

「しゃべる」マーケティングの時代は終わり、
「聞く」マーケティングの時代が始まる。
それは、マーケティングの新しい経営技術
「ネットワーキング」の構築へと続く。

超 マーケティング

ネットワーキング戦略構築の試み

株ドゥ・ハウス

稻垣佳伸



ビジネス社

企業組織が、あたかも個人のように
柔軟に思考することができたらと思う

一〇年ほど前、マーケターたちにとつては古きよき時代の話。

- ・「マーケティングリサーチを調査会社に委託した。市場マトリックスをつくって、ニーズも見えてきた。商品コンセプトもうまくつくった。消費者テストでの購入意向も六五%を獲得できた。役員会も「全員一致」で承認した。何といっても六五・〇%の購入意向だから、反対しようがない。大手問屋と帳合も開いた。広告代理店に頼んでステキなADもつくった。店頭に並んだ。消費者がワッと飛びついて、売上はドンドン伸びていった……。こんな時代はどうに去つてしまつた。
- ・一五年ほど前から「マスが効かなくなってきた」と言われはじめた。そこで「クチコミをマーケティングシステムとして科学できないか」と実践してきた。マスマディア過剰のマーケティングには限界があると主張してきた。商品社会の成熟化がその背景である。しかし、「費用対効果が……」と批判されてしまい、マーケティングコミュニケーションの本流には、今でもなれていらない。

・やはり同じころ、「市場が見えなくなってきた」と言われはじめた。そこで定量情報にかえて、定性情報の活用を提案してきた。しかし、定性情報はその特性上、組織的意思決定と折り合いが悪い。個的情報としては価値があつても、組織的情報としては認められない。

知されにくいのが常である。「大切なのはわかつた。それで、何人の人が買うのかね?」と言わると何も反論できなくなってしまう。

- ・情報化社会の到来がいわれてひさしい。データの大量・高速処理というコンピュータ第一世代」「業務処理」の時代を終え、言葉の正しい意味での「情報処理」の時代をむかえている。私たちは「情報生産性」という新しい尺度を要求されはじめている。いいタイミングでパソコンという画期的な道具が普及してきた。個人の問題意識や課題を、スピードイ、パーソナルに処理してくれるツールである。一方、情報システム室の聖域は巨大化し、企業のお荷物にすらなりはじめている。
- ・消費者の代名詞「主婦」の変化は激しかった。消費市場として、労働市場として、彼女らの動向はマーケティングに大きな影響を与えるをえない。彼女らは、いつまでもマス・マーケティングのターゲットであるはずがない。か弱き受信者でいつづけるはずがない。「主婦の安価な労働力……」は多くの人が活用している。しかし、彼女らのホントの能力については、大半のマーケターがいまだに気づいていない。
- ・ネットワーク、ネットワーキングという言葉がはんらんしている。しかし、その理解はバラバラである。「お友達」、「取引先」、「業界」、「コンピュータシステム」「企業内LAN」など、百人百様の理解がある。

こうしたテーマの大半は、多くのマーケターが「それは問題だ!」と言いながらも、実務の世

界では「そうはいつも現実は」と、その議論や進化を遅れさせられたものばかりである。

〈課題への回答〉

そんなテーマ群ではあるが、そのなかにこそ真理がある。「常識の持つ保守性」によつて覆い隠されてしまつた落とし穴があるはずである。

いくつかの新しい視点を取り入れて考えてみた。

- 商品の価値にはハードとソフトがある。
 - ・定性情報をマーケティングに活用しなければならない。
- 発信型マーケティングから受信型マーケティングへ。
 - ・スマートマーケティングからクチコミマーケティングへ。
- 情報が組織を変える。
 - ・「学習する組織」づくりを。
- 情報リテラシーの革新が始まる。
 - ・情報生産性アップのキーはパソコンだ。
- 進化する主婦たちに注目。
 - ・二一世紀、日本の産業エネルギーは主婦のエネルギーである。
- ネットワーキング発想をしつかりと再定義したい。

一・マーケティングの対向概念として位置づけてみた。

視点の大半は、従来「常識」とされていたマーケティング原理へのパラドックスである。かつての常識が通用しなくなってきた時代なのであるから、非常識をベースにマーケティングを再考してみるべき時なのではないだろうか。この一五年間、はつきり申し上げて、「マーケティング発想」は進化していないと感じていた。しかし、ようやく新しい視点が見えてきたような気がしている。

本書は「仮説の連続」であり「積み上げ」でしかない。論証できていないことばかりである。その点は、マーケティングサービス屋の怠慢としてお許しいただきたい。本書で提言した仮説は、願わくば、本流のアカデミシャンに検証していただきたいし、企業の実務家に実践していただきたいものばかりである。せめて、次代のマーケターへの捨て石となれれば幸いである。

〈本書の読んでいただき方〉

目次を見ていただけわかるように、パラドックス（逆説）表現を多用している。読者の関心事によつて、読んでいただきたい章は変わってくる。各章のあらましを「読んでいただき方」という視点で整理しておく。

第8章 へきあ一一世紀、激変するマーケティング環境

□問題提起と結論である。抽象的ではあるが、最もお伝えしたいコンセプト「ネットワーキング」についてまとめている。マーケティングスペシャリストの方には、この二つだけに目を通していただきたい。

第2章 〈商品戦略パラドックス〉

第4章 〈チャネル戦略パラドックス〉

第5章 〈コミュニケーション戦略パラドックス〉

□マーケティング戦略のサブシステムである商品・チャネル・コミュニケーションについて、今後の視点を整理した。いずれも「パラドックス＝逆説」的に表現している。一見、「非常識」である。マーケティング実務に日々追われている方にとって、刺激になればと考えている。

第3章 〈商品戦略と定性情報処理〉

□「市場が見えなくなつた…」という現象への情報対応として、定性情報の活用の大切さをまとめた。その限りにおいての技術論として参考にしていただきたいが、それがマーケティング戦略・組織に与える影響は大きい。すべてのマーケターを見ていただきたい。

第6章 〈営業戦略パラドックス〉

第7章 〈情報と組織パラドックス〉

□「企業組織があたかも一個人のように定性的に思考することができたら…」と想定すると、具体的な変化はどうしても組織のあり方に現れる。一見、革新的な組織であるはずが、実は最も保守的な組織である営業・情報システム部について考えてみた。企業経営者層に、ぜひご一読願いたい。

1 マーケティングからネットワーキングへ：

■「消費者志向…」では説明ができない

二〇年以上も前に、しきりに語られたマーケティングキーワードとして「消費者志向」があった。当時は大量生産・大量消費経済の真っ只中にあつたので、フレッシュな印象を受けたものであった。「そうだ。プロダクトアウトではだめだ。これからはマーケットインだ」とか「マーケティングのゴールは顧客の創造である」とか、いろいろな考え方が同時に生まれてきたものだった。

しかしそれらの言葉はどこまでいっても「商品の生産者」と「商品の消費者」という二つの対向関係を越えていなかつた。消費者は常にターゲットであり、情報発信の対象でしかなかつ

た。AMA¹⁾でのマーケティングの定義でさえ「商品を、生産者から消費者まで流通させるビジネス活動…」となつており、まだまだ「させる…」というニュアンスが強かつた。「マスプロ製品」に「マス（＝大衆）」を慣れさせるプロセスだったのである。

今日、そうした発想は通用しなくなつてきている。「大量生産用マーケティングは…（中略）…人間を大量生産品に順応させようとする画一的な戦略は、ついに転換を余儀なくされるに至つたのである」²⁾（図表1）

■「情報の生産者」は消費者である

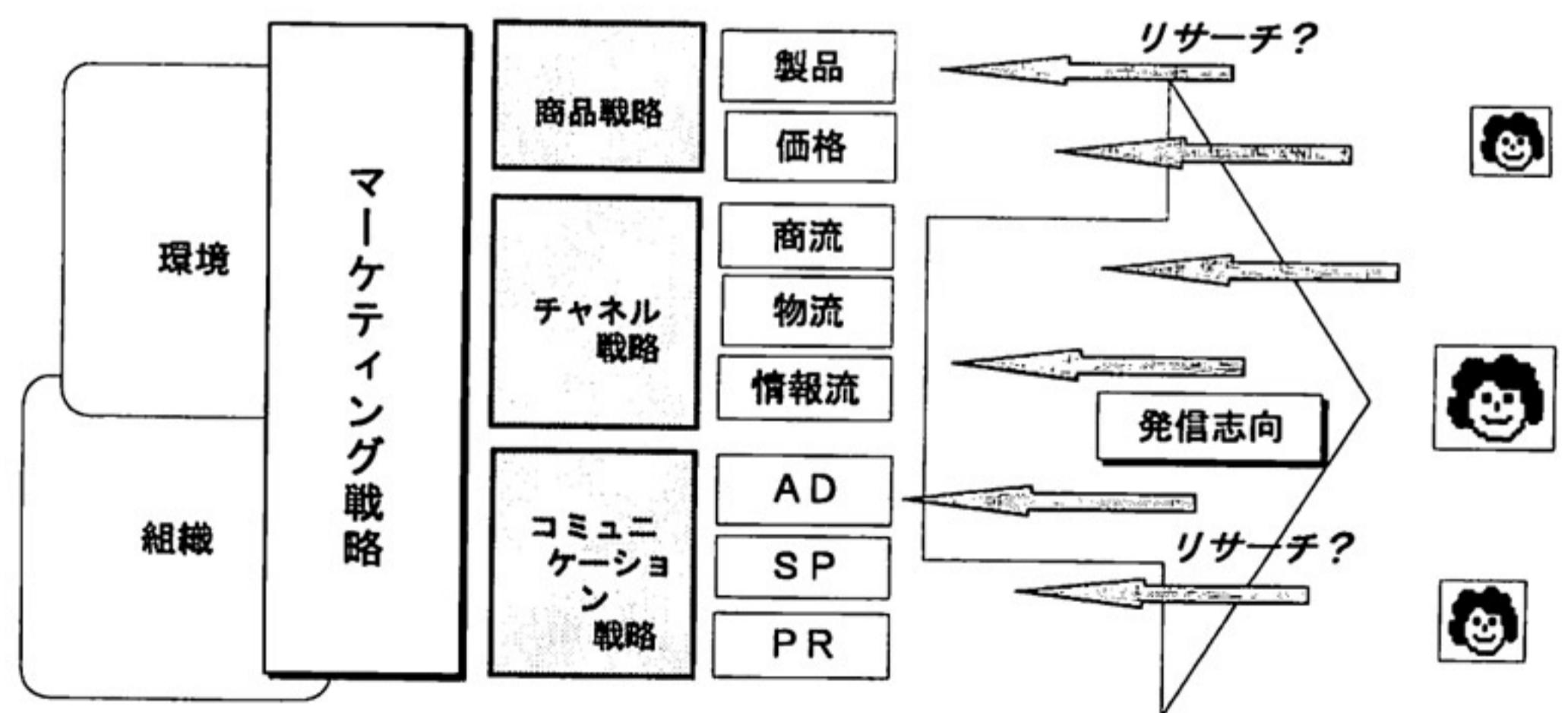
商品経済社会における「生産・流通・消費」の三つの経済構造を疑う人は皆無であろう。この数百年間、とてもうまく機能していた仕組みだからである。それは、たしかに「製品ハードのための経済システム」としてはベストのものであつた。しかし、世の中が商品経済社会から情報経済社会へと変化するなかで、商品の持つもう一つの側面である「製品のソフト価値」や「情報価値」に関しては、この経済システムは今ひとつ機能しにくくなつてきている。

情報経済を、人によつてこれほど定義がマチマチな言葉もめずらしいが、ここでは商品経済の流れととらえてみた。つまり消費者から生産者への脈々とした情報の流れである。

情報経済社会での生産者、つまり情報の生産者とは、今日、九九%のマーケターが消費者と想定している人々なのである。毎日商品をかい、使つている消費者なのである。いろいろな不便や欲求を感じ、暮らしている彼らは、情報の発信（生産）者なのである。

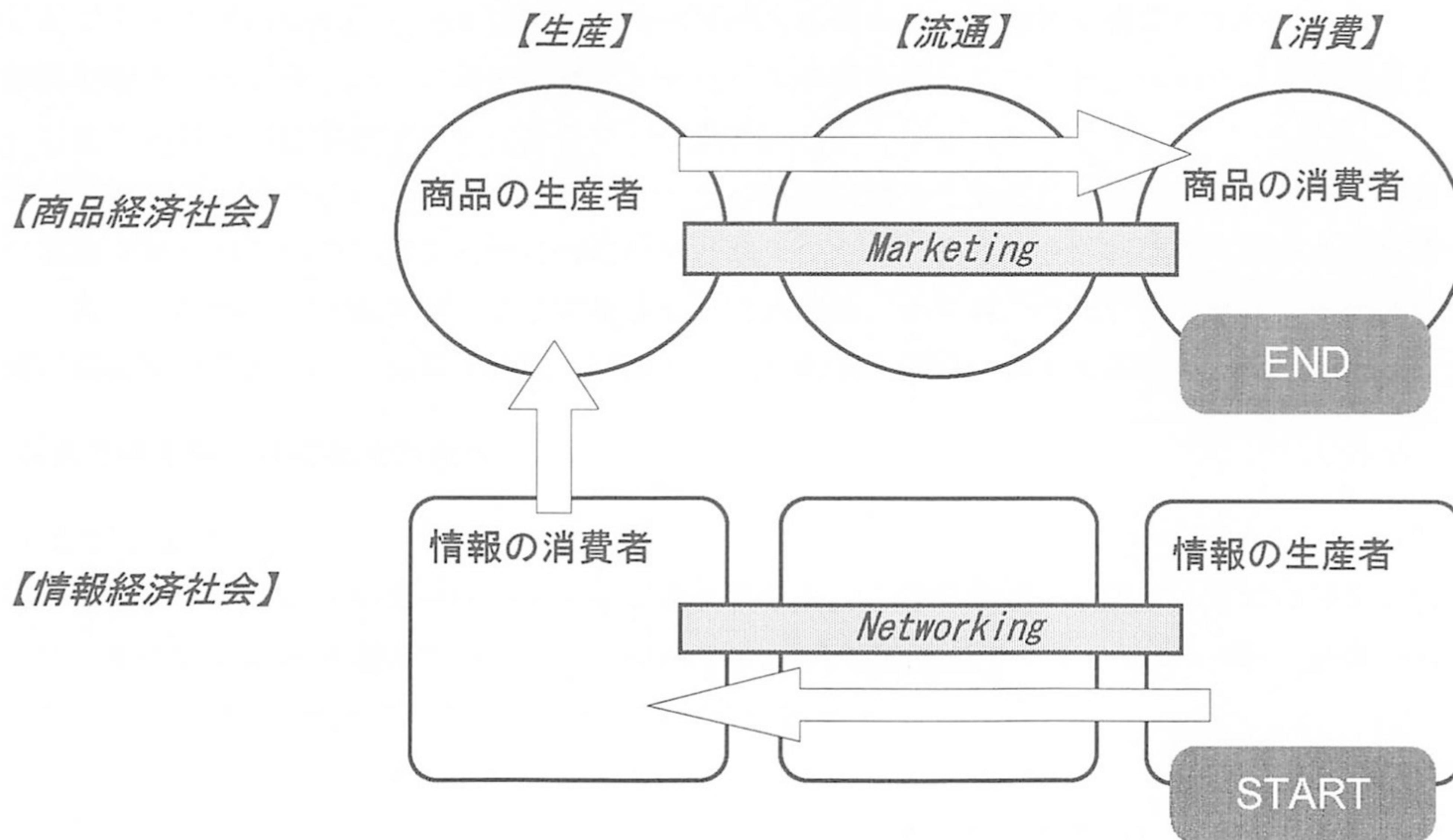
図表1 マーケティングは、もともとが「発信のための経営技術」であった。

「マーケティングリサーチ」という程度の受信機能では、不十分である。



図表2 「情報の消費者」なんていない！

そこにいるのは「情報の生産者」だ！



だとすれば、情報の消費者は誰になるのであろうか。消費者が発信している情報を消費するのは誰なのであろうか。それはマーケターたち自身である。今日における商品の生産者たちが逆転して、消費者になるのである（図表2）。

言い換えると、「マーケターの皆さん、いいですね。（情報の）賢い消費者になりましょう。決して（情報の）生産者にだまされではいけませんヨ」となる。

■マーケットとネットワーク

商品の生産者と消費者がめぐりあう「場」がマーケットである。だとしたら情報の生産者（今日の消費者）と情報の消費者（今日の生産者）がめぐりあう「場」はネットワークであろう。マーケットを活性化する経営技術がマーケティングで、ネットワークを活性化する技術がネットワーキングである。

ネットワーキング論にはさまざまある。その意味も定義範囲もいろいろある。参考として、ネットワーキングの定義に影響を与えるいくつかをあげてみよう。

・「ネットワークがかつての市場と並んで新たな調整の手段となるとともに、それが市場

の概念や企業の概念すらも変容させていくのである…」 今井 賢一氏³⁾

* 「市場」と「ネットワーク」が対向概念になりうることを指摘している。

▼問題提起▲ 定性情報：ちょっとおかしな常識

13 一五年前、「市場が見えなくなつた」と言わればじめた

■定量情報では市場が見えにくくなつた

マスメディアの効果に疑問が叫ばれはじめたのは一九八〇年ごろからである。ちょうど同じそのころから、

「市場のニーズが見えにくくなつた！」

と言われはじめた。

モノが飽和になり、消費者の欲求が読み取れなくなると商品開発能力、革新化能力が企業力と評価されるようになつた。

また、消費者の生活現場のなかから将来の市場性を持つ欲求を探し当てる「情報の探検と洞察」が重要なテーマとなってきた。

そうした情報を「生産技術のSEEDS」とすり合わせ、統合化して革新的商品にまで昇華さ

せる機能が、マーケティングの重要なテーマとなつてきた。¹⁾

当然、従来型の定量的な調査方法では、新市場の発見、予測がつきにくくなつてきただった。当時は、発売前の消費者調査で「新商品は、購入意向が六五%以上でないと…」などという社内規定を持つ企業すらあつた時代である。

また、「生活の多様化」という言葉がキーワードとしてもてはやされ、

生活の多様化＝商品の多様化という誤解

がマーケティング関係者のなかに広く蔓延していった（一五年後の今日にいたつては、この公式は間違いであつたと気づいている）。

商品の基本機能以外の部分をテーマに新商品を開発するのであるから、単純な市場細分化マトリックスでは計画できなくなつた。それはそれは細かい部分で製品差別化を考えなくてはならなかつた。

■定性情報の時代と言われた

「定性情報が必要だ。定量情報ではない」という発想は、こんな時代環境のなかで徐々に芽生えていったものである。

「情報発生の現場（フイールド）に行こう。ネクタイしめてオフィスにいただけでは市場は見えない」と言われはじめたのも、このころである。

商品の基本機能以外の部分を考えたり、把握するには定量情報では限界があつた。

商品を使って、「ワクワク」などと感じてしまう、そんな理由を把握するには定量情報は使えないかつたのである。

コンピュータからはき出されるアンケート集計結果を「フムフム」といつて眺めているだけでは、意思決定ができなくなつたのである。だから、現場に自分自身が足を運ばざるをえなかつたのである。

定性情報にはいろいろな定義がある。言葉データ、テキスト情報、モード情報、感性、記号、コンテクスト（＝文脈）などなど、数多くの表現をされてきたものである。いずれも数字に置き換えることの難しい情報系である。

それそれには、いふな定義があるか。本書で扱っている定性情報とは、そうした情報の名前に
関するものではなく、

- ・人の話す「意見」
 - ・人が見る「事実観察」
 - ・人が心にいだく「気持ち」

の三群の情報について考えている。

それらは、モニター会議の報告書、グルインデータ、アンケートのフリー回答、消費者クレーム、営業日報、販売日報などと形を変えてマーケターの前に登場していく。

14 定性情報が普及しないワケ

■ウォツチング&ディシジョン、この使い分けが基本

マーケティング情報には大別して二タイプある。

定量情報（デイシジョン） → 観察や機会発見のため
が基本的な理解であろう。

ところがこの一番基本的なところが、なかなか理解できていないのである。観察のためなのに判断を要求したり、結論を出そうとしたりしてしまうへ図表13。

■ 議論百出：定性情報

今日でこそ多くのマーケターが「定性情報は大切だ」と言つてくれてゐるが、なかなか定着していないのもまた事実である。

□定性情報（言葉、テキスト）を読む時間がない（→「忙しい」という無能なディシジョンマネジャーの言い訳）。

・「いやー、こんなにたくさんデータ読むの。忙しくてね。A4一枚にしてくれない」

・「要約が欲しいんだけど」

自分がデータを読む能力がないことをタナに上げて「私は忙しい」という人。データとデータの間に脈々と流れ文脈を読み取る努力や技術がないようでは、マーケターはつとまらない。

□読んでもなかなか判断できない（→もともと判断に使つてはいけないのが定性情報）。

・「言つてることはわかるんだけど、ボ

リュームがねえ。何パーセントぐらいがそう言つてるの？」

・「何、たつたの三六人ぐらいの声でこんなことが言えるの。せめて三〇〇人ぐらいには聞かなければ」

定性データは判断に使つてはいけない。判断プロセスは定量的に展開するものである。しかし現実には、定量的に検証できないことのほうが多い時代なのである。だから、定性的アプローチをしているのだが。

□読み込んだ結果（＝仮説）を上司にあげられない。（→仮説＝「思いつき」という古い認識）

・「部長に報告するときに、どう持つていったらしいのかな？ いろいろ突っ込まれそうだな」

・「役員会に提案するのにこれでは使えないよ」

個人としての仮説がグラグラしているから、提案も説得もできないのである。仮に定量的にまとめられて、しかもオジサンたちが理解できるようなデータにできたとしたら、そんなマーケットはどうに競合他社が先行しているはず。

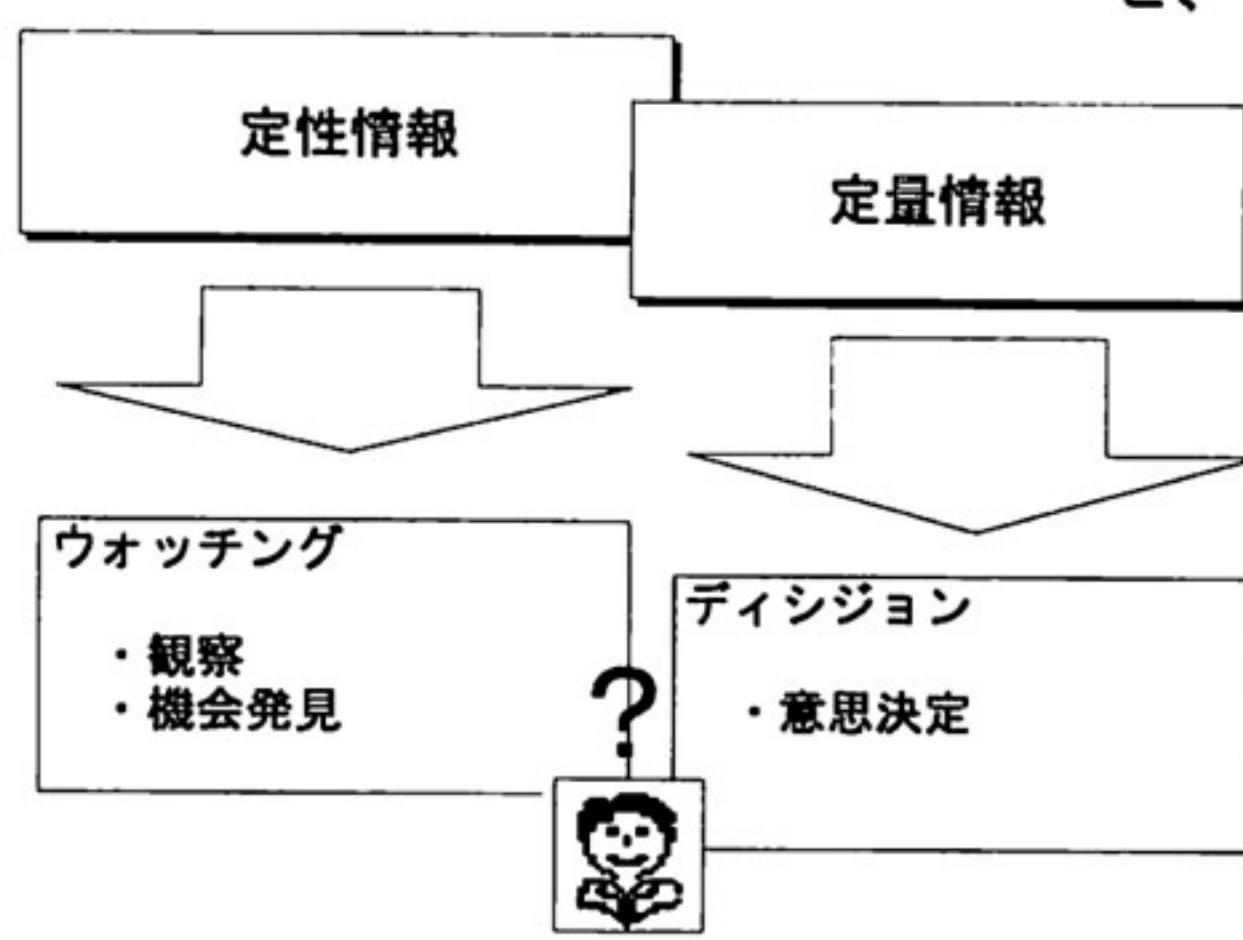
こうした会話を総称して、

定性情報は大切だが、活用できない

という結論になってしまふ。もともとがウォッチングのプロセスなのに、どこかで安易にディシ

図表13 ウォッチングとディシジョン、この使い分けが大切。

定性情報に「判断」を要求してしまうマーケターはまだ多い。
「それでボリュームはどのくらい？」「何人の人がそう言ったの？」
こういう上司には、
「そんなことが言い切ったら、他社がとっくにやっています」と、言いはろう。



ジョンプロセスとしてしまうところに問題があるのである。

15 生活者に「結論」を聞く！

■「あら、高いわネ」は、評価が高かつた証拠

マーケティング担当者がよく犯す間違いの一つである。

「この商品、いくらだつたらお求めになりますか？」と、生活者に直接意見を求めてしまう。実際に情けない質問である。生活者は「生活のプロ」であつて「商品のプロ」ではない。そんな聞き方をしたら「ウソ」が返つてくるに違いない。

たとえば、ある食品Aがあるとしよう。そのなかに最新技術の「乾燥肉」を入れたいのだが、原価が上がつてしまい、一二〇円が一四〇円程度になつてしまふとする。さて、どうするのかという設定である。

問い合わせ 「乾燥肉が入つたほうのサンプルですが、いくらぐらいだと思われますか…？」

答A 「なかなかいいんじゃない。一一〇円ぐらいかしら」

答B 「これだと高くなりそうね。一五〇円はすると思うわ」

さて、AとBどちらが実際に商品を購入する人であろうか。どちらが好感を持つてくれている人なのだろうか。正解はここでは述べない。ヒントとしては「価格感は、想定したより高く印象されたほうが、商品としてもいい評価を受けているので成功」ということである。

■未経験の価値を生活者に聞いてもムダ

何回やつても失敗となつたプロジェクトを紹介しよう。一〇年ほど前、パソコンがドッと売れ出して「パソコンと家庭市場」というテーマをあちこちからいただいた。

「もしパソコンがあなたの家庭に入つたら？」という想定でたくさんの中婦に聞いた。いろいろな手法を試みた。でも、何度やつても結論は同じ。典型的な答は、

答一 「洋服ダンスの衣服のデータベースをつくつて、毎日着ていく服を考えます」

　↳ 女王様ではあるまいし、そんなに服持つてるの。

答二 「メニューデータをストックして、献立作りに使います」

　↳ 今現在、料理レシピの切抜やノート持つてるの。

答三 「家計簿をパソコンでします」

　↳ 家計簿をパソコンでやってどうするの。集計結果は何に使うの。

とまあこんな感じである。

生活者自身が経験していないことを聞いてもウソをつく
彼女らに「答」を聞いてはいけない、「未知」のことを聞いてもいけない。だからこそマーケタ
ーの仮説設定能力が問われるのである。

16 ウオッキングの目的では「代表性」は邪魔

■「代表性のあるサンプル」は何も語つてくれない

「多くのサンプルのなかから、大衆を代表した人をサンプリングして、整合性のある調査を行う」
一般的な調査手法で一番ベーシックなことである。しかし、この「代表性」を無視して実施す
ることが多いのが定性調査である。

いくつかの理由を列挙してみる

- ・目的がウォッキング（観察・発見）である。
- ・「一〇〇〇分の一の変化の芽を、競合他社より三日早く探す」のが目的である。
- ・豊富な市場仮説を生成するための作業が、定性アプローチである。
- ・大衆自身は多くを語らない。彼ら自身が気づいていない潜在ニーズを探すためである。

彼らに聞いても決して答は返ってこない。

——
・代表性とは「デイシジョン工程」において考慮することなのである。

■定量調査も「限定サンプル、仮説検証型」の方向に

最近ではデイシジョン工程においてすら、代表性を考慮しにくくなっているのが現実だ。
いたずらにサンプル数を拡大するのではなく、むしろ逆に、サンプル数は絞って実施することの
ほうが多いようだ。たとえば、

-
- ・「この三カ月以内に、新しい冷蔵庫を買ったことのある人一〇〇人に聞きたい」
 - ・「夫婦だけでの旅行を五年以上していない人二〇〇人に聞く」
 - ・「ペット専用ホテルに実際に、ペットを預けたことのある人二〇〇人に聞く」

といったようにである。限定された行動をしている人を対象に、ささやかな変化、微妙な仮説の
正しさを確認するための調査となってきた。

別の表現で言おう。もともとが一〇〇人中の限定三%（三人）程度をターゲットイメージにせ
ざるをえない商品のために、代表性を考慮した調査設計をするならば一〇〇〇～二万人以上に聞
かなければ有効回答は得られない。それはコスト的にも、価値的にも意味がないのである。

意見情報・観察情報・気持ち情報

という三つのデータがある。それぞれ微妙にその意味、収集方法、価値が異なるので、別個に説明を加えることにする（図表21）。

19 「事実+仮説=意見」…この公式さえ

憶えればいい

■「意見」という情報の限界

私たちが展開している定性情報処理は、

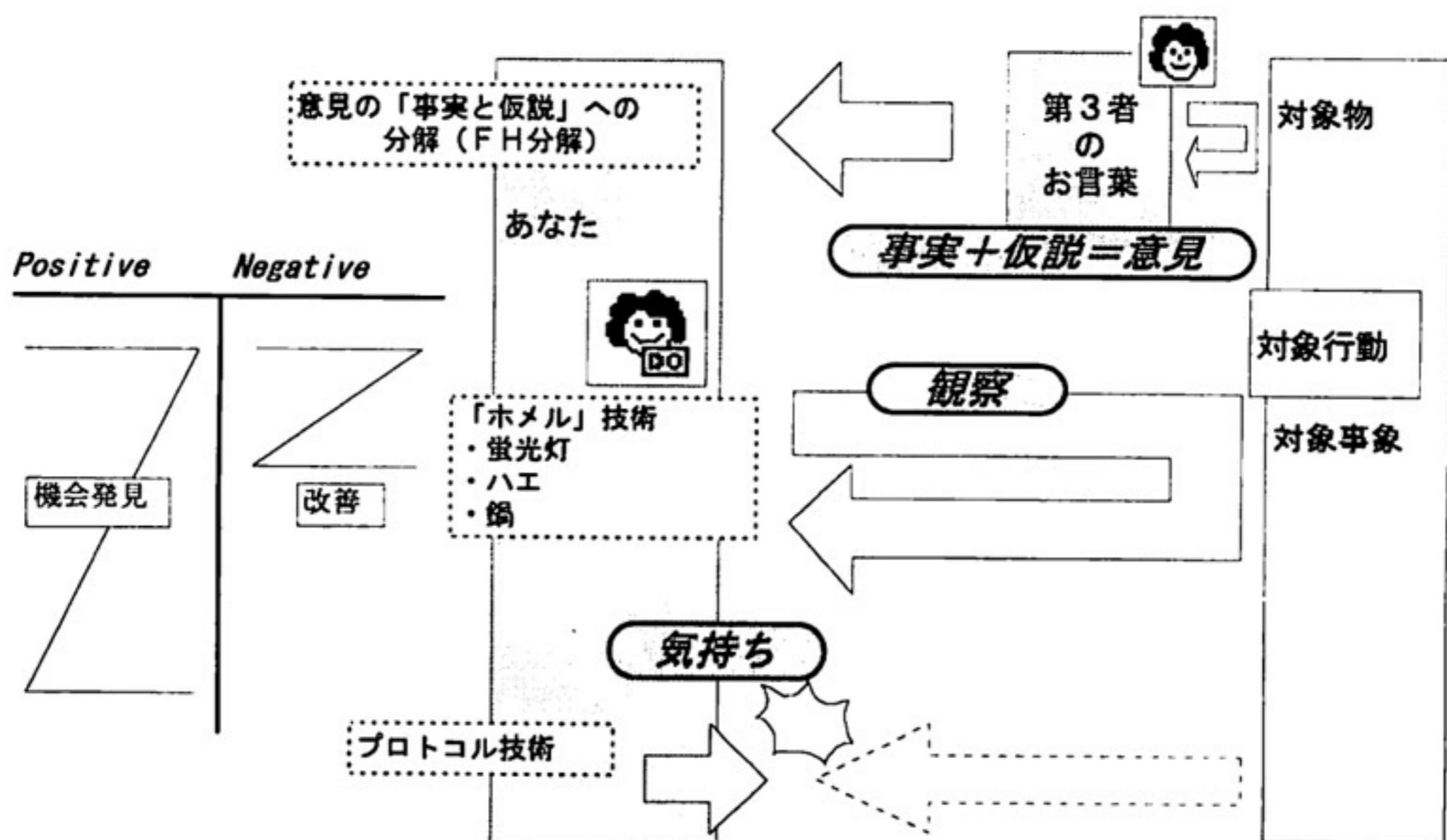
事実 + 仮説 = 意見

という公式に基づいて行っている（図表22）。

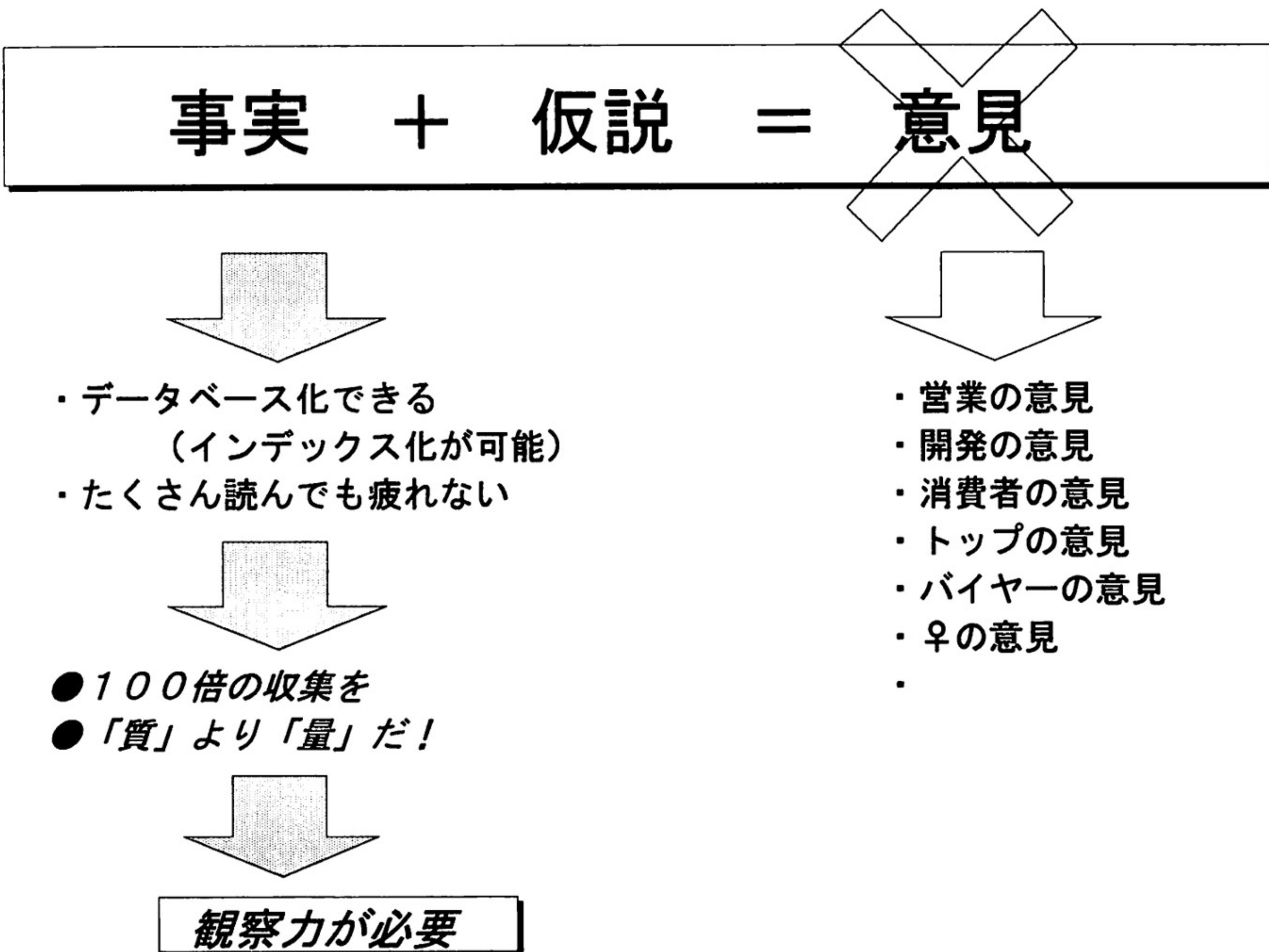
毎日、会社や組織のなかで取りかわされているのが「意見」という名の情報である。朝から晩まで多くの意見が飛びかっている。

意見は、「誰が言ったのか」によつてその影響力はさまざまであり、もちろん「誰に言ったのか」によ

（図表21）3つの定性情報と処理プロセス（意見、観察、気持ち）



図表22 「意見」という情報の限界



つても同様である。

たとえば、こんな会話は日常茶飯事ではないだろうか。

- ・営業の意見によると「今回の新商品は開発コンセプトが消費者のニーズに合っていないので売りにくい」
- ・開発の意見によると「営業の商品知識の伝達がうまくいってなく、商品が店頭に入っていないのが失敗の原因である」
- ・消費者の「キターンのないご意見」によって新商品を評価する。
- ・女性の意見を大切にした商品を作れ。
- ・「現場の意見」はそうではない。

意見という情報は、

- ・しばしば、事実と仮説が混在している。
- ・データベース化しにくい。
- ・多くの意見を読むと疲れる。

ものである。

■仮説設定作業は正攻法で

仮説＝事実に、主観を加えて評価、理解されたもののはずだが、実務の世界では、その仮説が「立場・都合・作為」で設定されることが大半なのである。

仮説設定の正しい手法やワークによらないことが普通なのである。

20 消費者の意見で商品が作れるか！

■DOさんはモニターではない

DOさんは主婦である。大半のマーケターは、「ああモニターなんですね」と勘違いする。実はDOさんはモニターではなく、リサーチャーなのである。

□DOさんの意見は聞かない。

・消費者の意見で商品は作れない。

・消費者の意見なんかを買ってくれるクライアントはいない。
・意見ではなく、事実を一〇〇倍集める。

□ D〇さんは、生活のプロである。

・普通の主婦の一〇〇倍の観察力をもつて事実データを収集することができる。

□ D〇さんは、仮説づくりのプロである。

・主婦のマインドで定性データをグルーピングし、そこに語られている情報を構造的に整理する。

図表23 データやインフォメーションも
事実や意見と同じ構造だった



「情報」という言葉も、たいへんあいまいな定義で使われている。そこで、あらためて意味を考えてみると、

■「情報」という言葉の意味
データ+意味・目的=インフォメーション（=情報）
となる。

ちなみに英英辞典で「data」を調べてみると、

data ... facts; things certainly known

(開拓社・現代英英辞典一九六九版)

おもしろい！ データ=facts（=事実）という公式ができる。ということは英語圏の人々が何気なく「data」という言葉を使うときは、「facts」というニュアンスを含んでいるのであろう。二つの公式を並べてみよう（図表23）。

「事実観察」・ホメ上手の人が得意

22 トレーニングされていない人の意見は
ネガティブになりやすい

■批判的なモニターおばさんはどうして生まれる

ネガティブ=否定的、批判的という意味である。消費者モニターの会議などを経験したことのある人ならおわかりだろう。「〇〇が悪い。××が気に入らない」と、彼女たちはいつも否定的発言をしてくれる。どうしてなのだろうか。

21 データ+意味・目的=インフォメーション

■「情報」という言葉の意味

「情報」という言葉も、たいへんあいまいな定義で使われている。そこで、あらためて意味を考

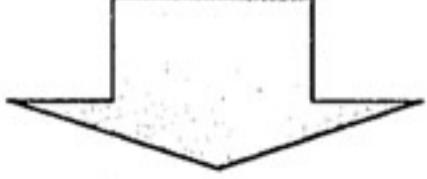
答は簡単である。彼女たちはトレーニングされていないからなのである。「意見」→「いいことを言わねば」→「批判」と連鎖してしまうのである。

■「キタンのないご意見」の実験をしてみてほしい

こんな実験をしてみてほしい。

- ・五、六人のモニターを集め。職場の仲間でも、家族でも友人でもよい。
- ・司会のあなたはこう言う。「この商品に関して、どうぞキタンのないご意見を私に下さい」
- ・模造紙なり、ボードにそれぞれの人の意見を、その内容がポジティブ（＝肯定的）なら左側に、ネガティブ（＝否定的）なら右側に書く。

（図表24）ドンドン生産できる「キタンのないネガティブ意見」

Positive (+評価)	Negative (-評価)
<ul style="list-style-type: none">・○○がいいわ。・△△の所が××でいい。	<ul style="list-style-type: none">・○○が嫌い。・もっと△△の方が....。・××だから駄目だ。・○○がイヤ。・もっと△△して欲しい。・××では分からない。・ホントは△△の方が....。・××しないと好きでない。・○○がイヤ。・××だから□□しないと...
  なかなか言えない。 本当のユーザーこそが言える。 「体感情報」である。	  いくらでも言える、作れる。 ノンユーザーでも言える。 「前頭葉」で生産できる。

■七〇%がネガティブ意見から出発するはず（図表24）

- ・左右のワクのタイトル（PやN）意味は、最初から明示はしないで下さい。

私たちの経験では、全データの七〇%以上が、ワクの右側（＝ネガティブ）に集中するはずである。ワクの左側（＝ポジティブ）のデータを言った人は、かなり「できた人」だ。その人はきっと観察力があり、ホメ上手であり、友達が多く、回りの人から信頼を受けている人に違いない。

23 おしゃべりはマーケターになれない。「聞く力」が大切

■聞き上手には人が集まる

皆さんの職場を見回してほしい。どんな職場にも必ず「聞き上手」と言われる人がいるはずだ。どうだろう。「聞き上手」の人は、まわりの誰からも信頼され、尊敬されているケースが多いものである。相手の話をすることを「ウンウン」とうなずいたり、相づちをうつてくれたり、とにかく「その人と話していると楽しい、ホッとする」と言われるような人である。こういった人が自分の上司であったりする部下は、とても幸せな気持ちになるものだ。

「機会発見」のためのポジティブデータ

■シロウトのネガティブデータに「ハツ！」では生き残れない

消費者の「キタンのないご意見」で商品をモニタリングすることは多いのだが、そうした手法が間違っているというわけではない。それらは「改善情報」として機能する。ただネガティブデータは、くり返し言っているように、いくらでも頭で考えて生産できるデータなのである。ウソが多い。

本当にその商品を使つていなくても言える、書けるものなのである。

昨今のような企業間競争の厳しい世の中で、消費者のネガティブデータに「ハツ！」と感じ入っているようなマーケティング担当者だつたり企業だつたりしてたら、まず生き残れないはずだ。

シロウトのネガティブ意見などは、とうの昔に読み切つていてほしいのである。

■ポジティブデータのなかにこそチャンスがある

逆に、その商品を本当に使つている人のポジティブデータこそ、マーケティング担当者自身が気づいていないことが多い。

ポジティブデータは「体感情報」なのである。

本当に、その商品を使つていなくては書けない情報なのである。だから、ポジティブデータは大切にしたほうがいい。

ポジティブデータは、マーケターにとって「機会発見情報」である。

ユーザーがなぜ使つているのか、どうしてくり返し購入をしているのかが、よく理解できるはずなのである。

「消費者は、企業の設定した商品コンセプトをうのみにしている」と思い込んでいるマーケターは多いものだ。

しかし、それは違う。

彼女たちは、まったく別の言葉や理解を持つている。価値を見いだしている。

そのあたりをえぐり出してくれるのが、ポジティブデータなのである（図表26）。

（図表26）チャンス発見に適しているポジティブデータ

Positive (+評価)	Negative (-評価)
<ul style="list-style-type: none"> ・○○がいいわ。 ・△△の所が××でいい。 <p>チャンス 機会発見情報</p> <p>1/1000の変化の芽を3日早く探す この領域がプロマネの盲点</p> <p>定性データを活用することの意味 は、このデータに注目することにある。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・○○が嫌い。 ・もっと△△の方が…… ・××だから駄目だ。 <p>改善情報</p> <p>こここのデータに「ハツ！」としている ようでは、企業として生き残れない。</p>