



未来検索

情報の海から
「これから」を見つける技術

Off Topic 宮武徹郎 草野美木

イラスト…サヌキナオヤ
写真…小池大介
本文DTP…石澤義裕

プロローグ

私たち Off Topic (オフピック) について

お昼すぎ、いつも通りオンライン上でポッドキャストを収録したあと、ほかのメディアや発信者では伝えられていない私たちだからこそ伝えられることは何か、話をしていた。ビジネスメディアでもなく、ただのアメリカやポップカルチャー好きの雑談でもない、そのあいだにあるもの。会話の中で見つけた答えの1つが、**ニュアンス、つまり白黒はつきりしていないグラデーションの中を行き来しながら考える**ということだった。

2018年に当時同僚だった宮武徹郎と草野美木でポッドキャスト『オフピック』をスタートし、のちに会社化。私たちは、アメリカの最新テック（テクノロジーの略）ニュースやスタートアップ、ビジネス情報をゆるく深掘りすることを約8年間続けてきた。元々ベンチャーキャピタルで働いていたこともあり、ビジネスやテックについて調べることが

お互い好きだった。インターナショナルスクール出身で（英語ネイティブ）、アメリカの高校・大学を卒業した宮武はアメリカ出張によく行っていた。出張先での宮武の話が面白く、草野が誘う形でポッドキャストをスタートした。その面白さの理由は、リサーチ力やスタートアップが好きだということより、アメリカの文化を理解し、ビジネスだけではない視点でテクノロジーを深掘りして語っていることだった。

リスナーからポッドキャストを誰かにおすすめするのが難しいとよく言われる。トピックスが脈絡なく「見える」からだ。先週は、「Apple（アップル）の事業戦略」について話して、今週は「ストーリーテリングには、ヒーローより『悪役』が必要だ」なんて話もするため、そのように感じるかたもいるだろう。私たちは普通のニユースメディアではなく、興味のあることを選んで深掘りしている。ただ、実のところ、トピックには一貫性がある。

1つ目は、アメリカとイノベーション（技術革新）についての話だということ。

2つ目は、まだリスナーが気づいていないさまざまな視点を提供することで、アイデアのきっかけをつくることだ。

イノベーションといっても、いわゆるテック企業のようなテクノロジーだけではない。「AIはどう世界を変える?」「偉大な起業家ってどんな人?」「オフィスの概念を考え直してみよう」——あらゆる常識を覆してきたイノベーションの進化を脱線（オフトピック）

しながら語ることがオフトピックの醍醐味だ。冒頭で触れたスタートアップというトピック一つを取っても、誰もが目にするニュースだけではその面白さは語りきれない。

たとえば、私たちが過去に定義した「なんでもD2C化 (Direct to Consumerの略)」という概念がある。D2Cは、メーカーが中間業者を介さず、自社ECサイトを通じて直接消費者に商品を販売するビジネスモデルを指す。この言葉を聞いたとき、ほとんどの人はリテール (小売) 業界を思い浮かべるだろう。しかしオフトピックでは、これを「実はD2Cはただのチャネルと戦略でしかなく、いろいろな業界に適用できる」と解釈する。

Disney (ディズニー) がいままで映画館やテレビを通してコンテンツを提供していたものを、動画配信サービス Disney+ (ディズニープラス) を通じて直接ユーザーに届けるのも、D2C化の一例。またアメリカの政治家がテレビやSNS広告ではなく、ライブ配信サービス Twitch (ツイッチ) でオンライン人狼ゲーム「Among Us (アamong・アス)」をプレイしながら視聴者に政治情報を語り、人気・注目を集めるのもその一例だ。直接、ユーザーとのつながりがあるからこそ、いまままでできなかったことが可能になる——それを「なんでもD2C化」とここでは呼ぶ。

ほかにも多くのリテールD2Cブランドが、ユーザーと直接つながることによってコスト削減だけではなく、ユーザーのフィードバックの回転率を高めた迅速なプロダクト改

善・開発につながっている。D2Cブランドとして有名なコスメブランド「Glossier（グロッシア）」やスニーカーブランド「Away（アウェイ）」は、まさにその事例にあたる。

たとえばデイズニーは、デイズニーパスを通じて初めて個人レベルでユーザーがどのデイズニーキャラクターが好きか知ることにより、キャラクター専用のクルーズや別の高いマージンビジネスを勧め、収益化につなげている。アメリカの若手政治家、アレクサンドライア・オカシオ＝コルテスはユーザーと直接ゲームを通じて話をし、若者への信頼性を高めようとしている。

それ以外にも映画会社のA24や民泊サービスAirbnb（エアビーアンドビー）のように、直接ユーザーとつながり、コミュニティをつくることによってマーケティング費用の削減や、業界のリーダーとしてのイメージ付けにつなげる効果もある。

これまでエアビーアンドビーがいる旅行業界では、Google（グーグル）検索が非常に重要だった。エアビーアンドビーの競合であるExpedia（エクスペディア）やBooking.com（ブッキング・ドットコム）は、2019年には約110億ドル（約1・65兆円 ※本書の円換算は1ドル＝150円として計算）ほどグーグル検索の広告にお金をかけた。しかし、結果的にエアビーアンドビーはコミュニティへのマーケティングを強化しユーザーの3分の2が直接サイトに流入しており、競合に比べて広告費をかけずに済んでいる。このように、D

2Cという言葉はおもにリテール業界で使われているが、実態としては同じような現象や概念がカルチャー、ビジネス、テクノロジーなどさまざまな領域で起きている。

私たちは、このようなまだリスナーが気づけていない一見ランダムに見える情報から得られる示唆や共通点を、これまでポッドキャストを通じて伝えてきた。

未来を動かすのは、いつだって『偉大なギークたち』だ

発信している中で私たちが重視していることは、コンテンツを軸に情報を行き来しながら考え、新しいコンセプトと可能性をつくること。

AIの進化により、優位だと言われていたあらゆるものが普遍化していく中で、ストーリーテリングや文脈の重要性がより高くなってきた。これからビジネスを始める人たちは、自身のブランドとユーザー、そして外的環境との文脈を理解しながら、産業の境界線を越えることが求められる（映画会社がソフトウェアをつくったり、ソフトウェア企業がアパレルブランドを始めたり、ラグジュアリーブランドがカフェを始めたりといった具合にだ）。

だからこそ、インターネット時代における世界を捉えることの難しさはどう向き合うか、どうすれば文脈を理解できるようになるか。オフトピックが考える未来、そして社会を面白く、よりよくできる人を生み出すにはどうすればよいのかなど、「**未来検索**」するために**必要な技術とそれに関連するトピック**について本書で考えたいと思う。

2024年12月に、「#245 偉大なるギークであれ。」というエピソードを公開した。オフトピックでは、年間を総括したトピックを年末に投稿している。この年は、「Greater Geeks (偉大なるギークたち)」という言葉を定義した。これは、金融用語で「Greater fool theory (＝大バカ理論)」という言葉からインスピレーションを得ている。意味としては、過大評価された株を誰か違う大バカ者が買う前に、いま買っておく。つまり、本来の価値を大幅に上回る資産を購入し、あとにさらに高値で転売できれば利益につながる可能性があるという理論。これを株式市場以外で用いるべきなのはわからないが、リスクを取るクレイジーさがありながら熱狂的な執着を持つ人物、超異端者のような人を称賛したいという思いから定義した。そもそもギークということばは、「オタク」を意味するが、語源はオタクではなく「クレイジーな人」なのである。

このようにオフトピックがこれまで発信し続けた理由の1つは、テクノロジーやカルチャーを横断して発信・理解する以上、これからの未来に向けてアクションにつながるきつ

かけをつくり、新しく面白い人材を生み出すことに興味があったからだ。そんなクレイジーな、未来を変えてくれる企業や、クリエーター、起業家（実際のところぶっ飛んでいるので、果たして本書を読んでもくれるのかわからないが）にも本書を届けたい。

プロローグ 草野	3
----------	---

第 1 章 宮武

情報の海に生きる

インターネット時代を生きるすべての人が誤解しやすい、 意思決定の考え方とは？	20
過去の戦略のコピーが効かない理由	22
現代の起業家の戦略——ユーザーの注意と信頼の獲得	25
なぜ、現代で未来を見通すのはこれほど難しいのか？	26
アルゴリズムによるトレンドの断片化と加速	27
メディアへの信頼低下と、A ーによるさらなる信頼崩壊	29

情報過多な現代でも、結果を出せるリーダーがいる理由……………30

モデルやフレームワークで業界を読解し、
確率分布を狭めて未来を見通す力……………32

Plan Pay it forward (恩送り) 宮武……………34

第 2 章 宮武

未来を検索するには、 まず文脈の理解から

歴史上の韻への着目……………38

世界を白黒で捉えない、ニュアンスの重要性……………41

世界をグラデーションとして捉える……………43

思考のはしご——何を考えるかではなく、いかに深く考えるか……………45

ステータス観の進化——表層から本質へ……………53

コラム 企業訪問ブログ『ミキレポ』とメディア 草野……………56

第 3 章 宮武・草野

未来検索力の磨き方

未来検索の3ステップ

ステップ①——1 情報を集める——トラストネットワークを築く……………60

ステップ①——2 情報を集める——積極的なランダム性を取り入れる……………62

ステップ①——3 情報を集める——実践例と効果……………63

ステップ②——フレームワークを構築する——仮説思考を持つ……………64

ステップ③——1 深みを持たせる——多面的視点を獲得する……………66

ステップ③——2 深みを持たせる——公的影響力のシフトに注目する……………67

ステップ③——3 深みを持たせる——歴史的な韻に注目する……………69

第 4 章 宮武・草野

未来検索実践編——ステップ①情報を集める

宮武徹郎 トラストネットワークのつくり方……………76

フィルタバブルとゲルマン健忘効果に注意せよ……………100

A I 時代における自分自身のセンスの育て方……………103

草野美木 3 タイプの情報収集と面白がり力のコア……………107

ニュースレターが提供する、情報の深掘りという強み……………109

視点をスライドさせる——ファッション誌からテックを読む……………110

あえて結論を急がない——グラデーションを愛でるスタンス……………112

SNS を検索エンジンとして使う……………113

情報過多と FOMO (フォーモ) にどう向き合うか……………115

第 5 章 宮武

点を繋いで文脈をつくる——ランニングクラブの事例……………	116
日米比較で磨く構造的理解——キャラクターと冷凍食品の謎……………	118
フィクションが教えてくれる世界の解像度……………	120
私たちはなんのために世界を面白がるのか……………	121
コラム 普遍的なロマン 草野……………	123

未来検索実践編

——ステップ②フレームワークを構築する

フレームワークの重要性を教えてください、カレント・シングスの存在……………	126
カレント・シングスを紐解く……………	129
カレント・シングスから抜け出すためのフレームワーク……………	131

フレームワークの事例……………

132

結論……………

160

コラム Ground truth（現場の真実） 宮武……………

161

第 6 章 宮武

Aー時代のフレームワーク構築

Aーがいても、人間の本質は変わらない……………

164

その年のホットな領域と

実際に最も価値を持つに至った企業には乖離がある……………

166

Aーネイティブ世代はどんな文化を築くのか……………

171

コラム 自分の嫌なところに向き合う 草野……………

176

未来検索実践編——ステップ③深みを持たせる

ポップカルチャーは未来検索の序章……………	180
コメントリーとリファレンスカルチャー……………	182
文化とイノベーションの歴史的相関……………	189
SFと未来——受容と想像の力……………	194
悪役をつくる重要性……………	198
カルチャーモーメントと記憶に残る体験づくり……………	208
コラム Distribution and Undervalued Attention (流通と過小評価されたアテンション) 宮武……………	212

第 8 章 宮武

コンポージング・カルチャー

機能から文化へ模倣不可能な経済的な堀を築く……………216

マクドナルドから学ぶ、自社ストーリーを超えて文化を構成する方法…220

文化をつくる、リミキサー、テイストメイカー、ワールドビルダー…………224

インターネットをハックするZ世代のポップスター、リル・ナズ・X…………230

コラム アメリカにおけるポッドキャストというメディア 草野…………236

第 9 章 宮武

波に乗るか、波を起こすか

観察の先にある選択肢……………240

波の気配をいち早く捉える.....243

自ら波を起こす.....246

リスクの再評価とリスクを取らないリスク.....248

観察は始まりにすぎない.....255

グレーター・ギークとして行動するために.....257

エピソード 宮武・草野.....260

宮武・草野おすすめ **未来を模索するためのコンテンツリスト**.....268