

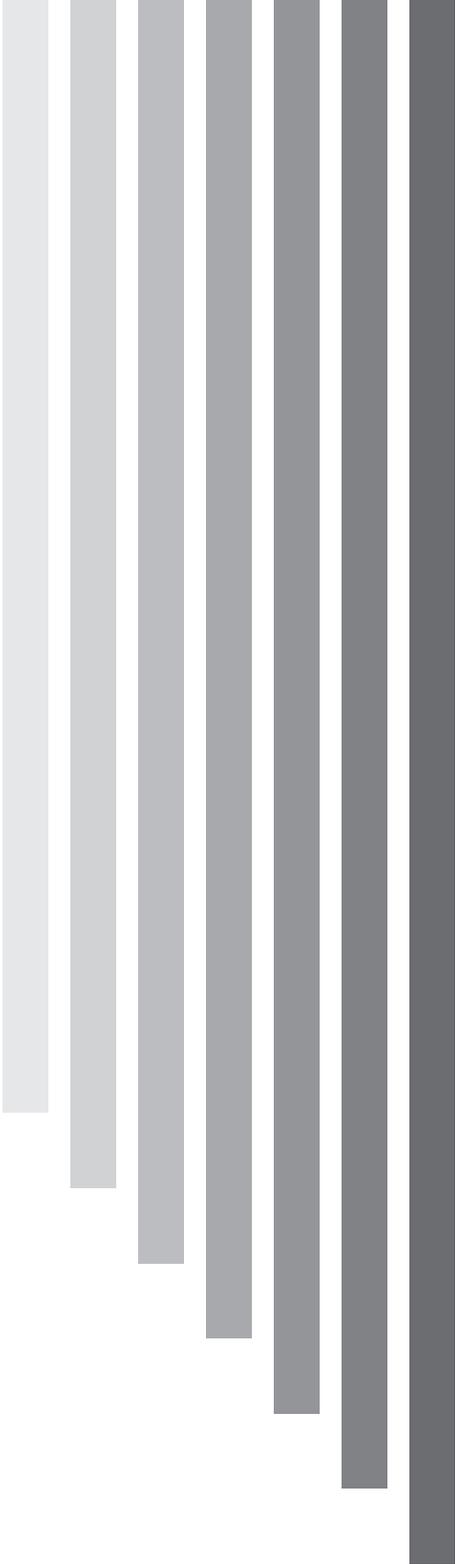
第45回懸賞論文

■論文「広告が動く、動かす」

■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

「広告が動く、動かす」

金賞 広告が動く、動かす

AI革命の「大分岐」で広告業界が動く ～人を動かす次世代エージェント

日塔 史
にっとう ふみと

(株)電通



本年1月よりイベント&スペース・デザイン局というところでサイバー空間とフィジカル空間を結びつけることによって生まれる「体験価値」をテーマに、ソリューション開発を行っております。異動したのは偶然なのですが、この論文の内容を実現する上で運命的なものを感じます。今回の作品は前作（第44回金賞受賞）の考え方を発展させて深掘りするために書きましたので、併せてご覧頂ければ幸いです。最後に橋田浩一先生、井上智洋先生、そして吉田理穂くんに感謝します。

広告業界の課題 ～広告はいつも動いている

歴史を振り返ると、広告は常にテクノロジーの変化と共に「動いて」いる。「四マス広告」をみても、まず新聞広告と雑誌広告は印刷技術によって生み出され、次いでラジオ広告とテレビ広告は電波と受信機の技術によって誕生した。近年ではインターネット技術の進化によって広告は大きく変わった。広告会社各社は決算上メディア別の利益率を公表していないが、傾向としてテレビ広告の手数料率よりもインターネット広告の利益率は低く、特に運用型広告においてはテレビ広告の利益率の半分以下というケースも珍しくない。これは、われわれ広告業界が「テレビ」というテクノロジーの出現に対しては広告ビジネスモデル創出と広告市場形成において大きく貢献することができたが、「インターネット」というテクノロジーの出現に対しては、プラットフォーム企業（検索連動広告におけ

るGoogle、Yahoo!など）が独自に広告ビジネスモデルを創出したからではないだろうか。新しいテクノロジーに対して後手に回ると貢献度が低くなり、その分利益も薄くなる（もしくは無くなる）ということである。従来の広告業界が強みとしてきたマスメディアやマスプロモーションの広告市場が成熟し、もし広告業界に主導権がないままインターネット広告が成長した場合、今後広告市場の全体のパイが増加してもプラットフォーム企業の利益が増えるだけで、広告業界の利益が増加することはない。

しかし、テクノロジーは今も未来も変化し続ける。今ある強みが技術進化によって弱みに転じる「イノベーションのジレンマ」(注1)にのっとれば、広告業界がインターネットに乗り遅れたのはマスを中心とした従来型テクノロジーのメディアに強かったからに他ならず、同様に現在インターネットに強みをもつプラットフォーム企業は、次のテクノロジーの変化に乗り遅れることになる。つまり、広告業界は次のテクノロジーの変化を見極め

て、そこに広告ビジネスモデルを「動かす」ことが出来れば、現在のGoogleやFacebookのように大きく成長することが可能になる。

それでは、その「次のテクノロジー」とは何だろうか。本稿は、近年進化が著しい「人工知能 (AI)」であるとの仮説に基づいている。しかもごく最近、経済学者たちが展開しはじめた経済理論によれば、その変化は1800年前後にさかのぼる第1次産業革命以来の大変動になるため、AIのテクノロジーを導入するか／しないか、ビジネスモデルを構築できるか／できないかによって、大きな差が生まれる可能性が示唆されている。本稿は、そのような社会全体におけるマクロ経済への影響から広告産業の現状分析を経て、AI時代の広告のエコシステムの予測、最後に具体的なサービスイメージの提案までを、マクロ (経済と産業) ⇒ミクロ (サービスイメージ) の順で、可能な限り具体的に示すことを目的としている。そして、最終的にはこのビジネスモデルを実行に移すことで広告業界 (ひいては社会全体) の発展に寄与することを目指している。

マクロ経済と広告費 ～AIについて経済学者たちが語りだした

2012年頃から深層学習 (Deep Learning) の進化が顕在化して以来、ここ半年間は特にAIのニュースがない日がないほど「AIブーム」が加速している。直近では、2015年8月に文部科学省がAI開発に10年間で1,000億円を投じる方針を発表、9月にはトヨタが米国MITとスタンフォードの両大学と提携して5年間で60億円を投じるというニュースが報道された。日本でも学界だけではなく国政と産業界も、ついに大きく「動き」はじめたのだ。

以上のような個別の技術動向や企業動向は、あまりに変化が激しいため本稿ではこれ以上は深入りしないが、ここではニュースでは大きく取り上げられない「マクロ経済動向」に注目する。その理由は、広告業界は金融業界とともにGDPなどのマクロの景気変動に大きく左右される業界であり、「日本の広告費」も対GDP比率 (1.2～1.3%程度) が基準値となっているからである。

昨年日本でも大ブームになったトマ・ピケティ氏の『21世紀の資本』^(注2)は「 $r > g$ 」(r : 税引き後資本収益率、 g : 経済成長率) によって格差が拡大することを、経済史をベースに定量的に論証したものだが、その中で「完全にロボット化された経済」について考察している。これは頭脳労働も含む経済的な生産活動において機械 (AIとロボット) が人間の役割を果たす世界である (ただしピケティは“完全な”ロボット経済は楽観主義がすぎるとしている)。日本を代表するエコノミストである早稲田大学の若田部昌澄氏は、2015年7月に経済産業研究所で「経済学者は人工知能の夢を見るか? 『大格差』と経済の将来」^(注3) という講演会を行った。本稿ではAIのマクロ経済における影響の研究に最も早く着手した駒沢大学の井上智洋氏の論考^(注4) をベースに、「AIの広告業界への影響」を概観する。

第2の大分岐 ～汎用目的技術 (GPT) としての AI

井上によると産業革命は汎用目的技術 (GPT = General Purpose Technology) によって引き起こされるとしている。GPTとは「あらゆる産業に影響を及ぼし、また補完的な発明を連鎖的に生じさせる技術」で、第1次産業革命 (1770～1830年) のGPTは蒸

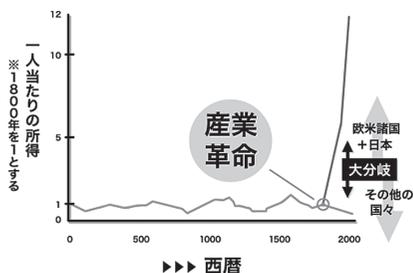
気機関、第2次産業革命（1865～1900年）は内燃機関と電気モーターがGPTである。ケネス・ポメランツによると、1800年前後でGPTを採用して工業中心に転換した欧米及び日本と、採用しなかったそれ以外の国で「大分岐」(注5)が起こった(図1左)。製造業はGPTによって効率化が進み生産性が向上した(第1～2次産業革命)が、頭脳労働を含むサービス業は、生産性の向上が限定的だった。それが1990年代からのコンピュータの発達によって徐々にサービス業が効率化しはじめていて(例：銀行の窓口係がATMに変化)、AIがそれを加速する(例：銀行のオペレータが自然言語の対話システムになる)とみられている。つまり、AIがなぜ重要かという点と蒸気機関や電気モーターは人間の「肉体労働」を肩代わりするものだったが、AIは人間の「頭脳労働」を肩代わりするものだからである。「定型化されたサービス業」が最もAIによって効率化されやすく、米国ではすでにパラリーガル(弁護士補助業務)のAIによる代替が進んでいることはよく知られている。

人間を介さずに機械による自動化と学習のみによって生産性が向上する経済を、井上は「AK型生産経済」と呼んでいる。その生

産関数が「 $Y=AK$ 」で示されるからで、 Y は生産量(GDP)、 A は技術水準、 K は資本(機械への投資など)を表している。現在の日本など「大分岐」以降の先進国の経済成長モデルの生産関数は「コブ=ダグラス型」と呼ばれていて「 $Y=AK^aL^{(1-a)}$ 」(L は人間による労働)で表される。数式をここで深く理解する必要はないが、ポイントとしてはAIが押し進めるAK型生産関数にはコブ=ダグラス型にあった「 L (労働)がない」こと、つまり「経済成長が労働不在で成立してしまう」ことである。コブ=ダグラス型生産経済では、経済成長率は技術進歩率(g)とほぼ等しくなり、実際に欧米と日本は平均すると毎年1～2%程度の経済成長率を維持してきた。しかし驚くことにAK型生産経済では、その2%という「成長率の数字自体」が指数関数的に成長する可能性が指摘されている。つまり、毎年平均2%ずつの成長をしてきたのが「AI革命」による機械の自律的な学習と生産活動の自動化によって1年目は2%、2年目は4%、3年目は8%の成長率となるような想像もつかない世界が、理論上では出現する可能性があるのだ(図1右)。

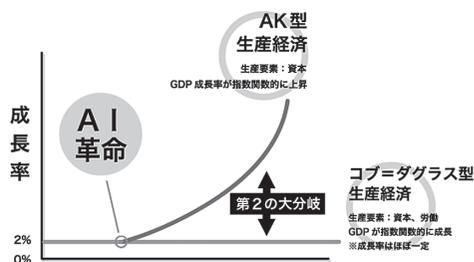
井上は、かつての産業革命の事例から「GPTとしてのAIをいち早く導入した国々

【図1】左：産業革命による「大分岐」



(出典：グレゴリー・クラークの図に筆者加筆)

右：AI革命による「第2の大分岐」



(出典：井上智洋の図に筆者加筆)

(組織)が経済面で世界を圧倒して他の国々(組織)は置いていかれる」として、この現象を「第2の大分岐」と呼んでいる(ただし、2030年くらいまではコブ=ダグラス型とAK型生産経済が混合状態になるという)。現実的に、AI領域に巨額の投資を行っているGoogle、Facebook、Apple、Amazon等の限られたプレイヤーたちのグローバル規模での急成長をみると、すでに「第2の大分岐」が起こりつつあることは実感できるのではないだろうか。Singularity Universityのサリム・イスマイル氏はこのような企業をExponential Organizations(指数関数的組織)^(注6)と呼んでいる。現在の広告業界が成熟したサービス業だとすると、AIの影響を最も受けやすいことになり、いち早くAIのテクノロジーを導入するか否かが今後の成長の大きな別れ道(大分岐)になるだろう。

広告業界が進むべき方向 ~今のアドテクの穴を攻めろ

それでは広告業界はAIを開発・運用する技術者集団になればよいのだろうか。本稿ではそのように考えていない。やみくもにIT業界や金融業界と同じ土俵に上れば、そこには桁違いの投資を伴う過酷な競争が待っているだけだからだ。AIを導入するためにはまず「現在のIT企業が進めるAIドリブンのアドテクの穴」を見つけ出し、その穴を「現在の広告業界がもつ強み」で埋めて強化する方向でAIを活用する戦略を考える必要がある。

今までのアドテクのトレンドは大きい例えば「ターゲティング」と「オプティマイゼーション」に集約されるだろう。アルゴリズムによって適切な人に、適切なものを、適切なだけマッチングするという「無駄をなくして効率を向上させる」という方向であ

る(もちろんそれだけではないが、ここはあくまで方向性の議論に限定する)。この方向は一見効率的にみえるが、ターゲティングの 카테고リーを絞れば絞るほどユーザーが少なくなり、広告の現場からも「広告予算に比べて広告在庫(指定されたターゲット)が足りないので予算が消化できない」という声を聞く。それに対しては「たとえ個別の 카테고リーは小さくとも、それが大量に集まればマスより大きくなる(塵も積もれば山となる)」という「ロングテール理論」による反論が予想され、現在の運用型広告の伸長をみると少なくとも現時点ではロングテール理論には妥当性があるといえる。しかし、果たしてこの方向で経済成長を続けることができるのだろうか。

現在のターゲティングとオプティマイゼーションは、「過去にあった需要」と「現在ある需要」に対して効率を向上させることはできるだろう。数年前に欲しかったものを買いたい物かごに入れっぱなしにしたら延々と現在までその商品に追いかけるのは「過去にあった需要」、今欲しいものを検索したらそれに関連した商品をレコメンドされるのは「現在ある需要」の例である。今回のAIブームはビッグデータ解析によって支えられており、そのデータは過去と(当たり前だが)現在までのデータしか取得できないからだ。このように人間が自分の欲求を内在的に保有してそれを自覚しており、「過去と現在の需要」に基づいて今市場で供給されているものとマッチングする方向性を「欲求内在型の供給最適モデル」と呼ぶことにする。しかし、過去(現在はすぐに過去になるので過去と同様と考える)だけを最適化して行った結果は縮小均衡・縮小再生産になるだけではないだろうか。そもそも人間は自分が欲しいものを自分でわかっているのだろうか？

欲求外在型の需要創出モデル ～マクロ経済動向にあわせた仕組みの創造

話を戻すと、AI革命で実現可能な「AK型生産経済」は、「供給」が労働なしに生み出され、理論上はモノやサービスはいくらでも作りあげられる豊かな世界だが、それに見合った「需要」がなければ経済は成長しない。供給が希少だった世界（供給<需要）では、供給を増やせばその分だけ需要もそれに応じて増えるので、供給を増やして最適化すれば経済は成長できる。しかし、AK型生産経済（供給>需要）では、供給はほぼ無限に増やせるので、供給の最適化という概念自体が意味をなさなくなる。需要を増やさない限りは機械によって創出される富の行く先がなくなり、技術進化の恩恵を社会が受けることができなくなるのだ。

自分の身を振り返ってみても、なぜ今欲しいものが欲しいのか、なぜ今とった行動をとったのか自覚していないケースが多い。そのような場合は、論理的帰結によって純粹に自分の内部から欲望や行動が発生したとは考えにくく、人間は外部的環境に影響されやすく外部との相互作用をもつことで欲望や行動が発生する。このような外部環境からの働きかけによって欲求を喚起して需要そのものを創出する方向を、ここでは「欲求外在型の需要創出モデル」と呼ぶ。そしてそのような潜

在的な欲求を顕在化させたり、もしくは刺激を与えることで全く新しく欲求喚起して「未来の需要」を創出するのは、テレビCMの例を出すまでもなく、われわれ広告業界が長い歴史の中で最も得意としてきたことだ。本稿はこの「欲求外在型の需要創出モデル」で欲望自体を創出する方向でAIを活用するのが広告業界の進むべき道ではないかと考えている。

エモーションドリブン ～IoTが可能にする新しい形

それでは、テクノロジーの力で「欲求外在型の需要創出モデル」を実現するためにはどのようにしたらよいだろうか。ITコンサルタントの入江宏志氏は、利用者の欲求（デマンド）が顕在化してから取り組む形を「デマンドドリブン型」、欲求が潜在状態で明確になっていない段階で人の動きを捉える形を「イベントドリブン型」、そして新しくIoTによって各種センサーから取得できる生体情報や脳波のデータによって可能になるのが「エモーションドリブン型」である、としている（注7）。これに当てはめると過去の需要に基づく「欲求内在型の供給最適モデル」が「デマンドドリブン型」に、未来の需要を新しく創出する「欲求外在型の需要創出モデル」が「イベントドリブン型」と「エモーション



【図2】「欲求内在型の供給最適モデル」と「欲求外在型の需要創出モデル」（筆者作成）

ドリブン型」に対応する（図2）。

さらに入江は、一般に行動や感情による記憶のほうが人間に定着しやすいため、①「イベントや感情に訴求する方法」が大切になり、②「要求が形成される前に行動さらには感情を感知できる仕組み」を構築することが今後重要になってくる、としている。本稿では、②の仕組みにあたる部分をIoT、①の方法にあたる部分および感情や欲求そのものを作り上げる仕組みをAIで実現するために、広告業界の新しいエージェントモデルを提案する。

VPAとは～プラットフォーム企業が取り組むAIのインターフェース

オムニコム系メディア・エージェンシーのPHD社は2015年6月のカンヌライオンズで「Sentience：The Coming AI Revolution」というセミナーを行い、その直後に同名の書籍を発行した^(注8)。そこでマーケティングの中心となるAIのモデルがVPA（Virtual Personal Assistant）である。VPAとは、Siri（Apple）、Google Now（Google）、Cortana（Microsoft）などのサービスの総称で、この8月にはFacebookが「M」を発表し、主要なプラットフォーム企業がこぞって次世代コミュニケーションのインターフェースとして（つまりメディアとして）力を入れている。VPAの特徴は、自然言語での「音声」コミュニケーションを指向していることであり、その背景には機械学習や深層学習などのAI技術の急速な進化が寄与している。その進化系のイメージとして挙げられるのが映画『her/世界でひとつの彼女』で登場する汎用人工知能型OS「サマンサ」だろう。サマンサは身体をもたないバーチャルな個人向けアシスタントなのでまさしくVPAだ。画

像すらない「声」だけの存在だが、その声で主人公セオドアとやりとりし、「感情」を動かし、セオドアは恋に落ちてしまう。ポイントは、人間的にふるまうAIが本当に感情をもつか否かにかかわらず、人間の欲望を喚起し、ある種の感情や行動を誘導してしまうことだ。現実の世界でも擬似的な人格をもつプログラムと人間のコミュニケーションに関する議論の歴史は古く、1966年にMITのジョセフ・ワイゼンバウムが開発した会話プログラム（ELIZA）にさかのぼり、その後は「人工無脳」といわれている。AIが人を「動かす」力は、すでにELIZAの時代にワイゼンバウムはあまりに短時間のうちに人間とコンピュータが感情的交流をもつことに脅威を覚えたし、日本の人工知能学会の倫理委員会で心をもつ（ようにみえる）AIがソーシャルゲームの課金のような形で悪用される可能性が議論されるほどに強力なものとなっている。ネットマーケティングの現在のLPO（ランディングページ最適化）でのコンバージョンにあたる部分において、VPAが自然言語の対話でお勧めやQ&A、契約などの一連の活動を行い、営業行為を自動かつ強力に推し進めるかも知れない。悪用されれば大変なことだがむしろ政府や軍事で秘密裏に応用される方が恐ろしく、広告業界などの民間機関が合意された規制の下、透明性をもちながら推進することで民主的な技術の応用が可能だと考える。

それでは、もしPHD社がいうようにVPAが次世代マーケティングのインターフェースになるとしたら、広告業界はVPAにどのような取り組みたらよいのだろうか。現在、SiriやGoogle Nowの優位性はスマホ（タブレット含む）のOSをAppleとGoogleが提供していて、スマホのセンサーやデータを有利に活用できることである。現在は個人が活用しているセンサー（GPSなど）は現実的に

はスマホの中くらいにしかなく、その情報をアウトプットする（地図で現在位置を確認する）のもスマホが中心である。つまり、センサー情報のインプットもアウトプットもスマホで完結しており、かつ今発売されている様々なIoTツールも、センサーは各ツールの中にあるとしてもスマホとの連動を重視するものが多い。現在は「IoT=スマホ」であり、データの集約がスマホ完結が進むためAppleとGoogleなどの優位性が高いといえる（クラウド上のカレンダーやメールサービスとのデータ統合も可能なので、なおさらである）。しかしこのスマホ依存のエコシステムは、スマホが物理的なデバイス依存であるがゆえに本当の意味では「バーチャル」ではなく、スマホがあまりにデバイスとして優れているがために、「イノベーションのジレンマ」があると考えられる。

IoTが進める未来のエコシステム ～インプットとアウトプットの分離にチャンス

IoTのエコシステムを考える上で、テキスト、音声、画像、センサー等で何かしらの情報インプットを行うインターフェースを「インプットメディア」、それらのインプットに基づく情報を活用したり、世間にある一般情報（ニュースやエンターテインメント）を見たり聞いたりできるインターフェースを「アウトプットメディア」と呼ぶとする。スマホは「インプット・アウトプット一体型」のデバイスとして極端なほどに優れているのだ。

しかしこれからIoTが進み、インプットメディアもアウトプットメディアも多様化してきて陳腐化のスピードも速くなってくると、スマホは相対的な存在になるだろう。つまり、自分に役立つ自分自身の情報をインプットできるセンサーや端末がウェアラブル、家の

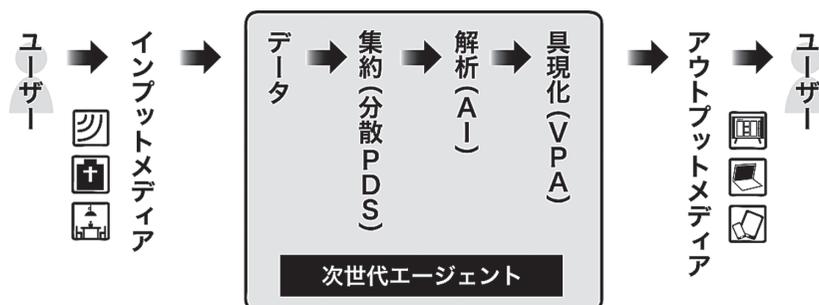
中、学校、会社、病院、街にも広がると、スマホだけで何もかも済まそうとは思わなくなるし、同様に自分にカスタマイズされたアウトプットが家のスマートテレビ、会社のPC、自分のスマホとタブレット、街のデジタルサイネージなどでVPAを介してシームレスに受け取ることができるようになれば、スマホはやはり数多い選択肢のなかの一つにすぎなくなる。今は情報をスマホに集約すればするほど買替えのハードルは高くなるし失くしたり壊したりすると大きなダメージを受ける。しかし情報の集約が完全にバーチャル（端末に依存しないクラウドベース）になったら、端末側に「個人認証」の仕組みを組み込むことでどの端末でも一瞬でアクセスできるようになるだろう（例：様々な種類の対応端末に手をかざすと生体認証で同一の自分専用の管理画面やVPAが現れるなど）。このような「インプットとアウトプットの分離」がIoTの発達には欠かせないと考えられ、もし社会がこのような方向に進むなら広告業界は既存のプラットフォーム企業や特定端末にしばられない中立的な形で未来のコミュニケーションそのものをデザインできるし、サービスやモノの需要と供給をマッチングするという広告ビジネスをそのコミュニケーションに乗せることができる。

次世代エージェント ～インプットとアウトプットをつなぐもの

それでは、分離したインプットとアウトプットをつなぐものは何か。それこそが次世代のエージェントとなるわけだが、IoT時代の情報流通の新しいコミュニケーションモデルは右の通りとなると考えている（図3）。

まずはインプットメディアを通していかにユーザーの良質なパーソナルデータを取得

【図3】 情報流通の新しいコミュニケーションモデル（筆者作成）



するかが課題になるが、そのポイントは「利便性」と「安全性」である。

最初に「利便性」だが、例えばGoogle Photosは便利かつ「無料でここまでできるのか」という驚きがあるから、価値ある個人情報を提供してしまう（GmailやカレンダーなどGoogleサービスのほとんどが同様である）。しかし、もしGoogleだけに完結せずFacebook、Amazon、Appleの自分自身のデータを全部ひとつに統合できたら、さらに便利で驚きのあるサービスができるのではないか。現在はIDの統合やデータ連携の取り組みはあるものの、依然としてプラットフォーム企業同士のデータの囲い込み合戦は激化している。その一方で、個人情報の所有権の議論が欧米を中心に盛り上がっていて、日本でも複数の金融機関の取引情報を自分自身で統合し、管理できるアプリも登場している。このように「個人情報の所有権は原則的にその個人にある」との理念に基づき、政府や企業が保有するデータを一般個人に開放する動きは「スマート・ディスクロージャー」と呼ばれていて（注9）、ユーザーが自分で複数業者に蓄積されている個人情報を統合する試みははじまっている。さらには法令等で事業者が保有する個人情報をユーザー個人が電子的に活用できる形で公開することが義務付けられる可能性もあるだろう。

次に「安全性」であるが、クラウドの仕組みが発達する一方で、その安全性は必ずしも担保されているわけではなく、クラウド上に貴重な情報を蓄積すればするほどハッキングや情報漏洩のリスクは高まっていくだろう。そのような中で、東京大学の橋田浩一氏は「分散PDS」という仕組みを提唱している（注10）。PDSとは「Personal Data Store」のことで個人が本人のデータを蓄積・管理し、他人と限定的に共有して活用することを可能にする仕組みである。今は、個人情報は各事業者のサーバに蓄積されているため自分でコントロールできず、その事業者を信頼するしかない。しかしPDSではユーザー側には自分で自分の複数事業者の情報を統合できるメリットがあることはもちろんのこと、事業者側にも必要な時にだけユーザーのサーバにアクセスして必要な情報だけを取得すればよい（管理がやっかいな個人情報をもつ必要がない）ため、管理コストが格段に下がるという大きなメリットがある。さらにユーザーのほうは、安全性を高めるために個人情報を複数の異なる事業者のサーバに分けて保存しつつ「秘密分散」（複数のピースファイルを作成し、特定数のピースを揃えなければ元ファイルを復元できない技術）を活用することで、自分自身でしかデータを復元できない仕組みを担保することができるので、これを「分散PDS」

と呼んでいる。

このようにユーザー自身による分散PDSでの個人情報の統合はメリットが多いが、もし実際に実行できる環境が整ったとしても一個人で行うには設定が複雑になる可能性が高い。やはりインプットからアウトプットまでを一貫して、ユーザーをサポートしたり代理したりするサービスは求められるので、ここに広告業界のチャンスがある。つまり、「次世代エージェント」とは、特定の機器やOS、アプリに依存せず、安全に複数のサービスをバーチャルに統合・運用するもので、個人のセンサーデータやライフログを貯めれば貯めるほどAI技術で勝手に賢くなるサービスのことで、その賢いエージェント（VPAなど）がユーザーの利便性を極限まで高めつつ、ユーザーの感情に訴えて新しい欲求（需要）を生み出すもののことである。そしてこのエージェント・サービスは、現在のクラウドサービスが個人と法人を問わないように、個人だけではなく法人でも同様に使える仕組みとなるだろう。さらに安全性が仕組みとして担保されていれば、いちいち機器やサービスごとの認証や許諾は必要なくなり、デフォルトで自動接続も可能になるかもしれない（例：認証済みWi-Fiの進化系のようなイメージ）。そうなれば、普段の生活の中で、裏側のエージェントを意識することなく、テクノロジーが完全に環境に溶け込んだ社会になる。

まとめ～広告業界が日本のモデルに、日本が世界のモデルに

最後になるが、「楽観的なことをいっているが、AIによって定型化されたサービス業の労働が不要になるのならば、そもそも広告業界は縮小してしまうのでは」と思われるかもしれない。この疑問への回答はごくシンプル

ルで、その対策は、できる限り事業ドメインを「定型作業」から「非定型作業」にシフトさせるに尽きる。例えば、自動車の自動運転は多くの運転手を不要にする可能性があるが、その自動運転技術を開発するのも、社会に適用させるのも、ビジネスモデルを考えるのも、その富を受け取るのも、全ては「人間」である。「労働」が不要になる可能性があっても「人間」が不要になることはない。「非定型業務」とは、例えば研究開発やビジネス開発などだが、Googleの「20%タイム」（勤務時間の20%を独自の自分のプロジェクトに充てられるもの）は、すでに非定型業務へのシフトをルール化しているとみることができる。また生産性が上がればそれだけ労働時間を短縮できるので、三六協定などの順守を求められる日本の広告業界ではAIを全力で導入するデメリットは何も見当たらない。広告業界がAIを導入することで生産性を上げることができれば少子高齢化で労働力不足の日本のロールモデルになれるだろうし、それが日本に広がって成功すれば、日本が世界のロールモデルになれるのではないだろうか。

本論文によって、日本の広告業界が次のテクノロジー（AI）に「動く」こと。そして広告業界はその強みを活かして次世代エージェントで人々の行動と感情を「動かす」こと。そしてそのことが社会の需要を生み出すこと。さらにそのことで日本と世界が豊かになり、広告業界が成長していくこと。その一助となれば幸いである。

●参考文献

注1) クレイトン・クリステンセン (伊豆原弓訳) (2001), 『イノベーションのジレンマ—技術革新が巨大企業を滅ぼすとき』(翔泳社)

注2) トマ・ピケティ (山形浩生 (他) 訳) (2014), 『21世紀の資本』(みすず書房)

注3) 経済産業研究所, 若田部昌澄, 「経済学者は人工知能の夢を見るか? 『大格差』と経済の将来」(2015.7.13), (<http://www.rieti.go.jp/jp/events/bbl/15071301.html>), 2015.9.24

注4) 井上智洋 (2015), 『人工知能・経済成長・技術的失業～AIは仕事を奪うか? BIで遊んで暮らせる未来はやってくるか?』(講義資料)

注5) ケネス・ボメラッツ (川北稔訳) (2015), 『大分岐—中国、ヨーロッパ、そして近代世界経済の形成』(名古屋大学出版会)

注6) Salim Ismail (2014), *Exponential Organizations* (Diversion Books)

注7) IT Leaders, 入江宏志, 「IoTが導く第3のドリブンは“エモーション(感情)”」(2015.7.6), (<http://it.impressbm.co.jp/articles/-/12539>), 2015.9.24

注8) PHD, *Sentience: The Coming AI Revolution and the Implications for Marketing* (PHD, 2015)

注9) Business Intelligence for everybody, 「米国政府が推進する、消費者のためのオープンガバメント・イニシアティブ "Smart Disclosure"」(2013.1.23), (<http://bi4everybody.com/2013/01/smart-disclosure/>), 2015.9.24

注10) 橋田浩一 (2013), 「分散PDSによる個人データの自己管理」, 『Japio YEAR BOOK 2013』(日本特許情報機構), pp.142-151.

銀賞 広告が動く、動かす

“妄想力”の冒険—北斎、ビッグデータ、そしてワイルドアイデアへ

伊藤 耕太 (株)博報堂
いとう こうた



私の好きな映画に『マイノリティ・レポート』というSFがあります。未来において高度な犯罪予知システムが殺人発生率をゼロ化している社会の話ですが、私はこの「マイノリティ・レポート」というアイデアが大好きです。それは流行のワードやマジョリティの言説ではないけれど、少数派の意見を提出し続けること、少数派に立ち続けることの重要性を教えてくれるからです。拙論もよきマイノリティ・レポートであつたらなと願います。

第一節 情報産業の「新しい困難」

「インターネットを使えば、修士論文などアツという間に書けてしまいますね！」

ややあって別の学生が言った。「いや、そうはならないと思う。誰でもこんなに簡単に資料を手に入れられるなら、資料を要約するだけでは論文にならない。これからは研究の方法を根本的に変えなければ」

この会話は経済学者の野口悠紀雄が1996年、東京大学の研究室で初めてインターネットに触った時に院生たちと交わしたものである。野口は、「『これまでとはまったく違うことが生じつつある』と痛感した」（野口2009：P259-P260）という。その後2000年代のシリコンバレー成長期にスタンフォード大学でネットビジネスの研究に勤しんだ野口は、かつての直感が想像以上に正しかったことを目の当たりにすることになる。

さて、ここで私たちは奇妙な既視感を覚

える。最近も同じような会話を聞いたり、あるいは自らが話したように思えるのである。例えば「インターネット」を、「ビッグデータ」に置き換えてみたら？

「ビッグデータを使えば、インサイトなどアツという間にわかってしまいますね！」……こんな会話が、打ち合わせやセミナーのあちこちで交わされているかもしれない。日本のネット元年から20年、私たちが業務に使えるデータの量が劇的に増大したことは疑いない。私たちはいわばデータがもたらす全能感と眩暈の中にいるのだ。

その一方で、頭の中の遠くの方で、何か私たちが意識に語りかけている。「いや、そうはならないだろう」というアラートを鳴らしている。インターネットとアドテクノロジーの急速な発達は、私たちの仕事を確かに飛躍的に効率化してくれた。と同時にそれらは、新しい難しさを生み出しつつあるようにも思える。しかし果たしてそれが何なのか、そしていかに立ち向かえばよいのか、ますます増えるデータの洪水の中で、つかめそうで

つかめずにいる焦りを感じてもいる。

本論で挑戦したいのは、広告業に携わる人間が現場のジャングルファイトのなかで感じているであろう、この新しい困難を解き明かしながら、情報の荒波の中から描きとってみることである。そしてその困難を乗り越えるための次なる「広告の冒険」にとって何が心強い知的装備モデルとなりうるのかを、提起してみたいと思う。

第二節 データは万能の剣か

ネットやモバイルメディアの普及によって、私たちは容易にデータを収集することができるようになった。とりわけ可能になったのは、「まずユーザーに訊いてみる」ということである。これは別にネット調査したりSNSのつぶやきをリスニングすることに留まらない。「連休直後の平日に売れる傾向のある商品は何か?」「用意した30パターンのバナー広告のうち最もクリックされたクリエイティブはどれか?」といったように、生活者の行動そのものが示す「声なき声」を訊いてみる、ということを含んでいる。

元来マーケティングやコミュニケーションのプランニングにおいて「観察」は基礎能力としての重要性を有していたが、その「観察」が、従来のような手間ひまや費用をかけずとも可能になってきている。しかもその定量的精度は格段に向上し続けているのである。すなわち、いまや広告会社のみならずすべての事業者は、「高速高精度の観察力」を等しく潜在的に手にしているということになる。

であれば、「観察」が万人に開かれたのだからマーケティングや広告コミュニケーションも私たちのニーズを的確に吸い上げ、それらを反映した商品や売り場や広告は、私たち

を過不足なく満足させてくれているものとなっているはずである。ところが現実はずいぶんそうになっていない。商品やサービスは互いに著しく差別化され、顧客を楽しませているだろうか? コンビニやスーパーの売り場には、日々私たちの心を躍らせる発見に満ちた品々で埋め尽くされているだろうか? パソコンやスマートフォンの画面に現れる「私向け」の広告は、多様で思わずクリックしたくなるようなものになっているだろうか?

もちろんそのようなものは存在しないわけではない。しかし実際のところ、不必要な情報が増えたように感じたり、違いがわかりにくい商品や広告が増えたように思っているのではないだろうか。例えば膨大なデータが日々集まっているはずのソーシャルゲーム市場の実態はどうなっているのか。ニュースサイト『Social Game Info』は、2015年5月22日の記事において、主要ゲームメーカー19社のうち一部の大手が業績を伸ばした一方で、赤字計上するメーカーが7社に増加したと報じている。成熟しつつある市場で明確に差別化されたゲームを開発するためのコストや、それを認知してもらうためのコストが、各社の財務に重くのしかかってきているというのである。

ゲーム会社が集まってくるユーザーの行動データは膨大だ。データサイエンティストが「観察」すれば、様々な示唆が得られよう。もっと利用時間を伸ばし、もっと課金額を増やすためには、ゲームのどこをどう変えればよいのか。各社はこうしたカイゼンに余念がない。にも関わらず、ゲームビジネスの一部は成長の分岐点にさしかかっている。そこには「データ集まれば集まるほど、差別化が難しくなってくる」という、逆説の壁が立ちだかっているのだ。データは万能の剣だと思っていたのに、なぜなのか。

それは見ているデータが似ているからな

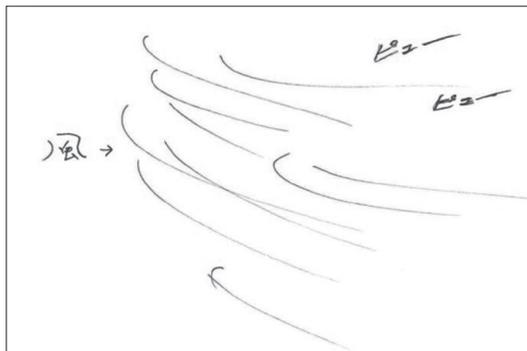
のである。コンビニ利用者であるにせよ、ソーシャルゲームのユーザーであるにせよ、ある程度の市場規模をもつ業界で競争が激しくなってくれば、事業者Aと事業者Bが獲得したい顧客層の規模や特性が類似してくるということが起こる。例えば「都市部に住む単身世帯の高齢者」といった場合だ。この顧客についてより精度の高いデータを得ようとすれば、1,000人のデータよりも10万のデータのほうが望ましい。そのとき、A社とB社が入手した別々の10万人分の高齢者データの特性が、大きく異なっているとは考えにくい。全く重ならないにしても、ある程度似た特徴を有した集団である蓋然性が高い。

また野村総研の鈴木良介によれば、現在の事業者がデータに求める条件は「高解像度」「高頻度生成」「多様性」である。それらを満たそうとすれば、結果的に大きなサイズのデータが必要になってくるという[鈴木2011]。であるとすれば、「ウチだけが見ている」と思っていたデータは、いつしか「他社が見ているのと似たデータ」になっている可能性が小さくない。そしてその「似たデータの観察」の結果から得られる商品アイデアやコミュニケーションが類似してくるのは、ある意味では当然の帰結ということになる。これは「ビッグ」データの極地に起こりうるパラドックスであると言えよう。

第三節 「観察不可能な対象」を いかに観察するか

生活者を「観察」するうえで、データは確かに頼もしい道具であるが、万能の剣ではない。では「観察」を超え出するためには何が必要なのだろうか…そう思い悩んでいた時、私は美術館で、ある一枚の「風」の絵に出遭った。

まず次の「風」をご覧ください。これは筆者が描いた「風」である(写真左)。読者によっては扇風機の絵を描くかもしれないし、「風」という漢字を躍動感のある書体で描くかもしれない。ではもう一枚の「風」を見ていただきたい(写真右)。これは江戸時代の浮世絵師、葛飾北斎が1830年前後に描いたとされる『駿州江尻』だ。いわゆる富嶽三十六景の一枚である。私はこの絵を初めて見た時、心を鷲掴みにされた。富士山に、ではない。富嶽三十六景といえば赤く染まる富士を主題とした『凱風快晴』が有名であるが、『駿州江尻』においては富士は完全に背景であり、簡素な輪郭線で描かれているにすぎない。にも関わらず私は「駿州江尻」の前から動けなくなってしまった。なぜならそこには、風というそれ自体は観察不可能な対象が、見事に描き出されていたからである。



北斎の絵には風の流れを示す「線」や「効果音」は描かれていない。しかし北斎は、激しくはためきながら巻き上げられた紙片、捲り上げられる旅人の着物の裾や、風に煽られ腰を低くし笠を抑える旅人の手、飛び散りつつある樹木の葉など、「一陣の突風が吹いた」ということの「シグナル」を鋭く描き込んでいる。写真技術の無い江戸時代に、北斎がこのような描写をなし得たのはなぜなのだろうか？いや、別の問い方をすれば、これだけ高精細な風景写真が世に溢れる現代に、なぜ185年も前の北斎の絵が私たちの心をとらえるのだろうか？北斎という描き手が、人並みはずれた動体視力をもっていたから？「観察力」や「精度」が優れていたから？

私にはそうは思われたい。北斎はおそらく、この絵の元となる現実の風景をつぶさに観察することによってこの絵を描いたのではない。写し取ったのではない。そうではなく、北斎には「風」や「波」という観察不可能な動態をつくりだしている力学そのものが見えていたのではないか。すなわち北斎とは、「目に見える部分を細かく見る人」だったのではなく、フィールドの中から「目に見えない奥底にある本質」を見抜く「洞察力」を、人並みはずれた水準で有していた描き手だったと考えられるのである。

第四節 洞察とは「アングループング」すること

北斎が私たちに送ったメッセージは、「世界は観察可能なものだけで構成されているのではない」ということである。それは今も妥当する…というよりも、むしろより鮮明になってきている。Googleなどが巨額投資で開発を進める人工知能技術Deep Learningは数々の驚くべき性能を発揮させてみせている。

一方で統計処理で答えを導き出すため、データが豊富な分野では正しく答えるが、データ化そのものが困難な領域では機能しにくいという欠点が指摘されている（ITpro 2015）。つまり物事の本質というのは「観察不可能なもの」にこそ内在し、「洞察力」こそが私たちをそこへ連れて行ってくれるということなのだ。

逆から言えば、データ爆発の時代に「洞察なき観察」は、私たちを本質から遠ざける可能性すらある。たとえば「KJ法」でしばしば起きることがそれだ。KJ法はイノベーションのための思考手法の一部として、今やあらゆる企業のワークショップ、ミーティング等で活用されている。ではKJ法とは何だろうか？大きな付箋を使うこと？似た付箋同士をグルーピングすること？

そうではない。KJ法の考案者であった文化人類学者・川喜田二郎は、KJ法が陥りやすい落とし穴に対して、1974年の著作において明確な警鐘を鳴らしている。川喜田は「紙切れ集めの悪い例」として次の三点を挙げていた。「①表面的な類似性で集める ②あらかじめ抱いている既存概念で集める ③数珠つなぎに、好きな物語にしている」（川喜田 1970）。すなわち「洞察なき観察になっていないか？」「常識の延長線上で考えていないか？」「我田引水をしていないか？」ということなのである。

本来のKJ法が私たちに教示しているのは、グループ化の逆、すなわちアングループしなさいということなのだ。苦勞して取り組んだワークショップが、終わってみれば「ものすごく回りくどい、単なる整理」に終わったような経験はないだろうか。つまり洞察力が発揮されていないのだ。KJ法の真の実力というのは、「似たもの同士をグルーピングすること」にあるのではない。逆である。「表面的には似ていない事物」「まったく別の世界

に属する多様な存在」のあいだに隠れた関係性を見つけ出し、既存の文脈から一旦切り離す=アンングループしながら、ある種の普遍性や本質的価値の表象として新しい価値グループをつくることにあるのだ。仏教では「御縁」、英語では「エピファニー (epiphany) =本質の突然の顕現」に対応するが、より一層意識的な知性の働きが「アングループ」と「ニューグループ」のプロセスなのである。

第五節 「存在しない動機」を捕捉せよ

洞察力×アングループ×ニューグループで、新しい価値グループをつくる。これは別に会議やワークショップのみに求められる能力というわけではない。今後のマーケティング・コミュニケーションに関わる全プランナーにとって死活的な能力条件になってきているというのが私の実感だ。次の表は、グロービス著『[実況] マーケティング教室』におけるマーケティング・コミュニケーションのマトリクスを筆者が要約したものである。A「顧客も企業も知っている」場合は、つくれば売れる幸福な時代である。いっぽうB「顧客は知らないが企業は知っている」場合は、

「こういうものがあるよ」と「知らせる」プロモーション活動を行えばよい。C「企業が知らないが顧客は知っている」場合は、顧客調査したり行動データを「観察」すればよい。

ところがD「企業も知らないし、顧客も知らない」というケースがあり得る。そしてこれこそが、日本をはじめとした先進国の豊かさ成熟化の中で起きている事態なのだ。リサーチをしようがビジネスワークショップをしようが、この領域ではまだいかなる行動や価値観も観察可能な状態となっていないのである。もちろんPOSデータや行動データが、一旦観察可能な状態となった情報の「観察・分析の精度」を上げてくれていることは間違いない。しかしそこに至っていない「声なき声」、「行動化される以前の、まだ存在しない動機」を捕捉することはできない。

そうではないのだ。私たちは、「未来に起こるかもしれない生活者の行動」をつくりだすような「力学そのもの」を構造的に洞察しなければならないのだ。「その行動を生み出す原動力となる、人間のネイチャー (本質)」を生活者の奥底から取り出すこと。そこにデータがぶち当たる行き止まりを食い破り得る、創造的知性が芽吹くのだ。

マーケティング・コミュニケーションの ABCD マトリクス

		顧客	
		知っている (既知)	知らない (未知)
企業	知っている	双方が 売り買いすべきものを知っている =マーケティング不要 A B	顧客だけが 買うべきものを知らない =マーケティング・プロモーション
	知らない	企業だけが 売るべきものを知らない =マーケティング・リサーチ C D	双方とも 売り買いすべきものを知らない =新しいマーケティングの必要性

グロービス、『[実況] マーケティング教室』(PHP 研究所, 2014年) P.155の表を元に筆者が要約

第六節 「PDCAの重力」を超出する

そのようにしてデータを観察し、創造的に洞察することによって、現前していない現象や行動を予測することは、ある程度は可能となろう。すなわち「お客様はいま何が欲しいか」を細かく見るのではなく、「これからお客様はどう動くか」を予測するのだ。

この考え方は既に広告マーケティング業務の中に体系的に導入されている。例えば顧客ニーズについて正確に把握できていない状態でも、まずプロトタイプの商品や広告を複数パターンづくり、テストマーケティングを行ったりネット広告出稿したりして「ABテスト」を行えば、「こういう場合に売れる／クリックされる」「こういう場合には売れない／クリックされない」という傾向が明らかになってくる。この結果傾向を「高速PDCAサイクルを回す」ことで次のアクションにフィードバックさせ、より「売れる／クリックされる」アクションの条件を見極めながら、そこに経営リソースの選択と集中を行っていくわけである。

だがこのスキームは、ほんとうに顧客や社会を「洞察」していることになるのだろうか。「そうか、私たちはこれが欲しかったのか」と、生活者自身がはじめて自分の欲望を発見するような、幸せな驚きが生起しうるのだろうか。

例えば食品のパナー広告について「モデルが食べている場面のパナー」よりは「料理写真だけのパナー」のほうがクリックされやすい、というABテスト結果が得られたとしよう。出稿側にとって投資効率を挙げしてくれる貴重な知見である。一方でそれは、私たちを「指標の奴隷」にする可能性も秘めている。もっとクリック率を上げるためにはどうすればいいか。今度は料理写真だけのバリ

エーションを複数つくってABテストにかけ、さらにクリック率のいい表現を見つけよう… PDCAセオリーはそう教える。

だがちょっと待って欲しい。PDCAサイクルにおけるKPI指標とは、あくまで目的達成のための「管理指標」なのであって、その逆ではない。「売れる」「クリックされる」ことは大事な要件であるが、「それを通じて世にどんな価値を問えているか」「それを通じて世にどんな感動を生み出せているか」のほうが、企業の持続にとって遥かに重要である。

企業にとって投資効率の上昇は喜ばしい。だがその積み重ねの結果、いわゆる「ウケがいい」商品や広告が視界を埋め尽くすことは、顧客にとって必ずしも豊かであることを意味しない。売れ線ばかりの総菜パン。売れ線ばかりのヒットチャート。売れ線ばかりの新書売り場。売れ線ばかりのプライベートブランド。確かに不味くはないし、価格は安く、失敗もない。だがそこに、提示された商品やサービスや広告を通じて顧客が自らの中に新しい動機や感情を発見するようなダイナミックな力は、必ずしも十分なものではない。感心はするけれど感動はしない。

というのも、固定資産である工場の管理に起源をもつPDCAサイクルはその原理上、「連続的で安定的な効率向上」をその最大の強みとしているからなのだ。その連続性の中では「より失敗のないもの」「より安定してウケるもの」は多く生み出されるが、「非連続」なものが発想されにくい、あるいは肯定されにくいという構造をもっている。印象派絵画をどこまでPDCAしていても、キュビズムは生まれない。そういうことなのだ。

そうではなく、人々の感情や動機に変化をつくりだし、幸せな驚きを伴って新しい行動に向かわせるような表現は、「自分が腰掛けてある枝そのもの」を切り落とすような非連続性の中からこそ生まれ出てくる。すなわ

ち私たちの職業的な勝負は、高速PDCAを回して現行ビジネスの失敗確率を低減させながらも、同時に「連続性の重力」を振り切って新しい世界に乗り出せる、「非連続な発想力」を発動するような知性の跳躍力にかかっているのである。

第七節 観察、洞察、そして妄想力の「ワイルドアイデア」へ

では「観察力」とも違う、「洞察力」とも違う、第三の発想力とは何だろうか？

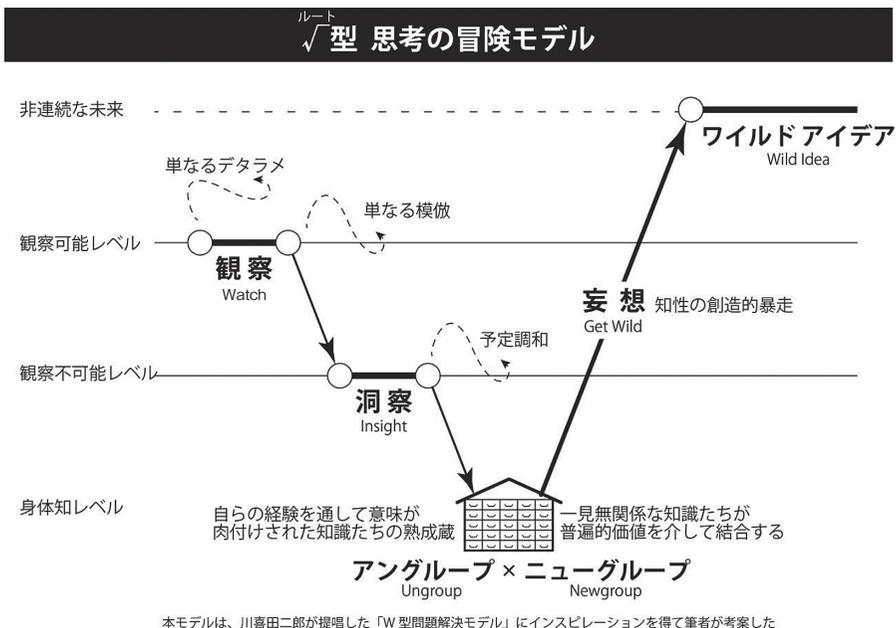
私が提起したいのは、知性を創造的に暴走させる力、すなわち「妄想力」だ。

「観察なき発想」であれば、単なるデータラメである。おもしろくても持続しない。かといって「観察しかせぬ発想」は、見えたものの脊椎反射的な模倣を招く。一方で「洞察なき観察」も、私たちをデータに従属させてしまう。データドリブンが表層に終始するパターンがこれである。そうではないのだ。自

らの思考と経験のフィールドワークで、泥にまみれて観察し、洞察したものが、真の知識なのだ。それはネットで刹那的に明滅するドライな情報とは違う。身体の底の引き出しに入り、ゆっくりと熟成しながら時を待つのだ。

そしてこの観察・洞察・熟成のサイクルのなかで、何かの火花をきっかけに、今まで無関係のように思えた知識や発見がカチンカチンと次々に結びつき、「エピファニー＝本質の突然の顕現」が起きるのだ。いわば脳内でKJ法が発火するのである。アングループ化とニューグループ化が同時に起きる。ここに、データの延長線上にある「失敗の少ない未来」とは異なる、もう一つの地平、「非連続な未来」への回路が開ける。そこへ跳躍するための唯一の冒険方法が、「知性の創造的暴走」、すなわち「妄想力」なのである。このプロセスを概念的に整理し、思考の動きが示す「^{ルート}√」に似た非連続な軌跡に因んで私が名付けたのが下図「^{ルート}√型 思考の冒険モデル」だ。

では、そのキーとなる「妄想力」とは、



具体的にどんな冒険へと私たちを連れ出してくれるのだろうか？

「誤解は発明の母。『正解』を知らないからこそクリエイティブになれる！〈中略〉簡単、かつ限られたヒントやメニューの『語感』などだけを手掛かりに、日本料理を見たこともない海外の三ツ星シェフや食堂の名物おじさん、全く土地勘のない都道府県同士の腕利き料理人たちが勝手な想像をめぐらせ、自由で奇想天外な発想の料理を作りあげていきます！」（日本放送協会 2015）

これはNHKの番組『妄想ニホン料理』（下図）の紹介文である。私はたまたまこの番組を目にした時、頭を巨大なハンマーで殴られたような衝撃のあまり、画面の前で慄然とした。親子丼、大学芋、軍艦巻き…私たちにとっては馴染み深い料理だが、異文化に生きる人々にとっては未知のもの。それを世界各地の料理人たちが、自分の経験と技術、そして「こうやったら美味しくなるんじゃないか？」という想像力をフルに駆使して、自分なりのニホン料理をつくりあげる。もちろん多くの

場合、材料も調理法も見た目も、似ても似つかぬ摩訶不思議な料理が出来上がる。稀に「メロンパン」などでは、日本のメロンパンに極めて近い料理をつくりあげる料理人もいる。ただ私が強く心を打たれたのは、生き生きと目を輝かせながら、全力で「不正解」を探求している、遠い国のプロフェッショナルたちの姿だった。

そうだ、これなのだ。「観察力」「洞察力」だけでは辿り着けない地平。料理って必ずしもレシピ通りでなくてもいいんだ。自分の創意工夫でのびのびと、楽しんでいいんだ。料理は自由なんだ。いつの間にか忘れていた、「つくる」という行為が秘めた、子どものお絵描きのような原初的な楽しさ。ああ、この番組そのものが、偉大なる妄想力でつくりだされた広告なのだ。食とは、料理とは、こんなにも楽しんでいいものだったんだと気づかせてくれた。人間が料理すること、工夫すること、そのプロセスを楽しむことを、全肯定してくれていた。私の中に、それまでなかった感情や動機を産みつけてくれた。私の中に



©NHK

確かな変化が生まれていた。これを広告と呼ぶはずして、何と呼べばよいのだろう。

忙しい生活者が増え、外食や中食が増え、食文化の世代間継承が断絶に向かい、ネット上のレシピサイトが全盛の時代。その連続性の中からは決して出てこないやり方で、食の本質的価値を瞬間的に顕現させたのだ。そのような表現を生み出す力こそが、観察力でも洞察力でもない第三の発想力だ。その「妄想力」によってこそ到達し得る戦略や表現を、私は、人間本来の幸福感受性を活性化してくれる「ワイルド（人間の野生に触れる）アイデア」と呼びたいのである。

シリコンバレー流の「ビッグデータ」だけではない。かといってカンヌ流の「ビッグアイデア」というわけでもない。「ワイルド^{人間の野生}アイデア」なのだ。データの総量や華々しいスケールの勝負なのではない。フィールドワークを通じて思考と経験の深海に身体ごと潜り、見えなくなっている人間本来の幸福感受性をつかみとりながら生活者と共に新しい冒険に乗り出せるほどの、知性の身体能力なのだ。

広告とは、商品やサービスの価値発見を通じて「世界は生きるに値する輝きで溢れている」というメッセージを、未来の生活者に向けて送る仕事である。テクノロジーによって社会も仕事も急速に便利なものになりつつある。しかしそれは私たちが「人間にとって普遍的に大切なもの」を発見したり活性化するために使われるべきであって、疎外するものであってはならない。私たちの生を輝かせるために使うのだ。その時ライバルはコンサルタントやエンジニアではない。むしろ北斎であり、ビッグデータであり、妄想ニホン料理であり、己の中に巣食う固定観念だ。広告人の土俵は今やそのような意味でこそ、古今東西に豊かに広がっているのだ。さあ、強力なライバルたちに負けぬよう、時には彼らを味方につけながら、フィールドに潜ろう。知

性を創造的に暴走させよう。森羅万象に宿る「ワイルドアイデア」をつかみ取りながら、未来の生活者にメッセージを送り続けよう。

本論で提起したのはその一つのモデルである。これから私たちは広告という仕事を通していかなるメッセージを送ることができるのか。「非連続な未来」へと、時代の針路を動かすことができるのか。その答えはあらゆる広告人の職業的矜持、そして内なるワイルドアイデアが、遠くない将来に示してくれるだろう。私はその力に広告の可能性を託したい。

●参考文献

川喜田二郎 (1970), 『続・発想法—KJ法の展開と応用』(中央公論社)

鈴木良介 (2011), 『ビッグデータビジネスの時代』(翔泳社)

野口悠紀雄 (2009), 『アメリカ型成功者の物語—ゴールドラッシュとシリコンバレー』(新潮社)

グロービス (2009), 『[実況] マーケティング教室』(PHP 研究所)

日経コンピュータ, 『IT pro by』「Deep Learning の実力と限界、人工知能のロードマップ」(2015.9.15), (<http://itpro.nikkeibp.co.jp/atcl/column/14/466140/090900053/?ST=bigdata&P=2>), 2015.9.15
日本放送協会, 「妄想ニホン料理」公式サイト (2015), (<http://www4.nhk.or.jp/mousou/>)
2015.9.26 (※番組画像は筆者がNHK から直接許可および画像提供を受け掲載している)

ソーシャルゲームインフォ株式会社, 『Social Game Info』「【決算まとめ】主要モバイルゲーム企業の1-3月…ミクシィが売上高でガンホーとDeNAを抜き首位に 売上高・利益を伸ばす大手 一方で赤字計上企業も7社に増加」(2015.5.22), (<http://gamebiz.jp/?p=144053>), 2015.9.7

銅賞 広告が動く、動かす

「興味の壁」を越えさせる広告へ

～「情報の個別最適化」社会だから求められる「振り向かせる」技術～

菅 順史
かん のぶひと

株博報堂



これは、子どもを授かったタイミングで執筆した論文です。テクノロジーの進化で、興味さえあれば、多くの人や情報にアクセスできる社会になりました。そして気がつく「興味のない情報には触れない」社会に…なっているかもしれません。しかし、これから生きる子どもには、「興味の壁」を越えて、色々なことに触れて育ててほしいです。そのために広告は何ができるのか？ そんな想いから書きました。人生の節目で、名誉ある賞をいただき嬉しいです。JAAAの皆様、日々新しい視点を与えてくださる会社の皆様、友人や家族に感謝いたします。ありがとうございます。

0 (はじめに) 「情報の個別最適化」社会で、 広告の役割はどう変わるべきか？

先日、今の情報環境について考えさせられる出来事があった。私が「最近、安保法案のニュースばかりだね」と妻に話しかけたところ、「え、最近妊娠のニュースばかりじゃん」と返事がきた。自分が世の中で話題のニュースだと思っても、隣の人の認識とは大きく違ったのだ（妻も同じことを思ったことだろう）。

近年、若い世代を中心にテレビや新聞、雑誌、ラジオではなくスマートフォンを使い、WebニュースやSNSなどインターネット上の情報にしか触れない人が増えている。彼らの情報源であるインターネットは、進化するテクノロジーを活用し、過去の検索・閲覧履歴から個々人の興味に合う情報を効率的に届けるシステムを構築している。そのため、すぐ近くにいる人でも、自分とは全く違う情報に触れている状況が生まれているのだ。

このように情報が個別に最適化される社会は、見方を変えると「興味のない情報には触れられない」社会でもある。こうした環境下で生活者が目にするのは、“元々興味のある情報”か“興味のある友達フィルターを通した情報”に限られる。

このことについて、株式会社KADOKAWA・DWANGO代表取締役社長、及び株式会社ドワンゴ代表取締役会長の川上量生氏は以下のように指摘している。

「ソーシャルメディアでしか情報を取得しない人もたくさんいる。そういう人は身近な人が話題にしない限り、あらゆる情報が目に入らない」(注1)

さらに、情報を送る側の一員である広告業界にも変化が起こっている。「情報過多」社会の中で確実に情報を届けたい企業のニーズやビッグデータ活用技術の進歩により、業務の重点が“いかに効率的に情報を届けるか”に移りつつある。

その影響からか、私と同年代の若手社員からは「インサイトを考えたり、面白いものをつくったりしたくて広告業界に入ったのに、パソコンを睨みながらターゲティングばかりしていてつまらないですよ」といった声も聞こえてくる。

また、残念なことに大学生の就職人気企業に広告業界の名前が挙がりにくくなっているという話も聞く。実際に私が受けたOB訪問でも、商社やコンサルタントなどとの併願者が多く、「どうしても広告がいいんです!」という学生は少ない。「面白いものをつくりたい」「世の中をワクワクさせたい」という言葉にもなかなか出会えないのが実情だ。

元々広告は、“興味のない人を振り向かせる”ために面白いことを考え続けてきた業界だったが、テクノロジーの進化によって“興味のあるような人を探して効率的に情報を届ける”ための業務が増えている。そのことが、知らぬ間に世間の広告に対するイメージも変えているのではないか。

このように、情報の受け手側の「興味のある情報を効率的に知りたい」欲望と、情報の送り手側の「興味のあるような人に効率的に情報を届けたい」欲望が共犯関係となり、生活者にとっては「元々興味のある情報にしか触れない」構造をつくっている。

本稿では、テクノロジーの進化が生んだこの新しい構造を「興味の壁」として考察する。もちろん、情報は受け取るだけでなく、自ら検索することもできる。しかし、検索ワードは元々興味のあるものに限られてしまう。このことは、社会メディア研究者のアレクサンダー・ハラヴェも以下のように指摘している。

「21世紀に育った子供たちの世界は、検索エンジンに尋ねることができ、答えが返ってくる範囲で形成されている」(注2)

さらに、最近はテレビにもフリーワード検索で番組を探す機能がついている。例えば、「野球」と検索すると、スポーツ番組の野球コーナーをピンポイントで見られるのだ。

私は先日、たまたま見たテレビ番組でエジプト王妃の物語に惹かれ、それまで全く興味のなかった博物館にも足を運んでしまったのだが、こうした新しい興味との偶然の出会いは今後ますます減ってしまうだろう。また、番組の検索・視聴履歴が個人データとして蓄積されると、テレビCMも視聴者の興味に合わせて個別最適化される可能性がある。

このように、生活者が「興味の壁」に囲まれて暮らす社会——つまり、人類が色々なことを知るために身につけた“興味”がターゲティングの材料となることで、元々興味のある情報にしか触れられなくなるという逆説的な社会——で、広告の役割はどう変わるべきなのだろうか？

1 「興味の壁」が抱える課題

まずは、「興味の壁」に囲まれた社会の課題を、「生活者」「企業」「広告業界」の3つの視点で考えてみたい。

1-1. 生活者視点：新しく興味を持つ可能性のある情報に出会えない

「情報の個別最適化」で興味のない情報に接触する機会が減った社会は、知りたい情報にアクセスしやすく効率的なように見える。しかし、人生をより豊かなものにするためには、これまでの興味や経験の枠組みにとらわれず、新しく興味の幅を広げるきっかけとなる情報との出会いが不可欠だ。生活者は「興味の壁」によって、今は興味がなくても、これから興味を持つ可能性のある情報に触れる機会を奪われているのだ。

1-2. 企業視点：ブランド力の低下と持続可能性への不安

続いて、企業にとっての課題を考える。「情報の個別最適化」が進み、特定の人にしか企業の情報が届かなくなることには2つの危惧がある。

1つ目は、ブランド力の低下である。生活者が、ブランドによる付加価値を求めて高額でも消費するのは、その価値が社会的に認められているからだ。例えば、ベンツが高くて魅力的なのは、社会がベンツは高級で高性能といったイメージを共有しており、憧れを伴ったステータス・シンボルとして機能しているからである。「周りのみんながベンツのことを知らない」という状況になるとブランドの付加価値は成立しなくなる。

2つ目は、持続可能性への不安である。目の前の顧客に効率的に情報を届けていても、未来の顧客は育たない。生活者が欲しがるのは年齢と共に変化する。1983年の広告「いつかはクラウン」も、すぐには買わない若い世代にもメッセージが届いていたからこそ、実際に買う年齢になった時の購入につながったのである。若い頃憧れていなかったものに、急に心をときめかすことはあまりない。目先の顧客にとらわれてはいけないのは、年齢に限った話ではない。変化が激しく、市場が縮んでいく現代では、女性用商材が男性にヒットしたり、若者向け商材が高齢者にヒットしたりすることは起こりうることであり、チャンスでもある。誰が未来の顧客になるか予測できない時代、一見非効率でも目先の顧客以外にも情報を届け続けることが、企業の持続可能性という観点で重要なのだ。

1-3. 広告業界視点：広告への期待と働きがい失われる

「情報の個別最適化」は、今のままでは広告業界にとってもろ刃の剣である。生活者の

嗜好に合わせたターゲティングやレコメンデーション（推薦）技術の進化は、元々興味のある生活者に効率的に情報を届ける精度を格段に上げた。

しかし、近年の「情報推薦システム」関連の研究では、効率的に情報を届けることが必ずしも生活者の満足にはつながらないことが明らかとなっている。一度興味を持って検索・閲覧すると、似たような情報ばかり届けられることに生活者は「飽き」を感じ、情報の価値が著しく低下していくのだ^(注3)。元々興味がある情報は自分で検索すればいい社会において、元々興味のある情報ばかり提示する広告はノイズと化してしまう。

ネットを使っていて「いつも似たようなバナーばかり出てくるので、あまり見ない」という人も多いのではないか。ターゲティングとレコメンデーションの精度が上がり、短期的には効率的なコミュニケーションが成立しても、「広告は新しいものを教えてくれる」といった期待値が無くなると、そもそも見てもらえなくなる。

また、働きがいという視点でも考えたい。「興味のない生活者も振り向かせる」業務が、「元々興味のある生活者に届ける」業務に変わると、必然的に集まる人材も変わってくる。「世の中をワクワクさせる仕事」ではなく「ターゲティングを緻密に行う仕事」というイメージが定着し、「どうしても広告が面白いんです!」といった仕事への求心力が弱まる可能性があるのではないか。

2 「興味の壁」が広告を進化させる

「興味の壁」を生み出している「情報の個別最適化」は、前述の通り情報の受け手側と送り手側双方の欲望の帰結であり、今後も加速することは確実だ。では、最初の問いに戻

ると、生活者が「興味の壁」に囲まれて暮らす社会で、広告の役割はどう変わるべきか？

その答えとして、本稿では「『興味の壁』を越えさせる」広告の役割を提案したい。「興味の壁」は、インターネットが浸透する世界の不都合な結果の一つであり、インターネットでは解決が難しい課題でもある。「興味の壁」に囲まれた生活者にとって、広告業界が長年培ってきた「興味のない人も振り向かせる」技術こそ、過去の興味の枠に縛られず「興味の壁」を越えるきっかけとなる数少ない存在なのだ。

また「興味の壁」は、広告のクリエイティブ性を新しい次元に引き上げる可能性も秘めている。テクノロジーの進化で顕在化した「興味の壁」は、“興味のある人”と同時に“興味のない人”も可視化した。これによって、生活者の興味の有無がわからないまま情報を伝えてきた広告は、“興味のある人”と“興味のない人”への表現を使い分けことが可能になる。“興味のない人”向けにどう伝えるかという壁が見えたからこそ、それを乗り越えるために進化できるのだ。

3 「興味の壁」を越えさせる、広告の挑戦

以上を踏まえ、“興味のない人”に「興味の壁」を越えさせるアプローチとして3つの可能性を提案したい。

3-1. 「周辺狙い」マーケティング：本業に縛られないコミュニケーション

社会心理学者の山岸俊男氏は著書『「しがらみ」を科学する』の中で、「ほかの人たちがどう反応するかが決まっていなければ、自分が欲しいものがあったとしても、どうしたらいいか分からない」(注4)と述べている。

人間は購入や利用を検討する際も、周囲の反応を気にせずにはいられない生き物である。例えば、シャネルのバッグが欲しくても、「周りのみんなが、シャネルを素敵だと思ってくれるかわからない」という状況では、シャネルのバッグを買う意欲はなくなってしまふ。

これは極端な例だが、買ってくれそうな生活者ばかりに情報を届けていると、そのブランドの価値は維持できない。ブランディングという視点では、あえて買わなそう生活者をターゲットングして、ブランドに対する周りの視線も育てていく必要がある。周りからの評判が高いとわかっている時に、生活者は自信を持って買物できるのだ。このように、あえて買わなそう生活者を狙うターゲットングを本稿では「周辺狙い」と呼ぶ。

もちろん、「興味のない情報がきても迷惑だ」という生活者の反応も予想できる。では、どのように「周辺狙い」をしていけばいいのか？ そのヒントを事例から探していきたい。

事例：レクサス「SLIDE」(トヨタ自動車株式会社)

1つ目は、2015年6月に高級自動車ブランド「レクサス」が公開した動画「SLIDE」だ(注5)。電磁力で宙に浮かぶスケートボード「ホバーボード」と、それを乗りこなすスケートボーダーが登場する映像に、多くの人々が未来を感じたことだろう。「ホバーボード」は、SF映画『バック・トゥ・ザ・フューチャー』に登場していた、未来の象徴ともいえる乗り物だ。これを「レクサス」は18カ月かけて独自に開発した。

私がこの動画で注目したのは、ほとんど「車」を感じさせないことだ。そのため、web上で公開されたこの動画は、明らかに「レクサス」を買わなそう生活者の間でも話題となった。この事例で学べることは、ブラ

ンドの核となる世界観や思想を守りさえすれば、「車」に興味を持たない人を振り向かせるために、あえて「車」から離れた領域の表現や挑戦が効果的になることだ。「車」に関する表現では、元々「車」に興味ある人にしか届かない。しかし、この事例では「未来」「テクノロジー」ネタを扱うニュースサイトでも多数取り上げられ、新しい「レクサス」ファンの獲得につながった。

このように、「車」以外を入口にして、ブランドが持つ世界観や思想に共感するファンを増やすことで、世の中の評判や未来の顧客を育て、強固なブランドをつくることが可能になるのだ。

事例：Honda「HondaJet」（本田技研工業）

2つ目の事例は、Hondaが創業者・本田宗一郎氏の夢を実現させるために約50年かけて小型ビジネスジェット機を開発した「HondaJet」のプロジェクトだ^(注6)。これも、前述の事例と同様にHondaの本業である「車」や「バイク」とは直接的には関係しない。しかし、自動車メーカーが日本初の国産ビジネスジェット機を開発したニュースは世界中を駆け巡り、「夢」へ挑戦し続ける姿勢は「車」や「バイク」に興味のなかった人の胸も熱くし、心を動かした。このニュースで初めてHondaのウィングマークに込められた想いを知り、「車」や「バイク」に興味を持った人も多いのではないかな。これは純粋な広告ではないが、「興味の壁」を越えさせる事例として示唆に富んでいる。

以上の2つの事例から、「周辺狙い」で生活者の心を動かす方法として、あえて本業ではない領域の挑戦や表現でコミュニケーションをする可能性を探った。ここで重要なのは、本業でない領域から最終的にブランド力の向上に繋げるためには、ブランドの絶対的な哲

学や姿勢、世界観が必須となることだ。

先ほども例に出したシャネルのブランド力について改めて考えたい。シャネル日本法人で30年以上にわたり社長を務めるリシャール・コラス氏は、創業者であるココ・シャネル氏の「働く女性のために服を提供する」精神や「女性の新しい生き方を切り開いた」イメージが社会に浸透していることがブランド力の根底にあるとしたうえで、「(創業者である)ココ・シャネルが持っていた『新しいことを怖がらない姿勢』はブランドが持ち続けなければならない財産のようなもの」と語っている^(注7)。

実際、男性でありファッション情報に疎い私ですらココ・シャネル氏について知っている。「興味の壁」が聳え立つ現代において、性別や属性を越えて届くブランドの姿勢はより一層重要度を増すだろう。また、そんなシャネルのブランドについてリシャール・コラス氏は、1998年から2000年を「限られた一部の女性しか相手にしなくなっていました」と振り返り、「ちょっとした危機だった」と語っているのも興味深い^(注7)。

3-2. 「Life good」マーケティング：情報のレイヤーを上げるコミュニケーション

2つ目の可能性は、情報のレイヤーを“商品に関する情報”から“人生を良くする情報”(=「Life good」)に上げることで、「興味の壁」を越えて情報を届ける方法だ。これについても、具体的な事例から考えてみたい。

事例：RED B.A「Call Her Name」（株式会社ポーラ）

化粧品ブランド「RED B.A」のキャンペーン「Call Her Name」は、普段「お母さん」や「ママ」と呼ばれている女性が、ファーストネームで呼ばれることで幸福感に影響を与えるホルモンの分泌が増えることを実験で示

した(注8)。その内容はニュースやSNSを通じて拡散し、女性だけでなく男性の間でも話題となった。

化粧品情報では「興味の壁」に阻まれてしまう男性にも、“妻を幸せにできる”という情報は「興味の壁」を越えて伝わり、社会的なブランドイメージ向上につながった。このキャンペーンの影響で、妻をファーストネームで呼んだ男性がどの程度いるかはわからない。しかし、妻の気持ちを考え直した人は多いのではないか。実際、出産を控える我が家でも話題となり、もうすぐ母になる妻に感謝の気持ちが沸いたのは事実だ。これは私にとって、「興味の壁」を越えて新しい気づきを与えてくれた広告である。

もちろん、女性からもこのキャンペーンは支持されたと聞いている。夫から化粧品の話が出てくるとは思いもしない女性にとって、その意外性も含めてブランド好感度が向上したことは想像に難くない。商品情報を「Life good」な情報に変換することで「興味の壁」を越えさせた事例である。

また、「Life good」という視点で考えると、広告の新しいビジネス領域も見えてくる。「情報の個別最適化」が進んだ社会では、生活に必要なニュースも興味が無ければ目に入らない。そうなると、日本中に知らせるべき情報は、ニュースよりも広告の方が有効になる可能性がでてくるのだ。

既に若い世代では、ニュースはほとんど知らないが「お父さんが白い犬の広告」は知っているといった人も多く、今後さらに増えていくだろう。ここに、広告業界の新しいビジネスチャンスがある。

例えば、横浜市立大学医学部の武部貴則准教授が立ち上げた「広告医学」というプロジェクトがある(注9)。武部准教授は、超高齢社会で顕在化する医療費問題に対して、生活習慣の改善で未然に防げる病気が医療費を圧迫

していることに着目。広告の力で生活者に正しい健康情報を伝え、健康行動を促す動機付けができれば、投資した広告費以上の医療費削減につながるのではないかという仮説のもとに、研究を進めている。

「興味の壁」がある社会では、健康に元々興味のある人にしか医療情報は届かない。このような状況では、強制的に情報を届けて「興味のない人も振り向かせる」広告の役割がより一層重要になる。社会課題の解決に多大なコストがかかることが自明となった現代、情報で解決できる社会テーマに広告業界の新たなチャンスが眠っている。

3-2. 「セレンディピティ・ターゲティング」 システム：意外性と偶然性の導入

最後に、「興味の壁」をアルゴリズムで越えさせる「セレンディピティ・ターゲティング」システムの可能性を提案したい。セレンディピティとは、“幸運と偶然に出会う力”を意味する言葉で、最近では情報推薦テクノロジーの分野などで研究が進んでいる。名古屋工業大学の打矢隆弘准教授らは以下のように定義している。

「情報推薦におけるセレンディピティとは、推薦されることによりユーザーの潜在的な興味を引き出し、思いがけない(意外な)発見を与えるものである」(注3)

このような偶然性や意外性を導入した情報推薦のアルゴリズム開発は、コンテンツ業界が先行している。インターネット経由の映像配信サービスを手掛けるNetflixは、特に「おすすめ機能」に力を入れており、ユーザーの約7割がこの機能で次に見る映画を決めている。この「おすすめ機能」は、過去の視聴履歴を参考にしつつ、ユーザーがまだ知らなそうで、且つ自分では選ばないであろう作品

を推薦するアルゴリズムになっている(注10)。

この意外性のある出会いを演出していることが、Netflix 人気の一因とも言われている。他にも、書籍や料理レシピなどのサイトで「おすすめ機能」にセレンディピティを導入する研究は進んでいる(注11)。

ビッグデータの活用技術が進化する中で、広告業界も生活者にノイズと思われえないためにセレンディピティを導入したターゲティング技術の開発は避けられず、この先アルゴリズムの開発競争が待っているだろう。これからの広告は、アルゴリズムと表現の両方で生活者を振り向かせるクリエイティビティが必要となるのだ。少し先の未来に向けた投資として、意外性や偶然性を導入した「セレンディピティ・ターゲティング」システムの開発は急務だ。

4 「興味の壁」を越えさせる広告の意義

ここで、広告が「興味の壁」を越えさせる存在となった時、どのようなメリットがあるのかまとめてみたい。まず、生活者にとって広告は、「新しく興味の幅を広げるきっかけ」として有意義なものになる。次に、企業にとって広告は、「社会的なブランド力をつくってくれる」「未来の顧客を育ててくれる」役割がより強固になる。最後に広告業界にとっては、「生活者の興味を広げて人生を豊かにする」存在となることで、広告の価値が高まり、働き手としても誇りを持てる仕事となる。

また、広告業界にとっての意義を近年の動向を俯瞰した視点でもう少し考えたい。検索・閲覧履歴といったビッグデータを武器に、世界で「情報の個別最適化」を進めるインターネット企業は、日本の広告業界にも地殻変動をもたらしている。

彼らはターゲティングとレコメンデーション

の技術を高め、効率的な情報の流れを創り上げた。しかし今、世界中の情報の流れを変えてきたテクノロジーが行き詰まりを見せている。前述した「興味の壁」が抱える課題を解決できずにいるのだ。現在、大手のインターネット企業はレコメンデーションに次ぐ技術として、「興味の壁」を乗り越える有力な手段であるセレンディピティを導入したアルゴリズムの開発に力を入れている。しかし、セレンディピティの手法はアナログや感性の要素が大きく、デジタルや理論で成り立っているテクノロジーが最も苦手とする領域である。このため、より人間に近い人工知能などの活用が研究されているが実用化には至っていないのが現状だ。

そんな中で、広告が持つ「興味のない人も振り向かせる」技術——具体的には、ブランドの本質的な価値を見つけ出して分解し、生活者の心に響くメッセージに再構築した上で、様々なメディアを組み合わせる技術——は、世界を席卷するインターネット企業に対抗する鍵となる。

つまり、インターネット企業が世界中を巻き込んで急拡大した結果生み出されている「興味の壁」は、むしろ日本の広告業界の強みを活かせる新たなチャンスを秘めている。それと同時に、生活者の視野を広げ人生を豊かにすることは、広告の新しい使命でもあるのだ。

「興味のない人も振り向かせる広告の技術で、生活者が新しく興味の幅を広げるきっかけづくりをしたい」——これは、私が大学生の時に書いた志望動機である。入社以来、「情報の個別最適化」が進むのを目の当たりにしながら、当時考えていた広告の存在意義は、より一層重要になっていると感じる。

5 (最後に) 広告業界の一番の強みは、「興味のない人も振り向かせる」技術だ

私が本稿で主張したかったのは、「興味のあるような人に情報を届ける」技術が進歩する広告業界の趨勢に対して、「興味のない人も振り向かせる」技術がより重要になるということに尽きる。

「興味のない人も振り向かせる」技術こそ、他には真似できない広告業界の強みであり、一朝一夕で身に付けられるものではない。世界的アーティストであるザ・ビートルズもレディー・ガガも、下積み時代にクラブで音楽に興味のない酔っぱらいを振り向かせていた経験が、万人に響く音楽やパフォーマンスを生み出した。広告業界も、「興味のない人を振り向かせる」技術を磨いていった先に、生活者の視野を広げる役割として社会に期待される存在になるのではないか。

先日、もうすぐ生まれる子どもの名前を考えている時に、「世の中にあるいろんなものを、自分の目で見て、自分なりの視点で結び付けられる子どもになってほしい」と妻が言った。全くその通りだと私も思う。これから生まれてくる子どもたちが、「興味の壁」に囲まれて見たい情報だけを見るのではなく、自分の考えに疑問を投げかけてくるような情報にも触れられる未来を、情報を生業とする広告人として創っていければ幸いである。

●参考・引用文献／ウェブサイト (引用順)

注1) 川上量生 (2015), 『鈴木さんにも分かるネットの未来』(岩波書店)

注2) Halavais, A. (2009) Search Engine Society. (Cambridge: Cambridge University Press) = 田畑暁生訳 (2009), 『ネット検索革命』(青土社)

注3) 打矢隆弘・吉久宗一・内匠逸 (2011), 「セ

レンディピティを考慮した情報推薦システムの提案」, 『FIT (情報科学技術フォーラム) 講演論文集』(電子情報通信学会・情報処理学会), pp.7-14.

注4) 山岸俊男 (2011), 『「しがらみ」を科学する: 高校生からの社会心理学入門』(筑摩書房)

注5) トヨタ自動車株式会社, 「SLIEDE」, (<http://www.lexus-int.com/jp/amazinginmotion/slide/>), 2015.9.20

注6) 本田技研工業, 「HondaJet コンセプト」, (<http://www.honda.co.jp/jet/concept/>), 2015.9.20

注7) 日経トレンドネットワーク, 「シャネル社長『ラグジュアリーは人間が必ず求めるもの』」, (<http://trendy.nikkeibp.co.jp/article/column/20130924/1052569/?ST=life&rt=nocnt>), 2015.9.20

注8) 株式会社ポーラ, 「Call Her Name」, (<http://www.pola.co.jp/special/redba/redaction/callhername/>), 2015.9.20

注9) MIRAI DESIGN LAB. (編集) (2012), 『二十年先の未来はいま作られている』(日本経済新聞出版社)

横浜市立大学, 「未来を生きるあなたへ 教員からのメッセージ」, (<http://www.yokohama-cu.ac.jp/interview3/takebe/p01.html>), 2014.9.20

注10) GIZMODO, 『「Netflix」の“待ち時間を実質的に0にする”ストリーミングの秘密とは?』, (http://www.gizmodo.jp/2015/06/netflix_special2.html), 2015.9.20

注11) 奥健太・服部文夫 (2013), 「セレンディピティ指向情報推薦のためのフュージョンベース推薦システム」, 『知能と情報 (日本知能情報ファジィ学会誌) Vol.25』(日本知能情報ファジィ学会), pp.524-539.

若尾健伍・奥健太・服部文夫 (2013), 「セレンディピティ指向料理レシピ推薦のためのフュージョンベースアプローチ」, 『情報処理学会 第75回全国大会講演論文集』(情報処理学会), pp.681-682.

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●戦略プランニング、プロモーション、PR

第4テーマ●クリエイティブ

第5テーマ●テクノロジー、プラットフォーム(事業開発)

第6テーマ●管理(総務、人事、教育、経理、システム、
法務、広報、経営管理等)

第7テーマ●その他(第1～6テーマにあたらぬもの)

<新人部門>

テーマ●自由

業界歴2年以内かつ応募時26歳まで

入選

第1テーマ 営業、アカウントマネジメント

デジタルマーケティングで、 新たなる成長軌道を描く

森永 洋介

(株)電通

もりなが ようすけ



日頃から取り組んでいるB2Bマーケティングに関する考察をもとに書かせて頂き、このような権威ある賞を頂け、大変光栄です。これを励みに、自身も成長出来ればと願っております。お世話になっているクライアント様、ともに日々格闘しているチームの方々、いつも温かく支えてくれている家族に改めて感謝申し上げます。

1 進化し続けるB2Bマーケティング

こここのところ毎年のようにマーケティング業界におけるバズワードが生まれてきている。コンテンツマーケティング、インバウンドマーケティング、ネイティブアド、マーケティングオートメーション（以下、MA）といった具合に。この4つのワードに共通して言えることがデジタルにおけるマーケティングである。さらに、どちらかと言うとB2B領域で、よく使われるマーケティングワードである。つまり、今はB2B領域におけるデジタルマーケティングが沸いてきているのである。特に2014年はMA元年と呼ばれ、海外の主要ツールが続々と日本市場への参入を果たした。コンテンツマーケティングやネイティブアドと同様に、B2C企業でも採用されるが、どちらかと言うと、B2B企業の方が相性の良いツールであり、欧米B2B企業ではマーケティング施策実行を支援する上で欠かせないデジタルツールとなっている。

しかしながら、2015年3月に電通イーマーケティングワンがおこなった国内B2B企業のマーケティング担当者500人対象の調査によると、MAの認知度は65%であるものの、内容理解者は全体の23%と、日本国内においてはB2B企業への理解がまだ進んでいないことがうかがえる（注1）。

2 MAツールを導入する企業

そこで、実際にどれだけのB2B企業がMAツールを導入しているのかを個人的に調べてみた。対象とするWebサイトは、自社サイト上である程度のマーケティング施策を実行している企業が適切であるため、ベースとして使用したのは、B2B企業のサイトを評価する日本ブランド戦略研究所（現トライバック）が毎年公表する「BtoBサイトランキング」。ユーザー目線から見た各サイトのニーズ充足度をベースとした調査であり、この2014年版ランキングTOP100各社のMA導入率を調

べてみた。

※同社のランキングにおいて、ニーズ充足度はアクセス率（ターゲットに占めるニーズ充足者の割合）から算出されている。なお、MAツールの有無についてはツール解析のDatanyseを用い、2015年8月時点の各社サイト状況を調べた。

その結果、100サイト中16サイトがMAツールを導入していた。この数字が果たして多いのか少ないのかの判断は難しいが、筆者としてはいささか少ない印象を受けた。高収益・高成長を誇る名だたるB2B企業がランキングに連ねる中、デジタルマーケティングに関しては未着手の発展途上とも言える状況だからだ。もちろん、中には強固な営業集団が居るなど、デジタル上で営業支援をおこなう必要性を感じていない企業もあると思われる。しかしながら、そういったトラディショナルなスタイルの企業がいる中、同じ業界内でも対照的に、先進的なマーケティングに着手している企業が存在していることも事実ではある。

3 デジタルマーケティングで営業が変わる

ここでひとつ、その先進的な取り組みに着手し、営業支援に活用している具体的な事例を紹介したいと思う。B2Bマーケティング

を手掛けている会社の中でも筆者が注目している企業がリコーである。リコーはB2B企業としてデジタルマーケティングに注力し、B2Bマーケティングの各種セミナー等でも何度も取り上げられており、筆者もそういったセミナーに参加した際に同社の活動を知った。

そこでは事例として、新規事業であった3Dプリンター事業の話が取り上げられていた。リコーの場合、オフィス向け複合機事業が主軸であり、日本市場で多くのシェアを獲得しており、営業先となる各社の総務部への営業力は非常に強い。一方、3Dプリンターの場合は製造現場が中心であり、同社の訪問ルートはほとんど無く苦戦していた。そこで、3Dプリンターの購買行動分析をおこない、複合機が営業マンを介して購買されるプロセスなのに対し、3Dプリンターのプロセスの大部分がWebサイトやWeb記事・広告といったデジタル上である事を突き止め、デジタルマーケティングに注力した。ただ、各種の顧客情報を手に入れたところで、今度はなかなか営業がその情報を活かさず、コンバージョンには結びつかなかったようである。そんな状況の中、MA導入に踏み切ったという。MAツールを通じて、キャンペーンフローやオンライン行動履歴の管理、見込み客のスコアリング、分析といった機能を利用。結果として、営業経路よりも、デジタルマーケティ



図A：デジタルマーケティングの活用で営業の業務領域が変わる

ング経由で得た商談の決定率が1.7倍高かったという。この決定率の高さに加え、図Aのように、リレーション確立やニーズ把握など、従来の営業がおこなってきた活動をデジタル化、Webやメールにより見込み客を見出し、営業の負担は少なくなることが分かった。これにより、営業担当者の必要人員数を削減できるほか、適材適所の配置が出来るようになったことも、MAを中心としたデジタルマーケティング導入によるメリットと、同社は捉えているようだ。

4 接待禁止で変わるマーケティング意識。

リコーの場合、新規事業に伴う営業ルートの不足という内部要因からの問題が起点となり、デジタルマーケティングに着手したケースであるが、外部要因におけるケースも挙げてみたい。医療用医薬品を取り扱う製薬会社の事例である。製薬会社における医療用医薬品営業はMRと呼ばれ、開業医や総合病院などに従事するそれぞれ専門分野の医師たちに情報提供をしながら自社の製品の取り扱いを促している。しかし、情報提供だけでは他社との差別化が難しくなり、自社の製品を選んでもらうために飲食やゴルフといった、いわゆる“接待”が過剰になっていた。そういった状況を受け、「医療用医薬品製造業公正競争規約」が改定され、2012年4月1日から、MRによる医療機関の懇親のみを目的とした接待が全面的に禁止となった。これにより、MRはより高い専門性が必要とされるとともに、医師との接点・関係性が激変したと言われる。

しかし、この接待禁止がターニングポイントとなり、デジタルマーケティングに着手したケースもある。営業機会のロスをデジタル上でリカバーしようとする働きである。医

師向けの会員制医薬品サイトを本格的にリニューアルし、MAツールを導入。どの医師がどの医薬品をどの程度チェックしているのか、サイト内行動を解析し、医師ごとにスコアリングをおこなう。その評点が高まり、この医師は特定の医薬品の導入を検討している可能性が高いと判断し、案件化に繋がりやすい情報をMRの持つスマホ等にお知らせするシステムを導入。これにより、忙しい医師たちとの極めて短い商談時間であっても、MR側が医師の求めている薬を把握しているために、非常に効率的にアプローチを進める事が出来、確度の高い営業活動が可能となる。適切なMRへ、確度の高い顧客情報を渡すことによる、ありたきデジタルマーケティングの手法である。

5 デジタルマーケティングで変わる 広告会社の営業

ここまでB2B企業のマーケティング活動を見てきたが、実は我々広告会社もB2B企業である。一般生活者を対象とした広告活動をおこなうB2Cクライアントの業務が中心であるため、その認識が薄れてはいるものの、企業対企業の関係値でビジネスを日々おこなっている。

そのB2B企業である広告会社においても、近頃変化を帯びてきている。これまで新規顧客からの問い合わせは、社員や顧客を含む人伝や、社内外のセミナー、代表番号からの入電といった経路が主であったが、最近はWebサイト経由での問い合わせが増えている。これまで、会社案内的なWebサイトに日々発信されるニュースリリースが中心という内容であったが、コンテンツマーケティングにより潜在的な顧客を待ち構える手法をとったことが功を奏していると考えられる。

実際に、我々のような広告会社でもそういった変化が見られる事実がある。

ここにあるデータがある。商品・サービスの検討開始から導入決定までに必要な情報量を100とした場合、提供元へのファーストコンタクトをとるまでに、57%の情報収集を既に終えている、という数値である(注2)。昨今のB2Bビジネスにおける顧客の情報収集は、初めて企業に問い合わせるタイミングまでに半分以上を終えてしまっており、その際の主たる情報源が自社サイトとなっている。営業が知らない間に、見えていない水面下で、既に一次業者選定を終えてしまっている、という現状が浮き彫りになっているのである。

筆者は個人的に、我々広告会社はデジタルマーケティングでは遅れを取っていると実感している。顧客である広告主らは、事前に情報を取捨選択し、競合コンペに呼ぶ企業や指名する企業を決めているという現実も受け止めなければならない。こうしている間にも、どの広告会社に声を掛けるか検討するために、Webサイトを覗きに来ている新規顧客がいるかもしれない。しかし、水面下のその動きを捉えられれば、大きなチャンスとなるはずである。そのために準備しておくべきおおまかなステップは下記のような内容になる。

①まずは自社サイトと訪問ユーザーの分析からスタート。

アクセス解析ツール導入などにより、サイト来訪者の属性分析をおこない、現状の課題と潜在顧客を把握する。

②次に受け皿の整備。

集客の受け皿となり、顧客の情報を取得するベースとなるオウンドメディアを改善、整備し、コンテンツの作成など、次の打ち手をより効果的に実行することが求められる。サ

イトデザイン、構造の改善をおこない、さらに来訪者の特性に応じたりッチコンテンツの作成に踏み切ることも顧客情報獲得のために重要な施策である。

③見えなかった潜在顧客を可視化し、見込み顧客へ育てる。

デジタルコンテンツ、WEB解析、MAツール等の活用により、潜在顧客の把握・見込み顧客化が可能である。ID登録等が無くユーザー特定が出来ない場合も、IPアドレスから企業を特定し、その企業がどのページを見に来ているのか、どれだけの回数来訪しているのかをチェックし、その会社における課題の詮索をすることは可能である。そうした活動を通し顧客と対面する前の情報を集めて活用することで、実際に対面営業をする際に有利に商談を運ぶだけでなく、本来取りこぼしていたはずの潜在顧客も成約に結び付ける「育成」が可能になる。

ご覧頂いて分かる通り、①②のステップは、我々が普段ビジネスをおこなっている企業に対して提案および実施している作業のほずであり、一般的な事と言える。ただ、それと同じことを自社のマーケティング活動として実行出来ているかと言うと、自信を持って「完璧だ」、と言える広告会社は少ないのではないだろうか。また、一般的な広告会社にあつて、③のステップまできちんと実行している会社はなかなか存在していないと思われる。逆に言えば、フロンティア領域でもあり、こういったデジタルマーケティングにいち早く着手することで競争優位性を築ける可能性も非常に高い。

『広告ビジネス次の10年』で横山隆治氏は「広告代理店で昔流の仕事のやり方をしている8割の人が職を失うのではないか」と示している(注3)。先手を打って、自らが新たな

可能性を模索しなければ、成長軌道は描けない。広告会社においても攻めのデジタルマーケティングに取り組むべきタイミングが来ているのではないだろうか。

●引用文献・データ

注1) 電通イーマーケティングワン, 2015年4月マーケティングオートメーション市場レポート, (http://www.dentsu-em1.co.jp/ma/column/article/20150427_000007.html), 2015.4.27

注2) データ引用:

CEB “The End of Solution Sales”, (<http://www.executiveboard.com/exbd/sales-service/the-end-of-solution-sales/index.page>), 2015.8.21

注3) 横山隆治, 榮枝洋文 (2014), 『広告ビジネス次の10年』(翔泳社)

●本文引用以外の参考文献

・電通イーマーケティングワン, 「マーケティングオートメーション入門～1人の marketer で10万人の見込み客を育成する～」, (2015.7.2)

・トライベック, BtoB サイトランキング 2014 総合ランキング, (<http://japanbrand.jp/ranking/bb-ranking/bb2014-total.html>), 2014.6.

・Datanyze, (<http://www.datanyze.com/>), 2015.8.20

・IT media エンタープライズ, 「人を使わない営業活動: リコー “3D プリンタ事業” の快進撃を支えた「クラウド×Web マーケ」」, (<http://www.itmedia.co.jp/enterprise/articles/1504/15/news038.html>), 2015.4.15

・Talentgate.jp, 「MR の “接待禁止” は業界にどんな影響をもたらしたのか?」, (<http://talentgate.jp/news/mr-settai/>), 2015.2.27

入選

第2テーマ メディア、メディアプランニング・開発

次世代メディアプランナーに求められるスキルとは？

池田 大介 (株)電通
いけだ だいすけ



今回の論文は、日々の業務を通じて思うところを率直にまとめたものであり、まさかこのような賞を頂けるとは想定しておりませんでした。様々な“気づき”を与えて下さるクライアントの皆様、チームメンバーの皆様あつての受賞だと思います。この受賞を励みに、次世代プランニングのあるべき姿の実現に向けて精進致します。ありがとうございました。

1 はじめに

デジタル技術の進化により、デジタルデバイス（PCやスマートフォン）は水や空気のように無意識的に我々の生活の中に溶け込み、広告活動におけるキャンペーンプランニング時にもデジタル領域を視野に入れることが必須なのは周知の事実である。日本のデジタル広告費用も2桁成長を繰り返し、テレビに次ぐ第2のメディアとなった。デジタルの広告手法を進化を繰り返しながら一定の基盤が確立されつつある。新興企業であったデジタル専業広告代理店のプレイヤーたちも定着化し、デジタル広告市場は成熟期を迎えている。

デジタル広告の普及に伴い、広告主は既存メディアのオフライン広告だけではなく、オンライン広告も加味したプランニングが当たり前となり、それぞれの部分最適だけではなく、全体最適化、すなわち統合プランニングの精緻化のニーズは日々高まっている。筆者

が日常の業務で接している広告主も、どのように全体最適化していくか、課題視しているケースが多い。企業ごとに置かれているステータスや課題は異なり、一概に最適化プロセスを汎用化することは難しく、オーダーメイドで最適な統合プランニングを推し進めるにあたり、広告会社内でもこの手のソリューションに柔軟に対応できる人材のニーズは拡大している。一方、統合プランニングスキルを得るには対応する領域も広く、様々なハードルが存在しており、結果、統合プランナー不足が広告業界全体で起こっていると感じている。

本論文では、統合プランニングに柔軟に対応できる人材を次世代のメディアプランナーと定義し、求められるスキルの定義と育成方法について論じ、課題解決パートナーとしての広告会社の付加価値向上に少しでも寄与できればと考えている。

2 次世代プランニングで生じる 様々なハードル

本章では、まずは統合プランニングを行うに当たって障壁となりうる要素に焦点を当て、次章の必須スキルの提示に繋げたい。

①各領域が縦割となり、プランニングの一貫性が保てない

ターゲット設定やメッセージ開発、オフラインメディア、オンラインメディアなどの領域ごとに専門のプランナーが立ち、最終的に一貫通貫したシナリオとして成立していないケースはデジタル広告が登場する以前にも起こりえたが、デジタル広告の登場によりカバーする領域が広がり、統合プランニングが複雑化して一貫性を持たせることがより困難になった。広告主側も複数の部署にまたがって縦割で管理されるケースもあり、広告会社に対して、各領域を俯瞰して一貫通貫して整理・最適化する統合機能としての期待が高まっている。

②KPIが適切に設定されていない

オフライン広告やオンライン広告だけではなく、ECやリアルな店舗など、購入プロセスは複雑化し、クロスチャネル化が進む中、プランニングにおけるKPI設定もシンプルにはいなくなっており、広告主側でも最終的なKGIは決まってもプランニングにおける明確なKPIが定められていないことがある。また、設定されたKPI自体が適切とは言えないこともある。適切なKPI設定はプランニングのベースとなる重要な前提条件であり、ここでつまずくと適切なプランニングも評価も出来ない。各メディア、各施策の役割を定義し、最終的なKGI達成のための具体的なKPIを導く機能が広告会社に求められて

いる。

③検証フレームがきちんと設計されていない

2008年のリーマンショック以降、各企業の広告費のあり方について見直す機会が数多く発生し、投資に対してきちんと成果が得られたか、ROI志向が高まっており、露出して終わりではなく、評価できる仕組みが必要となっている。クロスチャネル化により、広告主側でデータが複数の部署にまたがって独立して分散管理され、例えば電話とWebの購入チャネルごとに顧客データが独立して同期されておらず、そもそも精緻なメディア評価ができないようなケースもいまだに散見される。また購買ファネルの浅いリフトアップ調査によるメディア評価でもスマホアプリ経由の広告接触など一部の露出は判定できず、物理的な制約もあり、今後の2強メディアのテレビとデジタルの評価をより精緻に検証できる調査データベースの進化に期待したい。

④運用型広告視点の短期PDCAが加味されていない

従来のメディアプランニングは予約型広告のみであり、キャンペーンプランニングの決定から実施終了までを1つのPDCAの単位として、数週間～数か月ごとの中長期PDCAサイクルで進行されていた。しかしリスティングやDSPなど、デジタル広告ではリアルタイムに入札やターゲティング等を変更できる運用型広告へのシフトにより、運用次第で成果を最大化できるようになり、短期スパンのリアルタイムPDCA設計も同時に重要視されるようになった。運用型広告は専門的なコンサルタントが縦割で管理していることも多く、またマスを含めた予約型は総合広告会社、運用型はWeb専業代理店、という形で広告会社が複数にまたがるケースもあり、全体の中長期PDCAと短期PDCAの一

気通貫した設計および実行は難しい。

⑤デジタル施策の最新トレンドにチャレンジできていない

デジタル広告は成熟化を迎えつつあるが、それでも日々広告手法は進化している。スマホやアプリへのシフトによるデバイスの多様化に加え、FacebookやTwitterなどのSNS、SmartNewsやGunosyなどのキュレーションメディア、TrueViewなどのWeb動画広告も普及が進み、また新規顧客獲得だけではなく、ダイナミックバナーやDMPのような既存顧客向けの施策の登場は記憶に新しい。キャッチアップの負荷、プランニングの負荷は確実に大きくなっており、運用型広告同様に縦割管理になり、全体最適視点での導入が困難であるため、本来であれば有効な新規施策でも知らないが故に敬遠される可能性もある。

3 次世代メディアプランナーに求められるスキル

前章でまとめた統合プランニングにおける課題に対応するにあたって、必要なスキルをまとめていきたい。

①各領域のエッセンスを理解した上で一貫通したシナリオを描けるスキル

マーケティング全体を俯瞰しつつ、ターゲット設定とメッセージ開発、オンオフメディアを理解した上で、プランニングの全体フレームをデザインする力。各専門領域のスタッフと専門用語で会話しながら、全体のシナリオに落とし込める力。

②事業課題を考慮したKPIと検証フレームの設計スキル

広告主の事業ゴールを理解した上で広告

メディアに課す成果を適切に定められるかが重要であり、カスタマージャーニーも踏まえて各メディアで実現しうる具体的なKPIを導き出せる提案力。どのファネルに設定すべきか（認知／興味関心／購入意向／新規購入／優良顧客化）、また具体的にはどのような数字を目標にすべきか、事業収益性やマーケティングゴールを踏まえて提案し、広告主と合意形成プロセスを実現できる力。また、定めたKPIを検証するために、各調査のフィジビリティを踏まえた調査会社選定や調査プランニング、データベース設計などメディア評価するための環境構築力。

③データオリエンテッドなメディアプランニングスキル

各KPI達成に対しての各メディアの予算アロケーション最適化やMMMなどの統計的なアプローチや過去のアンケート調査ベース実績によるプランニングの最適化、シミュレーターの活用は昨今のトレンドであり、これらの視点は持ち合わせたい（電通はクロスメディア・プランナーを直近でリリース）。

④短期スパンのデジタルPDCAスキル

デジタル運用型広告においてデイリー～ウィークリーの短期スパンで実績を確認し、目標との乖離やその要因特定、改善施策の提案と実施オペレーションの一連の流れを設計できる力。既存メディアのプランナーは短期スパンのPDCAが求められることがなかったが故にそのスキルを会得する機会がなく、ますますデジタル運用型へのシフトが見込まれており、また今後テレビなどのオフライン広告も運用型へのシフトも十分ありうることを考えると短期PDCA設計&実行力は次世代プランナーに欠かせないスキルである。

⑤最新トレンド手法をキャッチアップして本質を見極めるスキル

次から次へと有象無象に出てくる新しい広告手法を日頃からキャッチアップし続け、KGIやKPIの達成に必須か否かを本質的に見極める力。

4 次世代メディアプランナーの育成方法

そもそもどのような部署でそのようなスキルを身に着け、次世代プランナーとしての下地を作るか、経験を積むか、日頃の業務を通じた経験則も踏まえて述べたい。求められるプランニング領域も拡大、複雑化しており、また構造的に組織も拡大化、複雑化するにつれ、業務の細分化/縦割化が進んでいるため、まずは軸となる得意な専門性をベースに、下記2つのステップアップが、現実性が高いと筆者は感じている。

①別の主要専門部署を相互ローテーションして新たなスキルを積み上げるステップ

デジタル運用型経験者は統合プランニングの部署に異動しマスプランニングや統合KPI/検証フレーム設計の経験を積む、もしくはマスプランニング経験者はデジタル運用型の部署に異動し、自ら短期スパンの改善PDCAの経験を積む。各部署間で1名ずつ交換留学を行い、ペアを組み同じ案件を担当し、相互にサポートし合いながら、それぞれの得意領域を吸収しつつ、同時並行で2名の統合プランニングに必要なスキルを相乗的にトレーニングできるのではないか。デジタル運用領域と統合プランニングを別会社で行っていると実現のハードルは高くなり、双方の専門スキルをどう両立して経験するかが課題となるため、統合プランナーを志す本人自身

が転職も含めて意志を持って計画的にキャリアプランを描き、推進していかなければ成功しないだろう。

②特定のクライアントにコミットして各領域を横断してプランニングする機会を設けるというステップ

アカウントプランニングセクション（営業）、またはそれに近い部署で、クライアントと全領域で対峙しながら推進するような立ち位置の場合、必然的に全領域に対してのコミットを前提とした俯瞰的なバランスが取れた立場でフラットに思考することができるメリットがある。案件数や業務領域を限定し、統合プランナーとしての役割に集中できるミッションを設定すれば、常日ごろから必然的にすべてをみる立場になる。各専門領域に対して自ら思考して判断する意思に加えて、協業する各専門プランナーもそのミッションを理解しながらスキルを伝授することを日頃から意識する必要がある。

上述した2つは研修というよりもOJTであるが、そもそも次世代プランナーに必要なスキルの定義とその具体的な詳細を体系立てて管理・教育できる組織および人材も必要だろう。

5 おわりに

これまで次世代メディアプランナーについて述べてきたが、筆者も常日頃から広告主の事業目標達成の一翼を担う中で痛感して大切だと思うのは、広告主の課題解決への圧倒的なコミットメントであり、自らの専門領域にとらわれずに周辺領域もきちんと把握できるようキャッチアップする日々の努力、ジブンゴト化して全体最適と個別最適を自ら考

え結果を出すというスタンスではないだろうか。今後も高度化、複雑化することは必然であり、本質を捉えた最先端マーケティングを広告主は期待している。専門領域の深堀と同時に水平統合化して全体を設計できる統合プランナーをどれだけ育成できるか、広告会社の一つの競争有意性になり、そういったスキルを持ったプランナーが広告主の真のパートナーとして活躍できると信じている。また、広告会社、もしくは広告業界、マーケティング業界全体として、次世代プランナーを目指したくなるようなロールモデルとなるプランナーにスポットライトを当てて、その活躍を認知させ、クリエイターやコミュニケーションプランナーと並ぶメジャーなポジションを確立して、広告会社の中で目指したいポジションに飛躍させることが広告業界のさらなる活性化、発展に繋がると信じている。

●引用

1. 株式会社電通のニュースリリース, 「2014年(平成26年)日本の広告費」, (<http://www.dentsu.co.jp/news/release/pdf-cms/2015019-0224.pdf>), 2015.2.24
2. AdverTimes (アドタイ), 「オンライン広告がテレビ超え 米国2018年に電通子会社予測」, (<http://www.advertimes.com/20150924/article204416/>), 2015.9.24
3. MarkeZine (アドタイ), 「マーケターの悩みは世界共通!? 世界15か国で実施したマーケター市場調査が明らかにした課題とは?」, (<http://markezine.jp/article/detail/23062>), 2015.9.28
4. 株式会社電通のニュースリリース, 「電通、テレビCMとオンライン動画・ディスプレイ広告を統合した テレビ×デジタル広告出稿最適化ツール『クロスメディア・プランナー』を開発」, (<http://www.dentsu.co.jp/news/release/pdf-cms/2015092-0819.pdf>), 2015.8.19
5. 横山隆治, 榮枝洋文 (2014), 『広告ビジネス次の10年』(翔泳社)

入選

第3テーマ 戦略プランニング、プロモーション、PR

「問う広告」

—コミュニケーション最適化時代の広告のあり方—

重田 康宏
しげた やすひろ

(株)アサツー ディ・ケイ



テクノロジーの進化により大きな利益を得る反面、失ってしまう「何か」があるのでは、とふと感じたことが論文執筆のきっかけでした。合理化や最適化が是とされる今の世の中だからこそ、非合理や無駄の中に新たな発見や気付きがあります。これからもそんな非合理や無駄を楽しめる人間でありたいと思います。そして本論文ですが、理論のままで終わらせることなく、実践にも活かしていけるように、また日々精進を続けていきます。

1 はじめに

インターネットの登場後、情報流通量は爆発的に増加し、更に常時持ち歩く情報端末としてのスマートフォンの普及拡大はこの流れに拍車を掛けていることは誰の目から見ても明らかと言える。この状況に加えて、広告を元々能動的に見ている人はおらず、殆どの人が受動的に接している。そのために、広告実務の面ではアテンションの獲得に留意しながらも、誰が見ても「分かりやすく」商品・サービスの内容や特徴の伝達スピードを追求する事は是とされており、多くの広告でその傾向が見て取れる。しかし、その狙いとは裏腹に、広告単体で見ると分かりやすくても、多くの広告が分かりやすくある事で、広告から受ける刺激の相対的な低下を引き起こし、広告の視認性を落としている。広告の魅力を伝え、需要を喚起し、態度変容を促す、という従来の広告の機能が低下する中で、市場調査等から商品・サービスの独自の魅力を発見

して伝えるだけでなく、いかに広告に気付いてもらうか、視認してもらうかも、広告人にとっては大きな課題である。本論文では、この課題解決の手法について考察し、私的意見を論じて行きたい。

2 リーチの「最適化」による 顕在需要獲得の潮流

広告の視認性が落ち、従来の広告の機能が低下する中で、消費者の行動の軌跡に基づき、顕在化した需要を獲得する動きが顕著になっている。「2014年日本の広告費」(株電通)によると、インターネット広告費は前年比約15%の伸び、中でも運用型の広告費のカテゴリは前年比約24%の伸びと、インターネット広告費の全体を上回った。運用型の広告費のうち大きく伸びた領域の一つは実際の消費者の「行動」に基づき、顕在需要者に向けて的確に、効率よくリーチさせるDSP配信が挙げられる。また、このDSPに、自社サイ

トのアクセスログ、顧客データ等の「独自データ」と、第三者のインターネット広告配信データ等の「外部データ」を一元化したDMP（データ・マネジメント・プラットフォーム）を組み合わせる事で、より精緻なターゲティング配信を試みる取り組みも行われている。インターネット広告によるリーチの「最適化」は今後一層の加速が予想される。

3 Amazonが取り組み始めた 購買行動の「最適化」

「最適化」の動きは広告にとどまらず、企業のビジネスそのものにも起こりつつある。アメリカのネット通販大手のAmazonは、2015年に消費者の購買行動を簡略化するデバイスである「Dash Button」をリリースした。このデバイスはボタンを一つ押すだけで、そのボタンに対応する日用品が自動で注文できる仕組みとなっている。日々使っている商品が無くなり、購入しに行かなければ、と思う、まさに需要が顕在化した瞬間を逃さずに掴み取る、顧客を囲い込むために購買行動を「最適化」する取り組みは、まだ試験段階ではあるものの、2015年9月2日にAmazonがこの「Dash Button」を実質無料での提供を開始する事、機器の対応ブランドを増やす事が報じられ、普及拡大の動きを見せている。

4 コミュニケーション最適化時代の 到来

「分かりやすさ」を追求する中で広告の視認性が低下し、従来の広告の機能は低下に陥り、行動ターゲティング広告による顕在需要層の獲得に向けた「リーチの最適化」と、「購買行動の最適化」の流れが加速している。そ

の点に加え、現在消費者は情報の取得においてもニュースサイトに自分の志向を登録し、自分流にカスタマイズする等、効率的な情報収集の工夫は一般化しつつある。今や消費者の周りには、広告も、その他の情報も、自分に関係のない物は近寄ってこない「必然性」に包まれている。以上のような状況から、消費者の生きる現在は「コミュニケーション最適化時代」と言える。

5 「コミュニケーション最適化時代」 の落とし穴

情報流通量が圧倒的に増加して行く中で、自分の希望する情報、関与の高い情報のみを受け取る「コミュニケーション最適化時代」は一見すると至極便利な時代の到来に思えるが、そこには大きなデメリットも潜んでいる。それは最適化により、自分を取り巻く情報の固定化＝思考の枠組みの固定化が生じ、新しい発見や驚きが生まれにくい「想定内の世界」に消費者が置かれつつある事だ。「想定内の世界」に置かれつつある消費者に広告を視認してもらうために必要な事とは一体何だろうか。元CMプランナーであり、現東京藝術大学教授の佐藤雅彦氏は著作『考えの整頓』（2011、暮しの手帖社）の中で、「我々は物事の意味を決定するとき、無意識ではあるが、必ずある思考的枠組みを重層的に用意する。（中略）しかし、この枠組みが固定化したり、その繋がり方もパターン化してくると、新しい気持ちが起こらなくなってしまう。まるで錆とか埃がこびりついた動きの悪い機械のように、毎日行う思考に自由さが失われてしまうのである。多くの人にスポーツや芸術が愛好されるのは、枠組みの固定化や繋がり方のパターン化を壊し、新しいそれらを見せてくれるからであろう。」と述べている。このよ

うに、ある事象に対し、「想定外」の新しい発見や気づきを得た瞬間に愉しさを覚え、その対象に更に興味関心を持ち、深く知りたくなった事のある経験は誰しもが持っていると思う。消費者の思考の枠組みが固定化されがちな今だからこそ、広告を通じて「固定化した思考の枠組みを揺さぶる」ことで、広告に気付いてもらう、視認してもらい、「想定外」の世界を見せた広告元のブランドへの興味関心や、更に知りたいという気持ちを抱いてもらう事が必要なのではないだろうか。

6 「問う広告」の可能性

固定化した思考の枠組みを揺さぶり、広告を視認し、気づいてもらうことが必要だ、と前章で述べたが、今の時代性を考えると、受動的な消費者に広告に気付いてもらう、視認してもらうだけではなく、そこに能動性を引き出し、目先のベネフィットだけではなくブランドの持つ存在意義という核心部分まで思考を及ばせてもらう、その可能性にトライすることが重要だと思う。その理由は、商品・サービスの機能性のコモディティ化にある。企業戦略のもと、競合の市場を奪うべく、あえて同様の商品で勝負を挑むため、消費者から見て類似した商品が市場に溢れることは度々目にする。また、模倣されまいと、優れた機能を持たせて開発した商品が、消費者の知覚限界を超え、商品間の違いを区別できない場合や、差別化したつもりがオーバースペックや必要性が無い機能のため結果として意味が無かったという話も度々耳にする。このように機能性はすぐにコモディティ化してしまうために優位性を発揮することが困難になりつつあるが、ブランドの核心部分への消費者の強い共感の気持ちを模倣することは困難である。では、ブランドと消費者との関係

性を強め、固定化した思考の枠組みを揺さぶり、能動性を引き出す広告とは何か。それは、ブランドを通じて消費者に対し、世の中の普遍や社会の前提を「問う広告」だと思う。

世の中には「当たり前」や、「考える必要なく前提とされていること」が数多存在している。しかし、現在はその「世の中の前提」が果たしてその通りなのか、と度々疑い、議論が巻き起こる時代である。先に述べたインターネットの登場後、世の中の情報流通量は爆発的に増加し、スマートフォンの近年の普及拡大は接触メディアの分散化を起し、消費者の志向性の多様化に拍車を掛けた。また、特に若年層に至っては、2011年の東日本大震災を契機にSNSが情報インフラとして注目を浴び、定着化したことで、常時様々な人と繋がり、各人の価値観が入り乱れ、「世の中の普遍的価値観」の喪失状態が生じている。「世の中の普遍的価値観」=「世の中の前提」が喪失したことにより、今まで当たり前であったことに対し、果たして本当にそれが正しいのか、と疑い、考え、議論し、時に行動を引き起こす動きが生じ始めている。例えば、直近では「LGBT」が挙げられる。かつては性のあり方が非典型（=当たり前ではない）という認識の下、婚姻関係を認められない事が多く、マイノリティとしての生活を送らざるを得なかった。しかし、2015年6月26日アメリカ連邦最高裁判所の判決により、アメリカ全州での同性婚法案が可決されたことを契機に、多くの人々が今までの前提に対し、疑問を持ち、考え、そしてTwitterやFacebook上にて自らの意見を発信した。日本にもこの流れは波及し、同様の動きが生じたことは記憶に新しい。上記の様に、社会の前提に疑問を持ち、思考し、議論が生じる流れが生まれている。その中で、ブランドが広告を通じ、従来の様に商品・サービスの魅力や特徴を発信しつつ、社会の前提や当たり前

と思われていることに「問い」を投げ掛けることで、その前提は本当に正しいのか、と疑問を起こさせ、思考させ、能動性を引き出し広告の視認性を高めていくことが今の時代だからこそ求められる思考の枠組みの揺さぶり方だと思う。

7 事例考察

2015年のカンヌライオンズにおいて、PR部門グランプリ、プロモ&アクティベーション部門などでゴールドに輝いたP&G「Like A Girl」は、その役割を最も体現する事例である。P&Gが発売する生理用品「Always」が、ブランドの広告を通じ「本当の女の子らしさ」とは何か、という問いを世の中に投げた事例である。「Like A Girl」=「女の子らしさ」は年齢を重ねるに従い、いつの間にか「なよなよとした」という解釈が社会の当たり前=既存の枠組みのように捉えられ、ネガティブな表現を聞き続けながら女性は育ち、いつのまにか自信を失ってしまう。その既存の枠組みに対して、本当の女の子らしさとは何か、という問いを、ターゲットを含む多くの人に投げかけ、深く考えるきっかけを提示した広告である。アメリカのスーパーボウルのCMで展開された動画は、ターゲット含む多くの消費者の既存の思考の枠組みを揺さぶる話題性を備え、現在YouTube上にて5940万回再生され世界的に拡散した。また、ブランドへの興味関心の高まりにつながる事例となった。また同年のPR部門のゴールドに輝いた米国Burger Kingの「THE PROUD WHOPPER」では、世界的なLGBTイベント「PRIDE」に合わせ、イベント期間限定のスペシャルメニュー「THE PROUD WHOPPER」を販売した。消費者は通常の「WHOPPER」と何が違うのかと疑問に思い、

店員に問うが、店員すらその違いを知らされていない。この商品の中身は通常メニューと変わらないが、虹色の包装紙の中には「私たちみんな中身は同じ」とメッセージが記されており、LGBTであっても皆人間であり、共通の権利を持っているという、メッセージの真意を考えさせ、多くの人の感動を呼んだ。上記事例は、世の中の前提を「問う」ことで、思考の枠組みを揺さぶり、広告の視認性を高め、ブランドへの共感を高めた好例と言える。

8 「問う広告」を作るために、プランナー、マーケターに求められる力

固定化した思考の枠組みを揺さぶる「問う広告」を作るために、マーケターやプランナーに求められる力とは何か。最後にその点についての考えを述べたい。

8-1. 自分自身を「問う」力

広告会社のマーケターやプランナーは担当ブランドをより魅力的に見せる広告を常に意識し、そのブランドに関連した綿密な調査や世の中のトレンド=世の中の前提探しを行う。自分含むマーケターの中には、調べたファクトを疑いもせずそのまま鵜呑みにし、その前提のもとキャンペーンやクリエイティブを考えてしまうことも多い。しかし、その姿勢を改め、情報に対し一歩距離を置き、時には情報を手にした自分自身にも疑いの目を向け、その社会の前提や当たり前は本当か、なぜその前提が生じたのかと、自分自身にも「問う」力を身につけていかなければならない。クライアントの持つコミュニケーション課題が複雑化する中で、フレームに当てはめて解決できる仕事は今後無くなっていくだろう。前提を問い、考える力は広告だけでなく、マー

クターやプランナーにこそ必要とされると思う。

8-2. ブランドが投げ掛けるべき「問い」を生み出す力

7.事例考察にてP&Gの生理用品「Always」の「Like A Girl」とBurger Kingの「THE PROUD WHOPPER」を紹介した。この2つの事例に共通するのはブランドが問うた「世の中の前提」と「ブランドの思想」が密接にリンクしていることにある。例えばP&Gの「Always」は身体が変化することに不安を覚える年頃の女性が大人への道筋を「あなたらしさ」を持ちながら過ごせるように、身心に寄り添うことを使命にするからこそ「女性らしさとは何か」を問う「Always」にブランドの魂を強く感じ、共感を呼んだのだろう。広告会社のマーケター、プランナーは表面上の商品・サービスの特徴をオリエンで聞き、プランニングするだけではなく、ブランドの文化や思想、存在意義をクライアントに直接向き合い、問い、深く理解し、「ブランドの思想」と「世の中の前提」の交わる部分に、その前提は正しいのか、という「問い」を生み出す力を身に付けていかなければならない。以上の2点の力を私自身も身に付け、「問う広告」を世に送り出していきたい。

●参考文献

- 佐藤雅彦 (2011), 『考えの整頓』(暮しの手帖社)
- 水越康介 (2014), 『「本質直感」のすすめ』(東洋経済)
- 博報堂DYメディアパートナーズ編 (2015), 『広告ビジネスに関わる人のメディアガイド2015』(宣伝会議)
- 株式会社電通, 「[2014年 日本の広告費]は6兆1,522億円、前年比102.9%」(2015.2.24), (<http://www.dentsu.co.jp/news/release/2015/0224-003977.html>), 2015.9.12

入選 第4テーマ クリエイティブ

クリエイティブ・ディレクターはいま、 クリエイティブ・ファシリテーターへ

坂口 健一郎 (株)電通
さかぐち けんいちろう



デジタル？ PR？ グローバル？

50歳を越えたクリエイティブ・ディレクターに、「業務変化の波」が容赦なく襲い掛かってきた。こりゃ何とかせよやらん。でも、全部自力でやろうとしても無理だよね、ってところから論文を書き始めました。自分への叱咤激励、慰め、希望を込めて書き上げました。「ま、やってみなはれ」的な入選だと思います。頑張ります(汗)。

はじめに

クリエイティブの仕事の範囲が広くなると同時に、クリエイティブ・ディレクターの仕事の進め方自体も以前と大きく変わらざるを得ない時代となった。CMを中心とした大キャンペーンを、クリエイティブ・ディレクターの強い求心力でまとめあげる。そんな分かりやすい作業は、ごく少数になりつつある。川上の戦略パート、デジタル施策、プロモーション展開、PR展開、CRM施策にいたるまで。クリエイティブ・キャンペーンひとつに、クリエイティブ以外の作業とその専門スタッフが数多く参加するようになり、クリエイティブ・ディレクター個人の裁量では到底カバーしきれない状態であるのが日常化しているのではないだろうか。

筆者は、そんな多層型クリエイティブの時代における、クリエイティブ・ディレクターの働き方に、ファシリテーションの考え方が寄与できるのではないかと考える。自分が全

部やるのではなく、自分が誰かにやらせるのでもなく、自分もスタッフも一緒になってやらねばならない時代。従来とは違う部門の組み合わせによる、新しい化学変化を見出さなければならない時代。ファシリテーションはそんな「大忙しなクリエイティブディレクション時代」に大いに貢献できる価値があると考えなのだ。

80年代クリエイティブ・ディレクターは王様だった

筆者が会社員になった80年代中盤、まさにバブル期のころ、クリエイティブ・ディレクターは殿上人であった。パーマヘアに髭、レイバンのサングラス。デスクに足を乗せて、タバコをふかせる。若手が徹夜で書いた何十本のコピーを一瞥すると、「無いね」と一言つぶやいて、まるめてゴミ箱へ。まるで映画「ジャッジ」(注1)に出てくるようなクリエイティブ・ディレクターが本当にぞろぞろい

た。ファッションはともかく、当時のクリエイティブ・ディレクターは、クリエイティブ・チームというピラミッドの頂点にいて、まさにクリエイティブの方向性を力強くディレクション（方向付け）していたのだ。強いコンセプト、強いタグライン、強いアイデアをまとめあげ、一貫したキャンペーンを仕立てる。マス・キャンペーン構築の王道とっていいやり方であった。スタッフは、クリエイティブ・ディレクターに選ばれるアイデア、コピーをただ必死に考えるしかなかった。

バブル崩壊後、クリエイティブはよりマーケティング志向へ

やがてバブルが崩壊すると、クリエイティブ・ディレクターの役割に変化が現れ始めた。スタッフは各々携帯電話とPCを持ち、デスクを離れ街へ出た。チームから個へ。仕事の流れが少しずつ変わり始める。個に命じる、から、個を束ねる。ここにきて初めて、クリエイティブにもマネジメントが重要になってきたとも言えよう。

もちろん相変わらず、クリエイティブ・ディレクターはピラミッドの頂点にいたものの、単なるクリエイティブ統括から、コミュニケーション全体の統括を求められるようになった。一発当てる、から、確実に売れる、へ。得意先のオーダーもより現実的となり、マーケティング志向のクリエイティブ・ディレクションが求められるようになったのである。必然的にクリエイティブ・ディレクターに対して、マーケッターの素養も求められ始め、他部署との交流も密になってきた。

スマホが時代を変え、広告を変え、クリエイティブ・ディレクションを変えた

2007年以降、たったひとつの消費財が、世界を変えた。iPhoneである。このiPhoneをはじめとするスマホは、コミュニケーションを変え、そして広告ビジネスを変えた。マスからデジタルへ。必然的にクリエイティブ・ディレクターの仕事も大きく変わった。SNSを通して、情報は広く拡散し、共有され、その拡張スピードは驚異的なものになった。佐藤尚之氏が「明日のプランニング」(注2)で指摘しているように、「ネット上での情報は地球上のすべての砂粒のなかのたった一粒ほどの注目度しか力を持たなくなった」のである。これまでのマス中心の施策だけでは、当てるべき的に当たらなくなったわけで、揃えるべき武器も戦闘員も多層的にせざるを得なくなった。天才コピーライターと鬼才アートディレクターだけではとても立ち行かなくなり、むしろ多くの専門家たちが協力しながら戦わねばならない時代になった。それを束ねるクリエイティブ・ディレクターは言わば混合部隊のトップである。多種多様なスタッフに、これまでのようなトップダウンのディレクションはまったく有効ではない。ひとりひとりの力をそれぞれ引き出し、かつ、それらを有機的にまとめあげる「育むディレクション」が必要となった。この流れにファシリテーション方式のディレクションがフィットすると筆者は考えるのだ。

混合部隊の戦い方に、ファシリテーションを活用

ファシリテーション (facilitation) とは「促進する」「容易にする」「円滑にする」「スムー

ズに運ばせる」というのが原意。人々の活動が容易にできるように支援し、うまくことが運ぶようにすること。具体的には、集団による問題解決、アイデア創造、合意形成、教育・学習、変革、自己表現・成長など、あらゆる知識創造活動を支援し、促進していく働きを意味する。～「今すぐできる！ファシリテーション」堀公俊 PHPビジネス新書より（注3）

多くの効用があるファシリテーションのなかから、特にファシリテーションがクリエイティブ・ディレクションにもたらすメリットを3つに絞って検証する。

メリット1：「時間短縮」

従来のクリエイティブ作業において、時間管理ほど曖昧なものではなかったのではない。夕刻、一回目のアイデア会議が始まるが、めぼしいものはないとのクリエイティブ・ディレクターの判断により一旦解散。次回は深夜を予定。そのままスタッフの黙考が続くが、クリエイティブ・ディレクターはなかなか現れず、深夜3時に酔いざめ顔のクリエイティブ・ディレクターが現れ、、、。といったやり方は完全に時代遅れのものとなった。クリエイティブ・ディレクターは少なくとも各会議前に事前に全スタッフに「会議の目的、会議時間の目安、会議のゴール目標」などを連絡し、スタッフに内容の事前共有をはかるべきだ。会議の場では、自らタイムマネジメントしながら、時間内にその日のゴールまで先導をはかる。

スタッフ個々が専門家である、ということに敬意をもって意識すれば、時間配分はクリエイティブ・ディレクターにとって最も重要な役割となるだろう。まさにファシリテータンなディレクションが求められる。全体のスケジュール、会議ごとのタイム・マネー

ジメント、これらに繊細なPDCAを回すことはもはや混合部隊運営の大前提である。

幸いにもこの時代にはITという助っ人がいる。SNSやクラウドなどをフル活用し、電子会議などを通じて有効に時間を使えるだろう。また、クリエイティブ業界特有の深夜型ワークスタイルの改善にも寄与するだろう。さまざまな分野、さまざまなワークスタイルのスタッフを束ねるには、皆がベストコンディションでのぞめる時間と全体スケジュールが必須条件となり、結果として健康的なワークライフバランスに収束するからだ。

メリット2：「相乗効果」

そもそも他部署同士が会議に同席すると、お互いが専門外には口を挟まない雰囲気起きやすい。ただでさえ縦割りの組織構造が多い日本企業の特質とも言えよう。特に従来のクリエイティブ部門は個々のプライドが高く、他部署の意見を聞かない傾向が多々あった。またクリエイティブ以外の部署の人間は、逆にクリエイターに遠慮して敢えて意見を言わない傾向も見受けられた。しかし、それらに反するように現在の得意先の多くは「一体感のあるハイブリッドな提案」を求めている。マスから、店頭、事前のPR、SNSでの反響、事後のCRMまで、緻密に連携されたコミュニケーションが必要とされているからだ。となると、他部署同士が口をきかない、では済まされない。むしろ混合部隊になればなるほど、求められるアイデアのコラボレーションの大チャンスととらえるべきであろう。

さらに最近のカンヌをはじめとする国際広告賞の受賞作品の傾向を見れば明らかなように、コミュニケーションはテクノロジーやデータと結びつき、新たな効果を生み出すことを目指すことが世界的な主流となり常識となりつつある。従来のマスではなく、PRやプロモーションが起点となるコミュニケー

ションが注目を集めている。であれば、他部署同士の専門性から新たなコラボレーションを生み出す仲介役を、クリエイティブ・ディレクターが果たさねばならないだろう。お互いの心を開くアイスブレイクはクリエイティブ・ディレクターならお手のものではないだろうか。意見を引き出しやすくする空間デザインも、持ち前のアートセンスが役に立つだろう。トップダウンで決めつけるのではなく、スタッフごとの意見を巧みに引き出し、それらを融合させ、加工し、さらに意見を問う。最終的にこれまでなかった形のゴールに到達する、としたら、このプロセスこそ新しい「クリエイティブ・ディレクション」ではないだろうか。

メリット3：「合意形成」

とはいえ、コラボレーションをすんなり最終形にするのはそう容易ではない。ここでもファシリテーションの手法を応用したい。「アイデアの見える化」は、クリエイティブの得意技である。ファシリテーション・グラフィックを使って、論理構成を皆で共有しやすくできるはずである。(注4) 意見を脳内にとどめず、どんどん描いていく。描いて眺めていくうちに、次が見えてくる。筆者がアメリカのGoogle社を訪問した際に、このファシリテーション・グラフィック専門のイラストレーターがいて大変驚き感動した。会議を横で観察しながら、自由自在に意見を絵にしていけるのは壮観であったし何より会議が盛り上がった。会議後、その出力を共有することで皆が何を考え、どういう道筋を通して合意に至ったかを確実に把握できた。クリエイティブ・ディレクターが元々一人でやっていたいわゆる「前段～考え方」の構築を、オープンにして、スタッフ全体で描いていくのである。アイデア開発に、参加者の意見がもれなく紐づくことで参加意識も高まり、ゴールまでのプ

ロセスも全員が共有しやすいのだ。プロセスを納得した上で、ゴールを共有できたチームは一体感が強くなれる。合意、それはプロセスを含んだゴールであり、それを先導するのもクリエイティブ・ディレクター、いや、クリエイティブ・ファシリテーターの役割なのである。

クリエイティブ・ファシリテーターはWinWinを目指す

筆者が広告界に入ったころ、クリエイティブ・ディレクターは王様であったと冒頭に書いた。確かに王様ではあったが、王様は孤独でもあった。自分の才覚、センス、直感、運で勝負する日々。当たればいいが、はずれたら、、、。まさに過酷なクリエイティブ虎の穴。だが時代はガラリと変わった。もうクリエイティブ・ディレクターは孤高の王様でなくていい。多種多様なスタッフを巻き込み、かきまぜ、引き出し、自らも揉まれ、ダイナミズムを創造していけばいい。まさにWinWinな関係だ。本論文の最後に、元サッカー日本代表監督の岡田武史氏の記事(注5)を引用する。つねに最強を考える闘将の意見は、あらゆるクリエイティブ・ディレクターの指針になると考える。

「生物的組織」が最強 日本経済新聞WEB刊2015.9.24より抜粋

岡田氏が理想とする「組織」とは何か。「生物学者の福岡伸一さんによると、古い細胞が死んで新しい細胞が生まれてくる時に、脳は何も命令してないのに同じ細胞ができる。それは、細胞同士で折り合いをなしているからだという。サッカーも脳である監督がい

るが、実際は選手同士が折り合いをなして、解決していく。そういう組織が『最強の組織』だと思う」。企業経営では、トップダウン型とボトムアップ型の善しあしが議論されるが、「生物的組織」はそのどちらでもない概念ともいえる。

●参考資料

注1) (2011), 映画『ジャッジ!』(松竹配給)

注2) 佐藤尚之 (2015), 『明日のプランニング』(講談社現代新書)

注3) 堀公俊, 『今すぐできる! ファシリテーション』(PHPビジネス新書), p20.

注4) 堀公俊, 『今すぐできる! ファシリテーション』(PHPビジネス新書), p146.

注5) 日本経済新聞・企業報道部 名古屋和希, 『「答えがないことに挑め」岡田武史氏のベンチャー論』『日本経済新聞』, 2015.9.24 WEB刊

入選

第5テーマ テクノロジー、プラットフォーム（事業開発）

AI（人工知能）によるレコメンデーションが広告の最終形か？

中西 知行
なかにし ともゆき

（株）フロンテッジ



このたびは、このような名誉ある賞に選出いただき、誠にありがとうございます。本論文作成にあたり、このような機会を与えていただき、またご指導をいただきました皆様に深く感謝申し上げます。近年の広告を取りまく環境の変化は著しく、日々の業務の中で漠然と感じていた不安についてしっかりと取り組めたことは、とてもよい機会であったと感謝しております。今回の受賞を機にさらなる自己研鑽を深めて参りたいと思います。

AI（人工知能）時代に広告が必要か？

2015年1月にNHKスペシャルで放映された「NEXT WORLD—私たちの未来—」を見て、衝撃を受けた。そして広告業界で働くものとしては、非常に危機感を覚えた。その理由は番組の中では犬型のパーソナルアシスタントが主人公の様々な知りたいことに対してソリューションを提供していたが、その光景を見て「将来はそもそも広告というものはなくなるのではないか」との危惧を抱いたからである。その危惧が確かなものなのか、あるいは単なる杞憂なのか、検証してみたい。

AIの発達

既にAI（人工知能）は世の中に浸透し始めている。GoogleのCMでの音声検索を始め、自動運転など実際の生活の中でも目につき始めている。その一方でシンギュラリティ

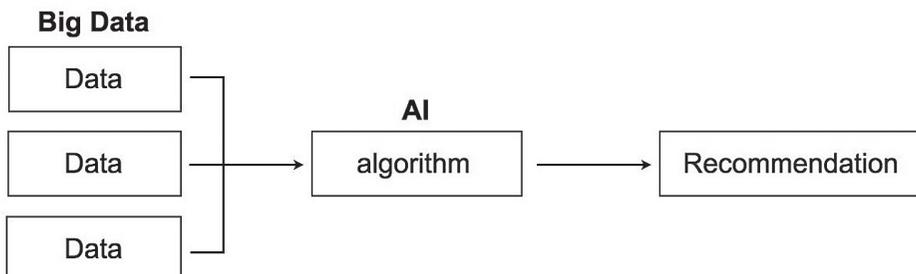
（技術的特異点）の問題でコンピュータがいつ人間の知性を超えるのか、一旦超えてしまったら指数関数的に発達するコンピュータを止めることはできないため、ホーキング博士が「人工知能を安全に制御できるフェールセーフシステムの開発研究が必要である」と指摘している問題もある。また最近ではGoogleAI自身によって描かれた絵が公開され、その少しSF的な印象もあり、まさに映画「ターミネーター」の世界の到来を予感させるものである。アップルのSiriを皮切りに、我々の身近に感じられるようになったAI。Google、FacebookさらにはIBM WatsonなどAIの話題に事欠かない状況となっている。

コンピュータ学上の人工知能の発達の詳細については省くとして、ここではこのAIの発達によって我々広告業界の未来にどのような影響があるのかを考えてみたい。アップルのSiriを皮切りとした、Google、Microsoftは音声による検索からのデータの収集に注力している。以前のPCからの文

字入力による検索からさらに音声での検索にすることにより、検索するという行為のハードルを下げ、データを収集しやすくしそれらをビッグデータとして、マーケティングに活用しようという狙いであることは明白である。そのため、いずれもスマホに搭載されできるだけ接触機会を増やしデータの質、量ともに充実させようとしている。一方、IBMのコグニティブ・コンピューティング・システムである Watson は、対個人だけではなくディープラーニング技術をもとに、銀行員への就職、コールセンターでの対応に採用されるなどビジネス面での展開が話題となっている。

今起こりつつあるマーケティングにおける AI (人工知能) 活用

人工知能は、もはやすでに Netflix、Amazon 等での活用において、私たちの日常生活で接する機会が大変多くなってきている。AI およびアルゴリズムの発達により人々の行動、興味などがデータとして集積され、それに基づいたその個人への最適な広告の提示、細分化最適化された「個告」マーケティング、つまりビッグデータをもとにした、企業にとっては効率のよいカスタマイズされたターゲットに向けたマーケティング活動の実現が可能となっているのである。



アルゴリズムによるレコメンドと姉からのビートルズ「OLDIES」

最近では商品を購入する際に、EC サイト等のレコメンド情報を目にする機会も多いが、現状のレコメンド情報には、精度の低さを感じている人も少なからずいると思う。そこでレコメンドということで考えると思い当たる象徴的な出来事がある。

それは、中学生の頃、次になんのレコードを買うかを考えていたところ、姉からビートルズのアルバム「OLDIES」を勧められた。それは、まさに日本の歌謡曲を聞き、カーペンターズを聞き始めた私にとっては運命的ともいべきタイミングでの出会いであり、それは姉としてのアルゴリズムが機能した瞬間であった。それをきっかけに私は一気に洋楽ファンとなり、その後の人生に大きな影響を与えた。姉からのレコメンドはそれまでの私の音楽視聴履歴、好みなどを知った上での将来的なサジェスションを含んだレコメンドであった（実は、弟の小遣いでアルバムを買わせようとしていた姉の策略かもしれないが）。いま、様々な EC サイトのおすすめ商品を見るにつけ過去に興味関心のあったことがベースであるため、同じような商品が繰り返し表示され、いささか食傷気味でありいまだにあの時の姉のレコメンドには遠く及ばないと思っている。

アルゴリズムは フォーチュンテラーになり得るか。

しかし今後、AI やアルゴリズムが発達すれば、姉のように将来に大きな影響を与えるようなレコメンドができるようになるのだろうか。今や映画の脚本や楽曲もアルゴリズムによってどの程度の興行収入、ヒットが見込めるかも予測できるようである。しかしアルゴリズムは過去のデータの呪縛から逃れられないのではないか。アップルミュージックの「beats 1」のヒットは結局人気DJ によるラジオだった点は印象的である。

AI 検索時代の購買行動とは

それでは、AI、アルゴリズムが発達した時代において我々にとっては、どのような変化が起こるのであるだろうか。私達の生活、特に広告の分野で考えると、購買行動にどういった変化が起こるのか、を考えてみたい。まずシンプルにある商品を購入するという場面で考えてみよう。

何か商品を買いたい、あるいは映画を観たい、と思った時にAI に語りかけるだけで満足のいく返答が得られればそれだけで完結（購入）してしまうのではないか。つまり、これまで消費者の購買行動ではAIDMA→AISAS、SIPS と進化、変化してきた購買行動がさらに劇的に変化する可能性が大である。それはどういったプロセスであるのか。これまでの消費者行動の理論と合わせ検証してみたい。これまでの消費者行動は、

① AIDMA — Attention (注意) → Interest (関心) → Desire (欲求) → Memory (記憶) → Action (行動)

② AISAS — Attention (注意) → Interest (関心) → Search (検索) → Action (購買) → Share (共有)

③ SIPS — Sympathize (共感) → Identify (確認) → Participate (参加) → Share & Spread (共有・拡散)

といった理論が提唱されてきたが、上記のようなAI 検索の時代における消費者行動は、

④ RAA — Request (課題解決への欲求からの問合せ) → Answer (最適な解答) → Action (ラストワンクリック/購買)

というとてもシンプルな構成となるのではないだろうか。ここでは、ソーシャルネットワークにおける共有、拡散の段階がないため、AI によって与えられる解答（レコメンドーション）の質がすべてを左右する。その解答をユーザーが納得できればAI は信頼され継続して使用されるが、的はずした解答の場合は信頼を失ってしまう。

ここで、気をつけなくてはいけないのは果たして消費行動がすべてRAA にのみ集約されてしまうか、という点である。SIPS 理論発表の際にもコメントがあったようにSIPS 理論はAISAS 理論と両立するものであり、さらにAI 時代の消費行動パターンが加わると考えた方が正しいのではないか。気がつく点としては、マスメディアからの情報取得はAIDMA、ソーシャルでの情報取得はAISAS、SIPS、AI 検索での情報取得はRAA というように情報の取得方法の違いによって、消費行動も変化するということである。決してすべてがRAA に集約されてしまうのではなく、様々な消費行動のパターンを並列的に持つという点である。

そこでの広告コミュニケーションの役割はどのようなものか

ここでの考察が重要である。AI が発達した時代の広告を考えると、一見旧来の広告ビジネスモデルにとっては、マスメディアの相対的価値の低下から暗い予想となりがちではあるが、もちろんマスメディアは存在し続け、(遠い将来では分からないが) 近未来においてはなくなることは予想し難い。マスメディアとソーシャルメディアが共存する現代と同じように、来たるべき AI 時代においても、マスメディア (世の中レベル)、ソーシャルメディア (仲間レベル)、AI (個人レベル) の 3 つのレベルが並立する中でのコミュニケーション活動の設計が我々の主戦場となるのではないだろうか。かつてソーシャルメディア発達の過程で見たようなコミュニケーションについての洞察を、きたるべき AI 時代のコミュニケーションにおいても検証しなくてはいけない。そこでの広告の役割を見極め、企業ならびに生活者にとって有益かつ効果的なマーケティングコミュニケーション活動の実施を図らなければいけない。

我々が取り組むべきフィールドは AI と共に無限に広がっていく。

マルチスクリーン時代と言われる 1 日 86,400 秒のコンタクトポイントの奪い合いの中で、屋外広告のようなマスメディアから情報を得ることもあれば、スマホでの AI 検索によって情報を得ることもある。その両方が並立している状況の中でどういったアプローチがとれるかを考えていかななくてはならない。更に AI 時代であればペルソナの設定についても多様化することが可能なのではな

いか。つまり人間は一面性だけでなく、その時々の役割、他者との関係 (女性の場合で言うと、母、妻、娘、会社員、上司、部下、ママ友、同僚など) による様々なペルソナを持っている。それぞれの立場、関係においてニーズも異なってくる。それを仮に多階層なペルソナと呼ぶことにしよう。

つまり、AI 時代においては「多階層ペルソナ×多様な消費行動パターン」という積算的に増えるマーケティングコミュニケーションパターンにおける最適解を AI、ビッグデータ、アルゴリズムの活用によって導き出す必要がある。それこそが、今後我々が取り組むべき遠大なフィールドなのである。

さらに重要性を増すブランディングと新しい「広告」

さらにそういった状況においては、情報が均一化され数量的にも膨大になる。最適解については AI が信頼できるであろうが、そもそもそのブランドに対する信頼性の獲得、つまり企業の思想、理念を伝えるブランディングについてはさらに重要な課題となるのではないか。つまり AI からのレコメンドで新しく A という会社の商品を勧められたが、その A という会社への信頼をユーザーがどう獲得するのか。つまりかつてのマスコミュニケーション時代のように TVCM、新聞広告を出稿している会社ならある程度の規模、信頼性が同時に担保されていたと思うが、AI からの解答はすべてが均質であるため、そこでの A という会社の認知、信頼をどう獲得すべきか、そもそもブランディングである企業の骨太な思想、信念をどうやって伝えるか、ソーシャルメディアでいう共感、信頼の獲得、醸成という点も AI 時代の広告にとって大きな課題である。新たな時代での新たな

方法論を発見しなくてはいけない。

AI 時代においては我々の取り組むべきフィールドは無限に広がる。その無限のフィールドの中での最適なブランディングおよびマーケティングコミュニケーション活動の確立が我々の次代の課題であり挑戦である。AI 時代では与えられる情報の精度は格段にあがるが、データを並べられただけでは購入への動機には直接つながらない。最終的に購入にいたる人の気持ちへの最後の一押しが広告およびブランディングの普遍的な役割であるとするならば、マスメディア時代の TVCM・グラフィック広告やソーシャルメディア時代の共有・評価にかわる新たな時代における人の気持ちの動かし方の模索が必要なのである。それはつまり広告の本質自体は変わらないが、一方「個告」という言葉も始めているように「広告」という言葉自体が変わる節目に来ているのかもしれない。

●参考文献

- (1) 単行本
小林雅一 (2013), 『クラウドから AI へ アップル、グーグル、フェイスブックの次なる主戦場』 (朝日新聞出版)
- (2) 新聞記事
辻篤子, 「インタビュー人工知能は脅威か」, 『朝日新聞』 2015.7.24, 朝刊, p17.
- (3) インターネットで得た資料
NAVER, 「IBM の人工知能ワトソンが世界を変えると話題」, (<http://matome.naver.jp/odai/2142028262556583901>), 2015.8.18
Forbes, "Could IBM Be The Next Google?", (<http://www.forbes.com/sites/maribellopez/2013/05/29/could-ibm-be-the-next-google/>), 2015.8.18
unionnet, 「変化する購買プロセスについて」, (http://www.unionnet.jp/blog/hirata/consumer_behavior/), 2015.8.18
Code 部, 「Google や IBM、Facebook も! 世界の人工知能最新動向まとめ」, (https://blog.codecamp.jp/artificial_intelligence/), 2015.8.19
DX.univ, 「『全てを変えるかもしれない』マーケティング自動化に欠けている要素とは」, (<http://dx.24-7.co.jp/missing-piece-marketing-automation/>), 2015.8.18
富士通, 「進化するレコメンデーション」, (<http://www.fujitsu.com/jp/services/application-services/information-management/web-integration/column/column018.html>), 2015.9.27

入選

第6テーマ 管理（総務、人事、教育、経理、システム、法務、広報、経営管理等）

自立したソリューションの担い手を育てる。 「セルフマネジメント」発想の勧め

中本 実万 (株)電通
なかもと さねつむ



この度の入選、誠にありがとうございます。
マネジメントの立場でぼんやりと感じていた事を拙い文章で恐縮ですがまとめました。
これは、普段関わっている方々から頂く刺激やご意見が下地となっております。周囲の皆様へ感謝申し上げます。
実践となれば、容易ではない。というのが正直なところですね。
現場に即した方策をトライ&エラーで模索していこうと思います。

第1章 マネジメントによる、 人材輩出の足枷

筆者は会社員ではあるが、それ以前に自立した「広告屋」としての意識で20数年この業界に身を置いている。最初からその意識が強かった訳ではなく、諸先輩方からの指導のおかげであり、自身の意識変化により成果も出始めるなどの経験を通じ継続出来ている。

一方世間では労働環境改善が叫ばれ、36協定問題が取り上げられるなど広告業界でも標準化したマネジメントが一部実施されているのも事実であろう。この平準化のマネジメントムードが、結果的に社員の価値創造力育成に悪影響を与えているのではと危惧している。

我々広告業に身を置く者は、世間にアンテナを張り、クライアントの課題発見とソリューションを創造し、それを主体的に実行して、クライアントや世の中をリードすべきと考えている。そのような事を生業とする広

告業界に相応しいマネジメントとはどのようなものなのか。自立したソリューション提供の担い手を輩出していくためのマネジメントとはどのようなものなのか、考えてみたい。

第2章 進化が求められる、 マネジメント

実は経営学の世界において、現在のデジタル化・グローバル化時代に適したマネジメントについては明確な答えは出ていない。ただし、ロンドン・ビジネス・スクール客員教授のゲイリー・ハメル氏によれば、イノベーションが必要な時が来ているとして2009年からマネジメント2.0として新たなマネジメント手法の提唱を始めている。その進化した形が、2012年に発表された『経営は何をすべきか』で記されている。

ポイントをまとめると、産業革命と共に発明されたマネジメント1.0では、トップダウン型組織で、人間の活動を大規模に調整す

ることを可能にするマネジメントシステムであった。ただ弊害がいくつかあり、その一つに、経済的な裁量権を制限すると人々は自由を剥奪され、自分から進んで何かをやる気持ちが削がれ、パッションやクリエイティビティが縮まってしまうことを指摘している。21世紀の今イノベーションが求められ、消費者の力も拡大、就労者もデジタルネイティブ世代が入りオープンで実力主義的価値が流入と変化している。それに対応するために、マネジメント2.0は、生産の結果を生み出すためのリソース動員、組織化するために用いるツールや方法であると定義し、個人では成せない事を集団で効果的に達成しようという事を目的にしたマネジメントとしている。(注1)

広告業界こそ、既述の社会変化の真只中にあり、立ち向かうべき課題と認識し、自らマネジメント手法を考えていくべき時ではないだろうか。

第3章 知的創造の 最先端であることの自覚

広告業界の存在意義は、世の中への価値提案を行う知的創造業であることには変わらないし、今後もそこを極めていくこと以外ないと考える。

ただ、そのハードルが高くなっていることは強く認識しなければならない。クライアントのマーケティング進化、ROI視点、マーケティングのBI化、EC化、CRMの効率化など業務内容自体が高度化している。また、社会変化として、コミュニティの分散化、価値観の多様化など、社会の捉え方が困難にもなっている。ソリューション提供者として抱えるべき変数は拡大してきている。

高度にかつスピーディに変化する環境に

おいて知的創造業を継続していくためには、自ら積極的に変化しながら最先端で対応していかねばならない事を改めて覚悟しておきたい。

第4章 ソリューションを 創出できる人材

イノベティブなアイデア、ソリューションを創出できる人材とはどのような人材なのか。また、それらはどのようなチームなのか。この問いに対して簡単には結論付けは出来ないが、①自ら創造を産みだす事へ取り組むという観点から「自発的に動ける」かどうか、②スペシャリストとしてある専門分野が備わっているか、それに加えてこれまで議論されているように、③チームでの創発が行えるかがポイントと考える。

イノベーションを産み出しているGoogleでは、Gメールやグーグルマップなどのアイデアは、「20%ルール」というエンジニアは仕事時間の20%を好きなことに使って構わないというプロジェクトから生まれている。デザイン・ファームでイノベティブな企業として有名なシリコンバレーに本拠を置くIDEOでは、異なる分野のスペシャリスト数人が、互いに連携しながらソリューション開発する組織=T型組織を取っている。横棒が相互連携する統合力、縦棒が専門性の集合体として位置づけ、多様な人材を束ねるダイバーシティ組織を実行している。

イノベティブなソリューションをチームで創造できるプロフェッショナル人材を、業界全体で計画生産して行くことを次に考えていきたい。手法としては、個人への働きかけによる内的変化促進、環境による外部刺激、リーダーシップの考え方の3つである。

第5章 (1)ソリューションの担い手＝ 知的創造者への働きかけ

1-1) マインドセット

はじめに、ソリューションの担い手へ「マインドセット」から始めたい。一人の広告屋として、社会への価値提供を行うこと、社会的責任を負う事に自覚を持ってもらい、その視点を常に持ってもらう事が重要と考える。

ミッションとして、社会へ価値提示を行う立場であるため、社会への貢献意識が欠かさないし、公人意識＝モラルも合わせて必要になる。公的な立場を認識することが、自立したソリューション提供者を育成できる第一歩であると考ええる。

1-2) 自己裁量権の早期導入

労務管理が重要な経営課題になっていると思われるが、自己研鑽を労働時間の中に認め、運用を考えていくことを提唱したい。アウトプットにはインプットは欠かさない事であるし、近い将来の仕事に備えて時間を使うことは非常に重要であると考ええる。労務管理を厳密に行う一方、業務に必要な自己研鑽も合わせて承認することで、自己裁量意識が作れるのではないかと考える。

1-3) 評価制度

評価制度も更新していくことで、個人への働き方に変化を与えていきたい。もともとが、自己成長意欲が高い人々であると思われるので、評価の時点でも、自己成長への備え、自己研鑽への取り組みも評価対象として見てあげることが、若手においては特に有効と考える。ただし目の前の業務遂行が一番重要であり、自己研鑽ばかりの偏った時間配分は本末転倒であり、その点のバランスは気をつけていきたい。

また、評価をピア・レビューにすることも一部検討しても良いのかも知れない。導入す

るとすれば、チームや部署内で互いの評価を投票し合うなど、ゲーム感覚で取り入れても良いのではないだろうか。自己裁量を意識させるには有効と考えられる。

第5章 (2)知的創造者を刺激する 環境づくり

2-1) 環境づくり／チーム連携へ向く外的刺激

外的環境が行動を変化させていくことに注目し、二つの外的刺激策を事例に挙げ、施策の参考として見たい。

<外的刺激①> オフィス内での、コミュニケーションやコラボレーションを促進する事例である。例えば、カルビーの社員は、出社時に座席をダーツで決めている。単なるフリーアドレスでの固定化を払拭し、最長5時間の時間制限を設け生産効率性も促している。開始時に「もしフリーアドレスが嫌だったら、固定席のある会社にどうぞ転職ください」というトップの意思表示も行われ、成果を上げている。(注2) また、IDEOでは、プロジェクトが進められている期間、メンバーは同一ルームに入り業務を遂行させている。プロジェクト開始ごとに席替えが行われるというスタイルである。日本の広告業界では守秘義務の問題はあるがファイアウォールが設定されているので、その中でフリーのワーキングスペースを作るなどで、交流を促すことは行えるのではないだろうか。

<外的刺激②> 強制的にセルフマネジメント力をつける方策として、自動車部品の製造販売・矢崎総業株式会社の海外研修事例がある。費用は会社持ち、海外でやることは自由、唯一の仕事は現地のコーディネーターと日々連絡を取ることで、矢崎会長は「研修でチャレンジ精神を身につけて欲しい。」

という目的の下、新人を送り出している。(注3)

2-2) 人材育成視点による、研修の進化

日本企業における研修は、ベンダー企業のパッケージ利用というのが主流である一方、海外では内製化が当然のようである。「大人の学びを科学する」をテーマに研究を進められている東京大学准教授の中原淳氏によれば、人材育成は経営に資すること、つまりは企業の競争優位に直結する、そのためには差別化された研修を自社で開発し他社と違う教育を施すことが重要としている。中原淳氏によれば、成人における学習とは業務や研修などの経験を振り返り（リフレクション）、自分や自分の周囲を変えていくプロセスだと指摘している。(注4) その意味では、実務に携わる先輩社員が自社の競争優位に繋がる内容を吟味し、研修プログラムをつくり実施する取り組みが重要と考えられる。

第5章 (3)ソリューション提供者を支える、リーダーシップ論

3-1) リーダーの役割

組織のあり方がトップダウン型から横連携型にシフトする場合、コラボレーションを創出するリーダーシップが重要である。ゲイリー・ハメル氏によれば「リーダーはむしろ、組織づくりの名匠、新しい制度の構想者、意味の創造者でなければならないだろう。くわえて、コラボレーションやイノベーションを通して、だれもが優れた成果を発揮できるような環境づくりにもつとめるべきだ。」(注5)と提言している。

実は、同じ意味合いの事を、哲学者・鷲田清一氏は反リーダーシップとして「しんがりタイプ」のリーダーと規定している。本来に必要なのは、トップダウン型ではなく、登山でしんがりを勤めるようなフォロワーシッ

プ精神にあふれたリーダーがこれから必要であると定義している。ソリューション創造には、アイデア創出した者を中心にチームのメンバーがフォローしながら新しい概念を作っていく事、リーダーはそれをスムーズに進行させることを意識すべきである。

3-2) チームマネジメントのあり方

意思決定者と解決策を考えていく集団のありかたとして、自動車メーカー・日産がソリューションを確立している。プレーヤーは、「意思決定者」「執行責任者(ミーティングオーナー)」「ファシリテーター」「施策アイデア創出者」という4者が存在し、課題に対して解決策を考えていくプロセスである。チームマネジメントとしては、意思決定者は会議には参加せず、議題設定確認と解決策採択を行う時だけ参加し、会議は執行責任者中心で取り行われる。(注6)

広告業界を例にとれば、CDやPDが執行責任者、プロデューサーや営業がファシリテーター、プランナーやデザイナーがアイデア創出者となると思うが、基本的な議論の型が確立できているかは一度検証をしてみた方が良いと考えている。プレストの活性化、アイデア検討のプロセスなど、個人差がある領域とは思いますが、基本部分は早い段階で身につけて実践できるようになっておくことは必要ではないだろうか。

第6章 業協としての取り組み

知的創造力を高めるには、自立した個人を育成する事を論じてきたが、そのサポートとして、メソッドやスキルなどの継承は進めるべきだと思う。例えば「ブレンストーミング」に関しては、いろいろと語りつくされているけれども実際にメソッドとして十分に活用できるレベルまで浸透しているだろうか。

この部分を業協として再び作り上げ、会員社で共有していくことは、できそうである。

中原淳氏が加わりネットポータル・ヤフーが中心となって複数企業と取り組んでいる研修（詳細『ヤフーとその仲間たちのすごい研修』）を参考に、自治体や企業のソリューション創造を会員社が共同で行うことを検討してみても良いのではないだろうか。

第7章 人材活性化の加速、業界が魅力的に見え、志高い人々が集まる

自らの成長を自身の力で行える会社員も多く存在すると思うが、皆で成長をしていくためには、意図的にセルフマネジメント力をつけるようにして、成長を促すことを考えていきたい。学生は就職先選定において自己成長をさせてくれるかを意識する傾向があると聞くが、その学生からも広告業界が魅力的に映ることで、志が高く成長が期待できる学生が集まり、業界の持続的な発展につながっていくと信じている。

本論文では解決策の事例紹介という趣が強いが、各会員社の人材育成プランの参考にしていただければ幸いである。クライアント企業は知的創造生産性を高める施策を取り入れ、成果を上げている。クライアントに先を越されず、広告業界の競争優位性を高めるために、持続的に思考し着手していくことを筆者自身も推進していきたい。

●引用文献

注1) (2013), 「What Matters Now : An Interview with Gary Hamel いま、経営は何をすべきか」, 『Diamond Harvard Business Review』March (ダイヤモンド社), pp.55-62.

注2) ITmedia ビジネスオンライン, 「ダーツで席決め 好業績のカルビー、成長の源はオフィスにあった」(2015.4.14), (<http://bizmakoto.jp/makoto/articles/1504/14/news013.html>), 2015.8.15

注3) 「Kmonos (クモノス) 10ヶ月外国生活?! ちょっとユニークな新人研修」(2011.5.24), (<http://kmonos.jp/csr/2011/05/c017.html>), 2015.8.15

注4) 篠原匡 (2015), 『ヤフーとその仲間たちのすごい研修』(日経BP社), pp.132-135.

注5) ゲイリー・ハメル (有賀裕子訳), 「Moon Shots for Managementマネジメント2.0」, 『Diamond Harvard Business Review』April2009 (ダイヤモンド社), p66. ⑦リーダーシップを問い直す

注6) 漆原次郎 (2012), 『日産驚異の会議』(東洋経済)

●参考文献

○ゲイリー・ハメル (有賀裕子訳), 「Moon Shots for Management マネジメント 2.0」, 『Diamond Harvard Business Review』April2009 (ダイヤモンド社), pp.58-72.

○ゲイリー・ハメル (有賀裕子訳) (2013), 『経営は何をすべきか』(ダイヤモンド社)

○エリック・シュミット&ジョナサン・ローゼンバーグ&アラン・イーグル&ラリー・ペイジ(土方奈美訳) (2014), 『私たちの働き方とマネジメント』(日本経済新聞出版社)

○トム・ケリー&ジョナサン・リットマン (鈴木主税/秀岡 尚子訳) (2002), 『発想する会社! — 世界最高のデザイン・ファーム IDEO に学ぶイノベーションの技法』(早川書房)

○矢崎産業 新卒者採用情報 矢崎グループの教育, (http://recruit.yazaki-group.com/new_graduates/emessage/yeducation.html), 2015.8.15

○鷺田清一 (2015), 『しんがりの思想』(角川新書)

○篠原匡 (2015), 『ヤフーとその仲間たちのすごい研修』(日経BP社)

入選

第7テーマ その他 (第1～6テーマにあたらぬもの)

“パーパス”～企業の「高次の目的」～ を形にするパートナーへ

〈共同執筆〉

伊東 美穂
いとう みほ



(株)電通

大内 櫻子
おおうち さくらこ



(株)電通

梅津 弓子
うめつ ゆみこ



(株)電通

杉之尾 剛生
すぎのお たけし



(株)電通

この度は当チームの応募に対し、このような評価をいただきましたこと、深く感謝申し上げます。
CSR / サステナビリティ、さらにはCSVの領域に関わること10数年、未来に起こりうる大変化を日本企業のチャンスに変えていくためにどうすればいいのかわ、日々専門チームで考えてきました。Beyond 2020に向け必ず必要となる中長期の価値創造のために、今後もクライアントとともに挑戦を続けていければと思います。

1 はじめに

1-1. 資本主義の進化と企業経営の変化

リーマン・ショック以後の米国では、行きすぎた市場原理主義への反省から、資本主義のあり方が度々議論されてきた。M.ポーターが提唱するCSV (Creating Shared Value : 共通価値の創造) も、P.コトラーの名著“Confronting Capitalism (邦訳未発表) ”、そして本論のテーマである「パーパス (Purpose) 」

も、それらの議論と同様の流れの中で、いずれもそれまでの企業経営の在り方に対する代替案を投げかけている。

実はパーパスの概念自体は、決して新しいものではない。もとはといえば、P・ドラッカーが生涯訴え続けてきたテーマの一つである(注1)。しかし米国で改めてこの概念が注目されるに至った背景には、前述のリーマン・ショックに加え、それに伴う、優秀な学生たちの企業離れ (NPO等の非営利組織やソーシャルビジネスへの志向) に対する危惧が

あったという。米国では特に若者層の社会意識が高まっており、就労意識や企業を評価する目も変わってきているからだ。いずれにせよ、パーパスへの関心の高さは一過性のものではない。今、企業が本質的な転換期を迎えていることは間違いない。

1-2. 「パーパス」をめぐる概況

「パーパス (Purpose)」もしくは「より高次のパーパス (Higher purpose)」は、企業経営の文脈では「企業／ブランドの社会的存在意義・存在目的。高次の目的意識」を意味する。欧米—特に米国の経営者やマーケティング担当者の中で高い関心を集めてきたこの概念は、アドエージ誌等でもしばしば記事に登場、ワールドワイドの広告主ネットワークであるWFA世界広告主連盟でも、世界大会のテーマとして取り上げられた。ブランド論の権威D.アーカー教授は「ブランドを支えるパワー、エネルギーの源泉は何か～(省略)～それは社会的なより高い次元の目標であり、従業員をインスパイアし、生活者からの尊敬を得る、まさしく企業の価値そのものだ」とし、著書「ブランド論」の中で「組織の大いなる目標(高次のパーパス)が差別化をもたらす」と述べている。前述のコトラ教授も「世界をより良くするための次元の高い目的意識を企業が掲げることで、生活者の共感と支持が得られる時代である」と語っている(注2)。また、パーパスは従業員のモチベーション向上やロイヤリティ維持の面で大きな役割を果たすとされている。組織として明確な価値観をもつことが、人的流動性の激しい米国で、人材採用、離職防止につながるからである。

では具体的にどのようなものをパーパスと言っているのか。ここではユニリーバの例がわかりやすいだろう。同社は創業の理念「清潔な暮らしを当たり前」を未来に向けてアップデートし「(環境や衛生、生活水

準の向上など) 持続可能な暮らしを当たり前」というパーパスを設定した。具体的には2020年までに細かな成果目標を定めた「ユニリーバ・サステナブル・ビジネス・プラン」という壮大なビジネスプランを策定。パーパスを軸に、事業ビジョン、組織作り、各商品ブランドのマーケティングに至るまで、一貫した経営を行っている。

実はこのトレンド、カンヌライオンズを毎年ウオッチしている人にとっては既知の事柄だろう。数年前から話題に上る“for good”というキーワードがあるが、その背後にあるのも、まさに欧米で巻き起こっているパーパスをめぐる企業の動きなのである。

2 欧米のパーパスに見る3つの示唆

日本でも「存在意義」「使命」といった言葉を経営文脈で、ここ数年非常に目にするようになった。とはいえ、欧米のパーパス論に対し、日本では「現在既にパーパスはある。」、もしくは「きれいごと過ぎてビジネスにつながりにくい。」といった反応を示す人もいるかもしれない。そういう人にこそ、以降の議論におつきあい頂きたい。

2-1. “Higher”に:「視点の高さ」が未来の企業価値をつくる

企業を評価する視点が変わってきていると先に述べた。例えば、米国フォーチュン誌は“Change the world”というCSVに着目した企業ランキングを掲載、日本でも今年から日経ビジネスが「善い会社」ランキングを開始したことは記憶に新しい(注3)。ランキングだけではない。IR領域では財務情報と非財務情報を組み合わせた「統合報告書」を導入する企業が増えている。財務諸表が中心の従来のアニュアル・レポートだけでは、過去・

現在の企業価値はわかるが、将来に向けての戦略は読み取れないからだ。このレポートでは、財務情報と非財務情報を戦略という視点で有機的に結びつけ、どのように企業価値を持続的に高めていくかを示すことが求められている。財務・非財務をまたがり、いずれにとってもその上位概念となるような、成長戦略のコンセプトこそ「高次のパーパス」に期待される役割である。

さらに、パーパスを「より高次に」設定することは、実は事業ドメインの再定義（拡大）にもつながる。例えば、P&Gのパンパスが、速乾性にこだわったおむつという商品特性の追求ではなく、赤ちゃんの健康な成長を願うお母さんのパートナーになる、というより高次のパーパスを設定したことで、事業領域や提供価値が大きく広がった。これはあくまでも商品ブランドにおけるパーパスの例であるが、同様のことが、企業レベルで設定するパーパスの高次化にもあてはまる。パーパスを高次化することで、企業の存在感が増していく、と考えることもできるだろう。

2-2. “より良い”をめざす：比較級に込められた「変革への意思」

欧米ではパーパスを語る際に、「より良い社会のために」という表現が頻繁に使われる。そこには、「現状に満足することなく、常によりよい社会をつくるために変革し続けていく」という強い意思が込められている。そして、そこには、「より良い社会の実現のために、イノベーションを起こし続けていく」—そういった意味も含まれている。現に、P&Gのパーパスは、“より多くの人々の暮らしに関わり、より良い生活を実現する（筆者による直訳。日本では「暮らしを感じる、変えていく」という言葉が採用されている。）”であるが、同社はこのパーパスを「イノベーションの指針」と位置付けている。

2-3. 駆動力のある「目的」：企業の潜在力を呼び覚ます

額縁に入った企業理念は、人の背筋を伸ばすものではあるが、人の心を強烈に動かすものではない。企業精神やありたき企業姿勢といったものも大切なものではあるが、従業員を奮起させ、挑戦心をくすぐり、無理やりでも背伸びしてみたくなる何か、どの方向に努力していけばよいかを指し示してくれるものではないことが多い。しかしながら、成功しているとされるパーパスの中にはそれらの要素が必ず見受けられる。企業が有する資産を最大限に活用して、その価値を最大限に引きだし、イノベーションを可能にし得る強い目的意識。戦後日本の復興を支えた多くの企業や創業間もないころの企業にあるヒトを駆動させる力を、今一度パーパスによって取り戻すことも可能である。

3 日本企業への提案

私達は、あらためてパーパスを経営に組み込んでいくことを多くの企業に提案したいと考えている。その最大の理由は、今の日本企業が直面する時代背景だ。今さら言うまでもなく、課題先進国日本の企業の目の前には、大きな社会変化、ビジネス環境変化が待ち受けている。次の成長シナリオをどのように描き、どう生き残っていくのか。新しい社会との向き合い方と、その成長戦略を紡ぎだすことが、今のタイミングに必要なことだからだ。すでに企業理念やありたき姿などがあっても、未来を見据えてこれから自社が追い求めるべき「高次の目的」とは何なのかを、策定することやリニューアルすることが重要だと思うのである。生活者が企業を見る目、消費意識、従業員の就労意識、若者の就職意識も変化している。各ステークホルダーや社

会全体の価値観の変化という視点からも、企業のパーパスを改めて定義すべきである。以降は簡単ではあるが、日本での実践に向けて考える私達なりの方法論の骨子である。

3-1. “Higher”の設計：マルチステークホルダー視点で社会をとらえる

ブランド規定などでは、主に顧客価値を中心に議論が進められ、「社会」に関しては比較的抽象的に検討されることが多い。しかしながら、今後は、より複雑になっていく社会の期待を、「ステークホルダー」という視点からいかに捉えるかが勝負になるだろう。自社にとってのステークホルダーを明確にしながら、顧客価値だけでなく、自社にとって重要となるステークホルダーにとっての価値を考え、直接/間接の共通価値という視点からパーパスを設計する。こうすることで、パーパスは、より普遍的で、本質的なものになっていくはずだ。

3-2. 変革意思の設計：未来から考える

先行する欧米のパーパス構築のメソッドでは、現在自社が提供する価値をあぶり出し、それを今後も同様に継続していくことを目指すものも多い。しかし、私達はここであえて、「未来」の要素を入れて設計することをお勧めしたい。前述の通り、イノベーションの源にもなる「変革の意思」を組み込もうとすればなおさらである。「未来」といっても、将来を正確に予測しそれに受け身的に備えるといった未来観ではなく、能動的に創造していきたい自社なりの未来を描いて、その未来に向かって自分達がどういう価値を提供していくかを考えるというプロセスだ。そして、それが社会に伝われば、企業の出す商品やサービスには一貫した哲学が感じられ、共感にもつながる。

3-3. 駆動力の設計：社内にエンジンをかける

パーパスの真価が問われるのは、事業戦略/活動への落とし込みのフェーズである。その前のパーパス策定のフェーズからできるかぎり社員を巻き込み、続くフェーズでそれを自らの業務に落とし込んでいくところまでを考える。これは言わば、企業のエンジンをかけ直す作業とも言えるかもしれない。上から落ちてきたパーパスは自分のものにはなりにくい。パーパスを作るプロセス自体で従業員の気持ちをインスパイアすることができれば、大成功である。

4 広告会社のフロンティア領域： 「価値」そのものを生み出すパートナーへ

パーパスを作る過程は、企業と社会の、または、企業と従業員の中長期の共通価値を探すプロセスでもある。企業にとっての価値と消費者にとっての価値にWIN-WINの接点を見出すことを生業としてきた「価値」作りの専門家である広告会社ほど、企業のパーパス作りのパートナーとしてふさわしい業界はないだろう。もちろん、それを社内外に敷衍し、共通価値の具現化にひろくステークホルダーを巻きこんでいくのも、広告会社の既得能力である。しかしながら、広告会社にとってパーパスへの取り組みは、予め存在する価値（企業の行動や事業内容）をコミュニケーションする従来型の作業ではない。クライアントが提供する「価値」そのものを生み出すパートナーとなることへの挑戦である。このフロンティア領域に確かな実績を積み上げていくためには、コンシューマインサイトに加えて、ソーシャルインサイト力（社会に対する洞察力）がより必要となることは、言うまでもない。

●引用文献・参考文献

注1) 紺野登+目的工学研究所(2013),『利益や売上げばかり考える人は、なぜ失敗してしまうのか』(ダイヤモンド社)

注2) ウェブ電通報,「いま日本企業に求められるマーケティング重視への大転換」(2014.10.20), (<http://dentsu-ho.com/articles/1733>), 2015.9.20

注3) 『日経ビジネス』2015年2月9日号

入選 テーマ 自由

デジタルマーケティングにおける “最適化”の未来

荒川 拓 (株)電通
あらかわ たく



この度は伝統ある賞をいただき大変光栄です。広告という世界に身を置いて約半年、日々感じていた小さな疑問に、理想論がもしもありませんが、答えようとしたのがこの論文でした。言うまでもなく、理想と現実の間には大きな壁があります。その壁を乗り越え、あるいは壊していけるよう、これからも努力を続けていきます。

0 はじめに

筆者は現在、デジタルマーケティング領域でDMP(データマネジメントプラットフォーム)をはじめとするアドテクノロジーの導入・運用業務に携わっている。この領域に携わるようになり、頻繁に耳にするのが「最適化」という言葉である。言うまでもなく「最適化」は、各種のムダを無くし、マーケティング活動による利益を最大化させるための言葉として語られる。

しかしながら、自明のように語られる「最適化」とは、クライアント・生活者に何をもたらすのか？ 日々の業務の中で抱いたこの疑問が、本論の背景にある。そもそも「最適化」とは何を指すのか？ はたして「最適化」は本当に可能なのか？ 広告に求められている役割は「最適化」だけなのか？ これらの疑問に答えることが、本論の目的である。

1 デジタルマーケティングの現在

現代のデジタルマーケティング領域を語る上で欠かせないのが、運用型広告・プログラマティック広告の存在である。「2014年日本の広告費」によれば、2014年における日本の広告費は6兆1,522億円、そのうちインターネット広告費は約2割にあたる1兆519億円、その中の5,106億円が運用型広告費である。運用型広告の定義は、同レポートに記された以下の一文が端的に示している。

「運用型広告とは、膨大なデータを処理するプラットフォームにより、広告の最適化を自動的もしくは即時的に支援する広告手法のこと」

運用型広告の代表例として挙げられるのが、検索連動広告や一部のアドネットワーク、DSP / アドエクスチェンジ / SSPといったアドテクノロジーである。整理すれば、デジタルマーケティングの中心は運用型広告になりつつあり、その発展を支えるのがアドテク

ノロジーということになる。したがって、デジタルマーケティングの進化は、アドテクノロジーの進化と同義であると言えるだろう。

そして、デジタルマーケティング領域の主要なゴールとして語られるのが、「最適化」である。上記の運用型広告の定義にも登場し、例えばある会社のデジタルマーケティング事業紹介ページには、下記の文言が並ぶ。

「デジタル・マーケティング最適化」

「各種メディアの投稿を最適化させるための分析ソリューション」

「来訪者の行動に基づくWebサイトの最適化」

具体的な業務内容を見てみよう。アドテクノロジー分野の代表的な技術のひとつ、DMPを用いた施策では、例えばユーザーを適切なセグメントに分け、セグメントごとに最適なメッセージを発信するといった活用がなされることが多い。ターゲティング自体は、アドテクノロジー登場以前から行われていたマーケティングの基本であり、特段新しいことではない。アドテクノロジーがもたらした変化は、そのターゲティング精度を、理想的には「One to One」レベルにまで精緻化できる点、高速なPDCA運用を行うことで日々コミュニケーションを改善できる点にあると言えるだろう。したがって、上記で言われる「最適化」とは、「ユーザーひとりひとりにあったメッセージを発信し、コミュニケーション価値を最大化すること」と言って差し支えないだろう。

しかしながら一方で、「最適化」を突き詰めることで生まれるいくつかの課題もあるように思われる。それらの課題を次節で整理したい。

2 デジタルマーケティングの課題

「最適化」は、広告主側にしてみれば予算を無駄なく活用できるし、生活者側から見ても関心度の高い情報に接触する機会を増やすというメリットはある。しかしながら、「最適化」を突き詰めていくことで、広告主と生活者双方に課題が生まれているのも事実ではないか。

まず広告主（及び代理店）側の課題のひとつは、オペレーションの煩雑化・肥大化である。短期的には、データの処理に日夜追われざるをえない点が挙げられる。デジタルマーケティングの特徴が短期PDCAを回すことである以上、日々の数値確認は必須業務であり、従来のマスマーケティングに比べオペレーションは煩雑になっている。いわゆるトレーディングデスクのような専門部隊も発達しつつあるが、事業会社の宣伝部、あるいは広告会社のデジタルマーケティング担当が、毎日の数値確認業務から解放されるわけではない。また中長期的に見れば、最新のアドテクノロジーの把握・理解が欠かせない。日々進化を続けるアドテクノロジーをキャッチアップし、自社やクライアント企業に適した形で導入・開発を進めることが求められる。日々の運用に加え、大きなトレンド把握をしなければ、すぐに潮流から取り残されてしまうのが現状である。

だがより重要な課題は、「最適化」の結果として取り逃してしまう顧客の存在である。短期的に投資対効果が最も良くなるようなマーケティング活動を行えば、それは必然的に顕在層=既存ファンを獲得していくことになるだろう。ある商品やプロダクトを既に認知している層、購買意欲のある層、好感度の高い層にアプローチすることは、短期的に効果の出やすい施策であることは間違いない。しかし潜在層の獲得=刈り取りを続けるだけ

では、新しい顧客になりうる潜在層へのアプローチができない。顕在層の「刈り取り」が終了した段階で、それ以上の顧客を発見することが難しくなってしまう。広告施策の「最適化」=現状の売上最大化は、必ずしも将来の利益最大化を保証しない。マーケティング活動の有無にかかわらず購買行動をするようなコアなファンにアプローチしてしまうことは、短期的には「最適化」かもしれないが、中長期的には翻って機会損失に繋がりうるのではないだろうか。

換言すれば、現在のデジタルマーケティング領域の大部分はレッド・オーシャン化してしまっている。競合他社が日々変更する戦術に適応し、新しいテクノロジーが登場すれば自社も迅速に対応せざるを得ない。そして「最適化」と「最適化」の戦いに終わりはなく、競争環境はますます激化している。現時点における「最適化」は将来の「最適化」を意味しないことを、忘れてはならないだろう。

一方、生活者側にとっても、行き過ぎた「最適化」は課題を生む。ひとつは、「最適化」がもたらす嫌悪感である。何度も同じ広告を目にすることで、逆に好感度が下がるという可能性は、現在のところあまり考慮されていない。ウェブ上の行動から妊娠していると推定された娘のもとにベビー用品商材が届いた事例は、「最適化」による弊害の最たるものだろう。

もうひとつの弊害は、『閉じこもるインターネット』で指摘されたように、「最適化」の結果として、自身に関心のある商材が接触するメディアを埋め尽くしてしまう点である。そこでは見覚えのある商材を繰り返し目にするばかりで、新しい商材との出会いを期待することは難しくなっている。本来、創造力あふれる広告で新しい商品やサービスとの出会いを提供していたはずが、いつの間にかその人に関心のある商材を繰り返し

表示するだけになってしまっているのではないだろうか。

3 デジタルマーケティングへの提言

前節でみたように、デジタルマーケティングにおける「最適化」を進めることで、いくつかの課題が生じてしまっていると筆者は考えている。デジタルマーケティングの未来は「最適化」を突き詰めるしかないのだろうか。筆者は、現状の課題を超え、新しいデジタルマーケティング領域を切り開く可能性のひとつとして、「ブランディングへの回帰」を提言したい。それは一言で言えば、「顕在層の刈り取り」に加え、「潜在層へのブランディング」を、デジタルマーケティングの主流に組み込んでいく試みである。

繰り返しになるが、デジタルマーケティングの根幹には、明確な数値による顧客のコントロールがあった。つまり、売りに貢献する見込みの高いセグメントを特定し、最適なメッセージに基づくコミュニケーションにより、マーケティングROIを最大化することが目的とされてきた。この考えの前提には、「顧客がコントロール可能である」という仮定がある。しかしながら、『ブラック・スワン』でも指摘されたように、本来的に人間は「非合理的なふるまい」をする性質を持っている。すなわち、ある時点で売上貢献が見込めない人が、いつロイヤルカスタマーに変貌するかは分からないはずなのである。この「非合理的なふるまい」を利用することで、本来であれば見込み客に入っていなかった人々にもブランディングというアプローチをすることが可能になるのではないかと。

そのための下地は整えられつつある。ひとつは動画広告の登場である。昨年来、ウェブ上における動画広告商品が数多く登場し、

デジタルマーケティングで本格的なブランディングが可能になりつつある。Facebook、Instagram、Twitter、LINEといった多くのプラットフォームが、動画広告商品の提供を始めている。サイバーエージェントの調査によれば、2015年現在、日本の動画広告市場は500億円を超えると推計され、今後ますますの発展が見込まれる。

だが動画広告は、これだけでは従来のマスマーケティングと大きな差はない。ブランディングに寄与できる広告がデジタル上でも登場しているという、大きな潮流のひとつの側面にすぎない。もうひとつの施策として筆者が可能性を見出したいのは、コンテンツマーケティングである。コンテンツマーケティングとは、生みの親であるContent Marketing Instituteによれば、下記の定義になる。

「価値があり、関連性があり、一貫性のあるコンテンツを作成し配布する戦略的なマーケティング手法であり、明確に定義された見込み客を引き寄せ、獲得し、関係を維持し、究極的には、購買に結びつく行動を促すことを目的とする」(筆者訳)

コンテンツマーケティングは、アドテクノロジーとは異なる文脈で登場した概念である。しかしユーザー行動が精緻に追えるようになった現在、コンテンツマーケティングにこそ、アドテクノロジーが活用されるべきだと筆者は考えている。すなわち、ユーザーひとりひとりが関心を持つ文脈に、商品やサービスに関連するコンテンツを配信すること、そしてデータを用いてコンテンツそのものを改善していくことで、デジタルマーケティングにおける新しいブランディングが可能になると筆者は考えている。従来のコンテンツマーケティングの定義では「明確に定義された見込み客」が想定された。ここでいう「見込み客」とは、決してマーケティング活動で

告知したい商材そのものではなく、コンテンツに関心のある閲覧者と言える。彼ら彼女らのなじみのある文脈に商材の良さを配置していくこと、そのために「ターゲット」「チャネル」「内容」をデータでもって改善していくことが、これからのデジタルマーケティングにおいて、ブランディングを進めていく鍵になるのではないかと。

生活者は非合理的なふるまいをする存在であり、現在のニーズに合わせた「最適化」を進めるだけでは、新しい市場は開拓できない。ソーシャルメディアを用いた広告が拡大した背景には、顧客を取り巻く人間関係によって、潜在的な顧客層の購買意欲を喚起できたことが挙げられる。しかしながら顧客の人間関係は、広告主側からコントロールすることはできない。だからこそ、生活者が非合理的に態度変容を起こしうる場を、コントロール可能なコンテンツを起点にして創っていくことが求められているのである。

4 結論

デジタルマーケティング領域に限らず、広告の究極的な役割は「新しい出会いの提供」にあると筆者は考えている。現状のニーズを最大化するだけでは、将来的な価値を創造していくことはできない。広告主側は、新しい顧客を獲得できるような文脈を整理することで、生活者側は新しい消費やサービスと出会うことで、双方にとって豊かな未来が切り開けると信じている。そして、デジタル上で「新しい出会いの提供」を進めた先に、レッド・オーシャンではない、ブルー・オーシャンがあると筆者は考えている。『ブルー・オーシャン戦略』の著者が指摘するように、顧客志向も技術イノベーションも、ブルー・オーシャンの発見＝市場の創造とは関係がない。

どれだけユーザーニーズを捉え最適なメッセージを発信したとしても、どれだけ画期的なアドテクノロジーを活用しようとも、そのプロダクトやサービスを知らない生活者にその魅力を知ってもらえなければ、将来の価値を創造していくことはできない。自社製品・サービスの独自の強みをコンテンツに載せて届けることで、他社は真似できない市場＝新しい顧客セグメントを創ることができるはずだ。

セグメントを発見し「最適化」していただくだけでなく、セグメント自体を創造することこそ、「最適化」という呪縛に囚われた現代デジタルマーケティングにおいて、広告に求められる役割ではないだろうか。

●参考文献・引用文献

株式会社電通, 「2014年 日本の広告費」, (http://www.dentsu.co.jp/knowledge/ad_cost/2014/media.html), 2015.9.1

株式会社サイバーエージェント, 「サイバーエージェント, 国内動画広告の市場調査を実施」, (<https://www.cyberagent.co.jp/news/press/detail/id=11208>), 2016.4.21

Content Marketing Institute, “What Is Content Marketing?”, (http://contentmarketinginstitute.com/what-is-content-marketing/?utm_source=404page&utm_medium=website&utm_campaign=404landingpage), 2015.9.1

イーライ・パリサー (井口耕二訳) (2012), 『閉じこもるインターネット——グーグル・パーソナライズ・民主主義』 (早川書房)

ナシーム・ニコラス・タレブ (望月衛訳) (2009), 『ブラック・スワン [上] [下]—不確実性とリスクの本質』 (ダイヤモンド社)

W・チャン・キム, レネ・モボルニュ (有賀裕子訳) (2005), 『ブルー・オーシャン戦略 競争のない世界を創造する』 (ランダムハウス講談社)

W・チャン・キム, レネ・モボルニュ (2015), 「レッド・オーシャンの罠 新規市場の創造を妨げる6つの思い込み」, 『ハーバード・ビジネス・レビュー 2015年10月号』 (ダイヤモンド社), pp.40-50.

入選 テーマ 自由

オーバー・ターゲティングの罫 ～ブランドへの信頼なきターゲティング広告の限界～

明石 美瑛 (株)フロンテッジ
あかし みよ



この度は、このような名誉ある賞を頂きまして誠にありがとうございます。
配属されて暫くは日々変化するデジタル市場に追いついていくことに必死で前ばかり見て走っていましたが、この論文執筆をきっかけに、全くの新人としての視点に立ち返ってインターネット広告のことを考えることが出来ました。
日頃の業務と執筆にあたりご指導頂いた皆様には、心より感謝しております。
今後も日々精進して参りたいと思います。

1 ターゲティング広告は効果的？

インターネットを利用する者なら誰でも、「この広告はなぜ自分の関心事を知っているのか」と感じたことがあるだろう。良くある話では不動産サイトを閲覧すると以後どんなサイトに飛んでも物件情報の広告だらけ…という事があるが、私も同様の現象に陥ってしまった際は「人に見せたらどのエリアで物件を探しているのかまですぐ分かっちゃうな」とあまり良い気分ではなかった。「広告はサイト側が選んでいるのではなく、人を追いかけているのだな」とぼんやりと感じていたが、今年5月に新人としてインタラクティブ・メディアチームに配属されてから、「行動ターゲティング広告」と呼ばれるその仕組みを詳しく知り、興味深く思った。

2014年のインターネット広告費のうち運用型広告費は実に6割以上を占めており、前年比でも123.9%と目覚ましい成長率である。つまりリターゲティング、閲覧履歴ターゲ

ティングなどの行動ターゲティング広告（以下、ターゲティング広告）もそれだけ需要が増加していることになる。総務省の調査によれば「ターゲティング広告はノンターゲティング広告に比べて広告のクリック率が3倍以上」という考え方が媒体社の間では一般的だとい、それが需要の裏付けになるだろう。しかし、0.1%のクリック率が0.3%になって喜ぶのも良いが、残りの99.7%のユーザーを慮ることなく、ひとえに「効果的だ!」とターゲティング広告を打ち続けることにはいささか違和感を拭いきれない。今もどこかで目に余る不満を唱えているだろうユーザーを、蔑ろにし続けることは得策だろうか。中長期的な目で見たとときに、その不満や欠点が少しずつ広告主企業の評価にも支障を来すのではないかという予見から、ターゲティング広告の是非を今一度問いたい次第である。

2 プライバシー侵害！ ユーザーの抱える不信任感

まず、多くのユーザーが抱える不満—ターゲティング広告の「罨」の部分について、より詳細に言及したい。独立行政法人情報処理推進機構の調査によると、行動ターゲティング広告に対して「収集されている情報が漏えいしないか不安である」と懸念を示す回答者が36.5%おり、また「知らない間に自分の情報が収集されているようで、気持ちが悪い」と回答した者に至っては54.7%と半数を超える結果となっている。マス広告も含む広告全般において「邪魔」や「しつこい」などの苦言は常に付き纏うものであろうが、上記に挙げた不安要素はCookie情報を用いて個人を特定するインターネットのターゲティング広告だからこそのもので、マス広告には該当し得ない。そういった点でインターネット広告を介したユーザーと広告主企業のすれ違いは、より根深い問題だと言えるだろう。

また、上記のような不安を示すユーザーのために、手動で広告表示を停止させるオプト・アウト機能を設けるなど各所の取り組みは続けられているが、そもそも受動的な態度で接する広告に対し、そのような能動的手段があることを認知すること、そして実行することはハードルが高いと考えられる。事実、同調査においてオプト・アウトを知っているという回答者は27.9%に留まっている。実行しているユーザーはもっと少ないだろう。

3 なぜターゲティング広告は嫌われる？

さて、ユーザーの不満を現状として述べたが、「プライバシーが侵害されているようで不安」というだけでは、ターゲティング広

告が嫌われてしまう理由としては若干曖昧のように思える。Internet of Thingsとまで言われるほどインターネットが普及している現代において、Cookie情報のレベルからプライバシーの侵害を謳ってはキリがない。それにも関わらず、「費用対効果が良い」として多くのWebマーケターから支持されるターゲティング広告はなぜこれほど多くのユーザーの批判を呼ぶのか。その答えは、「目的がマーケティングだから」だと推察する。

そもその前提として、現代では広告が信頼されていない。特にインターネット広告においてそれは顕著である。ニールセンが実施した宣伝媒体別の信頼度調査によれば、「完全に信頼する／ある程度信頼する」と答えた人の割合はテレビ広告62%、新聞広告61%、雑誌広告60%、ラジオ広告57%というのが4マスメディアの実績で、これでも高いとは言えない。そしてインターネット広告に至っては、オンラインバナー広告42%、モバイルテキスト広告37%と下位群を飾っている。インターネット広告が特に信頼されないのは、出稿単価が安いうえに膨大な在庫を厳しく審査するシステムが整っていないため、あるサイトではほとんど情報価値のない粗雑な広告が一面を席卷してしまうからだだろう。また興味深いことに、同じインターネット上の情報でありながらも「インターネット上の消費者の意見」の信頼度は68%とマスメディア以上の価値を認められていることを鑑みると、そもそも「広告である」というだけで最初から信頼を示さない人が一定数いることが分かる。

「広告」とは「マーケティング」の一手段であり、企業がお金を得るための宣伝活動であることを消費者は知っている。ターゲティング広告は往々にしてブランドサイトへの遷移率やその先のコンバージョン率を指標にしている点で究極のマーケティング広告である

と言えるが、ユーザーにとってみればそもそも信頼していない広告のために自分の個人情報を利用してある感覚なのだから余計嫌にもなるだろう。事実、ジャストシステムのスマートフォン広告に関する調査によれば、ターゲティング広告について、『絶対にクリックしてやらない』と思う』ユーザーが47%もいるというのだから皮肉なものである。もはやクリエイティブ云々の話ではない。よって、「プライバシーが侵害されているようで不安」ということの本質には、「たとえインターネット上の行動履歴のみの利用であっても、赤の他人の金儲けのためならすべて不愉快だ」というユーザーの反抗心があるのではないだろう。

4 ターゲティング広告を打つ前にやるべきこと

ここまでターゲティング（もといマーケティング）広告の欠点に焦点を絞り論じてきたが、本論の主張は「ターゲティング広告を全廃すべきだ」ということではない。マーケティング無くして事業の発展無しであることは言うまでもないし、ターゲティングをすることでブロード配信の数倍の効果が見込めるのも事実であるから、その「効果」の部分までを切り捨てるのは尚早だ。そこで考えるべきことは、「そのターゲティング広告は、やるべきことをやってからターゲティングをしているのか」ということではないだろうか。そのやるべきことというのが「ブランディング」である。

ブランディングに成功することは、結果としてマーケティングにも優位に働く。その最たる例が世界ブランドランキング2015 (BrandZ) の1位に輝いたアップルだろう。2015年8月時点の日本のスマートフォン市

場においてiPhoneは59.42%という驚異的なシェアを保有しているが、実は他社製品と比べてスペックがそれほど抜きん出ているわけでもない。むしろスマートフォンのスペックにおいて重要なバッテリー容量、重さ、カメラ画素すべての点において、iPhone 6SはXperia Z 4やGalaxy S 6 edgeに対し同程度か大きく下回っている。

ではなぜ人々はiPhoneを選ぶのか。マイナビが行った調査では「アップルが好き」「高い信頼性」「みんな使っているから」という理由が大半を占めている。ここからアップルは一定数の顧客のロイヤリティをしっかりと獲得しており、そこに競合のつけ入る隙はなく、競争というものが存在しないことが分かる。これがブランディングの成功であり、ブランディング構築を無視してはいけない理由でもあるだろう。

アップルのブランド戦略については全てを語るには長いが、I'm a Macキャンペーンによる「Macを使う人はカッコイイ」というイメージ戦略、全てのアップル製品に通ずる操作の一貫性・明瞭性など、様々な面からアプローチをして長い年月の中で着実に成果を挙げてきた。

世の中の多くのターゲティング広告は、この「ブランディング」によって価値観を共有するプロセスを経ずにいきなりマーケティングを入口にするから、人々に嫌われてしまうのではないだろうか。もちろん、ブランド価値観を共有するためのブランディングは未来への長期的な投資活動であるゆえ、企業はものを売るためのマーケティングも同時並行で行わなくてはならない。しかし企業側がインターネット広告でターゲティングを行う際はことさら、ブランディングとマーケティングのバランスに注意を払ってその時機を見直すのが賢明だと考える。その理由こそ先ほど述べた、「赤の他人の金儲け目的にプライバ

シー情報を用いられることは不愉快」だからということに他ならない。自分はアップルが好きだからアップルの製品サイトを見ていたのに、その情報を横取りして知りもしないスマホブランドの広告を見せる、という行動が、今も当たり前のようにあちこちのサイトで横行しているだろう。

5 「ブランド力」が自ずと人を集める

では、アップルのようにブランディングで成果を出している企業がターゲティング広告を打つと、ユーザーの反応はどう変わるだろうか。「インターネット広告は信用されない」と述べたものの、その発信者がどこかの知らないブランドではなく、馴染みのあるブランドであれば話は違ってくる。グーグルのInside AdWords日本版で発表された調査によると、あるキーワードの検索結果に出た広告の掲載順位1位～10位のクリック率で、1位の次に高いのは6位であった。検索結果の上のスペース、俗にいうプレミアムポジションに位置することが多いはずの2位、3位の広告主よりも6位の広告主のクリック率が高いのはなぜか？そこである調査機関が行っていた該当の業界における「ブランドランキング調査」を参照したところ、あらゆる評価項目において1位と6位の広告主が他広告主に差をつけていたのだという。「強力なブランドは、多少の広告訴求の違いをもともせず、多くのユーザーのクリックを集めるパワーがあると言っても過言ではないと思います。」グーグルのアカウントストラテジスト、山本光氏はそう語っている。そこにターゲティングを併用して「相乗効果」を生み出しさらに高いエンゲージメントを引き起こすというのが、ターゲティング広告のあるべき姿なのではないだろうか。

6 裾野を広げるブランディング

「ブランドとは『気持ちいい記憶』である」。コピーライターの小霜和也氏はそう定義する。ブランディングのためには、ユーザーがブランド体験をもってポジティブな記憶を貯めていく必要がある。まずは存在意義—ブランド・アイデンティティを創造し、マス広告やプロードリーチ型のインターネット広告などで認知拡大を図る。そうして得た「初期ユーザー」を「コアなファン」にするために、ブランド体験を提供する。

現代ではひとえに「ブランド体験」といっても、単純に製品から得るユーザー・エクスペリエンスのみならず、デジタルでのブランド体験の裾野がどんどん広がっている。英国級ファッションブランドのバーバリーはデジタルマーケティングの先駆的存在であり、当時デジタル化を推進したCEOアンジェラ・アーレンツ氏はその功績をもってアップルの販売部門責任者に抜擢された。バーバリーのブランドサイト上ではユーザー参加型プラットフォーム「Art of the Trench」を展開し、これまで約200カ国以上の人がバーバリーのトレンチコートを装った写真を自由に投稿している。また、1700万人近いファンを持つFacebook、250万人のフォロワーを持つTwitterをはじめ、Instagram、Pinterest、YouTubeとあらゆるウェブメディアにおいてまったく同じ世界観・空気感を提供し、「気持ちいい記憶」とともにデジタルのブランド体験を提供している。この「写真を投稿したユーザー」や「ファン」、「フォロワー」はブランディングにおいて非常に分かりやすい指標である。そのためFacebookは2014年にいち早く、Facebookデータを活用してサードパーティ・アプリケーション上に広告を表示させることができるアドネットワークを展開

しているが、これも適切な広告を適切なユーザーへリーチさせることを推進する動きの一環であると考え。

繊細なユーザーの大事なプライバシー情報をマーケティングに活用することは、そう簡単には受け入れられない。人々の共感を獲得しファンと絆を結ぶ努力抜きにしてマーケティングをし続けていけば、いずれ限界が訪れてしまう。もう一度原点に立ち返り、真の意味で受け手に寄り添ったターゲット広告を確立させていくべきではないだろうか。

●参考文献

電通、「2014年 日本の広告費」(2015.2.24), (<http://www.dentsu.co.jp/news/release/2015/0224-003977.html>), 2015.8.30

総務省、「行動ターゲット広告の経済効果と利用者保護に関する調査研究 報告書」(2010.3), (<http://www.soumu.go.jp/iicp/chousakenkyu/data/research/survey/telecom/2009/2009-I-16.pdf>), 2015.8.30

独立行政法人情報処理推進機構、「2014年度情報セキュリティに対する意識調査」(2015.2), (<http://www.ipa.go.jp/files/000044093.pdf>), 2015.8.30

ニールセン、「広告やブランドメッセージに対する信頼 グローバル調査」(2013.9), (<http://www.nielsen.com/content/dam/nielsen-global/jp/docs/report/2013/%E6%97%A5%E6%9C%AC%E8%AA%9E%E7%89%88%E3%83%AC%E3%83%9D%E3%83%BC%E3%83%88-nielsen-global-trust-in-advertising-report-september-2013.pdf>), 2015.9.12

ジャストシステム、「スマートフォン広告に関する調査」(2014.7.1), (http://www.justsystems.com/jp/download/contents/fastask/biz/report/fa_report-smartphone-20140701.pdf), 2015.9.12

Millward Brown, 「BRANDZ TOP 100 MOST VALUABLE GLOBAL BRANDS 2015」, (http://www.millwardbrown.com/BrandZ/2015/Global/2015_BrandZ_Top100_Chart.pdf), 2015.9.22

マイナビ, 「iPhone 対 Android。結局どっちがいいの?」(2015.3.5), (<https://gakumado.mynavi.jp/freshers/articles/12920>), 2015.9.22

Google, 「検索連動型広告におけるクリック率について考えるシリーズ (第1回)」(2009.4.28), (<http://adwords-ja.blogspot.jp/2009/04/1.html>), 2015.9.25

ikigoto, 「デジタルマーケティングで飛躍的にブランド価値を高めたバーバリーの戦略」, (<http://ikigoto.com/digitalmarketing/blog/post-8/>), 2015.9.25

小霜和也 (2014), 『ここで広告コピーの本当の話をします。』(宣伝会議)

入選 テーマ 自由

新たな繋がり方との向き合い方 ～若者のリアルイベント消費による繋がりへの再構築～

佐々木 駿 (株)電通
ささき しゅん



この度は、新人部門での入選ということで、大変光栄に思っております。大学生の時に「イベント」に従事していたものとして、自身の関心の強い領域で書かせていただきました。「若者」を取り巻く環境、そして彼らの考え方や嗜好性は急速に変わり続けているものだと思います。私自身、じきに「若者」ではなくなっていく身ではありますが、今後もその変化に注目していきながら、職務に励んでいきたいと思っております。

1 はじめに

昨今、カラーランやバブルランをはじめとしたラン系イベントや、肉フェスやビールフェス、タイフェスなど、テーマに沿った大規模な屋外イベントが大きな賑わいを見せている。また、渋谷や六本木に仮装した大量の人が集まるハロウィーンやクリスマスのようなシーズンイベントだけでなく、友人宅に集まりタコパや鍋バをする若者も増えてきている。これらに共通するものは、リアルな場でのイベントを楽しむ、という事である。そして、いずれもこうしたリアルイベントが大きな盛り上がりを見せるようになったのは、ここ数年のことだという事である。時を同じくして、スマートフォンの普及をきっかけに、SNSが世間一般に浸透したのもここ5年くらいの話である。これら二つの事象には何かしらの相関関係があるではないか。なぜ、ここ数年でこれほどリアルイベントが流行したのか。私は学生時代に数千人規模の会場

で大型イベントを企画していたものとして、この事象に関心を持ち、本論文を執筆するに至った。このリアルイベントの流行と、我々はどうのように関わっていくべきなのか、その可能性を探ることが本論文の目的である。

以下、本論文では、リアルイベントの流行の背景として、SNSの普及により生じた、繋がり方の変化という事象から説明を試みる。その上で、若者はなぜリアルなイベントに興じるのかについて、社会学的な観点を盛り込み整理する。そして最後に、リアルイベントを消費する若者たち、ひいては、その若者たちの変化した繋がり方に私たちはどう向き合っていくべきなのか、企業の視点を盛り込み考察とする。

尚、本論文上で扱うリアルイベントとは「オフライン上で、何かしらの消費を伴う体験」とあえて広めに定義をする。そして、ここでいう若者とはスマートフォン普及率（使用率の高い）10代～20代とし、特に限定的な定義は設けないものとする。

2 繋がることによる繋がり希薄化

まず、本章ではリアルイベントの流行の背景として、SNSの普及による人間関係の変化を提示する。総務省が発表した平成26年度の調査では、スマートフォンの普及率が全体で62%まで伸びていることが明らかになった。この調査で特筆すべきは、10代の普及率が平成24年度の倍近い68.6%まで伸びているだけでなく、20代では94.1%とほぼ全員が所有している状況に近づきつつある点である。さらに、スマートフォンの普及と同時に若者の間に普及しているのがSNS（ソーシャルネットワークサービス）である。SNSの定義についてはここでは言及しないが、すぐに思い浮かぶものとしてTwitter、Facebook、LINEに加え、最近ではInstagramなどの類が挙げられるだろう。

これらSNSの普及により、友人や知人との繋がりが容易になり、いつでもどこでも繋がれるようになったことは言うまでもないが、これらの状況がもたらした、若者の繋がりに対する変化とはどのようなものなのか。社会学者の鈴木（2013）によれば、SNS時代での人との繋がりは「いわば『足し算』の関係ではなく『引き算』の関係なのだ」という。これは、他者との仲を深めていく際に少しずつ距離感を縮めていくのではなく、まず、繋がり、その上でコミュニケーションを通じて減点方式で他者との関係を淘汰していくことを指している。そして、これが当たり前になった世の中では、他人から「引かれぬこと（引き算をされないこと）」にばかり神経がいき、SNS上で気を遣い続けるという事態が生まれる。また、SNSではタイムラインという仕様が取られており、繋がっている友人・知人がいつ、どこで、誰と、何をしているのかが、否が応でも流れ込んでくる。自分のいない場

所で友人が盛り上がっている様子を見たり、友人が別の友人と親しくしたりしている様子を見続けたとき、人は無意識のうちに一種の孤独感に苛まれるようになったと言える。鈴木（2013）はこうした状況下で、「(中略)携帯電話への依存は、現在孤独であるかどうかという状態の問題ではなく、『孤独であると気付くのが怖い』『他人から孤独だと見られることが怖い』という不安感情の問題なのではないか(中略)」と指摘している。

不特定多数の人間と繋がり続ける状態が当たり前になった結果、関係値は引き算で勘定されるようになり、「親しい間柄」の定義は曖昧になった。そして、友人が自分以外の人間とも親しくしている様子が日々更新され、タイムライン上に流れてくることで、一種の孤独感を覚えるようになってしまったのが、SNSの普及によりもたらされた一つの繋がりの変化なのである。もちろん、SNSの普及により繋がりのハードルが下がったことはマイナスな側面ばかりではないが、ここでは論題に沿うもののみを抽出するに留める。

3 リアルなイベントは繋がりを再認識するためのもの

さて、前章ではスマートフォンの普及、そしてそれに伴うSNSの普及によりもたらされた他者との繋がり方の変化を整理した。ここでは、そうした変化とリアルイベントがどのような関係にあるのかをまとめる。まず、前提としてリアルイベントで言うところの「リアル」とSNSにおける「インターネット（バーチャル）」の世界は二項対立であらわされるのではなく、あくまでネットの世界・繋がりが前提となり、その上にリアルイベントが展開されている図式と考えることができる。それは、先に説明した通り、SNSの普及

により、繋がり続けることがかえって繋がりを希薄化させてしまっている状況の下、それを緩衝するもの、克服するものとしてリアルイベントが存在している、という構図である。イベントという同じ空間の中で、友人と同じ時間を過ごす。そしてその場を写真に収め、その個人ないしはグループで共有し、最終的にSNS上で拡散する。これにより、リアルな場で同じ時間を過ごしたことが形として証明され、SNS上に投稿することで不特定多数他者に対しても証明となる。こうして、仲のいい友人とはリアルな場でも繋がっていることを再認識することで一種の安心感を享受している。SNS時代の若者は、これを無意識下に行っているのだ。

リアルイベントとは、こうした心理を上手くカバーするかのよう、写真に収めた時に絵になる仕掛けや、同じ時間を共有する目的・意義を提供してくれる格好の存在である。それゆえに、昨今のような流行が起こっているのではないだろうか。

このリアルイベントの消費において特徴的なのは、イベントの種類に応じて、一緒に参加するグループを使い分ける、という点である。それはつまり、音楽系のイベントであればこのグループ、ビアガーデンや肉フェスならこのグループ、という次第である。仲のいいグループであらゆるジャンルの遊びを体験するのではなく、所属するグループごとに、その中での自分の立ち位置（キャラ）や、自分のかかわり度合いを使い分けているのも、SNS時代の若者の特徴の一つと言えよう。

上記を整理すると、SNSの普及により繋がりが続けている状態がかえって繋がりを希薄化させ、若者を不安にしている。そして、バーチャル上の繋がりをリアルな場で再構築することで一種の安堵感を得ている。その間を取り持っているのがリアルイベントという存在であり、このSNS時代に沿った形で消費が

なされている、というのが一連の流れである。

4 リアルイベント時代の消費行動モデル

さて、前章まででSNSの普及、それによる繋がり方の変化が今のリアルイベント消費の要因になっている可能性についてまとめた。それでは、我々企業はこのような消費をする若者たちとどう向き合っていくべきなのか。以降では、この時代の特徴的な消費モデルの概念を概観し、企業が取べきかかわり方を考察する。

SNSの時代が到来し、マスメディアによる一方向的なコミュニケーションが機能しなくなった、と言われて久しいが、SNSの普及が著しくなった2011年に、電通モダン・コミュニケーション・ラボが発表した消費行動モデルが「SIPS」である。図1のように、SNSの時代ではまず「共感する（Sympathize）」ことが、消費者がその情報に耳を傾ける第一段階であり、その次に、それらの情報が本当に自分にとって有益なものなのかを「確認する（Identify）」。そして、ようやく「参加する（Participate）」ことを選び、消費後に各々の繋がりのなかで「共有&拡散する（Share & Spread）」という一連の流れである。これらは、SNSの普及により、人の行動が逐一見える状態や、他人の評価が可視化される状態がもたらされたこと、更にキュレーションメディアなどの台頭により情報収集の仕方に変化が生まれ、消費者はより賢く、情報に対して慎重になった、という背景を前提にしている。

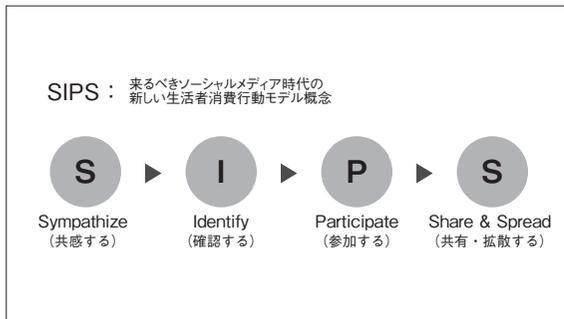


図1 SIPS モデル

しかし、SIPSモデルの登場以降、共感を生むことが重要課題となり、戦略PRの激化にとどまらず、やらせ問題や過剰なネイティブ広告などの手法が消費者に不快感を与え始めているように思える。鈴木は、こうした流れを受けてリアルな消費を好むようになった時代の消費行動モデルを「IPPS消費」としてまとめ、2013年に公表している(図2参照)。

IPPS消費:ポストソーシャル時代の消費者行動モデル



図2 IPPS モデル

この概念は、SIPSモデル(やそれ以前のAISASモデルなど)と異なり、コミュニケーションに立脚したモデルではなく、純粋な行動の流れを整理した概念であることが一つの特徴だ。消費者が何かイベントの存在に気付いたとき、仲の良い友人やグループに共有し、イベントに招待する(Invite)。そこで計画を練り(Plan)、イベント当日、参加し(Participate)、楽しんだ後は、友人やグルー

プ内で撮影した写真(思い出)を共有し、さらにSNS上で不特定多数に向けて拡散する(Share & Spread)、という流れがIPPS消費モデルである。

これら二つの概念は、互いに独立したものであるが、私はこれらの考え方は、本質的には相互補完的に作用しているのではないかと考える。すなわち、SNS時代において、共感する(Sympathize)ことの価値は変化しておらず、それが「集団の中の私」という文脈

において共感できるか(集団から共感を得られるか)が鍵となり、そのハードルを越えたものが友人に招待(Invite)という形式で伝播していく。そして、綿密な計画(Plan)の下実施され(Participate)、それは再びソーシャル上に広がっていく(Share & Spread)。その点で言えば、

SIPSモデルでもIPPS消費でもなく、「SIPPSモデル」とでも言えるのかも知れないが、ここで重要なことは新たな消費行動モデルの構築ではない。個人的に行われていた消費が、より集団の中での消費にシフトしつつあるという事であり、個人として共感できるより、仲良しのみんなが共感できるものを選んでいく、という方向に移行しつつあることを認識する必要があるのだ。リアルな場での共通体験を媒介に、消費者は本当の意味で繋がっていることを、再認識する。そこで消費されるイベントは、友人

ないしは所属グループ内で共感が得られるものなのか、という視点で選ばれている。

それでは、こうした消費モデルがうたわれの中で、企業はどのように接していくべきなのか、最後に私なりの考えをまとめた。下記に、リアルイベントの流行から留意すべき2つのキーワード「拡張された体験」、「集団文脈の視点」を提示する。

1点目の「拡張された体験」とは、リアルイベントに参加する若者が、事前の準備や参加後の共有・拡散にも相当の熱量を注いでいることを指す。例えば、カラーランやエレクトロダッシュのような一見単純なランイベントでは、おそろいの蛍光アクセサリーを身に着け、大胆な衣装や髪形に変えるなど、準備（計画）の段階から大きな消費を生んでいる。また、イベント参加中、参加後もあらゆるタイミングで共有・拡散の流れは起こっている。イベント単体だけでなく、招待が起こってから、参加後の拡散が起こるまで、消費者のジャーニーに即した接点の設け方や、消費を生み出すような仕掛けの取り入れ方がビジネスの拡大につながると考える。

2点目の「集団文脈の視点」であるが、商品を売りたいと考えた時に、どういう人に使われるのか、どういうイメージを持たれているのかという視点だけでなく、その個人を取り巻く集団の中でそれがどう使われるのか、その集団の中でどのようなポジションを獲得するべきかという視点が重要性を増すと考える。また、デジタルマーケティングの流行により、個人の行動や趣味・嗜好は簡単に取れる時代になった。しかし、それだけでなく、その個人は集団の中で（例えばSNS上で）どのようなキャラクターとして他者とコミュニケーションをとっているのか、その個人を取り巻く集団はどのような人物で構成されているのかなど、個人の理解を超えた集団の理解も進んでいく必要があるのではないかと考える。

「人と人との繋がりを大切にする」という、ひと昔前ではわざわざ考えることもなかった当たり前の状態に回帰していくSNS時代の若者を、我々はこれから巻き込んでいかなければならない。これから先、リアルな場でどんな変化が生まれていくのか、注視していきながら広告業という職務に励んでいきたい所存である。

●参考文献

鈴木謙介（2013）,『ウェブ社会のゆくえ <多孔化>した現実のなかで』（NHK ブックス）
鈴木謙介（2005）,『カーニヴァル化する社会』（講談社現代新書）

●参考資料（ウェブ サイト）

総務省,「『平成26年情報通信メディアの利用時間と情報行動に関する調査報告書』の公表」,
(http://www.soumu.go.jp/menu_news/s-news/01iicp01_02000028.html), 2015.9.27
読売 AD リポート【オッホ】、「ポスト・ソーシャル時代のリアルイベントの意味」,(2015.6.5),
(<http://adv.yomiuri.co.jp/ojo/tokusyu/201506/201506toku3.html>), 2015.9.12
読売 AD リポート【オッホ】、「『SIPS』という考え方、そして共感の時代のメディア」(2011.7.22),
(<http://adv.yomiuri.co.jp/ojo/tokusyu/20110207/201102toku4.html>), 2015.9.18
電通,「ソーシャルメディアに対応した消費行動モデル概念『SIPS』を発表」,(2011.1.31),(<http://www.dentsu.co.jp/sips/>), 2015.9.18

第45回懸賞論文Finalists

今回の募集において、最終審査まで残り惜しくも入賞・入選を逃した方々を掲載いたします。ぜひ、入賞・入選を目指して次回懸賞論文募集にご応募ください。（なお、掲載の順番は優劣を表すものではなく順不同での掲載となっています。）

- ◆応募作品名（タイトル／サブタイトル）、お名前、会社名、所属・役職（敬称略・順不同・役職は応募時点）

「論文」課題：広告が動く、動かす

- ◆クライアントを、プロダクションに。
～広告会社とクライアント企業の主客転倒が切り拓く新しいビジネスモデル～
大野 宏暢 (株)電通 マーケティングソリューション局シニア・プランニング・マネージャー
- ◆広告会社は、「メタ・コンサルティング会社」へ
～幸福な成長をうみだす、質的資本主義という提案～
佐藤 菜生 (株)電通 第9営業局営業部
- ◆広告の「可笑（おか）しい」を取り戻す。そして、社会を動かす。
福田 宏幸 (株)電通 第2クリエイティブプランニング局
- ◆多言語対応プラットフォームで新たな市場開拓を
～2020年以降の日本社会を見通して～
高橋 和佳子 (株)電通 マーケティングソリューション局シニアマーケティングマネージャー
- ◆インベーションプロモーターとしての広告の可能性
～3つの視点からの試論～
曾 伯文 (株)電通 ビジネス・クリエーション・センター 2020プロジェクトデザイン室ビジネス開発・推進グループ チーフ・プランナー
- ◆アクションエコノミー時代に見えないボタンを押せ
上原 拓真 (株)電通 ビジネス・クリエーション・センター事業開発室 主任研究員

「私の言いたいこと」

- 一般部門（第1～7テーマのいずれかを選択）

第1テーマ／営業、アカウントマネジメント

- ◆ファンベース時代に求められる営業機能とは？
橋尾 恭介 (株)博報堂 第十四営業局・アカウントスーパーバイザー
- ◆次世代型営業への脱却
坪根 勇介 (株)電通 関西第1営業局 京都営業室
- ◆広告会社営業が切り拓く業界の未来
—営業機能に関する考察—
青井 亮人 (株)電通 第3営業局
- ◆地方都市で発揮する「柔軟性」と「人間性」
押部 侑 (株)博報堂 九州支社営業局

第2テーマ／メディア、メディアプランニング・開発

◆「デジタルサイネージ大国、日本」への道標 ～広告会社がいま考えるべきこと～

吉川 誠 (株)博報堂DYメディアパートナーズ アウトドアメディア局 交通メディア部 メディアAE

◆ローカルメディアの可能性 —地方創生をドライブする—

藤田 好美 (株)アサツー ディ・ケイ 九州支社

◆アクチャルデータ時代に求められるメディアマンのマインドセット

鳴原 淳 (株)博報堂DYメディアパートナーズ 関西支社メディアソリューション局 i-メディアプロデュース部 部長

第3テーマ／戦略プランニング、プロモーション、PR

◆PRマインドを活かすとはどういうことか。

鈴木 祐匡 (株)電通 第2CRプランニング局 コミュニケーション・プランニング2部・部長

◆プランナーが持つべき「個性」と「武器」

～広告会社プランナーは「要らないプランナー」になってしまうのか～

宣 詩英 (株)朝日広告社 デジタルソリューション局

◆「伝える」を創り出す「感覚式」コミュニケーションデザイン

宮元 恵美 (株)朝日広告社 コミュニケーションデザイン部・プランナー

第4テーマ／クリエイティブ

◆これからの時代に、私たちは何を持っていか ～2つの能力の可能性～

山形 孝将 (株)博報堂 第1クリエイティブ局

◆コピーはマドレーヌに勝てるか。

～記憶を揺さぶるコピーについての考察～

鵜川 将成 (株)アサツー ディ・ケイ クリエイティブ本部・コピーライター

◆瞬間をとらえろ。

～広告過多時代のクリエイティブ～

星 聡宏 (株)アサツー ディ・ケイ クリエイティブ本部

第6テーマ／管理（総務、人事、教育、経理、システム、法務、広報、経営管理等）

◆ダイバーシティ、多様性を認め合える未来に向かって広告会社ができること

武藤 有子 (株)博報堂 PR戦略局

◆“掛け算型”の人材活用で広告業界に革新を

西山 守 (株)電通 iPR局・チーフプランナー

第7テーマ／その他（第1～6テーマにあたらぬもの）
◆**広告会社の新ビジネスモデル**

～コンテンツの海外展開をShowCaseに～

田幸 佑一朗（株）電通 第3営業局アカウントディレクション室

◆**マーケティング・アレルギー時代のコミュニケーション**阿部 怜子（株）アサツー ディ・ケイ アクティベーション・マネジメント本部第1アクティベーション・プランニング局
第2アクティベーション・プランニンググループ プランナー◆**広告会社の古くて新しい成長領域、グローバル新興国市場**

小豆澤 直子（株）電通 第19営業局 コミュニケーション・プランナー

◆**ワンテーブルプランニング**

—ブレイクスルーを生む組織づくり—

稲垣 大地（株）東急エージェンシー ソリューション本部 マーケティング局 第1アカウントプランニング部

◆**よりユーザー体験に寄り添った「広告」を**

—ユーザーがメディアを「選ぶ」時代の広告の在り方

和田 希遙（株）博報堂 第12営業局

○**新人部門 テーマ：自由**◆**コンテキスト理解のスキル**

～ソーシャルリスニングで国際競争力を～

藤田 悠斗（株）電通 iPR局リアルタイムマーケティング部

◆**広告のない世界に向けて**

—私たちは何をすべきか—

高橋 まつり（株）電通 ダイレクトマーケティング・ビジネス局 デジタル・アカウント部

◆**生活者のマルチコア時代に、広告はどう立ち向かうか**

二瓶 太一（株）電通 マーケティングソリューション局POEMマーケティング部

◆**2020年のシニアに、私たちができること**

新美 恵理子（株）アサツー ディ・ケイ マーケティングサイエンス本部

◆**スマート化によって失われるもの**

小川 達也（株）電通 マーケティングソリューション局 マーケティング・プランナー

◆**メディア視点からみたデータデザイン**

山崎 宏太（株）博報堂DYメディアパートナーズ i-メディア局i-メディアプランニング部・メディアプランナー