

NEW BRAND STRATEGY

世界の
マーケターは、
いま何を
考えて
いるのか？

廣田周作
SHUSAKU HIROTA

今、マーケットは

「未来への約束を守るか？」

が問われています。

マーケティングの最優先事項だった、

消費者のニーズは見えづらくなり、

逆に、SNSを通じて企業のふるまいそのものが、

消費者から見えるようになった現代。

マーケティングが考えるべき対象は、

「市場・経済」だけではなくなりました。

そんな複雑で難しい時代に、

マーケティングは、何ができるのでしょうか？

そして、何をすべきなのでしょう？

本書では、世界中の企業やブランドの事例を通じて、その答えを探っていきます。

世界のマーケティングの取り組みから
マーケティングの“新たな可能性”と“面白さ”を
見つけたいと思います。

はじめに

マーケターは嫌われる仕事？

現代は「いい会社」や「いいブランド」とは何かを定義することは、とても難しい。また、「いいマーケター」を定義することも非常に難しい。

もちろん、企業として売上をあげ、利益を継続的に出せるのは「いいこと」だとされています。しかし、その会社が持つ社会的インパクトや、環境へのインパクトなど、質的な「利」とは何かを考え始めると、途端に難しくなるのです。

かつて「とにかくモノがなかった」時代には、みんなが多少無理な労働をしてでも、世の中に物資を行き渡らせることができれば、「善」であるという社会的な合意があったはずです。その時代には、働いている人に、やりがいもあつたでしょう。

マス広告だって、それなりに立派なものだと思われ、日本ではクリエイティブな「文化」として、尊敬すらされてきました。

効率的にモノをつくって、売上・利益を継続的にあげ、「明日はもっと物質的に豊かになる」ことが、社会にとっても大事（非正義）だったので。企業にとっては、「売上をあ

げること」こそが、社会貢献だったのです。

しかし今は、企業として利益をあげることや、多くの人に企業名を知ってもらうことだけが、「いい会社」の条件なのでしょうか？ 明日の売上のために、燃え尽き症候群になっているマーケターは周りにいませんか？

1円でも多く利益を出すために、あまり意味を感じられない作業をやって、メンタルまですり減らす必要はどこまであるのでしょうか？

文化人類学者のデヴィッド・グレーバーに、『ブルシット・ジョブ』という本があります。グレーバー氏は、この本の中で、現代の仕事の多くが「ブルシット（クソどうでもいいもの）」だと喝破しています。

身も蓋もない話ですが「実はこの仕事、意味ないよね」と、私たちが心の中で薄々感じていたことを、グレーバー氏は見事に指摘したのです。

そして、まさに「マーケティング」にも「ブルシット」な側面があります。

実際、これだけモノが溢れている時代に、マーケターなんて、生産者や、医師や看護師などのエッセンシャルワーカーに比べたら、圧倒的にどうでもいい職業なのかもしれません。

マーケティング業界を現在飛び交っているバズワードを追っていると、私はよく大企業の幹部の人たちが身につけている、「SDGs バッジ」を連想します。

あなたの会社の上司にも、バッジをつけている人はいませんか？

バッジをつけている偉い人は、誰のために、そのバッジをつけているのでしょうか。

どこかの新興国の若者のため？ サステナビリティのため？

バッジをつけている人に限って、環境やダイバーシティについて、表面的になぞっているだけの人が多いように見えます。私たちは、そんな人たちを信頼できるでしょうか？

もちろん、SDGs について真剣に考えて、バッジを身につけている人もいると思います。しかし、そうでなければ、SDGs バッジなんて「クソどうでもいい」ですよ。

きっと偉い人たちは、新しいトレンドのバッジが出てきたら、さっさとそれにつけ替えるのでしょう。次はウェルビーイング推進バッジあたりがきそうですが……。

そもそも、バッジひとつで、世の中の何が変わったと言えるのでしょうか？

本来実体のある言葉も、日本ではなぜかマーケティングのバズワードのようなかたちで消費され、手段が目的にすり替えられ、トレンドが去った時には、結局何の話をしていたのか、みんなが忘れてしまうように私には見えるのです。

そして、**それがずっと繰り返されている。**

次から次へと「トレンド」ばかりが変わっていつて、まさにバッジをつけ替えるように、なんとなくそれを身につけたような気がするけれど、実際のところは何の責任も持たずに「何か言ったふう」なだけ。気がつけば、もうほかのトレンドに心を奪われている。この「暖簾のれんに腕押し」の感覚こそ、燃え尽き症候群、ブルシット・ジョブの始まりです。

では、どうやったらマーケティングは、「何か言ったふう」を乗り越えて、実体的な価値を生み、クソどうでもいい仕事ではなくなるのでしょうか？ それは、正直難しい問いではありません。しかし難しいからこそ、私は本書を通して、考えてみたいと思ったのです。

あまり言われることはありませんが、正直、マーケターは嫌われる職種だと思います。

マーケターは、満ち足りて暮らしている人に近づいては、頼まれてもいないのに、気を引いたり、不安にさせたり、プライドをくすぐったりして、余計にモノを売りつけているからです。

すでに多くの服を持っている人に「これは、あなたが今着ている服よりも、サステナブルな素材でできています。だから新しく買いませんか？」とマーケティングする矛盾。せっかく、いい気分で映画を見ていたのに、もろにターゲットイングされたプレイスメント感のある広告を見せられたり、いいことを言ってるふうにならなくて、最後に保険商品なんかを売りつけられると、やっぱり不愉快ですよ。

しかし、この資本主義社会で生きていく上では、同時にマーケティングの視点は欠かせないものでもあります。

どんなに硬派な意見を発信している社会派雑誌だって広告を入れたり、裏では販売部数を結構気にしたりしているし、政府だって立派なことを言いながら、裏でゴリゴリに支持率を気にしています。

科学だってプロモートする必要があるだろうし、芸術も資産価値をめぐるゲームからは自由ではありません。ある意味、全員がさまざまなかたちでマーケティングに関わっているんです。いやはや難しい。

では、どうしたら我々専門のマーケットは、嫌われずに、居場所や、やりがいを見つけられるのでしょうか？ もちろん、世間から脚光を浴びる必要まではないけれど、**マーケットとして、イチ実務者として、手のひらサイズくらいのプライドは持ちたい。**

そこで、「私は、世界中の優秀とされるマーケットは、今何を考えているのか？」を知ろうと思いました。

「よい」と評判の最先端のブランドはどのような活動をしているのか？ イケているとされているブランドはどのような社会的イシューと向き合っているのか？ 世界のマーケットは、どのようにしてコミュニケーションのスキルに磨きをかけているのか？ 仕事の

意味をどこに見出しているのか？

本書では、世界中の企業やブランドのさまざまな活動事例や、生活者のインサイトに関する考察を通して「これからのマーケティングには何がやれるのか、またやるべきなのか」をさまざまな角度から検討していきたいと思います。

それから、「これから」のマーケティングについて考えることは、また同時に「誰のために」「何のために」マーケティングをやるのか？ を新たに問い直すことでもあります。

資本主義社会において、会社は基本的には株主のもので、だから株主の視点で、利益を追求するのは当たり前です。

しかし、会社は株主以外にも、お客さん、従業員、ステークホルダー、地域コミュニティや環境など、さまざまな関係性の中で、微妙なバランスを取りながら成り立っている存在でもあります。

1970年代に、経済学者のミルトン・フリードマンは、企業は経済的責任以外のことを考慮すべきでなく、ただ株主の利益のために行動するべきであり、そのことが結果として社会の豊かさの実現につながると主張しました。

この考え方は、当時は一理あったのかもしれませんが、CSRやCSVという言葉ですでに知っている私たちからすると、ちょっとおかしいことを言っているように感じます。

問題は、この半世紀で経済が、社会や文化、政治、環境を脅かすほど、大きな存在に膨れ上がってしまったことにあります。

ミルトン先生も当時、経済が、ここまで地球環境やローカルコミュニティを破壊してしまうとは、予想していなかったのではないのでしょうか。悲しいかな、現代は、何でもかんでも、まず損得勘定で決まってしまうのです。

でも、そもそも「経済」が成り立つためには、自然資源がなければならぬし、政治も社会も安定していなければならぬ。それなのに、こんなに経済ばかりが威張っているのでしょうか。その限界が、今見えてきているのだと思います。

ミルトン先生には申し訳ないけれど、現代のマーケティングの意義は、経済だけ切り出して論じることができない、**社会や文化、環境との抜き差しならない「複雑な関係性」の中にあるのです。**

私が、冒頭に述べた「本質的に利益の μ 利」とは何を意味するのか？」の答えを探るには、まさにこの「複雑な関係性」について考える必要があります。

これはとても難問です。簡単に、この複雑な時代のマーケティングの意義を導き出すことはできそうありません。

私たちにやれることがあるとすれば、世界中に目を向けて、マーケティングを取り巻く

環境がいかに変わっているのか、つまりマーケティングの「外部」である社会や政治、文化との間に、どのような関係が結ばれつつあるのかを丹念に調べ上げ、それぞれの現場での実践とその意義やインパクトを具体的に知ることで。

また調べた上で、「どんな未来だったら、マーケティングは人々に希望を与えられるのか」という議論を、多くの人たちと真剣に行うことです。

マーケティングが、社会や環境、次世代を担う人々に対して何ができるかを、真剣に模索してみたい。「勝ち・抜き・マーケティング」ではなく、「価値・残す・マーケティング」をみなさんと一緒に考えてみたい。

それが日々、マーケティングの現場で仕事している私なりの問題提起です。

今、世界全体の消費者のうち、約40%をジェネレーションZ（Z世代）が占めるといわれています。Z世代とは、一般的に1990〜2000年代終盤までに生まれた世代を指します。

明らかに彼ら・彼女らが、これからの「会社」や「ブランド」を左右する時代になります。やはり、未来の希望を考えるのであれば、「次の世代」に、マーケットは何ができるかを真剣に考える必要があります。実際、多くの企業はZ世代を、次の来るべき「市場」とみなして、さまざまなマーケティングを仕掛けています。

しかし、本当に仕掛けているのは、どちらなのでしょう？

当然、彼ら・彼女らは、単純に「モノを売りつけられてうれしい」と考えているわけはありません。

「消費アクティビズム」という言葉がありますが、むしろ、Z世代の人々は「買い物は投票」だと捉えており、消費力を用以て悪い企業を淘汰させようとしています。つまり「**自分たちの未来は、自分たちの力で変えられる**」と考えているのです。

次世代の人たちにマーケティングは何かができるのか？ また「未来の社会」に対して、マーケティングは何かができるのか？ ということも、考えていきたいと思います。

本書は、まだ全く出口の見えないコロナ禍の中で書かれています。

暇つぶしに過ぎないような、くだらないアプリをつくっているスタートアップの資金調達がニュースになる一方で、破産者や自殺者が増えていると報道されています。

世界最高の経営者こそ、多くの労働者の「犠牲」の上に成り立っている世界。はつきり言って、冷笑的にならざるを得ない気持ちはあります。

それでも「未来は自分たちでつくっていく」と私たち自身も信じられるのなら、本書が、マーケティングに何かができるのか、みなさんと対話するきっかけとなれば、うれしいです。

世界のマーケターは、いま何を考えているのか？ 目次

はじめに — 006

第1章

マーケティングとは、 未来への約束を守ること

Fentyの衝撃 「Beauty for All」 — 022

今、未来への約束が問われている — 026

価値観が多極化する中で、いかに共感されるか — 029

ユーザー一人ひとりが、「主人公」になる時代 — 033

「みんなが使ってる」よりも「私が推せる」方が大事 — 037

マニフェストのように未来を語れ — 042

物語によって、商品の価値は変わる — 048

「正しさ」よりも、ユニークさと個性が共感を集める — 051

世界を変えるテックこそ、「現実」を語れ — 054

世界のマーケットは、今何を考えているのか? — 060

コラム なぜ、日本企業はストーリーテリングが苦手なのか? — 063

第2章

世界的な消費者インサイトを読み解く

世界の消費者の40%が、Z世代 — 072

孤独が社会的な問題になっている — 077

友達リストを整理する勇気がありますか? — 081

出会いやすい時代だからこそ、恋愛は難しい — 085

みんなお金に悩んで、病んでいる — 091

第3章

コミュニケーション・ エンゲージメントの潮流

コミュニティ

安心できる居場所を提供できるか — 130

デジタルキャンブファイア

誰からも否定されない場所を求めて — 136

「クソリプ」と「炎上」のSNSがもたらしたもの — 096

セルフケアは、生活の儀式であり、カルチャーのひとつになっている — 102

「明日、会社に行きたくない」それ、バーンアウトかもしれません — 105

スピリチュアルが、セルフケアのコアになりつつある — 108

弱さは強さ、強さは弱さ — 118

コラム 多様に見えて、多数なだけの罫に気をつける — 121

Domestic Cozy

家の中でほっこりする時間が求められている — 114

メタバース／マルチバース

ゲーム空間は、新たな社会になれるか — 152

カルチャー

企業と顧客の新たな関わり方とは？ — 157

エンタープライゼーション・オブ・ザ・コンシューマー

自分で自分のブランドをつくる — 168

エフェラルマーケティング

限定販売で、ネット上に行列をつくる — 175

Winner includes all

独り占めの強さから、耳を傾ける優しさへ — 182

格差と嫌儲

消費で、未来をつくろうとする人たち — 187

教育

プロモーションよりも、エデュケーションを — 191

ダイバーシティ

異なる視点が混ざり、生まれるクリエイティブ — 196

ウェルネス

チーフメディカルオフィサーの登場 — 208

社会的処方箋

ソリューションを超えて、人を癒せるか — 220

信念と勇気と優しさが支持される時代へ — 224

コラム デジタルは、偶然性を生み出せるか? — 232

終章

これから、マーケターは 何をすべきなのか？

ひとりのマーケターとして、できること — 240

データの向こうに、人がいる — 246

対話と問いを繰り返す中で、意味はつくられる — 252

おわりに — 256

巻末URL集 — 260

巻末特典 Z世代に支持されているブランド60