



ケーススタディ4: ぺんてる その2

今回のテーマ: エスノグラフィー調査による新商品開発

ぺんてるは、考えを組み替えたり、まとめたりするのに適した新型の付箋ノート「くみかえノート」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。プロトタイプを作りながら、新カテゴリーの商品を具体化した。

インタビュー編

佐宗: 今回のエスノグラフィー調査を通して、どのような気づきやひらめきを得られましたか。

田島: 10代の子たちよりも、ビジネスをやっている人から、より興味深い話を聞きました。学校では、ある程度タブレットなどに置き換わることはあっても、手書きでノートを取るなど文具の基本的な使われ方は変わっていないという印象でした。それよりもフリースクールで市川力さんが実践するいわゆるアクティブラーニングの授業の進め方からヒントと勇気ももらいました。

以前から手書きの方が記憶に残りやす

いという意見は聞いていましたが、調査を通して、すべてがデジタルに置き換わるわけではなく、手書きが残っていく可能性を改めて感じました。この気づきを「身体性」というキーワードとしてチームで共有し、商品企画につなげました。

佐宗: その後、シーン別に新しい文具案を議論しました。25の案を出し、その中からユーザーに社会人を想定した、アイデアの構造化を支援するノートというコンセプトが見えてきました。膨大なリサーチ結果から、商品のアイデアをまとめるプロセスでどんなことを感じましたか。

田島: 弊社の企画担当者は、私も含め、個人レベルで苦勞してアイデアをひねり出して、ネタが枯渇していると感じ

ていました。今回初めてユーザーと直接話し、共創することで、多くの発想の種類を得ることができました。逆にその分、最後に企画としてまとめるプロセスがとても難しいとも感じました。

決め方に正しい答えはないと思います。自分たちのアイデアを社内に通すとき、誰がリスクを負ってそれを実行するかを考え、結局、決断するのは自分だと思いました。プロジェクトを予算化したのも私だったので、他のメンバーも「田島さんがやりたいことをやるべき」と言ってくれました。

佐宗: 商品企画のプロジェクトでは、実現したいという熱量を持ち、リスクを負える人が最後に決断することが成功のポイントです。今回、最終的に決断するのは田島さんだと思っていました。

エスノグラフィー調査は、商品開発のモチベーションにどのように影響すると

思いましたか。

田島: エスノグラフィー調査は、この人のために作ろうという思いや、動機付けを得られるという意味で効果的な手法だと感じました。

佐宗: この後、ラピッドプロトタイピングに進み、田島さんが付箋ノートを手作りしましたね。白に近い灰色の単語帳サイズの付箋を9つ並べたノートパッドのプロトタイプです。

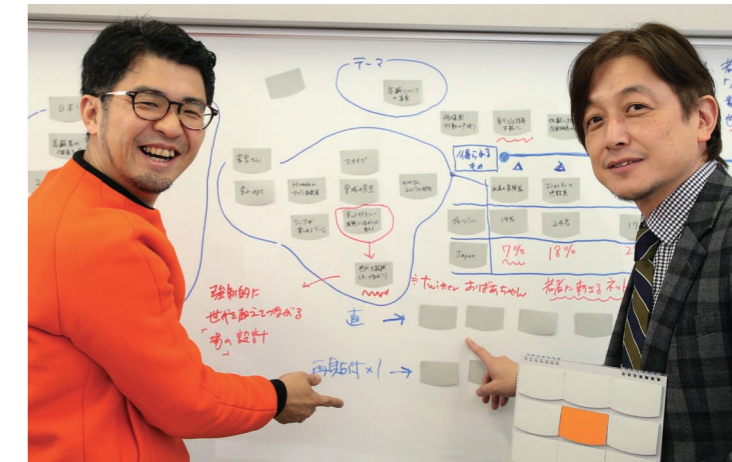
デザイナーチームは、このノートパッドと組み合わせて使うペンなどのスケッチを描きました。またビオトープでは、その付箋をスマートフォンのカメラで撮影し、加工できるアプリのワイヤーフレームとカスタマージャーニーマップを制作しました。これらの作業を通して、どんなことを感じましたか。

田島: 切り抜いたり、貼り付けたりするプロトタイピングの作業は単純に楽しくて、面白い。みんな同じ気持ちで、チーム内で自慢大会のようになりました。

佐宗: 工作という身体的な感覚はとても大事ですね。調査時にインタビューしたユーザーや、ターゲットに想定する社会人を対象にプロトタイプを検証しました。その後、田島さんのチームが商品の実現性をチェックしました。

田島: 最初は、レポートパッドにブロック型の付箋を並べるスタイルを考えていました。しかし、製造会社からこの形では、きれいに裁断できないので、量産は難しいと言われました。そのためリングノートのスタイルを採用しました。

その後、付箋用の紙を発注し、試作しました。しかし、それをホワイトボードに貼ると反り上がるという新たな問題が浮上しました。製造会社と解決方法を探るなかで、付箋の形をウロコ型にすると反りが出にくいことを発見しました。



左: 佐宗邦威 ● biotope 代表 / チーフイノベーションプロデューサー
右: 田島 宏 ● ペンてる 経営戦略室広報課課長

通常の付箋とは形が違うので、付箋と試してもらえない懸念がありました。試作品を何種類も作り、下部のRを調整し、最終的に現在の形になりました。

佐宗: 実際の商品開発ではしばしば直面する課題ですね。何度もダメかと思ったところから、よくぞ商品化までこぎ着けたと思います。お疲れさまでした。

ところで、別の企画でも、エスノグラフィー調査を導入したそうですね。

田島: 芯が折れないシャープペンシル「オレンジ」の新商品で挑戦しました。従来は、0.2ミリ、0.3ミリ芯だったので、メインの0.5ミリ芯の商品を出すことになりました。

オレンジはスリムな形状なので、女性から支持されています。また0.5ミリ芯のシャープペンは中学生が多く使っていることから、中学2年の女子10人ほどにインタビューしました。

当初は2、3本のシャープペンを持っていると想定していたのですが、詳しく聞くと、塾用、自宅用、学校用など複数のペンポーチを使い分けていて、多い子で50本のシャープペンを持っていました。さらに聞くと、シャープペンを贈り合う文化があることが分かりました。かわいいものを友達にあげたり、誕生日にプレゼントしたりするんです。でも普段使用するのは2、3本です。

最初は、この中に入れてもらえなけれ

ば、売れないというプレッシャーを感じていました。しかし、人に贈りたくなるものを開発すればよいと気づき、魅力的なデザインのプチギフト用シャープペンという市場を新たに開拓できるかもしれないと思うようになりました。

次に商品のカラーを検討しました。中学生の女子が興味を抱くのは、化粧やファッションよりもお菓子です。そこでジェラートなどのスイーツをイメージさせるカラーデザインを採用することにしました。

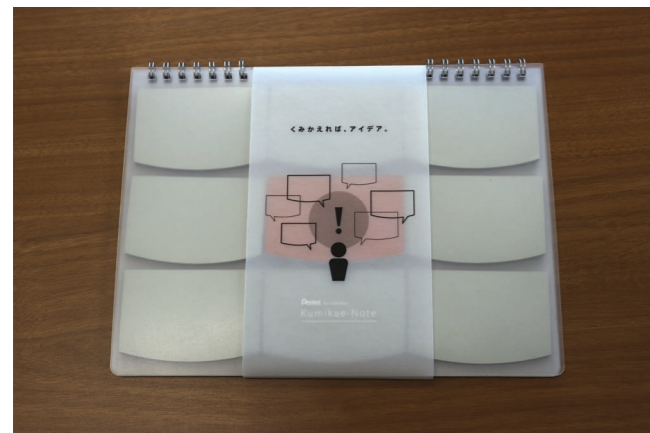
佐宗: 商品企画会議でのプレゼン内容は変わりましたか。

田島: インタビュー写真によって、ユーザーの生活に根差していることを説明できるので、説得力が増しました。

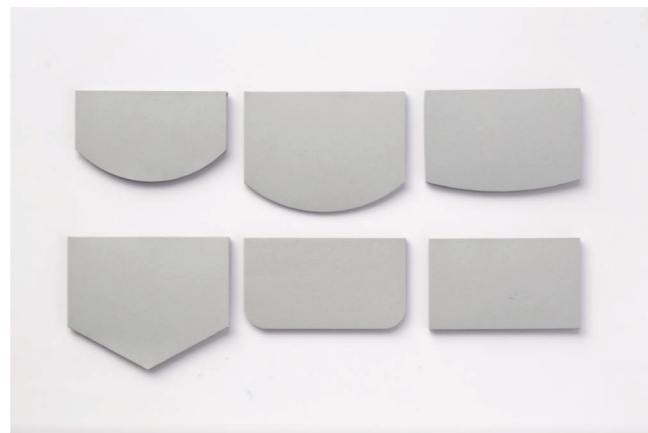
こうした根拠を示せないと、上司から定量データを求められます。そうすると企画担当者も、「間違ってるかもしれない」と不安になってきます。そういう企画はやっぱり会議を通りません。自分が自信を持つためにもユーザーを知ることがすごく大切だと思います。

佐宗: 今後の課題はありますか。

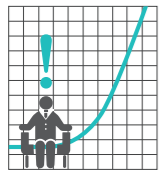
田島: 社内にデザイン思考を定着させるにはまだ時間がかかると思います。一方で、人事部では新人教育にデザイン思考を取り入れるという動きも出ています。今後は広報担当者として、こうした企業変革を支援したいと思っています。



2018年4月に発売する「くみかえノート」



ホワイトボードに貼った際の反りを防ぐため、様々な形状の付箋を試作した



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新商品開発のポイント

- ・調査結果をチームで共有、分析し、機会を1枚に可視化する
- ・調査対象のユーザーを巻き込み、プロトタイプを作成する
- ・熱意で他社を巻き込み、自社だけでは実現が難しい新カテゴリーの商品を開発する
- ・新規事業で試みたプロセスを既存商品の開発にも展開する

前号で紹介した通り、べんてるでデジタル文具の新規開発事業を担当していた田島宏氏のチームは、新しい文具の方向性を探るため、女子高校生の自宅を訪問するなどのエスノグラフィー調査を実施しました。次のステップでは、調査で得た気づきを模造紙に張り出し、インサイトを分析しました。さらに、それを踏まえて機会を抽出しました。

Step1

インサイト分析と機会可視化

具体的には、ユーザーの思考プロセスを「記録」「思考」「整理」「共創」「共有」

「復習」の6段階に分解し、それぞれについて機会を抽出しました。

その結果、「デジタル時代でも、ユーザーはアナログの良さやデジタルの良さを無意識に感じながら使い分けている。そしてアナログの良さは身体感覚で情報を捉えられること」という共通の気づきを得ることができました。

高校生は、記憶に定着させるため、復習用のノートを手書きしています。また、重い教科書を持ち歩きたくないので、スマホで撮影し、試験前などに寝転がりながら画面を見ていました。

社会人は、スマホやパソコンを日常的に使い、デジタル情報を扱っています。一方で、ワークショップなどの場で、付箋に手書きするなどアナログ情報に触れる機会も増えています。その結果、デジタルとアナログの情報を効率的に管理し、考えをまとめることに苦労していることが分かりました。

また、手書きには、複雑な情報を視覚的に整理したり、情報を素早く伝達できるメリットがあります。こうした性質を利用して、身近な人へは手書きした内容を撮影して、タブレットで見せるといった、アナログとデジタルを組み合わせた利用方法も見えてきました。

デジタル機器の進化によって、手書きのノートは不要になるという見方もありました。しかし、最近では、イノベーションやクリエイティビティを重視する傾向があり、体を動かして脳を刺激する手書きの効果が見直されています。

調査を通して、そうした大きなトレンドについても肌で感じられ、高校生向けよりも、社会人向けにアナログの情報を整理しやすくすることに機会がありそうだという意見がまとまりました。

特に、企業向けワークショップなどを手掛け、大学で情報デザインを教える先生は、従来の付箋の携帯のしにくさや、カラフルなことによる選びにくさに違和感を抱いていました。そして、「付箋がもっと空気のような存在になるといい」と感想を述べました。

「シンプルなカラーで、アイデアを構造化してまとめることを主眼に置いた付箋があってもいい」という意見が商品開発のヒントになりました。

Step2

ユーザー共創型プロトタイプ開発

このプロジェクトでは、共創型に進めるため、調査に協力してくれた高校生と社会人に、プロトタイプ開発にも参加してもらいました。

まず、機会抽出した中から、具体的なプロダクトやアプリ、使用シーンのスケッチを描きました。その中で、「アイデアの構造化を支援する付箋ノート」と「手書きの内容をスキャンしてデジタル化できるペンとアプリ」というアイデアのプロトタイプを製作しました。

このプロセスでは、手を動かして、ものを作ることが多く、楽しいものです。

チームの全員が、参加して作りあげることで、「商品企画はとっても楽しい」と

エスノグラフィー調査による

1 CXデザイン

Step1:

インサイト分析と機会可視化

- ・調査内容を整理し、可視化する
- ・チームでインサイトを分析し、機会を抽出する

↓

Step2:

ユーザー共創型プロトタイプ開発

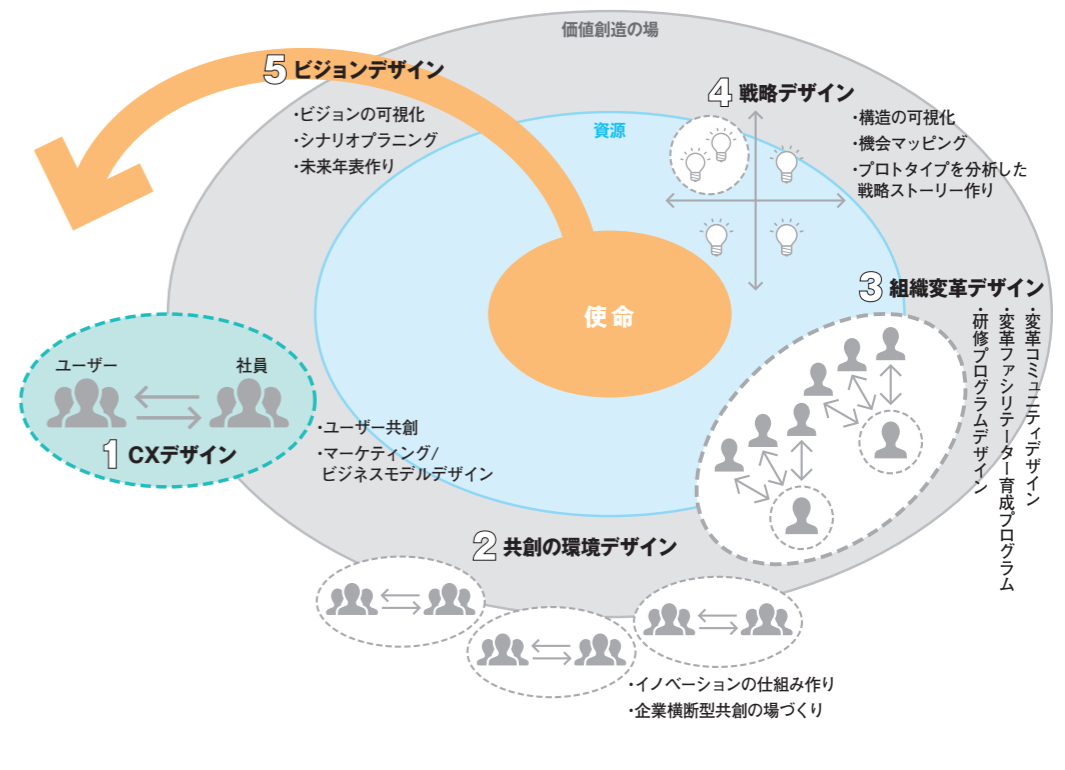
- ・機会マップを基にアイデアをスケッチする
- ・プロトタイプングを行いながらアイデアを絞る
- ・ユーザーを巻き込み、プロトタイプを検証する

↓

Step3:

実現性検証とノウハウの横展開

- ・協力企業と共同で量産可能性を検討する
- ・新カテゴリーの商品として商品企画会議に提案し、開発の承認を得る
- ・他の商品企画のプロセスにエスノグラフィー調査を導入



図●デザイン思考を導入した21世紀型組織モデル

いう認知を共有することができました。また、企画のヒントを得たターゲットユーザーをプロトタイプングに巻き込んだことで、フィードバックを即時に得て改善することができました。

プロトタイプングでは、早めに問題点を把握し、学びのスピードを上げることが重要です。チームで多くのアイデアを出し、スケッチしたり、簡易なモックアップを作ったりして、多数のアイデアの中から可能性のありそうな少数に段階的に絞り込んでいきます。

そうした工程を経て、アイデアが2つ残りました。どちらのアイデアを採用するかを決める意思決定では、議論が紛糾しました。全員が悩みながらも、最終的にはチームのリーダーでもある田島さんが「後悔しないもの」ということで決断し、次のユーザー検証に進めました。

新商品開発では、実現したいという熱量を持った人が最終的なアイデアを選ぶ方が、成功の確率が高まります。今回の

ケースでも、このときの議論が、覚悟を決める儀式のようになり、田島さんが付箋ノートという新しいカテゴリーの商品を開発するパワーになったようです。

Step3

実現性検証とノウハウの横展開

最終的には、ビジネスの場で日常的に使うことを考慮し、ジョッタースタイルのバインダーとブロック型の付箋を並べたレポートパットというスタイルを採用し、A3とA4の2つのサイズを用意。これに専用のペンとアプリを組み合わせるといった商品コンセプトを固めました。

ところが、後に量産する上での問題が浮上しました。そのため、インタビューにある通り、リングノートのスタイルへとコンセプトを変更したのです。

最初にプロトタイプを作った段階では、田島さんは、社内の企画会議を通せるかどうか不安を抱いていたように見えました。しかし、田島さんがユーザーに

接した肌感覚を持っていたこと、さらに量産について協力企業との交渉を乗り越えたことが自信になり、企画会議を突破するための説得力になったと思います。

付箋の商品企画で一定の成功を取めたことから、シャープペンシル「オレンジ0.5」やボールペン「ボールPentel」などの新商品企画にも、エスノグラフィー調査を導入しました。

新たな手法の導入が1商品で終わらず、複数商品に横展開されたという意味で、社内の商品企画のプロセスや組織自体を変えるという当初の目標に一歩近づいたといえます。

文具業界は、小売店とその動向に詳しい営業担当者の意見が力を持つ傾向があるようです。今後、デザイン思考の考えや手法をべんてるの社内に定着させていくには、営業担当者を巻き込み、パッケージのデザインや販売戦略、店頭での展開方法などの企画立案に取り組むことが必要だと考えています。



インサイトの内容を元に機会領域とアイデアを整理した