

第4章

2020年の 企業とマーケティング

広告・コミュニケーションの 変化を展望する

——企業視点からの今後の10年

明治大学
特任教授
富狭 泰

金城学院大学
元教授
鈴木宏衛

はじめに

本稿の課題は左に掲げてあるとおりだが、本題に入る前にいくつかお断りしておく必要があると思う。

①「変化の展望」について

第1に「今後の10年」というのは、もちろんおおよその時間的な区切りであって、読まれる方はあまり厳密に理解していただく必要はない。10年という数字は、企業の広告コミュニケーションがかなり様変わりしている可能性があると思われるくらいの比較的長い期間を指していると理解していただきたい。

第2に「変化」の内容について一言。広告費等の変化については本稿では取り上げない。つまり、広告費全体の推移やメディア別の広告費の動向については取り上げない。広告費の変化の展望ということになると、結局は過去のデータに基づいた外挿ということになり、しかも毎年電通から発表されている「日本の広告費」を見てもわかるように、「広告費」の全体は日本のGDPと強い相関を持っているので、GDPの変化の展望が必要になり、それをさらに業種別メディア別に予測するというような作業は、筆者の手に余る。

今後のクリエイティブの変化についても同様である。広告に接する人々にアピールすると思われる表現要素は時代によってさまざまに変わるであろうし、表現手法も一定の法則に従って変化するという性質のものではなく、温故知新で、過去に使われた手法が現代的な装いで再登場することは珍しくない。要するにクリエイティブに必要な表現素材に関する選択肢は常時ほとんど無限に開かれており、向こう10年くらいを展望するといった対象にはおおよそ似つかわしくないと思う。

「変化の展望」というテーマで、本稿が取り上げようとするのは、広告コミュニケーション活動に関する企業の管理や計画についての考え方の「変化」である。10年程度の時間が経った後に、広告計画や広告管理の考え方は今とどう違うのだろうか、その結果、企業はどのような広告コミュニケーション活動を展開している可能性があるのだろうか、あるいはその考え方の変化をもたらす要因は、現在どこに見えているのだろうか、というテーマを検討してみたいのである。

こうした課題を検討するということは、現在、企業が広告・コミュニケーション計画や管理に関して解決しなければならない課題、あるいは変化を促す課題を抱えているということである。それは何であり、また10年くらいかけてその課題を解いていった場合、広告計画や広告管理の考え方はどのようなになっているのだろうかということである。

企業を課題解決の主体と考え、現在直面している課題で10年くらいはその解決に時間を費やさなければならないものは何であり、それがどのような方向で解決されてゆくかという問いとして、表題のテーマを読み替えてみたいのである。これからの10年を「課題」解決の10年間と考えれば、企業はそのためにながしかの経営資源を投入し、競合他社の動向を精査し、外部からの提案を検討し、より適切な解決方法を見出すべく努力すると思われる。それが、今後10年間くらいの広告・コミュニケーション活動の変化となって現れるだろうと考えるのである。

②ネットの影響について

ところで、なぜ表題のようなテーマが研究対象として取り上げられることになったのか。その理由は、どなたも想像されるように、インターネット（以下「ネット」）の社会的浸透である。ネットが社会で広く利用されるようになった結果、消費者の情報行動・購買行動も、企業のマーケティング活動、コミュニケーション活動も変化し、しかもその変化はまだ継続しており、先を見定めることが難しいという状況があるから、表題のテーマが研究対象として取り上げられたのだと思う。

ネットが広告・コミュニケーション活動に一定の影響を持つようになったのは、筆者の記憶では、検索エンジンが普及して以降である。検索エンジンの登場はおおよそ1990年代半ばころであるから、すでに20年前後が経過している。もちろんそれ以前もネット上で広告活動は行われていたが、伝統的な広告メディア（4つのマス・メディア—新聞、雑誌、テレビ、ラジオ）と同等の影響力を消費者に対して持つには至っていなかった。理由ははっきりしていて、ネット・メディア（ここでは「サイト」と同じ意味で使用する）には、広告効果（＝消費者行動に与える影響力）の点で伝統的な広告メディアのピークに匹敵するものが少なかったからだ。ネット・メディアの影響力が伝統的なメディアに及ばなかったのは、個々のサイトの集客力が小さかったためである。なぜその当時のサイトが大勢の閲覧者を集めることができなかったか。その理由も単純で、人々がサイトにアクセスするためにはいちいちURLを記憶して指定しなければならなかったからである。この課題を解決したのが検索エンジン・検索サイトだ。検索サイトについて説明は不要だろう。

ネット広告費が急速に拡大し始めたのは、検索サイト登場以後である。サイトへアクセスするには、URLのような長くて記憶しにくいアルファベットの入力ではなく、短いキーワード

の入力でOKという単純さがネットの利用者と利用頻度を大幅に拡大させた。検索結果が表示される画面に、検索窓に入力されたキーワードと関連を持つ商品やブランドの広告（バナー広告）を掲示すれば、その広告が検索者の視野に入る。しかも検索結果のページを見る閲覧者は、その検索キーワードに関心を持った人々であるから（関心を持っていなければわざわざ検索キーワードを入力などしない）、広告効果の階層モデルでいうところの「注意」「興味」「欲求」「記憶」「行動」（AIDMA）の最初のステップ（「注意」）もしくは2番目のステップ（「興味」）にいる人と考えられる。そうであれば、そのページに掲載されている広告は、より絞り込まれた、効果効率のよいターゲットに到達していることになる、と考えられたはずである。検索連動型広告がネット広告費の拡大を牽引した背景は、上に述べたような想定が企業の広告担当者にあったからであろう。

検索サイトの普及以後にネット広告費の拡大を牽引したのは、ソーシャル・メディアである。ソーシャル・メディアが牽引した理由は、検索サイトとは違い、クチコミ効果への期待である。クチコミによって、製品コンセプトや銘柄コンセプトの情報がネット上で自己増殖的に広がってゆくことが期待されたからだ。その情報は、ネット上だけではなくおそらく、リアルなクチコミによっても伝達されてゆくだろうと、期待されているはずである。

ネット広告費が現在のようにテレビ広告費に次ぐ位置にあるのは、こうしたネット・メディアのイノベーションのおかげである。

これまでのネット・メディアと広告の関係を歴史的にたどる限りでは、まずECサイト（ネット通販）によって消費者の関心を集め、検索サイトの登場とソーシャル・メディアの出現、さらにはデバイスとしてのモバイルの普及が、ネットでの広告活動の拡大に大きく貢献していると思われる。

今回の研究テーマである「今後の10年」という“時間”を考えると、その間にネットにはさらに新しいデバイスやメディアの登場が予想されるし、それらによってネット上での消費者の情報行動や購買行動が変化してゆく可能性が十分想像される。現在のネット・メディアに関しては、ユーザーにとって解決してもらいたい課題もあり、その課題を解けば、そのメディアはさらに閲覧者を集める（＝集客）可能性がある。メディアに閲覧者が集まれば、企業の広告・コミュニケーション行動も変わるであろう。ただしそれはネット・メディア側の視点から見た課題であり、“企業視点からの”という本稿のテーマではないので、ここでこれ以上は述べない。

③3つの課題

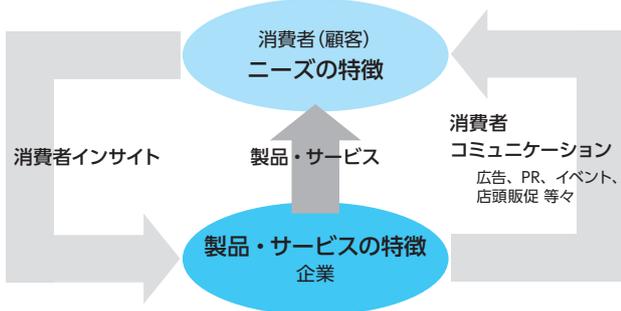
ネットが登場して以後、企業が直面している広告・コミュニケーション活動上の課題は3つあると、筆者は考える。3つに絞るのは、2012年に日経広告研究所と共同で実施した企業調査を分析した結果からである。調査結果の概要は『日経広告研究所報』270号に掲載されており、さらに詳細は金城学院大学の鈴木宏衛元教授の吉田秀雄記念事業財団に提出されたレポートで紹介されているので、ここでその結果を詳しくは取り上げない。必要な調査結果については、適宜文中で紹介してゆきたい。

(i) 自社サイト活用に関する課題

第1の課題は、マーケティング上での自社メディア (owned media) と共有メディア (earned media = SNS) の活用法である。SNS 登場以後、マーケティング情報収集のためにネット・メディアを活用する機会が増えたと思われる。また企業によっては、自社サイト内に、消費者情報を収集する仕組みを設けているところもある。

広告のような、消費者に向けた情報発信のコミュニケーション・ルートを「販促・ブランディングのためのコミュニケーション・ルート (= 販促・ブランディング・ルート)」と呼ぶとすれば、消費者が企業に対して情報提供するコミュニケーション・ルー

図表1 コミュニケーション・ルートとインサイト・ルート



図表2 ネット通販事業の運営 (サンプル数=182)



図表3 ネット通販事業が拡大する可能性 (サンプル数=118)



ト、あるいは企業がマーケティング戦略立案のために消費者から情報を収集するルートという意味で、これを「(消費者)インサイト・ルート」と呼ぶことができるだろう (図表1)。SNSの登場以後、この「インサイト・ルート」の重要性は飛躍的に増大したと考えられる。しかし、まだ十分活用されているとはいえない。後に、より広い視野で「インサイト・ルート」の課題について考えてみたい。

(ii) メーカーのネット通販に関する課題

第2の課題は、メーカーのネット通販事業である。通販専門の企業は別として、現時点でも自社サイトを利用してダイレクト・マーケティングを行っているメーカー (主にB to Cのメーカー) は多いし、今後も増える可能性が大きい。これは先に触れた企業調査の結果を見てもそういえる (図表2 ~ 図表4)。

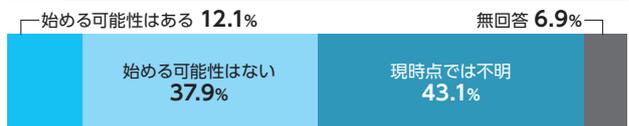
しかしスーパーやコンビニなどの大規模小売チェーンと取引しているメーカーが、ネット通販を利益の出る事業として自立させている例は果たしてどれくらいあるのだろうか。ネット通販事業に関するセグメント情報はあまり開示されていないので、この点は確認できないが、どうもそれほど多くないのではと推測される。この課題について考えてみたい。

(iii) 広告・コミュニケーション効果の測定や指標に関する課題

第3は、広告効果に関して、広告に携わる人々に広く共有される考え方が登場するかという課題。この「考え方」とは、伝統的なマス・メディアも含めた、総合的な広告・コミュニケーション効果・効率の評価の枠組みということである。

ネットについては、閲覧者の端末デバイス (以下では「端末」) に紐づけされた行動履歴が残されるので、効果指標が十分整備されていると考えるのは速断だと思う。その指標が有効なのはあくまでネット・メディアの範囲内だけであり、しかもネット・メディア側で特定できるのは基本的に端末だけだ。ネ

図表4 今後ネット通販事業を始める可能性 (サンプル数=58)



図表5 採用しているインターネットの効果指標 (サンプル数=182)

自社サイトへのアクセス数	174	95.6%
自社サイトへのユニークユーザー数	144	79.1%
自社サイト訪問者の平均滞在時間	105	57.7%
自社サイトからの主要移動先	44	24.2%
自社サイトへの主要移動先	103	56.6%
自社サイト内での回遊状況	95	52.2%
自社サイトからの資料請求件数	57	31.3%
自社サイト内Eコマースページでの商品購入件数	58	31.9%
情報提供サイトのクチコミ件数と内容	10	5.5%
ソーシャル・メディアでのクチコミ件数と内容	65	35.7%
ソーシャル・メディアの反応数	83	45.6%
ソーシャル・メディアのフォロワー数やファン数	76	41.8%
自社サイトや自社ブランドの検索ランク	57	31.3%
自社サイト内容の問い合わせ件数と内容	30	16.5%
ブランド認知	38	20.9%
ブランドに対する理解	31	17.0%
ブランドへの好意	43	23.6%
ブランドイメージやブランド連想の内容	23	12.6%
その他	2	1.1%
あてはまるものはない	2	1.1%
無回答	1	0.5%
サンプル数	182	100.0%

ットだけ使えば広告・コミュニケーションはすべて用が足りるとは、「現時点では」考えられないので(ネット・メディアの大きなイノベーションがあれば話は別)、伝統的メディアも含めた効果効率をどのような考え方の枠組みや評価基準で測定するかという課題である。

ネットの効果指標としてどれが主に使用されているかを企業に質問した結果は、図表5のとおりであった。

この結果を見てすぐに気づくのは、「アクセス数」と「ユニークユーザー数」を除くと、多くの企業に共通して利用されている指標は意外に少ないということ。ネットへの広告出稿(あるいは情報提供など)の目的が異なれば、その目的に応じて利用すべき効果指標も異なる。共通に利用される効果指標が少ないということは、ネット・コミュニケーションの目的がかなり多岐にわたっているということの反映である。販促・ブランディングが目的であったり、顧客組織化が目的であったり、クチコミ発生が目的であったり等々、ネットの多様な利用目的に対して、どのような効果指標を設けるか、そのために多様な目的と手段との間の効果の構造(たとえばAISASのような効果過程)をどう設定するかが第1の課題であろう。仮に目的を販促・ブランディングに絞った場合でも、ネット通販を想定する場合と、主としてリアルな小売店での販売を想定する場合とでは、消費者の意思決定過程は異なると想定されるので、それぞれ適した効果指標を想定することが必要かもしれない。

以上挙げた3つの課題について、以下の節ではその解決の方向および広告・コミュニケーション活動への影響を、一つずつ考えてゆきたい。

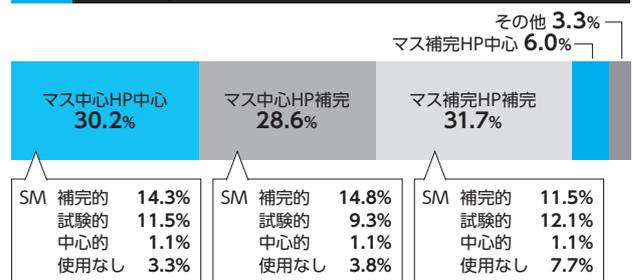
1 自社サイト(owned media)の役割と可能性

最初に検討したいのは自社サイトの課題だ。先に紹介したように、自社サイトの活用を重視する企業は多い。

トリプル・メディアでowned mediaと呼ばれているのは自社サイトのことである。owned mediaにはカタログやショールームなど、コンテンツ編集の自由度が高い他の自社保有メディアも含まれるが、メディアの接触範囲や接触者の多様性、コンテンツ編集のスピードや時間的自由度などを考え合わせると、owned mediaの中では、自社サイトの発展可能性がもっとも高い。

トリプル・メディアをそれぞれマス・メディア、自社サイト、ソーシャル・メディアで代表させて、現時点で各メディアがどれだけ広告・コミュニケーションの中心的な役割を果たしているかを聞いてみた(図表7)。その結果をクロス集計して、メディアの組み合わせのタイプで集計し直したのが以下である(図表6)。

図表6 メディアの組み合わせタイプ (サンプル数=182)



図表7 トリプル・メディアの利用状況 (サンプル数=182)



現時点で「マス・メディアと自社サイトの組み合わせが中心的役割を果たしている」と回答している企業がおおよそ3割を占めている。

各メディアごとに尋ねた質問への回答結果では、「自社サイト」が広告・コミュニケーション活動で中心的な役割を果たしていると回答した企業は、4割近くに達している。ちなみに、マス・メディアと回答した企業は6割に近い。

本稿で3つの課題の中で自社サイトを最初に取り上げるのは、上の結果を見て、自社サイトを広告・コミュニケーションだけでなく、マーケティング全般にわたって、適切かつ大胆に使いこなせる企業が、広告・コミュニケーションの面でも新基軸を打ち出せる可能性があると考えられるからだ。ただし「自社サイト」は、「他社サイト」とのタイアップ等の可能性も含めて(つまり「企業サイト」というカテゴリーとして)、検討する価値があるということである。

1. 2つのコミュニケーション・ルート:

インサイト・ルートと販促・ブランディング・ルート

企業の対消費者コミュニケーションについての一般的な理解の仕方としては、ネットの登場によって初めて消費者との双方向コミュニケーションが実現し、ネット以前は企業から消費者へと情報が一方的に送られるone wayのコミュニケーションだった、ということになっているようだが、これは正確ではない。マーケティングが消費者志向の理念を掲げるようになってから、企業は常に双方向のコミュニケーション・ルートを持ってきた。ただ、企業から消費者へのルート(主にマス・メディア)の多様性と情報量に比べると、消費者から企業へのルートや情報量がか細く、しかも情報は断続的な形(市場調査や顧客対応窓口など)でしか入らなかっただけである。こうした顧客からの情報量や収集頻度の制約を打ち破ろうとしたのが、レジ経由の顧客情報システムであろう。その成果は現在大規模小売りチェーンのマーチャンダイジングに見ることができ、そのデータシステムによって大規模小売りチェーンは部分的に製品開発の主導権を握っている。

「はじめに」の③の(i)で述べたように、ネット(特にSNS)の浸透以後、企業は消費者から企業への情報ルート(インサイト・ルート)を拡大・組織化させてきて、その情報をマーケティング全般に活用すべく、仕組み作りに注力していると考えられる。特に、企業—消費者間のコミュニケーションで飛躍的に変わったのは、消費者との情報交換の接点拡大と時間的な頻度(基本的には時間の制約条件なしに、ルートが開かれている

という点)であろう。

そのため、かつてのマーケット・リサーチを中心とする消費者と企業間の情報交換の仕組みが、次第に窮屈で高コストなものに感じられ始めている。

2. 消費者情報収集目的の変化

ネット以前の消費者インサイト情報収集の目的は、マーケティング戦略(4P)立案や戦略仮説の検証に用いるためであった。消費者情報の収集が集中的に見られるのは、新製品開発や新規事業開発の、特にアイデアやコンセプトの開発段階と代替案評価段階である。また、広告・コミュニケーションの戦略立案と表現コンセプトの仮説検証の際にも、しばしばインサイト情報の収集が行われてきた。

ネットの浸透後、先に述べた小売店のレジ経由情報は別として、インサイト情報収集ルートの多くはネットに移行したが、こうした消費者情報収集のもっとも重要な目的は、消費者ニーズの発見・確認、ニーズの特徴分析のためである。特にSNS普及以後に注目されているもう1つの目的は、クチコミ発生の拠点化である。

この2つの目的のうち前者、つまりインサイト情報の収集・分析の課題として議論すべきは、ネットを通じて収集するニーズ情報の「粘着性(stickiness)」(von Hippel)への対処法であろう。

(i) ニーズ情報の「粘着性」とその原因

消費者は生活上の課題を解決するために、製品・サービスを購入する。その課題意識がニーズと呼ばれ、課題解決手段への欲求はウォンツと呼ばれる。一般的にはこの2つの用語の意味を合わせて「ニーズ」と呼ばれることが多いので、ここでもそれに従おう。

ニーズ情報の「粘着性」とは、消費者(もしくは製品・サービスのユーザー)の生活のどの領域にニーズがあるのか、そのニーズの内容がどんなものであるのか、またニーズを満たすもっとも適切な方法は何であるのかといった、製品開発や事業開発の出発点に位置する情報収集・分析に横たわる困難の程度、もしくはその困難を解消するために必要な経営資源(ヒト・モノ・カネ)の量を意味する概念である。

ニーズ情報は消費者やユーザーから得られるから、粘着性とはニーズ情報が消費者やユーザーにへばりついて分離しにくい状態を表しているといえる。

こうした粘着性があるため、しばしば企業は適切なニーズ

の発見・把握に失敗したり、製品コンセプト開発から製品設計に至る過程で問題の把握を誤り、結果的に製品戦略の失敗につながると考えられている。

製品開発の成功の難しさを表す表現に“百三つ”とか“千三つ”という言葉があるが、事実、開発される新製品の成功率は一般的に非常に低いと考えられており、これも新製品開発に関する消費者のニーズ情報の粘着性に起因するといえよう。もちろんここでいう新製品・新規事業の定義と成功・失敗の定義の仕方によって比率は大きく変化するであろうが、たとえば成功率の基準を新製品の市場導入後5年目の製品・ブランドの残存率やシェアによって定義してみれば(むしろこの定義が不適切な場合もある)、その数字は決して大きくはないだろう(ちなみに、新製品開発・新規事業開発の成功確率の管理がマーケティングでも重要な課題となっている)。

現在の日本企業には経営戦略上、新たな利益機会や市場機会の積極的な開拓が強く求められており、これから新興国のキャッチアップにますます拍車がかかることを想定すると、企業が新製品開発・新規市場開拓に当たって、いかにニーズ情報の粘着性を溶解・希釈化するかは、今後のマーケティング戦略・事業戦略にとって、大きな課題である。

では、なぜ消費者のニーズ情報に強い粘着性が生じるのか。理由は消費者側(ニーズの保有者側)と企業側(ニーズ情報の収集者)の両方にあると考えられる。

消費者側の粘着性の原因は3つある。

1つは消費者の「記憶」の壁。

消費者は製品・サービスの使用や使用上の課題をすべて「言語的に」記憶している(陳述記憶)とは限らない。特に製品・サービスの使用記憶は時間の推移とともに身体に移蓄される(使い慣れる)ため、言語化することに困難を感じ、ともすれば再現性に欠ける。彼らの使用の記憶から有益な製品課題(ニーズ)情報を引き出し、それを開発担当者が共有できるようにするためには“適切な”言語化がどうしても必要なのであるが、そのために時間がかかり、また多くの標本(情報を引き出す調査対象者)が必要となる。

製品開発に関わるインタビュー調査などを経験した者であれば例外なく経験していると思うが、インタビュー時の多くの消費者の発言はしばしば曖昧で、断定をためらいがちで、記憶内容の想起における発言は断片的だ。グループインタビューでは、他者の発言に対して賛成反対を明確にしないことが多く、モデレーターがその意思表示を促してもすぐには明言しない人が少なくない。

インタビュー調査の被験者のこうした態度は、経験の少ないモデレーターの場合、「韜晦」と勘違いすることも多いのであるが、ケースをたくさん経験するに及んで、それは「韜晦」などではなく、実は「記憶」の曖昧さに由来しているのだということに気づくのだ。おそらく、これが粘着性の最大の原因であろう。

もう1つは「慣れ」である。

使用者は自覚せずに製品・サービスに慣れようと努力する。これは製品の“使いこなし”と呼ばれているものの一部分を構成していると思われる。特に高額商品になるほど、購入商品・サービスの特性や機能を頭から「良い」と評価する傾向があり(価格の持つ品質手がかり機能)、それに自分の課題(ニーズ)を解消させる努力をするため、消費者が強い自覚もなく感じている課題・問題点を、それとしてとらえる視点が見失われがちになる。また、幼児や小児、高齢者を対象とした製品・サービスの場合も、課題の対象化ができないか苦手な消費者であるため、「慣れ」を強制される場合が多い。

一方、買いやすい手ごろな価格の商品(同時に低関与商品)であれば、さまざまな銘柄を試用して自分のニーズとの適合性を確認し、最終的に継続購買の意思決定をするため、製品・サービスの課題を自覚・言語化する過程を跳躍するおそれがある。

3つめの原因は、日本の消費者のニーズ(課題)の特質にある。

現在の日本の消費者は、多くの製品・サービスについての基本ニーズに関してはかなり高いレベルで満足していると考えられている。消費経験を長く経てきた彼らが抱いているニーズは、基本性能・基本特性の部分ではなく、それぞれの消費者の生活特徴から発生する個別化されたニーズ、個人の生活特徴・生活条件が色濃く反映されたニーズである。したがって、消費者も自分のニーズを自覚するためには、自分自身の生活の特徴を客体としてとらえ直し、そこから発生するニーズの特質を対象化して言葉で表現することが必要になるのだが、そこに言語表現や製品知識の壁が立ち現れ、粘着性が生じると思われるのである。個人生活の特徴を反映したニーズが、個人に密着した消費心理であるがゆえに、消費者が対象化し自覚するきっかけに乏しく、言語化しにくい原因となっていると考えられる。それが粘着性を高める1つの理由となっているのである。と同時に、消費者自身もニーズを明確に把握しきれないため、ニーズにマッチした製品特性や特徴がなんであるかを決定し得ないという状況に陥る。そこに、クチコミ情報の需要の発生する機会が生じるのである。

これまで述べた消費者のニーズ情報収集に関わる粘着性の

問題は、なにより本来商品設計として解決すべき課題（のすべてとは言わないが）を、消費者側の慣れや使いこなしによって解決されていることが、製品・サービスのイノベーションの可能性を発見しにくくしているかもしれないのである。

一方、企業側に生じる粘着性の原因は、そのようなニーズ（生活課題・製品使用課題）を対象化し言語化できる能力や適性を持った消費者に巡り合う機会が少ないことと、消費者の一見するとありきたりのニーズ表現の先に潜んでいる、生活特性由来の個別的なニーズは、従来の散発的に実施するマーケット・リサーチに基づいた情報収集方法では、汲み取る機会や分析の機会が見逃されやすいという事情がある。

(ii) 粘着性を解く方法とメリット

消費者側にある粘着性の原因を解消するには、情報収集の相手、つまり消費者を適切に選別することが必要になる。ニーズ情報を収集するのに適性を有する消費者を、「製品（サービス）リテラシー」の高い消費者と呼ぶことにしよう。製品リテラシーとは、消費者自身が自分のニーズの特徴をよく自覚しており、自分のニーズに対してどのような製品機能や製品特徴（ここでは“機能”を主にメカニカルな特性のことを指し、それに対して“特徴”をメカニカル以外の、たとえば外装デザインやパッケージ、ブランドネームといった要素を指すものとしよう）が必要であるかを、自分で情報収集して判断できる能力と規定しておこう。

このような製品リテラシーの高い消費者（“リード・ユーザー”と呼ばれる）は、B to C製品の場合、決して多くはないので（B to B製品の場合は、ユーザーの多くが製品リテラシーの高い専門家であるため、リードユーザーを見出しやすいと考えられている）、情報収集の対象者として巡り合うこと自体、時間がかかる（したがってそこにたどり着くまではコストもかかる）ということになる。

こうした壁は開発側の技術的な知識の側にもあり、消費者のニーズが開発時点で技術的解決の道が開かれていないと速断することによりニーズを「無視する」ことがあり得る。もちろんそれぞれの時代にはそれぞれの時代の技術的障壁があり、解決不可能と判断せざるを得ないこともあるのだが、技術の進展で道が開かれる可能性を留保しておくことも必要であろう。

消費者ニーズの発見から製品コンセプト、製品設計に至る道に潜んでいるこれらの障害は、製品リテラシーの高い消費者、製品リテラシーが高く消費者心理にも理解の深いリサーチャー、消費者ニーズを製品機能や製品特徴として適切に翻訳できるコンセプトメーカーと、諦めない製品設計者たちが一

堂に会うことによって初めて十分に取り除くことができる。しかし、そうした適性のある人々の組み合わせの機会は必ずしも多くない。これも粘着性の生じる理由である。

さらにもう1つ粘着性の生じる理由がある。それはニーズ情報収集の適性を持ったユーザーは、必ずしも製品リテラシーの高い消費者とは限らないということだ。たとえば一時期ネットブックというタイプの、ポータブルではあるが特に高性能ではないパソコンがかなり大きな市場シェアを占めていたことがあった。台湾のOEMメーカーが最初に市場化したそれらのPCは、ネットとメールさえ利用できれば十分というようなユーザーをターゲットとした、機能・品質的にはそれほど高度ではない低価格のパソコンである。このタイプのパソコンが一時的に日本のパソコン売り上げの3割近くを占めていたといわれている。ネットブックのようなタイプのパソコンが大きな市場性を持っていることに気づくには、製品リテラシーの高いユーザーが自分や周辺消費者セグメントのニーズに関する知識・理解・共感を持つだけではおそらく不可能である。つまりリテラシーが高すぎることは、かえってある種の製品の市場性を過小評価する危険性を内包しているということだ。この危険性を回避するためには、高性能・高機能化だけが市場開拓の道ではなく、なるべく広い範囲のユーザーや消費者のニーズ情報を収集の対象にすべきだということだろう。

ちなみに、このような特に高度な機能品質を持っているわけではないが、あるセグメントの人々には使い勝手のよい製品は、ネットブックばかりでなく、「らくらくホン」や低価格の「スマホ」などにも見られ、製品開発課題として無視できない。ネットブックはその後のタブレット端末や高機能化したウルトラブックの開発にバトンタッチして、現在では過渡的な商品形態と考えられているのだろうが、こうした過渡的な商品形態の背景にあるニーズを十分汲み取ることにより、さらに新しい時代の製品を登場させるきっかけにもなると考えられるのである。

いささか粘着性の議論に関わりすぎた。なぜこうした議論を長々としてきたかという、1つはニーズ情報の粘着性を解くために、SNSやSNSを拠点とするネット・コミュニティが活用できるのではないかということ、ブランド・コミュニティの参加者から寄せられる継続的なユーザー情報を活用することが有効なのではないかということである。

もう1つは、ネットを中心として製品・サービス情報を発信する時代には、ネットからの消費者ニーズ情報を起点として、ここから製品コンセプト→コミュニケーション・コンセプトへと一貫して発展させることが有益であり、将来そのようになって

ゆくだろうということを主張したいためである。

先にも述べたように、粘着性が、製品・サービスの内包する課題の対象化(気づき=開発の出発点)の阻害に起因し、その要因の1つが製品・サービスへの慣れ、馴化、使いこなし(言語による記憶ではなく肉体による記憶、あるいは記憶の肉体化)にある。そして、これは製品・サービスの使い始めの段階で、おそらくユーザーが製品に対して感じる違和感や使いにくさ、試用前の期待と使用後の齟齬、期待値以下の満足しか感じさせない特性や特徴を身体(違和感、不満感、使いにくさといった感覚)で捕捉しているはずで、その違和や期待値以下の製品(サービス)の特徴に関して、使用を継続してゆくうちにしだいに慣れるまでの過程を逐一報告してもらうことが、製品・サービスの課題をきめ細かく拾い上げることにつながると思われ、報告のルートとして、ネットが非常に有効であると思われる。

ここで重要なのは、本来製品設計の課題であるべき問題点を把握するために、製品・サービスの初期使用において、ユーザー(それもごく普通のユーザー)の視点から、ポジティブ、ネガティブの両面にわたり、使用感の変化の過程をなるべく緻密に報告してもらうことにある。こうした情報交換ができるルートとしてインサイト・ルートが組織化されてゆくことにはないだろうか。

市場導入前の製品モニターはおそらく多くの企業で組織化されているはずだが、むしろ開発のための消費者・顧客との製品課題の情報交換が組織化されているかどうかの問題ではないだろう。顧客参加型製品開発や顧客協創といったテーマが議論されるようになってすでにある程度の時間が経過している。消費者とともに製品化のアイデアをネット・コミュニティで議論する場を設けている事例なども報告されているが、実際にそれがどのくらいの企業で実現しているのか、成功事例が出ているのか、筆者には不明である。

このような情報は、製品改良(改良型の製品開発)のための情報であって、新製品開発(あるいはイノベーション)のための情報にはならないと考える人がいるかもしれないが、その考えは必ずしも妥当ではない。新製品開発(イノベーション)も、発端は既存製品に対する違和や不満、ネガティブな使用感といったユーザー意識が起点になるのであって、その違和や不満、ネガティブな使用感などを、どこまで体系的・包括的に克服すべき開発課題として認識するかが、改良とイノベーションとの分岐点になっているだけなのである。

たとえば、クルマの安全性能を、クルマの個々の機能や性能の課題ととらえれば、ブレーキシステムやハンドル、シート

ベルト等の個々の走行性能・機能改良の課題として取り組むことになるが(それも重要な製品戦略の課題である)、クルマの全体システムの課題ととらえれば、衝突回避のための対物視認システムとブレーキシステムの組み合わせ等の課題になり、さらに視野を拡大して路上走行の社会的仕組み(路面状態から標識視認、対人対物視認に至るシステムと走行停止機能全体をどう組み合わせるか、さらに発進停止判断をどのように行うか等々)の課題であるとしたらえれば、社会交通システムにおける自動車の安全性確保という課題に至る。そう考えれば、改良もイノベーションも起点はそう違ったものではないといえる。

また、長年製品・サービスを使用しているユーザーには、ベテランユーザーなりの、現使用製品だけにとどまらない、広い視野での不満や課題が意識されている可能性もある。

そして課題を解決した新しい製品についても、そのユーザーに同様の試用報告を依頼することで、新製品の特性・特徴と消費者ニーズとが、どの点でマッチし、またどの点ではマッチしていないかを確認することができると思われる。それが試作品段階でのテスト使用であれば、消費者ニーズにマッチし、しかも競争相手の製品にはない点はその製品の競争優位点であり、製品コンセプトにおけるコアベネフィットとして、広告・コミュニケーションにおいても重点的な訴求点(コミュニケーション・コンセプトの中核)になり得るのである。

こうしてユーザーとの協同によって、ニーズの発見確認から製品コンセプト開発、製品設計を経て、コミュニケーション・コンセプトに至るまで開発が進められる場合に重要なことは、「コンセプトの一貫性」を念頭において管理運営してゆくことである。

なぜこうしたコンセプトの一貫性が必要なのであろうか。以下でその理由を検討したい。

(iii)「コンセプトの一貫性」が重要である理由

新製品開発の過程で、製品コンセプトから製品設計、コミュニケーション・コンセプトに至るまで、コンセプトのとらえ方が一貫していることがなぜ重要なのか。

最初に消費者が新製品情報に接するメディアが、たとえばテレビであったとして、さらにより詳しい情報をたとえばネットの価格比較サイトや店頭の店員から収集し、購入後にネットを通じて製品の評価を発信する(たとえばSNS)としよう。こうした消費行動や情報行動をとる消費者には、(1)製品・サービスに対する自分自身のニーズの特徴と、そのニーズの特徴に製品・サービスの特性・特徴がどのように対応しているか(いないか)、(2)それらに関連して自分が収集した製品評価の情

報がどのような内容であったか、この2つを評価する基準が必要である。

つまり一方では製品・サービスを評価すると同時に、もう一方ではその製品・サービスに関連して流布している情報を評価すること(たとえば、情報の信頼性や情報源の信頼性がその典型である)が、ネット時代の消費者にとっては、重要かつ必要な知識となっているのである。もちろんすべての消費者がこうした消費行動・情報行動をとっているわけではない。しかしこのような行動をとる消費者を、企業が無視できなくなっているということ、もう1つは、こうした消費者の情報行動の第1の目的が、製品特性・製品特徴が自分自身の製品ニーズとベストマッチしているかどうかを確認したいという欲求があり、ネットで情報収集する多くの消費者は、次第にこのような消費行動・情報行動のパターンに馴染んでゆく可能性があるからだ。

そうした情報行動を前提とすると、テレビスポットであれ、自社サイトであれ、クチコミであれ、製品情報のあらゆる提示場面で、その情報が伝達する製品特性・特徴が、情報探索をしている消費者自身のニーズに適合していることを確認できることの重要性が増すであろうということ、すなわち消費者ニーズに適合した製品コンセプトがきちんとコミュニケーション・コンセプトとして反映されているような情報発信を広告主が管理運営していることが重要となってくるのである。

かつてのようなテレビ(特にスポットCM)の訴求力が他の広告メディアに比べて圧倒的に強い時代には、わずか15秒や30秒の短い時間の中で、消費者の注意を喚起し、競争優位性や独自性(USP)を短い文章や印象的な映像にして伝達する手法が尊重されたが、現在のテレビの役割は、消費者に注意を喚起させ、興味を持った消費者をネット上の自社メディアに導くことであり、製品・サービスの詳細は自社サイトで収集してもらうという購買行動の環境になっているのである。

もちろん消費者の関与度が低い製品・サービスカテゴリーの場合は、ブランド認知がそのまま購買行動に直結する可能性も高いので、依然としてテレビCMのリーチ・フリークエンシーに依存する傾向は強いのであるが、探索型の製品や関与度の高いカテゴリーの製品やブランドは、消費者が慎重に情報収集し、自分のニーズと製品特性・特徴とのマッチングを評価する基準を設けて、多面的に評価情報を収集し、ブランド選択する可能性が高いと思われる。またそうした選択行動を、ネット(の情報)が後押ししているのである。

そういう時代のテレビスポットの役割は、USPを鮮明に提示し魅了するだけでなく、コンセプトを「暗示」し、消費者に

ブランドのコアベネフィットへの興味を喚起するような「示唆」を与える必要があるし、その表現内容には当然テレビスポットと自社サイトとの間で、メディアの役割分担に沿ってコンセプトの一貫性が保たれていなければならないのである。

こうしたコンセプトの伝達のあり方は、実はブランド戦略に大きなメリットを持っている。ブランド確立のためには、ブランドのコアベネフィットが消費者に理解され支持されることが重要であるが、その意味でコンセプトの一貫性をメディア間で統一することは、ブランド確立のためのコミュニケーション戦略にとっても重要なのだ。

一方で、自社サイトの情報には別の問題が生じる可能性もある。それは、自社サイトでは製品・サービスの情報量や表現の自由度が高いため、知らず知らずのうちに表現や情報が過剰となり、コンセプトの一貫性を損ないがちであるという点だ。情報を丁寧に伝達することは必要であるが、限られた時間内で情報処理する消費者にとって過剰情報はコンセプトの一貫性を希薄化させる危険性もある。

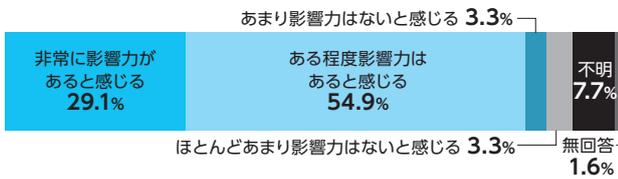
3. SNS(共有サイト)とクチコミ

コンセプトの一貫性は、クチコミ管理のためにも重要である。多くの企業は、クチコミの影響力を重視し、クチコミを利用したいと思っている(図表8)。しかもこれまでクチコミ喚起の試行を行ってきて、成功体験も持っている。今後さらにこうした経験に基づいたクチコミ喚起のための戦略立案、運営管理のノウハウを蓄積してゆくであろう。

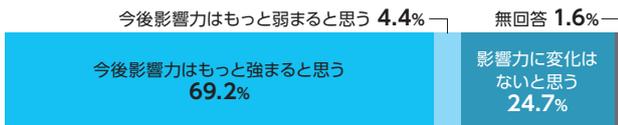
しかしそうはいうものの、クチコミの成功体験が具体的な営業実績に結びついたのか、またコミュニケーションコストの効率化をもたらしたのかは、明らかでないし、それを実証するのは難しい。それにもかかわらず、企業のコミュニケーション戦略におけるクチコミ対策は今後も重要課題と見なされている。クチコミ管理に対しても、コンセプトの一貫性は重要な戦略立案の基準だといえる。

クチコミは、発生させたいと思っている企業の思惑どおりにはならないメディアである。クチコミ発生源が、コミュニケーションの意思や意図を持った人間であるから、企業が提供したクチコミネタをどのように加工編集するかは、クチコミ・メディア側の自由なので、それを企業は制約することはできない。企業に可能なことは、クチコミネタとして提供する情報について、2次利用(加工編集)の可能性をできる限り幅広く想定しながら、想定される範囲での不利益を可能な限り低減させ、さらにクチコミネタの望ましい利用法を考慮に入れた(むしろそ

図表8-1 レビューやクチコミ等の消費者への影響力 (サンプル数=182)



図表8-2 レビューやクチコミ等の影響力の変化 (サンプル数=182)



図表8-3 クチコミの利用に関する意見 (サンプル数=182)



Aの立場：クチコミのマイナス効果のリスクを承知しつつも、クチコミパワーを活用する方がよいと考える

Bの立場：クチコミのマイナス効果を十分コントロールできないがゆえに、利用は控えるべきと考える

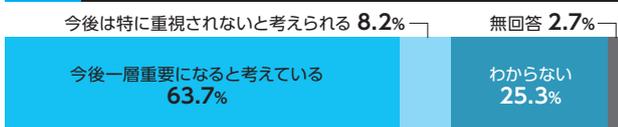
図表8-4 クチコミ目的の組織的コミュニケーション活動 (サンプル数=182)



図表8-5 クチコミ発生の有無 (サンプル数=69)



図表8-6 今後のクチコミ利用に関する重要性 (サンプル数=182)



ういう方向でクチコミの発生を促進するような)広告・コミュニケーションの具体的な展開策を、利用するすべてのメディアを通じて、計画立案することであろう。そのために、コミュニケーション・コンセプトの一貫性が求められるのである。

広告制作担当者には厳しい制約条件になる可能性もあるが、しかし、コンセプトの一貫性という考え方は、表現自体を制約するものではないので、反対に訴求力の高いストーリーや表現要素の採用がメディアミックスの相乗効果を強め、それがかえってクチコミ発生に拍車をかけることにもつながるかもしれな

いのである。今後のクチコミ対応によって、そうした面でのノウハウや制作経験を蓄積してゆくきっかけとなる可能性は大きい。

2 ネット通販の課題

次に、ネット通販の課題を取り上げる。

ネットは多岐にわたってビジネスに活用されているが、ネット専業会社を除けば、多くはリアルなビジネスを支える機能(たとえばサプライチェーンの構築やビジネスに関する情報収集手段としてネットを活用するなど)をネットに求めているか、あるいはリアルなビジネスの延長上でネットのビジネスに参入している場合である。後者の例としてここで取り上げるのは、B to Cメーカーのダイレクト・マーケティング事業だ。多くのB to Cメーカーがすでにネット上で自社製品の通販事業を展開していることは、それらの企業のサイトを見ればわかる。

日経広告研究所と協同で企業調査を実施した調査の結果では、回答を寄せていただいた企業182社のうち、インターネットの自社サイト上でダイレクト・マーケティング(以下DM)を行っている企業の割合は59.9%(118社)であった(図表9)。調査対象社の中には、(ネット専業も含めて)DM事業の会社も含まれているであろうし、元来こうした調査に応じてくれる企業はネットやネット事業に関心が深いかネット事業に関係していると思われるので、この数値自体が高めに出ている可能性は大きい。つまり小売業やネット専業企業を除いて、純然たるB to Cメーカーに絞って集計すれば比率はもう少し低くなる可能性はある。それでも、おそらく一般に想定される以上の多くのメーカーがネット通販事業を営んでいると考えられる。

1. メーカーがネット通販事業に進出する理由

メーカーがネット通販事業を始める場合、従来から生産販売していたブランドや製品カテゴリーをネット通販事業化することは、普通は考えられない。それまで取引のあった小売業との間に軋轢が生じるからである。したがってネット通販を手掛けるのは、メーカーが新たに発売する製品カテゴリーかブランドに限られる。もちろんこれはあくまで一般論であって、たとえば価格面で従来から取引のある小売業が不利益をこうむらないような条件でなら、おそらくネット通販の対象商品としても了解が得られるのかもしれない。メーカーのネット通販サ

図表9-1 ネット通販事業の運営 (サンプル数=182)



図表9-2 ネット通販事業が拡大する可能性 (サンプル数=118)



図表9-3 今後ネット通販事業を始める可能性 (サンプル数=58)



イトへ集客するためには多様な品揃えが必要だからだ。しかしB to Cメーカーの通販サイトを見ている限りでは、新たに開発された製品やブランドがメーカーのネット通販対象商品となる場合が多いようだ。

メーカーが、新しい領域の新製品を中心にネット通販事業に進出してきている理由は、川下への垂直統合によって小売価格を自社の管理下に置き、事業のバリューチェーンにおける利益創出要因を少しでも拡大したいという、メーカーの目的があるからだろう。これはもちろん逆にリスクにもなり得るのであるが、リアルな小売り流通を通さないだけ、リスク要因やリスク規模が小さくなると考えられているのである。

従来の流通経路では、小売価格は小売店が決定権を握っており、メーカーは希望小売価格を表示するだけである。しかし小売業は小売業の店舗間競争や業態間競争(たとえば食品スーパーの品揃えの中核商品である加工食品は、いまでは大手ドラッグストアでも本格的な品揃えをしており、食品スーパーと強い競争関係にあるし、なによりも購買機会を巡ってはコンビニと競合している)によって価格競争に陥る可能性が強く、そうした小売業(店)間の価格競争が、メーカーの小売店(特に大規模

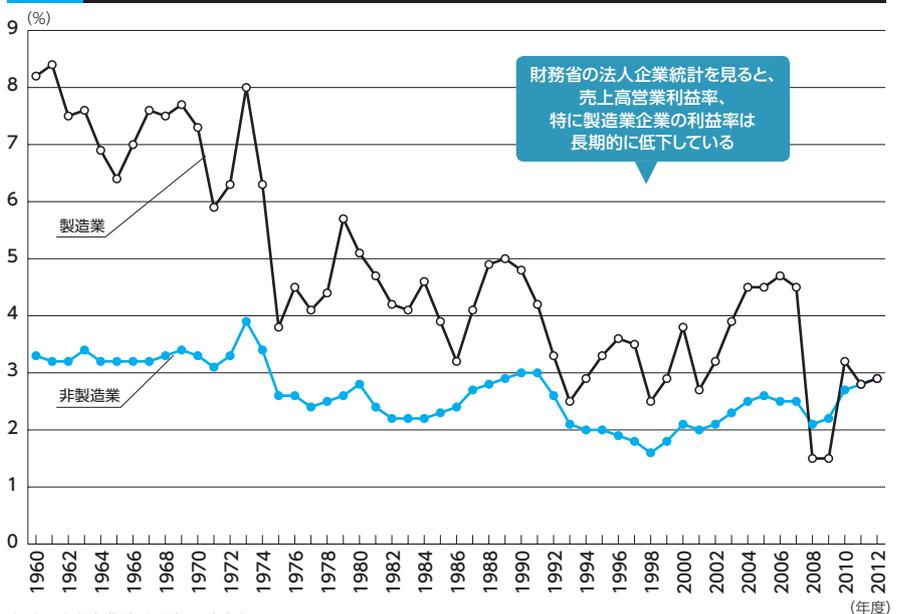
小売りチェーン)への納入価格の下方圧力として常態化していると想像される。こうした価格の下方圧力を回避するために、オープン価格を採用するメーカーは増えてきているようであるが、そうすることで流通対策費は果たして軽減もしくは撤廃されたのであろうか。筆者は実態を把握していないが、結局のところ力関係により十分な成果を挙げていないメーカーも少なくないのではないだろうか。

日本の製造業の売上高営業利益率が長期的に低下してきているのはよく知られている(図表10)。営業利益率が一時的に上昇した時期もあるが、その時点でも付加価値率は低下していたという指摘もある。

メーカーが、付加価値の高い事業構造を構築しようとすれば、こうした納価の下方圧力から相対的に自由になりたいと考えるのは当然である。しかしメーカーにとって現在の小売り流通チェーンの大きな販売力は無視できない。したがって、メーカーがネット通販で扱う製品は、リアルな小売り流通で販売されている自社商品とは異なり、付加価値の高い、購入インターバルの比較的長い商品や特定セグメントの消費者が定期的に購入する商品など(いわゆるロングテール商品)が中心になりやすいのである。大多数の消費者の生活に密着した、スーパーマーケットなどの大規模小売業で日常的に購入する機会が多い商品を中心とした製品の品揃えとは、一線を画しているのである。具体的にはたとえばサプリメントや美容関連商品であり、趣味的嗜好品、たとえば高級スイーツなどである。

しかし、こうした商品の品揃えだけでは、ネット通販がロ

図表10 企業の売上高営業利益率の長期推移



ングテール商品に有効ではあるといっても、ビジネスとして継続してゆくことは厳しい。では、活路はどこにあるのか。

2. メーカーのネット通販の今後

自社ブランドの商品だけで品揃えしても、メーカーのネット通販サイトへの集客効果は上がらない。幅広い品揃えがあって初めて集客効果が期待できるし、関連買いやついで買いによる客単価のアップも期待できる。しかし、多くのメーカーのネット通販ページを見る限りでは、自社ブランドしか扱っていないために、サイト上の消費者の購買行動では客単価を上げにくいであろう。だが、そのため無理に自社ブランドで多様な品揃えを拡大することはできない。ネット通販を前提としたやみくもな新製品開発はリスクが大きすぎるし、既存の製品をネット通販に取り込めば、小売り流通と利害がバッティングするからである。ネット通販と既存小売り流通との競争を避けようとするれば、ネット通販の価格を高くするか、対象商品の規格を多少変えざるを得ないだろう。そうすると、消費者がネット通販で購入する意欲を低下させるかもしれない。

こうした課題を解決するには、マーチャダイジングやサイト運営を自社のみで行うより、他社と共同で行って、品揃えや販促機会を拡充した方がよいということになる。それが可能な場合は、マーケティング戦略の選択幅がかなり広がるであろう。競争はしないが関連する(補完し合う)商品を生産販売している他メーカーと共同カタログを作り、通販サイトも共同運営することになる。配送コストなども含めた運営費用は、たとえばカタログに占める製品数によって負担し合うといった分担が考えられる。いずれにせよ、集客やサイトの更新、配送などDMの運営コストを考えた場合、品揃えが少ないほど一品当たりのコスト負担がかさむことになり、コスト効率を適性レベルまで低下させるためには、品揃えを充実させることが必要で、一社だけで運営するのは無駄ということになる。

これはなにもネット通販だけに限った話ではない。サイトに大勢の閲覧者を集めようとするれば、サイトもある程度多様なコンテンツが必要となる。通販サイトではコンテンツが品揃えとして反映されているのである。一方、収益面で広告モデルを採用して商品情報だけを提供するとすれば、価格.comのように、価格と商品情報を多面的に比較検討できるような網羅的な比較サイトが集客力を発揮するわけだ。

継続的で大規模な集客を考えれば、サイトのコンテンツは魅力や話題性とともにも多様性が必要で、一社の提供する製品・サービスや情報だけでは限界があるということである。一企

業の販売しているブランドだけでは、それを継続的に購入している顧客もしくは顧客予備軍しかサイトに集まらないのである。

図表11 はサイトの種類ごとに見た閲覧率であるが、一般ネットユーザーの場合、企業サイトはほぼグルメサイトと同率である。これは、グルメサイトの人気を勘案すれば、高い閲覧率と理解できなくもないが、家電、食品、アパレル……等々、多種多様な企業がサイト上で通販や情報提供をしていることを考え合わせると、そうした企業すべてを合わせてやるとグルメサイトと同じレベルの閲覧率しか獲得できていないというのは、むしろはなはだ少ないという評価にもなる。

すでに述べたように、企業が本腰を入れてネット通販事業に取り組む場合は、多様な品揃えを確保するために他社と提携し、サイトを共同運営することが必要になる。そして、商品メニューが多様化するにつれて、その共同運営も2社から3社……と拡大してゆくことになり、最終的には本格的なネット通販を展開する共同運営企業が登場する可能性があると考えられる。

また、こうした共同運営サイトはただ単に物品の販売だけという必然性はない。サイトのコンテンツの魅力で集客するのだから、キャラクタービジネスやスマホゲームもサイトに収容される可能性もある。オンライン事業の拡大のためにはオンライン事業自体を多角化する力学が働くかもしれないのである。

図表11 企業サイトへの消費者の訪問割合

	コミュニティ ユーザー	一般ネット ユーザー
サンプル数	100	800
価格比較サイトや 商品情報提供サイト(アットコスメなど)	82.0%	60.8%
メーカーやサービス業など企業・法人のサイト	55.0%	31.8%
新聞社やテレビ局などマスコミ企業のサイト	31.0%	13.3%
官公庁・自治体など公的機関のサイト	21.0%	13.5%
FacebookやTwitter、mixiなどのソーシャル・ ネットワーキング・サービス(SNS)のサイト	77.0%	21.6%
YouTubeやニコニコ動画などの動画共有サイト	73.0%	55.9%
GoogleやYahoo!などの検索サイト	68.0%	64.4%
楽天のような通販会社が多数集っている ショッピングモールサイト	63.0%	60.0%
アマゾンなどの通販専門サイト	63.0%	59.1%
オークションサイト	34.0%	20.1%
他人のブログやホームページ	51.0%	30.0%
交通機関情報サイト	38.0%	33.4%
日常生活情報サイト・家事情報サイト	32.0%	23.9%
グルメ情報サイト	38.0%	29.8%

もちろん、こうしたオンライン事業の多様化・多角化に伴う運営ノウハウを着実に身に付けることができればという条件付きの話ではある。そしてその過程で、競争相手を吸収する企業もあれば、脱落する企業もあり、競争は次第に収斂してゆくことになる。こうした経過は、オンラインであろうがリアルであろうが変わりはない。

現時点でインターネットをたどってみれば、途方もなく広い空間にさまざまな店舗や事務所や遊園地や学校や塾やコンサルタントサービスをつめこんだ（それも、個人商店や個人事務所から大企業まで、数えきれないくらい多種多様の、いわば実際の経済社会をそのままネットに投影したような）空間になっている。現実社会に働いている経済社会の力学は、同じようにネット上にも働いているが、そこで解かれる成功の方程式は多少変数が違うのかもしれない。伝統的な企業がネット上で新しい時代の革新的な企業に生まれ変わる可能性もあるし、オンライン事業によってネット上のビジネスの方程式の解き方を学んだ伝統的なリアルな企業が、リアルなビジネスとはまったく異なったビジネスモデルを引っ提げて、ネットビジネスのリーダーシップを握ることもあり得ない話ではないと思う。そのとき、ネットの広告ビジネス・モデルにも大きな変化がもたらされる可能性は十分あると思われる。

3 広告の計画管理・効果管理の課題

1. 広告管理の理念

広告活動は、メディアとクリエイティブの2つの要素から成る。そして、これまでの両者の変化を見ると、メディアの変化がクリエイティブに影響を与えながら、計画・管理の考え方も推移してきたといえよう。

広告管理の考え方も、この2つの要素をいかに効果的に組み合わせるかが、それぞれの時代の広告管理の中心テーマとなっている。それを少しさかのぼって整理してみよう。

テレビが登場する前は、新聞や雑誌といったプリント・メディアが中心であった。読者数や閲読頻度からみれば、新聞広告が消費者に対してもっとも影響力の大きいメディアということになるだろう。その新聞も発行頻度は最大1日単位の定期刊行物、つまり日刊であるから（ただし朝夕刊を1日2回と考えれば、1日2回の想定上の最大頻度と考えられる）、読者が日に何

度も繰り返し読むということを想定しなければ、想定上のメディア接触回数の上限は1日あたり1～2回である。1日の間に繰り返し複数回読まれることを想定しても、メディアの接触回数はそれほど多くはないであろう。したがって、広告の接触回数もそれ以上を出さないことになる。つまりフリークエンシーにはおのずから上限があり、その限られたフリークエンシーの範囲で広告内容を消費者に記憶してもらうことが必要となる。印刷も単色が中心で、モノクロ写真の精度も粗く、カラー広告は（雑誌を除くと）今日のように一般的ではなかった。そのため、クリエイティブワークの中心は製品・サービスの特徴を読者の記憶に残りやすい簡潔な文章で表現するコピー・ライティングであり、キャッチ・コピーとボディ・コピーの組み合わせで訴求内容を効果的に伝達する方法が一般的であった。

テレビが広告メディアの主流となり、中でもスポット広告が中心の時代になると、15秒もしくは30秒という極めて短い時間で、いかに視聴者に広告内容を効果的に伝達できるかがクリエイティブワークの課題となった。スポット広告はプリント・メディア広告と違い、1日に何度も同じ広告を視聴者に接触させることが可能なので、スポット広告を中心として新聞や雑誌といったプリント・メディアを組み合わせ、広告接触回数（フリークエンシー）によって接触者の心理を変化させるという効果管理の考え方が主流となった。銘柄認知の段階から、製品特徴を理解する段階、さらには購入意図を持つ段階、最終的に実際に購買する段階までの過程を（いわゆる広告効果の階層理論と呼ばれる考え方であるが、この考え方自体は19世紀末、つまりまだテレビが実用化されていなかった時代に提起されている）、いかに短時間で効率的に（つまり、これ以上接触しても消費者の心理はもはや変わらないという上限を超えるような無駄な接触頻度を回避しながら）変化させることができるかが、広告管理の課題となった。有効フリークエンシーの考え方である。

ターゲット消費者の広告接触範囲を最大化するリーチ管理の考え方に、このようなフリークエンシー管理を加えて、リーチ&フリークエンシー（GRP）の管理思想が浸透していったのであるが、これはあくまでテレビのスポット広告がもっとも影響力の強い広告手段である時代のメディア管理の思想である。

テレビスポット広告中心の時代のクリエイティブワークは、広告露出時間が15秒/30秒という非常に短い時間の制約の中で、しかもテレビ番組を見ることが本来の目的である視聴者の意識を広告に集中させるための、映像表現手法の開発が課題であった。通常、動画は静止画より注意を引きやすいので、登場する人やものの動きによって視聴者に注意を集中さ

せた上で、広告内容を提示するという手法が一般的となり、しかも繰り返し見聞きしても視聴者に反発されない（むしろ繰り返し視聴して快く記憶してもらえるような）映像や音楽の表現手法が広く採用されることになってゆく。テレビスポットが主流の時代になると、広告文案（コピー）はむしろ映像（動画）に付随する、あるいは映像をサポートする広告表現要素となり、クリエイティブ制作ではCMプランナーが制作の中心的存在となってゆく。

1980年代から90年代にかけて、こうした考え方が制作現場で広く浸透してゆくことになる。日本のものづくりの現場でも品質管理の水準が向上し、競合するブランド間でも品質の差は消費者に識別することが難しいほど平準化するレベルになり、マーケティングで差別化または差異化と呼ばれる製品戦略では、ものづくりの考え方や製品の魅力の力点の置きどころによって消費者の銘柄選択動機を刺激する傾向が強くなったのである。そういう傾向の中で、いわゆる“広告で売る”といったマーケティングの考え方も受容される時代の雰囲気が強くなっていった。

2. ネット時代の効果管理

インターネットがしだいに普及し、消費者自身が自らの消費行動や製品・サービスの使用（利用）評価をネットを通じて発信するということが珍しくない状況になって、広告・コミュニケーションの管理の考え方も変わってきている。

前節で広告メディアの変遷と広告管理の考え方の変化の間の関係について記述した。しかし私が述べたいのは、そうした管理思想が現実には広告作業の現場を支えているという事実である。広告主も、メディア変化の状況に応じた広告管理の考え方を受け入れることによって、メディアの買い付け作業や広告制作作業など、広告の現場での作業に「目的-手段」の合理的な思考の枠組みを与え、作業自体の標準化を促進してきたと考えられるのである。

この点は現在のネット広告についても、同じことがいえる。つまり広告メディアとしてネットをどのように活用すれば、マーケティング管理上効果効率を高めることができるのかという、管理思想上の合理性や合理化基準を明確にすることが必要であり、そうすることによって（広告に収益源を依存している）ネット・メディアの開発にも一定の方向性が生じるであろうということなのである。つまり、今後のネット・メディアの開発の方向は、それらのメディアの収益が将来も広告モデルに依存する限り、伝統的メディアも含めた広告メディア全体における

ネットの役割の考え方と管理思想によって、方向づけられるであろうということである。

これはネットが広告メディアとして万能ではない以上当然であり、広告主企業としても、メディアミックスを前提として、ネットを活用すると思われるからである。実際、ここ数年でネット広告の効果効率基準（効果モデルの考え方）について、いくつかの考え方を提起した著作が登場しているが、それらの主張の特徴は、ネット上での消費者の購買に至る行動過程を仮説として設け、その過程に効果的にネット広告が寄与できる道筋を示すというような内容である。どの考え方に普遍性があるのかは現時点で不明であるが、広告の効果効率性に関する合理的な考え方を開発する努力は必要であり、そうした努力は決してネット広告が初めてでないことはすでに書いてきたとおりである。

しかし、ネット広告の場合、消費者が閲覧行動の痕跡をメディア側に残すという技術的な特性があるため、行動事実としての明確な効果指標を迅速に広告主に提供しやすいという、広告メディアとしての有利な条件がある。こうした有利な条件を利用して、行動ターゲティングやレコメンデーションといった、伝統的なメディアではできない効果把握や対応行動のとれる仕組みを開発してきた。こうした効果把握と対応行動は、伝統的なメディアの効果把握や効果対応に比べて、時間的な面（即時性）ではるかに優位であるし、消費者行動に即時に対応ができるという優位性は広告予算の効率化にも寄与するであろう。

特に現在のプリント・メディアが行っているような購読率・閲読率をアンケート調査で収集するといった、年に数回しか行わない、しかも消費者の記憶に頼る効果把握の方法よりは「正確」である。「正確」という意味は、消費者の行動の確率を推測する上での信頼性が高いということであり、効果が把握された時点での効果水準の状況に応じて広告主企業がどのような対応行動をとるべきかの判断を下す基準として、有効性の点で勝るであろうということである。このような優位性ゆえに、ネット・メディア側は、あくまでネット上での完結した広告効果把握の考え方とその対応の仕組みを開発しようという姿勢が強くなるのである。

世の中の影響力のあるメディアがすべてネット上に移行するような状態になれば（つまり、多くの人々が生活関連情報の大部分をネットから入手する状態になれば）、そういう考え方が支配的になるだろう。しかし、10年先の時点ではそのような状況になっていないだろうし、必ずそうなるとは言いきれない。ネット・メディアにも制約があるからだ。その制約とはネット端末の制

約であり、ユーザー側のリテラシーの制約である。

ネット・メディアを閲覧するためには端末が必要であるが、端末機器は今後また技術的な開発の余地や多様化の余地がある。現在注力されているウェアラブル等の小型軽量化の方向での開発では、おそらく操作性や視認性に強い制約がある。こうした端末のイノベーションや多様化にはまだ時間がかかるだろうし、ある特定の方向に絞られるという可能性は少ないかもしれない。しかも新しい端末が登場するたびに、機器操作や情報処理操作の使いこなしの点で、ユーザー側はリテラシーを向上させてゆかなくてはならない。当然対応できない人々も出るであろうし、むしろ「対応しない」という意思を持つ人々も出てくるかもしれない。生活や仕事の特性に応じて、利用可能な範囲で複数の端末を使いこなすという多様化の方向で、端末は進展するのかもしれない。このテーマに関しては、向こう10年くらいという、この原稿に課せられた時間の枠組みではとらえきれないだろう。

効果把握の仕方や考え方のもう1つの制約と限界は、ネット上の自社のマーケティング戦略・コミュニケーション戦略に対する消費者の反応や消費者行動は把握できても、競争相手のコミュニケーション戦略に対する消費者行動が把握できない、あるいはデータが収集できないという点である。伝統的なメディアでは、メディアをモニターすることによって、主要な競争相手の出稿しているメディアやおおよその出稿量を把握することができ、その結果をベースにして、投下している広告費やコミュニケーション戦略を推定すればよかった。ネット・メディアに対してもモニターをすれば、競争相手のコミュニケーション戦略は把握できるが、モニターできるネット・メディアの範囲は限られるであろうから、推定の精度はかなり低いのではないだろうか。ネット・メディアに関しては、やや極端な表現をすれば、市場における競争の全体像を把握することなく、自社の戦略を立てているという状態が想定でき、この状態はあまり改善されないのではないかと思う。

前節で述べたように、広告・コミュニケーション活動（計画—実施—評価—課題対応）が企業内において継続的に運用管理されるためには、「目的—手段」の合理的な理念が共有されていることと、その理念に則った効果把握のデータ収集・処理の方法があることが条件である。

前節でも若干触れたが、そうしたデータの入手方法は、伝統的なマス・メディアが活用されている時代には、新聞や雑誌のようなプリント・メディアの場合は、主に読者に対するアン

ケート調査という方法に拠っていた。このデータによって読者の属性的特徴を把握して、読者構成に適応した広告商品やサービスの広告主の広告出稿をプロモートしていたのである。

テレビの場合は、視聴率や視聴者構成のデータ収集の仕組みが発達して、今日に至っていることはよく知られている。こうしたデータとデータ収集の仕組みが存在していることは、メディアを活用する上で重要な基盤になっている。

同様の方法で“ネット視聴率”を把握することは可能であろうが、端末の制約条件が大きすぎて、果たしてテレビと同様の精度が確保できるかどうか疑問が残る。ここでいう端末の制約とは、端末機器が多様であり、現時点でも、PCに加えて、タブレット、スマホというポータブルな機器が普及しており、その使用台数や使用状況から想像されるように、モニターで捕捉できる範囲が狭すぎ、モニターされた数字からはみ出すユーザーが大勢存在するのではないかという懸念である。

要するにネット・メディアを閲覧する消費者の全体像を推定する何らかの方法が必要なのであるが、それを難しくしている条件がクリアできないということである。その「難しくしている条件」とは、

- (i) ネット・メディアの数が、全体を捕捉するには多すぎる
 - (ii) 加えてネットを利用する端末機器が多様であり、今後もさらに多様化が進むであろうこと
 - (iii) 1人で複数の端末を使いこなすユーザーが多いこと
 - (iv) ネットだけでなく、伝統的なメディアも含めた統合的な管理指標が求められており、統合指標の考え方がまだ提示されていないこと
- などである。

これらを考え合わせると、管理の方向は、たとえユーザーをカバーできる範囲に制約はあったとしても、テレビの視聴率データに相当するデータを提供するという方向と、もう1つは広告主自身が自前で管理のための情報収集の仕組みを持つということであろう。おそらくこの2つの方向を組み合わせ、データを補完しながら効果管理が運用されるようになるのではないかと想像される。後者の可能性は、競争相手に関するデータも含めて収集することに必要なコストいかに拠っているが、先に述べた「インサイト・ルート」からの情報や、ネット通販からのデータなどがそれに充てられることになるだろう。

3. 行動データ/心理データ:

オーダーメイド・リサーチの重要性

ネット・メディアにおける消費者行動は、その軌跡をサイトに

残す。そしてそれは、アンケート調査やインタビュー調査のような、対象者の記憶に依存した主観的回答結果(心理データ)に比べて、客観的なデータ(行動データ)として重視されがちである。

しかし行動データには、「なぜそのように行動したか」という心理的情報を欠いているため、収集したデータ間を関連づける(行動と行動の関係)“解釈”や“理解”が必要なときに、分析者は解釈・理解しやすい消費者心理(たとえば動機)のストーリーを付しがちである。たとえばある特定の2品目が同時に購買される結果がしばしば見られ、なぜその2品目(銘柄)が関連購買されるのかを推測する場合、購入者に直接尋ねる(オーダーメイドリサーチ)のではなく、行動データだけから購入者心理を推測しようとするれば、分析者が比較的容易に思いつく購買動機(消費者心理)で解釈しがちになる。少なくとも分析者の思考が及ぶ範囲でしか、動機は推測されない。しかし、それが消費者心理の解釈や理解として正鵠を射ているかどうかはわからないのである。こうしたケースについては、データは客観的であるが、そのデータを理解・解釈する過程は主観的であるということになる。結果オーライであればどちらでもよい、というのであれば、そもそもこうした議論は不要であり、考える必要もないのであるが、果たしてどちらの方が、消費者行動を有利に導くことができるのか。

心理データにも行動データにも限界や弱点があるとすると、両者の組み合わせを考えて、できるだけ適切な理解に到達できるようリサーチ・ミックスを検討することが必要であろう。つまり、行動データが重視される時代でも、依然としてオーダーメイド・リサーチによる心理データは無視できないということである。

4 広告・コミュニケーションのプレイヤーについて

最後に、広告・コミュニケーションのメイン・プレイヤーとしての「企業」について検討したい。本稿の表題にあるような企業の広告活動というテーマであれば、ここでいう「企業」とは「広告主」である。そしてもう一方には「メディア」と「広告制作会社(プロダクション)」があり、その間に広告代理店が介在し、広告市場において広告主とメディア企業が広告のスペースや広告のタイムを売り買いする活動や広告制作の提案・制作活動が想定されているといつてよいであろう。しかしネット

が登場し、ネット上でさまざまなネット・メディアが活動するに及んで、こうした「広告活動」のプレイヤーたちの構図、特にメディアと広告主の関係は、改めざるを得なくなっている(と思われる)。

もう少し具体的に話を進めたい。「企業」を広告主企業として見る。ところで、メディア企業(新聞社、テレビ局、ネット・メディアを運営する企業など)も広告活動を行っており、その限りでは、ここでいう「広告主企業(=企業)」である。メディア企業が積極的に広告活動を行うのは、今に始まったことではない。新聞社、雑誌社、テレビ局等々は、出版物や番組の広告を、自社メディア上で、あるいは他社のメディアを使って、積極的に広告を行っている。したがって、表題に言う「企業(=広告主企業)」には、メディア企業も含まれるはずである。

一方、ネットが浸透するにつれて、規模の大小にかかわらず、いまやネット上にサイトを持たない企業は少ない。ネット上のサイトは、広告メディアである。サイト上で自社製品・サービスについて消費者に情報を提供することは、いうまでもなく広告・コミュニケーション活動である。つまり広告主企業は、いまや自前の広告メディアを持っているのである。ただ、非メディア企業(広告主企業)のサイトのスペースやタイムは基本的に売買の対象にはなっていない。売買の対象となっているネット・メディアは、今のところネット専門企業やネット・メディア企業のサイトに限られているようである。私はメディア事業を営んでいないすべての企業のサイトを閲覧したわけではないので、可能性として述べているにすぎないのだが、多分そういつても間違いではないと思う。

このような非メディア企業が自社サイトを他社の広告メディアとして売買しない理由はいろいろ考えられるが、そこで想定される理由を考慮しても、将来企業サイトに他社の広告が掲載される可能性は十分あると、私は考えている。たとえば、メーカーと小売企業が共同してキャンペーンを行う場合に、両方の企業サイトに提携先企業の広告が掲載される可能性を考えてみればよい。こうしたことをきっかけとして、企業サイトに競合社を除く他社の広告が掲載されることが常態化してゆくと想定される。

このとき他社の広告掲載に広告料金が発生するかどうかはわからないが、たとえば両社のサイト上に同時に広告が掲載されることを条件としていけば、実質的に広告取引を行った(媒体料金をパートナー取引した)ものと見なせるのではないだろうか。つまり、非メディア企業も実質的に広告メディアの取引を行うということが想定されるのである。

さてネット専門企業は、広告活動を自社サイトも含めたネット・メディアだけに限らず、従来のメディア（新聞、雑誌、テレビ、ラジオ、屋外メディア等々）も活用する。ネット通販企業にとって、新規顧客の開拓つまり顧客リストの拡充にはネット・メディアの広告出稿だけでは不十分であり、推測するに、ネット専門企業も自社サイトへの集客は、伝統的なメディアを利用することが必要であると考えているのであろう。

「企業」について筆者が言いたいことは、「企業」を広告主企業と規定しても、そこにはメディア企業も含まれれば非メディア企業も含まれること、他方「広告メディア企業」を規定しても、現時点ではともかく将来は、これまで影響力のある広告メディアを保有せず、広告メディアを適宜購入していた「広告主」企業（メーカーや小売流通をはじめとするサービス企業等の非メディア企業）も、広告メディア（単に自社の広告出稿の受け皿としてだけでなく他社の広告も含めて）を所有することになるかもしれないという可能性に、私は注目したいのである。要するに「広告」のプレーヤーの境界が薄れ、それぞれの領域が様変わりするだろうということである。

ネットが浸透する以前には、広告主企業は自ら広告メディアを運営することはほとんどなかった。せいぜいPR誌やカタログ、パンフレットの類で、その影響力には限界があった。しかし今では広告主企業は、一面でメディア（＝ネット・メディア）を直接運営する企業でもあり、時に大きなアクセス数を獲得することさえある。このような状況がさらに発展し、メーカーや小売企業が本格的にネット・メディアを運営するようになる可能性は決して小さくはないと私は想像する。事実ネット上で自社製品のダイレクト・マーケティングを運営するB to Cメーカーは、その事業収益を拡大するために品揃えを充実させるようになると、小売業としての存在も大きくなり、結果的にメディア運営事業も拡大してゆくかもしれず、そのサイトには広告が掲載されるかもしれない。広告主企業でありながら、他方ではメディア企業として広告で収益を上げる企業となる可能性がある。

従来広告主と呼ばれてきた企業（製造業・サービス業など）は、将来広告主でありながらメディアを事業として運営し、場合によってはグループ企業に広告会社も抱え込んでいるような、コミュニケーション企業複合体となるかもしれない。

とはいえ、メディアを管理運営するためには条件が必要である。その条件は、(i)メディアを自社のビジネスのために効果的に運用するのか、(ii)それとも自社ビジネスだけでなく、そのメディアを他社のビジネスにまで提供するのかによ

って異なる。要するに、自社サイトでメディア・ビジネスを行うかどうかによって、メディアの運用の仕方が異なるということである。

どこが異なるか。

広告メディアであるために必要な条件をアトランダムに挙げれば、以下のようになる。

1. 広告メディアに一定数の接触者がいること
2. 広告メディアの管理運用者がいること
3. メディアへの広告出稿に対して効果把握の方法があること
4. 広告メディアの購入者（広告主）に媒体接触者の集計的データが開示されていること
5. メディア購入料金が開示されていること
6. メディアは継続的運用を前提に経営管理されていること
7. メディアは原則として広告主に対して中立的立場であること

このうち4と7に関して、企業サイトの運営者は、自社のためのサイト運用とは異なった管理運営の体制を求められ、そのための情報収集・分析とサイトの内容をチェックしなければならない。非メディア企業広告主がそこまでしてサイトを広告ビジネスに提供するかどうか、現時点では疑問とする人も多いかもしれない。

広告主企業がメディア事業を運営することによって自社サイト上での自社製品のコミュニケーション活動に制約が生じるといった、望ましくない（あるいは本末転倒な）条件が課せられることも予想される。本来サイト運用上の自由度の大きさももっとも大きなメリットであるはずの自社サイトが、広告メディア事業を運営するがゆえにかえって不自由な制約条件を課せられてしまうというリスクを含んでいる。それゆえに、サイト運営の自由度を最大限確保するという考えを貫く企業は、自社サイトを他社の広告メディアとして開放することには肯んじないかもしれない。

このように広告主自らも広告メディアを運営するようになるといった「企業」の広告活動のありようは、広告主企業・メディア企業・広告会社といった従来のプレーヤーの区分で議論できる枠組みを次第に解体させてゆき、その利害関係も錯綜してくる可能性がある。それをまず指摘しておきたい。その可能性は、(ネット)メディア事業から上がる収益規模いかんによるであろう。

その前兆はある。先にも少し述べたが、メーカー機能と小売機能がネット・メディアの浸透によって部分的に融合しつつあることがそれだ。メーカーでありながら、ネット上ではダイレク

ト・マーケティングで価格を管理する小売業も兼ねる、あるいは小売業でありながら、商品企画を立てて生産コストを管理し、製造を委託して自社ブランド (PB) で販売するといったことが、もはやごく一般的になりつつある (垂直統合)。おまけに、小売業のPBの範囲は次第に拡大し、メーカーの方もダイレクト・マーケティングの品揃えはより多種多様になるであろう。

もちろんすべての小売業が、すべての品揃えをPB化するとは考えられないのと同様に、すべてのメーカーがネット通販対象商品の生産範囲を無制限に拡大することも考えられない。メーカーと小売業は、お互いに利害を共有し、互いに依存し合う部分を今後も持ち続けるであろう。メーカーは小売価格決定権を小売業に委ねても、リアルな小売り流通での販売はやめないであろうし、小売業はPB化を推し進めながら、メーカーの製品企画能力や品質管理能力、製造力に依存する部分を持ち続けるであろう。しかし、両者の関係は従来よりはるかにオーバーラップし、競争関係になりつつある。

さらに話を広げてみよう。これから10年の間には、強力な取材能力、動画編集ノウハウ、イベント企画ノウハウを持った「企業」が次々とネット上にコミュニケーションの場を求めて参入してくるであろう (あるいはすでに参入してきている)。もちろんこれらの企業は、従来の取引先や販売ルートとの関係で、ネットに軸足を移すことが難しい事情を抱えている企業も多いのだが、将来を展望すれば、もはやそういう背景事情ばかりに引き留められてはいられないと思う。

今後ネット上でのメディア活動を本格化させる企業は、伝統的なマス・メディア企業、非メディア企業 (従来の広告主企業) であるかもしれないし、こうした企業のなかには大きな資本やコンテンツ制作のノウハウを蓄積した企業がたくさん含まれている。彼らはネット・メディアに革新を起こす可能性を持った企業である。革新はしばしば「辺縁」から起こる。ネットビジネスの第1段階は、こうした辺縁から立ち上がったベンチャー企業であるが、その革新を取り込み、さらなる革新の担い手となる企業が「伝統的な」企業ではないとはだれも言えないと思う。検索サイトが登場しておおよそ20年経ち、その間、SNSによって新たな広告コミュニケーションの領域が開拓されたが、こうしたネット・メディアの革新は広告コミュニケーションの可能性を拡大してゆく。その可能性の次元をさらに高めるのは、もはやネット専門・ネット中心の企業だけに限られない段階にきており、その傾向は今後10年くらいの間にはかなりはっきりしてくるというのが、私の「展望」である。

広告コミュニケーション・メディアとして自社サイトを重視す

る企業は多い。自社サイトは、人材とノウハウがあれば自前で計画管理できるメディアであり、ネット専門メディアからのイノベーションを期待するだけでなく、広告主企業自ら革新を起こすこともできるメディアである。新聞社やテレビ局を運営するには、多大の資金とトレーニングを積んだ人材が必要であるが、ネットはそうした資金や人材の規模の制約条件は比較的少ない。これまでネット上で革新を起こしてきた既存の大手ネット・メディアの多くも、そうした制約条件の少なさを踏み台にして出発し、ステップアップしてきた。ネットビジネスの収益の展望がはっきり描ければ、「伝統的な」企業からその革新を担うところが現れてもなんら不思議はない時代に入りつつあると私は考えている。広告・コミュニケーションのプレーヤーの境界はしだいに希薄化するであろう。

おわりに

本稿は「展望」というテーマにはなっているが、むしろ現時点で見えてきている、企業のネット活用の課題といった方がよいと思う。その意味ではすでに取り組まれている課題もあり、「展望」という表題が羊頭狗肉の誹りを受けてもやむを得ない。読者からの叱正やご指摘をお待ちしたい。

またネット・メディアや製品開発の専門家でもない筆者が、そうしたテーマについて柄にもなく長広舌をふるっていることも私自身大いに気にかかる。筆者の誤認や知見の至らなさが、いろいろ見られるであろう。忌憚のないご指摘をいただきたいと思っている。

最後に、このプロジェクトで企業調査を共同で推進していただいた日経広告研究所の皆様、作業実務を強力に支えていただいた市川嘉彦事務所の市川嘉彦氏、長期にわたってプロジェクトの進行や意見交換の場を提供していただいた吉田秀雄記念事業財団の皆様、貴重な研究成果をご報告いただいた、消費者、メディア、企業の3つの研究チームの研究者の方々、研究成果の品質管理に配慮し、時に厳しいご意見を頂戴した諸先生方には厚く御礼を申し上げて結びとしたい。

主な参考文献

- 小川進『ユーザーイノベーション 消費から始まるモノづくりの未来』東洋経済新報社、2013
- 小川進『競争の共創論 革新参加社会の到来』白桃書房、2006
- Crawford, M., A., Di Benedetto *New Products Management* 9th ed. McGraw-Hill, 2008
- 武井由紀子、遠藤直紀『ユーザー中心ウェブサイト戦略』ソフトバンククリエイティブ、2006
- 原田勉『イノベーション戦略の論理—確率の経営とは何か』中央公論新社、2014
- 藤本隆宏『現場主義の競争戦略 次代への日本産業論』新潮社、2013