

GLG

2022年10月

『インサイト』と 『情報』の違い

なぜインサイトだけが影響力を持つのか

目次

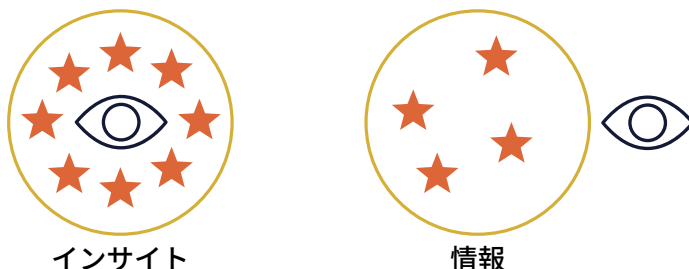
「インサイト」と「情報」の定義	1
デービッド・エデルマン氏へのインタビュー	3
思考実験としての情報とインサイト	5
信頼の本質	5
インサイトの本質	6
ダン・アダムズ氏へのインタビュー	8
賢明な判断に必要な要素（1）	10
インサイトを階層で捉える	11
賢明な判断に必要な要素（2）	13
インサイトを導くのは人間	14
GLGだから実現できること	15

「インサイト」と「情報」の定義

「情報」は、物事や人物について知らされた事実や、何らかの方法で知り得た事実です。

「インサイト」は、人物や物事について、正確かつ詳細で直感的な理解を導く能力です。情報はインサイトを構成する要素を含みますが、静的な傾向があります。情報は集めたり、整理したりできますが、物事を外側から表現しているにすぎません。

インサイトは能動的です。専門知識や実践内容を総合的に加味した実体験に基づくのが、インサイトです。インサイトは物事を内側から捉え、情報では輪郭しか見ることができなかった物事の内側の複雑さを明らかにします。情報は、起こっている事象を観察することで得られます。一方、経験や専門知識と結びついたインサイトは、物事がなぜ起きているのかを説明します。



作家のマルコム・グラッドウェル氏は自身の著で研究結果を引用し、「経験こそが天才の本質だ」と指摘しています。大きな成功を収めるには、適切な指導のもとで一定時間の訓練が必要であり、その魔法の数字が1万時間であるという考えを世間に広めました。このアイデアは、ニューヨークタイムズ紙のベストセラーリストに著書をランク入りさせるほどのものでした。しかし、この考えは新しいものではなく、以下の古いジョークでも使われています。

質問：カーネギーホールで演奏するにはどうすればいいですか？

回答：練習、練習、練習。

経験が成功の要因であることは、間違いありません。

対象が何であれ、1万時間練習すれば上達することができます。グラッドウェル氏はビートルズを「天才」の例に挙げ、ンバーがドイツで長時間にわたり、ひたすらライブを続け才能を開花させた経緯を説明しています。この点について同氏は、作家フィリップ・ノーマン氏が著したビートルズの伝記から次の一節を引用しています。「ドイツのハンブルグでの巡業を終えてイギリスに帰国した彼らのサウンドは、他の誰にも真似できないものだった。ドイツで過ごした時間が、ビートルズの転換期だったのだ。」

確かにビートルズの場合、ドイツで苛酷な演奏スケジュールをこなした経験がブレイクスルーにつながっていますが、元々一流バンドとして活躍できるだけの素質を備えており、経験がその才能を開花させたに過ぎないとも言えます。

ヘルスケア大手Aetna社で以前CMO（最高マーケティング責任者）を務めていたGLGアドバイザーのデービッド・エデルマン氏は、インタビューの中で米国の有名なチェロ奏者ヨーヨー・マの才能に触れています。

ヨーヨー・マは幼い頃から神童と呼ばれ、5歳で初公演を果たしました。7歳の時には、故アイゼンハワー大統領や故ケネディ大統領の前でも演奏しています。これだけでも演奏家として驚くべき実績ですが、これらはヨーヨー・マが秘めた能力の氷山の一角に過ぎません。

ヨーヨー・マはまずジュリアード音楽院で音楽を学び、引き続きハーバード大学でも勉学に励みました。その間、世界各地の著名なオーケストラや室内楽団の一員として演奏を続けながら名声を高めました。ヨーヨー・マは現在までに90枚を超えるアルバムを発売し、グラミー賞を19回受賞しています。現在では、世界でトップのチェロ奏者と考えられており、史上最高のチェリストとも目されています。

作曲家のヨハン・セバスティアン・バッハは、「どんな楽器でも演奏するのは簡単だ。正しいキーに正しいタイミングで触れれば、楽器が勝手にメロディーを奏でくれる。」と述べています。スロベニアのインダストリアル・ロックバンドであるライバツハは、バッハの『フーガの技法』をアレンジした作品をプロモーションする中で、「バッハを演奏するのは簡単。正しいプログラムを正しいコンピューターで開きさえすれば、バッハが勝手に演奏してくれる。」と語っています。

とはいえ、実際にライバツハの演奏を聴いてみると、魂がこもっていないことが分かります。淡々としていて、正確無比。音符はすべて正しく再現されていますが、何か大切なものが欠けているのです。

エデルマン氏も述べていますが、コンピューターを使えば、音符に忠実にチェロの曲を再生することができます。しかし、本物の専門知識や技術は人間しか持ち得ません。繰り返し練習して身体に覚えさせることで、一つひとつの要素が身体の一部になります。棒高跳びの選手は膨大な時間を練習に費やし、棒の持ち方、足を置く位置、アプローチの角度などを体得します。あらゆる要素がアスリートの直感として集約されるのです。

エデルマン氏は自身の考えを以下のように述べています。「ヨーヨー・マは、直感を自分の本質的な部分と結びつけ、音楽の表現性やダイナミクス、ヒューマニティーを芸術の集大成として体現することで、観客を魅了しているのでしょう。1万時間（またはそれ以上）に及ぶ経験を積むことで、表面的な事実だけでなく、その奥にある真髄、ロジック、影響が分かるようになります」。ヨーヨー・マにとって楽器の演奏が容易なのは、生涯をかけて、他の誰よりも深く楽器を理解しようとしているからです。

本物の専門知識は人間しか持ち得ません。あらゆる要素が直感として集約されるのです。



デービッド・エデルマン氏への インタビュー

Aetna社元CMO（最高マーケティング責任者）
GLGアドバイザー

スペースの都合により、インタビューの内容は要約・編集されています。

まず、ご自身が考えるインサイトの定義を教えてください。

私が考えるインサイトの定義とは、起きていることのダイナミクス、つまり、物事が起きている理由とその状況を深いレベルで理解することです。インサイトとは、出来事について深く把握し、特に例外が発生している理由を理解することを意味します。あるトピックで何らかの違いが発生していることを示すだけでなく、さらに深く掘り下げる作業です。インサイトを活用することで、違いが発生している理由を理解することができます。

「情報」と「インサイト」の違いは何だと思いますか？

情報は、測定可能な範囲で何が起きているかを教えてください。ただ、情報は多くの場合、現場で活用できるほど内容が平均化されておらず、粒度も低い点が問題です。一方、インサイトの場合は、取り入れる方法論が量的か質的かを問わず、情報の行間にある内容を高い粒度で捉えることができます。つまり、インサイトを活用すれば、「何が、どのような理由で起きているか」を理解することができます。

インサイトは、今後発生しそうな事象を予測し、より適切な判断を下すのに役立ちます。インサイトに基づく予測としては、今後、トレンドラインがどのように動くか、あるセグメントがこのまま現状を維持するか、変化するかといった内容が挙げられます。また、各種セグメントのニーズが今後どうなるかを予測する際にもインサイトを活用できます。つまり、「何が起きているのか」を伝えるのが情報、「なぜ起きているのか」まで掘り下げるのがインサイトだと言えます。

CMOにとってのインサイトと、例えば、リードジェネレーションの責任者にとってのインサイトの違いは何でしょうか？

リードジェネレーションのレベルでは、戦術的なインサイトが求められます。例えば、「なぜ、このプログラムでこのような結果が生じたのか？」「コンテンツが原因なのか？」「タイミングが悪かったのか？」「潜在的なセグメントを見落としていたのか？」などを探る必要があります。リードジェネレーションでは、このような点に関するインサイトを獲得することで、反復と改善が可能になります。とはいえ、ここからさらに一歩進んで、より粒度の高い情報を収集する方法を考案し、事業を展開しつつインサイトを収集していけるようにするのが理想的です。このレベルでは、ビジネスの促進要因を明らかにし、それらの要因を管理して今後の成功につなげることが重要となります。

一方、CMOは、特定のプログラムに注目するのではなく、もっと幅広いインサイトを求めます。例えば、「自社のバリュープロポジションはユーザーにとって魅力的か」「競合と比べてどうか」「自社のさまざまなバリュープロポジションが重視されるセグメントで、見落としているものはないか」「テクノロジーの変化に伴う潜在的なリスクはないか」「ユーザー属性やユーザーの好みで、自社の脆弱化につながるような変化が生じていないか」などを検討します。

データや情報の粒度が高ければ、これらの疑問の解決に役立ちますが、ここからさらに、現場の人達と直接コミュニケーションを取る必要があります。私がCMOを務めた中で非常に有益だったのは、実際に現場に出て、自社の医療保険を購入している顧客や雇用主から話を聞いたり、メディケア管理部門の人達と会って問題に関する意見や、意思決定での考慮事項を聞いたりしたことです。CMOは経営陣の中でも顧客の声を代表する立場にあるので、顧客の声に耳を傾け、内容をしっかり理解しなくてはなりません。

課題に取り組んだり、問題を解決したりする際、外部からのインサイトが必要だったケースを教えてください。

Aetnaにいた頃は、未知の要素が多い市場に参入する場合、基本的に外部からのインサイトに頼っていました。例えば、ヘルスケア市場には、65歳以上の高齢者を対象とする「メディケア」と、年齢を問わず、低所得のアメリカ人を対象とする「メディケイド」の2つの顧客セグメントがあります。メディケアやメディケイドの対象者へのサービスは、非常に複雑です。適切に対処できる企業には政府から手厚いサポートがありますが、そのためには市場をよく理解しなくてはなりません。利用者のニーズだけでなく、各地にまたがるこの顧客セグメントに、商品やサービスをどのように販売するかを考える必要があります。市場拡大を目指すにあたり、Aetna社は、その市場のターゲットについて既に深い知識を有している外部の専門家の協力を仰ぎました。その中で、対象市場でソーシャルケアを提供している方々にも意見を聞きました。

最後に、インサイトと情報について、何かコメントはありますか？

はい。データに基づいて何かを比較するときは、多くの場合、データや情報だけでは明らかにならないインサイトが必要になります。比較対象がA社とB社であるか、製品Aと製品Bかにかかわらず、外部の声に耳を傾けてインサイトを得たり、粒度を高めたりすることで、「違いが存在する」という事実だけでなく、その違いが「なぜ」生じているのかを理解する必要があります。情報はあくまでもスタート地点です。情報に基づいてインサイトを得ることが大切です。

思考実験としての情報とインサイト

今世紀初頭のアナリスト会社を想像してみてください。場所は、ボストンのダウンタウンにそびえるオフィスビルの14階あたり。この会社で働くアナリストたちには、ボストンのダウンタウン側、またはボストン港側に位置するオフィスが与えられています。彼らは、CRM、サプライチェーンマネジメント、人材管理など、さまざまな分野のエキスパートです。

輝かしいキャリアを積んできたアナリストがいる一方で、ジャーナリスト出身のアナリストもいます。ジャーナリスト出身者は、アナリストとしての経験はありませんが、自分が過去に報道していた分野の分析を担当しています。2000年代初頭、この会社はやや浮世離れた存在でした。アナリストたちはそれぞれが等しく権限を持ち、業界で一目置かれる存在であるという自信にあふれています。

ダウンタウン側に並ぶオフィスの一室では、ストレージソリューションアナリストが自分のモットーを額に入れて壁に飾っています。「午後に発行できる請求書の金額は、午前中の分析次第」という内容です。このモットーからやる気は伺えますが、本物のインサイトを導ける姿勢を表すものではありません。

このアナリスト会社は、実践的なデータの生成をセールスポイントとしていますが、レポートに含まれるデータは時系列に羅列された「情報」です。情報としてまとめたこれらのデータからは、おそらく、実践的なインサイトが得られるでしょう。そのインサイトを提示することができれば、このアナリストはクライアントに貢献したと言えます。

しかし、大抵の場合、実際の経験に勝るものではありません。対象の分野に長年携わってきた人だけが、物事の裏表をすべて理解できるのです。この架空のアナリストが生成した一連の情報には疑問を差し挟む余地はありません。ただ、その情報を信じるのが求められます。

信頼の本質

アナリストからの情報を信じる根拠を考えてみましょう。「午後に発行できる請求書の金額は、午前中の分析次第」というやや時代錯誤な発想は、判断ミスの原因となります。上述のボストンを拠点とする架空のアナリスト会社は、いわゆる「やっている感」の演出を狙った膨大なページ数のレポートを作成しています。枚数の多いレポートは、信頼できそうな印象を与えます。確かに、情報量には圧倒されることでしょう。作業もかなりの時間に及んだはずですが。そのため、このような「やっている感」は信頼の獲得につながりやすいと言えます。

しかし、このようなレポートに対しては多数の疑問が生じます。情報はどのように収集されたのか？収集した情報を誰が、どのような方法でまとめたのか？レポートの情報は自社にどれだけ関係があるのか？\$1,300 支払ったレポートから、\$300 分の価値しか得られない場合もあります。自社にとって価値のない部分は、ただの背景資料です。これが、本書の冒頭で「物事や人物について知らされた事実や、何らかの方法で知り得た事実」と定義した『情報』です。情報は、または、信頼すべき範囲を超えて信頼するものではありません。

あるアナリストは、「午後に発行できる請求書の金額は、午前中の分析次第」というモットーを掲げています。

上述のようなレポートを信用するなどとは言いません。また、レポートに利用価値がないわけでもありません。場合によっては、信用できますし、利用価値もあります。ただし、このような情報だけで分析を完結することはできません。「やっている感」が込められているレポートは、確かにインパクトがあります。発行元が有名な組織であれば、その効果は尚更です。パワフルなブランド名が付いている情報には、信頼感が伴います。しかし、いくら信用度の高い情報であっても、業界に関する知識を完全に補うことはできません。また、このような情報を活用することで、自分が何を理解していないかが見えてきます。情報から新たな疑問が出てきた場合です。

この点を踏まえ、次のセクションでは疑問の解決方法を探ります。意思決定において、何を信用すべきかを検討しましょう。

インサイトの本質

冒頭で、『インサイト』は「人物や物事について、正確かつ詳細で直感的な理解を導く能力」と定義しました。このセクションではこの定義をもう少し詳しく説明します。「インサイト」という言葉が英語で初めて使用された資料と考えられているのは、『Layamon's Chronicle of Britain』（1190～1215年頃）です。同書では、「インサイト（insight）」が「insight」と記されており、「物事の表面より下の層についての理解や見方、物事の内面的な性質や特徴を理解する技術や能力」¹と定義されています。本書の目的に合致するのは、「物事の内面的な性質や特徴を理解する技術や能力」という部分です。

ここで、もう一度ビートルズの話に戻しましょう。ビートルズについて知りたければ、100冊あまりの関連書籍を読み、彼らのあらゆるレコードやアウトテイクを聴き、多くの映画を観ることができます。このバンドの歴史、楽曲の歌詞、さまざまな逸話を引用することはできても、ビートルズのメンバーが実際に感じていたことは、本人たち以外には分かりません。そして現在、それを伝えることができるのは、ポール・マッカートニーとリンゴ・スターだけです。ビートルズのメンバーが実際に感じていたこと、というテーマに必要な「インサイト」を導ける人物は、現在の地球上ではこの二人だけということになります。

ヨーヨー・マについても同じことが言えます。同氏は演奏経験を積むことで、メロディーを自身の筋肉に覚えさせているだけでなく、曲の本質を理解する能力や、スムーズな演奏につなげるためのポイントを見抜く力、あらゆる状況に心と体をどう反応させるかという判断力を身に付けているのです。ヨーヨー・マは、自分だけの音楽を確立しています。

このことは、ビジネス界にも当てはまります。例えば、投資先候補の市場について情報収集する場合、何を知る必要があるでしょうか？

「情報」から「インサイト」へのステップアップに必要なポイントを考えてみましょう。リサーチの量を増やすことは簡単です。Googleのようなパワフルなツールを使えば、情報はいくらでも収集できます。身近な同僚からも、アドバイスを得られるはずですが、しかし、どれだけ懸命に情報を収集・蓄積しても、作業が組織内に留まっている限り、インサイトはバイアスの影響を受け、賢明な判断を下すのは難しくなります。

1. Chambers Dictionary of Etymology, Ed. Robert K. Barnhard, 1988

ビートルズのメンバーが実際に感じていたことは、本人たち以外には誰にも分かりません。それを伝えることができるのは、ポール・マッカートニーとリンゴ・スターだけです。

AIM Institute社の創業者兼社長を務め、GLGアドバイザーとして活躍されているダン・アダムズ氏へのインタビューでは、この点を議論しました。インタビュー内で同氏が触れたのは、『Talent Is Overrated: What Really Separates World-Class Performers from Everybody Else』という書籍です。著者のジェフ・コルヴィン氏は、「ワールドクラス」のエキスパートになるには、計画的な鍛錬が不可欠だと述べています。コルヴィン氏の説明はグラッドウェル氏が論じた内容をさらに掘り下げたもので、「鍛錬とはただ同じ動作をひたすら繰り返しさえよというものではなく、自分のパフォーマンスを丁寧に見直すことも必要だ」としています。つまり、棒高跳びの棒を突く位置や、チェロの弦に弓を当てる角度と同様に、ビジネスにおいては、販促キャンペーンや製品がターゲットにどれだけ受け入れられているかを丁寧に見直すことが大事、ということです。その道の専門家は、成功体験と失敗体験両方を見直して、学びを得ています。

アダムズ氏は、以下の二つの概念を取り上げています。

- **観察：**自分は何を学んでいるのかを確認します。特定のタスクを繰り返し行うことで、そのタスクを徹底的に理解できるようになります。この過程で、情報を収集します。
- **影響：**学んだ内容をどのように実践するかを考えます。この段階に至るまでに困難を乗り越えているので、今後直面するさまざまな状況に対応できるだけの準備が整っています。さらに、予期せぬ事態に対処できるだけの知識や経験も備わっています。この過程で、インサイトが構築されます。

ご自身がプラスチック製品の製造業者だと想定してください。現在、競合他社に市場シェアを奪われつつあります。その原因を知るには、顧客の声を聞く以外にありません。そこで、顧客インタビューを実施したところ、顧客が必要としているのは、摩耗耐久性に優れたプラスチックであることが分かりました。この時点で、インサイトを明らかにするための情報を得たことになります。インサイトを得るための作業の第一歩は、顧客から得られた「情報」を「意味合い」（行動につながるインサイト）に変換することです。そこで、顧客にしか回答できない質問を投げかけます。

- 高い耐摩耗性が必要な用途とは？
- 耐摩耗性はどの程度引き上げる必要があるか？
- 耐摩耗性の向上が事業に与える影響は？新規市場を開拓して、プレミアム製品などを販売できるか？

情報は、インサイトを生成するために必要な原材料なのです。

なぜ、的確な判断を下すには「情報」と「インサイト」が両方必要なのでしょう？インサイトが機能するためには、ベースとなる情報が必要です。情報は、インサイトを生成するために必要な原材料なのです。

アダムズ氏が述べたように、新卒採用の社員に専門知識が不足しているのはそのためです。新卒の若手社員は、十分な情報をまだ蓄積できていません。



ダン・アダムズ氏へのインタビュー AIM Institute社創業者兼社長、 GLGアドバイザー

スペースの都合により、インタビューの内容は要約・編集されています。

まず、ご自身が考える「インサイト」の定義を教えてください。

私が考えているインサイトとは、「実際の行動につながる情報」です。それには、「なるほど」と思わせる要素が付随しています。本当にパワフルなインサイトは、そう簡単には見極められません。ただ観察さえすれば見えてくるものではないからです。インサイトを活用すれば、自分を取り巻く環境の見方が変わります。価値ある何かを生み出せそうなものや、新製品、新規性のあるメッセージ、斬新なアドバイスなど、改善につながる何かに気付かせてくれるのがインサイトです。この点を踏まえてインサイトを表現すると、「新規性」「実行可能性」「価値」の3語がキーワードになるでしょうか。

既に触れていただいた内容となりますが、新たなニュアンスが得られるかもしれないので念のため伺います。「情報」と「インサイト」の違いを説明していただけますか？

情報そのものに価値はありません。実際の行動につながらないからです。情報だけが手元にあっても、そこから先には進めません。情報は、単独で人に働きかけるものではないからです。とはいえ、情報にポテンシャルはあります。情報は、土にまいて水をやる前の種のようなものです。まだ生命が吹き込まれていません。人が情報に目を通し、実際に考えたり評価したりすることで初めて、情報に意味や文脈が備わり、実行に落とし込める形態となります。この段階で、情報はインサイトに進化したと言えます。

「情報」は疑う気持ちを持って取り扱うべきだと思いますか？

そうですね、疑う姿勢は必要でしょう。その正当性を問う必要もあります。情報をインサイトへ進化させるには、それなりの作業が必要です。しかし、そう簡単にはできません。興味深いことに、情報からインサイトへの変換を自分の得意分野で実行した人は、その内容を活用して今まで以上に効果的かつ効率的に作業を進められるようになります。変換作業を通して知識の引き出しが増えるからでしょう。情報をインサイトへと変換する作業に取り組めば取り組むほど、この作業が得意になるわけです。好循環ですね。

ご紹介したい例があります。私達は、B2B顧客へのインタビュー方法についてクライアントに長年アドバイスを提供しています。そのため、新しい方法論（本日の話題に当てはめると「情報」に位置付けられます）が紹介された場合、私はその方法論をすぐにフィルタリングしてB2Bに適しているかどうかを判断します。つまり、その方法論はB2B向きなのか、B2C向きなのかを判断する、ということです。こうして、疑う気持ちを忘れずに新しい方法論（新しい情報）を評価しているわけです。私は、B2Bによくある問題や強み、有効なアクションや無効なアクションを理解しています。この理解は、自分が長年にわたってこの分野の情報をインサイトへと変換してきたからに他なりません。

課題に取り組んだり、問題を解決したりする際に、外部からのインサイトを要したケースを教えてください。

はい。私達は、ターゲット市場セグメントの顧客とのインデプスインタビューのやり方をクライアントに指導しています。当社のクライアントの中に、狙いたい市場が多数あるものの、最も有益なものが分からないという事業がありました。このクライアントは高度なリサーチレポートを入手しており、そのレポートには、市場Xには何百万ドルものポテンシャルがあると記載されていました。しかしそのクライアントは、市場のトレンド、主要プレイヤーなどの各種インサイトを有していませんでした。そのため、私はクライアントにまず幅広い分野へのインタビューをGLGに依頼することを提案しました。市場をスクリーニングして最も有望なチャンスを特定することで、情報を効果的にインサイトへと変換できるからです。そして、インサイトが得られた頃に再びクライアントとコンタクトを取り、インサイトのレベルを引き上げ、それらを活用して実務に応用するトレーニングを実施しています。

意思決定者が無意識に組織の前例に頼って判断を下していると感じることはありますか？また、そのような衝動的な判断を避けるべき状況も教えてください。

これは誰しもが経験することでしょう。誰もが、自分の所属する組織や個人的な知識に頼って判断を下しているはずで、決断を迫られた人間が無意識に見せる反応は、このような身近な知識に頼ったものです。この状況を切り抜けるのに頼れる経験知はどのようなものでしょうか？また、企業ではこの状況に通常どのように対処しているのでしょうか？こういった無意識の反応は必ずしも悪いわけではありません。ただし、衝動に駆られるままに反応し続けてはいけません。物事に対処する際、自然な反応から始めることに問題はありますが、衝動に従って完結させてはいけません。ここで、情報を疑うという作業が必要になります。つまり、衝動的に浮かんだアイデアは何に由来するのか？なぜそのアイデアが有効だと思ったのか？そのアイデアをどのように適用するのか？といった内容に自問自答する必要があるのです。

一例をご紹介します。エリック・リース氏の著書『The Lean Startup』は、一読の価値がある良書です。製品デザインや実用最小限の製品について非常に詳しく書かれています。あるB2B企業がこの本に価値を見出して、同書のアイデアを浸透させるための大規模なトレーニングを35,000人に実施しました。この企業は同書の内容を何の疑問も抱かず文面通りに受け取っていましたが、実はこの本は、一般消費者向け製品（B2C）に関する内容だったのです。本来は、まずB2Bクライアントと深い対話の機会を設けてニーズを理解するよう指示すべき場面だったにもかかわらず、この企業は、従業員に実用最小限の製品を至急納品するよう指示してしまったのです。その結果、この企業はニーズをまったく捉えていないプロトタイプを大事なB2Bクライアントに納品して、怒りを買ってしまいました。大事なクライアントなのですから、しっかりと寄り添って意見に耳を傾け、的確な質問を投げかけることが大切です。こうして、クライアントからインスピレーションを得たプロトタイプを納品すべきです。

この例を参考にすると、まずは大量の情報を吸収し、そこから徹底的に情報を吟味してインサイトへと進化させるのがポイントだということが見えてきます。もちろん、簡単なことではありません。直感的に正しいと思ったアイデアを疑い、インサイトがまとまった形になるまで曖昧な状況に動じず、新たな情報が出るたびにこの作業をひたすら繰り返す必要があります。大変ではありますが、得られる結果も大きい作業です。

賢明な判断に必要な要素（1）

GLGでの事例を見てみましょう。

GLGのクライアントであるプライベートエクイティ（PE）企業が、マネージドサービスプロバイダーや企業で利用されているクラウド管理ソリューションの買収を視野にデューデリジェンスを実施していました。このクライアントは、単独でも十分にデューデリジェンスを完了できる状況にありました。財務や成長に関する分析、買収先の現在の慣行や方針、企業資産といった情報が利用できたからです。一般的なPE企業であれば、業界にかかわらず、買収先の企業についてこれらの情報を把握しています。

ただし、クラウド技術のように変動の激しい業界の場合、これだけの情報で数百万ドルの取引を決定するわけにはいきません。

このクライアントは、以下の情報も収集したいと考えていました。

- 獲得可能な最大市場規模およびサービス可能な市場規模の予測値
- 競合状況、リスク、M&Aのトレンド
- 消費者ダイナミクス、主要な購入基準、スティッキネス、需要ドライバー

ここに挙げたわずか3項目に、膨大な量のインサイトが盛り込まれることになります。

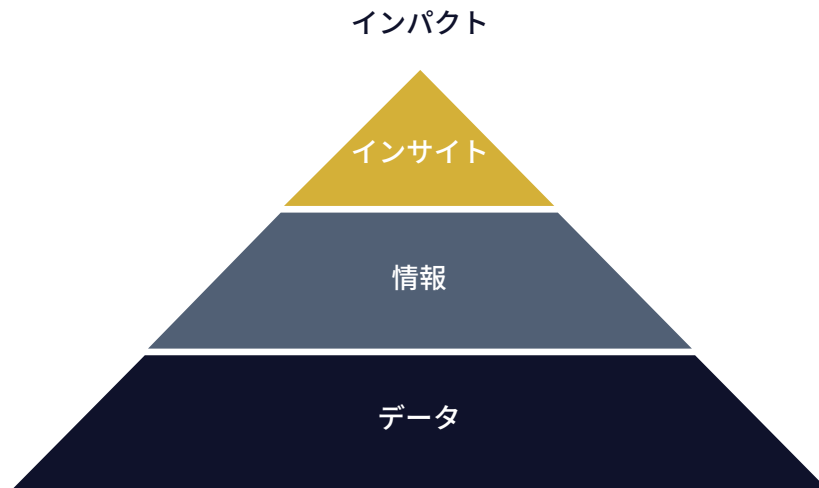
このケースでGLGに課された納期は2週間半という短期間だったため、Microsoft社の元幹部で30年の経験を持つベテランと、一流企業で商業関連のデューデリジェンスを担当した経験を持つ元コンサルタントが率いる調査チームを立ち上げました。調査チームは、GLG独自の専門知識とスクリーニングツールを活用して、クラウド技術の競合や顧客の見通しを掘り下げるためのインタビューを行うための有識者10名を特定しました。また、これらのインサイトは、慎重に選定されたIT関連の意思決定者100名に実施したサーベイの結果で補足され、彼らが勤務先のクラウド技術関連の意思決定に影響を及ぼしたり、意思決定を下したりしたことがあることを確認しました。

この調査は、10名の有識者の電話インタビューへの依頼から調査パネルの設定まで、調査関係者全員が費やした時間と労力を総合すると、グラッドウェル氏の提唱する1万時間をはるかに超える大規模なプロジェクトとなりました。**このプロジェクトで集約されたインサイトをGLGからクライアントに提供したことで、クライアントであるPE企業は自信を持って買収に踏み切ることができました。**

インサイトを階層で捉える

1943年、心理学者のアブラハム・マズロー氏が『A Theory of Human Motivation』と題する革新的な論文を発表し、後に有名となる「欲求段階説」を世に送り出しました。同氏は、人間の欲求をピラミッド型の階層を用いて説明しています。生きていく上で最低限必要な生理的欲求（空気、水、食事、住居など）が最下層にあり、この欲求が満たされて初めて上位の欲求が生じます。最終的には自己の持つポテンシャルを日々の生活の中で最大限に発揮する自己実現の欲求まで上りつめるという構図です。

インサイトを得る過程にも、このマズローの欲求段階と類似した階層があります。本書では前セクションまで「インサイト」と「情報」について論じてきましたが、ここからは、インサイトを得る過程の最下層に位置するデータについて考察する必要があります。



データは「参考や分析を目的として収集された事実や統計」と定義され、ピラミッドの最下層に位置します。データは、一次調査と二次調査のどちらからも取得されます。データは未整理の集合体で、「特定の意味を持たない生の状態の素材が記録された個々のユニット」²です。データは意思決定に不可欠ですが、データだけでは不十分です。

前述の事例で挙げた、クラウドコンピューティング技術を調査していたプライベートエクイティ企業は、本格的な調査を開始する前に、データー式を蓄積していました。この企業では関連する経験を有していたので、蓄積されたデータを処理・整理して文脈を捉えた内容（情報）³にまとめることはできていましたが、その情報を基にしても解決できない疑問が残っていました。この企業は、ピラミッドの階層の最上部にまで到達していなかったのです。

2. Difference Between Data and Information, <https://byjus.com/biology/difference-between-data-and-information/>, 参照日：2022年5月18日

3. 同上

GLGアドバイザーのダン・アダムズ氏が述べたように、「情報は必要である一方、情報だけでは不十分」なのです。アダムズ氏は、「生涯を通じて大量の情報を収集しながら、ほとんど活用できなかった人を今までたくさん目にしてきた」と言っています。

つまり、アダムズ氏が目にしてきた人達は、情報をインサイトに進化させる作業ができなかった、ということです。アダムズ氏は、インサイトを求める意思決定者に向けて以下の2点を提言しています。

1. **あらゆる情報を取り入れる** — とにかく、量が大事です。良いビジネス書を読み、周囲から一目置かれている仲間に助言を仰ぎ、インサイトを頂点とするピラミッドの土台を築くために必要な調査を実施しましょう。
2. **取り入れた情報を吟味する** — 読書などを通して収集した情報を振り返り、その情報を疑ってみましょう。疑問点が思い浮かばない場合は、誰かに聞いてみましょう。自分と似たような状況を経験したことがある人に相談して、どのように対応したか、どのような課題に直面したかを尋ねましょう。周囲の人からヒントを得るのです。

インサイトがピラミッドの最も小さい面積を占める最上層に位置している理由が2つあります。第1に、インサイトは希少である一方、パワフルな存在だからです。対照的に、データは大量に存在する一方で、インパクトが弱いと言えます。第2に、インサイトはデータと情報の両方を土台として成り立っているからです。データと情報をインサイトに代えることはできません。データと情報は、あくまでも最終的に辿り着くインサイトを支える存在です。

インサイトを得るには、かなりの労力を要します。上記のピラミッドでインパクトを持つのはインサイトだけなので、インサイトを別の要素に置き換えることはできません。インサイトは柔軟に応用できる要素です。インサイトを活用すれば、既存の知識をリフレッシュして、今までとは違った見方ができるようになります。インサイトの役割は、情報伝達に留まりません。今後の方向性を示してくれる存在です。

真のインサイトは、インパクトにつながる以下の特徴のうち、少なくとも1つが備わっています。

- 思いがけない方法やアプローチで、疑問や課題を解決できる
- 既存のやり方を踏襲すべきか、方向転換すべきか、プロジェクトを中断すべきかの判断の役に立つ
- 自身や同僚を高め、新しい視点が得られる

GLGリサーチソリューション グローバル部門長のステファン・シュメルチャー氏は、「インサイトは、経験の中でしか生まれません。インサイトを応用すれば、測定・評価が可能なインパクトが生まれます。このインパクトを基に、独自のインサイトをさらに導くことができます。」と強調しています。

「人は時に真実に
気付いてつまずく
が、すぐに気を取
り直して、何事も
なかったように先
を急ぐ」

ーウィンストン・
チャーチル

賢明な判断に必要な要素（2）

GLGの別の事例を見てみましょう。

コンサルティング会社を構成しているのは、データと情報です。彼らは、情報の合成や整理を得意としています。しかし、本書で述べてきたとおり、情報を合成すると、疑問が生じるものです。**あるコンサルティング会社がGLGを利用した一つの事例があります。このコンサルティング会社は、自社のクライアントに提示できる包括的なソリューションを得る上で解決したい疑問を抱えていました。**

このコンサルティング会社は、自社のクライアントが、税務・会計ツールの販売に最も効果的な形態を決定するための支援をしようとしており、そのため、見込み客が会計ツールに本当に求めているものと、支払ってもよいと考える金額を理解したいと考えていました。コンサルティング会社は詳しい市場調査を実施してはいましたが、この状況で必要なインサイトは、類似の会計ツールを利用しているバイヤーからのみ得られる情報でした。

そこで、GLGはこのコンサルティング会社に税務・会計ツールのバイヤーを紹介して、現在（と過去に）利用している各種ツールで最も有用と考えられる機能について対話を設けられるようにしました。続いて、税務・会計ソリューションのバイヤー200人に追加調査を実施して、顧客セグメンテーションの提案や人気の機能ランキング、ニーズを満たす製品の購買意欲に関する内容をまとめました。

このコンサルティング会社は、購買における障壁やペインポイントについて、顧客セグメントごとのインサイトを得ることができました。また、ツールの機能に最適な料金や、顧客に受け入れられる料金ポイントの範囲も計算することができました。**コンサルティング会社はこれらのインサイトを踏まえ、3つの料金体系案を提案するに至りました。**

インサイトを導くのは人間

ここで大切なポイントに触れます。一般的にデータとは、生の状態の分析や事実、統計を指します。テクノロジーなどを活用すれば、文脈に結び付けて実際に利用できる範囲を超えた、無限ともいえる量のデータが生成できます。分断化されているデータに人が秩序を加えると、データは「情報」となります。

マーケティング部門の多くが自分達を「データドリブン」と称していますが、これは流行りの業界用語に過ぎません。データそのものは、文脈と併せて理解しない限り意味を成しません。データドリブンを名乗るマーケティング担当者らが本当に言いたいのは、自分達は「情報ドリブン」である、ということでしょう。マーケティング担当者はデータを眺め、理解することで導かれた「情報」に基づいてアクションを起こしているのです。

マーケティング担当者はこうして、情報に導かれた結果を目にすることになります。確かに数字は嘘をつきませんが、マーケティングで重要なのは経験です。同様の経験を持つ誰かからのインサイトや経験が不足している状態で数字を解釈すると、誤解を招く結果となりかねません。たとえばマーケティング担当者が「情報」を持っていたとしても、それぞれの市場に対してアクションは異なるはずで、最高の情報をもとに施策を実施した場合、必ず成功するものなのでしょうか？失敗することもあるのでしょうか？別のアプローチを取るという選択肢はなかったのでしょうか？手元の情報に基づいて、どれだけ試行錯誤をしたのでしょうか？

施策を行い、その結果を得ることで経験値が上がり、成功や失敗を評価できるようになります。文脈が分かるようになれば、指標から導かれた情報を適切に解釈できるようになり、次回、最適な判断を下すために必要なインサイトが得られるようになるのです。

「情報」の「インサイト」への変換は、常時進行しています。エデルマン氏やアダムズ氏へのインタビューでも、この「常時進行中」であることが必要だという点に触れました。情報を入手することは今までも容易でしたが、近年ではかつてないほど速く入手できるようになっています。情報をインサイトにする作業は、単独では成し遂げられません。不要な部分が大量に混じっている膨大な情報から本当に必要なエッセンスだけを抽出する作業にはサポートを要する場合が多く、これは不可欠なプロセスです。

サミュエル・ベケット氏の小説『Worstward Ho』に、有名な一節があります。「挑戦し続けましょう。数多くの失敗を経験するでしょうが、大丈夫。また挑戦しましょう。今度失敗するときは、もっと上手く失敗できます」。さまざまな見方がありますが、ベケット氏は「前向きな悲観主義者」と言われています。この小説で描かれている主人公は、打ちのめされた後に立ち直り、再び打ちのめされるという経過をたどります。ただ、この主人公は同じ過ちを繰り返すことはありません。毎回別の過ちを犯しているのです。つまりベケット氏はこの作品を通して、人は失敗から学ぶものであり、学ぶことによって、ひょっとしたら、次は失敗しないかもしれない、というメッセージを発信していたのです。

不思議なことに、このベケット氏のメッセージが、まさに「インサイト」の定義です。打ちのめされた人から話を聞けば、その人の経験から学びを得ることができます。その人が犯した過ちを避けて、その人が収めた成功から学べます。マーケティング担当者はテクノロジーを活用することで、人間の能力では収集できない規模のデータを入手できます。一方、意思決定者がテクノロジーを活用すれば、人間のインサイトを覗くことができます。他者（自分と似たような状況で判断を迫られた経験を持つ誰か）からインサイトを得られる機会は、非常に貴重です。

「挑戦し続けましょう。数多くの失敗を経験するでしょうが、大丈夫。また挑戦しましょう。今度失敗するときは、もっと上手く失敗できます。」

ーサミュエル・ベケット

GLGだから実現できること

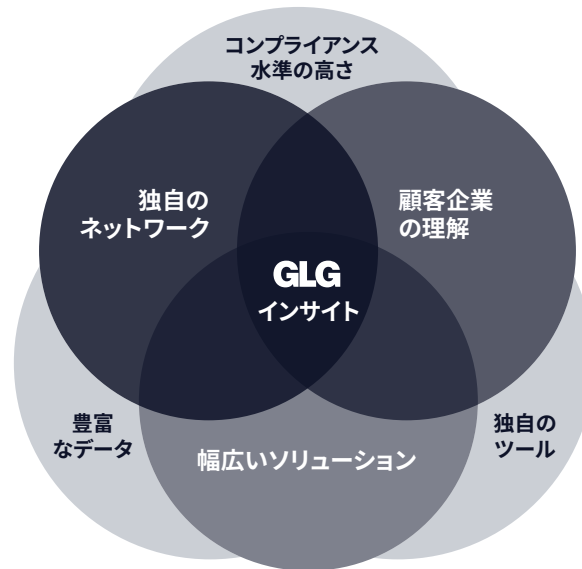
どの事業も、疑問を抱えていたり、成功の明暗を分ける決断を迫られていたりするものです。ビジネスリーダーは、データと情報を蓄積し続けて市場や顧客を理解し、意思決定の参考にしなくてはならないことを理解しています。データや情報を得るのは容易ですが、賢いビジネスリーダーは、最善の決断を下すには競争を制する必要があることを知っています。

GLGは、これらの要素を集約している独自のサービスを提供しています。GLGのサービスは、「豊富な専門知識」、「精度の高いマッチング」、「思慮深いパートナー」、「多様なソリューション」、「他の追随を許さないコンプライアンス水準」という柱に支えられています。

GLGは、世界最大のインサイト・ネットワークです。業界の先駆者でもあり、最も多様なインサイトを提供しています。GLGはクライアント企業が状況の全体像を捉えるためのサポートを提供しており、他では行われていない独自のアプローチで、GLGアドバイザーがインサイトを実行に落とし込むことを可能にしています。また、GLGは優れた人材とプラットフォームを誇り、膨大な量のデータを活用した高精度かつ広範なソリューションと優秀な有識者を強みとしています。GLGをご利用いただくクライアント企業のみならずには、独自に開発したツールを利用して、慎重で万全なサポートを提供しています。また、GLGはプロジェクトのあらゆる段階において厳格なコンプライアンス基準を適用し、安全性と価値の高いインサイトを提供しています。

GLGは、自信を持って意思決定をするためのインサイトを提供しています。

GLGの強み



『世界最大のインサイト・ネットワーク』としての、GLG の強み

独自のネットワーク：GLGは、おそらく、有識者ネットワークのパイオニアとしてもっともよく知られている企業です。この知名度のおかげで、競合他社の追従を許さない強力な有識者ネットワークを構築することができました。また、GLGアドバイザーの多くはGLG専属である一方、競合のネットワークに所属している方もいらっしゃいます。しかし、このような有識者を採用することにより、「豊富な専門知識」や「精度高いマッチング」といったGLGの柱を実現しています。上図に描かれるように、さまざまな円から得られる文脈があって初めて、情報はインサイトへと進化させられるのです。

クライアント企業の理解：GLGのクライアントは、思慮深いパートナーや、ニーズに的確に応えられる業界経験者によって構成されるチームからサポートを受けることができます。GLGの幅広い分野への専門知識（ヘルスケア、テクノロジー、工業、プライベート・エクイティなど）と、独自のマッチングテクノロジーを組み合わせ、クライアント企業がベストな意思決定を行うために必要な、最適な有識者をご紹介します。

リサーチの専門知識：例えば、調査会社に依頼して、サーベイを準備・実施することは簡単です。しかし、上図に描かれた円に示されるGLGの構成要素をすべて備えた調査会社は、なかなかありません。理想的で手の届きにくい調査パネル（回答者）や、経験に基づいた分析やデータの統合に必要な専門知識から切り離された文脈で実施されたサーベイは、「データ」と「情報」しか生み出せないのです。

『インサイト』を得るには、上図に描かれた円の要素すべてを兼ね備える必要があります。



世界最大のインサイト・ネットワーク

あらゆるビジネスの意思決定にインサイトの力をもたらす

GLGが提供する多彩なサービス

GLGは、世界で約100万人の有識者が実体験から得た信頼性の高い一次情報を、様々な専門的なサービスを通して提供しています。プロジェクトはすべて厳格なコンプライアンスフレームワークのもとで実施されるため、安心してご利用いただくことができます。GLGのサービスはすべて厳格なコンプライアンスフレームワークによって保護されており、事業活動に影響を与える強力なインサイトや、自信を持って意思決定を行うための重要な知見を、安心してご利用いただくことができます。



GLGインタビュー

GLGインタビューでは、スポットインタビューを通して、特定のトピック、ビジネス、または業界の有識者と企業を直接つないでいます。有識者と直接対話することによって得られる有益なインサイトは、よりの確な意思決定を支援します。

- スポットインタビュー：信頼できる有識者と1対1、通訳者付き（逐次通訳）、または、チームメイトやステークホルダーなどを含むマルチパーティで、電話またはオンラインインタビューを実施します。
- 対面インタビュー：ご指定の場所にて、有識者と対面でインタビューを実施します。
- トランスクリプション：インタビューの録音または文字起こしを、後日納品いたします。



GLGサーベイ

GLGサーベイは、市場参入の評価、新しいアイデアの迅速な検証、メッセージングの最適化などに効果的な、B2Bの定量調査です。

経験豊富なリサーチチームが適切なパネルグループにアプローチし、必要なスケジュールに合わせて、調査目標を達成するための質の高いサーベイ実施のご支援をいたします。世界で最も多様なビジネスの専門家から信頼できるサンプルを集めているため、仮説の検証や、対象市場と顧客へのより深い理解を迅速に行うことができます。



GLGインデプスリサーチ

GLGインデプスリサーチでは、フォーカスグループ、ワークショップ、ディスカッションパネル、モデレーターインタビューなどを通して、定性調査を実施します。対面またはオンラインで、直接GLGアドバイザーと対話することにより、有識者の意見やインサイトを獲得することができます。



GLGカスタムプロジェクト

GLGカスタムプロジェクトでは、複数のサービスを組み合わせ、定量・定性調査のベストプラクティスを用いて、企業の幅広いニーズに対応しています。すべてのプロジェクトは、深い業界知識のある有識者がリードします。市場評価、デューデリジェンス、競合環境分析、ブランド分析、VOC調査などで幅広くご利用いただいています。

ビジネスリーダーは、日々、限られた時間とリソースの中で重要な判断をくださなければなりません。GLGの有識者との長期的、かつ、より深いエンゲージメントにより、専門的なインサイトを効率的にご活用いただくことができます。



GLGイベント

GLGイベントでは、世界をリードする有識者が、オンラインまたは対面式のラウンドテーブル、ウェブキャスト、テレカンファレンスなどに登壇し、それぞれの見解、業界動向、今後の影響などについて話したり、議論したりします。

市場に大きな影響を与える出来事が起きた際には、その本質を素早く捉えるための、的確なインサイトを獲得することが重要です。GLGイベントでは、これらの情報をタイムリーに収集することができます。



GLGライブラリー

GLGのデジタルコンテンツライブラリーでは、グローバルな有識者が登壇した過去の数千のテレカンファレンスのトランスクリプトやウェブキャストを、オンデマンドで視聴することができます。市場の動向、有識者のインサイト、企業や業界分析など、時事的なトピックの新しいコンテンツが、毎日追加されています。すべてのコンテンツは、MyGLGからアクセスが可能です。豊富なコンテンツが調査や研究をサポートし、自己成長を後押しします。

お問い合わせ：glg-japan@glgroup.com



このマーケティング資料に記載されている情報は、情報提供のみを目的としています。本書で紹介されている情報は、特定の問題に関するアドバイスではありません。特定の問題に関するアドバイスとして依拠することはご遠慮願います。GLG®とGLGのロゴは、Gerson Lehrman Group, Inc. の登録商標です。
©2022 Gerson Lehrman Group, Inc. 不許複製・禁無断転載。