

あなたはアイデア・マーケットに賭けることができる

2003 年 12 月 1 日

テロに関する国防総省の先物市場をめぐる騒動は忘れよう。集合知を集めれば、アイデア・マーケットがあなたの予測、知識管理、意思決定を改善させる可能性がある。

アジート・カンビル

2003 年 7 月、予想外の形でアイデア・マーケットが見出しに登場した。国防総省が、潜在的なテロの標的を特定しやすくするアイデアを採用するために、アイデア・マーケットを計画する任務を引き受けたのだ。このマーケットのおかげで、参加者は、他のマーケットで流通証券や商品が取引されるのと同様同じ方法で、テロリストが攻撃する可能性の最も高い場所について意見を交換することができただろう。当局者は、様々な目標に設定した相対的な価値から、トレーダーが価値のあることを学ぶことができると信じていた。

残念ながら、これらの計画は、テロリストの攻撃を中心に構築されたマーケットを、テロリストにアイデアを提供する非常に見苦しい手段であると捉えた多くの議員には受け入れられなかった。そのため、このプロジェクトは廃案となった。にも拘わらず、国防総省の計画は、実世界でアイデア・マーケットがいかに顕著に応用されつつあるかを示している。より完全に応用された例として、HP がこの概念をどのように使いこなしたか見てみよう。

HP は、売上を予測するよりよい方法を必要としていた。市場の状況を測定し、競争環境を分析し、販売動向を調べるという同社の従来の方法は、急速に変化する環境では、もはや役に立たなくなっていた。そこで、HP の幹部らは実験を試みることにした。彼らは、新しい方法で数字を予測することを営業部隊に任せることにした。

しかし、最初に克服すべきいくつかの障害があった。セールスマンは通常、顧客と、その顧客の購入の傾向について多くのことを知っているが、歩合ベース — 及びボーナス・ベース — の報酬システムのことがあるので、四半期の目標をクリアするために予測を過小評価する強い動機が働く。営業チームが正確な予測を行うことに真剣に取り組むのを支援する — そうするための動機を与える — ために、HP は、顧客担当者らが売上予測を取り引きできるアイデア・マーケットの利用を始めた。

カリフォルニア工科大学(バサデナ)の経済学者チャールズ・プロットと、HP ラボのソフトウェア技術研究所の上級科学者ケイ・ユット・チェンは、それぞれが 10 個の異なる販売シナリオ — 販売台数 0~1,500 台、販売台数 1,501~1,600 台など — の 1 つを表す 10 個の予測マーケットを作成した。次に、各営業担当者はマーケットごとに 20 株が与えられ、特定の月の売上レベルの可能性に関する信念に従って、取引、購入、販売を行ってもらった。最終的な売上高が発表されたとき、額面価格(例えば、1,501~1,600 台)が実際の売上高(例えば、1,550 台)を反映する株式の株を所有している営業担当者には、1 株あたり 1 ドルが支払われた。

HP のマーケットの株価は 0~100 セントの範囲であったため、最終的な取引価格は、特定

のイベントが発生する確率の集合的な見積もりを表していた。従って、SEPLow 0~1,500 台のマーケット終値が 1 株あたり 5 セントであるとすれば、それは、翌 9 月の売上が 0~1,500 台の範囲になる確率が 5%であると解釈された。HP のアイデア・マーケットは、16 回の予測試行のうち 15 回で従来の予測方法を上まわった。

選挙、オスカー賞、製品

アイデア・マーケットは、15 年以上にわたって企業の世界の外側で効果的に使用されてきた。1988 年以来、アイオワ電子市場は、75%の確率で、従来の世論調査よりも正確に大統領選挙の結果を予測してきた。同様に、ハリウッド証券取引所は、7 年連続で最も経験豊富なメディア評論家よりも効果的にオスカー受賞者を予測している。

今日、ますます多くの企業がこれらの結果に注目している。Newsfutures.com は現在、製薬業界が後援する多数のセクションを主催して、処方箋給付に関する法律から、FDA が今年度中に承認するであろう数々の新規化合物まで、主要な問題に関する考えを予測、集約している。もちろん、このアイデア・マーケットは第三者機関によって運営されており、マネジャーがどのように意思決定を行うべきかについて、業界レベルの見解を提供するにすぎない。

しかし、HP の事例で示されているように、企業は、より調整された予測機能を獲得するために、社内でアイデア・マーケットを構築することができ — 場合によっては構築しなければならない — る。アイデア・マーケットを組織の実践に移すためにマネジャーが取るべき 3 つのステップがある。

ステップ 1:戦略的に重要であるが、測定が難しい顧客の行動を活用せよ

新製品の開発を考えてみよう。このプロセスは通常、不確実性に満ちている。顧客は新しいアイデアを気に入るだろうか?競合他社の新製品よりも優れているだろうか?ここで、企業がマーケットを活用してこれらの問題を解決できると想像してみよう。これは、顧客の好みを予測する際、フォーカス・グループ、調査、コンジョイント分析のような従来のツールの 2 倍の効果があるかもしれない。

UCLA のアンダーソン・ビジネス・スクールのエリ・ドーハンは、MIT のアンドリュー・ローとトマサ・ボジオとともに、この種のビジネス・ニーズを満たすように調整されたマーケットを構築している。ドーハンのチームは、消費者パネルが各製品を表す人工的な株を取引するアイデア・マーケットを活用している。今から 2 年後に新しい交差点モデルを導入することを計画している自動車会社を考えてみよう。その車は 5 つの既存のモデルと 5 つの新しいモデルとで競合するだろう。ドーハンのマーケットでは、11 のモデルのそれぞれが株式で表される。消費者トレーダーには、指定された金額の人工的紙幣(例えば\$ 10,000)と、各株と等価な寄付金(例えば 100 ユニット)が与えられる。また、各モデルに関する情報と、相応しい外観の写真も提供される。

次に、トレーダーは、どのモデルがよく売れるかに関する信念に基づいて、ポートフォリオの期待値を最大化するために、互いにオンラインで株式を売買するよう求められる。1時間の取引期間の終了時における最終株価は、各タイプの車輛に対する消費者の相対的な好みについて、そのグループによる最良の見積もりを表わす。元々MIT で実践されていたこのアイデア・マーケットは、自転車のポンプからスキー・リゾートに至る製品とサービスのカテゴリーで、消費者の好みをテストする。これは、従来の手法よりも、顧客の好みに関する信念を特定、集約するのに一貫して効果的である。

ステップ2:知識を解き放ち、組織全体の課題に取り組み

アイデア・マーケットを使った HP の実験は、これが永続的な経営上の問題を解決するのに役立てられることを示している。同様に、ブリティッシュ・ペトロリアム(BP)では、マネジャーらは、このグローバル企業にとって特に厄介な課題である意思決定を改善するためにマーケットを構築した。1998 年、BP は、2010 年までに温室効果ガス排出量を 1990 年のレベルから 10%削減したいと発表した。150 以上の独立した事業部を持つ大規模な分散型企業として、排出量を削減するための最も安価な方法を見つけることは、簡単な作業ではなかった。個々の部門のマネジャーらは、排出量を効率的かつ経済的に削減する方法を知るのに最適な立場にあったが、削減のコストは部門によって大幅に異なる可能性があった。

同社は、分散した知識を集約し、排出の権利を社内取引して排出量を削減する最良の方法を効率的に見つけるために、インターネット・ベースの電子マーケットに目を向けた。各事業部門には、最初に排出削減目標が与えられた。次に、部門は、排出削減に直接投資するか、より安価に削減目標を超えることができた他の事業部門から排出削減を購入することを許された。排出の権利をオンラインで取引することにより、BP は、企業リソースを割り当てる最良の方法を見つけ、排出量を削減するための実際のコストを見つけることさえできた。例えば、2001 年 3 月、排出の権利は 1 メートルトンあたり 20 ドル近くで取引された。

リアルタイムでダイナミックな投票システムとして、アイデア・マーケットは、組織内またはより広範なネットワーク内の個人々の信念を引き出し、集約するうえで有用な役割を果たせる。しかし、これらのマーケットは、意思決定者に貴重なシグナルを生成することもできる。アイデアのマーケット価格が劇的に変動する場合、意思決定者は、「なぜ価格が変動しているのか?」と尋ねた方がよい。参加者らの信念にどんな変化が起こっているのか?マーケット・メーカーは、メッセージ・ボードやディスカッション掲示板をシステムに組み込んで、トレーダーの信念やその他の重要な情報を明らかにすることができる。

要するに、アイデア・マーケットは、信念を効果的に引き出す方法という厄介な知識管理の問題に対処するのに役立てることができる。

ステップ3：市場を活用して、顧客やマネジャーから賛同を得よ

受賞製品の概念や組織リソースを効果的に予測することだけが、アイデア・マーケットを実

施する利点ではない。UCLA のドーハンは、参加者らが取引と勝利の概念を直感的に理解すると報告している。多くの人は ―特に、調査票に記入したり、フォーカス・グループの進行役からの質問に答えたりすることに比べて― アイデア・マーケットを楽しいとさえ感じている。

多くの場合、調査方法には数 100 人の参加者が必要だが、アイデア・マーケットはわずか 20～30 人の参加者で上手くいく。従って、アイデア・マーケットの実施を望むマネジャーは、従来のアプローチよりも安価で機敏な方法として、顧客の好みや従業員の洞察を評価するためにアイデアを売買できる。

最後に、マーケットはダイナミックであり、だからこそ、参加者は価格、及びマーケットで明らかにされた互いの取引行動に基づいて、自分の信念を調整することができる。これは、人々が他人の行動 ―従来の尺度では見逃されていた要素― に基づいて好みを形成する"ステータス商品"に関して、特に重要である。

アイデア・マーケット―概念から作成まで

かつては学術玩具であったアイデア・マーケットは、ますます実用的なビジネス・ツールになりつつある。今日、アイデア・マーケット向けのソフトウェアがいくつかの販売会社から入手可能であり、一部の企業や研究者らはこれらのマーケットの設計と運営に豊富な経験を持っている。ヨーロッパと米国の企業は、業界のトレンドの予測から、消費者に最も人気のある商品カテゴリーの選択まで、これらのマーケットを応用し始めつつある。

いずれ、アイデア・マーケットは、研究開発、新技術ベンチャー、特許、及びその他の無形資産における不確実な投資を評価するうえで重要な役割を果たす可能性がある。しかし、アイデア・マーケットは、意思決定のための単なる 1 つのツール、及び入力とすべきである。アイデア・マーケットは特効薬ではない ―その結果は、最終的には、その時々最高の社会的合意と信念の集合を反映しているにすぎない。