

業界の著名人による推薦の言葉

この本を読まない時点で、

広告業界人としての貴方は死んでいる。

明らかに広告業界におけるパンドラの箱であるが、ここに書かれていることは広告の「真実」と「未来」そして「現在」なのである。つまり「崩壊」は何年も先に起こることではなく、すでに起こっていたことだ。その現象をここまで記述した広告本がこれまであっただろうか。これが出版されると、広告業界に集まる人材はより山師か、あるいは何も考えてないか、そのどちらかになるだろう。むしろ山師が増えることを歓迎したいが。

Mediologic 高広伯彦氏

『テレビCM崩壊』を読み終えて、なんだかワクワクしてきた。

テレビCMを手がけている人やマス広告を手がけている人はその逆の反応を示すのだろうか。

一プロガーとして、いかにネット上でアテンションを集めるかに興味がある。そのノウハウは今後、企業と一緒に活用していくべきだろうし、そう考えると今までと違った広告業界が目の前に広がっているように感じる。

変化する消費者と正直に対話できる企業。その企業を応援する消費者メディア。今までにないクリエイティブを実現するテクノロジー。『テレビCM崩壊』では、そうした新しい広告業界のモデルが豊富な事例とともに紹介されている。

すべての人がメディアになりうる今、広告を手がけるビジネスパーソンだけではなく、すべてのインターネットユーザーに読んでもらいたい本である。読んでいるときっとワクワクしてきますよ。

田口元氏 / 「百式」 管理人

「広告会社のCMプランナー」が職業人としての出発点である私としては、自分の故郷がまもなく消滅すると予言するようなタイトルで心安らかではないのですが、ここは冷静に最後まで読んでから判断されることをおすすめします。

1日に2000とも3000とも言われる大量のマーケティングメッセージにさらされている今日の消費者と、良好なコミュニケーション回路を構築するという課題は、もはや単なる「面白いCM」では解決できないことは間違いありません。

一方で、インターネットが魔法の薬だとも思いません。

すべての症状に効く魔法の薬は、残念ながら存在しないのです。ただ、自分の会社のサービス、ブランド、商品に魔法のように効果をもたらす方法のヒントが、この本にはつまっています。なぜなら『テレビCM崩壊』は、否定の本ではなく、未来志向の提案の書だからです。

サイバーエージェントグループの社員には是非読んでほしいと思う一方で、ライバル企業の方々が読まれないことを祈っております。

(株)サイバーエージェント クリエイティブディレクター
須田伸氏

『テレビCM崩壊 マス広告の終焉と動き始めたマーケティング2.0』

著者 Joseph Jaffe

監修・翻訳 織田浩一

発行所 株式会社翔泳社

ISBN4-7981-1114-7



Life After
the 30-Second Spot

テレビCM崩壊

マス広告の終焉と動き始めたマーケティング2.0

著/ Joseph Jaffe

監修/ 織田浩一 訳/ 西脇千賀子・水野さより

テレビCMは、
質、信憑性、効果のどれをと
っても最低だ。
さらに最悪な
のは、肝心の
消費者が広告
の何もかもを
まったく気に
していないこ
とである (本文より)

SE
SHOEISHA

As
Innovator
Books

はじめに

日本語版の監修者による序文

『ドン・シュルツの統合マーケティング』の著者であり、統合マーケティングの権威であるノースウエスタン大学の名誉教授ドン・シュルツ氏は、本書について「これは、私が書いていればと願ってやまない本だ」と述べている。私も全く同感だ。

マーケティング、マーケティング・コミュニケーションはすっかり変貌してしまった。メディア環境の変化、消費者の変化が大きな変革を生みつつあるのだ。

TiVoに代表されるDVR・ハードディスク型ビデオレコーダーによるCM飛ばしやタイムシフト視聴を示す「TiVo Effect(TiVo現象)」は欧米の広告業界におけるここ5、6年で一番の話題である。テレビCMの効果への懸念が広がり、Apple iPodの販売の好調さからラジオにも同じような影響が起りつつある。また、新聞では購読部数も広告費も下がる傾向にある。ネットやモバイルでのオンデマンド的な情報接触に慣れた消費者はマスメディアにも同じような機能を求めており、動画などのネット視聴やビデオオンデマンドなどが大きく伸びている。メディアの編成権が消費者に移ったのだ。

さらに、ブログやソーシャルネットワーク、Podcastに代表されるCGM（消費者作成メディア）やソーシャルメディアと呼ばれるものが、メディアの細分化を推し進めている。50年代には3大テレビ・ネットワークだったものが、今ではそれぞれ数百万、数千万のチャンネルがあるといっても過言ではない。

おそらく、このような中でも最も大きな変化が、このCGMやソーシャルメディアを通して「消費者がメディアになった」

ことだろう。今までのマーケティングは、一方的にブランドを作り、一方的にマーケティング・コミュニケーションを行うことで成り立ってきた。だが、メディアになった消費者は自分の意見や体験を発信し、他の消費者もそれを企業のマーケティング・コミュニケーション以上に信頼する。マーケティングは企業と消費者、消費者同士の「対話」になったのだ。歴史上、この規模で消費者がメディアになったことはなく、マーケティング、マーケティング・コミュニケーション、カスタマーサポートなど、いや、研究開発や生産なども含めたビジネスの様々な分野において、すべてのパラダイムが変化するだろう。

ブログ、日刊メルマガ「Ad Innovator-広告の近未来」や担当させてもらっている雑誌のコラムや講演などで、欧米で起こりつつある変化や新しいアプローチなどを紹介しているが、個々の現象を追いかけているだけで全体像が見えないという声が聞かれる。講演などである程度まとまった説明をすると、全体像、背景がよくわかったというお話をしてもらえるので、何とかこの内容をまとめて本にできないかと考えていた。

本書に出会ったのはそんな時だ。そして、それは衝撃的な出会いだった。

本書は、テレビCM、マス広告の終わりという一般的に語られていること解説するだけではなく、マーケティングのフレームワークを再検討し、新時代のマーケティング手法としての10のアプローチを、解決策として実践的に紹介している。そして、事例やデータをふんだん含みながらも、技術や細かいデータに煩わされることなく、時間のない企業のマーケティング担当者や広告代理店のスタッフが簡単に読める内容におさえてある。

まさに、新時代のマーケティング戦略のための実務書として書かれているのである。

著者はマーケティングコンサルタントであり数々の講演をこなすJoseph Jaffe氏。本書は、彼の最初の本でありながら、ア

アメリカにおいてはマーケティング書籍のベストセラーとなり、業界で話題の書だ。アメリカの広告代理店や広告主のように、日本でも、企業の宣伝部、マーケティング、広告代理店でマーケティング・コミュニケーション戦略を考えるときの参考書としてもらえればと考えている。

タイトルを考えるにあたっては、出版社と検討し、かなり刺激的なタイトルを選ぶことにした。現在のマス広告モデルは50年以上前からほとんど変わっておらず、これだけ消費者が変貌しているなかで、広告主はその効果が下がっていることに気づき始めている。したがって、メディアも変わらなければ彼らの役割も終わる、というメッセージを含めたものだ。

著者の名前があまり知られていないので翻訳出版のリスクは高いものの、Ad Innovator Booksシリーズの第1弾に選ぶことにした。Ad Innovatorのミッションは欧米のマーケティング・広告における新しい思考、手法、トレンド、テクノロジーなどを日本に紹介することであるが、そのひとつが本の出版である。厳選された本を日本語でこれからもAd Innovator Booksとして定期的に出版していきたいと考えている。

本書の出版に当たって、翔泳社の泉勝彦氏には大変お世話になった。原稿を辛抱強く待っていただいて大変申し訳なく思っている。また、他の業務で忙しい中、翻訳・調査に携わってくれた西脇千賀子氏、スタッフの水野さより、ニュアンスを確かめるために毎日夜遅くまで相談にのってくれたパートナーでもあり、妻のBetsy Hudsonに感謝したい。

2006年6月11日 霧のシアトルにて
織田浩一

日本の方々へ

著者による日本語版への序文

私の初の著書が日本語に翻訳されることになり、大変うれしく思っている。また、日本の読者の皆さんとも「オープンな対話」を始められればと考えている。もちろん、すでに私のブログ (www.jaffejuice.com) を読み、私のPodcast「Across the Sound」 (www.acrossthesound.net) を聞いている人とは、今までの対話をさらに続けていくということになるのだろうが。

実は、これがポイントなのだ。

変化しないものなど、何ひとつない。時間の経過とともに直線的に進むものも、予想可能なものも存在しない。

この本も同じだ。ブログやPodcastのような、著者と読者との対話を可能にする場所がなければ、本書は、大きな変化の渦がうねる大海に浮かぶ小島でしかありえない。本書の10章は、ブログやPodcastで成り立っている。私が知る限り、普通の本の形をとりながらも、途中で読者の期待や慣れを途絶えさせる本は世界初だ。

話を続ける前にまず、本書を日本の読者に届けることを薦めてくれた織田浩一氏に感謝したい。私のブログに早くから親しみ、私の発信する情報の価値を感じてくれたのだと思う。

ここでは、日本の読者の方々に2つのことをお伝えしたい。

ひとつは、すでに死んでしまったテレビCMの代わりに、大胆なニューマーケティングの手法を使おうという本書のメッセージについての、その後の報告を行うこと。

もうひとつは、テレビCMの崩壊が、アメリカに固有の問題かどうかの問いに答えることである。

原著で紹介したアイデアや予想、提案の一部はすでに実現されたか、あるいは、徐々に姿を現し始めている。例えばオンデマンド広告（AOD）は、HDD型ビデオレコーダーTiVoが始めた「Product Watch」というサービスで実現した。

また、原著の中で言ったことは何ひとつ異議を唱えられたことはなく、何ひとつ時代遅れになっていない。

一方、原著に含めなかったことはどうだろうか。愕然としていることのひとつが、ブログやPodcastの話だ。自分でもブログやPodcastを毎日のようにやりながら、本書に含めなかったことには悔いが残る。アメリカの広告業界では、ブログやPodcastは、ゆっくりと慎重に動いているが、それでも以前に比べるとかなりの進捗を示している。

今まで自動的に価格が上がってきた感のあるテレビCMについても、今年は明らかな変化が見られる。今はちょうど、TV局と広告会社、広告主がテレビスポットCMの年間予約の交渉を行うUpfrontが行われている最中だが、Johnson & JohnsonやCoca Colaは様子見だ。P&Gは、昨年の予算から少なくとも10%を削った。世界トップの広告主たちが、テレビCMに替わる効率的な方法を選び始めているのだ。

つまり我々は、テレビCMがピークを超えたことを目にしつつあるといえる。この変化に対処するために、アメリカのテレビ局は見当違いな方向に進みつつある。大騒ぎしながら、テレビ番組のダウンロードを説いて回っているのだ。しかしこれには2つの問題がある。番組のダウンロードにはビジネスモデルが伴っていないし、ダウンロードをプロモーションすることは、テレビ本来のビジネスを無視することにもなる。結果的にはどこかに落ち着くのだろうが、業界の混乱はしばらく続くだろう。

日本は、アメリカと同様、HDD型ビデオレコーダーの普及が世界でも非常に高い国だ。もし、視聴者が自分のテレビ視聴を自由にコントロールできる消費者（意味のない、ありふれたCMなどすぐにスキップする）の大きな行動変化をまだ目にしていなくても、それはすぐに始まるはずだ。バーチャルな分身が、本物の金銭を交換する実体経済を動かしているSecond Lifeの様子を観察して欲しい。あるいは、ブログやPodcast、Wikiなどを通して、ソーシャルメディアがどのようなものかを知ること必要だろう。もちろん、携帯の世界ではアメリカに住む我々が学ぶ側だろうが、コンテンツとコマースとクリエイティブティが集まった、モバイル・マルチメディアの世界にも大きな可能性が感じられる。

ここで重要なのは「いつ」始めるかだ。自分には「いつまで」時間があるのか（座って待っていていいのか）。あるいは「いま」行動を起こすべきなのか（果たして時間は残されているのか）、自分に聞いてみるとよい。そして、できることなら、後者を選んで欲しい（本書を読めば、そうせざるを得なくなるかもしれない）。

我々の目の前で起こっているのは、マーケティングにおける今までにない民主化の過程である。売り手と買い手、生産者と消費者、情報発信者と受信者がすべて平等になりつつある。そして、グローバルな対話の障害は、我々の想像力だけなのだ。

本書は広告・マーケティング業界の未来への切符である。

しっかりつかまえて、素晴らしい旅を楽しんでもらいたい。

2006年6月

Joseph Jaffe

第一部 問題 The Problem	19	第三部 10の新しいアプローチ	112
		10 Approaches That Are Transforming the Marketing and Advertising Games	
1 マスメディアの終わり	22	11 インターネット	114
「もはやコココーラでさえ大衆商品ではなくなった」		「ぜひここで自分自身を鏡に映してみしてほしい……」	
2 テレビCMを触みつつあるものは？	27	12 ゲーム	134
クリエイティビティ（という名の無駄）		「なぜゲームなのか？ なぜ今なのか？ 理由は……」	
3 マス広告の崩壊	33	13 オンデマンド視聴	146
「売れなかったのは、商品が悪いから」という言い訳		「メディア接触における最大の変革のひとつは……」	
4 悪循環	35	14 体験型マーケティング	171
「問題の根本はテレビにあることに気付いてほしい」		「広告クラッターを打ち破る新しいツール……」	
5 「境界」の終わり	40	15 長編コンテンツ	182
「これからは、マーケターがターゲットにされる」		「テレビではなく、ビデオこそがキラアブリだ」	
6 パーフェクト・ストーム	46	16 コミュニティ・マーケティング	194
ブロードバンド／ワイヤレス／検索／ネットワーク		「ブランドを構築したのは、PRなどではなく……」	
第二部 解決策 Rethink	53	17 消費者作成コンテンツ	214
		「消費者作成コンテンツこそ、広告の最高峰」	
7 変貌する消費者を再考する	56	18 検索	224
今日の消費者についての10の教義		マディソン街のやり方が効かない広告技術	
8 ブランディングを再考する	76	19 Mで始まるマーケティングツール	236
ニューブランディングの7つの特性		iPod / 携帯電話 / デジタル音楽配信	
9 広告を再考する	87	20 ブランデッド・エンターテインメント	248
「未来を開く鍵は、しばしば過去にある……」		消費者のブランド体験を促す広告とは？	
10 広告代理店を再考する	111	エピローグ	264
www.adinnovator.com / www.jaffejuice.com			

推薦の言葉

ドン・E・シュルツによる紹介文

私と彼は、全くもって正反対の2人である。彼は国際人なのに、私はオクラホマ人。彼はずっと制作畑を歩んできたが、私はスーツを着て、広告のビジネス的な側面を相手にしてきた。彼が新しいテクノロジーを大いに楽しみつつ受け入れるのに対し、私はこの文章をMS Word 95で書いている。彼はコネチカット州に住み、私はシカゴに住んでいる。

しかし私はここで、彼、Joseph Jaffe氏を紹介したい。大学教授の役割は、新しい知識は古い知識よりいいとか、しきたりは改革されなければならないとか伝えることだからだ。特に私の役割は、これらを「科学的な手法」という名の嫌われ役として提示することだ。

この紹介文を書いている理由は、Joseph Jaffe氏がコラムや講演で言ってきたことを、本当の意味で私も信じているからだ。どこのステージに立っても彼は、同じことを言い続けることだろう。そして、彼の意見は正しい。

この紹介文を書いている本当の理由は、本書を書いたのが私だったら良かったのに、と願ってやまないからだ（正直に告白しよう）。自分で書くことの次の選択肢として、紹介文を書くことにしたわけだ。少しは、賞賛を分けてもらえるだろうか。

Joseph Jaffe氏が、彼の初の著書の紹介文を私に頼んだ理由は簡単だ。2人とも根本のところ同意見だからだ。

「60年にわたり、我々がよく知り、実践し、崇拜さえしていたメディアを使った広告は、危機的状態にある。それも大きな危機だ。そしてこの状態はよくなることはない。永遠に」

危機的変化の証拠

私が大学で調査を進めているところでも、次のようなことから、従来型の広告の効果が落ちていることが示されている。

- ・視聴者によるメディアの「ながら接触」
- ・様々な媒体での露出によるシナジー効果
- ・消費者のデモグラフィックデータは、運転免許書の発行時と年金の開始年齢以外には役に立たない
- ・メディア最適化モデルの重要性

これらはすべて、揺るぎない変化を示す証拠だ。古い考え方はすでに終わっていて、新しい考え方はすでに始まっている。

もっと顕著なのは、我々、広告業界人が傲慢に「ターゲット層」とか「消費者」と呼ぶ人たちの大きな変化だ。我々マーケターが、重要だとか、面白いとか、気が利いているとか革新的だ、と勝手に思っているものに反応するはずの、名前も顔もない人たちである。

大学にいる私は、マーケターよりも早く将来のトレンドに気づくことがある。講義室に来る学生たちの変化を目の当たりにしているからだ。2001年と2004年の卒業生の間には、似通ったところがほとんどない。私は、トレンド調査員が何ヶ月、何年もかけて見つけることを毎日目にしてののだ。

10代後半や20代前半の世代は我々とは似ても似つかない。「消費者」とか「顧客」とか「カテゴリー」などという言葉で偉そうに話す世代の常識が通用しないのだ。新世代の若者たちは、今まで18-34歳、25-49歳とかいうふう簡単にまとめられた世代とは全く違う。彼らは親の世代とも全く違うし、その上の世代などとは比べることすらできない。上の世代はテレビCMと共に育ち、我々が影響を与えることができた世代だ。そして、さらに問題なことに、その「上の世代」までもが変化しつつあ

る。広告主がいくら昔のやり方で扱おうとしても、である。

Josephが本書で証明している大きな変化は、「変化する消費者」が「新しいコンセプト、アプローチ、技術、手法」を生み出す原動力となっているということだ。新しい消費者は、テレビCMに全く興味がないのだ。

しかし、消費者は変わったのに広告は変わっていない。少なくとも、テレビCMは変わっていない。テレビCMには、「始めがあり、真ん中があり、終わりがある」という「型」がある。この「型」は、過ぎてしまった時代のためのものであり、型にはめられるのを好まない消費者に拒絶されているのだ。この問題を、Josephは本書の第一部で提示する。

しがらみの破壊

広告業界の人間は、いまだテレビCMに執着している。クリエイティビティを生業としている業界なのに、彼らは会計士よりも変化に関して消極的なのだ。新しいコンセプト、新しいアイデア、新しいこれ……と、いつも新しさについて説いているのに、自分たちが慣れ親しんでいて、山ほどのお金を稼いだテレビCMについては、手放すことを嫌がっているのだ。

「蔓延」、この言葉すら、広告業界でいかにテレビCMが支配的かを表現するには、十分とはいえないだろう。広告がやっていることのすべてが、テレビCMの長さである30秒を基準としている。消費者調査やフォーカスグループもテレビCMを制作するために行われる。メディアの仕組みもテレビCMの長さを中心に組まれている。測定システムも、映画や音楽、ダンス、グラフィックス、文章、写真などもテレビCMに換算して測定する。広告の世界はテレビCMの周りを回っている、と言ってもいいぐらいだ。業界に蔓延している標準的な考え方だと言えるだろう。広告業界の人間に「30秒以外の時間単位で何か考えられるか？」と聞いてみるといい。きっと彼らは、夜中に車の

ヘッドライトを当てられた鹿のように固まってしまうに違いない。

しかし、ここにJoseph Jaffeという生意気な小僧が登場した。彼は、テレビCMがこれから崩壊すると言うだけでは気が済まず、「すでに崩壊している」と騒ぎ始めた。もちろん、数多くの人がテレビCMを生活の糧にしているのだから、このようなニュースは決して好ましいものではない。

独占の終焉と本書の独自性

巨大メディア会社、巨大広告会社、巨大な広告主、そして巨大な（ビッグな）アイデアが前世紀の後半を通じて行ってきたようなマーケティング・コミュニケーションにおける独占は、これ以上は続かないだろう。もちろん、「警鐘をならす」「業界のリーダーへの変化の挑戦」「新しいコンセプトとアプローチが必要」と言って問題を指摘するだけの本に新しさはない。

しかしJosephのこの本には、いくつかの解決策と、メディア、広告、SP、PR、ダイレクトマーケティングを含むこれまでのマーケティング・コミュニケーションをどのように取り扱うべきかについての適切な方法とが提示されている。それも、明日の話ではなく、今現在の話で。そこが本書が他に類を見ないものになっている理由である。

問題についての解説は短く、解決策とどのように4つのマーケティングの基本要素（消費者、ブランド、広告、広告代理店）を再検討するかを理解するために多くのページが割かれている。これらは、将来の成功への本当の鍵になるものである。「テレビCM崩壊」は、将来の夢物語ではなく、現在のロードマップの形をとっているのだ。

変化を受け入れよう

常用車の便利さを諦めることができないうように、TiVoに代

表されるHDD型ビデオレコーダーを諦めることはできない。マーケティング・コミュニケーションはすでに変わってしまったのだ。そして、この先も変わっていくだろう。ここで真に問わなければならないことは「広告は変わるのか？」ではなく、「広告人は変わるのか？」である。もちろん、一部の広告人は変わり、一部は変わらない。一部は、手かせをはめられ、引きずられるようにして新しい広告の世界に入って行くのかもしれない。

ここから先の内容を楽しいと思えない人も多いただろう。彼らは、騒ぎ立て、ブログに書き、本書の内容を批判するだろう。彼らは、それがもたらす彼らの未来への影響を好まないのだ。

しかし本書は、未来のためではなく、むしろ現在のためのロードマップである。アイデア、リスト、事例、意見、事実などがたくさん詰まっている。ここで最も重要なのは、これらのすべてが真実だということ。広告ビジネスの真実だ。

もしも本書に含まれていないものがあるとすれば、おそらく、切り取って忘れないために机に貼れるようなまとめページだろう。広告人に、すでに世の中が変わったということを忘れさせないためのページだ。

どれぐらい時間をかければ広告は変わるのか？ そもそも、本当に広告は変わるのか？

Josephと私は、テレビCMの崩壊後も広告に生きる場所があると信じている。ページをめくるとそれがわかるだろう。

ノースウェスタン大学

統合マーケティング・コミュニケーション学部 名誉教授

『ドン・シュルツの統合マーケティング』の著者

ドン・E・シュルツ

序文

これは、私の意見をまとめた本だ。そして、それはとてもいいことだと思っている。というのも最近、意見というものが全くと言っていいほど行きかかっていないと感じるからだ。もしかしたら読者の方々は、私の意見に同意できないかもしれない。しかし少なくとも、慣れ親しんだ思考のもたらす快適さの外側を、覗き見る機会にはなるはずだ。

本書は3つのセクションからなっている。

第一部では問題提起を行う。衰退しつつあるテレビCMに傷口に塩をすりこむような真似をしてみたい。理由はふたつ。ひとつは、今までいじめっ子だった子が落ち込んでいるところを蹴散らすのが楽しいから。これは冗談としても、もうひとつの理由は、テレビCMが抱える真の問題が何かを明確にし、それらの意味について話し合うことが重要だと考えるからだ。

第二部は解決法だ。マーケティングの4つの基礎、つまり「消費者」「ブランディング」「広告」「広告代理店」を再考する。我々が自分自身や仕事のやり方を改革するために必要なことだ。消費者の変化について知れば、彼らとつながる方法、関係を確立していくための新しい方法を見つけることが容易になる。そして、ブランディングと広告の世界について、何が正しく、何が間違っていて、何が変わらなければいけないかを提示する。最後に、業界の巨人に立ち向かおうと思っている。今までブランドとコミュニケーションを牛耳ってきた広告代理店だ。

第三部のタイトルは、「マーケティングと広告を変える10の新しいアプローチ」である。本書の核心部分と言える。ここで

は、広告業界に変革をもたらす10の大胆で革新的なアプローチを紹介する。インターネットから体験型マーケティング、携帯から音楽、コミュニティ・マーケティングや長編コンテンツなどだ。

自分はジェネラリストだと自負しているので、10人の権威あるコミュニケーション界の専門家に意見を求めた。彼らは各章の終わりで、章の内容に基づいたコメントを寄せてくれた。

この場を借りて、改めて10名の方に感謝の意を表したい。

Chris Aldhous氏 (Publicis社ロンドン支社。ヒューレットパカード担当クリエイティブ・ディレクター)

David Apicella氏 (Ogilvy & Matherニューヨーク支社。Senior Partner兼Co-Creative Head)

Ian Beavis氏 (三菱モーターズ北米支社。前上級副社長、マーケティング、プロダクトプランニング、PR担当)

Jason Devitt氏 (Vindigo社CEO)

Robert Greenberg氏 (R/GA社。会長、CEO兼チーフクリエイティブオフィサー)

Charles K. Porter氏 (Crispin Porter+Bogusky社会長)

Jon Raj氏 (Visa社広告部長)

Kevin Ryan氏 (Did-it.com社副社長)

Karen Schulman氏 (Electronic Arts社バイスプレジデント。マーケティング&セールス、Global Publishing)

Rishad Tobaccowala氏 (Starcom Media Vest Group社長)

最後に一言

本の中で、いくつかのブランドの名前が登場していることに気がつくと思う。いくつかは期待通り、いくつかは期待に反しているだろう。これらの会社は、第三部で紹介する10のアプローチを理想に終わらせず、現実実践している会社だ。ニュ

ーマーケティングの世界に足を踏み入れた彼らは、従来型のマーケティングに戻るのが難しいことに気がついている。

これらの10のアプローチは、予算が余ったら取り入れるというのではなく、もがきつつある広告業界を救済するものであると私は信じている。生き残りのためには、これらの救済策が必要なのだ。

ビジネス書の中には、250ページで250回、同じポイントを繰り返し述べているものもある。大抵の場合これらの本は、ひとつの問題を詳細に述べ、それについて解説しているだけだ。提案や解決法についてほとんど述べていないので、不眠症の一時的解決にしかならない。これに対して私は、模範となるようなものを、実用的かつ事前対策となるような話題で取り上げた。興味深く、刺激的で、なによりも退屈でない解決策に焦点を当てたつもりだ。

もし本書が気に入るようなことがあっても、謝るつもりはない。これは、言わば、愛のムチのようなものだと思う。私にとって、このビジネスとそこに働く人たちはかけがえのないもので、とても気に入っている。だから私はその現状がどんなものであるかをこのように伝えているのだ。

情報公開的な立場から言うと、私は本書で私のクライアントの名前を多用している。ただ、ブランデット・パブリケーションと呼ばれるようにクライアントに対して費用を請求しているわけではない。

最後になるが、ぜひ、私のメールマガジンを購読してもらいたい。私は、様々な未来の予測をしている。予測が現実となったとき、私が読者に「I told you so (だから言ったでしょ)」と言えるようなメールマガジンだ。もしこれらが全般的外れで、間違ったものであったら、人間は忘れやすい生き物だという摂理にしたがって、これを忘れて先に進んでもらえればと思う。



今日、少なくともマーケティング業界の講演会では、テレビ・ネットワークの広告モデルの崩壊が話題に上がらないことはない。「視聴者の細分化」や「テレビ・チャンネルの急増」、「主導権を持つ消費者」や「捕らえにくい18才—34才男性消費者層」、「インターネットの台頭」や「テレビCMの反逆者TiVo（HDD型レコーダーの代表的商品）」などの言葉を耳にしたことがある人も多いだろう。これらのすべては、つまるところテレビCMの終焉を唱っているのだ。

「広告業界に変革が起こっているのは確かだが、テレビCM自体が無くなってしまいうわけではない」という熱弁も聞いたことがあるだろう。しかし逆に、広告会社のメディア局では「テレビCMは死んだ」という会話も聞こえてくる。

アメリカ広告機構（AAF）が最近発表した2004年度広告の動向に関する業界へのアンケート結果でも、相反する意見の存在がうかがえる。ほとんどの回答者が、TiVoなどによる新しいメディアスタイルの広告の成長が広告全体のあり方を変えるだろうと答えているが、懐疑的な見方をしている回答者もいた。この調

アイデアは無料ではない

多くの人は、アイデアは有り余るほどあって、実行することだけに価値があると信じている。そんなのはナンセンスだ。アイデアというのは、砂漠のオアシスのようなものだ。よく調べてみると、ほとんどが蜃気楼か何かで、大きな可能性を約束しているだけというものだ。

広告会社は、出来る限りのアイデアを出すことを広告主から強要されている。しかも無報酬で。この話は別の機会にまわすとして、本書の中には沢山のアイデアが詰まっている。そして、私はこれらのアイデアを利用してもらいたいと思う。もっと言うと、自分のアイデアだといって、手柄にしてもらっても一向に構わない。だが、ひとつだけお願いできるとしたら、アイデアを使ったときに、私のウェブサイトwww.lifeafter30.comを訪れてほしい。気が向いたら「Pay Me My Dim!」をクリックして1ドルでも寄付してもらえるとさらに有難い。もっと言えば、コンサルタントとして雇ってもらえれば願ったりである。

査結果は、ふた通りの解釈ができる。

(1) マーケティング業界は、新メディアの登場を歓迎する層と、それに怯える層と二極化している。(2) そして、もっと悲観的な解釈だが、メディア・プランにテレビを入れておけば首になることはないと思じる人達がいまだに存在している。

言いかえれば、多くのマーケティング担当部長が、新メディアは知ってさえいればよしとしつつ、安全策としてのテレビCMに固執しているのである。

これは大きな間違いだ。すぐに会社から摘み出されてしまうのが落ちだ。安全策に徹する彼らのこの姿勢そのものが、実は問題の根元なのである。

かつては私も、新メディア業界に話すときはテレビCMの死を語り、旧態依然とするマーケターやメディアに講演する場合は保身の為に、テレビCMがすぐ消えてしまう事はないと力無く繰り返していた。

しかし、今こそ本音で語るべきだろう。テレビCMは、少なくとも現状の形では、すでに死んだ、あるいは死に行く運命にある、または、役割をすでに終えてしまったフォーマットなのだ。

もし、テレビCMがすぐに無くなるものではないと思じる人がいるなら、「すぐ」の定義をさらに突き詰めて考えてみるとよい。テレビCMが先に無くなるか、彼らが仕事を失うか、どちらが先かを賭けてもみるのもよいかもしれない。

かつて、白黒テレビがすぐ無くならないと信じていた人がいた。確かに全滅はしていない。Yahoo!オークションの骨董品コーナーを探せば、きっと今でも買えるだろう。

結論として言えることは、マーケティング・コミュニケーション業界が今や混乱を極めているということだ。広告主と広告会社との信頼関係は以前にも増して悪化し、取引契約も短期化している。広告代理店はとにかく短期的に売れるものを提供し、私のようなコン

サルタントの悪口を書く。広告業界の代名詞であるマディソンアベニューは今や色あせ、かつてのような絶対的な影響力を持っていない。慣れているからという理由でマーケターがいつまでも執着しているテレビCMの年間契約も、すでに時代遅れのシステムだ。

ここまで読んで、もう広告業界を去ろうとか、マーケティングの仕事から離れようと考えているかもしれないが、深呼吸してリラックスして欲しい。心配はご無用だ。少々の時間とかなりの努力は要するが、新しいマーケティングを始めることはそんなに難しいことではない。ただし、新しい分野で生き抜くためには、自らの今までの成功体験を捨てることと、それなりの努力が不可欠だ。

だが、本当のことを言うと、今こそが広告ビジネスに携わる人間にとって最高の時代である。可能性は際限無く存在し、また、その可能性はあなたのためにある。ただし、その可能性を手にするためには、先入観、派閥、なわばり意識などといった概念を即座に捨て去らなければならない。変化を拒む事は無益であり、リスクを恐れない姿勢こそが新しい世界で成功を手に入れる鍵といえる。



1 マスメディアの終わり

The End of Mass Media

成功しつづけたら、時代とともにやり方を変えなければならない
ニコロ・マキャベリ(1469-1527、『君主論』の著者)

マスメディアが今後も存在しつづけると信じている人がいたら、この本を渡してほしい。細分化がさらに進み、メディアと消費者とが接触するポイントは増加の一途をたどり、マスメディアに取ってかわるコンテンツも続々登場し、消費者をひと塊に捕らえてメッセージを伝達することはますます困難を極めていく。

ケーブルテレビのニュース局MSNBCによれば、今日、スーパーには平均4万品もの商品が並ぶ。大衆をターゲットにした商品が減り続けている今、はたしてマスメディアにこだわり続ける必要があるのだろうか？

もはやコココーラでさえ大衆商品ではなくなった。細分化が進む消費者に合わせて、C2、ダイエット・コーラ、ダイエット・コーラ・レモン味、クラシック・コーラ、チェリー・コーラ、バニラ・コーラといった様々なバージョンの展開を強いられている。

かつてはペプシなど眼中になかった帝王コココーラも、今やペプシと市場を二分する。最大の理由は、多様化した消費者とつながるためにコココーラは古いマーケティングを使い、ペプシは新しいアプローチのニューマーケティングを使っていることだ。

2005年3月にペプシコ社は、ペプシ・ワン・ダイエットコーラの再発売を発表した。この時、ペプシコ社は従来のテレビを中心としたキャンペーンではなく、イベントや(14章を参照)、インターネット(11章と15章を参照)やトレーディング・カ

ードを使ったキャンペーンといった新しいマーケティング・ツールを駆使したキャンペーンを展開した。これこそ正にこの本で言おうとしていることだ。

特定の消費層に向けたテレビ番組、携帯マーケティング、ゲームなど、増殖し続ける新メディアを横目に、マーケター達は、その必要性を感じてはいるものの、重い腰を持ち上げることをせず、いまだに大衆に効率良く到達できる方法ばかりを追い求めている。

もともとマス・マーケティングは、産業革命から生まれた大量生産・大量消費(ヘンリー・フォードによって築かれたフォードシステム)のためのものだ。現在、我々は情報革命の真っ只中にいるはずだ。情報が社会を左右する今もなぜか、マーケティングや広告の手法は一向に革命がみられない。需要側である消費者は後戻りすることが出来ないほど変わってしまったのに、供給側であるマーケティングと広告は変わっていない。このギャップは埋めなければならない。

唯一残ったマス・マーケティングの検舞台は、「1984」というAppleの歴史的なテレビスポットで有名な、アメリカンフットボールの王座決定戦「スーパーボール」だ。しかし今や、これさえも崩れ始めた。安直な成功を狙うマーケターの最後の砦と化したのだ。2005年度の30秒枠には、実に240万ドルの高値がついた。過去の成功を繰り返すことを期待するには、とんでもなく高い金額だ。

確かにスーパーボールのコマーシャル枠には、それなりの価値はある。しかしそれは、ゲーム中継の番組枠でコマーシャルが流れるからではなく、テレビCMの年に一度のお祭りとして、ニュース番組や新聞、PRなどでも流れるからだ。また、クチコミ効果も期待できる。特に最近では、スーパーボール枠に流れた広告をインターネットでも見ることができるので、「同僚や友達に送る」といった形のバイラル効果が期待できる。CBS

やAOLはコマーシャルの人気投票を行ってこれを盛り上げて
いる。

しかし、その効果・効率をどう定量化するか、投資効果（ROD）
をどう検証するか、その広告のインパクトをどのように売上に
変えていくか、といった課題は依然残る。

スーパーボールのコマーシャル枠への投資の理由を数人の広
告業界者に尋ねると、「継続性」という答えがよく返ってくる。で
は、新しいメッセージや新ブランド、新商品や新バージョンの
立ち上げなど、過去からの継続性が必要でない場合は、どう正
当化するのだろうか？ また、リーボックがナイキの真似をして
クリエイティブなTerry Tateキャンペーン*1をスーパーボール
で行ったことは、投資家も含めてリーボックの復活を示すもの
である、という議論も理解できる。だが、これとて、リーボッ
クがその後、CMを続けていないことを説明していない。

ここには、広告主と広告代理店の利害の不一致がある。フェ
デックスの広告代理店BBDOがフェデックスに向けて、競合
UPSとの差別化のためにスーパーボールの価値を訴えるとき、
彼らは同時に売上を稼いでいるのだ。

また、視聴者の50%近くが女性であるときにも、髭剃りメー
カーのジレットにとって効率のよい媒体でありうるのか。スー
パーボールでさえ、今まで信じられてきたほどマスなメディア
でないことがわかる。

★1：Terry Tateキャンペーン

2003年、カンヌの金獅子賞を受賞したスポーツメーカーReebokの
ブランディングキャンペーン。Nikeなどの競合が強いストリート系
の若者をターゲットとし、オフィスのモラルを上げるために活躍する
フットボール選手という設定のコメディーショートフィルムを作成し、
オンラインで公開した。そしてそのフィルムを、劇場やTV、PR、屋
外などを使い、総合的にプロモーションした結果、キャンペーン開始
後2ヶ月間で1,300万件のダウンロードがあった。

クリエイティブという観点から見ても、1年間のこの一瞬に
クリエイティブの総力をかける必要があるのかは疑問だ。クリ
エイティブティは1年中発揮されるべきではないのか？ ここ
数年のCMを見るかぎり、クリエイティブティが発揮されてい
るとは言いがたい。

ANA（全米広告主協会）の調査結果によると、広告主の3分
の1が、広告会社にはクリエイティブに関しての傲慢なひとり
よがりがあると感じている。この傲慢なうぬぼれが、コマーシ
ヤル制作費、特にスーパーボール枠コマーシャル制作費の肥大
を生んでいるのではないだろうか？

過去のスーパーボール枠コマーシャルのベストCMを選
ぶと、必ず10年以上前のものが選ばれ、トップにアップルの
「1984」広告キャンペーンが挙げられる。だが、この「1984」
の1回限りの成功で広告業界の成功を評価し、残りの364日を
無視して非生産的でいいのだろうか。

スーパーボールを観戦している消費者はどうだろう。酔っ払
ってビール片手に大騒ぎをしている消費者が翌日、車を買った
り、フェデックスを使って荷物を送り出したりしたりするとは
思えない。

テレビCMは、人と違う事をするのを恐れるマーケターによ
って作り上げられた神話である。しかし今では、その神話が崩
れていることがはっきりしてきた。今こそ、その効果・効率を
見直し、台頭するニューメディアに眼を向けるべきだ。

テレビCMの消費者到達率（リーチ）の高さに惑わされては
いけない。製品のターゲット層に絞って集計してみれば、その
到達率は実はさほど高くないことがわかる。また、年齢を元に
した番組のターゲットという、粗いセグメンテーションによっ
て成り立っていることにも注意しよう。

ニールセンの視聴率は、巧妙に15分間隔で集計されている。
高い番組視聴率と低いコマーシャル視聴率が上手い具合に平均

されるからだ。1分毎に集計するべきだという議論がなされても耳を貸さず、この15分間隔集計法は繰り返される。

ニールセン社の調査方法にも問題がある。調査は日誌式、モニター式、電話インタビューの3方法のいずれかで行われる。自分の場合ならどうするか想像しながら考えて欲しい。例えば日誌式の場合、どれだけの人が毎日、真面目に、正確に、見たテレビ番組を記述しているだろうか？ 記述を忘れ、記憶をたどりながら書いているのがオチではないか？ モニター式はどうだろう？ モニターのスイッチの入れ忘れにはどう対処するのだろうか？ 電話インタビューでは、消費者は取り繕って返答していないだろうか？

脳にコンピューターのチップが埋め込まれ、GPSが取り付けられるようにならないかぎり、消費者がどこで何をみているか、正確に把握するのは不可能に近い。もっともそんな日がくれば、テレビCMの無駄さ加減が浮き彫りなるだけである。

2

テレビCMを蝕みつつあるものは？

What's Eating the 30-second Commercial?

消費者が1日に触れるマーケティングメッセージの数などといった調査結果を並べ立てなくても（3225メッセージだそうだが）、巷に溢れる広告やブランドロゴの多さを考えれば、その異常さは誰もが感じていることではないだろうか。

広告のクラッター化

消費者があらゆる広告の的となっていることが問題だというよりも、深刻なのはむしろ、消費者側が広告にまみれたコンテンツに愛想を尽かし始めたことだ。

コンテンツと広告との境界線が曖昧になり、以前は許容範囲内だった広告のコンテンツへの侵害は今や消費者にとって許しがたいほど進んでしまった。朝のラジオトーク番組に流れる広告は長く耐えがたく、ラジオ局を変えざるをえない。テレビ番組のオープニング直後の4分のCM枠と次回の予告の直前に流れる連続広告枠は、トイレ休憩用にあるとしか思えず、自然な結果のはずの検索エンジンの検索結果までもがいまや、検索連動型広告に汚染され始めている。

マーケターは、「フリークエンシー」や「想起」などといって、ありきたりのメッセージをいつまでも消費者に送り続けているが、続けていればいつか消費者が屈服するとでも思っているのだろうか。

自称メディア・エキスパート達は、「メッセージの統合化」などという言葉を使って、自分達の作った広告クラッター問題を

すり替え、いかに統合されたメッセージで消費者を囲い込みことが大切かを唱えている。

彼らが提唱するシナリオは、次のようなものだ。

【目覚め】 ラジオ式目覚まし時計から甘いメロディーに乗って
広告も流れる

【目覚めのコーヒー】 毎朝ごひいきの新聞に目を落す

【出勤途中】 通勤手段により異なるが、新聞、ラジオ、屋外
広告などと接触する

【勤務中】 バックグラウンドにテレビが流れ、トイレには新聞が
積んである。インターネットやラジオへは常にアクセスできる

【帰宅途中】 新聞や雑誌を楽しみ、あるいはラジオに耳を傾ける

【帰宅後】 いつも楽しみにしていて、はずすことができない
テレビ番組を楽しむ

(これでは、メッセージの統合化というよりストーリー行為
と呼んでもいいかもしれない。)

現実には起こっているのは、次のようなことだろう。

【目覚め】 けたたましい音量でラジオ付目覚し時計にたたき起
こされる

【目覚めのコーヒー】 コーヒー片手に優雅に新聞を読む暇など
なく、せいぜいテレビの雑音が聞こえている程度。ニュースは
インターネットでチェックするくらい

【出勤途中】 ラジオを聞いているが、コマーシャルになると
チャンネルを替える

【勤務中】 ほとんどインターネットに従事している

【帰宅途中】 出勤途中と同じ

【帰宅後】 300以上あるチャンネルをリモコン操作で流し、何も
見るものがないので結局HBO（コマーシャルのないケーブル

チャンネル）に落ち着く。

2004年12月に行われた調査会社Knowledge Networksの調査結果によると、47%の視聴者が、番組終了後あるいはコマーシャルをスキップするために、チャンネルを替えると答えている。1994年の33%から大幅のアップである。これを聞いて慌てたのかニールセン社は2005年10月から1分毎の視聴率集計を始めると発表した。実際のサービス開始が反対意見や作業の遅れなどでどうせ延期になることは目に見えているが、いずれにせよ近々、消費者がどれだけコマーシャルを見ていないかが明らかになるだろう。

各メディアにおける広告クラッターは、視聴時間、聴取時間、読書時間、オンラインでのセッション時間における広告の数で定義される。これはすでにホワイトノイズとなってしまっているが、広告代理店がメディアの統合化の話をしながらかつと広告を打つことを薦めると、そのノイズ度はさらに上がってくる。

消費者は広告に対する耐性を高めていくか、避けたり飛ばしたりする方法を見つけるか、広告代理店はますます自ら作った広告クラッターから一歩抜ききるために更なる広告を作るのだ。

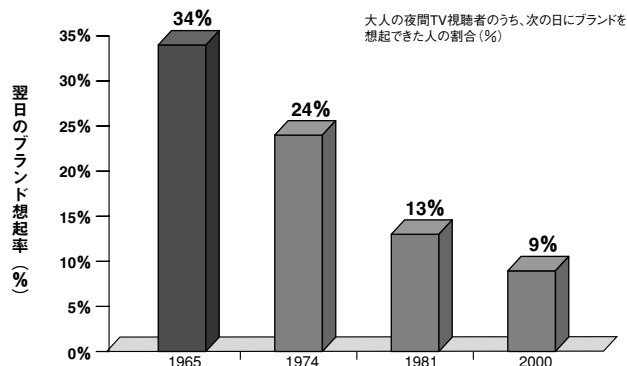
仮に見ているという結果が出て、コマーシャルを覚えているかが問題だ。同じKnowledge Networksの調査では、75%の消費者が、実は「ながら視聴」、つまり、しゃべったり、食べたり、雑誌を読んだり、インターネットをしたりと別のことをしながらテレビを見ているという結果が報告されている。こちらも1994年の67%から大幅なアップである。

図2.1にあるように、広告のリコール率（想起率）は毎年、激減している。2000年までのデータしかなくてよかった、と思う人もいるだろう。

CBSテレビの調査局副社長、デビット・ポルトラック氏は、DVRが思ったほどの脅威ではないと語った（2004年12月ロイ

ター社情報)。社内調査で、コマーシャルを飛ばしている視聴者でも、平均でコマーシャル2つとブランド1つを想起したというのである。そしてこの結果はテレビ視聴者と同じレベルだと付け加えた。まったく気が狂っているとしか言いようがない。これでは、テレビ・コマーシャルの効果を援護するどころか、いかに効果がないかを暴露しているようなものだ。

図2.1 落ちつつある翌日のコマーシャル想起



情報ソース:全米放送事業者協会(NAB)1965-1986,ニールセン2000

それに対して、インタラクティブエージェンシーR/GA社のボブ・グリーンバーグ氏は、消費者の目の前にメッセージを届けるといっただけでは、不十分だと唱える。つまり、加えてクリエイティブティビーが必要だというのである。だが……。

クリエイティブティビー (と言う名の無駄)

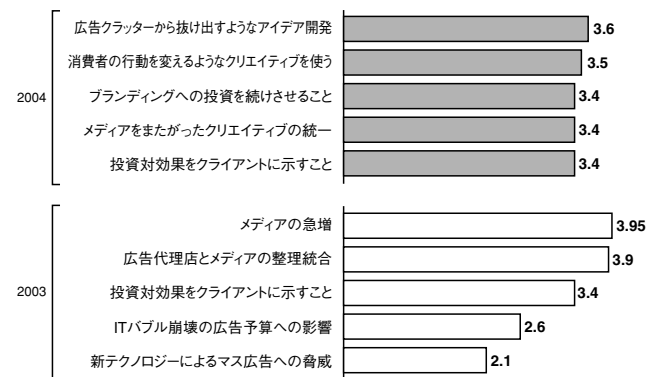
たまに大当たりがあるものの、ほとんどの広告は面白くなく、視聴者を引き付けない。マディソン街の最後の砦、スーパーボールも、2004年は不発に終わった。これこそがテレビCMの時代が終わったという事実を強く示唆している。

2005年も全米フットボール協会と連邦通信委員会(FCC)の顔色をうかがった安全パイばかりの面白みのない広告が顔を並

べた。テレビCMの時代は終わったのである。

2004年アメリカ広告機構(AAF)のアンケート結果によると、ビジネス上の重要な関心事としてクリエイティブティビーがトップに上げられている。図2.2を見ると、2003年度と比べて、クリエイティブへの関心がぐっと上がって来ていて、投資対効果よりも高くなってきていることがわかる。現在、クリエイティブ・ブランディングエージェンシーとメディアバイングのエージェンシーが分かれていることを考えると、これがいかに危機的な状態であるかがわかるだろう。

図2.2 最も重要なビジネス上の課題(5段階評価)



情報ソース:AAF広告トレンド業界リーダー調査2004, Atlantic Media Company調査

消費者は賢くなった

全国ネットのテレビ番組に1回広告を打てば、国民のほとんどに届くという時代はもう終わった。今の消費者は、自分に関係ないもの、必要ないもの、無礼なものにはそっぽを向く。

数年前、10才の甥っ子から何の仕事をしているのかと質問されたことがあった。当時は広告会社に勤めていたのでそう答えると、今度は、コマーシャルの最後に流れる早口言葉と細かい文字は何なのかと聞いてきた。法律上いろいろ規定があるので

そのような免責条項をコマーシャルに入れる必要があるという内情を説明すると、しばらく考え込んでから、なんでそんな嘘をつかなければならないことを仕事にしているのかと言う。なるほど面白い洞察である。テレビを見るよりインターネットやゲームをしている時間の方がよっぽど長い彼らは、ネットからほぼ完璧な情報を得ることができる。マーケターの策略など筒抜けなのかもしれない。

増えつつある広告費の無駄

テレビ・コマーシャルに効果があるという意見もある。そりゃあ、何億ドルもテレビ・コマーシャルに注ぎ込むのだから、売上も上がるだろう。問題はそのうちのどれだけに効果があり、どれだけに効果がないかということだ。

「広告費の半分が金の無駄使いに終わっている事はわかっている。わからないのはどっちの半分が無駄なのかだ」というのは、デパートビジネスの先駆者ジョン・ワナメーカー氏の有名な言葉だ。しかし、100年以上後に、新たな流通ビジネスの先駆者アマゾン・コムのジェフ・ベゾス氏が言った「テレビ・コマーシャルなどにお金を使わないことによって、価格を押し下げることができる」という言葉を知っているフォーチュン500レベルの企業のCEOやCMOは何人いるだろうか？

今では広告費のどちらの半分が無駄であることがわかっているばかりか、無駄なのが半分よりもずっと大きいことが判明しているのに、いつまでもワナメーカー氏の言葉が、テレビ・コマーシャル信仰を支えている。

説明責任を問われる時代において、広告費の使い道にコンサルタントや財務部がますます関与しており、情報を流し、説得し、思い起こさせることにテレビCMが本当に効果あるのかという疑問が生まれるのも当然である。

3

マス広告の崩壊

Mass Murder

「広告」は果たして解決法であり続けられるのか？

「ひどい製品を素早くつぶすには素晴らしい広告を作ること」……マジソン街でよく耳にするフレーズである。大きなクライアントを失ったり、広告は成功したのに商品が売れなかった場合に広告会社が使う言い訳のひとつだ。またこれは、お金のかかるクリエイティブアイデアやキャンペーンがまったく効果が上がらなかったり、ということの正当化にもよく使われる。Pets.comは犬のキャラクターを使ったキャンペーンをやったが、犬が有名になっただけで、Pets.comはつぶれてしまった。「広告」を端的に物語る出来事だと言えるだろう。

どの広告会社がどのクライアントと新規契約したなどといった記事を毎週読みながら思うのは、広告会社や彼らの作る広告が、実際の取引にどれほどの影響があったかということだ。実は、ほとんど関係ないのではないかと。むしろ、新しいCMO（チーフマーケティングオフィサー）が就任し、組織体系が変わり、広告会社も同時に一新されたというのが実情だろう。

そして、たいがいの場合、このCMOが人事異動になると、取引契約は打ち切りとなり、広告会社は「商品が売れなかったのは、商品が悪いからだ」と言い訳するのである。商品が悪いなら、なぜその広告制作を引き受けたのか？ なぜ、商品が悪かったと決めつけるのか？ 商品は良かったが、広告に問題があったということはないのか？

AOLがWorld Wide WebのネーミングをWorld Wide Wowに変えようとしたあのキャンペーンを思い出してほしい。当時のAOLのスローガン「使いやすいからナンバー・ワン」は、確か

に無味乾燥なサービスに焦点を当てたスローガンではあったが、新しくネット・デビューしてくる消費者の取り込みには成功していた。ところがその後、AOLは180度方向を変え、ブランドにフォーカスした広告キャンペーンを立上げた。2004年のアカデミー賞のテレビ番組内で放映したこのキャンペーンはみごとに失敗に終わったのである。

結局、AOLに必要なのは、感情をくすぐるブランド・キャンペーンではなく、商品の優位性をうたった商品広告だったのである。消費者がAOLに感じていたメリットは、オンラインでのIDやEメールアドレスを維持できることだったり、AOLだからこそアクセスできるコンテンツや最新エンターテインメント・ニュースだったのだ。

温かく曖昧な世界観などもう効かなくなったことに広告会社が気付いていないのか、あるいは広告主が、甘美なゴールデンタイムのあった時代のテレビ・コマーシャルを懐かしんでいつまでも固執しているだろうか？

広告は効果がある、はずだ。そして、素晴らしい広告はもちろん素晴らしい結果生む、はずだ。キーワードは「はず」という言葉である。そこで考えなければならぬことがある。

- ・マスのブランディング広告はいまだに解決策たりうるのか？
- ・マス放送による広告は解決策であろうか？
- ・広告自体が果たして解決策であろうか？

次に広告代理店を見直すときには、果たしてそれがひどい商品のせいなのか、ひどい広告のせいなのかを考える必要があるだろう。そして「ひどい製品を素早くつぶすには素晴らしい広告を作る」というフレーズは「ひどい製品を素早くつぶすにはただ広告をすること」というふうに変わらなければならないのかもしれない。

今日の広告業界の4大課題といえば、広告クラッター、クリエイティビティ、変り行く消費者層、テレビCMの効果である。この4つの課題は、個々に複雑であり、それがさらに交じり合って深刻化している。

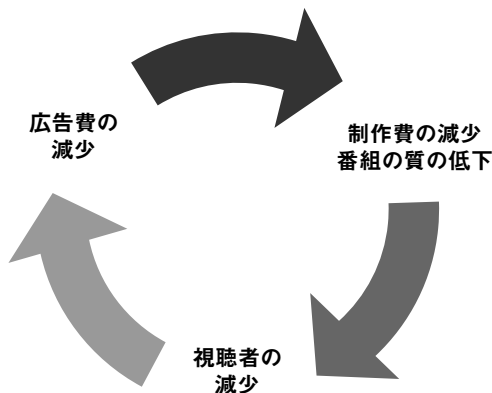
メディアとして、またコンテンツとしてのテレビ、さらにはコンテンツとコマーシャルの関係など、今日、消費者と広告を取り巻く環境はめまぐるしく変化している。いうなれば、その環境の変化は時間とともに流動する砂丘のようなもので、テレビCMは、まさに砂丘の上に立つ家なのである。適切なメディアの選択が、メッセージの伝達に不可欠であることは、誰もが知っている。ならばなおさらテレビCMがメディアとしてどれほど適切であるかを今一度検証するべきではないだろうか？

問題の根本はテレビにあるということに気付いてほしい。図4.1にあるようにテレビそのものが悪循環の始まりなのである。細分化する消費者に合わせテレビ番組も細分化が進む。番組の細分化が進むと各番組毎の広告費が減少する。広告費の収入が減れば、番組制作や出演者の予算も減らざるを得なくなり、番組内容の質が落ちる。質が落ちればさらに視聴者離れが進むという具合に、沈没寸前の船からネズミが一目散に逃げ去るようにテレビの消費者離れは進んでいる。

調査会社In-Stat/MDRは電子メディア広告市場が2004年の959億ドルから2009年には1144億ドルに成長すると予測している。そしてこの成長の牽引役はだんとうでインターネット、続いてケーブルTV、ビデオゲームである。今すぐ、その変化へ

の準備をしておかなければならない。既存のメディアから離れられずいつまでもフェンス越しに様子伺いをしているマーケティング担当者がいたら、フェンスに電流を流して電気ショックを与え、すぐにでも次のステップに移らせるべきだろう。

図4.1 TVネットワークの悪循環



提供: Jaffe, LLC

テレビは、終わったか。

メディアのカニバリゼーション（共食い）という表現をよく耳にするが、インターネットや、衛星ラジオ、TiVoの登場は、共食いというよりもテレビが一方的に食い殺されているといった方が適当かもしれない。調査会社Lightspeed Researchのアンケート調査によると「ニュースはテレビで見る」と答えた消費者は、昨年36%からさらに減ってたったの31%だった。18歳から34歳の消費者層では過去12ヶ月で10%減少した。

エンターテイメントに限ってみれば、テレビコンテンツの問題はさらに深刻だ。当面の解決策として投入した一般視聴者参加のリアリティ・テレビ番組も、とうとう視聴率に陰りが見え始め、お笑いドラマは、番組中に流れる笑い声の効果音の自爆的な悲しさが印象深い。

エミー賞やアカデミー賞授賞式番組は、墓穴をさらに掘り下げる。その偽善に満ちた番組に消費者は嫌気がさし、正直に「みんな、悪態をつくし、エッチな雑誌も読むし、誘惑にも負ける」と開き直るHBOの番組の方を好む。テレビの映画番組「ワールド・プレミア」は最悪である。映画館にも行かず、DVDも所有せず、ビデオオンデマンドも映画チャンネルも引いてない、まるでここ数年洞穴で生活していた消費者のための番組としか思えない。この映画番組は、銃撃のような度重なるコマーシャルで中断され、さらに「パルプ・フィクション」のような暴力的な映像を流しながら、ご丁寧に暴力的な言葉は吹き替えてあるのである。

低下するTV番組の質

大きければ大きいほどよいとされた過去ならともかく、テレビ・ネットワークの特権は今や揺らぎ始め、テレビ番組スポットの年契方式「アップフロント」はタイタニックのごとく沈没し始めている。

人気のMTV、Discovery、ESPN、不屈のBravo、FX、Sci-Fiに続き、SpikeTV、Fuse、OLNなどケーブルテレビの新規参入は後を絶たない。もちろん独立独歩を行くHBOやShowtimeは今も健全だ。レニー・クラビッツの歌にあるように、「見たいならその分、お金を払わなきゃ」というわけだ。

あれほど威勢のよかったテレビ・ネットワークとはいえば、すっかり及び腰になり、安直な視聴率確保を狙ったリアリティ番組にしがみついている有様だ。

リアリティ番組の蔓延が物語っているのは、結局、格好いいタレントで作り上げられたドラマより、街角の素人の方ががよっぽど消費者の興味をそそるとのことだ。

消費者が面白いと感じるのは、勝敗を掛けていい大人が牛の

腸の中に顔を突っ込むような映像なのだ。自尊心を失いながら賞金を手にするのは優勝者1人だけというとんでもない番組だが、参加者が真剣に勝負する臨場感が人気の秘訣らしい。

テレビを取り巻く環境は、もう後戻りできないほど、恐ろしく変わってしまった。変化は避けられず、広告主からもっと注目してもらいたいと思っていたテレビ業界は、皮肉にも広告費削減という形で注目されることになるのだ。

クチコミ効果

ここでちょっと、消費者のテレビ離れに話を戻したい。そして、消費者がテレビから離れていっているにもかかわらず、なぜアップフロント制度がいまだに継続して行われているかについて話をしたい。

もし、アップル社のテレビCM「1984」以降、続くヒットがないのはなぜかと首をかしげているなら、テレビCMから広がるクチコミ効果について考えてみてほしい。このクチコミ効果こそが、実はテレビ・コマーシャルの真の価値なのであり、この効果がなくなったのがその原因なのである。

巨額な費用をつぎ込み、大きな規模で製作された、インパクトのある広告にこそテレビCMの価値がある。その広告が放映されると、その番組を見ていた視聴者みんながその広告を目にする。

アメリカ中が、みんな同じテレビを見ていたらと仮定してみてほしい。翌日、近所のスターバックスのテーブルを囲んだりして、その内容について友達としゃべったりするだろう。そしてあわよくば、番組中に観たテレビ・コマーシャルの話題があがるかもしれない。バドワイザーの有名なテレビ・コマーシャル「Wassup?」が良い例だ。現在のポップカルチャーをうまく使ってクチコミを起こした例だからだ。

しかし、ここで問題である。もし消費者のテレビ離れが進み、さらにケーブルTVなどでメディアの細分化が加速すると、このクチコミ効果はどう変わっていくだろうか？

ニールセン社の調査によると、1998年に7600万人が人気コメディ番組「Seinfeld」の最終回を観た。これは総視聴者数の58%にあたる。確かに高い視聴率である。しかし、1983年のコメディ番組「MASH」の最終回は、実に1億500万人、総視聴者の77%が観ていたのである。

「Seinfeld」はクチコミを生んでいる数少ない番組とっていいと思う。そして、その後の大人気番組「フレンズ」も、最終回を観たのはたったの5100万人だった。「MASH」の最終回からSeinfeldの最終回までの15年間で視聴率は19%減、さらに「Seinfeld」から「フレンズ」の最終回までの6年間に視聴率は15%減。総計すると21年間の間に視聴率は34%落ちたことになる。これでもまだ心配はいらないというのだろうか？

テレビ番組3冠王のスーパーボール、グラミー賞、オスカー授賞式以外の番組に、今やクチコミ効果などあるとは考えられない。昨夜見た番組について話ができる人が、自分の周りの5人に1人（現在の番組視聴率による試算）では、クチコミは生まれにくいのである。

「勤勉は未来を、怠慢は今を豊かにする」とは、コメディアン、スティーブン・ライト氏の名言だ。

これこそが、「今年こそ、アップフロント制度の最後の年だ」と言われながら、ほとんどの業界人が「またその話か」と本腰を入れない理由なのである。

しかし、テレビCM枠の売買取引において、その変化は少しずつ現れてくるはずだ。広告主が新規に値段を提示するたびに、少しずつ傾き始め、ある日突然ひっくり返るのである。もっともこのときには、広告主は1人も席にいないであろう。そのころには広告主は、視聴者がCMを見たか、スキップしたかといったことまで含んだ詳しいレポート結果を見ることができ、それによってクリエイティブを最適化させ、サンプル商品の申し込み数に満たなければ24時間前にキャンセルすることができるような契約条項を入れるだろう。そうなった日には、アップフロント制度どころか問題はもっと深刻だ。

それなりに機能しているのだから、何も慌ててテコ入れする必要はないと思うかもしれない。ところが、今のやり方は間違いなく崩壊している。まさに大問題なのである。象のように巨大化した問題が、テレビ局や広告会社、マーケティング部門の特等席に構え、マホガニー・テーブル、ミニバー、デザイナー・ソファー、ハーマンミラーのオフィス・チェアの上にとっしりと腰を下ろしているのだ。

今日のメインストリームメディアのビジネスモデルはすでに崩壊している。TiVoなどのDVRの出現で、テレビのプライム・

タイムは今やMyタイムとなった。タイムシフティングが起り、自分の好きな時間に好きなものを観る時代になったのである。マーケティング方式がプッシュ（押し込み）型からプル（消費者がオンデマンドで受ける）型に移行したといわれるが、テレビの世界こそ、それが一番如実に現れているのだ。

皮肉にも「機能しているんだから直す必要はない」というこの考え方があるからこそ、いまだにテレビCMが存続しているといってもよい。これほど押し付けがましく嫌われていても、いまだにテレビCMの存在は容認されている。昔から存在しているので、消費者の生活の一部と化しているからである。もっとも、ほとんどの消費者はコマーシャルの間にトイレに行くのも習慣になっているのだが。

しかし、メディアの選択肢が爆発的に広がり、消費者はますます興味のないものには目を向けなくなっている今日、テレビ局の幹部達は、存続を掛けて経営方法の見直しを迫られている。

革命と悪あがきは紙一重かもしれない。フォード社は、人気スリラー番組「24」にスポットを一切入れないというスポンサーシップを行ったり、「アメリカン・アイドル」で勝抜いた出場者を起用した広告を毎回製作して流したりと比較的新しい試みに積極的だ。しかし、どちらの試みもテレビCM独特の押し付けがましさを払拭することはできなかった。

ドラマや番組のスタート時期を再度見直すべきかもしれない。秋の番組一斉改編を止めて、年間を通しいろいろな番組を流すようにしたのは大きな失敗である。秋の番組改編にあわせてテレビを見るというアメリカ国民の消費者行動は、何十年も掛けて出来上がったもので、それを一度に変えようとしても無理というものだ。

しかし、真の改革は、ビジネスモデルを根本から変えることにある。私は、幸運にも新しい産業が生まれるときにその産業で仕事をする機会に恵まれた。既成概念が存在しない市場だけ

らなのか、生き抜くための知恵なのか、あるいは、それが彼らの遺伝子なのか、彼らは常に新しい試みに積極的で、革新的で、そして非常に柔軟である。

インターネット広告業界では、「パーミッション」という概念が通念的である。つまり、広告を見るか見ないかの選択は消費者が決定するのだ。マイクロソフトのMSNやAOL、Yahoo!、Googleなどのポータルサイトは、インスタント・メッセージャーや無料Eメールなどを使ってなんとか消費者をサイトへ誘導しなければならない。検索エンジンも、リストを広告とそうでないものを別扱いにして明確化しているし、Eメール広告は、消費者が受け取りを許可しなければジャンクメールに登録される。登場したばかりの最新技術「行動分析型ターゲティング」は、消費者のサイト登録とサイト上での行動を上手く利用して消費者のプロフィールを作り上げ、その消費者が関心を持つ商品ニュースを届けるというものだ。

オンラインであろうが、オフラインであろうが、商品のメッセージを適切な消費者に到達させることはマーケティングの使命である。広告を受け取らない方がいいと思う今日の消費者だからこそ、少ない予算で効率よく到達する方法を考えなければならない。

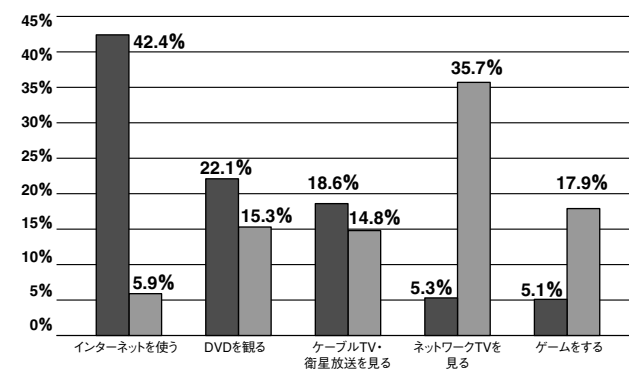
新しい技術に目を向ければ、効率よく効果的に消費者に到達できるさまざまな技術があることに気付くはずだ。例えば、オンデマンドを使えば、消費者がうっかり番組を見忘れることを避けられるし（タイム・ワーナー社が始めている）、DVDなら、消費者に送り休暇中に観れるように計らうこともできる。PCからダウンロードできるようにすれば、消費者が見忘れた番組を後で視聴することができるし、TiVoはそのあたりを狙っている。

少年は、どこへ行った？

消費者はどんどん既存のテレビから離れ、自分が主導権を持つ、参加型の新メディアへ移動している。ここでひとつ明確にしておきたいのは、ケーブル・テレビも、長期の解決ではないということだ。テレビ・ネットワークの質の悪化が消費者をケーブル・テレビへと誘ったが、ケーブル・テレビとてその本質は大して変わらない。問題は、ネットワークかケーブルかということではなく、テレビという広告で成り立っているメディアがこれからますます苦戦を強いられることはなり、それが続くということだろう。

図5.1は、過去1年間のメディアに関する消費者動向調査をグラフ化したものだ。各メディアに関して、左側の棒線が「1年前より利用回数が増えた」、右側が「1年前より利用回数減った」を表している。ケーブル・テレビに関してしてみると、その伸びは大したことないのがわかる。このグラフを見ると消費者動向がどのようにどれくらい変わっていくかが明確にわかる。

図5.1 メディア消費の変化



情報ソース: In-Stat・MDR

過去1年の変化がどれほど大切であるかを考えれば、これからますますニューマーケティングが非常に重要な役割を果たしていくことがわかるはずだ。もし、あなたが広告業界の関係者なら、この本を手にしたことは大変賢明であった。ネットとテレビは、対極の方向へ動いているのだ。このグラフの中でひとつだけ間違った印象を与えているのものがある。それは、ビデオゲームだ。まるでマイナス成長を示唆しているが、ビデオゲーム業界の5年サイクルの停滞期を現しているだけで、プレイステーションやPSP、Xboxの新製品がリリースされれば、その成長はまた復活する。

消費者はもう無知ではない

従来の広告手法、つまり「旧来型マーケティング」は、産業革命の産物である。大量生産にあわせたマスマーケティングが必要だったわけだ。大量生産にスケールメリットがあるように、マスマーケティングにも画一的なメッセージを大衆に送るといふ経済効果があったのだ。だが、その時代は終わった。

時代は「誰もが同じワンサイズ」から「自分らしさ」へと移行しつつある。車から、ジーンズ、スニーカーまで、カスタマイゼーションは、「あったらいい」ものではなく、「あって当たり前なもの」になった。産業革命の時代は幕を閉じ、我々は今、新しい革命の時代を生きているのだ。

詳しくは後の章で述べるが、消費者行動の変化はさらに如実である。どの商品カテゴリーにおいても、旧来のマーケティング・コンセプトである4P (Product, Price, Promotion, Place) すべてにおいて、すでに消費者が主導権を握っている。すっかり立場は入れ替わり、今や、メーカーのやり方を常に監視し批判するまでになった。

ナイキが泣きをみたこんなケースがある。ある消費者がナイ

キの人気スニーカーを自分仕様にカスタマイズし、左足に「低賃金」、右足に「工場」*1とデザインした。そこで、ナイキは法的手段を使って、この消費者の行為を止め、揉み消そうとした。ところが、揉み消すどころか、この消費者宛に書いたナイキのEメールがバイラル的にインターネットで流れ、地球を80日どころか80ミリ秒のスピードで回ってしまったのである。たった1人の消費者を怒らせてしまったばかりに、ナイキは取り返しのつかない大損失を引き起こしてしまった。実際のEメールは、www.lifeafter30.comで読むことができる。

要するに、事実は隠せないということだ。緑色のビロードのカーテンの裏で、スイッチやレバーを操作し、煙や鏡で消費者を驚かせて、購買を促すような手法はもう効かないのだ。

消費者が無知だった時代には幕が閉じられた。我々は、その事実を受け止め、その変化に対応するか、飲まれるかだ。消費者をターゲットにしていたメーカーが、こんどは、ターゲットにされる時代になったのである。

リーチとフリークエンシーのみに頼った旧来型のマーケティング、つまり、何度もメッセージで叩き込んで、消費者がとうとう降参するといった方式はもう効かない。デジタル革命の到来で、メーカーと消費者の関係は大きく変り、時代は新しいパラダイムを迎えたのである。

★1：左足に「低賃金」、右足に「工場」

ナイキは、アジアの低賃金工場で子供たちを使って生産を行っている
と、いくつかのNGO団体から批判されている。

転換期は突然やってくる。全く因果関係のないささいなことが引き金になって、革命は起こる。

今日、ものすごい勢いで起きているのは、コミュニケーション革命だ。『ティッピング・ポイント』の著者マルコム・グラッドウェル氏はすでに印税でひと稼ぎしているのに、私が代わってこのコミュニケーション革命を「パーフェクト・ストーム」と呼ぼう。パーフェクト・ストームは、データと情報、コミュニケーションの融合から生まれる爆発的なシナジーと原動力をもとに成長を続けるデジタル世界で起きている。

この革命を自分のものにできるかどうかは、次の4つの要素への取り組みにかかっている。

- ・ブロードバンド
- ・ワイヤレス
- ・検索エンジン
- ・ネットワーク

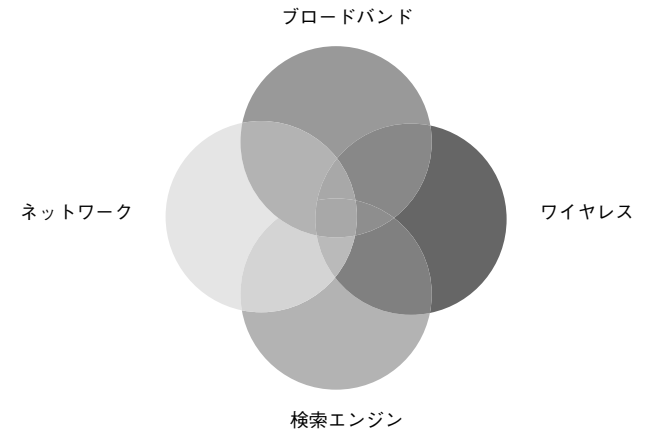
これらが融合すると、過去に例を見ない爆発的な力が生まれるのだ（図6.1）。

ブロードバンド

今日のブロードバンドが与える影響は大きなものがある。

しかし、その一番の価値はスピードではない。

図6.1 パーフェクト・ストーム



提供: Jaffe, LLC

もちろん早いことはよいことであるが、ブロードバンドの真の価値は、どこにでも存在するという「ユビキタス性」にある。ブロードバンドの登場で、消費者はいつでもどこでもネットに繋がることができるようになった。今やりたいことを明日に延ばす必要はなくなったのだ。天気やスポーツのスコアを調べ、映画や宝くじのチケットを買い、ショッピングをし、次の休暇の目的地を探すといったことが、ブロードバンドのおかげでいつでもどこでもできるようになった。つまり、今この瞬間に体験することが可能になったということだ。

そしてブロードバンドは、情報への接触と消費者の行動の物理的、時間的ギャップを埋めてしまった。

マスメディアの断絶

例えば、今、夜9時25分。あなたはテレビを見てると仮定しよう。そしてギャップのテレビCMを目にする。白バックにハリウッドのスターが踊っている、お決まりのコマーシャルだ。さて、あなたはどうか反応するだろうか？ わざわざ着替えてギャップ・ストアへいくだろうか？ PCを立ち上げてインター

ネットを繋ぎ、Gap.comのカatalogで買い物をするだろうか？
何もしないというのが現実ではないか？（あるいはHDD型レコーダーのCMスキップのボタンを押すだろうか？）

旧来のマーケティングの問題点は、消費者に正しい場所で正しい時間にメッセージを送っていると信じていることだ。Webサイトにアクセスしたり、店にすぐに走ったり、カatalogを見たり、ということをして信じている。

今日の消費者は、自分で自分の行動を決める。この現実を受け止め、消費者が、できるだけスムーズに購入ができる助けになるツールを、複数の方法で提供するほうが、実はずっと賢明なマーケティングである。そして、それら複数の方法を提供するのがブロードバンドなのだ。

ワイヤレス

ワイヤーが「無い」とはどういうことなのだろうか？ 携帯電話だけのことではない。ワイヤレスの真の意義は、オフィス、自宅、旅先、休暇先など場所に限定されることなく、PCやラップトップをどこにでも持ち運びできることである。

自宅でインターネットが常に繋がっているといことは、実にバーチャルな体験である。赤ちゃんの部屋にも、バーベキューの場所にも、陶器が飾られたリビング・ルームにもインターネットのアクセスがあるということはどういうことなのか考えてみてほしい。インターネットとテレビが同じ部屋にある、ダブルモニターによるメディア消費が一般的になっている今日、メーカー、コンテンツ提供者、メディア関係者は、その対応を考えなければならない。

オフィスや自宅以外の環境はどうだろう？ 忘れられがちなため、その潜在性の大きさが過小評価されがちだが、移動中の環境にも変革が訪れている。

飛行機、電車、自動車、すべてが今やワイヤレスで繋がっている。消費者が移動中にインターネットにアクセスする日が来ている。優秀な marketer ならこのチャンスを逃す手はない。例えばWiMaxで都市全体がワイヤレス環境になった暁には、世界全体がひとつのコミュニケーションの場となるのである。

検索エンジン

我々の生活を大きく変えた検索エンジンについて知らない人はもういないだろう。

Googleは今や、コーラやアップル、ナイキなどよりよっぽどポップでクールなブランドになった。そして、このGoogleこそがテレビCM崩壊後の世界なのである。つまり、プッシュ型マーケティングが終わり、消費者主導のプル型の情報接触で消費者はすぐに求めているものが手に入るのだ。

検索エンジンについて、詳しくは18章で述べるとして、ここでは、強まりつつある消費者のメディアコントロールについて触れたい。情報も教育もエンターテイメントも、消費者がほしいときに、彼らの好きな形式で手に入れることができるようになったのである。

ネットワーク

ドットコム全盛期に「キラー・アプリ」という言葉が持てはやされた時期があった。当時は、新しいメディアや技術、ツールが市場にお目見えするたびに、どれもがキラー・アプリだったわけだ。確かEメールも迷惑メールが出回る前はキラー・アプリと呼ばれていた。

私に言わせれば、唯一の、真のキラーアプリは、コミュニティだろう。今日、そして未来の成功は、このコミュニティをい

かに取り込み、活用できるかにかかっているといっても過言ではない。

コミュニティこそが、今日唯一の、スケールある経済といえるのではないだろうかつまり、クチコミ効果が生み出せるのはコミュニティだけなのだ。

コミュニティで重要なのは、消費者が力を持つということだ。必要な情報があり、つながっていて、団結しているという状態である。消費者が「力を持つ」とは、消費者が「コントロールする」ことではない。コントロールは、個人が行うことであり、消費者が力を持つということは、似たような人たちの繋がりがから火がつき、加速することなのである。

「完璧な情報」を手にすることで強まった消費者の力は、まさに検索エンジンによってもたらされた。検索エンジンを使えば、ほしい情報がどこからでもいつでも、どんな場所でもオンデマンドで手に入るようになった。しかし、その一方で、知識という禁断の実を手にし始めた消費者が、今までのやり方ではマーケターの思いどおりにはならないのも事実である。

船は動き出した。あなたは乗っているだろうか？

リモートコントロール、VCR、インターネット、DVRと、新しい技術が登場するたびにテレビCMの終焉が騒がれるが、どれも恐れるに値しなかった。そんな会話を耳にすることがあるだろう。ところが、その瞬間はもうそこに来ているのだ。

リモートコントロールがテレビCMに影響しなかったのは、ニールセン社の15分毎という欠点だらけの調査のおかげである。VCRは、テレビ番組の録画が終わらないと見れないという致命的は限界で、破壊的な技術ではなかった。

インターネットにはテレビを破壊するだけの力はあったが、ダイヤル・アップの技術の限界や、ドットコム・ブームの終焉、

テレビとPCの併用などといった弊害がテレビの存続を許してしまった。しかし、それも長くは続かない。今日、全世帯の50%以上がブロードバンドを引いており、テレビと同等の画質のビデオをPCで見ることができるのだ。

そしてDVRの登場だ。広告業界の幹部の5人に1人が、DVRこそがテレビCMに幕を閉じるだろうと自ら認めている。In-Stat/MDRのアンケート調査によると、消費者の54.3%がコマーシャルの75%から100%を飛ばしてDVRを見たと答えている。DVRを購入したいと答えた消費者の82.8%がコマーシャルを飛ばしてみるだろうと回答した。この調査結果からみてもDVRがテレビCM終焉の最後の一押しとなることがうかがえる。

ブロードバンド、ワイヤレス、検索エンジン、ネットワークの4つの勢力がますますパーフェクト・ストームの力を増強させ、変化のスピードを上げている。かつて、十把一絡げにただの目玉として扱われていた消費者は、今や、意思を持った強い視線を持つ力のあふれた消費者になった。主導権を持った消費者は、自分に関係ない不必要な雑音を払いのけ、自らの意思でほしい情報を手に入れる。引き金を引くのは消費者で、マーケターが、ターゲットへと成り下がったのだ。

テレビCMをこれほどまでに減ぼしてしまったもの、それは何ものでもないテレビCM自身である。かつて、威勢良く剛健だったテレビCMは、今や年老いて色あせ、効果測定や結果の検証、投資効果を問われる今となっても、雑音にまみれ、質が落ち、さらに不安定なテレビの環境で何とか君臨しようともがいている。

テレビCMは死んだのか？ 使用期限が切れたのか？ 広告が赤ちゃんで、テレビCMがその赤ちゃんのオシメだとしたら、今日の広告は、いつまでもオシメをしたまま歩き回っている大人だ。トークショーに出れば最高だろう。

広告効果が問われる今日、テレビCMに勝ち目はない。考え

てみてほしい。年齢という比較的ゆるく区切った消費者ターゲットで、しかもほとんどの場合が、コマーシャルになると部屋を出て行くか、チャンネルを代えるか、他のことをしているというのに、「コマーシャルをみる」と仮定して算出した価格を払らわなければならないのである。これでは、リーチという意味でも、ターゲットの質という意味でも、テレビコマーシャルが効率的・効果的であるとはとうてい考えられない。しかも調査によると、消費者は一夜にコマーシャル2つとブランド1つしか覚えていないというのだから、まるでロシアン・ルーレットである。こうなると、フリークエンシーのみが最後の彼らの見え透いた言い訳だが、面白みのない広告だからこそ、何度も繰り返して消費者への刷り込みをしなければならないのかもしれない。Capgeminiの自動車業界調査で、テレビCMは金の無駄使いで、ダイレクト・マーケティングの方がよっぽど効果があるという結果が報告されている。テレビCMがいかに投資効果がないかがさらに裏づけされたわけだ。

こうなっては、もう後戻りはできない。前進あるのみである。過去の信仰は捨て去り、再考 (Re:think) しよう。従来の広告手法を捨て、勇気を持って、大胆に、新しいやり方を取り入れよう。広告が元気を取り戻すきっかけが生まれるかもしれない。

PDFの続きとなる『テレビCM崩壊』第二部、第三部の概要をご紹介します。詳しくは、お買い求めの上、ご覧下さい。

第二部 解決策

第一部で示された問題、環境の変化は、マーケティングのフレームワークを大きく変えるものである。そこで、このセクションでは解決法の第一歩として、マーケティングのフレームワークを考える上での4つの要素：消費者、ブランディング、広告、広告代理店についての再検討を行う。はじめはもちろん、消費者。「消費者はマーケティング担当であるあなたより、ずっと速いスピードで変化しつつある」ということを解説しながら、それが他の要素にも影響を与えていることを説明する。

第三部 10の新しいアプローチ

第二部で示された新しいマーケティングのフレームワークに従い、10のアプローチを紹介する。これらは新しいメディア、コンテンツ、手法を使ったアプローチでもあり、またいくつかは、古い手法が新たな形で必要とされ、生き返ったものでもある。各章では、数々の先進的な事例を広告代理店の担当者にインタビューし、企画・戦略から結果検証を含めてケーススタディしている。これらのアプローチを組み合わせることで、様々な分野の商品やブランドにあったキャンペーンが企画できる。

お買い求めはこちらへ

Amazon 楽天ブックス HMV
ブックモールPC SEShop.com クロネコヤマト

本書についての情報は www.adinnovator.com まで