

機会=Opportunity発見で、イノベーションを生み出す



岩寄 博論 博報堂 ブランド・イノベーションデザイン局部長／
ストラテジックプランニングディレクター

いわさき ひろのり●博報堂において国内外のマーケティング戦略立案やブランドプロジェクトに携わった後、近年は生活者起点のイノベーションプロジェクトをリードしている。専門は、新製品・サービス開発、新規事業開発、UX戦略、ブランド戦略、マーケティング戦略、エスノグラフィ調査、プロセスファシリテーション。国際基督教大学教養学部卒業、慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科修士課程修了、イリノイ工科大学 Institute of Design 修士課程修了。著書に『機会発見——生活者起点で市場をつくる』（英治出版）、共著に『アイデアキャンプ——創造する時代の働き方』（NTT出版）など。

これまでの延長線上では未来が見通しにくい時代。未来が不確かだからこそ新しい価値の創造が求められています。

そんな企業の課題に、「デザインシンキング」や「機会発見」などのアプローチで向き合う博報堂ブランド・イノベーションデザイン局岩寄博論氏に、これからの時代のイノベーションのあり方について、話をうかがいました。

不安定で、不確実で、複雑で、曖昧な未来

——岩寄さんご自身、長年コンサルティングという領域に関わっていますが、仕事の内容はどんなふうに変化しているのでしょうか。

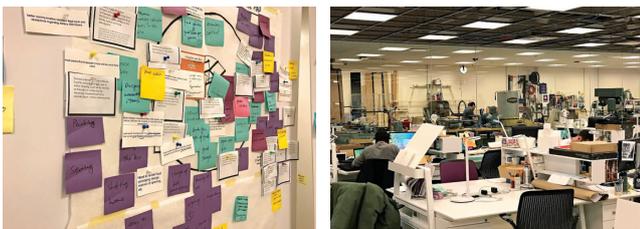
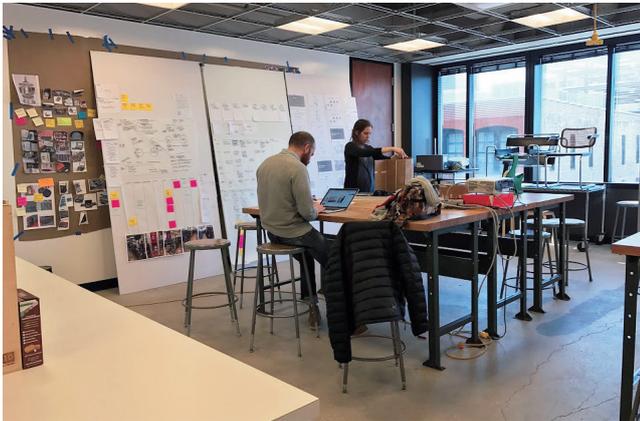
2001年に博報堂に入社したのですが、最初は広告に関わるマーケティングのプランニングからスタートしました。入社して5年ほど経ったタイミングでブランド・コンサルティングのチームに異動して、それ以来ずっとコンサルティング的なことに取り組んでいます。最初、ブランド・コンサルティングチームに異動した頃は、ブランドビジョンを作ったりコーポレート・アイデンティティを作ったりする仕事を中心だっ

たのですが、だんだんとイノベーションや製品開発といったテーマが増えていったような気がします。

「デザイン」ということに注目したのも、日本の産業界の中では比較的早い時期だったと思うのですが、約10年前の2007年頃からは海外のデザインファームとの協業も始めました。デザインシンキングという世界については、元々うすうすは知っていたのですが、それをもうちょっとちゃんとやれるようになるといいなと思い、2010年から2011年の約1年間、シカゴのイリノイ工科大学のデザインスクールに学生として在籍しました。その後、現地の会社で2社ほどインターンをして、帰国した後もブランドというよりはイノベーションや製品開発のほうにシフトしていています。

——企業を取り巻く環境や、企業の課題意識の変化をお感じになることはありますか。

企業の側には、新しいジャンルの製品を出す、新しい事業を始める、あるいは事業トランスフォーメーションというように形で既存事業の形を大きく変えていきたい、つまり新しいことを始めたいという思いが増えてきたような気がします。



イリノイ工科大学 Institute of Design のキャンパスの様子。アイデア創出からプロトタイプ制作まで実施できる開放的な空間 (2017年3月岩寄氏撮影)

今を見ているだけでは問題解決や新しい価値は創造できないという意識が働いているのかもしれない。多くの人がよく言うのは「未来は不確実だ」ということです。

Volatility、Uncertainty、Complexity、Ambiguityの頭文字を取って「VUCA」という言葉があります。不安定、不確実、複雑、曖昧ということで、全て不確実という意味を表現しています。世の中全体に未来がよくわからなくなっている。だから一旦どういう未来が来るかを想定してみようという意識は広がっているような気がします。

私たちは「未来洞察」という言葉を好んで使っていて、「未来予測」とはあえて言わないようにしています。未来を予測しても当たるかどうかかわからないので、それよりも来るかどうかかわからないけれどもこういう世界が来るとそれなりにインパクトを持つよね、というものを洞察してみよう、と呼びかけをしているところです。

アラン・ケイも「未来を予測する一番いい方法は自分たちで未来を創ることだ」と言っていて、本当にそのとおりだと思います。未来にこういうものが想定されるなら自分たちの組織の意思・意図としてそこを目指そうと考えることによって、リフレキシブに未来の想定が自分たちの行動を規定

することもあるのではないのでしょうか。

今の延長線上で10年後、20年後を考えても、未来は予測できない。未来は今の延長線上にはないのだろうかと皆さん思っているのだと思います。

定性的な情報を手掛かりに、 枠の外に機会を見つけ、統合する

これまでの日本企業は、今の延長線上で、より良いものを作り出していこうとする傾向が強かったような気がします。今まではそれが競争優位性の源泉だったということですね。製造業は特にそうで、いかに安く品質の良いものをスピーディに作るかで競争優位性を維持してきた。しかし新しい価値提案をすることが求められるようになってきて、今はちょうどその変革期に当たっているように思います。誰もがわかる同じ競争軸で安く早く良いものを作るというところから、誰もやっていないもの、あるいはお客様にきちんと評価してもらえるもの、そういう価値をクリエイティブに作れることがより重要になってきている。その認識は皆さんお持ちだと思います。

そのためには、やり方を変えるのが大事なのではないかと考えています。良いものをより早く安く作るという今までの作り方と、新しい価値創出をするときのやり方は違うのではないかと。デザインシンキングや機会発見的なものは新しいものを生み出すときの新しいやり方です。だからといって古いやり方を否定しているわけではありません。使い分けではないのでしょうか。

——岩寄さんの言う「デザインシンキング」や「機会発見」のアプローチの方法を少し詳しく教えてください。

「デザイン思考」は観察などの定性情報をインプットして、ブレインストーミングなどでアイデアを発想する。そしてプロトタイプを作ったり、作りながら確かめたりというプロセスです。スタンフォード大学では「デザインシンキング」を5段階のステップで考えていて、「共感・理解」「定義の明確化」「アイデア発想」「プロトタイプ」「テスト」という形で段階を踏んでいきます。これがデザイン思考のフルセットですね。私が著書の中で扱った「機会発見」はその前半工程で、アイデア発想あたりまでにフォーカスを当てたものになっています。その重要な要素が枠外発想、定性情報、統合の3つです。

ポイント1：枠外発想

最初の「枠外発想」というのは「MECE (Mutually Exclusive and Collectively Exhaustive)」を意識しています。ロジカルシンキングでは必ずMECE (漏れなくダブリなく) の概念が登場してきて、それはすごく重要な概念なのですが、「漏れなくダブリなく」というときの「漏れる」のはどこから漏れるのか。それについては誰かが定義をしなければならぬわけですね。つまり自分で枠を決めて、その中がきっちり論理的に漏れなくダブリなく説明されうるかどうかということです。それはそれで必要なのですが、新しいことを発見していくためには、むしろ枠の外を積極的に探索しにいかねばならないのではないのでしょうか。

私は新入社員の頃にPCのマーケティングをやっていたのですが、その頃のPC市場はある枠組みの中で説明できたので、ひたすらその枠の中を分析していました。その時はそれでよかったのです。でも今のコンピューティング市場は実はその頃の枠の外のほうが大きい。スマホがあったり、ウェアラブルがあったり、IoTがあったり、ボイステックがあったり。いわゆるPCの形をしたものはコンピューティングの世界の中のごく一部でしかなくなっています。たかだか20年経って、結果としてこういう世界になったわけですね。それをいち早く探索するためには、枠の外にその機会を見いださなければならぬ。スマホのパイオニアみたいな人たちがそれをやった、ということですよ。チャレンジと失敗を繰り返しながら結果として電話と一緒にあったタイミングでブレイクしたのだと思います。常に枠の外へトライをしてきたことが今のスマホの歴史をつくっていると言っても過言ではありません。

ポイント2：定性情報

2つ目は「定性情報」。定量情報もちろん大切ですが、新しい気づきは定性的なインタビューや観察、フィールドワークなどによって得られることのほうが多いですね。枠の外にあって自分が気づいていないことに気づかされるのは定性情報です。定量情報というのは自分が知っていることや気づいていることでないと情報収集のフィルタが作れないので、そういう意味で定性情報を活用しています。

ポイント3：統合

そして3つ目が「統合」。「統合」の対極にある「分析」の「分」は、漢字が示すとおり分解する、分けるという意味です。普通は分けて優先順位を付けて終わる。分割して順番を付けて一番いいやつを選ぶという程度のところでだいたい終わってしまいます。

クリエイションというのは異なるものの結合なので、結合させることがとても大事になってきます。ただ分けるだけでは結合しないので、例えばA、B、Cと分けたならAとCを結合させてAでもCでもないXを作る、というのがクリエイションの基本的なプロセスですよ。これは「統合」という概念です。英語で言うと「Synthesis」。シンセサイザーのシンセと同じですね。シンセサイザーは音源と音源を合体させてAでもBでもない違う音を作るもの。合体させる、合成させるという意味があります。統合することによって新しいものが生まれる。よく引用されるように、経済学者のシュンペーターは著書でイノベーションを「新結合」と定義しています。結合、統合ということ意識してやる、ということですね。

世の中には問題解決の本はたくさんあって、その多くはロジカルシンキングをバックグラウンドにしています。でも、それだけではない違う方法論がデザインシンキング的な方法論だと思っています。だから、それを「問題解決」の対語となる四字熟語にしようと考えて「機会発見」という言葉を作りました。

ただ「機会」という言葉が日本語にまだあまり定着していないようにも思います。英語では「Opportunity」で、こちらは定着している。デザインコンサルの人たちやスタートアップの人たちはこの「Opportunity」を非常によく使っています。新しい事業を生み出していくときには「Opportunity」という考え方は非常に大事。だから「機会」という言葉を日本

岩寄博論氏の著書『機会発見—生活者起点で市場をつくる』(英治出版/2016年)。これまで活用されてきた分析的アプローチとは異なり、生活者起点で新しい価値を生み出す「機会発見アプローチ」を提示。枠外の視点を探索し、定性情報を収集し、統合することで新しい価値を生み出す。このアプローチは、著者がさまざまな経験で培ったスキルをベースに、「社会学」のフィールドワーク手法、「デザインシンキング」の人間理解+創造的アプローチ、数多くのプロジェクトを通じた「マーケティング」の実践知をもとに、体系化したもの



の産業界にもっと定着させたい。「機会発想でいきましょう」と。問題解決発想もいいのですが、問題というのは既に顕在化されているものなので、だいたい既に誰かがやっている。

民泊を例にとると、そこには「もっと安く泊まりたい」という問題解決の発想もあったのだと思います。でも民泊で生まれているものは、やはり大きな新しい機会と捉えることができる。民泊に泊まってみるとわかるのですが、旅行に行つて宿泊するという体験が今までとは大きく変わっていますよね。どこの国でもホテルがあるのはホテルにふさわしい立地。東京でいえば、ホテルのある品川に泊まるのと民泊のある世田谷に泊まるのでは東京という街の体験が全然違う。世田谷に泊まることによって全く違う東京を体験できるということが、民泊を通じた旅の新しい醍醐味になったのだと思います。今の困り事が解消されることも大切ですが、それと同時にそれを上回るような新しい価値が提供されること。そのバランスが良いものであればあるほど、世の中を変えるイノベーションになっていくのではないのでしょうか。単純に問題解決だけで大きなイノベーションにつながったものは実は非常に少ないのではないかと、思っています。

計画主義と結果主義

——日本企業は枠から外れるのが苦手な気がします。日本企業がはまりがちなのがありそうに思いますが。

枠の外に目を向けようとするとき、計画主義的なアプローチなのか非計画主義的なのか、計画外の予定調和的なもの、想定外的なものをプロセスの中に取り込みつつ結果論で前へ進むというアプローチなのかで大きく進め方が違ってきます。「プロトタイプ」みたいな概念はそれに近くて、作りながら考えようというものです。しかも作る方法は「Low Fidelity, Early Failure」。

これはデザインスクールに通っていたときにすごく言われたことで、低い精度で作って早く失敗しようという概念。このことをしつこく何回も言われました。その時思ったのは、日本企業がやっている多くは「High Fidelity, Late Failure」なのではないかということ。つまり計画主義的にきっちり作り込んだものを市場にローンチし、大きく成功するときもあれば大きく失敗することもあるので、結構高いリスクを抱えがちだということですね。

デザイン思考の教えは、「結果主義的に考えることで、リスクを極力小さくしよう」ということです。まず小さく生んで小さく市場に出すところから始めて、フィードバックを得る。フェイルすること、失敗することはむしろ良いこと。最初からうまくいくはずなどないのだから。初期に失敗してきちんと学習する、学びを得る。そして学び得たことを踏まえてネクストステップを考える。ひたすらそれを繰り返すのがデザインシンキングの中のプロトタイプという概念です。

ちょうど私がアメリカに行った頃、デザインシンキングとほぼ同時期に出てきたのが「Lean Startup」という考え方。エリック・リースという人が書いた本がアメリカで当時爆発的に売れていました。デザイン思考はどちらかというとコンセプトを作ったりするときの方法ですが、リーンスタートアップは実際に事業を回す段階でも使える。特にソフトウェアなどではそうで、ちょっと作って最小限で機能する最小限のプロダクトサービス、これをMVP (Minimum Viable Product) と言っています。作ったものをすぐに市場に出すことで、フィードバックを得てそれを改変しながら事業を大きくしていく。今もアメリカのスタートアップはデザイン思考でコンセプトを作って、プロトタイプで検証し、リーンスタートアップで実際のビジネスを回すというのがある種のスタンダードになっています。全ては結果主義的ですよ。結果主義的なアプローチと計画主義的なアプローチは大きく異なっています。

そのことを端的に言い表した経営理論が「Effectuation」。サラス・サラスバシーというアメリカの経営学者が2000年頃に発表した理論です。エフェクチュエーションとは結果主義という意味。その対義語は「Causation」。コーゼーションは因果関係主義のことです。つまりAが起こればBが起これるであろうという因果関係をあらかじめ想定しておいて、その計画のもとに実行しようというもの。エフェクチュエーションは何かをやってみたらうまくいって、「結果、成功しているんだからこれでいいよね」という考え方。サラスバシーが起業家にリサーチしたら、多くの起業家はコーゼーションタイプではなくエフェクチュエーションタイプの考え方で事業をやっていた。だからアントレプレナーはエフェクチュエーションのものの進め方、結果主義で物事を考えていくことが重要であるとしています。これがなかなか日本の企業には認識されにくく、おそらく社内で通すのも難しいのではないで

しょうか。

コーゼーション、因果関係主義、計画主義で組織やプロセスを構成するやり方がいいのか、あるいは結果主義やエフェクチュエーションやデザインシンキングというアプローチで組織やプロセスをデザインするのがいいのかはケース・バイ・ケースで使い分ける必要がある。後者のアプローチがまだ定着途上の段階という印象を持っています。

反復を許容するプロセスを設計する

——結果主義を組織の中に定着させるためには、どのようにするのがよいとお考えでしょうか。

まずプロセスをデザインすること、組織をデザインすることが非常に大事ですね。日本の企業のイノベーションの状況も段々とそちらにシフトしてきていますが、初期の頃はそういうことを勉強して実行する人が結構いても、組織のデザインがそれに対応していなかったため、社内で反対されたり潰れてしまったりしたことが多かったように思います。やはり会社としてそういうプロセスをとっているのだということをちゃんと設計することがまずもって大事。ちょっと才能のある誰かが勝手にやっとうまくいったよねというのではなく、会社としてプロセスデザインすることが第一ではないでしょうか。

2番目によく言われるのは失敗に対する許容性を持つこと。失敗のリスクを下げるために、試行の単位を小さくして、実行して成功なり失敗なりする。失敗してもそんなにインパクトがないので、むしろ失敗を是とするということも大切ですね。

また行ったり来たりして後戻りすることも大事だと思っています。結果主義的なアプローチを意識していれば当然そうなると思うのですが、計画主義的なアプローチしか念頭にないと「なんで一回決めたことが元に戻るんですか」みたいな話になる。私はよく「行ったり来たり」と言っているのですが、行ったり来たりすることがとても大事です。これには便利な英語があって、英語では「iteration」と言いますね。辞書を引くと「反復」と出ています。行ったり来たりを許容するプロセス。失敗したら戻ればいいし、一回決めたことも実行してみたらなんか違った、ということがある。Aだと思ったら実はA'っぽいなとか。でも計画主義的プロセスで「A'っぽかったです」とは言えない。

コンセプトの絞り込み型のプロセスには、じょうご型とひよ

うたん型があって、分析的なアプローチはだいたいじょうご型。最初のオプションが10個あり、そのうち選択されたのは5個で、次のプロセスで5個が3個になり、最後に1個になる。ひたすら選択の繰り返しなので、最後に残るのはA～Jの中のどれかで、例えばそれがGだとするとそれは最初にあったGと同じ。行ったり来たりアプローチではABCDだと思って始めたら想定されていなかったEが出てきました、みたいなことが出てくる。AとBが一緒になって実はEでした、と。全く新しいオプションとしてABCDだと思っていたものがWXYZだったということもありえる。そういうものも許容することが大事。それが行ったり来たりのプロセスです。絞り込み型だと途中で決裁をとっていくから、最初の選択肢の中からしか選べない。新しいものが出てこない、ということになりますね。

「意味のイノベーション」が重要な時代になっている

——広告会社がそうしたイノベーションや価値創造の領域に関わることには、どのような意味があるとお考えでしょうか。

それについて、はっと思いつくことが2つあります。

1つはクリエイティビティ。広告会社の競争の源泉はクリエイティビティ、創造力だと思います。そのクリエイティビティの狙いを広告やマーケティングの世界だけでなく製品・サービス開発や事業開発、イノベーション領域に適用しようというのが、まず一つ基本的な考え方。機会アプローチと違い、分析アプローチは機械的・自動的です。でもそれだけでは新しいもの、イノベーションは生み出しにくいという信念を持っています。何かと何かを結合させて新しいものを生み出していくようなアプローチを大切にしたい、というのが広告会社の中でこういうことをしている意義であり、意味ではないでしょうか。

またコミュニケーション的な世界でいうと、新しいものを作るときに我々のチームでは「パーセプションデザイン」という言葉を大事にしています。新しいものが世の中に導入されたときに世の中の人々、ユーザーや社会やメディアの論調などがどういうふうになるのか、その受け止め方を想像・想定する、ということです。

パーセプションは認知・知覚という意味。その人たちが新しいものをどう認知・知覚するかを想定しておこうという考え方ですね。例えばネーミング一つとってもいろんなオプションがある。世の中に定着しやすいのはこういうネーミングなのではないか、とか。そこはとてもコミュニケーション的な世界です。「こういうスペックのものがある」「こういう機能のものがある」というだけではブレイクスルーしない。価値への変換が必要だと思います。

価値共有にもいろいろなレイヤーがあって、パーセプションデザインでいえば、新しいものの価値がきちんと理解されるように新しいものを作るということが大事。当たり前のことなのですが、実態としてはまだまだ行われていないし、途上にあるのではないかと考えています。

1950年代の経済白書で「イノベーション」という言葉が「技術革新」と訳されたことで、その後も「イノベーション＝技術によるイノベーション」と思われるようになったという説があります。そのために技術的なスペックや機能でブレイクスルーすることが一つの前提になってしまったことがありますね。もちろんそれでブレイクスルーしたのも、世の中には非常にたくさんあるでしょう。ビデオデッキもそうかもしれないし、携帯電話もそうかもしれない。でも今重要なのはその技術的なブレイクスルーに加えて、それがどういうふうを受け入れられるかの意味付けだと思っています。つまり「意味のイノベーション」ということも大事ですよ。技術は技術として、その技術がどういう意味を持ちうるかをきっちりデザインすることが大事なのではないでしょうか。そしてそのレベルで価値がきっちり共有され、伝播伝達されるために意味をデザインすることが大事だと思います。

もう一つ、スマホもそうなのですが、用途が部分的に曖昧なまま世の中に出されて、そこにユーザーのほうから働きかけが行われ、ユーザー側からの提案やユーザーとの価値共創の結果カテゴリとして育っていくということがある気がします。スマホは余白や隙がたくさんある商品で、ユーザーの介入余地がうまくデザインされている。カバーやケースを付けることにもユーザーの改変が入っている。スマホをデザインした人がそんなことが起こると、どこまで想定していたかはわかりませんが。そもそもアプリを入れ替えて自分仕様に変えられるという製品デザインもその要素をすごく持っ

ているし、もっと高度な人はアプリストアに自分が作ったアプリを登録しておいて、それを多くのユーザーに頒布する仕組みもエコシステムとして組み込まれている。そういう余白のデザインが非常にうまくいった21世紀型の製品カテゴリだと思います。そのユーザーとの共創をどう製品としてデザインしておくかということも、今後重要になってくるのではないのでしょうか。

イノベーションとは本来「世の中にまだないものを生み出すこと」。そこに、ある人は市場性を掛け算する。世の中を変化させるとか、大きなボリュームで売れるとか。そして結果的に世の中が変わってしまうことを「イノベーション」と呼ぶのだと思います。

仮に「技術的に新しいもの」をイノベーションの定義とすればその訳語は「技術革新」でいいのかもしれませんが。でも技術的に新しいものが必ずしも市場を変革するわけではない。ハイブリッド車は大きな変革をしましたが、もし1台が1,000万円もして年間100台しか売れないようなものだったら、ハイブリッドという新しいテクノロジーはなかなか市場の変革にはつながらなかったと思います。イノベティブな技術ではあっても世の中の変革に至らないものは数多くあるということですね。

何のためにイノベーションをやっているのか、といえば、大きく捉えれば人類を前進させるため。企業や大学が人類を前進させる。企業単位でいえば持続的な成長のため。ドラッカーは「マーケティングとイノベーションが企業の役割である」と言っています。イノベーションで作ったものをマーケティングで売ることが企業の基本的な役割だとすると、企業には常にイノベーションを生み出してそれを市場に定着させ、サステナブルな成長をしていくことが求められています。新しいけれども市場性を持ちえないものは、その目的にはなかなか適わないかもしれません。そのためにも、新しいものの価値がきちんと理解されるためのデザインが必要であると考えています。