

## 広告メディア激動の近未来

鳥山正博



神山裕之



乾 卯太弘



広告メディアはこれまで、供給側の寡占、世界的にも特異なワンストップ・一業種複数社制という特徴を持ってきた。これは大量生産、マスマーケティングに適した仕組みであり、近年まで表面的には大きな変化はなかった。

しかし、ハードディスクレコーダーが出現し、タイムシフト視聴とCMスキップがテレビCMというビジネスモデルを破壊する可能性が出てきた。また、宅配網により何とか購買者を維持していた大新聞も、新聞を読まないインターネット世代の出現に手をこまねている。一方で、インターネット上のコミュニティの発展によりCGM（消費者形成メディア）が台頭し、電子ポスター型メディアや位置特定型モバイルメディアなどハイテクを用いたOOH（アウト・オブ・ホームメディア）の伸長も見込まれる。

一連の変化は急激にかつ非線形で起こる。従来型のテレビCM、新聞広告からの大きなシフトが確実に起こる。メディア企業、広告代理店、スポンサーに共通する大構造変化を味方につけるための鍵は、新たに生じるチャンスに目を凝らし、ダイナミックな資源配分を行う覚悟を経営者が持つことである。

## これまでの業界推移

### 高度成長期以来の寡占が続く メディア業界

#### テレビを中心とした寡占業界

メディア（媒体）をマスマーケティング手段として捉えた場合、高度成長期以降のわが国におけるその特徴は、テレビの圧倒的な優位と、世界標準とはやや異なる広告事業モデルにあるとあってよいだろう。

高度成長期において、大量生産した製品を一般大衆に売るといったビジネスの最大のマー

ケティング手段となったのがテレビである。規制産業である商業テレビ放送は、5つのキー局による事実上の寡占状況にあり、最大のマーケティング媒体を一手に引き受けるという状態が長らく続いてきた。

他方、テレビという媒体を広告主に提供する広告事業も、電通、博報堂の2社を中心とする上位企業による寡占状況が続いており、その傾向は近年ますます強まっている。

実際、テレビ広告費は総広告費の3分の1を占めている（図1）。また、テレビ広告費の過半数を電通と博報堂が取り扱っている（図2）。こうして、テレビは最大の広告メディアであるにもかかわらず、供給も仲介も限られたプレーヤーが行うという構造が長らく続いてきた。

図1 総広告費に占めるテレビ広告費の割合（2004年）

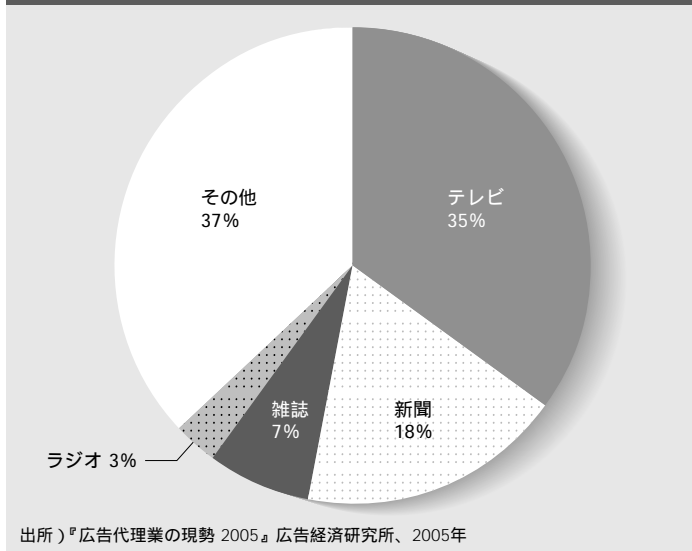
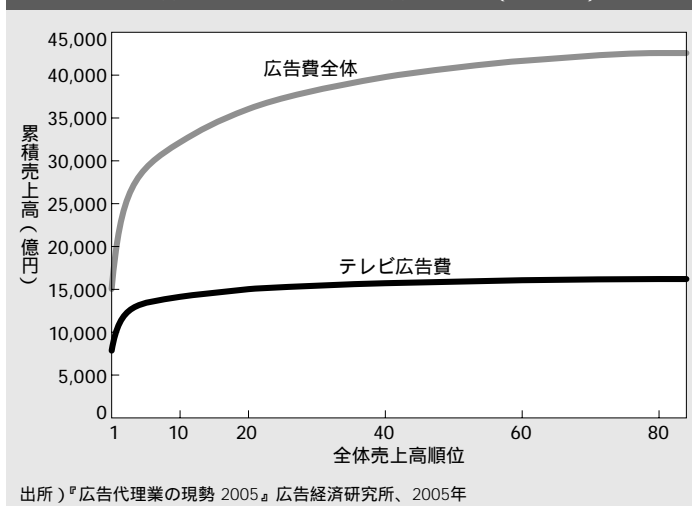


図2 広告代理店市場における上位代理店のシェア（2004年）



#### 世界的にも特異なワンストップ サービスと一業種複数社制モデル

このような状況下、わが国の広告事業のビジネスモデルは、世界的にもやや珍しい形態で発達した。

その1つは、クリエイティブ（素材制作）とメディアバイイング（媒体の調達）が原則として一体となっていることである。欧米各国とは異なり、わが国では広告事業者が媒体枠の購入も、それにのせる広告素材の制作も同時に請け負うことが主流となっている。

広告事業者が、媒体枠の購入とその枠にのせる広告素材の制作を、広告主から一括して受注するということは、広告主にとっては、ワンストップで広告の発注ができるというメリットがある一方で、媒体枠費と広告制作費の内訳がよくわからないというデメリットもある。

特に、わが国では、媒体枠の取り扱い手数料が原則15%程度と欧米の水準に比べてかな

り割高であり、そこで広告素材の制作にかかる費用の多くを吸収しているというのが実態である。したがって、広告出稿量が多ければ多いほど、その質にかかわらず、常に一定の手数料が入るといった構造になっているため、一層、広告価格の不透明性が増すという構造になっている。

もう1つの特徴は、同一業界の複数社の案件を、同じ広告事業者が受託しているということである。欧米では一般に、いわゆる一業種一社制という慣行を採用している。一方、わが国では、大手広告事業者が寡占していて彼らを利用せざるを得ないため、結果として同一業種の複数社が同じ広告事業者を利用するという構造になっている。

こうして、わが国におけるマスマーケティング手段としてのメディアは、テレビ中心、寡占、原価構成がわかりにくい課金システムという特徴を持つに至った。

そして、その構造は高度成長期以来、生活者の行動様式の変化や技術革新による、マーケティングのあり方の変化にかかわらず、基本的には大きな変化もなく、現在に至るまで続いてきた。

## 最近のトピックス

### 従来型メディアの存在基盤を脅かす変化の兆し

従来の業界構造にはまだあまり変化が見られないが、マーケティングをめぐる技術革新や、それを利用した新たなマーケティング手法の開発といった点に関しては、近年目覚ましい変化が起こりつつある。すなわち、インターネットの普及、それによるテレビ視聴、消費行動の変化などに起因するものである。既存の各メディアが次代に向けた取り組みを行うだけでなく、新規参入者も変革期をチャ

ンスと見て続々と出現している。ここでは、そのような状況を紹介したい。

## ■ 広告メディアの状況

「広告メディア」とは、商品やブランドに関する情報を広く伝達する目的で用いられるメディアである。広告の方法は、テレビ番組の途中で挿入されるテレビCMや、新聞の下段に掲載される広告など、コンテンツ部分の文脈とは切り離されて掲載されている形態が一般的である。だが、テレビや新聞を中心に、この「切り離された広告」が成立しにくい土壌が形成されつつある。

テレビCMスキップによる広告価値減少への対応を迫られるテレビ放送

典型的な例はテレビである。テレビでは、ハードディスクレコーダーの出現によって、撮りだめした番組を、CMをスキップして視聴することが簡単にできるようになった。その結果として、今後ハードディスクレコーダーの普及率が高まるほどテレビCMの価値が下がる、ということが大いに予想されるようになった。

こうした状況に対してテレビ放送業界は、番組などコンテンツ内に広告的な要素を盛り込む「プロダクトプレースメント」を推進する方向にある。プロダクトプレースメントとは、ハリウッド映画などで古くから用いられてきた、作品内に広告主の商品やロゴをさりげなく配置する手法である。

この手法に関して、番組との境界があいまいなCMの制作や、代理店による広告主の商品を主役としたドラマの制作など、意欲的な取り組みが見られる。アメリカでは、プロダクトプレースメントの市場規模が2004年に34.6億ドルに達し、2009年には69億ドルまで

成長すると予測されている。

ただし、CM提供主の商品と制作する番組の双方が歩み寄るといふ最大公約数的なコンテンツが、はたして消費者に魅力を感じさせられるのかについては疑問が残る。加えて、アメリカでは映画俳優組合や脚本家組合が濫用に対する自主規制を求めるなど、変革に向けた綱引きも繰り返されている。

他方、テレビ放送に代わる動画コンテンツの提供者として、USENが参入してきた（ブランド名「GyaO ギャオ」）。このビジネスモデルは、有名な映画やアニメを無料でオンデマンド配信で消費者に提供する代わりに、CM放映のコントロール権を取り戻すというものであり、興味深い。

GyaOは2005年11月現在で400万人を超える登録者を集めるに至った。しかし、登録者数が300万人を超えた時点でも利益を出すことができておらず、コンテンツ収集コストの高さと広告単価の間にジレンマを抱えている。最近では、独自企画の番組制作を進めるなど、新たなアプローチを模索している。

同様のビジネスモデルで、電通と民放テレビ5社が映像のインターネット配信事業を2006年春に開始するとの報道が、本稿執筆中になされた。放送広告の一部がインターネットに奪われることを懸念した動きと位置づけられる。

#### 購読者減少と高齢化を迎える新聞メディア

新聞もまた、技術の発展によってメディア価値が大きく減少しているメディアである。インターネット上のポータルサイトでは、無料でニュースが手に入り、一般的な話題であれば新聞を購読しなくても情報を入手できる。各新聞社は自社サイトを構築しているものの、紙媒体との共存を前提としており、記

事内容が要約されてしまうなど、中途半端な印象は否めない。

今後、紙媒体からインターネットへの移行が、若者層を中心に進む可能性が高い。しかし、紙面とコンピュータ画面では記事閲覧の性格が異なるなど、ハードルが存在するのも事実であるため、単なる媒体のリプレースではうまくいかないだろう。たとえば紙の場合は、広げて見渡す際に配置された広告が目飛び込んでくるという広告効果が期待できる。また、見開き広告など、広告だけのページも成立している。

一方、インターネット上での見出し掲載、ハイパーリンクをクリックしての記事閲覧という行動になった場合、そうした広告掲載は成立しづらいだろう。その結果、広告枠は必然的に記事本文の近く、または本文中に掲載されるようになる。無論、報道という特性があるため、広告主の意図に合った記事の制作は困難が予想される。実際、アメリカの経済誌『フォーブス』では、記事に出現する単語から広告へのリンクを試みたものの、編集内容に影響を与える可能性が高いという理由で、当該機能を停止するに至った。

とはいえ、今後、紙媒体の広告収入に頼ったままでの運営は明らかに難しくなる。インターネット上での地位確立と広告効果最大化のための、テキストマイニング<sup>注1</sup>を活用した文脈型広告の実現がますます重要になると考えられる。

このように従来の広告メディアでは、技術の進歩により、コンテンツと広告部分の切り離しが進んでいる。そのため、今後は切り離しが不可能な状態、つまりコンテンツと広告が渾然一体となった表現形態が志向されると考えられる。その取り組みは、現時点では試

行錯誤の段階にある。消費者のメディア利用能力の向上と、コンテンツと宣伝の区分に関する消費者とメディアの間の社会的合意が必要だが、いずれも時間がかかる。

## ■ 販促メディアの状況

「販促メディア」とは、商品やブランドの告知機能を果たすとともに、その購入行動を直接的に促す機能を持っているものである。キャッシュバック、値引きといった金品によるインセンティブ（誘因）や、広範囲な消費者に対して直接配信することができる媒体、特定の位置・スペースに設置して消費者の訪問を待つ媒体などが含まれる。ここでは、広告分野との重なりが予想される販促媒体に限定して取り上げる。

### 到達が困難になる配信型販促メディア

従来は種々の手段を用いて収集した個人情報をもとに、ダイレクトメールなどを配信することができた。しかし、2005年4月から施行された個人情報保護法によって、顧客一人ひとりの理解を得たうえで配信せざるを得なくなった。

また、技術的な観点からも、電子メールなど企業が配信したメッセージは開封されなくなる可能性が高い。電子メールの読み書きに用いるソフトにほぼ標準で、フィルタリング技術が搭載されるようになったためである。この技術は、過去に迷惑メールと判断されたメールと似た傾向を持つメールを、自動的に削除・移動させる機能を有する。そのため、一度でも自社が配信した電子メールが迷惑メールと判断されてしまうと、その後いくら配信し続けても開封されない可能性をはらんでいる。

このように、郵送および電子メールによる

ダイレクトメール配信には数々の障害となる事態が発生しており、今後ダイレクトメールは無効になる公算が高い。そのため、これまでダイレクトメールに配分されていた広告予算を広告・販促メディアがどのように吸収していくのかが注目される。

その行き先として有力なのが、検索キーワードを1クリック当たりの単価で購入し、自社サイトへの誘導を促す設置型の広告である。これらはアメリカのグーグル、オーバチュアといった企業によって提供されており、キーワードマッチングというきわめて単純なアルゴリズムを用いながらも、高いクリック率を武器に広告主に浸透している。

今後は、テキストマイニングを用いて肯定的、否定的など文脈を認識した広告の配置まで可能になると考えられる。現在、アマゾン・ドット・コムなどが提供しているアフィリエイト（成果報酬型）プログラムは、文脈型広告を人間の手によって実現している好例といえるだろう。

携帯電話へのモバイル配信に関しても、状況は同様である。携帯電話各社の取り組みによって迷惑メールへの対応がかなりなされたため、ダイレクトメール型の手法はもちろん通用しない。

しかし、携帯電話の待ち受け画面の注視率はきわめて高く、配信先としての価値は高い。たとえば、自分の好みの待ち受け画面とともにテロップのような形で配信情報が表示される機能や、GPS（全地球測位システム）または基地局情報により位置を特定する機能などを活用することで、「現在地」に即した情報を利用者の理解とともに配信することが可能となる。単純なメール配信では効果がないが、メッセージとともに対価または受容側の利便性を提供することで、有力なメデ

ィアを構築できる可能性がある。

常識化する「インターネット+CGM」

昨今、広告費の伸びが注目されているインターネット広告費の多くはここに分類される。これまでは紙芝居のようなアニメーションなどしか展開できなかったが、フラッシュ（音声やアニメを交えたコンテンツ）、ブログ（日記風の簡易ウェブサイト）の活用により表現力は格段に高まっている。

インターネット上の自社サイト、ブランドサイトの構築は当たり前となっており、新商品や新作映画のプロモーションにはかなりの割合で使われている。たとえば、日産自動車のティーダという車種の販促サイトでは、ブログと組み合わせて親近感を醸成する試みが行われている。これらのウェブサイトは、どれも表現上の制約を多彩な技術によって克服するとともに、消費者とのインタラクティブなコミュニケーションを実現しようとしていることが特徴である。

その意図は、消費者間コミュニケーションに影響を与えることにある。インターネット上での他者とのコミュニケーションはきわめて容易である。そのため、何か面白いもの、便利なものを見つけたときに友人や知人へ伝達するスピードは、現実世界よりもかなり速い。要は、話題性のあるコンテンツを提供すれば、インターネット上を行き交うメールや無数に設置されているブログで、次々と取り上げられる可能性がある。

アメリカのバーガーキングは、鳥に扮した男性がユーザーの指示に応じてさまざまな動作を行い、その模様を動画で提供するというサイトを設けて、非常に大きな反響を得たといわれる。訪問者がコンテンツを気に入り、それを友人に紹介、その友人が訪問すること

で、アクセス数が増加するという好循環につながっている。

このように、消費者発のインターネットの利用がメディアといえるほどに拡大しつつあり、CGM（Consumer Generated Media：消費者形成メディア）と呼ばれ始めている。CGMには「2ちゃんねる」のような巨大掲示板をはじめ、ブログ、「mixi（ミクシィ）」や「GREE（グリー）」のようなSNS<sup>注2</sup>などがあり、コントロールしにくいCGMをいかにうまく御するかが、今後のインターネットを活用したマーケティングの基本的な取り組みとなりつつある。

技術の発展により盛り上がるOOH

ビルの屋上や壁面、駅の構内などに置かれる看板は、非常に古典的な手法ではあるが、PDP（プラズマディスプレイ）やLCD（液晶ディスプレイ）など表示デバイスの低廉化により、大きな発展を遂げると考えられる。これらのデバイスは、コスト削減、低消費電力化が猛烈な勢いで進んでいる。その結果、電子的なポスターとしての活用が現実味を帯び始めたのである。従来のポスターの動画化に加えて、タッチパネルやセンサーやRFID（無線自動認識）を用いたインタラクティブコンテンツの提供が可能となっている。

まずはホテルやショールームのフロア案内用として普及が進んでいるが、今後は駅構内などで不特定多数の広告主を対象にした広告枠として提供される可能性が高い。

薄型ディスプレイ以外にも、トヨタ自動車はアメリカで投影型のホログラフィックディスプレイを活用した表示に取り組んでいる。ニューヨークのタイムズスクエアに、「レクサス」の実車ではなく立体映像の車体を展示し、通りかかった人がタッチパネルに触れる

ことで色を変えたりできるようにしている。

インターネットでインタラクティブな情報収集に慣れ親しんだ消費者は、看板などにもインタラクティブリティ（双方向性）を求めていく可能性が高い。技術を武器に、デバイス系企業のOOH（アウト・オブ・ホームメディア）への参入が始まっており、今後も海外勢の参入などが相次ぐと予想される。これには煙草に関連する広告の規制強化も影響している。これまで煙草広告が占領していた広告スペースが開放され、さまざまな意図を持った広告主の流入を促している。こうした動きが新たな活用方法の発想を促し、OOHの新たな時代が到来することを予感させる。

このように、一連の技術革新による新たな

マーケティングのあり方の出現は、単なる手段の変化にとどまるものではない。従来のプル型マーケティングとプッシュ型マーケティングの機能分化があいまいになった結果、その機能分化に適応してきた業界構造そのものにも影響を及ぼすようになっている。

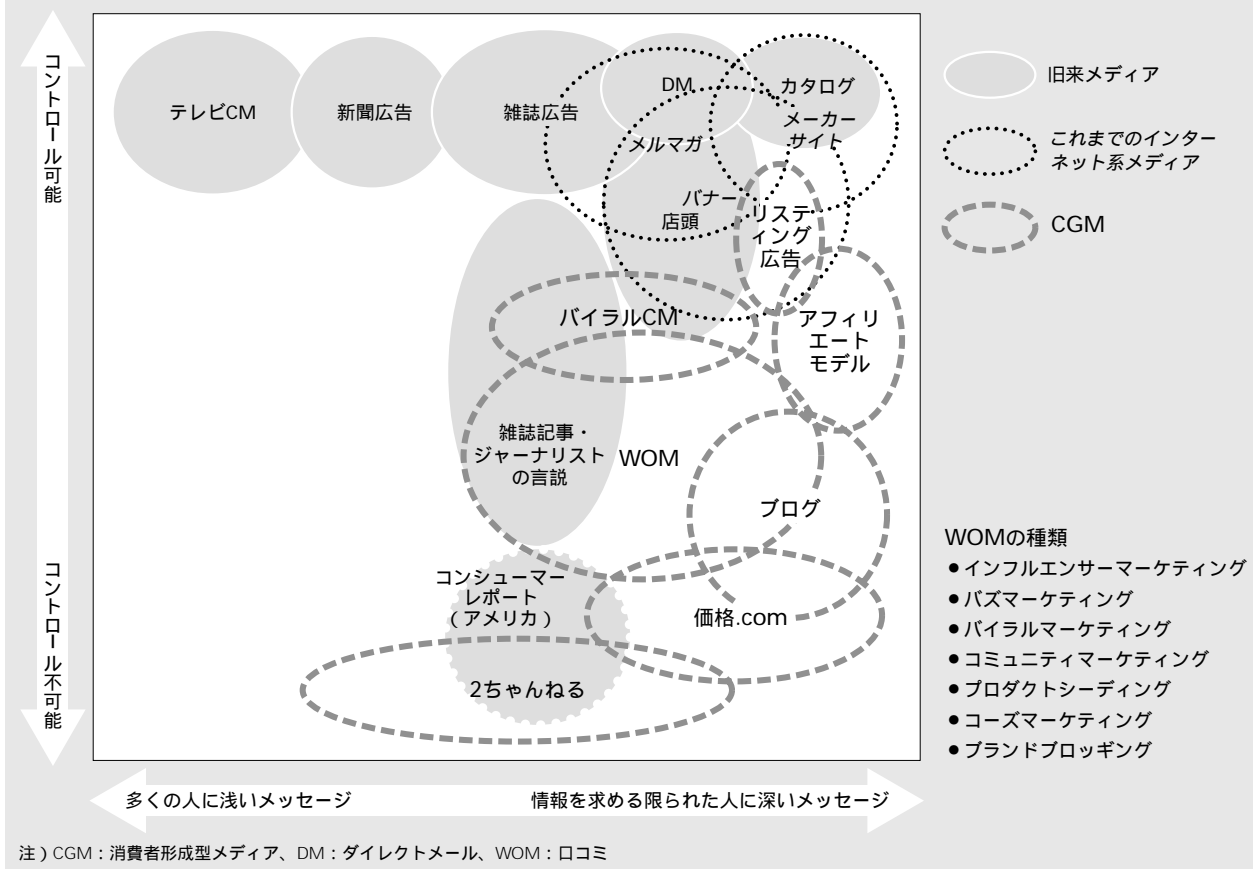
### 業界構造の変化

## マーケティング手段の変化が招いた異種格闘技戦

前述したように、従来はテレビがマスマーケティング手段として最大のメディアであった。今日でも不特定多数の生活者に情報を無差別に到達させるという点では、テレビは最有力手段であるといつてよいだろう。

だが、この数年間のさまざまな技術革新

図3 メディアの変化（概念）



が、マーケティングを取り巻く環境を大きく変化させた。つまり、「一方通行のマスマーケティング」に対して、「インタラクティブなマーケティング」を飛躍的に効率的に行える環境が整ったことで、「広告宣伝」と「販売促進」という従来型マーケティングとの機能分化の境目が非常にあいまいになってきたのである（図3）。

この構造変化は、マーケティングの対象である生活者に情報の非対称性の相対的解消という恩恵をもたらしただけでなく、生活者がCGMにより、企業の意図とは無関係に、多種多様な情報を収集、発信できるようになったということである。同時に、ハードディスクレコーダーの普及などにより、「CMを見ない」という選択肢を持つようになった生活者は、自らマス広告への接触をコントロールできるようになった。

このためメディアや広告事業者は、一種の装置産業であるマスメディア（テレビ）を利用した「生活者とのコミュニケーション手段を広告主に提供する」というB2B（企業間）型のビジネスモデルを有するだけでは不十分で、「直接生活者とコミュニケーションをとり、かつ生活者同士のコミュニケーションをコントロールする」というB2C（企業・生活者間）型のマーケティングのノウハウをも併せて持たなければ、情報面で相対的に優位に立つようになった生活者に対応できない。

従来のメディアや広告事業者は、アンケートなどで生活者の情報は入手できても、仕組みとして生活者と直接の接点を持っているわけではなかった。一方、生活者と直接接し、その購買履歴をPOS（販売時点情報管理）やFSP（高頻度来客優遇策）により具体的に保有している流通や金融産業は、データマイニング技術の発達により、生活者のニーズをリ

アルタイムに把握できるようになってきた。また、ブログやSNSなどのコミュニケーションツールを持つIT（情報技術）業界は、生活者の購買行動に影響を与える手段を低コストで持つことが可能になっている。

このような状況を踏まえ、昨今ではメディアや広告事業者以外にも、さまざまな事業者がマーケティング分野に進出するようになってきた。具体的には、IT、印刷、流通、人材派遣といった業界である。従来これらの企業が得意としてきた販促分野のマーケティングは、どちらかというマスメディアによるマーケティングの補助的なものと捉えられていたきらいがある。しかし、マーケティングの構造変化と技術革新によって、これら販促分野のマーケティングの重要性が相対的に高まり、注目されつつある。

それに伴って、本来マーケティングを本業としてこなかったこれらの産業が、新たなプレーヤーとしてマーケティング産業に本格的に参入してきている。

では、この動きによって広告事業者の立場が危うくなっているのだろうか。インタラクティブなマーケティングが相対的に重要になったからといって、マスマーケティングが不要になったわけではない。マスマーケティング事業は、新規参入事業者にとっては参入ハードルが高い。逆に、既存のメディアや広告事業者がインタラクティブなマーケティング事業に参入するのは、提携などを活用すれば相対的に容易である。

異種格闘技戦の様相を呈してきたという意味では、メディアと広告事業者は、高度成長期以降、最も大きな岐路に立たされているといえる。しかし、構造変化に対応するならば、この機会を逆に大きなビジネスチャンスとして活用することができるだろう。

## 時期と程度の予測は難しいが 確実に起こる既存秩序の崩壊

### 避けられない5つの変化

広告宣伝費と販促費を合わせた総マーケティング経費市場の規模は、景気が良いと拡大する傾向はあるが、GDP（国内総生産）に対して一定の割合で推移すると見てよい。

しかし、その内訳については予測が容易ではなく、個別のメディアについてはさらに予測が難しい。これは、現在起こっている変化が複雑系、すなわち構成要素間の大規模な相互作用や非線形性によって全体として自己組織化し、カオスを生む系であるためである。また、このような現象は非線形の挙動を示すため、一旦顕在化すると急速に進むが、そのタイミングがいつになるかは非常に予測しにくい。そのなかで確実に起こると思われる変化を以下の5つにまとめてみた。

#### 従来型テレビCMからのシフト

ハードディスクレコーダー利用者のCMスキップの傾向は、レコーダーの普及と発展とともにさらに拡大することが予想される。今後、ハードディスクレコーダーの容量が拡大し、数週間分の全局全番組の録画がたまっているような状態になれば、タイムシフト視聴が「主」、生視聴が「従」となる。また、CMスキップ率は機器が使いやすくなれば、まだまだ高まる。これらがもたらす直接的なインパクトは、コンテンツ分離型の現在のCM形式の衰退である。

別の可能性としては、ファイル共有ソフトのナップスターのような、P2P（ピア・ツー・ピア）型の番組流通が、商業放送モデルを壊す可能性もある<sup>注3</sup>。

これらがマスコミの商業広告ビジネスモデ

ルの崩壊につながるかどうかは、前述のプロダクトプレースメントや番組自体の巨大CM化、あるいはリアルタイム視聴の価値を高める試みがどれくらい成功するか、さらには既存事業者中心の「蓄積型放送」の規格化と普及がどの程度成功するかにかかっている。

#### 新聞広告からのシフト

新聞をとらない世帯が増えている。この傾向は不可逆であり、ある閾値を超えると急激に進む性質を有する。新聞を読むという習慣がなくなり、インターネットから得られる情報だけで十分に社会生活を営めることが体験的にわかってしまった人たちに、改めて新聞の必要性を認識させることは難しい。

皆が新聞を読むのが当たり前の時代にあっっては、「新聞も読んでいない」というのは社会の一員としての条件を欠くことだった。しかし、新聞を読むのが当たり前でない時代になってしまえば、限られた人たちを除いて、その規範は当てはまらない。ということは、閾値を超えると新聞は急激に購読者を失う可能性があるということである。購読者が減れば、新聞広告からのシフトが起こることは論をまたない。

#### CGMの台頭と影響力のある消費者の出現

アフィリエイト広告、バイラルCM（インターネット上の口コミによりウイルスのように加速度的に広がることを狙ったCM）など種々のWOM（Word of Mouth：口コミ）手法が今後も次々と試され、突然変異と淘汰を繰り返しながら、全体としてCGMは相当な勢いで拡大していくことが予想される。

CGMはメディアとはいえ、従来型メディアと異なり、スポンサーが直接コントロールすることはできない。しかし今や、消費者が

何かを買う際にはまずインターネットで検索し、カカクコム（価格.com）の掲示板やブログを見て「擬似体験」をしたうえで買うという行動を身に付けつつある。このため、従来型広告メディアの効果がどんどん下がっていくのは確実であり、スポンサーはどんなに難しくともCGMと取り組まざるを得ない。

CGMの本質はスケールフリーネットワーク<sup>注4</sup>であり、その特徴は巨大なハブが存在することである。すなわち、CGMのネットワークには、まるで現在のマスメディアほどの影響力を持つカリスマ消費者のような存在が、ネットワーク構造の必然として出現する。また、出来上がったネットワークの上を消費者にとって「面白い」情報だけが瞬時に広がる。

広告宣伝やチャンネルへの販促から  
消費者に対する直接販促へのシフト

前述のとおり、広告宣伝と販売促進の境界が崩れ、個人に対する効果が検証できる技術環境が整ってきつつあるため、従来型の広告宣伝、従来型のチャンネルへの販促から、消費者への直接販促へのシフトが予想される。

これまでのワン・ツー・ワンマーケティングは、主に属性または購買履歴類型（RFM 最新の購買日、購買頻度、購買金額 など）により、せいぜいダイレクトメールを変え、ポイントで上顧客を優遇する程度であった。今後は、あらかじめ顧客の了承を得たうえで、行動履歴に基づいてリアルタイムで販促をするような、OOHやモバイルメディアとの組み合わせのなかで実効性を上げる方法が現れるのではないか。

1つの可能性として、電子マネー化に伴ってカードのポイントの交換が一層進み、ポイントが擬似通貨化することも考えられる。別

の可能性としては、ポイント自体が単に貯まるのではなく、各種の条件が埋め込まれるようになり、購買行動を誘発しやすい形を求めて、条件が複雑に進化することも考えられる。たとえば、平日に利用すると倍の価値として行使できる、時間とともに価値が「揮発」する、特定商品のサンプルをもらう権利が発効するといったイメージである。

販促分野も、技術の進歩により新手法の開発が大いに見込める分野であるため、いろいろな形で発展すると思われる。新しい手段はいずれも効果が測定しやすいため、効果が測定しにくい従来型の広告宣伝費や従来型の流通に対する販促費（協賛金など）からのシフトは大いに考えられる。

新しい取引慣行の出現

新技術に基づく新メディア、新手法には、新しい取引慣行が生まれる。たとえば、従来のCMではあり得なかったクリック数連動型広告モデルが、インターネット上では飛躍的に伸びた。その意味では、新メディアの台頭の度合いが、新しい取引慣行の度合いを決める。

一方、社会的要請、政治的制度的要請によっても取引慣行は変わり得る。公正取引委員会は「広告業界の取引実態に関する調査報告書」（2005年11月8日）において、取引の透明性を高める改善事項を指摘した。たとえばテレビCMについては、報酬についての合理性、公平性、透明性の確保を求めている。また、取引慣行については、取引条件を明示した書面による取引を求めている。

規制産業周辺ゆえに温存されていた古い取引慣行を見直すようにとの社会的要請が、今後増していくことが予想される。包括料金制からフィー制にシフトする可能性は高い

が、クリエイティブ機能とメディアバイイング機能の分離や、一業種一社制までは進まないだろう。それを促す要因は、この構造変化には特に見当たらないからである。

## 巨大メディアやニッチメディアの 不変部分

これまで「変化」に焦点を当ててきたが、誤解を招かないために、不変部分（すなわち普遍部分）についても言及しておきたい。

大手スポンサーにとって、数千万人という多くの人たちに効率良く到達できるメディアに関するニーズは今後も存在し続ける。また、消費者側の世の中全体の認識を共有することに関するニーズも存在し続ける。したがって、マスメディアのなかで到達力が衰えたテレビ局、新聞が増えるほど、ナンバーワンのテレビ局、新聞の価値は上がるという、一見逆説的な現象も起こり得る。

さらに、どんなに新しいメディアが台頭してこようと、多種多様なニッチメディアが存在し続けるのも間違いない。ワンストップですべてのメディアや販促手段へアクセスするという広告事業者へのニーズも、普遍的なニーズとして存在し続ける。

## 業界への提言

### 大構造変化に正面から向き合い 改革を進めた企業だけが 次世代の秩序をつくる

激動の未来、しかも複雑系の非線形な変化が起きる時期における処方箋は、目を見開いて現実を直視すること、素早く対応すること、に尽きる。そのためには、何が起きているかについてのモニタリング能力と、ミクロのちょっとした条件やルールへの感受性、それが秩序やマクロにもたらす振る舞いへの想像

力<sup>注5</sup>が重要になってくる。

どのような情報、考え方、感じ方が、どのような層に伝播しつつあるかを正確に知ること、は、きわめて重要である。しかし、情報源は多岐にわたり、その多くは文章であって数値ではないため、それら情報を処理する能力と咀嚼する能力、組織的に活かす能力が大きく問われる。

百花繚乱のCGMのうち、どれが普及して影響力のあるメディアとなるかは、消費者にとって面白いが、使いやすいか、伝えやすいかという微妙な条件と、その後のフィードバックサイクルによって決まる。どんなミクロの条件が、マクロ的に何をもたらすか、についての想像力が大きく問われる。

これらの原則は、メディア企業、広告事業者、スポンサーに共通してあてはまる。それを各主体への提言に整理すると、以下のようになる。

## メディア企業への提言

既得権益を守るのではなく、現在の強みをテコにして、いかに次世代の強みをつくっていくか、という発想に切り替えるべき

1000万世帯が同時に見るコンテンツを制作する能力、タレントを集める能力を持っているのは現在のキーテレビ局だけである。また、1000万世帯の情報源として信頼される唯一のメディアは、現在の大手新聞にほかならない。これらの資産を、次世代メディアにおける優位性を確立する「攻め」の道具として使うべきである。

従来常識を大きく見直すべき

たとえば従来番組制作は、スポンサーの影響力を極力排除して純粋に優れた番組を作り、高視聴率をとることが暗黙の目指すべき

姿であり、それを疑う者は誰もいなかった。

しかし、今後の無料局のテレビの番組制作においては、スポンサーが伝えたいメッセージをいかに良質なエンターテインメントとして実現するかのスキルを競うように変わる可能性がある。また、同じプロダクトプレースメントでも、効果がありかつ消費者に受容されるものを企画する能力が問われるようになる。これは一例だが、従来の「常識」の見直しが求められるのは間違いない。

#### コアスキルたる制作能力の内製化

現在は外部のプロダクションをうまく使うことで高効率な番組制作を行っているが、今後、伝送路がどうなるうとも必要な能力は、1000万人単位のマスを集められる魅力的なソフトを制作する能力である。その能力は内部に取り込んでおくべきだろう。

#### ■ 広告事業者への提言

あらゆる可能性への対応力と意思決定の速さ

どれが今後の主流になるかがわからない時点では、あらゆる可能性について研究を怠らず、経験を積んでノウハウを蓄積しておくことが重要である。また、どれが主流になりそうかの目利きの力と、それに基づく意思決定の速さが、激動の時期を乗り切るための鍵となるだろう。

真の仲介者としての仕組みと能力

これまでは「枠」を押さえる力が広告事業者の競争力の源泉だったが、今後は、宣伝広告、販促、ダイレクトチャネルの選択肢が爆発的に広がり、またダイナミックに変化していくため、スポンサーの目的と多様な手段との間の本質的マッチング能力こそが重要になってくる。

現在の広告事業者は、メディアの代理店としての要素と、スポンサーの代理店としての要素の両方を持っているが、今後は後者の能力がより一層問われると考えられる。現在はコミュニケーション面に偏っている守備範囲を広げ、総合マーケティング代理店に変身することもこの流れに乗っている。流通データを用い、販促に関する代理店能力を強化して、総合マーケティング代理店を目指すべきである。ニッチプレーヤーはともかく、フルライン戦略をとる大手にとっての論理的帰結である。

#### ローコストオペレーション能力

これからは大手の代理店といえども、数多くのマイナーメディアを扱っていかざるを得ない。そのなかで競争力を持つために、今後最も問われるのがローコストオペレーション能力である。すなわち、人員配置の最適化、外部コスト管理能力の向上、業務プロセスの見直し、内部のコミュニケーションコストの削減、サービスレベルの見直しなどを行う必要がある。

#### CGM的センス

現在のパブリシティ的センスとは、「こういうタイミングで、こういう素材ならば、メディアはコンテンツとして扱ってくれる」というような感覚だが、今後は、その延長線上に、「こういうタイミングで、こういう素材で、こういう論調ならば、消費者が面白がって話題にしてくれる」というような感覚が求められる。

#### ■ スポンサーへの提言

世代により異なるメディア行動への対応

世代および年代に固有のメディア行動があ

る。中高年以上には依然として新聞・雑誌とテレビでしか訴求できず、逆に若年世代には旧来メディアでは訴求できない。また、メディアの特性により、醸し出される世論や交換される情報が異なるため、単に選択するメディアだけでなく、訴求点自体や伝達のトーン、ストーリーも変えねばならない。

#### トップによるマーケティング資源配分

今後、メディア行動、コミュニケーション行動が変われば、広告宣伝、販売促進の効果も変わる。何が普及するかわからないなかで、どれが普及しても柔軟にかつ適切に資源配分を行うことが大事である。この既存の部門別予算を超えた大きな資源配分は、トップのリーダーシップなしには行い得ない。

また、既存部署の守備範囲に縛られない、柔軟な組織設計が必要である。たとえば、宣伝的な目的のために、メディアに仕込むという広報的スキルが求められる。商品を仕込むには、事業部の協力も不可欠である。ま

た、消費者についての情報をマーケティング、リスク管理、サービス改善、次の商品開発、製造品質管理といった異なる目的に活かさねばならない。これらの人の面での資源配分と、それを可能にする組織設計もまた、トップのリーダーシップなしには行い得ない。

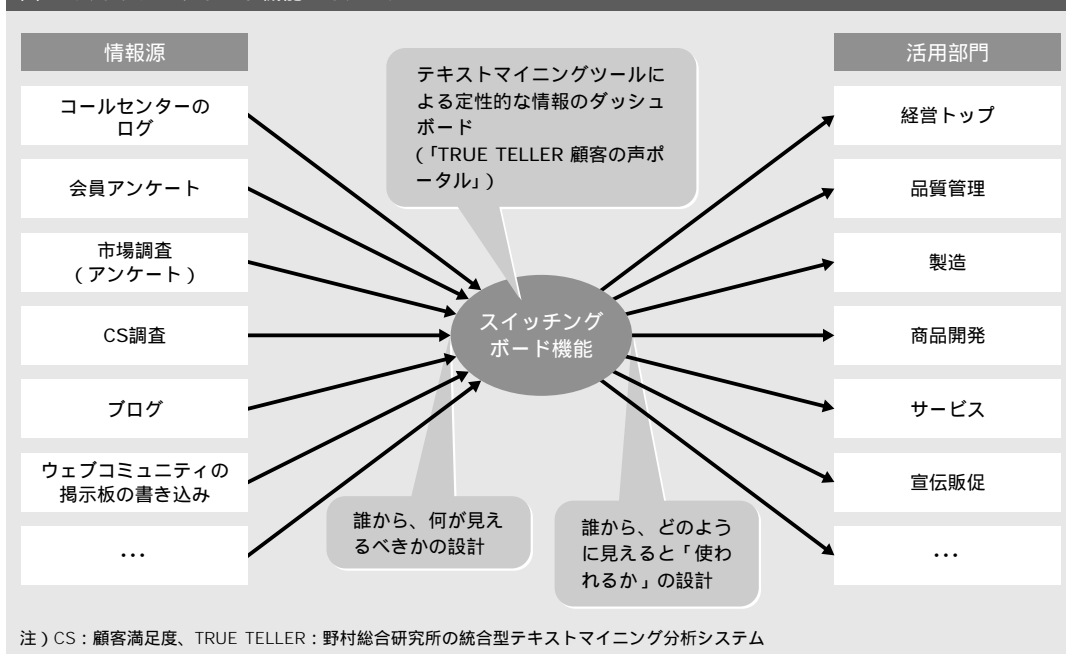
#### モニタリングと共有の仕組みの構築

「伝える」マーケティングから「伝わる」マーケティングへの変化が求められる。評判を完全にコントロールすることは不可能だが、リアルタイムにモニタリングすることは不可欠である。ウェブクローラー（ウェブ上を自動検索するロボット）とテキストマイニングが、それを可能にするツールとなる。

これまでは消費者についての情報が少なかったため、情報を持てるか否かが勝敗の鍵を握った。情報が希少だった時代の名残で、現代でも情報源縦割りの組織になっている。

しかし、今やアンケートはインターネット上でふんだんに行うことができ、コールセン

図4 スイッチングボード機能のイメージ



ターのログもあれば、会員登録情報もあれば、ネットコミュニティのデータも取得できる。ボトルネックは、情報の多くが「言葉」すなわち定性的なものであることである。

このため、多くの情報源からの情報を、別の活用目的を持つ多くの組織に、いかにつなぐかがポイントとなる。つまり、定性的な情報のスイッチングボード機能が求められている。ただし、人知を超える膨大な情報であるため、多くの情報源から多くの施策へ対応させるためには、人や組織だけでなく、情報システムが必要である(図4)。

同じ商品についての消費者の声であっても、これから買おうとする人のコミュニティでの盛り上がった声とクレームとは違うように、情報源には固有のバイアスがある。今後は、それをいかに正しく認識して業務に活かしていくかが重要となる。自らの成果を上げるために情報を正しく活用する意識を高めること、および情報の可視化とフィードバックサイクルの設計が課題となってくるはずである。

技術革新がマーケティングコミュニケーション上のプルとプッシュの垣根を取り払いつつあり、それが既存の業界構造そのものを破壊してしまうポテンシャルを秘めている。メディア企業、広告事業者、スポンサーのいずれであれ、その大構造変化から目を逸らした企業は滅び、正面から向き合い改革を進めた企業が生き延びて、新しい秩序を形成していくことになる。

#### 注

- 1 膨大な文章データを種々の観点から分析し、役に立つ知識・情報を取り出す技術。代表的なソフトに野村総合研究所の「TRUE TELLER(ト

ゥルーテラー)」がある。

- 2 Social Networking Siteの略。参加者が互いに友人を紹介しあって、新たな友人関係を広げることがを目的に開設されたコミュニティ型のウェブサイト。
- 3 “The Future of TV,” *Newsweek*, June 6/ June 13, 2005
- 4 一部のノードが膨大なリンクを持つ一方で、ほとんどのノードはごくわずかなノードとしかつながっていないようなネットワーク構造。その最大の特徴は、新しいノードが次々に参入しても、ネットワークの形状が変化しない、フラクタル性を持っているところにある(だからスケールフリー)。次のような具体例が見つまっている。WWW(ワールドワイドウェブ)、インターネット、男女の性的関係、学术论文、生体内の相互作用(生体の活動にかかわるタンパク質=ノード、その相互作用=リンク)。
- 5 たとえば、小選挙区制に変えると得票差に比べて議席数差がすごく大きくなり、政権交代がドラスティックに起こるようになる、といった想像力である。あるいは、グーグルが後発であるにもかかわらず、なぜ他の検索エンジンを抜くことができたのか、などの理解である。

#### 著者

鳥山正博(とりやままさひろ)

サービス事業コンサルティング部上席コンサルタント

専門はマーケティングリサーチ、マーケティング戦略、マーケティングイノベーション

神山裕之(かみやまひろゆき)

サービス事業コンサルティング部主任コンサルタント

専門はマーケティング事業戦略、マーケティング戦略、需要予測など

乾 卯太弘(いぬいうたひろ)

サービス事業コンサルティング部コンサルタント

専門はマーケティング戦略の構築支援とそれに関わるマーケティングリサーチの支援