hint

すごい事業のつくりかたを学ぶ
hint innovation framework

【hintゼミ イノベーションの教科書】

ver 1.0

ビジネス・ブレイクスルー大学 教授　斉藤 徹

©2021 Toru Saito

すごい事業のつくりかたを学ぶ「hint イノベーション・フレームワーク」

フレームワーク・コンセプト

Zero to One ～ アイデアを発想する

1. 自分の真の目標を探索する
2. 解決したい課題を発見する
3. 正しい問いで、アイデアをひらめく
4. アイデアをひとつに絞る

CPF ～ 顧客に共感し、課題を発見する

1. ペルソナを考える
2. ペルソナのインサイトを考える
3. インサイトを満たす代替品を検索する
4. CPFインタビューをする
5. CPFアイデアをサマリーする

PSF ～ 課題に対する解決策をつくる

1. 顧客のジョブを考える
2. バリュー・プロポジションを考える
3. 最適なビジネスモデルを考える
4. プロトタイプを制作する
5. PSFインタビューをする

(参考) プレゼンテーションを制作する

PMF ～ 市場が受け入れる製品をつくる

1. MVPを開発する
2. はじめの100人のつくりかたを考える
3. PMFにチャレンジする
4. 成長エンジンを磨く

©2021 Toru Saito

1

フレームワーク・コンセプト

©2021 Toru Saito

1. 僕のことを、すこしお話します

©2021 Toru Saito

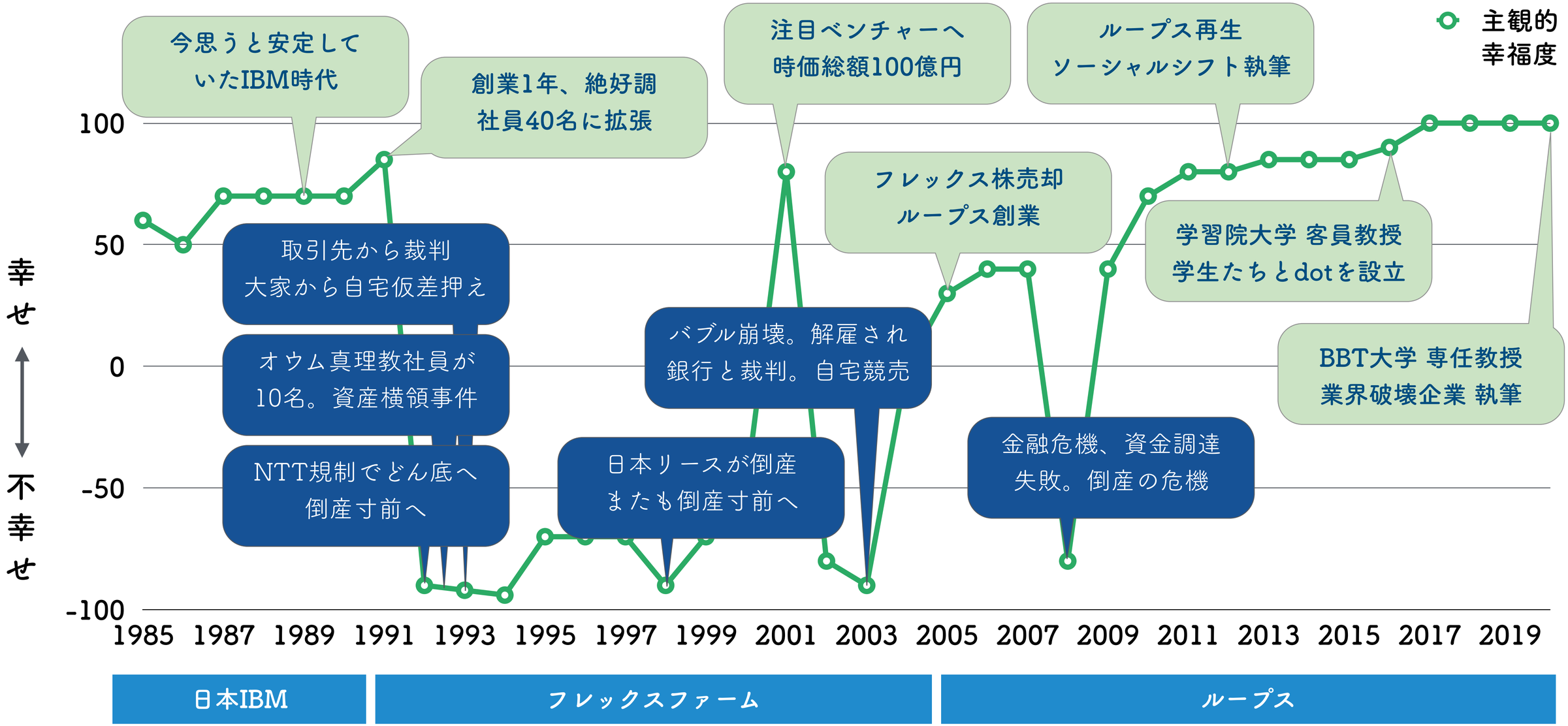
斉藤 徹 プロフィール

1985年　慶應義塾大学を卒業、日本IBM株式会社に入社
1991年　株式会社フレックスファームを創業
2000年　インテル、メリルリンチ他から30億円超の資金調達
2001年　主力製品が日経産業製品賞と日経産業広告賞を受賞
2005年　株式会社ループス・コミュニケーションズを創業
2011年　書籍「ソーシャルシフト」を上梓
2016年　学習院経済学部経営学科 特別客員教授に就任
2016年　教え子と「イノベーションチーム dot」を設立
2018年　幸せ視点の経営学を学ぶ私塾「hintゼミ」を設立
2020年　ビジネス・ブレークスルー大学 専任教授に就任
2020年　書籍「業界破壊企業」を上梓

2005年7月に株式会社ループス・コミュニケーションズを創業。ソーシャルメディアのビジネス活用に関するコンサルティング事業を幅広く展開。「ソーシャルシフト」の提唱者として、透明な時代における、幸せ視点のビジネス改革を提言している。『業界破壊企業』（光文社）『再起動　リブート』（ダイヤモンド社）『ソーシャルシフト』（日本経済新聞出版社）など著書多数。

©2021 Toru Saito

斉藤徹　失敗と学びの半生



©2021 Toru Saito

ベンチャーバブルのころの僕は…

① 世界を変えるような**ビッグアイデア**をひらめく
② 経営環境を分析し、**立派な事業計画**をつくる
③ **起業チーム**を結成し、**起業資金**を集める
④ **オフィス**を借りる、**人**を雇う、**ウェブ**をつくる、**広告**をする
⑤ いかに**お金**を集めるか、いかに**集客**するか
⑥ 社員とも顧客とも、**お金を通じた関係**になる
⑦ キーとなるのは、**資本戦略**、**製品戦略**、**マーケティング戦略**
⑧ 目標は、**最短距離の成長**、**トップシェア**、**企業価値の最大化**

©2021 Toru Saito

でも、今の僕は…

① 自分が夢中になれる**スモールアイデア**をひらめく
② 計画より前に、**経験**を積み、**学習**し続ける
③ その過程で、**コンテンツ**が磨かれ、**同志の輪**が自然と広がる
④ 価値観をともにする**友人のチカラ**を借りて、小さく始める
⑤ いかに**いいサービス**をつくるか、いかに**顧客の事前期待**を上回るか
⑥ 一期一会。**人との出会い**を大切にする
⑦ 無理に告知しない、無理に戦略をたてない、無理に拡大しない
⑧ ビジョンはあるが、**自然な流れ**を大切に、**幸せの連鎖**を広げる

©2021 Toru Saito

そして
この流れは、世界的なトレンドにも
なりつつあります。

©2021 Toru Saito

世界で注目される「ゼブラ」～ アンチ・ユニコーンから生まれた経営スタイル

参考：ZEBRAS UNITE

ユニコーン（時価総額10億ドル超の未上場ベンチャー）	ゼブラ（持続可能な成長の目指す スモールカンパニー）
指数関数的な成長	持続可能な繁栄
独占、ゼロサム、競争、クローズ	共存、ウィンウィン、共創、オープン
受益者は株主、限られた個人	受益者はコミュニティ、公共
ユーザーの獲得	ユーザーの成功

20世紀と21世紀、経営に対する価値基準の変化

20世紀最高の経営者 General Electric
元CEO ジャック・ウェルチ氏

21世紀のゼブラ企業 Teach for America
CEO ウェンディ・コップ氏

20世紀型 経営（お金視点）		21世紀型 経営（幸せ視点）
組織の資産の最大化	**価値基準**	人の幸せの最大化
独占（モノポリー）	**目標**	持続（サステナブル）
最短の成長（グロース）	**プロセス**	自然な繁栄（ナチュナル）
垂直（ヒエラルキー）	**組織**	水平（フラット）
計画と統制（PDCA）	**マネジメント**	持続的な学習（OODA）
外発的動機づけ（お金と地位）	**動機**	内発的動機づけ（本質的な幸せ）
お金を稼ぎ、出世する機会	**仕事**	楽しみ、成長し、貢献する機会

この講義の骨子となる「**hintフレームワーク**」は
「**最新のイノベーション技術**」を駆使しながら
「**幸せ視点のイノベーション**」を創出するための
体系化された知見と技術です。

では、これから、新しい事業創造のメソッドを
演習も交えて、実践的に学んでいきましょう。

©2021 Toru Saito

2. hintフレームワークのアウトライン

©2021 Toru Saito

0 to 1

① イノベーションを発想する

② アイデアをひとつに絞る

幸せ視点

1 to 100

③ ユーザーに共感する

④ 対話してアイデアを磨く

⑤ ソリューションを考える

幸せ視点

⑥ ビジネスモデルを構想する

⑦ プロトタイプを制作する

⑧ 対話してソリューションを磨く

⑨ 最小機能製品を開発する

⑩ 市場で、評価と改善を繰り返す

幸せ視点

©2021 Toru Saito

0 to 1

新しい事業アイデアを発想する

イノベーションを創発する3ステップ

Why

なぜ私がそれを？

What

どんな課題を？

How

どのように解決する？

人は**本当に好きなこと**しか続けられない。
僕はそう確信している。

だから、**好きなことを探してみる**んだ。

Apple 創業者
スティーブ・ジョブズ

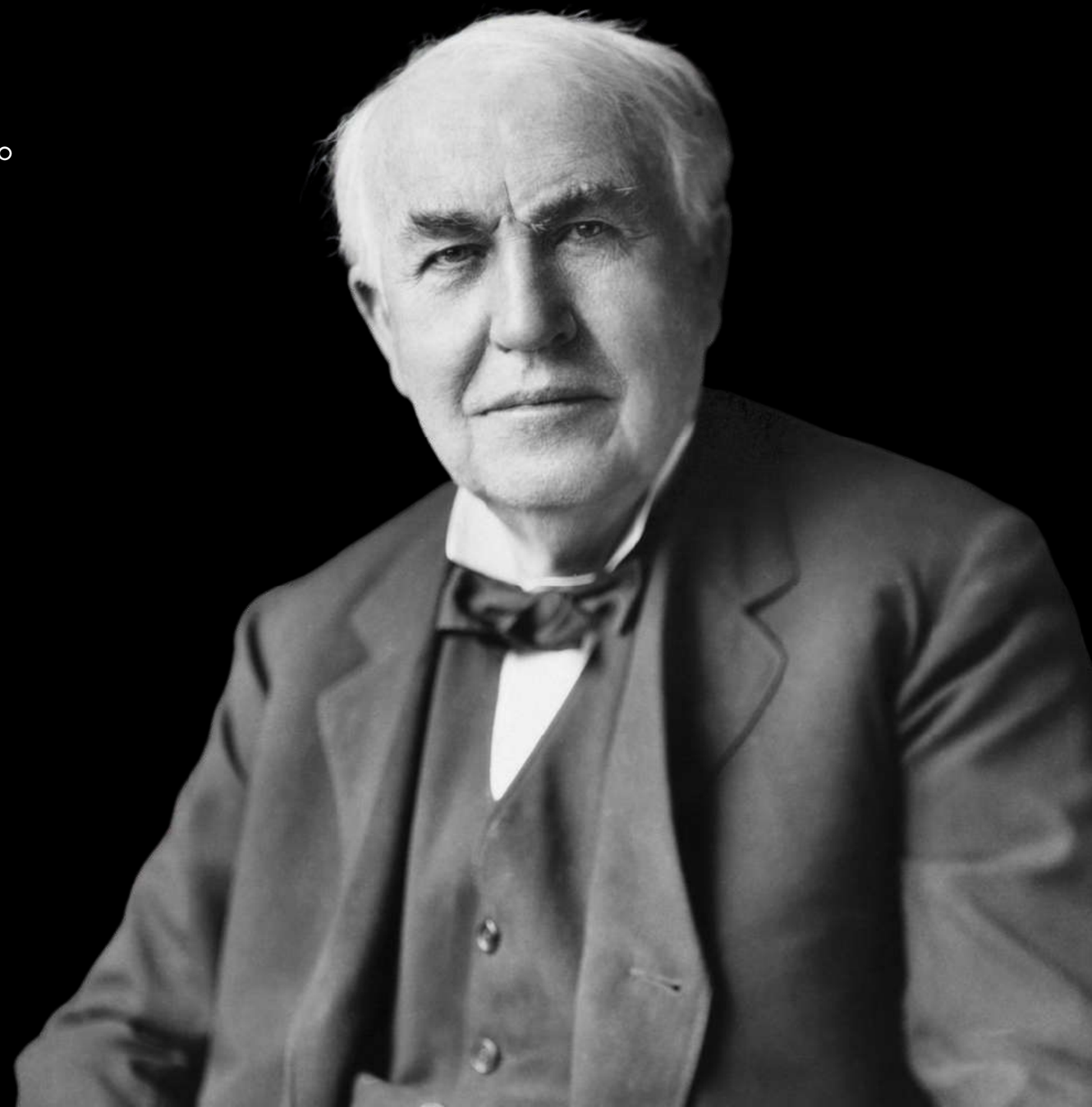
Why ～ なぜ私がそれを？

「自分の真の目標を探索する」

困るということは、
次の新しい世界を発見する扉である。

常識に満足せずに
絶えず**変化を求める気持ち**こそが
進歩するために、最初に
必要となるものである。

発明家
トーマス・エジソン

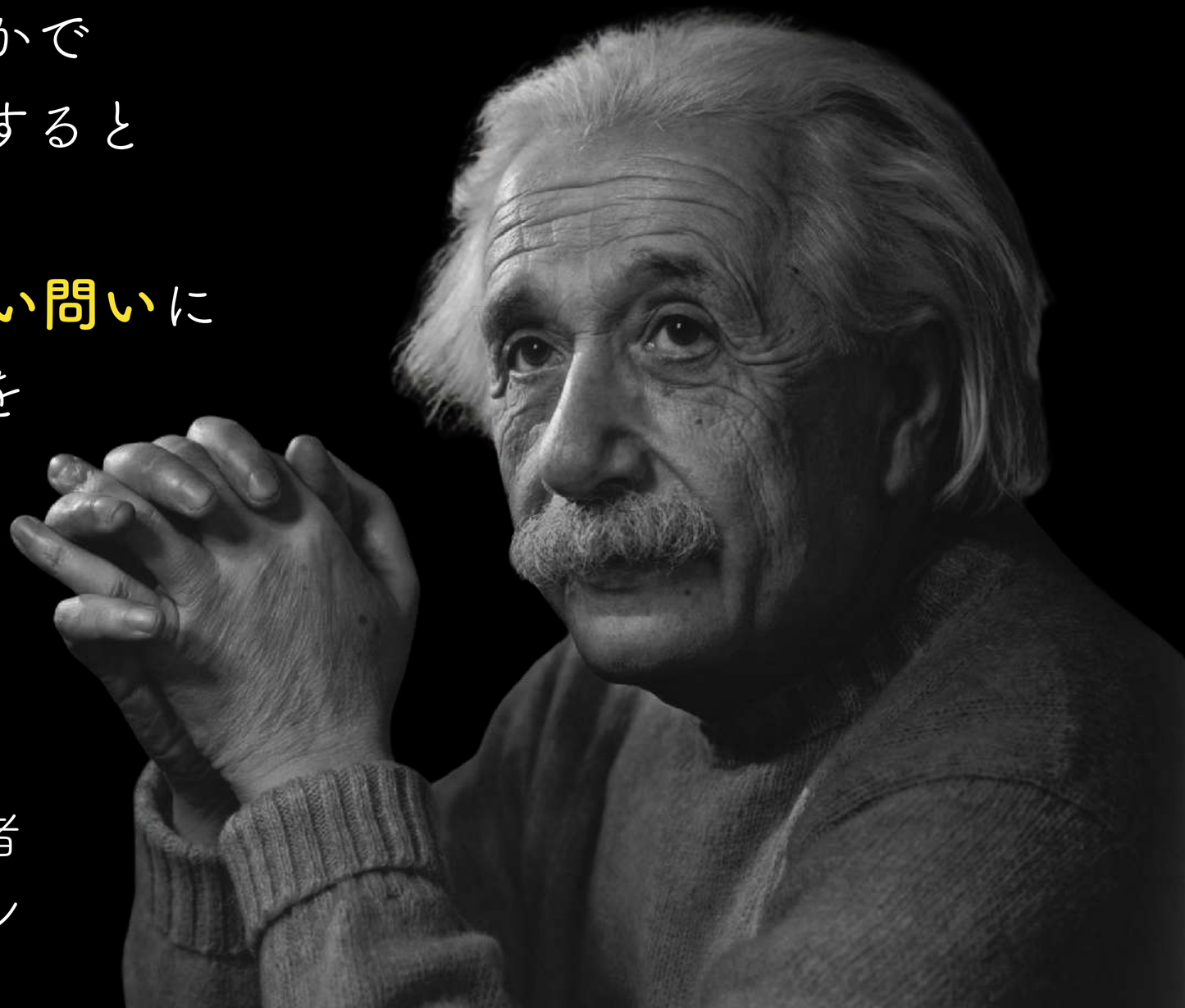


What ～ どんな課題を？

「解決したい課題を発見する」

もし私がある問題を解決するのに、1時間を与えられ
しかもそれが解けるか解けないかで
人生が変わるような大問題だとすると

そのうちの55分は、自分が**正しい問い**に
答えようとしているのかどうかを
確認することに費やすだろう。



物理学者
アルベルト・アインシュタイン

How ～ どのように解決する？

「正しい問いで、アイデアを閃く」

① Why

自分の真の
目標を探索し

② What

解決したい
課題を発見し

③ How

正しい問いで
アイデアを閃く

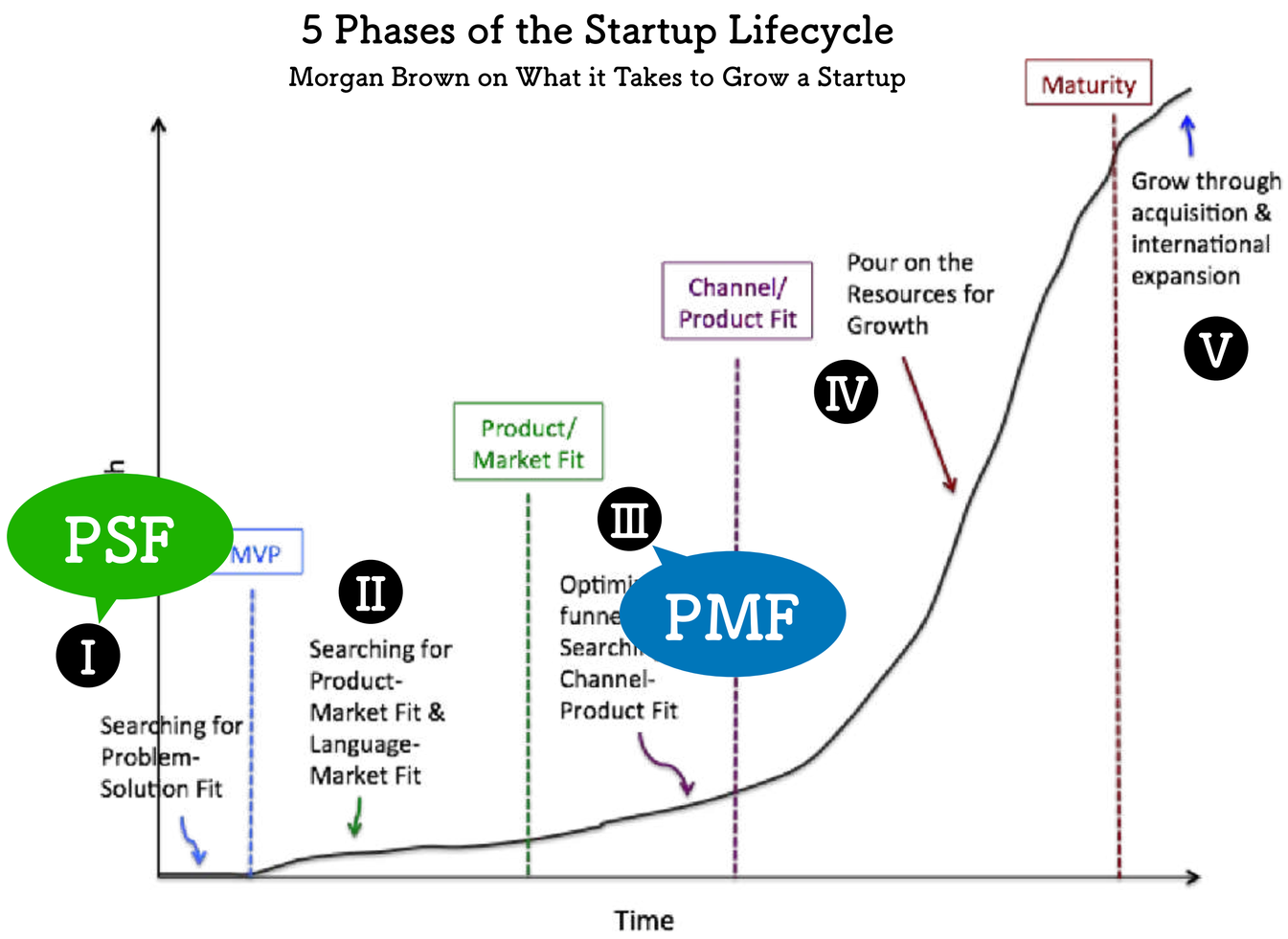
自分が「心の底からほしい」と感じる「クレイジーアイデア」を最短距離で発見する

1 to 100

発想したアイデアを事業化する

©2021 Toru Saito

スタートアップのライフサイクル



ステージⅠ：課題/解決フィット
課題を発見して、検証する

ステージⅡ：最小機能製品
最小機能製品を開発して、検証する

ステージⅢ：製品/市場フィット
製品を最適化し、販路を開拓する

ステージⅣ：スケール期
製品の成長に集中する

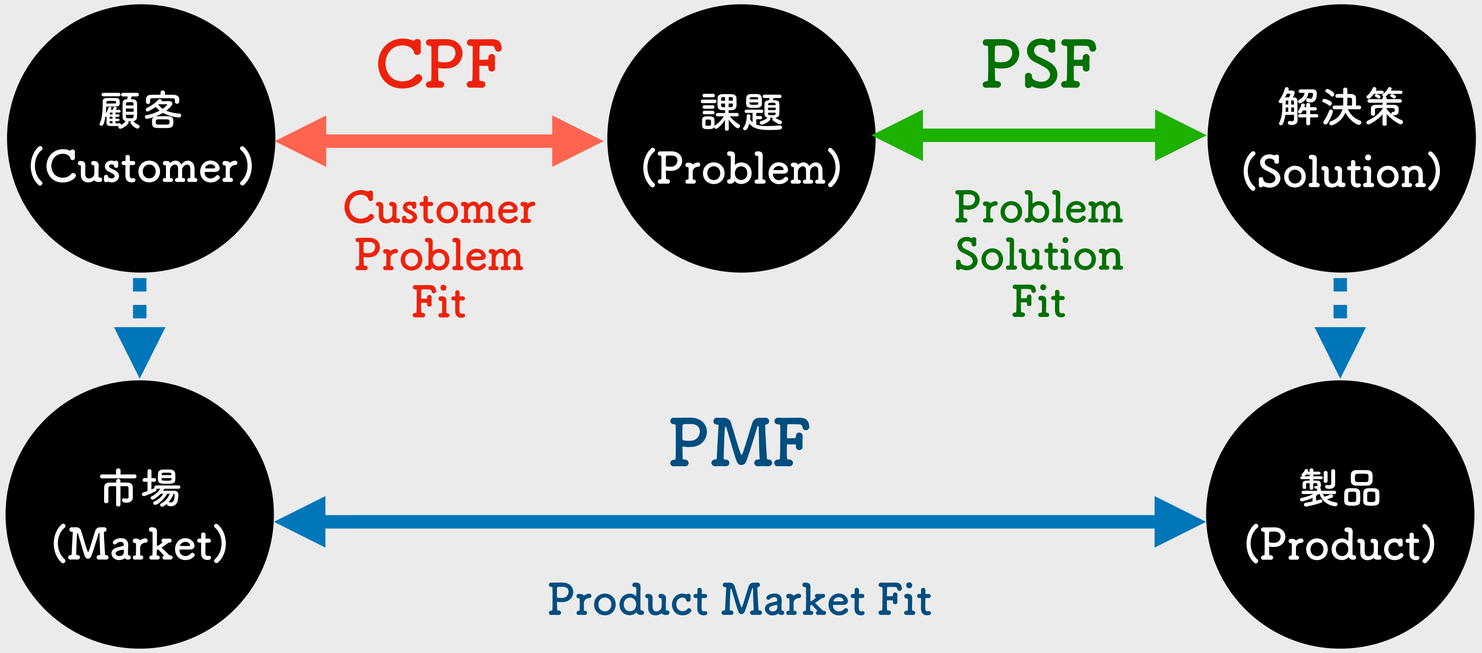
ステージⅤ：成熟期
出口戦略ないし世界展開を実行する

©2021 Toru Saito

CPF　ある顧客が「解決を熱望する課題」を見つける

PSF　その課題に対する「最適な解決策」を見つける

PMF　その解決策を受け入れる「最適な市場」を見つける



製品リスク：正しい製品をつくれるか？　顧客リスク：顧客への経路をつくれるか？　市場リスク：実現可能な事業をつくれるか？

CPF (顧客/課題FIT)	課題を 理解する	P1. 製品リスク：その課題は本当に存在するか？ C1. 顧客リスク：誰が困っているのか？ M1. 市場リスク：競合(既存の代替品)は何なのか？
PSF (課題/解決FIT)	ソリューションを 決定する	P2. 製品リスク：最小限の機能はなにか？ C2. 顧客リスク：最初に買う人は誰か？ M2. 市場リスク：いくらで買ってくれるか？
MVP (MVP開発)	MVPを 創る	MVP(Minimum Viable Product = 実用最小限の製品) ・顧客フィードバックを繰り返し、学習を得るための実験的な製品 ・はじめてのユーザでもすぐ理解できる、シンプルで最小限の製品
PMF (製品/市場FIT)	定性的に 検証する	P3. 製品リスク：MVPの独自価値は理解されているか？ C3. 顧客リスク：最も効果的な顧客チャネルはなにか？ M3. 市場リスク：MVPはいくらで売れるか？
	定量的に 検証する	P4. 製品リスク：[粘着型] ユーザー定着率は十分に高いか？(初月継続率で40%以上) C4. 顧客リスク：[ウィルス型] 顧客推奨は十分に高いか？(ウィルス係数で100%以上) M4. 市場リスク：[支出型] 顧客生涯価値は十分に高いか？(LTV > 新規顧客獲得費×3)

©2021 Toru Saito

参考: アッシュ・マウリャ著「Running LEAN」

幸せ視点のイノベーションを創造する「hintフレームワーク」

0 to 1	① イノベーションを発想する ② アイデアをひとつに絞る	hint 0to1 メソッド
CPF (顧客課題FIT)	③ ユーザーに共感する ④ 対話してアイデアを磨く	ペルソナ インサイト
PSF (課題解決FIT)	⑤ ソリューションを考える ⑥ ビジネスモデルを構想する ⑦ プロトタイプを制作する ⑧ 対話してソリューションを磨く	ジョブ理論 バリュー・プロポジション ビジネスモデルキャンパス
PMF (製品市場FIT)	⑨ 最小機能製品を開発する ⑩ 市場で、評価と改善を繰り返す	はじめの100人 真実の瞬間

©2021 Toru Saito

2

Zero to One ～ アイデアを発想する

©2021 Toru Saito

君たちの時間は限られている。だから無駄に誰かの人生を生きないこと。
最も大事なことは、**あなたの心や直感に従う勇気を持つこと**です。

それら内なる声、心、直感は、どういうわけか、君が本当は何になりたいのか、すでに知っているのです。それ以外のものは、二の次でいい。

ハングリーであれ。愚か者であれ。

今、卒業して新しい人生を始める君たちに、
そうあってほしいと願っています。

Stay hungry, Stay foolish
Steve Jobs

© 2021 T.Saito

イノベーションを発想する、３つのステップ

まったくの

0

ゼロから

1.Why

①自己の探索

②自社の分析

2.What

①欲求や不満

②過剰機能

③無消費者

3.How

①着眼点

②新しい価値観

③技術・新潮流

アイデアが

1

うまれる

標準プロセス

追加オプション
（興味のある方むけ）

1-1. 自分の真の目標を探索する（個人）

©2021 Toru Saito

© 2021 T.Saito

イノベーションを発想する、３つのステップ

まったくの

0

ゼロから

1.Why

①自己の探索

②自社の分析

アイデアが

1

うまれる

標準プロセス

追加オプション
(興味のある方むけ)

© 2021 T.Saito

事業のコアを探索しよう

個人の事業（起業）か、法人の事業（新規事業）か

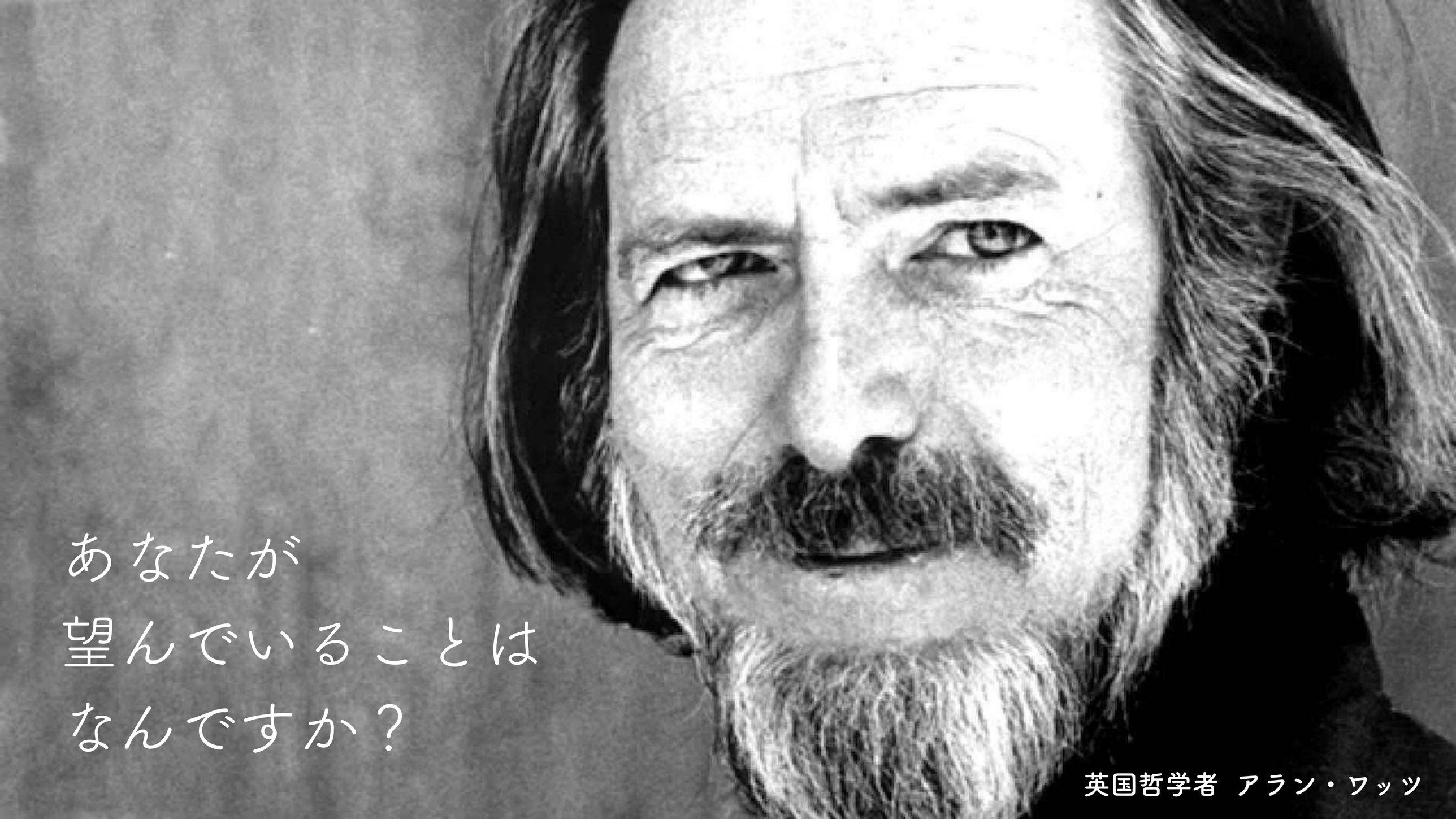
① **個人の新規事業**を考えるケース（自分の真の目標）

② **法人の新規事業**を考えるケース（自社の強み）

© 2021 T.Saito

個人の新規事業を考えるケースでは

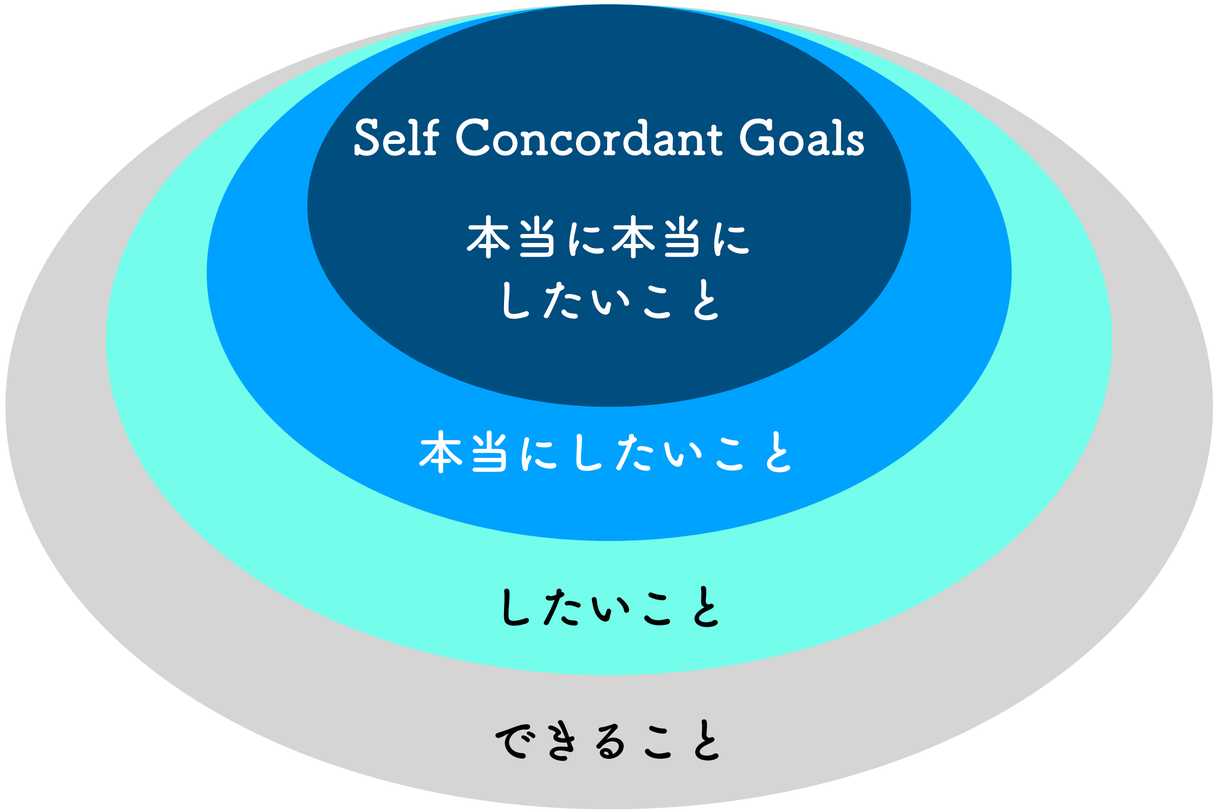
まず「**自分の真の目標**」を考えよう


あなたが
望んでいることは
なんですか？
英国哲学者 アラン・ワッツ

© 2021 T.Saito

あなたの「セルフ・コンコーダント・ゴール」を探そう

あなたの「真の欲求に基づいた目標」を探そう



あなたが本当にしたいことはなに？それ探すために、4つの楕円をそれぞれに当てはまる仕事や活動を書いてみよう。一番内側に書いたことは、今はできていないかもしれないし、すぐにできるとも限らない。

しかし、自分が「本当の本当にしたいこと」を知り、それを目標に努力することは、あなたの人生に大きな実りがもたらすでしょう。

1. 自分に**できそうなあらゆること**をリストアップする
2. その中から、**自分がしたい**と思うことをすべて選ぶ
3. その中から、**自分が本当にしたい**ことを選ぶ
4. 本当にしたいことの中から、**本当に本当にしたい**ことを選び出す

参考：タル・ベン・シャハー「ハーバードの人生を変える授業」

© 2021 T.Saito

ほんとうの幸せは、精神的(内的)な目標から

外的な目標

- 裕福になる
- 有名になる
- 肉体的魅力がある

内的な目標

- 自己成長する
- 親密な人間関係をもつ
- 組織や社会に貢献する

「**外的な目標を持つ人**」は「内的な目標を持つ人」と比較して常に未達成への不安を抱えており、その達成度にかかわらず「**幸福度が低い**」ことがわかっている。外的な目標を持つ人は「**何を所有しているか**」に注意が向いており、社会的に導かれた表面的な**ペルソナ(仮面人格)**をつくりあげる傾向が強く、**自己が希薄**である。(ティム・カッサーとリチャード・ライアンの研究より)

参考：エドワード・デシ「人を伸ばす力」

© 2021 T.Saito

「自分の真の目標」を探索する問い

1. 小さい頃、何をするのが好きだった？
2. 自分の人生のなかで、すごく重要な出来事をあげると？
3. 今までで一番楽しかったのはいつ？　なにをしたとき？
4. これまでの人生で、ゆったり落ち着いて、すごく平和な気分を味わったのはいつ？
5. 最高の気分を味わえるのは、どんな時だろう？
6. 一緒にいてめっちゃ楽しい人はいる？その人のどんなところが好き？
7. あなたがすごくこだわっちゃうこと、大切にしているものはなに？
8. 何かを変えられるとしたら、何を変えたいと思う？
9. 今、あなたが夢中になっていること、はまってるものは？
10. どんな映画を見るとないちゃう？典型的な共感するタイプの登場人物に共通点はある？
11. 好きなことを自由にできるとしたら、どんなことをする？
12. 考えうる最高の状態が実現できたと想像しよう。そこには何がある？なにが起きてる？

参考：マイク・マクナマス「ソース」／ピーター・センゲ「学習する組織」

© 2021 T.Saito

（参考）ポジティブ心理学で「自分の強み」も探ってみよう

「強み診断ツール『VIA-IS』の紹介｜ポジティブ心理学」

VIA-IS

強みトップ5に対して「これは自分の特徴的強みだろうか？」と自問。
一番実感できて、成長意欲を感じられるような強みをひとつ選ぼう。

© 2021 T.Saito

あなたの「セルフ・コンコーダント・ゴール」を探そう

あなたの「**真の欲求に基づいた目標**」を言葉にしよう

(例) 心に太陽を持って生きたい。人の笑顔や幸せの起点となりたい

ただし、この「セルフ・コンコーダント・ゴール」は、この学びの途中で気がつくこともよくありますので、この時点で必ずしも文章化する必要はなく、要素の羅列などでも問題ありません。気楽にお考えくださいね。

© 2021 T.Saito

【個人】アイデア発想マンダラート

		ここに書いてみよう
	心に太陽を持って生きたい。人の笑顔や幸せの起点となりたい。	

© 2021 T.Saito

続いて「**自分の関心事**」を考えてみよう。

「***セルフ・コンコーダント・ゴール***」との関連性を意識すると、自分にとって大切なことが見えてくる。

© 2021 T.Saito

ふたつの側面から「自分の関心事」を知る

生産者としてのあなた
（製品をつくる人）

あなたには「２つの側面」があります

消費者としてのあなた
（製品をつかう人）

生産者としての特技

製品の生産、サービスの提供に活きる自分
自身の知識や技術。多くの実践
経験を積み、一般人より秀でる分野

消費者としての興味

多くのお金や時間を消費している興味分
野。現時点では、何らかの理由で
無消費であるが、強く興味を持つ分野

© 2021 T.Saito

【個人】アイデア発想マンダラート

中央の８マスに、新規事業のコアとなりうる「自分の関心事」を、最大で８個書き出そう

自分の関心事①	自分の関心事②	自分の関心事③
自分の関心事④	心に太陽を持って生きたい。人の笑顔や幸せの起点となりたい。	自分の関心事⑤
自分の関心事⑥	自分の関心事⑦	自分の関心事⑧

できるだけ具体的なもの

・**生産者としての特技** … 製品の生産、サービスの提供に活きる自分自身の知識や技術。多くの実践経験を積み、一般人より秀でる分野
・**消費者としての興味** … 多くのお金や時間を消費している興味分野。現時点では何らかの理由で無消費であるが、強く興味を持つ分野

© 2021 T.Saito

【個人】アイデア発想マンダラート

望ましい例（具体的な分野）

ビジネス書を読む	ストーリーを企画する	危機の会社を再建する
古典的ロック音楽		スライドをつくる
場を和ませ創造的にする	中古住宅を探す	経営学を教える

発想が難しくなる例（抽象的な分野）

読書	企画力	危機能力
音楽		創造力
心理的安全性	マンション	先生

・**生産者としての特技** … 製品の生産、サービスの提供に活きる自分自身の知識や技術。多くの実践経験を積み、一般人より秀でる分野
・**消費者としての興味** … 多くのお金や時間を消費している興味分野。現時点では何らかの理由で無消費であるが、強く興味を持つ分野

© 2021 T.Saito

【個人】アイデア発想マンダラート

左右上下のマンダラの中央に「自分の関心事」を書きうつそう

	自分の関心事①			自分の関心事②			自分の関心事③	
			自分の関心事①	自分の関心事②	自分の関心事③			
	自分の関心事④		自分の関心事④	自分の目標	自分の関心事⑤		自分の関心事⑤	
			自分の関心事⑥	自分の関心事⑦	自分の関心事⑧			
	自分の関心事⑥			自分の関心事⑦			自分の関心事⑧	

1-2. 自社の強みを分析する（法人）

©2021 Toru Saito

© 2021 T.Saito

イノベーションを発想する、３つのステップ

まったくの

0

ゼロから

1.Why

①自己の探索

②自社の分析

アイデアが

1

うまれる

標準プロセス

追加オプション
(興味のある方むけ)

© 2021 T.Saito

事業のコアを探索しよう

個人の事業（起業）か、法人の事業（新規事業）か

① **個人の新規事業**を考えるケース（自分の真の目標）

② **法人の新規事業**を考えるケース（自社の強み）

© 2021 T.Saito

法人の新規事業を考えるケースでは

まず「**自社のミッション**」を考えよう

© 2021 T.Saito

組織の北極星 ～ ミッション・ビジョン・バリュー

Why	What	How
ミッション	ビジョン	コアバリュー
持続可能な存在意義	組織の理想の未来像	組織としての共有価値観
・何によって世界をより良くするか？ ・持続可能な使命か？ ・事業に独創性があるか？ ・社会のどんな課題や需要に対して、持続的に、どんな価値を創造するか？	・どんな会社、組織になりたいか？ ・独りよがりではなく、三方よしか？ ・社員が実現可能性を感じる未来像か？ ・社員が夢を感じ、ともに歩みたいと心から願う未来像になっているか？	・使命遂行にあたっての独自の価値は？ ・社員の行動を導く内容か？ ・社員を幸せにするか？ ・社員の創造性や協働を促進し、独自の価値創造に繋がる必要十分な内容か？

参考：フィリップ・コトラー著「マーケティング 3.0」

© 2021 T.Saito

【法人】アイデア発想マンダラート

© 2021 T.Saito

続いて「**自社の強み**」を考えてみよう。

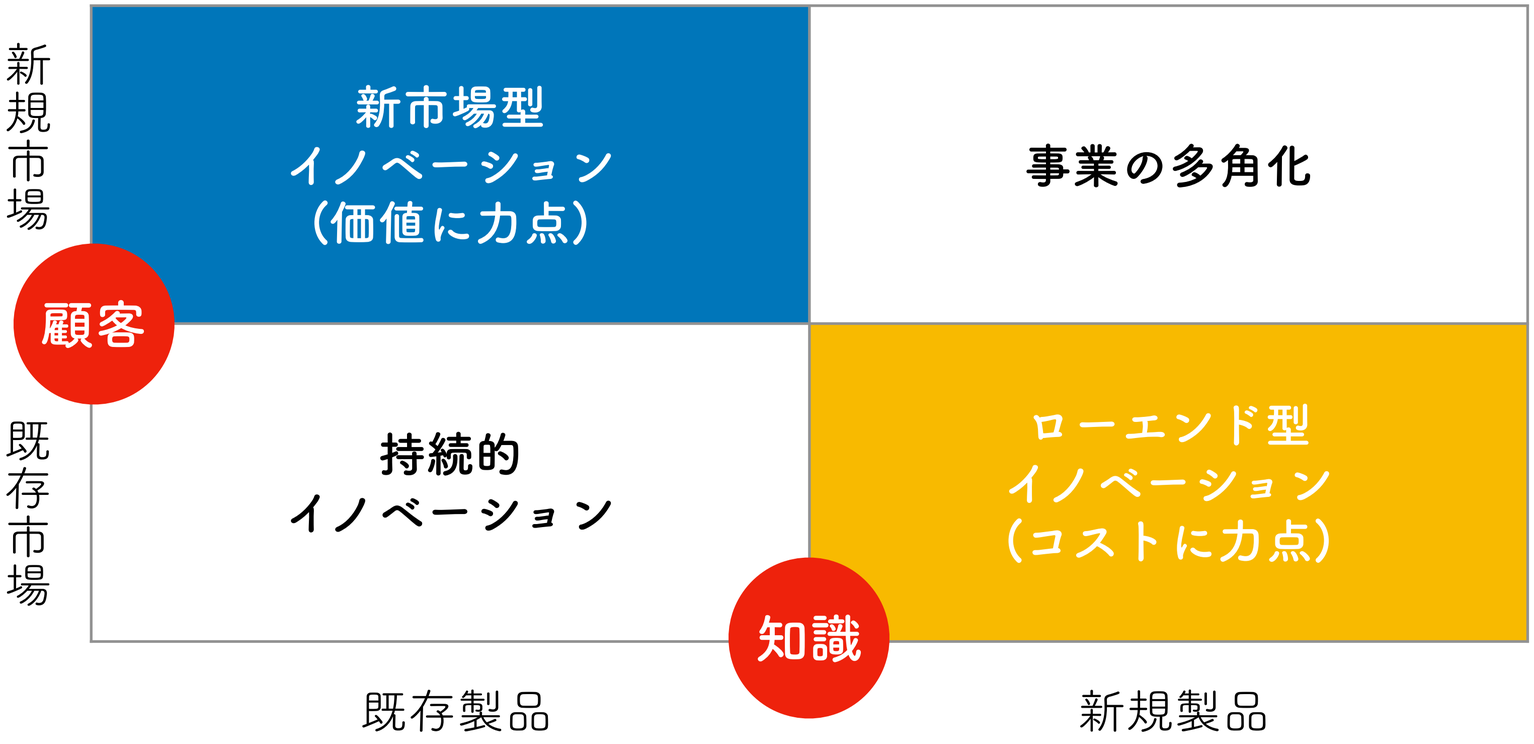
「**自社のミッション**」との整合性を意識すると

事業のあるべき方向性が見えてくる。

© 2021 T.Saito

② 法人の新規事業を考えるケース

法人の新規事業には「２つの着眼」がある



© 2021 T.Saito

② 法人の新規事業を考えるケース

自社が持つ強みを分析して、マンダラートに書きだそう

自社の持つ専門知識や技術

製品の生産、サービスの提供に活きるような知識・技術・実践経験。他社にないような自社組織の特徴的な強み

自社が強みとする顧客層

自社の持つ既存顧客。自社ブランドが浸透している市場など、コミュニケーションのしやすさに強みを持つ顧客層

© 2021 T.Saito

【法人】アイデア発想マンダラート

中央の8マスに、新規事業のコアとなりうる「自社の強み」を、最大で８個書き出そう

自社の強み①	自社の強み②	自社の強み③
自社の強み④	自社のミッション	自社の強み⑤
自社の強み⑥	自社の強み⑦	自社の強み⑧

できるだけ
具体的なもの

・**自社の専門知識や技術** … 製品の生産、サービスの提供に活きる自社の保有知識や技術。商品サービスを通じて、他社より秀でる専門分野
・**自社が強みとする顧客** … 自社の持つ既存顧客。自社ブランドが浸透している市場など、コミュニケーションのしやすさに強みを持つ顧客層

© 2021 T.Saito

【法人】アイデア発想マンダラート

望ましい例（具体的な分野）

Z世代 コミュニティ	新規事業の 企画経験	創造的な 場づくり
グラレコ サービス		Z世代風 動画
応援団の ような顧客	(実は)最新の 経営知識	直近の 就活経験

発想が難しくなる例（抽象的な分野）

大学生	企画力	イベント
絵		動画
顧客	新しい組織	就職

・**自社の専門知識や技術** … 製品の生産、サービスの提供に活きるような知識・技術・実践経験。他社にないような自社組織の特徴的な強み
・**自社が強みとする顧客** … 自社の持つ既存顧客。自社ブランドが浸透している市場など、コミュニケーションのしやすさに強みを持つ顧客層

© 2021 T.Saito

【法人】アイデア発想マンダラート

左右上下のマンダラの中央に「自社の強み」を書きうつそう

	自社の強み①			自社の強み②			自社の強み③	
			自社の強み①	自社の強み②	自社の強み③			
	自社の強み④		自社の強み④	自社のミッション	自社の強み⑤		自社の強み⑤	
			自社の強み⑥	自社の強み⑦	自社の強み⑧			
	自社の強み⑥			自社の強み⑦			自社の強み⑧	

2. 解決したい課題を発見する

©2021 Toru Saito

© 2021 T.Saito

イノベーションを発想する、３つのステップ

まったくの

0

ゼロから

1.Why

①自己の探索

②自社の分析

2.What

①欲求や不満

②過剰機能

③無消費者

アイデアが

1

うまれる

標準プロセス

追加オプション
（興味のある方むけ）

「イノベーションのジレンマ」
クレイトン・クリステンセン

ローエンド型 破壊的イノベーション

低価格でシンプルな商品により、**ローエンド層のユーザー**に浸透し、改良を重ね、ハイエンド層のニーズを満たしていく、**コスト視点**のイノベーション。有名な事例として回転寿司や格安航空会社がある。

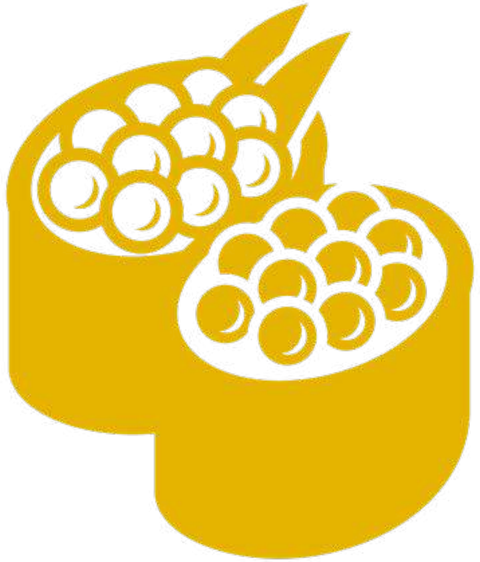
新市場型 破壊的イノベーション

新しい価値基準に基づき、**全く新しい市場**に投入する。**価値視点**のイノベーション。有名な事例として「部屋から飛び出し、音楽を持ち歩く」という新しい価値を生み出したウォークマンが挙げられる。

© 2021 T.Saito

ローエンド型 破壊的イノベーション

「現市場」×「価格破壊」



Crazy!

廻る寿司
高級な寿司を、ベルトコンベアで運ぶ！

© 2021 T.Saito

新市場型 破壊的イノベーション

「新市場」×「新しい価値」

WALKMAN

部屋から飛び出し、音楽を持ち歩こう！

Crazy!

© 2021 T.Saito

イノベーション発見のヒント

破壊的イノベーション、３つの原則

1. 「過剰機能のサービス」と「無消費の顧客」を探す
2. 「Good Enough（これで十分）」も大きな価値になる
3. 競合企業が「魅力がない、関心がない分野」を探す

無消費を生む障壁(バリア)

① **スキル**　：専門家のヘルプがないと使えない
② **お金**　：ほしいけれども高くて買えない
③ **アクセス**：特定の場所や状況でしか使えない
④ **時間**　：面倒だったり時間がかかりすぎる

クレイトン・クリステンセン著「繁栄のパラドクス」

1

関心事のまわりにある「欲求や不満」を発見しよう！

MOONSHOT

10%より、10倍を

"Moonshot Thinking" is about ideas that aren't merely 10% better than what already exists, but **10X better than what already exists**. Rather than small incremental improvement, Moonshots are about massive improvement.

by Google

© 2021 T.Saito

自分の関心事のまわりにある「欲求や不満」を発見しよう！

「自分の関心事・自社の強み」に関連したことで

個人の事業「私は〇〇がほしい！〇〇が不満！〇〇が困る！」
会社の事業「想定利用者は〇〇がほしい！〇〇に困ってる！」

と思えるような「**現状への欲求や不満**」を考えよう

© 2021 T.Saito

「自分の関心事」に関係する「解決したい課題」を発見しよう

課題①	課題②	課題③	課題①	課題②	課題③	課題①	課題②	課題③
課題④	自分の関心事①	課題⑤	課題④	自分の関心事②	課題⑤	課題④	自分の関心事③	課題⑤
課題⑥	課題⑦	課題⑧	課題⑥	課題⑦	課題⑧	課題⑥	課題⑦	課題⑧
課題①	課題②	課題③	自分の関心事①	自分の関心事②	自分の関心事③	課題①	課題②	課題③
課題④	自分の関心事④	課題⑤	自分の関心事④	自分の目標	自分の関心事⑤	課題④	自分の関心事⑤	課題⑤
課題⑥	課題⑦	課題⑧	自分の関心事⑥	自分の関心事⑦	自分の関心事⑧	課題⑥	課題⑦	課題⑧
課題①	課題②	課題③	課題①	課題②	課題③	課題①	課題②	課題③
課題④	自分の関心事⑥	課題⑤	課題④	自分の関心事⑦	課題⑤	課題④	自分の関心事⑧	課題⑤
課題⑥	課題⑦	課題⑧	課題⑥	課題⑦	課題⑧	課題⑥	課題⑦	課題⑧

クリエイティブさはリラックスから。お酒でも飲みながら、ゲーム感覚で適当にいっぱい書き出しちゃいましょう！

© 2021 T.Saito

例えば「古典的ロック」の「欲求や悩み」を考えると…

自分の好みに完璧に一致したプレイリストを探せない	自分と同じ時代にめちゃハマった人たちと繋がりたい	あの頃きいてた曲で今のリストにないものを探したい
アルバムジャケットのデザインが好きすぎるグッズがほしい	古典的ロック音楽（70s, 80s のロック）	好きな曲と、その時代の背景がマッチした映像がほしい
古典的ロックをそのまま演奏してくれるお店に行きたい	同じテイスト持ってるその隠れた名曲や今のヒット曲と出会いたい	自分の好みを完璧に理解した、超厳選の「今月の推薦曲」

書き出し終わったら、自分が「特にワクワクする課題、解決を熱望する課題」にマーク

2

関心事のまわりにある「過剰機能」を発見しよう！

MOONSHOT

10%より、10倍を

"Moonshot Thinking" is about ideas that aren't merely 10% better than what already exists, but **10X better than what already exists**. Rather than small incremental improvement, Moonshots are about massive improvement.

by Google

© 2021 T.Saito

自分の関心事のまわりにある「不満や悩み」を発見しよう！

「自分の関心事・自社の強み」に関連したことで

個人の事業「私にとって〇〇は過剰。〇〇でも十分だと思う！」
会社の事業「想定利用者は〇〇に過剰感。シンプルさを熱望！」

と思えるような「**現状への欲求や不満**」を考えよう

© 2021 T.Saito

自分の関心事のまわりにある「過剰機能」を発見しよう！

課題①	課題②	課題③	課題①	課題②	課題③	課題①	課題②	課題③
課題④	自分の関心事①	課題⑤	課題④	自分の関心事②	課題⑤	課題④	自分の関心事③	課題⑤
課題⑥	課題⑦	課題⑧	課題⑥	課題⑦	課題⑧	課題⑥	課題⑦	課題⑧
課題①	課題②	課題③	自分の関心事①	自分の関心事②	自分の関心事③	課題①	課題②	課題③
課題④	自分の関心事④	課題⑤	自分の関心事④	自分の目標	自分の関心事⑤	課題④	自分の関心事⑤	課題⑤
課題⑥	課題⑦	課題⑧	自分の関心事⑥	自分の関心事⑦	自分の関心事⑧	課題⑥	課題⑦	課題⑧
課題①	課題②	課題③	課題①	課題②	課題③	課題①	課題②	課題③
課題④	自分の関心事⑥	課題⑤	課題④	自分の関心事⑦	課題⑤	課題④	自分の関心事⑧	課題⑤
課題⑥	課題⑦	課題⑧	課題⑥	課題⑦	課題⑧	課題⑥	課題⑦	課題⑧

クリエイティブさはリラックスから。お酒でも飲みながら、ゲーム感覚で適当にいっぱい書き出しちゃいましょう！

© 2021 T.Saito

例えば「中古マンションを探す」の「過剰機能」を考えると…

希望を口頭で伝えたらあとは必要十分な情報だけを毎日送ってほしい	不要な情報が多すぎ検索で同じマンションが何件もでてうんざり	ほんとに知りたい情報が一覧にない。階数・眺望・管理料など…
いいところを過剰に強調し、悪いところを隠す商習慣をやめてほしい	中古マンションを探す	内見が面倒。不動産会社何人も来る必要なしZoomで内見したい
顧客に変わって最適な物件を速やかに探すエージェントがほしい	売買手続きが煩雑でひどい。名前や住所を何十回も書く必要あり	売買・保険・トラブル対応まで、めちゃ親切なエージェクトがほしい

書き出し終わったら、自分が「特にワクワクする課題、解決を熱望する課題」にマーク

3

関心事のまわりにある「無消費」を発見しよう！

MOONSHOT

10%より、10倍を

"Moonshot Thinking" is about ideas that aren't merely 10% better than what already exists, but **10X better than what already exists**. Rather than small incremental improvement, Moonshots are about massive improvement.

by Google

© 2021 T.Saito

自分の関心事のまわりにある「無消費」を発見しよう！

「自分の関心事・自社の強み」に関連したことで

個人の事業「無消費者は〇〇がバリア。クリアすればきっと使う！」
会社の事業「無消費者は〇〇がバリア。クリアすればきっと使う！」

と思えるような「**無消費者の障壁（バリア）**」を考えよう

① **スキル**：専門家のヘルプがないと使えない
② **お金**：ほしいけれども高くて買えない
③ **アクセス**：特定の場所や状況でしか使えない
④ **時間**：面倒だったり時間がかかりすぎる

© 2021 T.Saito

自分の関心事のまわりにある「無消費」を発見しよう！

課題①	課題②	課題③	課題①	課題②	課題③	課題①	課題②	課題③
課題④	自分の関心事①	課題⑤	課題④	自分の関心事②	課題⑤	課題④	自分の関心事③	課題⑤
課題⑥	課題⑦	課題⑧	課題⑥	課題⑦	課題⑧	課題⑥	課題⑦	課題⑧
課題①	課題②	課題③	自分の関心事①	自分の関心事②	自分の関心事③	課題①	課題②	課題③
課題④	自分の関心事④	課題⑤	自分の関心事④	自分の目標	自分の関心事⑤	課題④	自分の関心事⑤	課題⑤
課題⑥	課題⑦	課題⑧	自分の関心事⑥	自分の関心事⑦	自分の関心事⑧	課題⑥	課題⑦	課題⑧
課題①	課題②	課題③	課題①	課題②	課題③	課題①	課題②	課題③
課題④	自分の関心事⑥	課題⑤	課題④	自分の関心事⑦	課題⑤	課題④	自分の関心事⑧	課題⑤
課題⑥	課題⑦	課題⑧	課題⑥	課題⑦	課題⑧	課題⑥	課題⑦	課題⑧

クリエイティブさはリラックスから。お酒でも飲みながら、ゲーム感覚で適当にいっぱい書き出しちゃいましょう！

© 2021 T.Saito

例えば「グラレコ・サービス」の無消費を考えると…

専門家を呼ぶのがバリア 社員が学ぶとか？	料金が高いのがバリア 気軽に使えない？	場所が遠いのがバリア オンラインはどう？
社内会議なのがバリア 機密を守れる？	グラレコ （講演や会議を、絵で 可視化するサービス）	社内会議なのがバリア 業界用語や文脈を 理解できる？
せっかくだから Web更新やSNS投稿 手伝える？	申込みの手間がバリア 企業内で気軽に発注 できる？	いろいろな手間がバリア 注文からイラスト化まで オンラインでできる？

書き出し終わったら、自分が「特にワクワクする課題、解決を熱望する課題」にマーク

3. 正しい問いで、アイデアをひらめく

©2021 Toru Saito

© 2021 T.Saito

イノベーションを発想する、３つのステップ

まったくの

0

ゼロから

1.Why

①自己の探索

②自社の分析

2.What

①欲求や不満

②過剰機能

③無消費者

3.How

①着眼点

②新しい価値観

③技術・新潮流

アイデアが

1

うまれる

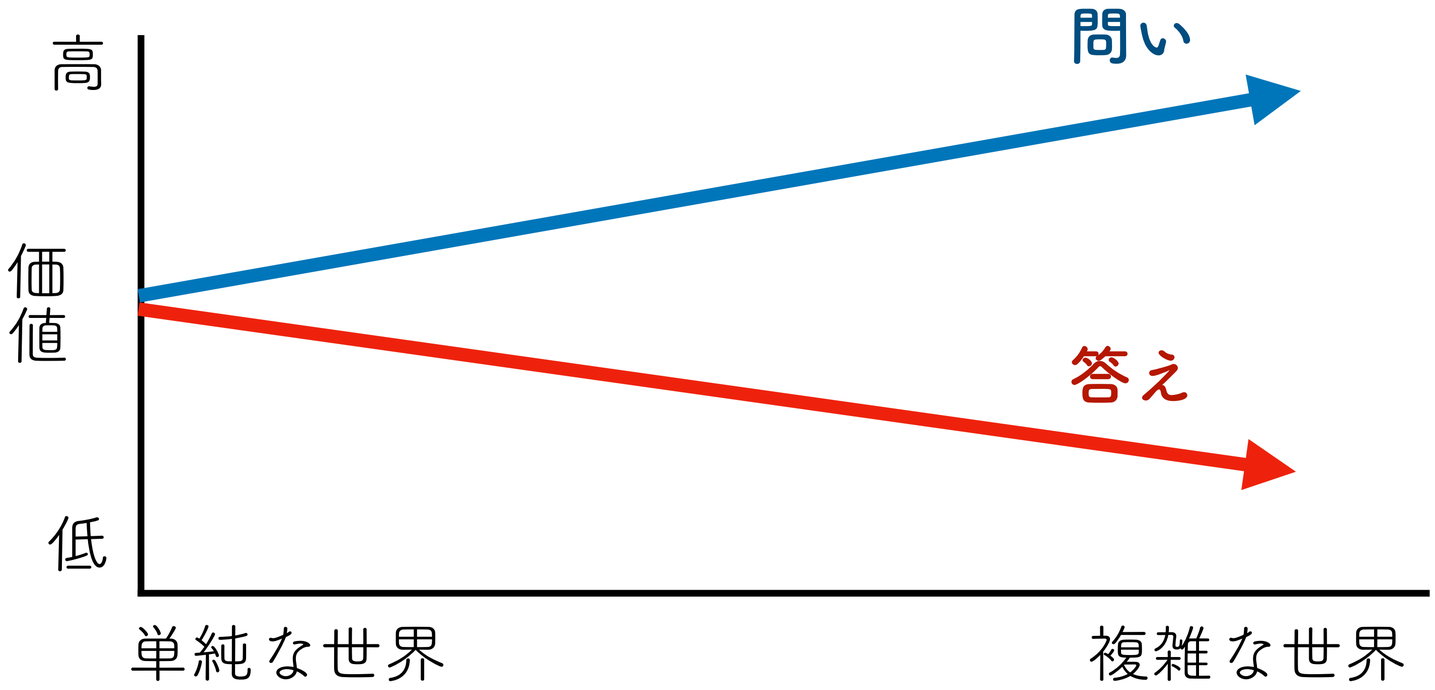
標準プロセス

追加オプション
（興味のある方むけ）

© 2021 T.Saito

知識の時代から、問いの時代へ

インターネットにより**専門知識の消費期限が短く**なり、**多くの知識はいつでもどこでも手に入るコモディティ**となった。今、価値が高いのは「**問い**」である。それはあたかも、無限に広がる**人類の集合知**のうち、**大切な一部分に「明かりを灯す懐中電灯」**のようなものだ。



© 2021 T.Saito

質の高い「問い」を考えるために参考にした文献

世の中にある、**さまざまな発想方法を調査**して、大学講義などで実験を繰り返し**イノベーションを生みだすために効果的**と思われる質問を各メソッドから抽出した。加えて、**創造性を刺激するために、遊び感覚のある「問いの言葉」**にまとめてみた。

TRIZ

TRIZ法は、ソ連海軍の特許審査官のゲンリッヒ・アルトシュラーが、**特許調査を通じて発見した法則**を実践的な方法論として築いた理論。技術開発を生みだす40の質問で構成される。

Scamper

SCAMPER法は、創造性開発研究家のボブ・エバールが、A・F・オズボーンが生み出したチェックリストを改善したもの。**アイデアを強制的に量産**するための48の質問で構成される。

HMW

How might weは、**ブレーンストーミングの際に効果的に問題提起を行う**ためのデザイン思考の質問手法。can/should ではなくmightなのがポイント。文献から典型的な質問を抜粋した。

Parma

パーマカルチャーは、豪州のビル・モリソンとデビット・ホルムグレンが構築した、**人間が持続可能な環境を作り出すためのデザイン体系**。3つの倫理と12の原則で構成される。

Others

その他、イノベーションの発想に役立ちそうな質問を、**日本の未来、キーとなるテクノロジー(IoT / 5G / AI / Blockchain)**、それぞれのトレンドをベースにわかりやすい言葉で表現した。

1

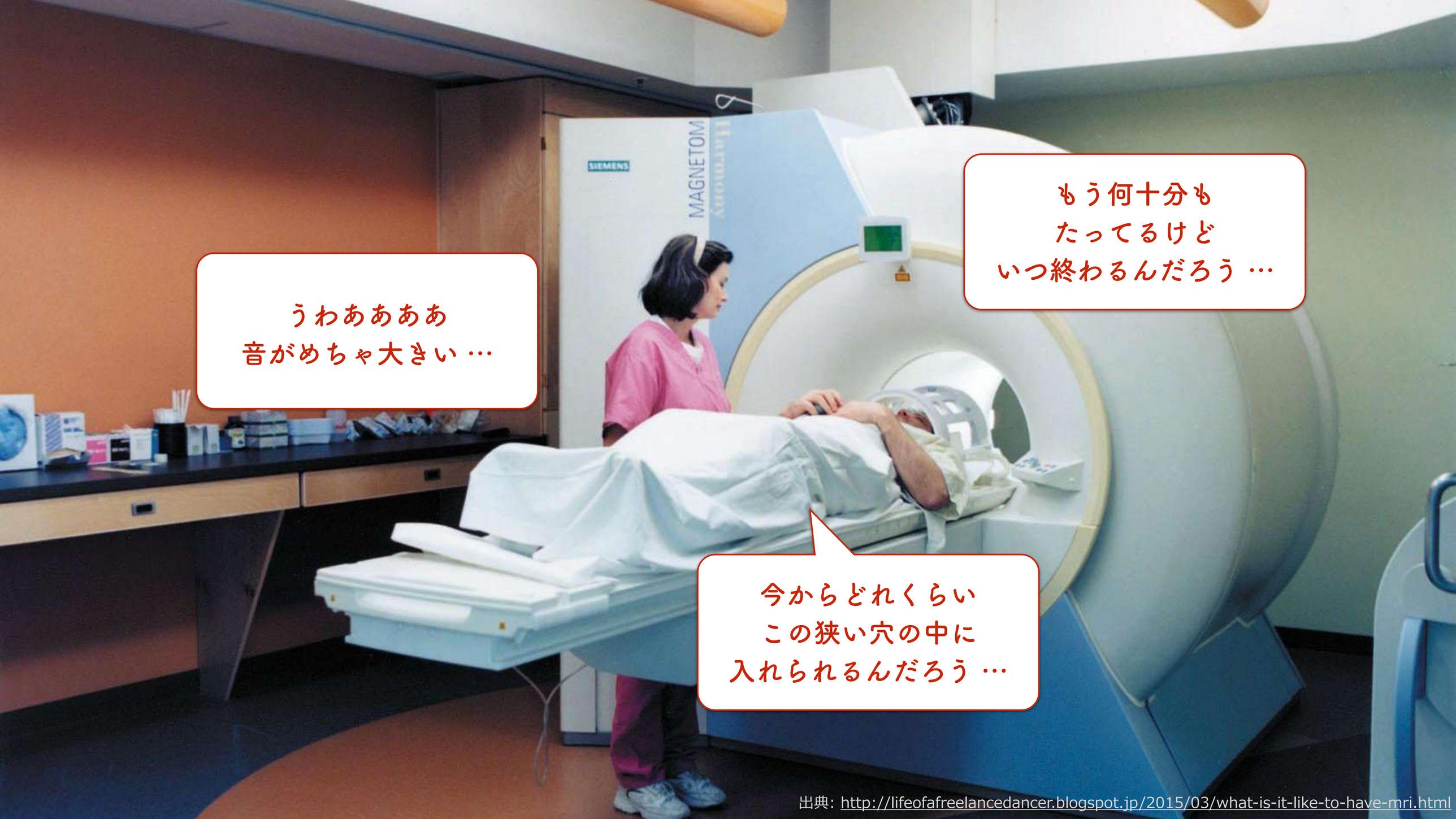
創造的な問いで、新しい着眼点を得よう！

MOONSHOT

10%より、10倍を

"Moonshot Thinking" is about ideas that aren't merely 10% better than what already exists, but **10X better than what already exists**. Rather than small incremental improvement, Moonshots are about massive improvement.

by Google



出典: http://lifeofafreelancedancer.blogspot.jp/2015/03/what-is-it-like-to-have-mri.html

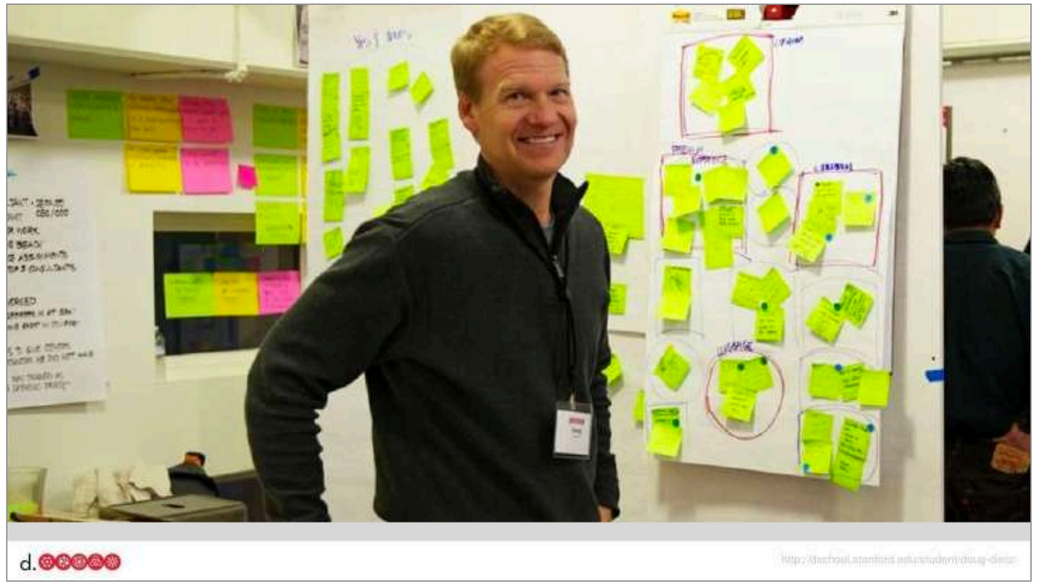
© 2021 T.Saito

デザイン思考の事例から「着眼点」を学ぼう

スタンフォード大学 **d.school** で学んだ GE医療機器デザイナーDoug Dietz氏。

今まではMRIスキャンを怖がる子どもを静かにさせるために、**80%のケースで鎮静剤の注射**をうっていた。

泣き叫ぶ子どもたちを見て、ある日、
「よくある話だ。泣くのは仕方がない」
という**今までの常識を変えるべき**
だと感じた。



出典: スタンフォード大学/デザイン思考研究所「デザイン思考家が知っておくべき39のメソッド」(筆者にて加筆)

出典: http://piximus.net/others/piratethemed-ct-scanner

© 2021 T.Saito

デザイン思考の事例から「着眼点」を学ぼう

彼は**「機械をデザインすることをやめ、**
幼い患者の経験をデザインする」ことにした。

彼の「新たな着眼点」は
「子どもが冒険する感覚で検査を受け入れるMRI」
というカタチになり
鎮静剤利用を劇的に減らす成果をもたらした。

© 2021 T.Saito

デザイン思考の事例から「着眼点」を学ぼう

課題　地元の国際空港における地上での経験をリデザインする

ニーズ　ゲート前で何時間も待たされている「3歳の子を持つ母親」は、遊び好きな子どもを楽しませる方法が必要だった。なぜならストレスを感じている同乗者を、やんちゃで煩わしい子がさらにイライラさせるからだ。

HMW (How might we ～？)

- **悪い面を除くとどうなる？：**　同乗者と子どもをわけてはどうか？
- **いい面を伸ばすとどうなる？：**　同乗者を楽しませるために子どものエネルギーをうまく使えないだろうか？
- **前提を疑うとどうなる？：**　そもそも空港における待ち時間をすべて取り除くにはどうしたらいいか？
- **真逆を追求するとどうなる？：**　待ち時間を旅行における最も刺激的なものにしてはどうか？
  空港を子供たちが行きたくなる場所にするにはどうすればいいか？
- **ニーズを分割するとどうなる？**：子どもを楽しませるにはどうすればいい？
  母親にゆったりしてもらうには？
  同乗者を落ち着かせるには？

© 2021 T.Saito

「新しい着眼点」を示唆するクエスチョン

1. 悪い面を除くと、どうなる？
2. いい面を伸ばすと、どうなる？
3. そもそもの前提を疑うと、どうなる？
4. 真逆を追求すると、どうなる？
5. ニーズを分割すると、どうなる？
6. 問題おきる前に、対応しちゃわない？
7. なにか、別のものを組み合わせられない？
8. セルフサービスにできたりしない？
9. 定期的なサービスにしたら、いいことある？
10. モノや流れの上下左右や裏表を逆にしたら？

2

新しい価値観を促す問いから、新しい気づきを得よう！

MOONSHOT

10%より、10倍を

"Moonshot Thinking" is about ideas that aren't merely 10% better than what already exists, but **10X better than what already exists**. Rather than small incremental improvement, Moonshots are about massive improvement.

by Google

© 2021 T.Saito

ハッピー・イノベーションの源泉となる「新しい価値観」

社会を変える事業

業界破壊
イノベーション

- 価値基準　**マネー**
- サイズ　**メガ**
- 目標　**モノポリー**
- プロセス　**グロース**

新しい価値観に基づく
「ハッピー・イノベーション」

利益、効率、規模、完璧さ
20世紀のビジネスの常識から離れること

「優しい気持ち、幸せな体験」が
21世紀のイノベーション・エンジンとなる

小さな持続的事業

ハッピー
イノベーション

- 価値基準　**ハッピー**
- サイズ　**スモール**
- 目標　**サステナブル**
- プロセス　**ナチュラル**

© 2021 T.Saito

例えば、完璧さから、寛容さへ

注文を間違える料理店

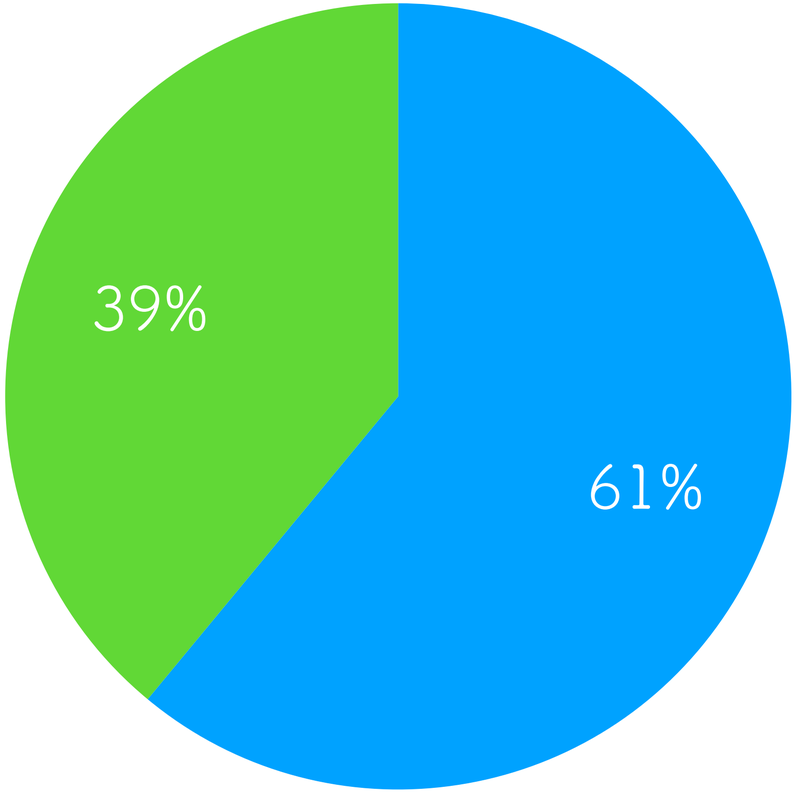
注文を間違えがちな認知症の人が接客するという逆転の発想で日本のみならず世界中の話題をさらうレストラン。利用者の61%は注文間違えを体験したが、99%が再訪したいと回答した。

注文をまちがえる料理店
発起人
小国 士朗
世界的にも認知症は誤解されているところがあ

© 2021 T.Saito

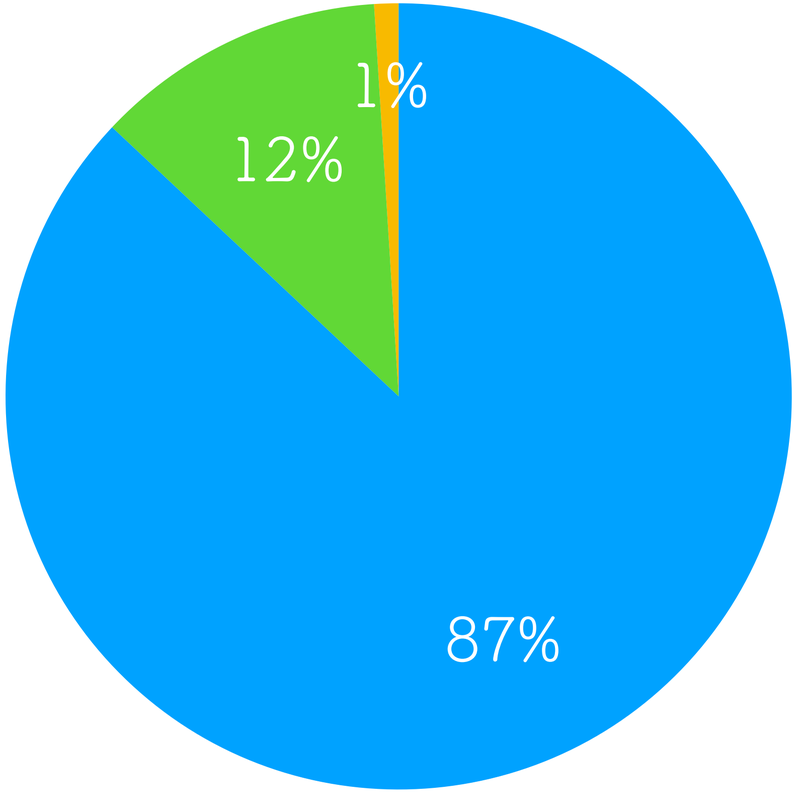
例えば、完璧さから、寛容さへ

61%はまちがいがあり。でもほとんどの人は気にならないと答えました。



● 実際にまちがいがあった ● まちがいはなかった

90%以上の方が「また来たい」と答えてくれました。



● ぜひ行きたい ● 機会があれば ● わからない

© 2021 T.Saito

例えば、高給から、自己成長の経験へ

Teach for America

教員免状のない一流大学卒業生を、国内各地の教育困難地域にある学校に2年間の常勤講師として赴任させるNPO法人。2010年度の就職人気ランキングでGoogleやAppleを超えた。

© 2021 T.Saito

ハッピー・イノベーションを目指そう

人は「**ハッピー**」になりたくてサービスを利用します。

利益や規模、効率の追求など「**ビジネスの常識**」を離れ

「**ユーザーがワクワクするサービス**」を目指しましょう。

© 2021 T.Saito

「新しい価値観」を模索するクエスチョン

1. 報酬のかわりに、自己成長を実感してもらうのはいかが？
2. 報酬のかわりに、信頼しあい、助けあえる友ができるのはいかが？
3. どうしたら、社員も顧客も優しく穏やかな気持ちになるだろう？
4. 完璧主義を手放して、もっと寛容な場をつくらない？
5. 感謝したり、親切にすることで、お互いが幸せになるのはいかが？
6. 無理なことやめて、ナチュラルにしない？
7. 競争じゃなくって、共創にしない？
8. 仕事を細切れにせず、一貫させることで楽しさや熱中をうまない？
9. 「しなくちゃ」をやめて「したい」だけで仕事を設計できない？
10. みんなで、安心できてワクワクするコニュニティつくらない？

3

新技術に関する問いから、新しい気づきを得よう！

MOONSHOT

10%より、10倍を

"Moonshot Thinking" is about ideas that aren't merely 10% better than what already exists, but **10X better than what already exists**. Rather than small incremental improvement, Moonshots are about massive improvement.

by Google

© 2021 T.Saito

「新しい技術の活用」を示唆するクエスチョン

1. [IoT] 遠隔からモノの状態がわかって操作できたら、いいことある？
2. [IoT] モノ同士で送信や制御ができたら、いいことある？
3. [5G] スマホ操作なしで自然に必要な情報が入ったら、いいことある？
4. [5G] 本格的な三次元動画で、交流や観戦ができたら、いいことある？
5. [AI] 画像認識や音声認識の技術が進んだら、いいことある？
6. [AI] 過去のパターンから未来予測できたら、いいことある？
7. [AI] 文章やアートが自動生成できたら、いいことある？
8. [AI] ロボットが複雑な加工もできたら、いいことある？
9. [AI] 自動運転が当たり前になると、いいことある？
10. [AI] 未使用だけど、実は凄いビッグデータ持ってない？

4

日本の未来の問いから、新しい気づきを得よう！

MOONSHOT

10%より、10倍を

"Moonshot Thinking" is about ideas that aren't merely 10% better than what already exists, but **10X better than what already exists**. Rather than small incremental improvement, Moonshots are about massive improvement.

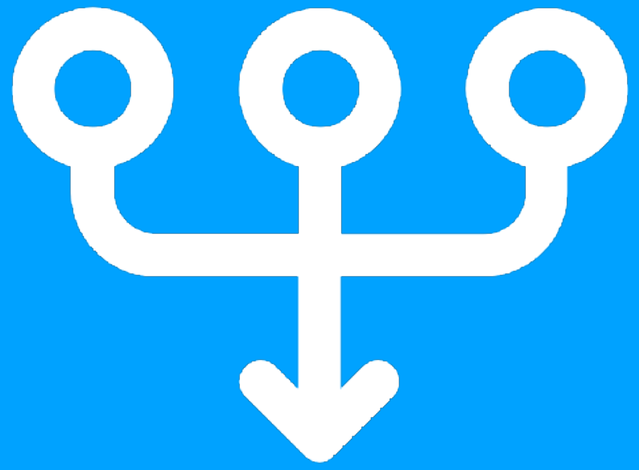
by Google

© 2021 T.Saito

「日本の未来」を追い風にするクエスチョン

1. コロナショックで在宅勤務が急増する。プラスにできる？
2. コロナショックでサービスのオンライン化が進む。プラスにできる？
3. オリンピックでプラスになること？終わるとプラスになること？
4. 子供が減り、高齢化が進む。追い風にできる？
5. 外国人の労働者が増える。追い風にできる？
6. キャッシュレス社会になる。追い風にできる？
7. 空き家が増加していく。追い風にできる？
8. 未婚が増えて一人暮らしが増える。追い風にできる？
9. 都市化や地方空洞化が進む。追い風にできる？
10. 世界経済の重心がアジアに移る。追い風にできる？

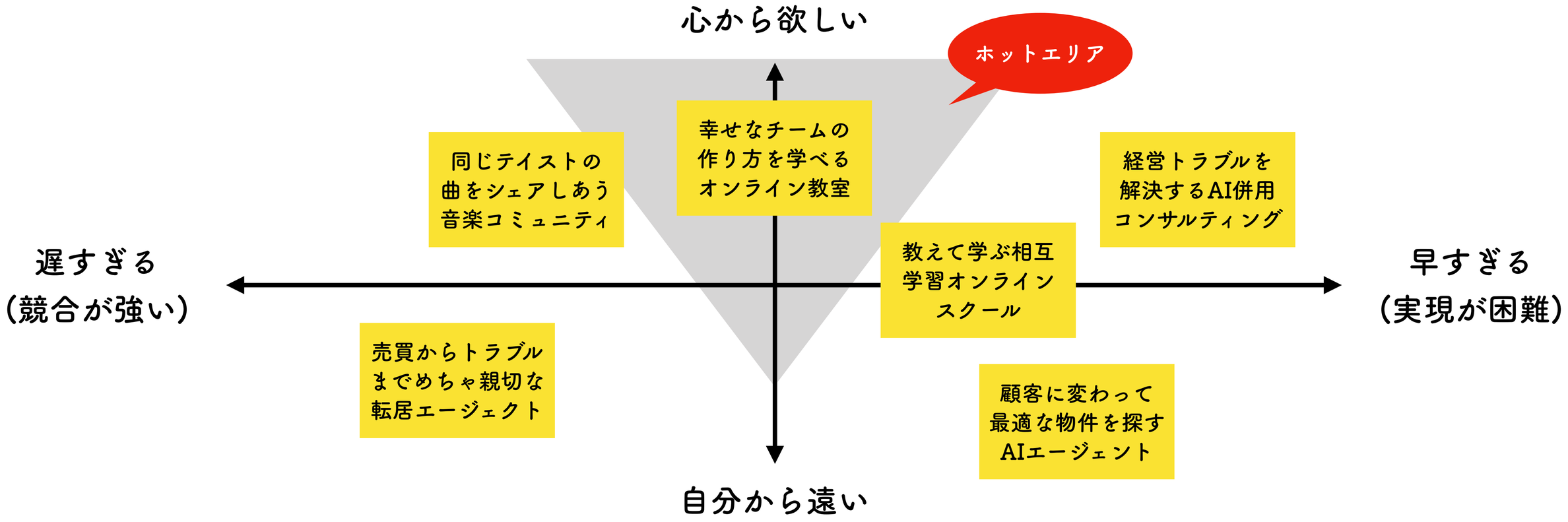
4. アイデアをひとつに絞る



©2021 Toru Saito

© 2021 T.Saito

テーマをひとつに絞るポイント



- **Why me？** どうして私が？ 私の「本当に本当にしたいこと」につながる？
- **Why now？** どうして今なのか？ 遅すぎない？(代替品) 早すぎない？(技術)
- **Make happy？** まず自分たちが楽しい！ それに解決したら顧客がめちゃ喜ぶ！

© 2021 T.Saito

ソリューション・キャンバスにアイデアをまとめよう

アイデア「幸せなチームのつくりかたを学ぶオンライン教室」

Alternative Products
(代替品)

Product Problem
(代替品の問題点)

Solution Idea
(解決アイデア)

経営経験と最新メソッドを組み合わせて提供する

Customer Problem
(顧客の課題)

リーダーとして悩みが多い。特にコロナ以降

Customer Segments
(顧客セグメント)

国内企業で働く管理職や現場リーダー

Customer Insight
(顧客のインサイト)

Cost Structure (コスト構造)

Revenue Streams (収益の流れ)

3

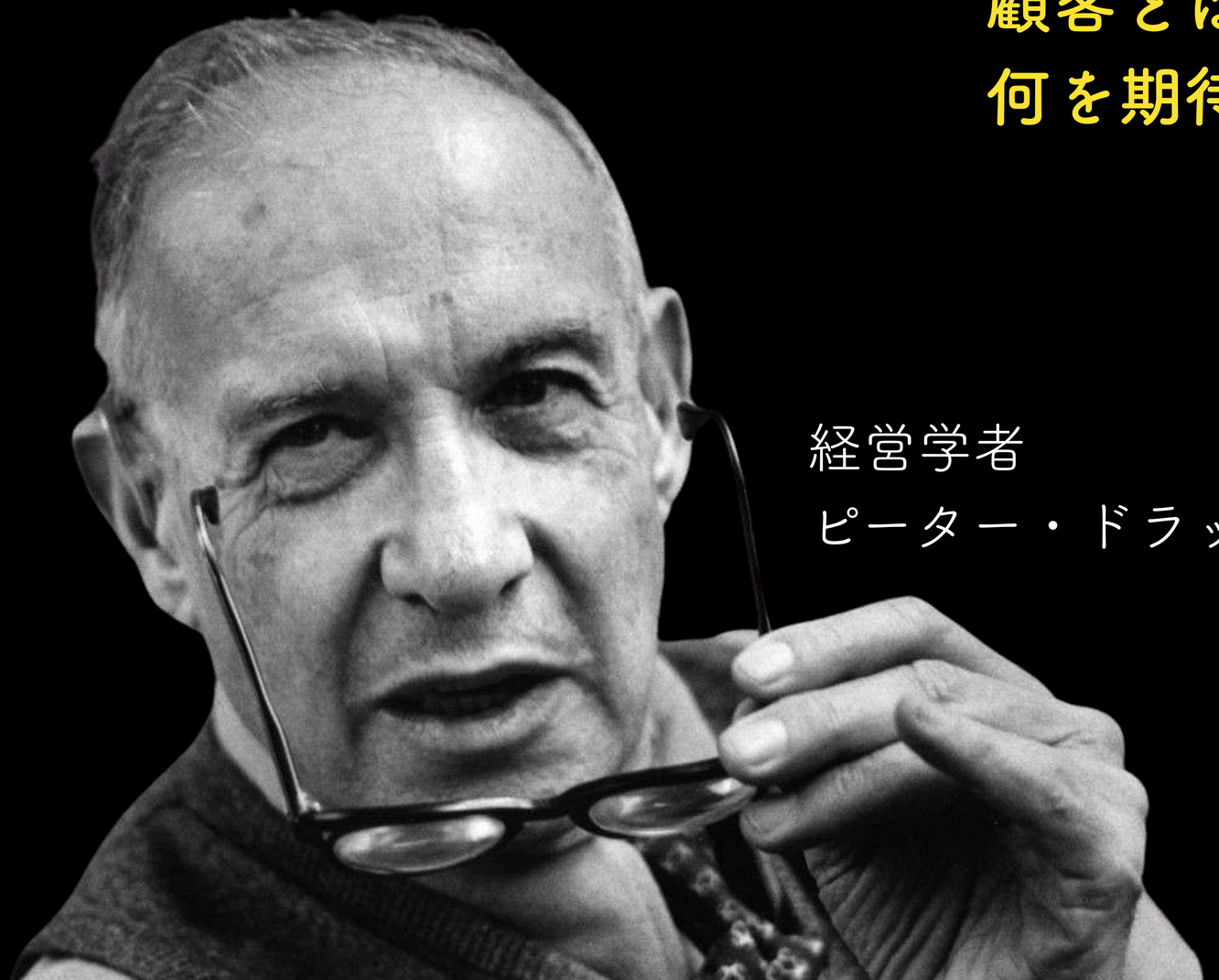
CPF ～ 顧客に共感し、課題を発見する

©2021 Toru Saito

顧客と市場を知っているのはただ一人、顧客本人である。
したがって顧客に聴き、顧客を見、顧客の行動を理解して初めて

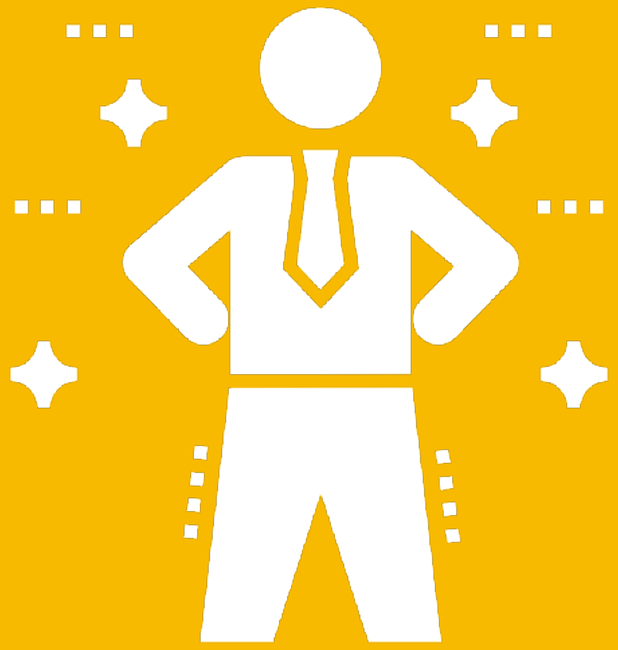
顧客とは誰であり、何を行い、いかに買い
何を期待し、何に価値を見いだしているか

を知ることができる。



経営学者
ピーター・ドラッカー

1. ペルソナを考える



©2021 Toru Saito

© 2021 T.Saito

ペルソナを考えよう

「ペルソナ」は、**最も重要なユーザーモデル**

なぜペルソナを想定することが大切か？

①**人間中心、課題中心**に物事を考えるため
②**チームで共通の人物像**をイメージするため
③**すべてのニーズに答えるという幻想**から抜け出すため

リアリティを持っており「**仮想的なヒアリングをできる人物像**」にすること

© 2021 T.Saito

ペルソナを考えよう

1	年齢・性別	ユーザーは何歳なのか、男性か女性か	40代の男性
2	人間関係	配偶者はいるか、子供はいるか、恋人はいるか、離婚しているか	結婚している。子供は一人
3	教育	どのような学歴・教育を受けたユーザーか	大学卒
4	住まい	都会なのか、田舎なのか、どの都道府県か	首都圏
5	同居者	親と同居か、ひとり暮らしか、家族と同居か	家族と同居。子供は小学生。夫婦で子育て
6	生活	起床・通勤・勤務・就寝時間は、外食派か自炊派か、休日は何曜日か	
7	趣味	どんな趣味をもっているか、何に時間を割いているか	仕事が忙しく、家事もあるので、時間的余裕はあまりない
8	健康	体は健康か、病気をもっていないか、生活に問題がないか	
9	食事	どんな食事スタイルか、朝・昼・夜は食べるか、外食が多いか	コロナで夜のつきあいが減少
10	服装	服装はおしゃれか、服装にお金をかけるか	
11	決定権	決定権をもっているか、持っていない場合は誰がもっているか	自己成長への投資に関しては、決定権がある
12	メディア	テレビ、ラジオ、雑誌、新聞、インターネットの利用はどうか	インターネットがもっと多い
13	衝動	衝動買いするタイプか、じっくり検討して購入するタイプか	
14	行動	電車を利用するか、車を利用するか	電車で通勤。ただし在宅勤務が増えている
15	職業	どんな職業で働いている人か	コロナ禍でリモートワークが増えたホワイトワーカー
16	肩書き	役職や肩書きはどんなものがついているか	中間管理職。上下に挟まれて、人の悩みが尽きない
17	稼ぎ	月、年間どれぐらい稼いでいるか	年収 700万円
18	価値観と思考	お金への価値観はどのようなものか ～ 浪費家、節約家、投資家	自分への投資意欲、学習意欲が高い
19	支払	クレジットカード、デビットカード、現金主義など	クレジットカード
20	貯蓄	貯蓄はあるか、または行うタイプか、貯蓄や貯金はいくらあるか	
21	交際費の金額	外食はどのくらいまでお金を使うか、いくらのランチを食べるか	
22	PC	パソコンは保有しているか、何台持っているか	PCとノート所有
23	スマホ	スマホは保有しているか、何台持っているか	一台
24	デバイス	何を利用してネット環境にアクセスするか	自宅ではPC、移動中はスマホ
25	SNS	どんなSNSを利用しているか、情報を発信するか、受信のみか	Facebook。最近は仕事でZoomやSlackを使う機会が増えた
26	購買	ネットを通じて購買を行うか	Amazonでの購買が習慣的
27	環境	インターネット環境があるか、どれぐらいの時間利用するか	利用頻度大
28	トレンド感度	トレンドへの感度はどのくらいか	

つまり一言でいうと「人の問題を解決したい、成長意欲が高い社会人」

2. ペルソナのインサイトを考える

©2021 Toru Saito

© 2021 T.Saito

ペルソナのインサイトを考えよう

今から約80年前、最も多くミルクを飲んだアメリカ人を調べてみると、戦場におもむいて胃腸の調子の悪くなった兵士たちであることがわかった。それはなぜ？

出典: バンス・パッカード著「かくれた説得者」

© 2021 T.Saito

ペルソナのインサイトを考えよう

戦地で病気になり、心細くなった兵士たちにとって、ミルクは「温かい家族のだんらんや優しい母親」を思い出させるものだったからだ。

彼らは戦場で「ミルクそのもの」を求めていたのではなくミルクが想起させる「家庭のぬくもり」を欲していたのだ。

しかし兵士たちを集めて「あなたはなぜミルクを飲んでいるのですか？」と商品開発者が質問しても「家族が恋しいから」という答えは返ってこない。

© 2021 T.Saito

ペルソナのインサイトを考えよう

① つくる人は、買う人の心を理解していない

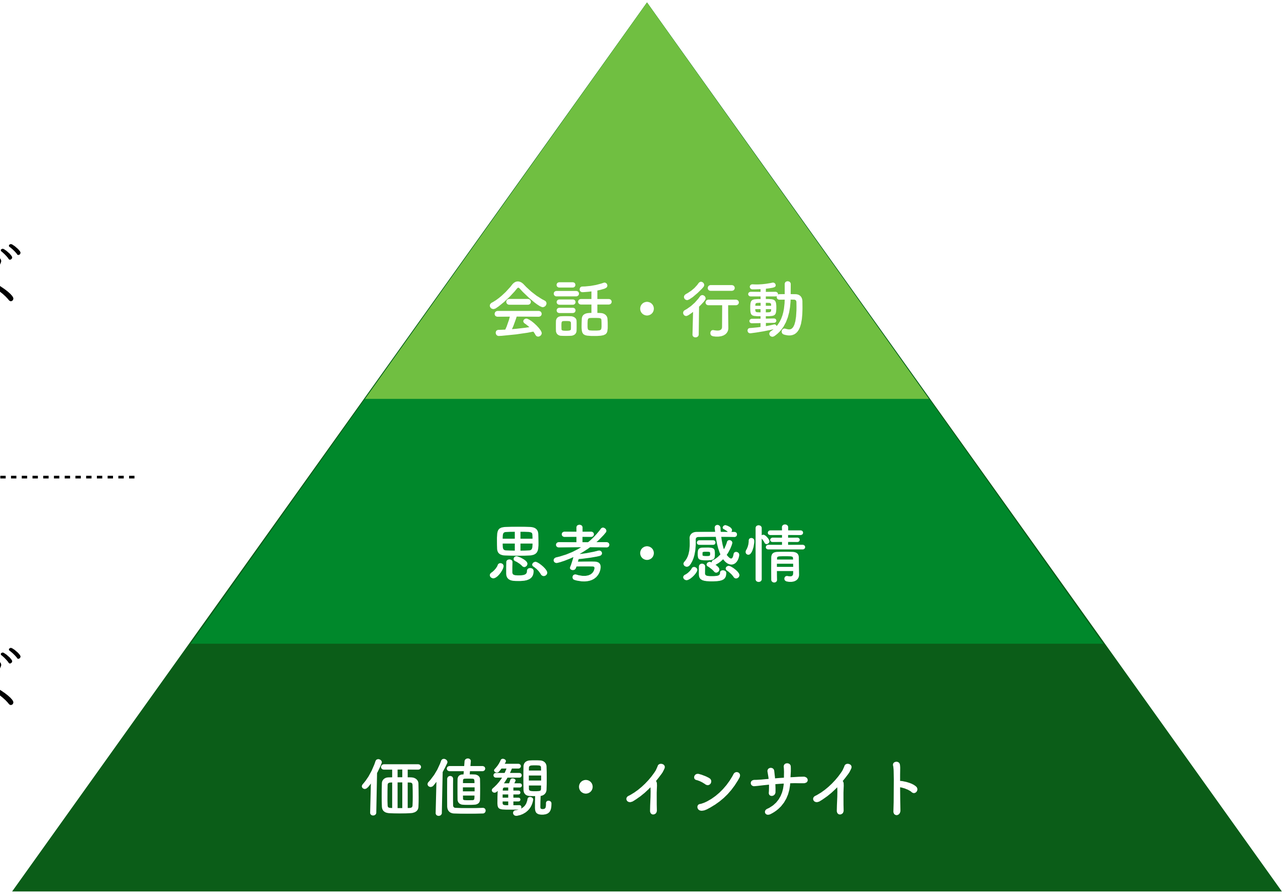
② 実は買う人も、自分が買う理由を意識していない

© 2021 T.Saito

インサイト は「人々が自覚していない、潜在的な欲求」

顕在ニーズ

潜在ニーズ



① 観察する

② 共感する

③ 洞察する

出典: スタンフォード大学/デザイン思考研究所「デザイン思考家が知っておくべき39のメソッド」

© 2021 T.Saito

インサイト は「人々が自覚していない、潜在的な欲求」

物事の本質であるインサイトを得るには、**人々の価値観に基づく根源的な欲求**へ迫ることが求められる。

探求するイメージとしては、**深い海の中に飛び込み、深い海底に向かって潜っていく**ような状態だ。**相手が生活する上で大事にしていることや、他の人と比べて優先順位を高く置いているようなもの**があるとしたら、それはどのようなものだろう？

深く潜り込んでいくことで「**本人はまだ気づいていないけれど、強く感情が動く本質的な欲求**」に近づくことができる。無意識の欲求を探る中で、イノベーションへのヒントが見つかるだろう。

出典: スタンフォード大学/デザイン思考研究所「デザイン思考家が知っておくべき39のメソッド」

© 2021 T.Saito

ペルソナのインサイトを考えよう

[会話] どんなことを話してる？

すいません。今期はコロナの影響でビジネスが厳しく、予算に対して大きく未達で。このままじゃだめだ。あの仕事の進捗はどうなってる？人手が足りない。売上を伸ばすための施策はないか？

[思考] なにを考えてる？

人が思ったとおりに動いてくれない。上からは数字達成の指示ばかりで、相談になってもらえる人がいない。なんとかしないと、このままでは組織の中で評価されず、将来が見えなくなる。新人も何を考えてるのかわからない。退職しないか心配だ。

[行動] どんな行動をしてる？

人の悩みが絶えないが、仕事の話なので家族にも話せず一人で悶々と悩んでいる。インターネットや書籍などで、たまに経営やリーダーのメソッドなどを読んだりするが、断片的知識なので実践には移せない。MBAにも興味あるがお金と時間が厳しい。

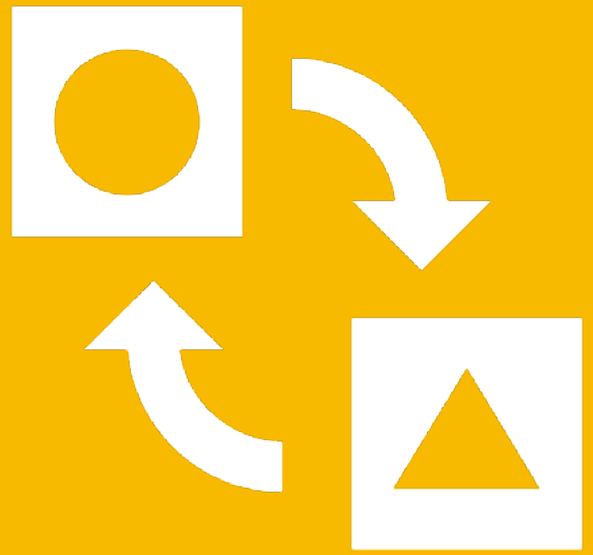
[感情] なにを感じてる？

孤独感が強い。上下に挟まれて、解決先も見つからず、つらい。なんとかしたいが、方法が見つからない。部下が指示に従わず腹がたつ。上司も無茶な指示が多く、信頼できない。

[インサイト] 行動や思考の奥にある、人を動かす無意識の心理

人が思う通りに動いてくれない。解決策も相談相手もない。現状をなんとか打開したい。

3. インサイトを満たす代替品を検索する



©2021 Toru Saito

© 2021 T.Saito

インサイトを満たす代替品を探索しよう

1. 代替品を探索する

インサイトを満たす代替品を検索しよう。直接的な競合は英語圏も含めて検索する。また、異なる商品分野でも、インサイトを満たすという意味で競合するものはリストアップしよう。その上で、その代替品の「問題点」を考えよう。

2. 国内に強力な代替品がすでにある場合

その代替品がすでに知名度やシェアが高い場合、その代替品では解決できない具体的な課題を発見しよう。難しければ、ピボット(方向転換)を検討しよう。

3. 国内にマイナーな代替品がある、ないし海外に代替品がある場合

問題なし。むしろ前向きに捉えたい。その商品サービスをプロトタイプとして考えること。可能であれば使用してみて、ソリューション設計に活かそう。

© 2021 T.Saito

インサイトを満たす代替品を探索しよう

「人の悩みが尽きない中間管理職のインサイトは…

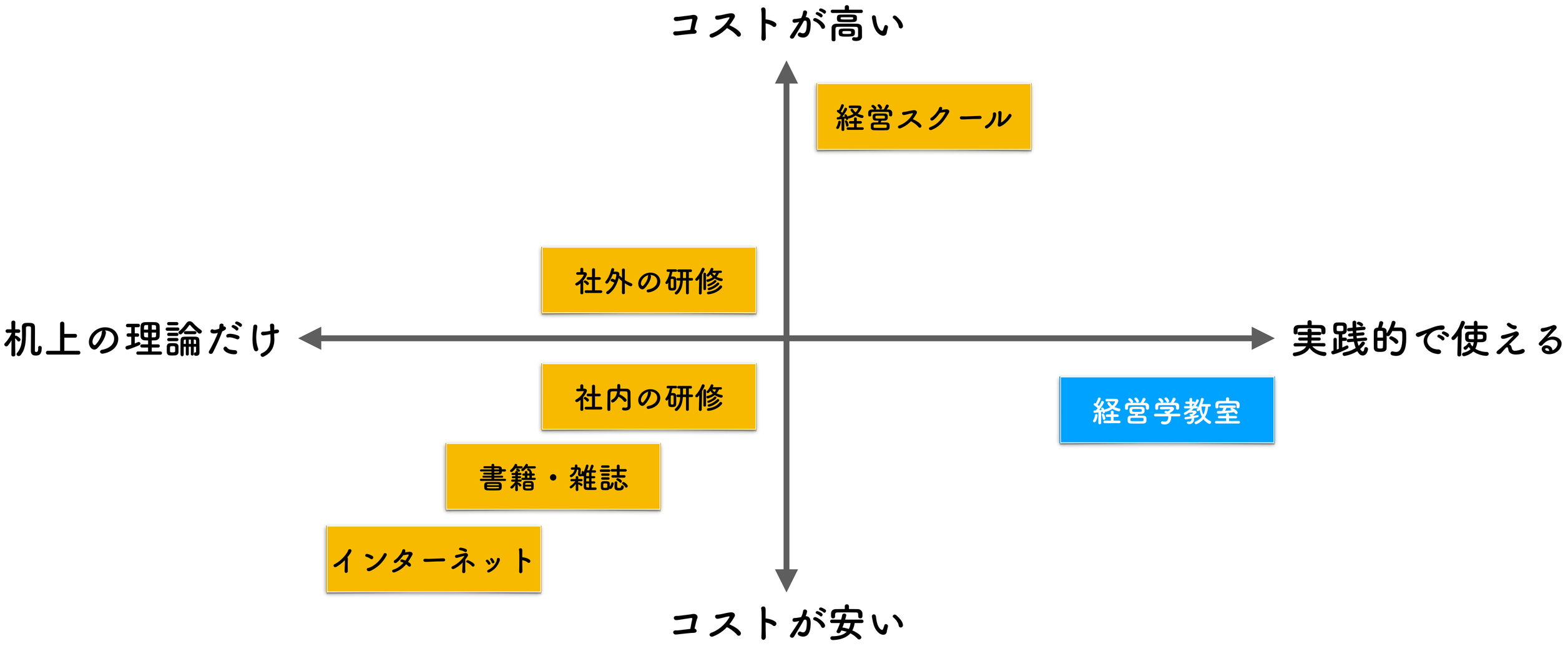
人が思う通りに動いてくれない。解決策も相談相手もない。
現状をなんとか打開したい。

代替品の候補（その問題点）

・MBAなどの経営スクールに通う（高いし、時間的余裕もない）
・社内研修に参加する（学んでもピンとこない。古い。実践的ではない）
・ビジネス書やハーバード・ビジネス・レビューで学ぶ（積ん読になる）
・社外研修やイベントに参加する（断片的。高いわりに実践できない）
・社内外の友人に相談したり飲みに行ったり。（解決策までたどり着かない）
・・・・

© 2021 T.Saito

購買決定要因をもとに、代替品のポジショニングを考えよう

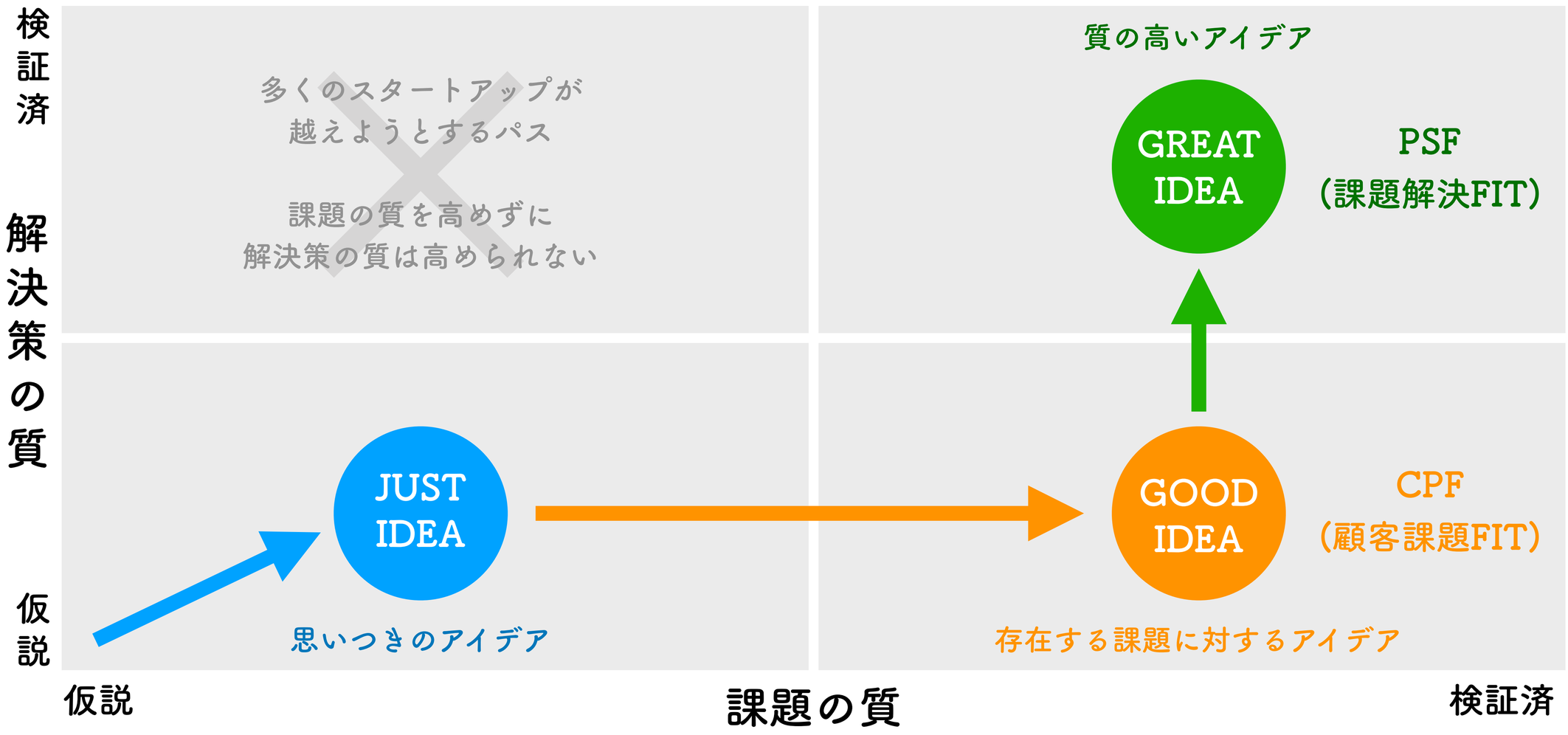


4. CPFインタビューをする

©2021 Toru Saito

© 2021 T.Saito

リーン・スタートアップの基本ステップ



参考: 田所雅之著「起業の科学」

© 2021 T.Saito

CPF（顧客課題フィット）のポイント

P1.　製品リスク：その課題は本当に存在するか？

C1.　顧客リスク：誰が困っているのか？

M1.　市場リスク：競合(既存の代替品)は何なのか？

製品リスク：正しい製品をつくれるか？ 顧客リスク：顧客への経路をつくれるか？ 市場リスク：実現可能な事業をつくれるか？

© 2021 T.Saito

CPFインタビューをしよう

① ひとつのセグメントにつき、5名以上インタビューする

- 対象セグメントは、ペルソナを一言であらわしたもの
- 例えば「人の問題を解決したい、成長意欲が高い社会人」

② 以下の項目が、CPFインタビューの完了条件となる

- 実存する課題を特定すること
- 初期採用者の顧客セグメントを特定すること
- 現在の代替品と問題点を理解すること

③ ピボット(方針転換)は推奨。ただし②を完了させる必要あり

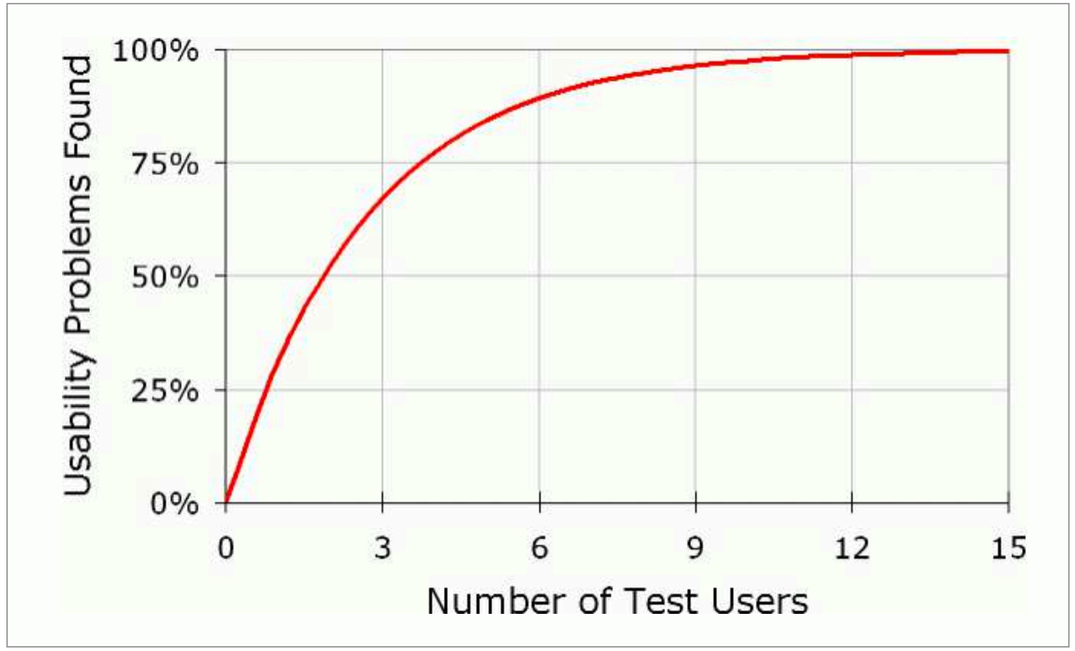
© 2021 T.Saito

（参考）インタビューする人数について

ヤコブ・ニールセン氏は、時間とコストのかかる「ユーザビリティテスト」において何名投入するのが最適かを研究。**5人の投入で80%の問題が抽出できる**ので、**投資効果は5人がベスト**とした。

インタビュー人数は、同一セグメントで5人以上が望ましい。

事前にセグメント分類が難しい場合「**5人×セグメント数**」を対象としたインタビューができると「課題」を的確にとらえられるだろう。



© 2021 T.Saito

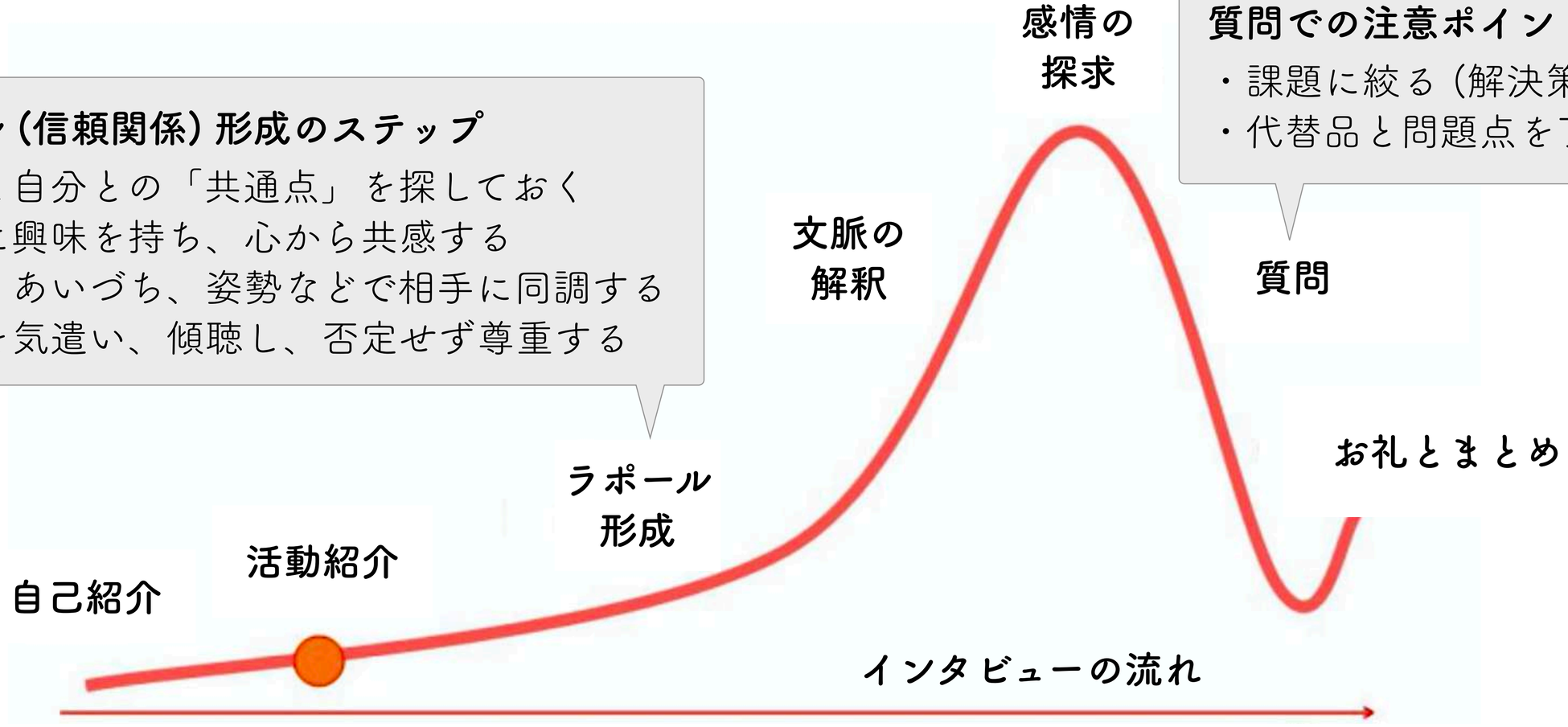
CPFインタビューの流れ例

ラポール（信頼関係）形成のステップ

・相手と自分との「共通点」を探しておく
・相手に興味を持ち、心から共感する
・笑顔、あいづち、姿勢などで相手に同調する
・相手を気遣い、傾聴し、否定せず尊重する

質問での注意ポイント

・課題に絞る（解決策ではない）
・代替品と問題点を丁寧に聞く



© 2021 T.Saito

CPFインタビューの流れの例

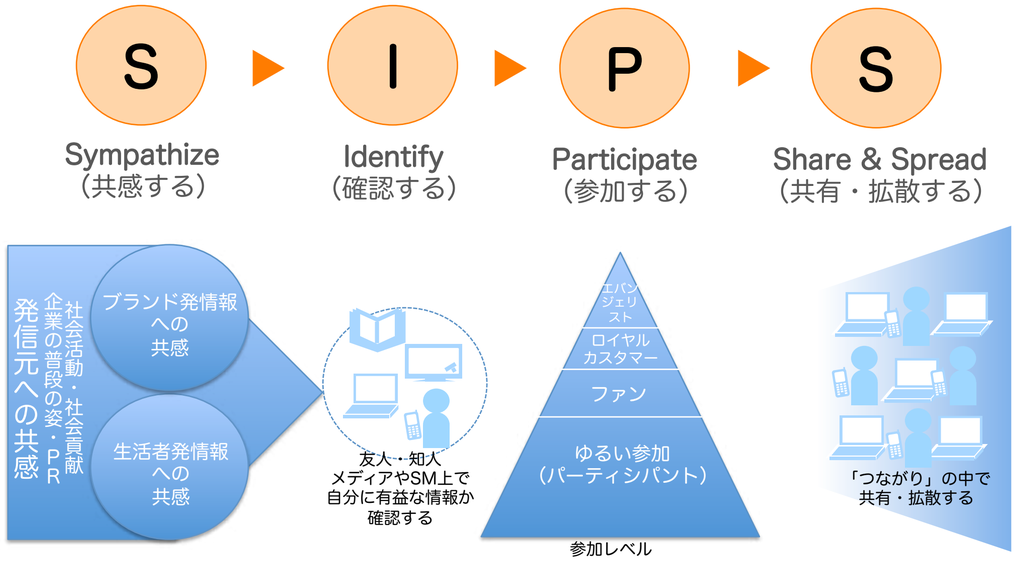
Y Combinator Startup School ～ Weebly CPFインタビューの例

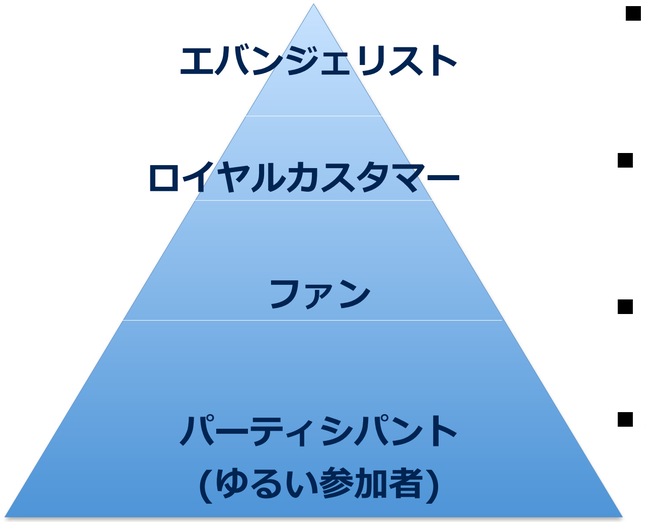
1. 今、〇〇をしていて、何が一番大変ですか？
2. 一番最近、その課題に直面した時のことを教えてもらえますか？
3. それはなぜ大変なんでしょう？
4. その課題を解決しようと思ったことはありますか？
   どのような方法を試しましたか？
5. なぜその解決策ではだめだったんでしょう？
   その解決策の問題点はなんでしょう？

© 2021 T.Saito

インタビューする人と信頼関係を築こう

ソーシャルメディアの時代、企業の広告より、友人や知人の推薦の方がはるかに信用される。
エバンジェリストやロイヤルカスタマーからの熱烈なリコメンドは、強力な説得力を持つ。
1万人の顔の見えない利用者よりも100人の熱烈なファンとつながることが成功への一歩となる。





■ **エバンジェリスト**
- 私的に応援サイト、コミュニティ等を制作する
- 商品や活動を、友人を超えて広く推奨する
- 新商品アイデアや改善アイデアを提案する

■ **ロイヤルカスタマー**
- 商品を継続的に利用する
- 商品を友人に推奨する
- 改善アイデアを提案する

■ **ファン**
- 商品を利用する
- ソーシャルメディアに好意的な投稿をする

■ **パーティシパント**
- 軽い気持ちで「いいね！」する
- キャンペーンに参加する
- アンケートに答えてくれる

© 2021 T.Saito

CPFチェック ： 完了条件と評価

	CPFの完了条件	CPF評価
実存する課題を特定	顧客が十分に痛みを感じている課題を特定できた。顧客がまだ言語化できていなかった潜在的な課題を発見できた。	S. 検証を通じて、事業化可能性の高い課題を特定 A. 必要十分なインタビューを通じ、課題を特定 B. 検証は不足しているが、おおよそ課題を特定 C. 検証が不十分で、課題を未特定
初期採用者の顧客セグメントを特定	課題に対して賛同してくれない顧客セグメントをはずし、最も強く賛同してくれる顧客セグメントを特定できた。	A. 必要十分なインタビューを通じ、初期顧客を特定 B. 検証は不足しているが、おおよそ初期顧客を特定 C. 検証が不十分で、初期顧客を未特定
現在の代替品を理解	ユーザーが利用する既存の代替品を理解できた。また代替品はどのような問題を持っているかも特定できた。	A. 必要十分なインタビューを通じ、代替品と問題を特定 B. 検証は不足しているが、おおよそ代替品と問題を特定 C. 検証が不十分で、代替品と問題を未特定

総合評価　S：SAA　A：AAA　B：ひとつもCがない　C：Cがある

5. CPFアイデアをサマリーする

©2021 Toru Saito

© 2021 T.Saito

ソリューション・キャンバスにアイデアをまとめよう

アイデア名「幸せなチームの作り方を学べるオンライン教室」

Alternative Products (代替品)	Alternative's Problem (代替品の問題点)	Solution Idea (解決アイデア)	Customer Problem (顧客の課題)	Customer Segments (顧客セグメント)
① 経営スクール	① 高い、時間がかかる	幸せなチームの作り方を学べるオンライン教室	多様な問題を解決していい組織にしたい	組織をリードする立場の成長意欲が高い社会人
② 社外研修	② 高い、実践的でない			
③ 社内研修	③ 古い、実践的でない		Customer Insight (顧客のインサイト)	
④ 書籍や雑誌	④ 買うだけで読まない		人が思い通りに動かない解決策も相談相手もない	
⑤ インターネット	⑤ 断片的。知識のみ			

Cost Structure (コスト構造)	Revenue Streams (収益の流れ)

4

PSF ～ 課題に対する解決策をつくる

©2021 Toru Saito

プロダクトへの愛を生むには、「アハ・モーメント」が必要だ。

アハ・モーメントとは、
製品の有用性が、
ユーザーに刺さる瞬間のこと

Hacking Growth著者
ショーン・エリス

1. 顧客のジョブを考える

©2021 Toru Saito

Q ドリルを買う人が、欲しいものはなに？

© 2021 T.Saito

顧客のジョブ(片付けるべき仕事)とは？

あるチェーンで、ミルクシェイクの売上げを改善するために、ミルクシェイクの購入者属性を分析し、最も購入している顧客像を明確にした。次にそれらの属性の人々を集めてパネル調査を行い「もっとドロッとした方がいいのか」「チョコレート味の方がいいのか」などを尋ね、理想のミルクシェイクの味を探り、商品を改良した。しかし驚くべき事に、売上は全く変わらなかった。

続いて別の調査員が店に派遣され、顧客がどういった「ジョブ(片づけるべき用事)」のためにミルクシェイクを雇っているのかを調査した。来店客をひたすら観察すると、朝9時までにミルクシェイクを買う客が大半を占めることがわかった。しかもほとんどがテイクアウトだ。購入理由を聴くと「車での通勤時間が長く退屈なので、車の中で楽しめるものが欲しかった」ということだった。

彼らはベーグルやコーヒーも試したが、車の中を汚すし、長持ちしないのでミルクシェイクに行き着いたのだ。「車通勤中の暇つぶしになり、小腹を満たすというジョブ」を解決するために「ミルクシェイクを雇った」という予想外の事実が判明したのだ。

この話はここで終わらない。実はこの男性が夕方に子供と一緒に同じ店を訪れた際には「片づけるべきジョブ」が変わるのだ。子供にねだられた場合、優しいお父さんを演じるためにミルクシェイクを買う必要がある。しかし妻から子供に甘いものを食べさせすぎてはいけないと言われている。この状況でのジョブは「罪悪感を最小限にしながら、子供に優しいお父さんと思われることになる」であった。その結果、雇ったのが小さめのミルクシェイクとだったのだ。

重要なのは「相関関係(どんな)」ではなく「因果関係(なぜ)」を探ること

参考: クレイトン・M・クリステンセン著「ジョブ理論」

© 2021 T.Saito

顧客のジョブ(片付けるべき仕事)とは？

- ある特定の状況で人が成し遂げたい進歩を「**ジョブ**」と呼ぶ
- 「**消費**」とは「ジョブ」を片づけようとして、特定の製品やサービスを「**雇う**」ことである
- どんな「ジョブ」を「雇う」かは、人が「**置かれた状況**」によって左右される
- 「ジョブ」には「**機能的な側面**」だけでなく「**感情的な側面**」「**社会的な側面**」がある

置かれた状況：　「朝、自宅から車を運転して、長い時間かけて会社にいく途中」

機能的なジョブ：「小腹がすいたから朝食に何か食べたい。片手が持てて、車を汚さないもの」

感情的なジョブ：「長く退屈な通勤時間に、ちょっとした楽しみがほしい」

社会的なジョブ：「ミルクシェイクを飲んでいる姿を同僚に見られると少し恥ずかしい」

参考: クレイトン・M・クリステンセン著「ジョブ理論」

© 2021 T.Saito

ジョブを記述しよう

顧客 は 状況 において ジョブ を解決したい

① 機能的なジョブ
「目の前のなにかを、どうにかしたい」

② 感情的なジョブ
「自分自身がこう感じたい、感じたくない」

③ 社会的なジョブ
「人にこう思われたい。思われたくない」

参考: クレイトン・M・クリステンセン著「ジョブ理論」

© 2021 T.Saito

ジョブを記述しよう

顧客 は 状況 において ジョブ を解決したい

顧客

学習意欲の高い社会人

状況

ジョブ

- 機能ジョブ：会議や議論の時に ／ 全員が自ら考え、積極的に協働してほしい
- 感情ジョブ：組織内で対立が起きた時に ／ 解決し、有能感や貢献感を感じたい
- 社会ジョブ：評価の時に ／ 上司に評価されたい。すごいチームと思われたい
  日常的に ／ 部下に慕われたい。頼れる上司だと思われたい

2. バリュープロポジションを考える

©2021 Toru Saito

© 2021 T.Saito

顧客のジョブを中心に設計された、イケアのサービス

イケアが想定したジョブ「明日までに新居の家具を揃える必要がある。明後日からは仕事だからな」

イケア　顧客の**「ジョブの障害」**を取り除くように、**サービスを設計**し、**組織を編成**している

- **子どもの世話が大変**　長く買い物できるよう、子供を遊ばせておける託児エリアを用意
  いい子にしていたご褒美に、カフェやアイスクリームショップを併設
- **宅配日を待てない**　普通の車に積めるよう、平らに分解できる家具をダンボール箱に梱包
- **組み立てが不安**　梱包したシンプルな道具で、すべての部品を組み立てられる設計

競合他社　顧客セグメント(性年齢、年収など)を中心に、サービスを構築し、組織を編成している

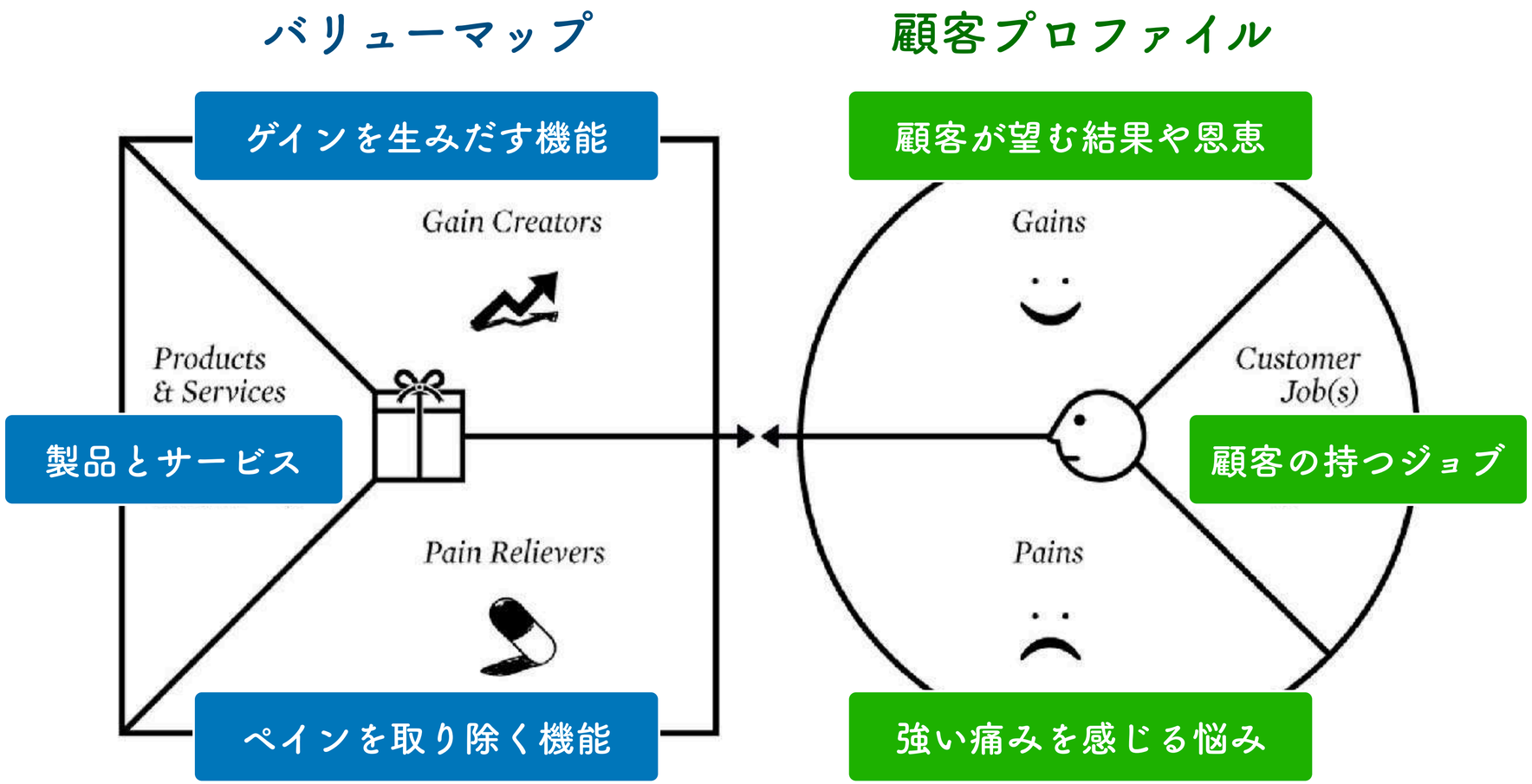
→ **イケアのビジネスモデルは模倣が困難**

イケアは、**顧客のジョブを解決するための買い物体験のために、店舗レイアウトから商品デザイン、包装や梱包までを設計し、それを実現するための組織を築いている**。いずれも標準の家具店が扱うものと大きく異なり、個々に真似しても意味がない。そのため、容易に模倣することができない

参考: クレイトン・M・クリステンセン著「ジョブ理論」

© 2021 T.Saito

ジョブをベースに、バリュープロポジションを考えよう



「顧客のジョブ」と「製品サービスの機能」をフィットさせる「バリュープロポジション（価値提案）キャンバス」

© 2021 T.Saito

価値提案の第１ステップ ～ 顧客のゲインを考える

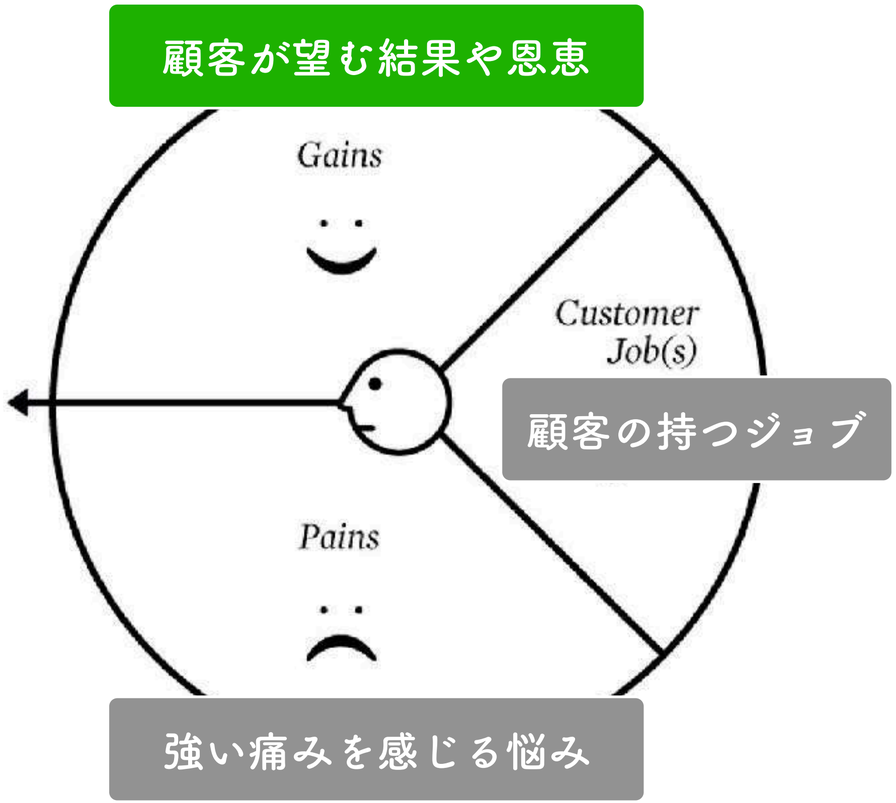
顧客のゲイン

ゲインとは「顧客の望む結果や恩恵」のこと。機能面での利便性、費用の削減、ポジティブな感情、社会的な恩恵などが含まれる。次の質問から考えてみよう。

顧客のゲインを探る質問

- 顧客は何を節約できれば最も喜ぶでしょう？　時間？お金？労力？
- 顧客が最も求めているものはなに？　デザイン？特定の機能？保証？
- 顧客はどの水準の品質を期待していますか？
- 顧客があればより便利と思うもの、負担の少ないものは何でしょう？
- 顧客の社会性を助けるものはなんでしょう？
- 顧客をよく見せるもはなんてでしょう？
- 顧客が成し遂げたい事はなんでしょう？
- 顧客はどうしたら安心するでしょう？
- 顧客にとって、なにが失敗で、なにが成功でしょう？
- 顧客の成果やコストはどのように測られるでしょう？
- 顧客はどうしたらあなたの価値提案を取り入れやすくなるでしょう？
  コストの低減？初期投資の低減？リスクの低減？品質の向上？

顧客プロファイル



出典：アレックス・オスターワルダー他著「バリュー・プロポジション・デザイン」

© 2021 T.Saito

価値提案の第２ステップ ～ 顧客のペインを考える

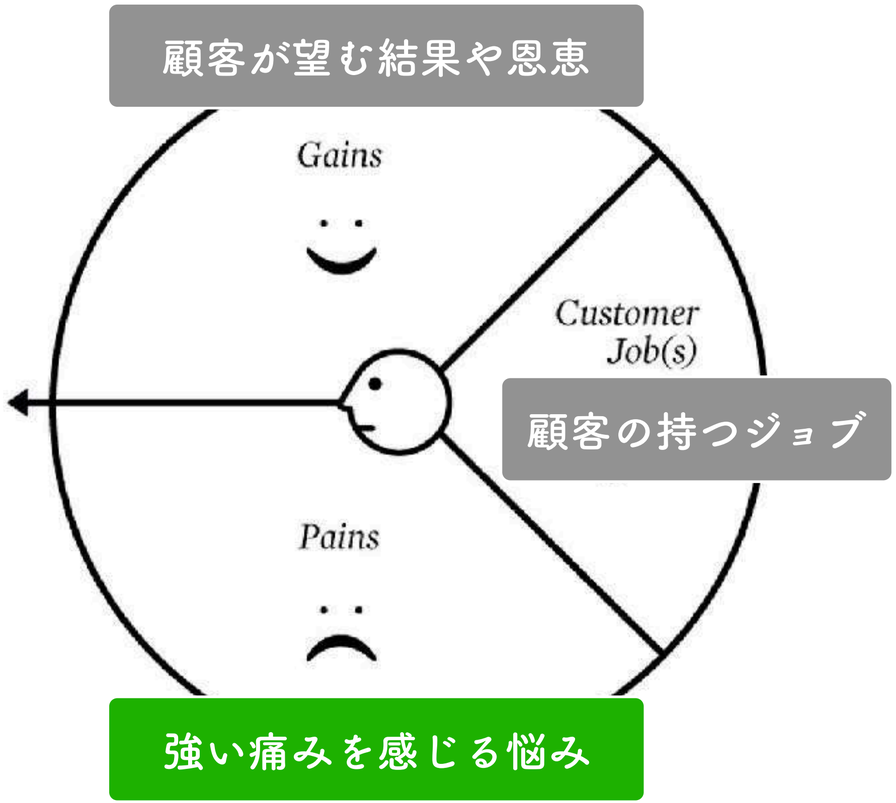
顧客のペイン

ペインとは「強い痛みを感じる悩み」のこと。望ましくない結果や問題、達成の障害、悪い結果を生むリスクなどが含まれる。次の質問から考えてみよう。

顧客のペインを探る質問

- 顧客にとって「コストが高すぎる」とはどんな意味でしょう？
  時間がかかる？お金がかかる？それとも相当の努力が必要になる？
- 顧客を嫌な気分にさせるものはなんでしょう？
- 現在の製品に足りないものはなんでしょう？
- 顧客をイライラさせる問題点や結果はなんでしょう？
- 顧客の達成の障害になっているものはなんでしょう？
- 顧客が恐れている社会的な負の影響はなんでしょう？
- 顧客が恐れるリスクはなんでしょう？
- 顧客の一番の心配はなんでしょう？
- 顧客がよく犯す失敗とはどのようなものでしょう？
- 顧客がこの価値提案を取り入れる妨げとなるものはなんでしょう？
  高いコスト？初期投資？学習の必要性？その他の障害？

顧客プロファイル



出典：アレックス・オスターワルダー他著「バリュー・プロポジション・デザイン」

© 2021 T.Saito

価値提案の第３ステップ ～ 顧客プロファイルを優先づける

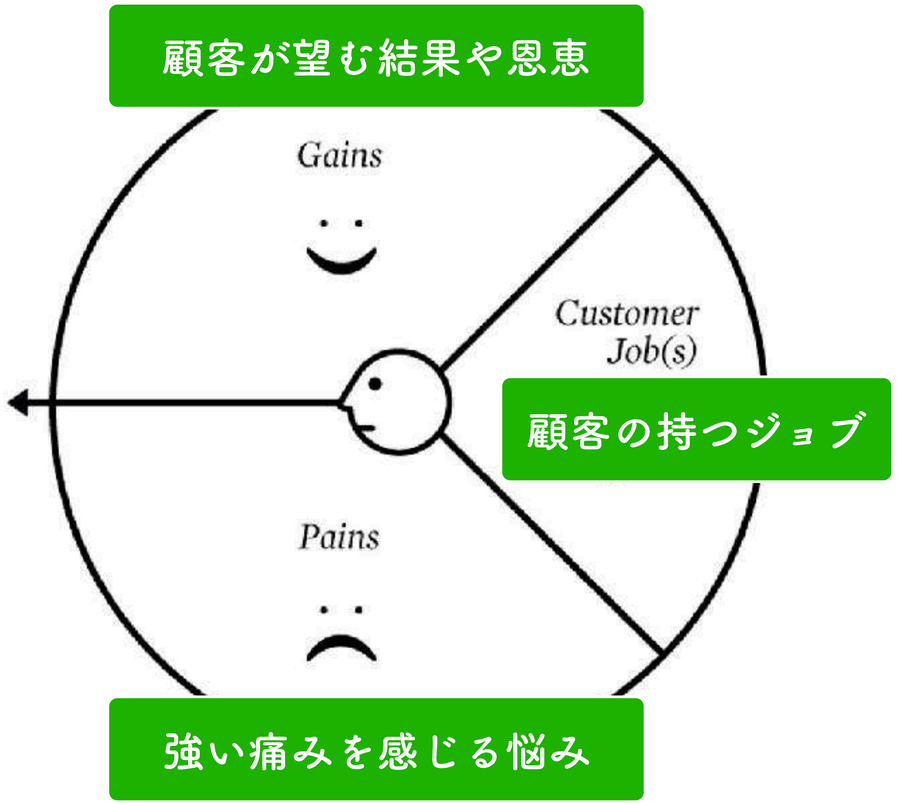
想定しているペルソナにおいて

①**顧客のジョブ**を「重要性」で順位づけする

②**顧客のゲイン**を「必要性」で順位づけする

③**顧客のペイン**を「深刻さ」で順位づけする

顧客プロファイル

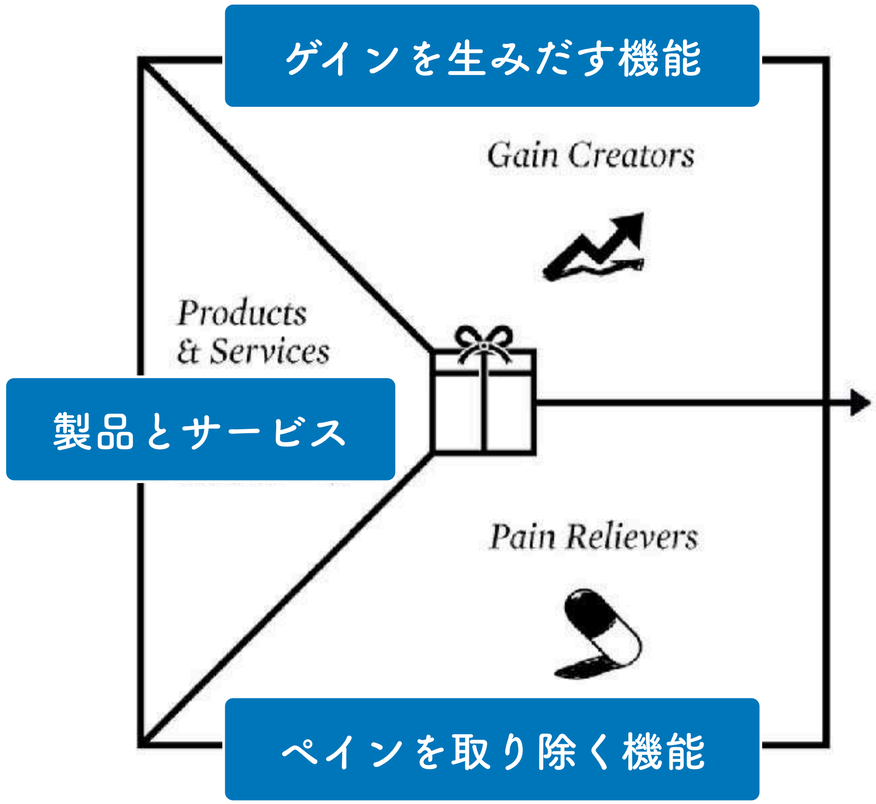


出典：アレックス・オスターワルダー他著「バリュー・プロポジション・デザイン」

© 2021 T.Saito

価値提案の第４ステップ ～ 顧客のゲインを生み出す

バリューマップ



ゲインクリエーター

ゲインクリエーターとは「製品やサービスを通して顧客のゲインを生み出す、具体的な機能や方法」のこと。次のような質問から考えてみよう。

ゲインクリエーター(機能)を考える質問

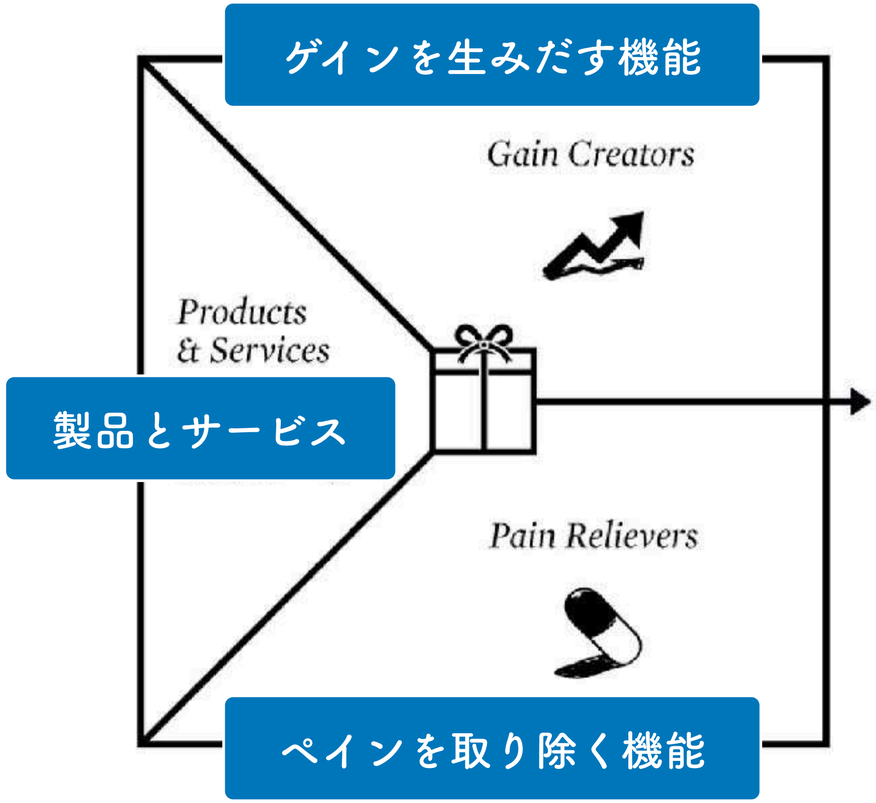
あなたの製品とサービスは …

- 顧客の時間・お金・労力の節約になるでしょうか？
- 顧客の期待通り、またはそれ以上の成果を生むでしょうか？
- 既存製品の価値提案を上回り、顧客に喜びを届けられるでしょうか？
- 顧客の仕事や生活を楽にしますか？
- 社会的に前向きな影響をもたらしますか？
- 顧客の特定の求めに応じられますか？
- 顧客の夢を叶えますか？
- 顧客の成功と失敗の基準にあう前向きな結果を生み出しますか？
- 導入しやすく工夫されていますか？
- 低コスト、少額の投資、リスクの低減、より良い品質、改善された性能、優れたデザインなどの顧客の要求が叶えられますか？

© 2021 T.Saito

価値提案の第５ステップ ～ 顧客のペインを取り除く

バリューマップ



ペインリリーバー

ペインリリーバーとは「製品やサービスによって顧客のペインを取り除く、具体的な機能や方法」のこと。次のような質問から考えてみよう。

ペインリリーバー(機能)を考える質問

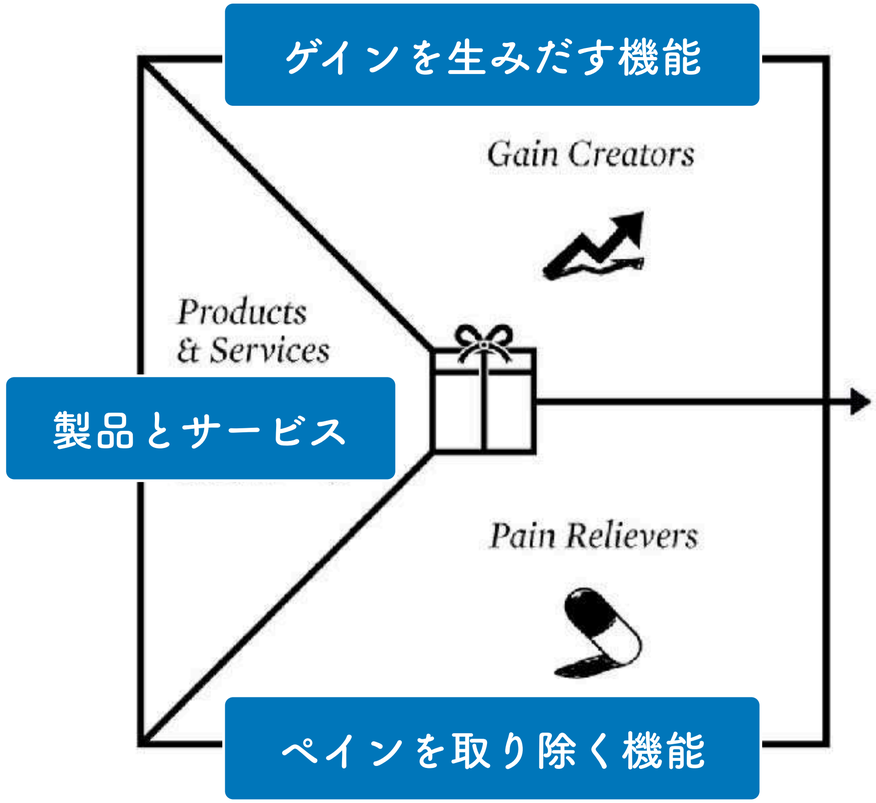
あなたの製品とサービスは …

- 時間、お金、または労力の節約になりますか？
- 顧客の気分を晴らしますか？
- 顧客の不満や悩みや頭痛の種を取り除きますか？
- 問題あるソリューションが改善されますか？
- 顧客の抱える問題点や課題を処理しますか？
- 顧客の恐れる負の社会的影響を取り除きますか？
- 顧客のリスクを排除できますか？
- 顧客の安心に役立っていますか？
- 顧客の使用上の間違いを減らしたりなくしたりできますか？
- 価値提案の妨げになるものを取り除きますか？
  費用を減らす？楽しくする？学びやすくする？その他の障害？

© 2021 T.Saito

価値提案の第６ステップ ～ 必要十分な最小機能を特定する

バリューマップ



想定しているペルソナにおいて

① 想像できる**製品やサービスをリストアップ**する

② 順位づけられた「**重要なジョブ**」と対比する

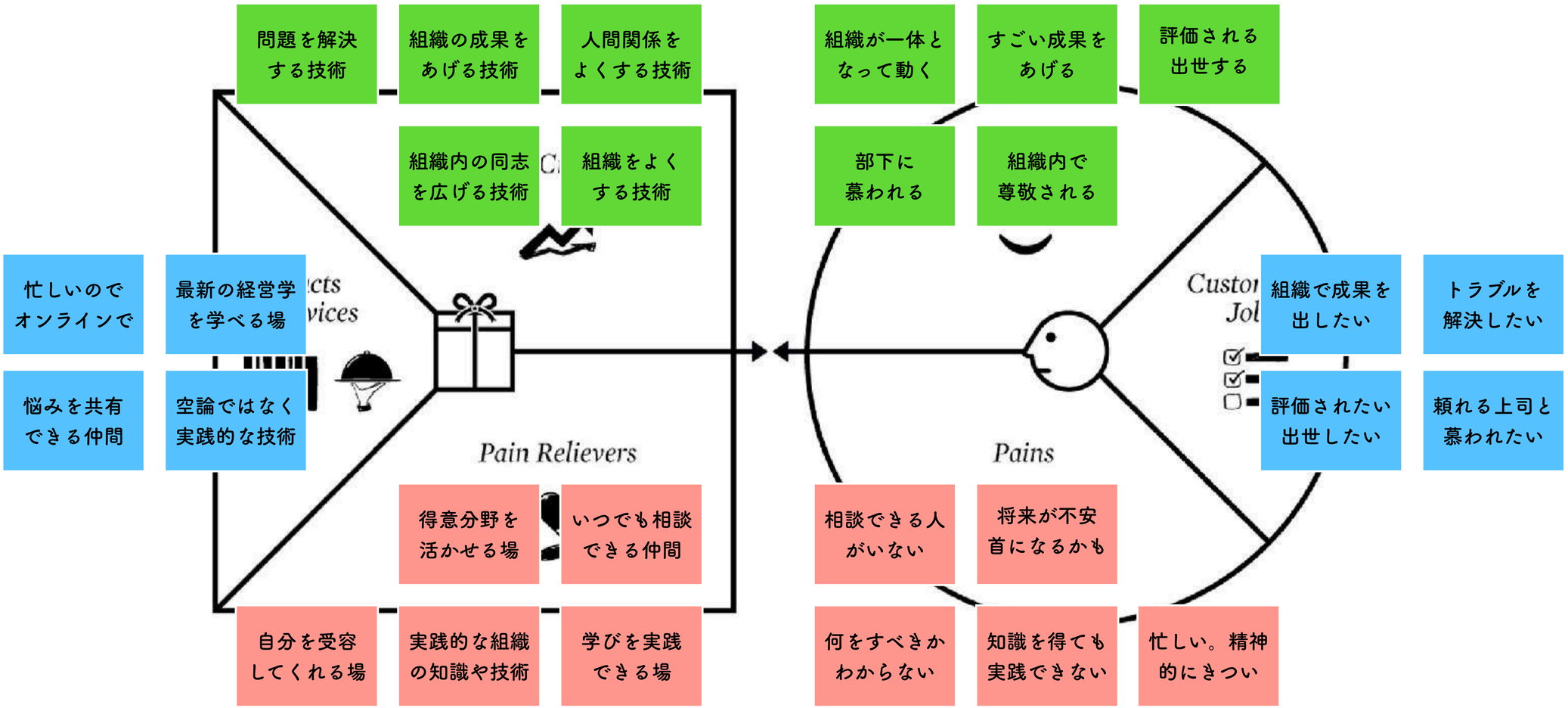
③ 順位づけられた「**必要なゲイン**」と対比する

④ 順位づけられた「**深刻なペイン**」と対比する

⑤ 顧客にとって「**必要十分な最小機能**」に絞る

© 2021 T.Saito

ジョブをベースに、バリュープロポジションを考えよう



スタートアップで成功する方法は、
ユーザーが本当に愛するものを作ることだ。

The way to make your startup grow is to make something that users really love.

Y Combinator 創業者
ポール・グレアム

© 2021 T.Saito

顧客が製品に愛を感じる瞬間、アハ・モーメントを考えよう

「**愛が成長を生む**。その逆はありえない」～ AirBnB グロースチーム
「愛を生むには、**アハ・モーメント**が必要だ」～ ショーン・エリス

「**アハ・モーメント**」とは、製品の有用性がユーザーに刺さる瞬間のこと。何のための製品で、なぜ必要で、使うとどのように役立つのかという中核的な価値を、ユーザーが心から感じる瞬間。マストハブな製品には必ず「**アハ・モーメント**」があり、この体験がアーリー・アダプターをヘビーユーザー、熱狂的なファンに変える。「**アハ・モーメント**」があると、ユーザーは自然とありがたがり、使い続け、友人に共有したくなる。

・eBayでは、国内外の特別な品物を、オークションで見つけて競り落とす瞬間
・Facebookでは、友人と写真や近況をかんたんにシェアする体験
・Dropboxでは、簡単にファイルを共有し、無制限にストレージを使う体験

3. 最適なビジネスモデルを考える

©2021 Toru Saito

© 2021 T.Saito

典型的なビジネスモデル、11のタイプを学ぼう

01. **シンプル物販モデル（多くのメーカー）**～ 製品やサービスを開発・製造し、ユーザーに提供して対価を受け取る

02. **小売モデル（書店・百貨店・コンビニ・楽天市場）**～ 商品を作らず、仕入れて売る

03. **広告モデル（雑誌・テレビ局・グーグル・フリーペーパー）**～ 商品を無料か低価格にし、広告を掲載して広告料を得る

04. **合計モデル（居酒屋・格安旅行パック・１００円ショップ・保険）**～ 消費者を呼ぶ目玉商品を用意し、ついで買いを狙う

05. **二次利用モデル（マンガ単行本・映画DVD・ベストアルバム・復刻版）**～ 商品を再利用して、収益を上げる

06. **ライセンスモデル（辞書アプリ、占いアプリ）**～ 開発済み商品を利用する権利を売買し、二次利用を通じて収益を上げる

07. **消耗品モデル（ジレット・ゼロックス・ネスプレッソ）**～ 基本商品の価格は抑え、消耗品やメンテナンスで利益を上げる

08. **継続モデル（携帯電話・ファンクラブ・定期購読）**～ 製品やサービスを継続的に使い続けてもらう

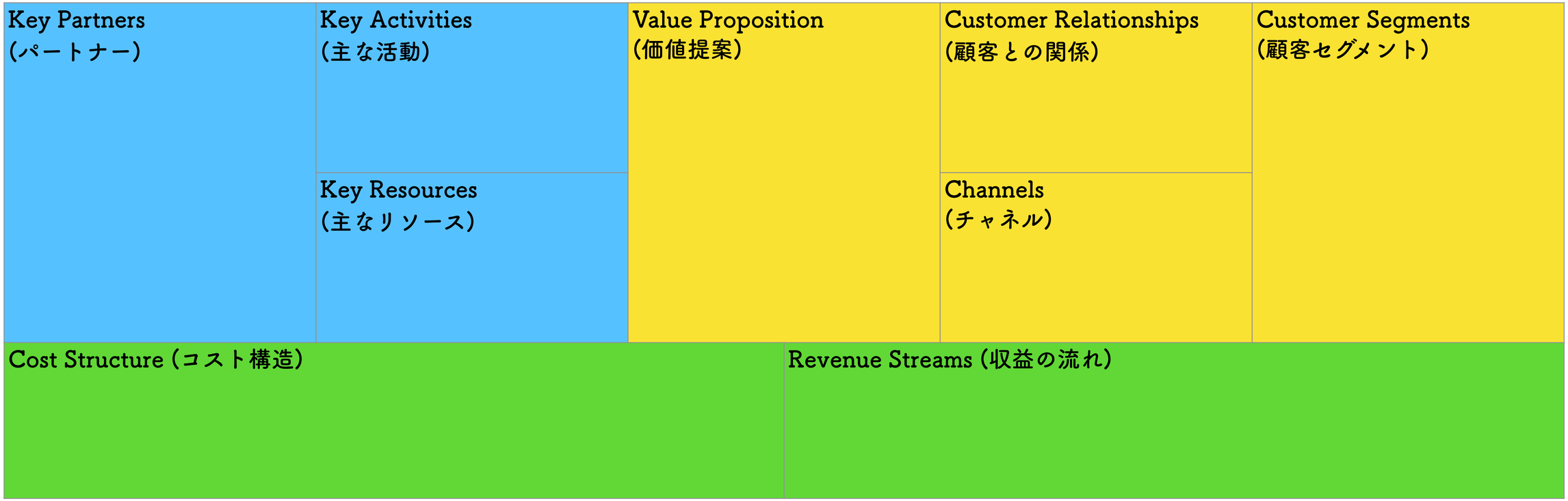
09. **コレクションモデル（お菓子のオマケ、デアゴスティーニ）**～ 商品のコレクションを促す

10. **マッチングモデル（不動産仲介・人材募集サイト・ホテル予約サイト）**～ 利用者と提供者を仲介する

11. **フリーミアムモデル（エバーノート・ドロップボックス）**～ 基本商品を無料で配布、一部ユーザーから収益を上げる

© 2021 T.Saito

ビジネスモデル・キャンバスの全体像を学ぼう



- **顧客セグメント**：顧客とはお金を払ってくれる人ないし法人
- **顧客との関係**：セルフサービス、会員制、コミュニティ、共創 など
- **チャネル**：顧客へ商品を届ける経路
- **価値提案**：顧客に提供する製品とサービス。独自の提供価値を明確に
- **主な活動**：事業を実行する上で必ず必要となる重要な活動を記述
- **主なリソース**：事業に必要な人的資・物的・金融・知的資産を記述
- **パートナー**：サプライヤーとパートナーのネットワークについて記述
- **収益の流れ**：収益モデル、顧客生涯価値、サービス価格などを記述
- **コスト構造**：製品を市場に送り出すためにかかる主要なコストを記述

参考: アレックス・オスターワルダー著「ビジネスモデル・ジェネレーション」

© 2021 T.Saito

① 提供する価値と顧客、その関係を考えよう

Value Proposition (価値提案)	Customer Relationships (顧客との関係)	Customer Segments (顧客セグメント)
	Channels (チャネル)	

・顧客セグメント：顧客とはお金を払ってくれる人ないし法人。ニーズや行動によって顧客をセグメント化
マッチング系は「ユーザー」「クライアント」と複数を記述

・顧客との関係：　顧客セグメントとの関係を記述　例）セルフサービス、会員制、コミュニティ、共創…

・チャネル：　顧客へ商品を届ける経路

・価値提案：　顧客に提供する製品とサービス。独自の提供価値を明確に

参考: アレックス・オスターワルダー著「ビジネスモデル・ジェネレーション」

© 2021 T.Saito

② 主な活動、リソース、パートナーを考えよう

Key Partners (パートナー)	Key Activities (主な活動)
	Key Resources (主なリソース)

- 主な活動：　事業を実行する上で必ず行わなくてはいけない重要な活動を記述
- 主なリソース：　事業に必要な人的資産、物的資産、金融資産、知的資産を記述
- パートナー：　サプライヤーとパートナーのネットワークについて記述

参考: アレックス・オスターワルダー著「ビジネスモデル・ジェネレーション」

© 2021 T.Saito

③ 収益とコストの構造を考え、試算してみよう

・収益の流れ：　収益モデル、顧客生涯価値、サービス価格などを記述

・コスト構造：　製品を市場に送り出すためにかかる主要なコストを記述

Cost Structure（コスト構造）	Revenue Streams（収益の流れ）

収益の流れとコスト構造を記載したら、
(可能な範囲で)概算で収支をあわせるための試算をしてみよう

参考: アレックス・オスターワルダー著「ビジネスモデル・ジェネレーション」

© 2021 T.Saito

ビジネスモデル・キャンバスで全体像を考えよう

Key Partners（パートナー）

- 学びの場を支える人
- サイト開発・教材開発
- サーバー管理

Key Activities（主な活動）

- オンライン学習
- 深い理解・学びの実践

Key Resources（主なリソース）

- 幸せ視点の経営理論
- 講師・ファシリテーター

Value Proposition（価値提案）

- 幸せなチームの作り方を学べるオンライン教室

Customer Relationships（顧客との関係）

- 会員制
- 生涯のつながり

Channels（チャネル）

- インターネット（Zoom/Slack）

Customer Segments（顧客セグメント）

- 人の問題を解決したい成長意欲が高い社会人

Cost Structure（コスト構造）

- サイト開発費用 / 動画開発費用 / 教材開発費用 / サーバー費用
- メンバー募集の営業費用

Revenue Streams（収益の流れ）

- 会員料金・受講料金

4. プロトタイプを制作する

©2021 Toru Saito

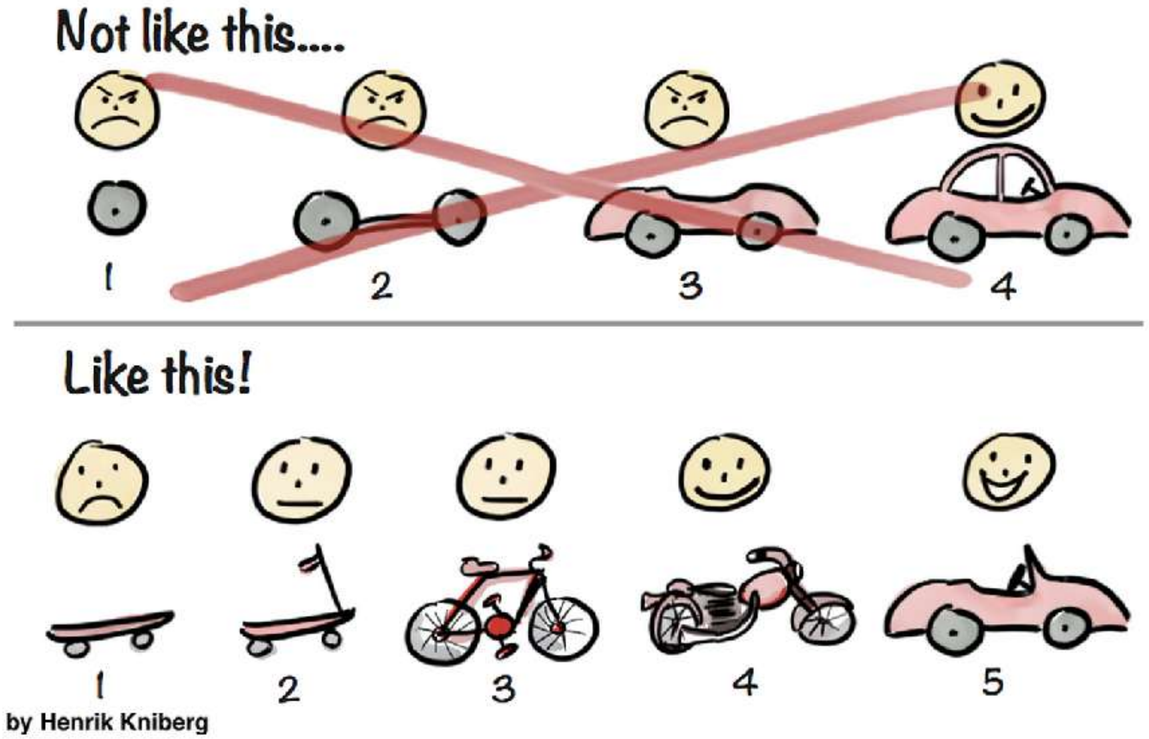
人は形になったものを見るまで、
具体的に何が欲しいのか
わからないものだ。

Apple 創業者
スティーブ・ジョブズ

© 2021 T.Saito

プロトタイプとはなんだろう

プロトタイピングとは、手早く、お金をかけずに、粗い実験模型をつくり、「価値提案」や「ビジネスモデル」の人気、実現可能性、実用性を探ること。

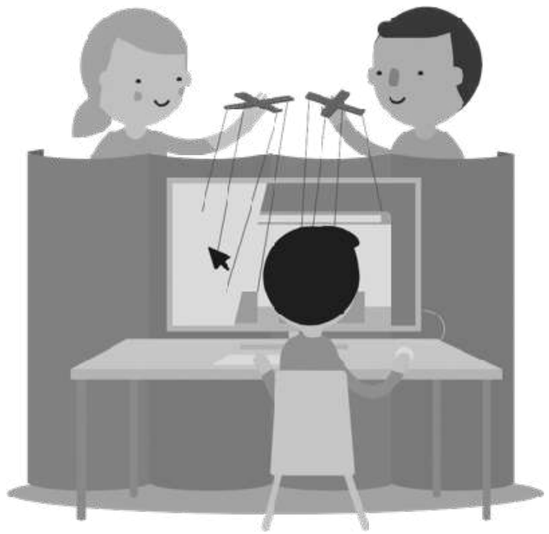


© 2021 T.Saito

（参考）オズの魔法使いプロトタイピング

プログラミングの代わりに人間が操作して、いかにもコンピュータが行っているようにシミュレートして見せる手法。

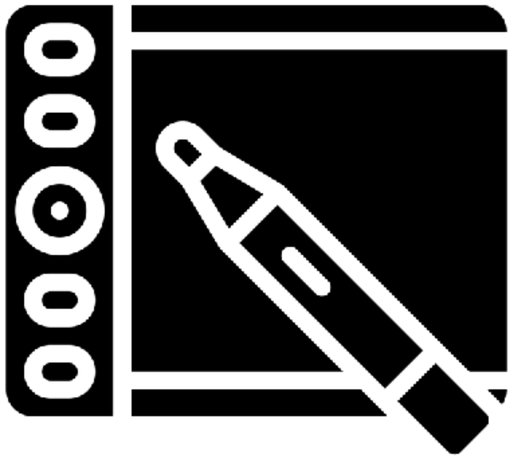
実際には人が手で動かしていても「この動きはコンピュータによるものだ」とユーザーは感じるため早く安くユーザー体験を創出し、改善案を得ることができる。



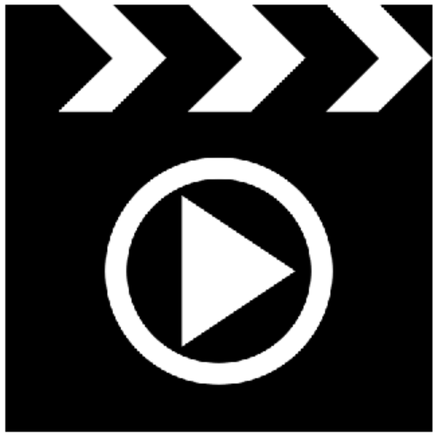
出典:CS247 https://www.youtube.com/watch?v=WlwQQjlVq08

© 2021 T.Saito

顧客がひと目で理解できるプロトタイプをつくろう



イラストと説明



ショートムービー

ランディングページ

プロトアプリ

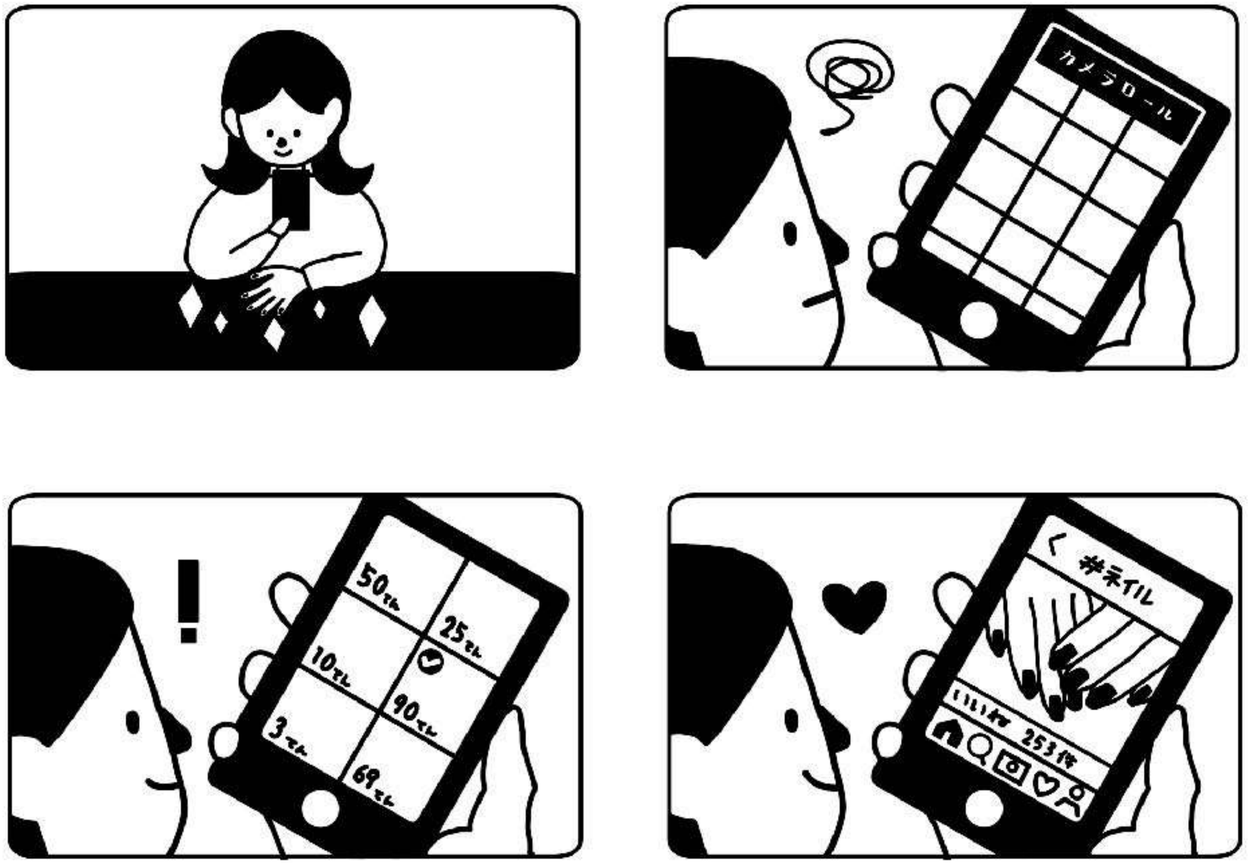
どんなプロトタイプをつくれば、ユーザーに価値を理解してもらえるだろう？

(1)もっとこうしてほしい (2)最低限必要な機能はこれ (3)いくらなら支払いたい

という「PSFインタビュー」の完了条件を引き出せるものを企画しよう

© 2021 T.Saito

① イラスト型プロトタイプ



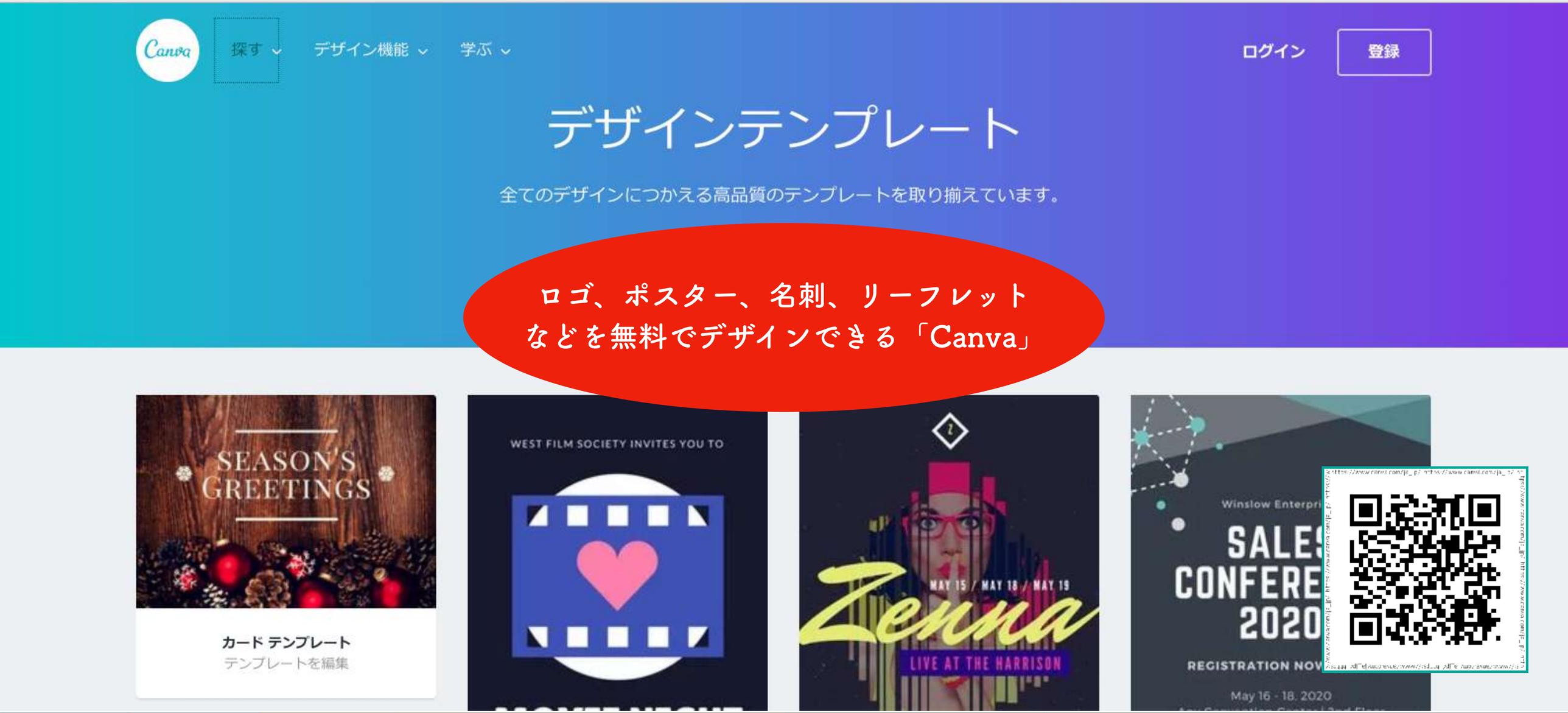
© 2021 T.Saito

② ムービー型プロトタイプ

絵コンテを書いてから、60～120秒ほどのショートムービーを撮影する

© 2021 T.Saito

③ リーフレット型プロトタイプ



© 2021 T.Saito

④ ランディングページ型プロトタイプ

WiX　機能紹介　作成事例　プレミアム　テンプレート　サポート　ログイン／新規登録

キーワードから検索

NEW!

人気テンプレート

白紙テンプレート

カテゴリー

すべて

ビジネス

ネットショップ

テンプレートを選択してください

PCおよびモバイルのウェブを
無料でデザインできる「WiX」

呉服店

旅館

© 2021 T.Saito

⑤ アプリ・モックアップ型プロトタイプ

アプリのモックアップを
簡単に制作できる「Prott」

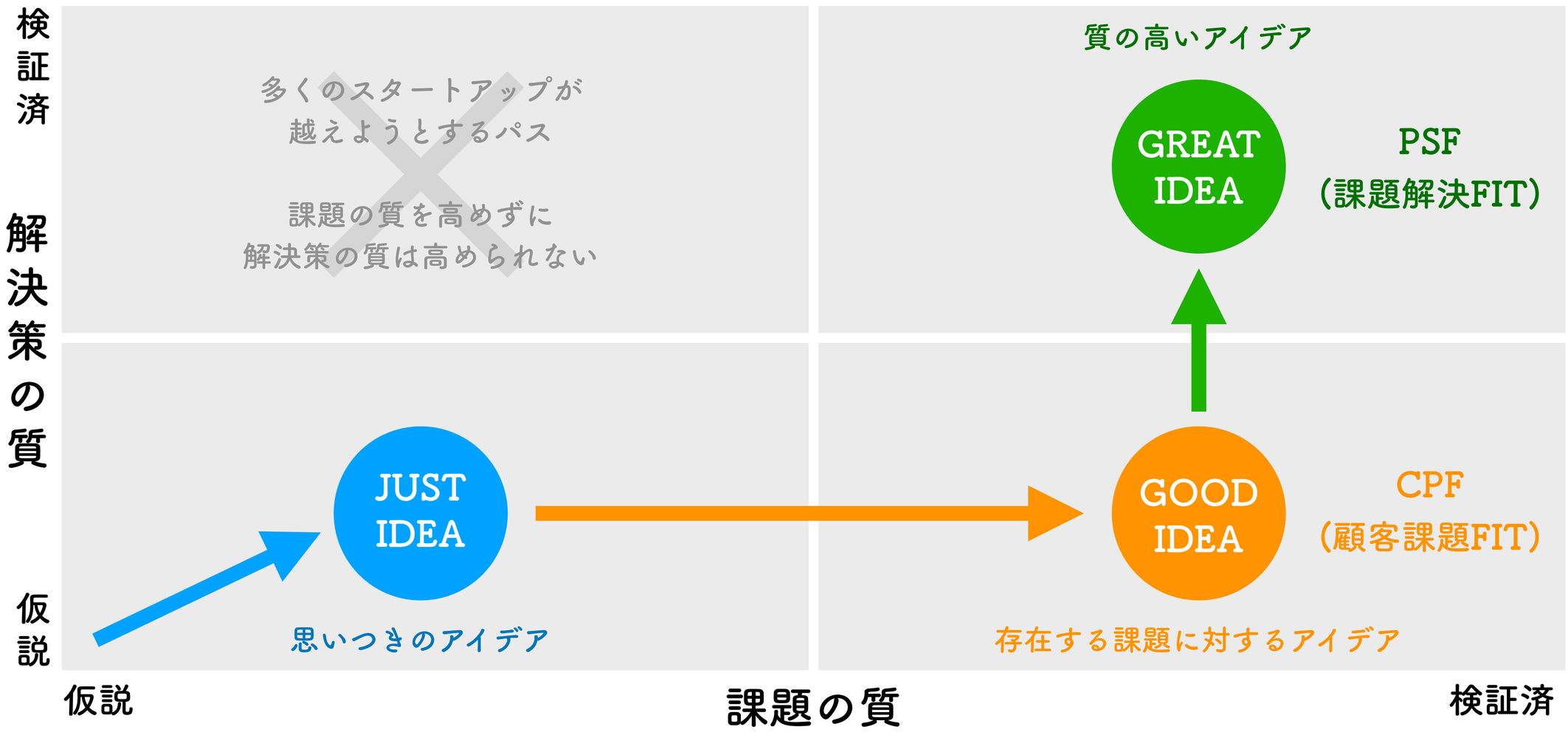
メイン機能　サポート体制　その他の機能　Prott Apps

5. PSFインタビューをする

©2021 Toru Saito

© 2021 T.Saito

リーン・スタートアップの基本ステップ



参考: 田所雅之著「起業の科学」

© 2021 T.Saito

PSF（課題解決フィット）のポイント

P2.　製品リスク：最小限の機能はなにか？

C2.　顧客リスク：最初に買う人は誰か？

M2.　市場リスク：いくらで買ってくれるか？

製品リスク：正しい製品をつくれるか？ 顧客リスク：顧客への経路をつくれるか？ 市場リスク：実現可能な事業をつくれるか？

© 2021 T.Saito

PSFインタビューをしよう

① ひとつのセグメントにつき、5名以上インタビューする

② 以下の項目が、PSFインタビューの完了条件となる

- 必要十分な機能を特定する
- 初期採用顧客と支払い可能価格を特定する
- 実現可能なビジネスモデルを構想する

③ ピボット(方針転換)は推奨。ただし②を完了させる必要あり

© 2021 T.Saito

PSFインタビューの流れ

① あいさつ、インタビューの主旨と流れ（2分）

② 相手の顧客属性のヒアリング（2分）

③ 解決したい課題、それに対する思い（2分）

④ デモ、プロトへの共感、問題の発見（18分）

⑤ 想定している価格の検証（4分）

⑥ お礼と今後の協力依頼（2分）

⑦ 情報の整理、完了条件の確認、ピボットの判断（事後）

© 2021 T.Saito

（参考）精緻に最適価格を知りたい場合の質問方法について

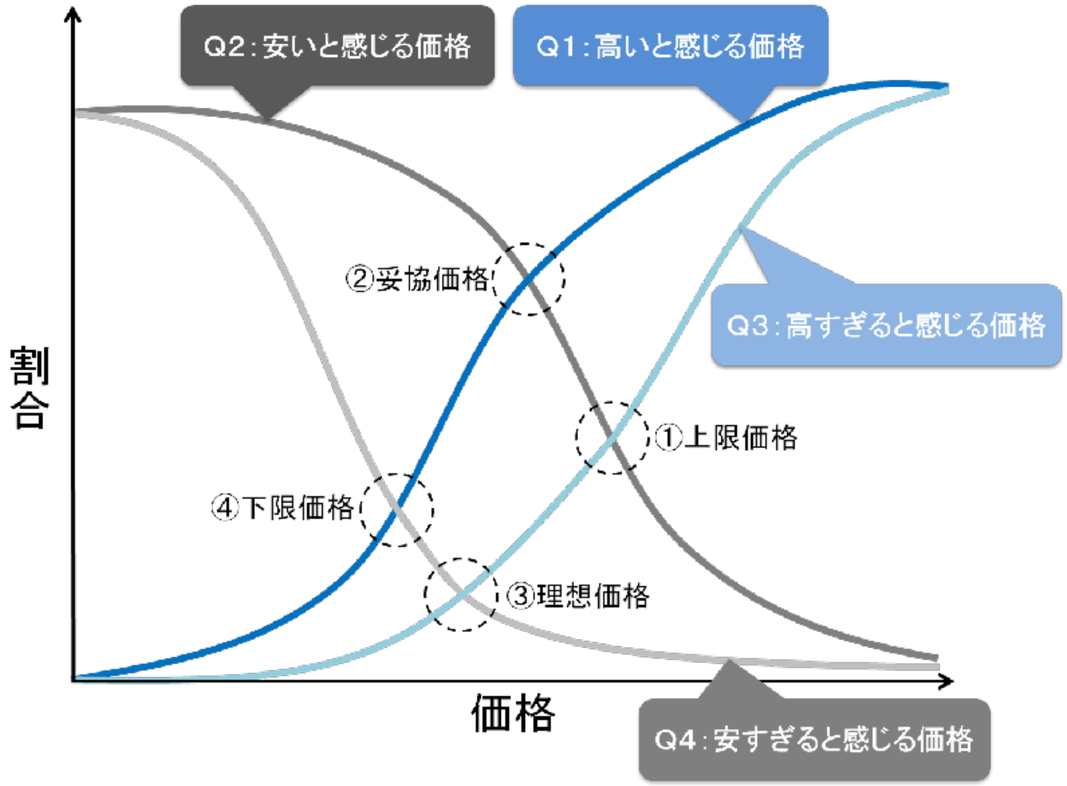
最適な価格の質問方法（PSM分析）について

Q1：いくらから高いと感じはじめますか？

Q2：いくらから安いと感じはじめますか？

Q3：いくらから高すぎて買えないと感じはじめますか？

Q4：いくらから安すぎて品質に問題があるのではと感じはじめますか？



© 2021 T.Saito

（参考）ピボットのパターン

- **ズームイン・ピボット ～ 製品の一部の機能を抽出してシンプルにする**
  Instagramは、元はチェックインアプリ。写真共有機能の利用が多いことに気づき、写真共有アプリへピボット
- **ズームアウト・ピボット ～ より大きな機能を含めてトータルな顧客体験を提供する**
  craigslistは、元は地域イベントの告知サイト。物品売買や就職情報まで拡大して世界最大級の告知サイトに成長
- **顧客セグメント・ピボット ～ ペルソナを変更する**
  Grouponは、元は社会問題への募金アプリ。クーポン共同購入の評判がよく、消費者向けサービスへピボット
- **顧客ニーズ・ピボット ～ 顧客や課題を再検証して変更する**
  airbnbは、元は部屋貸しと朝食提供サービス。あるユーザーが自室を貸し出した事でその可能性に気づきピボット
- **プラットフォーム・ピボット ～ 単一アプリをプラットフォーム化。もしくはその逆をする**
  GREEは、元はガラケーのゲームプラットフォームだったが、iPhone登場でネイティブアプリへとピボット
- **ビジネスモデル・ピボット ～ ビジネスモデルをピボットする**
  Dropboxは、元は個人向けサービスだったが、高利益・低ボリュームの法人向けサービスにピボット
- **成長エンジン・ピボット ～ 成長エンジン(粘着型 / ウイルス型 / 支出型) を変更する**
  BuzzFeedは、元はウィルス型で成長したが、facebookのアルゴリズム変更を機に支出型にピボット
- **チャネル・ピボット ～ 販売チャネルまたは流通チャネルを変更する**
  TSUTAYAは、元は店舗でのレンタルビデオを展開してきたが、ネット通販型、映像配信事業へピボット
- **テクノロジー・ピボット ～ 全く新しい技術を使用して、同様のソリューションを実現する**
  任天堂は、楽しさと面白さを持つ商品という使命を変えずに、カードゲームからコンソールゲームへピボット

参照：「天気晴朗ナレドモ浪高シ」リーンスタートアップでピボットする10の方法と成功事例

© 2021 T.Saito

PSFチェック ： 完了条件と評価

	PSFの完了条件	PSFの評価
必要十分な機能を特定	ユーザビリティや機能要望を受けたら適用を検討。不要な機能は除外し、必要十分な機能を特定した。	A. 必要十分なインタビューを通じ、必要十分な機能を特定 B. 検証は不足しているが、おおよそ必要十分な機能を特定 C. 検証が不十分で、機能を未特定
初期採用顧客と支払い可能価格を特定	初期に採用する顧客セグメントをと特定し、解決策に対して支払い可能な価格を発見できた。	A. 必要十分なインタビューを通じ、初期顧客と価格を特定 B. 検証は不足しているが、おおよそ初期顧客と価格を特定 C. 検証が不十分で、初期顧客と価格を未特定
実現可能なビジネスモデルを構想	想定価格をベースに収益とコスト構造を予測。黒字化のために最低限必要な顧客数や仕入れ情報などを想定し、持続可能なビジネスモデルを構想できた。	S. 検証を通じて、実現可能性の高いビジネスモデルを構想 A. 必要十分なインタビューを通じ、ビジネスモデルを構想 B. 検証は不足しているが、おおよそビジネスモデルを構想 C. 検証が不十分で、ビジネスモデルを未構想

総合評価　S：AAS　A：AAA　B：ひとつもCがない　C：Cがある

（参考）プレゼンテーションを制作する

©2021 Toru Saito

© 2021 T.Saito

「説得するプレゼン」から「心に響くプレゼン」へ

「説得する」 ～ ロジカル・プレゼンテーション

1. SDS法 (Summary - Detail - Summary)
   要約 → 詳細 → 再び要約
2. PREP法 (Point - Reason - Example - Point)
   要点 → 理由 → 具体的な例 → 再び要点
3. DESC法 (Describe - Express - Suggest - Consequence)
   客観的な状況 → 主観的な意見 → 提案 → 期待される結果

「心に響く」 ～ エモーショナル・プレゼンテーション

© 2021 T.Saito

デザイン思考 ～ ストーリー・テリング

ストーリーは、人間レベルでアイデアと人とをつなげる素晴らしい手段です。
良いストーリーは人々の感情を揺さぶり、メッセージが心の奥に伝わるのです。

ドラマチックなストーリーをデザインする３つのポイント

「行動(Action)」「葛藤(Conflict)」「変革(Transformation)」

- **行動** ～ チームは何を目指し、何で世界をよりよくしようとしているのか
- **葛藤** ～ 大切にしたポリシー、さまざまな困難や悩みなど人間的な体験
- **変革** ～ 何が大きなインサイトで、行動と葛藤をどう解決させたのか

これらを**一貫した真実の物語**にして、素直に、心をこめて伝えること

参考: スタンフォード大学「デザイン思考家が知っておくべき39のメソッド」(筆者にて加筆)

© 2021 T.Saito

人を行動に駆り立てる言葉をつくる「SUCCESs の法則」

1. 単純明快である(Simple)
そのメッセージは、単純明快に理解でき、説明できるだろうか？

2. 意外性がある(Unexpected)
そのメッセージには、予想を裏切るような驚きがあるだろうか？

3. 具体的である(Concrete)
そのアイデアは、脳に鮮やかにイメージできるだろうか？

4. 信頼性がある(Credible)
そのアイデアを、疑いもなく信じてもらえるだろうか？

5. 感情に訴える(Emotional)
そのアイデアは、聴き手の感情をかきたてるだろうか？

6. 物語性がある(Story)
そのアイデアは、行動をうながすような物語を含んでいるだろうか？

出典：チップ・ハース著「アイデアのちから」

DemoDay

© 2018 Toru Saito

5

PMF ～ 市場が受け入れる製品をつくる

©2021 Toru Saito

スタートアップの生死は
"Product Market Fit (PMF)" を
達成できるかどうかで決まる。
Mosaic, Netscape開発者
マーク・アンドリーセン

© 2021 T.Saito

MVP(最小機能製品)からPMF(製品市場フィット)までの流れ

製品リスク：正しい製品をつくれるか？　顧客リスク：顧客への経路をつくれるか？　市場リスク：実現可能な事業をつくれるか？

MVP（最小機能製品）

MVPを創る

MVP(Minimum Viable Product = 実用最小限の製品)
・顧客フィードバックを繰り返し、学習を得るための実験的な製品
・はじめてのユーザでもすぐ理解できる、シンプルで最小限の製品

PMF（製品/市場FIT）

定性的に検証する

P3. 製品リスク：MVPの独自価値は理解されているか？
C3. 顧客リスク：最も効果的な顧客チャネルはなにか？
M3. 市場リスク：MVPはいくらで売れるか？

定量的に検証する

P4. 製品リスク：[粘着型] ユーザー定着率は十分に高いか？（初月継続率で40%以上）
C4. 顧客リスク：[ウィルス型] 顧客推奨は十分に高いか？（ウィルス係数で100%以上）
M4. 市場リスク：[支出型] 顧客生涯価値は十分に高いか？（LTV > 新規顧客獲得費×3）

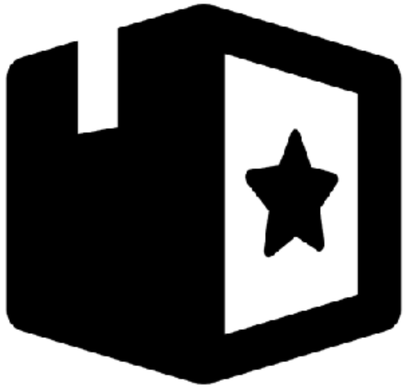
1. MVPを開発する

©2021 Toru Saito

© 2021 T.Saito

最小機能製品（Minimum Viable Product）とは？

・顧客フィードバックを繰り返し、学習を得るための実験的な製品
・はじめてのユーザでもすぐ理解できる、シンプルで最小限の製品



1. 必要最小限の**「凝縮された機能」**に限定されていること
2. ユーザーが**「製品の持つ機能」**を実際に体験できること
3. ユーザーに**「機能ごとの価格(無料を含む)」**が明確に伝わること
4. ユーザーの**「購入や継続の判断」**を確認できること

© 2021 T.Saito

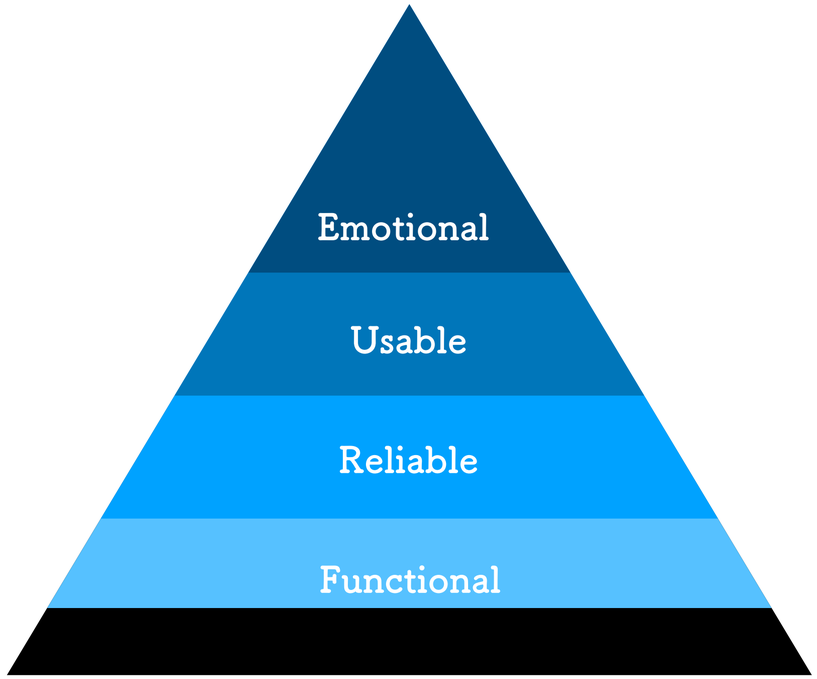
（参考）最小機能製品とプロトタイプの違いについて

「プロトタイプ」とは
ユーザーが機能を想像できるもの

「MVP(最小機能製品)」とは
ユーザーが実際に体験できるもの

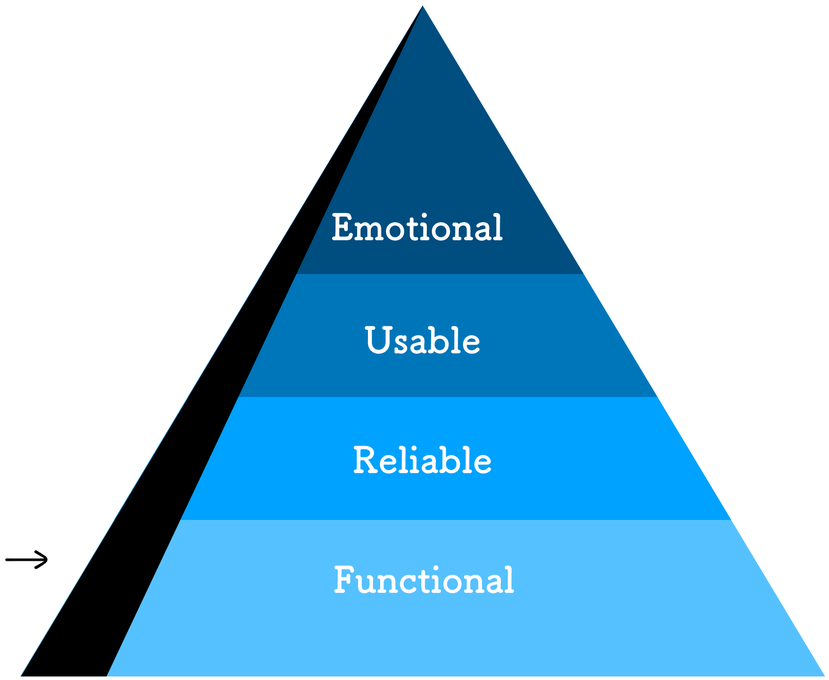
© 2021 T.Saito

最小機能製品（MVP）のポイント



↑
これじゃなくて

これ →



© 2021 T.Saito

MVPの事例（2020 CNBC Disruptor50より）

18. DoorDASH

本社　　：サンフランシスコ
創業年　　：2013
予想時価総額：7.1 (10億ドル)
サービス　　：オンライン宅配
破壊する産業：レストラン、配送

需要サイド	顧客	家で食事したい人
	課題	すぐにごちそうを食べたい
供給サイド	顧客	都市にある飲食店 / 空いた時間を有効活用したい人
	課題	宅配で売上を伸ばしたい / 手軽に効率よく稼ぎたい
事業の着眼点	飲食店、在宅顧客、配送者の三者マッチングの仕組みをつくる	

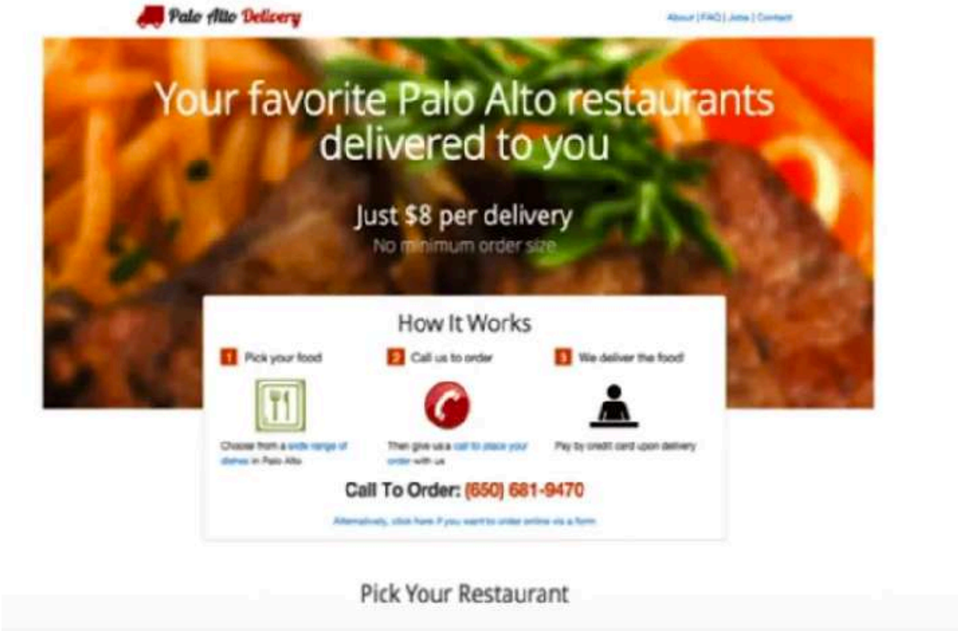
© 2021 T.Saito

DoorDASHのリーン・ストーリー

DoorDASHは、スタンフォード大学の学生らが2008年に立ち上げた**宅配サービスのスタートアップ**である。従来のサービスと異なるのは、スマホアプリで注文、宅配状況をリアルタイムで把握、自らは宅配しない店舗の商品も対象としていること。ただし、このサービスのプラットフォームのため、**鶏と卵問題が発生**する。特に困難なのは、それが **①注文者 ②レストラン ③配達者 と三方向**であることだ。このような状況において、同社は画期的なMVP展開をして、ユーザーを獲得し、同分野でトップシェアを得るまでに成長したのだ。

1. **一時間でランディングページを立ち上げた**
   アイデアをも思いついてから、1時間後には簡単なランディングページを作成した。方法は、インターネットで近所のレストランのメニューを調査し、注文の電話番号を載せただけ。

2. **注文が来た**
   ページをローンチして家まで帰る途中に、本当に電話がかかってきた。タイ料理のオーダーだ。そこでその料理屋に行って実際に注文し、デリバリーを届けたのだ。最初の顧客は学者だった。



参考：Launcheers「DoorDASHが1時間でサービスリリースした話」

© 2021 T.Saito

DoorDASHのリーン・ストーリー

3. **ユーザーニーズがあることを確認**
その翌日は2件、さらに5件、7件、10件と日増しにユーザーが増えていった。特に大学内での注文が多い。即席のサイトなのにオーダーがあるということはニーズがあるはずだと彼らは考えた。

4. **自分たちでデリバリーと顧客サポート**
彼らは授業の合間にデリバリーや顧客サポートとしても働く。大学内でチラシも配った。直接カスタマーと接触することで受けられるフィードバックが貴重だった。開始から数ヶ月は全ユーザーからフィードバックをもらい、改善を続けた。例えば、ある顧客がハンバーグを注文すると「僕もあの店のハンバーグ、好きなんです。美味しかったですか？」「どのように私たちのサービスを知ってくれたのでしょうか？」というように、親しみを込めたメールを出した。ヒューマンな対応をすることで、顧客は喜んでくれる上に、内容の濃いフィードバックをくれることがわかった。

5. **使えるものは全部使う**
コストは最小限に。Squareを使ってカード決済したり、Google Docsを使って注文状況を確認したり、Appleの「友人を探す」でドライバーの現在地を確認したり、使えるものはすべて使って、最小限のコストで運営し、サービスを向上することに集中した。

2. はじめの100人のつくりかたを考える

©2021 Toru Saito

© 2021 T.Saito

スタートアップにとって、決定的に大切な「はじめの100人」

1.「知らない人」よりも「**自分を信用してくれる人**」
2.「機能だけを求める人」よりも「**思いがつながる人**」
3.「使うだけの人」よりも「**一緒に育ててくれる人**」

一期一会を気持ちをこめて「**はじめの100人**」とお話しよう
その人たちに「**アハ・モーメント**」を届けることに集中しよう

© 2021 T.Saito

人気アプリは、いかにして初期ユーザー1000人を獲得したか？

ユーザーと出会う、7つの作戦

1. オフラインで出会う
2. オンラインで出会う
3. 友だちにお願いする
4. 限定的に招待する
5. ウェイティングリストをつくる
6. インフルエンサーにコンタクトする
7. PR・メディアの活用する

参照：Tech Crunch「人気C向けアプリはいかにして初期ユーザー1000人を獲得したのか？」

© 2021 T.Saito

人気アプリは、いかにして初期ユーザー1000人を獲得したか？

1. オフラインで出会う（ペルソナはどこにいる？）

- **Tinder**：創業メンバーが大学内で走りまわり「自分に興味を持つ独身者と出会える」とアプリを紹介した。
- **DoorDash**：6ドルの配達フィーで需要があるか確認のためにサイトをつくる。さらにチラシを大学内でバラまいた。
- **Lyft**：周囲のスタートアップ各社にドアノック。カップケーキやドーナッツと一緒に無料クーポンを渡した。
- **Uber**：郊外の駅やTwitter本社でリファラルコード(割引きになる番号)をばらまいていた。
- **Snapchat**：CEOがショッピングモールで「消える写真を送ってみたいか？」と聞いてチラシをバラまいた。
- **Nextdoor**：カリフォルニア州で最も古い親密な管理組合の上層部に連絡して売り込んだ。
- **Etsy**：米国中のクラフトフェアに行って売り手を探す。売り手は買い手をサイト誘導してくれるので、売り手から始めた。

2. オンラインで出会う（ペルソナはどのサイトにいる？）

- **Dropbox**：製品デモ動画をHacker Newsに投稿。タイトルは「USBドライブを捨てよう」。それで初期ユーザーを集めた。
- **ProductHunt**：初期3000人は最初の３日で獲得、続く2万人は初期利用者の中のエバンジェリストと1対1の関係性をつくりその人の力を借りる。2万人以降は友人紹介インセンティブ（紹介の都度5ドル、最大50ドル）で獲得した。
- **Netflix**：有能なライターを採用し、DVDファンのネットフォーラムに参加。友人の輪を広げ、エバンジェリストに紹介した。
- **Buffer**：最初の9カ月、外部ブログに150件の記事を書き続ける。投稿内容や頻度を学習し、最終的には10万人を獲得した。

参照：Tech Crunch「人気C向けアプリはいかにして初期ユーザー1000人を獲得したのか？」

© 2021 T.Saito

人気アプリは、いかにして初期ユーザー1000人を獲得したか？

3. 友だちにお願いする（友だちはペルソナ？）

- **Yelp**：初期ユーザーは自分たちの知り合い。さらに友達の招待をお願いし、それだけで1000人ぐらいまでいった。一人のリファラルネットワークを侮らないことが大切で、招待してもらう動機づけや方法を考えることがポイント。
- **Facebook**：ザッカーバーグが完成時に数名の友人を招待。その友人が学生寮300人のメーリングリストに送ることをお勧め。さらにほかの寮にもサイトの話が回る。開発完了したから24時間以内で1200～1500人が登録した。
- **LinkedIn**：CEOの知りあいの人たちを誘う。初期ユーザーを厳選し、ユーザーの質を高めることで、憧れられるブランドを作った。また成功した人や会社ほど常に採用する人材を探している。この作戦がプロダクト成功に大きく貢献した。
- **Slack**：友達に頼みこんで、試してもらってフィードバックをもらう。最初の6社から10社はこれで獲得した。
- **Stack Overflow**：創業メンバーがすでに大きなフォロワーコミュニティを持っていた。その人たちをMVP版に招待。ただし、コンテンツが最初からないと微妙なので、招待する前に創業メンバー自らコンテンツを作って準備した。

4. 限定的に招待する（提供価値やブランドイメージに自信がある）

- **Pinterest**：招待制のコミュニティをつくる。初期ユーザーはデザインブロガーなど。招待するのは「ユニークなアイデアとクリエイティブな人たちに限定」と伝える。それで利用者数は伸び続けた。
- **Product Hunt**：プロトタイプのインタビューをした人やプロダクト関連の人に限定してコミュニティ化。MVP完成後にURLを告知。自分たちにとどめ、シェアしないようにお願いした。プロダクトに愛着が生まれ、すぐに100人が利用してくれた。

参照：Tech Crunch「人気C向けアプリはいかにして初期ユーザー1000人を獲得したのか？」

© 2021 T.Saito

人気アプリは、いかにして初期ユーザー1000人を獲得したか？

5. ウェイティングリストをつくる(提供価値やブランドイメージに自信がある)

- **Superhuman**：開発中に最小のランディングページを公開。メールアドレス入力のみとし、メールが入力されると2つの質問「どのメールブラウザーを使っている？」「メールの不満は何？」を自動配信した。
- **Robinhood**：超シンプルなランディングページ。メールアドレス入力のみで、ウェイティングリストに登録できるようにした。リストの何人中、何番目かを表示した。すぐにHacker Newsというウェブメディアにとりあげられて、すぐにバズった。

6. インフルエンサーを活用する(誰がペルソナ？どう話してもらう？)

- **Product Hunt**：サービスにあったインフルエンサーを探し、他のインフルエンサーや記事を紹介し、一人ひとりに自分たちのストーリーを説明した。いい寄稿者をつくり、フィードバックをもらえやすい状況を丁寧につくっていった。
- **Instagram**：初期ユーザーを慎重に選ぶ。良い写真家で、特にTwitterフォロワー数の多いデザイナー。その初期ユーザーが最初のトーン、良質なコンテンツを創り出す。それをみたJack Dorsey(Twitter創業者)がシェアして、一躍著名になった。

参照：Tech Crunch「人気C向けアプリはいかにして初期ユーザー1000人を獲得したのか？」

© 2021 T.Saito

人気アプリは、いかにして初期ユーザー1000人を獲得したか？

7. PRやメディアを活用する(メディアが好むストーリーはある？)

- **Product Hunt**：Tech Crunchにゲスト投稿を書いて認知を得た。さらにProduct Huntでローンチした良質のプロダクトの情報を知り合いの記者に情報を流した。その記事を書いてもらう時にはProduct Huntのリンクをいれてもらった。
- **Airbnb**：ターニングポイントはデンバーで行われた2008年の民主党全国委員会だった。宿泊施設が逼迫することがわかっていたから。しかしその時、Airbnbは無名だったので、まずは小さいオーディエンスを持つブロガーにあたった。直感に反するかもしれないが、影響力の少ないブロガーの投稿で大きいメディアが取り上げはじめる。それが加速して、最終的にはテレビのインタビューに結びついた。
- **Instagram**：PR会社を使わずに直接プレスにコンタクトした。プロダクトの良さを創業者が熱くピッチするといい記事となる。プロダクトを好きになりそうな記者には躊躇なく連絡した。New York Timesに連絡しても意味がないと多くの人が言ったが、NYTは話すだけではなく、直接会いにきてくれた。もちろん記事になり、サーバーはパンクした。

参照：Tech Crunch「人気C向けアプリはいかにして初期ユーザー1000人を獲得したのか？」

3. PMF(製品市場フィット)にチャレンジする

©2021 Toru Saito

© 2021 T.Saito

PMFがないときはいつだってわかる。カスタマーは製品に価値を感じていないし、クチコミは広がらない。製品の利用もそこまで早く成長しないし、メディアによるレビューもあやふやで、営業サイクルは長すぎて、案件はクローズしない。

PMFが見つかった時も誰が見てもわかる。カスタマーは製品ができた瞬間に購入していき、製品利用にサーバーが追いつかず、会社の銀行口座に売上金があふれる。営業やカスタマーサービスの採用が追いつかなくなり、あなたの会社を聞いたメディアから電話が鳴り止まない。

Mosaic, Netscape開発者　マーク・アンドリーセン

© 2021 T.Saito

PMF事例 ～ ペット情報サイト PECO

ペット関連事業を展開しているPECOは、2016年末ごろはテキストベースでペットのお役立ち情報などをキュレーションメディアとして載せていた。このグラフは、2017年の半ば、ペットと相性のいい動画に注力するピボットをした後の伸びをあらわしたもの。このようにPMFでは、明らかに状況は激変する。PMFになると、B2Cでは広告やクーポンなしでユーザーが集まり、B2Bでは引き合いが止まらなくなる。

参照：原健一郎氏 note「PMFの大切さと実例、はかり方、見つけ方: 基礎編」

© 2021 T.Saito

PMFのキーとなる「ショーン・エリスのテスト」

「もし、このプロダクトが使えなくなったとしたら、どう感じますか？」

1. 非常に残念である
2. まあまあ残念である
3. 残念ではない（あまり便利ではなかった）
4. もうこのプロダクトを使っていない

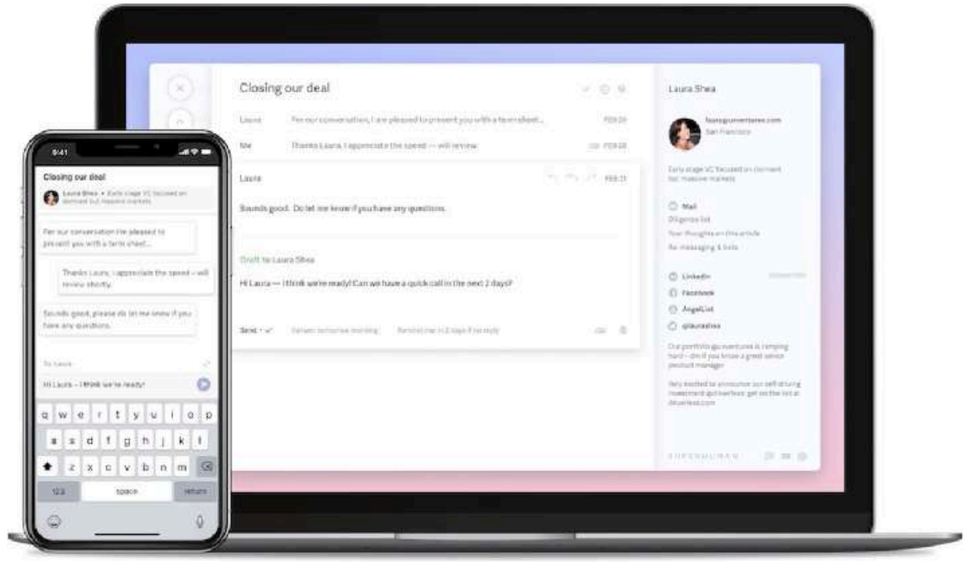
40%以上のユーザーが「非常に残念」と答えたのであれば、この「絶対に必要な製品」は、今後も継続的に顧客を獲得できる。**40%という数値は数百社のスタートアップを参考にして決めた**ものだ。40%以上の獲得したスタートアップは、ビジネスを継続的に拡大している。逆に40%を大きく下回ると、たいてい苦戦している。

ショーン・エリス「Using Survey.io」

© 2021 T.Saito

PMFの事例（Superhuman）

月30ドルでメールを高速化する、メールアプリ「Superhuman」



ターゲットを「1日3時間以上メール処理に費やす人」に絞り込み、あらゆる処理や操作の高速化にこだわるメールアプリ。料金は月々30ドルかかるが、現在18万人がウェイティングリストに登録して、招待待ち状態。マーク・アンドリーセンも絶賛。未上場だが、企業価値は300億円近くと推定される。(2019年7月現在)

© 2021 T.Saito

PMFの事例（Superhuman）

PMFにおける質問

① 明日からもうSuperhumanが使えなくなったとしたらどう思いますか？
② Superhumanを使ってもっとも助かると思うはどういう人だと思いますか？
③ あなたがSuperhumanを使って、一番よかった機能は何ですか？
④ Superhumanをより良くするとしたら何が必要ですか？

PMFまでのステップ

・Step1　ショーンエリスのテスト　①の質問に対して「すごく失望する」と回答した有望なユーザーは22%
・Step2　ペルソナの絞り込み　①の顧客属性を「創業者、役員、マネージャー、事業開発」に絞ると33%
この情報と②の回答を参考にして、ペルソナを絞って再設定する

ニコルはよく働くプロフェッショナルで多くの人と仕事をする。例えば、彼女は創業者、役員、マネージャー、事業開発。労働時間は長く、よく週末も仕事をする。自分が忙しいことを認識していて、もっと空き時間がほしいと考えている。彼女は自分で仕事が早いと思っているが、より生産性があげられると考えて、その方法を探している。一日の中ではemailのやりとりをする時間が多く、1日に100-200通のemailを読み、15-40通のemailを送信する。忙しい日には80通も送信することもある。彼女は常に早い返信が重要だと考えており、そうすることにプライドを持っている。すぐに返信しないとチームに迷惑がかかるし、評判も悪くなるし、事業機会も失うと感じるからだ。常に受信箱の未読をゼロにしたいが、週に2-3回しかゼロにはできていない。そしてごく稀に(年に一度くらい)、受信箱にメールが溢れた結果、メールを一括削除してしまうことがある。彼女は成長意欲が強く、新しいプロダクトにもオープンで、新しいテクノロジーのチェックも欠かさないが、emailについては特に何も考えていない。新しいemailクライアントも試してみたいが、本当にそれで早くなるかに関しては疑問を持っている。

参照：原健一郎氏 note「PMFの大切さと実例、はかり方、見つけ方: やや実践編」

© 2021 T.Saito

PMFの事例（Superhuman）

PMFにおける質問

① 明日からもうSuperhumanが使えなくなったとしたらどう思いますか？
② Superhumanを使ってもっとも助かると思うはどういう人だと思いますか？
③ あなたがSuperhumanを使って、一番よかった機能は何ですか？
④ Superhumanをより良くするとしたら何が必要ですか？

・Step3　見込客の要望を分析　①の質問に対して「すごく失望する」と回答した「熱狂的ユーザー」の③を分析すると「スピード」が一番大切であることがわかる。（図1）

・Step4　熱狂ポイントを分析　①「まあまあ残念」③「スピード」と回答した「準熱狂ユーザー」を抽出（図2）④を分析すると「モバイル」「機能統合化」などが大切なことがわかる（図3）

図１. 熱狂ユーザーの③を分析

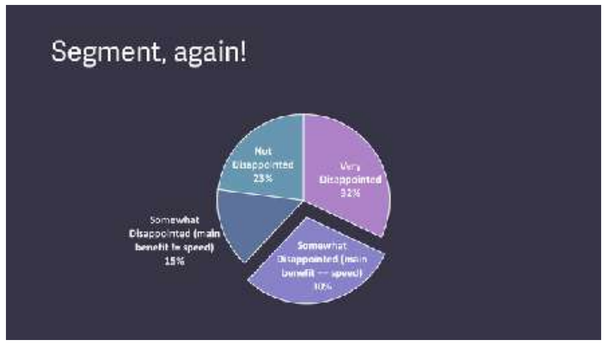


図2. 準熱狂ユーザーを抽出

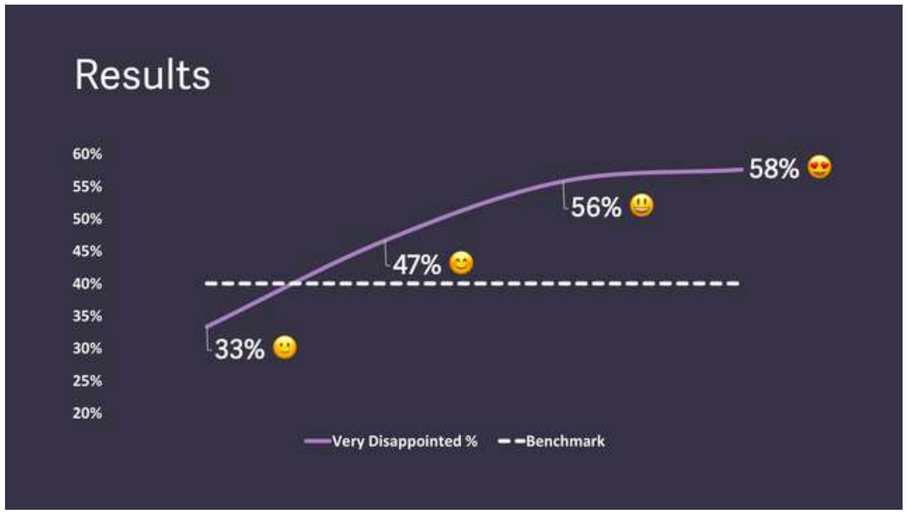
図3. 準熱狂ユーザーの希望を分析

© 2021 T.Saito

PMFの事例（Superhuman）

PMFにおける質問	① 明日からもうSuperhumanが使えなくなったとしたらどう思いますか？ ② Superhumanを使ってもっとも助かると思うはどういう人だと思いますか？ ③ あなたがSuperhumanを使って、一番よかった機能は何ですか？ ④ Superhumanをより良くするとしたら何が必要ですか？

・Step5　２チームで分散開発　「熱狂ユーザーの望む機能の強化」と「準熱狂ユーザーの望む機能の追加」を２チームに分かれて並行開発。その結果、熱狂ユーザーが33%から58%まで上昇



© 2021 T.Saito

PMF（製品市場フィット）定性的な検証におけるポイント

製品リスク：正しい製品をつくれるか？ 顧客リスク：顧客への経路をつくれるか？ 市場リスク：実現可能な事業をつくれるか？

P3.　製品リスク：MVPの独自価値は理解されているか？

C3.　顧客リスク：最も効果的な顧客チャネルはなにか？

M3.　市場リスク：MVPはいくらで売れるか？

P3/C3/M3を意識しながら

「ショーンエリスのテスト」で "40%" を超えること

4. 成長エンジンを磨き、ファンをひろげる

©2021 Toru Saito

© 2021 T.Saito

自然に広がるための、３つの成長エンジン

1. 持続エンジン（粘着型、Amazonタイプ）

粘着型成長エンジンを使う製品は、**顧客の高い定着率(または低い解約率)**に依存する。例えば、電話やインターネットのプロバイダ、サブスク・サービスなど。解約率とは、製品を使わなくなり、一定期間がたった顧客の割合を指す。「**顧客獲得率 > 解約率**」であれば、ビジネスが成長する。

2. 紹介エンジン（ウィルス型、Facebookタイプ）

ウィルス型成長エンジンを使う製品は、**顧客の紹介**に依存する。SNSなど、製品の機能に顧客紹介の機能が組み込まれていることが多い。また、**顧客一人あたりの紹介数をウィルス係数**と呼ぶ。そして「**ウィルス係数 > 1**」であれば、ビジネスが指数関数的に成長する。

3. 価値エンジン（支出型、Appleタイプ）

支出型成長エンジンを使う製品は、**顧客からの収益(顧客生涯価値)の一部を顧客獲得の活動(広告・店舗・営業等)に再投資**することに依存する。「顧客生涯価値(LTV：Life Time Value) > 顧客獲得コスト」であれば、ビジネスが成長する。経験則では「**LTV > 顧客獲得コスト×3**」を維持できると健全な成長が見込めると考えられている。

参考: アッシュ・マウリャ著「Running LEAN」

© 2021 T.Saito

自然に広がるための、３つの成長エンジン

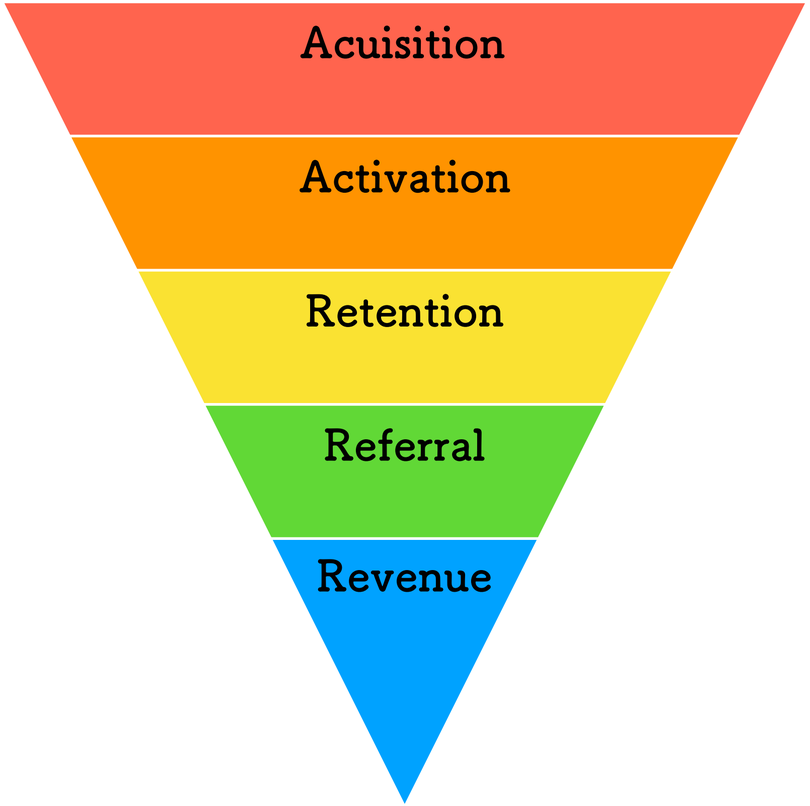
３つの「成長エンジン」を考えてみよう

1. **持続エンジン**：**「使い続けたい」**と思っていただくには？
2. **紹介エンジン**：**「友だちに紹介したい」**と思っていただくには？
3. **価値エンジン**：**「お金を支払う価値がある」**と思っていただくには？
4. どの成長エンジンに力点をおく？

© 2021 T.Saito

(参考) PMF以降の「AARRRモデル」によるグロースハック

ユーザーの状況を分析し、改善を積み重ねてマーケティングの課題を解決していく手法



AARRRモデル	グロースハックのキー（アプリの場合）	数値目標例
出会う	困っている人に、知ってもらうには？ （Appストアに来てもらうか）	訪問者数
使いはじめる	製品の魅力をいかに伝えるには？ （ダウンロードしてもらうか）	ダウンロード率
持続する	使い続けてもらうには？ （継続的に利用してもらうか）	定着率
友人に紹介する	友人にクチコミしてもらうには？ （友人に紹介してもらうか）	紹介率 （ウィルス係数）
お金を支払う	気持ちよくお金を支払ってもらうには？ （有料課金してもらうか）	課金率

5. 真実の瞬間に、アハモーメントを届ける

©2021 Toru Saito

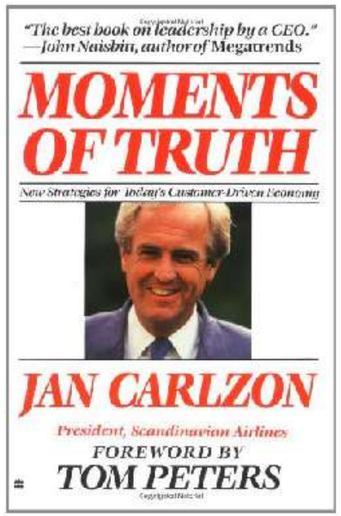
真実の瞬間 = Moment of Truth (MOT)

闘牛士が闘牛と接触する、死命を決する瞬間

© 2021 T.Saito

「真実の瞬間 (Moment of Truth)」とはなにか？

1981年、39才の若さでCEOになったヤン・カールソンが
スカンジナビア航空をV字回復させた時の「改革キーワード」



彼が考えた「企業の死命を決する瞬間」とはなんだろう？

「真実の瞬間」とは、顧客と社員が接する瞬間

年間、旅客 1000万人 × 接触 5回 × 15秒

数ある中で、スカンジナビア航空が「最良の選択だった」と感じてもらう。
顧客の脳裏にブランドの印象が刻みつけられる、最も大切な瞬間である。

© 2021 T.Saito

「真実の瞬間 (Moment of Truth)」とはなにか？

ある日、空港に到着したピーターソンは、航空券をホテルに置き忘れたことに気がついた。重要な商談に遅れられない。真っ青になっている彼に、チケット係の社員は回答した。

「ご安心ください。ホテルの部屋番号を教えていただければ、後はこちらで処理します」　係員はすぐさまホテルに電話し、航空券を見つける。そして自社リムジンを手配し、航空券が無事、彼の手元に届いた。

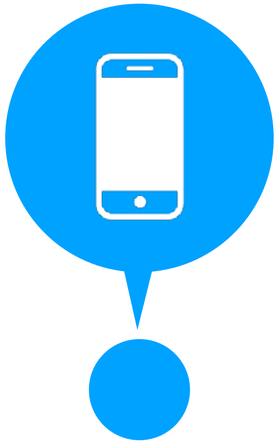
「ピーターソン様、航空券でございます」
おだやかな声に何より驚いたのは当事者である彼だった。

出典：ヤン・カールソン著「真実の瞬間」

© 2021 T.Saito

成否の鍵を握る、４つの「真実の瞬間（Moment of Truth）」

2011年
Google
（検索エンジン）



ZMOT

Webで接触

2005年
P&G
（メーカー）

FMOT

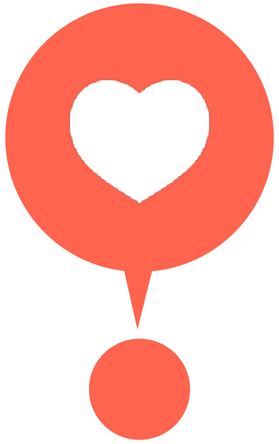
店頭で接触

1981年
スカンジナビア航空
（サービス業）

SMOT

実際に使用

2006年
P&G
（メーカー）



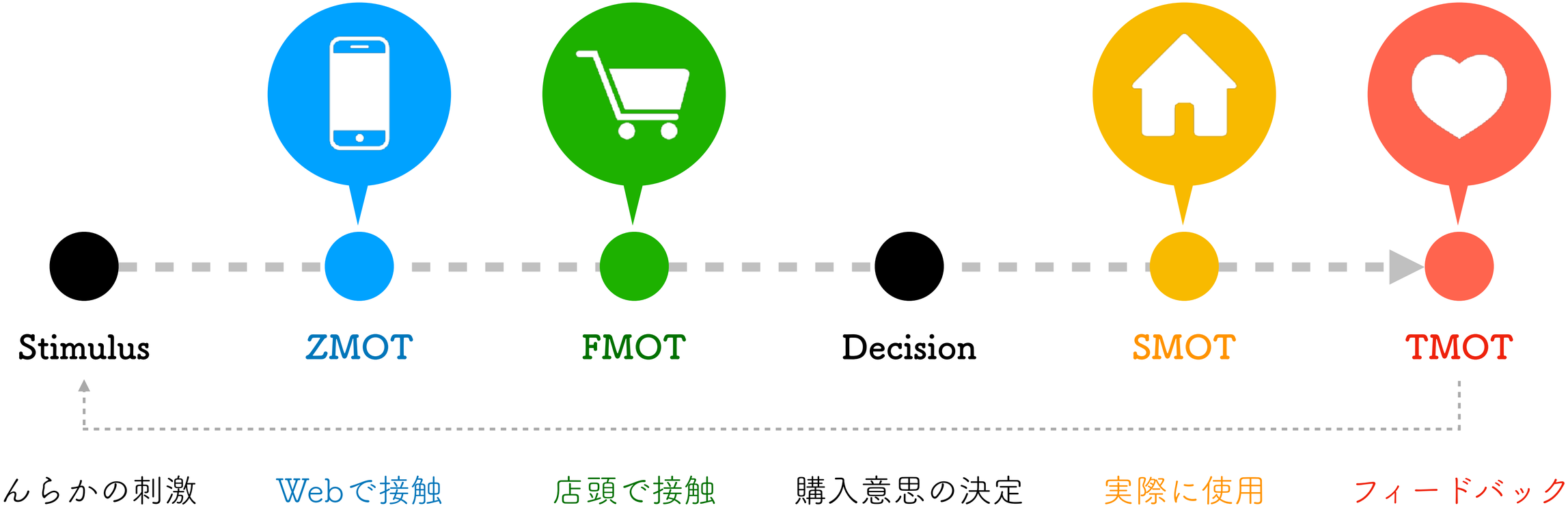
TMOT

フィードバック

© 2021 T.Saito

成否の鍵を握る、４つの「真実の瞬間 (Moment of Truth)」

真実の瞬間 (Moment of Truth) とは「プロダクトの成否を決める、**顧客との接点**」
その瞬間に、**脳裏に刻まれるような顧客体験**を提供することが、ファンをひろげる鍵



© 2021 T.Saito

自然に広がるための、４つの真実の瞬間

４つの「真実の瞬間」を考えてみよう

ZMOT：「製品に関する情報を見た瞬間」はどういう時？どうしたい？

FMOT：「売り場にある製品を見た瞬間」はどういう時？どうしたい？

SMOT：「最初に製品を使う瞬間」はどういう時？どうしたい？

TMOT：「製品のフィードバックをする瞬間」はどういう時？どうしたい？

© 2021 T.Saito

(参考) 熱烈な支持者をひろげる、ファンベースのステップ

共感を深める

ファンの言葉を傾聴し、フォーカスする
ファンであることに自信を持ってもらう
ファンを大切にする。新規より優先する

愛着を深める

ファンとの接点を大切にし、改善する
商品のストーリーやドラマを伝える
ファン参加の場を作り、交流をうながす

信頼を深める

誠実なやり方か、自分に問いかける
本業を細部まで見せ、丁寧に紹介する
社員は最強のファン、信頼を大切にする

参考: 佐藤尚之著「ファンベース」

© 2021 T.Saito

PMF（製品市場フィット）定量的な検証におけるポイント

製品リスク：正しい製品をつくれるか？ 顧客リスク：顧客への経路をつくれるか？ 市場リスク：実現可能な事業をつくれるか？

P4.　製品リスク：[粘着型] ユーザー定着率は十分に高いか？

C4.　顧客リスク：[ウィルス型] 顧客推奨は十分に高いか？

M4.　市場リスク：[支出型] 顧客生涯価値は十分に高いか？

P4/C4/M4を意識しながら

「ショーンエリスのテスト」で "40%" を超え、高めること

幸せ視点のイノベーションを創造する「hintフレームワーク」

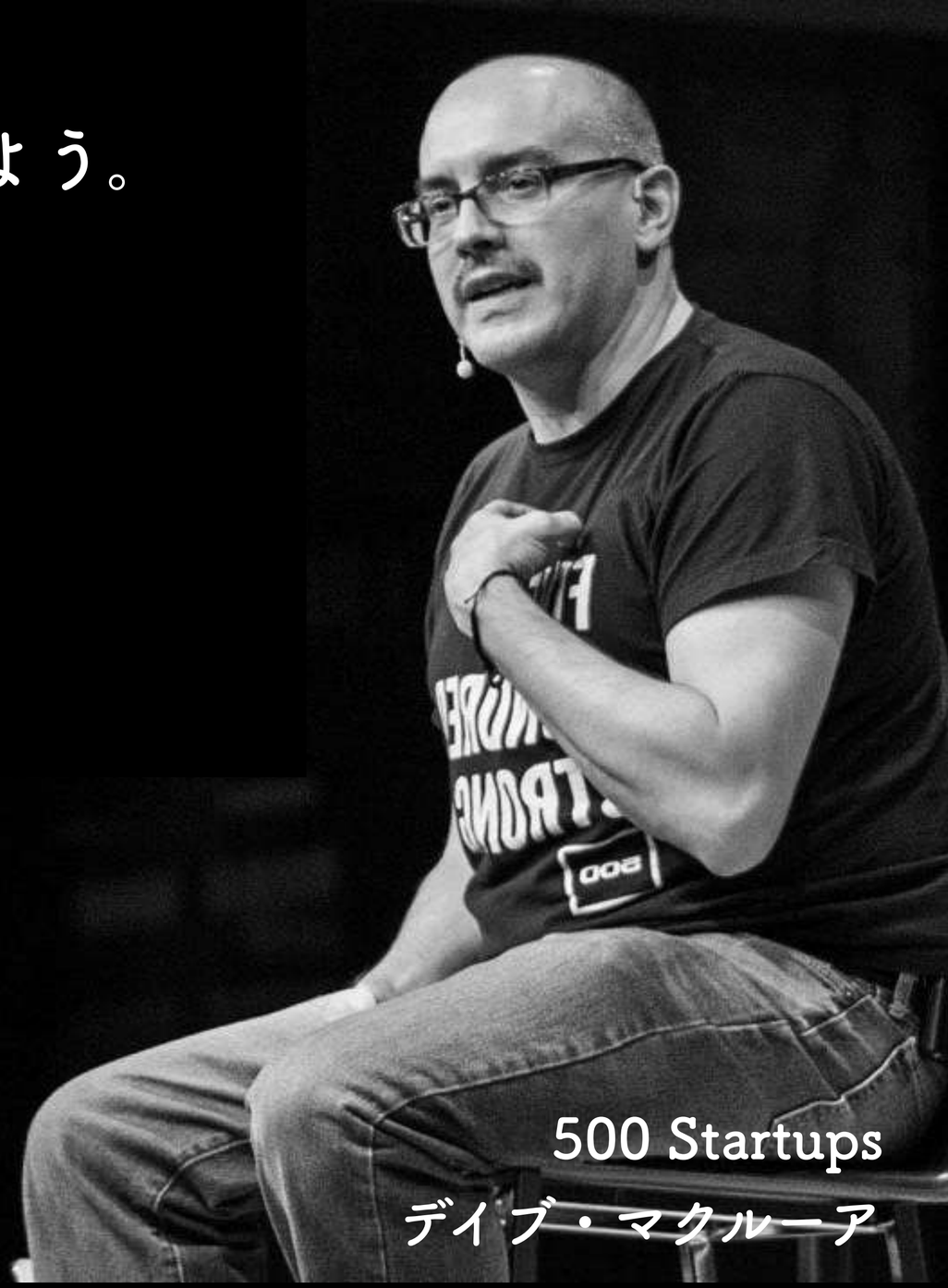
0 to 1	① イノベーションを発想する ② アイデアをひとつに絞る	hint 0to1 メソッド
CPF (顧客課題FIT)	③ ユーザーに共感する ④ 対話してアイデアを磨く	ペルソナ インサイト
PSF (課題解決FIT)	⑤ ソリューションを考える ⑥ ビジネスモデルを構想する ⑦ プロトタイプを制作する ⑧ 対話してソリューションを磨く	ジョブ理論 バリュー・プロポジション ビジネスモデルキャンパス
PMF (製品市場FIT)	⑨ 最小機能製品を開発する ⑩ 市場で、評価と改善を繰り返す	はじめの100人 真実の瞬間

©2021 Toru Saito

脚本を書くのを止めよう。推測や嘘を止めよう。製品開発と顧客獲得に集中しよう。

- 事業計画をつくるな。ビジネスコンテストに参加するな
- マーケティング計画は必ず立てろ
- 試作品をつくり、顧客に試してもらえ
- 顧客獲得コストを明確にして、推測と検証を繰り返せ
- 5年間の売上計画のかわりに、12ヶ月の経費計画を立てろ
- 現金を不足させるな。6ヶ月分の現金は必ず用意しておけ

過去にビジネスプランを作っていたのは、実際の進捗を計測するのが難しかったからだ。今は瞬時に指標が出るので、ビジネスプランは不要だ



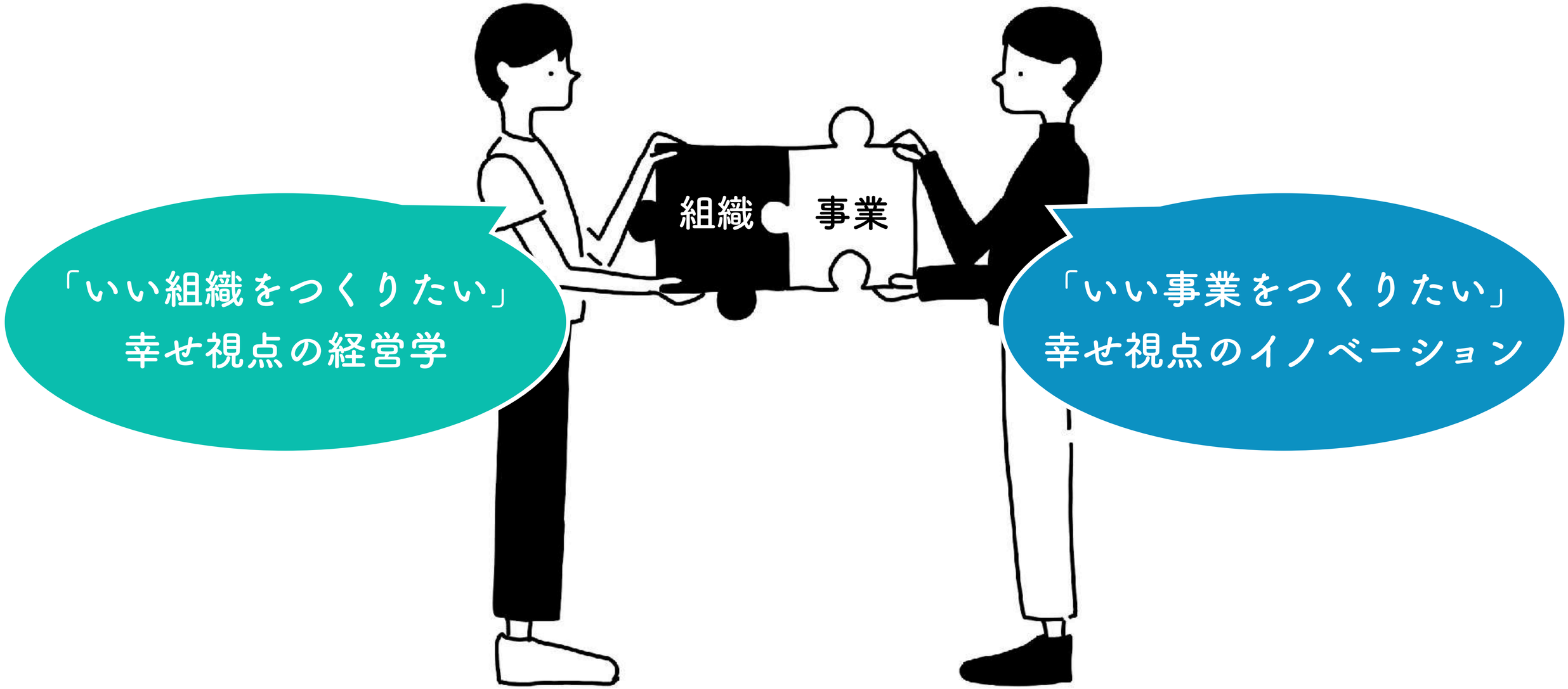
500 Startups
デイブ・マクルーア

参考：Daisuke Ishii「シリコンバレー流起業法」

「幸せ視点の経営学」を学ぶ オンライン講座

hint ゼミ

happy innovation for everyone


組織
事業
「いい組織をつくりたい」
幸せ視点の経営学
「いい事業をつくりたい」
幸せ視点のイノベーション

hintゼミでは、受講目的に応じた３つのクラスをご用意しました。いずれのクラスも三ヶ月集中講座。学びはオンラインで完結です。

1. [経営学] 経営クラス

経営と経営学の歴史と未来から、21世紀にふさわしい経営スタイル「幸せ視点の経営」を学び、その上で、それを実践するためのキーとなる「新しいリーダーシップの技術」を習得する、凝縮された講座です。

2. [経営学] リーダークラス

メンバーが自ら考え、臨機応変にコラボし、持続的な成果を生む「すごいチーム」をつくるための最新メソッドを学びます。さらに、チーム対話や課題解決を通じて学びを体得できる、実践的な講座です。

3. イノベーションクラス

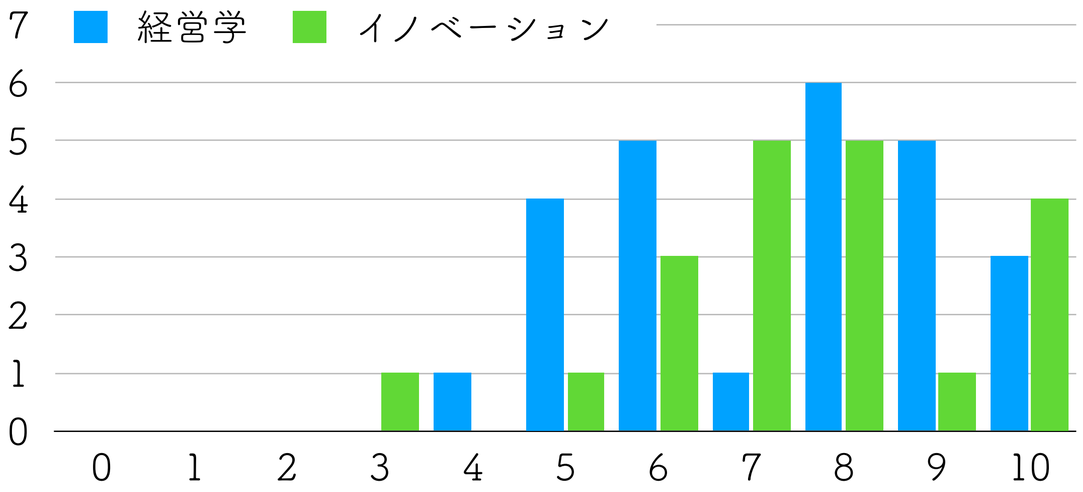
イノベーションクラスは、ファンが自然と広がる新しい事業を、最小費用、最短距離で開発する「すごい事業をつくる最新メソッド」を習得するための演習講座です。卒業生には実践講座「PMFスタジオ」も用意してます。

hintゼミ、３つのクラス

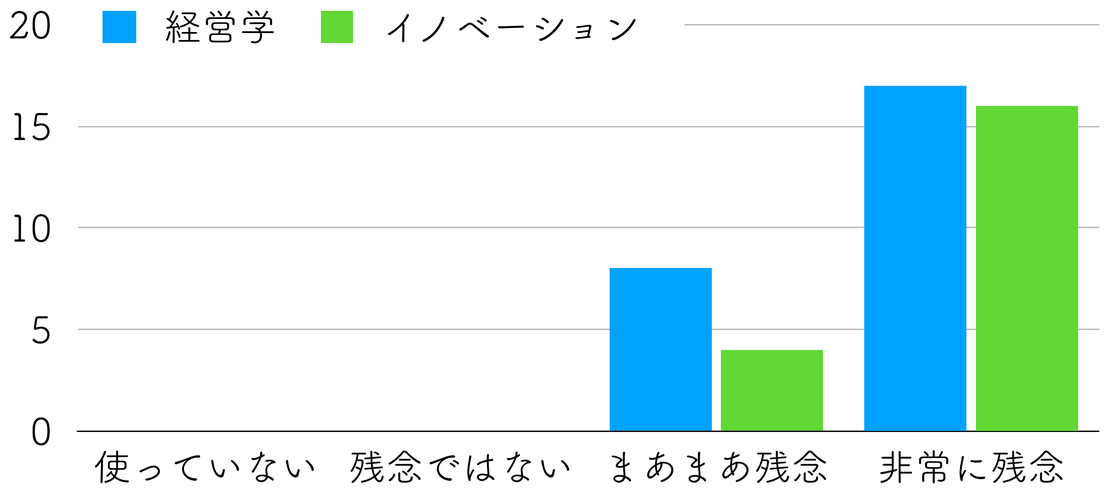
	[経営学] 経営クラス	[経営学] リーダークラス	イノベーションクラス
講座料金（税込）	10万円 （入会時は別途3万円）	5万円 （入会時は別途3万円）	5万円 （入会時は別途3万円）
想定するユーザー	経営に関わる人 （経営陣・経営企画・人事など）	チームに関わる人 （管理職から一般社員まで）	事業や商品開発に関わる人 （起業家、新規事業、商品開発）
経営学 (exective insight)	●		
リーダーシップ (leadership framework)	●	●	
イノベーション (Innovation framework)			●
想定する学習時間	35時間／3ヶ月	30時間／3ヶ月	50時間／3ヶ月

hintゼミ6期　受講者満足度調査結果（匿名調査、回答者82名中45名）

あなたは、このサービスを親しい友人や家族に、どのぐらい勧めたいと思いますか？ 0~10点で点数をつけてください。



このサービスが使えなくなったら、あなたはどう思いますか？
(How would you feel if you could no longer use our product?)



ネットプロモータースコア（顧客推奨指標）
hintゼミ6期： -4.4pt（28.9% - 33.3%）

NPS = 推奨者(9,10点)比率 から 批判者(6点以下)比率を引いた数値

hintゼミ6期 NPSは -4.4pt（匿名、82名中45名回答）でした、NTTコム最新調査における日本トップスコアは Netflix -4.4pt であり、hintゼミはそれを同等、極めて高い受講者評価(顧客推奨度)をいただきました。

業界別NPSランキングトップ企業 2020 by NTTコム
https://www.nttcoms.com/service/nps/report/

ショーン・エリスのテスト（PMF達成指標）
hintゼミ6期： 73%（「非常に残念」と回答した人の比率）

ショーン・エリスのテスト = 「非常に残念」と回答した人の比率

hintゼミ6期におけるショーン・エリスのテストは 73%（匿名、82名中45名回答）でした。この数値が40%を上回るとPMF（製品市場フィット、リーンスタートアップにおける最終局面）に達したと判断されるもので、著名VCの投資基準としても知られています。hintゼミはそれを大きく上回る、極めて高い受講者評価(継続利用意向)をいただきました。

「動画 × 対話 × 資料 × 参考図書」で深く学ぶ

01 マイクロ動画で学習

経営学 15時間（116本）
イノベーション 6時間（27本）
高品質なマイクロ動画で、いつでも学べます

02 チーム対話で腹落ち

毎週、用意されたテーマをもとに
ラーニングファシリテーターを交えて
5人前後のチームで学びをぐっと深めます

03 講義資料で復習

経営学、イノベーションともに
高品質な講義資料と補足資料で
いつでもどこでも、学びを復習できます

04 参考図書で深掘り

講義のテーマごとに参考図書も紹介
興味のある分野の知見・技術・事例を
独学で、深く掘り下げられます

何を言っても大丈夫。安心な場で仲間とつながる

価値観やメソッドをともにする「hintゼミ」ならではの、活発だけどめちゃ優しい、オンラインの場
講義の課題は個人単位で考えるけど、みんなで学ぶから気づきがあるし、最後まで楽しく完走できます
(Zoom会議する時間がとれない方、ビデオ対話が苦手な方は【完全独学での受講】も選択いただけます)

01
まずは独学
スマホでもPCでも
いつでもどこでも

02
チームで対話
毎週のZoom会議で
励まし、学びあう

03
クラスで交流
クラスでも意見交換
入学式、ご飯会なども

04
卒業生とも
幸せ視点の仲間たち
ゼミ卒業生とつながる

05
斉藤が個別に
質問や相談、いつでも
Zoomでお受けします

コミュニティで共創し、ビジョンを実現する

hintゼミの卒業はコミュニティのはじまり。知見や技術を共有する仲間と、ご自身のビジョンにチャレンジを！

hintゼミ（必修講座）

- ［経営学］経営クラス
- ［経営学］リーダークラス
- イノベーションクラス

hintスタジオ（実践講座）

- ［組織開発］HODスタジオ
- ［起業・新規事業］PMFスタジオ

hint リベラルアーツ（フリースクール）

各種部活

人事部・起業部
コーチング部・SDGs部
地方創生部・料理部
ボイトレ部・ネガティ部
・・・

各種講座

コーチング講座
対話メソッド講座
ボイトレ講座
お料理講座
・・・

各種イベント

公式イベント多数
共創イベント
ご機嫌イベント
お笑いイベント
・・・

三ヶ月に一度、期間限定で募集するhintゼミ。このサイトから教科書も無料ダウンロードできます。

hintゼミ

制作者プロフィール　斉藤 徹（さいとうとおる）

1961年12月12日生まれのAB型、原宿近辺に在住
愛するもの … ストーンズ、ホール&オーツ、拓郎、サザン初期、ターニャ、今を生きる、青島刑事と湾岸署、ジョブズ、野菜、sunao、ループス、dot、hint、スライドづくり、穏やかに生きる

1985年 日本IBM株式会社に入社
1991年 株)フレックスファームを創業
2000年 x-Servlet が日経広告賞、日経製品賞を受賞
2001年 バブル崩壊により、創業者追放の憂き目に
2005年 株)**ループス・コミュニケーションズ**を創業
2009年 ブログ「**in the looop**」を執筆開始
2011年 書籍「**ソーシャルシフト**」（日経出版）を上梓
2016年 **学習院大学** 経済学部特別客員教授に就任
2016年 書籍「**再起動　リブート**」（ダイヤモンド社）を上梓
2018年 ブログ「**join the dots**」を執筆開始
2018年 幸せ視点の経営学を学ぶ「**hintゼミ**」を開講
2020年 **ビジネス・ブレークスルー大学** 教授に就任
2020年 **書籍「業界破壊企業**」（光文社）を上梓

幸せ視点の経営学とイノベーションを学ぶ「hintゼミ」を開講しています

1. 経営クラス
- ☐ 社員の幸せが成果を生み出す組織をつくりたい
- ☐ 社員が働きがいを感じる組織をつくりたい

2. リーダークラス
- ☐ 指示なしで自律的に動くチームをつくりたい
- ☐ 心理的に安全な場のつくりかたを知りたい

3. イノベーションクラス
- ☐ 新しい事業やサービスをゼロから考えたい
- ☐ 最小コストで成功する事業を起ち上げたい

「hintゼミ」にご興味ある方は　hintゼミ

■ 社内向け講演実績（掲載許可をいただいた企業のみ）

アント・キャピタル・パートナーズ様、NHKエンタープライズ様、NTTアド様、関西電力様、カスミ様、KDDI様、コナミデジタルエンタテインメント様、静岡朝日テレビ様、静鉄ストア様、資生堂様、スポーツオアシス様、大広様、D2コミュニケーションズ様、DAC様、デルフィス様、電通様、電通テック様、トッパン・フォームズ様、日清食品様、日本オラクル様、日本ユニシス様、博報堂様、博報堂DYメディアパートナーズ様、パナソニック様、BSフジ様、ビルコム様、フレッシュ・デルモンテ・ジャパン様、三菱UFJニコス様 他

■ 顧客むけ講演実績（掲載許可をいただいた企業のみ）

アイエムジェイ様、IMJ様、IFIビジネススクール様、朝日インタラクティブ様、アスキー総研様、ITマネジメントサポート協同組合様、EO大阪様、ADTECH様、アライドアーキテクツ様、茨城県経営者協会様、ココロザシ大学様、インフォバーン様、Web2.0様、ACフォーラム様、NTT様、OAG税理士法人様、大阪アドバタイジング協会様、大塚商会様、オプト様、カレン様、川崎商工会議所様、企業研究会様、グローバルコモンズ様、神戸ITフェスティバル様、神戸商工会議所様、コミュニティデザイン様、佐賀県高度情報化推進協議会様、佐賀商工会議所様、CIOマガジン様、ジークラウド様、GPオンライン様、JPモルガン証券様、消費者関連専門家会議様、翔泳社様、情報通信総合研究所様、新聞広告協会様、セールスフォース・ドットコム様、ソフトバンク様、ソリューション研究会様、大日本印刷様、タスク様、調布青年会議所様、ツイートアカデミー様、ティップネス様、デジタルハリウッド大学様、TechWave様、デロイトトーマツ様、凸版印刷様、トッパンフォームズ様、ドラッグストアMD研究会様、日冠連経営者協議会様、日本経済新聞社様、日経BP様、日本アドバタイザーズ協会様、日本ATM様、日本オラクル様、日本カードビジネス様、日本経営開発協会様、日本小売業協会様、日本システム開発様、日本商工会議所様、日本生産性本部様、日本製薬工業協会様、日本綜合経営協会様、日本チェーンストア協会様、日本電気様、日本マーケティング協会様、PR現代様、ビジネスバンク様、ビジネスブレイクスルー様、富士ゼロックス様、富士ゼロックス総合教育研究所様、保険サービスシステム様、毎日コミュニケーションズ様、マインドフリー様、丸の内ブランドフォーラム様、三菱UFJモルガンスタンレー証券様、宮城大学様、メンバーズ様、LineUp様、楽天様、リックテレコム様、流通科学大学様 他

企業向けセミナー承ります。お気軽にご連絡を … saito1212@gmail.com