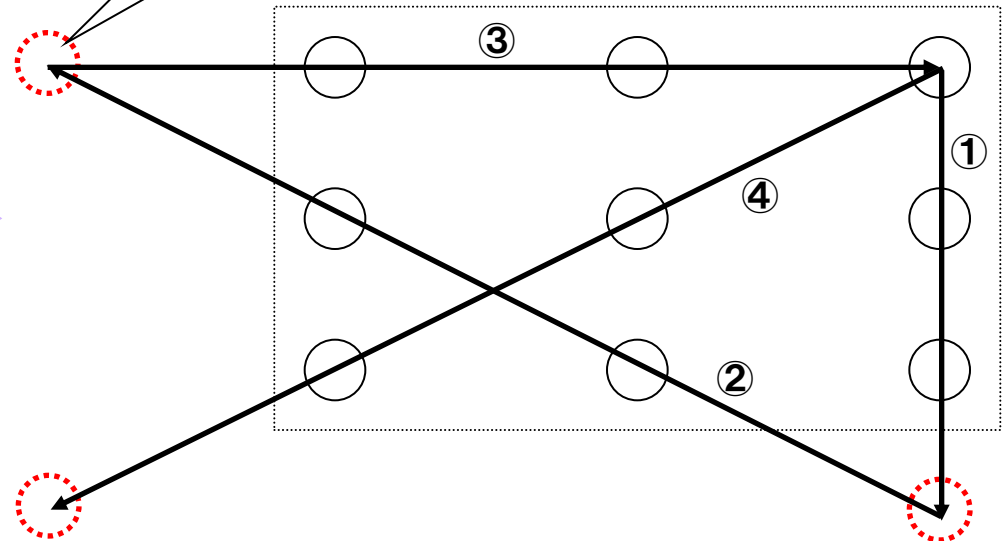


この枠組みの中で  
考えていると絶対できない！



枠組みの外に  
補助点を3つ置くとできる！

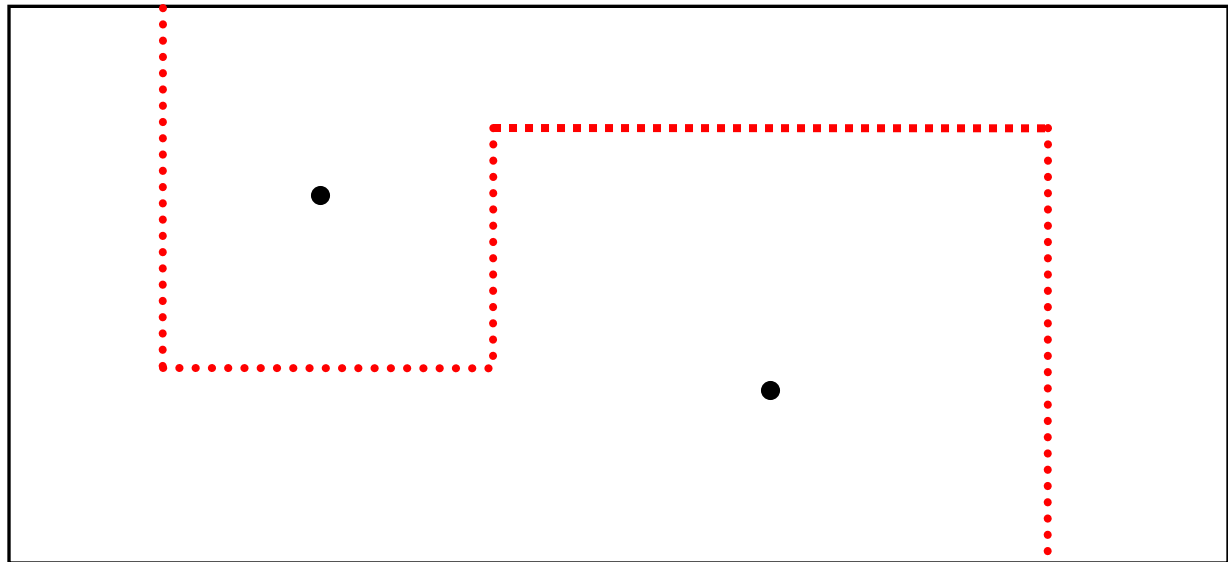
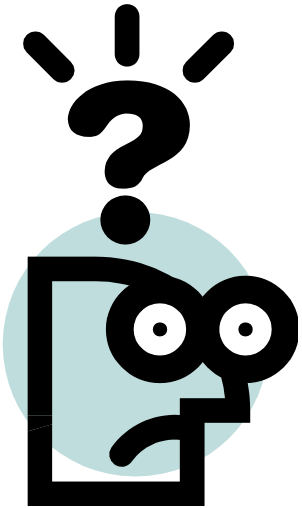
枠組みの外に目を向けて、  
補助点を置く





**問 題：紙上の2点を一筆書きで結んでください。  
ただし点線を横切ってははいけません。**

ヒント：実際に紙を使ってやって見ると、意外と簡単！

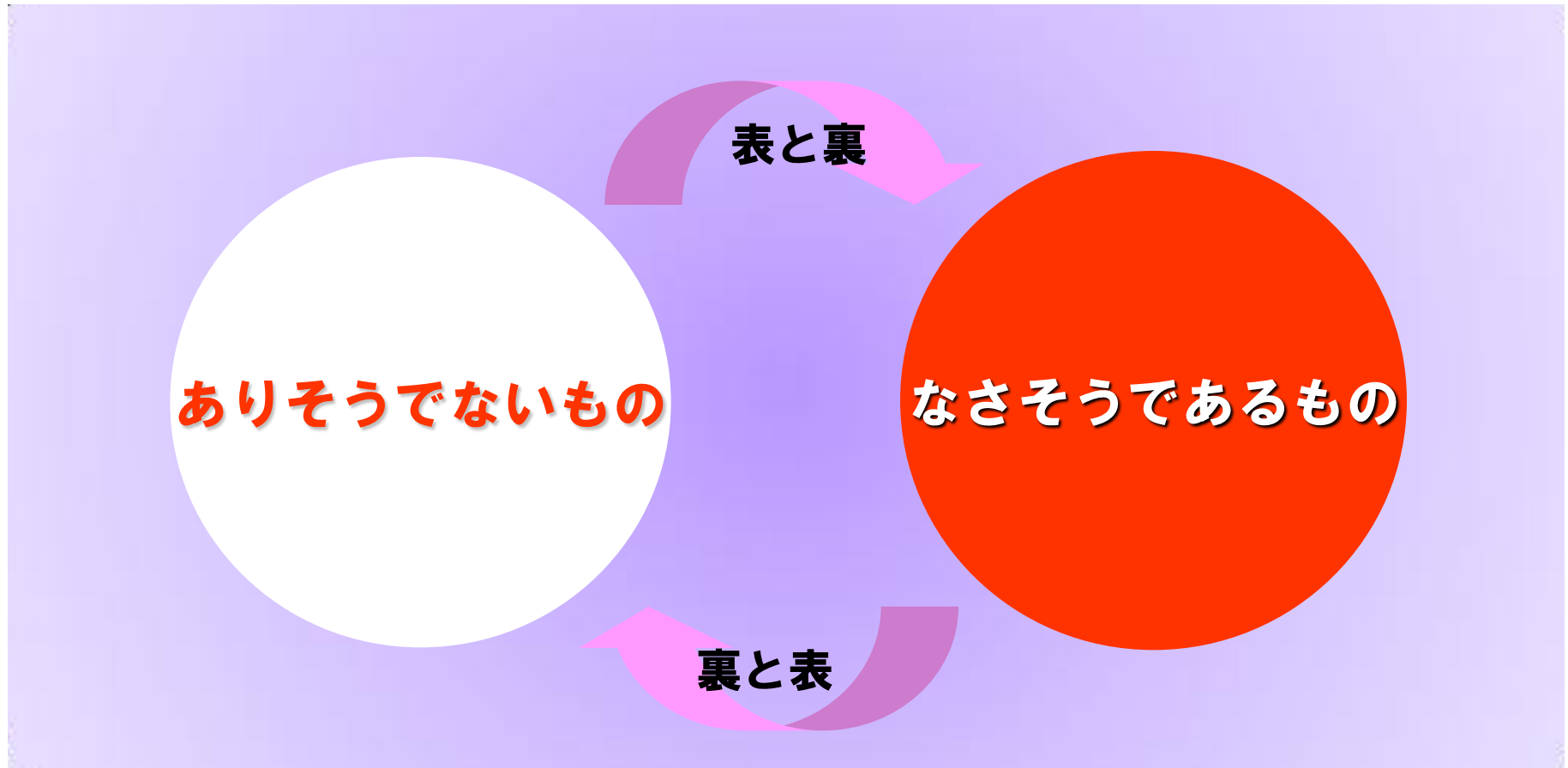


## 4. 水平思考をベースとしたアイデア開発法／オズボーンのチェックリスト法

### チェックリスト法を使って「傘」の新製品を考えよう！

①他に使い道はないか？ (Put to Other Uses)	そのままで新しい使い道はないか？改造して他の使い道はないか？ 違う層へ提案できないか？ 他の地域へ持っていったらどうか？	<ul style="list-style-type: none"> <li>・スポーツ観戦の際の応援グッズ</li> <li>・帆の部分に企業のロゴを入れた傘（広告媒体としての使い道）</li> </ul>
②他からアイデアを借りられないか？ (Adapt)	何か似たものはないか？ 何かの真似はできないか？ まったく違うカテゴリーからヒントは得られないか？	<ul style="list-style-type: none"> <li>・犬用レインコート→犬用傘</li> <li>・洋服のクリーニング→傘のクリーニング</li> </ul>
③一部を変更したらどうか？ (Modify)	商品の意味を変更したらどうか？ 色、動き、音、匂い、様式、形、場所を変更させたらどうか？	変形デザイン傘（帽子の形、キノコの形、貝殻の形、ハートの形・・・）
④大きくできないか？ (Magnify)	時間、頻度、強度、高さ、長さ、価値、材料を増大できないか？	<ul style="list-style-type: none"> <li>・2～3人用傘</li> <li>・護身用としても使える絶対壊れない傘</li> </ul>
⑤小さくできないか？ (Mininify)	減らす、小さくする、濃縮する、低くする、短くする、軽くする、省略する、分割することはできないか？	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ポケットに収まる折りたたみ傘</li> <li>・燃えるゴミとして丸めて捨てられる傘</li> </ul>
⑥一部を代用できないか？ (Substitute)	人を、ものを、材料を、素材を、製法を、動力を、場所を代用できないか？	竹製傘（軽い、折れにくい、錆びない、環境にやさしい、見た目が美しい）

⑦並び方を変えられないか？(Rearrange)	要素を、型を、レイアウトを、順序を、因果を、ペースを変えられないか？並びをつくれな	オーダーメイド傘（売ってから作る） 男性用／男女兼用／女性用
⑧逆にすることはできないか？(Reverse)	反転、前後転、上下転、左右転、役割転換させたらどうか？	ワンタッチで開く傘→ワンタッチで閉じる傘
⑨組み合わせができないか？(Combine)	部品を、要素を、機能を、目的を、アイデアを組み合わせたらどうか？	携帯電話ホルダー＋傘 →携帯電話ホルダー付き傘



ありそうでない＝あっても良さそう。・・・なのに存在しない。

なさそうである＝一見ありえない。なさそう・・・でも確かに存在する。

**ありそうでない＝あっても良さそう。・・・なのに存在しない。**

潜在的なニーズがあり、供給者側が時に気がついていてもかかわらず、  
**なんらかの理由(＝阻害要因)で商品化されていない。**

技術・ノウハウがない、  
商慣習・過去のしがらみ、法規制、  
既存商品・事業とのバッティング、  
ブランドイメージに合わない・損ねる  
現在のビジネスモデルでは儲からない  
.....

供給者側、特に  
“業界No. 1企業”の  
都合や論理に起因する  
ことが多い。

既存の商品を顧客視点で見直してみると、他の製品カテゴリーや業界では  
“あたりまえ”なのにもかかわらず、別の製品カテゴリーや自社が属する業界では  
まだ商品化・事業化されていないことが、意外に多い！

**例 1：冷凍食品メーカー→有名宅配ピザ業者のブランドを冠した「冷凍ピザ」・・・ありそうでない！**

**例 2：広告業界 → 「広告媒体の共同仕入れ事業」・・・・・・・・・・ありそうでなかった！**


## ポイント1：発想の原点

### 既存商品を別のカテゴリーに置き換える。

例) 洋服のクリーニングがあるんだから、靴のクリーニングがあっても良さそう・・・

## ポイント2：インサイトをとらえる

### 生活習慣・ライフスタイル・価値観の変化

事 例	発想の原点	インサイト
靴のクリーニング (長谷川興産)	洋服の クリーニング	夏以外ほぼ1年中ブーツを履くので、足のムシが気になる。実は水虫。
親子カフェ (Skip Kids 他) 	託児機能付きの 各種商業施設	育児は好きだが、自分の時間も大切にしたい。色々頑張っているから、たまには“ママ友”とゆっくりお茶したい。(＝自分へのご褒美) ファミレスでは、子供が騒ぐと気兼ねする。
カー・シェアリング (オリックス他)	コインパーキング、 タイムシェア型 リゾートマンション	所有よりも利用を重視。車は借りるだけでいいけど、レンタカーは手続きが面倒。無理して車を買うことはカッコ悪い。

## 商品開発の方向性

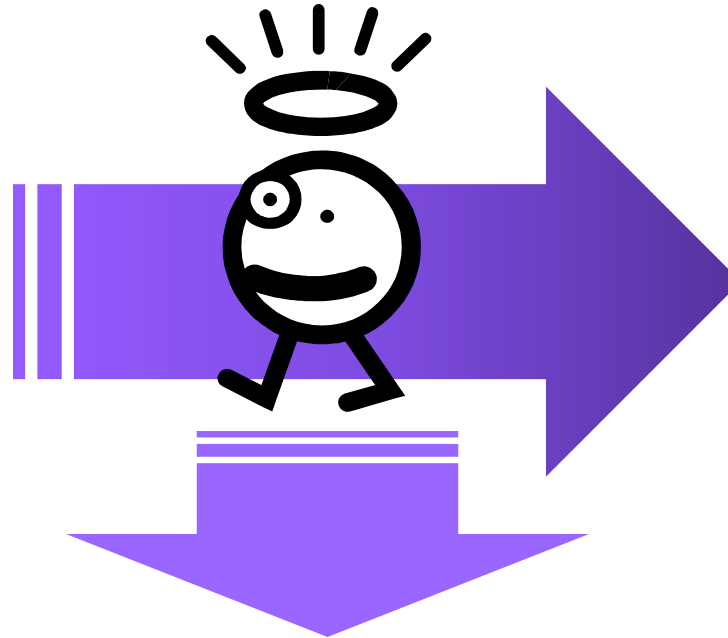
既存商品の「置き換え」で、ライフスタイル・価値観の変化に応える。

## 置き換え＝関係ないものからヒントを得ること

大昔の例) フォードシステムのヒントは**食肉工場**

最近の例) ななめドラム式洗濯乾燥機のヒントは**ミキサー車**

ここがヒント！



ヒントは業界の外や街中に潜んでいる！

なさそうである＝一見なさそう、気づかなかった・・・でも確かに存在する。

本当は存在するのにもかかわらず、  
固定観念などによって気づかなかったか、または、軽視されてきた消費者の思い。

- ✓納豆は臭ってあたりまえ
- ✓ビールは大人の飲み物
- ✓扇風機には羽根がある

- ✓納豆好きだが臭いが気になる
- ✓子供だってたまには“ぷはー”したい
- ✓扇風機の羽根で子供がケガをしないか心配

「ありそうでないもの」が置き換えとすれば、  
「なさそうであるもの」はバリアフリー。  
わかりやすい例としては、以下のような製品があげられる。

例１：ユニバーサルデザイン製品→左利きの人専用ＰＣマウス

例２：アレルギーフリー食品 →アレルギー体質の子供向けクッキー





ポイント1：発想の原点

**対立する概念を組み合わせる。**

例）／臭わない＋納豆／子供＋ビール／羽根がない＋扇風機

ポイント2：インサイトをとらえる

**「〇〇したいけど、××だからできない。躊躇する」という思い（＝葛藤）**

事 例	発想の原点	インサイト
健康マージャン （NPO法人、一部の雀荘）	健康・健全 ＋ マージャン	マージャンをやってみたいが、雀荘は入りづらい。 ボケ防止のためにもマージャンをやってみたいが、 ルールを教えてくれる人がいない。
こどもびいる （友耕飲料他） 	子供＋ビール	子供だってストレスがたまっている。たまにはお父 さんみたいにビールで“ぷはー”したいけど、飲め ない。（子供は大人のまねをしたがる。）
羽根なし扇風機 （ダイソン） 	羽根なし＋扇風機	扇風機を持っているけど、羽根で子供がケガをしな いか心配なのであまり使わない。羽根の掃除って結 構大変。

商品開発の方向性

**既存商品の問題点を取り除いて、潜在ユーザーの“葛藤”を解消する。**

「サハラ砂漠で傘を売る方法」は他にもあるはず。  
なるべくたくさん考えてみよう！

学習される  
ニーズ

インサイト

水平思考



?

### アイデア創造3原則



脳みそに  
たくさん  
汗をかく



汗をかいたら  
時々休む



脳みそを  
発汗体質に  
する

- ・ 質より量
- ・ 最後まで考え抜く

- ・ 別のことをやる
- ・ アイデアを寝かせる

- ・ 「アンテナ」を高く張る
- ・ 「引き出し」を増やす



“目からウロコのマーケティング発想法”は、  
3原則を踏まえた上でお使いください。

