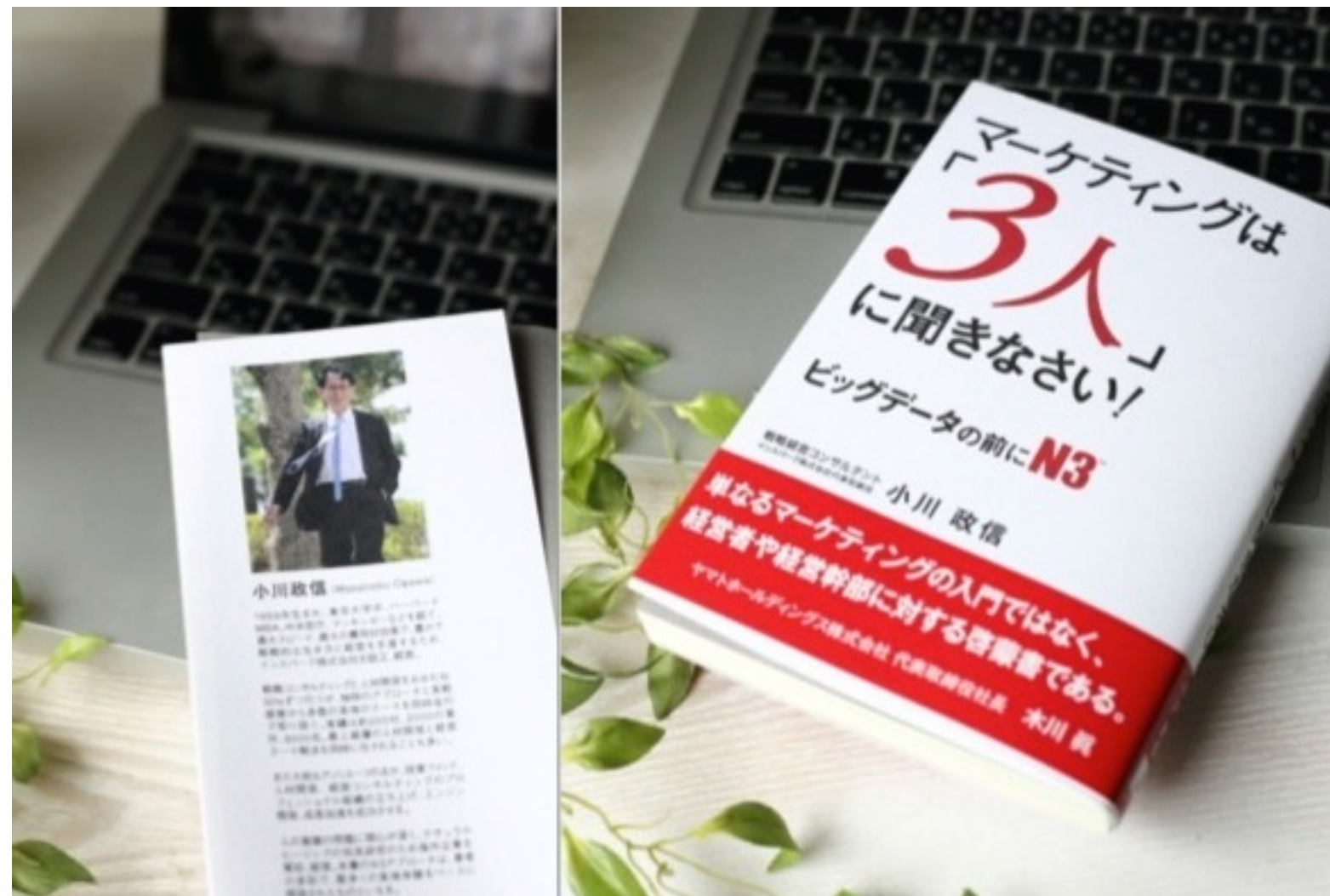


マーケティングは「3人」に聞きなさい！

小川政信 著



内容をつかんでいただくため、
ご推薦者のお言葉と、目次、序章を準備いたしました



推薦

マーケティングの入門書であり、
マネジメントの啓蒙書でもある

ヤマトホールディングス株式会社代表取締役社長 **木川 眞**

敬愛すべき経営コンサルタントである小川政信さんから、マーケティングの入門書を書き上げたので読んで欲しい、と原稿が送られてきた。早速、目を通しはじめたが、熱血漢の小川さんらしい論旨明快かつテンポの良い文章で、まるでサスペンス小説を読むようにあっという間に読みきってしまった。

...

「これは、単なるマーケティングの入門書ではなく、経営者や経営幹部に対するマネジメントの啓蒙書である」、というのが読後の率直な感想だ。いや、経営心理学の本だと言ってもよいくらいだ。現役の経営者あるいはその候補者が自分自身の問題に置き換えて読めば、ドキツと胸が痛む箇所が一つや二つ必ず出てくるはずだ、そして、それが妙に説得力を持って迫ってくる。なぜだろうか。

その理由は明白である。それが決して抽象論や観念論ではなく、引用される具体的事例すべてにおいて、小川さんの昔からの得意技であるN3による実証分析に基づきながら、経営者が陥りやすいエラーがえぐり出されているからだ。しかも、「ビッグデータ」が流行語としてもはやされ、多くの企業がビッグデータ活用に本腰を入れ始めているこの時期に、「戦略構築のスピードアップの観点から、ビッグデータ分析よりN3アプローチを優先すべき」とあえて言い切る小川さんの信念に、敬意を表したい。

虚心坦懷にユーザーの本当のニーズを把握し、あとはごくシンプルなロジックで解析すること。これが初歩的なエラーを避けながら経営判断をスピーディーに行える成功の鍵だと説く本書は、これから事業戦略やマーケティングに携わる若手のみならず、経営者や幹部社員に是非とも読んでいただきたい本であることは間違いない。



推薦

勇気のNⅡ3

マルホ株式会社執行役員 国際事業開発担当 **浜田 順一**

小川さんの第一声は、「NⅡ3、これで市場の立体感をつかめ。NⅡ3があれば、顧客の本当の反応が素早く見えてくる」。これには、驚かされた。

我々はいま、やれ科学的分析やら説明責任などが声高に言われているため、どうしても有意差がつき、多くの人が納得できる選択肢を選ぶとする。また説明できるような膨大な資料を用意するため、つい時間とお金をかけてしまう。我々のチームも、市場の立体感より納得できる数字の呪縛にとらわれ、次への一步、たった一步進むのに躊躇していた。

でも、これで世界で戦えるのか？ ビジネスは、機先を制することが成功への近道であるはずだ。

そこにNⅡ3。疑問に答えてくれたのが、NⅡ3であった。市場の立体感をつかみ、本当の顧客の反応を読み取る。すぐさま、ざっくりの判断をくだす。次の段階でまたこれを繰り返す。すると見えないものが見えてくることを体感した。

判断するには大きな不安がつきまとう。勇気と感性が必要となるが、本書はNⅡ3の醍醐味と判断する勇気を与えてくれるものと信じる。



推薦

N3アプローチに出会って

ビジネスモデル学会運営委員／古河電気工業株式会社顧問 **林田 収二**

とにかく早い。有無を言わずマーケット／顧客の嗜好・購買動向が見えてくる感がある。

3つのサンプルをとるだけで、先入観や既存常識にとらわれず（虚心坦懐に）正しい選択をする確度を上げることができる。未経験領域、手探り状況の中でも、方向感をつかむことができる。

方向感さえつかめれば、ビッグデータ活用等での確かなマーケティングを行うこともでき、短期間に適切な事業戦略を作成、より大きな成果を得る確率が高くなる。社会にも望ましい商品・サービス・事業が提供され、Win-Winの関係をも生み出す。N3は経営品質とスピードを向上させる絶好のアプローチと言える。

N3アプローチは、統計手法も駆使している。しかし真髄は、小川さんのちよつと深い深層心理への洞察力と、データを現実として解釈できる実戦感覚にあると考える。そのベースには、膨大な実戦経験に裏打ちされた知識、本人が「人間が好き」という人への優しい心情、オープンで事実を大切にする意識がある。これら「知情意」が、N3アプローチを小川Methodologyとして完成させたのではないかと勝手に思っている。



推薦

成果を阻害するものは何か

株式会社クレディセゾン 社長 **林野 宏**

20世紀に成功してきた多くの企業や事業、そして製品やサービスを扱う組織や、それを動かす人材の陳腐化が進んでいる。これは何も日本の企業に限らず、規模の大きな組織ほどその程度はひどいものといえる。その陳腐化が目立ち難く、それほど打撃を受けていないとしたら、それは競争相手も同様な病に犯されている為といってよい。

IT化、グローバル化が進展し、組織のフラット化が進み、それを構成する人々のヒエラルキー対応力は劣化している。すべての企業も事業も、そしてそれを構成する人々も成長を期待している。しかし成長は現状の延長線上にはない。「創造的破壊」に邁進し「イノベーション」を繰り返さなければ、変化、縮小する市場の中で遅れを取った者にパイの分け前はない。つまり「これまで通りにやっていればこれからは何とかなる」この思想は捨てなければならない。

この本は、成長マーケットでの成功体験からいかに初歩的過ちを犯すかを示唆している。それを極めてシンプルにスピーディーにミニマムリソース投入で防止する。そして、成長し続ける市場でのマーケティングを始め、経営戦略や事業戦略、そしてM&AやR&Dに正解を導き出すメソッドを、説得力のあり過ぎる事例で教えている。日本経済の再興や経営者から若い人達にとって、極めて有益であると思う。



推薦

「未来創造」へ革新への挑戦 by N3

株式会社コスモスイニシア 代表取締役社長 **高木 嘉幸**

当社は、2013年3月に事業再生計画期間を終了し、「新たなステージ」を迎えています。再生過程のスタートで「顧客に求められる新たな価値創造」を企業理念に掲げ、創業者の江副浩正氏が重視された「皆経営者主義」を受け、少数精鋭・高収益体質の確立に向け「ビジネスプロデューサー集団」たることを目指す中、「その先の未来」を創造するプロセスも強力に推進する必要性から、小川政信氏をプロジェクトリーダーとした「未来創造プロジェクト（2011～12年）を実施しました。

参加メンバーは勿論、私を含めた役員層が、「N3!」、「過去の経験則からの発想・判断を止めよ!」という小川氏からの叱咤激励に、まずは大きな戸惑いを持ちながらも、その強引なリーダーシップにより、多くの参加者・関係者において「覚醒」に向けた意識改革が促進されたことを確信しました。同プロジェクトにおける経営への提言から、既存事業の進化拡張が促進され、また、新規事業の創造へのきっかけが生まれたことは紛れもない事実です。

「新たなステージ」を迎えた当社が掲げるテーマは、「未来創造」へ革新への挑戦です。今後の当社の成長戦略実現に向け、「革新への挑戦」を継続的に実施しようとするとき、この本にて多くのヒントを再確認すると共に新たな気づきも生まれます。「虚心坦懐にN3」を行うことで驚くべき発見と戦略立案、そしてスピーディーな判断が可能だと繰り返し訴える本書から、当社の社員は勿論、幅広い年代層の多くの読者の方々が、ビジネス、そして人生における「夢」の創造と「実現プロセス」への核心的なヒントを得ていただけることを願ってやみません。



スピードと複雑性の中での指針、N3

株式会社NTTデータユニバーシティ代表取締役社長

株式会社NTTデータ人事部人財開発担当部長

家田 武文 たけのり

街を歩き、新聞、TV、インターネットなどで、数多くの商品やサービス、事業などに触れていると、果たしてこれらのものは、普及や成功の前にある谷底（キャズム）を乗り越えられるのだろうか、ふと思う。

その裏側にある社内の合理性や業界慣習などのようなものが透けて見えると、きっと「失敗は成功の母」ならぬ「成功は失敗の母」現象がそこに横たわっているのでは？ と勘繰りたくなる。

スピードと複雑性が増し続ける現代の企業社会では、それへの対応如何が企業の盛衰を左右するが、どうもスピードと複雑性に翻弄され、なまじつかな成功に、知らずしらずにしがみついてしまっているような印象がぬぐえない。

私たち企業人にとっての成功とは、けっして社内の成功ではない。やはり社外＝マーケット・顧客に対してのものである。

そこでのように意識を向け、どのように考え、行動すべきかについて教えてくれるのが、本書の「N3」である。そして、このN3は、スピードと複雑性が増しているからこそ、変えてはいけなものの一つだと強く思う。





推薦

R&Dと事業をつなぐ意識

株式会社力ネ力取締役副社長 **永野 広作**

著者には、2007年から5年間社員研修「開発者フォーラム」を指導いただきました。研究者を中心に10数名／年が受講し、R&Dは事業投資であるとの意識が醸成されました。

「N3」マーケティングで、「顧客と市場に聴く」ことに徹した指導は受講者には当然、私にも新鮮でした。小川さんの鋭い切り口でシンプルに整理する能力に驚かされました。「N3」マーケティングの凄さは、従来のマーケティング手法と異なり、人の心のありようを知ることが大切にあることです。過去の膨大なデータからトレンドを読み、自分に都合の良い予測をするのではなく、過去を消去して新たな可能性に眼を向け、虚心坦懐に市場・顧客と向き合えるのがN3マーケティングだと思います。

私の心を抱えたフレーズに「ちよつと深い深層心理」があります。顧客のちよつと深い深層心理、自分自身のちよつと深い深層心理を知れば、課題はシンプルに整理され「打つ手」は明確になる。また、「人は意外に多くのことを望んでいない」との言葉には、何か心が晴れる思いがしました。

著者の熱い思いが簡明につづられた本著は、マーケティングの枠を越え、事業経営や、さらには人生までも考える機会を与えてくれることと確信します。

推薦

N3で、源流マーケティングから事業イノベーションに挑む

オリンパス株式会社 研究開発センター部長 工学博士 **菊地 奨**

いま皆様に最もお伝えしたいのは、メーカーの研究開発は、羅針盤となるマーケティングへの志向性を持ち続けなければならない、ということです。研究開発者それぞれの思いつきや思い込みはどれも正しいように聞こえるけど、納得感のある意思決定には至りません。

一方、Steve JobsがAppleで起こしたような革新的なプロダクトイノベーションが業界地図を変させる動きが起っており、これは天才だから生み出せることなのか、何らかの風土・土壌とプロセスがあつて生まれるべくして生まれたのか、私たちにもできるのか。

事業のイノベーションまで研究開発の範疇と考えると、源流からのマーケティングは奥が深く、難しい。しかし、本著の豊富な事例とN3で深層心理に迫る意識の向け方は、暗中模索の現場に指針を与えてくれます。さらに表面的な嗜好の先の、来るべき社会が要求する普遍的な価値がえぐり出されるのかもしれない。

それをいかにシンプルに捕えるか。N3で分かることを頭の中に実感として構築していくことが、R&Dや製品だけでなく、事業のイノベーションへの重要な一歩であることを、小川さんは指摘されています。私は著者と接して、技術の市場性や事業性について新たな気づきを得てきました。







推薦

事業をなすには、夢と貢献と、快刀N3

ジャパンマリユニテッド株式会社代表取締役副社長 **太田垣 由夫**

およそ事業を成すには夢と貢献が必要である。夢とはかくありたいという経営の想いであり、貢献とはお客さまの真の要求に応えることである。

本書はそのことを「N3」という快刀をもって解き明かしている。ともすれば我々は、たいして調べもせずに経験と思い込みによりお客さまのことを勝手に解釈し、その真の要求を見逃してしまう。本書の「N3」マーケティングはそんな我々の過ちを正してくれる。それも時間をかけず、いくつものキーとなる設問と最少N数の調査をもってである。

その「N3」は、経営の想いの分野でもその力を発揮するようだ。本書では、ごく短期日の内に一見バラバラな経営幹部の想いがひとつの方向に束ねられていく場面が紹介されている。そのプロセスに「N3」が使われているのだ。

今日のスピード経営の時代、きっと「N3」は経営の武器となるであろう。



推薦

感性に響く、鮮やかなアート

株式会社クレディセゾン 取締役 戦略人事部管掌

武田 雅子

小川先生の研修受講生でもある私は、書籍という形で、あの研修会場にみなぎる、知的好奇心にびりびりくるエキサイティングな雰囲気とテンポが読者に伝わるのか、半信半疑で読み始めました。読み始めてすぐにそれは要らぬ心配とわかりましたが。

これは、マーケティングの本ではあるものの、ぶれない考え方、強いては生き方をシンプルに示唆してくれる1冊。2000の現実案件に向き合ってきた筆者からは、私たちが普段、如何に自分自身の感性に霞がかかった状態で、誤った判断をしているかに気づかされます。

ビッグデータで出来るのはいいところ改善止まり、圧倒的な顧客の支持を得るためにはNII3のマーケティングで十分であると言い切るこの本のメッセージは、まさにビジネスの領域を超えて、鮮やかなアートという印象。

読後には、大きくて静かなエネルギーと共に、自分自身の感性にそっと触れるような、不思議な感覚になりました。

「単なるマーケティングの入門書ではなく、経営者や経営幹部に対するマネジメントの啓蒙の書だ」

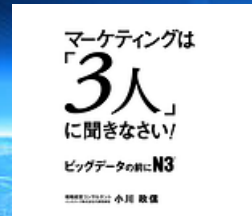
推薦
ヤマトホールディング(株)
代表取締役
木川 眞

マーケティングは「3人」に
聞きなさい
インスパーク株式会社 代表
小川政信

A ディスプレイ



B スライドショー



C ダウンロード



HOME

マーケティングは3人

VALUE

ABOUT

PROGRAM

実戦シミュレーション

CLIENTS

CONTACT

© 2014 by INSPARK,inc.

目次 マーケティングは「3人」に聞きなさい！

推薦——マーケティングの入門書であり、マネジメントの啓蒙書でもある

ヤマトホールディングス株式会社代表取締役社長 木島 眞……3

序章 シンプルに、スピーディーに………13

事実を三つ見よ、顧客3人に聞け……¹⁴／3時間、3日間、3週間……¹⁵／300
〜1000人の顧客調査は捨てよ……¹⁸／N3マーケティングで、事業を成功
に導け！……²⁰／ビッグデータよりN3！……²²／N3感覚は初心者から経営
者にまで……²⁵

第1章 意識を向ける………27

意識を向ける勝負！……²⁸／気づいて意識を向ける……²⁹／碁は棋士が意識を向
けた方向に展開する……³¹／広い世界に打って出よ！……³²／データで意識改革
——野村再生工場……³⁶／過去を消去して、新たな可能性に意識を向けよ……³⁸

推薦——勇気のNⅡ3

マルホ株式会社執行役員 国際事業開発担当 浜田 順一……40

第2章 初歩的なエラーに気づけ………41

虚心坦懐にN3！……⁴²／さっそく試してみようN3！……⁴³／GOか、NO
GOか？……⁴⁴／顧客は知らずにうそをつく……⁴⁷／「ちょっと深い深層心理」
の「トレードオフ」をつかめ！……⁵⁰／顧客の反応の立体感から一氣に戦略判
断に迫る……⁵⁴／ハープテイー・バー事業の立ち上げ……⁵⁷／驚き・疑問……⁶⁰／
勝敗は瞬時！——そうめんメーカーの新規事業開発……⁶¹／価格競争が激し

いコンビニ弁当？…⁶²／静かな衝撃…⁶⁵／戦略はN3！vsビッグデータは改善…⁶⁶／技術とビジネスモデル開発の戦略構築…⁶⁹／N3アプローチ×バリューチェーン…⁷¹／ノイズの消去…⁷³

推薦——N3アプローチに出会って

ビジネスモデル学会運営委員／古河電気工業株式会社 顧問 林田 収…⁷⁷

「ちょっとした深層心理」での「トレードオフ」の分析 ……⁷⁸

——直行計画法・コンジョイント分析——

第3章 マーケティングと事業戦略を読みきれ ……⁸⁹

N3からマーケティングへ、戦略へ…⁹⁰／N1のスピード感…⁹¹／「たった1人」への最も効果的な戦略は？…⁹³／新技術を搭載したステレオをどう成功させる？…⁹⁷／音にはプレミアム価値！…⁹⁹／ボーズ戦略の妙味…¹⁰⁴／ハウステンボス再生の鍵もN3で見抜け…¹⁰⁶／追加投資で商品力を高める戦略

は効かない！…¹⁰⁸／カネボウを買収した花王に欲しかった視点…¹¹⁰／ブランドに気を取られて、投資が後手に…¹¹⁵／自社製品はリピート率が高い、のうそ…¹¹⁷／真に投資すべき対象…¹¹⁹／成功するビジネスモデル——デジタルカメラ業界…¹²¹／市場の立体感から、戦略が浮かび上がる…¹²⁵／熾烈な価格競争を勝ち抜く戦略…¹²⁷／画素数で勝ち抜いたオリンパス、ビジネスモデルで利益を叩き出したソニー…¹²⁸／20年前の作戦思想が生み出したソニーのビジネスモデル…¹³⁰／コンポーネントを巡る戦いソニーvsサムソン…¹³³／作戦思想の功罪…¹³⁴

推薦——成果を阻害するものは何か

株式会社クレディセゾン 社長 林野 宏…¹³⁷

推薦——「未来創造」×革新への挑戦byN3

株式会社コスモスイニシア 代表取締役社長 高木 嘉幸…¹³⁸

第4章 思考のうずを打破せよ……………139

木星のうず、思考のうず…140／「否認」と「怒り」…141／思考のうずは新しい情報をはじきとばす…143／思考のうず、思考のくせ…144／瞬間的に意見をいうくせ…146／知らずに事実に関心自分の感覚をくっつけてしまうくせ…147／分岐点に向ける意識を研ぎ澄ませ…149／分岐点に気づいた後こそ勝負…150／声を上げる勇気…152／うずを打ち破って進化…154

第5章 実地・実戦ではこう動く！ N3 ……155

N3 再生工場発動…156／認知広告投資で新戦略を発動したい！…157／こう攻めたい――頭で考えた戦略はエラーのもと…159／製品コンセプトが効かない！…160／十分条件…163／苦戦の原因は「製品力」？…166／受注率6割！――N3 再生工場…169／事業閉鎖か、売却か、遂行か…173／経営コンサルタントたちも初歩的エラー…176／未来へのシナリオの選択…178／未来の選択…181

推薦――スピードと複雑性の中での指針、N3

株式会社NTTデータユニバーシティ代表取締役社長
株式会社NTTデータ 人事部人財開発担当部長 家田 武文^{たけのり}…182

第6章 手に入れた未来……………183

手に入れた未来に意識を集中…184／人は意外に多くのことを望んでいない…185／経営の脱皮への覚悟…186／やはりあの事業だけはやっておきたい！…189／捨てるもの、取るもの…191／未来選択の自由度…196／戦略的な意思決定はこう加速する！…198／迷いとためらいを超えてM&A…199／「現場・現実・戦略」と、「当事者の選好」を明確に分ける！…202／孫子の兵法…204／「事実」と「好み」に分けて意思決定を加速…207

推薦――R&Dと事業をつなぐ意識

株式会社力ネカ 取締役副社長 永野 広作…211

推薦——N3で、源流マーケティングから事業イノベーションに挑む

オリンパス株式会社 研究開発センター部長 工学博士 菊地 奨…212

第7章 悪手を捨てて、攻めの一手に転じよ…213

攻めの一手へ…²¹⁴／浮かび上がる未来…²¹⁵／N3でマーケット・インパクト
を見ること…²¹⁷／消えゆく戦略オプション…²²¹／50%以上の確率で「想定外」
の世界に突入…²²⁴／今、今、今…²²⁶／意識をほぐす…²²⁸

第8章 豊かで戦略的な生き方へ…233

豊かで戦略的な生き方へ…²³⁴／豊かに戦略的に生きるための入門書…²³⁵／二
つの突破口…²³⁶／「プライシング」「事業投資」「R&Dの判断」までは至近
距離…²³⁷／「マーケティング」全貌での判断がほとんど瞬時…²⁴⁰／「事業戦略」

全貌での判断もほとんど瞬時に可能…²⁴¹／手に入れた未来がクリアに見え
るか——二つめの突破口…²⁴³／むまのはなむけ…²⁴⁶／宇宙と勇気の共振…²⁴⁸

推薦——事業をなすには、夢と貢献と、快刀N3

ジャパンマリンユナイテッド株式会社 代表取締役副社長 太田 垣 由夫…250

推薦——感性に響く、鮮やかなアート

株式会社クレディセゾン 取締役戦略人事部・管掌 武田 雅子…251

おわりに 豊かに生きる…252

N3™ for Strategic Evolution

序章

シンプルに、
スピーディーに

*2 顧客の願い

本書では、顧客の「ちょっと深い深層心理」のレベルで願いに焦点を当てていく。

3時間、3日間、3週間

たとえば本書の第2章では、スターバックスコーヒーが、始めて海外に進出するときに日本を選んだ事例を研究するが、このとき並み居るビジネスの専門家たちが1年以上も、東京への進出は危ない、ということまでひるんだものだった。

総合商社も世界的なコンサルティング会社も判断を誤った。その原因がどこにあったかというと、経験豊かなビジネスマンたちが、みなどこかで自分の頭の中で勝手に顧客の動きを想定してしまっていて、それが間違えていたのだ。ところがこの本で紹介する「N3」アプローチを虚心坦懐に行うと、3時間で根本的な間違いに気づき、投資の機会がハッキリと見えてくるのだ。

N3マーケティングのパワーは、この本の中で多数の実地実戦の事例とともに紹介していくが、このはじめにでは頭出しだけしておきたい。スターバックスのコンセプト

*1 N

numberの頭文字で、調査、分析、統計処理におけるデータ数。N3は本来は N=3と表記され、データ（被験者）の数が3という意味。

事実を三つ見よ、顧客3人に聞け

誰でも、どの企業でも、事業を成功させたい。そのための最大の鍵を本書で紹介していこう、それがN3！ 事実を三つ見る。顧客の本当の反応にN3で迫る。

この本ではN3^{*1}、N3マーケティング、N3アプローチなどいくつかの呼び方を併用するが、基本的に「事実を三つ見る」か、「顧客の本当に反応にN3で迫る」ことで、成功のための鍵をつかむことを学んでいく。

そしてこのアプローチのスピード感覚は3時間か3日間。ある程度まとまった、または複雑な経営課題の場合でも3週間というように、このN3マーケティングはものすごいスピードで私たちを助けてくれる。

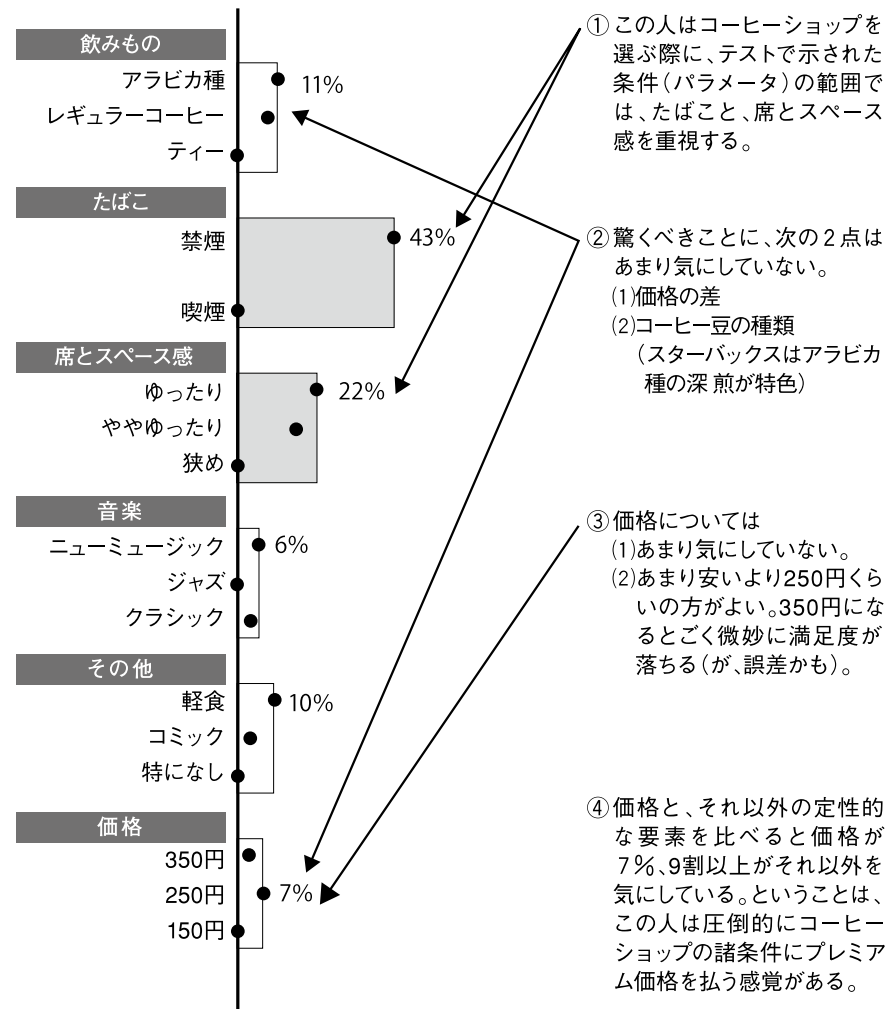
本当か？ もし本当だとすると、なぜそのようなことが可能になるのか？ この理由を書いていこう。

実は現実に実地実戦では、顧客が本当に望んでいることがつかめておらず、経営判

断も間違えているという「初歩的なエラー」が世の中に実に多いのだ。

図0-1 顧客がコーヒーショップに求めているもの

スターバックスは日本に進出できるか、すべきか？



トに日本人がどう反応するかについて、N1のサンプルデータを示しておこう。

図0-1を見ていただきたいのだが、このグラフは、この顧客は店舗が禁煙か喫煙かの違いに最も敏感であり、店で支払う対価については、150円、250円、350円の三つの差について、さほど敏感でないと読む。

ところが、スターバックスを取り巻く日本人ビジネスマンたちが判断を間違えた最大のポイントがその2点にある。第一に日本でのコーヒーショップ展開には、禁煙では不利であり、第二に、コーヒーショップとして日本で繁盛しているのは、ドトールの100円台のコーヒーであり、300円を超える喫茶店は苦戦している、という判断を下していたのだ。

スターバックスがこの本のN3的な方法論をとったわけではないことは、1年以上も日本のそうそうたるビジネスマンたちとの会合を重ねたことから明らかである。だが彼らは重要なことを学んだ。進出先の現地の経験豊かなビジネスマンの判断はあてにならない。それと同時に、彼らは世界進出を一気に加速させられる可能性に気づいたのだ。すなわち、コーヒーショップというのは世にも希なるプレミアムプライシングが可能な恵まれた市場ではないか、ということに。

*3 50%

50%で十分驚きだが、これは「顧客の反応の立体感」から直接わかる範囲での数字。費用対効果や、ごくシンプルなロジックによる分析を加味すると、もっと高い割合で可能性や限界が浮かびあがる。

さてスターバックスのケースに限らず、初歩的エラーはしょっちゅう発生している。それがどれくらい多いかというと、軽く50%^{*3}を超えるほどの確率である！ ことほどさように事業経営の当事者たちは顧客の本当の願いを誤解している。

300、1000人の顧客調査は捨てよ

だが、多くの事業の当事者たちはこう言うかもしれない、「顧客を理解するほど大切なことを怠ってはいない」、「自分たちは顧客とともに10年も事業を行ってきたから理解している」、「調査はきちんと行なった。コンサルティング会社も雇った」などと。

実際、スターバックスにしても、国際的なコンサルティング会社の提言を求め、その提言は「日本に進出してはならない」となっていた。つまり間違えていたのだった。

では、なぜ事業の当事者たちが顧客を誤解するのか？ そして私たちは、いったいどうやって、本当の意味で顧客を理解したらいいのか？

その鍵は、顧客も私たちも、実は「表層意識」では、自分が本当には何を欲していて、どう行動しているのかが理解できていない、という事実にある。顧客調査を行っても、そもそも顧客は知らずにうそをつくものなのだ。

しかし方法は二つある。一つは、適切な方法でちょっとだけ深い深層心理での判断行動を分析すれば、顧客が本当のところどう動くのかは、ハッキリとわかる。二つめは、本当に顧客の深層心理に敏感になるまで、私たちが感度を磨くことである。ちなみに図0-1のグラフは、そのような実験調査の結果、作成したものである。

300、1000人の顧客調査は、いったん捨てて考えたほうがいい。なぜか？ そもそも私たち人間の頭脳は、どんなに多くても10を超える数の事実に触れると、表面的な理解しかできない。そもそも、100を超える調査は、表面しか理解できない、ということ暗黙に想定しながら行うようなものである。スタートからして意識が実践を成功させることに向かっていない！

*4 マーケティングの位置づけ

マーケティングは戦略や経営の一部という考え方が基本。しかし、マーケティング感覚こそ戦略や経営を主導するという考え方もできる。なおマーケティングの対局で事業を先導するのが技術開発やイノベーション。

N3マーケティングで、事業を成功に導け！

N3は、マーケティングを成功させる要であるが、それだけにとどまらない。マーケティングにとどまらず、事業全体を成功させる要であることを理解しておいて欲しい。ということか？

実は、そもそも現代社会において、事業とは、私たち人類が幸せになり社会が進化するために営んでいるものである。そして顧客や人びとが望んでいることを満足させてはじめて事業は成功する。

ということは、マーケティングはそもそも事業の舵取りの役割を担っているのだ。そして社会や人が「こうあったらいいな」と願っている内容をいち早く察知し、事業を展開させれば、事業はうまくいくものなのだ。

しかし、現実には事業に携わっている人たちは、50%以上の確率で、顧客や社会の「こうあったらいいな」を誤解している。

こう判断するその母集団は、筆者が過去20年近くにわたって接してきた累計で

2000になる実例である。それら実例というのは、事業の大きささまざま、時間のかけ方もさまざま、プロジェクトや人材開発プログラムでのテーマ検討などタイプも関わり方もさまざまだったけれども、ともかく接してきた企業が一部上場企業で100社以上、外資系企業や中小中堅の企業を合わせると200社、ビジネスマンの累計で約8000名、実例ケースの累計で約2000となる。

もとより、それらの事例すべてがマーケティングのケースではない。多くは、マーケティングと区別することなく、「事業強化」「経営の戦略的判断」「新規事業」などということになるのだが、それら実地の事例のうち、少なくとも半分はマーケティング判断を含んでいる。というのは事業というものは、そもそも顧客の期待に応えてはじめて成立するものだからだ。

そしてそのような大量の実例に接してきた経験から、実に50%以上の確率で、当事者は顧客の「願い」を誤解していて、そのことが事業展開上の判断の誤りにつながっているということがわかったのだ。

逆に言えば、顧客の反応が本当にわかるだけで、50%の事業には、好転させるための鍵を見つけ出すことができる、ということを感じてきている。

ビッグデータよりN3！

この本は読者により知らせを届けようとしている。

「人や社会の、こうあったらいいな」を理解することには時間がかからない。まず三人の顧客を本当に理解しよう。たったこれだけで、相当の勝負があった、という段階に達することができる。これが本書で紹介するN3マーケティングである。

N3アプローチの最大の効果は、実は自分たちの勘違いに気づくことである。顧客の反応を三つ見ると、50%以上の非常に高い確率で「あれ？」という新鮮な感覚を味わう。それとともに、顧客の本当の反応が素早く見えかけてくる。

気づくか気づかないか。これで戦略の勝負が決まる。N数の多いアンケート調査も、統計的方法論も、最近はやりのビッグデータも後回し。

気づきには、新鮮な感覚がともなう。読者も、本書の事例から、そのような新鮮な感覚を疑似体験的に味わっていただきたい、と願う。

それでも依然として、「N3より、300の方が手っ取り早くて、精度も高いのではないか」とか、「インターネットを活用する調査会社を使えば、1000や3000の調査が可能なのだが」、と思う向きもあるかもしれない。

それは違う。300よりN3、3000よりN3である。

業務として始終、調査を行っている部署の人にしてみれば、300の調査は難なくできるかもしれない。だが、本書は事業に携わる、責任者を含めて万人のための書である。業務に携わっている当事者は、300の調査など絶対と断言していいほどしない、できない、時間が割けない。

その結果、何が起きるかという点、自分の考え、意見、組織内で言われてきたこと、上層部の意見や意向など、「頭の中の判断基準」で判断することになる。あるいは外部情報、たとえばビジネス雑誌の記事や、コンサルティングの最新の理論や、研修で学んだ内容や、他業界の成功事例なども影響を与える。ところが、これらがまた、判断を誤らせる元凶なのだ。

*7 マネジメントスタイル

事業の戦略的な判断、牽引にはさまざまなやり方がある。そのうちリーダーの個人的なスタイルに関係するものをマネジメントスタイル、組織的なものを、マネジメントシステムやマネジメントプロセスと称する。

N3感覚は初心者から経営者にまで

本書は、そもそも当初は、マーケティングの非常に実際的な入門書として企画された。

しかしN3アプローチの切れ味は鋭い。実際、並みいるビジネスのプロたちの現実の采配の成否の根本原因に、スピーディかつ的確に迫ることができる。

つまり内容は実地・実戦レベルである。この入門書を読み終えたとき、実地・実戦での経営判断に、いかに初歩的なエラーが多いかに驚いていることだろう。同時に、初歩的なエラーを避け、本質的な判断に迫るN3アプローチの基本を理解していることだろう。その暁には、それまでは世の中に事業チャンス、事業の強化チャンスがなさそうに見えていても、次から次に発見できることにも驚くことだろう。

本書は、経営者や経営幹部諸氏にもぜひ手にお取りいただきたい、と願う。そして本書が事業の采配や、リーダーたちのマネジメントスタイルや、組織における経営マネジメントプロセスそのものの進化に供することができたら、望外の喜びである。

*6 アルゴリズムとN3

狭義では直行計画・コンジョイント分析がアルゴリズム。N3アプローチの全貌も広義のアルゴリズム。

*5 アルゴリズム

主としてコンピュータ上のプログラム設計に関する、根本的な論理構造。目的達成のためのアルゴリズムの開発は、非常にクリエイティブで価値が高い。

「N3でいいから自分たちで確認しようよ、それには3時間しか時間がかからないよ」、「3日もあれば大丈夫だよ」こういう行動力が、戦略的に重要な気づきをもたらすのだ。

インターネット調査も後回し。これは精度が甘い。それらの中には本書でも後に紹介する精度の高い分析方法を採用していると、うたっているものもあるが、詳細説明はあとに回すとして、インターネット上での調査に向くように手を加えたアルゴリズムを開発して使っているため、致命的なところで顧客の本音がわからない。調査の便宜を優先して、顧客に意識レベルで判断させるプロセスを入れてしまっているのだ。報告書としては綺麗な形のものでできるが、本質的に内容があてにならない。しかも、インターネット調査でも設計から実施、分析まで3週間はかかる。

だからまず、自分たちの目でN3。これを3時間〜3日間以内に行う。その気づきをもとに次のステップを繰り返す。甘い調査を行う間に、あつという間に本質的な判断に到達できる。

そうして、海外^{*8}に躍進する日本人ビジネスマン・企業組織が、世界の人々の願いに
えながりますます活躍していくことを、心から願う。

*8 海外に躍進

本来、海外事業の事例も 50%以上について、N3
的な判断をベースに置くと、成否のカギを見極め、
より成功させられることを、著者は説く。

本書で、企業名など固有名詞で記述している事例は、すべて公開情報と著者または著者が
指導したタスク活動の独自の実験や調査に基づく。一方、著者がプロジェクト等から抽出
したポイントについては、クライアントを守る一方で、読者と社会に価値を提供するため、
抽象度を高めたり、複数の事例の要素を組み合わせたり、あえて異なる業界の話として記
述したり、情報の要素やデータを変更したり、という工夫を行っている。本書の内容につ
いては、もっぱら著者の独自の見解であり著者が全責任を負っている。

N3™ for Strategic Evolution

第 1 章

意識を向ける

※2 戦略思考

マッキンゼー流のロジカルシンキングが有名。その陥穽は、機械的な思考、絨毯爆撃のような情報収集、そもそも意識を向けた世界が狭い可能性。そこで N3では、意識の向け方への気づきを重視し、その後シンプルなロジックで戦略に進む。

※1 リ・パターンニング

幼少期以来の教育や経験はすべて体の中に保持され、いまの生き方に影響している。それらの中には、過去には助けになったが、いまは逆に制約になっているものが必ずあるもの。それらに気づき手放すことは、豊かに成功していく鍵。

気づいて意識を向ける

さて著者は、過去15年以上にわたって百数十を超える企業から「戦略思考の力」^{※2}を鍛えて欲しい、という依頼を受けてきたが、その経験から重要なことに気づいた。「戦略」や「思考」の前に圧倒的に優先されるべきことがある。それが「意識を向ける」という作業である。

そもそも「意識の向け方」が狭かったり、偏ったりしていることこそが、人生や事業に限界を作っている。そして、このことに気づかずには戦略を考えても、無意識のうちに狭い、解のない世界で努力だけ重ねるような羽目に陥ってしまう。つまり「意識の向け方」こそ、人生や事業を好転させる鍵なのである。

英語に「Energy follows intention」という表現がある。これは「私たちの意識にしたがってエネルギー（ものごと）が流れていくので、意識の向け方が大切」という教えを表現したものである。

このことは事業だけに限らず、人生全般についてあてはまる。そこでまず、人生の

意識を向ける勝負！

事業展開のみならず、人生において意識をどこに向けるのかは、非常に重要である。なぜならば意識を向けた方向に、人生も事業も展開していくからだ。

人生の達人たちは、この「意識を向ける」ということを非常に重視している。たとえば野村監督は、野村再生工場の本質はデータを示して選手の意識改革を助けることだ、という。そしてその意識改革の本質こそ、「意識の向け方」^{※1}の再調整（リ・パターンニング）なのだ。

事業経営も同じである。過去見てきた経営成果につながらない方向に気づき、新たな方向に意識を向け直すと、未来が開いてくる。そのチャンスに気づくきっかけこそが、N3なのだ！

＊4（参考）米長邦雄のエピソード

49歳で中原誠名人から名人位を奪う偉業の直前、中原誠との十段戦で、自分の後方から「一度王手と打って出ろ」と自分自身の声がした。本人はこれを将棋の女神の教えと思っている。

＊3 米長師匠

米長邦雄永世棋聖（～2012年）。生前、藤沢秀行と非常に親しかった。著者が師匠と書いたのは、前著「フロンティア突破の経営力」に推薦をいただいたことなどから。真剣勝負、運命の女神がほほえむ生き方などを説く。

達人たちの研究を行いたい。

たとえば囲碁の世界。登場を願うのは、戦後の日本の囲碁界を牽引した藤沢秀行（名誉棋聖／～2009年）である。

凄まじい生き方をした人生の達人。末期がんには3回かかり、その都度生還した。2度目のリンパがんのときのエピソードがある。藤沢秀行と非常に親しかった将棋の米長邦雄（永世棋聖）が、最後のお別れが近いかもしれないということで見舞いにいったら、何が起こっていたか。

毎日弟子が2～3名は集まって囲碁三昧。まだ数カ月は命があるのだろう、だがこんなへボ碁を打っているようでは死ねない、と。そして、：

「ヨネさん、入院するというのはいいぞ、毎日思いきり碁が打てる。でもな、がんというのはいかん」

わが米長師匠^{＊3、4}、やはりがんで心細いのかと思ったら、どうもそうではないらしい、ビールも酒も飲めないのだと。コバルト療法というやつを行ったとのことで、「ちょこに軽く一杯試してみたら、竜が火を吐くほどひりひりしてダメだ、だからがんは、

やらんほうがいいぞ」と。

帰りしなには「俺は退院したら、タイトルを狙う、だからヨネさんも頑張れ」と、逆に米長永世棋聖を励まして送り出したらしい。

碁は棋士が意識を向けた方向に展開する

それから3カ月、がんはいつのまにかきれいに消えて退院。ところがそれから2年間は、唯一食べられるのが冷めた汁に入っただけ。その汁には、奥様が手かけ心を込めた栄養豊かな材料がふんだんに使われていたらしいのだが、とにかくうどんだけをすすりながら、毎日毎週、囲碁とギャンブルに邁進。66歳という史上最高齢で王座というタイトルを奪回、翌年には防衛まで果たしてしまった。

ちなみに励まされたほうの将棋の達人の米長師匠もそれから3年後、49歳のときに、将棋界最高齢で名人位を獲得した。

*6 藤沢秀行に関する参考文献

「運を育てる」(米長邦雄著 祥伝社)／「勝負の極北」
(藤沢秀行・米長邦雄著 クレスト社)／「勝負師の妻」(藤沢モト著 角川書店)

*5 藤沢秀行

波瀾万丈、豪放磊落。政財界、日韓中の弟子、女流棋士たちから愛された。本人は、意識の中心に囲碁しかないだけで繊細と認識。「碁のことばかり考えていると気が狂いそう」「最善手を求めて命を削っているから借金も女も怖くない」などの名言が。

藤沢^{*5、6}秀行の人生を追うと、酒もギャンブルも借金も女性もエピソードには事欠かず、表面ではとてもバランスの悪い人生を送っていたように見える。だが囲碁中心の意識からがんを越えて生きた。

バランスは悪かったように見えて、一生の中では、酒もギャンブルも億を超える莫大な借金も女性も家族も、あたかもビッグバンでハチャメチャに広がった人生がまた収縮して閉じていったかのごとくである。

無茶苦茶で凄まじい人生。だが中心には囲碁しかなく、もの凄いスケールでバランスがとれた人生だったと、そういう見方ができると思う。

広い世界に打って出よ！

その達人が囲碁についてどういう感覚を持っていたか。

ここからの話は、箱根で毎年開いていた秀行塾での一シーンである。相当な実力者も参加する合宿で、その参加者たちは日々競って勝負しては、夜、互いに研究し指導

を受ける、という研鑽の場である。

その場であるとき指導を受けたのが坂井七段。子供のころから可愛がられ、京都大学医学部を卒業してからプロ棋士に転じた、秀行最後の弟子。ところがその日の対局を並べていくと、比較的早い段階で、突然「だめなんじゃないの、もうすでに。どうしてこっちに打たないの」と藤沢秀行。

「あ、はい」と坂井七段は反応するが、秀行先生は収まらない。

「また悪いくせが出た、自分の都合ばかり考えて。だいたい人間からしてそうだし」ではどういう対局だったのか。図1-1の上を見ていただきたい。坂井七段は白で、問題の一手は、盤の右上の攻防戦に意識を集中させている。

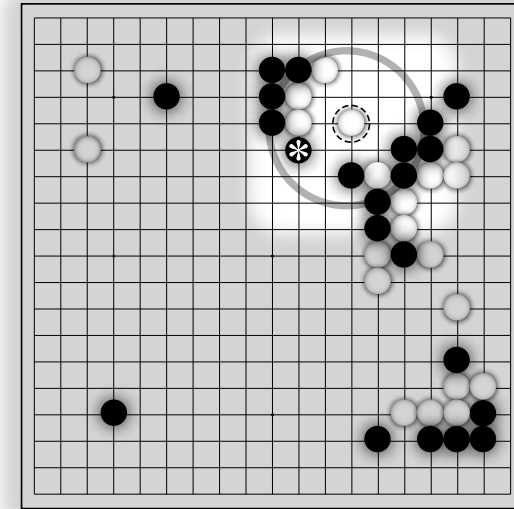
これに対して、藤沢秀行の「どうしてこっちに打たないの」の一手は図1-1の下である。藤沢秀行は、右上の狭い攻防戦だけでなく、広い世界に打って出ることですでに意識している。

それが勝てる戦いか、どこまで厳しい戦いかは、私にはわからない。だが、藤沢秀行は、その激しいかもしれない戦いに打って出ないで、右上の狭い世界に意識が囚われた段階で、もうこの対局全部を落とすほどだめ、と判断しているのだ！

ではこの対局事例から、われわれは何を学ぶことができるのか。
それはまず、「囲碁は、棋士が意識を向けた世界に展開する」ということである。結局、坂井七段と藤沢秀行名誉棋聖の違いはそこにあった。だから「意識をどこに向けるか」、これをどう「選択」するかが圧倒的に大切なのだ。
そしてもう一点。藤沢秀行という人は、定石もなにもない、自力で、攻めていく打ち方をとことん追及することを何よりも重んじた。「もっと戦闘力をつけなきゃいかん」「自分の力で」「(囲碁界の) トップの連中からな」これが彼の教えである。
彼が60歳直前に胃がんで倒れて復帰したことは先に書いた。
だが、生還してから変わったことが一つだけある、と周囲の人たちは言う。それは「人前で努力をすることを見せるようになった」ことである。そして2009年、亡くなるほんの数カ月前の最後の揮毫(きごう)の書が、「強烈な努力」。
打って出る、攻めの手をとことん追及する、努力をする。そもそもそのように意識を向ける。これが彼の生きざまから伝わってくる迫力である。私たちもまた、意識を向ける、という作業に「強烈な努力」をもって向かいたいものである。

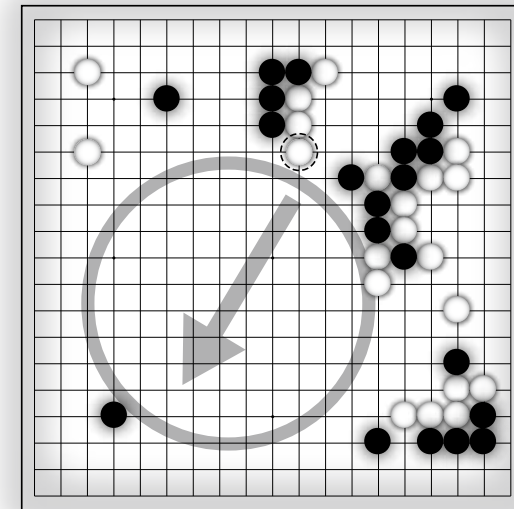
図1-1 碁は、棋士が意識を向けた方向に展開する

坂井七段の一手



盤の右上の狭い世界の攻防戦に意識が向かっている
(しかし*に黒石を打たれると厳しい。)

藤沢秀行の一手



最初から広い中央に打って出ること意識が向かっている

＊8 野村克也に関する参考文献 —

「一流になる人 二流でおわる人」
(野村克也・米長邦雄著 致知出版社)

＊7 野村再生工場

野村克也元ヤクルト監督。プロ1年め、解雇を宣告されたとき練習量と相手投手のデータ解析で補うことに成功。のち成績不振の選手を、データ解析と「心が変われば人生が変わるで」「先入観は罪、偏見は悪」などの考え方で再生した。

データで意識改革——野村再生工場

次に登場を願いたいのは「野村再生工場」の野村監督である。^{＊7}ではその「野村再生工場」の本質がどこにあったのか。

野村監督は、再生工場の本質は意識改革だと言う。では、その意識改革とはいったい何なのか？ それは、データに基づいて「どこに意識を向けるべきか」に気づかせることというのだ。

では野村監督の「再生工場」の事例を追いかけてみよう。

たとえば、小早川毅彦選手。^{たけひこ}関ヶ原の西軍の小早川の末裔で、PL学園から甲子園に出場、法政大学では1年生のときから4番。ドラフト2位で広島に入団し、新人王に輝き、一時は広島の4番も打っていた。

その後、成績が振るわなくなって、1997年に広島カープから野村監督率いるヤクルトにトレードされた。そして話は開幕前のキャンプでのやりとりから始まる。

野村監督は尋ねた。

「キミは自分を器用と思うか、不器用と思うか」

「不器用な方だと思います」

と小早川選手。続いて野村監督は尋ねていく。

「今年の開幕は巨人戦や。エースの斎藤が先発してくるやろ。斎藤はお前をどんな打者と考えていると思うか」

「ストレートには強いが、変化球には弱い、と思っていると思います」

「では、どうするつもりや」

「もう野球は諦めなければならぬと思っていたのに、拾ってもらってチャンスを与えられました。これを機会に初心に返って一から基本をやり直し、徹底的に鍛えたいと思います。がんばります」

さて、この小早川選手の考え方こそ問題だ、と野村監督は言う。

前のシーズンも、その前のシーズンも選手はがんばって、そのがんばった結果がこれまでの成績になっているのだ。だとしたら初心に返って一から鍛えたところで、出てくる結果は似たり寄ったりとなる。違う結果が欲しいなら、違う考えをすべき、と

*9 虚心坦懐

本書では、N3の次に重要かもしれないキーワード。事実を見るのに、目の曇りや心のわだかまりや、組織内の都合や損得勘定などあらゆる想念の曇りなしに見ることの重要性を説く。

言うのである。

「左打者に対する斎藤投手のデータ分析をしろ。そして、勇気を持って確率の高い球種を狙ってみろ」

野村監督が小早川選手にしたことは、突き詰めるとこの会話だけだったという。その後、斎藤投手のデータ分析と、コーチとの死にもぐるいの練習はあったのだろうか、開幕第1戦では一試合で3本塁打を打って、チームを勝利に導いたのだった。

過去を消去して、新たな可能性に意識を向けよ

再生工場の本質は、データ分析に基づいて「どこに意識を向けるべきか」に気づくことであった。

本書で展開するN3アプローチの本質も、実はまったく同じである。

私も、マーケティングや事業判断の実地で、実に多くのビジネスマン諸氏や組織が、古い認識や、古くからの思考パターンが、今そこにあるチャンスを見えなくしてしま

うことに気づいてきた。

組織内のものの見方や過去に学んだこと、成功した経験からの影響などはすべて、今と未来への可能性を見えなくする障害となりうるのだ。

虚心坦懐にN3^{*}。これは過去を消去して、新たな可能性に意識を向ける、ということとを可能にする鍵なのである。

【著者紹介】

小川 政信（おがわ まさのぶ）

1959年生まれ、東京大学卒、ハーバードMBA。中央官庁、マッキンゼーなどを経て、最大スピード、最大の費用対効果で、豊かで戦略的な生き方と経営を支援するため、インスパーク株式会社を設立、経営。

戦略コンサルティングと人材開発をおおむね50%ずつ行うが、独特のアプローチと実戦感覚から多数の実地のテーマを同時並行で取り扱う。実績は約200社、2000の案件、8000名。最上級層の人材開発と経営テーマ解決を同時に任されることも多い。

また大前&アソシエーツのほか、投資ファンド、人材開発、経営コンサルティングのプロフェッショナル組織の立ち上げ、エンジン開発、成長加速を成功させる。

人の意識の問題に関心が深く、ナチュラルヒーリングの知見研究のため海外企業を買収、経営。本書のN3アプローチは、著者の多彩で、数多くの実地体験をベースに開発されたものといえる。

マーケティングは「3人」に聞きなさい！

2013年10月10日 第1刷発行
2014年 6月 3日 第2刷発行

著 者 小川 政信
発行者 内野 亘
発行所 生産性出版

〒150-8307 東京都渋谷区渋谷3—1—1
日本生産性本部
電話 (編集)03(3409)1132
(営業)03(3409)1133

©Masanobu Ogawa 2013 Printed in Japan 印刷・製本／モリモト印刷
乱丁・落丁本はお取りかえいたします。
ISBN 978-4-8201-2018-6

