

新たなビジネスモデルの構築に向けた TRIZ思考や手法の適用

ビジネス・経営TRIZ研究分科会
(NPO法人 日本TRIZ協会)

吉澤郁雄((学)産業能率大学)

長谷川公彦(アイディエーション・ジャパン(株))

佐藤 聡(慶應義塾大学大学院)

久野 茂(NKNコンサルティング(株))

森谷康雄(富士通アドバンステクノロジー(株))

前田卓雄(匠システムアーキテクト(株))

上村輝之(ウイルフォート国際特許事務所)

菊池史子(パイオニア(株))

池田 理((株)ニコン)

伊沢久隆(ソニー(株))

大型ビジョンとは

- ② 大規模なターミナル駅周辺において、不特定多数の視聴者を対象として、多くの情報を提供している。
- ② 大型ビジョンの機能(現行)
 - ✳ 地域のランドマーク機能
 - ✳ 公共情報の発信機能
 - ✳ 地域情報の発信機能
 - ✳ 行政情報の発信機能
 - ✳ エンタテインメント情報の発信機能



引用: 宣伝会議 (2005.6.1p28)

② 発表内容

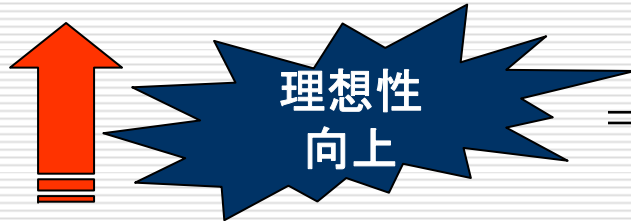
TRIZ適用領域のうち、「新たなビジネスモデルの構築」にTRIZ思考や手法を適用することを検討対象として設定した。「大型ビジョン事業」を対象として、以下のフェーズによる検討結果を発表する。

1. 対象事業の設定
2. 事業の現状把握(事業者へのヒアリングと資料調査)
3. 新たなビジネスモデルを構築するためのスキームの構築
4. スキームに基づくビジネスモデルの構築
5. 新たなビジネスモデルの提示と評価(事業者へのヒアリング)

新たなビジネスモデル構築・実践の基本プロセス

機能重視型の問題解決アプローチ

対象となるシステムの既存有益機能を前提とした理想性の向上



有益の総和

有害の総和

パターン1

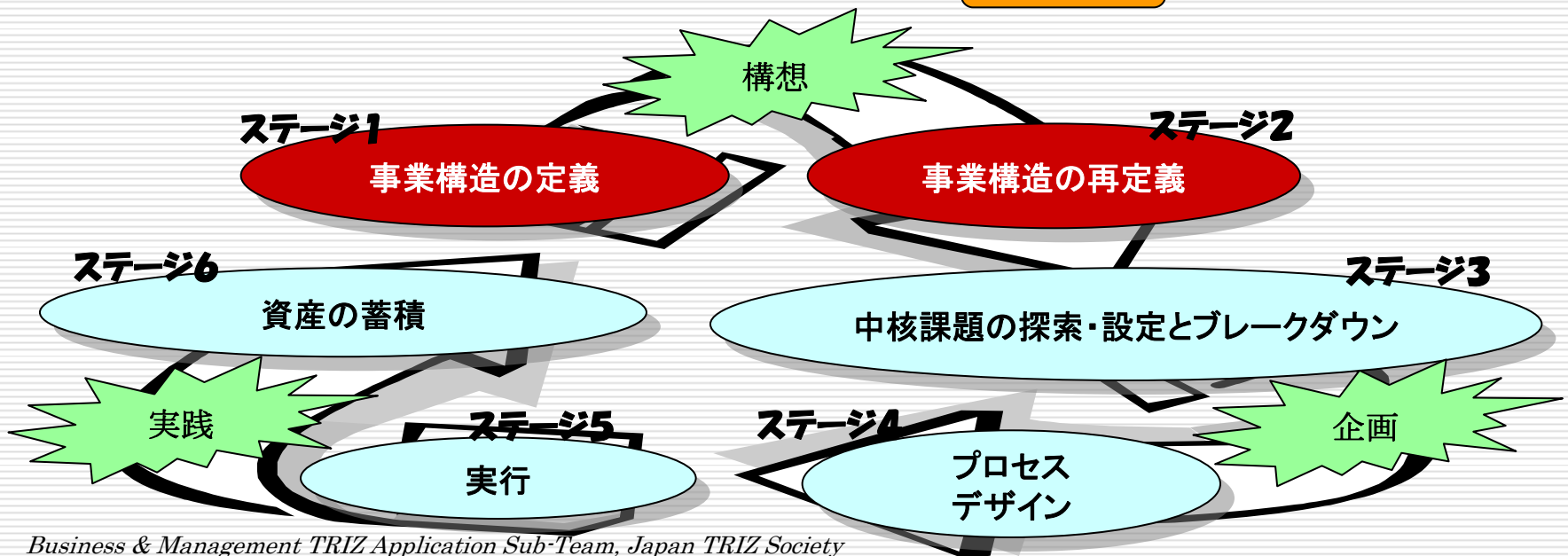
パターン3

パターン2

意味変革型の問題解決アプローチ

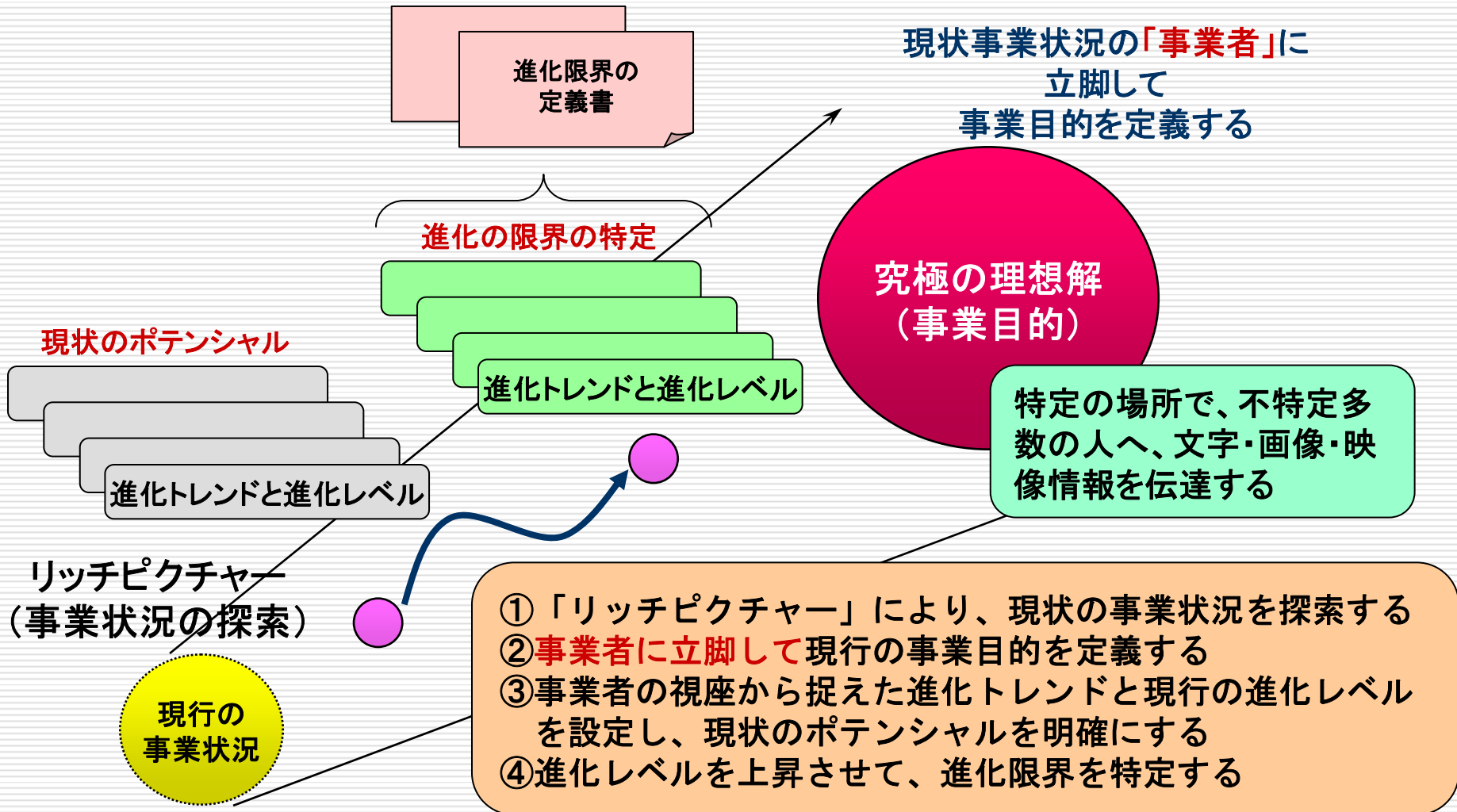
基本有益機能の再定義による代替システムへの移行

パターン4



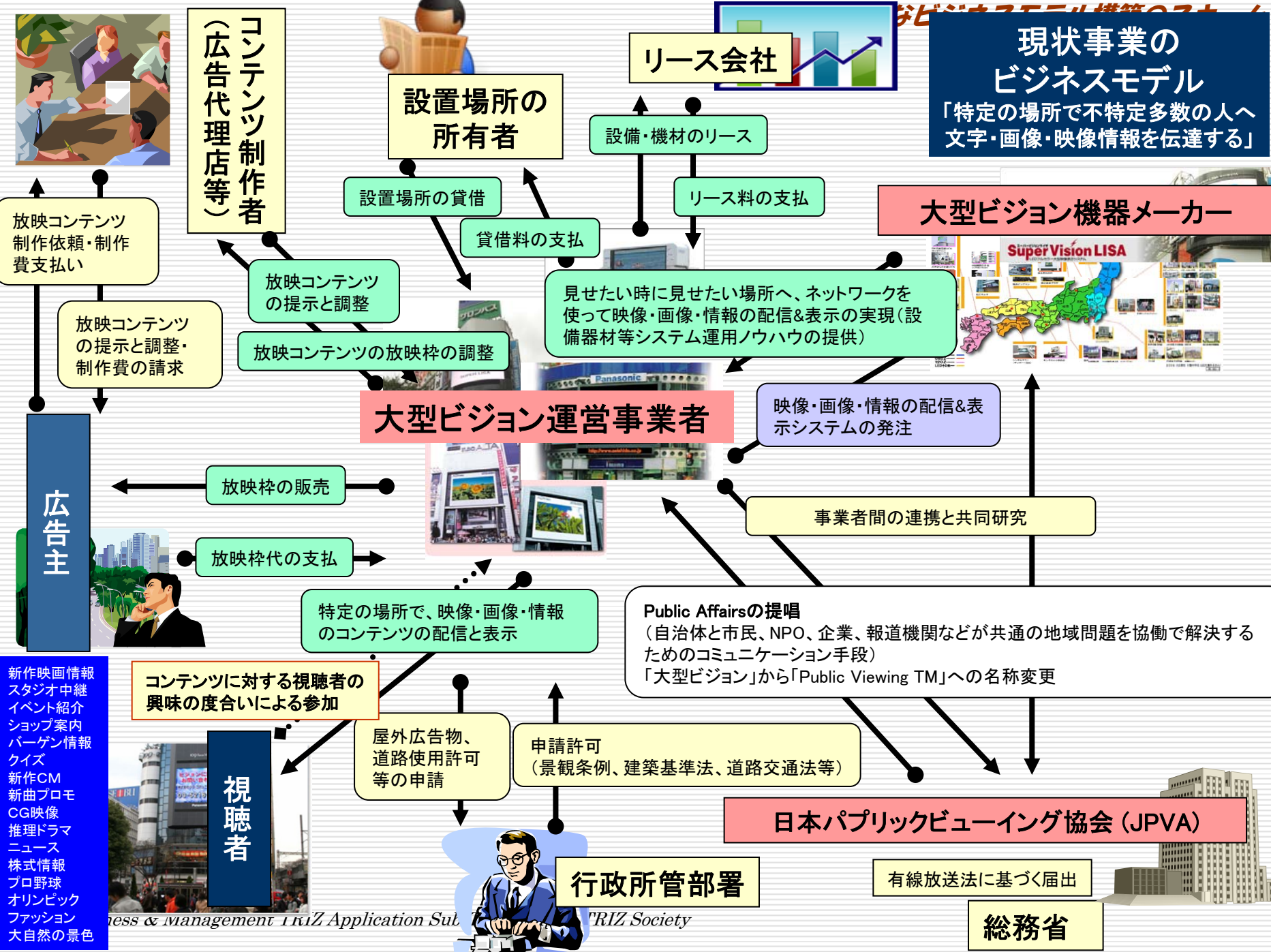
ステージ1

現行事業状況の明確化(事業の進化限界まで)【基本スキーム】



現状事業の ビジネスモデル

「特定の場所で不特定多数の人へ
文字・画像・映像情報を伝達する」



放映コンテンツ制作依頼・制作費支払い

放映コンテンツの提示と調整・制作費の請求

広告主

コンテンツ制作者
(広告代理店等)

設置場所の貸借

設置場所の所有者

貸借料の支払

放映コンテンツの提示と調整

放映コンテンツの放映枠の調整

大型ビジョン運営事業者

見せたい時に見せたい場所へ、ネットワークを使って映像・画像・情報の配信&表示の実現(設備器材等システム運用ノウハウの提供)

映像・画像・情報の配信&表示システムの発注

大型ビジョン機器メーカー



リース会社

設備・機材のリース

リース料の支払

放映枠の販売

放映枠代の支払

特定の場所で、映像・画像・情報のコンテンツの配信と表示

コンテンツに対する視聴者の興味・度合いによる参加

視聴者

- 新作映画情報
- スタジオ中継
- イベント紹介
- ショップ案内
- バーゲン情報
- クイズ
- 新作CM
- 新曲プロモ
- CG映像
- 推理ドラマ
- ニュース
- 株式情報
- プロ野球
- オリンピック
- ファッション
- 大自然の景色

Public Affairsの提唱
(自治体と市民、NPO、企業、報道機関などが共通の地域問題を協働で解決するためのコミュニケーション手段)
「大型ビジョン」から「Public Viewing TM」への名称変更

行政所管部署

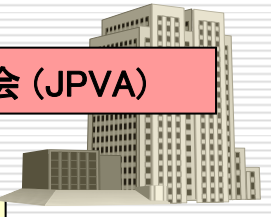
申請許可
(景観条例、建築基準法、道路交通法等)

屋外広告物、道路使用許可等の申請

日本パブリックビューイング協会 (JPVA)

有線放送法に基づく届出

総務省



※ 現行事業の進化の限界を探る

現状のポテンシャルマップ

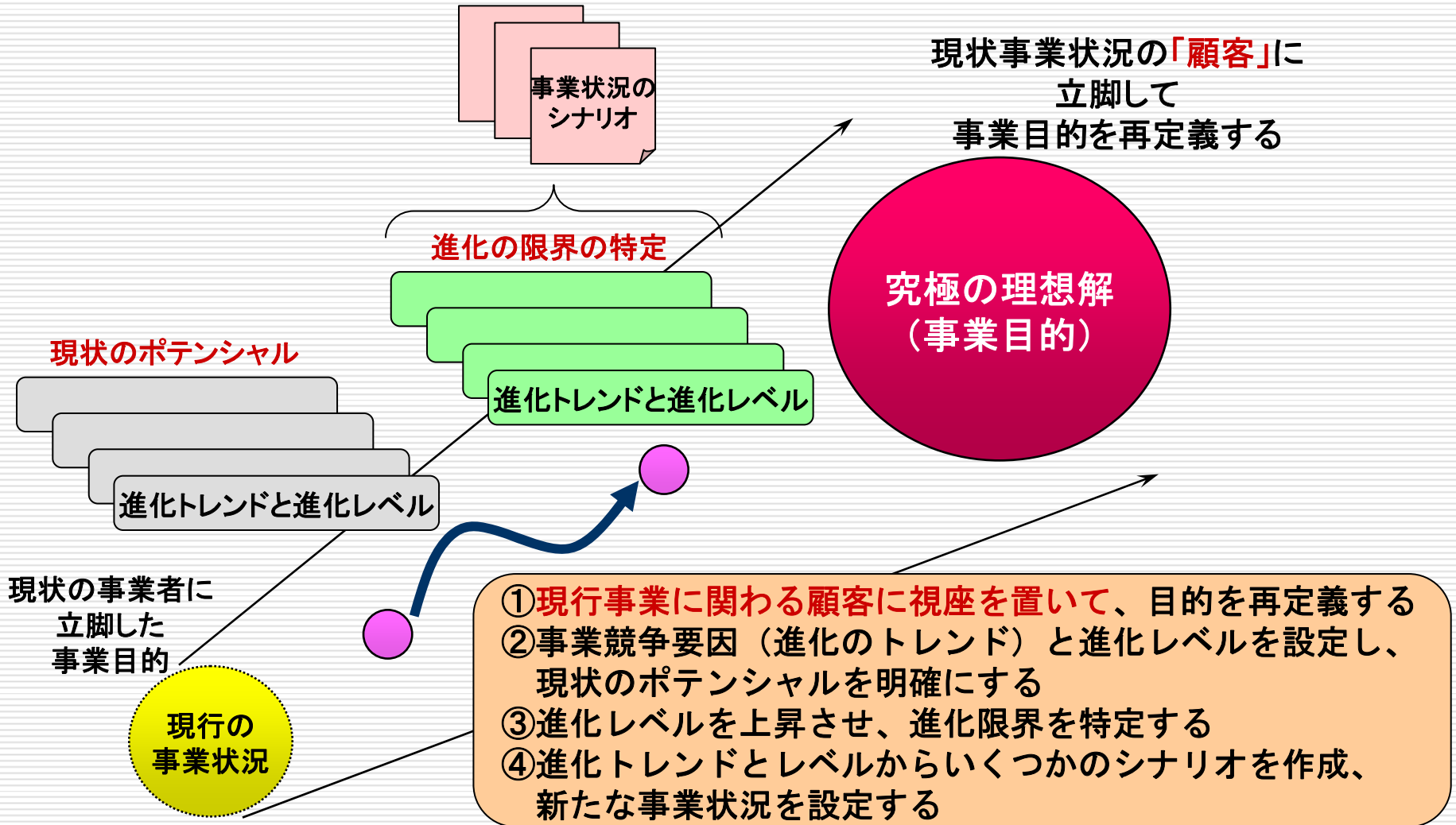
現行事業の進化限界の定義書

進化のトレンド	現状(進化のポテンシャル)	今後の方向性(進化の限界)
1. 顧客期待	一方的な大衆向けの情報発信(3/5)	(4/5)その場にいるような感覚を提供する
2. 顧客の購入の焦点	発信側の意向による情報発信(1/4)	(3/4)利用者にとって有効な情報(行動するかしないかを決められる情報)を提供する
4. 知識	利用者に関係ない情報発信(1/4)	(2/4)利用者が欲しがらる情報を提供する
6. プロセス思考	どう活用すればいいかと模中(1/4)〃	(3/4)それぞれの状況に応じた情報を提供する
8. モノ・バイ・ポリ(類似性)	1画面表示(1/4)	(4/4)9画面表示(時間、空間の拡がりのある情報の提供)
9. モノ・バイ・ポリ(多様性)	1画面表示(1/4)	(4/4)多方向のやり取り(携帯電話の活用)
10. モノ・バイ・ポリ(差異の増大)	一種類の情報提供(1/4)	(4/4)全く異なる機能を取り込む(敢えて反対の情報を提供する)
11. 分割	一方通行(1/4)	(4/4)TPOに応じた情報の提供
12. 減退の減少	情報発信における規制有り(1/4)	(3/4)規制と無関係にレスポンスを向上する
13. 諸感覚の利用の向上	画像と音声発信(2/5)	(3/5)運動感覚(臨場感)も伝達する
14. 透明性の増大	大衆向けに共通情報の発信(1/3)	(3/3)特定グループへの共有情報(その場の雰囲気)を提供する
15. 自由度	一方的に視聴するだけ(1/6)	(4/6)三次元空間(場)と時間を提供する
16. 接続	一つのサーバと一つの大型ビジョン(1/3)	(3/3)複数のサーバと複数の大型ビジョンを繋ぐ
17. 境界の除去	多くの規制(1/3)	(3/3)インターフェースを不要にする
19. 制御性	システム提供者の分析による運営(1/4)	(3/4)ユーザがコンテンツ作成に参加する(ネットワークの拡大)
20. 欲求階層	環境保全(2/5)	(3/5)社会に受け入れられる地域情報の提供
21. 人間のかかわりの減少	コンテンツ作成+プログラムの編成→表示(2/6)	(4/6)コンテンツ作成→表示(プログラム編成を不要にする)
22. 他との相互作用	コンテンツ作成を広告代理店に依存(1/3)	(3/3)コンテンツ作成はユーザと協創(あるユーザは他のユーザのフリーコンテンツを利用する)
23. 聴取/コミュニケーション	無視(1/5)	(5/5)ユーザの声を理解する
24. 非対称性の強化	既製サービス(1/3)	(3/3)多様なニーズへの対応、重みづけ
25. 市場調査	統計データに基づく押し付け(1/4)	(2/4)多様なウオッチへの対応
27. リズムの調整	固定した連続プログラム(1/3)	(2/3)変化を持たせたプログラム
28. 設計の観点	発信者のみのコントロール(1/4)	(3/4)複数ユーザからの操作を受け入れる
29. 非線形	災害情報の提供(2/3)	(3/3)誘導情報の提供
30. 構造的進化	一方向(1/4)	(3/4)1対多から多対多へ
31. 柔軟性の向上	発信者→ユーザ(1/3)	(2/3)ユーザからの声を活かした情報発信

進化のトレンド:【Hands-On Systematic Innovation for Business & Management】2007 by Darrell Mann

ステージ2:パターン1

顧客に立脚した現行事業の再定義【基本スキーム】



大型ビジョンの顧客を巡る関連活動システム

設置場所の所有者

- ・賃貸料を収得する。
- ・直接的メリットの創出を困難にする。
- ・大型ビジョンで窓を塞ぐ。
- ・大型ビジョンがビルの壁を傷める。
- ・メンテナンスを困難にする。
- ・当該ビル以外のビルや他の組織にメリットを出して、そこから料金を取る。

広告主

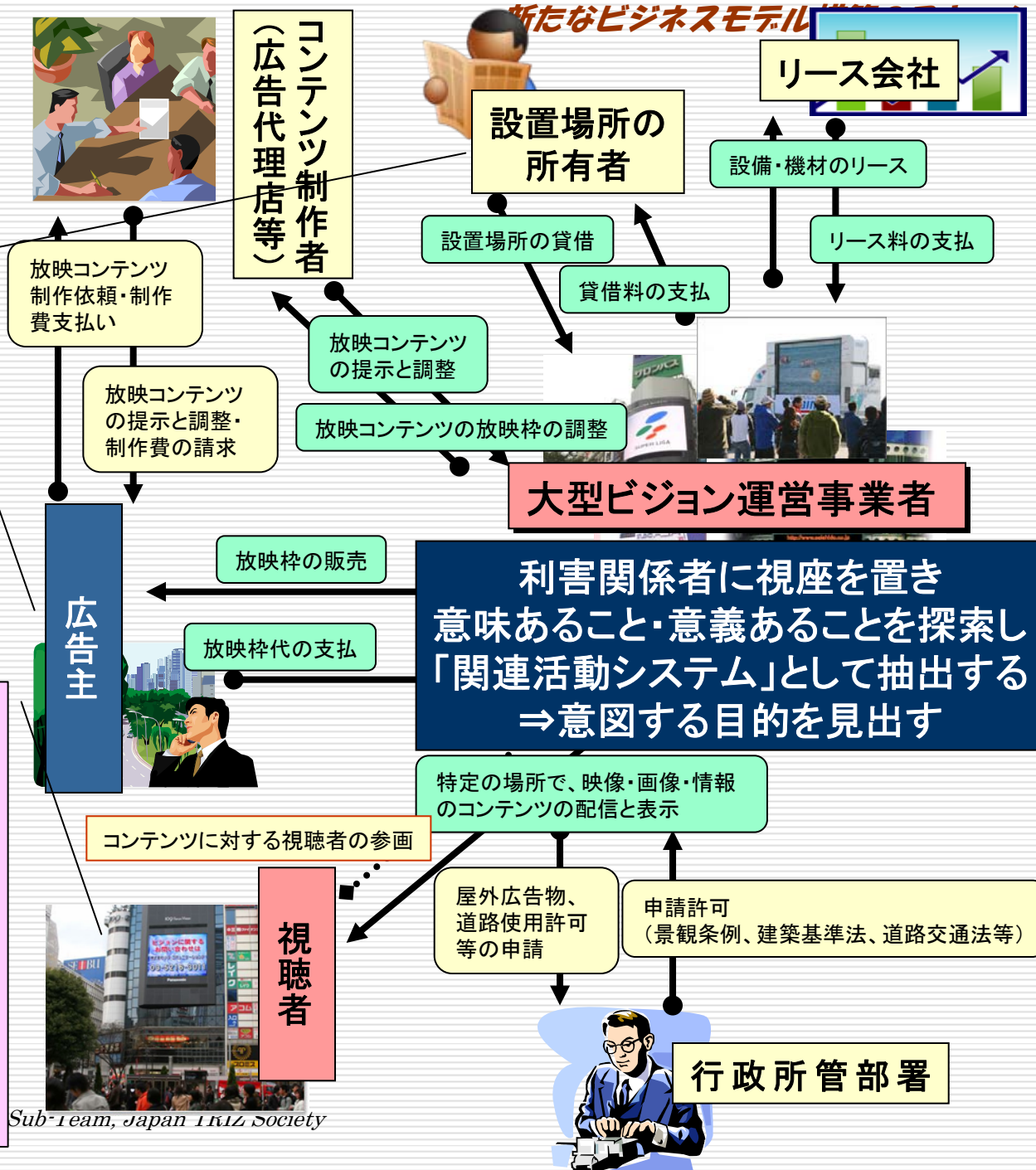
- ・広告効果の測定を困難にする。
- ・他の媒体とは違う独特の広告効果を創出する。
- ・他の媒体と連携し相乗した広告効果を創出する。
- ・WEBサイトのようにもっと自由に内容をコントロールする。

視聴者

- ・単に巨大な屋外のディスプレイと感じさせる。
- ・真剣な注目を低減させる。
- ・格別のメリットや面白みがあるコンテンツであるとの思いを低減する。
- ・私達の意見や考えや好みの反映を困難にする。
- ・携帯やモバイルPCなどと連動する。
- ・ゲーム性を導入する。
- ・それを見たら、その街で大いに役立つ情報を入手する。

・その街をより楽しめるとか、得るとか、そういう情報を入手する。

- ・映画やテレビや新聞の代替メディアとして活用する。
- ・落ち着いてゆっくりとコンテンツを視聴する。
- ・教育のメディア媒体として活用する。
- ・伝言のメディア媒体として活用する。



視聴者に立脚した「究極の理想解」 その街をより楽しめるとか、得るとか、そういう情報を入手する

大型ビジョンビジネス

1. 顧客期待	1. 見ると得する広告
・一次産品	新聞、看板、ダイレクトメール、
・製品	屋外広告(大型ビジョン)
・サービス	情報提供(企業、製品の宣伝、ニュース、天気予報などの)
・経験	不特定多数の視聴者、無意識の選択
・変革	視聴から購買(サービス受給)までの実行動に切替わる情報システム
2. 顧客の購入の焦点	2. 顧客の認知度、有効性の焦点
・性能	一般的、多様情報から専門的、特定情報へ繋がる機能が付加される。
・信頼性	大画面、大音量でも低管理コストな機器に切り替る。
・便利さ	一般的な情報から役に立つ即効性のある情報に移る
・価格	立地(設置)条件よりも収益(行動)に直結する媒体に付加価値が移る。
3. 自己組織化に対する認識	3. 公共性と地域密着型の情報提供
・自己組織化の無自覚	該当での注目度は抜群でも関心低い
・自己組織化を自覚	関心低いが広告以外の価値の可能性
・ガイドされた自己組織化	大型ビジョンの定義に縛られた狭義な領域
・自律的な自己組織化	広告媒体としての役割と新たな情報発信源
・自律的な能力成長(自己創出)	自立共存と自立自存の共立したメディア事業構造
4. 知識	4. 通信回線網による情報通信可能であり多数の人が通信機器を携帯して
・データ	一方的な情報発信から、必要な情報を受信し返信する相互通信は可能
・情報	大型ビジョン事業、広告代理店のアンケート結果
・知識	大型ビジョンとの相互通信サービスを事業化している企業がある
・知恵	ハードや配信コンテンツだけでなく情報システムとして付加価値をつける

現状(進化のポテンシャル)	
2/5	不特定多数の視聴者が存在を認識しているが無意識の中から関心の高い情報を抽出している。その実態は不明で広告効果は不明。

今後の方向性(進化の限界)	
1/4	5/5 視聴から購買(サービス受給)までの実行動に切替わる情報システム。

	4/4 有料でも取得する特有情報に移行する
--	--------------------------

1/4	一方的
-----	-----

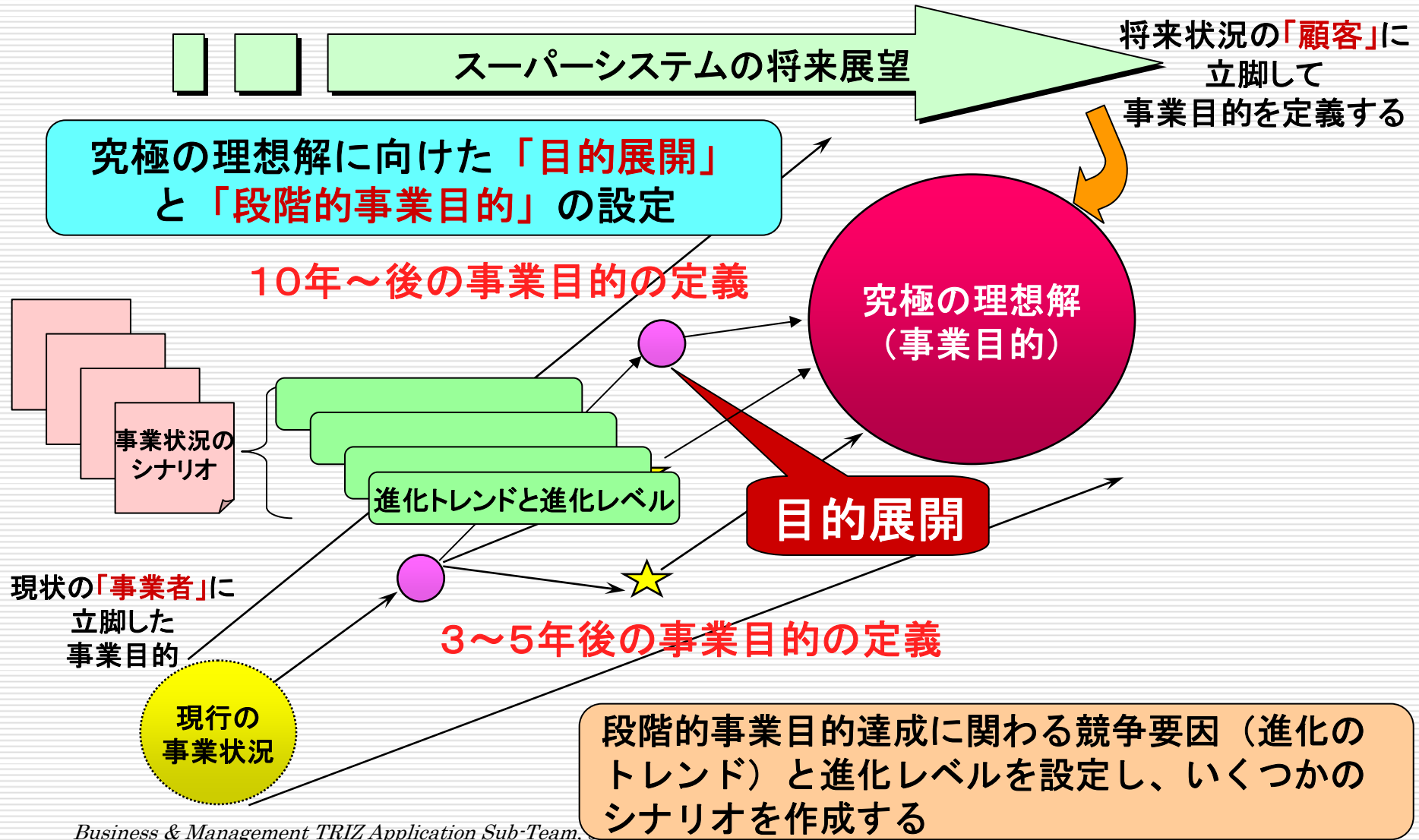
3/4	ハードや配信コンテンツだけでなく参加型情報システムとして付加価値をつける
-----	--------------------------------------

視聴者の視座から進化の方向を探る

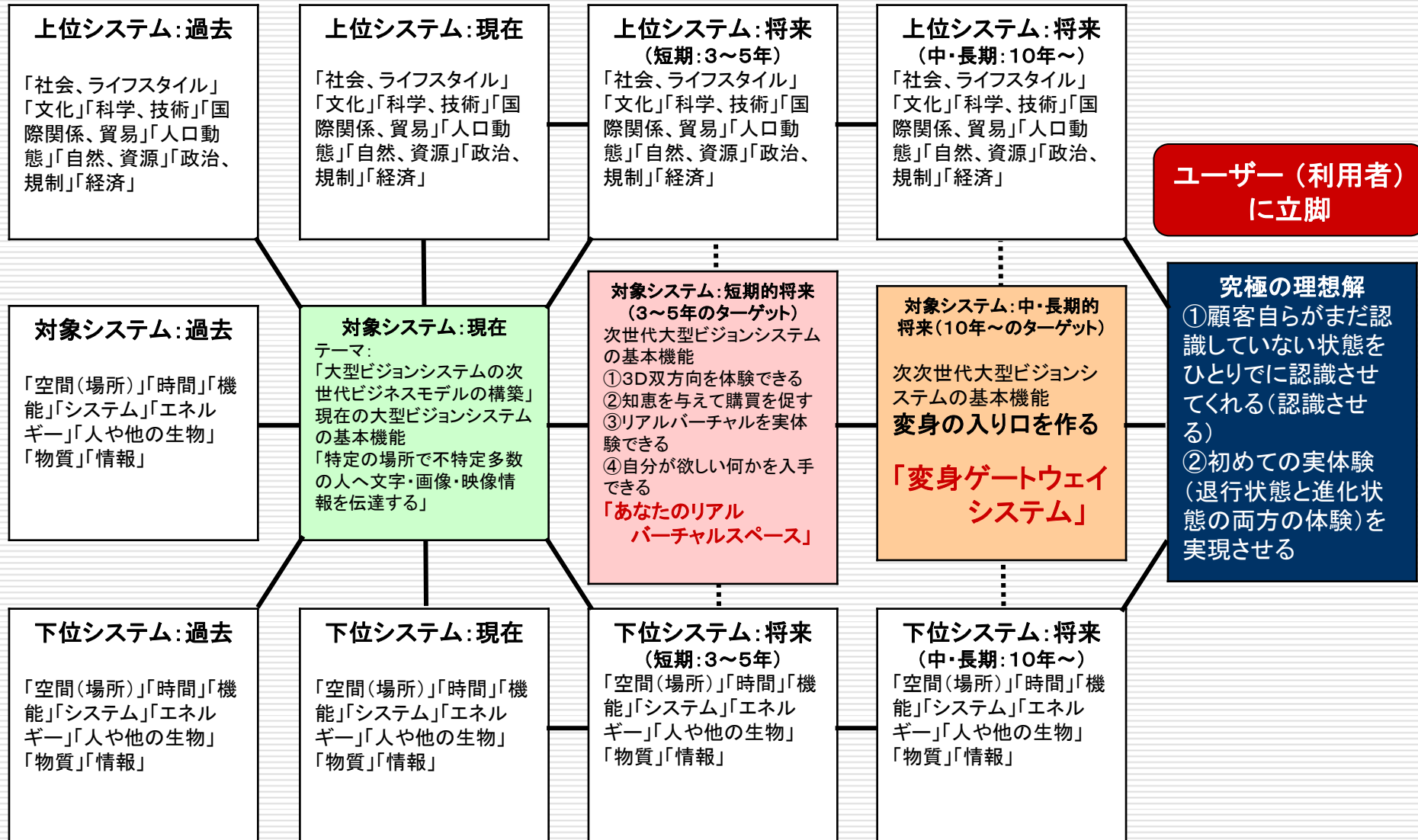
進化のトレンド:【Hands-On Systematic Innovation for Business & Management】2007 by Darrell Mann

ステージ2:パターン2

顧客に立脚した新たな将来事業の定義【基本スキーム】



「究極の理想解」と段階的事業目的の設定



新たなビジネスの定義

新たな

【実体験】
バーチャルなシステムで
特定状況を体験する
【リアルタイム性】
環境との即時対応

スキーム

価値の2軸でポジショニング

小 ← リアルタイム性 → 大

大



実体験性



小

短期的新事業
＜事業目的＞
利用者と広告主双方
に知恵を与える
「利用者と広告主双方に
知恵を与えるシステム」

短期的新事業
＜事業目的＞
利用者に有用情報や
知恵を与える
「視聴者を利用者に変え
るシステム」

短期的新事業
＜事業目的＞
視聴者と広告主双方
向の交信を行う
「視聴者と広告主双方
向のコミュニケーション
スペース」

中期的新事業
＜事業目的＞
3D双方向のリアル
バーチャル生活体験
を提供する
「あなたの「まちづくり」
バーチャルスペース」

中期的新事業
＜事業目的＞
3Dのリアルバーチャ
ル体験を提供する
「あなたの「まち探索」
バーチャルスペース」

中期的新事業
＜事業目的＞
利用者と広告主双方
に知恵を与える
(低コストで実現)
「利用者と広告主双方
に知恵を与えるシステム」

長期的新事業
＜事業目的＞
初めてのバーチャル
体験を実現させる
変身の入り口を作る
「変身ゲートウェイ
システム」

長期的新事業
＜事業目的＞
思い浮かべたことの
リアルバーチャル体
験を提供する
「あなたの「お望みの」
リアルバーチャル
スペース」

長期的新事業
＜事業目的＞
3D双方向のリアル
バーチャル生活体験
を提供する
(低コストで実現)
「あなたの「まちづくり」
バーチャルスペース」

短期的新事業の ビジネスモデル 「視聴者を利用者に変えるシステム」



利用者の傾向を映像コンテンツに反映
放映コンテンツ制作依頼・制作費支払い

放映コンテンツの提示と調整・制作費の請求



- 新作映画情報
- スタジオ中継
- イベント紹介
- ショップ案内
- バーゲン情報
- クイズ
- 新作CM
- 新曲プロモ
- CG映像
- 推理ドラマ
- ニュース
- 株式情報
- プロ野球
- オリンピック
- ファッション
- 大自然の景色

コンテンツ制作者
(広告代理店等)

放映コンテンツの提示と調整

放映コンテンツの放映枠の調整

放映枠の販売
利用者の志向を提示

放映枠代の支払

コンテンツに対する視聴者の参画
携帯など情報端末を活用

利用者



設置場所の所有者

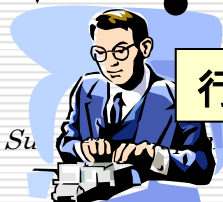
設置場所の貸借

貸借料の支払

大型ビジョン運営事業者

特定の場所で、映像・画像・情報のコンテンツの配信と表示
離れた看板から携帯に情報転送

屋外広告物、道路使用許可等の申請



行政所管部署

TRIZ Society

リース会社

設備・機材のリース

リース料の支払

見せたい時に見せたい場所へ、ネットワークを使って映像・画像・情報の配信&表示の実現
可視光通信や利用者志向検索エンジンの実現

映像・画像・情報の配信&表示システムの発注

事業者間の連携と共同研究

Public Affairsの提唱
(自治体と市民、NPO、企業、報道機関などが共通の地域問題を協働で解決するためのコミュニケーション手段)
「大型ビジョン」から「Public Viewing TM」への名称変更

日本パブリックビューイング協会 (JPVA)

有線放送法に基づく届出

総務省



大型ビジョン機器メーカー

短期的新事業 “視聴者を利用者に変えるシステム”

商店街のオーナーのシナリオ(2代目64歳)

北の玄関口と呼ばれる日本有数のターミナル駅前にある老舗おもちゃ屋の長男で2代目。店のオーナーであるとともに、先代に続き3代空けて2年前から11代目の地域商店会の会長を務める。

【2012年 新型大型ビジョン設置】

メーカーに、地域商店街の販売促進に活用するアイデアを相談した。メーカーは自社の機器担当以外に、コンテンツ制作会社、広告代理店とプロジェクトを組んで対応してくれた。商店会メンバーを交え10回以上のミーティングを開催した。

その提案内容はこれまでの認識から大きく進化していた。

その進化とは

- ・視聴者が携帯電話を持って大型ビジョンの前にいるだけで、その地域、その時間のあらゆる便利な情報を取り込むことが出来る。
- ・その情報が販売促進に有効であること。
- ・情報提供が簡単にできること。

であった。

また、設置工事も1週間程度と以前の3分の1。太陽光発電を併用するため、電力消費も半分になり環境にも優しいシステム等、機器自体も大幅に改良されていた。

～新ビジョンを設置して3か月が経過した～

放映内容はスポンサー企業広告60%、エリア情報20%、ニュース、天気予報20%。エリア情報は個別の店情報ではなく、駅周辺の名所、イベント情報を流している。

ビジョンの前では半分近くの人が携帯電話に情報を取り込んでいる。一度情報を取り込むと、スポンサーサイト、エリア情報、地域のお店の詳細を目的に応じてさらに調べたりすることができる。

- ・GPSと連動したエリアマップ
- ・本日のイベント、映画、美術館の催し物
- ・店情報、おすすめ、タイムセール
- ・予約
- ・ロコミ情報
- ・交通案内等である。

加盟店情報の更新は各店で行っている。オーナー自身もほぼ毎日「今日のおすすめ」や「タイムセール」などを更新している。はじめは戸惑ったが、専用のアプリケーションを使うので2時間程度でひととおりマスターでき、作業時間も1日平均15分程度と手軽に処理している。他店も同様に手軽に、しかもまめに更新しているようである。何よりも提供した情報に反応したお客が来店してくれることがその動機付けとなっているようだ。

中期的新事業

“あなたのリアルバーチャルスペース”

<30歳辺りの女性>

名前:角野丸美1989年(平成2年)生まれ、女性

2019年秋 国内旅行。友人と関西の古都へ。古都にもいろいろのお店が増えてきた。新しい建物が必要だけれど、風情を壊してはいけないため、大きなイベント会場にも工夫がされている。あまりにハイテク機器風な外観だと雰囲気壊す。歴史のあるお寺にさえその展示室に障子の形をしたディスプレイを備えるなど、またそれが本物の障子のように動かせるなど、おかしな展示だけれど、障子の絵柄が「〇〇の間風」「△△の間風」「□□の間風」などと切れ替わってくれてこれを観賞するのだから面白い。また別のお寺では、障壁画で囲まれた部屋に入って、昔からの絵巻を見せてくれるなど、変わったものだ。

京都駅にある手塚治虫の記念館。父が昔テレビなどで見ていたらしいけど、大型ディスプレイ用のソフトができて、このような会場でしか見ることのできない映像があるというので、立ち寄ってみた。昔の単なるアニメのレベルとは異なり、ストーリーといい、絵や色の出し方といい、とても印象的でした。

2019年冬 クリスマスシーズン、家の周りやベランダなどにクリスマスのイルミネーションを飾るのは相変わらず一部で活発だ。競い合うような人もいる。大型ディスプレイの類を外壁に据付け、自分で作成したのかアニメだか実写だか、結構面白い画像を提供してくれる。立体の家の形をした額縁にディスプレイを収めてしまうものもあるけど、部分的に曲げたり、雨露や雪にも耐えるものがあるというのは驚きだ。もちろん、ショッピング街の広場では立体物が飾られている。広場の周囲や大型施設の外壁にあるのはどのくらいの大きさだろう。まるで外部から投影しているような大きなものだが、実際にはとても明るいし、昼間でも画像の情報を十分に表現できている

長期的新事業 “変身ゲートウェイ”

ほぼ20年を越すマネジメント領域を専門としたコンサルタントである。

外乱や組織的なストレスをあまり感じないで仕事をしている。仕事のトリガーは、内なる緊張感と興味である。そんな状況の中で、今日もクライアントの問題解決にいそしんでいる。この頃のクライアントの対応を振り返り、ふと気がつくと、「ピーターの法則」に陥っているのではないかという危惧にさいなまれることが多い。組織的に昇進し、自らを進化させることによって、階段を駆け上り、まさに「無能レベル」に達してしまったように思えて仕方がない。そう思いながら、今日も、街を探索して市場の状況を調査するというリサーチ作業を行っている。未曾有の不況上で個人消費が落ち込み、さらに、新型インフルエンザの蔓延を恐れて、夕方だというのに街はあまり活気がないように見える。人どうりも少なく。みな急ぎ足である。そんな折、「バーチャルな実体験」ができると振れ込みの大型ビジョンの前にさしかかり、ふと足を止めた。「バーチャルな実体験」ができれば、この頃気になっている「無能レベル」の対処が可能ではないのかと思ったのである。他の職業を仮想体験すれば、日常の煩わしさを吹き飛ばす旅行や旅行先の文化を仮想体験すれば、いろいろと思いをめぐらせてみた。「大型ビジョン」も進化したものである。仮想体験をすることで、それにかかわるグッズやサービスを販売しようというのである。双方向の対応とこちらの思いや要望を画像化できる技術の進歩である。映し出された映像は、自分にしか見えない。当然である。以前は、一方的な画像情報が提供され、あまり興味も持てずに通り過ぎることが多かった。リサーチ中であった。後日、時間を取って、来てみよう。そんな思いになった。私の悩みと要望に伝えてくれそうである。あれからずいぶん日がたった。街で見た「大型ビジョン」のことは当に忘れていた。ある日、「就活」をしている子供が、本当にこの会社でいいのか、この職業でいいのか、心配であるという相談を受けた。ふと思い出した。街で見た「大型ビジョン」のことを。そんな話をすると既に体験済みであった。話を聞くとまだまだ幼稚で、業者のセールスみえみえのようである。まあそうだろうなと思いながら、「無能レベル」を脱却する、「無能レベル」を健康で幸福に暮らすにはどうすればよいか、まじめに考えなくてはならないと、思いをめぐらせるのであった。