

## アイデアを生むためのリサーチとワークショップ



株式会社テコム  
代表取締役

### 大松 孝弘

#### 1. 何がほしくてリサーチをするのか？

マーケティング・リサーチを行うことで得たいものとは何だろうか？

この問いに対して、読者であるあなたは「調査対象者の当該領域における行動の実態」「調査対象者の意識」「当該市場の実態」といったことを答えるかもしれない。

実際、調査を行う前に作られる「調査計画書」の多くには、通常、その「調査の目的」といった項目がある。そして、前記のようなことを明らかにすることが目的である、と記述されている。

しかし、その調査の目的として記されている内容は、リサーチをすると発案した人（＝依頼者）にとって、マーケティング・リサーチをして本当に得たいものではない。言い換えれば、リサーチの依頼者が本当に得たいのは、調査結果そのものではない。

依頼者が本当にほしいもの。それは「課題を解決

すること」だ。

商品やブランドや企業が抱えている課題。それを解決することが意識された時、その当事者はその課題について知りたいと考え、まず情報を得ようとする。そして、その情報を手がかりやヒントとして、課題を解決するための新たな「アイデア」を得たいと考えるのである。

従って、依頼者にとってのリサーチは、その課題を解決するというゴールに向かうための、ひとつのプロセスやステップにすぎない。

しかし、リサーチを受注し実施する側には、依頼者の本当にほしいものが「課題解決」であるということに対して、残念ながら自覚が乏しい。

実態としては「調査の目的」に答えるリサーチの報告書を制作し、それを納品すれば業務は終了、と考えるリサーチ会社や実査の担当者が多数派ではないか。そして、そのような実態が、本誌のこの特集「マーケティング・リサーチを問い直す」といった企画が生まれる背景にもなっているのだろう。

#### 2. リサーチ会社やリサーチャーは、なぜ、アイデアに向き合わないのか

「リサーチで得たいもの」と「今のリサーチの実態」には、このようなギャップがある。しかし、マーケティング・リサーチの依頼者は、その実情を意識し、潜在的な不満を抱えつつも、現状を追認しているように思われる。それは、依頼者が次のように考えているからであろう。

「リサーチ会社は、調査結果の分析以上のことはし

てくれない。リサーチって、所詮そんなふうに進めるものだから、課題解決のためのアイデアは自分たちだけで考える」「リサーチ会社には、自分たちがある程度考えた仮説を確認してもらえれば、それで十分だ」

一方で、リサーチの受注者として、実際に調査を遂行し、分析も手がけるリサーチ会社にも、さまざまな課題がある。

「依頼者側の課題を解決すること、それに関与することは、自分たちの仕事ではない。それは、あくまでも依頼者がやることだ」「仮にそのような意識をもって企画提案をしても、結局はクライアントに受け入れられない」「そのような費用を提示しても予算がとれず、やるだけ“ただ働き”になる」

かくして、マーケティング・リサーチの依頼者にも受注者にも、リサーチのプロセスでは課題解決のためのアイデアは求めないし、リサーチ会社にそのような働きは期待していない、というのが現状である。

#### 3. リサーチはアイデア開発のためにあるべきもの

このような現状は、リサーチというものが本来もつべき価値を低下させ、依頼者・発注者の双方にとってよくない状況を招いていると思われる。

リサーチは、「課題解決のためのアイデア開発に、積極的に貢献するもの」であるべきだ。

私の出発点は、「依頼者が、アイデアを手に入れたと思う時に、役に立ちたい」ということだった。そして、そのために何ができるのかをずっと考えてきた。当初は広告などのコミュニケーション開発のためのアイデア作りをサポートし、その後、商品開発やブランド戦略構築でのアイデア開発の領域にと、歩みを進めてきた。

その過程で「インサイト」という考え方に出会った。ターゲットのインサイトを知ることもできれば、それを刺激するアイデアを手にもすることもでき

ることを知った。そこに可能性を感じた。

ご存知ではない方のために説明すると、「インサイト」とは、消費者の行動のカギとなる欲求や心理のこと。単なる消費者の「ホンネ」とは私は考えない。「なんとなく」感じているが、行動させる要因になっている無意識の心理と定義している。

そこで、インサイトを探るために特化した調査手法の開発に取り組んだ。既存の調査法では、それは得られないと考えたからだ。例えば、一般的なFGIで、「どんな価値を感じているか」「何が不満か」「どんな欲求があるか」をただ聞くだけでは、顕在意識を追認するだけで、インサイトは得られないと判断した。

そこで、「感じている価値や不満を直接、質問しないことで、『理屈で考えたタテマエの回答』を避ける」など、潜在意識を引き出す方法論を掘り下げた。そして、そのようにしてインサイトを引き出せば、「アイデアの開発に役立つヒント」が得られるという確信をもった。

#### 4. リサーチ+ワークショップへの発展

それから、私は、インサイトリサーチの結果を単に報告するのではなく、その結果を活用したアイデア開発を行うためのワークショップを、依頼主に積極的に提案するようになった。それは、依頼主もリサーチ結果ではなく、アイデアがほしいのだと実感するようになったからだ。

ワークショップという手法に取り組んだのは、半ば偶然のようなものだったと思う。しかし、そこで感じた手ごたえは、アイデアの開発につながる有力なアプローチだと確信させてくれた。

そこで、すべての再検証を始めた。リサーチ自体の手法、分析、アウトプットの形式、さらに、それを生かしたワークショップの内容、スタイルのディテールまで見直した。

## 5. アイデア開発のためのワークショップ

では、リサーチの結果を活かし、課題解決のためのアイデアを得るワークショップについて、具体的に内容を紹介します。

私が行なっているのは、インサイトリサーチの結果をもとに、課題解決のためのアイデアを手にしてもらうワークショップである。参加人数は最小4名、最大で30名が目安（それ以上の人数、それ以下の人数で実施した実績もある）。1グループ2～6名で、2～5グループに分かれて行う。ファシリテーター1名が全体の進行を担当する。標準的な実施時間は8時間。できるだけ、普段のオフィスとは異なり、リラックスできる会場が望ましい。

基本のプログラムは以下のような構成になる。

- ① オリエンテーション
- ② インサイトリサーチ結果の共有（個人ワーク）
- ③ キーインサイトとプロポジションとアイデア発想（各グループワーク）
- ④ プレゼンテーション・討議（全体ワーク）

①のオリエンテーションでは、全体の進行の説明とともに、アイデアを得るためのプランニングフォーマットの共有に時間を費やす。

それは、ワークショップに参加し、アイデアを発想して最終的に具体化するという行為に、ほとんどの参加者が慣れていないからである。だから、単に「自由にアイデアを考えさせる」のではなく、「何を、どんな順番で考えていけばよいか」をフォーマットに落とし込み、それに基づいて発想してもらうように配慮する。そのために、あらかじめアイデアの最終形を例として作成しておき、それを考える順を追いながら、詳しく説明していくといったことまで徹底する。

このように思考のフォーマットを用意し、徹底させることで、参加者は余計なことに悩まず、よいアイデアを生み出すことに集中できる。

②のインサイトリサーチ結果の共有では、参加者は単に結果を聞くだけではない。リサーチの結果を参加者が「発想の刺激物」にするという位置づけを明確にして、シェアをする。

リサーチ結果から思い浮かんだことを、次の工程でアイデアに結びつけていくための素材にしてもらうのである。

分析で読み取ったインサイトを、その背景や関連する情報とともに、30分以上かけて報告する。参加者は、それを聞きながら、個人個人で頭に思い浮かんだことや気になったことを、その場でポストイットにメモしていく。

そこで得られたたくさんの気づきが、次のステップ③でアイデアを作っていくための材料となるのである。

その時、報告書からできるだけ多くの刺激を得てもらうことが、重要である。そのために、分析結果は直感的にわかりやすく、できるだけ余計なことに頭を働かせなくてもよい、シンプルなフォーマットに落とし込んだうえで報告する。1ページの情報量を少なくする、一つの文章を長くしすぎない、というプレゼンテーションの基本のルールも守る。

③の「キーインサイトとプロポジションとアイデア」では、私たちが用いているフォーマットに基づいて、各人が②で得た気づきを各グループ内で整理し、具体的なアイデアを発想してもらう。

ターゲットのもつインサイトの中でも、もっとも重要で課題解決のポイントになる「キーインサイト」と、そのキーインサイトを充たしたり、解消したりする新しい価値＝「プロポジション」の組み合わせを考える。そして、そのプロポジションをターゲットに提供するためのアイデアを導き、その内容を具体化する。

こうして、リサーチの結果が、課題解決のためのアイデアに変わっていく。

この過程では、グループのメンバーのもつイメー

ジがうまく共有できると、ディスカッションもスムーズになる。そこで、参加スタッフに加わってもらっているのが、イラストレーターである。各グループにプロのイラストレーターが参加し、そのメンバー間で話されている内容を、その場でイラスト化していく。ターゲットのインサイトを表現したり、具体的なアイデアを絵にしたりすることで、参加者間のイメージのギャップが埋められる。また、想像力を刺激することで、新たな発想につながるという効果がある。

こうしてまとめられた「キーインサイト・プロポジション・アイデア」のセットを大判のボードに記述。その場で書かれたイラストも、その中に貼り込む。こうすることで、他のグループにまで、そのイメージを豊かに伝えることができる。

最後に、④のプレゼンテーション・討議で、各グループの代表者がアイデアの内容を発表。討議を行うことで、作り出した戦略、アイデアをさらにブラッシュアップさせて終了となる。

時間により、②から④までのセッションをもう一度繰り返すことも多い。ワークショップの前に、分析担当者が同じ調査結果からアイデアを考案しておく。そして、そのアイデアを②の情報のシェアで示すことで、新たな「刺激物」とする。こうすることで、異なる刺激を基に③のアイデアの開発を再度行えば、各グループで複数のアイデアを得ることができる。

このワークショップで、ファシリテーターは、全体の進行とともにチーム主体で行われるプランニングを確認し、スムーズに進んでいないチームをサポートすることが、主な役割となる。また、プレゼンテーション後の全体討議の進行も担当する。

このようなワークショップを行うようになったことで、依頼主も単にリサーチの実施から報告を求めただけではなく、アイデアの開発プログラムに到るまで、一連の流れとして発注いただけるという機

会が増えた。新たな依頼主にはこのような流れを提案し、そのようなプロセスに最初から理解を示していただけるといったことも増え、そのたびごとに手ごたえを感じている。

## 6. 今後のリサーチとワークショップ

私は、今後も「アイデア開発支援」を通して、企業のマーケティング活動をサポートしていきたいと考える。その際には、ターゲットとなる消費者のインサイトを知ることが不可欠であり、リサーチを欠かすことができない。

課題解決のためのアイデア開発を支援する、リサーチとワークショップが一体となったプロセスは、もっと洗練させることができると確信している。それぞれが単独ではなく、双方がより効果的に機能するように、俯瞰的な視点をもって連動性を高め、改善を図っていきたい。

### 大松 孝弘（おおまつ たかひろ）

1970年生まれ。福岡県出身。成蹊大学経済学部卒、株式会社朝日広告社へ入社、2006年デコムを設立。共著に「図解やさしくわかるインサイトマーケティング」。インサイトやアイデア開発支援に関する寄稿、講演は、海外も含め多数。株式会社デコムは、インサイトリサーチで、グローバル競争に負けないアイデアを支援する企業。2006～2010年のインサイトリサーチ実績は、16業種・51社・272案件。