

第40回懸賞論文

■論文「広告の使命」

■私の言いたいこと

入賞・入選
作品

社団法人日本広告業協会



論文

課題

「広告の使命」

金賞 広告の使命

「グッドニュース」と「グッドリレーション」 ～世界をより良くするための広告の2つの機能～

三浦 崇宏 (株)博報堂
みうら たかひろ



この度は名誉ある賞をいただき、たいへん光栄に存じます。
JAAAの皆様、ならびに会社における師匠たちや局の仲間たち、営業やスタッフの皆様、協力機
関の皆様、そして何よりもクライアントの皆様にご感謝いたします。
今後ますます広告道・企画道に邁進し、世界をより良くすることに貢献できればと強く思います。
関係各位にはいっそうのご指導ご鞭撻のほど、何卒よろしく御願ひ申し上げます。
道はどんなに険しくとも、笑って歩いていこうぜ。

0 資本主義社会における 広告ビジネス

「時代が求めていなくても俺達はここに
いたろう、時代が微笑まなくても俺達は笑い
飛ばすだろう」(タワーレコードの広告より)
(注1)

広告の使命は“世界を少しでもよくする
こと、少しでも多くの人々を少しでも幸せに
すること”である。抽象的だが、これ以外
はありえないし、ここから逃げてはいけ
ない。

“生活者の声を企業に届ける”“メディア
ビジネスの新しいモデルを構築する”“企
業文化を伝える”などなど…。世には
“広告の使命”を巡る数多くの言説が
ひしめくが、それらはいずれも
広告の機能や役割についての論
であり、部分的なものだ。本論
では、冒頭に掲げた広告の根幹
的な使命に対してまっこうから
向き合って議論を進めていき
たい。

ただし、議論の前提として資本主義社会

の認識については共有しておかねばなら
ない。広告の使命も、資本主義社会のシ
ステムを前提にして成立するものだから
だ。資本主義とは、ケインズ経済学の解
釈に則ったうえできわめて平易に言え
ば“自分が幸福になるために、他者を
幸福にしなければいけない仕組み”
(注2)のことである。その前提に立
つ限り、すべてのビジネスは本来的に、
“世界をより良くすること、人々を幸
福にすること”を義務づけられている。
当然、広告ビジネスもまた例外ではな
い。

ならばここで語るべきは遡及的に、手
法論でしかありえない。広告がいかに
して世界をより良くするか、人々を幸
せにするか、という手法についての論
説が求められる。

本論は、現在の未曾有のメディア環境
変化、さらにそれにともなう人々の意
識・生活の変化のなかで、広告が世界
をより良くし、人々を幸せにしていく
ためにどのような機能が重要で、ど
のような姿勢で社会と向き合うべき
かを論ずるものである。

1 人の心を動かす技術

「マーケティングは顧客から出発する。すなわち人間、現実、欲求、価値から出発する」(P=ドラッカー)^(注3)

近年の広告業界を取り巻く激しい変化は、ますます加速している。インターネット・携帯電話の普及から20年弱だが、ツイッターやミクシーをはじめとしたソーシャルメディアが隆盛をきわめ、街ではスマートフォンのタッチパネルをさわる人々を見かけない日はない。一方でマスメディアの視聴・聴取率は大きく下がり、2009年の決算では広告会社大手三社が赤字を計上した。広告は社会におけるその役割を縮小しつつある…。そんな言説が巷間流布されるなか、筆者の周囲でも新入社員の多くが「広告はやりたくない、新規ビジネスを考えたい」と語ってみたり、メディアコミッションの売り上げが年々低下したりと、時代の逆風のなか、広告ビジネスは大きな変革を迫られている。

しかし、広告ビジネスがこれまで培ってきた資産は、この2010年代において、さらにはその先の世界においてもますますその重要性を高めていくと筆者は考えている。その資産とは、「人の心を動かすためのコミュニケーションの技術」である。

インターネットの出現により、現代の生活者が処理しなくてはいけない情報はそれ以前に比べて530倍に増えたといわれる^(注4)。そんなおびただしい情報の洪水の中で、企業をはじめとした何らかの主体が生活者に、確実に意志あるいは価値を伝達したいと思うのなら、生活者の意識の深い部分に届けることで、心を動かしていく広告のコミュニケーション技術が重要性を増すのは、明らかなことだ^(注5)。そして、この「人の心を動かすコミュニケーションの技術」は100年間以上、

生活者に向き合い、メッセージを投げかけ、トライ&エラーを繰り返してきた広告にしかなし得ない技術なのだ。

2 「グッドニュース」と「グッドリレーション」

「闘いにおいては、勝ちたいという気持ちさえも邪魔になる。その局面において最も有効な技術を使うことにのみ心を尽くせば良い」(カールゴッチ)^(注6)

広告に用いられる様々な技術…マーケティングリサーチ、ブランドコミュニケーション、コピーライティング、アートディレクション、撮影技術、WEBデザイン、バズマーケティング…極めて多岐に細分化され、また新しい領域に拡大しつつあるが、いずれもそれらは「人の心を動かすためのコミュニケーションの技術」である。これらの技術を、広告はその使命である“世界を少しでもよくすること、少しでも多くの人々を少しでも幸せにする”ためにいかに役立てるべきか。

本論で提示する答えは「グッドニュース」と「グッドリレーション」という二つの機能に集約される。前者は“生活者に新しい情報を届けること”後者は“異なる主体間に良好な関係を築くこと”である。この二つの機能を改めて定義し、その働きを見直すことが、広告が2010年代の社会においてその使命を果たすために有効だと筆者は考える。以降の3・4章では、この二つの機能についてそれぞれ具体的に論じていくこととする。

3 広告の世界を良くする機能、その一「グッドニュース」

「買い物は、世界を救う」(JCBの広告よ

り) (注7)

評論家天野祐吉は「広告は現代の福音」であると説いた(注8)。「福音 (Good News)」とは、キリスト教の聖書のことばで、「人々に幸福をもたらす神のことば」を指す。かつて、福音は宗教家が「神」のことばをうけて民衆に伝えていたが、現代では、広告が「企業など」の発することば、つまり新しい情報を生活者に伝えるようになってきているというわけだ。

この“人々に新しい情報を届ける”という広告の根源的な機能がどうして世界をより良くすることに貢献するのか、そしてなぜ今の社会で重要性を増しているのか。

3-1. 新商品は暮らしを豊かにするという確信

まず前掲の資本主義の前提に立つと、企業は常に生活者の幸福を志向している。だから自然、企業があらたに送り出す商品／サービス／ブランドについての情報は、生活者にとってはそれまで知らなかった有益な情報だといえる。これを生活者に伝えることはそれだけで彼らの暮らしを助け、豊かにすることにつながるのだ。(そうでない場合もあることについては第5章で詳述) この、新たな情報を伝えることはすなわち生活者の幸福につながるという確信が広告の本質価値を支えているといってもいいだろう。

上記の構造を前提に、さらに二つの価値が「グッドニュース」の機能には包含されている。一つは、“社会へのメッセージ”としての価値だ。

3-2. 社会へのメッセージ

「グッドニュース」としての新しい情報を人々に伝える際に、ときに広告は生活者をポジティブにし、社会を推進させるようなメッセージを発する。

前述したように以前の530倍の情報が飛び

交うこの社会においては、企業がただ単純に新しい情報を発信しても生活者には記憶に留めてもらえない、悪くすれば見てさえもらえない。だからこそ、広告のコミュニケーション技術がその価値を発揮する。広告は商品(／サービス／ブランド、以下同じく)と生活者との接点を見つけ出し、生活者の心に届くポイントを発見しなくてはならない。このポイントを表現することこそが“社会へのメッセージ”となりうるのだ。

特に広告のメッセージは、商品を生活者に好きになってもらうためのものなので、基本的にポジティブで、なおかつそのときどきの社会情勢のなかで生活者の共感をうむことばでなくてはならない。たとえばかつての「おいしい生活」「裸を見るな、裸になろう」といった西武の広告シリーズや、アップルを世界最大のブランドに押し上げた「Think Different」のシリーズ広告(注9)、さらに最近では缶コーヒーBOSSの「このろくでもない、素晴らしき世界」や「顔、上げよう」(注10)といった広告はいずれも商品の登場／存在／特性を訴求しつつ、その当時の社会に対して強く共感を呼び起こすような内容を発信し、広告の“社会へのメッセージ”としての価値を発揮しているといえる。

広告によって、生活者は生活を豊かにしてくれるであろう新しい商品の情報とともに、気分を明るく、豊かにしてくれるメッセージも同時に受け取る。そしてこのことは社会を推進させるエネルギーとしての意味をも持つのだ。

3-3. 需要の促進

そしてもう一つの「グッドニュース」の価値は、“需要の促進”である。大局的にみると今、日本をふくむ資本主義国の多くで「経済不況」が問題とされているが、多くの場合、原因は社会が成熟したことによる需要と供給

のバランスの崩壊である。世界の各国が、資本主義のルールでの成功を目指した結果、世界全体で生産力が高まり、農業など第一次産業から飲食店といった第三次産業まで多くの分野で生産過多になっている。その一方で消費者はニーズを多様化させ、物欲・消費意欲を分散させるようになった。日本国内でも自動車や酒の消費減退は大きな話題になっている。つまり、増加し続けている供給に対し、需要が追いついていないという構造になってしまったのだ。

そのような世界の状況下で、企業の情報を生活者に広く楽しく伝える広告には、生活者の需要を促進することで消費を活性化し、経済を前進させる機能があるといえる。本章冒頭の「買い物は世界を救う」というキャッチコピーは決して単なるレトリックではない、本質をついた社会へのメッセージなのだ。「グッドニュース」で、世界はよくなっていく。

4 広告の世界を良くする機能、その二 「グッドリレーション」で世界を変える。

「議論の余地がないのではない、私たちに
は議論の余地しかないのだ」(河野みのる)
(注11)

「グッドリレーション」とは“(企業や自治体、もしくは生活者といった)異なる主体間の良好な関係を構築すること”である。これは「グッドニュース」以上に今、社会からの要請が高まっている機能だといえる。

これまで、広告ビジネスは多くの場合、企業から生活者へのメッセージ伝達の役割を担ってきた。しかし、近年はこの基本構造にも変化の兆しが見えてきた。それは、“企業から生活者”とは異なるコミュニケーションのベクトルが増えてきたことである。

4-1. 「作者と読者」、「政府と国民」

例えば、集英社の漫画「スラムダンク」が累計販売部数1億冊を超えたことを記念して実施されたキャンペーン(注12)。これは新聞とWEB、リアルイベントを組み合わせた立体的なものだったが、この新聞原稿とWEBのシステムは圧倒的にユーザビリティが低く、一見しただけでは何の広告か、広告かどうかさえわからない設えになっていた。もちろんこれは意図されており、広告主である著作者、井上雄彦氏の「「スラムダンク」ファンにだけ伝えたい、他の人々、スラムダンクを読んでない人、知らない人には伝わらなくてもいい」という指示に基づいた設計だった。ここでは広告は「企業と生活者(一般)」をつなぐものではなく、「作者と読者」をつなぐものとして機能しているのである。

さらに別の事例としては、環境省のキャンペーン「チーム・マイナス6%」(注13)がある。これは地球温暖化問題を食い止めるために、京都議定書で批准された温室効果ガス削減にむけて生活者の日常における環境行動を促進し、また企業への環境行動をも奨励するというキャンペーンだった。ここでは国民運動と位置づけられていたことからわかるように、広告は「政府と国民(生活者と企業を含む)」をつなぐものとして機能していた。

これらの事例から導き出される「グッドリレーション」の機能への時代の要請、それはこれまで「企業」と「生活者」をつなぐために活用/蓄積してきたコミュニケーションの技術を他の何か、あるいは誰かをつなぐために役立てるということだ。「企業」と「生活者」のグッドリレーションから、「」と「」のグッドリレーションへの変化。空欄には入るのは個人でも団体でもいい。自治体でも政府でもNGOでも何でもいいのだ。この空欄にあてはまるもの数だけこれからの広告ビジネスの可能性はある。つまり無限だ。

このような広告の「グッドリレーション」の機能に対する社会的要請の高まりには二つの背景がある。「生活者の変化」と「情報発信の変化」だ。それぞれ順を追って論じる。

4-2.生活者の変化～クラスターからタグへ～

これまで、マーケティングの観点から生活者を分析するときにはデモグラフィックで捉えることが多かった。例えば「男性30代、都市生活者」や「郊外に住む40代女性」といった「クラスター」としての捉え方だ。しかし、現代の社会においてこのような固定的な生活者把握の方法はまるで機能しなくなった。なぜなら交通網の発達、メディアの発展、インターネットの普及といった戦後60年間のドラスティックな変化は時間的／空間的距離を無効化し、人々の生活スタイルをフラットにした。

さらにそれに先立っての「高度経済成長」の終焉によって、人々は共有できる大きな物語を失った。成熟社会のなかで人々の価値観は個別に分かれ、かつての大量生産大量消費を支えた大衆は解体された。今やこの社会にあるのは、それぞれの価値観でそれぞれの島宇宙を形成する個人の連なりでしかない(注14)。

その結果、生活者はどう変わったか。都市生活者はいない。平日新橋のオフィスで働き週末は熱海のリゾートで暮らすビジネスマンがいる。マクドナルドで食事し漫画が趣味の老人がいる。インターネットで海外のアパレルブランドの製品を購入する地方の中学生がいる。もはや生活者をクラスターで区切って語ることはできない。

このような生活者の多様化を越えた“個別化”に対してどのような捉えかたができるか、マーケティングの観点からは「タグ」の概念が有効だと考えられている(注15)。

「タグ」とはインターネットの世界で使用

される検索用のキーワードのことだ。たとえば何かの文章をWEBにアップするにもその内容がどのようなことに関係するか、予め関係のあるキーワードをタグとしてコンテンツに貼り付けておくことで、検索されやすくなるのである。(例えば「音楽」「広告」「渋谷」「グルメ」…といったような)

生活者をクラスターという固定された枠にむりやりおさえこむのではなく、さまざまな「タグ」に反応する流動的な集団として捉えていくという考え方だ。

「生活者」(つまり我々)は常に「読者」であり「ファン」であり「選手」であり「社員」でもある。生活者をそのときどきの「タグ」で流動的に捉えそこに適切なコミュニケーションを図ることが求められている。この時代、企業をはじめとした情報発信者が「グッドリレーション」を構築すべき対象は「生活者」の一言ではなくくりきれないのだ。

4-3.情報発信の変化—コミュニケーションの正確性—

インターネットの発達による最も大きな変化は、コミュニケーションの複線化だ。それ以前は、企業や官公庁の情報発信は一方的なコミュニケーションでも生活者への伝達が達成されていた。企業や官公庁は責任ある主体であり、その情報発信は正しく、価値があるという社会的合意が形成され、それに対する議論が行われていなかったからだ。一般企業は競合他社との競争に勝つために広告によるコミュニケーションの技術を求めたが、官公庁や自治体はただ情報を発信すればそれで事足りていた。

しかし、インターネットの出現によって誰もが簡単に情報発信できるようになった。生活者は官公庁や自治体、行政の発信するメッセージに対して活発に議論し、ときには公然と批判することも多くなった。以前から井戸

端会議のような生活者どうしのコミュニケーションは当然存在していたが、現在はブログやツイッターといったソーシャルメディアの発展により個人が官公庁や自治体、行政に影響を与えるほどの働きかけができるようになった。もちろんそういった生活者の情報発信力の高まりは企業のコミュニケーションにとっても大きな影響を与える。サービスや商品の品質にわずかでも欠点・問題があればそれはすぐにインターネットというヴァーチャルな井戸端で話題にされ、いっきに拡散、炎上を引き起こしてしまう。つまり、インターネットによる生活者の情報発信力の高まりは、行政・企業を問わず、情報発信をする主体にこれまでとは比べ物にならないほどの正確さと配慮を要求する。

これもまた広告のコミュニケーション技術の重要性を高める重要な要素だ。特に行政は企業以上に多様なステークホルダーに対して良好な関係性を構築しなくてはならない。正確なコミュニケーションの技術による丁寧かつ適切な関係構築を求める主体は増え、その必要性は高まっているといえる。「グッドリレーション」で、世界はよくなっていく。

5 2010年代の日本における「グッドニュース」と「グッドリレーション」

「ずっと、ニッポンをもっといい国にした
いモンだと、そう考えながら、広告を作ってきた」(佐々木宏)^(注16)

これまで、広告の使命は“世界をより良くすること”という前提に立ち、そのための機能は「グッドニュース」と「グッドリレーション」にあるということを論じてきた。第5章ではより具体的に、2010年代の日本において、広告がいかにして「グッドニュース」と「グッドリレーション」の機能を果たしてい

くべきかについて論じることとする。

5-1. 「グッドニュース」の確度を高める。

実は、第三章で「グッドニュース」を語る上で、あえて語らなかった点がある。それは企業が生活者に発信する情報が果たして常に生活者の暮らしを豊かにする「グッドニュース」であるか、ということだ。もちろん企業は生活者の幸福を願って企業活動をしている。しかし、生活者ニーズの読み間違い、あるいはやむにやまれぬ業界事情、さまざまな理由でときに生活者の暮らしを豊かにしない新商品、新サービスを世に送り出さねばならないこともある。広告の仕事をしていれば誰もが一度は、この商品でほんとうに生活者を幸福にすることができるだろうか。と疑問を抱きながら仕事に向かったことがあるだろう。それでも、コミュニケーションを工夫することで、「社会へのメッセージ」としての質を高め、生活者の気分をポジティブにすることはできる。また、たとえその商品を購入する行為自体が直接その生活者の暮らしを豊かにするわけではないとしても、広告によって社会全体の需要を喚起しているわけだから「グッドニュース」としての意味があるといえる。しかし、それでも、本質的な部分での広告の使命を全うしているとはいえない。

そこで、広告が「グッドニュース」の機能を今以上に果たすために、企業のコミュニケーション領域だけではなく、その事業領域にコミュニケーションの技術をもって提案し、企業活動が生活者のくらしを豊かにするその確度を高めていくという方法が求められる。広告会社がこれまでに蓄えてきた生活者のマーケティング情報やクリエイティブスキル、あるいはPR視点といった、心を動かすためのコミュニケーション技術を軸に共同で事業／商品開発を実施する。すなわち、クライアントである企業や自治体の資産を活用して生活

者への「グッドニュース」を協働で開発するというスタンスだ。

実際に、ニューヨークを基点に活動する広告会社アノマリーは、企業活動の30%をクライアントとの協働事業／商品開発に充当するモデルを確立している。アノマリーのビジネスモデルが秀逸なポイントは二つある。一つは出資を金銭だけでなく、人材のレンタルでも可能だと、クライアントと握っていること。つまりクリエイターやプランナーの持つコミュニケーションの技術を確かな資産としてクライアントに認識されることに成功しているのだ。もう一つはアノマリーが協働開発に成功した事業や商品の広告コミュニケーションも必ずアノマリーが実施しているということだ。事業・商品の開発に携わっている企業がコミュニケーションまで担当するのは当然だともいえるが、これを実際に日本の広告会社が実施できれば、商品・事業開発のフィーあるいはレベニューシェア収益を呼び水にしてコミッション収益まで獲得できる。世界を豊かにすると同時に、広告会社自身も潤う。コミッション収益だけに頼るのが難しい時代のビジネスモデルに相応しいとも思う。

ただし、忘れてはいけないのは広告会社に求められているのは、人の心を動かすコミュニケーションの技術だ。それを忘れて単なる投資的なビジネスをしても特に知見の蓄積もないため成功は難しいことは想像に難くない。

なお国内では、コカ=コーラ社のミネラルウォーター「い・ろ・は・す」の事例が挙げられる。これはメーカーと広告会社が協働で商品企画・開発し、コンセプト／プロダクトともにイノベティブな商品が完成し、ヒットに結びついた成功事例である。この商品の場合、広告会社による生活者の環境意識や、飲料水に求める意識のポテンシャル分析がコンセプト開発上大きな役割を果たした。さら

にデザイン・ネーミングを広告会社のクリエイターが担当し、さらにローンチのコミュニケーションにおいても商品の価値を知りぬいた広告会社がマス表現からPRまで全体をコントロールすることで市場での成功を達成。また生活者にとっても安価な上に地球環境にやさしいことができるという新たな価値を提供できた^(注17)。商品開発からコミュニケーションまでメーカーと広告会社が協働することで、生活者により豊かな「グッドニュース」を届けられることの一つの証明といえよう。

5-2. 「グッドリレーション」の領域を広げる。

すでに4章でも触れたが、「グッドリレーション」の必要性は今ますます高まっている。特にその領域を広げるために、目を向けるべきは“公共”の分野だと考える。日本の公共分野のコミュニケーションは現状うまくいっておらず、自治体や官公庁の生活者へのコミュニケーションのニーズは今まさに高まっている。

日本の公共分野の、国民に向けたサービスの充実度は世界でも類を見ないほどである。例えば医療に目を向けると、24時間緊急の外来を受付け、国民皆保険制度が機能している。さらに警察は全国のいたるところで世界でも有数の治安レベルを維持し、依然として義務教育の水準は世界最高クラスである。しかし、これらの充実した公共の福祉制度に対して、日本のメディアの論調は多く批判めいている。テレビや新聞、インターネットニュースといったメディアによる「報道」の役割とは、定型化した制度や暴走する権力に対する監視と警告なので、批判的な内容が中心となるのは必然ともいえる。

だからこそ、その一方で公共サービスの利点や可能性についても、人々にコミュニケーションする必要がある。その役割を果たすのが広告のはずだ。わたしたち国民が納税し、

その成果として運営されているこの国の公共制度はもっと誇るべきものであり、もっと使い倒し、頼りにするべきだと、国民にむけてコミュニケーションする必要がある。病院と国民、地域行政と住民、警察と市民、これらの中に良好な関係性を構築することが、今、広告ビジネスに求められている最も大きな役割であろう。以上のことを踏まえても広告ビジネスの側からの公共領域への提案はもっと増やしていくべきだと考える。なお、日本国民と公共サービスのより良い関係性を構築することは、広告会社にとっては新たなクライアント群の発見であり、ビジネスチャンスの拡大でもあることも改めて明記しておく。

6 変わり続ける世界の中で変わらないもの

「悲観は気分、楽観は意志」(安藤輝彦)

(注18)

ここまで、広告がその使命として「世界をより良くし、少しでも多くの人々を少しでも幸福にする」ために、今の社会においてどのようなことが求められているかを論じてきた。

繰り返しになるが、今、社会の変化のスピードはかつてないほど早い。生活者のライフスタイルも大きく変わっていく。30年前には携帯電話なんて誰も持っていなかった。広告ビジネスに身を置くものは常にその変化に対応できるようにしておかねばならない。

しかし同時に、時代がどんなに変わっても変わらないものもある。なぜ生きるのか、なぜ働くのかといった人間の根幹の部分に関することだ。その意味で、「コミュニケーション」という、人間を人間たらしめている最も深い要素に関わるこの広告ビジネスの本質は実は何も変わらないとも思うのだ。つまり、「人の心を動かす技術」によって“世界をより良く、人々を少しでも幸福にすること”。

とても単純なことだ。筆者としてはこの単純なことを、複雑化していく社会でいかに実行し続けていくかの方法論をここまで論じてきたつもりだ。これからも社会はものすごい速度で変わっていくだろう。それでも広告の使命はゆるぎないであろうし、広告に携わる人間はそこから逃げてはいけなとも思う。本論が広告の仕事に携わるすべての人々にとって、その使命を果たす上でわずかなりとも勇気を与えるものであれば筆者としてこれ以上の幸福はない。

● 参考文献・引用

- 注1) タワーレコードの広告より 2010
- 注2) 「ケインズ」 西部邁 イブシロン出版企画 2005
- 注3) 「マネジメント 基本と原則」
P.ドラッカー ダイアモンド社 2001
- 注4) 「平成18年度情報流通センサス」 総務省
- 注5) 「ココロを動かす広告づくりを目指して」
引地陸 JAAA日本広告業協会 2007
- 注6) 「Kamipro」 エンターブレイン 2005
- 注7) JCBカードの広告より 2010
- 注8) 「あたらしい教科書 広告」
監修 天野祐吉 プチグラフィック 2006
- 注9) 「新約コピーバイブル」
宣伝会議コピーライター養成講座 宣伝会議 2001
- 注10) <http://www.suntory.co.jp/softdrink/boss/cm/index.html>
- 注11) 河野みのる氏 (スバル教育研究所所長) の発言より
- 注12) 「明日の広告」 佐藤尚之 アスキー 2008
- 注13) <http://www.team-6.jp/>
- 注14) 「まほろしの郊外 成熟社会を生きる若者たちの行方」 宮台真司 朝日新聞社 1997
- 注15) 「自分事だと、人は動く」
博報堂DYエンゲージメント研究会 ダイアモンド社 2009

-
- 注16) http://white-screen.jp/2008/05/cm_3.php
- 注17) ウィキペディア い・ろ・は・す／日本
コカ・コーラ公式WEBサイト
- 注18) 安藤輝彦氏（株式会社博報堂プロダクツ
社長）の発言より
「欲しい ほしい ホシイ」
小霜和也 インプレスジャパン 2010
「街場のメディア論」 内田樹 光文社 2010

試論__リスクにチャレンジする広告 ～「イノベーションストーリー広告」の提案～

馬渡 一浩 (株)電通
まわたり かずひろ



銀賞に選んでいただきありがとうございます。広告の力を活かして、少しずつでも日本が元気になってほしい。それも、外側から何かを付け足すのではなく、社会の内に秘められた力を、広告の力で具体的に表に出して行って、新たなパワーの形にできたらいい。おおざっぱに言えば、そんな気持ちで書きました。今は、この論文を書いた時よりもさらに厳しい状況ですが、ならばなおさら、チャレンジする気持ちが大事だと思います。

1 日本企業の問題としてのリスク対応力の弱さ

日本経済の停滞や社会の閉塞感には、確かな改善の兆しが見えない。出口の見えない状況に、何らかのきっかけや突破への糸口が必要ではと考えるのは、著者だけではあるまい。大所高所からの取り組みにはもちろん期待したいところだ。だがそれだけではなく、個別企業が、またひいては生活者である私たち一人ひとりが、自分たちの身の回りのところから、出口をつくっていくためのイノベティブな動きを、具体的に起こしていくことが必要なのではないかと最近強く思う。そしてそれには、個々の企業や生活者が、リスクをとってチャレンジしようとする雰囲気や環境が、日本社会の中にもっと整ってこなければならぬのではないだろうか。

やや旧聞に属するかもしれないが、平成20年度の年次経済財政報告（内閣府2008）は、「リスクに立ち向かう日本経済」という副題で、日本経済を取り巻くリスクに着目し、

「短期」「中期」「長期」の3つの視点からその課題とあるべき方向性を探っていた。そして、日本企業が総じてリスクをとらない傾向にあること、しかし一方で「リスクを取っている企業ほど収益率が高い」という事実があることが指摘されていた。さらに、なぜ日本企業はリスクをとらない傾向が強いのかについて同報告は、日本企業の体質的な問題と金融面での問題を指摘していた。例えば日本企業の体質的なものでは、『『伝統的日本型』企業は『市場型』企業に比べてリスクテイクの度合いが低い』とされ、「長期雇用、安定株主、メインバンク依存といった企業特性はそれぞれリスクテイクにマイナスに寄与する可能性がある」こと。また金融面での問題では、リスクに対する究極の資金提供先であるはずの家計から、必ずしも効果的に資金が回ってはいないことが指摘された。こうした状況は2年後の現在も、基本的には変化がないものと考えられる。同報告にあるように、成長のためには企業は適切なリスクをとる必要があるのだとすれば、日本企業は、閉塞状況を打

開するためにリスクにチャレンジする行動にもっと積極的であるべきなのだ。しかし現在の状況はたぶんそれとは異なる。

一方、生活者に目を転じると、環境やサステナビリティ意識の高まりとともに新たな動きが育っている。内閣府のホームページによると、2010年6月30日までに認証を受けたNPO法人の数は40,313で、社会が抱える諸々の課題に主体的に取り組もうとする人は増え続けている。社会課題の解決のために収益事業を興す人も、絶対数としてはまだ少ないながら確実に増加している。個人は、志や共感でつながりながら、既存の組織を巻き込みつつ、リスクをとってチャレンジすることで社会を動かし始めている。

ドロッカーによれば、「経済活動とは、現在の資源を未来に、すなわち不確実な期待に賭けることである。経済活動の本質とは、リスクを冒すことである」（ドロッカー2001）。広告の使命が経済や社会に豊かな活力を与え続けることにあるとすれば、リスクにチャレンジする環境づくりや、出口づくりに向けた取り組みにどう貢献できるのか、考えてみたい。

2 広告がリスクに対して効果的か

まずリスクに関する概念を簡単に整理する。『リスク (risk)』という言葉は、イタリア語のrisicareという言葉に由来する。この言葉は、『勇気を持って試みる』という意味を持っている」（バーンスタイン1998）。成功するか失敗するかわからないことに挑むかどうかを自分自身で決めることであり、極論をすれば生きることの本質に関わる概念でもある。一方経済産業省によれば、リスクは「組織の収益や損失に影響を与える不確実性」で、「収益の源泉としてリスクを捉え、リスクのマイナスの影響を抑えつつ、リターンを最大

化を追及する活動」がリスクマネジメントとされる（経済産業省2005）。日本ではリスクというとマイナスの事象を意味することが多い。しかし本来プラスマイナス両面の、チャレンジすべき「不確実性」を意味する概念であり、本論ではこの「不確実性」を基本に、「勇気を持って試みる」のニュアンスも加えた意味で用いることにする。

企業の場合、リスクはその活動と表裏一体だ。仮に企業を「自らが持つ技術と、広く社会に存在するニーズを結合させ、価値へと変換していく創造プロセス」と考えた時、プロセスの中の収益や損失に対する様々な不確実性がリスクである。市場リスク、信用リスク、オペレーショナルリスク等多岐に及ぶが、仮に最大のそれが基幹事業の陳腐化であるとすれば、企業活動は基本的に社会、市場、組織等に対してプロアクティブでなければならない。リスクに対する理解の高い優れた文化を持つ企業にはそれが可能で、その結果は競争優位やコーポレートブランドに結実し、価値を生み出す。

そして企業の価値は、コミュニケーション活動と関わりを持つことが知られている。例えば、広告と企業価値の関係については日米の複数の研究がある。Wang et al. (2009) は、1996年から2006年の米国企業データに基づき、広告が企業価値の向上に結びつくことを確認した。田中・馬渡 (2009) は、広告費がインタンジブルズ（無形の資産）由来の企業価値と関係があることを証明している。一方、リスクとの直接の関係で言えば、リスク情報の開示が企業価値形成に有効であることも明らかにされている。金 (2008) によれば、「リスク情報開示が株価変動と正に関連しており、リスク情報を開示する企業に対して株式市場がよりポジティブに評価している」のだ。以上のようなことから言えるのは、適切なコミュニケーション活動は、人々の間に共

通の認識をつくることで価値創造プロセスの中にある様々なリスクを減らし、ポジティブな成果に変える力がある、ということだろう。それが正しければ、前述の企業特性や資金の流れの問題を考えあわせても、広告はリスクに対して効果的だということは言える。そして企業をリスクに対して前向きにする広告テーマとして、次の3つがイメージできる。リスク情報の戦略的活用、リスクに対して能動的な企業文化の醸成、リスクにチャレンジするイノベーションのサポート、である。

●リスク情報を戦略的に活用するための広告

まず金の研究等に基づけば、新たなタイプのIR広告として、自社のリスク情報を企業価値の向上のために戦略的に活用する広告が考えられる。「リスク情報開示広告」である。それはもちろん、すべてを開示しろということではなく、共有する意味のあるリスク情報を開示すればいい。ただそのためには、共有すべきリスク情報とそうでない情報との区分が必要になる。さらにその前提として、企業内で自社のリスクが統一的に認識されている必要もある。日本企業でも昨今リスクの洗い出しは進んだが、リスク項目が全社統一して認識されている企業は多くはなく、内部統制業務で把握されたリスク項目と有価証券報告書で示されるリスク項目とがバラバラ、という企業も少なくない。まずこうした点を改めつつ、開示項目に関して全社のコンセンサスをとった上ではじめて成り立つ広告である。逆に、広告を社内議論のきっかけにして、実態づくりを進めることもあっていい。

●リスクに対して能動的な企業文化を醸成するための広告

2番目は、リスクに対して能動的な企業文化を意図的につくるための「リスク文化構築広告」が考えられる。日本企業がリスクテ

クに消極的な理由のひとつは企業体質的なものであった。それに対する戦略的な対応策であり、リスクマネジメントをテーマにしたインターナルブランディング広告と考えればわかりやすい。リスクマネジメントの発想やプロセスを社員一人ひとりの中に体質化し、リスクや環境にプロアクティブに対応する文化の形成を目指すことになる。広告が社員向けのメディアとして有効であることは改めて説明するまでもない。同じメッセージでも社内の伝達ルートではなく広告で示されると、注目率も浸透度も高くなることは経験的に明らかだし、外部の目を用いることで、企業文化の醸成や変革が効果的に進むことも自明だ。ERM（統合リスクマネジメント）プログラム等でも最終的なゴールは文化の形成に置かれるようだ。

●リスクにチャレンジするイノベーションをサポートするための広告

3番目に考えられるのは、イノベーションをサポートするための広告である。企業の最大のリスクが基幹事業の陳腐化による企業価値の棄損に関する不確実性であるとするれば、そのリスクは不断に存在し、企業にはそれに対する継続的なイノベーションが求められることになる。そこで、企業自らのイノベーションをサポートし、同時に前述した日本経済の課題である家計からの資金調達力の向上に寄与するようなシリーズ広告を考えてみたい。エクイティストーリーならぬ「イノベーションストーリー広告」とでも呼ぼうか、端的に言えば「イノベーションをつくって、買ってもらうためのシリーズ広告」である。

本論では、以下、この「イノベーションストーリー広告」を中心に考えを進めていく。前述の「リスク情報開示広告」と「リスク文化構築広告」はテーマとしては新しいものの、基本はIR広告やインターナルブランディング

広告であり、すでに実績がある。その点「イノベーションストーリー広告」は、あまり類例がなく、しかもまだコンセプトに過ぎず、広告の新たなチャレンジという意味では最も「不確実性が高い」ものだからである。

3 「イノベーションストーリー広告」を組み立てる際の留意点

では「イノベーションストーリー広告」を組み立てるにあたっては、どのような点に留意すればいいのだろうか。そもそもイノベーションとは「新機軸」「新しい切り口」「新しい捉え方」「新しい活用法」のことである。シュンペータによれば、「新しい財貨（あるいは新しい品質の財貨）の生産」「新しい生産方式の導入」「新しい販路の開拓」「原料あるいは半製品の新しい供給源の獲得」「新しい組織の実現（独占的地位の形成やその打破）」の5つの類型で表される。ドラッカー（1985）は、「イノベーションとは、技術というよりも、経済や社会に関わる用語である。…供給概念よりも需要概念、消費者が資源から得られる価値や満足を変えることと定義することができる」とし、イノベーションと社会の不可分な関係を述べている。政府の「長期戦略指針イノベーション25」でも、「イノベーションとは、技術の革新に止まらず、これまでとは全く違った新たな考え方や仕組みを取り入れて、新たな価値を生みだし、社会的に大きな変化を起こすことである」とされ、社会を変えるものという視点が不可欠とする。イノベーションとは本質的に社会的な側面を持つと考えるべきなのだ。本論でも、以下、そのような意味合いにおいてイノベーションという言葉を用いることとし、次のように定義する。「社会の課題を見据えた新たな発想やストーリーを掲げて、人を共感でつ

なぎ、資源として活かす革新的な事業プロセスを生み出すことで、市場や社会の中に新たな価値を創造すること」。企業に求められるのは、社会的課題に向き合いつつ自らのイノベーションを進める戦略性であり、であるとすれば「人を共感でつなぎ、資源として活かす革新的な事業プロセスを生み出す」部分、すなわち社会的な「つながり」をつくっていく部分には大いに意を用いるべきだ。今日、企業価値の3/4強がインタンジブルズからのものともいわれるが、人的資産のネットワークはそれ自体がインタンジブルズであると同時に源でもあって、最も重要なものである。生活者の主体性を活かして、幅広く、ダイナミックな視点で取り組みたい。

まず、生活者の主体性についてである。上山（2002）は、つながりづくりはあくまでも生活者個人の動きが先にあるべきという。「政策連携」ということばでこれからの時代に必要な社会課題への対応プロセスを提案しているが、その概要は、まず先に個人がくらしの問題や夢を語り、その問題の解決や夢の実現に必要な専門知識を持つ人や組織が後から連携する、というものである。従来の市民参加とは順番が逆転していて、初動は生活者で、プロは問題解決の専門知識を提供するために後に参画するのだという。プロボノなどはこうした考え方に沿うものだろうが、いずれにしても上山の言う生活者の第一歩は個人にとっては勇気のいることであって、広告は、勇気ある個人を探し出し、第一歩を手助けしてあげる役割を担いたい。2つ目は、つながりづくりの対象を幅広く見る必要性である。今村・園田・金子（2010）は、社会を変えていく活動では「フォロワー」が重要で、「少数のリーダー的市民だけが社会を変えるのではなく、より広い層の、積極性が潜在的である多様な人たちにも、それなりにふさわしい役割を担ってもらう」ことが不可欠であると

いう。「フォロワー」たちに潜む「静かな形での意思と社会性と自発性」も、いいつながりをつくり出す力として重要なのだ。その点、広告は情報をスピルオーバー（漏出）させることができるので、自ら動いて情報を取りには行かない「積極性が潜在的である多様な人たち」とも十分なコミュニケーションが行える。そして3つ目は、つながりをつくる上で当然だが、まだつながりにはなりきらない「つながりの芽」を意識して捉えていく必要があるということである。例えばクリステンセン（2001）は、現顧客とのつながりが足かせになって、破壊的イノベーションを前に身動きがとれなくなるリスクを述べている。ドラッカー（2001）は、企業が発展するには常に新しい顧客が必要であるという。基幹事業の陳腐化を避けるためには、強みであったはずのつながりを弱みにしてはいけない。今あるつながりだけを静的に見るだけではなく、ダイナミックに捉えていかなければならない。それには、勇気ある個人や「フォロワー」たちとの間の「つながりの芽」を探し続けることが重要になる。企業とはまだ文脈を共にしない、彼らならではの価値や発想の断片が

数多くあるはずだ。そんな「つながりの芽」は、企業から見れば不確実性や潜在可能性の塊で、「イノベーションの玉手箱」なのである。

では「イノベーションストーリー広告」が最終的に目指すものは何だろう。経産省時代にベンチャーキャピタル政策に深く関わった、bjリーグ高松ファイブアローズCEOの星島郁洋氏は、日本は制度面では実はベンチャーに優しい国で「遅れているのは、起業家に対する社会の目線、メディアの扱い、絶対的な起業家の数、教育環境、産学の連携、ビジネスや金融面に関する教育の重要性に関する社会的な認知等、ソフト面での環境であって、これらはすべて人の認識や思い、そして現場でのリーダーシップが生み出していくものである」（星島2010）と言う。氏のこの意見が正しければ、広告の長期的な目標は、リスクをとることを前向きに捉える社会をつくり、現場のリーダーシップを助けること、ということになる。以上の留意点を踏まえ、「イノベーションストーリー広告」のプロセスの大枠を、先ほどのイノベーションの定義を土台に、図1のような3ステップで考えてみた。

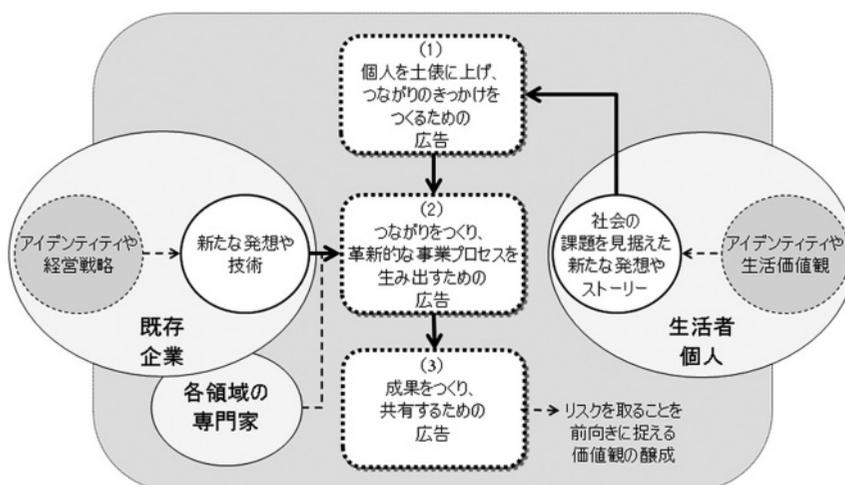


図1 「イノベーションストーリー広告」のプロセス

(1) **ステップ1**。個人を土俵に上げ、つながりのきっかけをつくるための広告。社会の課題を見据えた新たな発想やストーリーを、勇気ある生活者個人がリスクをとって掲げる。企業は広告の場を提供することで手助けし、両者が新たな「つながりの芽」を探す。

(2) **ステップ2**。つながりをつくり、革新的な事業プロセスを生みだすための広告。企業は、生活者から示された発想やストーリーに自社の発想や技術を組み合わせた革新的な事業プロセスのイメージを提示する。同時に、事業パートナーとして共感する個人や必要な各領域の専門家の参画を募り、出資を促す。

(3) **ステップ3**。成果をつくり、共有するための広告。市場や社会の中に新たな価値を創造し得た、優れた事例を共有する。

以上が「イノベーションストーリー広告」のプロセスの大枠である。閉塞感を突破する糸口のひとつは、生活者が主導し、既存企業や専門家を巻き込みつつ取り組むイノベーションの動きにある。企業に求められるのは、そうした動きを先取りして支えつつ、同時にそれを自らのイノベーションとして活かす戦略性だ。広告はそこで、生活者と企業を幅広くつなぎ、リスクをとることの価値を伝える役割を担いたい。

4 「イノベーションストーリー広告」のプロセス

「イノベーションストーリー広告」を、プロセスに沿って見てみよう。既存企業が、自らのイノベーションとして、広告資金を出して取り組む形を想定している。

(1) **ステップ1**。個人を土俵に上げ、つながりのきっかけをつくるための広告

最初のステップは、チャレンジする個人を土俵に上げるための広告である。どのような生活者がどんな具体的な考え方を持っているかを浮かび上がらせるためのもので、広告主企業の事業領域周辺での生活者の問題意識を探ると同時に、チャレンジする個人や広告主企業自身が「つながりの芽」を見つけ、パートナー候補を探し出しやすくするのが狙いだ。



土俵に上がる勇気

具体的には、広告主企業が事前に自社サイトや広報活動で、自らの事業領域に関わる社会的なテーマで生活者の意見を募集することから始まる。そして集まった中から自社のイノベーションテーマとしてふさわしい、優れた課題認識に基づく発想やストーリーを複数選び、それを広告で伝える。選ばれた生活者たちに自分のことばで語ってもらう形だ。自社サイトや広報での紹介も並行して行う。そして広告主企業はこの段階で、各々の意見に自社の新たな発想や技術をつき合わせ、イノベーションに向けた可能性の青図を描いておく。

個人が発信源になることで、多様な考え方が表面に出る。それを広告の形で取り上げれば、ある特定の認識を持つ人がいるという事実を、見る人や社会に明確に伝えることができる。発信する生活者にはもちろん発信する

リスクが伴うが、自らの発想やストーリーを具体化しようとするれば、志を同じくする協力者の存在は不可欠だ。出会いのためにリスクをとって動く時、企業の広告という場が使えるれば、認知と評価の面で格段に有利になる。さらに同じ問題を感じていた「フォロアー」たちが読めば、そこには静かだけれども確かな共鳴も広がる。この広告はこうした形で、人をつなぐきっかけの役割も担う。ちなみにリスクマネジメントの国際規格であるISO31000は、企業外部との対話をことのほか重視している。リスク認識の根底に文脈や価値観の問題があることへの配慮だが、この広告で様々な認識や価値観を浮かび上がらせることができれば、リスクマネジメント上も大変有効である。

(2) ステップ2。つながりをつくり、革新的な事業プロセスを生み出すための広告

第2のステップは、プロセスを生み出すための広告である。革新的な事業プロセスを生み出すために、人を具体的につなげる役目を担う。

広告主企業は、生活者から示された発想やストーリーに自社の発想や技術を組み合わせ、革新的な事業プロセスのイメージをつくり、広告によって提示して、共感する個人や



つながりをつくる

各領域の専門家の参画を募り、出資を促す。「つながりの芽」を具体的なつながりにする、ということだ。出資者への説明部分では、イノベーションプロセスの具体的な解説や、もたらされるであろうリターンをリスクと共に示す必要がある。家計からの資金を念頭に置けば、財務的なリスク・リターンはもちろん、社会的なリスク・リターンの説明も欠かせない。社会課題への貢献が生活者のニーズの一部になりつつある今、社会的リターンへの共感が出資の動機になりうるからだ。前述の、つながりや「つながりの芽」の評価等をもとに、自社サイトや広報も積極的に活用して詳しく説明したい。

ステップ1の成果を事業プロセス案として伝えることで、同じ問題意識を持つ「フォロアー」たちは、自らの考え方が社会の中で事業化に向けて動き始めたことを知る。彼らの共感がふくらみ、社会的なまとまりを持った追い風になれば、それに沿ったリスクをとることは格段に容易になり、イノベーションは生まれやすくなる。

(3) ステップ3。成果をつくり、共有するための広告

そして第3のステップは、ステップ2までの結果、生まれた事例を共有するための広告である。チャレンジする人に何よりも貴重な情報は先達の事例だ。イノベーションに関するアワードは既に多数あるが、受賞ケースを積極的にPRするものはあまりなく、志ある人たちの背中を押してあげる意味でも、優れた成果を広告上で紹介する意義は大きい。自社サイトやメディアでの紹介等も含めて多角的に発信したい。結果として事例のブランド化を図ることができれば、リスクをとることを前向きに捉える価値観をつくっていく上でも大変有効だ。その意味では、本章でこれまで述べてきたステップ1から3のプロセス全



成果を共有する

体に、ブランディングのノウハウを適用して進めてもいい。シンボリックな名前やデザイン、キャラクター等を梃にイノベーションプロセスを動かし、「フォロワー」たちも積極的に巻き込みながら新たな価値づくりをめざす「イノベーションブランディング」である。

5 資金に関する考察～まとめにかえて

「イノベーションストーリー広告」を実現するための財源はどのように考えればいだろうか。本論では、既存企業が自らのイノベーションプロセスとして取り組み、費用を負担する形を想定したが、それ以外の考え方をふたつ簡単に述べてまとめに代えたい。

ひとつは、企業に頼らず広く資金を集める手法について。「イノベーションストーリー広告」に、チャレンジを起こそうとする生活者自身が取り組む場合の資金の集め方である。Kopernikというサイトを御存知だろうか。オンライン・マーケット上に、革新的技術を所有する会社が技術情報を掲載すると、途上国の市民団体が使い道を提案し、提案に共感した一般ユーザーが献金をしてプランを実現させるというものである。技術情報の提供が先という違いはあるが、「イノベーショ

ンストーリー広告」でも、こうした「第三者の資金が集まるしくみ」を実現できるといい。前述の1から3の各ステップで、個別のテーマごとに不特定多数の志を同じくする人が共同出資者という形で連携し、バーチャルな広告主をつくることになる。これは新しいタイプの広告主であり、チャレンジを起こそうとする生活者と共感を共にする人々の、共同の拠点としての意味も持つ。社会的な課題解決に皆で関わっている意識を共有することで、出資者同士のネットワーク化も考えられよう。

今一つは、広告会社や業界が率先してリスクをとる必要性についてである。例えば、広告会社自身がクライアントのこうした取り組みにリスクを共にして投資する、「イノベーション投資型広告ビジネスモデル」とでも呼べるようなビジネスモデルが、成り立つ余地はないだろうか。投資会社へと完全に業態変換した総合商社並みには言わないが、従来のモデルと併せて複数の収益モデルを持つことは充分可能だろう。経済の成長なくして広告の成長はないとすれば、今こそ広告会社自らがリスクをとってチャレンジすべきだ。前述の「第三者の資金が集まるしくみ」等にも業界として積極的に取り組んで、世の中をリードしていくべきなのだ。ACジャパンの活動が会員各社の純粋なボランティア活動であるのに対し、本論で考えているのは、あくまでも本業としての可能性である。

リスクをとる人は、新たな道を、自ら歩んで創り出そうとする人である。彼らの動きが技術とニーズを結びあわせ、新たなプロセスを生み出すとすれば、リスクをとろうとする人たちをどれだけうまく新たな可能性へとつなげることができるかが、経済を活性化させ、閉塞感を打破するための鍵ということになる。広告の使命は、経済や社会に豊かな活力を与え続けることである。広告は今こそ、リ

スクをとってチャレンジするすべての人の意思を活かし、舞台を整え、社会全体の思いとして形づくっていかなければならない。

● 参考資料

「平成20年度年次経済財政報告ーリスクに立ち向かう日本経済ー」 内閣府 2008年
「マネジメント」

ピーター・ドラッカー ダイアモンド社 2001年
「リスク」ピーター・バーンスタイン 日本経済新聞社
1998年

「先進企業から学ぶ事業リスクマネジメント実践テキスト」 経済産業省 2005年

"Does Advertising Create Sustained Firm Value?" Wang et al.,
Journal of the Academy of Marketing Science,
2009

「広告と企業価値に関する実証研究」

田中秀幸、馬渡一浩 日本社会情報学会 2009年
「リスク情報と業績予想」企業会計2008 Vol.60 No.8
金鉉玉 2008年

「イノベーションと企業家精神」

ピーター・ドラッカー ダイアモンド社 1985年
「『政策連携』の時代」

上山信一 日本評論社 2002年
「コミュニティの力」

今村晴彦・園田紫乃・金子郁容 慶應義塾大学出版会
2010年

「イノベーションのジレンマ」

クレイトン・クリステンセン 翔泳社 2001年
「Arrows News」2010.8.22 Vol.0003

星島郁洋 2010年

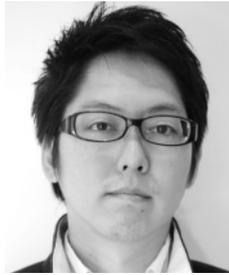
●イラストは、友人の鶴見樹里さんと佐藤洋美さんの御厚意によります。心より御礼を申し上げます。

銅賞 広告の使命

広告会社の使命 ～“ビジネスモデル大爆発”時代に我々はどう立ち向かうか～

佐藤 敏正
さとう としまさ

(株)博報堂



まず最初に、幾度もディスカッションにお付き合い頂いた多くの先輩・同僚の皆様にごの場を借りて深く御礼申し上げます。論文作成の過程で、自社グループ内で始まった公募型ビジネス育成プログラムの運営にも関与させて頂くことになり、個人的には感慨深い受賞となりました。広告業界に身を置いてちょうど10年。次の10年はぜひ実践者として頑張っていく所存です。(& 懸賞金は震災復興の義援金に寄付させて頂きます。)

0 はじめに

「カンブリア大爆発」という言葉をご存知だろうか。およそ5億4,200万年前から5億3,000万年前の古生代カンブリア紀に生態系の爆発的多様化が見られ、今日の豊かで多様な生物の体制が出揃った「生物史上の転換期(ターニングポイント)」とされている(注1)。

翻って今、広告業界でも同様の現象が起こりはじめているように思う。それまでのビジネスモデル、つまり広告主企業に対して媒体社の広告枠を代理販売し、手数料を頂くという旧来のモデルは今、急激に多様性を帯びは

じている。

上記変化は、広告会社のビジネスモデルを「誰と組んで(With Who)、何を提供し(What)、誰から(Whom)、どのように対価を得るか(How)」という“3W1H”の視点に分解して見ると理解を得やすい(注2)。

このように各要素が単一から拡大し、これらの組み合わせが今後爆発的に増えていくとすれば、それはまさに「広告業史上における“カンブリア大爆発”(ビジネスモデルの多様性大爆発)」と呼ぶべき状態といえよう。

本稿ではこれから「広告会社の使命」というテーマで、**広告会社が今後「広告主への御用聞き商売(=得意先ビジネス)」以外の**

各要素(3W1H)	→	旧来要素	+	新規要素
誰と(With Who)	→	媒体社	+	制作会社、コンテンツホルダ、企業、生活者…
何を(What)	→	広告枠	+	サービス、コンテンツ、プラットフォーム…
誰から(Whom)	→	広告主	+	生活者、媒体社、企業…
どのように(How)	→	コミッション	+	フィー、成果連動報酬、知財/権利収入…

フィールドへの進出も視野に入れ、多様なビジネスモデルを積極的に創造していくべきだと主張とし、現場レベルから変革していくための行動論について議論を進めていきたい。

まず1～2章では広告会社を取り巻く現状変化を整理し「新規事業（＝非得意先ビジネス）」への進出意義について考察する。3章ではこの新たなチャレンジを阻害する現場での課題を挙げていき、4～6章ではその解決策として現場発で新たなトライを創発するための行動プロセスや有望領域の整理、組織視点での対応について述べていく。その上で、最終章にて「広告会社の使命」という視点での考察を展開したい。

1 今、広告業界は「100年に一度の大変革時代」

既存ビジネスの衰退が進んでいる。事業売上の大部分を占めているメディアバイイング業務は数年前から緩やかな減少の一途を続け、09年時点ではピーク時の07年から約1兆円の市場が消えてしまった^(注3)。

要因として、ソーシャルメディアに代表されるように生活者の情報接触行動が変化したこと、ROIを厳しく追求しはじめる広告主側が増えていること、またWEB／モバイルなど企業が直接的なコミュニケーションチャンネルを持ち始めた等、様々な事象が取り出されているが、いずれにしろ、約1世紀以上にわたり繁栄を誇った近年広告代理店のビジネスモデルはここにきて成熟／衰退のフェーズに入りつつある可能性は高い^(注4)。

そこで各広告会社は新たに広告外収益を求める動きが活発化し、媒体業務や各種制作業務、マーケティング業務だけでなく、

研究開発および生産領域（ex.新商品／サービス開発）や新チャネル開発領域（ex. ECサイト構築／運用）、その他にも広報や人材教育、また経営コンサル（ex. M&A）やCSR活動に至るまで対応すべく、新設組織や関連会社設立など組織体制を整備し、広告主企業の事業活動領域全体への水平展開を加速させている。

このような、**広告主企業の事業活動全体に貢献する「事業パートナー」のポジションをまず目指していくことは、広告会社としての“正常進化”**といえる。なぜなら我々は過去から現在に至るまで、広告主企業や担当者を「お得意先」と呼び、その関係性を非常に重要視してきた。広告領域に限らず彼らの商売全体を広くサポートするために、我々はそのスキルやネットワークを駆使し「御用聞き」的に柔軟に付き合ってきたその経緯を活かし、既存得意先とのビジネスをまず拡大させていく動きをしていくのは当然だろう。

しかし一方で、**従来の広告主企業を商品／サービスの販売対象としない、いわば「非得意先ビジネス」**が今、業界内で以前に増して志向されているように感じる。

例えば、電通では09年に発表した中期経営計画では「ビジネスモデル・イノベーション」としてプラットフォーム時代における高付加価値事業モデルの確立を目指すことを宣言している^(注5)。またサイバーエージェントは積極的な多角経営を進めており、広告代理事業以外にもコミュニケーションサービス「Ameba」を運営するAmeba関連事業やFX証券事業など既に多様なポートフォリオを保有している^(注6)。また海外においてはToC型ビジネスへ積極的に取り組み、世界から注目を浴びているクリエイティブブティックが複数存在する^(注7)。

2 広告会社がいま、「非得意先ビジネス」にも積極的に取り組むべき理由

これまで我々はあまり「非得意先ビジネス」に対して積極的ではなかった。十分に得意先ビジネスで成長できていたこともあるが、付き合う広告主の業種の多様さゆえに、新規領域に進出することで、既存ビジネスでのコンフリクトを引き起こす可能性があると考えられていたからである。(例・通信A社と共同事業を行うことで通信B社の扱いを失う等)

しかし今、ITの進化やグローバル化の波が各業界で事業の再編／統合を促し、その過程で例えば「フレネミー(Frenemy: FriendとEnemyを足した造語)」という言葉に象徴されるように企業間での部分連携／部分競合が常態化してきている(GoogleとYahooの検索サービス連携、PC事業を持つ東芝がAppleへフラッシュメモリを供給する等)。

そしてもっとも重要なことが、**新領域への進出は単純な利益機会拡大という以外に、新たなネットワーク、ノウハウ、顧客データなどの獲得につながり、既存得意先ビジネスでの競争力へとなる点である。**例えばサイバーエージェントのAmeba関連事業はコミュニティビジネスのほかに、アバターピグ(アバター)を使用した広告タイアップ、タレントブログネットワークを活かしたプロガー企画、会員の意識調査パネル化など、得意先ビジネス(広告代理事業)を補強する魅力的なメニューとなり事業間のシナジーを発揮している。

一方で、**強大なプラットフォーム企業が新たな事業展開として広告参入を始める例も増え(GoogleのAdSenseやAppleのiAd等)、既存ビジネスに留まるリスクを感じる。**

3 非得意先ビジネスを進める上で の現状課題 ～現場での葛藤～

しかし、そのような風潮が世の中で認められはじめ、各社で対応が活発化している一方、まだ売上げに占める広告外収益のシェアは微々たるもの、というのが現状だ。なぜか?

もちろん新規事業に対して、まだ組織として制度や体制、経験が未成熟なところも多分にあるだろう。但し、**本質的な課題は、現場サイドの現状にあると考える。**

現場のビジネストライへの意識は決して低くはない。筆者が現場でよく見かけるシーンを取りあげると、例えばとある得意先のキャンペーン企画会議では、約半数は既存媒体の露出を前提とした“表現”アイデアだが、残りの半分はその範疇にとどまっていない、ビジネスを絡めたアイデアが机上に並ぶことが多いように感じる。例えば「限られた予算をマスメディアに投下するより、むしろEコマース用のアプリを作って配布し、売上げに対して得意先とレベニューシェアを行おう!」というものや、「得意先の店舗を使って新たなメディア開発を行おう!」というもの等(特に若手が多い企画会議ではその割合が多いように思う)。話が盛り上がると、いっそ自分達で事業化したほうが儲かるのではないか?という論まで展開されてくる。(そのような経験は、皆さんにもおありではないか?)

しかしひとしきり場が盛り上がった後に、冷静な営業からこう疑念の声があがるだろう。曰く「得意先が提示した与件から外れている」「自社事業として行う場合、この中の誰が責任を持って運営していくのか?」「開発のための予算はどこから捻出するのか?」と。瞬く間に盛り上がった空気はしほみ、皆の視線は空を切ることになる。

4 どのような道のりがあるのか？ ～ビジネスクリエイティブするまでの“道程”～

例え優れたビジネスアイデアが瞬発的に生まれたとしても、然るべきプロセスを踏まなければ実際に着地させるのは極めて困難である。一般的に広告会社の人間はアイデアを生み出す力は強く、また露出メディアが決定している表現企画では実現可能性は高かった。しかしビジネスアイデアを実現する、というのは後工程が非常に長い。表現クリエイティブがひらめき重視の短距離型に対し、ビジネスクリエイティブは長距離走型であるといえる。そして長距離を走り切るためには、道程について具体的に把握しておく必要がある。

図Aは私が所属する企業内において、新たなビジネスモデル開発を実践している人物十数人を訪ねてヒアリングを行い、アイデア着想から事業設立までの一連のプロセスをまとめた「ビジネス・クリエイティブ・フロー」

と名づけたマップである。

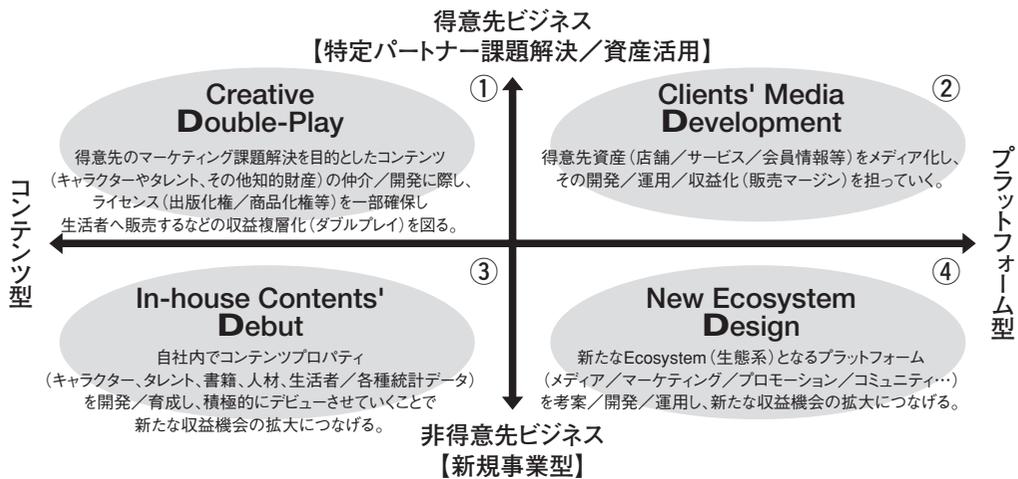
これを見ると分かるとおり、ビジネスアイデア作りというのは単点に過ぎず、ビジネスプランの骨格作りから、事業計画作成、関係各位への交渉／承認、商品／サービス開発、営業販売…という活動一連を“線”として遂行する必要がある。起案者は、この多様で長大な一連のプロセスに対して情熱を持ち続け、全てにコミットメントしていく覚悟と行動が前提条件として求められる。「アイデアは考えるが、実行は他人で」というスタンスはビジネスクリエイティブにおいてはNGなのである。端的にいうと求められる素養は“ビジネス・プロデューサー”であり、プロセス全体を意識し何が足りないかを逆算しながら関係者を巻き込んでいく力なのだ。

この素養を社員一人一人が持てるかどうか、広告会社の業容拡大の鍵になる。上記について広告人ひとりひとりが果敢に行動することを身につけた時、我々は新たな成長のエンジンを手に入れることになるだろう。それ



図A ビジネス・クリエイティブ・フロー

図B 【D-matrix】 広告会社にとっての有望領域



では次に、我々が新たなビジネス創造を検討するに際し、こういった領域に着目していくべきなのかについて試案を述べていきたい。

5 注目すべき領域について ～4つの有望領域～

図Bを見ていただきたい。これは今後、広告会社にとって今後有望と思われる領域についてまとめた「D-matrix」である。DはDiversify（仕事を多様化する）、Destruct（既存業務領域の境界を破壊する）、Drive（業界を駆動させる）の頭文字に由来する。

整理視点として、冒頭に述べた3W1Hから「What」の視点と「With Who/Whom」の視点に特に着目し整理を試みた。まず横軸にWhatの視点として「コンテンツ⇄プラットフォーム」の軸を、縦軸にWhoの視点として「得意先ビジネス【特定パートナー課題解決/資産活用】⇄非得意先ビジネス【新規事業型】」の軸で4象限マトリックスを設定した。

ちなみにここでいう“コンテンツ”とは、簡単にいえば人々が楽しみたいと思う全ての情報/体験であり、具体的には記事、番組、広告、音楽、ライブ、スポーツ、タレント、キャラクター、アニメ、漫画、ゲームなどを想定する。かたや“プラットフォーム”とは、一言でいえば人々が集まる“場”であり、システム/サービスであり、メディアである。

コンテンツとプラットフォームを特に取り上げた理由は、それが対価を得やすい対象だからである。日本において無形のサービスやプロセスに対してフィーを支払う商習慣がまだまだ未成熟な中、既存事業を補足する新たな“経営資源”の発掘に目を向けることは広告会社の経営基盤安定化という意味で重要ではないかと考えた。

また縦軸に得意先ビジネスかどうかの視点を加えたのは、新規事業（非得意先ビジネス）のみならず、既存得意先ビジネスにおいても新たな収益獲得の可能性が高いことが考察の過程で得られたことによる。

それでは各象限の概要や機会と課題について、左上の象限から順に言及していきたい。

象限① 「Creative Double-Play」(コンテンツ×得意先ビジネス)

ここでは得意先ビジネスとして開発／仲介したコンテンツ(キャラクターやゲーム、ドラマや音楽など)の権利を一部保有し別途、生活者へ販売するなどして収益複層化していく、制作物の“ダブルプレイ”について注目する。

分かりやすいケースでは、2006年の日清食品「FREEDOM-PROJECT」(日清食品、電通、バンダイビジュアルによる製作委員会方式が取られている)にて、DVDコンテンツを実際に制作し、販売／レンタルを行った事例がそれにあたるだろう(注8)。

これらはブランド体験型の施策として得意先のマーケティングに対して貢献していると同時に、優れたコンテンツとして生活者から対価を受け取ることを実現している。このハイブリッドな構成は、我々に新たな広告外収益の獲得方法の形を提示している。

この方向性で考えた時、既存制作業務の周辺に色々な“タネ”は転がっていることに気づく。例えば、キャラクター権利の共同保有、TVCM音楽での利益創出、広告コンテンツの出版権／映像化権等、多数の新たな収益獲得への切り口が想定できる。

クリエイターが作り出す制作物というのは非常に質が高い割には、従来あまり永続的な使用ができず、その場その場でのマーケティング課題によって捨てられてしまうことがほとんどであった。しかし、コンテンツとして生活者の支持を本当に得られる強度があるのであれば使い捨てにせず、事前に協議の上で収益化を考えていくべきだろう。

一方で課題もある。一番の課題は得意先の理解を得られるかどうか、言い換えると従来の商習慣を打破する難しさである。得意先にとって既存の契約方式(買い取り)を切り替えるだけのメリットと根拠を提示する必要がある。

あり、我々もリスクやコスト(例えば制作費の一部負担や労務負担など)、を背負う必要がある。また別途、再編集／販路確保／課金仕組み化／メンテナンス…等々の販売コストも見込み収益デザインしていく必要がある。

ただ、このように広告会社側から一部リスク／プロフィットをシェアする姿勢を打ち出すことは、キャンペーン成功へのコミットメントとしても受取られやすく、うまく体制を組めることができれば広告主からの信頼度も向上することが想定される。

象限② 「Clients' Media Development」(プラットフォーム×得意先ビジネス)

この象限では得意先が保有する様々な資産(ex.店舗／商品パッケージ／WEBサイト)を新メディア化するなど“開発”していくことで得意先の新たな収益源を創出し、サービス設計／収益化／運用を担っていくことで、我々の販売マージンを得る手法に注目したい。

一例として、ADKとNTTドコモ、ローソンが協働で出資する「クロスオーシャンメディア」でのデジタルサイネージへの取り組み活動などが上記に該当する(注9)。

今後、生活基盤系クライアント(=社会的インフラや集客装置を保有している流通、通信、小売、金融系の業種の企業)を中心に得意先が保有するメディア(OwnedMedia)は進化し、数十～数百万人程度ヘリーチできるマス～ミドルメディアが多数誕生するだろう。同時に、OwnedMediaを他社のマーケティングソリューションとして相互活用していく気運は高まりを見せている。例えば日本コカ・コーラ社がユーザーコミュニティ「コカ・コーラパーク」の中で日産自動車とのタイアップキャンペーンを行ったように、**マスメディア広告への依存度を下げつつ、より効果的に生活者と繋がるためのOwnedMediaの他社**

連携（エコシステム・マーケティング）は今後徐々に拡大するだろう（注10）。実際、博報堂では先取対応すべく得意先メディアのアドネットワーク化を構想している（注11）。

新たなビジネス機会の獲得だけでなく、得意先と生活者の直接的なやり取りにまつわる諸々の重要データ（生活者の行動データや購買情報、メディア&素材別の広告投資効果）を掌握できるOwnedMediaの領域に我々が介在できるかどうかは、従来の得意先ビジネスを維持していくためにも重要な点といえる。

一方で、今以上に複雑な報酬デザイン／判断が必要となる。例えば、メディア開発に付随して打診される“買い切り”の可能性や先行投資（開発／運用コストの一部負担）発生等、パートナーとして広告会社の組織的覚悟が求められることになり、我々としても投資として成立するか極めて冷静な評価判断の局面も出てくる。“代理店としてのDNA”（得意先利益の最大化、顧客要請への最大対応）とどう決別していくか？も重要視点だろう。

象限③ 「In-house Contents' Debut」 （コンテンツ×非得意先ビジネス）

続いて様々なコンテンツを広告会社主体で開発し、積極的に市場に“デビュー”させ育成していくことで、新たな収益機会拡大につなげていくアプローチについて考えたい。

象徴的な例として、電通で運営する「豆しば」プロジェクトでは、それまでクライアントのために開発していた広告キャラクター開発から、逆転発想で事前にキャラクターを独自開発し、「テレビドガッチ」のTVCMに露出させてまず世の中の認知／興味を先行獲得した。その後、書籍販売やマーチャンダイジングを展開し確実にファンを形成後、得意先TVCMやプレミアムグッズなどのマーケティング活動に展開していった（注12）。

今までも映画や興行案件への共同出資とい

うのは存在したが、それらは派生する広告扱い獲得が目的として強かった。それに対し上記例は、立ち上げがタフなものにはなるが（コンテンツ創作や営業販売コストの負担）、うまくいけば長期的に使用可能な、使い勝手のよいコンテンツを入手することができる。

現在も増え続けフラグメンテーション化していくメディア環境を考えると、今後、マーケティング上の希少資源は媒体枠からコンテンツそのものへ移行していくと見られる。その中で、得意先のマーケティング課題を解決するに際しても、各種のコンテンツを直接保有することは非常に競争力を持つことに繋がる。また副次的に、社内クリエイティブの宣伝にもなることで社内人材のバリューアップにも貢献できる。

象限④ 「New Ecosystem Design」 （プラットフォーム×非得意先ビジネス）

最後に右下の象限である。単独もしくは協働パートナーとの連携により、新たなプラットフォームを事業主体として“発明する”アプローチである。サイバーエージェントのAmeba事業や、電通のMAGASTORE（マガストア）などが該当する。

一概に「プラットフォーム」といっても、メディア／コミュニティ／コンテンツ／プロモーション…、など、さまざまな規模／用途が存在しそれぞれに競争も激しい。

だがひとたび主流となれば、そこから新たなビジネスが次々と展開できる豊穡の地となるため、将来、我々にとっての主要事業となる可能性がある領域でもある。

一つこの象限を狙うのに象徴的なキーワードがある。Google、Apple、Facebookなどが自らの事業成長を語る際に使用する“Ecosystem（＝生態系）”という言葉だ。

求心力のあるプラットフォームは利用者のみならず、そこをベースに商売をはじめ新

たなビジネスプレイヤーも引き寄せ、さらに新たな魅力や価値をプラットフォーム上に構築してくれる（GoogleにおけるSEO業者や、iPhoneにおけるアプリメーカー等）。Ecosystemとはこのような経済関係で協創する生態系を示す言葉であるが、つまり発展性を計算し、新たな経済生態系の育成を前提にオープン戦略を積極的に推進することが、この領域での重要視点である。

ただしこの領域は企業経営側の判断に拠るところが大きい（他事業との整合、M&Aや出資の判断、専従組織の設定、技術者人材等の育成／登用等）ため、現場ではそれら全社の動きに合わせつつ、現場のシーズ／ニーズを収集するところから始めるべきだろう。

6 組織視点での支援について

以上、主に現場から変革を促す視点から論じてきたが、少し組織視点でも必要とされることに触れておきたい。このような動きを企業風土として定着していくためには、組織として変革を促す体制・仕組みづくりが求められる。一例ではあるが、リクルート社の「New-RING」やサイバーエージェントの「ジギョック」などといった新規事業社内公募制度など、**社員のアイデアを引き出し、新規ビジネスをインキュベーション（孵化）する取り組み**を今後、各社はさらに進めていくべきであろう（注13）。

7 最後に

本稿では「非得意先ビジネス」の可能性について論じ、チャレンジを促すための現場視点での行動指針や可能性領域について提案してきた。

広告会社の存在理由とは煎じ詰めれば**創造性、換言すれば“まだ見ぬ何かを生み出す力”**であろう。そしてその唯一最大の源泉は人材である。だが今、既存ビジネスモデルは逆に我々ひとりひとりの創造性を型にはめて狭め、不自由なものにしているように思う。

広告会社の使命とは、多様なビジネスモデルに積極的に挑戦することで存在としての自由度を保ち、我々の創造性をもっと広範囲な領域に拡大適用していき、それらを通じて社会により多く還元していくことにあると考える。今、我々はベンチャー・スピリットを再び携え、新たな領域に果敢に飛び出していく行動力が求められている。

● 参考文献

- 注1) Wikipedia『カンブリア大爆発』
<http://ja.wikipedia.org/wiki/%E3%82%AB%E3%83%B3%E3%83%96%E3%83%AA%E3%82%A2%E7%88%86%E7%99%BA>
- 注2)「ビジネスモデルを見える化するピクト図解」
 板橋悟 ダイアモンド社 2010年 47頁
- 注3)「2009日本の広告費」 電通
- 注4)「2010年の広告会社」
 植田正也 日新報道 2006年 20頁
- 注5) 電通HP
<http://www.dentsu.co.jp/ir/marketing/presentation/di2013/04.html>
- 注6) サイバーエージェントHP
<http://www.cyberagent.co.jp/company/business.html>
- 注7) 一例として「Anomaly」でのIPビジネスへの取り組み <http://anomaly.com/ip.php>
- 注8) Wikipedia「FREEDOM-PROJECT」
<http://ja.wikipedia.org/wiki/FREEDOM-PROJECT>
- 注9) クロスオーシャンメディアHP
<http://www.xom.co.jp/index.html>
- 注10)「コカ・コーラパークが挑戦する エコシ

ステムマーケティング」

江端 浩人, 本荘 修二 ファーストプレス 2009年

注11) Owned-Media-Valueコンサルティングに
ついての博報堂リリース

[http://www.hakuhodo.co.jp/pdf/2010/201007
26.pdf](http://www.hakuhodo.co.jp/pdf/2010/20100726.pdf)

注12) 日経BP社 日経トレンディネット

[http://trendy.nikkeibp.co.jp/article/pickup/2
0080820/1017752/?ST=life&P=1](http://trendy.nikkeibp.co.jp/article/pickup/20080820/1017752/?ST=life&P=1)

2008年08月22日記事より

注13) 「サイバーエージェント流 成長するしかけ」

曾山哲人 日本実業出版社 2010年

視点の生産が【視野狭窄社会】を打ち破る

小原 美穂 (株)博報堂
おはら みほ



この時代における「広告の使命」とは何なのか、日々の暮らしの中から発想し、執筆いたしました。ヒントは毎日の研究活動やこれまで積んできた経験の中にあり、そこから生れたアイデアを紡ぐように論文を書いていきました。今までお仕事を一緒にさせていただいた方々から、刺激を受けていることを改めて実感しています。また同時に感謝の気持ちでいっぱいです。銅賞に選んでいただき、ありがとうございました。

1 はじめに ～閉塞感が漂う日本～

今の日本、さまざまな閉塞感が漂っている。完全失業率は5%で推移（総務省発表 2010年7月現在）。うつ病はもはや社会問題となっている。投資信託の調査によると、日本の将来に夢や希望を持ってない大学生が約7割にも及ぶという結果だ。

そんな日本の生活者は今の生活をどのように感じているのか。内閣府の調査によると、「日常生活での悩みや不安を感じている」人は68.4%にまで達する。約7割の日本人が何かしら不安を感じているのだから、閉塞感が漂うのも無理はないだろう。（表1）

低迷する経済、年金問題、少子高齢化、老

	1990年	2010年
日常生活での 悩みや不安を感じている	51.0%	68.4%

表1 日常生活での悩みや不安の推移

後への不安、環境問題など、生活者をとりまく不安材料は枚挙に暇がない。

明るい兆しは一向に感じられないのが現状だろう。社会を覆っているこの閉塞感を打破することは、日本にとって重大な課題と言える。

この課題にこたえることを、企業と生活者をつなぐ広告のこれからの使命として考えられないだろうか。本稿では、広告がどのように機能すれば、日本を包む閉塞感を打破できるかを論じていきたい。

2 日本を覆う閉塞感とは ～【視野狭窄社会】～

この閉塞感がどこから来ているのか、生活者行動や生活環境の側面から分析を試みた。

まず、情報行動を見てみよう。生活者は自分自身で大量な情報を簡単に収集し、その上、自ら情報を発信することもできるようになった。生活者はそれらの中から、必要なものだけを取捨選択しているようだ。

表2 核家族世帯数と単独世帯数の推移

	1990年	2005年
核家族世帯数	24,218 世帯	28,394 世帯
単独世帯数	9,390 世帯	14,457 世帯

マスメディアが情報提供の主役だった時代は、生活者は報道される情報を受動的に受信するだけだった。しかし、インターネットの普及により、人々はより目的、能動的に情報と関わるようになった。

『「自分ごと」だと人は動く』では、このような社会を「生活者主導社会」と名づけ、「メディア環境の変化の中で、生活者が単なる情報の受け手ではなく、主体的に情報を収集、選別、発信し、自らの情報体験のイニシアティブを握っていくなかで生み出された新たな社会環境」と定義している。

主体的に情報を収集し選別するということは、逆に言えば「自分のものの見方」だけで見ている、つまり視野が狭くなりやすいことも意味する。この状況は、「能動的視野狭窄」と言えるだろう。

インターネットで何かを調べようとしているとき、人は能動的になっている。そのため、視野が狭くなってしまいうという皮肉な状態が生じてしまうのだ。

ひとつの事件に関するニュースを、インターネット上で見ることと、新聞で見ることは何が違うのか。具体的に想像してみよう。インターネット上では、記事を読んでいるとき、ニュースのトピックスや多少の広告が掲載されてはいるものの、基本的に画面にはその記事しか表示されていない。自分が気になるニュースをチェックできれば、目的は達成される。それ以外の情報に触れることはあまりない。

一方、新聞では、上下左右に他の記事が掲載されている。たまたま見つけた記事が、取引先に関する重要な情報だったり、アイデア発想のヒントをもらえたりすることは、多かれ少なかれ誰にでも経験があるのではないだろうか。

買物も同様だ。例えば書籍サイトで本を購入する際、基本的に、買う本はあらかじめ決まっている。このようにさまざまな場面で「能動的視野狭窄」は起きている。

次に生活環境はどうだろうか。生活者を取り巻く共同体の環境変化から見てみよう。核家族化と単独世帯の増加が進んでいる。総務省の国勢調査によると、2005年に核家族世帯数^(注1)が28,394世帯に増加。単独世帯数は14,457世帯にまでなった。(表2)

核家族化や単独世帯の増加も、人の視野狭窄を進めているように思われる。

家族環境を例にとると、同じ屋根の下に、3世代が同居していたような時代には、自分以外のものの見方や考え方がいくつもあった。例えば、祖父(または祖母)と両親と自分と兄(または弟姉妹)など、自分の見方にプラスして、少なくとも4つの見方が存在していたことになる。他の親戚の数も足すと他者の見方は5つにも6つにもなるだろう。情報収集は難しい時代だった反面、すぐそばに自分とは違うものの捉え方や考え方がいくつもあったのである。

今はその真逆の状態だ。情報は瞬時に大量に集まるが、ものを見る際の立ち位置は「自分」の一箇所に偏りがちだ。家族に聞かなくても、それぞれ多忙な毎日を送っている現代は、なかなか話をするチャンスもない。

家族環境のみならず、職場の仲間との付き合いも少なくなっている近年は、他人の考え方を吸収するのが難しい時代と言える。近隣との関係性は弱まり、地域などの共同体

も崩壊しているのが現状だ。所在不明（戸籍が存在しているのに現住所が確認できない）の100歳以上の高齢者が全国で23万4,000人に上ると発表（法務省）があり、実の親の居場所さえ分からない家族関係、地域のネットワークが機能しない地域生活が浮彫りになった。

「無縁社会」（『NHKスペシャル』）と言われるように、日本は今、人が孤立してしまう危険性が高い社会だ。家族や会社、近隣や地域の共同体の側面からみても、生活者がさまざまな角度の見方や考え方を確保することは難しい。日本全体が視野狭窄に陥りやすい社会構造になっていると考えられる。

以上のように生活者行動を見ても、生活環境を見ても人々は意識的にももの捉え方を増やす努力をしなければ、気がついたときには視野狭窄状態になりかねない状況だ。今の日本はまさに【視野狭窄社会】と言えるのではないだろうか。閉塞感の原因のひとつは、この社会状況に起因していると思われる。視野狭窄は、デジタル化の進む現代を象徴する、日本社会全体の問題になってしまっている、と言っても過言ではないだろう。

3 【視野狭窄社会】の突破口 ～視点の活用～

どうすれば、【視野狭窄社会】を突破できるのか。そのためには、視野狭窄から視野拡張へと人々を変化させていくことが必要だ。

例えば、その必要性の兆しがビジネスの場でも起きている。まず、ワークショップ（以降、WSと表記）を例に、人々に視野拡張を促進させるヒントを考えていこう。

私は、以前、WSをプロデュースする仕事をしていたことがある。よくあるケースは、課題に関わるあらゆる立場のメンバーが一堂

に会し、2日間ほどかけて議論を深めていくもの。役職で言えば、役員クラスからマネージャー、現場の担当者まで。職種ならば、マーケティング、研究開発、広報、営業・販売、お客様相談センター、総務など幅広い。

WSでは、日頃の立場や組織の壁を取り払えるように場づくりを行う。参加者が意見や感じていることを発言しやすくすると同時に、他者の考え方も受け止められるようにするためだ。そうすることで、さまざまな立場の人々の意見を交換させ、思いもよらない発想を引き出そうというわけだ。

各自が相互に視点の交換を繰り返し、今まで自分が持っていなかったもの見方を吸収することで、次第に参加者一人ひとりに、発想の転換が起きる。発想の転換が起きるということは、今まで全く考えたこともないような思考が、頭をめぐるということ。なかなかアイデアが浮かばず行き詰まっていた状態から脱却し、次々と新しい発想が自分の中から生まれてくるという状態になるのだ。WS終了後、会場が爽快な疲労感と参加者の笑顔と拍手に包まれる光景を、私は何度も目の当たりにしてきた。

課題を抱え、何をやっても突破口が見い出せない状況におかれたとき、WS手法によって、ブレイクスルーすることをたびたび経験してきた人は多いだろう。

我々が日々行っているブレインストーミングでも同様のことが起きている。一人でアイデアを考えていると、次第に発想が煮詰まってくる。各自が考えてきたアイデアをぶつけ合うブレインストーミングを行うことで、新しい発想が生み出される。この業界の人ならば、何度も経験していることだろう。

個人レベルでは、ビジネスコーチングもその例のひとつだ。コーチングでは、クライアントとコーチの間で行われる対話によって、クライアントの潜在能力が引き出される。

コーチの良質な問いが、クライアントの思考に刺激を与え、発想を柔軟にさせるのだろう。

いずれのケースにも共通しているのは、行き詰って視野狭窄状態におかれている人が、異なった視点と出会うことによって、ブレークスルーしたということだ。視野狭窄状態からの脱却に成功した人は、視野拡張を実感しているのではないだろうか。

閉塞とは、言うまでもないが、塞がった状態だ。この状態を開かれた状態にするためには、ふたや壁を外す必要がある。ふたや壁に相当するのが、固定概念や自分の思い込みだろう。そして、このふたや壁を外すのが、自分とは違うものの捉え方だと考えられる。換言すれば、新しい視点が視野狭窄を視野拡張へと変化させる鍵になる、ということだ。【視野狭窄社会】を突破するには新視点を活用することが必要なのではないだろうか。

本論の冒頭で、日本を包む閉塞感を打破するために、広告がどのように関わっていけば良いのかを論じたいと述べた。広告が視点の力をどのように活用すれば、視野拡張を実現することができるのか考えてみたい。

まず、次のパートで広告の現状を確認した上で、【視野狭窄社会】の打破に向けた広告の視点活用法について提言を行いたい。

広告は新しい暮らし方を教えてくれると思う	1996年	2010年
	32.7%	18.8%
商品の特徴をきちんと説明した広告が好きだ	1998年	2010年
	49.4%	38.6%

表3 広告に対する生活者意識の推移

4 広告の現状

そもそも広告は、これまでも生活者への視点提供を行ってきた。例えば、高度経済成長期において、広告は生活者に、広く遍く新しい商品や生活スタイルを伝えてきた。日本の生活者の豊かさの実現に機能していたと言える。

では、現代社会において、広告はどのように機能しているのだろうか？

博報堂生活総合研究所の生活定点調査によると、「広告は新しい暮らし方を教えてくれると思う」人の割合は減少傾向を示し、2010年には2割を切っている。また、「商品の特徴をきちんと説明した広告が好きだ」と回答する率も年々下落している。(表3)

また、改めて言うまでもないが、広告は遍在している。我々の生活のあらゆるところ、新聞やテレビなどのマスメディアはもとより、電車の中吊りや駅のボード、手すりや階段の側面、高速道路沿いの看板、畑の中の看板、航空機の座席前の小冊子。その遍在性はどんどん高まっている。しかし、あり過ぎるために生活者に「スルーされてしまう」のが現状なのだ。

このスルーとは、前掲の『「自分ごと」だと人は動く』で、「大量の情報に対処する、多くの人が身につけ始めた、情報を受け取らない行動」と定義されている。また同書によると、現代の生活者にとっては、情報を拒否することが「時代を生き抜く技」となっており、生活者は情報に振り回されるのではなく、自らの身を守るために、情報摂取を調整する技を習得したのだと、解説している。

以上のように、生活者の広告に対する意識変化を見ても、最近の広告への行動スタイルを見ても、旧来型のマス広告のプレゼンスは低下していると言わざるを得ないだろう。広告はその遍在性を増しながらも、本来広告が

持っていた視点提供力を低下させてしまっているということだ。

逆の見方をすると、広告の視点提供力を再び高められれば、【視野狭窄社会】を突破する新しい視点を生活者へ提供することができるのではないだろうか。

5 視点の生産が、広告の使命

では、広告の機能が低下している中、【視野狭窄社会】突破の鍵となる視点の活用のために、広告は生活者に対してどのように機能すればよいのか。

ここでは新しい視点活用の2つのアプローチについて、事例を交えながら論じていく。

●アプローチ1《「楽しむ発想」を引き出す》

「4. 広告の現状」で、「商品の特徴をきちんと説明した広告が好きだ」と回答する率が年々低下していると説明した。解釈はいろいろできるが、商品の機能や効果効能、色や形などの属性など、送り手からの一方的な情報には関心が薄れつつあるのではないか。

モノも情報も多くを手に入れて豊かになった生活者。これからは、それらを使いこなして、どう楽しむかという方向へ関心が向いているように思われる。

参考までに、今後の生活に関する意識調査(内閣府)データを紹介しよう。

この調査は、貯蓄や投資など将来に備えることに力を入れたいと思うか、それとも毎日の生活を充実させて楽しむことに力を入れたいと思うかを生活者に聴取したものだ。「毎日の生活を充実させて楽しみたい」と回答した人は58.0%。世界同時不況が始まった2008年頃から回答率は微減傾向を示しているものの、全体の約6割が「毎日の生活を充実させて楽しみたい」と回答している。一方、「貯

蓄や投資など将来に備える」と回答した人は32.5%だった。この楽しみたいという欲求がヒントになると考えた。

視野狭窄に陥っていると、生活を楽しむにも、おおよその場合、自分の視点でしか考えられず限界が訪れかねない。そこで、遍在する広告が「楽しむ発想」という新しい考え方を提供するのだ。

例えば、女子のアウトドアブーム。数年前まで、登山は高齢者の趣味だった。今や老若男女の人気レジャーになった。「登山」に対する固定概念は取り払われ、発想の転換によって、そこにファッションという要素が取り入れられた。

従来、登山をするときは動きやすい格好で、雨具対策をして、と機能ばかりが重視されていた。しかし、もっとオシャレも楽しんだって良いじゃないか、という今までになかった見方がそこに投げ込まれた。『ランドネ』を始め、女性向けアウトドア雑誌が何誌も誕生している。これまでも、大きなくくりで生活をどう楽しむかというライフスタイル提案の雑誌は、多く見られた。しかし、カテゴリーを限定しその中で新しい楽しみ方を提案しているものは画期的だろう。

また、「スポーツGOMI拾い」と呼ばれるイベントがある。これは、「ごみ拾いという社会奉仕活動をスポーツに変換した新しいスポーツ」だ。スポーツごみ拾いの大まかなルールは、次の通りだ。①決められたエリア内で、②決められた時間内に、③多くごみを拾い、得点を競うもの。チーム対抗で、各チームには違反防止のため審判が同行するなど細かいルールも設定されている。(日本スポーツGOMI拾い連盟)

環境のためとはいえ、ただごみを拾うのは正直つまらない、抵抗を感じる、といった心理に、スポーツや競争という視点を取り入れて楽しいイベントにした事例だ。

広告の事例も紹介しよう。健康飲料のヘルシアウォーターだ。この飲料の機能は脂肪を消費しやすくするというもの。肥満対策のために開発された商品だ。コミュニケーションを考える上でも、健康のため、体質改善のため、といった発想になりやすい。

しかし、ヘルシアウォーターでは健康のためという目的ではなく、プロセスの「歩く」に着目している。結果ではなくプロセスを楽しむという、発想の転換をしているのだ。

ヘルシアウォーターの専用twitterに掲載されているつぶやきを見ると、生活者自身が見つけた楽しみ方がいくつも提示されることがわかる。生活者は歩くことで、おのこの楽しみ方を発見しているのだ。

事例をいくつか紹介したが、「楽しむ発想」の正解はひとつではなく、何通りも存在する。「楽しむ発想」がいくつも生まれ、人それぞれが、自分なりの楽しみを持つ。

ひとつ目のアプローチ≪「楽しむ発想」を引き出す≫のポイントは、「モノやサービスの中に楽しみ方を発見」し、広告として生活者へ伝えること。答えとしてではなく、いくつも型がある中でひとつの「見本」を作り出し、生活者へ提供することだ。その「見本」によって、生活者に潜在している「楽しむ発想」を引き出すことが狙いだ。

●アプローチ2 ≪「遭遇価値」の提供≫

広告という枠を少し広げて捉え、生活者のメディア接触の実態を見てみよう。博報堂DYメディアパートナーズ メディア環境研究所「オン・デマンド視聴実態研究」によると、生活者のメディア接触には次の4つの型がある。①「オン・デマンド（そのコンテンツをあらかじめ見たいと思って見る）」型、②「習慣（いつもなんとなく見ている）」型、③「ジャンル（見るジャンルだけ決めていたがたまたま見つけた）」型、④「バイ・チャ

ンス（たまたま偶然に見た）」型の4つだ。

①から③のメディア接触の場合、生活者は情報に対して能動的に接触していると言えるだろう。つまり「能動的視野狭窄」に陥る危険性もある。④のたまたま偶然見た「バイ・チャンス」型の場合は、生活者は情報に対して受動的と言えるだろう。つまり「能動的視野狭窄」になりにくいと考えられる。

「バイ・チャンス」型メディア接触は、生活者にとってみれば、遭遇したものとして映るのではないだろうか。人々は、特に情報に対して意図的にスルーする技を持っている。しかし、「バイ・チャンス」型の偶発的メディア接触を活用すれば、その技をくぐり抜け、生活者へ視点提供を実現する可能性が高まると考えた。この特性がチャンスになるのだ。つまり、これからの広告は、「遭遇コミュニケーション」をデザインし、新しい視点の提供力を高めるといった発想だ。

先に述べたように広告は偏在する。それは、遭遇機会を創出しやすい環境と言える。そして、遭遇するからこそ、生活者に強いインパクトを与え、自分の思考の中に今までになかったものの見方を、取り入れてもらいやすくなるのではないだろうか。

このような「遭遇コミュニケーション」の事例を紹介しよう。まず、2009年のTモバイル社（イギリス）のキャンペーンだ。ある日、リバプールストリート駅の構内で、350名ほどのエキストラが突然踊り出す。たまたまその場に居合わせた人々は、戸惑いながらもリズムにのって体を揺らしたり、踊りだしたりしている。

実はこれはCMのための仕込みだ。この光景は隠しカメラで撮影されていたのだ。映像は36時間以内に編集され、テレビCMとしてすぐに放映された。同時に、YouTubeにも公式サイトが設置され、投稿も募るといったキャンペーンだ。

YouTubeに投稿されている動画を見ると、その場に遭遇した人々は次々と電話をかけて、状況を話しているようだ。携帯電話でこの光景を撮影する人も大勢いた。

遭遇とは、思わぬ場面で出会うこと。不意に出会うことだ。想像の世界を現実化する仕掛けをすることで、生活者に遭遇の価値を提供した事例と言えるだろう。

同社は、他にも同じ戦略で、キャンペーンを実施している。同じく2009年に、イギリスのトラファルガー広場で行ったカラオケイベントだ。広場に集まった人数は13,500人。配ったマイクは2,000本。広場に巨大スクリーンを設置。そこにビートルズの『Hey Jude』の歌詞が投影される。音楽が流れ始めると、広場に集まった参加者たちの大合唱となった。この光景もカメラで撮影され、映像が即座にテレビで放映される仕組みだ。

いずれのケースも、たまたま駅や広場を通りかかった人々にとっては、想定外の出来事で、インパクトが非常に大きかったのではないだろうか。

日本の「遭遇コミュニケーション」としては、等身大ガンダムの事例を紹介しよう。等身大ガンダムは、イベントの一環で2009年夏にお台場の潮風公園に登場。ついで、2010年7月静岡市に、ガンプラ（ガンダムのプラモデル）生誕30周年を記念して、再登場した。等身大ガンダムの身長はアニメと同じ設定の18m。お台場のイベントに、全国各地から集まった来場者数は415万人を記録した（開催期間7月11日～8月31日 計52日間）。各メディアでも取り上げられ、社会現象となった。

目的をもってガンダムを見に来た人はもちろんのこと、身長18mのガンダムがお台場に「立っている」ことを知らずに、たまたま目撃した人にとっては、そのときの印象は強烈な体験として記憶に残るだろう。

この事例も、アニメの世界の存在であるガ

ンダムを現実の世界で再現するという、空想の世界を具現化したケースだ。

ふたつ目のアプローチ≪「遭遇価値」の提供≫のポイントは、生活者の生活動線上に、「遭遇コミュニケーション」でさまざまな視点の提供を行うことだ。その際に想像や空想の具現化を仕掛けることで、より一層、遭遇価値を高め、広告の視点提供力を強化することができると考えられる。

【視野狭窄社会】において、新しいものの見方をするのは容易ではない。閉塞した時代を生き抜く生活者に対し、広告は何をすべきか。

広告は新しい視点を開発し、「見本」を作り出す。視点を生産するのだ。そして、生産された視点を「遭遇コミュニケーション」を駆使して提供する。視点を供給するのだ。

これからの広告の使命は、「視点の生産と供給」を行うことだと筆者は考えている。

6 最後に

自身の反省も含め、今まで、広告はどちらかということ、楽しい生活はこうあるべき、女性の美しさはこれが理想、というようにプロセスではなく結果を提示していたのかもしれない。そして、生活者がそこに向かうようにコミュニケーションをしてきたように思う。結果的に、そのようなコミュニケーションにおいて、生活者がプロセスを楽しめるような隙間や余白は、生まれにくくなってしまった。

しかし、時代とともに、生活者とメディアの関係や生活者意識は変化した。

これからの広告の使命は、生活者の発想を引き出し、視野拡張するような「視点の生産と供給」を行うことだ。これは、広告と生活者が、生産者と消費者というような一方通行の関係になると言っているのではない。

むしろその逆で、一緒に視点を見つけたり共創したりする関係性を構築するという新しい発想なのだ。

我々もひとりの生活者だ。視点の共創を通じて、広告主、生活者双方の発想が豊かになり、現在の閉塞感の打破が進めば、日本は真の成熟社会に近づくことができるのではないだろうか。

最後に、本稿が広告に携わる方々の参考として、少しでも寄与できれば幸いである。

● 引用・参考文献

注1) 核家族世帯数：核家族世帯数 = 夫婦のみ + 夫婦と子供 + 男親と子供 + 女親と子供

「労働力調査（基本集計）平成22年7月分（速報）」
総務省統計局 2010年8月

「ロイター日本語ニュース」 2010年2月5日配信

「社会保障制度の理想像や、退職後の生活等に関する意識調査」フィデリティ投信調査 2010年1月
<http://jp.reuters.com/article/marketsNews/idJpTK036036120100205> (2010/09/01アクセス)

「国民生活に関する世論調査（平成22年6月）」
内閣府 2010年8月

『「自分ごと」だと人は動く』博報堂DYグループエンゲージメント研究会 ダイアモンド社

2009年 p.41, pp.99-102, pp.115-118

「平成17年国勢調査」 総務省統計局 2005年10月

「所在不明高齢者に係る戸籍事務について」

法務省報道発表資料 2010年9月

「NHKスペシャル 無縁社会～“無縁死”3万2千人の衝撃～」 2010年1月31日放送

「生活定点2010」博報堂生活総合研究所（博報堂）

2010年

「日本スポーツGOMI拾い連盟」

<http://spo-gomi.syncl.jp/> (2010/09/01アクセス)

「ヘルシアウォークキャンペーンon twitter」

<http://www.kao.co.jp/healthya/water/walkcampaign/index.html> (2010/09/08アクセス)

「オン・デマンド視聴実態研究（2007年9月）」
報道発表資料

メディア環境研究所（博報堂DYメディアパートナーズ）
2007年12月

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

「次代のフロントライン」 ～広告会社の売り物、売り方、売る相手、売り値～

笹木 隆之 (株)電通
ささき たかゆき



コンセプトの時代にアイデアで稼ごう。
今、日本にアラームが鳴り響いています。広告会社も同様です。
1人ひとりに、そのチームに、感じるチカラと伝えるチカラが必要とされる。
アイデアを鍛えていきたいと思います。出すぎた杭は打たれない。
コトの本質を捉えて、今を生きなくてはならない。

未来創造 idea every day.

今、広告会社のフロントラインを問う

広告ビジネスは、マス広告の売上減により衰退期に突入している。2009年の総広告費は、5兆9,222億円、前年比88.5%と2年連続で減少となった。2009年のマスコミ四媒体広告費で見ると、前年比85.7%で、新聞、テレビが5年連続して前年実績を下回っている。多くの広告会社が新たな競争力、収益基盤を確立するために、自社の存在意義や提供価値をいかにして維持、拡大していくか、成長実現に向けた課題を抱えている。

本論文では、広告ビジネスの原点は常にクライアントにあるという視点に立ち、広告ビジネスの基本要素である、売り物、売り方、売る相手、売り値を見つめ直し、広告会社の次代のフロントラインのあり方を提言したい。提言に際して、私が所属するマーケティングセクションの6名と営業がひとつのユニットを作って、クライアントの経営者と向き合う、日々の営業スタイルを参考にした。広告

会社の次代のフロントラインのあり方を考える広告人として、広告会社の成長実現にお役に立てれば幸いである。

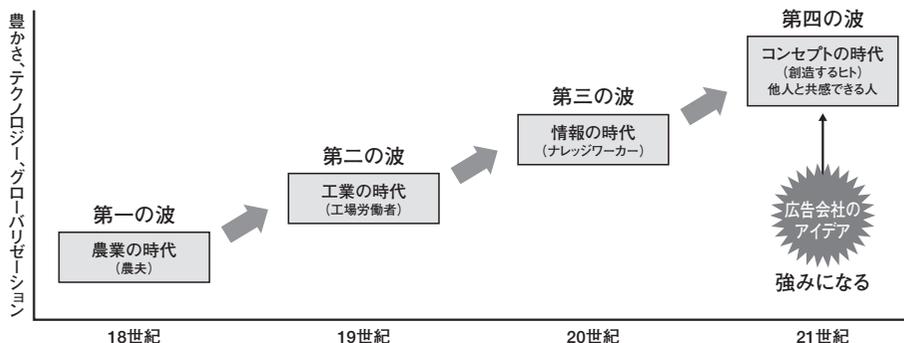
広告会社の売り物

広告会社の売り物は、かつてスペースと決まっていた。しかし、今クライアントは、事業や経営を上昇気流に乗せるコミュニケーションのアイデアに要求がシフトしている。

今から25年前に書かれたトフラーの「第三の波」では、「第一の波」の農耕社会、「第二の波」の産業社会が終って、「第三の波」の情報化社会の到来を告げられた。そして、ドラッカーの言う「ナレッジワーカー」、知的労働者が礼賛される時代があった。しかし、いまやその情報化社会も最終段階に入って、早くも「第四の波」が押し寄せつつある。ダニエル・ピンクが指摘している「コンセプトの時代」である。

左脳主導思考から右脳主導思考へのシフ

参考：ハイ・コンセプト「新しいこと」を考え出す人の時代 ダニエル・ピンク（著）



ト。クリエイターや他人と共感できる人が中心となりえる時代と言及されている。こうした「第四の波」の中心人物は、極めて広告会社に働く人物像に近い。広告会社は、元より新たなブームやコンセプトを創造し、生活者と共感するマーケティングを実践してきた。「第四の波」において、私たち広告会社のアイデアで、クライアントをどうブレイクスルーさせるか。そのアイデアで広告会社はいかにマネタイズするか。広告人ひとりひとりのアイデアの使い道が、命運を分けるのである。

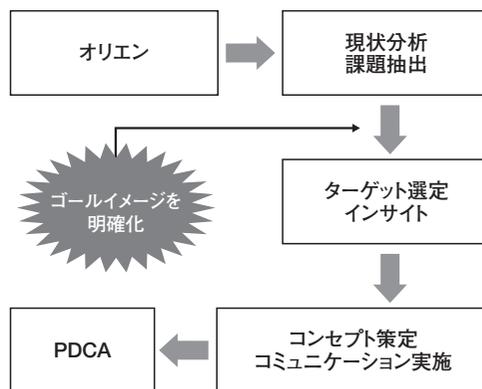
広告会社の売り方

前章で、広告業界は衰退期に入ったと述べたが、広告業界だけが厳しい市場環境に追い込まれているわけではない。2008年、2009年の日本経済の成長をGDPで見ると、広告市場と同様に2年連続前年比ダウンという結果である。広告業界のみならず、クライアントの業界もまたそうなのである。では、クライアントの事業や経営を上昇気流に乗せる要求に対して、私たちはどのような売り方を提案しなければならないのか。

・ゴールイメージを明確にする

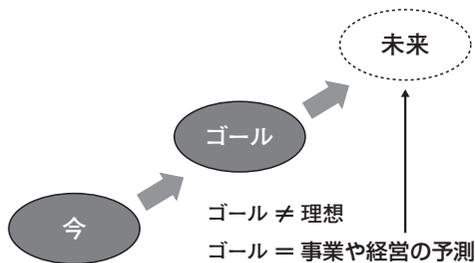
これまでの広告会社の売り方は、スペース

を売るにあたって、クライアントからのオリエンがあり、現状の課題を探り、ターゲットを設定、インサイトを知り、コンセプトを策定し、コミュニケーションを実施、PDCAサイクルを展開してきた。しかし、この一連のフローでは、圧縮された広告宣伝費のパイの中での競争激化に陥ってしまう。新たな収益源を生み出す作業フローが必要である。そこで、この作業フローの中に「ゴールイメージを明確化」するプロセスを設ける。クライアントがどうなっていたいか、いなくてはならないか、クライアントの事業、経営上のゴールイメージを明確化することで、それが一つの活動、成果指標となり、その指標をクリアすることで成果報酬といった対価獲得に結び付けることが可能となる。



広告会社の作業フロー

ゴールイメージは、理想を掲げれば設定できる。しかし、安易なゴールイメージの設定ほど、リスクが高いものはない。未来がない場所にゴール設定をしてしまうと、クライアントから信頼を失ってしまう恐れがある。あるべきゴールイメージの明確化とは、ゴールの先を、つまり理想を超えて事業や経営を予測した上で仮説立てをすることである。シェル社が石油危機のシナリオを予測し、事前に組織内の体制を整えていたことで石油危機に対応することができたことは有名な話だが、私たち広告会社も同様にクライアントの未来を予測し、ゴールイメージをともに共有し、クライアントをリードしなくてはならない。

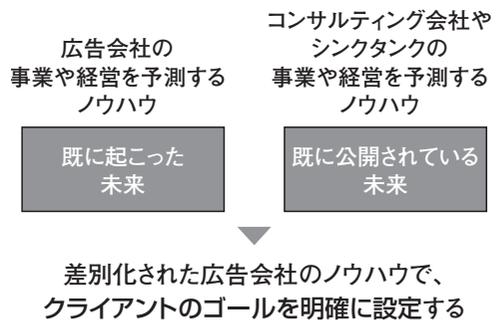


ゴールイメージを明確にするには

・既に起った未来を見極める

では、広告会社は、どのようにゴールイメージを明確化すべきか。ドラッカーが、既に起った未来という言葉を残しているが、私たち広告会社は、事業や経営の予測に、既に起った未来を知るという行為でマーケティングを実践すべきである。外食業界を例にすると、もっとも現場を知り、日々の変化を感じているのは、パートのおばちゃんかもしれない。「最近、お客さんの笑顔が減った」、この現状は、その店舗にお客さんが来なくなるという暗示、すなわち予測である。私たちは、まずその予測に従業員ヒアリングを通して聞

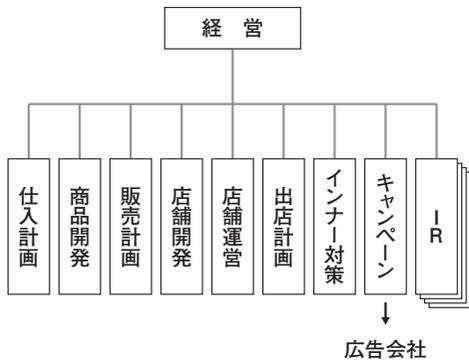
き出し、売れる仕組みを考案する。そして、改めて現場に出て、現物に接し、現実を知る、この三現主義を徹底する。そこには、定量的な現状把握（既に公開されている未来）から、売る仕組みを分析してゴールイメージを明確にする、コンサルティング会社やシンクタンクと差別化された、ゴールイメージの設計方法が存在しているのである。



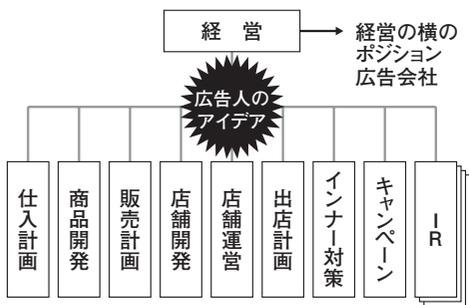
広告会社の売る相手

本章では広告会社の売る相手、つまり広告会社がどういう立ち位置でクライアントに向き合うべきかについて提示する。広告会社は現在に至るまで、広告媒体収入（マークアップ）によって収益性を担保していたため、向き合う相手は、宣伝部で良かった。しかし、事業や経営の悪化のタイミングに、真っ先に経費削減されたのは、広告宣伝費。宣伝部が担当するキャンペーン費用のコストカットという厳しい現実と直面している。

川上の作業を通して感じることは、大きくふたつある。ひとつ目は、右図の通り、経営者は左から順番に、仕入れ計画、商品開発、販売計画といった優先順位を設けており、広告会社が担うキャンペーンは、経営者から距離が遠いということ。ふたつ目は、経営者は、広告会社をキャンペーンのパートナーとして



しか認識していないという点である。このまま、クライアントの宣伝部とだけ向き合っている、クライアントの事業や経営の事情に打撃を受けやすい業界体質が続いてしまう。そんな状況下において、広告出身のクリエイターが、クライアントのゴールイメージを明確化し、アイデアの力で経営のイノベーションに大きく関与した成功モデルが存在している。ソフトバンクの孫社長とシンガタ、ユニクロの柳井社長と佐藤可士和氏などのタググである。



彼らの共通点は、経営者の横のポジションを確立し、キャンペーン戦略に止まらず、商品開発や店舗開発、インナー対策などに関わっていることである。これまで広告会社で培ったアイデアが、キャンペーン以外の戦略にも通じることを証明した事例とも言えるのでは

ないだろうか。ここに、従来のキャンペーンパートナーを脱却した、次代の広告会社の立ち位置の可能性が存在している。例に挙げたタググはクリエイティブ出身であるが、けしてクリエイティブ出身のアイデアだけが経営者に通じるとは限らない。戦略提案を主な業務としているマーケティングセクションのプランナーにもその役割を果たすことが出来る。私は現在、ビジネスコンサルティング会社出身のメンバーとクライアント経営者の横のポジションで協働しているが、作業領域上、立ち位置がかぶることはない。なぜなら、彼らはコストカットをメインにしているからである。新たなアイデアで新たな需要を創造する広告会社とコストカットのプロであるコンサルティング会社、双方のシナジーで事業や経営にドライブがかかる現実を目のあたりにしている。

広告会社の売り値

これまで、広告会社は川下で稼いできた。また、ブランドコンサルティングやCI領域など、一部では川上をビジネス領域にしてきた。しかし、経営者の横のポジションに立って、アイデアの力で経営にイノベーションを起こしていくことは、川そのものを作る作業領域を意味する。つまり、川を作るアイデアの力で売り値が決まるのである。糸井重里氏が、もののけ姫のコピーにどれくらいの時間をかけたのかは分からない。もしかしたら1日、いや数カ月かもしれない。しかし、かけた時間によって売り値は左右されない。アイデアの力は、作業時間のブラックボックスを創造するのである。前章でクライアントの経営者は広告会社をキャンペーンのパートナーとして認識していると述べたが、その認識では、川は作れない。広告会社のフロントラインで

は、売り物がスペースであるという固定概念を排除し、フロントラインの見え方をアイデア集団としてブランディングすること。そして、アイデアのフィーを請求し、見積もりを工夫して、利益をつくりこむこと。それらが総じて、スペースを売るビジネスからアイデアを売るマネタイズがなされるのである。

次代のフロントラインに向けて

広告会社は衰退期に入っている。この状態を長引かせてはいけない。第四の波にあやかりつつ、これまで培ってきた広告人のアイデアで、クライアントのゴールイメージを明確化する。そして、経営者の横のポジションでアイデアを発揮し、アイデアのマネタイズを実現する。広告会社の営業局が宣伝部と向き合う、点のフロントラインから、広告会社の営業、マーケティング、クリエイティブがクライアントの経営者、経営企画、宣伝部などと面でも向き合う、次代のフロントラインへ。本論文が広告会社の衰退期を第二の創業期へと導く、提言のひとつになることを願う。

● 参考文献

「ハイ・コンセプト『新しいこと』を考え出す人の時代」

ダニエル・ピンク（著）

株式会社 電通 2009年（平成21年）日本の広告費

2010.2.22 発表資料より

「すでに起こった未来—変化を読む眼」

P.F. ドラッカー（著）

入選

第2テーマ 媒体 (マス、OOH、ネットメディア等)、媒体計画・開発

マス不在時代のメディアプランニングとは ～広告は「狭」告から「交」告へ

武川 匠
たけかわ たくみ

(株)博報堂DYメディアパートナーズ



日頃からの問題意識を論文としてまとめるにあたり、助言を頂いた上司や先輩方には改めて御礼申し上げます。

ただ、受賞の一報を頂いたのは震災後であり、被災された方々へのお見舞いを申し上げますと共に、“必要とされる情報を届ける仕事”に関わる責任の重さも痛感しました。そして、この出来事を通して感じたメディアの新しい役割への気づきをもとに、一人の広告マンとして社会に何が貢献できるかを考えていきたいと思っております。

はじめに

「モノが売れない」現代。その言葉の対として使われるのは、「広告が効かない」時代になった、という私たち広告業に携わる者として耳の痛い言葉だ。しばしば両者はイコールでつながれ、因果関係があるかのように論じられるが、果たして本当にそうだろうか？

あるいは「マスメディアは死に絶え、デジタル化されたメディアのみが生き残る」といった、結論を急ぎすぎた表面的な既存メディア否定論も多く見られる。それに対するメディア側の反論はあくまでも自社メディアを中心にした論陣を張ることが多いため有意義な議論になり得ておらず、メディアプランナーである私としても歯痒さを感じることが多い。

そんな思いを抱く中で、ある日、母校の同窓会開催の知らせを思いつきもしなかった告知方法によって伝え聞くこととなった。その体験をきっかけに考えたことを、論文執筆という機会を借りて、同じ広告の仕事に携わる

方々と共有させて頂きたい。

1 メディア環境の変化

不確実性を内包したデジタルメディアの成長

デジタル領域におけるメディアの進化スピードは目覚ましい。しかし、激流のごとく過ぎ去っていくため、誰もが近い未来でさえも正確には予測できないだろう。例えば、ネット黎明期には検索ポータルサイトというポジションを独占していたYahoo!は、今はGoogleとの激しい競争に挑んでいるし、数年前に話題を集めた仮想世界・セカンドライフは、メディア生態の進化の中で淘汰されていった。このようなデジタル技術やデバイスの表層的な変化を例に数えれば、枚挙にいとまがない。

「生活者主導社会」の到来

メディア環境の変化が示す本質的な意味は、生活者が情報選択の主導権を持つように

なった、という生活者そのものの変化であろう。つまり、企業からの一方的な情報は「スルー」されてしまう環境が整ってしまったと言える。裏を返せば、生活者にとって有益で興味を持てる情報であれば、「クリッピング」され、インターネットを介して、瞬く間に情報共有されるチャンスが見出せると前向きに捉えるべきであろう。

こうした変化の中で企業に求められるのは、企業は生活者へ瞬間的に必要な情報だけを伝えるという発想から、生活者へ常に寄り添い、「傾聴と対話」を繰り返すという発想への転換が求められている。そして広告会社には、企業のコミュニケーション活動を支援するための基本姿勢として、真摯に生活者と向き合う覚悟が問われていると思う。

2 広告に期待される効果の変化

効果を問われはじめた広告“投資”

マス広告という巨大な情報装置が、大衆というターゲットを捕捉するのに有効に機能していた20世紀。それは世帯や家族という“塊”を対象として安定した方程式が確立しており、どんな商品カテゴリーや様々なターゲットの条件を当てはめても、高い確率でモノやサービスは目標基準を超えて売れていく時代であった。しかし現在は世界的な不況の影響もあり、広告は売上に対する効果を求められる“投資”として、今まで以上に説明責任が求められるようになり、ネット広告と比べて明確な回答がしづらいマス広告への風当たりが強くなってきている。

数値化されるインターネット広告の効果

広告効果を具体的数値として把握できるインターネット広告は、効果予測と実績の検証や改善、予算計上のPDCA（Plan/Do/

Check/Action）サイクルを行いやすいため、この厳しい広告市場のなかでは例外的に増加の一途にある。その検証プロセスは企業が自ら主体的に取り組み、インターネット広告に対するナレッジを蓄積していることも見逃せない。一方、マス広告の効果検証については、広告会社側に知見が蓄積してはいるものの、広告キャンペーンでは複数のメディアを使用することも多く、現状は測定手法や評価基準が確立・共有されるまでには至っていない。企業にとって広告会社が真のパートナーとなるためには、マス広告のPDCAサイクルへ取り組むことは避けられないだろう。

3 メディアプランニングの変化

ターゲット効率化至上主義への偏重

インターネット広告の投資効果に対する説明力の確かさは、広告メディアの選定基準、そしてメディアプランニングの視点を変えた。ターゲットである顧客を「個客」としてピンポイントで捉え、効率よく成果を獲得できるメディアが重視され、ターゲットへの到達だけでは意味を持たないと切り捨てられてしまう流れにある。

広告から「狭」告へ

マス広告のターゲットは、「大衆」から「分衆」へ、そして「お茶の間の家族」から「個人」へと細分化されてきた。そのプランニングの変化のなかで、世帯という単位でターゲットを一気に多く捕まえることに優れたマス広告は、その効果の価値を認めにくい状況となり、予算を確保しづらくなっている。またターゲット効率の視点から広告メディアが厳しく絞り込まれるだけでなく、個々のビークル決定時においてROI効率を最優先する傾向が顕著となっている。もはやマスへ幅

広く到達する広告から、ターゲットを個別に狙い打つ「狭」告へと変容していると言える。

4 新しいメディアプランニングへの胎動

ターゲティング最適化の限界

インターネット広告を中心としてターゲット効率と即時反応を優先する「狭」告というメディアプランニングが主流となる中で、短期的効果ばかりを重視するあまり、過剰なまでの情報発信を行ってしまい、不愉快な反応を引き起こす危険性を理解しなくてはならない。例えば、偶然ネットで購入した小説の作家が新刊を発売するたびに欲しくない本をお勧めされたり、欲しい商品が安価であったという理由で利用した店舗からDMが送られ続けるといった過度なターゲティングは、生活者のネガティブな体験を作ってしまったのだろうか？ このような「狭」告によるターゲティングの限界を分かったうえで、これからのメディアプランニングはどうあるべきかを考えていきたい。

新たなメディアプランニング実例：母校同窓会の告知手法

冒頭でも述べたが、これからのメディアプランニングの可能性の実例を、私自身の卑近な体験から紹介したい。

今年、母校の高校は、創立70周年を迎えるにあたり、同窓生700人を集めて大同窓会を開くことになった。通常、この手のイベント周知のために採用されるメディアは、同窓会名簿の住所録をもとにしたDMとeメール、ホームページ掲載くらいだろう。しかし、同窓会事務局はそれだけでは卒業生たちに伝えることは出来ないと考えた。彼らが選んだ告知方法は、テレビCMと新聞広告、そしてtwitterであった。DMなどの従来手法に加え

て、マス広告とソーシャルメディアを活用したのだ。実際に住所録に登録された住所は両親が住む実家であることが多く、ターゲットにはDMでは届かない。しかし、同窓会イベントを知らせるためにテレビCMと新聞広告を使うという前代未聞の方法に驚いた卒業生の親たちは、わざわざ子供たちへ電話をかけた。そのタイミングとほぼ同じくして、同級生の友人たちはmixiやtwitterを使ってつぶやきメッセージやWEBサイトのニュース記事を次々と転送したことにより、情報共有の輪は加速的に広がった。

この実体験で気づいたことは、ターゲットに情報を届けようとしても、実際には伝わらないことが多く、ターゲットの周囲までを一つの塊として捉え、情報共有を促進させるための視点がこれからのメディアプランニングには不可欠である、ということだ。

5 マス不在時代のメディアプランニング

「狭」告から、新しい広告＝「交」告へ

ターゲットそのものがマスから個へとフラグメンテーション（断片化）していくなかで、前述の事例からの気づきとして、ターゲットとその周囲のサブターゲットの両方を一つの集合体として捉える俯瞰的な視点の重要性が増していくと私は考える。

絞り込んだターゲット個体に狙いを定めて、効率よく反応しやすいメディアを優先するプランニングを「狭」告と呼ぶのに対し、ターゲットとその周囲のサブターゲットまでを個体群として視野に入れ、両者を巻き込み、相互の情報発信・共有行動にドライブをかけるためのプランニングをここでは「交」告と定義したい。

個人特性に応じて個々に発せられる広告メッセージは、生活者を一瞬振り向かせるの

に効いていたが、広告が「狭」告として進化を止めてしまった時点で、生活者は広告主から「ターゲティングされている」という意識が芽生え、嫌悪感を抱かれる危険性がある。

「交」告からターゲットの捉え方を再考する

「狭」告から「交」告へと進化する必然性を考えると、近年クロスメディアというキーワードが頻繁に取り上げられる理由として、ターゲット効率のよい複数媒体を重ねあわせて使用することを指すメディアミックスとは異なり、広告の情報コンテンツをメディア横断型で生活者が相互に情報共有し、その情報伝播の輪を押し広げていく効果を生み出すことを意味していると、理解することができる。つまり、ターゲティング偏重の「狭」告から「交」告への進化を促すためのキーワードであったと考えられる。

また、「交」告は、「狭」告が欠落している広告の本質的な価値、それはターゲットに情報を届けて終わるのではなく、人に伝えたいという欲求を顕在化させ情報共有の輪を作り出し、世の中に情報を伝え広めるという広告本来の姿を取り戻した形と言える。

したがって、「狭」告が「交」告へと進化するためには、ターゲットと周囲のサブターゲットを捉え直す視点と、両者の関係性に注目し、生活者同士が情報共有し合い、情報を伝播したくなるインサイトを探り出す技術が重要となってくる。

最後に

広告を届けるべき“マス”が細分化して消えてしまったと言われて久しい。しかし、それは“消えてしまった”のではなく、広告に携わる人々に“見えていない”だけではないか。つまり、私たち広告に携わる者は断片化した個に注目しすぎるがあまり、生活者同士のつながりがもたらす新しい“マス”の可能性に気づけていないのかもしれない。

実際には存在する生活者の関係性やつながりを切り離して捉えてしまった結果、先入観に囚われ視点が硬直化すると、目の前に存在しているターゲットの新しい集合体に気づかないことがある。生活者はインターネットの仮想現実には逃げ去ったりしていない。生活者は私たちが見つめるそこにしっかりと存在するのだ。そこに気づければ、メディアプランニングの可能性はいくらでも広がるのではないだろうか。

● 引用・参考文献／WEBサイト

「ADVERTISING」 vol.15, vol.18

電通 2007年 2009年

「広告」 vol.382

博報堂 2010年

「都立国立高校 創立70周年記念同窓会ホームページ」

<http://www.kunikou.jp/otona/otona.html>

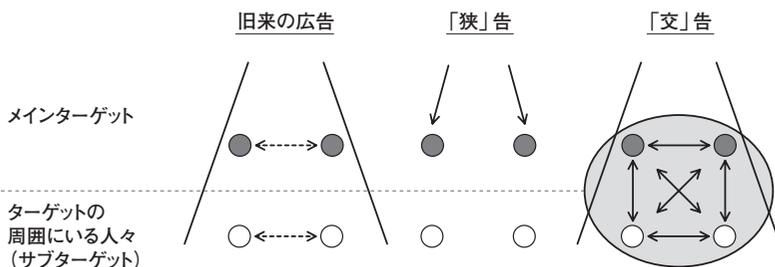


図 各プランニング手法での情報の到達範囲と共有・伝播回路

入選 第3テーマ マーケティング、ストラテジックプランニング

「かけがえのない存在」を守るために ～マーケティング・フォー・サステナビリティの提案～

帆刈 吾郎 (株)博報堂
ほかり ごろう



今回の入選により、自分なりの問題意識を広告関係の方々に発表する機会を与えられたことをうれしく思います。自分としても今回の受賞を問題提起にとどまることなく、実際の行動へとつなげていくきっかけにしていきたいと思います。また、同じ問題意識を持つ方々との連携も考えていければと思っています。どうもありがとうございました。

はじめに

「どうすれば成長できるか」より「どうすれば持続できるか」の問題が大きくなっている。

30年前、自分の生まれた街には小さな映画館があった。小さい頃に閉館してしまったのだが映画館のあった通りの雰囲気は原風景として変わらず自分の記憶に残っている。今でも街の人たちと集まると自然と話題がその映画館のことになることがあり、その映画館は、街の人たち全体の記憶として今も息づいているのだなと感じられる。この映画館の話題が上るたびに、今も街のシンボルとして存続していたら、どんなに誇らしいだろうか、と思わずにはいられない。

多くの人がかれからも存在し続けて欲しいと思うような対象が、途絶えることなく持続し続けるために、マーケティング・コミュニケーションは何ができるのだろうか。自分の映画館の記憶のようなノスタルジックな対象

ばかりではなく、事業や活動、文化などを次世代にどうすれば受け継いでいけるか、深刻な悩みを抱えているケースは日本全国に数多く存在する。伝統工芸の世界では、高齢化した職人の後継者がいないため、いずれその伝統が途絶えてしまうと危惧されるケースも多いと聞く。こうした特別な世界でなくとも、農業従事者の高齢化・後継者不足や、限界集落の過疎化など、かけがえのないものが持続できるかどうかの瀬戸際にあるという現実成熟した日本社会のあちこちに存在する。本稿で提案するマーケティング・フォー・サステナビリティとは、こうした持続性の危機に瀕する、「かけがえのない存在」を守るために、マーケティング・コミュニケーションはどう貢献できるのだろうか、という問いかけに一つの視座を呈示するものである。

「かけがえのない存在」を守る4つの視点

では「かけがえのない存在」を持続させる

ための視点を以下に自分なりにまとめてみたい。

①「循環する仕組みづくり」

第一に、モノと人材というのは、いずれ枯渇する可能性がある、ということ念頭におくことが大事である。厳しいようだが、いざ危ない、となつてからでは手遅れになる場合もある。あらかじめ持続性を妨げるボトルネックが何かをイメージして「循環サイクル」を計画しておけば、最悪の事態になつても冷静な対処が可能になる。例えば、高度な人材を定期的に獲得し続けるのが難しいと想定されるならば、自前で養成学校を設立するといった解決策をとることができる。または原材料の長期安定確保がボトルネックになりそうと思われれば、長期契約などにより安定供給を確保するなどの方策がとられうるだろう。

近年パワースポットとして人気を集める伊勢神宮には式年遷宮という制度がある。20年に一度、社殿を同じ材料、同じ大きさ、同じ方式で建て替えるもので、1300年、60回以上にわたり続く制度である。式年遷宮を持続させるには再建に使う木材と宮大工の供給がボトルネックになる可能性があった。そのため、木材は木曽の山中に国有林を確保し、計画的な植林によって維持。更に伊勢神宮で使用された古い木材を、概ね40年周期で建て替える別の宮社で再利用し、伐採サイクルが植林サイクルより早くならないように工夫した。一方人材継承というソフト面の持続性については、世代交代サイクルよりやや短い20年という間隔設計が効いている。20年サイクルは一人の大工が2回、3回と携わりながら技を体得することを可能にし、また体得した技を次の世代へ伝承することを可能にした。このように循環サイクルを阻害するボトルネックが何かをしっかりと見極め、あらかじめ対応策

を練り、循環する仕組みをつくるのが持続性の危機を回避する第一の視点である。「売る仕組みづくり」が従来のマーケティングの役割だとすれば、ここでは「循環する仕組みづくり」が新たな役割としてみなされるのだ。

②世の中から、いかに「かけがえのない存在」と認識されるか

循環する仕組みを内在させた上で、次に必要となるのは世論の支持をいかに集めるかだと考えられる。「かけがえのない存在」に足るかどうかは、世の中が決めるものだと考えられるからである。そこで問題となるのは、人が往々にして、なくなってから「かけがえのない存在」だったと気づくことが多いということだ。

インスタントカメラのポラロイド社は、倒産後も、愛好者たちが事業継続を求める活動を行っているという。実際工場を一人の愛好家が購入、自らフィルム製造に乗る出すほどだという。これほどの熱狂的ファンを生み出したということで、ポラロイド社の製品は「かけがえのない存在」だったということが分かるが、なくなって後から気づくのでは回復コストが多くなってしまふ。いかに、まだ存在しているうちから「かけがえのない存在」として認識してもらうかが必要となる。だとすると謙虚になりすぎることなく、「かけがえのなさ」を世間に幅広くコミュニケーションすることも重要だと考えられる。コミュニケーションの上では、「ピーターラビット」の作者ポターが愛する湖水地方の風景を開発から守るためナショナルトラストを活用したような国家的枠組みの活用、また付加価値を高めるブランド化の取組み、「トトロの森」のような、物語の活用、ファンを組織化しておくことなど有効な手だては様々考えられる。いずれにせよこうして広く世間に「かけがえのなさ」を認知させられるかが第二の

視点だと考えられる。

③良質な「よそ者」を巻き込む仕掛けづくり

世間の認知を高めることができたならば、次に大切となるのは「かけがえのない存在」を内輪だけで独占しない、ということだ。内部だけでやろうとすると、いつか時代変化にとり残され、持続していくアイデアや後継者人材に行き詰まることになる。そもそもマーケティングとは、公共政策の大学院であるハーバードケネディスクールでは「外部の視点を取り込むことで成功の確率を高めることである」と定義されているという(注1)。つまり外部視点の取り込みはマーケティング活動そのものなのである。但し成功確率を高めるためには何でもいから「よそ者」の視点を入れればよい訳ではなく、適切な「よそ者」に関わってもらうことが重要である。通常のマーケティングリサーチでも適切な対象を絞り込んで行うように、ここでもいかに良質な「よそ者」を巻き込めるかが大事である。

日本海に浮かぶ隠岐諸島の一つ、中ノ島の海士町(あまちょう)は人口2,400人、高齢者率40%の典型的過疎の島だったが、高校廃校を食い止めたことで人口減少に歯止めをかけることに成功している。地元の高校は一学年30名を下回ると統廃合の対象になるが一旦廃校になると、高校生のいる家族は一家で本土に移住してしまうため、若年人口の減少に拍車がかかると予想された。人口維持に直結する高校存続のため、海士町では「島留学」という高校留学制度を発足。流出防止ではなく流入増加という逆転の発想で、地元の高校を存続、島の自立維持に貢献した。高校では地域のリーダーを育成する「地域創造コース」と一流大学を目指す「特別進学コース」を設定。熱い想いのある高校生を集める工夫をしている。こうした取り組みを提案、実行にまで関わったのは実は学校の出前授業に来た縁

からIターンで島に定住するようになった、ある若者だったという。つまり良い「よそ者」を巻き込んだことが新たな「よそ者」を集める仕組みをつくり、島の高校というかけがえのない存在を守ることに貢献したのである。

ここで大切なのは「よそ者」は、中の人間には思い込みが強く気づかないアイデアを出す力があるが、その一方でうまく溶け込めず調和を乱す可能性もあるということだ。また、必ずしも善意で参画する人ばかりではないかもしれない。外部に対してオープンであることは大切だが、それは誰でもいいから外の人間を連れてくるということにはならない。新鮮な視点を持ち込みつつ、かけがえのない対象を理解、尊重しながら実行に移せる、良質な「よそ者」をいかに獲得できるかが重要だと考えられる。

④良質な「よそ者」を巻き込む、つかみは「ソーシャルリターン」

ではいかにして良質な「よそ者」を効果的に巻き込むことができるのか。ここではお金以外の動機づけを、コミュニケーションのつかみとすることが大事だ。成熟した社会において生活者は経済的動機づけばかりではなく、社会的動機で動く割合が高くなる。今どきの若者たちに特徴的なお金の使い方の一つに「応援消費」というものがあるという。これは「一人の職人がコツコツ作る革製品が好きで、今後も残ってもらいたいから買い続ける」といったような、いいと思うものを応援するための消費行動だという(注2)。こうした「応援消費」に着目した例として「セキュリテ」というプラットフォームがある。「セキュリテ」は五万円からの小口投資という方法で、純米酒や林業など希少性や社会性の高いテーマに一般生活者が参画するプラットフォームである。実際投資する人たちは、お金のリターンを期待しているというよりも、

そのプロジェクトとの連帯感や応援意識、関わることで得られる情報などへの期待が大きいという。経済的リターンではなく、いわゆる「ソーシャルリターン」への期待である。セキュリティは「大切なものを守る、という投資」というキャッチフレーズを用いることでソーシャルリターンを「応援消費」に積極的な人へのつかみとしている。こうしたコミュニケーション方法が社会性に関心がある層に効果的にアピールすることに成功している要因の一つであろう。

経済的なリターンだけではペイしにくいものであっても、ソーシャルリターンを加味すると存在価値を飛躍的に高められるものは多い。先の映画館のような例は、地域のシンボル価値というソーシャルリターンを提供しているといえるし、森に関することでいえば生物多様性の保存価値や土砂保全価値、CO₂吸収価値などがソーシャルリターンであると考えられる。そのものが提供できるソーシャルリターンが何なのかを明確に把握した上で、つかみとして積極的にコミュニケーションすることで、真に社会意識の高さで参画する「良質なよそ者」たちを獲得できると考えられる。

マーケティング・コミュニケーションの新しい役割へ

以上、①循環する仕組みづくり ②世間から「かけがえのない存在」と認識されるための取り組み ③良質な「よそ者」を巻き込む仕掛けづくり ④「ソーシャルリターン」のつかみづくり、の四点を、かけがえのない存在を守るための視点として掲げた。ここで志向していることは、生活者の欲望を刺激して大量消費生活を礼賛するような従来のマーケティングや広告が果たしてきた役割とは異なる

り、時代を超えて、愛着をもって関われる存在を、皆で大切にしながら循環させていく喜びを喚起する役割であるように思う。具体的には親子代々に渡って物事を大切にすることを推奨する、古くから続くことを絶やさず受け継ぐことの大切さを啓蒙するなどといったことであろう。こうした役割を担うことによって、これからの社会においてマーケティング・コミュニケーションがどんな役割を果たすべきか、という問いかけへの一つの回答が見えてくるのではないだろうか。

おわりに

今、日本は世界でも有数の超高齢化社会に突入しようとしている。人口減少と高齢化は、必ずやってくる「確定した未来」であり、柔軟な変化と対応が求められる問題である。そこで課題となるのは、いかに「かけがえのない存在」を、未来に残していくかという切実な問題である。本論では、マーケティング・コミュニケーションによって、少しでもこうした問題に貢献できる部分があるのではないかと、という視点に立って提言を行ってきた。しかしこれは社会貢献やCSRという文脈ではない。情けは人のためならずというが、広告会社がマーケティング技術を生かし、稀少な存在を一つでも多く持続させることに取り組み、生活者に幸せをもたらす存在であり続けるならば、広告会社が社会に存在しつづける意味を与えられるということになるのかもしれない。自分としても理論構築だけでなく、実践が求められる場があちこちにある今、少しでも現実にある問題解決に関われば幸せだと考えている。

● 引用・参考文献・記事

注1) 「ハーバードケネディスクールからのメッセージ」 池田洋一郎 英治出版 2009年1月

注2) 広告 2010年10月号 25p

「伊勢神宮－知られざる杜のうち」

矢野憲一 角川学芸出版 2006年

「なぜか『勝ち組』若者が移住してくる離島」

三島聡子 JBPress 2010年

「林業再生の道 なるか、25万人産業」

日経ビジネス 2010年8月30日号 100p

入選 第4テーマ クリエイティブ

クリエイティブ・コンサルティングの可能性

坂口健一郎

(株)電通

さかぐちけんいちろう



震災数日後に受賞通知を手にしたとき、頭の中が少しクラクラした。「こんな大変な状況のいまの日本で、僕らクリエイターは何ができるんだろう？」 あらためて自分に問いかけても、すぐに答えの出ないもどかしさに悶々としているときに受け取った通知だったからだ。クリエイティブという力を、広告表現一点にのみ捧げてきた時代は、本当の意味で見直しをはかるときが来たのかもしれない。いや、変わるのだ、自分、そしてあなたも。

1 はじめに 「クリエイティブ＝受注産業」からの飛躍

クリエイティブは受注産業か？ とは、長くクリエイティブ部門の仕事をしてきて、常に問われ続けてきた論点だ。特にリーマンショック以降の景気下降期に入るや、それは単なる論点ではなく、現実的な「飯の喰い方」のテーマとして、職場でも緊張感をもって取り上げられ始めている。「待っているだけではなく、攻めのクリエイティブを」「自主プレゼンをもっと積極的に」、といった掛け声は日々増すばかりである。しかし、実際に動こうとすると、まったくの「無」の状況から、クリエイティブをビジネス化することは至難の業と言わざるを得ないことを実感し、呆然としてしまう。これまでいかに我々クリエイターがまさに「受け身」であり、ビジネス創造とは無縁であったかを痛感する。

当然これからも、これまで通りのクリエイティブ作業が無くなるわけではないだろう。

むしろITやソーシャルメディアの拡大に伴い、その作業領域は広がっている。ただ、その作業形態は依然として、「受注型」が大半だ。あるときは上司、あるときは営業、あるときは得意先から、新案件が舞い降りるのを待つ日々。このスタイルが廃れるとは思えないが、このスタイルだけではクリエイティブ・ビジネスの未来は寂しい気がする。

この受注型スタイルを変え、ビジネス創造型クリエイティブを生むにはどうすればいいのだろうか？ 暗中模索ではあるが、ヒントは、昨今の不況下における得意先自体の要望の変化のなかにあると感じた。

2 クリエイティブ・オリエンテーションの変化

新案件のオリエンテーションを聞きに得意先に向かう。机上にはオリエンシートが並んでいて、我々クリエイターはその中の表現案へのオーダーだけを注視する。そしてすでに

会議の途中で、ぼんやりと頭の中にアイデアの構想が描け…。なんていう流れが最近はめっきり少なくなった気がする。「表現戦略の前から迷っている」「企業戦略から遡ってアウトプットまで落としたい」「まだ製品も出来上がっていない。そこからクリエイターにも加わってほしい」「経営ビジョンを作りたい。そこに力を貸してほしい」などなど。オリエンの幅、要求内容が以前より広く曖昧なケースが増えてきているのだ。

以前のクリエイティブ作業であれば、製品はもちろん、マーケティングプラン、メディアプランなど、基本的な戦略がおおよそ組み上がったうえで、「ではクリエイターの皆さん、お願いします」といった体で、最後の最後に鮮やかに魅力的なアウトプットを出せばそれでよかった。まさに川下の職人であった。

しかし前記のようなオリエン内容においては、クリエイティブへの期待は川下作業だけではない。むしろ川上からクリエイティブに参加を求められている。これまでなら、マーケティングやストラテジックプランナー、経営コンサルタントといった人間が関わっているパートに、なぜクリエイティブの参加が求められるのか。端的に言えば、それは川上にも「クリエイティブ・アイデア」が求められているからではないか。であれば、ここにビジネス創造型クリエイティブのヒントがありそうだ。本論文では、クリエイティブの新しいビジネススタイルの可能性として、川上ビジネスへのアプローチへの可能性について、特にコンサルティング・ビジネスに注目して考察したい。

3 経営課題解決にクリエイティブを

企業経営の最も川上の作業と言えば、「経営戦略」ということになるだろう。ここにビ

ジネスを見出してきたのが、いわゆる経営コンサルティング会社である。専門書によれば「経営コンサルティングとは、『戦略的思考による課題解決』と『プレゼンテーション』の二段階を経て企業の重要経営課題の解決を図る活動」（「実況LIVEコンサルティング実践講座」須藤美和著より）とある。この「戦略的思考による課題解決」の中身は、おおまかに「情報収集・段階的分析・インサイト抽出・仮説構築の提案」である。

また最近、この経営コンサルティング業界のアメリカにおける近年の動向について、以下のような興味深いコメント記事を読んだ。「25年前にこのファーム（戦略コンサルティングファームのこと。マッキンゼー、ボストン・コンサルティング・グループなど）に入ったときは、基本的な市場規模やトレンド分析などをすればよかった。でもいまはグーグルで検索すれば、そんな情報は誰だって調べられる」（マッキンゼーの経営パートナーの発言。COURRIER Japon 2010年9月号掲載「ウォール・ストリートジャーナル記事：コンサルティング会社の落日」より）

経営分析、課題解決という従来のビジネスパッケージが、世界的なITの発達、MBA取得者の増加により、需要減に陥り始めているという概要だ。決して近々コンサルティング自体が無くなる、という示唆ではないが、これまでのやり方だけでは「これ以上は喰えない」という指摘だと理解した。「分析」以上、「情報」以上のものを提供しなければならない、としたら、「アイデア」というソリューションパワーを持つ我々広告業、わけてもクリエイターがそこに入りこむ余地が少なからずあるのではないだろうか。

経営コンサルタントと広告クリエイター、これまで両者の接点は無きに等しかったと言えよう。分析家と、アーティスト。概念性と、シンボル性。一見相反する両者だが、仮に両

者が一部でも上手に融合するとすれば、どうだろう。荒唐無稽な話だろうか。アメリカのアップル社が発売する数々の魅力的な製品をイメージしてほしい。最新のテクノロジーが、実に人間らしい顔つきで出現する感動。もちろん舞台は異なるが、我々広告クリエイターに、新たなビジネス・チャンスがあるとしたら、経営課題解決の場に「アイデアという具体性」を加えていくこともそのひとつではないか。「川下の職人」として磨き上げた表現力、想像力で、経営に直結するビジネス・アイデア提案に挑む、という方法である。

コンサルティングにおける「『戦略思考による課題解決』とは、具体的には、客観的第三者という立場から経営者の目線を持って現状課題の本質を見極め、これを打開する新たな切り口や視点を見だし、解決仮説提言を構想することであり、この提言を、説得力とインパクトを持って組織のキーパーソンに共有化し、着実な実現を促すのが『プレゼンテーション』における作業」（「実況LIVEコンサルティング実践講座」須藤美和著より）であるならば、特にその新たな切り口や提言の具体化については、クリエイターが本領を発揮できる場であろう。すでに日本にもその先駆者と言えるクリエイターがあらわれ、着実に実績を上げ始めている。

4 クリエイティブ・コンサルティングの具体例

コンサルティングに踏み込んでいるクリエイターの第一人者と言えば、アート・ディレクター&クリエイティブ・ディレクターの佐藤可士和氏があげられよう。氏は、自分の役割を「ドクター」になぞらえ、「患者」であるクライアントに対し、総合的なコミュニケーション・デザインを提供すると語ってい

る。（「佐藤可士和の超整理術」佐藤可士和著より）従来のフリーランス・アート・ディレクターは、いわゆるアーティスト型が大半を占めていたが、佐藤氏の仕事はまさにコンサルティング型そのものである。ユニクロ社に対する総合的なクリエイティブ・ディレクションなど、その仕事は「クリエイティブ発想による企業の経営自体への提案」となっている。

氏の仕事の新しさは、従来のクリエイティブ作業の前提に「思考の整理＝状況把握・視点導入・課題設定という業務プロセス」というコンサルティング視点を加えたところだ。これは前記のコンサルタントの「戦略思考による課題解決」と重なる部分が多い。表現開発と同等に、またはそれ以上に「クライアントを知る＝患者を診る」点に大きな比重を置いている。それはコンサルタント同様のデータ整理や分析をするという意味ではない。あくまでクリエイティブの視点で、クライアントに耳を傾け、把握し、整理し、考察し、発想するという流れだ。従来よりもここにしっかりと時間をかけることで、川上の問題にもクリエイティブが貢献できるという実例を示している。

5 広告会社のクリエイティブだからこそそのチャレンジ

佐藤氏のようなフリーランス・クリエイターではない我々組織内クリエイターにも、チャンスは広がっている。前述したように、得意先からのクリエイティブへの期待が広がるなか、従来の営業、マーケティング、クリエイティブといった業務区分が以前より柔軟になってきた。営業やマーケッターが企画を出す、コピーを書く。その逆にクリエイターが、戦略を考える、インサイトを発見する。

といったことも、場合によっては「ルール違反」ではなくなっている。なかでも、とりわけクリエイターの「アイデア」発想力は、業務の垣根を飛び越えるのに極めて有効な武器だ。それはクリエイティブ・アイデアには、各業務が提供する様々なソリューションに、「具体化」「ビジュアル化」「ユニーク化」というジャンプを起こせる力があるからだ。

そんな力を活用すべく、組織内の様々なチーム構成に、クリエイティブ・スタッフはいま柔軟に組み入れられ始めている。フリーランス・クリエイターが個の力であるのに対し、広告会社のクリエイターは、このボーダレスなチーム構成をフル活用できる強みがあると言えよう。「同じ社内にいる」ストラテジック・プランナーと一緒に戦略を考えてもいい。戦略プレゼンをあえてクリエイターがやるということも場合によっては選択できる。組織だからこそその組み合わせの妙があるし、多くの有能な人材が「すぐそばにいる」メリットがそれを可能にする。広告会社のクリエイターだからこそ、業務形態を進化しやすいのかもしれない。川上への進出が、ビジネス創造型クリエイティブへの飛躍となるよう、広告会社のクリエイターの一人である自分自身も、今後このチャレンジを積極的に進めていきたいと考える。

引き出し解決する技術は、クリエイティブ部門にも求められるし、クリエイティブ部門だからこそ秀でていく可能性があることを確信できた。今後、我々クリエイターが、これまで以上に優秀な御用聞きになったら、これに勝るものは無し、と言ったら大げさであろうか。仕事を待つ草食系クリエイティブから、自ら仕事を発掘し仕事を作ってしまう肉食系クリエイティブへ。この変化を、クリエイティブ・ビジネスの「大チャンス！」ととらえ、本論のまとめとしたい。

● 参考文献

「実況LIVEコンサルティング実践講座」

須藤美和 ダイアモンド社 2009

「COURRiER Japon 2010年9月号」 講談社

「佐藤可士和の超整理術」

佐藤可士和 日本経済新聞社 2007

6 まとめ 「クリエイティブ御用聞き」の時代へ

仕事を自ら生みだせるクリエイターになろう。そのためにはこれまでのやり方以外にも方法があるのではないか。そんな問題意識から、「川上作業＝クリエイティブ・コンサルティングの可能性」について検証してきた。どんな時代であれ、仕事の種はつねにクライアントの抱える問題の中にあり、その問題を

入選 第5テーマ プロモーション、PR、インタラクティブ

「アクティベーション」という原点回帰から見えてくるもの

平間 和宏 (株)電通
ひらま かずひろ



40年も続く権威あるJAAA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。どんなにデジタルテクノロジーが進化し、時代が変わったとしても、広告の真髄だけは不変であるべきと考え、現場最前線で日々思っていることを書いてみました。ご笑覧いただければ幸いです。

はじめに ～「アクティベーション」の示唆～

2010年度のカンヌ国際広告祭のプロモーション部門である「Promo Lions」が、今年から「Promo & Activation Lions」に変更されていた。これが意味することとは、「プロモーション施策によって、ターゲットの行動をどれだけ“活性化”したのか、という効果も評価の基準になった」ということだと私は解釈した。

それは、「**広告は実際に、人を動かすこと**」という本質論、そして、クライアントが我々に求めるマーケティング課題の解決＝ソリューションの真髄を示唆しているといえる。

「アクティベーション」というキーワードは、デジタル×プロモーションの最前線で10年以上プランナーとしてプロモーション設計に携わってきた私に、“広告の使命”を再考する機会を与えてくれた。

課題解決力を高める 「アクティベーション」という視点

そんな、原点回帰の機会に、合わせて一冊の名著を紐解いておきたいと思う。レスター・ワンダーマン著『Being Direct (邦題：ワンダーマンの売る広告)』の中で、氏は広告の真髄を以下のように語っている。

『**広告は消費者の認識・態度だけでなく、行動も変えなければならない**』。さらに、『**広告の成果は、ますます測定可能になってきており、いまや計測できなければならない**。広告は単に好意を形成する一要素であるだけでなく、**測定可能な利益を得るための投資でなければならない**』。

デジタルテクノロジーの発展を背景としたメディア環境の変化や、企業が消費者との関わりを重要視するソーシャル・マーケティングの浸透など、今日では、かつてないスピードで企業と消費者のコミュニケーションのあり方が変容してきているのは、もはや、周知

の事実であろう。また、広告領域においても、コミュニケーションデザイン、エンゲージメントなどの新たな上位概念が生まれ、その傘下で実施される、クロスメディア設計や、プロモーション施策なども、先進性溢れる斬新な手法が次々と登場している。しかし、その一方で、話題喚起のみに特化したゲリラ的な施策や、利用者が極めて少ないデジタルテクノロジーを駆使した自己満足的なプロモーションなども散見され、これらは、前述の広告の本質論が欠落していると言わざるを得ない。(自分への戒めの念を込めて、あえて苦言を呈させていただきます)。

そこで、本論文では、プロモーション領域から「アクティベーション」という視点を取り入れることが、クライアントとの真のパートナーシップを築くための高付加価値ソリューション提案において、いかに重要であるかを考察していく。

『アクティベーション』 という視点整理とその事例考察

アクティベーションというキーワード自体は前述の通り、特別に新しい概念ではなく、「人を効果的に動かし、可視化できる成果を挙げること」だと解釈した。ここでは、さらに踏み込んで「“アクティベーション”＝商品やサービスの売上、利益の向上に対して、直接貢献することまでを視野に入れ、マーケティング施策そのものを活性化させるためのソリューション(＝課題解決策)」であることと定義すべく、以下、3つの代表的な事例について考察を加えていく。

1) トリンプ『desirおねだり機能』

下着メーカーのトリンプは“エロティックスイッチ”をコンセプトとした「desir」ブ

ランドを展開している。この商品のオンラインショップには、自分が欲しいと思った商品を他の誰かに買ってもらうための「おねだり機能」がある。ショッピングカートに欲しい商品を入れた後、おねだり機能を使うと、対象となった人へメールが送付され、クレジットカード決済をしてもらえれば、商品がプレゼントとして手元に届く仕組みである。さらに、「彼色チョイス」という機能が付いており、商品とサイズまでは女性側で選ぶが、好きな色だけは男性側で指定できる機能もある。なんとも遊び心満載の仕組みで、79%がおねだり成功という、驚異的な結果を誇る。この事例で、注目すべきは、「実購買ターゲットを男性に設定したこと」「おねだりする側、される側のインサイトを的確に見抜き、大人の恋愛駆け引きを演出するエモーショナルなやり取りがサービスのフロー上にデザインされていること」である。また、おねだりが可能な商品の価格帯は比較的高額に設定されており、1購買あたりの単価向上施策にもなっている。(男性からすれば、見事な罫ではあるものの、おねだりされて悪い気はしないだろう…そこが、また秀逸である)

2) ダンキンドーナツ『DUNKIN' RUN』

次に挙げるのは米国ダンキンドーナツの「何か買い物に行くけど、一緒に買って来て欲しいものある？」という日常生活によくあるシーンを巧みに汲み取り、それをサポートしているアプリケーションである。「知人に呼びかけ」「オーダーを募る」と、注文が最寄りの店舗に送信され、指定時間に出来たての商品を受け取れる、(そして、みんなに喜ばれる!?)というシンプルなツール型アプリではあるが、Webサイト上だけでなくiPhone等のスマートフォンでも使えるようマルチデバイスに対応している点も評価のポイントだといえる。これにより、「知人をいつでもどこでも容易に巻き込むこと」が可能となり、「まとめ買い」シーンが新たに創出されるため、こちらも**1購買あたりの単価を大幅に向上させるソリューション**となっている。惜しむべきは、せっかく買い物に行ってくれた人に対して、インセンティブが働かない点である。ポイント蓄積機能や無料券プレゼント付与機能、割り勘機能やカード決済等も連動されれば、さらに利用率が上がるだろう。



3) バーガーキング『WHOPPER SACRIFICE』

最後は米国バーガーキングが実施したハンバーガーの無料トライアルチケット配布プロモーションである。これは、世界最大のソーシャルネットワーク「Facebook」をプラッ



トフォームとして活用し、その上で動く知人巻き込み型のソーシャルアプリとして公開された。Facebook上で繋がっている友達の中から、10人を削除するとハンバーガーの無料クーポンがもらえる、という仕掛けであり、関係を断たれた相手にも削除通知が届く。ハンバーガー1個のために友達をやめる、というブラックユーモアたっぷりの挑戦的なコンセプトにより、口コミが爆発し、23万人以上が参加したが、Facebook側がキャンペーンの中止を要請したため、2万枚のクーポンを配布した時点で終了となってしまったと言われている。「無料クーポンを安易に配らずに、対人行動の対価としたことでプロモーションへの関与を高めたこと」「広告アプローチでは到達し難い低関心層を口コミにより参加させたこと」「実際の店舗に数万人を送客するきっかけを作り、それが媒体費0円という極めて費用対効果の高い施策であったこと」など、**安易なクーポン大量ばら撒きとは異なる、エポックメイキングな店舗集客施策**となり、この後のソーシャルアプリブームの火付け役となったといえる。

ここで、これらの事例から考察した「アクティベーション」の視点を以下に体系化してみる。

- ①「売上向上をゴールとしたアグレッシブな課題設定&明確なアクションプランである」

- ②「単なる装置ではなく、始めから終わりまでを串刺しにする魅力的なコンセプトがある」
- ③「コアターゲットの参加動機付けアイデアから、人が巻き込まれていく仕掛けがある」
- ④「デジタルテクノロジーを駆使しつつも、極めてシンプルな操作性、導線設計である」
- ⑤「行動を活性化するキードライバーが、琴線に触れるエモーショナルな演出である」
- ⑥「結果は常に可視化でき、貴重な顧客（またはファン）データを収集&管理できる」
- プロモーション設計時に上記①～⑥をセルフチェック項目として意識することで、広告プロモーションを、クライアント課題を解決するための“アクティベーション・プログラム”にまで昇華させることができると考える。

『最後に』

～“代理”業からの脱却～

今日の日本の広告“代理”業の売上の大部分はメディアバイイングによるものであり、特にプロモーション領域においては、海外の小回りの効くブティック系がよりアイデアフルなソリューションを提案できている感は否めない。本来であればアクティベーション・プログラム開発に一番適しているはずの消費者インサイト発掘&対応策開発のプロであるマーケティング部門やクリエイティブ部門の精鋭達は、既存のマスメディア領域の業務に追われてしまい、プロモーション部門やデジタル系部門の専門スタッフが自らの経験と領域越境する気持ちを武器に、ゲリラ戦を展開しているのが実情だからである。そこで、クリエイティブやマーケティング部門からも次世代を担う若手スタッフを積極的に加え、コンサルティングノウハウを体系化したアクティベーション・プログラム開発の専門部隊を早急に

作り、組織対応し、経験を積んでいくことが急務であると考ええる。

また、実際のプランニングシーンでは、主にクライアントの“宣伝部”からの与件を受けて業務がスタートする 경우가ほとんどであり、その与件内容には課題に対する直接的な対応策の提案依頼が含まれていない場合が多い。そこで、前述の専門部隊のメインミッションは自らアクティベーション・プログラムを開発・蓄積しつつ、事業部や営業支援関連の部門へ、徹底的に“自主プレゼン”を実施し、13兆円を超えるとされる販促費（プロモーション費）を視野に入れて動くこととする。クライアントの与件にはなかった想定外の課題解決策を積極的に提案し、成果を出すことで、真のビジネスパートナーとして認められた際には、成果報酬型のレベニューシェアモデルによる新たな収益減の確保も狙え、広告“代理”業からの脱却の一つの方法論となるはずだ。

そして、今まで述べてきた「アクティベーション」の視点は、どんなに時代が変わっても変化することがない広告の真髄を突いており、これから、グローバルな舞台上で戦う際にも応用できるため、次世代広告マンこそが持つべき視点ではないかと私は考えている。

● 参考資料

「Being Direct（ワンダーマンの売る広告）」

レスター・ワンダーマン 翔泳社

トリンプ「desir」WEBサイト

<http://shop.triumphjapan.com/brands/desir/index.htm>

ダンキンドーナツ「DUNKIN' RUN」WEBサイト

<http://www.dunkinrun.com/>

バーガーキング「WHOPPER SACRIFICE」Facebookアプリ

<http://apps.facebook.com/sacrifice/>

※既に終了している

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)

日本のモノづくりと広告づくり ~「モノづくりインサイト」のすすめ

濱崎 伸洋

(株)電通

はまざき のぶみ



「虚業」広告づくりを生業とするものが、半ば自嘲気味に口にするこのコトバ。若いころは、それもまた潔くて、かっこよいと思っていました。けれども、はたしてそれでよいのか。割り切りの拝金主義でも、自己満足の表現主義でもない、地に足ついた「実業」に広告はシフトするべきではないか…そんな考えにますますアジテートされる、今日この頃です。

1 懐疑~広告は話題になればよいのか?

広告づくりを生業とするようになって20年が過ぎた。20年もの間、飽きもせず、淘汰もされず、ひとつ同じ仕事に打ちこむことができたのは、なんといってもこの仕事が好きで、この仕事に向いていたからだと思う。いや、思っていた。

実はしばらく前から、この仕事を続けてよいのだろうか、と思う自分がある。

広告づくりの担い手がまっ先に目ざすことは、世の中で話題になること、人の心を動かすことである。と、ボクらは教育される。だからクリエイターは常に、新しいこと、面白いことを考えようとする。その中のいくつかは、世の中で話題になり、いわゆる「ヒットキャンペーン」になる。さらに最近、新しいメディアやツールの開発・活用にも積極的であることも求められる。マスメディアの衰退が叫ばれ、ウェブだツイッターだバイラルだ

と世間が喧しくなってくると、どのクリエイターも「アクセス数が飛躍的に増加」「ブログで話題沸騰」「店頭に行列」といった勲章を求めて、頭をひねるようになる。

しかし、とボクは思う。そのような「ヒットキャンペーン」とか「アクセス数」とか「行列」とかは、どのくらい長期的な成果に結びついているのか。どのくらいクライアントの従業員とその家族の「人生」を、豊かにしてくれたのか。どのくらいそのクライアントが依って立つ「社会」を、「国家」を、豊かにしてくれたのか…

折しも昨今、世界市場での日本企業のプレゼンス低下が叫ばれている。

ボクらが新しい広告、面白い広告をクライアントを巻きこんで実現しようと躍起になっている間に、韓国や中国、そして欧米各国の企業は、着々と技術力を磨き、ブランド力を蓄積し、世界市場を席卷している。テレビはLGが、モバイル端末はノキアが、日用品はP&Gが、世界のメジャープレイヤーだ。i-phoneもi-podもi-padも、ソニーではなく

アップルが創った。消費財だけではない。鉄鋼も半導体も、そして日本が優位とされてきた環境技術でさえも、どんどん追い抜かれている。資源もなく、巨額の財政赤字を抱え、輸出で外貨を稼ぐことでかろうじて成り立っているこの国は、はたして10年後20年後にどんな姿をしているのだろうか…広告クリエイターは、新しくて面白いキャンペーンだけ考えていけばよいのだろうか…

そんなとき、偶然ある人物の評伝を手にとって、衝撃、とまではいかないまでも、一筋の光のようなものを感じるがあった。

2 光明～ある広告人の生き方

太田英茂。その名を知る広告クリエイターは、ほとんどいないだろう。

明治10年の生まれ。教会の伝道師を出発点に、左翼系雑誌の編集者をへて、花王石鹸の宣伝部長に就任。木村伊兵衛や原弘、亀倉雄策といった錚々たるクリエイターに影響を与え、戦時中は軍の対外プロパガンダ誌「フロント」を手がけ、その斬新なアートディレクションは伝説となる。戦後は吉田秀雄に請われて、電通に籍をおいたこともあるというこの人物、経歴だけみるとナチスドイツの宣伝相・ゲッペルスのようなデモーニッシュな人物を想像するかもしれない。実際、ボクもそんな破天荒な人物伝を期待して本を開いたのだが、期待は見事に裏切られた。いい意味で。

太田はいつも「事業のための広告」「国民生活のための広告」を追い求めていた。太田は言う。「宣伝はファクト（事実）だ。ファクトのないところに宣伝はない」（注1）。彼が手がけた仕事は、花王石鹸の広告に代表されるように、まさに「商品のファクト」を、いかに「生活に有益な情報」として、しかも「斬新な表現」で伝えるか、ということに徹

底している。そして単に広告を創るだけでなく、その商品が本当に「国民生活に有益」であるために、商品開発や経営にまで口を出しては、経営者に煙たがられたりしたらしい。

花王石鹸を辞めるにあたっての彼の言葉は、そうした広告づくりの姿勢をよく表わしている。「どういう因縁か、若い社長とその事業が他人事でなく感じられて、何時か知らぬ間に、彼とその事業のためにのみ、思想し、計画し、存在するような自分になって仕舞ったことを発見します…」（注2）

3 逆説～「消費者インサイト」から「モノづくりインサイト」へ

21世紀のグローバル化の時代、あえて、前近代的な太田の主張に学ぶところは多い。

太田の広告づくりは、いわばクライアントの一員になることから始まる。そして、そこから生まれる広告は、モノづくりへの愛情にみちている。消費者に対しては「本当によいモノを選びなさい」とアジテートしながら、返す刀で、クライアントに対しても「それは本当に革新的で、役に立つモノなのか」とアジテートする。

広告クリエイターはよく、「消費者インサイト」に立った広告づくりをしなさいと言われる。それは決して間違いではない。しかしそれが過ぎると、ある商品の訴求ポイントを探るにあたって、「なにが本質的なのか」よりも「なにがわかりやすいか」「なにが受け入れやすいか」という視点に陥ってしまう。それは、本質的な商品のユニークネスと結びついていない、たんに面白いだけの広告を生み出してしまう恐れがある。そのような広告は、たとえ成功したとしても、いや成功すればするほど、市場全体が「見せ方競争」や「価格競争」に陥り、商品づくりの担い手た

ちのモラルを低下させ、消費者の目を曇らせ、ひいては日本のモノづくりのレベルそのものを低下させてしまう。

きちんとモノづくりにつながる広告づくりであるために、ボクはあえて逆説的ではあるが「クリエイターはもっと、クライアントのDNAに迫る広告づくりをしよう」と言いたい。クライアントの一員となって、クライアントのこと商品のことをもっと知り、商品の本質的なユニークネスと、それを生み出すクライアントのモノづくりのDNAに迫ろう。そして、それをきちんと消費者にアジテートする広告を創ろう。クライアントに対してもおもねることなく、より本質的なモノづくりを、広告づくりをつうじてアジテートしよう。

そんな「消費者インサイト」でも「クライアントインサイト」でもない、「モノづくりインサイト」に立った広告づくりを目ざそう。そう言いたい。

もちろん、ここでいう「モノ」とは、いわゆる「物」ではなく、クライアントが消費者に提供する「価値一般」のことである。小売業や金融業といったクライアントに対しても「モノづくりインサイト」は有効であるし、むしろそういった無形の価値を提供しているクライアントこそ、消費者が信頼できる根拠を可視化する必要があるので、「モノづくりインサイト」に立った広告づくりがキーとなるだろう。

4 自戒～「モノづくりインサイト」5カ条

「モノづくりインサイト」に立った広告づくりのために、心がけることはなんだろうか。以下、ボクが一部は実践し、一部は実践しなければと思っていることである。

(1) オリエンをうけたら、その商品のこと

をとことん勉強しよう。その企業のことを、市場のことを勉強しよう。その企業の歴史を、フィロソフィーを勉強しよう。

(2) 宣伝担当者だけでなく、商品開発者、研究者、あるいは営業マンの話聞きにいこう。彼らの、モノづくりの担い手としてのプライドと情熱に迫ろう。さらに彼らの価値観、人生観、世界観まで知ろうとしよう。

(3) その企業のモノづくりの、世界における「存在価値」「ユニークネス」とは何かを見つけることに、もっともっと時間をかけよう。

(4) その商品の、生活の中での具体的なよさはどこにあるのか考えよう。そのよさは、その企業の「存在価値」「ユニークネス」をどう体现しているのか考えよう。

(5) どうすれば「話題」になるかよりも、どうすれば「理解」してもらえるかを考えよう。広告表現も、メディアの新しい開発・活用も、すべては「理解」のための面白さであり、新しさでなければならない。一時的な行動喚起は、なにも残さない。

ようは広告づくりをつうじて、その企業のモノづくりDNAを明らかにし、それを商品広告のカタチにすることで、たんなる購買者ではなく、その企業のパトロン（この国のパトロン）を育てようというプロセスである。このようなプロセスは、企業広告の作業では実践されることも多いだろう。が、通常の商品広告づくりできちんと実践しているクリエイターは、少ないのではないだろうか。そう、ユニクロの柳井正氏も述べているように、すべての商品広告は企業広告でなければならないのだ。「僕は広告はCIだと思っているんですよ。どういう企業で、セールスポイントがどこにあって、なぜその商品売り出したのか…そうしたことがハッキリ伝わる広告が良い広告だと思います」(注3)

その企業の「モノづくりインサイト」に迫

り、広告をつうじてその応援団であろうとするクリエイターは、その企業や従業員の幸せが他人事ではなくなる。その企業に部品を納品している町工場の幸せが他人事ではなくなる。キャンペーンさえ目立てば、自分がスターになれば、あとはどうでもよい。そういう考えはおのずと消える。そうして初めて、広告づくりの担い手は、モノづくりの担い手と対等のパートナーになれるのだ。

2 展望～広告づくりとモノづくりのグッドスパイラルへ

世界を席卷してきた日本のモノづくり、その強さは一体どこにあるのだろうか。

派手ではないがマジメな生産態度。たんなる仕事をこえた使命感のようなもの。自発的な創意工夫。そこから生まれる斬新なアイデア。検証につぐ検証。それらが幹部から現場の労働者にいたるまで徹底している。ようは「モチベーション」の産物なのだ。

経済の成熟化、長びく不況、株主資本主義のまん延などにより、日本でも長期の利益より目先の利益を、品質より価格を優先させるようになり、多くの人材が製造業から離れてしまっている。日本のモノづくりは、モチベーションをどんどん低下させている。

広告クリエイターは、モノづくりを担うことはできないが、モノづくりのモチベーションを向上させることはできるはずだ。

しかも、広告づくりとモノづくりは共通するところが多い。広告クリエイターがこの国のモノづくりの強みを改めて見直すことは、広告づくりのスキルアップにつながるはずだ。とことん本質にこだわる、ユニークネスのある広告づくりによってのみ、広告クリエイターは、この国の競争力に、未来に、貢献することができるのだ。

そんな広告づくりとモノづくりの幸せな共犯関係を、すでに実践している企業はないだろうか…頭に浮かぶのは、ユニクロとシャープの事例である。

「(ユニクロでは) ブランドのイメージをつくるということと、ビジネスをつくるということが、イコールでなければならない。広告でいえば、消費者に対して“こういうものを買ってほしい”ということを、確実に伝えられる広告でなければ困る」(注4)

「シャープは日本でのモノづくりにこだわり、日本の亀山に世界最大の液晶工場を建設した…テレビ・新聞・雑誌を使って、亀山神話づくりに取り組んだ…亀山ブランドづくりの成功は、人々のインテリジェンスをとらえたからである…〈世界の亀山モデル〉というキーワードを、液晶のシャープが、日本でしかできないモノづくりをした証しとして、受け止めてくれている」(注5)。まさに「メイド・イン・ジャパン」をアジテートする広告づくりを、両者は実践している。

よい広告づくりは、モノづくりの担い手たちのモチベーションをアップさせる。消費者のモノ選びの目を育てることができる。結果、息の長いブランドづくりに貢献できる。そして、この国の未来に貢献できる。そう信じて、クライアントのモノづくりに一歩踏みこんだ「モノづくりインサイト」に立った広告づくりを実践していこうと思う。ボク自身のモチベーションアップのためにも。

ところで、太田英茂。

晩年は故郷の長野県梓村に隠棲し、自然農法による野菜作りに打ちこみながら読書三昧の日々を送り、90歳でその生涯を閉じたそう。彼の業績は多岐にわたりその成果は華々しかったが…太田英茂の名はそのいずれの分野でも表に出ることはなかった。仕事の成功は彼が授けた人や会社の記録として残され、関係者以外に太田の名が後世に記憶され

ることはなかった」(注6)

広告づくりのプロフェッショナルは、かく
ありたい。そう思った。

● 参考文献

注1)、注2)、注6)

「広告はわが生涯の仕事に非ず」

多川精一 岩波書店

注3)、注4)

「アイデア特別編集 ユニクロのデザイン」

誠文堂新光社

注5)「シャープAQUOSブランド戦略」

北田秀人 東洋経済新報社

入選 テーマ：自由

次の時代の GOOD WORK

— 広告会社にできること —

飯田依里子 (株)電通
いいだ よりこ



決めたこと。3月11日を忘れないこと。今だけでなく、ずっと寄り添って生きていくこと。日本の被災者の方は勿論のこと、海の向こうの友人たちのことを思い起こすこと。より効果的で、継続的な支援アクションを、広告ビジネスを活かして創り出すこと。こんなに荒削りで、想いばかりの論文を評価していただいたからには、それを必ず実現させること。私の力は小さいので、沢山の方の知恵をお借りしたいです。宜しくお願い致します。

第1章 忘れられない光景

2年前の夏、私はイギリスの現代美術館（テート・モダン）の一室に立って、壁一面を覆い尽くすあるポスター群を見上げ、呆気にとられていた。それは、約60年前に世界中を悲劇に巻き込んだ2つの世界大戦で、実際に使用された戦争広告であった。銃を構えた雄々しい兵士、威厳ある国家指導者、そこに現れるアイコンは様々だが、どれもが国民に戦争の必要性・正統性を訴えるものであった。

悲しみとか怒りとか、そういった色のある感情ではなく、私はただただ、圧倒されていた。誤解を恐れずにいえば、劇画調に描きこまれた一面のポスターは壮観ですらあった。けれどふと我に返って、美術館を後にし、思った。「人間は弱いなあ」と。

“広告”の形は、日々どんどんと変わっていく。広告会社のビジネス領域も随分と広がり、もはや“コミュニケーションで解決できること全般”を扱うようになっている。けれ

ど、60年前と変わらないことがある。それは、広告とは、人々のマインドに深く入り込み、ある特定の行動を誘発する機能を持つということだ。無邪気に無自覚に利用するには、時としてあまりに危険な一方で、既に尊敬すべき多くの先輩がそうしているように、人々をHAPPYにする方向に用いれば、社会全体にポジティブな化学変化を起こすこともできる。

人々をHAPPYにする方向の広告利用で、さらに一歩踏み込んだものがある。貧困の解消・人権擁護・環境保護など、いわゆる、ソーシャル（ここではソーシャルメディアという意味ではなく、社会貢献的な意味合いのソーシャル）と呼ばれる方向の広告だ。私は聖人でも君子でもないが、広告会社が持つスキルやネットワークを使い、出来る限りそういった社会貢献的な仕事＝GOOD WORKをしたいと思って入社した。

入社して半年、私は正直驚いた。意外にも、同じ志を持つ同期が何人もいた。先輩社員も、既にそういった志を実践していた。例えば社内チームのソーシャル・デザイン・エンジン

では、『世界手洗いの日プロジェクト』（日本ユニセフ協会主催）を推進していた。先進国ではごく当たり前になっている手洗いという行為が、途上国では多くの子供たちの命を救う一だからそれを、広告の力を最大限活かして広める。そんな素晴らしいプロジェクトだ。他にも、東ティモールに清潔なトイレをつくる、『nepia 千のトイレプロジェクト』（王子ネピア株式会社）もあった。カンヌ広告祭の受賞リストにも、社会貢献プロジェクトが並んでいた。世界の広告の流れが、GOOD WORKの方向に来ていた。素直に嬉しい！という思いの他、私はちょっとした不安も感じている。それは、社会貢献という本来普遍的で永続的なテーマが、一種のファッション化して、ブームになり、近いうちに飽きられて、忘れられてしまうのではないか…そんな不安である。

第2章 次の時代のGOOD WORK

それでは、こうした広がりを見せている広告会社のGOOD WORKをより大規模に、より持続的なものにするには、どうしたらいいのだろうか。いくつか文献を読んだり、取材をしながらその条件を自分なりに考察してみると、これからのGOOD WORKには、①オープンであること ②ターゲットへの一方的な援助ではなく、自助自立を促進するものであること、が非常に大切であると感じた。

①には、いくつかの側面が考えられる。まずは、できるだけ多くの人を巻き込むために、思想的に排他的であったり、独善的でないこと。次に、すべての参加者に、結果が明瞭に共有されること。これは特に、随所で見かける“売上のお〇%が寄付されます系”の広告キャンペーンに対して、私が抱いているもやもやの部分である。普通、NPOやNGOに対し

て直接募金を送った場合、きちんとした機関であれば必ず成果レポートが返ってくる。しかし、そこに企業や代理店が介在すると、結果は参加者のところまで届かないことが多い。それはとても勿体無いことだと私は思うし、その不透明感こそが、時としてこうした慈善活動全体への不信感につながっているとも言える。

②は、途上国の開発に携わっている人々の中では既に常識かもしれないが、私自身を含め、一般には普及していなかった考えのように思う。これまでアフリカに投下されてきた先進諸国の一方的な金銭援助について、それがいかに無駄に使われてしまったか、むしろ政府や国民を援助に頼らせ、国を腐敗させてきたかを説いた『DEAD AID』（2009）は一読の価値がある。政府援助や一般からの募金・寄付が全く無意味だとは、私は思わない。けれど大切なことは、長期的なビジョンを持つことだ。無償で与えることが、将来的にその人のため、その国のためになるのか。それを真摯に考えることが、ターゲットのニーズを真に満たすことに繋がる。可哀そうな人たちにものをあげて満足、ではいけない。誇りを持って自立できること。共に前向きに生きていけること。その為にはどうしたらいいのかを、考えることが必要だ。

第3章 BOPビジネスという可能性

ここで、①、②を同時に満たすような、大きな可能性をもったビジネスモデルをご紹介したい。それは、“BOPビジネス”である。BOPビジネスとは一言で言えば、Bottom Of the Pyramid—世界中に40億人、すなわち全世界の7割の人口を占める貧困層をターゲットとしたビジネスのことである。世の中的に

は未だ5%の認知にとどまっているが、日本でも経産省や経団連の掛け声のもと、続々と大企業が集まりつつあると言う。

“貧困は、ビジネスで解決できる” “貧困層は援助や慈善の対象ではなく、「顧客」に変えることができる” 提唱者のプレハワード教授はそう断言した。今まで購買力がないと思われ、無視されてきた貧困層だが、商品やサービスがきちんと彼らの手に渡り、更に彼らにとって手頃な価格で提供されれば、人々の中に眠っていたニーズが顕在化し、広範な規模の購買につながる事が、近年立証されてきた。プリペイド携帯の登場は、今やどんな貧しい国においても携帯電話の普及を可能にしたし、ベスタゴー・フランセンは“人道的な事業で利益を得る”をモットーに、汚水を浄化して飲めるわずか\$4の携帯ストロー(Life Straw)を普及させている。日本企業では、住友化学のマラリア予防蚊帳<オリセットネット>の開発が有名だ。タンザニアで生産を行い、7,000人の雇用を創出した。今では世界中で、年間約3,000万帳を売り上げているという。

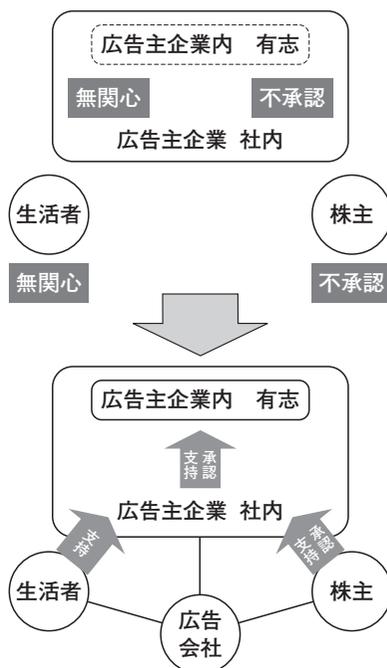
社会貢献事業に携わる人々の中で、利益追求は常に悪しき敵と捕らえられてきた。しかし、BOPビジネスでは、これがGOOD WORKと両立するという。これは前述の要件①オープンであることを大きく満たす。そもそも人助けには対して興味がなかった人・これまで休日にボランティアはやってきたけれど、会社では黙々と現業に励むのみだった人…そんな人まで、『収益をあげるビジネス』『眠れる巨大市場』といったキーワードによって、大きく動かせる可能性があるからだ。なおかつBOPビジネスは、一方的な援助ではない。ターゲットからは、対価をもらう。次の援助を期待するばかりで何もしないという姿勢は、招くことがない。だから要件②も、自然と満たしていると言える。

第4章 広告会社にできること

それでは広告会社には、一体何ができるだろう。もちろん、広告会社が単体で出来ることは少ないし、余り効率的でもない。だから、広告主企業がBOPビジネスに進出する際のサポートといった参与の仕方が現実的だろう。私は以下の2つのフェーズがあると思っている。

フェーズ①環境整備

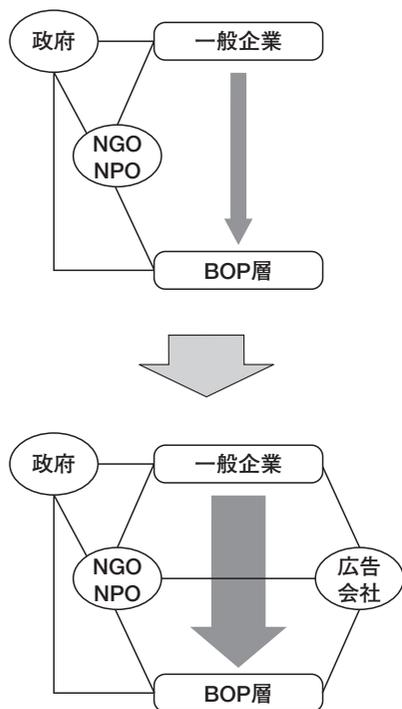
まず、広告主企業がBOPビジネスを始められる環境整備が挙げられる。経産省が今年出版した『BOPビジネスのフロンティア』によると、現在日本の企業が直面しているのは、BOPビジネスを始めたくても、社内外のステークホルダーからの承認が得られないといった問題だ。そこに広告会社が入ると、生活者・広告主社内・株主等に向けて、BOPビジネスの可能性や必要性を広く効果的に伝え、支持者に変えることが出来るはずだ。



フェーズ② 事業支援

次に、社内外から承認・指示を得た企業が、BOP層に向けたビジネスで効果的に収益化を図れるよう、事業支援を行う。このフェーズでは、例えば以下のような内容が考えられる。

- 1) BOP層の潜在ニーズの的確な把握
- 2) BOP層に適したコミュニケーション戦略を構築
- 3) 立てた戦略に基づいた、誰にでもわかりやすい表現の考案
- 4) 現地で活動するNGO/NPOのために行う、現地広報戦略支援



このフェーズで特に広告会社が生かすべき資産は、“発想力”であると思う。BOPビジネスでは通常のビジネス以上に、むしろ全く異なるタイプの革新的なアイデアが求められるからだ。

フェーズ①とフェーズ②が広範に実現され、各所でBOPビジネスの成功例が声高に叫

ばれるようになれば、“世界が変わる”かもしれない。各企業がこぞって、貧困層をターゲットとした事業に、“本業”として参入してくるだろう。もはや、一部の領域に見られるような、時としてオマケ的・言い訳的なCSR事業は劣勢となり、本気の本腰のイノベーションがにわかには始まるであろう。

最後に一つ、興味深い事実を紹介したい。実は、日本企業が現在進出を希望しているBOPビジネスの領域には、大きな偏りがある。当然のことではあるけれど、各企業とも、己の専門性を生かし、できるだけリスクの低い分野への進出を希望している。

けれど実は、下位カテゴリーも、上位カテゴリーと同じかそれ以上に重要な問題を抱えている。(むしろ貧困を醸成している根本的な原因でもある。)そして商品や技術をもたない広告会社が、得意分野の“コミュニケーション”で一番貢献できるのも、5位以下の分野(特に教育・民主化・避妊・紛争除去など)であると思う。こうした“穴場”分野においては、もちろん多くの困難がつきまとうにせよ、広告会社が主導的な立場をとることが可能ではないだろうか。

	分野	プロジェクト数
1	環境	12
2	健康	8
3	農業	4
4	IT	3
5	経済成長・貿易	2
6	教育・労働訓練	2
7	その他	2
8	民主化・汚職防止	0
8	避妊	0
8	紛争除去	0
8	HIV / AIDS対策	0

日本企業の進出希望分野

(出典：『BOPビジネスのフロンティア』2010)

第5章 まとめ

今あるGOOD WORKを、ブームやファッションで終わらせないために。より大規模で、持続可能なものにするために。オープンで、一方的な援助に終わらないもの…その可能性としての、BOPビジネス。もちろん万能薬ではないけれど、欲に目のくらむ人間の弱みさえ、強みに変えてしまう新しい概念。この論文ではまだ、一つの方向性を提案したに過ぎないが、広告会社で何ができるかもっと真剣に考えて、深めて、実現に移したい。それが今回の『私の言いたいこと』である。

これから50年後の現代美術館には、負の遺産ではない、広告会社のGOOD WORKで埋め尽くされた部屋が一つ、あることを願って。

● 参考文献

「BOPビジネスのフロンティア 途上国市場の潜在的可能性と官民連携」経済産業省貿易経済協力局通商金融・経済協力課編

財団法人経済産業調査会 2010年
「ネクスト・マーケット『貧困層』を『顧客』に変える次世代ビジネス戦略 増補改訂版」

CK.プレハラード著 スカイライト コンサルティング株式会社
2010年

“DEAD AID” DAMBISA MOYO, 2009,
FOREWORD

入選 テーマ 自由

“ソーシャルジャンプ” が紡ぐ感情の共有

須山 拓也

(株)博報堂DYメディアパートナーズ

すやま たくや



この度は権威ある賞をいただき、ありがとうございました。新人部門ということで、思うままに書かせていただきました。この度の震災。「ヤシマ作戦」「節電ポスター」しかり。ソーシャルメディアの発信がリアルの生活者の行動と感情を喚起していました。一方で、善意からの発信が混乱を招いたケースも。広告・メディアに関わる者として生活者に何を届ける事ができるのか。周りの皆様への感謝を忘れずに日々勉強して参ります。

はじめに

「何がソーシャルメディアだ。」

心の底でそう思っている広告マンだって、きっといかに違いない。「ソーシャルメディアで何かしたい」そんな得意先の声。Facebookだのtwitterだのmixiだの。毎日流れるGREE、モバゲータウンのTVスポットを見ながら、「嫌な時代になったな」なんてため息を着く事もあるかもしれない。確かに今、“ソーシャル”はキーワードだ。往年の先輩方が知恵と汗を注いで築きあげてきた広告モデルはインターネットの出現で大きく変わった。WEBは世界中の情報を紡ぎ、速度も質量も日々アップデートされていく。その最前線をキャッチアップし続けるのは一苦労だった。その次に現れたのがソーシャルメディア。実際に、企業は生活者とダイレクトにコミュニケーションが取れる場としてソーシャルメディアへ目を向けている。いわゆるマスのな広く大衆への認知というフェーズの“皆

様へ”から、認知の先のキズナを“あなたへ”という深いリレーションシップへ推移している。

「twitterとかを使って、収益を挙げたいんですけど何かできますかね？」

「いやいや、そもそもソーシャルメディアの目的はキズナ作りなのでゴールが違うんですよ。利用しようなんて思ったら生活者とのキズナが崩れますよ。」

そんな文言の書籍や記事を「うんうん」と頷きながら拝読しつつ、同時にキズナ作りなんて曖昧な言葉で集約するのも味気ないなとずっと感じていた。

「ソーシャルメディアって、もっと色々な可能性を秘めているんじゃないの？」

得意先の課題解決という軸からふれずに、広告会社としてソーシャルメディアにどう関わるべきだろうか。私がこの論文で述べたいのはソーシャルメディアの新しい可能性。

“ソーシャルジャンプ”である。

でじたるねいていぶ？

本題に入る前に、どうやら私達の世代は「でじたるねいていぶ」と呼ばれているらしい。小さな頃から、PCや携帯電話が身近にあった世代だからという事らしい。正直に言うとな腑に落ちない部分もある。というのも、私が小さい頃、テレビはやはり王様だった。毎週、「ドラゴンボールZ」を見るのが楽しみで仕方がなかった。「TVチャンピオン」の大吃い王シリーズは欠かさずに見たし、夜遅く親に隠れて初めて「トゥナイト2」を見た時のドキドキは今でも忘れられない。スポーツ新聞のJリーグの結果を切り抜きにもしていたし、車のラジオから流れてくるBGMは家族旅行を愉快にしてくれた。少ない小遣いを握り締め、「小学三年生」を求めて毎月本屋に走ったのも良い思い出だ。決して私達とマスメディアは疎遠な関係ではなく、むしろ刺激的で、少し背伸びしたキラキラした最高の“おもちゃ”だった。長年、この業界の未来の為に戦い、支え続けてきた先輩方に敬意を払う上でも、紛れもなく私達の世代もまたマスメディアで育ったという事はお伝えしておきたい。

がしかし、中学校に入る前だろうか。Windowsという黒船がインターネットという大砲を携えて、我が家に来航した。ポケベルを飛び越えて、携帯電話を持った。一番多感な時期にこれらの“おもちゃ”に触れた事こそ、私達が「デジタルネイティブ」と呼ばれる由縁なのかもしれない。このおもちゃを先入観も義務感も持たず純粋に毎日を楽しみ、便利にする為に持ち歩いたのだから。それ以降、最も身近なメディアは少しずつインターネットへと推移していった。そしてソーシャルメディアに出会った。

ソーシャルメディアとは？

そもそもソーシャルメディアとは何なのだろうか。何を指すのだろうか。

一番に思い浮かぶソーシャルメディアの代表例と言えば、やはりソーシャルネットワークサービス（SNS）だろう。日本であればmixi、モバゲータウン、GREE。世界に目を向ければ5億人を越えるFacebook。アジアでは韓国がCyworld、中国ではRenren。アジアの2つに関しては、つい先日mixiとの提携をリリースされたばかりなのでご存知の方も多いただろう。そんなソーシャルネットワークサービスを辞書的な意味を引用すると「個人間のコミュニケーションを促進し、社会的なネットワークの構築を支援するインターネットを利用したサービスのこと。趣味、職業、居住地域などを同じくする個人同士のコミュニティーを容易に構築できる場を提供しているサービスまたはサイト」

—デジタル大辞泉—

とある。ただこれは少し古い表現なのかもしれない。趣味や特技などの共通点がなかならうと、人差し指を「カチッ」と少し動かしさえすれば、“繋がれる”のだ。

mixiでいう“マイミク”で、twitterでいう“フォロー”だ。

しかし、ここで整理しておきたい事はソーシャルメディアとは、形のある“場”ではないのだ。よって、「サイト」ではない。加えて、メディア=媒体としての明確な形を持つものでもない。ソーシャルメディアとはどこからか発された生活者の声の一つ一つ、その集合体なのだ。だから、「今、虹が出ているよ。」という誰かの声も、「メディアの代表選の取り上げ方が小澤待望論で腹が立つ」なんて声も紛れもなく、ソーシャルメディアを構成する要素だ。形を持たないからこそ生活者

にとって流れてくる情報は常にフラットだ。情報源がテレビ番組の芸人の発言だろうと、新聞の記事であろうと、友人の発言だろうと一度ソーシャルの共有空間に放たれたそれは文脈を抜け出して、一人歩きを始める。さらに、その情報の取捨選択は、情報の内容如何よりも、その情報に対峙する生活者自身の趣味・思考に基づく。同時多発テロのニュースがtwitterのTL上に存在したとする。けれど、女子高生は友人の発した「今、小栗旬に渋谷で会ったなう」というツイートを前述の事件をスルーして「リツイート」するかもしれない。そんな時代を倫理的にどう思うかという点に関しては、今回は割愛させていただく。論文のテーマに戻るとソーシャルメディアという概念はWEBの世界で完結するという認識が多い様に感じる。ソーシャルメディアは決してPCや携帯の延長線上で完結してしまう閉じた場ではないはずだ。ソーシャルメディアは人類初の感情のメディアだからだ。その理由を次章で述べたいと思う。

“情報”で繋がる時代は“感情”で繋がる時代へ

インターネット時代から、ソーシャルメディア時代。今はまさに2つの時代の過渡期だ。Yahoo!からGoogleへ。そしてFacebookへとキーマンが入れ替わる瞬間を目の当たりにするのもかもしれない。Googleは情報で世界を支配できると信じてきたはずだ、と私は思っている。爆発的に情報量の増えた現代社会において、確かに「検索」は好奇心という人の絶えぬ欲求を充足させる最適な方法であった。Googleの使命は、「世界中の情報を整理し、世界中の人々がアクセスできて使えるようにする」事で、その使命を果たす為、Googleは世界中の情報を誰よ

りも早く、正確に、整理して届けるシステムを創った。検索というガジェットを通して、現在、過去、未来、時間を飛び越え、何万通りもの“知の集積”が瞬時に現れる。情報が増えるほど、人々の新たな情報への渴望がまた生まれる。そんな螺旋の中に検索×広告というドル箱を携えたGoogleは正にインターネット時代の絶対的な王者だった。しかし、マスとは違うインタラクティブな関係は、受信の先にある“発信”への欲求を喚起した。そして“共有”という新しいフェーズへ進化した。いわゆるMySpace、Youtube、ニコニコ動画はコンテンツの共有であった。しかし、共有の対象は情報やコンテンツだけではない。情報やコンテンツを通して生活者が感じた“面白い”“かわいい”“感動した”という感情も含まれる。ソーシャルメディアは感情共有メディアなのだ。そう、“情報”が繋がる時代から“感情”で繋がる時代へと変わっていく。

感情がテーマのこのメディアは他のメディアに比べて、格段に伝播性が高い。最もポピュラーな例がFacebookの「Likeボタン」(日本では「いいねボタン」)で、一日あたり30億回クリックされているという。インターネット時代の“検索”ですら、そこに至る何らかのトリガーが必要だった。「続きはwebで」は、もはや常套文句ではあるが、アクションを起こしてもらうにはトリガーが必要だった。大衆を動かす為には巨大で力強い必要があり、その役目をマスメディアが担ってきた。TVCMと検索連動広告はクロスメディアの礎を築いたと言っても過言ではない。しかしソーシャルメディアは容易に引ける小さなトリガーを各ステイクホルダーが持っている。「いいね」や「リツイート」が雪だるま式に情報を伝えていく。もちろん元々のコンテンツパワーや情報の価値は前提ではあるが。

ソーシャルジャンプとは？

とはいえ得意先にとっては投資である以上、いくら話題になろうと、広告会社からのアウトプットを通して商品がどれくらい売れたのか、ブランドに対しての意識がどのように好意的になったのか、ROIを追求する。ソーシャルメディアはこの命題に対応しない限り、マス依存にならざるを得ない広告会社の中で今後も曖昧な立ち位置が続くだろう。では、ソーシャルメディアはどんな位置づけであるべきだろうか。そこで新たに提言したいのが、「ソーシャルジャンプ」だ。ソーシャルメディアを用いて、生活者に対するムーブメントの創造と広告効果の可視化を図り、そこからリアルでの生活者のアクションを誘引させるようなスキームである。リアルが生んだソーシャルからもう一度リアルへの誘引を図る。

その成功事例が、ユニクロが世界を揺るがした「行列」だ。2010年5月。ユニクロの26周年を記念したセール「ユニクロ誕生感謝祭」は、最終的に13万7,000人超が並んでいた。しかし、これはリアルの店舗での話ではない。記念セールに連動して、ユニクロが期間限定で設置したキャンペーンサイト「UNIQLO LUCKY LINE」で生まれた「バーチャル行列」だ。行列に並ぶ際に、twitterのIDとPASS入力を求め、IDと紐付けられた並び順の数字が、クジとして機能する。並んだユーザーは自動的に「UNIQLO LUCKY LINEに行列なう」とつぶやかされ、次なる行列への参加者を呼び込む施策となっている。例えば最初の1人に100人のフォロワーがいたとして、そのうち10人が並んだと仮定する。次にそのフォロワー100人の1割が並んだとすると、その連鎖だけで何と1,111人も行列に参加する計算になる。この仕掛けは感情メディ

アであるソーシャルの特性も組み込まれていて、twitterのTL上から流れてくる“つぶやき”と、そのリンク先の“行列”にユーザーは「何だこれ？」と反応し、愉快的な共犯者を次々と呼び込んだ。その伝播力や恐るべし、全世界のユーザーが最も多くつぶやいているキーワード1位には「UNIQLO LUCKY LINEに行列なう」が数日間、君臨していた。さらにその効果はソーシャルから“ジャンプ”してリアル空間にも現れた。“バーチャル行列”が終わり、早朝記念セールのリアル店舗がオープンした午前6時。開店前の銀座店で約300人、梅田店では約100人が、“リアル行列”に並んでいた。行列はソーシャルからリアルへと引き継がれたのだ。しかも、バーチャル行列に参加したユーザーがそのお祭りを共有しようと、自発的にツイートしていた。彼らは単なる参加者ではなく、共犯者なのだ。バーチャル行列だけではtwitterユーザーしか認知されなかったはずだ。かといって、単なるリアル店舗のセールだけでは行列もメディアの取り上げもこの規模はなかっただろう。“ソーシャルジャンプ”が、ソーシャルでの行動や感情をリアルへの行動と感情に具現化する事ができた貴重な事例である。

広告会社にとってのソーシャルメディアとは？

最後に、広告会社にとってソーシャルメディアとはどうあるべきなのか述べて締めくくりたい。もちろんソーシャルメディアが中長期的なキズナ創りとして優れている点は同意できる。けれど、ユニクロの事例の様にマスメディアやリアルとの掛け算をする事で驚くべき化学変化を起こせるのではないだろうか。ソーシャルメディアだけでは伝播しなかった事象が、リアルに露出する事でマスメ

ディアに二次的に取り上げられまた新たな話題を生んでいく。逆にやはりマスからの一次情報を基点と置くのであれば、ソーシャルメディアはマスメディアを絡めたプロモーションのアンカーとして組み合わせる事で、より生活者のキズナをリアルに露出させるツールとして使用できるはずだ。コンテンツや情報が溢れかえる時代。多くの情報が見向きもせれずにスルーされていく。こんな時代だからこそ、同じ感情を共有できる場が人の心を掴むのだ。日本中が歓喜に沸いた南アフリカW杯。

「渋谷のスクランブルがやばいなう！」そんなツイートから何人が渋谷に走ったのだろうか？その根底にあるのは渋谷でも、twitterでも、スタジアムでも、全て同じだ。

“今の、この想いを誰かと、共有したい。”ソーシャルジャンプはこれからの生活者と“想い”を共有する為の新しい武器となる。ならなくてはならない。

● 参考サイト

[japan.internet.com]

<http://japan.internet.com/wmnews/20100531/8.html>