

# 第42回懸賞論文

■論文「クリエイティビティの力」

■私の言いたいこと

入賞・入選  
作品

一般社団法人日本広告業協会



論文

課題

「クリエイティビティ  
の力」

# 経営者はなぜクリエイターに相談したいのか

岡田 庄生

(株)博報堂

おかだ しょうお



コンサルティング部門に異動した当初、沢山の経営者の方に、突然電話をしてインタビューをお願いし、大したメリットがないにもかかわらず多くの方が快く引き受けてくださいました。そんな事が出来たのも、諸先輩方が築きあげた博報堂という看板があるからこそ。また、経営者の方に「面白いね」と言ってもらえたネタも、先輩のクリエイターやプランナーから学んだ事ばかりでした。恵まれた環境に感謝しつつ、自分自身が新しい歴史を作れるように頑張ります。

## 第1章 はじめに

私は、いわゆるクリエイティブ職ではない。現在、広告会社のコンサルタント職として、日々様々な企業の経営層と直接討議する機会が多いが、経営者達が今、広告会社のクリエイティビティにとっても期待していることを肌で感じている。激しい競争社会を生き延びるためのヒントがクリエイティビティにあると感じている経営者は、意外に多い。実際、ユニクロやソフトバンクなど大手企業のトップが広告クリエイターに直接仕事を依頼するケースも増えている。広告表現だけでなく、事業そのものの議論を直接交わしながら、広告を超えた領域で成果を上げている事例が次々と生まれている。

では、なぜ経営者は、広告のクリエイターと事業に関する相談をしたがるのか。そして、クリエイターではない私ですら、なぜ経営者と仕事が出来ているのか。この論文では、私の経営者と接してきた経験もふまえて、経営

者が期待する広告会社のクリエイティビティとは何かを追求することで、クリエイティビティの力の一端を明らかにしていきたい。

## 第2章 経営者は何に悩んでいるか

この章では、経営者がクリエイティビティに期待することを考える前に、そもそも経営者が何に悩んでいるかを考えて行きたい。もちろん、経営者といっても星の数ほど存在し、悩みが千差万別なのは承知の上で、私自身の経験から、企業を単に金儲けの手段とはとらえず、責任をもって成長させたいという意志のある経営者を対象に、その共通する悩みに迫ってみたい。

### 2-1. 社長は大体のアイデアは考えたことがある

私は、親しくさせて頂いている社外の経営者の方々と共に、定期的に「社長道場」という名の勉強会を開催している。研修は毎回、

1人の経営者のインタビューから始まる。その日は、とある寿司チェーンの4代目A社長がインタビュー対象者だった。全国で展開する寿司チェーンを営むA社長が、自社の現状や課題について、ざっくばらんに打ち明ける。曰く、職人がいる寿司屋ということでプライドを持って全国展開し、全店黒字化・無借金経営を達成、経営は安定している。ただし、回転寿司の拡大や、女性の寿司離れに将来的な課題を感じている。そして、最大の課題は、人材育成である、といった具合だ。インタビューを聞く他のメンバーの目は、真剣そのものだ。なぜなら、この短いインタビュー後に、各自30分で事業成長のための提案資料を作り、5分で発表しなくてはならないからだ。いよいよ提案の時間になった。ある企業の経営者であるBさんは、「女性向けの新メニュー開発が必要だ」と提案。飲食業のCさんは、「無借金で満足せず、M&Aを含めた攻めの姿勢が必要」。他にも、「ヘッドハンティングを含めた人材育成が重要」といった提言もあった。それに対して、どのアドバイスよりもA社長の心を動かしたのが、Dさんの提案だった。その内容とはこうだ。「もしもA社長が業績重視の雇われ社長なら、すぐに回転寿司や女性向けのオシャレ寿司を始めるはずですよ。売上げが上がると分かっているけどA社長がそのアイデアを選ばないのはなぜか。それは、A社長が寿司職人に対してものすごくこだわりを持っているからではないですか。だから、職人がイキイキしない業態には、例え儲かったとしても、打って出ない。つまり、A社長がこだわっている寿司職人の価値を改めて明らかにしないことには、何をやっても事業を成長させることは難しい。」

全員の提案を聞いたA社長の反応はこうだった。Bさんや、Cさんなどの提案は、大体過去に一度は考えたことがあるものばかりだった。しかし、Dさんの提言は、自分がずっ

とモヤモヤと抱いていた、「そもそも、なんで自分は無理に事業拡大戦略に打って出ないんだろうか」という悩みの素をずばり言い当ててくれた。今の自分に最も足りない視点を指摘してくれた。そう言って、Dさんの提言を評価したのだった。

研修の話が長くなってしまったが、このA社長の悩みから、経営者に共通する悩みが見えてくる。経営者にはあらゆる業界からアイデアの売り込みがある。社長同士の情報交換も頻繁にある。自身もとことん考えている。つまり、事業成長のためのアイデアは既に無数に目の前に転がっているのだ。すなわち経営者の悩みは、さらに新しいアイデアを考えることではない。数ある選択肢の中から、自社の限られた資源をどこにつぎ込めば、市場で勝ち残るかを判断することであり、A社長がDさんの「寿司職人の価値の明確化」というアドバイスに反応したのは、それが経営判断をする上で非常に重要で、かつ自分の思考から抜けていたと感じたからだ。経営者が判断を下すための自分なりの基準を常に追求し、悩み続けていることが如実に現れた瞬間だった。

## 2-2. 「事業価値とは何か」という、簡単で難しい質問

メガネブランドのJINSで有名な株式会社ジェイアイエヌの田中仁社長は、リーマンショックの影響などもあり、事業に行き詰まった2008年、ユニクロの柳井正会長（当時）に初めて面会した。

「柳井会長に対面して最初に、「御社の事業価値は何ですか」と問われました。最も基本的なことですが、恥ずかしながらきちんと答えることができなくて…ビジョンなき、志なき経営は売った方がいいと、言外に言われたのです。これは相当応えましたね。かなりの

---

厳しさを感じました。」(注1)

また、不振にあえぐ日本マクドナルドを見事に立て直した原田泳幸社長も、「業績不振になった会社をある角度で見ると、必ずといっていいほど、その会社らしさを失っています。業績を回復した会社を見ると、必ずといっていいほど「らしさ」を取り戻していると思います。」(注2)と述べている。

こだわり、事業価値、らしさ等、様々な言葉で表現されているが、会社の規模に関わらず、経営者は常に「自社の事業価値とは何か」を考え続けている事がわかる。そして、その答えが『寿司を握っています』『メガネを作っています』『ハンバーガーを売っています』といった簡単な答えではないことは明らかである。では、その答えを見つける手掛かりはどこにあるのか。私は、それこそクリエイティブの力にあるのではないかと考えている。次の章で、より詳しく論じていきたい。

---

## 第3章 経営者が広告のクリエイターに何を期待しているのか

---

### 3-1. 事業の価値を言い当てる

ソフトバンクがボーダフォンから携帯電話事業を買収した際にブランディングの業務を請け負ったのが、クリエイティブディレクターの大貫卓也氏である。大貫氏の最初の仕事は、ソフトバンクグループの新たなブランドロゴマークの策定。このプロジェクトには、ソフトバンクの孫正義社長自身が参加し、ソフトバンクの今後の事業について、大貫氏に直接熱く語ったという。

「結局、ソフトバンクの魅力って孫さんそのもの。孫正義自身がビジョンそのものなんです。だから、それを表現するしかないと。

(中略) この形は『イコール』を示している。つまり、『答えを出す』という行為の象徴。(中略) 孫正義そのものが、この『イコール』に全部表現されているんです。」(注3)

この提案に対し、孫社長も「『一流の方の提案の力というのが、ここまでのものだとは思わなかった』と最大級の賛辞」(同著)を送り、担当役員だった栗坂達郎氏も、「大貫さんたちが考えて下さったブランディング、それは形ではなく精神みたいなものと捉えています。要は、『志』の部分も含めて作っていただいた」(同著)と評価している。

大貫氏にとってみれば、ソフトバンクの魅力や志を考えることは、CIや広告表現という答えにたどり着くための一つの通過点だったかもしれない。あるいはプレゼンテーションの話法かもしれない。しかし、その大貫氏のその着眼点が結果として、前章で見たような、経営者が常に悩み続けている「自社の事業価値とは何か」という問いに正面から答えており、それに対して経営者が感銘を受けているのが、非常に興味深い。

### 3-2. 『問診』にクリエイティブを

もうひとつ、クリエイターがデザインに留まらずに、事業の価値に踏み込んだ例を取り上げたい。今治タオルのブランディングの仕事を振り返る佐藤可士和氏は、デザインではないところで、クリエイティブを一番発揮した、と語る。それは、佐藤氏が初めて今治を訪れて、クライアントである四国タオル工業組合・藤高豊文理事長(当時)と話を交わした瞬間だと言う。

「藤高さんは雑談とおっしゃっていましたが(笑)、あれは私にとっては『問診』なんです。様々な質問を重ねて、クライアントの

本当の姿を引き出して行く。そこが、私がクリエイティビティをいちばん発揮しなければならないところだと思っています。」(同著)

その『問診』に感銘を受けた藤高氏は、ブランドマークだけでなく総合プロデュースを引き受けてくれないかと佐藤氏に打診する。すると、佐藤氏が「私はマークを作るために来たわけではない。今治タオルを復興させるために参加しているのだから、そこまでやるのは当然です」と答え、さらに藤高氏を感動させたという。結果、佐藤氏の仕事は、ブランドマークに留まらず、商品開発にまで及んだ。佐藤氏が考案した手触りや吸水性抜群の「白いタオル」が伊勢丹等で人気を博し、今治タオルの売り上げは飛躍的に伸びたという。

「外から付加するのではなく、内にある本質を磨いて出すことが、本当のブランディングなのだ。それに気がつかされたことが、今治タオルプロジェクトの大きな意義のひとつだったと私は感じています。」(同著)と藤高氏が語る一方で、「自分のことは俯瞰して見られないもの。だから私のような外部の人間が、最終的な絵を描きながら客観的に見て導いて差し上げる。それがクリエイティブディレクターの仕事なのだと思います」(同著)と佐藤氏が応じている様に、「問診」を通じて今治タオルの本質的な価値を明らかにした佐藤氏のクリエイティブこそが、藤高氏にとって価値であったことが分かる。

### 3-3. アイデアの前に、「志」を考える

ではなぜ広告のクリエイターに、事業価値を言い当てる力があるのだろうか。これは、佐藤可士和氏が、初めて憧れの大貫氏と一緒に仕事をした時のエピソードである。

「大貫さんと一緒にサントリーの仕事をする

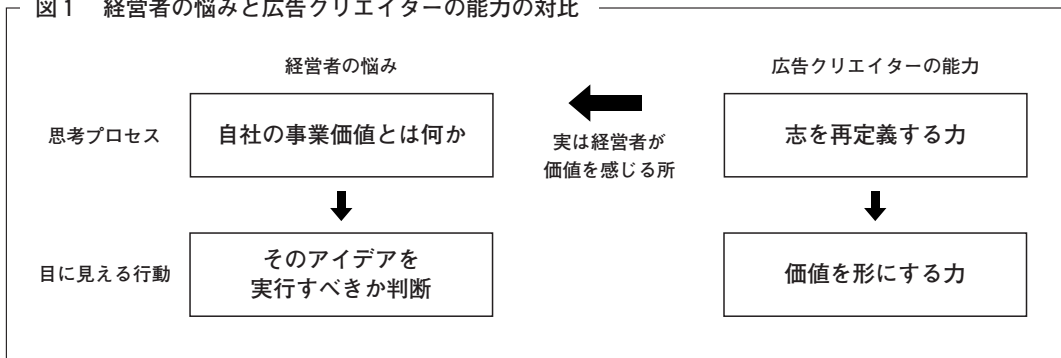
機会に恵まれました。すごく張り切って、最初の日にはたくさんアイデアを持っていきました。ところが、それを見た大貫さんは『そもそも、まだ何を考えるか決めてないよね』と言ったんです。それまでは『広告でどう表現するのかを考えるのが僕の仕事』と思ってきた僕にとっては、大貫さんの言葉の意味が、さっぱりわかりませんでした。が、大貫さんは、それから何日も『ウイスキーとは何か』についてチームメンバーと話し合いを重ねていきました。衝撃でした。今までの誰とも全く違う仕事のやり方だったんです。」(注4)

では、なぜ大貫氏はこのような仕事の進め方をしているのだろうか。それは、大貫氏が広告クリエイティブという仕事で何を重視しているかを知ると、納得がいく。

「当然プロだから、確実に売り上げはアップさせるし、イメージ向上に結び付く広告は作らなければいけません。でもそれだけでいいのかなと。僕らが流通させる広告表現にはもっと志やモラルが必要だと思うようになりました。広告で世の中を良くすることができるはずだと思うようになったんです。」(大貫卓也「デザインノート」)(注5)

つまり、ウイスキーが売れる広告、イメージ向上するアイデアだけを追求するのではなく、ウイスキーが今の世の中にとってどんな意味があるのか、ウイスキーの志を改めて追求するところから始めるのが大貫流の仕事術だと言える。そして、これは2章で紹介した経営者の悩みと重なる。経営者にとっても、売り上げアップのためのアイデアを追求するのではなく、どのアイデアこそやるべきかという判断基準を追求しており、すなわち「自社の事業価値とは何か」という難しい問いを常に突きつけられている。だからこそ、まず

図1 経営者の悩みと広告クリエイターの能力の対比



商品の志から考える大貫氏の提案に感銘を受けるのだと思う。

### 3-4. 「志を再定義する力」と「価値を形にする力」

以上の例を元に、広告クリエイター特有の能力は大きく2つあると定義したい。1つ目が「志を再定義する力」であり、2つ目が、「価値を形にする力」だ。後者は言わずと知れたクリエイターの能力だが、今回注目したいのは、経営者にとっては後者に勝るとも劣らない価値を発揮する前者、すなわち「志を再定義する力」だ。

「志を再定義する力」を発揮している広告クリエイターは、なにも大貫氏や佐藤氏に限ったことではない。優れた広告のクリエイター達は、広告表現を考える前に、「この商品は、そもそもどんな存在価値があるのか、どんな可能性がありそうか」を考え、志を再定義する作業を行っている事が多い。しかも、その壮大な志をわずか15秒のCMや、たった1行のコピーで、誰もが直感的に理解できるような「価値を形にする」力も併せ持っている。様々な業界で何度も繰り返し行ってきた経験値もあり、客観的な視点も持っている。こんな能力を持った広告クリエイターがいたら、経営者ならこう思うだろう。「この人にロゴマークだけ頼むのはもったいない。むしろ、あなたはわが社の事業価値とは何だと思うか

を、客観的な視点でスバリ言ってほしい。その一言はきっと、広告だけでなく、経営のあらゆることに使えるはずだ。」これが、経営者が広告のクリエイターに広告だけでなく、事業そのものについても相談したくなる理由であろう。

とはいえ、広告クリエイターにとって商品の志を再定義する作業は、広告制作という枠の中では単なるプロセスに過ぎず、どちらかと言うと広告会社の会議室だけ、あるいはクリエイターの頭の中だけで行われてきた思考プロセスであった。しかし、日々行っている経営判断の根拠として、常に「自社の事業価値とは何か」を悩み続けている経営者にとっては、クリエイターが一つのプロセスとしか考えていなかった「志を再定義する」作業こそが、実は一番価値を感じる所だったのだ。(図1)

## 第4章 広告会社の可能性

ここまでは、広告会社の中でもクリエイターと呼ばれる人たちの思考プロセスが、いかに経営者に大きなインパクトを与えるかを論じてきた。ここからは、クリエイターだけでなく、クリエイティビティを内包する広告会社そのものの可能性を考えたい。

#### 4-1. コンサルティング業と広告業の違い

その前にまず考えなくてはならないのは、経営コンサルティング業との違いだ。実際、経営者や事業価値という言葉だけ見ると、広告会社というよりも、経営コンサルタントの業務範疇のような気がするし、経営者から見ても、事業について広告クリエイターに相談するケースは増えているとはいえ、まだまだ少ないのも事実だ。もちろん、優秀なコンサルタントと、優秀な広告クリエイターは、その業務範囲は重なることもあると思う。とはいえ、経営コンサルタントと広告クリエイターでは、それぞれの成り立ちからくる、得意不得意があるのも事実だ。私自身の、経営コンサルタントと協業した経験などをふまえて、その基本的な違いについて確認したい。

一般論であるが、経営コンサルタントは何かを整理したり、効率化のために無駄を省くのが得意だと言える。それは、コンサルティング業の成り立ちからも窺える。コンサルティングビジネスが誕生したのは、南北戦争後、アメリカで工業化が急激に進展した時代だという。各地で工場が次々に生まれる中で、効率的な生産を行うために設立された「アメリカ機械技師協会」が、経営コンサルティング会社の起源であると言われている。このような成り立ちからも分かる通り、数値を使いながら問題点を整理し、効率的な経営を実現する能力は、広告会社には容易に真似できない力である。経営コンサルティング会社の新入社員は、まずは「アナリスト」という肩書きを与えられ、文字通り、クライアントの経営状況をあらゆる角度から客観的に、数値を用いて、網羅的に分析することを叩き込まれる。一方で、広告会社の新米クリエイターは、職種によって呼び名は異なるが、基本的には「プランナー」と呼ばれ、企画という名の苦行が待ち受ける。人とは違うユニークなアイデアをひねり出すために、客観より主観、数

値より言葉や映像、網羅よりも一点突破的思考になることが多い。その結果、「志の再定義」や「価値を形にする」といった、感覚的で数値化できないものを扱う能力に関しては、広告クリエイターの方が高いと言える。

分析力に長けた経営コンサルタントも、感覚を扱う広告クリエイターも、どちらも経営者にとっては魅力的な人材であることは間違いないのだが、情報化社会が進み、あらゆるものが数値化されて瞬く間に世界でシェアされる時代だからこそ、感覚的で数値化できない広告クリエイターの力の方がより求められている流れがあると、肌で感じている。アメリカを中心に、新しい経営理論やマーケティングフレームが生まれた時代には、確かに経営コンサルティング会社が持つ最新の事例やフレームが経営者達から注目を集めた。しかし、ライバル企業と同じ事例やフレームを使っても、ライバル会社に勝つための答えは出てこない。結局、経営者が戻る先は、「自社の事業価値とは何か」という問いであり、感覚的で数値化できない答えのヒントを持つ広告クリエイターに期待が集まっているのではないかと推測する。

#### 4-2. ガソリンスタンドと銭湯の共通点

では、広告クリエイターではない職種の社員が、経営者と対峙して価値を感じてもらうにはどうしたら良いか。クリエイティブ職を経験したことが無い私自身の実践ケースを元に、その可能性を論じていきたい。

私の「価値を形にする力」は、クリエイターには遠く及ばない。では、なぜそんな私でも経営者に対してコンサルティング職として仕事ができているか。それは、「志を再定義する力」をクリエイターから学び、業務に生かしているからだと思う。

以前、私はあるエネルギー企業の業務を任せられた。全国にガソリンスタンドを数千店持



---

つその企業の事業成長を考えることがテーマだった。このような時、最初にクライアントと対面するときには広告会社の社員であれば誰でも、例えば、新しいロゴマークのデザインや、新しい店舗アイデア、集客イベントの企画案など、具体的なアウトプットを提案しがちではないだろうか。これらが間違っているというわけではない。しかし、私が実際にクライアントに示したのは、全く関係ない他業界の事例だけだった。そこには、街の銭湯と、おしゃれなスパの写真が載っているだけ。私が話した内容を要約すると、こうだった。「以前は、体を洗う場所といえば銭湯しかありませんでしたが、今ではどの家庭にもお風呂があります。当然ながら、街の銭湯は減っていきますね。利用客の減少をなんとか食い止めようと銭湯のおやじさんが考えがちなのが、オシャレな石鹸やタオルを入れたり、壁の絵をオシャレに変えたりする事。でも、若い人が銭湯に行くようにはならないですよ。一方で、同じお湯を使うお店なのに、スパは若い女性に人気ですよ。なぜなら、お客様からみた時の事業価値が全然違うからです。銭湯が表面的にスパの真似をしてオシャレにしても、お客様は増えません。お客様から見れば、銭湯は結局は体を洗うところ。スパは、心を癒すところです。事業価値を考えずに、やみくもにアイデアばかり広げても、事業は成長しません。」すると、そのクライアントは、ハッとした表情をして、こう言った。「まさに、うちのガソリンスタンドの店長は、銭湯のおやじなんです」。聞けば、売上げの減少が続くガソリンスタンドでは、各店長の裁量でレンタカー事業や板金事業など、クルマ関連の事業をバラバラと広げたが、一向に客足は止まらない。電気自動車などが増えてくる今後の社会において、「ガソリンを入れる場所」という旧来のガソリンスタンド事業の「志の再定義」こそが事業成長に必

要だと、銭湯の事例を通じて明確になった様子だった。その後、プロジェクトで事業価値を定義しなおした後に、具体的なロゴマークや新店舗のアイデアなどを提案したが、はたして最初からこのような具体的な提案をしていたら、ガソリンスタンド業界のプロであるクライアントの反応はどうだっただろうか。

#### 4-3. 戦術の人ではなく、戦略の人になる

「志を再定義する力」で勝負しようと思うのであれば、クライアントの悩みをすぐに解決する直接的なアイデアを最初に提案しない。それが私の方法論である。良かれと思って提案した具体的なアイデアが、かえって裏目に出ることが多い。なぜなら、経営者にとってあらゆるアイデアは既に目の前に多数転がっているからだ。経営用語で言うと、「戦術」に見えてしまうからである。「戦術」の細かい説明を聞けば聞くほど、「この人は『戦略』を話し合う相手では無いな」と思われてしまう。特に、商品や店舗など、広告会社の領域を超えた事業の具体的なアイデアは、言うまでもなく経営者の方が「プロ」であり、広告特有の「面白いか、面白くないか」ではなく、「売れるか、売れないか」の軸で判断されてしまう。この感覚において、広告会社の社員が経営者に太刀打ちできるはずもなく、このようなズレた感覚が残るまま、「志の再定義」に関する議論が出来ずに最初の面会が終わってしまうと、次の面会は無い。

なので、あえて全く関係ない業界の事例を使いながら「志の再定義」に関する議論に持ち込むのが私なりの方法論であるが、それ以外にも「志の再定義」で勝負する方法は色々あると思う。いずれにせよ、クリエイターではない我々が経営者に価値を感じてもらうには、「志を再定義する力」を磨くしかない。幸い、広告会社にいれば様々な業界の事例を知ることが出来るし、クリエイターに聞けば、

どのように「志を再定義」したか分かる。対峙する経営者と似たような悩みを抱えている他業界の事例も見つけやすい。この特殊な環境と知識を使って「志を再定義する力」を武器に経営者と対峙することが出来れば、従来の広告領域に留まらず、経営や事業の戦略作りから、商品開発や人材育成などの経営の根幹にかかわる領域に至るまで、広告会社が価値を発揮できる分野が大いにあると感じている。

---

## 第5章 クリエイティビティの力が、世の中を変える

---

クリエイティビティの力を重要視する経営者がいる会社を想像してみる。おそらく、「自社の事業価値が何であるか」が明確になっており、社員全員目指したくなるような魅力的な「志」が、企業の目標として掲げられていることだろう。社員達は、その志を達成すべく自らの仕事に創意工夫を凝らし、魅力的な商品が次々と生まれるだろう。

一方、クリエイティビティの力を信じない経営者がいる企業はどうか。きっと、対前年比や対競合比など、数値的な分析で管理されるに違いない。効率重視の経営は、一時的には成功を取めるかもしれないが、人の心を動かすような商品が生まれるとは思えない。

広告会社が持つ「志を再定義する力」。それを、広告領域に限らず、経営そのものに活用することで、その会社で働く人たちの意欲を高め、高い志を持った魅力的な商品が生まれるはずだ。そして、そんな会社が増えて行くことで、閉塞感漂う今の世の中を変えられるはずだ。広告会社が持つクリエイティビティの力が、経営者というリーダー達を通じて花開く時代は、意外とすぐそこまで迫っているのかもしれない。

### ● 引用文献, WEBサイト

注1) PRESIDENT VISION, 「株式会社ジェイアイエヌ 代表取締役社長 田中仁氏 インタビュー」(2012.2.17) (<http://www.president-vision.com/index.php?state=backnumber&action=view&id=1144>), 2012.9.19

注2) 原田泳幸(2011), 『勝ち続ける経営』(朝日新聞出版)

注3) 山下和彦, 関田理恵(2008), 『ヒット商品のデザイン戦略を解剖する』(ピエ・ブックス)

注4) リクルートエージェント, 「階段を一歩上がる時 FILE.09 佐藤可士和」(2010.8.26) ([http://www.ragent.co.jp/guide/interview/201008\\_2791.html](http://www.ragent.co.jp/guide/interview/201008_2791.html)), 2012.9.19

注5) (2012) 「博報堂のデザイン」, 『デザインノート』No.42, (誠文堂新光社)

### ● 参考文献

ジョブウェブコンサルティングファーム研究会(2005), 『コンサルティング業界大研究』(産学社)

P.F.ドラッカー(2001), 『マネジメント エッセンシャル版』(ダイヤモンド社)

首藤明敏(2009), 『ぶれない経営』(ダイヤモンド社)

NHK「仕事学のすすめ」制作班(2010), 『柳井正 わがドラッカー流経営論』(日本放送出版協会)

奥出直人(2007), 『デザイン思考の道具箱』(早川書房)

## 銀賞 クリエイティビティの力

# 「クリエイティビティの力」はどこにあるか —その所在の変化と広告会社の今後の役割—

雨海 祐介 (株)博報堂  
あまがい ゆうすけ



どうやったらこんなにも面白い動画が作れるんだろう。どうやったらこんなにウケる一言が言えるんだろう。社会全体が持つクリエイティビティに、日々嫉妬して生きています。独自の創造性を持った人は、世の中にたくさんいる。クリエイティビティの旗を振りかざすのに、権利はいらない。だから、僕らはプロとして、同じ土俵にいちやいけいないんじゃないでしょうか？つくることをつくる、よりメタな存在へ。これは、時代の要請です。

## 0 第10回東京インタラクティブ・アド・アワード贈賞式にて

「クリエイティビティの力」について論じるにあたり、はじめに1つのエピソードを紹介したいと思う。

大変私的なことで恐縮だが、筆者は今回、第10回東京インタラクティブ・アド・アワードに応募する機会を得た。そして、幸運にもノミネートされ、贈賞式に参加することができた。結局、受賞は叶わなかったのだが、そこで審査員の方々から興味深い話を聞くことができた。中でも中島信也氏の話は特に面白かった。

中島氏は、言わずもがな、東北新社グループのクリエイティブの中心的存在。日清カップヌードルの「hungry?」や、HONDA「ステップワゴン」、サントリー「伊右衛門」など、誰もがすぐ想起できる話題のCMを多数演出している。そんな中島氏が、審査後のパネルディスカッションでポロっと漏らした言

葉が忘れられない。

「近ごろはあれやね、個人を感じる広告っちゅーか、強烈な作家性を持った作品っちゅーのがなくなってきたよねー」（中島信也談）

口調も、おそらくこのようなものだったと記憶している。そしてこの一言は、贈賞式が終わった後も、筆者の心にずっと引っ掛かっていた。広告において、かつては作家性があり、いまは作家性がなくなっているのか。作家性は必要なのか、それともいらぬのか。様々な疑問が浮かんで消えた。

蓋し、この発言は今回の論文のテーマと密接に関係している。「クリエイティビティの力」とは、換言すれば（あくまで広告制作という文脈で、ということだが）「広告制作における創造性の源」である。その「創造性の源」が大きく個人に依っている作品が少なくなってきた、というのが、中島氏の発言のそのままの意図だ。

ここでわざわざ言及するのも気恥かしいが、広告は（そして広告業界は）大きな変化の真ただ中にある。カンヌから広告という冠が外され、2012年度を受賞作は今までと趣を異にした。そういった中で、広告の方法論や役割論は多数論じられてきている。例えば、佐藤尚之氏の『明日の広告』、須田和博氏の『使ってもらえる広告』、京井良彦氏の『つなげる広告』などだ。しかしながら、作り手の視点、つまり「広告クリエイティビティの担い手」についての議論は驚くほど乏しい。「クリエイティビティの力」の所在はどこかということについての議論は、ほとんどされていないのである。

本稿では、その視点から広告に切りこみたいと思う。まずは、「クリエイティビティの力」を「広告制作における創造性の源」と捉えたとき、それが時代に沿ってどのように変化してきたのか、そこにはどんな傾向・社会背景が関係しているのか、ということについて考えてみよう。そして最終的には、「クリエイティビティの力」の次代の担い手は誰になるのか、そのとき、我々はどうすべきなのか、ということについて言及したいと思う。

---

## 1 「クリエイティビティの力」の所在

---

### 1-1. 個人に宿る「クリエイティビティの力」

ちょうど、僕が将来の仕事を考えていた頃に、糸井重里さんが出てきて、広告が、すごくサブカルで。自分が大学入って、会社に入って、サブカルっぽいことをやろうとすると、やれそうな会社は電通だった、というのが、電通に入った理由だから。（澤本嘉光談、並河進「Communication Shift<sup>(注1)</sup>」2012年）

澤本氏は1966年生まれだから、高校生から大学生のあたりで将来の仕事を考えていたと

仮定すると、その時期は1980年代ということになる。この時代に澤本氏は、「広告ってカッコイイ！」と思い、その道に進むことになった（のだろう）。1980年代の広告というと、「おいしい生活」、「好きだから、あげる」、「恋を何年、休んでますか。」等々、好例は枚挙に遑がない。そして、これらのコピーを列挙すると、どうだろうか。それだけで、コピーライターとアートディレクターの名前が浮かんでこないだろうか。

広告そのものがヒーローだったこの時代においては、同時に「それを誰が作ったのか」ということも注目された。企業が新しい広告を出すと、コピーライターに誰を起用したのか、アートディレクターに誰を起用したのか、ということも話題になった。そしてそのような流れは、広告の創り手をブランディングする。つまり、「このコピーはあの人が書いたんだな」、「このCMはあの人が演出したんだな」、ということが分かるようになる。

これが、冒頭の中島氏の発言の中にある「強烈な作家性」の中身である。糸井重里氏、仲畑貴志氏、秋山晶氏、故・眞木準氏、葛西薫氏、仲條正義氏、いずれもこの時代に第一線で活躍していた人たちが、彼らはいわば作家＝アーティストだ。彼らが世に送り出した広告には、まぎれもなく彼らの署名が付いている。この時代、「クリエイティビティの力」は個人に宿っていたのである。

### 1-2. チームに宿る「クリエイティビティの力」

そこから時代は流れ、広告も変化していく。変化の発端を見定めるのは困難だが、人々のライフスタイルの変化や接触するメディアの多様化は、広告自体にとどまらず、その制作プロセスにも革新を迫った。「広告は19世紀にはたんなる製品の宣伝であり、20世紀になると欲望を喚起するための産業的広告となっ

たが、これは21世紀には純粹なコミュニケーションとなるだろう<sup>(注2)</sup>と言ったのは、フランスの思想家ポール・ヴィリリオだが、今までは単に広告と呼ばれてきたものがコミュニケーションなど称されるようになり、クライアントからのオーダーに対して広告会社が提案するアウトプットも多様で複雑なものになり始めた。年代的には、1990年代から2000年代を想像していただければ分かりやすいだろう。

アウトプットが複雑になればなるほど、必然的にそこには多数の人が関わるようになる。いままでのように、コピーライターとアートディレクター（CMであれば演出家）がいれば済んでしまうような仕事は極端に減ってくる。例えば、「PRの仕込みを入れて話題化させよう」、「ソーシャルメディアでリアルタイムに意見を募集しよう」、「YouTubeのムービーのみでキャンペーンをやってみよう」、「駅をまるごとジャックしてインスタレーションを行おう」、等々。こういった施策はどうしても少人数で行うことが出来ない。場面場面でそれぞれの専門家に動いてもらう必要が出てくるからだ。だから、アウトプットを円滑に行うために、チームを組むことになる。

チームを組むと、必然的に作家性は薄まる。実施に至ったアイデアは特定の個人のものでなく、チームとしてのアイデアになる。そのことが露骨に具現化されているのが、作品に付属するクレジットの長さである。例えば、

第10回東京インタラクティブ・アド・アワードでグランプリを受賞した本田技研工業の「CONNECTING LIFELINES」では、24名がスタッフクレジットに名を連ねる。これらのことから分かるように、1990年代以降、「クリエイティビティの力」は個人ではなくチームに宿っているといえるだろう。

### 1-3. 「クリエイティビティの力」の所在と広告の変化

ここで、今までの議論を整理してみよう。下図をご覧ください。左右で時代を大きく2つに分け、「クリエイティビティの力」の所在と、関連する項目をまとめている。

おおよそ1980年代までは、「クリエイティビティの力」の所在は個人に帰属した。4マスを中心に、コピーライターとアートディレクターが存在感を発揮し、広告を制作した。アウトプットは作品であり、そこには強烈的な作家性が存在した。しかし時代が流れ、広告を取り巻く外部環境が変化していくにつれ、「クリエイティビティの力」の所在はチームに移った。あるいは、チームという単位まで拡大した。あらゆるメディア（ツール）を駆使した統合コミュニケーションが求められる時代となり、広告制作がより高度に複雑化したからだ。クリエイティブディレクターを中心とし、チームで考え、アウトプットを出すのが通例となった。その結果、作家性は薄まってしまった。

このような変化を、レイ・イナモト氏は独

1980年代まで	時代	1990年代から2000年代
個人	クリエイティビティの力の所在	チーム
作品	広告クリエイティブの捉え方	コミュニケーションソリューション
4マス	メディア	ネットも含めすべて
CW,AD	クリエイティブの中心	CD

特の言葉で表現した。「Art & Copy からArt & Code へ」と言ったのである。

1960年代のアメリカの広告界の第一人者、ビル・バーンバックが「Art & Copy (アート&コピー)」というアートディレクターとコピーライターをペアにして仕事をするというチーム編成を編み出した。(中略)ただそれは20世紀のモデルであり古い考え方である。(中略)僕が最近思うのは、21世紀は「Art & Copy」ではなく「Art & Code」の時代だと思っている。(レイ・イナモト「広告の未来は広告ではない。」、アジャズ・アーマッド&ステファン・オーランダー『velocity』2012年)

氏のいう「Art & Copy からArt & Code へ」という変化が、そのまま「個人からチームへ」という「クリエイティビティの力」の所在の変化に重なる。そして、これは我々の実感値とも合致するのではないだろうか。グラフィックとコピーですむ仕事は少なくなり、広告の中心はデザインとプログラミングになっている。もちろん、ここでのプログラミングとは、広告コミュニケーショントータルのプログラミングということだ。それには時間もお金も人的リソースもかかる。チームでの対応をせざるを得ない。冒頭の中島氏の発言はもっともな指摘だ。ただそれは、広告が時代に求められた役割に呼応する形で起こった、必然的な変化なのである。

しかしながら、変化はここで終わっていない。「クリエイティビティの力」の所在は、ここから更に移行し、拡大して行く。次項では、その実態に追ってみよう。

## 2 社会に宿る「クリエイティビティの力」

### 2-1. あるラディカルな変化

今の日本で、それもウェブの普及が象徴する社会の変化がもたらした新しいクリエイティビティは何か、と問われれば、それはむしろユーザーたちが普通に消費活動をしているだけなのに、それがいつのまにか対象商品に強度をもたらししているという現象のほうでしょう。(宇野常寛・濱野智史「いま、ネット空間では何が『生産』されているのか」、永井一史編『広告』vol.381 2010年)

「クリエイティビティの力」の所在の変化について、時代を追ってみてきたが、ここまでの議論はあくまで広告という枠組みの中での議論である。その視座を離れ、俯瞰してみると、よりラディカルな変化が起こっている。それはいうなれば、「クリエイティビティの力」の所在を社会全体に求める動きである。象徴的な事例を挙げて、詳しく説明しよう。

筆者がここで取り上げたいのは、初音ミクである。初音ミクとは、クリプトン・フューチャー・メディアが制作したボーカロイドだ。といっても、ボーカロイドという言葉自体に耳馴染みがない人たちも多くいるだろうから、クリプトン・フューチャー・メディアのホームページ(注3)から、初音ミクについての解説を引用しよう。

バーチャル・シンガー『初音ミク』は、声優「藤田 咲」さんが演じるポップでキュートなキャラクター・ボイスを元に作り上げられた、ボーカル・アンドロイド=VOCALOID(ボーカロイド)です。(中略)まるで可愛らしいアイドル歌手を、自宅スタジオでプロデュースしているかのような感覚を味わえるでしょう。

---

「ボーカル・アンドロイド」という表現が象徴的であるように、初音ミクをはじめとするボーカロイドは、メロディと歌詞を入力することで合成音声によるボーカルパートやバックコーラスを作成することが出来る、音声合成・デスクトップミュージック（DTM）ソフトウェアである。2007年に発表されて以来、ニコニコ動画からその人気に火が付き、一大ブームとなった。現在ではその楽曲がオリコンのヒットチャートにも登場しており、アイドル的な人気を誇っている。

初音ミクに特徴的なのは、そのプロデューサーが完全に多数のユーザーに委ねられている点である。具体的にいえば、初音ミクを使った曲を作成する“ボカロP”、初音ミクのイメージイラストを描き同人に共有する“絵師”、“ボカロP”が作成した楽曲に対してプロモーションビデオを作成する映像ディレクターなど、2次創作の担い手となっているアマチュアのクリエイターたちが、初音ミクという存在を支えている。

このような事態は、今までの議論の中に包括することが出来ない。初音ミクが広告かどうか、という議論はさておき、ここでは「クリエイティビティの力がある特定の個人やチームに帰属するのではなく、ユーザー全体で共有されているのである。

## 2-2. 社会全体が担う広告の登場

さて、いま挙げた例はあくまで象徴的な例で、このようなことは広告とは別次元のことだ、と考えている方もおられるかもしれない。しかしながら、既に近いことは「広告」として行われている。

2012年度のカンヌ国際クリエイティビティフェスティバルで、サイバー部門のグランプリに輝いた、スウェーデン政府観光局の「Curators of Sweden」が好例である。これは、政府の観光PRのためのTwitterアカウン

トを市民に貸し出し、その担当を順番に回していくという施策だ。当然、投稿内容はすべて市民1人ひとりに委ねられた。まさしく、「クリエイティビティの力」を社会全体に求めた先例的な広告だということが出来るだろう。

ここで私が主張したいのは、「クリエイティビティの力」の所在をめぐる議論はここまで一直線につながっているのではないか、ということだ。つまり、「クリエイティビティの力」は、個人からチームへ、そして、チームから社会へ、と、その所在を変化させつつあるということである。もっといえば、次世代の広告は、社会全体・ユーザー全体で担われるべきものではないか、というのが本稿の主張だ。

どんな素晴らしい製品も、どんな素晴らしいサービスも、その「生命」を決めるのは、すべてユーザーだ。（須田和博『使ってもらえる広告』 2010年）

須田氏の主張が想起される。製品やサービスの「生命」の決定権がユーザーにあるのなら、そのユーザーに「クリエイティビティの力」を求めてもよいだろう。これは理想論ではなく、実際そうなってきたのであり、時代の要請でもある。カンヌが「Curators of Sweden」にグランプリを与えたことが、そのことを雄弁に物語っているだろう。

---

## 3 変化する広告会社

### 3-1. 「伽藍」から「バザール」へ

とはいえ、私たちのクリエイティブな可能性はまだ開拓され始めたばかりである。クリエイティビティは実質的に無限の資源であり、誰もがそれぞれ何らかの意味でクリエイ

タイプである。(リチャード・フロリダ『クリエイティブ資本論』 2008年)

ここまで、中島氏の「作家性の有無」の問題から論を起し、「クリエイティビティの力」の担い手、つまり「広告制作における創造性の源」はどこにあるか、ということを考えてきた。そしてそれは間違いなく、個人からチームへ、チームから社会全体へと、変化してきている。

ここからは、その大きなうねりの最中で、我々に求められるべき役割について考えてみたい。「クリエイティビティの力」の担い手が変わっていくとき、我々広告会社は、その事態にどのようにコミットしていけばよいのだろうか。

ヒントになるのは、次の発言である。

私はこれからは、いまの初音ミクのように、特定のフォーマットを使って無数の作品がつけられているとき、その流れをうまくまとめプロデュースする能力を持った人がクリエイターと呼ばれ、そのような人の業績がコンテンツと呼ばれるようになると思うんです。(志倉千代丸＋福嶋麻衣子＋東浩紀「アキハバラ3000」、東浩紀編『思想地図β』vol. 3 2012年)

福嶋氏によれば、今後クリエイターの役割はコンテンツメーカーではなくコンテンツキュレーターになるだろう、ということだ。つまり、「クリエイティビティの力」が社会全体で担われる時代においては、自分で何かを作ることが出来る人ではなく、ユーザーのクリエイティビティを引き出す人(あるいは引き出す仕掛けを作ることが出来る人)がクリエイターになり得る、ということである。この発言は、次世代の広告会社の在り方を考える上で非常に示唆的だ。同様の趣旨を、

ジャーナリストの佐々木俊尚氏も述べている。

単体のコンテンツをつくるクリエイティブではなくて、その「場全体の構築」のようなクリエイティブに変わっていく可能性は十分あると思います。いかに「広場」をつくるかということです。ごっつい建物つまり「伽藍」をつくるクリエイティブではなく、「バザール」をつくるクリエイティブ。(佐々木俊尚「クリエーションはキュレーションになる」、永井一史編『広告』vol.382 2010年)

「伽藍」から「バザール」へ、というのが興味深い比喩だ。思わず膝を打たざるを得ない。社会全体が包含する「クリエイティビティの力」を信じて、私たちはコンテンツメイキングからコンテンツキュレーション(あるいはコンテクストクリエイティング)へと、大きく舵をきる必要があるようだ(注4)。

### 3-2. つくることをつくる

そして、広告会社の存在意義をコンテンツキュレーションだと考える視座は、別の意味でとても意味のあることなのかもしれない。雑誌『広告』の中で、鷲尾和彦氏が、ボスニアでの民族虐殺の被害にあった女性たちが、セラピーとしてタペストリーの作成を行っているということにふれ、次のように述べている。

「つくる」ことが人間にとって大切な記憶や文化をつないでいく手段であり、何より「生きること」そのものなのだ気付かせてくれる。「つくる」ことは、人が誰かのために、そして自分自身のために生きる喜びを生み出そうとする営み。つまり、“Power of Making (つくることのチカラ)”は“Power of Living (生きることのチカラ)”そのものなのだ。(鷲尾和彦「創造的になろう」、永井



とするならば、広告会社が「クリエイティビティの力」を社会全体に求めれば、それだけ生き甲斐を感じることができる人が増えることになるのかもしれない。実際、初音ミクが出てくるまで、2次創作の担い手が「ボカロP」という呼称でスター化することはなかった。また、前掲した佐々木俊尚氏も、自著『キュレーションの時代』の中で「キュレーターはアウトサイダーアートを見いだす」ということを述べている。

「クリエイティビティの力」の所在が個人からチーム、チームから社会全体へと変化していくにつれ、我々の役割も「伽藍をつくる」から「バザールを計画する」へと変わっていくだろう。そのバザールにおいて、(もちろん自分たちも出店するのだろうが)どんなユーザーに出店をお願いし、それをどうマネジメントしていくのか。そのことによって、どのような形で企業の(あるいは社会の)課題に答えていくのか。以上のことが、次世代の広告会社の中心的な課題になっていくだろう。

---

#### 4 我々に必要な少しばかりの謙虚さについて

---

広告に限らず代理店をなくすべきだと思うんですよ。結局、なるべく物事は直でやる。このまま行けば、自分で自分のまわりのものをつくる時代に急激に移行すると思うんですよ。理想のクリエイティブワールドにおいては、(中略)なんでも自分でつくる世の中になるんじゃないかなと。(伊藤“JOI”穰一「創造性の行方」、市来健太郎編『広告』vol.389 2012年)

本稿を考えていたとき、ふと左に引用した文章に行き当たった。そして、例えばありとあらゆることがクライアントの中ですべて解決してしまう世の中に、我々の存在意義があるだろうか、ということを考えて。

今のところ、その仮説は杞憂だと思うが、しかしながら「自分で何でもできる」世界はすぐそこまで近づいている。とするならば、ユーザーの中にある(あるいは社会全体に眠っている)「クリエイティビティの力」を的確に、効果的に引き出すような役目を、広告会社が積極的に担い、それらを企業や社会が抱えている問題意識と結びつけていけばいいのではないか。私はそのように考え、本稿を執筆した。

もちろん、我々が完全に自社で何も創らなくなるというのは実際的ではないだろう(我々も社会の中の一部だ)。キュレーターのな広告会社のあり方というの、非現実的かもしれない(単なる未来予測だ)。けれども、このような議論が、我々の中にある無意識的な“上から目線”を相対化してくれることは事実だ。「こちら側が仕掛けて社会の側が受ける」という非対称性に安住している自分たちを、客観的に見つめ直させ、謙虚な気持ちにさせるだけの力は、あるのではないか。そこから導きだされる結論はどうあれ、筆者は今、そのように考えている。

## ● 参考文献

注1) <http://www.advertimes.com/20120808/article78725/>

注2) 「情報化爆弾」 ポール・ヴィリリオ  
1999年

注3) <http://www.crypton.co.jp/>

注4) 例えば、2012年度のカヌのアウトドア部門でグランプリを受賞した、OGILVY Shanghai「#CokeHands」のポスター制作についてのエピソードは、キュレーターとしてのクリエーションの好例かもしれない。このポスターをデザインしたのは、ステーブ・ジョブズが亡くなった際にアップルのロゴを使ったトリビュート作品を作成した香港のデザイン学校の学生。それに感激したOGILVY Shanghaiの担当者が、大学等に200本以上の電話をかけて本人に到達。コカコーラのポスターデザインを依頼して、数日後にあがってきたのが、本作品だったという。

安藤隆，一倉宏，他編著(2011)，『日本のコピーベスト500』(宣伝会議)

伊藤”JOI” 穰一(2012)，「創造性の行方」，市末健太郎編，『広告』vol.389，(博報堂)

宇野常寛，濱野智史(2010)，「いま、ネット空間では何が『生産』されているのか」，永井一史編，『広告』vol.381，(博報堂)

京井良彦(2012)，『つなげる広告』(アスキー・メディアワークス)

佐藤尚之(2008)，『明日の広告』(アスキー)

佐々木俊尚(2010)，「クリエーションはキュレーションになる」，永井一史編，『広告』vol.382，(博報堂)

佐々木俊尚(2011)，『キュレーションの時代』(筑摩書房)

志倉千代丸+福嶋麻衣子+東浩紀(2012)，「アキハバラ3000」，東浩紀編，『思想地図β』vol.3，(ゲンロン)

須田和博(2010)，『使ってもらえる広告』(アスキー・デジタルメディアワークス)

ポール・ヴィリリオ(1999)，『情報化爆弾』(産業図書)

リチャード・フロリダ(2008)，『クリエイティブ資本論』(ダイヤモンド社)

レイ・イナモト(2012)，「広告の未来は広告ではない。」，アジャス・アーメッド&ステファン・オーランダー著，『velocity』(バイインターナショナル)

鷲尾和彦(2012)，「創造的になろう」，永井一史編，『広告』vol.388，(博報堂)

## 銅賞 クリエイティビティの力

# 企業と生活者とともに社会を変える「未来の知的資本」としての広告会社の可能性

三田耕太郎 (株)電通  
みた こうたろう



今回の論文は、自分の普段の業務で感じていることを、思いのままに書いたような内容でして、まとまりに欠けるのでは？とも思っておりましたが、このような賞をいただくことになり、恐縮であります。だからこそ、日頃お世話になっているクライアントの皆様、一緒に汗をかいていただいているチームの皆様、心より感謝します。そして、いつも支えてくれている家族にも…。ありがとう。

## はじめに クリエイティビティの「現在」

「クリエイティビティの力」～それが言葉通り、「何かを生み出す能力であり、実現力」だとすると、今も昔も「クリエイティビティの力」は広告会社のコアコンピタンスであることは間違いなだろう。

なぜか。自明のことであるが、広告会社は、生活者に販売する商品・サービスを自ら作り出すことはない。その商品・サービスを生活者に購入していただく、利用していただくためのあらゆる「仕掛け」を生み出すこと、クライアントの成功につながり、社会が喜ぶ「仕掛け」を提供することこそ、我々が存在価値を認められる唯一の条件であり、「クリエイティビティ」は、その「仕掛け」を生み出すアイデアの「生産能力」、および「実現力」の源であるからだ。

アイデアの「生産能力」の源、アイデアの「実現力」の源としての「クリエイティビティ」が我々のビジネスの存亡を決めるカギである

ことは、今も昔も変わらないだろう。

では、何が「今」と「昔」で違うのだろうか。今、広告会社は「クリエイティビティ」の「効力」に対して、自信をなくしているのではないか。

例えば、表現物としての広告、特にマス広告が効かなくなってきたという議論は、既に「耳タコ」の状況だろう。

一昔前、と言っても10数年前であるが、広告（特にテレビCM）は、生活者にとって「エンタテインメント」であり、我々の「クリエイティビティ」が効果的に「効いて」いた好例であろう。しかし、デジタル／インターネットの進化により、世の中に「消費される」コンテンツが溢れ、CMと競合する「エンタテインメント」の数が膨大なものになってきた。CM自体、広告自体が「見てもらえるもの」ではなく「選ばれる」ものになってきており、結果、広告が効かなくなっているという議論は、もはや新しくもないだろう。

各種の環境変化の中で、「クリエイティビティ」が効かなくなってきたのではない

か、もしかしたらもっと違う「力」の発揮の仕方があるのではないか、その結論が出ないままに、迷い、もがいているのが、我々の属する広告業界の姿であろう。「クリエイティビティ」は今、環境の変化にさらされている。だからこそ、その環境変化を乗り越え、クライアントに成功をもたらす真の力が試されているのだ。

そこで、本稿では、それらの環境変化の本質をもう一度とらえ直し、その変化に対して「効力」の高い「クリエイティビティ」とは何かを整理し、その発揮のさせ方、舞台装置のしつらえを構想したい。

---

## 1 ビジネス環境の変化

---

### (1) 「中抜き」の出現

今、広告会社が直面するビジネス環境の変化を象徴することばの一つは「中抜き」であると感じている。

今から、数年前のこと。小さな囲み記事として掲載されていた以下の新聞記事に大きな衝撃を受けた。電通の高嶋達佳社長（当時）のコメントとして紹介されていた「電通が『中抜き』になってしまうような構造が出現してきているのは間違いない」（東京新聞2009年8月12日）という記事である。もちろん、これは「電通」を他の広告会社、さらには広告業界そのものに置き換えて考えても同様であろう。ここに今、我々が直面するビジネスの環境変化と、我々が対処しなければならない大きな問題が集約されていると考える。

なぜか。「中抜き」とは、「クライアントと、生活者が直接コミュニケーションを行うこと。すなわち売りのための仕掛けを広告会社の力を借りずに自前で構築すること。」であり、「中抜き」=「我々の存在価値の否定」を意味するからだ。冒頭で、クライアントと

生活者の間に立ち、クライアントに成功をもたらすことこそ、我々の存在価値と述べた。しかし、我々が必要とされていないのであるとすると、それは必要とされるための条件=クライアントの成功をもたらす「効力」の高い「クリエイティビティ」を發揮できていないことに他ならない。

### (2) 「情報格差」の消滅

なぜ「中抜き」がおこるのか。キーワードとしてあげたいのが「情報格差」である。

私が入社した当時（1998年）、クライアントは一般的な調査を実施するにも、大きな手間やコストがかかっており、生活者の実態を把握すること自体に大きな価値があった。そのような状況下で、広告会社は、保有しているデータを武器に、クライアントとの「情報格差」自体をビジネスにしていた。

しかし、その「情報格差」は、今や逆になっている。どうやら今年の「パスワード」のひとつになりそうな「ビッグデータ」に代表されるように、企業が直接顧客の行動データを把握し、マネジメントできるようになった。また自社サイトで簡単に生活者につながることができ、4マスでの広告活動が主流であった当時には考えられなかった、クライアントと生活者の直接のコミュニケーションや情報流通が当たり前のものになっている。もはや「生活者」に一番近い存在が我々「広告会社」ではなくなっているとも言える。

同様に、「情報格差」でのビジネスが通じなくなってきたのは対生活者も同様である。以前は、生活者からは見えなかった「憧れの」メディア・コンテンツの世界。しかし、今や、その裏側がネットの情報としてあふれ、またタレント自身が情報発信するソーシャルメディアも当たり前ものになってきている。かつては「良く分からないからすごい」という情報格差をメディア・コンテンツへの

---

アテンションとして活用していた過去のビジネスが成立しなくなっている。ここでも、我々は「情報格差」の主従逆転に直面している、と言える。

かつては、我々が情報の「核」をつかみ、それがビジネスの源泉になっていた。しかし、今は「クライアント」と「生活者」に、我々が振り回される時代だ。情報の「格差」はなくなり、「クライアント」「生活者」と「広告会社」が「オープン」で「フラット」関係になっている。そうした関係性の中、どうすれば、両者にとって欠かせない存在となり、「中抜き」されないビジネスが展開できるのだろうか？ 得意先や生活者に振り回されずに、広告会社がどのようにして主体的なビジネスを展開するのか、その中で「クリエイティビティ」の「効力」を、どう復活させるのか、が問われている。そこで、「生活者との関係変化」と「クライアントとの関係変化」の視点から、今日的な「クリエイティビティの効力」とは何か、「クリエイティビティをどう発揮させるべきか」を考えてみたい。

---

## 2 生活者との関係変化～その変化から「クリエイティビティ」の効力を考える

---

### (1) 「効く」アイデアとは？

では、現在において、生活者にとって「効く」アイデアとは何なのか？

ネット普及後の生活者の現状に関して語ったものとして『ネット・バカ インターネットがわたしたちの脳にしていること』（青土社刊）の著者、ニコラス・カー氏の指摘が興味深い。ネット上では、生活者は集中して情報に接触できない、というものだ。

「大量の競合する情報や刺激に溢れているインターネットやコンピュータ画面上で（本を読むと）まったく逆のことが起きやすい。

要するに、注意散漫に陥りやすいのだ。」「私が言いたいことは、オンラインで本を読むことと、印刷された本で読むことは、われわれの思考プロセスにまったく異なる影響を与えるということを肝に銘じてほしいということだ。」「アップルやグーグルはわれわれにできるだけ素早くクリックさせ続けることで儲けている。（グーグルについていえば）われわれが情報をたくさん見れば見るほど、広告も見せることができる。」

いま流行りのソーシャルゲームでは、「選択をさせない」ことがゲームの人気の肝と聞いたことがある。「考える」こと自体が、プレイヤーにとって「負担」になるのだという。

インターネット社会では「効くアイデア」とは生活者に「考えさせないアイデア」だ。たしかに、これは極論かもしれない。しかし、ネット上での情報接触に慣れた生活者には、もはや15秒のCMですら、冗長であるかもしれないのだ。生活者の情報接触の態度が変化してきている。情報を咀嚼し、考えて行動する、といったことは起きにくい状況なのかもしれない。よって、我々は「クリエイティビティ」の発揮の仕方をあらためて考え直さなければならない。そして、そのときの障壁になるのは、我々の意識の持ち様かもしれない。

### (2) 「効く」アイデアを生み出すために

先日、業務時の打ち合わせの中で、このようなことがあった。CMの企画打ち合わせを行っている際、もう10年近く前の、連続ドラマCMとも言うべきシリーズCMに話がおよんだ。男女の出会いとその後を、感動的な音楽と、情緒的なストーリーで描いた作品だ。「こういうのをやるべきだよな」とクリエイティブスタッフが言う。たしかに、このCMは「素晴らしい」。ただし、その「素晴らしさ」は、じつくりと、この長編CMを味わって感じるものである。このCMの効果を現在

の状況にあてはめたときに、予算や費用対効果という以前に、世の中にこうしたものが求められているのか、ということ自体を議論しなくてはいけないのかもしれない。いわば、何が「素晴らしい」のか、その評価軸をあらためて定義し直すことが必要なだろう。

今「効く」アイデアには、即効性が求められている。これからの「クリエイティビティ」を考える際に、この視点を忘れてはならないだろう。そのためには、我々自身が「アイデア」を生み出すやり方自体に「クリエイティビティ」を発揮する必要がある。「集中力のない」生活者の反応に応じた「トライ&エラー」とも言うべきアイデアの生み出し方、生活者とともにアイデアを生み出し、育てる姿勢に変えていかなければいけない。

---

### 3 クライアントとの関係変化~その変化から「クリエイティビティ」の効力を考える

---

#### (1) 複雑化する課題解決の取り組み

企業の「課題解決」のためのパートナーとして、いわゆる広告宣伝領域だけでなく、事業課題や経営課題といった「川上」の領域に取り組み、収益をあげていくことが、広告会社の新たな成長の道とも言われてきた。そうした新たな取り組みの中で、我々が直面する課題が、より高度に複雑になってきているのも、また、事実である。

企業は「商品・サービス」の提供によって差別化をはかることが出来にくくなっただけでなく、事業環境の変化のスピードが激しくなっていることで、継続的に打ち手を出し続けなくてはならない。一方で、単なる経済主体としてではなく、社会的な存在意義が求められ、その大義にも頭を悩ませている状況だ。

結果、我々に課せられる課題は芒洋として

きている。「ある商品をどう競合商品と比べて魅力的に見せるか。」ということに真剣に取り組めばよかったものが、商品を取り巻く環境も複雑化する中で、課題自体がはっきりとしていない、クライアントも何が課題なのか分からない、という状況に陥っている。今、クライアントに「効くアイデア」とは、何が課題かがわからないという状況下で、より大きな視点から「課題を形成・設定するアイデア」とも言えるのではないだろうか。

#### (2) 広告会社が直面するジレンマ

また、「川上」領域を含めた幅広い課題に向き合う中で、スピードへの対応も強く求められている。今、広告会社の営業という立場で感じることは、企業のスピードに、我々の提案やソリューションの提供スピードがついていけているのか、という懸念である。

それは、課題解決策を生み出す「物理的」なスピードであると同時に、クライアントが求めるレベルに到達できるか、という「質的な」スピードの問題である。取り組まなければいけない課題は複雑化する一方で、事業環境の激化により、解決策を提供するための時間は短くなっている。さらには課題解決策に求められる期待値が大きくなっているという現状もある。結果、我々が適切なタイミングで望まれる解決策を提示出来ず、クライアントにとって機会損失を生む存在になっているという状況すら起きているのではないかと考える。

そして、その状況をより複雑にしているのが、クライアントの関係者、すなわち我々にとってのステークホルダーの増加だ。幅広い課題に応じて、調整を行わなければならないクライアント社内の関係者数は増加する。同意を取るプロセスは複雑になり、時には、広告会社という存在自体をネガティブにとらえる人々も多い。そのような環境下で、我々の

提示する提案が「通りにくい」という現実が多くなっているようにも感じる。

### (3) クライアントのバリューチェーンに組み込まれる

この議論の大きなポイントは、広告会社もはや企業の経済活動の外側にいる存在ではなく、企業のバリューチェーンに組み込まれた存在になっているということだ。事実、広告計画自体がクライアント企業の商談を左右することは多いだろう。

そもそも、我々の「提案」という活動は、企業のバリューチェーンにならえば、製造業の原料調達にあたるとも考えられる。その品質とスピードが（もちろんコストもだが）最終製品の価値を決めるのは当然のことである。我々は、クライアントのバリューチェーンに積極的に組み込まれるべきだ。我々が取り組むべき課題が広がっているからこそ、我々の存在が、企業のバリューチェーン全体の価値を上げるものになるべきである。企業活動により、アイデアの力が求められているからこそ、その品質とスピードに、我々の「クリエイティビティ」が発揮されるべきなのである。

ともすれば、我々は今まで「どんなアイデア」を生むかという視点でのクリエイティビティの側面にばかり目を向けていたかもしれない。しかしながら、企業のバリューチェーンの中に自らを位置づけるのであれば、その調達スピードの向上自体にも「クリエイティビティの力」を発揮すべきである。

アイデアを生み出すスピードと、そのアイデアに対して、どうやってクライアントの同意をとっていくのか。一方的な「提案」ではなく、クライアントを巻き込んでアイデアをカタチにしていくプロセス、その観点から「クリエイティビティ」を発揮していくこともバリューチェーンの価値最大化に必要な

なってくるだろう。

## 4 「クリエイティビティ」に求められているもの

ここまでの議論を整理してみたい。

- ・今、我々は「クライアント」「生活者」と「オープン」「フラット」な関係の中でビジネスを展開している。
- ・そうした関係性の中、「中抜き」と呼ばれるビジネス環境の変化に合わせて、「主体的」なビジネスをどう展開するのか、どう「効力」のある「クリエイティビティ」を発揮するのか、が問われている。
- ・生活者に対しての「効くアイデア」も変わってきている。その「即効性」に合わせ、我々は、アイデアの生み出し方にも「クリエイティビティ」を発揮し、生活者とともにアイデアを生み出し、育てることにチャレンジしなければならない。
- ・我々は、積極的にクライアントのバリューチェーンに取り込まれるべきだ。そこで重要なのはアイデアの「品質」だけでなく、それを生み出す「スピード」であり、バリューチェーンの最大化に、我々の「クリエイティビティ」を活かすべきだ。

これまでの我々の「クリエイティビティ」は、主として商品・サービスの情報を届ける「仕掛け」、いわば「得意先」⇒「生活者」の「⇒」部分に付加価値をどう生み出していかであった。しかしながら、流通させる情報に、我々自身が介在できなくなり、さらにその情報に求められる付加価値の生み出し方も大きく変わってしまったのだ。

つまり、我々が「主体性」を発揮させるためには、広告会社が、再度「企業」と「生活者」との間に流通する情報に介在し、その上で、生活者の情報接触態度に応じた、新しい

「効く」アイデアを生み出していくことに他ならない。

「クライアント」「生活者」の間を取り持つ「⇒」の存在ではなく、「クライアント」「生活者」とともに、新しい価値を生み出す存在になる。変わっていく環境変化の中で「巻き込む力」といふべき、「⇔」な「クリエイティビティ」が必要なかもしれない。我々、広告会社が「クライアント」「生活者」を「巻き込み」、新しい価値を生み出すプロセス自体に「クリエイティビティ」を発揮する存在になるべきである。それを広告会社が主体的に、組織の力で実現する新しいコンセプトを提案したい。

## 5 これからの広告会社のあり方と「クリエイティビティの力」

### (1) 「フューチャーセンター」という可能性

以上の議論をふまえ、今後の広告会社のあり方、もしくは「クリエイティビティ」について考える際に、参考になると思えるコンセプト（概念）が「フューチャーセンター」である。『フューチャーセンターをつくろう』（野村恭彦著）によれば、「フューチャーセンター」とは以下のように、定義されている。

「組織を越えて、多様なステークホルダーが集まり、未来志向で対話し、関係性をつくる。そこから創発されたアイデアに従い、協調的なアクションを起こしていく。そのための『つねに開かれた場』」

実は、この「フューチャーセンター」のあり方こそ、広告会社のあるべき姿ではないか、いや、社会にとっての「フューチャーセンター」そのものが、広告会社なのではないかと言いつけたい。

同書によれば、「フューチャーセンター」とは、大きな資本や資源を持っていない北欧企

業が知的資本経営を実践するための「未来の知的資本を生み出す場」として考案されたものである。概念としての「場」ではなく、実際に「対話を促進する場」としての工夫もされている空間でもある。その後、「フューチャーセンター」は、欧州各国のパブリックセクターが導入し、社会課題を解決する討議の場として機能しており、日本の企業においても「フューチャーセンター」を立ち上げようとしている動きが出ているということ。

その目的として、3点あげられている。

- ①企業の中に対話の文化を育みたい
- ②組織横断でスピーディーに問題解決できるようにしたい
- ③社外ステークホルダーとともにイノベーションを起こしたい

その背景には、企業の経済活動は、もはや社会問題と切り離して成立しなくなっており、「社外ステークホルダー＝社会起業家や、各種コミュニティ」と連携をしながら、最上流の課題設定をしないと生き残れないという危機感があるためと指摘されている。

この「フューチャーセンター」の特質をあげるとすると「オープン」と「フラット」。そして異質のモノの対話・融合から生まれるイノベーションということになるだろう。

これらの要素は、まさに今までの議論で述べてきたことだ。「オープン化」「フラット化」する社会。その中で、クライアント／生活者双方と関わりをもつことが求められること。まさに我々がクライアントから突きつけられている課題と同じではないだろうか。

そして、その課題は「我々だけで」解決することが、難しくなっているのも事実だ。なぜなら、そこには究極的に企業活動自体を変革することが求められているのであり、単なる表現物としての広告「クリエイティブ」だけでは解決できなくなっているからである。広告会社が磨き上げてきた「クリエイティビ



---

ティ」は、あくまで企業と生活者のコミュニケーションをデザインする、もしくは結びつけるアイデアを生み出し実現する力であった。それは、マス広告全盛時代のテレビCMに代表される広告表現であり、あらゆるコンタクトポイントを考慮する現代のコミュニケーションデザインにおいてもそうである。そのクリエイティビティはいわば「企業」から「生活者」へ「届ける」ためのものであったが、いまや、それだけでは問題を解決できない。

今、我々が取り組むべきは、「生活者」と「企業」と一体になること。それによって、社会的な新たな課題解決を生んでいくことにある。そして、そのプロセスにクリエイティビティを発揮させて、価値ある存在になることである。つまり、ある種のプロセスイノベーションであり、新たなビジネスの仕組みを生む構想力、「巻き込む力」としての「クリエイティビティの力」が求められているのだ。「フューチャーセンター」という考え方は、それを実現する舞台装置である。

## (2) 「フューチャーセンター」としての広告会社

では、「フューチャーセンター」としての広告会社の具体的な姿は、どのようなものなのであろうか。もちろん、今はまだ発展途上であるが、可能性のいくつかは現存すると考える。例えば、組織を超えた多様なステークホルダーとの関係性という観点からは、クライアントの課題に応じて、社会起業家や、NPOなどの団体とのマッチングを促進するという事は既に行われている。一方で、生活者の課題に応じて、業界を超えてクライアント同士のコラボレーションを取り持つのも広告会社ならではの「オープン」で「フラット」な機能と言えるかもしれない。また、実際の空間としての「場」づくりという視点か

らは、どうか。広告会社の領域として、商業施設や店舗開発などもトータルコミュニケーションの一環として、もしくは個別にも手掛けることも多くなってきている。そのノウハウは、「企業」と「生活者」のリアルな対話を促進させるために有効であろう。また、アサヒビールの「うまい！を明日へ！」やトヨタの「AQUA SOCIAL FES!!」のようにCSRという大義を全面に押し出すことなく、地域資源の活性化と環境美化に取り組むような活動を実現していくことも、単なるコミュニケーションに終わらず、未来志向の協調的なアクションを促す「フューチャーセンター」としての広告会社の一側面であらう。さらに、地域資源と同様に中小企業や日本の地場産業（産業集積）の可能性を広げていくことも「フューチャーセンター」としての広告会社の取り組みの一つと考えている。小資本により活用しきれていない「埋もれた技術」を大企業等の巨大資本とマッチングさせることは、未来の日本の活力につながる新たな価値を生み出すことになるだろう。これらはまさに「フューチャーセンター」たる広告会社が担わなければならない役割であらう。

「フューチャーセンター」は「オープン」と「フラット」。そして、異質のモノの対話・融合から生まれるイノベーションの創造を特質とした、これからの広告会社のあるべき姿である。

## (3) 広告会社が「フューチャーセンター」として機能するために

前掲の『フューチャーセンターをつくろう』では、「フューチャーセンター・ディレクター」という役割を紹介し、こう述べている。

「フューチャーセンター全体の活動を通して、組織変革や社会変革をデザインすること」

広告会社が「フューチャーセンター」として機能し、未来へ向けた新たな知的資本を生

む場とするために、我々は「フューチャーセンター・ディレクター」にならなければならない。

多様なステークホルダーを巻き込み、「異質なモノとの対話」を促進していく力。それを磨いていくための一つの方策は人事交流だろう。現実的なハードルは高いかもしれないが、クライアント企業を含めた外部の事業主体で、異業種のビジネスプロセスでの体験を持つことも、ひとつの解決策ではないかと考える。そして、「発想力」にとどまらない「構想力」とも言うべきファシリテーション能力を磨いていくこと、ビジネスプロセスのデザインにクリエイティビティを発揮していくこと、それこそが、今の我々にとって必要な「クリエイティビティの力」であろう。

---

## おわりに 広告会社が社会にとって「未来の知的資本」足り得るために

---

「フューチャーセンター」は資源・資本の少ない北欧諸国が、未来に向けた「知的資本経営」を行うために導入したことは先に述べた。これは日本も同様である。日本という国の「未来の知的資本」として「企業」および「生活者」に対して「リターン」を生んでいくこと、ともにこれからの社会を変えていくこと、それこそがこれからの広告会社の生きる道である。そのためには我々自身がますます社会に対して「オープン」で「開かれた」存在にならなければならないであろう。

### ● 参考文献, WEBサイト

野村恭彦(2012),『フューチャーセンターをつくろう』(プレジデント社)

ダイヤモンド,「iPad、グーグル、ツイッターでヒトは本当に馬鹿になりつつあるのか〜米国の著名テクノロジー思想家ニコラス・カーが語る“ネット脳”の恐ろしさ」, (<http://diamond.jp/articles/-/9463>), 2010

# 私の言いたいこと

## <一般部門>

第1テーマ●営業、アカウントマネジメント

第2テーマ●メディア、  
メディアプランニング・開発

第3テーマ●マーケティング、ストラテジックプランニング

第4テーマ●クリエイティブ

第5テーマ●プロモーション、PR

第6テーマ●管理 (総務、人事、教育、経理、システム、経営管理等)

第7テーマ●その他 (第1～6テーマにあたらないもの、或いは広告全般)

## <新人部門>

テーマ●自由

業界歴2年以内、26歳まで

**入選** 第1テーマ 営業・アカウントマネジメント

# 「プレゼン」の時代は終わった。 ～コンセンサスデザインなくして、コミュニケーションデザインなし～

中町 直太 (株)電通  
なかもち なおた



日頃の愚痴が飲み代ではなく賞金に変わり、大変感謝しております。「営業」は広告業界の進化の外側にいる感がありますが、「プロデュース」という行為の価値が今ほど必要な時代もないと思っております。賞を頂いて終わり、ではありません。ここからが始まりだと思っています。皆様、ご指導ご鞭撻の程、よろしくお願い申し上げます。

プレゼンテーション。それは、広告の仕事に従事する者にとって避けて通れないものであり、かつ、最も醍醐味を感じるものの一つではないだろうか。広告人は夢想する。徹夜で創り上げた提案をプレゼンし終わった瞬間、聴いていたクライアント一同が、スタンディングオベーションする姿を。あるいはキーマンが、「こんな提案を待っていました。」と微笑む姿を。自らの企画力と話術、広告人としての総合力が問われる檯舞台、それが、プレゼンテーションである。広告作業とプレゼンは切っても切り離せないものであり、プレゼンなくしてある程度の規模の広告キャンペーン作業が進行するとは、普通は考えづらい。

ところで、あなたのお仕事のプレゼンの現場について思い起こして頂きたい。特に、オリエンテーションを受けての、一回目の宣伝担当者に対するプレゼン。あなたの目の前にいるクライアントの宣伝担当者は、あなたのプレゼンを聴いて、心躍っているだろうか。あるいは、失望や怒りの表情を浮かべているだろうか。ここで問題提起をしたいのだが、

大抵の場合は、そのどちらでもないのではないだろうか。

何とも言えない、困ったような表情。といっても、企画の内容に不満があるわけではなさそうで、その心はどこか違うところに行っているように見える。薄いリアクション。いくつかの質疑応答。コメントの端々に「私はいいと思うのですが、上の者がどう言うか…」「営業の意向を聞いてみます。」といった“注釈”が付けられる。そして、「一旦お預かりします。」という言葉とともに、その場は幕を閉じる。数日後、オリエンでは聞いていなかったような論点から、様々な部署発の「お戻し」が降ってくる。時には、オリエンそのものが変わっている。かくして営業は、「再プレゼン」のために社内を奔走することになる。再プレゼンまでに与えられた時間は初回よりもずっと短いのが通例である。そしてスタッフから、「話しが違う」と罵詈雑言の集中砲火を浴びる。キャンペーン開始日は迫っている。「やりたいこと」もさることながら「できること」を優先させなければなら

ない状況に追い込まれる。最近のトレンドらしい「統合的なコミュニケーションデザイン」とは、どこか遠い国の出来事、あるいは都市伝説に過ぎないのではなからうか、と、深夜のオフィスでスタッフからのメールを待ちながら、一人ため息をつく…。

これが、2012年度上半期現在、日本の広告作業の現場で最も多く繰り返されている「プレゼンの風景」なのではないか、そしてこのようなことは、年々増加しているのではないか、という仮説に本稿は基づいている。もちろんそんなデータなどはない。あくまでも肌感覚に過ぎない。しかし、そこには我々広告人が看過してはならない時代の背景が存在する気がしてならないのである。

このような「プレゼンの風景」が増加している（だろう）原因として考えられることを、以下にいくつか挙げてみたい。

- 1、クライアント各社も厳しい環境に置かれている中、広告キャンペーンの費用対効果に対して、クライアント内の各部署から、今までよりも一層厳しい目が向けられている。そのため、宣伝担当以外の各部署の干渉が強まっている。
- 2、ブランドイメージの強化よりも目先の収益に直結することが広告キャンペーンの最優先事項に据えられる傾向がある。その結果、広告の意思決定であっても、宣伝担当以外の発言力（特に営業部門）が強まっている。
- 3、従来型マス広告主体のキャンペーンよりも、「デジタル領域」「プロモーション領域」の活用、及びマスとの連動の必要性が高まっている。そのため、クライアント社内の意思決定関与者も増加している。
- 4、先行き不透明な時代の中、クライアントのマーケティング戦略自体が迷走しやすくなっており、朝令暮改的な事態が発生しやすくなっている。
- 5、一般消費者視点一辺倒の提案が、クライアントには一面的だと評価されている可能性がある。例えば、ROIの最大化を強く求められる環境下にあっては「店頭」「WEBサイト」など数字に直結するコンタクトポイントへの豊富な知見が求められるが、前者においては対流通の力学において広告会社は知見が浅く、後者においてはクライアントが自社で解析しているため、我々が十分な情報を持ち得ていないケースがある。

このように考えると見えてくるのは、「クライアントの担当者も困っている」ということである。もはや広告キャンペーンは、宣伝担当部署の守備範囲を遥かに超える仕事になってしまっている。つまり、宣伝担当者が広告会社の提案してきた企画を社内で代弁して承認させる、ということのハードルがどんどん高くなっている、と考えた方がよさそうなのである。だから、あなたの目の前にいる宣伝担当者は、あなたのプレゼンを聴いて、困ったような表情を浮かべている。それは、「自分がこの企画を社内で説明したら、どんなことを言われるだろうか？」とシミュレーションしているからである。だから、心は会議室ではないどこか違う場所にいる。

一方、自分が置かれたそのような立場に対して、広告会社は往々にして無頓着である。

例えば、オリエンと違うことを提案されても困るのだ。広告会社は自分たちの“発見”に酔っているのかもしれないが、このオリエンは、既に社内で苦勞の末にオーソライズされたものなのだ。そこに沿っていない提案は、また一から承認を得なければいけないのだ。

また、「なぜこのクリエイティブ案でなければならないのか」という部分に対して十分な説明がなされないことも多い。多くのクリエイターは、自分の思考の過程を見える化す

ることに対して親切ではない。なぜ方向性Aでもなく、Bでもなく、Cにたどり着いたのか。社内を承認させるにはその部分の説得力が不可欠であるのに、プレゼンに至るまでクリエイターと会話することはほとんどなかった。全ての方向性についてカンパを作り込んで持ってこいとは言わない。手書きのラフ案でもいいから、検証の過程を共有したいのだ。

このようなギャップが生まれる原因は、「プレゼンに対する幻想」であろう。プレゼン当日ギリギリまで、精魂込めて創り上げた企画を、絞り込んで、クライアントにプレゼンテーションする。クライアントは自分たちでは思いつかなかった視点に目ウロコになり、拍手喝采を送る—このような幸せな風景は、もはや過去の遺物となりつつある。現在の広告作業の環境を鑑みるに、「プレゼン」という形式自体が時代と合わなくなっているのではないだろうか、クライアントと社内スタッフをつなぐ営業担当の立場から見ると、思えてならないのである。

以上、ある種のボヤキのニュアンスも含め、現状認識を記載させて頂いたが、ここからは、広告営業の目線からの、今後あるべきコミュニケーション施策の意志決定プロセス×コンセンサスデザインの在り方について、以下私論を列挙させて頂きたい。

## 1. 「プレゼン形式（提案→評価）」から「ワークショップ形式（協議→合意形成）」へ

プレゼン形式の問題点は、その「一発勝負性」にある。そこでは、広告会社の提案・説得に大部分の時間が割かれ、質疑応答の時間は、かなり短いことが通例である。広告会社がオリエンと異なったベクトルの提案をした時に、その場では広告会社側からの一方的な論理が展開され、クライアントのビジネス上許容できるか、ということに関して充分検証

できる環境ではない。また、オリエンに沿った提案であっても、「アウトプットになってみて初めて気づくこと」があるのも事実である。さらに、プレゼンの席には、それまでの経緯を充分インプットされていない方が出席し、それまでになかった論点が提示されることもままある。従って、クライアント側も広告会社側も、コミュニケーション施策の意思決定・提案に影響を及ぼす人間がなるべく多く関与し、かつきめ細かいコミュニケーションの下、課題設定～提案～合意のプロセスを二人三脚で進めていく必要性を痛感している。

それはもはやプレゼンというより、ワークショップと呼ぶ方がふさわしい。

## 2. 「企画案の完成度のアピール」から「取捨選択プロセスの開示」へ

ワークショップ型コンセンサスデザインの環境に置いては、企画の作り込みに時間をかけ過ぎるべきではない。クライアントの意思決定の現場では「なぜこの企画が良いのか」はさることながら、「なぜ他の方向性は選択しなかったのか」に対して充分な説明責任を果たすことが重要である。従って、特にクリエイターは、「一旦アイデアを上げた上で、絞り込んだプロセス」をクライアントに対して見える化し、合意形成を図る必要がある。一般的にそのようなことは好まないクリエイターが多いが、意識改革が必要であると考えている。

## 3. 「企画案の上書き」から「思考プロセスの上書き」へ

プレゼン後のクライアント内稟議～お戻しの過程においては、採用案Aというものに対して、「Bという要素を付加してほしい」「Cという要素も付加してほしい」という形で、各部署各担当者の目線から、足し算型のお戻

しが来ることが多い。しかし、そのような形ではそもそもの「A」という採用案の骨格が崩れ、その良さが失われた結果、クライアントも広告会社も満足しないアウトプットに着地する、という危険性を孕んでいる。このような足し算型のお戻しの背景には、「各関係者の立場から、コミュニケーション施策というものの位置づけについて、違った景色が見えている」ことが考えられる。従って、コミュニケーション施策の企画立案にあたっては、営業視点からも、経営視点からも、インナー視点からも、それぞれの立場からの求めることについて、優先順位の違いを顕在化させておく必要がある。それを、企画修正段階ではなく、企画立案段階で行うべきなのである。

#### 4. 「決裁者」から「高関係者」へ

広告会社はいわゆる「キーマン」の言動に一喜一憂しがちな傾向がある。この場合の「キーマン」とは、「決裁権を有する人物」である。しかし、ワークショップ型コンセンサステザインにおいて重要なことは、前述したように、「それぞれの立場から、コミュニケーション施策についてどのような景色が見えているか」を浮き彫りにすることである。そこで大事なことは、「現場業務に精通した上で、その立場を臨場感を持って語れる人物」が会議の場にアサインされていることである。コミュニケーション施策は、最終的にはクライアントの「意志」がエンジンとなる。そしてそのような人物は必ずしも決裁権を有する役職者だけではなく、熱いハートを持って日々の現場業務に勤しむ方であったりするのである。

#### 5. 「受発注モード」から「課題解決モード」へ

そしてそもそも、このようなプロセスを実現するためには、クライアントと広告会社の関係が発注→受注という「対岸の関係」では決して成り立ち得ない。解決すべき課題を共に見つめる、「隣に座る関係」である必要がある。クライアントに「外注先」ではなく「パートナー」と認識していただけるかどうか。そのような関係をクライアントに許容して頂くためには、広告会社の営業だけではなく担当スタッフ全員が、日々の業務の中で、信頼を勝ち得ていくことが必要であることは、言うまでもない。

広告会社が、広告以外の領域へ活路を求める必要性が叫ばれて久しい。しかしそれはクライアントの立場からすると、「広告以外のことを、(他の専門企業があるにも関わらず)広告会社に依頼する理由がどこにあるのか」ということになる。私は、広告会社の強みの源泉は、「人間であるがゆえのトライ&エラー」に対する理解と柔軟性が高いことであると考えている。我々は日々の営業活動における、その諸々のサービス提供に関して、常に杓子定規に課金するだけではなく、クライアントの担当者と粘り強く向き合いながら、良い意味での「貸し借り」の関係を作りつつ推進することが長期的に見てWIN-WINの関係が築けることを、DNAレベルで認識している。また、どこのクライアントでも一律なパッケージ販売ではなく、各企業の事情に向き合いながらカスタマイズしていく意識も高い。このことは実は、「クリエイティビティ」や「イノベーション」による突破力があらゆる企業に必要とされている状況において、誇るべき資産であると考えられる。全ての企業にステイブ・ジョブズはいない。現場の人間が知恵を出し合いながら、行きつ戻りつ、二転

---

三転しながら、一歩ずつ前に進んで行くしかないのである。そのような営みに対して、広告会社が潤滑油となって促進し、クライアントのイノベーションの一助となることのできるのであれば、それに勝る醍醐味はないのではないだろうか。



## 入選

### 第3テーマ マーケティング、ストラテジックプランニング

# 広告的ハーモニーの可能性

川瀬 恭平

(株)電通

かわせ きょうへい



この度は、権威あるJAAA懸賞論文に入選させていただき、大変光栄に思います。また執筆の機会を与えてくださった会社関係の皆様へ深く御礼申し上げます。そして、論文応募へ刺激をいただいた大学院の恩師とお二方の先輩、同世代の業界団体を越えた研究会メンバー、そして日々支えてくれる家族に、この場を借りて感謝申し上げます。この貴重な機会をさらなる契機とし「理論を実践へ」広告業界の発展のため、日々精進して参ります。

## 1 はじめに

「共感」とはなんだろう？ 広告プランニングを目の前に、私は、いつも「共感」について悩まされる。確かに、Facebookの「いいね！」やコメント、TwitterのRTやReply、ブログ、掲示板など、ネット上の至るところに、生活者同士の「共感」が生まれている。その「共感」を経て、新しい知を得る、好奇心をかき立てられる、また、実際に、商品・サービスの購入に至るケースも数々散見される。私自身も、実際に、日常でこのような体験をしている。

しかしながら、そこに投稿される内容は多岐に及ぶ。「いいね！」の対象は、友人の結婚式の写真、同僚の仕事の悩み、ビジネス誌の特集から、商品・サービスの購入による満足、それら商品の機能紹介と様々だ。コメント欄を見ると、友人への真心からの祝辞や特集記事への深い理解や解釈などが数多く並ぶ。商品・サービスについても同様で、好意

的な評価から意見や批判、指摘まである。Twitterの公式RTに関しては、それ自体、ポジティブに共有されているのか、非難する態度表明なのか分からない。これら数々の生活者による情報発信の現象は、そもそも広告のドメインのなかでのコミュニケーションなのか、広告外なのか、分かりづらい。それは、個人のコンテキスト、人生に依存する。

さて、この多種多様に接続するコミュニケーションにおいて、広告が生み出すことができる「共感」とは何だろうか。本稿は、この「共感」について、広告的アプローチが可能かという試論である。上述したソーシャルメディアを中心に据えながら、「共感」を生み出すために課題となる共通概念を再認識する。そして、広告プランニングにおける购买前～購買後～新たな購買における設計ポイントを提示したい。

---

## 2 広告と共感の可能性

---

ソーシャルメディアによって、コミュニケーションのドメインは大きく変化した。広告が、コミュニケーションの一部であるのは、全世界の広告会社が宣言することであり、我々は、企業、商品、生活者と、その生活者間との良好なコミュニケーションの循環に注力している。しかし、上述のように、ソーシャルメディアには「友人の結婚式の写真」の「いいね!」のように、広告には、直接、関係ない内容も多い。

ここで二つのデータを参照する。2012年8月の博報堂による「全国ソーシャルメディア1000人調査」では、「SNS上で、自分の購入／体験をもとに企業・商品・サービスについての情報をどのくらいの頻度で発信しますか」という項目に関して、42.5%の人が何らかの情報発信を複数回行っている。また2012年3月の電通の調査では「ソーシャルメディアへの書き込みによるブランド・商品や行動への影響」について、友人・知人による企業やブランドに共感する書き込みを読んだことがあるという回答者は42.6%であり、友人・知人による企業やブランドに批判する書き込みを読んだことがある回答者は26.2%いる。また店頭での購買におけるモバイルでの情報収集状況について、レビューで商品の評判をチェックするという回答者は53.7%いた。

これらの数値は、ソーシャルメディアにおいて、企業、商品・サービスに関わるコミュニケーションは、少なくとも半数近くは行われており、人びとはそれを参考にしているという事実である。また後者の調査によると、共感する書き込みの方が、批判する書き込みよりも16.4%も多いことが分かる。

この二つのデータから論点を限定する。ソーシャルメディアにおけるレビューや商品につ

いての書き込みという情報こそが、「広告」が「共感」を生み出す可能性と捉えたい。

---

## 3 「認知的不協和」という生活者の心の底にある不安

---

なぜ、私たちは、このように企業、商品・サービスの話題を発信するのであろうか。そして、インターネットの数ある情報のなかで、商品・サービスに関する情報を欲するのか。

この現象において本質的な理解を得るためには、今一度、「認知的不協和」という概念を、課題として再認識する必要がある。個々人のライフスタイルが多様化し、さらには第四の消費として「つながり」を生み出す社会へと変遷する時代である今、生活者は、より良くつながるために、消費において「間違いない」選択を行いたいと考えている。その状況に加え、ソーシャルメディア上において、「共感」でつながるための情報が、大量に出回り、可視化された。よって、生活者自身も自分たちの消費に対して、自身の存在をつながりのなかに見出すことを強く願い、実に真剣に情報と向き合い、吟味し、選択している。そして、自身で発信する購入経験に「いいね!」と言われたいと、切に願っている。

そのため、購買前に、他者と繋がる属性を選択する動機を得るため、数多あるインターネットの情報を求めている。そして、購入後、選んだモノが、つながりを経て、最も満足いく選択であったと確信したい。だからこそ、購買前には、その共感を得るために、他者の情報とつながること、そして購入後、自分自身と商品と他者とつながり、豊かなハーモニーを奏で、彩りと幸せに充ちた生活を求める。

このように「認知的不協和が起こらない要素」＝「生活者の購買行動に美しいハーモ

ニーを伴うこと」が、今の消費という価値観において重要であると考えられる。この部分をいかに補完していくか、この部分にいかに素晴らしいメロディを加えていくかという点が「共感」を生み出す広告の役割であると考ええる。

## 4 広告的ハーモニーの設計

情報が有象無象にあるからこそ、購入前、購入後の認知的不協和の可能性をぬぐい去り、広告が生活者と美しいハーモニーを奏でる一助となるポイントを提示してみたい。これらのポイントによって、広告というサービスをより拡張し、新たな領域を見出したい。

### ①購入前：企業自ら、生活者に情報とつながる楽しさを与える設計

多岐にわたる情報ソースはネット上はもちろんのこと、生活導線の様々な場所に存在する。この客観的な情報、評価を企業自体に取り入れることが必要だと考えられる。デイビッドC.エデルマンは、CDJモデルの実践として、直販サイトと小売り企業のシームレスな協力体制を敷くこと（このケースに書かれているサイトはAmazon.comである）、購入前の距離感を縮めながら、消費者との関係性の構築や支持の拡大を図ることが、有効であると述べている。Amazon.comとのシームレスな協力体制を敷くとリスクも多く抱える。Amazonのレビューは、周知の通り、様々なコメントで形成されている。これらのコメントは、生活者が判断材料とする様々な商品属性の評価について書かれており、良いことも書かれていれば、意見や批評も多々存在する。しかし、このような生活者が選択するための指標となる情報を数多く持つコミュニティやプラットフォームと積極的に繋がることは、認知的不協和を解消する試みになると考えら

れる。

このモデルを拡張するための方法をさらに考察したい。Amazon.comのような外部のネットワークとのリンクのみならず、Samsung Nationや花王のGoGo PikaPika MAMAのように内部に客観的な情報を受容する方法もある。そこに加え、ゲーミフィケーションという新たな概念まで広げていき、外部、内部の生活者同士の対話をコンテンツに昇華していくことで、さらにシームレスな関係性を築くことができる。カンヌライオンズ国際クリエイティブフェスティバル2012におけるサイバー部門グランプリのSwedish Institute/VisitSwedenは、Twitterのみで展開されたアプローチであったが、国民参加型のプレゼンテーション、リコメンドの往来、Q&Aの接続は、実にシンプルではあるが、国家的イベントとして広義のゲームであった。そして、その情報は、購入前（ここではスウェーデンに訪れる前の旅行意向を持つ潜在顧客）の有益な情報となり、企業（＝スウェーデン）と生活者（＝潜在顧客）が一緒になり対話というゲームを楽しみ、結果、コミュニケーションの「共感」というハーモニーを生んだ。

### ②購入後：コズリレーテッドマーケティングの拡張

「1ℓ for 10ℓ」があまりにも有名過ぎて、この分野は少し食傷気味ではあるが、この方法論をより拡張するべきではないかと思う。というのは、広告プランニングは、今まで、購入前のパーセプションをいかにポジティブに変えるかということに注力した。しかし、ネット上で、それらが生活者の審美眼というフィルターを通し評価される時代には、そこに一定の限界を認め、購入後に着目して、商品の消費自体の価値を変える必要がある。購買すること自体の意味を変える、生活者に新たな意味や満足を補完することは、私たちにとって、新しい領域での挑戦になると思う。

---

生活者が、商品の購入を通じて、第三者の役に立つことはCRMやCSRの意義を超え重要となる。コーズリレーテッドマーケティングは、消費という行為を「よりよい行為」として認識させ、生活者間に精神的なリレーションを形成する。この精神的リレーションを創発することは、非常にクリエイティブな試みであり、消費自体の社会における倫理的な側面を明確にし、新しい行為となる。またその倫理は公共的に共有されることで、広告がもたらす新しい価値＝「共感」を見出すことができる。

### ③購買後～新たな購買：「ありがとう」と「ごめんね」という反復

佐藤尚之氏のスラムダンク1億冊突破キャンペーンは、近年、伸び悩む新聞広告自体の価値を再定義し、非常に注目度の高いキャンペーンとなった。また神奈川の廃校で漫画独自の世界観を演出し多数の参加者を得た。この施策はソーシャルメディアが今のように成熟度を増す前の試みである。しかしながら、ブログ等で数々紹介された。この施策は、累計1億冊を購入した全ての個人が、購買後、買って良かった、自分の選択は間違っていないと確信させるものであった。作品自体、1990年代の漫画であることから、購入者の多くは30代、40代の人間が多い。作品終了後、10年近く経過したにも関わらず、購入者に「ありがとう」と感謝をすることは、当時、作品に触れていた生活者の人生を肯定し、また青春を取り戻すために、読み直そう、買い直そうという意識にまで至る可能性をもたらした。

また1990年5月フォルクスワーゲンの「私たちの製品は、公害と、騒音、廃棄物を生み出しています」は、企業からの「ごめんね」（ごめんねという口語的な表現では、軽いが）であり、今までの選択属性を改め、新しい選択属性を準備する（ここでは、より環境に配

慮すること）ことで、今までの選択属性のなかにある認知的不協和をパラダイムシフトさせ、企業と生活者に、「より良い環境」という「共感」のハーモニーへと転換した。

広告の効果として、購買後に、生活者が広告を読み、自分の選択の正しさを認識することを、アーレンバーグは「弱い効果モデル」と呼んだ。「弱い」という言葉はさておき、広告は購買後も「効果がある」という点に着目する。購買者に対して、「ありがとう」と「ごめんね」を繰り返すことは、この効果を最大限に発揮し、生活者が根源的に抱えている不安、「認知的不協和」を解消する試みであり、ブランドの根幹を支え、新しい購買動機を得る。不確実性の時代である現代において、認知的不協和は大きく消費者にのしかかる。だからこそ、感謝と謝罪を重要視することは、「共感」を発生させる礎の一つとなる。

---

## 5 最後に

---

私がマーケティング、広告を学び、実践するうえで、「認知的不協和」という言葉は、長年、非常に不快感を持ち、心のなかに存在していた。広告が持つ功罪のように聞こえた。しかし、「共感」という言葉が、広告業界に躍り出た時、私は、その不快感からようやく解放されると思った。だが、同時に、冒頭の大きな悩みを突きつけられた。

「共感」はある種の美しさを持っている。「共感」は、社会関係資本において、多くの人びとを繋ぎ、物事を動かしていく大きな力になる。この「共感」を探るにあたり、新旧様々なものを記載したのは、「共感」は、現代の広告が新しい分岐点に立ったときの共通概念である一方で、いつの時代も広告が持つ一つの思想的な価値であり、存在意義であると感じたからである。

前述の佐藤氏が考案したSIPSのなかにIdentifyがある。このIdentifyは、著書の中で、「確認」と表記されている。また斎藤徹氏は、SIPSを「購買後に伝わる」概念と捉えている。購買後の「I」という確認は、生活者が消費から見出す自己のアイデンティティであると拡大解釈すると、その「I」への貢献が、いま広告が求められている「共感」設計の根源的な価値であると思う。だからこそ、「認知的不協和」という問題を改めて捉え直し、それを払拭するためのハーモニーを奏することが求められる。

生活者は、購買前に、有象無象の情報ソースを探し倦んでいる。その情報を探すこと自体に「楽しみ」や「ワクワク」を与えること。購買後に、消費そのものが、他の誰かとつながる行為に結びついていて「リレーション」を作り上げること。そして何より、さらなる関係を築くために、人間的な「ありがとう」と「ごめんね」を繰り返していくことは、広告プランニングが創造する新たな領域であると感じる。その領域で、生活者と広告が、「共感」という名の美しい「広告的ハーモニー」を奏でる設計を、私自身、挑戦していきたいと強く思う。

#### ● 参考文献, WEBサイト

- 博報堂,「全国ソーシャルメディアユーザー1000人調査」(<http://www.hakuhodo.co.jp/uploads/2012/08/20120820.pdf>), 2012.8.20
- 電通 コミュニケーションデザインセンター 次世代コミュニケーション開発部 森直樹(2012),「ソーシャルメディアは消費者行動プロセスをどう変化させたか?」『宣伝会議』2012.8.1号,pp.95-97.
- 高広伯彦(2012),『次世代コミュニケーションプランニング』(ソフトバンククリエイティブ)
- 三浦展(2012),『第四の消費 つながりを生み出す社会へ』(朝日新聞出版)
- デイビッドC.エデルマン(2011),「消費者の購買行動は劇的に変化している「つながり」のブランディング」『DIAMONDハーバードビジネスレビュー』2011年4月号(ダイヤモンド社), pp.86-99.
- 神馬篤, 石田宏美, 木下裕司(2012),『顧客を生み出すビジネス新戦略 ゲームフィクション』(大和出版)
- カンヌライオンズ,「カンヌライオンズ国際クリエイティブフェスティバル2012」(<http://www.canneslions.com/>), 2012.8.1
- 佐藤尚之(2008),『明日の広告』(アスキー新書)
- 佐藤尚之(2011),『明日のコミュニケーション』(アスキー新書)
- 斎藤徹(2012),「ソーシャルシフト」『AD STUDIES』2012年春号, pp.10-16.

**入選** 第4テーマ クリエイティブ

# 拡散するクリエイティブの条件 ～熱量のある広告をめざして～

藤本 宗将 (株)電通  
ふじもと むねゆき



本来の仕事であるコピー以外のところでこのような素晴らしい賞をいただけるとは思っていませんでした。ふだん広告をつくりながら漠然と感じていたことを締切直前になって一気に書き上げたので、論文というには緻密さもなく荒削りですが、そのぶん「熱」が伝わったのかもしれない。これを機にクリエイティブの可能性についてもっと深く考え、力のある表現を生み出せるように努力したいと思います。ありがとうございました。

## 広告の成果に、「拡散」という新しい 尺度が生まれている。

広告表現がどのように伝わったのか、どんな効果があったのか。それは広告に関わる者にとって最も知りたいことのひとつだろう。商品の売上といった成果は必ずしも広告表現だけによるものとは限らない。また、広告表現が引き起こした心の動きは数値にも置き換えられない。だが、SNSの普及によって、間接的にはあるが以前よりも広告の反響に迫ることができるようになった。それが「拡散」という現象である。

それに広告予算がよりシビアになっていく中で、効率の尺度という意味で「拡散」を求められることも増えてきた。少ないメディア投下量でなるべく視聴してもらいたいというときに拡散を期待されたりする。制作者として狙って拡散が達成できるかどうかはさておき、拡散という現象が起きやすいクリエイティブ表現とはどのようなものか、いちど考

えておくことはムダではないと思う。

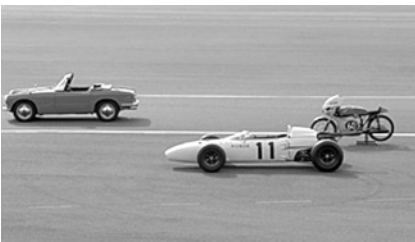
## 拡散とは、「小さなブーム」がSNS によって可視化されたもの。

SNSの登場によって意識されるようになった「拡散」だが、別に人間の思考や行動が変わったわけではない。世の中で流行語になる。学校で子供たちが真似をする。それも「拡散」である。よほどのヒット広告でなければそんな現象は起きないが、SNSが拡散を可視化してくれたことで、そこまでのブームでなくても反響が見えるようになったのである。

私自身も自分が関わった仕事が世に出るたびにTwitterでの反応をウォッチしているが、そのきっかけとなったのが、ベルリッツ・ジャパンの電車内広告シリーズ（2010）である。ビジネスにおけるちゃんとした英語の必要性に気付いてもらうため、知的なビジネスパーソンの写真に「部長の山本はまもなく戻りますので、そこに座ってる」といった恥ずかし



ベルリッツ・ジャパン  
「ちゃんとした英語を。仕事ですから。」



本田技研工業「負けるもんか」

い間違いの直訳コピーをつけた。日本人の英語コンプレックスを突いたアイデアだが、Twitterの反響を見ると「笑えるけど実は自分もやってそう」「ちゃんと英語を勉強しなきゃ」という前向きなツイートが広がり、レッスンの問い合わせや申し込みも増えた。

そして拡散に関して印象的だったもうひとつの仕事が、本田技研工業の「負けるもんか」(2012)という企業広告だ。60秒の長尺CMで大量のOAは見込めない。わずか数回という限られたOA機会でどのように効果を上げるか。企画段階から拡散を強く意識せざるを得ない作業だった。制作されたCMは、Hondaが世に送り出してきた歴代の名車を並べ、そこに創業者・本田宗一郎氏にインスパイアされたナレーションが淡々と入るといって、きわめてシンプルなものである。映像と言葉の力で直球勝負する内容だが、なでしこジャパンの試合のハーフタイム中に初回のCMが流れると、想定していた以上の拡散がはじまった。

前日までは1万3,000回ほどであったYouTube上での再生回数は4日後には22万回に達した。(注1)

その後も順調にYouTubeの視聴回数は伸び続け、1ヶ月もかからず50万回に達したと記憶している。絶対値として50万回が多いかどうかは別にして、TVでのオンエア回数1~2回に上乗せされた成果としては効率的といっていだろう。このことはTVCMの影響力の大きさを再認識すると同時に、TVとSNSの関係がもたらす可能性についても考えさせられるきっかけになった。

## 拡散のメカニズム1：どのようなステップで始まり、終息するのか。

こうして私はふたつの仕事を通じて「拡散」を体験したわけだが、その後も個人的興味でTwitterでの反響を追いつけていたところ、様々な発見があった。たとえばオンエア直後の無風状態から拡散に火がつくまでの経過はなかなか面白い。時系列で見ると、こうだ。

- (1) CMがオンエアされ、接した人々がツイート。動画へのリンクを貼る人もいる。
- (2) リツイートなどで拡散がはじまる。インフルエンサーが介在するとさらに伸びる。
- (3) ブログ・まとめサイトに取り上げられ、それがまたツイートされて話題になる。
- (4) メディア (Yahoo! 映像ニュース等) に取り上げられツイート量が跳ね上がる。
- (5) 再度オンエアされると初めて接した人を中心にツイートされる。(量は減る)

これは人間の心理を考えれば、自然な流れだ。「誰かに伝えたい」という欲求は例えるなら火山活動のようなもの。感動に触れたとき心の中はマグマのように熱く盛り上がる

---

が、マグマが噴出する（＝ツイートする）とエネルギーは解放され、沈静化していく。個々の「火山」はSNSという地下のマグマだまりでどこまでもつながっている。ひとつの火山活動はまわりに影響を与え、つぎつぎと噴火は広がっていくというわけだ。大きい火山（＝インフルエンサーやメディア）なら、それだけ周囲に与える影響も大きい。ただ時間がたてば熱量は低下していくので、いつか拡散は止まる。

---

## 拡散のメカニズム2：ツイートが「跳ねる」タイミング。

---

このように拡散は個人の「熱」によって決まるので、広告との接触タイミングに左右される。タイミングを逃すとマグマ（＝伝えたい欲求）は冷やされてしまい、噴出（＝ツイート）されずに終わってしまうからである。サッカーの代表戦のときのTwitterのタイムラインを思い浮かべるといい。ゴールを決めれば歓喜の声が、失点すればため息がタイムラインを埋め尽くす。感動を共有するコンテンツの場合、そもそも等時性はきわめて重要なのだ。「負けるもんか」はハーフタイムに流され、この「心理的に拡散しやすいタイミング」にメッセージがうまく乗ることができた。狙ってうまくいくものではないが、つねにその親和性を考える必要はある。

もうひとつ、些末なようで無視できないのが、物理的に拡散しやすいタイミングかどうかである。あたりまえだが、人々の生活というものはそこそこ忙しく、いつでもツイートしたりできるわけではない。逆にツイートしやすいタイミングもある。スマートフォンの普及に伴いTVの「ながら視聴」という言葉が最近よく聞かれるし、電車内でもスマートフォンをいじっている人だらけだ。彼らは広

告を見ていないわけではなく、広告を見ながら拡散していたりもする。前述した、ハーフタイムの「負けるもんか」は心理的タイミングにもフィットしているが、実は物理的にもいいタイミングだったと言える。なにしろハーフタイム中のサッカーファンほど手持ち無沙汰な人たちはいないからだ。

---

## 拡散のメカニズム3：拡散されやすい広告媒体は、TVCMと交通広告。

---

タイミングの次に、媒体の話をしたい。TVCMが「ながら視聴」で拡散しやすいことには触れたが、私の経験上、交通広告もSNSで拡散されやすい媒体だ。電車で移動しているときはツイートしやすい時間だし、駅のボードやポスターはスマートフォンで写真にも撮れてネタにしやすい。

逆に新聞広告や雑誌広告についてのツイートを見かけることは少なく、新聞・雑誌広告が拡散には不向きだという気がしている。考えてみれば、スマートフォンを持ちながら新聞や雑誌を読むことはあまりない。広告以外のニュースを見ても、新聞よりネットニュース経由の拡散のほうが圧倒的に多いから、この実感はあながち間違っていないと思う。

ちなみに、個人が同じ広告について複数回発信することはほとんどないので、同じクリエイティブ表現をずっと同じ媒体に流しつづけていても「拡散」という目的の場合では効果が少ない。それを示すいい例が、ベルリッツの広告掲出先が地下鉄中心からJR山手線に切り替わったときのことだ。長く使っていて見慣れた表現なのに、突然ツイート量が跳ね上がった。媒体展開が変わり、初めて接触する層が増えたということだ。新鮮な空気に触れると火がまた燃え上がるのと似ている。



## 拡散の条件：「共感」「発見」という テーマ × 発言しやすい下地

これまで拡散のメカニズムを見てきたが、それを踏まえて拡散を生み出す条件について考えていこう。私の職種はコピーライターだが、いいコピーに必要なものとして「共感と発見」がよく挙げられる。実は、これは拡散の条件としても当てはまると思っている。

たとえばこれは広告の話ではないのだが、1秒あたりのツイートの世界記録は、映画「天空の城ラピュタ」がテレビ放送されたときだそう。劇中で「バルス」という呪文を唱えるタイミングで、視聴者も「バルス」を一斉にツイートしたのである。ネットにおけるアニメファンのお祭りのようなものだが、その時間帯に毎秒14594回ツイートされたという。<sup>(注2)</sup> このツイートは「共感」そのものではないが、映画の感動をみんなと共有したいというエネルギーのなせる業だろう。

ちなみにそれ以前までのツイート世界記録は、「ピヨンセが妊娠した」というニュースで毎秒8868ツイート。これはおもしろいことを自分がいち早く「発見」してしまい、その情報を「早くみんなに知らせたい」ということによる拡散だろう。

「共感」と「発見」というテーマが拡散のための燃料とすれば、それだけでも拡散は起こりうる。ただ、火起こしをする場合と同じように、燃えやすくするための着火材があればより拡散しやすくなる。たとえばHondaのケースでいえばクルマファン・Hondaファンの存在が大きかった。彼らのような「モノ言う人々」が賛否も含む意見を表明することで、それに触発されるかたちで周囲の発言が引き起こされたのである。広告とは好意を形成するのが目的だから加熱しすぎて「炎上」となるのは避けたいが、何か言いたくなるような

多少の突っ込みどころも必要だと言える。

## 拡散するクリエイティブの成功事例。

こうしたエピソードでわかるように、Twitterでの拡散においても「共感」と「発見」が重要だ。それが広告として体现された例が、「九州旅客鉄道・九州新幹線全線開業キャンペーン」(2011)だ。表現そのものの素晴らしさは言うまでもないが、背景には地域の絆という、拡散のために必要な大きな「共感」テーマがあった。さらに全国で見ることのできないローカルCMの「発見」であり、「ネットでこの良質なコンテンツを広めなければ」という人々の気持ちが拡散を後押ししたことも注目される。共感と発見の両方があったからこそ、あれだけ圧倒的な拡散力を持ったのである。そして付け加えるなら、震災後の、個人が連帯して発言しようという機運も下地としてあったと考えられる。

## SNS時代、印象のない広告は「なかったこと」にされてしまう。

ここまでの成功例はそうあるものでもないし、偶然の要素に後押しされた部分もあるだろう。しかし、人の心を動かすために考え抜かれた表現であることを見逃してはならない。

広告関係者の皆さんには、自分が関わっている広告表現についてどれだけのツイートがされているか、ぜひいちどチェックしてほしい。おそらく、ほとんどツイートされていないのが現実ではないだろうか。一般的には批判的な意見のほうがツイートされやすい傾向にあるから、好意的なツイートとなるとさらに少ないはずである。しかし最も私たち

---

が恐れなければいけないのは、「ツイートすらされない広告」になってしまうことなのだ。

私自身、新聞で30段広告を出した日に反響を知りたくて検索をかけたが、ついに数件のツイートしか見つけられなかったことがある。Twitterのウォッチをはじめて痛烈に思い知らされたのは、「パワーのない広告表現は完全に無視される」ということ。印象に残らない広告は、存在しなかったのと同じことになってしまうのだ。

---

## 感動も可視化される時代。クリエイティブはどうあるべきか？

---

冒頭に述べたことに立ち戻ってしまうが、「拡散」というのは社会のなかでの話題・評判が可視化されただけで、人の心の動きそのものは決して変わってはいない。可視化されたからといって、広告表現でヒットが狙いやすくなるわけでもない。だが、喜怒哀楽の反応が「見えてしまう」以上、今後の広告表現がますます成果と結びつけられて問われることは間違いない。

結局のところ私たちにできるのは、人を動かす表現とは何か？という本質を問い続けることだけだ。われわれのつくる広告というのは、すぐにあとかたもなく消えてしまう。広告制作者の仕事とは、いま、このとき、社会を熱くするための「熱」を提供することなのではないかと思う。そのためには表現に制作者自身の熱を注ぎ込むしかない。圧倒的な熱量のある広告。きっとそれこそが、感動も可視化されてしまう時代に生きるわれわれの、めざすべきクリエイティブなのだ。

### ● 参考文献, WEBサイト

注1) 「CM活況TV局復調 ツイッターやフェイスブッカー役」、『朝日新聞』2012.5.17. , 朝刊, p.1.

注2) livedoor News, 「『パルス』がビヨンセ越え！毎秒14594ツイートの世界記録達成(秒刊サンデー)」(2011.12.10) (<http://news.livedoor.com/article/detail/6106259/>), 2011.12.10

**入選** 第5テーマ プロモーション、PR

# 『情報アーカイブ式戦略PRモデル』 ～“情報のアーカイブ化”は、コミュニケーション設計を変える～

鈴木 祐匡 (株)電通  
すずき ゆうき



タイトルに横文字を使ったことが、今回の受賞に繋がったのだと思います。本当にありがとうございました。

## 1はじめに **いま発信したメッセージが、7年後に初めてターゲットに届く?!**

2010年6月13日22時51分、小惑星探査機“はやぶさ”が大気圏に再突入した。その勇姿をライブでご覧になった方もいるだろう。ちなみに、当時の私は恥ずかしながら“はやぶさ”をまったく認知していなかった。ミッションを終えてからの報道、その後出版された書籍や映画等を通じて、“はやぶさ”の約60億kmにも及ぶ宇宙の長旅、小惑星イトカワなどを「後追い」で知った次第である。

一方、天文ファンの中で“はやぶさ”は、世間の注目を浴びるかなり前から有名な存在だった。興味を持った私がネット検索した時点で、世界初の偉業を成し遂げようとする“はやぶさ”のストーリーは、ファン同士のコミュニティ等によって何年も前から熱く語られ、情報が整理・蓄積されていた。おかげで私は打ち上げから7年も遅ればせながら、“はやぶさ”の物語をフォローアップするこ

とができたのである。視点を変えれば、天文ファンの間ではリアルタイムで進行しており、7年も前から発信されていた情報が、今になって初めて世間や私に届いたと言える。

アインシュタインは時間が相対的であることを看破し、20世紀最大とも言われる発見を成し遂げた。元より、光速の世界に限った話である。然るに今や21世紀。時間の絶対性を脅かす本章タイトルのような現象が、マーケティング・コミュニケーション領域では頻繁に起きつつある。物理学者だけではなくコミュニケーション設計に従事する者こそが、“時間”認識を前世紀の常識から改めなければならぬ局面に入っているのだ。

## 2 コミュニケーション設計を変える 「情報のアーカイブ化」

オンライン環境がメディアの時間軸リニアを崩壊させる課題は、10年以上も前から指摘されてはいた。解決策としてコンテンツ・ビ

ビジネスの重要性が叫ばれたこともある。しかし、コミュニケーションの同時性／非可逆性を真に崩した犯人は、ネット回線インフラよりも大容量の記憶装置がもたらした「情報のアーカイブ化（書庫化）」の方である。総務省の試算で年間約761万ペタビット（平成21年度）と言われている情報流通量に対して、消費情報量はわずか287ペタビット。消費されなかった情報はゴミのように捨てられてしまうと語る識者もいるが、実際は情報が焼却ゴミのように処分されてしまうわけではない。日々発信される情報は、加速度的に蓄積され続けてもいるのだ。

一例として、映像情報のアーカイブ化を実現したYouTubeがある。YouTube内において、動画を視聴する側は“現在”だが、映像提供側に立てば情報を発信した時点は“過去”となる。地球から遠く離れた星より何年も昔に発せられた光の像を、今の私たちが目にしている事象に近い。ライブ動画配信を提供するUstreamにしても、リアルタイム視聴ではなく、Ustreamで話題になった映像情報を「後追い」した経験を持つ方は多いはずだ。最近ではTwitter等のSNSで一部のユーザー間で話題になっていたタイムライン上のト

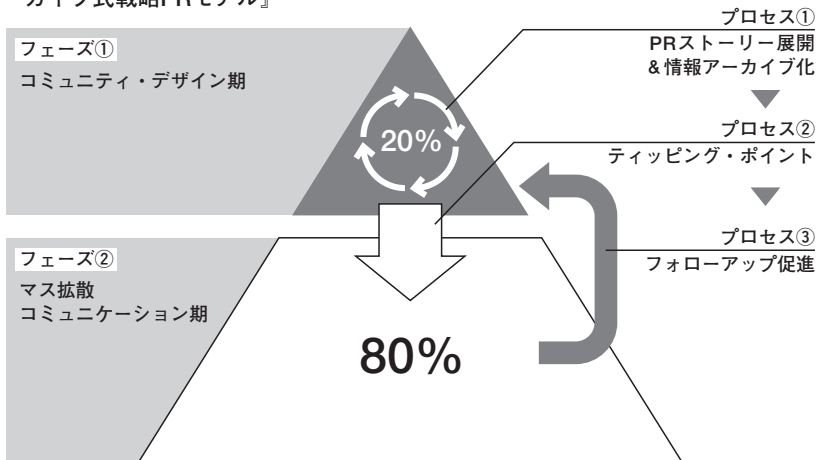
ピックスが、俗に言う“まとめサイト”等でアーカイブ化されていることもある。何日も経てからその情報に初めてアクセスし、当時盛り上がっていた話題を追体験することは珍しくなくなった。

こうした情報受発信の非同時性／可逆性を無視し、旧態に復したコミュニケーション設計を続けてはられない。旧来の手法や常識が崩されたことを悔やんでも仕方ない。むしろ、情報のアーカイブ化によって我々はコミュニケーションの時間的制約から解放されたのだと前向きに捉えるべきだ。本論では後者のポジティブな立場で論を進めたい。

### 3 提言：『情報アーカイブ式戦略PRモデル』について

「情報のアーカイブ化」はコミュニケーション戦略上、今や欠かせない重要ファクターである。そこで提言したいのが、『情報アーカイブ式戦略PRモデル』だ。本モデルは下記“2つのフェーズ”と、“3つの施策プロセス”で構成されている（※下図参照）。

図. 『情報アーカイブ式戦略PRモデル』



## &lt;2つのコミュニケーション・フェーズ&gt;

## ■フェーズ① コミュニティ・デザイン期

まずは、特定の高関与ターゲットに焦点を定め、密度の濃い、きめ細やかな情報発信を展開するフェーズである。情報は“量”よりも“質”を重視する。前述の“はやぶさ”では、熱心な天文ファンのコミュニティで築きあげられてきたコミュニケーションにあたる。

## ■フェーズ② マス拡散コミュニケーション期

広告会社が得意としてきたマス・ターゲットに向けたコミュニケーション・フェーズである。情報をより多くのターゲットに“リーチ”させることに主眼を置く。“はやぶさ”大気圏再突入後の様々なマスメディア展開が本フェーズにあたる。

## &lt;3つのコミュニケーション施策プロセス&gt;

## ■プロセス① PRストーリー展開&amp;情報アーカイブ化

最初は、PRストーリーを展開させるプロセス。ここでの主たる目的は情報の“波及”ではなく、「書庫化=アーカイブ化」にある。フォーカスされた高関与層をいかに巻き込み、小さな変化を起こさせるか。本段階における情報設計の“熱量と緻密さ”、ソーシャル・マーケティング時代のキーワード“クラフト”が、全体の成否の鍵を握る。アーカイブ化された情報が、次プロセス以降のPRファクト作りになっていることも重要ポイントである。

## ■プロセス② ティッピング・ポイント

次に、前プロセスで展開してきたPRストーリーを、一気にマス向けに昇華させる閾値である。“はやぶさ”大気圏突入時がまさに転換点=ティッピング・ポイントだ。

## ■プロセス③ フォローアップ促進

最後は、アーカイブ化されたPRファクトを武器に、マスに昇華された情報をさらに波

及・拡散させていくプロセスである。要となるのは情報の「フォローアップ」という概念だ。先に高関与層でアーカイブ化され、マス向けに昇華された情報を、後からマス・ターゲットが追いかけるのである。ニュースとしての閾値を超えたプロセス③の時点では、ペイドメディアを中心とした従来の広告的手法が大きな力を発揮する。

『バレートの法則』を用いれば、プロセス①は20:80の20%をターゲットにした戦略と言える。20%と80%の間に横たわる溝を飛び越える転換点がプロセス②だ。マルコム・グラッドウェル氏の言葉を拝借すれば、『ティッピング・ポイント』にあたる。ただし、同氏が提唱したように、20%の高関与層から80%のマス・ターゲットに向けて情報が「野火のように自然と広がっていく」のに任せては、瞬間的ブームで終わってしまう。80%に属するターゲットが、アーカイブ化された20%の情報をフォローアップしやすいように仕掛けていくプロセス③が、コミュニケーションの継続性や定着を担保する上でも必須となる。

では、『情報アーカイブ式戦略PRモデル』について事例を交えて考察を深めていきたい。

## 1) 相模ゴム工業『LOVE DISTANCE』

遠距離恋愛をしている二人が出会うまでを追ったWEBドキュメンタリーは大きな話題となり、商品への高いターゲット認知獲得に成功した。しかし、実際の物語をリアルタイム視聴した人は何人いただろう。殆どのターゲットは、恋人同士が出会えた後、つまり本編の終了後にキャンペーンを知り、マス広告でもフォローされるに至って、初めて何が起きていたのか、情報を「後追い」したはずである。本モデルに当てはめれば、最初のWEBドキュメンタリー段階がプロセス①。恋人が出会い、初めて広告主が明かされた瞬間がプロセス②、その後のマス広告展開やSNS拡散

---

がプロセス③にあたる。秀逸なのは最初の20%の高関与層を巻き込むためにかけた莫大な熱量だ。このクラフトで緻密な設計が、最終的にマス・ターゲットを動かす原動力となっている。

## 2) 花王『めぐりズム』

蒸気で血行を促進する花王『めぐりズム』。2005年発売の商品だが、ヒットしたのは6年後の2011年。テレビ番組での某タレントによる推奨がティッピング・ポイントとなって大ブレイクした。しかし、偶然の産物ではない。発売当初からファン育成、勉強会の開催、学会発表など密度の濃いPR活動が行われていた。タレントが番組内で商品推奨した時点では、すでに高関与層間での好評価がネット上に情報蓄積されており、タレントの発言をきっかけにして商品に興味を持ったマス・ターゲットがネット検索をかければ、おのずとフォローアップができたのである。後は広告による商品認知を促すことでブランドの定着に繋げるだけであった。本モデルにおけるプロセス①が欠けていたら、著名人による商品推奨もスルーされていたはずだ。また、マス広告によるブランド定着のタイミングを外せば、一発花火の話題で終わってしまっただろう。本事例は従来の成功指針である新商品の“垂直立ち上げ”が、昨今では必ずしもヒットの絶対法則ではないことを示している。

## 3) 『AKB48』

AKB48のマーケティングも本モデルにあてはまる。収容人数250人のAKB48劇場におけるコアで地道な活動がプロセス①。世間の注目を一気に集めた2010年の“第2回選抜総選挙”がプロセス②。その後のマスメディア展開であるプロセス③に至って、初めてマス・ターゲットは2005年のデビューから5年間に渡ってアーカイブ化されていた秋葉原におけるAKB48のPRストーリーを「後追い」

したのである。見習うべきは、ブレイク後も当初からグループを支えた高関与層へのケアを怠らない点だ。フェーズがマス拡散コミュニケーション期に移っても、高関与層の影響力が低下するわけではない。初期フォロワーの喪失は本モデルの土台を失うに等しく、ヒットの終焉を早める結果となる。

---

## 最後に 「情報のアーカイブ化」を ビジネス・チャンスにー

---

本モデルの事例をあげると枚挙に暇がない。共通して言えるのは、「コミュニティ・デザイン」から、「マス拡散コミュニケーション」のフェーズに至るまで一貫したPR視点が当初から戦略的に貫かれていることである。2つのフェーズを個別に設計してはならない。高関与層に向けた「コミュニティ・デザイン」だけでマス・ターゲットにメッセージを届けるのは難しい。ユニークなアイデアによってネット上の一部では話題となったが、一般生活者にはほとんど届いていないキャンペーンを成功とは言い難い。また、「マス拡散コミュニケーション」のリーチを重視した手法のみでは、超成熟社会である現在の日本で機能しづらくなったことも確かだ。これからの広告人には、従来のPR手法に近い「プロセス①・②」と、広告的技術が活きる「プロセス③」を戦略としてシームレスに繋げられる力が求められる。

本論ではコミュニケーション設計における旧来的な時間軸からの解放、その要因として「情報のアーカイブ化」を指摘した上で、ひとつのモデルを提言した。マス向けに情報を昇華させ、メディア・プランニングの力を発揮できる「プロセス②・③」では広告ビジネスのコア・コンピタンスを最大限発揮できる。しかし、当節注目されている「プロセス

①]のような領域になると必ずしも優位性を保持できてはいない。専門ブティックに主導権を奪われることも多々ある。ただ、彼らも小さな変化を大きな変化に牽引する方法論には決め手を欠いてきた。そうした閉塞状況に、広告人ならではの統合力を活かしたワンストップのソリューション・モデルを示せれば本懐だ。「情報のアーカイブ化」は広告業界にとって、新しい“仕掛け”の可能性を広げていけるビジネス・チャンスだと捉えたい。

● 参考資料, WEBサイト

山根一真(2010),『小惑星探査機 はやぶさの大冒険』(マガジンハウス)

太田滋(2009),『WebPRのしかけ方—広告だけに頼らなくても、モノは売れる。』(インプレスジャパン)

総務省,「我が国の情報通信市場の実態と情報流通量の計量に関する調査研究結果(平成21年度)」, ([http://www.soumu.go.jp/menu\\_news/s-news/01iicp01\\_01000004.html](http://www.soumu.go.jp/menu_news/s-news/01iicp01_01000004.html)), 2012.7.28

マルコム・グラッドウェル(高橋啓訳)(2000),『ティッピング・ポイント—いかにして「小さな変化」が「大きな変化」を生み出すか』(飛鳥新社)

Richard Koch(1998), *The 80/20 Principle* (Doubleday Business)

ジェフリー・ムーア(川又政治訳)(2002),『キヤズム』(翔泳社)

相模ゴム工業株式会社,「LOVE DISTANCE」, (<http://www.lovedistance.jp/>), 2012.8.2  
『日経エンタテインメント!』2011年1月号, p.20.  
TED Conference, “How to start a movement” ([http://www.ted.com/talks/derek\\_sivers\\_how\\_to\\_start\\_a\\_movement.html](http://www.ted.com/talks/derek_sivers_how_to_start_a_movement.html)), 2012.8.3

**入選** 第5テーマ プロモーション、PR

# 美しい日本の里山で見つけた企業とCSRの幸せな関係 -パブリック・リレーションズからステークホルダー・エンゲージメントへ-

大倉 英嗣 (株)電通  
おおくら ひでつぐ



この度は歴史ある賞に選出していただき、ありがとうございます。論文を書いている中で「美しい日本の里山」で地元で根ざした企業や、地域の課題を解決しようと尽力しているNPOの素晴らしい人々と出会いました。また会社の仲間から有益な助言を受け、論文の完成までご支援いただきました。今回の充実した執筆体験と受賞を励みに「広告会社がクライアントのCSR推進に貢献できること」について、考えを深めていきたいと思っています。

## 1 里山に根付くCSR

緑豊かな盆地をぬって、清廉な揖保（いぼ）川が流れる兵庫県たつの市。「広告会社は企業のCSR（Corporate Social Responsibility：企業の社会的責任）にどう関わっていけるのか」をテーマに論文に取り組んでいた筆者に知人が紹介してくれたのが、この地に本社と工場がある老舗メーカーのヒガシマル醤油株式会社であった。出迎えた浅井良昭取締役CSR推進部長は「暑い中、東京からわざわざ」と笑顔で労いの言葉をかけてくれた。

最初に見学した工場にあった排水を川に放流する直前のタンクでは、数十匹の色鮮やかな鯉が泳いでいた。浄化した排水の水質を一定の基準に保持する環境保全への取り組みを、工場見学者に紹介する試みである。また、きれいに掃き清められた工場のラインで目につくのは、従業員が自分たちの仕事をわかりやすく解説したり、子供たちと「醤油はかせ」として交流している様子を表したりしている

手書きのポスターだ。

これらは、2006年に『『ヒガシマル』というブランドをあらためてCSRという視点から見直してみよう』として始まった全社的な活動の一端である。経営理念や行動規範をコンパクトにまとめた小冊子の作成や、朝礼の際に「少しあらためて」（浅井氏談）役員と従業員が話し合う「CSRタイム」を設けるなどの従業員の意識改革から始まったCSR活動は、今や社内にとどまらない。地元JA（農協）と連携した醤油の原料の「地産地消」の取り組みは農水省等主催の「農商工連携88選」に認定され、その先進的なケースを取引先が話を聞きにくるなど、本業の展開拡大にも繋がっているという。

ヒガシマル醤油のCSRは広告会社が主導した例ではなく、自発的に行っているものではあるが、従業員ひとりひとりが消費者や地域社会、すなわち「ステークホルダー」への貢献を折に触れて意識し実践することが、結果として本業の成長にまで結びついているCSRの好例であろう。筆者は、川と緑に囲まれた





ヒガシマル醤油 本社・工場 遠景



排水用タンク内を泳ぐ鯉の群れ

里山で、企業と地域、そしてこの地に生きる人々との「幸せな」結びつきを確かに見つけたように思う。

## 2 CSRの世界規格「ISO26000」の発行

近年、フィリップ・コトラーが「マーケティング3.0」でマーケティングの理念を「人類全体の問題解決」まで広げ、マイケル・ポーターがCSRの更に進んだ概念としてCSV (Creating Shared Value: 共有価値の創出) を提案しているように、CSRが目指すものが企業の「社会的責任と収益性の両立」であることはコンセンサスとなりつつある。日本においても「環境報告書」を改め「CSR報告書」を発行する企業は着実に増加している。

しかし、前項で紹介したようなCSRを全社会的に活用し、ブランド価値や収益性の向上にまで結びつけている企業は、一部の上場企業の例を除けば、まだまだ少ないのが現状であろう。それでは企業はCSRをどう活用していけばいいのか。そしてブランド価値創出のノウハウを持つ広告会社はどのようにそれに関わっていけばよいのだろうか。

2010年11月に国際標準化機構ISOが発行した、企業・NPO等の組織の社会的責任に関する規格である「ISO26000」は、この課題を解決するための大きなヒントとなる。

ISO26000は、組織が果たすべき社会的責任として、組織統治(ガバナンス)整備、労務管理、環境保全、消費者対応等、多岐にわたるCSRの概念をカバーする。しばしば「本業とは直接関係しない慈善的な社会貢献」という一面的な解釈でCSRが取り上げられるのとは異なり、CSRは「組織の全てのプロセスに組み込まれるべき活動であり、社会全体の継続的な発展に対して、組織の貢献を最大化することを目指すものである」としている。

ISO26000全体を貫く重要な概念が「ステークホルダー・エンゲージメント」である。ISO26000では「組織が、利害関係者(=ステークホルダー)との間で『対話』の機会を作り出すための活動」と定義される。この用語は、広告会社が主に企業とメディアをつなぐ「パブリック・リレーションズ」と類似しているが「エンゲージメント(Engagement)」が約束・契約の意味を持つことから、CSRにおいては「リレーション」から一步踏み込み、従業員や消費者、取引先、株主、地域社会といった「ステークホルダー」とより深く結びつき、相互に有益となるパートナー関係を構築することを最重要視していることを表している。

ISO26000は、現時点では最も新しい各国の専門家によるCSRのベストプラクティスの集積である。他の多くのISO規格と異なりISO26000は「認証取得」を目指すものではなく「ガイダンス文書」=ガイドラインであ

り、導入形態の自由度が高い側面を持つことから、ここに広告会社が開与できるビジネスチャンスがあると考えます。規格導入は広告会社の本来の業務ではないが、導入に全面的に参画することでクライアントのトップを始め各部門との包括的な繋がりが得られ、CSR視点での経営課題を共有することが可能となるのだ。

### 3 ステークホルダーとの「対話」を円滑に進めるための「CSRデザイン」

クライアント企業のCSR推進に対する広告会社の役割は、企業のブランド価値を向上させ中長期的な収益に資することにある。具体的に広告会社が提供するサービスとして本稿では次の2点を提唱したい。

1つめは前項で述べたISO26000規格導入のコンサルティングである。

2つめはISO26000の根幹をなす「ステークホルダー・エンゲージメント」を具現化するコミュニケーション展開の提案である。これはまさに広告会社が提供できる付加価値であり、本稿では「CSRデザイン」と称する。その展開プロセスを以下に示す(図1参照)。

#### (1) 「エンゲージ」すべきステークホルダーの絞り込み

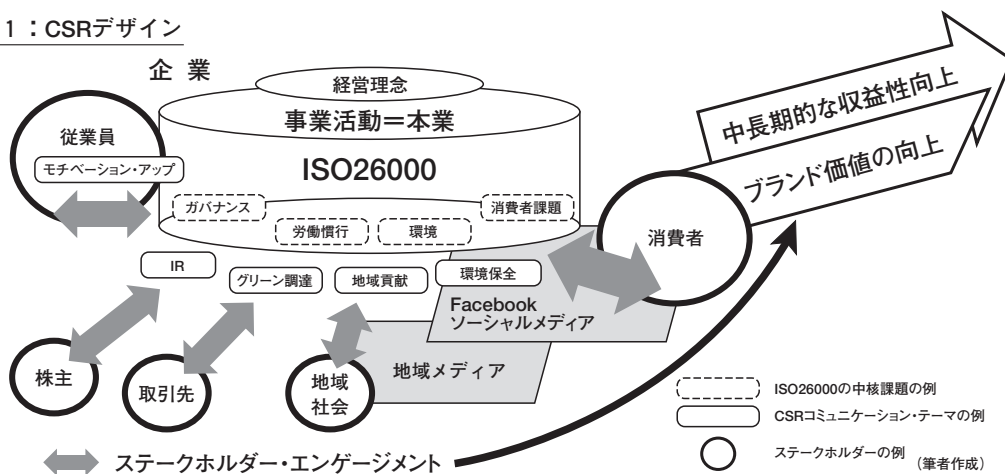
ISO26000の導入過程において抽出されたCSRの課題ごとに、多岐に渡るステークホルダーの中から「エンゲージ」すべきステークホルダーを優先順位をつけて絞り込む。企業から見た場合、常に優先順位が高いステークホルダーのひとは「従業員」であり、従業員の意識変革なしにはCSRの成功はあり得ないことに留意したい。

#### (2) 「本業」と結びつくCSRコミュニケーション・テーマの選定

絞り込んだステークホルダーに、最も伝えたいCSRのコミュニケーション・テーマを選定する。ブランド価値向上のためには、その企業が元来、最も社会に貢献できる活動、すなわち「本業」と密接に関連するテーマが求められる。例として、食品業種であれば「食の安全性」、電機等の製造業であれば、当該企業の新技術が可能とする環境・医療等の社会課題への貢献が選ばれるだろう。

日本企業のメンタリティとして、社会貢献は「陰徳」であり、あえて外に訴えないとする考え方も根強い。ただ、特に震災後、一部の消費者が自らの社会貢献を意識した「ソー

図1：CSRデザイン



「ソーシャル消費」を選択する動きにも対応し、企業側も「よい製品・サービス+陰徳」よりも「その製品・サービスでどう社会をよくしたいのか+関連するCSRの実践」を訴求する方が、一般にはステークホルダーの納得性を高める結果につながるだろう。同時に、広告会社には、テーマ選定についてクライアントと合意するために「ブランディング（見せる部分）」と「陰徳（あえて見せない部分）」のバランス感覚が求められるのである。

### (3) 『対話』の開始

いよいよステークホルダーと、コミュニケーション・テーマに沿った『対話』を開始する。従来のパブリック・リレーションズの手法に加え、対象のステークホルダーが消費者である場合は、『対話』の場としてのソーシャルメディアの活用が今後は必須となる。

企業ホームページとは別途、Facebook等のソーシャルメディア上にその企業のCSR活動を継続して発信する公式ページを立ち上げる。企業側の情報提供に対し、CSRに対する感度の高い消費者がコメントで呼応するかたちで、双方向のコミュニケーションが推進される。この「つぶやき」を注意深く「傾聴」することで、消費者の嗜好や企業への好感度を可視化できる。消費者と企業との『対話』がソーシャルメディア上でかみ合えば、消費者をファンからロイヤルユーザーに、さらには消費者自身が、別の消費者とのエンゲージメントの主体となるよう誘導していくことも可能だ。

### (4) CSRと収益性向上の両立

「CSRデザイン」は「本業と深く結びついたCSR」をテーマとするが、商品・サービス自体の広告とは一定の距離をとるため、短期的に利益を上げるための手段とはならない。「CSRデザイン」に基づく継続的なコミュニ

ケーション＝「ステークホルダー・エンゲージメント」により、経営理念が浸透した従業員のモチベーションアップや社会課題への取り組み姿勢に共感した消費者などとの強い結びつきをもたらす「ブランド価値の向上」、その結果として企業の中長期的な収益性を向上させていくことが最終的なゴールである。

この項目の最後に、広告予算を潤沢に持たない中小企業や組織にこそ、広告会社からの「CSRデザイン」の提案が求められていることを強調したい。

経営者が意思決定権を持つオーナー企業ではCSRへの取り組みをトップダウンで速やかに進めることができるだろう。

また地方企業や地場・観光産業等では「地域への貢献」という経営課題がそのまま「地域社会」をステークホルダーとする「CSRデザイン」に繋がる。導入当初はインターナル・コミュニケーションやソーシャルメディア等での比較的小規模な展開から始め、やがて地方紙等の地域メディアに広げていく「地域CSRデザイン」を広告会社の提案フォーマットとして持つことは、新たなクライアント開拓にも有効となる。

「CSRデザイン」において、パブリック・リレーションズは「ステークホルダー・エンゲージメント」にその概念を広げる。そして継続的に展開されるプロセスは、広告会社がクライアントの「社会に対する意志」と強固に結びついた真のパートナーとして成長していく過程ともなっていくのだ。

---

## 4 おわりに

---

冒頭のたつの市訪問から、季節を少しさかのぼった初夏の佐渡島。田植えが終わった棚田は豊かな水をたたえ、夕陽に美しく反射している。筆者は、里山でのトキの繁殖を支えるビオトープ（水辺の生態系）の整備に取り組むNPOの作業場を訪ねた。区分けされた一角では、ある企業の新潟事業所からのボランティアが、毎月、汗を流す姿が見られるという。この等身大のCSRの取り組みを、企業とステークホルダーの『対話』に広げていくために、広告会社に何ができるのか。どうデザインしていけばいいのか。それとも、あえて「陰徳の美」としてそっと見守っていくのか。

荒れ地からよみがえった水辺に置かれた、企業名が墨文字で描かれた素朴な看板が示唆するものこそ、企業とステークホルダー、そして広告会社が「CSRデザイン」という「絆」で結ばれる新しい時代の幸せの姿なのかもしれない。

### ● 参考文献, WEBサイト

「仕事の図鑑(25) ヒガシマル醤油株式会社」(2010.12), 『JA共済』第56巻12号記事  
ヒガシマル醤油株式会社, 「会社案内」・「Webサイト」等, (<http://www.higashimaru.co.jp/>), 2012.8  
マイケルE.ポーター(2011), 『共通価値の戦

略』(ダイヤモンド・ハーバー・ビジネス・レビュー)

フィリップ・コトラー(2010), 『コトラーのマーケティング3.0』(朝日新聞出版)

フィリップ・コトラー(2007), 『社会的責任のマーケティング』(東洋経済新報社)

財団法人日本規格協会, 「ISO26000関連」, (<http://iso26000.jsa.or.jp/contents/index.asp>), 2012.4

関 正雄(2011), 『ISO26000を読む』(日科技練出版社)

小河光生(2010), 『ISO26000で経営はこう変わる』(日本経済新聞出版社)

海野みづえ・細田悦弘(2011), 『企業ブランディングを実現するCSR』(産業編集センター)

高 巖(2004), 『CSR 企業価値をどう高めるか』(日本経済新聞社)

森本昌義(2010), 『戦略的CSRのススメ』(日新報道)

仁木一彦(2012), 『儲からないCSRはやめなさい!』(日本経済新聞出版社)

デルフィス エシカル・プロジェクト(2012), 『まだ“エシカル”を知らないあなたへ』(産業能率大学出版部)

宮城美幸, 「社会貢献『身の丈で』3割」『日経流通新聞』2012.8.8

齊藤 徹(2011), 『ソーシャルシフト』(日本経済新聞出版社)

(2012)『ソーシャルメディア時代の企業広報』(経済広報センター)

## 入選

第7テーマ その他 (第1~6テーマにあたらぬもの、或いは広告全般)

# いま、「広告倫理」をクリエイトする。 ~3.11を受け止める想像力で。

渡部 秀人 (株)電通  
わたなべ ひでと



2011年10月、日本アドバイザーズ協会の広告倫理委員会からお招きいただき、お話をさせていただく機会を頂戴しました。常日頃から思っていたことを率直に言葉にさせていただきました。光栄なことに、私の拙い話にも終始大きく頷いてくださる方がいらっしゃいました。立場を越えて共感していただけるものがあるのではと実感し、さらに考察を深めて文章にまとめてみようと考えていました。これは「論文」というよりも、私からの、広告のお仕事に携わる全ての方々への、僭越ながらエールを込めた自主ブレです。勝ちも負けもなく、たぶん答えも出ないプレゼンです。ありがとうございました。

## 1 序~現状における課題と「広告倫理」の定義づけ

まず、広告倫理とは何だろうか。定義としては、「道徳観や社会的規範の視点に照らし、広告活動を行う上で自主的に守るべき基準」(知恵蔵2012)というあたりが一般的であろう。実感としては、世の中全体のコンプライアンス意識の高まりや内部統制の強化もあって、広告倫理にいつそう真剣に向き合う企業が増えているように思われる。しかし一方では、いささか逆説的ではあるが、むしろそれゆえに広告倫理という厄介な問題に苦悩し、予定されていた広告を修正したり、あるいは中止してしまう結果に至る残念なケースも少なくないのが事実である。(しかも、その解決は完全に納得されるわけではなく、どことなく釈然としないものを残すケースも多い。)そこには、広告倫理を旧来の枠組みでしか捉えられない硬直した現状に原因があるのではないか。そんな仮説が本稿の出発点であった。

以下、その仮説を立てるに契機となった未曾有の大震災後の時代状況を踏まえ、この先に向けての方向性を検証、提案していきたい。

## 2 倫理をめぐる旧来の枠組みの呪縛

### ① 外的規範と内的規範の混同

広告倫理は、送り手に対して受け手が絶対的な「弱者」であり、その権利と利益を守るという視点で常に語られてきた。それゆえ、以前より、「虚偽」・「誇大」・「欺瞞」等が大きな論点となってきた。(近年、消費者庁が設置され、その概念は継承されている。)しかし、この問題点は景品表示法等で法的に規制されるどころにあり、それに抵触することは倫理云々以前に違法行為ということになる。法を守ることも倫理、という考え方もありうるが、本稿では定義の「自主的に守るべき」という広告倫理の本質を明確に浮き彫りにするために、法的拘束力を持つ領域と区分けし、以下のように整理したい。

- ・外的規範＝法律や業界のルールなど
  - ・内的規範＝倫理（公序良俗の保持、人権の尊重、差別表現の回避、中傷誹謗の排除他）
- 冒頭で「コンプライアンス意識は全体に高まっている」という俯瞰を述べたが、これは外的規範に対する適応度が、従来とは比較にならないくらい高いレベルに上昇しているということだ。実際、広告主、広告会社、広告制作会社において法務部門に相談する機会は増えているし、各種の研修やセミナーも盛んに開催されている。非常に慎重を期す作業で

あれば、管轄行政機関に事前のチェックを求めたり、早い段階で媒体社の考査にかかることを積極的におこなっているところもあると聞く。

しかしながら、皮肉なことに「コンプライアンス」に注力し、ひとつの傘のもとで、外的規範と内的規範を同視して対応してしまうところに、大きな陥穽があるように思われてならない。なぜなら、倫理には法律のような明文化された拠り所がないからだ。倫理は歴史的に、または文化的に、共同体のなかで形成された暗黙の了解とも言えるものである。

ところが、外的規範と同じ見方をしてしまうと、そこに絶対的な正と誤があるという錯覚に陥ってしまう。あたかも、景品表示法に照らし合わせて不当表示に該当するかどうか、という思考と同じように、ある言葉が差別用語にあたるのかどうか、ある所作が障害者を傷つける表現になるのかどうか、というようなことに対してまでも、機械的に答えを出すことを求めてしまう。どこかに答えがある、誰かが答えを教えてくれるという幻想は、自律的な内的規範に基づいて対処しなくてはならない問題に対しては解決の阻害にしかならない。断片的で表層的な捉え方だと、問題の本質からますます乖離していくのである。

## ② 確固たる社会規範の存在に対する過信

いままでの広告倫理に関する研究は、悉く「揺るぎない

表 1

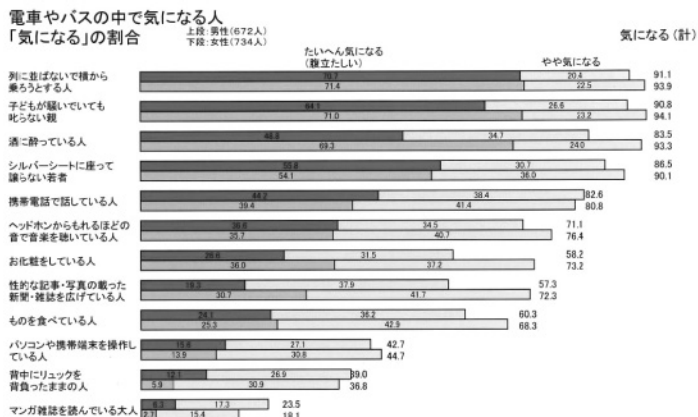


表 2

『気になる(計)』『たいへん気になる(腹立たしい)』+『やや気になる』の割合

【地域別、市郡規模別、性別、性・年齢別】

	総数	1406	92.5	92.5	88.6	88.3	81.7	73.9	66.0	65.1	64.4	43.7	37.8	20.7
(性別)														
男性	672	91.1	90.8	83.5	86.5	82.6	71.1	58.2	57.3	60.3	42.7	39.0	23.5	
女性	734	93.9	94.1	93.3	90.1	80.8	76.4	73.2	72.5	68.3	44.7	36.8	18.1	
(性・年齢別)														
男性20歳代	54	98.1	94.4	88.9	81.5	83.3	85.2	57.4	35.2	51.9	40.7	31.5	1.9	
30歳代	81	90.1	82.6	82.7	87.7	77.8	67.8	54.3	50.8	58.0	42.0	38.3	19.8	
40歳代	103	89.3	90.3	81.6	84.5	75.7	66.9	50.5	51.5	58.3	30.1	41.7	17.5	
50歳代	166	89.8	89.8	81.9	86.1	80.1	66.9	57.2	57.8	61.4	40.4	35.5	23.5	
60歳以上	268	91.4	90.3	84.3	88.1	88.1	72.4	63.1	65.7	62.7	49.6	41.8	31.3	
女性20歳代	66	95.0	95.0	90.9	90.9	74.2	84.8	65.2	59.1	63.6	37.9	33.3	6.1	
30歳代	129	95.3	93.8	96.1	91.5	78.3	80.6	69.0	72.9	63.9	42.6	36.8	12.4	
40歳代	121	96.7	95.9	97.5	97.5	68.8	84.8	75.2	75.2	69.4	41.3	43.8	11.6	
50歳代	181	95.6	95.0	95.6	91.2	84.0	75.1	75.1	79.6	69.1	50.8	38.1	23.8	
60歳以上	237	89.9	92.4	88.6	84.4	78.5	68.8	75.1	68.8	70.9	44.7	32.1	23.6	

許容度  
自殺

表 3

国名	全体	全く間違っている	2	3	4	5	6	7	8	9	全く正しい	わからない	無回答
日本	1362	44.2	8.6	8.4	3.4	9.3	7.6	2.7	3.0	1.0	3.3	8.5	-
中国	1000	81.7	9.1	2.0	0.5	3.2	0.4	0.2	0.2	0.3	0.9	1.3	0.2
アメリカ	1200	56.9	8.9	7.1	3.5	6.8	6.1	2.9	3.2	1.2	2.5	0.9	-
スウェーデン	1015	25.9	10.8	9.0	5.4	15.5	5.1	4.4	5.0	2.5	8.9	7.5	-
モロッコ	1251	97.1	0.1	0.1	0.1	0.6	0.1	-	-	0.1	0.6	1.3	-
イギリス	1000	38.4	12.5	8.1	7.7	16.4	3.9	2.6	2.9	1.4	2.7	2.4	1.0

許容度  
同性愛

表 4

国名	全体	全く間違っている	2	3	4	5	6	7	8	9	全く正しい	わからない	無回答
日本	1362	26.2	5.0	8.1	4.7	13.9	10.6	3.6	5.8	1.9	8.3	11.9	-
中国	1000	81.5	5.0	0.4	0.4	0.6	0.1	-	0.2	-	0.1	11.7	-
アメリカ	1200	30.9	3.4	4.1	4.7	15.6	11.2	4.6	5.2	4.5	14.0	1.8	-
スウェーデン	1015	8.3	2.7	2.8	2.2	9.3	3.1	4.0	7.6	6.2	50.3	3.6	-
モロッコ	1251	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
イギリス	1000	24.1	4.9	3.8	5.6	21.4	7.0	4.7	7.2	4.4	14.9	1.4	0.6

社会規範の存在」を大前提にして論が進められているものばかりである。しかし、時代の大きな変化のなかでは、社会規範さえも不変ではなくなった。

よく年配の方々が世を憂う際、「日本人は倫理観を失くした。」という言葉を目にするところがある。ただ、正確に分析していくと、実態は「倫理観の低下や喪失」ではなく、「倫理観の多様化・分散化」であるという結論に至るのは想像に難くない。たとえば、マナー意識に関しては、過去にいくつもの調査がなされているが、表1および表2(注1)のとおり、あるデータでは、公共の空間における迷惑行為についての許容度が、世代で著しく異なることが明らかにされている。ある程度、予測はつく範囲ではあるが、「電車内での化粧」「ものを食べる行為」に対しては、若い世代のほうが「マナーに反するとは思わない」という回答率が高くなる。逆に、別の調査(注2)によると「路上での喫煙」などは、

年齢の高い層よりも若者のほうが、マナーに反すると拒否感を示す度合いが高い傾向があるようだ。当然、年齢だけでなく、性別によっても有意な差が現れている。日本人として暗黙の了解のように共通して持っていた倫理観が薄れ、多様化、細分化してきていることは言うまでもないだろう。国内ですらそうなのだから、国際的な比較をした場合には、当然、顕著な差が見受けられる。表3、表4(注3)は「自殺」「同性愛」に対する許容度の調査であるが、倫理観に大きな幅があることが見て取れる。どちらが正しい倫理観かというような議論が

不毛であることも言うまでもないだろう。今後、ますますグローバル化が進む中で、多様な倫理観の共存を受け入れていかななくてはならないのは疑う余地もない。

### 3 考察と発想転換の提起

これまで状況の把握とそこから課題の抽出を図ってきたが、以下、それに対する私なりの考察と今後に向けての提唱を試みたい。とはいえ、具体的な施策の立案というわけではない。むしろ、発想の転換こそが課題解決の始点であり、大袈裟に言えば「パラダイム・シフト」を提起するのが私の意図するところである。

#### A) 倫理を「創造し育てる」という発想へ

まず重要なのは、倫理を所与のものと考えず、自ら創造して育てていくという発想の転換だろう。その自律性を回復させた(せざる

をえなかった) 象徴的な状況が、3.11直後であった。今までに経験したことのない大惨事。広告主も広告会社もメディアも、何をしようのかわからず混迷の中にあった。テレビではただACを垂れ流すしかない日々。いつから通常広告に戻せばいいのか、その問いに対応する前例などない。徐々にもとに戻ろうとしていった段階でも「『しあわせ』という言葉は不謹慎か?」「海のシーンはタブーか?」などなど断片的な質問が機関銃のように放たれる。そこにはガイドラインなどない。答えを出せる人もどこにもいない。

相手の立場で考えることは大切だが、まさか被災地の人々にそんな些細なことを問い合わせるわけにはいかない。それこそ、相手がおかれている状況を見殺しした無神経な態度である。であれば、ただ、自分の内なる規範に耳を傾け、自律的に判断するしかない。そして、他者依存を棄てて自律的に行動した企業が、結果として素晴らしいコミュニケーションを実現することができた。その差が歴然と表れたのは否めない事実である。「本気で語られた言葉には、本気で耳を傾けなくてはならない。」というのが、コミュニケーションの生理的な本質である。他律的なリスク回避に偏ると、腰が引けたような話法しか生み出さない。その結果、クレーム耐性の低い表現で、様々な感想や意見に過剰に振り回され、ますます他律的に救いをもとめるといふ負のスパイラルから抜け出せなくなるように思われる。

さらに倫理を創造していく上では、次のような発想転換が必要だろう。

#### B) 倫理は「関係性である」という発想へ

倫理を自ら創造して育てていくと言っても、それは、単にモラルに関する綱領や社内基準を策定するというような形式的なことではなく、他者との関係性を再構築していくということである。自律性を保持しても独善的

になってはならない。そこでは、フッサールの現象学的考え方の援用が有効ではないかと、私は考える。主体と客体、つまり「私」と「あなた」があらかじめ存在するのではなく、あらかじめ存在するのは「関係」である。関係のなかで主体と客体が事後的に構成される、ということになる。つまり、「私」も「あなた」も関係性のなかで作られ作られるものと捉えることで、倫理に関する新しい視座が得られるのではないかと考えるのである。A社とB社が同じような広告表現をしたとしても、受け手との関係性が違えば、受容度も異なる。たとえば、従来から親しみやすいイメージを持たれているA社がお笑い芸人を起用したギャグCMを展開しても受容されるかもしれないが、不祥事を起こして不信感を抱かれているB社が同じ広告をすれば、激しい反発に会うだろう。表現そのものに適/不適があるわけではない。常にコンテキストのなかで解釈していく必要があるのは言うまでもない。

とかく、倫理とクリエイティビティは相反するものと考えられてきた。直近でも、イスラム教徒を挑発する映像の規制と表現の自由のジレンマが議論されていたが、まず主体と客体ありきの个体論に立脚する限り、平行線である。お互いが相手をどう認識するか、正義か悪か、敵か味方か。そこに出口は見出しがたい。逆に、関係性ありきで捉えることで、倫理はクリエイティビティの源泉にもなりうるのではないだろうか。それは相手を「規定」することではなく、変化する自分と変化する相手への「想像力」に他ならないからだ。

#### ③倫理を「リアルな」関係性で捉えるという発想へ

関係性を再構築していくなかで課題となるのは、そのコミュニケーションがフラット化している実情だろう。企業も個人と同様に、その属性だけでは、他者を引き留めておくこ



とができなくなっている。自動車メーカーであれば、基本的に常に代替可能な存在になっている。奇しくもカンヌ広告祭は「アドバタイジング」の言葉を外した。企業はブランド競争をやめ、なんのために存在するかを真摯に自問し始めた。真 (truth)、善 (good)、美 (beauty) という、青くさいほどのテーマに回帰しているのは、そのことと無縁ではないのではないだろうか。共有できる最大公約数の価値観を通じて、フラット化したコミュニケーションを脱し、社会的存在として承認を得ることを目指しているように思われる。自己の存在と尊厳は他者からの承認と評価でしか得ることはできない。ところが、ここにひとつ難問がある。通常の広告コミュニケーションは、拒絶の声は大きく伝えられるが、承認の意思は沈黙のなかで埋もれてしまうという不均衡の上に成り立っているのが現状だ。加えて、受け手は元来「弱者」と位置づけられ、保護の対象とされてきたが、デジタル技術の進化と環境の整備により、送り手と受け手がボーダーレス化している。恒常的に、もしくは絶対に「弱者」でいるわけではなくなったと言ってもよいだろう。現実には、大声で届く拒絶を声なきマジョリティの代弁ではないか、と錯覚し、送り手側が恐怖すら感じてしまう事態が生じるのも、昨今の大きな特徴である。しかしながら、現在の受動的な「お客様相談室」的機能はむしろ、その不均衡をそのまま反映してしまう危険性がある。今後は、お互いの積極的な承認のもと、能動的に声を収集していくような試みが求められるだろう。倫理を醸成してきた場としての中間共同体が縮小し、弱体化しているという指摘は従前から繰り返されてきたが、そこにSNS等を通じて新たに出現したバーチャル共同体を埋め込んでいくことはじゅうぶん検討に値すると考える。

3.11の東日本大震災と福島原発事故。

これはアルマゲドンのような日常を断絶するところに起きた非日常的な出来事だとは、私は考えない。それまでの日常で内包されていた矛盾や問題が、シンボリックに凝縮された出来事であり、あくまでもその延長線上に位置づけるべきである。拡大再生産を続けてきた経済もしかり、リーダーシップ不在のこの国も政治もしかり、そしてまた、広告コミュニケーションもしかりではないだろうか。ブラウン管を通じて目に飛び込んできた被災地の映像は、あたかもSF映画のような虚構に思えた。しかし、いまここにある現実の先に、いまも3.11が厳然として存在している。私たちは、ある意味「拡張現実」としてこの世界を見通しながら、倫理をクリエイイトし、コミュニケーションに反映していかなければならない。

---

## 4 結び

---

宮台真司によると、「社会学者のニコラス・ルーマンは『おかしなことは何もおこりません』という期待を『慣れ親しみ (安心)』と呼び、『いろいろあっても大丈夫です』という期待を『信頼』と呼んだ。我々が広告倫理をクリエイイトするために必要なのは、言うまでもなく「信頼」である。それは大震災と原発事故を経験したこの社会の目指すべき方向性とも、まさに符合するものだと思えるのである。

### ● 引用・参考文献，注釈

宮台真司(2009),『日本の難点』(幻冬舎新書)  
\*ニコラス・ルーマンの言葉については、P61から引用。

宇野常寛・濱野智史(2012),『希望論 2010年代の文化と社会』(NHKブックス)

---

見田宗介(2012),『現代社会はどこに向かうのか≪生きるリアリティの崩壊と再生≫』

FUKUOKA Uブックレット (弦書房)

小熊英二(2012),『社会を変えるために』(講談社現代新書)

竹田青嗣(2012),『超解説!はじめてのフッサール『現象学』』(講談社現代新書)

注1) 一般社団法人中央調査社「車内マナーに関する意識調査」(<http://www.crs.or.jp/data/pdf/manner.pdf>), 2001

注2) 東京都生活文化局,「首都圏と東京に関する世論調査<速報版>-社会のルールとマナーに関する意識について」

(<http://www.metro.tokyo.jp/INET/CHOUSA/2001/12/60BCI300.HTM>), 2001.12.18

注3) 電通総研/日本リサーチセンター編(2004),『世界60カ国 価値観データブック』(同友館) \*主要数カ国のデータを抜粋。

**入選** テーマ 自由

## 社会問題は提起する時代から解決する時代へ — 広告が紡ぐノンフィクションの物語 —

鈴木 雄飛 (株)電通  
すずき ゆうひ



自分の言いたいことが、多少なりとも聴く価値のあるものだ、と評価いただけたことを大変光栄に思います。これからも独自の感覚・考えを持ち、それを磨き続けていきたいです。ありがとうございました。

### 序章 本論の概要

「社会にイイコト」がしたい。この漠とした欲求は、特に私たち若い世代に強いのではないか。そう感じるのは、私自身が大学時代に国際ボランティアに励んでいた、という要因が大きいかもかもしれないが、しかし周りを見渡してみても、「社会に意味のあるいいことをしたい」という友人は実際に多い。そしてこれは、何も若い世代だけでなく、社会全体に対してもあてはまる傾向といえるのではないだろうか。企業はこの「社会にイイコト」欲求に呼応するように、広告では頻繁に自社の社会貢献活動を、店頭では「この商品をお買い上げいただくと、売上げの一部が途上国に寄付されます」といったプロモーションを見かけるようになったのは、周知の通りである。

しかし、一方で企業のそうした社会貢献活動はいまや巷に溢れており、「なぜその企業がやらなければならないのか」「何をどこま

でやれば解決したことになるのか」といった疑問に対して、納得のいく答えを返せるところは正直そう多くないように思う。とりあえず森林保全、売上げの一部を寄付、といったように、やらないと冷たい目でみられるから、といった後ろ向き姿勢で取り組むところが多いのではないだろうか。それは決して悪いことではないが、みながみな同じような活動をすることで、結局生活者にとってはどれも一緒にみえてしまい、企業に好意を抱くチャンスを逸してしまっていると感じる。そうではなく、「社会にイイコト」が受け入れられる世の中だからこそ、あくまで企業戦略として「自社の資産を活用して、社会の問題を解決していく」というコミュニケーションが有効となるのではないだろうか。またその際に、問題提起で終わってしまうフィクションの物語を語って聞かせるのではなく、「ここがこうなるから解決するんだ」といったノンフィクションの物語を示すことが、社会貢献慣れをしてきた私たちの参加を促すのに今後必要なのではないだろうか。

---

このような問題意識のもと、本論文ではまず「人々はなぜ社会にイイコトがしたいのか」を考察するとともに、現在の日本における社会貢献活動のコミュニケーションを考えていく。その後、Cannes Lions International Festival of Creativity（以下、Cannes Lions）での受賞作を参考にしながら、今後の社会貢献活動の在り方や、「社会の問題を解決する」という物語をどう伝えていくべきなのかを私なりに考察したい。

---

## 第1章 人はなぜ、「社会にイイコト」がしたいのか

---

冒頭でも述べたように、「社会にイイコトがしたい」と思う人が増えている。実際、内閣府の調査<sup>(注1)</sup>によると、「日頃、社会の一員として、何か社会のために役立ちたいと思っているか」という質問に対して、67.4%の人が「思っている」と答えている。私自身、「思っている」側として、特に若い人たちにとってそう考える理由は、主に2つあると考える。それは、「引き算思考の蔓延」と「物語への参加欲求」だ。

### ▽加点方式ではなく減点方式で考える「引き算思考の蔓延」

私たちはよく「ゆとり世代」だと揶揄されるが、実際そんな私たちが育った環境はというと、競争ではなく協調を重視する文化が根強かったように思う。学校ではNo.1よりもOnly.1になることが重視され、汗や涙の似合う努力というよりも、規律と秩序の似合う協力が必要とされた。だから空気は吸うものから読むものへ変わったし、親や先生からは周りの子と比較され、秩序を乱すような学力の低下や素行は厳しく注意された。つまり、何かを得るごとに褒められるような加点方式ではなく、私たちは最初に10点満点を与えら

れ、そこから和を乱すごとに持ち点が引かれていく減点方式の中で育ったといえるのではないだろうか。だから、ものを買うときも「どれを選ぶのが一番後悔しないか」という減点方式でみるし、裏を返せば明確な「足し算」があれば、それに飛びつきやすいといった傾向があるのではないだろうか。そして、「社会の問題を解決する」というのは、何がイイコトなのかわかりづらい世の中において、明確な「足し算」なのではないだろうか。

私たちが「社会にイイコト」を求める理由のひとつに、そうした「引き算思考の蔓延」と「明確な足し算への欲求」があると考えられる。▽自分以外のアイデンティティを求める「物語への参加欲求」

では、なぜ「社会にイイコト」が足し算となりうるのだろうか。それは、誰がみてもやったほうがいいことであるから、という以上に、「劇的な物語のヒーローになれることで、自分以外の新しいアイデンティティを手に入れられるから」という理由が大きいのではないだろうか。先ほど述べたように、周りの子と比較されながら持ち点を減点されていくような環境下で、根拠のないOnly.1のもと、当たり前だが翻せば多くの人はNo.1になれない人生を歩んでいる。例えば、教室では40人中39人は学力で一番になることはないし、部活では30人中29人がエースになれない。そんな「自分が一番になれない物語」を生きていく中で、自分でも輝けるような別の物語を欲するのは自然なことではないだろうか。そしてそれが社会貢献という、誰が見ても巨大な悪役に立ち向かうヒーローの物語への参加欲求につながると考える。実際、「社会にイイコト」がしたいという若い人の多くは、社会の諸問題に対する使命感というよりも、「ありがとう」と言われて自己の存在意義を確かめられるようなやりがいを求めていると、ボランティアをする中で感じた。

このように、「社会の問題を解決する」という社会に足し算する物語への参加を促すことは、十分に価値のあることとして人々に受け入れられるのではないだろうか。だとしたら、「社会にイイコト」を企業として生活者に提案する場合、どういった方法が考えられるのか。これまでの傾向とこれからの傾向に分けて、考察していきたい。

---

## これまでの社会にイイコト 第2章 は、「理由づけ」と「問題提起型のフィクション」

---

### ▽社会にイイコトは、商品を選ぶときの「理由づけ」に成り下がっている

まず、これまで企業として、「社会にイイコト」の提案がどのようなものだったのかを考えていきたい。そういわれて私が真っ先に思い浮かぶのは、Volvicの「1ℓ for 10ℓ プログラム<sup>(注2)</sup>」だ。このプロモーションでは、コンビニなどでVolvicが1ℓ分買われるごとに、10ℓの水が貧しい地域に送られた。当時は話題となってVolvic自体の売り上げも上昇し、社会貢献という以上に企業戦略として十分機能した取り組みとなった。

しかし、今となっては「何か商品を買ったら、売り上げの一部や物資が貧しい人たちに届けられる」といったプロモーションが当たり前となり、こうした取り組みをするだけで商品を手にとってもらう、ということは難しいといえる。多くの企業が「なぜ自分たちがこれをやらなければならないのか」「何をどこまでやればよしとするか」といったことを深く考えず、とりあえず「社会にイイコト」をしようとした結果が今の状態なのかもしれないし、現に生活者にとっては、商品選択に迷った時の後押しとしての「理由づけ」程度になってしまっているように感じる。つまり、

「どっちでもいいけど、どうせなら社会にいいものにしよう」といった具合だ。「社会にイイコト」が付加価値として機能してはいないが、かといってかつてVolvicが体現していたような企業価値にまでつなげるにはいっていないというのが現状のように思える。

### ▽社会にイイコトは、解決にまで至らない「問題提起型のフィクション」に留まっている

そうした中でも、切り口をかえて話題となった取り組みはたくさんある。Cannes Lionsでの受賞作を参考にすると、例えばCannes Lions 2010のサイバー部門でグランプリを受賞したNIKEの「CHAKLBOT<sup>(注3)</sup>」では、ツール・ド・フランスに出場するガンに冒された選手を励まそうと、WEBで募集した励ましのメッセージをレースの道路に印字することで、「強く生きよう」と呼び掛けた。こうしたプロモーションをはじめとして、ある問題の重要性を提起して「社会の問題に立ち向かう」という大きな物語への参加を呼び掛ける取り組みは、受賞作を見ても多かったように感じられる。これらの物語に参加することで、確かに人々は新たな物語の登場人物としてアイデンティティを獲得していくことになるだろうし、そうしたことへの欲求は、日本だけでなく世界共通でみられる。

しかし、これらは決して具体的な解決を保証するわけではない。具体的にどれほどの参加があれば問題が解決されるのか、といったことは不明確なまま、魅力的な体験ができる大きな社会貢献の物語をみせていく手法だった。次第に生活者もこうした手法に慣れが生じ、「自ら踊っている」という感覚は「踊らされている」という感覚にシフトしていき、問題提起で終わってしまうような社会貢献の物語では、人は簡単に参加しなくなってしまったようにも思う。つまり、起承転結の「結」が曖昧な創作の物語（フィクション）では、

---

人は価値を感じにくくなってきたといえるのではないだろうか。

---

### これからの社会にイイコト 第3章 に求められるのは、「問題解決型のノンフィクション」

---

だとしたら、これからはどのような「社会にイイコト」が価値として求められていくのだろうか。それが、Cannes Lions 2012の受賞作でも見られたような、起承転結の「結」まで感じられるような、つまり「問題解決の実感」まで個々に感じられるような「ノンフィクションの物語」が必要となってくるのではないだろうかと考える。

#### ▽Cannes Lions 2012の受賞作で重視された 「問題の解決」

Cannes Lions 2012の受賞作をみると、問題提起に留まらずきちんと参加者が問題解決の実感が得られるものが多かったといえるのではないだろうか。例えばダイレクト部門で受賞したVolkswagenの「The Bluemotion Label<sup>(注4)</sup>」では、南アフリカでは雑誌の約77%がリサイクルされずにゴミとして捨てられてしまっていたことを背景に、雑誌に折り込むかたちでリサイクル会社への住所が書かれたステッカーを配布した。このステッカーを雑誌に貼ってポストに投函することでリサイクルができる仕組みをつくったことによって、雑誌のリサイクル率が高まったのはもちろん、人々のリサイクルそのものへの関心も高まっている。また、Help Remediesの「Help, I want to save a life<sup>(注5)</sup>」では、多くの人に骨髄ドナーとして登録をしてもらうために、日常生活の中で自然に傷がついて血が出た時に、それを採血してそのまま送付できるドナーキットを開発した。これにより、ドナー登録という馴染みのない行動を無理な

く促すことに成功し、この小さな製薬会社が始めた取り組みは全世界に拡大している。

これらの取り組みでは、単に生活者が社会貢献の物語に参加できるだけでなく、「投函」「送付」といったようにひとつひとつの参加方法が小さく完結しており、参加者が確実に「社会にイイコト」ができたという実感が持てるような仕組みづくりに成功している。つまり、社会貢献という物語をフィクションで終わらせるのではなく、目に見える結果につなげて問題解決を絵空事ではなく事実とする、ノンフィクションの物語へと変えていくことに成功しているといえるのではないだろうか。これからの広告がコミュニケーションの中で実現していく「社会にイイコト」とは、こうした「問題解決の実感」を個々に小さく感じつつも、それがたくさん集まって結果的に大きな解決策となって実際に世界をよりよく変えていくような「ノンフィクションの物語」を紡ぐ必要があるのではないだろうか。

---

### 終章 結びにかえて—これからの「社会にイイコト」の3つのポイント

---

本論では、「人々はなぜ社会にイイコトがしたいのか」を考察するとともに、主にCannes Lionsでの受賞作を例に挙げながら、これまでとこれからの「社会にイイコト」の在り方を考えてきた。最後に、これからの在り方としてひとつ提案した「個々の参加者が問題解決の実感を得られるノンフィクションの物語」という手法において、3つのポイントを整理することで結びとさせていただければと思う。

#### ①人の意志は弱いものだとすることを前提に、参加障壁を下げる

「人の気持ちをいかに動かすか」ということに重点を置きがちだが、なかなか動かない

からこそ問題であり続けている場合が多い。人の意志は弱いということの前提に立って、「Help, I want to save a life」のように普段通りの行動で無理なく参加できる仕組みが必要となるのではないだろうか。

### ②あなたが参加し、行動してはじめて完結する物語を紡ぐ

社会貢献の物語に参加するにあたって、ただ物語を見る・読む時代から、行動して何かを変えていくような物語の登場人物の一人となることが求められている。役割を与えるとより、委ねる姿勢が必要となるのではないだろうか。

### ③個々の参加者が効果を実感できる仕組みをつくる

物語に参加した結果、結局何がどう変わったのかを実感できないと、生活者は都合よく手のひらで踊らされている感覚を抱いてしまう可能性がある。そうではなく、自分の行動による確かな手ごたえと、その結果まできちんと実感できる仕組みが必要となるのではないだろうか。

### ●参考文献、参考サイト

注1) 内閣府大臣官房政府広報室, 「社会意識に関する世論調査 (調査結果の概要)」 (2012) (<http://www8.cao.go.jp/survey/h23/h23-shakai/2-1.html>), 2012.9.20

注2) キリンビバレッジ株式会社, 「1ℓ for10ℓ プログラム」 (<http://www.volvic.co.jp/csr/1ℓfor10ℓ/story/index.html>), 2012.9.20

注3) Lions Festivals, “CHAKLBOT” ([http://www.canneslions.com/inspiration/past\\_grands\\_prix\\_advert.cfm?sub\\_channel\\_id=278&award\\_type\\_id=7&award\\_year=2010](http://www.canneslions.com/inspiration/past_grands_prix_advert.cfm?sub_channel_id=278&award_type_id=7&award_year=2010)), 2012.9.20

注4) YouTube, “Volkswagen: The Blue motion Label” (2012.8.20) (<http://www.youtube.com/watch?v=7vOjfSeQSEc>), 2012.9.20

注5) YouTube, “Help, I want to save a life” (2012.6.23) ([http://www.youtube.com/watch?v=ZG8NxjlyUxU&feature=player\\_embedded](http://www.youtube.com/watch?v=ZG8NxjlyUxU&feature=player_embedded)), 2012.9.20

**入選** テーマ 自由

# 広告会社と「ビッグデータ」の付き合い方 ～変わらない価値観を大切に、強くなる～

澤田有彩美 (株)博報堂  
さわだ あさみ



この度は名誉ある賞の入選を頂き、大変光栄に思います。ありがとうございます。  
正直、予想もしていなかった結果でしたので、本当に驚いています。  
締め切りの直前まで粘り強く添削して頂いた先輩方に、感謝しております。  
「わたしの言いたいこと」といっても、何を書こうかテーマ選定で悩むほどだったので、  
本や論文を読んで、執筆しました。  
今回の入選で、テーマへの関心が深まり、仕事へのモチベーションも大変あがりました。  
慢心せず努力し、今後の飛躍につなげるきっかけとしたいと思います。

## 0 漠然とした期待への問題意識

近年、「ビッグデータ」という言葉をよく耳にする。「ビッグデータ」とは、IT業界での重要キーワードであるが、広告会社でも「ビッグデータ」を扱う必要がある、「データ・ドリブンなマーケティング(注1)」にシフトする必要がある、という主張が展開されている。しかし、頻繁に耳にするわりに、「ビッグデータ」と広告会社の関係性は明確ではないし、論じられてもいないと感じている。

ダイレクトマーケティング部に配属された当初、「ビッグデータには無限の可能性がある」というような、「データ」に対する「漠然とした期待感」を部門内外の方々の発言や書籍、講演会から感じ、違和感があった。そんな中、ビッグデータを始めとする、「データ」を活用したマーケティングの事例を調べていくうちに、「広告会社はデータとどのように付き合い、どのように活用すべきか」という問題意識を持った。

## 1 ビッグデータとは何か

まず、曖昧な言葉である「ビッグデータ」の定義をする。「ビッグデータ」とは、日々、大量に生成されるデータ（ICタグなどのセンサー、ソーシャルメディアに掲載された投稿、インターネット上に保存された写真、オンライン購入の処理レコード、携帯電話のGPS信号など、様々なソースで生成(注2)）のことで、あるいはそのデータの分析結果を元に商品開発やマーケティングを行うことである。スマートフォンで簡単にインターネットにアクセスできるようになったことやSNSの爆発的な普及、CRM活動や事業内容として企業が自社サイトを持つようになったこと（Coca-Cola ParkやCLUB Panasonic等）から、「データの活用」が注目されるようになった。私たちの日々の生活に密着した形で「あらゆるライフログ」、大量のデータが生成されるようになったのである。

今までもデータを活用したマーケティング



はあったが、「ビッグデータ」や「データ・ドリブンマーケティング」とは性質が違う。扱うデータの種類が違うのだ。生活者の「意識調査」のような、アンケートや調査結果ではなく、生活者の無意識下で蓄積されていくデータを使う。そこに隠れた仮説を分析・検証し、導いた法則を元にサービスを提供するのだ。過去を分析するというよりは、「未来予測」をするツールという側面が強い。

## 2 「ビッグデータ」のいま

この章では、「ビッグデータ」を利用して成功している代表的な企業の事例を2つ挙げる。あえて対照的な内容にした。

### 2-1. 一個人のセンスよりも数千万人のデータ

ソーシャルゲームの開発にもビッグデータは積極活用されている。代表的な例として「一個人のセンスよりも数千万人のデータを信じる」ということを信条にするグリーと「ゲーム会社の皮をかぶったデータ分析会社」ジンガ<sup>(注3)</sup>（アメリカのゲーム会社）を紹介する。

グリーは、急成長を遂げるソーシャルゲーム業界の中、「釣り★スタ」のリリースによって「アイテム課金」がモバイルゲームでも成立することを示し、事業の方向性を決定づけた。ヘビーユーザーの心理を絶妙にくすぐる仕組みが課金アイテムの購入に繋がるため、サービス設計やデザインが大切になる。そこで優先したのが「個人の感性」ではなく、ユーザーデータに基づく徹底的にロジカルなゲーム設計である。独自のデータマイニングツールを開発して、ユーザー動向を時間単位で把握し、リアルタイムにPDCAサイクルを回せる環境を整えた。ユーザーがアクセスするトップページは、反応を見ながら10分単位で変えることもあるという。「データに基づ

く意思決定」を重視するこだわりと、スピードを最大限に早めようとするアプローチが競争優位となった。

また、ジンガもゲームの設計に、「ビッグデータ」から見つけた法則を活用し、ユーザーの心理をくすぐる開発に成功し続けている。例えば、「3クリックルール」があり、「マウス3回のクリックの間にそのゲームを初めてプレイするユーザーを惹きつけることができなければ、長期にわたるヒットは望めない」という法則として、設計に活用している。

### 2-2. 「ビッグデータ」の威力はリアル店舗でも

二つ目の事例は、1人ひとりの顧客の属性や購買履歴に合わせて、最適と思われる商品をお勧めするマクドナルドのワン・トゥ・ワン・マーケティングである。アマゾンのようなECサイトでは珍しくないが、リアルな店舗で実現している点が特徴である。会員制モバイルサイトやアプリ・おサイフケータイ対応端末向けにクーポンや商品情報、店舗検索、スタンプキャンペーン等を提供し、ケータイサイトの会員数は2600万人を突破している<sup>(注4)</sup>。ポイントは全員が同じ内容のクーポンを一斉配信で受け取るのではなく、個々の顧客の来店状況に応じて配信頻度も内容も変えており、1人ひとりの顧客状況に合わせているという点で、他のケータイ向けクーポンと一線を画している。

対象的な事例だが、どちらもデータ・ドリブンマーケティングにより成功している。一方、データの活用方法に違いがあることに、お気づきだろうか。詳細は4章で触れる。

## 3 様々なプレーヤーの中で、広告会社が「データを扱う」ということ

以上から分かるように、「ビッグデータ」

---

は基本的に事業会社のサービスやメディア、システムが蓄積させた情報であり、事業会社所有のものだ。「ビッグデータ」を取り巻くプレイヤーには、事業会社、システムなどのテクノロジーを提供するSI企業、広告会社などがあり、各々でデータとの関わり方や活用の方向性も異なってくる。(注5)

### 3-1. 得意先の変化

事業会社（以後、「得意先」）では、データを積極的に活用した商品開発やマーケティングを始めており、広告会社の立ち位置も変わりつつある。実際、得意先の声として、データ分析を切り離して社外の専門家に発注するのではなく、「業務の知見がある人間を分析に携わらせたい」という考えがあり、社内で人材育成を進めているという(注6)。

更に、得意先同士でデータ統合を進め、コラボレーションキャンペーンするのも珍しくなくなってきた。例えば、コカ・コーラと日産という関係性の薄い業界の2社が共同で仕掛けた「ハッピーズフルキャンペーン」は予想の3.5倍の集客、2倍以上の受注獲得件数を実現したという(注7)。データのシェアという観点からいけば、ローソン×ヤフーやKDDI×楽天など、戦略的なアライアンスも組まれるようになった。

このような得意先同士の活発な動きの中で、広告会社の立ち位置も変わる必要がある。同時に、得意先にとって重要な資産である「データ」を外部である「広告会社」に、安心して公開してもらうためには、パートナーとしてのあり方も再考すべきである。

### 3-2. 得意先が「パートナー」に求める武器とは

そこで、広告会社と「データ」の関係性において、得意先に提供できる価値を二つ提示する。生活者と得意先の間に居る存在だからこそ、実現できる可能性が高いと考える。

一つは、各業界のデータを蓄積して、「法則」を抽出し、各々統合することで、得意先

が気づかなかった組み合わせの提案をすることだ。預けられたデータをそのまま蓄積することはコンプライアンス上、避けるべきだが、データから抽出した法則は独自の「知見」となり、得意先にとっても力強い武器となる。実際、業務でも、他業界の複数の実例から導いた法則を紹介すると、得意先の関心は強い。

二つ目は、得意先の競合（企業）の情報を日頃からデータの形で集めて分析し、価値ある情報として提供することだ。競合の内部データは手に入らないが、世の中にオープンな状態で溢れている生活者のライフログを分析することで、競合に対する生活者の意識や導線を可視化し、武器として提供できる。そういった分析の精度を高めるツールの開発や人材の育成には、今後力を入れていくべきだ。例えば、ライフログになり得る事象を発見し、実際にデータとして収集可能にする能力もその一つであろう。

また、上記の二つに加え、広告会社が大切にしてきた、「『生活者』のことを一番よく知ろうとする」、という価値観は、守り続けるべきであると考えられる。そこにこそ、得意先が安心できるパートナーとして認められ得る「広告会社としての付加価値」をつけることができるのではないかと考えるに至った経緯に、次章での考察がある。

---

## 4 データ・ドリブンに潜むリスク

---

データ・ドリブンマーケティングの実績と可能性を紹介してきたが、データ活用で生じる倫理の問題に関する議論も耳にする。自分の知らないところで勝手に情報が収集され、自分の趣味や嗜好に合わせたと思われる広告や予測が表示されることや、熱中しているゲームが自分の行動データに基づいて緻密な計算から設計されているということに対し

て、不快に感じるユーザーが存在してきている、というものだ。

更に、前者（データマイニングによる未来予測）と後者（心理を絶妙にくすぐる設計）でも、問題の性質が違う。前者は、ユーザーに選択の余地を与えているが、後者は、余地を与えず、無意識のうちに生活者の心理に入り込んでいるのではないか。そしてそれらの違いによって、生活者に与える印象も大きく異なるのではないだろうか。

#### 4-1. コンパガチャは善か悪か

後者の問題を考えるにあたって、私の頭によぎったのは、記憶に新しい「コンパガチャ」に関する議論である。ソーシャルゲームを有利に進めるためのアイテム「ガチャ」を手に入れるために、有料の電子くじを購入させる仕組みだが、その設計が、ユーザー（生活者）の射幸心を過剰に煽るものであり、意図的に設計されたものだと指摘が出ていた。また、生活者が実際に投入した金額も相当に上っていたために、話題になった。

#### 4-2. 生活者との絆を失わないためには

データ・ドリブンマーケティングの浸透に伴い、こういった議論が頻発するようになると、生活者は商品やサービスに対して、どのような感情を抱くようになるのだろうか。

「ビッグデータ」をビジネスに活用するためには、倫理的問題を避けて通ることは難しい。その対応を間違えば、企業の信頼を失うことに繋がり兼ねないし、場合によってはサービスからの撤退も余儀なくされてしまうのではないか。そして、我々、広告会社の人間は、こういった現状に何か「方向性」を指し示すべきなのではないだろうか。

---

## 5 「データ活用」の理想とは

---

データ・ドリブンマーケティングを行う上

で生じる問題の善悪は簡単に判断できないだろう。生活者のことを第一に考えていたとしても、利益を不当に優先していると評価され得るし、その逆もあり得るからだ。生活者に有益な情報を最適なタイミングで提供できる可能性が高い一方、やり方や捉えられ方を間違えれば信頼を失ってしまう。そこで、生活者の身近な存在として歩んできた広告会社に何ができるのか、今だからこそ、考え抜く必要がある。以下、事例を検討することで、考察を深めることにする。

#### 5-1. 一つの視点が画期的なアイデアに繋がる

例えば、自動車メーカーのフォードは、グーグルのクラウド「Google Storage」を使用して、生活者（以降、「ユーザー」表記）の目的地を予測し、最適な燃料配分をユーザーに提案するというプラグインハイブリッド車の走行システムを開発した。仕組みは、GPSセンサー等を使って算出した自身の走行履歴を、Google Storageにアップロードし、蓄積したデータからパターンを見つけ、未来の状態を予測するというものだ。

欧州の都市で、近い将来、ガソリンエンジンの使用を制限する「環境ゾーン（グリーンゾーン）」が設置されることがシステム開発の背景にある。プラグインハイブリッド車のドライバーは、環境ゾーンに入る前にバッテリーを使い切らないよう、細心の注意を払う必要があったが、走行システムがユーザーの目的地を予測し、環境ゾーン内での走行を加味してエネルギーを配分してくれるので、ドライバーの負担は軽くなった。

都市の政策を踏まえた上で、データを用い、生活者にも環境にも配慮したアイデア・開発であるという点が画期的である。こういったアイデアが生まれた背景には「生活者に寄り添う」という視点があったことが大きいのではないか。ここで言いたいのは「一つの視点が、アウトプットの印象をここまで変える」

---

ということだ。こういったアイデアこそが生活者の共感を呼び、継続的な成果を生み、得意先との絆も強くするのではないだろうか。

---

## 6 変わらない価値観を大切に、強くなる

---

以上から、データ・ドリブンマーケティングには確かに、「感性」とはまた違った強みがあり、その強みを発揮した成功事例が世の中に生まれ、得意先の要望も変化しつつあることが分かる。その中で、我々、広告会社と「ビッグデータ」との付き合い方には、二つのポイントがあると考察した。一つは、「生活者が幸せになるアイデアを考え抜く」という広告会社の価値観、コア・コンピタンスを付加価値とし、データ・ドリブンマーケティングと表裏一体に存在する倫理問題へ配慮していくこと。二つ目は、得意先にとって安心できるパートナーであり続けるために、力強い情報を武器として蓄え、アイデアに活かし続けることである。

時代や流行りの手段が変わりゆく中で、「変わらない価値観を大切に強くなる」ことこそが、広告会社の目指すべき「ビッグデータ」との付き合い方である、と結論づける。

### ● 参考文献、注釈

注1) 全てのマーケティングデータを元にPDCAサイクルを高速回転させ、マーケティングROI最大化を実現する手法のこと。

注2) IBM,「ビッグデータとは」(<http://www-06.ibm.com/software/jp/data/bigdata/>), 2012.9.28

注3) 城田真琴(2012),『ビッグデータの衝撃』(東洋経済新報社), p.137.

注4) 城田真琴(2012),『ビッグデータの衝撃』(東洋経済新報社), p.149. 2011年12月時点

注5) 博報堂,「ビッグデータをマーケティングにどう活用するか」(<http://www.hakuhodo.co.jp/archives/reporttopics/6541>), 2012.4.3

注6) 「マーケティング部門で始めるビッグデータ活用」,『宣伝会議』2012/5/15号, p.113.

注7) 江端浩人, 本荘修二(2009),『コカ・コーラパークが挑戦するエコシステム・マーケティング』(FIRSTプレス) p.18.

**入選** テーマ 自由

# 「共感以外」を考えるオンライン上のコミュニケーション手法の提案

片山 智弘 (株)電通  
かたやま ともひろ



論文の入選を聞いた時、入社試験のエントリーシートに「広告を科学したい」と生意気な目標を書いたことをふと思い出しました。大学院で研究していた地球科学と同様、広告にも体系化されていない学問的可能性や未知のメソッドを見つけ考える魅力がたくさんあることを入社2年目になる今も強く感じています。今後も探求心を忘れず、そして実学としてビジネスで活かせるように研鑽を積んでいこうと思います。ありがとうございました。

## 背景

私は俗に言う「ネットオタク」である。休日はソーシャルメディアを起きている時間は常に点け、ニュースはRSSフィードで見ることが多い。しかもオンライン上で会話する数の方がオフラインよりも多い日が毎週1日はあるような人間である。

ここまではいかなくとも、ソーシャルメディアに関与が深い、オンライン上のコミュニケーションが浸透している生活者が増えてゆく中で「共感」が広告プランニングやソーシャルメディアのキャンペーンの1つのキーワードになっている。共感させ、キャンペーンや企業アカウントへの参加、コミュニケーションを促す。そして、エンゲージメントを図ったり、自分ごと化させて情報の拡散を担ってもらうのである。

これは私自身の感覚からしても納得できるものである。例えばローソンの消費者目線に立ったCRM戦略は業界でも評価が高く、

「ソーシャル五輪」と言われたロンドンオリンピックもテレビの内容・感想を投稿・共有して皆で感動をわかちあう様子が見られた。ユーザーへ共感、つまり「他人の意見や感情などにそのとおりでと感ずること。また、その気持ち。(松村明 編集(2006),『大辞林 第三版』(三省堂)より)」を呼ぶことでオンライン上にてファンの獲得やブランディングが成功したキャンペーン事例や企業アカウントは他にも多数ある。

## 問題提起

以上の様に「共感」を呼び起こすことは有効である。しかし、オンライン上で情報やメッセージが拡散している様子を毎日見ていると、参加・共有に作用し、情報拡散を促す心理は決して「共感」だけではないと私は確信している。

例えば有名人のTwitterのツイートが、インターネット掲示板上で晒され、たくさんの

人を巻き込み「炎上」している時もあるし、プレゼント特典に釣られて中身も見ずいいね！ボタンを押したことがある。他にも、有識者とおぼしき人達がハッシュタグで学術的なテーマにて議論していたりする。

上記の例は非常に話題になることがあるが、こういった事象の引き金は明らかに「共感」だけではない。共感以外のメッセージに対するユーザー心理もより細かく想定することがこれからのオンライン上のコミュニケーションでは重要だと思う。

また、一時的なキャンペーンならまだしも、企業アカウントなどで継続的に「いいね！」される情報のみを発信し続けるのは非常に難しい。そもそも多くのメッセージの受信者に共感したくなる情報の発信自体が難しいし、どうしても万人受けしやすい良い部分だけを強調しがちになり、広報的になる恐れがある。

よって、本論文では「共感」以外にもユーザーの参加や情報の拡散を促していると考えられる心理を挙げ、実際のソーシャルメディア上の投稿や事例から共通点や特徴を分析した。そしてユーザーが情報を受け取ってから確認、参加、拡散へ至る心理を改めて考察した。最後にオンライン上でのメッセージの発信や、オフラインの情報がオンラインへ伝搬

する際の管理・設定のできる基準や簡易フロー、活用例を提示する。

## 検証方法

2012年8月11日～31日までTwitter、2ちゃんねる、Facebookへ毎日必ず22時～23時半にアクセスし、20日間観察を行い、それぞれでリツイート・リプライ、スレッドの伸びやまとめブログへの拡散、タイムライン上のいいね！やシェア数を見て話題になった投稿と、それに対する実際のユーザーの反応を見て検証した。

尚、私は大学1年生の夏頃から今日に至るまで7年間近く、ほぼ毎日何らかのオンラインメディアにアクセスしているため、上記検証期間以外の事例や観察事項も論文中に使用することができる。

## 共感以外の「はひふへほ」

これまでの観察と今回の検証を通して、拡散やユーザーの参加が多く見られるトピックの特徴として共感以外に関係しているメッ

表1：「共感以外のはひふへほ」の概要

	要素	意味	拡散への有効度	引き金になるメッセージ、コンテンツ例
一	共感	その通りだと思わせる。いいものだと納得させる。	◎	皆が可愛いと思うキャラクターを使ったアカウントの投数、正直さや誠実さのあるメッセージ 24時間マラソンなど応援したくなるもの、猫の画像など
は	反対	反発を呼ぶ内容がある	×	政治的なトピック、有名人の攻撃的なツイート、思想意見の分かれるもの
ひ	披露	内容そのものや発信者との関係で優越感を与える	○	アイドルの日常ツイート、雑学や哲学的なフレーズを含むメッセージ
ふ	不意打ち	受信者の予想外に感じることを伝える	×～◎	投稿者が真面目に取ったが、受信者にとって面白い部分がある画像
へ	変化	新しい事実を発信する	○	新キャスト、新番組のはじまり、キャンペーンや新規事業開始のプレスリリース
ほ	報酬	インセンティブを与える	○	リツイートすると抽選で当たるキャンペーン Facebookのアプリでいいね！押さないといけない診断コンテンツ

セージへの心理が大きく分けて5つあると考えた。それらを「反対」、「披露」、「不意打ち」、「変化」、「報酬」と名付ける。そして、頭文字を取り「共感以外のはひふへほ」と新たに命名する。

以下、それぞれのメッセージ要素について詳しく説明する。(表1)

「反対」は、メッセージに対して反発を覚えることである。「共感」の対義語に当たる。「炎上」も投稿に対しての反対が引き金になることが多い。東日本大震災の原子力発電の停止や竹島領土問題など意見や立場が大きく割れやすいもので見られた。

検証期間中にもある音楽アーティストAのTwitterアカウントが炎上し、公式ブログにて謝罪文を掲載し、実質活動停止になった。発端は別の音楽アーティストBの「カラオケに自分の曲が載るといふ夢が叶った」という旨のツイートに対してアーティストAが「しょうもない」とリプライし、B氏がそれを受けてTwitterを退会したことで、ファンが逆上したことである。この事例では問題のリプライ前のツイートが本人の夢を語っているもので、これは彼女の熱心なファンにとって「共感」できるものであるため、ファンが「反対」したくなる心理を刺激しやすい文脈になっていた。

「披露」とは、自分がある知識を精通・理解していることや、その人(有名人)などと繋がっていることそのものをアピールしたい欲求である。雑学に関してTwitterでの引用リツイートや、自分の意見を付加してシェアする行為等もこれに当たる。自分から有名人に積極的にエンゲージメントを作ろうとしている例もこれに当たる。

「不意打ち」とは、発信側あるいは受信側が意図していなかった形で情報の解釈・授受が行われたことで、驚いて「おいwww」などの突っ込みをしたり、対象をいじったり、

実際に当惑している状態である。発信者が思わぬミスをしたり、メッセージの内容がズレた、あるいは過剰に解釈されることが起因していることが多い。

これは受け取られ方次第でプラスにもマイナスにもなり、2ちゃんねるの様なオンライン掲示板にも転載されていることが多かった。これを避ける場合はメッセージを発信する際にコンテンツ解釈の捉え方や派生しうる文脈を複数考えてゆく必要がある。

去年の事例で言えば、西国分寺市の非公式キャラクター「にしこくん」(注1)が大きな顔と細い足というコミカルな容姿から、ゆるキャラグランプリ2011の全国オンライン投票で1位になったにも関わらず、取り消され3位になったことがある。オンライン掲示板のユーザーをここまで動かす設計をキャラが誕生する10年前から行っていたとは考えにくい。

「変化」とは、新しく変更や新登場など何らかの変化・新しさそのものが話題になっていることである。新製品やテレビ番組の投降版に関する内容が多かった。「変化」はメッセージ要素として拡散を盛り上げている働きをしていた。一方で、「へえ? 司会〇〇(新人)になったんだ。」という単純なものは少なく、新司会のアナウンサーを指して「△さんやっぱりかわいい☆」など他の心理要素を掛け合わせることで効力が出ているものが多かった。毎回何らかの変更や新規施策をしないと刺激できない心理であるので、機会を逃さず、かつ他の心理要素と同時に狙うことが効果的である。

「報酬」とは、内容に関わらず、プレゼントなど対価に魅力を感じて確認、参加、拡散に加わってゆくことである。例えばFacebookの診断系アプリなどは診断内容やその特色がわかる前にタイトルとサムネイル画像だけのページに最初からいいね!を押さないと動か

ないようになっているものが多い。「大人の仕事脳診断」の配信元「チムつく」のFacebookページは、その手法で内容を見せる前に32万いいね！を集めている。

「報酬」は一時的なインセンティブには確かになっていることが観察されている。しかし、コストとの兼ね合いを考える必要がある。また、これだけでは内容に触れずに反応される可能性も考えられるので、コミュニケーションのためにはメッセージのコアや意図そのものへ触れる機会を同時に作り、それも強調することが重要である。

以上から考えると、共感に加えて反対をできるだけ抑え、報酬と変化を加えることでメッセージの理想的な設計になると考えられる。また、キャラを立ててアカウントを披露したくなるくらいブランディングしたり、メッセージに突っ込みどころをあえて作ることも有効な作戦の1つと考えられる。

## コミュニケーションプランへの運用

運営していく上での流れを考えると図1のようになる。

まず、自分の発信したメッセージがダイレクトに届く層を想定する必要がある。ダイレクトに届く層というのは一次情報の段階で見ると考えられるターゲットを指す。

次に②でメッセージを作成した後、「共感」と「共感以外のはひふへほ」に照らして③で刺激したい心理を検討する。検証方法を表2にまとめる。

表2：各心理要素の検証方法一覧

	要素	検証方法
ー	共感	対象へその通りだと思わせる、いいものだと納得できるか検討。面白い、楽しい、かわいい、応援したくなるかどうか考える。
は	反対	メッセージの届く層を把握した上、複数の文脈や意味の解釈を考えてアセスメントする
ひ	披露	アカウントやメッセージそのものに優越感を刺激するか、ブランドとしての価値があるか
ふ	不意打ち	投稿内容にミスはないか、ギャップとして解釈される部分があるか、反対と同様に複数の文脈や解釈を考える
へ	変化	新規性のある要素はあるか
ほ	報酬	物理的、精神的インセンティブはあるか

その後、④媒体やアカウント選定して投稿し、⑤反応分析を行った後、PDCAを回す。企業のニュースリリースであれば株主や金融関係者、ソーシャルメディアのアカウントだったらTwitterのフォロワーやいいね！ボタンを押したユーザー、ブログであれば読者など、接触する人のプロフィールを簡易でも収集しておくことで、どういう内容がこれらの心理を起こすフックとして作用するか考えることができる。

これにより、メリットが3つ考えられる。まず、メッセージが正しく伝わらない可能性を減らし、オンライン上のメッセージが炎上するリスクを回避しやすくなる。次に「共感」とそれ以外の気持ちを駆り立てるものを掛け合わせることでキャンペーンを盛り上げることにつながりうる。そして、継続的・長期的な運用の中でメッセージ設計や、その運用指標を持つ上でも役に立つのではないだろう

図1：運用の簡易フロー

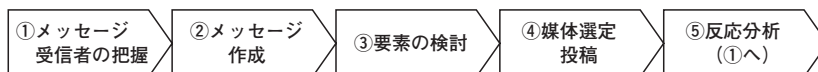
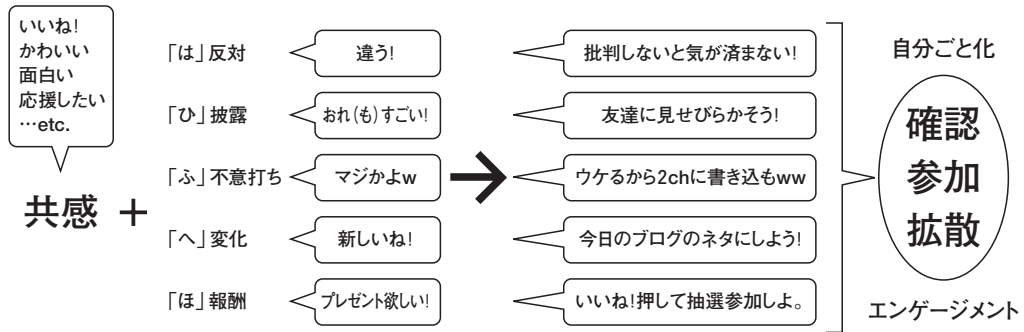




図2：本論のまとめ図



か。メッセージの反応の質・量を蓄積していけば、貴重なベンチマークになるのではと考えている。

このフレームは近年広告会社が進出し始めている分野のプランニングを考える上でも活用できる。例えば、人気漫画ワンピースのパンダマン<sup>(注2)</sup>など直接ストーリーに関係ないが設定されているモブキャラを活かし、TVアニメ放送中に登場シーンをLINEで答えると、オリジナルスタンプをプレゼントし、ファンに「披露」させたいものを作ることできる。また、CSR兼採用の戦略としてカメラメーカーが大学の寄付講座で画像処理の最新技術や製品のグローバル戦略を教え、授業をTwitterハッシュタグやUstreamで配信し、身近で昔からあるカメラの新しい側面を見せ「不意打ち」や「変化」を刺激すると言ったことも可能だと考えられる。

## 結論

共感以外で参加や拡散を促している心理として反対・披露・不意打ち・変化・報酬の5つがトリガーとして機能していた。それを実際に「共感以外のはひふへほ」としてまとめた(図2)。そして、メッセージ管理のフローや検証方法を提案した。

### ● 参考文献, WEBサイト

松村明 編集(2006),『大辞林 第三版』(三省堂)  
注1) 株式会社240 PLANNING OFFICE, 「にしこくんWEB SITE」, (<http://www.nishikokun.com/>), 2011.11.28

注2) HNコジエ, 「ワンピースのもうひとつの楽しみ方。隠れパンダマン情報」([http://jyouhouya3.net/2009/08/post\\_193.html](http://jyouhouya3.net/2009/08/post_193.html)), 2012.8.31