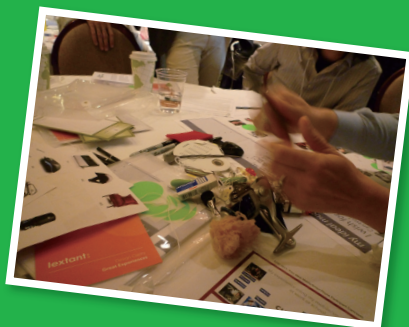


PART

4



Ethnographic Praxis in Industry Conference

EPIC2011 Report



人びとの生活の奥に潜むニーズを 新しいビジネスチャンスにつなげる

澤田美奈子

ヒューマンルネッサンス研究所

2011年9月18―21日、EPIC (Ethnographic Praxis in Industry Conference) 2011が、米コロラド州・ボルダー市にて開催された。EPICとは、フィールドワークからの着想を企業内で効果活用するための国内外の先端的な事例紹介や情報交換、人脈づくりを目的とした国際会議である。海外からはインテル、サムソン、モトローラなど、日本からもソニー、リコー、富士通、大阪ガスなどの企業のほか人類学者や社会学者、学生らが参加した。3日間に渡って開催された本会議の議論内容をレポートする。

従来のマーケティング手法からビジネス・エスノグラフィへ

「ethno = 人びと」+「graphy = 記述したもの」=「民族誌」と訳されるエスノグラフィは、もともと人類学、社会学の分野における人・文化・社会に対する研究方法として確立された。アンケートのような統計的サーベイとは異なり、人びとの生活の現場に研究者が飛び込み、ありの

ままの生活に密着し、人生の体験Vを味わうことを通じて、その社会や文化、価値観を理解しようとするアプローチである。

近年、顧客のニーズを把握するための有効な手法としてエスノグラフィを導入する企業が増えている。その背景には、多くの先進諸国で市場が成熟し、消費者の顕在ニーズがすでに満たされてしまっている状況がある。そうしたなかで、一見便利で何の不足もないように見える人びとの生活の奥に潜んでいるニーズを鋭敏に感知し、新しいビジネスチャンスへとつなげることが企業に求められている。

手法として「浅く広く」顧客を理解しようとする定量的調査には限界がある。SWOT分析等のマーケティング調査は、企業の現在の位置付けや既存の市場規模の把握には役立つが、将来的に企業が進むべき方向性や顕在化していない顧客ニーズを教えてくれるわけではない。21世紀のモノづくりにおいては、生活者のフィールドに調査者自らが足を運び、「狭く、深く」人びとやその生活の文脈を理解するエスノグラフィからの着想が求められる。

ビジネス・エスノグラフィを志す参加者に向けて、文化人類学者からは、現場に足を運ぶだけでなく、現場で自らが感じたことをプロジェクトチームでお互いに「物語る」ことこそが、顧客の潜在ニーズ掘り起こしのために重要であることが強調された。たとえば、顧客の自宅を訪問し「その家ではネコとトリが飼われていた」と報告するだけでは単なる事実の叙述に過ぎない。エスノグラフィの要諦は、たとえば「ネコとトリを飼うことが顧客にとってどのような意味があるのか？」と、顧客の身になりきって解釈を掘り下げ、「顧客はどのようなモノやサービスを求めているのか？」というところまで発想を広げていくというダイナミックなプロセス

にこそある。

企業がエスノグラフィ調査に取り組もうとする場合、ネックとなるのが、フィールドの十分な分析まで含め本格的に調査を実施しようとすれば、2、3カ月に及ぶ長期プロジェクトにならざるを得ないことである。そこまでの時間やコストに見合うだけの、新しい顧客に対する知見が得られるのかどうか、半信半疑の企業も少なくない。そういったクライアントに対しては、2日間程度の簡単なワークショップを開催し、まずは「顧客のありのままの日常を見てもらう」経験をしてもらうのがよいという。

コンサル企業のRed Associatesからは、雑誌の編集スタッフが読者と生活をともにするフィールドワーク、製薬会社のマネージャークラスに向けた医療現場のフィールドワークの2事例が紹介された。短時間のワークショップであるため、フィールドでの気付きから具体的なモノやサービスを設計するまでの議論には至らない。しかし、ワークショップの参加者は、社内のマーケット調査や自分たちの経験から「理解している」と考えていた顧客と実像とのあいだに大きなギャップがあったことに驚いていたという。エスノグラフィには、潜在ニーズからサービス発想への転換だけでなく、サービス提供者自身の視点の変化や顧客理解の深化といった目に見えない効果もある。

エスノグラファーは潜在ニーズの「翻訳家」

既にいくつかの海外企業においては、エスノグラファー（文化人類学者）がコンサルタント

や企業内のリサーチチャーとしての地位を確立している。エスノグラフィアーは、フィールド調査の専門家として企業と顧客のあいだのやりとりを円滑にしてくれる存在であり、企業内部でプロジェクトを進めていく上でも、異なる立場のメンバー同士のコラボレーションを実現するのに欠かせない「翻訳家」として期待されている。エスノグラフィアーは、人びとのうまく言葉にできないニーズやウォンツを敏感に汲み取って言語化するスキルを持つ。彼らはそのスキルを、プロジェクトメンバーのアイデアを巧みに引き出したり、メンバー間のコミュニケーションを活性化させたりといったファシリテーションスキルにも展開させながら活躍しているようだ。

さらに、企業の要望に応え調査法にも改良が重ねられている。エスノグラフィは「効率」や「スピード」といった発想とは相容れない手法という印象も強いが、ビジネス・エスノグラフィの先駆けでもあるパロアルト研究所／PARCでは、「REACT」と呼ばれる、迅速かつ効果的にエスノグラフィを実施するツールを開発している。

講演では、街中の自動車の駐車に関する標識をより分かりやすいものにするためのプロジェクトが紹介された。エスノグラフィ調査では、本来はプロジェクトメンバー全員が現場に足を運び、出来事や経験を同時共有することが望まれるが、企業内で完全に実現することはむしろ難しい。だが、街中の標識のように、だれもが日常的に触れたことのある対象物であれば、フィールドの経験や気付きを、ポッドキャストなどのICTをうまく活用することによってフィールドに参加できなかったメンバーとも臨場感を損なわずに共有できるという。

グローバル企業に不可欠なエスノグラフィ

エスノグラフィはそもそも「異文化研究」の分野を舞台に発展してきた手法であることから、新興市場におけるニーズ調査や、デジタル・ネイティブと称されるような新世代の顧客理解への活用にも期待が集まっている。グローバル化の潮流が世界の隅々にまで浸透しつつあるなか、それが人びとの日々の生活や行動を具体的にどのように変えているのかを理解し、どのように変えていくのかを予期するには、「ローカル」を深く見つめるエスノグラフィが求められるのである。

Microsoft Research からは、インド・ハイデラバード市のスラム街で暮らすティーンのネット利用に関する調査概要が報告されたが、それは、スラムという環境や低所得層というセグメントから想起される従来のイメージとは大きく異なるものだったという。彼らは、共用の携帯電話を巧みに使い回し合い、1人で何枚ものSIMカードを使い分け、ゲームや音楽等のコンテンツダウンロードに小遣いを許す限りでつぎ込んでおり、路地裏は携帯電話を持ったティーンの社交場になっている。無料ダウンロードサイトを日常的に利用するといったリアルなユーザーの実態は、アンケートやインタビュアでは浮かび上がってこない知見であろう。そうした観察から、スラムのティーンに向けた新しいコンテンツサービスのコンセプトを立案することが可能となり、識字レベルやインフラの制約、課金の範囲、個人認証システム等の開発要件の詳細までを一気に描くことができる。

Intelも、新興国におけるエスノグラフィの知見から「SVM」と呼ばれる指標を作成し、ユーザーを取り巻く社会的背景、文化、価値観が、ユーザーの購買行動にどのように影響するのかを理解しようとしている。詳細は81ページからのケーススタディを参照されたい。

Googleがエスノグラフィの対象として着目しているのは、SNSに代表されるような、オンラインで構築される新しい人間関係がオフラインとどのように関係しているかについてである。これを分析することで、ユーザー・インターフェースの改良に役立つ知見を得ようとしている。調査の結果、ユーザーにとっては、オンラインとオフラインはシームレスにつながった世界として認識されてはならず、むしろ「住み分け」ることに非常に意識を払っていることが分かったという。「住み分け」を行うために、ユーザーは現在提供されているインターフェースにはない機能を自らの工夫によって実現している光景（ドメインの使い分け、オンラインに夢中になりすぎないようにするための自主的なアクセス制限等）を目の当たりにした。こうした実態は、ユーザーにより快適なサービスを提供する上で非常に有益な知見である。

“EPIC2011”を振り返って

すでに存在する市場や明確なニーズを持った顧客を「説明」する手段が従来のマーケティング手法であるとすれば、顧客の現場から発見した兆しに対して主体的な意味付けを行っていくエスノグラフィは「創造」のプロセスを含んでおり、潜在マーケットを開拓する最適な手段であることを、先端的な企業の事例から実感できた。

ビジネス・エスノグラフィを実践していく上での悩みとして会議の随所で聞かれたのは、企業活動としてエスノグラフィを定着させるためには、事業戦略や収益性といった経営の視点をどう取り入れていくかが重要なポイントになるという問題意識であった。

個人的な見方ではあるが、筆者は、経営にこそエスノグラフィの経験が生きるのではないかと感じた。戦略や財務に携わるすべてのスタッフも一度フィールドに出てみたほうが良い。結局のところ、企業の戦略や収益といった話も、企業が提供するモノやサービスが顧客のニーズをどれだけの確に捉え、ライフスタイルのディテールに結び付いたモノになっているかにかかっているからである。

エスノグラフィの本質的な価値は「新しいモノの見方」を提供することにある。企業における数多くの調査や経験、そして世の中に溢れる情報から、私たちは顧客について多くを知ったつもりになっている。知ったつもりになっていることを新たに知り直そうとする営みに対しては、まったく白紙の状態から何かを知ろうとすることよりも強い抵抗が働く。しかし自分たちの常識が覆されることをおそれず、ユーザーの生活に飛び込み、驚き、それを変革の契機へと転じていける企業こそが、21世紀のソーシャル・ニーズをつくることのできるのではないだろうか。

Case Study
"Intel"

新興国市場の「常識」を破壊する ——価格競争ばかりが市場戦略ではない

KATHI R. KITNER Intel Corporation
RENEE KURIYAN Intel Corporation
SCOTT D. MAINWARING Intel Corporation

世界中の企業が、急速に成長を遂げる新興国中間層マーケットに注目している。われわれIntelは新興国中間層が新たな技術・製品の導入を決定する際、どのような要因が働くのかを調査してきた。その結果、数々のエスノグラフィからマーケットの「常識」や「思い込み」を覆す知見が浮かび上がってきたのである。

企業が顧客に対する誤った認識を持ったまま顧客層のターゲティングやポジショニング、宣伝活動を行えば市場を失うことになり、業績悪化にもつながりかねない。新興国市場における顧客創造を、こういった視点から進めればよいのかとまどう企業も多いはずだ。そこで、われわれは顧客の潜在的なニーズを正しく把握するための軸として「社会的実現性 (Social Viability)」という指標を開発した。ここでは、この指標を用いた効果的なアプローチを紹介する。

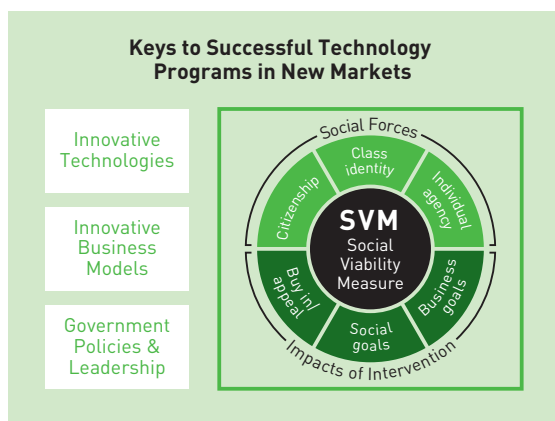
新興国中間層への「常識」を問い直す

新興国市場はいまや技術革新が育まれる舞台になりつつある。これまで企業は、上海やサンパウロといった主要都市における富裕層をターゲットとしたビジネス展開によって大きな利益を得てきた。しかし、近年企業が注目しているのは、世界のなかでもかなり大きくかつ急速成長を遂げる新興国中間層マーケットである。新興国中間層は、1日2ドルから13ドルを稼ぐ人びとと定義される。1999年から2005年にかけて、新興国中間層は14億人から26億人とはぼ2倍に成長しており、その市場規模および支出額の大きさ（2005年購買力平価ベース）は企業の興味を強く引き付けることとなった（図1）。

企業の関心は、新興国中間層とはどのような人びとであり、どのような製品を、どのように使いたがっているのかを理解することにあるが、多くの企業は新興国中間層における潜在的消費者に関して、「消費者は低価格であることを求めている」「シンプルで使いやすい製品を求めている」という2つの思い込みを持っている。

われわれの調査は、こうした思い込みに疑問を投げ掛けることから始まった。

なるほど価格は、消費者が製品購入を決断する上でのひとつの要因で



あり、価格を下げることで消費者が製品を購入してくれる場合もある。しかし、価格を下げてでも売れないケースはいったいどのように説明されるのだろうか。

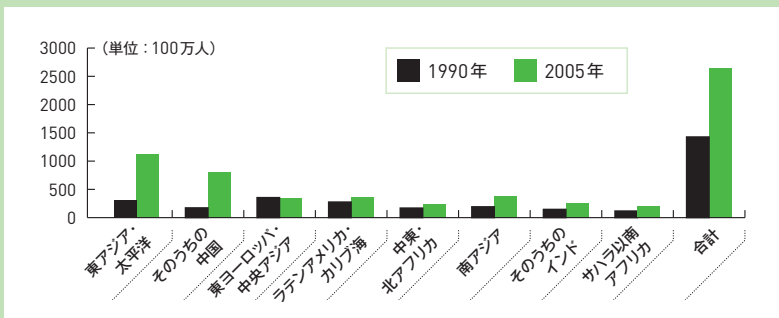
消費者が製品を選ぶことに關して、価格で選ぶ行為を「経済的選択」、機能性・実用性で選ぶ行為を「技術的選択」とした場合、われわれはもうひとつ「社会的選択」があると考えた。

われわれが実施した「初めてのパソコン購入者」に関する調査結果が教えてくれたのは、彼らは低価格であることだけでなく、金額に見合った価値の製品を探しているということだった。新興国中間層は、企業の「常識」で考えられていたよりも価格には敏感ではなかったのだ。彼らは低価格製品を購入することについて、「低所得者向き」「機能や質を犠牲にした」「未熟なユーザーに向けた」といったネガティブな見方をしているようなのだ。

消費者の選択において、経済的・技術的な要因よりも強く働いているのが「社会的な力 (social forces)」である。特にコンピュータは社会的・文化的な製品でもある。初めてパソコンを買おうとする人の選択行動は、「どのようなモノを社会は好ましく思っているのか」「どのブランドを社会はまともであると認識しているのか」といった社会的意味を反映する。価格の手頃さ、機能性、ユーザビリティなども購買行動の要因ではある

図1 グローバル市場における新興国中間層の成長

M. Ravillion, 2010による



が、消費者の根本的な「欲求」は、消費者の置かれている社会情勢、政治、文化、個人の文脈に深く依存しているのである。

「社会的実現性」にかかわる3つの要因

Intel 研究所では、エスノグラフィを中心としたリサーチプロジェクトを進めてきた（図2）。新興国を含めた世界各地で生活現場の調査を実施し、消費者と機器、プログラム、インフラ等の技術との関連性に焦点を当てた知見を蓄えてきた。綿密なインタビューと参与観察の結果から、消費者は個人生活・社会・政治といった文脈において技術や製品をどのように捉え、解釈しているのかを明らかにしてきた。そして、数多くのケーススタディの比較を通じてその根底にあるトレンドや共通したテーマの抽出を行ってきた。

多くの企業や政府、開発機関と同様、われわれはプロセスと測定を重視すべきだと考えた。そこで、エスノグラフィの知見を効果的に第三者に翻訳するために、「社会的実現性 Social Viability Measure」というフレームワークを採用した。これは、企業の消費者に対する思い込みを排し、消費者の技術に対するニーズをハイライトし、企業が新たな市場にアプローチする際の手助けになることを目的に開発されたツールである。

図2 フィールドワーク地域とリサーチトピック

バングラデシュ	モバイルコンピューティングと健康	フィリピン	不動産開発
チリ	都市のテレセンター	ロシア	政策とインフラの問題
中国	デジタル都市構想と行政	ルワンダ	携帯電話と経済発展
インド	ファーストタイム・バイヤー、ネットブック	スコットランド	オークニー諸島における代替エネルギー開発
ケニア	モバイル電子マネー	アメリカ	国家ブロードバンド政策、ネットワークインフラ構築
メキシコ	ネットブック、テレコミュニケーション政策		

「社会的実現性（SVM）」は3つの要素から構成される（図3）。これらが、相互に絡み合い、製品の購入や導入に関する決断を左右し、技術導入の成功と失敗にかかわってくるのが幅広いエスノグラフィから共通して見いだされたのだ。

「社会的実現性（SVM）」は、市場や消費者の常識を破壊・分解・再構築するための指標だ。この有効性を実証するために3つのケーススタディを紹介したい。

事例① 市民としての意識 Citizenship

統一国家への希求とモバイル電子マネーの成功

「ケニア」 M-PESA and Citizenship

ケニアのモバイル電子マネーMPESAは、イギリスの国際開発省（DFID）の助成を受けたケニア最大の移動体通信事業者・サファリコムによって2007年3月から開始したサービスで、現在では世界最大のモバイルマネーサービスに成長している。サファリコムの大規模な通信網を使えば、銀行口座を持たない貧しい人びとでも、携帯電話さえあれば、預金・送金・引き出しを行うことが可能になっている。サファリコムは現在、M-Pesaの機能を、携帯電話間の送金だけでなく請求書支払いサービスなどの金融サービスへと拡大した。

図3 社会的実現性の3つの要素

① 「市民」としての意識 Citizenship

特定の国家に属する市民としてのアイデンティティ、グローバル社会の一員としての感覚

② 「階層」へのアイデンティティ Class Identity

「階層」とは一般的には収入に基づく経済レベルで分類されるものだが、階層は教育やしつけ、付き合いの範囲、品位、尊厳、上向きか下向きかという将来予測などにもリンクする

③ 「個」の影響力 Individual Agency

個人が製品・サービス設計に対してどれだけ影響力を与えるのか。「個」は完全に独立した存在ではなく、家族、コミュニティ、組織の影響も受ける存在でもある

M-PESAの成功要因は、ケニアの人びとの「市民としての意識（Citizenship）」に巧みに働き掛けたことにある。当初このサービスは、銀行口座を持つことのできない低所得層のみをターゲットとして導入された。しかしサービスが普及するにしたがって、ケニアのすべての人びとをターゲットに設定し直したのである。

その結果、M-PESAの広告には、ケニア国内のさまざまな部族や経済レベルの人びとのイメージが採用された。2007年、2008年の選挙以降、多くの暴動や紛争、分裂を経験したケニアでは、部族間の違いを乗り越え、国家の統一を切望する声が高まっている。サファリコムのM-PESAにおけるマーケティング戦略はこうした国民の潜在的な不安に直接働き掛けるものであった。

サファリコムがケニアにおけるモバイル市場の立役者として象徴的なブランドとなったのは間違いない。「統一されたケニア」というアイデンティティ神話から明らかになるのは、ケニア市民の統一的なアイデンティティへの願望である。M-PESAは、部族間の緊張関係を和らげ、市民同士がICTを通じてつながりあった社会へのビジョンをつくり上げることを可能にしたのである。

事例② 階層へのアイデンティティ Class Identity

iPhoneをめぐるロシアの理想と現実 「ロシア」 The iPhone: Class, Belonging & Russia

「アメリカでお土産に買ってきたいモノはあるかい？ウラジオストクにはないモノで」
「じゃあ、iPhoneをお願いね」——セルゲイ氏は、ロシア現地の奥さんから頼まれたiPhone3G

を探していた。ロシアでは700ドルという法外な値段で売られているiPhoneが、アメリカでは破格の値段で販売されている。この事実を彼が苦々しく思うのは、ロシアのiPhoneが高いからという金銭的理由からではない。iPhoneの価格差が「ロシアはグローバル市場から除外されている」という受け入れがたい事実を突き付けてくるからである。

「中流グローバル市民」として承認されるためにもiPhoneを手に入れたい。しかしそのためには、ロシア国外ではあり得ないような法外な値段を支払わなければならないという現実、ソビエト崩壊から20年以上を経た現在においてもなおロシアの国内市場が「普通ではない」ことを示している。インターネットの調査によれば、ロシアの人びとは階層によらず、「自分たちはグローバル経済に帰属しており、国内市場は正常に機能し、アジアやアフリカといった新興国とは一線を画している」という信念を持っている。iPhoneの事例は、そうしたロシア人の理想と現実のグローバル市場におけるロシアの位置付けとのギャップを如実に物語るものである。

事例③ 個の影響力 Individual Agency

ユビキタス国家プロジェクトにおけるエンドユーザー

[中国] China and Individual Agency: A Model Digital City

中国市場においては「公」的な機関が大きな力を持っており、「個人」に焦点が当てられることは少ない。しかし、「個人」は社会的システム

M-Pesa: Mobile Money in Kenya

SMS-based payments system using a network of airtime resellers

Started as DFID economic development program to “bank the unbanked” – particularly in rural areas

Partnered with Safaricom in 2007; grew to ~7 million customers in two years; now fully private sector; over 8 billion USD transacted in 2010



を形成する上で大きな影響力を持った存在である。

北京から遠く離れた小さな農村の自治体で、ICTによる自治体開発の成功例をめざして、「貿易の町」から「モデルデジタル都市」へと変革しようとする、チャレンジングなプロジェクトが進行していた。アジアや北米からの先端的な技術開発の専門家集団の訪問を契機に、自治体役員はプロジェクトの実施に乗り出した。接続インフラの構築に留まらず、高度に洗練された「ユビキタスコンピューティング」を実現すべく、電子個人認証システムや、治安維持および緊急時対応のためのCCTV、遠隔医療センター、家庭におけるマルチメディア教育、エンターテインメント、エネルギー制御システム等のネットワーク化を図っている。

このユビキタス構想のデモンストレーションが行われたが、来場者は一般市民ではなく、投資家や国際的なパートナー、そして中国の政府役人であった。個人のエンドユーザーに対しての十分な調査ができたとは言いが、新しいキッチンやホームオフィス、リビング等のデモンストレーションはエンドユーザー向けにデザインされたもので、デモンストレーションの真の目的は、企業や投資家に対して、「個人ユーザーが購入しやすく、使いやすいようなものへとインフラを変化させるべきである」というメッセージを伝えることだったのだ。

中国市場において、エンドユーザーの影響力はまだ小さいかもしれない。それでも、間接的なやり方ではあるが、インフラデベロッパーに対して、将来的な顧客に対してメッセージはしっかり伝えられているのである。社会の安定には、個人が基本的なサービスを受けられること、しっかりした社会インフラの利用が保障されていることが欠かせない。中国政府は「科学の発展」を宣言しており、国民生活の改善にますます気を遣っている。そういった社会的文脈のな

かでこのプロジェクトが示すのは、中国においても「個人」の影響力が無視できないものになってきているということである。

結論

「社会的実現性（SVM）」は、エスノグラフィックな発見、すなわち社会や生活、文化に対する思い込みのない、入念な観察や聞き取りの結果から抽出された視点であり、方法論である。そして、エスノグラフィは血の通ったの手法であり、確固たる方法論のもと、客観性の高い量のデータで示しきれるものではない。むしろ、場の状況と時勢に応じて柔軟に変化し適応する方法であるが、われわれに「目から鱗が落ちる」ような発見を示してくれるものであることは明らかだ。

われわれは、「社会的実現性（SVM）」のコンセプトを用いて、消費者や市場に対する「常識」を破壊し、革命をもたらそうとした。しかし結果として、これは革命ではなくごく当たり前のビジネスアプローチであり、正しい方向に向かうために有効な方法論であったことに気付かされたのである。

おわりに

ソーシャル視点からのビジョンアウトへ

新たなマーケット創造、顧客創造を競う時代が始まっている。アップルやグーグル、インターネットの成功は、そうした競争での勝利とみることができよう。

彼らの成功物語の出発点をたどると、「自分の音楽コレクションのすべてを、いつも持ち歩きたい」「世界にあふれる情報のなかから、自分が求めている情報を瞬時に探したい」など、未来の社会・生活イメージから生まれたビジョンや哲学が発見される。新興国市場への参入に成功した企業を見ても、その社会や生活文化のなかに、どんな価値を提供したいのかという、入念なビジョンづくりが奏効しているのがわかる。

これまでのプロダクトアウト→マーケットインという二元論を超えていくのは、ソーシャル視点からの「ビジョンアウト」といえるのではなからうか。そのためには、帰納的な積み上げだけでなく、右脳型の発想や創発の場も必要になる。問題の発見から価値提供にいたるまでのプロセスを、かたち（視覚的な概念）を使って考えていくサービスデザインやインクルーシブデザインは、ビジョンアウトの事業創造に有効なツールとなる。「ソーシャルニーズの創造」への道具立てのひとつとして、みなさんとともに活用し、さらに練り上げていきたいと思う。

科学技術と自律社会 vol.5

発行	2012年3月30日
発行所	株式会社ヒューマンルネッサンス研究所 〒108-0075 東京都港区港南2-3-13 TEL. 03-6718-3470 http://www.hrnet.co.jp
発行人	近藤泰史
編集人	中間真一
編集	澤田美奈子
翻訳協力	久野桂太郎
編集協力	田中孝雄（株式会社アバウト）
写真	菊地ハルヤ
制作	株式会社コンセント＋星子卓也

