



## ケーススタディ4: ぺんてる その1

今回のテーマ: エスノグラフィー調査から始める商品開発プロセス変革

ぺんてるは、ワークショップなどでの使用に適した新型の付箋を発売する。ユーザー宅でのエスノグラフィー調査や専門家へのインタビューを実施。現在の文具が抱える課題を探り、商品企画に生かした。

### インタビュー編

**佐宗:** 田島さんは、エスノグラフィー調査などのデザイン思考の手法を取り入れ、実際に商品を開発しました。どのような商品か紹介してください。

**田島:** 2018年4月に発売する新しいスタイルの付箋ノート「くみかえノート」です。従来の付箋はブロック型です。それに対して、この新商品は、リングノートに9つの付箋を並べました。さらに、専用アプリと連動して、組み替えた付箋をデジタルデータ化できます。情報の組み換えや構造化に特化した、アナログの付箋とデジタルを融合した商品です。

最近ではワークショップなどの共創の場

で付箋を使う機会が増えています。しかし、従来の付箋は、考えをまとめる作業に適していない面があります。これを新たなビジネスチャンスと捉え、アイデアを組み替えて思考をまとめやすい新しい付箋を開発しました。

**佐宗:** 従来製品にはどのような課題があったのでしょうか。

**田島:** 付箋でアイデアを出す場合、数人で書き出して、それをホワイトボードなどに貼り付けて、並べ替えてグルーピングするという方法が多いと思います。

それなら、最初から構造化しやすいように付箋を並べておいた方が、作業がスムーズになります。そこで、縦3つ、横3つ、合計で9つの付箋を並べ、中央に

オレンジの付箋を配置しました。例えば、中央の付箋に、議論のテーマを書き、周りの付箋にアイデアを書くといった使い方ができるようにしました。

従来の付箋はカラフルなものが多いので、どの色を選ぶかで迷う時間が無駄という声が多くありました。そこで、新商品は、オレンジ色とグレーの2色にしました。また付箋を鞆やポーチなどに入れて持ち運ぶと、バラバラになることに対する不満も多く聞かれたので、リングノート型を採用しました。

**佐宗:** ご相談を受けたとき、新しい商品開発のプロセスを確立したいという話がありました。以前の商品企画は、どのような流れでやっていたのでしょうか。

**田島:** 当時、スマート文具グループの課長でした。所属しているのは私1人で、商品企画から販促までを担当していました。スマート文具の企画書をいくつも書きましたが、今考えると個人レベルで思いついたアイデアにとどまっていたと思います。

前の職場でデジタルペンの企画・開発を担当したことがあり、ソフトウェアやアプリの技術についてある程度知っていました。それらの知識を生かして、小型ノートとスマートフォンアプリを組み合わせた暗記ツール「スマ単」やスマートフォンに対応した暗記メーカー「アンキスナップ」を開発しました。

**佐宗:** これらは、高校生の中でも人気が出てきていますね。ヒット商品を企画す

左: 佐宗邦威 ● biotope代表 / チーフインベションプロデューサー  
右: 田島 宏 ● ぺんてる 経営戦略室広報課課長

るために大切なことは何でしょうか。

**田島:** 企画時には、ターゲットが明確に見えていませんでした。高校生のスマホ使用率が上がっていたので、ターゲットに高校生を設定し、プロモーションを展開したものの、普及しませんでした。

あるとき、法律系資格スクールの東京リーガルマインドさんから、便利な製品だから一度説明してほしいと依頼されました。難関資格にトライしている大学生や社会人は暗記する量が多く、スマート文具の価値を理解してくれました。

このとき、同スクールの生徒さんに、インタビューする機会を得ました。ユーザーの意見や感想を聞き、手応えを感じ、それ以降、商品を企画する際の勇気にもなっています。この経験で、デザイン思考の調査手法である、エスノグラフィー調査を理解することができました。

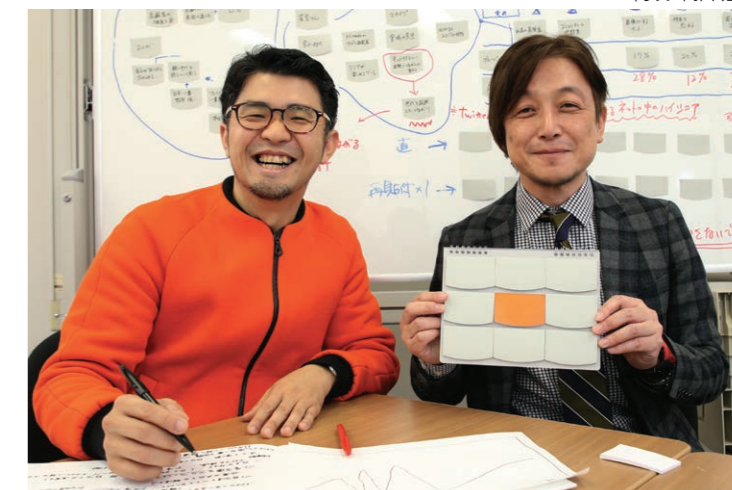
**佐宗:** 以前は、ユーザーに直接インタビューする機会はなかったのですか。

**田島:** 予備調査として、インタビュールームのガラス越しに、調査会社の担当者がユーザーにインタビューをしている様子を観察したことはありました。自分でユーザーに問いをぶつけて得たフィードバックを商品企画に生かしたことはありませんでした。

**佐宗:** 田島さんとは、講演の機会にお会いしましたが、その時期はどのような状況だったのでしょうか。

**田島:** 商品企画のアイデアを出し尽くした状態でした。様々な発想法のツールを調べる中で、IDEOのトム・ケリーが書いた『発想する会社』(発行:早川書房)を読み、デザイン思考のことを知りました。「理想的なものづくりなので、自分たちには難しいけれど、やってみたいね」と職場で話していました。

**佐宗:** どこが難しいと感じましたか。



田島氏が持っているのは「くみかえノート」のプロトタイプ

**田島:** エスノグラフィー調査が重要な手法として出てくるのですが、対象者の探し方が分かりませんでした。何より、自分はデザイナーではないのと、海外事例が多く紹介されていたので、自分とは遠いと感じました。

その後、佐宗さんの著書を読んだのですが、佐宗さんは、デザイナーではないのに、デザイン思考を学び実践していることを知り、勇気が湧きました。アイデアを視覚化する場合でも、佐宗さんのイラストはそれほど上手ではないことが、さらにハードルを下げてくださいました。

**佐宗:** 僕が描いた絵がデザイン思考の導入を後押ししたとは、光栄です(笑)。スケッチなどのスキルと広義のデザイン力というのはそれほど比例しないので、田島さんの認識は的を射ています。

未来のビジョンを共有した際に「デザイン思考による商品開発をするプロジェクトのメンバーが増える」「ユーザー視点の商品企画のフローが会社の中で確立される」「社内ベンチャーを立ち上げるための仕組みができる」といったことが出てきました。

当時、文具メーカーとしてユーザーと近い距離で商品を開発しようという組織変革のビジョンを語っていましたね。そのため、商品企画、デザイナーのコアメンバーから始め、複数のメンバーを段階的に巻き込んでいきました。

今回の商品開発では、最初にトレンドリサーチをして、次に課題を設定し、アイデアを出しました。もう一度課題設定をして、専門家や社会人、高校生の合計18人にインタビューしました。その後、ペーパープロトタイプを作成し、それを見せて何人かにインタビューをし、ブラッシュアップしました。このプロセスでどのようなことを感じていましたか。

**田島:** デザイン思考を導入した場合の作業の流れはある程度理解していたのですが、実際に始めると様々なフレームワークやワークショップ、エスノグラフィー調査などの経験を通してわくわくする気持ちがありました。同時に、今までの方法と違ったので、本当にできるのかという不安もありました。

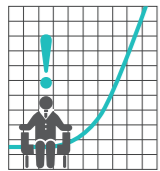
**佐宗:** エスノグラフィー調査では、狭い部屋に押しかけたこともありましたが、こうした経験から何を感じましたか。

**田島:** 現場で得られる情報量と気づきの多さを実感しました。

我々が女子高校生の部屋を訪問し、インタビューをしても本音を引き出せないと思っていました。しかし、やり方次第で可能だと分かりました。また予想外の答えが返ってきたときこそ、重要な発見の機会であるのに、以前はそこでどう話を展開したらいいかが分かりませんでした。今回、実際に体験して、上手な質問の方法を理解できました。



文具の課題を発見するためユーザーの自宅を訪問し、エスノグラフィー調査を実施した



# 経営者のためのデザイン思考

## 解説編

### ▶ エスノグラフィー調査による企画探索のポイント

- ・組織変革ビジョンをつくりながら、プロジェクトのフレームを考える
- ・トレンドリサーチや専門家へのインタビューから可能性を探る
- ・ユーザーの生活に触れ、肌感覚でインサイトをつかむ

ぺんてるは、絵具やペンを中心とした文具メーカーで、「表現具」を作っている会社だと、初めてお会いしたときに田島宏さんから伺いました。

スマホを使ったアンキスナップなどの商品を開発してきた田島さんは、このとき「アイデアが枯渇した状態」に陥っていました。最初に修正テープを応用した商品の企画書を拝見したのですが、ユーザー像が見えないと感じました。

そこで、この商品企画を一端保留にして、商品化を前提とせず、ユーザー共創

型企画プロセスにより文具の未来の機会を探索することを主眼に置いてプロジェクトを進めることにしました。

### Step1 変革ビジョンの共有

文具メーカーは、ユーザー理解が進んでいるという印象を持っていました。実際は、小売店の意向が強く、社内では小売店と接触する営業担当が発言力を持っています。これまでは、フォーカスグループインタビュー（FGI）のような検証型のマーケティングリサーチが中心で、新規の商品企画を考える探索型リサーチの経験がないということでした。そこで、今回のプロジェクトではユーザーとの距離を縮め、リサーチの文化を作ることが重要だと考えました。

田島さんのような企画力のある人材に、ユーザーからヒントを得て商品を企画する方法論を提供し、社内の共感者を増やすことで動きやすい環境づくりを支援できます。

プロジェクトの最初に、未来変革のビジョンを共有しました。社内デザイナーとチームを組み、プロジェクトを通じて起こしたい変化を考えました。すると新商品開発以外に、デザイン思考を通じてユーザーへの理解を深め、商品開発のプロセスそのものを変えたいという話や、デザイナーとしての商品開発への関わり方を変えたいといった話が出て来ました。特に、コアメンバーとして加わったデザイナーは、「提示された商品をデザインするだけではなく、企画の上流から加わることで付加価値をもたらしたい」という強い思いを持っていました。

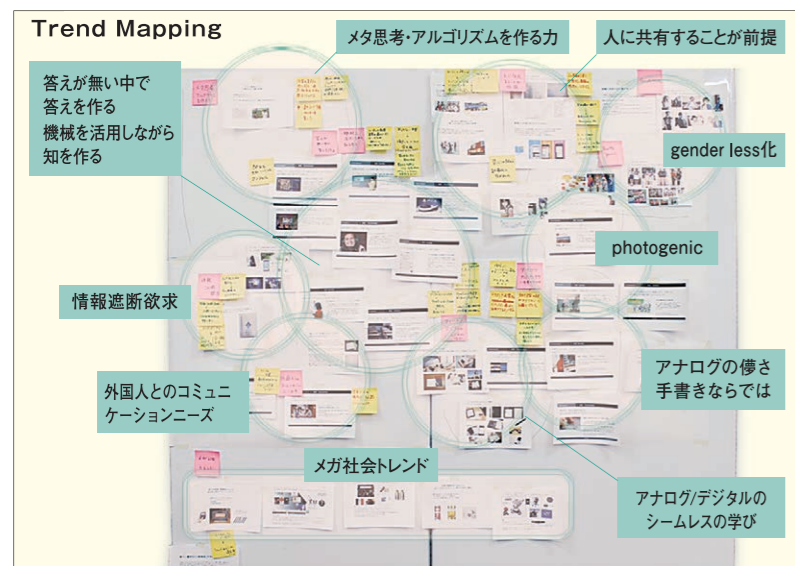
そのため企画担当者とデザイナーの関係を変えることが短期的な成功につながると感じ、企画担当者とデザイナーの2人に、何人かのメンバーが加わってチームを構成しました。

田島さんのインタビューにあるように、プロジェクトを通じた組織変革ビジョンを最初に明確にしたことで、プロジェクトに参加しない他の社員を巻き込むことができました。

### Step2

#### トレンドリサーチと初期アイデア出し

リサーチによる、商品企画の機会探索のテーマは、「書くことの近未来を考える」と広めに設定し、トレンドワークショップから開始しました。メンバー一人ひとりが感じている、「書く」行為の周辺にある変化を共有するのが目的です。ぺんてるとピオトープがトレンドを持ち寄り、1枚の紙にマッピングします。「情報遮断欲求」「ジェンダーレス化」「フォトジェニック」などのキーワードが出され、後の商品開発につながる「メタ思考」「アナログ」「答えがない中で答えを作る」などのテーマに絞り込んでい



「書く」行為に起こっているトレンドをマッピングし、チームで共有した

### エスノグラフィー調査による

#### 1 CXデザイン

##### Step1: 変革ビジョンの共有

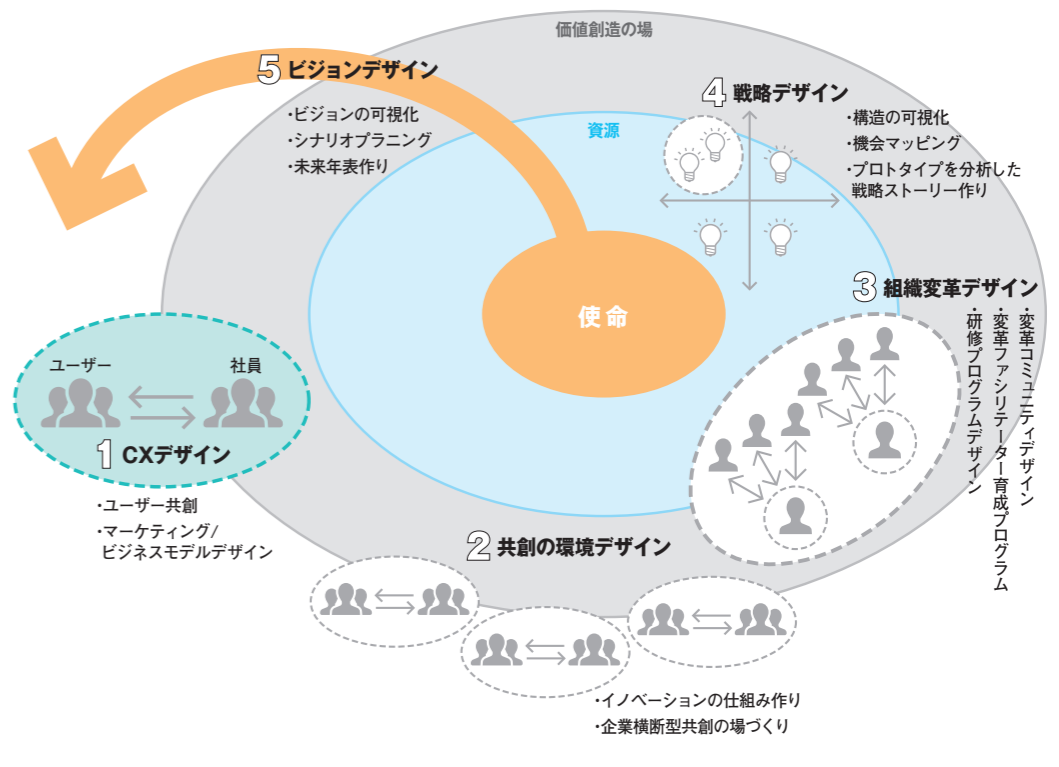
- ・理想の商品開発プロセスや組織像をチームで共有
- ・チームメンバーを選定

##### Step2: トレンドリサーチと初期アイデア出し

- ・書く行為の変化をテーマにチームメンバーの感じているトレンドの共有と統合
- ・各トレンドテーマごとにイラストを活用してアイデアを出す

##### Step3: エスノグラフィー調査

- ・先進的な教育を実践している専門家へインタビューし、業界の流れやビジョンを理解
- ・高校生の自宅や社会人の職場を訪問し、エスノグラフィー調査を実施



図●デザイン思考を導入した21世紀型組織モデル

きました。

これらを踏まえ、「書く」ための文具のアイデアをビジュアル・ブレン・ストーミングによって30ほど出しました。これは、ビジネスチャンスチームで感じ取り、世の中の1.5歩先を予想するための感覚を養うプロセスと言えます。

結果として、知識を創造するプロセスとしてのイノベーションをデジタル・アナログを融合した文具によって支援するという仮テーマが定まりました。

#### Step3 エスノグラフィー調査

次にリサーチ手法の検討に入りました。今回は、ユーザーに共感した商品開発という目的から、(1) 専門家へのインタビュー、(2) ユーザーの生活文脈を理解するエスノグラフィー調査、(3) プロトタイプを用いたユーザー共創インタビュー、という3段階でユーザーを巻き込むプロセスを設計しました。

まず、塾やフリースクールで新たな学びを実践している教師や、手書きによる情報デザインの専門家にインタビューし、文具に対して抱えている問題意識を探りました。さらに、高校生の自宅や社会人の職場を訪問し、エスノグラフィー調査を実施しました。

ポイントは、ユーザーの自宅や職場を訪問し、文具が使われている現場を観察すること、つまりエスノグラフィー調査です。文具の場合、開発担当がユーザーの生活に入り込み、それらが使われる文脈を観察することで得られるヒントが多いからです。

モデレーターが複数のユーザーへインタビューするFGIは、仮説の検証には効果を発揮しますが、新たなビジネス機会の発見には適していません。

企画者やマーケターがユーザーの生活を実際に肌で感じることで、新たなビジネス機会を発見する一番の近道です。従来の常識から解放され、自らユーザーに

質問することで、多くの気づきを得ることができま

田島さんは、女子高校生の家を男性が訪問すると、怪しまれて本音を聞き出せないという先入観を持っていました。しかし、高校生の勉強部屋や、ノートや筆記用具を見せてもらいながら質問することで、FGIでは聞けない本音を聞き出すことができます。

私の経験では、事前に作った質問項目を、話の流れによって柔軟に変える方が良い結果を得られます。このように相手の興味や関心に合わせて質問の順番などを柔軟に変える方法を「半構造化インタビュー」と呼びます。

今回の場合は、高校生の学習における「記録-思考-整理-共有-復習」のプロセスを理解するという目的をチームで共有し、話の展開に合わせて、質問内容を変えました。それによって、友達と話しているような雰囲気をつくり、本音を引き出すことに成功しました。