

社会と企業のこれからを描く 「インクルーシブ・マーケティング®」



林 孝裕 電通マーケティングソリューション局 シニア・プランニング・マネージャー／
電通ダイバーシティラボ 戦略ユニットリーダー

プロフィールはp.2を参照。

企業にとっての 「ダイバーシティ」のこれまで

企業におけるダイバーシティへの取り組みについては、1960年代米国で広がった黒人や少数民族、女性といったマイノリティに対する差別や格差に対する権利獲得運動が基盤であり、企業の経営戦略というよりも社会的な圧力に押される形で、企業側の受動的対応や法令順守からの雇用施策といったものだった。

しかしながら1980年代後半以降になると、米国ではより能動的なアクションとして、労働力の多様性を企業にとっての価値として積極的に活用し、企業収益を求める実利的な経営活動としての「ダイバーシティ・マネジメント」といった発想が生まれてくる(谷口2005, 2008, 2009)。

これに対し日本企業のダイバーシティへの取り組みは、1986年の男女雇用機会均等法以降の女性に対する雇用格差解消が中心となり、長く女性の活躍推進の文脈で扱われてきた。

「ダイバーシティ」という言葉が議論の対象になるのは、旧

経団連の「ダイバーシティ・ワークルール研究会」が設立された2000年頃からで、ここで性別のみならず、人種、国籍、宗教などの背景や価値観の異なるものが共に働くことで、生産性、創造性が向上するという視点が記される。以降、外資系企業を先頭に日本企業においてもダイバーシティへの取り組みが進められるが、その視点はあくまで人事施策や働き方改革の範疇のものであり、経営成果と直結させたダイバーシティ・マネジメントへの進展に乏しいことが課題と指摘されている(谷口2008)。

現在、一億総活躍社会実現の号令の下、性別や年齢に限らず幅広いダイバーシティ社会の推進が目指され、障害者差別解消法の施行、障害者雇用促進法の改定などは、企業の具体的な対応を求めるものとなり、また国連の掲げる「持続可能な開発目標(SDGs)」においても人々の多様性に対する対応は中心的な課題となっている。しかし、そうした社会的要請が強くなる中で、日本企業としてはまだまだ法令順守や、社会貢献、CSRといった範疇での認識が強く、ビジネスの話として本気で捉えられているとはいえないのが実情ではないだろうか。

積極的経営戦略としての 「ダイバーシティ&インクルージョン」

現在日本企業を取り巻く環境は、ダイバーシティへの取り組みについて、より真剣な態度をとらざるを得ない状況となっている。少子高齢化には歯止めがかからず、いよいよ人口減少も実体を伴うものとなり、あらゆる業界において、労働力の面でも、また市場の消費力の面でもこれまでとは全く別のシナリオを描く必要が出てきた。高齢化とともに加齢障害も確実に増えていき、国内に不足した労働力は海外に求めざるを得ないのも事実である。企業の中も外も、人々のボリュームはシュリンクしていく一方で、その多様性は加速していく。

これまでの企業とダイバーシティの関係性の中心であったのが、雇用を通じた内部の多様性担保という人事課題であったとすると、企業がよりインパクトを感じるべきであるのは、それが市場においてより加速していくという現実に対してであり、それは主たる事業課題にほかならない。

欧米に比して人種や民族の幅も狭く、一億総中流といわれ生活格差も少なかったがゆえに、長らく巨大な「大衆」が存在し、そこに向けたビジネスを続けてきた日本企業。その既存ビジネスの前提がいよいよ覆ってきている。もはや「大衆」という概念自体がなくなりつつある。企業として、誰のどんな需要に対して、何を供給していくのか？ というビジネスのど真ん中の話が書き換えられていく事態である。

「ダイバーシティ」とは、多様性という状況を指しているだけにすぎず、それを認識することのみでは何も動いてはいかない。あらゆる企業は、その状況を正しく見定め、多様性を受容するというレベルではなく、それを基盤として自社のビジネス全てを能動的に組み立てていくべきである（基盤とした上で、あえて限定的なセグメントでビジネスを展開することを否定するものではない）。

そこで重要になってくるのが、「インクルージョン」にほかならない。多様性を受け入れるのみでなく、それを「価値として積極的に評価し、活用していく」という考え方である。必然的に訪れる「ダイバーシティ」という状況に対して、能動的な「インクルージョン」は高度な戦略が求められる経営課題である。

社会全体の進む方向が多様化であり、それが巻き戻ることのない不可逆変化だとするのであれば、あらゆる企業にとって、より積極的な経営戦略の中心軸として「ダイバーシティ&インクルージョン」を捉えていくことが、今後の持続的成

長を図る上での必要条件になる。

「マス」「One to One」、その先の 「インクルーシブ・マーケティング」

「ダイバーシティ&インクルージョン」が企業の重要な戦略課題となりつつある現状に対し、電通ダイバーシティ・ラボは、2017年8月、「インクルーシブ・マーケティング」を新たなマーケティング概念として提唱し、クライアント企業へのソリューション提供を開始した。ここでは、下記のような定義を行っている。

【インクルーシブ・マーケティング】ターゲットの共通性を重視し、違いを軽視しがちな効率型のマス・マーケティングを見直し、また一方で自社にとって有益な顧客にのみフォーカスをしていく過度なターゲティングの弊害も正しく捉え、むしろ、多様性を価値として積極的に捉えていくことで、あらゆる企業活動において新たな課題とチャンスを発見し、持続的な成長モデルを再構築していくマーケティング概念

この概念においては、マス・マーケティング、One to Oneマーケティングの双方に、効率性追求上の問題点を挙げている。「マス」という概念においては、その効率性の追求において個々の差異はノイズとなり、価値は多数の共通部分に存在することとなる。一方で、現実社会の多様性に対してテクノロジーの進化が新たな効率性を生み出したのが、無駄を排除し高度な「ターゲティング」を実現するOne to Oneマーケティングである。

しかし、過度なターゲティングにおける弊害も指摘されるようになってきている。それは「ターゲティングがもたらす自社が規定した理想客のみへの収束」についてのものである。これは2つの大きな弊害を生む。

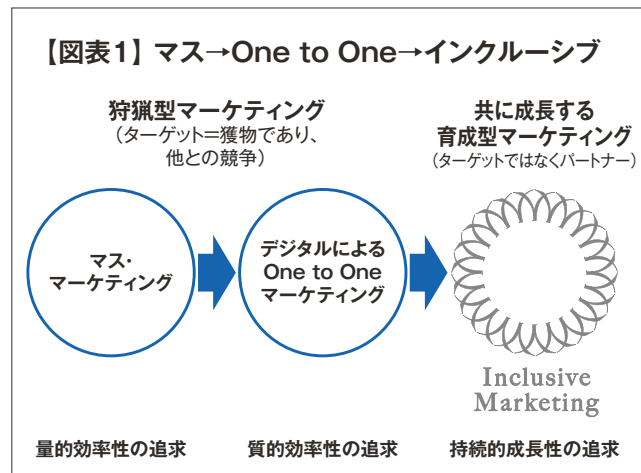
1つ目は社会的なエクスクルージョンの発生である。企業にとって都合の良い相手以外には情報提供さえ行わず、一切の価値を享受する機会が排除されることにより、あらゆる企業から選ばれず、価値を受けられない人々が発生するという問題である。

2つ目は、そうした企業活動自体が、社会における自社の存在価値を縮小化していくという弊害である。無駄打ちを



極限まで削減していく結果として、自社が想定する現状の優良客以外には自社の存在さえ認知されない状況が生まれる。現状で自己規定し得る顧客や自社の提供価値は本来限定的なものにすぎず、社会における企業としての持続的成長やイノベーションによる飛躍への可能性を閉ざす行為になり得るというものである。こうした考えのもとで、従来のマスメディアのいわば「非効率性」に新たな価値を認める見方もある。

【図表1】マス→One to One→インクルーシブ

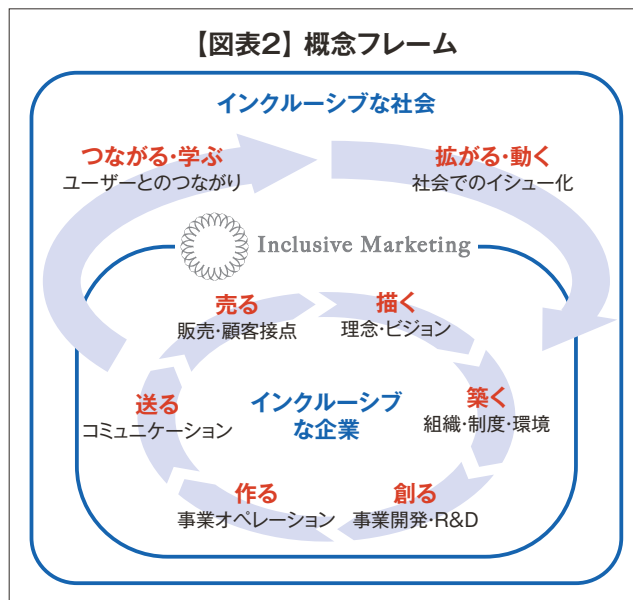


インクルーシブ・マーケティングは、これら双方の価値も弊害も理解した上でより俯瞰的なポジションに立ち、市場の多様性の現状と今後のさらなる加速を前提に、その多様性を社会や企業にとっての価値として積極的に捉え、一人でも多くの人々に自社の価値を提供していこうとする基本的態度をとるものである。また、その実行によって自社の価値創造力が促進され、より豊かな価値を社会に提供することで多くの利益を得ていくとともに、社会における多様性の価値をより豊かなものにさえしようとする考え方であり、市場と企業双方の長期にわたる持続的成長を目指していくマーケティング概念である（【図表1】）。

ここで言うマーケティングとは、マーケティングリサーチや広告宣伝といった領域に限定したものではなく、市場に対する企業活動全般を指す広義のマーケティングであり、企業内活動としての、〈理念やビジョンを「描く」〉〈組織や制度、環境を「築く」〉〈事業や製品企画を「創る」〉〈実際の製品やサービスを「作る」〉〈コミュニケーションで「送る」〉〈販売や顧客接点で「売る」〉といった広範な活動領域全てにおいて取り組まれるものである。さらには社会の中での、〈ユーザーとの間での「つながる・学ぶ」〉〈社会 이슈化しての「拡がる・動く」〉といったものまで視野に入れた概

念となっている（【図表2】）。

【図表2】概念フレーム



「インクルーシブ・マーケティング」の特徴的視点

視点1) ターゲットから、パートナーへ

マス・マーケティングが、魚群を網でさらい獲っていく漁とするなら、One to One マーケティングは、さながら狙いを定めた一本釣り漁、いずれも漁場としての市場でターゲットを奪い合うという発想である。

これらに対してインクルーシブ・マーケティングはむしろ生態系としての海をより豊かなものにしていき、いつまでも多様な海産資源を得られる環境を育てていくという発想に近い。例えば、自社の製品のターゲットではない人々に目を向け、彼らが自社の期待したニーズとは異なる文脈で製品を使用していることを積極的に評価し、それによって市場全体の活性化を目指すような取り組みである。どれだけ期待どおりの獲物を獲るかということ以前に、その海がいかに豊かな恵みを有する生態系を形成しているか、それが今後も持続可能か、といった農耕的な思想が入り込み、永続的に価値を交換していくパートナーとしての関係性を目指す。

視点2) 社会課題解決エンジンとしてのビジネス

ダイバーシティ&インクルージョンは、紛れもなく社会全体の課題であり、企業がCSRという文脈でアプローチする対象になるのは当然であるが、重要なのは「R」の解釈である。それは「RESPONSIBILITY」であり、「責任」と訳され

るが、それは「RESPONSE+ ABILITY」であって、「応える能力」のことである。

企業が社会においてその存在意義を最大限に発揮するのは、それぞれの企業にとって競争力も社会的なニーズも高い、本業としてのビジネス領域であり、それこそが社会課題を解決していく上での強力なエンジンとして成長させていくべきものである。社会課題解決を目指すためにも、ビジネスとしての持続的成長を目指すことは必須であり、その実行のためには事業性に根差したKPI (Key Performance Indicators)を設定し、戦略的なマーケティング実践を志向するべきである。

視点3)「1 to B to S」という発想

ダイバーシティ&インクルージョンをビジネスとして展開し、それを社会と共に成長させていく中でどのようにマーケティングを展開していくのか。マイノリティをマーケティングの対象に加えればそれでいいわけではない。

例えば、視力に障害のある人を100人集めて定量調査をしても、出てくるのは「見えない」という共通性に起因する部分のみになる。それ以外の個々人に由来する個性については無視することになりかねず、そこからは「見えない」という条件への対応しか生まれない。「見えなくても使えるもの」がゴールならばそれでも良いかもしれないが、それは本当の個々人の求めるものにはなり得ない。

多様性とは、皆、一人ひとりに違いがあることであり、マジョリティに対するマイノリティのことではない。特定の条件を持つマイノリティを群として捉えるのではなく、障害の有無を超えた一人の人間へのフォーカスから始めていくことが不可欠であり、そうした行為がビジネス全体への新たな価値を発見させ、社会への新たな価値創出を育む。

「インクルーシブ・マーケティング」における企業の成長プロセス

インクルーシブ・マーケティングを実践していく際には、企業は社会における価値創造エンジンとして以下の3つの成長プロセスを経っていくこととなる(【図表3】)。

1. 社会の見方を変える

社会を幾つかの個性の集約ではなく、無数の個性の集積と考える。

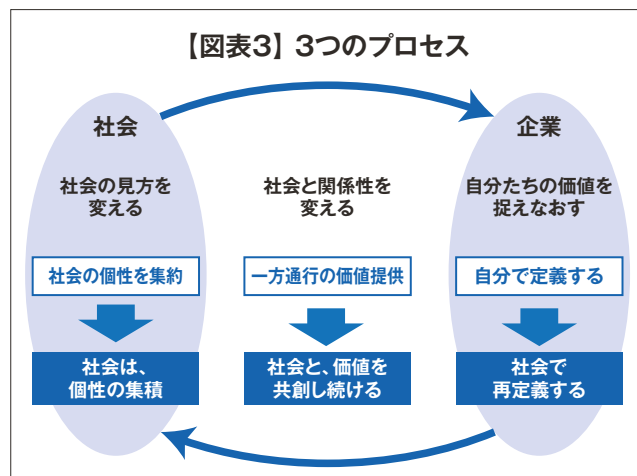
2. 自分たちの価値を捉えなおす

自社の定義に終始せず、社会において見出される新たな価値

によって再定義していく。

3. 社会との関係性を変える

企業からの一方通行の価値提供ではなく、企業と社会との価値共創の関係性を築いていく。



「インクルーシブ・マーケティング」実践企業は、前述した広義のマーケティングとしての企業活動全般において、よりインクルーシブな視点に立ったビジネスアクションを展開していくこととなる。その結果、企業は多くを学び、市場も企業の価値について多くを学ぶことが可能となっていく。そうすることで企業は持続可能な価値創造エンジンとして社会を動かし、市場を動かし続けながら、一方で社会も企業を動かししていくことになる。そうした社会の中で企業は自社の存在意義を高め、社会にとってなくてはならない存在として多くのリターンを得ながら、持続可能な成長を遂げていくことが可能になる。

【注】

「インクルーシブ・マーケティング®」は電通ダイバーシティ・ラボの登録商標です。

【参考文献】

- 谷口真美 (2005) 『ダイバシティ・マネジメント—多様性をいかす組織—』 白桃書房
- 谷口真美 (2008) 「組織におけるダイバシティ・マネジメント」『日本労働研究雑誌』
- 谷口真美 (2009) 「ダイバシティ研究とその変遷：国際ビジネスとの接点」『国際ビジネス研究』
- 野畑真理子 (2012) 「米国における雇用の機会平等とステイクホルダー」『都留文科大学大学院紀要』
- 李洙任 (2013) 「日本企業のグローバル化における現状と課題：多様性の重視と共生的経営の実現に向けて」『龍谷大学経営学論集』