

徳永 朗（とくなが あきら）

教授

専門分野／マーケティング、ブランド論、企業コミュニケーション



東京大学教養学部卒業、早稲田大学大学院商学研究科専門職学位課程ビジネス専攻修了。

電通マーケティング局・R&D局、博報堂ブランドコンサルティング、博報堂研究開発局、多摩大学ビジネススクール客員教授などを経て平成31年より現職。

著書：『B2Bブランディング—企業間の取引接点を強化する』（共著、日本経済新聞出版社）、『実践BtoBマーケティング』（共著、東洋経済新報社）など

Let's think

Let's think。

正義を守る特撮ヒーロー、ガルムフェニックスの決めゼリフ。ガルムフェニックスをご存じなくても、「3年A組」の担任、菅田将暉演じる柊一颯先生と云えばご存じの方は多いであろう。彼が生徒たちに向かって何度も発したこのセリフは、社会的にも話題となったこのTVドラマが訴えたメッセージの1つである。_____友人や大人たちのコトバ、ネットの声などに即座に反応するのではなく、踏みとどまってよく考えてから行動しよう。その本意は何か、自身の反応はどんな影響を及ぼすのか、グッとこらえて考えを巡らせよう。とりわけネットの時代のコミュニケーション・ツールを活用するときには。

今の時代、若者たちだけでなくビジネスに携わる大人たちにも、このメッセージは極めて意義深い。企業や産業界で起きていることやその背景、あるいは社会や消費者の意識・行動を捉えるときに、考える作業が案外できていないと感じることが少なくない。もっと突き詰めて考えるべきだ、というのではない。誤った思考回路に陥らないように気をつけるべし、というのが本論の主旨である。気になる誤り方を2つ挙げて論じよう。

<理詰めになりすぎて、現実的でないことを考えてしまう>

テクノロジーに代表される“できること”を論理的に考える時や人ほど、この落とし穴にはまりやすい。

自動運転車の普及に向けて、従来から自動車産業に関わってきた企業のみならず、電機やIT関連の企業、それにグーグル、アマゾン等のデジタル時代の申し子とも言える企業群など、様々な出自の企業が必死で取り組んでいる。その道程の目標設定として、国土交通省が米国の基準に合わせ、自動化に関わる論理的な段階設定を踏まえた5つのステージを設定している。ステアリング操作と加減速の両方を連携しながら運転をサポートするレベル2の《部分的運転自動化》まで実現されており、現在は、レベル3の《条件付き運転自動化》の社会実装をめぐる競争の時代にある。高速道路など特定の場所という条件はつくが、システムが交通状況を認知して運転に関わる全ての操作を行い、対処できない状況におい

てのみ運転者に関与を求めるのがレベル3である。フォルクスワーゲン社のサイトでは、「ドライバーは運転から解放されますが、緊急時や自動運転システムが作動困難になった場合、ドライバーがクルマに代わって対応を求められるので、必ず運転席に着座している必要があります。」と説明されている。

レベル2から3にかけて、安全運転に関わる監視・対応の主体が運転者からシステムに移ることから、劇的なイノベーションを起こす段階と言われている。しかし以前より筆者はどれも腑に落ちないでいた。自動運転の恩恵を享受して運転席でリラックスしている人に、問題が生じた時に果たして円滑に運転を委ねることができるのか？と。技術に明るいわけではなく、十分に仕組みを理解しての印象ではないので胸にしまっておいたが、あながち間違っていなかったようだ。2019年に入ってすぐにFinancial Times紙が、アウディ社が緊急時に自動車から運転者へと操作をうまく引き継げるのかという点で慎重になっている、などの動きを報じている。レベル3でなく、より技術的にハードルの高いレベル4に開発の照準を合わせる企業が相次いでいるとも伝えている。

<合理化したり、きれいごとにしたりしてしまうことがある>

ビジネスにおいて、しっかり考えているつもりでも常識的な考え方、いわゆるステレオタイプにとらわれてしまったり、理想を現実と履き違えてしまったりすることがある。特に、合理的で、目標や夢をもって前向きに生きる存在として人間を捉える前提を置くことで、様々な面で誤った理解にもとづくマネジメントを行ってしまっているように思われる。現実にはそうでもないことは、胸に手を当てれば容易に気づくにもかかわらず。

ビッグデータの時代でも、消費者を理解するために企業がマーケティング・リサーチを行うことは今なお多い。消費者の声に耳を傾ける際にも、そのような予見を持たなければ誤った洞察に至ってしまう。調査する側の読み取りの問題だけでなく、調査される側もまた自身の思いと行動のギャップに気づかない、あるいは説明がつかないことが相まって、合理化された“美しい”消費者理解に至りがちである。矛盾した思いや、他人に知られるのは憚られるような考え（それこそが人間である証）など、生きとし生ける者の真実が削ぎ落とされたものからは、心を動かし、行動を変える、的確なマーケティングは設計できない。

筆者が膝を打った人間洞察の例を紹介しよう。今最も勢いのあるアーティストのひとつである樺坂46はデビュー以来、意味のないルールや常識に縛られることなく自分の生き方を貫こうという歌詞で、若者だけでなく大人たちを巻き込んで大きな支持を集めてきた。しかし筆者は、デビュー曲『サイレント・マジョリティー』に代表される共感度の高い歌詞に対し、社会に響く強いメッセージ性を感じると同時に、何かモヤモヤが拭えないでいた。心の持ちようはそうであっても、そのままの行動をとるのかと言うと、それは別問題。「YESでいいのか？」と思っても、「NO」とは言えない。「目の前のガラスを割れ！」と威勢良く言っても、人間そう簡単には行動には移せない。

ところが、樺坂46の世界観に対して若干のマンネリを感じていた筆者をあざ笑うかのように、プロデューサーである秋元康氏は、群れで孤立する「黒い羊」をテーマにこういう歌詞を書いた。

「黒い羊。

そうだ、僕だけがいなくなればいいんだ

そうすれば止まった針はまた動き出すんだろう？」

「自らの真実を捨て 白い羊のふりをする者よ

黒い羊を見つけ 指を指して笑うのか？
それなら僕はいつだって それでも僕はいつだって
ここで悪目立ちしよう」
「全部僕のせいだ」

自分らしくいるという姿勢を貫くにしても、それは客観的には悪目立ちするだけだと冷めた目で自分を見つめる。迷惑をかけるつもりはない、自分が消え失せればいいのだろと開き直る気持ちさえ芽生える。挙句の果てに、思うようにならないこと、納得できないこと、すべて自分のせいだと半ば自暴自棄になる。

思いと行動には深い溝がある。思い切って踏み出せない。踏み出せても、必ずと言っていいほど軋轢が起きる。そこに諦念と焦燥感を覚え、停滞感が生じる。そこを衝いた人間の描写は、人の心を揺り動かし、共感を喚起する。そこまで理解して若者、いや今の時代に生きる人々の心を動かし、鼓舞し、動機づけ、望むらくは課題解決を支援しなければならない。マーケティングに限らず、経営全般に関して。ひいては、人を育むことについても。

ところで樺坂46は、そのようにして人々が抱える問題を白日の下にさらして放置したままにはしていない。この曲のミュージックビデオを通して、人と人が心を開き合い、直にふれあうことを通して救いを得られるとわれわれに語り掛けている。それは、ドラマ「3年A組」が友人関係に関して若者たちが抱える闇に対して発したメッセージと、見事に符合している。

以上