

広告研究最前線

インターネットと 新しい企業-消費者間関係の芽生え — 新しい現実としての新交流社会 —

対談

池田 謙一 × 片平 秀貴

東京大学大学院教授

丸の内ブランドフォーラム代表

ネットメディアはコミュニケーションをどう変質させ、どのような社会や文化を形成していくのか。本対談では、社会心理をベースにしたネット口コミ研究の第一人者である池田謙一教授と数多くの企業に対してネット・コミュニケーションに関するアドバイスなどを行ってきた片平秀貴氏に、今、進行しつつある現実を踏まえながら、ネット・コミュニケーション新時代に向けた課題や展望などについてお話しいただいた。

情報の爆発とフラット化の進展

片平 最近、先生はどんなご研究をされているのですか。特に、ソーシャルメディアによって、若い人たちだけではなくわれわれにとっても、コミュニケーションの実態が大きく変わったと思いますが、その辺りからお話を伺います。

池田 今は、インターネット系の調査よりもむしろ、対人的なコミュニケーションやソーシャルネットワークが社会的に持っている意味などについて研究しています。対象は政治行動や消費行動の場合もありますが、メディアやインターネットの中でどんなコミュニケーションがなされているか、あるいは、その中に入っている人が社会とどのような関わり方を持ち、それぞれにどの

池田 謙一(いけだけんいち)
1955年生まれ 東京大学文学部社会心理学専修課程卒業
92年東京大学文学部助教授
95年東京大学大学院人文社会系研究科助教授 2000年同教授 ミシガン大学、ウェリントン・ビクトリア大学などで客員研究員を務める 投票行動や社会的インタラクションといった社会心理、メディアをはじめ口コミなどの研究領域における第一人者
主著に『社会科学の理論とモデル5 コミュニケーション』(東京大学出版会)『社会のイメージの心理学～ぼくらのリアリティはどう形成されるか～』(サイエンス社)『ネットワーク・コミュニティ』(東京大学出版会編著)など



ような違いがあるのかに興味を持っています。

私たちは、20年ほど前にニフティサーブやBIGLOBEが出てきたとき、最初にネット上でサンプリング調査をやって、その結果を本にまとめました。そのときに新しいメディアの特徴は何か、いろいろ議論しながら分析をし、「情報縁」という言葉で、新しい電子コミュニティの特徴を表現しました。それは情報の絆ということです。

今でもその特徴自体は基本的には変わっていないものの、量の変化が質の変化をもたらし、さらに社会全体へのインパクトを強めつつあります。

最初はインターネットではなく、電子ネットワークでした。BBSシステムつまり電子掲示板で、フォーラムと呼ばれる会議室があり、参加者が主に匿名でお互いにいろいろなテーマ、関心などについて意見をぶつけ合



片平 秀貴(かたひらほたか)
1948年生まれ 75年東京大学大学院経済学研究博士課程修了 83年東京大学経済学部助教授 89年より2004年まで東京大学経済学部教授 現在丸の内ブランドフォーラム代表 「ブランド・ジャパン」企画委員長、日本マーケティング・サイエンス学会代表理事、2011年から「マーケティング・ホライズン」(日本マーケティング協会)編集長を務める
主著に『マーケティング・サイエンス』(東京大学出版会)『パワー・ブランドの本質』(ダイヤモンド社)『世阿弥に学ぶ100年ブランドの本質』(ソフトバンククリエイティブ)など

っていました。

その後、インターネットが普及したために、フォーラムと呼んでいたそれぞれのグループの中に、一種のサブカルチャーが生まれ、それが相互に乗り合うようになった。それが匿名性を高めたというような議論もありますが、基本的には、さまざまな情報交流が非常に楽になったことにより、インターネットが本来持っている情報伝播の爆発力が顕在化し、社会的なインパクトが目に見えるようになりました。さらに、インターネットではマスメディアになかったような双方向の手段が拡張されてフラット性も顕著になりました。

過去を振り返ってマスメディアから広告を考えると、情報の流れは典型的には2段階モデルという階層性を前提にしていました。上から下へ、もっと激しいのはトリクルダウン理論のようなものです。これは20世紀の初めの議論ですが、いずれにしても、それは非常に豊かな情報源を、解釈する人を媒介して知らない人に振りまく。それを自分たちのコミュニティの特性だとか、集団的なinteractionを通じて判断する。これはいい、悪い、あるいはせいぜい拒否するか、受容するかという選択モデルだったわけです。しかし、いまやそういった階層性は崩れ、情報爆発によって情報を得るコストが劇的に下がったことで、縦型の社会が崩れて複層的になった。複層的とは乗りかえ可能で簡単に裏切ることができるということでもあるため、上方への依存性が低下し、双方向性とあいまってフラット化が強まったとも言えます。

会社の中で何が起きているのか

片平 そうですね。ここ20年で情報環境や生活環境も大きく変わりました。今はもうソーシャルメディアを使ったいろいろなコミュニケーションが当たり前になりましたが、私自身や企業の人たち、それから生活者にとって戸惑いとかある種のギャップが噴出しているようにも見えます。そのあたりをどうぞ覧になっていますか。

池田 これまでは、非常に強いコミュニケーション構造や命令行動があって、決断のシステムが上下に強固でしたから、すぐにそれ自体を崩すのは非常に難しい。それが先行しているかぎりはおそらく変わるのには難しいでしょう。ただし、あとから入ってくる若い人たちはそういう構造をあまり経験せずに来ていますから、そこで彼らが何をするか、何を考えるかは非常に大きな問題になってくると思います。

僕の教え子も大きな企業に入りますが、彼らのコミュニケーションは二重化しているように見えます。例えば、

フェイスブックで会社のことをあからさまに言うことはできませんが、会社の外の勉強会やボランティア、企画ベースの集まりにも並行的に加わっていて、会社とは別の動き方をしている感じです。

一方、会社の側ではそのエネルギーをどう考えるか。外部の集団から離れるとは言えないわけですから、少なくともWIN-WINの関係になるためには、会社の社会貢献や社会的なオープンさみたいなことを考えて、社員の社外での活力の一部が会社の活力と重なるように試みるほうがメリットになるのではないのでしょうか。

片平 今フェイスブックなどのSNS上で生まれている新しい文化というのは、今までの縦型組織のそれとはずいぶん違うような気がします。ある程度丸裸になって本音をポジティブにぶつけあうところは今までと相当違ってきています。企業がその中に入っているとしても従来の縦型組織の建前文化だとかなり辛いものがあります。

今の就活を見ているとその辺りの矛盾が面白いほど明瞭に出ています。ご存知の通り多くの大企業は新卒の採用を20年前とほとんど変わらないやり方でやっています。学生は学生で、普段はスマホで自分をさらけ出し「いいね!」を連発しているのに、面接ではそれとはまったく違う顔をして仮面をかぶっている。そのへんに長けた学生が試験に受かり、縦型組織予備軍になるのだからその矛盾が深刻化するのとは当然かもしれません。

最近、私のところでは会社のあり方についての診断みたいなことをやっています。従業員に自分の会社はどうなっているのか、65の質問をします。その中には、例えば、本社は現場のことをわかっているか、組織横断の取り組みがなされているかといったものがあるのですが、これらにはほとんどの企業で明確に否定的な答えが出ています。いわゆるタテ割りが極限まできた感じ。隣の部門で何をやっているのかよくわからない、本社と販売や工場の現場にすごい距離ができ、本音の意思疎通が出来ない。若い人もフェイスブック上では本音で話すのに、会社の中ではその一番大事な声死んでいるのはもったいないと思います。

池田 例えばツイッター上で「あの雑誌に何か書いたよ」とチラッと出すと、数時間後にはその会社にフォローされる。だから届いているところには届いているのですから、ステークホルダーの発言として吸い上げるようなシステムがあれば、うまく生かせる目はあるかもしれません。同時に縦型組織は非常に強力ですし、何

十年にもわたって培われたものですから、それ自体、完全に壊すべきものとは言えないかもしれません。

情報の信頼性をどう判別するか

片平 ある航空会社は、自分の会社に対するツイッター上のつぶやきや発言にはすぐに対応する取り組みを始めるそうです。お客さんとの距離を埋めようということでしょうが、大きな会社でこうした動きが出てきたというのは大きな変化で、うまくいけば、そういう流れになっていくような気がします。

池田 いろいろな調査をしていてよく感じるのですが、100人に1人はときどき変なクレームをつけてきます。例えば、僕らは調査は調査会社をお願いしていますから、そこに窓口があるのに、僕のアドレスを探してクレームを言う。おそらく、企業には窓口を大々的に広げると、攻撃されたり業務が煩雑になるという意識があるのでしょう。その辺りは大きな課題になっていくのではないのでしょうか。

片平 オープン化して顧客の声を聞いたりアクティブに対応する方がいいとも言えますが、経営者や担当の本部長は、何か不手際があったら本当に命取りになりかねないと思っているようです。

アメリカのノードストロームは、「どういう返品にも応じます。返品だけではなく返金にも応じます。満足していないものについては履いた靴でも、着た洋服でも、うちは引き取ります」と言っていますが、会社のトップにインタビューしたところ、そればかりだったら会社は倒産してしまうと笑っていました。クレーマーは必ずいますが、「うちは悪意か善意かをほぼ確実に見分けられるノウハウを蓄積している。それはうちの最高の知的財産なので教えられませんよ」とも言っていました。要するに、オープン化すると同時に判別のノウハウを持たないと危ないということですが、クレーマーに関する研究というのはあるのでしょうか。

池田 2つくらい思い浮かびます。1つは日本社会の特徴として伝統的に指摘されている上下関係、横の関係です。横と言ってもフラットということではなく、ある意味で同調を強いるような集団主義と言われる関係です。それは基本的には葛藤とか、conflict、要するに、争いを引き起こさないというのが規範や建前になった文化です。葛藤が起こることを前提にしている社会ですから、起こったときに解決の仕方がわからない。一旦もめると、練れていないため、もめた先の落としどころの探し方がきわめて難しい。つまり、争いを解決す

る文化的な蓄積がないからですが、何らかの形で学んでいく必要があると思います。

もう1点はクレーマーの話で、ネット情報の信頼性にも関わっています。要するに、クレーマーというのはある意味で嘘を言ったり、過大なことを要求したりするわけですから、基本的には信頼性のある人間とは言えません。しかし、彼らが会社の信頼をつぶしかねないということになった場合どうするのか。最近の食べログ



事件のように、やらせで「この店がいいよ」と勧めるような人たちをどう排除するかという問題とおそらく構造は似ていると思います。

では、どうするか。僕はインターネットの議論でいえばリアリティの話をして。リアリティというのは三層構造になっており、情報の信頼を可能にする3つくらいの層があります。第1の層では自分で情報を判断できること。これはベストで最強の手段かもしれませんが、みんながそれを持っているわけではない。そこで第2層として自分の周囲の人ということになります。みんなが正しい情報を教えてくれたり、みんなが正しいと思うものを正

しいと信じて行動するというようなことです。やらせはここを刺激します。第3層は一般的には制度です。食べログのシステムもある種の制度で、あの口コミは正しい、信頼できるという前提で動いているわけですが、リアリティの第2層を裏切るやらせは第3層の制度の根幹まで崩してしまいかねない。こうした事態に制度的な対応をしていけるのか、修復の経験を積んでいくことが大切になっていると思います。



メディア特性の明確化

片平 炎上も話題になりますが、私の経験でいうとツイッターはあまりこわがらなくてよい気がします。あっという間に消えてしまうからです。3.11のときの「AERA」が一番いい例だと思いますが、表紙がけしからんということで盛り上がったものの、1日、2日も続きませんでした。

フェイスブックだと、正しくないクレームに対しては他の人たちが黙っていないというか、やっぱり正義が勝つみたいなどころがあります(笑)。そういう逆作用というか浄化が働き、結果的に正しいことを正しく言うところ

ろに落ち着くのではないのでしょうか。つまり、良貨が悪貨を駆逐するみたいな方向に進んでいくような気がします。

それとユーモアが大切ですね。利用者アンケート用紙「ひとことカード」に書かれた要望や質問への真摯でウイット溢れる回答で話題になった「生協の白石さん」のような人がどんどん出てきてほしいですね。みんな、まじめ過ぎるから窮屈になってしまうわけで、もう少しユーモアというか遊びのあるコミュニケーションが大事になってくるのではないのでしょうか。

池田 NHKのツイッターの中にも「ゆるキャラ」のようなものはあります。まだごちないのですが、1つの方向性ですし、ツイッターは量的なスピードがべらぼうに速いので炎上しにくいと思います。

片平 ツイッター自体がアーカイブの回復に制限をかけているという側面もありますね。

池田 途中で量が多くなると消えますし、一人ひとりのタイムラインが異なっていて共有するリアリティが形成しにくく、炎上に不向きです。フェイスブックの場合は対人関係がコントロールできていて、基本的にはのべつ幕無しに誰とでも友達になるわけではありません。ある程度、信頼できる人たちでコミュニティをつくっているので外側から入り込みにくいいため、そもそも炎上しにくい構造を持っています。逆に言うと、われわれは口コミサイトだけやっているわけではなく、フェイスブック、ツイッターあるいはミクシィでも周囲の人が見えるコミュニケーションのsphereは別々にあって、そこでかなり新しい情報を手に入れやすくなっています。

どうも、口コミといっても構造が2つに分かれているようです。1つは匿名的でオープンなので情報の出入りが非常に大きいため、その真贋についてはかなり目利きが必要なものと、フェイスブック上の友達のように信頼できるものです。要は、フェイスブック、ツイッター、ミクシィは匿名系のものとは分けて考えた方がいいということです。

片平 いろいろな意味で、メディアの特徴がわかってきたというか、使い慣れてきたという感じがします。しかし、従来のマスメディアがなくなるわけではありません。マスメディア側がフェイスブックのサイトをつくらたり、ツイッターもやっていますが、そういうときにマスメディア側はどう対応すべきなのでしょう。

新しいビジネスモデルの必要性

池田 10年以上前に、新聞の役割は何かを調査したり議論したことがありますが、そのときにマスメディアは

情報のバックボーンだという話をしました。新聞はいつでも過去に戻っていくことができるし、一覧性があり、何が重要かという課題設定がされていて、しかも、みんなまで共有できるからです。

しかし、新聞に接する人が激減して20代では10%というようなことも言われているように、共有される情報量は落ちてきていますが、それでもバックボーンであり続けていること自体は変わらないと思います。ツイッターを見ていると、かなりの部分が新聞へのレファレンスで占められています。出ている言説を共有しないと攻撃もできないし違う見方もできませんから、情報を出す側としての地位は揺らいでいないし、組織的な情報収集という点ではマスメディアに勝るものはありません。

また、ツイッターやフェイスブックで出てきた情報が整理され、何日か後に報道されることもあるわけですから、お互いに行き来しています。単にマスメディアはもう終わったと切り捨てていくと、では、だれが社会全体の情報を監視するのかという課題に答えがないことになってしまいます。つまり、マスメディアとインターネット系のメディアをどう両立させるかという発想が求められているということです。それは広告の世界でも同じです。当然、メディアが流した情報をどういう形でシェアするのか、あるいはメディアを見ていない人にどう共感を運ぶのか、その棲み分けはできるはずですし、テレビを見ながらツイートするのはごく普通の現象になっています。

片平 問題は、ネット情報は無料で得られますから、バックボーンとなっているところはビジネスとして成立させなければいけないということでしょうね。

池田 アメリカのマスメディアはかなりやり始めています。

片平 バックボーンとしてのメディアがどうビジネスとして成立していくのか。無料登録すれば「日経ビジネス」も読めたりすると、何で買うのかという話になってしまいます。

この前、イギリスのエコノミストと話したら、日本の新聞は「そのあたりがまだわかっていない」と言っていました。どうわかっていないかは議論できませんでしたが、「エコノミスト」や「ウォール・ストリート・ジャーナル」はとにかく電子化が大前提になっていて、その中で、どうお金をいただくかという発想でいろいろな試みをやっています。

一方、日本の新聞を見ていると非常に前時代的です。もちろん、メディアとBSチャンネルを持っていますが、どこでお金をとるのか、そのあたりのビジネスモデルに

ついての発想が足りないようです。

池田 いや、実際そうですね。

片平 1つの道は広告モデルの模索です。無料新聞やネットを含めた広告モデル、場合によっては本当のコアになるところで課金をする形のモデルになるかもしれない。新聞に出るということは、先ほどの三層構造で言うところの3番目の層になると思いますが、新聞に掲載することに嘘はないし、社会性を持っていると思われるから、そういう舞台がなくなってしまうのは非常に危険なことです。

池田 広告で収益を得るモデル以外の可能性について言うと、公共事業的に何らかの公共的な手段で支えるという方向があると思います。それは政府の手先みたいな形になりかねないというリスクを伴いますが、情報はどこかで選ばなくてははいけない。広告モデルになるとコアになる人たちが買ってくれるかもしれませんが、それは非常に規模を縮めることになりやすい。

例えば、一昔前の週刊誌を考えていただくといいと思いますが、吊り広告はみんなが読んでいます。僕は昔、吊り広告の研究をしたことがあります。丸ノ内線に出た広告を写真にとって貼り付け、ランダムサンプリングで乗客に「これを見ましたか」と聞くと半分以上の人は見ているのですが、実際に購買した方は「週刊新潮」でも80万部がせいぜいでした。つまり、表に出ているもの、例えば「朝日」のサイトに行ってみると実際に新聞を買う人とのギャップはそれと似たような構造になっているのではないかと。ネットの中で生き抜いていくためには、マスメディアの人はその辺のギャップをもう少し念頭に置く必要があると思います。

新しいマーケットをどう見るか

片平 私は今、すごくいい世の中になってきていると思います。一人ひとりがこんなに情報を発信できる社会は今までありませんでした。おそらくフェイスブックだと必ず見てくれる人がいて、何かが返ってくる。意見についてもまったく同じで、マスメディアから出たものに対するこだまみたいなものの量が圧倒的に多くなってきた。

企業側からすると、今まで聞けなかったようなお客さまの声を無料で聞けるというチャンスも増えました。それが企業の中で生かされないというのはもったいないことです。逆にお客さまの声によって新商品の発想もどんどん磨かれ、新しいアイデアが出てくるというサイクルもこれから始まってくるような気がします。

問題は金です。日本最大規模の客観的ブランド価値評価プロジェクトである「ブランド・ジャパン」は12年目に入りますが、ここ3、4年を見ると、本当にお金がかからない商品しか上位に上がってこない。日清食品やグーグル、ユーチューブ、マイクロソフト系のもので、つい5年前までトップ5にいたトヨタやホンダ、シャープなどは下位の方に沈んでいます。つまり、消費者の頭の中の物価指数は政府の物価指数をはるかに下回り、自家製造で無料の幸せを味わっていると言えます。プライベートコミュニケーションの楽しさが増える分、モノ離れが起きていると言っているかもしれません。

池田 映像の幻惑というか、ブランド破壊が進んでいるのも事実ですし、ネット上ではブランドを正価で買わなくなっています。一方、希少な経験には大金をかけます。例えば、スカイツリーの初日チケットをネット上で売り出したら値段はグンと跳ね上がるはず。また、桜の季節に京都のホテルでベストビューの部屋をとるために、たぶん1部屋20万でも出す人もいるわけです。

それを考えると、非常に安価で一時的に楽しめる部分が拡大している一方で、レアなものに対するオークション的な価値はどんどん上がる傾向にありますから、オープンになったマーケットの中での、収益構造を変えることが必要なのだと思います。

片平 価値に対してどのくらいきっちりとお金を払っていただくか。今までの常識が実は気がついてみたらそうではない。何か、それを突き抜けるような新しい発想とアクションのスピードが求められ始めているのではないのでしょうか。

池田 基本的にマーケティングはこれまではプッシュ型でした。お客さんの側から近寄るような逆方向の試みが必ずしも十分になされていなかった。最近ではシェアということをよく言いますが、話題にするとか自分の経験に引きつけ、お客さんが買う理由をつくってあげるという方法がもっと考えられていいと思います。

プッシュの手段は今でも非常に有効ですが、プルのほうでは、ネットを通じたシェアだといろいろな話題や要素が入り双方向になっていますから、そこに介入するための工夫が重要な課題になっているということです。

コミュニケーション新時代の青写真

片平 生身の人間のファクターがすごく増えてきているような気がしますが、そうすると、今まではわりと中身を伏せながら仕事をしていたのですが、人間味を持った

コミュニケーションをしないとお客さまとつながらなくなってきているということです。そういうファクターがどんどんソーシャルメディアのおかげで増えてきていますから、そういう対応ができない、逆に今までの上下の縦割りでのガチガチになっている企業はこれからのゲームには入れなくなっているというような気がします。

池田 基本的な話に戻って、コミュニケーションの2側面を強調したいですね。1つは、人にものを伝えて説得する、わかってもらう。もう1つはシェアの部分です。相手とリアリティを共有するということです。

それは、企業の社会的存在ということにも関わると言えます。単にモノをつくっているだけではなくて、モノがどういう社会的なインパクトを持っているのかを意識してもらうとリアリティを共有できますから、より親密なコミュニケーションが形成されることになっていくはず。片平

企業も人間味を持たないといけないということですね。今までは、商品を通じて浅い情報の伝え方しかしていませんでしたが、これからは、哲学という大げさですが、企業全体としての姿勢みたいなものが重要になってくるし、だんだんとそれが見えてくるだろうと思います。

最近では、空気をつくる広報というような言い方をしていますが、例えば、父親が子どもを育てるといのは恰好がいいという空気をつくらないと、それをアシストするサービスや商品が売れない。そのときにはやはりマス媒体の新聞報道や企業広告から、企業姿勢がしっかり伝わるかどうか問われることになるし、本音をしっかり伝えることを意識した会社でないと、これからの社会に受け入れられなくなってしまうのではないのでしょうか。

池田 職人さんで言えば、お祭りの夜店のようにみんなの前でオープンにモノをつくってみせ、「ここがおもしろいところですよ」と説明できるようなことが求められているのではないのでしょうか。それは新聞でもテレビでも同じです。なんでこんな情報しか出さないのかとか、重要なことに触れていないといった指摘がたくさんあります。もちろん、企業の中では当然、議論はしているし苦労もあるでしょうが、そこに企業の姿勢が見えなかったり曖昧ならば、リアリティは共有できませんから、読者や視聴者が離れていくのは当然です。

片平 企業も生活者も人間として本音で近づくと意味では、新しいコミュニケーションの時代、あるいは、企業と生活者の新しい交流社会が到来するということかもしれません。今日はありがとうございました。