

## はじめに

キーエンスという会社で勤めていた2001年、私は中国の現地法人を立ち上げました。それ以前の総合商社に勤めていた時代から中国とは関わりがあり、キーエンスでも2年ほど毎月のように出張に行っていました。社内では誰よりも中国のことに詳しく、さらに現地法人設立後も全国を飛び回って多くの顧客を訪問し、また中国特有の規制や商習慣にも悩まされながら、中国市場というものを深く広く理解しました。

ですから、日本の本社部門から現地の状況について聞かれると、意気揚々に中国市場のことを伝えたものです。ところが、返ってくる反応は、「ふーん、そんな感じなんだ（本当にそうなの？）」というものでした。頭ではわかるけど、実感が伴わない。理屈ではそうなんだろうけど、腹落ちしていないような反応でした。

そんな反応だったので、必死になって情報を整理しようとしたのですが、そうすればするほど、上手く伝わらなくなっていきました。徐々に私は、「それは、受け手側の問題なのだ」と考えるようになり、何か疑問をぶつけられると、「ここは中国なんですから、そんなこと

もありませんよ！」と答えるようになっていました。そしてその答えを聞いた相手も、「ふーん、本当にそうなの？」と言っていました。どれだけ必死に整理しても、中国ですから一言で言っても、受け止める側の実感に大きな差はなかったのです（聞く相手は、すごく理解を示す方から、そうでない方までいろいろではありますが…）。

その後、私は米国に赴任になり、現地法人の責任者になりました。こちらはすでに設立して25年が経っており、私は米国市場に対しては新米でした。そこで市場を知ろうと思い、本社から米国出張に来た人と一緒になって多くの顧客を回り、お互いに意見を交換しました。そのとき、本社のスタッフの方たちは（中国を回っていたときと同じ人の場合と、そうでない場合の両方がありますが）、中国のときとは異なる反応でした。「なるほど」と言って、とても納得したような反応を示したのです。

当時私は、この反応の違いは、単純に中国と米国は違うからだと思っていました。それから私は責任者として、「会社のため、組織のため、米国市場を誰よりも知らなければならぬ」という思いで、毎週飛行機に乗って各地を飛び回りました。そして得た情報を、必死になって整理する努力をしました。しかし、そうやって整理して伝えると、再び「ふーん」という感じの反応が返ってきたのです。当時の私にはその理由がわかっていませんでした。

その後、THKという会社に入社し、グローバルで事業戦略の責務をいただきました。そして、私はこれまでと同じ考えで、THKの製品の市場を分析し整理していました。しかし、長くTHKに勤めていた多くの方たちにその意見をぶつけると、再びあの「ふーん」という反応が返って来たのです。

一方、THKでは、新しい商品を企画するチームを作り、商品企画のスタッフを育てました。彼らは多くの顧客を訪問してヒアリングし、その複雑な情報を整理して、私に「こういった市場があります」と伝えてきたのです。そのとき、今度は私が不思議な感覚に襲われていました。どこか実感がなく、「なるほどそうかもしれないけど、本当にそうなんだろうか？」という感覚です。そして、今度は私が「ふーん、そんな感じなんだ」という反応を返していたのです。

本書を執筆する機会をいただき、共著の藤井氏と多くの議論を重ねました。彼はベテランの経営コンサルタントで、過去にもTHKのコンサルタントを引き受けていただいております。私がつけているこのもやもやした感覚は共有できていました。そして、そのもやもやは「市場」という概念そのものが幻想である」ことが根本原因ではないかとの結論に至りました。

私は営業を自ら行い、また組織運営をする立場で、25年にわたり数多くのお客様とお会い

てきました。そこで様々な話を聞き、現場の状況を見てきました。それは質感のあるリアルな世界です。それが「市場」という概念で切り取られたとき、あたかも仮想現実の世界に行ってしまうような、そんな感覚を覚えたのです。そして、その仮想現実の世界に行くような感覚は、「市場」について説明される人の誰もが持つ感覚ではないかと思えます。

実際に商品を見て買って使っていた顧客は一人ひとり、一社一社異なります。それを販売側にとって都合の良い軸で切り取り集約することで、リアルの世界にある情報の質感をほとんど失うことになるのではないか？ この気づきをきっかけに、本書の主題である「市場ではなく一人ひとり、一社一社の顧客を大切にしながら、そこからの情報を元に自社の事業基盤や強みを継続的に築き、さらに顧客と社内とで、コミュニケーションを繰り返し行う中で進化・成長する事業モデル」として、「Product-Customers-Fit」というアイデアに至りました（シリコンバレーでよく用いられるモデルは「Product-Market-Fit」で、これはその展開版です）。

この考えは、欧米のビジネススクールで教えられるようなクリアに割り切ったモデルではありません。説明にあいまいさが残り、理解はもやもやとしています。しかし、いろいろな事例で見えていけばいくほど、それがとても当たり前に感じる、そんな不思議な考えです。

本書は前編・後編の2つに分かれています。前編は事業的側面から、後半は組織風土的側面から述べています。まず前編では、時代の変化とともに市場・ニーズという考え方が通用しなくなっている背景から解き明かし、その後、Product-Customers-Fitという新たな概念、それを成り立たせる「多層化された商品」という考え方を説明し、そしてProduct-Customers-Fitが高収益を生む理由、またそのために営業・開発・新規事業はどうあるべきなのか、さらにB2B業界や、AI・IoT時代においてどう事業を構築していけばいいのかを述べています。

