

出版社の取り組みから学ぶ 新聞広告のビジネスモデル

出版科学研究所によると2023年の雑誌（紙）の推定販売金額は4418億円（前年比7.9%減）で、休刊や刊行本数を減らす動きも見られます。こうした中で、出版社はコンテンツのデジタル展開やIP（知的財産）活用を通じてブランド力や編集力を生かした発信に力を入れるなど、事業領域の拡大を図っています。

今号の巻頭特集では出版社の多様な取り組みを紹介し、新聞社のビジネスにおいて学ぶべき点を考察します。集英社の古賀路氏、大河麻衣氏からはデータを活用した効果的な発信や漫画を活用したタイアップについて、講談社の関龍彦氏からは雑誌やイベントでパートナー企業とともにSDGs（持続可能な開発目標）を伝える取り組みを紹介いただきました。一橋大学教授の松井剛氏には出版社の取り組みを踏まえ、新聞社の媒体価値を高めるための方策についてマーケティングの観点から解説いただきました。

ブランド、コンテンツ、データがビジネスの柱



株式会社集英社
広告部 部長
古賀 路氏（こが・みち）

幅広いコンテンツを軸に広告主各社のマーケティングサポートに従事し、タイアップ記事制作、イベント、店頭、デジタル施策など、ソリューション開発プロデュースを担当。全社データマネジメントプロジェクトにも携わり、2023年「Shueisha Data+」をリリース。日本雑誌協会・雑誌広告協会「M-VALUE DIGITAL」コアワーキンググループ、調査設計チームメンバーを務める。

——集英社の特徴と新規事業は

弊社は、さまざまなジャンルのコンテンツを発信する媒体を数多く有し、幅広いデモグラフィーのファンを抱えており、これが広告としても強みになっていると考えております。出版事業にとどまらず、コンテンツを起点としたデジタル配信や、イベント事業、EC事業など幅広く展開しております。

集英社発海外向け公式漫画アプリ／ウェブサイト「MANGA Plus by SHUEISHA」では、『週刊少年ジャンプ』および「少年ジャンプ+（プラス）」を中心とした集英社の漫画作品を、日中韓を除く全世界に最新話無料更新。英語、フランス語など9か国語でサイマル配信しています。月間アクティブユーザーは約600万となっており広告メニューもリリースしています。

——出版社の事業を支える要素は

今後の出版社の広告ビジネスでは、ブランド、コンテンツ、データの三本柱を重視

していくべきだと考えています。発行部数や書店数の減少で、雑誌の影響力は以前より小さくなっていると思われがちですが、紙に限定しない多様な展開により、読者の心を動かすメディアとしての信頼感に加え、ブランドイメージや世界観を反映する広告媒体としての価値を感じていただけていると考えています。そして「この商品がほしい」と読者に思わせるためには、コンテンツの力が重要です。ユーザーに嫌われないために広告の質が問われていますが、興味関心に即した情報を質の高いコンテンツとともに提供できれば、広告も有用な情報として捉えていただけるはず。そのためにはデータ収集が必要だと考えます。

利用者のネット閲覧履歴を追跡する「サードパーティー・クッキー」の制限などでデジタル広告の限界を感じている広告主も多い中、コンテンツマーケティングへの関心が高まっています。このような期待に応えていくことが、今後出版社が生き残っていくために重要だと思えます。

——出版社の強みを生かしたサービスとは

弊社では13年からコミュニケーション・デザイン室という部署で、クライアントの要望を受けてコンテンツ制作などのサービスを提供していました。その後組織を強化するため各編集部からメンバーを集め、雑誌ブランドの総合力を生かして課題解決に取り組む「集英社エディターズ・ラボ」を19年に創設しました。クライアントの課題に寄り添い、集英社ならではのコンテンツとアイデアでさまざまなソリューションを提供しております。雑誌編集で培った編集力、キャストینگ力、またコンテンツを核にした拡散の成果も評価いただいております。

——顧客データをいかに活用するか

以前は個人情報保護の観点で顧客データを事業ごとに個別に管理し、1回限りの使用としていました。ですが、今後中心的なターゲットになる「デジタルネイティブ世代」に対しては、一人一人に寄り添った個別のコミュニケーションが求められて

います。ユーザーのLTV（顧客生涯価値）向上を目的にセキュアな環境を整備した上でデータを活用する体制を整えようと、21年に「集英社データマネジメントプロジェクト」を発足しました。各サービスのユーザーデータを分析し、効率的な情報提供を通じてエンゲージメントを深めていくことを目指しています。出版社は従来書店経由のビジネスだったため、顧客個人のデータを持っていませんでした。しかし、デジタル化や事業拡大が進みユーザーとの接点が増えたことで、データ活用の可能性が増えてきたと言えるでしょう。

23年8月にリリースした「Shueisha Data+（集英社データプラス）」は、弊社

の各メディア、サービスのユーザーの行動データをもとにセグメントを作成し、興味関心に沿った広告を配信するサービスです。クライアントの商品やサービスとの親和性が高いユーザーに広告配信が可能となることから、おかげさまで多くの問い合わせをいただいています。

——デジタル展開で重視することは

広告部の売り上げにおいて紙よりデジタルの比率が高くなっております。とは言え、弊社はまだ紙のイメージが強く、デジタルでの多様な取り組みが十分に知られていない面もあり、広報活動にも力を入れていきたいと考えております。

また、紙、デジタルに関わらずメディアのブランド力を大切にしていきたいと考えています。エッジを立ててブランドを特徴立て、自分たちの強みを出すことが求められると思います。

弊社は年代別に雑誌を発行しており、以前は雑誌モデルが成長とともに卒業して次の世代の雑誌に移ると、読者もあわせて移るといった動線ができていました。しかし、現在は一部不定期刊行になった雑誌もあり、紙媒体だけでスムーズに読者を受け渡すことが難しくなってきました。そのためデジタルを活用し、年代や興味関心に合わせ、顧客を手放さないための動線作りが必要だと考えています。

漫画タイアップ 作品の世界観で商品の魅力伝える



株式会社集英社
広告部 IP企画プロモーション課
大河 麻衣氏（おおかわ・あさえ）

デジタル広告代理店にて、さまざまな広告主のデジタル広告の営業・プランニング・運用を担当。2017年に集英社に転職し、現在は広告部IP企画プロモーション課にて主に漫画アプリの収益化や漫画を活用した広告施策の企画・進行を担当している。

——IP企画プロモーション課が提案できる内容は

アニメ版權と原作版權により取り扱いが異なりますが、IP活用で弊社が扱えるのは、基本的に、原作者が描いた絵を使用する原作版權です。アニメ化した作品はメディアで多く見られるのでなじみがありますが、これはアニメーターの方々を描いています。原作版權をご希望の場合は、集英社が窓口となりご案内が可能ですが、アニメの絵をご希望の場合は、版權管理をしている窓口の企業をご紹介します。また、原作版權でご提案できる作品については、アニメなどのメディア化が落ち着いているか、まだアニメ化していない作品が多いです。それは、作品をアニメ化するにあたり、多くの企業の方に支援いただけており、アニメ化した作品については、なるべくアニメ版權でご提案しているためです。一方で、メディア化が落ち着き、埋もれている名作も数多くございますので、そういった作品につ

いては、積極的に原作版權でご提案したいと考えています。

——描き下ろしのタイアップは

タイアップの広告は原作者の先生に描き下ろしていただくか、原作絵をそのまま使用してビジュアルを作成することが多いです。どちらのパターンでも、広告主とタイアップに取り組む際は、読者に楽しんでいただける作品を創ることを最優先に考え、さらに、作品の認知度向上やイメージアップにもつながり、原作者の先生にも喜んで取り組んでいただけるような企画になるよう意識しています。

先生に漫画の読み切りを描いていただくタイアップでは、既存作品のキャラクターが商品を紹介する内容が多いですが、商品やブランドのメッセージを受けて、先生が全く新しい作品を描く場合もあります。どちらの内容でも、先述の読者に楽しんでいただける内容を意識することで、PRマー

クを付けて広告であることをしっかりと読者に伝えても、作品のファンから好意的な反応をいただけることにつながります。

タイアップ漫画の作画期間は平均的に3か月以上で、新規作品を創る場合は約半年かかります。作品を楽しみにしている読者の期待を上回れるように、時間をかけて慎重に進めています。

——企画提案で重視することは

関わる全員が幸せになれる広告を目指しています。広告主が求める、商品の魅力を伝えることや、リーチを広げることはもちろん、一緒に取り組む作品の世界観を裏切らず、読者に楽しんでいただき、作品や先生の認知やブランド価値を高められるよう、広告会社の皆さまや編集部と相談して進めています。これからも、広告主にも、作品にも喜んでいただける企画を提案していきたいです。

※2024年4月12日取材

女性誌初の1冊丸ごと「SDGs特集号」を刊行 パートナー企業とともに雑誌メディアの強み生かす



株式会社講談社
FRaU編集長兼プロデューサー
関 龍彦氏 (せき・たつひこ)

1987年講談社入社。『ViVi』『FRaU』の編集者を経て、97年日本初のビューティー専門誌『VOCE』創刊のため新雑誌準備室へ。2004年から6年間同誌編集長。10年から4年間『FRaU』編集長。18年から現職。同年12月、女性誌としては世界初の「1冊丸ごとSDGs特集」となる『FRaU SDGs』(19年1月号)を刊行し、話題になった。その後も20冊以上のSDGs関連特集号を発行している。消費者庁・サステナブルファッションサポーター、サステナブルコスメアワード審査員、アロマ環境協会・環境委員、FC今治高校講師なども務める。

——『FRaU』の編集方針は

『FRaU (フラウ)』は1991年創刊の女性向けライフスタイル誌です。ビューティーやファッションが中心となる他の女性誌と違い、毎号異なる一つのテーマを取り上げて構成しています。

2018年からは発売日を自由に決められる形式で刊行するようになりました。それ以前は毎月発行していましたが、発行時期と企業の商品展開時期が異なると広告が集まらない問題に直面したため、企業が出稿したい時期に合わせて発売月・日付をカスタマイズして刊行することもできる自由な形態に変更しました。

——『FRaU SDGs』刊行に至る背景は

『FRaU』の編集長をしていた11年に東日本大震災があり、女性誌では旅行特集が軒並み自粛となりました。そうした中、日本に多額の義援金を寄付してくれた台湾にお礼を伝える特集を組むのはどうかという案が編集部で出て、採用しました。11年8月号で「ありがとう、台湾!」、12年9月号で「これからも、台湾!」という特集で刊行しました。これにより観光客が増加し、メディア取材が増えたことが評価され、台湾政府から「観光貢献賞」をいただきました。

この時に女性誌も一つのジャーナリズムとして、社会のためにできることがあると実感しました。その経験もあり、18年に再び『FRaU』の編集長になった時には社会的なテーマにも取り組みたいと考えました。そんな折にSDGsに出会い、特集号として取り上げようと思立ちました。

企画した当時は社内でもSDGsの認知度が低かったため、反対意見もありました。18年12月に『FRaU SDGs』を発行すると、世界でも類を見ない全編SDGsを特集した女性誌として話題になりました(写真参照)。このSDGs特集初号では、広告はなかなか集まらず苦労したのですが、結果としては予定額に達することができました。

——読者からの反響は

読者からは「こういう雑誌を待っていた」など、好意的な反応を多くいただきました。刊行の約半年後に開催した読者イベントでは、この号を読んでSDGs関係の仕事に転職した読者もいて、影響力の大きさに背筋が伸びる思いがしました。

『FRaU』では制作に携わったクライアント名を、最終ページで映画のエンドロールのように並べて掲載しています。SDGsの特集は商品の宣伝というよりも、企業姿勢や取り組みを伝えることを中心

に据えています。SDGsは皆で協力して取り組むべき課題です。クライアントには広告を出稿いただいています、それだけにとどまらず、一緒にSDGsを促進するパートナーとして紹介しています。

刊行後にはクライアントやクリエイターを招き、SDGsの勉強会と懇親会を開きました。企業同士では横のつながりが少ないことから、担当者間で課題共有ができたことと喜んでいただきました。リアルで人をつなぐこともメディアの仕事だと感じました。

——女性誌がSDGsを発信する意義は

女性誌としてSDGsを取り扱うのは難しくもありますが、だからといって堅苦しい誌面にならないようにしています。女性誌を購入する人はきれいなもの、面白いものを見たいと思って買ってくれるので、その夢を裏切らないように心掛けています。その両立は難しいですが、譲れないところです。

クライアントのSDGs担当部署は、通常の編集作業でやり取りする部署ではないことも多く想定外のこともあります。誌面作りにおいては今までにない広がりを出せます。SDGs特集号に関しては当社も部署を越えて取り組んでいます。

——取り上げるテーマの変化は

特集初号はSDGs初心者向けの内容で「世界を変える、はじめかた。」というタイトルにしましたが、やや抽象的でした。その後は「今日からできる100のこと」「さがす、つくる、私が住みたい、まち。」など、より具体的でアクションにつながるようなテーマを取り上げています。23年8月号はG7広島サミットに合わせ「平和をつくる。」をテーマにし、8月末には防災特集号のムック本を出しました。24年1月の能登半島地震を受け、防災特集号の電子版を3か月間無料で配信しました。

刊行当時、SDGsは社会的にもあまり認知されていませんでした。特に30～40代女性のSDGsの認知度が低い傾向にありましたが、消費を促す中心となる世代の女性が知らないと、SDGsの取り組みは進みません。他の雑誌では一企画にしかならないテーマでも、ワンテーママガジンの『FRaU』なら1冊丸ごと使った特集が可能なので、SDGsに関心を持ってもらえるはずだと思いました。『FRaU』の編集長でなければ、SDGs特集号を作っていなかったかもしれません。

今や日本でのSDGsの認知度は高くなりましたが、行動に移している人の割合

はまだ低いとされています。雑誌を通してSDGsのアクションに結び付ける発信をしていきたいですね。『FRaU』では「SDGs会員」を募集しており、企業と読者会員を招きイベントを開催しています。企業と読者の接点づくりも積極的に行いたいと考えています。

——読者、メディアとのつながりは

読者のコミュニティづくりはSDGs会員の存在が大きいですね。コロナ禍でもオンラインでイベントを行っていました。ビーチクリーン活動など一緒にアクションをする機会も増やしています。

国連が設立した「SDGメディア・コンパクト」は、SDGsを伝えるために世界中のメディア企業が加盟しています。日本は参加企業が多いもののメディア同士の連携はあまり進んでいませんでした。22年にメディアの連携により気候変動問題と解決策を周知するための一般社団法人が設立され、この団体のミーティングへの参加を通してメディアの横のつながりができてきました。『FRaU』でも新聞社員を招き気候危機報道に関する座談会を開催しました。SDGsの認知や報道は皆で連携すべきことなので、議論ができてよかったと思います。

——編集上の特徴は

編集部の体制は以前より少人数になっています。人数が少ないことはデメリットもありますが、自分の色を出しやすいという利点があり、結果的にメッセージの訴求力向上につながったのかもしれない。

『FRaU』が扱う内容はノンフィクションですが、ストーリーがあります。良いストーリーは心に響き、人と共有したくなります。ノンフィクションをストーリーにするためには、良い文章、良い写真、良い

デザインが必要です。これらを『FRaU』のノウハウ

を生かして作っています。

記事のほとんどはウェブサイトに掲載しており、ウェブオリジナルの記事もありますが、個々の記事の価値はそれほど変わらなくとも1冊になった時のパッケージの強みがあると思います。ウェブサイトのみ掲載では、SDGs特集は紙の雑誌のような話題化にはつながらなかったと思います。雑誌の読後感はウェブではなかなか味わえないもので、「パッケージメディアの勝利」と称されたこともありました。1冊の小説を読んだ時のような読み応えを何より大切にしています。

——広告でSDGsを伝える意図は

当時は誌面でSDGsを訴えるのにクライアントに協賛いただいて広告を入れてよいのか、とためらいがありました。それを乗り越えられたのは、SDGsという社会課題を解決するために「仲間になってほしい」と声を掛けられたからだと考えています。パートナー企業には特集号の作り手の一員に入れてよかったと思っていただけるよう、読者に出会う機会を大切にしています。

タイアップ記事は広告と思われると読んでもらえないことがありますが、『FRaU』の読者アンケートを見ると編集ページと同様に興味を持って読んでいただけていることが分かりました。広告やタイアップ記事も『FRaU』が積み重ねてきた編集のノウハウを生かし、違和感なく読んでもらえるように工夫しています。

クライアントが出したい情報にはストーリーがあり、それをうまく引き出すことが我々の仕事だと思っています。企業の持つ価値をきちんと伝えられるよう心掛けています。クライアントには、『FRaU』をSDGs取り組みの発表の場として活用してもらいたいと考えています。仮に大部数のメディアで発信しても、興味を持ってもらえなければ意味がありません。ここで発表すれば読んでもらいたい人にきちんと届くと思ってもらいたいですね。

※2024年4月3日取材

2024年6月24日に発売する『FRaU』8月号では、「木と森がつくる、未来。」をテーマに特集します。



『FRaU SDGs』(19年1月号)

「解釈のイノベーション」で 新聞社はビジネスの種を探して



一橋大学
経営管理研究科教授
松井 剛 氏（まつい・たけし）

2000年一橋大学商学研究科博士後期課程修了、博士(商学)。07～09年プリンストン大学社会学部客員フェロー(07～08年安倍フェロー)、18年現職。21年から東京工業大学教授を併任。22～23年にニューヨーク大学社会学部客員研究員、ハーバード燕京研究所客員研究員としてアメリカにおける日本食の歴史的発展についての現地調査を行った。主な著作は『ことばとマーケティング―「癒し」ブームの消費社会史』『アメリカに日本のマンガを輸出するーポップカルチャーのグローバル・マーケティング』『欲望する「ことば」―「社会記号とマーケティング』(共著)など。

――出版ビジネスの特徴とは

雑誌はかつてさまざまな種類があり、消費者は自分の好みの雑誌を選んで読んでいました。好みや収入、年齢に応じて人をグループ分けするマーケティング方法を「セグメンテーション」と呼びますが、ターゲットに向けて細かく展開していたのが雑誌業界でした。雑誌編集部は読者のニーズや動向を詳細な読者調査によって把握した上で企画を検討していました。特集をきっかけに商品開発につなげるなど、出版社が新しいビジネスを展開しているのは、そこにアセットがあるからです。今後は雑誌というメディアを通してのみではなく、ネット上で特定のセグメントと交流することが考えられます。

――出版社の変革が早かったのはなぜか

雑誌は新聞に比べ定期購読があまり定着していないビジネス形態です。そのため出版社の危機感が強く、変革への着手が早かったのではないのでしょうか。加えて雑誌を起点に仕掛ける文化があることから、紙媒体に限定せずデジタルでも展開できたと考えられます。その半面、新聞は定期購読中心の強固なビジネスモデルがあるため、後れを取っているのかもしれませんが。

新聞はかつて、同じことを同じ手順で行う日々の儀式として読まれていました。朝起きたら新聞を読む、電車に乗ったら新聞を読むというように、毎日のルーティーンで消費されており、これほど強いビジネスモデルはありませんでした。しかし、今や新聞からはそのような習慣が失われつつあります。

――雑誌にない新聞の媒体特性とは

特定のセグメントに発信する雑誌は、「美魔女」や「ちょい不良おやじ」など読者に刺さる強い言葉で流行を生み出し、ビジネスを展開してきました(表参照)。一方、新聞は不特定多数の幅広い読者に届ける媒体であり、ニュースや流行を一般の人々に広める役割を担っています。新しい価値観に基づいて行動する人が出ると、旧来の価値観を持つ人々から反発されるものです。しかし、新聞で報道されて全国的に広がると、自分も新しい

考えで行動してみようと思うことがあります。ある種の「市民権」を与える役割が新聞には備わっていると言えるでしょう。

言論空間には多様な意見があるべきですが、人間は認知的に限界があるため、物事を簡単に捉えようとします。それを「認知的節約」と言います。新聞は俯瞰して物事を考えさせる役割があり、多様な意見を紹介して議論の場を提供するのが特徴です。一方で人々が「認知的節約」ができるよう、類型化などで分かりやすく伝えないと、情報が飽和してしまいます。情報の提示と「認知的節約」とのバランスも重要でしょう。

――競合相手に気付くために

1960年にハーバード・ビジネス・スクールのセオドア・レビット教授が発表した「マーケティング近視眼」という考え方があります。当時の米国ではテレビの普及によって、映画館に行く人が減ってしまし

た。そうした状況で教授は、映画人が作っているのは映画ではなくエンターテインメントなのだから、他のエンターテインメントが台頭してきたら苦しくなるのは当然だと言ったのです。つまり事業の定義の捉え方が狭いことを指摘したのです。

新聞について考えるとどうでしょうか。昔は電車で週刊誌や新聞、本を読んでいる人もいましたが、今ではスマートフォンを見ている人が大半でしょう。これは「電車の中で暇つぶしをする」市場だと言えます。新聞はこの市場で、スマートフォン、雑誌、中ぶり広告といったさまざまな業種が提供するサービスと競合しています。同じ業界内での競合にとらわれていては、この視点には気付けません。

――新聞社の提供する本質的価値とは

新聞社の価値を考え直す上で、事業をいかに定義するかが課題となります。あらゆる物やサービスには、機能や効能が備わっていますが、それらが本質的に提供している価値は何でしょうか。例えば洗濯機は服を洗う機能を持っています。その点でクリーニング店と洗濯機は技術的背景が全く異なりますが、競合相手になり得ます。では新聞社はどのように定義づけて考えるべきでしょうか。新聞社は「新聞記事を作り、読ませるビジネス」と位置付けてよいのでしょうか。新聞に何が求められているのか、考え直すことに活路があるのではないのでしょうか。

――媒体の強みをどう見いだすか

災害時には公共放送を見る人が増えますが、それは長年の活動の成果としてのブランドを意味します。翻って新聞は速報性に欠け、従来の雑誌ジャーナリズムのように時間と費用をかけて取材する媒体とも異なります。新聞としての強みが何かを考え、それを軸に発信していけるとよいのではないのでしょうか。信頼できる新聞を判断のよりどころとしてよい、新聞の情報に投資してよいと思わせるような強みを見いだすことが必要でしょう。

既存の何かを変えるのではなく、リアルやリソースへの視点を変えることが大切です。銭湯を例に挙げてみます。体を

洗って温めるという機能だけでなく、銭湯に行くことを特別な経験として付加価値を付けて提供できれば、既存のビジネスも新しくなります。新聞も同様に「解釈のイノベーション」により実はこんな良さがあるとアピールできれば、新たな活路になるのではないのでしょうか。

――新聞社のブランディングの道とは

かつては新聞という「入れ物」があり、その中に粒のそろった質の高い情報がありました。しかし、昨今のネットニュースでは、新聞記者の取材による良質な記事がいわゆる「こたつ記事」の中に埋没して並んでいるため、フェイクニュースにだまされる人も少なくありません。今後は、質の高い情報を提供する新聞社をいかにブランディングできるかが重要になるでしょう。ネット記事に提示される新聞社のロゴが品質保証になっていることを認知させられたらよいですね。

新聞は情報の発信元としてのブランディングができていないことを歯がゆく感じます。ネットニュースのように、良質な記事とそうでない記事の知覚上の区別ができない状況はもったいないです。「価値が知覚されていないとその価値は存在しない」というのがマーケティングの考え方ですが、新聞社の良質な記事が虚実入り混じった記事を含む「入れ物」にあれば、その程度の質だと思われてしまいます。消費者は値段が情報の質のシグナルだと考えます。新聞社の提供できる価値を考え、有料でないと得られない情報として「入れ物」を作り、ブランドを形成することも有効かもしれません。

受験勉強のために子供新聞を売り込むことも、新聞の生き残る道の一つだと思います。新聞は質の高い情報を発信するメディアであることを子供の頃から伝え続けることで、ネット上の「こたつ記事」との違いを認識させられるのではないのでしょうか。

――読者を喜ばせるための手段は何か

ブランドの認知を上げようと考えれば普通は広告を出すと考えられるのですが、プレスリリースの方が効果的ならプレ

スリリースを出すべきです。新聞社だから新聞で読者を喜ばせなければならないというのは真っ当な考えですが、新聞は読者を喜ばせるためのあらゆる手段の一つにすぎないと捉えるのが「手段ニュートラル」という考え方です。例えば新聞社が餅つき大会を主催して読者を喜ばせることができたなら、新たな価値を生み出すことにつながるかもしれません。本質的な価値を提供するためにふさわしい手段は何かと考えることが必要です。新聞にとらわれない手段を考えることで、イベント会社にもできない事業に取り組みるのではないのでしょうか。

――新しい価値の提供で注意すべきことは

先ほど紹介した「マーケティング近視眼」に対し、「マーケティング遠視眼」という考え方もあります。洗濯をするためには家事代行サービスを依頼する、洗濯機を買うという方法があります。しかし、洗濯機メーカーが家事代行サービスまで展開するとどうでしょうか。それは一つのビジネスとしてあり得ますが、洗濯機の製造と家事代行サービスは技術面で求められることが全然違います。近視眼になりすぎることもよくありませんが、遠視眼になってそもそも自分にできないことに手を出してしまえば本末転倒です。見方を変えることで自分が持つ隠れたリソースを再発見することが肝要でしょう。自社の使い切れていないリソースを拾い上げて本質を生かし、遠視眼にも近視眼にもならないようにしなければなりません。

新しい価値を提供するにあたり、相手に何がほしいかを聞くのではなく、さまざまな物を提供して相手の反応を見た上で試行錯誤することが重要です。スマートフォンが出るまでは、私たちは指で画面を拡大できる機能がほしいとは思いませんでしたよね。機能を使って初めて便利だと気が付くわけです。私たちはニーズや欲望を言語化できないので、サービスの提供者側が言語化して提供することが必要です。そのためにも観察をしながら、ビジネスの種を探していけたらいいですね。

※2024年3月21日取材