

## はじめてのBtoBマーケティング

第68回

## 空気を換える

この連載ではBtoB分野のマーケティングを「目からウロコが落ちたように」くっきりスッキリと理解していただき、今すぐ使える手法と発想をお届けします。

2月といえば「鬼は～外、福は～内」の節分。節分は春夏秋冬の季節の分け目。2020年の立春は、2月4日ですから、その前日の2月3日が、冬の終わり。冬と春の季節を分ける「節分」です。古来、季節の変わり目には邪気が生じると考えられていました。特に冬から春に替わる立春は、新年の節目「正月」と同様に重要と考えられ、一年の邪気を払う大切な節目と考えられていました。

わたしたちは「空気」に支配されている——。1975年に出版された「空気の研究（著者：山本七平）」の言葉です。「空気を読む」という慣用句で使われるあの「空気」。明らかに誤った判断でも、「その時には抗うことのできない強い力」。それが「空気という怪物」です。良い空気か悪い空気か、いずれにしても「空気」という怪物は、今も私たちに強い影響力を与え続けています。

## ●空気を読むとイノベーションは生まれない

空気を読むことは、言葉にはしていない気持ちや感覚をくみ取る、という良い側面があります。良い言い方をすれば共感力。一体感という言い方もできるでしょう。しかし、悪い側面でいうと、「空気を読まないことは罪」という反逆罪的な反応がある事も否めません。

空気を読むことは、売れ筋をもっと売れるように改良する事は、得意です。しかし、イノベーションを破壊します。少なくとも、産業化の歴史の中で「空気を読む事から、イノベーションが誕生した事例は一つとして無い」と言い切ることができます。T型フォードが誕生した時代に、自動車を求める空気は存在していません。iPhone誕生以前にスマートフォンを求め必要性も需要も存在していません。同時に、空気を読んだ結果、イノベーションを見捨ててしまった事例も膨大にあります。

## ●空気がメンタルをも破壊する

日本には「恥という文化」があると、よく言われます。しかし、恥の基準は時代によって変わります。空気に流されて態度を変えることを「恥」とする時代もあれば、空気を読めないことを「恥ずかしい」と感じる時代もあります。そして、今、価値観は多様化し、「恥」という言葉一つとっても、基準が多様な時代です。

現代は、このように多様化の時代であり、同時に「空気に反したことに対する厳しさ」が増している時代です。交通法規に定められた速度を超過すると「スピード違反」として罰せられるように、空気に反すると「空気違反」としてバッシングを受けることが増えています。空気違反を公然と行う事で、タレント性を得ている人もいますが、どちらの場合も「空気」の影響力が増しているためです。空気が濃い時代、といえるでしょう。

濃い空気の時代には、空気違反に対するバッシングは、メンタルヘルスにも悪影響を与えます。空気違反に対して行われる古典的なバッシングは「いじめ」で

す。多様化している時代なのに、空気の影響力も強い。例えるなら、ワンブロックごとに交通ルールが変わる道路のようなものです。会議の空気、営業の空気、部内の空気、チームの空気、といった様々なローカルな空気。そして、イノベーション、グローバルといった多様性と革新性を求める「空気へのアンチテーゼ」が、入り混じっています。

ローカルな空気に違反した時のバッシングはますます厳しく、その対極には「アンチ空気」の圧力も高まっている。メンタルに悪い環境が整っています。

## ●空気は関わる全ての人で生み出している

もし、敗戦後の日本が現代のような「事例・前例・エビデンスを判断基準」とする空気だったら、どうなっていたでしょう。日本初の高層ビル「霞が関ビル」を作った当時、地震国である日本では建物の高さ制限は31mに制限されており、9階建てのビルしかなかった。地震が多く、高層ビルを建造するノウハウを持たない日本で「10階建て以上のビルを建てることは不可能」と世界の建築家は考えていたそうです。だが、霞が関ビルは実現しました。事例・実績・エビデンスに従っていたら、日本には高層建築物は存在していなかった。

イノベーションは、未知への挑戦。事例・実績・エビデンスで判断できません。当時の空気は、未知への挑戦を求めていたのでしょう。

空気は、強烈なリーダーシップだけで生み出せるものではありません。関わっている人全員の「気持ち」によって作り出されていきます。権威や権力がある特定の人物の影響力は確かに、ある程度の強さがあります。しかし、空気を求める人たち全員の力で創り出されています。

## ●一体感と能力

求める人材像を問われれば、企業のトップの多くはグローバル人材やイノベーション人材を求めます。しかし、多くの日系企業は「同質性」を重視する傾向にあります。つまり、空気を読める人材を求め続けています。空気を読むことが悪いわけではありません。ただ、空気という一体感は、多様性という環境下では機能しないことを忘れてはいけません。地球人としての空気感という程度の一体感。日本人としての一体感。ある組織の一体感。枠組みが小さく、ローカルになれば一体感は強くなり、その分空気の存在感が濃密になります。枠組みが大きく、グローバルや多様性になるほどに、空気の存在感は薄くなります。

どちらの人材を育成したいか？

- (A) 論理的に問題を考え、論理的に相手を説得できる
- (B) 空気を読んで、円満な人間関係を作る

この二択で企業に対して調査を行った結果、次のような傾向がわかりました。

日経企業は、Bを求め、ビジネススタイルは「ウィズジャパン」  
外資系は、Aを求め、ビジネススタイルは「グローバル」

空気を読む事は、一体感が前提。つまり「一様性」だから空気が濃密になります。グローバルといった「多様性」は空気の醸成に適していません。空気ですら説得できないのだから、論理性や目的に対する整合性が重視されます。

空気の力が大きいという事は、一様性なので「日本的な空気」とビジネスをする方向に向かおうとします。ウィズジャパンといわれる、日系企業同士でビジネスをしたがるという傾向です。

### ●初心忘るべからず

室町時代の能楽者、世阿弥の言葉だとされています。現代では、「始めた頃の謙虚で真剣な気持ちを持ち続けていかねばならない」という意味で解釈されています。しかし、世阿弥が持っている「初心」は「初心者」の初心の事を示しています。初心者とは、まだ未熟な状態の人です。

「なにかを始めたときの下手だった記憶や、そのときに味わったくやしい気持ちや恥ずかしさ。そこから今にいたるまでの、多くの努力を忘れるな。何もできなかった初心者だった原点に立ち返れ。」という意味でした。また、過去の未熟な状態だけを思うのではなく、今の自分も「未熟」な状態であると自覚せよ、と書き

残しています。

初心者の時代には、空気は存在しません。何かが始まり、一体感を求めるようになった時に空気が生まれます。

空気という怪物は、組織の力を奪い破壊する「鬼」ともなります。しかし、怪物の力を良い方向に向けることができれば、組織に活力をもたらす福の神にもなります。

今の空気は、いつの日の空気だったのか、季節の変わり目に振り返り、空気を入れ替えてみませんか。



著者 ● 中井 淳夫 (なかい あつお)

株式会社 創英 代表取締役  
NHNホールディングス株式会社 代表取締役  
BtoBマーケティングを専門にしており、昨年開催したセミナーの受講者は700名以上。受講者の96%が満足し、企業規模にかかわらず活用できる内容と高く評価されている。一般社団法人組織内コミュニケーション協会を創設し代表理事を務め、産学連携で躍進企業の社内マーケティングを研究してきた。著書「誤努力」が、流通科学大学、神戸芸術工科大学のテキストとして採用された。  
相談・問い合わせは、b2b@soway.co.jp

## クサイ・詰まる・落とせない、トイレの大問題「尿石」。 尿石除去ウルトラファインバブル (UFB) ポンプは 「尿石」を水だけで除去します。

### 1 低価格 高性能

高性能 UFB 発生テクノロジーと大手ポンプメーカーの技術力により、低価格なのに高性能を実現しました。



UFB × ポンプ  
尿石除去 UFB ポンプ

### 2 簡単な 設置方法

小型化・簡易化により、設置時間を大幅に短縮。配管施工は、約2時間程度で設置可能です。

### 3 地球にやさしい

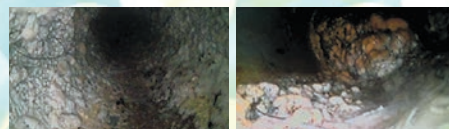
水と空気ですら尿石を除去します。人や環境に悪影響を与える強い洗浄剤も、人手負担になる「つらい清掃・緊急工事」も必要ありません。



ウルトラファインバブルポンプの活用は、SDGs (持続可能な開発目標) の実現にも貢献します。

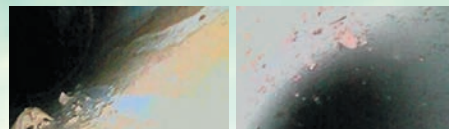
### 尿石除去実績

尿石除去 UFB ポンプ設置前の状態



尿石が壁のように蓄積。毛と絡まり「鉄筋コンクリート」のような頑強さでした。

尿石除去 UFB ポンプ稼働 4週間後



尿石の壁がなくなり、尿石が除去できました。尿石除去剤では、ここまで除去できたことはありませんでした。

お問い合わせ 資料請求 は、  
下記の企業がご対応いたします。  
「尿石除去の広告を見た」とお伝えください。

販売 株式会社マインドシェア  
〒108-0073 東京都港区三田 3-2-8 Net2 三田ビル 6F

03-5232-6880 担当: 川村  
https://www.mindshare.co.jp

製品企画 NHNホールディングス株式会社  
〒150-0022 東京都渋谷区恵比寿南 3-3-11  
03-6712-2419 ufb@nhn.co.jp