

# 経営シミュレーション ～事業アイデアを効果的に生かす方法～

2014/6/17 東京商工会議所板橋支部  
岡田経営労務事務所  
中小企業診断士 岡田資司

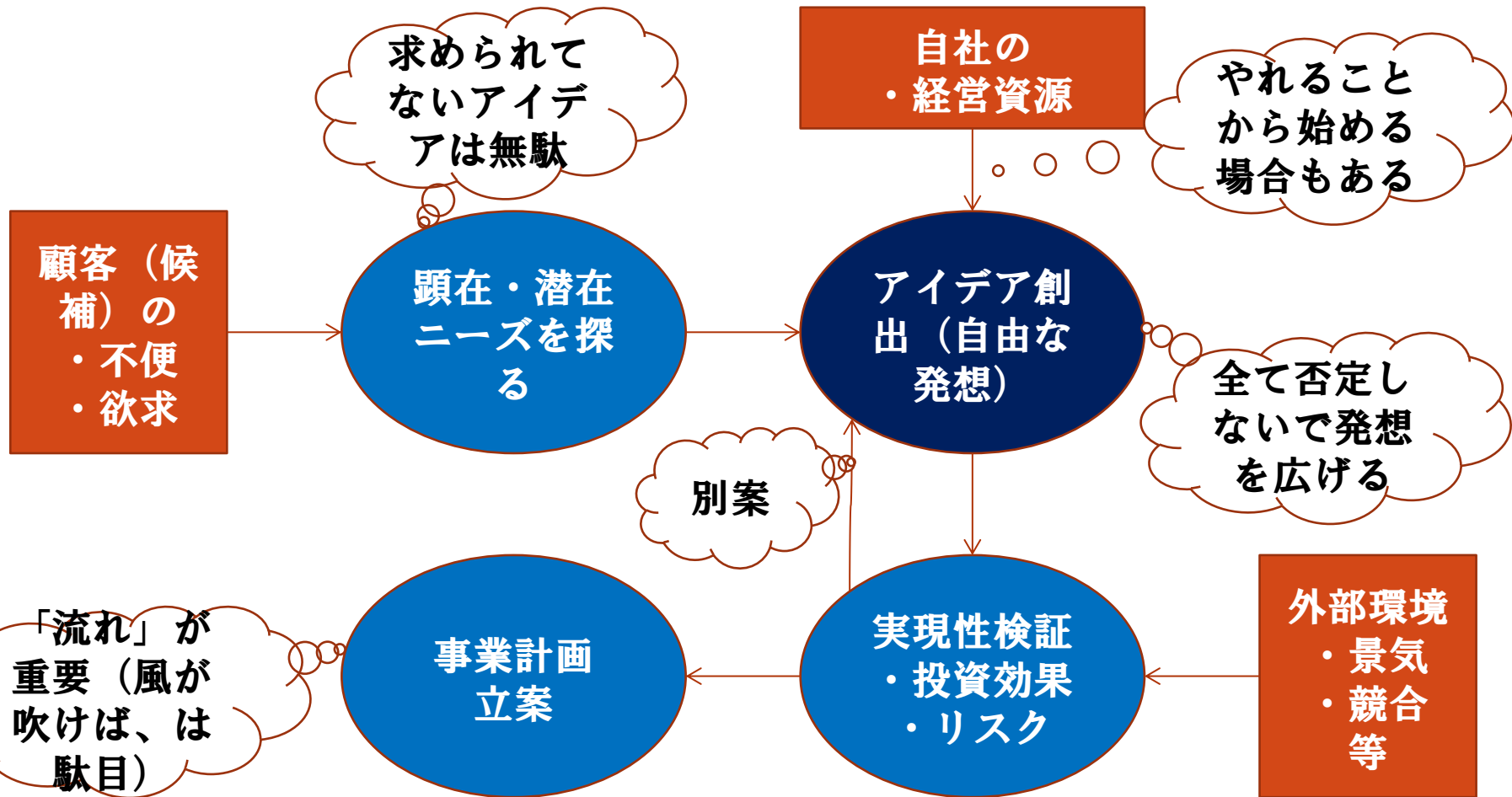
# 本日のスケジュール

- **事例や手法を学ぶ【70分】**
  - 他社事例からヒントを掴む
  - アイデア創出手法について技法や他社事例から学ぶ
- **休憩【10分】**
- **グループ討論で情報共有【30分+10分】**
  - 参加他社の取組や意見を聞く

# 悩みの事例

- アイデアマン社長の悩み
  - どんどん思いつくが、事業化につながらない
  - →顧客の視点が抜けている
- あがく社長の悩み
  - いろいろなものに手を出すが、実を結ばない
  - →「風が吹けば桶屋が儲かる」思考に留まっている
- 下請企業の悩み
  - 自社製品を作りたいが何ができるのかが分からない
  - →まずは、きちんとしたアイデア創出の仕組みを
- こだわり社長の悩み
  - こだわりが消費者に受けない、理解してもらえない
  - →顧客の視点が抜けている

# アイデア事業化までの一つの流れ



# アイデアのヒントはどこに？

- 答は顧客（候補）が持っている
  - 新技術・サービスによる「顧客の創造」という例外
    - 馬車が中心の時代に自動車は「誰が使うのか？」という代物
- 顧客（候補）に聞け
  - 対事業者【企業】（B2B）の場合
    - 事業機能を補完することが求められる
    - 顧客の現場は何を求めているか、決定権者は何を？
  - 対利用者【消費者】（B2C）の場合
    - 不便を解消してもらいたい（求めている／諦めている）
    - 欲求を満たしてもらいたい（顕在／潜在）
- 現場に聞け
  - 自社の現場が感じていること（改善やアイデアなど）
    - 顧客について感じていること
    - やりたいこと「好きこそものの上手なれ」
  - 顧客が自社を選ぶ理由は何か？

# 企業は何を求めているのか

## 顧客企業の活動内容



顧客企業の利益を生み出す活動の一部を代行するものとして、顧客自身が手掛けるより、あるいは競合他社と比べて、Q(品質)、C(コスト)、D(納期)の、いずれかの観点で上回る存在であること。あるいはI(情報)で貢献できること。

顧客が、核心となる事業以外には力を入れたくないという観点に立った時、どこの部分で顧客にとって「有難い」存在になれるかどうか。

# 消費者は何を求めているのか

- **不便解消**
  - 「王様のアイデア」や100円ショップに学ぶ
    - ちょっとした工夫のモノで生活が便利に
    - 枕干しハンガー、鍋沸騰防止、…
  - 代行
    - 家族の代わりに、保育・介護・宅配・掃除・便利屋…
    - 初期三種の神器（冷蔵庫、洗濯機、掃除機）は家事負担を低めた
      - 注：TV放送開始後、冷蔵庫、洗濯機、白黒TVになった
- **欲望充足**
  - 希少性、流行・話題
  - 「モノ」から「コト」への流れ
    - 高級な食事そのものより家族や友人と共に、が大切
    - 「モノ」だけでなく「物語」も一緒に提供する
    - 例：ファミリー用の車TV-CM、アップルの製品
  - 我慢は続かない（欲望の多様化には注意）
    - 日常は我慢しても、ちょっとした自分へのご褒美等
    - 若者に車が売れなくなったのはスマホなどに資金が流れた

# 事例(1) T T N コーポレーション

- **ポイント**：24時間営業昼店、夜中に昼替え
- **対象顧客**：和風飲食店や旅館（宴会場等）
- **顧客不便**：昼替えで営業を休まなければならない
  - 休みたくない→昼替をやらない（和室減少）
- **アイデア**：夜中にやれば顧客に問題はない
- **実行内容**：
  - 営業後＞昼上げ→製造（工場）→納品＜営業開始
- **当社実力**：短時間で仕上げられる技術力
  - 他社の追隨を許さない参入障壁
- **実施効果**：売上4倍



## 事例(2)ハードロック工業

- **ポイント**：絶対に緩まないナット
- **対象顧客**：土木・建設業、製造業
- **顧客不便**：定期的に緩み検査が必要（コスト大）
- **アイデア**：緩まなければ検査は不要
- **実行内容**：
  - 緩まない仕組みを考案（ハードロックナット）
- **当社実力**：発明家である創業者の技術と創造力
  - 特許と新商品開発で他社を置き去り
- **実施効果**：占有率が高い、多様な引合

## 事例(3)ダイワハイテックス

- **ポイント**：コミックを包装して売る（包装機械）
- **対象顧客**：書店
- **顧客不便**：立ち読みによる汚れ（売れない）
- **アイデア**：立ち読みを防げばよい
  - 小説等なら立ち読みして買うが漫画は決め打ち
- **実行内容**：
  - コミックス包装機械の提供
- **当社実力**：導入を無償支援
  - 梱包資材など消耗品で儲け
- **実施効果**：書店の信頼、包装以外の支援広がり

## 事例(4)カメヤマローソク

- **ポイント**：ライフスタイル提案
- **対象顧客**：一般消費者
- **顧客欲求**：癒し効果や生活の豊かさ（潜在欲求）
- **アイデア**：神仏の世界から日常使えるものへ
  - 日常で使えるデザイン、遊び心
- **実行内容**：
  - 多様なデザインの蠟燭を提案、ウエディング
- **当社実力**：長年培った信頼と実績
  - イメージ変更：カメヤマキャンドルハウス
- **実施効果**：新顧客層の開拓（顧客の創造）

## 事例(5)伊藤バインダリー

- **ポイント**：デザイナーとのコラボレーション
- **対象顧客**：一般消費者
- **顧客欲求**：メモ用紙にもオシャレを
- **アイデア**：デザインで消費者の心が動くのでは
  - ドローイングパッドやメモブロックにデザインを
- **実行内容**：
  - 行政の支援を受けてデザイナーとコラボ
- **当社実力**：製本業で培ったメモパッド等の品質
  - イメージ変更：紙加工・綴じ加工→自社製品
- **実施効果**：グッドデザイン賞、MoMAでの販売

## 事例(6)イーグルバス

- **ポイント**：バス路線のハブ&スポーク化で利便性増
- **対象顧客**：一般消費者
- **顧客不便**：便数が少ない、路線が不便
- **アイデア**：ハブ停留所に全路線を集める
  - ハブ停留所を経てどこへでも行ける
  - 路線が単純化するので便数を増やせる
- **実行内容**：
  - 見える化：路線の全面組み換え、位置情報システム導入
  - 定期的なアンケート
- **当社実力**：顧客の声を聴くことができる
  - 顧客の不便を汲み上げて改善することで利用客増
- **実施効果**：利用客増加、黒字化

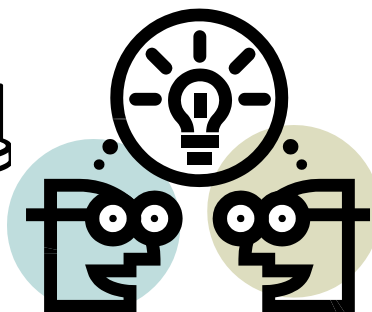
# 発想の方法：各種



個人の発想  
・突き詰める  
・常に考える



みんなで考える  
・ブレインストーミング  
・KJ法  
・マインドマップ



従業員の発想  
・提案  
・QC



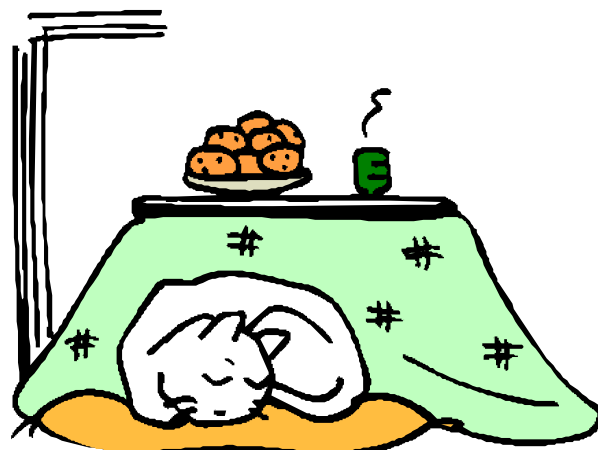
専門家の助言  
**失敗者**の助言



顧客の意見・要望  
(顕在・潜在)

組織を変える発想は、  
若者・バカ者・よそ者  
から生まれる。「**女性**」も

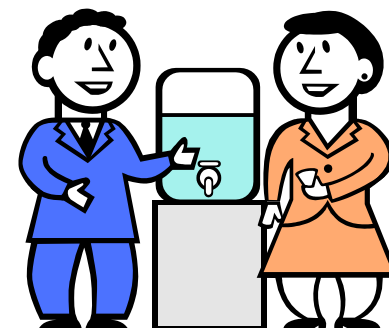
# 発想の方法：リラックス



シオノギ製薬：和室に掘り炬燵  
大塚製薬：和室にちゃぶ台

(新薬は1/25,000程度の成功率、事態を打開するには発想)

真面目に研究するだけでは成功は保証されない(例：ペニシリンは助手の手違いでカビが生えたことが発見に)



休憩場所



伊藤工機：100円クラブ、飲み食いしながら語り合う

# 発想方法(1)アイリスオーヤマ

- **特徴：豊富な商品群、素早い市場投入**
  - プラスチック成型、園芸用品、ペット用品、収納用品、レジャー用品、LED電球、…
  - 独自開発で潜在需要を掘り起こし
- **手法：毎週月曜日のプレゼン会議**
  - 経営陣に対して現場から新商品プレゼン
  - 売値ありき
    - コスト積み上げ→売価決定ではない
    - 売価決定→コスト検討
  - 採用は千三つ、即断即決
    - 現場からの多様なアイデア＋経営者からの難題＋決断



## 発想方法(2)ジェイアイエヌ

- **特徴：独自の製品群、ブランド”JINS”**
  - パソコン用メガネ等
    - 視力に問題ない人も購入
- **手法：思いついたらすぐ会議**
  - 即決（失敗を怖がらない）
  - 勘と思い付き・思い込みを大切に

# 発想方法(3)アテックス

- **特徴：マッサージクッションの製造**
  - クッション形態のマッサージ機
  - マッサージチェアは女性の部屋に置けない
    - しかし肩こりに悩む人は多い
    - マッサージチェアは高いし、おしゃれではない
- **手法：女性の活用**
  - 女性チームが発想
  - 男性陣（営業、開発）は反対
  - 予想に反して大ヒット

# 参考：女性チームのヒット商品

商品	企業	説明
新型「ノート」	日産自動車	使い勝手の良い大きな後部ドア
キリンフリー	キリンビール	妊娠中・授乳中でも飲めるノンアルコール
プラス麴シリーズ	マルコメ	スープやジャムでも日常的に麴摂取
エキュート	JR東日本	駅ナカの先駆け
プロテカ	エース	デザインを変えて4割軽く
乗換便利マップ	ナビット	出口やエスカレータに近い車両を表示
アサヒ黒生	アサヒビール	一部の愛好家向け商品を毎日飲めるものに
ナイトスチーマナ ノケア	パナソニック	忙しい女性のための「寝ながらエステ」
ルシードエル	マンダム	男性向けだったが無香料という点に女性が興味を示した

参考：日経新聞電子版2013/6/25

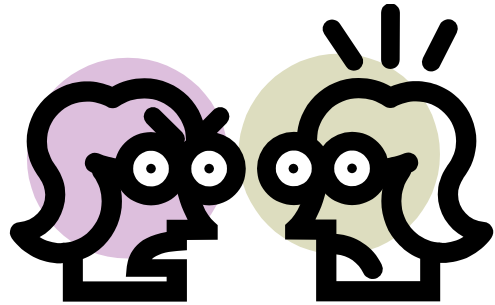
# 発想方法(4)未来工業

- **特徴：スイッチボックスのシェア80%**
  - **現場作業者（電気工事業）に喜ばれる仕様**
    - 壁の裏に配置するボックスの場所が分かりやすい等
- **手法：「常に考える」**
  - **提案を推奨（改善提案制度）**
    - 出すだけで500円、良かったら3万円
    - 提案件数1万件（社員780名）
  - **工場に「常に考える」という看板**
- **補足：当社は特徴ある経営を実施**
  - **報連相無し、自主性重視、給料平等、残業禁止、等**

# 発想方法(5)ライオン

- **特徴：生活消耗品のトップメーカー**
  - 「歯と口」「からだケア」「衣類ケア」「住まいケア」「キッチンと調理」「メディカルケア」
- **手法：よそ者（部門間異動）**
  - **事業部間で異動**
    - 洗剤部門→医療部門、でヒット商品を開発、など
    - 新しい発想を期待

# 発想の方法：顧客から得る



クレームは宝箱。期待しているからこそ文句を言いたくなる。黙って消えていかれると改善もできない。

褒めてもらう。あるレストランでは「ほめてください」シートが置かれている。客も、感動したり感謝したら伝えたいもの。自分達の強みが発見できる。

(例えば納品のついでに)  
困っていることや愚痴などを聞く。従業員が困っていること→顧客企業が困っていること→自社が貢献できること



# 補足：ブレインストーミング

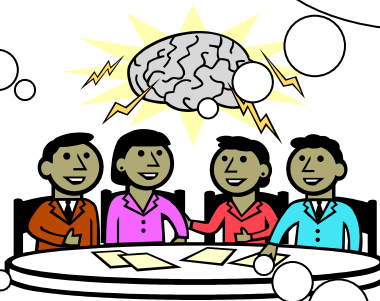
## 質より量

とにかく思いついた案を出す、数多く出した人が偉い

## 批判厳禁

他人の案に否定的な意見は駄目、Yes,Andの発想で

雰囲気作りが大切(最初に頭の体操をしたり、上下関係を崩すことを宣言したり)



ブレインストーミングが、うまくいかないのは進め方が悪い(原則を守ってない等)

## 変な案歓迎

常識や実現性を問うてはいけない、変わっているほど得点高

## 人真似借用歓迎

真似て広げるのは良いこと、他人の意見を聞いて追加修正OK

# 補足：発想方法について

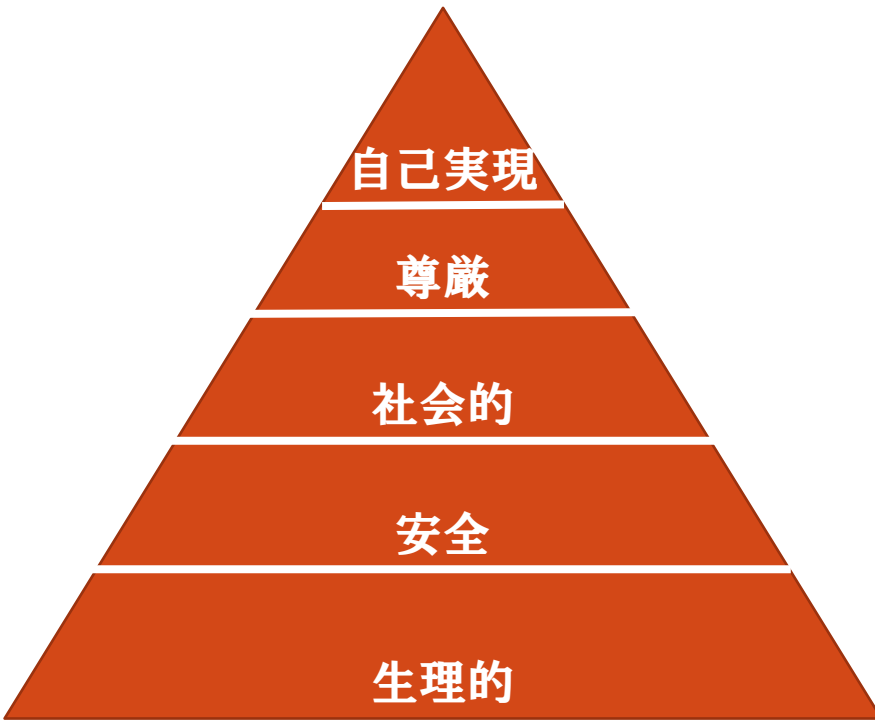
- **突き抜けたアイデアは一人が思いつく**
  - 集団で考えていると少し突き抜けた案は可能
    - 「改善」程度なら皆で考える
  - 集団で考えていると極端に突飛な案は無理
    - しかし全ての会議が駄目なわけではない
    - 会議がうまくいかないのは進め方が悪い
  - 考える習慣をつける
    - 発想会議は考え方のトレーニングとして有効
    - 素晴らしいアイデアはトレーニングの結果として個人で
- **突き詰めて考える**
  - 場所を変え発想を変え、悩み苦しむ
  - 試作や日常業務がヒントになることも
- **成功体験を否定**
  - まったく同じ状況は巡ってこない
- **自己再発見**
  - 良いところを発見する



# 発想のヒント：オズボーン

転用	新しい使い道は？他分野へ適用はないか？
応用	似たものはないか？何かの真似はできないか？
変更	意味、色、働き、音、匂い、様式、型を変えられないか？
拡大	より大きく、強く、高く、長く、厚くできないか？ 時間や頻度などかえられないか？
縮小	より小さく、軽く、弱く、短くできないか？ 省略や分割できないか？何か減らすことができないか？
代用	人・物・材料・素材・製法・動力・場所を代用できないか？
置換	要素・型・配置・順序・因果・ペースを変えたりできないか？
逆転	前後、左右、上下、順番、役割など転換してみたらどうか？
結合	合体したら？ブレンドしてみたら？ユニットや目的を組み合わせたら？

# 社員が考えないと嘆く前に



マズローの欲求5段階説

考えるのを止めさせるには（経営側の問題）

- ・ 提案するルートを作らない
- ・ 提案しても理由なく否定するor無視する
- ・ 提案を採用したのに実行しない

どうせ大した案は出てこない？

- ・ その通り、しかしヒントは出てくる
- ・ 十分ではないが現場のアイデアはある

人は、おおむね左図の上位の欲求を持つ

- 所属してる実感が欲しい（社会的）
  - 褒められたい（尊厳）
  - 自分の思う方向に進みたい（自己実現）
- その欲求を満たす方向に導く

# まとめ：アイデア創出の仕組み

方法	内容	補足
提案制度	従業員がアイデアを思いついたら提出	
事業コンテスト	期限を決めて従業員から提案を募集	審査委員会で検討
顧客アンケート	顧客に自社採用（利用）の理由を聞く	自社の強みを発見
	事業者顧客に事業遂行面での課題を聞く	
	一般顧客に不便を感じていることを聞く	
ブレインストーミング	顧客の立場で自社に何をしてほしいのか、思いつくままに	
	自社の強みを発展させるとどうなるのか、思いつくままに	技術の発展、市場の変更
プロジェクト	責任者と担当を決め、予算を与えて検討させる	基本方針は経営者から出す
外部と連携	異業種や大学等と連携する	技術、デザイン、調査

# 実現性の検証

- **検証項目**
  - **経営資源**
    - 自社で実現する力があるか（技術力、投資余力、等）
    - 教育したり、外部と連携することで可能になるかどうか
  - **市場**
    - ターゲットは誰か、将来性は
  - **投資効果**
    - 想定経費と想定利益
  - **リスク**
    - 外部リスク：市況の変化、競合、代替品、等
    - 内部リスク：キーマン、投資余力、等
- **再考となった場合**
  - 問題点を解決する
  - 問題点を回避するアイデアが無いか再検討する

# 事業計画立案

- **事業計画**
  - 作業項目を洗い出す
  - スケジュールを設定する
  - 体制（責任者、担当者）
    - 専門家の利用
  - 予算を設定する
  - 資金調達
    - 内部留保から
    - 融資を受ける
    - **補助金**の活用
    - 投資（投資会社、クラウドファンディング、等）
  - リスク対応
    - 洗い出し、対策
  - 撤退基準の設定



# グループ討議

- **自己紹介&役割決定【5分間】**
  - 30秒紹介（名前、業種、アイデア創出の悩み、等）
  - 役割：進行役、記録係、発表者
- **討議【20分間】**
  - 進行役を中心に討議する
  - 記録係が記録する
  - 議題：どうすれば良いアイデアを創出できるか
    - どのような方法が適しているか、適用の問題点は何か
    - お互いの課題を出し合い、打開策について検討する
    - 「まとめ：アイデア創出方法の仕組み」を参考に
- **発表**
  - 1グループ1分で、発表担当が発表
  - 発表内容：主な「課題と対策」（総括）