

# ヒトと話そう

成功は顧客理解から始まる

**ジフ・コンスタブル**

# 目次

## 序章

### 第一部：物語

ブレイク・スルー

アドバイザー

顧客の気持ちになりきってみる

顧客を観察する

再グループ化

仮説の検証

学び

### 第二部：どうやって？

顧客発見を始めよう

**あなたは誰から学びたいのか？**

BtoB製品に関する注意書き

**あなたは何を学びたいのか？**

いかにして最も重要な質問を知るか？

意見でなく、ストーリーを手に入れよ

オープンな質問をする

価格設定のためのテスト

試作品を通してフィードバックをもらう

魔法の杖

「合格/不合格」テストを設計する

あくまで指針であり、台本ではない

観察は質問を超える効果を持つことがある

**インタビュー相手をどうやって見つけるか？**

創造的であるべし

モーメント・オブ・ペイン(痛みを感じる瞬間)を見つけよ

紹介してもらいなさい

カンファレンスとミートアップ

法人顧客

相談 vs 営業

門番から利益を得る

学生や研究者

あなたは驚くだろう

海に魚がいない

オンラインフォームとランディングページ(LP)

## **結論**

巻末の補足で例を見てみてほしい

## **いかにして効果的なインタビューを行うか？**

あなたのインタビューを対面で行いなさい

一度に一人と話す

メモを取る人を追加する

ウォームアップから始めて、人間らしく進めよう

あなたの先入観を外しなさい

インタビュー相手にストーリーを話してもらおう

解決策のハックを探そう

優先順位を理解する

話を聞け、話すな

あなたの直感に忠実にしかるべきタイミングでは話を深掘りせよ

事実確認のためのオウム返し、または意図的な間違い

事前練習をせよ

あなたの製品に関するフィードバックを得よう

**あなたが学んだことの意味をいかに理解するか？**

よいメモを取る

定量的な指標

捨てる/整理する練習

パターンを探して、判断を下そう

プロダクト・デザイナーの役割を放棄するな

見せかけの好意的な反応に惑わされない

真実曲線

一体何人と話せばよいのか？

ビジョンをもってリードする

結論

## **第三部：付録**

突撃アプローチ例

突撃メールの例 その1

突撃メールの例 その2

留守番電話の例

最後に

ビジネスの仮定練習

教える練習#1: モック・インタビュー

教える練習#2: モックを使ったアプローチ

顧客発見を大ゴケさせる方法

用語集

その他の学習教材

この本について

翻訳者について

# 序章



すぐれた起業家であることは、夢と現実の間で、優れたバランスをとることだ。あなたがこの本を開いたのは、おそらくは何か世に対して新しい何かを提供したいからだろう。その思いはとても強くて意味のある冒険だ。それは同時にとても怖くて、リスキーでもある。どうやってそのリスクを抜け出して、不可能とされていることを実現すればよいだろうか？

すべての新しいビジネスアイデアは、推測の積み重ねの上に作られている。私たちは、スティーブ・ブランクが提唱した「リスクをはらんだ希望的観測は、開始直後に試すべきだ」という洞察に同意せざるをえない。会議室にしながら新しいことはできないものだから。会議室に居続ける代わりに、私たちは市場に出て行く必要があるし、スティーブがよく言う「外に出よう！」にしたがう必要があるのだ。

実はいい方法が二つある。1.直接カスタマーや共同者と話し、相手の行動を観察すること。2.人に対して実験を行い、何が起きたかを検証することである。

この本は前者の行動観察について書いた本である。顧客発見の質的な部分はほとんどの人にとっては極めて困難な部分であり、知らない人に話すには勇気がいることに加えて、大部分は我々が直感的にこうすべきだと思っている方法が間違っているためである。

はじめに、顧客発見が何と異なるかを明らかにしよう。顧客発見は、製品を顧客にあなたのかわりに作ってもらうことでもなければ、あなたのビジョンを捨てて顧客の言いなりになることでもない。また、人にあなたの意見をプレゼンすることでもない。あなたがあなたの意見を他の人に売り込もうとするのは自然だが、顧客発見におけるあなたの仕事は、「学ぶ」ことにある。

**あなたは探偵である。**

あなたはあなたの推理を裏付ける、または否定する証拠を探している。あなたが小さなスタートアップにいるか、大きな会社の新規事業開発チームにいるかにかかわらず、あなたのゴールは統計的に意味のある答えを集めることではない。代わりに、あなたはあなたがよりよい意思決定をするために役立つパターンを探している。こ

これらの意思決定は実行につながり、より賢い実行はあなたが成功するのに必要不可欠だ。

この本は定性調査の入門書として、あなたが最初の一步を踏み出すために書かれた。あなたはこの本をその他の最高な顧客開発/リーン・イノベーションの補助教材として活用すべきだ。これはルールブックではないけれど、願わくばあなたがこの本の中にかかれた原則で使える何かがあれば本望だ。

この本は二部構成である。第一部は2人の起業家が初めて顧客調査をする架空の物語だ。第二部は顧客発見のコアとなる理論や戦術の両方を紹介する。ここで紹介する架空の話はコンシューマー向けのビジネスを対象としている一方で、このtipsにはエンタープライズ向けに売らなければならないチームにとっても使える内容が詰まっていると私は考える。では始めるまでに最後の言葉を：起業家は彼らの製品を、他のビジネス上のリスクを無視して、過剰評価する傾向がある。彼らは自分の妄想に沿って世界を見ることに慣れすぎている。私はあなたに「勇気を持って、ビルの外にでて実際のヒトと話す」ことをオススメする。

ジフ・コンスタブル

2014年8月

第一部：

# 物語





## ブレイク・スルー

その夜、越井とロバータは夜眠れないくらい興奮していた。数年にもわたる研究の結果、ついに彼らは大量生産に耐え、効率的なダウン用人工羽毛の生産方法を見出すことに成功したのだ。これまで、よりよい枕を作ることで、人の睡眠の質を上げることを夢見ながら研究に明け暮れてきた彼らにとって、眠れない夜を過ごしたことは少し皮肉ではあったけれど。

越井とロバータは、自らが作ったダウンが技術的優位を持つことを確信していた。彼らのダウンはさらに高い断熱性を持ち、よりよい反発性を持っており、加えて動物や自然環境にも優しいかった。

果たして彼らの発明はビジネスにつながるのだろうか？

## アドバイザー

ダウンを発明した翌日、彼らは起業家のアドバイザーに会いにいった。アドバイザーのサマンサは4つの会社を作り、売却に成功していた。彼女はエンジェル投資家であり、はじめて起業に挑戦する起業家と一緒に働くことで、自らの経験を社会に還元できると強く信じる人物だった。

「私たちはついにやったんです！」ロバータがおもむろに切り出した。

「我々は新ダウンを効率的で大量生産できるようになりました。我々はこれをビジネスにできると考えています」越井が補足した。

「つまりあなたたちはビジネスに飛び込むべき時かどうかを知りたい、と言っているのね？」サマンサは聞いた。越井とロバータは頷いた。

サマンサは続けた。

「もし市場(マーケット)に何か新しいものを出して成功したいのであれば、市場を理解する必要があるわ。あなたたちは、今日の人たちがいつ、なぜまくらを買うか知っているのかしら？」

「正確には知らないわ」ロバータが言った。

「私たちはほとんどの時間を研究室で過ごし、製品開発に全力を尽くしてたんだもの」

「そうなんじゃないかと思ったわ。大抵の場合、起業家は顧客やビジネスモデルを理解するのに比べて、製品を都合よく捉えすぎる傾向があるの。結局は製品だけ見ていてもだめで、製品もビジネスモデルも全てをしっかりと考える必要があるし、そのためには自分の考えていることが正しいのかを見極める必要があるわ。あなたが持っている仮説のいくつかはあたっているかもしれないけど、あなたが持つ間違っている仮説が、ビジネスを殺してしまうかもしれない。私はあなたたちが早いうちに、失敗につながる可能性がある仮説を見極めてほしいと思っているの。」サマンサは言った。

サマンサは越井とロバータに最もビジネスにとってリスクのある仮説を箇条書きするように求めた。すると次の6つの項目が載ったリストが出来上がった。

1. 私たちは人がまくらを買うとき、睡眠の質について気にしていると考えている。
2. 私たちは私たちがオンラインで直接顧客にまくらを売れると思っている。
3. 私たちは私たちの顧客が都会に住む若い専門職だと思っている。
4. 私たちは私たちの最初の顧客は引っ越したばかりで家具を揃える必要がある新卒の社会人だと思っている。
5. 私たちは私たちのまくらを投資回収するために十分に高い値段で売れるとおもっている。
6. 私たちは私たちは大量生産に必要な投資をまかなえるほどの投資を受けることができると思っている。

「今は資金調達の心配はしないでいいよ」サマンサは言った。「誰もが資金調達の心配をするけど、その前にストーリーを整理する必要がある。あなたたちのリスクは、顧客と直結するものがほとんどだ。私は3つの方法でリスクを減らすことをお勧めする。はじめに、顧客の気持ちを感じるために、実際にまくらを買に行くこと。次に、まくらを購入する段階にある人を観察すること。最後に、まくらを買おうとしている人に直接話してみること。」

「人と話すだって？」越井が言った。「私は科学者であり、営業マンではない。もし私が誰かに私のまくらをどう思うか聞いたところで、彼らは何も答えられないだろう。もし私が彼らが私のまくらを買うか聞いたとしても、彼らの答えを信じることはできないと思う。一体何が目的なんですか？」

「現時点でのあなたの仕事は売る、ということよりもむしろ学ぶことにあるのよ。ただし、あなたが顧客に推測させても意味がないと感じていることは正しい。あなたたちはあなたたちの市場を理解する必要がある。どうやって顧客は購入するのか？いつ彼らは購入するのか？なぜ彼らは購入するのか？いつ彼らは購入するのか。科学者としては、あなたたちはデータを集めて、データが仮説を裏付けているか調べることに慣れているでしょう。もしあなたたちが丁寧で、創造的であれば、人はあなたが思っているより協力してくれるわ」

「購入。観察。会話。本当に私たちはこの3つが必要かしら？本当にそんなに時間をかけるべきかしら。」ロバータが言った。

「逆に時間をかけない、なんてことができるかしら？この3つの方法は単体では不完全だけど、同時に行うことであるパターンが見えてくるわ。顧客になりきることで、顧客に対する共感と理解ができる一方で、自らの体験だけを正しいと思うのは危険でしょう。顧客を観察することで、彼らの正直な振る舞いがわかる一方で、彼らになっ

て考えることはできない。顧客と話すことで、あなたは行動と考えの両方を統合することができる一方で、相手の話すことを正しいと受け止めすぎないように気をつける必要があるわ。それぞれの方法は強みと弱みを持っているの。しかし、これらの手法を一緒に使うことで、あなたは多くのことを学ぶことになるわ。あなたはあなた自身が正しいことをしているのだ、とより確信を持つことができるし、もしくは計画を修正する必要があることに気がつくでしょう。計画に大量の投資をする前に、あなたの仮説が正しいのかを検証することの方がいいに決まってるんだから。さて、どうやって始めたらいいと思う？」サマンサが言った。

「私たちは私たちの顧客にオンラインで購入して欲しいと思っているから、まずはまくらをオンラインで買ってみることが大事だと思うわ」ロバータが言った。「さらにホームセンターでまくらを買っている人を観察できると思う」

「いい感じじゃない」サマンサがうなづいた。「店にいる人と話したいと感じるようになるかもね。その前に一点気になることがあるわ。あなたは購入の瞬間を見ることになるけど、それはあなたの望むカスタマーが購入する瞬間ではないわ。あなたの仮説の中で、若い都会の専門職と新卒が購入する、という点があったけど、彼らをターゲットにして接点を持つためにできることは何かしら？」

「たとえば街中のオフィスビルに行って、仕事にいく人たちに聞いてみるのはどうだろう？」越井が言った。

「大学時代の同級生で、今社会人の同級生にあたってみるのはどうかしら？」ロバータが言った。

「両方試して、どちらがうまくいくか見てみるとどうかしら」サマンサは続けた。「ロバータ、私はあなたの友達に友達を紹介してくれるようお願いするわ。あなたに近すぎない人と話すのが一番いいの。調査の中に、他の人の影響を持ち込みたくないからね」

「まずはあなたが聞きたい質問を考えることから始めましょう。学びたいことに優先順位をつけることは極めて大切だわ。仮に優先順位通りに進まないとしても、インタビューの計画を書いた方が良いでしょう。相手にリラックスしてもらって、まくらを買った話をしてもらいましょう！」

二人の科学者はこのようなインタビュー計画を立てた。

導入部：こんにちは、私はヒルサイド大学の博士課程に在籍していて、睡眠の質を研究しています。私は人が最後にいつまくらを買ったのか聞いているのですが、よければ何個か質問してもよろしいでしょうか？

最後にまくらを買ったのはいつですか？

なぜまくらを探しにいったのですか？

どうやってまくらを買うことを始めましたか？

あなたは、あなたが買ったまくらをなぜ選びましたか？

買った後に、買ったまくらについてどう感じましたか？

直近でまくらを買う予定はありますか？

「素晴らしいスタートを切りましたね」サマンサが言った。「進めていく過程でノートを取り、定期的に発見とパターンをグループ化することを忘れないでね。あなたたちの発見について議論する際、どの手法を使ったのかを意識してみてね。」

## 顧客の気持ちになりきってみる

越井とロバータはオンラインでまくらを買った翌日に再会した。

「なかなか思い通りにいかないものだと思い始めてきたわ」ロバータが言った。「なぜ羽毛のまくらを選ぶのか、あるいはコットン、フォームのまくらを選ぶのか、はとても難しい問題だとわかったわ。メーカーのウェブサイトは1990年代後半からきたかのような印象がしたの。AmazonとBed Bath & Beyondにて役に立つレビューを見つけたわ。私の解釈によると、レビューの65%が睡眠の質について触れていて、私たちの最初のリスクにとってはいい傾向のように思うわ。大多数のレビューは柔らかいまくらと硬いまくらの個人的な好みについて触れていたわ。結果的に私たちは両方の種類のまくらを提供できると思うけど、始めは市場の大きな方で始めるべきだと思うわ」

「僕はGoogleで検索するところから始めたよ」越井が言った。我々の予想通り、AmazonとBed Bath & Beyondが結果の大多数を占めていたけど、いくつか、たとえばBestPillowのような専門店が検索結果の上位に入っていた。BestPillowはウェブサイトの中で睡眠の問題別に検索が可能で、たとえばいびき、首の痛みなどがあって、とても面白いと僕は感じた。いくつか、アレルギー向けの商品を提供しているメーカーも見かけたけど、僕たちの考えている「環境に優しい」というところに価値を見出している人はいなかったな。確かにロバータの言う通り、生産者のウェブサイトはとても古臭く感じたよ。僕はもし正しいメッセージを送ることができれば、SEO対策を

することで一気に目立つことができるかもしれないと感じたな。次やるべきは、販売店へ行ってみることだと思うよ。」

## 顧客を観察する

ロバータはBed Bath & Beyondに行き、越井は地元のデパートに行った。ロバータは3人の異なる人がいくつかの異なるまくらを、パッケージに困惑しながら物色するのを見た。3人のうち1人は、従業員に助けを求め、2人はオンラインで調べるためにモバイルを取り出した。次に、ロバータはある女性が特定の棚へ直行し、まくらを取り、すぐに買い物へ戻る姿を目撃した。ロバータは観察と接触を均等に行う想定だったので、彼女は顧客に直接聞いてみることにした。「すみません。私はどのまくらを購入すべきか迷っているんですが、あなたがそのまくらに直行するのを見ました。なぜそのまくらを選ばれたのか、教えていただいてもよろしいでしょうか？」

「あら、私は数週間前に家のまくらが古くなったので捨てたのよ。このまくらが本当に好きで、セットごと買い換えようと思ったのよ。」

「よろしければそもそも最初になぜそのまくらを買おうと思ったのか教えていただけますか。ちなみに私はロバータと申します。」

「はじめまして、ロバータ。私はスーザン。確か私は最初オンラインで探し始めて...」

数日後、二人の創業家はお互いの学びを分かち合うために再会した。

「BB&Bはとても多くの客が入っていたわ」ロバータが言った。私は15人の人を観察できて、そのうち10人と会話できたわ。会話できた10人のうち、1人は何を買いにお店に行くかが明確で、3人は外装と店頭価格で決める人たちで、6人が店頭で携帯を使ってGoogle検索をしていたわ。Google検索をしていた人たちはレビューと価格を調べていたの。以前あなたはSEO検索に関して話していたけど、もしかすると最高のモバイル体験を提供することで、さらにSEOの効果を得られるかもしれないわ。」

彼女は彼女のメモに目をやった。「他にも、10人中7人が、睡眠について抱えている課題は人それぞれではあるけど、よりよい睡眠を得ることができるまくらを選ぶとしていることがわかったわ。最後に、なぜ彼らがまくらを買っているのか聞いた

ところ、40代以上と思われる人たちは古くなった枕を買い換える需要があったのと対照的に、40代以下と思われる人たちが人生の変化に対応しているように見えたわ。2人はアパートからより大きな家に引っ越そうとしていた。他の人はガールフレンドと一緒に引っ越そうとしていたし、もう一人は新しい職を手に入れたからよりよい物を買おうとしているとのことだったわ」

「僕はハイエンドなデパートの家庭用品コーナーに行ってみたんだ」越井が言った。「僕は18人の人をみて、うち5人が何を欲しいのか決まっていた。残りの人たちはパッケージを見て悩み、ロバータのグループのように、モバイルでネットを調べていた。僕は自分が新しいまくらを作っている科学者だと自己紹介して9人と話した。彼らはそれはとても素晴らしいことだと言ってくれたよ。彼らのうち2人はまくらの価格が高ければ高いほどよりよいまくらだろうと思って買っていると教えてくれた。別の2人は一番安いから、という理由でもっとも安いまくらを選んでいて。他の人たちは自分にとって最適なまくらの硬さに基づいて、素材が羽毛なのか、綿なのか、ウレタンフォームなのかを気にしていたよ。硬さについては、より快適に眠れる、という考えに紐付いているようだった。価格については、幸いなことにより良いまくらであれば、当初我々が課金しようとしていた程度の価格を支払う気であることがわかった」

ロバータはノートを取り出した。

「ということは私たちは合計33人の人を観察して、19人と話すことができたわけね。私たちのサンプル数はまだ少ないと思うけど、サマンサは私たちに『統計的正しさよりもパターンを見いだすことに集中しろ』といていたわね。もし私たちの観察をいくつかの数値指標に分解するとすると、私たちは何を学んだのかしら？」

- ・ 24%の買い物客が来店時に何が欲しいかを知っていた
- ・ 52%は店舗にてモバイルで情報を調べていた
- ・ 45%が中～高単価のまくらを買っていた
- ・ 私たちが話した人の68%がまくらの選択基準に「より良い睡眠の質」をあげていた
- ・ 私たちが話した人の37%が生活の変化をきっかけにまくらを買っていた

・私たちが話した人の37%がまぐらの置き換えを理由にまくらを買っていた

「モバイルの利用は、我々が何か注意を払うべきで僕たちの戦略に組み込むべき内容だと思うな」越井が言った。「どうやら僕たちの次のステップとしては、サマンサの助言どおり、都会に住む専門職をターゲットにするべきみたいだね」

## 再グループ化

一週間後、たくさんのインタビューをした状態で3人は集まっていた。

「どうだった？」サマンサがたずねた。

「僕はピーク時間帯にダウンタウンのコーヒーショップに行ったよ。」越井が言った。「最初はみんな忙しすぎるのか、まったく相手にしてもらえなかったけど、『科学に協力することでコーヒー無料』の標識を作ったところ、たくさんの笑いとたくさんの関心を引きつけることができたんだ。その結果、僕たちのターゲットとする若くて都会に住む専門職の条件に合う15人ほどと話すことができたんだ。だいたい5分〜20分ほどそれぞれの人と話すことができたよ。実際とても楽しかった」

「明確に見えたパターンとして、学校を卒業したばかりの人はまくらをどう買えばよいのかまるで検討がついていない傾向があったわ。彼らはまくらを買った経験がなかったし、仮にあったとしても、およそ手に入るもっとも安いものを買っていたから。数人は実際に新しい寝具を買うだろう、と言っていた。これは推測になるとわかってるんだけど、もし仮にまくらを買うとしたらどうやって買うか聞いてみたの。よくみられた答えは、GoogleやAmazonで検索するか、Bed Bath & Beyondの店頭に行ってみる、だったわ」

「僕が話した20代後半または30代の人たちは少なくとも1度はAmazonまたはどこかの量販店でまくらを買った経験を持っていたよ。硬いまくらを好む人たちは羽毛を避ける傾向があった。よい掛け布団や高級シーツがほしい人たちは全員アヒルまたはガチョウの羽毛を好む傾向があったんだ。彼らは全くブランドを知らず、完全に製品の見た目に頼っていた。Amazonで買った人たちは実際レビューを読んでいた。



例えば結婚などによりより大きなアパートに引っ越す必要がでてきたのが彼らが新しいまくらを買うことになった理由だった」

「そうね、あなたの話は私たちが量販店で人に話した時に学んだことと、私が個別でインタビューをした際に見えた傾向とつながるわ」ロバータが言った。「まくらを買う行為は、引っ越しや結婚などのライフイベントと結びついているように見えるわ。私は異なるグループをインタビューしたわ。私が学生時代の同級生のうちのほとんどが、私のメール、またはFacebookの投稿に反応してくれたわ。うち何人かには友達も紹介してもらったので、結局学生時代に同じクラスでなかった人たちにも話を聞くことができたわ」

「あなたのように私も大学卒業した直後にはまくらを買わないことがわかったわ。新卒者が寝具にお金を使わないとわかったので、より突っ込んで聞いてみたら、むしろ服の方にお金をかけていることがわかったの。22歳から25歳の12人に聞いたところ、60%が過去数年以内にまくらを買っていたわ。ほとんどの人がGoogle、Amazon経由で専門店を探している傾向は見られたけど、ほぼあなたと同じ傾向だったわ。何だかとてもオンラインな人たちだった。価格を気にする人はダウンを買わない傾向があったわ。彼らはブランドにこだわっていないようだったけど、レビューは気にするみたいだった。女性の方が、質にこだわる結果探す時間が長い傾向があったわ。」

「良かったのは、新しいまくらを作ることに對して、誰もがそれは素晴らしいことだと言ってくれてたことだね」越井が言った。

「あなたが言ったことの中で、最後のがおそらく一番見えそうにないわね。何かを素晴らしいと評するのは簡単だけど、実際に買うことは別なんだから。しかし、あなたは前回あったときに比べてより市場について理解しているということは、大きな前進だわ」サマンサは言った。

「あなたたち調査メモから、あなたたちは72人の人を観察できたのね。その中から何らかのパターンが見つかるはずだわ。もう一度私たちの仮説を検証してみましょう」

## 仮説の検証

三人はもともとのリストを眺めた。

1.私たちは、ヒトは枕購入の意思決定をする際、睡眠の質を気にしている。

「直販店で購入した人の68%が、睡眠の質は購入決定の主要因であることを示していたわ」ロバータは言った。「若い専門職に対しては、インタビュー対象の一部にしかこの質問ができなかつた。全体では56%しかこの要素を示さなかつたけど、新卒に限ると70%にまで増えたんだ。同じくオンラインの記事でも似た記事をたくさん読んだし、睡眠の質はまくら選びの共通点と皆してもよいのではないかな」越井が言った。

「あなたたちが自分たちのアイデアに対して厳しい目で検証しようと取り組んでいることと、定量的に取り組んでいる点はとても素晴らしいと思うわ」サマンサは続けた。「このやり方により、先天的なバイアスがインタビュー結果を曲げることを防ぐことができるもの。しかし、一つだけアドバイスよ。この段階では、あまり定量情報に重きを置きすぎない方がいいわ。この時点では統計的な有意差を見ないのと同じく、自分たちの得た結果を動かさない事実のように捉えないで欲しいの。ちなみに、次の仮説はどうなったかな？」

2私たちはオンラインで直販が可能だと思っている。

「私たちは良い兆候も見つけたわ。都会の専門職のうち77%が検索エンジンから検索を始めてたの。つまり、彼/彼女達が私たちのオンラインストアを見つけ、訪れ、買い物するか、ということが気になる点だわ。確かに私たちは小売店でもモバイルを使っている沢山の顧客を見たし、十分なSEO対策をすることで、彼らを自分たちのサイトに引っ張ることはできるかもしれない。しかし、私たちはこの部分に関しては総じてまだデータが足りないと私は思うわ」

3.私たちは、私たちの顧客が若くて都会に住む専門家だと仮定している。

「まだこの部分に関しては市場規模と、実際の購買数予測のための調査を走らせる必要はあると思うけど、私たちの仮定した顧客は私たちにとってよき顧客サンプルだと私は思うわ。実際の行動もしっかりと観察できたし。彼らは質のいい商品を欲しいと思っており、買うことができ、さらにオンラインで購買行動をすることを好むわ」

4.私たちは一番最初の顧客は新居を整える必要を感じている新卒と仮定していた。

「この仮定は完全な間違いだったね。新卒にとって、『数多くある選択肢の中から最安ではない商品を買おうとする』行為はあまり一般的でないようだった。私たちが話した新卒の中で、自分でまくらを買っていたのはたったの25%だった。むしろ、この証拠は20代後半、もしくは30代前半の人たちがターゲットになるかもしれないことを示している」

「私たちはライフステージの変化と購買の相関関係を見たわ。小売店での37%がライフステージの変化と対応しているのに比べて、都会の専門職に大してはなんと70%だった。アーリー・アダプターの観点からは、もし私たちが結婚しようとしている人や、より大きな家に引っ越そうとしている人に狙いを定めれば、さらに成果を上げられないかしら」

5.私たちは私たちのまくらを、原価をまかなうのに十分な高価格で売ることができると仮定している。

「小売店でまくらを買った45%の顧客が少なくとも中間の価格帯のまくらを買ったわ。確かに私たちはそれなりにハイエンドなお店で調査をしたけど、少なくともこれはいい傾向かもしれないだわ。最初は儲からないかもしれないけど、規模を拡大して、生産工程を改善できれば、黒字になるわ。もちろん、彼らが私たちのまくらを買いたいと思う必要はあるけど」

サマンサはうなずいた。「それを確かめるには、あなたたちは実際に何個か売ってみるといいわ。しかし私はあなたたちが急いで売ろうとする前に、学習に時間をあてたことがとてもうれしいわ。総じてあなたたちは確実な知見を得たようね。私はあなたたちが大学の卒業者における課題を見つけたことも、彼らをターゲティングするためのお金、労力をつぎ込む前で良かったと思うわ。あなたたちの調査で、追加でわかったリスクや、心配点はあるかしら？」

「僕は顧客がいかに混乱しているか、という現状にワクワクするし、心配でもあるかな」越井が言った。「全てのブランドがより良い夜の眠りを約束している。同時に僕は市場からひろった、『もしかすると市場は固いまくら派とやわらかいまくら派に2分される』兆候も気になっているんだ。私たちはそれを誤りだと思っている。私たちのまくらは固いとやわらかいの中間にあるし、私たちの調査はそれがより良いという結果を示している。しかし、僕は本当にカスタマーが私たちのデータを信じてくれるかわかっていない。つまり、本当に適切にメッセージングしないと伝わらないのではないかと思っている」

「私に関して言えば」ロバータが言った。「私が一番気になっているのはそもそも私たちの市場はどの程度の大きさなのか、ということで、どれくらい早く私たちが規模を拡大できるか、そして、利益が出るまで生き残れるか、ということだわ」

「あなたたちの話は確かにその通りだわ」サマンサは言った。「何個か提案があるの。あなたたちのうちどちらかはヒアリングを継続すべきだけど、新しい要素を加えてみてはどうかしら。あなたたちは二人とも既存製品との差別化を心配していて、本当にカスタマーがあなたたちの科学的な証拠を理解して受け止めてもらえないのではないかを気にしている。いくつかのメッセージングを試してみたらどうかしら。モバイルを使っている人が多いことをふまえて、あなたたちの実験結果を伝えるランディング・ページを作った後に、それをモバイルで人に見せてみるの。そして、モバイルで表示されている内容をあなたに説明できるかを見るのよ。最初は彼らが本当に理解したかを確認できて、その後、彼らが意味があると感じるかを確認できる」

「定性評価からさらに広げて、もう一人は課金金額、売れるであろう個数、原価を調整して試算するための損益モデルを作り始めるべきだわ。これまで学んだことを統合してみて、ビジネスモデルが利益を生みそうかを確認してみましょう」

「最後に、あなたたちはカスタマー獲得と販売に関する実験をはじめられる程度には十分学んだと思うわ。ホスティングサービスを使って、基本的な機能を備えたオンラインストアを作るのが早いと思うわ。そして、大量生産に投資をする前に、数個、まくらを売ってみるの。実際にGoogleやFacebook広告で流入を増やすことを行っ

た後に、広告周りのコピーで、具体的にはランディングページのメッセージや、価格のABテストを行ってみるとよいわ。各効果を比較した後、カスタマーに連絡をとって、購買仮定と意思決定の背景をインタビューするの」

ロバータは目を見ひらいた。「すごいわ！もしかすると初めての課金カスタマーができるかもしれないのね！」

「その通りだわ」サマンサが言った。「スティーブ・ブランクのスタートアップに関する一言はわすれちゃだめよ。『あなたたちは拡大可能で再現可能なビジネスモデルを探求する旅に出ている。実験を走らせながら、この時点で必要なのは拡大する前に学習することが重要だということを忘れてはいけない。直接カスタマーと話すことを止めるな。あなたの質問はどんどん進化するがあなたがいるステージに関わらず、あなたが得る最善のインサイトはあなたが実際に人と話して、人の行動を観察することで得られるのである。』」

# 学び



越井とロバータの冒険から学んだことはなんだろう？

- 1.顧客発見は、顧客、あなたの協働者、あなたの市場に対して更に深い洞察をえることである。
- 2.あなたのアイデアが素晴らしいと人に言われることは役に立たない。むしろ顧客の購買意欲を実証するための振る舞いを観察することこそが役に立つ。
- 3.ビルを出す前に、インタビュー方針を準備すべし。
- 4.正しい質問をするには、あなたはあなたの持っているビジネス上のリスクと仮説を理解しておく必要がある
- 5.インタビュー相手を探すときは創造的であろう-初めは成功しないから、新しい何かを試しなさい
- 6.時に、観察はインタビュー以上に効果的である。
- 7.特に主要なリスクに関するインタビュー結果については、後ほど定量的な指標の計算に使うためにしっかりとメモを取ろう。もちろん、先にインタビューの結果到達したい指標の目標を設定できているとなおのこと良い。
- 8.学びを持ち帰り、チームとして顧客のパターンを分類をせよ
- 9.あなたのビジネスに関して、不利な結果が返ってこようとも質問することを止めてはいけない。

次章で、私たちはより詳細に議論し、実際の手法を紹介する。

第二部：

# どうやって？



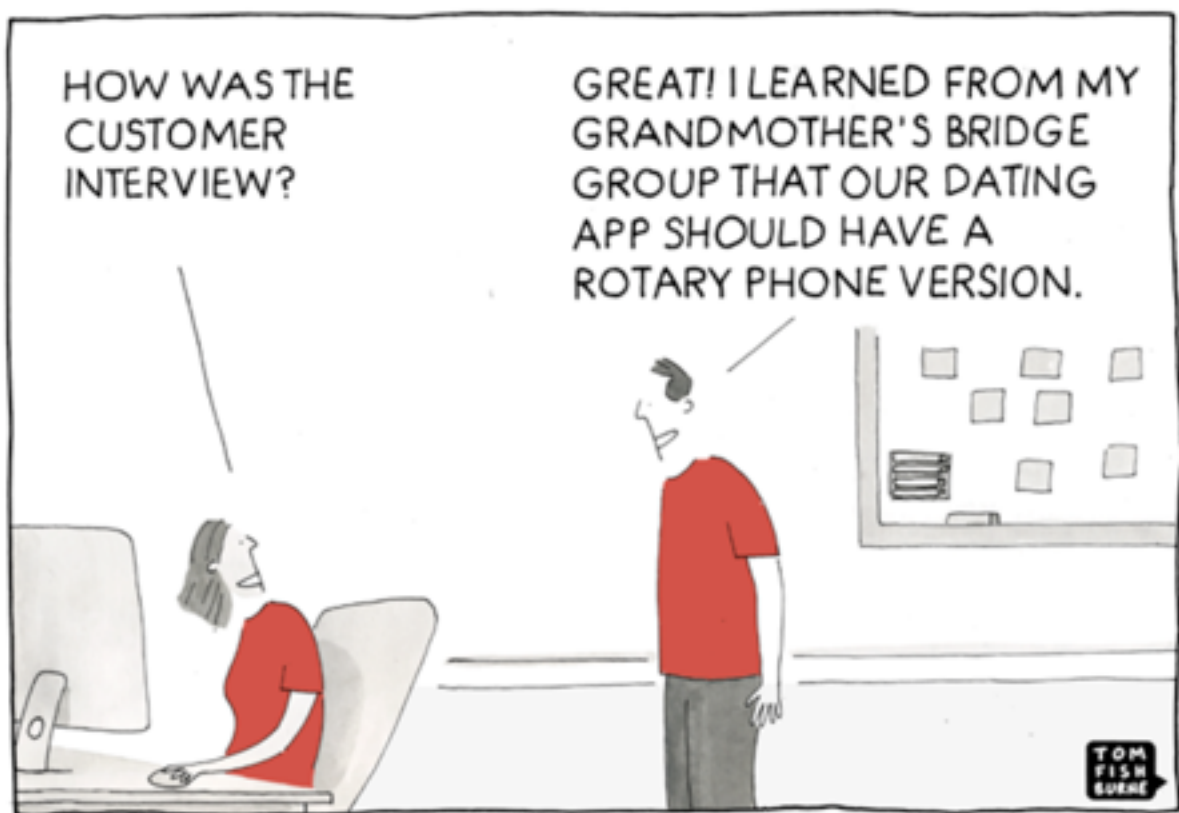
# 顧客発見を始めよう

定性調査、例えば人と話すことに終わりは無い。最初はとても勇気が必要だ。しかし、あなたがプロ意識を持って、考えながら定性調査を行うことで、あなたはたくさんの協力者と出会うことができるだろう。

あなたはいくつかの核となる質問から始める必要がある。

- ・あなたは誰から学びたいのか？
- ・あなたは何を学習したいのか？
- ・どうやって彼らと接触を持つか？
- ・いかにして効果的な場を作るか？
- ・いかにして、学んだことから意味を見出すか？

# あなたは誰から学びたいのか？



もしあなたの顧客が医者の場合、配管工に話を聞くことはあまり意味をなさないだろう。若年層を対象とした製品を作っている場合に、お年寄りに話しかけないことも同様だ。

市場から学ぼうとするときに最初に必要なのは、あなたが狙っている市場に対して、あなたなりの意見を持つことだ。私はいくつかの分類をして考えることをおすすめする。

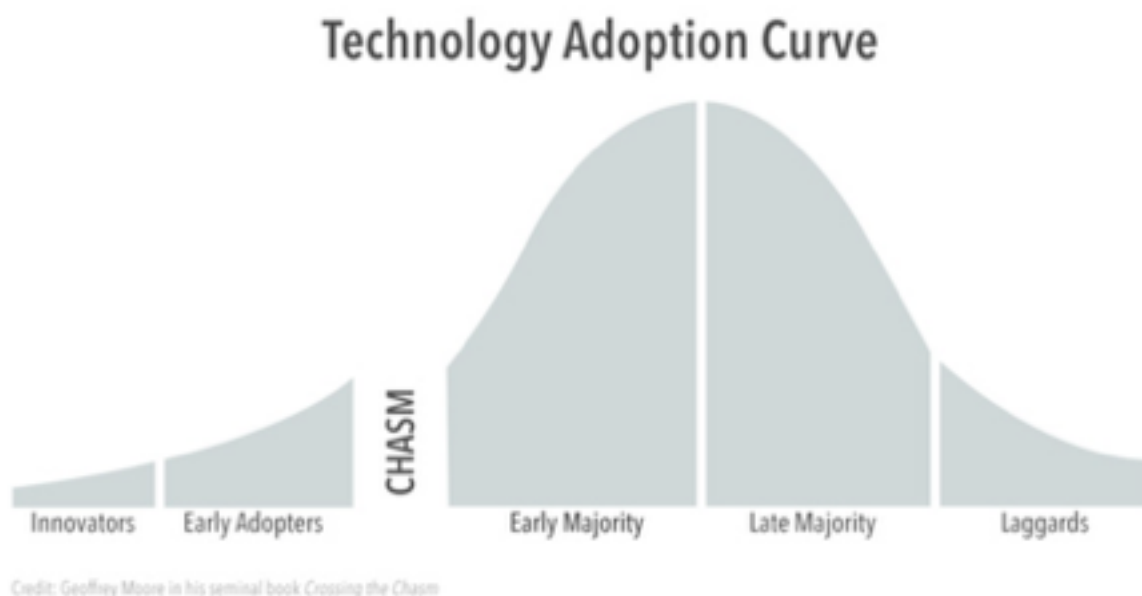
- ・典型的な顧客像
- ・あなたの製品に対するアーリー・アダプター、例えば真っ先にあなたの製品を使うであろう人たち
- ・あなたのサービスを広げる、実現する、もしくはビジネスの他の部分で協業する重要な協業先

あなたはもしかすると、「すべての人のための」製品を作っていると思うかもしれない。しかし、この考え方は初期段階で何かを行動に移すことのできる考え方ではない。あなたはもっと具体的に考える必要がある。あなたの仕事はあなたが解決しようとしている問題を抱えている人たちについて考えることだ。往々にして、彼らは特定の職業についていたり、特定の考え方をしていたり、特定の地域に住んでいたり、特定の年齢層に属している。標準的なデモグラフィック情報は役に立つかもしれないし、全く役に立たないかもしれない。あなたの顧客にはどのような共通項があるだろうか？

以下に例をいくつか挙げる。

- ・病院の管理システムはソフトウェアを導入する権限を持つ病院のシステム管理者や、実際にシステムを使う病院の労働者について考える必要がある
- ・電話対応型の獣医はペット所有者と話す必要がある
- ・配管工のためのオンライン・マーケットプレイスは供給元に配管工、需要側に一般家庭を想定するかもしれない

あなたのサービスのアーリー・アダプターについても考えたほうがよいだろう。なぜ彼らが必要なのか？それは、ほとんどの商品は、以下の「テクノロジー・適応・カーブ」にそった動きを示すからである。



スタートアップをはじめたばかりの創業者たちは、主要顧客(図中のアーリーマジョリティとレイトマジョリティ)に気をとられがちだ。しかし、実際的な意味では、主要顧客は彼らが実際に製品を使ってみる前に、アーリーアダプターたちが満足していることを知りたいと思っている。もしあなたがアーリーアダプターを囲うことができない場合は、あなたは次に進むことはできない。アーリーアダプターは、ほとんどの場合実際に問題を抱えている人たちだったり、もしくは新商品やサービスを試すことが大好きな人たちだ。

越井とロバータの話では、彼らは彼らのアーリー・アダプターたちは20代半ばから後半の都会の専門職だと仮定していた。先ほど挙げた3つの例における、アーリー・アダプターは以下の通りだ。

- ・病院管理システムは旧来のベンダーを使い続けている病院に刺さるかもしれない
- ・獣医サービスは主要都市にて忙しい20代をターゲットにできるかもしれない

・配管工のためのオンラインマーケットは、個人事業者を供給元として束ね、提供先として、初めて家を購入したばかりの人たちを束ねたほうがよいかもしれない

実際には、顧客発見インタビューにて、どの程度狭く、または広く、対象を捉えるべきかの処方箋は存在しない。しかし、あなたが領域を絞れば絞るほど、あなたがインタビューを通して得た証拠に対してより意味合いを理解することは簡単になる。

## **BtoB製品に関する注意書き**

もしあなたが法人向けにサービスを提供しようとしている場合、あなたの営業活動における異なる種類のプレイヤーに対しても考えを巡らせておいたほうがよいだろう。古典的な法人営業においては、往々にしてあなたは戦略的な購買者(あなたがもたらす変化に対して期待している人)と経済学的な購買者(財布の紐を握っている人)、技術的な購買者(承認する/しないを決裁する権限を持つ人)、そしてあなたの製品を実際に使う人がいる。これらの人の中で、誰が一番重要か特定することはできるだろうか？あるいは誰が反対してくるか特定できるだろうか？

BtoBの会社に対しては、スティーブ・ブランクはCEOと話す前に中堅以上のマネージャーと話すことを勧めている。なぜならば、彼らの時間を確保することのほうが容易だし、複数回連絡を取ることも簡単な場合が多いからだ。そして、最も重要な点は、あなたが顧客の意思決定の階段を登っていく前に十分に相手の事情を理解することを助けてくれることだ。

# あなたは何を学びたいのか？



すべての顧客インタビューに質問のためのリストを持って臨もう。インタビュー・ガイドとして参照するこのリストは、あなたが物事を整理することを手伝ってくれる。あなたはより専門的に見えるし、この結果、より重要な質問を早い段階で聞きやすくしてくれる。

## いかにして最も重要な質問を知るか？

私は最初に最も重要で、最もリスクの大きい仮定を理解することから始める。この「最重要の質問を知る」部分はインタビューを通した洞察収集にて一番緊急度が高い。あなたはあなたの仮定を無数の方法で理解することができる。例えばあなたはアレックス・オスターワルダーのビジネス・モデル・キャンバスやアッシュ・マウラのリーン・キャンバスを使うことができる。個人的に、私は以下の質問をする。※巻末の補記にワークシートとTIPSを収録した：

- ・私のターゲット顧客は誰になるか？
- ・私の顧客が解決したい問題は何か？
- ・顧客ニーズは何によって解決できることができるか？
- ・なぜ顧客がこの問題を今日解決できないか？
- ・顧客が欲している定量的な成果は？
- ・初期顧客獲得のための戦術は？
- ・最初のアーリーアダプターはどんな人か？
- ・収益をどうやってあげるか？
- ・初期の競合は誰になるか？
- ・初期の競合に勝てる理由は？
- ・資金面での最大のリスクは？
- ・技術面での最大のリスクは？
- ・どの仮説がまちがっていたら、このビジネスは失敗するか？※TIPS：市場規模を推定しておこう

あなたはこのリストを眺め、重要度が高く、不確実度の高い仮説を見極める必要がある。正直にリストを眺めよう。あなたはもっとも重要な論点からとりかかりたいと感じるはずだ。

例で紹介した起業家は、調査を始める前に6つの初期リスクを選び、最初の質問を作った。他のシナリオとして、前章にて私たちは電話対応型の獣医サービスの例をあげた。この場合、創業者たちは以下のようなリスクを検討することになるだろう。

1. 飼い主は獣医に行くことを面倒だと思っており、自分たちが行くよりは誰かに来てもらった方が良く考えている
2. 顧客は獣医が家に来てくれるのであれば、高価格であっても受け入れてくれる
3. 私たちは我々のサービスのアーリー・アダプターは忙しい都会の飼い主だと思っている
4. 現状、人はクチコミまたはオンライン検索によって獣医を見つけていると私たちは思っている
5. 私たちはGoogleの検索連動広告で私たちの顧客を取り込むための広告費を支払うことができる
6. 私たちは十分な大きさのビジネスにするために、全国で十分な数の獣医を集めることができる
7. 交通費を支給することで、私たちが雇う獣医たちの収支は黒字になる

すべての仮定が定性調査で効果的に検証できるわけではない。しかし、この場合、私たちの創業者たちはリスク1、3、4、6については、単に人と話すだけでなんらかの意味のある洞察を得ることができるかもしれない。1、3、4は飼い主に関する話で、6は獣医に関連する話だ。

## 意見でなく、ストーリーを手に入れよ

質問の熟考にあたっては、意見に関しては注意が必要だ。人は未来を予測することが致命的に下手な性質を持っているからだ。よく、「このアイデアっていいと思う？」だったり、「あなたならこの商品を買いますか？」と聞いてしまいがちだ。しかし、あなたはこれらの質問に対する答えを手放しで信じてはいけない。



よりあなたのインタビューを良きものにするには、過去の話聞くことが効果的だ。例えば、先ほど紹介した架空の科学者、越井とロバータがインタビュー計画を作った際、質問はインタビュー相手に、直近のまくら購入体験に関するストーリーを語ってもらうことに重点を置いていた。

電話対応型の獣医サービスの場合は、以下のような若干ゆるいインタビュー計画を作るかもしれない。

- ・ウォームアップ：インタビューの目的を具体的に伝える
- ・ウォームアップ：人とペットに関する基礎的な質問(名前、年齢、写真など)
- ・あなたのかかりつけの獣医は誰ですか？どうやって、見つけて、なぜその人にしたかを教えていただけますか？
- ・最後に獣医を訪れたときのあなたの行動を教えてください
- ・獣医を予約する際にどのような会話のやりとりをされているかを私と実演してみてくださいませんか？
- ・その体験の中で、嫌だったことはありますか？
- ・その体験の中で、よかったことはありますか？
- ・獣医を急患で訪れたことはありますか？ある場合、その時の体験をおしえていただけますか？
- ・獣医を変えようと思ったことはありますか？それはなぜですか？

## オープンな質問をする

あなたのゴールはなるべくあなたは話さず、相手によりオープンに答えてもらうことだ。そのためには、あなたがオープンな質問、あるいは最小限の「はい、またはいいえで答えられる質問」をするよう質問を設計しておく必要がある。

オープンな質問をするためのひとつの手法は、「誰が」「何を」「なぜ」「どうやって」で始まる質問をすることだ。しかし、仮に「はい/いいえ」で終わる質問をした場合も、あなたはより相手から引き出すフォローができることを忘れないでほしい。

オープンな質問で面白いもの、といってもこれはスティーブ・ブランクのお気に入りだけど、「あなたに聞いておくべきことで私が聞いていないことは何ですか？」という質問が使える。

## 価格設定のためのテスト

定性調査の中でもっとも答えにくい質問のうちの2つが、「人はそのサービスに對価を払うか？」「いくら對価を払うか？」という質問だ。このテーマに関する意見はとても疑わしい。しかし、以下のような質問をすることで、あなたはたくさんのことを学ぶことができる。

- ・現在あなたはこの問題を解決するためにいくら払っていますか？
- ・あなたはこの問題を解消するために、予算を確保していますか？誰がその予算をコントロールしていますか？
- ・この問題を解消するためにはいくらまでなら払って良いですか？(この答えはあなたが回答を1額面通りにとらえすぎない限り、興味深い結果につながることもある)

私のオススメは、インタビュー対象者が彼らが(仮にまだプロダクトが出来上がっていないとしても)実際に何かを買おうとする状況を想像する状況を作り出すことである。キックスターターや他のクラウドファンディングプラットフォームはたくさんの人たちによって、先行注文の需要を特定するために使われている。

会社で開発する高額の商品に関しては、顧客が先行して購入する、または法的拘束力を持たない書類にサインするかどうかで見ることができる。重要な点は『人は支払いに関しては、実際に買おうとする瞬間でなければ、本当に買いたいのかどうかを考えることは少ない』ということだ。

## 試作品を通してフィードバックをもらう

製品に対してどのようなリアクションが取られるのか調べたいことはよくある。あなたはモックアップや試作品を人に提示することでたくさんのことを学ぶことはできる。しかし、こちらは希望的観測と同じで、あなたは人のリアクションを翻訳して解釈することが必要となる。

もしあなたがインタビュー者に製品を見せる際は、あなたはこの工程を彼らの振る舞いを聞く工程と別々に行う必要がある。

まず最初に実際の行動とそのとき考えたことを聞こう。これは、製品の機能に関する議論が会話の内容を変えたり、影響を及ぼすことを防ぐことが目的だ。人は機能について語るのが大好きなのだから！

## 魔法の杖

中には「もし魔法の杖があるとして、この製品があなたが望んでいるなんでも叶えてくれるとすると、何ができるようにしたいですか？」と聞く人がいる。しかし、個人的には私はこのような質問をしないようにしている。それは、顧客は現実にあまりに制約をうけているがゆえに、効果的な解決策を設計するためには不適切なためだからだ。

しかしながら、「課題に焦点を当てて、解決策に関しては言及しない」ため私が好む魔法の杖質問がある。それは、「もしあなたがなんでも解決出来る魔法の杖を持っているとしたら、なんの課題を解決する？」というものだ。しかし、ここまでオープンな質問だと、たくさんの人が回答に困ることに気がつくのではないかと思う。

## 「合格/不合格」テストを設計する

顧客開拓はたくさんの定性調査によって構成される一方で、定量的な視点を持つことはとても有効だ。いくつかのキー・クエスチョンに目標を設定してみよう。例えば、越井とロバータは当初の調査の中間時点で、以下のような統計的事実を手に入っていた：

- ・買い物客の24%が店に入った瞬間に何が欲しいかわかっていた
- ・買い物客の45%が中間価格帯、または高価格帯のまくらを買っていた
- ・私たちが話しかけた買い物客の68%がよりよい睡眠を手に入れることが彼らの意思決定に主要なドライバーだと言っていた

もし彼らがターゲットをあらかじめ設定していたら、より良い結果を得ていただろう。例えば、以下のような目標を設定することができたはずだ：

・私たちは新参のブランドであるがゆえに、私たちはほとんどの買い物客が何を買うか決めていないことを望んでいる。私たちは40%、もしくはさらに低い率の買い物客が店に入る時点で何を買うか決めていないことを観察したい

・私たちのまくらは高価であるがゆえに、私たちは最低でも40%の買い物客が中間価格帯もしくは高価格帯のまくらを買うことをみたいと感じている

・私たちは、睡眠の質が私たちの製品を他と差別化できる要因だと思っているので、買い物客の60%以上が睡眠の質を意思決定工程のうちで主要な要素であることを示してほしい

あなたの選ぶ数値目標は概算で構わない。すなわち、完全に一致する必要ことを過度に気にしなくて良い。むしろ重要なのは、あなたが目標を設定し、目標を基準に何が生じているかを観察することだ。目標を設定することは、あなたを自分が見たいものを本当に見れているかを慎重に考え始めることにつながり、あなたが自分のデータを吟味するにつれ、意思決定と判断をより楽なものにしてくれる。

## **あくまで指針であり、台本ではない**

インタビュー方針は台本ではない。すなわち、あなたはロボットのように指針を読み上げる、ということをする必要はない。あなたは会話の途中で何か新しく、面白いことに気がつけば、会話の内容を自由に修正して構わない。当初想定していた指針と現実との乖離は、あなたが市場から学び、新たな質問を見つけていくにつれ、おそらく生じるだろう。しかし、どのようなインタビューにおいても、質問をあらかじめ計画し、優先順位をつけておくことは必要不可欠だ。

## **観察は質問を超える効果を持つことがある**

場合によっては、おとなしく誰かの行動を観察することが最善の策である場合もある。あなたは彼らの購買工程を見るかもしれないし、特定の問題をいかにして解決するのかを確認することになるかもしれない。あなたが何を学びたいのかを考えると同時に、いかにして直接的なインタビュー以外で相手の行動データを集めるかを考えた方が良い。

越井とロバータの場合は、彼らが寝具販売店に出向き、彼らの潜在顧客がまくらを買うのに苦労している光景を目の当たりにしたことで、彼らはもっとも価値のある洞察を手に入れた。彼らは行動を観察し、そのあと質問をするためだけに顧客と接触したのである。

この技術は毎度使えるとは限らない。例えば、以前私のチームは体重を減らす製品の有用性をを検証しようとしていたが、他の人たちがダイエットを進めていく過程を観察することはあまり現実味がなかった。そこで代替手段として、私たちはインタビューを行ったのち、被験者を2週間のコンシェルジェ・テストプログラムをマニュアルに沿って体験してもらった。しかし、可能な限り素の振る舞いを観察することはより本質的な洞察の把握につなげていくことが大切である。

# インタビュー相手を どうやって見つけるか？



顧客開発に慣れていない起業家は、赤の他人と接点を持つ、という考え方を怖がる傾向がある。しかし、実際のところ、多くの人が協力してもよいと考えていることにあなたは驚くだろう。この傾向は、相手がより関心の高い内容について話す際に顕著であり、あなたは彼らに対して、丁寧でプロ意識を持って接する必要がある。インタビュー相手に対して会話するときに、念頭においておく点は以下の3つである：

- 1.少なくとも1人以上間に人を挟んだ関係の人をインタビューすべし(あなたの母親、おじさん、または親友をインタビューしてはいけない)
- 2.創意工夫せよ(そして、人が勝手に集まってくることを期待しない)
- 3.魚がいるところで釣りをすべし(そして、魚がいないところでは、いさぎよく諦める)

## 創造的であるべし

とある野心的な起業家が、幼い子を持つ母親をターゲットにしたいと考えていた。彼女にとって、カフェで人に話を聞く手法をはあまりに漠然としていた。そこで彼女は学校のお迎え場に行ってみた。しかし、母親たちはあまりに忙しく、彼女と話すことを拒否した。次に、彼女は、公園へ行った。公園では、母親たちは子供が遊ぶのを見るのに疲れているので、割と上手くいった。しかし、それでもごく数分程度しか話ができなかった。そこで彼女はマニキュアとワインを購入して、地元のスパで母親たちのための催しを開催した。母親たちは、家に子供と夫を残して参加すればよかったので、この試みは大成功した。母親たちはとても満足な時間を過ごし、ネイルを施してもらっている間にとても好意的に話をしてくれたのである。

## モーメント・オブ・ペイン(痛みを感じる瞬間)を見つけよ

もしあなたが彼らが痛みを感じた瞬間をとらえることができれば、それはとても強力な洞察になる。私の同僚、アレクサ・ローマンは自動車会社で働いており、ガソリンを入れる体験に関して何かよいアイデアがないかを探していた。そこでアレクサとチームはガソリンスタンドを訪れ、消費者がガソリンを入れる姿を観察した。その後彼らは質問をした。彼らの見つけたかったモーメント・オブ・ペインを特定

するために、彼らはどこで消費者が意味のある観察のための行動を取ってくれるかをはっきりと知っていたのだ。

## 紹介してもらいなさい

紹介をあなたにとって有利になるように働かせよう。例えば、医者と話したいとする。彼らは忙しくて、とても有能な秘書によって強力にガードされている。しかし、少なくとも一人の医者には会えるはずである。医者は他の知り合いを知っている。もしあなたの知っている医者があなたにとってとても仲の良い親友であるとすれば、確かに「間に一人以上人を挟んだ知り合い」方針を壊すことになるが、同様に彼女は医者と話すときに注意すべき点を教えてくれるだろう。さらに、あなたを他の医者を紹介してくれるかもしれない。

あなたはできる限り紹介を使うべきだ。毎回のインタビューで必ず2、3人のインタビュー候補者を紹介してもらうようにしよう。インタビューが終わったら、その人に知り合いであなたが解決しようとしている課題に対して困っている人を知らないか聞いてみよう。もし彼らが、あなたが彼らの時間を尊重したことを感じ取ってくれば、彼らはあなたを他の人に紹介することを喜んでしてくれるだろう。

## カンファレンスとミートアップ

カンファレンスやミートアップは、ある特定の問題に対して共通の課題感を持つ人たちの集まりである性質上、候補者を集める素晴らしい場となりうる。あなたは他人の時間に対して敬意を払えば良いだけだ。私はカンファレンスやミートアップは、会の終了後に時間をとらせてもらうためにかなり効果があることに気がついた。彼らから名刺をもらって、彼らが彼らで交流するのを妨げず、後で時間の都合があるときに、深いインタビューをできるようにすればよい。会が終わった直後、まだ記憶が新しいうちに、短いメールを送ってあなたたちがどこであったのかということを出してもらい、話す時間をとれないか相談してみるといい。これは他の受講者と同じく登壇者に対しても同様に効果的である。



ミートアップは通常安価である一方で、カンファレンスは高額なことが多い。もしあなたが予算が足りないのであれば、あなたはビルの外で人を待ち伏せすることで、高額なカンファレンスを「ハックする」ことができ、もしも事前に登壇者リストや受講者のリストを手に入れられるのであれば、会場の近くで直接彼らと会うことができる。

Meetup.comはあなたの住んでいる地域で開催予定のイベントを探すために便利なツールが充実しており、数回の効果的なGoogle検索により、あなたのニーズにあったカンファレンスを見つけられるだろう。

## 法人顧客

もしあなたが法人を顧客として想定しているのであれば、インタビュー先を見つける難易度は上がる。あなたはレーザーのようなピンポイントのターゲティングを行う必要がある。カンファレンスに加えて、Linkedinはとても役に立つ。あなたがもしあなたの探している人の役職に仮説がある場合は、Linkedinで検索を試みるべきだ。あなたはLinkedinを通した紹介を得られるかもしれないし、彼らの会社の代表電話に売り込み電話をかけることでコンタクトを取ることができるかもしれない。この際、あなたはどうやって彼らにアプローチするかを決める必要がある。あなたはあらかじめあなたが何かを売りつける気がないことを明確に伝えた上でアドバイスを聞くか、具体的に何かを販売するかのようにして彼らに近づくべきだ。

## 相談 vs 営業

顧客開発の初期はアドバイスを求めることを初期設定とするべきだ。これによりあなたはよりたくさんの顧客と会うことができる。人は相談されることが大好きだ(相談により、自分が大切な人だと感じることができる)。スティーブ・ブランクはよく人に電話してこう言っていた。「私の名前はスティーブで、～さんからあなたは業界一頭のいい方だとお聞きしており、あなたは本当によいアドバイスをしてくれるとお聞きしてます。私はあなたに何かを営業する気はありません。ただ20分だけ時間をいただきたいと考えているだけです。」

「アドバイスをもらうこと」に対する他の効果的な方法は、あなたの関心に沿ったブログを作り、人に記事のためにインタビューをさせてもらうように話すことだ。

あなたが何かを売ろうとしている際、どうやって人に接触するか？ブログを書く方法はあなたが初期の学習を終え、あなたの過程を顧客獲得に対してメッセージをどう伝えるのかというところに効いてくる。いきなり営業モードに入らないように気をつけよう。

## 門番から利益を得る

もしLinkedinがあなたが望む組織に到達することに役に立たないのであれば、他の方法は社長室に電話をすることだ。あなたのゴールはCEOと話すことではないが、実際には彼らの側近の部下と話すことだ。彼らの仕事は有能な門番であることだから、もしあなたが「私は『Xを扱っている人』と話したいと思っている」と話すと、あなたが丁寧でプロであることを感じさせられたのであれば、適切な人をつないでくれることが多い。この方法のメリットは、もしあなたが結果的に留守電を残すことになったとすれば、「社長室のジムがあなたの名前を教えてくださいました」と伝えることができる。ボスの名前を伝えることは、返信率を高める傾向がある。

もう一つの手法は適切な人を紹介してもらうために戦略的にメールを組織に送ることである。あなたはLinkedinのクエリに基づいてメールアドレスを推定することができる。この戦術に関しては、あなたはメールを極めて簡潔にする必要がある。

## 学生や研究者

一般に人は丁寧にアドバイスを求めてくる人に対して時間をとることを快く受け入れてくれる一方で、もしあなたが学生か研究者であればさらに有利になる。言い換えると、あなたが学生か研究者であった場合は必ずそう伝えるべきだ。インタビューに協力する見返りとして、あなたのこれまで得ていた調査結果を相手に共有しても良いかもしれない。

## あなたは驚くだろう

私の同僚、ジョナサン・アーウィンはフォーチュン50の一社と仕事をしていた。クライアントは特定のオイル・プラットフォーム・エンジニアの話を聞きたいと思っていたが、彼らは全世界でたった20人未満だったのだ！彼らにアクセスするためには、セキュリティ認証と安全訓練を受ける必要があった。私たちはおそらくテレビ会議もしくは電話になるだろうと想定しながら話を進めた。しかし、Google検索によって、1時間にも満たないうちに、車で1時間のところにトレーニング施設があるということがわかった。この話のポイントは、インタビュー協力者を見つけるのは、あなたが思っているほどに難しくはない、ということだ。

## 海に魚がない

私が、「魚がいるところで釣りをすべきだ」というのは、その逆がとても重要だからである。すなわち、「魚がいないところで釣りをするな」ということだ。もしある手法がうまくいかないのなら、何か別の方法を試みなさい。

私たちは以前、メジャーな雑誌にて、私たちの新製品のアイデアを試すためのプロジェクトをしていた。私たちのターゲットは忙しい女性で、私たちは雑誌の読者層が小売店と相関を持っていることまで知っていたのである。だから私たちは店の前に車を止め、店に入る人、店から出てくる人に対して声をかけた。彼らは数分程度の話に応じてはくれたが、あまりに急いでいた。その後同僚が店の角で何が起きているのか見つけた。そこには200人近い、退屈しきった女性が列に並んでいて、時間を潰すために喜んで私たちと話してくれた(注：列に並んで退屈している人を捕まえるのはとても良いインタビュー者を探すハックである)。

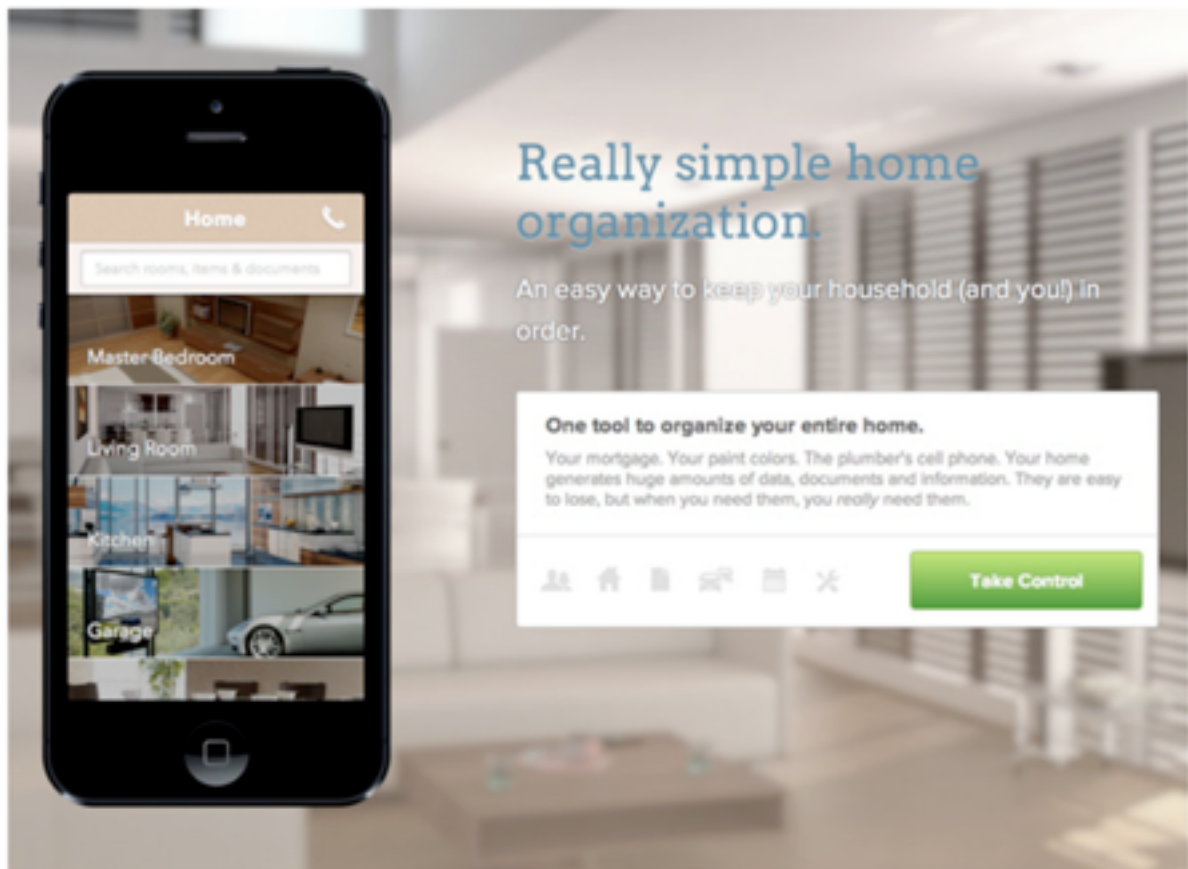
しかしまだ、私たちは私たちの考える条件「忙しくて働く女性」をターゲットできていないように感じており、場所的にも十分な広さを持っていないと考えていた(私たちは単にニュー Yorker だけと話したいわけではなかった)。そこで私たちは雑誌のソーシャルメディアにおけるプレゼンスを利用することにした。はじめに私たちは短いオンラインアンケートを作り、TwitterとFacebookアカウントにて、とても目

を引く文章を書いた。私たちは100人近い女性にアンケートに回答してもらい、そのうち30人の候補者を選び、電話インタビューを行った。

## オンラインフォームとランディングページ(LP)

同様の考え方により、連絡を取るための人のリストを作るための有効な戦術として、オンラインフォームを作ること、ランディングページ(LP)を作ることには有効である。

以下は、私たちのチームがよりよい家に掃除するためのサービス開発をしていた時に作ったLPの例である。



このLPテストは連絡のための電話、価格の選択、メールアドレスの取得の3ステップから成り立っていた。私たちは成果指標、すなわちどれだけ電話がかけられるか、価格が選ばれるか、メールアドレスを取得できるか、を慎重に記録し、取得したメールアドレスをインタビューを設計するために使用した。

警告:LPへの流入量は決して無視できない。もし予算があれば、GoogleかFacebook広告が使えるかを検討してみるのが良いだろう。もしくは、ソーシャルメディアを通じた拡散を狙うか、ブロガーに宣伝をお願いするのが良いだろう。

## 結論

上記であげた例から、あなたが「インタビューするための方法には無数の方法がある」ことを感じていただけると本望だ。確かにインタビューには多少の創造性と行動力が必要ではある。しかしそれはあなたが思っているほど難しくはない。人は、丁寧に扱われたり、プロとして接して振舞うことで、そこまであなたのことを失礼な人だと思わないものである。ここは信じてほしい。

## 巻末の補足で例を見てみてほしい

巻末の補足に、により多くの営業電話/メール/留守電を使ったアプローチ方法のTipsや例を収録しておいた。

# いかにして効果的な インタビューを行うか？



より効果的なインタビューを行うために、以下の方針に沿ってインタビューすることを私は勧める。

## **あなたのインタビューを対面で行いなさい**

あなたがインタビューを通して学習できることは、あなたのコミュニケーション手法に大きく依存する。対面で直接人と話すことが現在ある方法の中で最有力の方法だ。あなたは体の動きを見ることで推測もできるし、ラポールをより簡単に作ることができる。コミュニケーションの大きな割合は非言語を占めているのだから、相手を直接見ることができる場合に、その機会をみすみす逃す話はない。

次善の方法は、少なくとも表情を見ることができることから、ビデオ通話をする事だ。

電話は、あなたの取る最後の手段とすべきだ(それ以外の方法がないこともあるけれど)。そして私はチャットやメールなどの文字を元にしたコミュニケーション方法をとるべきではないと考えている。

## **一度に一人と話す**

私は一度に一人の人と話すことをおススメする。あなたの隣に二人目の人がいて、記録を取ってもらう意味には構わない。しかし、フォーカス・グループを避けるべきだと私は以下の2つの理由で考える。1.集団心理を防ぎたい。2.あなたが複数の人の話を交互に聞く場合に、特定の人のお話に集中しずらくなり、より話を深く聞くことが難しくなるため。

## **メモを取る人を追加する**

メモを取る人を同行させるのは、すべてのことを記録しなくてはいけない、という重圧からあなたを解放してくれる。これによりあなたは主題、相手の体の動作、どこに会話を誘導していくかに集中できる。

もしあなたが自分でメモを取る必要がある場合でも、それが世界の終わりだというわけではない。むしろ、時にはより親密な会話となりうる。ただ、セッションが終わった後すぐにメモをまとめないと、多くの詳細や雰囲気が失われることにだけ気をつけよう。

あなたはインタビュー相手に会話を録音して良いか聞くこともできるし、ほとんどの人がそれを許容してくれる。録音のリスクは、録音により、若干会話がぎこちなくなる可能性があるが、多くの場合会話が進むにつれ、人は録音されていることを忘れるものである。メモを書くことで、あなたが学んだことを再度改めて理解できることに加えて、メモの方があなたのチームがより簡単に読むことができて共有しやすくなることから、私はセッションが終了後録音内容を再生して、すぐにメモをまとめることを強く勧める。私は、数週間たった音声記録またはビデオ記録は二度と再生されないということを知っている。

## **ウォームアップから始めて、人間らしく進めよう**

インタビューを始めたら、まずあなたがなぜこの場を設定したのかを簡潔に説明し、時間をとってくれたことを感謝すべきである。1、2個の答えやすいウォームアップ用の質問から始めよう。例えば、消費者と話す場合、あなたは彼らがどこからきたのか、だったり、普段何の仕事をしているのかを聞くなどがあるだろう。あなたが法人顧客と話している場合は、今の会社に何年いるのかを聞いてみるのがいいだろう。この部分にたくさんの時間はかけたくないだろうけど、この数個の質問は確かにインタビューの流れを円滑にする。

手書きまたは印刷された質問リストは作っておきべきだが、機械的に質問リストを読み上げるのは禁物だ。その場に集中しよう。インタビュー相手が、あなたが本当に話を聞いていると感じるように振舞おう。

## **あなたの先入観を外しなさい**

人間は、自分が聞きたいことしか聞かないという驚くべき能力を持っている(これは確証バイアスと呼ばれている)。毎セッションには、あなたが聞きたくないであろう



ことを聞く心の準備をして臨もう。私の知る何にかの起業家は、自分のアイデアを潰そうとしようと思図的に考えて、あえて自分の考えを補強しないマインドセットを持ってインタビューに望むことで、インタビュー相手を不適切な方向に導かないよう気をつけている。

## インタビュー相手にストーリーを話してもらおう

「何を学びたいのか」章でも述べたように、人間は未来を予測することが壊滅的に苦手である。もしあなたが推測に基づいた質問をする際は、適度な猜疑心を持ちながら聞いた方が良い。むしろ私はインタビュー相手が過去、その課題をどう体験したのかを聞くことを好む。具体的には、彼らが課題を解決しようとしたのか聞いてみると良い。何が彼らを解決策を探す行為にしむけたのか？彼らはいかにして解決策を探したのか？彼らはその解決策を試す前にその解決策で何ができると期待していたのか？その解決策ははたしてどう使えたのか？もし彼らが詳しい話を思い出すことに苦勞する場合は、より具体的な情景を思い出すことを手伝うと良い。季節はいつだったのか？1日のうち、どの時間帯だったのか？自分一人だったのか？

彼らがストーリーを話し始めるにつれ、彼らが感情的にどう感じていたのかを聞くための質問をしておこう。多少、当時を美化されるかもしれないが、あなたが聞き出すことはとても驚きに満ち溢れたものになるだろう。

Meetup.comの研究者は、クレイトン・クリステンセンの「Jobs to be done(終わらせるべき仕事)」フレームワークを適用して、インタビュー相手をストーリーモードに切り替えるための興味深い戦術を使っている。彼らが誰かに購買体験を訪ねている際、最初の購入を想起した瞬間から、実際に商品を使ってみるまでを彼らは、「あなたが自分の人生のドキュメンタリーをとっていると想像してください。あなたが映画監督だとして、他の役者があなたを演じていると考えてみてください。この瞬間、演者は何を考えていて、どう感じているのでしょうか？」

## 解決策のハックを探そう

市場がより良き解決策を求めていることを示す傾向のうち最もいい指標は、人がその課題を受け入れているだけでなく、能動的にその課題を解決しようとしていることである。彼らはいくつかの解決策を試したかもしれない。彼ら独自の解決策を試したかもしれない。彼らのストーリーは市場が求めているものを明らかにする素晴らしい指標となる。

## **優先順位を理解する**

新しい商品を試そうとしている人たちにとって、彼らが感じている不満は彼らの行動の変化、リスクをとること、さらにはお金を払う以上には大きくある必要がある。もしあなたが誰かの課題らしきものを見つけたら、その課題はその人にとって、解決したいことリストの中の何番目にある課題なのかを聞く価値がある。その課題は最も優先度の高い課題なのか、あるいは優先度が低すぎて、注意関心や予算を振り分けるほどでない話なのか？

## **話を聞け、話すな**

出来る限り話さない方が良い。あなたの質問は短く、誘導的にならないよう気をつけるべきだ(すなわち、あなたの聞きたい内容を質問に混ぜてはいけない)。

相手は、更に何か話すことを考えているかもしれないので、会話が止まったときに、会話の「間」をうめようと焦ってはいけない。あなたは学習しようとしているのであって、営業をしているのでないことを忘れないようにすべきである。少なくとも、あなた自身が、商談を成功させる実験を行っているものでなければ、その時点まで営業モードでないことを確認する必要がある。

## **あなたの直感に忠実にしかるべきタイミングでは話を深掘りせよ**

何かあなたの感覚に訴えてくることがあれば、必ず深く質問をすべきである。話を明確にすることを恐れてはいけないし、「何」の後ろにある「なぜ」を明らかにすることを恐れてはいけない。インタビュー相手が不快に感じない程度に、あなたは

複数の「なぜ」を掘り下げてもいいだろう(インターネットで「なぜなぜ5回」で検索してみると良い)。

## **事実確認のためのオウム返し、または意図的な間違い**

重要な項目に関しては、人が話したことを繰り返してみよう。これにより、1、2の重要な結果が得られる。なぜなら相手はあなたの繰り返した内容を訂正してくれるかもしれない。もしくは、彼らが彼ら自身の考えを聞くことにより、彼ら自身が自らの考えが若干異なっていることに気付き、より洗練された回答をしてくれるかもしれないのである。

もうひとつの方法は、意図的に相手の話した内容を間違えてオウム返しし、相手が訂正してくるかを見ることである。しかし、このテクニックは注意を要する。くれぐれも控えめに使うにとどめよう。

## **事前練習をせよ**

もしあなたが顧客発見の初心者の場合は、友達または同僚で事前練習してみると良い。あなたが発する質問が、どう感じるかを観察すべきだ。これにより、注意深く話を聞くことの感覚をつかみ、必要に応じてアドリブを加えていくことを身につけていこう。

## **あなたの製品に関するフィードバックを得よう**

もしあなたが自分のアイデアに対するフィードバックを得たい場合に、あなたが簡素なモックアップを作るのか、洗練されたデモを作ったりするのかにかかわらず、いくつか頭の片隅においておくべきことがある：

すでに述べた内容ではあるけど、あなたのセッションにて、ストーリーを話してもらう部分とフィードバックの部分は分けるべきだ。人は機能や解決策に関するアイデアを出すことが大好きな傾向をもっており、これは彼らの話そうとしている話に

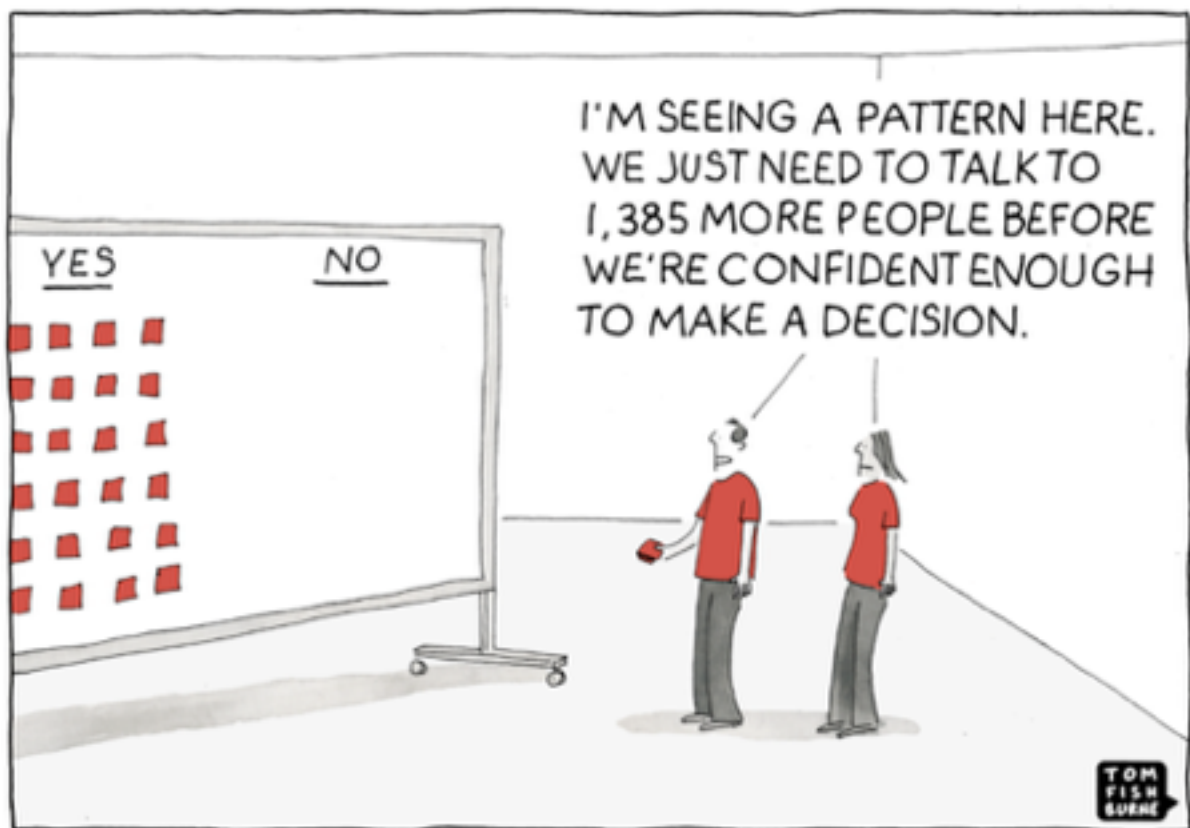
影響を及ぼしてしまうおそれがある。このため、まずは彼らのストーリーを聞くことに集中し、次にフィードバックを集めるように段階を分けたほうが良いだろう。

次に、彼らがこれまで訓練されてきた「建前」を解除することを考えよう。人は、他人の赤ちゃんを面と向かってブサイクだと呼ばないように訓練されている。あなたは、インタビュー相手が、このことをしてもよいのだ、すなわちブサイクだと感じるのであればブサイクといっても安全なのだ、ということを理解してもらう必要がある。彼らには、とてつもなく正直でいてほしいことを伝え、正直でいてくれることがあなたにとって一番ためになることなのだ、ということを伝えよう。もし彼らが困った顔を見せるならば、彼らに「人に欲されていない何かを作ってしまうことが最も最悪な展開である」ことを説明しよう。

最後に、人に、あなたの製品は素晴らしいと言わせることはとてつもなく簡単なことであることを忘れないようにしよう。この手のフィードバックを信用してはならない。むしろ、人々を実際に実験の中に組み込み、彼らが財布の紐を緩めるまでに必要な振る舞いを調べよう。

あなたの初期の試作品がどの程度まで洗練されているべきかの答えはない。あなたがファッション業界にいたのであれば、高度に視覚的に洗練された試作品が必要になるだろう。あなたがエンジニア向け製品を作っているのならば、より遠慮度は低くてよいかもしれない。ただ、初期の製品が全てを完全にできていることなどまずないのだから、万全を期すまで待っていてはいけない。あなたはあなたの間違いを後回しにすることなく、一刻でも早く特定すべきだ。

# あなたが学んだことの 意味をいかに理解するか？



あなたの目標は学ぶために学ぶことではない。あなたの目標は、成功確率を高めるためによりよい意思決定をすることだ。だとすれば、いかにしてあなたが観察した結果を意思決定に反映すればよいのだろうか？

最初の一步はあなたのパターンを理解することだ。

## よいメモを取る

あなたのパターンを知るために、データを追いかける必要がある。これはもしあなたがインタビューメモを取ることが上手であればなおよい。もしメモをとることができない場合は、会話が終わった後に極力早く内容をメモに書き起こす必要がある。このメモはGoogle docs、あるいは類似の代替機能を使って、全チームがアクセスできるようにするとよい。

インタビューに際しては、以下のことを記録すると良い。

- ・インタビュー相手の名前
- ・日時
- ・インタビュー者の名前
- ・対面かテレビ会議か
- ・写真(あれば)

メモのはじめに、簡単にインタビュー相手の特徴をメモしておくが良い。

## 定量的な指標

もしあなたがインタビューに対して、具体的な定量目標をおいているのであれば、共有状態のスプレッドシートは、あなたがどの程度良くやっているのかを知るためのよい採点表になり、いかにあなたがターゲットを終えているかの目安になるだろう。

## 例

ここでは、あなたがビニールハウスにおける植物の成長スピードを3倍にする新しい空気清浄機を作ったと仮定しよう。あなたは20人の農家に話す予定で、いくつかの重要な質問を持っている：

・彼らのビジネスは本当に植物の成長スピードが上がることで儲かるのか？あなたは収穫量の増加は利益をあげこそすれ、不利益をおよぼさないと仮定している。あなたは異なる穀物の栽培者と話すことで、多い収穫量は利益につながると感じる割合が60%を超える箇所を見つける想定だ。

・最近の農家は、収穫量を増やすための商品にお金を使っているのか？あなたの定性調査は、何となぜを深く聞きに行く予定だが、あなたの定量目標は少なくとも市場の50%は何らかのお金を支払っていてほしいと言っている。

・農家の人たちは、あなたの空気清浄機を導入するための設備をもっているのか？今回の場合はあなたはあなたの空気清浄機を特別な場所に設置する必要があるだけでなく、コンセントにつなぐことが出来る必要がある。そこであなたは、農家の70%が空気清浄機を置かなければいけない場所から20フィート以内にコンセントがある、ということ望んでいる。

以下はあなたとあなたのチームが追いかける上で役に立つかもしれない質問リストだ。

Cust Dev Work: Greenhouse Air Purifier				
Would growth speed help or hurt business?				
GOAL: >60% answer "help"	Help	Hurt	Not Sure	Total
Tomato farmers	14	4	2	20
	70%	20%	10%	100%
Cucumber farmers	15	5	0	20
	75%	25%	0%	100%
Strawberry farmers	7	9	4	20
	35%	45%	20%	100%
Spending money on growth solutions already?				
GOAL: >50% already spending some money	Yes	No		Total
	13	7		20
	65%	35%		100%
Electrical outlets near optimal location?				
GOAL: 70% within 20 ft	< 5 ft	10 - 20 ft	> 20 ft	Total
	5	7	8	20
	25%	35%	40%	100%

架空の物語でサマンサが越井とロバータにアドバイスした通り、あなたの観察した結果を定量的な指標に変換することはとても実用的であり、難しくもある。私達の脳は、私達の考えを認知バイアスをかけた状態に方向付け、ヒアリング結果を「私達の聞きたいこと」にフィルターをかける傾向を持っている。具体的な指標を計算することは、その力学に支配されなくて済むために役に立つ。

同時に、あなたは私達の持つ様々な先入観が統計的な事実にかかわってしまうことに気をつけている必要がある。おそらく、あなたはパターンを知るために十分なデータを集めるだろう。しかし、このデータを統計的な差があると勘違いしたり、あなたの結果をあまりに真に受けすぎないように気をつけよう。私のアドバイスは、「指標を計算するが、一方でつねに猜疑心をもって接すること。そして、特定の指標にこだわりすぎずに、あなたの得た数値のうしろにある事象を捕まえるために質問をしつづける」ことだ。

## 捨てる/整理する練習

あなたのチームを集めて、付箋紙とマーカーを用意しよう。全員に10分の時間を与え、彼らがインタビュー中に見たパターンを書き出してもらおう。全員分の付箋紙を壁に貼り付け、誰かに付箋紙をグループに分けてもらおう。チームとして、パターンを議論し、あなたの仮説をビジネスキャンバスに沿って再度みなおし、何を変える必要があるのか、何がさらなる調査を必要とするのかを見極めよう。

## パターンを探して、判断を下そう

顧客開発のためのインタビューでは、統計的に意味のあるデータは得られないが、パターンに基づいた洞察を得ることができる。通常、人は言っていることとやっていることが異なるため、この洞察は解釈がとても難しい場合もある。誰か特定のひとりのコメントだけに左右されないほうがいだろう。また、あまりに相手の言っていることを真に受けすぎないほうが良いだろう。しかし、1000人に話しかけないと決断できないようではいけない。あなたは自分の判断によって、線引きを行い、相手の仕草を読み、文脈と論点を理解し、あなたのインタビュー対象者の偏りから生じるバイアスを見極めながら進めていく必要がある。しかし、この「人が下す判



断」が、インタビューを大規模調査と比べて決定的に意味のあるものにするのである。

究極的には、信頼できるパターンの中から、素早く意思決定を行い、次に進んで行った方が、分析のための分析に時間を取られて迷子になるよりも良い。

## **プロダクト・デザイナーの役割を放棄するな**

あなたの製品をデザインするのは消費者の仕事ではない。それはあなたの役割だ。あなたは情報を集めて決断をしていく過程で、御用聞きではなく、知能をもったフィルターのように振る舞うようにしよう。

## **見せかけの好意的な反応に惑わされない**

全ての起業家が反対意見や疑惑の目で見られる代わりに、顧客開発のインタビューにおいては、顧客が好意的すぎることに気をつける必要がある。人はあなたに対して協力的で親切であるし、あなたの脳もより良いことを聞きたがる。あなたが学んだことに対して重み付けを行っていく中で、このことを忘れないようにしよう。

## **真実曲線**

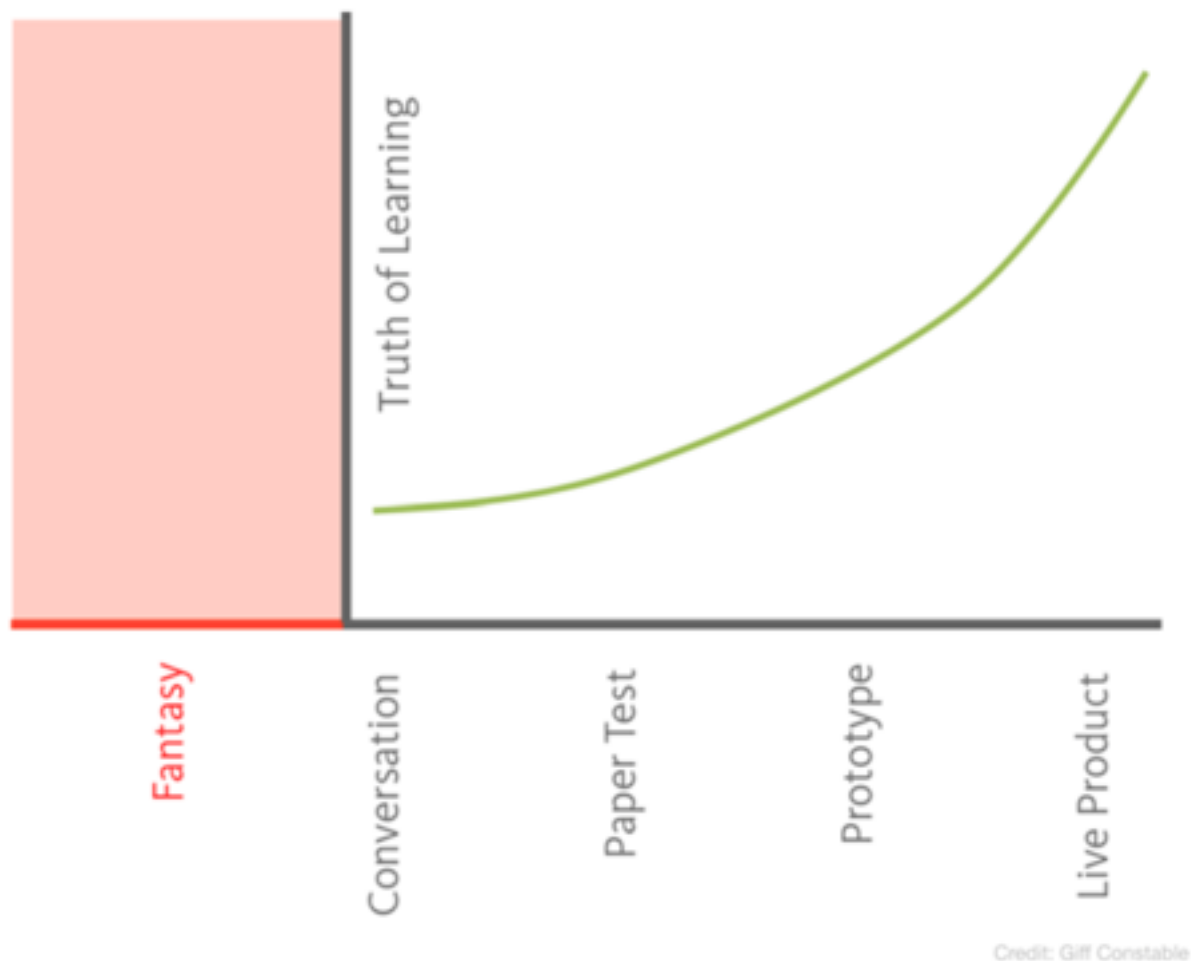
私は定性調査の信者である。私は、良い製品開発のチームは開発プロセスの中で、定常的に関係する消費者と話す機会を設けたほうが良いと思う。しかし、単に人と話すことだけが唯一のデータソースであることは避けたほうが良い。

あなたの製品が市場に投入され、人々が実際に利用するようになり、お金を産み始めるまでは、あなたの製品に関する絶対的な真実を知りえない。しかし、かといって、製品開発はとても費用がかかるし、ビジネスの方向性を変えづらくするため、製品開発にすぐに着手せよ、ということではない。

市場に早く入り、まずは会話から初めて、あなたの仮説を早くテストし始めるべきだ。これは本当に消費者に受け入れられる製品を作る確率を飛躍的に増加させる。

自信を深めていければ、さらに精度を上げてテストしてみよう。わたしはこれを玉ねぎを逆さに剥いていくことに似ていると考えている。

私は異なる種類の実験に対して、信じられる度合いを表すために以下のチャートを作った。



人と話すことは極めて有力である。これはあなたに一番大きな洞察の飛躍を与える。しかし、繰り返していくうちに、人が言っていることとやっていることは異なることに気がつくだろう。あなたは人にモックアップを見せ、それによりあなたはさらに学習できるかもしれない。しかし、そのリアクションは適切な疑いを持ちながら扱う必要がある。コンシェルジェと製品を裏で手で動かすことで提供する「オズの魔法使い」実験は、実際に人の反応を見ることができ、より強い証拠となる。次の玉ねぎの皮は、実際に機能する「ミニマル・バイアブル・プロダクト」でテストし、その次にいくことだ。※巻末参照

ここで私が言いたいのは、このチャート上のステップは全て、あなたが学び、より賢く決断をし、リスクを減らすことにつながるとはいえ、あなたは自分の頭を使って、あなたが学んだこと全てに判断を下していく必要がある。

## 一体何人と話せばよいのか？

この質問に対する一律の答えはない。一般消費者を対象としたビジネスであれば、法人を対象としたビジネスに比べて一桁多くの人と話そう。もしあなたが消費者を対象としていて、50人～100人の人と話していないのであれば、あなたはまだ十分な調査をしたとは言えないだろう。I-Corpsコースにて、スティーブ・ブランクは彼のチームが(ほとんどはBtoBであるにもかかわらず)7週間の間に、少なくとも100人以上の人たちと話すことを義務付けている。潜在的なカスタマーと話すことを決して止めるべきではないが、あなたが学ぼうとする対象は進化し続けるだろう。もし同じパターンの繰り返しが何度も何度も出てくるようであれば、あなたはやり方を変えて、異なる仮定やリスクを調べたほうが良いだろう。例えば、もしあなたがカスタマーが求めていることに対して強い理解を持っていると確信できたなら、あなたは次に進んで、彼らが一体どうやって現在の商品カテゴリの中で解決策を知り、購買行動を起こすのかを見てみるのも良いだろう。そして、カスタマーを観察することは、直接会話をすることと同じくらい強力であることを忘れないでほしい。

## ビジョンをもってリードする

顧客開発とリーン・スタートアップのテクニックは、あなたの成功確率を高めるために最も強力な方法のひとつである。しかし、これらのテクニックでビジョンを代替することはできない。あなたはビジョンをもって始める必要がある。あなたはどうやって世界を良くして、人々の生活に価値を生み出すかを考えるところから始める必要がある。この本で紹介したテクニックはあなたのビジョンの現実性チェックし、ビジョンを実現するための道のりを最適化してくれるもののひとつである。

# 結論

よく計画された定性調査は、全ての起業家にとって大切なツールである。この本があなたのニーズにそったいくつかの戦略を提示できたことを祈る。

新しいビジネスを作り出すことは、とてつもなく挑戦的なことである。あなたが失敗する方法はいくらでもある。

- ・あなたは正しい市場と顧客を見つける必要がある
- ・あなたは収益計画を適切に立てる必要がある
- ・あなたは収益構造を正しく管理する必要がある
- ・あなたは適切に顧客を集めないといけない
- ・あなたはチームを適切に回さないといけない
- ・あなたはタイミングを正しく見極める必要がある

この中のどれかひとつでも失敗したら、あなたはコケる。しかし私達は世界を変えようとしている。大きな夢を見よう。情熱的であろう。あなたのアイデアや仮説に対して、容赦してはいけない。顧客開発やリーンな実験はあなたがより良き道を見つけ、より効率的な資本投下であなたが成功することを助けてくれる。

忘れていけないのは、ビジネスが大きくなり、変化するにつれ、あなたの顧客も変わってくるということである。常に現実を見て、あなたの仮定が正しいかを検証しよう。そう、人と話すことをやめてはいけないのである。

第三部：

# 付録

# 突撃アプローチ例

あなたが自分の知らない誰かに話を聞こうとするとき、いくつかの忘れてはいけないことがある。

- 1.簡潔であれ
- 2.相手の都合に合わせる(相手のオフィスの近くで会う、など)
- 3.名前を明かせる場合は明かす
- 4.質問を引き出せない場合は、引き出すための質問を相手が不快にならないように実行せよ
- 5.もし留守番電話を使う場合、練習せよ(あなたにとっては、練習した感ができるかもしれないが、他人から見るとより洗練されたように見える)

## 突撃メールの例 その1

To: john.smith@mayflower.com

From: me@me.com

ジョンさん、

ジェームス・スミスからあなたの紹介を受けました。ジェームスから、あなたは私の調査している領域において知見をお持ちしてらっしゃり、直接お話をお聞きすると良いと紹介いただきました。

私は会社における支出報告プロセスと、プロセスに伴う不満について調査をしています。そこで、あなたと私のこれまでの調査結果を共有できれば幸いです。

次週のどこかで、どこかのカフェで数個質問させていただいてもよろしいでしょうか。お忙しいところをお時間をとっていただきありがとうございます。ご連絡をお待ちしています。

Jane Doe

## 突撃メールの例 その2

To: john.smith@mayflower.com

From: me@me.com

ジョンさん、

私は支出報告プロセスに対して、新たな解決策を模索しており、あなたはこの領域でたくさんの知見を持っていることをお伺いしました。

私達がこの領域に取りかかりはじめたのは、個人的な不満から始めており、私達は報告のプロセスをより簡単にしたいと考えています。そこで、30分お時間をいただき、この領域に関する知見を共有いただけないでしょうか。

一点、お約束したいのは、私はあなたに何かを販売する気はない、ということです。あなたのオフィスにお伺いする、または簡単なビデオ会議をご都合にあわせて開催させていただきます。

ご協力いただきありがとうございます。

Jane Doe

## 留守番電話の例

「こんにちは、私の名前はジェーン・ドウです。あなたのことは、あなたから有益な助言をいただけるとジェームス・スミスからご紹介いただきました。私は現在、各企業が如何にして支出報告プロセスを管理しているのかを調べています。そこで、あなたに質問するために、20～30分程度お時間をいただけないでしょうか。私はあなたに何かを販売する気はなく、私がこれまで行った調査の結果をあなたと共有させていただくことを楽しみにしています。折り返しのお電話をいただけるのであれば、555-555-5555へお電話いただけますと幸いです。最後に、これはジェーン・ドウで、555-555-5555よりかけております。お時間をいただきありがとうございます。」

## 最後に

突撃電話は、誰にとっても楽しい作業ではない。しかし、あなたが思っているほど苦痛でもない。あなたは失うものは何も無いし、ただ得るものしか無いのだ。だからあなた自身、鏡ににっこりと笑いかけ、腹を決めて突撃電話をかけよう！



# ビジネスの仮定練習

私はあなたがあなたのビジネスにおける仮定を整理する方法を知らない。アレクサンダー・オスターワルダーのビジネスモデルキャンバスと、アッシュマウラのリーンキャンバスはともにとても強力なツールである。私自身もよく、あるアイデアについて以下のシンプルな質問に答えることで、より強固な実感を持つようにしている。

あなたの仮定を極力簡潔で具体的にするとよい。あなたは本当にその仮定が正しいのかを検証する実験をしたいと思っている。

## 私のターゲット顧客はどんな人か？

(Tip:あなたの初期顧客をどう表現するだろうか)

## 私の顧客が解決したい課題は何か？

(Tip:あなたの顧客はどんなニーズと格闘している、または満たしたいと考えているか)

## 顧客のニーズは何によって満たされるか？

(Tip:あなたの製品に対して、とても簡潔なエレベーターピッチを行ってみよう)

## なぜ顧客は今日、その課題を解決できないのか？

(Tip:何が顧客がこの課題を解決する上での障壁となっているのだろうか？)

## 顧客が獲得したい測定可能な結果はなんだろう？

(Tip:顧客の人生の何が変わることで、彼らがあなたの製品を大好きになるだろうか？)

## 私の初期顧客の集客戦術は何になるか？

(Tip: あなたは複数の集客チャネルを持っているはずだが、しかしそこにはだいたい1、多くても2チャネルがあなたの集客数の大半を占めるだろう--あなたの現時点での推測は何か?)

### **私の最も早いアーリー・アダプターは誰になるか？**

(Tip: アーリー・アダプターを手に入れないことには、メインストリームにたどり着くことはできないことを思い出そう)

### **私はお金(収益)をどうやって手に入れるか？**

(Tip: 収益を上げるためのあなたの全アイデアを上げる必要はないけれども、最も重要な1個を選ぼう?)

### **私の初期の競合は誰になるだろうか？**

(Tip: 直接/間接両方の競合を考えよう)

### **私が競合に勝てる理由は？**

(Tip: 何があなたと競合を本当の意味で分けるのだろうか?)

### **資金的なリスクとして抱えている最大のリスクは何か？**

(Tip: 何があなたを倒産させてしまうのか？あなたの収益モデルの中で、予め取り除いておけるリスクは無いかな?)

### **最大の技術的なリスクは？**

(Tip: あなたの製品を作ることを妨げる可能性がある技術的な挑戦は何か?)

そして以下のオープンに終わる質問をしよう。創造的に、あなたが失敗しうる要素をしっかりと検証しよう。

あなたの持っている仮定の内、もし間違っていることが証明されるとこのビジネスが失敗するであろう点は何か？

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.
- 10.
- 11.
- 12.

あなたがあなたのビジネスに対して満遍なく確認を終え、最後の質問に正直に答えた後は、あなたのビジネスにとって、極めて大きな影響を持ちながら、同時に極めて不確かな仮定に丸をつけよう。これにより、あなたは顧客発見とこれから走らせる実験の優先順位を知ることができた！

# 教える練習#1：

## モック・インタビュー

もしあなたがこの本を顧客発見/開発の教材として使おうとしている場合、学習を定着させるために、実践に勝る方法は無い。

あなたの生徒を外に送り出す前に、以下の準備をしておいたほうがよいだろう。

### 道具

全ての参加者は紙とペンを携帯しよう

### はじめに：題材を選ぼう

クラスの全員がお互いに対して、共通の題材について調査しあうことになるため、一般的な内容の方が良い。とりうる方法は2つある。

#### 1. インタビューアーが過去の行いを深く質問することを助ける内容

例えば、「あなたが最後に買った100ドルを超える品物を教えてください」など。インタビュー相手に何を買ったか、興味喚起から実際に所有するまでの購買プロセスはどうだったか、どうやって購入する決断を下したか、などなど。

#### 2. インタビューアーが深層にある動機や願望を聞き出すことを助ける内容

例えば、「あなたの夢の車について教えてください」。あなたの生徒に対して、単に車の描写を行うだけでなく、なぜその車が欲しいのかの選択基準に関しても深く質問することを促そう。さらに、車を実際に運転したことがあるかを聞いてみても良い。

### 演習

#### 第1：演習の説明、所要時間5分

演習の内容と生徒が使う題材を説明し、いくつかの彼らが聴くであろう具体的な質問に関して提示しよう。「夢の車」に関する例としては、「いつ、その車を理想だと思い、それはなぜだったか？いくつかあげた理由の中で、なぜそれがもっともあなたにとって重要なのか？その車を実際に使うところを想像してみたことはあるか？」などがある。

## **第2：インタビューの計画、所要時間2分**

あなたのクラスに題材を与え、彼らが自ら5分づつ、最低6問以上の質問を書き出せるのを待とう。

## **第3：ペアインタビュー、各人5～7分**

あなたの生徒を2人ずつの組にしよう。片方がインタビュー者として振る舞い、もう片方はインタビューされる側として振舞う。彼らに7分づつ与え、その後同じ組の中で役割を交代する。新しいインタビュー者は7分インタビュー時間を与えられる。

インタビューをしている人は同時にメモをとるべきで、これによりメモを取る人と一緒にインタビューに臨めない時のよい練習になる(実際、ほとんどの人がメモを取る人には来て欲しがらないことが多い)

## **第4：観察と質問、所要時間5～10分**

各人の観察結果、挑戦、インタビューを通して学んだことを共有しあう、あるいはインタビューしたことをどう感じたか質問しあう時間を設けよう。

# 教える練習#2：

## モックを使ったアプローチ

メリーランド大学の起業家育成講座にて准教授を務めるディーン・チャンは、1つ以上のチームが「専門家」をコールド・コーリング(突撃電話)する練習を行うことを勧めている。彼らが実際に有効なコールド・コールをできるようになるためには何度も練習を行う必要が有る。

この練習のためには、1チームを選び、教室の前にでてもらう。彼らの役割は、教える側にいるチームの選ばれた人をコールドコールすることである。先生はチームの対象領域の専門家であるように振舞う。チームは専門家に電話に出もらう必要があり、そのために自然に質問を聞ける状態に持っていくことが求められる。

「専門家」の役割を果たしている人は、チームのおかしな誘導を防ぐことにある。もしもチームが何か間違えたことをしたら、専門家はインタビューのお願いを却下する、または会話を終了させ、これにより会話が終わる。その場合、チームは再度ゼロからやり直す必要が有る。

古典的な間違いは、チームが長い質問、または簡潔でない自己紹介をしてしまうところや、製品/技術紹介に一足飛びに進んでしまうこと、専門家が何か課題を感じていると決めつけて望んでしまうことに多く、これにより、専門家は質問されることに不快感を感じ始める。

ディーンはこのように語る。「私たちは他のチームの批評と、もう一度質問をする場合にさらによい結果を得るために必要な助言を許している」とのことだ。最終的に、数回の『却下』を続けることで、彼らは同じ失敗をしなくなりはじめ、インタビューにつながる『専門家を賞賛しながら、無防備にするよりよいエレベーター・ピッチ』ができるようになる。そこで私たちは演習を止めるんだ。」

始めたばかりの頃は演習はとても滑稽で、同時に痛みを伴うものとなるだろう。しかし、とまどったり、チームがうまくいかないことを見たりすることはなぜベストプラクティスがベストプラクティスなのかを理解するために最良の教材となる。

# 顧客発見を大ゴケさせる方法

ではどうやって人は顧客発見でコケるのか？いくつかのアンチ・パターンを挙げる。

## 1.推測を事実として扱うこと

以下は私の嫌いな質問の例であるーもしあなたがこの質問をするのなら、あなたは大幅に相手の答えを割り引いて考える必要がある。「あなたはこれを使いますか？」  
「あなたはこれにお金を払いますか？」「あなたはこれを好きになってくれますか？」

これらの質問を絶対に聞くな、とは言わない。しかし、このような推測に基づいた質問よりも私は行動に基づいた質問を好む。

対照的に、これは行動に集中した質問である：「最後に航空券を買ったのはいつでしょうか。」「その工程で楽しかったのは何ですか？何がその工程の中であなたを苛立たせましたか」「過去にあなたが航空券の予約にあたってとった別の方法はどのようなものでしたか？」

## 2.あなたが証言を誘導する

証言の誘導は、インタビュー相手の口の中に質問をききながら、答えを入れるようなものである。例えば、「私たちはほとんどの人が航空券をオンラインで買いたいと思っていないと思っているのですが、あなたはどう思いますか？」あなたが質問する際の声の高低に注目すると良い。あなたは答えを誘導しようとしていないか？話を深く聞き始める前に、オープンに終わり、中立な質問を聞くべきである。「オンラインで航空券を買うのはどのような体験でしたか？」

## 3.あなたが話すことを止められない

起業家は自らを止められないー彼らは興奮で溢れており、次から次へとピッチを行わないといけなのだから。あなたの製品を先行販売しようとする姿勢に問題はな



い。それ自身は十分な実験となりうるのだから。しかし、営業と態度を学習する工程を混ぜてしまわないほうが良いだろう。

もしあなたが先行して販売しようとするならば、単に「これを買いますか？」と聞くのではなくて、むしろ実際にお金を払ってもらうようお願いして、何が起るかを観察したほうが良い。よく人は「これにいくらお金を払いますか？」と聞く。しかし私はその質問はしない。むしろ、異なる金額で売ろうとしてみる(もちろん、一度にひとつの価格で)。私は潜在的なカスタマーが何かを体験することの方が、何かを推測することに比べて好ましいと思う。

#### **4.あなたは聞きたいことしか聞かない**

私は、人はインタビューに臨むにあたって、彼ら自身の好き嫌いに対して強い信念を持ってしまっていることがあると思っている。彼らのインタビュー後、彼らがいかに自分たちの聞いたことを彼らの信念に沿って並べ替える様は、まるで手品のようだ。私たちの脳は驚くべきフィルター効果を発揮する。インタビュー相手と会話するにあたっては、あなたの関心は一旦横に置こう。この問題を解決するひとつの方法は、ある人が質問し、ある人がメモを取る形にすることだ。

#### **5.一つの会話をあたかも究極の真実のように扱ってしまう**

たった今、あなたが強い思いを持つ潜在カスタマーと話したとしよう。本能的には、ひとつの結論へ飛びついて、商品を変えることだ。しかし、その代わりにあなたは落ち着く必要がある。そこには、何件同様の答えを得たら真実であるか、を定義するものはない。パターンを調べて、あなたの判断を行おう。5人から10人を超える人で、明確で矛盾しないパターンが見つければ、それは何かの信号だ。

#### **6.拒否される恐怖が勝ってしまう**

知らない人にあなたと話をすること、またはあなた自身のアイデアを拒絶されることが、私の経験上、定性調査の最大の障壁となっている。たくさんの言い訳、例えば「私はどうやって話すべき人を見つけるのかがわからない」というのが根深くこの恐れに根付いている。つべこべ言わず、とりかかろう。カスタマー・デベロップメントは、街で声かけをすることだけではない。あなたはCraigslist、Facebookや

Linkedinのグループから人を集めることもできるし、自分の知り合いのツテを使って人を集めることもできる。

## 7.誰にでも緩急をつけて話す

よく、散弾銃のような手法をとるチームを見かける。むしろ、誰があなたのカスタマーであり、誰がアーリーアダプターになるのかを定義しよう。あなたは軽いペルソナを作るかもしれない(ペルソナの例は、著書リーンUXを参考にしてみしてほしい)。あなたの対象とする人のうちの一人に肉薄し、あなたの抱えている仮定が有効か無効かを検証してほしい。定期的に、あなたの対象外のターゲットの話を聞いても良いが、海を干上がらせるようなことをしてはいけない。集中して、学習して、必要に応じてピボット(方針転換)することだ。

## 8.あなたが会話を駆り立てる

もしあなたが準備をせずにインタビューに臨んだ場合、それは明白となる。あなたの質問を事前に書いておき、あなたが心配しているリスク・仮定に基づいて機械的に優先順位付けしておこう。仮定を定義するには、あなたはビジネスにおける仮定の演習(前章参照)を行うか、ビジネスモデルキャンバス、またはリーンキャンバスを書いてみると良い。あなたのビジネス手法は、あなたのリスク領域を明確にすることほど重要ではない。

インタビューの最中は、あなたの書いた質問を紙から読み上げてはいけない。むしろ、インタビューが自然な会話になるように心がけよう。ここであなたは相手にストーリーを語ってほしいことを忘れてはいけない。もしあなたが何か面白い発見をしたなら、自分を信じて、当初聞こうとしていたことがあなたの優先順位から多少拡散したとしても、関心を追求しよう。

## 9.あなたが一回話を聞くだけで全てを学習しようとする

極力話を広げるよりは、あなたのビジネスにとって致命的な領域において焦点を絞ったほうが良い。もしあなたが幅広い質問をもっているのであれば、インタビューの回数を増やし、質問を分けよう。

## 10.デザイナーだけが定性調査を行う

多くの場合に役割を分割することは良いことではある。しかし、チームの全員が強制的に人と話す機会を持ったほうが良い。注：あなたは新人に#5の「結論に飛びつくな」ということを教えておいたほうが良いだろう

## 11.最初の週は顧客開発を行ったが、以降はやる必要性を感じない

よく最初は顧客開発をしていたチームがいつの間にか継続することを止めていることを見るのは悲しいことだ。顧客発見が一進一退することはかまわない。あなたの学習曲線が平坦になるのなら、一時停止したり、方法を変えることが意味を持ってくるだろう。しかしながら、あなたは商品開発の中に、定性調査を盛り込みたい。定性調査はあなたの定量調査を必要に応じて補完してくれ、なぜ物事が起きているのかを理解する上での役に立つだろう。

## 12.顧客に商品をあなたの代わりにデザインするよう求めてしまう

ヘンリーフォードの名言で、「もし私が人に何が欲しいか聞いたとしたら、彼らは『もっと速い馬がほしい』といったはずだ」がある。忘れていけないのは、解決策を考えるのは顧客の役割ではない、ということだ。解決策を考えるのはあなたの仕事だ。顧客の仕事は、あなたの解決策がイケていないことをあなたに教えることだ。たくさんのフィードバックをもらおう。もしあなたが実際に動く商品から遠いところにいる場合に、あなたの判断とビジョンを通して、顧客があなたに伝えることをフィルターする必要がある。

## 免責

全てのリーンでアジャイルなTIPSが言うように、あなたの置かれている状況、ビジネス環境にあわせて、ルールを破って適応させる必要がある。

# 用語集

## コンシェルジュと「オズの魔法遣い」実験

コンシェルジュ実験とは、あなたが手動であなたの製品として振舞う実験のことを指す。エリック・リースの本「リーン・スタートアップ」においては、実際に自動化された製品ができるまでは、起業家がコンシェルジュとして振舞った例が挙げられていた。私の同僚が食生活改善サービスを試していた際、私たちは私たちの仮定を試すまではソフトウェア開発に急ぎたくなかった。むしろ、参加者に対して、彼らの食の好みを聞き取りしたり、2週間に渡ってメールされる食事プランを作ったり、各工程の様々な箇所で彼らの話を聞いた。2週間の終わりに、私たちは継続にあたって金を支払うように要求し、コンバージョンレートの推移を調べた。

「オズの魔法遣い」実験は手動で行っている作業がカスタマーには見えない点を覗いて、コンシェルジュ実験とほぼ変わらない。例えば、私の別の同僚が結婚した夫婦のために、タスク管理システムを試していた。実験に参加した20人の夫婦は、あたかもコンピューターシステムとやりとりをしていると感じていたが、現実には、彼らは私たちのチームにメールが届くようになっており、チームの人が彼らにメールを送っていた(だから私たちは夜サーバーがダウンすると伝えていたのである！)。

## ミニマム・バイアブル・プロダクト(MVP)

MVPはあなたがあなたの製品に対して意味のある学習をするための最小限の機能を持った商品である。MVPはより広義では、「実験」と対になって使われることが多い。私は製品の周辺領域に関するテストを行うために必要だと考え、ビジネス上の仮定を確かめるためのものではないと考える。MVPに関しては途中の工程にすぎないと思うのがよく、単一のリリースとはとらえないほうが良いだろう。評価がそんなに単純できれいなものであることは、ほぼない。

## 科学的手法

科学的手法を説明するためのおそらく最良の方法は、理論物理学者のリチャード・ファインマンを引用することである。

「私達は一般的に法則を次の方法で発見する。まず最初に法則の予測をたてる。ここで笑ってはいけない。なぜならこれは本当なのだから。次に、この法則が正しいとしたら、どのような事象が生じるだろうかを見立てる。そして、この見立と、自然がもたらす結果を実験と体験によって比較する。私達は、直接的な比較により、法則がどのように働いているかを明らかにする。」

「見立が実験結果と一致しないのであれば、法則は間違っている。このシンプルな事実が、科学のキモである。あなたの推測がどれだけ美しかろうとも関係なければ、あなたがどれだけ賢いかも関係なければ、誰がこの予測を建てたのかも関係ない。もし予測が実験結果と一致しなければ、予測は間違っている。ただそれだけだ(1964年のコーネル大学における講義)」

科学的手法は、ビジネスに対しても比較的当てはまる。まず、あなたは自身の考えが仮説であることを認めるところから始める。あなたは推定をなるべく具体的にすることで、結果を予測できるようにし、あなたの仮説がはらむ示唆を推測できるようにする必要がある。もしあなたの仮説が結果と一致しないのであれば、あなたの仮説は間違っていることが証明される。しかし、ビジネスは人に関する事が全てであり、人は自然の法則に比べて極めて複雑に振る舞う傾向がある。このため、もしあなたの実験が失敗した場合は、あなたは仮説が間違っていたのか、結果が間違っていたのかの判断を下す必要がある。

# その他の学習教材

## 著者と書籍

リーンイノベーションとカスタマーデベロップメントの名著はスティーブ・ブランクとボブ・ドーフの「スタートアップ・オーナーズマニュアル」とエリック・リースの「リーンスタートアップ」である。

世の中には、幾千もの本、ビデオ、ブログ記事がある。特定の内容に囚われて、最新のトピックスを逃さないように、あなたがフォローしておくとい人の名前を挙げておく：アレックス・オスターワルダー、アリスター・クロール、アッシュ・マウラ、ベン・ヨスコヴィッツ、ブラント・クーパー、シンディ・アルヴァレス、デイビッド・ブランド、ジェフ・ゴセルフ、ジョエル・ガスコイン、ジョシュ・セイデン、ケビン・デワルト、ローラ・クライン、パトリック・ヴラスコヴィッツ、ロブ・フィッツパトリック、サリム・ヴィラニとトリスタン・クロマーだ。

## トーキング・トゥ・ヒューマンズ・ウェブサイト

私達のサイト、[talkingtohumans.com](http://talkingtohumans.com)にて、あなたはワークシート用のPDFをダウンロードでき、メーリングリストに登録でき、私達の見つけた役に立つメモを共有できる。

# この本について

ヒトと話そう、はジフ・コンスタブルによって、ニューヨーク大学の起業家養成講座のフランク・リマロフスキーによる協力を元にかかれ、トム・フィッシュバーンの素晴らしい挿絵によって作られた。



## ジフ・コンスタブル

ジフ・コンスタブル([giffconstable.com](http://giffconstable.com))はシリアルアントレプレナーであり、現在はグローバル製品のイノベーションコンサルティング会社NeoのCEOを務めている。彼は6つのスタートアップで製品デザインとビジネスロールを担当しており、ブロードビュー・ジェフェリーズ時代にM&AとIPOを行った。彼はリーンスタートアップの動きに関して、最初期の導入者でブロガーであり、ニューヨークで開催された4,700人のリーン学習ミートアップの協同主

催者であり、起業家コミュニティに助言をしたり、話すことで還元している。彼はニューヨーク市で彼の奥さん、2人の子供、始末におえないレトリバーと住んでいる。



## フランク・リマロフスキー

フランク・リマロフスキーは20年以上の技術の商業利用、スタートアップやアーリーステージのベンチャーキャピタル投資の経験を持つ。彼はニューヨーク大学の起業家養成講座の執行役員を努め、ニューヨーク大学のイノベーション・ベンチャー・ファンドのマネージングディレクターでもあり、ニューヨーク大学のポリテクニック学部附属学部で努め、NSFのI-Corp講座にて、指導者として勤めながら、数百人規模の起業家に対して、顧客開発とスタートアップの手法を教えた経験を持つ。

直近では、彼はニュー・ベンチャーズ・グループの協同創業者でもあり、ルーセントニューベンチャーズ・グループにてディレクター/組織内起業家を勤めており、サン・マイクロシステムズ、アップルとNeXTにて商品マネジメント、マーケティング、事業開発において様々な役割をもってかかわってきた。彼はニューヨーク市の郊外に彼の妻、2人の妹と老犬と暮らしている。





## トム・フィッシュバーン

トム・フィッシュバーン([marketoonist.com](http://marketoonist.com))はハーバード・ビジネス・スクールのケース問題の裏に漫画を描くことで、漫画を描き始めた。彼の万はが、クチコミで週辺り100,000人を超えるビジネスリーダーの支持を得ており、ウォール・ストリート・ジャーナル、ファースト・カンパニー、ニューヨーク・タイムズに掲載されたこともある。トムはGoogleやクロノス、ロケットフュールなどのビジネスが彼らの消費者へアピールするための会社、マーケトゥーンスタジオの創業者でもあり、最高

経営責任者でもある。トムはマーケティングとイノベーション創出について関わった、メソッド・プロダクト社、ネスレ社、ジェネラル・ミルズ社での19年の経験を元に、絵を描いている。トムはサンフランシスコの近くに、妻と2人の娘と一緒に暮らしている。

# この本はいかがでしたか？

フランクが私に本を書かないかと持ちかけてきた時、私達はともに、この本を描くことによって、これまで恩恵を受けたコミュニティに何かを還元できないかということを念頭に置いていた。私達はこの本に対して課金するか否かに議論をつくし、無料または有料であることで受け止められ方が変わってくるのかを熟考した。しかし究極的には、この本を世に無料で公開することに決めた。

もしもあなたが「ヒトと話そう」を気に入ってくれ、何か貢献することが無いかと考えるのであれば、以下のようなことをやってみることを私達は提案する。

- 1.他の学生、または起業家に対してメンターとして、この本の内容を教える
- 2.私たちの気に入っている寄付先に寄付する：Water、Girls Who Code、Kivaまたはニューヨーク大学起業家講座
- 3.talkingtohumans.comのリンクを誰かに教えるか、誰かに本を紹介する。

もしこの本がいかなる形であれ、あなたのことを役に立つことができたのであれば、私たちにとってこれ以上ない喜びである。だから私達は本を書いたのだから。

ジフ・コンステーブルとフランク・リマロフスキー

2014年9月

# 翻訳者について

## やまといちろう

教育機関営業、システム運用を経たのち、大手IT企業のUXデザイナーとして勤務。書籍リーン・スタートアップに激しく感銘を受け、その系譜を辿る中でスティーブ・ブランクにたどり着く。そのスティーブ・ブランク一押しの本書を自らの手で日本に紹介し、「日本発世界へのプロダクト誕生スピードを加速する」ために本書の翻訳を決意。最近は顧客開発に加えて、ウェブサービスにおける効果的な価格設定方法を研究中。

<http://ichiroyamato.github.io/about/>

## たんなかのぞむ

ユーザ心理分析をベースとしたUXコンサルタントを経て、現在は大手IT企業のUXデザイナー。

UXリサーチとBIGDATAによる定量・定性両面からの分析・改善を得意とする。三度の飯よりユーザ理解。

<https://www.facebook.com/nozomu.tannaka>