

まえがき

新しい製品やサービスの開発、新規事業開発に取り組むとき、みなさんはどんなアプローチをとっているだろうか。商品企画や新規事業に携わる方々に話を聞くと、次のようなケースが多いようだ。

いまある問題をMECE（漏れなく・ダブリなく）で整理する。

アンケート調査などで定量情報を収集する。

情報を分析して、その中から打ち手を選択する。

さらに話を聞いていくと、これまではこうした分析的なアプローチで製品やサービスを考えることが有効だったが、今は市場が成熟して先行きが見えづらくなり、従来の延長線上の発想だけでは通用しなくなっているという。

どうすれば、特定の事業や製品の枠組みを超えた発想ができるだろう？

まったく新しい製品やサービスを生み出している人たちは、いったい何が違うのか？

非連続の価値創造が求められる時代に、自分たちは何をどうすればいいのだろうか？

こうした問題意識を持った方々と多くのプロジェクトをご一緒し、また社内外での研修やトレーニングを重ねていき、かれこれ10年近くにわたって「いままでない新しい製品・サービス・事業をつくるにはどうすればいいか？」ということを考えてきた。

考えて、実践してみても、また考えて、実践する、という試行錯誤の末に、「いままでない新しい製品・サービス・事業のつくりかた」を自分なりに整理したのが、本書で紹介する「機会発見」というアプローチだ。

本編に入る前に、「機会発見」とはどのようなものなのか、少し説明させていただきたい。新しい製品・サービス・事業を生み出すためには、冒頭に出てきた「MECE」「定量情報」「分析」というやり方を一旦、脇に置く必要がある。むしろその真逆の考え方をすることが、新しい市場をつくるためには不可欠だというのが、みなさんにお伝えしたいメッセージだ。

真逆の考え方とは、こういうことだ。

「MECE」ではなく、「枠外の視点」を探索する

既知の世界の情報を緻密に収集・分析しても、これまでの枠組みの中でしか発想できない。だから、誰も気付いていない未知の可能性を探索するためには、今知っていることの枠外に目を向けて、新しい市場を示唆する視点を探索することが有効だ。

「定量情報」ではなく、「定性情報」を収集する

定量情報は、既存の枠組みの中にある事柄を合理的・論理的に説明するには向いている。一方で、枠外の視点探索に有効なのは、インタビューや観察などの定性情報による想定外の事実や発見だ。

そこで本書では、新しい切り口や着眼点を得るための定性調査手法として、エスノグラフィ調査やデプスインタビューを紹介する。

「分析」ではなく、「統合」する

「A」「B」というように 要素を分析・分解することは意思決定には向いているが、新しい市場の可能性を創出するためには、「A」と「B」を合成して「C」という新しい概念をつくる統合的な作業が不可欠だ。

ビジネスの世界で「MECE」で考えることや、定量情報を収集すること、物事を分析的に捉えることは、決して間違いではないし、新しい製品やサービスをつくるときに必要な場面はいくつもある。だが、同じ業界に長くいると、傍から見ると非常識に思えるその業界の習慣が、いつしか自分の中の常識になってしまふのと同じように、ある考え方にどっぷり浸れば浸かるほど、いままでの延長線上の発想しかできず、なかなか新しいものを生み出せなくなってくる。

この機会発見というアプローチは、著者が日常的に接しているマーケティングの世界で培った経験に加えて、「社会学」と「デザインシンキング」がベースとなっている。これらの領域から生まれた手法は、シリコンバレーの企業や海外のビジネススクール、グローバル企業の研究機関などで積極的に導入され、ビジネスを考える上での新たなスタンダードとなりそうな勢いだ。

みなさんにとって本書が、これまでの価値観やルールから一旦離れるきっかけとなり、「いままでないもの」を生み出す手助けになることを願っている。