

広告クリエイターはいかにインサイトを獲得するか？

How Do Advertising Creators Gain Consumer Insights?

水野誠¹⁾, 生稲史彦²⁾

MIZUNO Makoto¹⁾, IKUINE Fumihikoko²⁾

1)明治大学, 2)筑波大学

1) Meiji University, 2) University of Tsukuba

【要約】消費者インサイトとは、製品やサービス、広告等に対する消費者が必ずしも意識していない認識であり、それを踏み台にマーケティングやデザインの跳躍が行われる。われわれが行ったあるクリエイティブ・エージェンシーに対する調査では、消費者インサイトを獲得するために行動観察、デプスイントビューのような少数者に対する質的調査とそれに基づくメンタルシミュレーションが重視されていることが示された。本研究では、このような方法が妥当であるためにどのような条件が必要なのかに関していくつかの仮説を提示し、今後の研究の方向性について議論する。

【キーワード】消費者インサイト, 広告制作, マーケティングリサーチ, メンタルシミュレーション

1. はじめに

近年、マーケターたちの間で「消費者インサイト」ということばがよく使われる。ビジネスの流行りことばがしばしばそうであるように、このことばは多様な意味で使われている。しかし、多くの場合に共通しているのが、消費者インサイトとは①消費者自身が持つ認識であること、②ただし当人に必ずしも意識されているとは限らないこと（したがって第三者が観察によって「発見」することが少なくない）、③消費者が企業のマーケティング活動と関わる接点（すなわち、企業の製品・サービス・コミュニケーション活動など）で生じていること、などと思われる。したがって本研究では消費者インサイトについて「消費者が（本人が自覚しているかどうかには関わらず）日常生活において有する、企業のマーケティング活動に関連する認識」という暫定的な定義を与えることにする。

この定義に対して、それは通常のマーケティングリサーチとどう違うのか、という疑問が投げかけられても不思議ではない。実際、伝統的なマーケティングリサーチもまた、消費者インサイトを獲得するための一つの手段とみなすことができる。しかし、既存の手法に対して何らかの不満があるからこそ、消費者インサイトという新しい概念が登場したと考えるほうが自然であろう。1つの背景は、消費者行動における無意識の側面がより重視されるようになり、定型化された質問紙調査や大規模な購買データの分析を超えた方法に関心を持つマーケターが増えたことであろう（萩原 2011）。たとえば行動観察（松波 2011）や神経科学的方法（Du Plessis 2011）といった新たな調査手法が注目されるようになった。

消費者インサイトという概念が広まった理由は、しかし、それだけではない。ビジネス・インサイトについて論じた石井（2009）によれば「生活上の消費者の知恵（独自の課題とその解決方法のセット）は、『消費者インサイト』と呼んでいい」という（同書, p. 89）。消費者はどこまで意識しているかはともかく、ちょっとした工夫で製品やサービスに関わる課題を解決することがある。これを観察することで消費者インサイトを獲得し、デザインに生かそうとする発想がデザインの現場でも提案された（Brown 2009, Kelly & Littman 2001）。そこでは消費者インサイトは、実際の消費シーンの課題解決を起点に、より専門的でエレガントな解決としてのデザインに導く役割を果たす。消費者インサイトの獲得は、デザインや製品開発という能動的行為と不可分の関係にあることに注意したい。

課題解決としての消費者インサイトは、消費者が現実に行っている行動を超えて未来へと及ぶ。Clark & Fujimoto (1991)は、製品開発は未来の消費プロセスのシミュレーションであると述べている。われわれの議論に引きつけていうなら、デザイナーが未来に起き得るユーザの使用状況についてメンタルシミュレーションを行い、そこからデザイン上の課題を抽出し、その解決の方向性を探ることもまた、消費者インサイト獲得の1つの形である。メンタルシミュレーションは現実の観察や経験にある程度立脚しつつも、それを超えた可能な世界を構成する。そこでは、観察の対象は現実の世界から想像上の世界へと拡張される。そうした現実からの乖離によって、消費者インサイトが画期的なデザインに結びつくという側面もある。

このように消費者インサイトの獲得は現実の消費者の心（さらには無意識）を探ることにとどまらず、マーケターやデザイナーの能動的な関与を前提として、かつ未来を志向するシミュレーションによっても実現される。そうした実践がいかに行われているかについては、いくつかの事例研究がすでにある（たとえば西川，廣田 2012 など）。一方，そうした実践の妥当性を理論的に検討することもまた研究課題である。本研究は実務家へのインタビュー調査を踏まえ，消費者インサイト獲得の方法論について理論的基盤を探求することを目指している。次節では，われわれが以前実施した広告クリエイター⁽¹⁾に対する調査を概括する。そこから消費者インサイトの獲得に関するいくつかの問題を抽出し，3節以降でそれに対する理論的な検討を加えることにする。

2. クリエイター調査の要約

Wieden+Kennedy（以下 W+K）は世界的なクリエイティブ・エージェンシー（広告制作を中心業務とする専門的な広告代理店）として広告業界では知らない人のいない有名企業である。われわれは，W+Kの東京オフィスに勤務する5人のクリエイターとプランナーにインタビューし，消費者インサイトの獲得に関する彼らの経験と見解を聞いた。その発言を要約すると以下ようになる（詳細は水野，生稲 2011を参照されたい）。

- (1) **チーム思考** インタビュー対象者全員が大手広告代理店あるいはその関連企業からの転職者であったが，彼らが等しく答えたのが，前職と比べて W+K では幅広い職能を担当し，その分担当するクライアントは絞られること，そしてチーム内の討議時間が非常に長いことである。消費者インサイトのような広告キャンペーンの出発点となる「川上の」発想は，チーム討議によってしかよいアイデアが生まれないと対象者の一人は答えている。

さらに興味深いのは，同オフィスの半数近くが外国人であるという点である。彼らは通訳として存在するわけではなく，日本で行うキャンペーンに日本人と同等のスタッフとして参加している。彼らとのコミュニケーションの齟齬が，異文化の視点を取り入れる点で有効に働いているという意見が多かった。

- (2) **観察と取材** W+K でインサイトを得るために行われる消費者調査は，ほとんどすべて少数のターゲットに対する行動観察やデプスインタビュー（深層面接調査）のような質的調査方法が採用され，質問紙調査のような一般的なマーケティングリサーチはあまり信頼されていない。あるクリエイターは，いま消費者は小さなトライブ（部族）に分断されており，ターゲットとするトライブを代表するインフルエンサーを観察・取材することが重要だと述べている。たとえば，あるスポーツ用品メーカーのために渋谷でスケートボードをしている若者を広告で起用したとき，彼らに長期間密着取材して，インタビューと写真撮影を行ったという。

デプスインタビューの経験が豊富なプランナーは「相手の経験を追体験」し，「人生をシェア」することを目指すという。これは，石井 (2009) がいう「対象に棲み込む」行為に近い。その結果，たとえば「イタコ状態」になり，当人がいなくても自分が質問に答えられるぐらい一体化することが目標とされる。

- (3) **メンタルシミュレーション** クリエイターは自分が必ずしも十分経験を持たない製品も担当する。あるクリエイターによれば，そのような場合ユーザが触れている情報にできる限り自分も触れることで「彼らの感覚を自分のなかに入れる」という。ターゲットが異性の場合であれば，自分の配偶者を想像して，仮想的に会話してみたりする（実際に家庭で聴いてみると答えたクリエイター／プランナーはいなかった）。このようなシミュレーションは，たとえば制作物の品質について，前の職場のメンターと仮想的に対話する，というような形でも行われる。

無意識の力を活用しようとするプランナーもいる。大量の情報を摂取したあと，しばらく意識的な思考は中断する。そして，2日間ほどおいて再び考え始めたとき，最初に思い浮かぶアイデアを尊重するという。

- (4) **ネットワークの活用** これは比較的個人差がある要素ではあったが，仕事での関係以外にも，大学時代の友人や近隣との私的なつき合いを通して，新たな着想が得られることもある。

以上のインタビューから、前節で述べた少数の消費者に対する観察とインタビュー、そしてメンタルシミュレーションといった手法が広告プランニングの現場でも積極的に使われていることがわかる。こうした方法が現場で支持されていることが確認されたので、次にその妥当性を理論的に検討する。そもそも少数者に対してのみ観察やインタビューを行うことは妥当なのか、どのような少数者を対象とすべきか、そもそもマーケターは少数者をどこまで理解できるのか、という3点について議論する。

3. なぜ少数者に対する調査が妥当なのか

マーケティングリサーチで多用されてきた標本調査では、予算が許す限り大きな規模の標本を無作為に抽出することが望ましいとされる。統計学的にいうと、標本規模が大きい方が想定される標本誤差が小さくなるからである。このような方法を用いて、マーケターは自らのブランドが市場においてどれくらいのシェアを占めるのか、どのような層の消費者にどれだけ浸透しているのかを把握してきた。こうしたアプローチを図示したのが図1である。それが採用される背景には、全体市場におけるシェアの拡大を最終目標に、セグメントごとのマーケティング戦略を構築していくという論理があった。

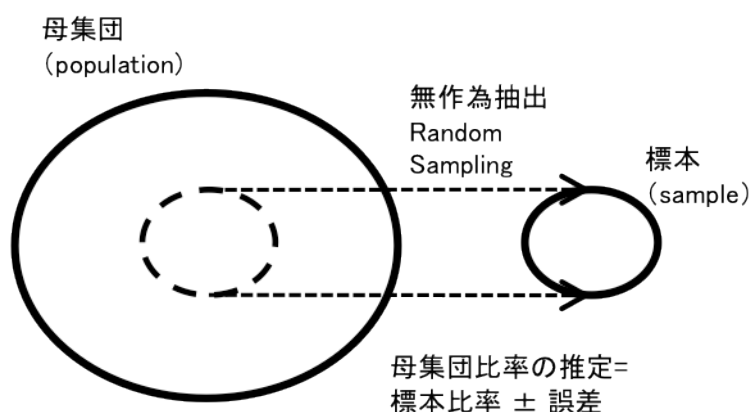


図1 標本調査という考え方

ところが最近、統計学的分析の前提となる標本の無作為抽出が難しくなってきた（萩原 2011）。現在急速に普及しつつあるウェブ調査は、調査への協力を希望する人々の大規模なリストをベースにすることが多く、トップダウン型のマーケティングで母集団として考える広範な消費者群を正しく代表している保証がない。したがって、ウェブ調査はその「代表性」がしばしば議論的になってきたが、圧倒的なコストの安さや時間の早さによって、マーケティングリサーチの主流になりつつある。このような調査環境の変化により、全国規模で市場シェアを追求するタイプの事業にとって、客観的な市場情報が入手するコストとリスクが増加している。

もちろん、そのような調査実行上の事情だけで少数者に対する質的調査がさかんになったわけではない。ウェブデザインの世界で生まれたペルソナ法は、きわめて少人数の仮想的な人格（ペルソナ）を想定し、それに基づいて「ユーザ中心デザイン」を行うことを目指している（Cooper, Reimann, & Cronin, 2007）。そこでは、消費者をグループ別に集計すると失われがちな、個々の消費者の視点が重視されている。その結果、コスト的にも少数の消費者を対象にせざるを得ないわけだが、それ以上に、深い情報が得られるというメリットが期待されている。すなわち、小規模標本であることを積極的に評価するというより、それによる問題を上回る価値が得られると主張されているように思われる（したがってこれらの手法は、多くの企業で大規模な量的情報の補完として扱われている）。

一方、そもそも母集団＝全市場からの標本抽出を必要としない立場もあり得る。たとえば、市場のニッチを狙うタイプの事業がそうである。ニッチの顧客は全市場のごくわずかな部分を占めるにすぎず、標本調査のような形でアプローチすることはそもそも意味がない。独自の製品なりサービスなりに対して少数であれ一定の顧客が存在するのであれば、「いまそこにいる」彼らを徹底的に理解することは可能だし、そうする必要がある。そこを出発点に顧客基盤を拡大させ、つねに直接的な対話を行っていけば、ある規模までは、必要な消費者インサイトを把握できるはずである。このようなボトムアップ型のマーケティングが、大手企業を含めて多品種少量生産が行われるなかで増加する傾向にあると思われる。ボトムアップ型のアプローチは図2のように表現される（それに対して、全体市場でのシェアの拡大を狙い、標本調査を行うマーケティングはトップダウン型と呼ぶことができる）。

実際のマーケティング活動においては、多くの企業がトップダウン型とボトムアップ型のどちらかに特化しているわけではない。ニッチを見つけるために全体市場の俯瞰的な情報が役に立つこともあるし、

ニッチが市場として成長していくにつれ伝統的なマスマーケティングの手法が効果を発揮することも少なくない。しかし、それぞれの特徴を明らかにするためあえて両者を区別するなら、ニッチから出発するボトムアップ型マーケティングにおいては、市場全体の代表性を持つ情報はほとんど重要ではなく、少数だが確実に存在する需要について深く理解することが重要になる。

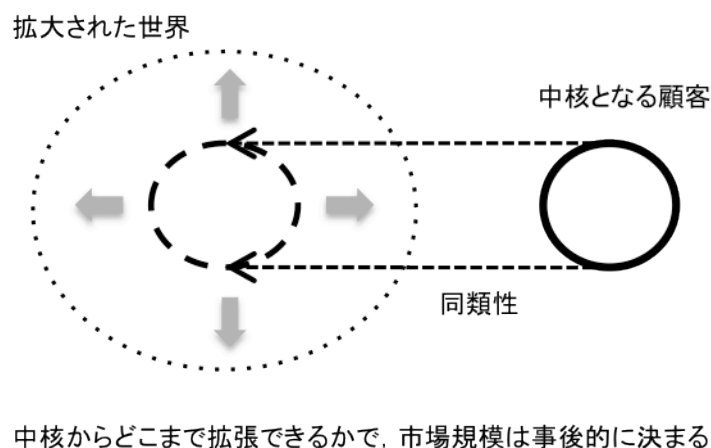


図2 ボトムアップ型マーケティング

4. どのような少数者をターゲットにするのか

少数の消費者からインサイトを獲得することが妥当だとして、次に問題になるのは、どのようにその少数者を選ぶかである。前節でも少し触れたが、ペルソナ法でもデプスインタビューでも、どのように対象者を選ぶべきかについての指針は、標本調査のように確立しているわけではない。実際には、何らかの意味で代表性のある標本がすでに選ばれているとアприオリに仮定しているか、ターゲットとする消費者の範囲では同質性が高いので、誰を対象としても結果はあまり変わらないと考えているかのいずれかではないかと思われる。

一方、行動観察やエスノグラフィでは、調査対象としてエクストリーム・ユーザ (extreme users) を選ぶべきだと主張されることがある。製品を開発したり改良したりしようとするとき、ふつうにそれが使われている状況を観察しても新たなアイデアは生まれにくい。むしろ稀に起きるトラブルへの対応や、ふつうではない使われ方を観察することで、イノベーションのヒントが得られると期待されている。決して多数例ではなく、その意味で代表性は全くないが、そこからイノベーションに向けての有意義な情報が得られるという考え方である。

W+K のクリエイターへのインタビューでは、消費者の異質性が高まり「トライブ化」が進むなか、そのなかで重要な役割を演じるインフルエンサーを取材するという声が聞かれた。これは、消費者のなかに、メーカーにとってとりわけ情報価値が高い少数の人々がいるという発想に立っている。それがインフルエンサーであるということは、周囲への影響力やトレンドに関する先進性に注目しているということであろう。それと密接に関連するのが、イノベータや初期採用者、オピニオンリーダーといった、長くメーカーの道具箱を賑わしてきた概念である。

新たな観点として興味深いのが、片平 (1999) による「消費者の樹」である。図3に沿って説明すると、ある製品なりサービスなりが消費者Bにとって満足いくものなら、その下位にある消費者Cにとっても満足できる。しかし、その逆はいえない。またそれが消費者Aにとって満足いくものなら、BやCなどその下位にある者にも満足がいく。すなわち、消費者の品質評価には階層性があり、上位にいる消費者ほど高度な評価眼を有している。わかりやすくいえば「目の肥えた」消費者ということになる。したがって、そうした目利きに評価させることが重要になる。

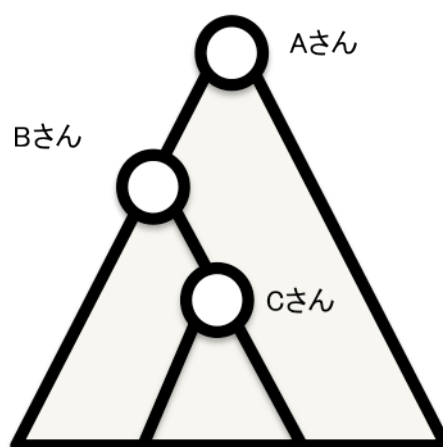


図3 消費者の樹 (片平 1999, p. 293)

少数の消費者からインサイトを得ようとするものの根拠としていずれの仮説が正しいかを判断するは、今後の研究の進展を待たねばならない。しかし、個々の消費者は同質ではなく、そこから得られる消費者インサイトに大きな格差が存在することになる。したがって、無作為抽出はもはや意味がなく、「情報価値」の高い消費者を任意抽出するほうが適切である。

5. 少数者の理解は可能なのか

最後に、情報価値の高い少数者の選定に成功したとして、行動観察やデプスインタビューを通じて深く、無意識の行動を含めて消費者を理解することがどこまで可能かを考えよう。W+K のクリエイターやプランナーはわれわれのインタビューに対して、ユーザの「感覚を自分のなかに入れる」、「イタコ状態」といった表現を用いた。すなわち、特定の消費者と一体化し、自己のなかで彼（女）の思考や感情をシミュレーションするということである。これはあえていえば、クリエイターと消費者の仮想的な共創関係ということができよう。

人間が発達とともに他者と視点を共有し得る能力を持つことは、心理学では「心の理論」と呼ばれている (子安・大平 2011)。それが他者の知覚のみならず感情までを含むとき、共感 (sympathy) が成立しているとみなせる。興味深いことに、そうした共感は少数の具体的な個人に向けられやすいことを示す実験がある (Small & Loewenstein 2003)。アフリカで飢餓に苦しむ子どもを救う寄付を呼びかけるのに、飢餓の実態に関する客観的な統計数値を見せるよりも、1 人の具体的な子どもの実態を訴えたほうが効果的であることが示されている。この認知バイアスは、被験者に分析的な思考をするよう操作しても本質的には解消されない (Small, Loewenstein & Slovic 2007)。それは何らかの適応的な意味を持つからこそ人類が進化の過程で獲得した能力かもしれない。そうであれば、合理的な思考によって抑制するよりは、積極的な活用を図ったほうがより生産的である。行動観察であれペルソナ法であれ、マーケターたちが少数の個別具体的な消費者を対象としてインサイトを得ようとするものには必然性がある。

だが、話はそこで終わらない。クリエイターへのインタビューから、消費者と仮想的な対話を行うことは実際の対話の代替手段というより、クリエイティブな発想を行ううえで実際の対話以上に望ましいと考えられていることが窺えた。もちろんそこには、生身の他者と触れ合うことに比べて制約が少ないという事情を無視できないだろう。しかし、消費者インサイトとは本人に意識されない部分を含むとされることが多いことから、現実の対話が無意識の領域に踏み込むことを妨げると懸念されているのかもしれない。あえて仮想的な対話を行うことの意味をさらに探求することが望まれる。

6. 今後の課題

われわれは W+K のクリエイター／プランナーへの取材を通じて、少数者の観察・取材に基づきメンタルシミュレーションを行い、それによって獲得された消費者インサイトに基づきクリエイティブなプランニング作業が行われていることを確認した。同じことがマーケティングやデザインの様々な現場で実践されていることもわかっている。こうした方法論は、従来のマーケティングリサーチの常識からは必ずしも支持されない。しかし、現場での支持には何らかの根拠があるはずである。なぜ少数者への調査

を行うのか、どのような少数者を対象とすべきか、そもそも彼らをどこまで理解できるのかについて現段階で考えられる仮説をいくつか提示した。もちろん他にもっと有力な仮説があるかもしれない、すでに心理学や認知科学で解決されている問題もあるだろう。いずれにしても、消費者インサイトを獲得する新たな方法論の妥当性について、今後さらに深く検討することが望まれる。

消費者インサイト獲得の重要性について、産業や企業、あるいは国や地域によって違いがあることも踏まえなくてはならない。われわれの研究は広告制作に焦点を当ててきたが、映像、音楽、ゲーム、出版といったコンテンツ産業から従来型の製造業やサービス業まで、様々な領域で消費者インサイトがどの程度重視され、またどのように獲得されているかを比較することが今後の課題となる。

いうまでもなく、消費者インサイトの獲得は、クリエイターたちの仕事の一部を占めるにすぎない。アイデアの創出、コンセプトへの昇華、具体的なデザインへの展開など、消費者インサイトを獲得したあと、あるいはそれ以前に行われる活動は多岐にわたる。そのなかでインサイトがどのように活かされていくのか、相対的な貢献度はどの程度であるのかを、クリエイティブな仕事の全体の流れのなかで研究することも必要である。

注

- (1) クリエイター (creator) という呼称は一種の和製英語であるが、日本の広告業界で広く使われているため、本研究ではそのまま使うことにする。

参考文献

- Brown, Tim (2009). *Change by design: How design thinking transforms organizations and inspires innovation*. HarperBusiness. (ティム・ブラウン (2010)『デザイン思考が世界を変える イノベーションを導く新しい考え方』早川書房)
- Clark, K. B., & Fujimoto, T. (1991). *Product development performance*. Boston: Harvard Business School Press. (藤本隆宏, キム・B・クラーク (1993)『製品開発力』田村明比古訳. ダイヤモンド社)
- Cooper, A., Reimann, R., & Cronin, D. (2007). *About face 3.0: The essentials of interaction design*, John Wiley. (Alan Cooper, Robert Reimann, David Cronin (2008)『About Face 3 インタラクショナルデザインの極意』長尾高弘訳, アスキー・メディアワークス)
- Du Plessis, Erik (2011). *The branded mind: What neuroscience really tells us about the puzzle of the brain and the brand*. Kogan Page.
- 萩原雅之 (2011)『次世代マーケティングリサーチ』ソフトバンク・クリエイティブ.
- 石井淳蔵 (2009)『ビジネス・インサイト ―創造の知とは何か』岩波書店.
- 片平秀貴 (1999)『新版パワー・ブランドの本質 企業とステークホルダーを結合させる「第五の経営資源」』ダイヤモンド社.
- 片平秀貴, 古川一郎, 阿部誠 (2003)『超顧客主義 顧客を超える経営者たちに学ぶ』東洋経済新報社.
- Kelly, T., & Littman, J. (2001). *The art of innovation: Lessons in creativity from IDEO, America's leading design firm*. Doubleday. (トム・ケリー, ジョナサン・リットマン (2007) 鈴木主悦・秀岡尚子訳.『発想する会社!―世界最高のデザイン・ファーム IDEO に学ぶイノベーションの技法』早川書房)
- 子安増生, 大平英樹 (2011)『ミラーニューロンと〈心の理論〉』新曜社.
- 松波晴人 (2011)『ビジネスマンのための「行動観察」入門』, 講談社.
- 水野誠, 生稲史彦 (2011) 消費者インサイトの獲得―あるクリエイティブ・エージェンシーの事例―, 研究ノート, 『赤門マネジメント・レビュー』10巻6号, pp. 441-461.
- 西川英彦, 廣田章光 (2012)『1からの商品企画』碩学舎.
- Small, E. A. & Loewenstein, G. (2003). Helping a victim or helping the victim: Altruism and identifiability, *Journal of Risk and Uncertainty*, 26(1), 5-16.
- Small, E. A. Loewenstein, G., Slovic, P. (2007). Sympathy and callousness: The impact of deliberative thought on donations to identifiable and statistical victims, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 102, 143-153.

連絡先

住所: 〒101-8301 東京都千代田区神田駿河台 1-1 明治大学商学部

名前: 水野誠

E-mail: makoto@kisc.meiji.ac.jp