Web担当者 Forum

REPORT

Web担当者Forumミーティング 2021 秋

2021年11月15日[月] 16日[火] 17日[水]

押さえておくべき15のマーケティング情報

web-tan forum
Web担当者 Forum

CONTENTS

report 01 
「オリンピックでメダルを獲れば観客が来る」は嘘！成果を上げたのは地道なマーケティング施策
●国際オリンピック委員会 アスリート委員／国際フェンシング連盟 理事 太田 雄貴 氏

report 02 
日常的にコミュニケーションを図る！ ワコールのオウンドメディア活用術
●株式会社ワコール 西島 いくこ 氏

report 03 
Webアクセシビリティ対応で“ブランドカラー”を変更 → 結果的にサイト流入も増えた
●弁護士ドットコム株式会社 山本 香織 氏
●弁護士ドットコム株式会社 林 とも子 氏
●弁護士ドットコム株式会社 太田 良典 氏

report 04 
約8,000KW調査で判明！ SEOスキルが上がらない3つの新発見【中小規模ECサイト担当者必見】
●株式会社Bake 篠原 誠 氏

report 05 
嵐は最強のマーケターだった!? 国民的アイドルに学ぶブランド戦略
●株式会社IBAカンパニー 射場 瞬 氏

report 06 
ネットの違法広告への法規制厳罰化、広告担当者は「モラル・収益・法律」をどう考えるべきか
●株式会社デトリタス 土橋 一夫 氏
●池本法律事務所 池本 誠司 氏
●日本経済新聞社 小林 秀次 氏

report 07 
歴史あるヘルスケア企業PHCが本気で「BtoBマーケティング」に挑戦！ 売上貢献する組織作りとは
●PHC株式会社 保坂 一慶 氏

report 08 
年間2億PVの日本自動車連盟（JAF）がサイトリニューアル。600人がCMSで更新する組織はどう作った？
●JAF 根木 美香子 氏
●合同会社あやとり 谷川 雄亮 氏

report 09 
「推し武将」は誰？ 戦国時代の生存戦略に学ぶマーケティングの本質
●株式会社電通 橋口 幸生 氏
●株式会社AZ 藤堂 高義 氏
●株式会社大広 平野 陽子 氏

report 10 
「数字」と「データ」の違いは？「数字から仮説を導く」という迷信から抜け出す思考法
●株式会社JX通信社 松本 健太郎 氏

report 11 
「ニーズ」と「インサイト」は何が違う？ 鹿毛氏が語る「マーケティングの真髄」
●株式会社かげこうじ事務所 鹿毛 康司 氏

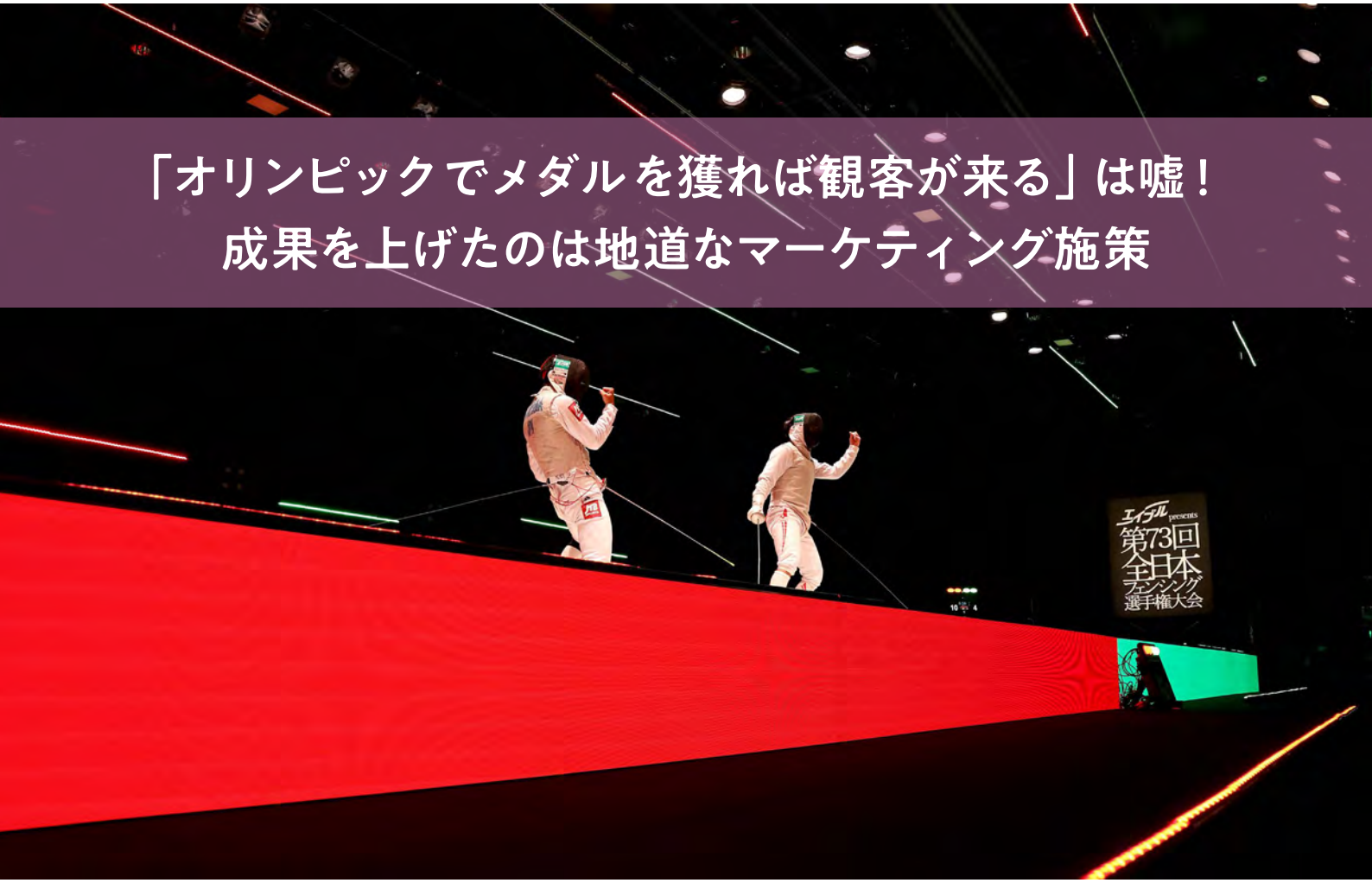
report 12 
Googleアナリティクス4はいつ導入すべき？ 旧GAとの違い・利用メリットを小川卓氏が徹底解説
●株式会社HAPPY ANALYTICS 小川 卓 氏

report 13 
「SEO×広告」でユーザーとの接点を増やし、効果を最大化！ EC担当者必見の打ち手を徹底解説
●アユダンテ株式会社 江沢 真紀 氏
●アユダンテ株式会社 河野 芽久美 氏

report 14 
話ベタでも明日から使える「オンラインプレゼン術」3選　MS西脇氏が解説
●日本マイクロソフト株式会社 西脇 資哲 氏

report 15 
自分でやった方が早い病から抜け出すには？ マネージャーの“リアル”対談から学ぶ思考の切り替え方
●バイオニア株式会社 井上 慎也 氏
●合同会社DMM.com 武井 慎吾 氏

「オリンピックでメダルを獲れば観客が来る」は嘘！成果を上げたのは地道なマーケティング施策



「オリンピックでメダルを獲っても観客は来ない」と語る、フェンシング銀メダリストの太田氏。試合の観客席を満席にした21個の施策と、価値を創造する方法とは？

深谷 歩



国際オリンピック委員会 アスリート委員
国際フェンシング連盟 理事
太田 雄貴 氏

オリンピックでメダルを獲ったのに、全日本フェンシング選手権の決勝戦は観客席がガラガラだった。メダリストの試合でも埋まらなかった試合の客席を、チケットの手売りや観客との交流、写真撮影など地道な活動で満席に変えたのは、同じくメダリストの太田雄貴氏だった。

フェンシングの選手として2008年北京オリンピック、フェンシング個人銀メダルを獲得、2012年ロンドンオリンピックでは団体銀メダルを獲得した太田雄貴氏は、公益社団法人 日本フェンシング協会会長を経て、現在は国際フェンシング連盟 理事、IOC委員として、スポーツ界を盛り上げている。

「Web担当者Forumミーティング 2021 秋」に太田氏が登壇。プロスポーツとは違った小規模のスポーツ団体や中小事業者、これから組織を立ち上げる人たちに向けて、認知度をあげ、ファンを獲得して事業を進めるにはどうしたら良いのかという視点で講演を行った。

「オリンピックでメダルをとれば観客が来る」は嘘だった

ここに一枚の写真がある。2013年に代々木体育館で開催された全日本フェンシング選手権の決勝戦の様子で、選手は両者ともオリンピックの銀メダリストだ。



2013年 全日本フェンシング選手権の決勝戦の様子

コロナ禍の今ならそれほど違和感がないかもしれないが、観客がいない。しかし、この写真が撮影されたのは2013年。日本フェンシング協会が無観客試合にしていたというわけではなく、「無料でやってもこの有様」と太田氏は自虐的に話した。

太田氏が高校・大学時代に開催された大会にも、観客はいなかった。太田氏が日本フェンシング協会に「なぜお客さんがいないのですか？」と聞くと「オリンピックでメダルがないからだ。他の競技を見てみろ、オリンピックでメダルをとればお客さんでいっぱいになる」と言われた。若かった太田氏は疑問を持たず、2008年北京オリンピックでのメダル獲得を目指し練習を重ね、見事銀メダルを獲得した。

太田氏の活躍でフェンシングが注目され、その年の全日本選手権は多少お客さんが来たものの、他の競技のように観客で満席にはならなかった。再び協会に行って「なぜメダルをとってもお客さんがいないのですか？」と聞くと「個人ではだめだ。団体でメダルをとらないと」と言われた。そこで2012年ロンドンオリンピックの団体で銀メダルを獲得した。

その後の2013年の大会の様子が上記の写真だ。太田氏が再び協会に聞きに行くと「銀じゃだめだ。金じゃないと」と言われた。そこで初めて「『メダルをとれば変わる』はまやかしだと悟った」という。

> メダル獲得と観客動員数に相関関係は多少あっても、因果関係はないです。いろいろな人が観客がいない理由を説明するが、まずは前提を疑うクリティカル・シンキングが必要だったのです。秋元康さんの言葉で『認知と人気は違う』というのがあります。リソースがあれば、CMを大量に投下して認知を上げて、その中からコアなファンを作ることができますが、ヒト・モノ・カネが限られているならその逆をやらないといけない。AKB48劇場は、まず劇場を満杯にすることで話題になり、メディアに取り上げられるようになり、認知を獲得しました。リソースがないならば、まずは100人でいいので、圧倒的なファンを作ることが大事だとわかったのです（太田氏）

有料でも観客に見に来てもらうために、大会のあり方を変革

太田氏が日本フェンシング協会会長に就任した時は31歳。理事には年上の人が多く、組織をまとめるには苦労が多く、自信もなかったという。しかし、有料にしてもフェンシングの試合を観に来てもらえるように、前向きで建設的な議論ができるようにする必要があった。そこで、次のスローガンを掲げた。

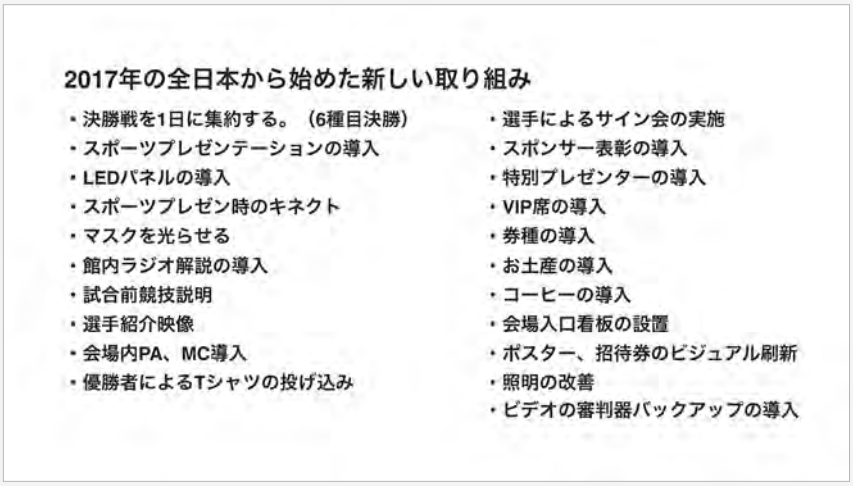


日本フェンシング協会が掲げたスローガン

> 何かをなす時に、他の人についてきてもらうにはビジョンの共感が必要です。フェンシングを取り巻く、選手・コーチ・スポンサー・スタッフ・ファン・協会役員などすべての人々に感動体験を提供することを目指すのだと口に出して、仲間を集めていく必要がありました（太田氏）

事業でも「このプロダクト／サービスは誰に向けたものなのか」という問いは必要だが、スポーツ大会でも選手、観客、関係者など様々なステークホルダーがいるなかで、優先順位を決めないと何がしたいかわからなくなる。そこで、太田氏は選手をないがしろにせず、観戦しに来てくれるお客さんに重きを置いた施策を考えた。そして、2017年の第70回全日本選手権は、1,000円の有料チケットを販売することにして、21個の新しい取り組みを行った。

21個の取り組みと言っても、なるべくコストが、かからずにできる施策を考えたという。たとえば、会場でのコーヒー飲み放題サービス、スポンサーを見つけて1,500円相当のお土産の導入などだ。



2017年の全日本選手権から始めた21の取り組み

> 新しい取り組みの1つが、決勝戦を1日に集約したことです。これまで全6種目の競技を2種目ずつ、3日間にわけて予選から決勝までの試合を実施していました。家族や知り合いが試合に出ていれば観ていられますが、1日中予選から決勝までを固い椅子に座ってずっと見ているのは辛いですよね。この状態を当たり前にしていたのは、顧客目線が足りなかった。そこで、各種目の準決勝までを1日目までに済ませ、決勝戦を最終日の1日に集約し、決勝戦のみをお客さんが楽しめるようにしました（太田氏）

「お客さんのため」という目的が決まると、他の施策も進むようになる。特に、試合の状況をわかりやすく伝えるための施策を工夫した。たとえば、試合でのLEDパネル導入だ。以前もポイントが入るとランプが点灯したが、見えづらかったので、ポイントを獲得した選手側の床全面が光るようにした。また、館内ラジオ放送「FMフェンシング」で、会場内の人に向けて代表選手が試合の解説を行った。

> そもそもルールがわからないから、観客がフェンシングを楽しめないという課題がありました。その課題に対して、LEDで光らせてわかりやすくする、解説をつける。また、会場が寒いという課題にはホットコーヒーを出す、というようにお客さん目線で施策を考えました。それでいてお金をかけないこと。勝利した選手がTシャツを観客席に投げこむというパフォーマンスは、お金はかかりませんが、観客は盛り上がります。終わった後には、選手がサイン会を開きました。試合が終わればさようならではなく、来てくれた人に直接感謝を伝えるようにしたのです（太田氏）



館内ラジオ解説の導入



優勝者によるＴシャツの投げ込み

観客目線での施策を行った結果、約３週間の準備期間で1,500名が来場した。来場した人が楽しめる施策だけでなく、集客の施策も考え抜いたという。SNSの広告では、イベントのために足を運んでもらうまでの影響がないと考え、関係者にチケットを手売りしてもらい、このチケットを購入した人には、特別な「インセンティブ＝喜び」が得られるように設計した。

> たとえば、車や保険の営業職をやっている後輩が、商品を買ってくれたお客さんにチケットを渡す。当日は、そのお客さんを連れてきてもらったら、一緒に写真を撮ったり、サインをしたりします。すると、お客さんは『後輩から商品を買ってよかった』と思ってくれます。チケットを売るよりも、お客さんが喜びをどう感じるか、インセンティブの設計が重要です。今回来た人が５年後10年後も来てくれるような、コアなファンになってくれることを目指しました（太田氏）

スポーツ大会から、見て楽しむショーへの転換

2017年を初めとして、全日本選手権の集客施策は3カ年計画で行われた。1年目は1,500人の集客を達成したが、翌年は客単価を上げることを目指した。もっとも大きな挑戦が、会場を東京グローブ座に変更し、チケット代を5,500円にしたことだ。バスケなどの試合のチケットの相場は1,500円だが、東京グローブ座を会場にして、試合の見せ方やアピールポイントを変えることで客単価を上げることに成功した。

> “これまで競合は卓球、バトミントン、バスケなど室内スポーツだと考えていましたが、演劇、ミュージカルなどと同じ感覚で楽しめる、非日常空間のショーとしてフェンシングを楽しんでもらおうと考えました。そこで、『座席もふかふかで、音響や照明にこだわり、エンタテイメントに富んで、トップレベルの選手が出る決勝6試合を観られる大会です』とアピール。チケット代は5,500円になりましたが、700席が40時間で完売しました（太田氏）

東京グローブ座での試合で新たに取り入れた取り組みの一つが、選手、そして審判の心拍数を計測して、リアルタイムに画面に表示したことだ。競技中は選手がマスクを着用していて、表情がわかりにくいため、選手の息づかいや苦しさがわかるように心拍数を表示し、臨場感を演出した。そして試合終了後に心拍数のグラフを見ながら試合の感想戦を行い、観客と体験の共有をする。



試合終了後に心拍数のグラフを見ながら試合の感想戦を行った

選手が試合としてやっていることは50年前と変わらない。しかし、見せ方を変えることでワクワクするようなショーになるのだ。

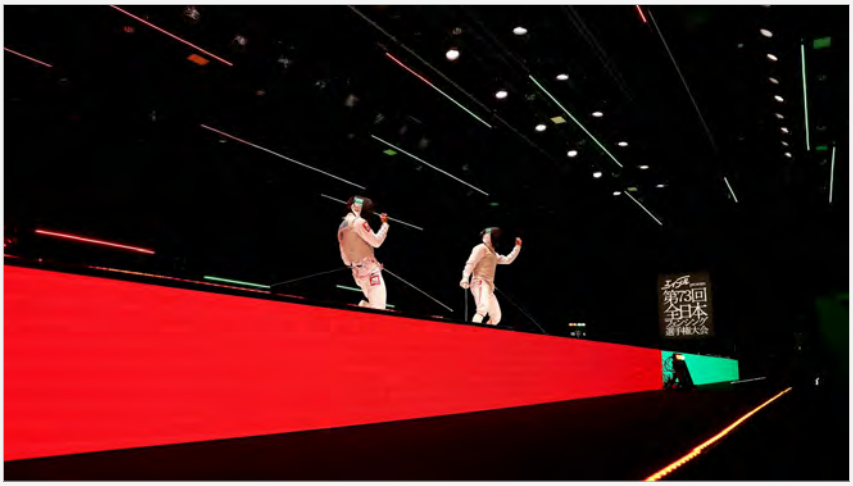
そして3年目の2019年の全日本選手権は、LINE CUBE SHIBUYA（渋谷公会堂）で行い2日間にわたって約3,500席を埋めた。スポーツというよりも、アート、芸術を見るように楽しめるように、オープニングから選手のパフォーマンスを見せたり、映像や演出、照明にこだわったり、至るところに工夫をした。



舞台作品のような演出にこだわった

このまま、毎年この場所で開催できれば事業として安定すると考えた矢先、新型コロナウイルス感染拡大により大規模イベントが開催できなくなってしまった。

新型コロナウイルスの感染拡大防止のため、大型イベントはもちろん、オリンピックさえも延期された2020年。どうやって価値を提供するか考えて、試合会場を秘密にして、オンライン限定で試合を観戦できるようにした。そして、今までと全く違う見せ方をめざし、「宇宙空間で試合をしている」ような大会を目指した。



2020年は宇宙空間で試合をしているような大会を目指した

スポンサー企業を獲得するためのコツ

太田氏はイベントの協賛企業をとにかくたくさん集めることに尽力した。うまくいくコツは「大義を話す」ことだという。

太田氏は「フェンシングがうまくいけばどの競技もうまくいく。すべてのスポーツのロールモデルになるように、成功例を隠さずにシェアする」ことをスポンサーに約束し契約にこぎつけた。

2020年のオンライン大会では、NTT西日本がスポンサーの一社に加わった。B2B企業のスポーツ大会への協賛はめずらしいが、同社の研究所が持っている技術のショーケースとして活用してもらうことを提案した。たとえば、離れた場所から選手とハイタッチできるリモートハイタッチだ。NTT西日本の技術を活用し、それぞれの会場に設置された透明ボードに選手がハイタッチすると、触れた振動を計測し、遠隔で映像と一緒に伝送する仕組みだ。離れた場所からでもファンエンゲージメントにつながり、未来の観戦体験を提供できることを訴えて協賛を得ることに成功した。

また、日産自動車の協賛では、EV車リーフの電気が家庭用の電源としても使えることを示すために、電気を使わないとできない競技のフェンシングだからこそと声をかけた。

> 車が置いてあるだけの展示では興味をひくことはできません。でも、展示車から供給される電気で子供がフェンシングを体験できたらおもしろいなと思いました。また、体験や試合の観戦を通して、展示車から試合に必要な電源が供給されていることがわかれば、車の使い方の訴求になります。実際にイベントで実施したら、多くの人が写真を撮っていて、リーフの宣伝になりました（太田氏）

財源が限られている中で、太田氏は自身の知名度を活かして、どんどん人に会ってトップ営業を行い、同時にスタッフの協力でスポンサー獲得を行ってきたという。2017年の無料コーヒー提供も、ネスカフェの社長に直訴して、ネスカフェ ドルチェ グストのプロモーションになることを訴えて協力をこぎつけた。

「大切なことは、あるべき姿を口に出して仲間を集めていくこと。仲間とともに顧客を創造し、価値を提供していくことです。皆さんも、学ぶだけではなく、ぜひ当事者としてやってみる経験をしてみてください」と太田氏は講演を締めくくった。



日常的にコミュニケーションを図る！ワコールのオウンドメディア活用術

潜在顧客との接点拡大だけでなく、既存顧客とのコミュニケーションツールとして利用している「ワコールのオウンドメディア活用法」を解説する。

柏木 恵子

株式会社ワコール 総合企画室 広報・宣伝部 コンテンツ企画課
西島 いくこ 氏



直接肌に身に着けているのに、普段の生活であまり意識されることがないインナーウェア。だからこそ「ワコール」では、顧客との接点が途切れてしまわないように、長期的な顧客コミュニケーションの設計を心がけている。

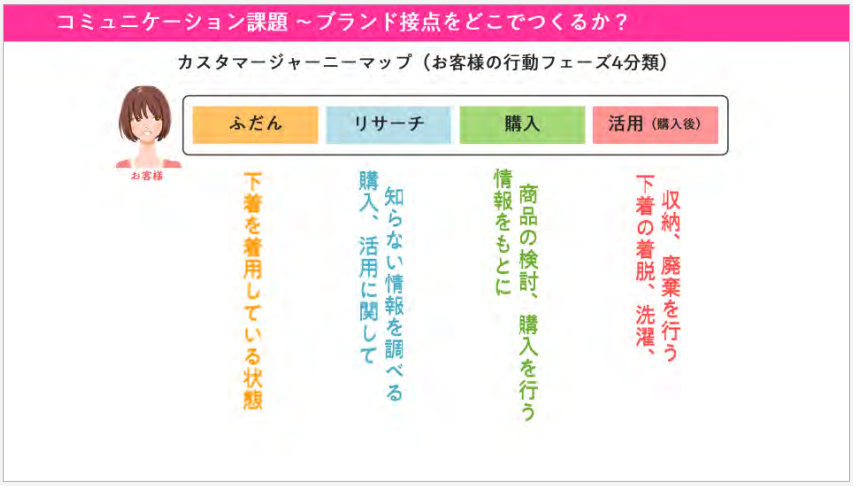
「Web担当者Forumミーティング 2021 秋」に登壇したワコールの広報・宣伝部 西島いくこ氏は、オウンドメディア「WACOAL BODY BOOK」を通じ、お客さまに日頃からワコールを意識してもらうための取り組みを紹介した。

インナーウェア特有のコミュニケーション課題

最初に西島氏は、インナーウェアには3つのコミュニケーション課題があると解説した。

1. **購入する頻度が少ない：**下着はファッションアイテムではなく日用品として消費される傾向にある。ブラジャーは1年に1枚程度しか買わない人が多いようだ。
2. **意識する機会が少ない：**人に見られるのは旅行など限られた場面で、下着はアウターに比べると意識されにくい。
3. **人と話す機会はほぼない：**家族や友人でも、下着についてはあまり話題にしない。

つまり、何もしなければ下着もワコールも、気にしてもらえない。そこで、コミュニケーション課題の解決のために、まずはカスタマージャーニーマップを作成したという。



下着のカスタマージャーニーマップ

上図のようにカスタマージャーニーマップは4つのフェーズに分かれているが、実際にはオムニチャネル化など買い物が簡便になったことで、購入は一瞬で完了。下着についてリサーチする時間も短縮されてしまった。そこで、「リサーチや購入フェーズだけでなく、普段からいかにワコールを気にかけていただくかが重要になってきた」と、西島氏は語る。

潜在顧客とのつながりをつくる「WACOAL BODY BOOK」

ワコールに普段接点のない潜在顧客からも目を向けてもらおうと、ワコールが実施した施策がオウンドメディアの運用だ。2013年４月に「WACOAL BODY BOOK」を開設している。



オウンドメディア「WACOAL BODY BOOK」を開設

コンセプトは「かしこくキレイなわたしをつくろう」で、美容・健康・ダイエットなど幅広いテーマで、美と健康のヒントを掲載している。編集方針は、単なる自社製品のアピールだけではなく、中立的な立場で正しい情報を発信することだ。

運用体制は、社内メンバー４人に加えて、外部の編集者１人も参加している。月に一度の編集会議で前月のログの共有や全体方針を検討し、次回の特集テーマを決定。テーマが決まれば、編集スタッフにライターをアサインしてもらい、専門家のアポが取れたら取材に行って記事化。自分ごと化しやすいコンテンツを、毎週水曜日に掲載している。

掲載コンテンツ

具体的には、以下のようなコンテンツがある。

【「からだ」について楽しく学ぶ】

- 教えて、ドクター！：からだの真実、世の中のホントを専門家がズバリ解明。
- 美の流儀：からだのために「やってる人」の奥の手公開！ 学んで、すぐに真似したい、美の知恵袋。
- こころとからだの二十四節気：毎日をすこやかに美しく過ごす「養生生活」

【さまざまな「美しさ」に触れる】

- 商品づくりの現場から：女性を美しくするヒット商品の数々。その背景を独占レポート。
- ランジェリー★EXPRESS：うっとりする美しさ。世界のインナーファッション、流行のウオッチング。
- 新訳からだ辞典「パンツ一丁」：カラダやシタギの言葉をひもとくコラム。
- 服をめぐる：服飾の歴史や文化へ誘う、京都服飾文化研究財団（KCI）広報誌より。

【「美しさ」を実践する、手に入れる】

- スリムの法則「食に美あり！」：食にまつわるスリムの“ヒント”と日常でできる“プチ・ルール”
- 1分楽トレ：たった1分の楽ちんトレーニングで、からだが変わる！ キレイになる！
- 潜入ルポ・ビューティ見聞録：さまざまな美のイベントをレポート。

Googleは、人の生活や金融など、人生に大きく影響するジャンルのコンテンツ評価基準を厳格にしている。それがYMYL（Your Money or Your Life）というガイドラインだが、「WACOAL BODY BOOK」のコンテンツのうち「教えて、ドクター！」は、専門家が解説している記事なのでYMYLに当たる。検索アルゴリズムのアップデートが2017年12月にあったが、2018年以降、検索流入数は一気に底上げされたという。

上位の検索キーワード

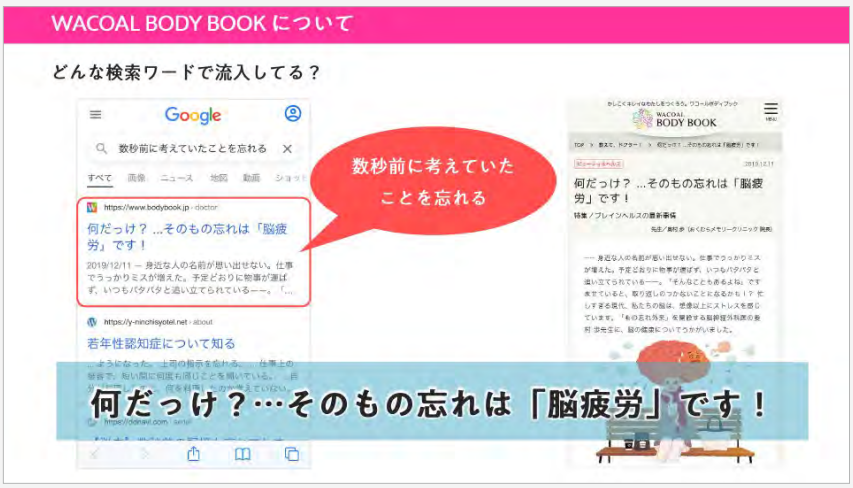
実際にどのような検索キーワードで上位になっているのか、西島氏は次の3例を紹介した。

- **検索キーワード「生理前 胸の張り ピーク」：**このキーワードで流入している記事が東京医科歯科大学の医師に取材した“生理前のバスト増量、その正体とは？”。公開は2014年2月だが、今でもPV数がトップ5に入っている。



生理前のバスト増量、その正体とは？

- **検索キーワード「数秒前に考えていたことを忘れる」:** 流入先の記事は、“何だっけ？…その物忘れは「脳疲労」です！”。西島氏自身が感じていた物忘れの不安から、この特集を企画した。



何だっけ?…その物忘れは「脳疲労」です!

- **検索キーワード「ヒハツ 効果」:** 流入先は、スリムの法則「食に美あり！」の“からだを温めるスパイス「ヒハツ」”という記事。



からだを温めるスパイス「ヒハツ」

このように、下着とは関係のなさそうなキーワードからの流入が上位に入っていた。つまり、「女性の普段の関心に寄り添うコンテンツを配信することによって、ワコールにあまり接点のない潜在顧客とつながることができた」(西島氏) と解説。さらに、情報接点を広げるため、女性誌など親和性のあるメディアと記事提携を行っており、「検索流入だけでなく、外部メディアからの流入も増やすべく、現在も提携先強化を目指している」(西島氏) という。

品質・信頼・親近感、コンテンツの具体例

もちろん、自社製品に関するコンテンツがまったくないわけではない。ただし、それも単に商品を紹介するのではなく、第三者視点をもちながらわかりやすく伝える記事としてつくっているそうだ。

事例1：ワコールの研究発表を「潜入ルポ・ビューティ見聞録」で紹介

ワコールでは、長年にわたりバストや体の動きに関する研究を続けている。無重力状態でのバスト計測を行った研究もあり、その結果をワコールの情報資料室「ボディブックライブラリー by Wacol」に掲載している。また、「重力からバストを守ること」に関する研究発表を兼ねたカンファレンスを2020年1月に開催し、その様子を「WACOAL BODY BOOK」の「潜入ルポ･ビューティ見聞録」で紹介した。「このようにワコールの研究、独自性をわかりやすく伝えることで、商品への信頼を深め、購入に満足していただくことを目指している」（西島氏）



ワコールの研究発表を「潜入ルポ・ビューティ見聞録」で紹介

事例2：ワコールのものづくりを「商品づくりの現場から」で紹介

「商品づくりの現場から」では、商品に親近感をもってもらえるよう、商品開発ストーリーを掲載しているという。また、より商品への理解を深めてもらうため、記事を商品ブランドサイトと相互リンクした。さらに商品への興味を高めるため、記事公開のタイミングでクイズに答えてプレゼントが当たるキャンペーンも開催。感想コメントは、商品づくりや「WACOAL BODY BOOK」のサイト運営の参考にしている。



ワコールのものづくりを「商品づくりの現場から」で紹介

つくったコンテンツを別の場でも活用する

「WACOAL BODY BOOK」で作成したコンテンツは、オウンドメディア以外でも活用している。

コンテンツ活用1：社内報アプリでの活用

ワコールでは、「Chikiアプリ」という社内報アプリを運用している。このアプリには開発秘話の記事の更新情報を掲載しているが、商品担当者から「次はこの商品を取り上げてほしい」と取材依頼がくることもあるそうだ。また、販売スタッフからは店頭でのコミュケーションに役立てているという声もある。

コンテンツ活用2：顧客向けアプリへ配信し、利用を喚起

ワコールの公式アプリ「WACOAL CARNET」では、商品や直営店舗の情報を届けているが、ここにも「WACOAL BODY BOOK」の記事を掲載している。また、採寸データや購入履歴が見ることができるアプリ「Wacoal/Personal」でも、プッシュ通知で記事情報を配信。記事を掲載することで、「顧客向けアプリの定着率向上や利用のアクティブ化を後押ししている」（西島氏）という。

コンテンツ活用3：販促ツールなど紙媒体へ流用

コロナ禍でリアル店舗での営業が難しいときには、店頭に代わるコミュニケーションとしてお客さまには「1分楽トレ」の情報を掲載したはがきDMを作成して届けたという。

このように、「WACOAL BODY BOOK」の当初の目的は潜在顧客とのつながりをつくることだったが、コンテンツの活用の幅が既存の顧客にも広がっている。

「WACOAL BODY BOOK」が目指すこと

オウンドメディアの運営では、長期施策で考えなければならないのに効率を求められ、社内理解を得るのが難しい。サイト運営が、顧客の行動や態度変容に寄与しているかどうかの価値を検証できていないと感じる人も多いそうだ。そこで「WACOAL BODY BOOK」では、運営から丸8年のタイミングで初のブランドリフト調査を実施した。

結果、ワコールの認知は「WACOAL BODY BOOK」のサイト接触者、非接触者のどちらも9割を超えているが、好意度や購入意向は、サイト接触者かつ認知者ほど高かった。また、サイト接触者かつ認知者では、ブランド（商品）イメージとして「商品開発のための研究をしている」、企業イメージとして「親しみを感じる」とのイメージが強かった。この調査により、「接触したお客様に正しくワコールの思いが伝えられていることが示され、運営方針は間違っていなかったと実感できた」（西島氏）という。

最後に西島氏は、今後「WACOAL BODY BOOK」の方針として以下の2点をあげ、「これからも、調和のとれた美にたどりつくための、正しい方法を楽しく学べることを目指していく」と結んだ。

- サイト接触者を増やすべく、検索流入のプル型コミュニケーションに加え、メルマガやアプリ、外部メディアへの記事提携も積極的に広げ、プッシュ型コミュニケーションも強化する。
- コト系コンテンツに加え、企業活動の情報なども客観的に発信し、一人ひとりのお客様とより深く広く長くつながるための情報発信を続けていく。



Webアクセシビリティ対応で“ブランドカラー”を変更→結果的にサイト流入も増えた

法律トラブルを抱えて心に余裕がない人でも見やすいサイトを目指すため、アクセシビリティ改善に取り組んだ弁護士ドットコム。ブランドカラーと見やすさを両立しながら施策をすすめたポイントを解説。

柏木 恵子

弁護士ドットコム株式会社
クラウドサイン事業本部 デザイナー
山本 香織 氏(左)

弁護士ドットコム株式会社
専門家プラットフォーム事業本部デザイン部 デザイナー
林 とも子 氏(中)

弁護士ドットコム株式会社
技術戦略室 セキュリティチーム エキスパートエンジニア
太田 良典 氏(右)



「Webアクセシビリティ」という言葉を聞いたことがあるだろうか。目や耳が不自由で障害のある方が使うイメージだが、障害者に限った話ではない。Webアクセシビリティとは、「さまざまな状況に置かれた人にとって、Webへのアクセスのしやすさ」のことだ。

このWebアクセシビリティをテーマに「Web担当者Forumミーティング 2021 秋」へ登壇したのは、弁護士検索や無料法律相談などのサービスを運営する弁護士ドットコムの太田良典氏、山本香織氏、林とも子氏だ。同社で、2018年から取り組んでいるWebアクセシビリティの向上の取り組みを紹介した。

弁護士ドットコムのサイトを見ているのは心に余裕のない方

弁護士ドットコムのサイトを訪れるのは、法律トラブルを抱えている人だ。それも、かなり切羽詰まった状態で、知り合いに法律家がおらず、困り果ててアクセスする人が多い。心に余裕のない人が見るサイトなのに、注意深く見なければ内容がよくわからない状態は困る。

そこで、弁護士ドットコムでは2018年からアクセシビリティ対応を行った。実際にハンディキャップのある人にサイトを使ってもらい、どのようなところで不便を感じているか観察するユーザーテストで課題を抽出、さまざまな改善をしていた。

しかし、解決できていない大きな課題があった。それは“カラーコントラスト”だ。弁護士ドットコムのブランドカラーのオレンジ色を背景にして、白抜きの文字を載せると、見にくかったのだ。以下の図を見ると、視力に問題がなくても少し見づらいと感じる。



オレンジ色の背景に、白の文字

ロービジョンの方は色の差が少ないと認識しにくく、色反転して見ることもあるが、オレンジと白のロゴを色反転すると青と黒でさらに見にくいという、困った状態だった。しかし、ブランドカラーなので勝手に変えるわけにはいかず、手を付けられずにいたのだ。



色反転すると、さらに読みづらい配色に

そのような中、弁護士ドットコムでブランドリニューアルのプロジェクトが立ち上がった。ミッションは、「『弁護士をもっと身近に』することを通じて、世の中から法律トラブルに悩む人をなくす」というもの。つまり、深刻な状態になる前に、専門家を頼る意識が希薄な層にターゲットを広げるということだ。

また、利用者が拡大すると、より多くの人がWebサイトを使うようになるため、アクセシビリティにもいっそう配慮すべきと考えた。デザイナーの山本氏は、「カラーを見直す絶好のタイミング」と考え、カラーコントラストの改善に取り組んだ。

まず、実際に法律トラブルに遭った人にインタビューし、それを元にデザイン指針を策定した。デザインの指針は“ユーザーに親身に、最適解へ最短で導くこと”を目標に策定し、見た目だけでなく、設計や表現、内容、文章など、すべての規準となるもので、色の変更もこの指針に沿って行った。



デザイン指標を軸にする

「親身」と「明瞭」を軸にカラー設計

ブランドカラーの見直しにあたり、色選びでは、デザイン指針のうち主に「親身」と「明瞭」の2つを重視した。具体的には、以下のように変更している。

①「親身」を感じさせるトーンから選ぶ

ペルソナに設定したのは、夫のモラハラに悩み離婚を考えている女性。心理的負荷が高く、幸せそうな「こと」や「人」を見ると辛くなる傾向にあり、夕日などのやや暗くなってくる時間だと落ち着く傾向にあると、インタビューでわかっていた。そこで、明るく元気なイメージだったビジュアル全体を、落ち着いたトーンに変更。ただし、気分が落ち込まないように、枯れた感じや辛気くさい感じ、冷たい色ではなく、ほのかな希望も感じられるものに変更した。



「親身」を感じさせるトーンから選ぶ

② 文字の色は背景とのコントラスト比を十分に保つことで「明瞭」を実現

WCAG（Web Content Accessibility Guidelines）の達成基準には、カラーコントラストの規定がある。コントラスト比は、1:1 であればコントラストなしで、まったく読めない。普通サイズの文字でも読みやすいコントラストは、4.5:1 から 7:1 である。WCAG では、以下の基準を満たすと、レベル AA となる。



WCAG2.1 レベル AA のコントラスト比

サイトリニューアルでは、コントラスト比レベル AA の達成を目指した。不安で頭が整理できない状態でも、文字を読む負担を減らす意図があった。山本氏は、「テキストについては、割とすんなり達成できた」と語った。

しかし、問題はブランドカラーだ。元々は明るいオレンジ色なので、コントラスト比は 3:1 に届かなかった。

> 4.5:1 にすることは、早々に諦めた。せめて 3:1 をクリアしたいが、そうするとどうしても茶色っぽくなって暗い雰囲気になるか、赤々しくなってキツい雰囲気で、世界観に合わない（山本氏）



最低 4.5:1 は諦め

頭を抱えてしまった山本氏は、太田氏に相談して、次のようなアドバイスをもらったという。

> 3:1 はあくまで判断基準。2.9:1 ではだれにも読めなくて、3:1 なら全員に読める、というわけでない。コントラストを少しでも高めることができれば、より多くの人に読めるようになる。たとえ 3:1 が満たせなくても、**できる範囲で向上することには意味がある**（太田氏）

山本氏は、この助言に納得してブランドカラーのコントラスト比できる範囲で 3:1 に近づけるよう、コントラスト確認と色調整を繰り返し、「親身」を感じさせるトーンを目指した。最終的に 2.82:1 のコントラスト比にし、以下のように変更した。



ブランドカラーの変更

実際の進め方と対策の効果

続いて、山本氏と同じくデザイナーの林とも子氏が、実装について解説した。社内方針を決めるにあたって、以下のように３つのポイントをおさえて決めていったという。

1. 軸をもって方針を決める
2. 優先度をつけて対応する
3. 多くの人を巻き込む

①「軸」を持って方針を決める

まず、策定したデザイン指針をふまえ、“ユーザー体験はどうあるべきか“という観点を前提として実装の方針を立てた。

たとえば、WCAGの達成基準には「ウェブページの機能や情報に必要不可欠ではないアニメーションを利用者が停止できるようにする」という項目がある。

ストレス状態にある人の中には、動く画面を見ると具合が悪くなることがあるためだ。これを参考に、弁護士ドットコムのウェブページでは「そもそも不必要なアニメーションを極力つけない」という実装方針をたてた。

> 既にデザイン指針がメンバーに浸透していたので、方向性がぶれることなく、このような決定もスピーディに進めることができた（林氏）

②優先度をつけて対応する

WCAGの要求をクリアするために必要な項目は、レベルAでは30、レベルAAでは20、レベルAAAでは28ある。しかし、ブランドカラーの決定で見たように、すべて遵守することにこだわるより、できる範囲で対応して前に進めることが重要だ。また、弁護士ドットコムには原則として映像や音声のコンテンツがないため、これらに関する項目は意識しなくて良い。そういったことをふまえ、着実に成し遂げるべきこととしてAは26、AAは4、AAAは5項目に絞った。具体的には、以下のような基準だ。



リニューアルの段階で遵守を目指した基準

③多くの人を巻き込む

アクセシビリティへの取り組みを一過性にしないために多くの人を巻き込み、アクセシビリティに配慮することを「普通」にすることを目指した。そのために、以下のような方法で進めた。

- ミーティングは誰でも自由に参加可能
- 情報共有はSlackのオープンチャンネルで
- 非同期コミュニケーションのためのドキュメント整備

また、以下のような標準的な対策も地道に行った。

- セマンティックなマークアップをする
- 開発フェーズに品質チェックを組み込む
- 読み込むCSSやJSを最適化し厳選するなど、パフォーマンスに可能な限り配慮する

その結果、さまざまな指標が改善された。たとえば、今回のリニューアルではパフォーマンスの向上を意図していたわけではないが、Lighthouseのスコア（GoogleのWebサイトのパフォーマンス測定のスコア）が全体的に改善した。



パフォーマンスの向上

その他、Googleアナリティクスを見ると、回遊率やセッション時間の向上が見られた。

> これらの数値が上昇したことで、**結果的にGoogleのページ評価も向上したと推測でき、流入も大きく伸びた**（林氏）



ユーザー行動系指標の向上

リニューアル後の取り組み

弁護士ドットコムでは、その後もユーザーインタビューやユーザビリティテストを実施し、「ユーザー中心」の改善を進めている。コロナ禍で対面でのインタビューは難しくなってしまったが、Zoomを使って実施する方法を取り入れた。

さらに、インタビューに関心のある社員が視聴できるように、ライブ配信する仕組みも整えたことで、サービス設計するうえでユーザーの存在をよりしっかり意識して進めることができているという。

また、ユーザー行動をデイリーで把握している。これにより、ユーザーの行動パターンが蓄積され、ユーザーの解像度を高めることができているという。

最後に、技術戦略室の太田氏は以下のように締めくくった。

> アクセシビリティは、0%か100%かのどちらかではない。基準がたくさんあるが、すべて満たすのが難しい場合も、『満たせないのだからやっても仕方ない』とか、『自分たちにできるわけがない』と諦めてしまうのはよくない。基準はあくまで目安の数字なので、たとえそこにたどり着けなくても、できるだけ近づける努力をすることに大きな意味がある（太田氏）



約8,000KW調査で判明！SEOスキルが上がらない３つの新発見【中小規模ECサイト担当者必見】

SEOに関するあまり役に立たない情報を発信している株式会社Bake篠原氏が、独自の切り口で「通販」のキーワード調査をしてみた結果……。

深谷 歩



株式会社Bake 代表取締役社長
篠原 誠 氏

Web担当者Forumより「SEOの役に立たない話をしてください」というオーダーを受けて、登壇することになった株式会社Bake 代表取締役社長の篠原誠氏。むしろ難しい「役に立たない」という要件に対して、何を返すのか！？「Web担当者Forumミーティング 2021 秋」の“箸休め”講演でありながら、大勢の聴衆を爆笑に巻き込んだ講演の要点をお伝えする。

「都道府県」×「通販」のキーワード調査で何がわかるのか！？

篠原氏は、2007年に未経験でSEOの会社に入り、個人的な勉強を兼ねて2008年より「バカに毛が生えたブログ」（通称バカ毛）を開設。SEOコンサルティングやメディア運営を行っている傍ら、日々SEOに関してあまり役に立たない最新情報を収集し、発信している。

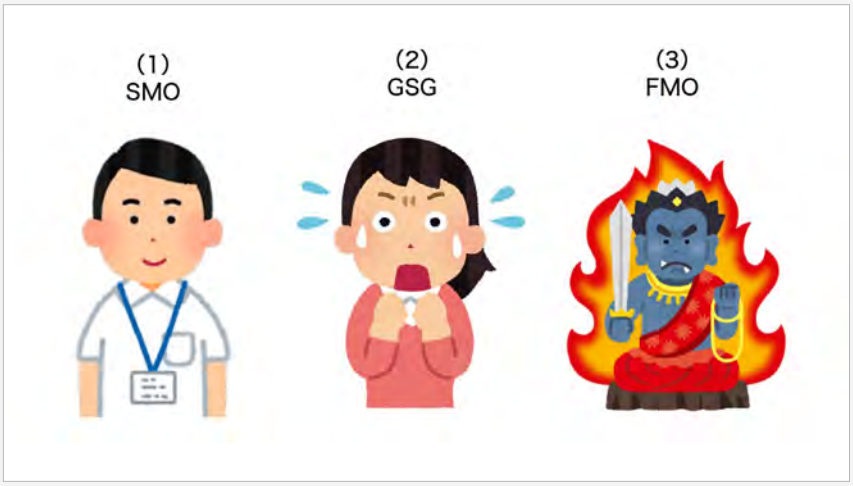
篠原氏は今回の講演にあたって、「47都道府県」と「通販」というキーワードのかけあわせで、8,414のサジェストキーワードを人力で調べてみたという。その調査結果から、いくつか発見したことを今回は発表する。



8,414のサジェストキーワードを書き出したシート

調査結果では、このキーワードの組み合わせでは、やはり某大手通販サイトのSEOが強く、8,414キーワードのうち47%で1位を獲得。さらに80%が10位以内に入っていたという。改めてそのサイトパワーを感じたと篠原氏。

さて、この調査でわかったことは次の3つだ。

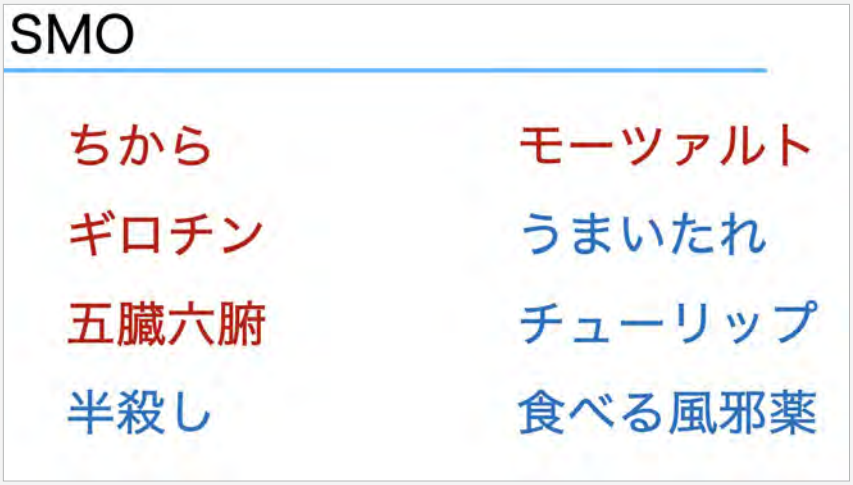


キーワード調査から見えた３つの特徴

> それぞれ説明しますが、以降の専門用語は覚えていただかなくて大丈夫です。むしろ覚えないでください（篠原氏）

発見① SMO（指名と名産品が多い）

以下のキーワードを見て、これは何か想像してみてほしい。



SMOに該当するキーワード

これらのキーワードには共通点がある

> 赤文字は店名など指名検索されているワード、青文字は珍しい名産品のワードです。8,414のうち、1,824がどちらかに該当しました。『指名』（Shimei）と『名産品』（Meisanhin）が多い（Oi）のでSMOです（篠原氏）

つまり「地域　通販　指名／名産品」で検索されているケースが多いことがわかる。



「長野 半殺し 通販」で検索すると「はんごろしキムチ」が検索トップに表示される

公式サイトではなくトレンドブログが上位であることも

ただ、残念な例もあった。店名や名産品を指名して検索する人は多いが、必ずしも公式サイトが上位表示されているわけではなく、1～3位がトレンドブログで埋まってしまっている事例もあった。

トレンドブログとは「SNSでXXXが話題です。通販はやっているのでしょうか？ 調べてみたたけれどわかりませんでした！」というような構文のサイトのことを指す。4位にようやく公式サイトがあり、通販もやっていた事例も多かったという。

公式サイトのSEOができていないと、トレンドブログなど他のサイトに負けてしまい、検索結果の上位に表示されないこともあるので、最低限の施策はやっておきたい。

特定のキーワードを最適化するには？

> Webサイトの SEO としてさまざまな方法があるが、基本は Google が公開している検索エンジン最適化スターターガイドを読んで対策してください。各ページに固有の正確なタイトルを付ける、メタディスクリプションとタグを設定する、構造化データのマークアップを追加する、コンテンツを最適化する、といった基本がまとめられています（篠原氏）

参考：検索エンジン最適化（SEO）スターター ガイド
https://developers.google.com/search/docs/beginner/seo-starter-guide?hl=ja

なかでも、ページに正確なタイトルをつけるのは基本中の基本。通販サイトなら、「サイト名」「地名」「商品名」などを入れておきたいところだ。

発見② GSG（Google すごい）

続いては、GSG。これは「Google SuGoi（Google すごい）」の略こと。

SEO施策の基本の大切さを前述したが、キーワードが含まれないタイトルのサイトが検索結果のトップや1ページ目に表示されることもあるという。下記は「大阪　大福　通販」の検索結果だが、赤い枠を

囲んだサイトには、どのキーワードも書かれていない。



「大阪　大福　通販」の検索結果

地域内の特定のジャンルなどの狭いキーワードであれば、Webサイトのタイトルが最適化されていなくても、検索に表示されるケースが多い。

> 個人の感覚ではありますが、近年Googleが概念をつかむ能力が上がっていると感じます（篠原氏）

「イメージが浮かぶけど、その正確な単語がわからない」といった曖昧な検索に対しての精度が高くなっている。サイト内の情報以外でも、一般的に言われている情報を評価して、広く検出できるように改善されていると予測できる（まさにGoogle すごい）。

> だからといって最適化しなくてもいいというわけではありません。最適化したほうが、ユーザーにもGoogleロボットにも親切なサイトになります（篠原氏）

発見③ FMO（不動明王のようなサイト）

FMOは、GSGの中でもさらに強いサイトを指す。

> GSGは、地域・お店・名物などの狭い範囲のキーワードで、ページが最適化されていなくても検索結果に出ることを指すと説明しましたが、FMOは広めなキーワードでも最適化されていないサイトが検索上位に出現することを指します。いわば、FudouMyouO（不動明王）のようなサイトです（篠原氏）

たとえば、「カヌレ　通販」「もつ煮　通販」というようなワードでも、特定のお店のサイトが上位に表示される。タイトルにその商品名が入っていなくても表示されるのだ。



「もつ煮　通販」の検索結果

FMOのすごさは、「SEOなんて知らん！」というようなサイトなのに、検索結果に上位表示されることであり、SEOに携わっている篠原氏から見るとそんなサイトは「潔すぎてかっこいい」という。

FMOはなぜ強いのか？

篠原氏はGSG同様に検索エンジンの精度向上によるものだと考えている。地域で有名な商品が全国区になって、良い商品として評判になれば、ショップの知名度が上がり指名検索が増える。Googleはそのデータを捉えて、店の名前が含まれていないキーワードで検索されたときに、サイトのタイトルにも関連用語が入っていないのにも関わらず、検索結果に表示するようになっているのではないかと推測する。

最後に、少し役に立つ話を

> 大手通販サイトはSEOが強いですが、中小サイトの指名検索需要は多く存在します。残念な事例として指名検索なのに1位をとれていないパターンを紹介しましたが、これは最適なページが作れていないことが原因のこともあります。まずは指名検索で自社のサイトが表示されるか確認して、最低限の対策を行ってください（篠原氏）

ユーザーの検索量が多く評判がよければ、Googleがその傾向を捉えて、狭い検索用語で表示されるGSGの事例もあるが、まずは「◯◯といえばこのショップ」とユーザーに認識される状態を作ってほしいと篠原氏は話す。

> 基本的な検索エンジン最適化をすることで、何のサイトであるか、ユーザーにも検索エンジンにもわかるようになり、指名検索でアクセスされやすくなる。その中で評判があがれば、大きな渦になって検索エンジンで評価されるようになる（篠原氏）

このあと、篠原氏が自前で用意しておいた「ありそうな質問」に対して、回答して講演は終了した。

Q：自社のSMOの実態はどうやって調べればいいのか？

A：Serach Consoleの検索パフォーマンスを使って、どんなキーワードで表示されているのか、検索の順位はどのくらいなのか把握してください。それが需要の掘り起こしにもなります。

Q：GSGはSEOしなくていいの？

A：基本はやっておきましょう。日々SEOの最新情報を集めるほどではなくて、GoogleのSEOスターターガイドに対応する程度で十分です（特に小さいサイトの場合）。

Q：FMOを見てどう思う？

A：小技のSEOテクニックの重要性が減少していくのではないでしょうか。



嵐は最強のマーケターだった!?
国民的アイドルに学ぶブランド戦略

国民的アイドルグループとして、20年以上も人々から愛され続けた「嵐」を実例に、マーケティング戦略のポイントを紹介する。

森田 秀一

株式会社IBAカンパニー 代表取締役
射場 瞬 氏



2020年末に活動を休止したアイドルグループ「嵐」。なぜ彼らは“国民的アイドルグループ”として、20年以上も人々から愛され続けたのだろうか。

「嵐は最強のマーケターだった」と力説するのは、2021年に発行された『「嵐」に学ぶマーケティングの本質』の著者で、コカ・コーラをはじめ、国内外の大手企業でマーケティング責任者として活躍してきたIBAカンパニーの射場瞬（ひとみ）氏だ。登壇した「Web担当者Forumミーティング 2021 秋」では嵐をブランドと捉え、彼らの活動を紐解きながら、マーケティング戦略のポイントをわかりやすく解説した。

マーケティングの専門家であり、嵐のファンでもある射場氏

射場氏は米国で経営学修士号（MBA）を取得後、大手食品メーカー・Kraft社など複数のグローバル企業の米国本社に勤務。その後、日本コカ・コーラ社マーケティング本部副社長を経て、2010年にIBAカンパニーを設立した。

射場氏が嵐のライブに通うようになったのは2007年。彼らの活動やライブの構成、演出などを見るにつけ、「グループが持つ秀逸なマーケティングセンス」に感動するようになったという。

嵐のアウトプットの優れた点を例に、まずはマーケティング戦略を考えるうえで重要となる「ブランディング」について、4つのポイントを挙げた。

ブランドを考えるときに重要な4つのポイント

【ポイント1】「ブランド」が存在するのは人の頭の中

ブランド戦略を考えるとき、まず大切なのは「どこに、どのようにブランドは存在するか」を理解することである。

ブランドが存在するのは「人の頭の中」と考えられている。もしブランドを作る側が、「こういう人に、このようなブランドとして好きになってほしい」と思っても、その人たちの頭の中にブランドのイメージが存在しなければ、戦略を考え直す必要がある。対象とする「誰に」「どのように」認知してもらうかを考えるのが、ブランディングの基本だ。

【ポイント2】「誰の」頭の中にブランドをつくるか

嵐は、国民的アイドルグループだから、国民のみんなに愛されたかったはずだ。しかし、これまで嵐の活動を見てきた射場氏によると、ライブ会場に足を運んでまで嵐に会いたいと願う層、「嵐の有料ファンクラブ会員」の頭の中に、正しく自分たちを理解してもらおうとフォーカスしていたのではないかという。

> 国民的アイドルと言われた嵐だが、ファンクラブの会員数は推定でも最大300万人ほど。この数字は日本の人口の2%に過ぎない。嵐であってもターゲット層を絞り込んで、その人たちに正しくブランドを理解してもらおうと努力したのだと考えられる。**『誰の頭の中に』を明確に、なるべく絞って考えることは、ブランドイメージを正しく伝えるうえで重要な視点**である（射場氏）



ブランド戦略の肝は「誰の頭の中にブランドを作るか」

【ポイント3】 ファンが共感できる「意味ある差異」を持たせる

ターゲットを絞り込んだら、次はブランドを理解してもらいたいと願うターゲット層（ここでは「ファン」と呼ぶ）が共感できる「意味ある差異」を持たせることが大切だ。これは、**“私にとって、このブランドでなければならない”と感じさせる**違いである。

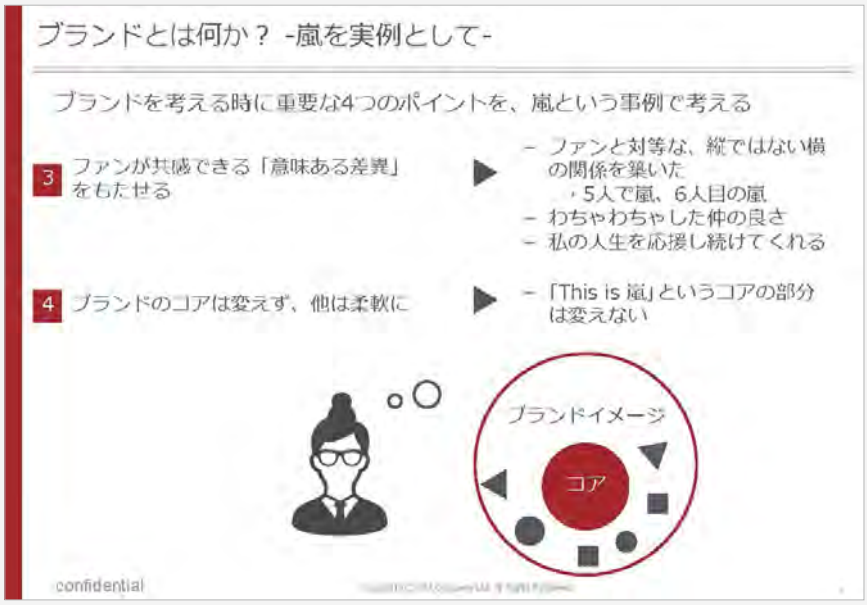
日本国民全員にその差異を感じてもらう必要はなく、あくまでターゲットのファンの気持ちが動くことが重要で、他のアイドルとは「やっぱり違う」と感じさせる点を持たせる。

【ポイント4】 ブランドのコアは変えず、他は柔軟に

1999年のデビュー当時、メンバー全員が10代だったが、当然20年も経てば彼らもアラフォーになる。メンバーが10代の時のブランドやイメージをまったく変えずに魅力的であり続けることは不可能である。

嵐はブランドのコアな部分は変えず（たとえば「メンバー5人＋ファン＝嵐」）としながらも、それ以外の部分を柔軟に、ファンの気持ちや求めていることに合わせて変化してきた。

> “メンバー5人が中心となり、何が嵐らしいのか、何が嵐らしくないのかを“自分ごと”として常に考え続け、メンバーとそれに関わるスタッフたちも共通認識を持って日々の活動を実施していたと思う。5人がそれぞれ別に話をしていても、番組内のさりげない動きやちょっとした気遣いの見せ方も、ファンの頭の中にある嵐のイメージと異なると思うことが非常に少なかった。これは、ファンの前に立つ本人たちと現場がブランドを正しく理解することの重要性を示していると思う（射場氏）



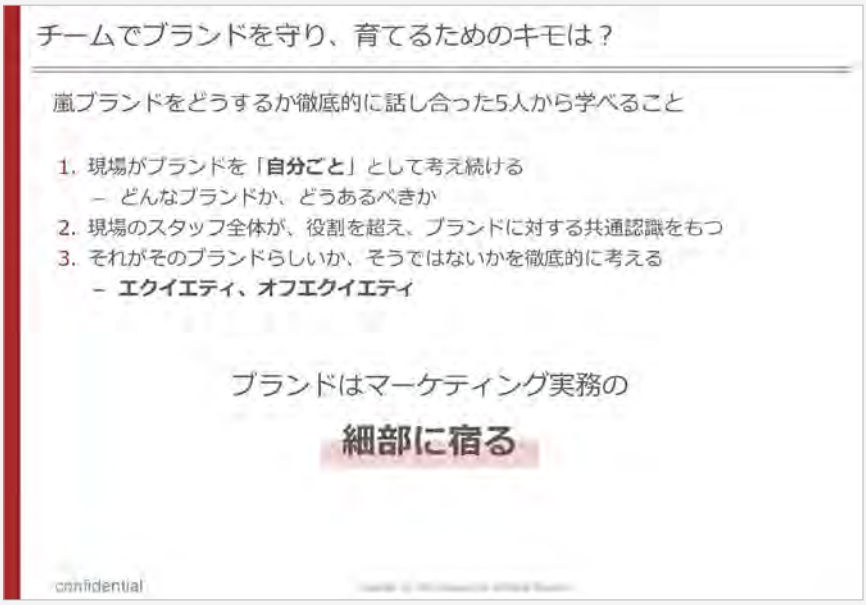
「嵐とファンは対等な関係」が、意味ある差異でブランドのコアでもあった

ジャニーズだけをみても、アイドルグループのメンバー脱退や新規加入が過去にもあった。嵐の場合はどうだろうか？

> 『5人＋ファン＝嵐』であることが嵐ブランドにとって重要、エクイティ（無形的な資産価値）であったのだと思う。嵐ファンにとって、メンバーが1人でも脱退して活動を続けることは、『嵐ブランドではない』（オフエクイティ）と考えられる。2020年末に活動休止したのは、嵐ブランドにとって、大変苦しいけれど必然の決断だったのではないか（射場氏）

「神は細部に宿る」というように、**「ブランドはマーケティング実務の細部に宿る」**。ライブのMCや雑誌の写真一枚、コメントなど、メンバーの発するすべてのコミュニケーションが嵐ブランドをファンの頭の中で形作っていく。そのひとつひとつの活動を“嵐らしく”やり続けたことが、ブランドを強化したのだろう。

日常のマーケティング活動でいえば、メールマガジンで使う1枚の画像や言葉なども、すべてが自社ブランドを語り作っていく、大切な“細部”である。



現場から上層部まで、ブランドに対する共通認識を持つことが重要

「嵐」マーケティング成功の３要因

「嵐は知名度、好感度、売上など、どの観点からみても、明らかにアイドルという分野のマーケティングの成功事例であったと思う」と述べる射場氏。

マーケティングは、研究者や理論によって多様に定義される。ここでは「マーケティング＝市場（現在の買い手と潜在的な買い手）に向けた活動」とし、マーケティングを成功させる主要な要因を３つ、嵐の例を使って説明した。

【成功要因１】 真の顧客志向と顧客インサイトの理解

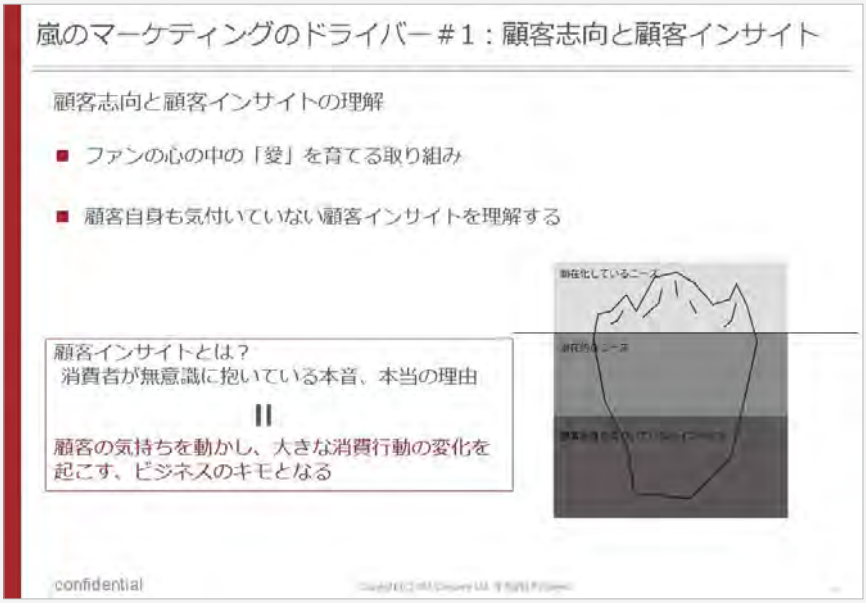
射場氏は「いちファンとしての実感も入れてですが」と言いつつ、「ファンを喜ばせることを第一に考えた活動･行動が中心となっているのが嵐の強みであった」と話す。マーケティング的な観点でいえば、**「顧客を理解し、喜んでもらおうと努力し続けること」が真の顧客志向**であり、顧客側もこれに対してロイヤリティという愛情的なものを積み上げていく。

加えて重要になるのが、**顧客の「インサイト」を理解し、そのインサイトに応えていくこと**である。インサイトとニーズは異なる。

ニーズとは、顧客が「こうしてほしい」と感じている物やサービスの変化であり、多くが顕在化・言語化されている。これに対して**インサイトとは、顧客が無意識に抱いている願い、「こうなればいいな」という思いであり、顕在化・言語化されていないことが多い。**

嵐はニーズとインサイトの両方を理解して、毎年新しい嵐の世界を創りあげた。たとえばライブでは「わちゃわちゃした仲良しの嵐が好き」「可愛い嵐が好き」「嵐を近くで見たと感じたい」というニーズに応えたコンテンツや見せ場を提供した。

それに加えて、ファンのインサイトも理解し、「予想の斜め上を魅せてくれた」と感じさせる場面やコンテンツも用意。ファンを驚かし感動させ、「応援し続けたい」と思わせた。



顧客インサイトに訴えることで、消費行動を大きく変化させることができる

顧客のインサイトは顕在化していない分、発見は容易ではない。顧客自身が理解していないので、定性調査などでも言語化されて出てくることも少ない。たとえば、ガラケー（フィーチャーフォン）全盛の時代に、定性調査を行っても「スマートフォン的なものが欲しい」と説明できる消費者は、まずいなかっただろう。

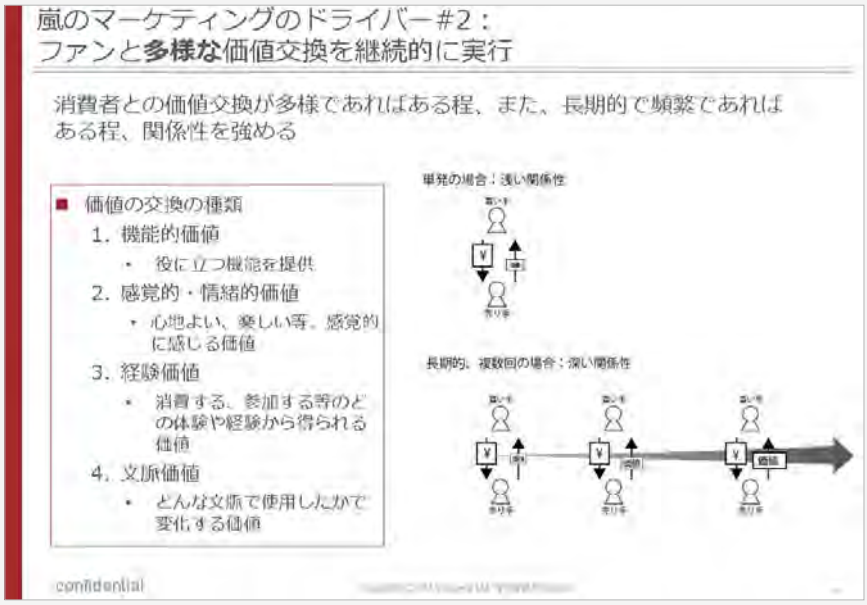
嵐は、ライブツアーやスタジオ収録でのファンの反応を見たり、SNSの書き込みを読んだりするソーシャルリスニングなどでインサイトを探し出し、それに向けてコンテンツを提供。反応を見て、さらにファンの喜ぶコンテンツに修正していくといったPDCAを続けていた。

【成功要因2】 ファンと多様な価値交換を継続的に実行

「価値の交換」とは、たとえば130円払ってジュースを飲むなど、金銭と製品･サービスを交換すること。これが1回ではなく、継続的に繰り返された方が関係性は強くなると理論的には考えられている。収益の面からだけでなく、各社がサブスクリプションのような契約を考えるのは同じ理由である。1回の買い切りよりも、定期的な継続購買の方が関係性が深まるからだ。

射場氏は嵐ライブで販売されるペンライトを例に、価値の種類を説明した。

基本ベースとして重要なのが、機能を提供する**「機能的価値」**である。ペンライトなのだから光らせて、会場で応援できる色を提供する。嵐のペンライトの場合、通常の白色＋5人のメンバーカラーを、顧客が「好きな色に変えて光らせる」機能が価値となる。



４種類の価値交換

嵐のライブでは毎年、その年のライブテーマに合わせた新しいデザインのペンライトが販売されるため「今年のデザインは可愛い！」「ライブが当たって、ペンライトを買えてうれしい」といったファンの気持ちが生まれる。これが**「感覚的・情緒的価値」**となる。

また嵐のペンライトには自動制御機能が付いており、座席の位置と連動してペンライトの色を自動で変更させ、会場の風景をデザインする。曲ごとに会場の見え方が異なり、人文字やライトの波、光の渦が走るといったライブの演出にペンライトが使われる。ファンひとりひとりの持つペンライトが演出の一部になるのである。これは嵐のペンライトを持って、嵐のライブに参加することでしか得られない**「経験価値」**だ。

さらに会場風景と一緒にペンライトをスマホで撮影し、その写真を掲げるのが「ライブ体験の一部」になっている嵐ファンは多い。会場のドーム付近では、開場時間よりも早めに来てペンライトと写真を撮っているファンが多数見られる。ライブ体験に重要なペンライトとの写真は「今、私はこのライブの風景の一部になる」というステートメントになる。こうして発信し、それに対して他のファンと語り、盛り上がれることで**「文脈価値」**が生まれる。

たかがペンライト。しかし嵐のペンライトには４種類の価値があり、価格以上の価値をファンに提供できるのである。**多種類の価値を提供することにより、他では代替が効かない、より顧客との関係性が深い商品やサービスになる。**

【成功要因３】 心にメッセージを定着させるストーリーテリング

マーケティング領域では「顧客との関係性を深め、ブランドを強くするにはストーリーが重要である」と、注目されている。言葉よりも、ストーリーの方が伝わりやすい。そのストーリーを上手に顧客に伝えることを「ストーリーテリング」という。

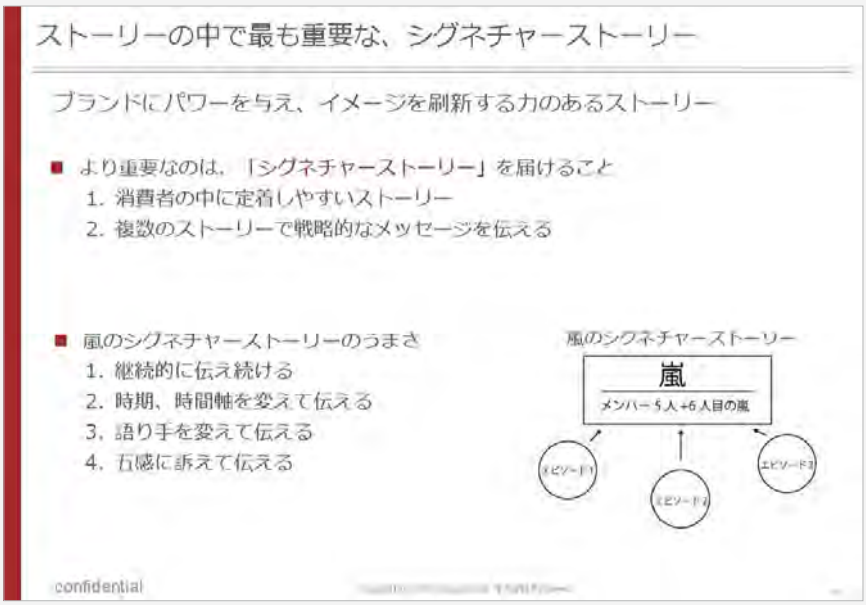
ブランドごとに語るストーリーの中でも、特に根幹となる重要なストーリーを「シグネチャーストーリー」と呼ぶ。これはブランドと顧客の関係性やブランドの価値観、戦略を明確化または強化する物語のことである。

嵐にとってのシグネチャーストーリーの1つは、嵐とファンとの関係性を語る、「メンバー5人＋ファン＝嵐（ファンは6人目の嵐）」であろう。嵐は、このシグネチャーストーリーを、少なくとも射場氏が真剣に追いかけ始めた2007年から13年間、継続して伝え続けてきたという。

しかし、単に同じ言い方で説明するだけでは時間が経つにつれ、ストーリーは飽きられて、記憶に残らなくなる。繰り返し伝えることだけでなく、**新鮮味を加えて伝え続けることが重要**になる。こうしたストーリーテリングが嵐は非常に上手だった。

まず、語り部を変える。5人で伝える、2人や3人で伝える、各メンバーが伝えるなど変化を持たせる。次に、時間軸を変える。昨日の話、1年前の話、デビュー当時の話など、同じテーマでも、起こった時期の違うストーリーを伝える。

加えて、嵐は五感に訴える形で、効果的にストーリーを語る。たとえば、歌や映像にストーリーを込めるのである。自分たちが書く歌詞にストーリーを使ったり、ライブ会場で流す映像の中にストーリーを入れたり。こうすることで使い古された感じを持たせることなく、ファンは嵐のストーリーに触れ続け、そのストーリーへの理解を深めるのである。



シグネチャーストーリーは消費者の中に定着しやすい

活動休止発表にみるリスクマネジメント

最後に、ブランドのリスクマネジメントの事例も解説した。

嵐は2019年1月27日に活動休止の方針を発表（最終ライブは2020年12月31日）。嵐ファンについては、解散の次に聞きたくない、最悪のお知らせである。ブランドへの信頼や愛情を失いかねない、ブランドを守る「リスクマネジメント」が一番重要な事態だ。

休止発表の初動1週間のコミュニケーション戦略は、嵐ブランドの「誰の頭の中に」となるファンのことを考え抜いていた。「結果として、ファンだけでなく一般の人の理解も得て、ブランドを棄損することがなかった」と、射場氏は振り返る。

> 発表から休止までの約２年間は、メンバーとファンが一緒に歩み創り上げた“ストーリー”になったと思う。『嵐Re-born』として、嵐の既存曲を英語と最新のアレンジにして発表したり、SNSによる発信でファンと密につながったりするなど、『2年間を一緒に楽しもうね』と未来に向かっていることを感じさせる施策が多かった。主語も“私たち”（嵐とファン）であったと、実感させてくれた。だから最終ライブで、ファンからのコメントを集めて東京ドームの天井に投影したときは、異口同音の『ありがとう』で埋まったのだろう（射場氏）

こうして、射場氏はセッションを終えた。



ネットの違法広告への法規制厳罰化、広告担当者は「モラル・収益・法律」をどう考えるべきか

違法な広告表現の規制が厳格化されるにあたり、デトリタス 土橋氏、池本弁護士、日本経済新聞社 小林氏がネット広告の現状や背景、ネット広告担当者が心がけることについて語った。

阿部 欽一（キットフック）

デトリタス 代表取締役
土橋 一夫 氏（左）

池本法律事務所 弁護士
池本 誠司 氏（中）

日本経済新聞社 DX推進室 部次長
小林 秀次 氏（右）



ネットを閲覧していると「医師がおすすめ」などの広告表現を目にする機会がある。こうした広告は薬機法などに違反する疑いが強いが、これまで事実上放置されてきたネット広告の違法な広告表現の規制が厳格化される流れが加速している。

「Web担当者Forum ミーティング 2021 秋」に登壇したのは、違法広告の問題を追及するデトリタス代表取締役の土橋 一夫 氏と、消費者庁での検討委員も務める池本法律事務所 弁護士の池本 誠司氏、日本経済新聞社 DX推進室 部次長の小林 秀次 氏（モデレーター）の3名。ネット広告の現状や背景、ネット広告に携わる担当者が気をつけるべきことは何かについて語った。

ネット広告は違法広告が“野放し”になっている

薬機法（医薬品、医療機器等の品質、有効性及び安全性の確保等に関する法律）で課徴金制度が始まり、景表法（景品表示法）も含めてネット広告に対する法的規制が厳格化している。

冒頭、小林氏はネット広告の現状について「法律を守っている企業の方が、収益的に損をしてしまうケースが多く存在している」と言及した。これまでも、違法な広告表現がサイト閲覧者のユーザー体験を損なったり、広告主が意図しない掲載先に広告が表示されたりすることで、ブランド毀損がたびたび問題となってきた。

たとえば違法な海賊版サイト「漫画村」に広告が掲載された問題については、広告代理店の掲載基準や倫理、モラルが問題視された。また、NHKの「クローズアップ現代」などの報道番組などでも、海賊版サイトへの広告掲載や、不正な広告費を水増しする「アドフラウド」などの詐欺的手法について対策強化していく取り組み、課題などが取り上げられた。

特に、記事下などにオススメの広告を表示する「レコメンドウィジェット」などの広告配信プラットフォームでは、法律やルールを守らない事業者が野放しになっている状況だ。小林氏は「業界団体に参加している大企業だけの取り組みではなく、広告を配信するプラットフォームやメディアなど業界全体で取り組んでいかないと問題の解決は難しい」と指摘した。

土橋氏は、「プレジデントオンライン」にて、「医師がおすすめ」といった薬機法違反が疑われる広告表現が放置されている現状や、広告枠を管理するレコメンドウィジェットの問題点を追及する記事を執筆している。

記事の反響について小林氏から問われた土橋氏は「体感としてはそれほど反響は大きくなかった」とした上で、「どちらかというと違法な事業者は記事について沈黙を守っており、モラルある事業者からは我が意を得たりといった好意的な反響があった」と話した。

「角栓」に関する違法広告の事例

続いて、「ネット広告の実情」としてどんなLPやクリエイティブが存在しているかが示された。一つ目はネットユーザーおなじみの「角栓」の広告だ。



「角栓」に関する違法広告の事例

上図右側LPの上の写真は、**薬機法で体験談を使った効果保証表現が禁止**されているため「薬機法違反」に該当する恐れがあるという。

下の写真は、Yahoo! ニュースを模したUIになっているが、実際にはYahoo! ニュースには掲載されていないと思われる。そのため、景表法上の優良誤認表示に該当し「景表法違反」に該当する恐れがあると、土橋氏は指摘する。

また、フッター部分に「キャンペーン終了まであと何分」という表示があるが、これも実態がなければ景表法上の有利誤認に該当する恐れがあると説明した。

池本氏は、体験談を使った効果保証表現の禁止について「たとえば、使用前・使用後の比較写真を掲載する例や、体験談のようなものをクリエイティブに使う例があるが、**個人の感想であり個別の効力を保証しないと謳っていても、全体としてのデータの裏付けがなければ優良誤認表示の問題になる可能性が高い**」と解説した。

社会的に信頼性の高いメディアでも違法な広告が載っている

続いての事例は「時事ドットコム」の事例だ。土橋氏は「非常に社会的信頼性の高いメディアでも違法な広告が載ってしまっている」と話した。



信頼のあるメディアでも違法広告は表示されている

「能動的ではないにせよ、実態として違法な広告が掲載され、ユーザーがこれをクリックして得られた収入は結果的に時事ドットコムにも入っている」と土橋氏は述べ、「得た収入を返還する行動も確認されておらず、時事ドットコムが違法な広告の収益に支えられているのは事実だ」と憂慮を示した。

また、このクリエイティブはGoogleアドセンスの広告であるが「Googleに関しては2021年3月までは違法広告のない、きれいな状態で運営されていたものの、4月以降、違法な広告が大量に流入するようになった」と土橋氏は指摘した。

CNNに掲載された違法広告の事例

そして、右側はオーソドックスな薬機法違反のケースで、「自社宣伝のために他社製品を誹謗してはいけない」という規定に抵触する違法広告だ。

小林氏は「メディア運営のために、Googleの広告収益にある程度依存しているメディアが少なからずある。しかしGoogleの広告を信用しすぎるのではなく、メディア側も違法広告の掲載が検知されたら、速やかに掲載取り下げなどの措置を取る必要があった」と話した。土橋氏も「収益が下がる話になるので、シビアな話になると思うが、メディア側も違法広告を出すアドセンスは切る判断も必要になるのではないか」と応じた。

次の事例はCNNのサイトだ。



CNNに掲載された違法広告の事例

サイトに表示されたレコメンドウィジェットから右側のLPに遷移するのだが、LPの上の表現は薬機法上の体験談を用いた違法表現に当たる。また、下も薬機法の違法表現にあたり、「この断面図は角質層までであること」を明記する必要がある。

よく見ると、丸で囲んだ右下にうっすらと書かれているが「行政側は、この書き方では明記されているとみなさないだろう」と土橋氏は指摘した。

なぜネット広告にはガバナンスが効かないのか

こうした状況が続くと、消費者の広告離れはますます進んでいくだろう。では、ネットの違法広告がなくならない背景には何があるのか。小林氏はネット広告のテクノロジーの変遷について次のように整理した。



ネット広告のテクノロジーの変遷

2000年以前は「予約型広告」、いわゆる純広告が広告主とメディアの1対1の関係で枠を購入し運用されていた。2002年になると検索連動型広告が登場、2008年にはディスプレイ広告を束ねたアドネットワークが伸長する。

2010年に入るとプログラマティック広告が登場し、枠とクリエイティブが多対多の関係で取引が進み、2012年にはDMPが登場、ターゲティングデータが拡大し、「広告枠から人へ」の動きが加速した。

そして、現在はクッキーレスおよび個人情報保護の流れの中でターゲティングから「面」や「文脈（コンテキスト）」のシフトが加速している。こうした変化をメディア視点で見るとどうなるか。予約型広告の時代は、ポータル・セカンドポータルなど一部の企業が運営するメディアの時代だった。

これが技術の進化により、誰でも簡単にサイトが作れるようになるとサイトが増え、アドネットワークのタグを貼るだけで誰でも広告を掲出できるようになった。メディア・コンテンツが乱立し、モバイルアプリも爆発的に増え、SNSプラットフォームも乱立、自動取引が加速することで業界団体のガバナンスがきかない世界になったといえる。



メディアやコンテンツが乱立するようになった

これまでの「4マス時代」は、基本的にマスメディアは業界団体に加盟していて、団体として明確な掲載基準があり、掲載先が限定され目が行き届く状態だった。今は、広告主から代理店への発注後、ASPやDSPを経由し、さまざまなプラットフォームを介してメディアも、コンテンツも乱立した状態にあるといえる。つまり「どこが、何の責任を持っているか不明瞭になっている」のだ。

違法広告に対する法的規制の厳格化が進んでいる

こうした状況に対して、行政側では法規制を厳格化、厳罰化させようとしている。代表的な事例が、2017年の「イソフラボン措置命令事件（行政処分事例）」だ。

「葛の花イソフラボン」を由来とする機能性食品の製造販売業者16社が措置命令を受けたもので、池本氏は「成分そのものが内臓脂肪を減少させる効果があることは研究結果の裏付けがあるが、その成分が個々の製品に含有された量で、効能効果があるように表示するのは、全体の裏付けがあるとはいえないと措置命令を受けた」と解説した。

問題はその先で、措置命令を受けた16社のうち9社はより重い課徴金納付命令が課されたのだ。

「問題後に広告表示を取り下げることや解約返品に応じるなど、広告の適正化に向けて、表示開始後の段階でも管理する取り組みを行ったことなどが考慮されて、その事業者には課徴金のペナルティが課されなかったとみられる」と池本氏は説明した。

続いては、2021年に消費者庁の措置命令が出されたアフィリエイト広告の事例だ。アフィリエイトサイトに「有名大学がマウス実験で実証」などとする発毛効果を謳った広告が表示されたものだ。池本氏は「事業者は裏付けのある資料だと主張したが、大学のマウス実験で成分自体に効果の存在が実証されても、広告に記載された効能効果の裏付けとしては不十分だと消費者庁は判断した」と解説した。

さらに池本氏は、「詐欺的な定期購入の問題」についても言及した。「消費者白書」（2021年版）によれば、定期購入トラブルの相談件数は2016年13,673件だったものが2020年には59,172件と急増している。

こうした状況に対して、2022年6月頃に施行が予定される特定商取引法では、次のような改正事項が盛り込まれるという。

1. 事業者の申込画面による通信販売の申込みに「商品の分量・対価・支払時期・引渡し時期・解除条件」の表示義務や、誤認させる表示の禁止が加わる。
2. 違反行為に対し、行政処分のほかに「刑事罰則や誤認を招く申込画面により契約した消費者に契約の取消権」が加わる。

特に、アフィリエイト広告については、「アフィリエイター・ASPは、広告規制が直接及ばないため、成功報酬を狙って虚偽誇大広告を繰り返しやすい」問題があり、通信販売業者は、アフィリエイターが行う表示内容に目が届かない問題がある。

この問題に対しては、2021年12月に消費者庁の検討結果をまとめた報告書が出される見込み※で、委託先・再委託先の不当表示についても委託元の販売業者が責任を負うことが明確なルールとして打ち出されるということだ。

※実際には、2021年12月下旬の検討会日程が延期となり、2022年1月28日に報告書が取りまとめられた。

ネット広告に携わる人が今日からできること

今後、広告主や代理店、メディア、プラットフォームは「モラル・収益・法律」の3点をどのように考えたらいいのか。

土橋氏は「私見ではレコメンドウィジェットの業界はすでにゲームオーバーを迎えている」とした上で、メディア、代理店、配信プラットフォーム、広告主はまず、自社の広告の何%が違法広告か、実態の数字を把握することがスタートラインだとした。

数字で現状を把握し、改善後の状況を数字で示すことが必要で、その上で「法律」「モラル」については、「法律すら守っていない人にモラルを求めるのは不可能だろうと思う。まずは、社会人として仕事をする上で最低限の基本的な教育が必要だろう」とした。

池本氏は、消費者庁の議論の中でも「景表法上の最終責任を負うのは広告主であることが明確に示される流れにある」として、広告制作に必要な外部のクリエイター選定に、「プロとして」広告代理店が関与すべきだと話した。

「適切に法律を守れるか、約束が守れない事業者であれば委託をすぐ切るということを代理店が日常的に見ていく、そして、法的な責任を持つ広告主が適正な代理店を選んでいくことがスタートラインだろう」ということだ。

小林氏は、「広告主は、自分たちがどういうメッセージ、クリエイティブを作っているか、気を配る必要がある。オウンドサイトだけでなく中間サイトでも委託を受けた代理店任せにせず、広告主と同じ思いで広告キャンペーンを運用していくべきだ」と提言した。

JAAやJAAA、JIAAといった業界団体もJICDAQ（一般社団法人 デジタル広告品質認証機構）というデジタル広告の品質認証機構を設立して加盟者を増やしている。モラルや法律を守り、消費者にとって有益な正しい広告プロモーションを進めていこう――、小林氏はこのように述べてセッションを締めくくった。

歴史あるヘルスケア企業ＰＨＣが本気で「BtoBマーケティング」に挑戦！売上貢献する組織作りとは



ヘルスケア企業ＰＨＣ株式会社は「数値の見える化」を軸として、マーケティング効率を大幅に改善した。成功の秘訣は何だったのか。ＰＨＣの保坂一慶氏が解説した。

阿部 欽一（キットフック）



PHC株式会社 メディコム事業部 CX戦略部 主任
保坂 一慶 氏

かつてマーケティング部門はコストセンターと認識されることもあったが、デジタルが普及し、その役割は売り上げ貢献に不可欠だと認識されている。しかし、データを活用したマーケティングの実現というのはなかなか難しく、特に伝統的なBtoB企業では、上層部の理解や他部署との連携で課題もあるだろう。

「Web担当者Forumミーティング 2021 秋」に、ヘルスケア企業ＰＨＣの保坂一慶氏が登壇。ＰＨＣが実践する「数値の見える化」を軸としたマーケティング変革のアプローチについて話した。

マーケティング活動がどのくらい売り上げに貢献したかわからなかった

保坂氏は、中古車買取・販売の「ガリバー」を運営するIDOMにてデジタルマーケティングに従事したのち、現在はＰＨＣにてBtoBマーケティングの変革に取り組んでいる。冒頭、保坂氏は、マーケティングで大事にしていることを示した。

それは「マーケティング活動のミッションは、売上高や営業利益の最大化」であり、事業を成功させるためのマーケティング変革、最適化のためには「要素の分解が大事だ」ということだ。

たとえば、営業利益を増やす方法は、「売上高を増やす」か「原価と営業費用を減らす」の２つの要素に分解できる。さらに、売上高は「各製品の売り上げ」や「顧客単価×顧客数」などに分解することが可能だ。こうした原理をマーケティング担当者はまず理解しておく必要がある。

また、マーケティング変革とは、売上目標と現在のギャップを埋めることだと保坂氏は話す。定量、定性の両面から現状を数値で把握し、売上目標とのギャップを埋めるために「どんな施策であれば、どの程度ギャップを埋めていくことができるか」の仮説を考えていくのだ。

そして、仮説を考えるために必要なのが「数値（指標）とアイデア（解決策）」だ。数値をもとにした現状の把握と仮説立案、施策実行と効果検証の繰り返し（PDCA）サイクルを回していくことで変革のギャップが埋まっていくという。

保坂氏は、ＰＨＣに入社したときに「マーケティング活動がどのくらい売り上げに貢献したかわからなかった」と振り返った。



入社時に感じた課題

マーケティング変革のための３つの課題

マーケティング費用を使って施策を実行したら、それがどの指標に影響し、商談や成約に紐づくのかを考えられる状態にあることが理想だが、「本当に営業の役に立つ施策なのかという判断をどこでしているのかが不明確だった」という。すなわち、「売り上げ（成約）」を目標としたときに、次のような３つの課題があった。

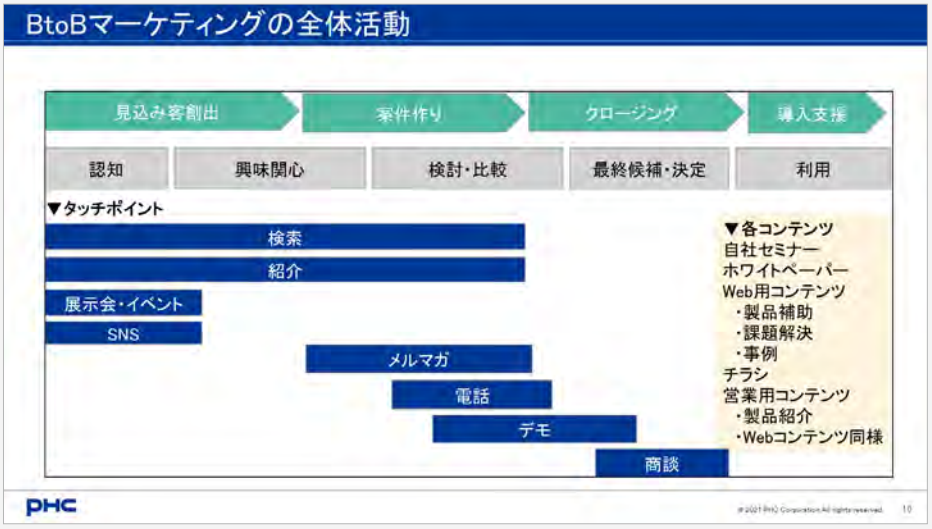
1. 適切な指標づくり
2. 成約に至るまでのデータの一元化
3. マーケティング、営業を含めた関係者の意識変化

こうした課題を踏まえ、具体的に変革を行う前の準備として、保坂氏がどんなことに取り組んだのかを見ていこう。

変革の前に「BtoBマーケティングの全体活動」を定義

保坂氏が所属するＰＨＣは、ＰＨＣホールディングス株式会社傘下の事業会社で、1969年設立。2014年にパナソニックグループからカーブアウト（親会社が事業の一部を切り出し、新会社として独立させること）した後、前身のパナソニック ヘルスケア株式会社からからＰＨＣ株式会社に社名を変更した。長い歴史を持つヘルスケア企業だ。同社のヘルスケアIT事業では、主力製品の電子カルテシステムをはじめ、「メディコム」というブランドで製品を展開している。

保坂氏は、マーケティング変革を考える前に、マーケティング活動全体の理想の姿を描いた。マーケティング活動全体を可視化し、どのプロセスでどのデータを取得していくべきかを、オンライン、オフライン両面で検討した。

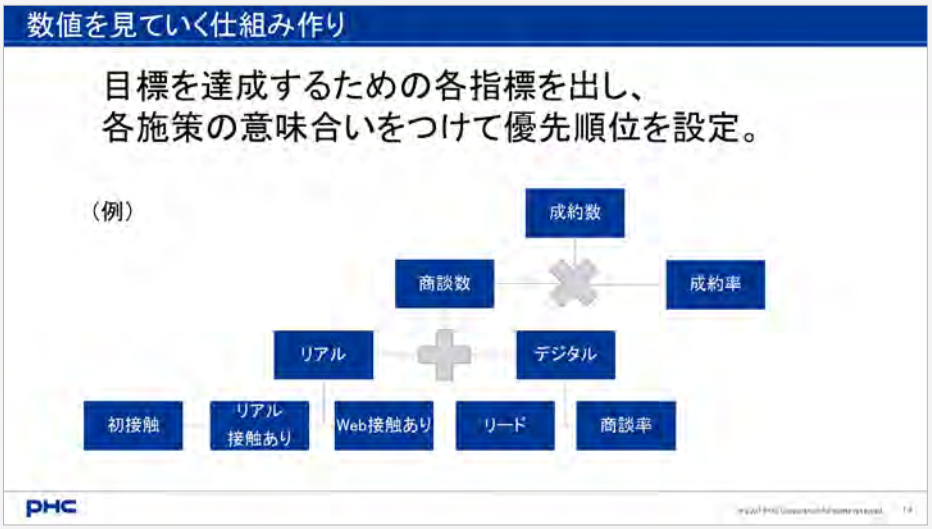


マーケティング活動全体を可視化した

「見込み客創出」から「案件作り」を経て「クロージング」に至るファネルに、顧客と接触する「タッチポイント」と、必要となる「コンテンツ」を記載し、随時、修正して精度を高めていった。

続いて、ビジネスの流れを２つの視点から検討した。１つ目は、売り手視点のファネルだ。「セッション」「リード（問い合わせ）」「商談」「成約」といったファネルの各段階にどのような指標を割り当てるべきかを考える。

たとえば、目標である「成約数」は「商談数」×「成約率」に分解できる。「商談数」は「リアル」と「デジタル」に分けられ、さらに「デジタル」は「リード」と「商談率」に分解される。このように「目標から逆算して」施策を実行しやすいように指標を分解していった。各指標を達成するための費用を合計したものが予算となる。



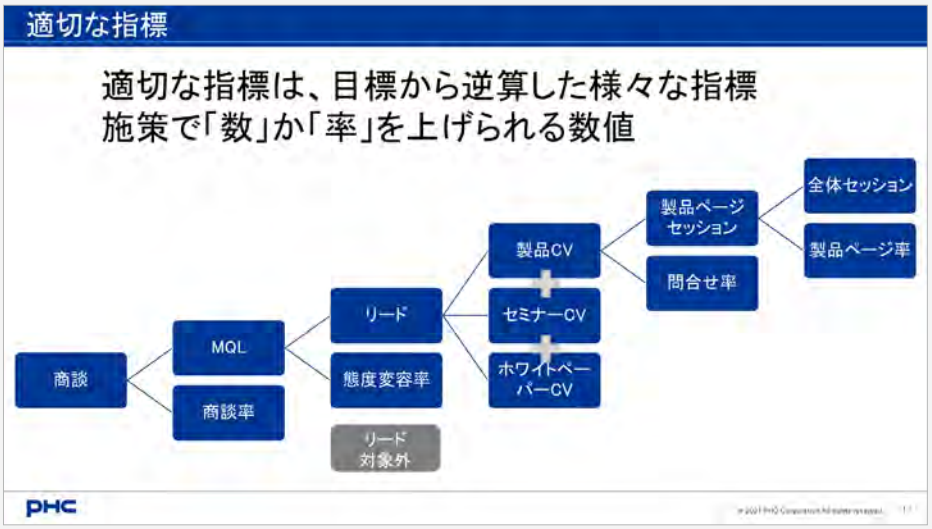
目標から逆算して指標を作っていった

２つ目は、顧客視点のカスタマージャーニーだ。一般にヘルスケア製品・サービスは高額で使用年数も長いため、購入の際の比較･検討には長い期間がかかる。そこで、医師の開業や機器買い換えなどのケースを想定し、「課題」「製品検索」「比較」「購入」などのポイントで、どんな悩みやニーズがあるかを顧客視点で考えた。

こうした準備を経て、上述したマーケティング変革の３つの課題に対してどのように取り組んでいったのかを見ていこう。

「商談」をゴールに、指標づくりに取り組む

１つ目の「適切な指標づくり」については、「成約」ではなく「商談」をゴールに定めた。というのも、医療機器の購入（成約）までには長い時間がかかり、成約数が少ないため、PDCAを回しにくいからだ。



商談をゴールに定め指標づくりに取り組んだ

「商談」は「MQL（Marketing Qualified Lead：マーケティングで得られた見込み客）」と「商談率」に分解される。保坂氏は、「商談率を把握するために、営業に現状のリードについてヒアリングを行い、大まかな商談率を算定した」という。

正確な数値を得ることが難しい指標は、この「商談率」のように、その時点で把握できる数値を仮置きしていった。

指標が確定したら、施策としては「数」か「率」を高めていくことになる。たとえば、「製品ページのセッション」を増やすと「製品CV（コンバージョン）」が増え、「リード」が増えていく図式だ。しかし、保坂氏は「現実は必ずしも理想どおりには進まない」と述べる。「製品ページのセッション」が増えたとしても「製品CV」が下がることもある。

> これは、製品ページにむりやり誘導している可能性が考えられます。しっかり数値を見ながら改善していけるかが大事です（保坂氏）

また保坂氏は、よいWebサイトかどうかの判断基準を明らかにするために、「購買活動の中で閲覧する可能性が高い製品ページや導入事例ページ、会社概要ページなどについても仮説指標を置いた」と話す。

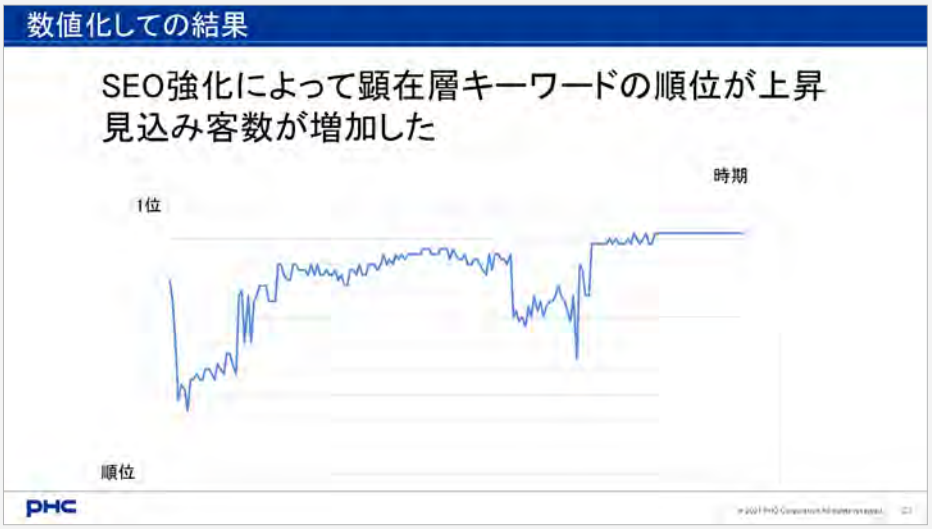
すると、サイト全体のセッション数は前年比180%と数字が伸びていたものの、製品ページは前年比96%にとどまっていることがわかった。こうした結果から「見込み客がサイトに訪れていないのではないか」「見込み客が来ているが態度変容がされておらず、製品ページを見に行ってないのではないか」といった仮説を導き出すことができたという。こうした取り組みは、上層部にサイトの課題を説明する際にも「バケツに穴が空いているような状態だ」と言い換え、理解を求めていった。

製品ページのセッション数が減少した理由

後日検証したところ、製品ページのセッション数が減少した原因は、「見込み客がサイトに訪れていない」ことにあった。「サイト流入の検索ワードを調べてみたところ、サイト訪問者のうち、見込み客でない人の割合が約8割を占めていた」と保坂氏は話す。一方で、リード全体の8割が購入の顕在層で占められていたことから、「顕在層となりうる人をサイトに多く誘導する施策が必要だ」との結論に至った。

具体的には、顕在層となりうる人が検索しそうなキーワードを増やすSEO強化を行い、見込み客の流入増、リードからMQLへのCVR（コンバージョン率）向上、商談率向上、成約率向上という一連の流れを組み立て、上申を行った。

保坂氏によると、このSEO強化施策は、結果として見込み客につながるキーワードの検索順位が上がったことで、「見込み客の流入が70%増え、“バケツの穴”を少し塞ぐ」ことにつながったということだ。



SEO強化によって見込み客の流入が増えた

続いて保坂氏が行ったのが「コンテンツ強化」だ。ここで役立ったのがカスタマージャーニーマップだ。サイト導線を強化し、サイト内の循環や再訪問を促進するために「課題化前」「課題化後」「調査」「問い合わせ」「比較検討」「決定後」などの各ステージで必要となるコンテンツ例を、指標をもとに検討を行った。

指標による数値化は上層部への提案にも役立ったほか、コンテンツ強化の効果が出はじめると、社内に実績が浸透していくことにもつながったという。

営業との連携、協力も進み、たとえば「顧客が興味を示すセミナー施策を企画し、チラシにQRコードを印刷して申し込みサイトに誘導することで、チラシ経由の数値が把握できる」ことや、コロナ禍で訪問営業が制限される中で「顧客の課題に沿った動画コンテンツを営業と一緒に作り、オンラインでの営業活動をサポートする」といった取り組みにつながっていった。

マーケティング貢献度の可視化に欠かせない「データ一元化」

変革の２つ目の取り組みは「データ一元化」だ。これは、売り上げにおけるマーケティング貢献度の可視化に欠かせないものだと保坂氏は述べる。というのも、BtoBマーケティングはWebだけでは完結しないからだ。

BtoBマーケティングでは、紹介や展示会などのリアルチャネルも重要であるし、営業のほかに、成約後はカスタマーサービスなどとの連携が欠かせない。

デジタルとリアルを統合し、マーケティングやインサイドセールス、営業、カスタマーサービスといった様々な部署のデータをつなげることで、顧客の理解も進み、売り上げや利益の最大化に向けてのアイデアが見つかるはずだと保坂氏は話す。

データ一元化によって、「たとえば、広告費をCVで見るのか、MQLで見るのか、SQL（Sales Qualified Lead:営業活動によって得られた見込み客）で見るのか、成約で見るのかによって顧客獲得単価（CPA）も変わってくるし、必要な施策の判断も変わってくる」と話す。

また、データが一元化していないと、「展示会の貢献」といった間接効果も、１件ずつ見ていかなければ成約につながったかは見えてこない。もし展示会で見込み客に出会うことが成約につながりやすいことがわかれば、「資料請求前に展示会を実施することが有効だ」との示唆が得られるかもしれない。こうしたことはデータが連携・一元化されてはじめて可能になることだ。

関係者の意識変化に必要な３つのポイント

保坂氏は、変革の３つ目の取り組み「人を動かすこと（関係者の意識変化）」についても説明した。チームメンバーとの連携や営業との連携、データを一元管理するためのIT部門との連携など、様々な部署との連携の中でどうやって人を動かしてきたのかについて、保坂氏は３つのポイントを示した。

1. 自分が変わり歩み寄ること
2. 相手の目標達成を手伝うという考えを持つこと
3. 変革の仲間を作ること

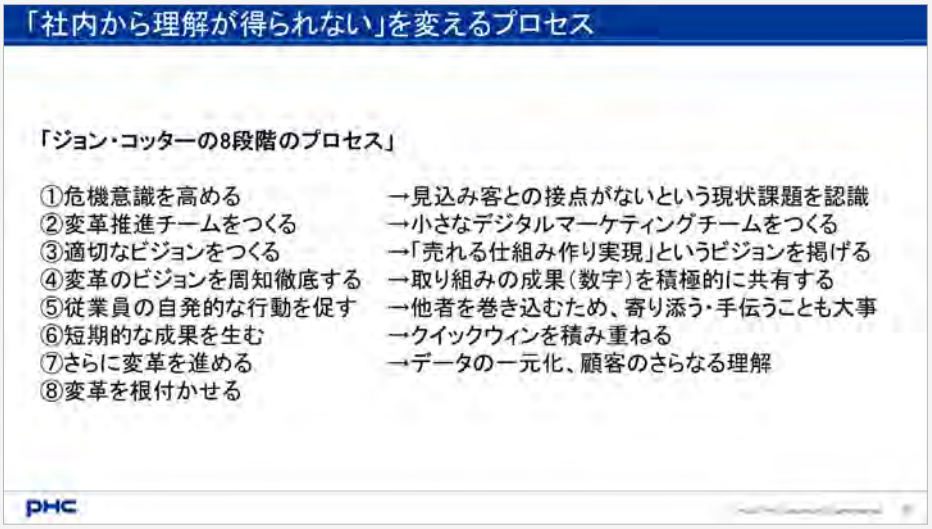
まず「自分が変わることが重要だ」と保坂氏は話す。自身も入社当時は理想が高く「なぜできないのか」「周りから理解されない」などの悩みを持つこともあった。そこで自分が変わり、歩み寄る姿勢を持つことの重要性に気づいたのだという。

次に「相手の目標達成を手伝うという考え」については、相手が求めることを考えることで、相手が達成したいことを「私たちのデジタルで解決する」ことにつながり、相手の信頼を得ることができたという。

そして「変革の仲間を作る」ことについては、変革は一人では推進できないことから、周囲の協力を得ながら、チーム、事業部、会社全体へと、変革を進めることが重要だということだ。

保坂氏の事業部では、各部署に置いた変革リーダーが、３ヵ月に１回、情報共有しながら各チームの変革推進を担っているという。変革リーダーの仲間作りというのが事業部全体の変革に対しては重要だったということだ。

最後に、保坂氏は「社内から理解が得られないこと」を変えるプロセスについて紹介した。具体的には、「ジョン・コッターの８段階のプロセス」に従い、各項目を書き出し、足りないことは何かを見直しながら進めてきたという。



ジョン・コッターの８段階のプロセスに従って変革を進めた。ジョン・コッターはハーバードビジネススクールの名誉教授で、組織論やリーダーシップ論の権威

保坂氏は、自分たちの変革の取り組みが適切かどうかを客観的に理解できることにも役立ったと述べ、「適切な指標づくり」「データの一元化」「関係者の意識変化」の３つを実践してぜひBtoBマーケティングの変革を実現してほしいとセッションを締めくくった。



年間2億PVの日本自動車連盟（JAF）がサイトリニューアル。600人がCMSで更新する組織はどう作った？

日本自動車連盟（JAF）が実践したWebサイトリニューアルと、全国の職員600人を巻き込んだ組織横断のマーケティング変革を語った。

田口 和裕

JAF広報部 Web改善プロジェクトチームマネージャー
根木 美香子 氏（左）

あやとりCOO／ディレクター
谷川 雄亮 氏（右）



約2,000万人の会員を有し、ロードサービス、全国47,000ヵ所の会員優待施設、モータースポーツ振興等を事業としている日本自動車連盟（以下、JAF）では、中期経営計画に沿ってWebサイト改善に取り組んでいる。

2021年11月に開催された「Web担当者Forumミーティング 2021 秋」には、JAFの根木美香子氏が、パートナーとして並走した合同会社あやとりの谷川雄亮氏と共に登壇。総勢600人の全社横断Webマーケティング組織を作り上げた経緯、5年間に及ぶプロジェクトの全貌を紹介した。

Web改善プロジェクト発足のきっかけ

きっかけは2016年冬のこと、「うちのホームページ使いにくいなあ」という当時のJAF会長のひとことだった。

相談を受けたあやとりの谷川氏は、当時のWebサイトの状況を把握するためにウェブサイトの俯瞰調査を実施。その結果、サイト数70以上、計20万ページもあり、管理運用担当者も制作会社もバラバラ。ドメイン、操作性、使用用語も統一されてない状況だったという。

さらに、真の原因を探るべく、各部署の関係者に組織内事情のインタビューを実施。JAFではこれまでページビュー（PV）をKPIとして部署や支部ごとに目標を定め、その中で各々がバラバラにWebサイトの運営をしていた。そのため、PVを増やすためのコンテンツばかりが増えていき、気が付けば70サイト、20万ページという膨大なWebサイト群になってしまっていたという背景が見えてきた。谷川氏は、「使いにくいウェブサイトは、『PV至上主義』『縦割り組織』によるウェブ運営を長年積み重ねてしまった症状に過ぎない」と結論づけた。

その当時の状況を内部にいた根木氏はどう感じていたのだろうか。

> 自分が担当するサイトのKPIに最適化するあまり、全体最適を考える担当者が誰もいない状況になっていました。また、大きい組織ゆえに、人事異動のたびに担当者が変わってしまうことも、このような状況になってしまった要因の一つかもしれません（根木氏）

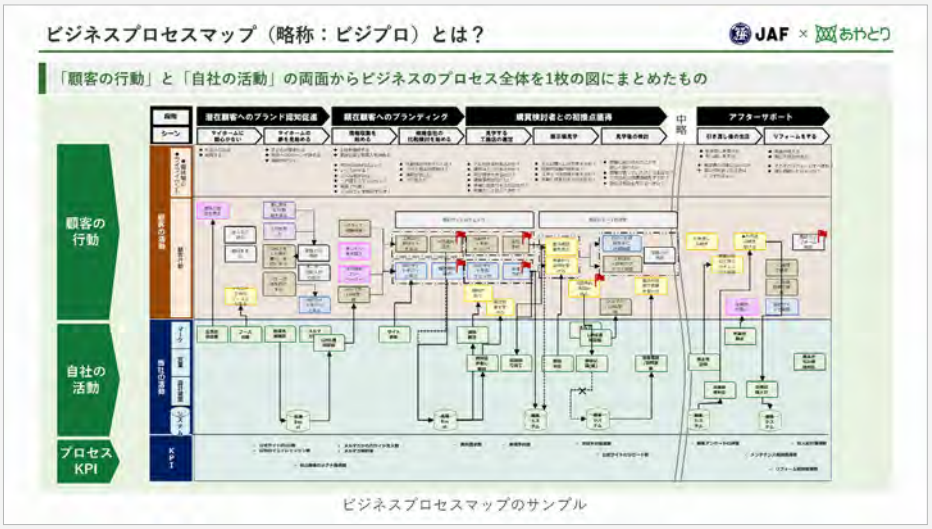
Web戦略策定「90日変革プロジェクト」（2017年7～9月）

ここからはリニューアルの経緯が時系列順に紹介されていった。まずは戦略策定から。経営企画部門、システム部門など各部門のマネージャー9人が集められ「90日変革プロジェクト」が実施された。

これは毎週水曜日、メンバーが会議室に終日こもり、10個のワークショップを3か月実施するというかなりハードなもの。実施の理由について谷川氏は次のように説明した。

> 真の問題はWebサイトそのものではなく、縦割り組織で他部署が何をやっているかよくわからない状態が続いてしまっていたことにありました。したがってWebサイトをどうするかを考える前に、まずはビジネス全体の流れを共有し、そのうえでWebサイトの役割や機能を組織横断的に決める必要がありました（谷川氏）

ワークショップでは、左から右にビジネスの流れを俯瞰して可視化する「ビジネスプロセスマップ（ビジプロ）」の作成を通して、全体の流れを俯瞰して考えるということを行った。マップの上半分には「顧客の行動」、下半分には「自社の活動」を書き出し、並列で全体を通して見ることによって、各工程でのWebの役割を定義できるようになったという。

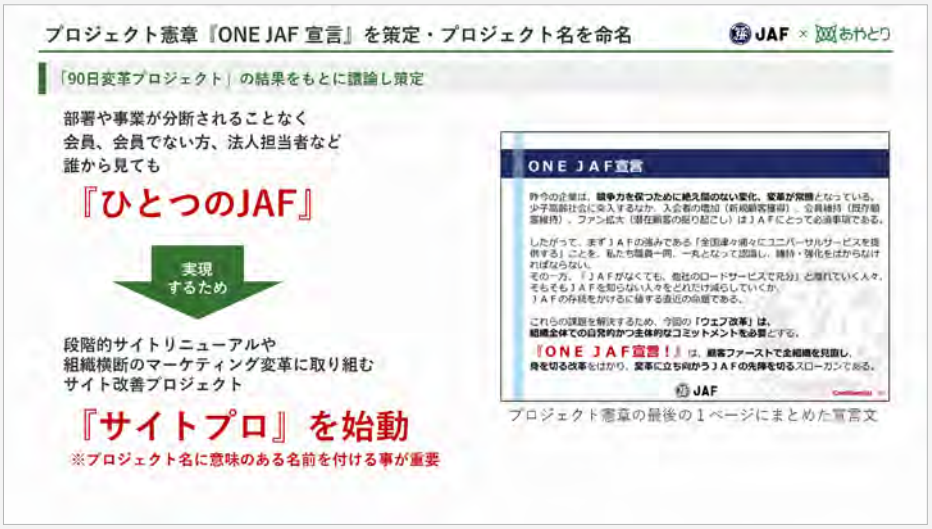


ビジネスプロセスマップのサンプル

このマップは実際にサイトリニューアルの工程でもたびたび活用された。

> たとえば、施策案をリストアップした後に、それぞれの施策をマッピングしていくんです。すると、その施策はビジネスプロセスのどの工程に寄与するかということが整理できますし、重点的に改善していかなければいけないプロセスの特定や優先順位付けにも役立ちます（谷川氏）

最終的にこの戦略策定工程では、組織の全員が「ひとつのJAF」として顧客に向き合うという大方針を定めたプロジェクト憲章『ONE JAF宣言』を策定。この憲章にのっとって、サイトリニューアルプロジェクトや、組織全体のマーケティング変革に取り組むサイト改善プロジェクト「サイトプロ」が始動した。



プロジェクト憲章『ONE JAF 宣言』

この「90日変革プロジェクト」を経てサイトのリニューアルが決まったタイミングで根木氏はPM（プロジェクトマネージャー）に任命された。

> 私はそれまで、Webサイトを運営した経験も知識もありませんでしたが、逆にそのことでフラットに見られるという理由で選ばれたのかもしれません。とはいえ、『90日変革プロジェクト』でできあがった成果物のボリュームには圧倒されましたし、なによりマネージャー層が集結して取り組んで作り上げたものを引き継ぐと聞いて、変な汗が出たのを覚えています（根木氏）

また、プロジェクト憲章についても、「リニューアル作業の進行中に何度も読み返すことで、原点に立ち返って軌道を外さずに進めることができました。現在も、新しくWeb担当者が着任する際、サイト運営の理念や目的を理解してもらうことにも役立っています」と話した。

RFP作成から開発ベンダー選定まで（2017年10月〜2018年4月）

次に業者選定にあたって、「ロードマップ作成」と「スコープ定義」を行った。前述の「90日変革プロジェクト」は、5年先、10年先を見据え、JAFはどうあるべきかという中・長期的な意味合いを持っていたが、実際の開発では最初に取り組む範囲を決める必要があった。

当時JAFのサイトは70サイト20万ページにも及び、とても一気には作り直せない状態にあった。また、規模が大きいだけではなく、裏で社内システムも密接に絡んでいたため、うまく切り分けて段階的に実行しないと運用が破綻する危険があった。そのため開発スコープの絞り込みや開発フェーズ分けの検討にあたっては、事業面の緊急性だけではなく、他システムとの絡み具合、オーナー部署の準備体制なども考慮する必要があった。

スコープが定まってきたら、次はベンダーに提示するためのRFP（提案依頼書）の作成だ。まずは「〇〇をしたい」「〇〇を解消したい」といった具体的な要求仕様を洗い出し、全部で401件に及ぶ要求一覧を作成した。それをもとにRFPには、JAFの事業概要、リニューアルの目的と狙い、サイトの現状、新サイトの全体像、想定顧客、施策案、移行方法、運用スタッフへの教育訓練、運用保守条件、プロジェクト管理方針などを順番に記述していった。

> 作成中のRFPには、JAF内部の組織課題が赤裸々に書き綴られていて驚きました。でも、組織的な課題をベンダーにも理解してもらいながら、Webサイトの再構築を進めないと、先の二の舞になってしまうと感じました（根木氏）

要求一覧も重要と考え、単純に要求を書き連ねるだけではなく、設計デザイン要求、システム要求、解析要求、データ移行要求など、領域別に分けて整理した。

要求一覧には、ベンダーへの要求とあわせて、JAF内部の課題要求も記述した。

> 開発を成功させるためには、並行して事業主であるJAFの課題も解決する必要があります。JAF側としてやるべきことも改めて要求事項として整理しました（谷川氏）

また、候補ベンダーには、要求一覧の項目別に見積もり積算を依頼した。こうすることで予算やスケジュール面を考慮して冷静に取捨選択できたという。

以上の「RFP」と「要求一覧」を用意したうえで業者選定を実施、1次書類審査、2次プレゼンテーション、3次最終面談という3つのステップに分けて行われ、最終的に20社近くの候補の中から、住友商事グループのSIerであるSCSKに決定した。

> 提案の範囲は1次フェーズだけだったのですが、その先の2次・3次フェーズも見据えてプロジェクト進行を任せられるパートナーになってくれることを重視しました。SCSKの提案内容は、JAFの課題や将来展望についてよく理解してもらえており、単なるシステム導入だけではなく、プロジェクトを通じて事業改革をするところも一緒に目指していただけると感じた点が最後の決め手になりました（根木氏）

リニューアルプロジェクトの体制作りと要件定義

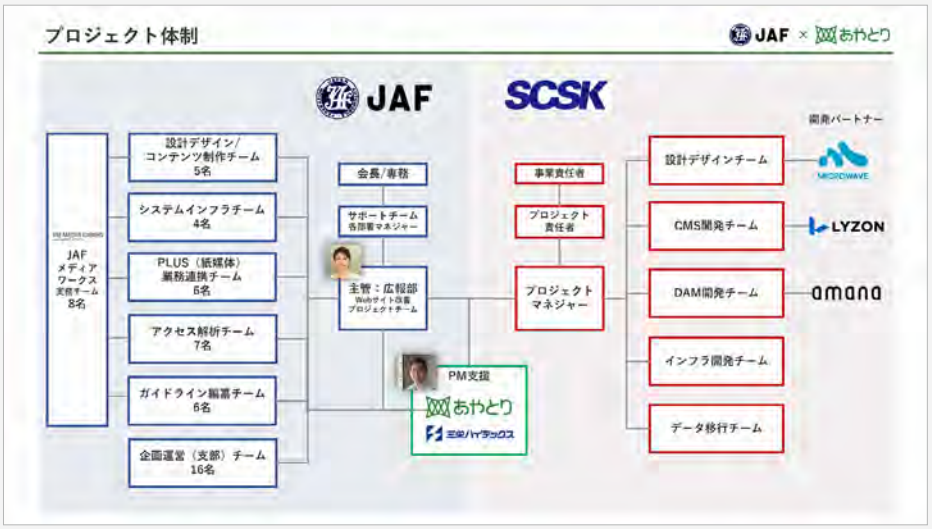
ここからは実際のサイトリニューアルの工程に入る（1次フェーズ：2018年5月～2019年9月、2次フェーズ：2019年12月～2021年8月、現在は3次フェーズ）。

まずはプロジェクトの体制作り。領域別にサブチームを作り、組織横断でメンバーを選定。これまでよりも具体的な議論や仕様の詰めが必要だったので、実務寄りの現場メンバーで構成した。

プロジェクトの全体統括は広報部に事務局を置き、根木氏が統括マネージャーを担当。当初戦略策定を行ったマネージャー陣は、サポートチームとしてプロジェクト進行を裏で支え、部署をまたいだ意思決定を担うこととなった。

ベンダー側の体制は、全体の開発統括や管理進行をSCSKが担当し、設計デザイン工程のパートナーとしてマイクロウェーブ、CMS開発はLYZON、DAM（デジタルアセット管理）開発はアマナの協力を仰いだ。

谷川氏のあやとりは事務局に所属し、あやとりのパートナー企業である三栄ハイテックスとともにPMOとしてプロジェクトに関わった。専門用語が飛び交うベンダーとの会議で意思疎通を担い、設計書のチェックやベンダーからもらった宿題をJAFと一緒に取り組んだ。



プロジェクト組織図。あやとりはPMOとしてプロジェクトに関わった

体制が決まって最初に取り組んだのは要件定義。「○○をしたい」「○○ができないようにしたい」といった要求を実現する方法を決めていく工程だ。

実装するための専門的な技術や知識も必要になってくるため、ここからはベンダー主導で行われていくが、一方で事業の方針や組織事情などの考慮も必要なのでクライアント側の役割も非常に大きい。JAFではサブチームをもうけ、要件種別ごとに分科会を編成してSCSKと二人三脚で進めていった。

ここで注意することは、組織内部課題の要件定義も必要という点だ。RFPのところでも紹介したが、内部の課題も同時に解決していかないと、新しいサイトができた後に実際にそれを事業活動に組み込んで機能させていくことができないからだ。

設計から公開までをスムーズに進めるための４つのポイント

要件定義が終わると、そこからはリニューアル開発（設計〜開発〜データ移行〜公開）の流れを順に進めていくことになる。

谷川氏はこの工程で共通して工夫したポイントを４つ紹介した。

ポイント① 会議体の持ち方

細分化した分科会は便利な半面、全体を把握しづらくなるという課題があるため、分科会でやることと全体会でやることの役割分担や開催頻度、出席者などを丁寧に設計して進めていった。

ポイント② 業務フローの精査

600人規模という類を見ない運用体制なので、システムが機能的にすぐれているかだけではなく、実際にそれを全国できちんと回すことができるかどうかが重要となる。今回はWebコンテンツだけではなく1,200万部ある紙媒体の入稿管理機能（Webコンテンツとの一元管理が必要）も開発スコープに含まれていたので、一連の業務フロー図を何度も書き直してシミュレーションを行った。

ポイント③ 各種資料でチェックすべき観点の認識あわせ

はじめてWebサイトリニューアルに関わるメンバーが大半だったため、SCSK側が設計書を作っても、どのような視点で何をチェックすればいいかがわからないということがあった。それでは望みどおりのものは作れないため、それぞれの設計書の役割や、どんな視点でチェックすべきかというところをアドバイスしながら一緒に確認作業を進めていった。

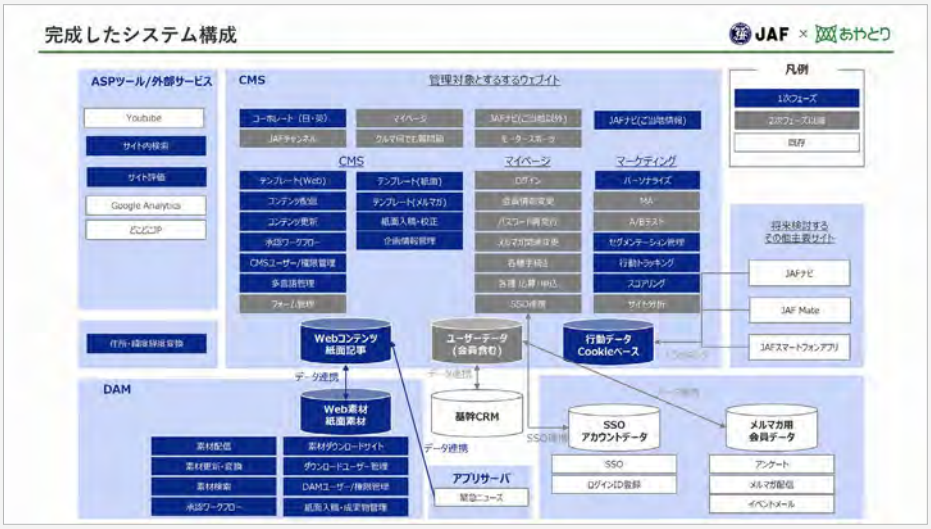
ポイント④ プロジェクトを通して人材育成

次フェーズ以降、JAF職員がより主体的にプロジェクトを回せるようになっていくことを目指して経験値の蓄積、スキルトランスファー（技術移転）などに留意しながらプロジェクトの各工程を進めていった。

このような形を経て、2019年10月1日に公開されたのが、以下のサイトだ。表示されているのはPC版だが、実際にはモバイルの割合が7割を超えているので、モバイルファーストに留意して進めた。



完成したWebサイト（PC版）



完成したシステム構成

600人運用体制を実現したワークショップ、説明会、ガイドライン整備

プロジェクト進行中は節目節目で、ベンダーのSCSKとともに「振り返りワークショップ」を定期的に行った。これは、チーム一丸となりコミュニケーション方法や進行方法を見直して、よりよいプロジェクト管理をしていこうというのが狙いだ。

またCMSは、600人という桁違いのアカウント数で運用という、これまで類を見ないような規模感だったため、操作説明会も非常に大きな規模になった。

> コロナ前なので50人程度を集めた説明会を3回行いました。実際には600人が操作しますので、これでも全員ではありません。各支部リーダーに代表で集合して研修会を受けてもらい、それを各地に持ち帰って横展開してもらうことでスキルトランスファーにつなげるという狙いもありました（根木氏）

操作習得と同時に、全国のみんなでガバナンスの効いた運営をできるように「運営ガイドライン」も整備した。ガイドラインは理念編、管理編、実務編の3ブロックで構成されており、用語規定もあわせて作成した。このガイドラインは人事異動で着任した職員への導入としても活用している。作成当初はWord文書だったが、現在はイントラサイトに職員向けサポートサイトとして構築し、ブラウザで簡単に閲覧ができるようになっている。



Webサイト運営ガイドライン

また、ガイドラインの付録として各種ワークシートの整備も行われた。たとえば「施策要件シート」。新規コンテンツを作ったり、プロモーションを始めたりするとき、その目的やターゲットをしっかり言語化し、ユーザー目線で企画を進めるために活用している。

> これは過去にPV至上主義で手段が目的化してしまい、ページ数が膨れ上がってしまったという反省をもとに、改めて顧客のことをきちんと考えてコンテンツを作っていくという原点に立ち返るために作ったものです（谷川氏）



Web サイト施策要件シート

費用対効果とリスクのバランス、社内の合意形成に苦労

各工程を進めていて苦労したことについて、谷川氏から聞かれた根木氏は「やはりPMとして判断を迫られるときですね」と答えた。

たとえばある課題について、システム制御で解決するのか、運用でカバーするのかの判断だ。開発費は当然抑えたい、ただ運用でカバーするにしてもJAFの場合は600人になるため、費用対効果や運用リスクのバランスで悩むことが多かったという。

また、苦労した点として社内の合意形成を挙げた。これまで各部門がよかれと思ってやっていたことをリニューアルによって覆すことなどもあったため、改革の必要性を理解してもらうのが大変だったという。説得には前述の「90日変革プロジェクト」の成果物が役立ったという。「顧客視点、顧客ファーストの視点から説明すると納得してもらえました」と根木氏は語った。

全体を振り返って「プロジェクトの成否を分けるポイントはどこだったのだろう」という質問には「あきらめるところはあきらめる」と即答した根木氏。思いついたことを全部やると、開発は難しくなるしコストも膨れ上がる。何をやるかよりも、何をやらないか、何をやめるのか、を冷静に考えられたことがポイントだったと強調した。

全国の職員を巻き込んだ組織横断のマーケティング変革（2017年～継続中）

JAFではリニューアルプロジェクトが始まると同時に「実践ミーティング」と名づけた、全国組織横断のマーケティング組織作りの活動を進めている。デジタルマーケティングを推進するためのリーダーを全国から選任し、人材育成と組織内浸透、さらにはテストマーケティングを実践するのが狙いだ。



実践ミーティングの様子

最初の１年目はプロジェクト憲章『ONE JAF宣言』の理念、ミッションを共有するところからスタート。２～４年目は各部署や支部が縦や横につながりながら、小グループに分かれて様々なワークショップを行った。

データに基づいた企画運営ができるようになるため「ウェブ解析士」の資格取得も推進した。全社で資格取得希望者を募り、2020年度までに55名が合格。資格取得者にはそのスキルを活かして日々活躍してもらっている。

また、この「実践ミーティング」に最初から関わった支部のメンバーの１人が、自主的に勉強会を提案、自ら講師となってオンライン勉強会がスタートしたことには２人とも感激したと語る。

> 支部の職員は現場でいろいろな日常業務がある。Webは仕事の一部にすぎないのに、『ONE JAF』という理念を汲み取り、『我々が変わらなければいけない』を現場から率先して広げていただいた。とても感謝しています（根木氏）

そして５年目となる2021年は活動の集大成として、Webを使って事業そのものを作っていくという活動に着手。前年度のワークショップで作成した事業計画案をベースに、リーンスタートアップ、アジャイル開発などの考え方も採り入れ、３チームに分かれて実際にテストマーケティングの活動を行った。

このプロジェクトの最大の目的は、全社一丸となって、これまで不足していた顧客視点でのデジタルマーケティングを進めることだった。「他部署の協力もあり、少しずつではあるが顧客視点の課題解決ができるようになり、組織感の風通しもよくなってきた」と根木氏は振り返った。

まとめ:600人がCMSで更新するマーケティング組織はどう作った？

最後にまとめとして、谷川氏は、600人が参加するマーケティング組織の作り方について改めて５つのポイントを挙げた。

ポイント① Webサイトに「症状」として現れていた課題の「真の原因」を追究

「Webサイトが使いにくい」という「症状」から、なぜそうなってしまったのか、「真の原因」を追究し、解決するには何をするべきかというところに注力した。

ポイント② 各部署のマネージャー層が中心となって組織横断でWeb戦略を策定

「使いにくいWebサイト」をよくするには、Webサイトやシステムだけではなく、組織自体が変わる必要がある。「変わるんだ」という思いを持ったマネージャーに集まってもらい、組織横断でWebの活用方法、事業にどう貢献させていくのかを考えるためのWeb戦略を策定した。

ポイント③ 他プロジェクトと足並みを揃えながら、段階的にリニューアル開発を進行

同時進行で動いているプロジェクトが多数あったため、それらと連携し、足並みを揃えながら段階的にリニューアル開発を進めていった。

ポイント④ プロジェクトを通して人材を育成し、プロジェクトチームを強化

プロジェクトを通してプロジェクトを回せる人材を育成することは、持続的に成長ができる組織を作っていくうえでも重要。プロジェクトチームをより強化していくような取り組みも進めた。

ポイント⑤ デジタルマーケティングを推進するリーダーを全国から任命し、人材育成と組織内浸透、テストマーケティング実践の場を創設

未来のリーダーとなってもらうような大事なメンバーを全国から任命し、人材育成と組織内浸透、さらにはテストマーケティング実践の場を作っていった。

◇　◇　◇

最後に根木氏は「JAFにとっても、私にとっても、とてもチャレンジングな取り組みでした。人口減少が進んでいるにもかかわらず、JAF会員になってくださる方は増加を続けており、やはりWebサイトを中心としたオンラインでの接点が有効に働いているのではないかと思っています」と締めて講演は終了した。



「推し武将」は誰？
戦国時代の生存戦略に学ぶマーケティングの本質

藤堂高虎の子孫とコピーライター、プロマネが「戦国武将」をテーマに鼎談。武将の生きざまや考え方は、現代でも参考になるのではないだろうか。

田口 和裕

株式会社電通
橋口 幸生 氏(左)

株式会社AZ
藤堂 高義 氏(中)

株式会社大広
平野 陽子 氏(右)



マーケティングの視点で見ても生存戦略の宝庫である戦国時代。武将の生きざまや思考は、現代でも参考になるのではないだろうか。

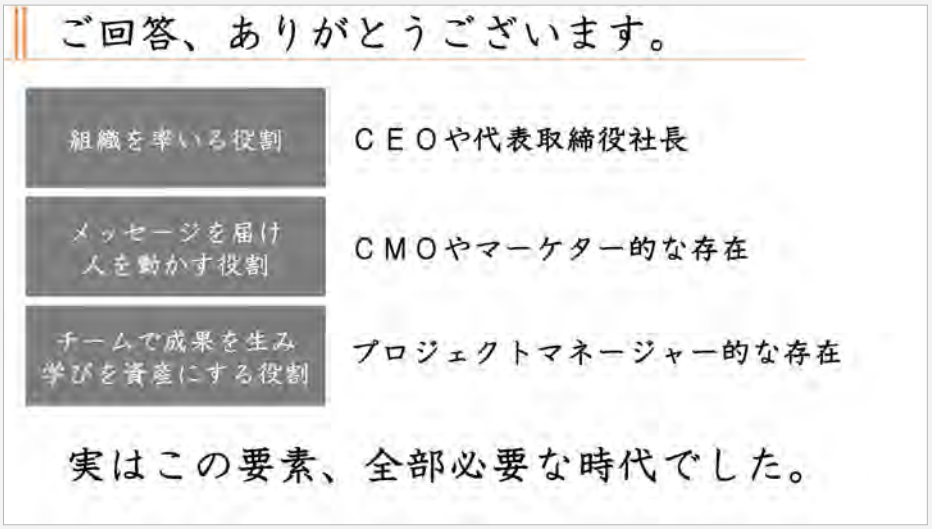
「Web担当者Forumミーティング 2021 秋」では、戦国武将・藤堂高虎の子孫であるAZ代表取締役の藤堂氏、電通のコピーライター橋口氏、大広でプロジェクトマネジメントを務める平野氏の３人が登壇。戦国武将を題材にしながら、マーケティングについて鼎談を行った。

戦国武将は、現代だとどんな人？

講演の冒頭で、「戦国武将は、現代だとどんな人？」というアンケートが出題された。選択肢は次の３つ:

- CEOや代表取締役社長的な存在
- CMOやマーケター的な存在
- プロジェクトマネージャー的な存在

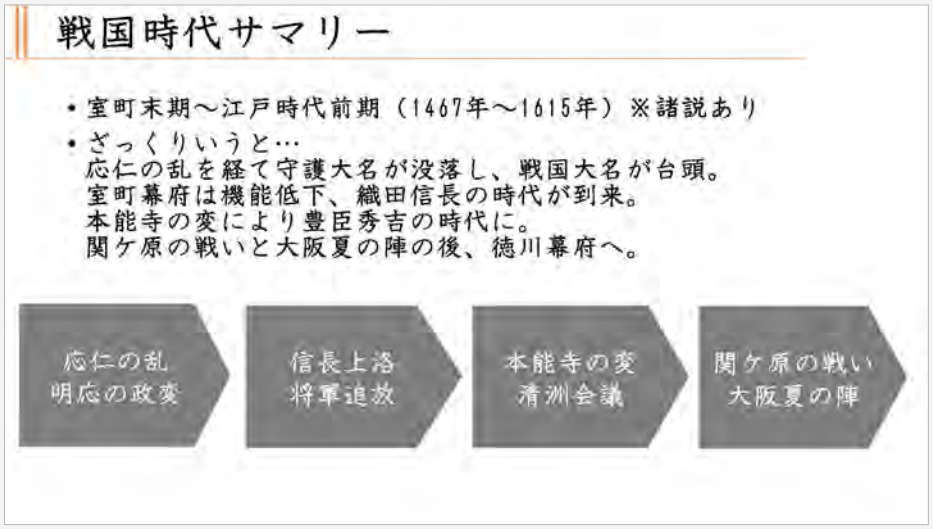
聴衆者による回答結果は、「CEOや代表取締役」「プロジェクトマネージャー」「CMOやマーケター」の順になった。



戦国武将に求められた要素

この３つを選択肢に入れた理由について平野氏は「組織を率いる役割（CEO）、メッセージを届けて人を動かす役割（CMO、マーケター）、チームで成果を生み学びを資産にする役割（PM）、戦国時代とはこれら全部の要素が必要な時代だったからだ」と明かした。

戦国時代とはどんな時代だったのか



戦国時代サマリー

諸説あるが「戦国時代」は一般的に、応仁の乱で守護大名が没落し戦国大名が台頭した室町末期から、織田信長、豊臣秀吉、そして関ヶ原の戦いと大阪夏の陣を経て徳川幕府の治世へと移り変わる江戸時代前期までの約150年（1467年～1615年）を指す。

では、3人から見た戦国時代とはどんな時代だったのだろう。

藤堂氏：スタートアップと老舗企業の戦い

> 無理やり経営者的な観点から見るなら、没落する朝廷と台頭する戦国大名の関係はスタートアップと老舗企業の戦い（藤堂氏）

兵農分離による職業軍人の出現や貨幣経済の発達など、環境や価値観が大きく変化するなか、既存勢力と新参勢力が新しい環境に適応しながらしのぎを削った時代という認識だ。

橋口氏：PDCAがPDD（Death!）だった時代

> 英雄が群雄割拠して華やかな時代に見えるが、実は現代の常識や道徳観では考えられないほど命の価値が軽く、PDCAが『PDD（Death!）』だった時代。間違えたらすぐ死んでしまうので、それに比べたら僕たちは気楽な世界に生きている（橋口氏）

平均寿命は驚くほど短いし、合戦も領土争いというよりは略奪や人身売買が目的の一つでもあったらしい戦国時代。しかし現代人が偉い人を担ぐように、織田信長も足利義昭の権威を利用しようと上洛するなど、あまり変わらないところもあると橋口氏は考察する。

平野氏：人生は運ゲーと悟った者勝ち時代

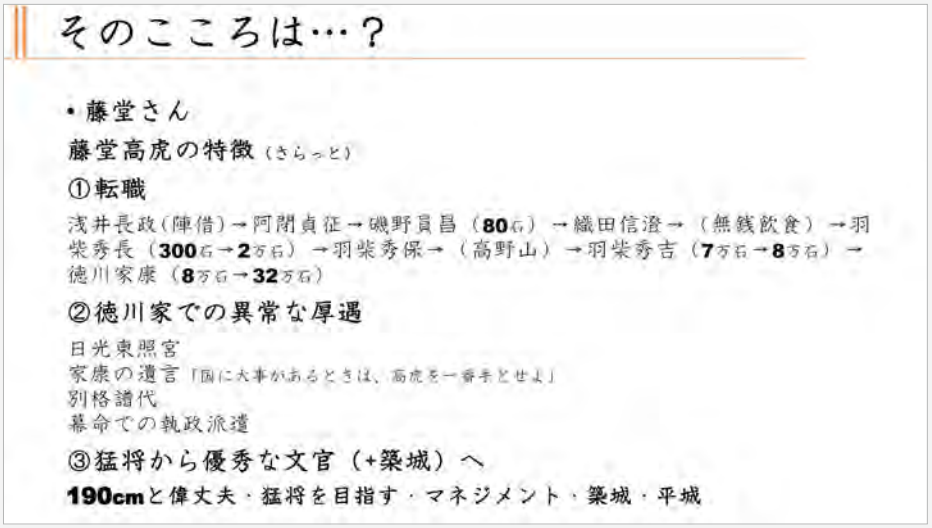
> 自分が生き延びられるかどうかも運次第。それを認めたうえで、持っているカードを切り続けることができた人が後世に名を残したのではないか（平野氏）

技術や資金、知恵などで誰でも成功するチャンスがある現代と異なり、戦国時代は生まれた土地や血縁など、どうにもならない理由で死んでしまうことも普通にあった。人生は、運に左右されるゲームのようなものと悟ったものが勝つ時代だったと推測した。

3者それぞれの「推し武将」を発表

次のコーナーでは、三者三様の「推し武将」プレゼンテーションが行われた。

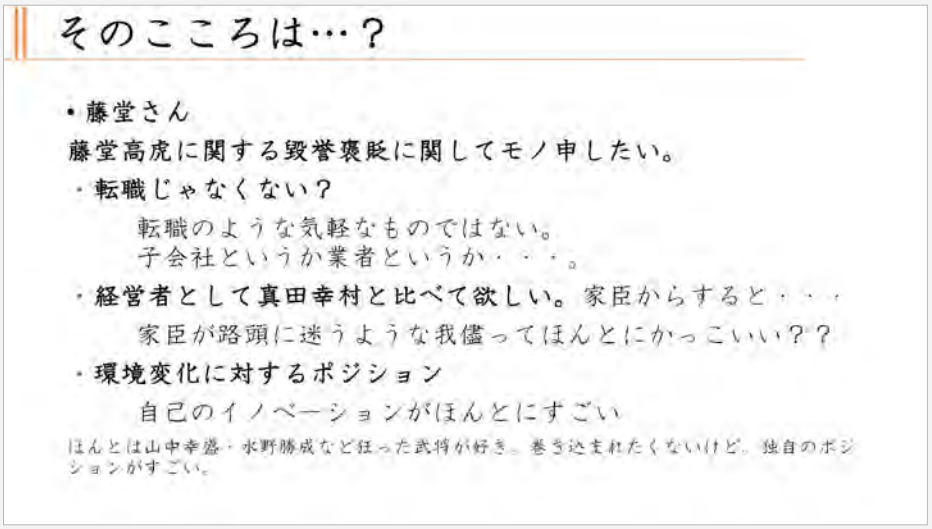
藤堂氏：藤堂高虎推し



藤堂高虎を推す、そのこころは?

高虎は、1人の主君に尽くすのが良しとされた戦国時代において、浅井長政、羽柴（豊臣）秀長、豊臣秀吉、徳川家康など異例とも言えるほど主君を変えた。

しかも徳川幕府では、外様大名にもかかわらず32万石という譜代大名と同等の石高を与えられ、家康をして「国に大事があるときは高虎を一番手とせよ」と言わしめた。死後も日光東照宮に家康、天海僧正と共に祀られるなど異常な厚遇を受けている。



毀誉褒貶にモノ申したい! そのこころは?

主君を次々に変えたことで「不忠義者」「転職しすぎ」など毀誉褒貶が多い高虎だが、失敗すると自身の命に関わるだけではなく、家臣や領民が露頭に迷ってしまう時代。「“命をかけた転職”を行っている高虎は、経営者としてとても優秀である」と藤堂氏は評する。

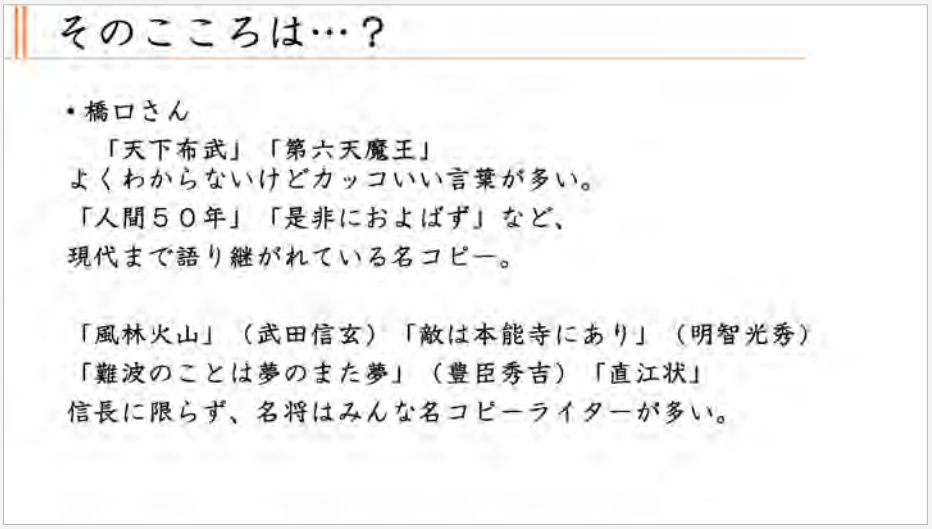
また、若い頃は武勇に長けた猛将として名を馳せたが、後にテクノクラート・技術者へ転身。和歌山城、宇和島城、今治城、そして江戸城の改修作業など「築城の天才」と言われるまでになった。

> 高虎は、環境変化に応じてポジショニングを変えていった自己イノベーションの達人（藤堂氏）

この結論に「高虎は忠誠心がないとか言われているが、権謀術数が当たり前の戦国時代に現代の視点で見て“裏切り者”と言うのは違う」と橋口氏は同意する。

> 高虎という強そうな名前でかっこいいイメージがあるが、実は世渡り上手でセコいことや卑怯なこともいとわないというところがあり、経営者としても優秀だったと思う（橋口氏）

橋口氏：織田信長推し



織田信長を推す、そのこころは?

コピーライターならではの視点で橋口氏が注目したのは「天下布武」「第六天魔王」「人間五十年」「是非もない」といった数々の信長にまつわる言葉たちだ。

> 本当に本人が考えたかどうかは置いておいても、上司が『天下布武』と言っていたら、この人について行こうとなる。理念や目的などを耳あたりのいい言葉にして掲げることは、現代で言う“パーパス経営”に通じるものがある（橋口氏）

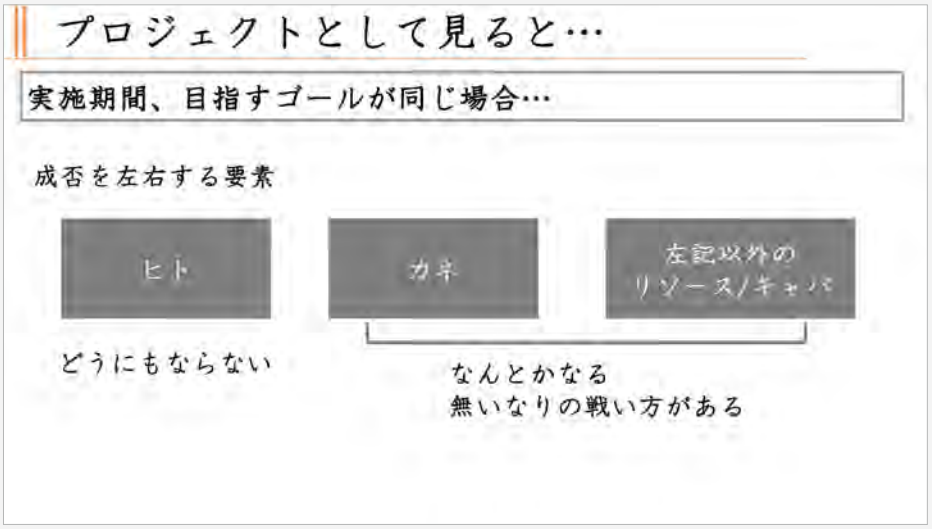
信長に限らず、人気武将の名コピーを挙げた：

- 風林火山（武田信玄）
- 敵は本能寺にあり（明智光秀）
- 難波のことは夢のまた夢（豊臣秀吉）
- 直江状（直江兼続）

平野氏も「人を動かさなければいけないときに、部下がその言葉に納得できなかったら自軍は負けて本人も死んでしまう。だから戦国武将にはいい言葉を残す人が多いのかもしれない」と賛同する。そして直江兼続の名前を挙げる。

> 血で血を洗うこの時代に兜に“愛”と付けて出てきたり、直江状では家康の言いがかりに対して、逆転裁判のように１つひとつ理詰めで反論して逆に煽り返したりしたそうで、国語が得意なタイプだと感じる（平野氏）

平野氏：徳川家康推し



徳川家康を推す、そのこころは?

プロジェクトの成功を左右する要素はヒト・カネ・モノの３つ。その中でも一番むずかしいのはヒトだとされている。プロジェクトマネージャーの視点で関ケ原の戦いを分析する平野氏は「徳川家康こそマネジメント上手だった」と言う。

その理由として、次の３つを挙げた：

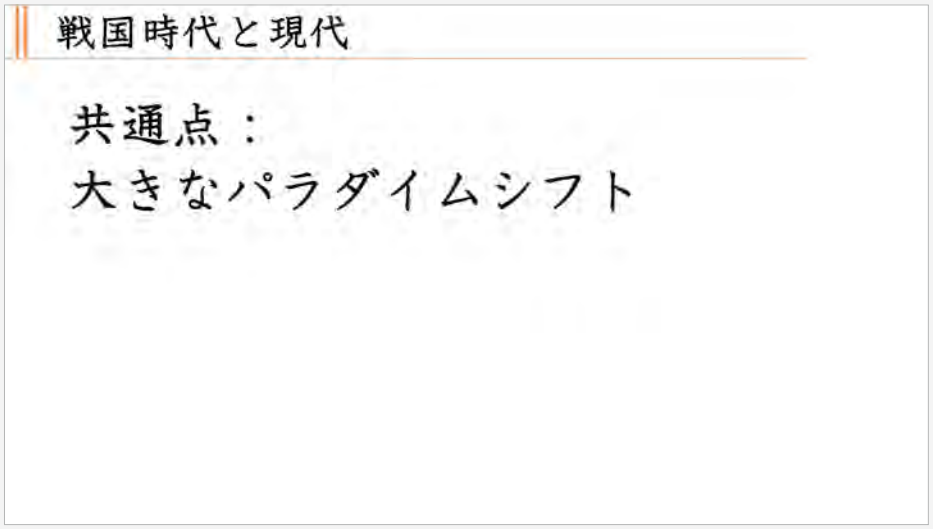
- **適材適所**
  スペックや華やかさで評価せず、相手の適正、志向や性格を見抜いて役割分担をしていた。たとえば伊達政宗は合戦によく遅れる人なので、戦いには期待せずに関東を守る役割を任せていた。
- **選択肢の確保**
  スキルセットの違う多様な家臣や同盟相手を選んでパイプ数をキープしておいた。たとえば耳の痛いことを言う家臣をむやみに殺したりしないし、息子の秀忠とはタスクを分割したりしていた。
- **パーパス視点**
  家臣に残酷な命令をする際にも、目指したい未来に基づき中長期の視点で納得できる説明ができた。戦をしないと気が済まない人はすぐに廃したり、大航海時代のスペイン人宣教師を追放したりしたのも、パーパス視点で見ているからだろう。

> 家康はとても苦労してきている人。だから目先の利益に左右されず、最終的な目的はなにかをきちんと目を向けたうえで、人を動かしていた（平野氏）

橋口氏も「家康のパーパス視点でいうと、日光東照宮もすごい」と称賛する。

> 将来、皇室と戦うときのために、自分が神様になることによって天皇と同じくらいの権威を持っておこうと考えて建てたという説を聞いた。その当時、自分が死んだ後のことまで考えている経営者はなかなかいない（橋口氏）

戦国時代と現代の共通点について



共通点は「大きなパラダイムシフト」

続いてのテーマは「戦国時代と現代の共通点」。両時代とも大きなパラダイムシフトであるとしながら、３人がそれぞれ持論を展開した。

藤堂氏：

「戦国時代は朝廷の権威が失われたところからスタートし、兵農分離からの職業軍人の登場、個人戦闘から集団戦闘への移行、貨幣経済・グローバル経済の登場など、環境や価値観が激しく変化した時代」と説明する藤堂氏。

このような時代には、新しいスキームや価値観を取り入れ、いち早く自分のものとして使えるようになる必要がある。

> 現代のスタートアップなどで、従来では考えもしなかったようなサービスが出てくる点は、戦国時代に似ているのではないか（藤堂氏）

橋口氏：

> 戦国時代だと、秀吉レベルの運と才能がなければキャリアアップできないが、現代は生まれに関係なくできる。歴史を知れば知るほど現代は最高だと思う。そうそう死なないから（橋口氏）

ユーモラスを交えて語る橋口氏。また、それ以前の時代とは違い、戦国時代になるとかなり正確な記録が残っているので、施策や考え方など現代に取り入れることが可能なものも多いという。

平野氏：

「セミナーなどでは成功事例を講演する人は多いが、ケースバイケースでベストプラクティスは変わるため、手段だけに囚われてしまうと失敗することも多い」と平野氏は指摘する。

> ベストプラクティスはころころ変わって当たり前。企業も人も“どのような人格を持ち、どのような心でどんな価値を世の中に提供するか”という心の中の“錦の御旗”を持って変化に臨み、打ち手を選んでいくことで生存確率が上がっていく。これらは歴史から学べる（平野氏）

◇　◇　◇

最後には、視聴者から寄せられた質問に答える時間が設けられ、三者三様の視点で戦国武将を考察するセッションを終えた。

「数字」と「データ」の違いは？「数字から仮説を導く」という迷信から抜け出す思考法



「数字から仮説を見つけることは迷信だ」というJX通信社の松本氏が、ビッグデータ時代における仮説の思考法について解説する。

阿部 欽一（キットフック）



株式会社JX通信社
マーケティングセールス局 マーケティングマネージャー
松本 健太郎 氏

データを用いたマーケティングの重要性が叫ばれる一方、「データ疲れ」「分析疲れ」を起こしている現場のマーケターもいるのではないだろうか。「数字信仰」から脱却し、「顧客の声」などの定性的なデータを用いて意思決定を下すアップデートが必要だと指摘するのが、JX通信社の松本健太郎氏だ。

「Web担当者Forumミーティング 2021 秋」では、「数字から仮説を見つけることは迷信だ」とする松本氏が、ビッグデータ時代における仮説の思考法について話した。

「数字」と「データ」の違いとは？「意味」を持たなければ、数字はデータとは言えない

デジタル化が進み、マーケティングとデータは密接となり、切り離せなくなっている。マーケティングにおけるデータ活用の重要性が認識され、数字なくして意思決定は下せなくなった。一方で、「数字だけ」で改善を行う難易度は格段に上がったのではと松本氏は言う。なぜなら、数字はWHAT（何）はわかっても、WHY（なぜ）はわからないからだ。

まず松本氏は、そもそも「数字」とは何か、「データ」とは何が違うのかを問うた。「数字」と「データ」の違いを理解するための例として、松本氏は次のスライドを示し、「いちごは何個あるか？」と問いかけた。



いちごは何個ある?

「3個と答える人もいれば4個と答える人、2個という人もいる。問題を出された人が誰であれ、人数が10人であれ100人であれ、全員が一致した答えになることはない」と松本氏。「個数」を聞いているだけなのに、なぜ人によって回答が異なるのだろうか。

松本氏は、「データ」には数学だけでなく国語の要素が含まれているからだという。「情報を表現したもの」が「データ」だ。データとは伝達、解釈または処理に適するよう形式化され、再度、情報として解釈できるものである。

情報、つまり「事実、事象、過程、着想などの対象物に関して知り得たこと」を表現する形式がデータだということだ。私たちは「データ」＝「数字」と捉えがちだが、そうではないと松本氏。万国共通で、誰もが認識齟齬のない表現として最適なものの1つが「数字」にすぎないだけなのだ。

前出の「いちごの個数問題」は、引っかけ問題であり、個数を問う数学問題に見えて、実際には「個数の意味」を定義する国語問題になっていた。「個数」とは何かを聞かなければ、答えることができない問題だったのだ。

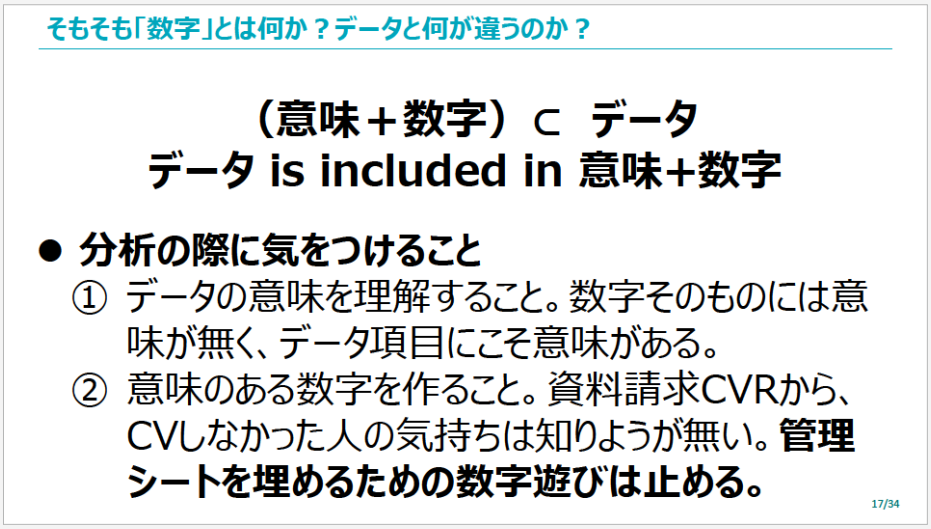
> 1つのいちごを1個と数えるのか、半分のいちごは0.5個とカウントするのか、1個としてカウントするのか、この定義が決まらなければ数を数えようがありません。データとは、数字を数えるものだと多くの人が思われていますが、『数字を数える』とは、どのようにして数えるのか、という定義をしない限り、永久に解決することがない問題に突入することになります（松本氏）

何らかの「意味」を持たなければ、そもそも数字はデータとは言えない。データは「意味」を理解する必要があり、意味を理解せずにただ数字だけを追いかけていると、「分析疲れ」を引き起こすと松本氏は指摘する。

「数字」を追っているだけになっていないだろうか

ここで、松本氏は「みなさんは『数字』を追っているか、それとも『データ』を追っているか」を問うた。たとえば、「先週比で資料請求CVRが0.6%上がった」「商談化率が10%しかないのはおかしい」といった話は、データを評価しているようで、数字を評価しているに過ぎないという。

「データ」と「数字」は同義ではない。ここで議論すべきは、まず「資料請求CVR」の「意味」は何かということである。同様に、資料請求とホワイトペーパーのCVRの違い、あるいは、CVしなかった「理由」は何かということである。これらが言語化できてはじめて、意味の解釈ができるのではないかと松本氏は述べる。数字そのものには意味がなく、数字と「意味」が内包されたものが「データ」だからだ。



そもそも「数字」とは何か？ データと何が違うのか？

データ項目の意味や違いを定義、言語化できること、意味のある数字をつくることがマーケターに求められる能力だと松本氏はいう。資料請求のCVRの数字を見ただけでは、CVしなかった人の気持ちは知りようがない。管理シートを埋める数字遊びはやめるであり、なぜその行動を取ったのか、取らなかったのかを知ることにもっと時間を割くべきだと、松本氏は述べた。

データ分析に必要な「仮説」の作り方。「帰納法」と「演繹法」

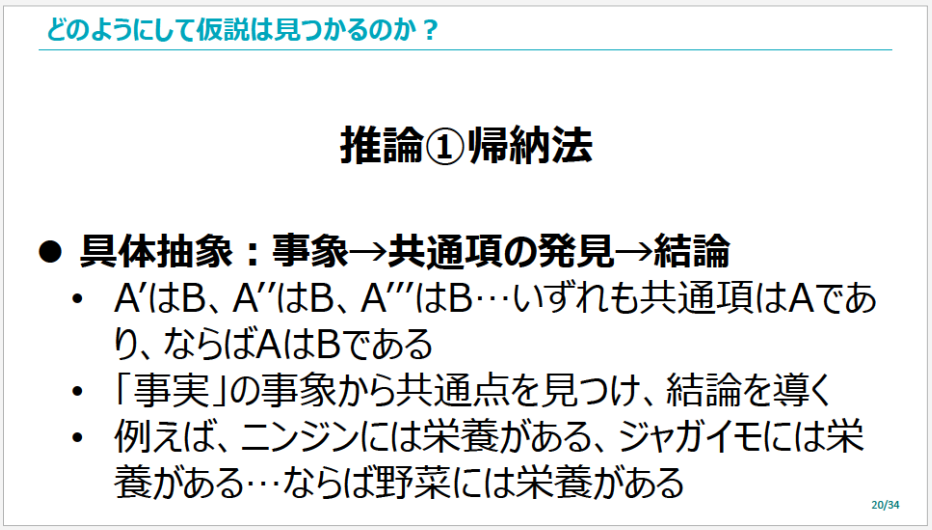
続いて、松本氏は、データ分析には仮説が必要だと話した。仮説とは「正しさは証明できない仮の答え」のことだ。なぜ仮説が必要かと言うと、「可能性を絞り込むため」だという。手元にある情報が少なかったとしても「こうではないか」という結論を持っておくことは大事だ。

では、仮説はどのようにして作ればよいのだろうか。仮説は発想やセンス、思いつきではなく、作り方には法則があり、型（推論）を知れば、作りやすくなるという。

松本氏はまず２つの推論の型を紹介した。

推論の型その① 帰納法

１つ目の推論は「帰納法」だ。これは、具体例から抽象度を上げていく考え方で、たとえば、「ニンジンには栄養がある、ジャガイモにも栄養がある。ならば野菜には栄養がある」というように「事実」の事象から共通点を発見し、結論を導いていく。

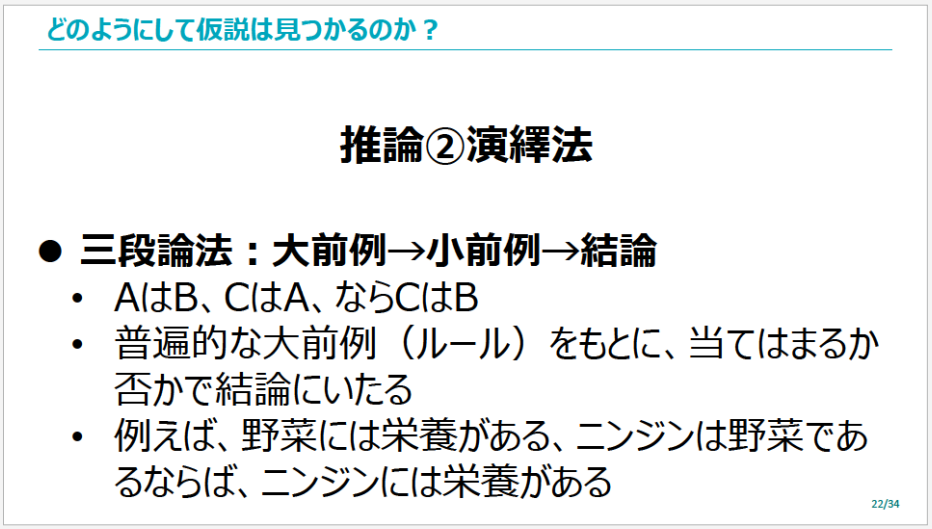


帰納法の考え方

ニンジンとジャガイモに共通するのは「栄養がある」ことであり、より抽象度を上げた「野菜」にも当てはまるはずだと考えていくのだ。

推論の型その② 演繹法

２つ目の推論は「演繹法」だ。抽象から具体に移る考え方で、たとえば、「野菜には栄養がある」「ニンジンは野菜である」という２つの前提から「ニンジンには栄養がある」という結論を導いていく三段論法である。



三段論法は演繹法の代表例だ

帰納法は新しい観念や発想を生み出さない

松本氏は、帰納法と演繹法の関係を、「帰納法から仮説が構築され、それが演繹法で検証される」と説明した。だが、この２つの推論も万能ではない。帰納法は新しい観念や発想を生み出さないデメリットがあるからだ。

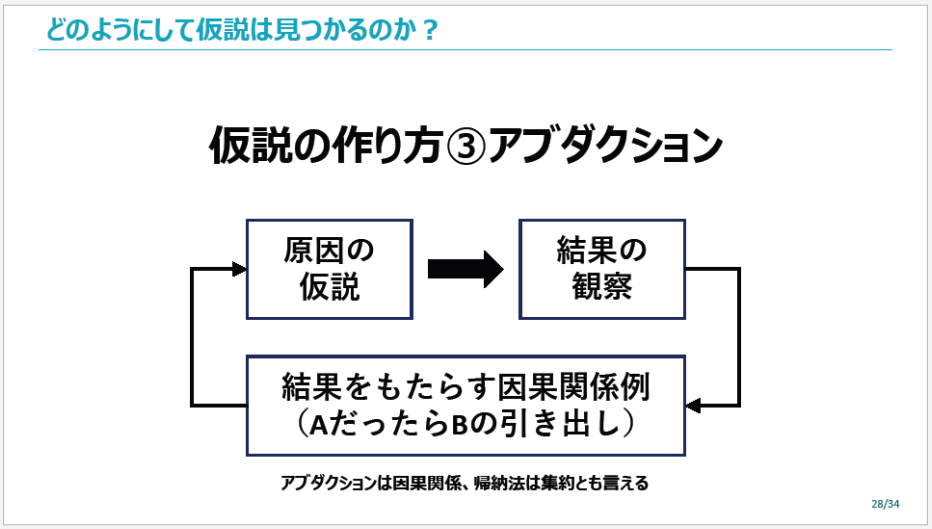
ニュートンは、リンゴが木から落ちる瞬間を見て「リンゴが地球に引っ張られた」という万有引力の法則をひらめいたといわれる。しかし、「リンゴが落ちる」「牛乳がこぼれる」「雨が降る」という事象を見ること（帰納法で推論すること）からは、観察不可能な「引力」は発想できないのだ。

松本氏は、仮説には「現在の延長」と「０からのひらめき」の２種類があると述べる。私たちマーケターが現場で必要とする仮説は、どちらかと言えば「０からのひらめき」ではないだろうか。「CVRを爆上げするようなアイデア」は、現在の延長線上にある「改善」ではなく、非連続な成長である「イノベーション」である。こうした仮説を作る法則はあるのだろうか。

３つ目の仮説の作り方、アブダクション。その本質は「観察」と「因果関係」

そこで松本氏が紹介するのが、３つ目の仮説の作り方である「アブダクション」だ。これは「驚くべき事実Ｂが観察される。しかし、もしＡが真であれば、Ｂは当然の事柄だろう。よってＡが真であると考えるべき理由がある」という発想だ。事実から始まり、事例から結論に至るものだ。松本氏は図を示し、詳しく説明をした。

> アブダクションは『結果の観察』から入ります。結果をもたらした因果関係をひらすら考えるわけです。すなわち、結果がＡなのであれば、ＡだったらＢというのを引き起こすのではないかと考えます。アブダクションは因果関係の追求、帰納法は事実の集約だと言えます（松本氏）



アブダクションによる仮説の作り方

アブダクションの本質は「観察」と「因果関係」にあるが、松本氏は、イノベーティブな仮説を導く上で、「常識」が障害になることがあると指摘した。常識は「ブラックスワン」(予期せぬ出来事) に弱い。因果関係を考えれば当然なのに、頭のよい人ほど帰納法的に導かれた「黒い白鳥など存在するはずがない」という「経験」や「常識」が邪魔をするというのだ。私たちは、見ているようで見ていない、見ているようで決めつけていることがあると松本氏は指摘する。

> こうだろうという前提のもと、事実を見ずに、バイアスがかかっていたり、ショートカットをしたりして、全体を見ているようで見切れていないパターンが多いと思います。たとえば、顧客を理解しようとなったとき、どこまで事実ベースで顧客をみれていますか？ それは事実でしょうか？ あるいは、ショートカットしたみなさんの単なる主観でしょうか（松本氏）

数字が答えを教えてくれることはない。すべての答えは現場、顧客にある

松本氏は、改めて「『0からのひらめき』といえる仮説は観察から生まれる」と述べた。観察の結果、得られた定量的、定性的な情報から因果関係を突き止める。その仮説からマーケティングはスタートする。筋の良い仮説とは、アブダクションの観点で「因果関係があり」かつ「説得力がある」仮説だ。

イノベーティブな仮説を導くことは「決して特殊能力ではない」と松本氏は話す。「0からのひらめき」といえる仮説は観察から生まれるが、「数字」そのものを見るだけでは因果関係に気づくことはできない。ダッシュボードや計数管理表に縛られることなく、「現場に赴き、顧客に会いにいこう」と松本氏は提唱する。数字そのものが答えを教えてくれることはない。すべての答えは現場、顧客にある。

「『なぜ買わない人がいるのか？』といった『WHY』を因果関係で説明するための材料を集める、これが分析のスタートラインです。そのことから、数字から仮説を作ることは迷信といえます」と語り、松本氏はセッションを締めくくった。



「ニーズ」と「インサイト」は何が違う？鹿毛氏が語る「マーケティングの真髄」

マーケターでありながら「消臭力」CMクリエイティブを担当する鹿毛康司氏が語る「インサイト」とは？

森田 秀一



株式会社かげこうじ事務所 代表取締役
マーケター／クリエイティブディレクター
鹿毛 康司 氏

マーケティングとは、各種分析・定量調査・定性調査などを経て、ビジネス上の戦略をまとめたものである。そのまとめた戦略を施策に落とし込んでいく、この変換作業こそクリエイティブだ。

「消臭力」のテレビCMなどをてがける鹿毛康司氏が「Web担当者Forumミーティング 2021 秋」に登壇。マーケティングとクリエイティブに通底する重要なファクターは「心」であると説く。それは果たしてどういう意味なのか。「ニーズ」と「インサイト」の対比を通じて解説した。

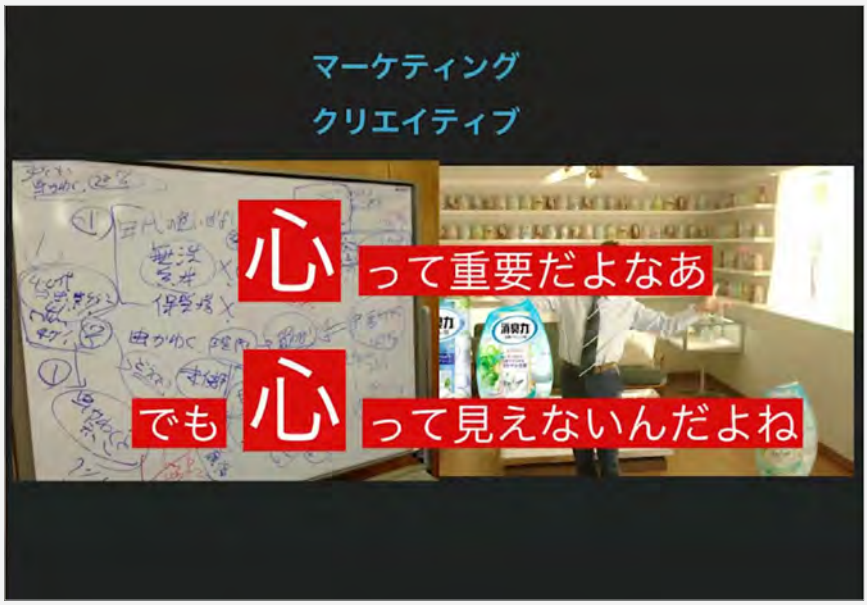
マーケターとクリエイター、両方やって気付いたこと

鹿毛氏は福岡県出身。雪印乳業での営業職から社会人キャリアをスタートさせ、同社のマーケティングやリスクマネジメントに携わる。また米国で経営学修士号（MBA）を取得。2003年には生活消費財メーカーのエステーに入社し、役員を務めた。消臭剤「消臭力」のCMは、クリエイターとしての鹿毛氏の代表作である。そして2020年に自身が代表の「かげこうじ事務所」を設立した。

鹿毛氏が定義するマーケティングとは、各種分析・定量調査・定性調査などを経て、ビジネス上の戦略をまとめたものである。しかし、商品を作る、店舗を作る、パンフレットを作るなどの段階においては、戦略を机上の理論から実際のモノへと変換しなければならない。この変換作業がクリエイティブであり、それを担うのがクリエイターだと定義する。

> 戦略をクリエイティブに落とし込む、言葉でいうと簡単だがその変換作業はなかなか難しい（鹿毛氏）

消費者の活動を徹底的に分析するマーケター、情緒やひらめきをかたちにするクリエイター、この2つは一見して真逆の職種だが、これを首尾一貫して仕事にしている鹿毛氏。そのうえで、マーケティングとクリエイティブの真髄について「心って重要だよなぁ。でも心って見えないんだよね」と主張する。



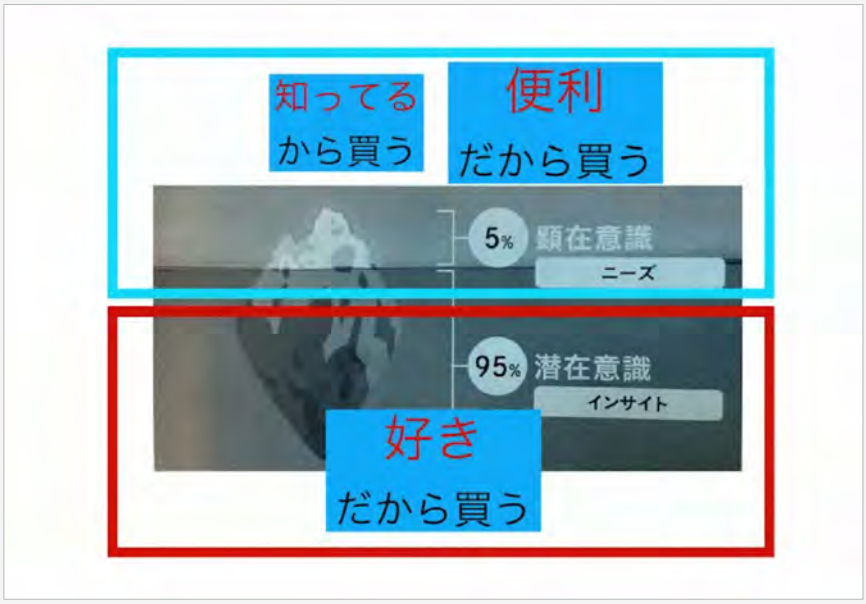
マーケティングとクリエイティブの真髄

ニーズとインサイト

マーケティングの世界では「ニーズ」と「インサイト」という2つの概念がある。前者は顕在意識、後者は潜在意識とも呼ばれ、消費者・生活者の行動様式を考えるうえで非常に重要なポイントとされる。

近年、特に重要だと考えられているのがインサイト（潜在意識）で、人の意識の95%を占めるともいわれる。しかし本人も気付いていないため、言葉でも表現できない。よってマーケターがどれだけ議論・研究を重ねたとしても、探り当てることは極めて難しい。もし、それらしい結論が出たとしても、それは99.9999%はニーズであってインサイトではないと鹿毛氏は断言する。

消費者が商品・サービスを買う理由を「知ってるから買う」「便利だから買う」「好きだから買う」の3つに分類した時、ニーズとインサイトどちらに依拠したかを示すのが以下の図だ。



消費者が商品・サービスを買う理由

つまり、3分類のうち「好きだから買う」がインサイトに基づくもので、しかも決定的に重要だと鹿毛氏は説明する。好きな人へプレゼントをする時、その人が「欲しいと言っているもの」を単に贈るのではなく、考えに考え抜いて「その人が欲しそうなもの」を贈り、それが見事に合致すれば一層喜ばれる。これと同じ理屈である。

まずは「自分のインサイト」からはじめよう

他者のインサイトを見つけるのは難しいとして、では自分自身のインサイト――深層心理を知る方法はあるのだろうか。

鹿毛氏によれば「これを考え出すと“闇”だらけでつらい。だから、その闇を癒やすための商品やサービスが求められる。乱暴な表現だが、人々がディズニーランドに行くのは、心に闇があるからだろう」と冗談めかして語る。

たとえば、服を買うとしたら、可処分所得に基づいた範囲で、すでに所有している服と重複しないようなものを優先して買うというのが、一般的な考え方だろう。しかし脳科学・大脳生理学的な見地ではそう

捉えない。実際には、無意識のバイアスがかかった状態で買う服を選択しており、「『自分は合理的に買い物をした』という記憶」だけが残っているのだという。

人の心はこれだけ難しい。だからこそまずは自分のことを考えるところから始めるべきだと鹿毛氏はアドバイスする。

> 自分のことがわからなければ、他人のこともわからない。だから自分のこと（インサイト）を一生懸命考えれば、それは他人の深層心理を見抜くことにも繋がる（鹿毛氏）

人々は、プライベートの範疇であれば、合理性を欠いた行動・選択を日常的に行っている。しかしこれが企業での経済活動となると、論理が最優先され、心情的なものが後回しにされる。こうした実態に多くの人が疑念を持っているはずだと鹿毛氏は述べる。

コロナ禍での学習塾における「インサイト」活用例

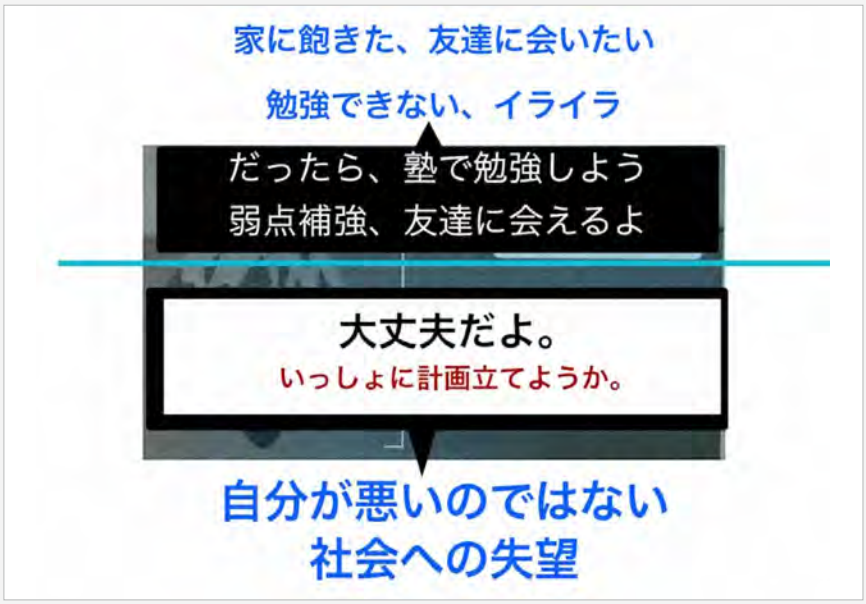
ここで鹿毛氏は、自身がマーケティング分野で協力している学習塾チェーン「ベスト個別学院」の例を紹介した。この塾は東北地方に100教室を展開。塾生は6,000人規模だが、コロナに伴う一斉休校が行われた2020年3月、入塾者率が前年比で63%にまで落ち込んでしまった。

生徒たちは「家に飽きた」「友達に会いたい」「親がイライラしている」と口にしているが、これはここまでの理論で言えばニーズ、顕在意識によるものだ。では、彼、彼女らのインサイトは何か。

鹿毛氏自身の学生時代は、中学までは勉強が得意だったものの、高校進学後の成績は壊滅的だったという。その時自分が考えていたのは「自分が悪いんじゃない」。社会制度が悪いのであって、自分の成績不良は自分に起因するものではない――。程度の差はあれ、こうした思いに誰もが一度は辿り着いただろう。しかしこの主張は、おおっぴらにしづらいものである。

入塾数が前年比217%にアップしたインサイトとは

鹿毛氏自身の経験や思い、2020年春の社会的状況を組み上げた結果、ベスト個別学院では、「大丈夫だよ。いっしょに計画を立てようか」と呼び掛けた。

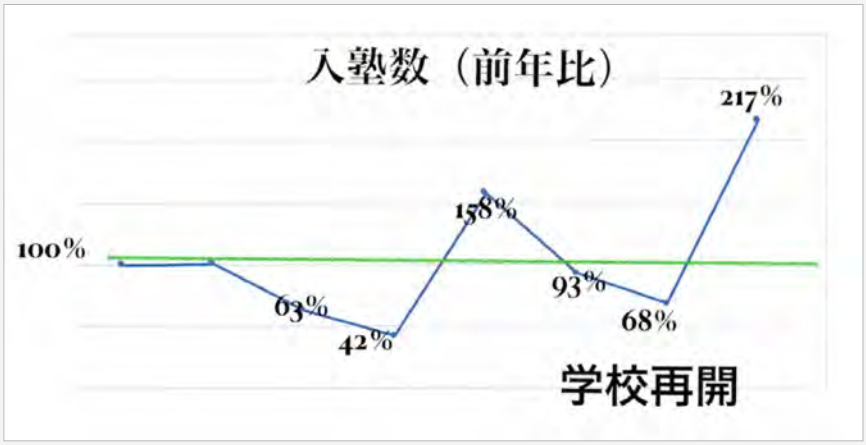


学習塾のニーズとインサイト

この方向性に基づいたテレビCMを制作。その結果、学校の再開などに伴う落ち込みも一時あったが、月次の入塾数が前年比217%を数えるなど、大きな成果となった。

> 表層的なニーズと、心の奥にあるインサイト、そのどちらにアプローチするのかはケースバイケースだが、今回の事例は『ニーズにだけアプローチしていても上手くいかない』を証明しているのではないか（鹿毛氏）

マーケティングにおけるニーズの重要性は確かにあるが、一方で、概念としてのニーズが生まれたのは50年以上前のこと。当時とは時代が変わっている以上、インサイトにより注目すべきだと鹿毛氏は説明する。



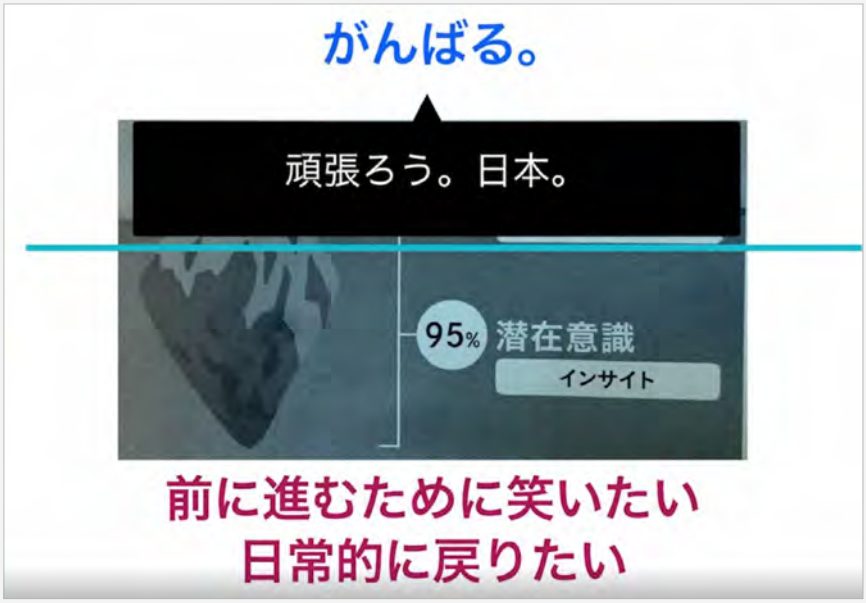
入塾数（数年比）

東日本大震災とミゲルくん「インサイト」活用例

インサイトの例として次に、鹿毛氏は2011年の東日本大震災を振り返った。

当時「がんばる」が1つのキーワードになっていたことを記憶している人は多いのではないだろうか。現実に数多くの死者がいる中で「がんばる」だけを言い続けることには違和感があったと鹿毛氏。

死を巡っては、鹿毛氏は幼少期に父を交通事故で失っている。その際、母親は号泣しつつも、葬式などの際、ご近所の方とほんの少し笑い合う様子が印象に残っていた。これを東日本大震災に際して改めて思い出し、「苦難があった時、人は前に進むため、日常に戻るため、“笑いたい”のではないか」と考えた。



東日本大震災当時のキーワード

この結果生まれたのが、消臭力のCMの中でも特に知名度が高い「ミゲルくん」のシリーズである。震災発生から2週間後にポルトガルを訪問し、現地オーディションで選んだミゲルくんに消臭力のCMソングを歌ってもらった。幼いながら抜群の歌唱力を誇るミゲルくんと、歌詞のギャップが話題となり、消臭力が市場シェアを大きく伸ばす要因になったという。

つまり、このケースもニーズとしての「がんばる」ではなく、マーケターの個人的体験を起源とする、インサイトとしての「笑い」を追求した結果だと鹿毛氏は強調する。

SNSに真実はないかもしれないが、真実だと思っている人も沢山いる

コロナ問題を含め、社会は常に変化を続けている。コミュニケーションの在り方も決定的に変わっており、それこそSNSの活用は必須だと鹿毛氏は話す。

> 『ソーシャルはやらない』っていうおじさん方もいますが、それだと大変な事になる。1990年頃『営業にパソコンなんて不要だ』と言っていた方は、それこそ今大変な目にあっているだろう。SNSについてはよく『本当のことが書いていない』『真実などない』からやらないという意見があり、確かにそうかもしれない。でも『真実だ』と思って書いたり利用したりしている人が、これだけの数いるのも間違いない事実だ（鹿毛氏）

SNSは情報発信の前提も変えた。テレビ・新聞などのマスコミ中心時代は「40代女性」「20代男性」など、おおざっぱなカテゴリーでしか広告・宣伝メッセージの送り先を絞り込めなかった。

しかしSNSでは、オリンピックやジェンダーといった社会的関心事などに対し、個人個人があらゆる意見を表明している。そして何より、たとえば30代男性2人がいたとして、その意見が全く同じという可能性は極めて低い。決して一括りにはできない、個性ある人間、いわゆる「n＝1」な状態である。

この環境では、企業が上流から消費者のいる下流へ情報を一方的に流しても効果が薄い。企業が消費者側により近づき、友達のような感覚で情報発信すべきであり、そうしたn＝1な消費者が情報発信者でもあるとの前提を、十分に踏まえる必要がある。雑誌「日経トレンディ」による2021年ヒット商品ベスト30では「TikTok売れ」が1位になっているが、そうした現象を説明するうえでの好例だという。

インプレッション数が18万！ SNSを活用した成功事例

鹿毛氏自身、この一端を既に感じている。消臭力のテレビCMに出演する西川貴教氏らが開催している音楽フェス「イナズマロック フェス」で2019年、会場の仮設トイレに消臭力を設置するキャンペーンを行った。

これを動画で告知し、うちわやシールの数量限定配布も併せて行ったところ、Twitterのインプレッション数が18万、動画再生回数15万回。そして3,000人が実際に配布場所まで足を運んだという。最終的に、この前後5日間で71回ツイートし、その合計インプレッションは137万5,815回に達した。



この告知ツイートがバズった



インプレッション数が18万

> ここに集まったのは単なる“音楽好き”ではない。『話題を広めてくれる人』たちであり、看護師、教師、契約社員、飲み屋のママさん、マスコミ関係、など立場はさまざま。決して（企業にとって都合の良い）餌食ではなく、もはや仲間だ（鹿毛氏）

こうした“仲間”たちの熱量はただ事ではない。西川氏の写真入り消臭力の新製品が発売されると、地元のドラッグストアの陳列を自発的に美しく整えて、それをTwitterで報告する行為にまで発展した例がある。

フレームワークを著書で否定、そのココロは？

鹿毛氏は2021年5月に著書『「心」が分かるとモノが売れる』（日経BP）を出版した。ネット担当者やマーケターなどをターゲットにした本だが、セグメンテーション、ターゲティング、ポジショニング、4Pといった伝統的マーケティング手法に基づくフレームワークを一切書いていない。それは意図的なものだ。

> フレームワークで全てが上手くいく訳ではない。上手くいくなら、誰でも成功できてしまうし、究極的には予算をどれだけ投下できるかの話で終わってしまう。では、なにを考えるのか、それは『自分ができることをやる』。ただし好き勝手にやってはダメ。（芸道における）守破離のように、守るべきは守るが、しかしそれだけで終わってはいけない（鹿毛氏）



著書『「心」が分かるとモノが売れる』（日経BP）

とはいえ、そんな鹿毛氏も「お客様の心」については常に考え、軌道修正していると明かす。エステーが例年開催している無料招待制ミュージカル公演の運営に携わった際、ある時、会場開きを待つ来場者の列に並んでみた。すると、実際に並んでいると気になる開き時間など肝心な情報は入らず、スタッフがとにかく忙しそうに動いているだけ。

これではいけないと、多くの並び客を前に鹿毛氏自ら、場を盛り上げるような“話しかけ”を行った。聞いていた客からは拍手が起こり、終演後にはスタッフにお礼をいってくれる例もあり、感激したという。

> 人に向き合って、喜びを分け合って、お客様が『ありがとう』の気持ちを持ったときに対価がいただける。これこそがマーケティングの原点ではないか（鹿毛氏）

実力マーケターにして有名クリエイターである鹿毛氏が、マーケティングに対する姿勢を語り、講演を締めくくった。



Googleアナリティクス4はいつ導入すべき？旧GAとの違い・利用メリットを小川卓氏が徹底解説

2020年10月にリリースされたGoogleアナリティクス4。旧GAとの違いや新しい機能、その利用メリットについてポイントをつかんで紹介。導入に向け、今何をすべきかに言及している。

伊藤 真美



株式会社HAPPY ANALYTICS 代表取締役
小川 卓 氏

デジタルマーケティングには不可欠な存在となった「Googleアナリティクス（GA）」。2020年10月にGoogleアナリティクス４（GA4）として大幅なバージョンアップがなされたものの、今もまだGAを使っているという人が多いようだ。

はたしてGA4はどのように進化したのか、使うべきポイントはどこか、切り替え時はいつか。HAPPY ANALYTICS 代表取締役の小川卓氏が、「Web担当者Forumミーティング 2021 秋」に登壇し、GAとの違いや今後の対応などを解説した。

2022年はGA4元年に。今からGA4の導入を！

GA4は、2020年10月に正式リリースされた第４世代のGAだ。GAが登場して以来15年間で最大の更新といわれており、計測方法や分析できる内容などが大きく変わっている。小川氏はGA4への対応ポイントを次のように語り、「2022年がGA4元年になる」と話す。

- GAとGA4は、仕組みも、計測方式も、さらにはレポートも違うので、別の解析ツールと思った方がよい。
- 将来的にはGAは停止される可能性が高いので、並行して計測できる今のうちに導入しておくことが大事。
- １～２年は昨年対比などを見たくなる可能性が高いので、GA4のCV設定はしておきつつ、メインの利用はGAで大丈夫。ただし、１～２年で切り替わってくるので、その間にGA4に慣れておく。

では、日本の上場企業における現在の導入状況はどうなのか。2021年10月現在、GAが約80%であるのに対し、GA4はわずか約10%に過ぎないという。とはいえ、「毎月1%ずつ増えているので、2022年末には少し加速して30～40%になっている可能性があり、そのときにはGA4を使いこなせるようになっておくことが必須。今から計測を開始することをおすすめする」と小川氏は語った。

GA4のリリース理由

そもそもGA4が開発されたのは、「GAがすでにユーザーの利用状況に合わなくなってきたから」だ。GAはWebサイトメインの分析ツールであるために、アプリや動画、SNSなどと連携させた分析が難しい。そこでGA4では、そうした多彩なメディアを横断し、適切なデータを取得する仕組みへと進化させてきたというわけだ。

「AIや機械学習などを活用して分析の機能強化や自動化を進め、サイト改善や広告配信の最適化をより実現するため」という目的もある。さらにもう１つ、「これまでは有償版にしか設けられていなかったログデータの取得を可能にし、より高度な分析を実現できるようにするため」だ。

そのうえで、GA4で大きく変わったのが、次の３点だという。

1. 計測方式
2. 取得できるデータ
3. レポート画面

変更点① 計測方式

まずは、「計測記述」に関して小川氏は次のように解説した。

> “GAで計測するにはタグを入れる必要があり、①タグ追加方式と、②Google Tag Managerの2つの方法がある。GA4でも方法は変わらないものの、記述する内容が変わる。GAを導入しているサイトでGA4での計測を開始するなら、新たなタグを追加する必要がある（小川氏）

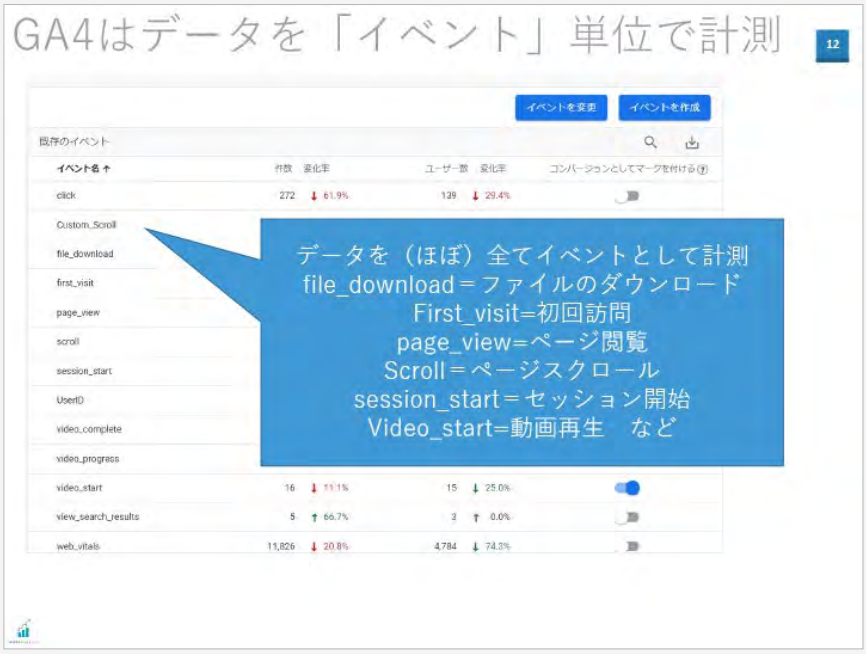
続いて、小川氏は注意ポイントを示し、以下のように計測方式の変更内容を解説していった。

- 既存のGAと併用して実装できるので、当分の間は並行計測を推奨する。
- 新たに“計測の箱”であるプロパティをつくると、デフォルトではGA4のみが作成される。オプションで「GA、GA4の両方同時に作成する」「GAのみを作成する」も用意されているので、両方を見たい人はGAの作成も忘れないようにする。

取得するデータの方式の変更

今までは「ページを開いて表示されること」が計測の基本単位で、そこにURLやデバイス情報などのさまざまな情報が入り、計測されていた。つまり、「セッション」「直帰率」「離脱率」「ページ滞在時間」「平均セッション時間」「平均閲覧ページ数」「ランディングページ」などはすべて、ページビューありきの指標だったことになる。

また、GAには、スクロールや動画再生、ファイルダウンロードなどのデータ取得も可能にするといった、数多くの機能が追加されてきているが、それぞれ取得方法が違い、システムとしてつぎはぎの状態だった。それを一新したのがGA4というわけだ。具体的には、ファイルのダウンロード（file_download）、初回訪問（First_visit）、ページビュー（page_view）というように、データの計測方式をイベントとして統一する形になった。



GA4ではデータを「イベント」単位で計測

こうした「イベント」単位での計測によって、次のようなメリットが得られるようになった。

- データ取得の実装や設定方法が統一されてわかりやすい。
- イベント同士の分析が行いやすい。

変更点② 取得できるデータ

「取得できるデータ」が大きく変更になったのも、今回の特徴だ。小川氏は、3つの変更ポイントを挙げ解説した。

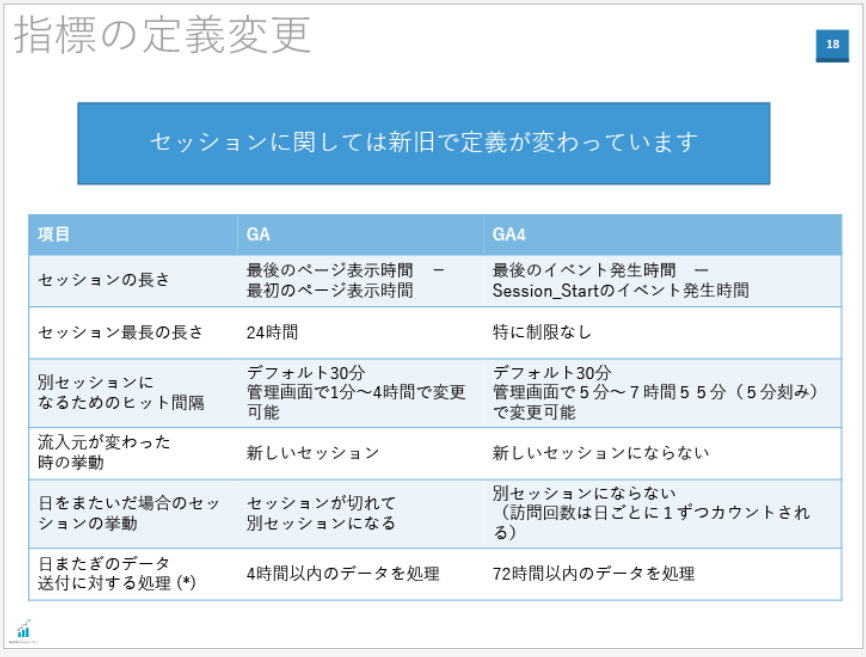
- 一部設定が必要だったものが自動で取得できるようになった。
- 一部指標の定義が変わった。
- 計測指標の削除や追加があった。

一部設定が必要だったものが、自動で取得できるようになった

コードを入れておけば自動的に取得できるデータとして、初回訪問（First_visit）や新たに追加されたエンゲージメント（user_engagement）などのイベントがあり、以前からGAで見慣れていた大半はほぼ網羅されている。

さらにGAでは別途実装しないと得られなかったものも、管理画面上でONにするだけで自動取得できるようになった。たとえば、90%の深さまでのスクロール（scroll）や別ドメインへのクリック（click）、埋め込みのYouTubeの動画の再生などがその代表例だ。

一部指標の定義が変わった



セッションの指標の定義変更

セッションの定義変更

セッションに関しては、GAとGA4で指標の定義が変更されているので注意が必要だ。たとえば、セッションの長さについてGAでは「最後のページ表示時間から、最初のページ表示時間を引いた時間」となっているが、GA4では「最後のイベント発生時間からSession_Startのイベント発生時間を引いた時間」となっている。

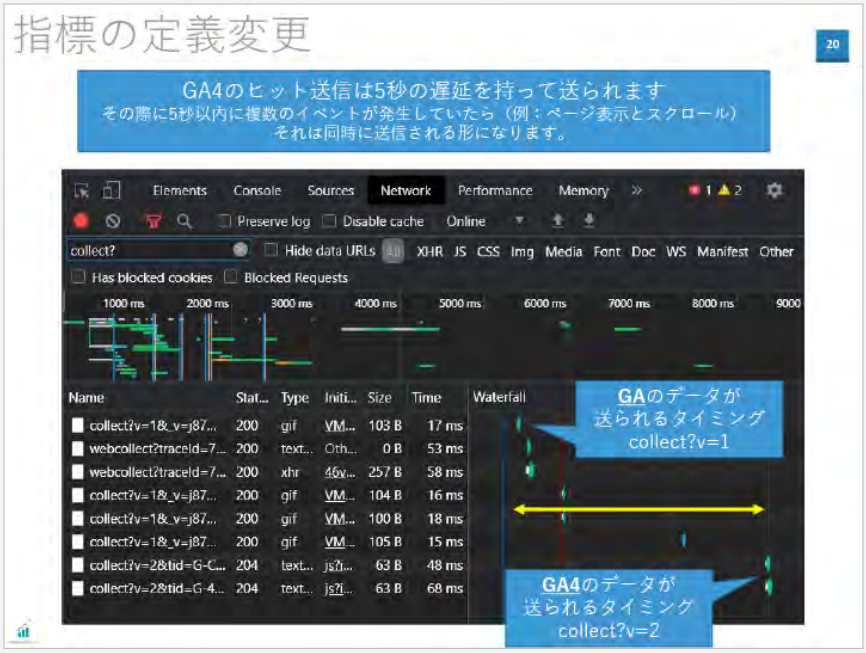
流入元が変わったときの定義変更

また、**流入元が変わった時の挙動は、GAでは新しいセッションとして認識されていたが、GA4では新しいセッションとは認識されない。**また、日をまたいだ場合もGAでは別セッションとなっていたが、GA4では同じものとみなされる。よりセッションが「つながりやすくなった」ということであり、結果としてセッション数は減少することが予測される。

コンバージョンのカウント方式の定義変更

コンバージョンのカウント方式も変わっている。GAでは1回の訪問で複数回、同一の目標を達成してもカウントは1回だったが、GA4ではその回数分だけカウントされる。つまり、GA4の方が、コンバージョンが高くなる傾向にある。

さらにGA4のデータの送信は計測記述が読み込まれた後、5秒の遅延をもって送られ、5秒以内に複数のイベントが発生していた場合、同時に送信される。この時、ページを開いて5秒以内で遷移しても計測されるが、閉じてしまうと計測されなくなるという。つまり、GAとGA4でかなり大きく数値が変わる可能性があるというわけだ。



GA4のヒット送信は5秒の遅延をもって送信される

計測指標の増減があった

GA4で消えた「直帰率」

また、実態的にあまり意味を成さないためか、**直帰率はGA4の画面で出てきません。**たとえば、GAでは動画を1本見てから画面を閉じても「直帰率」にカウントされてしまう。どうしても必要であればBigQueryなどを用いて計算することも可能ではあるが、あまり現実的ではない。小川氏は「潔く諦めましょう」とコメント。

エンゲージメント・エンゲージ率が新たにGA4に追加

その代わり、「エンゲージ」、「エンゲージ率」という指標が新しく加わった。「エンゲージ」は10秒以上の滞在、または2つ以上のイベントがなされた時にカウントされる。なお、管理画面で10～60秒の10秒刻みで変更が可能だ。

また、「ユーザー」は、マウスオーバーすると「アクティブユーザーの合計数」という説明が表示される。これはエンゲージメント（10秒以上の滞在）のあったユーザーであり、実ユーザー数を見るためには、「探索」機能の「ユーザーの合計数」の指標を利用する。

変更点③ レポート画面

レポート画面については、基本的な内容・構造はそう大きく変わらないという。変更点で主なものは次の3つだと、小川氏は解説した。

- 「集計用のレポート」と「分析用のレポート」に分かれた。
- 「集計用レポート」は、GAで用意されていたレポートと同様、決まった項目が表示され、全体を見るのに適している。「比較」はできるが、「セグメント」は作成できない。あくまで全体状況の把握に利用するものとなっている。
- 「分析用レポート」は、「探索」用の機能が用意されており、データの深掘りや気付き、発見が行える。GAでいえば、カスタムレポートに近い。なお、自分でどの項目をどのように見るか、分析したい内容を考えながら自ら項目を選んで設定する必要がある。



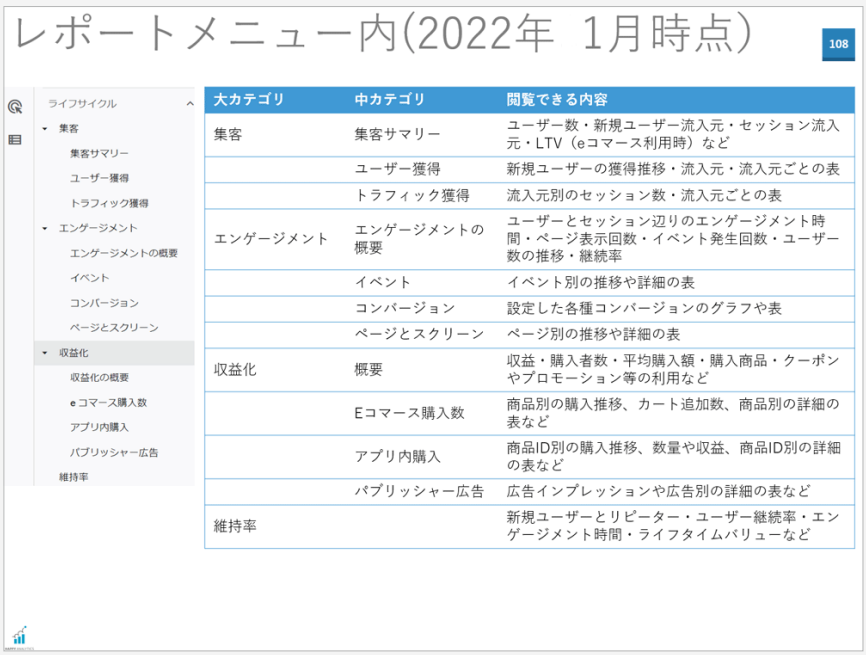
GA4 のレポート画面（2022 年 1 月現在）

GA4 のメニュー

メニューとしては、「レポート」「探索」「広告」「設定」の４つに大きく分かれており、各メニュー内にそれぞれの機能が用意されているという構成だ。なお、「レポート」については、2022 年 1 月時点で、レポートのスナップショット、リアルタイム、ユーザー属性やテクノロジー属性などが入っている。

さらに「ライフサイクル」のレポートでは、流入元などを分析した「集客」、イベントの発生回数などを確認できる「エンゲージメント」、「収益化」については実装しているｅコマース関係の数字が表示される。

なおｅコマースの実装方法はGAとGA4では異なるので注意が必要だ。並行は可能だが、それぞれの記述を入れる必要がある。Google タグマネージャーなどで変換することも可能だが、難易度は高めだ。「維持率」については、新規とリピーターとの継続率や、ライフタイムバリューなどが閲覧できる。



大カテゴリ	中カテゴリ	閲覧できる内容
集客	集客サマリー	ユーザー数・新規ユーザー流入元・セッション流入元・LTV（eコマース利用時）など
	ユーザー獲得	新規ユーザーの獲得推移・流入元・流入元ごとの表
	トラフィック獲得	流入元別のセッション数・流入元ごとの表
エンゲージメント	エンゲージメントの概要	ユーザーとセッション辺りのエンゲージメント時間・ページ表示回数・イベント発生回数・ユーザー数の推移・継続率
	イベント	イベント別の推移や詳細の表
	コンバージョン	設定した各種コンバージョンのグラフや表
	ページとスクリーン	ページ別の推移や詳細の表
収益化	概要	収益・購入者数・平均購入額・購入商品・クーポンやプロモーション等の利用など
	Eコマース購入数	商品別の購入推移、カート追加数、商品別の詳細の表など
	アプリ内購入	商品ID別の購入推移、数量や収益、商品ID別の詳細の表など
	パブリッシャー広告	広告インプレッションや広告別の詳細の表など
維持率		新規ユーザーとリピーター・ユーザー継続率・エンゲージメント時間・ライフタイムバリューなど

ライフサイクルのメニュー（2022年１月現在）

「広告」メニューについては、集客ごとの間接効果、コンバージョンの初回流入や導線などが閲覧できる。「設定」メニューでは、イベントの表示や作成、コンバージョン設定の表示、デバッグレポートなどが確認できる。

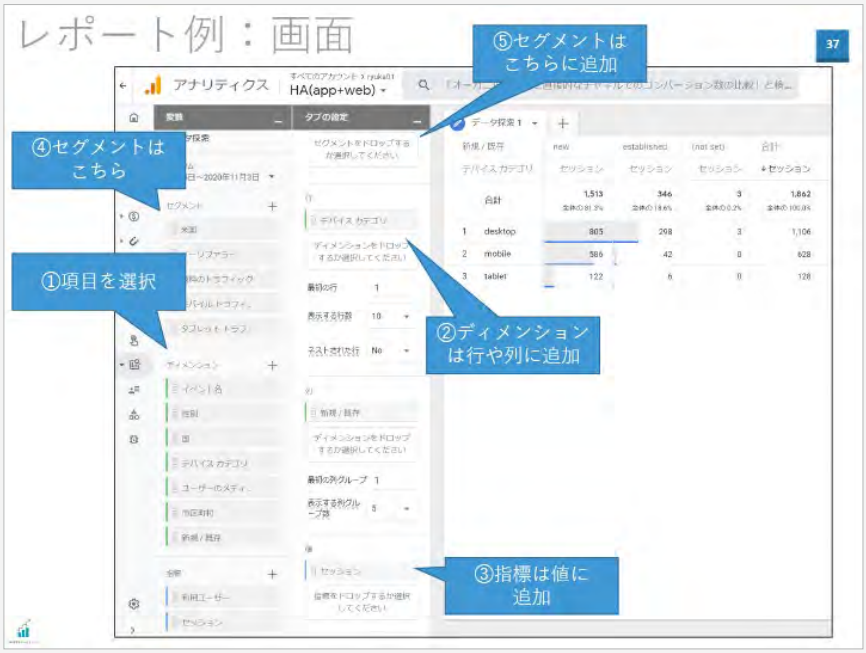
探索機能とは？

多彩な分析レポートのカスタマイズで「知りたいこと」を調べる機能

レポート機能の中にある「探索」は、自分で項目を選んで表やグラフを作成するというものだ。分析を行う場合はこちらの機能を活用する。小川氏は「自分で項目を選んで絞ってレポートを設定し、作成できる。ただし、反面自分で選ばないと何も出てこない」と語り、次のように探索機能のポイントを示し、解説した。

- 「コンバージョンをした人」「このページとこのページを見た人」というような細かなセグメント機能は、この分析レポート内でのみ作成が可能。
- 分析は前日までのデータが対象になっており、当日のデータは閲覧できない。
- データ期間とデータ量によってはサンプリングが発生することになる。

探索機能の構成は、下図のように左側に項目やセグメントの一覧が表示される。どのような項目を追加・表示するかは、左側から右側へドラッグドロップすると追加され、反映されるという仕組みだ。ディメンションは、行や列に追加するとピボットテーブルのように入るようになっている。また指標には値を入力し、データの絞り込みにはセグメントを追加する。



GA4 のレポート例

アウトプット形式を変更できる「手法」

GA4 にはさまざまな分析用テンプレートが用意されており、「手法」でアウトプット形式を変更することも可能だ。手法には次のような種類がある。

「データ探索」：ディメンションや指標などを組み合わせてさまざまなレポートを作成し、閲覧することができる。

「コホート分析」：コホート対象者・リピート条件を決め、ある期間に戻ってきた人を蓄積して見せることで、継続率の分析に使う。数字はもちろん、パーセンテージでも表示することもできる。

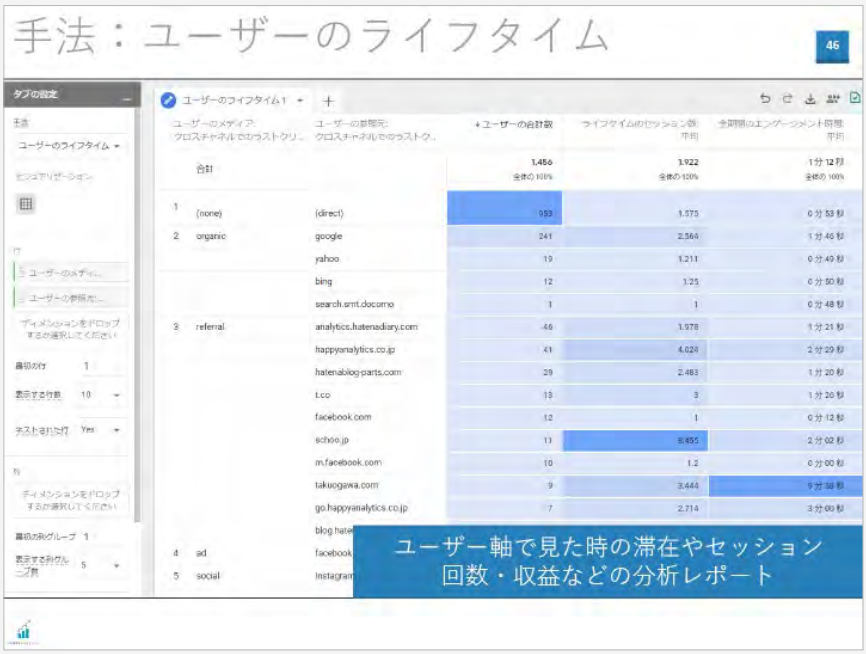
「目標達成プロセス分析」：自分でチェックポイントを追加してどんな経路をたどったか、自由にステップを設定し、遷移率を確認できる。なおステップは「ページを見た」だけでなく、「外部リンククリック」「ファイルダウンロード」などユーザーにとってほしいイベントを設定することも可能だ。

「セグメントの重複」：セグメントを設定できるだけでなく、最大３つまでのセグメントの重複を確認できるようになったことも評価が高い。たとえば、「モバイルから」「ノーリファラー」「25~34 歳」という３つの指標を設けたとしたら、それぞれ重複率や人数が可視化されるというわけだ。これまで GA ではそれぞれを個別に見る必要があったので、大きな成果といえるだろう。

「経路の分析」：ページやイベントの遷移の内訳を見ることができる。GA でも行動フローがあったが、あくまでページ単位だった。GA4 ではイベント単位での遷移内訳を閲覧でき、細やかな導線閲覧が可能になる。コンバージョン（終点）から逆引きで、どのような経路をたどったかも閲覧できる。

「ユーザーエクスプローラー」：GA に続き GA4 にも実装されている。１人１人のユーザーが、どのようなページをどのような順番で閲覧したか、足跡を見ることができる。たとえば、コンバージョンした人だけを追って、どのような動きをしたかを見ていくというものだ。その中で何か共通項などがあれば、ヒントになるというわけだ。

「ユーザーのライフタイム」：ユーザー軸で見た滞在時間やセッション回数などを閲覧でき、購買に結びついたものなどについても長い期間で把握できる。



手法のユーザーのライフタイムの画面例

まずはデモアカウントで体験を！

GA4が、Webサイトを超えて広くも深い分析が可能になりつつある中で、私たちはいったいどう対応すればいいのか？ 小川氏は、「冒頭でも申し上げたが、GAとGA4はあくまで異なる分析ツールであり、今後Webサイト以外の効果まで把握する必要があるならば、GA4の導入は不可欠だろう。また、コンバージョンなどの数字が大きく変わることも明らか。Google自身も推奨しているが、両方とも実装することをおすすめする」と語った。

なお、サイトに導入前に触ってみたい、という方のためにGA4のデモアカウントが公開されている。以下のURLにアクセスし、「デモアカウントを追加」を押すとGAプロパティが1つ、GA4のプロパティが2つ追加される
https://support.google.com/analytics/answer/6367342

「SEO×広告」でユーザーとの接点を増やし、効果を最大化！ EC担当者必見の打ち手を徹底解説

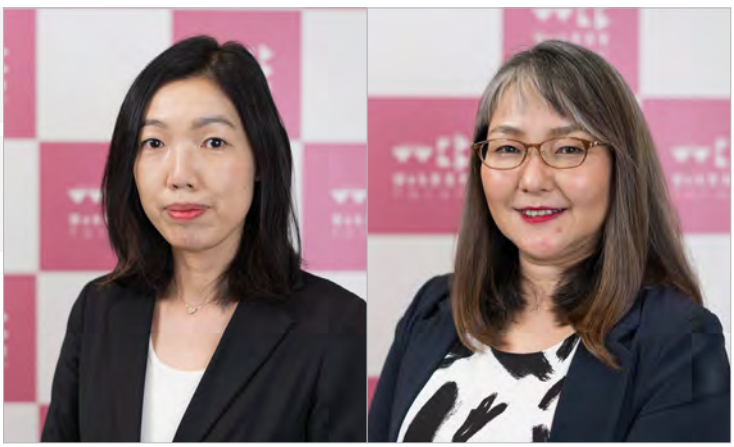


アユダンテの江沢氏と、河野氏が、ECサイトを対象に、購入までの態度変容のステップごとにSEOと広告の最適な打ち手を事例とともに紹介する。

伊藤 真美

アユダンテ株式会社 SEOチーム SEOコンサルタント
江沢 真紀 氏（左）

アユダンテ株式会社 SEMチーム SEMシニアコンサルタント
河野 芽久美 氏（右）



SEMが複雑化し、SEOと広告、それぞれが単独で持続的な効果を得ることは難しくなっている。SEO×広告で、双方を活用しユーザーとのタッチポイントを増やしていくことが重要だ。

「Web担当者Forumミーティング 2021 秋」のセッションで、アユダンテのSEOコンサルタントである江沢真紀氏と、SEMシニアコンサルタントの河野芽久美氏が、ECサイトを対象に、購入までの態度変容のステップごとにSEOと広告の最適な打ち手を事例とともに紹介した。

検索行動の変化とともに「SEO×広告」の連携が重要なカギに

ECサイトの持続的な成長を行うために、なぜSEOと広告を一緒に考える必要があるのか。江沢氏は理由として次の3つを挙げた。

1. 広告の変化とSEOとの親和性

これまでの広告は、キーワードを使って出稿することが一般的だったが、昨今は「動的検索広告」や「スマートショッピング広告」など、キーワードを使わない広告も増えてきている。

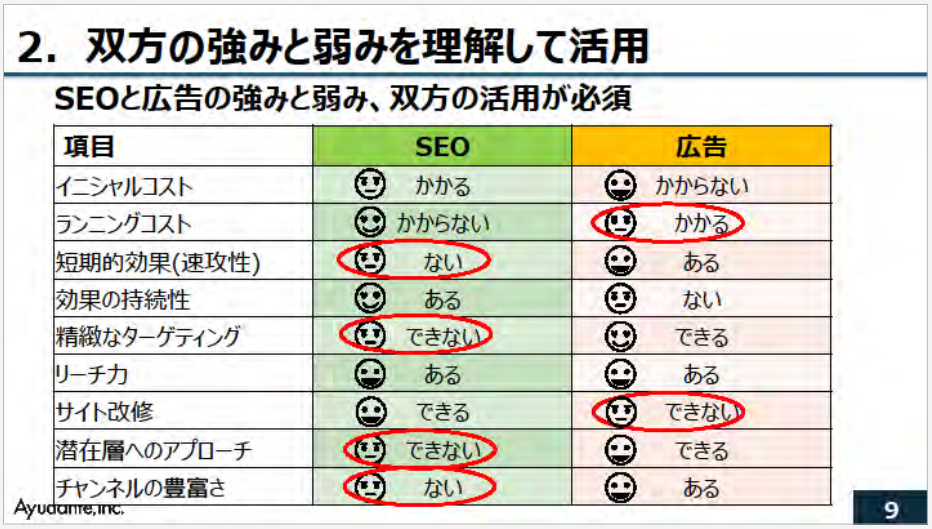
これらの広告は、SEOで設計するアセットが活用されている。「アセット」とは、企業やWebサイトが保持する情報やコンテンツなどのデータベースのことだ。SEO施策として、商品データベースや商品ページなどを最適化していくと、広告にとっても好影響が及ぶのである。つまり、親和性が高まっているというわけだ。



広告の変化とSEOとの親和性

2. 双方の強みと弱みを理解して活用

次に江沢氏はSEOと広告の強み・弱みの一覧表を示した。



項目	SEO	広告
イニシャルコスト	かかる	かからない
ランニングコスト	かからない	かかる
短期的効果(速攻性)	ない	ある
効果の持続性	ある	ない
精緻なターゲティング	できない	できる
リーチ力	ある	ある
サイト改修	できる	できない
潜在層へのアプローチ	できない	できる
チャンネルの豊富さ	ない	ある

SEOと広告の強みと弱み

SEOの弱みは、速攻性が無いことやターゲティングができないこと。さらに、検索が発生しない潜在層へのアプローチも苦手で、チャンネルもGoogleのみで1つしかない。一方、広告の弱みは、ランニングコストが掛かることや広告の改善を行ったとしても、直接的にWebサイトが改修されることはないため、サイト最適化ができないことだ。つまり、SEOと広告は両者の弱点を補い合える関係にあると言える。

下図は、SEOと広告で行う業務内容を示した図だが、下図の赤枠部分は、検索ニーズの理解や調査、ターゲットユーザーの設定など、SEO、広告の双方で作業が重なるものだ。両者の連携により、より効率的に高い効果を出せる可能性があると江沢氏は言う。



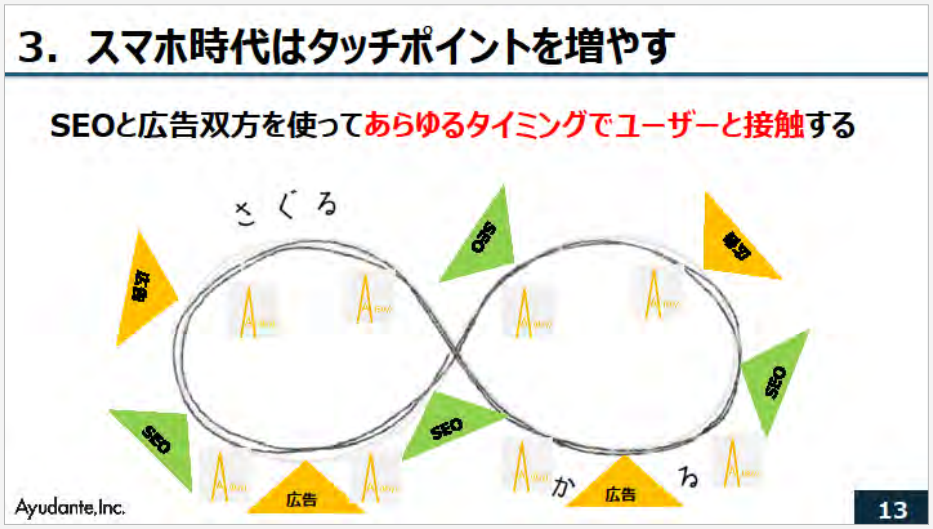
SEOと広告、重なっている作業も多い

3. スマホ時代はタッチポイントを増やす

2015年にGoogleが提唱した「マイクロモーメント検索」という考え方では、スマートフォンが普及するにつれ、ユーザーが通勤時間や食事中といったスキマ時間で、検索を“刹那的”に行うようになったことが示されている。2019年にGoogleが発表した調査では、かつてのような「気づいて→調べて→買う」という消費行動から、「探求して→何かにヒットして→買う」という「パルス消費」が増えてきたことが紹介されている。

パルス消費とは、24時間すべてが買い物のタイミングで、瞬間的に買いたい気持ちになり、商品を発見し、買い物を終わらせる消費行動であることである。しかしながら、Googleはパルス消費を「衝動買いではない」と報告している。未知のサイトであっても、タイミングが合えば買うという消費行動が発生しているということだ。

Googleが2020年に発表した調査結果では「バタフライ・サーキット」という情報検索行動が紹介されている。Googleはユーザーの情報検索行動を、「さぐる（選択肢を探ろうとしている）」「かためる（選択肢を固めようとしている）」という2パターンに分けられると定義した。その行動は直線的ではなく、蝶の形（バタフライ・サーキット）になるとしている。こうしたことから、広告だけでなく、SEOも含めてあらゆるタッチポイントでユーザーと接触し、機会を逃さないことが重要だと江沢氏は言う。



SEOと広告双方を使ってあらゆるタイミングでユーザーと接触する

ユーザーが購入に至る態度変容は予測不能。それでも態度変容を前提に最善の打ち手を考える

江沢氏はユーザーがECサイトで商品を購入するまでの4ステップを紹介した。まずは「①見る・知る」というサイトやSNSで接触する機会があり、その後、見たものや聞いたものを検索エンジンで探す「②ライトな検索」。そして、興味が深まってより深く調べたり、絞り込んだりしていく、「③ディープな検索」を行い、最後に買いたい気持ちになって「④Webサイトや店舗に訪問」し、買い方やレビューを確認するという消費行動が一般的だ。ただし、パルス消費とバタフライ・サーキットのように、必ずしもこのステップは直線ではない。



ユーザーの態度変容は必ずしも直線ではない

たとえば、SNSのタイムラインに動画広告が出てすぐに購入する「パルス消費」が発生したり、欲しい商品を探してライト＆ディープ検索して最終的には店舗に見に行ったりと、ユーザーの購入に至る態度変容は予測ができない。予測できないながらも、態度変容を前提に最善の打ち手を考えるのが重要だと江沢氏は言う。

では、各ステップでどのような打ち手が有効なのだろうか。「①見る・知る」ではSNS広告、「②③探す」ではカテゴリと動的検索広告、「④Webサイトや店舗への訪問」ではサイトの最適化という打ち手を江沢氏は紹介し、それぞれのポイントを解説していった。



EC サイトの態度変容と打ち手

「見る・知る」の打ち手、SNS 広告の活用のポイント

まずは「①見る・知る」では、検索が発生しないためSNS広告を活用するのがポイントだという。SNS広告は、ユーザーの趣味・嗜好別に最適な広告が表示されているため、商品に興味関心が高いユーザー

とマッチングできる場である。

特に、SNS広告では「なんの広告であるか」が、すぐに伝わるイメージ画像を使うのが非常に有効で、こういった画像によって「パルス消費」が起こる可能性が高まる。また、SNS広告にはCTA（Call To Action）として、「インストール」や「詳しくはこちら」など、行動を促すボタンが備わっていることが多いが、これも重要なポイントだ。

加えて、「今ならば送料無料」「50%オフ」など、次に起こすべきアクションが広告で訴求されていることも大事だと河野氏は言う。広告を通じて得られたユーザーの反応を、オーガニック投稿やサイト構成のブラッシュアップにも活用できる。

次に、河野氏は主要なSNSと機能について一覧にして示した。最近、FacebookやInstagramなど、広告だけでなく、オーガニックにもショッピング機能が備わるSNSが増えている。オーガニックのショッピング機能のメリットは、広告を介さずに、自分たちの商品をユーザーとコミュニケーションを取りながら販売できる点だ。



主要なSNSとその機能まとめ

広告と連携したショッピング機能も登場している。たとえば、YouTubeの「動画アクションキャンペーン」は、Google マーチャントセンターに自社の商品を掲載し、「動画アクションキャンペーン」とリンクさせることで、YouTube広告に自社商品を提示できる。現在はYouTubeのみだが、「Google Discover {Find広告（Discover面・Gmail・YouTube面に配信される広告）}」でも、順次そうした機能が搭載されるという。

またSNS広告を使うことで、SEOのターゲティングができないという弱点も補完できる。自社のアカウントのフォロワーにオーガニック投稿で告知できるだけでなく、広告を使えばフォロワーと類似属性の人たちにアプローチすることができる。

> SNS広告は、BtoB商材でもコンバージョンが発生している。SNSは、サービス・商品が印象に残るようにイメージ＆コピーをしっかり考え抜いて提示すれば、ポジティブな印象をもってもらえ、パルス消費が起きたり、商品を選択肢の一つと捉えてもらえるようになったりする。出会いに最適な有望な媒体である（河野氏）

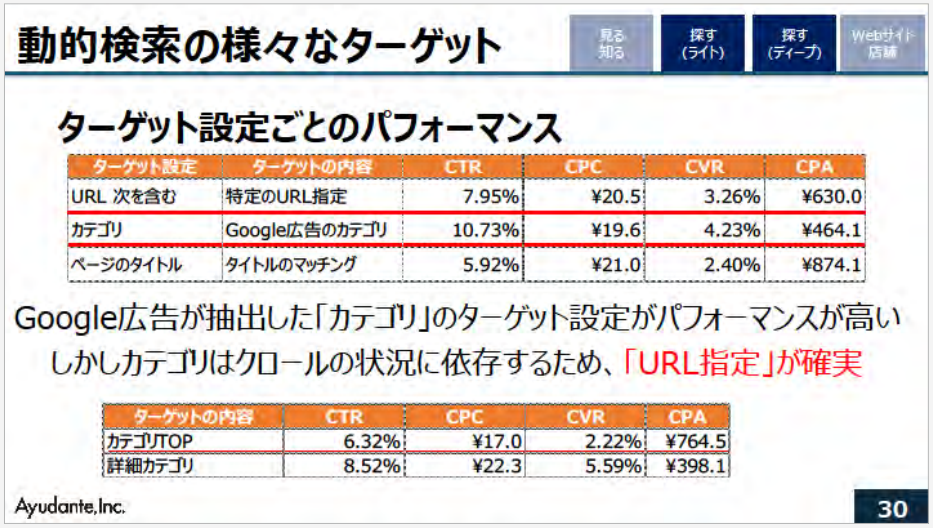
検索連動型広告のトレンドの変化。動的検索広告には整頓されたカテゴリが必須

「②探す」の打ち手では、まず「検索連動型広告」を思い浮かべる人が多いだろう。しかし近年、そのトレンドが大きく変わりつつある。以前は、キーワードとURL、広告文を設定・配信する標準キャンペーンが主流だったが、現在は、サイトのURLやカテゴリ情報を活用して広告を配信する「動的検索広告(DSA)」のパフォーマンスが高いと認識されている。実際、アユダンテの施策でも、クリック率に大きな差があり、標準キャンペーンに比べ動的検索広告の平均クリック単価が1/3程度になっていることが示された。



検索連動型広告のトレンド

次に河野氏は動的検索広告でのターゲット設定ごとのパフォーマンス結果を示した。「URLの文字列の中に『次の文字列を含む』としたケース」「Googleが抽出してきたカテゴリを設定したケース」、そして「ページタイトルの中に含む文字列を設定したケース」の3つを比較したところ、クリック率（CTR）、クリック単価（CPC）、コンバージョン率（CVR）、コンバージョン率（CVR）、コンバージョン単価（CPA）ともに「カテゴリを設定したケース」が最も高く、効果的だという結果になった。



動的検索広告のターゲット設定ごとのパフォーマンス

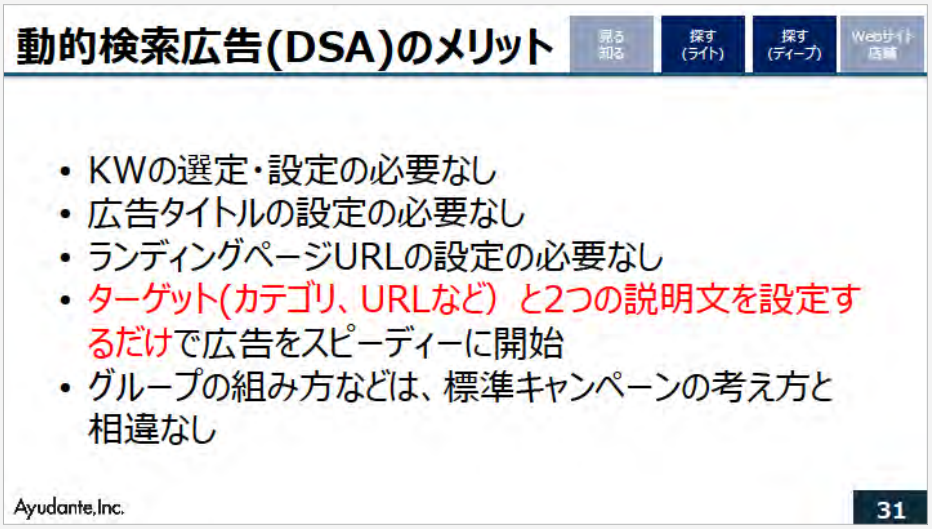
ただし、カテゴリはGoogleがクロールするため、抽出されづらいカテゴリについては「特定のURL指定」をするのがおすすめだ。さらに、「特定のURL指定」を行う場合は、より詳細なカテゴリを指定する方が良いという。

たとえば、ホットプレートのカテゴリTOP（/category/hotplate/）よりも、ホットプレートサイズ大（/category/hotplate/large/）といった、具体的かつ詳細なカテゴリの方が良いパフォーマンスが得られることが上図スライドの下表からも明らかだ。つまり、パフォーマンスの高い広告には整頓されたカテゴリが必要だということだ。

動的検索広告のメリット。広告の最適化のためにSEOでカテゴリを整備していくことが重要

河野氏は、動的検索広告のメリットについて、以下のようにまとめた。

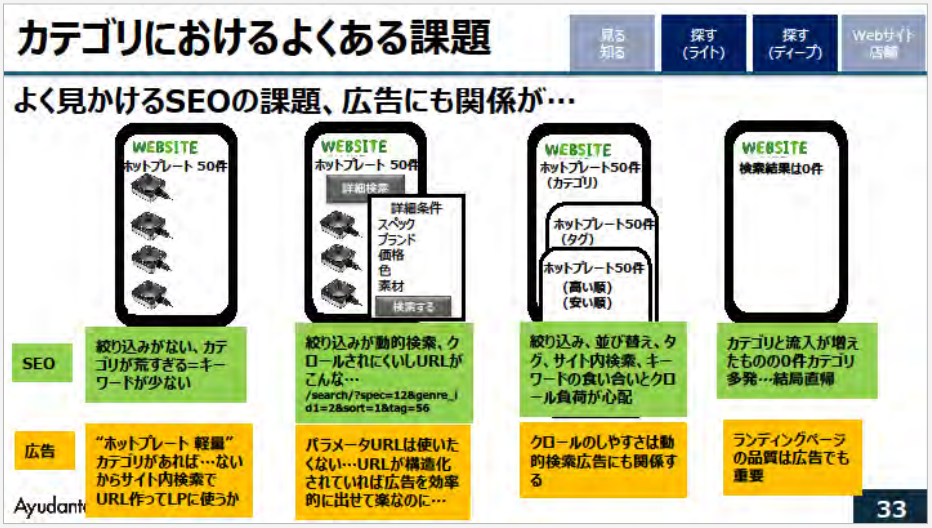
> キーワードの選定・設定が不要で、広告タイトルの設定やランディングページURLの設定も必要ない。ターゲット（カテゴリ、URLなど）と2つの説明文を設定するだけで広告を素早く始められる。Google、Yahoo! でも一定の効果が出ており、カテゴリ階層がきちんとしているECには向いている広告である（河野氏）



動的検索広告（DSA）のメリット

広告にも関係する、SEOのカテゴリ整備の課題

では、どのようにカテゴリを整備していけばいいのか。江沢氏はよくある課題として、次の４つを紹介した。



カテゴリにおけるよくある課題

課題1. 絞り込みが甘い=カテゴリが粗過ぎる

サブカテゴリがあれば、広告でランディングページに使えるところ、ないためにサイト内検索でURLを作る必要があり、不便。

課題2. 絞り込みが動的検索なのでクロールされにくく、URLがパラメータ付きの長いものになっている

広告観点でも変化しやすいパラメータURLは使いたくないと言われる。URLが構造化されていれば広告を効率的に出せるはずだが……。

課題3. カテゴリの整理ができていない

カテゴリ以外にも、絞り込みやタグ、サイト内検索などで、同じカテゴリ名のページが複数できてしまい、キーワードが食い合ってしまう。また、クロールに負荷がかかり、動的検索広告にも影響することが考えられる。

課題4. 0件ヒットのカテゴリは流出につながる

カテゴリを作成しても、ヒットが0件ならユーザーは直帰してしまう。広告的にもランディングページの品質は重要だ。

カテゴリ最適化のための３つのポイント

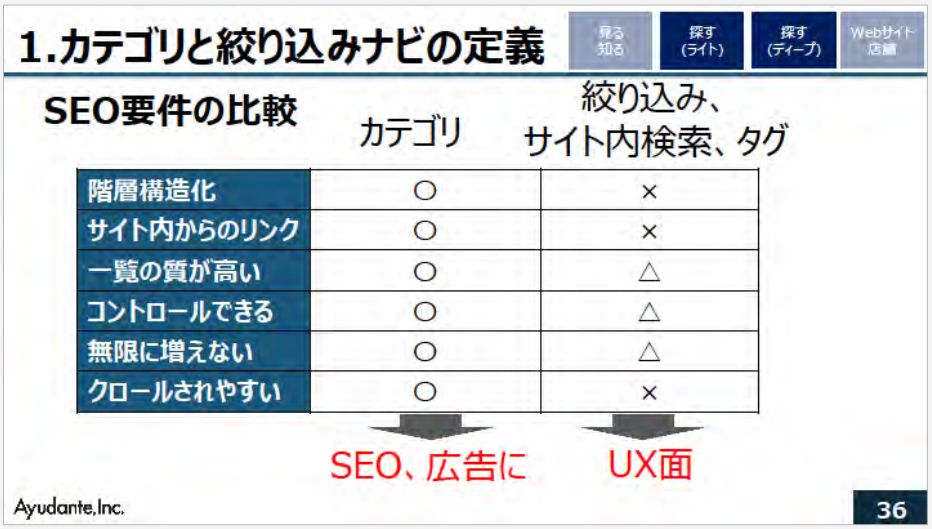
こうした課題を解決するためのカテゴリ最適化のポイントとして、江沢氏は次の３点を紹介した。

カテゴリ最適化1. カテゴリと絞り込みナビの定義

1つ目はカテゴリと絞り込みナビの定義だ。ここを最初に実施すると、その後のSEOの施策が行いやすくなる。カテゴリの他に、絞り込みやサイト内検索、タグなどもあるが、江沢氏は、カテゴリがSEO的に「非常に強い」と感じているという。

江沢氏は「カテゴリ」と「絞り込み、サイト内検索、タグ」のSEO要件を比較した表を示した。カテゴリがSEOで重要な理由を次のように解説した。

> サイト内検索やタグは、基本的にはフラットな構造であるのに対し、カテゴリは階層構造が明確であり、パンくずリストやリンク構造の設計がしやすい。さらにカテゴリはサイト内からのリンクが容易で、手動でコンテンツを登録するので一覧ページの質が高い。一方、絞り込み検索などでは、検索軸で無限にページが増えてしまうのでコントロールしづらく、動的生成も多いためクロールされにくい（江沢氏）



「カテゴリ」と「絞り込み、サイト内検索、タグ」のSEO要件の比較

SEOや広告に活用するにはカテゴリの整理が重要となるが、一方で絞り込みやサイト内検索、タグなどは訪問したユーザーにとって、商品などが探しやすくなるため、UX観点で重要な機能である。それぞれの役割を定義したうえで、施策を実行することが大切だ。続いて、江沢氏はカテゴリ設定のポイントを解説していった。



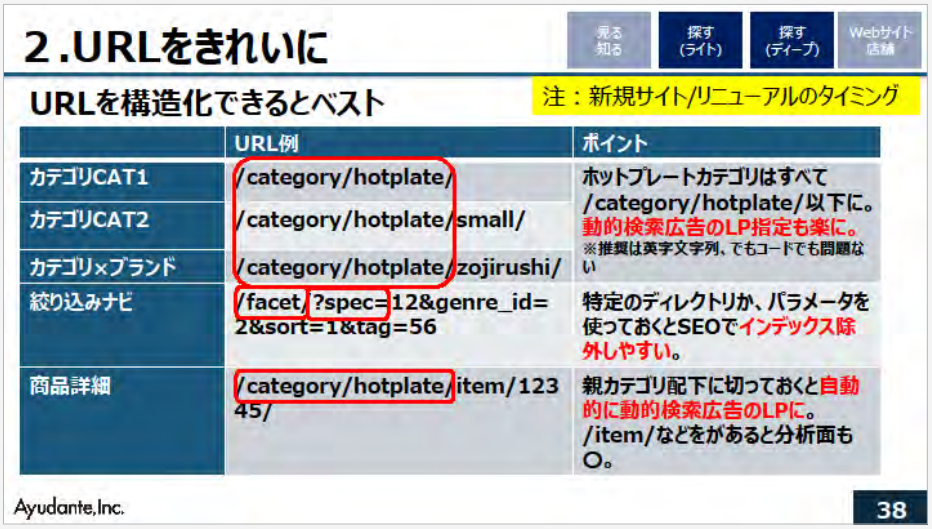
カテゴリと絞り込みのSEO的ポイント

カテゴリはできるだけ名称にキーワードを使い、最大三階層に収めること。特に三階層目をしっかり細分化すると、キーワードが増え、広告のランディングページにも活用できるという。そしてリンクでは、JavaScriptをクロールできるものの確実ではないため、<a>タグの静的リンクでカテゴリリンクを設定しておくといいだろう。

絞り込みに関しては、大規模サイトで３～４語対策できる場合は、キーワードとなる軸を最初に定義してSEO対象とし、検索が少ない価格や色はSEO非対象とするとよい。この時URLパターンを分けてクロールコントロールをするなど、最初に定義することで絞り込みも活用できるという。

カテゴリ最適化2. URLをきれいに

2つ目はURLについてだ。URLは構造化できるとベストだが、SEO観点では“URLの歴史”も重要なので安易に変えるべきではないという。新規サイトやリニューアル時に見直そう。江沢氏はカテゴリの整備例をスライドで示した。



URLをきれいに

たとえば、「ホットプレート」という商品カテゴリは、「category/hotplate/」の下に切っていく。動的検索広告のランディングページもそこを指定すればいいので効率的に行なえる。

一方で、絞り込みナビは特定のディレクトリか、パラメータを使っておけば、SEOでインデックス除外を行いやすい。そして、「商品詳細」は親カテゴリの配下に切っておくと、自動的に動的検索広告のランディングページとなる。登録などを行うことなくランディングページが増えるのだ。

カテゴリ最適化3. カテゴリは質を担保する

近年のSEOは量より質になっており、検索数＋商品数が重要になる。そこで、キーワードツールで商品に関連する人気の派生語を調査し、さらに該当する商品点数を調べてみるとよい。恒久的に0件ならばカテゴリは作らず、一時的な在庫切れの場合は、ユーザーに見せないようにナビゲーションにリンクを出さず、noindexを設定しておくと0件ヒットのページがユーザーの目に触れることがなくなる。



カテゴリは質を担保

質という意味では、コンバージョンも重要な要素だ。広告を出稿しているのであれば、動的広告の検索語句レポートを活用し、たとえば、検索数があまり多くなくても、コンバージョンに寄与しているキーワードなどを探して、カテゴリに盛り込むなどの工夫をするとよい。

SEOと広告の連携を意識した、サイトの最適化の3つのポイント

最後に「④サイトの最適化」のポイントについて、江沢氏より次の3点が紹介された。

サイト最適化1. 速く快適に操作できること

2021年6月～8月にリリースされて大きな話題になった「Core Web Vitals（コアウェブバイタル）」では、たとえば「一番大きいコンテンツが何秒で表示されるか＝速度（LCP）」、「広告が差し込まれてレイアウトが崩れ、誤ってタップしてしまうといったことがない＝安定性（CLS）」、「ボタンクリックのしやすさ＝操作性（FID）」などの3つの指標があり、Googleはランキング指標にも入れている。

ただし、アユダンテのモニタリングでは、この「Core Web Vitals」で流入が減ったというケースは1件もないという。江沢氏は「これをやれば上がるというものではなく、ユーザーのことを意識して改善する

という方針が妥当」と評した。

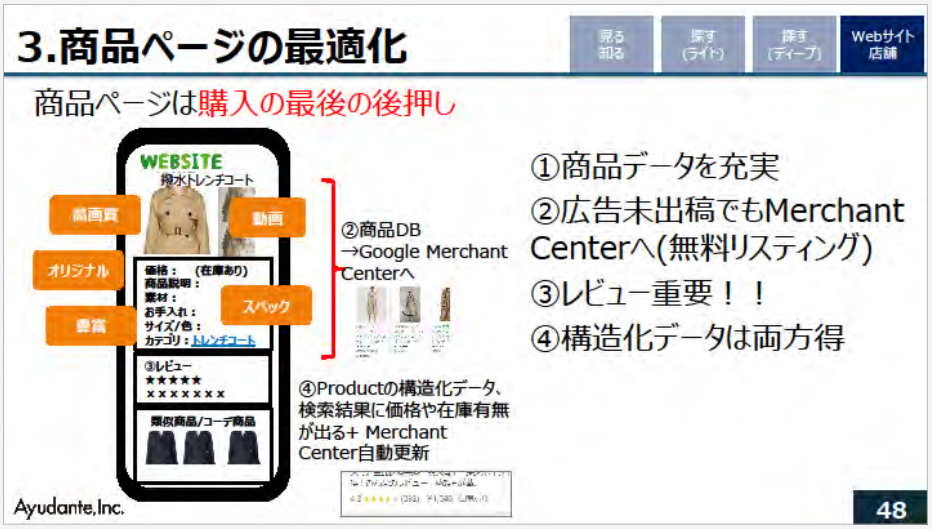
サイト最適化2. E-A-Tのチェック

E-A-Tはあくまで概念なので、実質的にはExpertise（専門性）、Authoritativeness（権威性）、Trustworthiness（信頼性）を担保するサイトであることが重要だ。江沢氏は「ぜひ確認して欲しい」とチェック項目を提示した。ユーザーが安心して買い物ができるサイトであるかということが重要だ。

サイト最適化3. 商品ページの最適化

商品ページの最適化では、画像など商品データを充実させることが大切だ。アイテムキーワードで最上部に出るショッピング広告に、数年前から無料リスティングも行われているので、広告出稿していなくても、商品データはGoogle マーチャントセンターに送ると良いだろう。

また、ユーザーからのレビューコンテンツも重要だ。構造化データにも取り組んでほしい。Productの構造化データでマークアップすることで検索結果に価格などのデータを表示でき、さらにGoogleマーチャントセンターが自動更新されてタイムラグによる不承認リスクも減るので行わない手はないだろう。



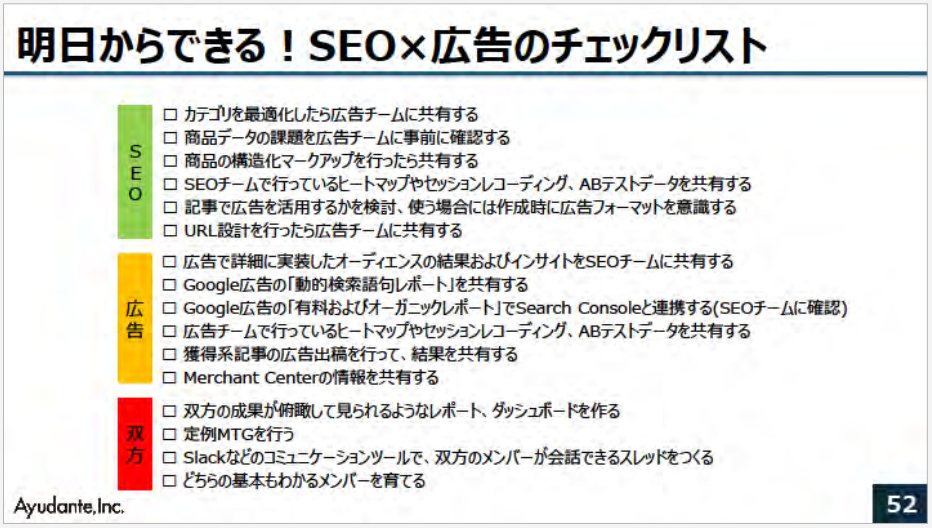
商品ページの最適化

ECサイトにおけるSEOと広告の打ち手

江沢氏は「今回紹介してきた、SEO施策による操作性や信頼性、関連性などの向上は、すべて広告にも関係する。SEOでしっかり基盤を整えると、広告のランディングページにもメリットがあるのは間違いない」と強調し、「SEOでアセットを整え、広告に活用すること、双方の強みと弱みを理解して施策設計をすること、パルス消費などを鑑み、ユーザーとのタッチポイントを増やすこと、この3つの施策で持続的成長を目指して欲しい」とまとめた。

河野氏も「お金をかけて広告で集客しても、サイトが整っていなければ、ビジネスの成長にはつながらない。SEOと広告を一緒に行っていくことが重要」と語った。

最後に明日からできる広告×SEOのチェックリストを提示し、セッションを締めくくった。



明日からできる! SEO×広告のチェックリスト



話ベタでも明日から使える「オンラインプレゼン術」3選 MS西脇氏が解説

プレゼンテーションを行う場がリアル会場からオンラインへと変わってきている現在。だからこそ有効な新しいプレゼンテクニックを、マイクロソフトのエバンジェリスト西脇氏が紹介する。

伊藤 真美

日本マイクロソフト株式会社 業務執行役員・エバンジェリスト
西脇 資哲 氏



プレゼンテーションのスキルは、情報発信、伝える力、提案力といった観点からも、ビジネスにおいて不可欠であることはいうまでもない。さらに、オンライン時代となり、シナリオやスライド、魅力的な話し方など、新たに工夫すべき点も増えている。

そこで、日本マイクロソフトのエバンジェリストとして、魅力的なプレゼンテーションをされている西脇資哲氏が、「Web担当者Forumミーティング 2021 秋」に登壇し、プレゼンテーションの基本に加え、リモート時代に大きく差をつけるテクニックやノウハウを紹介した。

オンライン化で、プレゼンテーションの重要性も高まる

西脇氏は日本マイクロソフトでエバンジェリストとして活躍しているが、そもそもエバンジェリストとは、伝道者・伝道師の意味であり、企業の戦略や魅力、製品の価値や特徴、技術などを世の中に広める役割を担っている。その活動は、企業活動だけでなく業界全般にも広がっており、西脇氏はマイクロソフト製品だけでなく、デジタル化全般やドローンなども対象としてきた。そのため、毎日のようにプレゼンテーションを行っているという。

> プレゼンテーションには、人を動かす力がある。たとえば、『セールスならばモノを売る』『選挙運動なら投票してもらう』というように、『無関心』だった層を『関心』以上に変化させ、さらに『関心』だった層をより『協力者』にできる。そしてそれは、エバンジェリストだけができることではなく、オンラインを使って誰もができるようになってきている（西脇氏）

ビジネス現場でのプレゼンテーション成功の秘訣

それでは、ビジネスの現場でプレゼンテーションを成功させるにはどうしたらよいのか。西脇氏は「コンテンツ＝話の中身も重要」と前置きをしたうえで、テクニックも重要な要素になると語り、今回は「①シナリオ」「②スライド」「③魅力的な話し方」について詳しく解説した。

①シナリオ：小さな工夫で相手を動かす２つのテクニック

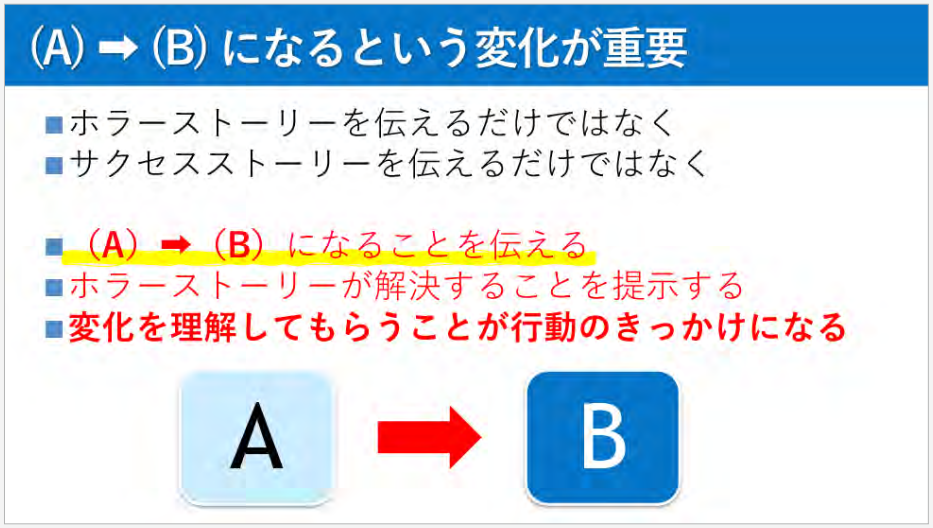
まず1つ目の「シナリオ」について、西脇氏は「起承転結が大事といわれるが、あまりこだわる必要がない」という。多くのシナリオの起承転結は論法であり、テクニックではない。ちょっとした工夫で大きな効果を得るのがテクニックというわけだ。そして、**「ホラーストーリー」と「最初と最後のシンメトリック」**の２つを紹介した。

まず、私たちは物事を語るうえで、「こんな機能がある良い製品があり、それを使うとこんなに良いことがある」というように、サクセスストーリーで語りがちだ。しかし、それでは意外と相手の心に届きにくい。

ホラーストーリーとは？

そこで西脇氏が提案するのが、その真逆の「ホラーストーリー」だ。提案したいものが導入される前の物語であり、「こんなふうに困っていて、大変だ」という課題提起から、「この〇〇を使用しないとどうなるか」「なぜ〇〇が必要なのか」という解決策を紹介する流れにする。「まずは相手の課題をなぞり、そのうえで解決策を示す。ホラーストーリーを伝えるだけでなく、サクセスストーリーにつなげていくことが大

切。Aだったことが Bになるという“変化”を理解してもらうことで、行動につながる」と西脇氏は説明した。



Aが Bになるという変化を理解してもらうことが重要

その具体的な例が、ジャパネットたかたのテレビ販売だ。たとえば、掃除機を販売する時、いきなり最新式の掃除機が登場することはない。まずは現在の掃除機の「重い」「大変」という問題点を紹介し、その後「最軽量」「手軽」という解決策を提案する。つまり、古い掃除機からの脱却という“矢印”を見せているというわけだ。

最初と最後のシンメトリックとは？

そしてもう1つのテクニックが、「最初と最後のシンメトリック」だという。プレゼンテーションは最初に語ったことを最後に繰り返す、いわゆる「フラグを立てておいて回収を行う」と、話がまとまったように感じられる。真ん中の内容の順番は実はさほど重要ではなく、最初と最後の一致性こそ重要というわけだ。

②スライド：サイズと見え方の一工夫で、古く見せないテクニック

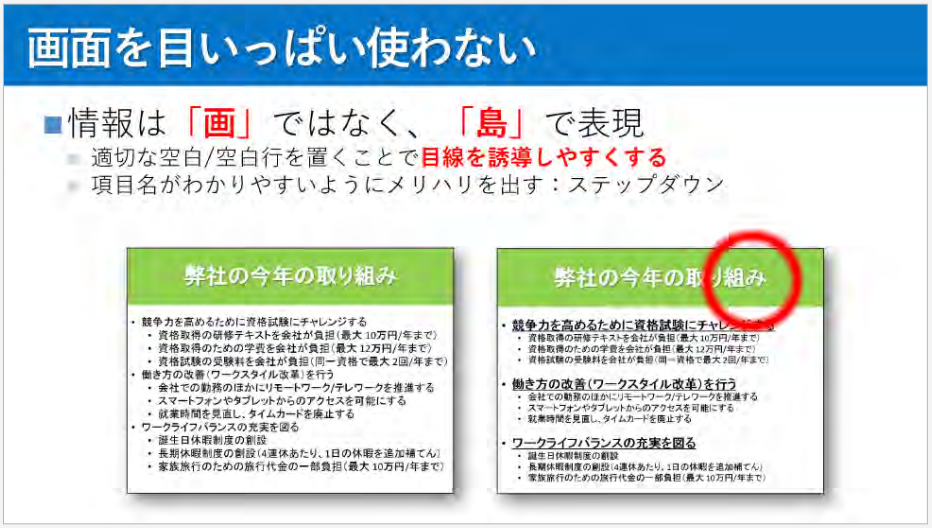
最近のプレゼンテーションに不可欠なのが「スライド」だ。オンラインによるプレゼンテーションがメインとなったことで、そのテクニックも大きく変化しているという。たとえば実際の会場を使ったプレゼンテーションの場合は、前方の人は見えるが、後方は見えづらい。

しかしながら、オンラインプレゼンテーションの場合は、参加者全員が“特等席”にいるようなもの。画面全体の細かいところまでしっかりと見え、全員が同じ情報を同じ品質で見ることができる。だからこそ、画質が悪いスライドは、内容すら古い印象を与えかねない。それも参加者全員に、だ。

そこで意識すべきが、プレゼンテーションシートのサイズだ。昔はプロジェクターのアスペクト比 4:3が多かったが、現在のPowerPointのデフォルトサイズは16:9で、パソコンも画面が横に長い。つまり、そうした状況に合わせてプレゼンテーションスライドを作るべきというわけだ。

そして、スライドの作り方としては、「画ではなく島」がコツだという。PowerPointの場合、スライド画面を情報で埋めてしまいがちだ（下図左）。しかし、**適切な余白と空白行を付け、項目名がわかりやすい**

ように文字の大きさを変化させ、メリハリを付けたほうが目線誘導しやすくなるし、理解しやすい（下図右）。



スライド画面を情報で埋め尽くさない。余白や空行、項目でメリハリをつける

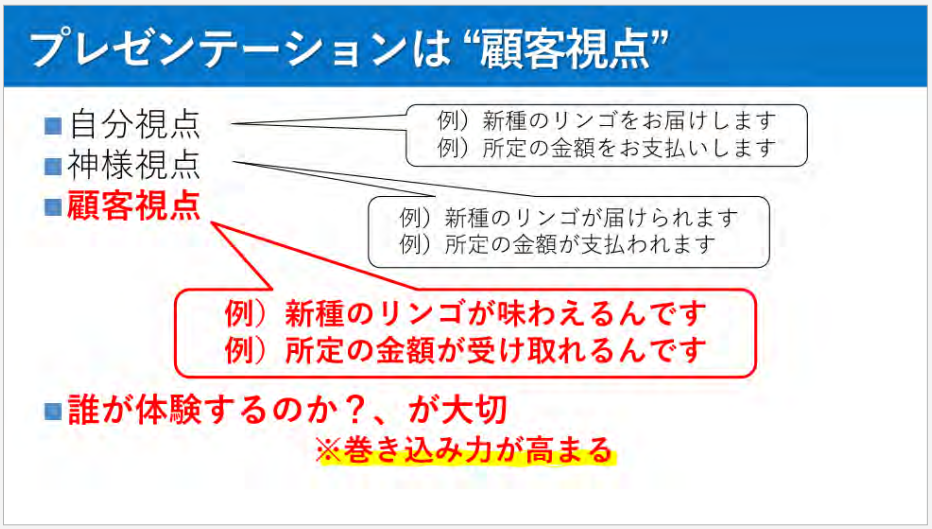
また、数字や文字だけでなく「様子や状態」を表すイメージ図なども用いながら表現することも重要なポイントだ。それによって視覚的に訴求し、印象に残りやすくなるというわけだ。

③話し方：自分ではなく「相手の物語」を語って巻き込む

そして3つ目は、プレゼンテーションの真髄ともいえる「話し方」において「相手を巻き込むこと」が重要だという。そこで、西脇氏が「絶対にやめてほしい」というのが、「資料やスライド、原稿などを読むこと、つまり朗読すること」だ。

相手を巻き込むには、相手と会話をするつもりで話すことが重要であり、そのためには相手を意識することが大切だという。たとえば、西脇氏は「皆さん」という言葉を意図してよく使っている。つまり、「私が」「弊社が」と自分たちのことを話すのではなく、「相手」を主語にして話をするというわけだ。

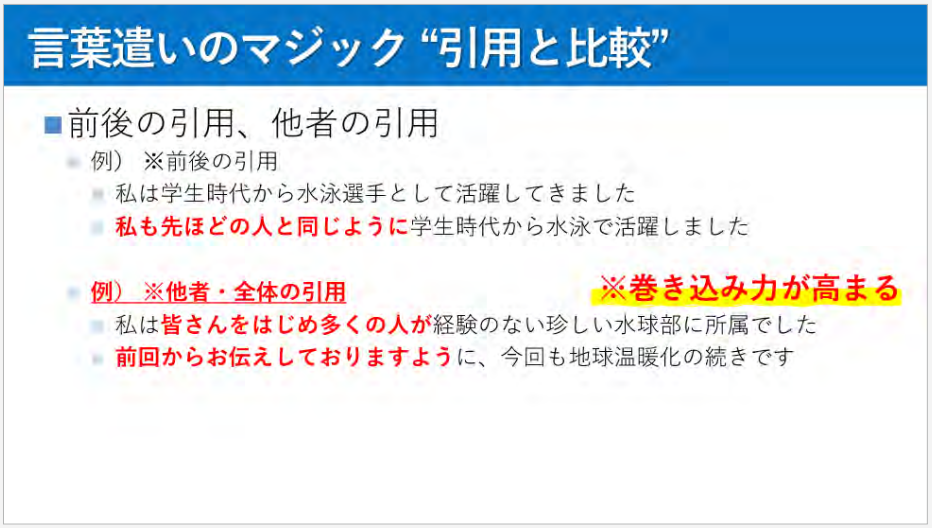
これを実際に行うには、**自分視点から顧客視点に変えて言葉にすること**が重要になる。たとえば、「新種のりんごをお届けします」は自分視点だが、「新種のりんごを味わえるんです」といえば、顧客視点になる。「誰が体験するのか」が大切であり、それによって巻き込み力を増すことができる。



顧客視点で巻き込むことが大切

その実際の例として、西脇氏はある健康ドリンクのパッケージをあげた。昭和では「タウリン●mg」「●●エキス入り」など自分たちが提供できる機能・性能を表示していたものが、令和の今では「笑顔が輝く」「体が疲れた時の栄養補給に1日1回、いつでも服用できます」など、ユーザーが得られる体験をコピーにしている。

他にも、他者や他の引用によって、巻き込み力を高めるテクニックもある。自己紹介で「私は学生時代から水泳選手として活躍してきました」と話すのと、「私も先ほどの人と同じように、学生時代から水泳選手として活躍してきました」とでは、印象が変わるのがわかるだろう。



前後の引用や他社の引用は巻き込み力を高める

さらに、人を引きつける話し方としては、語尾が重要だという。たとえば、「我々が行ってきたことは、とても重要なこと」というように倒置法による体言止めの方法や、何か質問をして間髪入れずに回答を示すという方法などだ。

そして、もう1つ、「次のスライドになる前に接続詞などを入れて“ブリッジ”する」ことを紹介した。多く

の人はそれぞれのスライドを1枚ずつ説明してしまうクセがある。そのため話の流れが分断して聞こえやすい。

たとえば「事故が多い」ことを説明するスライドの次に「事故の原因」を示すスライドがあった場合、「事故が多い」という話をした後で「では、事故の原因を探ってみましょう」とブリッジする一言を挟むだけでも話が分断されずに聞きやすくなる。一見簡単で当たり前のようだが、意外とできていない人が多いという。西脇氏は「最も簡単で効果的な方法なのでぜひ試してみてほしい」と語った。

オンラインでは「映像」と「音」が重要！

上述したように、プレゼンテーションにはさまざまなテクニックがあるが、オンライン化したことで、さらにその効果が高まりつつあるそうだ。そもそもセミナー会場や会議室などの物理的な場所が必要なくなったこと、参加者の移動が必要ないこと、そして、天候や交通事情に左右されずにすむようになったことのメリットは大きいという。

名古屋で開催予定だった西脇氏のセミナーも、定員100名しか入れなかったところ、オンライン化で参加者は600名になった。さらに他のオンラインセミナーも同日に行ったため、結果的に合計2,200名にアプローチできたそうだ。

> Face to Faceでのセミナーを行いながら、並行してオンラインで動画をどんどん回す。そうしたハイブリッドによって、飛躍的に効果を高めることができるはずだ（西脇氏）

一方でオンラインでのプレゼンテーションの弱みは、「映像と音声」が残り、さらに比較されやすいということだ。プレゼンテーションが比較されやすい一例として、西脇氏は2020年5月に開催されたWHO総会での各国のメッセージ映像について紹介した。

フランス、中国、韓国などの首脳が、国旗やその国を象徴する画像をバックに入れて、“カメラ目線で”話しかけるのに対し、日本から登場した大臣は、政務室の背景がそのまま映り、目線は文書という状態だった。

その反省からか、翌年の2021年6月のCOVAXワクチンサミットに登壇した菅首相（当時）の映像では、背景に日本国旗が飾られ、ライティングもカメラ目線もしっかりなされていた。「できない」のではない、「やらない」のが問題というわけだ。

> 相手に届く情報は「映像」と「音」しかない。だからこそ、より印象に残る映像で、より良い品質の音である必要がある。オンラインの映像や品質が悪いだけで、プレゼンテーションおよび登場する人のイメージが悪くなってしまう。さらにオンラインでは、簡単に良い映像と比較されてしまう。リアル面談の場合は、服装、雰囲気、背格好、香り、持ち物、身体全体などしっかり意識するだろう。当たり前のことを当たり前に行うことが大切になる（西脇氏）

オンラインプレゼンテーションで差がつくコツ２選

ここから先は、オンラインでのプレゼンテーションで取り入れるだけで、差がつくコツを２つ紹介する。

ポイント① 映像に変化を！

多くのプレゼンテーションでは、スライドを表示して、ただ喋っているだけとなっていることが多い。しかし、YouTubeで15秒同じ映像が続くと消されてしまうように、人は静止画が続くと飽きてしまう。そこで、スライドを表示しながらも、人物を入れてその人物が動くようにする、カメラ割りを変えるなど、動きを与えることが必要だ。さらにテロップや蛍光ペンなどでスライドに動きを与えても良いという。

ポイント② 音声・映像の品質を上げる！

音声はできるだけ品質を上げ、環境音を拾わないよう工夫することが大事になる。PCマイクではなくヘッドセット、できれば有線の専用マイクを使うことが望ましい。さらにスマホなどよりも、高解像度なカメラを使うことで映像の品質を上げると良い。照明を工夫するとより効果的だ。全く同じ部屋でも、自分の顔が明かりを受けるようにするだけで印象はぐっとよくなる。

> カメラやマイク、照明などにコストがかかりすぎるという方は、ぜひとも考えてほしい。私たちは良い印象を与えるために、スーツや靴などの投資をしてきた。オンラインだからといって投資をしない理由などない。むしろオンラインだからこそ、プレゼンテーションの品質が明らかになってしまう。その品質を上げるためにも、カメラや照明などに十分な投資をすべきではないか（西脇氏）

さらにカメラ目線にする方法として、ノートパソコンのカメラ位置をアナログな方法で目線の高さに合わせ、カメラの位置に目のあるキャラクターや人物の写真を配置することを紹介。好きなキャラクターや人ならば、語りかける表情も自然と良くなり、笑顔も出るからだ。西脇氏も同様に実践しているという。



カメラ目線にする方法

そして、画面中に占める登場人物の割合にも注意が必要だ。必要以上に人物が小さいのは印象がよくない。実際、マイクロソフトでは頭上の「空間＝クリアランス」について「必要以上に取らないこと」を求めているという。



画面中に占める登場人物の割合にも工夫が必要

YouTubeで収益化基準を２か月でクリア

プレゼンテーションの品質向上について語ってきた西脇氏だが、最後にYouTubeについて紹介した。西脇氏が自らYouTubeで試行錯誤する中で、プレゼンテーションにも活かせるナレッジが蓄積されたという。

YouTubeの収益化基準としては、チャンネル登録者数1,000人以上、年間再生数4,000時間以上という数字がある。西脇氏はこの数字を目指して動画投稿を開始し、約２か月で収益化基準を達成させた。そのために西脇氏が実際に行ったのが、「サムネイルを工夫すること」と「平均再生率（視聴維持率）を上げる工夫をすること」の２つだったという。

サムネイルを工夫する

クリックしたくなる「サムネイルの工夫」については、以下の４つを意識した。

- チャンネル名を必ず入れる
- キーワードだけを大きく入れる
- 人物を入れる
- 感情を入れる

これらによって「動画を見た人がどうなるのか」を端的に知らせることができる。プレゼンテーションのコツと同様、「自分のストーリー」として感じさせられるというわけだ。



クリックしたくなるサムネイルになるよう工夫する

平均再生率を上げる工夫をする

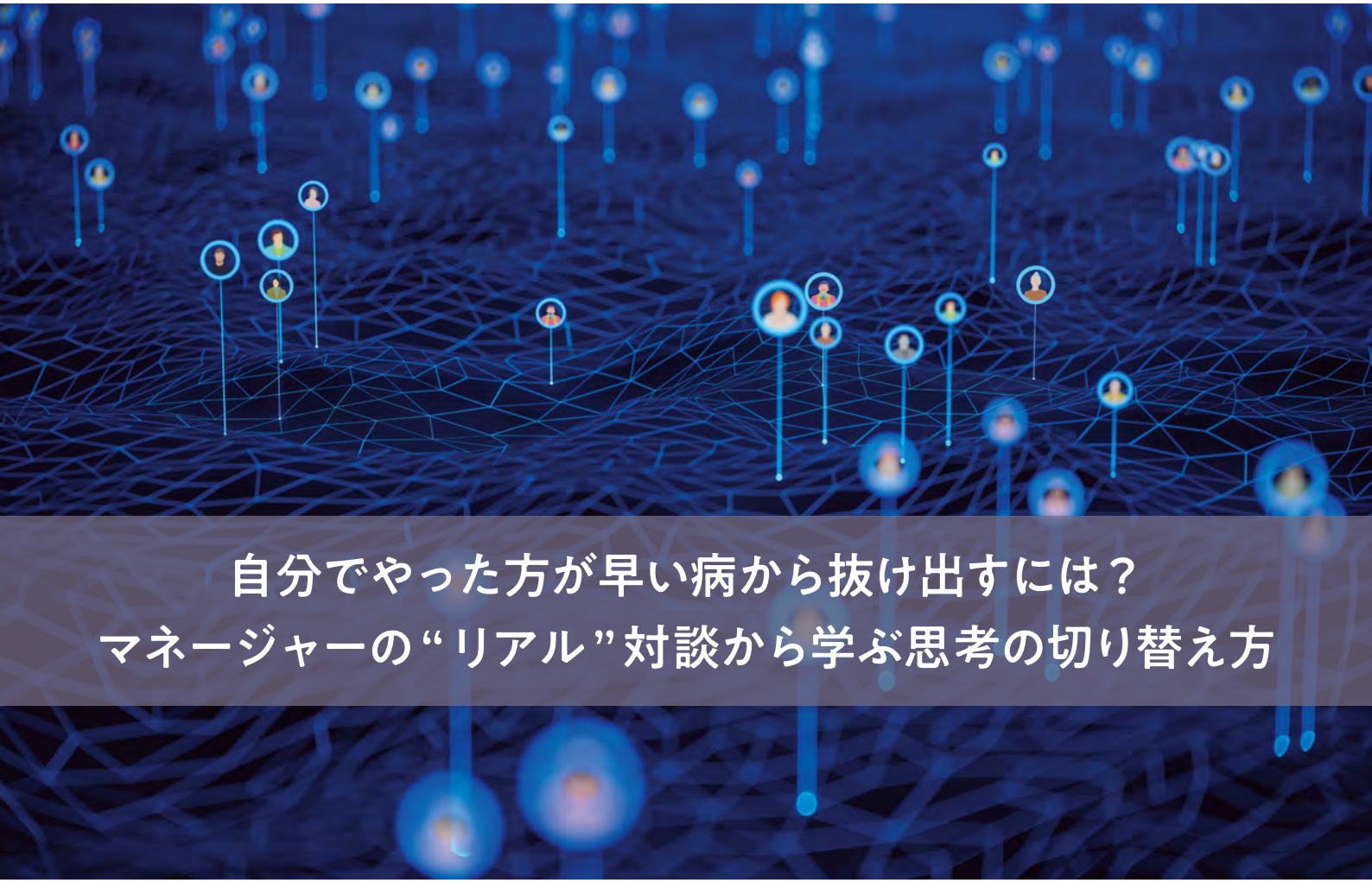
続いて、ほとんどの動画が平均20秒で50%が離脱するところ、できるだけ閲覧維持を継続させ、平均再生率を上げる工夫を行った。平均再生率の高い動画は長く視聴される動画であり、広告収入が多い動画となるため、YouTubeでは、より平均再生率が高い動画ほどおすすめし、検索の上位に表示する傾向があるからだという。そして、「10分の動画なら、3～4分まで絶対に相手を離さないように注力する方が、全体に力を注ぐより効果的だ」と語った。

それでは「長く見てもらえる動画」にするために、どのしたら良いのか。西脇氏は、「飽きられない動き、変化のある映像であることが大切だ」と強調し、次の方法を紹介した。

- 画面切り替えを多くする
- スピード感を高める
- どんどんと内容が進む
- 新たなコンテンツ・新たな内容が次々に出る
- 頭の中で想像させる言葉や問いかけがある
- 感情を動かす言葉がある
- テロップは数秒単位で表示する

なお、YouTubeに誘導できるSNSは「圧倒的にTikTok」だという。フォローしていなくてもザッピング（おすすめ）が可能であり、新しいプレーヤーがアピールできるからだ。

最後に、西脇氏は「プレゼンテーションでは、相手（顧客）目線で会話をし、巻き込むことをしよう。そうすれば、オンラインでも距離を超えて、プレゼンテーションで人を動かすことができる」と改めて語り、セッションのまとめとした。



自分でやった方が早い病から抜け出すには？ マネージャーの“リアル”対談から学ぶ思考の切り替え方

マネジメントや管理職の立場なのに、「自分でやった方が早い」と仕事を進めてしまっていませんか？パイオニアの井上氏とDMM.comの武井氏が対談を通じ、マネージャーとして仕事をしていくために身につけたい思考方法を紹介する。 森田 秀一

パイオニア株式会社 NP事業本部 CMO
井上 慎也 氏（左）

合同会社DMM.com マーケティング本部マーケティング部 部長
武井 慎吾 氏（右）

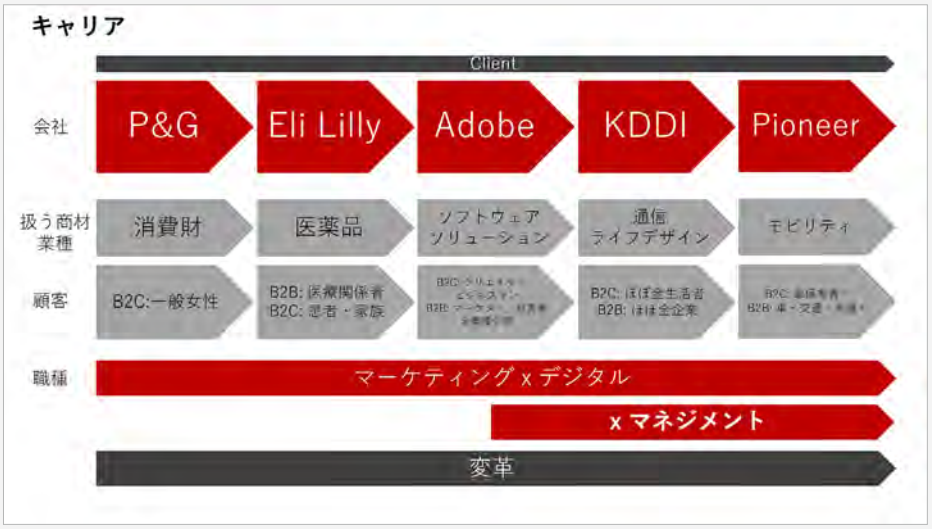


Web担当者・マーケターがプレイヤーとしてキャリアを積んでいくと、いずれマネージャー職（管理職）への道が開かれる。ひたすらKPIを追い求める日々から、チームメンバーを指導する立場へ変わっていく。だが、プレイヤーの感覚が抜けきらず、「自分でやった方が早い」と仕事を進めてしまうことはないだろうか。そうするとメンバーは育たず、自分の仕事は増えるばかりなのに、抜け出せない……。

そんな「自分でやった方が早い病」にかかっている方に向けて、パイオニア株式会社の井上慎也氏、合同会社DMM.comの武井慎吾氏が「Web担当者Forumミーティング 2021 秋」が登壇。対談を通じ、マネージャーとして仕事をしていくために身につけたい思考方法を紹介した。

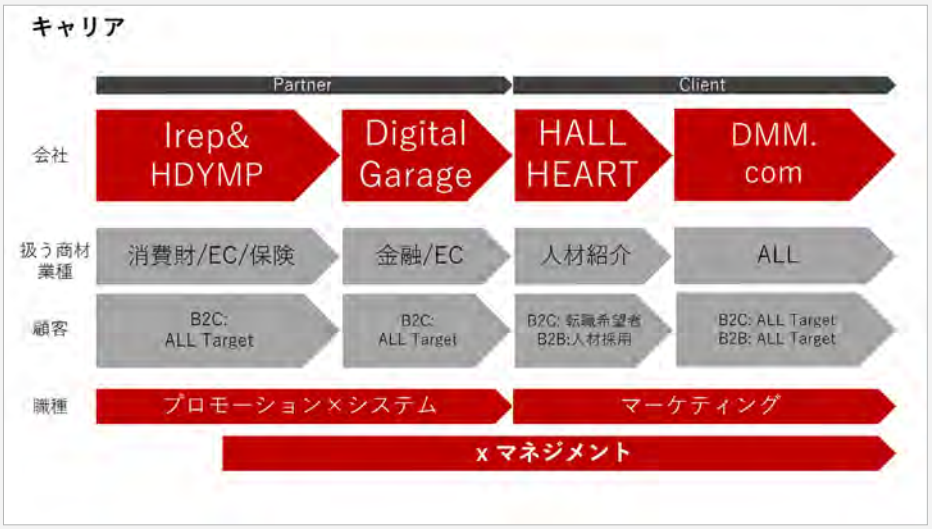
新人マネージャーにありがちな「自分でやったほうが早い」病。意識を変えるきっかけとは

井上氏は生活消費財メーカー大手のP＆Gでキャリアをスタート。製薬メーカーのEli Lilly（イーライリリー）、さらにはアドビ、KDDIを経て、2021年4月にパイオニアに入社。現在は新規事業、マーケティング関連部門の責任者を務めている。アドビ在籍時に初めてマネージャーを任された。当時は5～6人ほどのメンバーだったが、KDDI在籍時には40～50人を束ねた経験もある。



井上氏のキャリア

武井氏は、広告代理店でのプロモーション業務、IT企業のエンジニア、人材紹介会社のマーケターを経験した後、DMM.comに入社。マネージャー歴は長く、数名程度の組織のプレイングマネージャーから規模が広がり、最大で50名程度のメンバーを率いてきた。



武井氏のキャリア

セッションは井上氏の問いへ答えていくかたちですすめられた。はじめの問いは「ぶっちゃけ自分でやったほうが早いと思うことは？」だ。

武井氏は「現在はそうしないようにしている」と苦笑したが、マネージャー経験が浅い段階では、自分がやったほうが早いという思考が強かったという。

> ソルジャー的な働き方をしている時も正直あった。1日24時間、寝なければ何人か分の仕事ができるし、任せた仕事のクオリティが低いときは自分で……という意識が昔は強かった（武井氏）

無茶な量の仕事であってもやりきれば周りから自分が評価される。部下に任せるのは単純に面倒。こうしたポジティブ・ネガティブ両面の心境が入り交じっていたと武井氏は当時を振り返る。井上氏も、マネージャー歴初期の段階では「自分でやる」傾向が強かったという。急ぎの仕事を部下に説明しながらやっては間に合わないため、やらざるを得ない側面も多少はあった。

ここで武井氏から井上氏へ、思考をプレイヤーからマネージャーへ変えるきっかけはあったのかと質問があった。当時の自分を振り返り井上氏は次のように心境を語った。

> 自分の時間には限界がある。てっぺん（午前0時）過ぎて働いているとき、ふと『あぁ、これは続かないな。マネージャーの役割ではないな』と気づいた（井上氏）

マネジメントの役割は、組織のパフォーマンスを上げて最大の成果を創出すること

続いて、井上氏が投げかけた問いは「マネジメントの役割とは」だ。マネジメント職の本義は、メンバーを指導・監督することだろう。ただ、マネジメントに関する専門書や論文が星の数ほど存在する事実からも明らかなように、人によって定義や意味づけは少しずつ違う。

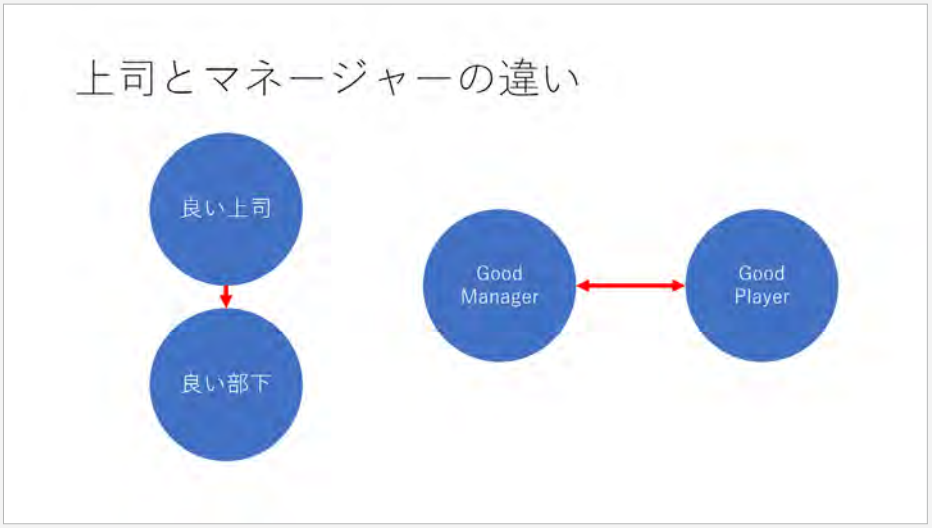
武井氏は、マネジメントの役割を「組織のパフォーマンスを上げて最大の成果を創出すること」と捉えている。マーケティングで最大の成果を生み出すためには、さまざまな立場の人々と協力し合わなければならない。1人でできることには限界がある以上、組織としての協調が必要になるからだ。

井上氏は武井氏の意見に共感を示し、付け加えて「中長期視点」もマネジメントの役割だと述べた。企業が存続するためには今年より来年、さらに再来年というように目標を上げていく。そこでは当然、社員の成長が伴わなければならない。目の前の短期的な仕事を処理するだけでなく、将来的にどうするかの視点で考えていくのがマネジメントの役割だという。

「マネージャー」は単なる役割。偉いわけでなく、プレイヤーと対等

「上司」と「マネージャー」は一見すると同じ概念に見えるが、実は異なることを外資企業在籍時に研修で学んだと井上氏は話す。

> 『上司と部下』だと、どちらが偉いかという上下の関係になってしまう。だが、マネージャーとは単に役割であって、部下に比べて偉いわけではない。あくまでマネージャーとプレイヤーは対等なのだ、と。私が初めてマネージャーになった頃はこの違いを理解できてなくて、先輩から怒られました（井上氏）



上司とマネージャーの違い

井上氏の上司とマネージャーの違いの話を受けて、武井氏も、「上司」「部下」では上下の関係を強く生み出してしまうことから、「部下」という表現は極力用いていないと明かす。

表現としての言葉選びは想像以上にセンシティブなようで、井上氏はかつて広告主として仕事を依頼していた時、取引先を「広告代理店」「エージェンシー」などとは呼ばず、あくまで「パートナー」とするよう、指導されたという。金銭を払う側ではあっても、自分たちだけではできない仕事を行ってくれる重要な存在だ。「どう呼ぶかが意識として変わってくるので気をつけなければいけない」と井上氏。

武井氏もかつてはメンバーを「○○君」と君付けで呼んでいたが、現在は年齢に関係なく「○○さん」にしたという。サッカーの久保建英選手が「君付けやめて」と報道機関に要望したニュースを見たことがきっかけだ。

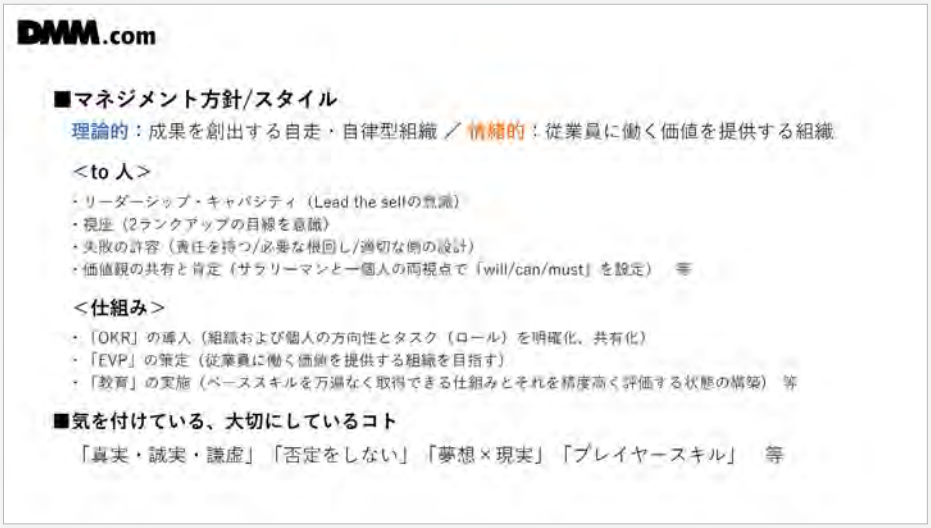
> 「○○君」は受け取る人によっては、ネガティブに受け取られる場合もある。言葉をどう使うかは意識している（武井氏）

リーダーシップは誰もが持てるビジネススキル。リーダーシップを持つ人が増えると生産性は上がる

次に井上氏からの質問は「マネジメントの方針・スタイル、気をつけていること」だ。武井氏が所属するDMMグループは、動画配信・オンライン英会話スクール・エンターテインメント施設運営など、58の事業を23のグループ会社で運営している。会社には大きく2つの部門があり、事業を運営する事業部門と、事業を支援する横断部門だ。武井氏が所属するマーケティング部門は、各事業をサポートする横断部門に属する。

> これだけの事業を展開しているので、グループ会社であるのにそれぞれが異業種・異業界という状態。成長のフェーズもまったく違う。当然、事業課題も全く異なるので上流下流にかかわらず、あらゆることに対応できる人材が求められている（武井氏）

武井氏はマネジメント方針として、成果を生み出すため理論的行動を重視する一方、情緒面も大切にしているという。特に従業員に対しては、さまざまな働き方・働き場所がある中で、DMMグループを選んで働いてくれていることへの感謝が大きいため、「働くことを通して得られる価値」を提供していきたいという。



武井氏のマネジメント方針

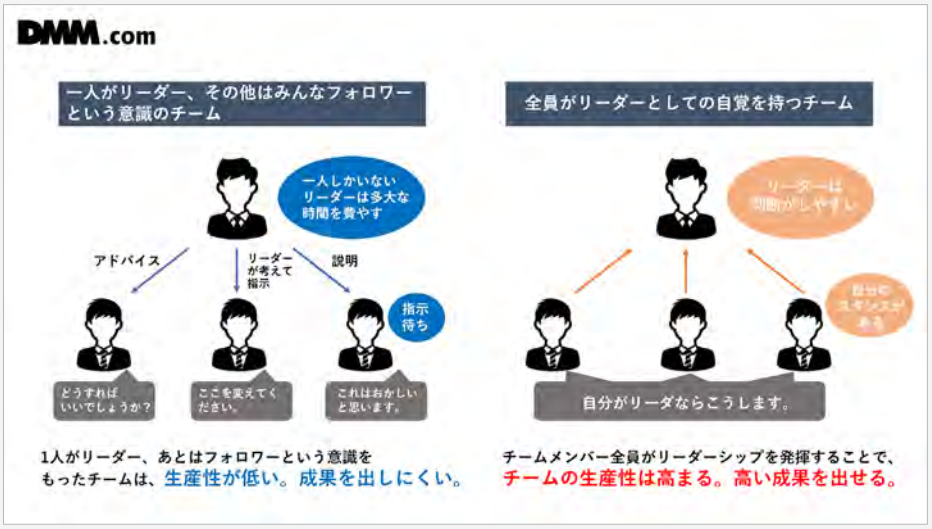
行っている施策として、武井氏はメンバーへ「リーダーシップ」を意識してもらうことを働きかけている。

> リーダーはポジションに過ぎず、リーダーシップは誰もが持てるビジネススキルです。リーダーシップを持てる人が増えると組織の生産性が上がり、高い成果を創出できます（武井氏）

人をリードするには、自分のことをまずリードできなければならない。「Lead the self」などに代表されるように、1プレイヤーの段階から、リーダーシップの重要性を意識してもらうようにしているという。

たとえば、1人のリーダーがいて、それ以外のメンバーは全てフォロワー（ここでは、リーダーの指示がなければ行動できない人の意味）では、リーダーはメンバーとのコミュニケーションに多くの時間を費やしたり、指示待ちが発生したりして、生産性が低い。

これに対して、メンバー全員がリーダーとしての自覚を持ち、「自分がリーダーならこうする」という視座をもって働いていると、リーダー職にある人物の負担が減り、生産性は上がる。これが、武井氏がリーダーシップを重視する理由だ。



リーダーシップの重要性

井上氏も自身のマネジメント方針を紹介した。井上氏が重視するのは「アカウンタビリティ」だという。一般的には「説明責任」などと訳されるが、井上氏によれば「各メンバーがそれぞれの仕事を“自分ごと”として捉え、自律的に動ける状態」といった意味で、これは武井氏が求めるリーダーシップ像にも近い。

■マネジメント方針/スタイル
・目的思考：　価値を創造
・アカウンタビリティ
・目的/目標と戦略を一緒に議論をして、やり方は任せる
・Boss Management
・ソウレンホウ（相→連→報）

■仕組み
・OGSM(OKR)による組織とチーム/個人の方向合わせ
・定期レビューによる整理と共有
・教育：ビジネススキル/マーケティングの土台

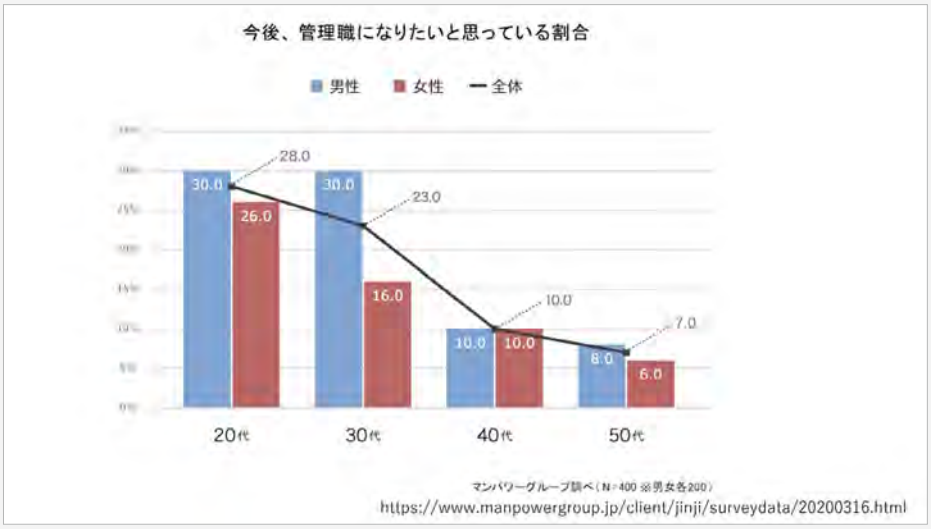
■大切にしていること
・成長/改善/学び
・ポジティブシンキング
・２つ上の目線

井上氏のマネジメント方針

各メンバーの目標管理については、武井氏は「OKR（Objectives and Key Results）」を採用。Googleが人事評価に用いる手法として、近年よく知られている。井上氏は「OGSM（Objective、Goals、Strategies、Measurements）」を用いているという。

マネジメントの仕事はおもしろい。ぜひチャレンジを

近年の調査では、社会人の多くが管理職になることを望んでいない傾向が浮かび上がっている。井上氏は、「ぶっちゃけマネジメントっておもしろい？」と質問を投げかけた。武井氏は、「マネジメントはおもしろい仕事である」と自信をもって答えた。



マンパワーグループの調査より。今後、管理職になりたいと回答した20代全体では28.0%だった

> 事業を運営したり、企業を経営したりする立場になれば、人や組織のマネジメントは欠かせない。マーケターとして働いているなかで、経営に近いポジションでマネジメントをやりながら学びを得られるので非常におもしろい仕事だ（武井氏）

マンパワーグループの調査によると、管理職になりたい理由には「報酬が増える」「自分が成長できる」管理職になりたくない理由には「責任の重い仕事をしたくない」「報酬面でのメリットが少ない」が上位にあがっている。

井上氏は「(マネージャー職は) 報酬を貰いつつも成長の機会をいただいている……というのが私の考え。失敗しても死ぬことはないし、マネージャー職をやってみると、人から聞ける話もまた変わってきて、(学習のための) 時間効率が良いと思っている」と述べた。

武井氏は講演の締めくくりのメッセージとして、「マネージャーの方は仲間を探してほしい」と呼びかけた。大変なこともあると思うがそれを一緒に分かち合える仲間が近くにいることで、乗り越えやすくなる。

井上氏は「メンバーがやってくれない」ではなく、自分の意識ややり方を変えることが重要と、「サーバント・リーダーシップ」(支援型リーダーシップ) への再注目を助言した。「サーバント・リーダーシップ」の初版本が刊行されたのは1970年代と古いが、2020年代のいまに役立つ要素が多いのでぜひ勉強してほしいという。

> 管理職になるかならないかに関わらず、リーダーシップは誰もが持てるので、日々の仕事にとりいれてもらいたい。管理職になると、今の専門性をより効率的に高められる。ぜひ将来的には、マネージャーになることにチャレンジしてみてほしい (井上氏)

ご利用のお客様へ はじめにお読みください

「Web担当者Forum ミーティング 2021 秋」電子雑誌版 ご利用案内

この度は、「Web担当者Forum ミーティング 2021 秋」電子雑誌版をご利用いただきまして、誠にありがとうございます。本電子雑誌版の PDF ファイル（以下「本 PDF ファイル」）の取り扱いに関し、以下のとおりご案内いたします。

● 本 PDF ファイル内の収録コンテンツについて

本 PDF ファイルに収録されたコンテンツ（情報・資料・画像等）（以下「本コンテンツ」）は、無償又は有償で、株式会社インプレス（以下「当社」）が認めた方法に従ってのみご利用いただけます。本コンテンツは、利用者様ご本人の個人的な使用の目的でのみ利用することができるものとし、当社の事前の書面による承諾なく、企業内、店舗、サイトなどにおいて特定または不特定の多数に利用させることのほか、著作権法で認められている私的使用の範囲を超えて複製、貸与、公衆送信その他の利用をすることはできません。

● ご利用方法

本 PDF ファイルは、ダウンロードいただいた利用者様ご本人のみがご利用いただけます。企業内での複数名による本 PDF ファイルのご利用については、別途有料サービスとしてご提供させていただきます。詳しくは当社までお問い合わせください。

● 著作権

本コンテンツの著作権は、当社又は当該コンテンツの著作権者に帰属し、許可なく複製、転用、販売、蓄積等著作権法で認められている私的使用の範囲を超えて利用することはできません。また、本コンテンツの内容を変形、変更、加筆、修正等することは一切できません。

● 商標などについて

本コンテンツに含まれる商標、ロゴ等は、当社または当該商標、ロゴ等の商標権者の商標です。本コンテンツには、TM マークまたは®マークは明記していません。これらを私的使用以外の目的で無断に利用することはできません。

● 免責事項

当社は、本コンテンツの内容について、妥当性や正確性について保証せず、一切の責任を負いません。また、本コンテンツの利用にあたり生じたいかなる損害についても、当社は一切の責任を負いません。本コンテンツをご覧いただくためのアプリケーション等のインストールに必要な接続等の費用は、利用者の自己負担で行うものとします。

本コンテンツや URL は、予告なしに変更または中止されることがあります。当社は、本コンテンツの変更、追加、中断または終了によって生じるいかなる損害についても責任を負いません。

● お問い合わせ先

株式会社インプレス　Web担当者Forum編集部
https://webtan.impress.co.jp/
web-tan@impressrd.jp
〒101-0051　千代田区神田神保町1-105　神保町三井ビルディング

©2022 Impress Corporation, All rights reserved.