

# 詳細版

## A 市場を発見する

### 1 あなたの会社を分析する

1. 会社の今の売り上げの伸びは 業界平均の伸び以上か?

XYZ カメラプロダクト社の成長パターンはレガシー市場(従来品市場)のパターンと同じである。それはGNPの伸びにやっと届く程度。

2. あなたの会社は「認識されていない市場」向けの開発製品の初期段階にいるのだろうか?

かつて成長を経験した他の多くの大企業と同様、XYZ社は、大きな「持続する市場」に成長した数少ない花形製品に頼ってきた。

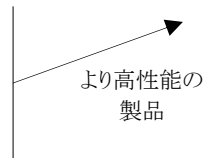
3. あなたの会社は、「認識されていない市場」あるいは「破壊的技術」に、絶え間なく投資することに積極的だろうか?

同社は成長したいと必死であるが、「認識されていない市場」に移行したいとは思っていない。

### 2 現在の市場を分析する

1. あなたの会社の製品で、ローエンド顧客にアピールするものがあるか?

XYZ カメラプロダクト社はより上の市場に移行しようとしてきており、その結果、ローエンドの顧客の大部分を切り捨ててきた。



2. あなたの会社は現在、それぞれの市場でどれだけのシェアを持っているか?

- もし高い市場シェアを持っているなら、その伸びは現在の市場の伸びに制約される。
- もし低い市場シェアであれば、このボトルネックを除去できるかもしれないが、確立された市場に入ることには他の不利益もある。
  - 知識の蓄積が少ない
  - ブランド認知度が低い

新しい競争のためにXYZ社の市場シェアは約40%に減少した。

### 3 複数の市場を特定する

1. 会社の成長状況と市場の現状を理解すれば、エネルギーをどこに集中するべきかを決定するのに役立つ。
2. 次の諸方法を使って、検討すべき複数の市場を特定せよ。

XYZ カメラプロダクト社はいくつかの潜在市場を特定した。

1. 自動車事故のような高エネルギー衝突の記録を撮りたい人々(保険会社)



2. コンピュータで、あるいは静止画像から、自分でアニメムービーを作りたいというローエンドのアニメマニア。

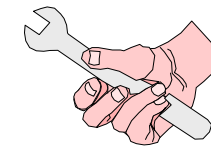
3. 高速の事象を撮影し、スローモーションで再生したいというローエンドのマニア。

## 方法 #1

### 認識されている市場

認識されている市場では、通常、一つの問題を発見し、それを逆向きに辿って、その市場をはっきりさせる。

### 自分のあるいは顧客のいろいろな



あなたの製品は8ヶ月毎に取り替えねばならない

1. あなた自身か、あなたの顧客がもっている問題を特定せよ。

オイル交換が3000マイルごとに必要。

2. このいろいろなに関連した仕事や課題はなにか?

自動車の保守

3. その仕事をしてもらいたいと思っているのは、どのようなグループの人たちか?

車の所有者すべて

4. この一つの仕事をしているグループを、それぞれ違う目的をもったグループに分割できるか?

すべてのカーオーナーと長距離トラック運転手

## 方法 #2

認識されている顧客  
しかし  
認識されていない仕事

観察し  
それから  
インタビューせよ

### 使われていない状態の 製品を観察する

1. あなたが改善したい製品を一つ取り上げよ。

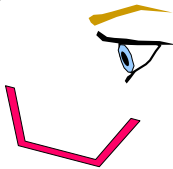


ペットの  
水入れボウル

2. システムが存在するなら、システム全体を注意深く観察せよ。

- ・ どのように作り上げられているか、また作るのにどのようなプロセスが使われたらどうかに注意せよ。

ほとんどの水入れボウルは耐久プラスチック素材で作られている。おそらく射出成型によるのであろう。



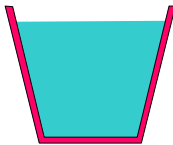
- ・ 既知の問題があるなら、その問題に関わるシステムの部分を観察せよ。

### システムが使われている ところを観察する

- ・ システムを使っているときの人を観察せよ。できれば、使用のしかたに影響を与えないやり方で観察せよ。例えば、その製品を、難しい、あるいはやっかいなごとにユーザが使っているところをよく見よ。予期しなかった振る舞いに注意せよ。



夏の間、あるオーナーは大きなバケツに毎日水をいっぱい入れる



- ・ システムをエキスパートが使用しているところを観察せよ。偉大なエキスパートはしばしば先進ユーザである。先進ユーザはこれらのシステムの使用に強い関心を持っている人たちである。大変しばしば、これらの人たちはハンディキャップを持っているためにこのシステムを使わざるを得ない。

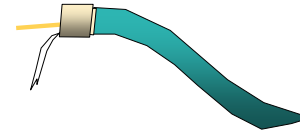
別の例: 唾の人がテレビ会議システムを使っているところを観察せよ。



- ・ システムが存在しないなら、人々がこのニーズを満たすように試みる状況を作るか、そのようなロールプレイを試みよ。

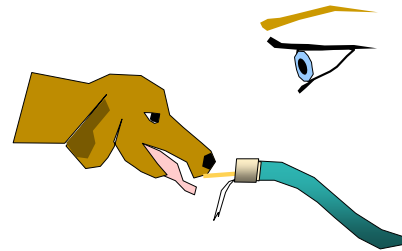
### 競合システムが使われている ところを観察する

1. 競合システムを特定せよ。(問題にしているこのシステムを利用できないとしたら、ユーザが使っているであろうものを、競合システムという。)



ノズルから棒が突き出っていて、その棒でバルブを操作するようにした製品がある。ペットが棒を動かすと水が出てくる。

2. 競合システムを使用中の人を観察せよ。できれば、使用のしかたに影響を与えないやり方で観察せよ。予期しなかった振る舞いに注意せよ。



ペットがその製品で遊んでいる。それは追加の効用のように見える。

### ユーザに インタビューする



1. 観察の後で、システムを使った人たちにインタビューせよ。あなたが観察した予期しなかった振る舞いについて尋ねよ。

なぜ毎日大きなバケツに水を一杯入れるのか?



答え: 水がより長時間よりきれいだから

- ・ あなたは何のためにこのシステムを使うのか? (どんな仕事のためにあなたはこの製品を使うことにしたのか?)



犬はバケツの水をひっくりかえすことが難しい一重過ぎるから。

- ・ どのような条件であなたはこのシステムを使うのか?

- ・ あなたはこのシステムを通常でない目的または仕事のために使うか?

- ・ もしこの製品またはプロセスを使えなかった場合に、あなたは何を使うか? この仕事を遂行する「競合オブジェクト」は何か? — これは実在の競合である。(もし他の何も競合しないなら、あなたは非消費と競争することになる。)

## 方法 # 3

認識されていない市場  
なぜなら  
製品やサービスが  
手が届く範囲外だから

### 投資コストが高い



1. 高コストの製品、サービス、または行為で、設備やオフィススペースや土地などのために大きな資本支出が必要であり、そのために高価になっているものを、特定せよ。



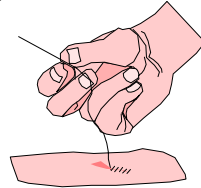
ドライ  
クリーニング

2. この製品またはサービスが行う仕事は何か？
  - ・ 洗濯機では洗えない（ウールなどの）汚れた衣服をきれいにする。
  - ・ パリッとして糊の利いた衣服でビジネスの同僚やデート相手などに印象付ける。
3. いまはこの行為や仕事から排除されているが、もしこの仕事間違いなくでき、大きな資本支出も必要ないようになるなら、それをしたいと思うような人々にはどんなグループがあるだろうか？
  - ・ 多くの中産階級はコストが高いため、ドライクリーニングの回数が本当はしたい回数より少ない。
4. これ等のグループは、違った目的と仕事をもつグループにさらに分けられるか？
  - ・ デート年齢の若者、デート年齢の大人たち、昇進を求めているプロたち、教会に行く人たち、クラブ会員

## 複雑な仕事 (専門家が必要)



1. 実施するには特別な知識をもった専門家が必要となる複雑なプロセスを特定せよ。
2. この複雑なプロセスを、専門家に頼んでしてもらっている仕事を表す言葉で、説明せよ。

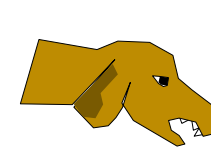


傷口を  
縫う

- ・ 深いが生命に別状はない傷口を、ほとんど傷痕を残さないように、かつ病菌の感染の心配がほとんどないように、閉じる。
3. いまはこの仕事を避けているが、もし、それをやる簡単で間違いない方法があれば、そのしごとを実施しそうな人々にはどんなグループがあるか？
    - ・ 学校の看護師、家族のメンバー、バックパッカー、企業の医療メンバー、救急隊員
  4. これらの人たちを、違った目的をもつグループにさらに分けることができるか？
    - ・ バックパッカー は、家に戻るまでの間の、傷の応急措置ができていればいいと思うだろう。
    - ・ 学校の看護師は、この作業を低所得の子供のためにする必要があり、医者の追加措置が要らないようにいい仕事をしようと望むだろう。
    - ・ 救急隊員は、その場で急いで傷を直そうとするかもしれないし、あるいは移動中に傷を直そうとするかもしれない。
  5. さらに加えて、老人とかこどもとかの混乱しやすい人たちや、また、よくあるハンディキャップのためにそのしごとの遂行がより複雑になりそのしごとを実行するのに通常困難がある人たちのような、多数の人たちのグループをも考えよう。

## 大変不便な仕事

1. 任意の仕事特定せよ。
2. 仕事や業務を不便だが今すぐ実行するのが最善であるような状況を、特定せよ。
  - ・ 移動中。(典型的な装置はポータブルでない)
    - ・ 自転車に乗っている時
    - ・ 歩いている時
    - ・ バスに乗っている時
    - ・ 車を運転している時
    - ・ 飛行機に乗っている時
    - ・ ジョギングをしている時
  - ・ 近づけない環境。(典型的には、他のものを取り除く大仕事をしないと、あなたはそこに行けない)
  - ・ 大変時間を要する
  - ・ 遠隔から行う必要がある仕事 (典型的な装置は多くの接続が必要)

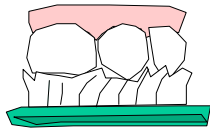


留守中にペット  
の様子をみる

- ・ するのが恥ずかしいような公共の場。(典型的な装置やプロセスは周りの人たちに見えてしまう。)
    - ・ オフィスの状況で
    - ・ 人ごみの中
    - ・ 市場
    - ・ スポーツイベントで
    - ・ 逮捕している最中
  - ・ あなたの手が他のものでふさがっているとき。(典型的な操作は手を使う)
  - ・ 戦闘の最中 (典型的な装置はゆったりした条件で使われる)。
3. いまはこのしごとを避けているが、もしもはや不便でなくなったら、このしごとを実施しそうな人々にはどんなグループがあるか？
  4. これらの人たちを、違った目的をもつグループにさらに分けることができるか？

## 普通の仕事を 実行できない人たちのグループ

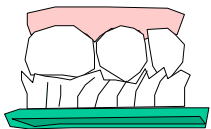
### 1. 任意の**普通の仕事**を特定せよ



歯を磨く

2. 平均の人々に比べてハンディキャップがあるために今はこの仕事を避けているけれども、もしそれほど難しくなくなった場合には自分でやりそうて人たちには、どんなグループの人たちがあるか？

- ・ 老人
  - ・ 通風の人
  - ・ 記憶力減退
  - ・ 身体能力減退
- ・ 子供
- ・ 肉体的ハンディキャップのある人
  - ・ 手足のない人
  - ・ 麻痺のある人
  - ・ 目の見えない人
  - ・ 耳の聞こえない人
- ・ 長期にわたって病気の人
- ・ 精神的にハンディキャップのある人

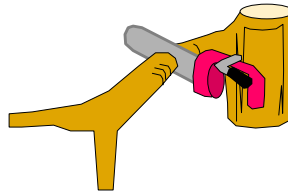


このようなグループの人たちにとって困難:

- ・ 小さな子どもたち
- ・ 麻痺のある人
- ・ 手をなくした人
- ・ 精神的にハンディキャップのある人

## 危険な仕事

### 1. 危険な仕事の任意の一つを取り上げよ。



高い所の  
枝を切る

2. この仕事をまったくしないで避けている、あるいは、もっと頻繁にすべきであるのに避けている人たちには、どんなグループの人たちがあるか？(彼らは、他の人から強制されるまで、または状況が耐えられなくなるまで先延ばしするかもしれない。また彼らは、他の人がその仕事をするために雇われるまで先延ばしするかもしれない)。もしそのしごとがもはや危険でなくなれば、彼らは自分でやりそうであるか？

ほとんどの人が  
避ける

3. **レクリエーション活動**で危険なものにはどのようなタイプのものがあるか？ その仕事 [レクリエーション] を模擬することを考えよ (ビデオゲームなど)。

- ・ スカイダイビング
- ・ スキージャンプ
- ・ 自動車レース
- ・ 闘牛

4. これらの人たちを、違った目的をもつグループにさらに分けることができるか？

## 過酷な環境の仕事

### 1. 任意の仕事の一つを特定せよ。

2. この仕事または業務を今は実行できないという**環境**を特定せよ。

- ・ 水中 (典型的な装置は防水になっていない)
- ・ 飛行機または宇宙船の中
- ・ 交通機関の事故の最中
- ・ 荒野の中
- ・ 砂漠の暑さの中
- ・ 爆発危険環境の中
- ・ 煙が充満した部屋の中
- ・ 暗闇の中
- ・ 嵐の中
- ・ 強風の中
- ・ 火事の中
- ・ 騒音環境の中
- ・ 遠く隔絶した環境内



事故の最中に  
写真を撮る

3. いまはこの仕事を避けているが、もしもはや苛酷な環境でなくなれば、その仕事を自分で実施しそな人たちには、どんなグループがあるか？

保険代理店

4. これらの人たちを、違った目的をもつグループにさらに分けることができるか？

## Method # 4

認識されていない市場

まったく新しい仕事

1

### 新しい状況を 特定せよ

まったく新しい仕事はたいいてい、新しい状況に由来する。次の諸状況から一つを取り上げよ。

- ・ 新しい製品
- ・ 新しいレクリエーションかスポーツ
- ・ 新しい職業
- ・ 新しい娯楽
- ・ 新しい形の社交
- ・ 新しいタイプの若返り法
- ・ 新しい形の交通輸送
- ・ 新しい形の身づくろい
- ・ 新しい形のヘルスケア
- ・ 新しい食べ物
- ・ 新しい植物



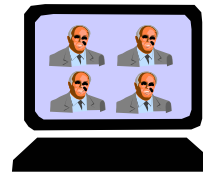
新しい状況:  
デジタル写真

2

### その状況に関連した 新しい仕事を特定せよ

次のいろいろな仕事から一つを取り上げ、それをステップ①からの新しい状況と関連付けよ。

- ・ ~から他のオブジェクトを守る
- ・ ~でレクリエーションをする
- ・ ~で楽しむ
- ・ ~を操作する
- ・ ~を護る
- ・ ~を運ぶ
- ・ ~を埋め込むあるいは植えつける
- ・ ~を安全にする
- ・ ~を蓄える
- ・ ~を組織する
- ・ ~を直す、化粧直しする
- ・ ~を保守する
- ・ ~を作る、料理する
- ・ ~を取り外す
- ・ ~を廃棄する
- ・ ~を測定する
- ・ ~を教育する
- ・ ~を組み立てる
- ・ ~を通信する
- ・ ~探索、検索する



新しい仕事: デジタル写真を保存する

ここには今まで満足されていない大きなニーズがある。時代が進むにつれて、情報の寿命がどんどん短くなっている。これは必ずしも媒体そのもののせいではなく、むしろ、情報を検索する技術の寿命が短いせいである。

3

### 代替市場を 特定せよ

この仕事をすることに興味を持っているかもしれない他の業界を考えよ。この他の業界は、あなたが最初に始めたものよりもさらに大きな興味を持っているかもしれない。

これと同じニーズを持っているかもしれない他市場の例:

- ・ 公的な記録
- ・ 医療情報
- ・ 犯罪の証拠
- ・ 美術作品の複製



## 方法 # 5

認識されている市場も  
認識されていない市場も

市場を探している製品

### 偶然の発見

1. ある物質または物理現象が開発され、それは特別な性質を持っている。その効果は予期しなかったものだ。この発見をしたのが、あなたでもよいし他の人でもよい。



わーい、  
これで何が  
できるかな？

2. その新しい製品を、それが行うことができる一般的な機能の言葉で述べよ。



それはねばねばしている。  
ものをくっ付けることができる。

3. それはその主たる機能について調節可能であるか？

その粘着性はさまざまな課題  
に対して調節可能である。

4. その仮想製品をそれが実現する機能と仕事の言葉で述べよ。

5. この仕事を今はすることができない人たちにはどんなグループがあるか？

6. それらの人たちをさらに違った目的をもつグループに分けることができるか？

### レモンからレモネードへ (災を転じて福となす)

1. 新しい物理現象によって一つの機能を提供する一つの製品であるが、まだあまりよく知られていないものを取り上げよ。



電気  
自動車

2. 否定的属性のリストを作れ。



1. 低い加速性
2. 低いドライビングレンジ

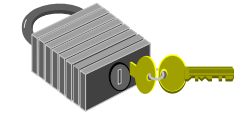
3. それらの否定的属性が実際には長所であるとみなされる (あるいは、少なくとも中立的であるとみなされる) ような状況を、できるだけ考えつけ (ブレインストーミングせよ)。

#### ティードライバー

十代の若者たち用に、面白いホーンサウンドやカースタイリングといった別の仕事をさせることができるようにする。そのような他の属性を持たせるように自動車を変身させることができる。

### ASIT の犠牲ツール (トリミング)

1. 製品かプロセスを一つ取り上げよ。



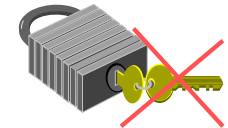
錠

2. その製品またはプロセスを個々の部分 (部品) に分解せよ。重要性の順にそれらのリストを作れ。

- ・ 留め金
- ・ 鍵
- ・ 錠の本体

3. これらの諸部分のひとつを (重要な部分の方が望ましい) 取り上げ、そしてそれを除去せよ。これが「仮想製品」である。

鍵の  
ない錠?



4. 除去された部分が提供していた機能をまったく必要としないのは誰か？

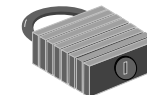
- ・ 何かにしっかり錠をかけ、二度と外せないようにしたいと思う人。

5. 除去されたオブジェクトからいままでサービスを受けていたオブジェクトが、このサービスを必要としない時はいつか？

- ・ 二度と分離する必要がないオブジェクトと一緒に錠をかけるとき
- ・ 非常時

6. この機能が必要でないのはどのようなときか？

7. その部分が存在するように見えるが実際にはそこに偽物がある、というのが適当なのはどのようなときか？



偽物の錠? [偽物の鍵? (?)]

8. 市場を定義せよ: この [仮想] 製品が実行する仕事を必要とする人たちのグループ。

## ASITの 寄生物ツール

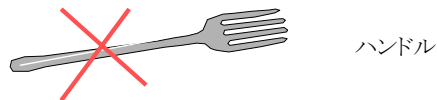
1. 製品またはプロセスを一つ取り上げよ。



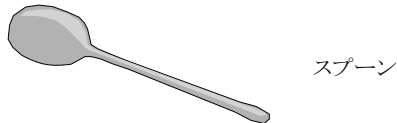
2. その製品またはプロセスを個々の部分に分解せよ。それらの部分を重要性の順にリストせよ。

・刃  
・ハンドル

3. これらうちのひとつ（重要な部分の方が望ましい）を取り上げ、そしてそれを除去せよ。



4. 選んだオブジェクトに類似のものをいろいろ、周りの環境の中から見つけよ。



5. これらのオブジェクトのうちの一つが除去した部分の機能を引き継ぐ。これが「仮想製品」である。

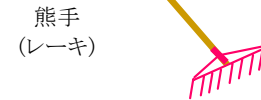


6. 残った諸部分の自然なシナジーを目指せ。
7. 市場を定義せよ: この [仮想] 製品が実行する仕事を必要とする人たちのグループ。

バックパッカー

## ASIT の統合ツール

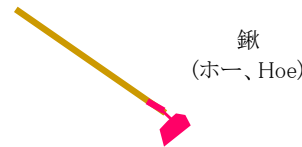
1. 製品またはプロセスを一つ取り上げよ。



2. この製品はどんな仕事のために使われるか?

・瓦礫を集める  
・土をかき混ぜる

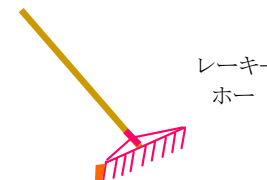
3. その仕事に関連するオブジェクトで周りの環境にあるものをリストアップせよ。類似の機能（同じオブジェクトに働く）を持ったオブジェクトに特に注目せよ。



4. 「仮想製品」はこれらのオブジェクトの諸機能のすべてまたは一部を引き継ぐ。これは単なる製品の組み合わせではない。よき「収斂」を目指せ:

・もとの二つの製品のうちの一つは「見えない」ことが望まれる。  
・もとの諸機能に妥協があってはならない。

刃の部分に  
小さな板を  
付け加えた



5. 市場を定義せよ: この仕事をしたいのは誰だろうか? そして彼らの目的は何か?

自分で庭づくりをする人

## 統合の特別な場合: 競合オブジェクト

1. 一つの製品を取り上げよ。



PDA  
(携帯情報端末)

2. その製品が行う仕事を特定せよ。

情報を  
オーガナイズする

3. その同じ仕事または機能を提供しようとしている他のオブジェクトまたはプロセスを特定せよ。それらのオブジェクトは自明ではないかもしれない。それらは「競合システム」である（真の競合）。



写真アルバムが  
競合する

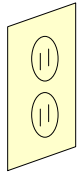
4. それらのオブジェクトを結合せよ。「仮想製品」はこれらのオブジェクトの機能の全部または一部を引き継ぐ。シナジー効果を特定せよ。



PDAはビジネスで出会った相手の写真を管理する。写真を撮ることもするかもしれない。

## 統合の特別な場合: 反機能を吸収する

1. 一つの製品を特定せよ。



壁に設置された  
電気のソケット  
(コンセント)

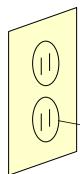
2. その機能を特定せよ。

電気プラグをつなぎ、  
電気を通す。

3. その反機能 [反対機能] を特定せよ。

プラグが  
外れる、抜ける

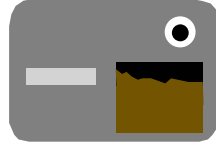
4. 基本オブジェクトがその反機能も引き継ぐ? これが「仮想製品」である。



壁に設置された  
電気ソケットは  
2本とも先がはまらないかぎり  
オブジェクトを受付ない

## ASITの乗算ツール (複数化)

1. 一つの製品を取り上げよ。



鉛筆削り

2. その製品またはプロセスの諸部分をリストアップせよ。それらを重要性の順にリストせよ。

- ・ 削る機構
- ・ 削りかす入れ
- ・ モーター

3. これらの部分 (部品) の一つを取り上げ、それを何らかの形で変化させたもう一つの部分を付け加える。これが「仮想製品」である。



クレヨン用の特別に大きな  
削り機構を持った  
鉛筆削り

4. さまざまに違った構成を考えよ。
  - ・ 二つの部分が明白に存在価値を示すさまざまな場合を考えよ。
  - ・ 二つだけでなくもっと多数にすることを考えよ。
  - ・ 二つの部分を何らかの新しいやり方で相互作用させることを考えよ。

## ASITの割り算ツール (分割)

1. 一つの製品を取り上げよ。

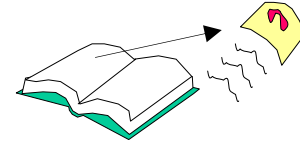
本



2. その製品またはプロセスの諸部分をリストアップせよ。それらを重要性の順にリストせよ。

- ・ 言葉
- ・ イラスト
- ・ 表紙
- ・ ページ

3. これらの部分の一つを取り上げ、これを他から切り離し、新しい構成ができるようにする。これが「仮想製品」である。



挿絵と本文を  
移動させる

4. 「仮想製品」のさまざまなバージョンを考えよ。
  - ・ 取り出した部分を再結合する、さまざまな構成あるいは場所を考えよ

必要なときだけ結合する

- ・ 取り出された部分が主部分から離れて存在するいろいろなやり方を考えよ。
  - データベースの中に存在させ、複数のテキストから利用できるようにする。
- ・ 主部分と再結合させるときに、取り出した部分をずれた形で再結合させることを考えよ。

イラストが本の  
カバーになる



## ASITの対称性破壊ツール (非対称)

1. 一つの製品を取り上げよ。



2. 主要な特性 [属性] のリストを作れ。

1. 長さ
2. 柔軟性
3. バランス

3. 一つの部分を非対称にできる以下の諸方法を考えよ (これは矛盾を解消するさまざまな方法と類似している):

- ・ 空間の次元で
- ・ 時間の次元で
- ・ ユーザの次元で
- ・ 環境の次元で
- ・ グループの次元で
- ・ 特性の次元で

4. 主要特性 [属性] のうちの一つを取り上げ、上記の諸次元の一つについてその特性を変化させよ。これが「仮想製品」である。例えば:

- ・ 柔軟性が時間によって変わる。
- ・ 大きさが場所によって変わる。



5. この製品を欲しいと思うのは誰か?

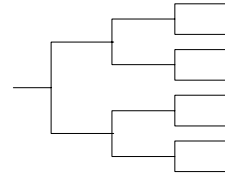
そのシステムが  
働く  
市場区分を  
取り上げよ

## 目的と仕事で 市場を区分する



1. 人々のグループを特定せよ。

家系を調査して  
いる人々



2. 仕事を特定せよ。

未来の世代のために  
写真も含めて  
歴史を保存する

3. その仕事をするのに必要な特別な条件があれば特定せよ。

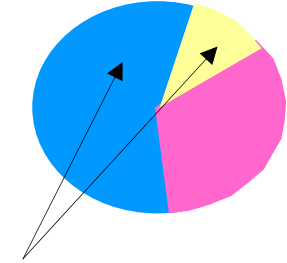


データは揮発する [消失しやすい]  
(保存データの統合性を保証しなければならぬ)

4. これがより大きな目的の一部なら、それを特定せよ。

家族の絆を強める、または  
医学上の血統を明らかにする

## あなたのシステムが働く 市場区分を取り上げる



1. あなたのシステムが将来働く市場区分を一つか二つ取り上げよ。可能なら、競合が無関係だと予期される最大のグループに焦点をあてよ。

2. あなたが現在実現を図っている市場で、ローエンドの「破壊的」市場の能力 (性能) カーブが市場要求に追いつきそうであれば、[あなたの] 製品の能力 [性能] を削減して、新しい「破壊的」技術に移行することを検討せよ。

3. 市場がすでに存在し、あなたがまだそこに参入していないなら、別の市場を考えよ。

4. 顧客がまだ何も持っていない市場を探せ。(新市場) そこではあなたは「非消費」と戦うことになる。そのような市場は低性能の製品でも容易に満足させることができる (ほとんどの新製品は初期段階ではこのようなものだ)。なぜなら顧客たちはこの製品と比較するものをなにも持っていないからである。