


[えxべ勉強会]マーケティング勉強会




知的生産性を劇的に上げる！
仮説構築の技術

Synapse Consulting

Synapse co., Ltd.
2-5-2 Kyobashi Chuo-ku TOKYO 104-0031
TEL.03-3538-3980 FAX.03-3561-6125
www.cyber-synapse.com

講師

家弓 正彦 (かゆみ まさひこ)
株式会社シナプス 代表取締役
経営戦略・マーケティングコンサルタント
グロービス経営大学院 教授



ブログ「ロジックとパッションの狭間から」
⇒ <http://kayumi.jp/>
Twitter : <http://twitter.com/Kayumi>
Tumblr : <http://kayumi.tumblr.com/>

プロフィール

- 1959年生まれ。1982年松下電器産業株式会社入社。FA関連機器のマーケティング業務を担当し、市場調査、商品企画、広告宣伝、販売促進など広くマーケティングの実務現場を経験。
- その後、大手シンクタンクにて、経営戦略コンサルティングに従事。ベンチャーから大手まで200社を超えるコンサルティング経験を持つ。
- 1997年株式会社シナプスを設立。経営戦略、マーケティング戦略を中心としたコンサルティングに従事。戦略構築から、現場への導入までをカバーする。同時に、「マーケティング・カレッジ」を立ち上げ、マーケティングに特化したビジネスマン教育に取り組む。
- 中央大学非常勤講師(96～04年)、グロービス経営大学院教授など、マーケティング分野での豊富な教職経験をも有する。
- 著書には、「進化を遂げる組織戦略の行方(SRCLレポート)」「日本はこうなる(講談社)」、「事業計画書の書き方(日本能率協会)」、「デフレに克つ 企業構造改革のすすめ方(日本能率協会)」。
- その他講演実績多数。

よくある思考プロセスの過ち

☞ 基本は大切だが、実務ではスピード感が足りない！

☞ Quickだが、成功はおぼつかない！

Copyright (C) 2009 Synapse co., Ltd. 3

仮説思考で生産性アップ

☞ まず、仮説を立てる！そして仮説を事実情報で検証。

☞ すると、仮説は磨かれ、より精緻なものへと進化する。

Copyright (C) 2009 Synapse co., Ltd. 4

何故仮説が必要か？

➤ 仮説は、思考の生産性を高める。

Copyright (C) 2009 Synapse co., Ltd. 5

「仮説」概論

- 仮説構築力を身につけるために、仮説を知る。

Copyright (C) 2009 Synapse co., Ltd. 6

身の回りにはこんな声が、、、

俺の長年の経験では、こうすればうまくいく！

さっぱりわからないから、まずは調査しよう！

あらゆる可能性を考えてみましょう！

私の直感では、これが正しいと思う！

これらは、決して否定できるものではない。でも、これで生産性は上がるのだろうか？

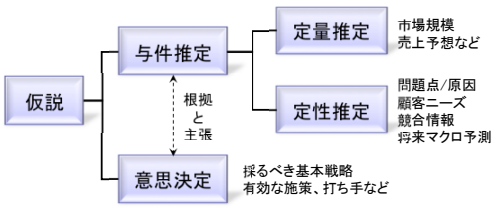


Copyright (C) 2009 Synapse co., Ltd. 7

仮説とは、、、

➤ 未知の事象に対して、ある程度の根拠をもって、確からしいと思われる「洞察」

➤ 仮説のタイプを類型すると、、、

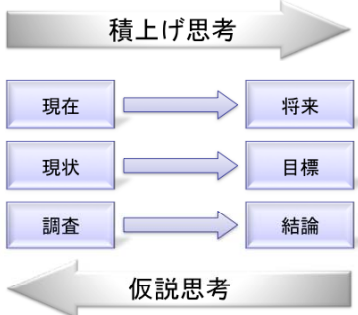


```

    graph LR
      A[仮説] --> B[与件推定]
      A --> C[意思決定]
      B <--> |"根拠と主張"| C
      B --> D[定量推定]
      B --> E[定性推定]
      D --- D_desc["市場規模  
売上予想など"]
      E --- E_desc["問題点/原因  
顧客ニーズ  
競合情報  
将来マクロ予測"]
      C --- C_desc["採るべき基本戦略  
有効な施策、打ち手など"]
    
```

Copyright (C) 2009 Synapse co., Ltd. 8

仮説思考と積上げ思考



積上げ思考 (Accumulation Thinking) is represented by a right-pointing arrow at the top. Below it, three pairs of boxes show a forward flow: 現在 (Current) to 将来 (Future), 現状 (Current Status) to 目標 (Target), and 調査 (Investigation) to 結論 (Conclusion). At the bottom, a left-pointing arrow is labeled 仮説思考 (Hypothesis Thinking).

Copyright (C) 2009 Synapse co., Ltd. 9

思い込みと仮説の決定的違い

思い込み (Bias)	仮説 (Hypothesis)
正しいと信じている	あくまで検証が必要だと思っている
根拠を示せない	少ない情報であっても、ある程度、根拠がある
他の可能性を無視	全体感を持って、可能性を評価している

Copyright (C) 2009 Synapse co., Ltd. 10

仮説構築の基本ルール

Quick & Dirty
(クイック & ダーティ)

サクサク、ザックリ考えよう！
精緻さよりスピードが求められる。

Copyright (C) 2009 Synapse co., Ltd. 11

将来予測

- 何と言っても、わからないことと言えば、将来のこと。
- 神のみぞ知る？

Copyright (C) 2009 Synapse co., Ltd. 12

【例】システムキッチン市場規模(2)

システムキッチンの導入率は、条件によってバラツキが大きいのではないかと？
 ✓(ex.) マンション/一戸建て、都市部/ローカル

市場規模 = 年間需要量 × 平均単価

$$\begin{aligned} & \text{年間導入可能マンション世帯数} \times \text{マンション導入率} \\ & + \\ & \text{年間導入可能一戸建て世帯数} \times \text{一戸建て導入率} \end{aligned}$$

👉 異質なセグメントは、グルーピングして考える！

19

フェルミ推定

フェルミ推定とは、ノーベル物理学賞、原子力の父と呼ばれたエンリコ・フェルミ氏(1901-1954)が、自身が教鞭をとっていたシカゴ大学で、「シカゴにピアノ調律師は何人いるか？」と出題したのが始まりと言われる。

別名「Back of Envelope (封筒の裏)」と呼ばれ、ちょっとした計算で「あたり」をつけることを目的としている。

Copyright (C) 2009 Synapse co., Ltd. 20

フェルミ推定のプロセス

全体俯瞰

まず、全体像を把握。

システムキッチンの市場構造全体を考える

グルーピング

異質なグループを分解して考える。(足し算の分解)

マンションと一戸建てに分解して考える

因数分解

影響する変数によって因数分解する。(掛け算の分解)

各種変数にブレイクダウンして公式化を図る

Copyright (C) 2009 Synapse co., Ltd. 21

なぜフェルミ推定が有効か？

全体俯瞰

グルーピング

因数分解

フェルミ公式完成

変数の代入

ボトルネック評価

検証
↓
仮説完成

前述のプロセスでフェルミ公式(仮称)が決まり、そこに想定される変数を代入することで仮説が出来上がる。

しかし、当然変数毎に確からしさが異なる。

そこで、
 「不確定」かつ「インパクトの大きい」変数つまり、ボトルネックに検証の焦点を置くことができる。

Copyright (C) 2009 Synapse co., Ltd. 22

俯瞰思考

- さらに、、、
 定性的仮説はもっと厄介、、、

Copyright (C) 2009 Synapse co., Ltd. 23

思い込みを回避する

思い込みと仮説の決定的違い

思い込み	仮説
正しいと信じている	あくまで検証が必要だと思っている
根拠を示さない	少ない情報であっても、ある程度、根拠がある
他の可能性を無視	全体感を持って、可能性を評価している

ヒトには必ず思考のクセ、先入観、思い込みがある。

それでは、思い込みを回避するためには、どうしたらよいのだろうか？

Copyright (C) 2009 Synapse co., Ltd. 24

俯瞰思考の必要性

➤まず、可能性を見極めよう。

☞ MECEチェックにより、思い込みを排除できる。
☞ 分解のレベル統一にも留意。

✓ MECE (Mutually Exclusive Collectively Exhaustive) : スケモレなく、ダブリもない状態
Copyright (C) 2009 Synapse co., Ltd. 25

分解のフレームワーク

➤フェルミ推定に関わらず、「分解」は仮説構築のガキとなる。

＜分解に用いられるフレームワーク＞

＜その他、分解の切り口＞

定量軸: 0 1 2 3
対立概念: YES | NO
時間軸: '07 '08 '09
プロセス: [] [] [] []
カテゴライズ: 市場, 競合, 自社
マトリクス: 市場浸透, 製品開発, 市場開拓, 多角化

Copyright (C) 2009 Synapse co., Ltd. 26

各Optionの可能性を評価する

➤Option抽出の目的は「何から何まで考えること」ではない。
➤あくまで、思い込みを回避すること。可能性を評価して、論点を絞ろう。

☞ ココが怪しい!

Copyright (C) 2009 Synapse co., Ltd. 27

仮説構築アプローチ

● 仮説構築の思考プロセスとは？

Copyright (C) 2009 Synapse co., Ltd. 28

将棋棋士、羽生名人は「直観の7割は正しい」と言う。

Copyright (C) 2009 Synapse co., Ltd. 29

「俺の直感では、、、」と言うけれど

➤しかし、敢えて「直観やひらめきに頼るな！」と言いたい。

☞ あなたは、アインシュタインに挑戦しますか？
☞ それとも、判断材料をもとに仮説構築に取り組みますか？(^)

Copyright (C) 2009 Synapse co., Ltd. 30

羽生名人は、こうも言っています

「直観は、これまでの対局における
経験の積み重ねによって、無意識に
 浮かび上がってくるものだと思う」

Copyright (C) 2009 Synapse co., Ltd. 31

仮説構築のHow？

➤どんな手法を使おうとも、最後は洞察が必要。
 ✓フェルミ推定: 変数に代入する数値をどう特定すれば良いか？
 ✓Option抽出: 各オプションに対して、どうプライオリティをつけるか？

情報 判断材料となる情報をもって、...

↓

組み合わせ/解釈 分析や意味づけによって、ロジックを展開し、...

↓

仮説構築 確からしい「洞察」に昇華させる。

Copyright (C) 2009 Synapse co., Ltd. 32

仮説構築の基本

情報

↓

組み合わせ/解釈

↓

仮説構築

演繹法

帰納法

Copyright (C) 2009 Synapse co., Ltd. 33

演繹的アプローチ

Copyright (C) 2009 Synapse co., Ltd. 34

演繹法の基本

➤観察事項に対して、一般論や定説とされるルールを適用することによって、結論(仮説)が導き出される考え方。

観察事項 → 仮説

↑

一般論ルール

ソクラテスはヒトである

ソクラテスは必ず死ぬ

↑

ヒトは必ず死ぬ

➤ということは、ルールをたくさん知っていることがカギ？

Copyright (C) 2009 Synapse co., Ltd. 35

適切なルールを選定する

➤意外と本質的ルールを見極めることは難しい。
 ➤誤ったルールを適用すれば、当然のことながら仮説を見誤る。

コスト競争に勝つことが必須

↑

規模の拡大を目指す

これってホント？

<規模の経済性>
 規模が大きくなると、コストが低減する。

Copyright (C) 2009 Synapse co., Ltd. 36

ルールの本質を考える

- 規模の経済性とは、固定費を分散することでコストが下がる。
- つまり、固定費型ビジネスには「規模の経済性」は有効だが、変動費型の場合、他のルールを適用すべきかもしれない。

費用 <変動費型> 費用 <固定費型>

売上高線 売上高線

損益分岐点 損益分岐点

変動費 変動費

固定費 固定費

売上高 売上高

損益分岐点売上高 損益分岐点売上高

☞ **ルールの本質を知ることがカギ！**

Copyright (C) 2009 Synapse co., Ltd. 37

ルールの本質を見出すために

- 必ずルールには、根拠となるバックボーンがある。
- セオリーを暗記するのではなく、そのバックボーンとなる本質を理解することで、仮説構築に最適なルールを適用できる。

☞ **常にバックボーンを問い続ける姿勢がカギ！**

Copyright (C) 2009 Synapse co., Ltd. 38

ルールに思い込みが入っていないか？

- そもそもルールに思い込みが入っている、仮説も思い込みと変わらない。

Why? そもそも、優秀な営業マンの要件は何か？

Copyright (C) 2009 Synapse co., Ltd. 39

そもそも演繹で使えるルールって、...

- 経営理論にあるセオリーは有効なルールの一例

- しかし、セオリーにも限りはあるし、あくまで一般論に過ぎない

そこで、...

自分のルールは自分で考える！

Copyright (C) 2009 Synapse co., Ltd. 40

様々なルールに目を向けるために

- 様々なルールを見出すのに、**ベンチマーキング**は有効な手段。

☞ 敢えて、**イレギュラーサンプル**に着目する。

Why? そこには新たな成功のルールがあるかもしれない！

Copyright (C) 2009 Synapse co., Ltd. 41

小倉昌男「経営学」より

- 輸送ネットワークをつくれれば、全国に荷物を配達できる。問題は(中略)いっただいにくつ作ったらよいのだろうか、である。
- 日本の面積は37万km²である。人の住んでいない山岳地帯や湖沼は外し、全国の人の住んでいる地域の20万分の1の地図を集め、半径20kmで円を書いたらどうなるだろうか？なぜ半径20kmかというと、集配車は平均時速40 kmで走れるから、集荷依頼の電話があった時30分で着く距離は20 kmと想定したのである。
- ライバルの郵便局はどうだろう。集配郵便局だが、全国で約五千局ある。だが、郵便局の仕事のうち小包は一部で、おもな業務は信書の配達である。小包だけなら五千は足りないはずである。だからこの数字にはこだわらないことにした。
- 次に公立中学校である。これは全国で1,250校ある。ただし効率の中学校は原則的に歩いて通うものだから数が多いのは当然で、あまり参考にならない。
- 最後に警察署。これは全国で約1200ある。案外少ない感じが、地域の治安を維持するのが役目だから、必要ならもっと多いはずだろう。これは参考になった。警察署が1200で済むなら、ヤマト運輸の宅配のための営業所もそのくらいあれば間に合うのではないかと考えたのである。

しかし、実際に始めてみるとそれは大変な作業であった。仮説の立て方がまずかったのである。もっと簡単な方法はないか？私は市民生活に関係のある施設の数を調べてみた。

Copyright (C) 2009 Synapse co., Ltd. 42

帰納的アプローチ

Copyright (C) 2009 Synapse co., Ltd. 43

帰納法の基本

いくつかのサンプルとなる情報をもとに、共通するルールを見出して結論(仮説)を導出する考え方。

Copyright (C) 2009 Synapse co., Ltd. 44

モデル化について

「モデル化」とは、具体的な観察事項を抽象化し、**本質的なルール**を見出すこと。

サンプルを
比較する

- ・ サンプル間の一致ポイントを見出す
- ・ さらに差異ポイントも見出すことがカギ

傾向を
概観する

- ・ 定量化できる場合、サンプル全体の傾向を概観する
- ・ データで見るだけでなく、ビジュアライズすることがカギ

Copyright (C) 2009 Synapse co., Ltd. 45

一致法／差異法

先週末の3人の行動を見ると、

A 氏	B 氏	C 氏
朝食ヌキ	朝食ヌキ	自宅で朝食
↓	↓	↓
社員食堂	社員食堂	ランチミーティング
↓	↓	↓
喫茶店でケーキ	喫茶店でケーキ	間食はなし
↓	↓	↓
同僚の送別会	同僚の送別会	残業で夕食ヌキ
↓	↓	↓
仲間とカラオケに	寿司屋に立ち寄り	寿司屋に立ち寄り
← 差異 →		← 一致 →
A氏は 食中毒を 起こさなかった	B氏は 食中毒を 起こした	C氏も 食中毒を 起こした

Copyright (C) 2009 Synapse co., Ltd. 46

共通ルールを探す

帰納法の原則は、そこに存在する共通のルールを見出すこと。

☞ 解釈によって、ルールは変わる。意外とルール化は難しい

☞ 視野を上げた時、絞ったりを繰り返す。

Copyright (C) 2009 Synapse co., Ltd. 47

【帰納法の応用】傾向を見る

【演習】
下記のチャートから、どのようなメッセージを読み取れるか？

<A業界>

?

<B業界>

?

<C業界>

?

Copyright (C) 2009 Synapse co., Ltd. 48

傾向から仮説を立てる

➤ どう読む？

49

情報を捨てること

➤ でも、こんな可能性も、、、？

➤ ただ、イレギュラーサンプルに振り回されないこと
➤ 基本は「Quick & Dirty」、枝葉は切り落とす！

Copyright (C) 2009 Synapse co., Ltd. 50

情報は多いほど良いのか？

➤ 帰納的アプローチの原則に従えば、情報は多ければ多いほど仮説の精度は上がるはず。

「Quick & Dirty」とは言うけれど、、、

やっぱり情報はたくさん欲しい！

➤ 情報コレクターになるな！

Copyright (C) 2009 Synapse co., Ltd. 51

仮説のブラッシュアッププロセス

➤ カギは、新たに必要情報の見極め！

Copyright (C) 2009 Synapse co., Ltd. 52

必要な情報は何か？

➤ 明らかにすべき「論点」を明らかにする

< イシューツリー >

必要かつ十分であること

Copyright (C) 2009 Synapse co., Ltd. 53

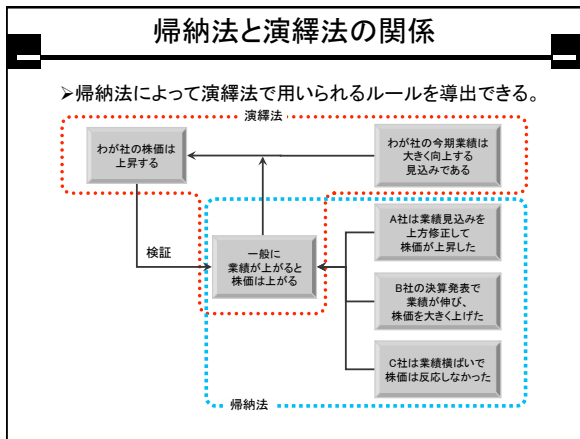
必要条件と十分条件

➤ 必要条件
✓ 「条件X」が成立したなければ、「結果Y」は絶対に成立しない。

➤ 十分条件
✓ 「条件X」さえ成立すれば、「結果Y」が必ず成立する。

水分の摂取 → 人間の生存 試験に出席 → 不合格

Copyright (C) 2009 Synapse co., Ltd. 54



なぜ「金のなる木」には金がなるのか？

～なぜ金のなる木は金のなる木なのか？～

<PPMのフレームワーク>

高	スター	問題児
低	金のなる木	負け犬
	高	低
	短期マーケティング	長期

経営資源(コスト競争力)/収益力

Really?

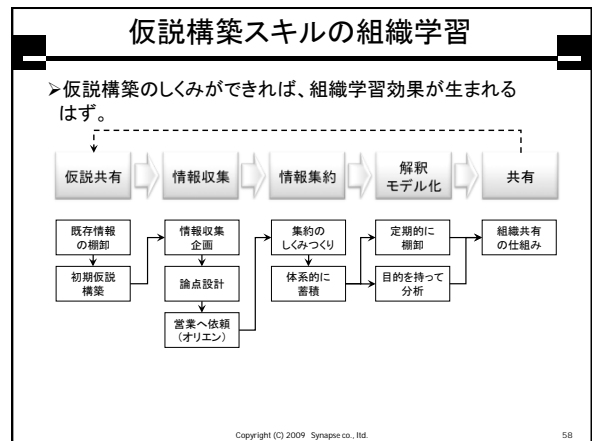
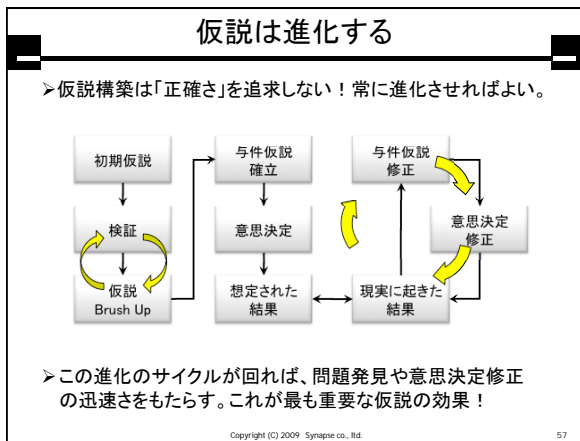
1970年代「PIMSプロジェクト」で実証

<PIMSプロジェクト>
市場シェアと収益性の関係を探るPIMSプロジェクトは、1960年代、ゼネラル・エレクトリックで始まった。同社の「ハーバード」が、PIMSプロジェクトの事業部長は、再建か、売却するか、なるがけは困難するといふ方針は、この結果から導き出されたのである。そしてPIMSプロジェクトは70年代、ハーバード・ビジネススクールのマーケティング・センターで、PIMSプロジェクトに引き継がれた。さまざまな業種の500社(顧客事業単位)を調査した結果、市場シェアとROIの間には正の相関性があることが確認された。

(出典)【新訳】PIMS:ROIは市場シェアに比例する(HBR)

(出典) 戦略市場経営(D・A・アーカー)

Copyright (C) 2009 Synapse co., Ltd. 56



最大の脅威とは、、、

あまりに少ない情報から仮説を立てるといふ現実に直面すると、

ハードルの高さに心が折れる

ダーティに対する恐怖心が生まれる

仮説を構築するにあたって、最も必要なのは、

「心の強さ」

だと思ふのです。

Copyright (C) 2009 Synapse co., Ltd. 59

参考文献

- 地頭力を鍛える／細谷功
- フェルミ推定力養成ドリル
- /ローレンス・ワインシュタイン、ジョン・A・アダム
- 仮説思考／ライトワークス
- ビジネス仮説力の鍛え方／グロービス
- 意思決定のための「分析の技術」／後正武
- 仮説思考／内田和成
- 問題解決プロフェッショナル「思考と技術」／斎藤嘉則
- 戦略市場経営／D・A・アーカー
- ビジネス頭を創る7つのフレームワークカ／勝間和代
- 経営学／小倉昌男

Copyright (C) 2009 Synapse co., Ltd. 60