

# ビジネスアイデアを創出する 「VEターゲティングプロセス」

抽象的テーマから具体的アイデアへ

2021年 3月



## 目次

はじめに.....	i
マーケティング部会での研究の経緯.....	i
ターゲティング研究のもうひとつの背景.....	i
ターゲティング研究のあゆみ.....	ii
ターゲティング研究を終えて.....	iii
<b>第0章 「VEターゲティングプロセス」の概要.....</b>	<b>1</b>
0.1. 目的と使い方、対象.....	1
0.2. プロセス実施の効果.....	2
0.3. 特徴.....	3
0.4. 「VEターゲティングプロセス」の流れとステップ.....	5
0.5. 「VEターゲティングプロセス」の成果・結果.....	7
<b>第1章 ステップ1:対象テーマの選定.....</b>	<b>9</b>
1.1. 概要.....	9
1.2. 詳細.....	9
1.3. 既存商品などを対象とした従来のマーケティング手法.....	11
<b>第2章 ステップ2:ターゲティング対象の情報収集.....</b>	<b>13</b>
2.1. 概要.....	13
2.2. 詳細.....	14
<b>第3章 ステップ3:現状機能の定義と整理.....</b>	<b>16</b>
3.1. 概要.....	16
3.2. 詳細.....	16
3.3. 事例.....	18
<b>第4章 ステップ4:未来機能系統図の作成.....</b>	<b>19</b>
4.1. 概要.....	19
4.2. 詳細.....	19
<b>第5章 ステップ5:対象テーマの基本機能の選定.....</b>	<b>22</b>
5.1. 概要.....	22
5.2. 詳細.....	22
5.3. 機能選定の実例.....	24

<b>第 6 章</b>	<b>ステップ 6:期待機能のアイデア発想</b>	<b>27</b>
6.1.	概要	27
6.2.	詳細	28
<b>第 7 章</b>	<b>ステップ 7:期待機能提供者の適切さの確認</b>	<b>30</b>
7.1.	概要	30
7.2.	事例	31
<b>第 8 章</b>	<b>ステップ 8:期待機能受益者の適切さの確認</b>	<b>32</b>
8.1.	概要	32
8.2.	事例	33
<b>第 9 章</b>	<b>ステップ 9:ターゲティングシート作成</b>	<b>35</b>
9.1.	概要	35
9.2.	詳細	37
<b>第 10 章</b>	<b>ステップ 10:ターゲティングの評価</b>	<b>44</b>
10.1.	概要	44
10.2.	詳細	45
<b>第 11 章</b>	<b>プロセス実施のコツ</b>	<b>47</b>
11.1.	事業領域との整合性	47
11.2.	未来機能系統図作成のコツ	48
11.3.	バーチャルターゲット作成のコツ	48
11.4.	SDGs からのビジネスアイデア創出のコツ	50
<b>付録</b>		<b>52</b>
	事例 1 : 2018 年度 SDGs:「陸の豊かさも守ろう」	52
	事例 2 : 2019 年度 希望を持ち、安心して持続的に暮らせる世界を作る	67
	ワークシート	89
<b>おわりに</b>		<b>104</b>
<b>参考文献</b>		<b>105</b>
<b>ワークシートのダウンロード先</b>		<b>105</b>

## はじめに

### マーケティング部会での研究の経緯

マーケティング部会では2006年の発足から、4Pに代表されるマーケティング戦略、STP分析やPEST分析のような戦略・環境分析に関する研究を行ってきました。

2017年からはターゲティングにVEを活かし、新しい手法としてまとめていく活動が始まりました。

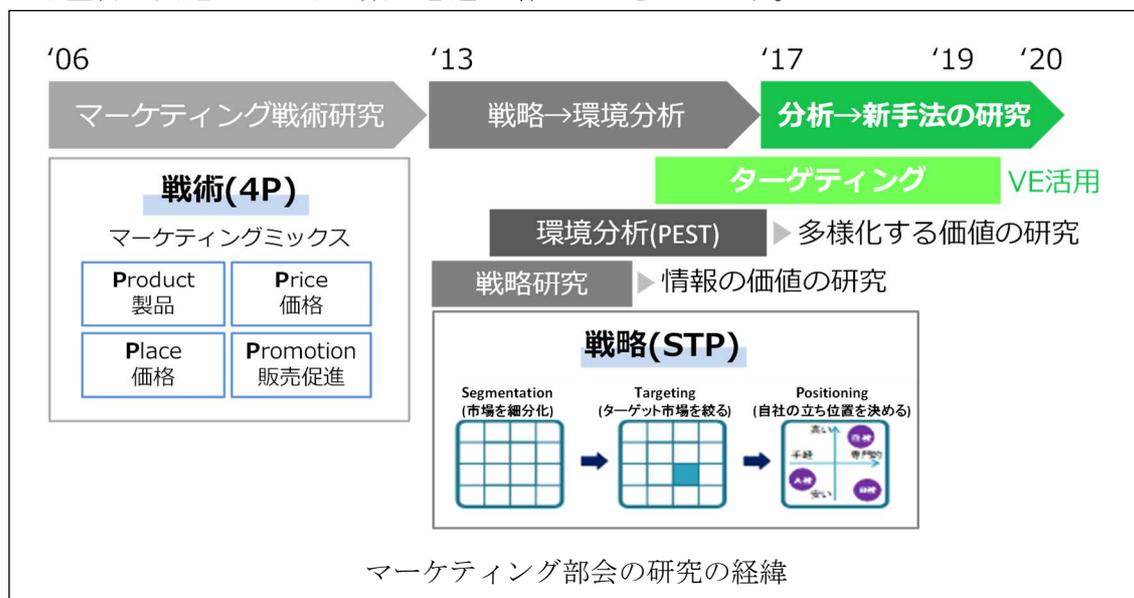
ターゲティングとは市場を絞ることで、その市場には当然ユーザー(=使用者)がいます。つまり、「使用者優先」を第一の原則とするVEの視点からもターゲティングはマーケティングの中でも最も重要な部分を占めているといえます。

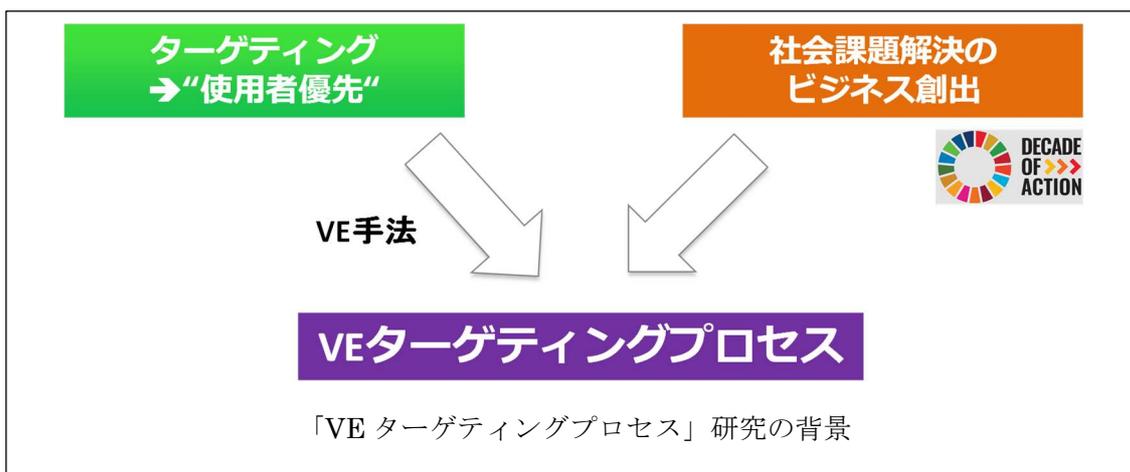
このため、ターゲティングにVEの考え方を取り込んだ「VEターゲティングプロセス」を新しい手法として研究し、まとめることとなりました。

### ターゲティング研究のもうひとつの背景

一方、次第に高まってきた環境問題への意識をはじめとして、企業に対する社会貢献(CSR: Corporate Social Responsibility)の期待・要求は急速に高まってきています。

2015年に国連ではSDGs(Sustainable Development Goals)が、採択されました。SDGsは、世界が持続的に発展するために達成すべき目標を17のカテゴリーに分類していますが、その目標は裏を返すと、解決すべき課題です。このSDGsへの取組みを宣言・実施している企業は急速に増加してきています。





しかし、ほとんどの企業では、SDGsの活動をCSRの一環、いわゆる慈善事業として行っているのが実情で、直接的には利益を生む活動とはなっていません。

本来SDGsは“企業が行う事業(=ビジネス)の中で継続して、これらの社会課題を解決する”のが理念です。”社会課題解決“の活動を”利益を生む事業“として考えることに、多くの企業では苦しんでいるのが実情ではないでしょうか。

そのため、SDGsが掲げる17の目標(=社会的課題)を解決しつつ、企業の利益に繋がるビジネスのアイデアを創出する手法が求められており、その要求はここ数年特に強くなってきているといえます。

このような状況も、マーケティング部会として、社会課題を解決するビジネスアイデアを創出する手段を新手法として研究してきた背景の一つです。

### ターゲティング研究のあゆみ

このような背景で始まったターゲティング研究は、以下の図に示すようなあゆみを辿りました。

初年度となる2017年度では考えやすいモノを対象として研究を始め、未来機能系統図やバーチャルターゲットなど、最終的にVEターゲティングプロセスを構築するための、重要なツールや知見を得ることができました。次の年度ではSDGsからのコトをテーマとし、3年目は再び社会問題を事例としてプロセスのブラッシュアップを行いました。

その結果、SDGsに代表される社会的課題のように、直接的にビジネスと結びつきにくいと思われる課題・要求に対しても、企業の事業範囲に適した、具体的なビジネスアイデアを創出できるプロセスが構築できました。

このプロセスを「VEターゲティングプロセス」と名付け、今回、VE特別資料としてまとめることになりました。

## 2017年度

モノをテーマにVEを活用  
効率的なターゲティング達成



## 2018年度

コト(社会問題)をテーマ  
ビジネス事業企画のアイデア創出



## 2019年度

昨年までの活動をブラッシュアップ  
『VEターゲティング』と名付け、  
社会問題を事例にプロセス化を進めた



ターゲティング研究のあゆみ

### ターゲティング研究を終えて

ターゲティング研究は、当初“顧客のターゲティングをどう進めるか？”“から始まったのですが、実際に研究を進めていく中で、”顧客だけでなく、事業者(商品・サービスの提供者)としての適性や、未来の機能・ビジネスアイデアが見つかる“、ということに気が付いた、というのが実態です。

それがSDGsをはじめ、「コトのマーケティング」の要求に合致するのではないかと、ということで、より詳細な研究、再現可能な標準プロセスとしてまとめよう、となりました。非常に大きな研究の成果だと感じています。

実際、一般的に「モノ」に対する顧客層はある程度明確なのに対し、「コト」に関してはテーマが広い・上位であることが多く、なかなか顧客層自身を想定・特定できないことが多いのですが、「VEターゲティングプロセス」では、その課題を解決し、抽象的な「コト」のテーマに対しても、具体的な「顧客」を定義し、評価することができる、更に提供者側も絞込み、評価した上で具体的なビジネスアイデアを創出することができます。

また、抽象的なテーマと創出された具体的なビジネスアイデアの関係が可視化されるというのも、本プロセスの大きな特徴です。つまり、創出アイデアの背景が明確になっています。したがって、創出アイデアの事業化を検討評価する際にも活用することができ、適切な判断につながるといえます。

マーケティング部会での研究の中で、創出されたアイデアは、少し奇抜に見えても、実際に世の中では、“こんなのを待っていた”という製品で販売されていることが多いです。年間の活動が終わったしばらく後に、実際にそのアイデアを使った製品がテレビなどで紹介されていました。10時間前後のワークショップでその世界の素人でも、プロフェッショナルな方と近い発想ができるのは、興味深いことです。

このように、「VE ターゲティングプロセス」は、使いやすく実用的・実践的といえます

本プロセスは、STP分析など他の手法と異なり、単に分析などに留まらず、非常に抽象的なテーマから具体的なアイデアを、再現可能・説明可能・可視化した上で創出することができるプロセスです。

最初から機能系統図を活用してテーマを絞りこんだり、通常のマーケティングでは最初に行うことを最後に定義したり、少し戸惑うかもしれませんがVEの手順を応用するとこんなこともできるのだと楽しんでいただきたいと思います。

本資料により、このプロセスを理解し、活用することで、SDGsなどの社会課題の解決をしつつ、事業として成り立つビジネスアイデアを創出されることを期待いたします。

なお、本文中や付録で紹介している事例では、本プロセスがまだ固まっていない途上段階であったため、ワークシートや手順が最終的なものと異なっているところが有ることをご了承ください。

## 第0章 「VE ターゲティングプロセス」の概要

### 0.1. 目的と使い方、対象

「VE ターゲティングプロセス」の目的は、

- 社会の困りごとや抽象的な要求から新しい事業やサービスの具体的なビジネスアイデアを創出すること

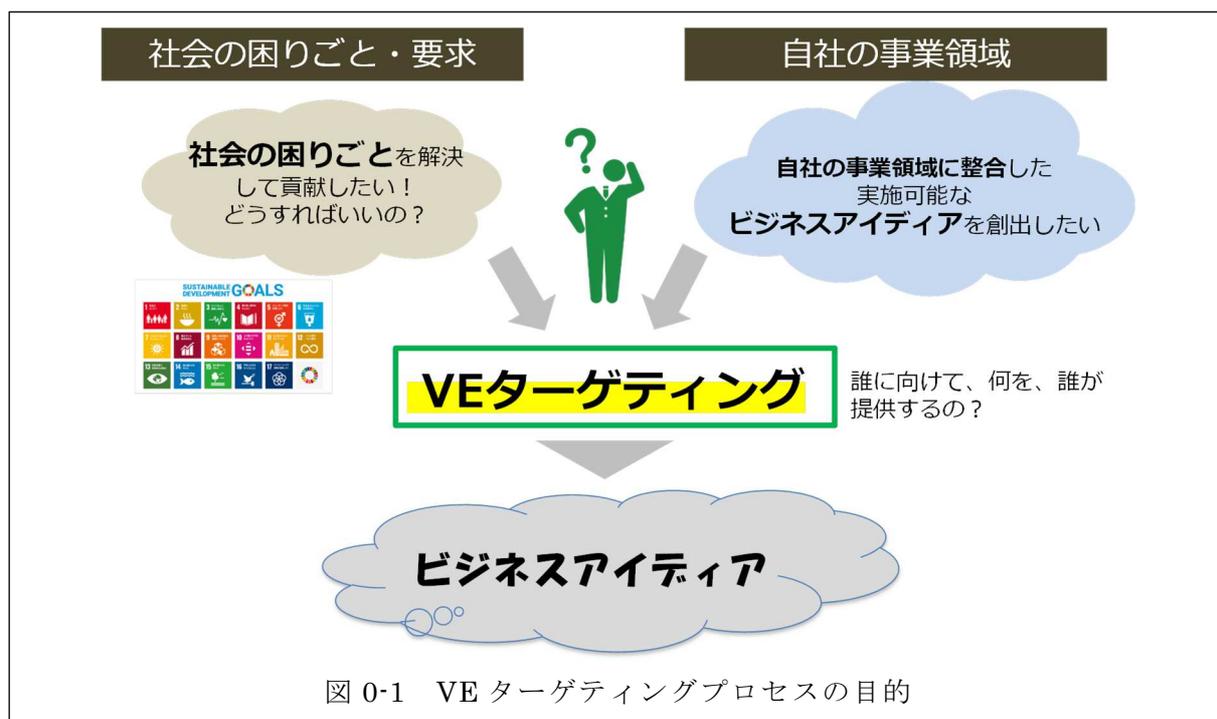
です。

「VE ターゲティングプロセス」は、新しい事業やサービスを検討する最初の段階で使うのが効果的です。検討を深めるべきビジネスアイデアが発想できるためです。

たとえば SDGs に代表される社会的要求のように、一見もやもやした捉えどころのない要求からも、その要求を F0 として、「VE ターゲティングプロセス」によってビジネスアイデアを創出します。

創出したビジネスアイデアは、各企業・事業体で行っている事業性評価のプロセスで、より詳細に評価し、事業化の可否を最終的に判断することになります。事業性評価は、各企業などでその手法が非常に多岐に渡るため、本プロセスでは扱いません。

また、VE の手法を活用しているため、VE についての知識・経験があると (VEL 相当)、より効果的に実施することができるとともに、VE をより活用できるようになります。



## 0.2. プロセス実施の効果

本プロセスでは抽象的課題から具体的なビジネスアイデアを創出するため、そのステップの中で何回かの選定・判断を行います。その判断の結果により得られるビジネスアイデアは大きく異なってきます。

各ステップで創出されたアイデアなどに対して、例えば以下の項目で選定・判断を行っていきます。

- 事業規模、利益総額、実施立上げ期間、実現性、投資額、自社の強みなど

そのため、一度得られたビジネスアイデアが、その後の詳細な事業化検討の結果、不採用となった場合、プロセスの途中の判断での次候補から始めることで、全プロセスを繰り返すことなく、別の事業化可能性の有るアイデアを得ることができます。(第 11 章 “事業領域との整合性” 参照)

要求によっては、途中の判断結果をひとつに限定せず、次候補についてもその後のステップを並行して進めることも可能です。

つまり、一度本プロセスを通すことで、幅の広いビジネスアイデアをいくつも創出することが可能です。(図 0-2 参照)

最初がどのような「解決すべき社会的課題」であっても、何段階かの選定・判断を経ることにより、自社にとって事業化の可能性のより高いビジネスアイデアを創出することができます。例えば、SGDs の 17 のどのゴールから出発しても必ず、可能性の有るアイデアが結果として得られます。

また、背景の異なるメンバーで、ビジネスアイデアを効率的に創出するのにも役立ちます。みなさんも経験があると思いますが、その時盛り上がった会合ほど、後から振り返ると肝心な部分が記録として残らない、冷静に考えると方向性が違うけれど今更言いにくいという経験があると思います。しかし、このプロセスでは、

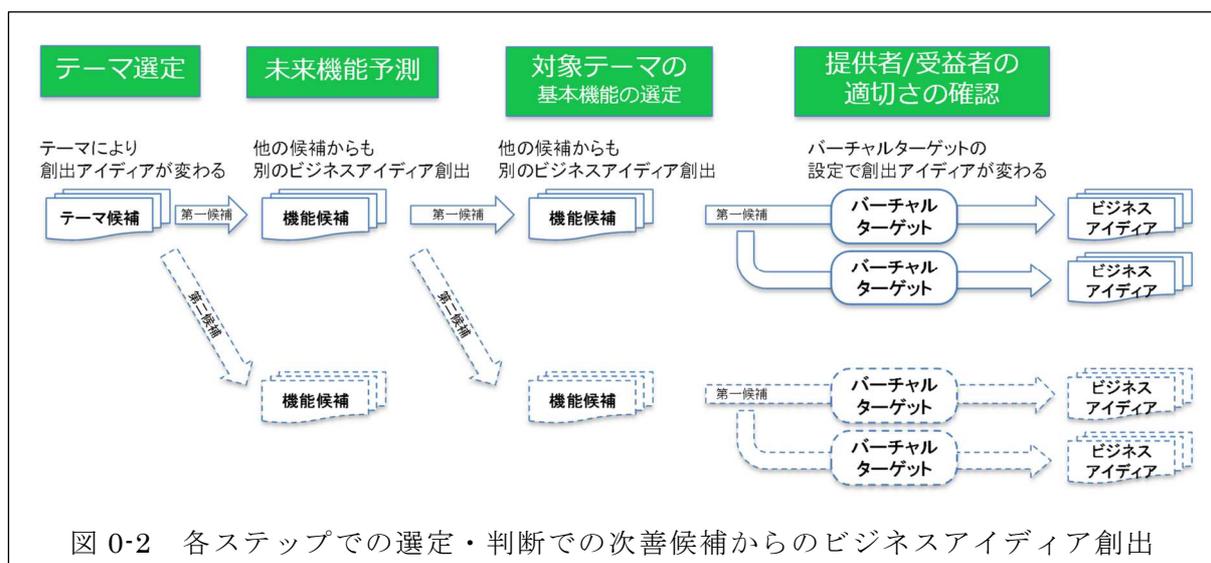


図 0-2 各ステップでの選定・判断での次善候補からのビジネスアイデア創出

活動の流れやアイデアのプロセスを記録することができるので、振り返りや活動の再利用が可能になります。

マーケティング部会では、モノのプロセスであれば約 10 時間、コトのプロセスであれば 20 時間程度を目安に活動していて、実際にその程度の時間でアイデアを導き出しています。

### 0.3. 特徴

本プロセスは、**使用者優先**という VE の**最優先の原則**を使い、使用者をより理解することでターゲット・市場を絞込み、**抽象的な要求から具体的なビジネスアイデアを創出**できることが、最大の特徴です。

一般的に、創出されるビジネスアイデアは、当然その企業などが事業化することが前提であるため、**その企業などの事業分野に沿っている必要があります**。(現状はもちろん、将来想定する事業分野も含めて)

そのため、本プロセスにおいては、広い視野での抽象的要求から絞り込んでいく際に、事業分野に合ったアイデアとなるように工夫されています。

絞り込みは、厳しすぎてもビジネス機会を逸することになり、緩すぎても具体化・検討対象になるアイデアとなりません。

本プロセスでは、チームデザインの原則と機能の整理(機能系統図作成)、機能の評価や各種の評価手法を使用することで、適度な絞り込みの度合いで、**想定する事業領域に沿い、ビジネスチャンスとして検討に値するアイデアを創出**していきます。

このプロセスは、最初に「社会的課題の解決」という目的からその手段を考えていきます。したがって、通常の VE 実施手順と同様にその手段を創出するアイデア発想の段階で、Innovative な手段=ビジネスアイデアを生み出すことも可能です。

本プロセスの手順の中で特徴的なのは、「**未来機能予測**」と、「**期待機能提供者/受益者の適切さの確認**」と、プロセスの最後に自らの事業の定義を行って**ターゲット市場を確定**することです。

そのプロセスの中で、新たに定義した「**未来機能系統図**」、「**バーチャルターゲット**」、「**顧客価値企画シート**」を作成します。

- 未来機能予測:未来機能系統図
- 期待機能提供者/受益者の適切さの確認:バーチャルターゲット、顧客価値企画シート

「**未来機能系統図**」は、F0 となる課題に対する機能系統図に、未来・将来必要に、あるいは可能になると想定される機能を追加した機能系統図です。

「未来機能予測」の手順では、FO 解決のために現状で必要・可能な機能の機能系統図を作成し、事業を立ち上げ・継続するために将来必要になる、あるいは可能になると想定される機能を追加していきます。

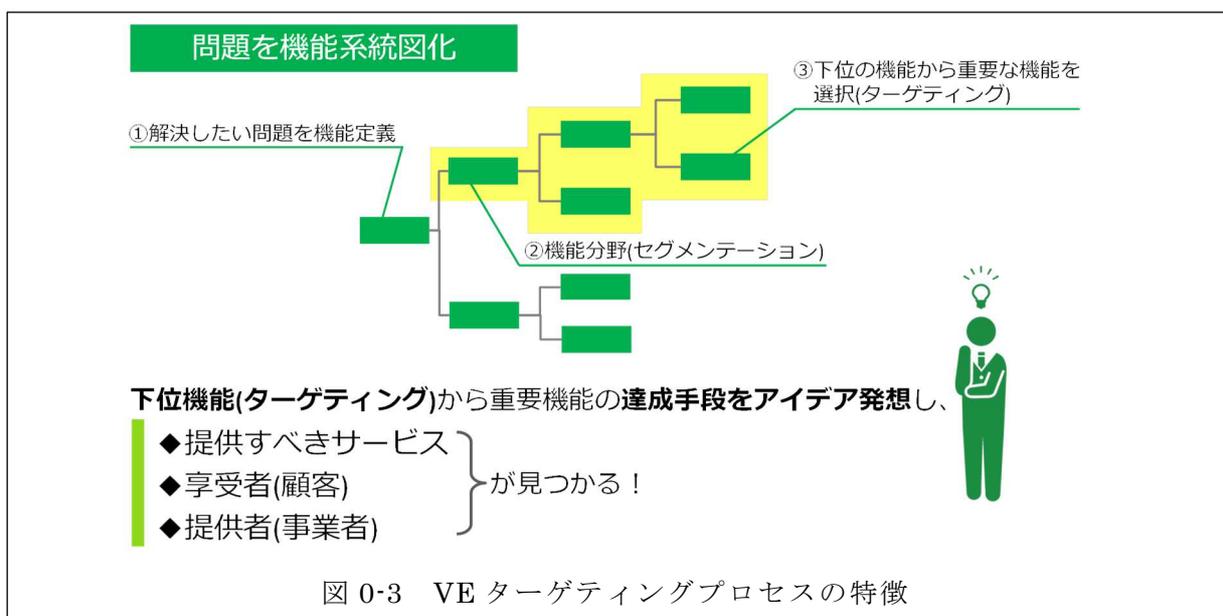
「期待機能提供者／受益者の適切さの確認」では、新たに「バーチャルターゲット」、「顧客価値企画シート」を定義し、効率的かつ確実に提供者／受益者を評価することができるようにしました。

「バーチャルターゲット」とは、ターゲットを代表する形でより具体的に定義された仮想のターゲットです。個人であれば名前、年齢、仕事、家族構成など、企業であれば事業規模、社員数、事業所所在地、営業方針などについても具体的に定義します。具体的にすることにより、そのターゲット層の思考・行動・判断基準を想定しやすくなり、適切なビジネスアイデアを創出することができます。

また、関係者間での意識の統一を図ることができ、手順を効率的に進めることができます。

「顧客価値企画シート」は、未来の価値提供者を効率的かつ適切に想定できるようにするワークシートです。ビジネスチャンスのある機能を選択し、それらの機能について過去・現在、そして事業化を目指す未来時点についての情報を時系列でまとめ、俯瞰することにより、顧客にとっての価値を明確にし、価値の提供者としてどのような企業が適切かを想定できます。

想定された価値提供者が、そのアイデア・機能を実施する提供者として、適切かは、最終的には企業ごとの事業化判定プロセスで判断されますが、**アイデア段階で概略的にスクリーニング**することになります。



なお、本プロセスの事例研究においては、自分たちをひとつの事業体として仮に定義し、事業領域などを設定し、その事業体として適切かを評価しました。

#### 0.4. 「VE ターゲティングプロセス」の流れとステップ

「VE ターゲティングプロセス」は次の流れを 10 個のステップで進めます。

- ① 対象テーマに関する情報収集
- ② 情報を元に機能を定義・整理
- ③ 重要機能の絞り込みの実施(未来に求められる必要機能を含む)
- ④ 予測の機能を元にサービス受益者・提供者を模索
- ⑤ 「コト」のサービス受益者・提供者・サービス内容の概要を企画
- ⑥ 提案の作成と評価

それぞれの流れの段階と、ステップの関係を図 0-4 に示します。

「未来機能系統図」は、“③重要機能の絞り込みの実施”の中のステップ 5 で作成し、「バーチャルターゲット」は④“予測の機能を元にサービス受益者・提供者を模索”の中で使用されます。

「VE ターゲティングプロセス」の手順を「ターゲティング質問」を含めて、10 のステップとして図 0-5 に示します。

- ステップ 1:対象テーマの選定
  - ・ 抽象的な課題の中から、アイデアを創出するためのテーマを選定します。
- ステップ 2:ターゲティング対象の情報収集
  - ・ 選定した対象テーマについて、統計情報なども含めて情報収集を行い、アイデア発想を行うために精通します。
- ステップ 3:現状機能の定義と整理
  - ・ 現在の対象テーマについて、知りうる範囲の機能を定義し、関連する機能・機能分野を明確にするために、機能系統図を作成します。
- ステップ 4:未来機能系統図の作成
  - ・ 上位の目的を達成するために、未来に必要となる機能を設定し、機能系統図を補完します。

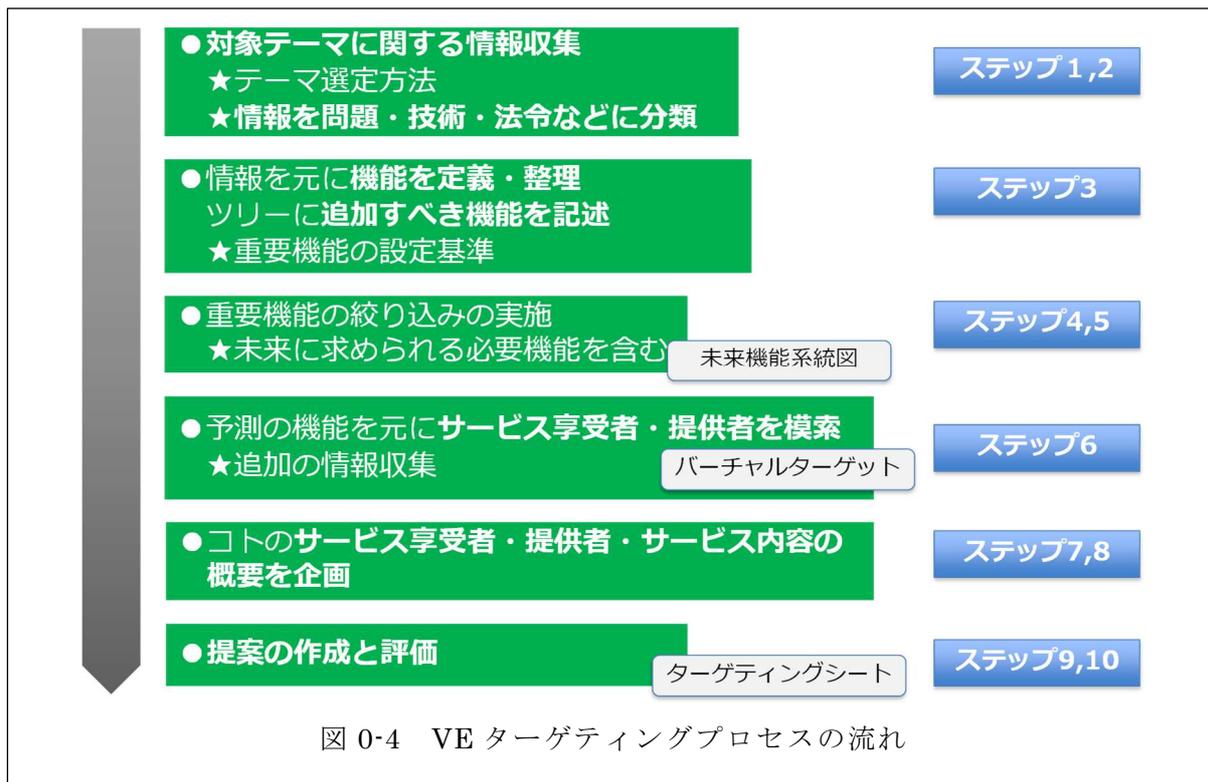
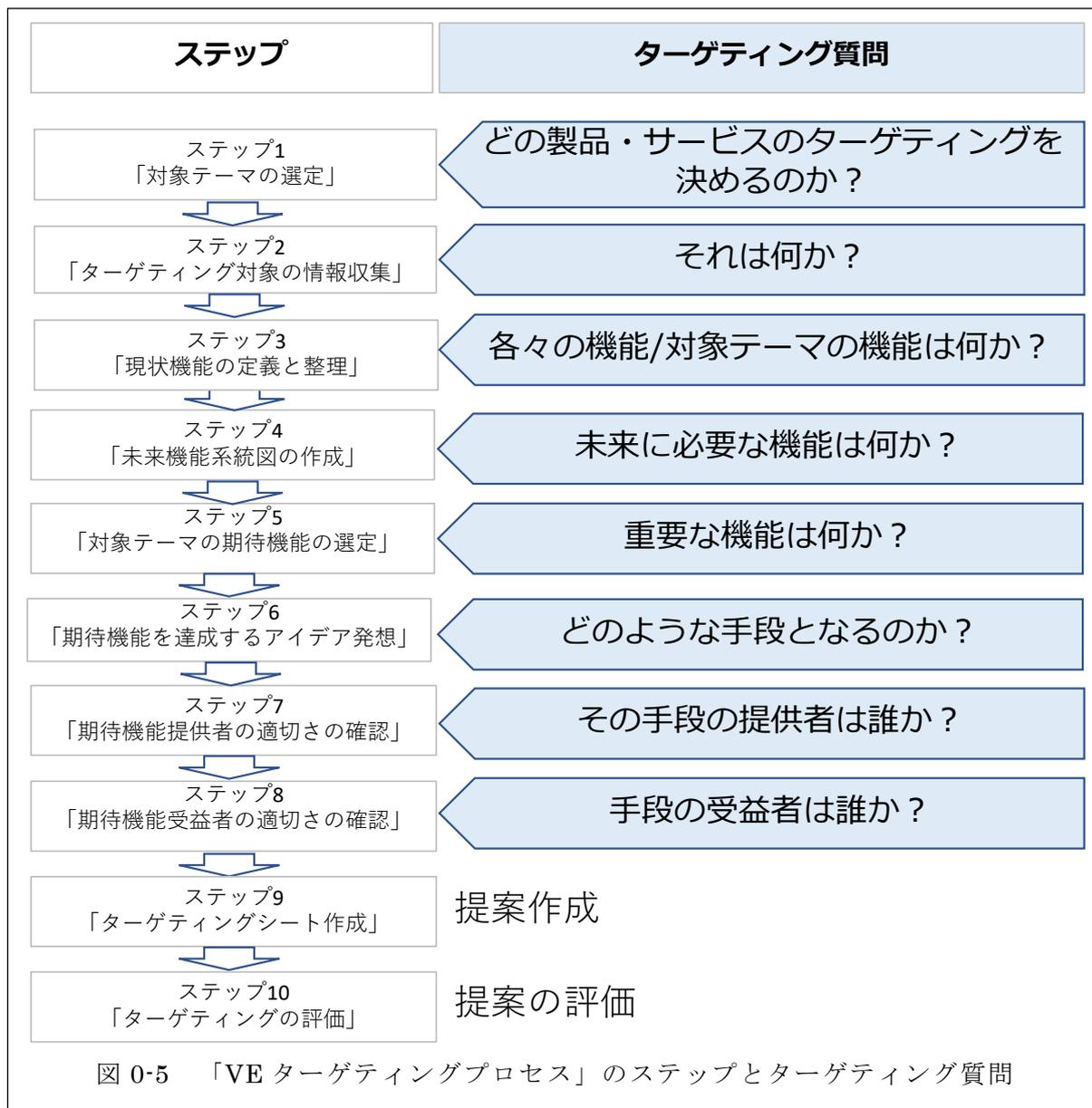


図 0-4 VE ターゲティングプロセスの流れ

- ステップ 5:対象テーマの期待機能の選定
  - ・ 未来のターゲットが必要と予測される期待機能を選択します。
- ステップ 6:期待機能を達成するアイデア発想
  - ・ 予測される期待機能を達成するアイデアを発想します。未来として何年後を設定するかも重要な項目になります。
- ステップ 7:期待機能提供者の適切さの確認
  - ・ 自社がそのアイデアの提供者として適切かの評価を行います。
- ステップ 8:期待機能受益者の適切さの確認
  - ・ バーチャルターゲットを設定し、ビジネスアイディアのターゲットとして適切かを評価します。
- ステップ 9:ターゲティングシート作成
  - ・ 想起したビジネスアイディアの提案のために、ターゲティングシートを作成し、自社のビジネス戦略と参入するターゲット市場を定義します。
- ステップ 10:ターゲティングの評価
  - ・ 一連のステップを振り返り、評価を実施します。ただし、アイデアの最終的な評価は各事業体の事業化評価のプロセスで決定します。

ターゲティング質問は、各ステップを簡単な「問いかけ」で表現した一連の質問です。



## 0.5. 「VE ターゲティングプロセス」の成果・結果

2017年度以降の各年度のテーマと創出したビジネスアイデア、受益者(顧客)/提供者、創出までの工数などを表 0-1 に示します。

なお、2017年度は、研究初期のため、「VE ターゲティングプロセス」とは若干異なったプロセスで実践を行っています。

年度	2017 年度前期	2017 年度後期	2018 年度	2019 年度
F0 テーマ	具体的な「コト」に関するテーマ	明確な「モノ」に対するテーマ	SDGs:[陸の豊かさも守ろう]	希望を持ち、安心して持続的に暮らせる世界を作る
選定テーマ	ビジネスシューズの不快/不満の解決	短い時間で化粧をしたい :ファンデーション	森林を守るためのゴミ/不法投棄問題を解決する	老後資金への不安の解決
ビジネスアイデア	装いによって、自分でヒールが交換できる靴	メイクのコンサル付きサービス	不法投棄監視のための情報収集と処理	A. 個人のスキル管理 B. 30~40 台向け資産運用コンサルティング
受益者	子育て世代の働く女性	20-30 代の働く女性	中堅ゼネコン	老後不安のある人(全世代) A. 60~70 台(定年後) B. 30~40 台サラリーマン
提供者	ゼネラルマーチャンダイズストア		中規模建設会社	人材バンク 教育機関/団体
工数	約 10~20 時間			

表 0-1 過去のプロセス実践の結果・成果

# 第1章 ステップ 1:対象テーマの選定

## 1.1. 概要

### 1) 目的

- ① 複数の対象テーマの中からひとつのテーマに絞り込む

### 2) 実施方法

- ① なぜこのテーマにしたいのかを明確にする
- ② 改善したい課題を提案する
- ③ 情報収集と分析から、機能をマクロ的に捉えシンプルに簡素化した機能系統図(以降「簡易機能系統図」)を作成し理解を深める
- ④ 対象テーマ案を共有し、討議の上でひとつのテーマに絞る

### 3) 手順

- ① 対象テーマ案検討資料を作成する
- ② 対象テーマ案の共有表を作成する
- ③ 対象テーマを決定しグループ上位の目的となる機能を定義し追加する

### 4) 留意点

- ① 活動したい対象テーマが複数ある場合に行うステップであり、対象テーマがひとつしかない場合は不要なステップとなる

## 1.2. 詳細

### 1) 対象テーマ案検討資料の作成

ここでは、大方針として取り上げられたテーマにおいて、提案者は具体的実施の候補となるテーマを機能として抽出し、簡易機能系統図を作成します。図 1-1 は「自然環境を維持する」ことを大方針とした場合の簡易機能系統図の例です。



図 1-1 簡易機能系統図の例

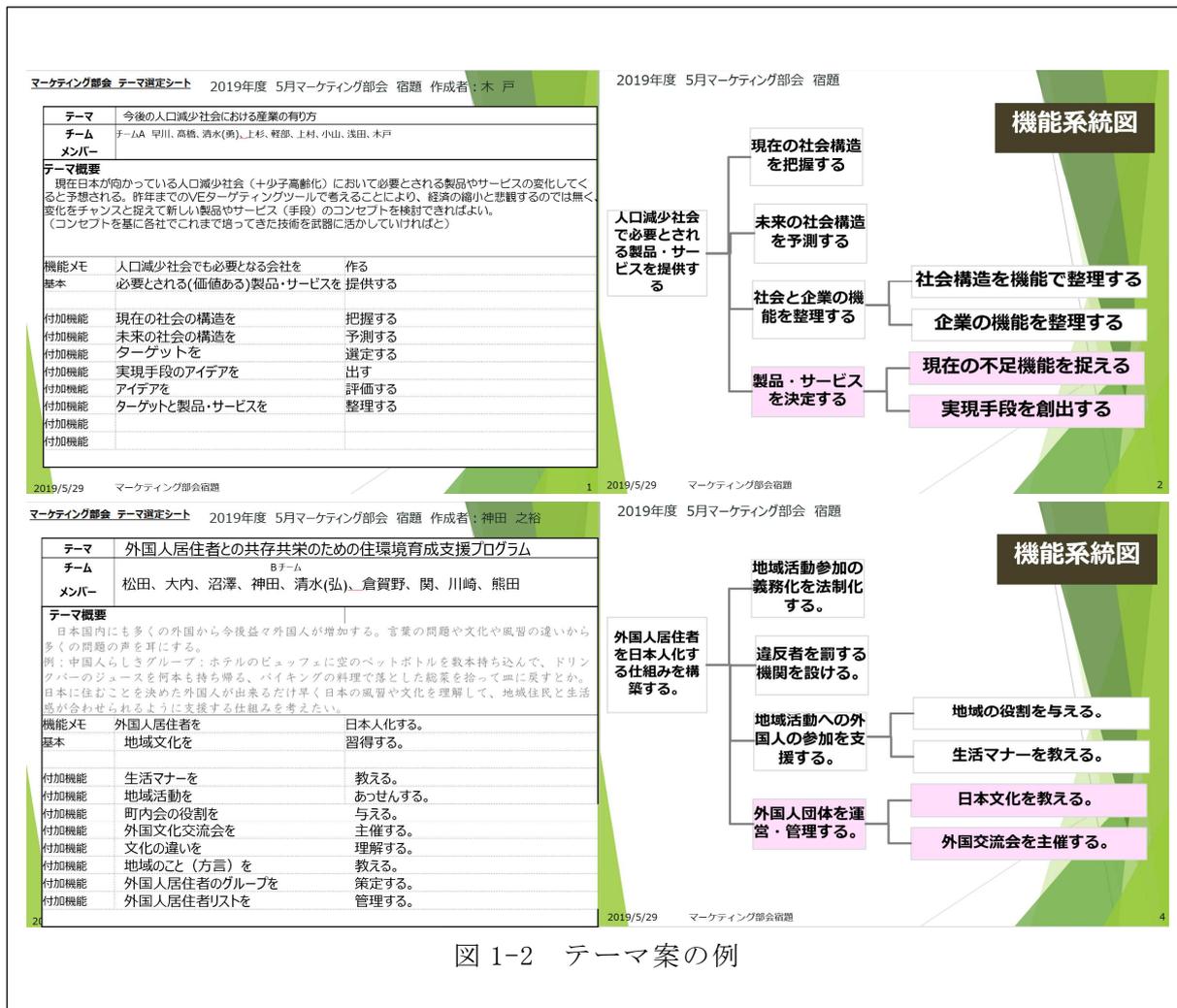


図 1-2 テーマ案の例

2) 対象テーマ案の共有

各自で作成したテーマ案検討資料を関係者で共有します。大方針となるテーマが抽象的課題ですから、立場の違いにより様々なテーマが提案されます。具体的なビジネスアイデアを創出するためにも提案の背景を共有することが大切です。図 1-2 はメンバーが作成したテーマ案と簡易機能システム図です。

3) 対象テーマの決定

何故このテーマとしたいのか?改善したい課題をメンバーで討議し、ひとつのテーマに決定します。決定する過程においては「前提条件」, 「判断項目」を設けておく・「認識」を合わせておくことが大切です。立場の違いによるブレ・ズレを小さくすることができます。つまり、より目的に合致したテーマの選定が可能となり、より良いビジネスアイデアの創出に繋がります。

- ・ 前提条件の例:どんなビジネスアイデアを創出するのか?
- ・ 判断項目の例;事業規模、想定利益、事業立ち上げ期間、関心度など・・・

図 1-3 は、「関心度」を評価基準として設定したFD法の実施例です。

評価基準	関心度の高さで比較	例:収益性(売上規模)、実現性(技術的難易度)など							
	提案テーマ	1	2	3	4	5	6	7	8
1	災害対策問題		0	0	1	1	1		
2	老後資金の不安 (社会保障システムの崩壊)	1		1	1	1	1		
3	労働人口減少 (非正規労働者の増加)	1	0						
4	介護問題(老々介護など)	0	0						
5	大都市崩壊の問題	0	0						
6	高齢ドライバー事故問題	0	0						
7									

図 1-3 FD 法

### 1.3. 既存商品などを対象とした従来のマーケティング手法

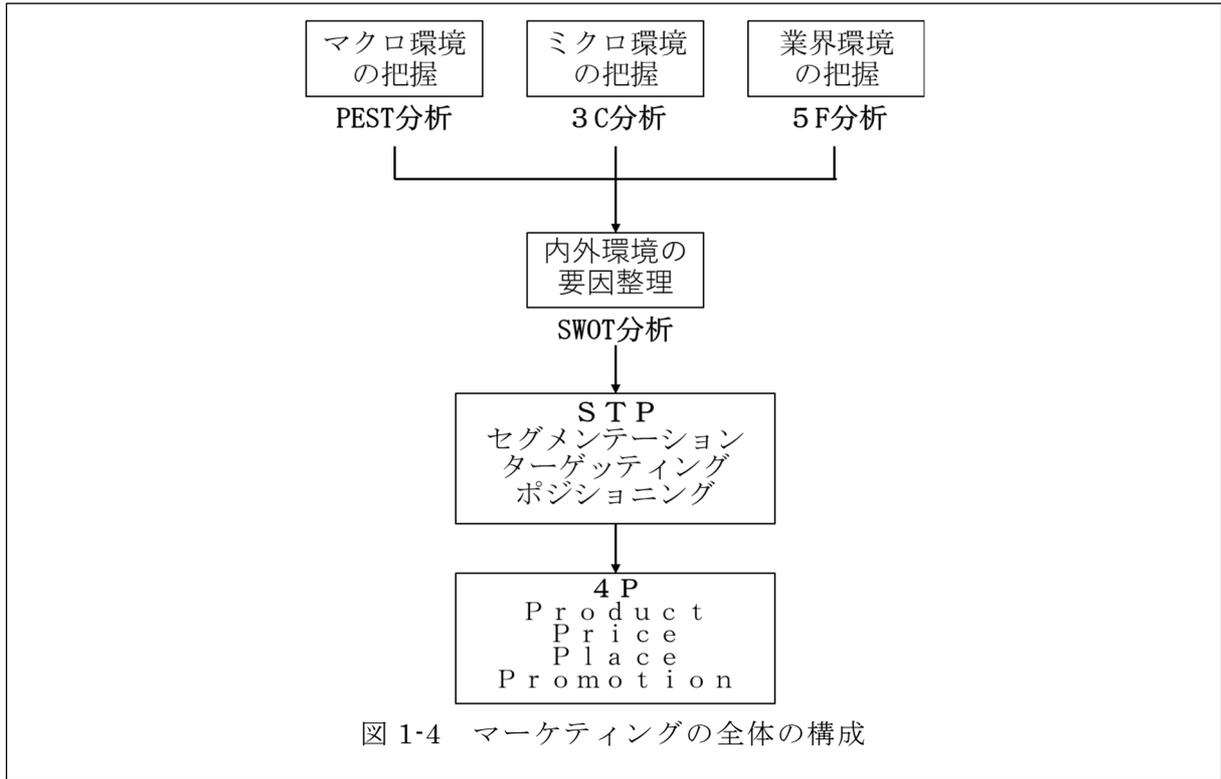
図 1-4 にマーケティングの全体の構成を示します。一般に商品(製品やサービス)のマーケティングを進める際に、得られた情報を基にマクロ環境、ミクロ環境、業界環境をそれぞれ把握します。各環境の把握の後、内外環境の要因整理を行い、市場の STP に繋げていきます。その際の代表的な手法として、それぞれの作業で以下の手法が多く用いられます。

- ・ マクロ環境の把握 → PEST 分析
- ・ ミクロ環境の把握 → 3C 分析
- ・ 業界環境の把握 → 5F 分析
- ・ 内外環境の要因分析 → SWOT 分析

補足

- 抽象的な要求や漠然とした方針から、具体的に求められるテーマを創出するマーケティング手法

前述のように従来からの分析手法は、既存の商品や対象が明確な市場に関して有効に活用されてきました。一方、政策理念や公の機関が定める方針などが前面に出た対象(例えば、“SDGs”)に関しマーケティングを実施する場合、分析の対象が抽象的で漠然とするため、分析方針が定めにくく展開に苦慮することが多いと思われます。それは、事業として具体的に取り扱う対象テーマにも影響するため、分析対象の機能をマクロ的にとらえその中から具体的テーマの絞り込みを行います。



## 第2章 ステップ 2:ターゲティング対象の情報収集

### 2.1. 概要

#### 1) 目的

- ① チームメンバーが共通の基盤に立つ
- ② 対象テーマに精通する

#### 2) 実施方法

- ① 収集した情報の分析を行う。(顧客の困りごと、問題点を洗い出す。)

#### 3) 手順

- ① 情報収集シートの項目の記載
- ② 対象テーマに対して<問題となっている現象/事象/対象/場所>に、課題の現象・対象となっている情報内容を記載する
- ③ メンバー個人が情報収集シートに情報を記載する
- ④ 収集した情報についてチーム内で共有する
- ⑤ 共有された情報を元に顧客の困りごとについて確認をしあう

#### 4) 留意点

- ① テーマに直結した情報だけでなく、役に立ちそうな情報も収集するなど幅を広め取る
- ② 対象テーマに関する問題点を明確に把握する
- ③ 目的と目標についてメンバー間で共通の認識に立つ
- ④ 情報収集の情報区分は対象テーマによって追加・削除する

2018 年度6月 宿題 情報収集				
提出者氏名:			提出日:	
テーマ: ゴミ拾いサービスロボット キーワード (SDG'S No15、「森林を守る」「不法投棄問題の解決」)				
情報区分	項目	不法投棄	森林	備考
問題の情報 (事実)	森林の不法投棄	冷蔵庫、廃タイヤ、廃ブラ、布団	国道沿い	
施策例の情報	The ROAR(Robot-based Autonomous Refuse)」プロジェクト		現状森林では難しい	
技術上の情報	清掃作業の空間制限		枝など	
法律規制上の情報	地権		国有林は、木の枝を折れない	
コスト上の情報	人手による作業			

図 2-1 情報収集シート

## 2.2. 詳細

### 1) メンバー個人が情報収集シートに情報を記載する

収集した情報は「情報の区分」と「対象」のマトリックス図で整理・分析をします。キーワード(本事例では「森林を守る」, 「ゴミ・不法投棄問題の解決」)から現状や未来についての市場情報, 精神・サービス, 法規制や技術, コストや統計情報なども含めて VE 詳細ステップの VE 対象の情報収集の原則に基づいて収集します。

図 2-1 の例では、以下の点を考慮しました。

- 課題が「森林の不法投棄」であることから、〈問題となっている現象/事象〉欄として、[不法投棄]、[森林]の二つの軸を設定し、収集する情報を区分けできるようにする
- この事例では、明確に二つの軸が判りやすいため、シートの欄として二つを設定した

### 2) 収集した情報についてチーム内で共有する

収集した情報は、収集範囲の広さや収集手段などの違いにより、レベルにばらつきが生じますが、共有することで議論が可能となります。チームメンバーが共通の基盤にたつためにもしっかりと議論し相互に理解することが大切です。

### 3) 情報収集の情報区分は対象テーマによって追加・削除する

対象テーマによって適切な区分を選択します。情報区分の例は次のとおりですが、対象テーマによって区分を追加・変更すると良いでしょう。

- ・ 問題の情報(事実)
- ・ 施策例の情報
- ・ 技術上の情報
- ・ 法律規制上の情報
- ・ コスト上の情報

情報収集の例を図 2-2 に示します。

マーケティング部会 テーマ選定シート 2019年度 6月マーケティング部会 宿題 作成者：小山 拓

テーマ		非正規労働者の増加		
日本人が希望を持って、安心して、持続的に暮らせる世界を作る				
情報区分	タイトル項目	問題となっている現象	補足情報	
問題の情報(事実)	非正規労働者の拡大	若者を中心に非正規雇用が増加しており、今や労働者の3人に1人以上が非正規となっている。経団連会長が「終身雇用維持が困難になってきている」と発言するなど、この傾向は加速すると考えられる。	<p>増加する非正規労働者</p> <p>2001年以降は労働力調査特別調査の概年2月の数値 出所：経団連「労働力調査」(詳細結果)</p>	
施策例の情報	スキルシェア	フリーランスやインフルエンサーといった個人のスキルを強みする人が増えている。CtoCのみならずCtoBも増加傾向。	<p>スキルシェア経済は拡大傾向</p> <p>スキルシェアの割合</p> <p>シェアリング経済の市場規模</p> <p>(注)シェアリングエコノミー協会など推計</p> <p>19/6/24日本経済新聞より抜粋</p>	
技術上の情報	クラウドソーシングサイト「ランサーズ」「ココナラ」「ピザスク」etc...	登録制。従来はBが助言をもらえるCを探していたが、本サービスは案件に対し助言を公募する。サービスと値段の不一致、詐欺まがいの(情報商材等)の出品があるのが課題。		
法律規制上の情報	副業	企業に所属している人は、その企業が副業を容認している必要がある。労務管理(どこまでが本業か)が課題。		
コスト上の情報	料金	ピザスクでは1回40万円(3人より助言もらった場合)		

2019/6/26

マーケティング部会宿題

6

マーケティング部会 テーマ選定シート 2019年度 6月マーケティング部会 宿題 作成者：松田節夫

テーマ		日本人が希望を持って、安心して、持続的に暮らせる世界を作る		
情報区分	タイトル項目	問題となっている現象	対象場所	備考
問題の情報(事実)	1. 3の社会問題 1. 環境 2. 教育 3. 文化 4. 経済 5. 倫理 6. 人権 7. 労働 8. 人口 9. 医療 10. 地域 11. 教育 12. 安全 13. 食料	1. 自然破壊、ヒートアイランド、ゴミ問題、放射能汚染、生物多様性、地球温暖化、気候変動、異常気象、CO2排出 2. 貧困問題、二重、学業不振、途上国女子教育、識字率問題、二重、問題、子育て、育児 3. 文化財保護、スポーツ交流、伝統文化継承、日本文化発信、後継者問題 4. 所得格差、福祉、県上り交流、フック企業問題、芸術、タトゥー、エイズ、インフラ老朽化 5. 動物保護、フェアトレード(公正取引)、企業倫理、ブランド企業問題、コッパイクラス、エンカルフアッション、変遷、代理店、自殺防止被害、高防犯、反競争的行為、コンプライアンス 6. 虐待、暴力、ダイバーシティ、ハラセメント、マイノリティ差別、障がい者雇用、差別問題、性被害、ホームレス支援、LGBT支援、売春、援助交際、人身売買、責任持保護 7. 技術労働、女性活躍推進、産後、ワークライフバランス、女性リーダー育成、非正規雇用労働者労働、児童労働、ワーキングプア、労働安全衛生 8. 高齢化、未婚化、高齢社会、人口増加、人口減少、移民受け入れ、事業継承問題、増徴政策 9. 介護問題、老老介護、医療格差、早期療育推進、セーフティネット問題、生活習慣病、薬物依存、公衆衛生	http://andromeda.nishu.ac.jp/8713	

マーケティング部会 テーマ選定シート 2019年度 6月マーケティング部会 宿題 作成者：

情報区分	タイトル項目	問題となっている現象	対象場所	備考
		<p>社会的課題・社会的問題 一覧を親和図法で整理</p>		

2019/6/26

マーケティング部会宿題

8

マーケティング部会 テーマ選定シート 2019年度 6月マーケティング部会 宿題 作成者：大内

テーマ		高齢者介護・認知症の根絶		
大テーマ：日本人が希望を持って、安心して、持続的に暮らせる世界を作る				
情報区分	タイトル項目	問題となっている現象	その他情報	備考
問題の情報(事実)	●実者介護とは65歳以上の高齢者を同じく65歳以上の高齢者が介護している状態	「高齢の妻が高齢の夫を介護する」「65歳以上の子供がさらに高齢の親を介護する」などのケース。	2013年に厚生労働省国民生活基礎調査では、在宅介護している世帯の51.2%が実者介護状態 http://www.mhlw.go.jp/toukei/sai/koku/hw-kyosaku-kyosaku16.pdf	
施策例の情報	●認知介護とは、実者介護の中でも、認知症の高齢者を認知症の介護者が介護している状態	事故が起きやすい危険な介護状況の一つです。	2010年に山形県で行われた調査と推計では、県内(在宅介護)を行っている世帯のうち41%が認知症介護状況にあるとされた。 http://www.jichiro.gr.jp/jichiroken/kakuhireport/rep_20100310/0219_ron/index.htm	
地域課題の情報	●地域包括ケアシステム	介護難民対策として認知症対応の介護施設を創設するといった考え	高齢者だけでなく子育て世帯、障害者世帯、地域課題で高齢者に対する人にとっての総合的、包摂的な地域づくりの必要性	
技術上の情報	●介護難民	●高齢者の増加 ●介護士の人材不足 ●介護施設不足	「日本介護協会」は、2015年に「東京高齢化危機回避戦略」を発表。この戦略によると、2025年には介護人材が不足し、43万人が介護難民になる。	

2019/6/26

マーケティング部会宿題

9

マーケティング部会 テーマ選定シート 2019年度 6月マーケティング部会 宿題 作成者：大内

情報区分	タイトル項目	問題となっている現象	その他情報	備考
コスト上の情報	●介護保険制度 国民健康保険料額、40歳以上になった月に国民全員が加入する制度	介護保険料の負担(25%)の増大、介護保険の利用者が増加に比例して財政を圧迫	介護料で支拂いられるサービスは以下の3つです。 ・在宅サービス ・支援サービス ・施設サービス	
法律規制上の情報	●ケアマネジャー 介護保険制度に基づいてケアマネジメントを行うための資格。正式名称は「介護支援専門員」	受給資格を得るためには、いかなる場合でも5年以上の実務経験が必要	介護料で支拂いられるサービスは、要介護者と介護サービス受給者、その他の関係者「つづくと」役割	

2019/6/26

マーケティング部会宿題

10

図 2-2 情報収集の例

## 第3章 ステップ 3:現状機能の定義と整理

### 3.1. 概要

#### 1) 目的

- ① 対象テーマについて、現状知りうる対象の働きや求められるニーズを機能としてとらえ明確にする
- ② 定義された機能について、その関連性からグルーピングを行い、機能分野を明確にする
- ③ 機能系統図に整理し、対象テーマに関する機能定義の適切さを確認する

#### 2) 実施方法

- ① 情報収集の結果から、対象テーマに関係する既存の製品・サービスの機能や既知のニーズを定義する
- ② 抽出された機能に関し、「目的」→「手段」の形で関連付けを行い、独立従属関係と上位下位関係を明確にし、機能系統図にまとめる

#### 3) 手順

- ① 対象テーマの範囲を改めて明確にし、メンバー全員の認識を合わせる
- ② 対象テーマに求められる働きについて、機能を定義する
  - ・ [機能の定義シート]を作成し、“解決すべき課題”とそのために“必要な機能”、“制約条件”などを定義します。
- ③ 類似する機能はグループ化し、グループ内の機能の上位下位関係を整理する
  - ・ その際、必要に応じグループ上位の目的となる機能を定義し追加します。
- ④ 各グループの独立性従属性を確かめ、機能分野を明確にする
- ⑤ 対象テーマに関し、確認された機能全体を機能系統図にまとめる
  - ・ なお、必要に応じ機能別に制約条件を明確化します。

#### 4) 留意点

- ① 事実を元に、メンバー各人の様々な視点から現在認識できる機能をもれなく定義する
- ② 将来必要になりそうな機能や隠れたニーズに繋がる機能は、後から定義するのでここでは定義しない
- ③ 提供者の立場で限定せずに、全体を俯瞰するよう機能の定義を行う
- ④ 機能に関連する市場規模を先入観なく評価できるよう、機能の表現はできるだけ抽象的に行うことを心掛ける
- ⑤ まとめられた機能系統図から、改めて機能定義の適切さを確認する

### 3.2. 詳細

#### 1) 一般的な機能の定義、整理との相違点

第1章で述べたように、理念や政策方針など対象範囲が広く抽象的なテーマから

具体的ニーズを拾い起こすマーケティングにおいては、対象テーマ絞り込みの難しいケースが多々あります。一方、既存の商品のように対象が明確な市場に関しては、従来からのマーケティングの流れやその手法が有効に活用されてきました(詳細は、第1章『既存商品などを対象とした従来からのマーケティング手法』参照)。政策理念や公の機関が定める方針などに示された対象(例えば、“SDGs”)に関しマーケティングを実施する場合、従来の流れでは分析も難しく展開に苦慮することが多いのが実情です。

ここでは、求められる機能の視点から対象の分析を行い、必要なモノやコトを明確化します。具体的には、分析の段階でマーケティング対象に必要とされる機能を拾い出し、機能系統図に整理します。それにより、漠然とした対象に求められる働きが明確になり、マーケティングを行うチームメンバーの認識を合わせることができます。以下、企業がSDGsの目標(GOAL)の中から、社会貢献を目指し事業を企画する場合の検討例を示します。

マーケティング部会 機能の定義シート				
テーマ	老後資金に不安がある			
チーム	Aチーム			
それはなぜか? →どのように起きているか	どう対応するか?			
問題	〇〇を	〇〇する	制約条件	基本/二次
年金に不安がある(十分でない)	年金を	補填する		
	年金制度を	見直す		
	資産を	形成する		
子育て世代が働きにくい	子育て世代を	補助する		
	保育施設を	確保する		
	育休制度を	拡充する		
	働く場所・環境を	変革する		
	時短勤務の給料を	補助する		
貯蓄ができない	貯蓄制度を	拡大する		
	貯蓄制度を	わかりやすくする		
健康に不安がある	医療費を	補填する		
	健康支援施設を	整備する		
住宅ローンが払えない	金利を	固定する		
	収入を	補助する		
社会背景(技術革新)についていけない	技術革新内容/使い方を	説明する		
終身雇用制度が破綻するかもしれない	雇用を	保証する		
	解雇後の給与を	保証する		
日本産業の低迷	働き手を	確保する		
	生産性を	向上する		
	働く環境を	変革する		
	裁量労働制を	拡大する		
体の衰えにより増加する生活資金の不安	高齢者支援を	拡大する		
	老後の生活資金を	明確にする		
	老後の生活資金を	定額にする		
介護で働けなくなる可能性	介護施設の間口を	広くする		
	介護への補助を	拡充する		
	介護しながらの勤務を	容認する		
物価の上昇	給与を	上げる		
	ポイントを	付与する		
(働き続けるための)自分のスキルが社会環境にマッチしているか	個人のスキルを	評価する		
	分野ごとの必要なスキルを	明確にする		
子供の自立ができるか	自立支援制度を	作る		
	行政が自立の有無を	認知する		
障害者支援(福祉)	福祉支援施設を	整備する		
	移動手段(インフラ)を	整備する		
同居問題(核家族化)	近所づきあいを	増やす		
	近親者の移動を	簡単にする		
自己資産の取扱	自己資産管理を	簡素化する		
	自己資産を外的要因から	まもる		

図 3-1 機能の定義シートの事例

### 3.3. 事例

ここでは、ステップ1で示した簡易機能系統図の例をベースにします。

対象テーマの選定においてステップ1では、大テーマであるSDGsの15番目の目標「陸の豊かさを守ろう」の中から、「森林を保護する」機能に着眼しステップ2で情報の収集を行いました。情報収集により確認した「森林への不法投棄問題」の重要度に関し、そこに求められる現状の機能の定義および整理を行います。図3-1に機能系統図の一部を示します。

SDGsの目標のような大きく抽象的なテーマから対象テーマの選定が行われた場合、そこには非常に大きなニーズが存在し、市場も様々な分野に渡ることが想像できます。しかし、これらのニーズは、目に見えた商品ではないため具体的なイメージが描けず、また検討を行うメンバーそれぞれのイメージが異なる恐れもあります。そこで、事前に収集したSDGs以外の情報に基づき、本目標で必要となる機能を定義していきます。作業としては、前項1に示す実施方法および手順に基づき、現在考えられる手段を機能系統図に整理してまとめます。

なお、ここでは現在の段階で求められる機能に絞って整理します。社会環境の変化など、将来必要と考えられる機能については、次のステップにて検討し、追加していきます。

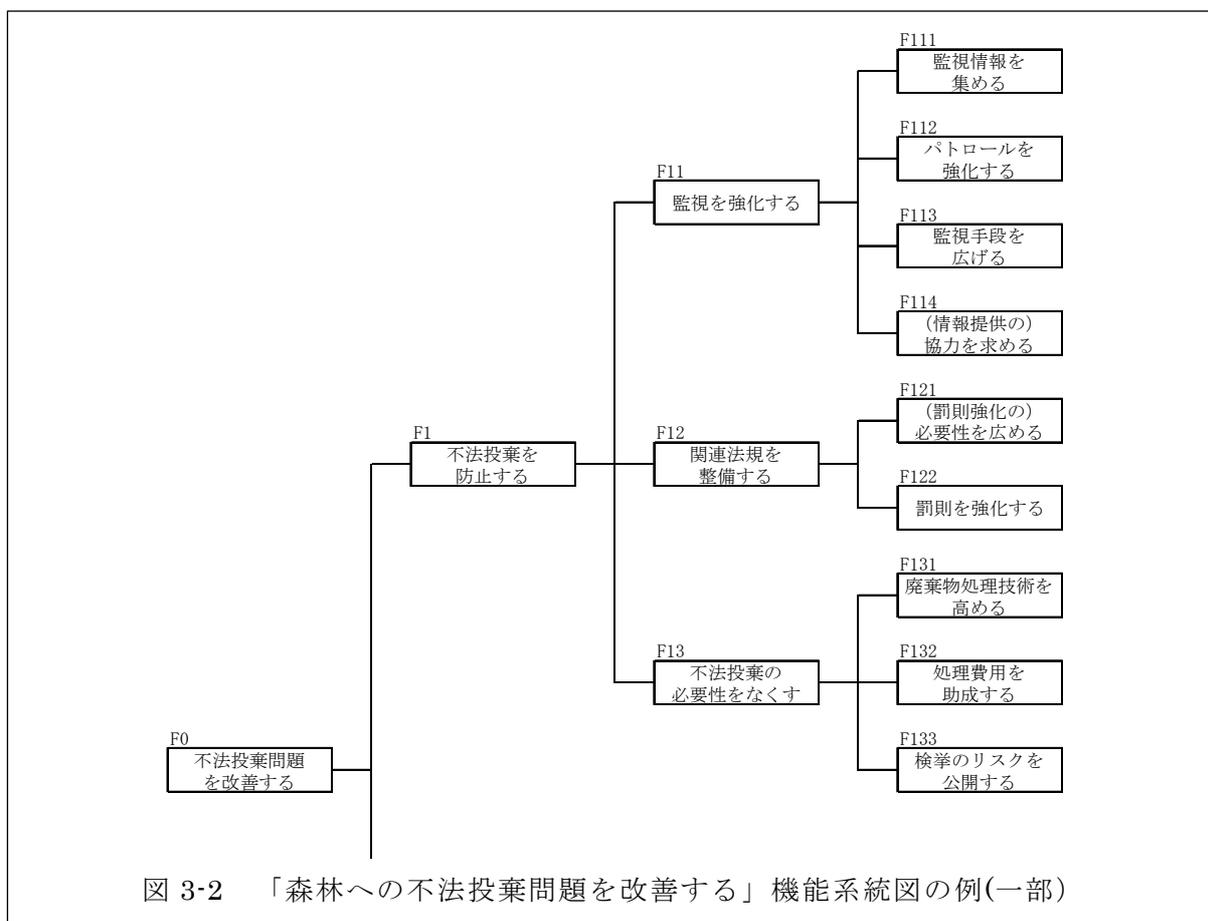


図 3-2 「森林への不法投棄問題を改善する」機能系統図の例(一部)

## 第4章 ステップ 4:未来機能系統図の作成

### 4.1. 概要

#### 1) 目的

- ① 将来の市場環境を予測し、未来に必要と想定される機能を設定する

#### 2) 実施方法

- ① 整理された現在の機能から、上位の目的機能を果たすために欠落している機能や修正追加が必要な機能を洗い出す

#### 3) 手順

- ① 未来の期待機能を定義する
- ② 現在の機能系統図に未来の必要機能の関連付けを行う

#### 4) 留意点

- ① 将来の市場環境を予測するために求められる情報を積極的に追加収集する
- ② 目的はひとつでも達成手段は複数あるという意識で、できるだけ多くの機能を発想する
- ③ 既に定義されている機能についても、将来重要度が増すと考えられる機能を抽出する

### 4.2. 詳細

#### 1) 未来予測の重要性

前章ステップ3においては、対象テーマに関する情報収集を基に現状求められる機能(達成手段)を機能系統図に整理しました。既存商品の直近のターゲット市場を検討する際、多くの場合この機能系統図を基に重点機能の絞り込みが可能と考えられます。

一方、SDGs など様々な環境が関係する中長期的な大きなテーマにおいては、対象を取り巻く未来の環境変化を予測し、市場の変化を読むことが求められます。

ステップ4では、PEST分析で代表されるマクロ環境の分析を踏まえ、将来重要度が増す機能や新たに求められる機能を未来の期待機能として設定します。

#### 2) 現状の機能構成との照合

将来重要度が増す機能を見定め、新たに求められる機能が定義されたならば、それら機能が機能系統図においてどの機能分野に属するものかを判断します。その際、機能分野自体が改めて生まれることも考えられます。それら機能を前章で作成した機能系統図に付加し、未来機能系統図として完成させます。

図4-1に「森林への不法投棄問題の改善」に関する未来機能系統図の一部例を示します。

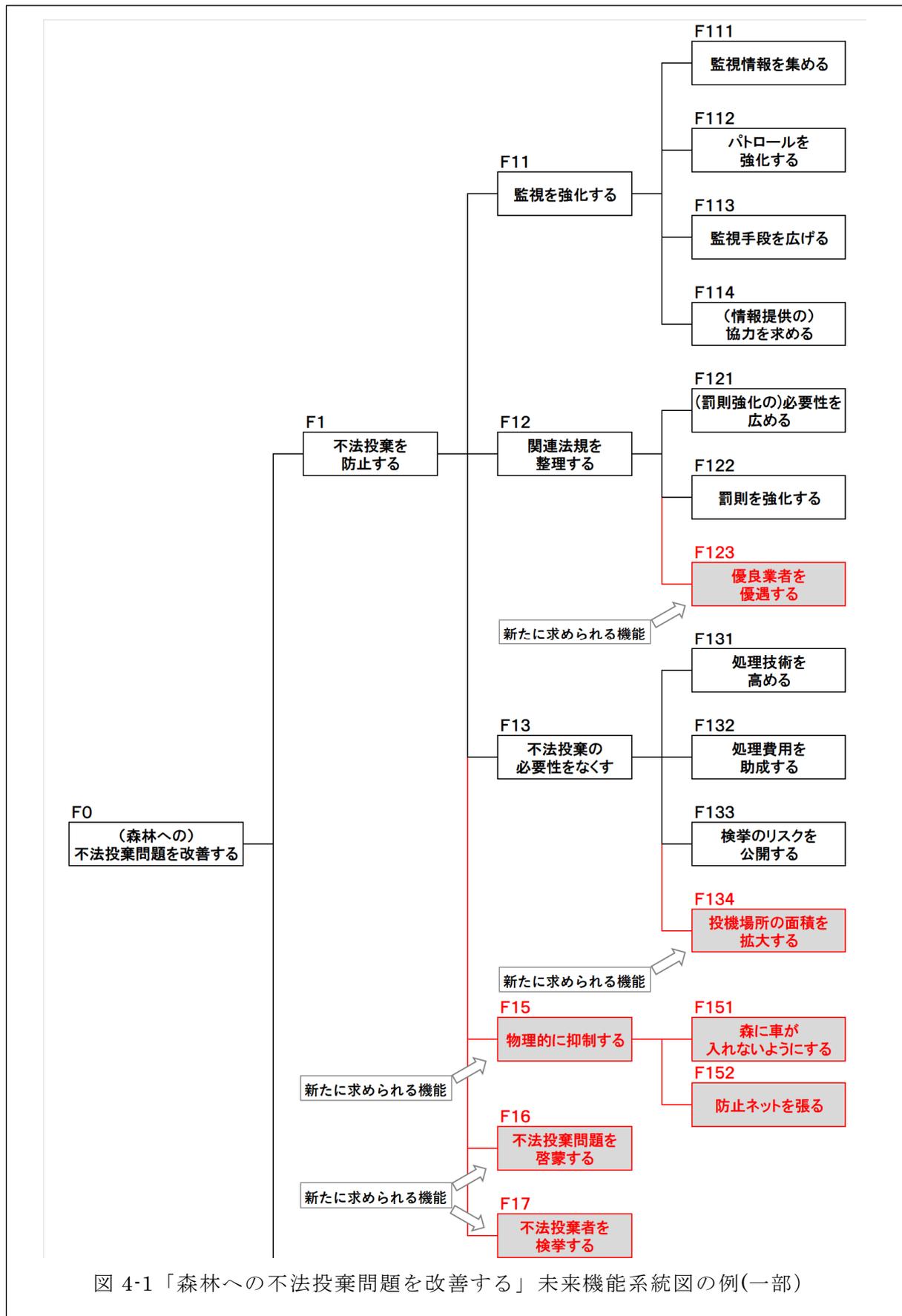


図 4-1 「森林への不法投棄問題を改善する」 未来機能系統図の例(一部)

## ●留意事項

前述のように未来機能系統図作成においては、現在は存在しないが将来必要となる可能性を持つ手段について拾い出しを行い、その機能を定義し適切な機能分野に付加します。その際に、改めてメンバー全員で以下のことを認識することが重要です。

- ① 何年先の未来までを検討対象とするか、認識を合わせる
- ② 検討に際しては、様々な視点で未来の環境を推測する
  - ・ PEST分析などを、有効に活用します。
- ③ メンバー全員で自由に発想し幅広く手段を抽出する
- ④ 前ステップで定義した機能に変更が必要な場合は、随時修正追加する
- ⑤ 未来機能検討の効率化のため、下位から上位に向けての検討、上位から下位に向けての検討に分けて進めることも有効である
- ⑥ この後のステップを考慮し、従来からの機能と新たに定義された未来機能が区別できるように記載する

## 第5章 ステップ 5:対象テーマの基本機能の選定

### 5.1. 概要

#### 1) 目的

- ① 未来の顧客が必要と予測する期待機能を選択する

#### 2) 実施方法

- ① 未来機能系統図の下位機能からチーム検討を行い重要な機能を絞り込む

#### 3) 手順

- ① 下位機能の確認
- ② 対象テーマに必要なとなる機能の候補を選択する
- ③ 対象テーマに必要なとなる機能を選定する
- ④ 顧客価値企画シートの表横軸の項目として記載する

#### 4) 留意点

- ① 価値を提供する側の立場になって選定する

#### 5) 工夫したほうが良い点

- ① 対象選定するための判断基準を予め設けておく
  - ・ 例:実現性の高いもの、投資の低そうなもの、提供までの期間の短そうなもの、自社の強みが活かせるもの、など。
- ② 重要な機能の絞込みには、機能の重要度比較の技法を用いる

### 5.2. 詳細

#### 1) 下位機能の確認

未来機能系統図を基にチームメンバー全員で未来の顧客が必要と予測する期待機能を念頭に下位機能の内容を確認します。

その際、次の手順で対象必要機能の候補を選択する際に目安となる基準にどのような視点が考えられるかを想定しながら下位機能の内容を確認するとよいでしょう。

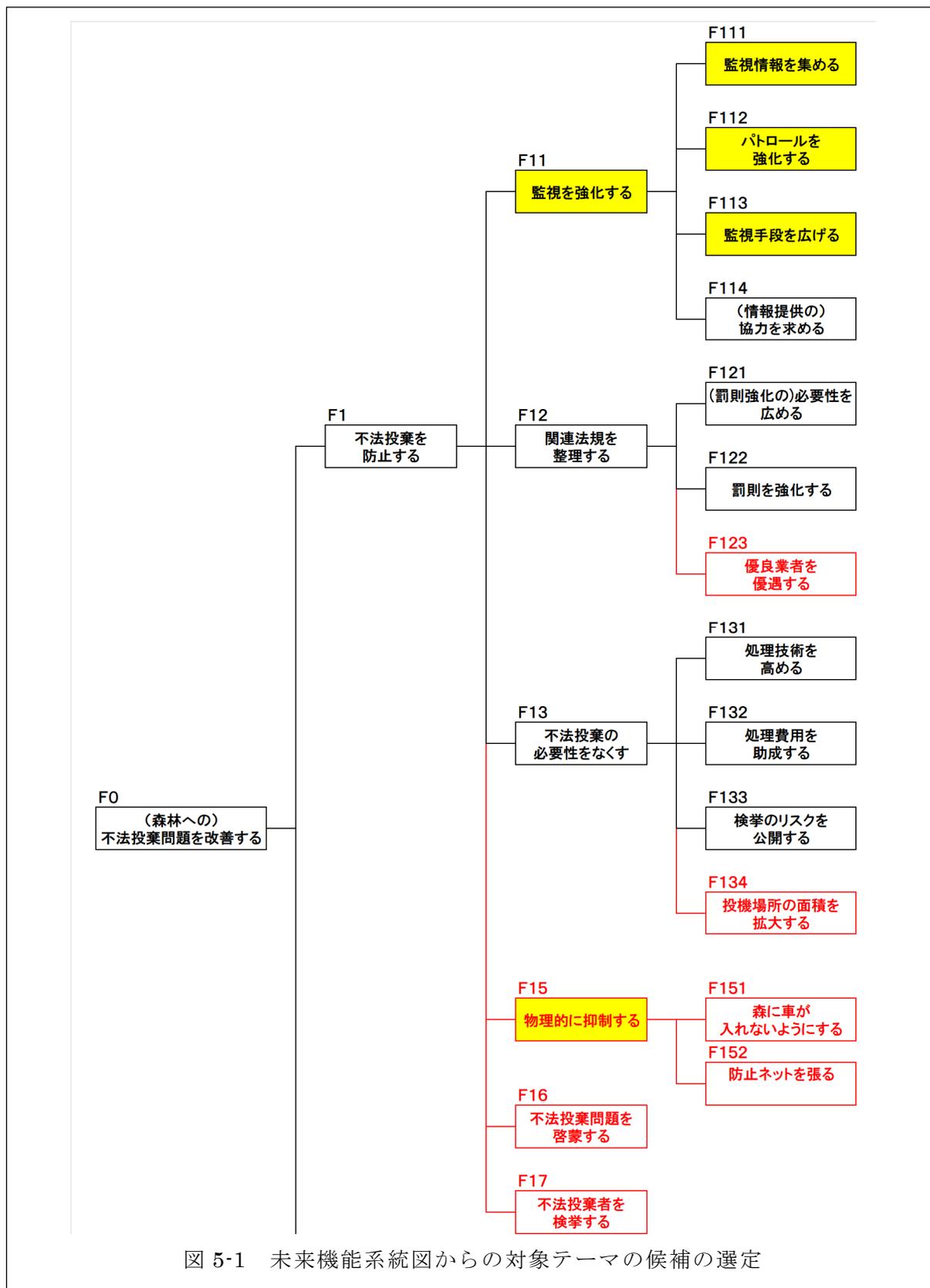
#### 2) 対象必要機能の候補の選択

未来機能系統図の下位機能から、対象必要機能の候補となる機能を選択するための選定基準を設定し、可能性のある複数の機能を候補として選定します。

#### 3) 対象必要機能の選定

対象必要機能の候補として選定された複数の機能から、選定の指標を設定し、対象必要機能を絞り込みます。

次図に示す不法投棄問題改善に関する例では、「監視と抑制」を指標とし、「監視を強化する」および「物理的に抑制する」に関する機能を選定し、ハッチングで示す機能を抽出しました。



なお、機能を重要度で絞り込む場合には、機能の重要度比較の技法などを活用することが考えられます。

	機能分野				
	1	2	3	4	5
	監視情報を集める	パトロールを強化する	監視手段を広げる	物理的に抑制する	回収(搬出)技術を高める
(5年後) 未来					
現在					
過去					

図 5-2 顧客価値企画シートへの表横軸の記載例

#### 4) 顧客価値企画シートの表横軸の項目として記載

対象必要機能の選定により抽出された下位機能を基に、顧客価値企画シートにおける機能分野欄(表横軸)を記入し、次ステップでの期待機能を達成するアイデア発想するための基礎資料を作成します。

事例では、(3)で抽出した機能系統図のハッチングで示す箇所の下位機能を顧客価値企画シートに入力しました。(図 5-2 の破線部)

### 5.3. 機能選定の実例

前述で説明した機能選定においては、いくつかの方法がありますが、ここではFD法を使用した事例を紹介します。なお、当技法の手順の詳細については、「新・VEの基本【価値分析の考え方と実践プロセス】」のP191~192を参照してください。

当事例は、メンバーが情報収集した結果から関心が高い情報を項目化し、問題の重要度をFD法(簡略法)で比較をおこない、特定の問題に絞り込んだ例です。

この様に、FD法(簡略法)は、機能選定時のほか、テーマ選定などにおいても活用できる技法で、ものごとを選定する際に有効です。

なお、通常のVEでは価値の程度とコスト低減余地を指標として選定しますが、VEターゲットングでは、収益性や実現性などに着目して機能を選定することになります。

したがって、当手順を進めるにあたっては、必要に応じて追加の情報収集や分析を行い、詳細な収益性や実現性を明確に示したうえで、選定するようにしてください。

**FD法(簡略法)** …各機能ごとに優劣を一对比較し、機能のウェイト付けをする強制決定法  
(Forced Decision for Value)

◆◇作成方法◆◇

F1はF2と比べると優位、F1はF3と比べ劣位、といったように一对比較を実施する。

【例】

機能分野	F1	F2	F3	F4	F5	計	ウェイト
F1 ○○に××を～する		1	0	0	0	1	10%
F2 ○○の××を～する	0		1	0	1	2	20%
F3 ○○に～する	1	0		0	0	1	10%

〈FD法(簡略法)・ワークシート〉

① 評価基準をチームで決める

例：収益性、実現性など

● 機能ごとに優劣を一对比較する。

優位：1 を入力

劣位：0 を入力

評価基準：収益性

提案テーマ	F1	F2	F3	F4	F5	計	優先順位
1 ○○に××を～する						0	
2 ○○の××を～する						0	
3 ○○に～する						0	
4 ○○を～する						0	
5 ○○を～する						0	

数の多いものから順位付ける。

図 5-3 FD 法による機能選定

〈FD法(簡略法)・ワークシート〉

評価基準

関心度の高さで比較

例：収益性（売上規模）、実現性（技術的難易度が容易）など

提案テーマ		1	2	3	4	5	6	7
1	災害対策問題		0	0	1	1	1	
2	老後資金の不安 (社会保障システムの崩壊)	1		1	1	1	1	
3	労働人口減少 非正規労働者の増加	1	0					
4	介護問題（老々会議、認認会議後）	0	0					
5	大都市崩壊の問題	0	0					
6	高齢ドライバー事故問題	0	0					
7								

図 5-4 FD 法による機能選定の例

**○参考:VE ターゲティングにおける重要度機能の選定書式(案)**

〈FD法(総略法)・ワークシート〉

チーム名

評価基準  例: 収益性(売上増額)、実現性(技術的実現度が容易) など

順位	下部の機能	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	計	優先順位
1															
2															
3															
4															
5															
6															
7															
8															
9															
10															

VEは価値の程度とコスト低減余地から選定しますが、VEターゲティングでは収益性や実現性で選定する。本来は、この段階で更に情報収集や分析を行い、詳細に収益性や実現性を明確に示して選定できるのが良い。

図 5-5 「VE ターゲティングプロセス」での重要機能の選定

## 第6章 ステップ 6:期待機能のアイデア発想

### 6.1. 概要

#### 1) 目的

- ① 未来の重要な期待機能の達成手段をアイデア発想する

#### 2) 実施方法

- ① 未来に重要となる機能を達成するための手段をアイデア発想する

#### 3) 手順

- ① 未来を何年後にするかを討議し設定する
- ② 期待機能ごとに、その達成手段を出し合い、顧客価値企画シートの未来の枠内に記載する

#### 4) 留意点

- ① 設定した未来の時点に基づいた実現性のありそうな手段を設定する
- ② 顧客のターゲティングのための設定であることを念頭にできるだけ効率よく進める
- ③ 適度な手段が出たところで議論は終える(達成手段を決めることが目的ではない)

#### 5) 工夫したほうが良い点

アイデア発想においては、機能達成を計画する未来の環境を十分に想定するようにします。

- ・ 例)「不法投棄問題を改善する」ケース
  - 世の中の動向で、不法投棄が益々増える方向になるのか?
  - 廃棄物処理技術などで、不法投棄を行わざる得ない現在の社会環境に変化が訪れるか?

また、未来の環境を考慮する場合には、必要に応じ PEST 分析の視点で多角的に様々な影響を検討します。

- ・ 例)「不法投棄問題を改善する」ケース
  - P:不法投棄の量がますます増え、法規などの改正で不法投棄が難しくなる
  - E:リサイクル事業などの拡大で、廃棄物不法投棄の必要性が減少する
  - S:不法投棄問題への社会の注目度が高まり、不法投棄防止の啓発が行いやすくなる
  - T:リサイクル技術や再生エネルギー技術の向上により不法投棄物に変化が生じる。

	目的①	目的②	目的③
未来	未来の達成手段をアイデア発想		
現在	F111	F121	F131
	現在・過去の手段を整理		F134
過去			F132
			F132

図 6-1 顧客価値企画シートの記載

## 6.2. 詳細

ここでは、未来に重要な期待機能の達成手段をアイデア発想することになりますが、未来を何年後に設定するかが重要になってきます。

- 1) 未来を何年後にするかを討議し設定
  - ① 効果的なアイデア発想に向けて、チームメンバーの意識を共有し討議のうえ、顧客価値企画シートの時間軸(未来時期)を設定する
  - ② なお、何年後の未来を設定したかで、アイデアの方向性に変化が生じることから、十分に討議のうえ、決定することが望まれる
- 2) 期待機能ごとに、その達成手段を出し合い、顧客価値企画シートの時間軸における顧客価値企画シートの未来の枠内に記載対象必要機能の候補を選択

「過去」および「現在」の経過をヒントに、求める「未来」の機能を想像し、未来の期待機能の達成手段を発想します。

事例では、5つの機能分野ごとに「過去」に実施された手段と「現在」での実施手段を整理し、目標とする時期(ここでは5年後)の求める「未来」の手段を発想しました。

その結果を下図の顧客価値企画シート(下図の破線部枠)に入力しました。

	機能分野				
	1	2	3	4	5
	監視情報を集める	パトロールを強化する	監視手段を広げる	物理的に抑制する	回収(搬出)技術を高める
(5年後)	<ul style="list-style-type: none"> <li>GPS活用した不法投棄場所への立入り情報収集</li> <li>車載カメラ画像で違反車両情報の報告</li> <li>衛星カメラによる監視</li> <li>運送トラック/建機位置情報活用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>無人ドローンパトロール</li> <li>パトロール地点の絞込み</li> <li>一般人情報の収集増加策</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>既存監視カメラ情報の活用</li> <li>新規監視カメラ</li> <li>林道通行許可証&amp;ゲート設置</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>運搬車の遠隔立入り制御</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>無人運搬ロボット</li> <li>現地解体技術</li> </ul>
現在	<ul style="list-style-type: none"> <li>監視カメラ設置</li> <li>ホットラインの設置</li> <li>監視情報の集約困難</li> <li>自治体間の情報共有</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>元警察官の環境監視員活用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>通報の強化(マニュアル化)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>防止ネット、鳥居の設置など</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>重機の活用(高機能)</li> </ul>
過去	<ul style="list-style-type: none"> <li>住民による徒歩での監視</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域社会でのパトロール</li> <li>林野庁のパトロール</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>目視発見</li> <li>水質検査からの上流監視</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>看板の設置</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>重機の活用(低機能)</li> </ul>

図 6-2 顧客価値企画シートの記載例

## 第7章 ステップ 7:期待機能提供者の適切さの確認

### 7.1. 概要

#### 1) 目的

- ① 期待される機能または手段を提供するのに相応しい事業者を設定する
- ② チームメンバーの間で提供者の適切さを確認する

#### 2) 実施方法

- ① 「顧客価値企画シート」で設定した「未来予測」欄の提供すべきサービス案(機能または手段)を見ながら、そのサービス案を提供すべき事業者とは、どのような事業者が相応しいのかをアイデア発想する
- ② 提供すべき事業者欄に、アイデア発想された事業者についてチームメンバー間で討議し提供すべき事業者を決定する

#### 3) 手順

- ① チーム全員で「顧客価値企画シート」未来予測欄を確認する
  - ・ この時点で検討すべき「未来予測」とは何年後にすべきかをチームメンバー間で確認します。
- ② 提供すべきサービスを提供するのに相応しいと思われる事業者案を出す
  - ・ 必要に応じて情報収集を行い未来予測欄の機能やサービスを提供するのが得意と思われる事業者案を出し合います。
- ③ ワークシートの「提供者」欄に事業者案を記載していく
  - ・ 事業者案は、提供すべきサービス案の内容を元に、顧客へ価値提供するのに最も相応しいと考えられる事業者はどのような事業者か?とチームメンバー間で検討します。
  - ・ 事業者案を1つに絞り込んだ後に活動を進めても良いですが、チームメンバーのアイデアが複数ある場合は複数の事業者案を記載しておき、後で絞り込むなど相談して決めていくこともできます。
- ④ 複数の事業者案が出た場合は、発案の理由を確認し、最も相応しいと思われる事業者に絞り込む
  - ・ この場合1つが望ましいですが、絞り切れない場合は2つでも構いません。ただし後からのステップでの検討が2つ必要になる場合もあります。
- ⑤ チーム全員で合意した事業者を決定する

#### 4) 留意点

- ① 事業者は必ずしも自社が適切とは限らない
  - ・ 顧客の立場で考えたときに、どのような事業者がサービスを提供してくれると最も良いと思うかを念頭にアイデア発想してください。

② 複数案からの選定では、理由を明確にしておく

- ・ 複数の事業者案からの選定については、理由を明確にしておくことで、理解しやすくなります。

■ 例:「販売網に強みがある」「技術的に先行している」など

## 7.2. 事例

未来予測された提供すべきサービス内容を見ながら、このようなサービスを提供するのが得意と思われる事業者を設定します。

この事例の場合、未来予測(この事例では5年後を設定、未来の設定は任意)される達成手段で得られるものは「監視情報」であることから、それらを提供する事業者として相応しいのは「情報処理企業」と設定をしています。図7-1に示す事例では「提供者」の欄が「提供すべき事業者」になります。

	機能分野					提供者
	1	2	3	4	5	
	監視情報を集める	パトロールを強化する	監視手段を広げる	物理的に抑制する	回収(搬出)技術を高める	
(5年後)	<ul style="list-style-type: none"> <li>GPS活用した不法投棄場所への立入り情報収集</li> <li>車載カメラ画像で違反車両情報の報告</li> <li>衛星カメラによる監視</li> <li>運送トラック/建機位置情報活用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>無人ドローンパトロール</li> <li>パトロール地点の絞込み</li> <li>一般個人情報の収集増加策</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>既存監視カメラ情報の活用</li> <li>新規監視カメラ</li> <li>林道通行許可証&amp;ゲート設置</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>運搬車の遠隔立入り制御</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>無人運搬ロボット</li> <li>現地解体技術</li> </ul>	情報処理企業の立場
現在	<ul style="list-style-type: none"> <li>監視カメラ設置</li> <li>ホットラインの設置</li> <li>監視情報の集約困難</li> <li>自治体間の情報共有</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>元警察官の環境監視員活用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>通報の強化(マニュアル化)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>防止ネット、鳥居の設置など</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>重機の活用(高機能)</li> </ul>	
過去	<ul style="list-style-type: none"> <li>住民による徒歩での監視</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域社会でのパトロール</li> <li>林野庁のパトロール</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>目視発見</li> <li>水質検査からの上流監視</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>看板の設置</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>重機の活用(低機能)</li> </ul>	

図7-1 提供すべき事業者を記載した「顧客価値企画シート」の例

## 第8章 ステップ 8:期待機能受益者の適切さの確認

### 8.1. 概要

#### 1) 目的

- ① 「期待機能受益者」を設定し、その適切さを検証する
  - ・ 提供する価値(期待する機能・手段)によって受益する顧客像を設定します。
- ② チームメンバーの間で顧客像の共通認識をはかる

#### 2) 実施方法

- ① 「顧客価値企画シート」の「未来予測欄」に記載した提供する価値(期待する機能・手段)により、最も価値を受けると想像される顧客像を具体的に記述
- ② 記述された複数の顧客像をチーム内で読み合わせ、提供される価値(期待する機能・手段)の受益者として設定した顧客像で認識があっているかどうかの確認

#### 3) 手順

- ① チームメンバーそれぞれが「バーチャルターゲットシート」に顧客像を記載
  - ・ その場合、顧客が「企業・団体」の場合と、「消費者・個人」の場合がありますが、次項で事例を添付していますので、どのような項目や内容を記載していくのかを参考にして、記載してみてください。
  - ・ 記載する内容は、できるだけ具体的に想定し、実際に実在しそうな内容を詳細に記述します。
- ② チーム全員で記載した「バーチャルターゲットシート」の読み合わせを行う
- ③ 読み合わせた結果、チームメンバー間で顧客像の認識があっているかどうか確認をする
  - ・ チームメンバーの間で確認しあった顧客像がほぼ同じレベルの顧客像になっているのであればチームとしての期待機能受益者が正しいという認識になります。

#### 4) 留意点

- ① 「バーチャルターゲットシート」の記載内容はチームメンバーのそれぞれの内容についてすべてが合致しなくても構わない
  - ・ 内容に違いがあっても想定される顧客像の認識合わせができれば良いでしょう。
- ② 「バーチャルターゲットシート」の記載項目は対象になる提供価値や提供者(顧客)に合わせて項目を追加する
  - ・ シート作成の前にチームメンバー間で検討しておくが良いでしょう。
- ③ バーチャルターゲットは複数の設定でも構わない
  - ・ 「バーチャルターゲットシート」の記載内容の認識合わせがチームメンバーの間で複数に分かれた場合、複数の設定が顧客像としてあり得ると判断した場合は複数の設定でも構いません。

- ・ 複数の顧客像について、チームでの確認の中で認識違いが確認でき、顧客像として正しくないと判断された場合は、その顧客像は除きます。
- ④ 「バーチャルターゲットシート」の書式・記載項目は事前に検討して作成する
- ・ 顧客像が「企業・団体」の場合、「消費者・個人」の場合、または両者となる場合などあらかじめ想定される場合は「バーチャルターゲットシート」の書式や記載項目について事前検討して作成するのが良いでしょう。
- ⑤ その他、「2. 事例」の書式や記載項目を参考に記載をすると良い

## 8.2. 事例

未来予測された提供すべきサービス案(機能または手段)を見ながら、このようなサービスの価値を受益する顧客像をできるだけ詳細に具体的に記載します。

### 1) 期待機能受益者が「企業・団体」の例

「企業・団体」の場合は、企業名はもちろんですが、本社の所在地や拠点、事業内容、企業の経営方針、企業の抱える直近の課題など記載します。

新商品企画のための戦略立案 バーチャルターゲット設定 ワークシート		2018年9月18日 マーケティング部会宿
テーマ		作成者
不法投棄情報を受けて自社に役立てたいゼネコンとは？		神田
会社名・社長名	○×組株式会社	
創立・設立	1995年3月1日	
本社所在地	兵庫県神戸市	
事業概要	集合住宅建築、新興都市の整備開発、被災罹災地域の再整備（道路、住宅、インフラ整備など）	
直近の課題	委託をしていた廃棄物処理業者の不法投棄問題が発覚し、委託元である当社の法遵守が課題。地震や台風の津波高波による被害地域の再開発の経験を活かし、今後の異常気象から拡大するであろう天災による被害地域の再開発に貢献を目指したいが、建設廃棄物の処理について信頼性を回復しない限り事業展開がむづかしい状況。	
事業所・関連会社	北海道支社、宮城支社、関東支社、名古屋支社、大阪支社、広島支社、福岡支社の7支社	
企業方針	「地球環境を配慮し、新たな地域創造のために建設技術を活用し、新たな生活環境を創り直すことに貢献する企業を目指します。」	
CSR方針	1. 環境保全に貢献します。 2. 関連する法をすべて遵守し顧客の信頼を得ます。 3. 再生可能な資源の有効活用をしていきます。	
企業規模	資本金：3億円、年商200億円、営業利益5% 10億円、従業員2,300名、 組織：経営本部、CSR本部、建築事業本部、廃棄物処理本部	

図 8-1 期待機能受益者が「会社・団体」の場合のバーチャルターゲットの例

顧客価値企画シートで記載した未来予測欄を見ながら、この企業の組織など関連しそうな組織情報や組織方針についても細かく記載すると良いでしょう。

またビジネスのアイデアにつなげるためにも企業規模の設定も必要です。年間の売上高や資本金、営業利益、未来予測欄のサービスや機能を楽しむ組織や事業部を想定して具体的に記載をしておきましょう。(参考:図 8-1)

## 2) 期待機能受益者が「消費者・個人」の例

「消費者・個人」の場合は、氏名はもちろんですが、居住地や年齢、学歴なども記載します。特に重要なのは、今回検討しているビジネスアイデアに関連する個人の関心事を項目として先にあげておき、その個人の具体的な悩みや問題事象を細かく記載するのが良いでしょう。(参考:図 8-2)

新商品企画のための戦略立案 ペルソナ設定 ワークシート		2017年9月27日 マーケティング部会宿題
テーマ	どのような靴を(下記に記載)	
プライベートブランド ビジネスシューズ企画	たくさん歩いても足が疲れない、フィット感のある靴	
氏名:年齢:性別	竹内純子:54歳:女性	
生年月日:星座:血液型	1963年9月13日:乙女座:A型	
出生地	北海道小樽市	
学歴	宮城県一女卒、1年浪人後津田塾女子大学入学、学部で卒業	
現住所	つくばエクスプレスのつくば駅が最寄り駅 駅までは徒歩30分弱。 時間があるときは歩いて駅まで通うが、自転車かバスを利用する頻度の方が高い。	
家族構成など	夫56歳(単身赴任で、つくばに帰るのは月に1度程度) 娘2人(姉25歳既婚、妹20歳大学生で一人暮らし)	
職業	自宅で英語教室を開き、高校生から大人の方まで幅広い生徒に英語指導をする。 その傍ら、ガイドとして外国人観光客に都内観光をガイドする。 ガイドの繁忙期は3~5月、8~11月で、忙しい時期は月に15日都内観光している。 年間で100日ほど都内でガイドをしている。 ガイドの内容としては、お客さんの宿泊しているホテルまで迎えに行き、浅草や皇居、上野等を回り、ホテルに送るというものが定番。 お客さんと一緒にいる時間は、9:00~17:30が多い。	
通勤・移動	自宅からお客さんの宿泊しているホテルまで、平均して電車利用により片道1.5時間。 7:30に自宅を出て、帰ってこられるのは19:30 つくばからはつくばエクスプレスで始発のため、座ることが可能。 都内の電車は、お客さんが座ることができて、空きがあれば自分も座る。 ガイドした日の平均歩数は20,000歩ほど。多い時は30,000歩に近づく ガイドのない日は5,000~7,000歩程度	
趣味・嗜好など	運動は、した方がよいことはわかっているが、ガイドのない日は特に何もしていない。 月に2回くらい思い立った時にウォーキングを1時間くらいする。 明るい性格で友人が多く、仕事がない日は友人を自宅に呼び家で食事をする。 趣味は相撲観戦で、両国国技館の場所のときは毎回1回は観戦しに行く。	

図 8-2 期待機能受益者が「消費者・個人」の場合のバーチャルターゲットの例

## 第9章 ステップ 9:ターゲティングシート作成

### 9.1. 概要

#### 1) 目的

- ① 対象テーマの顧客となるターゲットを明確にする
- ② ビジネスアイデアの元となる情報を特筆する
- ③ 前ステップまでに検討してきた内容をチームメンバー間で共通認識にする
- ④ 検討内容に不十分な点はないかをチームメンバーの間で確認する

#### 補足

- このステップでは、“提案具体化の前提条件”と“提案対象のターゲット”を明確化します。
- 一般的には、提案の発想の前に、その提案を実現する企業の企業ビジョン・企業理念に即し、自社の弱み・強みを把握します。しかし、社会課題を解決するビジネスアイデアを創出する手段においては、逆に、提案の対象(バーチャルターゲット)を具体化した後に、“提案具体化の前提条件”と“提案対象のターゲット”を明確化する手法をとっています。
- なぜこのような手法をとっているのかというと、“社会課題解決“では、VE でのいう”使用者“があいまいだからである。それ故、自社の環境にとらわれずに、“社会的課題”について機能分析し、使用者であるバーチャルターゲットをチームで共通認識にした段階で、通常のマーケティング手法ではまず先に行う”提案具体化の前提条件”と“提案対象のターゲット”の明確化を行うステップとしています。
- ところで、自社の環境を度外視しているため、自社のリソースだけでは、これまでのステップで創造したアイデアは実現できない可能性もあります。したがって、このステップでは、“提案具体化の前提条件”と“提案対象のターゲット”を明確にし、現在のリソースとの差異を明確にした上で、企画の実現に必要な投資を明らかにし、ターゲットの共有を行い、その後の活動の起点とします。

#### 2) 実施方法

これまでのステップで収集し整理した情報、未来機能系統図、顧客価値企画シート、バーチャルターゲットシートを参考にしつつ、図 9-1「提案具体化の前提条件まとめシート」、図 9-2「ターゲティング整理シート」に記入します。

##### ① “提案具体化の前提条件”の明確化

- ・ A)アイデアを実現することができる企業にとっての“ビジョン・ミッション”、“外部環境”、“内部環境”、“事業戦略”、“事業ドメイン”を記入します。

- ・ B) A)で記入した事項に対し、現実では不足しているリソースなどを明らかにし、現状との差異を記載します。

② ”提案対象のターゲット”の明確化

- ・ ステップ 8 で作成したバーチャルターゲットのセグメントを再確認し記載します。
- ・ 発想したアイデアの対象のターゲットをビジネス化する視点で記載します。

3) 手順

① ”提案具体化の前提条件”の明確化

以下の項目について記載していきます。

- ・ “ビジョン・ミッション”

未来機能系統図を参照し、どのような課題を解決するためのアイデアであったかを振り返り、このアイデアを実現するにふさわしいビジョン・ミッションを記入します。

- ・ “外部環境”

収集した情報を整理し、外部環境を記載します。

- ・ “内部環境”

顧客価値企画シートなどを参考に、提案実現にかかわる内部環境、および、実際の内部環境を記載します。

- ・ “事業戦略”

提案実現に向け必要な事業戦略と現状を記載します。

- ・ “事業ドメイン”

未来機能系統図を参照し、提案実現に向け必要な事業ドメインと現状の事業ドメインを記載します。

② ”ターゲティング”の明確化(OUTPUT)

- ・ セグメンテーション

バーチャルターゲットシートと収集した情報を整理し、地理的要因、人口統計的要因、心理的要因、行動的要因のキーワードを記入します。記入の過程で、必要な事業戦略・事業ドメインなどが明確になれば、提案具体化の前提条件まとめシートに追加記入します。

- ・ ターゲティング

未来機能系統図、顧客価値企画シート、収集した情報をもとに セグメンテーションにおける記載からターゲットとする市場を明記し、2 軸のマトリックスで表現します。

バーチャルターゲットの立場から顧客の不満点、顧客の(潜在的な)欲求、顕在化しているニーズを記載します。

4) 留意点

- ① 提案にかかわる資料のまとめとなることを意識する

- ・ 自社の現状だけでなく、提供する価値を決定し、提案を実現するために必要な前提条件を具体化することがこの手法の特徴です。SDGs の 17 のゴールによって異なりますが、特に、環境保全にかかわる内容ですと、誰にどのような利益があるのが直接にはわかりにくくなります。ビジネスの実現に向けては、これまでの提案にかかわる資料のまとめとなることを意識してターゲティングシートを作成しましょう。
- ② 現実との差異を明確化する
    - ・ 事実と必要な事業などを明確にした上で、現実との差異などを明記するようにしましょう。今後の活動計画の立案に役立ちます。
  - ③ 分かりやすい記述を心がける
    - ・ ターゲティングシートは、これまでの活動正解を改めてビジュアル化し、記録に残すためのシートであることを念頭に分かりやすい記述を心がけましょう。
  - ④ ”提案具体化の前提条件”と”提案対象のターゲット”はどちらを先に記載しても構わない
  - ⑤ 項目を無理に順番に埋めていくのではなく、気が付いた部分から記入する
  - ⑥ 必要な場合は、再度チームメンバーで前ステップまでの検討に追加を行う
    - ・ 書式に記載できない点があり、それがターゲットの提案やビジネスアイデアの提案に不可欠なものである場合は、再度チームメンバーで話し合い、前ステップまでの検討に対して追加の記載ができるようにすると良いでしょう。

## 9.2. 詳細

### 1) ターゲティングシート

ターゲティングシートは、図 9-1:提案具体化の前提条件まとめシート、図 9-2、9-3:ターゲティング整理シートで構成します。一般的なマーケティングで用いられるシートを活用しても構いません。ポイントは、事実と必要な姿とが分かるように記載することです。

### 2) 活用例

下の事例では、森林への不法投棄を防止するためのビジネスとして記載しています。不法投棄を防止するには、監視を行うだけでなく、廃棄物処理法などに基づいたマニフェストの提出がデジタル化されて容易になるなどのメリットも必要となり、一筋縄ではいきません。近未来の DX を用いたサプライチェーンを通じたトレーサビリティの仕組み構築という大きなテーマともなります。本ステップを用いることでそのようなアイデアのターゲットを明確にすることも可能であることが分かります。

また、別の事例としてビジネスシューズに対するそれぞれのシートの記載例を示します。(図 9-4、図 9-5、図 9-6)

新商品企画のための現状・前提条件明確化ワークシート		作成日	No.
項目	明確となった事項・前提条件	テーマ	キーワード
ビジョン ミッション	(都市域への再開発に貢献) SDGs、森林保護、不法投棄防止、		経営理念、企業ビジョン、ミッション
外部 環境	不法投棄問題が深刻化 地球温暖化、異常気象対応 企業の社会的責任の増大		競合・流通の状況、市場・顧客動向、 機会、脅威
内部 環境	監視カメラ、防犯カメラ、人材豊富 山間部の監視ネットワーク(情報収集)の不足 官庁との連携		自社の強み・弱み、バリューチェーン、 PPM、保有技術、経営資源
事業 戦略	SDGsを背景とし、今後不法投棄対策に架かる企業が 増える事を見越した情報提供サービスの展開		企画しようとする商品に関連する経営 戦略
事業 ドメイン	中堅セネコン、全国  画像データ、加工した情報、  汎用、専用(山間部) (都市部)  3,000万円/年以内  監視インフラも、各所加工	[顧客] 市場(業種、業態、規模) 顧客(性別、年齢、個性) 地域(県、全国、海外)	
		[機能] 価値(材料、部品、商品、サービス) 特性(汎用、専用) 価格(低、中、高)	
		[技術] 技術(ノウハウ、研究開発、コアコンピ タンス) 販売促進(企画、対面、セルフ、セー ルス、インターネット)	

図 9-1 提案具体化の前提条件まとめシート

セグメンテーション・ワークシート			作成日	No.
			テーマ	
セグメント	ユーザーセグメント		例	
<b>&lt; 地理的要因(ジオグラフィック) &gt;</b>				
1	国	日本	日本 米国 欧州 アジア 全世界	
2	地域	全国の全地域(不法投棄の可能性のある所)	関東 関西 太平洋側 中山間地域 農村部	
3	都市の規模	土地方中あかき 若狭	人口1千万人以上 人口30万人以上	
4	人口密度		都市圏 郊外 地方(人口密度別)	
5	気候		温暖 寒冷 熱帯 寒帯	
<b>&lt; 企業の規模要因 &gt;</b>				
6	創業年数	25年		
7	企業の構成	(CSR) 建築: 土木 = 3:7		
8	社員構成	施工: 管理 = 7:3		
9	業績	営業利益 5%		
10				
11				
12				
13				
14				
15				
<b>&lt; 企業の社風的要因 &gt;</b>				
16	階層	地域改善整備		
17				
18				
19				
20				
21				
22				
<b>&lt; 行動的要因(ビヘイビア) &gt;</b>				
23	購買状況	処理費用に係る割合 30%		
24	ベネフィット	営業停止を回避, 社会的信頼性の向上		
25	ユーザーのタイプ	自治体, 不動産業者(社)		
26	使用頻度	1,000回/年		
27	ロイヤリティ			
28	購買準備			
29	商品に対する態度	オープン		
30	使用目的	コンプライアンス, 社会貢献, 企業価値向上		

図 9-2 ターゲティング整理シート(1)

ターゲティング・ワークシート		作成日	No.
		テーマ	
項目	明確となった事項	キーワード	
ターゲティング	中堅ビジネス、情報処理、浸透期、情報集約力 スーパービジネスのペルソナ、？	市場規模、自社の強み、製品ライフサイクルの段階、参入障壁、競合の戦略、環境要因	
2軸マトリクス		機能的↔感覚的 高価格↔低価格 多機能↔単機能 普及品↔希少品 かんたん↔手間かかる 大きい↔コンパクト 伝統的↔革新的 スマート↔やぼったい 安心↔冒険 明るい↔暗い アジアっぽい↔欧米っぽい あっさり↔濃い オピニオンリーダー↔フォロワー 子供↔大人 高所得者↔低所得者 男↔女	
顧客の状況	顧客の不満点	正常に廃棄されたかの確認 適正廃棄を証明できない。	
	顧客の欲求 ウオantz	廃棄の管理体制の保障	
	顕在化している ニーズ	<del>社会性</del> ・PR投資 ・リスク回避	

図 9-3 ターゲティング整理シート(2)

新商品企画のための現状・前提条件明確化ワークシート		作成日	No.
項目	明確となった事項・前提条件	テーマ	
		キーワード	
ビジョン ミッション		経営理念、企業ビジョン、ミッション	
外部 環境		競合・流通の状況、市場・顧客動向、 機会、脅威	
内部 環境		自社の強み・弱み、バリューチェーン、 PPM、保有技術、経営資源	
事業 戦略		企画しようとする商品に関連する経営 戦略	
事業 ドメイン	<p>市場 = 働く女性 顧客 = 地域 = 東京 (パトタウン)</p> <p>価格 = 育児、勤務の両立、ほまやま</p> <p>特性 = 高い モバイルが使える 研究、研究所、工場、 子育てしやすい、勤まやすい、安全</p> <p>価格 = 5000円</p> <p>販売促進 = ネット (おまじかんに変える)</p>	[顧客] 市場(業種、業態、規模) 顧客(性別、年齢、個性) 地域(県、全国、海外)	
		[機能] 価値(材料、部品、商品、サービス) 特性(汎用、専用) 価格(低、中、高)	
		[技術] 技術(ノウハウ、研究開発、コアコンピ タンス) 販売促進(企画、対面、セルフ、セー ルス、インターネット)	

図 9-3 ビジネスシューズの新商品企画のための現状・前提条件明確化シート

セグメンテーション・ワークシート			作成日	No.
			テーマ	
セグメント	ユーザーセグメント		例	
<b>&lt;&lt; 地理的要因(ジオグラフィック) &gt;&gt;</b>				
1	国	日本	日本 米国 欧州 アジア 全世界	
2	地域	東京のベッドタウン	関東 関西 太平洋側 中山間地域 農村部	
3	都市の規模	人口 25万人程度	人口1千万人以上 人口30万人以上	
4	人口密度	郊外	都市圏 郊外 地方(人口密度別)	
5	気候	温暖	温暖 寒冷 熱帯 寒帯	
<b>&lt;&lt; 人口統計的要因(デモグラフィック) &gt;&gt;</b>				
6	年齢	36.	6歳未満 6~12歳 13~15歳 16~18歳	
7	性別	女	男性 女性	
8	家族構成	夫、子2人	独身 夫婦のみ 夫婦子供 2世代家族	
9	所得	1200万円(年収)	年収別	
10	職業	研究開発	専門職 技術職 営業職 公務員 自営業 業種別	
11	教育水準	大卒	大学院 大学 専門学校 高校 義務教育	
12	宗教		キリスト教 イスラム教 仏教	
13	世代	団塊ジュニア	団塊の世代 団塊ジュニア世代	
14	国籍	日本	日本 アメリカ マレーシア オーストラリア	
15	人種		アジア系アメリカ人 ブラジル系日系人	
<b>&lt;&lt; 心理的要因(サイコグラフィック) &gt;&gt;</b>				
16	階層	中流階層の上位	上流階層の上位 上流階層の中位 労働者階層	
17	ライフスタイル		常識家タイプ 指導家タイプ 芸術家タイプ 職人タイプ	
18	パーソナリティ	社交的、教育マ	衝動的 社交的 保守的 野心的 権威主義	
19	価値観		流行に敏感 価格よりも品質重視 健康志向	
20	購買動機		必要性 外観 スタイル	
21	商品知識		専門家 素人 マニア	
22	趣味嗜好		アウトドア 釣り 読書	
<b>&lt;&lt; 行動的要因(ビヘイビア) &gt;&gt;</b>				
23	購買状況	非日常的、キャンペーンに興味あり	日常的 非日常的	
24	ベネフィット		品質 サービス 利便性 提供されるスピード	
25	ユーザーのタイプ		現在購入している 過去に購入 購入経験なし	
26	使用頻度		ライト/ミディアム/ヘビーユーザー ノンユーザー	
27	ロイヤリティ	週1で通うくらいの愛着あり	そのブランドへの愛着度合	
28	購買準備		認知 関心あり 購入希望あり 購入意図あり	
29	商品に対する態度		熱狂的 肯定的 無関心 否定的 敵対的	
30	使用目的	育児と仕事の両立	個人用 業務用 特定なし	

図 9-4 ビジネスシューズのセグメンテーションシート

ターゲットニング・ワークシート		作成日	No.
		テーマ	
項目	明確となった事項	キーワード	
ターゲットニング	子育て世代の働く女性	市場規模、自社の強み、製品ライフサイクルの段階、参入障壁、競合の戦略、環境要因	
2軸マトリクス		機能的 ↔ 感覚的 高価格 ↔ 低価格 多機能 ↔ 単機能 普及品 ↔ 希少品 かんたん ↔ 手間かかる 大きい ↔ コンパクト 伝統的 ↔ 革新的 スマート ↔ やぼったい 安心 ↔ 冒険 明るい ↔ 暗い アジアっぽい ↔ 欧米っぽい あっさり ↔ 濃い オピニオンリーダー ↔ フォロワー 子供 ↔ 大人 高所得者 ↔ 低所得者 男 ↔ 女	
顧客の状況	顧客の不満点	古くて品質悪い。 店員も少なく、同じようなものかならんでい子ので"選んで"ついで。 タ"サイ。 流行を追いかけてきていない。 - かわなくてもかえせない	
	顧客の欲求 ウオント	- 機能的なやつ。 - ネットを介した小情報発信。 + SNSの-新 - "ブランド"感 (日程ウ-22とのコラボなど)	
	顕在化しているニーズ	- <del>中</del> みじかい時間でいいやつをえらぶたい。	

図 9-5 ビジネスシューズのターゲットニングシート

## 第10章 ステップ 10:ターゲティングの評価

### 10.1. 概要

#### 1) 目的

- ① ターゲティングの有効性について評価する
- ② ターゲティングの具体性について評価する
- ③ 活動の効率について評価する
- ④ ビジネスアイデアの可能性について評価する

#### 補足

- ターゲティングのプロセスを評価し、記録に残します。
- 概略のアイデアを含むターゲティングを行ったので、これからの具体的なビジネスの詳細設計のプロセスとなります。多くの場合は、設計や実装を開始すると、アイデア発想の際には想定できなかった事柄が発生し、突如の災害などによる市場の大きな変化も起こることがあります。
- そのような場合にも、記録と評価があることで、収集した情報や発想したアイデアをムダにすることなく、さらに品質のよい活動をすすめることが可能となります。

#### 2) 実施方法

- ① これまでのステップで収集し整理した情報、未来機能系統図、顧客価値企画シート、バーチャルターゲットシートを参考にしつつ、このプロセスを振り返り、品質とコストの視点で評価する

#### 3) 手順

- ① ステップ 1 からステップ 9 までのアウトプット(未来機能系統図、顧客価値企画シート、バーチャルターゲットシートなど)の内容を確認する
- ② これらのアウトプットである各シートの内容とあわせ、ステップごとの活動の記録・議事録(活動時間や運営の手法など)も確認し、品質とそれにかけた時間(コスト)を総合的に評価する
- ③ ビジネスアイデアとしての可能性について評価する

#### 4) 留意点

- ① 市場環境調査とターゲティングは、事前に想定する細分化と活動後の細分化であることを理解し、未来機能系統図なども参考とする
- ② 評価は、その時点での評価にすぎず、視点を変えること、また状況の変化があれば変わることをチームで共通に理解することが重要

- ③ 現時点の評価であることを踏まえ、評価の内容を記載する際には、このターゲティングの以前に行った活動があれば、今回の活動と評価を比較する
- ・ このようにすることで、市場の変化があっても活動が無駄にならず、ターゲティングの方向性に幅を持たせ、広い視野での検討が可能になります。

## 10.2. 詳細

### 1) ターゲティングの有効性の評価

ターゲットの以下の7つの有効性を評価します。

- ① 市場のニーズの観点からターゲットを正確に定義したか？
- ② 市場需要の変化に適用するサービス提供者の能力を活用できたか？
- ③ マーケティング資源の適切な分配は可能にできたか？
- ④ 適切なマーケティング機会の発見および正確なマーケティング目標設定は可能だったか？
- ⑤ サービス提供者(自社)および競合者の強み・弱みを正確に評価できたか？
- ⑥ 提供者(自社)の適切な提供サービスのポジショニングは可能だったか？
- ⑦ 製品開発のためのガイドラインが提供できるか？

### 2) ターゲティングの具体性の評価

- ・ ユーザー像の設定の具体性の評価
- ・ どの程度、具体的に評価ができたかを文章で記述

### 3) 検討に費やしたコストの評価

- ・ 本提案の作成までの運営方法・時間について評価

### 4) ビジネスアイデアの評価

- ・ 製品(サービス)の可能性はどうかを評価
- ・ 対象とする市場の可能性について評価

マーケティング部会

ターゲティングプロセス比較評価表

実施日 \_\_\_\_\_  
 氏名 \_\_\_\_\_  
 チーム \_\_\_\_\_

評価視点	2018年度プロセス	2019年度プロセス	2018年と2019年のプロセスで 違っていたと感じられたこと	評価コメント
品質	1) 「ターゲット設定の7つの有効性」がいくつ認められるか？ ※ビジネスキャリア認定 テキスト「戦略マーケティング」P48の項目中何個できたかを記載  2) 具体的ユーザー像の設定がどの程度具体的に書けたか？書式にどの程度記載できたか、文字数の多さなど定性。 ※2018年度のターゲティングシートと比較してどれくらい増えているかを記入して下さい			
コスト	3) ターゲティングシート完成までの検討時間はどの程度かかったか			
ビジネス視点	4) ビジネスプランとしてどうか？ ① 商品の可能性 ・ターゲットが明確であるか ・成長市場であるか ② 市場の可能性 ・市場がどれだけのメリットを感じられるか ・ライバル企業に対する優位性があるか ・技術・ノウハウを持っているか			

※ビジネスキャリア認定 テキスト「戦略マーケティング」P48の項目

No.	評価視点
1	市場(消費者)のニーズの観点から市場を正確に定義することが可能か
2	市場需要の変化に適切に対応しようとする企業の能力を最大に出来るか
3	マーケティング資源の適切な配分を可能にするか
4	適切なマーケティング機会の発見および正確なマーケティング目標設定を可能にするか
5	自社および競争企業の強い視点と弱点を正確に評価することが可能か
6	自社製品の適切な製品ポジションを可能にするか
7	製品開発のためのガイドラインとして提供できるか

図 10-1 ターゲティングプロセス比較評価表

A 3印刷 15部  
 参加者1枚 + 各チーム1枚  
 実施日 2019/12/25  
 氏名 清水  
 チーム B

① 本部長 清水

評価視点	評価の仕方	2018年度プロセス	2019年度プロセス	2018年と2019年のプロセスで 違っていたと感じられたこと	評価コメント
品質	1) 「ターゲット設定の7つの有効性」がいくつ認められるか？ ※ビジネスキャリア認定 テキスト「戦略マーケティング」P48の項目中何個できたかを記載	1 2 3 4 5 6 7 7.0	△ × × △ △ ○ ○ 4.5	ほぼ同じプロセスだけれど、こちらの方が「有効性」が2つ増えた。結果が「有効性」が2つ増えた。	
	2) 具体的ユーザー像の設定がどの程度具体的に書けたか？書式にどの程度記載できたか、文字数の多さなど定性。 ※2018年度のターゲティングシートと比較してどれくらい増えているかを記入して下さい	・書式の欄内どの程度書き込んだことが出来たかを数値で記入する(0.0%、または最大70%、その記載内容の具体性)の程度で記載できたかをチーム討議して評価する。	40%	80%	今年より具体的、明確に記入できた。2018年度より、今年より具体的なユーザー像が書けた。
コスト	3) ターゲティングシート完成までの検討時間はどの程度かかったか				今年より検討時間は、2018年度より短縮された。
ビジネス視点	4) ビジネスプランとしてどうか？ ① 商品の可能性 ・ターゲットが明確であるか ・成長市場であるか ② 市場の可能性 ・市場がどれだけのメリットを感じられるか ・ライバル企業に対する優位性があるか ・技術・ノウハウを持っているか	○ ○ ○ ○ △ △ 4.0	○ ○ ○ ○ △ △ 5.5	ターゲット明確、成長市場、市場の可能性、ライバル企業に対する優位性、技術・ノウハウの記載が今年より増えた。	今年より具体的なユーザー像が書けた。今年より具体的なユーザー像が書けた。

図 10-2 比較評価表の事例

## 第11章 プロセス実施のコツ

### 11.1. 事業領域との整合性

本プロセス実施の目的は、「事業として行うビジネスアイデアを創出すること」です。したがって、創出されたアイデアは、自社で事業として行う事が前提になるので、基本的には自社の現在の事業に関連するか、その近傍であることが必要になります。

本プロセスの中では、そのための手順上の工夫がいくつかのステップの中で、以下のように取られています。

- ステップ 1:対象テーマの選定
  - ・ テーマの選定自身が、現在、あるいは将来の**自社の事業領域を意識したもの**になり、事業戦略の基礎になります。
- ステップ 4:未来機能の予測
  - ・ **何年先の未来を想定するか(事業化を何年後と想定するか)**は、企業の事業戦略・成長戦略と連動している必要が有ります。
- ステップ 5:対象テーマの基本機能の選定
  - ・ 追加された未来機能の中から、アイデア創出を行う機能を選定します。
- ステップ 7,8:期待機能提供者/受益者の適切さの確認
  - ・ 適切さの判断や、パーチャルターゲットを設定します。

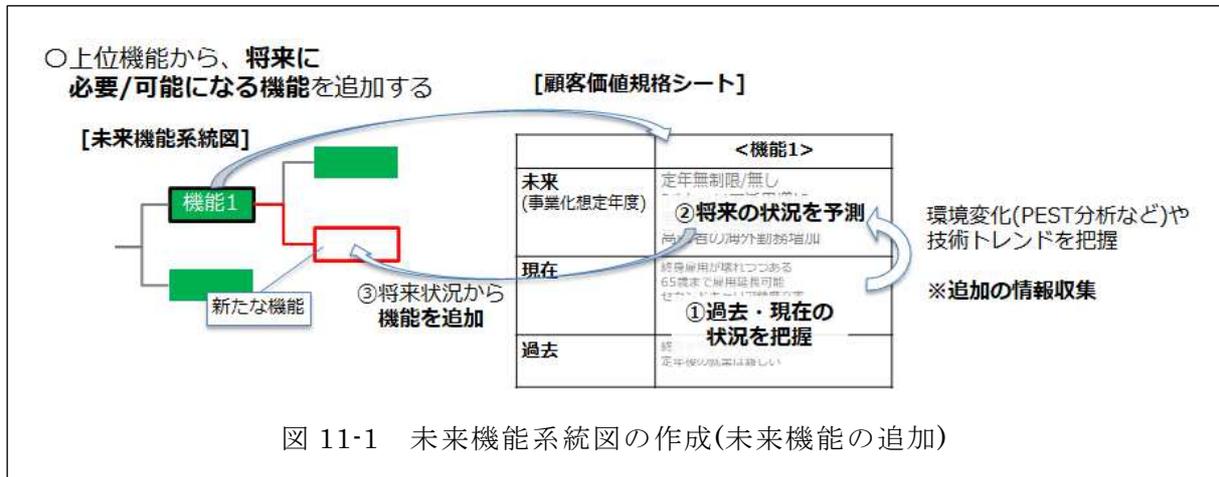
これらの選定・判断は、プロセス参加のメンバーで何らかの手法で行いますが、その判断基準をどこに置くかで、結果として創出されるアイデアが大きく違ってきます。

ただし、自社の経営判断・経営方針として、全く違う事業に参入することを決定し、その事業のアイデアを創出する場合も有ります。その場合は、逆に現在の事業領域から離れることを判断基準にすることになります。

したがって、本プロセスの実施で目的とするビジネスアイデアを確実に創出するため、参加メンバー間の以下の認識をある程度合わせておくことが望ましいです。

- 創出したいアイデアは、現在の事業領域内か、関連/隣接/近傍か、あるいは無関係な/離れた事業か
- 事業化を何年後程度に想定するか?
- 事業規模をどの程度に想定するか?

もちろん、あまり厳密にしまうと自由な発想とならず、創出アイデアの幅が限定されてしまいますが、方向性は合わせておくことをお勧めします。



## 11.2. 未来機能系統図作成のコツ

未来機能系統図を完成させるためには、新たな機能=将来必要になる、あるいは可能になる機能や手段を想定して追加する必要があります。

将来の機能を想定するためには、顧客価値規格シートを活用し、以下の手順で行うのが良いでしょう。

- ① 上位となる機能に関して、過去・現在の状況を把握する
  - 必要に応じて、追加の情報収集を行う
- ② 将来(事業化を想定している年度)の状況を予測する
  - 環境変化の状況を PEST 分析などで把握し、技術トレンドを把握するなど、将来への変化の程度や方向を想定する
  - 必要に応じて、追加の情報収集を行う
- ③ 将来の状況から、追加すべき新たな機能を想定して追加する

追加する機能を想定する際には、あくまでも上位機能を達成する手段として発想を広げることが必要ですが、それに加えて事業化を想定する時期の状況を想定し、必要となりそうな、実現が可能となりそうなという時間軸も含めることがポイントです。

## 11.3. バーチャルターゲット作成のコツ

バーチャルターゲットは、アイデアを創出し、事業化するビジネスのユーザーのモデルで、“使用者優先”の視点からも重要です。どのようなバーチャルターゲットを設定するかは、どのようなビジネスアイデアが創出されるか、そしてそのビジネスアイデアの評価に影響します。

バーチャルターゲットの定義、その意義は、

- 定義:顧客となる人物・会社・団体の具体的モデル

- 作成の意義：
    - ・ 具体的な顧客像により、顧客の課題・価値観・行動の推定がしやすく正確になり、より正しい評価が可能になる
    - ・ 顧客の定義が具体的であるため、メンバー間はもちろん、メンバー以外の関係者とも認識を合わせることができる
- です。

作成のポイントは、“実際に居そうな人物、有りそうな企業/団体”とすることです。

そのためのコツは、

- 統計情報などから、実際にどの程度存在するかを推定する
  - ・ 総務省統計局 統計データ(e-Stat)など
- なるべく具体的に、実在情報を含める
- 直接そのビジネスアイデアに関係しない項目も想定・設定する
  - ・ 持っている課題・価値観・行動基準を推定するため
- 複数作成すること検討する
  - ・ ターゲットの範囲が広い、複数のターゲット層が考えられる場合は、複数のバーチャルターゲットを設定する(ひとつで複数を無理に代表させる必要はない)
  - ・ ただし、3つ以下にするのが望ましい(それ以上になる場合は、ターゲットが絞り込まれていない場合がある)

例として、“田無駅徒歩5分のワンルームに住む早稲田大学文学部2年生”は、早稲田大学早稲田キャンパスに文学部が有り、最寄りの高田馬場駅には西武新宿線が通り、田無駅周辺は単独世帯割合が比較的高い(2015年国勢調査結果より)、こと

- 人物の場合の属性例
  - － 性別、年齢、会社/職業、年収、学歴、家族構成、住居、通勤、車
  - － 趣味、ライフスタイル、嗜好、購読新聞/雑誌、テレビ、Internet/SNS
  - － 困り事/悩み事、夢、挑戦したい事/目標
- 企業団体の場合の属性例
  - － 所在地、創業年、社員数、業種/業態、年商/利益
  - － 社長/経営者、幹部、国内/海外展開の有無
  - － 顧客、組織/人員構成、営業形態(直販/代理店)、目標、課題

図 11-2 バーチャルターゲットで設定する属性例

から、実際に一定数存在する可能性が非常に高いでしょう。

これをベースに、その学生の様々な属性について“有り得る”設定をしていきます。

実際に設定する属性の例を、人物と企業/団体について図 11-2 に示します。

#### 11.4. SDGs からのビジネスアイデア創出のコツ

本プロセスが、「抽象的な社会的課題」からのビジネスアイデア創出に向いているとはいえ、SDGs の 17 のゴール自身は非常に抽象度が高く、そのまま F0 としてプロセスを開始するのは、難しい面があります。

そのため、実際には 17 のゴールをより具体的にしたり細分化・ブレイクダウンしたり、実現手段を示した「169 のターゲット」を利用します。

選定したゴールについてのターゲット(それぞれ約 10 個ほど)の中から、アイデア創出の方針に従って、F0 としてのテーマをメンバー間で協議・判断して選定します。(図 11-3 参照)

候補の選定は、ターゲットの文面の中からキーワードを拾い出して行います。例えば、[15:陸の豊かさを守ろう]には、12 個のターゲットが設定されています。(図 11-4 参照) この中で“森林減少を阻止”を候補として選定し、その手段のひとつである“不法投棄問題を改善する”を F0 として対象テーマに選定します。



15.1	2020年までに、国際協定の下での義務に則って、森林、湿地、山地及び乾燥地をはじめとする陸域生態系と内陸淡水生態系及びそれらのサービスの保全、回復及び持続可能な利用を確保する。
15.2	2020年までに、あらゆる種類の森林の持続可能な経営の実施を促進し、 <b>森林減少を阻止</b> し、劣化した森林を回復し、世界全体で新規植林及び再植林を大幅に増加させる。
15.3	2030年までに、砂漠化に対処し、砂漠化、干ばつ及び洪水の影響を受けた土地などの劣化した土地と土壌を回復し、土地劣化に荷担しない世界の達成に尽力する。
15.4	2030年までに持続可能な開発に不可欠な便益をもたらす山地生態系の能力を強化するため、生物多様性を含む山地生態系の保全を確実に進行。
15.5	自然生息地の劣化を抑制し、生物多様性の損失を阻止し、2020年までに絶滅危惧種を保護し、また絶滅防止するための緊急かつ意味のある対策を講じる。
15.6	国際合意に基づき、遺伝資源の利用から生ずる利益の公正かつ衡平な配分を推進するとともに、遺伝資源への適切なアクセスを推進する。
15.7	保護の対象となっている動植物種の密猟及び違法取引を撲滅するための緊急対策を講じるとともに、違法な野生生物製品の需要と供給の両面に対処する。
15.8	2020年までに、外来種の侵入を防止するとともに、これらの種による陸域・海洋生態系への影響を大幅に減少させるための対策を導入し、さらに優先種の駆除または根絶を行う。
15.9	2020年までに、生態系と生物多様性の価値を、国や地方の計画策定、開発プロセス及び貧困削減のための戦略及び会計に組み込む。
15.a	生物多様性と生態系の保全と持続的な利用のために、あらゆる資金源からの資金の動員及び大幅な増額を行う。
15.b	保全や再植林を含む持続可能な森林経営を推進するため、あらゆるレベルのあらゆる供給源から、持続可能な森林経営のための資金の調達と開発途上国への十分なインセンティブ付与のための相当量の資源を動員する。
15.c	持続的な生計機会を追求するために地域コミュニティの能力向上を図る等、保護種の密猟及び違法な取引に対処するための努力に対する世界的な支援を強化する。

図 11-4 SDGs ゴール[15:陸の豊かさを守ろう]のターゲット  
 (「SDGs 外務省仮訳」より)

# 付録

## 事例 1：2018 年度 SDGs:「陸の豊かさも守ろう」

### 1) ステップ 1:テーマの選定

◎提案テーマ 1:2018 年度で選定されたテーマ

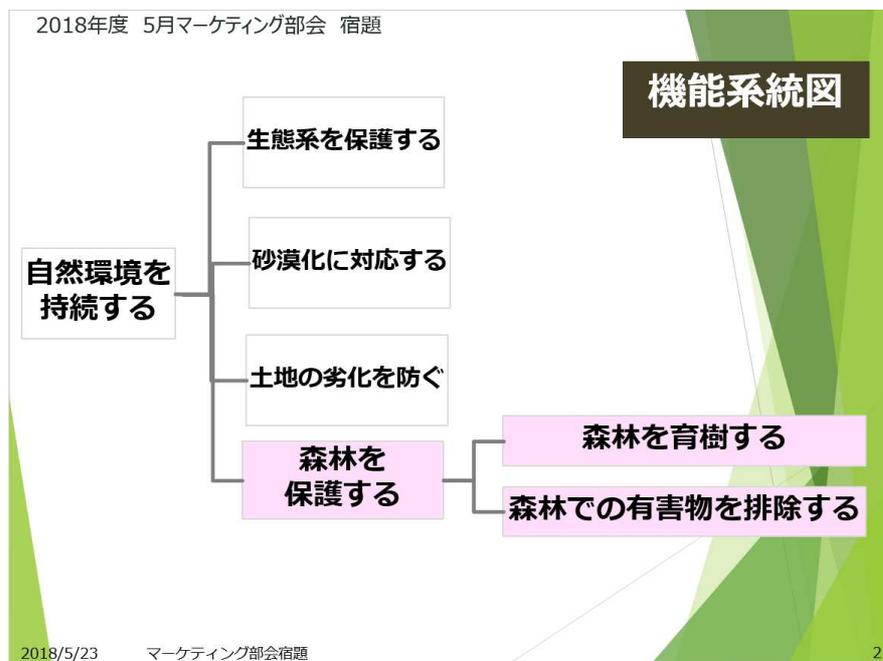
2018年度 5月マーケティング部会 宿題 提出者（沼澤）

**テーマ：**陸域生態系の保護・回復・持続可能な利用の推進、森林の持続可能な管理、砂漠化への対処、ならびに土地の劣化の阻止・防止および生物多様性の損失の阻止を促進する

**ゴミ拾いサービスロボット**

2018/5/23 マーケティング部会宿題 1

提案テーマ概要



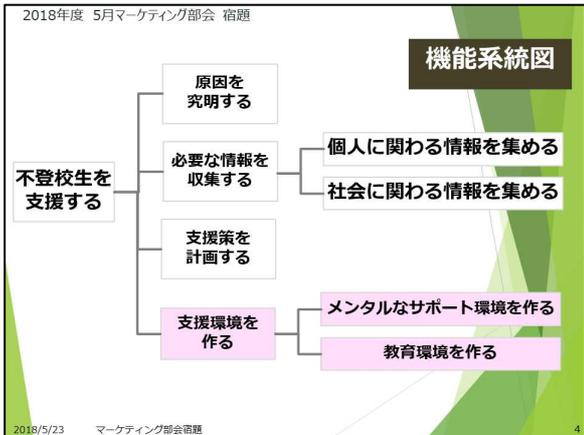
簡易機能系統図

◎その他の提案テーマ-1

2018年度 5月マーケティング部会 宿題 **提出者**

**テーマ:不登校生支援達成のための  
フリースクールサービス**

2018/5/23 マーケティング部会宿題 3



◎その他の提案テーマ-2

2018年度 5月マーケティング部会 宿題 **上杉**

**テーマ①:少子高齢化社会における働く人々のQOL向上にむけた時間効率化サービス**

**テーマ②:安全・健康な暮らしを実現する社会をつくるため国内の衣食住(行)を活性化させるサービス**

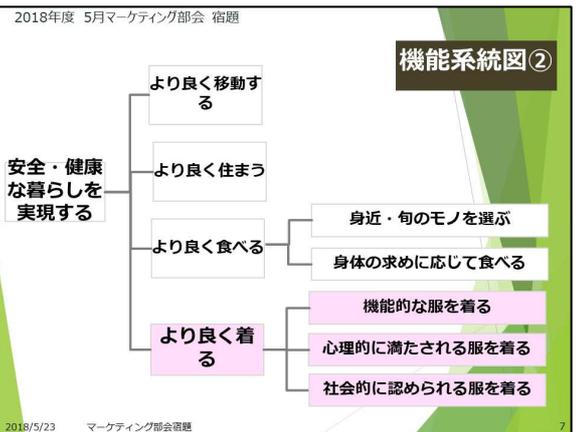
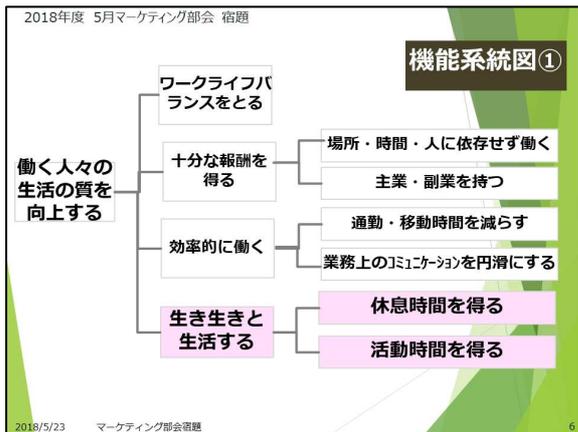
SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

2030年に向けて世界が合意した「持続可能な開発目標」です

8 働きがいも経済成長も

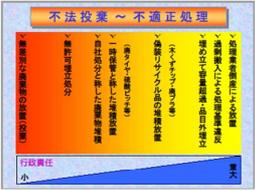
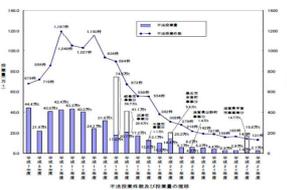
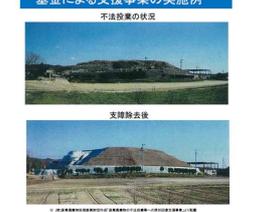
11 住み続けられるまちづくりを

2018/5/23 マーケティング部会宿題 5



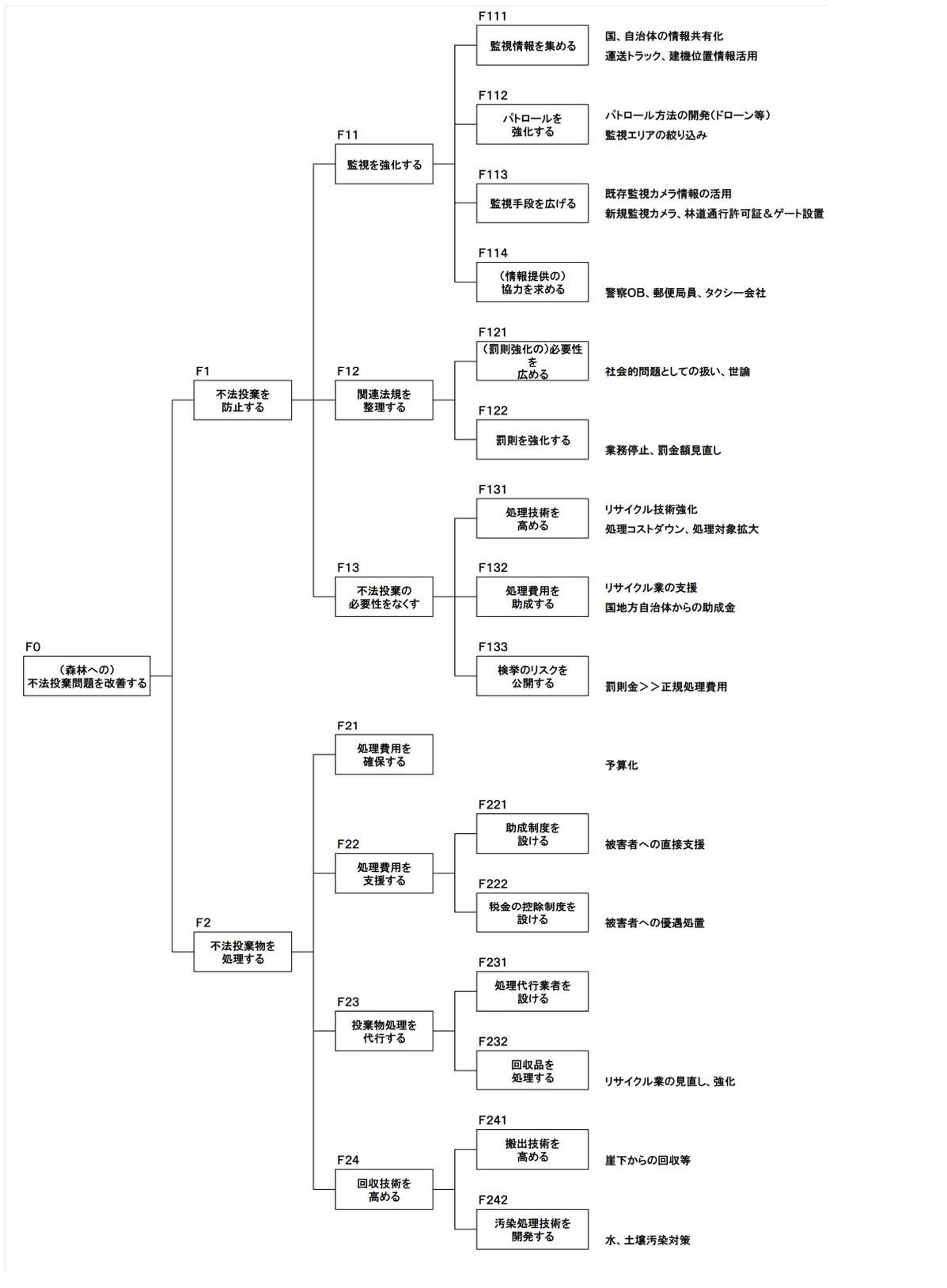
2) ステップ 2:情報収集

テーマ：ゴミ拾いサービスロボット キーワード（SDG'S No15、「森林を守る」[不法投棄問題の解決]）				
情報区分	項目	不法投棄	森林	備考
問題の情報（事実）	着眼項目 ・不法投棄物(what) ・不法投棄発生場所(where) ・不法投棄方法(how to)	不法投棄物 ・産業廃棄物のケース ・家電等粗大ごみのケース ・小型トラック(4ton未満)で廃棄可能なサイズ、量	投棄され易い森林 ・監視が行き届かない環境 ・運搬可能な道路の有無(3m道路程度 林道等) ・都市部周辺の山中 ・崖下	林野庁『林道規定の規制』に詳細有り
施策例の情報	施策例の分類 ①情報収集体制の促進 ②パトロール強化 ③罰則規定の強化 ④原状回復 ⑤情報提供体制の強化	①森林組合との協定(那須塩原市) ②元警察官活用(長岡京市)郵便局との連携(岐阜市) ③環境省マニフェスト虚偽記載罰則 ④青森県岩手県の県境原状回復 ⑤統計情報、県施策情報を市町村に随時提供(長野県)	①森林組合の活用 ②スカイパトロール実施(秋田県) ④キーワード『県境』	②パトロールの時間帯(when) ⑤着目点『統計情報』
技術上の情報	①廃棄物処理に関する技術情報 ②不法投棄監視に関する情報 ③原状回復に関する技術情報	①不法投棄に至る要因 ②確実かつ容易な監視方法	①～③の森林に関わる特有情報の収集	
法律規制上の情報	・廃棄物処理法 ・特定産業廃棄物に起因する支障の除去等に関する特別措置法	Wikipediaに大規模不法投棄事案情報あり		何故リスクを犯して投棄するか検証要(why)
コスト上の情報	①未然防止に要するコスト ②現状復帰に要するコスト	合法的廃棄物処理費用と不法廃棄物処理に要する費の対比の必要性	山林の維持費用、税金情報 林業生産コスト情報	国庫補助および地方債の起債特例などの特別措置による財政支援の実態情報要
情報量	①統計情報の活用可能性 ②検挙情報の分析 ③地方時自治体の分散情報集約	①パトロール頻度と不法投棄件数 ②監視対象の絞り込み等(who) ③環境庁等の位置づけ	③林野庁の位置づけ	

2018 年度6月 宿題 情報収集 提出者氏名: 神田 之裕 提出日: 2018/6/11				
テーマ：ゴミ拾いサービスロボット キーワード（SDG'S No15、「森林を守る」[不法投棄問題の解決]）				
情報区分	項目	不法投棄	森林	備考
問題の情報（事実）		天然のまま人手の加えられていない広範囲な森林生態系を原生林と呼びます。かつて世界の陸地の半分を占めていた原生林は、過去100年間で次々と切りひらかれ、とくに過去30年間でそのスピードはさらに加速しています。この間にすみかを失われ絶滅した生物の数は、はっきりと知られていません。 原生の熱帯雨林は全陸地面積のわずか7%を占めるに過ぎませんが、陸上動植物種の3分の2以上がそこに生息しています。 森林は二酸化炭素(CO2)を吸収し、地球の気候を調整する重要な役割をもっています。世界の二酸化炭素の20%近くが森林破壊によって排出されています。 大規模な森林破壊は、地球温暖化を加速させるばかりではなく、森とともに暮らす人々や生き物の命を脅かしています。 そしてこれまでの10年間で、大きな成果がありました。	山林の維持費用、税金情報 林業生産コスト情報	
施策例の情報		カナダのボリアルフォレスト(北方林)の保護のため、交渉を続けてきた国内の主要な木材企業が加盟するカナダ林産品協会とグリーンピースを合わせた9つの環境保護グループの間で、世界でもっとも広域で意欲的な森林保護に関する合意が実現。これにより、7200万ヘクタール(日本の国土面積の約2倍)の豊かな森が未来に残ることになりました。		

3) ステップ 3:現状機能の定義と整理

◎現状機能の機能系統図



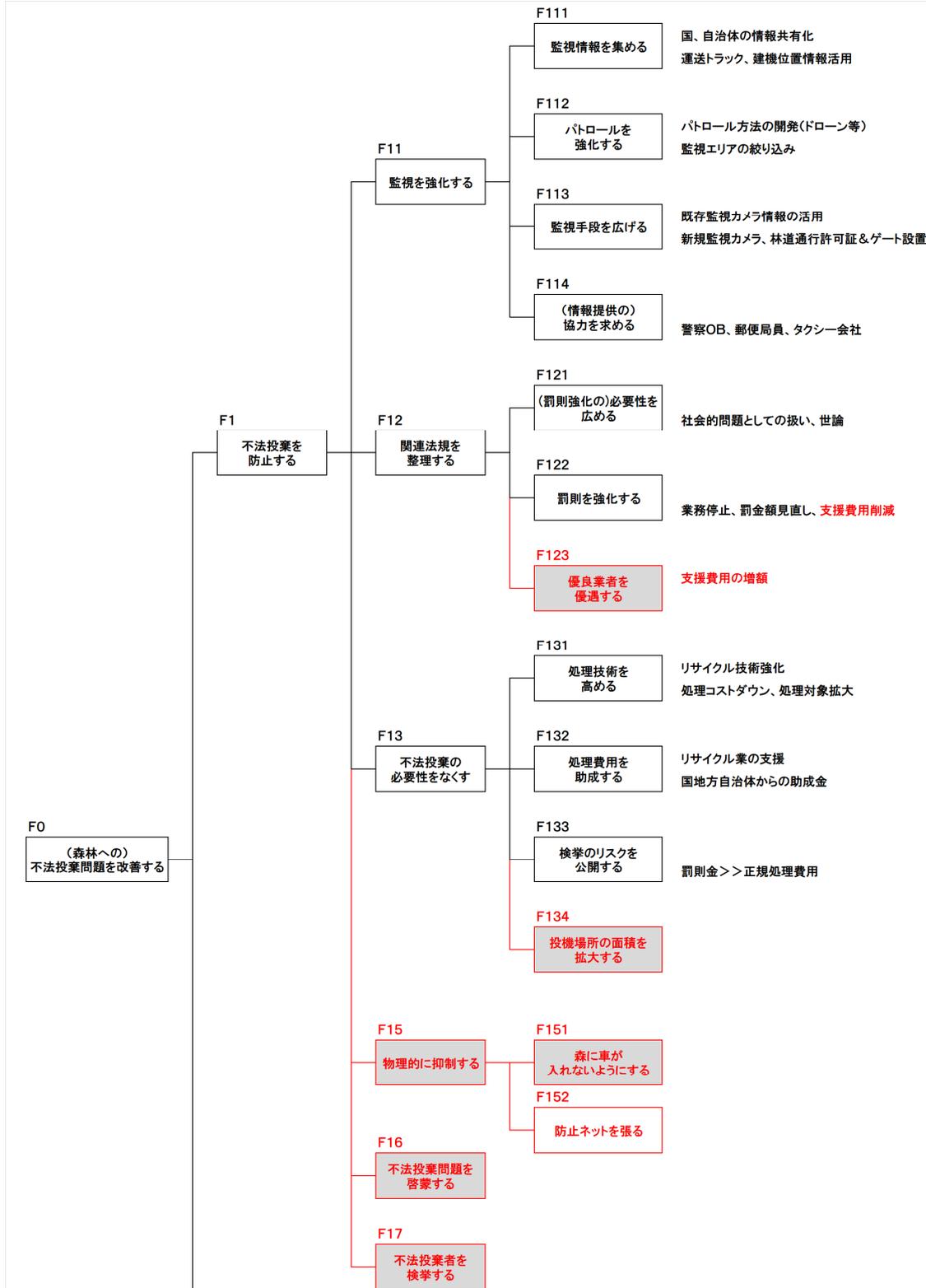
◎機能の整理

NO. 捨てるものを回収するための機能、	NO. 捨てさせないための機能 (不法投棄を防止するための機能)
1 捨てるごみを出さない	1 廃棄物を発見する
2 捨てても良い物を作る	2 画像で発見する
3 捨てなくても良い物を作る	3 空から発見する
4 捨てる気持ちを抑制する	4 投棄場所にゆく
5 山林教育の広く向上	5 投棄物を追跡する
6 捨てる事を監視する	6 ボランティアを集める
7 捨てるゴミを監視する	7 投棄物を回収する
8 捨てる場所を監視する	8 投棄を持ち上げる
9 廃棄業者を監視する（防止）	9 回収した投棄物を処理する
10 監視カメラ等のセンター設置（させない）	10 投棄物を配布する
11 法律を整備する（防止）	11 捨てるゴミを回収する
12 廃棄物処理費を安くする（防止）	12 投棄物を移動させる
13 無料回収を広くする（させない）	13 投棄物を分類する
14 法の罰を重くする（させない） 捨てた場合の罰則を強化する	14 投棄者を発見する
15 道路を封鎖する（防止）	
16 捨てる場所に入れさせない	
17 捨て難い環境を整備する（防止）	
18 道路を明るくする（防止）	
19 捨てる場所を決める	

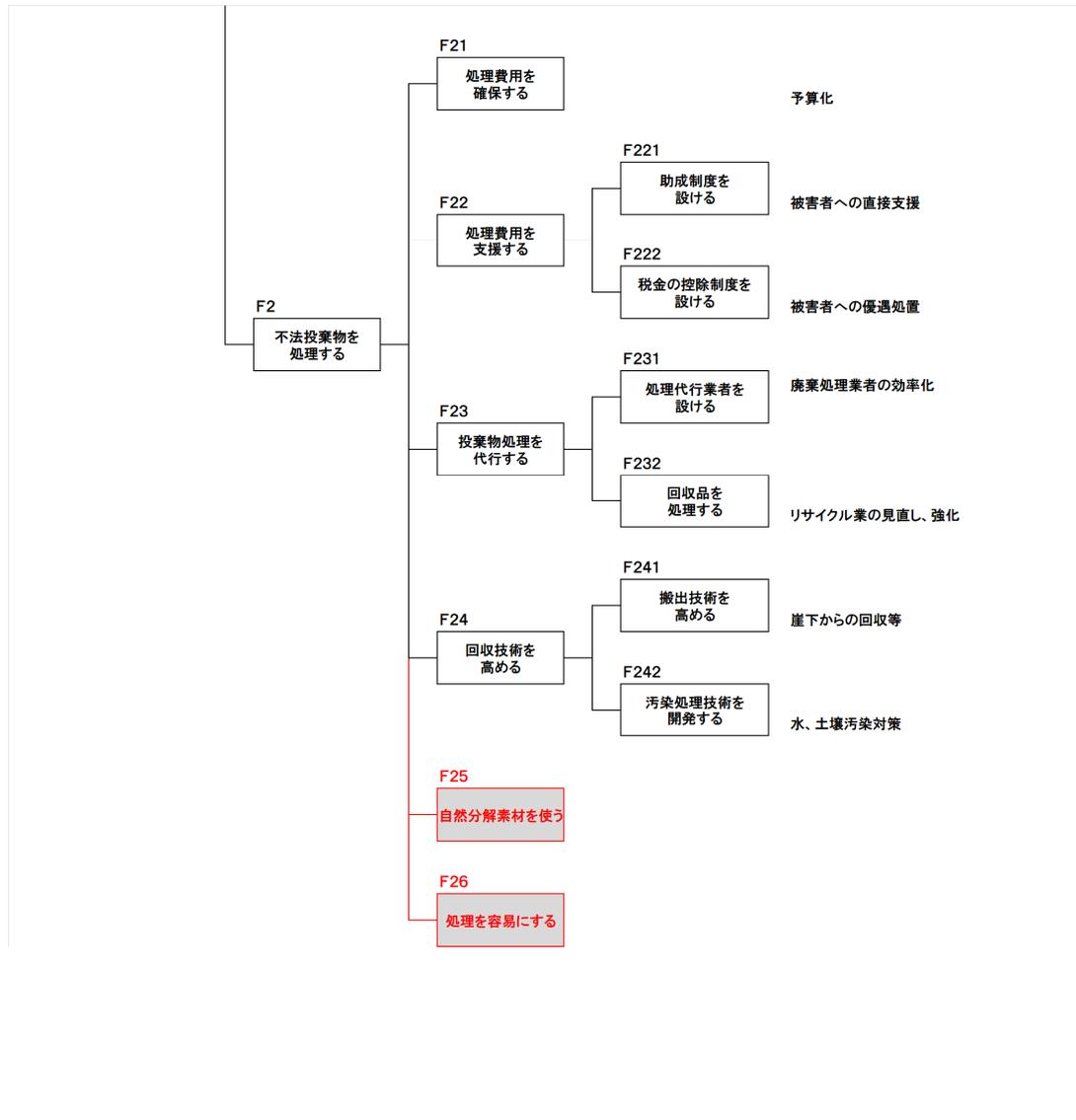
4) ステップ 4:未来機能系統図の作成

◎未来機能系統図(1)

網掛け:追加機能



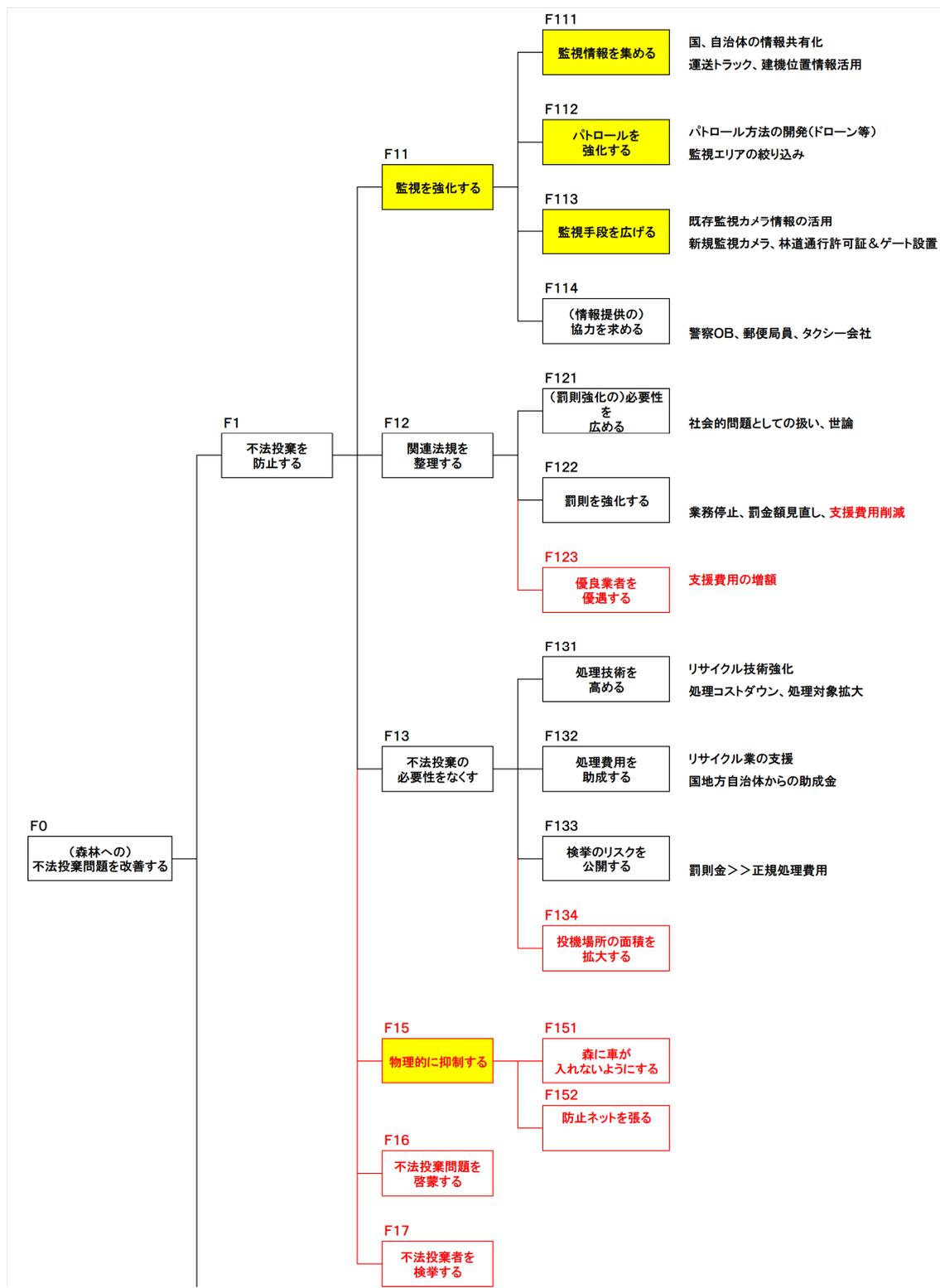
◎未来機能系統図(2)



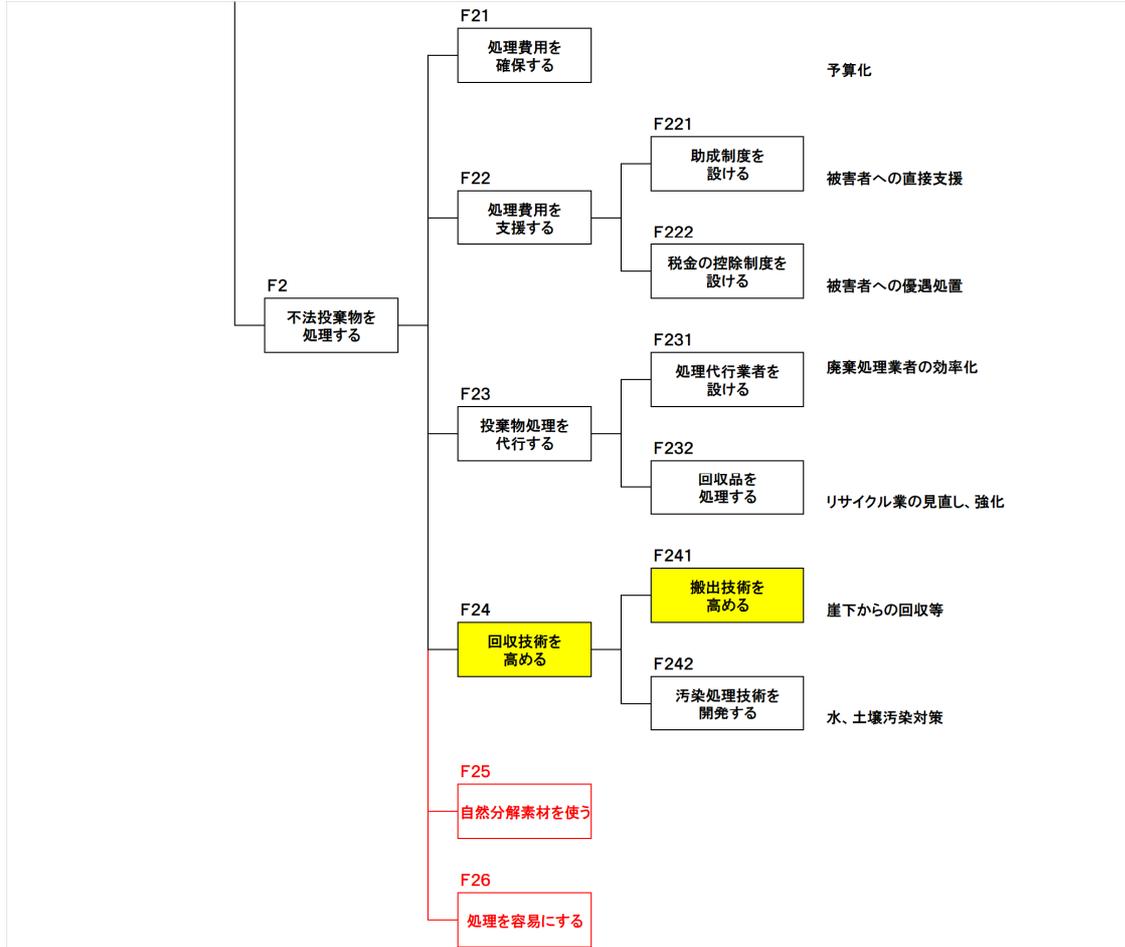
5) ステップ 5:対象テーマの基本機能の選定

◎未来機能系統図からの必要機能の候補の選定(1)

網掛け:必要機能の候補



◎未来機能系統図からの必要機能の候補の選定(2)



◎顧客価値企画シート

	機能分野				
	1	2	3	4	5
	監視情報を集める	パトロールを強化する	監視手段を広げる	物理的に抑制する	回収(搬出)技術を高める
(5 年 後)	<ul style="list-style-type: none"> <li>GPS活用した不法投棄場所への立入り情報収集</li> <li>車載カメラ画像で違反車両情報の報告</li> <li>衛星カメラによる監視</li> <li>運送トラック/建機位置情報活用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>無人ドローンパトロール</li> <li>パトロール地点の絞込み</li> <li>一般人情報の収集増加策</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>既存監視カメラ情報の活用</li> <li>新規監視カメラ</li> <li>林道通行許可証&amp;ゲート設置</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>運搬車の遠隔立入り制御</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>無人運搬ロボット</li> <li>現地解体技術</li> </ul>
現在	<ul style="list-style-type: none"> <li>監視カメラ設置</li> <li>ホットラインの設置</li> <li>監視情報の集約困難</li> <li>自治体間の情報共有</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>元警察官の環境監視員活用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>通報の強化(マニュアル化)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>防止ネット、鳥居の設置など</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>重機の活用(高機能)</li> </ul>
過去	<ul style="list-style-type: none"> <li>住民による徒歩での監視</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域社会でのパトロール</li> <li>林野庁のパトロール</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>目視発見</li> <li>水質検査からの上流監視</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>看板の設置</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>重機の活用(低機能)</li> </ul>

6) ステップ 6:期待機能のアイデア発想

7) ステップ 7:期待機能提供者の適切さの確認

◎顧客価値企画シート(価値提供者記載)

	機能分野					立場
	1	2	3	4	5	
	監視情報を集める	パトロールを強化する	監視手段を広げる	物理的に抑制する	回収(搬出)技術を高める	
(5年後) 未来	<ul style="list-style-type: none"> <li>GPS活用した不法投棄場所への立入り情報収集</li> <li>車載カメラ画像で違反車両情報の報告</li> <li>衛星カメラによる監視</li> <li>運送トラック/建機位置情報活用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>無人ドローンパトロール</li> <li>パトロール地点の絞込み</li> <li>一般人情報の収集増加策</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>既存監視カメラ情報の活用</li> <li>新規監視カメラ</li> <li>林道通行許可証&amp;ゲート設置</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>運搬車の遠隔立入り制御</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>無人運搬ロボット</li> <li>現地解体技術</li> </ul>	情報処理企業の立場
現在	<ul style="list-style-type: none"> <li>監視カメラ設置</li> <li>ホットラインの設置</li> <li>監視情報の集約困難</li> <li>自治体間の情報共有</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>元警察官の環境監視員活用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>通報の強化(マニュアル化)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>防止ネット、鳥居の設置など</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>重機の活用(高機能)</li> </ul>	
過去	<ul style="list-style-type: none"> <li>住民による徒歩での監視</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域社会でのパトロール</li> <li>林野庁のパトロール</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>目視発見</li> <li>水質検査からの上流監視</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>看板の設置</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>重機の活用(低機能)</li> </ul>	

財務力	情報提供サービスを自社で構築できそうな会社は除外、情報を買うだけの資金力のない零細企業は除外 中堅企業でニーズはあるが自前で解決できそうな企業を選定。
組織体制	コンプライアンス専門の組織があり、遵法精神は高いが、自前で不法投棄問題がないことを証明するまでの人材・資本を保有していない企業。
顕在性	顕在的な問題がある。顕在ニーズがある。 (不法投棄に関する不祥事に関連(自社または委託先が不法投棄発覚)し、信頼を取り戻す必要性の高い企業。) 自治体または大手ゼネコンにたいして安全性や法遵守を証明しなければ経営が危うい状況の企業。
競争性	同業他社が不法投棄問題で不祥事を起こし、下請けゼネコンの競争関係において自社が優位になるために自社の安全性や法遵守の証明をすることで大手ゼネコンから信頼を増すことで競合よりも既存シェアを拡大しようとする企業なら情報に投資するはず。

8) ステップ 8:期待機能受益者の適切さの確認

新商品企画のための戦略立案 パーチャルターゲット設定 ワークシート テーマ		2018年9月18日 マーケティング部会宿 作成者
不法投棄情報を受けて自社に役立てたいゼネコンとは？		神田
会社名・社長名	○×組株式会社	
創立・設立	1995年3月1日	
本社所在地	兵庫県神戸市	
事業概要	集合住宅建築、新興都市の整備開発、被災罹災地域の再整備（道路、住宅、インフラ整備など）	
直近の課題	委託をしていた廃棄物処理業者の不法投棄問題が発覚し、委託元である当社の法遵守が課題。地震や台風の高波による被害地域の再開発の経験を活かし、今後の異常気象から拡大するであろう天災による被害地域の再開発に貢献を目指したいが、建設廃棄物の処理について信頼性を回復しない限り事業展開がむづかしい状況。	
事業所・関連会社	北海道支社、宮城支社、関東支社、名古屋支社、大阪支社、広島支社、福岡支社の7支社	
企業方針	「地球環境を配慮し、新たな地域創造のために建設技術を活用し、新たな生活環境を創り直すことに貢献する企業を目指します。」	
CSR方針	1. 環境保全に貢献します。 2. 関連する法をすべて遵守し顧客の信頼を得ます。 3. 再生可能な資源の有効活用をしていきます。	
企業規模	資本金：3億円、年商200億円、営業利益5% 10億円、従業員2,300名、 組織：経営本部、CSR本部、建築事業本部、廃棄物処理本部	

新商品企画のための戦略立案 パーチャルターゲット設定 ワークシート テーマ		2018年9月18日 マーケティング部会宿 作成者
不法投棄情報を受けて自社に役立てたいゼネコンとは？		軽部
会社名・社長名		
創立・設立	2000年4月1日	
本社所在地	神奈川県横浜市	
事業概要	新規都市開発、災害復興支援	
直近の課題	大雨の影響で土砂崩れが発生。土砂崩れの引き金となったのは、委託先が不法投棄していた産廃で会ったことから、会社の信用が低下する。設立間もないため、基盤事業を作るため、新規都市開発の提案も行っているが、信用が落ち新しい案件をなかなか取得できない状況。災害復興の支援も事業概要として掲げているため、今回の土砂崩れの影響はより大きなものとなっている。	
事業所・関連会社	北海道支社、岩手支社、新潟支社、長野支社、静岡支社、神奈川本社(関東支社)	
企業方針	地球環境の保全し、新しいまちづくりへの貢献。都市開発を通じた地域の活性化	
CSR方針	・環境保全 ・法の遵守 ・汚染予防 ・省資源 リサイクル	
企業規模	資本金 1.35億円 売上 50億円 (利益率 7.5%) 従業員 150人	

9) ステップ 9: ターゲティングシート作成

◎新商品企画のための現状・前提条件明確化ワークシート

新商品企画のための現状・前提条件明確化ワークシート		作成日	No.
		テーマ	
項目	明確となった事項・前提条件	キーワード	
ビジョン ミッション	( <del>神奈川地域の再開発に貢献</del> ) SDGs. 森林保護, 不法投棄防止,	経営理念、企業ビジョン、ミッション	
外部 環境	不法投棄問題が深刻化 地球温暖化、異常気象対応 企業の社会的責任の増大	競合・流通の状況、市場・顧客動向、 機会、脅威	
内部 環境	監視カメラ、防犯カメラ、人材豊富 山間部の監視ネットワーク(情報収集)の不足 官庁とのパイプ	自社の強み・弱み、バリューチェーン、 PPM、保有技術、経営資源	
事業 戦略	SDGsを背景とし、今後不法投棄対策に集約する企業が 増える事を見込んだ 情報提供サービスの展開	企画しようとする商品に関連する経営 戦略	
事業 ドメイン	中堅セキコン、全国  画像データ、加工した情報、  汎用、専用(山間部) (都市部)  3,000万円/年以内  監視インフラ、各所加工	【顧客】 市場(業種、業態、規模) 顧客(性別、年齢、個性) 地域(県、全国、海外)	
		【機能】 価値(材料、部品、商品、サービス) 特性(汎用、専用) 価格(低、中、高)	
		【技術】 技術(ノウハウ、研究開発、コアコンピ タンス) 販売促進(企画、対面、セルフ、セー ルス、インターネット)	

◎セグメンテーションワークシート

セグメンテーション・ワークシート			作成日	No.
			テーマ	
セグメント	ユーザーセグメント		例	
<b>&lt; 地理的要因(ジオグラフィック) &gt;</b>				
1	国	日本	日本 米国 欧州 アジア 全世界	
2	地域	全国の全地域(不法投棄の可能性のある所)	関東 関西 太平洋側 中山間地域 農村部	
3	都市の規模	地方中核から都市	人口1千万人以上 人口30万人以上	
4	人口密度		都市圏 郊外 地方(人口密度別)	
5	気候		温暖 寒冷 熱帯 寒帯	
<b>&lt; 企業の規模要因 &gt;</b>				
6	創業年数	25年		
7	企業の構成	(CSR) 建築:土木 = 3:7		
8	社員構成	施工・管理 = 7:3		
9	業績	営業利益 5%		
10				
11				
12				
13				
14				
15				
<b>&lt; 企業の社風的要因 &gt;</b>				
16	階層	地域再整備		
17				
18				
19				
20				
21				
22				
<b>&lt; 行動的要因(ビヘイビア) &gt;</b>				
23	購買状況	処理費用に係る部分 30%		
24	ベネフィット	営業停止を回避, 社会的地位向上		
25	ユーザーのタイプ	自治体, 不動産業者(等)		
26	使用頻度	1,000回/年		
27	ロイヤリティ			
28	購買準備			
29	商品に対する態度	オープン		
30	使用目的	コンプライアンス, 社会貢献, 企業価値向上		

◎ターゲティングワークシート

ターゲティング・ワークシート		作成日	No.
		テーマ	
項目	明確となった事項	キーワード	
ターゲティング	中堅ビジネス、情報処理、浸透期、情報伝達力 スーパーゼネコンのペーパ、？	市場規模、自社の強み、製品ライフサイクルの段階、参入障壁、競合の戦略、環境要因	
2軸マトリクス		機能的 ↔ 感覚的 高価格 ↔ 低価格 多機能 ↔ 単機能 普及品 ↔ 希少品 かんたん ↔ 手間かかる 大きい ↔ コンパクト 伝統的 ↔ 革新的 スマート ↔ やぼったい 安心 ↔ 冒険 明るい ↔ 暗い アジアっぽい ↔ 欧米っぽい あっさり ↔ 濃い オビニオンリーダー ↔ フォロワー 子供 ↔ 大人 高所得者 ↔ 低所得者 男 ↔ 女	
顧客の状況	顧客の不満点	正常に廃棄されたかの確認 適正 廃棄を証明できない。	
	顧客の欲求 ウオantz	廃棄の 管理体制の 保障	
	顕在化している ニーズ	<del>社会</del> ・PR 投資 ・リスク回避	

10) ステップ 10: ターゲティングの評価

◎ ターゲティングプロセス比較

7つの有効性の判定

**マーケティング部会 2018年11月**  
**ターゲティングプロセス比較評価表**

2018年11月20日

氏名 大内 純一  
チーム B

評価視点	2017年度プロセス	2018年度プロセス	2017年と2018年のプロセスで違っていたと感じられたこと	評価コメント	
品質	1) 「ターゲット設定の7つの有効性」がいくつ認められるか? ※ビジネスキャリア認定 テキスト「戦略マーケティング」P48の項目中何個できたかを記載	①× ⑥△ ②○ ⑦○ ③△ ④○ ⑤△	①○ ⑥○ ②○ ⑦○ ③△ ④○ ⑤△		
	2) 具体的ユーザー像の設定がどの程度具体的に書けたか? 書式にどの程度記載できたか、文字数の多さなど定性。 ※2017年度後半のターゲットシートと比較してどれくらい増えているかを記入して下さい	50%	70%		
コスト	3) ターゲティングシート完成までの検討時間はどの程度かかったか	30分	20分		

2018年11月20日

氏名 沼澤  
チーム

評価視点	2017年度プロセス	2018年度プロセス	2017年と2018年のプロセスで違っていたと感じられたこと	評価コメント	
品質	1) 「ターゲット設定の7つの有効性」がいくつ認められるか? ※ビジネスキャリア認定 テキスト「戦略マーケティング」P48の項目中何個できたかを記載	①○ <del>②×</del> ③○ → <del>④△</del> <del>⑤×</del> <del>⑥△</del> <del>⑦○</del>	①△ 予-20種 <del>②×</del> ③○ ④△ 予-20種 <del>⑤×</del> ⑥△ ⑦○	機能系別図に こちらにて 70%のふりかえりが できている	
	2) 具体的ユーザー像の設定がどの程度具体的に書けたか? 書式にどの程度記載できたか、文字数の多さなど定性。 ※2017年度後半のターゲットシートと比較してどれくらい増えているかを記入して下さい	50%	70%	情報とくれば 詳細に使う事か	
コスト	3) ターゲティングシート完成までの検討時間はどの程度かかったか	同程度 予-20種 難い	予-20種 運ぶこと	この点 提案者・受取者 不明	

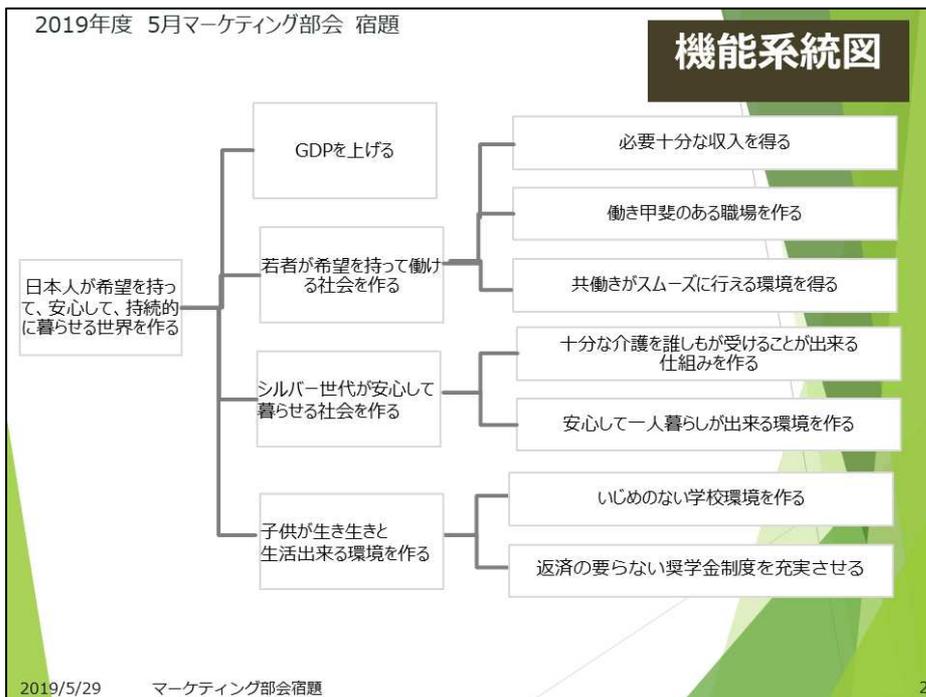
## 事例 2 : 2019 年度 希望を持ち、安心して持続的に暮らせる世界を作る

### 1) ステップ 1:対象テーマの選定

#### ◎選定されたテーマ

マーケティング部会 テーマ選定シート 2019年度 5月マーケティング部会 宿題 作成者：清水勇（日本電子）	
テーマ	日本人が希望を持って、安心して、持続的に暮らせる世界を作る
チームメンバー	
テーマ概要	かつてはJapan as No.1と言われた日本国であったが、気がついてみれば、どんどん諸外国にGDPも抜かれ、将来に希望が持てない若者であふれ、孤独死が後を絶たない高齢者を抱える国となってしまった。10代から40代までの死因No.1はいつでも「自殺」であることには驚かされた。テーマとしては大きいですが、身近な話題であり、小さな部分に特化して検討することも出来る。つまりターゲットの題材としては検討し甲斐があるのではないのでしょうか。
機能メモ	〇〇を どうする
基本機能	日本人が希望を持って、安心して、持続的に暮らせる世界を作る
二次機能	GDPを上げる
二次機能	若者が希望を持って働ける社会を作る
二次機能	必要十分な収入を得る
二次機能	働き甲斐のある職場を作る
二次機能	共働きがスムーズに行える環境を得る
二次機能	シルバー世代が安心して暮らせる社会を作る
二次機能	十分な介護を誰しもが受けることが出来る仕組みを作る
二次機能	安心して一人暮らしが出来る環境を作る
二次機能	子供が生き生きと生活出来る環境を作る
二次機能	いじめのない学校環境を作る
2019/5/29	マーケティング部会宿題 1

提案テーマ概要



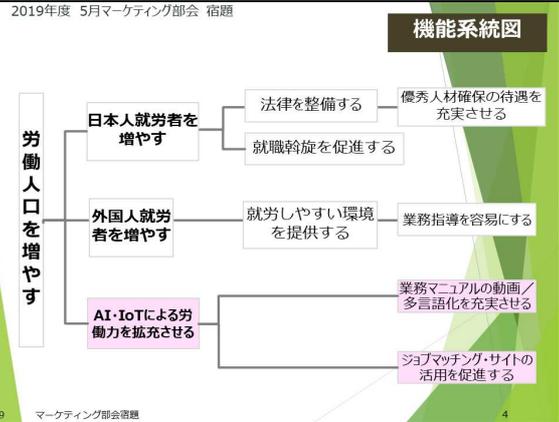
簡易機能系統図

◎その他に提案されたテーマ

マーケティング部会 テーマ選定シート 2019年度 5月マーケティング部会 宿題 作成者: VE協会 上杉

テーマ	多様性に即した労働人口減少に対する課題解決	
チームメンバー	早川、高橋、清水(英)、上杉、軽部、上村、木戸、浅田、小山	
テーマ概要	日本が少子高齢化と言われ久しいが相変わらず人口減少に歯止めがかけられない。政府が各種施策を発表するも、顕著な成果は見られない。日本の社会経済の維持発展には、エネルギーのある働き手を十分に確保する必要がある。労働人口問題の対策は大きく分けて「日本人を増やす」「外国人を受け入れる」という2つの視点で考えられる。多様な文化背景をもつ人々が効果的に作用しながら経済活動の活性化に貢献できる方法を考える。	
機能メモ	〇〇を	どうする
基本	労働人口を	増やす
付加機能	日本人就労者を	増やす
付加機能	外国人就労者を	増やす
付加機能	AI・IoTによる労働力を	拡充させる
付加機能	就労しやすい環境を	提供する
付加機能	法律を	整備する
付加機能	就職斡旋を	促進する
付加機能	業務指導を	容易にする
付加機能	優秀人材確保の待遇を	充実させる
付加機能	業務マニュアルの動画/多言語化を	充実させる
付加機能	ジョブマッチング・サイトの活用を	促進する

2019/5/29 マーケティング部会宿題 3



マーケティング部会 テーマ選定シート 2019年度 5月マーケティング部会 宿題 作成者: 小山 拓

テーマ	人口増加を実現する育児費用節減サービス	
チームメンバー	早川、高橋、清水(英)、上杉、軽部、上村、木戸、浅田、小山	
テーマ概要	国内の人口増加をするために、最も解決の糸口が多そうなお、育児費用の低減に着目した。より実現性を高めるため、現在の社会保障制度、インフラで取り組み可能な施策に着目すると、シニア世代の育児ボランティア推進が最も有力と考える。	
機能メモ	〇〇を	どうする
基本	人口を	増加させる
付加機能	育児の金銭的負担を	軽減する
付加機能	出産を望む人が	出産できるようにする
付加機能	早産化を	促す
付加機能	将来への希望・期待を	高める
付加機能	ネグレクトに	対応する
付加機能	子育てしにくい働き方を	促進する
付加機能	育児に関わる人を	増やす
付加機能	医療を	推進する

2019/5/29 マーケティング部会宿題 5



マーケティング部会 テーマ選定シート 2019年度 5月マーケティング部会 宿題 作成者: 倉賀野

テーマ	働きやすい職場の実現のためのハラスメント防止サービス	
チームメンバー	松田、大内、沼澤、神田、清水(弘)、関、川嶋、熊田、倉賀野	
テーマ概要	コンプライアンスという言葉が使われるようになってきたが、鬱病など社会問題が起きる一方、気を使いすぎて指導の仕方など世代間の付き合いが分からないと言う声もある。双方が嫌な思いしない良い関係を築くためのサービスを考えたい。	
機能メモ	〇〇を	どうする
基本	ハラスメントを	防止する
付加機能	コンプライアンス教育を	実施する
付加機能	加害者を	作らない
付加機能	法律を	整備する
付加機能	被害者を	救済する
付加機能	職員を	増やす
付加機能	第三者機関が企業を	監視する
付加機能	カウンセリングを	実施する
付加機能	加害者との話し合いの場を	設ける

2019/5/29 マーケティング部会宿題 7



◎FD法(簡略法)によるテーマの選定

〈FD法(簡略法)・ワークシート〉		チーム名		A							
評価基準	進めやすさ	例：収益性（売上規模）、実現性（技術的難易度が容易）など									
提案テーマ		1	2	3	4	5	6	7	8	計	優先順位
1	日本人が希望を持って、安心して持続的に暮らせる世界を作る		1	0	1	1	1	1	1	6	1
2	多様化に即した労働人口減少に対する課題解決	0		1	1	0	1	1	0	4	4
3	今後の人口減少社会における産業のあり方	1	0		1	1	1	1	1	6	1
4	外国人環境脚を呼ぶためのツアー企画サービス	0	0	0		0	0	1	0	1	7
5	高齢者による交通事故の削減	0	1	0	1		0	1	0	3	5
6	人口増加を実現する育児費用節約サービス	0	0	0	1	1		1	0	3	5
7	オフィスにおける働き方改革	0	0	0	0	0	0		0	0	8
8	働き方改革推進のための街づくり提案サービス	0	1	0	1	1	1	1		5	3

※決選投票の結果 1 に決定

〈FD法(簡略法)・ワークシート〉		チーム名		B							
評価基準	ターゲティングの練習になるもの(具体的でないもの)	例：収益性（売上規模）、実現性（技術的難易度が容易）など									
提案テーマ		1	2	3	4	5	6	7	計	優先順位	
1	外国人居住者との共存共栄のための住環境育成支援プログラム		1	1	0	0	1	1	4	2	
2	IoT, AIを利用した家事家電	0		0	0	0	0	0	0	7	
3	技術継承の公理化に求められるサービス	0	1		0	1	1	1	4	2	
4	働きやすい社会実現のためのハラスメント防止サービス	1	1	1		1	1	1	6	1	
5	変革に強い自立型組織を構築する	1	1	0	0		1	1	4	2	
6	海外からの観光客に向けておもてなしのタクシーサービス	0	1	0	0	0		0	1	6	
7	外国人環境脚を呼ぶためのツアー企画サービス	0	1	0	0	0	1		2	5	

※A-1 と B-4 の決選投票の結果、A-1 に決定

2) ステップ 2: ターゲティング対象の情報収集

**マーケティング部会 テーマ選定シート** 2019年度 6月マーケティング部会 宿題 作成者：大内

テーマ	老老介護・認老介護の根絶			
<b>大テーマ：日本人が希望を持って、安心して、持続的に暮らせる世界を作る</b>				
背景：高齢化と核家族化が進む中、社会全体の課題となっているのが「介護問題」。そして、平均寿命が延びるにつれて、深刻になってきたのが高齢者同士による「老老介護」と「認老介護」の問題。配偶者の介護、両親や兄弟姉妹の介護、そして自分自身の老後。日本人が希望を持って、安心して、持続的に暮らすためにはこれらの根絶が必要である。				
情報区分	タイトル項目	問題となっている現象	その他情報	備考
問題の情報 (事実)	●老老介護とは65歳以上の高齢者を同じく65歳以上の高齢者が介護している状態	「高齢の妻が高齢の夫を介護する」「65歳以上の子供がさらに高齢の親を介護する」などのケース。	2013年に厚生労働省国民生活基礎調査では、在宅介護をしている世帯の51.2%が老老介護の状態 <a href="http://www.mhlw.go.jp/toukei/saikin/hw/k-tyosa/k-tyosa13/dl/16.pdf">http://www.mhlw.go.jp/toukei/saikin/hw/k-tyosa/k-tyosa13/dl/16.pdf</a>	
	●認老介護とは老老介護の中でも、認知症の要介護者を認知症の介護者が介護している状態	事故が起きやすい危険な介護状況の一つです。	2010年に山口県で行われた調査と推計では、県内で在宅介護を行っている世帯の10.4パーセントが認老介護状態にあるとされた。 <a href="http://www.jichiro.gr.jp/jichiken_kako/report/rep_aichi33/05/0519_ron/index.htm">http://www.jichiro.gr.jp/jichiken_kako/report/rep_aichi33/05/0519_ron/index.htm</a>	
施策例の情報	●地域包括ケアシステム	介護難民対策として国が打ち出し方策。地域密着型で高齢者をケアするという考え方	高齢者だけでなく子育て世帯、障害者などを含むその地域に暮らすすべての人にとっての総合的、包括的な地域ケアのしくみ	
技術上の情報	●介護難民	・高齢者の増加 ・介護士の人材不足 ・介護施設の不足	「日本創成会議」は、2015年に「東京圏高齢化危機回避戦略」を発表。この試算によると、2025年には介護ベッド数が不足し、43万人が介護難民になる。	

2019/6/26 マーケティング部会宿題 9

**マーケティング部会 テーマ選定シート** 2019年度 6月マーケティング部会 宿題 作成者：木戸 孝

(図1) 出生数及び合計特殊出生率の年次推移

資料：厚生労働省「人口動態統計」

出所 『平成 28 年度少子化社会対策白書』(2016) 第 1-1-1 図引用。

(図2) 高齢者人口の推移と予測

資料：2010年までは総務省統計局「国勢調査」、2013年は総務省統計局「人口推計(平成25年10月1日現在)」、2015年以後は国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(平成24年1月推計)」の出生率・死亡率・中位推定による推計結果。  
注) 1970～2010年の歳数は年齢不詳を含む。高齢化率の算出には年齢不詳を除いている。

出所 『平成 26 年版 厚生労働白書』(2014) 図表 2-1-7 引用。

(図3) 社会保障給付費(年金、医療、福祉その他)の推移

出所 『平成 24 年度社会保障費用統計』(2014年) より作成。

(図4) 人口に占める正規雇用労働者の男女別割合の推移 (単位：%)

出所 『平成 26 年版 厚生労働白書』(2014b) 第 1-(1)-11 図をもとに作成。

2019/6/26 マーケティング部会宿題 10

### 3) ステップ 3:現状機能の定義と整理

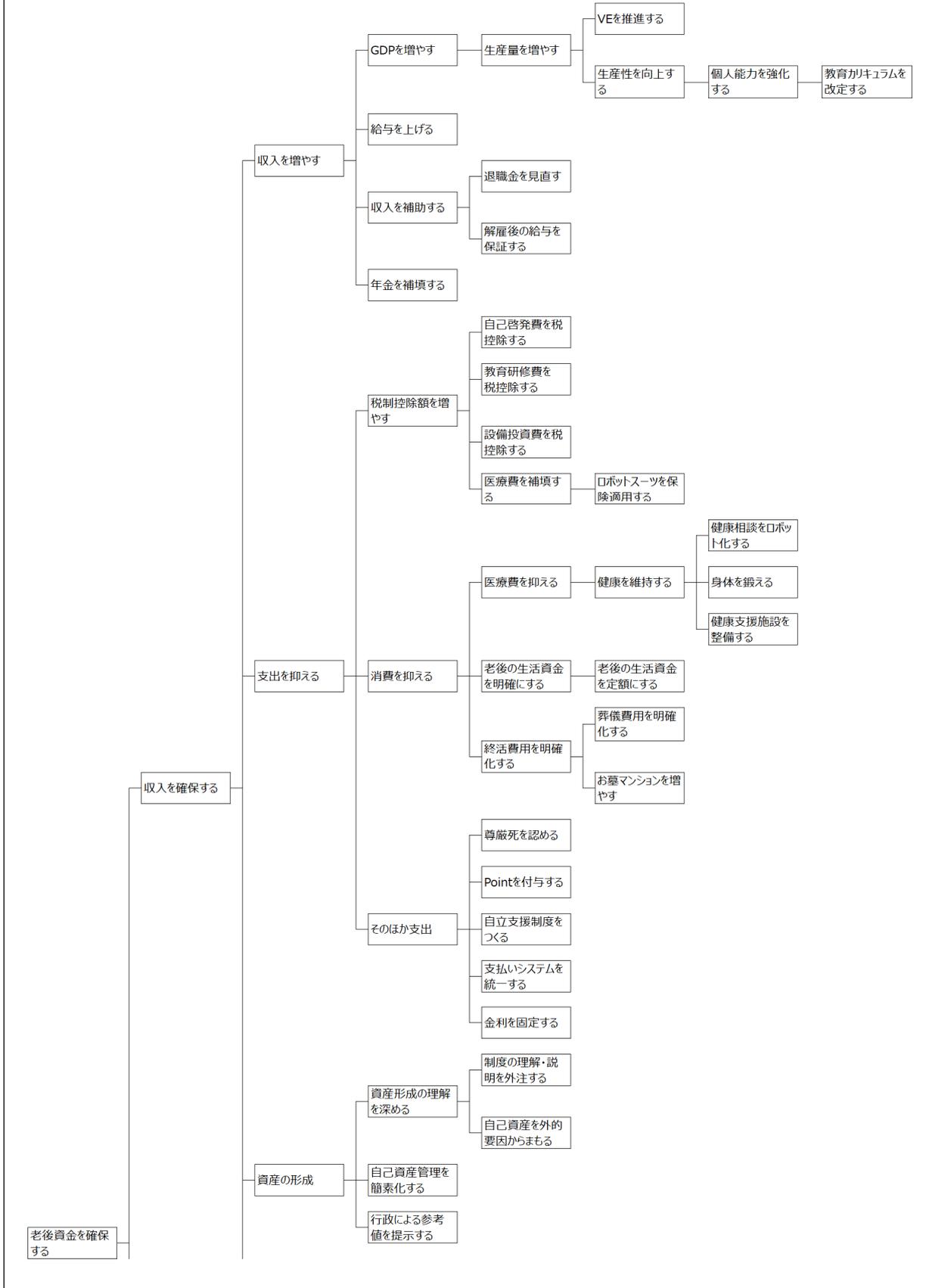
#### ◎機能の定義シート(1)

マーケティング部会 機能の定義シート				
テーマ	老後資金に不安がある			
チーム	Aチーム			
それはなぜか?→どのように起きているか	どう対応するか?			
問題	〇〇を	どうする	制約条件	基本/二次
年金に不安がある(十分でない)	年金を 年金制度を 資産を	補填する 見直す 形成する		
子育て世代が働きにくい	子育て世代を 保育施設を 育休制度を 働く場所・環境を 時短勤務の給料を	補助する 確保する 拡充する 変革する 補助する		
貯蓄ができない	貯蓄制度を 貯蓄制度を	拡大する わかりやすくする		
健康に不安がある	医療費を 健康支援施設を	補填する 整備する		
住宅ローンが払えない	金利を 収入を	固定する 補助する		
社会背景(技術革新)についていけない	技術革新内容/使い方を	説明する		
終身雇用制度が破綻するかもしれない	雇用を 解雇後の給与を	保証する 保証する		
日本産業の低迷	働き手を 生産性を 働く環境を 裁量労働制を	確保する 向上する 変革する 拡大する		
体の衰えにより増加する生活資金の不安	高齢者支援を 老後の生活資金を 老後の生活資金を	拡大する 明確にする 定額にする		
介護で働けなくなる可能性	介護施設の開口を 介護への補助を 介護しながらの勤務を	広くする 拡充する 容認する		
物価の上昇	給与を ポイントを	上げる 付与する		
(働き続けるための)自分のスキルが社会環境にマッチしているか	個人のスキルを 分野ごとの必要なスキルを	評価する 明確にする		
子供の自立ができるか	自立支援制度を 行政が自立の有無を	作る 認知する		
障害者支援(福祉)	福祉支援施設を 移動手段(インフラ)を	整備する 整備する		
同居問題(核家族化)	近所づきあいを 近親者の移動を	増やす 簡単にする		
自己資産の取扱	自己資産管理を 自己資産を外的要因から	簡素化する まもる		
社会制度がわかりにくい(税金・保証・補助)	ルールを 制度の理解、説明を	簡素化する 外注する		
治安の悪化(生活環境への資金・詐欺)	防犯設備を	整備する		
趣味に費やす費用の不安	資産を	形成する		
老後資金の管理方法の不安	自己資産管理を	簡素化する		
働き方改革による収入減	裁量労働制を 福利厚生を 副業を	拡大する 拡充する 促進する		
退職金制度	退職金を 転職によるリスクを	見直す 軽減する		
地域の助け合い	近所づきあいを	増やす		
少子・未婚率	出産婚姻のメリットを	上げる		
相続税	税制を 制度の理解、説明を	わかりやすくする 外注する		
電子マネー化に伴う不安	現金支払いの箇所を 支払いのシステムを	減少させる 統一する		
健康年齢後の期間とお金	行政による参考値を	提示する		
葬儀費	資産を	形成する		
お墓の問題	資産を 土地を	形成する シェアする		
保険費用の増額	制度の理解、説明を	外注する		
転居費用(過疎化による移動、老人ホーム)	資産を	形成する		

マーケティング部会 機能の定義シート

テーマ	老後資金に不安がある。			
チーム	Bチーム： 定義 老後とは「自己収入が無くなった人」			
それは何故か？	→ どのようにして起きているのか？			
問題	〇〇を	どうする	制約条件	基本/二次
自分の収入が不十分	収入を	得る		
賃金が上がらない	転職を	する		
年金がもらえるか分からない	制度を	理解する		
預貯金が少ない	収入を	増やす		
預貯金が少ない	支出を	減らす		
支出が足りるか分からない	家計簿を	付ける		
老後の総支出がいくらかかるか分からない	報告書を	見る		
自分以外の家族の負担が分からない	家族の健康状態を	管理する		
自分と家族の健康不安がある	家族の健康状態を	管理する		
老後資金がいくら必要なのかわかっていない	やりたいことを	決める		
老後資金の必要額が確保できていない	ライフスタイルを	見直す		
老後の医療保険の支払い負担が重い	保険を	見直す		
自分以外の遺産の税金負担が心配	リスクを	把握する		
老後のライフスタイルが見えていない	自分を	見つめ直す		
療養費や移動費など生活費の不安がある	健康を	維持する		
老人ホーム等の費用の負担が心配	負担額を	確保する		
過疎化による住居変更費用の負担が心配	負担額を	確保する		
老後の収入を得る手段が分からない	人脈を	広げる		
老後の収入を得る手段が分からない	変化を	受け入れる		
一人暮らしになった場合の生活が不安	家計のプラン	練る		
"	必要なお金	貯める		
今より質素な生活にたくない	贅沢を	減らす		
"	散財を	なくす		
詐欺にあわないか心配	家族	コミュニケーション		
窃盗などにあわないか心配	護身術	身に付ける		
"	一人暮らし	さける		
死後の後始末	不用品	整理する		
"	家族との情報共有	継続する		
働き口がない	専用の就労支援サービス	設ける		
介護資金が必要になる	家族と	住む		
退職金が減少している	制度	見直す		
	正規雇用	増やす		

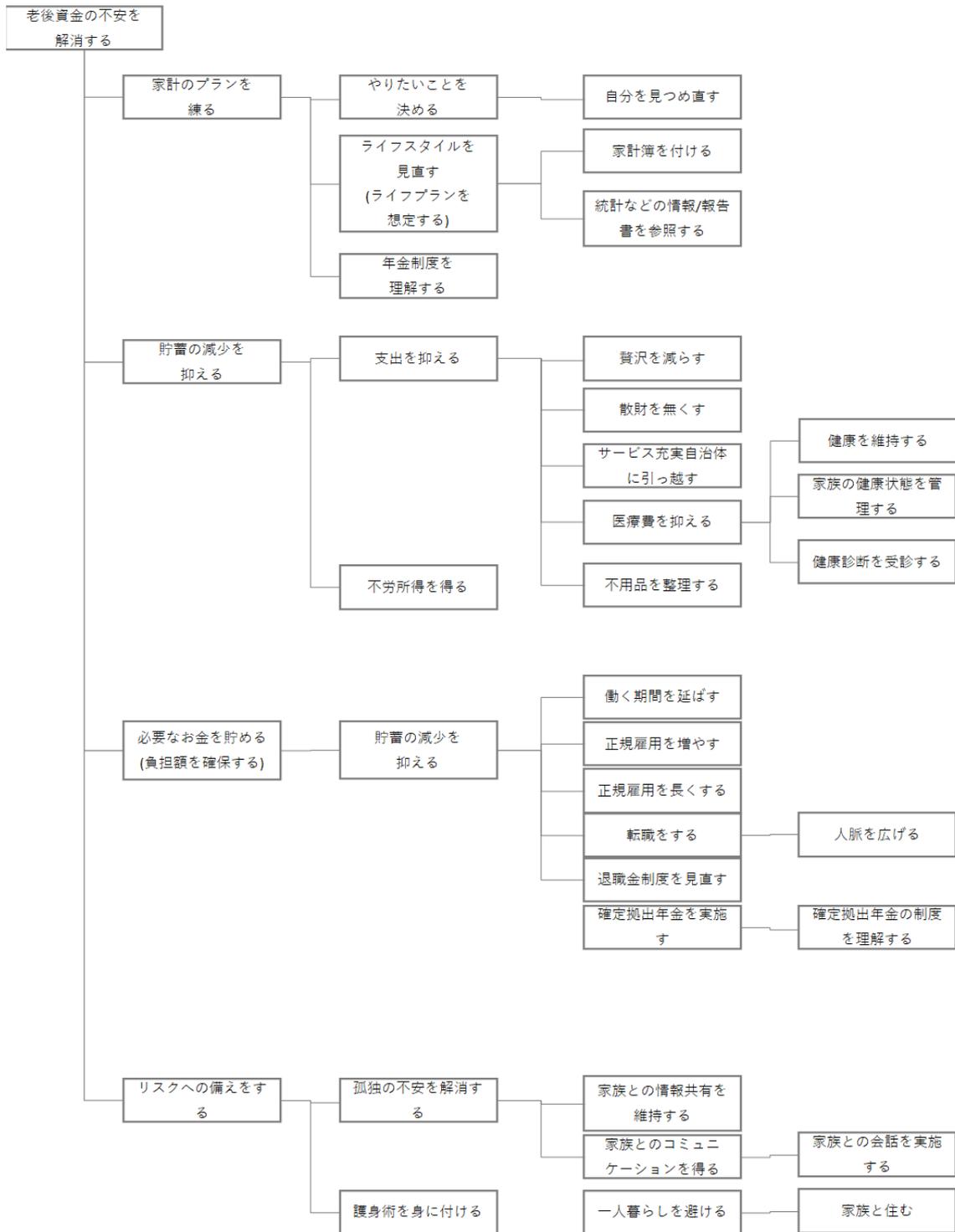
◎現状の機能系統図-A



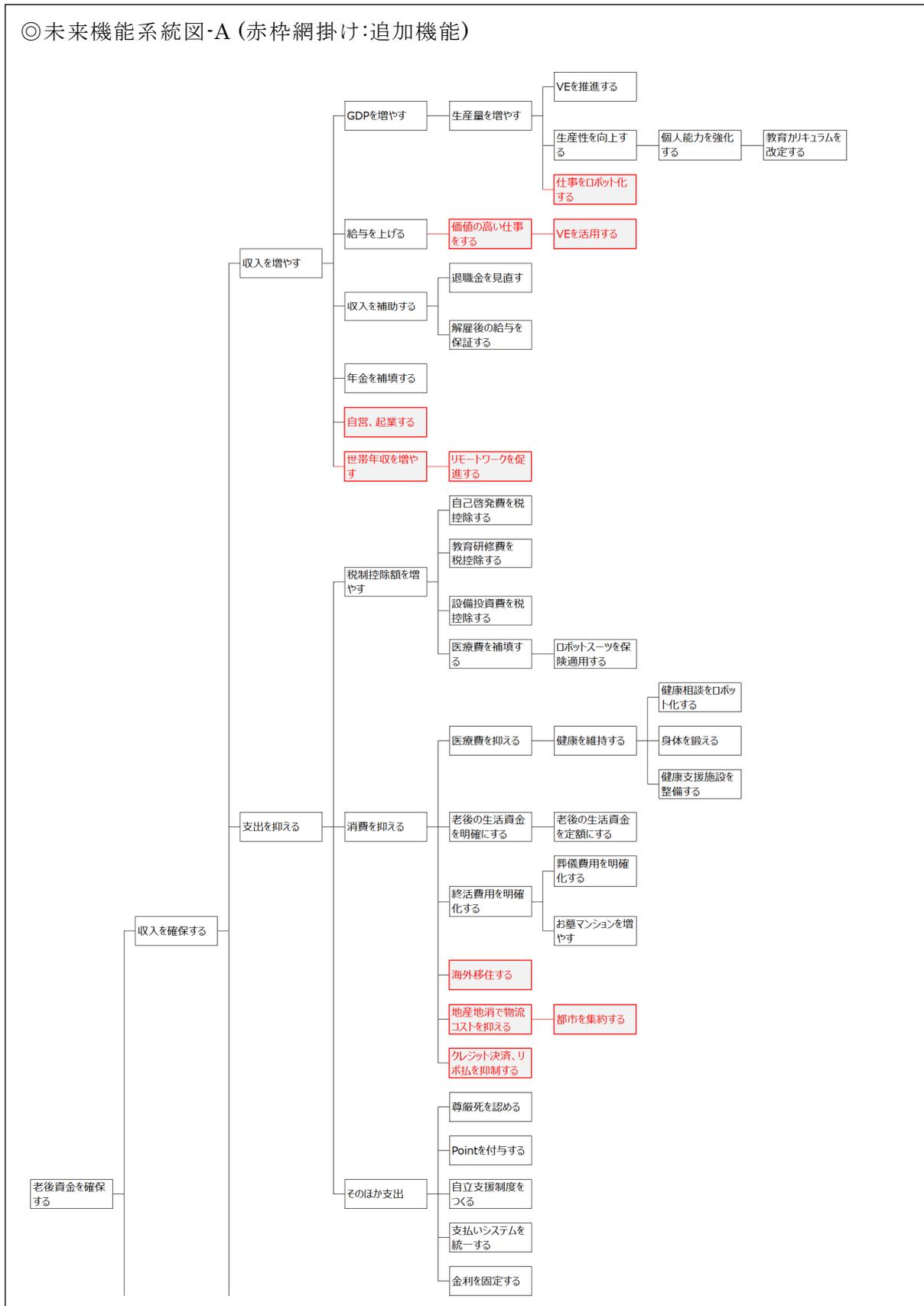
◎現状の機能系統図-A(続き)



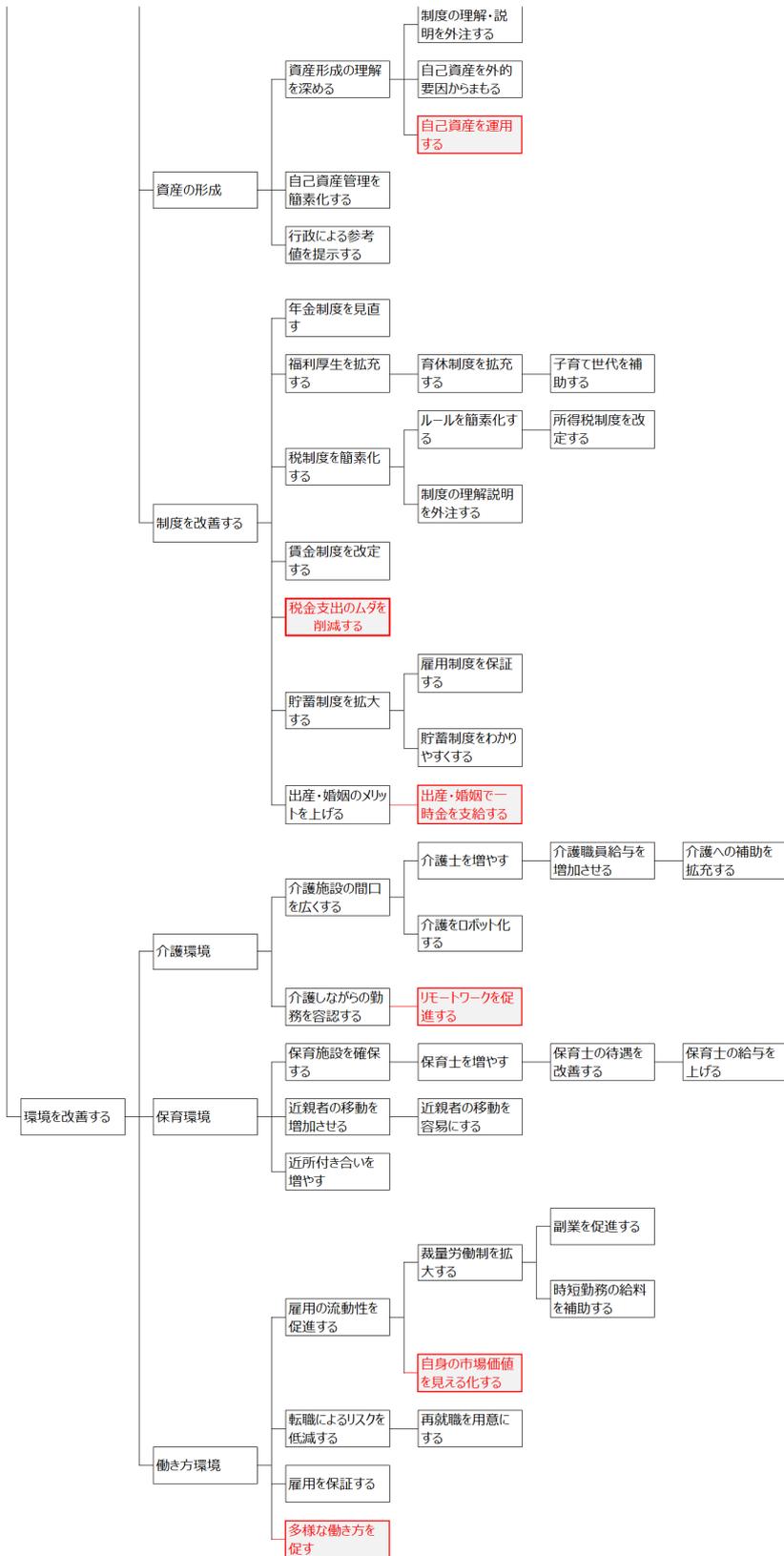
◎現状の機能系統図-B



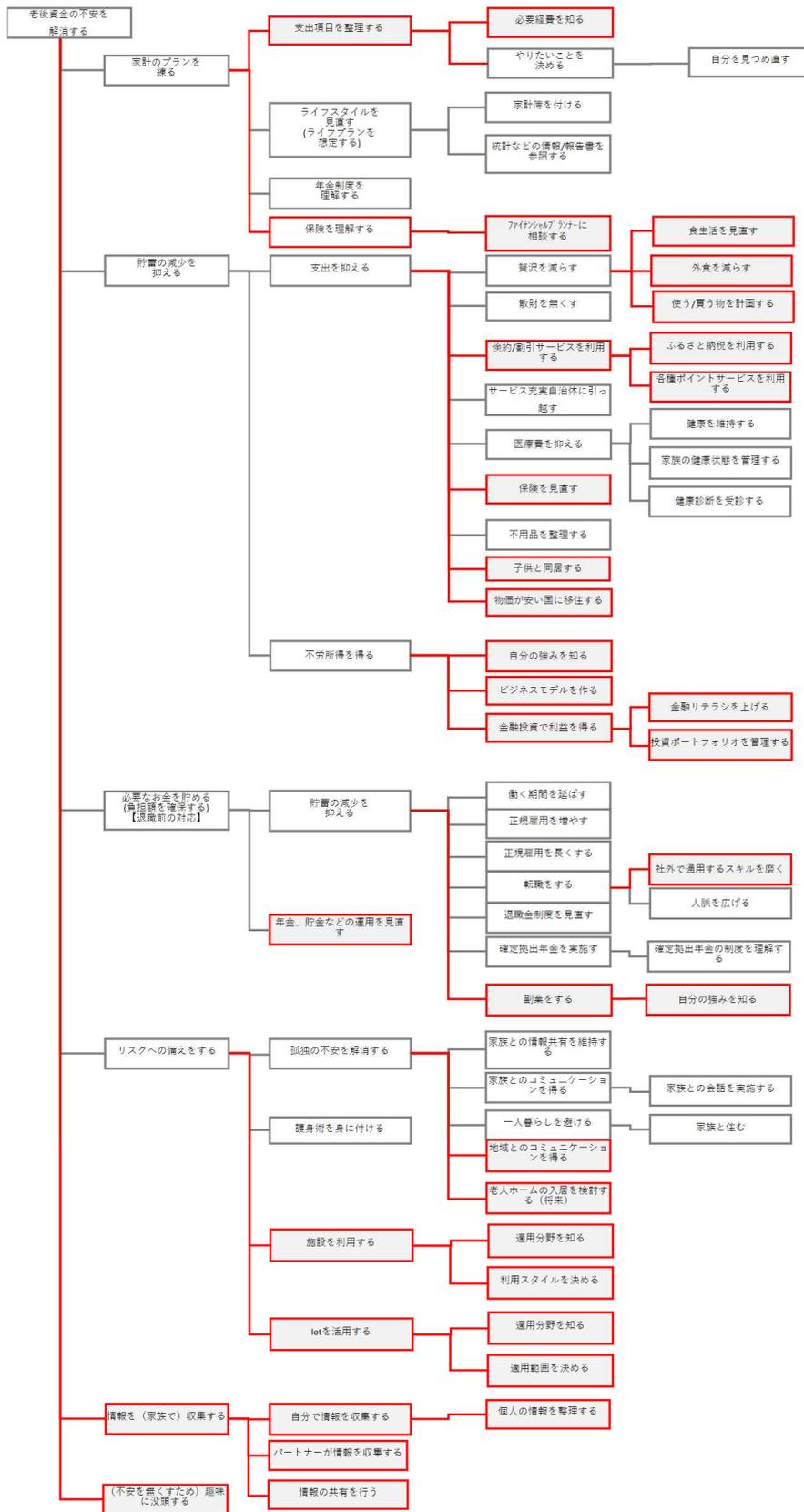
4) ステップ 4:未来機能系統図の作成



◎未来機能系統図-A(続き)



◎未来機能系統図-B(赤枠網掛け:追加機能)



5) ステップ 5:対象テーマの基本機能の選定

◎FD法(簡略法)による選定-B

〈FD法(簡略法)・ワークシート〉		チーム名	B								
評価基準	全世代に共通、個々の関心の高さ	例：収益性（売上規模）、実現性（技術的難易度が容易）など									
下位の機能		1	2	3	4	5	6	7	8	計	優先順位
1	家計のプランを練る		1	1	1					3	1
2	貯蓄の減り方を練らす	0		1	1					2	2
3	必要なお金を貯める	0	0		1					1	3
4	リスクへの備えをする	0	0	0						0	4

6) ステップ 6:期待機能のアイデア発想

◎顧客価値企画シート-A

(顧客価値企画シート) 書式：将来必要になる機能予測					
テーマ					
	機能1 世帯収入を増加する	機能2 自営事業を促進する	機能3 給子を増加する	機能4 収入を補助する (転職退職金等)	機能5 を
未来	<ul style="list-style-type: none"> <li>・職・職近人の保育所の整備</li> <li>・3世代の保育の増加</li> <li>・レスポーター</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・個人スキル習得の増加</li> <li>・促進を推進する企業の増</li> <li>・人材派遣</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・副業の増加</li> <li>・成果(スキル)給の推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・退職金の増給</li> <li>・企業年金(一次給)の増給</li> </ul>	
現在	<ul style="list-style-type: none"> <li>・共働き(180両立T社)</li> <li>・有給</li> <li>・保育</li> <li>・扶養家族</li> <li>・レスポーター</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・起業のハードル下がる</li> <li>・7割は自営の増</li> <li>・個人的に得た元金(1.5倍)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・転職</li> <li>・副業</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・終身雇用制度</li> <li>・勤続年数に応じた退職金</li> <li>・企業年金制度の増給</li> </ul>	
過去	<ul style="list-style-type: none"> <li>・片働き</li> <li>・専業主婦・同居</li> <li>・地域住民の協働</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自営、第一次産業</li> <li>・専業主婦</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・就業率</li> </ul>		

◎顧客価値企画シート-B

2019年度9月 当日使用 顧客価値企画シート			チーム名	B
テーマ Bチーム				
	機能1 働き方を見直す	機能2 職業を転換する	機能3 退職時を踏まえた投資を見直す	
未来 (7年後想定) 5年後の事業化 目指す	定年無制限？ サードキャリア活用業務が増えている？ 要介護者も仕事がある？ 高齢者の海外勤務が増加する？	職業能力教育業務が増えている？ 定年者の能力測定が盛んになる	若年者を対象にした金融リテラシー教育が活発になる？	
現在	終身雇用が壊れつつ 65歳くらいまで延長再雇用 収入は定年後減少 セカンドキャリア制度の充実	雇用延長にとどまる 転換できる人は少数	退職金を確定拠出運用 投資など自ら運用する	
過去	終身雇用、定年55歳？ 定年後の就業は難しい	定年後に働く人は少ない	退職金、 企業年金、 終身年金のみ 制度安定	



8) ステップ 8:期待機能受益者の適切さの確認

◎バーチャルターゲットシート-A

バーチャルターゲットシート		2019年10月9日 マーケティング部会宿題
どのような価値を提供するか？		チーム名
「適材適所に」「フレキシブルに」「スキルを活かし」生涯生活に困らないだけの収入を得る		A
価値提供者は誰か？		作成者
人材バンク		上杉
価値を享受する具体的なターゲット像を記載する。		
氏名:年齢:性別	森山小枝子 48歳 女性	
生年月日:星座:血液型	1972年9月9日生まれ おとめ座 A型	
出生地	東京都西東京市	
学歴	都立高校在学中、自治体主催の交換留学制度でカナダに短期留学 都内私立大学英文学部卒業	
現住所	東京都三鷹市(JR中央線三鷹駅から徒歩10分)	
家族構成など	20代で結婚するも5年後に離婚、以降、実家の近くのマンションで一人暮らし。子供はいない。両親は健在だが、最近身体が弱ってきて母が骨折入院するなど、だんだん心配になってきた。週1回程度様子を見がてら家事の手伝いに行く。4歳下の妹は結婚して実家から1時間半の横浜市で暮らす。甥っ子、姪っ子を連れてたまに遊びに来る。	
職業	大手出版社に新卒で就職、編集者を目指すのが激務により体調を壊す。仕事の知人から取引先の中堅の印刷会社を紹介され、転職。校正の仕事に就いて10年目、出版物からWEBメディアまで幅広く手掛ける。社内外の編集者、デザイナー、校正スタッフのマネジメントを任せられ多忙な日々を送る。会社の業績もよく給与待遇面もそれほど不満はない。	
通勤・移動	職場はJR総武線飯田橋から徒歩5分。通勤時間は片道一時間。健康のために自宅から最寄り駅まで徒歩で通勤し始めた。	
趣味・嗜好など	仕事はもっぱらデスクワークが中心のため、休日は外に出て身体を動かすことが楽しみ。趣味はトレッキングやキャンプで、友人や会社の同僚たちと出かける。自然観察ボランティア活動にも参加している。学生時代の友人たちも子育てに一段落して自由に会える時間が増え、年に1度くらいは旅行にも行く。	
その他	今は公私ともに忙しく充実しているが、両親の体力の衰えを感じると近いうちに介護や自分自身の定年後の身の振り方も気になり始めている。専門職を生かして働きたいと思う一方、好きな自然に関わることで人の役に立ちたいという気持ちもある。単身者である以上、倒れたら大変と今まで以上に健康に気を付けるようにしている。	

バーチャルターゲットシート		2019年10月9日 マーケティング部会宿題
どのような価値を提供するか？		チーム名
1. 世帯年収を増加する、2. 自営・起業を促進する、3. 給与を増加する、4. 収入を補助する		A
価値提供者は誰か？		作成者
人材バンク		小山 拓
価値を享受する具体的なターゲット像を記載する。		
氏名:年齢:性別	鈴木誠 42歳 男性	
生年月日:星座:血液型	1977年7月15日 かに座 A型	
出生地	埼玉県さいたま市浦和区	
学歴	群馬大学大学院工学研究科	
現住所	群馬県高崎市	
家族構成など	妻、子1人	
職業	技術者:樹脂開発を担当	
通勤・移動	自家用車	
趣味・嗜好など	スキー:冬は隣の新潟県のスキー場に1回/月程度行く	
その他	小山コメント:ペルソナの心理状態として、専門性はある程度あるものの、素材分野は原料コストが海外メーカーに比べ高く、国内の景気が悪化すると、事業収益が悪くなるため、将来に不安を持っている。	

◎バーチャルターゲットシート-B

バーチャルターゲットシート		2019年10月9日 マーケティング部会宿題
どのような価値を提供するか？	チーム名	
機能1:働き方を見直す、機能2:職業を転換する、機能3:退職時を踏まえた投資を見直す	B	
価値提供者は誰か？	作成者	
個人のスキル/意識などを高めるための教育機関/団体など（人材仲介企業(コンサル)、学校、金融業、JAICA)	大内	
<b>価値を享受する具体的なターゲット像を記載する。</b>		
氏名:年齢:性別	辺留 素奈 34歳 女	
生年月日:星座:血液型	1985年3月15日 うお座 O型	
出生地	茨城県日立市	
学歴	茨城県立水戸第一高等学校 普通科卒 明治大学 商学部	
現住所	千葉県柏市明原	
家族構成など	未婚の一人暮らし、父母(健在で日立市住まい)、兄(37歳、独身で実家暮らし)	
職業	(株)みずほ銀行 上野支店に勤めていたが、昨年FPの資格を取得し、IFA(Independent Financial Advisor)として独立した。	
通勤・移動	・自宅から柏駅まで徒歩10分、柏駅から湯島駅まで常磐線+千代田線直通で45分、乗換無し、湯島駅から銀行まで徒歩4分 通勤約1時間	
趣味・嗜好など	趣味はテニスで、体を動かすことなら何でも好き。 IFAとして独立したが、順調ではないため、資金運用サポート以外にも何か価値を提供できるものがないか思案中。	
その他	大内コメント:資産運用の面になるとファイナンシャルプランナーとの差別化をどうするかになりそうですが、働き方まで改革するコンサルを含めて何か新しい価値を提供することになるのでしょうか？	

バーチャルターゲットシート		2019年10月9日 マーケティング部会宿題
どのような価値を提供するか？	チーム名	
若年者を対象にした金融リテラシー教育が活発になる？	B	
価値提供者は誰か？	作成者	
資格受験校	清水ひ	
<b>価値を享受する具体的なターゲット像を記載する。</b>		
氏名:年齢:性別	鈴木すみれ 32才 女性	
生年月日:星座:血液型	1987年5月16日 おうし座 B型	
出生地	栃木県	
学歴	4年生女子大学 英文学部 卒業	
現住所	東京都府中市	
家族構成など	現在は一人暮らし独身:実家(栃木)に両親	
職業	会社員 大手製造業のルート営業 リーダー格	
通勤・移動	都心浜松町まで80分ほど	
趣味・嗜好など	ゴルフ、ジョギング:年に1、2回ロードレース10km程度に出場、海外旅行:年に1回、友人と手配旅行	
その他	特に決まった結婚相手がいるわけではない。ある程度の貯金は出来てきているが、将来(結婚に関わらず)の生活資金に漠然とした不安を持ち始めた。安定した形で運用できると嬉しい。	

9) ステップ 9: ターゲティングシート作成

◎新商品企画のための現状・前提条件明確化ワークシート

<<スキャン>>

新商品企画のための現状・前提条件明確化ワークシート		作成日	No.
項目	明確となった事項・前提条件	テーマ	キーワード
ビジョン ミッション	・30代~40代の尾張運全不歩を 解消する(準備は済らう)	2019.11.27	30代~40代 資産運用コンサル
外部 環境	・資産運用コンサル会社、銀行、保険会社 ・投資会社(フィデリス) 競合		競合・流通の状況、市場・顧客動向、 機会、脅威
内部 環境	① 投資に関する知識の高い人材が多い。 ② 30代~40代の人間的体力が強い (運用経験の幅の広いコンサルができる。)		自社の強み・弱み、バリューチェーン、 PPM、保有技術、経営資源
事業 戦略	・30代~40代の人生イベントの準備段階に 資産運用コンサルを推進する(アライズ) (結婚、出産、転職、引退、退職金運用、相続等)		企画しようとする商品に関連する経営 戦略
事業 ドメイン	顧客: 30代~40代 (9,000人目標) ・人生の転期を迎えた人 ・性別: 女性(以上) 尾張文字の高い人 ・地域: 尾張 機能: 中立的な窓口幅広い資産運用 先を紹介できる。 技術: 投資先の情報と強く共有。	[顧客] 市場(業種、業態、規模) 顧客(性別、年齢、個性) 地域(県、全国、海外)	
		[機能] 価値(材料、部品、商品、サービス) 特性(汎用、専用) 価格(低、中、高)	
		[技術] 技術(ノウハウ、研究開発、コアコンピ タンス) 販売促進(企画、対面、セルフ、セー ルス、インターネット)	
	・アライズ 最新、動向や了解ができた。 ・人生のイベントを利用する貴社のアライズ (結婚、人材会社、住宅会社、引退会社)		
	・営業目標を未紹介にしよう。		

◎セグメンテーションワークシート

セグメンテーション・ワークシート		作成日	No.
		2019/11/29	
		テーマ	30代~40代 資産運用コンサル
セグメント	ユーザーセグメント	例	
<b>&lt; 地理的要因(ジオグラフィック) &gt;</b>			
1	国	日本	日本 米国 欧州 アジア 全世界
2	地域	関東圏	関東 関西 太平洋側 中山間地域 農村部
3	都市の規模	政令指定都市 73入	人口1千万人以上 人口30万人以上
4	人口密度	都市圏	都市圏 郊外 地方(人口密度別)
5	気候	—	温暖 寒冷 熱帯 寒帯
<b>&lt; 人口統計的要因(デモグラフィック) &gt;</b>			
6	年齢	30代~40代	6歳未満 6~12歳 13~15歳 16~18歳
7	性別	女性	男性 女性
8	家族構成	一人暮らし 独身	独身 夫婦のみ 夫婦子供 2世代家族
9	所得	平均年収 4000~5000万円	年収別
10	職業	同僚 理職有り	専門職 技術職 営業職 公務員 自営業 業種別
11	教育水準	大学以上	大学院 大学 専門学校 高校 義務教育
12	宗教	—	キリスト教 イスラム教 仏教
13	世代	30~40代	団塊の世代 団塊ジュニア世代
14	国籍	日本人	日本 アメリカ マレーシア オーストラリア
15	人種	—	アジア系アメリカ人 ブラジル系日系人
<b>&lt; 心理的要因(サイコグラフィック) &gt;</b>			
16	階層	中上流 73入	上流階層の上位 上流階層の中位 労働者階層
17	ライフスタイル	合理的 73入	常識家タイプ 指導家タイプ 芸術家タイプ 職人タイプ
18	パーソナリティ	合理化 保守的	衝動的 社交的 保守的 野心的 権威主義
19	価値観	低価格品重視	流行に敏感 価格よりも品質重視 健康志向
20	購買動機	人生の転機	必要性 外観 スタイル
21	商品知識	素人	専門家 素人 マニア
22	趣味嗜好	—	アウトドア 釣り 読書
<b>&lt; 行動的要因(ビヘイビア) &gt;</b>			
23	購買状況	非日常的 (イベント時)	日常的 非日常的
24	ベネフィット	期待値 高	品質 サービス 利便性 提供されるスピード
25	ユーザーのタイプ	経験者	現在購入している 過去に購入 購入経験なし
26	使用頻度	1日~1回/週	ライト/ミディアム/ヘビーユーザー ノンユーザー
27	ロイヤリティ	—	そのブランドへの愛着度合
28	購買準備	関心あり	認知 関心あり 購入希望あり 購入意図あり
29	商品に対する態度	肯定的	熱狂的 肯定的 無関心 否定的 敵対的
30	使用目的	個人用	個人用 業務用 特定なし

◎ターゲティングワークシート

ターゲティング・ワークシート		作成日	2019/11/29	No.	
		テーマ	30代~40代 資産運用コンサル		
項目	明確となった事項	キーワード			
ターゲティング 強弱	<p>・近年増えつつある女性、30~40代、年収400万 以上の生活者(90万人)</p> <p>・人生イベントを捉えた中庭の運用先を探る コンサルタント、若入増量(信託の導入促進)</p>	市場規模、自社の強み、製品ライフサイクルの段階、参入障壁、競合の戦略、環境要因			
2軸マトリクス	<p>体験性、親密度</p> <p>高</p> <p>4,000人</p> <p>低</p> <p>狭</p> <p>広</p> <p>高</p> <p>低</p>	<p>機能的 ↔ 感覚的</p> <p>高価格 ↔ 低価格</p> <p>多機能 ↔ 単機能</p> <p>普及品 ↔ 希少品</p> <p>かんたん ↔ 手間かかる</p> <p>大きい ↔ コンパクト</p> <p>伝統的 ↔ 革新的</p> <p>スマート ↔ やぼったい</p> <p>安心 ↔ 冒険</p> <p>明るい ↔ 暗い</p> <p>アジアっぽい ↔ 欧米っぽい</p> <p>あっさり ↔ 濃い</p> <p>オビニオンリーダー ↔ フォロワー</p> <p>子供 ↔ 大人</p> <p>高所得者 ↔ 低所得者</p> <p>男 ↔ 女</p>			
顧客の状況	顧客の 不満点	<p>・併行会社や銀行を比べると、運用の幅が狭すぎる。</p> <p>・相談窓口が付け見つからない、足が重たい。</p> <p>・強制的に支援してくれない。</p>			
	顧客の 欲求 ウオント	<p>・せの中の幅広い運用の中から最適な提案がほしい。</p> <p>・運用に関する足し引きのきっかけを与之欲しい。</p> <p>・半年~1年(最低でも)強制的に最適なと教之以たい。</p>			
	顕在化 している ニーズ	<p>・老後資金の不足を解消したい、備えたい。</p>			

◎追加の情報収集

		チーム名 : A 作成者 : 倉賀野
追加情報項目	情報内容	情報元
老後資産・不安の困りごと	自営業者や、非正規の人たちなどが入っている国民年金で、2018年度、決められた保険料が払えず、保険料の免除や猶予を受けた人が、加入者全体の42%に達している。満額でもひと月6万5000円程度の年金に届かない、低年金の人がこれからもっと増えるおそれがある。	<a href="http://www.nhk.or.jp/kaisetsu-blog/100/371067.html">http://www.nhk.or.jp/kaisetsu-blog/100/371067.html</a>
老後資産・不安の困りごと	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「老々介護」と言って、高齢者の世話をする子供が既に高齢になっており、経済的に苦しんでいる例が多く見られる。</li> <li>・雇用形態が変わり、給与額が現役時の5～7割程度。</li> <li>・寿命の伸びに比べ、健康寿命の伸びが小さい。</li> <li>⇒病気で日常生活に支障がある状態で生活する期間が長くなっている。</li> <li>⇒満身に働けなくなり、お金を借りて自己破産。</li> <li>・年金額が不十分であり、統計上収入と支出の間に約5万円の乖離。</li> <li>・住宅ローンや銀行の過剰融資が原因で自己破産するケースも増えている。</li> </ul>	<a href="https://弁護士債務整理.jp/saimuseiri-508.html">https://弁護士債務整理.jp/saimuseiri-508.html</a>

マーケティング部会 情報収集シート		チーム名 : Aチーム 作成者 : 浅田
追加情報項目	情報内容	情報元
B社	<ul style="list-style-type: none"> <li>・リーダー・マネージャー層以上の即戦力人材が見つかる</li> <li>・100職種と50業種を組み合わせた条件で人材を探せる</li> <li>・候補者一人一人を自分で直接スカウトできる</li> <li>・「有料プラン」を提供する転職サイトのため、よりキャリア形成に意欲的な会員が多く登録</li> <li>・会員登録時に登録情報の審査を実施しており、優秀な人材が多数在籍</li> </ul>	<a href="#">リンク</a>
M社	<p>①求人案件：応募のあった求職者にマッチする求人案件を、求職者の情報を元にカンタンに探すことができます。なお、マッチング検索は求人票フォルダの中身も対象となりますので、マッチングのモレ防止にも繋がります。</p> <p>②求職者：求人案件にマッチする求職者を、求人情報を元にカンタンに探すことができます。なお、マッチング検索は求職者が提出したレジュメや、enやイーキャリアFAから取り込んだデータも対象となりますので、該当のすべての求職者にモレなくマッチングを行えます。</p> <p>③マッチング登録 求職者・求人案件それぞれで、マッチング検索を行った結果を保存できる機能です。マッチングの結果はいつでも確認ができますので紹介のモレを防ぐことが可能です。</p>	<a href="#">リンク</a>
P社	<p>人材ビジネス業務のそれぞれのシーンに合わせた最適な検索結果とマッチングを提供します。</p> <p>パワフルな検索とマッチングにより、すべてのマッチした情報を逃さずにキャッチすることができます。</p> <p>オートマッチング機能がまもなく開始予定</p> <p>事前に設定した検索条件で「求職者から求人」または「求人から求職者」のマッチング結果を出すことができます。求人項目と求職者項目を結び付けた条件の設定や、日付項目やHRBCの選択肢項目を条件としたマッチングが可能です。</p>	<a href="#">リンク</a>
S社	<p>すき間時間（副業）の斡旋 企業側が登録し、個人が条件等を見て働き先を見つける</p>	<a href="#">リンク</a>
L社	<p>副業特化の準委任・業務委託型エージェントサービスです。「lotsful」では、タレントプランナーがスキルアセスメントを実施した個人と、ベンチャー企業のマッチングを実施。スキルプロデュース、企業の業務案件切り出し支援、契約支援、オンボーディング（※）支援を一気通貫で実施し、領域ごとに確立・洗練された事業運営ノウハウを持つ副業人材の成長機会の拡大と、ビジョン実現のために邁進するベンチャー企業の事業加速化を支援します。</p>	<a href="#">リンク</a>
J社	<p>地域企業に特化した、副業人材マッチングサービス 地方企業への副業に関心がある、大手・一流企業での豊富な経験ある人材が多数登録</p>	<a href="#">リンク</a>
C社	<p>ココナラは、2018年6月でサービス開始6周年を迎える、自分のスキルや得意を売るタイプのサイトの先駆けにもなったサービスです。現在ではスキル売買サイトとして、利用者数70万人、取り扱う出品数は20万件という同サービスの最大手へと成長しています。出品者にとって1番の魅力、それは出品内容設定の自由度です。サービス内容、それに対する価格に加え、オプションを設定できるのですが、その内容はフリーワードで登録が可能です。</p>	<a href="#">リンク</a>
LL社	<p>さまざまな形式でのスキル売買サイトとしては会員数・依頼数ともに最大のサービス ランサーズの最も大きな特徴は、取り扱われている仕事の多くがプロ向きである、という点です。 仕事の依頼主の大半は企業で、中には誰もが聞いたことのある名前の企業が仕事を依頼している場合もあります。 20万円以上の高額報酬や、納期期限や依頼に対する詳細な取り決めなどが設定されていることが多く見られます。 そのため、ある程度以上のスキルレベルが要求される場面も多く見受けられ、初心者などにはハードルが高くなっています。</p>	<a href="#">リンク</a>
TT社	<p>timeticketの登録者が売買する対象にするのは、『時間』です。 登録者は、30分単位の時間、その時間に費やす目的、そして時間単位の価格などを設定するだけでサービスを開始することができます。 timeticketでスキルを売るうえで最も大きい特徴は、『自分のスキマ時間をお金にできる』点です。</p>	<a href="#">リンク</a>

10) ステップ 10: ターゲティングの評価

◎ ターゲティングプロセス比較評価表

マーケティング部会		ターゲットングプロセス比較評価表		A 3印刷 1 5部 参加者1枚+各チーム1枚		
				実施日 2019.12.25 氏名 藤部友樹 チーム A		
評価視点	評価の仕方	2018年度プロセス	2019年度プロセス	2018年と2019年のプロセスで違っていたと感じられたこと	評価コメント	
品質	1) 「ターゲット設定の7つの有効性」がいくつ認められるか？ ※ビジネスキャリア認定 テキスト「戦略マーケティング」P48の項目中何個できたかを記載	1 2 5 6 7	1 2 5 6 7	昨年SPDから最終30分はオンラインで実施した。 今年度は、同じ範囲はなかったが、重複評価を行い、較べたところ、違っていた。	2018年と2019年のプロセスで違っていたと感じられたこと	2018年と2019年のプロセスで違っていたと感じられたこと
	2) 具体的ユーザー像の設定がどの程度具体的に書けたか？書式にどの程度記載できたか、文字数の多さなど定性。 ※2018年度のターゲットングシートと比較してどれくらい進んでいるかを記入して下さい	・書式の欄内にとどの程度書き込むことが出来たか？申し分ないなら100%、まあまあなら70%、など記載内容の具体性がどの程度達成できたかをチーム討議で決める。	70%	70%	同(アロロロロロ) 若手世代に (理容師向けに特化したサービス提供のターゲットングシート)	記載について同じ 数値のターゲットングシートがなかった
コスト	3) ターゲティングシート完成までの検討時間はどの程度かかったか	—	—	・チームが定めたターゲットングシート作成に時間がかかった ・時間がかかるとは思わなかった	同左	
ビジネス視点	4) ビジネスプランとしてどうか？ ① 商品の可能性 ・ターゲットが明確であるか ○ ・成長市場であるか ○ ② 市場の可能性 ・市場がどれだけのメリットを感じられるか × ・ライバル企業に対しての優位性があるか △ ・技術・ノウハウをもっているか ○	3/5	4*/5	同左	コストの削減のため、後発で進めようとした項目がなくなった	

マーケティング部会		ターゲットングプロセス比較評価表		A 3印刷 1 5部 参加者1枚+各チーム1枚	
				実施日 2019/12/25 氏名 丸田節夫 チーム B	
評価視点	評価の仕方	2018年度プロセス	2019年度プロセス	2018年と2019年のプロセスで違っていたと感じられたこと	評価コメント
品質	1) 「ターゲット設定の7つの有効性」がいくつ認められるか？ ※ビジネスキャリア認定 テキスト「戦略マーケティング」P48の項目中何個できたかを記載	1 2 5 6 7	1 2 5 6 7	ターゲット設定がより具体的になり、明確に設定された。	—
	2) 具体的ユーザー像の設定がどの程度具体的に書けたか？書式にどの程度記載できたか、文字数の多さなど定性。 ※2018年度のターゲットングシートと比較してどれくらい進んでいるかを記入して下さい	・書式の欄内にとどの程度書き込むことが出来たか？申し分ないなら100%、まあまあなら70%、など記載内容の具体性がどの程度達成できたかをチーム討議で決める。	70%	70%	同(アロロロロ) 若手世代に (理容師向けに特化したサービス提供のターゲットングシート)
コスト	3) ターゲティングシート完成までの検討時間はどの程度かかったか	—	—	ターゲットングシート作成に時間がかかった	—
ビジネス視点	4) ビジネスプランとしてどうか？ ① 商品の可能性 ・ターゲットが明確であるか ○ ・成長市場であるか ○ ② 市場の可能性 ・市場がどれだけのメリットを感じられるか × ・ライバル企業に対しての優位性があるか △ ・技術・ノウハウをもっているか ○	3/5	4*/5	同左	コスト削減のため、後発で進めようとした項目がなくなった

## ワークシート

ワークシートは、日本バリュー・エンジニアリング協会 HP からダウンロードできます。

### 0) 表紙

ワークシート集		ワークシート名		内容説明		創造ステップ	
1	テーマ選定シート	活動内容の概要を簡易機能系統図で表現する		活動内容の概要を簡易機能系統図で表現する		ステップ1	
2	情報収集シート	情報項目別にターゲットングに必要な情報を収集する		情報項目別にターゲットングに必要な情報を収集する		ステップ2	
3	機能の定義シート	収集した情報を機能で表現する		収集した情報を機能で表現する		ステップ3	
4	未来機能系統図シート	既存の機能系統図に、未来に必要と想定される機能を追加する		既存の機能系統図に、未来に必要と想定される機能を追加する		ステップ4	
5	基本機能選定 (FD法) シート	対象テーマの未来の顧客が必要と予測する期待機能を選択する		対象テーマの未来の顧客が必要と予測する期待機能を選択する		ステップ5	
6	顧客価値企画シート(未来の創造)	選定した対象必要機能を達成する過去・現在の手段から未来の手段を設定する		選定した対象必要機能を達成する過去・現在の手段から未来の手段を設定する		ステップ6	
7	顧客価値企画シート(サービス提供者)	設定した未来のサービス(機能と手段)を提供する者を設定する		設定した未来のサービス(機能と手段)を提供する者を設定する		ステップ7	
8	バーチャルターゲット設定シート(法人/個人)	未来のサービスを価値を享受する者(期待機能受益者)を可視化する		未来のサービスを価値を享受する者(期待機能受益者)を可視化する		ステップ8	
9	ターゲットングシート(前提条件/アイデア提案)	未来のサービスのターゲットを明確化し、アイデアを整理し、提案としてまとめる		未来のサービスのターゲットを明確化し、アイデアを整理し、提案としてまとめる		ステップ9	
10	ターゲットング評価シート	ターゲットングの内容および活動プロセスを評価する		ターゲットングの内容および活動プロセスを評価する		ステップ10	
A-1	FD法活用シート	基本のFD法の進め方のシート		基本のFD法の進め方のシート		全ステップ	
A-2	情報追加シート	追加の情報収集を行うためのシート		追加の情報収集を行うためのシート		全ステップ	

## ビジネスアイデアを創出する「VEターゲットングプロセス」 ～抽象的テーマから具体的アイデアへ～



1) ステップ 1: テーマ選定シート

ワークシート集

VE 特別資料 東日本支部 マーケティング部会

【1.テーマ選定シート】

活動日 年 月 日 時 ~ 時 活動場所

チームメンバー( )

テーマ( )

選定したSDGs 番号( )

テーマ概要	機能メモ	○○を	○○する
	基本機能		
	付加機能		
	付加機能		

三機能系統図

2021/2/6

1.テーマ選定



Society Of Japanese Value Engineering  
公益社団法人 日本バリュー・エンジニアリング協会

2) ステップ 2:情報収集シート

ワークシート集

VE 特別資料 東日本支部 マーケティング部会

**【2.情報収集シート】**  
 活動日 年 月 日 時 ~ 時 活動場所 \_\_\_\_\_  
 チームメンバー ( \_\_\_\_\_ )  
 テーマ ( \_\_\_\_\_ )

情報区分	タイトル項目	問題となっている現象	対象場所	備考
問題の情報 (事実)				
施策例の情報				
技術上の情報				
法律規制上の情報				
コスト上の情報				
※任意追加して良い				

2021/2/6

2.情報収集



4) ステップ 4:未来機能系統図シート

VE 特別資料 東日本支部 マーケティング部会 ワークシート集

**【4.未来機能系統図シート】**  
活動日 \_\_\_\_年 \_\_\_\_月 \_\_\_\_日 \_\_\_\_時 ~ \_\_\_\_時 活動場所 \_\_\_\_\_  
チームメンバー ( \_\_\_\_\_ )  
テーマ ( \_\_\_\_\_ )

機能系統図 → 未来機能系統図

```
graph LR; A[ ] --- B[ ]; A --- C[ ]; A --- D[ ]; A --- E[未来機能];
```

Society Of Japanese Value Engineering

2021/2/6 4.未来機能系統図  公益社団法人 日本バリュー・エンジニアリング協会

5) ステップ 5:基本機能選定 (FD 法) シート

VE 特別資料 東日本支部 マーケティング部会

ワークシート集

活動日 年 月 日 時 ~ 時

活動場所 \_\_\_\_\_

チームメンバー ( \_\_\_\_\_ )

テーマ ( \_\_\_\_\_ )

〈FD法(簡略法)・ワークシート〉

◆評価手順◆◇

0. 評価基準を決める。
1. 提案テーマ名を記入する。
2. テーマごとに優劣を一对比較する。  
優位：1 を入力、劣位：0 を入力
3. 優位の数の合計の多い順に優先順位をつける。

評価基準 例：収益性(売上規模)、実現性(技術的難易度が容易) など

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	計	優先順位	備考
下位の機能															
1															
2															
3															
4															
5															
6															
7															
8															
9															
10															
11															
12															

2021/2/6

5.基本機能選定 (FD法)



Society Of Japanese Value Engineering

6) ステップ 6:顧客価値企画シート(未来の創造)

ワークシート集

VE 特別資料 東日本支部 マーケティング部会

**【6.顧客価値企画シート(未来の創造)】**

活動日 年 月 日 時 ~ 時 活動場所 \_\_\_\_\_

チームメンバー ( \_\_\_\_\_ )

テーマ ( \_\_\_\_\_ )

	機能 1 〇〇を〇〇する	機能 2 〇〇を〇〇する	機能 3 〇〇を〇〇する	機能 4 〇〇を〇〇する	機能 5 〇〇を〇〇する
未来 ( 年 後想定 ) 年 後の事業化を目指す					
現在					
過去					

2021/2/6

6.顧客価値企画シート(未来の創造)


  
 Society Of Japanese Value Engineering  
 公益社団法人 日本バリュー・エンジニアリング協会

7) ステップ 7:顧客価値企画シート(サービス提供者)

ワークシート集

VE 特別資料 東日本支部 マーケティング部会

**【7.顧客価値企画シート(サービス提供者)】**

活動日 年 月 日 時 ~ 時 活動場所 \_\_\_\_\_

チームメンバー ( )

テーマ ( )

	機能 1 〇〇を〇〇する	機能 2 〇〇を〇〇する	機能 3 〇〇を〇〇する	機能 4 〇〇を〇〇する	機能 5 〇〇を〇〇する
未来 ( 年後想定) _年後の事業化を目指す					
現在					
過去					

提供者	
-----	--

2021/2/6

7.顧客価値企画シート(サービス提供者)

Society Of Japanese Value Engineering  
 公益社団法人 日本バリュー・エンジニアリング協会







**【9.ターゲットシート(アイデア提案)】**

活動日 \_\_\_\_年 \_\_\_\_月 \_\_\_\_日 \_\_\_\_時 ~ \_\_\_\_時

活動場所 \_\_\_\_\_

チームメンバー ( \_\_\_\_\_ )

テーマ ( \_\_\_\_\_ )

項目		ターゲット要旨	キーワード
ビジネスアイデア要旨	提供価値 (サービス内容)		
	価値提供者		
	価値享受者		
ビジネスドメインの概要 (参入メリットも記載)			市場規模、自社の強み、製品ライフサイクルの段階、参入障壁、競合の戦略、環境要因
市場での立ち位置 (2軸マトリクス) ・2軸選定の説明			機能的↔感覚的 高価格↔低価格 多機能↔単機能 普及品↔希少品 かんたん↔手間かかる 大きい↔コンパクト 伝統的↔革新的 スマート↔やぼったい 安心↔冒険 明るい↔暗い アジアっぽい↔欧米っぽい あっさり↔濃い オビニオンリーダー↔フォロワー 子供↔大人 高所得者↔低所得者 男↔女
顧客の状況	価値享受者の不満点		
	価値享受者の不満点		
	顕在化されている状況		

10) ステップ 10: ターゲティング評価シート

ワークシート集

VE 特別資料 東日本支部 マーケティング部会

**【10.アウトプット評価シート】**  
 活動日 年 月 日 時 ~ 時 活動場所  
 チームメンバー ( )  
 テーマ ( )

アウトプット評価基準 ○; 良い, △; 一部不足, ×; 再検討要

1) ターゲティング視点	評価コメント	評価
-1. 市場（消費者）のニーズの観点から市場を正確に定義することが可能か		
-2. 市場需要の変化に適切に対応してこうとする企業の能力を最大に出来るか		
-3. マーケティング資源の適切な配分を可能にするか		
-4. 適切なマーケティング機会の発見および正確なマーケティング目標設定を可能にするか		
-5. 自社および競争企業の強い視点を正確に評価することが可能か		
-6. 自社製品の適切な製品ポジションを可能にするか		
-7. 製品開発のためのガイドラインとして提供できるか		
-8. 具体的なユーザー像の設定がどの程度具体的に書けたか？書式にどの程度記載できたか、文字数の多さなど定性的に		
-9. ターゲティングシート完成までの検討時間は8 h 程度で完了したか		
2) ビジネス視点	評価コメント	評価
<b>① 商品の可能性</b>		
-1. ターゲットが明確であるか		
-2. 成長市場であるか		
<b>② 市場の可能性</b>		
-1. 市場がどれだけのメリットを感じられるか		
-2. ライバル企業に対する優位性があるか		
-3. 技術・ノウハウをもってしているか		

2021/2/6

10. アウトプット評価







## おわりに

マーケティング部会では長年の部会活動を通じ、この度初めてとなる特別資料の発刊となりました。

当部会では2017年度からターゲティングに焦点をあてて研究を行っています。

当初は効率的なターゲティング手法の検討を目標とし、検討のプロセス作りと、並行して実践活動を行い、「モノ」を中心にどのような顧客をターゲティングするのかを検討しながらのプロセス検討でした。

2018年度から研究対象を「モノ」から「コト」へシフトし、更にプロセスのブラッシュアップを進めながら、実践を進めてきました。結果的に当部会の考察としては「モノ」だけでなく「コト」についてもターゲティングプロセスとして有効であるとの判断にいたりしました。

2019年度には当部会として、特別資料としてのアウトプットを視野に入れ、更にプロセスのブラッシュアップを進めました。「VEターゲティング」というプロセスの名称を設定し、幅広いVE従事者の皆様にご活用いただけることを願い、実践によるプロセス改善を行いました。

2020年度、ようやくVE特別資料の発刊にこぎつけることができました。

本特別資料をご覧の皆様には、我々の活動アウトプットを参考に実践を繰り返していただき、皆様の事業や製品・サービスにおいて価値向上を果たしていただけることを切に祈念しています。

本プロセスを実践してくださった方の中で、内容に関してご意見や要望などありましたら日本VE協会事務局あてに ([info@sjve.org](mailto:info@sjve.org)) 問い合わせいただければ幸いです。

最後にこの度の発刊にあたり、日本VE協会関係者、編集委員及びマーケティング部会のメンバーには多大にご尽力をいただきました。この場を借りてお礼申し上げます。

マーケティング部会では2021年度より新規の研究課題を設定し、新たにスタートすることを決めています。

この資料の発刊をきっかけにマーケティング部会への参加に興味を持つ方が新規登録して頂けることも期待し、おわりの言葉とさせていただきます。

2021年2月吉日

マーケティング部会主査 神田 之裕

## 参考文献

- 産能大学 VE 研究グループ編 「新・VE の基本」 (産能大学出版部)
- 公益社団法人日本バリュー・エンジニアリング協会 西日本支部 コンセプト・マーケティング VE レベルアップ研究会編「商品企画 VE コンセプト・マーケティング VE ~潜在的顧客ニーズの顕在化技法」(公益社団法人日本バリュー・エンジニアリング協会)
- 中央職業能力開発協会編 「マーケティング 2 級テキスト」

## ワークシートのダウンロード先

ワークシートは以下の URL からダウンロードできます。

➤ <https://www.sjve.org/veworksheet>

### ● 編集委員・執筆担当章

執筆章	氏名	会社名/所属/役職
はじめに・第 0 章・ 第 11 章	副主査 清水 弘幸	アットマーク・コンサルティング合同会社 社長
第 1 章・第 2 章	高橋 克之	I H I 運搬機械株式会社 パーキングシステム事業部生産統括部業務部 課長
第 3 章・第 4 章	高橋 均	ライフバリュー・クリエイト株式会社 代表取締役
第 5 章・第 6 章	副主査 熊田 和人	パシフィックコンサルタンツ株式会社 交通基盤事業本部インフラマネジメント部 技術課長
第 7 章・第 8 章・ おわりに	主査 神田 之裕	リコーテクノロジーズ(株) 経営管理本部 VA 推進室 VA2 グループリーダー
第 9 章・第 10 章	沼澤 朋子	横河電機株式会社 GBS 本部 SCM センターSCM 内部統制部 技術士

- ・ 会社名/所属/役職は発行時
- ・ 主査/副主査は 2020 年度

● 「VE ターゲティングプロセス」構築に関係したマーケティング部会メンバー

氏名	所属	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
沼澤 朋子	横河電機(株)	◎	◎	●	●
神田 之裕	リコーテクノロジーズ(株)	○	○	◎	◎
軽部 友剛	(株)リコー	○	○	○	-
清水 弘幸	アットマーク・コンサルティング (合)	●	●	○	○
熊田 和人	パシフィックコンサルタンツ(株)	-	●	●	○
浅田 泰崇	ダイナパック(株)	-	-	●	-
新井 英里	(株)リコー	●	-	-	-
上杉 聡子	日本バリュー・エンジニアリング 協会	●	●	●	●
上村 寛	ダイナパック(株)	●	●	●	-
大内 純一	(株)日立製作所	●	●	●	●
小山 拓	(株)日立製作所	-	-	●	●
川崎 光敏	戸田建設(株)	-	-	●	●
木戸 孝	富士フイルム(株)	-	●	●	●
楠本 宏典	(株)サイゼリヤ	●	●	-	-
倉賀野 美都	ダイナパック(株)	●	●	●	-
小松 和則	日立建機(株)	●	●	-	-
清水 勇	日本電子(株)	●	●	●	●
関 昭二	関技術士事務所	-	-	●	-
高橋 克之	IHI運搬機械(株)	-	-	-	●
高橋 均	ライフバリュー・クリエイト	●	●	●	●
丹澤 一昭	(株)RKコンサルティング	●	-	-	-
中條 兵三	バリュークリエイト	●	●	-	-
早川 佳孝	富田商事(株)	●	●	●	-
松田 節夫	(株)フジタ	●	●	●	-

- ・ ◎主査 ○副主査 ●参加メンバー
- ・ 会社名/所属/役職は登録初期時

	<p>VE特別資料          ビジネスアイデアを創出する          「VEターゲティングプロセス」          ～抽象的テーマから具体的アイデアへ～</p>
発行日	2021年3月1日 第1刷
編集	公益社団法人日本バリュー・エンジニアリング協会 東日本支部 マーケティング部会
発行所	公益社団法人日本バリュー・エンジニアリング協会 〒154-0012 東京都世田谷区駒沢 1-4-15 TEL.03-5430-4488 / FAX.03-5430-4431 URL <a href="http://www.sjve.org">www.sjve.org</a>

# VALUE

Management / Methodology / Engineering