

○小池 克宏, 椎野 謙次 (野村総合研究所)

### 1. いまなぜ“感動戦略”が重視されるのか

#### 《モノと心の豊かさの乖離》

これまでは、生活の豊かさをモノで測る傾向が強かったため、世の中にはモノが満ち溢れるようになり、今日その点ではほどほどの達成感を抱くに至った。しかしながら、モノの豊かさと心の豊かさの乖離という現象が新しく生じてきている。すなわち、人々は豊かさの一部を手に入れたにすぎないのであって、「心の空腹感」を痛切に味わっている。そして、実はこの点こそが現在、心を満たすものとしての感動が必要とされるゆえんである。

人々はいま、感動し、心とモノの両面から満ち足りたいと願っている。その結果、行動範囲は広がり、ソフト化されたものへの嗜好が強まり、カスタムメイドや共感などに対して高い対価を支払うようになった。そして、経済的豊かさを失わない範囲内で、自由な状況と気ままな選択を求めている。

#### 《生き方提案への企業戦略》

このような感動に関する環境変化のトレンドに対して、企業は今後どのような対応をとっていく必要があるのだろうか。

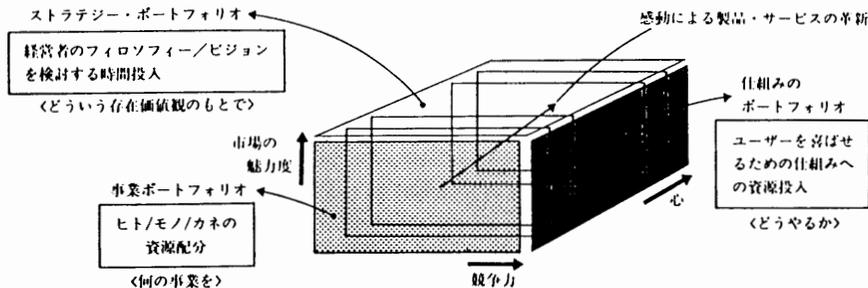
マスマーケットの時代からハイクオリティの時代へ、そして“C Iブーム”や“真の豊かさブーム”“総合生活産業ブーム”への対応など、戦後の歴史を振り返ってみれば明らかなように、企業もまた環境適応戦略だけでなく、消費者に生き方の提案を行うことが強く求められている。消費者と共感し、消費者とともに成長するような人格を感じさせる企業に変身を遂げる必要がある。こうした企業の“大人の行動”と“感動の提案”が今回提唱する感動戦略の基本的なイメージである。感動の戦略は、今後の企業にとって利益と成長性を保証する基盤戦略、あるいは基盤活動になるであろう。

#### 《マーケットイン戦略の限界》

それでは、感動戦略とはどのような内容をもつものか。これを従来の戦略との関連から考察してみる。

感動の戦略の立体構造を示したのが図1である。前面に出ている事業ポートフォリオの世界だけで企業活動を終始させるのではなく、より奥へと心を軸とした製品・サービスの革新を図っていくことが求められる。

図1 感動戦略の立体構造



この奥へ奥へと進む試みのひとつが、マーケット・インの発想である。消費者の個別ニーズに対応して迅速に商品・サービスを提供する姿勢が重視されるようになった。しかしながら、マーケット・インは、物流構造の複雑さ、モデルチェンジの高頻度化、生産体制の限界などさまざまな面で綻びをみせ始めており、今後は感動戦略の一環としてリストラクチャリングされることが期待されよう。

21世紀に向かって企業経営上、重要になってくる視点は3つある。それは「企業の利益」の軸上で事業を考えること、「企業の社会価値」の軸上で経営哲学を考えること、そして「ユーザーの心の豊かさ」の軸上でマーケティングを考えることである。つまり、企業は図1に示す3つのポートフォリオを念頭に戦略展開を図ることが求められており、感動戦略を立体的に構築することが必要である。

### 【感動の研究計画】

本研究における関心の一つは、企業が感動をコントロールに扱えるかどうか、人の感動を再現させ得るかどうか、もしできるとしたらその方法はどのようなものかという点にある。従って感動戦略とは、消費者、社員、労働市場に対して感動を目的として、企業メッセージを用いた戦略展開を図り、企業に新たな求心力をつける仕組みを作ることである。

今回は大きく2つの研究を行った。第一は人間の根源的な感動の発生メカニズムについて詳細に分析することであり、第二は企業における感動戦略の研究である。

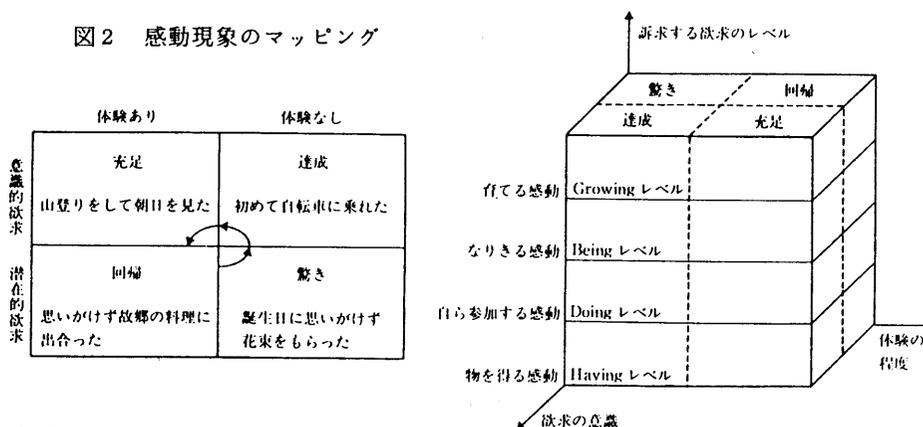
## 2. 人間の感動発生メカニズム

### 【感動の分類】

感動に係わる個人的体験を収集・整理してみると、それらが極めて多様で、また各人の思い入れが非常に強いものであることが分かる。従って感動を研究する場合、まず感動を分類し体系化すること、そして感動の起こるメカニズムを分析することが重要になる。

図2に感動の分類法の一つを示した。ここでは、ある人間がある感動的な出来事に対して、<以前に類似の体験があったかどうか>、<その出来事に対する欲求が意識的であったかどうか>の2軸で分類している。多くの感動事例が「驚き感動」「達成感動」「充足感動」「回帰感動」のいずれかのポジションにマッピングされる。体験軸、欲求意識軸に加え、さらに人間の質的な欲求レベルを考慮すると、感動空間は2次元から3次元に広がる。いずれにせよ欲求のないところには感動は起こり得ない。

図2 感動現象のマッピング



### 【感動の条件】

感動がどのような状況と条件で引き起こされるのか、具体的な事例に基づいて考察してみる。例えば同じ山頂で見る朝日でも、いきなりヘリコプターで山頂に降りて見ると、苦勞して登り詰めた後に見た時では、おのずと感動の質と度合いは異なる。映画もいきなりクライマックスの場面を見せられて感動する人は少ない。感動はごく瞬間的な感情の変化であるが、その一瞬のためにはある時間的な経過、すなわちストーリー性があることがその前段階として必要とされる。

他方、例えば「サイエンス上の発見」「偉人の伝記」「満天の星降る夜空」に接した場合などの感動にはストーリー性をあまり必要としない。ここでは真・善・美・愛といった根本的な価値に触れること（＝超越性）が感動の主要因にある。超越性はストーリー性と共に、感動の2大要素の一つなのである。

#### 《感動のメカニズム》

感動とストーリーとの関係は、感動の受け手と与え手のいずれがストーリーを持っているかの違いによって、2通りに整理して考えることができる。

第1のケースは、感動の受け手側の人生・生活といったストーリーを、完結させるような何かが外部から提供され感動が生じる場合である。たとえば「努力の後の報奨」などはその好例である。

一方、感動の発信者があらかじめ用意しておいたストーリーに感動の享受者が引き込まれ、さながら登場人物を演じることで感動する場合もある。「映画」がこれに該当する。

本研究では、前者を照射メカニズム、後者を感情移入メカニズムと呼んで区別するが、双方ともストーリー性を根底に持つ感動機構である。これに対して真・善・美・愛などに基づく感動は超越メカニズムと考える。

### 3. 企業の感動戦略の分析

#### 《社内に向けての感動戦略》

企業における感動の戦略には、社内戦略と社外戦略という2つの側面が存在する。まず感動の社内戦略について考える。

日本企業にとって終身雇用制が常識化していた時期においては離職や転職あるいは窓際人事といった恐怖感が従業員をコントロールする一つの方法として働いてきた。ところが恐怖によるコントロールは、社員の自己防衛的な行動を促し、これによって生み出された強い横並び意識は、労働生産性向上には寄与するものの、創造性の発揮には強い弊害となる。今後日本企業が世界をリードし、独創的な技術開発、事業開発を推進していくためには、創造性が発揮できる組織風土を醸成することが不可欠である。社員に対する感動の戦略は社員の労働意欲をかきたて自発的行動を誘起させるのに有効である。個々の感動は単に個人のものに終始するものではなく、技術開発や生産、販売など基本的な企業活動の原動力となり、結果として、企業全体の競争力を強め、よい企業イメージを獲得し、企業として健全な発展を遂げるための成長基盤の形成に貢献する。

#### 《社外に向けての感動戦略》

感動の社外戦略の一つの方法は、企業戦略自体をメッセージ化し、ストーリー展開を図ることである。分かりやすい例で言えば、JR東海のクリスマス・エキスポや、NTTの連続ドラマ仕立ての宣伝広告戦略が挙げられる。もっとも、この例のように直接ストーリーが目に見える形のものばかりで戦略展開しようとする、方法論自体が陳腐化しすぐに飽きられてしまうため継続した感動は得られにくい。

ミサグループが開発したブリシアリゾートのプロモーション戦略では、ブリシアのある与論島を舞台にした小説『アイランド』の執筆を小説家森瑤子に依頼するという巧みな手法を用いた。実際にこのSFファンタジー小説はベストセラー入りを果たすが、小説を読んだ人間が与論島を訪れたくなるという自然な流れを企業が戦略として仕掛けた訳である。実際に訪れた人はそこに広がる小説の世界に改めて強い感動を覚える。小説の中にはブリシアを思わせる描写はあるが、名前そのものはいっさい出てこない。両者の関係が全く伏せられている点に、この戦略のポイントがある。

東京ディズニーランド（TDL）の成功要因については、既に各方面からレジャー事業という分野を越えた分析が試みられてきている。ここではストーリー性の観点から再評価を試みたい。TDLでまず注目すべきことは各アトラクションでの待ち時間が、単なる待つための時間ではなく、客の期待を高めるための重要なパートとして機能している点である。入館してから実際のアトラクションを体験するまでに展開される背景描写がアトラクション自体の持つストーリーの構成要素となっている。TDLのストーリー性はこれだけに留まらない。ディズニーランドのゲートをくぐると、目前に日常性から遮断されたファンタジックな空間が広がり、この瞬間に来園者はTDLのストーリーの登場人物となる。さら

に言うなら、ディズニーの童話の世界を知っている人は全員が既にディズニー・ストーリーに取り込まれているのである。幾重にも織り重ねられたこのストーリーの多重構造こそが真の感動を提供するための鍵である。一つの感動の対象物が全体のポリシーにつながり、全体のポリシーが個につながっている。

感動戦略の成功企業例をみると、個々の感動戦略が互いに矛盾しないだけでなく、企業全体のCIやイメージ、感動理念やビジョンなどと整合がとれている場合が多い。そこでは個々の戦略が全体と調和を保ちながら十二分に機能している姿、すなわちホロニック性が常に見いだされる。

#### 4. ホロニックストーリー戦略の提案

##### 《感動戦略のホロニック・ストーリー構造》

人間の感動研究からは、感動を人為的に再現させるための骨組みとなるのがストーリーであることが分かった。一方、戦略の研究からは、企業戦略をメッセージとして利用していくためには、ホロニック性とストーリー性に留意しなければならないことが導き出された。人々に企業メッセージを記憶してもらうためにはストーリーとしての認知を促進させることが重要である。またそれらストーリー間に矛盾や不整合があると急速に人々の理解は低下するから、戦略メッセージは全て整合がとれている必要がある。個々の戦略に、「個にして全体、全体にして個」という”ホロン”の関係をもたせるべき理由の一つである。以上から感動特性的にも戦略効率からみても感動戦略の要諦はホロニック・ストーリー性にあることが理解できよう。

企業は目的と対象に見合った感動ストーリーを用意し、ホロニック性に留意しながら受け手側にメッセージとして伝えなければならない。この方法論全体を称して、ここではホロニックストーリー戦略と捉える。ホロニックストーリー戦略は感動戦略のための一つの方法論である。さらに企業が感動戦略に取り組んでいくためには、感動を生みだせる人材と組織と仕組みを作り出すインフラ戦略を実行することが肝要である。以上を踏まえ、感動戦略展開のための着想として、感動ストーリーの創造と感動の質的向上の両面に着目した戦略視点を紹介する。

##### 《感動の開発戦略》

感動開発戦略には、社内組織戦略やストーリー開発戦略などが存在する。組織戦略では、次世代の感動コンセプトの発信者である感動クリエイターを頂点とし、より具体的な戦略展開を図っていく感動デザイナーや感動パタンナーからなるヒエラルキー構造をつくるのが戦略の目玉である。

情報システム産業やアパレル産業など、極めて高い創造性の発揮が必要とされる産業には類似の組織が見られるが、こうした構造を築き上げるためには、厳しい競争原理に基づいて人材が選抜・育成されていく体制が必要であり、これが最終的に優れたコンセプトを生む土壌として基本的な条件となる。

一方のストーリー開発戦略は、感情移入メカニズムを利用して商品・サービスによる感動を消費者に与える戦略である。一般に感動の受け手はさまざまなバックグラウンドをもっているので、同じ話題を提供しても感動の仕方が異なり、戦略的な効率が悪い。多くの人間を同時に、しかも同じように感動させるためには、各人の人生のストーリーの最後に僅かでも共通したものを持たせて、その後に感動の対象を提示するという方法が考えられる。例えば東京ディズニーランドの入口からアトラクションに通じるアーケードを通過するという僅かな時間のストーリーがここに効いてくるわけである。

##### 《感動の高質化戦略》

企業と消費者の感度のレベルが一致していることが、共感や感動の形成には望ましい。従って消費者の感度が先行するような建築、アパレルのようなファッション・デザイン関連産業では、企業側としては次世代の感動クリエイターをきちんと社内にインキュベートしておくことが極めて重要になる。

一方、企業が感動先行型のエレクトロニクスなどの産業では、感動の受け手の育苗活動が有効である。ソニーの幼児教育事業などはまさにこの点に着眼した戦略として捉えることが可能で、将来、自社商品を購入してもらうために消費者の感受性を育てるところから始めようという考え方に基づいている。

なお以上のメカニズムにより企業と生活者は互いに感動のレベルを引き上げながら、全体として高質化の方向へ動いていくことになり、これがまさに感動の高質化戦略の本質である。