

# 「The 本質」講座

深く・広く・正しく考える

【深く考える：価値と商品】コース

出る杭の社



世の中は、本質とは何かが分かっていない

# 本質とは何か？

古代ギリシャ時代からの謎

誰もが  
本質は極めて重要なもの  
と感じている

しかし  
本質が何かを  
学校でも会社でも  
教えていない



## 【略歴】

- 「出る杭」歓迎であった成長期のソニーで、ひととき「出る杭」ぶりを発揮、英国ソニー赴任期間中には、多国籍有志連合を結成して自らの企画を勝手に推進、世界に先駆けて、ソニーでも初のSCM革新を成功させた。
- ソニー後は、大手グローバル・コンサルティングファームの内、PwCでシニアディレクター(戦略)、IBMでアソシエイトパートナー(SCM)、キャップジェミニE&Yで最上級パートナー職であるヴァイスプレジデント(戦略、SCM)に就任。  
NHKの特番となった大成功SCMプロジェクトの実績も持つ。
- 2004年に独立、出る杭の杜代表。
- 2014年より、ライフワークとして本質系イノベーション研修(通称:出る杭研修)を実施。
- 2021年より、日本科学哲学会会員

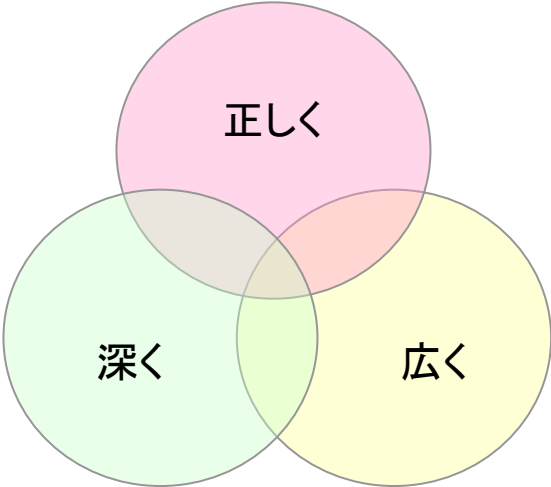
## 【執筆】

### <書籍>

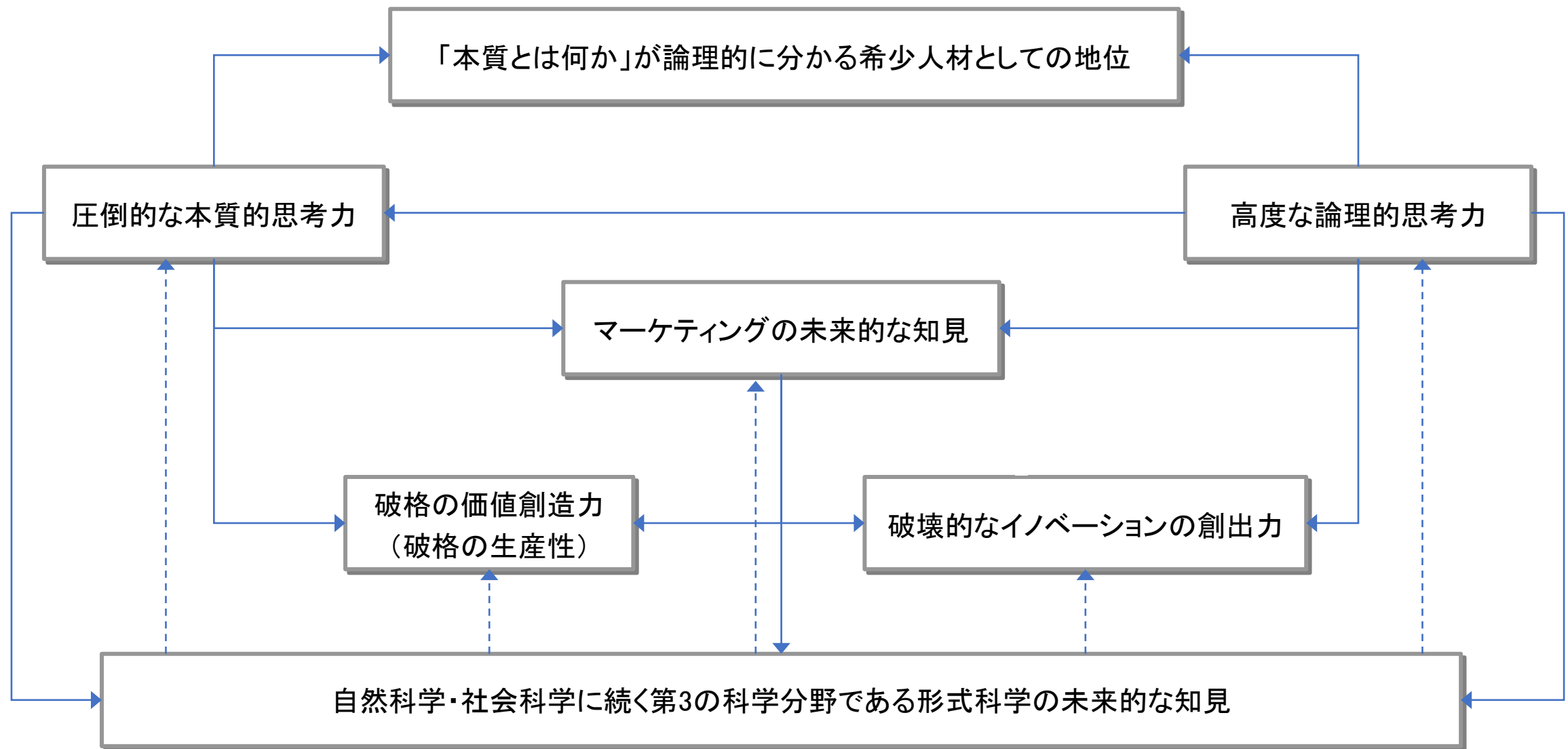
- 「ソニーをダメにした『普通』という病」(2008年) Amazon Kindleで総合1位、10万部のベストセラー
- 「イノベーター出る杭の本質思考 —GAFAを超える発想法—」(2019年) Amazon「経営科学」1位

### <コラム>

- 日経ものづくり 「『出る杭』を育てる時代」(2015年2月号～6月号)
- 日経ものづくり 「『出る杭』が拓く顧客視点のものづくり」を連載(2016年2月号～6月号)
- 日経×TECH 「出る杭コンサルの眼」を連載(2015年5月日～2016年5月)
- ダイヤモンドオンライン 「御社の『商品価値』はなぜちっともお客に響かないのか？」(2017年3月)
- 日経×TECH 「aibo登場！ソニーは『普通』という病を克服したか？」を連載(2018年1月)
- 日経×TECH 「出る杭コンサルの眼 II」を連載(2018年4月～2018年9月)



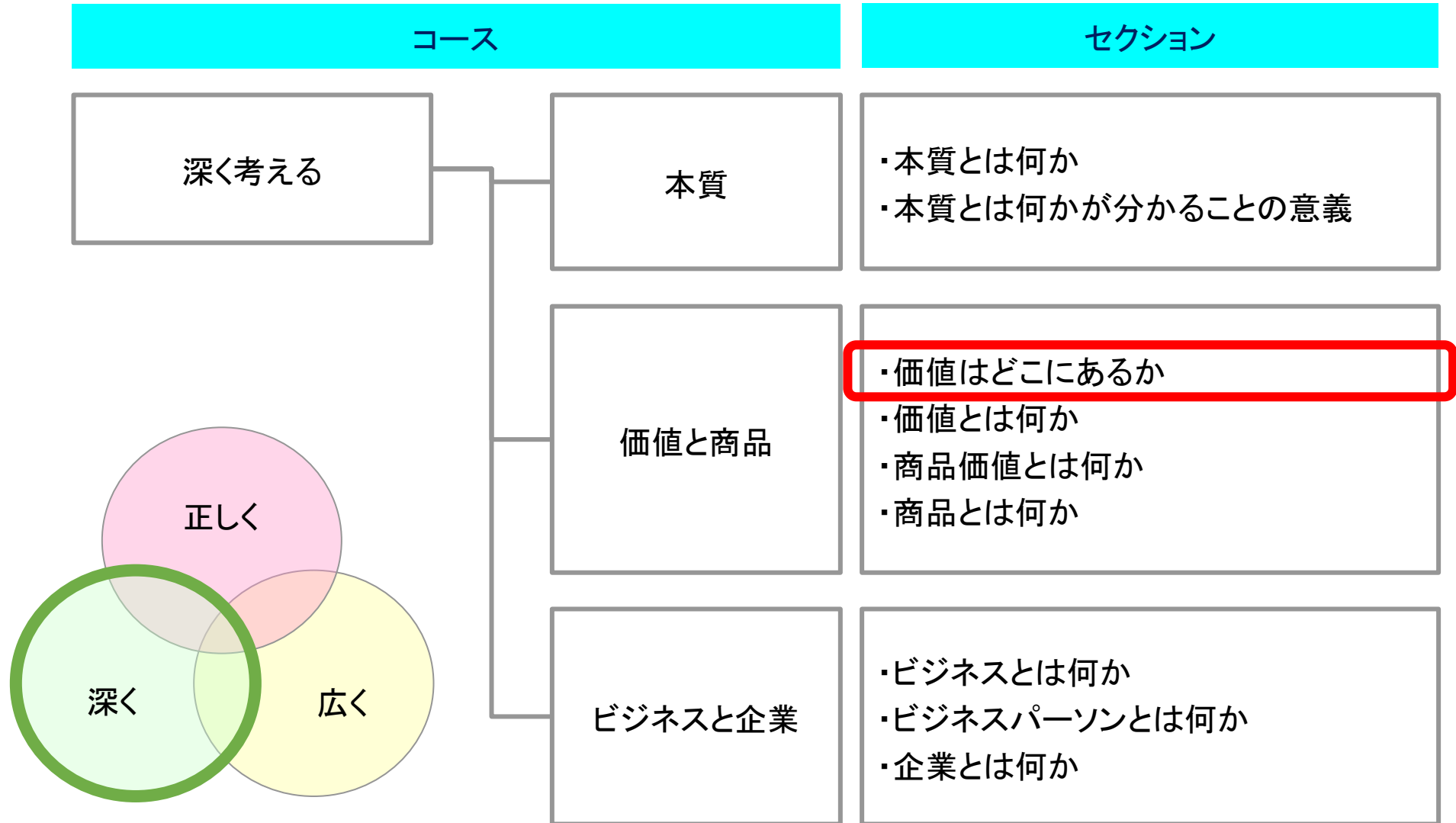
| コース    |         | セクション                                                                                                                  |
|--------|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 深く考える  | 本質      | <ul style="list-style-type: none"><li>・本質とは何か</li><li>・本質とは何か分かることの意義</li></ul>                                        |
|        | 価値と商品   | <ul style="list-style-type: none"><li>・価値はどこにあるか</li><li>・価値とは何か</li><li>・商品価値とは何か</li><li>・商品とは何か</li></ul>           |
|        | ビジネスと企業 | <ul style="list-style-type: none"><li>・ビジネスとは何か</li><li>・ビジネスパーソンとは何か</li><li>・企業とは何か</li></ul>                        |
| 広く考える  | 知性      | <ul style="list-style-type: none"><li>・データとは何か</li><li>・情報とは何か</li><li>・知識とは何か</li><li>・思考とは何か</li><li>・形式科学</li></ul> |
|        | 感情      | <ul style="list-style-type: none"><li>・感情とは何か</li><li>・人は何のために生きるのか</li></ul>                                          |
|        | 良さと正しさ  | <ul style="list-style-type: none"><li>・良さとは何か</li><li>・正しさとは何か</li></ul>                                               |
| 正しく考える | 論理的思考   | <ul style="list-style-type: none"><li>・論理とは何か</li><li>・論理的思考とは何か</li></ul>                                             |
|        | 顧客と市場   | <ul style="list-style-type: none"><li>・顧客とは誰か</li><li>・市場とは何か</li></ul>                                                |
|        | 社会と経済   | <ul style="list-style-type: none"><li>・社会とは何か</li><li>・経済とは何か</li><li>・部分最適と全体最適</li></ul>                             |
|        | 夢       | <ul style="list-style-type: none"><li>・究極の商品戦略</li><li>・夢の稼ぐ力</li></ul>                                                |



深く考える

価値と商品

## 【価値はどこにあるか】



【価値はどこにあるか】

世の中は、価値が(物理的に)どこにあるか分かっていない

## 「価値はどこにあるか？」

ビジネスパーソン1,000人の回答（出る杭の杜調査）

※単数回答

価値を感じる事物

70  
%



価値を感じる事物と人の間

20  
%



価値を感じる人(の頭の中)

10  
%



ほぼ全員が、「よく分からないけど、これだろう」と思うだけ…  
(論拠を明示できた人は、5%)



【価値はどこにあるか】  
価値はどこにあるかを考えよう！

ビジネスパーソンは  
日々、誰もが  
商品価値という価値を  
顧客に提供して  
その対価を収入として  
得ている

Let's

なのに、  
どこに商品価値を生んでいるのか  
分かっていない...

Think !

【価値はどこにあるか】

ヒント： 人は、価値を感じる事物が存在しなくなっても、記憶があれば価値を感じることができる



昔の愛車(廃車済み)



人は、価値を感じる事物が存在しなくても、記憶があれば価値を感じることができる



この事実、価値は「価値を感じる人の頭の中にある」と考えなければ、説明できない

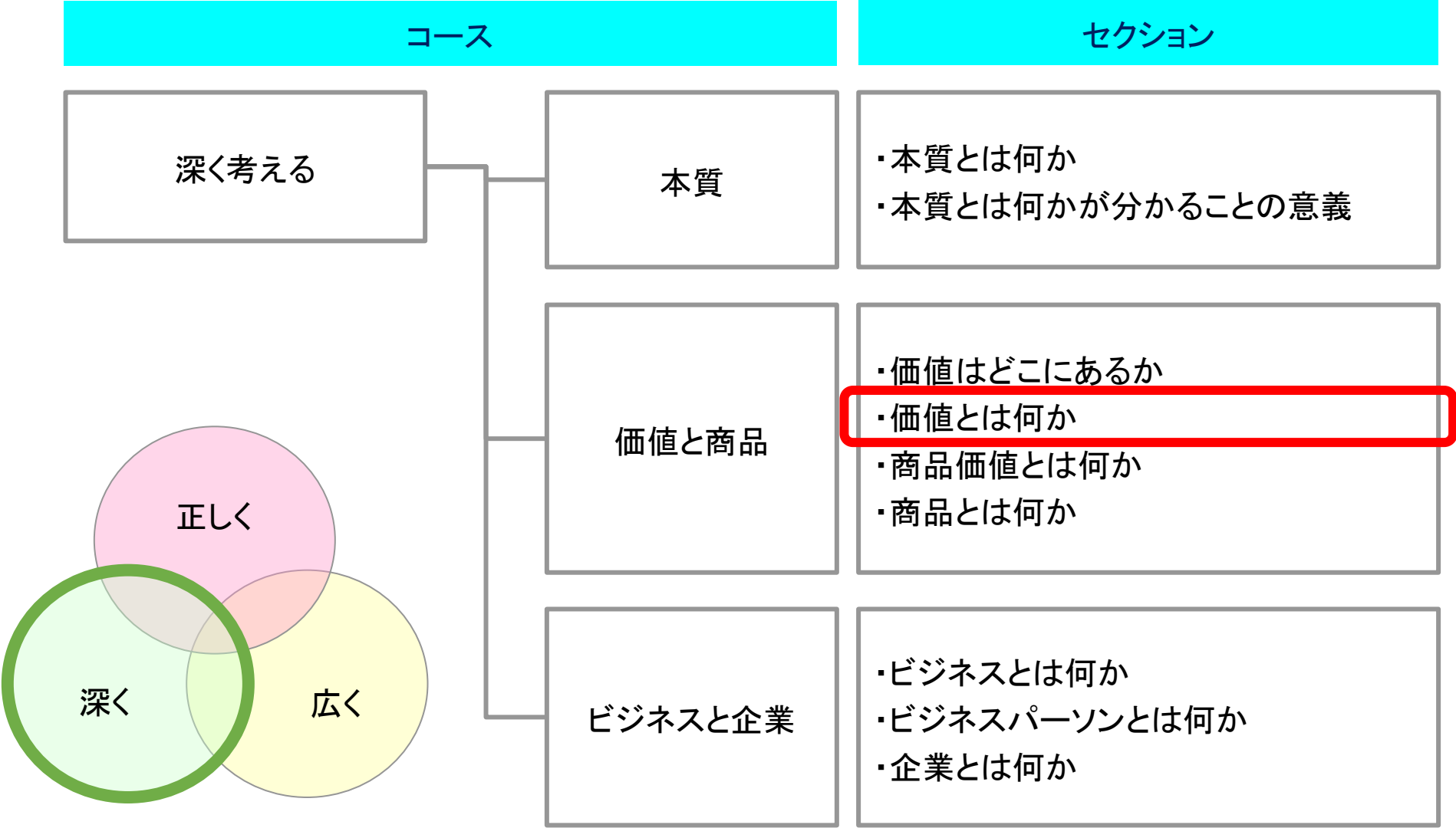


価値は、人の頭の中にある



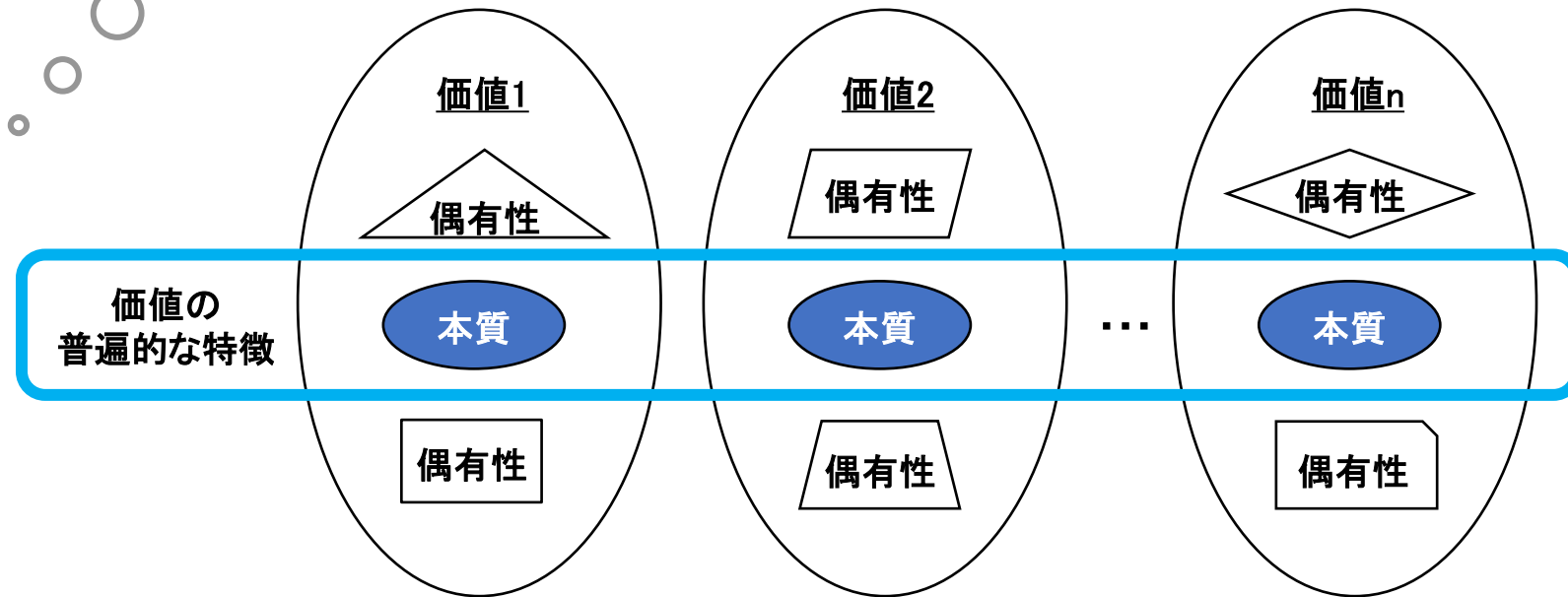
世の中は  
こうしたことを知ってはいても  
価値が頭の中にあることに辿り着けなかった

|                     | 価値を感じる事物 | 価値  |
|---------------------|----------|-----|
| 有無<br>※ ヒントとして挙げたもの | 無い       | 有る  |
| 同異                  | 同じ       | 異なる |
| 変化                  | 変わらない    | 変わる |



【価値とは何か】  
世の中は、価値の本質が分かっていない

「価値すべてに共通し、他の事物すべてに共通しない属性」  
が何かについての定説はない



【価値とは何か】  
世の中は、価値とは何かが分かっていない



歴史上の  
多くの天才たちが考えた価値も  
「価値らしきもの」  
(カント、アダム・スミス、マルクス…)

世の中が考える価値は  
「価値らしきもの」



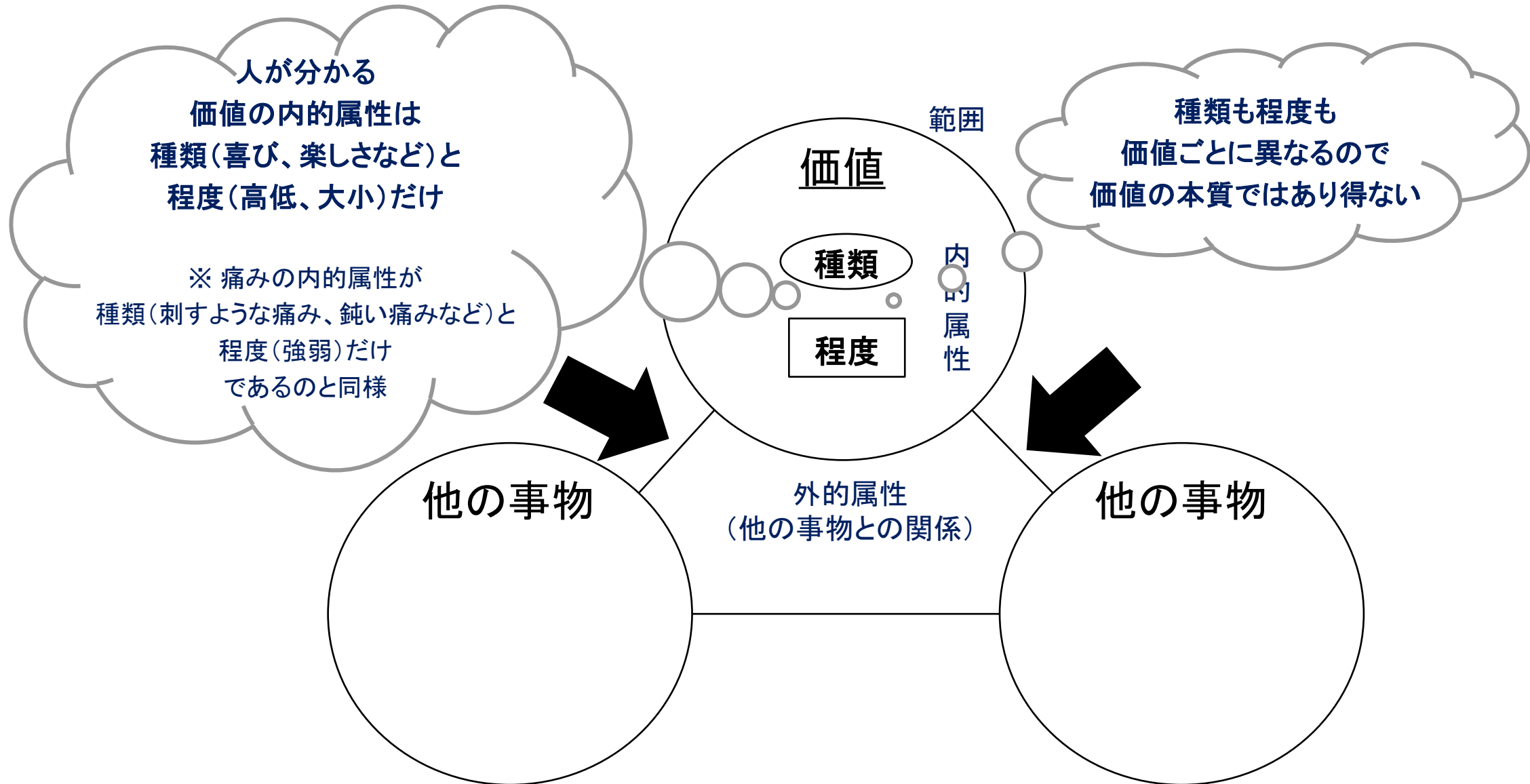
「価値そのもの」  
を見極めよう！

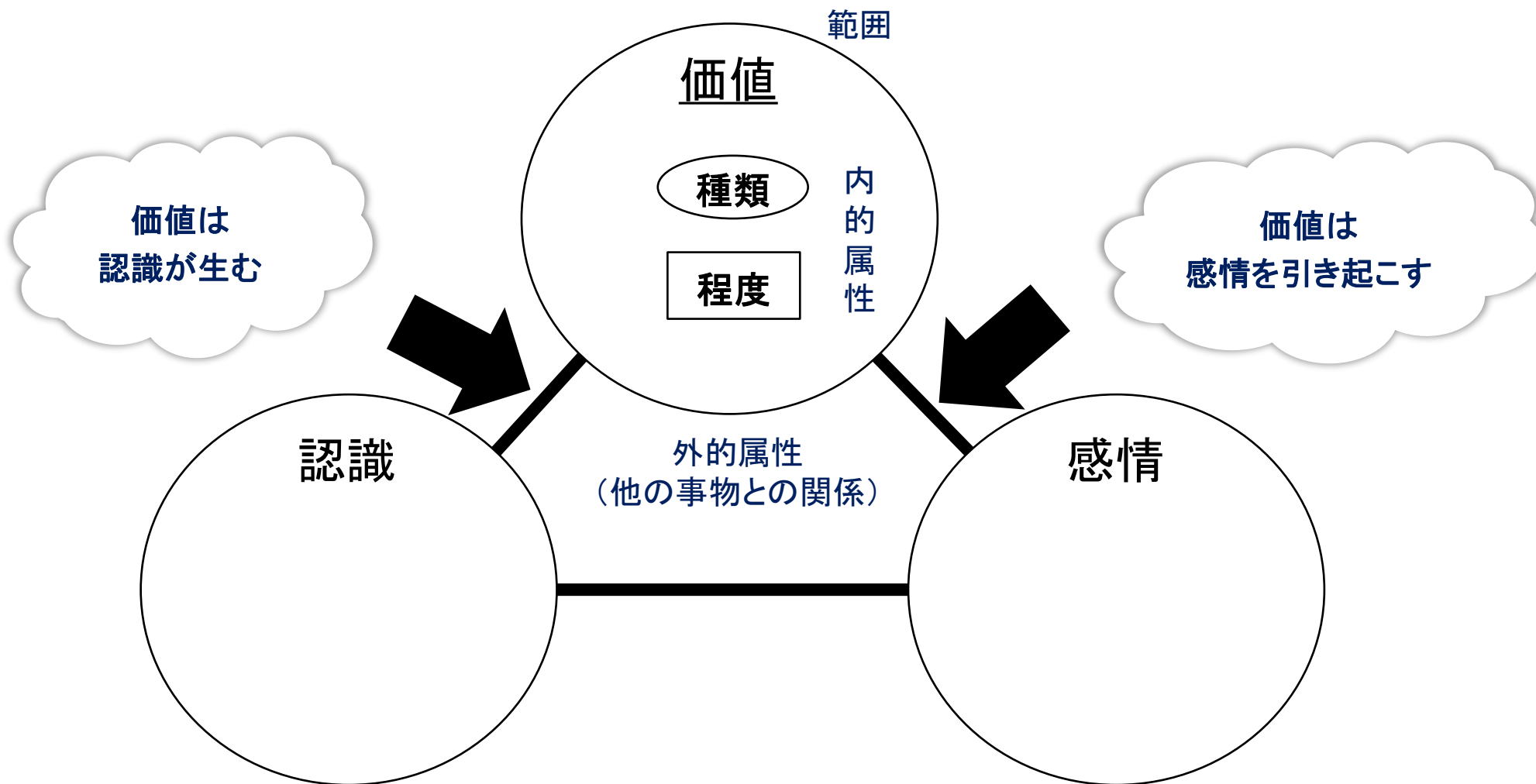
Let's

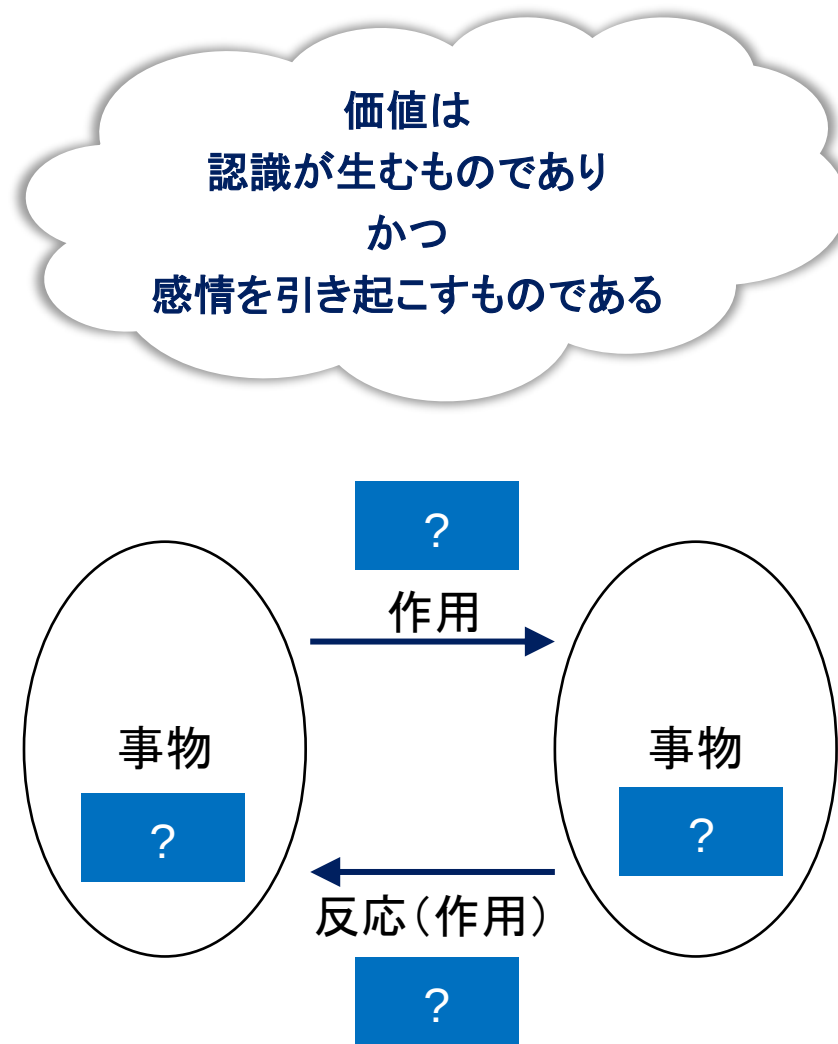
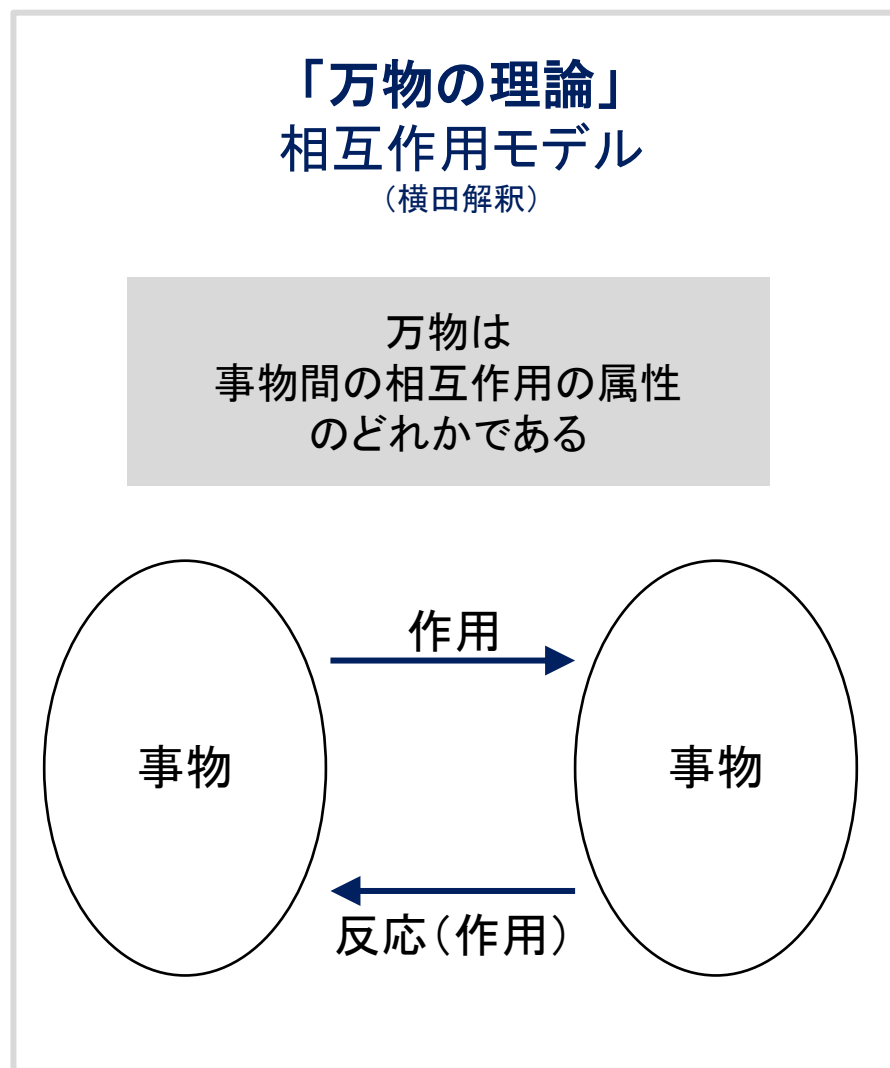
Think !

## 【価値とは何か】

ヒント： 価値の本質は、内的属性ではなく外的属性、すなわち他の事物との関係に求めざるを得ない





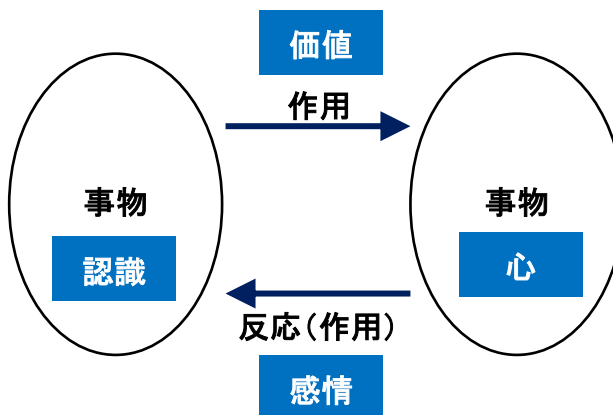


価値は、認識が生むものであり、かつ感情を引き起こすものである

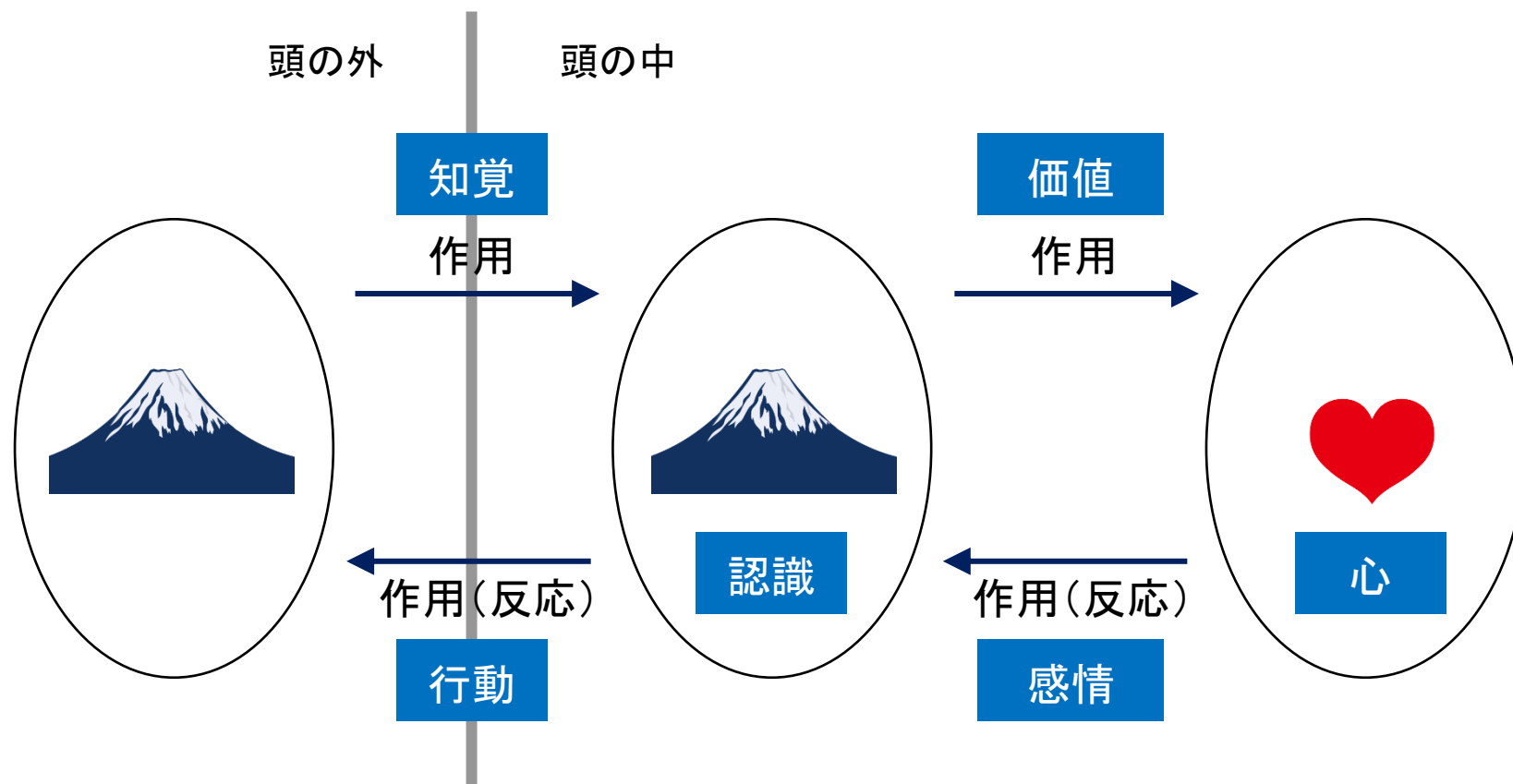
「万物の理論」に当てはめると、価値は、認識に対する心の反応である感情を引き起こす、認識の作用と考えることができる

価値とは、感情を引き起こす認識の作用である

※ 価値の本質は  
「認識の作用である（認識との関係）」「感情を引き起こす（感情との関係）」  
の組み合わせ

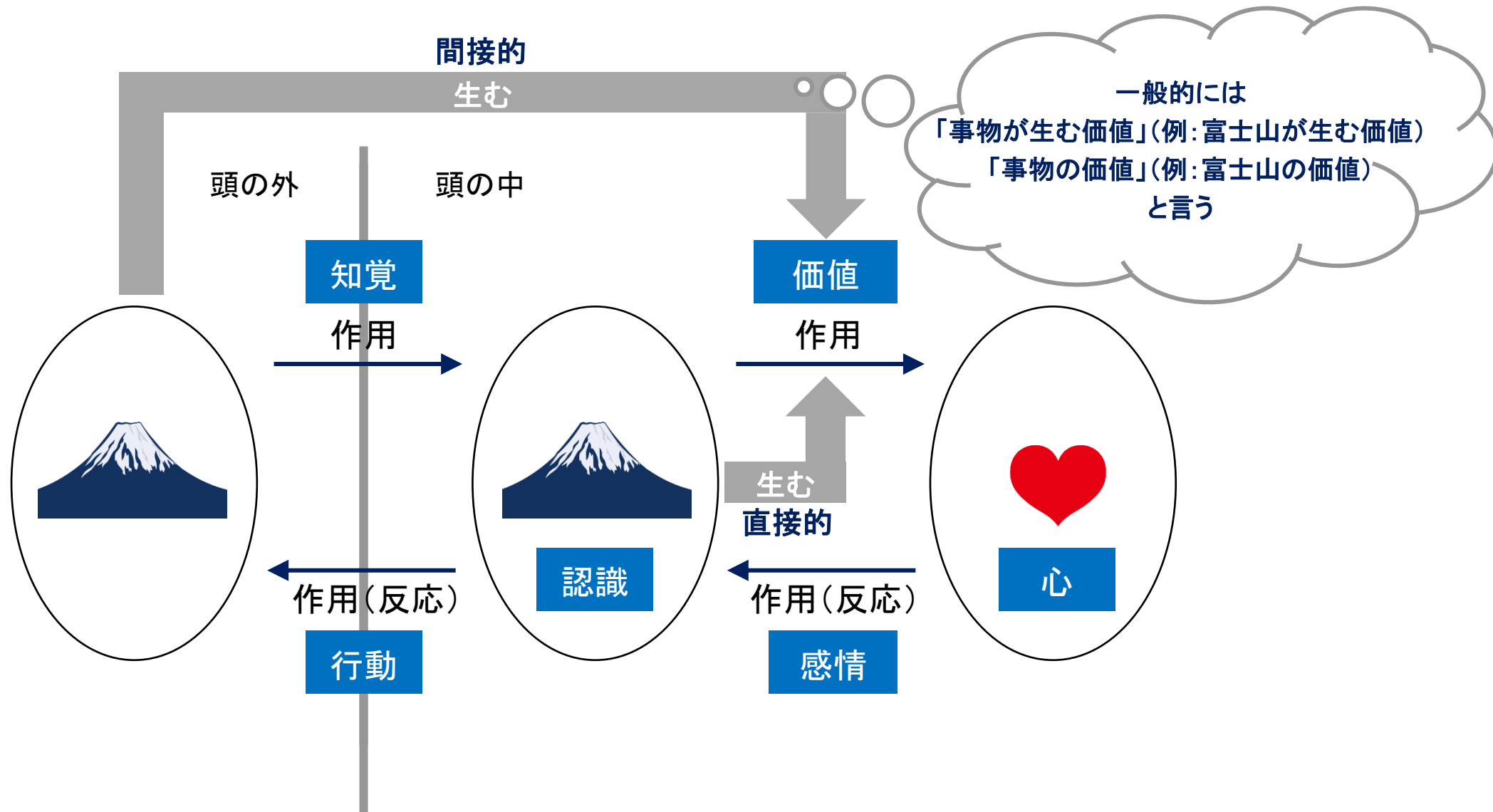






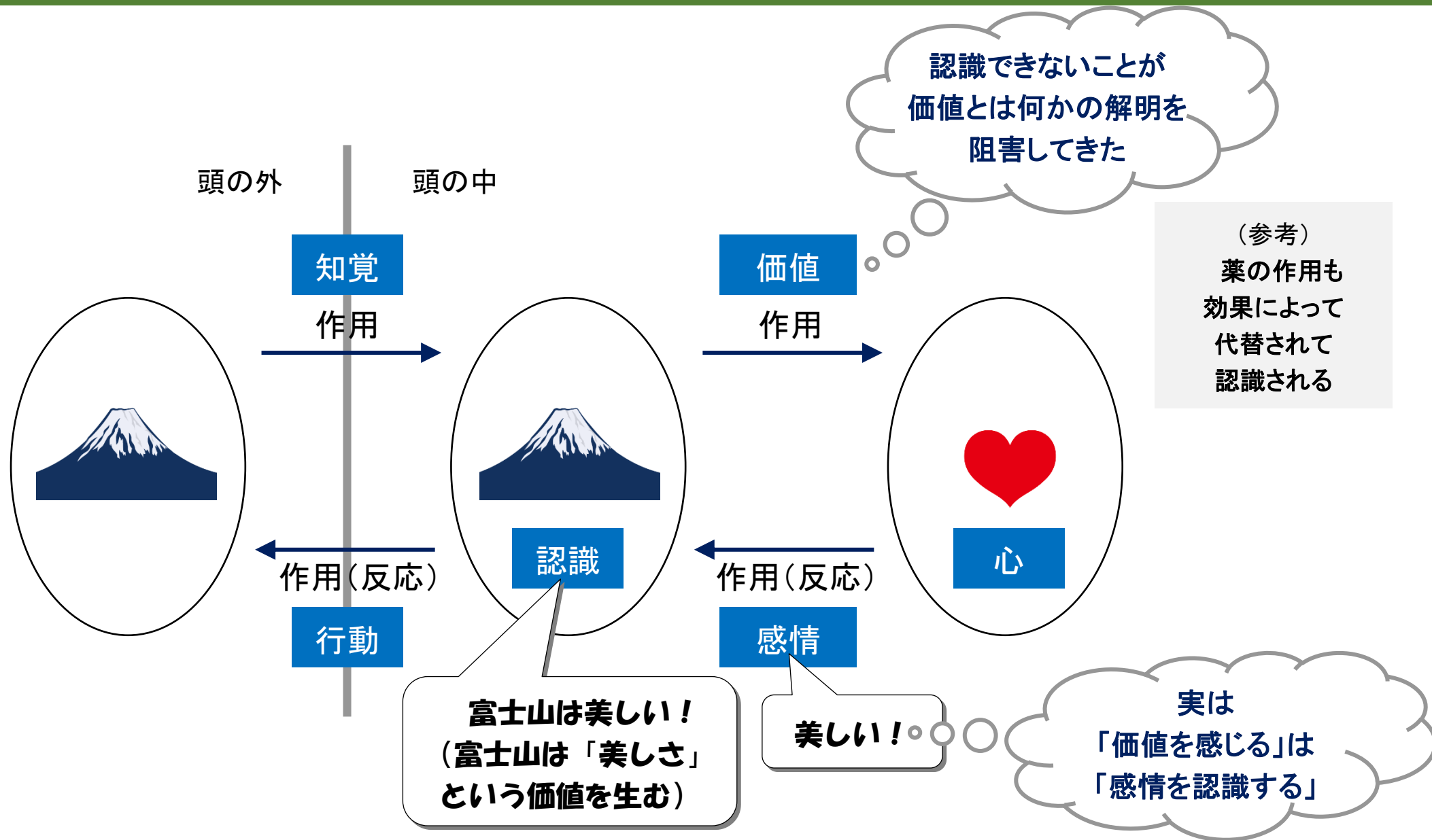
## 【価値とは何か】

補足： 価値は、「事物の認識が直接的に生む価値」であり、「認識の対象である事物が間接的に生む価値」である



## 【価値とは何か】

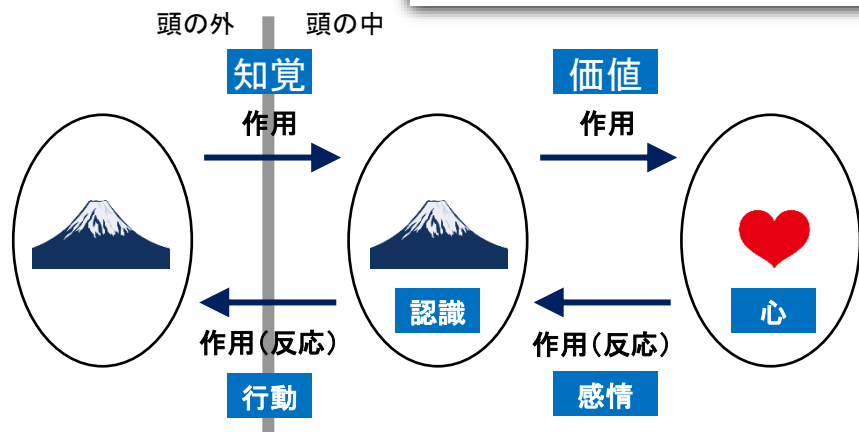
補足： 価値は、感情によって代替される、それ自体は認識できない作用である



価値自体は認識できない

価値を代替する感情の  
・種類(喜び、楽しさなど)  
・程度(高低、大小)  
の2つの内的属性は認識できる

ある事物の価値は、感情の程度、種類を用いて  
「ある事物は、〇〇という程度の××という種類の感情を引き起こす価値を生む」  
の短縮形に当たる  
「ある事物は、〇〇という程度の××という価値を生む」  
と表現される



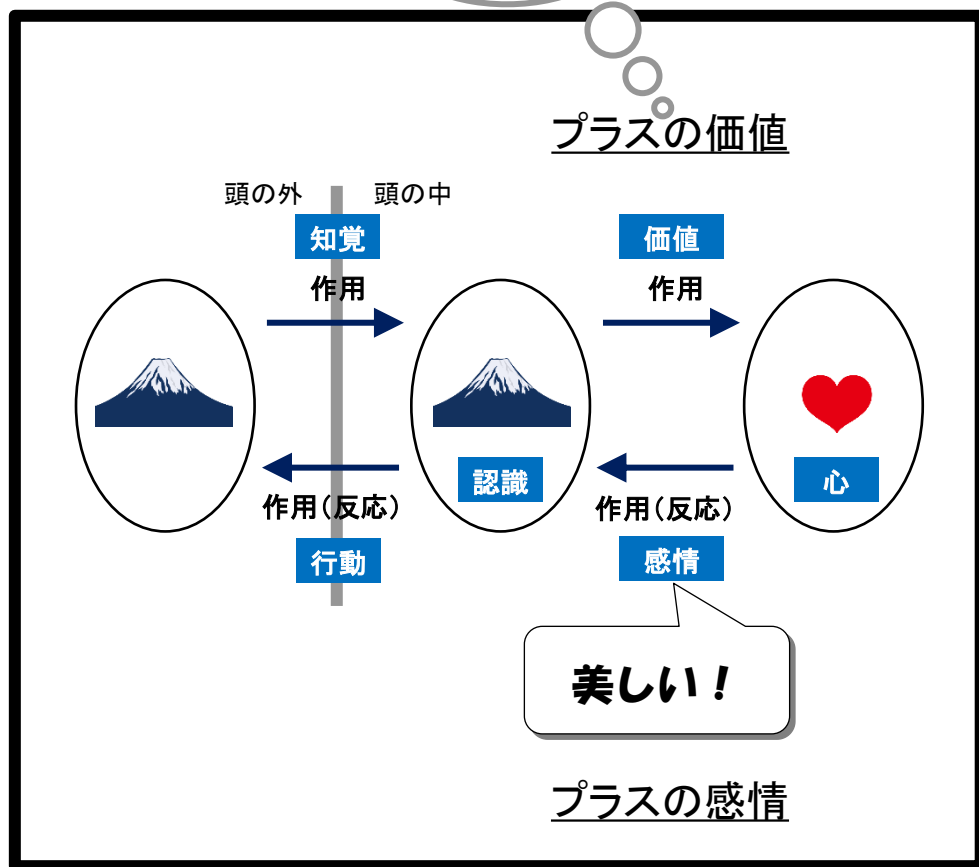
(例)  
「富士山は、最高の美しさという感情を引き起こす価値を生む」  
の短縮形に当たる  
「富士山は、最高の美しさという価値を生む」  
と表現される

## 【価値とは何か】

補足： 価値には、プラスの感情を引き起こすプラスの価値と、マイナスの感情を引き起こすマイナスの価値があると考えられる

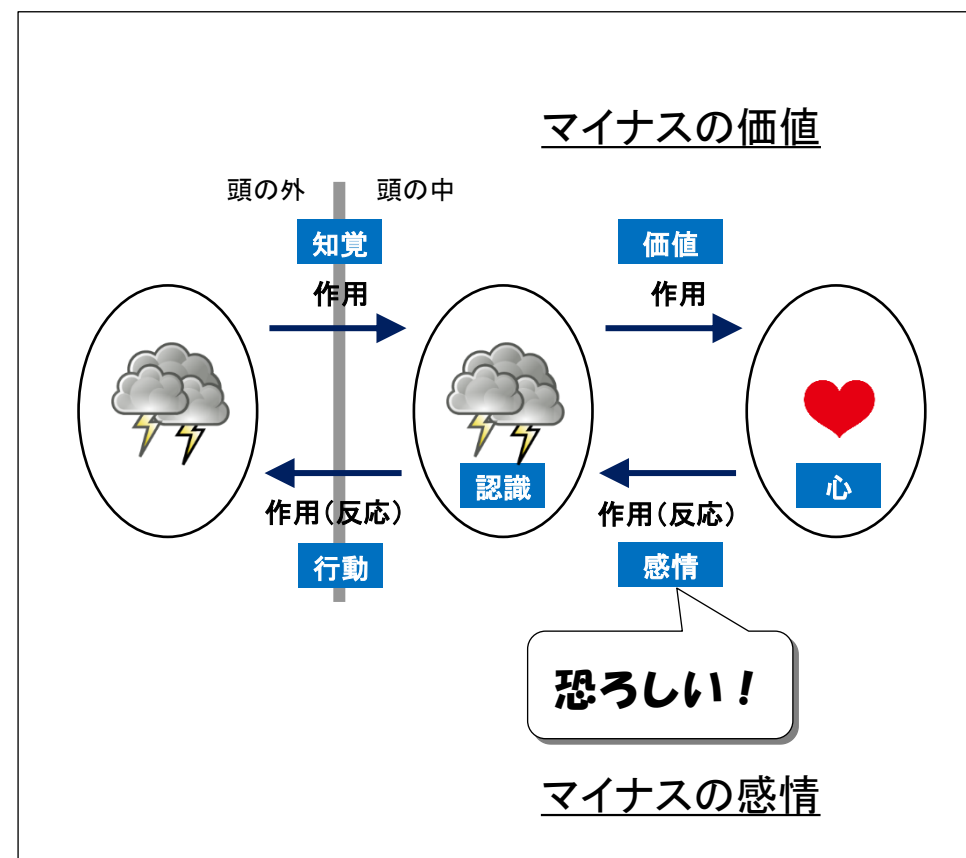
一般的に  
価値は  
プラスの価値のみを意味する

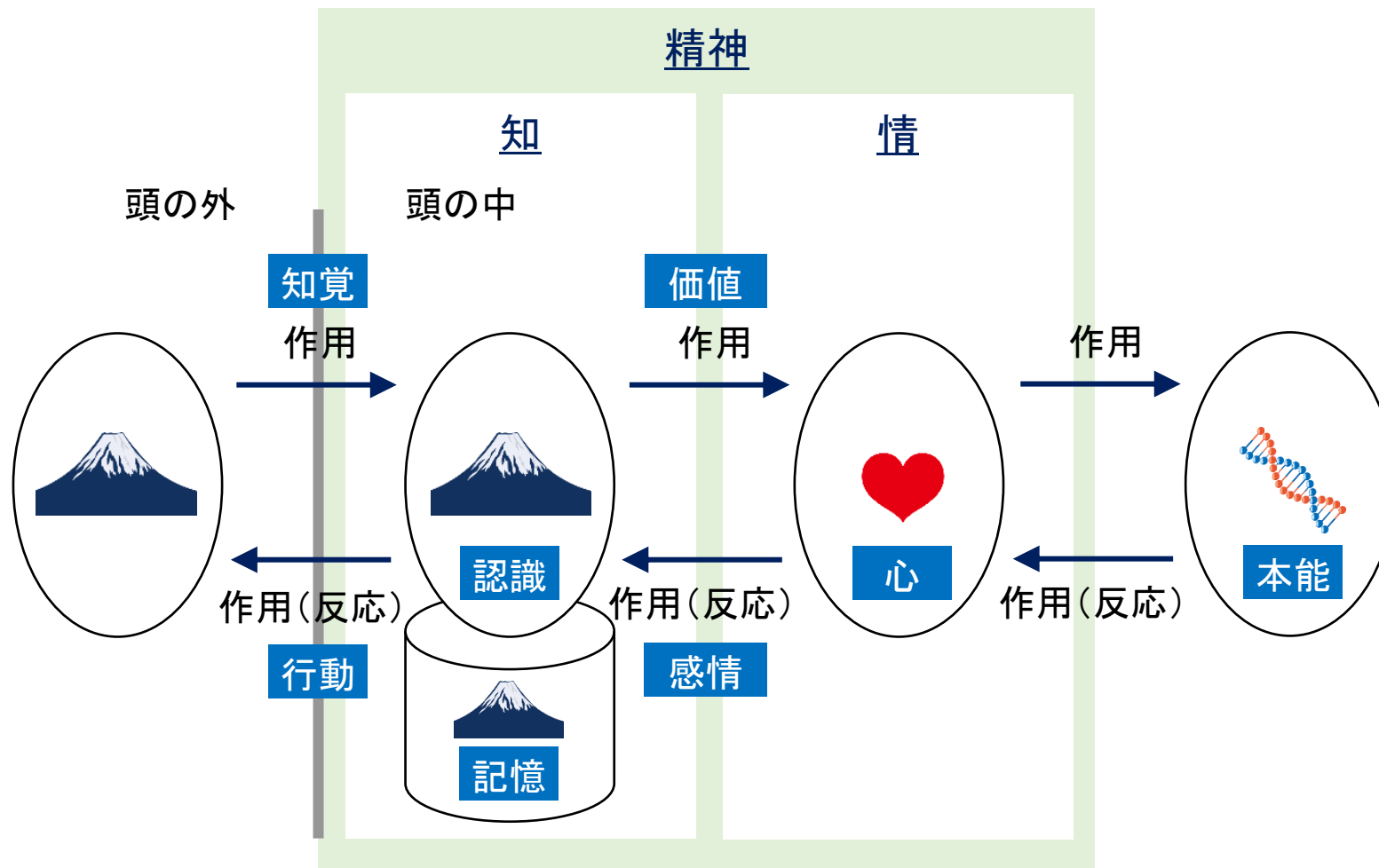
### プラスの価値



VS

### マイナスの価値



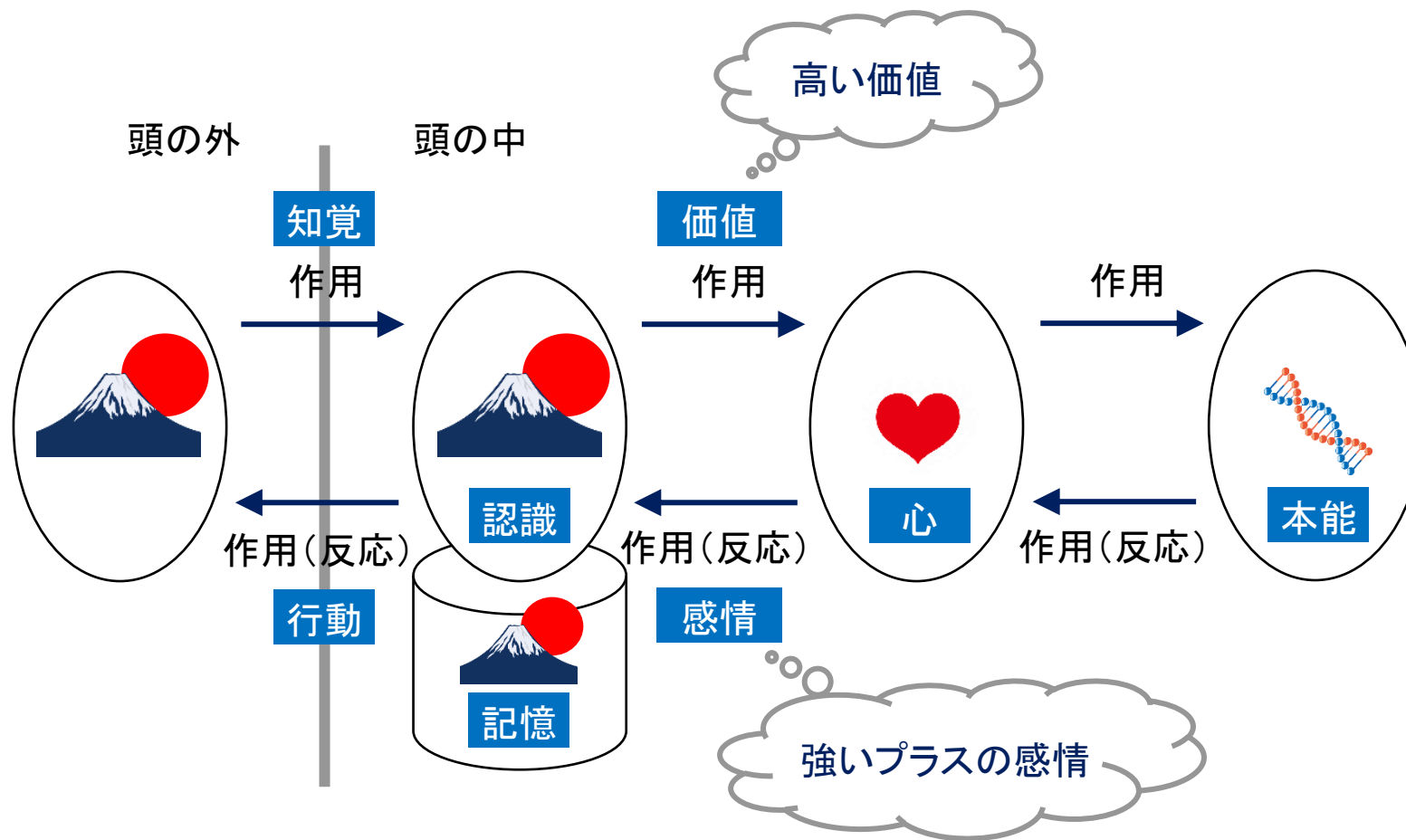


※ 心と本能間の相互作用については、初期仮説段階



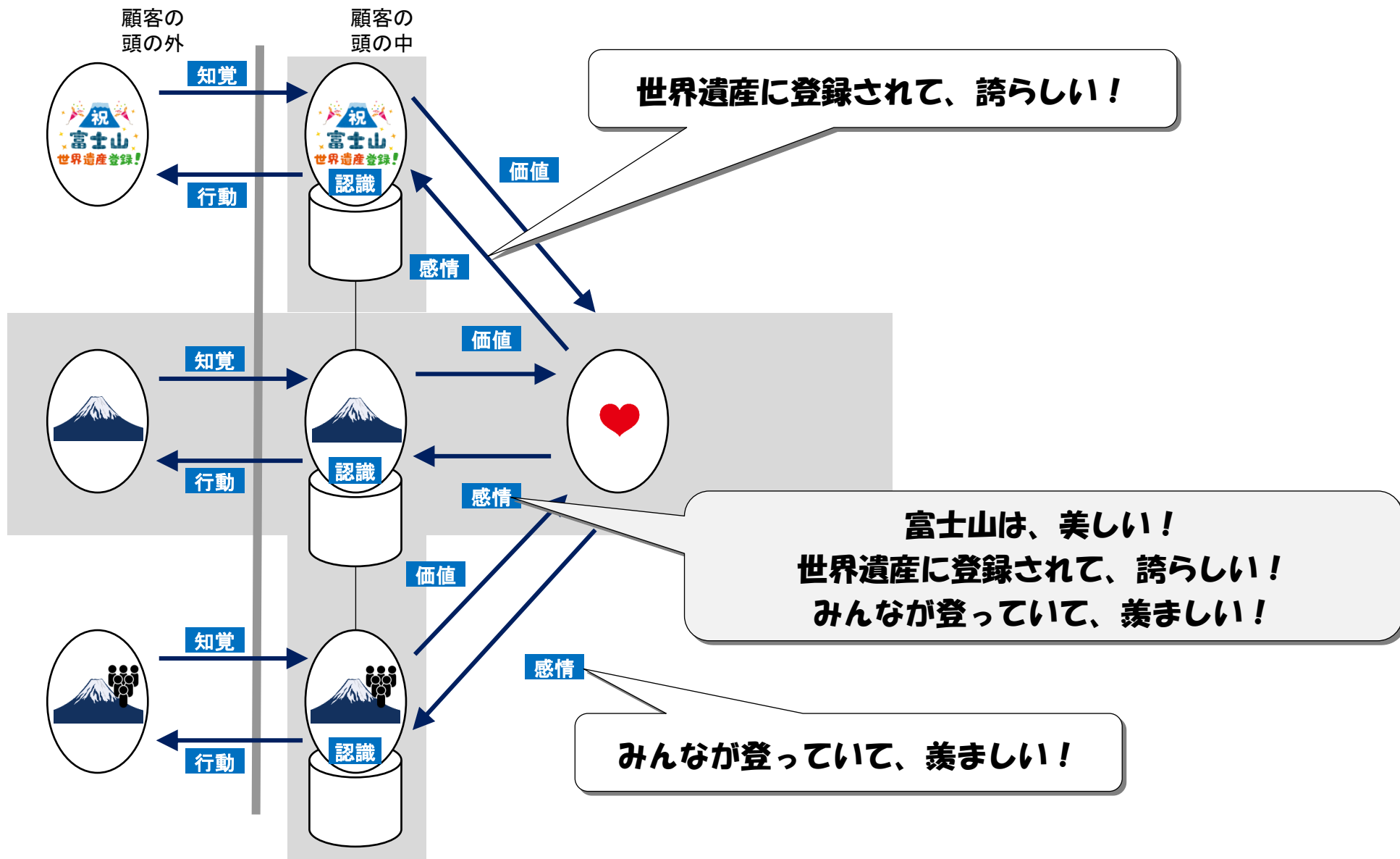
## 【価値とは何か】

補足： 高い価値は、強いプラスの感情を引き起こす



## 【価値とは何か】

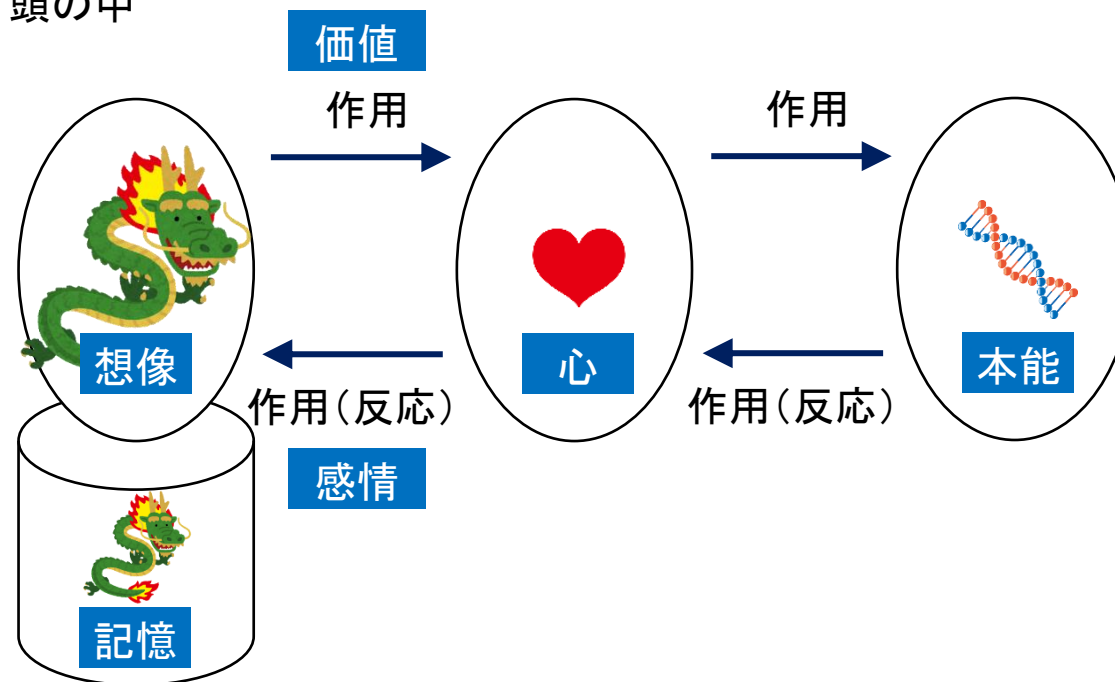
補足：価値は、関係する他の事物との総合的な価値となる



頭の外

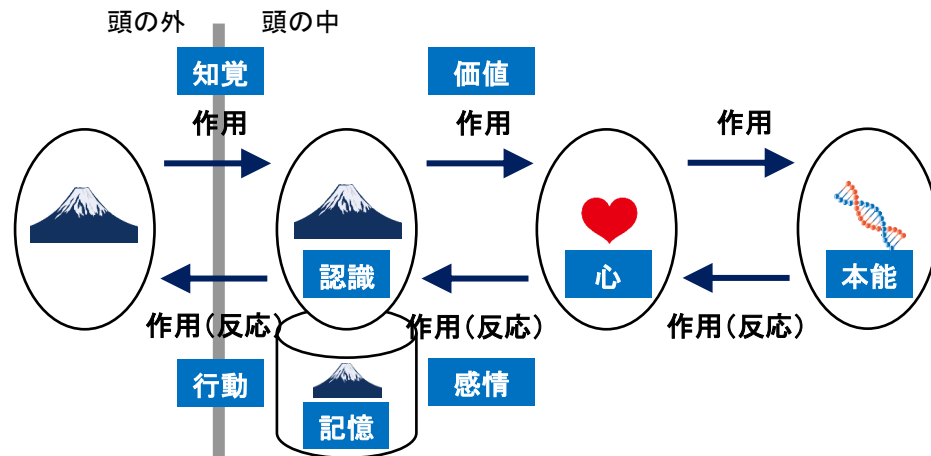
頭の中

価値が頭の中にあることの  
強力な論拠



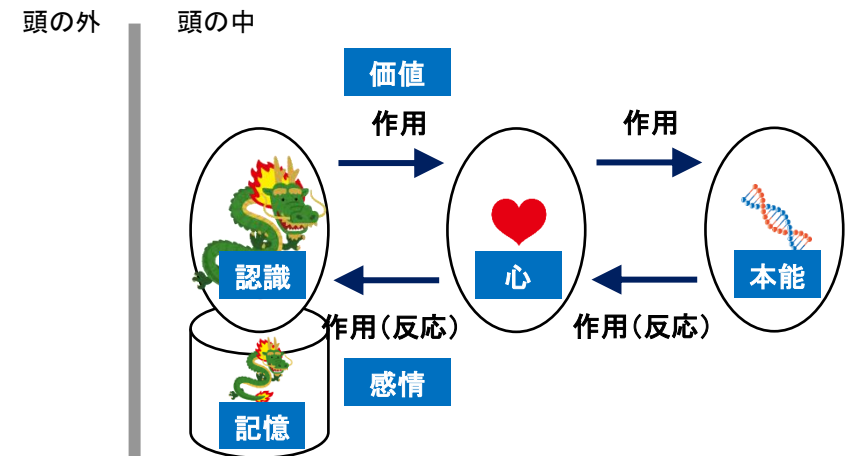
## 認識(広義)

### 認識(狭義)



VS

### 想像





「どのくらい役に立つかの度合い」  
価値の程度であって  
価値ではない

「値打ち」が  
価値の程度の意味であれば  
価値ではない

「値打ち」が  
価値の意味であれば  
価値の言い換えでしかない

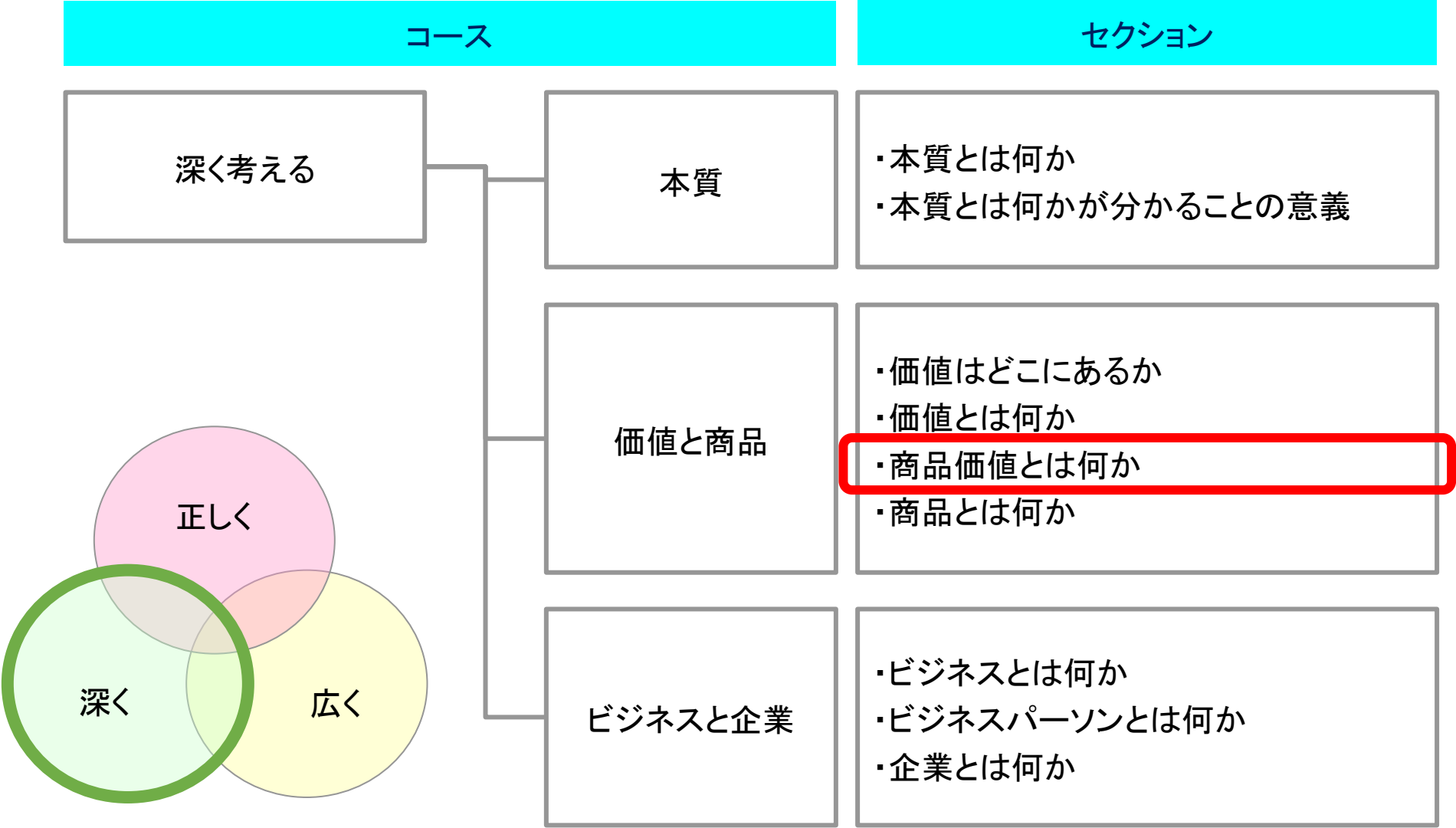
1. その事物がどのくらい役に立つかの度合い。値打ち。
2. 経済学で、商品が持つ交換価値の本質とされるもの。
3. 哲学で、あらゆる個人・社会を通じて常に承認されるべき絶対性をもった性質。  
真・善・美など。

デジタル大辞泉

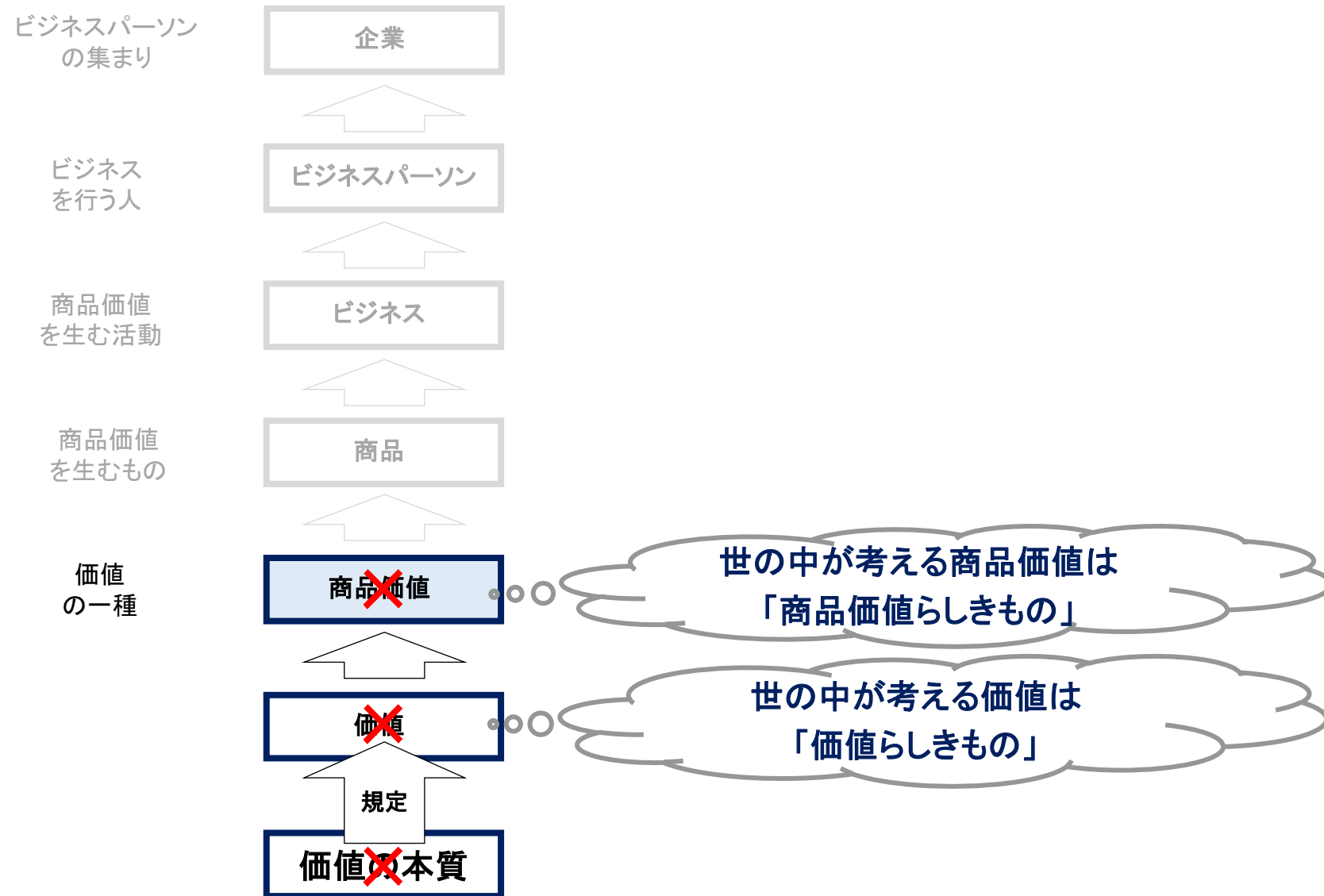
価値は  
価値の本質  
ではあり得ない

「真」は認識の「正しさ」であり  
価値ではない

価値には  
いかなる意味でも  
絶対性はない



# 【商品価値とは何か】 世の中は、商品価値とは何かが分かっていない





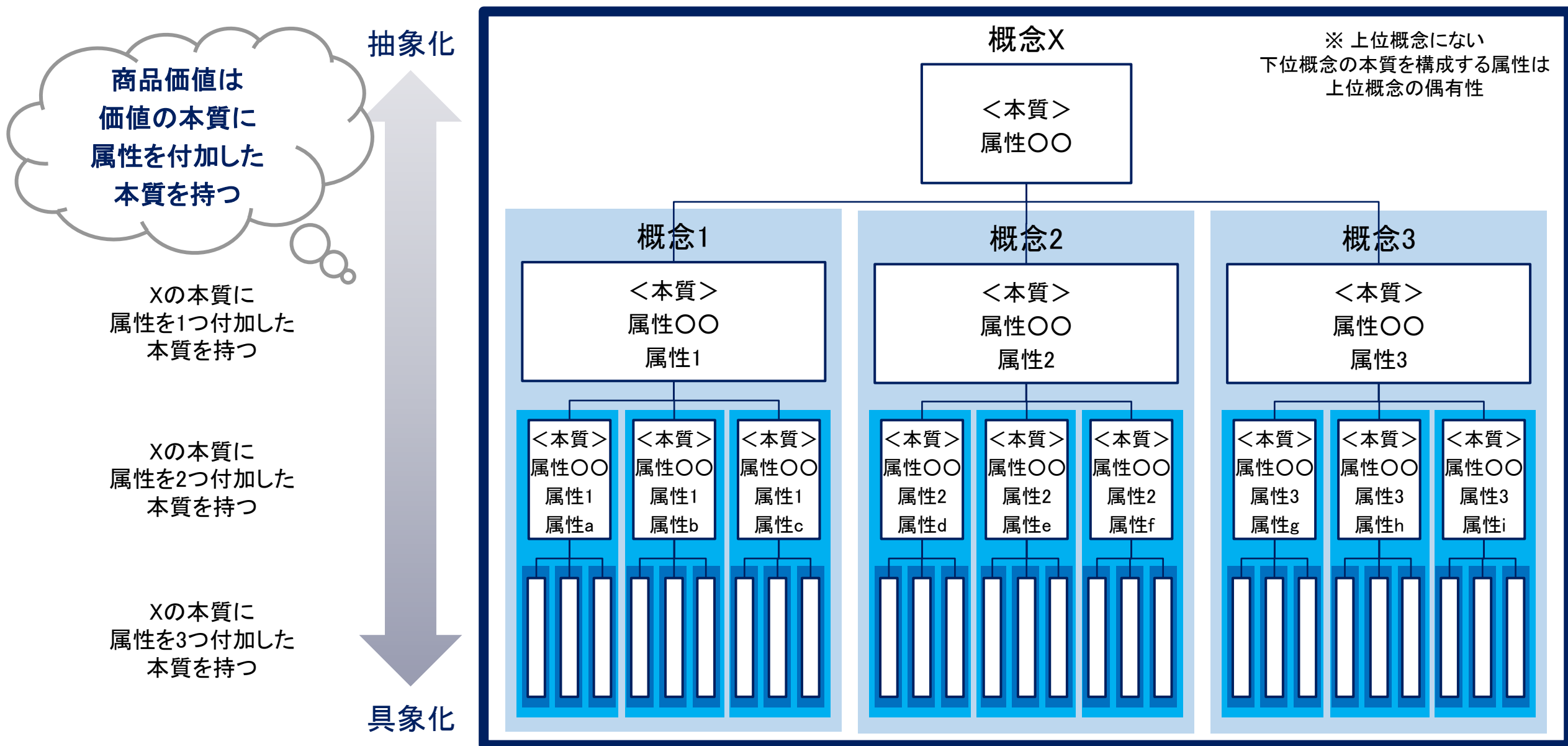
「商品価値そのもの」  
を見極めよう！

Let's

Think !

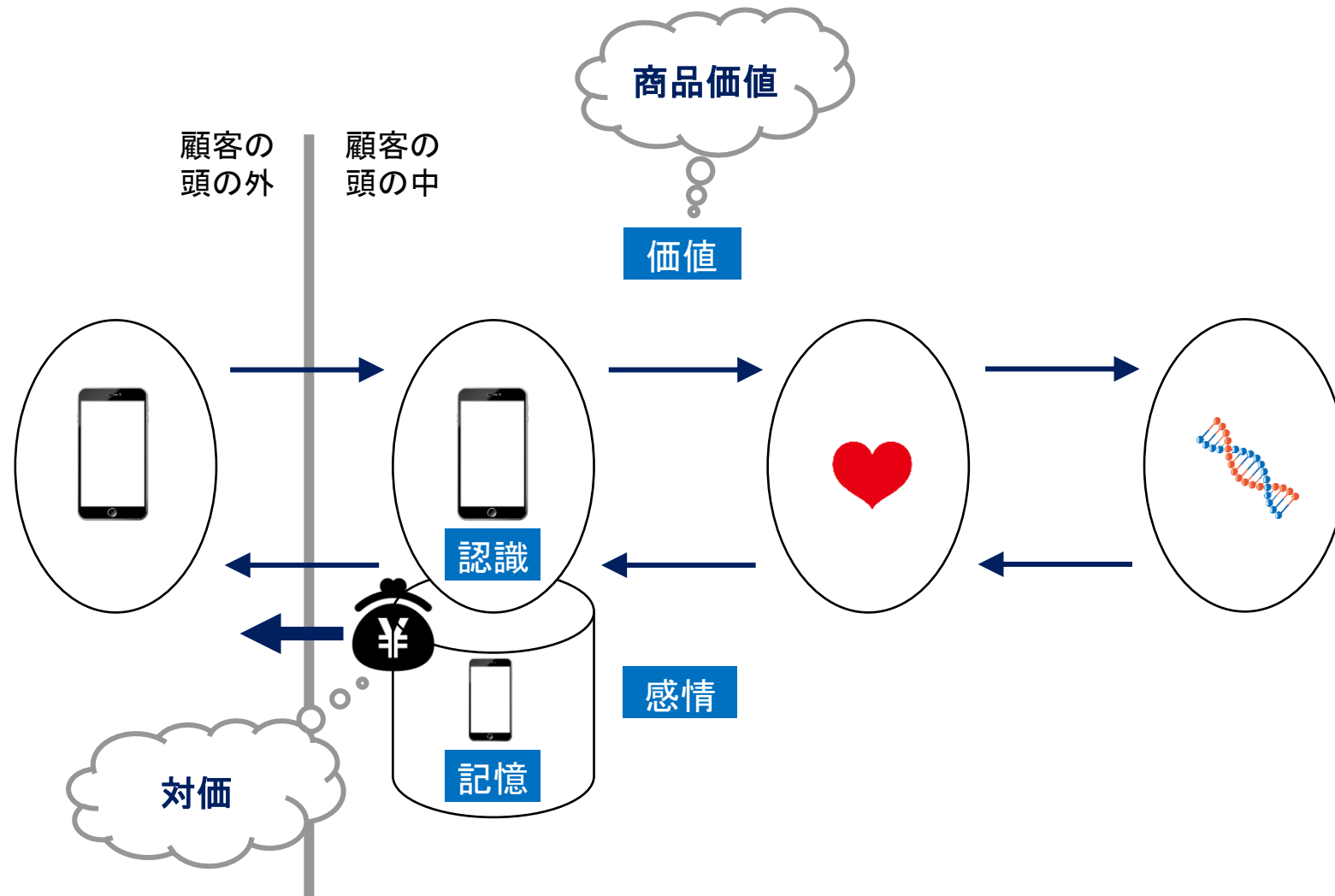
# 【商品価値とは何か】

ヒント：商品価値は、価値の一種である



## 【商品価値とは何か】

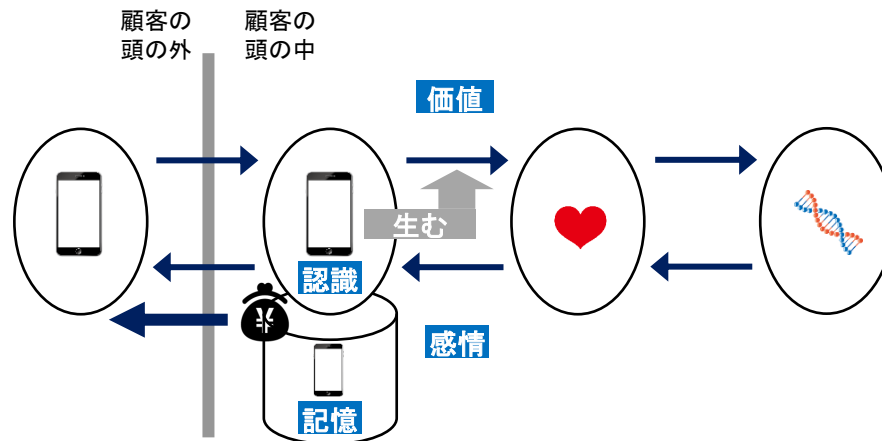
ヒント： 商品価値は対価を伴う



商品価値は、価値の本質に「対価を伴う」という属性を付加した本質を持つ

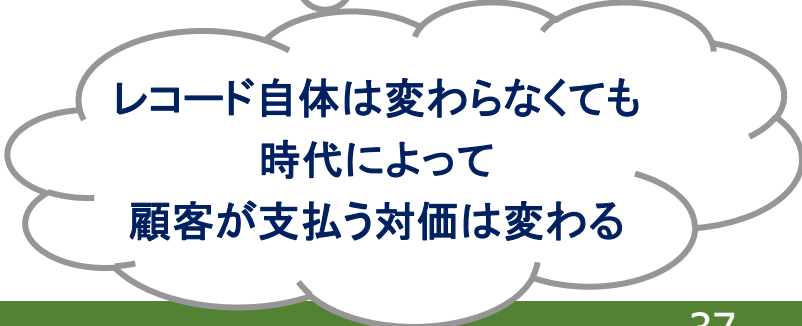
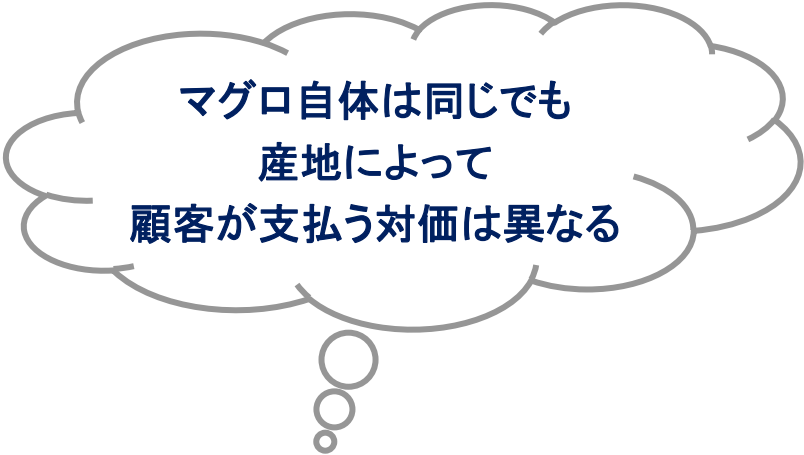
商品価値とは、対価を伴う価値（感情を引き起こす認識の作用）である

※ 商品価値の本質は  
「認識の作用である（認識との関係）」「感情を引き起こす（感情との関係）」「対価を伴う（対価との関係）」  
の組み合わせ



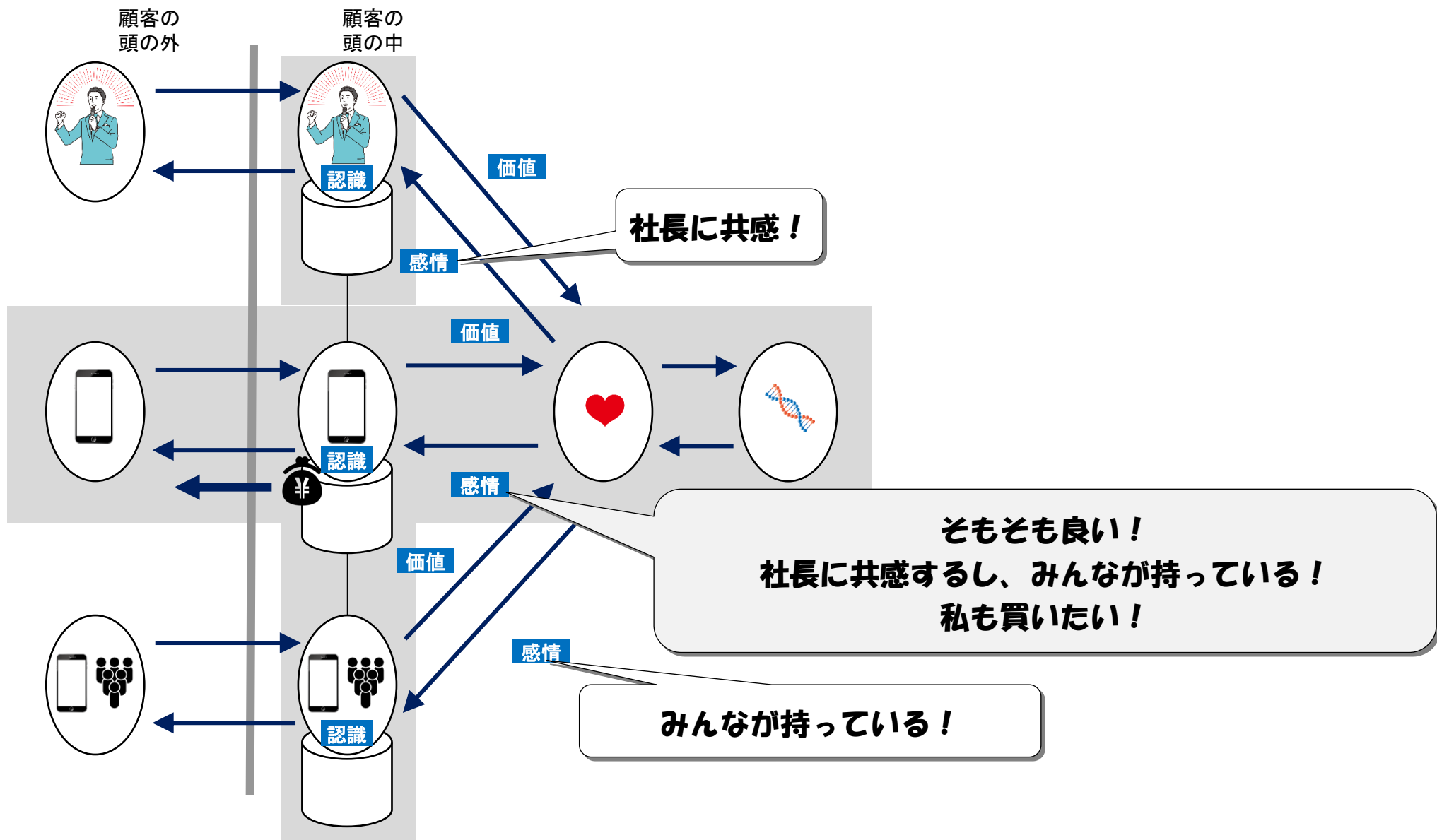
「価値は頭の中にあることの論拠例」から

|    | 価値を感じる事物 | 価値  |
|----|----------|-----|
| 同異 | 同じ       | 異なる |
| 変化 | 変わらない    | 変わる |



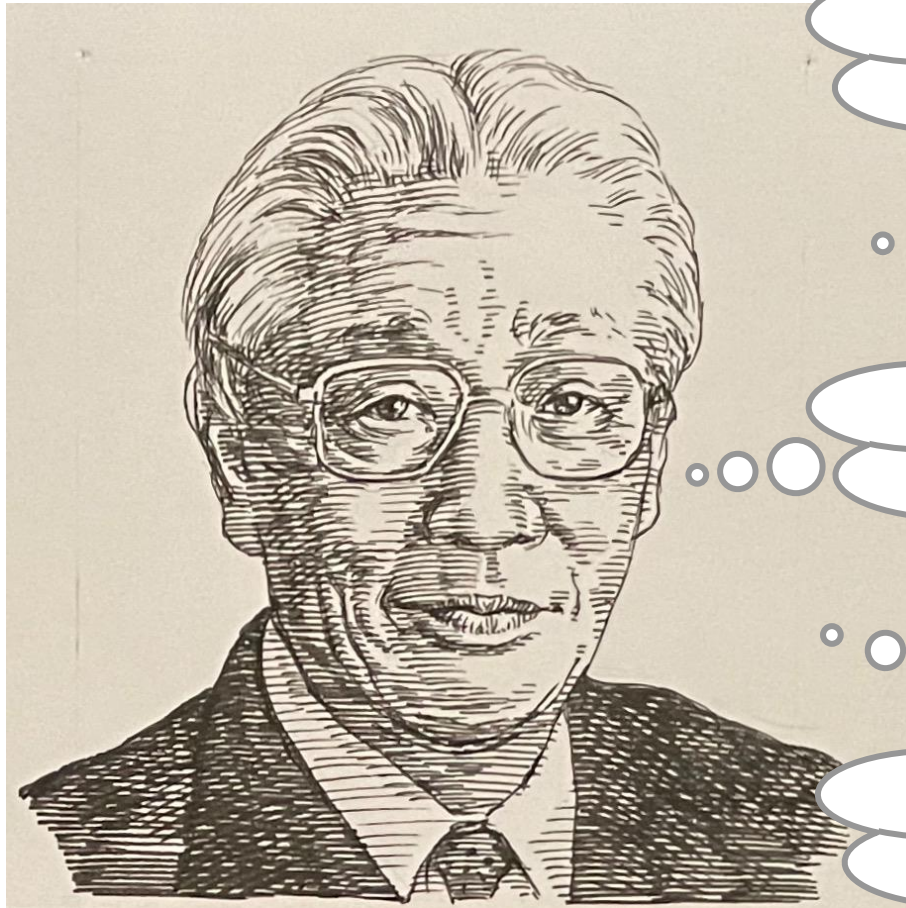
## 【商品価値とは何か】

補足：商品価値は、関係する他の事物の価値との総合的な価値となる



補足： 商品価値の高低は、コストパフォーマンスだけでは決まらない





盛田昭夫(1921年～1999年)

「我々は、本質を見失ってはいけない」

「ソニーは、商品売っているのではない。  
ソニーは、商品価値を売っている」

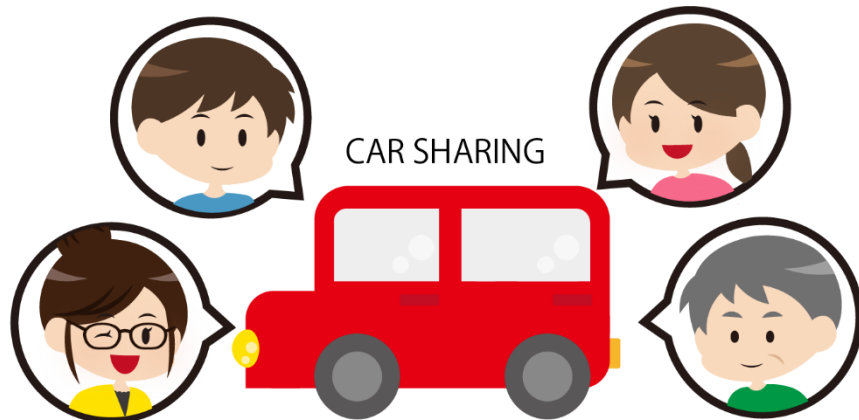
「ソニーは、感動カンパニー」

※ 横田がソニー在籍中に直接耳にした言葉



商品を使  
って  
対価を支払う

## カーシェアリング



## サブスクリプション



【商品価値とは何か】

補足： 本質的に、課金は、定額制ではなく従量制であるべき

車なら  
走行距離ベースでの  
従量制課金が考えられる



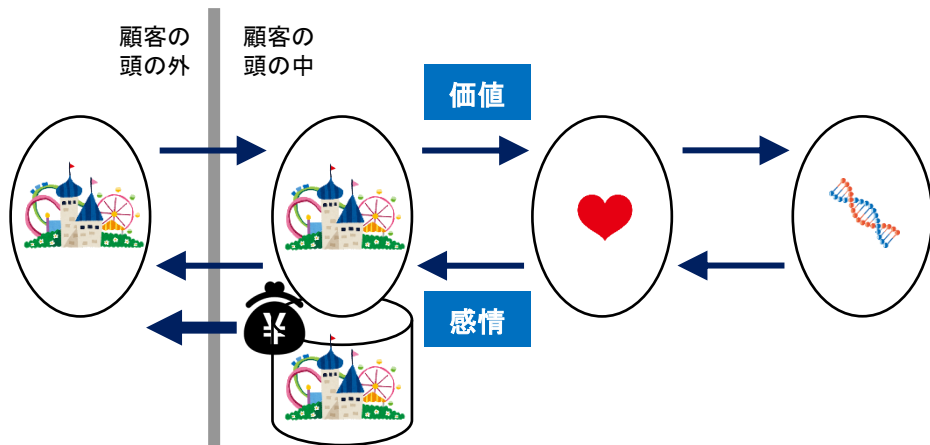
## 【商品価値とは何か】

補足： 顧客は、商品の記憶があれば商品価値を享受できる

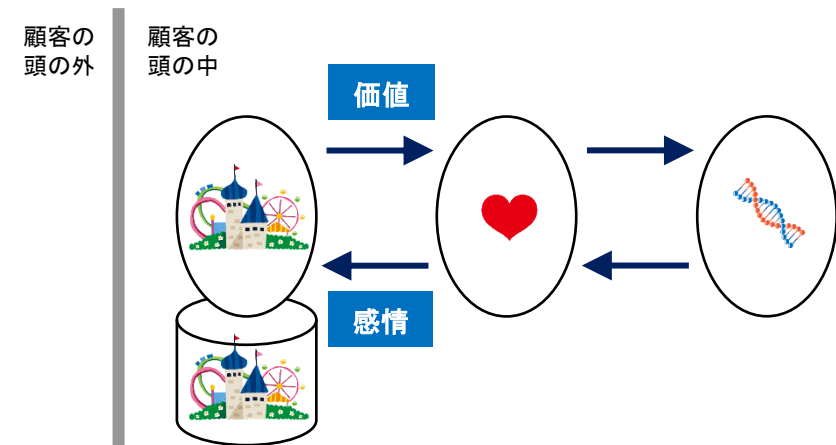


遊園地に行かなくても  
遊園地に行った記憶があれば  
遊園地が生む商品価値を  
享受できる

### 遊園地にいるとき

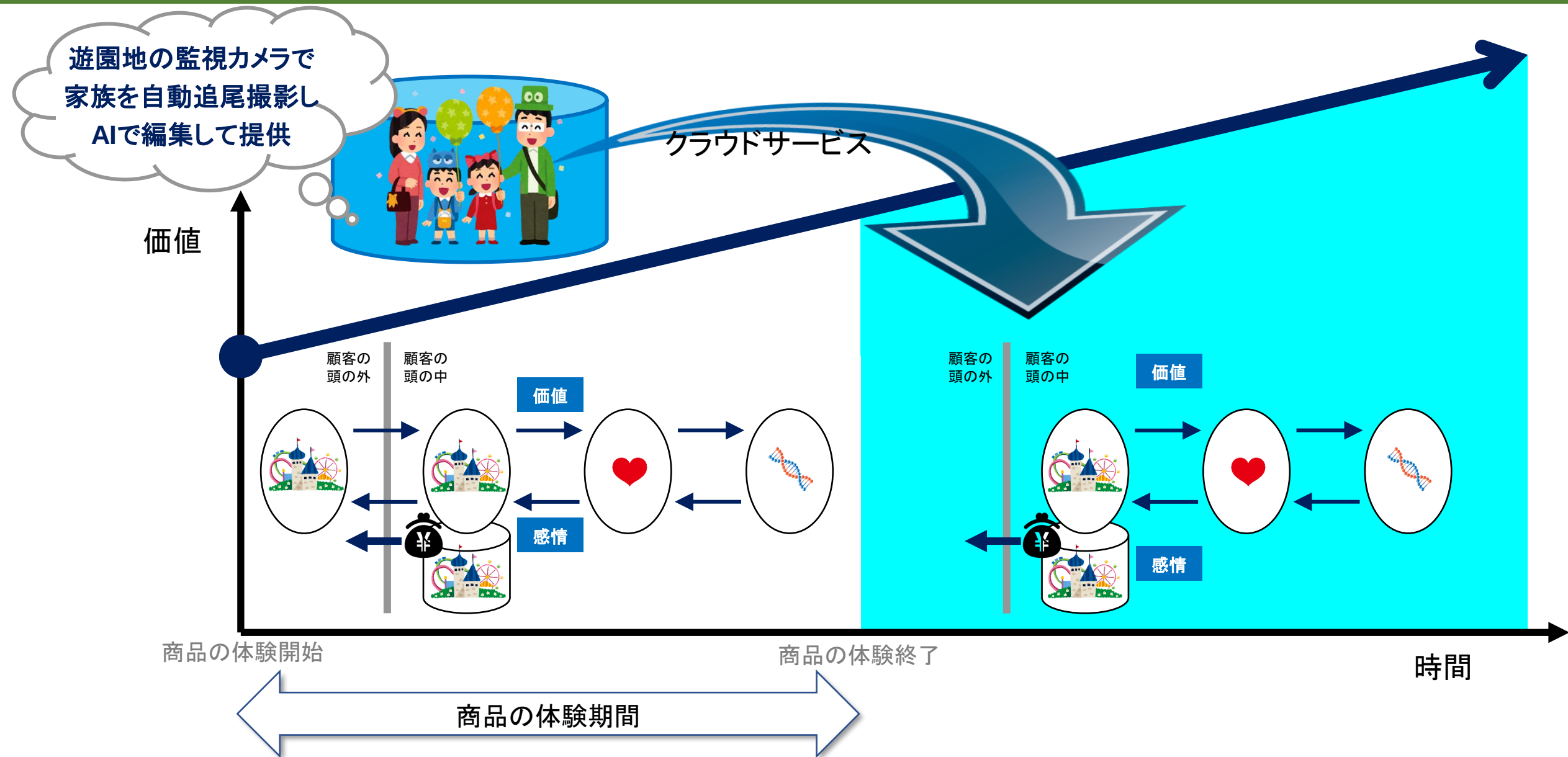


### 遊園地を思い出しているとき

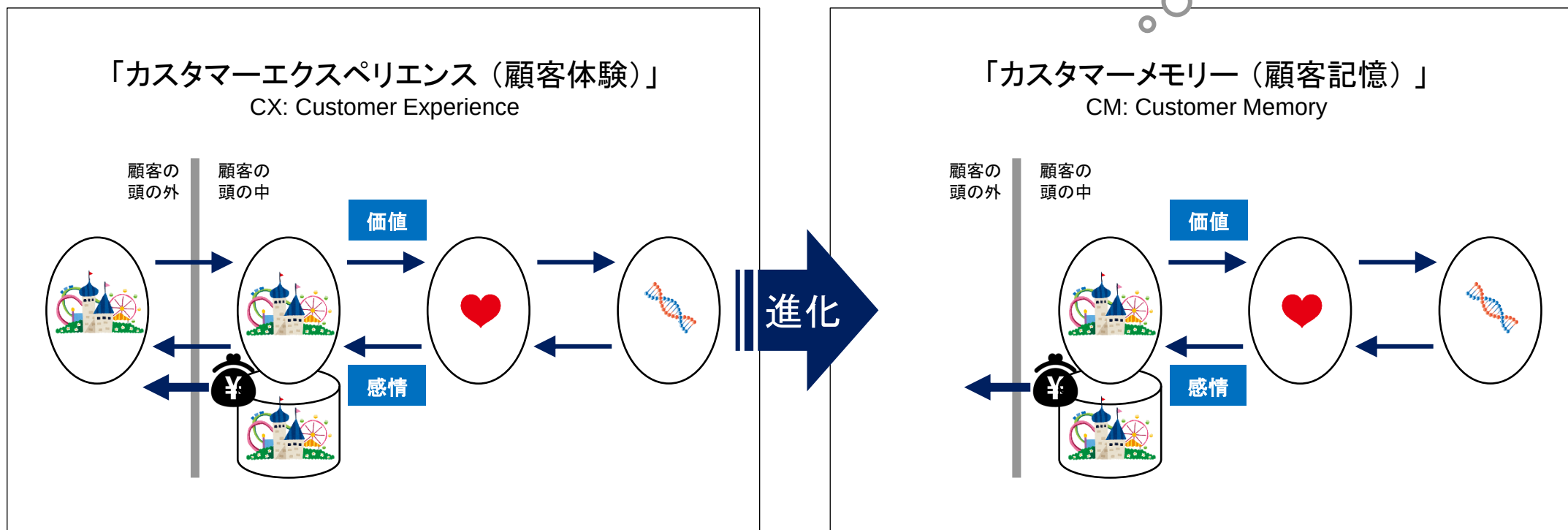


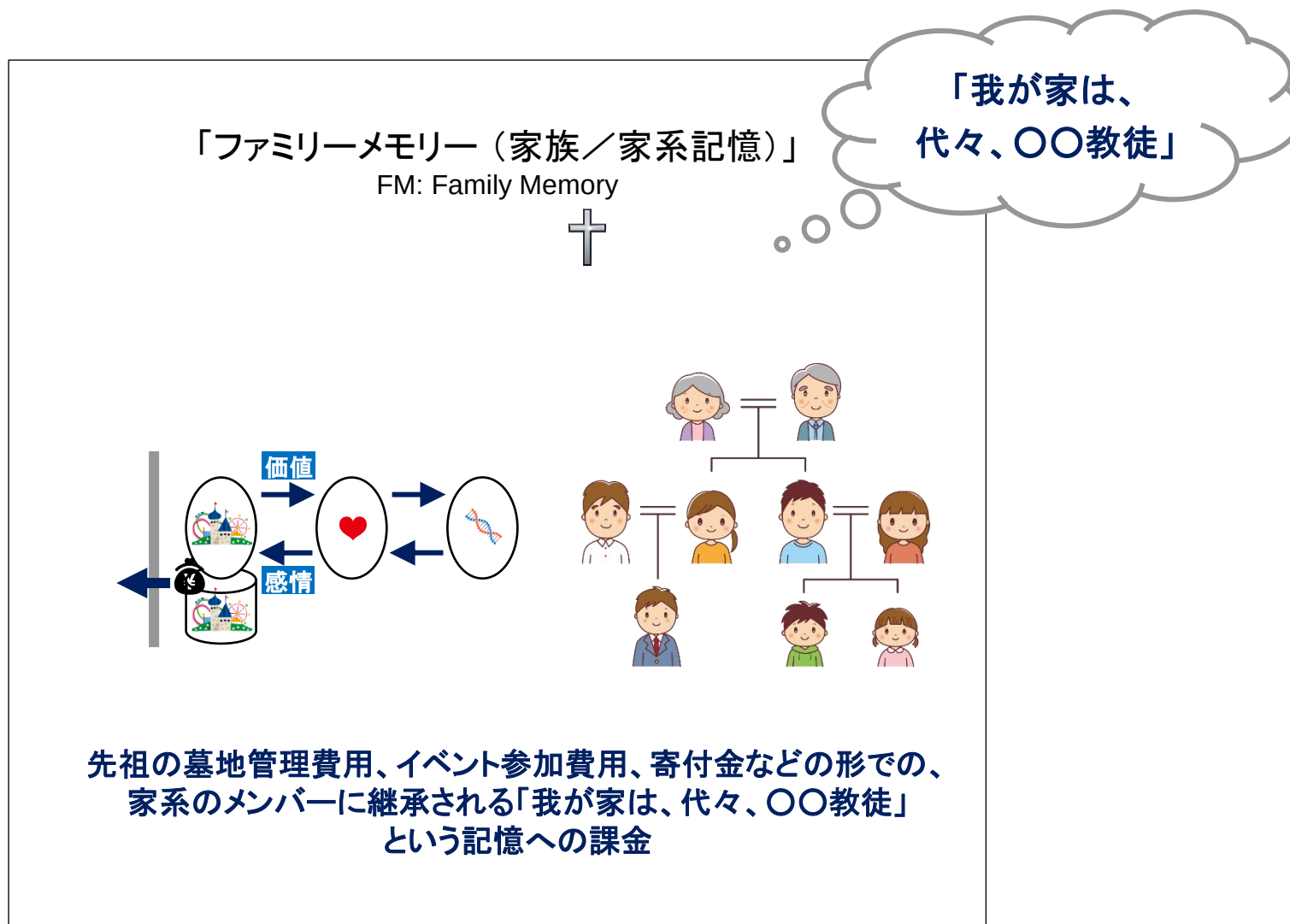
## 【商品価値とは何か】

補足：工夫次第で、顧客の記憶が生む商品価値に課金することができる



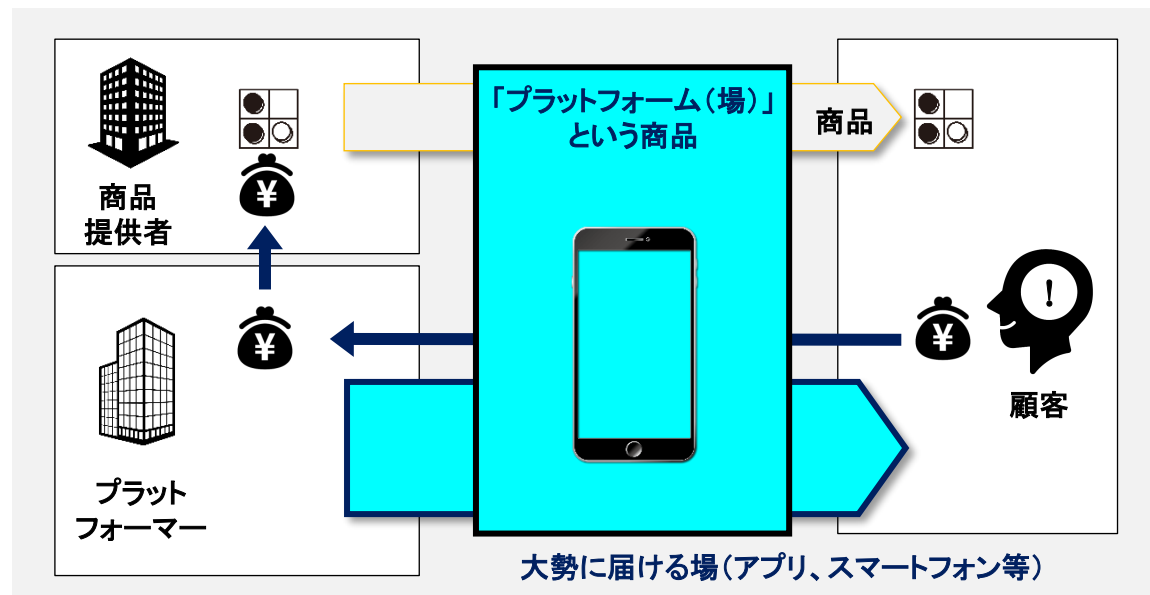
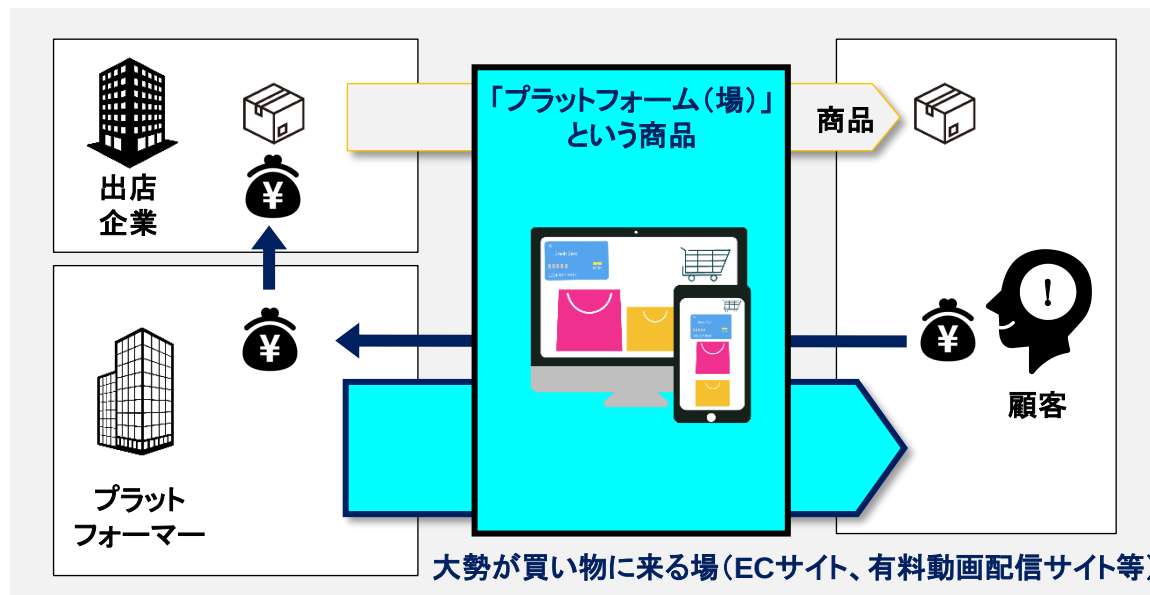
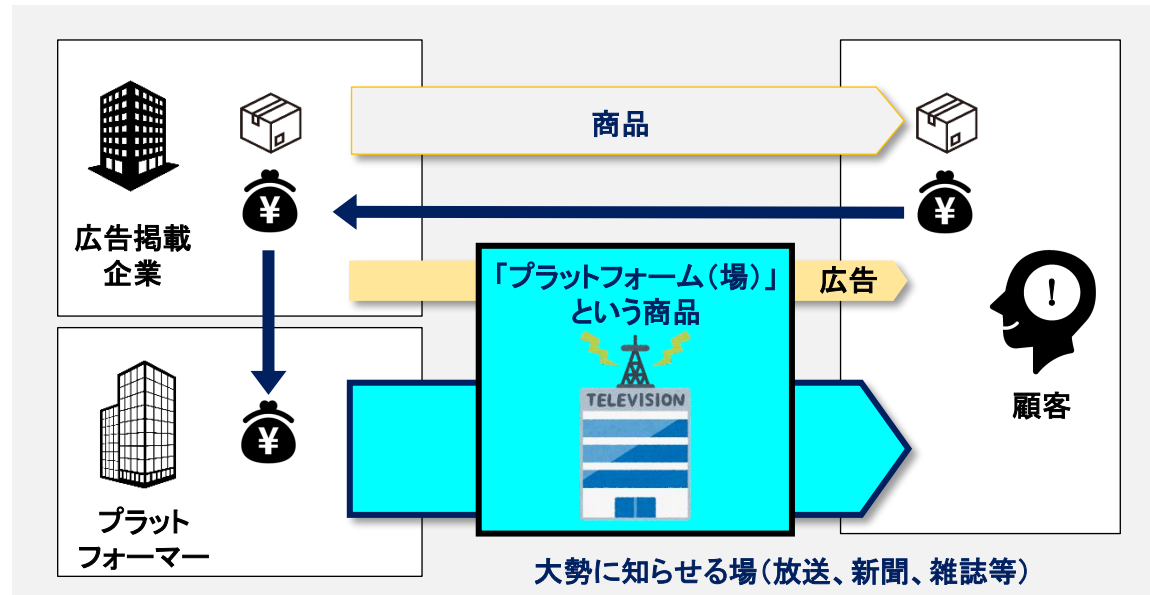
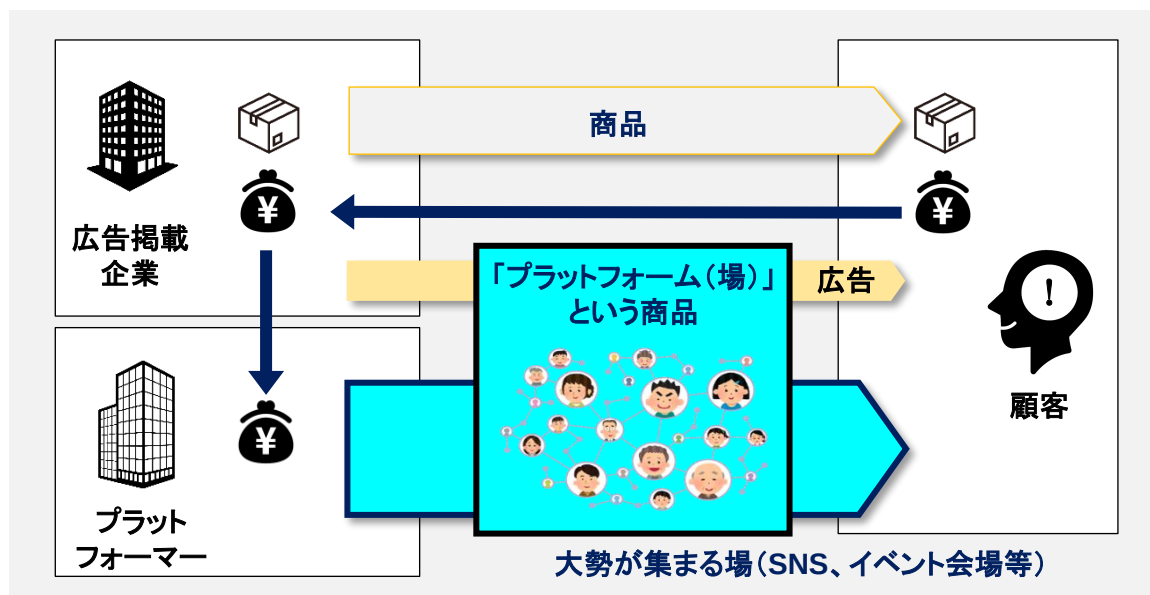
本質的に重視すべきものは  
**CX: Customer Experience**よりも  
**CM: Customer Memory**





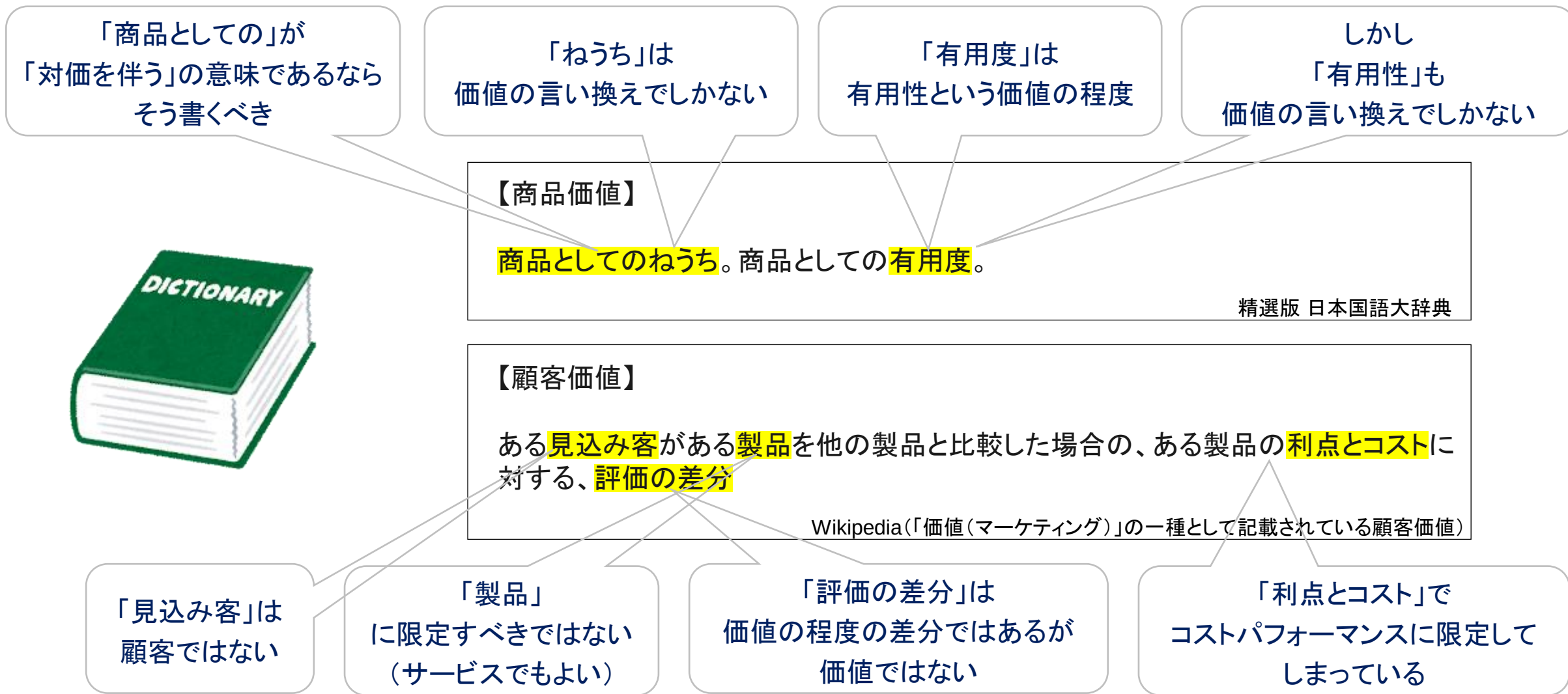
## 【商品価値とは何か】

補足： 商品価値の対価は、他の商品価値の対価として支払われることがある



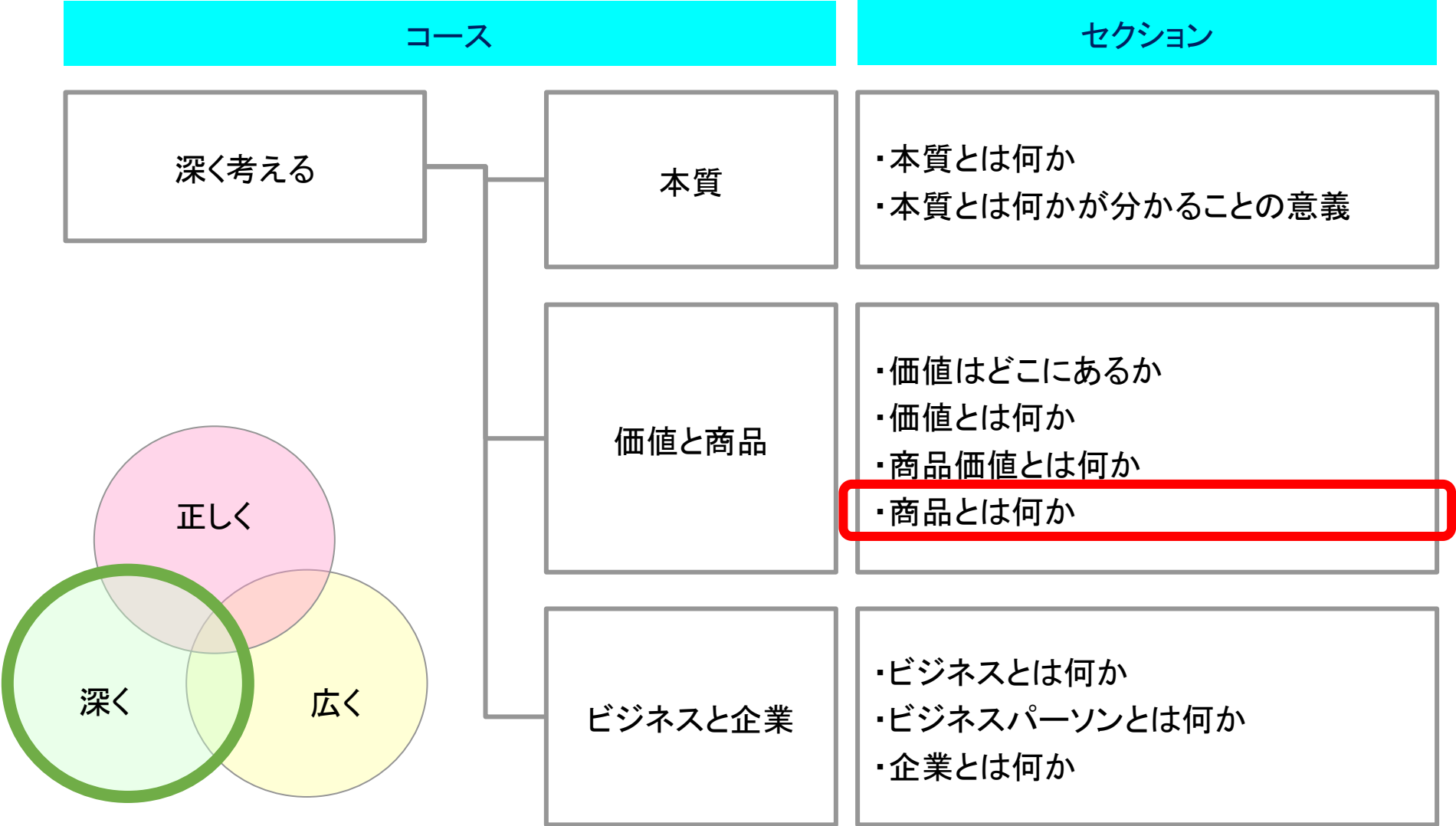
## 【商品価値とは何か】

### 補足： 辞書に載っている商品価値の意味

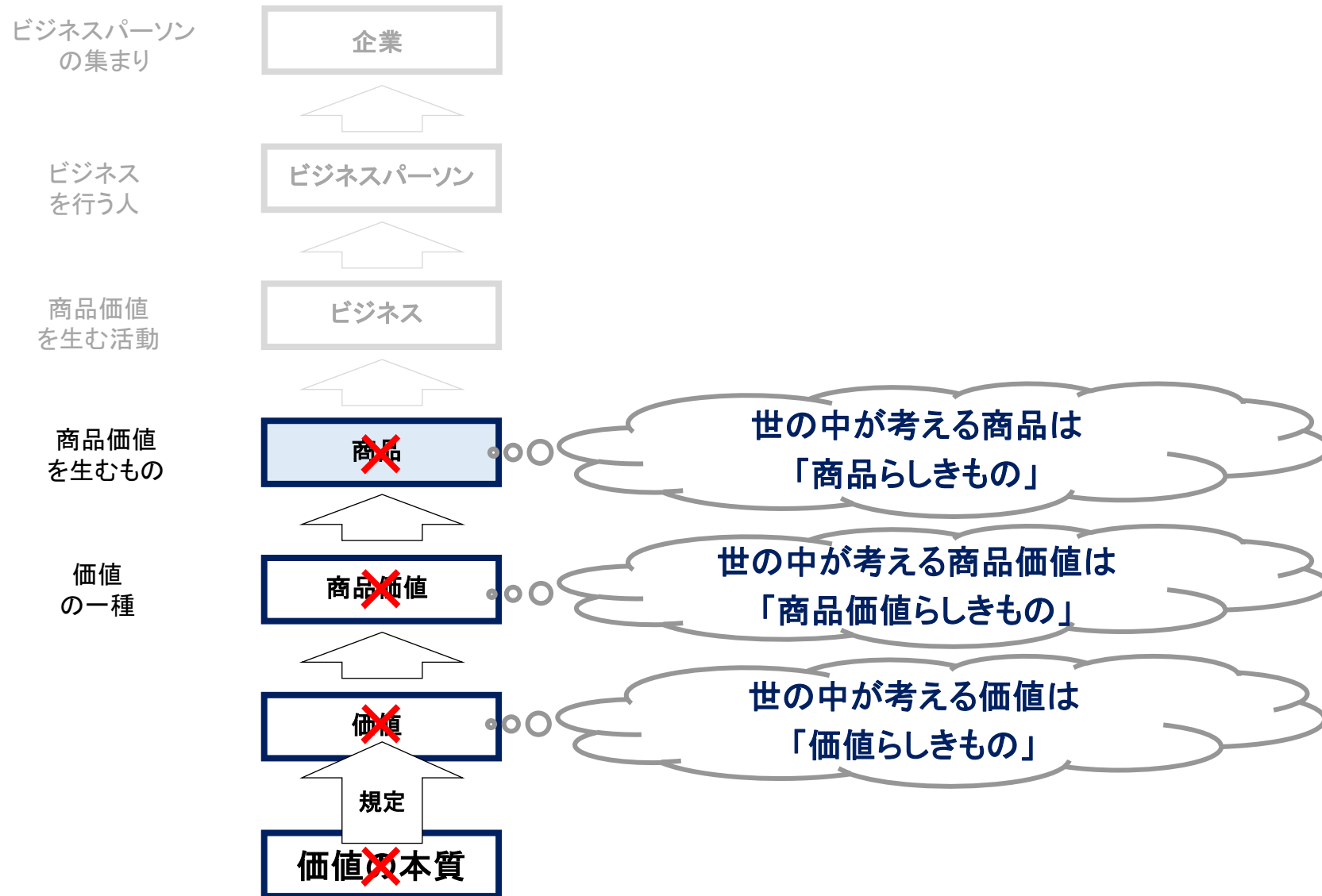


※本講座では、商品価値＝顧客価値と考える





# 【商品とは何か】 世の中は、商品とは何かが分かっていない



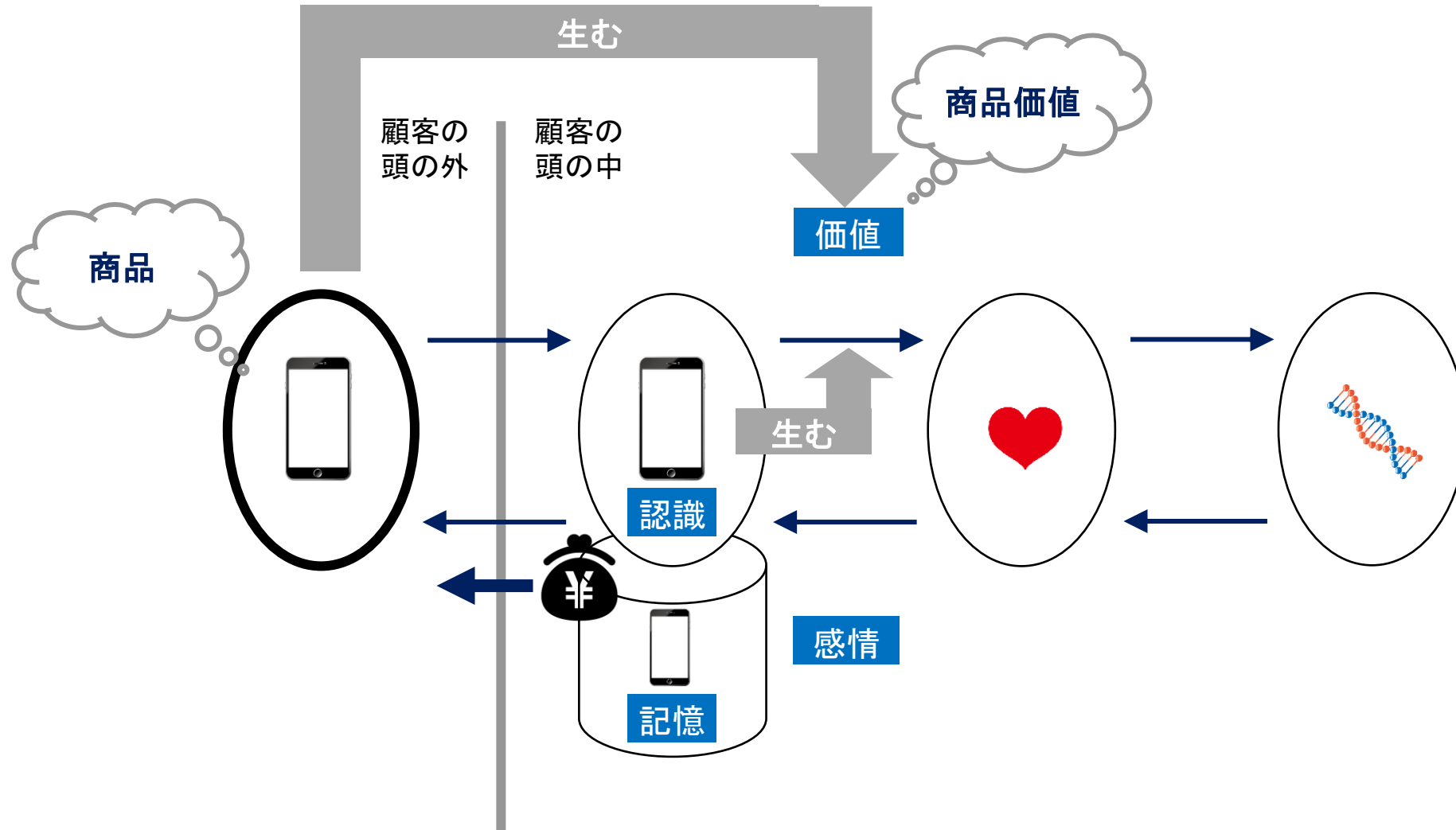
【商品とは何か】  
商品とは何かを考えよう！

「商品そのもの」  
を見極めよう！

Let's  
Think !

【商品とは何か】

ヒント： 商品は、商品価値を生むものである

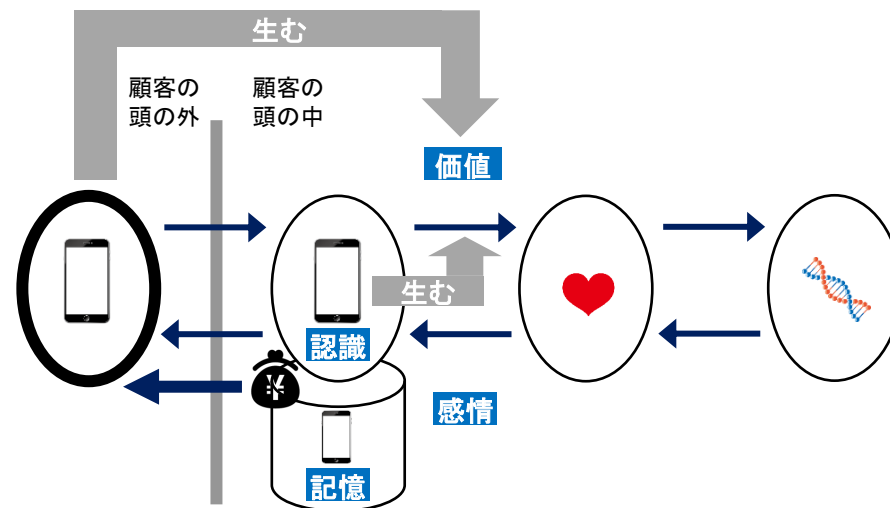


商品価値とは  
対価を伴う価値(感情を引き起こす認識の作用)である

商品は、商品価値を生むものである

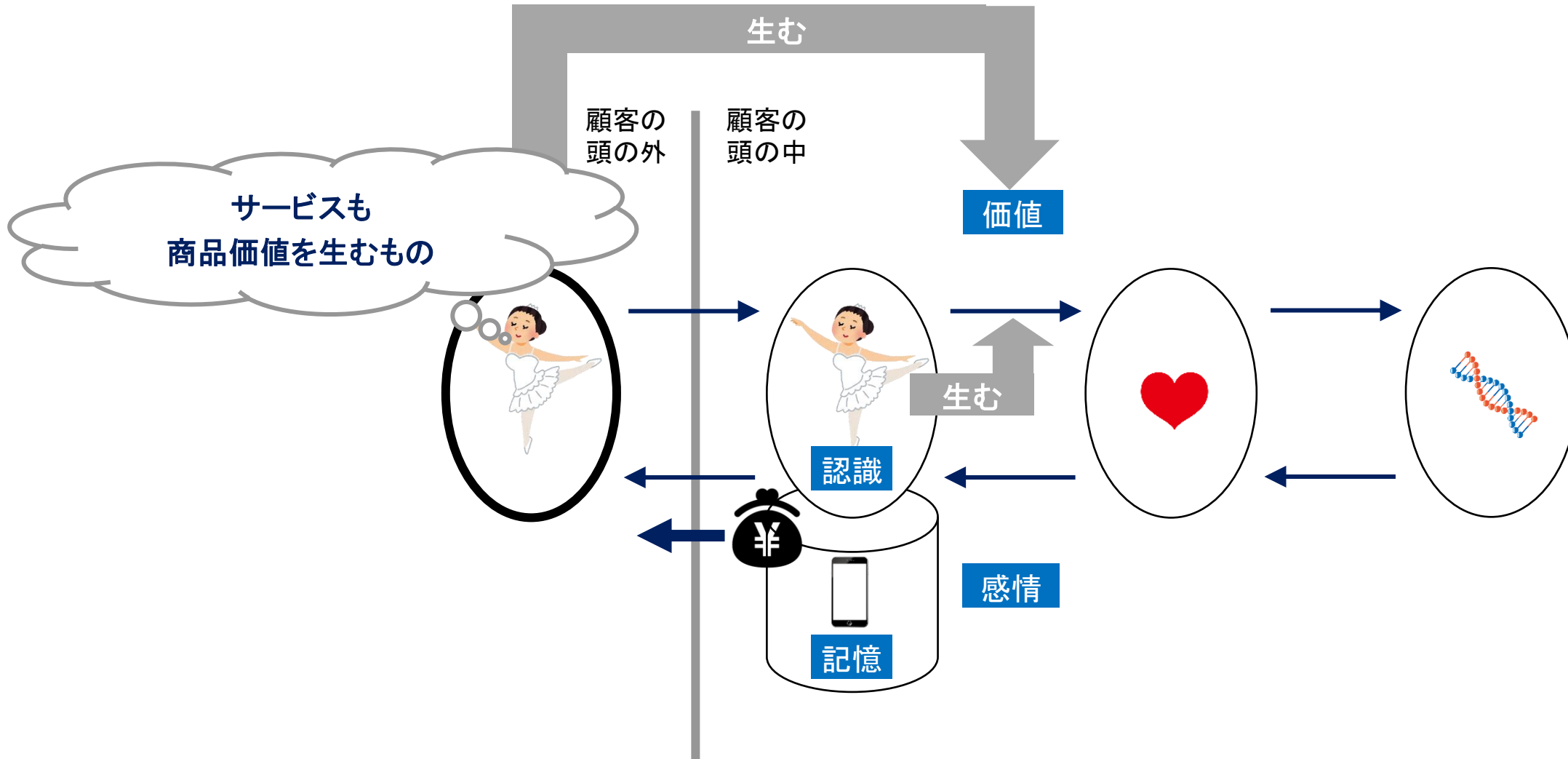
商品とは、対価を伴う価値(感情を引き起こす認識の作用)を生むものである

※ 商品の本質は  
「対価を伴う価値(感情を引き起こす認識の作用)を生む」



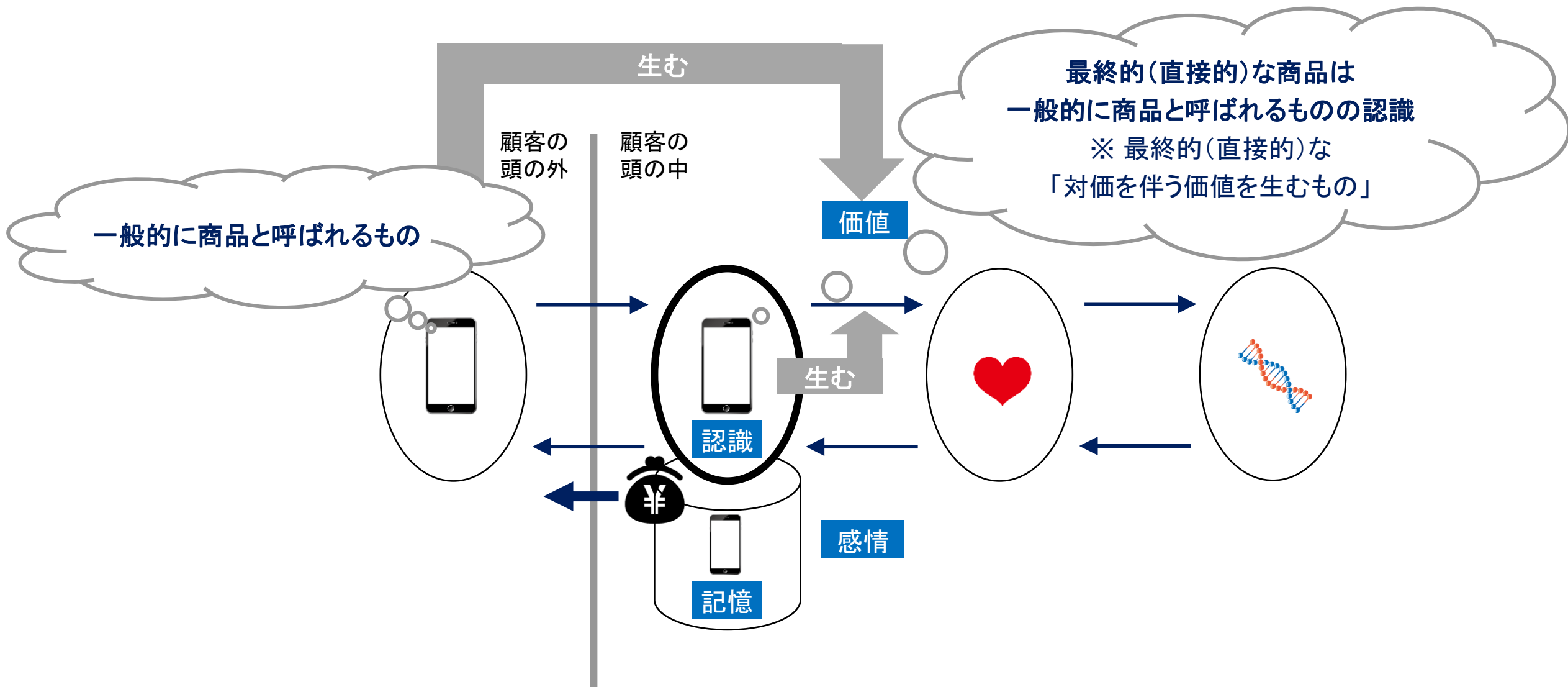
## 【商品とは何か】

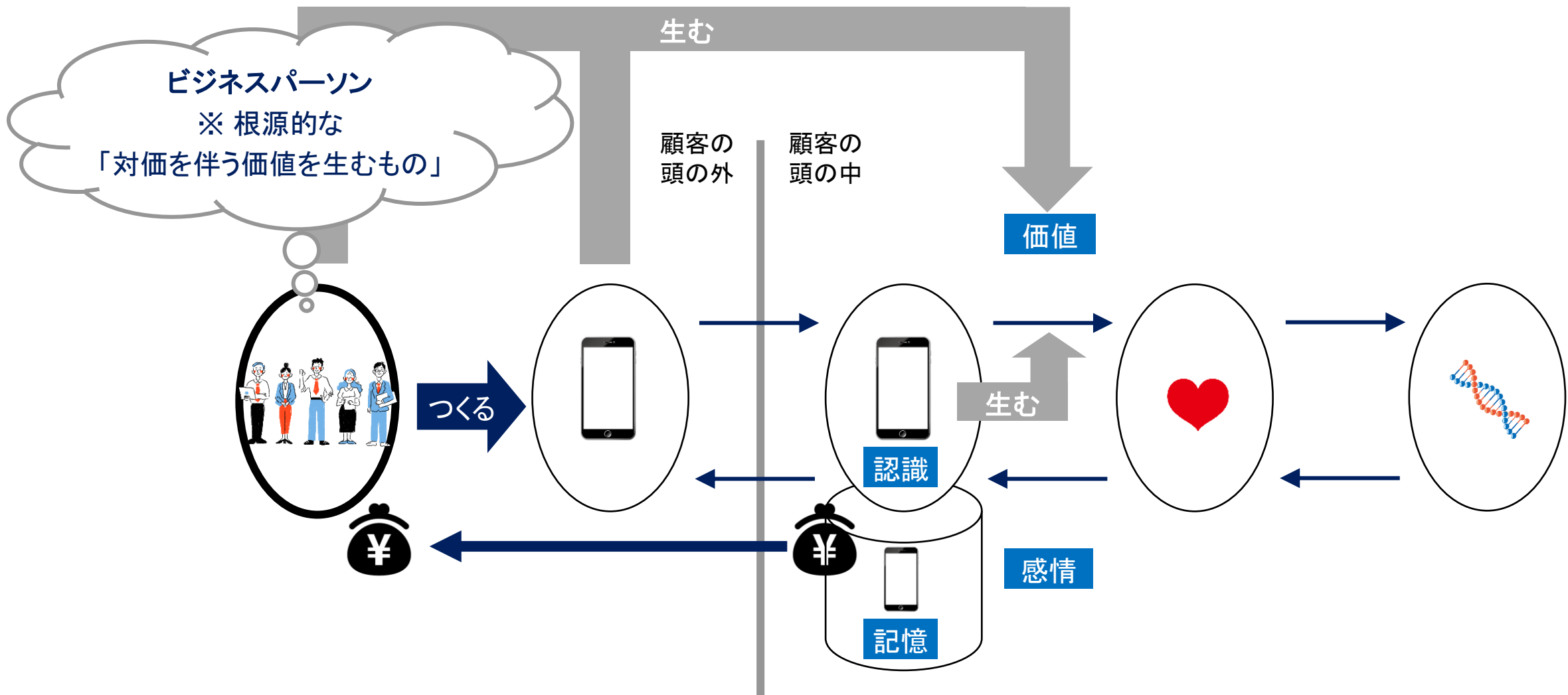
補足： 製品だけでなく、サービスも商品である



## 【商品とは何か】

補足： 最終的（直接的）な商品は、一般的に商品と呼ばれるものの認識である

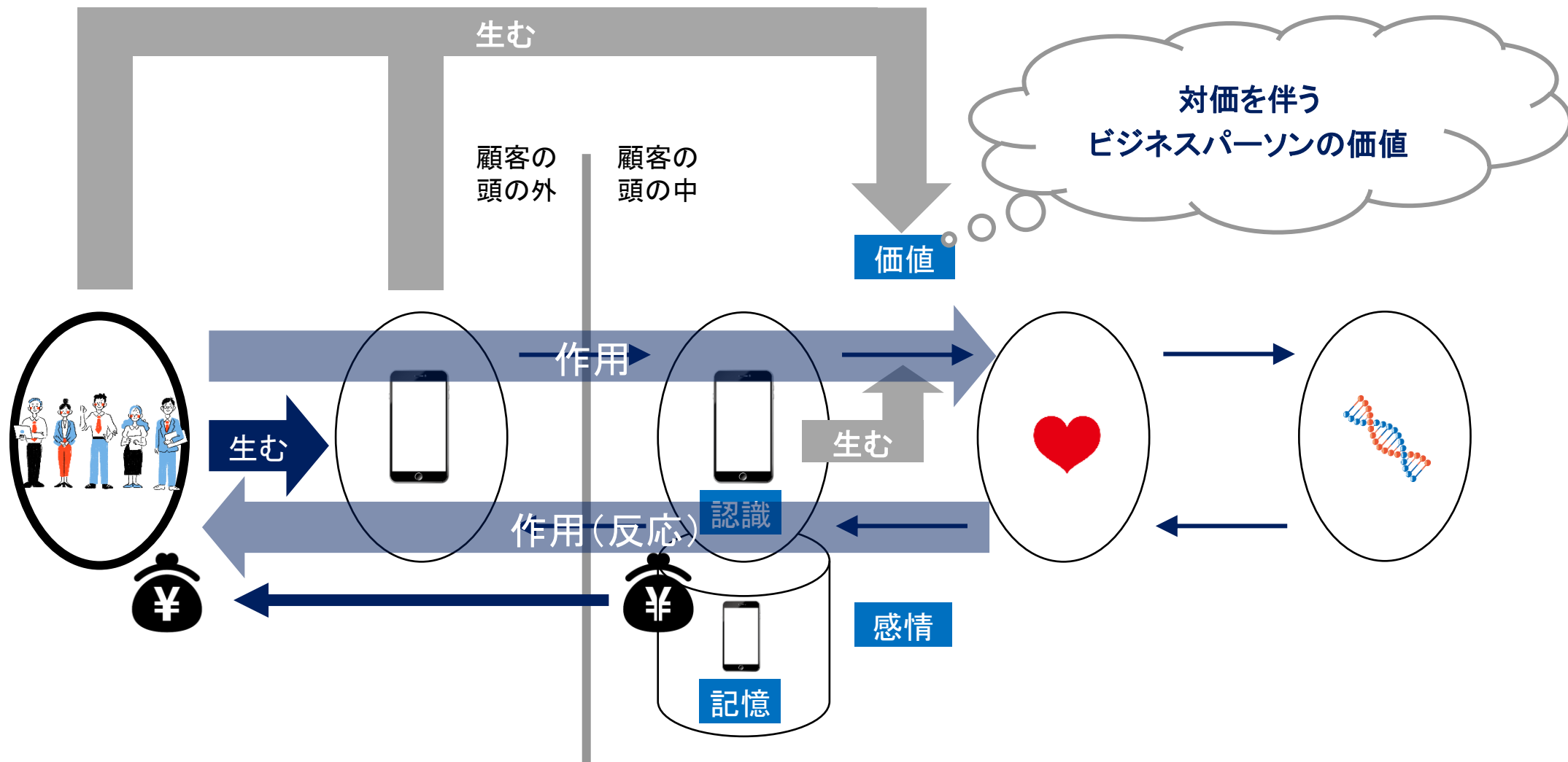






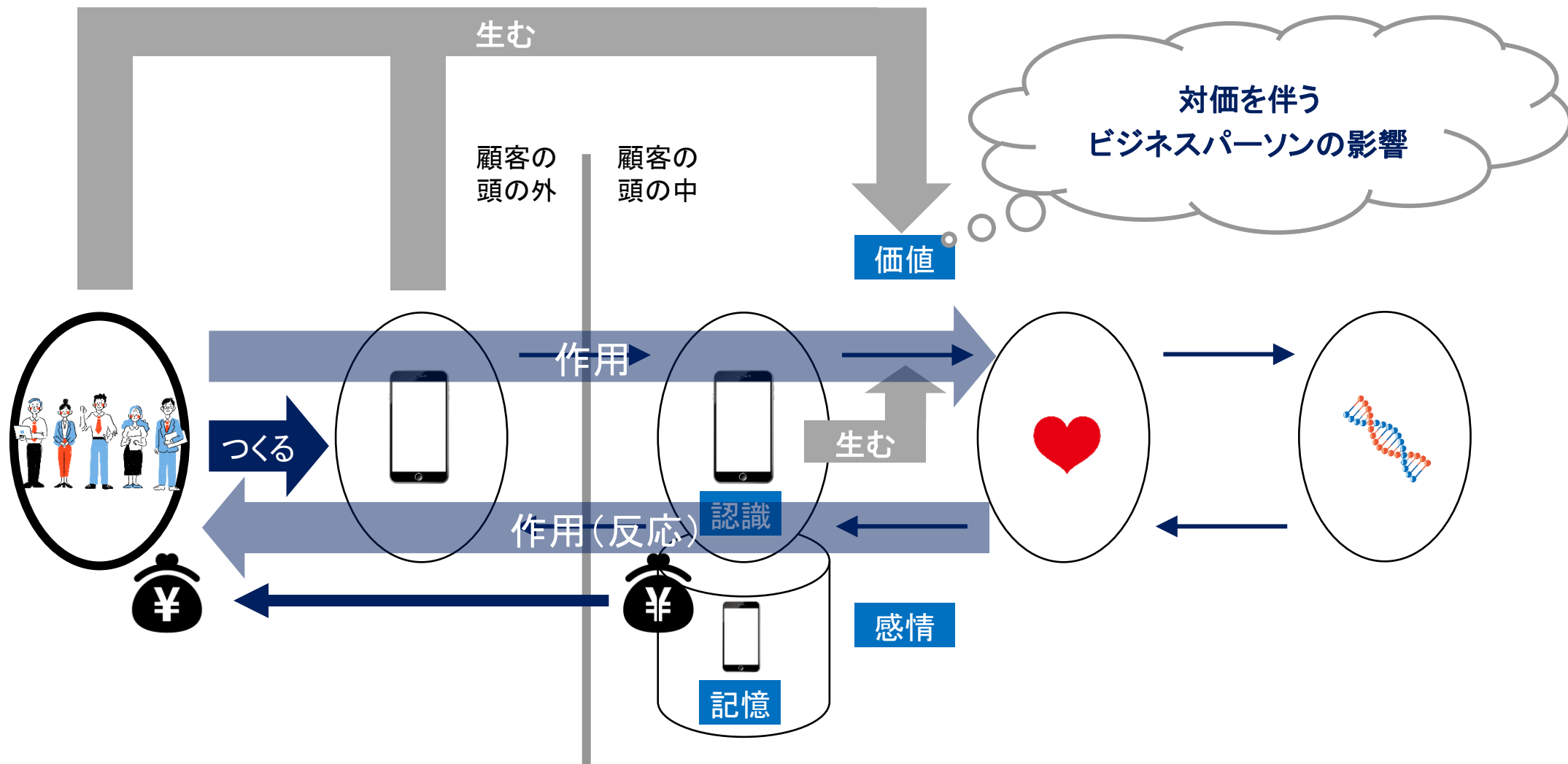
# 【商品とは何か】

補足： 根源的に、商品価値は、ビジネスパーソンの価値である



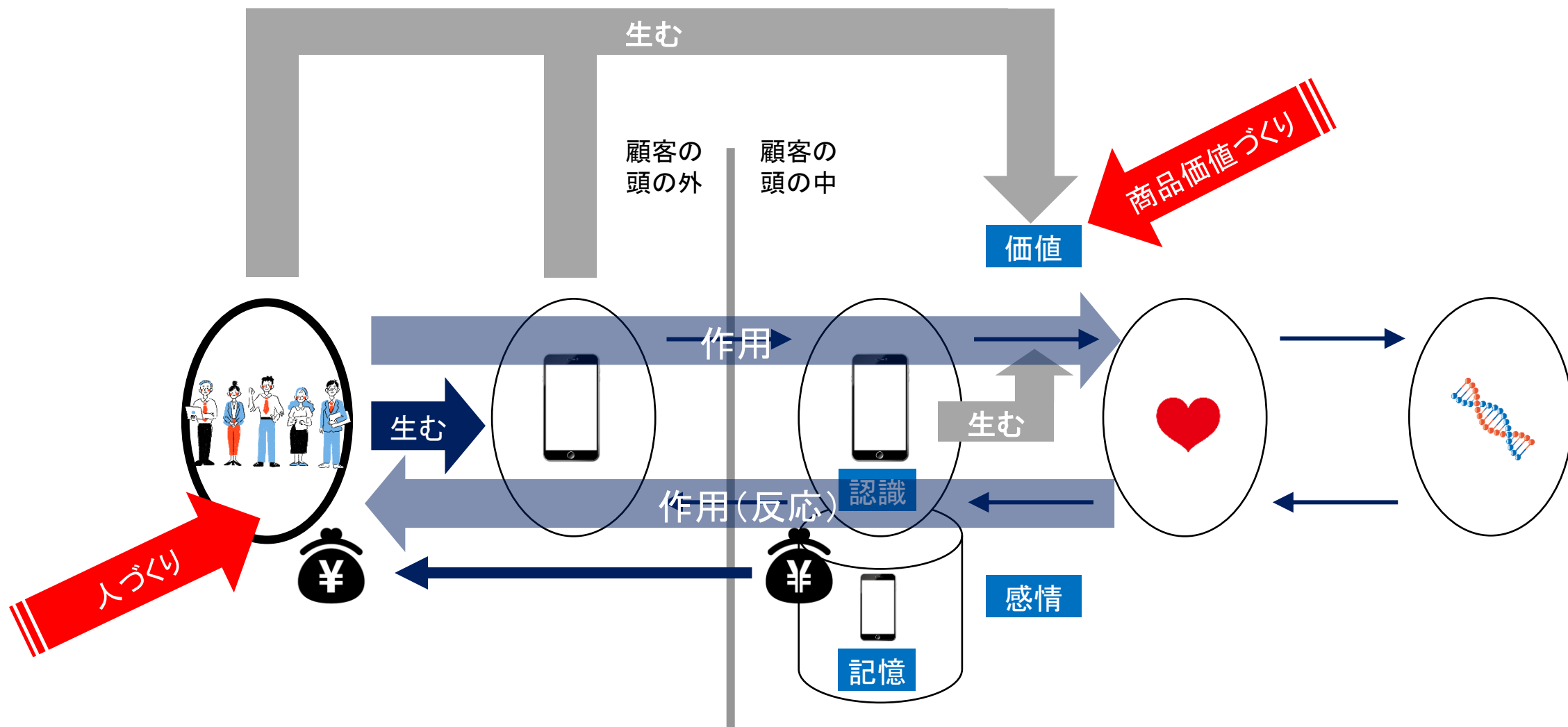
# 【商品とは何か】

補足： 商品価値は、ビジネスパーソンが顧客に及ぼす影響とも呼べる



【商品とは何か】

補足：「人づくり」こそが、根源的な商品づくりであり、商品価値づくりである



【商品とは何か】

補足：「経営の神様」と呼ばれたパナソニックの創業者 松下幸之助氏は、商品の本質に迫っていた



松下幸之助(1894年～1989年)

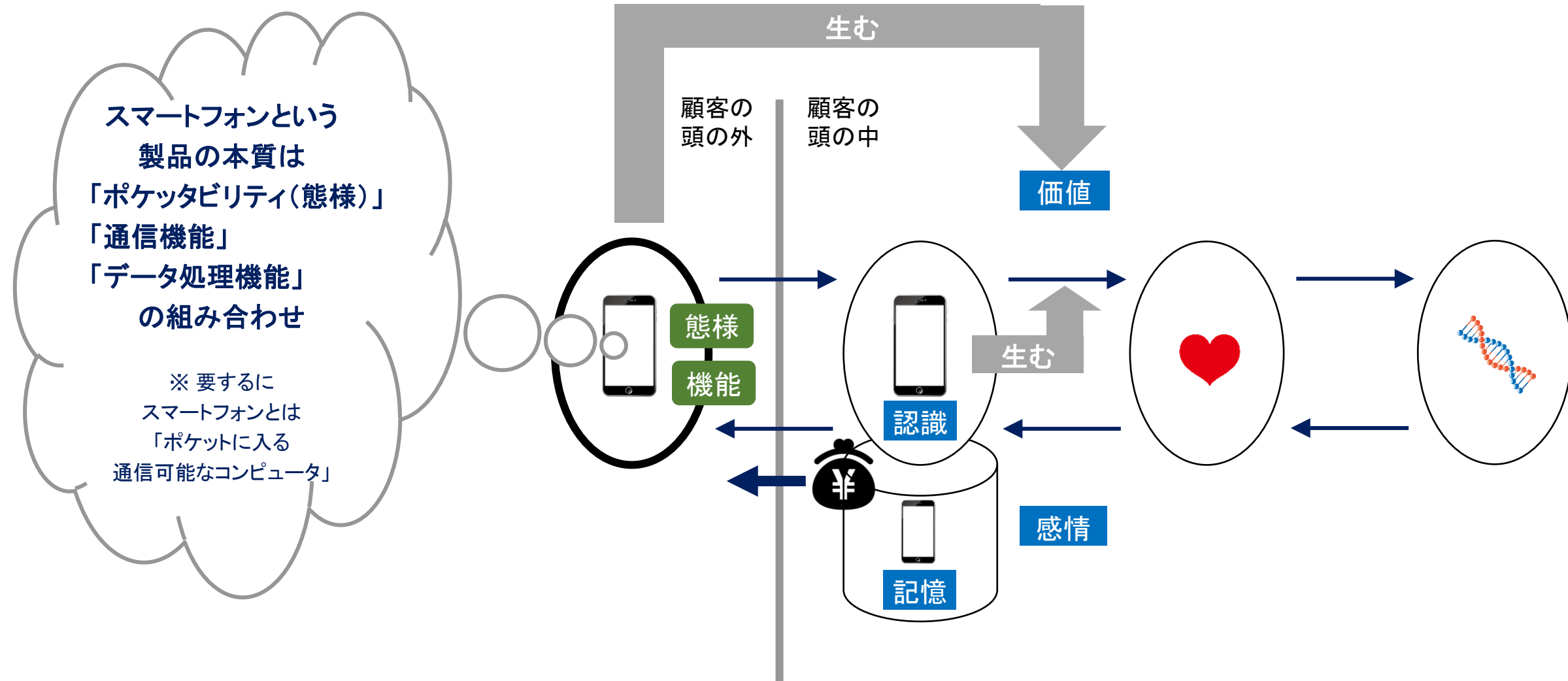
「松下電器(現パナソニック)は  
物をつくる前に人をつくる会社である」

※ PHP研究所(松下幸之助氏 設立)

## 【商品とは何か】

補足： 商品カテゴリーの本質は、主に、態様と機能の組み合わせである ①

※ 話を単純化するため、商品カテゴリーの本質を構成する  
「対価を伴う価値を生むもの」を言わずもがなの大前提とする



## 【商品とは何か】

補足： 商品カテゴリーの本質は、主に、態様と機能の組み合わせである ②

※ 話を単純化するため、商品カテゴリーの本質を構成する  
「対価を伴う価値を生むもの」を言わずもがなの大前提とする

スマートフォンという  
製品の本質は  
「ポケットビリティ(態様)」  
「通信機能」  
「データ処理機能」  
の組み合わせ

要するに  
スマートフォンとは  
「ポケットに入る  
通信可能なコンピュータ」

スマートフォンの  
本質

スマートフォン1

音の再生機能

・ポケットビリティ  
・通信機能  
・データ処理機能

録音機能

スマートフォン2

カメラ機能

・ポケットビリティ  
・通信機能  
・データ処理機能

ビデオ機能

スマートフォンn

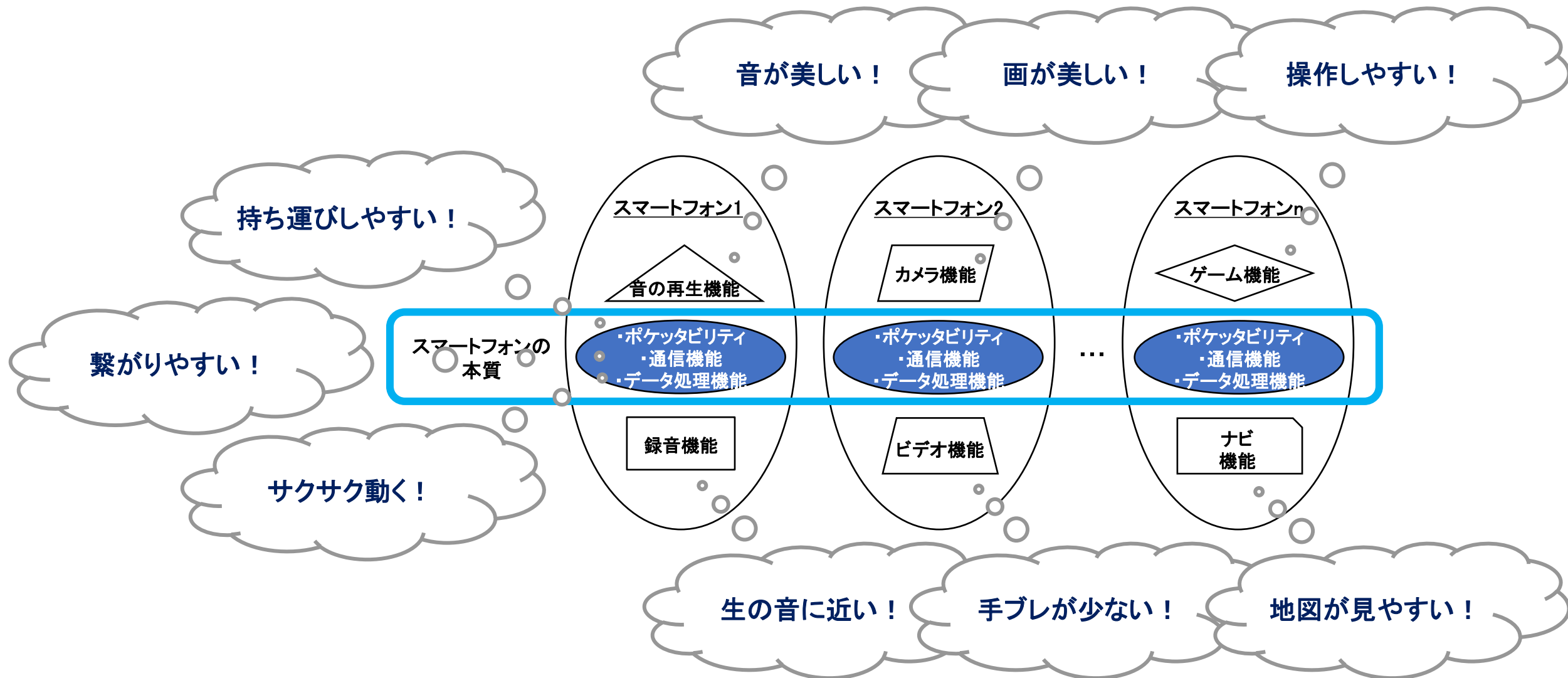
ゲーム機能

・ポケットビリティ  
・通信機能  
・データ処理機能

ナビ  
機能

## 【商品とは何か】

補足： 商品価値は、商品カテゴリーの本質か偶有性の価値を高めることで高めることができる





## 【商品とは何か】

補足： 本質の価値を高めることは、顧客全体にとっての商品価値を高めることになる

顧客全体にとっての商品価値を高める

持ち運びしやすい！

繋がりやすい！

サクサク動く！

スマートフォンの  
本質

スマートフォン1

音の再生機能

- ・ポケットタビリティ
- ・通信機能
- ・データ処理機能

録音機能

スマートフォン2

カメラ機能

- ・ポケットタビリティ
- ・通信機能
- ・データ処理機能

ビデオ機能

スマートフォンn

ゲーム機能

- ・ポケットタビリティ
- ・通信機能
- ・データ処理機能

ナビ  
機能

顧客の一部にとっての商品価値を高める

音が美しい！

画が美しい！

操作しやすい！

生の音に近い！

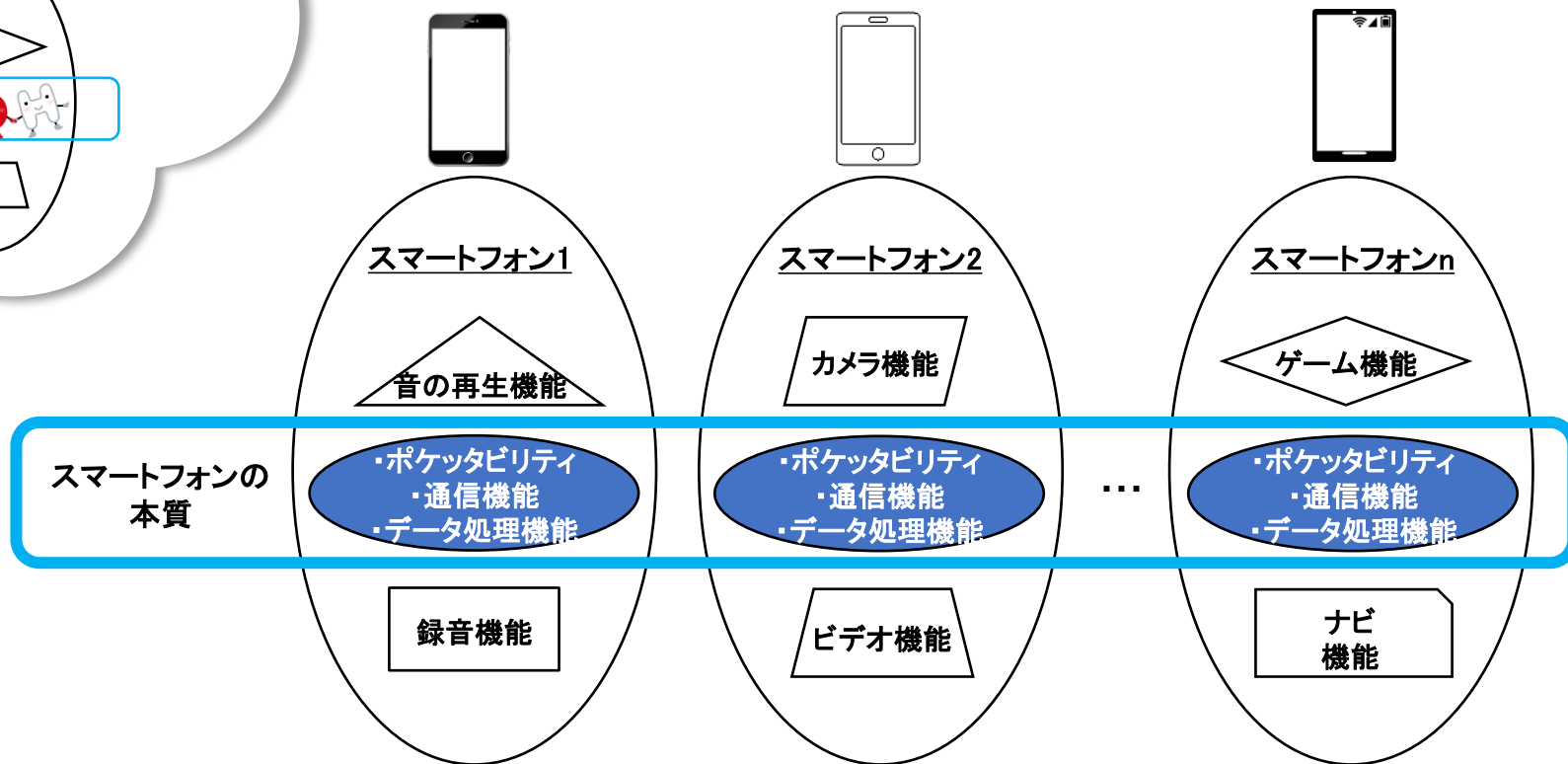
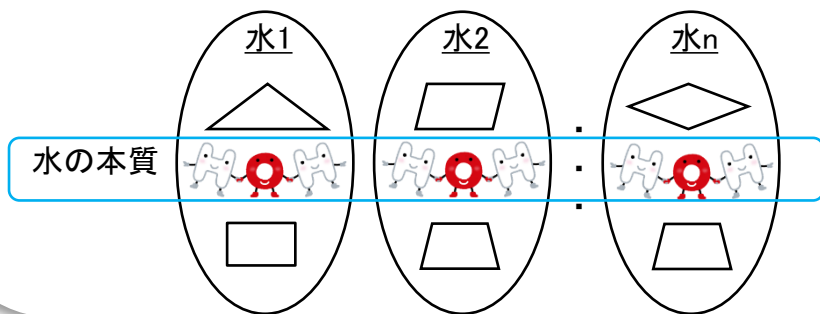
手ブレが少ない！

地図が見やすい！

顧客の一部にとっての商品価値を高める



自然の事物の本質は  
発見するものであるのに対して...



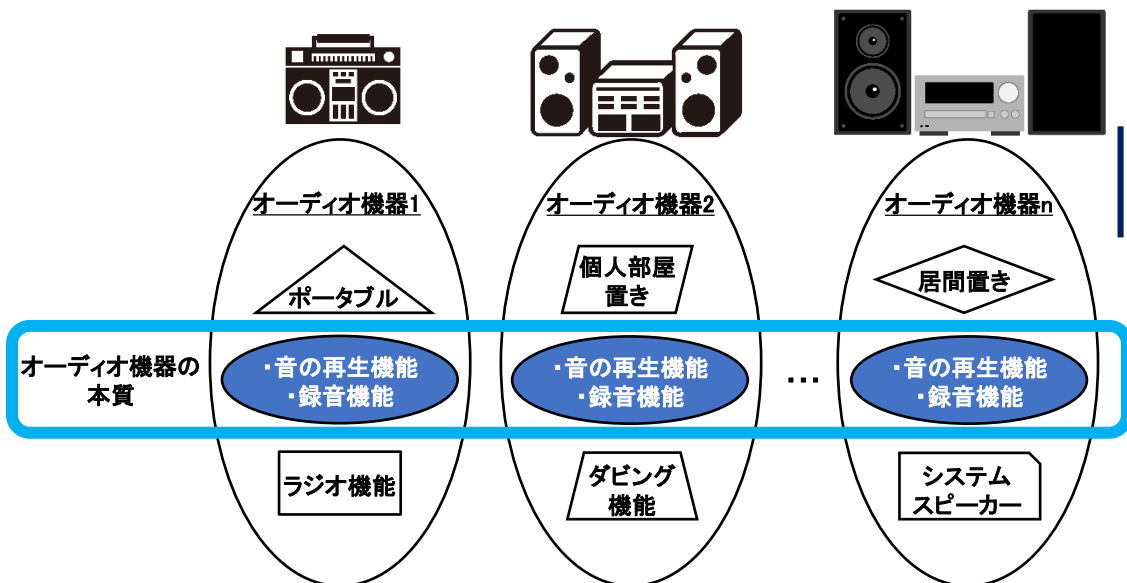
## 【商品とは何か】

補足： だから、商品カテゴリー（商品概念）の本質は、変えることができる

### ソニーのウォークマン登場前

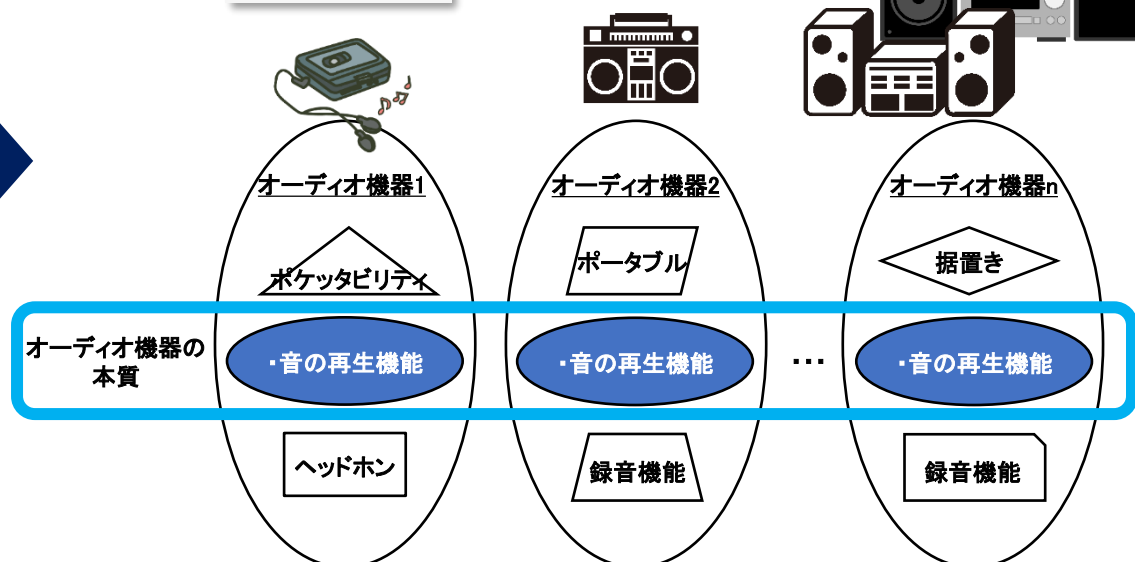
オーディオ機器とは  
「音の再生機能」と「録音機能」  
を持つものである

「録音機能」を削って  
ポケットブル化、  
ユビキタスなオーディオの楽しみ  
という新たな価値を創出した



### ソニーのウォークマン登場後

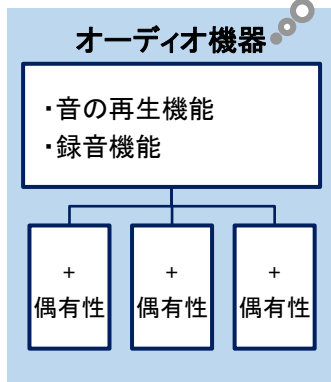
オーディオ機器とは  
「音の再生機能」  
を持つものである



### ソニーのウォークマン登場前

オーディオ機器とは  
「音の再生機能」と「録音機能」  
を持つものである

既存概念



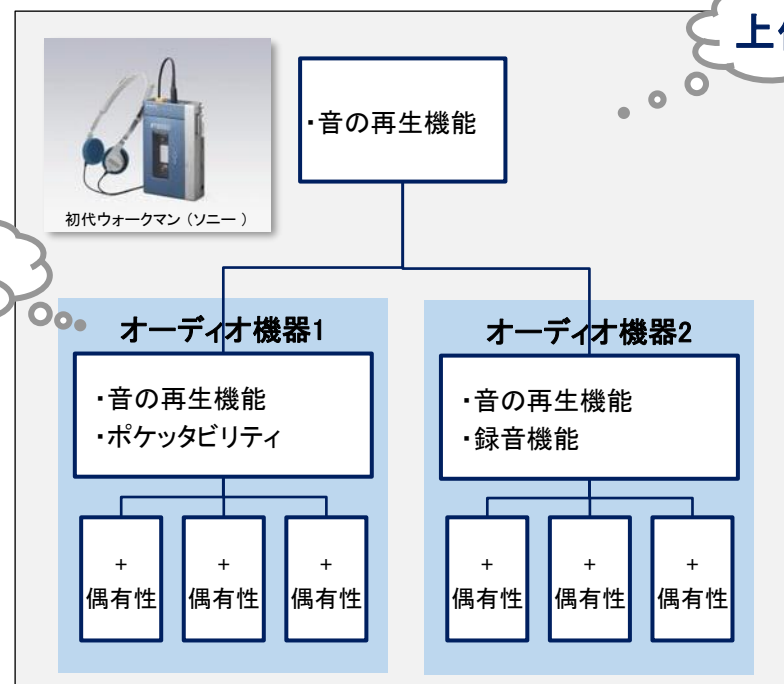
革新

### ソニーのウォークマン登場後

オーディオ機器とは  
「音の再生機能」  
を持つものである

上位概念

並列概念

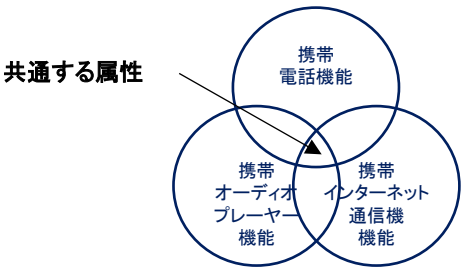


【商品とは何か】  
補足： AppleのiPhoneも、既存概念の上位概念をつくった

スマートフォン登場前

アップルは本日、  
携帯電話、iPod、インターネット通信デバイス  
という3つの製品を、  
1つの小型軽量ハンドヘルドデバイスに一体化した  
「iPhone」を発表しました。

※ アップルのプレスリリース(2007年1月9日)から抜粋



既存概念

既存概念

既存概念

**携帯電話**

- ・ポケットビリティ
- ・通信機能
- ・データ処理機能
- ・電話特有機能

+

偶有性

+

偶有性

+

偶有性

**携帯オーディオプレーヤー**

- ・ポケットビリティ
- ・通信機能
- ・データ処理機能
- ・音の再生特有機能

+

偶有性

+

偶有性

+

偶有性

**携帯インターネット通信機**

- ・ポケットビリティ
- ・通信機能
- ・データ処理機能
- ・インターネット通信特有機能

+

偶有性

+

偶有性

+

偶有性

革新

スマートフォン登場後

スマートフォンとは  
ポケットビリティ「通信機能」「データ処理機能」  
を持つものである

上位概念



初代iPhone (Apple)

- ・ポケットビリティ
- ・通信機能
- ・データ処理機能

※ 要するに  
「ポケットに入る通信可能なコンピュータ」

**携帯電話**

- ・ポケットビリティ
- ・通信機能
- ・データ処理機能
- ・電話特有機能

+

偶有性

+

偶有性

+

偶有性

**携帯オーディオプレーヤー**

- ・ポケットビリティ
- ・通信機能
- ・データ処理機能
- ・音の再生特有機能

+

偶有性

+

偶有性

+

偶有性

**携帯インターネット通信機**

- ・ポケットビリティ
- ・通信機能
- ・データ処理機能
- ・インターネット通信特有機能

+

偶有性

+

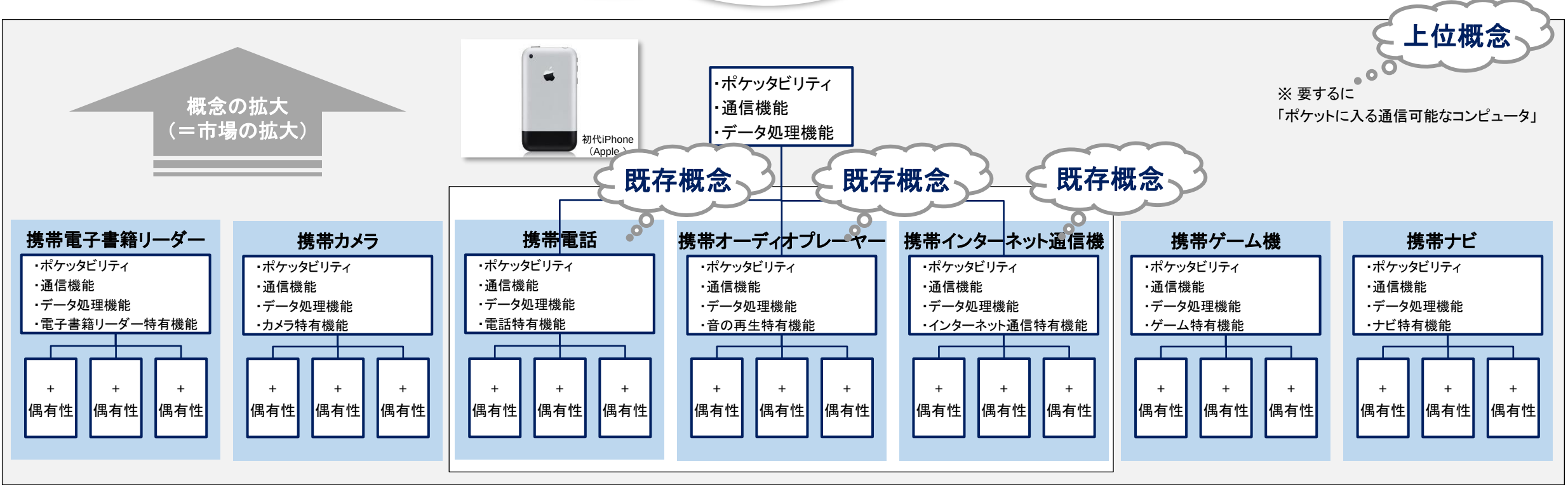
偶有性

+

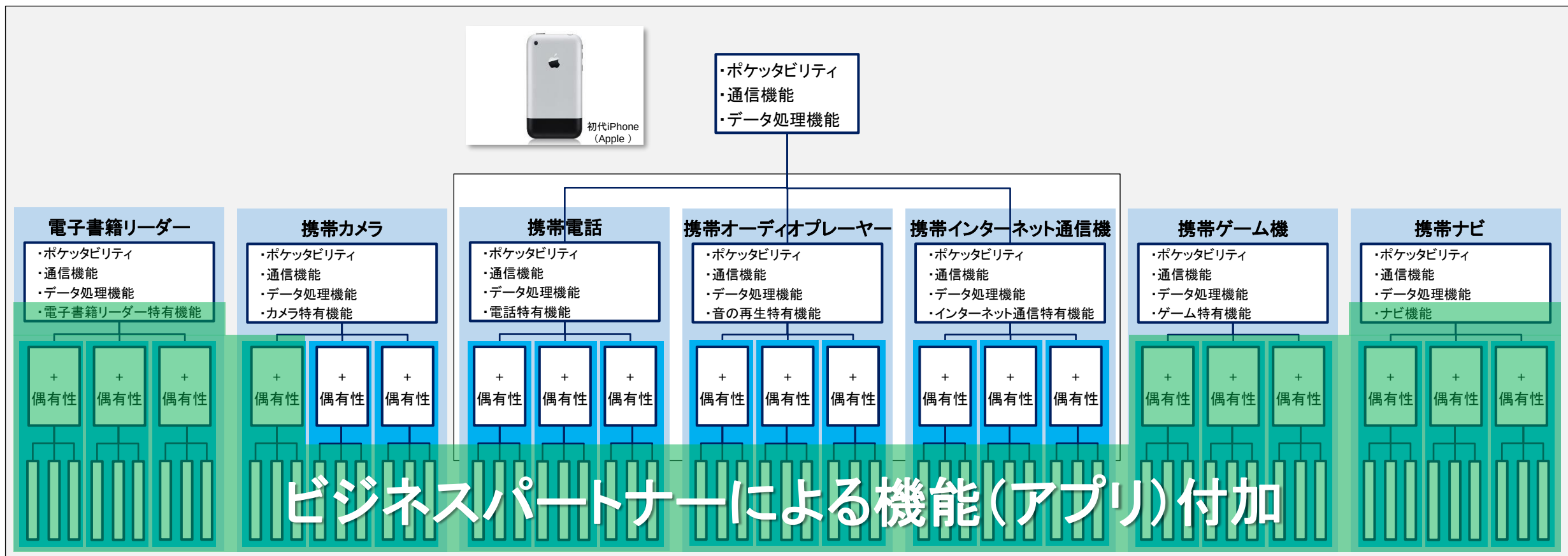
偶有性

【商品とは何か】  
補足： iPhoneは、圧倒的に広い概念をつくった

「減らして、広げる」  
既存概念の本質を構成する属性を減らして  
より広い概念である上位概念をつくる

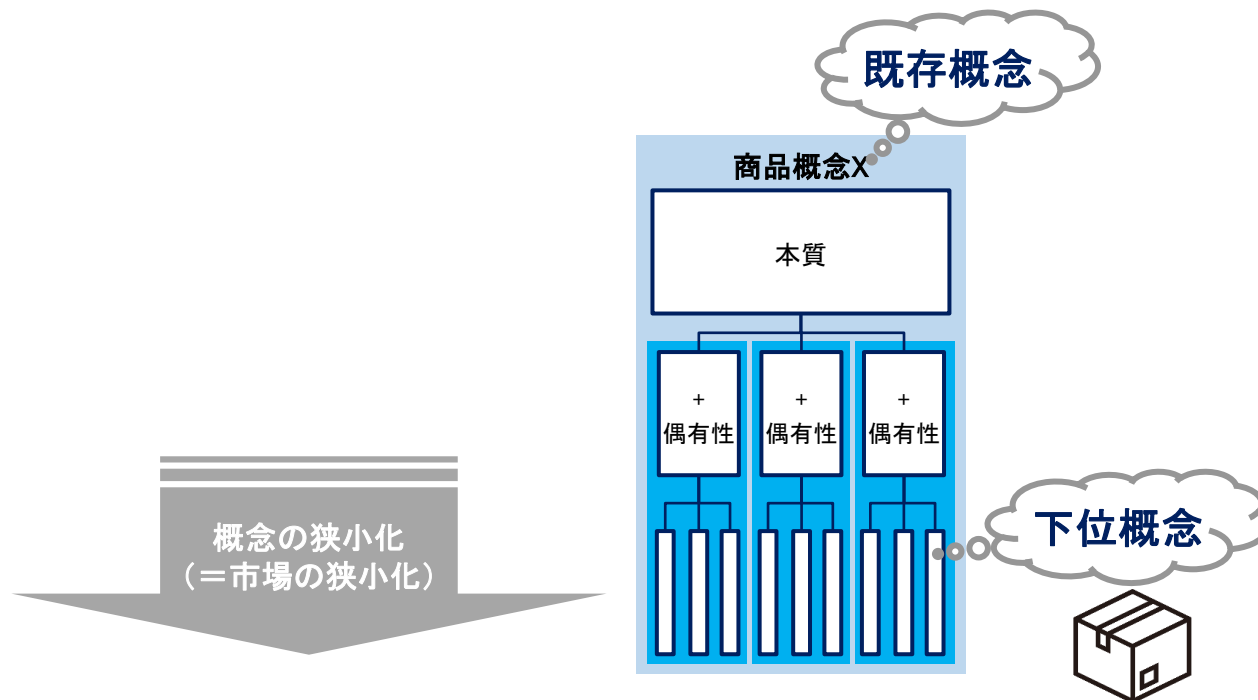


世の中全体の力を借りてカスタマイズ



「増やして、狭める」

既存概念の本質を構成する属性を増やして  
より狭い概念である下位概念をつくる



## 【商品とは何か】

補足： 辞書に載っている商品の意味

