



(別紙)

## DXゼミナール プログラム全体像・実践資料

－“デジタル時代を前提とした新規事業創出”に向けて－

有限責任監査法人トーマツ  
2026年3月31日

# 目次

デジタル時代のビジネス	3
ゼミナールの全体像	9
1.経営理念を改めて考える	13
2.顧客価値探索_顧客の問題を発見する	19
3.顧客価値探索_顧客の問題の本質に迫る	32
4.顧客価値探索_顧客の課題を発明する	45
5.顧客課題の明確化と分析_課題の解決策を発想する	53
6.顧客課題の明確化と分析_課題の解決策を明確化する	61
7.顧客価値を考える	68
8.顧客価値交換・共創の場を設計する	78
<参考1> サンプルワークシート	
<参考2> 白紙ワークシート	

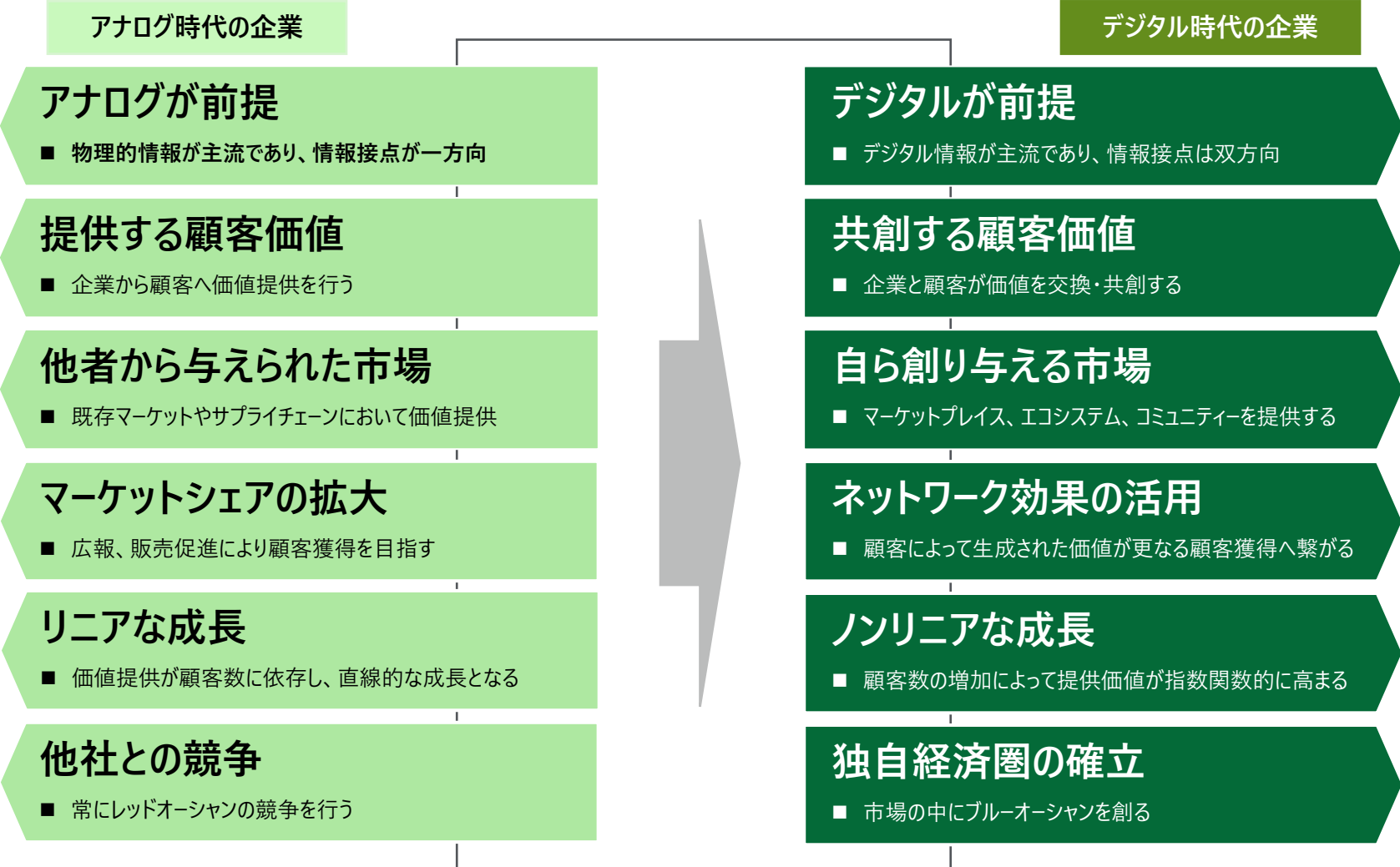
# デジタル時代のビジネス

# アナログからデジタルへと技術や社会・働き方等が変化し、企業のビジネス前提が大きく転換している。



# デジタル時代のビジネスではGAFGAに代表されるようなデジタルディスラプション(創造的破壊)が起きている。これらはデジタル時代の前提を捉えたビジネスとなっている。

## アナログ社会とデジタル社会でのビジネス前提の違い



## 【ネットワーク効果とは】

デジタル時代におけるビジネスではネットワーク効果の創出が成功への大きなカギとなっている。

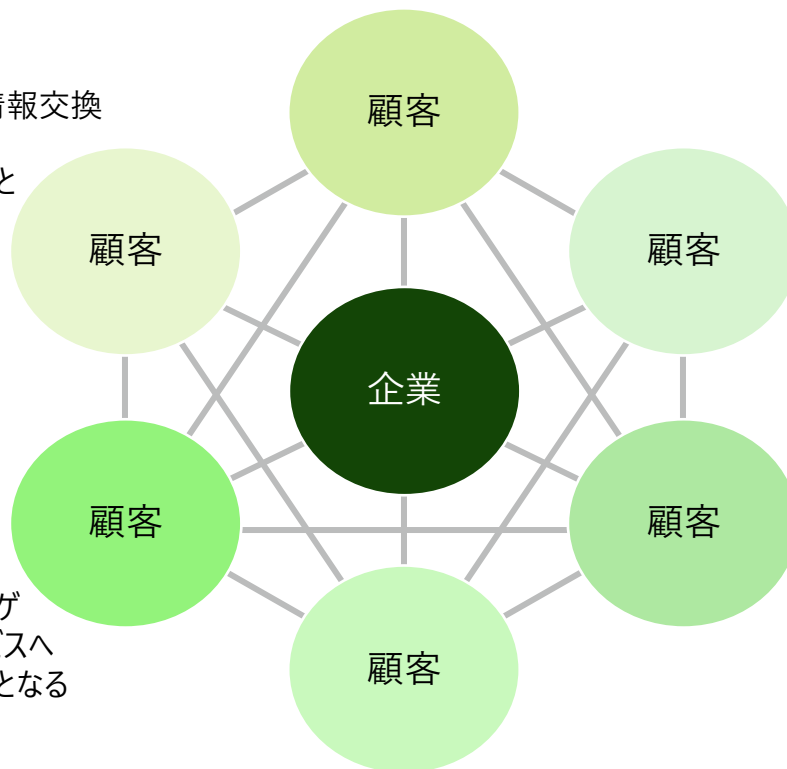
### 提供する市場とネットワーク効果

#### 1. 顧客共創価値の創出

企業と顧客、顧客と顧客同士の双方向の情報交換が可能となる事で価値の共創が行われる。それらの価値は提供する市場に蓄積されることにより、新しく参入する顧客へ価値提供が行われる。

#### 2. ロイヤリティーの向上

ユーザー同士の結びつきを強化する事でコミュニティへの帰属意識を高め顧客のエンゲージメント向上へと繋がる。これらは他のサービスへ乗り換えるスイッチングコストを上昇させることとなる



#### 3. 参入障壁の強化

提供する場を先行する事でユーザー基盤を構築する事となる。領域においては後発が追い付く事が困難となる事で参入障壁へと繋がる。

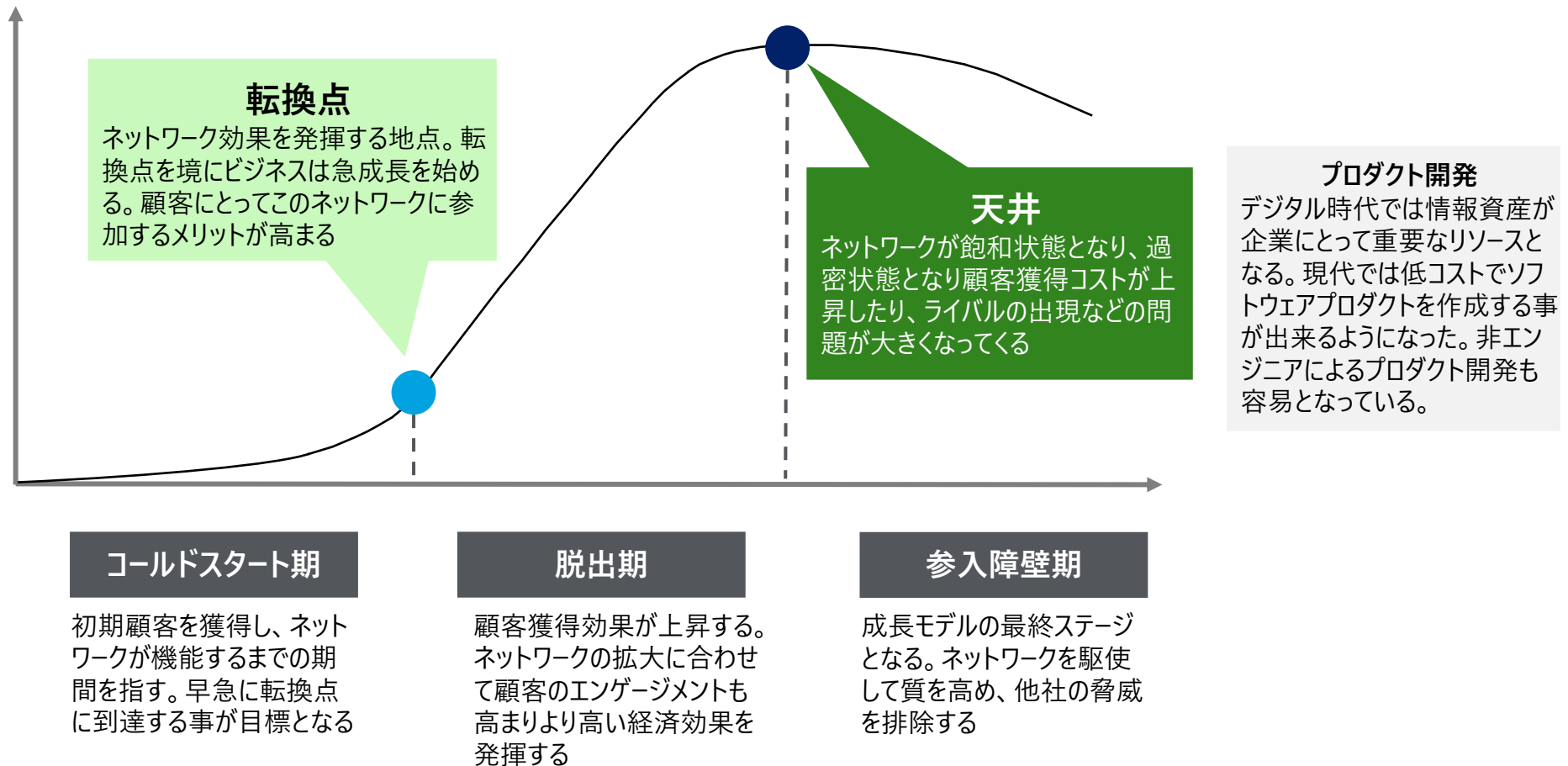
#### 4. 相互効果

プラットフォームの多面性により、提供する市場に参加するプレイヤー同士の価値を高め合う。クロスサイドネットワーク効果が更なる新規プレイヤーを増加させる。

## 【ネットワーク効果とは】

ネットワーク効果を活かしたビジネスモデルではこれまでと異なる成長モデルを実現し、顧客ネットワークによる生成価値が更なる成長を促進する。

### ビジネスの成長モデル





# ゼミナールの全体像

# 業務効率化・労働生産性向上にとどまらない、「稼ぐ力」向上に向けたDXによる新規事業創出をゼミナールで実践します

## “近畿経済産業局で目指すDXの実践”

### 経済産業省が定義するDX

企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること。

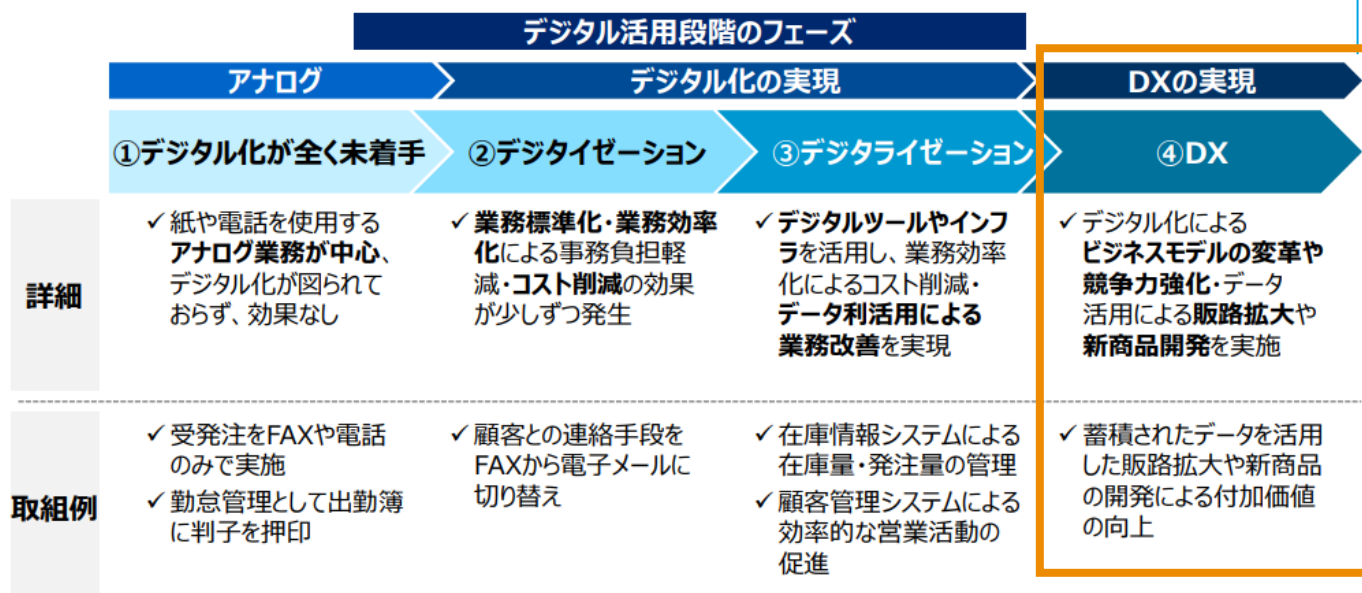
(出展「デジタルガバナンス・コード3.0～DX経営による企業価値向上に向けて～」)

### 本事業が目指すDXの実践

デジタル社会を大前提とした事業変革や新規事業創出の実践

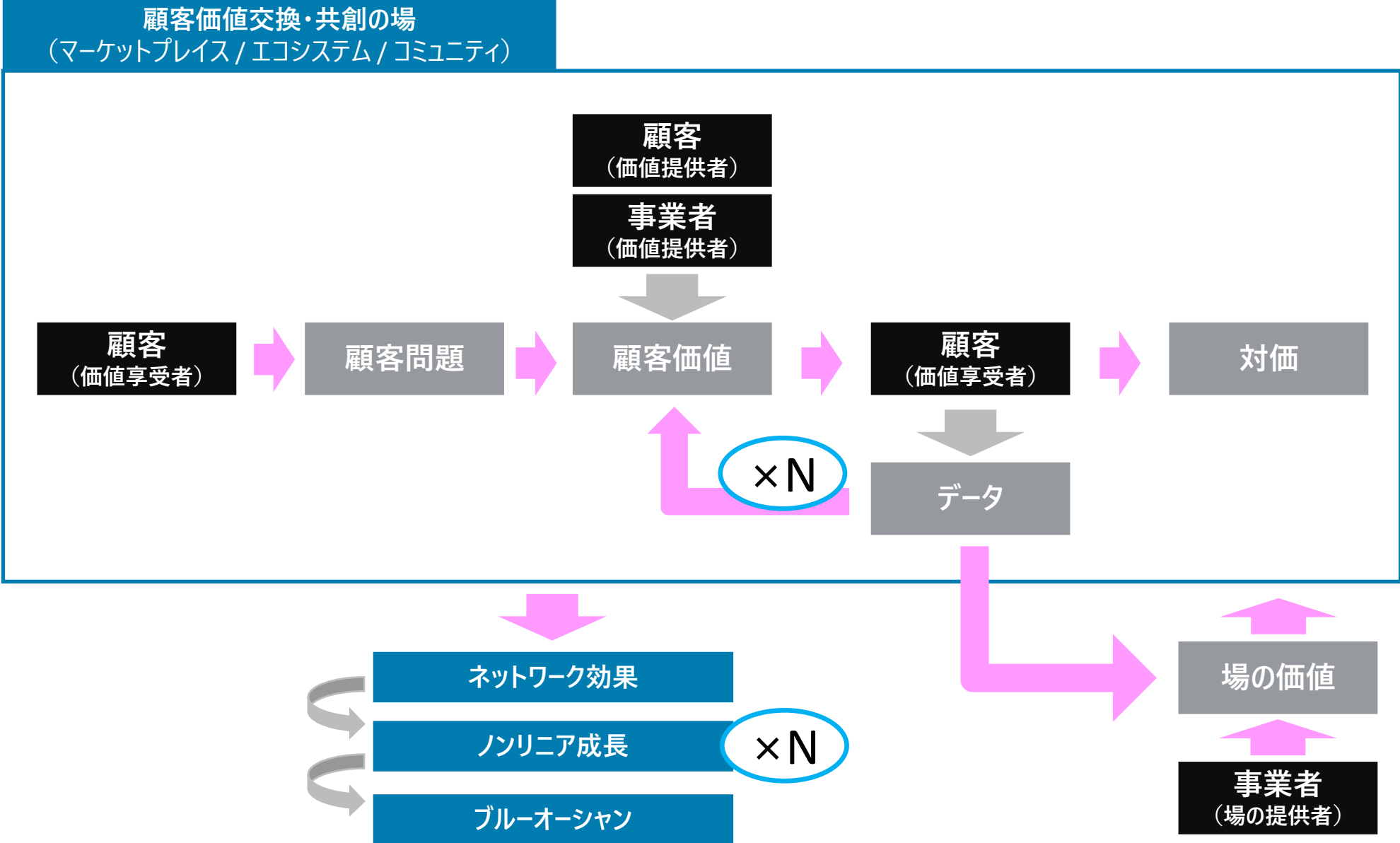
経済産業省が定義では、DXとはデジタル化のみではなく、製品やサービス、ビジネスモデルを変革することが含まれています。

本ゼミナールでは、デジタル活用段階のフェーズのうち、特に④DXに着目して、デジタルを前提とした時代における新規事業創出を目指します。



(出展「DX支援ガイド- デジタル化から始める中堅・中小企業等の伴走支援アプローチ -」)

# 本ゼミナールでは、以下キャンパスの各項目を段階的に整理しながら、デジタル時代のビジネスモデルを検討します。



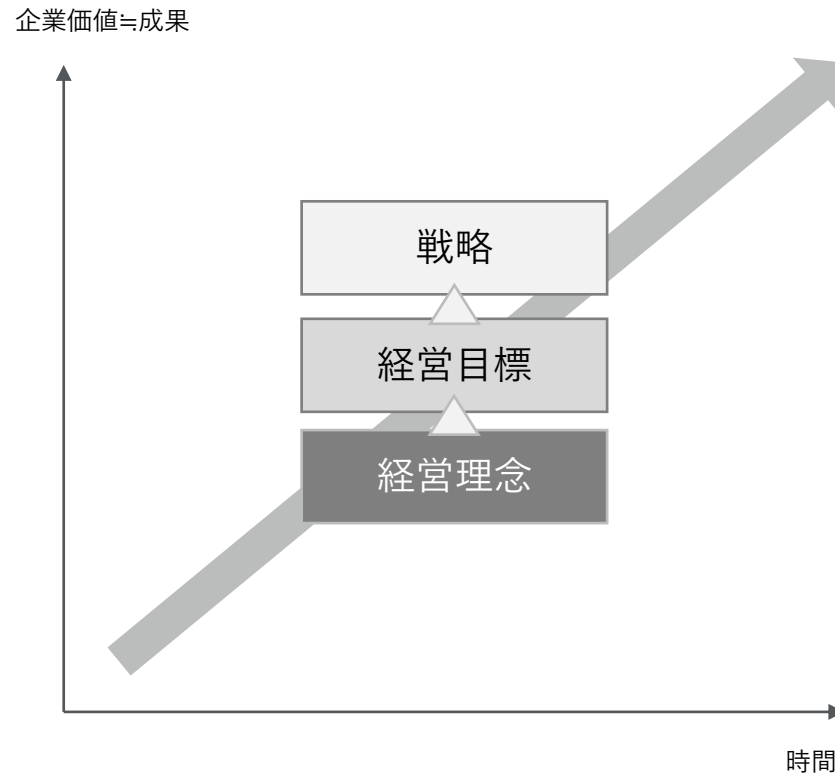
# 9つのワークによってDXプランを作成します

<b>Work1</b>	経営理念について改めて考える	Mission / Vision / Valueに分解して経営理念について考える
<b>Work2</b>	顧客が抱えている「不」=問題を洗い出す	想定した顧客が抱えていそうな「不」=問題を書き出す
<b>Work3</b>	顧客の問題を分類する	Work2で書き出した問題を分類し質が高いと考えられる問題を選定する
<b>Work4</b>	「問題」の本質へ迫る	Work3で選定した問題について深掘りする
<b>Work5</b>	顧客の課題を発明する	Work4で選定した問題についてHMW法を用いて課題を発明する
<b>Work6</b>	課題の解決策を発想する	Work5で選定した課題についてクレイジーエイトを用いて解決策を発想する
<b>Work7</b>	課題の解決策を明確化する	Work6で選定した解決策をソリューションスケッチで整理する
<b>Work8</b>	顧客価値を分類する	Work6で選定した解決策について顧客価値を分類する
<b>Work9</b>	DXプランを作成する	Work1~8の内容に「収益モデル」「場を回す力」を加えDXプランを関せさせる

# 1.経営理念を改めて考える

# 経営の考察

経営とは何かを考え、明確化する



経営

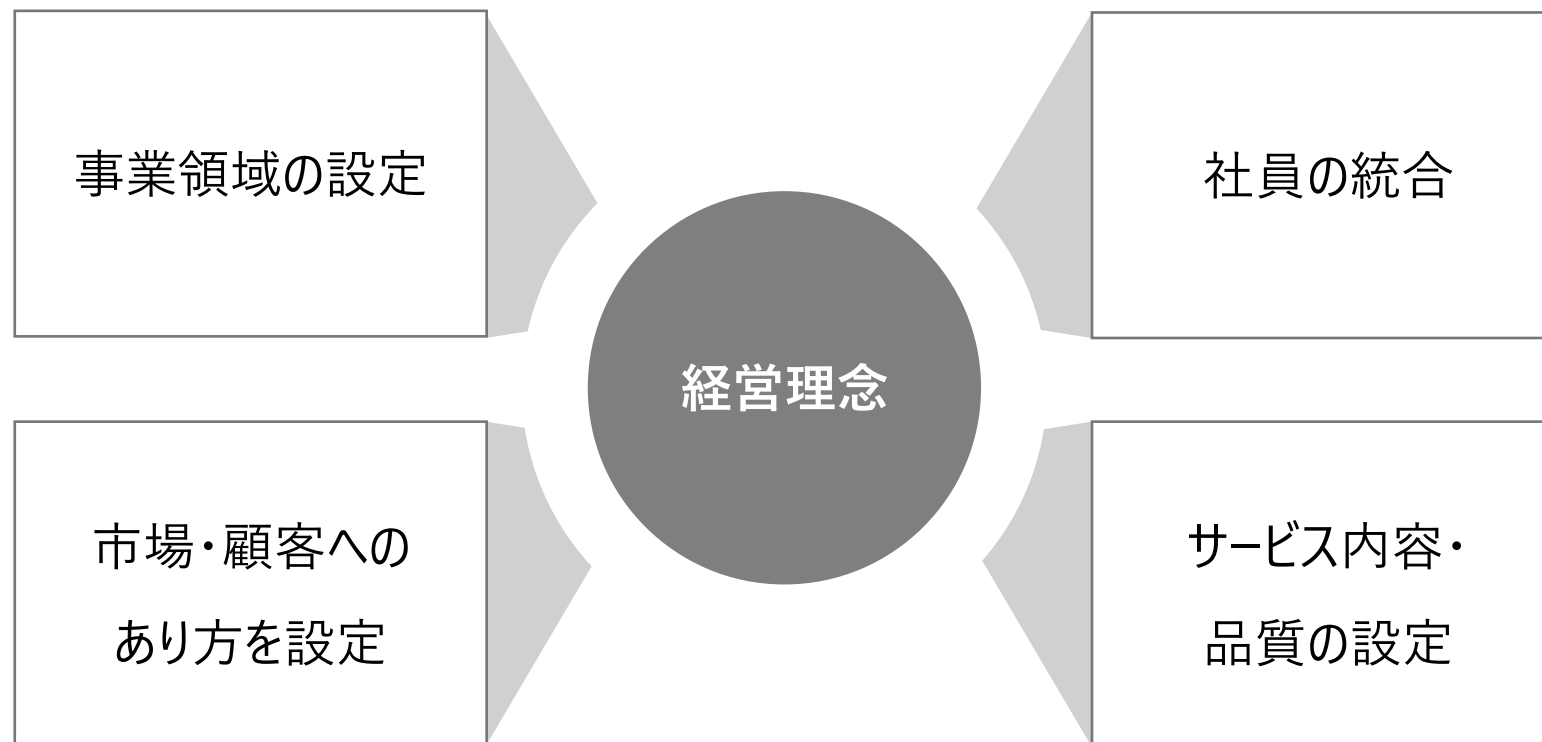


経営理念に基づき、経営資源を活用し、企業価値≒成果（長期的な利益の創出）を拡大していくこと

※本講義の定義

# 経営理念の概要1/2

経営理念を経営の原理を表した言葉として整理する



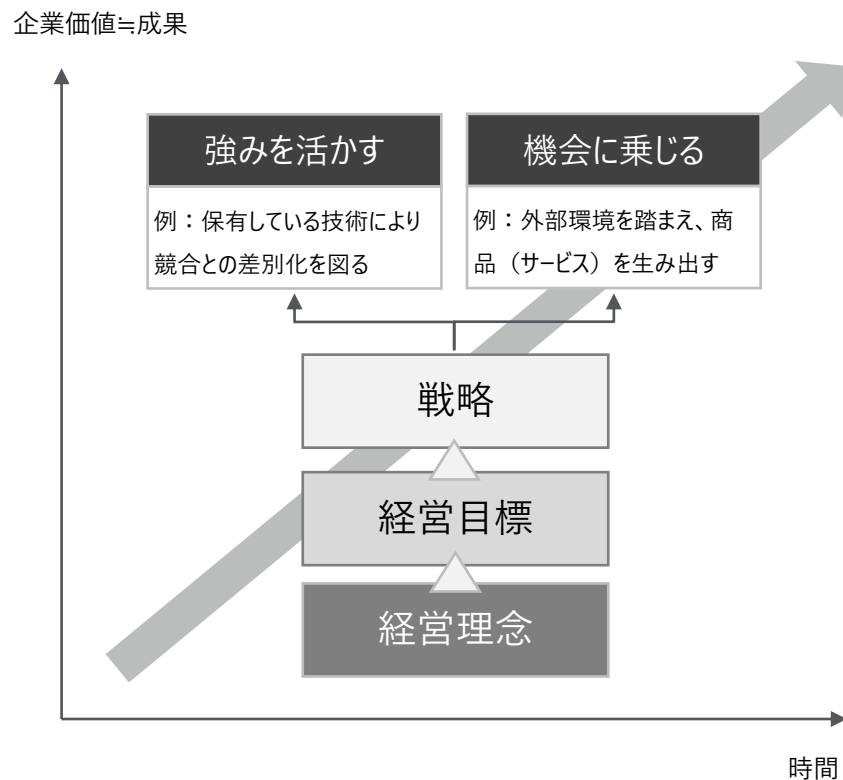
# 経営理念の概要2/2

一般的な経営理念の構造と込められた意味を確認する

経営理念	Mission	存在意義（何のために会社があるのか？）
	Vision	理想の姿（実現したい未来像）
	Value	企業を支える行動の指針

# 経営理念と戦略

## 経営理念（ミッション・ビジョン・バリュー）と戦略のつながりを確認する



経営理念と戦略のつながり、自社の強み、市場におけるあり方を提示できるようにする

### 考え方イメージ

- 「●●という理念のもと、当社は○○を強みとしている」
- 「●●という理念のもと、当社は市場で○○を狙っている」

# 経営理念について考える

## Work1

➤ Mission / Vision / Valueに分解して経営理念について考える

### 💡 HINT

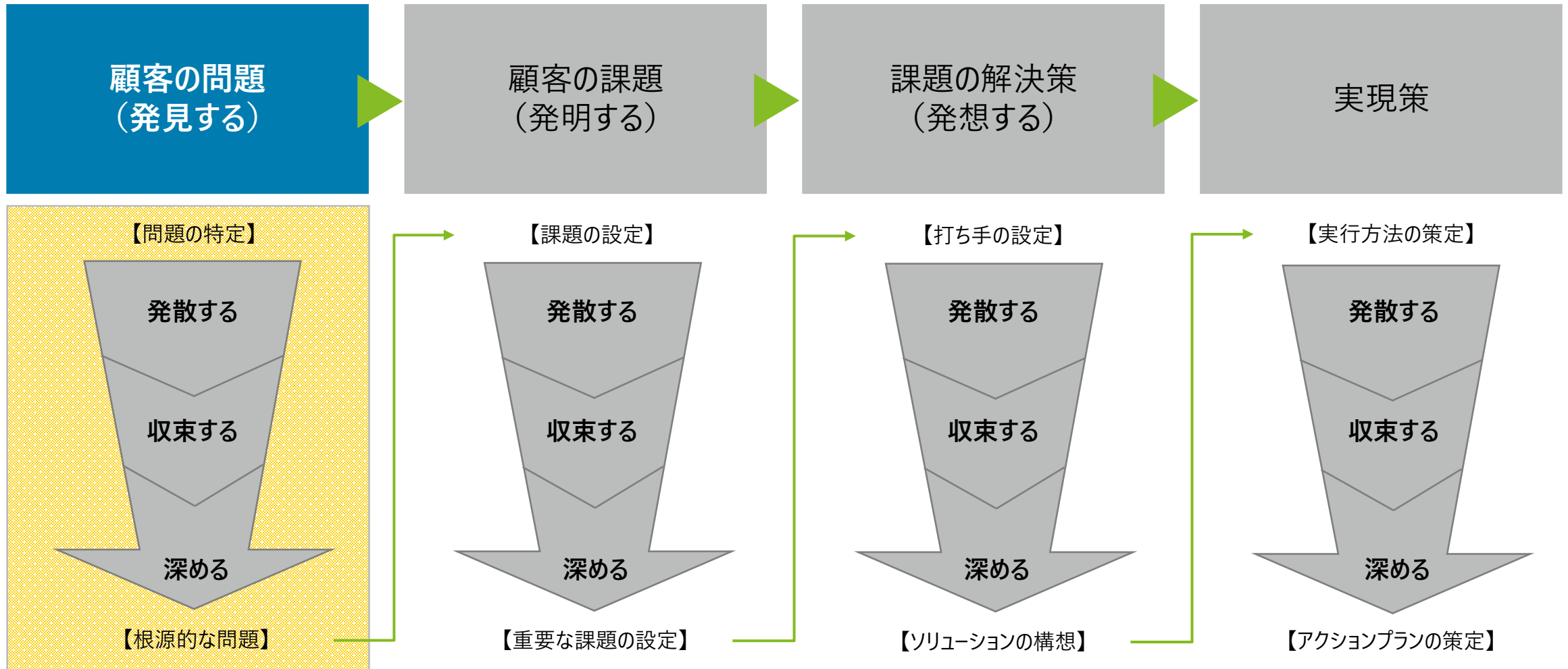
✓ 身近な企業のMission / Vision / Valueを調べてみる

## 2.顧客価値探索\_顧客の問題を発見する



# 課題の質を高めること（＝顧客の重要な問題を特定し、良質な課題設定ができるか）が必要とされるソリューション検討の核となります

## ソリューション検討ステップ



# 顧客の問題を発見する

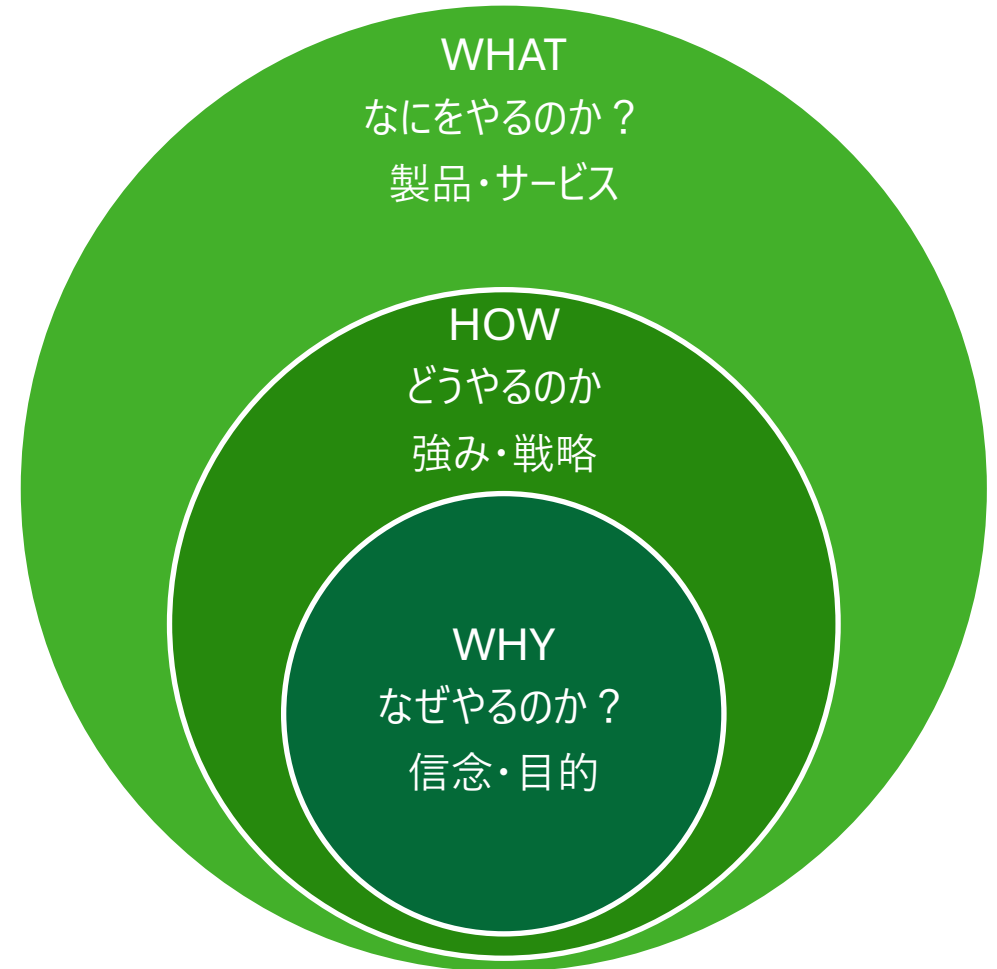
## ゼミのゴール

- ① 顧客が抱えている不を洗い出す
- ② 不の中から取り組むべき問題を選定する

# 人は「なにを」ではなく「なぜ」に心を動かされる

WHYがもたらす力：

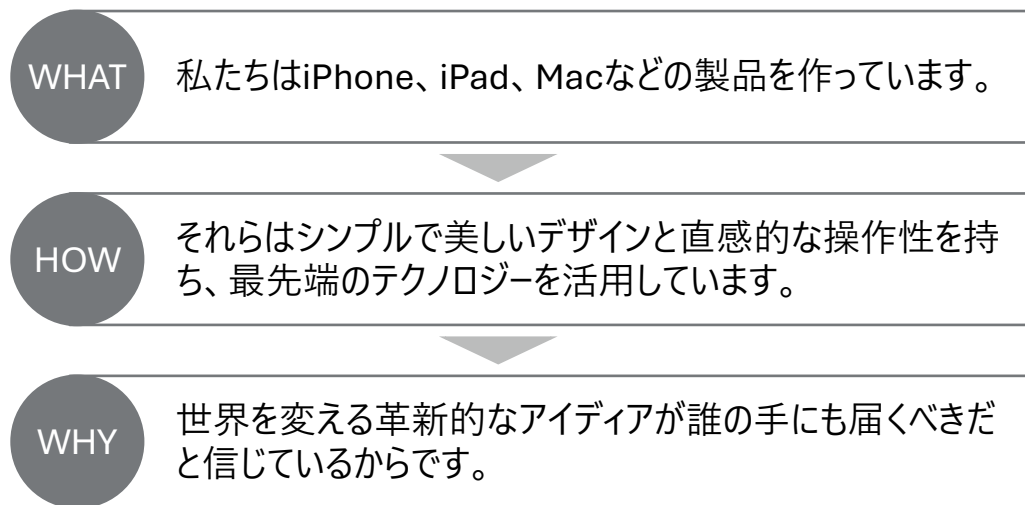
- 共感を生み、ファンを作る
- 困難を乗り越える原動力となる
- 仲間（社員・パートナー）が集まる
- 事業判断のブレない「北極星」となる



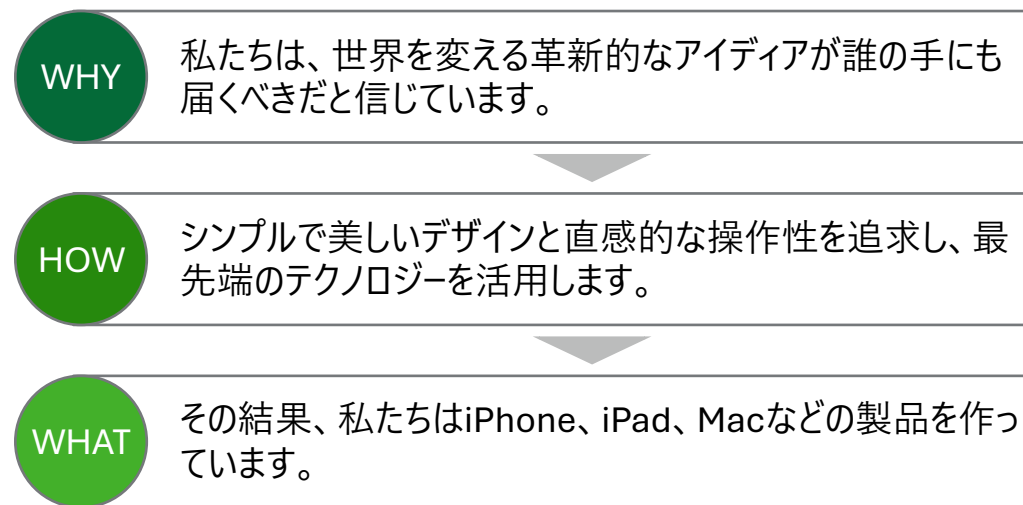
# 人は「なにを」ではなく「なぜ」に心を動かされる

## Appleの場合

「WHAT」から始める



「WHY」から始める



## あなたの「WHY」は、誰かの「WHY」の中にある

誰かとは？

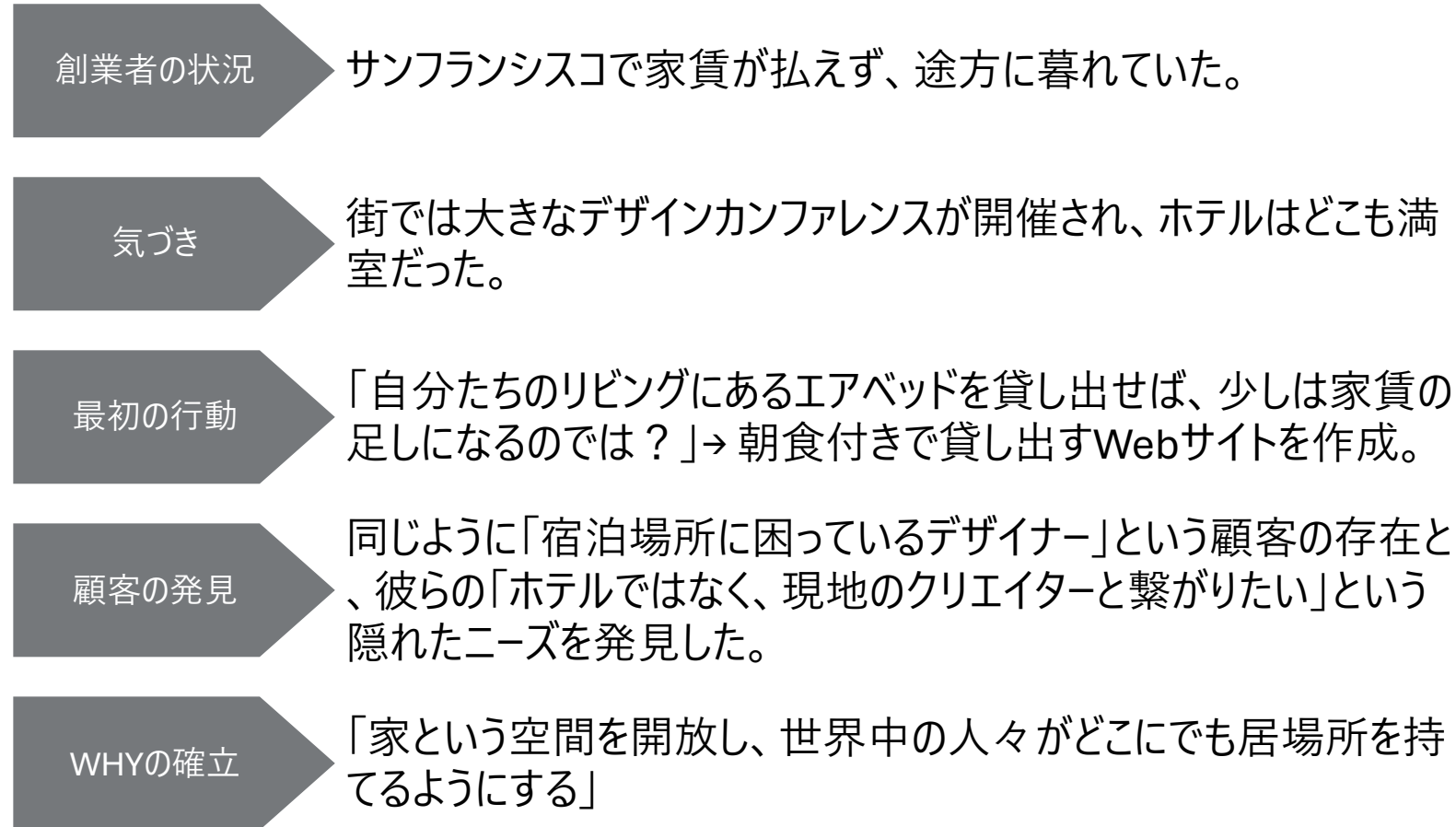
- 自分自身（＝原体験）
- 顧客（＝顧客のペイン）
- 社員、パートナー
- 地域の人々

特に、顧客が心の底から感じている「不満」「不便」「不安」

この「不」こそが、共感を呼ぶWHYの最強の源泉となる。

# 家賃が払えない...その「個人的なペイン」が世界を変えた

## 事例：Airbnbの原点



# 顧客が抱えている「不」を徹底的に洗い出す

## 顧客が抱えている「不」の例

スマートフォンのバッテリー  
「すぐに電池が切れるので、使い勝手が悪い。」

不満

家電の説明書  
「説明書が分かりにくくて、設定ができない。」

飲食店のサービス  
「注文した料理がなかなか来ないし、店員の態度も良くない。」

多機能家電  
「この電子レンジにはたくさんの機能があるけど、温めしか使わないから余計な機能が多すぎる。」

不必要

高級化粧品の付属品  
「豪華なパッケージやポーチは要らないので、その分価格を下げしてほしい。」

アプリの通知機能  
「毎日送られてくるお知らせは必要ない。」

化粧品  
「肌に合わなくて、トラブルが起きるのではないかな？」

不安

中古車購入  
「本当に故障せずに長く乗れるだろうか？」

インターネットショッピング  
「このサイトでクレジットカード情報を入力しても大丈夫だろうか？」

駅の乗り換え  
「乗り換えが遠くて、階段やエレベーターが少なく移動が大変。」

不便

ネットバンキングの操作  
「パスワード入力が複雑で、ログインするのに手間がかかる。」

飲食店のメニュー表示  
「外国語メニューがなくて、注文しづらい。」

# 顧客が抱えている「不」＝問題を洗い出す

## Work2

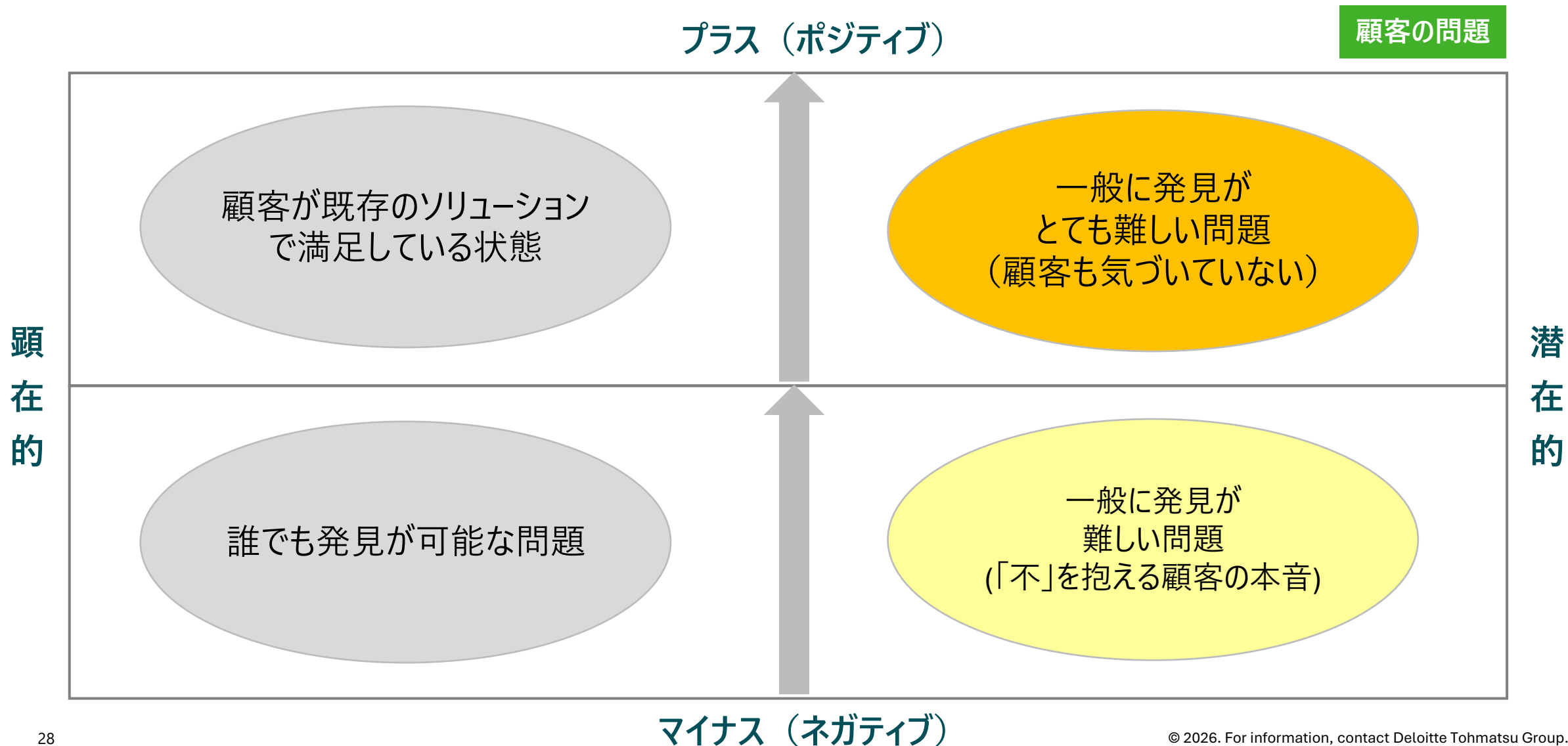
- 顧客を一人具体的に想定する（取引先、エンドユーザー、自社の社員など）
- その顧客が抱えていそうな「不」＝問題を付箋やテキストボックスに書き出す

### 💡 HINT

- ✓ 顧客は自分に近い存在の方がより具体的な「不」を挙げやすい
- ✓ このワークでは質より量。なるべく多く「不」を書き出す

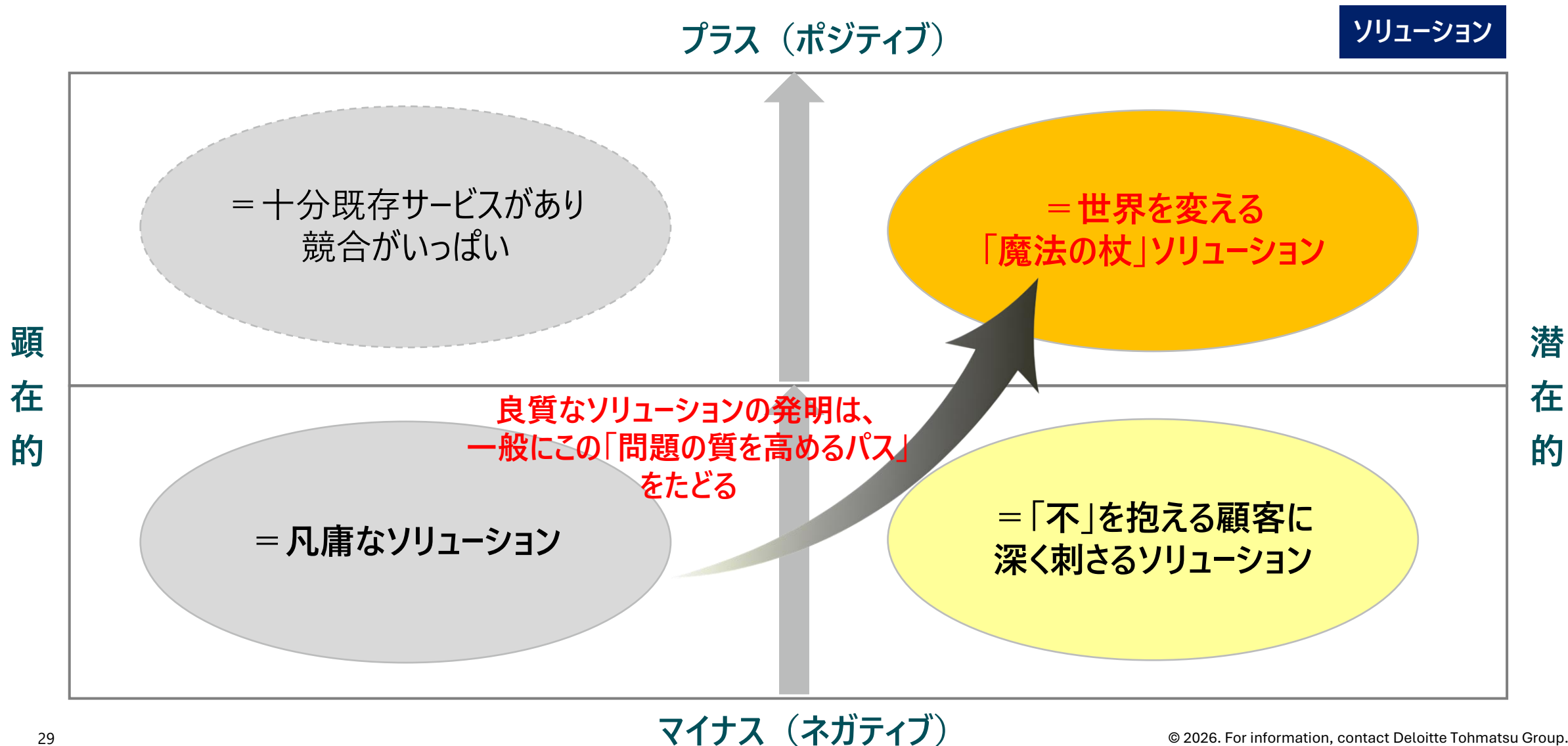
# 解決すべき「顧客の問題」について分類する

プラスorマイナス×顕在的or潜在的で分類



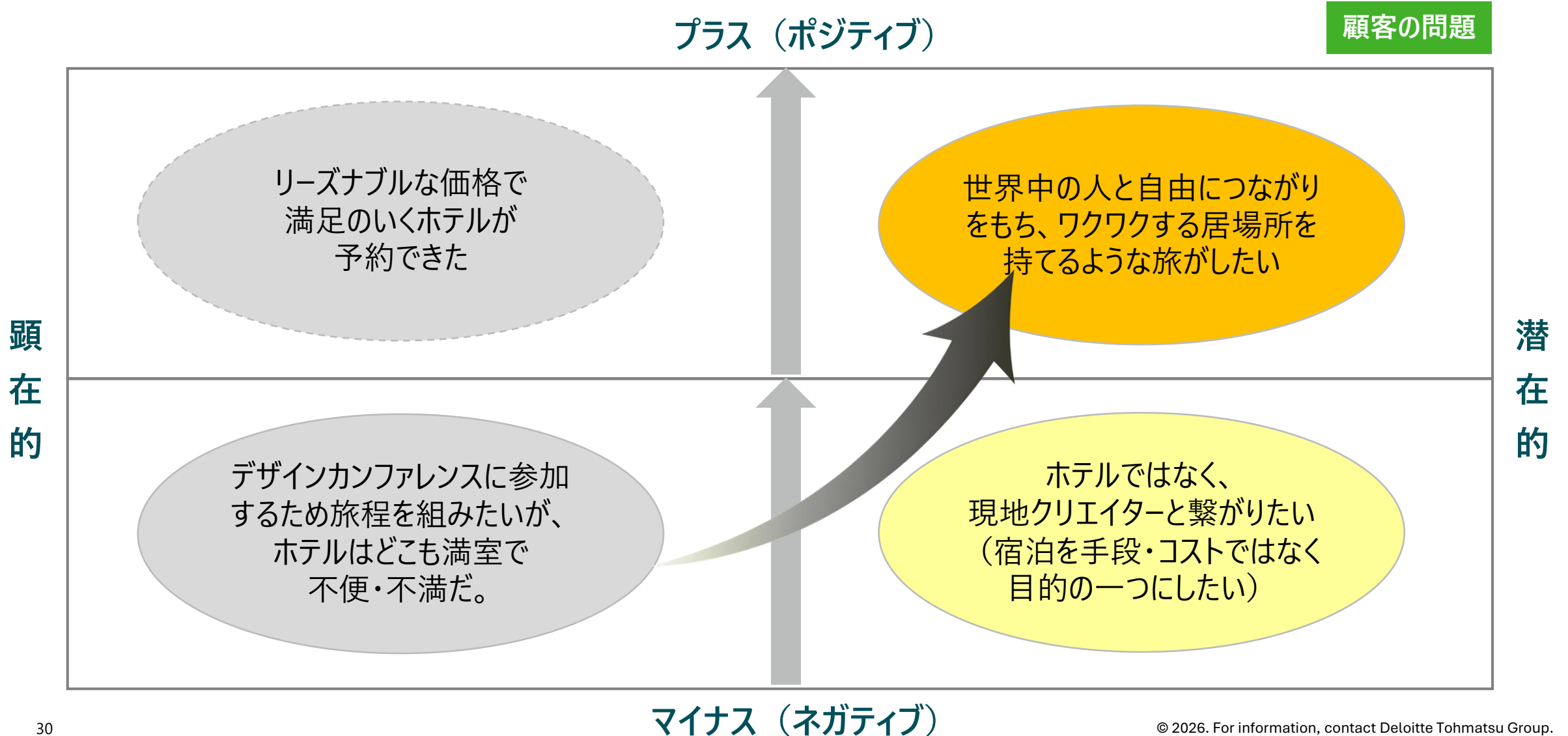
# 解決すべき「顧客の問題」について分類する

プラスorマイナス×顕在的or潜在的で分類



# 解決すべき「顧客の問題」について分類する

例：旅行者が抱える「不」(Airbnb)



# 顧客の問題を分類する

## Work3

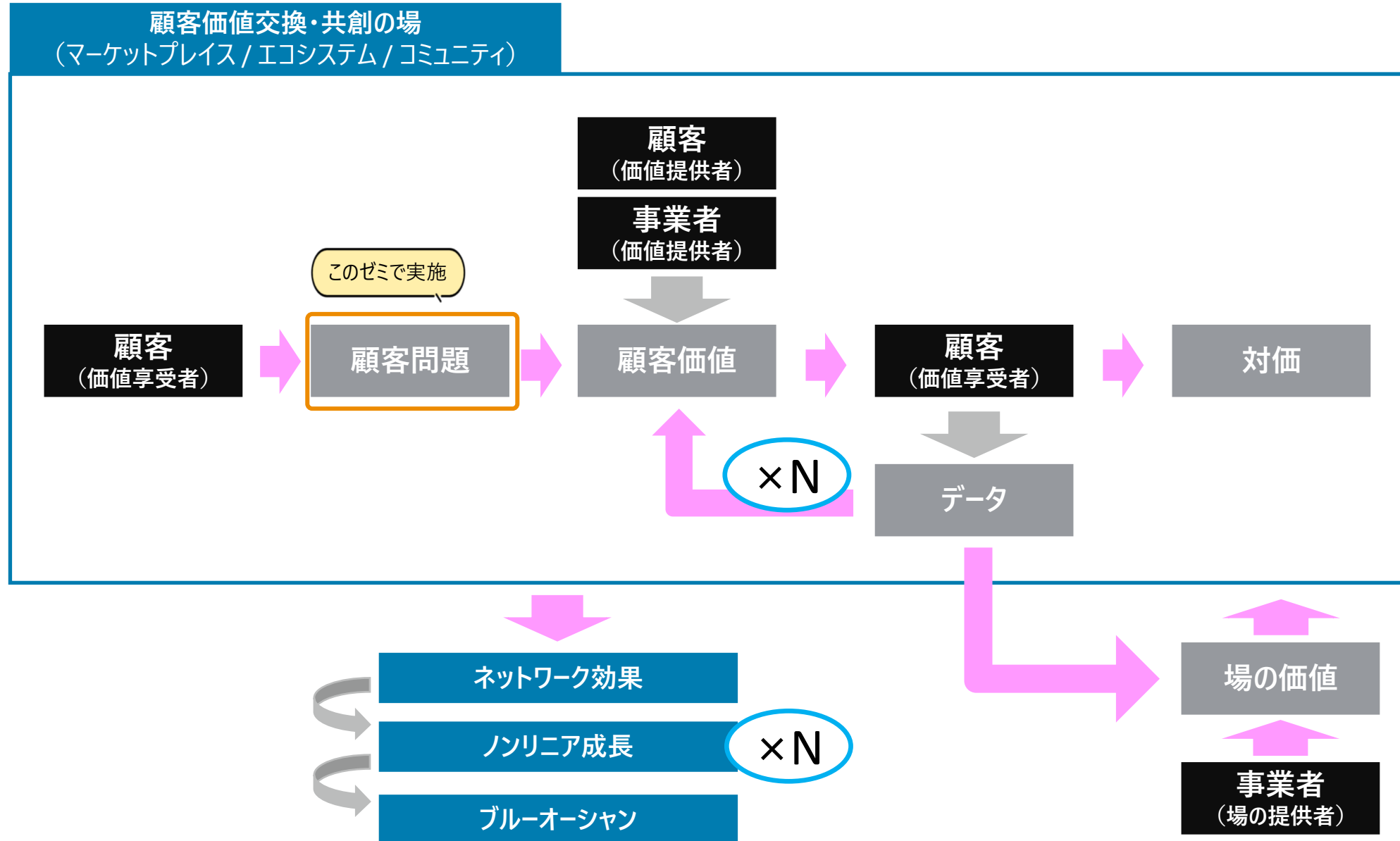
- Work2で書き出した問題をプラスorマイナス、顕在的or潜在的で分類する
- 分類済みの問題をマイナス→プラスや顕在的→潜在的に変換できないか考える
- 分類も参考にし、より質が高いと考えられる問題を1つ選定する

## 💡 HINT

- ✓ 顕在的or潜在的はインタビューなどを行わないと厳密にはわからないため直感で分類して問題ない
- ✓ 必ずしもプラス/潜在的が良いわけではないがビジネスチャンスとなる確率が高い

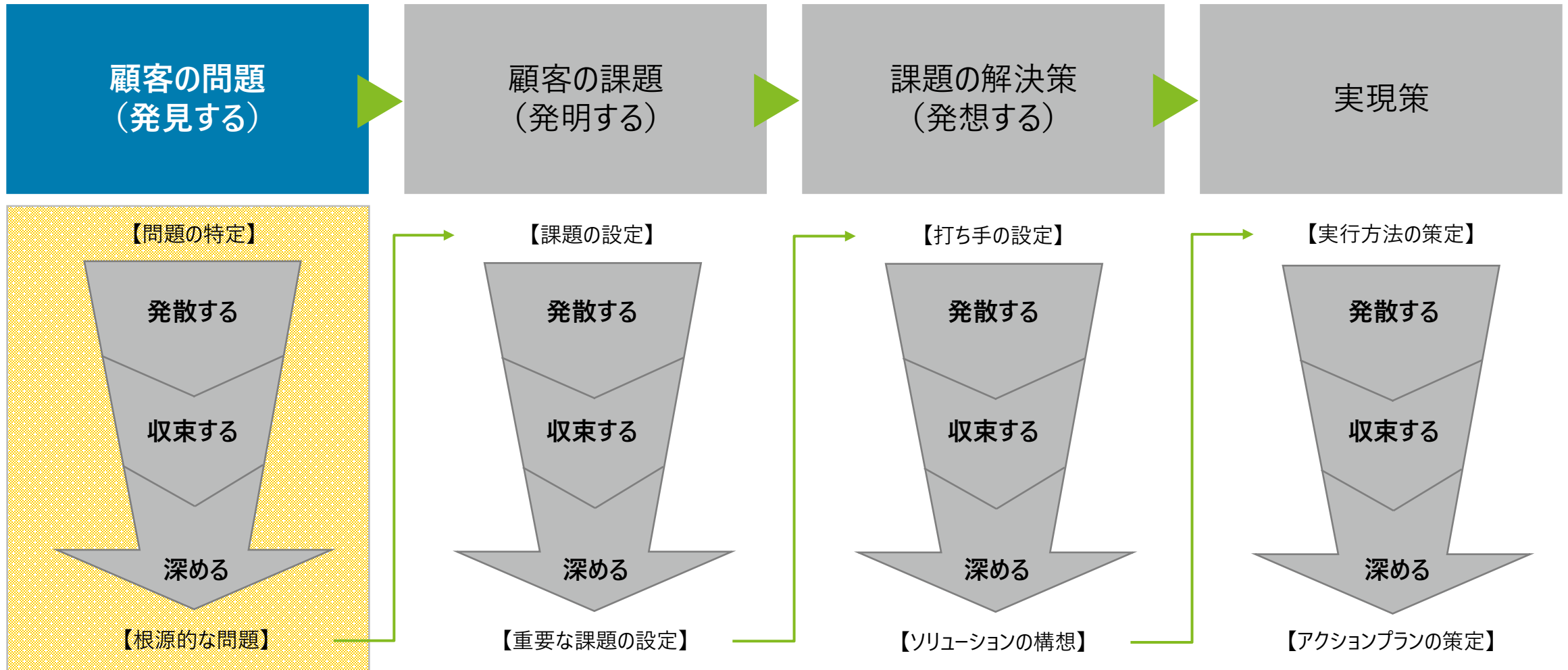
### 3.顧客価値探索\_顧客の問題の本質に迫る

# ゼミナールの全体像（デジタル時代のビジネスモデルキャンバスより）



# 課題の質を高めること（＝顧客の重要な問題を特定し、良質な課題設定ができるか）が必要とされるソリューション検討の核となります

## ソリューション検討ステップ



# 顧客の問題の本質に迫る

## ゼミのゴール

🎯 取り組むべき問題を分析しより深層的な課題を抽出する

# ジョブ理論：多くの事業が失敗する『作り手の罠』

顧客は、あなたの「製品」が欲しいわけではなく、自身の「ジョブ」を片付けたい

**「顧客が欲しいのは1/4インチのドリルではない。  
彼らが欲しいのは1/4インチの穴である」**

－ セオドア・レビット



⚠️ プロダクトアウトの呪縛

自分たちの技術や製品ありきで、「これは何かに使えるはずだ」と考えてしまう

⚠️ ソリューションの早期固定化

課題の深掘りが不十分なまま、安易な解決策に飛びついてしまう

✅ 事実

顧客はあなたの製品やサービスを「雇用」して、自身の「用事（ジョブ）」を片付けたいだけ

# プロダクトアウトの失敗例

## セグウェイ (Segway)



<https://segway-japan.net/>

- 背景: 2001年発表。革新的なジャイロ制御技術で立ち乗り電動スクーターを実現。開発者は「都市交通を変える」と予想していた。
- 失敗要因: 技術は魅力的だったが、価格が高く（当初約5,000ドル）、法律やインフラ整備、利用シーンが限定的だった。消費者の生活習慣や都市環境に合わず普及せず。
- 教訓: 技術革新だけではなく、社会制度や利用環境との適合が不可欠。

## グーグル・グラス (Google Glass)



<https://pantograph.co.jp/blog/others/smartglass-survey.html>

- 背景: 2013年に一般向け発売。ウェアラブル端末としてAR機能を搭載し、未来感あるプロダクトとして注目を集めた。
- 失敗要因: 技術的には先進的だったが、デザインや装着感、価格（約1,500ドル）、プライバシー懸念への対応が不十分。一般消費者の生活に自然に溶け込まなかった。
- 教訓: 技術的可能性を追求しても、社会的受容性・ユーザー体験が伴わなければ定着しない。

# なぜ人は「朝」に 「ミルクシェイク」を雇うのか？

## ■ ファーストフード店の試み

味や種類を改善したが、売上は変わらなかった

## ■ 顧客の実態

朝に買っていく顧客の多くは、一人で車に乗り、長距離通勤する人だった

## ■ 彼らの「ジョブ」

「長くて退屈な通勤時間を、手持ち無沙汰にならずに紛らわしたい」

## ■ 真の競合

他のシェイクではなく「バナナ（すぐ食べ終わる）」「ドーナツ（手が汚れる）」「コーヒー（すぐ飲み終わる）」

## ■ 示唆

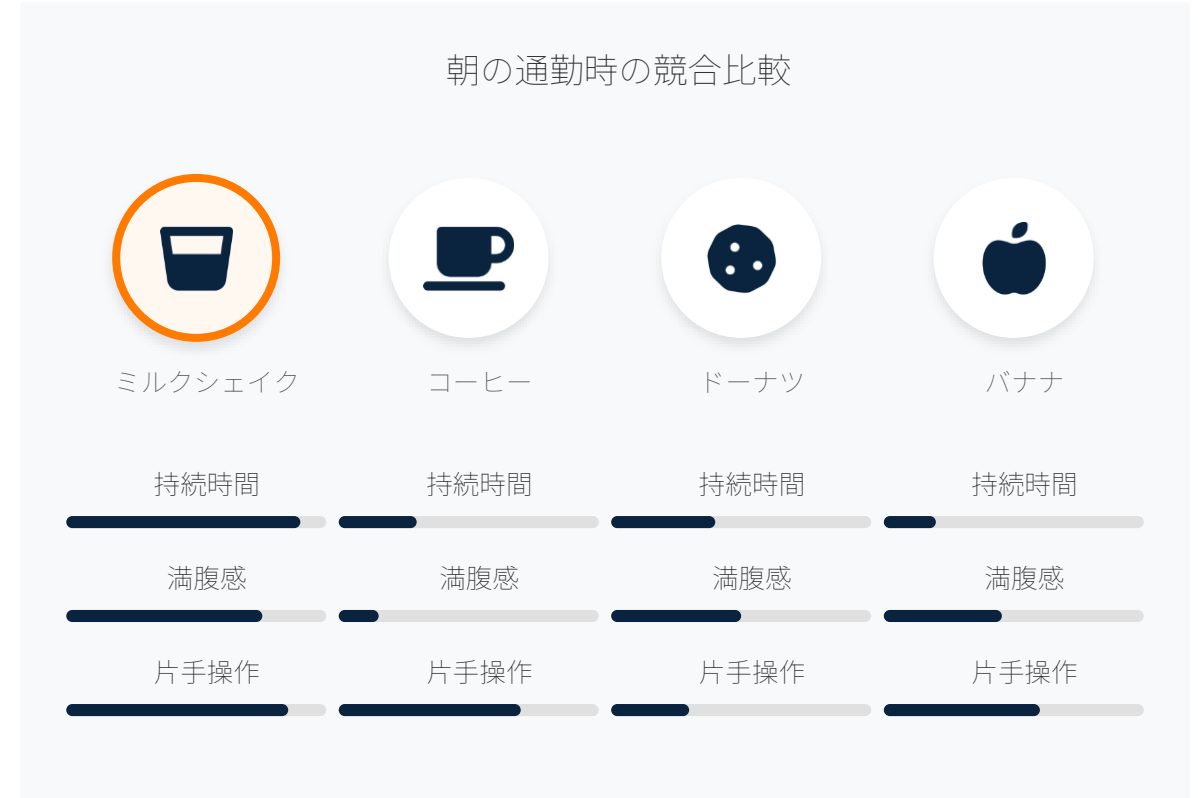
改善すべきは「味」ではなく「もっと長く楽しめること」「運転中でも飲みやすいストロー」



# ミルクシェイク事例からの学び

- 💡 顧客の採用基準＝状況依存（文脈の理解が鍵）
- ⚖️ 真の競合＝同ジョブを片付ける代替手段の全て
- ✍️ 設計示唆＝粘度・ストロー径・提供速度・価格帯
- 📈 測るべき指標＝退屈軽減、満腹/満足持続時間

「誰の、どんな状況で、何を達成したいか」を先に固定します



# ジョブは「機能的」だけではない

## ■ 機能的ジョブ

片付けたいタスクそのもの（例：壁に棚を付ける）

## ■ 社会的ジョブ

周囲からどう見られたいか（例：DIYができる素敵な人だと思われたい）

## ■ 感情的ジョブ

それにより、どう感じたいか（例：家族が喜ぶ顔を見て、達成感を得たい）



ポイント: イノベーションのヒントは、目に見えない「社会的・感情的」ジョブにこそ隠れている

# 問題発見の「筋の良さ」が事業そのものの「筋の良さ」を決める

例) ひと昔前の携帯電話

プラス

顕在的

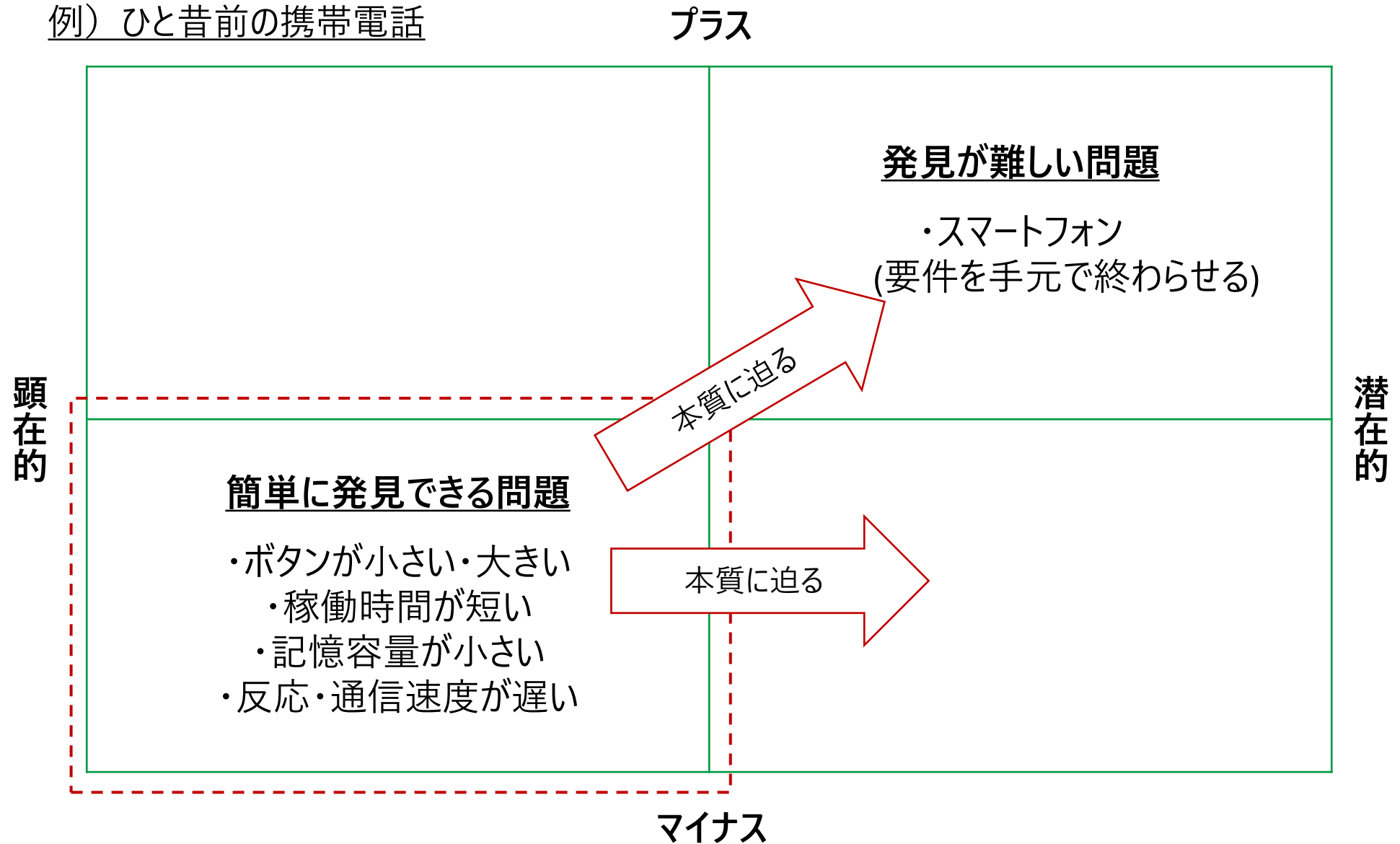
	<p><b>発見が難しい問題</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>・スマートフォン (要件を手元で終わらせる)</li></ul>
<p><b>簡単に発見できる問題</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ボタンが小さい・大きい</li><li>・稼働時間が短い</li><li>・記憶容量が小さい</li><li>・反応・通信速度が遅い</li></ul>	

潜在的

マイナス

# 問題発見の「筋の良さ」が事業そのものの「筋の良さ」を決める

例) ひと昔前の携帯電話



# 「問題」の本質へ迫る

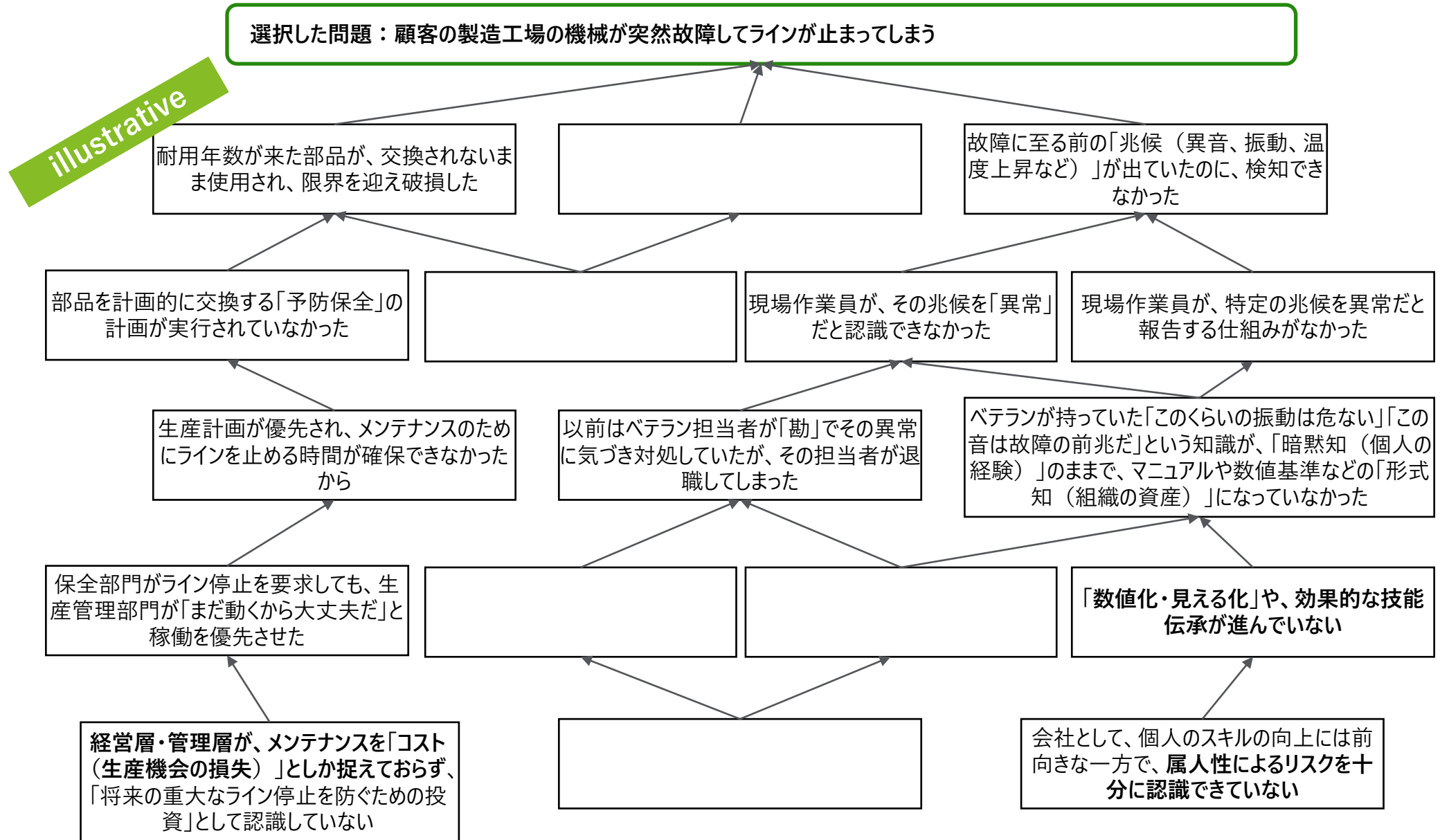
## Work4

- Work3で選定した「問題」について“なぜその問題が発生しているのか？”を繰り返す
- 深掘りした問題の中から取り組むべき問題を選定する

### HINT

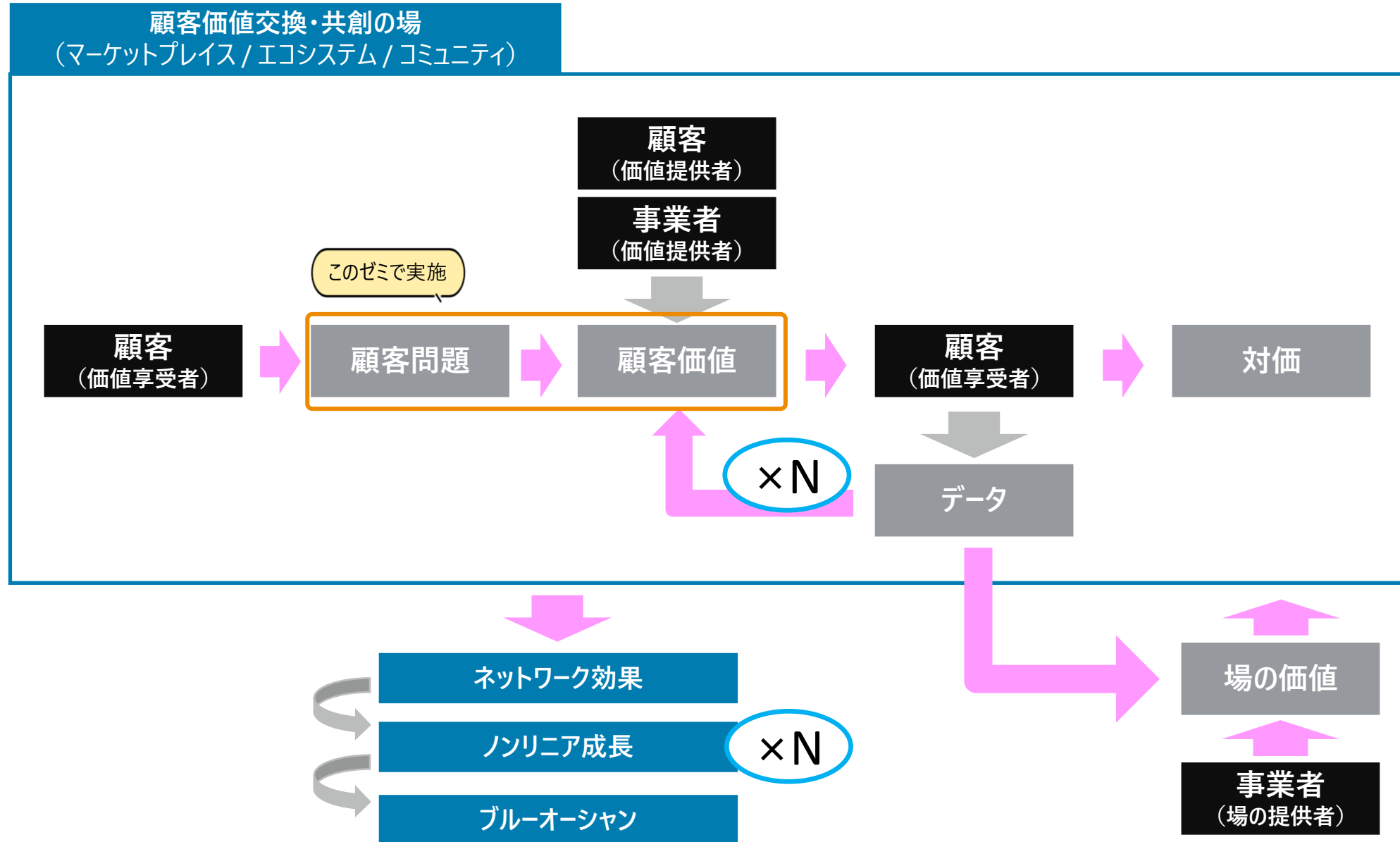
- ✓ 深掘りは1本ではなく分岐しても問題ない
- ✓ 階層が深いものほど問題の本質に迫っている可能性が高い

# 「問題」の本質への迫り方：なぜなぜ分析



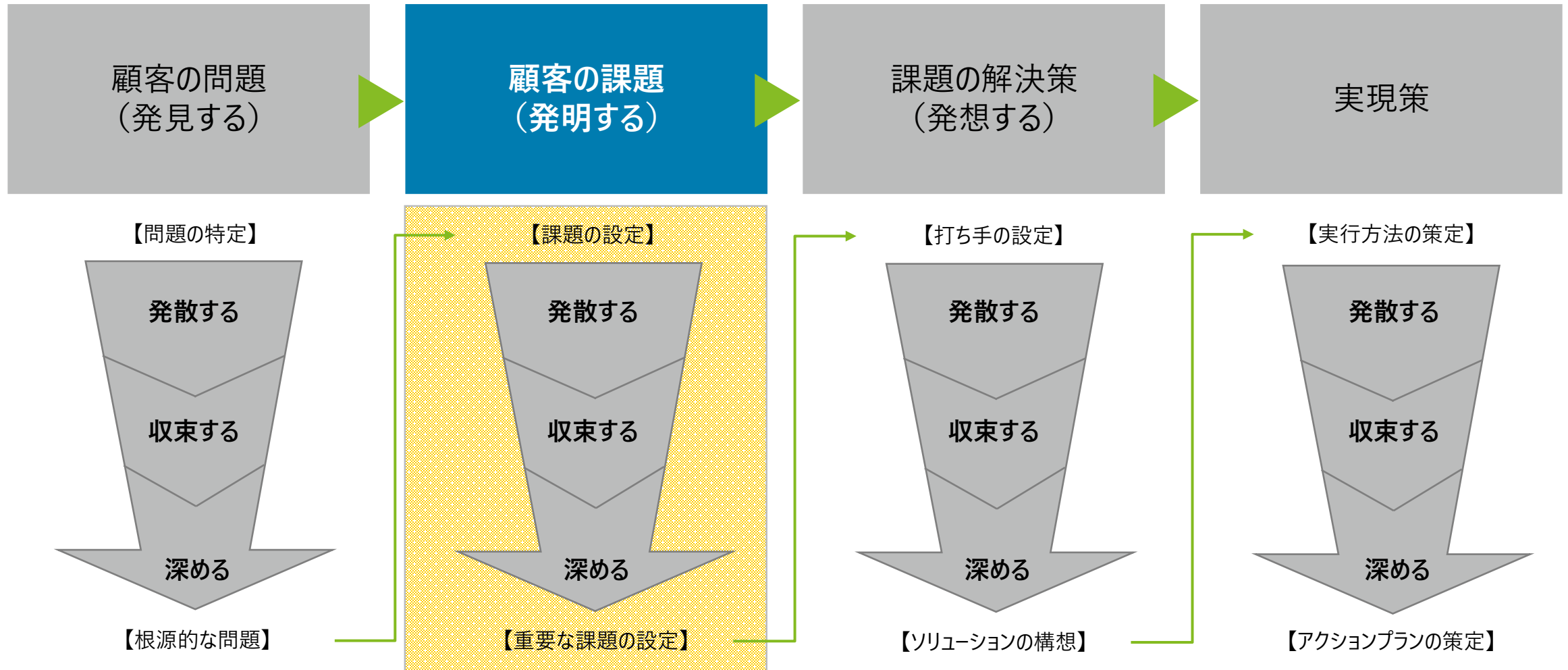
## 4.顧客価値探索\_顧客の課題を発明する

# ゼミナールの全体像（デジタル時代のビジネスモデルキャンバスより）



# 課題の質を高めること（＝顧客の重要な問題を特定し、良質な課題設定ができるか）が必要とされるソリューション検討の核となります

## ソリューション検討ステップ



# 顧客の課題を発明する

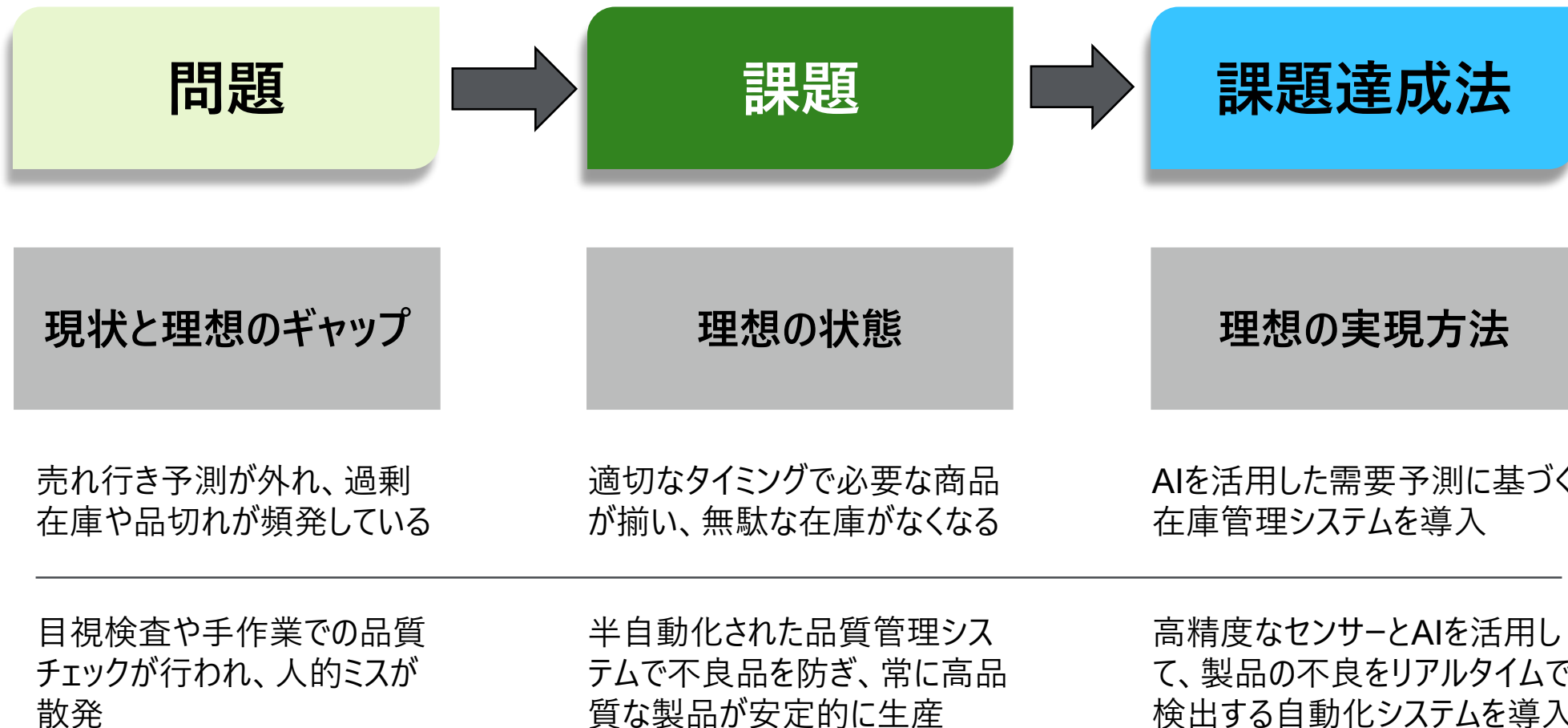
## ゼミのゴール

🎯 取り組むべき問題の背景を考察し課題を発明する

- ・課題の発明はビジネスプランを考えるうえで最も重要で難しい

# 「問題の発見」の後は「課題の発明」

## 実践すべきは問題の解決



# 顧客の課題を発明する

## Work5

- HMW (How Might We) 法を使用して課題 (「どうしたら○○できるだろうか?」) を複数挙げる
- 挙げた課題の中から取り組むべき課題を選定する

## 💡 HINT

- ✓ 問題を直接的に解決する課題 (= コインの裏返し) ではなく発想の飛躍が必要
- ✓ 誰にでも思いつく課題 (low-hanging fruits) は解決済みもしくは解決しても効果が小さい可能性がある
- ✓ 次ページの「Stanford d.school 問いを変化させる10の方法」などを使用して多角的に考える

# Stanford d.school 問いを変化させる10の方法

## 1 良い面を伸ばす

「どうすれば子どもたちのエネルギーを他の乗客を楽しませることに使えるだろうか？」

## 2 悪い面を除去する

「どうすれば子どもたちを他の乗客から引きはなすことができるだろうか？」

## 3 反対を探す

「どうすれば待ち時間を旅の楽しみに変えることができるだろうか？」

## 4 前提を問い直す

「どうすれば空港での待ち時間をなくすことができるだろうか？」

## 5 形容詞で考える

「どうすれば待ち時間を苦しい時間から心地よい時間に変えることができるだろうか？」

## 6 他のリソースを活用する

「どうすれば他の乗客の自由時間を活用することができるだろうか？」

## 7 ニーズや文脈からアナロジーを作り出す

「どうすれば空港をスパや遊び場のようにできるだろうか？」

## 8 問題に対して着眼点をひねる

「どうすれば子どもたちが行きたい場所としての空港をつくることができるだろうか？」

## 9 現状を変える

「どうすれば騒がしい子供達を退屈させないために、わたしたちこそがプレイフルにふるまうことができるだろうか？」

## 10 着眼点を小さく分割する

「どうすれば子供達を楽しませることができるだろうか？」

「どうすれば母親をせかさないようにできるだろうか？」

「どうすれば遅延した乗客をなだめることができるだろうか？」

# HMW (How Might We) 法：質が高い課題の発明には、とにかく数を出す

illustrative

選択した問題：「数値化・見える化」や、効果的な技能伝承が進んでいない

どうすれば  
職人の『勘』や『暗黙知』の価値を、数値化に頼らずに最大限に評価・共有できるだろうか？

どうすれば  
あえて技能伝承しないことで、若手の自主的な学習能力や新しい発想を最大限に引き出すことができるだろうか？

どうすれば  
ゲームのチュートリアルのように、楽しみながらステップバイステップで技能習得できる仕組みを構築できるだろうか？

どうすれば  
数値化や技能伝承に対する、現場の「面倒だ」といった心理的抵抗をゼロにできるだろうか？

どうすれば  
進まない（遅い）伝承プロセスを、無意識に（自動的に）進む仕組みに変えることができるだろうか？

どうすれば  
「若手が教わる」のではなく、「若手がベテランにインタビューして伝承資料を作る」ことを必須業務にできるだろうか？

どうすれば  
「ベテランが忙しくて教える時間がない」という状況を根本的に解消できるだろうか？

どうすれば  
AI を活用して、ベテラン職人の暗黙知や動作のコツを自動で言語化・マニュアル化できるだろうか？

どうすれば  
1日10分だけで、最も重要な技能のコツを1つ確実に伝承できる仕組みを構築できるだろうか？

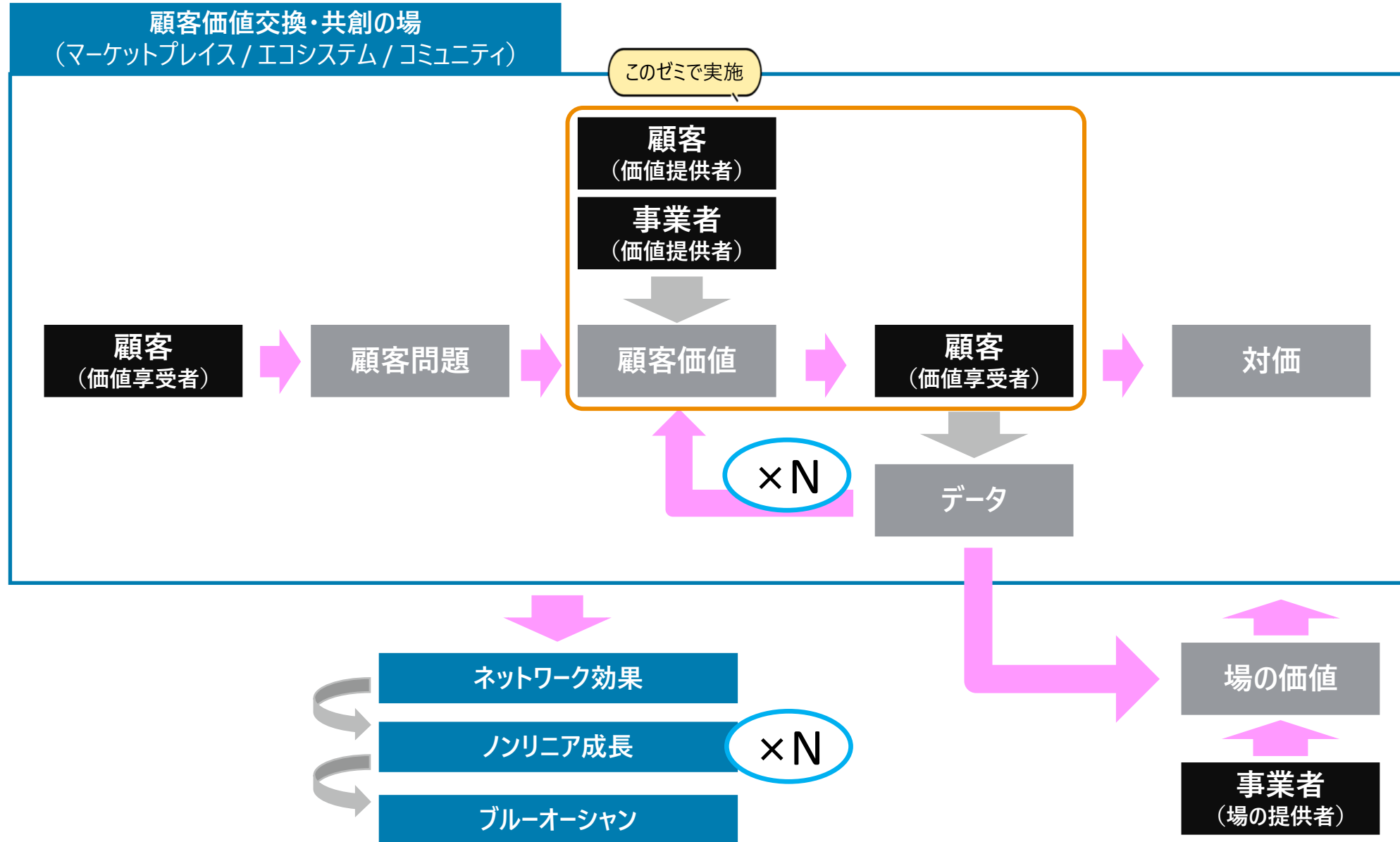
どうすれば  
技能伝承をしなくても、誰でも機械の異常を検知できるだろうか？

どうすれば  
技能伝承のプロセスを魅力的なコンテンツにできるだろうか？

どうすれば  
技能の「見える化」を今日から始めることができるだろうか？

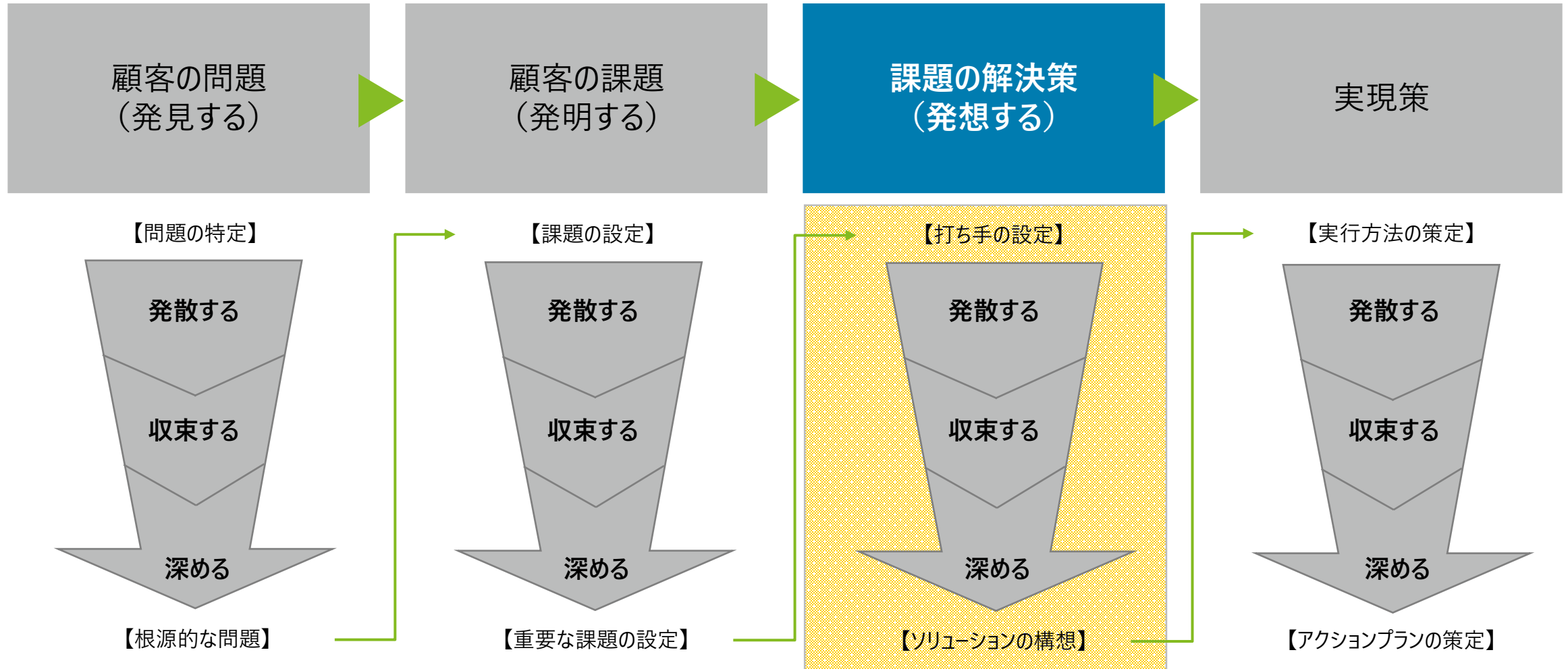
## 5.顧客課題の明確化と分析\_課題の解決策を発想する

# ゼミナールの全体像（デジタル時代のビジネスモデルキャンバスより）



# 課題の質を高めること（＝顧客の重要な問題を特定し、良質な課題設定ができるか）が必要とされるソリューション検討の核となります

## ソリューション検討ステップ



# 課題の解決策を発想する

## ゼミのゴール

◎ 質の高い課題の解決策を発想する

# 「クレイジーエイト」を使用して課題の解決策の質を高める

## 強制発想ツール「クレイジーエイト」

### ■ 手順

用紙に8つマス（または付箋）を用意する  
8分間で8つのアイデアを各マスに描く（1マス1分）

### ■ 成功のコツ

文字でも絵でも図でも自由に表現する  
考えすぎず、手を止めずに描き続ける  
7～8個目で斬新なアイデアが生まれやすい



# 課題の解決策を発想する

## Work6

- 1つのマス目（1つのアイデア）に1分でアイデアを記載する
- 8回繰り返す

### 💡 HINT

- ✓ 記載するアイデアは直前に記載したものと関連している必要はない
- ✓ 逆に既存のアイデアのバリエーションでも構わない
- ✓ 次ページの「オズボーンのチェックリスト」などを使用してアイデアを出し切る

# オズボーンのチェックリスト

## 転用

- 他に使い道はないか？
- 新しい用途はないか？
- 部分的に修正したら？

**例:** 漁業の網を、野球のバッティングケージやゴルフ練習場のネットとして利用する。

## 応用

- 他からアイデアを利用できないか
- 類似のものはないか？
- お手本に出来るものはないか？

**例:** 鳥のくちばしの形状を応用して、新幹線のトンネル突入時の騒音を低減する。

## 変更

- 色、形、動作、匂い、意味、音、様式、順序、頻度を変えてみてはどうか？
- もうひとひねり出来ないか？

**例:** 自動車のボディカラーに季節限定色や斬新な色を追加する。

## 拡大

- 大きくしたらどうか？多くしたらどうか？
- 加えたらどうか？
- 拡張したらどうか？

**例:** スマートフォンの画面を大きくした「ファブレット」や、ポテトチップスの「キングサイズ」。

## 縮小

- 小さくしたらどうか？少なくしたらどうか？
- 減らしたらどうか？
- 取り去れるものはないか？

**例:** パソコンを小型化したノートパソコンや、機能を絞った格安スマートフォン。

## 代用

- 他の人にさせたらどうか？
- 他の場所ではどうか？
- 素材、工程、手法を別な物で出来ないか？

**例:** 肉の代わりに大豆ミート、プラスチックのストローを紙や竹のストローに代える。

## 置換

- 要素、配列、配置、順序、組合せ、スピード、因果、パターン、レイアウトを変えてみてはどうか？

**例:** エンジンを車体の後部に配置したリアエンジン車や、組み立て式の家具。

## 逆転

- 逆に出来ないか？
- 正比例・正反対はどうか？
- 役割転換出来ないか？

**例:** 「売る」→「貸す」という発想（レンタルサービス）、顧客が自分で調理するスタイルのレストラン。

## 結合

- 組合せられないか？
- 統合出来ないか？
- 混ぜられないか？

**例:** 電話とカメラとコンピュータを組み合わせたスマートフォンや、カフェと書店を組み合わせたブックカフェ。

# 課題解決のラフアイデアを考え、アイデアを増産させる

選択した課題：どうやって雨の日の満員電車でも通勤したいと思わせるか？

illustrative

課題解決方法

## 雨の日の満員電車での通勤ストレスを軽減する

アイデア 1

**傘シェアリングサービス:** 駅に傘のレンタル/返却スポットを設置。

アイデア 8

**乗車前予約システム:** 特定の車両・スペースを事前に予約できるシステム。

アイデア 2

**超撥水スーツ/カバン:** 濡れても一振りで水滴が落ちる素材。

アイデア 7

**パーソナルスペース確保ガジェット:** 広げると自分の周りに小さな壁ができる折りたたみ式の道具。

アイデア 3

**電車内でのエンタメ提供:** 窓にARで映像を流し、外の景色を忘れさせる。

アイデア 6

**時間差通勤のマッチング:** 企業と個人をマッチングし、オフピーク通勤を促進。

アイデア 4

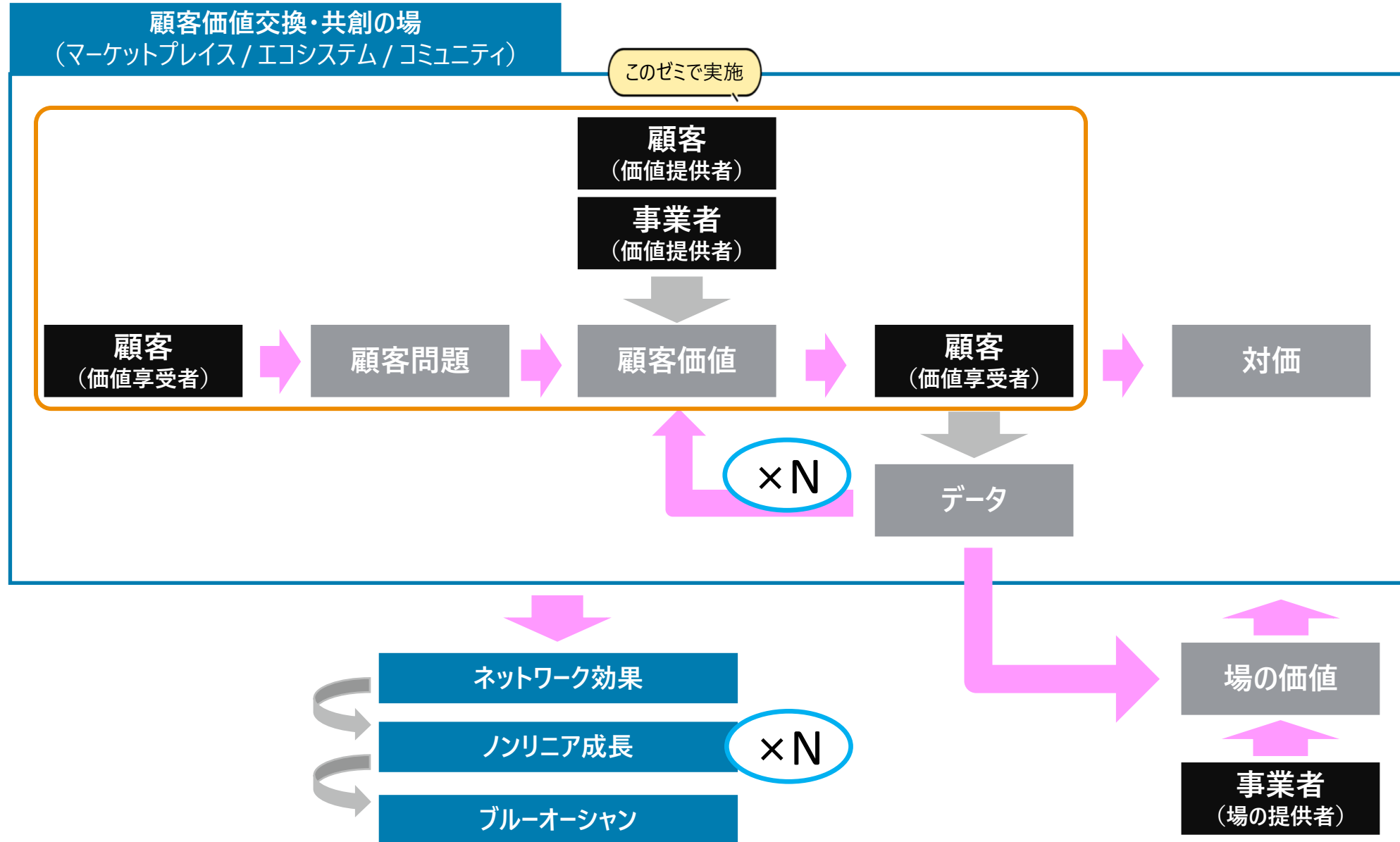
**ノイズキャンセリング耳栓のサブスク:** 月額制で高性能耳栓をレンタル。

アイデア 5

**ストレスレベル可視化アプリ:** 自分のストレスレベルを計測し、リラクセス法を提案。

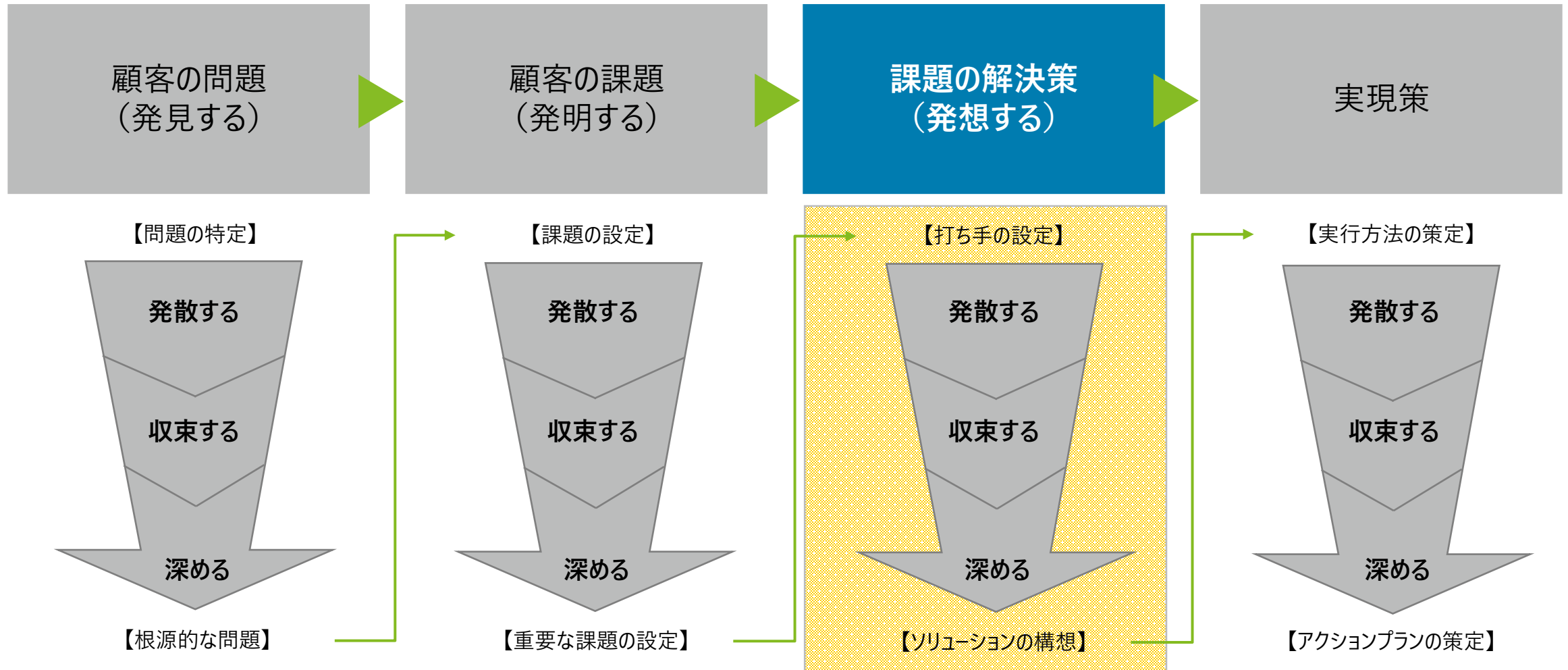
## 6.顧客課題の明確化と分析\_課題の解決策を明確化する

# ゼミナールの全体像（デジタル時代のビジネスモデルキャンバスより）



# 課題の質を高めること（＝顧客の重要な問題を特定し、良質な課題設定ができるか）が必要とされるソリューション検討の核となります

## ソリューション検討ステップ



# 課題の解決策を明確化する

## ゼミのゴール

🎯 課題の解決策を整理し顧客・問題との関係を明確化する

# ソリューションスケッチを作成する

## 概要と定義

抽象的なアイデアを、誰もが理解できる「具体的な画面イメージ」や「ストーリー」に落とし込む個人ワーク。

デザインプリントの2日目（Day 2）に実施されます。絵の上手さは不要で、詳細なキャプション（説明文）を含めることで、プレゼンなしでも伝わる状態を目指します。

## ポイント

「匿名性」が重要です。誰が描いたかわからない状態で掲示することで、発言力のある人の意見に左右されず、純粋にアイデアの質で評価・決定することができます。

## 実施する目的



### 議論の具体化

言葉だけの議論による認識のズレを防ぎ、視覚的な共通認識を作ります。



### プロトタイプ的设计図

次のステップであるプロトタイプ作成に必要な詳細情報を提供します。

## 作成プロセス（4ステップスケッチ）



メモ  
情報収集



アイデア出し  
ラフな着想



クレイジー8  
8分で8案



ソリューション  
スケッチ  
消書・詳細化

# 課題の解決策を明確化する

## Work7

- 今まで取り組んできた課題とその解決策を記載する
- 解決策を3コマで表現する

### 💡 HINT

- ✓ スケッチの方法はイラストでも文章でも問題ない
- ✓ ソリューションのどの部分をスケッチするかも重要（あなたのソリューション（サービス）を他人に3コマで説明するにはどうするか）

課題：どうすれば安心・安全を担保したうえで、タクシー運転手を増やすことができるだろうか？

タイトル:ライドシェアを可能にする

タイトル: 雨に濡れない道具 (傘を発明)

タイトル:

米国の郊外では流しのタクシーもなく、電話で呼んでもなかなか来ないので、非常に不便だ。私たちは、一般の運転者がタクシー業務を出来るようなサービスをローンチしようと思う。



一般の運転者と利用者のマッチングサービスになるが、これは「白タク」として法律で禁じられている。その原因は安心・安全の担保が出来ないことにあると私たちは考える。

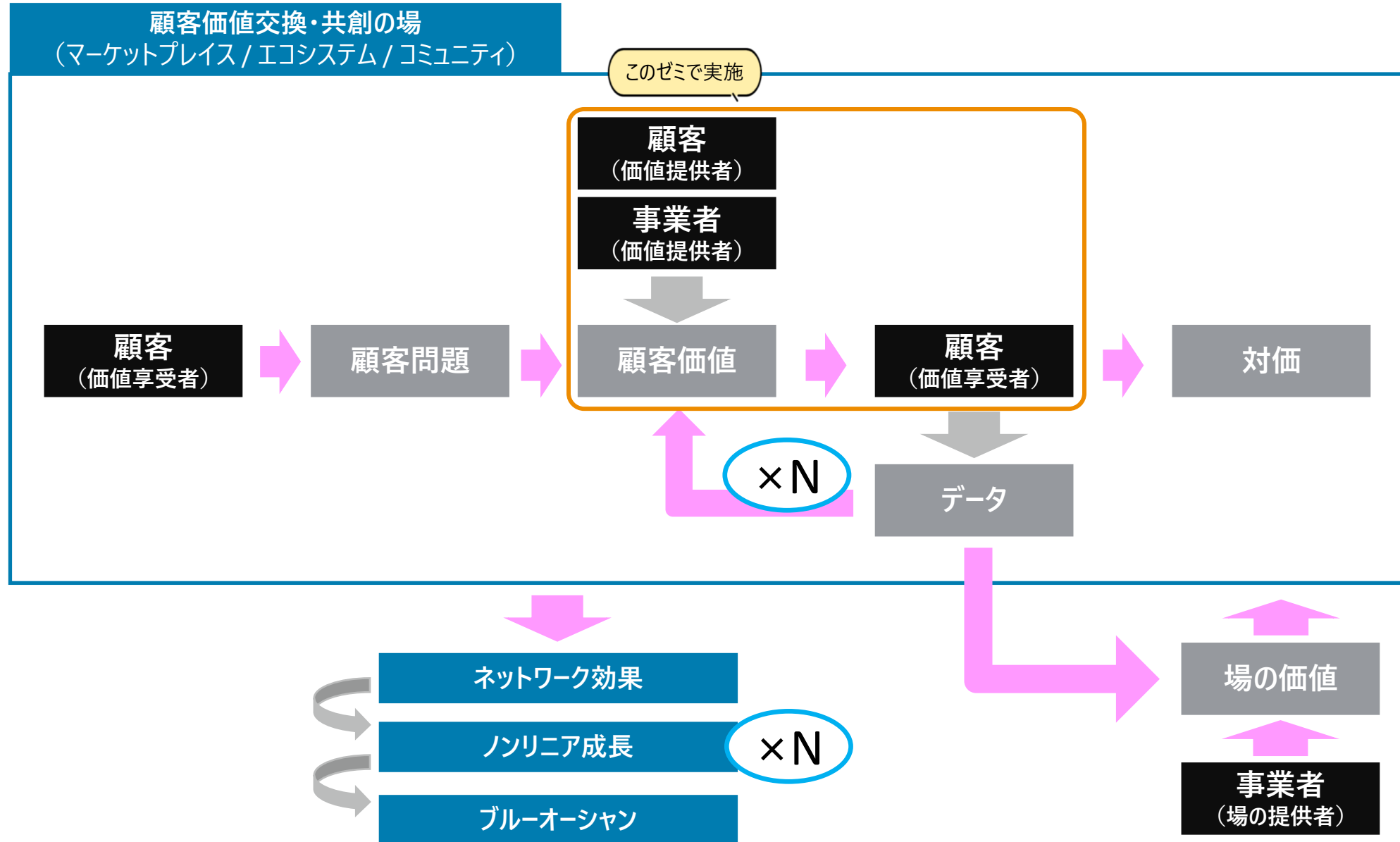


運転者と利用者がスマホアプリにより即座に互いを評価し合えるようにし、そのデータに基づいて各々の信頼度、安心・安全度を総合評価して、その結果に基づいてサービス提供の可否を判断する。



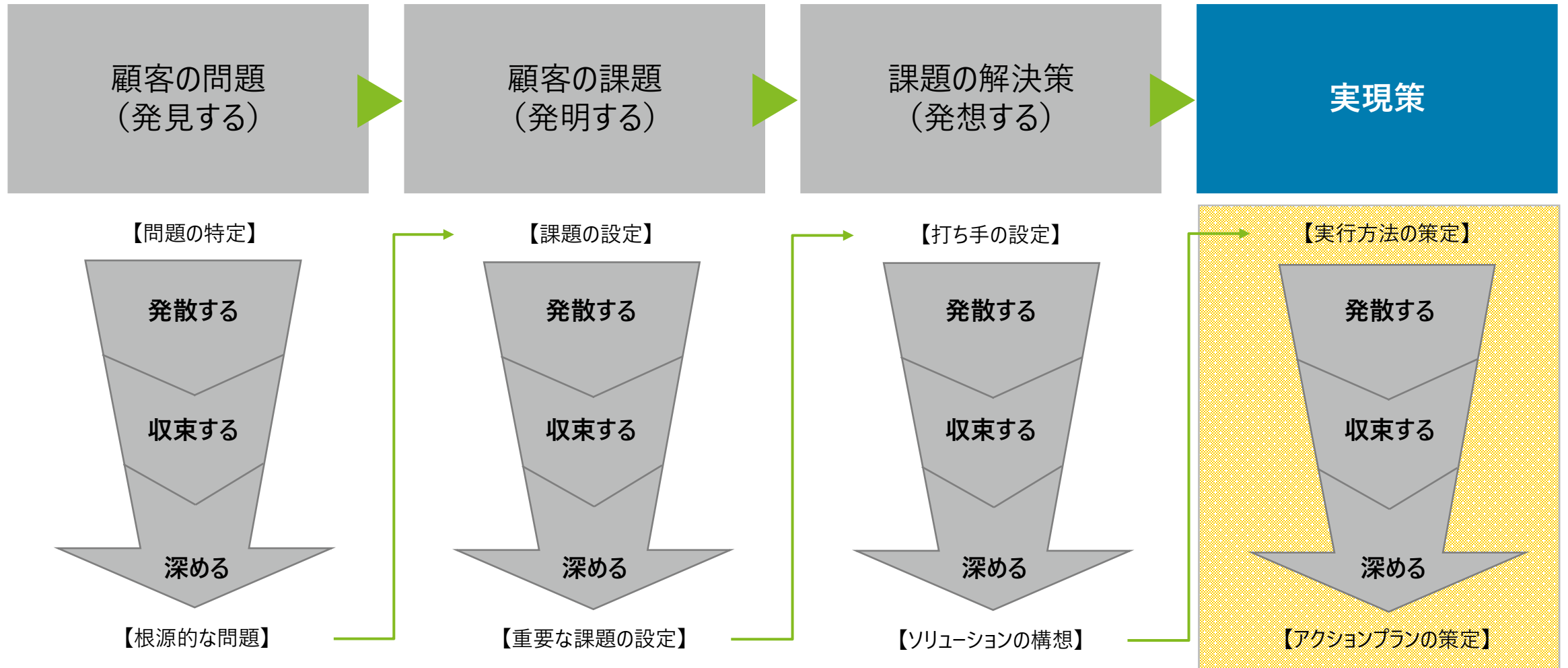
## 7.顧客価値を考える

# ゼミナールの全体像（デジタル時代のビジネスモデルキャンバスより）



# 課題の質を高めること（＝顧客の重要な問題を特定し、良質な課題設定ができるか）が必要とされるソリューション検討の核となります

## ソリューション検討ステップ

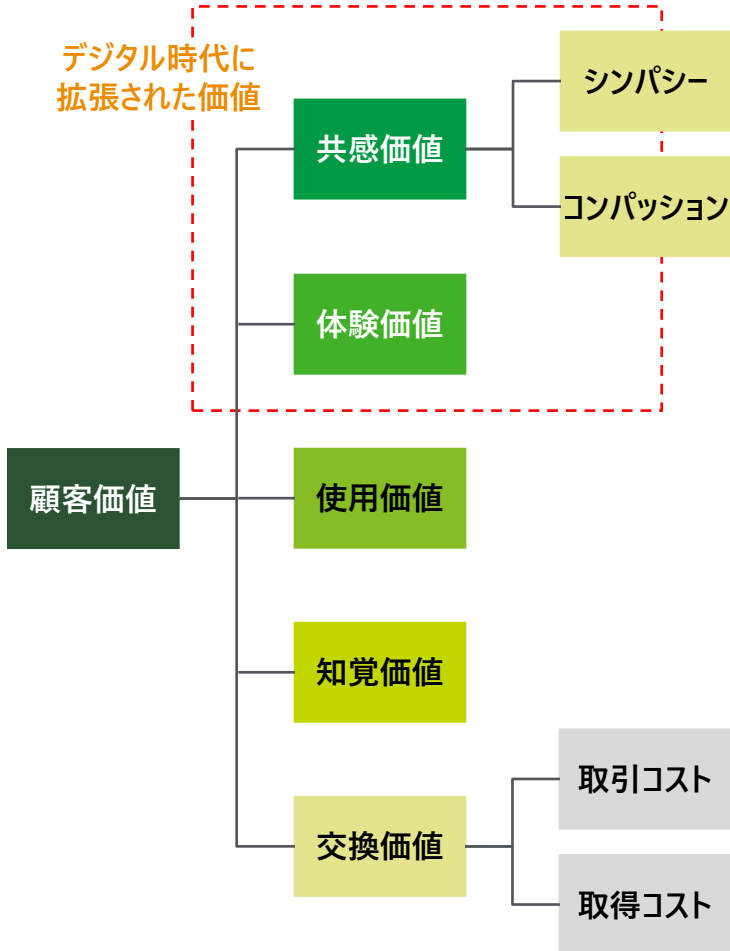


# 顧客価値を考える

## ゼミのゴール

🎯 発想したソリューションが与える顧客にとっての価値を分類する

# 顧客価値の分類



「その製品あるいはその提供企業の理念にどれだけ共感できるか」という**社会的な価値**。「環境に配慮した材料のみを使う」というブランドの姿勢に共感して製品購入することや、SNSのいいね・リポストなど

「その製品に関わるプロセス（購入前～利用後）を通じて、どれだけ満足感を得られるか」という**体験的な価値**。あの店舗に行くと、洗練された屋内デザインに加え、スタッフの心地よいホスピタリティー、屋外の景色を楽しむ。

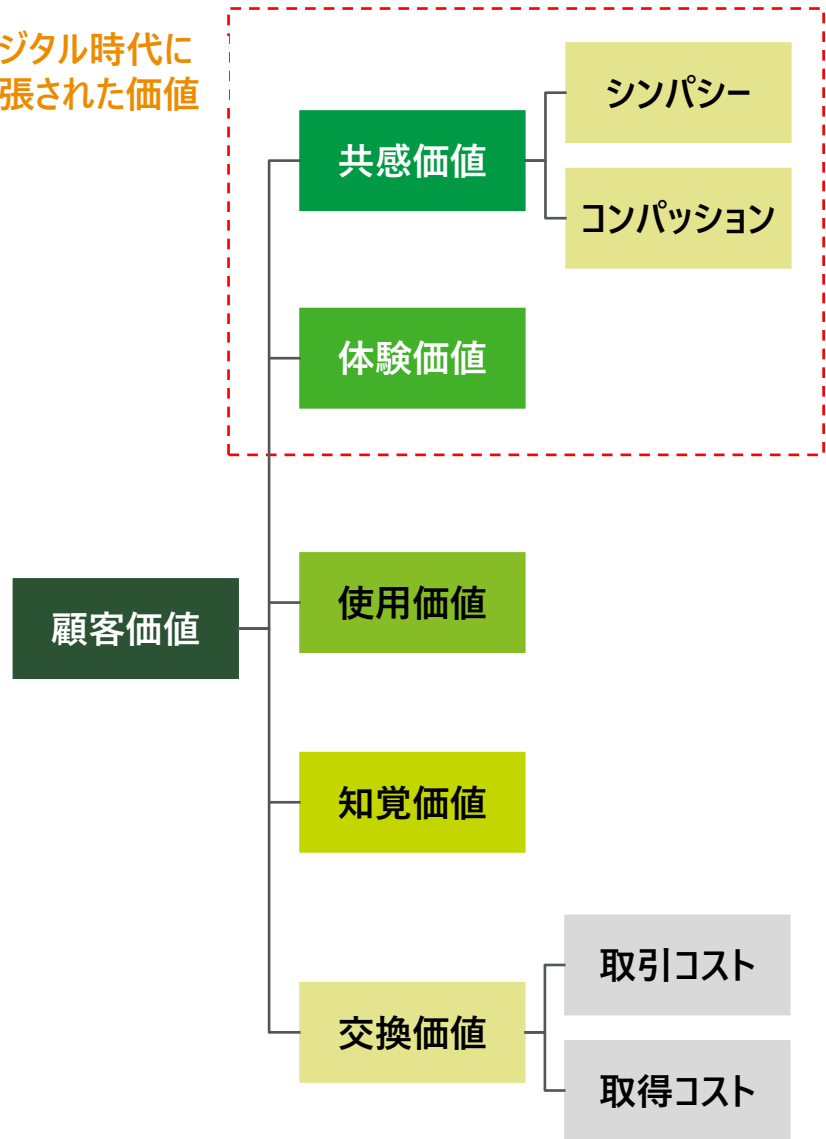
「その製品を利用することでどれだけ役立つか」という**機能的な価値**。  
ワイヤレス接続できる、測定誤差5mm、AI分析できるといった機能・性能

「支払うコスト（価格や手間）に対して、どれだけ得をしたと感じるか」という**主観的な価値**。つまり「コスパ」。この服は10万円するが、これだけの機能とブランドがあるなら安い、というようなイメージ。

「その製品がいくらで取引されるか」という**市場での客観的な価値**。  
つまり「価格」

# 顧客価値の分類（Amazonの場合）

デジタル時代に  
拡張された価値



「その製品あるいはその提供企業の理念にどれだけ共感できるか」という社会的な価値。  
 ・カスタマーサービスへの徹底したこだわり：「地球上で最もお客様を大切にする企業へ」を理念  
 ・レビュー・評価システム：利用者同士が出品者・商品体験を共有できる（信頼と安心感）

「その製品に関わるプロセス（購入前～利用後）を通じて、どれだけ満足感を得られるか」という体験的な価値。  
 ・シームレスな購買体験：ワンクリック注文、迅速な配達  
 ・パーソナライズドな購買体験：過去の購入・閲覧履歴に基づくレコメンデーション  
 ・マルチチャネル体験：PC、スマホアプリ、Alexaなどのデバイスからサービスを楽しむ

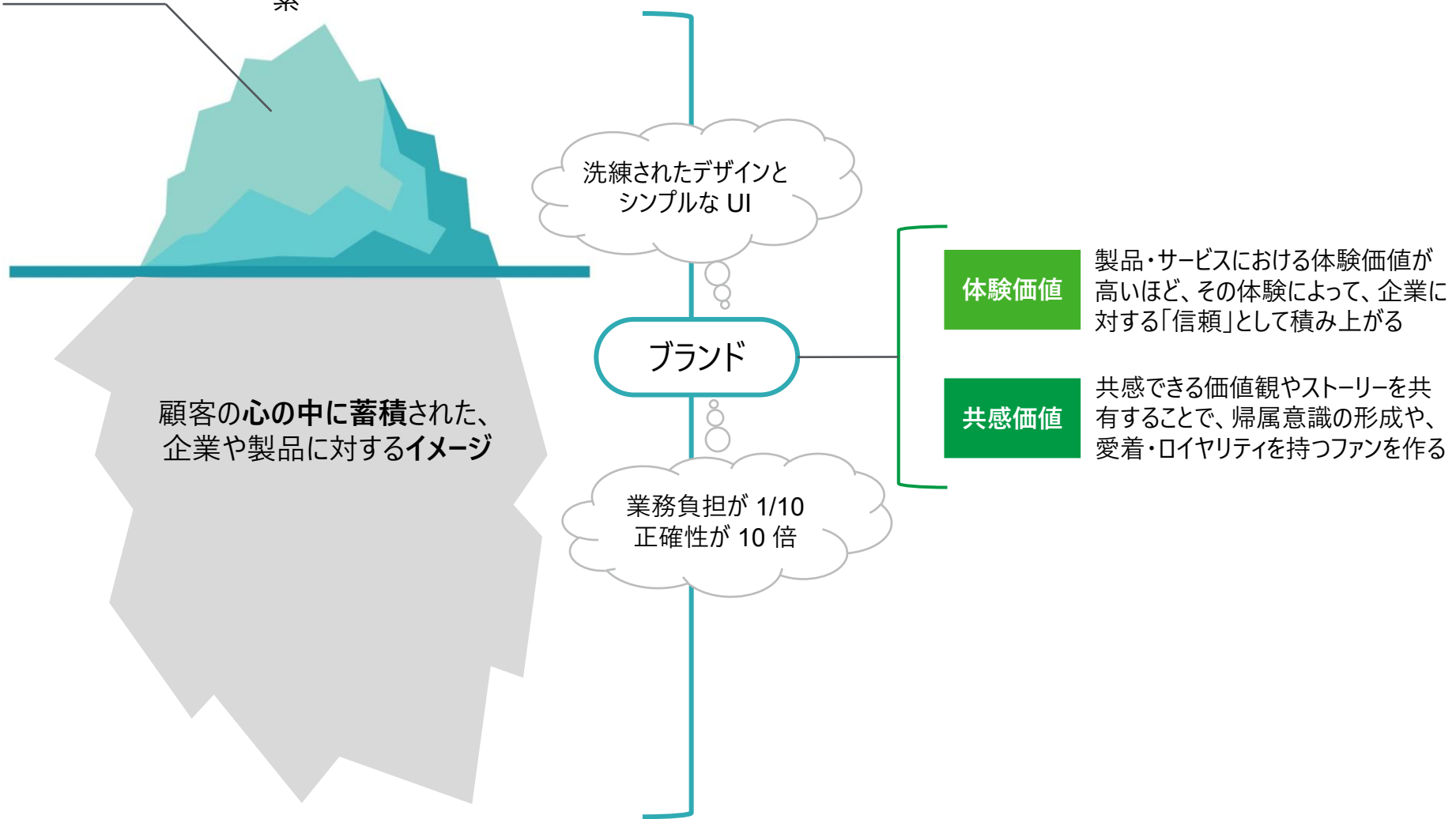
「その製品を利用することでどれだけ役立つか」という機能的な価値。  
 ・利便性：豊富な品揃えによるワンサイトで完結できる  
 ・低価格・価格比較：同一商品で複数出品者から選択可（マーケットプレイス）  
 ・プライム特典：配送無料、Prime Video/Music等エンタメ利用も含めた多機能性

「支払うコスト（価格や手間）に対して、どれだけ得をしたと感じるか」という主観的な価値。つまり「コスパ」。  
 ・ほしい商品がすぐに見つかり、価格も最安値に近く、素早く届くと感じさせる  
 ・プライム会員費に対する特典の多さから「お得感」を強く感じさせる

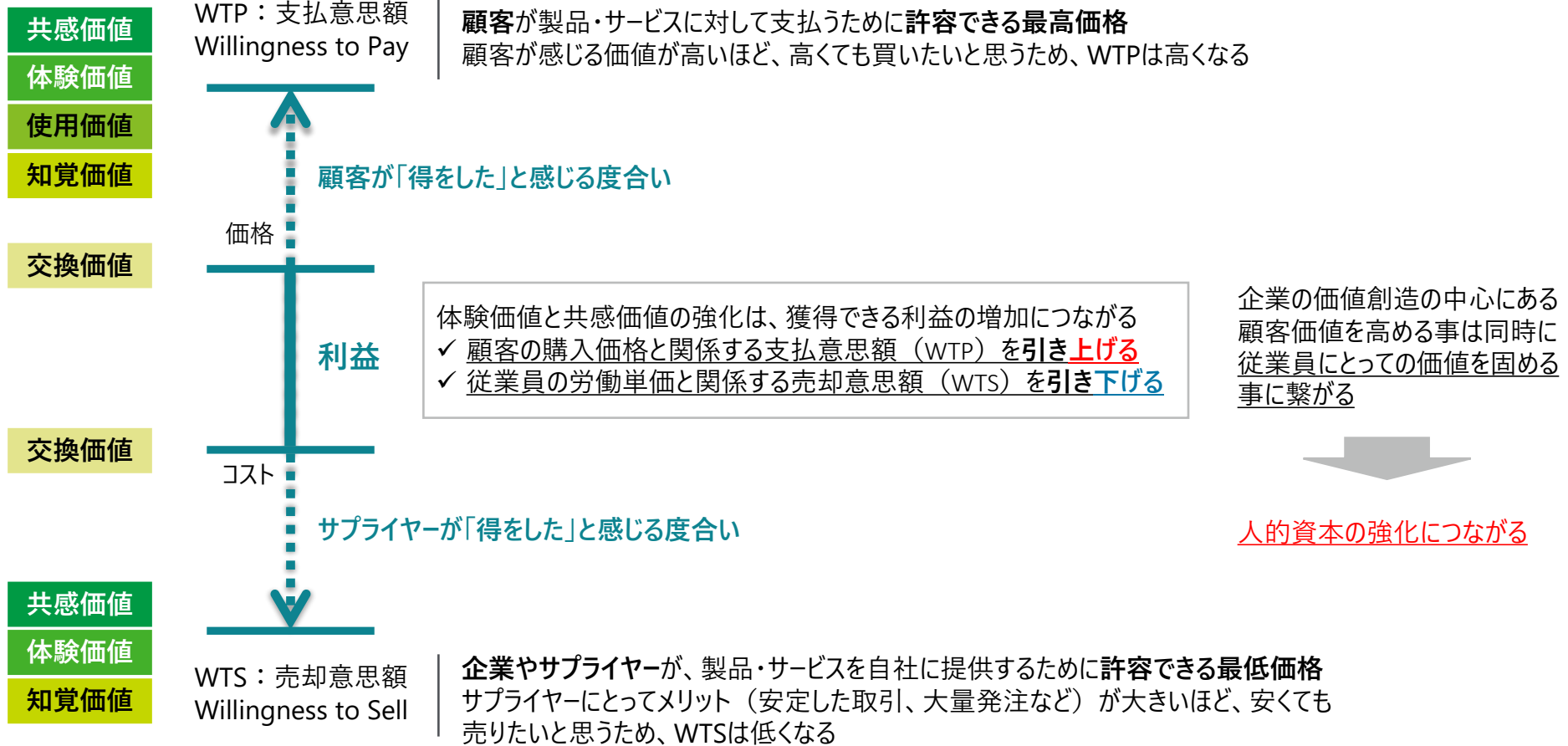
「その製品がいくらで取引されるか」という市場での客観的な価値。

# 企業ブランドと顧客価値

ロゴ、社名、デザイン等 = 企業・製品を識別するための要素



# 価値創造とバリュー・スティック理論



# 顧客価値を分類する

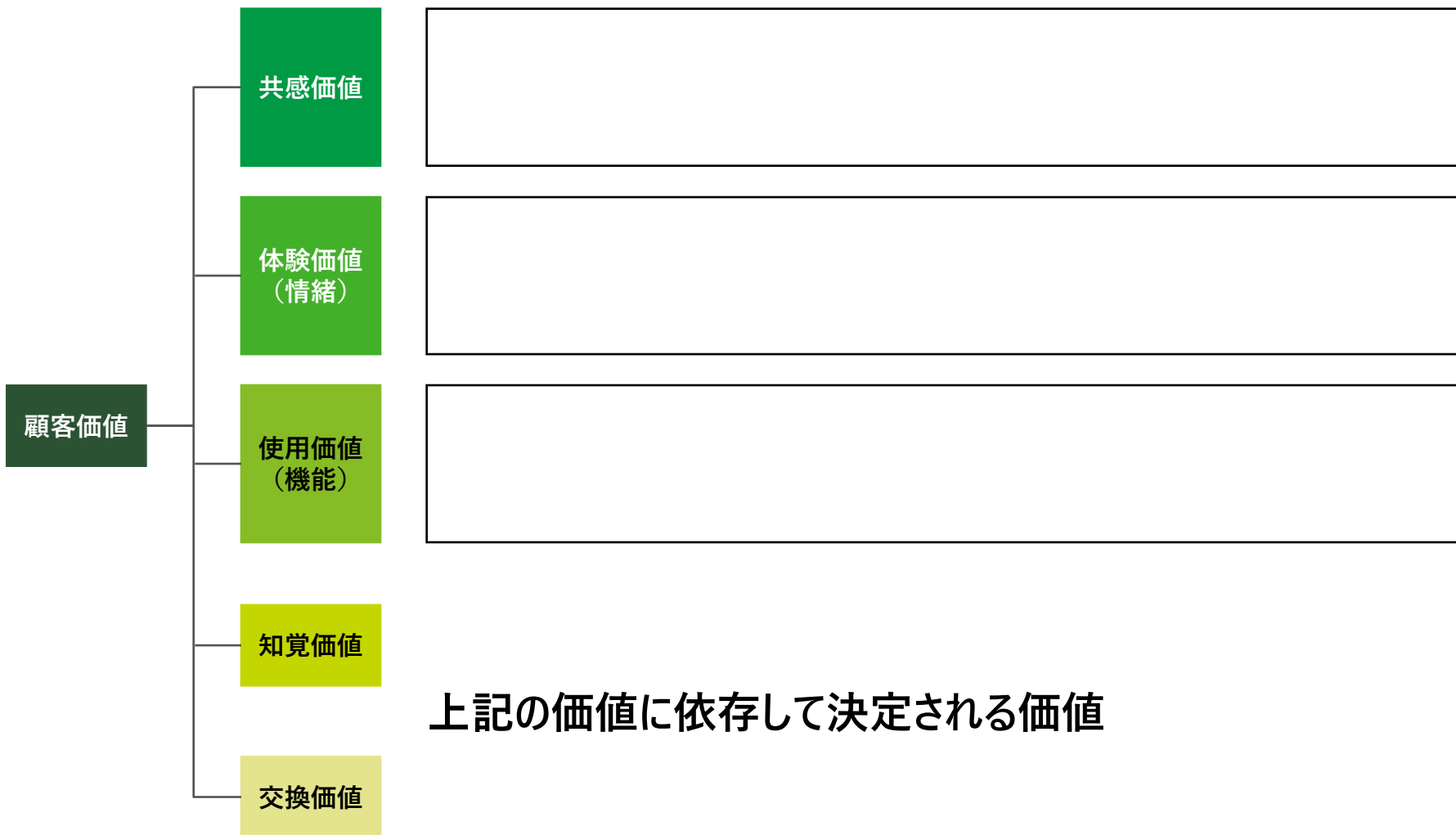
## Work8

➤ 発想したソリューションについて顧客価値を使用価値、体験価値、共感価値に分類する

### 💡 HINT

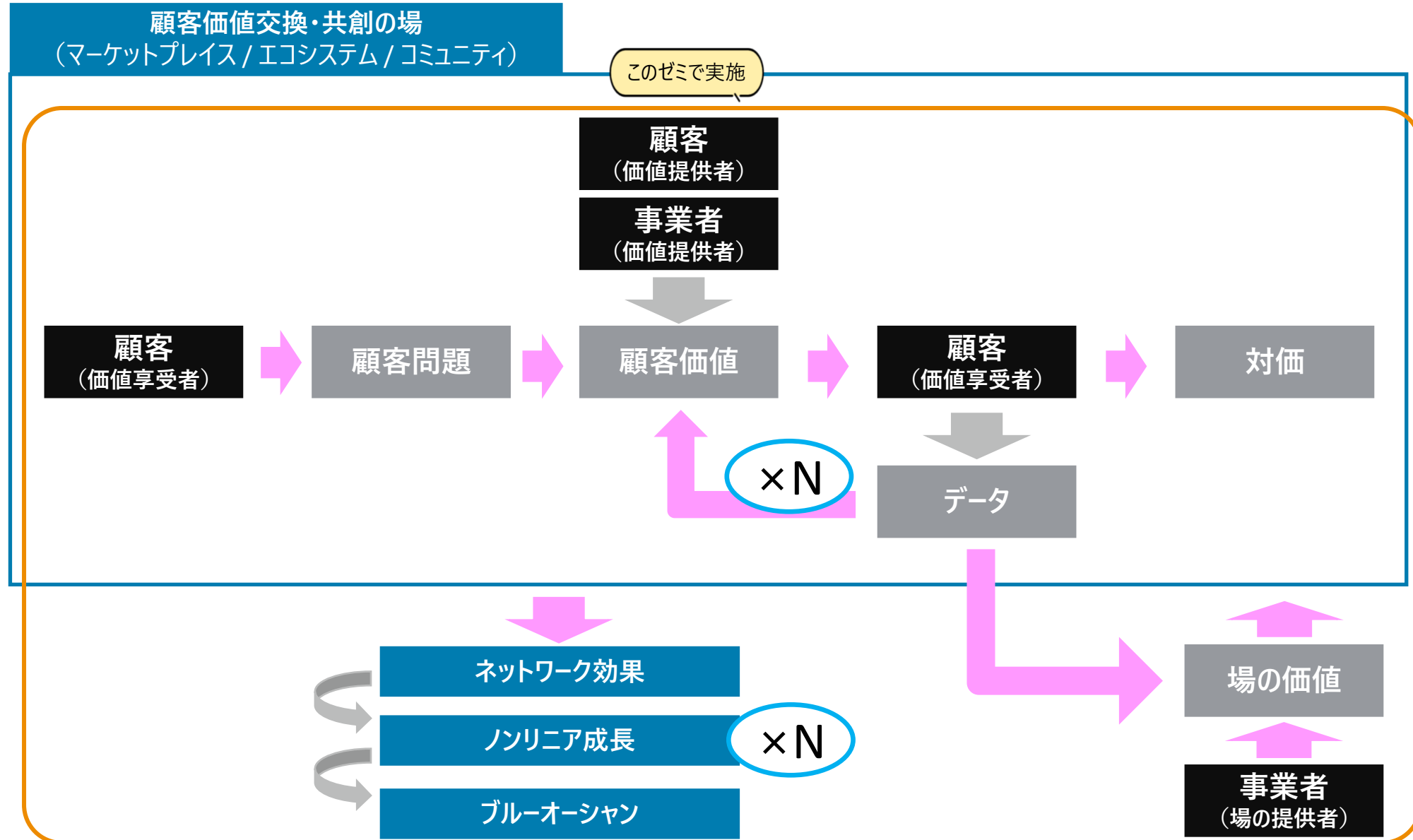
✓ 体験価値と共感価値の分類は厳密でなくても問題ない

# 顧客価値の抽出



## 8.顧客価値交換・共創の場を設計する

# ゼミナールの全体像（デジタル時代のビジネスモデルキャンバスより）



# 顧客価値交換・共創の場を設計する

## ゼミのゴール

- ③ 分類した体験価値・共感価値を生み出すために必要な仕組みを考える
- ③ 仕組みを運用するために必要なデータを考える
- ③ 対価を受け取る仕組みを考える

# “場を回す力”を考える

顧客が受け取った体験価値・共感価値を場から収集し（データ）、場に還元することで“場を回す力”になる

## <評価> Uber(タクシー) / メルカリ

ドライバー/乗客・出品者（ショップ）/購入者双方の評価をアルゴリズムに反映。安全性の確保・品質の安定が利用者の心理的ハードルを下げる。

## <レビュー> 食べログ / amazon

店舗の評価、配達品質指標、再注文率がアルゴリズムに反映。品質の安定が利用頻度を上げ、データがルーティング・推薦精度を高める。

## <招待・共有> Zoom / LINE

一人の利用が他者の参加を必然的に誘発する。参加者が増えるほど利便性が増し、摩擦の少ない参加体験がネットワーク拡大を加速。

## <データネットワーク> 地図アプリ/ヘルスアプリ

利用そのものから収集される走行・行動・生体データをモデルに反映し、精度や安全性が継続的に向上。ユーザーは手間なく体験改善の恩恵を受ける。

## <プラグイン・API> Money Forward/ AWS

ユーザー基盤が大きいほど開発者が参入し、アプリ・連携が増える。拡張性により業務適合性が高まり、採用がさらに進む。

## <ポイント・会員> 楽天 / PayPay

使うほど特典が横断的に積み上がり、別サービス利用の動機づけが強化。加盟店・パートナーが増えるほど、ポイントの使い道が拡張。

# “収益モデル”を考える

## 成果報酬（成功報酬）

アフィリエイト広告（A8.net、Amazonアソシエイト）：購入や申込が発生した成果に応じて広告主から報酬が支払われる。

## レベニューシェア（収益分配）

App Store/Google Play：アプリ売上や課金をデベロッパーとストア運営が分配（例：70/30や85/15などの取り分）。

## 従量課金（ペイ・アズ・ユー・ゴー）

電力・水道・ガス：実際の使用量に応じて検針・請求。

## 投げ銭（チップ/ギフティング）

YouTube Super Chat/Super Thanks：視聴者が配信者に直接チップ、プラットフォームは手数料収入。

## 部分所有（タイムシェア/フラクショナル）

Pacaso：別荘の共同所有プラットフォーム。持分に応じてカレンダー予約する仕組み。

## リカーリング（継続購買で収益化、消耗品モデル）

Nespresso：マシンよりもコーヒーカプセルの継続購入でマージンを得る。

## アドオン（追加販売・アップセル）

LCC（Ryanair、ピーチ）：運賃を低く設定し、受託手荷物・座席指定・優先搭乗などの追加料金で収益化。

## サブスクリプション（定額課金）

Adobe Creative Cloud/Microsoft 365：ソフトウェアをライセンスではなくサブスクで提供。

## カスタマーロイヤリティ（ポイント/会員プログラム）

航空会社のマイレージ：提携カード会社等にマイルを販売し巨大な収益源に。会員は貯めたマイルで特典航空券を利用。

## ライセンス（知財・ブランドの使用許諾）

Dolby：音響技術のライセンスを家電・スマホメーカーへ提供。

## ウィンドウイング（段階的な公開・再販）

テレビアニメ/ドラマ：先行有料配信→BD/DVD→サブスク→無料放送の順に展開。

## フリーミアム（無料版+有料版）

Spotify：無料版は広告付き、広告なし高音質などは有料プレミアムで収益。

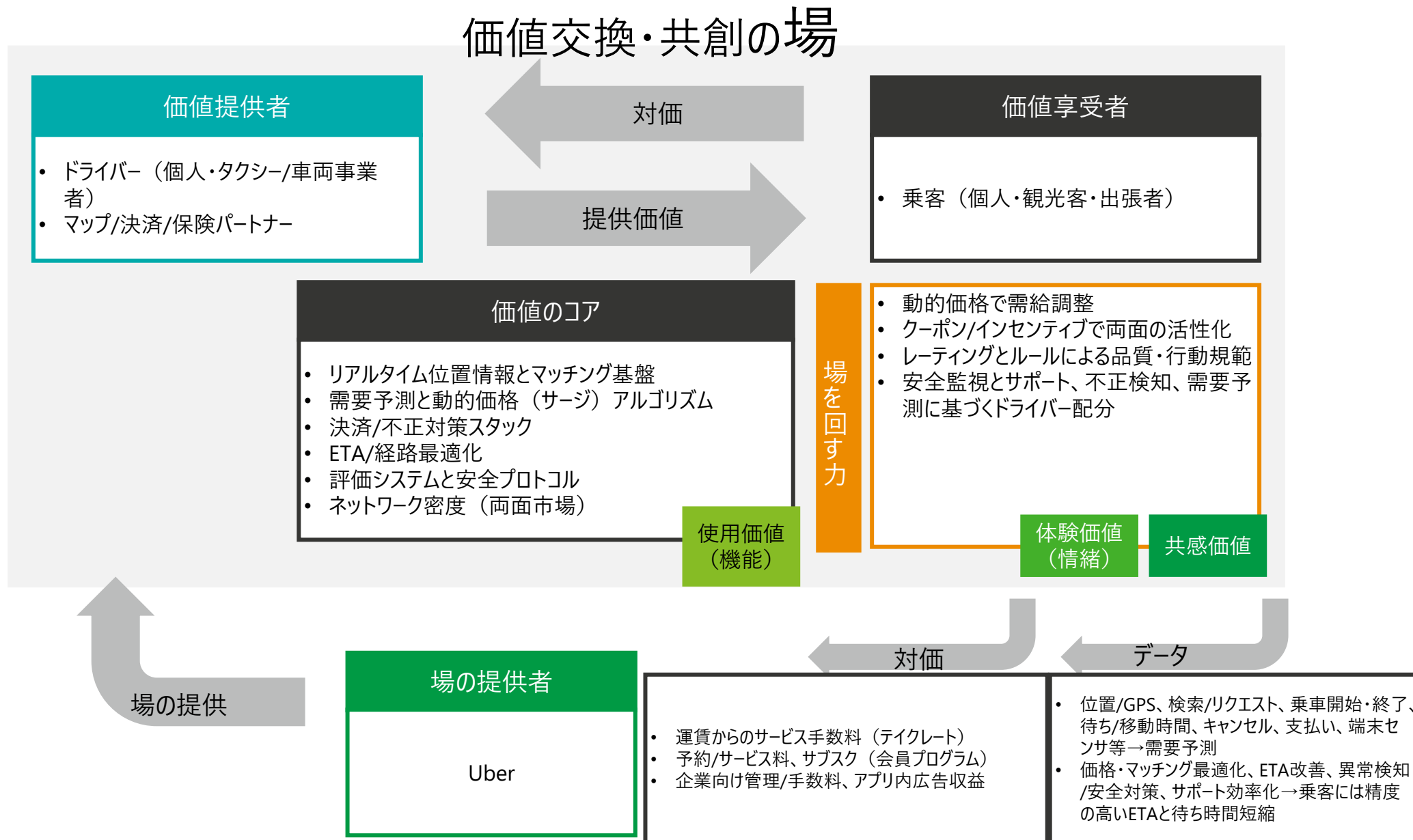
# DXプランを作成する

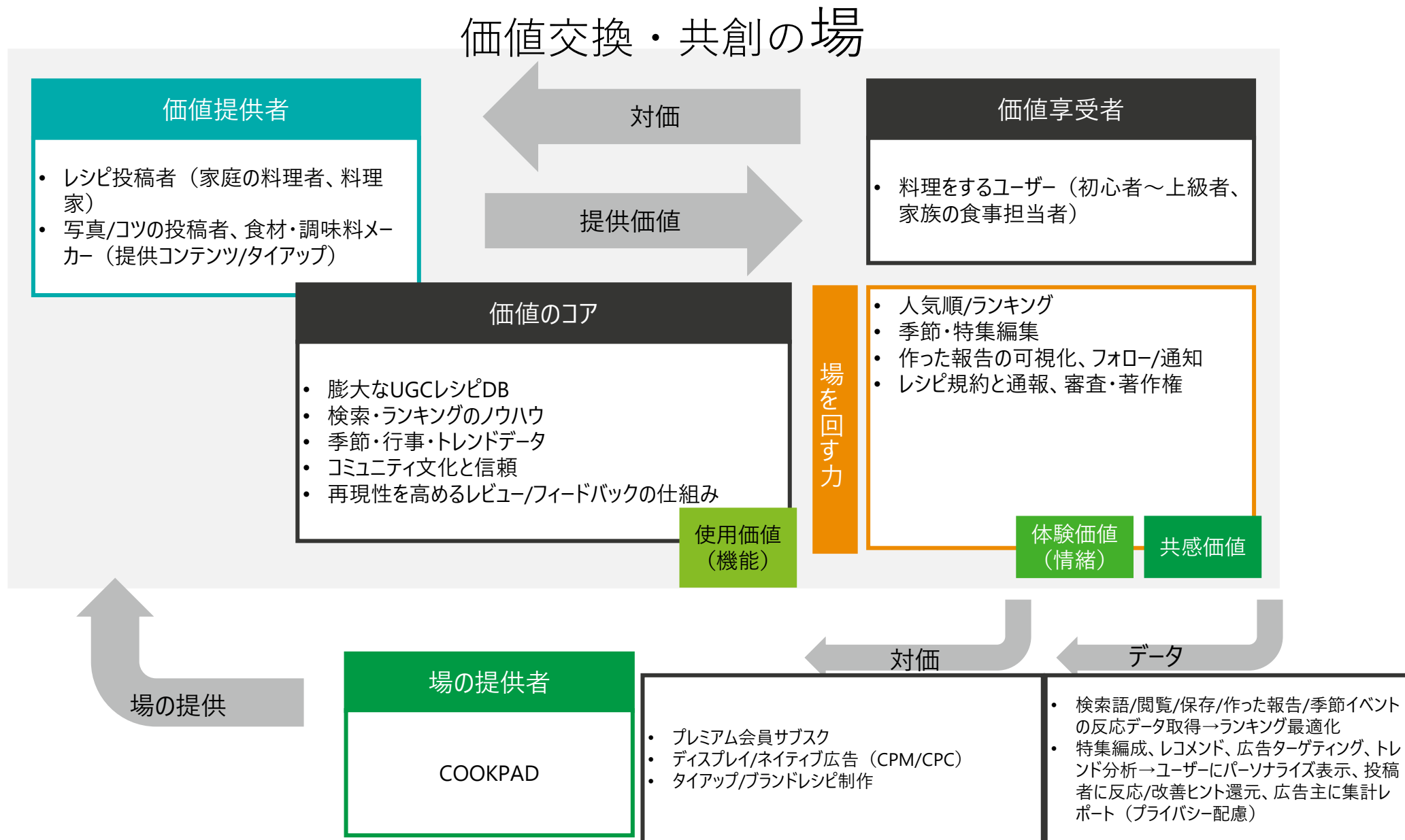
## Work9

- ソリューションについて「価値提供者」「価値享受者」「価値のコア」を当てはめる
- 体験価値・共感価値から生み出される場を回す力について整理して記載する
- 場を回すために必要となるデータを記載する
- 対価の受け取り方法を記載する

## 💡 HINT

- ✓ データや対価は「価値提供者」「価値享受者」双方から受け取るサービスも 存在する  
(次ページのフォーマットは場から受取り場へ還元することを表している)





## サンプルワークシート

以下掲載しているサンプルは、保全・生産管理に課題を抱える一般的な中小製造業を想定した架空企業の事例であり、各ワークの進め方とアウトプット例を示したものです。

# 経営理念について改めて考える

## Work1

経営理念	Mission	存在意義（何のために会社があるのか？） 日本の製造業へ示す
	Vision	理想の姿（実現したい未来像） 誰もが安心・安全に操業でき、属人性に依存しないものづくりを実現する
	Value	企業を支える行動の指針 現場共創／数値化と見える化／シンプルな体験設計／信頼と透明性／学習し続ける仕組み

# 顧客が抱えている「不」＝問題を洗い出す

## Work2

想定顧客：製造工場の現場監督（保全も兼務）

不安: 機械が突然故障してラインが止まるかもしれない

不便: 故障の兆候（異音・振動・温度上昇）を検知・報告する仕組みがない

不満: 点検やメンテのために生産を止める意思決定が通らない

不安: ベテラン退職で「音や振動の勘」が引き継げない

不便: 紙・口頭中心で、記録・ナレッジが蓄積されない

不必要: 複雑で現場が使わない高性能ツールは要らない、簡潔で今すぐ使えるものが欲しい

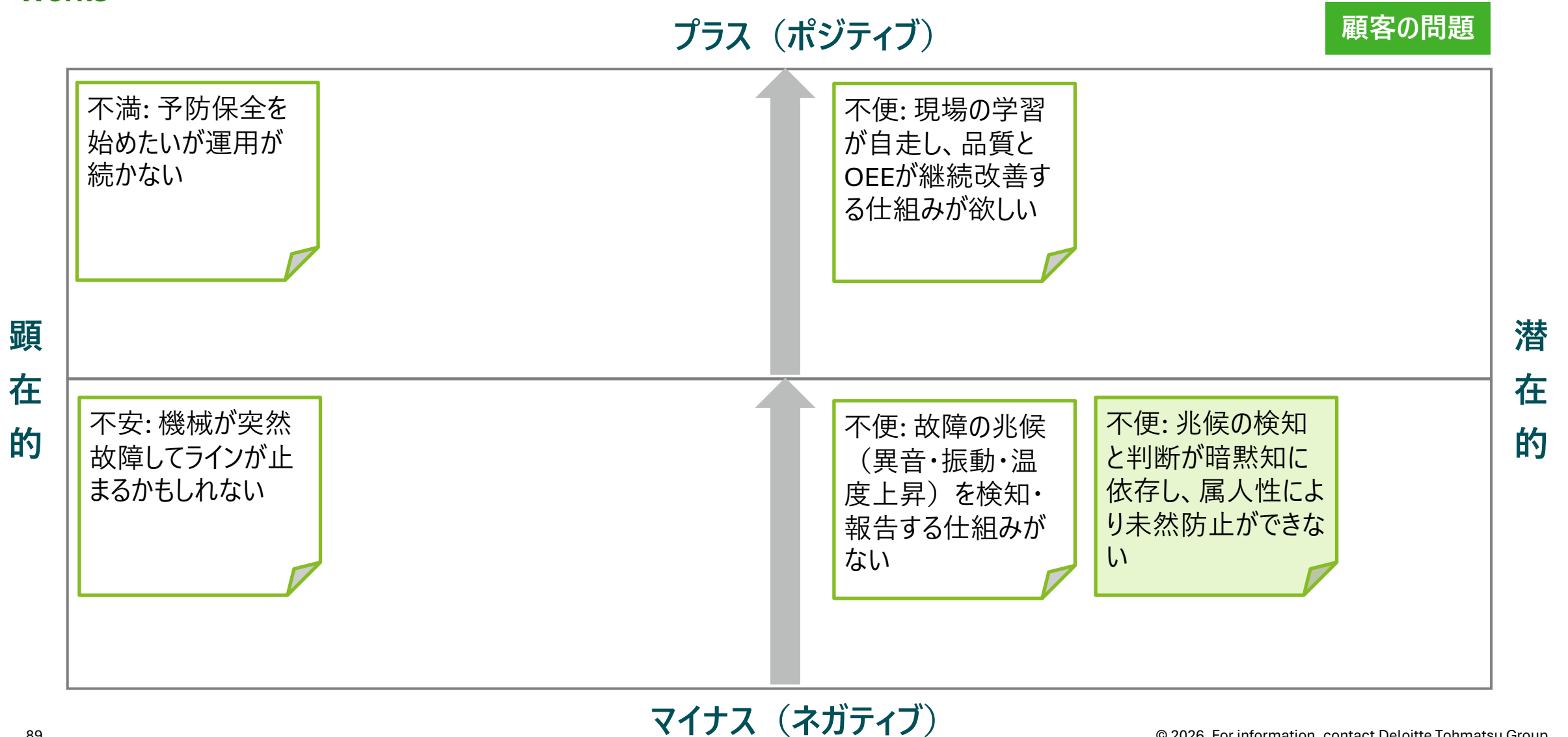
不満: 予防保全を始めたいが運用が続かない

不便: 現場の学習が自走し、品質とOEEが継続改善する仕組みが欲しい

不便: 兆候の検知と判断が暗黙知に依存し、属人性により未然防止ができない

# 顧客の問題を分類する

## Work3





# 課題を発明する（HMW（How Might We）法）

## Work5

選択した問題：暗黙知の形式知化と、兆候の数値化・見える化・通報基準が現場で運用されていない

どうすれば  
職人の『勘・暗黙知』の価値を、数値化に  
頼りすぎず最大限に評価・共有  
できるだろうか？

どうすれば  
技能伝承を「若手がベテランにインタビュー  
して作る資料」に転換できる  
できるだろうか？

どうすれば  
技能伝承がなくても、誰でも機械の異常を  
検知  
できるだろうか？

どうすれば  
できるだろうか？

どうすれば  
ゲームのチュートリアルのように、楽しみながら  
ステップで技能習得できる  
できるだろうか？

どうすれば  
暗黙知（動作のコツ）を自動言語化・マ  
ニュアル化  
できるだろうか？

どうすれば  
伝承プロセス自体を魅力的なコンテンツ化  
できるだろうか？

どうすれば  
できるだろうか？

どうすれば  
数値化や技能伝承への心理的抵抗をゼ  
ロに  
できるだろうか？

どうすれば  
1日10分で重要技能を1つ確実に伝承でき  
る仕組みに  
できるだろうか？

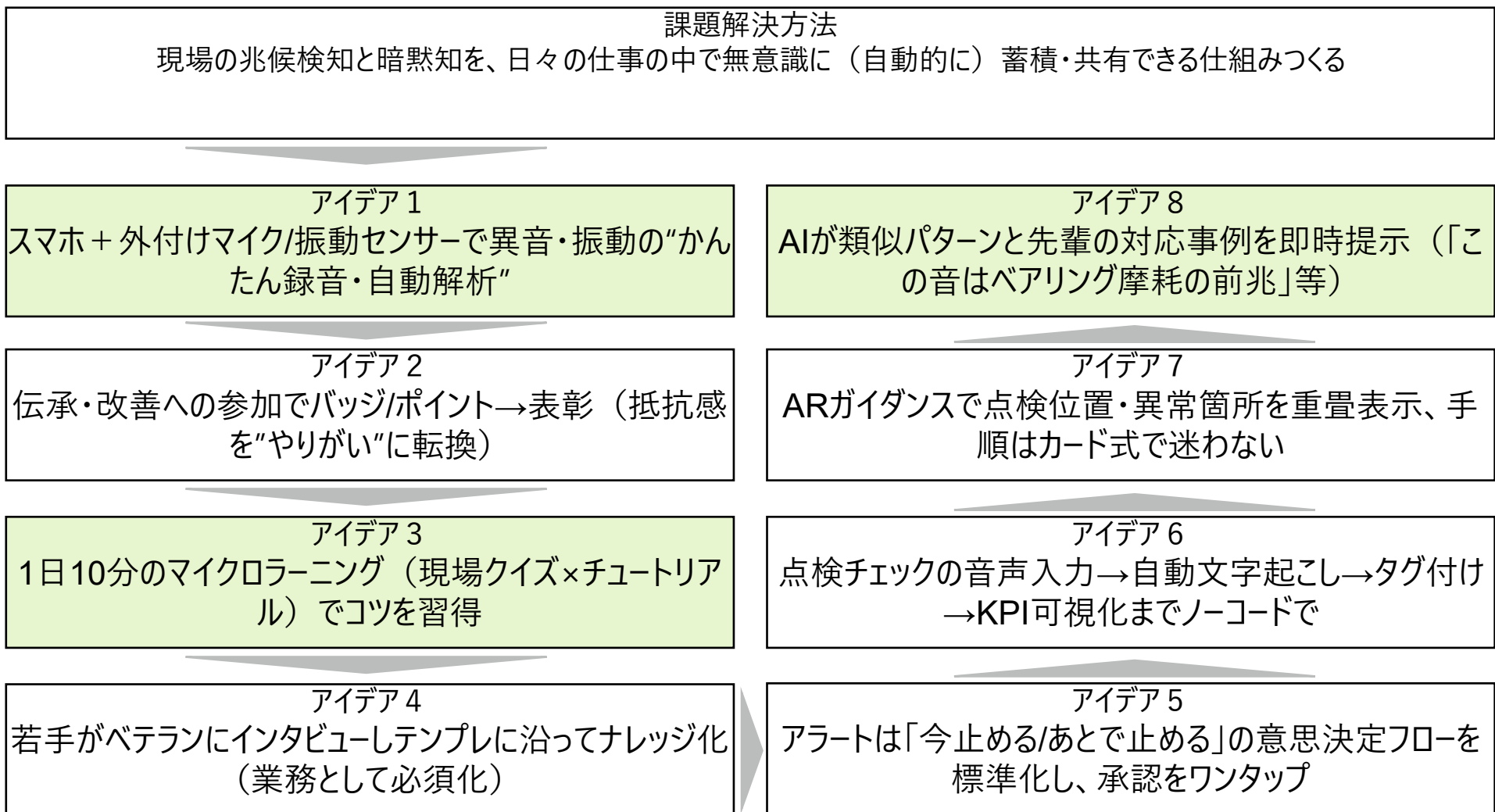
どうすれば  
できるだろうか？

どうすれば  
できるだろうか？

# 課題の解決策を発想する（クレイジーエイト）

## Work6

選択した課題：どうすれば暗黙知（動作のコツ）を自動言語化・マニュアル化できるだろうか？



# 課題の解決策を明確化する（ソリューションスケッチ）

## Work7

課題： どうすれば暗黙知（動作のコツ）を自動言語化・マニュアル化できるだろうか？

タイトル:

現場は点検時にスマホで音/振動/温度を記録。音声で所見を入力。データは自動でタグ付け・蓄積（入力/収集）

AIが兆候をスコア化し、類似事例と先輩の対応ノウハウを提示。必要なら承認フローで計画停止を提案（解析/支援）

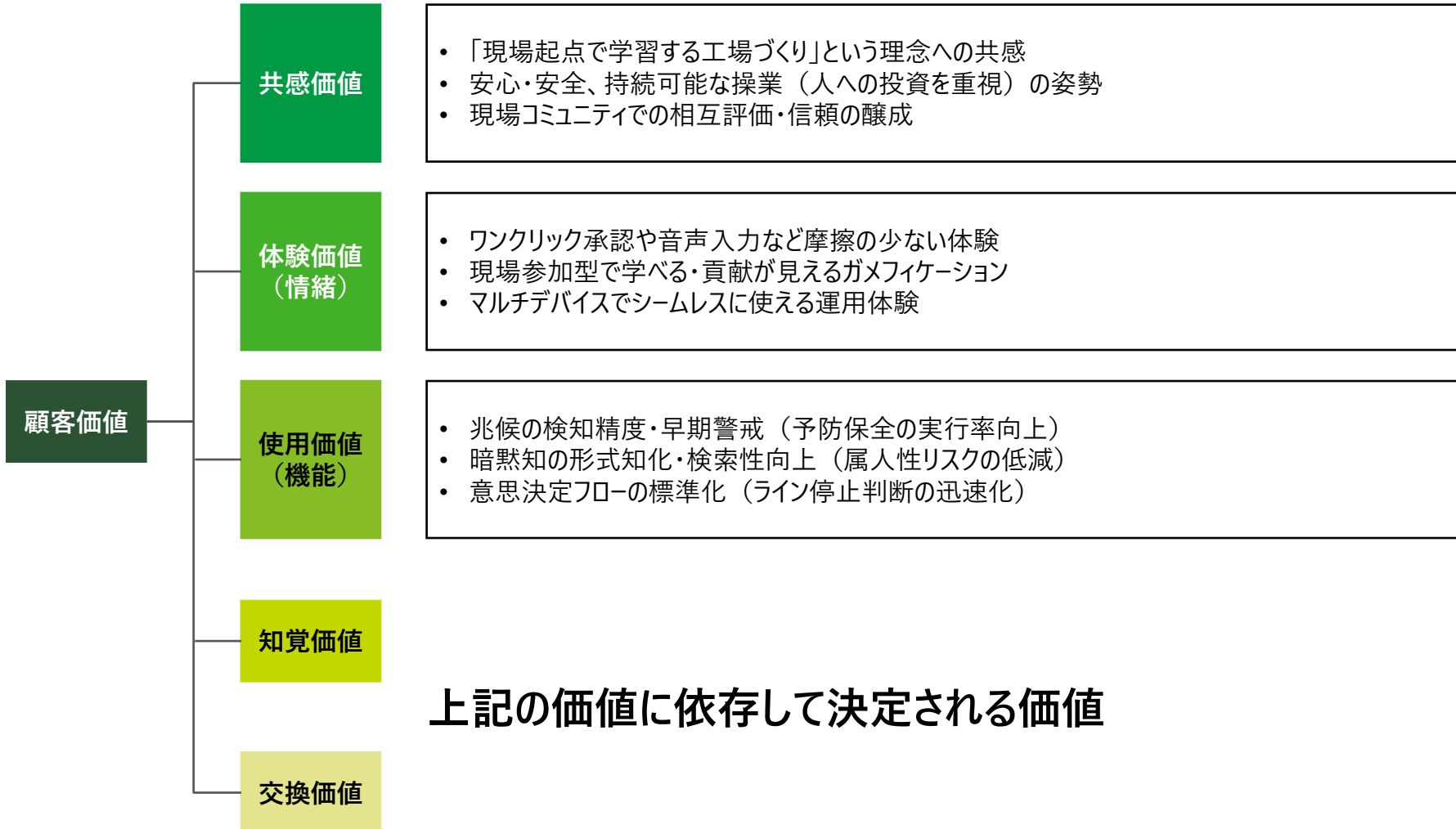
毎日10分の学習で技能を定着。対処結果はナレッジに反映。ダッシュボードでMTBF/OEE改善を可視化（学習/改善）

タイトル:

タイトル:

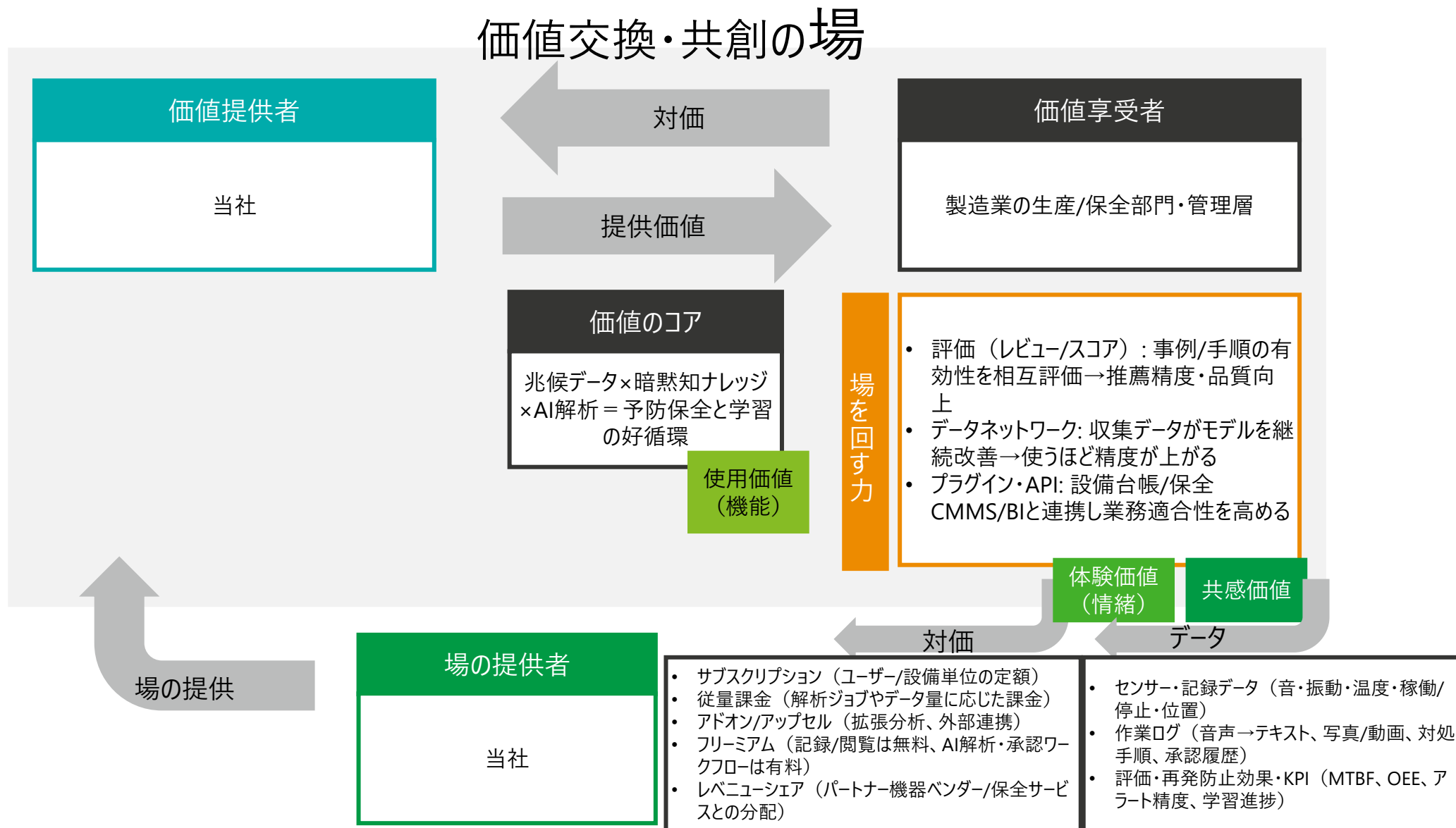
# 顧客価値を分類する

## Work8



# DXプランを作成する

## Work9



# 白紙ワークシート

# 経営理念について改めて考える

## Work1

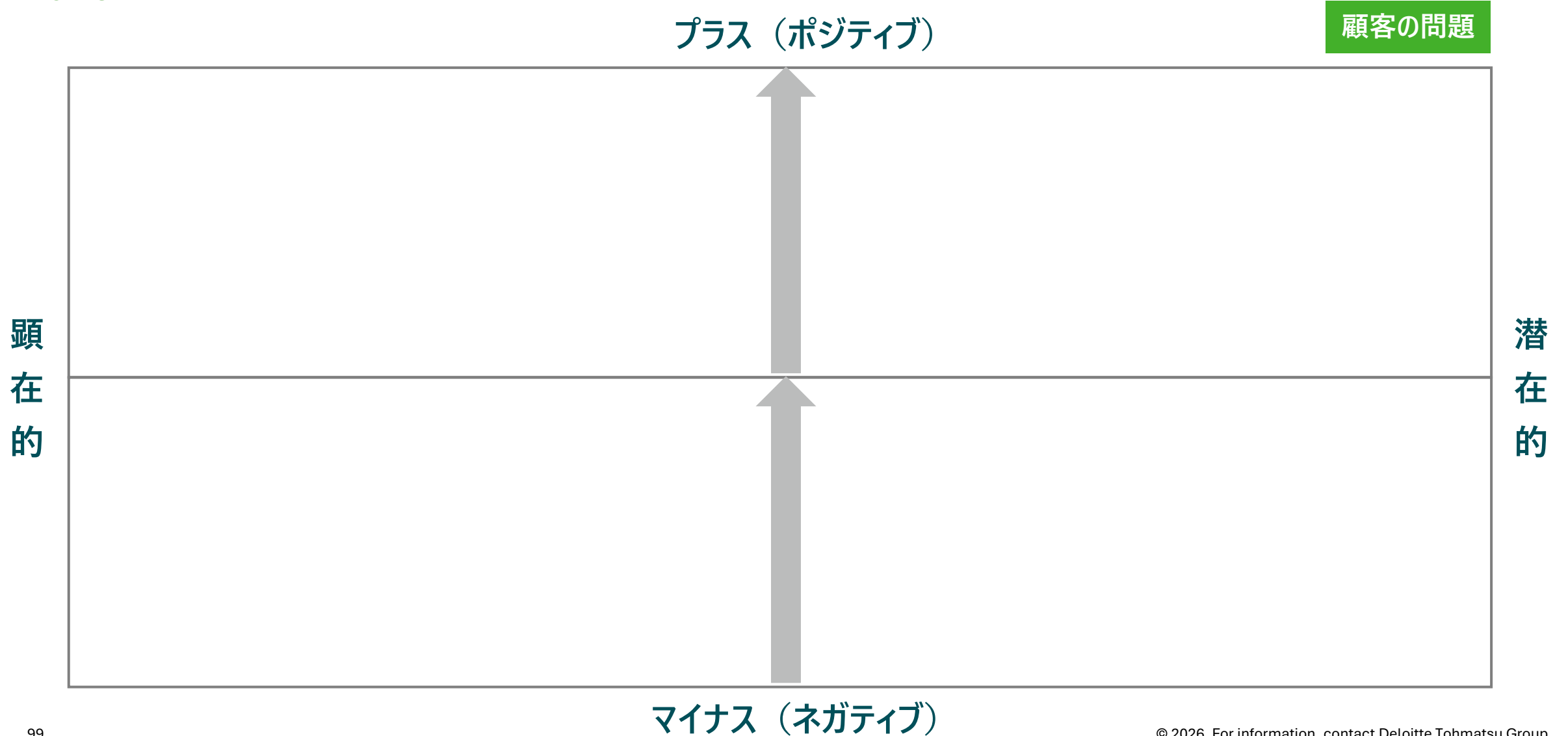
経営理念	Mission	存在意義（何のために会社があるのか？）
	Vision	理想の姿（実現したい未来像）
	Value	企業を支える行動の指針

# 顧客が抱えている「不」＝問題を洗い出す

## Work2

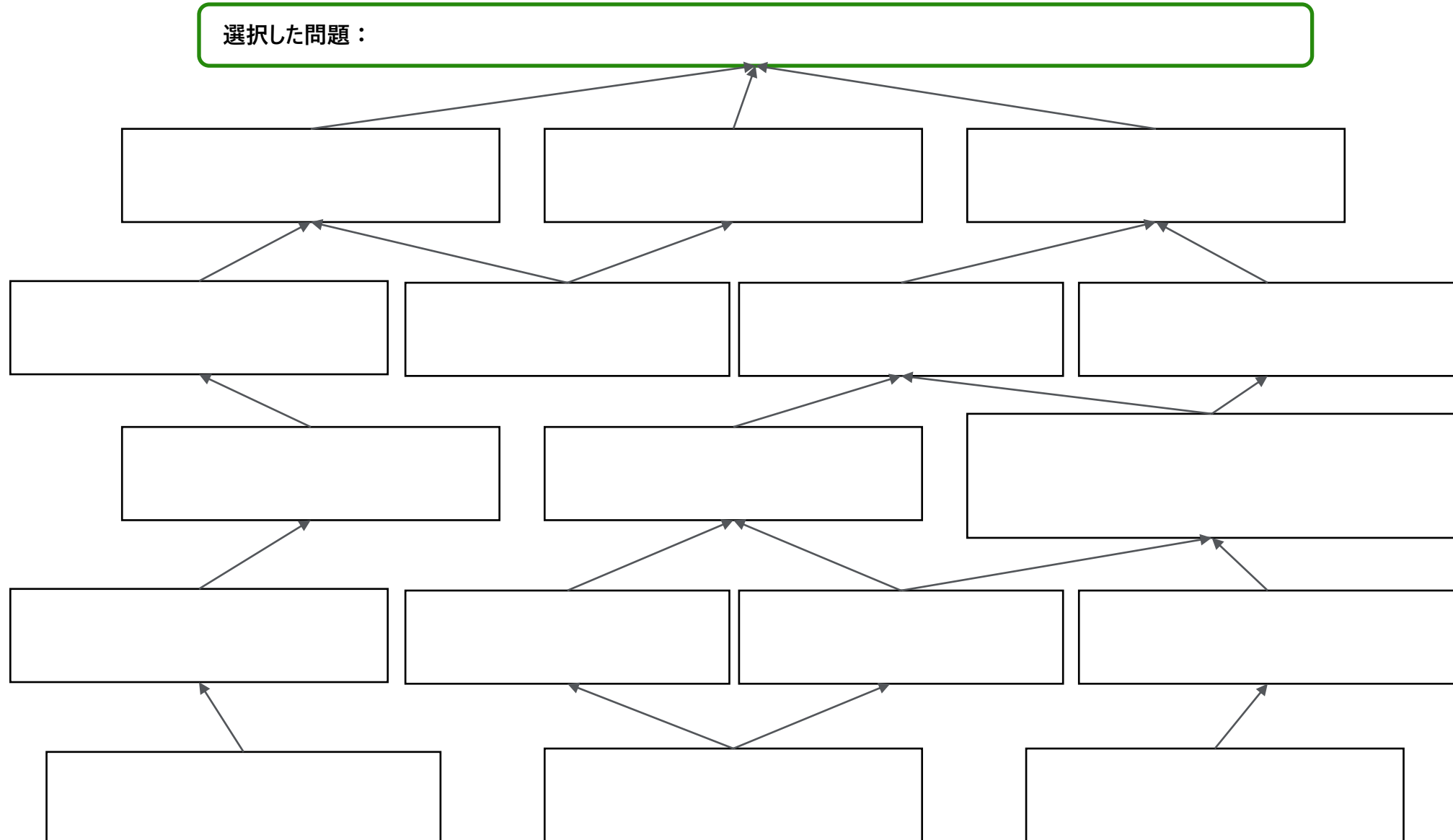

# 顧客の問題を分類する

## Work3



# 「問題」の本質への迫る（なぜなぜ分析）

## Work4



# 課題を発明する（HMW（How Might We）法）

## Work5

選択した問題：

どうすれば  
できるだろうか？

どうすれば  
できるだろうか？

どうすれば  
できるだろうか？

どうすれば  
できるだろうか？

どうすれば  
できるだろうか？

どうすれば  
できるだろうか？

どうすれば  
できるだろうか？

どうすれば  
できるだろうか？

どうすれば  
できるだろうか？

どうすれば  
できるだろうか？

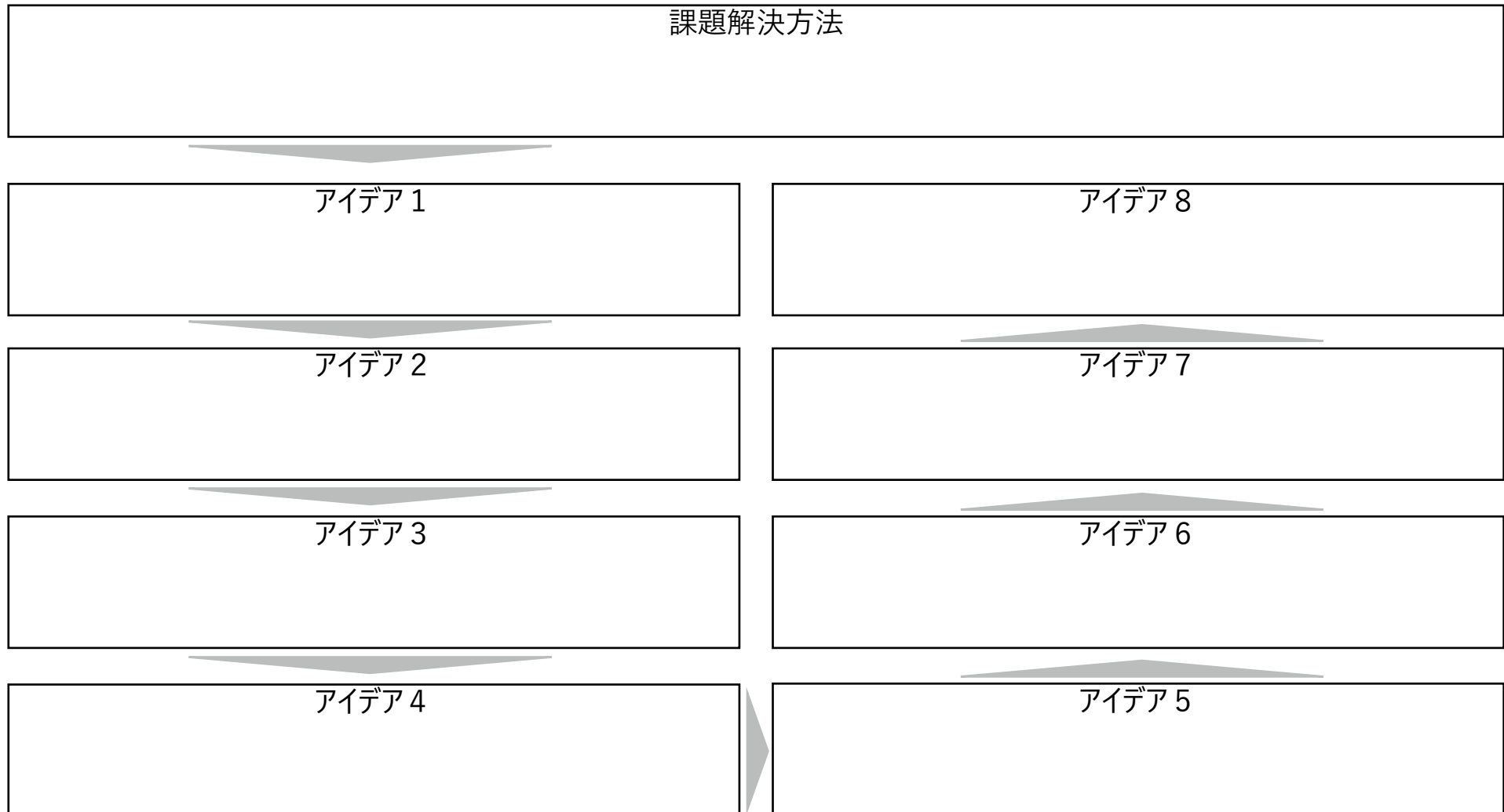
どうすれば  
できるだろうか？

どうすれば  
できるだろうか？

# 課題の解決策を発想する（クレイジーエイト）

## Work6

選択した課題：



# 課題の解決策を明確化する（ソリューションスケッチ）

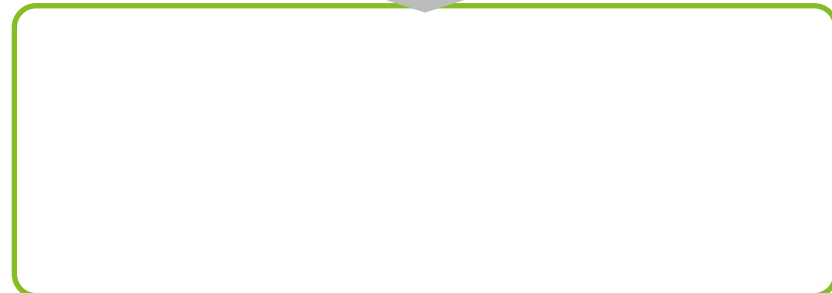
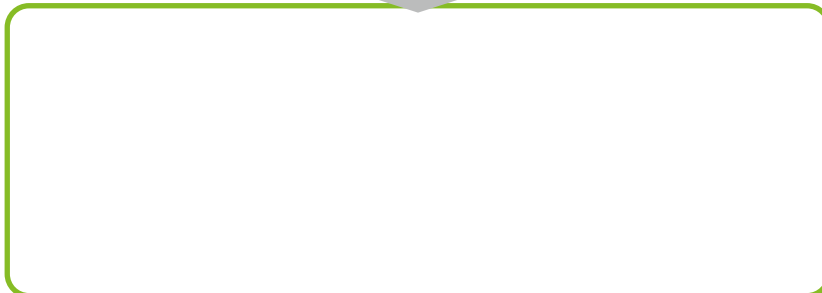
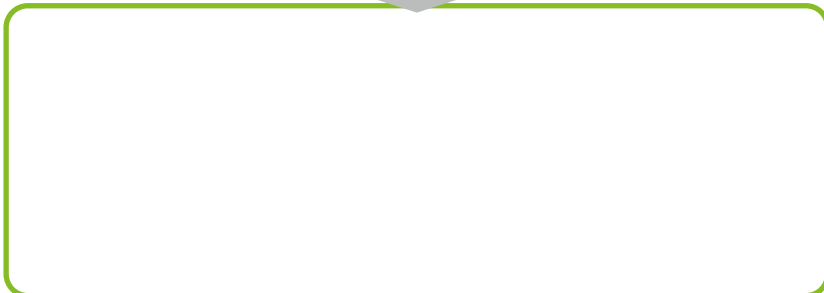
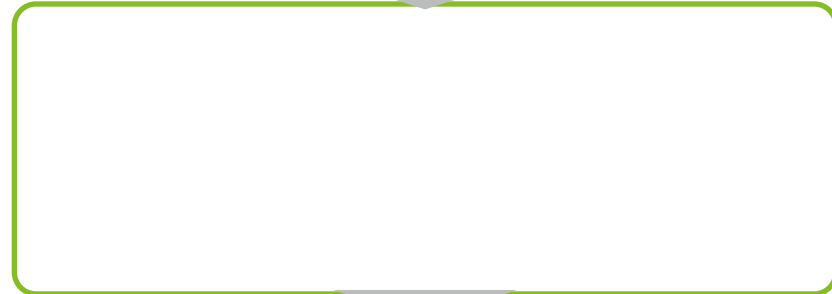
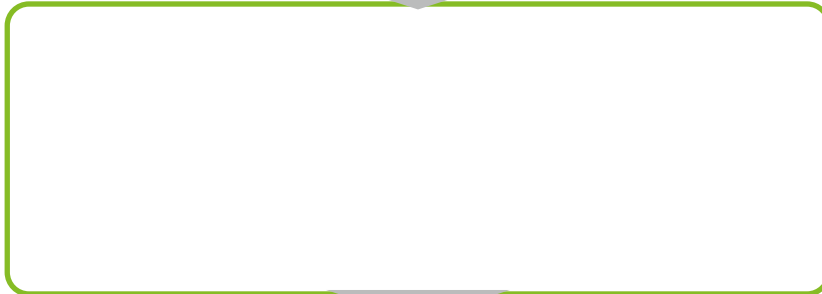
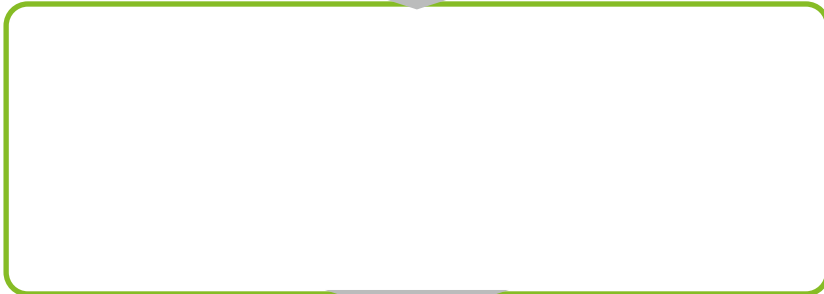
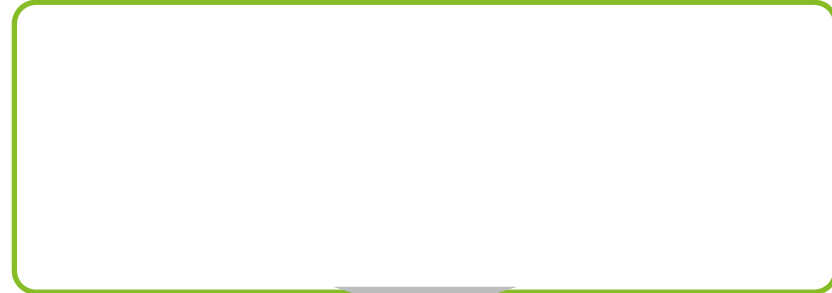
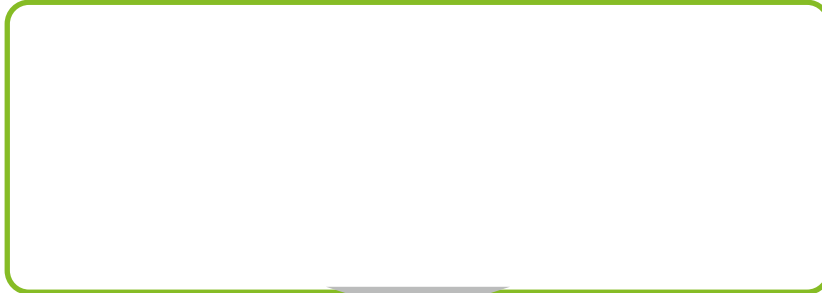
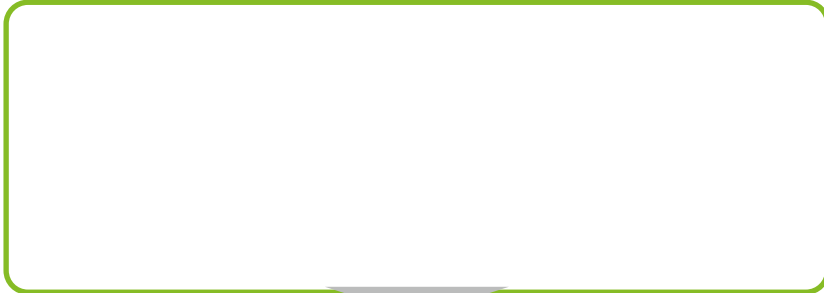
## Work7

課題：

タイトル:

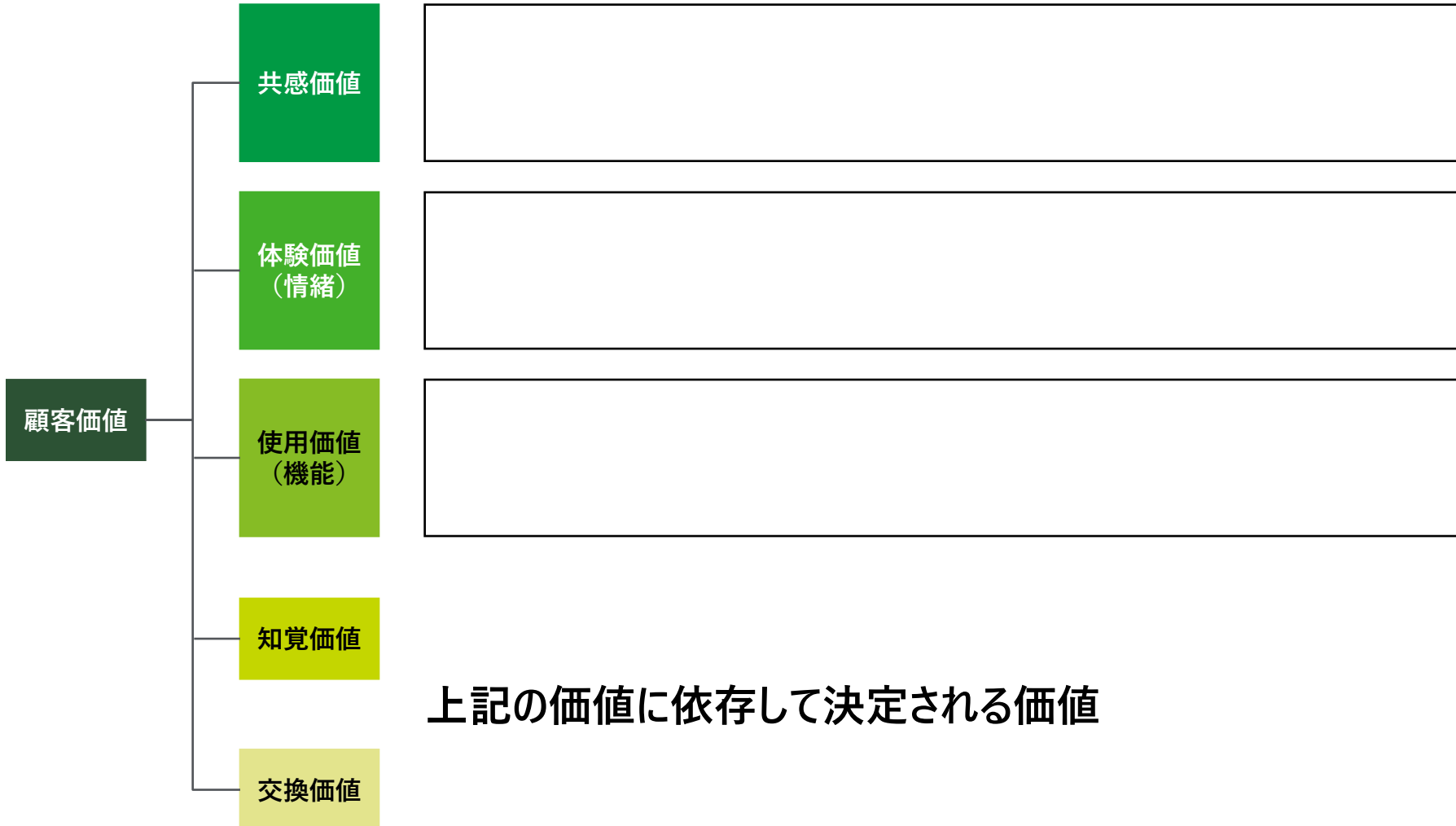
タイトル:

タイトル:



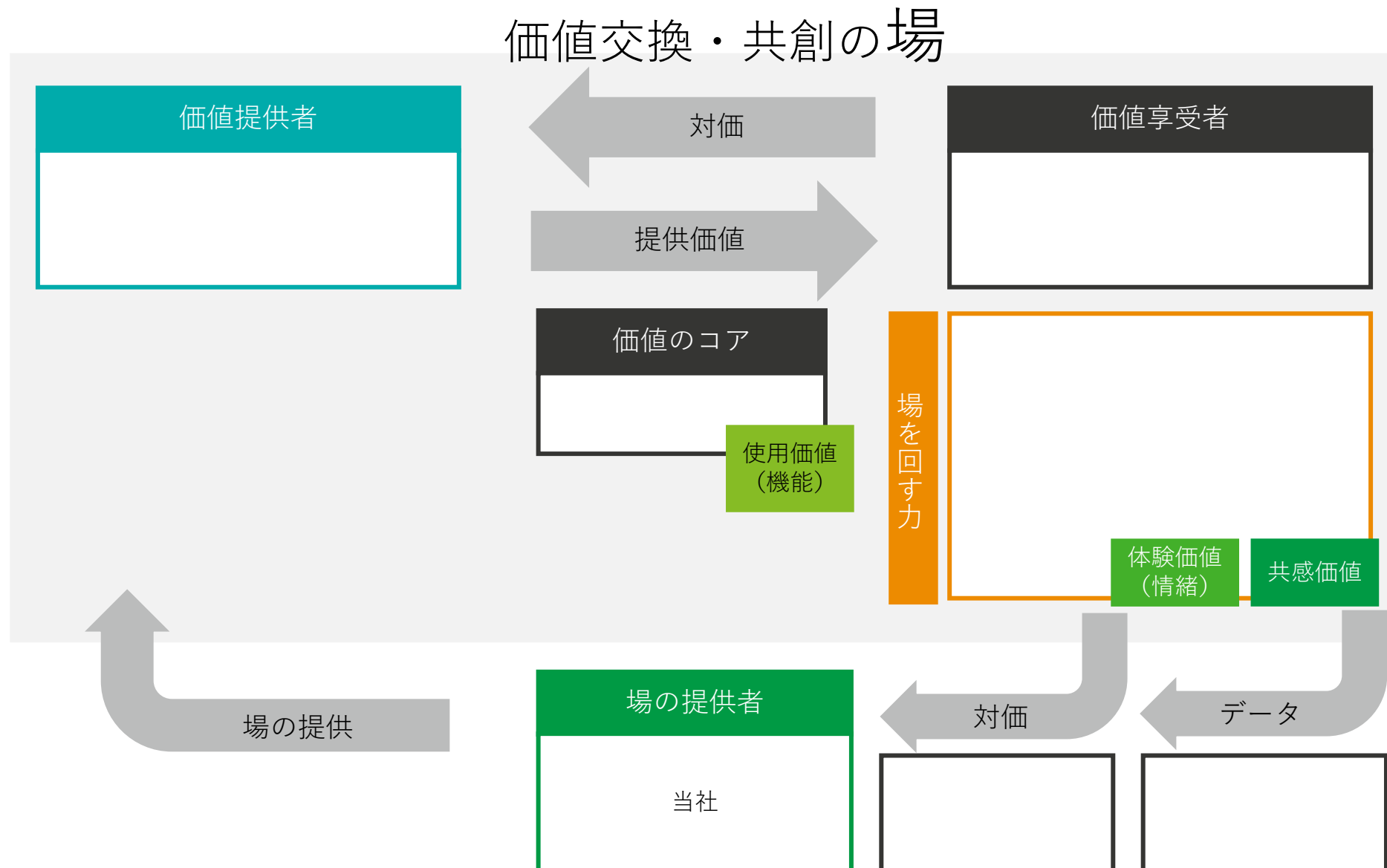
# 顧客価値を分類する

## Work8



# DXプランを作成する

## Work9



デロイト トーマツ グループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイト ネットワークのメンバーである合同会社デロイト トーマツ グループならびにそのグループ法人（有限責任監査法人トーマツ、合同会社デロイト トーマツ、デロイト トーマツ 税理士法人およびDT 弁護士法人を含む）の総称です。デロイト トーマツ グループは、日本で最大級のプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従いプロフェッショナル サービスを提供しています。また、国内30都市以上に2万人超の専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループ Web サイト、[www.deloitte.com/jp](http://www.deloitte.com/jp)をご覧ください。

Deloitte（デロイト）とは、Deloitte Touche Tohmatsu Limited（“Deloitte Global”）、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人（総称して“デロイト ネットワーク”）のひとつまたは複数を指します。Deloitte Globalならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体であり、第三者に関して相互に義務を課しまたは拘束させることはありません。Deloitte Globalおよびその各メンバーファームならびに関係法人は、自らの作為および不作為についてのみ責任を負い、互いに他のファームまたは関係法人の作為および不作為について責任を負うものではありません。Deloitte Globalはクライアントへのサービス提供を行いません。詳細は[www.deloitte.com/jp/about](http://www.deloitte.com/jp/about)をご覧ください。

デロイト アジア パシフィック リミテッドは保証有限責任会社であり、Deloitte Globalのメンバーファームです。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィックにおける100を超える都市（オークランド、バンコク、北京、ベンガルール、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、ムンバイ、ニューデリー、大阪、ソウル、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む）にてサービスを提供しています。

Deloitte（デロイト）は、最先端のプロフェッショナルサービスを、Fortune Global 500®の約9割の企業や多数のプライベート（非公開）企業を含むクライアントに提供しています。デロイトは、資本市場に対する社会的な信頼を高め、クライアントの変革と繁栄を促進することで、計測可能で継続性のある成果をもたらすプロフェッショナルの集団です。デロイトは、創設以来180年の歴史を有し、150を超える国・地域にわたって活動を展開しています。“Making an impact that matters”をパーパス（存在理由）として標榜するデロイトの約46万人の人材の活動の詳細については、[www.deloitte.com](http://www.deloitte.com)をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、Deloitte Touche Tohmatsu Limited（“Deloitte Global”）、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人（総称して“デロイト ネットワーク”）が本資料をもって専門的な助言やサービスを提供するものではありません。皆様の財務または事業に影響を与えるような意思決定または行動をされる前に、適切な専門家にご相談ください。本資料における情報の正確性や完全性に関して、いかなる表明、保証または確約（明示・黙示を問いません）をするものではありません。またDeloitte Global、そのメンバーファーム、関係法人、社員・職員または代理人のいずれも、本資料に依拠した人に関係して直接または間接に発生したいかなる損失および損害に対しても責任を負いません。Deloitte Globalならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。



IS 669126 / ISO 27001



BCMS 764479 / ISO 22301

IS/BCMSそれぞれの認証範囲はこちらをご覧ください

<https://www.bsigroup.com/clientDirectory>

MAKING AN  
IMPACT THAT  
MATTERS  
since 1845