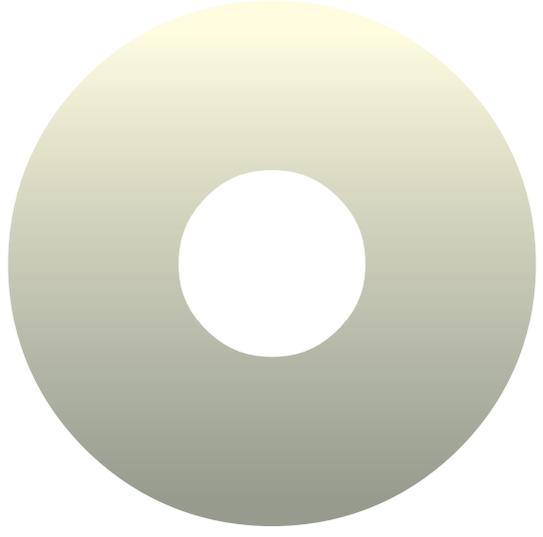




# Platinum Egg Hunting Seminar

クリエイティブ・シティ・コンソーシアム  
慶應義塾大学大学院  
システムデザイン・マネジメント研究科



## CONCEPT

# 社会全体にとって価値のある "卵"を見つけること。

復活祭イースターの祝日に、子どもたちが庭や部屋の中に隠された卵を探す「エッグハンティング」。幸福の象徴である卵を無心になって探して発見する喜びは、クリエイティブな創作活動と重なり合うところがあります。企業だけに価値のある"金の卵"を見つけるのではなく、そこで働く人や社会全体にとっても価値のある、未来のビジネス・商品・サービスの"プラチナの卵"を見つける活動「プラチナエッグ・ハンティング」。2013年、クリエイティブ・シティ・コンソーシアムが新たに始めた試みです。

その第一弾として、まずはアイデア(プラチナエッグ)を見つけ、価値を創造するスキルを身につけるためのワークショップを、二子玉川カタリストBAで開催しました。慶應義塾大学大学院システムデザイン・マネジメント研究科(慶應SDM)との共催による「プラチナエッグ・ハンティング・セミナー」です。慶應SDM准教授の神武直彦氏をファシリテーターに、アイデア創発やプランニングの専門家を迎えて、アイデア発想法からデザイン思考、システム思考、ビジネスモデル・イノベーションまでの実践手法が学べる全4回の特別講座を実現。会場のカタリストBAには、新しいビジネスや商品アイデアを求めて、クリエイティブな挑戦を行う事業者、企業人、学生が大勢詰めかけ、盛況のうちに幕を閉じました。

## Platinum Egg Hunting Seminar

### PLATINUM EGG HUNTER LICENCE

全4回ご出席いただいた過半数の参加者は、クリエイティブ・シティ・コンソーシアムより「クリエイティブ・ハンター」として認定し、セミナー修了の証であるハンターライセンスとバッジを授与いたしました。



## PROGRAM

# プラチナエッグ・ハンティングのための 4つのステップ

どうすればプラチナエッグをハンティングで  
できるようになるのでしょうか？

アイデアを見つけ、価値を創造するというプ  
ラチナエッグ・ハンティングの活動は、主に  
アイデアを発想し、拡げ、磨き、現実のもの  
にする、という4つのステップで構成され、繰  
り返されます。これらのステップは実際に多  
くの革新的な企業や組織で行われていま  
す。そこで、このセミナーではそれぞれのス  
テップをシリーズで学んでいただく構成に  
し、各ステップのエキスパートの方々にご登  
壇いただき、参加者の皆さまは体験型ワー  
クショップに参加いただくというスタイルを  
取りました。

我々の大学院では、アイデアを発想し、現実  
のものにすることで価値を創造するプロセ  
スを、システム思考とデザイン思考を融合し  
た独自のアプローチで構築し、それを学生  
が学び、体得するための教育に数100時間  
を要しています。そのためプラチナエッグ・  
ハンティングの企画をつくり始めた当初は、  
3時間ごとの4回のセミナーで参加者の皆  
さまにそのプロセス全体を学んでいただく



プラチナエッグ・ハンティング・セミナー企画／ファシリテート

## 神武直彦

慶應義塾大学大学院  
システムデザイン・マネジメント研究科 准教授

のは簡単ではないと感じました。しかし、結  
果的に多くの学び、気づきを得られたのは、  
各回のセミナーにご登壇いただいた講師の  
の方々、毎回セミナーに駆けつけてくださった  
参加者の方々の熱意のおかげだったと感じ  
ています。またセミナーの企画から実現ま  
で、事務局長の福田次郎様をはじめ、石寺  
敏様、齋藤敦子様、田中陽明様など多くの  
の方々にご尽力いただきました。このセミナー  
で得た気づき、アイデア、つながりによって、  
クリエイティブ・シティ・コンソーシアムから  
いくつものプラチナエッグが誕生することを  
願っています。



# 01

## “クリエイティブの現場”

Sep.12,2013

石黒 猛

プロダクトデザイナー／石黒猛事務所

### 本質の考察、イメージ思考などの クリエイティブな発想法について。

IDEOとはまったく違う服装、キャラクター、能力の人たちが集まり、極限のクリエイティビティを発揮し、いままで見たこともないモノをつねに生み出す、そんな仕組みをもった会社です。私は4年半ほどサンフランシスコ事務所で、3年間東京オフィスで活動しました。そこで経験したクリエイティブに物事を考える方法をキーワードにまとめました。

1つめのキーワードは「本質を考察する」。本質とは、「そのものがそのものである一番重要な理由」。製品開発の際には、新しいものの軸となる本質をつねに意識することが必要です。

2つめのキーワードは「イメージ思考」。言語ベースではなく、イメージベースで思考すること。たとえば「楽しい食卓」なら、味や匂いも体験できるようなイメージをやりとりすると、いままで得られなかった高度な発想ができるようになります。

3つめのキーワードは「鳥目線と虫目線」。つまり、俯瞰しながら凝視することです。全体像をとらえながら詳細を見ることをつねに思考のクセとして行い、物事の本来の姿をつかみます。

4つめのキーワードは「オブザベーション(観察)」。対象となるフィールド、マーケット、事象に対して分析もせずただ観察に集中します。すると、



本質の"産毛"のようなものが見えてきます。それを感覚でとらえて、その"産毛"を伸ばしていき、モノやコトとしてつくっていきます。最終的に開発した製品は、かなりの確率で本質をムダなくとらえていて、気付かなかったことまで表現されています。

### デザインプロセスの中で、 オブザベーションに注目する。

IDEOでは、それぞれのクリエイターが次の3つの技術を使い分けながら発想していきます。(1)オブザベーション(観察)、(2)ブレインストーミング、(3)ラピッド・プロトタイピング(簡易試作)です。プロジェクトごとにこれらの技術をうまいさじ加減で混ぜて、製品開発を進めていきます。私たちは多種多様な製品を担当しますが、とくに各分野の専門家がいるわけではありません。全員がプロセスの専門家です。発想から製品デザインに至るプロセスを知っているから、何でもデザインできるわけです。

さて、私がこのプロセスの中で一番大事だと思っているのは、「オブザベーション(観察)」です。幼い頃のことを思い出してください。何か興味あるものや美しいものに出会ったとき、パッと立ち止まって指を差して感動しましたよね。時間が経つのを忘れるほど見とれていました。これはイメージ思考の究極の形だと思います。ダイレクトにイメージを心の中に取り込んで、それをアウトプットできるような状態に保つのが「オブザベーション」です。

では、「オブザベーション」は何をもたらしてくれるのでしょうか。もっとも重要なのは、モノではなく人間を中心に考えることができる点です。たとえば、椅子の開発の前には、椅子が使われている現場を必ず見に行きます。そうするといろいろなシーンに出会います。その椅子に座って、ビールを飲みな

よりよいアイデアはどうすれば発想できるのでしょうか？——世界中の注目を集めるデザインファームIDEOで、数多くの革新的な製品を開発してきたプロダクトデザイナーの石黒猛氏が登壇。クリエイティブの現場で活用され大きな成果をあげている、独自のアイデア発想法を解説していただきました。さらに、「15年後のガムの形を開発する」というユニークな課題に取り組み、グループごとにプレゼンテーションを行いました。



がらサッカーを観ていたり、ある椅子はものを食べるために使われていたり、ある椅子は物置になっている。そういう観察から新しい椅子をつくるためのアイデアが得られます。

### 課題は、写真から新しい価値を抽出し、それを商品の形として表現すること。

皆さんに写真をもってくるようお願いしました。写真のテーマは、「15年後の未来に、主流になりそうな新しい人、ライフスタイル、美意識の兆しを現代生活から切り取る」でした。

今回の課題は、「15年後のガムの形」をつくることです。まずは写真を虫目線(凝視)と鳥目線(俯瞰)で意味を考えたり、15年後の新しい価値に思いを巡らせて観察し分析した後、グループで概念を共有

#### Member's Voice

「イノベーションを起こすことは天性のひらめきではなく、思考方法次第であると感じた」  
(東急レクリエーション 吉井様)

「"観察する"という意味が、子供のように没頭することだという点が発見だった」  
(セイコーエプソン 白井様)

「手を動かしながらのプロトタイピングが、モノづくりの原点だと感じた」(大日本印刷 亀田様)

します。人からフィードバックをもらったり、他の発表を聞いてアイデアを強化します。その次は簡易試作です。素材を使って、無心で概念を形にしてください。できあがったら、作品から自分の考えを読み解きます。そして、グループ内で各自作品を発表。その後、グループ内で意見を総合し、チームのビジョンをまとめてプレゼンテーションします。

### イメージ思考だから可能になった、さまざまなガムの形の提案。

8つのチームからプレゼンテーションしていただきました。健康、コミュニケーション、エコロジー、IT、エンターテインメントなどをテーマにした、さまざまなガムの形が提案されました。皆さん、オリジナルの新しい価値をつくりだしましたし、背景にある哲学もしっかりしていて驚きました。楽しく説得力のあるプレゼンテーションに感動しました。言葉や概念だけでは、ここまでできなかったのではないかと思います。イメージ思考を活用し、手を動かしながら試行錯誤をしてプロトタイプづくりを行ったから、皆さん自身の能力が掘り起こされ、いい作品ができたのではないかと思います。もっとも大切なのは、ここまで行き着いたプロセスです。オブザベーション、ブレインストーミング、ラピッド・プロトタイピングをぜひ憶えておいて、現実の仕事に活用してほしいと思います。

#### TAKESHI ISHIGURO

1969年、山梨県生まれ。ロンドンのロイヤル・カレッジ・オブ・アート工業デザイン科を修了後、米IDEO社に入社し、プロダクトデザインや戦略に携わる。「Rice Salt & Pepper Shaker」、加湿器「chimney」がニューヨーク近代美術館永久保存に選定される。2002年から個人で活動を開始し、プロダクト、アート、舞台演出など多岐に活動中。  
<http://takeshiishiguro.com>



# 02 “アイデアを発想する。 デザイン思考での発想法”

Oct.4,2013

前野隆司

慶應義塾大学大学院 システムデザイン・マネジメント研究科 委員長/教授

デザイン思考での発想法を効果的に行うにはどうしたらよいのでしょうか？——斬新な発想を生み出せるデザイン思考について、日々、研究と実践を積み重ねている慶應SDM教授の前野隆司氏が登壇。深い視点からのデザイン思考の考察、ユニークにして新鮮な視点でとらえたブレインストーミングの方法、さらには左脳思考を組み合わせることで独自に生み出した構造シフト発想法についてのノウハウを伝授していただきました。

## 米国で火がつき、日本でも話題の 「デザイン思考」とはなにか？

皆さん、「デザイン思考」という言葉をお聞きになったことはありますよね。米国のデザインファームIDEOやスタンフォード大学のd.schoolが取り上げ始め、いまや日本でも話題になっています。でも、実はこの概念はとても奥が深く、わかったようでわからないという声もよく聞きます。

前回のワークショップをリードされたIDEO出身の石黒猛さんはあえて「イメージ思考」という言葉を使っていますが、「デザイン思考」の内容とさほど変わらないのではと思います。つまり、「デザイン思考」の中心は、オブザベーション、プロトタイピング、ブレインストーミングです。石黒猛さんは、とくにオブザベーション、プロトタイピングに関して、純粋な子供のように対象に見とれて、手を動かして考えよと言いました。今回はブレインストーミングについて考察しながら体験していきますが、私はこの心得の中に「デザイン思考」でもっとも大切な考えが込められていると思っています。

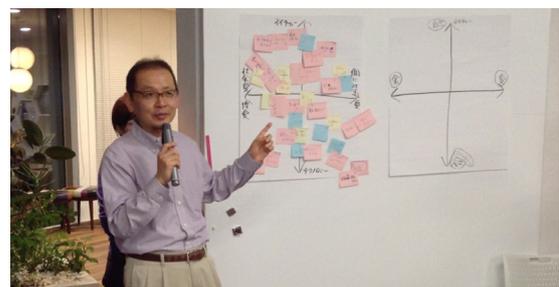
その心得とは、質よりも量、くだらないアイデアも恐れるなということ。子供の砂場遊びのように「あしこうぜ! こうしようぜ!」と試行錯誤しながら、みんなで楽しくアイデアを出し合うことなんです。会社の会議では、むしろ量よりも質で、くだらないアイデアを言ったら怒られますよね。仕事の進め方も客観的に調査し、客観的にプロトタイピングを行

い、客観的に議論します。それに対して、デザイン思考全般に言えるのは、子供のように主観的だということ。私は、現代科学技術が行ってきた客観的なやり方に対するアンチテーゼだと考えています。

## 膨大な例を観察して実感する、 ブレインストーミングの効果。

脳科学が専門の私流の解説をさせていただけるなら、ブレインストーミングは脳が接続されるからすごいのだと思います。人間の脳細胞は1千億個あるといわれます。従来の西洋型の二元論で二人が議論すると、どちらかが正解でどちらかが間違いという結論になり、片方の脳細胞の1千億個しか活かされません。しかしブレインストーミングなら、たとえばエンジニアとマーケティング担当者の脳がつながり、脳細胞は単純計算をして2千億個になります。しかも異なるタイプが結合するので、二倍以上の効果を生むのではないかと思います。

また人間の脳細胞は抑制性結合がほとんど。ある脳細胞が発火して何らかの認知的処理を行っている際





に、他の脳細胞の発火を抑制する仕組みのおかげで冷静さを保てます。しかしブレインストーミングでこの抑制が解けたらどうでしょう。一人の人間は実は多様な側面をもって知識も豊富なので、発想がどんどんイノベティブになるはずですよ。

脳同士が接続されたり、抑制が解けるブレインストーミング。もちろん実証されたことではないですが、膨大な例を観察していると、そんなことが起きているのではないかと感じてしまうのです。

ではブレインストーミングのルールを紹介します。

「(1) 意識で考えずに、他人の考えに乗っかる」。カッコいいことを言おうとせず、恥ずかしがらずに、リラックスしてのぞみます。そして、他人の言ったことに素直に反応して、会話のキャッチボールを楽しんでください。

「(2) ポジティブマインドが大事」。誰かがアイデアが言ったら、「いいねえ!」と返してください。どんでなくだなくても、いくら前例があっても、不可能だと思って否定しないことです。すると、ある瞬間、一体感ができて、思いもつかないようなアイデアが次から次へとみんなから湧いてきます。

さて、テーマは「15年後の幸せな社会」です。グループでアイデアを出し合ってみてください。

## 右脳と左脳を掛け合わせて、 豊富に発想する上級者向けの方法。

ブレインストーミングにより、右脳を使ってどんどんアイデアを出していただきました。質より量です。自分だけでは思いもつかないようなアイデアが出てくることを体験できたのではないかと思います。そして次に左脳を使って、アイデアを分類してグルーピングします。これを「親和図法」といいます。またX軸とY軸に名前をつけて、各アイデアを

### Member's Voice

「プレストのアプローチが新鮮だった。思っていたら言葉にだす。いいね!と褒める」  
(大日本印刷 牛木様)

「構造シフト発想法を体験したのは初めてで、勉強になった。自分の仕事に活用できそう」  
(レアソン 古賀様)

「出席者が多岐にわたっており、いろいろな考え方の人に出会えたのがよかった」  
(セイコーエプソン 牛山様)

配置して整理する「二軸図法」という方法もあります。これらによってアイデアの構造化が行え、どんな傾向があるかをつかむことができます。

その次に行うのは、これらの構造には常識にとらわれた枠があるのでないかと分析し、そのバイアスを外すやり方です。これは我々が独自に考案した「構造シフト発想法」。「親和図法」「二軸図法」などをベースに、アイデアをシフトしながらさらにイノベティブなアイデアを生み出す方法です。たとえば、「二軸図法」内の座標のどこかに置いたアイデアを、強制的に違う座標に移動させます。それによって新しいアイデアが連想されるのです。

ブレインストーミングというデザイン思考のやり方に、論理を使ったシステムチックな発想法を組み合わせた方法です。ブレインストーミングは大勢でないと行えないのですが、構造シフト発想法なら一人でも取り組めます。こちらもアイデアを多く発想できるので、日常のビジネスで使ってみてください。

### TAKASHI MAENO



1962年、山口県生まれ。東京工業大学機械工学専攻修士課程を修了後、キャノン(株)、慶應義塾大学理工学部教授を経て現職。専門分野は人間システムデザイン(社会・コミュニティ、教育、地域活性化、農業、NPO、ヒューマンインタフェース、認知科学・哲学など)。著書『幸せのメカニズム』『思考脳力のつくり方』『脳はなぜ「心」を作ったのか』

<http://takashi.maeno.com>

# 03 “アイデアを磨く。 システム思考での創造法”

Oct.23,2013

## 神武直彦

慶應義塾大学大学院 システムデザイン・マネジメント研究科 准教授

## 齋藤敦子

コクヨ株式会社 RDIセンター 主幹研究員

## 田中陽明

春蔀プロジェクト株式会社 代表取締役/co-lab企画運営代表

### アイデアを評価する手法を活用したり、 事例からベストプラクティスを学ぶ。

生み出した複数のアイデアを適切に評価して比較する手法「ピュー・コンセプト・セレクション」を紹介します。ひとつのアイデアをひとつの基準(Datum)と定め、比較したいアイデアについて、それぞれの評価項目ごとに基準より優れているものをプラス(+)、劣っているものをマイナス(-)、同じものをS(Same)と評価します。次に違うアイデアを基準にして同じように対比較をします。これを繰り返すと、どのアイデアが優れているか、どこに



強みがあるかをシステムチックに可視化できます。しかし、この手法だけではアイデアを磨いて実際の価値を創造できないでしょう。アイデアを世の中に役立てるためには「死の谷」を越える必要があり、小さなビジネスが多くの人に受け入れられるためには「ダーウィンの海」を越える必要があるといわれます。アイデアを世の中に役立てたいという情熱をおもちの田中さんと齋藤さんに、自らの事業で価値を創造した経験をお話いただきます。お二人の事例からベストプラクティスを学び、その上で皆様のご経験を共有して集合知にしましょう。

### 持続的ビジネスモデルにより、 素晴らしい事業主に出会うことに。

春蔀プロジェクトの田中です。私は10年ほど前、日本で最初のクリエイター専用シェアオフィスco-lab(コーラボ)を立ち上げました。事業主と提携して運営委託を請け負うビジネスモデルですが、当初、事業主が安定せず苦労しました。最初の事業主はオープニングパーティの3日後に不渡りを出して閉鎖。その直後、森ビル文化事業部に事業主になっていただき、六本木に最初のco-labをオープンさせることができました。それが「死の谷」を乗り越えた体験でした。その後、三番町に移り、定期借家契約終了に伴い、次の事業主探しに迫られ、集中して持続的ビジネスモデルを考えました。その結果、拠点ごとにコンセプトを変えたり、クリエイションのコンサルティングファームとして位置付けるなど、社会的なニーズに応えられるように目標設定をするとともに、複雑な課題を解決できるシステムを確立。そのことで東急電鉄やコクヨなど素晴らしい事業主に出会い、拠点を4カ所に増設。現在、約300人のクリエイターやアーティスト、クリエイ

発想したアイデアの中からいいものを選んで磨いていくにはどうすればよいのでしょうか？  
——社会技術システムのデザインとマネジメントについて深い見識をもつ慶應SDM准教授の神武直彦氏が登壇。優れた手法「ピュー・コンセプト・セレクション」の活用法を解説していただきました。さらにココヨの齋藤敦子氏、春蒔プロジェクトの田中陽明氏には、ご自身の事業で苦難を乗り越えてアイデアを実現した体験を語っていただきました。



ティブワーカーなどが集まるまでになりました。それが「ダーウィンの海」を越えた体験でした。

## 新しい働き方を支える未来の場づくり。 パートナーとの協働で実現へ。

ココヨの齋藤です。私が渋谷ヒカリエ8階の会員制ワークスペース、Creative Lounge MOV(モヴ)で実践してきたことをお話します。MOVは2012年に開業、異分野・異文化のクリエイターやアントレプレナー達が出会い、新しいビジネスやプロジェクトが生まれています。計画当初はコワーキングという言葉もなく、「渋谷駅上」「新築ビル」「企業が運営」という難しい条件からのスタートでした。この「死の谷」を乗り越えたのは、ビルオーナーである東急電鉄の担当者と共同研究から始めたことです。新たに開発が始まり大きく街が変わるなかで、「渋谷らしい働き方から、世界にインパクトを与える」という組織の壁を越えて未来のビジョンをつくりました。だからこそ新しい発想を取り入れることができたのです。開業前にはさまざまな方にヒアリ

### Member's Voice

「発想したアイデアをいかに分析するかという手法がよかった。新しい発見がいくつもあった」(ネットシナプス 野本様)

「ココヨやco-labのイノベーションの事例は、とても参考になった」(大日本印刷 西山様)

ングし、翻弄される意見もありましたが、世界を変えるムーブメントを起こす場というコンセプトに賛同してくださる方々を巻き込みながら試行錯誤で継続的運営の仕組みをつくりました。そろそろ3年目に入りますが、多様な会員で日々賑わいムーブメントが広がりつつあります。実践しながら既知を飛び越える、これが「ダーウィンの海」を越えた体験です。

## 優れたアイデアは困難をくぐり抜け、 イノベーションを起こしていく。

参加者の皆さんにも、「死の谷」「ダーウィンの海」を乗り越えた経験を共有していただきました。優れたアイデアはそれを実現したいと思う人の熱意によって幾多の困難を乗り越える中で磨かれ、イノベーションを起こすことを共有いただけたと思います。皆さんの経験や知見は、イノベーションツリーに可視化して整理しました。たくさん発見がありますので、ぜひ日常のビジネスでお試ください。



### NAOHIKO KOHTAKE

慶應義塾大学大学院理工学研究科を修了後、宇宙航空研究開発機構、欧州宇宙機関を経て現職。専門分野は、社会技術システム(宇宙、防災、ユビキタス、コミュニティ、スポーツなど)。著書として『エンジニアリングシステム』など。  
<http://www.ssdlab.sdm.keio.ac.jp>



### ATSUKO SAITO

多摩美術大学立体デザイン科を卒業後、ココヨ株式会社入社。RDIセンター主幹研究員として、未来の働き方やイノベーションプロセスの研究、働く環境についてのコンセプト開発に従事。WORKSIGHT LAB.の所長を務める。  
<http://www.worksight.jp>



### HARUAKI TANAKA

武蔵野美術大学建築学科卒業。大手ゼネコン設計部を経て、慶應義塾大学大学院SFC政策メディア研究科修了後、クリエイター専用シェアードコラボレーションスタジオ「co-lab」を立ち上げ、クリエイティブディレクターとして活躍。  
<http://www.co-lab.jp>

# 04

# “アイデアを現実のものにする。 ビジネスモデル・イノベーション”

Nov.14,2013

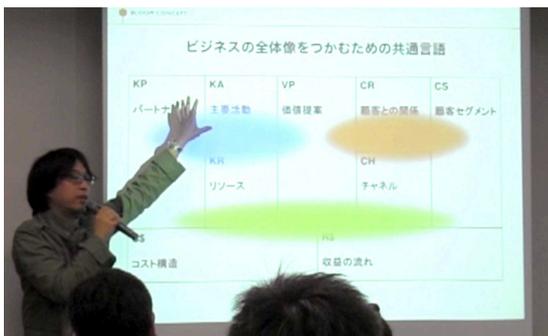
小山龍介

新商品・新規事業コンサルタント  
株式会社ブルームコンセプト 代表取締役

ソリューションのアイデアを、ビジネスモデルとして構造化するにはどんな方法を用いればよいのでしょうか？——『ビジネスモデル・ジェネレーション』の翻訳を手がけ、この分野における第一人者として信頼を集めるビジネスコンサルタントの小山龍介氏が登壇。ビジネスモデル・イノベーションの基礎知識から、ビジネスモデルキャンバスを使った斬新な発想までを学んでいきました。

## ビジネスモデル・イノベーションは、 どうして必要なのか？

イノベーションは大きく分けて3種類あります。  
1つめは「プロセス・イノベーション」。「T型フォード」は、一人の職人がすべて手作りしていたクルマの生産を、ベルトコンベアを活用したプロセスに変革してコストを飛躍的に下げました。  
2つめは「プロダクト・イノベーション」。ソニー「ウォークマン」は製品力で新市場を創造しました。  
3つめはいま主戦場になっている「ビジネスモデル・イノベーション」。2003年、アップルが「iTunes Store+iPod」によって顧客を囲い込んだ途端、ソニーがいくらよい製品をつくっても勝てなくなりました。ビジネスモデルで勝負する時代の到来です。  
たとえば、建設機械のコマツは盗難対策として装備したGPSで、世界中の約30万台の機械の状況がリアルタイムで把握できる「KOMTRAX」というシステムを構築。サービス型事業へ変革しました。



## ビジネスモデルキャンバスを使って、 事業全体の構造を把握する。

ビジネスモデルのイノベーションを別の表現で言うなら、「モノの時代からコトの時代への変化」です。コトの時代にイノベーションを起こすには、「事業全体の構造的把握」が必要です。ビジネスという現象は、構造から生まれます。その構造を表現するために考案されたのが、「ビジネスモデルキャンバス」というわけです。  
このキャンバスの真ん中には「価値提案」があり、その価値をつくるための「主要活動」と「リソース」に紐付けられています。さらに、その価値を顧客に届けるために「チャネル」と「顧客との関係」が設計されています。こうした要素を支える土台は「収益の流れ」と「コスト構造」です。結局、土台がしっかりしてこそ、ビジネスが立ち上がるのです。これは縮尺でビジネスを手にとり、検討するためのツールです。

## コトの時代にイノベーションを。 大胆に事業構造を変革する。

コトの時代にイノベーションを起こすには、さらに「大胆な事業構造の変革」も必要になります。そのためには、担当部門だけを認識してリスクに対処するミドルマネジメントのマインドではなく、会社全体を認識して不確実性に対処するトップマネジメントの意識で取り組むことが重要です。ここにオペ

レーションとイノベーションの違いがあります。オペレーションを支えるサイエンス思考では、どうしても過去を分析して未来に起こることを予測するので、新しいものをつくれと言われたときに対応できなくなります。

その点、イノベーションを生み出すアート思考は不確実性のマネジメント。いままでの枠にとらわれない想定外のことを考えて、それを妥当なものに落とし込むやり方なのです。

日本には「守破離」という素晴らしい言葉があります。「守」で基本に忠実に構造化し、「破」で意外な要素を投入し、「離」でその意外な要素を芸として再構造化していきます。

## 再構造化するにあたっては、自己強化ループを組み込む。

さて、ここで宅急便に参入する前のヤマト運輸を例にとって、話を進めていきます。関東地区を中心にした近距離輸送から始めて、長距離輸送に取り組んでいましたが、ビジネスモデル上のさまざまな限界を抱えていました。

そこで当時の小倉社長は、個人向けの宅急便に参入しようと決意。マンハッタンへ視察に行った際に、米国の宅配便UPSの車が四つ角に4台止まっているのを見て、これなら大丈夫と考えたらしいのです。さて、それはなぜだったのか？ さらに、なぜクロネコヤマトは一人勝ちを収めたのか？

答えはその需要でした。宅配事業は固定費が高く、変動比率は低いビジネスです。損益分岐点を超えれば儲かりますが、超えなければ固定費が重くのしかかります。マンハッタンのような高密度に集配する状況に、小倉社長は将来の東京の可能性を見出しま

### Member's Voice

「現在の業務において、アート思考が欠けると気づかされた」(大日本印刷 西垣様)

「ビジネスモデルについてのレクチャーがわかりやすく、知識が深まった」(アトリエ 堀内様)

「ビジネスモデルジェネレーションの使い方を実地で体験できた」(アーキタイプ 高橋様)



した。その結果、1999年には、ヤマト運輸は銀座一丁目から八丁目に、21台を配車するほどの成長を遂げました。

そして、なぜクロネコヤマトは一人勝ちを収めたのか？ それは自己強化ループという構造だからです。取扱高が増えると利益も増え、さらに付加サービスを充実させることができます。ただし、それが他社にとって参入障壁になっていきます。

ちなみに、ライバルの佐川急便は外注比率が高く、荷物の量に応じて費用が増えるシステムです。変動比率が高いので、取扱高が増えてもクロネコヤマトほどには利益が増えないのです。

クロネコヤマトのようなインフラ事業は一人勝ちになりやすく、自己強化ループが生まれやすい構造です。再構造化するにあたっては、その事業がまわれればまわるほど、強みになる自己強化ループを組み込めば、模倣困難なビジネスモデルができあがります。それをめざして事業創造をするのがよいでしょう。

### RYUSUKE KOYAMA

1975年、福岡県生まれ。京都大学文学部哲学科美術史卒業。広告代理店勤務を経て、サンダーバード国際経営大学院でMBAを取得。松竹プロデューサーとして新規事業の立ち上げに携わった後、株式会社ブルームコンセプトを設立。新商品開発や新規事業プロデュースを手がける一方、ライフハックに基づいた講演やセミナー、企業研修を多数行っている。  
<http://www.bloomconcept.co.jp>





Platinum  
Egg  
Hunting  
Seminar

## Creative City Consortium

クリエイティブ・シティ・コンソーシアム

二子玉川をモデル地区として、新しい働き方・暮らし方を発信し、クリエイティブな人々が集まる街=クリエイティブ・シティをつくりたいとの思いを共有する企業・大学・団体・個人が集まり、2010年8月に設立されました。2014年1月現在、法人会員80社、学会会員20名、研究会員2名、個人会員7名、後援会員22団体が参加して、クリエイティブ・シティの実現に向けて、二子玉川でランドデザインの検討・発信、必要なインフラの研究・実験・実証などを行っています。

E-mail : [info@creative-city.jp](mailto:info@creative-city.jp)

URL : <http://creative-city.jp>

### 活動拠点：カタリストBA

URL : <http://catalyst-ba.com>

〒158-0094 東京都世田谷区玉川2-21-1

二子玉川ライズ・オフィス8F

## 慶應義塾大学大学院

### システムデザイン・マネジメント研究科

2008年に慶應義塾創立150周年記念事業として設立され、社会のあらゆる課題に対してシステムズ・アプローチをベースに問題解決と社会貢献を果たすための教育と研究を行っています。それぞれの学生や研究員が、自ら選択した課題に対する新しいシステム・ソリューションの提案者となることを目指し、またシステムデザインの専門チームの一員として、企業や自治体、NPOなどと連携し、国内および海外において多くのプロジェクトに取り組んでいます。

E-mail : [sdm@info.keio.ac.jp](mailto:sdm@info.keio.ac.jp)

URL : <http://www.sdm.keio.ac.jp>

### 活動拠点：日吉キャンパス

〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4-1-1

Tel: 045-564-2518

慶應義塾大学 日吉学生部 大学院担当

### ビジネスアイデアセッション「ブレスポ」

クリエイティブ・シティ・コンソーシアムでは、「プラチナエッグ・ハンティング・セミナー」のほかに、ビジネスアイデアセッション「ブレスポ」も主催しています。「ブレスポ」は、参加者(プレーヤー)が情熱をもってチャレンジな課題に取り組み、バックグラウンドの異なる人とオープンマインドでアイデアをぶつけ合いイノベティブなアウトプットを生み出す頭のスポーツです。2013年12月の第2回「スポーツ・文化・豊かな暮らしを目指して」では、オリンピック招致を成功させた平田竹男氏など多彩なゲストを迎えて開催。スポーツに関心の高い45名のプレーヤーが参加し、熱い議論が展開されました。

**ブレスポ**  
BRAIN SPORTS