

中小企業懸賞論文本賞作品

# 中小企業の新規顧客獲得による事業再構築

## 一定性的実証研究によるインクルーシブデザインを活用した 商品開発プロセスモデルの提案

宮川 真優 北田 ゆずな 佐藤 海 澤里 彩楓 高橋 秀佳  
(岩手県立大学) (岩手県立大学) (岩手県立大学) (岩手県立大学) (岩手県立大学)  
(総合政策学部3年) (総合政策学部3年) (総合政策学部3年) (総合政策学部3年) (総合政策学部3年)

### < 要 旨 >

本研究では、中小企業が新規顧客獲得による事業再構築を行うために、インクルーシブデザインを活用した商品開発プロセスについて考察する。中小企業経営において、外部環境の変化は事業の継続ないし企業の存続に大きく影響を及ぼす可能性がある。そのため中小企業は、今後も激変する外部環境に対応するために、抜本的に事業を見直し、事業を再構築していくことが必要である。そこで、新たに専門分野の知識を獲得するのではなく、従来の商品開発のデザインプロセスを見直し、自社の培ってきたノウハウを活かした新商品を開発するデザインプロセスとしてインクルーシブデザインの活用に着目する。

以上を踏まえて、本研究において「企業は視野をより広げて、既存事業から排除されたユーザーのニーズを把握し、企業側の目標とユーザー側のニーズを一致させ、ビジョンを作り出す。ユーザーと共に商品について話し合いと改良を重ね、その結果が試作品となる。試作品に対してユーザーからの素早いフィードバックがあることで、次のビジョンが明確になり、従業員のモチベーションが向上する。そのフィードバックと改良を繰り返すことにより、ユーザーのニーズに沿った商品が完成する。そのため、既存事業から排除されたユーザーと同じようなニーズや悩みを持つ人がこの商品に興味を持ち共感する。そして、自分のニーズを満たす商品かもしれないと考え、実際に購入し商品を使用する。それによって、自分のニーズが満たされ、新たな（顧客）体験ができることから、この商品を共有したいと感じる。したがって、既存事業から排除されているユーザーのニーズを体現化した商品を、その商品に共感した人が購入することによって、新規顧客の獲得につながるのではないか。」という仮説を立て、研究を行った。

実態調査では、公益財団法人日本デザイン振興会の「グッドデザイン賞」を調査対象母集団として対象企業を選定した。その中で、①インクルーシブデザインを取り入れていて、②既存事業において対象としていなかったニーズ・属性を持つ顧客層を対象とする市場にチャレンジしており、③顧客層が変化した、と考えられる中小企業に実態調査を実施し、得られたデータから一致法によって命題を抽出した。

抽出した命題から、新規顧客獲得による事業再構築を行う手段として、目標設定理論のフレームワークとSIPSモデルを結合した「インクルーシブデザインを活用した新規顧客獲得のための商品開発プロセスモデル」を提案する。さらに、専門機関にモデルの評価を依頼し、検証を行うことでモデルの精緻化を図った。

## 目次

第1節 「事業再構築とインクルーシブデザイン」 に対する問題提起	2-4 インタビュー調査の実施内容
1-1 「事業再構築とインクルーシブデザイン」 に対する問題提起と研究背景	第3節 インタビュー調査に基づくデータ収集と分析結果 ：一致法による命題抽出
1-2 「事業再構築と商品開発プロセスの見直し」 に関する先行研究調査と学術的意義	第4節 「インクルーシブデザインを活用した新規顧客 獲得のための商品開発プロセスモデル」の概要
第2節 研究概要	4-1 「インクルーシブデザインを活用した新規顧客獲得 のための商品開発プロセスモデル」の提案
2-1 仮説の検討	4-2 「インクルーシブデザインを活用した新規顧客獲得 のための商品開発プロセスモデル」の検証
2-2 「目標設定理論」と「SIPSモデル」による事業 再構築を行う中小企業の新規顧客獲得	第5節 今後に向けた研究課題
2-3 フレームワークの選定理由	

## 第1節 「事業再構築とインクルーシブデザイン」に対する問題提起

### 1-1 「事業再構築とインクルーシブデザイン」に対する問題提起と研究背景

外部環境の変化による影響を受けやすい中小企業経営においては、外部環境の変化は事業の継続ないし企業の存続に大きく影響を及ぼしかねない。中小企業は、今後も激変する外部環境に対応するために、抜本的に事業を見直し、事業を再構築していくことが必要となるといえる。事業再構築を行う中小企業の約6割は、「新たな製品等で新たな市場に進出する（新分野展開）」を実施しており、新たな顧客の獲得を目指しているといえる。

しかしながら、経営資源の乏しい中小企業経営においては事業再構築を行うにあたり大きく2つの課題に直面している。大阪府商工労働部<sup>1</sup>の調査によると、1つに「事業推進を任せられる人材の不足」が挙げられ、もう1つに「既存

事業とは異なる専門分野の知識の不足」といったノウハウの不足が挙げられている。本稿で実施したインタビュー調査においても、新たな商品づくりにおいて「専門分野への知識の不足」があったことが課題としてあげられた。

そこで、我々は中小企業の事業再構築として自社の商品開発段階のデザインプロセスの見直しによる新商品開発に着目する。中小企業は、新たな分野の専門的な知識が乏しいだけでなく、経営資源が限られているため、新しい分野の商品開発は大きなリスクを伴うことになる。そのため、新たに専門分野の知識を獲得するのではなく、従来の商品開発のデザインプロセスを見直すことで、自社の培ってきたノウハウを活かした新商品を開発することが望ましい選択といえるだろう。選択肢の中で我々は、従来と変わるデザインのプロセスとして「インクルーシブデザイン<sup>2</sup>」に着目する。

インクルーシブデザインは、ユニバーサルデザインの派生として生まれたデザインのことで

1 大阪府商工労働部（大阪産業経済リサーチ & デザインセンター）（2023）「事業再構築に挑む中小企業の現状と課題」より。

2 英国規格協会（BSI）は、インクルーシブデザインを「特別な適応や特殊な設計を必要とせずに、合理的に可能な限り多くの人がアクセスでき、使用できる主流の製品またはサービスの設計」と定義している（英国規格協会 HP より）。

あり、ロンドンのロイヤルカレッジ・オブ・アートのロジャー・コールマン教授が1994年に初めて用いた。平井（2014）は、インクルーシブデザインを「サービスや製品の対象とするグループについて、できるだけ多くのユーザーを包含し、かつ利益や顧客満足というビジネス目標に対し有効なデザインを目指す考え方」と評価している。インクルーシブデザインとユニバーサルデザインは共通の理念を持つことから同一視されるが、大きな違いは、そのアプローチにある。平井（2017）は、ユニバーサルデザインは、ガイドラインとも呼べる7つの原則<sup>4</sup>があり、それを満たすようなデザインであることに対し、インクルーシブデザインはガイドラインがなく、コ・デザイン（共同デザイン）で、最初から多様なステークホルダーに関わってもらうデザインであると指摘している。多様なステークホルダーについて塩瀬（2014）は、高齢者や障がいのある人をあげているが、マイノリティユーザーのためのデザインを目指すのではなく、多様なユーザーの手に渡るような製品・サービスの開発を目指すものであると説明している。また、インクルーシブデザインを「フレームを突き崩すような気づきとの出会いによって、技術者やデザイナーの持つ専門知識や経験がより活かされるものと期待される」と指摘している。これは、既存の商品・サービスにおいて対象としてきたユーザーではなく、潜在的なユーザーにアプローチできることを示唆して

いるといえる。これより、インクルーシブデザインは、中小企業が培ってきたノウハウを一步前進させることに期待ができ、事業再構築を行う上で、懸念されるノウハウの不足といった課題を解決できると考えた。

## 1-2 「事業再構築と商品開発プロセスの見直し」に関する先行研究調査と学術的意義

多くの企業が、事業再構築に様々な形で取り組んでいる。その取り組みを対象に、新規事業の開発や、組織内の制度・体制を再構築した過程について調査した研究が散見される。日本企業における事業再構築の必要性を示した論文も多くある。今口ら（2006）は、グローバル競争の激化という環境要因により長期にわたり業績が低迷することや、業績の赤字などから事業の見直しが必要とされているとしている。さらに、橋本（2021）は後継者問題、ESG目標の達成への対応が既存事業の競争力を弱体化させ、事業継続を危うくすることから、事業の再構築を迫られているのだと示した。企業が取り組んでいる事業再構築の内容についても分析がなされている。今口ら（2006）によれば、日本では組織構造や財務構造、グループ経営体制、経営方針の再構築をはかる傾向があることがわかった。また事業再構築をした結果、顧客層が変化した企業が多いことも示されている。事業再構築に対し社員は特に抵抗が少なく、事業再構築の成果が得られている企業は約6割を占めて

3 ジュリア・カセムによると、インクルーシブデザインとユニバーサルデザインの共通の理念は「デザインは、人々が参加できる、つまり『インクルージョン (inclusion)』(包含) するためのツールであって、社会参加できない、つまり『エクスクルージョン (exclusion)』(排除) するものはあってはならないという目標である。」とのことである。

4 原則1：誰にでも公平に利用できること、原則2：使う上で自由度が高いこと、原則3：使い方が簡単ですぐにわかること、原則4：必要な情報がすぐに理解できること、原則5：うっかりミスや危険につながらないデザインであること、原則6：無理な姿勢をとることなく、少ない力でも楽に使用できること、原則7：アクセスしやすいスペースと大きさを確保すること。(ジュリア・カセム、平井康之、塩瀬隆之、森下静香、水野大二郎、小島清樹、荒井利春、岡崎智美、梅田亜由美、小池禎、田邊友香、木下洋二郎、家成俊勝、桑原あきら (2014)『インクルーシブデザイン 社会の課題を解決する参加型デザイン』学芸出版社、p.56 より)。

おり、一定の成果が見込まれることを示している。

商品開発のプロセスやその見直しについての論文も多く散見される。内木ら（2010）は、商品開発過程において、現地調査などから得た多角的な視点の情報を活用することで、様々な特徴を取り入れた商品の開発ができると示した。畑（2017）の研究では、大手企業の下請けからの脱却事業として開発方法を改め、ユーザーから多くの提案を取り入れた自社製最終商品事業を進めた結果、同社の売上の約50%を占めるほどに成長した企業の存在が確認できた。小川（2019）によれば、消費者が製品に接触<sup>5</sup>できることは、改良アイデアの創出につながると分かった。また特定の一人を対象を絞った製品を広いユーザーにも利用できるよう、エキスパートレビューを取り入れて製品をデザイン<sup>6</sup>することで、製品の対象を広げる知見が得られると述べている。

以上のことから、事業再構築の取り組みと商品開発プロセスについてそれぞれ学術的な関心があり、部分的な要素で関連する研究はいくつかあるものの、それらを結びつけた研究は筆者の見限りでは発見できず、十分に研究されていないと考えられる。また、社内での商品開発プロセスにのみフォーカスを当てた研究はいくつかあるが、同論文内で開発後の商品が消費者にどう届くか、その後の行方も検討している研究は見当たらない。さらに、事業再構築で顧客層が変化したことが示されている論文は存在するが、それを商品開発プロセスやインクルー

シブデザインを活用したことと結びつけている論文も筆者は確認できなかった。したがって、本研究は、新規顧客獲得による事業再構築と商品開発プロセスにインクルーシブデザインを用いることを結びつけた仮説を、2つのフレームワーク<sup>7</sup>を使って立証したことに学術的意義があるといえる。

## 第2節 研究概要

### 2-1 仮説の検討

以上を踏まえて、本研究において「企業は視野をより広げて既存事業から排除されたユーザーのニーズを把握し、企業側の目標とユーザー側のニーズを一致させ、ビジョンを作り出す。ユーザーと共に商品について話し合いと改良を重ね、その結果が試作品となる。試作品に対してユーザーからの素早いフィードバックがあることで、次のビジョンが明確になり、従業員のモチベーションが向上する。そのフィードバックと改良を繰り返すことにより、ユーザーのニーズに沿った商品が完成する（以上、仮説の前半）。そのため、既存事業から排除されたユーザーと同じようなニーズや悩みを持つ人がこの商品に興味を持ち共感する。そして、自分のニーズを満たす商品かもしれないと考え、実際に購入し商品を使用する。それによって、自分のニーズが満たされ、新たな（顧客）体験ができることから、この商品を共有したいと感じる。したがって、既存事業から排除されているユーザーのニーズを体現化した商品を、その商品に共感した人が購入することによって、新規顧客

5 ここでいう接触とはハプティック知覚をさす。ハプティック知覚とは消費者が自らの手で自由に対象物に触れることで得られた知覚のことである。製品の接触の有無によって製品評価の結果に影響を及ぼすといわれている。

6 ユーザーとの接触が多い専門家に訪問やインタビューを繰り返し行う手法。

7 2つのフレームワークについては、2-2、2-3、図1を参照。

の獲得につながるのではないか（以上、仮説の後半）。という仮説構築に至った。

## 2-2 「目標設定理論」と「SIPSモデル」による 事業再構築を行う中小企業の新規顧客獲得

本研究に使用した1つ目のフレームワーク「目標設定理論」は、1968年にアメリカの心理学者エドウィン・ロック、ゲイリー・レイサムが論文で提唱したモチベーション（動機づけ）理論である。このフレームワークでは長期にわたる目標達成の動機づけには短期的な小目標を設定することが望ましいとしている。また、結果の知識（以下、フィードバック）が存在することで目標を調整してパフォーマンスが向上することが示されている。

もう一つのフレームワーク「SIPSモデル」<sup>8</sup>は、(株)電通の「サトナオ・オープン・ラボ」が2011年にソーシャルメディアに対応した生活者消費行動モデル概念として発表した概念である。このフレームワークは企業が発信した情報や商品

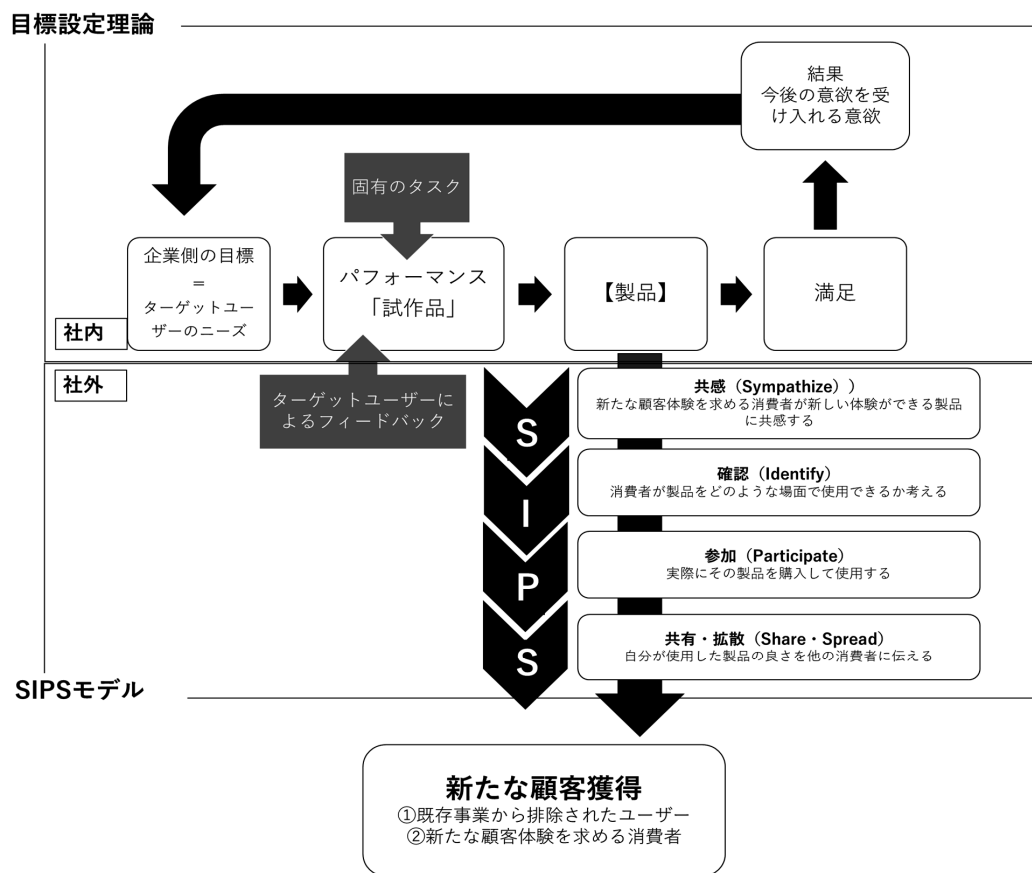
に対して消費者が「共感（Sympathize）」し、自分にとって有益であるかを「確認（Identify）」する。ソーシャルメディア上で知人に教えることで企業の販促活動に「参加（Participate）」していく。そして、この参加によって情報が無意識のうちに自分と繋がりのある人に「共有・拡散（Share・Spread）」され、さらなる共感を生み出していくことを示している。

筆者は、仮説の前半において目標設定理論、仮説の後半においてSIPSモデルを用いて分析を行った。

そして、目標設定理論の「社内で商品を開発する」ことと、SIPSモデルの「社外に対して商品を広めていく」という2つのフレームワークを「商品」を接点にして結合させた（図1）。目標設定理論での目標を具現化させたものが商品であり、SIPSモデルではその商品を軸に消費者の共感を得る。したがって、これら2つのフレームワークは結合が可能であるといえる。

8 学術的有効性の面において不十分であると危惧したため、先行研究レビューの実施により学術的有効性の有無を確認した。下總（2019）ではSNS上で集客を呼びかけるイベントに対してSIPSモデルを用いてターゲットの行動を分析している。また、醍醐ら（2022）では、SIPSに基づいて質問票を作成し研究を行っている。これらより、SIPSモデルは十分に学術的有効性があるといえる。

図1 目標設定理論とSIPSモデルを結合させた研究概念図



(出所：筆者作成)

### 2-3 フレームワークの選定理由

本研究において目標設定理論とSIPSモデル以外にも使用を検討したフレームワークがいくつかある。

まず、仮説の前半の候補に挙げられたフレームワークはゴール設定理論<sup>9</sup>である。ゴール設定理論は、ゴールの設定とフィードバックによってモチベーションとパフォーマンスを高める理論であり、目標を設定するという点では本研究の仮説と合致している。しかし、目標設定理論のような短期的な小目標がない。したがって、

ターゲットからの素早いフィードバックによって小目標を改善し、次の小目標を設定するという点から、本研究では目標設定理論を選定した。

仮説の後半部分において候補に挙げられたフレームワークは、AIDMAモデル<sup>10</sup>とAISASモデル<sup>11</sup>である。AIDMAモデルは、情報発信する企業側とそれを受ける消費者側と分かれており、AISASモデルでは企業と消費者が互いに関与し合う関係へと変化している。しかし、我々は企業が完成させた商品に対しての共感とそれを他の消費者に共有することが重要だと考え

9 ゴール設定理論とは、1960年代からエドウィン・ロックを中心に研究が行われた理論であり、目標設定理論はゴール設定理論を発展させた理論である。

10 AIDMAモデルは、1920年代にサミュエル・ローランド・ホールが提唱したモデルであり、注意 (Attention) →興味 (Interest) →欲求 (Desire) →記憶 (Memory) →行動 (Action) から構成されていたモデルである。

11 AISASモデルは、㈱電通が提唱したモデルであり、AISASは、注意 (Attention) →興味 (Interest) →検索 (Search) →行動 (Action) →共有 (Share) から構成されたモデルである。

た。また、その方法としてSNSが有効であると判断したため、SIPSモデルを選定した。

以上より、目標設定理論とSIPSモデルを用いて分析を行うこととした。

## 2-4 インタビュー調査の実施内容

本研究では、研究手法として定性的実証研究を用いた。本研究において提示した仮説を実証するのに必要な質的データを得るため、インクルーシブデザインを用いて商品開発を行った

中小企業に対して半構造化インタビューを実施した。公益財団法人日本デザイン振興会が運営を行う「グッドデザイン賞」を調査対象母集団とし、2022年から過去20年分の中で、受賞した商品から企業を選定した。選定にあたり、キーワード（表1）を入れて検索し、グッドデザイン賞受賞時の詳細や審査員の講評などから判断した。また、企業のWebサイトやインターネット記事等も取り組み内容判断のために活用した。

表1 グッドデザイン賞での検索キーワード

インクルーシブデザイン、ユニバーサルデザイン、障がい者、高齢者、子ども、共同・協同、ユーザー視点

形成した母集団の中で、①インクルーシブデザインを取り入れている、②既存事業において対象としていなかったニーズ・属性を持つ顧客層を対象とする市場にチャレンジしており、③顧客層が変化したと考えられる中小企業（表2）、

を調査対象の要件定義とし、適応している企業を調査対象企業として母集団から抽出した。インタビュー調査を実施したのは、以下の企業8社である（表3）。

表2 調査の要件定義に当てはまると判断した企業

企業名	田中産業株式会社	漆とロック株式会社	長谷川刃物株式会社	株式会社ドリーム
インクルーシブデザインを用いた商品	タオル	漆器	握力が弱い人向けのハサミ	高齢者に配慮した健康器具
既存事業	ハイブランドタオルの下請け	漆器の継承	一般的なハサミの販売	一般健康器具の販売
ターゲットユーザー	視覚障がい者	視覚障がい者	握力の弱い障がい者	後期高齢者
グッドデザイン賞受賞年度	2008年度	2020年度	2004年度	2019年度
企業名	大栗紙工株式会社	平成電子株式会社	田島ルーフィング株式会社	有限会社宇賀神溶接工業所
インクルーシブデザインを用いた商品	目にやさしいノート	高齢者向けの杖	視覚障がい者向けの床材	ハンドバイク
既存事業	他社ブランドのノートの下請け	BtoBで杖を販売	一般床材の提案	BtoBで溶接事業
ターゲットユーザー	発達障がい者	後期高齢者	視覚障がい者	車いすの方
グッドデザイン賞受賞年度	2021年度	2019年度	2018年度	2011年度

(出所：筆者作成)

表3 インタビュー調査企業リスト

企業名	田中産業株式会社	漆とロック株式会社	長谷川刃物株式会社	株式会社ドリーム
訪問日	2023/7/25	2023/8/18	2023/8/21	2023/8/22
資本金	3,000万円	50万円	1,000万円	1,000万円
従業員数	41人	1人	28人	50人
所在地	愛媛県今治市	福島県会津若松市	岐阜県関市	愛知県名古屋
主業種	タオル製造業	漆器製造業	利器工器具・手道具製造業	サービス用機械器具製造業
インタビュー形式	オンライン (Zoom)	オンライン (Zoom)	対面	対面
インタビュー対応者	経営者層	経営者層	経営者層	経営者層
企業名	大栗紙工株式会社	平成電子株式会社	田島ルーフィング株式会社	有限会社宇賀神溶接工業所
訪問日	2023/8/22	2023/8/23	2023/8/30	2023/9/6
資本金	1,000万円	1,000万円	8,232万円	300万円
従業員数	30人	15人	1,149人	2人
所在地	大阪府大阪市	東京都葛飾区	東京都千代田区	埼玉県朝霞市
主業種	製本業	電気機械器具修理業	舗装材料製造業	製缶板金業
インタビュー形式	対面	メール	対面	オンライン (Zoom)
インタビュー対応者	経営者層	経営者層	経営者層	経営者層

(出所：(株) 東京商工リサーチ企業情報から筆者作成)



### 第3節 インタビュー調査に基づくデータ収集 と分析結果：一致法による命題抽出

質問項目は、本研究の分析に採用したフレームワーク「目標設定理論」と「SIPSモデル」に沿う形で作成した。また、インタビュー調査から得られた定性的データを基に、一致法(method of agreement)により命題を抽出した(表4)。一致法とは、企業のインタビュー調査データを比較し、そこに共通する要因を探り、共通の結果をもたらした要因を推論する分析方法である。命題抽出にあたり、参考にした企業の事例を以下で示す。なお、下線を付記した部分が一致法により抽出された命題である。

まず、多くの企業は、事業開始段階で、インクルーシブデザインについて認識していなかった。多くは、事業がインクルーシブデザインであるという認知ではなく、ユニバーサルデザインであると認知していた(質問：きっかけ①)。C社は、開発当時インクルーシブデザインという言葉に馴染みがなかったため、ユニバーサルデザインと認識して事業を行った。

事業にインクルーシブデザインを取り入れた理由については、下請けを脱却し、自社ブランドの商品を製作することが挙げられる(質問：きっかけ②)。H社は、リーマンショックで大きく下落した売上を取り戻すために、自社商品を開発し下請けから脱却したいと考え、新しい手法での事業を始めた。

ここで、既存事業から排除されていたユーザーのニーズは、直接、または仲介人から依頼があったことで、企業が認知したことが調査で確

認された(質問：ニーズ/目標③)。ここでの仲介人とは仕事関係の知人や親族が当てはまる。G社では、納品先のニーズについてデザイナーを介して認知し、依頼されたことで事業がスタートした。

インクルーシブデザインを用いた事業の最終目標は、ユーザーのニーズに応える商品またはサービスづくりをすることであった(質問：ニーズ/目標④)。B社は、ニーズに応えることで、ユーザーに生きていく上での幸せを感じてもらうことを目標とした。E社では、ユーザーのニーズとして既存商品に対する感覚的な使いにくさを払拭してほしいという意見があり、それに応えるような商品開発を行った。

ターゲットユーザーのニーズを満たすために、最も力を入れた部分については、ユーザーのイメージを体現化することが挙げられる(質問：パフォーマンス/試作品⑤)。A社は、作り手である障がい者ユーザーの優れた感覚や言葉に着目し、可能な限り再現しようと試みた。

そして作成された試作品に対して、ターゲットユーザーから、言葉で表現するのが難しいような感覚をできるだけ言葉に置き換えてもらったり、反応を言語化したりして改善点を検討した(質問：パフォーマンス/試作品⑥)。D社は、まずユーザーに体験してもらい、使った時の反応を伺い、改善点を検討した。

ターゲットユーザーの導入から、商品の完成までの期間については、短いもので半年、長いもので8年と様々で、扱う商品や、ターゲットユーザーが納得し企業が実際に商品化できると判断するまでの期間によると確認できた。(質

問：製品⑦)。G社は、消費者が自社商品を安全に使用できるようにと検証と改良を繰り返し、長い時間をかけて安全かつ利便性のある商品開発を行った。

インクルーシブデザインを活用した商品開発を通して、ユーザーのニーズに沿うものができたという成功体験やユーザーから直接もらえる意見が従業員のモチベーションの向上に繋がった（質問：満足⑧）。E社の従業員は、自社の商品を使ってもらえたことに喜びを感じた。もともとの事業でユーザーから意見をもらうことがなかったF社は、インクルーシブデザインを活用した商品開発ではユーザーの意見を直接得られたことで、従業員のモチベーションが向上した。

商品完成の際、ターゲットユーザーは、自分のニーズに寄り添ってくれた良い商品であると満足した（質問：満足⑨）。H社のユーザーは、自分が望んでいた商品がやっと形になったと泣いて喜んだ。

インクルーシブデザインを取り入れるにあたっての課題は、既存商品よりも細部にこだわるため価格が高くなることである（質問：結果⑩）。A社は、より価格の安いものが求められる世の中で、価格の高い自社の商品をどのように販売していくのが課題であるとした。

しかし、多くの企業は、他の商品との差別化をしつつ、汎用性のある商品を提供したことで課題を克服した（質問：結果⑩-1）。C社は、デザイン・機能・特許取得等で他社と差別化を図り、かつ比較的多くの人を使いやすいデザインの商品を試行錯誤して作り上げた。

今後もインクルーシブデザインを取り入れた事業を行う可能性があるかについては、新事業として行う可能性が大いにあることが確認された（質問：結果⑪）。この命題は8社中8社に当てはまっており、どの企業もインクルーシブデザインに対して良い印象を感じていることがわかる。G社は、既にインクルーシブデザインを用いた事業を進めている。

インクルーシブデザインの商品は、メディアやイベントを通して触れてもらうことで、共感を獲得した（質問：共感⑫）。H社では、積極的にイベントを行い、ユーザーに直接試してもらうことで共感を得た。

ターゲットユーザー層以外でどのような顧客が印象に残っているかについては、高齢者や子供など、一般消費者層が印象的だったことが挙げられる（質問：共感⑬）。C社の商品は、メディアなどを通して、本来のターゲット層だけではなく一般消費者にも商品が広がっていった。また、G社の商品も、想定していなかった一般消費者のニーズと合致し、共感された。

さらに、購入希望者が商品の情報を集めやすくするために、自分自身で商品を確認することができる場を設けて販売や展示を行った（質問：確認⑭）。E社は、展示会に商品サンプルを用意し、多くの人々が情報を集めやすい環境づくりを行った。

購入者が購入を決断したポイントについては、他の商品にはない商品自体の良さが購入を促したことが挙げられる（質問：確認⑮）。A社は、ターゲットユーザーの導入で生まれた使い心地の良さや商品そのものの良さが購入の決

め手になったと回答した。

購入希望者がこの商品を購入しやすくするためには、購入者がより商品を身近で簡単に購入できるようにした（質問：参加⑯）。E社は、ネットでの限定販売を経て店頭販売を行い、より多くの顧客が購入できるようにした。F社は、展示会の参加や複数のオンラインショップで販売し、より身近なものであるとアピールした。

加えて、購入者がこの商品の共有・拡散を行うために、SNSやメディアを通して使用者の声を届けることを行った（質問：共有／拡散⑰）。B社は、SNSを積極的に活用し、商品の魅力の拡散を促した。H社は、実際にユーザーと一緒に商品を使用し、その様子をSNSで共有した。

実際に商品は、メディアやSNSなどの購入者の声で共有・拡散された（質問：共有／拡散⑱）。A社では、グッドデザイン賞の受賞もあり、メディアでの拡散が大きな反響となった。

インクルーシブデザインを用いた事業を行ったことで、顧客層がどのように変化したかについては、既存の顧客層だけでなく、異なる顧客

層も獲得できるようになったことが挙げられる（質問：新規顧客の獲得／売上への影響⑲）。A社では、ターゲットユーザー層のほか、高級志向の顧客を獲得した。G社には、商品開発のストーリーに共感した新たな顧客が付き、リピーターも一定数できた。

インクルーシブデザインを用いた事業業績や企業価値の影響として、多くの企業は、社員のモチベーションなどの社内価値が向上し、認知度や知名度などの外部への企業価値も向上したと回答した（質問：新規顧客の獲得／売上への影響⑳）。F社では、インクルーシブデザインを活用した商品をきっかけに、企業の認知度が向上したことで、既存商品の売上も伸びた。G社は、インクルーシブデザインを用いたことによって、ブランドの認知度が向上し、他企業との差別化ができるようになった。多くの企業が、インクルーシブデザインを用いた事業の売上よりも社内価値や企業価値の向上を強く実感したと述べている。

表4 企業に対する質問項目と一致法による分析から抽出された命題一覧

目標設定理論

<b>○きっかけ</b>
①事業を行う以前から、インクルーシブデザインについて知っていたか。 命題：事業がインクルーシブデザインであるという認知ではなく、ユニバーサルデザインであると認知していた。(8社中7社)
②事業にインクルーシブデザインを取り入れようと思った理由は何か。 命題：下請けを脱却し、自社ブランドの商品を製作する。(8社中5社)
<b>○ニーズ/目標</b>
③既存事業から排除されていたユーザーのニーズをどのように知ったか。 命題：直接、または仲介人から依頼があった。(8社中7社)
④事業の最終目標はどのようなものか。 命題：ユーザーのニーズに応える商品またはサービスづくりをする。(8社中7社)
<b>○パフォーマンス/試作品</b>
⑤ターゲットユーザーのニーズを満たすために、最も力を入れた部分はどのようなところか。 命題：ユーザーのイメージを体現化する。(8社中7社)
⑥試作品に対してターゲットユーザーからどのようなフィードバックをもらったか。 命題：言葉で表現するのが難しいような感覚をできるだけ言葉に置き換えてもらったり、反応を言語化したりして、改善点を検討した。(7社中6社)
<b>○商品</b>
⑦ターゲットユーザーの導入から完成までの期間はどのくらいか。 命題：短いもので半年、長いもので8年と様々で、扱う商品や、ターゲットユーザーが納得し企業が実際に商品化できると判断するまでの期間による。(8社中8社)
<b>○満足</b>
⑧インクルーシブデザイン事業を通して社内で仕事に対する意欲はどのように変化したか。 命題：ユーザーのニーズに沿うものができたという成功体験やユーザーから直接もらえる意見がモチベーションの向上に繋がった。(8社中7社)
⑨商品完成の際のターゲットユーザーの反応はどのようなものか。 命題：自分のニーズに寄り添ってくれた良い商品であると満足した。(8社中7社)
<b>○結果</b>
⑩インクルーシブデザインを取り入れるにあたって、どのような課題があったか。 命題：既存商品よりも細部にこだわるため価格が高くなる。(8社中7社)
⑩-1 その課題をどのように克服したか。 命題：他の商品との差別化をしつつ、汎用性のある商品を提供した。(7社中5社)
⑪今後もインクルーシブデザインを取り入れた事業を行う予定はあるか。 命題：新事業として行う可能性が大いにある。(8社中8社)

SIPS

<b>○共感</b>
⑫どのような形で顧客の共感を得たか。
命題：メディアやイベントを通して触れてもらうことで、共感を獲得した。(8社中8社)
⑬ターゲットユーザー層以外でどのような顧客が印象に残っているか。
命題：高齢者や子供など、一般消費者層が印象的だった。(8社中5社)
<b>○確認</b>
⑭購入希望者が商品の情報を集めやすくするためにどのような工夫をしたか。
命題：自分自身で商品を確認することができる場を設けて販売や展示を行った。(7社中5社)
⑮購入希望者が購入を決断したポイントはどこにあると考えるか。
命題：他の商品にはない製品自体の良さが購入を促した。(8社中7社)
<b>○参加</b>
⑯購入希望者がこの商品を購入しやすくするためにどのようなアプローチをしたか。
命題：購入者がより商品を身近で簡単に購入できるようにした
<b>○共有／拡散</b>
⑰購入者がこの商品の共有・拡散を行うために、どのようなアプローチをしたか。
命題：SNS やメディアを通して使用者の声を届ける。(8社中6社)
⑱実際に商品はどのような媒体で共有・拡散されたか。
命題：メディアやSNS などの使用者の声で共有・拡散された。(7社中5社)
<b>○新規顧客の獲得／売上への影響</b>
⑲インクルーシブデザインを用いた事業を行い、顧客層はどのように変化したか。
命題：既存の顧客層だけでなく、異なる顧客層も獲得できるようになった。(7社中7社)
⑳当事業の事業成績は、全体の売上及び企業価値に対してどのような影響があったか。
命題：社員のモチベーションなどの社内価値が向上し、認知度や知名度などの外部への企業価値も向上した。(8社中8社)

(出所：インタビュー調査から得られた定性的データを参考に筆者作成)

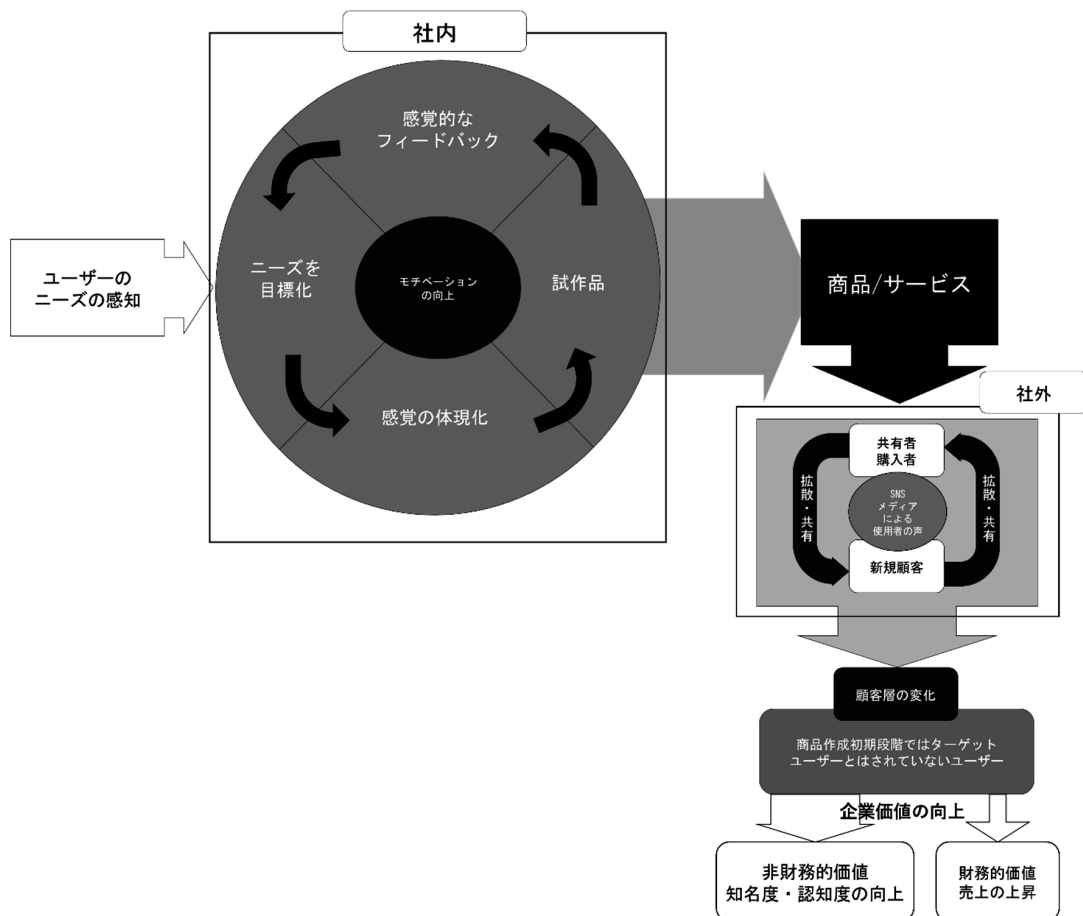
## 第4節 「インクルーシブデザインを活用した新規顧客獲得のための商品開発プロセスモデル」の概要

### 4-1 「インクルーシブデザインを活用した新規顧客獲得のための商品開発プロセスモデル」の提案

ここでは、インタビュー調査データの分析から抽出した命題をもとに「インクルーシブデザインを活用した新規顧客獲得のための商品開発プロセスモデル」を提案する（図2）。このモデルは、事業再構築のために新分野展開を目標とする企業に対して、多様なステークホルダー

がデザイン設計に加わり企業と共同し、これまでにない商品やサービスを作り上げることで、新規顧客を獲得し企業価値を向上させることを目的としている。本研究の商品開発プロセスモデルでは、自社のノウハウを使うことから従来の商品開発と大きな時間の差異はない。しかしながら、このモデルの始点となる「ユーザーのニーズの感知」には時間がかかる可能性があるため、中小企業は外部環境に対する視野をより広げていく必要がある。

図2 インクルーシブデザインを活用した新規顧客獲得のための商品開発プロセスモデル



(出所：筆者作成)

モデルについて、具体的な流れを説明する。第一に、既存の事業では満足していないユーザーのニーズを消費者からの声や様々な機会に介入することで感知し、そのステークホルダーにデザイン設計の協働を申請する必要がある。これにより、事業転換へ向かう企業の目的とステークホルダーのニーズが新たな目標となって一致する。

その後、企業による試作品の作成とステークホルダーによる試作品へのフィードバックが繰り返されることで、実際にその商品やサービスを受け取る消費者のニーズに沿った商品やサービスが完成する。この際に、ステークホルダーによる新たなフィードバックを体現化するために、企業がこれまでの自社の技術を駆使することが重要である。

このようにして完成された商品やサービスは、ステークホルダーと同じようなニーズを抱えていた消費者だけでなく、潜在的なニーズを抱えていた消費者からも購入される。インタビューを行った企業も、初期段階では想定していなかった消費者層からも購入された、と回答している。これより、ステークホルダーだけでなく多くの新規顧客を獲得できる事業によって新市場へと展開することができる。

さらに、購入した消費者たちがクチコミやSNSで共有・拡散することによって、さらに多くの潜在的ユーザーに商品やサービスの情報が届き、最終的には企業の認知拡大による企業価値の向上に繋がる。実際にインタビューを行った企業も、これまで解決されていなかった消費者の悩みを解決する商品を提供できる企業であ

る、という新たな付加価値によって認知度が向上したと回答している。

企業がステークホルダーを巻き込み協働でデザイン設計を行い、企業とステークホルダーが同じ目標に向かって事業に取り組むことでイノベーションの創出が可能となるため、よりステークホルダーのニーズを反映した商品やサービスを提供することができる。それによって、既存事業とは異なる消費者層を獲得することができ、新市場への展開が可能となる。さらに、その商品に対する消費者の共有や拡散を通じて、より多くの人たちに企業の名が認知され企業価値も向上する。

このように、目標設定理論とSIPSモデルを結合させた「インクルーシブデザインを活用した新規顧客獲得のための商品開発プロセスモデル」が構築されることにより、新たなデザインプロセスと自社の技術を活かして新市場への展開を達成し、企業価値を向上させることができると考えられる。

一方で、インタビュー調査では企業の意図しない事例もあった。例えば、インクルーシブデザインを活用した商品について、メディアが本来の意義とは異なった情報で紹介したために、企業として納得のいかない形で認知されてしまった事例があった。ステークホルダーの優れた感性を取り入れたこれまでにない事業であるのに対し、障がいのある方と協働したという社会的貢献を行った事業であると紹介されてしまい、経営者が腑に落ちないと感じたようだ。この事例から、メディアを通して事業を紹介する際には、なるべくわかりやすく、かつ明確にイ

ンクルーシブデザインプロセスの意義を伝える必要があるといえる。

#### 4-2 「インクルーシブデザインを活用した新規顧客獲得のための商品開発プロセスモデル」の検証

ここでは、本研究において提案したモデルを検証することによって、精緻化を図ることを目的とする。本来であれば、インクルーシブデザインを活用して商品開発を行っていない中小企業に当該モデルを適用すること（概念実証、PoC（Proof of Concept））により、モデルの再現性を高めることが必要である。しかし、時間的制約のもとではモデルのPoCの実施が困難である。したがって、(株)STYZ<sup>12</sup>の経営幹部にモデルの検証を依頼し、モデルに対する御意見をいただいた。経営幹部からは、飽和された市場においてインクルーシブな観点から気づきや洞察を得ることは、中小企業において今後さらに重要視されることであるという点から、インクルーシブデザインを活用することによって事業再構築を行う中小企業が提案したモデルを適用することが可能であるとの回答をいただいた。一方で、モデル内で非財務的価値より小さく表記されている財務的価値（売上の上昇）について、社内と社外でのインクルーシブデザインに対する認識を近づけ、マーケティング方針の検討プロセスにより売上につなげる必要があるとの回答をいただいた。したがって、本研究で提案したモデルは適用可能ではあるが、売上の上昇については今後さらなるモデルの精緻化が必要であるといえる。

## 第5節 今後に向けた研究課題

本研究の課題の1つ目は、調査対象母集団に当てはまらない企業の補足ができていない点である。本研究ではインクルーシブデザインを導入していることに焦点を当てた母集団を見つけることができず、グッドデザイン賞受賞企業から母集団の形成を行った。そのためインクルーシブデザインを導入している企業の母数を増やすことができず、事例も少なくなってしまった。さらに事例を増やすことができれば、より精度の高い分析ができたといえる。2つ目は、企業を選定する際に、中小企業の定義を量的基準に偏ったことで、質的基準を考慮することができなかったことである。質的基準を考慮することで、モデルを提案する際に条件付けなどによる具体的な中小企業のイメージを明示することができたと考えられる。3つ目は、モデルのPoCを実施していない点である。モデルの検証は第4節の4-2で行っているがPoCまではできていないため、提案したモデルが企業で実用可能であるかを示せていない。

今後は、これらの課題を踏まえてさらにインタビュー調査を行い、中小企業により適応するモデルの作成と実証、そしてモデルの精緻化と実用化を目指したい。

12 同社は、企業課題と社会課題の解決を共に目指す「インクルーシブデザイン&エンジニアリング事業」を行っており、全国3,000以上のNPO・NGOのリレーションとともに、インクルーシブデザインの手法を用いて、企業における新規・既存事業のソーシャルインクルージョンを推進している。（同社HPより）



【参考文献】

- EDWIN, LOCKE and GARY, LATHAM (1968)「GOAL-SETTING THEORY」、『ORGANIZATIONAL BEHAVIOR 1』、pp.159-183
- 今口忠正、李新建、申美花、野坂美穂 (2006)「事業再構築に関するアンケート調査結果」『三田商学研究』第49巻第3号、慶應義塾大学商学部、pp.115-136
- 入山章栄 (2019)『世界標準の経営理論』ダイヤモンド社、pp. 349-352
- 内木智草、坂井大介、伊藤孝紀 (2010)「地場産業の商品開発による地域活性化に関する研究(その1) -商品開発過程における製作意図の変遷に関する調査-」『日本デザイン学会 第57回研究発表大会』日本デザイン学会
- 小川亮 (2019)「製品開発プロセスにおけるデザイン活用の有効性について—ハプティック知覚の意味概念活性化の視点から—」『マーケティングジャーナル』38巻4号、日本マーケティング学会、pp. 47-62
- 経済産業省 (2023)『2023年度版中小企業白書』
- 経済産業省中小企業庁 (2022)『事業再構築指針の手引き (3.0版)』
- ジュリア・カセム、平井康之、塩瀬隆之、森下静香、水野大二郎、小島清樹、荒井利春、岡崎智美、梅田亜由美、小池禎、田邊友香、木下洋二郎、家成俊勝、桑原あきら (2014)『インクルーシブデザイン 社会の課題を解決する参加型デザイン』学芸出版社、pp. 46、pp. 56、pp. 75-76
- 塩瀬隆之 (2014)「第3章 ユーザーのためでなく、共に実現するものづくり」(ジュリアカセムら『インクルーシブデザイン 社会の課題を解決する参加型デザイン』学芸出版社、pp. 57-78)
- 下總良則 (2019)「非営利団体イベントのデザイン戦略におけるインサイトの有効性—デザイン経営の研究に向けて—」『デザイン学研究』65巻4号、デザイン学研究、p. 4、pp. 47-54
- 醍醐笑部、遠藤華英 (2022)「女性チャリティランナーと寄付先団体のコミュニケーションに関する研究」『女性チャリティランナーと寄付先団体のコミュニケーション』32巻3号、スポーツ産業学会、pp. 269-282
- 橋本倫明 (2021)「ダイナミック・ケイパビリティ論に基づく中小企業の事業再構築—中小企業の一般的特徴に着目して—」『商工金融』第71巻第10号、一般財団法人商工総合研究所、pp. 18-33
- 畑慎一郎 (2017)「中小企業における新商品開発—ユーザー・イノベーションを活用した商品開発—」『カンファレンス・プロシーディングス』日本マーケティング学会、pp. 74-95
- 平井康之 (2014)「第2章 インクルーシブデザインとは何か」(ジュリアカセムら『インクルーシブデザイン 社会の課題を解決する参加型デザイン』学芸出版社、pp. 39-153)
- 平井康之 (2017)「ユーザー本意で誰もが心地よく使えるインクルーシブデザインの考え方」『EKISUMER 駅から、消費と社会を考える』駅消費研究センター、pp. 6
- 堀真由美 (2013)「消費社会の変遷と消費行動の変容」『政策文化総合研究所年報』17号、中央大学政策文化総合研究所、pp. 137-153

【参考資料】

- 大阪府商工労働部 (2023)「事業再構築に挑む中小企業の現状と課題」 pp. 1-58  
(<https://www.pref.osaka.lg.jp/attach/1949/00051733/194.pdf>)、2023年10月12日アクセス
- 電通 (2011)「電通「サトナオ・オープン・ラボ」がソーシャルメディア対応した消費者行動モデル概念『SIPS』を発表」  
(<https://www.dentsu.co.jp/news/release/pdf/cms/2011009-0131.pdf>)、2023年10月12日アクセス
- 電通 (2015)「“Dual AISAS”で考える、もっと売れるための戦略」  
(<https://dentsu-ho.com/articles/3100>)、2023年10月12日アクセス
- British Standards Institution. “bsi.knowledge” .  
(<https://knowledge.bsigroup.com/>)、2023年10月11日アクセス