

第41回懸賞論文

■論文「クリエイティビティの可能性」

■私の言いたいこと

入賞・入選
作品

一般社団法人日本広告業協会



論文

課題

**「クリエイティビティ
の可能性」**

金賞

クリエイティビティの可能性

シリコンバレーのイノベーションビジネスに学ぶ、広告業界のクリエイティビティの未来

皆川 直己

(株)電通

みながわ なおき



この度は名誉ある賞の金賞に選んでいただき、本当にありがとうございます。
この論文は昨年震災二日後に渡航したシリコンバレーへの出張がきっかけとなったのですが、書いておきたい内容があり、書いてみたいタイトルに出会い、最良の結果に結びついたことをうれしく思います。混乱の中、あの出張にともに参加し、刺激があった仲間たちに感謝。そして何よりもあの状況下で海外出張に行くことを許してくれた、家族たちに深謝。

1 広告業界の変革期を捉えて

筆者は約20年前、大きな夢と希望を持って広告業界のドアをたたき、仲間に入れていただいた。そして業界としての華やかさ、集う人々の多様性と能力の高さ、そしてそのバイタリティーに圧倒されながら、この業界の明るい未来や可能性を感じていた。そして時が流れ、近年、会社の仲間などと広告業界の未来を論じるときに、どうしても暗く、閉塞的な議論が多く存在してきたことを否定できない。こうした閉塞感の多くは「広告産業を支えてきたメディアコミッションビジネスが、半永久的に我々に利益をもたらし続けてはくれない。」という認識のコンセンサス化からくる。さらにはこの変化を前提とした広告業界の未来への問いかけ、ビジネス構造の変革への取り組みにおいて、いまだ明確な答えが見出し切れていないことに由来することはいまさら論じるまでもないであろう。

ビジネス構造の変化を論じる際に、現状の

正しい認識の上に立ち、変化することのリスクとベネフィットを考慮するのは当然である。これまでも現状、もしくは新たな利益基盤の将来的な継続性と発展性、代替手段の検討は数多くの議論が行われてきた。そしてその際に広告業界のコアコンピタンスは何なのか、新たなビジネス基盤を支える核は何なのかが問われ、今回の論文の課題である「クリエイティビティ」がその中心に置かれることも多く、そこに疑問を呈する向きも多くはなかったと考える。ただその中で「クリエイティビティ」を、どうマネタイズし事業化するのか。メディアコミッションビジネスの部分的な代替、もしくは補完しうるものとして、どれくらいの広がりや奥行きを持ちうるのか。これらの点が明確化され、可能性が検証される必要がある。そしてそれが新しい、これからの広告業界の向かうべき一つのベクトルの明示につながるのではないかと考える。

もちろんこの点は簡単に結論付けられるような易しいものではない事は十分に認識している。特にコミッションビジネスが支えてき

た業界としての規模、それを代替するという
ことについては「クリエイティビティ」を核
とした単体のビジネスアイデアでは不可能か
もしれない。ただその可能性の広がりとお興
行きの追及は、これからも永久的に続けてゆ
くべきであることは間違いない。当論文では
この点について筆者なりに感じている「クリ
エィティビティのマネタイズの可能性」につ
いて論を進めてゆきたいと思う。

2 広告業界と「クリエイティビティ」

2-1. 「クリエイティビティ」が発揮される 領域の広がり

いまさら確認するまでもないが、広告コ
ミュニケーションにおいてですら「クリエィ
ティビティ」とは狭義での広告表現クリエィ
ティブ制作プロセスだけではない。多種多
様なクライアント企業が抱える様々な領
域・階層における課題解決に向けてコ
ミュニケーション領域を中心としつつ発
想し、実現してゆく、そのすべての
プロセスすべてに存在するものである。
そのプロセスの一つの例として「ク
ロススイッチ（ダイヤモンド社）」^(注1)
の中に提示されている「クロスメディア
コミュニケーションにおけるプラン
ニングプロセス」を例示する。

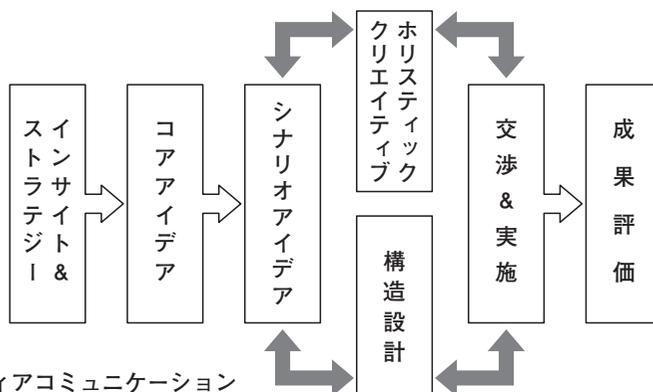


図1 クロスメディアコミュニケーション
におけるプランニングプロセス

このプロセスはあくまでも一つの考え方
はあるが、これを見るだけでも「Plan→Do→
See」すべての領域において「クリエィ
ティビティ」が存在し、必要とされること
が確認できる。

そしてこれら日々の業務の積み重ねが、
この文献の中でも強く提唱されているよう
に「新しいアイデアで発想し」「それを
実現する」という、広告業界全体に脈々
と続くDNAとして積み重なってゆく。
そしてその継承が困難を乗り越え、
楽しんで目的を遂行し続ける広告
業界のバイタリティを培ってきたことは
明らかだ。

2-2. 「クリエイティビティ」とは何か

「クリエイティビティ」とは何か、その
点について筆者の捉え方を明確にする
ことが今後の論を進める上で重要だと
考え、ここに示しておきたい。深澤
裕氏^(注2)がご自身のブログ
で以下のような定義を示されており、
非常に興味深く拝見した。

- 「クリエイティビティ＝アイデア+創造性」
- 「アイデアは瞬発力（中略）エジソンで
言うところの、天才は99%の努力と1%の
ひらめきの1%の部分」
- 「創造性は持久力（中略）99%はこ
ちらが必要、ということはどう考
えてもこちらが大変（中略）創造
性とは創り、造り、作り

上げること。何かを思いついてもそれを世の中に形として示すことがいかに困難であるかは仕事をした事がある人なら誰でも感じた事がある。」

「クリエイティビティ」というとどうしても特定個人、一部の天才によって生み出されるアイデアそのものを示すものとして捉えがちである。しかし実はそのアイデアという大切な種を、大切に育てて実現していくプロセス全体を指すのではないかと筆者は捉えた。深澤氏はこのように総括している。

「クリエイティビティとは世の中で言われているように「天才」が創り上げていくものではない。個人と個人の連係プレー、つまり組織が愚直なほど0から10まで全てを確実にこなすことではじめて生まれる芸術作品なのではないか。0から10を確実にこなすことで成功するとは限らないが、一つでも手を抜いたら失敗は免れない、そんな世界ではないか。(一部筆者略編) (注2)」

このような考え方は広告業界における「クリエイティビティによるマネタイズ」と「規模の実現」を考える際に大きなヒントとなると筆者は捉える。

2-3. 「クリエイティビティ」という観点から見た広告会社の優位性

上記のように「クリエイティビティ」を二つの要素に分けて考えると、広告会社の「クリエイティビティ」における優位性はより明確になるのではないだろうか。

まず一つ目の「アイデア（瞬発力）」に関して。たとえば前述の「クロスメディアコミュニケーションにおけるプランニングプロセス」においても広告会社の業務を遂行する上で「ストラテジー&インサイト」「コアアイデア」「シナリオアイデア」「ホリスティッククリエイティブ」「構造設計」など、幅広いフェーズで求められる。そしてそれを実現するために、

ブレインストーミング、ワークショップ、対話法、強制発想法など創発性を生み出す効果的な手法も取り入れられている。そして何よりも「アイデアを開発し続ける」というOJTをほぼ日常的に行い、多くは無形知という形ではあるものの、「アイデア発想思考法」のようなものを各人がそれぞれ高いレベルで身につけている。

二つ目の「創造力（持久力）」であるが、実はこちらの側面があるからこそ、広告会社の存在意義は際立つと筆者は考えている。つまり実現されないアイデアは一文にもならない。難しい、新しいアイデアを実行可能なものとしてゆくための力、つまりネットワーク、交渉力、そして何よりも難しいことにチャレンジするという熱意、広告業界のDNAがそれを可能にする。多くのクライアント企業の方たちが広告会社に仕事を依頼するものこの点が大きいのではないかと強く感じる。「クロスメディアコミュニケーションにおけるプランニングプロセス」の図表（前頁）にも示されているがこの実現性（「交渉&実施」フェーズ）の検証から根底となるアイデアの見直しやブラッシュアップなどは当たり前のように何度も繰り返されるプロセスである。日常の業務において、労力や知恵、知見の多くがこの領域に注ぎ込まれるということは、広告業に従事する者にとって共通の認識ではないかと思う。

これら我々が身につけている素地を振り返ってみても、クリエイティビティによる価値創造の担い手、推進者としての能力は決して低くはなく、様々な業界で、そして様々な領域で貢献できることは明らかではないか。問題はビジネス構造の変化を受け、それをマネタイズする「意識・意思」「手法」「規模」であり、顧客であるクライアント企業がそれを広告会社に依頼し、対価を払うことに対する納得性をどう作り上げるかである。

3 シリコンバレーに学ぶバリュー クリエーションビジネス

筆者は2011年3月にシリコンバレーに出張する機会に恵まれた。スタンフォード大学によって設立された非営利研究機関、Stanford Research Institute (SRI)が行うセッションプログラム「The Five Disciplines of Innovation」(注3)に参加するためである。このセッションへの参加を通じて講師の方々やSRIで働く人たちが、さらにはSRIと関係を持ちながら実際に自分たちでベンチャー事業を立ち上げた起業家たちとの交流の機会を持った。そしてこの出会いは新たな発見をもたらし、「価値創造というクリエイティビティ」とその「ビジネス化=マネタイズ化」に関しても様々なことを示唆してくれた。

3-1. 「バリュークリエーション=イノベーション」はマネジメントできる

シリコンバレーと言えば「少数の天才たちが、自分たちのアイデアを、自らリスクを取りながらビジネスに変えてゆく」そんな風土や文化が根付いた世界を代表するエリア、そんな先入観を抱いていた。しかし少なくとも「シリコンバレーの魂」とも言われるSRIが主催する「イノベーション」を冠したセミナーへの参加からは、まさにその真逆の答えが返ってきた。そこで私が学んだのは、「イノベーション」とは、「哲学」でも「精神論」でもなく、「天才の個人芸」でもない、企業などの組織が日々綿々とつむぎ続ける一連のプロセスであり、マネジメントできるもの」ということである。そしてセミナーとは別に、SRIのC.E.O.であるCurtis Carlson氏とお話をさせていただいた際に彼はこう述べていた。『シリコンバレーにおいて「イノベーション」を起こす人たちは「リスクテイカー」ではな

く「リスクリデューサー」である』と。ではこの「イノベーション=バリュークリエーションをマネジメントする」ということが何なのか、いくつかのポイントを紹介する。(注4)

■ (Customer) Important Value

テクノロジーが大きな競争優位性であるSRIが最も大切に、全てのプロセスにおいて帰るべき場所としているのがこのImportant Value。ここで大切なのは、ただ単におもしろいだけのニーズではなく、重要度の高い顧客ニーズ、市場ニーズに集中的に取り組むこと。SRIではこのニーズを全ての基点として、「NABC (Needs, Approach, Benefits per costs, Competition)」という4つの視点で絶えずチェックしつつ、プロジェクトの優位性や正当性、受容性などを検証しながら進めている。

■ Watering Hole

本来の意味は「動物が水を飲みに来る場所」のこと。SRIで実践している組織横断的かつ協力的な環境であり、社員がそれぞれの価値提案を磨く場であり、顧客価値を高めるために集まる場所のことをさす。メンバーのバックグラウンドとしては技術やビジネス、財務、法務部門と非常に幅が広く、必要に応じて外部から専門家を招き、成功に必要なあらゆる視点を網羅して、徹底した議論を重ね、アイデアをブラッシュアップしてゆく。2~8週ごとに集まって価値提案を強化していく。

■ ポジティブフィードバック

出された意見やアイデアを積極的に発展させるためのフィードバックシステム。たとえばプレゼンター以外の参加者を「青組」と「紅組」に分け、「青組」は肯定的つまり「こういう点が良い」というようなフィードバック、「紅組」は改善点つまり「ここをこうしたらもっと良くなる」といった提案に特化さ

せる。役回りを決め、全てにおいてポジティブな視点からフィードバックしてゆくシステムである。

■イノベーションチャンピオン

「天才的ひらめきを得ることは簡単だが、何年も全力で取り組み、イノベーションを実現させることのほうが格段に難しい」という考えの下、どんなことがあってもプロジェクトを成功させる、という気概を持ったプロジェクトの推進者を「チャンピオン」と呼んでいる。この「チャンピオン」は長ければ数年にもわたるプロジェクトの全責任を負い、プロセスを明示、管理しながら確実に遂行していくプロデューサーのような役割を果たす存在と言えるだろう。

3-2. 「クリエイティビティ」プロセスの「明確化」「見える化」がもたらすもの

SRIのセッションプログラムの中でイノベーションマネジメントを実践する典型的な企業として紹介された、世界的に有名なデザイン・ファーム「IDEO」社のプロジェクトの進行の仕方は非常にシンプルでありながらユニークであり、刺激的である。また「クリエイティビティ」というブラックボックスのようなものをどうすれば他者（ex.クライアント）に対してプロセスとして明示し、成果物の価値をシェアし、ビジネス化＝マネタイズ化できるかという視点で明確なヒントを示唆してくれる。セッションの教材として使用されたBBCの取材による「ショッピングカート」の開発ストーリー^(注5)を参考にし、彼らのプロジェクト進行プロセスを要約してみる。

- 1 様々なバックグラウンド（MBA、マーケティング、心理学などのプロ）を持つチームの形成
- 2 キックオフにおいてプロジェクトにおいて重要となる要件の確認、共有

- 3 商品が使われる現場に参加者全員で繰り出して観察調査（簡易エスノグラフィ）写真撮影やインタビューを各自が行い、ビジュアルとサポートコメントで共有
- 4 ビジュアル化されたラフデザインをメインに用いたブレインストーミング
文字要素はあくまでもサポートとして視覚化されたもので行う
- 5 ある程度絞り込まれた方向性に基づきモックアップの作成を通じたプロトタイプリング
- 6 最終モックアップへの絞り込み
- 7 現場に持ち出での最終検証と実際の使用者の反応の確認

こうして文章にして示してしまうと伝わりにくいかもしれないが、実際に彼らの仕事を映像で確認するとそれだけで、彼らの物を作り上げるプロセスに対するワクワクするような高揚感を感じ、自分もそのプロセスに参加、挑戦してみたいくなる。そしてこの映像を見るだけでIDEO社にプロジェクトを依頼する理由が明確となり対価を払ってでも行ってみたいと思える。そして最も重要なこととしてはそれぞれの作業プロセスフェーズでの目的とアウトプットが明確であり、無駄がないこと。そしていずれのプロセスが欠如してもプロジェクト全体としての進行や遂行が難しくなることが納得できること。これらは彼らのビジネスを支える根幹であろう。

そしてインナー的な効果から見れば、プロセスが明確になることによって作業のプロセスが共有化され、再現性が確実に向上するため、チームや組織の共有化されたノウハウとして確立が可能となる。さらには一つの卓越したアイデアを生み出すために天才個人に頼るのではなく、多様な人材を交えたアイデア創発の場と、効果・効率的なプロセス管理やそれぞれの人材が担うべきタスクの明確化がい

かに重要であるかが確認できる。

3-3. クリエイティビティをビジネスにする 熱意

実際にSRIで行われたプロジェクトがスピ
ンオフされ、ベンチャービジネスとして起業
された「プロジェクトチャンピオン=起業家」
の人たちへのインタビューを行った。SRIに
おけるセッションやそこで例示されたIDEO
社のビジネスから得られる知見にも共通する
のは「イノベーション」「アイデア」「クリ
エイティビティ」という知的資産を生み出す活
動をいかにして「ビジネスにするか」という
ことに対する熱意である。マネタイズの仕組
みはもちろんのこと、いかにしてリスクを低
減するか、いかにして共有できる仕組みにし
て一部の人だけではなく、広く多様な人た
ちが参加できるものにするか。「稼ぎ、儲ける」
ための知恵や工夫が随所にみられた。言葉に
するのであれば「職人芸のイノベーションから
仕組みのイノベーション」「プロダクトイ
ノベーションからプロセスイノベーションへ」
「村社会のイノベーションからグローバ
ルのイノベーション」ということである。
（「イノベーション」はそのまま「アイデア」
や「クリエイティビティ」に置き換えること
もできよう。）より普遍的、多様な環境で、
安定して価値を生み続ける「仕組みづくり」
が根底にあることを強く感じた。

このことは知的な創造活動を、メディアコ
ミッションという利益創造システムに頼らな
いビジネスシステムの確立という、これから
の広告会社につきつけられる課題を考える上
で非常に参考になると思う。一部の才能豊か
なクリエイターやプランナーに頼るだけでは
現在の広告ビジネスの規模は保てない。汎用
性や普遍性、応用力を持ちながら高い付加価
値を生み続ける「見えるクリエイティビティ
の仕組みづくり」の追及がこれからは急務で

あろう。

4 クリエイティビティのマネタイズ に向けて

ビジネスモデルの転換を図りながら、現在
の広告業界の規模を維持、発展させていくの
は容易ではない。とはいえ冒頭でも述べたよ
うにその領域へのチャレンジこそが、今広告
業界に蔓延している閉塞感を打破する唯一の
方法であろうと筆者は感じている。シリコン
バレーでの体験やそこで得た知見は、全く違
うと感じていた「別分野」での知見やマイン
ドセットがこれからの広告業界の発展のため
のヒントになると強く感じるきっかけとなっ
た。そこで得られた知見を通じ、これまで
培ってきた広告業界の資産を活かしながら新
しいビジネスに挑戦する上で、「手法論」と
「人・組織」という二つの視点から、筆者な
りの試案を論じていきたい。

4-1. クリエイティブプロセスの明示とプロ トタイピングによるアウトプット

現在の広告業界が関与するプロジェクトに
おいてもその初期段階でスコープ・オブ・ワー
ク（SOW）の提示を行い、プロジェクト予算
を見積るといことはかなり一般化しつつあ
るように感じる。その流れ自体は正しい方向
であるし、重要なのはそのプロセスの納得性
と魅力の向上と、広告業界にしか行えないよ
うなアウトプットの形態の追及であろうと筆
者は考える。すべてのセクショナルリズムを排
し、プロジェクトチームとしてマーケッター、
プランナー、デザイナーがSOWの作成時か
ら一体となり、プロトタイプやモックに代表
されるように、最終的な消費者や顧客との接
点を「具体的に見える・感じ取れる」アウト
プット形態をクライアントと共有しながらブ

ラッシュアップをする。そこに消費者を巻き込むプロセスもふんだんに取り込みながら、創発的な拡大型のセッション形式などでプロジェクトを進行してゆく。現代の発展したテクノロジーや他分野からの人材とのコラボレーションはこれらの取り組みを十分可能にするものである。

そこでの成功事例を積み重ね、実績化し、それをモデルケースとして共有化する。そして新商品や新サービス開発や社会問題の解決、社会インフラ作りなど次々とソリューション領域を広げ、価値創造を仕組化しマネタイズする。その青図を描き拡大する努力を拡大していかななくてはならない。

4-2. ソリューションプロデューサーを中心としたユニットチーム編成の必要性

(ソリューションプロデューサーを核とする3つの理由)

①「クリエイティビティ」プロセス全体をデザインし、推進する

先にも述べたように「クリエイティビティ」とは単発の思いつきやアイデアではなく、その全体のプロセスをデザインし、参加者のモチベーションを高く保ち、着実に実行し、実現するその全体を引っ張ってゆく存在である。前述したSRIにおける「イノベーションチャンピオン」もまさにそのような存在であるともいえよう。SRIにおける「イノベーションチャンピオン」は肩書きやセクションの役割から決められるものではなく、当該のプロジェクトにおいて最も高いモチベーションをもって、どのようなことがあってもそれを実現するという堅い意志をもった者とされている。広告業界においても原則は同様の捉え方でもいいと思うが、これまでの業界の歴史的資産を客観視すれば、そのような資質を持った人材が豊富であること、そしてその存在がこれまであまり脚光を浴びずにきたこと

が一つの問題として捉えられる事がわかる。(4-2 ③参照)

②「クリエイティブプロセスマネジメントを「マネタイズする仕組み」を作る

誤解を恐れずに言えば、優秀なクリエイターやマーケッター、プランナーの高度な芸当をマネタイズすることはそれほど難しくない。一番の課題はクリエイティビティのプロセスをマネジメントし、汎用性ある形態とし、多様性のある人材をベースとしつつ、納得性のあるアウトプットを作り続けるかということであろう。そう捉えてくると「ソリューションプロデューサー」を中心としたチーム作りと、この「ソリューションプロデューサー」を中心としたプロセスマネジメントとマネタイズを行う意思と方法論の確立が極めて重要であることが分かる。これほどまでにあらゆる業務プロセスで「クリエイティビティ」を求められる広告業界において、おそらく一番それが発揮しきれてこなかったのが、自分たちの仕事をいかに「マネタイズ」するかという仕組みづくりの領域ではないだろうか。この領域におけるクリエイティビティこそが広告業界の未来を開くと強く感じる。

③「広告業界における優秀な「黒子」という資産を活かす

「プロデューサーの時代」といわれたのはもうすでに10年以上も前のことであろうか。広告業界でも一部のプロデューサーに光が当たることはあったが、その一方でこれまでの数え切れない革新的なアイデアの実現のために注がれてきた努力が目される機会は決して多くはなかったと言わざるをえないのではないだろうか。生活者の目に触れるキャンペーン、商品、イベント、コンテンツ、その実現の裏に隠れた「クリエイティビティ」を「黒子=プロデューサー(≒ Account Executive)」の行いとしてあえて見えないようにすることが美徳とするような文化が少なからずあった

のも事実である。しかしこれからは発想を真逆にし、知的生産活動のプロセスをデザインする「プロデューサー」にこそ、光を当てるべきではないだろうか。そして広告業界において多くの優秀な人材がこのプロデュース業務に従事しているのも事実。このプロデューサーをコアとしたクリエイター、各種プランナーで形成されるユニットをつくり、そのチームによる知的生産活動で対価を獲得してゆく、チームとしての実績やケバピリティを蓄積してゆき、それが価格付けの裏打ちとなる、そのような取り組みを組織的に増やしてゆく必要がある。

5 結びにかえて

今、日本の社会は、多くの苦難に直面している。社会的、構造的な問題に加え、未曾有の天災までもが加わり、明るい未来を感じにくい時代であることは明らかであろう。

ただ、そんな時代だからこそ明るい未来を指し示すビジョンを創造し、そのゴールに至るための創造的なプロセスを描ききることが希望を生み出すのではないか。それは決して一つの答えを見つけることではないはずである。数々の、そして様々なアイデアや可能性の種を大切に育て続けること、一つ一つの活動としては地道であったとしても、強い意志を持って継続して紡ぎ続けること。そのような活動を魅力的に見せ、人々を惹きつけ巻き込み続けることができる「クリエイティビティ」が日本には求められているし、広告業界も広告という概念を取り外して貢献していければと強く感じる。またそれが広告業界にとっても新たなビジネスチャンスにもつながるであろう。広告業界が意識するCSR、企業として社会や国家にできる貢献活動の可能性は大きいし、現に多くの仲間たちがこれまで

広告業界で得てきた知見を活かしながら貢献している。筆者もそのような取り組みに、微力ながら貢献して行ければと強く感じている。

● 参考文献

- 注1) 「クロススイッチ」 ダイヤモンド社
電通「クロスメディア開発プロジェクト」
チーム・著 2008年
- 注2) <http://ameblo.jp/fukasawa-yu/entry-10069279558.html>
- 注3) <http://sri.com/innovation/>
- 注4) 「INNOVATION」 CROWN BUSINESS
Curtis R. Carlson William W. Wilmot
2006年
- 注5) <http://www.youtube.com/watch?v=M66ZU2PCiM&feature=related>

「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
トム・ケリー ジョナサン・リットマン
「欲望解剖」 幻冬舎 茂木健一郎 田中裕 2006年

脱広告のクリエイティビティ

雨海 祐介

(株)博報堂

あまがい ゆうすけ



今回、「クリエイティビティの可能性」というテーマで論文を書くにあたって、僕は「この論文を広告にする」ことを意識しました。下り坂の文脈で語られるこの業界の。あるいは、その中で確実に領域を切り開いている先行事例の。あるいは（おこがましいですが）、広告そのものの。そんな生意気な企みを評価いただけたこと、本当に嬉しく思います。ありがとうございます。そして、やはりこの場を借りて広告を。忙しさにまけてなかなか帰れていないのですが、実家の家族に感謝します。

0 2011年6月1日から考える。

「クリエイティビティの可能性」という課題を前にして、私が最初に想起したのは、2011年6月1日に、伊藤直樹氏、原野守弘氏、清水幹太氏、中村洋基氏、川村真司氏という、出身の異なる5人のクリエイティブディレクターが設立した「PARTY」のことだった。設立に際して月刊誌『ブレン』が行ったインタビューでは、「PARTY」の大きなミッションについて伊藤氏がこのように語っている。

「広告だけじゃない。駅や店舗などの空間、ケータイなどのプロダクトの開発、建物のコンセプト、大きくは街をつくるところまで。これまでクリエイティブディレクションが入り込んでいなかったあらゆる局面で、クリエイティブディレクターが役に立てると思うんです」（伊藤直樹『ブレン』2011年7月号）

この発言からは、伊藤氏がクリエイティビティというものをかなりニュートラルに考えているということが分かる。伊藤氏の中では、クリエイティビティとは、もはや広告という枠に収まらず、広く社会の役に立つもの（あるいは役に立つような物事の考え方）として、位置づけられている。そういえば、伊藤氏は、別のところでも、次のように述べていた。

「最近、“広告”って言葉が時代に当てはまらないから、新しい言葉を探そうって、みんなに言っているんです（笑）」（伊藤直樹『BRUTUS特別編集 合本・真似のできない仕事術』2011年7月15日発行）

折しも、今年カンヌライオンズの名称が変更された年でもあった。カンヌライオンズは、「カンヌ国際広告祭」から、「カンヌ国際クリエイティビティ・フェスティバル」へと名称を変更し、「広告」から「クリエイティビティ」の祭典へ、生まれ変わった。それを『ブレン』は、「脱広告」という衝撃的な言

業で表現した。

広告が、クリエイティビティが、大きく変わろうとしている。そのうねりの中で、私たちは「クリエイティビティとは何か」、そして「その可能性はどこにあるのか」という問いについて、深く考えなければならないフェーズにいるのではないか。

本稿の結論を先に述べてしまおう。私は、「クリエイティビティの可能性」は、「脱広告のクリエイティビティ」にこそ存在している、と考える。広告を突き抜けたクリエイティビティ、あるいは、もはや広告とは呼べないようなクリエイティビティに、可能性を感じている。

この主張のスタート地点は、クリエイティビティという言葉を再定義するところに設定したい。クリエイティビティという言葉はもはや広告屋の専売特許ではない。その言葉の持つ深さを、時代やユーザー（注¹）の変化も踏まえながら、考えたい。そこから、クリエイティビティがより力を発揮するためにはどうすればよいか、議論したい。具体的には、近年注目される広告キャンペーンの事例を用いながら、ユーザーに響くクリエイティビティの3つのパターンを述べようと思う。そして最後に、クリエイティビティの可能性に「脱広告」の視座から、切り込んでいく。

1 クリエイティビティとは何か？

広告における大きな過ちを二つ挙げるなら、それは自慢と利己心である。

（クロード・C・ホプキンス 『広告で一番大切なこと』 1927年）

1-1. クリエイティビティの辞書的な意味

クリエイティビティ=creativityと辞書でひいてみると、【創造的なこと、創造性、独

創力】と出てくる。分かったような、分からないような和訳だが、英語版のウィキペディアでは、「the phenomenon whereby a person creates something new (a product, a solution, a work of art, a novel, a joke, etc.) that has some kind of value」と、定義されている。直訳すれば、「ある種の価値をもった新しいもの（製品、ソリューション、芸術作品、小説、ジョーク、など）を作る現象」となる。つまり、クリエイティビティのアウトプットには「価値」や「新しさ」が付随している、ということだ。このことを前置きとして確認したうえで、クリエイティビティという言葉の意味に、時代を区切って迫っていく。

1-2. 4マス全盛期のクリエイティビティ

元気で、とりあえず元気で、みんな元気で
（仲畑貴志『サントルーウイスキートリス』1981年）

CMがすごく響いた時代があったということ、私たちはよくきく。CMがキラキラしていた時代があったということ、私たちはよくきく。時間的には、今から20年くらい前、と区切ったらいいのだろうか。たぶん、その噂は本当なのだろう。CMだけではなく（いわゆる）広告がよく効いた、という実感は、当時を生きたアドマンなら、みんな持っているに違いない。そういう時代を、例えば佐藤尚之氏は次のように表現している。

新商品を出せば興味を持って歓迎された時代。コピーライターやCMプランナーなどの広告制作者が花形職業だった時代。健全な物欲が肯定され、大量消費が善とされたあの時代。広告がよく効いていた時代とは、つまりはこういう構造だったのである。

（佐藤尚之 『明日の広告』 2008年）

このような時代において、クリエイティブティとは単純に「クリエイティブを生み出す力」だった。そしてクリエイティブとは、すなわち、メディアというビークルに載せる表現プロダクトだったのだ。この時代の広告表現は、例えば仲畑貴志氏や、糸井重里氏や、東條忠義氏や、そういった或る種の「職人」たちによって、生み出されてきたものである。つまり、それ自体が芸術作品だった。そのため、クリエイティブティが本来的に孕むはずの「価値」や「新しさ」は、その商品自体にほとんど内包されていた。本稿では、このような4マス全盛期のクリエイティブティを、「職人的クリエイティブティ」と呼ぶことにしよう。

1-3. メディアニュートラル時代のクリエイティブティ

ところが、前節で見たような時代は、1990年代後半以降急速にその色を失っていった。それは紛れもなく、インターネットメディアの台頭によるメディアニュートラルな時代の到来に起因するものである。このような時代を、須田和博氏は「見てもらえない時代」と表現した。

ネットが普及するにつれ、「わざわざ広告に教えてもらわなかったって……」という世の中になったということは、みなさんが日頃から感じているとおりだ。

(須田和博『使ってもらえる広告』2010年)

このような時代においては、当然、クリエイティブティという言葉の意味も変わってくる。今までのように、職人的なディレクターが表現プロダクトを生み出すことを、クリエイティブティとは言ってられない。なぜならそれを載せるメディアが日進月歩で変化しているから。もっといえば、メディアが進化

し、ユーザーがメディアを選んで使いこなすようになったために、「どんなメディアに掲載してどのようにアプローチし、どんな行動を誘発してどのように店頭に行かせ、どのように買わせてどのように評価してもらうか」というところまで、クリエイティブの中で一貫して考えなければならなくなったからだ。みんながテレビを見ていると思ったら大間違い。しかも、だからといって単純なクロスメディアでは、結局ユーザーには振り向いてもらえない。

一言でいえば、「ユーザーと商品とのコミュニケーション」が、すなわち、クリエイティブになったのである。そして、コミュニケーションのもたらす「価値」や、それそのものの「新しさ」が、クリエイティブの本質になってきたのだ。ユーザーと商品との出逢いの物語を作ること。無理のないように、けれども感動的に、ストーリーを紡ぐこと。そのためには、あらゆる固定観念を排除して、メディアも表現もニュートラルに考える「脚本家」が必要である。

現代において、クリエイティブティとは「ユーザーと商品とのコミュニケーションをデザインする力」だ。本稿ではこのような現代のクリエイティブティのことを、「脚本家的クリエイティブティ」と呼ぶことにしよう。

1-4. 職人から脚本家へ

今までの議論をまとめてみよう。時代が下るにつれて、私たちはクリエイティブティというものを再定義する必要が出てきた。それは大きくみれば、職人的クリエイティブティから脚本家的クリエイティブティへの変化だ、と言える。4マスの影響力が強かった時代は終わり、ユーザーが広告を見なくなった時代においては、ユーザーと商品を結びつけるような物語を如何に描けるか、がクリエイティブティの「価値」になり「新しさ」にな

る。ストーリーの中で、ユーザーと商品とがエンゲージすることで初めて、ユーザーはそれを自分ゴトとして受け入れるのだ。

2 脚本家的クリエイティビティの現在

物語は、しばしば——もしそれが正当な物語であればということだが——自立した生命体として、それ自体の資格でひとりでの動き始める。そして予期してもいないときに、あつと驚くような真実の側面を、作者や読者に垣間見させてくれることになる。

(村上春樹 『村上春樹 雑文集』 2011年)

2-1. ユーザーが探偵になる

それでは具体的に、どのようなストーリーを描けばよいのだろうか。本章では、近年注目されているクリエイティブの事例から、有効なストーリーのパターンについて論じたい。ストーリーの中でユーザーが演じる役割によって、3つに分類している。すなわち、①探偵、②クリエイター、③主人公、である。

ユーザーに難問を出す形のクリエイティブは、最もポピュラーなストーリーの1つである。答えを知りたい欲求＝知的好奇心は人間にとって普遍的なインサイト。だからユーザーは、キャンペーンの文脈の中に、自然と自分を探偵のように浸透させることができる。

例えば、株式会社アデランスの「アデランスは誰でしょう」キャンペーン。ユーザーはこのCMを観た瞬間に、探偵として振舞い始める。そして、同じようなCMを観た仲間とこの謎について話し合い、答えが発表されると皆で省みる。他にも、株式会社ネクストの「ホームズくん史上最強の難問」も同様である。また、この文法を更に極め、特定のクラスターに対して密なコミュニケーションをすることも可能だ。例としては、auの「クイズ

鉄道王決定戦」が挙げられるだろう。このように、ユーザーがクライアントからの挑戦にこたえるというストーリーが、まず1つ、有力である。

2-2. ユーザーがクリエイターになる

次に考えられるのは、ユーザーが作る、という脚本である。SNSが普及し、User generatedなコンテンツが世に溢れているが、そのような現象は、「自分でものづくりがしたい」、「自分で表現して発表したい」、というユーザーの自己実現欲求の表れ。同じインサイトに根ざしたストーリー戦略なら、勢いよく市場に展開されていく。ここではユーザーも1人のクリエイターになれるのだ。

例えば、ロッテFit'sの「ダンスコンテスト」はその好例だろう。また、江崎グリコのアイスの実「AKB48押し面メーカー」もここにカテゴリズ出来ると思う。それぞれに露出の仕方は違うが、ユーザーのためにキャンペーン内に余白を残しているところは共通している。そして、その余白の部分にユーザーを巧みに誘導し(例えば前者「ダンスコンテスト」の場合、コンテストで優勝したユーザーにはCMへの参加権が与えられる)、余白を「埋めさせる」ことで、キャンペーンを「共創」するのだ。

他にも、昨今急激にその多様性を高めた、ユーザーの属性が反映されるミュージックビデオもこのタイプの脚本である。最近の例では、SOURの『映し鏡』や、OKGOの『All Is Not Lost』が好例だろう。いずれも、ユーザーが参加する余地を残した、行間が巧みな脚本を描けている。

2-3. ユーザーが主人公になる

もっと思い切って、そもそもユーザーありきでクリエイティブの脚本を構想することもできる。例えば、JR九州の九州新幹線

「THE 250KM WAVE」。このCMの主演は九州のユーザーたち1人ひとりである。キャンペーンを担当したアートディレクター正親篤氏は次のように話す。

このCMは、当日参加してくれた人たちの、予想外のパワーでできあがっています。そういう意味では、完全に我々は負けています。
(正親篤『ブレン』2011年8月)

小説家や漫画家が、ときどき「キャラクターが勝手に動き出す」という表現をする時があるが、例えばこの「THE 250KM WAVE」の撮影も、そういった感覚があったに違いない。ユーザーたちが主人公となって、広告の送り手側・作り手側の書いた脚本の枠を自然と越えていったのだ。同様の例として、Samsung Mobile Galaxy S II 「SPACE BALLOON PROJECT」も挙げることができるだろう。いずれのキャンペーンも、ユーザーが主人公になっていて、彼ら・彼女たちがいなければ成立しないようなストーリーを描き、実際に成功させている。

2-4. ユーザー主語のコミュニケーション戦略

以上、脚本家的クリエイティビティの事例を3つのタイプで分けてみてきた。脚本家的クリエイティビティの特徴は、ユーザー主語のクリエイティビティであることだ。現代において、「クリエイティビティとは商品とユーザーとのコミュニケーションデザインする力である」、ということは前で述べたが、そのコミュニケーションの主語はあくまでユーザー側になければならない。だから極端に言えば、商品を企画する段階からユーザーファーストでなければならないし、キャンペーンを構想する際にもその視点は必須になる。

どんな素晴らしい製品も、どんな素晴らし

いサービスも、その「生命」を決めるのは、すべてユーザーだ。

(須田和博『使ってもらえる広告』2010年)

ユーザー主語のクリエイティビティというものを意識することで、私たちは広告の大原則を自分自身に対してリマインドすることができる。素晴らしい広告かどうかは、カンヌが決めるのではなく、ユーザーが決めるのである。要は、ユーザーが動くようなトリガーを持った脚本を書けるかどうか、なのだ。

3 クリエイティビティの可能性の彼方へ

3-1. ユーザー主語からユーザー主導へ

ここまで、脚本家的クリエイティビティが現代におけるクリエイティビティの可能性である、ということを述べてきた。商品自体に価値や目新しさが備わっていた時代は終わり、表現は機能の差を訴求するところから関わり方を提案する＝ストーリーを示す方にシフトしている。

ここからは、クリエイティビティの可能性の、その先を考えてみたい。脚本家的なクリエイティビティには現時点では非常に「可能性がある」。ユーザーを主語にしたストーリーを描くことで、ヒットのフィージビリティが高まることは確実だ。

しかしここで、もう一歩踏み込んでみてはどうだろうか。つまり、「その脚本を書くところからユーザーに任せてしまっは…」というのが、私の提案である。この考えのもとになったのは、日本コカ・コーラ江端浩人氏のブログポストだ。氏は、学生団体applim+^(注2)のアプリ企画コンテストを振り返って、次のように述べる。

(前略) …「数多くのマーケティングアイ

デアの中から、ブランドの価値観や世界観に基づいて提案を拾い上げ、そこに新たな意味を与え多くの人と共有（施策を実施）する」…（中略）…仮にこの考え方を「キュレーション・マーケティング」と呼ぶのであれば、筆者はインターネット時代に則していると考ええる。…（中略）…自分で良いアイデアを出すのは当然であるが、今後はターゲットが自ら出している良いアイデアを見つけ、それを現実的にどのようにハードルを乗り越えて実装につなげるか検討するということになるのではないだろうか。

（江端浩人 <http://www.advertimes.com/20110907/article28753/>）

この主張はかなり挑戦的だが、時代の理に適っている。マーケティングは、何もマーケットのものではない。その商品に一番接しているユーザーからも、そのようなアイデアは出てくるはずだ。

クリエイティビティもしかり、である。職人的から脚本家的に、クリエイティビティの本丸が移行していくにつれて、ユーザーのクリエイティブへの関わり方も変化した。次なるクリエイティビティの可能性を模索するとすれば、それはユーザーによるストーリーテリングの中にしかない。脚本型クリエイティビティの弱点は、それが予定調和と紙一重であること。本当にユーザーを動かすクリエイティビティは、予定調和の、その先にある。

3-2. ストーリーテリングの予定調和を超えて

萌芽は、九州新幹線「THE 250KM WAVE」の中に見え隠れしている。正親氏の敗北宣言がその証拠である。また、「SPACE BALLOON PROJECT」においても、そのような現象がみられた。最後のバルーンで高度計が壊れるトラブルが発生したとき、クリエイティブチームは、Twitter を通じて視聴者に問いかけた。

「もう一回上げさせてください」、と。このとき、打ち上げ3日間の通算Tweet数の約半数から応援メッセージが送られたという。これは計算づくの広告ではない。ストーリーの主導権は、確実にユーザーに移りつつある。

これらのキャンペーンにおいて、おそらくユーザーは商品やサービスの世界観に没入して楽しんでいただろう。これが広告であるとか、広告ではないとか、考えている人たちはいないと思う。逆にいえば、広告ではない広告、広告らしからぬ広告が、これからの広告のメインストリームになっていくのではないだろうか。京都造形芸術大学客員教授の小崎哲哉氏は、『広告』2010年7月号で次のように述べている。

広告の限界とは、何が広告で、どこから先は広告でないのか…つまり広告に固有の性質を問う広告が究極の広告だとおもうんですよ。（小崎哲哉『広告』2010年7月）

折しも同号で、レイ・イナモト氏は次のように述べていた。

いま僕がやろうとしているのは、“広告ではない広告”を作ることだ。

（レイ・イナモト 『広告』 2010年7月）

冒頭での伊藤氏の発言の中にも、2人と同様の感覚が、含意されていないだろうか。

広告の境界が揺らいでいる。けれどもその揺らぎの中にこそ、クリエイティビティの可能性が潜んでいる。「脱広告のクリエイティビティ」こそ、私たちが今最も発展させなければならない可能性なのである。

4 2011年3月11日から考える。

誰かに何かを伝えるという行為。伝えたいという感情。そのことに、僕はマジになっていた。…(中略)…僕はそこに曖昧なイメージの喚起は用意しなかった。僕はそこにリアルだけ求めた。(佐倉康彦 『最新約 コピーバイブル』 2007年)

私が広告業界を志したのは、意識下では、高校時代の経験にまでさかのぼるのかもしれない。私の高校は、文化祭でかなりの盛り上がりを見せる。教室を1つ使い、クラス対抗で企画を行い、来場者の人気投票で1位を決める。3年生の時、私たちのクラスは「地震体験アンビリバボー」というベタベタな企画名で、地震をテーマにしたアトラクションを作成し、見事校内でグランプリを獲った。あの時、来場者にリアルな揺れを体験してもらうために、私たちは夏休みの間、大工に弟子入りした。受験勉強よりも、この企画に感動するお客さんの顔を想像する方が楽しかった。お客さんは皆感心し、感動し、楽しんでくれたていた。とことんリアルな体験を追求した結果だった。

あれから5年、今度は本当の地震が起きた。少なからず私の実家も被災した。広告業界に身を置く意味と、クリエイティビティの可能性とを、結び付けて考えられずにはいられなかった。そして考えに考え、「ユーザーが主人公になるクリエイティビティで、ユーザー自身の満足感や充足感を最大化する」ということに思い至った。長い復興への道のりにも、きっとストーリーが必要だ。そのストーリーは、きっと脚本も主人公も私たち自身であり、そこから生まれるクリエイティブはきっと、世界に向けての日本の広告になる。「脱広告のクリエイティビティ」に宿る、「クリエイ

ティビティの可能性」とは、すなわち、人間の可能性なのかもしれない。

● 参考文献

※主な参考文献リストを、五十音順で列挙。

※ウェブサイトについては、本文中に引用先のURLを記載。

注1) 本稿では、消費者や生活者とよばれる人たちのことを、ユーザーとよぶことにする。

注2) 「学生団体applim」(アプリム)とは、大学生を対象としたマーケティングコンテスト。時代にとって新しいマーケティングツールに注目し、2010年夏には「ソーシャルアプリ×マーケティング」を、2010年秋には「スマートフォン×マーケティング」をテーマにしたコンテストを開催。

「広告の迷走」 梶祐輔 2001年

「広告でいちばん大切なこと」

クロード・C・ホブキンス 2006年

「次世代メディアマーケティング」

ケント・ワertime他 高広伯彦 監修 2009年

「明日の広告」 佐藤尚之 2008年

「キュレーションの時代」 佐々木俊尚 2011年

「使ってもらえる広告」 須田和博 2010年

「最新約 コピーバイブル」

宣伝会議コピーライター養成講座 2007年

「みんなに好かれようとして、みんなに嫌われる。勝つ広告のぜんぶ」 仲畑貴志

「『応援したくなる企業』の時代」

博報堂ブランドデザイン 2011年

「ネオ・デジタルネイティブの誕生」

橋元良明 他 2010年

「村上春樹 雑文集」

村上春樹 2011年

銅賞

クリエイティビティの可能性

クリエイティビティを使うプロとしての、新たなビジネスフィールド

柳澤 英輝

(株)電通

やなぎさわ ひでき



まず、日本広告業協会の皆様、また、社内、社外で様々な形でお世話になっている皆様に、この場を借りて深く御礼申し上げます。

広告業界には、まだまだ様々なお金になるノウハウが埋もれているのではないかと思います。最近感じていることです。今回は、クリエイティビティの周辺でいかにビジネスを創るかということ論じましたが、あくまで一例だと思えます。広い視野と深い目線をもって、新しい可能性にチャレンジしていきたいですね。

1 はじめに

これまでの広告業界は、メディアバイイングによる収益や販促物などの制作物による収益など、具体的なものを納品する際に生まれる収益に依存していた。しかし、メディア構造の変化や制作物単価の下落などにより、これまでと同様の収益を確保することが困難になってきている。

広告業界が、今後その規模を維持・発展させていくためには、どのような収益源を確保すべきなのだろうか。他業界と比べて、広告が持っている稼げる強みとはどのようなものがあるのだろうか。

本稿では、広告業界が新たな収益源を得るための武器としてのクリエイティビティに注目し、そのために必要な要素を考察しつつ、まだ顕在化していない新たな可能性について探るものである。

2 クリエイティビティを収益源とするために

2-1. 3つの大きなハードル

現在でも、見方によってはクリエイティビティで収益は上がっている。例えば、2011年3月期の決算において、大手広告会社の売上の中でクリエイティブが占める割合は、電通が12.8%、博報堂DYホールディングス10.8%であり、1割以上の売上をあげている。(両社HPを参照)。その際の費目は、制作費とその管理費、媒体費といった実際のもをを介在させた費目と、企画費が中心となる。しかし、媒体費は頭打ちであり、また制作費が今後大幅に増加するとも考えにくい。また、企画費も、現状の広告作品をつくるという極めて狭義の部分にのみ発生しており、ソリューションアイデアに対して払われているものではない。このような状況下では、クリエイティブ制作に携わる部門以外の部門を支援できるほどの収益は上がらないと考える。

では、クリエイティビティそのもので収益

を上げるには、どのような問題があるか。私は、大きく分けて三つのハードルがあると考える。第一が「概念の曖昧さ」。第二が「不可逆性」。第三が「過剰な期待」である。それぞれについて、以下に述べる。

「概念の曖昧さ」とは、何を指してクリエイティビティと言うかということの共通理解がなく、クリエイティブという言葉がその場面に応じて、異なった意味で用いられるということを指す。広告会社の中でも立場は分かれており、最も狭義に広告のコピーやグラフィックなどの表現要素についてのみを指してクリエイティビティという人もいれば、マーケティングロジックの中にもクリエイティビティがあるという人もいる。そのような状態であるために、広告業界以外ではより混乱された形で言葉が用いられており、単純にクリエイターを名乗る人がアウトプットするものこのことを指していたり、広告の世界に留まらず、ビジネス上の素晴らしいアイデア全てのことを指していたりする。したがって、クリエイティビティを売り込もうと考えても、人によって期待することが違ってしまふ。これが一つ目のハードルである。ただし、多くの会社においては、「クリエイティビティを発揮することを専門にしている」職種は存在しないため、クリエイティビティというものが、ある畏敬の念を持って迎えられることが多いということは、チャンスとして考えておくべきである。

第二の「不可逆性」とは、どれだけ考え出すのに苦労したアイデアも、事後に見るとなんでもないことのように見えてしまうという問題で、「コロンブスの卵」問題とでも言い換えられる。優れたアイデアやソリューションは、それ自体が突飛で奇抜なものとは限らない。むしろ、出てきたアイデアを後から知ってみると、当たり前のように思えることも多い。あるいは、自分でも近いことを一度考

えていながら、可能性がなさそうに感じて捨てている道であることもある。実は、ほんの少しの差によって、卓越した結果をもたらすアイデアになっているにも関わらず、そこには気付かない。そして、そのように感じてしまうと、クリエイティビティにフィーとしてお金を払おうと思えなくなる。これが二つ目のハードルである。もちろんその細かな差に多大な価値を感じ、対価を払おうとするクライアントも存在しているが、そのようなアイデアの目利き作業は、アイデアを考えている側でも容易ではなく、属人的な要素が大きい。安定的な収益源とするためには越えなければいけないハードルである。

第三の「過剰な期待」とは、クリエイティビティというものが良く分からないだけに、特効薬のように、何でも解決してくれるのではないかと思われてしまう問題である。当たり前前の話だが、クリエイティビティは魔法の杖ではなく、複合的に存在するあらゆる問題を一発で解決することなどあり得ないし、1つのコンセプトから毎回想像を絶するようなアイデアが出てくるわけでもない。それにも関わらず、そこが肌感覚として理解できていない人は、想像もしないような凄いものが出てきて、それだけで全てが解決するのではないかという幻想を持ちがちになる。「Business Dynamics」(John D. Sterman)の中で、現代に起きている問題はシステム上の問題であり、システム思考が解決には必要となる。ただし、どんなに優秀な人でもこれぞと思ったことを、全てが解決するのではないかとつい行動してしまう、という趣旨のことが書かれている。クリエイティビティは、天から降りてくるように錯覚されることがあり、このような誤解を受けやすいものである。これが三つ目のハードルである。このような形で期待値だけが上がると、アウトプットが期待を上回ることができなくなり、安定的に収益を上

げるということができなくなる。

このように、クリエイティビティそのもので稼ぐためには三つの大きな問題がある。どうすればこれらの問題を解決し、収益源として扱うことができるのであろうか。

2-2. クリエイティビティ・マネジメント

前述の三つのハードルを越えるためには、我々広告業界は、クリエイティビティをマネジメントすることが求められていると考える。ここで言うマネジメントとは、単純に制作を管理することではなく、もっと広範な概念を指す。すなわち、クリエイティビティという「言葉／イメージ」「範囲」「効能」を管理するということであり、結果として広告業界自体が振り回されずに、管理下におくということにつながる。前述の三つのハードルに対応して、このマネジメント概念をもう少し詳しく述べる。

まず「概念の曖昧さ」という問題である。われわれ広告業界は、あらためてクリエイティビティとは何かを規定することが求められているのではないかと私は、せっかく世に浸透している「クリエイティブ」という言葉をうまく使って、収益をあげたいと考えているが、だとすると、クリエイティブ、クリエイティビティという言葉は濫用することは避け、戦略的に、大切に使うべきであろう。その際に、収益につながる言葉の定義とは何が適切なのか。伝統的な広告業界のように、広告表現をつくることのみとするのはさすがに間口がせまいし、一方で、あらゆるものがクリエイティビティだとするのは、言葉の安売りになってしまう、それによって収益機会を逃す懸念もある。あらためてクリエイティビティを考えると、それは今までにないものを発想することであり、すなわち「ジャンプ」することである。これは広告表現だけに限った話ではない。このクリエイティビティの本

質は、「クリエイティブジャンプ」という言葉に端的に表れている。誰が考えたかに関係なく、積み上げだけでは到達しない場所に「ジャンプ」することをクリエイティビティとして定義することが、最も付加価値を高めやすいのではないかと考える。

次の「不可逆性」と三つ目の「過剰な期待」は、二つを一緒に論じたほうがわかりやすい。現在、クリエイティビティを発揮すべき場面は「何のために」「何を」「どうやって」解決するのかということが明確になっておらず、何となく考えることになる場面が多くはないだろうか。ここに大きな問題がある。着実に積み上げたものを粛々と実現すべき場面で、必要のないクリエイティビティの発揮を期待されることもある。すなわち現在の広告業界は、クリエイティビティがその作業の中において、何をどのように解決すべきなのかという「クリエイティビティを仕事全体の一部分として切り分けられるような」作業のマネジメントができていない。もちろん、個別の制作作業において十分にマネジメントができている場面もあるが、あくまでスタッフをうまく活用するためのマネジメントであって、クリエイティビティの範囲を明確にするようなマネジメントではない。必要なのは、どこからどのようにジャンプするのかということ、事前にクライアントと明確に共有しておくことである。

正しい現状の認識と、そこをクリエイティビティによってどう解決するのかということがクライアントと正確に意思統一できていれば「不可逆性」問題はかなり解決される。アウトプットが、何を解決しているのかが明快になるからであり、気づけそうで気づけなかったアイデアの価値に光を当てることができる。また、「過剰な期待」問題は、当然のように生じなくなる。事前に解決すべき範囲を明確にするからである。

特にコンサルティングに近い業務であれば当然のことではあるが、案件をスタートする前に、全体のスコープをつくる。それによって、その案件で検討する範囲や解決すべき問題をクライアントと共有しておく。アイデアや戦略といった具体的な形を持たないもので稼ぐためには本来そのような努力が必要になる。同じように、クリエイティビティを収益源とするときにも、その案件で解決すべき範囲とその効果、どこからどのようにジャンプをして何を解決するのか、ということを確認にする「クリエイティビティ・スコープ」とでも呼ぶものが必要となると考える。それができて、われわれ広告業界は、はじめてクリエイティビティを掛け値なしに管理下においたと呼べるし、クリエイティビティで収益を上げていくことにつながるのである。

3 マネジメントの先にあるもの

3-1. 収益源として、未だ残る不安定性

前章において、クリエイティビティをマネジメントし、管理下に置いてこそ、収益源になるということについて論じた。では、クリエイティビティを広告業界の安定的な収益の柱とするために、それで十分なのだろうか。結論から言うと、二つの側面から不足している。この章ではその問題点について論じ、その先にあるビジネス上の考え方を提示したい。

一つ目の問題点は、「ジャンプ」することに対してフィーを受け取るというビジネスを導入するハードルの問題である。これまで、コンサルティングという形を除いて、ビジネス上のジャンプをしたアイデアそのものに対してお金を払うという、商習慣を持っているクライアントはそれほど多くはない。一案件一案件の交渉を積み重ねていくこととなり、

徐々に導入を進めていくことはできるであろうが、それほど簡単な道ではない。また、これは広告会社のマーケティング部門が直面してきた問題でもある。

もう一つの問題点は、誰もが常に安定的に「ジャンプ」できるわけではないということである。いいアイデアが出たときは収益が上がるが、出なかったときは収益にならないということを繰り返すのは、事業としてリスクが大きい。これまでは、メディアや販促物という具体的な売り物があつたために、ジャンプできていない場面でもお金がとれていたが、クリエイティビティそのものを売り物にしようとするとうはいかない。世の中にはアイデアを出してそれをお金に換えることによって、成り立っている会社も多数存在しているが、その多くの場合はある程度限られた少数精鋭の社員が、小さなバックオフィスしかない状態で身軽に動くという会社がほとんどである。その場その場でクリエイティビティを発揮するビジネスは、大きな会社の安定的な収益の柱にはなかなかなりにくい。

このように、クリエイティビティをマネジメントしても得られる効果は限定的のように思える。また、マネジメントを進めることにはネガティブな側面も存在する。ブラックボックスが少なくなることで、世の中からの権威がなくなるという側面や、管理が進むことで自由な発想が阻害されるという可能性も考えられる。達成すべき目的や範囲が明確になることによって、結果責任が問われるようになるという問題もある。

そのように考えると、デメリットも大きいように感じられる。ただし、マネジメントを成立させた先には、別のビジネスの可能性が広がっていると考えられる。クリエイティビティを発揮するビジネスに留まらず、その先の領域へ踏み出すことが、現状の割合を超えて、クリエイティビティを収益の柱に育てていく

ことに繋がるのではないか。

3-2. クリエイティビティ・マネジメントという武器

ここで提案したいのは、「クリエイティビティを發揮するビジネス」ではなく、「クリエイティビティ・マネジメントを武器」にしたビジネスである。言い換えると、「クリエイティビティを發揮する」プロという立場ではなく、「クリエイティビティを管理し、活かす」プロという立場をビジネスにつなげるということである。これは、クリエイティビティを管理下におくノウハウを獲得して、初めて実現できる領域である。

現在、多くの企業がクリエイティビティを發揮できないことで課題を抱えている。特に今のように前例が必ずしも有効にはならない時代において課題は多く、複合的な課題をどのように解きほぐし、解決するべきかの指針も持てないこともある。そのときに広告業界は、クリエイティビティを發揮し、問題解決をするプロであるだけでなく、①全体の中で、發揮すべき場所を整理し、指摘をするノウハウを持つ、「クリエイティビティの有効な使いどころを知るプロ」であり、②人材を豊富に抱え、育成するノウハウを持った「クリエイティビティ人材を育成するプロ」であり、さらには、③多くの人材がクリエイティビティを發揮しやすくするための「クリエイティビティ人材を使いこなすプロ」である。クリエイティビティ・マネジメントの概念が成立していると、これらのプロであることを堂々と主張でき、そしてそのプロに対するニーズは決して小さいものではないであろう。それによって、クリエイティビティを發揮し、その率で勝負するビジネスだけでなく、安定した仕組みの中で収益を上げるビジネスに取り組むことができる。次章では、このクリエイティビティ・マネジメントを中核能力とした

場合に考えられるビジネスの可能性を考察し、いくつか具体的な展開の例を提示したい。

4 新たなソリューションの形

4-1. ジャンプ・ポイント・コンサルティング

クリエイティビティをマネジメントする上で、その案件で解決すべき範囲とその効果、どこからどのようにジャンプをして何を解決するのか、ということを確認する「クリエイティビティ・スコープ」とでも呼ぶものが必要である、ということをも述べた。当然のことだが、クリエイティビティを行使するプロセスには、商流全体を見渡してジャンプすべきポイントを見極める段階がまずあり、その上で發揮する段階があり、それをジャンプする前に明示しておくということだが、ここができていると、ひとつのビジネスの可能性が存在する。それが、「ジャンプ・ポイント・コンサルティング」とでも呼ぶべき領域である。

クリエイティブジャンプをどこでつくのかということ、現在ビジネスの流れの中では、あまり意識されていない。特に課題が複合的になっている現代では、問題が取り組み可能な課題にブレイクダウンされる前に、一気にクリエイティビティで解決してしまうという傾向もみられる。しかし、クリエイティブジャンプは、あくまで課題解決をする上での一手法にすぎず、ジャンプするには適切な場面が存在している。仕事の全体像の中で、積み上げる部分、過去の流れに従う部分、ステークホルダーの意見をくみ取る部分、そしてジャンプをすべき部分などにまずは切り分ける。その上で、誰が、どのように、何を解決すべきなのかを明らかにし、特に、クリエイティビティを發揮してジャンプしなければいけない部分を明らかにする。そのように、

クライアントの業務プロセスに対するコンサルティングの一手法として、「ジャンプ・ポイント・コンサルティング」は価値を生み出すと考える。

以下に実例を挙げる。(実際の案件を下敷きにしているものの、あくまで仮想のイメージである。)

依頼：リニューアルを行うものの、予算が少ないために店頭中心で訴求する。については、その店頭コミュニケーションを有効に機能させるPOPを開発してほしい。

結果：過去の経験より、この商品カテゴリーの店頭は既に競争軸が明らかであり、あるファクトを提示することがほぼ全てである。店頭POPに関してはある基準に則ってファクトを選定し、それを見せるものを制作していく。それよりも、クリエイティビティを発揮すべき場所は、販売のチャネルそのものにあった。これまでを踏襲して店頭販売を続けるのではなく、ダイレクトチャネルを開発していくことがリニューアルの成功に繋がった。

このように、クリエイティビティを発揮する部分を案件全体の中でどこに設定するのかという、業務プロセス自体をコンサルティングすることが、クリエイティビティ・マネジメントのプロとしてできる一形態になるのではないだろうか。

4-2. クリエイティブ人材育成

クリエイティビティは、本来誰にでも備わっているものである。しかし、現実には、誰もがクリエイティビティ溢れる人材ということにはならない。クライアントから、「うちの社員からはこのようなアイデアは出てこない」という声を聞くことがあるが、このよ

うな悩みを持っているクライアントは意外と多い。そのような立場から見ると、クリエイティブという職種は、不思議の国からやってきた人であり、どうすればそのような人材が育成できるのかについて疑問を持っている。

図抜けたクリエイティビティを持つ人材は育成できるものではない、ということは一面で真理であろう。ただ、一部の例外を除き、多くの人材は、訓練によって、よりクリエイティビティを発揮しうる人材になっていく。そのノウハウを活用することで、普通の人材がよりクリエイティビティを発揮できるようにし、平均的な人材のレベルを上げるというクリエイティビティ人材の育成そのものを研修ビジネスにすることはできないか。James Webb Youngは、著書「A technique for producing ideas (アイデアのつくり方)」(1940)の中で、アイデアとは既存の要素の新しい組み合わせであり、既存の要素を新しい組み合わせに導く才能は、物事の関連性を見つけ出す才能に依存するところが大きい。そして、後者の才能は訓練で向上させることが可能であるということを書いている。これは今なお通用する真理であろう。

その訓練のやり方について、私の考えを以下に述べる。私自身は、アイデアが出る人材かどうかということは、大きく三つの点によって考えている。一つは、自分がアイデアを出せる人間であるという自信を持っているかどうかであり、二つ目は、考えるためのフレームワークを持っているかどうか。最後に、アイデアをたくさん出すという経験である。一つ目については、ある成功体験のあと、急にアイデアを出せるようになる人材を見かけることがあるが、そのように自分でできないと思っていると、いいアイデアは浮かばない。あるいは浮かんでも否定してしまう。そうならないように自信を植え付けることが、クリエイティビティを発揮するための第一歩

である。二つ目であるが、クリエイティビティに溢れていると評価を受けている人に聞いてみると、当たり前のことながらでたために考えているわけではない。自分なりの考えるフォーマット、フレームワークを持っており、そこに従って、自分の中でああでもない、こうでもないという試行錯誤しながら、アイデアを生み出し、あたたため、大きくしていく。そのフレームワークを持たない人は、どこからどう考えればいいのかかわからず、結果としてクリエイティビティを発揮できずに終わる。そして、三つめで反復して行うことにより、アイデアを生み出すための脳の回路が少しずつかたちになっていく。

この三つを体得できるようなプログラムを体系化することで、クリエイティビティを発揮する人材が生まれてこない、という多くの企業に対して研修ビジネスを仕掛けることが可能になる。クリエイティビティ・マネジメントを中核としたときに、世の中からの漠然としたイメージを活かし、広がり期待できるビジネスフィールドである。

4-3. クリエイティブ人材マネジメント

前節では、クリエイティビティを発揮できる人材をどのように育てるのか、という視点からの人材育成ビジネスについて論じた。一方で、逆の視点もある。すなわち、どのように管理すれば、社員がクリエイティビティを発揮しやすくなるか、という視点である。よく、始めはモチベーションが高かったクリエイティブな人材が、仕事が進むにつれて積極的に考える姿勢を失っていく場面を見かける。これは、多くはその仕事全体の体制の中で、やる気を失わせるマネジメントが行われているからであり、会社全体にとっては大きな損失になる。Richard Florida は、「The Flight of the Creative Class (邦題：クリエイティブ・クラスの世紀)」(2007)の中で、

クリエイティブな仕事に携わる人々全てをクリエイティブ・クラスとして定義し、知識社会になると個人個人がもつクリエイティビティを活用しなくては、イノベーションが生まれなかったが、会社が成長するために、いかにクリエイティビティを発揮させるか、という課題が突きつけられている。

一般的に、決められた仕事を粛々と進めていく場合と、クリエイティビティを発揮しなければいけない場合では、その管理の仕方に違いがあつて当然である。後者の方が、より厳格に管理される局面もあるであろうし、もちろん自由で放任な局面もあつていい。そのように、社員のクリエイティビティを活かすための組織をつくるアドバイスをすることが、三つめのビジネスフィールドである。先ほどの人材育成が研修ビジネスなら、こちらは人事コンサルティングに近い。

これは、既存のクリエイティビティを十分に発揮している組織が参考になるはずであり、クリエイティブ部門を抱える現状の広告業界は、この分野のプロであると言える。モチベーション高く、クリエイティビティを発揮し続けている人材が多く所属する組織のつくり方には、彼らを気持ちよく働かせるための機能がビルドインされているはずである。それをうまく生かして、ビジネスに変えていくということになる。

5 終わりに

クリエイティビティという言葉は、何を指すのか難しい。ただし、曲がりなりにも広告業界はクリエイティビティある業界だと世間から、(少なくともまだ)思われていることは大きな資産であろう。そしてどの業界も、クリエイティビティある人材を、強く求めている環境は大きな追い風である。

広告業界が、その資産を活用し、収益に変えていくためには、クリエイティビティを発揮するという従来の発想ではない転換が有効である。これまでクリエイティビティを使いこなしてきたプロフェッショナルとしての立場を活用すれば、まだまだビジネスフィールドは広がってくる。

本稿では、業務プロセスのコンサルティング、人材の育成、人材マネジメントという三つの観点から新たなビジネスの可能性を論じたが、これ以外にも様々な可能性が存在しているだろう。時代の変わり目の中、あらたな収益源を確保するために、絶えずチャレンジしていく必要があると考えている。

● 参考文献

<http://www.dentsu.co.jp/ir/financial/kessan/2011.html> 電通 2011年3月期決算資料

<http://www.hakuhodody-holdings.co.jp/ir/library/pm/HDYir110513.pdf>
博報堂DYホールディングス 2011年3月期決算資料

「Business Dynamics: Systems Thinking and Modeling for a Complex World」
John D. Sterman (2000)

「Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution」
Michael Hammer, James Champy (2003)

「コア・コンピタンス経営—未来への競争戦略」
Gary Hamel, C.K. Prahalad 一條 和生 (翻訳)
(2001)

「A technique for producing ideas (アイデアの
つくり方)」 James Webb Young (1940)

「クリエイティブ・クラスの世紀」
リチャード・フロリダ 井口 典夫 (翻訳) (2007)

銅賞 クリエイティビティの可能性

アウフヘーベン・クリエイティブで未来を拓け ～企業の上流へ。ひとのキモチの源流へ。

市来健太郎 (株)博報堂
いちき けんたろう



考えを俯瞰し整理してみるいい機会となった。直感的には理性と感性を二元論的に区別するのはどうかと思っているし、少なくとも日常でそれらを別々に扱っている感覚はない。ただ、わたしが憧れるのは専門領域が未分化である状態の、人間がもつ根源的な創造力である。それは、非言語的な状態を中心に含む。その非言語領域を記述しようとする試みにおいて、弁証法から生まれたアウフヘーベンという概念が、偶然、近似値なのではないかと感じている。

クリエイティブとは、未来創造の技術である。それは左脳と右脳を激しくぶつけあって新しい視座をつくる技術であり、マーケティングと芸術を高次元に融合することで世の中をあとと言わせる技術である。急速に変わりゆく社会環境とメディア環境のなかで、クリエイティブはあわててそれらを追いかけることはない。むしろ目線高く、より明るい未来を力強く照らす役目を、堂々と果たさなければならない。本論考においては「変わるべきもの」と「変わらないもの」を捉え、クリエイティブの存在意義を再定義し、もう一度強固なものにしたいと考えている。

第一章では、広告の殻をやぶり、外に飛び出していくクリエイティブの姿を観察しながら、ただ薄まっていくのではなく、どこに本質の軸があるのかを探っていく。またクリエイティブの未来を担う鍵として「アウフヘーベン（二律背反からの高次元融合）」の概念を紹介する。続いて第二章では、経営とクリエイティブとの新たな可能性を模索し、第三

章では、今後のクリエイティブの中心となるであろう物語＝ストーリーテリングの技術を考える。最後の章では、キモチとクリエイティブとの関係について再考したい。

第1章 鳥かごから放たれたクリエイティブたち

1. マスベースからキモチベースへ

「大きな物語は終わった^(注1)」(ジャン・フランソワ・リオタール、社会学者)

決して敵を作りたいわけではないのだが、いっそのこと「デンパク」という言葉がなくなればいいと思うのである。なぜならその呼び名はあまりにも短絡的に「マスメディア・ブローカー」を意味して、そこに所属するひとの意志や資質から離れているからである。広告会社の本質は「キモチを扱うプロ」である。

リオタールによると、ポストモダン社会のもっとも分かりやすい傾向は、大衆を一気に動かしたいという政治的都合によって人々の

分散化を邪魔したり、あるいは一つに束ね続けることは「もはや不可能」であるということだ。テレビは2011年の地デジ化でその解像度を一気に6倍に上げた。しかしテレビの番組を見ると、その内容は変わっていない。せっかく豪華な宮殿に引っ越したのにいつものコンビニ弁当を食べているような、ちょっと不思議な空気がお茶の間にある。これなら前のままで良かったとか、なんならケータイで見ればいいんじゃないかと、みな薄々と感じていて、実際にケータイやYouTubeで映像を楽しむひとは増える一方だ。見たいときに、見たいものを見る。これが今の映像である。

マーケティングの世界においても「マスメディアで一方向的に広告する」という「1:N」のモデルは少しずつ縮小してきていて、自分たちの意志でユーザー同士がつながる「N:N」のメディアが急速に広まっている。もうマーケティングは生活者を一括管理することはできない。このように、メディアとマーケティングは、お互いに絡み合いながらお互いに進化を促している状態と言える。

結論から話すと、激変する環境におけるクリエイティブの存亡を、私はまったく危惧していない。ひとのキモチを考えるとという点では、本質は変わらないからである。100年後もひとは恋をするし、ひとは吉野家の牛丼を食べているだろう。単に、メールの仕方やクーポンのカタチが変わるだけなのである。むしろ生活者のレスポンスに直に触れられるメディアが増えることで、キモチの部分が表出しやすくなり、クリエイティブの仕事もしやすくなる。これからのクリエイティブは、マスベースからキモチベースにシフトして、すべてを考え直せばいい。今、大きな物語が終わって、無数の小さな物語が始まった。

2. 止まらない進化

「半導体のトランジスタ数、つまりコンピ

ューターの性能は、18~24ヶ月ごとに倍になる^(注2)」(ゴードン・ムーア、インテル創業者)

これが1965年に発表されたムーアの法則である。その宣言は、ほぼ半世紀前ながら「驚異的な確さ」で予測を現実のものにしてきた。始めの一つ当たり2,200個しか載っていなかったCPUのトランジスタ数は、すでに10億個を上回った。このまま行くと2018年には、人間の頭脳全体のシナプスと同じ数の300億個が、たった一つの半導体だけで実現されるという計算だ。極小のハードにそれだけの集積回路が入るということは、「すべてのデジタルデバイスがますます小さくなり、ウェアラブル=携帯可能になる」ということである。これまで家の中でさわっていた送受信回路の数々。通信、映像、音楽、テキスト、すべてのクリエイティブ接点が、これからも加速度的に「外」に飛び出していく。つまりムーアの法則によれば、クリエイティブ領域は空間的に「無限」となる。

3. 『カンヌ大学』～広告の殻を脱いだクリエイティブたち

2011年6月。初夏のカンヌも、時代の風を受けた熱気であふれていた。58年目を迎えたカンヌ広告祭は、「広告」の二文字をその名前から消し「カンヌクリエイティブフェスティバル」として大きく進化した。広告の枠を飛び越えながら、世界中のクリエイターが、エンジニアが、経営陣が、クリエイティブの新しい可能性を探求するその興奮。朝から晩までセミナーがひっきりなしに続く。Googleのエリック・シュミット社長が考える創造性が発表される。TEDが語る創造性^(注3)。アーティストが語る創造性。脳科学者が、エンジニアが語る創造性。カンヌは、昔のCM品評会の姿から、知的刺激にあふれた未来志向型の七日間大学へと一気に変貌していた。

まるで美大とMITとビジネススクールを合わせたような！

私が会期を通じて、感じたことは大きく2つある。一つ目は、世界中の経営者やエンジニアが自分たちの分野だけでは行き詰まっており「クリエイティブ」にこそ未来への可能性を感じていること。違う言い方をすれば、経営やデジタルそのものは、クリエイティブとの掛け合わせがなければ、つまらないことを彼らが一番知っている。そして二つ目は、これまでの「広告マーケティング」×「広告クリエイティブ」という小さなトルクでは、ひとの心はもはや動かせないということ。これからは「経営」×「アート」×「テクノロジー」のダイレクトな掛け算によって、もっと大きなトルクを作り上げていくことが次世代の主流になるだろう。

4. アウフヘーベンで未来を拓け

「感性がロジックと、ひとつながりの大陸であるということは、むしろ自然なことになるはずだ」(注4) (茂木健一郎、佐藤可士和 対談から)

クリエイティブの概念そのものが、これまでの枠を飛び出さなければならない。

「アウフヘーベン」とは、対立する二つものを融合することで、より高次元の創造性を生み出すこと(注5)。よいクリエイティブは、常に既成概念を超えて、新しい可能性を切り開く。アウフヘーベンの和訳は「止揚」。ドイツの哲学者ヘーゲルによって200年前に考案された思考飛躍への技法で、弁証哲学の最高峰とも言われる。

左脳 vs 右脳。デジタル vs アナログ。マーケティング vs 芸術。人間 vs 自然。短期売上げ vs ブランディング。そのどちらもあきらめてはダメだ。未来を作るクリエイティブは、対立概念をぶつけ合うことで、部分最適の限界を超えていく。まるでカゴから自由に

飛び立つ鳥のように。サムライの佐藤可士和氏はすべての業務において左脳と右脳を高速に行き来しながら判断している(注6)。彼はその工程を「整理」と呼んだが、実際はより高いレベルに行くための「昇華」という概念に近いのではないか。COMME des GARÇONSの川久保玲氏は、ビジネスとクリエイティブの「ジレンマ」を「原動力」とさえ言っている(注7)。同様に現代美術家の村上隆氏の志向も「アニメ」と「美術」のアウフヘーベンと言えよう(注8)。またAppleのステイブ・ジョブズ氏が「デジタル」と「美意識」の両立をMacintoshフォントのデザインから始めたことは有名だ。創造の過程に現れる「見えない壁」。それを本能的に超えてしまうひとだけが一流となる。私はその根源的なヒントが「アウフヘーベン」にあると確信している。

実は、広告業界においては歴史的にアウフヘーベン型人材の活躍が目ままいしい。「バザールでゴザール」や「ポリンキー」で知られる佐藤雅彦氏は、プロモーション局からクリエイティブ局に転籍した天才プランナーである。彼のクリエイティブは、まさに売り場とお茶の間の高次元融合。一度聞いたら店頭まで忘れられない認知科学的アプローチであった。また、シンガタ佐々木宏氏の、社会とがっぷりよつになるようなジャーナリストックで大胆な視点は、若いときの新聞局勤務時代に培われたのではないか。タグボートの岡康道・多田琢両氏や、ground高松聡氏は、新人から営業配属であったと言う。彼らに共通する、クリエイティブを社会現象にまで高める企画力は、営業の最前線として「媒体からマーケティング、クリエイティブ、プロモーションまで」を総合的に見る視野を身につけたことが大きいのではないか。違う角度で、広告業界の優秀な人材に「建築学科」出身の人が多くことは、建築の持つ「意匠性」と「機能性」とをアウフヘーベンする特性が広

告と似ているからだとは私は考える。そもそも広告業界の歴史が、マーケティングとクリエイティブとを高次元融合しながら進化してきた「元祖アウフヘーベン」なのである。

クリエイティブとは部分専門性を超える一段大きな視野である。社会と人との本質を、論理を超えてずばっと射抜くことのできる全体観と言っても良い。広告業界の過去と未来がアウフヘーベンにあるならば、「左脳×右脳」の掛け算こそを、もっとも大切なクリエイティブ進化の軸として改めて定義したい。その掛け算が「求心力」となり、また個々の専門分野のもっとも進んだ技術が「遠心力」となることで、はじめて「軸ぶれせずに拡大していく」本業界の未来が描くことができるのではない。

それでは次に、視点を変えて、企業に対するクリエイティブの可能性を具体的を見ていこう。

第2章 クリエイティブ×経営へ

1. クリエイティブは思想をカタチにする

「無印良品のコンセプトは、デザイナーの美意識と、起業家のビジョンの交換から生まれた^(注9)」(原研哉、武蔵野美術大学教授)

無印良品の店に入ると、誰もがその「強い意志のある透明感」をはっきりと感ずることができるだろう。商品はもちろん、天井の高さ、店員の身のこなし、広告、タグひとつとっても、同じ思想を感じる。そこでは広告が商品なのか、商品が広告なのかすらも問わない。まさに経営者とクリエイターとの左脳と右脳との共鳴が、タッチポイントに貫通するすがすがしさである。優れたブランドは、クリエイティブを「部分」にとどめない。ブランド全体に「血」のように行き渡る。クリエイターは、経営を前に、思想を文章にする。視覚化

する。カタチにする。

今、クリエイティブと経営の「ダイレクトな関係」こそがブランドを強くする。サムライ佐藤可士和氏とUNIQLO柳井社長の双発的な対話は、比類なき強度を築いているように見える^(注10)。SoftbankのテレビCMからショoppとプロモーションへの統合性や^(注11)、Appleブランドの商品開発から全コミュニケーションにいたる世界観に象徴されるように、優れたブランドはクリエイティブを大胆に垂直統合することで、その成長を安定的なものにする。クリエイティブはもはや「短期的売上げのためのツール」ではない。それは「経営の中長期的強度を高めるツール」なのだ。

2. 全部やるからツボが分かる

「売り場—宣伝—マーケティング—商品開発—ブランディング—インナー—経営」という企業活動のすべてにおいて、クリエイティブは機能しなければならない。全タッチポイントを管理しながら、どこがツボなのかを見極める。たとえばSOUP STOCKやIKEAは「売り場」をクリエイティブの求心力とすることで、その体験価値が世の中に情報化したすばらしい事例だ。SOUP STOCKは交通量が多い駅前や市街地をメディアとして押さえることで、その新しい飲食スタイルを効果的に伝えているし、IKEAは「買い方」を支えるカート、バッグ、筆記用具、パンフレット、棚などに優れたデザイン性のクリエイティブを集中させている。

一方で、『辛そうで辛い少し辛い桃屋のラー油』や『男前豆腐』は、商品開発にキャッチなクリエイティブを投下させた好例で、商品そのものを強い広告にした。また、KIRINの『世界のkitchenから』は商品自体が企業の運動体になっていて、売上げと企業ブランディングの両立を見事に成し遂げている。このように成功のパターンは百ケース百様だ。

大切なポイントは、すべてのタッチポイントを俯瞰できるからこそ、効果の一番大きなパターンを設計できるということだ。

3. オリエンはクリエイティブの99%

全体視点でクリエイティブを考えようにも、日常的にはテレビCMのオリエンテーションばかりが舞い込んでくるのがクリエイターの日常だ。そういったときに、私個人の話で言えば、オリエンは一度無視させていただくようにしている。理由は二つある。一つは、オリエンにある「考え方」こそが「クリエイティブの99%」を決定してしまうということ。世の中はこれまで以上にブランドの人格を真剣に見つめているため、“How to Say（どう表現するか）”よりも“What to Say（何を言うか）”を考え抜く方にクリエイティブの重心を持っていかなければならない。二つ目は、クリエイティブの根幹は「クリエイティブ×メディア」にこそあるため、メディア使用法を限定して考え始めることで、キャンペーン全体の効果を小さくしてしまう危険性があるからである。以上の理由から、私はオリエンテーションの場で「問題設計から一緒に考えさせてください」とお願いするが多い。よい問題ができれば、答えもよくなる。

第3章 クリエイティブは物語る

1. ブランドは物語のかたまり

「魅力的なブランドには、ひとに話したくなる何かがある^(注12)」(楠木建、一橋大学教授)

20世紀型のクリエイティブは、CM作品やポスターといった「モノ」の品評会だった。これからのクリエイティブは「モノ」から「現象」の納品へと一気に進化する。15秒のTVCMをつくるだけではもう何も完結しない。ひとりひとりの気持ちをつむいで世の中

を動かす物語を作り上げなければならない。たとえば、Googleの「ググル」や、Facebookの「Facebook Me!」という流行語、iPadやiPhoneにおける発売行列のイベント化。あるいはStarbucksのラテブーム、Softbankの白い犬現象、DS現象、UNIQLO現象。これらすべてのブランドは広告を超えて、どれも社会現象化している。お父さんが犬であり、お兄さんが黒人であることは、ギャグではなく物語の科学なのである。人々に語られる魅力があるということ。どうしても人に話したくなるような仕掛け。現代のクリエイティブの使命は、こういった物語を逆算して設計することである。

2. 面白い話には二律背反がある

では、どうすれば魅力的な物語を書けるのか。アメリカの脚本学校においては、構成における“CONFLICT=二律背反/矛盾”の設計こそを、物語を生き生きとさせるための最も大切なこととして教えている。たとえば『美女と野獣』。これがもし『美女とイケメン』では話にならない。始まって5秒でハッピーエンドだ。日本アカデミー賞グランプリの映画『悪人』もそうだ。犯罪をしている人に恋に落ちてしまうという矛盾。270万部を突破した大ヒット小説『もし高校野球の女子マネージャーがドラッカーの<マネジメント>を読んだら』も同様。普通の子高生が経営学にはまっていくという矛盾。すべての魅力的な物語には「魅力的な矛盾」がある。主役がいて強敵がいるから、逆境があるから話が躍動しはじめる。だからこそ、読み手がハラハラする。千年単位で語り継がれてきた宗教のストーリーテリングや神話群も、その多くが実は「二律背反」を軸に作られている。物語こそ、もっとも明快なアウフヘーベン型の創作行為なのである。

ブランディングにおいてもその性質は変わ

らない。そのストーリーに、つつい話したくなるような驚きがあるか。すごいよねと感嘆させる逆説があるか。たとえば「AKB48」は単なるかわいい女の子集団ではない。彼女らは「会いにいけるアイドル」である。つまり「憧れ」というアイドル性と、「会いにいける&さわれる」という親近性とを合体させたからこそ面白いのである。「憧れ」だから「遠くで見てください」ではそのままだ。同様に、UNIQLOのブランドコンセプトは「美意識ある超合理性^(注13)」。つまり「安くて機能的」なのに「うつくしい」。スシローは「うまいすし」なのに「腹一杯^(注14)」。TOYOTAのこども店長は「プロモーション」なのに「性能広告」。スーパードライは「缶」なのに「鮮度勝負」。Appleは「商品」なのに「それ自体、思想」。成功しているブランディングの背景には、優れた「なのに」の文脈が必ず隠れている。違う観点で見ると、強度ある二律背反がゆえに、そう簡単にマネされない。模倣可能なものは真のブランドとは言えないのである。

余談だが、二律背反が強度を生むのは商業ブランドだけではない。たとえば東京大学は理系と文系を高次元融合すべく「情報学環・学際情報学府」という大学院を2000年に設立。東京芸術大学は、伝統的美術表現と先端テクノロジーとを融合する「先端芸術表現学科」を1999年に設立。それぞれ大学機関としての強度を総合的に高めることに成功した。ジャンルをさらに変えて、武道は心技体の高次元融合であるし、優れた初等教育は文武両道を唱える。もっと範囲を広くすれば、絵画においては補色という真逆の色を隣り合わせでぶつけることで美しさを高める基礎技法がある^(注15)。味覚という生理現象を見ても、甘味、酸味、塩味、苦味、うま味という異なる五大要素のアウトヘーベンとも言える^(注16)。対極を強くぶつけることで次元を上げること

は、時代を経て残ってきた文化にも、最先端の未来を切り開く構造にも、共通しているのである。

3. 不確実性の時代こそ、みずから物語れ

「未来を予測する最前の方法、それは発明することだ^(注17)」(アラン・ケイ、MIT准教授)

世界初のパーソナルコンピュータの概念を提唱したアラン・ケイの言葉は、今の時代をまさに言い当てている。市場が不確実なときには、市場に合わせることほどリスクの高いことはない^(注18)。環境に合わせるのではなく、自分で環境の潮目を作り出すことこそが一番強度が高いのである。まるで自分で起こした波に乗れるサーファーのように。

Apple、Google、Facebook、UNIQLO、Dean&DeLuca、ニトリ、スシロー、無印良品、Starbucksなどは、そんな潮目をつくりだしている勇敢なブランドたちである。彼らは競合も見ないし、マーケットインの発想がない。遠い未来を強く見ているという点だけで共通している。これらのブランドは本屋でそのまま魅力的な「物語」として出版され、人をもう一度魅了していく。だからこそブランディングとはストーリーテリングなのであり、経営と対峙するクリエイターは企業脚本家へと進化する。

第4章 人へ キモチの源流へ

1. 1000年後もベストセラーは恋愛もの

人の感情は、変わらない。青春の甘酸っぱさ、異性への目覚め、大人への反抗心や、おいしいものへの欲求などは、古典を読めば分かる通り、昔から何ひとつ変わっていない。たとえば、今からちょうど1000年前の日本におけるベストセラー『源氏物語』は、まさに恋と嫉妬にあふれた恋愛小説であるし、現代

のハリウッド映画でも日本の小説でも、生活背景や描写の仕方は変われど、そのヒット作品のほとんどはいわゆる恋愛もの。1000年後のベストセラーも、きっと「恋愛もの」なのではないだろうか。

一方で、変わるものは加速度的に変化していく。メディアは変わる。マーケティングも変わる。テクノロジーも変わる。生活環境も変わる。つまり感情と情報環境は、「不変」と「変化」の対極にあるのである。その対極をどうとらえるかこそが、クリエイターの本領なのではないか。

たとえば2009年カンヌで見事金賞を受賞した『LOVE DISTANCE』キャンペーンは、遠距離だからこそ相手を強く思い、クリスマスの再会をかなえる男女の姿をライブ映像化した作品である。もちろんクリエイティブの手法やメディア背景は大きく変わっているが、そのキモチの仕組みは、20年前に「クリスマスに再会する男女の想い」を描いたJR東海の名作CM「クリスマスエクスプレス」と全く変わらない。またサントリーのヒットブランド『金麦』シリーズでは、「ビールを冷やしながら夫の帰りを待つ奥さん」に壇れいを起用し、日本中の男性を魅了しているが、それは30年前に大原麗子が名演した『サントリーレッド』シリーズとキモチの構造は一緒である。つまり優れたクリエイティブは、時を超えても変わらない心の源流をつかみとり、時代に一番フィットした手法で描きなおすのである。

2. 人間・空間・時間 ～「間」にこそ物語が生まれる

日本ほど「間」を大切にしない文化はない。英語のhuman・place・timeとは、人・場所・時刻という「点」の概念。それに対して日本語の「人間」「空間」「時間」は事象を「間の文脈」で捉えようとする。間がいい、間の扱

けた、間合いなど、さまざまな機微を描く慣用句からも分かるように、「間」への概念構築力こそ、世界に誇るジャパン・クリエイティブの強みであり、現代に継承すべきではないか。企業と生活者の間をデザインする。企業と社会の間をデザインする。人と場所の間、人と時の間。人と人との間。こんな時代だからこそ、表層的な流れには踊らされずに、コミュニケーションの本質を見続けたい。

3. 心が震える

今年春のGoogleの全米キャンペーン“Dear SOPHIE”は、予想外にもテレビCM中心の展開であった。CMのあらすじは、生まれたばかりの我が子の名前で、Googleのメールアドレスを開いてあげて、その子が読み書きできるようになるまで、父親がEメールを送り続けるというもの。そのメールには、我が子を初めて抱いたときの感動や、初めて笑ったときの喜び、弟が生まれたときの戸惑い、子供が高熱を出したときの悲しみ、新しい家にみんなで引っ越したばかりの興奮、父の日にもらった忘れられない落書きなど、言葉にならない我が子への想いが、ビデオや写真付きで込められていく。大きくなったいつの日か、その思い出のすべてを、メールアドレスと一緒にプレゼントしてあげるというドキュメンタリータッチのフィルムであった。

このCMはアメリカで大きな話題を呼んだ。ぜひ日本でも流してほしいと感じたほど、私も心を動かされた。このクリエイティブの前提には、今の時代のEメール文化が「冷徹でドライなメディア」であるという潜在意識があって、それを「あたたかさ」で逆転したからこそ感動が強まったのではないか。また我が子の「今」ではなく「未来」に、最高の「過去」をプレゼントするという発想が、物語をドラマティックにしていると思う。

果たして、心が震えるメカニズムとは、な

んなのだろうか。どうして、人間は、胸が熱くなり、心を打たれるのか。誤解を恐れずに、最後に私見を述べたいと思う。

人は生まれながらに死ぬという矛盾を抱えている。だからこそ、未来を見ようとしながらも、過去の記憶に逃げてしまったり、世界を見ようとしながらも、自分を閉じてしまったりする弱さがある。一方で、100%不可能だと分かっていることに全力で挑戦したり、愛する人のためなら我が命さえも捨てたりする強さもある。人生の中では、どんなに楽しい「今」も、二度と戻らない「過去」になってしまう。でも、最高の「今」は、「永遠」にも感じられることができる。そういった矛盾のうねりの中で、誇り高く生きようとする姿に強く触れるとき、私たちの心の奥底のどこかで、論理を超えた感動の泉があふれ出して止まらなくなるのではないか。つまり、美しい矛盾が、美しい心の震えを生み出す。

結局、人は変わらない。クリエイティブも変わらないのである。クリエイティブが、人と人の中にあり続ける限り。

● 参照及び注釈

注1) 「ポスト・モダンの条件—知・社会・言語ゲーム」

水声社 ジャン=フランソワ・リオタール

注2) 「Intelウェブサイト～インテルテクノロジー&リサーチ」

注3) 「TED=technology entertainmenet designをテーマにした米国の学術会議の総称。」

注4) 「茂木健一郎BLOG クオリア日記」

注5) 「精神現象学」

作品社

ゲオルク・ヴィルヘルム・フリードリヒ・ヘーゲル

注6) 「佐藤可士和の超整理術」

日本経済新聞出版社 佐藤可士和

注7) 「Unlimited: COMME des GARÇONS」

平凡社 清水早苗&NHK

注8) 「SUPER FLAT」 マドラ出版 原研哉

注9) 「DESIGNING DESIGN」 岩波書店 原研哉

注10) 「ユニクロ思考術」 新潮社 柳井正

注11) 「ヒット商品のデザイン戦略を解剖する」

pie books

注12) 「ストーリーとしての競争戦略」

東洋経済 楠木建

注13) 同7

注14) 「顧客満足度No1のチームマネジメントスシロー7つの秘密」

阪急コミュニケーションズ 永田雅乙

注15) 「色彩学概説」 東京大学出版 千々岩英彰

注16) 「味覚を科学する」 角川書店 都甲潔

注17) 「21世紀コンピューティングの新潮流を語る - Computing in the 21st Century」

マイコミジャーナル

注18) 「ブラック・スワン」

ダイヤモンド社 ナシーム・ニコラス・タレブ

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●媒体（マス、OOH、ネットメディア等）、
媒体計画・開発

第3テーマ●マーケティング、ストラテジックプランニング

第4テーマ●クリエイティブ

第5テーマ●プロモーション、PR、インタラクティブ

第6テーマ●管理（総務、人事、教育、経理、システム、
経営管理等）

第7テーマ●その他（第1～6テーマにあたらない
もの、或いは広告全般）

<新人部門>

テーマ●自由

業界歴2年以内、26歳まで

入選 第1テーマ 営業・アカウントマネジメント

これからの営業のあり方 ～アカウントプロデューサーからコンテンツプロデューサーへ～

柳 貴男 (株)博報堂DYメディアパートナーズ
やなぎ たかお



この度は、権威あるJAAA懸賞論文に入選させていただいたことを大変光栄に思うと同時に、執筆のきっかけを与えてくれ、助言くださった皆様にこの場を借りて深く御礼申し上げます。

この業界に身をおき早17年。広告に関わる人間として、少しでも社会や企業、そして生活者に貢献していけるよう、これからも日々精進していきたいと思っております。

営業の重要性

現在、広告会社のビジネスは多岐にわたるが、中心にあるのはクライアントへのソリューションビジネスである。今後もそこは覆ることはなく、フロントラインに立ってクライアントと向き合う営業は欠かすことのできない重要な役割である。筆者は10年以上営業職に就き、数年前にメディア職へ異動し現在に至るが、過去の営業経験やスタッフ部門から見た営業像、また、2011年のカンヌライオンズ受賞作品などを事例として挙げながらこれからの営業像を論じていきたいと思う。

かつての売り物

かつて広告会社は、マスメディア中心のスペースとそれにのせるクリエイティブという、マスメディアを中心とした売り物をクライアントに提供してきた。クライアント毎に

課題は異なるため、課題を分析して構築する戦略や表現といったソリューションは、全てクライアント毎で異なるオンリーワン施策であるものの、大きくとらえるとそれは所詮、マスメディアのスペースという「定型スペース」と単なるそれにのせるクリエイティブを売ることにすぎなかったのである。

インターネットの出現やデジタル化に伴い、メディア環境は大きく変化した。現在、ターゲットによってはテレビの接触時間よりインターネットの接触時間が上回り、広告費についても日本の総広告費におけるテレビ・新聞といったマスメディアの売上は年々下降し、逆にインターネットや衛星メディアの売上は急上昇している。広告主はマスメディアの効果を疑問視し、インターネット、特にソーシャルメディアを活用したキャンペーンのプランニングを求め、また広告会社側もクロスメディア、統合型キャンペーンを提案するケースが増えてきている。広告会社の売り物は、同じソリューションなれども、マスメディアのスペースとそれにのせるクリエイティブで

は、もはや立ち行かなくなっている。

営業の役割

マスメディアのスペースとそれにのせるクリエイティブをクライアントに提供するにあたり、営業は、クライアントとの向き合いはもちろん、スタッフとスタッフの間に立って調整する役割も担っていた。マーケティング担当が戦略を描き、クリエイティブ担当やプロモーション担当が戦略にあわせた表現、店頭プラン等を考え、メディア担当がマスメディア中心のスペースをプランニングする。営業がこれら分業するスタッフの間に立ち、調整し、ひとつのキャンペーンにまとめる。ソリューションの内容は違えども、また規模やスタッフの体制により対応は異なるものの、営業はこうした、ある意味パターン化されたフローでアカウントをプロデュースしていた。

「パターン化された」と書いたが、スタッフとして営業と接すると、十人いれば十通りのやり方があることがわかり非常に興味深い。企業文化や所属チームにより似通った部分はあるが、能力やキャラクター、業務における力点の置き方・考え方によってやり方が異なるからだ。ちなみに私が営業時代に意識していたやり方は、広告会社はメーカーのように商品や資産を持たず「ヒト」が資産であることから、「いかにヒトを売るか」ということだった。ヒトを認めてもらうことがソリューションを高く売ることに繋がるからである。

世界の潮流

2011年6月、カンヌライオンズを視察する機会を頂いた。カンヌライオンズは2011年、

名称を改め、これまでの「カンヌ国際広告祭」という名称から「広告」という言葉を外し、「カンヌ国際クリエイティビティ・フェスティバル」として新たなスタートをきった。これは世界的に「広告=スペースに表現をのせたもの」という意味合いが強く、部門が多岐にわたるカンヌライオンズにおいて「広告」という言葉がふさわしくなくなってきたということがその理由な様子。視察することでより深くそれを感じたのだが、これまで代表格であったFILM (CM) やPRESS (グラフィック) よりもINTEGRATED (統合型) やPROMO&ACTIVATIONS (プロモーション) といったキャンペーン系部門の方が印象に残ったし、各部門における評価も統合型キャンペーンを高く評価する傾向にあった(14ある部門のグランプリの中で、統合型でないものはPRESSとRADIOの2つだけ)。

グランプリを受賞した作品の中で印象的だったのは韓国のスーパ Home plusの“Home plus subway virtual store”やルーマニアのお菓子ROMの“AMERICAN ROM”である。“Home plus subway virtual store”は韓国2位の同スーパーが売上拡大を目的に、忙しい韓国人の行動を踏まえて地下鉄駅構内に商品棚を模したポスターを掲出、商品写真下のQRコードをスマートフォンで読み取ると商品を購入でき、家に帰ったら同商品が届いているという「駅を売場に変えた」キャンペーン。また、ルーマニアの“AMERICAN ROM”はルーマニアの国旗模様だったパッケージを突然、星条旗模様に変え、国民の間で物議をかもし、怒り、反発が頂点に達したタイミングで元に戻すという国民感情を利用した巧妙なキャンペーンである。



Home plus subway virtual store



AMERICAN ROM

スクリプトデザインの重要性

いずれも母国に初めてグランプリをもたらした統合型キャンペーンであるが、Home plusは駅を売場に、AMERICAN ROMは愛国心をうまく利用したキャンペーンであり（他のグランプリでもいえることであるが）、キャンペーンを司るスクリプトデザインが極めて秀逸であった。生活者とエンゲージし、生活者をどう動かすか、というスクリプトを上手に描くこと、それが統合型キャンペーンで最も重要なポイントである。秀逸なスクリプトデザインのキャンペーンは生活者にとって、ひとつの「物語」＝「コンテンツ」を体験しているような錯覚を与えている。

そして、この2つのキャンペーンは「広告の売場化＝新ビジネス」や「パッケージの変更」といったクライアントと広告会社が極めて近い関係で協業しなければ成し得ないものであり、フロントラインでクライアントと向き合った営業は非常に大きな役割を担ったと思われる。

これからの売り物

かつての売り物は「マスメディアのスペー

スとそれにのせる表現」、それはすなわちカンヌライオンズが今年タイトルから外した「広告」であったが、これからの売り物は統合型キャンペーンで最も重要なポイント＝「スクリプトデザイン」にあると考える。そして秀逸にスクリプトデザインされた統合型キャンペーンは生活者に対し、ひとつの「物語」＝「コンテンツ」体験を与えることとなる。

スクリプトデザインの担い手とプロデューサー

それでは、統合型キャンペーンで重要となるスクリプトデザインは広告会社において誰が担うのか。クロスメディア、統合型キャンペーンが求められている現在、広告会社は様々な職種や部門・部署をつくることでそれに対応しようとしている。古くは「アカウントプランナー」、現在は「コミュニケーションデザイナー／プランナー」といった職種、そして「統合コミュニケーション」「統合ソリューション」など社内にくつつあるかわからない「統合」という名称をつけた部門・部署がそれ（個人的にこれらは「なんでも屋さん」に近いイメージ。要件から踏まえるとその通りかもしれない）。

「プロデューサーがほしい」。最近お会いした複数のクライアントが一般論として話している。ブランドを世の中に上手にプロデュースして欲しいそうだ。筆者は営業=プロデューサーと思っているのだが、彼らは未だ営業について「メディアを売る存在」と捉えている様子である。提供するソリューションは統合型へとシフトしているのにも関わらず、営業がシフトしきれていないのか、それとも、クライアントが営業にその役割を求めているのか。いずれにせよ、これまでのようなマスメディアを中心とした売り物を用いてアカウントをプロデュースしている営業はクライアントが求めるプロデューサー像とかけ離れてしまっている。

様に笑顔。まさにコカ・コーラのブランド“HAPPY”を体感させる、コンテンツ化された秀逸なキャンペーンである。ちなみにこのキャンペーンもカンヌライオンズ複数部門でゴールドを獲得した。



Friendship Machine

ブランドのコンテンツ化

秀逸にスクリプトデザインされたブランドの統合型キャンペーンは生活者に対し、ひとつの「物語」＝「コンテンツ」体験をあたえる。いいかえると「秀逸なスクリプトは生活者に対してブランドをコンテンツ化させる」といえる。

先に紹介した2つの事例以外にもうひとつ、コカ・コーラの”Friendship Machine”というキャンペーンを紹介したい。南米におけるFriendship Dayにあわせて、高さ3mの特製自動販売機を設置したキャンペーンで、コカ・コーラ1本分のお金で2本購入できるのだが、コイン投入口が自動販売機の最上部にあり、ひとりで手を伸ばしても手が届かず肩車などをしてやっと、すなわち友達と協力し合ってはじめて購入できる、友達との仲を深めることを目的としてつくられた自販機なのである。友達と楽しそうに協力しあい、ゲーム感覚でコカ・コーラを買っていくので、買っている人たちも通りがかった人たちもみな一

アカウントプロデューサーからコンテンツプロデューサーへ

「これまでの売り物」から「これからの売り物」への変化に触れ、「これからの売り物」である統合型キャンペーンで重要なことは「スクリプトデザイン」であり、秀逸にスクリプトデザインされたキャンペーンは生活者に対してブランドをコンテンツ化させると論じた。

ここで営業論に戻り、「これからの営業」のあるべき姿を論じると、それはブランドをコンテンツ化し生活者に体感させるキャンペーンをプロデュースする役割、すなわちコンテンツプロデューサーである。単なるアカウントをプロデュースするのではなく、コンテンツプロデューサーとしてクライアントのブランドをコンテンツ化させて生活者に体験させる。このことは、生活者とブランドのエンゲージメントを構築すると同時に、「広告はずねに人々の生活を明るく豊かにする

(1960年博報堂宣言)」という広告の使命を果たすことにもなろう。そうした視点でとらえると、コンテンツプロデューサーが提供するクライアントソリューションは生活者を明るく豊かにするコンテンツであり、獲得する“報酬”は、クライアントからの対価に加え、「生活者の笑顔」でもある。

アカウントプロデューサーからコンテンツプロデューサーへ。これからの営業のあり方はクライアントソリューションの最適化のみならず、生活者へ提供する価値も非常に大きいものである。

最後に

広告会社のビジネスはメディア環境や様々な要素でこれからも変化していくであろう。しかし、クライアントビジネスが中心にあることは今後も変わらず、クライアントと向き合いビジネスを創造していくプレイヤーは非常に重要な役割を担う。今回営業について論じたが、フロントラインで向き合うのは営業に限った話ではない。様々なスタッフがクライアントと膝をつきあわせて新しい価値を創造していくことが重要である。統合型キャンペーンのプランニングにおいてはどのプレイヤーがスクリプトデザインしてもいいし、様々な立場のプレイヤーが考えることで新しい価値を創造していくことになろう。そして、そうした結果が生活者を明るく豊かにしていくことへとつながっていくのである。筆者も、ひとりでも多くの生活者を笑顔にすべく、今後もがんばっていきたいと思う。

入選

第5テーマ プロモーション、PR、インタラクティブ

事件を起こし始めた広告 ～戦略PRのその先に

四宮 拓真

(株)電通

しのみや たくま



これは、2011年秋というタイミングで、まさに「私の言いたいこと」だけを自由に書かせて頂いた文章です。PRという領域は日進月歩。追いかけるだけで精一杯な自分が不安になりますが、一度「PRってなに？」という根本に立ち返って整理したことに「いいね！」を頂けたことで、なんだか少し安心しました。「言いたいことを言っただけ」で終わらないよう、精進いたします。これまでご指導頂いた全ての皆様に、心より感謝申し上げます。

はじめに ～メディア環境の激変と、戦略PRがもたらしたもの

残暑厳しい9月の週末。私はいま、都内某所のカフェでこの原稿を書いている。それと同時に、傍らに置いた携帯電話ではTwitterのタイムラインにサッカーの試合速報を流し、時折Facebookで友人たちの休日の動向を確認する。このような姿はけして私だけではない。周りを見渡せば、スマートフォンを熱心に触っている女性が数名。タブレット端末ですっと何かを読んでいる男性もいる。日曜夜、少し前であれば皆自宅でドラマや映画に耽っていた時間かもしれない。まさにメディア環境は激変の最中にあることを実感する。

2009年初頭に著書「戦略PR 空気を作る。世論で売る。」で本田哲也氏によって提唱された「戦略PR」も、そのような近年のメディア環境の変化の中で生まれてきた新概念のひとつであった。PRの手法によって「カジュ

アル世論」を形成し、広告が効きやすい土壌を作るという戦略PRは、マス媒体ありきの手法の弱体化に悩んでいた広告主やキャンペーンプランナーたちに待望されていたメソッドであり、一躍脚光を浴びた。導入期には様々な試行錯誤があったが、その中から多くの成功事例が生まれ、現場にはいよいよ定着してきた感がある。むしろ、「まずはやってみよう」というトライアルの段階が終わり、戦略PRにできることとできないことの整理がついてきたという方が正しいのかもしれない。

そのような状況を踏まえた上で、戦略PRの興隆が現在の広告界にもたらしたものは何だったのかを落ち着いて考えてみたい。我々PR関係者としては、「PRプランナー」という職種に注目が集まったことが第一に挙げられるだろう。それまでパブリシティやイベントなどに限定されがちだったPRプランナーという仕事への理解が深まり、その活躍の場が広がったことはひとつの成果である。しかし、より大きな視点で捉えてみると、戦略PRのもたらした最大の収穫は「社会」や「世の中」

の存在を全てのアドパーソンに改めて意識させたことだと私は考える。全てのPRプランナーは常に社会を強く意識している。担当する企業や商品より「社会」が発想の先に来る。もちろん、担当企業や商品への責任や思い入れがないわけではない。しかし、常にそれらを「社会」という大きな容器に入れて俯瞰している。この客観性・大局観こそがPRプランナーの拠り所であり、アカウント・エグゼクティブや戦略プランナーなどの他の職種と明確に異なる点である。そのために日々のメディアウォッチを欠かさず、また現場の声を聴きに出ることを厭わない。議論と思考を絶やさず、試行錯誤を繰り返して知見を深めていく。そんな特性を持ったPRプランナーに注目が集まり、同時にPRプランナー的視点や発想法を誰もが身につけるべきだという共通認識が広がった。このことは大いなる成果と言えるのではないだろうか。そして、まさにこの点に、次代のコミュニケーションを考えるカギが隠されていると私は考える。本論文では、PR、あるいはPRプランナーの視点から、新たな広告コミュニケーションの可能性を模索してみたい。

戦略PRのその先に ～PR発想で事件を起こせ

前述の通り、戦略PRの興隆がもたらした最大の成果が「PRプランナー的視点や発想の必要性が業界全体で認識された」ことだとすれば、裏を返せば、「PR視点で貫かれた広告コミュニケーションでなければ効きづらくなった」ことを認識した、ということではないだろうか。その変化を脳裏に刻んだとき、ある特徴を持ったキャンペーン群の出現に私は注目する。それは、「事件を起こす広告」とも言うべき広告コミュニケーションである。

事件を起こすとはやや刺激的な表現であるが、当然ただ闇雲に世間を騒がせればよいという意味ではない。広辞苑によると事件とは「人々の関心をひく出来事。世間が話題にし、問題となる出来事」と定義されているが、価値判断が付加されていないそのニュアンスに近い。つまり、**広告主の課題を解決するために、あたかも「事件」のように人々の注目を集め、議論や話題を喚起し、時にはその裏にあるより大きな問題や記憶をあぶり出すような、何らかの社会性を帯びた広告コミュニケーション活動のこと**である。近年、そのような広告コミュニケーション、キャンペーンの存在感が増しているように感じる。そして、それらは実にPRプランナー的な視点で綿密に設計されている。以下、3つの代表的な「事件を起こした広告」を読み解きながら、いま求められている「PR視点」とは何か、そしてそこから目指すべき「事件の起こし方」について考察していく。

(1) Kandia Dulce 『American Rom』



ルーマニアのチョコレートバー「ROM」は、ルーマニア国旗をモチーフにしたパッケージデザインで長らく国民に親しまれていたが、近年それを「格好悪い」と感じる若者が増え、彼らがブランドから離れてしまうことに悩んでいた。そこでパッケージを「クール」の象徴であるアメリカ国旗を模したデザインに変更した。すると、眠っていた愛国心を刺激された若者を中心に国民が一斉に反発。マスメ

ディア、ソーシャルメディアを巻き込んだ一大反対運動に発展した。そのタイミングで発売元のKandia Dulceはただちに「ROM」を以前のルーマニア国旗デザインに戻し、「これは実はジョーク。愛国心の発見を喜びましょう」というメッセージを各メディアで発信。「炎上」まで想定済みの巧みなプロモーションだったことが明かされた。その結果、実に国民の67%に及ぶ商品認知を獲得、売上もアメリカのSNICKERSを抜いてチョコレート菓子の首位ブランドに躍り出た。

このキャンペーンは、「一見国のことなど興味がない若者も熱い愛国心を秘めている」というソーシャルインサイトを突いた点が秀逸である。「愛国心」という隠された意識が商品を受け入れる文脈となり、「事件」を呼び起こした。このように、①**社会的な共通意識を商品が入り込む文脈として掘り起こし、その後の情報発信の土壌とすることが初期段階として重要となる。**これはいわゆる戦略PRに近い発想であろう。

(2) Gatorade 『REPLAY』



商品が乗りやすい文脈を掘り起こす（作り出す）ことに成功した後は、②**文脈を踏まえて開発されたメッセージを、印象深い形でデリバリーすることが重要となる。**優れた文脈を用意しても、そこに乗るメッセージにアイデアがなければ「事件」とはならない。いわば、商品と社会の接点のしつらえである。このアイデアこそ、プランナーのクリエイティ

ビティの見せ所となる。

1993年に同点で勝敗がつかないまま終わってしまった伝統のライバル校同士のアメリカンフットボールの試合。米国のスポーツ飲料ブランドであるGatoradeはそれに決着を付けるため、当時のメンバーを集めて再試合を実施し、その模様をドキュメンタリーとして各メディアで展開した。これは30代半ばのアメリカ人であれば誰もが知っているほどの名勝負の再現であったが、それは「30歳を超えると7割の人が定期的な運動をしなくなってしまい、Gatoradeの飲用機会も失ってしまう」というデータと、「アスリートであれば誰もが『機会があればもう一度戦いたい（運動したい）』と願う」というインサイトに基づいた効果的な手法であった。その結果、パブリシティは媒体に対する投資金額の15倍を超える広告換算値を弾き出し、当該地域での売上は60%以上上昇した。

この事例は、運動をやめてしまった人に対するメッセージを、「名勝負の再現」というターゲットの興味をそそる印象深い形で表現したことがポイントであろう。メッセージが瞬時に、感覚的に理解できるスピード感はまさに「事件」的であった。

(3) 日本テレビ他 『LUPIN STEAL JAPAN PROJECT』



3つ目のこの事例もまた、おおいに「事件」となった広告キャンペーンである。人気漫画「ルパン三世」の主人公である怪盗ルパンが、

「渋谷駅南口のモヤイ像はいただいた」などの「犯行声明」を各メディアで発表。実際に様々な物が盗まれていき、最後には「お宝山分けイベント」なる消費者参加の催しまで開催され話題となった。実は、「ルパン三世」関連の商品を扱う企業の連合キャンペーンであった。

様々なクロスメディア施策が話題になったこのキャンペーンは、そのアイデアもさることながら、その大胆な企画を現実化した実現力に驚きを禁じ得ない。モヤイ像やくいだおれ人形を本当にその場から消してしまうとはかつて誰もなし得なかったことであろう。また、複数の広告主、複数の媒体による複雑な統合キャンペーンでありながら、多くの人に愛されている「ルパン三世」の世界観をどの局面においても損なうことなく、細部まで作り込んだキャンペーンを展開したことも特筆に値する。結果的にルパン関連商品は売上目標をクリア、テレビ放映の視聴率も前年度を大きく上回る（12→17.6%）成功事例となった。

ここで大事なのは、**③企画実現を阻む障害を粘り強く乗り越え、地道な実施作業を丹念に積み重ねていく実現力があること**である。逆に言えば、アウトプットの実現性を常に考慮しながらのプランニングが求められる。「事件」は一日にして成らず、なのである。

以上が「事件を起こす広告」の一例であり、その特徴である。そしてプランニングの際には、上記①～③の3点のポイントに加え、それらを横串に刺す**④文脈づくりからメディア露出まで全ての工程を具体的に想定し、一貫したメッセージがデリバリーされるよう細部まで綿密に練られた企画であること**という点を意識することが、事件を起こすカギとなるだろう。特にメディア露出の際の「画」を意識していることは、「事件」を成立させる上で非常に重要である。

事件を起こす意味とは ～PRプランナーの可能性

国内外のこれら3つの事例。手法は異なるが、共通しているのは「事件を起こす」という発想だ。社会全体を見渡して文脈を掘り起こし、そこに乗りやすいメッセージを開発する。そしてそれが効率的に伝わるよう、アイデアに溢れた鮮やかな方法を考案する。さらに、地味だが緻密な作業を粘り強く続け、理想的な形で実現していく。それが「事件を起こす」際の基本ステップである。そしてそれは、実はPRプランナーが日々の業務の中で追求していることと通じるものがある。消費者⇄メディア⇄クライアントの間に健全な関係を構築すべく、様々な施策を実施しているPRプランナーの仕事と上記ステップは相似形なのだ。我々PRに携わる人間が日常業務を丁寧に仕上げていくその延長線上に、「事件を起こす」という明確な目標が加わることで、そのキャンペーンは情報氾濫の海を突き抜ける強くて速い伝播性と、多くの人が自分ゴト化する公益性を獲得する。「事件を起こす」ことの意味はそこにある。まさにその一点にこそ、新たな広告コミュニケーションの地平が広がっている気がしてならない。

終わりに ～PRと公益性

これまで「PR」という言葉についてはあえて特に定義をせずに論を進めてきたが、ひとつ重要な点を指摘して筆を置きたい。PRの定義には諸説あるが、「組織体とその存続を左右するパブリックとの間に、相互に利益をもたらす関係性を構築し、維持するマネジメント機能である」とするものがある。この定義の中で、「相互に利益をもたらす関係性」

という点が非常に重要である。自らの組織のみならず、パブリックに利益をもたらすことを忘れてはならないのだ。それこそが「公益性」であり、PR関係者のみならず広告キャンペーンプランナーたるものはそれを常に心に刻まなければならない。むやみに社会性を追い求める必要はないが、上記事例に見られるような「みんなに良いこと」という広い意味での公益性は、アフター3.11の世界の広告コミュニケーションにおいて必ず重要になってくるはずだ。

「PR」という名称は、えてして「扇動」や「情報操作」、「プロパガンダ」といったネガティブな言葉群を連想させやすい。これはPRという仕事が辿ってきた歴史を顧みると、致し方ないことなのかもしれない。しかし、PRとは公益性という概念を抜きに語ることはできない。世の中の人々が知るべき情報を、人々の望ましい形で流通させていくこと。それがPRに求められてきた使命であり、広告との融合が進んだとしても、変わらない価値なのである。本稿ではPR視点での広告キャンペーン設計を提唱してきたが、その際にも当然それは意識されるべきだ。

PR視点で貫かれた広告キャンペーンで、世の中に事件を起こしていくこと。すなわち、世の中に刺激を与え、役に立つ情報とその正しい理解を供給し続けること。それによって、企業のみならずパブリックに利益をもたらし、一市民として良き社会づくりに貢献していくこと。それが全ての広告人のあるべき姿ではないだろうか。

● 参考文献・WEBサイト

- 「体系 パブリック・リレーションズ」
 スコット・M・カトリップ他著
 ピアソンエデュケーション 2008年
 「戦略PR 空気をつくる。世論で売る。」(旧版、新版)
 本田哲也著 アスキー・メディアワークス
 2009年、2011年
 カンヌライオンズ WEBサイト「50+ Years of Grand prix」
http://www.canneslions.com/lions/50_years_of_grand_prix.cfm
 株式会社トリプルセブン・インタラクティブ WEB
 サイト「LUPIN STEAL JAPAN PROJECT」
http://777interactive.jp/archives/awards/2010/lupin_jp/index.html

入選

第6テーマ 管理（総務、人事、教育、経理、システム、経営管理等）

その場しのぎ症候群からの脱却

白木 俊介

電通ヤング・アンド・ルビカム(株)

しらか しゅんすけ



権威あるJAA懸賞論文に、このたび入選することができたことを大変、光栄に思っております。現場の視点で広告業務と管理について本論ではまとめさせていただきました。現場の最前線に立ち、日頃の業務で感じる問題意識をこのような場で皆様と共有できること、大変、嬉しく思います。過渡期にある広告業界において、様々な視点で新たなチャレンジが進むことを願っています。「アイデアを生み出しやすい環境づくりをすること。」これからの広告ビジネスにとって、実はとても大切なことだと思います。

第1章 はじめに — 姑息になっていないか。 —

「姑息」…一時の間に合わせにすること。また、そのさま。その場しのぎ。

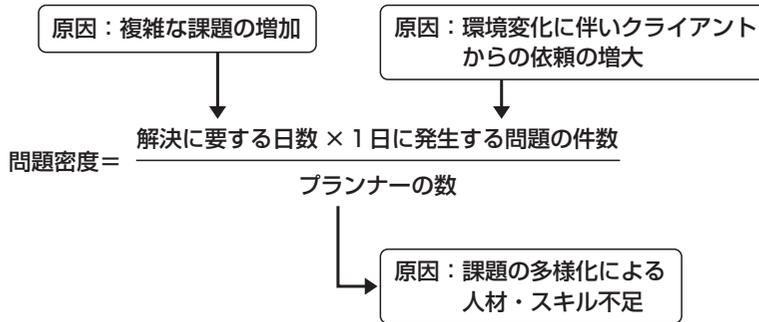
文化庁が発表した平成22年度国語に関する世論調査では、「姑息」を一時しのぎと正しく回答したのは15%にとどまり、71%が卑怯と本来とは誤った意味で捉えている。近年、その場だけの間に合わせであることから、「姑息」は卑怯なさま、正々堂々と取り組まないさまの意で用いられることがある。

「問題に対して姑息な手段で対応していないか。」多くの人がこの問いかけに、思い当たる節があるのではないだろうか。何か問題に直面しても、その場しのぎの対応で済ませてしまうことは、どの組織でも日常的に見られる光景の一つだ。なぜなら、激しい環境変化に伴い、様々な課題に次々と直面し、これに対処する時間が足りなくなり、問題が放置されるからである。それでも、何らかの解を用意せねばならず、姑息な対応に迫られる。

些末な問題が放置されるなら、まだしも、このような姑息な手段が、広告業界に常態化すれば、世論調査で多くの人が意を取り違えたように、姑息なその場しのぎの対応は卑怯な、正々堂々と取り組まないと依頼先から認識され、本来業務の経営資源まで食いつぶしてしまう危険性を孕んでいる。クライアントの問題に真正面に向き合い、創造的な企画によって課題を解決することが、広告会社の本来の使命であるにもかかわらず、時間が足りなかったり、断ることができなかつたりする中で一見、解決されたかのような場当たりの態度を取る業務体質がはびこっているとすれば、決して、放任されるべきではない。

本論は広告業界に限らず、多くの組織や業務で表面化するその場しのぎという問題に主軸をおき、その問題が発生する背景を考察することによって、広告業界において効率的かつクリエイティブ性の発揮できる業務プロセスを探る。また、第4章では、解決手段のひとつとして他業界の取り組みを紹介し、新たな組織のあり方を示唆する。

図表 2：増加傾向にある広告業務の問題密度とその原因



放置される。もしくは、解決する日数を縮めるために慢性的な残業が増加する。そして、問題密度が100%を超えると、時間が足りなくなるため、その場しのぎの兆候が現れ始め、解決策の質の低下を招き、組織全体のトラブルに見舞われる可能性が高くなる。さらに不適切な方法で解決された問題はさらなる問題を発生させ、負の連鎖が起こる。例えば、いらだった関係者やクライアントからの問い合わせに対応する時間が、生産的な仕事をする時間よりも長くなってしまったり、場当たりの解決策を講じたばかりに、問題が再発したりするといったことである。プランナーの仕事は、混乱を極め、時間の余裕をもって分析し、問題の核心を突く暇などなくなる。その結果、組織の問題解決力が崩壊して、総合的なパフォーマンスが急落したり、優秀な人材がその場しのぎに疲弊をきたし離職したりする。このような事象が、昨今の広告業務で散見されるのは図表2が示すような原因が考えられる。激しい事業環境変化により、分母のプランナーの数は増えないにも関わらず、分子の値は増加する傾向が見受けられる。

問題密度という概念をもとに考察すると非常にシンプルであった。それは、解決に要する時間が不足する環境下で、問題が循環し積み重なるからである。メカニズムがシンプルであるにもかかわらず、今、広告業界がその場しのぎ症候群から脱却できない理由の多くは、技術の急速な進化に伴う生活者のコミュニケーションの変化から端を発して、様々な要因が絡み合っているからと考えられる。第3章では広告業界を取り巻く環境と業務の慣習を考察することで、その場しのぎ症候群の要因を探り、脱却の糸口を探る。

図表3では、広告業務を取り巻く環境を外部環境、内部環境に分け、その場しのぎ症候群の傾向と対策をまとめている。

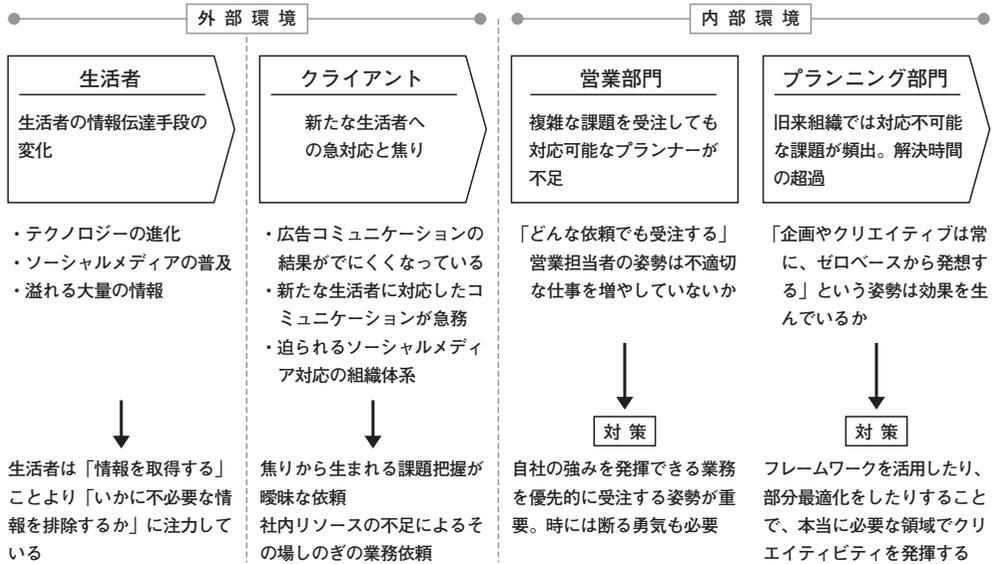
外部環境 ～生活者の情報取得行動の変化とクライアントの焦り～

大量の情報に巻き込まれる生活者は「いかに情報を取得するか」ということ以上に、「いかに不必要な情報を排除するか」ということに注力しつつある。アメリカでは消費者の78%は友達の薦めを信用する一方、広告を信用する人はたったの14%という調査結果もでている。ソーシャルメディアの存在はますます大きくなり、若者を中心に情報取得手段がマスメディアから携帯電話、スマートフォンを始めとしたデジタル端末に移行しつつある。生活者の行動変化によって、旧来のコミュニケーションだけでは効果がでにくくなって

第3章 その場しのぎ症候群を生み出す要因は何か

その場しのぎ症候群に陥るメカニズムは、

図表3：その場しのぎ症候群の傾向と対策



きていることにクライアントは焦り、顧客を把握することに躍起になっている。時には焦りからクライアントも、問題を十分に把握しないままに広告会社に依頼をしたり、社内調整が難しいが故にその場しのぎに業務をアウトソーシングしたりすることが増えているのではないか。このような外部環境の変化が、広告会社の慢性的なその場しのぎ症候群を助長している。それでは、どのように対策を練っていけばよいか。

内部環境 ～広告会社の慣習からの脱却～

広告会社には、元来、「どんな依頼でも受ける、対応する」という文化が根付いているのではなかろうか。しかし、その場しのぎ症候群に陥っている時には、このような営業スタイルを貫くこと自体が問題を大きくしかねない。昨今の環境変化により、課題は複雑さを極め、解決に時間を要しかねない状態にある。営業担当者は自社の本領が発揮できる業務を優先的に受注し、ルーティンな仕事を減らすことで業務量を減らしながらも、自社の強みを活かし、クライアントの満足度を下げないように努力をする必要がある。

プランニング部門では、「アイデアはすべてゼロベースで発想すべき」という意識が根付いていないだろうか。すべての業務が新たなアイデアから発想される訳ではない。既に過去に実施した非生産的なブレインストーミングやアイデア出しを繰り返し、創造的な作業の生産性を落としていないだろうか。大切なことは創造的な業務に時間を割くために、重要でない部分を見極め、作業を単純化することである。フレームワークを活用したり、部分最適化をしたりすることで効率化を図る努力が必要である。

第4章 業務改善の選任担当者の設置 (ビジネスプロセススペシャリスト)

その場しのぎ症候群による負の連鎖を断ち切るためには、それぞれの業務の流れを見直し抜本的な改善策を投じる必要がある。そのためには、業務の流れやクライアントの特徴、制作会社、媒体社の特徴を掴み、どこにボトルネックがあるのかを分析する必要がある。

この分析を担うのは、各部門の管理職であるが、実際には部下の残業管理から始まり、内部統制、コンプライアンスの順守など様々な管理業務に追われ、結果、業務を分析し、改善を図ることは疎かになりやすい状態にある。また、広告業務は一過性のキャンペーンが中心であるため、業務プロセスが明文化されておらず、業務改善プロセス自体が組織に備わっていないことも多い。第4章ではIT業界の取組みを紹介したい。ヒューレット・パカードでは、ビジネスプロセススペシャリストと呼ばれる業務改善に特化した専任担当者を組織に配置している。この職種の業務は、細かい一つひとつのプロセスを、誰もが滞りなく行えるように、標準化された手順を作成し、それが間違いなく実行できているか、モニター、分析、改善を行っていくことである。業務プロセス上の問題が発見されれば、問題を明文化し、関係部署に報告し、改善を図る。このような業務改善の手法は、工場などの形式化した業務を遂行する場合に活用されてきたが、激しく環境が変化する広告の業務でも有用であるのではないか。なぜならば、ボトルネックを探り分析することは、その場しのぎ症候群から脱却するだけでなく、効率的かつクリエイティビティの発揮できる生産的な業務プロセスの構築につながるからである。結果的に人材を適材適所に配置し、事業環境やクライアントのニーズに適合した新たな組織デザインの構築に寄与する。

「本当の意味での情報のビッグバンが起きる、今はまだ、その入り口ではないか。」とソフトバンク新30年ビジョンのプレゼンテーションで孫正義社長は発言する。今が情報ビッグバンの入り口であるならば、広告業務は今以上に形を変え続けるであろう。変化の激しい事業環境に柔軟に対応するためには、業務プロセスを的確に認識し、スムーズに組織デザインに反映できる体制構築は必須である。

第5章 おわりに ～自社の業務改善からクライアントとのバリューチェーン構築へ～

本論は、その場しのぎという問題に主軸をおき、その問題発生メカニズムを考察し、広告会社に業務改善の選任担当者の設置を示唆した。広告会社に業務改善のナレッジが備われば、そのノウハウを活用してクライアントの業務改善に役立てることが可能である。なぜならば、広告会社とクライアントの業務は一連の流れとなっているからである。もし、広告会社とクライアントが同時に業務改善を行うことができれば、スピーディで生産性の高いコミュニケーションを展開するバリューチェーンを構築できるのではないだろうか。すなわち、そのバリューチェーンはクライアントとの真のパートナーシップ関係を構築することにつながる。

● 参考文献

- 文化庁(2011)平成22年度国語に関する世論調査, p.20,
http://www.bunka.go.jp/kokugo_nihongo/yoronchousa/h22/pdf/h22_chosa_kekka.pdf
- Roger E.Bohn (2000), Stop Fighting Fires: Harvard Business Review, ロジャーE.ボーン(2011),「クライシスの火種を消す その場しのぎ症候群」から脱する法」,『DIAMONDハーバードビジネスレビュー』 2011年5月号
- Nielsen Global Online Consumer Survey July 2009 (2009)
<http://blog.nielsen.com/nielsenwire/consumer/global-advertising-consumers-trust-real-friends-and-virtual-strangers-the-most/>

ネットレーティングス株式会社 (2010) ソーシャルメディアの現状とバズ分析 企業と消費者との関係変化の中で高まる傾聴の重要性

http://csp.netratings.co.jp/nnr/PDF/OnlineReport_vol02_JP.pdf 2010年10月

Larry Weber (2007), “Marketing to the Social Web.” Wiley Publishing

Eric Qualman (2010), Social Media Revolution 2
<http://socialnomics.net/2010/05/05/social-media-revolution-2-refresh/>

ソフトバンク新30年ビジョン情報革命で人々を幸せに (2010),

<http://www.softbank.co.jp/vision/?page=presentation/summary.html>

入選

第7テーマ その他（第1～6テーマにあたらぬもの、或いは広告全般）

『科学的根拠』と『ステークホルダー発想』で消費者の信頼を勝ち取る —放射能問題で問われる企業の対話力—

牧 志穂 (株)博報堂
まき しほ



たゆまぬ現場努力で放射能削減に取り組みながら、完成した商品を販売したいと願う生産者やメーカー。子供の未来を考えて不安を抱き、買い控える母達。どちらも倫理的に正しい姿だと思います。しかしその結果、お互いがお互いを苦しめるケースが出ています。セシウムの半減期は30年。これから私達は「原発事故で汚染された地がある」という前提で日本に暮らし、生活を育んでいかなければなりません。その中で生産者や企業がどのように消費者と対峙していくべきか、どうしたらお互いに信頼関係を築いていけるのか、試行錯誤を続けています。

1 放射能問題が広告業界に突き付けた課題

3.11以降、コミュニケーションを生業とするわれわれ広告会社にとって避けて通れない課題がある。それは、空気・水・食品・土壌へと広がりを見せる放射能汚染問題に関して、何をどう伝えるべきか？ということだ。特に、消費者の飲食に関わる業界にとっては、伝え方によっては客離れがおきる死活問題となっている。さらにグローバルな視点で捉えれば、観光や製造など、あらゆる業界において、放射能に関する情報発信が求められている。

リスクの正しい情報を社会全体に共有する「リスクコミュニケーション（リスコミ）」という合意形成方法がある。長年リスコミに関わり、深い知見を持つ科学ライターの松永和紀氏は「放射能問題は科学的に最も難易度が高い」と指摘する。同志社大学心理学部中谷内一也教授が研究している、人がリスクの大きさを認知する基準の中で「既知か未知か」

「予想被害は致命的、将来世代に悪影響か、そうでないか」「公平か、不公平か」「自発的か非自発的か」「自然か人為的か」「利益があるか、ないか」等の項目で、放射能は全てがリスクを大きく感じる方にチェックがつく。つまり放射能問題は科学的にも、コミュニケーション的にも、最も難易度が高い問題なのだ。

“安全・安心”とひとくくりになされがちだが、間には大きな溝がある。仮に企業が“安全”を確保しても、消費者が“安心”し“信頼”しなければ選ばれない。つまり、企業が安全管理に努めると共に、コミュニケーションを担う我々が“安心”に導かなければ、この問題は解決しないのだ。放射能影響の長期化が避けられない今、“安全”と“安心”の溝を埋め、消費者から“信頼”を勝ち取るためのコミュニケーションの開発が急務だ。

2 リスク管理側（国・企業）と生活者の間にある埋まらない溝

リスク管理の現場で一般的に使われているメソッドは、「リスクの大きさと、そのリスク削減のために投入するコスト・資源を考え、適切に優先順位をつけて対処する」というもの。放射能のリスクだけに世の中が集中して過剰に反応して対処すると、他のリスクに備える予算が無くなり、社会全体ではかえってリスクを高めるとのことだ。

このグローバルスタンダードとも言える基準に、今まで何も違和感を感じなかった私だが、今回初めて疑問を抱いた。それは私が仕事でリスクに関わる一方で、一児の母であり、母の目線に立った時の違和感だった。野菜等の放射能汚染が深刻に報道された4月、娘が通う保育園で「食の安全を考える会」が開かれ、不安を抱いた多くの父母が参加した。その時一人のお母さんが発した「何万分の1だから大丈夫と言うけど、その何万分の1が自分の子だったらどうするの？」という発言に私はハッとさせられた。確かに、国や企業にとっては何万分の1でも、親にとって我が子は1人。どんなに低い確率でも、“ガン”になるリスクのある食品を親は子どもに食べさせようとは思わない。こういった父母らの心理からくる消費動向を「知識不足」や「風評被害」と片付けることはできない、と。

3 サイエンスリテラシーコミュニケーションを推進してきた

私は3.11以前からリスクの手法の1つとして「サイエンスリテラシーコミュニケーション」の必要性を訴えてきた。そのきっかけは、食のコミュニケーション円卓会議代表

の市川まりこ氏の「知らなくて一番損をするのはお母さん達」という言葉に、強く共感したことであった。市川氏はかつての自分の経験と重ね「母親が一番慎重になるのは離乳食から始まる子供のための食事。無農薬・無添加で作るのは大変で、無用な心配して疲れているお母さん達がかわいそう」と主張している。

「食や医薬品に使われる科学において、専門家が持っている知識と一般生活者の間に大きなギャップがある。企業が、難しい科学の話を生産者が理解できる言葉で正しく伝えることで、不安を和らげることができる。さらには、日本全体の科学力の底上げができる」というのがサイエンスリテラシーコミュニケーションの基本的な考え方だ。企業と生活者の間のギャップを“コミュニケーションで埋める”というのは、まさに広告会社の使命であると考え、推進してきた。

農薬や添加物は、動物実験等で得られたデータから「この量であれば身体に影響は無い」とされる量の1/100が、厚生労働省の使用基準とされている。動物としての差を考慮する1/10、さらに人間の中にも赤ちゃんやお年寄り等の個体差を考慮する1/10をかけて、1/100の安全係数がかけられている。そして、実際に食品メーカー等が使用している量はさらに基準より少なくとどめている。それにも関わらず、巷では無添加・無農薬が無条件にもはやされ、中には、そもそも使用する必要が無い添加物を「〇〇無添加」とうたう商品まである。地道な企業努力を重ね、安全で、安く、美味しいものを提供している企業が損をしている実態に忸怩たる思いもあった。そこで不要な不安に苛まれているお母さん達と、地道に企業努力を重ねている食品メーカーの双方をハッピーにするために、取り組んできたのだ。

しかし放射能問題は違った。確かに基準は

科学的な根拠に基づき相当安全側に立って数値が設定されているはずだ。その一方で、流通や自治体の店頭調査では基準を数十倍という単位で上回る商品が多数発見された。特にエサの稲わらの汚染が原因となった牛肉は日本全国に流通し、汚染が発覚する前にスーパー店頭で販売され、学校給食で提供され、実際に多くの消費者が口にする事となった。「基準を越えた牛肉を1~2回食べたからと言って、健康に影響が出る量ではない」と専門家は説明するものの、だったらなんのための基準なのかという反論を容易にし、生活者の不安を拭い去ることはできない。こういったリスク管理が不完全な緊急事態においては、サイエンスリテラシーコミュニケーションだけでは安心を獲得できないことを痛感した。

4 震災で、“消費”の先の“社会”が明確化

では一体我々は、何をどう生活者に伝えれば良いのだろうか。ここで改めて、いくつかのメーカーや流通がとった行動が一般生活者にどう評価されたかを検証した。その一部を紹介したい。

まずは「カゴメ福島県産加工用トマトの契約栽培を休止」というテーマについて。4月11日、「カゴメが今年度福島産トマトの契約を結ばない」というニュースが複数のメディアで流れた。この時点で、ソーシャルメディア上の意見は「カゴメ製品の不買運動を訴える派」と、「消費者の安全を第一に考えてくれたカゴメに感謝する派」に別れたが、不買派が圧倒的多数に。同日午後、カゴメから正式なリリースを発信。『2011年度福島県産加工用トマトの契約栽培の休止に関する報道について』というリリースの中で、カゴメから

JA全農福島に対し以下の3点を申し入れたことを明らかにした。『(1) 当社は、お客様に対して、安心・安全な商品をお届けすることを、何よりも最優先に考えております。…(中略)…仮に、今年度の作付けを実施し、収穫時に万一安全性の確保が出来ない場合には、結果として契約農家の皆様に多大なご負担をかけることとなります。したがって、今年度の栽培休止を申し入れさせていただきました。(2) 2012年度以降の契約栽培再開に向け、2011年度は、契約農家と一体となって、農地の安全確認に取り組んでまいります。(3) 契約農家に対しては、2012年度以降も契約を継続いただけるよう、買い取り予定額の3分の1相当額を経済支援させていただきます。(注1)』

「消費者の安全・安心を最優先する」企業としてのスタンスを明確にした上で、「契約休止を決断した科学的根拠」と、「それに伴う契約農家への経済支援」が記されている。このリリースを受けて論調は反転していく。「契約農家の保障まで考えているのはさすが」というコメントや、実際にお客様相談センターに問い合わせ得られた回答をまとめてカゴメを擁護するサイトまで現れた。報道3日後には、「契約農家を支援するのは偉い」「これからもカゴメ製品を買う」等、ポジティブに捉えた意見が多数派となった。

次に、いくつかの流通がおこなっていた応援企画の中で、「イトーヨーカドー」の企画とその反響を紹介したい。イトーヨーカドーでは、3月26・27日に、1都6県の約120店舗で、茨城県の野菜生産者を支援する「茨城を応援します」フェアを実施。放射能検査を自社で実施して販売し、2日間合計で約15万個を販売。さらに4月には「がんばろう東北」フェアと題し、全国約140店舗で宮城県産牛肉や岩手県産ヨーグルト、福島県産コメ等、約60品目を販売した。(注2)

これに対するネット上の書き込みは、生産者を支援するという企業のスタンスや、放射線影響検査で科学的根拠を持って安全のお墨付きをしていることが安心感を与え、全般的に好評。「多少自宅から遠くてもヨーカドーで買う」、「これからはヨーカドーを選ぶ」というコメントが多数みられ、東北・関東の農家を応援する企業（イトーヨーカドー）の商品を買うことで、間接的に生産者を応援したいという消費者の心理が見てとれた。一部価格については「安すぎる」というコメントも散見されるなど、低価格を志向してきた従来の消費者とは全く逆の発想で、自分の財布よりも生産者の利益を優先させる者まで現れた。

こうした事例から、震災後の生活者には“消費”の先の“社会”が今まで以上に鮮明に見えていることが分かる。「自分が買うケチャップの先にメーカーがあり、その先にトマト農家がいる」「店頭で並ぶ商品の反対側には生産者がいる」「電力を消費する都市部があれば、原発を抱える県や住民がいる」等、今まで忘れられがちだった消費の“背景”が、震災後の報道で如実に伝わり、「(商品が)安すぎる」と言わしめるほどに、自分の消費が社会に与える影響を感じ、意識しているのだ。

5 『ステークホルダー発想』で、消費者の信頼を勝ち取る

では、そういった消費者から信頼を得て、選ばれる企業になるためには、いったいどうすれば良いのだろうか？ここで私は『ステークホルダー発想』という考え方を提案したい。今の消費者は「自分の事だけを考えてくれる企業」よりも、「自分を含めた社会全体の事を考えてくれる企業」を望む傾向にあり、今後この流れは継続すると考えられる。であれば企業も「消費者のために」だけでなく、

「社会のために」何をしているかを伝えるべきである。具体的には、①まずは自社に関わるステークホルダーを改めて見渡し、ボリュームが大きいところ、関わりが深いところはどこかを把握する。②それぞれのステークホルダーに対し、自社はどんな価値を提供するのかを決める（再確認する）。③優先順位を明確化する。の3ステップで、社会に対する企業の提供価値を見極めることだ。ここでポイントになるのが、消費者だけでなく、できるだけ多くのステークホルダー発想を持つことである。消費者発想に偏りすぎると、その産業を育てる・市場を盛り上げるという視点が抜けてしまう。より多くのステークホルダー発想を持つことが、事業の継続性を高めることにもなるのだ。

こうやって社会の中での自社の立ち位置を明確にすることが、放射能問題に関わるコミュニケーションにおいても有効な手段になる。例えば生協の宅配パルシステムでは、震災後、ホームページで『放射性物質の食品汚染への対応について』と題し、次のメッセージを発信している。『パルシステムは創設以来、何よりも「食の安全」を優先する立場を貫いてきました。「より安全な食品の供給」は組合員の願いであると同時に、生産者の願いでもあります。私たちはいま、一人ひとりにとって、とくに食べものの影響を受けやすい成長期の子どもにとっての「安心して口にできる食」を取り戻さなければなりません。そのために、日本人の共有財産である「安心して作り続けられる農地」を守っていくことも、私たちパルシステムの使命と考えます(注3)。』

ここから、第一に「消費者（特に子ども）に安心して口にできる食を提供する」と共に、それと同じくらい「日本の共有財産である農地（供給者）を守る」、という企業スタンスが見てとれる。実際に生協では、震災以前か

ら子どもを持つ母向けの宅配料を無料にするなどの優遇をしてきた。震災後は自主検査で安心を与えると共に、基準をクリアした商品であれば産地に関わらず販売し、特別な値引きなどもしてこなかった。自社が“社会に提供する価値”を伝えると共に、それにのっとった“ブレない”対応を取ることができれば、最終的に消費者から信頼され・選ばれる企業になれるのだ。

3.11以降、消費者に“消費”と“社会全体”の構造が見えてきている今、ごまかしはきかない。企業のコミュニケーションの一躍を担う広告業界においても、小手先の消費者迎合ではなく、『科学的根拠』に基づいた対話と、社会のために何ができる企業なのかを追求する『ステークホルダー発想』で、信頼獲得に努めたい。

● 引用

注1) カゴメ 企業情報サイト

「2011年度福島県産加工用トマトの契約栽培の休止に関する報道について」

<http://www.kagome.co.jp/news/info/110411.html>

注2) イトヨーカドー 会社情報サイト

「東日本大震災に伴うイトヨーカ堂の現況と対応について」

http://www.itoyokado.co.jp/dbps_data/_material_/localhost/pdf/2011/11.04.07.pdf

注3) 生協パルシステム

「放射性物質の食品汚染への対応について」

<http://www.pal-system.co.jp/topics/radiation/index.html>

● 参考文献・記事・講演

「安全。でも、安心できない……—信頼をめぐる心理学」 中谷内一也 ちくま新書

「リスクのモノサシ—安全・安心生活はありうるか」 中谷内一也 NHKブックス

「正しいリスクの伝え方—放射能、風評被害、水、魚、お茶から牛肉まで」

小島正美 エネルギーフォーラム

「『応援したくなる企業』の時代」

マーケティングが通じなくなった生活者とどうつき合うか

博報堂ブランドデザイン アスキー新書

「風評に振り回されない“3つのこと”」

武田斉紀 日経ビジネスオンライン

2011年5月13日掲載

「なぜ日本人はリスクマネジメントができないのか？」 池上彰 日経ビジネスオンライン

2011年8月30日掲載

「食と放射能 ～リスクコミュニケーションの課題と提案～」 松永和紀 2011年6月27日

食の安全・安心財団意見交換会

入選

第7テーマ その他 (第1~6テーマにあたらぬもの、或いは広告全般)

あると嬉しい仕組み 目で聴くCM

新堀 達男

(株)電通

にいぼり たつお



JAAAの審査委員の皆様、入選に選んでいただき、ありがとうございます。また、論文の制作に際して、多大にお世話になりました会社の師匠たちに、深く感謝いたしたいと思います。論文を切っ掛けとして、障害者と社会との間に横たわる情報コミュニケーションの壁への理解が進み、字幕CMを始めとした壁を取り払うユニバーサルデザイン・サービスが日常的なサービスとなり、障害者がCMの演出の妙を思う存分に楽しめる日の来ることを祈って止みません。

1 個人的な体験

筆者は難聴である。補聴器を付けて日常会話をしている。筆者は毎晩テレビを観るが、近所への配慮から音量は健常者である妻が聞こえるレベルにしているため、字幕放送のニュースやドラマだけを字幕を表示させて、映画館のように字幕を見て画面を理解している。CMの時間になる。字幕が出なくなる。CMは一気に視聴者の気を引くようにいろいろ面白い映像が出るので興味を持つのだが、残念ながら聞こえないため、内容が分からない。ここで情報が寸断されてしまう。CM映像にインパクトを受けても、CMで流れるコミュニケーションの面白さは全く伝わらない。ソフトバンクのCMは白戸家の白い犬のお父さんが話題だが、筆者の場合は、犬のお父さんと家族の会話が面白そうで聞きたいけれど、どうしようもないなというのが率直な思いである。ほとんどの聴覚障害者は同じ思いではないだろうか。

CMの内容が分からないから、商品も頭に残らない。店頭やネットで見るとき以外は商品に興味を持たなくなる。保険のような店頭には並ばない商品はCMを流してもまずキャッチされない。逆の意味で、全て文字情報のネットはニュースや広告情報の提供に関して聴覚障害者に多大な恩恵を齎したといえる。平成10年にCS放送で聴覚障害者向けに字幕が付く『目で聴くテレビ』が誕生したが、筆者がテレビの面白さを堪能できるようになったのは一にも二にも字幕のおかげである。字幕を付けた『目で聴くテレビ』が出現したことで、テレビの時間が非常に豊かになった。電車のドア上にあるトレインチャンネルはCMに字幕が付いていて、初めてCMの内容が分かり感動した。筆者はテレビCMにも字幕を付けた『目で聴くCM』を出現させて、聴覚障害者が「あの白い犬は何だろう？」と思う代わりに、「あのCMって、面白いね！」と感動してほしいと思っている。

2 『目で聴くテレビ』が普及した背景

立命館大学産業社会学会が発行している論集「放送における聴覚障害者の情報環境」によれば、聴覚障害者の情報環境の欠落が社会問題になった契機は阪神淡路大震災である。震災時の字幕・手話放送の実施状況は極めて貧困であったが、それに加えて、NHKは教育テレビで安否情報を提供したため、聴覚障害者の主要な情報源であった教育テレビの「手話ニュース」が震災発生後の4日間放送されなく、聴覚障害者は避難命令等の重要情報の入手が非常に困難な状況になった。震災時に命を危険に晒す情報危機の発生を受けて、聴覚障害者の情報環境整備の必要性が強く認識され、郵政省は平成9年に字幕・解説放送の拡充に向けて放送制度の改正を行い、「テレビジョン放送事業者は字幕・解説番組をできる限り多く放送しなければならない」とする放送努力義務を規定し、地上波放送は「平成19年度字幕化100%」を目標とした。ただし、CMは努力義務対象外のままであった。情報通信研究機構が字幕・手話・解説番組の制作者に対し制作費の助成を行うなど、聴覚障害者の情報環境整備が進められた結果、字幕付与率は漸増してきて、平成19年度の字幕化可能な放送時間に占める字幕放送時間はNHKで100%、民放キー5局平均で89%に達している。ところが、民間放送の18%を占めるCMには字幕が付いていない。CMは一度に多くの人に情報を伝達させる最強の宣伝メディアでありながら、約36万人の聴覚障害者にはCMの面白さや商品情報がまったく伝わっていないのである。

3 CM字幕が普及しなかった背景

国際ユニヴァーサルデザイン協議会 (IAUD)

が2007年に実施したアンケートによると、CMを理解するツールとして、聴覚障害者の75%がCMに字幕を求めている。にも関わらず、CMの字幕放送が実現されないのはなぜなのだろうか。IAUDによれば、CMに字幕がない要因は3つあるという。一つ目は指針の問題である。総務省の指針における字幕放送の普及目標対象が番組だけで、CMは努力義務対象外になっていることである。二つ目は放送システムの問題である。CMデータに字幕を付けるシステムが放送局になく、CM字幕放送システムの導入費用が放送局にとって負担になっている。努力義務対象外と費用の問題から、放送局はCM字幕放送の対応に消極的である。三つ目は広告主企業の問題である。強制表示した字幕がCM映像表現の妨げになるかもしれないという懸念やCMに上乘せされる導入費用の問題等で、広告主企業がCM字幕放送に慎重だという。

博報堂ユニバーサルデザインのアドバイザリーボードメンバーを務めているゴールドバーグ氏は、IAUDの講演会で、米国ではCM字幕放送が普及しているが、その理由として、聴覚障害者と移民のために、1990年から13インチ以上の全てのテレビにクローズド・キャプション・デコーダーを搭載することが法制化されたことが大きいと述べている。クローズド・キャプション・システムとは、字幕の一つで、映像内に使われている音声情報の内容を聴覚障害者に伝えるために文字情報として表示する技術で、見ている人が自由に字幕の表示非表示をボタンで切替設定出来ることが特長である。クローズド・キャプション・システムを搭載していないテレビの場合、字幕を表示させる専用チューナーが必要であり、聴覚障害者にとって専用チューナーの購入・設置が負担であった。米国でもCMは字幕放送が義務付けられていないが、ゴールドバーグ氏は聴覚障害者の協力を得て広告主企

業を説得することで、字幕導入を切り開いていった。字幕を付けたCMを見た聴覚障害者がロイヤルカスタマーになることが多いと企業が判断するようになり、一気に普及していったという。聴覚障害者のコミュニティーの影響力も大きく、コミュニティーサイトでCMに字幕が付いていないと発表された企業はイメージダウンになるので、企業は多様な消費者に支持されるために、CMのクローズド・キャプションに取り組んでいるという。

4 CM字幕放送の普及要因と阻害要因、各々の課題と解決への指針

- (1) クローズド・キャプション・システムの標準化およびCM映像表現と字幕の共存
今年7月に地上波アナログ放送は地上デジタル放送に一本化されたが、地上デジタル放送対応のテレビは全て、米国同様、クローズド・キャプション・システムによる字幕受信機能が標準装備なので、聴覚障害者は地デジ対応のテレビを購入するだけで、字幕を見られるようになり、負担が軽減した。また、クローズド・キャプション・システムは、字幕表示非表示を自由に切替設定出来るので、広告主企業が懸念する「字幕が常に表示されること」で、商品の宣伝映像が見にくくなる」という懸念も解消した。
- (2) CMに字幕を付ける放送システム導入費用の解釈
 - i. CM制作に掛けた時間とコストを無駄にしない
企業が自社商品のCM制作にいくら経費を掛けても、CMプランナーがどんなに面白く興味の持たれるCMストーリーを考えても、放送局がCMをどんなに流しても、聴覚障害者に限ってはCMの情報

が届かないので、CMに投下した資本が無駄になっている。米国で字幕付与CMを見た聴覚障害者がロイヤルカスタマーになることが多いことを踏まえると、聴覚障害者に字幕を通じてCMの面白さを楽しんでもらい、商品に興味を持ってもらうことは、新たな消費者を開拓することになり、CMに掛けた資本が無駄にならない。平成23年度障害者白書によれば、聴覚・言語障害者は全国で36万人であるが、全国社会福祉協議会の「補聴器普及および音環境に関する調査研究報告書」では自覚のない潜在的難聴者を含めて約2,000万人となっている。高齢化社会の進展に伴い、老人性難聴者も増加するので、CM字幕放送システムの導入費用も2,000万人の潜在的な消費者への販促費用と考えると、十分な投資価値があるのではないだろうか。

- ii. CM字幕を付与する費用はCSRコスト
CMに字幕を提供して、CMを理解したいという聴覚障害者の要望に応えることは、広告主企業や広告・放送会社にとって社会の公器として重要な社会貢献であり、放送のユニバーサルデザイン・サービスとして一歩先に進んだ有意義なCSR活動と考えられるのではないだろうか。その意味で、CM字幕放送システムの導入費用も放送局や広告主企業のCSRコストと考えられよう。企業にも、自社製品をより多くの人に分かってもらいたい、ユニバーサルデザインの推進は企業のCSRという考えから、字幕付きCMのトライアル放送に参加する企業が出てきている。昨年3月3日の耳の日に、日本テレビが実施した字幕付きCMトライアル放送に5社がスポンサーとして参加している。放送後のアンケートでは、聴覚障害のある視聴者の90%がCMの内容が分

かり、80%がCMの字幕放送は今後も実施した方がいいと回答している。

5 『目で聴くCM』のデザインの在り方

CMは商品の特性や性能を人の理性に訴えるモノだけではなく、商品と連動した面白いコピーや絶妙な会話、音や意外性のある動きなど人の感性や音感に訴えるモノも多く、聴覚障害者にとって、字幕だけでは、CMの制作意図を理解するのは不十分だと思われる。聴覚障害者はCMを理解できなかったことがないので、“CMの何が分かれば、CMが正確に分かるのかすら、明確に分からない”ことを踏まえて、聴覚障害者がCMの面白さを堪能できる『目で聴くCM』のデザインはどのような形がいいかを、筆者なりに考察した。

- (1) セリフやナレーションに加えて、演出意図のある音

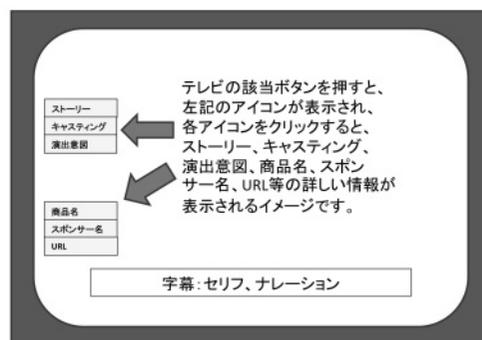
セリフ以外に、風の音色などが演出意図であったら、風の音色の字幕も必要である。

- (2) あらすじやストーリー、演出意図

白戸家のような連作CMは最初から見ていないと分からないので、あらすじやストーリー、キャスティング、演出意図等について文字情報のフォローがあると、CMの理解が高まるのではないだろうか。

- (3) 商品名、スポンサー名、web検索用キーワード

セリフ、ナレーションや映像で商品名やスポンサー名に触れないと、聴覚障害者は商品名やスポンサーが分からないので、そういう文字情報があると助かるのではないか。また、web検索用キーワードを表示して、クリックしてネットに接続できるようになると、商品の理解を助けるのではないかと思う。



テレビ画面の情報表示のイメージ

6 『目で聴くCM』の実現で、聴覚障害者の生活はどのように変わるだろうか。

CMを理解する喜びが得られ、商品が何で話題なのか分かるようになり、CMの話題になった時に疎外感を感じていた筆者も、気兼ねなしに会話に交わることが出来るようになるだろう。逆に周りからも気を遣ってCMの話題を避けるということもなくなり、こちらの負い目も解消される。また、そういった取り組みをする広告主企業に対しても、より身近な企業として好意を持ち、CMを通じてのブランドイメージが急速に形成されていくに違いない。また、健常者と同じタイミングで的確な商品情報も得られるので、タイムリーにその商品に高い関心を持つことが出来、購買行動もスムーズになるだろう。スムーズになればなるほど、ロイヤルカスタマーにもなる確率は高くなる。このように、聴覚障害の立場に配慮した広告主企業や商品が聴覚障害者の生活をより豊かに快適にする可能性は計り知れない。目で聴くCMは、まさに双方にとって「あると嬉しい仕組み」である。聴覚障害者の購買行動に寄り添い後押ししてくれる広告主企業の出現を願って止まない。

7 NABとJAAAによる得意先、通信放送業界、広告業界への働き掛け

『目で聴くCM』の標準化に関しては、地デジ放送になり、受信面での環境は整ったので、今後は放送面での環境整備に掛かっている。一つは、放送局の環境整備である。放送局によってCM字幕用データの仕様が異なり、放送局ごとに字幕を作り直す手間があると聞いているが、CM字幕用データ仕様の共通化には放送業界を取りまとめる日本民間放送連盟(NAB)の協力が必要で、そういった組織・体制の構築が急務である。二つには、広告主企業の環境整備である。全てのCMに字幕が表示されるためには、全てのCMの広告主企業に『目で聴くCM』の必要性を理解して実現に協力してもらう必要がある。広告主企業を説得するためには広告会社を中心となって活動する必要があるが、広告業界を取りまとめる日本広告業協会(JAAA)の協力なしではその実現は不可能と思われる。

NABとJAAAが司令塔となり、聴覚障害者にとって『目で聴くCM』が放送のユニバーサルデザイン・サービスとしてどれだけ大きな福音であり、大きな未開拓市場を切り開けるかということを、広告主企業、放送局、広告会社に啓蒙して行ってほしい。『目で聴くCM』の標準化に向けて、組織的に動くことにより、数多くの障害を克服して、是非実現してほしいと切に願っている。

● 参考資料

1. JR車両メディア トレインチャンネル
<http://www.jeki.co.jp/transit/train/trainchannel/>
2. 立命館産業社会論集 放送における聴覚障害者の情報環境
-独立メディア「目で聴くテレビ」を中心に-
3. 総務省 情報バリアフリー関係施策：利用環境のユニバーサルデザインの推進
http://www.soumu.go.jp/main_sosiki/joho_tusisin/b_free/b_free02.html
4. 総務省 報道資料 平成19年度の字幕放送等の実績
http://www.soumu.go.jp/menu_news/s-news/2008/080630_6.html
5. 情報通信研究機構 字幕番組、解説番組等制作促進助成金
<http://www2.nict.go.jp/v/v413/102/index.html>
<http://www8.cao.go.jp/shougai/whitepaper/h23hakusho/zenbun/pdf/index.html>
6. ユニバーサルデザインの今 心とからだを元気にするデザインの日
<http://www.japandesign.ne.jp/HTM/UD/100/index2.html>
7. Case study:余暇のUDプロジェクト
～ラリー・ゴールドバーグ氏記念研究会開催～
http://www.iaud.net/dayori-f/data/newsletter/2009/Newsletter10-1001_bn.pdf
http://www.iaud.net/dayori-f/data/100215/nikkei_design.pdf
<http://www.iaud.net/dayori-f/archives/1002/16-023000.php>
8. 情報バリアフリーのための情報提供サイト
<http://barrierfree.nict.go.jp/service/case3/index.html>
<http://barrierfree.nict.go.jp/topic/present/20090209/index.html>
9. 社会福祉法人プロップ・ステーション
CM字幕の問題に、早速、総務省としての改善策を練ります
<http://www.prop.or.jp/news/clip/2010/2010>

-
- 0200_01.html
http://www.prop.or.jp/news/clip/2010/20100600_01.html
- 0600_01.html
<http://www.japandesign.ne.jp/HTM/UD/100/index2.html>
- http://www.iaud.net/dayori-f/data/100215/nikkei_design.pdf
10. 日本補聴器工業会（ホームページ）国内の現状と取り組み
資料1 日本人の聴覚低下の自覚の参考資料
<http://www.hochouki.com/academy/news/program/index.html>
11. 「字幕付き」テレビCMのトライアル放送
http://www.kao.com/jp/corp_csr/topics/csr_20110826_004.html
<http://www.lion.co.jp/ja/company/press/2010/2010088.htm>
<http://www.ntv.co.jp/miminohi/>
<http://pr.fujitsu.com/jp/news/2010/07/21-2.html>
12. 字幕付きCMに取り組んだ考え
<http://www.newwww-media.co.jp/backnumber/201106/nm201106p64.pdf>
13. 字幕放送CM実験放送アンケート結果 竹中委員提出資料
http://www.soumu.go.jp/main_content/000064758.pdf
14. 地上アナログ放送を字幕で見るとは？
<http://www.tbs.co.jp/tv/jimaku.html>
15. 米国における字幕放送の歴史
<http://fuji.u-shizuoka-ken.ac.jp/~ishikawa/subtitle.htm>

入選 テーマ 自由

デジタル時代のマスメディアロングテールモデル

白川 遼 (株)読売広告社
しらかわ りょう



この度は誠にありがとうございました。ほんの2、3年前と今を比べただけでも「時代は変わっているな」と感じる事が多い日々の中で、不透明な先行きを少しでも見据えることはできないかと思いました。過去に読んだメディアに関する本を再び読み漁り、偉大な先輩方の考えを踏襲しつつ、わずかでも新しい方向性が見えないか模索し、思いのままに書かせていただきました。先輩方に学びながら、今後精進して参ります。

はじめに

インターネット広告費総額が急成長を続けている。生活者のインターネットメディア接触時間は増え続け、テレビに迫る勢いである。広告費の総額はGDPの約1パーセント程度と一定であり、有限だ。また、人が持つ時間は1日24時間とこれまた有限であり、WEBの登場や、デジタル技術の進化の中で、情報量が増え続けている。人が触れる情報量のキャパシティももちろん有限であるため、生活者は接触する情報を能動的に選択するようになった。個人の情報発信も気軽に、指一本でできるようになり、マスメディアに触れる時間は以前に比べ短くなった。マスメディアによる広告の売り上げの見込みは今後さらに減少する可能性もあり、媒体に依存しない収益をあげることが必要である。

これは、入社して現在の部署に入るまでに聞いたことや、研修中に聞いたことである。世の中では視聴率の落ち込みや、紙媒体の衰

退が叫ばれ、マスメディア自ら、マスの終焉について特集を組むことがある。入社前の少し前から私は、メディアに関わりのある仕事をすることもあり、このような番組や記事に興味津々だった。同じような内容は入社後、研修で聞くこともあった。「大衆」という存在は否定され、マスによる上からの投下では、広告は効かなくなっているから、生活者との絆作りや、コミュニケーション設計が大切になっている、というようなものだ。

入社前にマスメディアの終焉などについて聞いていたが、実務に入ると、現状は少し違っていた。広告予算の媒体別の組み付けが得意先の中で決まっていることもあれば、「こんなテレビ媒体をやりたい」という要望をもらうこともある。こちらから媒体を提案することも多いし、ソーシャルメディアの提案を断られるケースもある。そこにどんな絆作りやコミュニケーション設計の視点があるのか、私にはまだわからないが、少なくともマスメディアに対して得意先や広告会社が大きな効果を期待していることは確かだと思った。

得意先の課題解決を実現しながら、大きな収益を上げるマスメディア広告。大衆という意味での「マス」という言葉を使うことが正しいかどうか分からない状況で、そんな夢のような形が実現することが可能なのか。わからないまま、本論文を試みた。「マス終焉」が世の中で叫ばれる中で、文献やセミナーで聞きしたことをもとに、その考えを踏襲しつつ、今後のマスメディア、広告について考えてみた。

マスメディアの現状

本論文でマスメディアについて考える際に、もっとも意識したのは「テレビ」である。2011年7月に地上デジタル放送への完全移行がなされ（東日本大震災の被災地を除く）、テレビのリモコンの番号を押す際に、まだ違和感を覚えることもある時期だ。広告業界を支えて来た諸先輩方には当たり前の話だが、私の世代はテレビのルーツをよく知らないの、本題の前に触れておきたい、と同時に新聞、雑誌、ラジオについても簡単に触れる。

テレビは前述のデジタル化への移行によって、大きな転換期になった。とはいえ、地デジへの移行前は多チャンネル化など、大きな変化があるときさやかれていたが、現状そのような兆しは見えていない。テレビの広告費は微減が続いており、雑誌ではよく民放各局の経営について特集されている。これは、数年前までのテレビの繁栄を考えると、あり得ないことだった。1953年、NHKの本放送開始時点において、テレビは全国でたった866台しかなかった。この時代、映画産業が繁栄を誇り、私の世代では想像もできないことだが、市場規模はテレビの546倍と、テレビを圧倒していたらしい。今や完全に逆転の立場となっているテレビと映画を分けたものは一

体何なのか。それは、テレビが各家庭にあるということと、広告収益による無料放送であることだ。この手軽さが産業に大きな影響を与えた。生活者一人一人に映像を届ける手段と、映像を見せるコンテンツの魅力を持っていることがビジネスとして成功した決定的な要因だと言われている。

これは初期のインターネットにも同様に言える。最近になってWEBとマスの共存などが叫ばれているが、私が大学に入る前は「マス」vs「インターネット」という構図があった。このときは、インターネット接触時間の増大に伴い、マスメディアの接触時間減少が顕著だったことが要因としてあると思うが、インターネットの爆発的普及の原因も、無料や手軽さ、欲する情報への到達の容易さなどによって普及したと考えられる。

新聞は近年、若者の新聞離れといわれるように、新聞を読む習慣がない人が増えていると、記者に聞いたことがある。購読料に次ぐ収益の割合を占めていた広告費も、急激な落ち込みを見せている。そんな中、デジタル技術の進化によって本をデジタル機器で読むことが可能となり、日経新聞や産経新聞でデジタル購読が可能になっていることは、周知の事実だ。これにより、新聞紙面からウェブにつながり、文字と写真だけでなく、映像や音声などの情報まで得られるようになった。

雑誌はここ数年、広告費の急激な落ち込みを見せている。発行部数は減少の一途をたどり、女子高生などを除くと、単一ピークルによる世代、男女別リーチが5パーセントを超えることはほぼないという。休刊も相次いでいる状況で、新聞同様に、新たな購読方法、閲覧方法が生まれている。

ラジオは広告費の微減が長年続いている。東日本大震災の際、貴重な情報収集源として話題となったが、徐々にいつもの編成に戻り、聴取率も平常になっている。根強いラジオファ

ンの存在がいる中で、IPサイマル放送も行われ、スマートフォンからの聴取が可能になった。つまりアプリさえダウンロードしていれば、スマートフォンユーザーの誰もが、いつでもどこにいてもラジオを聞くことが可能になった。東京FMは、その放送局単独のアプリを持つなど、現在の生活者のスタイルに合わせた放送を試みている。

ここまで書いていて、すべてのマスメディアがデジタル化への流れに乗っているように見えるが、現状、デジタル化以前と同等の収益を見込めるメディアは少ない。テレビはアナログ時と同様の広告収益方法だし、ラジオも然り。広告費の減少の持続は避けられないだろう。一方、新聞や雑誌のような有料メディアは、「WEBからの情報はタダ同然」と捉える生活者が大半の中で、情報の対価を紙媒体と同様に得ることは難しい現状だ。マスはやっぱり終焉に向かってるように思われる。しかし、デジタル化によってマスメディアの新たなビジネスチャンスが生まれる可能性もある。それが、本論文のタイトルでもある、マスメディアのロングテールモデルだ。ロングテールモデルとは、多品種少量販売で利益をあげる、という理論である。かの有名なアマゾンもロングテールで成功を収めたことで有名だが、WEB上での商売ではこの理論で成り立つことが多い。ではこのロングテールモデルでどうやって、マスメディアにビジネスチャンスが生まれるのか。

テレビの変化

本論文で主に着目したのは、テレビのロングテールモデルである。テレビが今後変化する可能性は大いにあるからだ。まず、視聴方法が変わると考えられる。生活者（視聴者）が見たいのは番組表に載っている時間に放送

されている内容ではなく、番組そのものである。すでに多くの家庭に普及したハードディスクレコーダーによって、生活者は番組編成表に従わず、時間とは無関係にテレビ番組を視聴しつつある。しかし、現在地上波テレビ放送を支える広告枠の価格は、コンテンツではなく編成表の時間で決まる。これは、時間に無関係に視聴する、現在定着しつつあるスタイルとは矛盾を起す。

この矛盾を解くためには、時間に関係なく、番組がどの程度見られているかを測らなければならない。つい最近までテレビ放送はアナログ形式であったため、電波に映像を乗せてしまえば、その先のどの程度見られているか、ということはわからなかった。そこで、指標として個人別視聴記録装置、端末視聴記録装置などによって視聴率が測られたが、録画視聴やパソコンなど別機器で見るとは対象外となっていた。

しかし、地上デジタルへの移行がなされ、今後普及するであろうブロードバンドにつながるだテレビはこの状態を変えることができる。つまり、どのコンテンツを誰がいつ見たかという情報を把握できるということだ。これを利用して、より正確に番組視聴全体を広告費に導入することがテレビ業界にとって不可欠だし、よりターゲティングが明確になるならば、広告業界や得意先、さらには生活者にとっても必要になってくるだろう。この視聴率を利用して、テレビ産業がアクトビラなどのコンテンツ業界にも番組を提供すれば、アクトビラなどはコンテンツが豊富になりユーザー拡大につながるし、テレビ業界は視聴数を増やすことにつながる。

さらに、優良なコンテンツは生活者によって、SNSを通して波及していく。これは多くの前例からも明らかだろう。SNSなどにより生活者同士がそれぞれのコミュニティでつながったことで、それぞれが情報を発信してい

く。その生活者発信の情報に誰かが共感すれば、さらなる拡散が起こる。良質なコンテンツは、より多くの人に視聴される可能性を持っている。今後世に普及する可能性のあるApple TVやGoogle TVの登場では、SNSとテレビ番組の親和性が実証されるだろう。

テレビのロングテールモデル

デジタル技術の進歩により、WEB上では生活者の好み（閲覧、購読履歴）に合わせて広告や商品を選んで露出することを可能としている。この技術を使って、コンテンツ業者は生活者の過去の視聴履歴から得た、好みに合わせた番組を提案することができる。これが実現すれば、個人に合わせた番組編成を組むことが可能となり、生活者はそのコンテンツのリストを番組編成として利用することができるようになる。これがチャンネルとしての機能を果たす。この制度に則って、人気番組は今まで通り高い制作費を使い、多くの生活者のチャンネルに並ぶことになり、あまり人気のない深夜番組は低コストで作られる。これらは今までのテレビと変わらないように思えるが、この背後にはYouTubeのようなコンテンツプールと、それを探し出す検索エンジンが必要となってくる。

ここから実現するのが映像コンテンツのロングテールである。あまり見られない膨大なコンテンツからも多くの収益を得ることが可能となってくる。これは、今までレンタルビデオが担っていた市場を、コンテンツ産業に内包することができるようになる。過去にテレビ局が制作してきた番組だけでも膨大な量となり、十分収益が見込めるはずだ。

ここまで書いてきた新しいテレビビジネスを実現するためには、広告ビジネスを変えていく必要がある。まず現行の、番組の放送時

間枠だけではなく、コンテンツ産業の番組そのものに広告をつけなければならない。さらに、前項で述べたように、ブロードバンドに接続したテレビでは、生活者の視聴番組を知ることができるので、生活者個人ごとの興味を把握することが可能となる。それを利用して、個人に合ったCMをうつことも可能となる。今までCMによるターゲットの特定は難しかったが、ロングテールモデルを利用してさらに多業種のスポンサーを番組に付けることが可能になる。

そして最後に、さらなる可能性として広がるのがCMによるアドネットワークだ。膨大なコンテンツがある中で、マスとしての本来の力を発揮するためには、多くの視聴者が必要となる。アドネットワークは、広告媒体のWEBサイトなどを多数束ねて、広告配信ネットワークを形成し、その多数のWEBサイト上で広告を配信する、という手法である。この手法を取り入れ、膨大なコンテンツをターゲットなどによって束ね、そこにCMを配信することで大きな広告効果や広告費が見込める。このテレビの変化を机上の空論で終わらせないためには、広告会社、テレビ局、インフラ事業者、通信事業者の連携が必要になる。それをつなげることも、広告会社ができることかも知れない。

マスメディアのロングテールモデル

テレビ以外のマスメディアについてはどうなるのか。前述のように、マスメディアの多くはデジタル化に伴って、本来そのメディアが持つ特性とは異なる情報を付加できるようになった。特に新聞や雑誌はその傾向が顕著だ。テレビは元々映像、文字、音声で情報発信をしているし、ラジオもスマートデバイス視聴により、今後は文字情報、写真、映像も

付加することが可能となるだろう。そうなってくると、もはやデジタルデバイスで見る雑誌と新聞、ラジオは、媒体特性の観点で差はなくなってくる。どのメディアも、読むことも、聞くことも、見ることも可能になるのだ。各メディアがこのような変化を遂げても、今まで通り新聞や雑誌を紙のまま購読する人、ラジオをラジオから聞く人にとっては変化がない。既存のビジネスは広告費、発行部数が微減しながらも継続していく。それに加えデジタルデバイス上では新たなチャンスが見えるようになる。それがマスメディアから派生する、一つ一つのコンテンツによるロングテールモデルだ。視聴形態はどんな形であれ、コンテンツが面白ければ見られ拡散していく。テレビ同様にコンテンツ単位で広告をつければ、ロングテールモデルが実現するはずだ。マスメディアの形は少しずつ変容しつつも、存在し続ける。そのシステム作りこそ、我々が目を向けるべき場所なのかもしれない。

● 参考文献／引用文献

- 2011年、メディア再編 西正 アスキー新書
テレビ進化論 境真良 講談社現代新書
次世代マーケティングプラットフォーム
湯川 鶴章 ソフトバンククリエイティブ
TVメディアの興亡 辛坊 治郎 集英社新書
新聞は生き残れるか 中馬 清福 岩波新書

入選 テーマ 自由

遊びから共通の原体験をつくる 一次世代広告コミュニケーションのすすめ

大住 典子 (株)電通
おすすめ のりこ



JAAAの皆様、ならびにご指導いただいた先輩方、各々の仕事で奮起させてくれる同期、いつも私の奔放さを受け入れてくれる家族や友人に、まずは感謝の気持ちを伝えたいです。この論文を通し、「遊び」や「原体験」は仕事の中で常に意識したいキーワードになりました。今読み返しても、考察の足りない粗削りな表現、アイデアだと感じますが、この想いを形にできるよう、今まで以上に遊び心を持って、課題に取り組んでいきたいと思っております。

序章 発見と結論

社会人になり、年次が上の方と話す機会が増えた。その際、話題になることの1つに、小さい頃何をして遊んだか、がある。鬼ごっこ、ドッジボール等共通のものも多く、自分たちでルールを作ったゲームでも、道のタイルの色の違うところだけを踏んで誰が遠くにいけるか競うなど「そういうことやったよね!」と盛り上がるものも多かった。

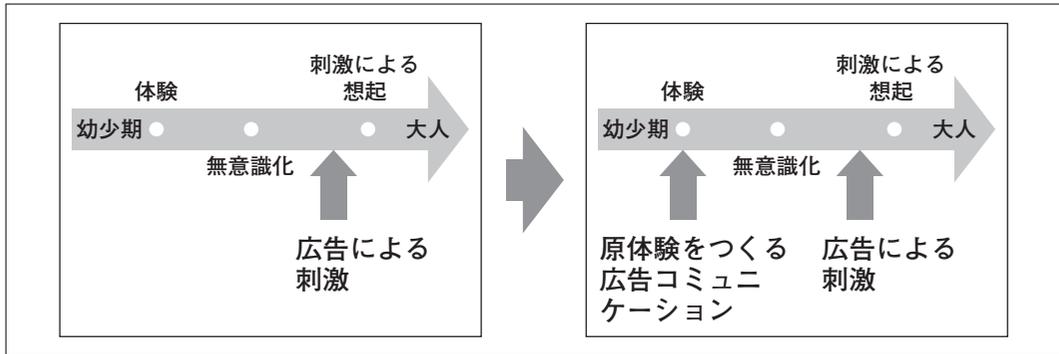
そのときふと、今の子どもたちが何をして遊ぶのが気になった。そして同じマンションに住む小学生や知り合いにインタビューした結果、面白いことがわかった。今の小学生は、私たちの世代と共通の遊びもしていたが、「まおに」など、呼び名すら知らない遊びもしている。バーチャルゲームで遊ぶ子どもも多く、外で遊ぶ機会も減っていた。これは私にとって大きな発見であった。遊びの体験の変化。ここに私は、広告人として1つの危機感を感じた。この世代と共通の会話である

のかな、と。これは致命的なことである。

たくさんの違う原体験を持っている人たちの気持ちを、広告人としての私たちは、動かしていけるのだろうか?

私は、この論文を上記に述べた「原体験」と「遊び」というキーワードを使って進めていきたい。ここで原体験とは、物心つく前に五感を使って得た体験で、その後の事物・事象の認識に影響を及ぼす体験のこと、と定義づける。このとき、遊びはその最たるものといえる。そして、幼少期から大人になり、年を重ねても、遊びは身近にある。ということは、広告にとって、遊びを経由して原体験の領域に踏み込み、共通の原体験を多く生み出すことは、より多くの消費者との繋がりを作っていく上で大切なことなのではないか。

これを踏まえ、私が本論文で言いたいことは以下のことに集約される。これまでのように原体験を想起させる刺激を与えることだけではなく、幼い頃から自発的に行われる遊びに目を向け、人々に共通の原体験を作るようなコミュニケーション活動を推進していくこ



とが、これからの広告業界に必要である、ということだ。

以下、第1章では、序章で導いた結論を、リアル・バーチャルという切り口を用いて補完する。第2章では、今広告業界が「遊び」と原体験に入り込んでいくべき理由を3点挙げ、説明する。第3章では、その1つの方法を述べ、終章でまとめを行う。

第1章 遊び・原体験をリアル・バーチャルの側面から考える

遊びを単純にリアル・バーチャルに分けてしまうことには賛否両論があるだろう。既に、体を使いコミュニケーションを取りながら（リアル）、画面を使って行う（バーチャル）テレビゲーム等も多く生まれてきているからだ。だがここでは、細部には言及せず、外のリアルな場で遊ぶことと、画面と向き合うバーチャルなゲームとで単純化して考える。

■従来から続くリアルな遊びの長所と短所

リアルな遊びの長所は、世代をまたいで遊びを伝承させられる点だ。無論、世代や地域により少しずつ変化はしているが、共通の話題として機能する。

一方で短所もある。上に述べたローカル性の問題は、日本という狭い空間においてはさほど感じられないが、海外へは伝播しない。

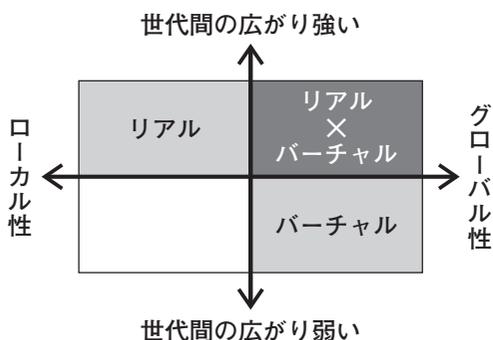
■現在広がるバーチャルの長所と短所

では、バーチャルの長所は何だろうか。Facebookの利用人口が20代、30代を中心に増え明らかになってきたのは、横の繋がりの強化だ。海外や過去の学校の友達とインターネット空間で再会する（アルゴリズムも存在する）ことで、同世代でグローバルに共通の体験ができるようになった。このように「近い世代」を繋ぐ力がバーチャルの世界にはある。

この裏返しは短所だ。バーチャルは、世代をまたいで人を繋ぐ力は弱い。また情報の多様化により、情報やコンテンツが消化されるまでが早い。端的に言うと寿命が短い。同じゲームで5年遊び続けることはないし、SNSを乗り換えていく現象もその1つと考えられる。

このことから、リアルの世界での原体験は、ローカル性は強いが世代を超えて伝わる（縦に広がる）。一方、Webなどのバーチャルな世界は、寿命が短く、世代を超えた共通の原体験にはならないが、同年代でのグローバルな広がり（横の広がり）を与えてくれる。

ところで、先に述べた通り、幼い子どもの原体験は、今やリアルだけでなくバーチャルにもある。その2つの境界線もないに等しい。デジタルネイティブという言葉も広告業界では一般化している。だとするならば、リアル・バーチャルのよい側面を使って、より多くの原体験を共通認識化することが必要なのではないか。



第2章 今広告業界が遊びと原体験の領域に入り込んでいくべき理由

議論すべき理由は大きく分けて3つある。

1. 必要性について、
2. 競合優位性について、
3. 市場の魅力について、である。

1. 必要性についての議論

①「多様化」に抵抗するのではなく、その手前を考える必要性

遊びを含め、趣向は多様化している。1つの商品やサービスに使う時間もお金も細分化され、音楽やテレビ番組等でも「ヒット」のレベルが下がっている。メディア同士も人の時間を奪い合う。このような状況下で、多くの人の趣向やメディア選択の手前にある、気持ちの深いところに響くコミュニケーションができれば、問題は一気に解決するはずである。

②クライアントへの貢献はきわめて重要

広告会社の至上命題は、生活者と企業のよりよい繋がりを作ることだ。その中で、世の中に共通の話題がなく広告が効かない状態が続くと、業界全体が「ジリ貧」になる。例えば「いいね！」は私たちの世代の共通体験になりつつあるが、その考え方を小学生やおじいちゃんに共感してもらえなければ、Facebookで世の中を大きく動かすヒットは作りえない。「まおに」＝「マンションでの

鬼ごっこ」がわからない私たちが幅広い世代にリーチし、クライアント満足を得ることができかどうか。私たちは危機感を持つべきである。

③社会貢献の必要性

このような中で、世代間断絶が起こることは社会問題の発生にもつながる。親子間ですら通用しない話題が多くなり、世代間の縦の会話が無くなっていく。同世代のますます閉じたサークルの中でのみの体験ばかりになってしまうことは、他の世代への理解不足や思いやりの欠如に繋がる。

以上の理由から、広告業界の使命として、多様化していく社会の中で共通の原体験を作り、社会の絆を結んでいくことは必要不可欠である。

2. 競合優位性に関する議論

①人の思い、考えを追いかけるのが広告会社である

遊びと原体験を考える上で、広告業界は他業界より優位である。これまで積み重ねてきた、消費者の気持ちや動向を探る分析システムが充実しているという設備面、マーケティングや消費者理解に特化した頭脳面、そして何より（これは主観的かもしれないが）広告人には多かれ少なかれ誰にでも遊び心が備わっているはずである。

②遊びと広告コミュニケーションの親和性

第2に、広告コミュニケーションそれ自体が、遊びと親和性を持っている。ホイジンガは、著書『ホモ・ルーデンス』で、「遊びは、本気でそうしているのではないもの、日常生活の外にあると感じられるものだが、それにもかかわらず、遊んでいる者を心の底まですっかり捉えてしまうことも可能なひとつの自由な活動である」と述べている。自由な活動、すなわち自発的にやってもらうこと、その意識に入り込むことは、広告の永遠の課題である。Facebookのキャンペーンで思わず「い

いね!」を押してしまった経験や、リアルイベントに参加して夢中になってしまった経験、そこには必ず「遊び」があるのだ。

③リアル×バーチャルができるシステムがある

一企業だけでなく、総合広告会社、制作会社、メディア、クライアント等様々な会社と連携、協業をして1つのコミュニケーションを作る業界は他にあまりない。リアルとバーチャルのバランスなど、旧来の考え方に囚われずに組み立てられる土壌がある。

3. 市場の魅力に関する議論

①すでにテレビが切り開いている市場がある

市場の魅力を語る上で、既存業界の成功は大きな理由になる。「風雲たけし城」、「めちゃ×2イケてるッ!」など、リアルな体験をゲームにして画面の中で展開するコンテンツは日本に数多く存在する。風雲たけし城は、“Takeshi's Castle”として、ドイツの友人の記憶にも強く残っていた。それだけ、体験型コンテンツには魅力があるということだろう。

②拡大市場である

このように体験型コンテンツを展開してきた放送業界も、これまで画面の「中の世界」で行ってきたそのコンテンツを「外の世界」へ出そうとしている。フジテレビのお台場合衆国などはその最たるものだ。視聴者が自ら参加できるコンテンツが圧倒的に人気で、リアルとバーチャルを繋ぐ遊びは、ますます増える傾向にある。

ゲーム的キャンペーンがあると考ええる。

例えば鬼ごっこは、「鬼につかまらない」という課題を、「どうすればつかまらないかを頭で考えながら足を使って逃げる」ことで解決するリアルゲームだ。それにバーチャルを掛け合わせた例が、2010年スウェーデンで行われた、MINIのキャンペーンだろう。これは、iPhoneのGPS機能を使い、車のMINIを画面上で取り合うリアルゲーム的キャンペーンだ。これをバーチャルゲームに慣れたデジタルネイティブ世代に対して行えば、彼らのリアルな原体験は増えることになる。そして、ここで得た体験が大人になったときに懐かしさとして刺激されるのだ。これは、広告業界にとっていいスパイラルの形である。

2011年の日本では、例えば大人も子どもも家族や地域コミュニティで楽しめる脱出ゲームを、クライアントと作っていくことができると思う。発達したデジタルデバイスの機能と、体と頭を同時に動かして課題解決をする従来の遊びを繋げ、大人と子どもに共通の原体験を作っていくのだ。

これにより、親子間や祖父母と子ども、ひいては地域コミュニティ全体の会話を繋ぐことができる。そして、グローバルに広がるバーチャルの力で、日本中、海外にも、縦と横の共通の話題が生まれることになるだろう。

終章 まとめ

近年、広告業界で特に見られた傾向として、リアルとバーチャルの両端に、振れては揺り戻すということがあった。具体的には、テレビ・新聞等のマスメディアの時代から、2000年頃を機にWebが急にもてはやされ、そこからリアルへの回帰があり、またバーチャルの新技術が重視されるようになってきているという経緯である。

第3章 遊び・原体験と広告をつなぐ1つの方法

このように、放送業界が既に切り開き続けている土壌で、ターゲットの自発的な遊びを誘い、それによって自然に伝えたいことを伝える(コミュニケーションする)ことが目的の広告会社ができることの1つに、リアル

しかしながら、今後広告業界がさらに発展していくためには、上記に述べてきたように、世代・地域を超えた原体験の共通認識化が必要である。その際に大切なのが「遊び」であり、気持ちの奥底にある無意識に入り込んで、人々に共通の原体験を作るようなコミュニケーション活動を行うことだ。

リアル・バーチャルのどちらか一方に寄ってしまうのではなく、世代間の繋がりを意味する「縦」と、地域や国境を超えた「横」の広がりを念頭に置き、より多くの人に理解されるコミュニケーション設計をしていく必要があるのである。

● 参考文献／参考サイト

「楽しみの社会学」

ミハイ・チュセントミハイ（今村浩明 訳）
新思索社 2000

「ホモ・ルーデンス」

ヨハン・ホイジンガ（高橋英夫 訳）
中公文庫 1973

「原体験」

[http://mail2.nara-edu.ac.jp/~morimoto/
com22.htm](http://mail2.nara-edu.ac.jp/~morimoto/com22.htm) 2011.09.19現在

「MINI GETAWAY」

<http://www.minigetawaystockholm.com/>
2011.09.19現在

入選 テーマ 自由

ソーシャルからリアルへ —コミュニケーション・デザインの原点回帰—

上遠野 茜 (株)電通
かとおの あかね



全く予想していなかった入選という結果に今だに驚いていますが、褒められるってやっぱりうれしいです。論文を読み返すと、私は今まで友達や会社や世の中にいるんなことを教えてもらい、いろんなことを経験させてもらっていた幸せ者だったんだと気付かされました。どうもありがとうございました。

「ソーシャルメディア」「クロスメディア」「メディア・プラットフォーム」「コミュニケーション・デザイン」…学生時代に広告業界を志してから、入社し新入社員研修を終えるまで、念仏のようにあらゆる人の口から唱えられたキーワードだ。そしてそれらのキーワードが語られる際は常に、「インターネットの台頭による人々のメディアに対する姿勢の変化、社会を取り巻く情報過多」などが背景として挙げられてきた。確かに今の社会は、デジタル技術やインターネット抜きには語れない状況にあるという実感がある。

私は学生の頃から、特に電通の岸勇希氏の提唱する「コミュニケーション・デザイン」という考え方に触れ、興味を持ってきた。しかし最近になって、その概念について自分の中で少し誤解をしていたということに気が付いた。

それは、インターネットやデジタルとほぼ同時に語られることが多かったために、「コミュニケーション・デザインにはデジタル技術やソーシャルメディアが不可欠である」と

いう暗黙の了解のようなものを自分の頭の中
に持ってしまっていたということである。

現代の広告事情を見ると、確かに「不可欠」と言っても過言ではないほど広告展開にデジタル技術は駆使されているし、ソーシャルメディア上のユーザー達の反応は広告効果の一つの重要な目安になっている。しかし、今年開催されたCannes Lions International Festival of Creativity 2011（以下、CANNES LIONS 2011）の受賞傾向や個々の受賞作品の報告会に参加してみて、その考え方はかなり断片的であるということに気付かされた。このご時世にコミュニケーション・デザインが魅力的に映る理由は、もっと他の本質的なところにあるのではないだろうか——業界事情について未だほぼ無知の身でありながら、ぼんやりと最近実感したのである。本論では、そのぼんやりとした実感を整理していくとともに、今後のコミュニケーション・デザインの方向性について私なりに考察していきたいと思う。

もともと世界は「ソーシャル」である

まず、「インタラクティブ・メディア」や「ソーシャルメディア」がコミュニケーションの時代を変えている、という話について、私には「本当にそうだろうか？」という疑問がある。

確かに、これまでのメディア環境といえば、テレビ、新聞、雑誌、ラジオのいわゆる4大マスメディアが中心となって、生活者に一方通行の広告コミュニケーションを図ってきたという図式であった。そこにインターネットができ、生活者自らが発信したり、横につながったりできるようになったおかげで、「ユーザーが主役の時代」「情報をシェアする時代」と呼ばれるようになった、と、最近のメディア環境の劇的変化を多くの人が語っている。インターネットを介して生活者が直接企業や他のユーザーに発信できるようになっているメディアサービスは特に「インタラクティブ・メディア」「ソーシャルメディア」などと呼ばれ、ユーザー同士のコミュニケーションの幅を革新的に広げた、とされている。

幸か不幸か今年入社した私たちは時折、小さい頃からデジタル技術に慣れ親しみ、使いこなしてきた「デジタルネイティブ」と呼ばれ、新しいメディア環境の時代で活躍を期待されている…と、個人的には受け取っている。しかし、前述した時代の流れや「デジタルネイティブ」という言葉について違和感を抱くのは、なにも私が個人的にデジタル操作に苦手意識を持っているという理由だけではない。確かに表面上の環境は変わったかもしれないが、私の実感では、人と人とのコミュニケーションそのものはあまり変わったように思えないからである。

本論では、伝わりやすいように「教室」を使って例えてみる。私が小学生のころ、ポケ

ベルや初期の携帯電話は発売されていたものの、インターネットはまだ全く普及しておらず、小学生の手元に携帯電話が渡ることも稀であった。言うまでもなく、SNSなど存在しなかった世界である。そこでは私はよく、前日に起こった出来事、観たテレビ番組やマンガ雑誌の内容について、教室で顔を合わせる友達と互いに話し、情報をシェアしていた。昨日〇〇ちゃんと遊んだ、あの番組では〇〇くんがかっこよかった、私もその雑誌のコーナーが好き、などという具合である。

そして大学生になると、大学のPCからでも自分のスマートフォンからでも、どこからでもインターネットに接続できるようになり、友達同士の間でFacebook、Twitter、mixiなどのSNSは欠かせない存在となった（そう考えると、10年足らずの歳月でここまでメディア環境が変わったという事実で改めて驚く）。SNS上にはクラス、サークル、同窓生などのあらゆるコミュニティが作られ、近況報告や連絡、それらに対するコメントなどが自由に投稿され、閲覧できるようになった。しかし、そのような環境でも、やはり小学生の頃と同じ「教室」は存在する。どんなにネット上で情報が交換されていても、教室で話される話題はテレビ番組やwebで気になった動画、知り合いの近況、今日の予定…もしくはSNS上でやりとりされた話題のシェアである（そういえば昨日、Twitterであんなことを呟いていたけど、どうしたの？といった具合に）。つまり、インターネットがなかった小学生の頃と現代では、リアル「教室」で行われていることに本質的にはほとんど変わらない、というのが私の実感である。

むしろ「教室」で顔を合わせるようなコミュニティに限定して言えば、SNS上のやりとりは目的ではなく、リアルの世界で仲間ともっと仲良くなったり、豊富な話題で盛り上がっ

たりするための「手段のひとつ」にすぎないのではないだろうか。つまり、リアルの世界のコミュニケーションに反映されなければあまりSNSで情報交換をする意味がない、と思うのである。確かにインターネットによって、仲間の近況はよりリアルタイムで把握可能になったし、世界中から「教室」で話題にできる面白い情報をかき集めてこられるようになった。それまで全く知らなかった他人ともつながれるようになった。しかし「教室」という昔からある一番濃厚なコミュニケーションの場を起点として考えると、結局そこで話題にする情報の取得効率や規模がそのまま拡大され、利便性が上がっただけであって、直接のコミュニケーションの質そのものにはあまり変化をもたらしていない。いつの時代になっても、どんなにテクノロジーが進化しても、人々の一番のプライオリティは人と人が目を見て話す直接のコミュニケーションであり、直接のコミュニケーション抜きにネット上のみでつながる他人は結局、現実世界の「他人の域」を超えることは難しいのではないだろうか。

「インタラクティブ」「ソーシャル」としきりに最近言われている一方で、もともと、「教室」はインタラクティブでソーシャルな場であった。誤解を恐れずに言えば、生活者にとってそこではみな「TVが主役で自分達は脇役」という意識などはなく、「教室」で仲間と情報を話題にし、評価し、シェアし、楽しむ自分達がいつも主役であったのではないだろうか。インターネットの技術は、ただそれを企業側にも可視化し、拡大し、高速化しただけだというのが私の考えである。

時代の革新的変化が叫ばれることにも、「あなたたちは違う時代の人間だ」と言われんばかりに自分が扱われることにも違和感を抱くのは、このような思いがあるからではないかと私は思う。

世界はソーシャルから再びリアルへ—CANNES LIONS 2011の報告会で気付いたこと—

前述では、インターネットが普及した今でも、コミュニケーションの本質にあまり変わりはない、という実感を長々と説明した。ならば、冒頭で触れた「コミュニケーション・デザイン」も、なにもインターネットやデジタル技術に固執する必要はないのではないか、というのが私の気付きである。

そもそもその気付きがはっきりとしたのは、CANNES LIONS 2011を見てきた方々の報告会で、多くの部門で賞を獲得しているKANDIA DULCEの“The American Rom”とCoca-Colaの“The Friendship Machine”という2つの事例の存在を知ってからである。すでにかなり有名だとは思いますが、軽く事例の概要を説明すると、前者はルーマニアに昔からある、ルーマニア国旗のパッケージデザインのチョコレート菓子の広告事例だ。アメリカのチョコレート菓子ばかり食べる最近の若者の愛国心をあおるために、あえてトレードマークであったパッケージのルーマニア国旗を、星条旗に変えて大々的にキャンペーンしたというものである。後者はアルゼンチンのスーパー店頭で行われたCoca-Colaのキャンペーンで、1本分のお金でコカ・コーラが2本出てくる自動販売機を設置するのであるが、2人以上で協力しなければお金を入れられないほどの高さにコイン投入機があるという設計のものである。もちろん、両事例ともに多くの反響があったことは言うまでもない。

この2つの広告における多くの共通点のなかでも私が衝撃を受けたのは、「広告キャンペーンそのものには緻密なメディア設計が行われていないこと」「リアルの世界での人と人とのコミュニケーションを直に生んでいる

こと」であった。KANDIA DULCEの“The American Rom”は、国民的チョコレート菓子のパッケージの変更により、人々にまず店頭というリアルの世界での驚きをもたらし、その驚きは町やネットで勝手にシェアされていった。そしてまたリアルの世界での「Romを元に戻して！運動」にまでつながっていったのである。Coca-Colaの“The Friendship Machine”は、言ってしまうとただ背の高い自動販売機を設置しただけである。そこからwebサイトへ誘導して…などの複雑な導線は存在しない。その一方で、まさにリアルの世界でその場の目に見える形で、自動販売機の前で助け合う人と人とのコミュニケーションを生んでいるのである。日本で「メディア設計が…」「webでの参加型キャンペーンを…」などと散々学んできた身としては、なんだか拍子抜けしたような気分になったというのが正直な感想だ。

コミュニケーション・デザインとはそもそも「人と人とのコミュニケーションを設計すること」であったはずで、さまざまな環境要因からコミュニケーションが希薄化・形式化してきている今、その考えはとて人間らしく、魅力的に映った。一方で、今の世の中のコミュニケーションはインターネット技術により可視化され、拡大され、高速化されてきている。その波にとらわれ、どうしてもインターネットやデジタル技術を介してのコミュニケーションを設計するものが勝者という空気になるように思える。

しかし前述したように、いつの時代も結局人々が目指すゴールは、直接のコミュニケーションであるというのが私の実感だ。紹介した2つのCANNES LIONS 2011の事例はそれを体現していると言ってもいいのではないだろうか。もう人々は、拡散したり、シェアしたりする手段は手に入れている。直接のコミュニケーションの種さえ提供できれば、メデイ

ア設計をせずとも、勝手に広がっていく世の中になりつつあるのではないだろうか。

もはやインターネットやデジタル技術が「当たり前」となってきた今、ソーシャルメディアはもう生活者の手に委ね、広告の人々の心の動きにより近いリアルの世界に原点回帰してコミュニケーションを起こせばいいじゃないか——世界の広告事情はそんな風に舵を切ったのではないかと感じている。日本でも、これからがコミュニケーション・デザインという広告概念の真価が問われる時なのではないだろうか。私自身、もっとリアルの世界を見つめ、「人間臭い」コミュニケーションと向き合いながら広告を作れる人間を目指していきたいと思う。

● 参考文献／参考サイト

コミュニケーションをデザインするための本

岸勇希 電通選書 2008

Cannes Lions International Festival of Creativity
ホームページ <http://www.canneslions.com/>