



第1章

なぜ「広告をやめたい企業」が
増えているのか

テレビCMは本当に必要か

広告をやめたい——。

そう考える企業の宣伝担当者が増えてきているという。

だが、いっぽうには「いやいや、なんだかんだいっても、商品の認知度を上げるために広告を打つのは常識でしょう」という声も聞こえてくる。

いったいいま、広告の周辺になにが起こっているのか。

2016年7月8日、日経ビジネスオンラインに掲載された「ボンカレー、広告宣伝費6割減でも売上増」という記事が、ネット上で議論を巻き起こした。

大塚食品の「ボンカレー」は、ご存じのとおり、1968年の発売から50年を数えるレトルトカレーの代名詞的存在だ。ある年代以上の人たちは覚えているだろうが、世界的ホームラン打者として知られた王貞治や女優の松坂慶子といった時の有

名人を起用したテレビCM——つまりはマス広告によって認知を勝ち取ってきた商品である。

だが、発売45周年となる2013年から、大塚食品はボンカレーに関するテレビCMの出稿を控え、宣伝費を6割減らした、と記事は伝えている。

そして、代わりに生活者を巻き込んだイベントを実施したり、YouTubeで長尺動画を放映したり、地域とのコラボレーションをしたりしつつ、話題性を高めることを通じて生活者に訴求するコミュニケーション方法にシフトチェンジした結果、売り上げは増加しているという。

これを受けてネット上では、企業のブランドマネージャーやマーケティングコンサルタント、コミュニケーションプランナーといった、その筋のプロフェッショナルたちを巻き込んで、喧々囂々の議論が起こった。

そこにあがった主張の主旨を並べてみると、

「すでに一定のブランド認知がある場合、テレビCMは意味がない」

「少子高齢化で拡大しない日本のようなマーケットだと、テレビCMはあまり意味がない」

「メディアの多様化はまだ進む。広告主の対応はまだ揺れるだろう」

と大塚食品のボンカレーに関する取り組みを肯定的にとらえる人もいれば、

「店頭マーケティングに切り替えているだけでは？ テレビCMを切ってデジタルにシフトしたからといって、それが売り上げの理由とはいえない」

「すでに最大限に認知率を獲得していたブランドだから実現できた、特殊な事

例」

などと否定的にとらえる人もいた。

ネット上の議論がつねにそうであるように、もちろんここからあるひとつの結論が導き出されたりはしていない。

が、バラエティに富んだ意見が飛び交うなかで、はからずも彼らの主張に共通して浮かび上がったのは、もはやテレビCMをはじめとするマス広告は、企業にとって「絶対に必要なものとはいえない」という認識だった。

十「短い尺」では難しい

「ボンカレーの現場」もまた、同じ認識からテレビCMを控えることにしたのだろうか。

当時の大塚食品製品部でレトルト食品を担当していたプロダクトマネージャーは別の記事のなかで、こう答えている。

「2013年に「電子レンジ対応」したボンカレーをリリースしました。その

際にテレビCMをかなり打ったのですが、ほとんど認知されませんでした」

（マイナビニュース「脱マス広告！それでも売り上げを伸ばす『ボンカレー』の戦略」／2016年7月9日掲載）

また、さらに別の記事では、つぎのようにも述べている。

「売り上げ以外にも、いいかかった『電子レンジで調理できる』ということが伝わっていないと事後の調査でわかった。そういうことを伝えていくのはテレビCMの短い尺ではきびしいと感じた」

（BizBuz「ボンカレー…テレビCM撤退後も好調 そのネット戦略とは……」／2016年7月10日掲載）

じつは、このボンカレーの新しい施策は 私たちビルコムが担当したものである。プロダクトマネージャーのコメントにもあつたように、ご相談をいただいた2013年当時、大塚食品が電子レンジに対応したボンカレーのために打ったテレ

ビCMは認知に貢献せず、企業が訴求したいポイントも生活者に伝わっていなかった。

その状況をどうとらえるか。当時のマーケティングを取り巻くコミュニケーション事情を独自に分析し、筆者はつぎのように考えた。

ボンカレーのようなメジャーブランドは、それまでの歴史の積み重ね、すなわち、テレビCMを含めた広告宣伝、店頭での販促活動、製品への信頼によって、認知率が高い水準にある。

その結果、知られているがゆえに、かえってCMをじっくり見てもらえる可能性が低くなっているという傾向も、たしかにあるかもしれない。

しかし、それ以前に、テレビCMというコミュニケーションのスタイルがターゲット層に合わなくなっているのではないか――。

つまりボンカレーには、「いま伝えたい相手」にきちんと届くコミュニケーション

ンが必要だと考えたのである。そしてそれが、テレビCMに依存しない「つぎのコミュニケーション」だったのだ。

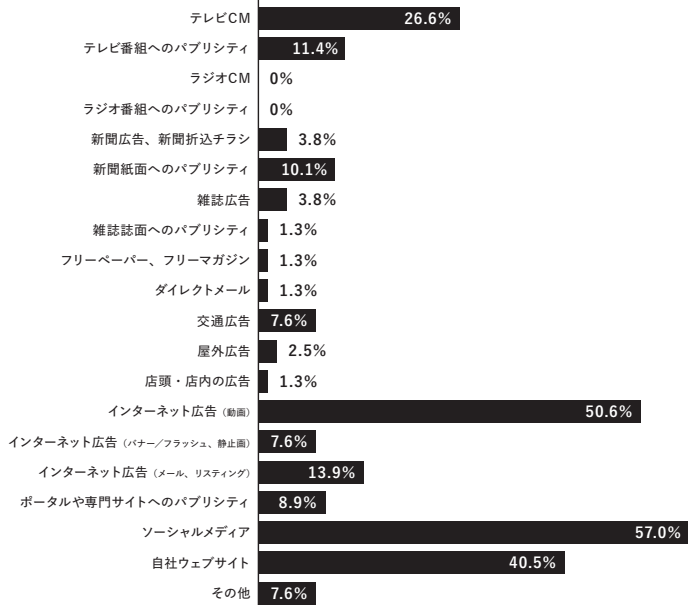
十活動時間の約3分の1は「スマホ」

ボンカレーの担当者にかぎらず、テレビCMによる認知貢献が小さくなってきていると感じている宣伝担当者は増えているようだ。『宣伝会議』2015年6月号に掲載された、全国の広告主企業の宣伝部門責任者79人を対象としたアンケートの結果は、そのことを如実に示している。

それによると「広告・宣伝活動で『今後重視したい媒体』（3つまで）」を聞いたところ、いちばん多かったのが「ソーシャルメディア」で57・0パーセント。

2番目が、「インターネット広告（動画）」の50・6パーセント。

それについて「自社ウェブサイト」40・5パーセントという順だった。「テレビCM」というと、4番目で26・6パーセント。



広告・宣伝活動で『今後重視したい媒体』（3つまで）

（『宣伝会議』2015年6月号）

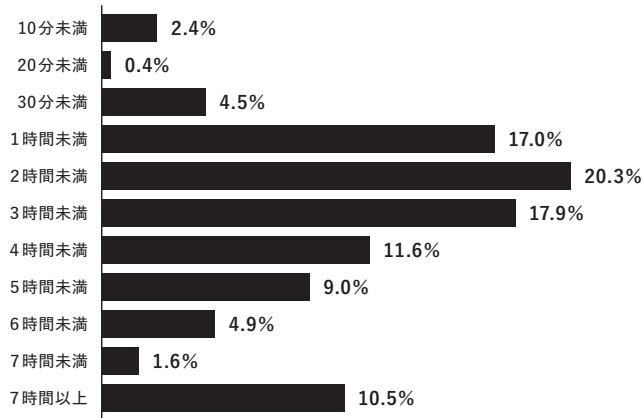
この結果からは、テレビCMをすぐにやめるわけではないものの、社会や生活者のコミュニケーションの変化は感じている、それに対応しなくては……という、宣伝担当者の意識がうかがえる。

注目すべきは、やはり6割近い人たちが「重視したい」と答えた「ソーシャルメディア」だろう。

いうまでもないことだが、彼らがソーシャルメディアを重視する背景には、生活者のメディア接触時間の変化が関係している。日常のなかで、いま生活者が大きな時間を割きはじめているのはスマートフォンであり、そのディスプレイでのぞいているのは、TwitterやInstagram、Facebook、そしてLINEといったソーシャルメディアだ。生活者は、そこに「いる」わけで、企業としてはやはり無視できない。

だが、実際のところ、スマートフォンはどれくらい人びとの生活に入り込んでいるのだろうか。

モバイルに特化した調査研究機関であるMMD研究所が、スマートフォンを所有する15〜59歳の男女553名を対象にインターネットで実施した「2016年スマ



1日あたりのスマートフォンへの接触時間

(MMD研究所「2016年スマホ依存に関する調査」)

ホ依存に関する調査」を参照しよう。

これによれば、「あなたは、スマートフォンに依存していると思いますか？」という問いに対し、「かなり依存している」「やや依存している」と答えた人は70パーセント以上もいたという。

また「1日のうち、どの程度スマートフォンに接触していますか？」という問いには、「5時間以上」に該当する人が17パーセントもいた。日本人の平均睡眠時間が7時間31分とされていることを考えると(2016年、総務省調べ)、じつに6人に1人が、1日の活動時間の3分の1近くをスマートフォンに費やしていることになる。

この現実を前にして、企業が生活者へのリーチ方法の見なおしを考えるのは当然のことだろう。「いまの時代に生きる生活者」に自社の商品を知ってもらい、さらに購買につなげたい企業は、当たり前のことながら、「いまの時代に合わせたコミュニケーション」をしていかなければならないのである。

十「とりあえず、マス広告」の時代ではない

こうした状況を受けて、「マス広告はもうまったく必要がなくなった」とすぐさま結論するつもりはない。実際に広告の王様ともいえるテレビCMは、まだまだ企業のコミュニケーションにおいて重要な役割を果たすこともあるからだ。

ただ、求められる役割や、期待される効果が以前とちがってきている感はいない。

たとえば、新しくブランドを立ち上げる場合なら、かつては予算の多くをテレビCMにあてて、その影響力を頼りに一気に認知度の向上をはかろうとすることが多かった。

しかし昨今は、エンゲージメントという言葉がすでに市民権を得ているように、多くの企業が以前にもまして、ブランドに対する生活者の「絆」を重要視している。そのため、まずはオウンドメディアやソーシャルメディアなどのデジタルコミュニケーションを通じて、規模は小さくともコアなファンづくりをすることでところから取

り組むことが多くなっているのだ。そのうえでオンライン上で徐々にリーチを広げて……という取り組み方である。

テレビCMは、「デジタル上の広がりが増え始めた段階」で用いられることが増えてきている。

要するに、コアを固めたあとに、より大きな広がりをつくるための起爆剤としての役割を、テレビCMをはじめとしたマス広告が担うようになってきているのだ。必要がなくなったわけではないものの、かつてのように「とりあえず、マス広告だ」といえる存在ではなくなってきたのである。

そして、マス広告のその新しい役割がこの先もずっとつづく、ともいえない。

というのも、ソーシャルメディアが普及し、浸透した現代においては、広告そのものへの信頼が著しく低下しているからだ。

あなた自身を振り返って、考えてみてほしい。自分がなにか買い物をするときに、参考にするのは「どこから」の、あるいは「だから」の情報だろうか。

調査会社ニールセンのアナリストが「広告信頼度グローバル調査(Nielsen Global

Trust in Advertising Report 2015)」をもとに分析したレポートによると、購買の決め手として、いちばん信頼されているのは「友人や家族からの推薦」だった。2番めが、企業やブランドのウェブサイトだったという。

この結果がものがたっているように、ソーシャルメディア全盛のいま、マス広告がかつてのように、購買の決め手となる情報源として高い信頼を得てはいないのがある。

十 指摘される「広告のリスク」

加えて、近年、広告を出稿する企業の側では、「広告のリスク」を指摘する声が増えてきている。

なかでも、多くの企業の宣伝担当者が痛切に感じているのが、ROI (Return On Investment = 投資収益率) の悪化である。

平たくいえば、広告費をかけたぶん、売り上げがきちんと伸びるのか、というこ

とだが、広告費の高さと広告の効きの悪さがあいまって、ROIは悪化傾向にあるといわれている。

そして、企業の宣伝担当者たちをさらに悩ませているのが、広告の「炎上」である。とくにこの数年、テレビCMやウェブ動画が公開されたものの、生活者からのクレームによって、とりやめになったという話をよく耳にするようになった。

記憶に新しいところだと、タレントの矢口真里らを起用した日清食品「カップヌードル」のテレビCM「[BAKA's UNIVERSITY]」シリーズがそうだ。

ビートたけしが学長をつとめる「[BAKA's UNIVERSITY]」を舞台としたストーリーで、歌手の小林幸子、動物研究者として知られるムツゴロウ、矢口真理、作曲家の新垣隆という個人的なメンバーが教師役で登場する。

ところが、このテレビCMの放送を2016年3月末にはじめてところ、直後から日清食品に多数の批判が寄せられ、ほんの1週間ほどで放送は中止になってしまった。

日清食品は公式ウェブサイトで「ご不快な思いを感じさせる表現がありましたこ

とを、深くお詫び申し上げます」としたものの、具体的な批判の内容については発表していない。

が、もつとも批判を浴びる対象となったのは、2013年に不倫騒動で話題になった矢口真里が「危機管理の権威」として教壇に立ち、「二兎を追うものは一兎をも得ず」と熱弁するシーンではないかといわれている。

日清食品はカップヌードルの広告に、これまでも商品そのものをアピールするというよりは、時代に対する解釈や価値観をメッセージとして投げかけるCMを発信し、耳目を集めてきた。このCMもまた批評性に富み、その流れをくむものだと思われるが、テレビというマスを対象としたメディアで流すにはエッジが効きすぎていたのかもしれない(ただし、広告・マーケティング業界内では、日清食品は炎上することを想定して、このCMを発信したのではないかと見る向きもある。実際、日清食品は群を抜いて広告手腕に長けた企業だが、もし「確信犯」だとしたら驚きだ)。

炎上の例は、ほかにもある。資生堂の化粧品ブランド「インテグレート」が「イン

テガールズストーリー」として展開したCMとウェブ動画もまた公開と同時に批判があいついだ。

2016年10月に資生堂は、「女性と女子のあいだで揺れ動く3人が、それぞれの大人のかわいさを見つけしていくストーリー」として、2種類のCMおよびウェブ動画を公開した。

1本めでは、主人公の女性がオフィスでサンドウィッチを片手にPCに向かっていると、男性の上司が「きょうもがんばってるね」と声をかけてくる。そして、「それが顔に出ているうちはプロじゃない」といい放つ……。

2本めでは、25歳の誕生日を親友2人に祝ってもらっている主人公が、「めでたくない」と不機嫌な顔をしている。そこに親友たちが「25歳なめんなよ」「世の中一気に入リアルワールド」「もうちやほやされないし、ほめてもくれない」などとあおるような言葉を投げかける……。

これらの内容に対して、ウェブ上では「Twitterを中心に、「うっさい、いつの価値観なのか」「女の武器は若さとカワイイしかないのか」などと批判の声が高まった。

ストーリーにまるで「昭和のオヤジ」さながらの女性蔑視的な価値観を感じ取り、生活者が一種の拒否反応を示したのだ。

その結果、資生堂はウェブ動画を削除し、テレビCMも放送中止にせざるをえなくなった。

十 広告はそもそも炎上しやすい

こうした「炎上騒ぎ」は、なにもマス広告だけのものではない。ウェブの広告でも起こっている。

そのひとつが、うなぎ養殖がさかんな鹿児島県志布志市が、2016年9月に公開した「少女U」というウェブ動画だ。この動画はそもそも、ふるさと納税の返礼品である同市特産の養殖うなぎを紹介するためのものだった。

ストーリーは、ある男性が真夏のプールでスクール水着姿の少女と出会い、「養つて」といわれたことをきっかけに「彼女のために、できるかぎりのことをしてやる

と」決めた、というナレーションからはじまる。

そして、食事や住環境をととのえてやり、1年が過ぎたつぎの夏に、「さよなら」といって少女は去って行く……。

そこではじめて、この少女が「うなぎを擬人化した表現」であつたことが明かされるのだが、これに批判があいついだ。

おそらく動画の制作者は、ふるさと納税のおかげで、いかに志布志市でうなぎを大切に育てることができているかを伝えようと、こうした表現をとつたのだろうと思う。が、動画を見た人のなかには、そう受け取らない人や別の意図を読み取る人も少なくなかったのだ。

実際、自治体に「女性差別的な内容だ」「児童ポルノのように見える」といった苦情が寄せられたのみならず、欧米のメディアが「多発する日本の女性差別例」として報道するまでの騒ぎとなり、この動画は、公開から1週間足らずでウェブ上から削除されてしまった。

ほかにも似たようなトラブルは数多くある。おそらく広告制作者たちはいま、こ

の炎上問題には、ずいぶん頭を悩ませていることだろうと思う。

誤解のないようにしておく、CMやウェブ動画を公開すればかならず炎上するというわけではない。いまあげた例も含めて、炎上したCMやウェブ動画はほんの一部であり、たまたま悪く受け取られて、たまたま炎上しただけ、ともいえない。はない。

だが、このところ、広告の炎上が世間を騒がせるようになったのには、それなりに理由があると筆者は見ている。

広告はそもそも、いまのような時代に炎上しやすい性質なのだ。

マス広告であれ、ウェブ広告であれ、基本的に広告は「見てもらってナンボ」だからこそ、制作者たちは、自分がつくった広告が周囲の環境に埋没してしまうこととおそれ、同じメディアに横並びになつていほかの広告との差別化をはかろうとし、また、日常のなかで生活者の目にとまるように、そしてクチコミで拡散してもらえらるるに工夫する。広告という営みの性質上、どうしてもエッジの効いた表現を追求することになりがちなのである。

エッジを効かせれば、目をとめさせたり、大きくウケたりすることがある。いっぽうで、やはり見る人に誤解を与えたり、人によっては気分を害するようなことも起こりやすくなる。当然のことながら、炎上しやすくなる。

もちろん、広告がエッジの効いた表現を指向するようになったのは、最近のことではないだろう。マスメディア全盛の時代にもやはりそうだったはずだし、ものの本を見ても、いわゆるバブル期などは、むしろいまよりもトガった表現が多いくらいだった。おそらく、当時、不快感を抱いた人も少なくはなかったのではないかと想像する。

それでも炎上騒ぎが頻発しなかった(まったくなかったわけではない。あくまで「頻発」しなかった)のは、かつては広告に不快感を抱いたところで、一般の生活者にはそれを声として発信する手立てがほとんどなかったからだ。

あるいは、同じ思いをもっている仲間がいることを確認し、声をそろえるすべがなかった。

が、ソーシャルメディアが普及したことで事情は変わった。

小さな声もいまは容易に可視化され、拡散される。そこに賛同者が現れ、声の数が増えていけば、やがて炎上する。エッジを効かせることが命題化している。広告は、なかば宿命的にその火種になりやすいのだ。

こう書くと、評論家然として分析しているように思えるかもしれないが、じつは筆者もまた施策のひとつとして広告を用いるなかで、何度か手痛い失敗をしている。そんな経験から、リスクの大きさを実感しているのである。

なぜなら、これは発信者となる企業にとって、きわめてシリアスな問題だからだ。せっかく投じた莫大な宣伝予算をふいにしてしまうことになりかねないどころか、ようやく積み上げたブランドイメージを毀損してしまうことも大いにありうる。

よくいわれるように、イメージを蓄積していくのは時間も手間もかかり、なかなかの大仕事だ。が、失うのは一瞬なのである。

十なぜ、広告をやめられないのか？

広告を出稿している企業の担当者の中には、これまで見てきたような社会事情の変化や、いま事例をあげて説明したような広告に付随するリスクを肌で感じている人は少なくない。

「それなら、広告なんてやめてしまえばいいのに……」といったくなる人も、読者のなかにはいるだろう。

でも、実際には、多くの企業がなかなか広告をやめられずにいる。

なぜだろうか。

ベースにあるのは「ジョブローテーション」という日本ならではのビジネス慣習の影響ではないかと筆者は考える。

とくに大手を中心にした話だが、日本の企業では定期的かつ計画的に職場の異動や職務の変更をおこなう。しかし、この取り組みには、適性の発見や社内での活性化といったメリットがあるいっぽうで、「いずれ異動して、別のだれかが担当するの

だから」と、そのときどきの職務を長期視点でとらえなくなるというデメリットもある。そのぶん、部門、部署ごと、職務ごとの方針が大きくは変わりづらいのだ。そういう前提をふまえたうえで、現場の担当者の心理や事情に思いをはせると、広告をやめられない直接の理由のひとつは、「広告の効果が小さくなってきているとはいえ、やめてしまうとさすがに売り上げが立たなくなるのではないか」という懸念だろう。

ある時期、広告はたしかに日本経済を牽引した。その成功体験が、「定石」としてビジネスの中枢に位置していて、そこからうかつに逃れられないのである。

「予算への配慮」も広告をやめられない理由のひとつかもしれない。

リスクを避けて、宣伝のためのコストを思いきって下げたいという気持ちはある。ただ、いまもなお、前年度の実績をもとに予算を決定する方針をとっている企業は少なくない。突然、コストを大幅に下げたことによって、翌年以降の予算規模が小さくなってしまうと、部門や部署としての活動の幅を狭める可能性が出てくる。それは避けたい……と前年のやり方を踏襲してしまうのだ。

ほかにも「社内への説明の難しさ」も理由として考えられる。長年にわたってつづけてきた方針を大きく変えるとなれば、経営陣や関係各所などへの説明が必要だ。

しかも「定石」とされてきたことをくつがえすとすれば、相応の根拠が必要になるし、説得の熱意も求められる。なかなか容易なことではない。

実際、テレビCMをやめたボンカレのケースも、最初からすんなり社内の関係者が納得したわけではなかった。

担当のプロダクトマネージャーは、当時の苦勞をつぎのように語っている。

「当時、勝算があったのかどうかについて聞くと、『勝算はなかった。不安はすごくあった。ぶっちゃけると、いままでのマス広告に頼っていた流れを打ち切るということを会社に理解してもらうのが大変で、社内の逆風もあった』と苦笑いする。2013年上半期を最後にテレビCMを打ち切り、13年下半期からいくつかのPR活動をしかけ、実績をつくってつぎ(14年)からPR

に切り替えると話をして社内調整をはかっていった。——中略——『(当時) PRは絶対に必要だとわかっていたので、広告を打ったものの商品の理解までにつながっていないというデータなどを出しつつ、PRの重要性を伝えて説得していった』と振り返る」

〔BizBiz〕ボンカレ…テレビCM撤退後も好調 そのネット戦略とは……」
2016年7月10日掲載

こうした要因に加えて問題なのは、「広告以外の選択肢がはっきりしていない」ことではないかと筆者は考えている。

従来のような「広告におんぶにだっこ」の時代でなくなってきたとは感じる。

じゃあ、広告をやめたとして、代わりになにをやって、売り上げをあげていけばいいの——。

その問いに真正面からきちんと答えられる方策が、はっきりと示されていないのである。

いったい、「広告以外の選択肢」にはどんなものがあるのか。

もつといえ、いまの時代に適した方策、つまりは「いまの時代に適した企業のコミュニケーション」とは、どんなものなのか。

次章では、その要件について読み解いていく。