



アドバンスセッションー4

【講演要約】

インターネットを活用した クロスメディア・キャンペーン 戦略の現在と未来

明治製菓株式会社 食料マーケティング統括部

船木 宰氏

1. クロスメディアに至る道

2000年にカンパニー制を敷いた明治製菓では、マーケティングにはスピードとより実践的なPlan-Doが必要と考えるようになった。そして、2002年1月、宣伝部とマーケティング企画部が合流し、食料マーケティング統括部が誕生した。この部署は、食料カンパニーに関わるすべての媒体を管理・統括しており、マーケティング・ツールとしてのWeb活用もここが推進している。

弊社がクロスメディア戦略を展開する背景を理解いただくため、まずは当業界の置かれている環境をお話したい。

私見だが、今日の食料マーケットには画期的な技術革新がない。理由は、歴史の長さにある。産業革命から200年、コンピュータの誕生から50年、インターネットは20年、携帯電話が普及し始めてまだほんの5年。そうした、いわば



新参の産業と食べ物とでは歴史が違う（図1参照）。

だから、新しいものを生み出すための壁が大きいのだ。19世紀の英国ビクトリア女王時代に、それまでは飲むものだったチョコレートが食べ物として登場したことは実に画期的で、現在、店頭で皆様にも手にとっていただいているが、今こういう革新が起きるチャンスというのは、日本が

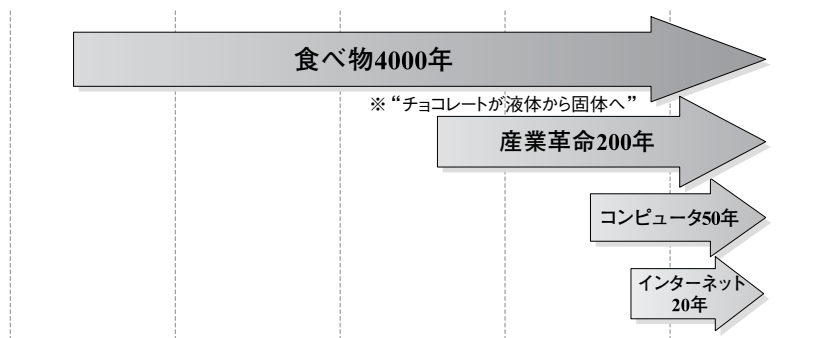


図1 画期的な技術革新のない食料マーケット



鎖国を解いたときのように異なる食文化がぶつかり合ったときくらいしかない。ヒット商品はあっても、消費者のライフスタイルを変えるような技術革新は、食品、特に嗜好品のマーケットでは難しい。

市場規模で見ると、チョコレートの生産量自体は増えているが、業界全体の売上は伸びていない。皆さんにも理由は察せられると思うが、各社が増量競争をやっているからで、業界は厳しい状況にある。他業界もそうだが、商品が持つ付加価値は、時間とともにどんどん減価償却していく。だから、新たに価値を付けていかないと、それで飯を食べる人間が少なくなってしまう。当業界もその入り口にいる。

加えて食品会社の次々と起こす事件・事故が、市場を不活性化させる遠因ともなっている。こうした不祥事については、本当にお詫びするしかない。弊社では絶対にないと申し上げるが、食品メーカーに対する不信感の大きさを日々感じている。大変厳しいのが現状だ。

一方、お客様はどんな状況になっているのか。

ライフスタイル、就業意識、結婚観、家族観、こうしたものが凄い勢いで多様化し始めている。顧客の状況が変われば、物の売り方、物の作り方、物の考え方、付加価値の取り方なども変えていくのはマーケティングとして当然だ。マスマーケティング、マスセールス、マスプロダクツ、これらは価値観が多様化する前の仕組みと言える。これらがなくなるとは言わない。絶対に残るはずだ。しかし、パワーがシフトし始めている。現在、これらに相対するもの、One to One マーケティング、ダイレクト・マーケティング、手作り、産地直送、限定生産等々に注目が集まり、価値が高まっている。なぜか？

まず、便利なものがたくさん出てきたこと、そして需給関係が逆転した、つまり物が無い時代から物が余る時代になったこと、などが要因だろう。そのため、これまでの「お約束」が崩壊しつつある。「個の時代」と図2には書いたが、自分にとってのこだわりが重要になっているのは確かだろう。

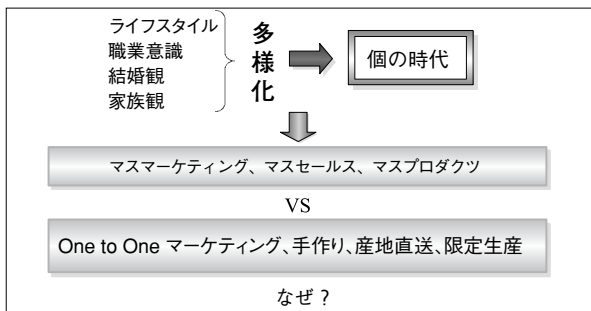


図2 <お約束>の崩壊から価値観の多様化へ

そして新しい「お約束」が構築され始めた。マーケティングとしてここは絶対に見逃してはいけないと思う。

今、電車に乗れば携帯電話を見ている人がいない車両はない。メールをやり取りしたり、インターネットを見たり。新しいお約束の構築を支えて加速させているのが、このコミュニケーション・ツールだ。携帯などのユビキタスなIT端末と、それらが作り出すバーチャル・コミュニティである。

当初、携帯で用が足りると人と会わなくなると思っていたが、実際には会う機会が増えた。なぜか。手軽に連絡がとれて会いやすくなったからだ。バーチャルが、新しいコミュニケーション・ツールが、当然のことだがリアルに影響し始めている。

私は、個人的にはこれを「1億総オタク化」と呼ぶ。オタクとは、つまり「こだわりを持ったわがままな消費者」。商売人としては、このお客様のこだわりを大事にしていけないと次がない。わがままな消費者一人一人にお応えすることができるだろうか。その方法の1つが今回のクロスメディア戦略だ。

2. 顧客満足のために必要なこととは

そのゴールは「コスト対満足の極大化」、顧客満足の最大化、これに尽きる（図3参照）。

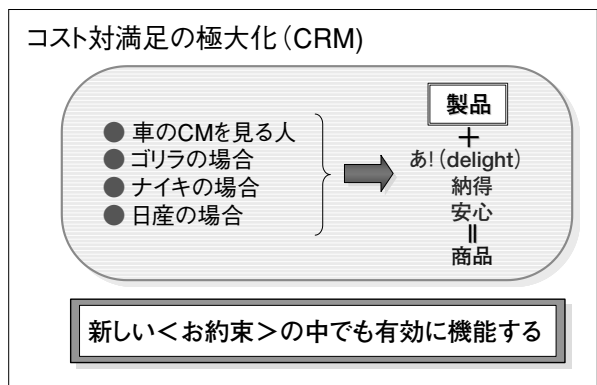


図3 クロスメディア戦略のゴールイメージ

なぜCMをやるのか。マーケティングの本に書いてあったことだが、車のCMを見るのはどんな人か。新しく車を買う人なら、絶対にディーラーに行って実物を見て試す。車のCMを見るのは、その車を買って、「ああ、自分の選択は間違ってたな」と安心したい人だ。

30年ほど前の弊社のCMに「俺、ゴリラ。社長の代理」と、縫いぐるみが出てくるものがある。「ゴリラの縫いぐるみ」が当たります。どうぞキャンペーンに応募してください

い」。当時幼稚園児だった私にとって、社長といえば雲の上の存在だ。すごい、あの縫いぐるみ欲しい、と単純に思ってしまった。単なるゴリラの縫いぐるみも、やり方ひとつで強烈なインパクトを与えることになる。

日産自動車のCMでも凄いことを言っていた。「モノより思い出」。これがメーカーの言うことか、と思ったほど強烈なメッセージだ。

『リーダーシップ・エンジン-持続する企業成長の秘密』という本に書かれていたことだが、「ナイキが、ギリシャ神話の勝利の女神にちなんで社名を決めたのは、選手を勝利させることに専心する、という会社の目的そのものを示したかったからだ。顧客であるスポーツ選手らが勝利するのを助けることで、ナイキも勝者になろうとした。ナイキの取り組みは、顧客を勝利させたか、あるいは、少なくとも勝利させたのと同じ満足感を与えることができた」。

つまり、物を売るんじゃない。お客がうちの靴を履いて勝つことが目的なんだ。そのためにうちは存在しているんだ、と。たいへん参考になるメッセージだと思う。もちろん、すぐに靴底がはがれたりしちゃいけない。商品がお客様に信頼され、安心して使っていただくのが第1だ。

弊社の社長がたびたび私たちに言うことだが、商品には安心と信頼、納得、そしてdelight（デライト）がなければいけない。「あ、面白い！」と感じてもらふこと、また「俺があんたの車を買ったのは正解だったんだな」と納得してもらふこと、そして「この会社の製品を使っていれば大丈夫」と安心してもらうこと。それがイコール商品になる。これは、先述した「新しいお約束」の中でもまちがいがなく有効に機能する。

3. きのこ党100万人署名キャンペーン

クロスメディア戦略を方向付けるのが「第5の媒体」だ（図4参照）。

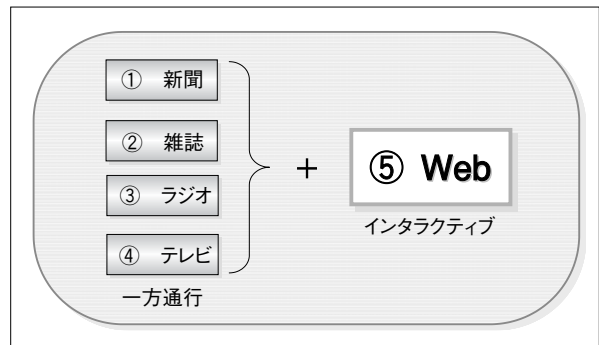


図4 第5の媒体=Web

従来の新聞、雑誌、ラジオ、テレビなど、どちらかといえば一方通行の媒体とは異なり、Webをはじめとするインタラクティブツールは第5の媒体だ。

明治製菓は、2001～2002年にかけて「きのこ党」キャンペーンを展開した。2001年の「きのこ・たけのこ総選挙」は、弊社の定番商品「きのこの山」と「たけのこの里」を2大政党に見立ててファンに投票してもらうオープン懸賞。その結果、選挙に勝った「たけのこ党」が、「公約」通り花柄パッケージやフルーツ味の季節限定商品を出した。そして2002年は、総選挙で敗れた「きのこ党」の存続をかけて100万人の党員を募集する「きのこの山100万人党員募集キャンペーン」を実施した（図5参照）。

概要	2001年に行われた「きのこ・たけのこ総選挙」でやぶれた「きのこ党」党首ナンチャンが、党の存続をかけて100万人の党員募集（100万通のキャンペーン応募-Web及びハガキ）をする。応募者の中から10000名様にプレゼントが当たる。
期間	2002年10月10日（木）まで
媒体範囲	テレビ、新聞、雑誌、Web
プレゼント内容	A賞：100万円を10名様 B賞：オリジナル図書カードを9990名様
<ul style="list-style-type: none"> • Delightの仕掛け • インタラクティブの仕掛け 	<p>The screenshot shows the campaign website with various promotional elements, including a 'プレゼント' (Prize) section and a 'キャンペーン' (Campaign) section. It features images of the products and text describing the contest rules and prizes.</p>

図5 きのこ党100万人署名キャンペーン

「きのたけキャンペーン」の媒体範囲は、テレビ、新聞、雑誌、Webと携帯。もちろんハガキでも応募できるが、Webや携帯からの応募数は、狙い通りかなりの数にのぼっている。ここに、先ほど述べた「あ！」というデライトの思いつきや、インタラクティブ性を活用した仕掛けを入れた。

「きのたけ」キャンペーン応募の際に、「お友達を紹介」していただくと、壁紙を差し上げていた。この壁紙は「きのこの山」のパッケージイラストだが、実は本物のパッケージに比べると間違いがある。最初は見つけられるだろうが、レベルが上がるとかなり難しくなって、わからない人も多いはずだ。わからない人はどうするか。特に行動はしないと思うが、何かの機会にコンビニやスーパーの店頭でふと思ひ出し、正しいパッケージを見る。でもやっぱりわからない。すると「じゃあ試しに買ってみたいようか」となる。ほんの一部のお客様でも、そうした行動をとってくれればいい。Webから店頭の商品に結びついてくれればいい。それを期待している。

4. 「らくらくメンバー」で最終消費者の状況をつかむ

ところで、携帯やパソコンから応募するとき、細かい入力項目がたくさんあって辟易すると思う。そこで弊社では「らくらくメンバー」というものを始めた。文字通り応募するのが楽。初めの一回だけは全部入力する必要があるが、続いて「らくらくメンバー」に登録していただくと、その後は、メンバーIDとパスワードだけで、明治製菓の4つのカンパニー（コーポレート、食料、医薬品、ヘルスケア）

のどのサイトに行っても、キャンペーン応募やオンラインショッピングなどが簡単にできるようになる。

これが特に威力を発揮するのは携帯だろう。毎日、応募される方をカウントしているが、このらくらくメンバーを使う方もどんどん増えている。

とはいえ、お客様は初めは何も教えてくれない。まずはメールアドレスとせいぜい氏名、性別という基本属性。これで最低限個人を特定できるメンバー情報となる。そして、お客様にリピートしていただくことで、順次、家族構成、勤務地、趣味などの拡大属性をお預かりしていく。明治製菓のすべてのサイトを使って、こうしたお客様の情報を集めていく。弊社は、そのお客様の情報をお預かりして厳重に一元管理する。この情報をマーケティングに利用しようというのが1つの方向だ（図6参照）。

つまり、お客様がどういう状況なのかを知りたいから情報を集める。そうすれば、必要なときに、必要な人に、必要な情報を最適な形でお届けすることが可能になるからだ。携帯メールには不特定の広告が山ほど発信されてくるが、もう、そんな時代ではない。

5. 状況マーケティングによる付加価値

弊社は2002年夏に「銀座カリー館」を期間限定でオープンさせた。あのとき、メンバー情報をセグメントして利用できた。たとえば20～30代の男性で東京近郊に住んでいる方の携帯にメールを投げる。時間は午前10時から11時半まで。内容は「銀座カリー館オープンしています。1杯250円。おいしいですよ。云々」。

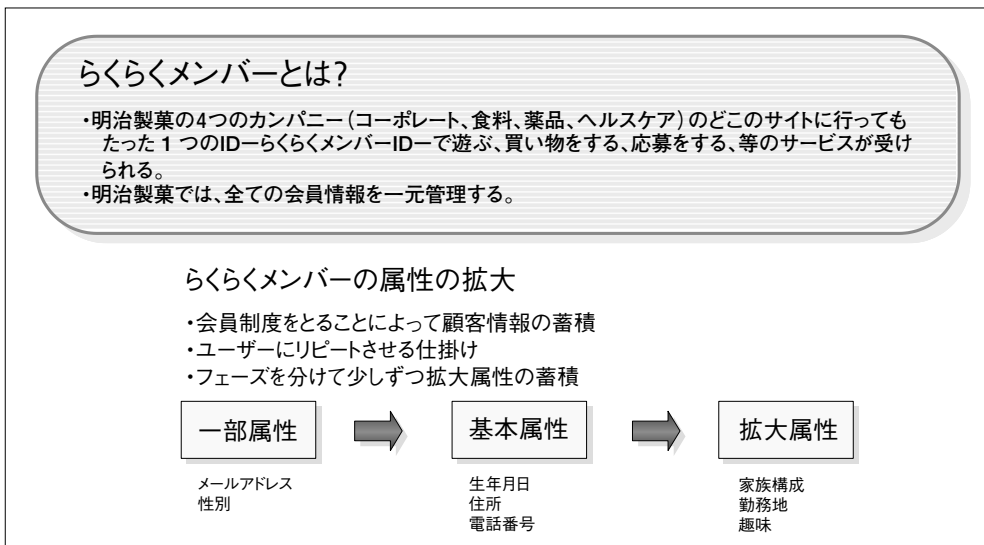


図6 らくらくメンバーの仕掛け

要するに、お客様の状況に合わせる仕組みだ。残業中、通勤中など日々の状況はもちろん、らくらくメンバーに登録した高校生が大学生になり、社会人になり、結婚し、子供や孫ができ、やがて年を取るといった長いスパンの状況変化も考える。弊社の製品には、赤ん坊が食べるビスケットからお年寄り向けのお粥まで、すべてが揃う。状況に応じてお客様に最適な弊社の商品情報を伝えたい。

したがって、メンバー情報の収集はもちろんだが、こちらからお客様に向けて発信する情報も重要だ。会社、ブランド、商品、サブブランドなど、お客様が知りたいと思う付加情報を流してあげなければいけない。商品の原材料やアレルギーについてなど、付加情報を使える形でどんどん蓄積していくのは必須になる。第5の媒体なら、お客様が知りたい情報を簡単にやりとりできる。

これを「状況マーケティング」と呼びたい。最終消費者であるメンバーの知りたい情報を、メンバーが知りたいときに必要な形でお届けする。「状況」ではなく情報の「情」を使って「状況」(図7参照)。

従来の媒体では、明治製菓が伝えたい情報を明治製菓が一方的に、無作為で広範囲なターゲットに向けて発信していた。第5の媒体ではターゲットをピンポイントに絞れる。お客様をセグメントして、その人に必要な情報を投げてあげる。受け取った何割かがリアクションを起こしてくれる。これはもうITの力なしではできない。状況マーケティングの屋台骨を支えるのがITなのだ。

6. スピーディなITサービスが不可欠

インタラクティブはOne to Oneマーケティングだが、それはすでに駅前の魚屋さんがやっていることだ、とあるコンサルタントが言っていた。確かにそうだ。店主たちは、得意客の好みや家族構成を把握している。加えてその日の天候、仕入れ状況、在庫状況が頭にある。するとお勧めは何だ。「奥さん、今日はこれが安くてうまいよ。ご家族4人分に切っておこうか?」。これをやられたら高い確率で口説かれてしまう。

ただ、商店街の魚屋さんが頭に入れている顧客情報は多くて400人くらい。しかしITを使えば何万人、何百万人分を管理できるはずだ。しかも、いろいろな媒体を使ってクロスメディアで行える。お客様の動的な状況のニーズに応じて情報発信ができる。それによる末永い明治製菓のファン形成というゴールにもつながる。

弊社がお客様に提供するものは、付加価値を備えた商品とサービス。ただしそれは、お客様が欲しいものでなければ意味がない。そして、お客様の行動とお客様が欲しいものを予測して的確に応じるために、明治製菓が求めるのは、スピーディなITサービスだ。コンテンツを作ったり直したりするたびに、いちいちプレゼンテーションをやって見積もりを出して仕様書を作って、などという時間は、はっきり言ってない。

状況マーケティングを可能にする迅速で臨機応変なサー

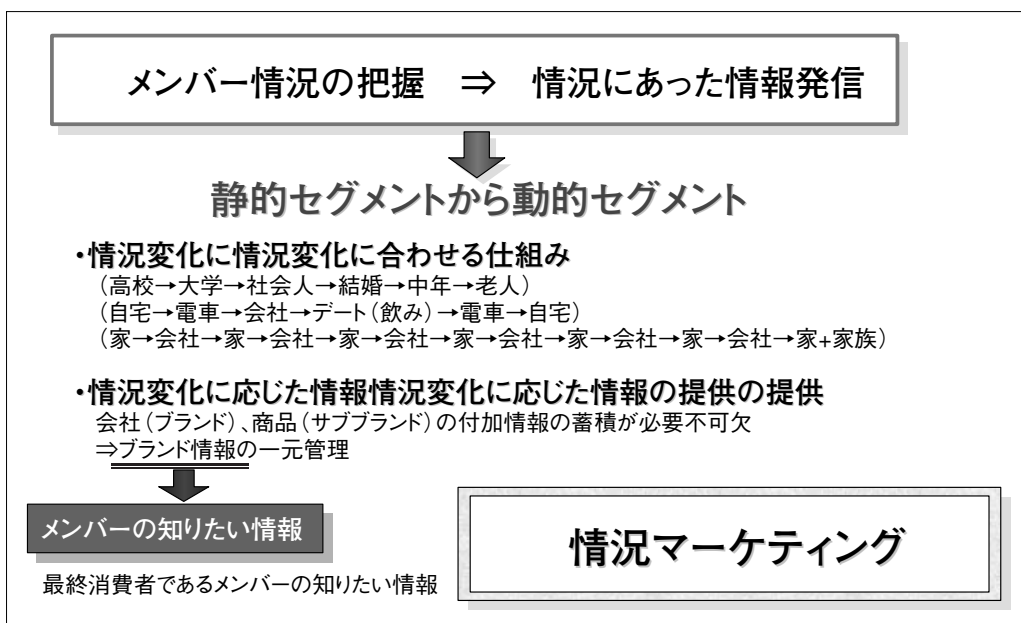


図7 必要な時に、必要な人に、必要な情報を最適な形で

ビスが必要不可欠だ。

お客様の状況を把握するデータベースはきっちり作る。お客様に伝える情報のデータベースもきっちり作る。それらをお客様にぶつけて新しいコンテンツを始めよう、という段階では変更した仕様書と新しい見積書を、とやっていたのでは、たちまち機会が失われてしまう。

そのために、システムの提供、運用、改修、サービス、コンテンツの提供、ホスティング、データのハンドリング等々を、CACとアヴァンギャルドコンプレックスさんにお任せしている。もちろん、ほかの広告代理店やコンテンツ制作会社さんにもお願いしている。これは運命共同体と言えるだろう。漫画雑誌なら、読者カードによる人気投票で作品や漫画家の処遇が決まる。Webサイトの場合は、ページビューや掲示板などで人気の度合いが測れる。お客様の支持を明治製菓がどうやって得るか。そのために皆様にご協力いただきたい。

7. 第5の媒体が可能にするもの

インタラクティブ時代のキャンペーンの主役は第5の媒体だとあえて言おう。携帯、カーナビ、BSデジタル、コンビニのレジなど、双方向メディアすべてだ。それらを使って最終消費者の状況に合わせたプロモーションを行う。必要なものは、お客様の状況を把握するデータと、こちらから伝える付加情報を備えたデータ。この2つをお客様にぶつけた情報を、必要なお客様に必要なときに必要な形でお届けすることが、今後の目標だ。

第5の媒体を使って可能になることは山ほどある。

たとえば、トヨタのカーナビG-BOOKでは「県境サービス」のようなものが可能だという。河口湖へ行こうと高速を走っていて、県境を越えると「山梨県へようこそ」とメッセージが出る。だったら「山梨県のご案内」というコンテンツを提供することもG-BOOKの通信回線なら可能だろう。メニューには「お土産」という項目だって当然できる。そのボタンを押すと、お土産品リストがズラッと出てくるわけだ。当然、弊社の地域限定製品「ほうとうカール」もそこに含まれる。それを選択すると、ナビがデータベースを読み込んで、ほうとうカールを売っている店が地図付きで表示される。

また、Suicaの機能を入れたDoCoMoの携帯電話。こうなるとキヨスクで現金がいらなくなってしまう。では、その携帯電話のSuicaに、キヨスクで売っている明治製菓の商品が買えるポイントを送れないか。Webや携帯で弊社のキャンペーンに参加した人が何かに当選すると、その

データをSuicaに送ってポイントをキャッシュバックしたりできる。

あるいはG-BOOKご利用者のデータに、らくらくメンバーのセグメントデータをぶつけ、データを送ったりクーポンを流す。そして、G-BOOKと携帯をつないだ二次バーコードを拾ってコンビニに行ってもらくと、何か特典をあげられる。

ここまでくると、風呂敷を広げすぎだと言われるかもしれない。だが、私が十数年前に明治製菓に入社した頃と現在とは、実は同じ状況だと思う。まだWindowsがなくて、PC98シリーズが高いシェアを持ち、ワープロ専用機が多く使われていた時代。生意気盛りだった私はつい言ってしまった。「何年後か、オフィスにはもうワープロ専用機はなく、1人1台机の上にパソコンがあって、自分でワープロや表計算をやる時代になると思う」と。その状況と今は似ている。第5の媒体、これはすでにユビキタス端末と言っていい。家電製品も通信機能を持ち始めた。今述べた新しいサービスは、すぐにでも現実にはできるはずだ。

8. リアルの世界を忘れずに

これでやっと高度情報化社会が実現するのではないか。あらゆる場所にネットワークが張り巡らされ、手の平サイズの端末でもサーバーと通信でき、必要な情報を必要なときに必要な形でポンポンやりとりする。それによって、無駄を省きコストを省いて効率を上げていく、という社会が実現されるのだと思う。

しかし、インターネットによるキャンペーンは、今の段階では自己満足に陥ってしまう場合も多い。ネットのコンテンツやキャンペーンは、ネットの中で完ぺきに出来上がればいい、と考えてしまいがちになる。ここで忘れてはいけないのが「リアル」との結びつきだ。

昔はお客様に対して「商品」しかなかった。マスプロモーションという手法がラジオ、テレビ、新聞、雑誌から出てきても、媒体としては商品がメインだった。現在は「店頭」と「商品」がテレビや新聞などとともにお客様にメッセージを伝える媒体となっている。

たとえば、先述したように商品のパッケージイラストを使って「間違い探し」をやってもらおう。これによって商品がキャンペーンの媒体になる。しかも答えを見つけに店頭に行ってもらおう、という仕掛けもできる。商売にとってのWebは、必ず店頭や商品の「リアル」と結び付いていかなければいけないのだ。

将来の「店頭」や「商品」は、BS、Web、携帯などの

ユビキタス端末とともに、インタラクティブメディアとして利用されるはずだ。そして新聞、雑誌、テレビ、ラジオなども含め、図8のように全部が相互に関係しあって、あ

らゆる形で消費者に情報を送り、また、消費者からも情報が来るようになることだろう。

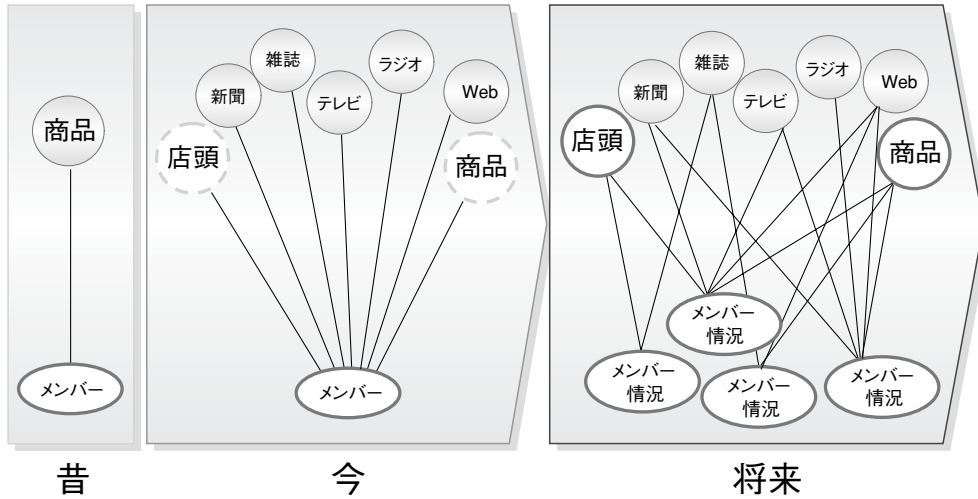


図8 メディアの変遷

「きのこ・たけのこ」キャンペーンとフル・ホスティングサービスについて

株式会社アヴァンギャルドコンプレックス
代表取締役社長 青木 照明

株式会社アヴァンギャルドコンプレックスの「フル・ホスティングサービス」は、ウェブサイトの運用にかかわるすべてのリソース、つまりハードウェア、サーバーに載せるアプリケーション、ネットワーク回線、諸手続(細かなドメインの維持管理、デジタルIDの取得など)、そして人員等々を、月額利用料で提供するものだ。

ネットを活用するために各企業が行っておられる組織の再構築は、非常に速くダイナミックに進行している。

そうした実態に即し、顧客企業のニーズに迅速にお応えできるサービスを、弊社ではご提供していきたい。

このフル・ホスティングサービスでは、通常、お客様のサテライトオフィスの場所に弊社のスタッフが常駐してWebサイトの運用を担当する。コンテンツの更新・保守等に関わるさまざまな問題に、お客様とともに試行錯誤しつつ、リアルタイムに対応できるため、たいへん高い評価をいただいている。この分野では同業他社に先んじていると自負している。

ここにご登場願った明治製菓株式会社も、このフル・ホスティングサービスによりWebサイトを運用しておられる。2001~2002年にかけては、CACとアヴァンギャルドコンプレックスがお手伝いした「きのたけ」キャンペーンが大成功をおさめた。