入選

私の言いたいこと　<一般部門>

第 5 テーマ　デジタルマーケティング、テクノロジー、ソーシャルメディア

広告会社的、関係性マーケティング再考

麻里　久
まり　ひさし

㈱博報堂
第四ビジネスデザイン局第二アカウントチーム兼
第二アカウント戦略局デジタルビジネス推進部
アカウントディレクター

ソーシャルメディアが登場した頃、それがマーケティングにとってあたかも“神器”かのように取り扱われることに違和感を覚えました。本稿はその時に感じた違和感を原動力に取り組んできた一連の研究に基づき、実務的な示唆へと発展させたものです。それが正しいのか否か、まだ答えはありませんが、議論の端緒となれば幸甚です。
最後に、研究にご協力くださいました、孤独と闘いながらも日々奮闘されている企業公式アカウントの「中の人」たちに敬意を表し、ひとりでも共に歩める広告人が生まれることを願って、謝辞と代えさせていただきます。

1　はじめに

情報技術の革新は企業と生活者の関係に変化をもたらしている。とりわけインターネットをベースとしたデジタル領域のコミュニケーション・インフラ発展の影響は大きい。情報を発信することは特定の企業や個人の特権ではなくなり、一般の生活者もまた情報発信を行うことで大きな影響力を持つことが可能となった（McQuarrie and Phillips, 2013）。また、ソーシャルメディアはブランドを核としたコミュニティ（Zaglia, 2013）やパブリック（Arvidsson and Caliandro, 2015）の基盤となり、ブランドと生活者が交差する新たな場が形成されている。このような変化の中で、企業が生産し消費者が消費するという従来の明確な区分は益々曖昧なものとなりつつある（岡田, 2019;Vargo and Lush, 2004）。企業が生産し、メディアを使って生活者を刺激し、消費を促すという20世紀に確立されたマーケティング・モデルは終焉を迎えようとしている（Kotoler, Kartajaya, and Setiawan, 2010）。この時代、私たちが見出す次なる打ち手とはいかなるものであろうか。本稿では、デジタル時代の広告を企業と生活者の関係の上に成り立つものとして捉え、トップランナーたちのケースとインタビューに基づきながら、事業会社とそのパートナーであるべき私たち広告会社の包括的な組織の在り方について論ずる。

2　解題―つながりを夢見る企業と階層性の壁

企業（生産者）と生活者（消費者）の関係は社会の変化と密接に関わっている（Sheth and Parvatiyar, 1995）。産業革命より前の時代、生産者は流通機能を分離することなく、生産者と消費者は製品と相対して一点でつながってきた。しかし、産業革命以降、大量生産・大量消費が実現するようになると、流通業者による仲介が行われるようになり、これによって生産者と消費者は引き離されること

となった。顧客の理解とコミュニケーションは20世紀のマーケティングの大きなアジェンダのひとつである。そして現在、デジタル化が再び生産者と消費者を直接結びつけようとしている。企業と生活者の“つながり”は、今日のマーケティングにおける重要なテーマとなりつつある。

萌芽的な実践のひとつにビッグデータとAIを活用したデータ起点のマーケティングが挙げられる。デジタル化によって企業と生活者が“つながり”、生活者のある一定の範囲を可視化することができるようになり、マーケティングに活用されている。しかし、依田・水越・本條（2016）は、amazon.comやgoogleといったアクチュアルベースのマーケティングのトップランナーの取り組みを調査し、これまでのマーケティングで重要視されてきた“理由”の探求が“結果”の分析にとって代わられ、当のマーケター自身、どうしてそのような結果になるのか理解できないままエグゼキューションが行われる“理由のブラックボックス化”が生じていると指摘する。これは換言すれば、本来“つながり”によって理解が深まると目されていた生活者がかえって見えなくなっているということでもある。生活者がどのように行動するかはわかっても、なぜそうするのかはわからないというわけである。

もうひとつの萌芽的実践は、ブランドコミュニティやソーシャルメディアを通じたコミュニティ起点のマーケティングである。デジタル化により情報発信力を得た生活者は、ブランドを核にして（仮想的に、時に物理的に）凝集したり（Muniz and O'Guinn, 2001）、ブランドを通じてアイデンティティを形成・確認したりすることが容易になった（Arvidsson and Caliandro, 2015）。企業は場における“つながり”を通じて、直接生活者との対話を試みることが可能になった。しかし一方で、多くのマーケティング担当者にとってそれは孤独で恐怖をもたらす時間でしかなく、企業が発信するブランドメッセージはコミュニティにおいて生活者の抵抗を受けることがあり、時にはコミュニティが大規模な攻撃のプラットフォームとして利用されることさえある（Fournier and Avery, 2011）。このように企業が生活者とつながることは、必ずしも企業にとって有益とは限らない。企業は生活者との“つながり”を夢見る。しかし、構造的につながることができるようになったということと、実際につながって相手を理解し、関係を築くことの間には大きな隔たりがある。今日、企業と生活者の従来の明確な区分が曖昧になったとはいえ、まだまだ売り手である企業と買い手である生活者という階層性の壁が立ちはだかっている（e.g.Gretry, Horváth, Belei, and van Riel, 2017）。企業はこの壁を乗り越えずして真の意味での“つながり”を得ることはできない。

3　壁は乗り越えられるか―組織の枠を超えろ

果たして、この階層性の壁は乗り越えることができるのであろうか。本節では、この領域の先進的な事例として、ソーシャルメディアによるコミュニケーションを通じて生活者と関係構築に取り組むTwitterの企業公式アカウントに注目し、階層性の壁の越え方について考察する。本稿で取り上げるシャープ株式会社の公式Twitterアカウント運用担当者は、広告会社のクリエイター以外の受賞は珍しいとされる2017年度大阪広告協会・佐治敬三賞を受賞しており、「広告の仕事の根っこの部分にある大事なものを見直させてくれた」と高く評されている。また、2018年にはTCC新人賞を受賞するなど、消費者とのインタラクションが優れた広告活動であると

して評価されており、この分野の先進事例と目される。

シャープ株式会社の公式Twitterアカウントの運用担当者は57万人（2019年9月現在）を超えるフォロワーを抱え、日々絶え間なくコミュニケーションを行っている。多くの公式アカウントが自社のブランドについての投稿を繰り返す中、シャープの運用担当者は、むしろ自社やブランドとは関係ない内容を投稿することが多い。時には競合ブランドの情報を投稿することすらある。企業公式としてはゆるすぎるその内容はしばしば話題となって人気を集め、Twitterコミュニティにとどまることなく有名だ。運用担当者は「もうはっきり言って広告をしないほうがたぶん（製品は）売れると思う」と言い、旧来的な広告から距離を置く。旧来的な広告から距離を置くということは、コミュニケーションの内容を変えるということだけではない。広告にはまず送り手がいて、一方で生活者は受け手である、という前提をも取り止めてみるということである（水越・麻里，2017）。

運用担当者は「企業のアカウントではなく、生活者の友人・知人になろうと思った」と言い、それ故に、投稿の内容は自分の会社と関係ないことが多い方がいいのだという。企業アカウントでありつつも、生活者の友人・知人を目指す。とはいえ、友達になりきってしまうことが簡単にできるわけでもない。企業アカウントは、個人であるかのように振る舞いながら、“シャープさん”として独立した人格を積み上げていく（水越・麻里，2017）。

この際、常に相手がいることを意識することは重要である。「ずっとリアクションを見ながら次にしゃべることを決めていく。それは、一種の傾聴だと思う」と運用担当者は言う。言いたいことを言っているだけでは、旧来の広告と変わらない。固定された情報の送り手と受け手という関係を見直す時、相手の反応をリアルタイムでみるという日常のインタラクションと同じ方法が必要となるのである（水越・麻里，2017）。

運用担当者は言う―「感情には感情しか反応しないのです。人の共感を得るためには、やはり発信側も、何らかの感情を出さなければいけないと思います。何らかの感情を出すためには、一番近道なのは『個』です。従来の主語があいまいな広告から決別し、主語を企業の物言いにありがちな『我々』ではなく、一社員という『個』にしてしまう方がやりやすいはずなのです。」

このように企業と生活者の階層性の壁を越えるヒントは組織の枠を超えることにあると言えそうだ。シャープ株式会社のケースでは、生活者ひとりひとりの個に対して“シャープさん”という個として向き合うことで一歩だけ前にその歩みを進めようとしている。

4　組織の在り方―組織で組織の枠を超える

組織に所属しながら個として振る舞うことは容易なことではない。しかし、これは決してシャープ株式会社が特異な単一の事例であるというわけでもない。株式会社キングジム、井村屋株式会社といったTwitterの企業公式アカウントもやり方こそ異なるものの、同じような手法によって生活者との距離を縮めるべく試行錯誤が重ねられている。

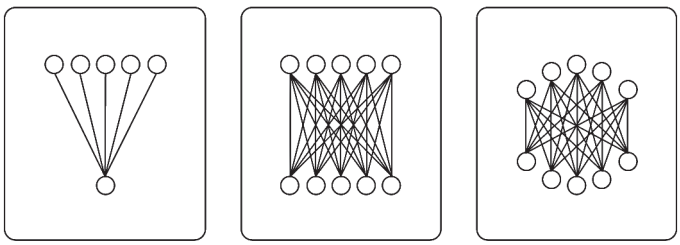
それをより組織として実現しているのが「よなよなエール」で知られるヤッホーブルーイングである。彼らは、企業文化や価値観にのっとった上で、社員ひとりひとりが自分の個性を思いきり出していいという行動規範を共有している（井手，2016）。それぞれが個性を全面に出し、ひとりひとりの顔が見えるコミュニケーションを展開することで、階層性の壁を越えようとしている。そして、それ

はデジタル領域に留まらない。

社長の井手氏は言う―「（イベントを通じて）ビジネスを超えて、響き合えているという確信がありました。僕らの『チーム』は、社内を超えて、お客様にも広がっていた」「もうメーカーとお客様という関係ではなく、社員も参加者も『よなよなエールが好きな仲間』に変わっている」（井手，2016）

このように生活者という個に対して個の集団を形成することで組織的に組織の枠を超え、階層性の壁を乗り越えることができる。さらに、ヤッホーブルーイングのケースが示すように、コミュニケーションが進むと生活者も集団の一部を形成するようになる。井手氏が言う「お客様にも広がるチーム」、即ち、企業と生活者という階層関係から「仲間」という対等な関係へと進化する兆しを見て取ることができる（図１）。

図１．階層性の壁の乗り越え方



※筆者作成

5 帰結―広告会社的、関係性マーケティング再考

本稿では、デジタル時代の広告が企業と生活者の関係の上に成り立つものとして捉え、トップランナーたちのケースとインタビューを裏付けとしながら、いかにして企業と生活者という階層性の壁を乗り越えることができるのか、探索的に検討を行ってきた。結論として「個」の重要性が指摘され、さらには「個」の組織化や生活者との融合によるチーム化についてもその可能性が見いだされた。

最後に、我々、事業会社を支えるパートナーであるべき広告会社の立場として、この問題にどのように貢献が可能なのか、議論しておく必要があるだろう。方策は３つある。第一に企業の「個」の支援である。インタビューを通じて感じたことは，会社を代表して「個」を貫くことはとてつもなく孤独であるということである。生活者に寄り添い、フラットな目線でこれを理解せんと努め、フロントに立つ「個」を支援することは重要な役割になるだろう。

第二に企業の「個の集団」の支援である。個性と企業文化や価値観を同時に保つことは難しい。どのように組織を組成し、個の集団を形成していくべきか。生活者の理解を旨とする我々こそが担うべき役割であろう。

第三に、我々広告会社のメンバーも「チーム」に仲間入りをするということである。広告主も広告会社も生活者もすべてがひとつのチームになれた時、真に階層性の壁を乗り越えることができる。ネスレ日本の「ネスカフェアンバサダーキャンプ」のケースに見られるように、裏方として働くだけでなく、アクティビティの時間には参加者と一緒にバスケを楽しんだり、キャンプファイヤーの時間にはDJをしたり、バーテンダーをしたりと、一緒に楽しむ姿（徳力，2016）はその先駆けとして象徴的なものであろう。

これらの実現は、これまでの広告主と広告会社、即ち、発注者と受注者という階層関係のままでは困難だろう。まずは、広告主と

の階層性の壁をお互いに乗り越えるところから、この時代の新しい組織の在り方に向けて第一歩を踏み出す必要がある。

●参考文献

井手直行（2016），『ぷしゅよなよなエールがお世話になりますくだらないけど面白い戦略で社員もファンもチームになった話』（東洋経済新報社）
岡田庄生（2019），「ユーザー創造製品の発案者効果」，『マーケティングジャーナル』第39巻第２号（日本マーケティング学会），pp.61-67.
徳力基彦（2016），「日本らしい『未来』の広告主と広告会社のチーム作りを考える」，（宣伝会議 AdverTimes.），（https://www.advertimes.com/20160621/article227563/），2019.9.30
依田祐一，水越康介，本條晴一郎（2016），「AIを活用したユーザーニーズの探索プロセスにおける『結果』と『理由』に係る一考察～Amazon.comとGoogleをもとに～」，『立命館経営学』第55巻第3号（立命館大学），pp.105-127.
水越康介・麻里久（2017），「シャープ株式会社におけるTwitterアカウントの運用」，『Research Paper Series』No.182（首都大学東京），pp.1-9.
Arvidsson, A. and Caliandro, A.（2015），"Brand Public", *Journal of Consumer Research*, 42（5）（Oxford University Press），pp.727-748.
Fournier, S.and Avery, J.（2011），"The uninvited brand", *Business Horizons*, 54（3）（Kelley School of Business, Indiana University），pp.193-207.
Gretry, A., Horváth, C., Belei, N. and van Riel, A.C.R.（2017），"“Don't pretend to be my friend! ”When an informal brand communication style backfires on social media", *Journal of Business Research*, 74（Elsevier Inc.），pp.77-89.
Kotoler, P., Kartajaya, H. and Setiawan, I.(2010), *Marketing 3.0:From Products to Customers to the Human Spirit*（Wiley）.
McQuarrie, E.F., Miller, J. and Phillips, B.J.(2013), "The Megaphone Effect:Taste and Audience in Fashion Blogging", *Journal of Consumer Research*, 40（1）（Oxford University Press），pp.136-158.
Muniz, A.M., Jr. and O'Guinn, T.C.（2001），"Brand Community", *Journal of Consumer Research*, 27（4）（The University of Chicago Press），pp.412-432.
Sheth, J.N. and Parvatiyar, A.(1995), "Relationship marketing in consumer markets: antecedents and consequences", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23（4）（Academy of Marketing Science），pp.255-271.
Vargo, S. and Lusch, R.（2004），"Evolving to a New Dominant Logic", *Journal of Marketing,* 68（1）（American Marketing Association），pp.1-17.
Zaglia, M.E.（2013），"Brand communities embedded in social networks", *Journal of Business Research*, 66（2）（Elsevier Inc.），pp.216-223.