

マインドマップを活用した 商品開発の有効な進め方

東北芸術工科大学企画構想学科教授 ボブ 田中

アイデアとは組み合わせに過ぎない

「アイデアとは既存の要素の新しい組み合わせ以外の何ものでもない」これは、アイデア本の名著「アイデアのつくり方」で、著者ジェームス・W・ヤング氏が述べている言葉である。

この原理は、アイデアとは、全くのゼロの状態で天から降ってくるものではなく、既にあるものの組み合わせであることを示唆している。例えば、過去のヒット商品で言えば、ソニーウォークマン。これは、家庭で英語などのリスニング勉強に使われてい

たテープレコーダーを、外で遊ぶという正反対の概念と組み合わせたことで、全く新しい商品としてこの世に誕生した物である。最近のヒット商品で言えば、iPhone だろうか。携帯電話とPCという組み合わせは、実現させるには十分な技術を持ち合わせていた多くの日本の家電メーカーを悔しがらせてと言われている。

組み合わせをつくり出すツールが発想法

しかし、「ものを組み合わせる」というアイデア

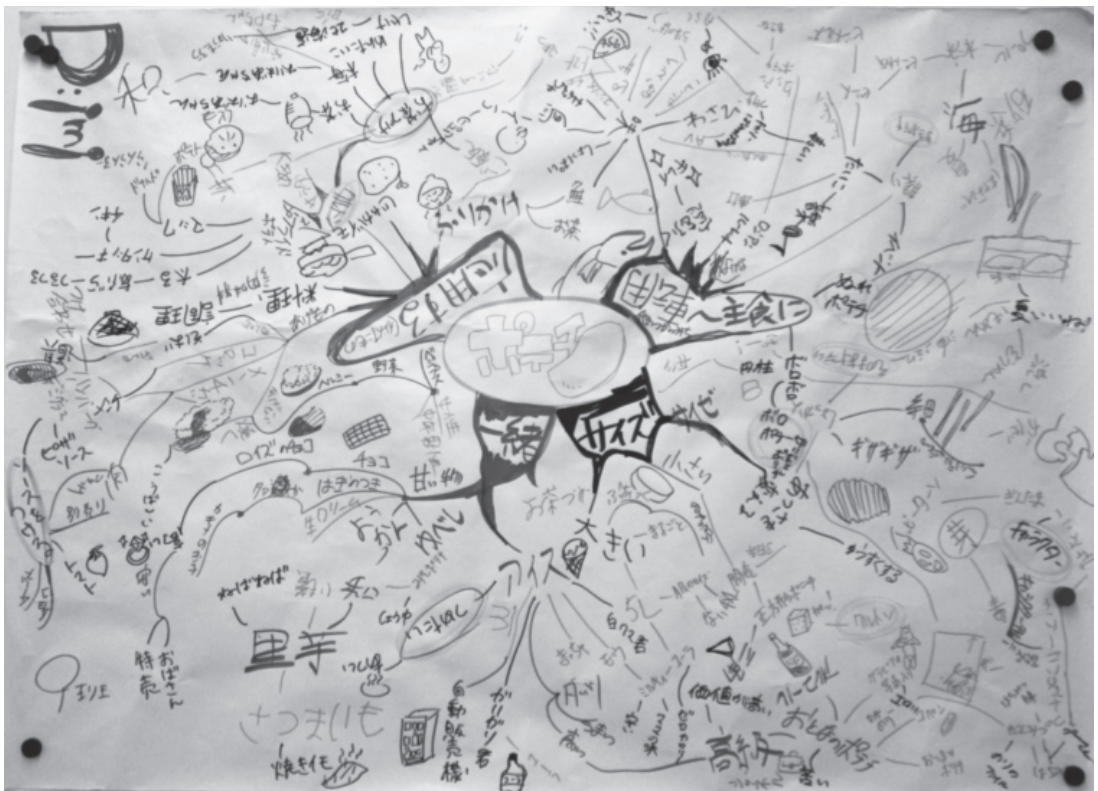


写真 1 学生が描いたマインドマップ

を生み出す基本概念は分かっても、それを実現することは容易ではないと考える方が多いのではないだろうか。

そこで力を発揮するのが、いわゆる発想法である。発想法には、80年以上前に開発されたと言われるブレインストーミングやオズボーンのチェックリスト、日本で産まれたKJ法など、数多くのものがあるが、そこに共通する原理は、強制的に2つ以上のものを組み合わせることである。それぞれ、必要な時間や書くために準備する道具、使うための人数制限など条件が異なるが、多くの発想法を一通り試した上で、自分が使いやすいと思うものを使えば良いと思う。

マインドマップは使って楽しい発想法

その数ある発想法の中で、私自身が最も愛用し、授業でも多くの時間を割いて学生たちに習得を促しているのが「マインドマップ」だ。

マインドマップは、1つのテーマに対して、その解決策を放射状に考えて行くという図解式のアイデ

ア発散手法である。例えば、「懐中電灯の新商品」を考えるのであれば、その言葉をテーマとして中心に置き、その周りに様々なものを配置して組み合わせていくだけである。そこで組み合わせるものは、基本的に自分の心になんとか浮かんだもので構わない。「大きくする」「カラフルにする」という概念もあるだろうし、「傘」「鞆」といった事物と組み合わせることも自由である。あとは、組み合わせたいものを、テーマを中心にどんどん枝を伸ばし、その枝に乗せて行けば良い。さらに、写真1のように、組み合わせを思い付く度に、そのアイデアをイラストとして描いていくことで右脳が刺激され、「もっとアイデアを出してみよう」という意欲まで高まるようである。

マインドマップの指導は難しいという話を多くの指導者から聞く。理由は様々であろうが、多くの場合、マップを描くスキルばかりが強調され、なぜマインドマップが有効なのか、また、実用的であるという経験をしないうちに指導を終わってしまうからではないだろうか。

指導にあたっての最初のステップは、有効性をし

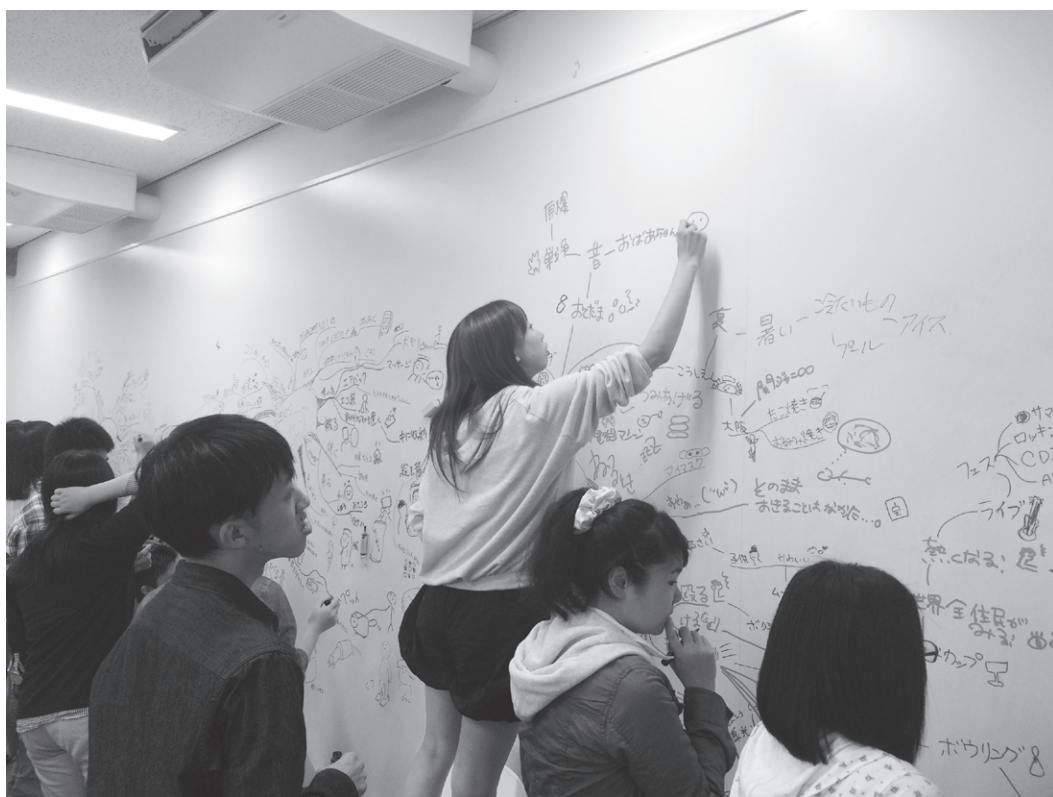


写真2 チームで壁いっぱいにマインドマップを描く

っかりと伝えることである。マインドマップには、多くの利点があるが、私は、組み合わせの幅が無限大に広げられる点、強制的に脳に汗をかかせる仕組みが備わっている点、全体を俯瞰して見ることができる点を、他の発想法と比較した場合の優位性ではないかと考えている。

さらに、1人だけではなくチームメンバーと一緒に使えるツールであることも利点である。私が授業内で習得させる際には、必ず5～6人のチームでマップを描く時間を設けている。演習においては、スペースによる制限が出ないよう、写真2のように壁全面を使用させる。チームで考えマップを描くことは理屈抜きに楽しいのである。この「楽しい!」という印象は、最初の学びとしては何より重要なポイントである。私の演習を受けた学生は、この楽しいという印象のせいもあってか、大学生活のあらゆる場面で、多くの学生が使い続けるという効果も見られている。

複数のメンバーでマップを描く場合には、ブレインストーミングとの併用が望ましい。最初からマインドマップに取り組ませると、アイデアを出すこと、描くことに抵抗がある学生がどうしても積極的になれず参加の度合いも弱くなってしまう。そのため、「質より量」「自由奔放なアイデアを歓迎する」といったブレインストーミングのルールを踏襲することで、「私は自由に発言、発想しても構わないんだ」という意識付けを徹底するのである。

マインドマップを使用してアイデアを導き出すにあたっては、あくまで数多くのアイデアを発散させることに集中し、アイデアのまとめ（収束）はさせないように気を付けている。収束のイメージを持つとアイデア出しの段階でも実現性の高いアイデアが優先され、創造性の高いアイデアが産まれなくなってしまうからである。

身近な課題から徐々に社会的な課題へ

東北芸術工科大学企画構想学科では、1年の前期に「アイデア発想演習」という80分の演習を週に2コマ、15週間カリキュラムとして設定している。この長期にわたる演習の中で、様々な発想法の使い方をワークショップ形式で学び、自分が一番使いやすいと思う発想法を身に付けていく。企画の原点であるアイデアを出すことに喜びを感じてもらい、苦

手意識を入学直後になくさせることが目的である。

また、マインドマップの習得にあたっては、学生が身近に感じる課題を設定している。例えば普段使用していてイメージが湧きやすい「学食の改善策」や「公共交通機関におけるシニア層へのサービス」などがその例である。

ただ、このツールが本当の意味で使えると実感してもらうためには、仮定の課題だけではなく、実社会とつながった課題に取り組み、応用させることがどうしても必要になる。

最初のステップは、演習に企業の方をゲスト講師として呼び出すことが多い。企業の方には、自社の商品開発の考え方などについてひと通り語ってもらった後、同じカテゴリーでの新商品開発について課題を出してもらう。学生たちは、その場でチームに分かれ、課題に対する具体的なアイデアを考え演習時間内にプレゼンテーションするのである。

ゲスト講師からは、実現性を含めた現実的な視点での講評をもらうことで、学生たちは思い付きのアイデアだけでは課題解決には繋がらないことを知る。この演習を社会との最初の接点として位置づけ、いきなり現実的な企業課題に取り組むことなく、実践的な演習が可能になるのである。

産学協同プロジェクトへの挑戦

このステップを何度か経験した後に次のステップとして、企業が直面している現実的な課題に挑戦をさせる。

幸い、東北芸術工科大学の場合、立地が山形県で地域とのつながりが非常に強いということもあり、企業との産学連携プロジェクトが多く、課題に困るようなことはない。企画構想学科が受託し取り組んだ企業課題は、昨年度42件であり、このことは、常に学科内で、何かしらの企業課題に取り組んでいることを意味する。

私の研究室でも例に漏れず、ゼミ生と共に多くの産学連携プロジェクトに取り組んでおり、特に商品開発の案件が多い。山形県を代表する産品である日本酒、有機栽培米、米菓など食品メーカーからの課題が多いが、全国展開するアパレルブランドの商品開発なども受託している。これらのプロジェクトの中から、本稿では、山形の伝統食品である「玉こんに」の新商品開発について取り上げようと思う。

新商品開発の第一歩は自分たちの足で調べること

玉こんとは、丸いこんにゃくを醤油で煮込んだ古くから山形に伝わる家庭料理である。家庭の食卓に並ぶだけではなく、観光地の売店やお祭りの屋台、道の駅などでも提供されている。

最初の課題は、その玉こんの新商品を開発し、首都圏を中心により多くの方に食べていただきたいというものであった。依頼主は、長井市に本社を置く創業百年を超える老舗平野屋。こんにゃくだけではなく、豆腐、納豆などを研究開発、製造している。

オリエンテーションで伺ったのは、県内で消費される玉こんは、家庭内で醤油で煮込み調理をしているが、首都圏に出荷されている玉こんの多くは、既に調理が済んでいる味付けの玉こんであること。また、県内でも複数のメーカーが製造しているが、県外のメーカーも「山形「風」玉こん」と名付けた味付け玉こんを製造し、比較的安価で首都圏のスーパーに出荷しているということであった。

この段階で、学生たちは普段食べ慣れている玉こんについて、実は何も知らないことに気が付く。そこで、最初に学生たちに課したのは、現状の玉こん市場について徹底的に調べることであった。

しかし、学生たちにとっては、どういう視点で基本情報を集めるべきかが分からないため、ここでは戦略フレームワークとしてよく使われる3Cを用いることにした。ご存知のように3Cとは、Customer（顧客）Competitor（競合）Company（自社）の3つのCの頭文字を取ったものである。例えば、Customer（顧客）の視点で、味付け玉こんを好んで食べているのはどんな人々なのか、Competitor（競合）の視点で、競合となる味付け玉こんにはどんなものがあるのか、Company（自社）の視点で、現在自社で製造している商品で売れ筋はどのようなもので、製造設備による制限などはあるのかなどを調べたのである。

当初、学生たちはインターネットを駆使して、情報を集めて行くが、その内に、その情報だけでは消費者の顔が見えないことに気が付く。そこで、写真3のように工場見学を行った他、売場であるスーパーに出向いたり、玉こんの専門飲食店で料理を注文し食べたり、山形に住む自分の祖母に話を聞いたり、さらには現状の味付け玉こんを様々な人に試食してもらい、その感想をヒアリングするなどして、1次

情報を増やしていった。



写真3 工場を見学し、自らの体験で情報を集める

基本情報からコンセプトを導き出す

こうして集まった膨大な基本情報を分析した結果、見えてきたことは、平野屋にとっての企業資産は「創業百年を超える老舗の味」であり、山形で生産をしているため「本場山形の味」と言えることであった。このことは、消費者に根付いたこれらの資産に、新しい価値を加えることで、商品展開をさらに広げる可能性があることを意味する。

そこで、学生たちがまた立ち止まって考えたことは、「企業資産を活かしつつ加えることのできる価値とはなんだろうか」ということであった。

この時、先に足を使って集めていた1次情報が役に立った。その中には、「山形の人々は、現状の調理済み味付け玉こんは、山形に古くから伝わる家庭的な玉こんとは味が違うと思っている」という気づきがあったのだ。もっと本格的な本場山形の玉こんを、なんとか首都圏の人にも食べてもらえないだろうか。学生たちの思いは、そこに集中していった。そして熟考の末に導き出したコンセプトが、「本場山形の玉こんを世の中に」というものであった。

ここでやっとアイデアを出すステージに移ることになる。アイデアを出すには、このように企業課題をどう捉えるかが非常に重要である。この段階の詰めが甘いと、学生たちは、何をベースにアイデアを出せば良いのかが分からなくなる。ここからマインドマップを使ってアイデア出しをするのであれば、本件の場合、「本場山形の玉こん」がテーマとなり、マップの真ん中に描かれることになる。しかし、この一連の調査と理解が済んでいないと、マインドマップの真ん中に信念を持ったテーマを置くことができない。「新しい玉こん」では、マップのテーマに

ならず、アイデアも広がらないのである。

さらに、様々なアイデアが山のように出たとしても、コンセプトがない場合、そのアイデアが良いアイデアなのか悪いアイデアなのかの判断ができない。立ち返るべきは常にコンセプトであり、出たアイデアがコンセプトに沿ったものであるかどうか判断基準になるからである。アイデアは、自由に発散させることが重要だが、そのあとの収束のステージも同様に大切なのである。

コンセプトをベースにマインドマップでアイデアを量産

玉こんのコンセプトができたところで、学生たちは、まずは個々人でアイデアを考えることとした。様々な発想法を習得している学生たちは、課題に応じてそれらを使い分けるが、今回のように様々な要素が絡んでいるテーマの場合には、マインドマップが比較的使いやすい。実際、多くの学生がマップを駆使しながら沢山の組み合わせ＝アイデアを量産したようである。

次のステップとして、各自のアイデアの中から自分が製品化してみたい10案に絞り込ませ、その各アイデアをA4用紙1枚にまとめて持参するように指示をした。研究室のゼミ生は10名であるから、各自のアイデア10案×10名となり、結果100案が集まることになる。持ち寄られたA4形式の100案は、考案者が一つひとつプレゼンテーションしながら壁に貼り、全員で共有していく。写真4は、その様子であるが、壁一面に貼り出された100枚のアイデアは壮観でもあった。

マインドマップを使用して出した案だけあって、アイデアは自由奔放、思わずニンマリするものも多かった。例えば、「玉のこし婚にゃく」略して「玉こん」という案である。都会の若い女性にもっと本場山形の玉こんを食べて欲しいということで、玉のこし婚を夢見て食べる玉こんを思い付いたと言う。パッケージの工夫だけではなく、山形に住んで婚活中の吉本興業の住みます芸人とコラボをするなどのプロモーション案も考えられていた。

また、山形には、冷やしシャンプーや冷やしラーメンなど、何でも冷やしてしまう冷やし文化がある。



写真4 学生たちの100案が壁に貼り出された



写真5 共同開発した「しみっだ うま玉こん」

それをベースに、山形らしさが詰まった夏限定の冷やし玉こんというものもあった。透明な玉こんの中には、山形特産の紅花を練り込み、氷のように透き通った見た目で冷たさを華麗に表現するため、ネーミングは、花冷+華麗=「華冷」という名前にしたいというアイデアであった。

これらの案をベースに、平野屋と何度も打ち合わせを繰り返し、「本場山形の玉こんを世の中に」というコンセプトに合っているか、また工場の設備で実際に生産でき、安全面、コスト面でも問題がないかを判断基準として、最終的には1案に絞っていった。そして、新商品として決定したのが、写真5の「しみっだ うま玉こん」である。

学生たちは、本場山形の味を全面に押し出す商品として、醤油の味が中までしみこんだ“山形らしい”玉こんとするために、山形で天然ダシ入醤油「味マルジュウ」を作り続けている老舗丸十大屋とのコラボレーションを提案。山形の2つの老舗の味が出逢った本格的な山形の玉こんが開発されることとなった。

この商品は、現在首都圏を中心に出荷されており、今までになかったプレミアムな味の味付け玉こんとして評判を得ている。

簡単、楽しい、役立つを伝える

マインドマップはアイデア発想のツールではあるが、指導の最初の段階では、使いたいというモチベーションをいかに作るかが重要である。多くの学生にとって、新しいことを覚えるということには少なからず拒否反応があるが、そうではなく、簡単である、楽しく使えるものである、実際に役に立つものであるという印象を残さなければいけない。簡単と楽しいは、演習時間内でも可能であるが、実際に役立つということについては、実社会との結びつきの中で、自分たちがマインドマップで産み出したアイデアが形になっていく過程を経験させることが重要であろう。