

<Review> The Grateful Dead and Marketing

|       |   |
|-------|---|
| メタデータ | 言語: jpn<br>出版者:<br>公開日: 2016-09-12<br>キーワード (Ja):<br>キーワード (En):<br>作成者: 内田, 成<br>メールアドレス:<br>所属:   |
| URL   | <a href="https://saigaku.repo.nii.ac.jp/records/451">https://saigaku.repo.nii.ac.jp/records/451</a> |

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 International License.



## 資料紹介

# グレイトフル・デッドとマーケティング

## The Grateful Dead and Marketing

内 田 成

UCHIDA, Minoru

### 1. はじめに

今日ほどマーケティングの必要性が叫ばれている時代はないといえるが、しかし、逆にマーケティングがむしろ機能していないのではないかとすらいわれている。IT技術の急速な進展とともに、これまで制度化されてきた理論的ツールに基づくマーケティングは、消費者のニーズや変化の方向をうまく捉えることができずにいる、といっても過言ではない<sup>1)</sup>。

本稿で採り上げるのは、ブライアン・ハリガンとデイヴィッド・ミーアマン・スコットの『グレイトフル・デッドにマーケティングを学ぶ』<sup>2)</sup>である。もちろん、これまでにグレイトフル・デッド (The Grateful Dead) がマーケティング関連の書籍で採り上げられるのは初めてではない<sup>3)</sup>。しかし、本書においては豊富な具体的な事例を紹介しながらグレイトフル・デッドの行ってきたことが、現代においてもビジネスモデルとして非常に有効であり、通用するという点を明らかにしているところに興味を覚えたからである。

### 2. グレイトフル・デッドのビジネスモデル

グレイトフル・デッドは1965年にサンフランシスコで誕生した。当時のアメリカは、その歴史においても大きな変動の中にあった。ベトナム戦争の激化、公民権運動などが起こり、反体制運動も高まりつつあった。グレイトフル・デッドは1967年にファーストアルバムを出し、伝説のウッドストック・フェスティバルで人気を博した。その後も活動を続け、70年代、80年代、90年代においてもファンを増やし続

けた<sup>4)</sup>。

グレイトフル・デッドは結成から30年間に2300回以上のライブを行ないツアーバンドとしての地位を確立した。この間13枚のスタジオアルバムも発表しているが、その人気はライブにあった。というのも、他のロックバンドとは異なり、ライブで何を演奏するのか予想がつかなかったこと、すなわち意外性があったからである<sup>5)</sup>。

彼らは早くも1960年代に、現代のソーシャルメディアを使ったマーケティングと類似したマーケティングを行ない、他のバンドとは全く異なるファンサービスを行っていた。たとえば、ライブで自由に録音させたり、手作りテープのファン同士の交換も認めていた。いわゆる「フリーミアム」の先駆ともいうべきことを行っていた<sup>6)</sup>。無料の音楽が原動力となり、ファンの間に口コミネットワークが構築された。このようなグレイトフル・デッドのやり方をブライアンとデイヴィッドは「コントラリアン・マーケティング」<sup>7)</sup>と呼んでいる。つまり、伝統的なマーケティングとは全く異なる革新的なマーケティングの実践に注目しているのである。

通常、ミュージシャンはアルバムを主要な収入源としており、アルバムを売るためにツアーをおこなう。それに対してグレイトフル・デッドはライブで稼ぐ「ビジネスモデル」を作り上げた。彼らは商品ではなくて、ビジネスモデルの革新の重要性を教えてくれる。さらに1970年代にツアー情報をファンに知らせるための会報の提供を始めた。他のバンドが自分たちのイメージを押しつけがちであるのに対して、グレイトフル・デッドは観客とのライブという

---

キーワード：グレイトフル・デッド、マーケティング、顧客満足、消費者、コミュニケーション  
Key words : the grateful dead, marketing, customer satisfaction, consumer, communication

体験を共有するということを目指している。つまりコミュニティとしてのライブという位置づけである<sup>8)</sup>。

### 3. グレイトフル・デッドの独自性

インターネットのない時代にロックバンドはアルバムを販売するためにツアーをおこなっていた。そして、多くのレコードを売り、ゴールドディスクやプラチナディスクになることを目指した。1975年当時、ゴールドディスクになるためには、レコード50万枚、売上100万ドルを達成することが必要であり、プラチナディスクの場合には、倍のレコード100万枚、売上200万ドルが必要であった。

つまり、その当時のロックバンドやレコード会社にとっては、アルバムの販売促進のためにライブをすることが基本的な考え方であり、「ビジネスモデル」であった。これに対してグレイトフル・デッドはアルバムの販売ではなく、ライブから収入を得ることを目指した。つまりファンとの体験の共有を主眼とした。そのためにはライブの運営方法が異なっていた。ライブごとに演奏曲目を変えたり、同じ曲でも演奏の仕方を変えたりし、ライブごとに異なる音楽体験をすることにより、ファンが毎晩のようにライブに行きたくなるように仕向けた。したがって、グレイトフル・デッドにとっては恒常的にライブを行なうことが必要となった。このようにロックバンドの典型的なビジネスモデルを根本的に変えることは、その基礎にある「通念」を変えることに他ならないし、通念の変革は行動によってのみ可能になる。このようにして変革された通念は、グレイトフル・デッドの熱狂的なファンを生み出した。ライブチケットは常に完売状態が続いた<sup>9)</sup>。

企業活動においても、独創的なやり方よりも業界で成功している手法を模倣することがしばしばおこなわれている。しかし、今日成功してビジネスは、技術や商品自体よりもビジネスモデルの差別化によりもたらされている、といえる。たとえばオンラインのDVDやCDのレンタル、カーシェアリング、ネットオークション、グーグルの広告、iPodやiTunesなどは従来のものとは全く異なったビジネスモデルに基づくビジネスである。それまでの常識的なやり方を踏襲することなく、否定することにより、差

別化し、成功している、といえる。それは、ここで採り上げているグレイトフル・デッドの場合にも、当てはまることはいうまでもあるまい<sup>10)</sup>。

ところで、グレイトフル・デッドというバンド名はリーダーのガルシアが『ファンク&ワグナル国語辞典 (Funk & Wagnalls new Standard dictionary of the English language)』(1956年版)を開いて当てずっぽうに指差した単語に由来している。グレイトフル・デッドとは「感謝する死者」であり、正式な埋葬を拒まれた死者を助けた英雄に関するパレードの一種で、多くの文化でよく似た物語が伝承されている<sup>11)</sup>。この印象的な名前は大きな資産である。つまり、他のバンド(あるいは商品)と間違えられることがなく覚えてもらえるからである。今日においては、インターネットで検索する場合に個性的で忘れられない名前をもっていると見つけてもらいやすい、といえよう。現代のような情報化社会では検索が重要なキーとなる<sup>12)</sup>。

バンドしてみた場合、グレイトフル・デッドはさまざまなスキルを持った人間があつまったことによる相乗効果が、その独自性を生んでいる、といえる。たとえば、リード・ギターのジェリー・ガルシアはバンジョーも演奏したし、ベーシストのフィル・レッシュはジャズのトランペット奏者であった。ベースの弾き方を知らなかったので先入観をもたずに、さまざまな試行錯誤をし、独自のサウンドを作り上げることができた。また正式な音楽教育をほとんど受けていないものもいた。このことから、現在のような変化の激しい時代には、ユニークな個性をもった個人で構成された多様性のあるマーケティングのチームが必要となる。専門的な知識を持っている人よりも、ソーシャルメディアを使いこなすことができる人のほうがよいかもしれない。また、幅広い人的ネットワークを持っている人も必要である。過去の成功体験を持たない人のほうが新しい発想に向いているといえる。消費者の行動も大きく変化しており、これまでの経験や知識だけでは対応が難しくなりつつある、といえる。グレイトフル・デッドのように多種多様な、あるいは異質な人間こそが求められる、といえる<sup>13)</sup>。

しかし、ここで注意しなければならないことは、

グレイトフル・デッドが時代の変化とは無関係ではなかった、ということである。1960年代にモッズ・ロックが流行し、1970年代にグラムロックが全盛期を迎えても、スタイルを変えなかった。メンバーはファンと親密さを持ち続けた。お金をかけた広告や宣伝文句に満ちたDMを送らず、メンバーの近況や心境を語る内容の会報を送った。ファンとのコミュニケーションの維持を目指す姿勢は変わらなかった<sup>14)</sup>。

グレイトフル・デッドは多くのライブを行なったが、即興による演奏スタイルをとっていた。このスタイルはジャズ・ミュージシャンが行なうスタイルであり、それ自体珍しいものではない。しかし、ジャズの場合、メンバー一人づつが即興演奏を発展させてゆくのにに対して、グレイトフル・デッドはメンバーが即興演奏すると同時にバンド全体も演奏をするというスタイルをとった。したがって、ライブにおいて他のバンドに比べて多くの失敗をしたが、彼らは常に失敗という実験をしながら、多くのものを学んでいた、といえる。新しいものに挑戦すれば失敗をするが、失敗は避けなければならないのではなく、そこから学ぶべきものである。ちょうど今日のように、変化のスピードが速い時代において、これまでの技法や考え方がそのまま通用することはあまりない。新たな仮説を立て、検証することをくりかえすことによるのみ、成功する。変化が激しいということは、長期的なプランニングが難しく、あまり意味を持たないということである<sup>15)</sup>。

#### 4. グレイトフル・デッドの革新性

スタイルを変えずにバンドをやってきたということは変化してきていない、ということではない。音楽における技術的革新は継続して行なってきていた、という側面を見落としてはならない。たとえば、ひとつの例としてカスタマイズされたサウンドシステムを挙げることができる。1974年には「音の壁 (sound of wall)」というシステムを作り上げた。これは八年間におよぶ試行錯誤の結果であり、35万ドルをかけて作られたものである。このシステムで使われているテクノロジーは非常に先駆的なものであり、他のバンドを寄せ付けない独創的なものであった。ライブを重視するグレイトフル・デッドにとっ

て最新の技術は常に重要な要素であった。1980年代には3万ドルもする高調波分析器をライブ機材に使用している。

つまりバンドの文化は数十年にわたり変わってはいないが、使用しているテクノロジーは常に変化し続けていた、ということである。バンドの発展のそれぞれの段階で、その時代のテクノロジーを取り入れている。2009年に「ザ・デッド」としてツアーを始めたときには、ファンにiPhoneのアプリケーションを利用した新しいライブ体験を提供した。

ここからも明らかのように、IT技術が進化した現在においては、それらを積極的に取り入れることが不可欠であることをグレイトフル・デッドは教えてくれている。それは企業活動においても、同様に、そのような技術を取り入れ、日々の活動に活用することが必要であることを示唆している。企業が実際におこなうマーケティングもこれまでとは異なり、ソーシャルメディアを活用することに取り組むべきであろう。

コミュニケーションの新しいスタイルが人々の間に根づき、活用している現状で、消費者とコミュニケーションするために企業がこれらの技術を積極的に取り入れなければ、取り残されてしまう。アメリカの国防総省ですら新しいコミュニケーションの技術を採用している。ツイッター、ユーチューブ、フェイスブック、ブログや掲示板といったソーシャルメディアの使用や参加を認めている。そのほうがコミュニケーションを円滑にする上で重要である、と気づいたからである。この点においては、一般企業よりも軍のほうが斬新で柔軟性を持っているといえる<sup>16)</sup>。

グレイトフル・デッドは、すでに述べたように、さまざまなジャンルの音楽を独自に組合せ、ライブでは即興演奏をメインとするスタイルをとっている。つまり、ジャズ、カントリー、ブルークラス、サイケデリック、ロックが融合している。そのため既存の音楽カテゴリーには当てはまらず、分類できなくなった。その結果「ジャム・バンド」という新しいカテゴリーを作らざるをえなくなった。ビジネスの世界でも、これまでは取り扱っている商品やサービスにより分類が行なわれ、業界が明確であった。し

かし、すでに既存の分類には当てはまらない商品やサービスを開発し提供する企業が出現し、新しい業界カテゴリーを作り出しているし、今後一層その傾向は強まるがあっても弱まりはしないであろう。業界の常識、通念を前提にしている企業は生き残れないかもしれない<sup>17)</sup>。

しかし、常識や通念への挑戦が大成功するのは、既存の商品を模倣し、改良した商品とは明らかに違いがある、ということが消費者に伝わるからである。他人と同じような商品を購入する人もいれば、異なる商品を求める人もいる。しかし、商品がコモディティ化している現状では「例外的な存在」があるがゆえに注目され、人気を博することになる可能性が高い。他人と同じであることを嫌う「変わり者」はたくさんおり、それ自体で市場を形成している、といえる。

## 5. バンド活動とコミュニケーション

グレイトフル・デッドはすでに触れたように、1960年代半ばからデッドヘッズと呼ばれるグレイトフル・デッドのファンのコミュニティを築き上げてきた。特に無料のギグ（ミニライブ）を多く行ない音楽を楽しむことを伝える努力をしていた。これらがコミュニティのスタートであった。会報は年に数回送られ、ツアーの日程、メンバーの近況報告などがファンに伝えられた。これにより、ファン同士のコミュニケーションが促進された。1990年半ばには電子メールとなり、購読者は50万人に達した<sup>18)</sup>。またコミュニティが育ってゆく過程で、グレイトフル・デッドは自分たちのイメージを押しつけることなく、ファンにそれを任せた。これは一般的ではないやり方ではあるが、実際にひじょうにうまく行くことが多い。指揮統制や上意下達のシステムでは、拘束され組織が成長できないし、イメージを押し付けると反発を感じるからである<sup>19)</sup>。

グレイトフル・デッドは、他のバンドとは異なり、ライブのチケットを自分たちで管理している。電子チケットシステムを使う販売会社に委託するバンドが増えていった中で、1980年代初頭に独自のチケット代理店を立ち上げた。これはダフ屋によるチケットの買占めを防ぎ、熱心なファンの手に一番良い席

が渡るシステムである。つまり、特別な電話番号に電話をすると、チケット販売オフィスに郵便為替と申込書を郵送する方法が音声メッセージで伝えられる。そこで郵便局にいて、郵便為替を購入し、申込書を郵送するという手順を知っていて、その手間を惜しまないファンだけが一番良い席を取ることができる、というわけである<sup>20)</sup>。

このようなグレイトフル・デッドのやり方は、顧客や消費者に対して、配慮や敬意を持って接することの大切さを教えてくれる。多くの企業は常に新しい顧客を獲得しようと努力する一方で、既存の顧客に対しては注意を払わない。本来ならば、最優先すべき昔からの大切な顧客を無視している。商品やサービスの販売により企業が成長することは重要なことであるが、既存の顧客や消費者を犠牲してはいけけない。グレイトフル・デッドの昔からのやり方は、この点では、リレーションシップマーケティングの先駆である、ということが出来る。ある企業のファンは会社、商品やサービスについて他の人に話をし、それを広めてくれる。またファンは長い期間、反復的にその商品を購入してくれる。商品だけでなく企業に対するロイヤルティを持つようになる<sup>21)</sup>。このことは当然グレイトフル・デッドのファンにも当てはまる。

グレイトフル・デッドの熱心なファンはライブチケットに関する情報に早く接することができる。というのも、グレイトフル・デッドがその情報をバンドの熱心なファンに伝達するからである。これまでのマーケティングはマスを追求してきた。そして、これまでのファンや顧客をあまり重視しなかった。常に新規の顧客を獲得することに重点を置いていた。量的な視点から顧客を捉え、質的な視点からは見なかった。ロイヤルティについては十分に知ってはいたが、それを具体的なマーケティングにはほとんど反映させてこなかった。新しい情報は自社にとっても最も重要な顧客にまず知らせるべきである。つまり、既存顧客であり、忠実な顧客こそがターゲットである。

インターネットがない時代のコミュニケーションにおいては口コミ（word of mouth communication）が重要性をもっていた。グレイトフル・デッドは



## 資料紹介

1971年のアルバム「スカル・アンド・ローゼズ」で「デッド・フリークたちよ、団結せよ!」と呼びかけ、これを契機にファンクラブが成長した。バンドがアルバムで会員登録を呼びかけ、ファンを募ることは、当時としては斬新なアイデアであった。しかし、わずか六ヶ月で一万人を超すファンを集めることができた。そして、これをパソコンが出現する以前にも関わらずデータベース化し、それに基づき会報を送付した。それらはタイプ・ライターで打ったものである。そしてインターネットが利用できるようになると、いち早く導入し、会員に電子メールを送った。グレイトフル・デッドが会員のデータベースを作り、コミュニティを作り、交流したように、企業も同様に自社の熱狂的なファンをつくり、維持することは可能である。しかし、今日では名前と電子メールアドレスだけを収集するだけでは不十分である。携帯電話のメール、ツイッターのフォロワー、フェイスブックのファンなども集める必要がある<sup>22)</sup>。

ライブチケットの直接販売のメリットは中間業者を排除することができ、彼らが法外な金を稼ぐことができない。そして、そのことはグレイトフル・デッドのバンドとしてのイメージの向上に役立った。もうひとつの利点としては、独自にデザインをしたチケットを印刷販売することができたし、そのことは偽造チケットを防止する上でも役立った。これまで企業は標準的な流通モデルを使って成長してきた。つまり、メーカーと消費者との間に卸売業者や小売業者が介在するモデルである。しかし、インターネットの出現により、標準的なモデルは根底から覆された。インターネットによって直接消費者にさまざまなサービスを提供することが可能になった。いわば直接販売することにより価格決定権をもつこと可能になり、しかも中間業者により価格を吊り上げられることがなくなるというメリットがある。グレイトフル・デッドがインターネットの出現以前からもっていたビジネスモデルの有用性が現代において証明された、といっても過言ではあるまい<sup>23)</sup>。

グレイトフル・デッドの特徴のひとつに、ライブでの録音の自由を先に挙げた。一般に録音が許されるならばレコードやCDが売れなくなる、と考えられる。しかし、ライブアルバムを含むアルバムの売

上を見てみると、19枚がゴールド、6枚がプラチナ、4枚がマルチプラチナとなった。グレイトフル・デッドのマーケティング戦略はどのようなものの中のを考えてみよう。自由に録音ができるからCDを買わないわけではないのは、売上からも分かる。ファンは自由に録音するが、バンドは高音質のライブ版やスタジオ録音のCDを公式に販売している。ファンが自分で録音するものには、当然雑音が目立つ。しかし、公式版には雑音がない。だから、ファンは自分で録音する一方で高音質のCDも購入するのである。グレイトフル・デッドは無料で音楽を入手できても、プロによる録音を買いたいファンがいるはずだ、と考えていた。最近のザ・デッドとファザーズのツアーでは、なんとライブ終了15分後に、そのライブを録音した三枚組CDセットを販売している。もちろん枚数限定だが驚くべきシステムである<sup>24)</sup>。

流通コストのかからない商品やサービスでは、まず無料版を提供し、有料版へのアップグレードが一般的になっている。グレイトフル・デッドのやり方も同じである。問題は、何を無料で提供するかである。価値があり、多くの人が繰り返し使って親しみを感じてくれるものが理想である。例えば、読者が本を購入してくれることを期待して、「目次」だけ無料で提供しても、ほとんど価値がない。また、PCのソフトウェアの無料版の機能が余りにも限定されている場合には、そのソフトウェアは売れない<sup>25)</sup>。グレイトフル・デッドは活動基盤のサンフランシスコの生活向上のための支援をおこなっており、1960年代から慈善ライブに参加し、その収益を寄付するばかりでなく、自ら「レックス基金」を設立し、より積極的な活動も行なっている。

## 6. おわりに

以上が『グレイトフル・デッドにマーケティングを学ぶ』の骨子である。すでに指摘したようにマーケティング専門家ではないグレイトフル・デッドのメンバーたちが行なってきたことは、多くの点において、現在でも学ぶべき点が多い、といえる。それはどうしたら消費者のニーズにどこまで対応できるか、という視点に立ち、それを実行することにつきるのではないだろうか。そこにファンとのコミュニ

ケーションを重視し、彼らを大切にしてきたことにグレイトフル・デッドの基本な視点がある。彼らはファンの立場に立ち、さまざまな工夫をしてきた。顧客志向を理解し、実行しつづけてきたことは、マーケティングがあくまでも実践の科学であり、体系の精緻化にあるのではないことを改めて教えてくれている、といえよう。

## 注

- 1) コトラーは「今日マーケティングは機能していません。新商品は高い割合で惨めに失敗しています」と述べている。(マーチン・リンストローム著『五感刺激のブランド戦略-消費者の理性的判断を超えた感情的な絆の力』ダイヤモンド社、2005年10月6日刊、viii頁)。
- 2) Brian Halligan & David Meerman Scott, *Marketing Lessons from the Grateful Dead: What Every Business can Learn from the Most Iconic Band in History* (New Jersey: John Wiley & Sons International Rights, Inc., 2010), プライアン・ハリガン、デイヴィッド・ミーアマン・スコット著、渡辺由佳里訳『グレイトフル・デッドにマーケティングを学ぶ』日経BP社、2011年12月12日、第1版第1刷発行。この著作に関する書評や考察はインターネットに数多く見られる。
- 3) たとえば、J.Paul Peter・Jerry C.Olson, *Consumer Behavior and Marketing Strategy* (Chicago: Irwin, 1996), pp.5-10. バリー・バーンズ著伊藤富雄訳『グレイトフルデッドのビジネスレッスン#』翔泳社など。
- 4) 『グレイトフル・デッドにマーケティングを学ぶ』上掲訳書、29～30頁。ちなみにグレイトフル・デッドのファーストアルバムのタイトルは「ザ・グレイトフル・デッド」である。また熱心なファンは「デッドヘッズ」と呼ばれ、著名人の「デッドヘッズ」としては、第42代アメリカ合衆国大統領ビル・クリントン、元副大統領アル・ゴアと夫人ティッパー・ゴア、スティーブ・ジョブズ、ウォルター・クロンカイト、ナ  
ンシー・ペロシウービー・ゴールドバーグなどがいる。そして1994年にはロックの殿堂入りを果たす。しかし1995年8月9日、リーダーのガルシア (Jerry Garcia, 1942-1995) の死去によってバンドは活動停止を宣言、解散した。他のメンバーはそれぞれソロ活動を始め、1998年から2002年の間に時おり再結成し「ジ・アザー・ワンズ」という名前でツアーをした。その後、「ザ・ワンズ」と名前を変え、さらに2009年に「ファーザー」が結成されている。また、2012年6月29日、米国のカリフォルニア大学サンタクルーズ校の図書館が、同国のロックバンド「グレイトフル・デッド」の資料を提供するこれは、同館所蔵の資料および世界中のグレイトフル・デッドのファンから提供されたデジタル化資料45,000点以上を提供するもので、提供資料には、グレイトフル・デッドに関する写真やポスター、ラジオインタビュー、チケット、Tシャツ等が含まれている。
- 5) 前掲訳書、32～33頁。
- 6) フリーミアムについては、たとえば、Chris Anderson, *Free The Future of a Radical Price*, 2009. クリス・アンダーソン著、小林弘人、高橋則明訳『フリー<無料>からお金を生みだす新戦略』NHK出版、2009年11月25日第1刷発行を参照されたい。
- 7) 同上訳書、38頁。
- 8) 同上訳書、40頁。
- 9) 同上訳書、58～61頁。
- 10) 同上訳書、62～63頁。
- 11) 同上訳書、70頁。
- 12) 同上訳書、71～77頁。
- 13) 同上訳書、80～85頁。
- 14) 同上訳書、91～95頁。
- 15) 同上訳書、101～104頁。
- 16) 同上訳書、110～117頁。
- 17) 同上訳書、119-126頁。
- 18) 同上訳書、141～143頁。
- 19) 同上訳書、149頁。
- 20) 同上訳書、155～158頁。
- 21) 同上訳書、159～161頁。

## 資料紹介

- 22) 同上訳書、166～172頁。
- 23) 同上訳書、179～186頁。
- 24) 同上訳書、188～212頁。
- 25) 同上訳書、213～218頁。