

言葉を正確に使いこなす能力を養う

ソニー 執行役専務 兼 グループ・ジェネラル・カウンセラー 取締役会副議長 真崎晃郎氏

世界を舞台に活躍する、ソニーの真崎氏に、ジェネラル・カウンセラーから見たマーケティング・宣伝、ソニーの企業文化、そしてグローバル企業に求められている人材の素養を問う。

ジェネラル・カウンセラーから見た マーケティング

「経営という立場から言えば、マーケティング・宣伝広告は、市場、お客様、社会に対する大きなコミュニケーションという領域。従来に比べて、情報の流れが遥かに迅速になりグローバルになる今日、企業が世の中に向けてメッセージを発信する際には、世界の異なった文化や、宗教、多様性のある価値観に対して十分に配慮し、そのメッセージの妥当性を検証することが重要になってきている。」

文化、民族の多様な価値観に対して 十分に配慮し、メッセージを送る

「企業からのメッセージの発信で肝要なことは民族、文化の相違に配慮すること。つまり、多様な価値観を意識して常に十分な配慮を心がけることである。当社の宣伝で、若干配慮に欠けた一つの例として、寝釈迦という横になつてゐる仏像を立たせた宣伝広告を日本で作成し活用した。このテーマを題材としてビジネスを行うということに関して、タイの仏教関係者などから強い抗議を受けた。これは配慮に欠けた広告であ

つたと思ひ起こす。世界の人々の立場を考え抜いて十分に配慮しないと、今日ではメッセージ・情報が迅速に世界を駆け巡るため、あつという間に世界中から批判を受ける。そのため、従来以上にメッセージの受け手の多様な価値観を考え、配慮するようになっている。それを怠ると批判を招くことになり、その批判は急速に多くの人々に広まり、一歩対応を間違えれば大きな反感を買うというのが現状だ。個々のメッセージの中身を検討することは勿論重要ではあるが、世界中の異なった文化や、宗教、多様性のある価値観に対する配慮が足りなければ

ば、大小様々な問題が発生することになる。日本人の価値観に基づいた判断のみでは不十分で、世界の人々に対してテーマや題材が適切であるかを常に検証し、熟慮しなければならぬ。

問題を未然に防ぐために 行動規範の共有を徹底

「ソニーグループ全体が従うべき行動規範を作った。従業員、役員を含めて遵守しなければならぬ行動規範を文章化し、グループ全体の各人がそれを尊重している。その中の一つに、『多様性の尊重』が入っている。これが大切なポイントだ。様々な分野に携わる人々にとって、この規範は全体として共有すべきものである。この規範は宣伝にだけ限定されるものではない。行動規範の書面配布のみならず、世界各地で研修・啓発のプログラムを展開することにより、大事な点を徹底させるように努めている」。

マーケティングに携わる人々への メッセージ——マーケット・ クリエーションという発想

「素人なりに思うことであるが、マーケティングとは、結局のところ、商品やサービスを提供するライバル企業が沢山ある中で、より多くのお客様から自社の商品やサービ

スを選んで頂くためのコミュニケーションだと思ふ。最終的にメッセージが効果的にお客様に伝わるのが大事。当社は創業以来、『初めて世に出す商品』を創ってきた。

初めて世に出す商品は、初めてであるが故に、あまり世の中の人々から理解が得られない。例えば、テープレコーダーを販売するのに大変苦労したことが社内ですべて語られている。今でこそ違和感なく多くの人が使いこなしているが、音声を記録してその場で再生するというその道具を、放送局のプロを除けば一般の消費者はまだ知らなかった時代である。その当時、その商品を開発したものの、マーケットが事前に存在していたわけではない。マーケットがあることを前提にいかにしてそこにメッセージを発信していくかというマーケティングと、まだ誰も知らない商品を開発し、世に出して買ってもらうためのマーケティングとはかなり質が異なる。創業の折からそういう困難に立ち向かってきたという歴史が当社にはある。つまりソニーの場合は、マーケティングと言えば、マーケット・クリエーションという発想が強い。新しい技術に基づいた、斬新な価値を生み出すであろう新商品が、どのような便益をお客様にもたらすのかを解ってもらわなければならぬ。これは新しいマーケットの創造であ

り、新しい技術に基づく楽しさをいかに理解してもらうかという仕事であったといえる。それを一生懸命やるのが、歴史的にソニーのマーケティングの基本であった」。

企業文化

自由闊達、豊かさ、遊び心

「当社の商品やサービスを多くの物の中から選んで頂くためには、当社に対する全体としてのイメージが大変重要であり、そのためには会社としてのアイデンティティを確立する必要がある。それぞれの会社は歴史を通じてそれぞれの企業文化を形成していくのであろうが、当社の場合も独特な文化がある。そのベースにあるものは、ソニーの創業者、井深 大氏がソニーを創立するにあたりお書きになられた設立趣意書であるという。名文であり、何度か現代版にアップデートしようとして試みたが、これを超える文章は出来ない、と真崎氏は語る。

「個々の内容は今のソニーとかけ離れているところがあるが、そのベースに流れている会社設立の基本理念、即ち何を求めて会社を創るのかというバックボーンは、『自由闊達』という表現に如実に表されている通り、技術者がやりたいことをやらせるというソニーの企業文化のDNAを形成した。戦時から平和な世に移行した折、社会のために

技術者の創意工夫を大切にしたいという創業者の哲学、信念、精神が創立時のメッセージには凝縮されている。内容が今のソニーとかけ離れていることを承知の上で、いまだにその精神を貫いているという。「ソニーには豊かさ遊び心がある。今日でも、ソニーのDNAを形成する大切なメッセージであると思う。このアイデンティティこそが、お客様から『この会社はいい会社で、その商品が好きだ』と思ってくれたための重要な要素になっている」。

ソニーとグローバルブランド

「ソニーというブランドはもとより、そのブランドを通じて世の中に伝えられる我々のアイデンティティもまた、より多くの人たちに親しまれるものになっていかなければならない。このことを一つの目的意識として持ちつつ経営判断を行っていくのが経営の基本。マーケティング活動にその考えを反映させれば、それは自ずと、ブランド価値をいかにして高めていくかということとを強く意識した経営につながる。『SONY』という4文字をいかに大切にするか。そのブランドが表すものの中身と価値をいかに高めるかという視点で、会社を方向付けていき、最終的には全社員をそこに結びつけていかなければならない。そういう明



「日本人の価値観に基づいた判断のみでは不十分」と指摘する真崎氏。

確な目標を持って物事に取り組んでいくことが、個人にとっても会社にとっても重要である。世の中に好ましく受け入れられるようなアイデンティティをいかにしてブランドに織り込んでいくのか。こういった問題意識を、歴代の経営者はこれまで代々引き継いできたのである」。

グローバル企業で成功する人材と必要な人材の素養 正確な言葉で、メッセージを伝達する能力

「グローバル企業で成功するためには、基本的な経営者としての素質があるということが前提だが、言語能力は非常に重要だ。言語をコミュニケーションの道具として正

確かつ有効に使いこなせる能力。とくに日本をベースとしてグローバルに展開している企業は、コミュニケーションがいかに大切なものであるかという意識を高めなければいけない。日本語は、厳格に言葉定義づけていなくとも、結構話せてしまう言語だといわれている。日本の文化においては、言葉にこだわることに対して、『他意はない』あるいは『言葉尻を捉える』等の否定的な評価がされがちである。日本では、言語はしばしば曖昧に使われている」。

「一方、海外に出ると、言語を道具として正確に使いこなさなければ語ったことにはならないし、相手に理解されない。グローバルで通用するための最低限の要素として求められるものは、正確な言葉の使用なのである。例えば、欧米の一流の教育を受けた人々に共通する点は、幼少の頃から正確に言葉で自らの考えていることを表現するべく訓練されていることだ。日本にはダイベートの文化がないといわれているが、ダイベートはそれを訓練するための一つの手段である」。

ダイベート

上手に説得されることも大切

「正確な言葉を用いて、メッセージを伝達しなければならぬ。欧米では学校の授業

においてディベートが課せられるため、欧米人にはディベートの能力が自然と身につけている。一定時間内で、ルールがあり、その枠組みの中で、いかに有効に相手と議論を展開し、より積極的に主張し説得していくか。内容の正しさではなく、自らの主張を説得する能力の優劣をベースとして勝敗を決める。それを通じて有効に議論を展開するという訓練をする。他にもスピーチ、雄弁術など、言葉で人に語るための技術を育成する授業が学校のカリキュラムにある。一方、日本の学校のカリキュラムにはそのような授業は殆どない。その違いは大きいと思う。発信能力の基本として、どの言語であるかに拘らず、言葉で議論して相手を説得する手法を持たなければいけないと強く感じている」。

「ディベートを通じて勝敗を決め、徹底的な訓練をする。説得を試みると同時に相手の正しい意見を尊重し、逆に上手に説得されることもまた必要である。筋の通ったことを相手が言えば、それを率直に認め、受け入れなければならぬ」。欧米の知識人は、ディベート能力が身につくように若い頃から訓練を重ねている。例えば、イギリスの議会における首相と野党代表との激しいやりとりを時にTVで見ることがあるが、真崎氏が言われるように、欧米人にはディベ

ート能力が真に身に備わっているようである。また、ディベートの合間にある一瞬緊張の解ける大きな笑いは、英国人特有の素質なユーモアが大きく貢献しているのであろう。「ディベートを通じての訓練は個人のグローバル化においても、企業のグローバル化においても、更に日本にとっても大変大切なことだ」と真崎氏は語った。

これがルールを尊重するフェアな態度だという。これは何もディベートだけにかぎったことではないと筆者は考える。野球、ラグビー、サッカー、ボクシング、いずれもルールに基づく勝敗があり、相撲、剣道、柔道、合気道などの日本の伝統的なスポーツもまたルールを尊重する。武士道も然り。企業の場合においても、かつて、ある日本の優れた経営者に「意見の対立が感情の対立になってはならない。正々堂々と意見を述べよ。意見がぶつかり合うことによって相互に考えが深まるのだ」という趣旨を述べられた方がいた。現在でも卓越した日本の企業家の中にはこのような信念を持っておられる方がいる。勝ちっぶりも大事ではあるが、負けっぶりも大切であろう。特にグローバルなビジネスの場においては、ビジネスマンがフェアに勝負しなければ、世界の中では鼻つまみ者にされかねない。時には上手に説得される謙虚さと己に対す

る自信の両者を併せ持つことが、グローバル社会において活躍できるか否かの一つの大きな岐路になるのではなからうか。

「日本語でも何語でもいいから、言葉を道具として正確にかつ客観的に使いこなす能力。英語の問題ではなく、同じことを日本語で言っても曖昧になってしまうことが多々ある。『正確』に『言葉』で伝達されなければならない。いまだに多くの日本人には、そのような英語というところの『マインドセット』がなく、そのために受け手としての受信力の問題が生じている。これは、日本人どうしてコミュニケーションを行う場合においても同様のことが言えるであろう。日本の企業も世界で活動する際には、同様の環境の中に身を置くことになるのであり、言語能力をコミュニケーションの道具として使いこなせることが必須になるのではなからうか。例えば、先ほどの行動規範の話に関して言えば、日本語で最初に作成すると、日本語独特の表現になってしまい、英訳できない表現になってしまった。何故ならば、日本語だと、情緒的、精神主義的表現になり、どうしても判断基準にならないのである。『皆、倫理的になりましょう！』になり、全体として倫理的になる基準を示す規範にはならなかった。しかし、英語でルールを作ると非常に明確に表現できたので

ある。そういったこともあって、最初に英語でルールを作り、それを日本語やフランス語に訳すこともあった。それほど言葉遣いが異なったのである。

「何か問題があったときに、他意はなかったというような言葉遣いをするだけでは、誤解を招くのみである。厳格に語らなければならぬ。特に日本をベースにする企業の場合、言語をコミュニケーションの道具として使いこなすことが大事であって、そういった能力を持つ人材が企業には必要であり、そのような人材の育成が急務であると思う」。

バブリックスクールでの教育

「合理的で正確な表現の大切さを痛感する」。イギリスのバブリックスクールで3年間教育を受けた経験が、真崎氏の人格形成に大きな影響を与えたことを筆者は強く感じた。「専門教育を学び発揮してきたということとは異なるが、英国式の物事の考え方や表現が身についた。軍国主義者ではないが、軍事教練は人間教育として非常に役に立った。バブリックスクールの軍事教練は、リーダーシップ教育でもある。必修科目ではないがほぼ全員が参加している軍事教練は、『偉大なアマチュアを育てる』というのがその基本的な姿勢であり、そこから学ぶ

べき点が多々あった。「しごき」も多少あったが、これに耐える精神訓練で力もついた。百人の軍隊が千人の群集を簡単にコントロールできるが、百人の軍隊がパニック状態になつたら一瞬でくずれるという信念に基づく訓練であった。パニックを防ぎ、秩序ある行動をとることの大切さ。曖昧さは、ノーであり、具体的な指示・メッセージを重んずる。このような軍事教練を通じて、デイシップリン（規律）を学んだ」と懐かしそうに振り返る。

「その一方で、言語を余りにも拘り定規に受け止めたり、妥当性を欠いた結論を下したりしないようにするためには、健全な常識（コモンセンス）を持つことが大変役立った」。

「教育で言えば、家庭教育が大切である。子供が駄々をこねる場合に言葉ではつきりと物を言えと喋ける。欧米人は、言葉の大切さを家庭で幼少の頃から学び、言葉を通じて正確なメッセージを発信する能力を学校教育でも学んでいるということを我々日本人は深く認識するべきである。特に世界を相手にビジネスを展開するソニーの場合、避けては通れない必須科目である」。

筆者が主宰する経営サロン、ファースト・ウェンズデーに個人として度々お越しにな

る真崎氏は、デイスカッションにも積極的に参加されている。「私は法律を勉強し、法律の分野での仕事の経験はあるが、マーケティングに関しては素人。マーケティングや広告に詳しい専門家の方々と話をして、コモンセンスとグローバルな視点で激しいデイスカッションのやり取りをしているが、これもまた楽しい」と熱く語る。真崎氏のバックボーンは、多様な価値観を持つ人々を尊敬する謙虚なお気持ちにあると筆者は考える。真崎氏のお話を通じて、宣伝・マーケティングを素人の視点で考えることの大切さや、多様な価値観に対して充分配慮し、正確にメッセージを伝達する能力の必要性を強く感じ、また感銘を受けた。

最後に、余談ではあるが、真崎氏は日本語で話をする時も英語で話をする時も、氏の飲む酒は常に日本酒であるという。「第一の理由は日本酒は旨いということ！それと同じくらい大切な理由としては自国の酒を愛さない民族は滅びるということ。日本人は民族が誇る日本酒を愛すべきである」と真面目な面持ちで語ってくれた。

岸伸久（しん）のぶひさ

マネージメント・コンサルティング会社 岸・アンド・アソシエーツ 代表取締役。日系・外資系の企業経営者対象のサロン「ファースト・ウェンズデー」を主催。