

第46回懸賞論文

■論文「愛される広告」

■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

目次

第46回懸賞論文 入賞・入選作品集

審査経過報告 第46回懸賞論文審査員長／懸賞論文委員会委員長 浜田 茂 1

「論文」〔課題：愛される広告〕

■金賞■

ブロックチェーンが、「愛される広告」の扉を開く「鍵」となる。 7

竹内 好文 (株)電通 マーケティングソリューション局ディレクター

■銀賞■

シェアリングエコノミー時代に愛される、「かなえる広告」の新潮流 17

—消費を煽る広告から、新たな“知”を生み出す広告へ—

堤 藤成 (株)電通 プロモーション・デザイン局デジタルアクティベーション部シニア・クリエイティブ・マネージャー／デジタルプランナー

■銅賞■

勇敢な意思は、勇敢な広告となり、愛を生む。 26

堀田 真哉 (株)電通 マーケティングソリューション局ディレクショングループディレクター

入賞論文講評 専修大学経営学部教授 石崎 徹 34

「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

AI（人工知能）時代の営業スタイル 39

柳 恵理 (株)大広 東京アクティベーションデザインビジネスユニット第6営業局第1部副部长

■第2テーマ■メディア、メディアプランニング・開発

メディアプランの骨太なKPIが広告を救う 44

寺前 大輔 (株)マッキンゼーエリクソン 媒体本部業務推進局1部(IPG MEDIABRANDS JAPAN/MAGNA GLOBAL)

■第3テーマ■戦略プランニング、プロモーション、PR

HMOT時代に立ち向かう 49

山本 洋平 (株)アサツー ディ・ケイ コミュニケーションチャンネルプランニング本部プランニングディレクター

■第4テーマ■クリエイティブ

ダブルスクリーン時代のコンテの1コマ目54

鶴川 将成 (株)アサツー ディ・ケイ クリエイティブ本部第1クリエイティブ・ディレクション局コピーライター

■第5テーマ■テクノロジー、プラットフォーム、デジタルソリューション

LESSからWANTSへ59

～欲求を生みだすIoTプラットフォームの実現～

平嶋 雅 (株)電通 第4営業局専任部長

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

健康長寿社会をリードする広告会社に必要なワークライフヘルスバランス63

橋本 真人 (株)博報堂 PR戦略局統合プランニング一部シニアPRディレクター

■第7テーマ■その他(第1～6テーマにあたらなないもの)

イノベーションを生む、“研究員”へ68

～新しいステージに進むために必要な3つの力

古平 陽子 (株)電通 ビジネス・クリエーション・センター主任研究員

【新人部門】(テーマ 自由)

ファンをつくれ73

～鹿児島実業高等学校男子新体操部に学ぶコミュニケーションの極意～

鹿毛 絵梨花 (株)読売広告社 クリエイティブ局第1CRルーム

技術革新の起爆剤となるのは広告会社78

～技術そのものが広告会社の新しい商材となる時代へ～

水越 寛文 (株)電通 マーケティングソリューション局ディレクション・グループストラテジック・プランナー

懸賞論文委員会・審査員一覧84

審査感想85

第46回懸賞論文Finalists96

懸賞論文入賞・入選者一覧(第35回～第46回)99



論文

課題

「愛される広告」

金賞 愛される広告

ブロックチェーンが、「愛される広告」の扉を開く「鍵」となる。

竹内 好文

たけうち よしふみ

(株)電通



1958年、吉田秀雄氏は米国で誕生したAutomation技術に着目、工学部出身の社員に命じて自動テレビ視聴率記録システムの開発を指示された。それから約60年経過した今、このInnovationが今も広告ビジネスの基礎にあり、広告が愛されてきた。本稿は、放送と通信が融合する時代、吉田氏が成し遂げたようなInnovationは何か、という問いを出発点にまとめたものです。論文仕上げの壁打ち役となってくれた日塔さん、この場を借りて御礼申し上げます。

① 「愛される広告」実現のための課題 ～広告業界エコシステムの健全化

多摩美術大学の佐藤達郎氏は、消費者の広告回避傾向には、「スペースとしての広告」＝メディアスペースに対するものと、「カタチとしての広告」＝広告クリエイティブに対するものの2種類があるとし、当初は「スペースとしての広告」に対するだけであったものが、「カタチとしての広告」にまで及んでいると指摘（注1）した。それはテレビやPC、スマホの画面に侵入してくる「広告スペース」だけでなく、そこに表示される「広告クリエイティブ」にも嫌気が差している消費者が多いということだ。

東海大学の小泉真人氏は、因子分析により広告に対する企業と消費者の意識の差を明らかにした（注2）。それは佐藤氏の考えを踏まえると、「カタチとしての広告」の「営利性」を企業が評価し、その「社会性」を消費者が評価するという結論だ。つまり、「カタチとして

の広告」が愛されなくなった原因は、そこに含まれる企業の「営利性」が増し、「社会性」が低下しているからだといえる。

では、「愛される広告」の実現のためには、その「社会性」を増せばよいのか。ことはそう単純な問題ではない。広告業界エコシステムがマスメディア時代からデジタル時代に突入し、不健全化したならば、汚染した森に、美しい花が育つのが難しいように、広告クリエイターが「社会性」を意識した広告を作ろうと努力しても限界がある。本稿では、「愛される広告」を実現するための課題は、広告業界エコシステムの健全化にあると考え、その実現に向けた提言をしたい。

② 「愛される広告」＝「シェアされる広告」 の広告業界エコシステムにおける現状

「広告の『社会性』を消費者が評価する」という小泉氏の論考は、YouTubeなどで「シェアされる広告」の特徴に合致する。例えば、

森林保全への貢献をテーマにしたNTTドコモのWEB動画「森の木琴」は2016年9月1日時点で1400万回を超える視聴回数となっている^(注3)。この映像は、当初公開された2011年3月から今に至るまで、ほぼメディアコスト0で世界中の人々に視聴されつづけており、「愛される広告」を代表する一つの見本といえる。

「愛される広告」を「森の木琴」のように『消費者に能動的に「シェアされる広告」である』と定義してみると、広告業界エコシステムに関わる2つの問題が浮かび上がってくる。一つは、この広告には現在の広告業界エコシステムの根幹であるメディアコミッションが付随しない。そのため、それが多くの消費者にシェアされ、広告賞を獲得するなど広告クリエイターの個人的な名誉になっても、広告会社の中核ビジネスには貢献しえない。2つ目は、広告がシェアされる仕組みがブラックボックス化し、広告主はGRPという指標のあるTVスポットと違って広告効果の予測がつかず（どれだけシェアされるかやってみないとわからない）、「シェアされる広告」を軸とした大掛かりなマーケティング投資に踏み切れないことだ。最近、WEB動画に広告主も注目している一方で、制作費の低さはTVCMとは比較にならないという声を耳にするが、それもこの理由で説明ができる。

つまり、インターネットはテレビに次ぐ第2の「スペースとしての広告」に成長したが、この「愛される広告」＝「シェアされる広告」は、同じ「カタチとしての広告」であるTVCMのように広告ビジネスの中核に成長していない。しかし、この「シェアされる広告」が、そうなる日は本当に来ないのだろうか。筆者がその「鍵」を握ると注目するのが、「IoT」と「ブロックチェーン」だ。

IoT 社会がもたらす

③ 'Connected Life' は「シェアされる広告」をマス化する

2012年、移動体通信事業者団体GSMAのディレクター、アンドリュー・パーカー氏は、そのレポートの中^(注4)で、インターネットに繋がった「コネクティド・デバイス」の数は世界的に見て、2011年の90億から2020年には240億に達し、中でもM2M（MachinetoMachine：機械と機械の通信、いわゆるIoTを指す）によるものは、2011年はその構成比が14%であるのに対し、2020年には半数近く、つまり約120億に達するだろうとした。パーカー氏の予測の正確さは別として、M2M通信の増加は広告業界にとって大きな意味を持つ。

例えば、スマートTVやスマホ、PCなど多様なデジタルデバイス間のM2M通信だ。これは、各デバイスに備わったインテリジェントセンサーが自動的に検知し、機械同士が互いを認識することを意味する。その結果、「シェアされる広告」は現在、WEBの世界に閉じているが、消費者同士のスマホ、スマホとスマートTV、スマートTVとパソコンという多様なデバイス間のP2P（PeertoPeer）通信が、例えば、「〇〇さんにシェア！」など消費者の音声による指示で極めてスムーズに可能になる（前出のM2Mは、P2Pの部分集合）。つまり、「シェアされる広告」はデバイス間を増殖し、WEBを飛び出して、マス化する可能性があるということだ。「シェアされる広告」がスマートTV／スマホ／PCといった「マスデジタルデバイス」上で多様な消費者の心をつかむとき、広告業界エコシステムに及ぼす影響も大きくなってくる。

この「シェアされる広告」がマス化するための前提となる、デバイス間P2P通信は、従

来のインターネットが中央集権的な構造であるのに対して分散的構造をもつ。そして、この分散化への流れは筆者の考える夢物語ではない。経済産業省は2016年3月に発表したIoTに関するレポートで、やり取りされるデータが爆発的に増加するIoT社会では、中央集権的なクラウド対応には限界があり、分散型IoTの重要性を提言している（注5）。

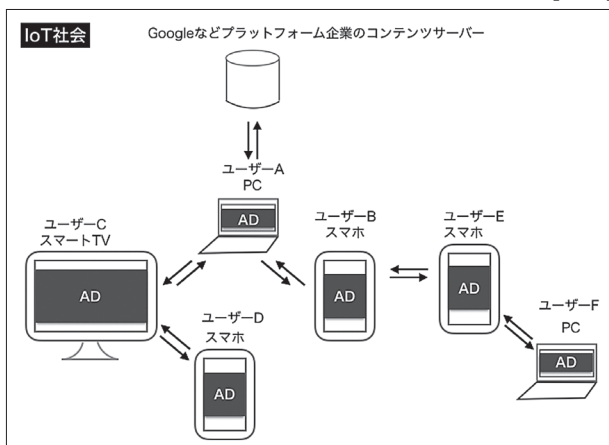
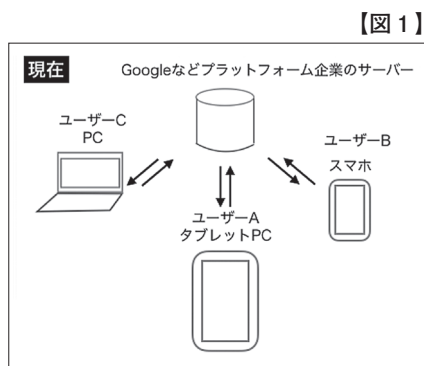
IoTは、「マスメジタルデバイス」 ④を流通する広告のルールづくりの チャンスとなる

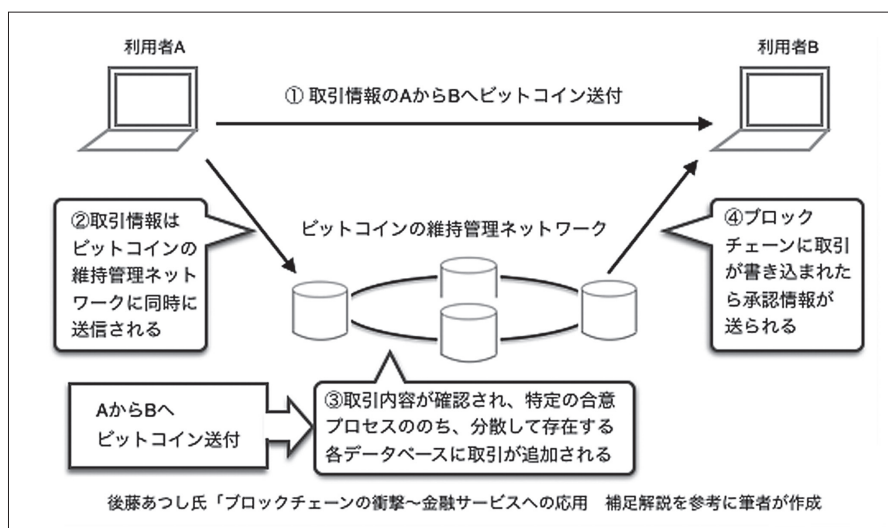
ここで、③章で述べたデバイス間P2P通信が、現在のインターネットとどのように違うのかを説明しよう。図1は、従来のインターネットのクライアントサーバー方式である。全てのユーザーは、サーバーからデータを取得する中央集権的なモデルだ。一方、図2は分散型モデルの「将来像」だ。③章で述べたIoT時代に「シェアされる広告」（図のAD）が消費者のインテリジェントセンサー付きデバイス間を増殖していく様子を筆者が図式化した。

あるユーザーAがグーグルYouTubeなどの動画プラットフォーム企業のサーバーにアクセスし、「シェアされる広告」（動画）を閲覧したとする。するとAのPCがそのデータを保存する。次にAがそれをBのスマホ、CのスマートTVにシェアすると、B／Cのデバイスは、「シェアされる広告」にアクセスするときは、サーバーではなく、Aのデバイスに保存されたデータにアクセスしてそれを閲覧する。さらにDはCから、EはBから、FはEからとまるでバケツリレーのようにデバイスからデバイスへとインターネットのトラフィックは分散してアクセスされるようになるのだ。

広告コンテンツの改ざん防止やその有効期限をどう解決するかという消費者間P2P通信特有の技術的問題が残るが、その問題解決も含め、この仕組みが実現されれば、インターネットのトラフィックが一部の巨大クラウドサーバーへのアクセスだけでなく、ネットにつながっている膨大なデバイス間の通信に分散化される。例えば、巨大災害時に公共情報を提供する動画のアクセスが分散され、サーバーダウンを防ぎ、インターネット全体のパフォーマンスを高めることもできる。

【図2】





【図3】

このデバイス間P2P通信で、我々広告業界が最も注目すべき点は何か。それは、従来はプラットフォーム企業のサーバーがすべて蓄積していたユーザーの情報閲覧履歴データが、ユーザーのデバイスにも分散して蓄積され、ユーザー自身がデバイスベースでコントロールできるようになることだ。そのとき、中央集権的なインターネットを前提にプラットフォーム企業が作り上げたデジタルデバイスへの広告ルールは見直しが必要となる。

広告業界にとって大切なことは、グーグルなどのプラットフォーム企業がP2P通信に関する新たなルールを決める前に、広告業界が放送業界も巻き込んで参画し、彼らと共にスマートTVを含めた多様な「マスデジタルデバイス」上を流通するコンテンツや広告のルールづくりを行うことだ。つまり、IoTがもたらす‘ConnectedLife’は、広告会社がそれをリードするチャンスともなるのだ。

⑤ ブロックチェーンは、「シェアされる広告」の「記録のチェーン」となる

さて、IoT社会には「シェアされる広告」がマス化され、広告会社にとって、そのルールづくりのチャンスが生まれることを指摘したところで、筆者が、その鍵として注目する「ブロックチェーン」について概要を紹介しよう。なお、「ブロックチェーン」に関しては2016年、ISOにブロックチェーンに関する専門委員会^(注6)ができており、経産省も「IoTを含む非常に幅広い分野への応用が期待される注目技術」とし、2016年4月に調査報告書を公表している^(注7)。

IoTがもたらす‘ConnectedLife’時代には、デジタルデバイスに組み込まれたインテリジェントセンサーによりデバイス間P2P通信が可能となるが、「ブロックチェーン」は消費者間P2P決済を実現するものである。日経BP社から出版された「ブロックチェーンの衝撃」によると、ブロックチェーンは、ビットコイン^(注8)を支える中核の技術として、

その考案者「ナカモトサトシ」によって生み出されたアイデアだ。図3は、ビットコインが利用者AからBに送付されときの仕組みを解説したものである。ブロックチェーンの仕組みを使うと、中央管理者を介さず、利用者同士がP2Pのビットコイン取引を行うことが可能となる。図3にあるように、①利用者AがBにビットコイン取引情報を送信すると同時に、②「ビットコインの維持管理ネットワーク」であるブロックチェーンに繋がった複数の管理者が運営する分散データベースにその取引情報が送信される。そして③ブロックチェーンに取引情報が追加されたら、④取引の承認情報が利用者Bに送られ、P2P決済が成立する。

ビットコインの場合、ブロックチェーンにマイナーと呼ばれる管理者データベースが複数繋がっており、マイニングと呼ばれる取引情報の承認プロセスが分散的に行われるので、1社だけで運用する中央管理方式よりも低コストで運用ができる。ただし、経産省のレポートによれば、ビットコインのブロックチェーンにはパフォーマンス上で問題があり、そのまま利用するのではなく、目的に応じて独自のカスタマイズによる問題解決が必要としている。

前置きが長くなったが、実は、ブロックチェーンというテクノロジーの「取引履歴」が分散して管理できるという側面に着目すると、広告がユーザーにP2Pで「マスメジタルデバイス」上をシェアされていく履歴管理にも応用が可能なのだ。ビットコインの場合は、コイン取引情報を送信するのにブロックチェーンを使っているが、コインの代わりに広告コンテンツを、その取引情報を広告がシェアされた履歴情報と置き換えれば、ブロックチェーンは広告がシェアされた履歴情報の記録にも応用ができる。ブロックチェーンは、まさに「記録のチェーン」となる。そ

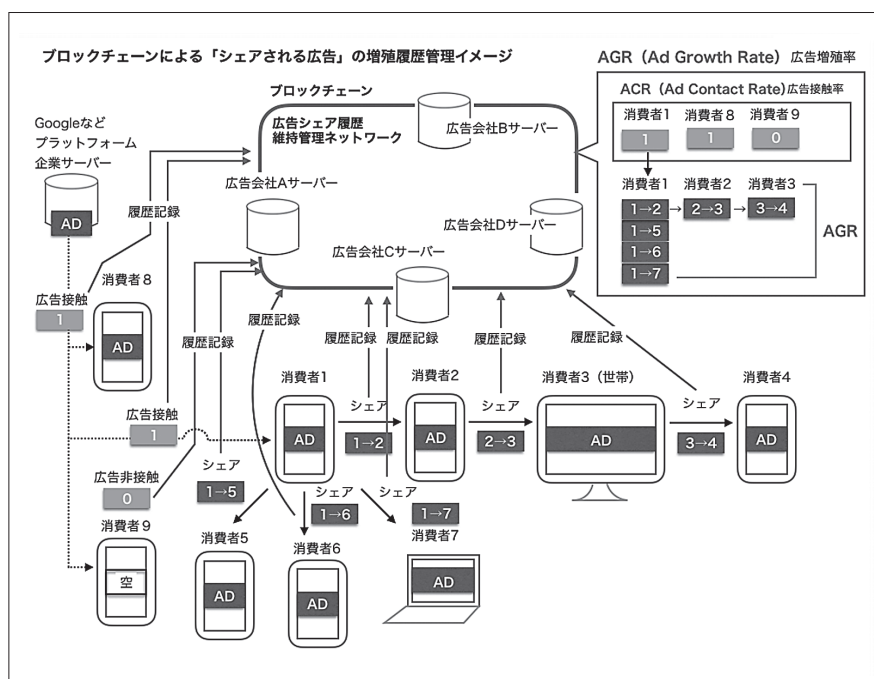
して、それは広告業界にオープンな競争環境をもたらすのだ。

⑥ ブロックチェーンは広告業界にオープンな競争環境をもたらす

図4は、IoTがもたらす‘ConnectedLife’時代に、プラットフォーム企業から配信された広告が消費者のマスメジタルデバイス間（スマートTV／スマホ／PC）をP2Pでシェアされていくとき、ブロックチェーンによるその増殖履歴の管理方法を図式化した概念図だ。日本広告業協会を核とした共同開発を前提として、広告シェア履歴を記録する「広告シェア履歴維持管理ネットワーク」を構成し、広告の接触・シェア履歴を分散管理すると想定した（図では便宜上4社管理としたが、実際にはネットワークに何社でも参加可能）。

図4の消費者1が、配信された広告（図のAD）を消費者2、5、6、7にシェアし、消費者2は3に、3は4にシェア、消費者8は広告に接触したがシェアせず、消費者9は広告に接触しなかったとする。ブロックチェーンの仕組みでは、消費者1と8にプラットフォーム企業から配信された広告の接触履歴のブロック情報（図右上ACR内の2つの[1]）、消費者1が2、5、6、7に、2が3に、3が4に行なった広告シェア履歴のブロック情報（図右上AGR内の[1→2][1→5][1→6][1→7][2→3][3→4]のブロック）、消費者9の広告非接触履歴のブロック情報（図右上ACR内の[0]：技術的には透明で見えない画像データを消費者に配信し、把握する）が、「広告シェア履歴維持管理ネットワーク」に繋がった広告会社（ABCD）のデータベースに分散して記録保持される。

この仕組みで蓄積されるのは広告接触率



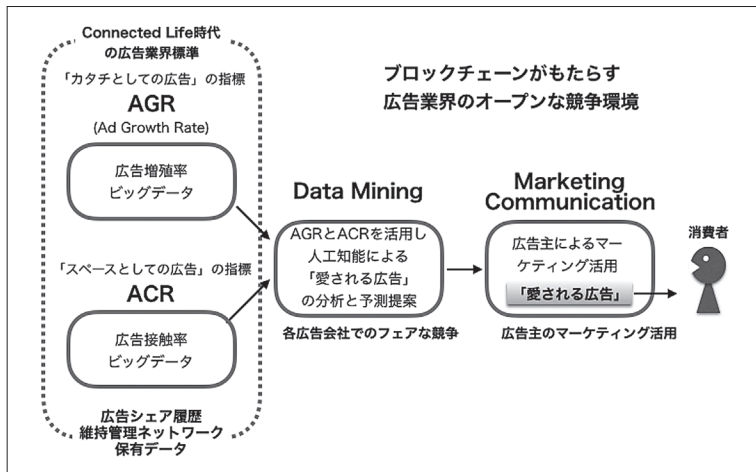
【図4】

「ACR (AdContactRate)」と広告増殖率「AGR (AdGrowthRate)」という2つのシングルソースデータだ。ACRとAGRはブロックチェーンによる「シェアされる広告」の「記録のチェーン」データであり、ある消費者が接触し、シェアした広告が、マスデジタルデバイス間をどう連鎖反応し、増殖していったかを分析できるデータである。

現在、YouTubeなどで流される動画広告の場合、広告主、広告会社は、その合計接触回数は把握できても、消費者間をそれがどのように連鎖応じていったかを示すデータは、プラットフォーム企業も公開できないルールがあるため、入手できない。それを考えれば、広告増殖率「AGR」の持つ価値は極めて大きいだろう。なお、図で示したようにAGRはACRを包含する概念である（以降では便宜上、AGR単体で表記するときはACRも含むものとする）。

また、ブロックチェーンは暗号技術を基礎としている。先に指摘した広告コンテンツの改ざんや有効期限の設定も、第三者が改ざんしようとしても、管理者だけが持つ「秘密鍵」がなければできない、一定期間がすぎると「秘密鍵」で閲覧停止ができるなどの技術改良を施すことができるだろう。前出の経産省のレポートは「ビットコイン発祥のブロックチェーン技術を改良しながら、仮想通貨以外の分野にもユースケースが広がっており、『ビットコイン2.0』と呼ばれている」と指摘しており、AGR用に広告業界独自のブロックチェーンを開発すればよい。

もし、ここで提示した広告シェア履歴管理
ルールがIoT時代の業界標準となり、放送
局・プラットフォーム企業に採用されたと
き、マスデジタルデバイスの「スペースとし
ての広告」のリーチの指標 ACRと「カタチ
としての広告」である「シェアされる広告」



【図5】

やプラットフォーム企業の広告ビジネスも活性化するだろう。そして、AGRが広告会社だけが持つ独自データとなれば、それを活用したAI分析の広告会社によるマネタイズも現実味を帯びてくる。つまり、ACRを基盤としたマスメジタルデバイスの広告スペースからのコミッションビジネスと、AGRを基盤とした「愛される広告（シェア

の指標 AGR を広告業界がオープンに共有できることになる。

図5は、その業界標準化が実現されたとき、ブロックチェーンがもたらすオープンな広告業界の競争環境を図式化したものだ。「広告シェア履歴維持管理ネットワーク」が提供するAGRとACRというシングルソースデータを対象として、データマイニングするAI（人工知能）開発が、広告会社同士のフェアな競争が行われる領域となる。そこでは、AIにより、どのような広告が効果を発揮するかについて、かなり精度の高いシミュレーションも可能となるだろう。

広告シェア（AGR）の広告リーチ（ACR）との相対的な価値比較が可能になり、例えば、広告接触率30%が増殖連鎖反応の閾値で、最大70%まで広告シェアが実現できるといった分析も可能となるだろう。その結果、広告主は、リーチとシェアの最適配分計画を持つ「愛される広告（シェアされる広告）」に関する広告会社からの提案を自社のマーケティング戦略に組み込み、多くの消費者に「愛される広告」が届けられることになる。その結果、広告主の広告投資が増え、放送局

「愛される広告（シェアされる広告）」のAI分析・クリエイティブ提案によるフィービジネスのハイブリッドモデルが形成できる可能性があるのだ。但し、AGRは、④章で述べた「消費者がデバイスベースでコントロールする情報閲覧履歴」を利用することを大前提としている。利用する消費者の個人情報匿名化などの対策は当然として、そのデータを消費者から預かる「広告シェア履歴維持管理ネットワーク」が、情報銀行的な役割を果たし、消費者にその使用料を仮想通貨でマイクロペイメント決済する仕組みをつくる必要がある。「広告シェア履歴維持管理ネットワーク」は、広告主の営利性にも答えながら、消費者に「愛される広告」を提供するためのものだ。消費者とのコンセンサスを得るための広報活動を、広告業界がどう図っていくかが、AGRの実現には極めて重要であることは言うまでもない。

AGRを普及させる ⑦「ジャパン‘Connected Life’ 推進コンソーシアム」

ブロックチェーンを「愛される広告」＝「シェアされる広告」の「記録のチェーン」として広告ビジネスに応用することは、広告業界だけでは普及し得ない。

消費者が持つマスメジタルデバイスが相互にP2P通信することが可能になるIoT時代、その流れを能動的に活用するのか、新たな黒船の登場に受け身で対応するのかでは結果は大きく変わってくる。スティーブ・ジョブズがiTunesのアイデアを日本の音楽業界に持ちかけた時は、まさに後者の対応だった。結果は、音楽業界に多大な影響力を持つプラットフォーム企業の誕生を産むこととなったが、それは音楽業界の人々にとって幸運な結果だったのだろうか。

IOT時代に広告業界が同じ轍を踏まないためには、かつて日本の民間放送が始まるとき、広告業界の先人が先んじてそこに参画し、日本における広告ビジネスのルールをつくったように、‘ConnectedLife’の到来を睨んだ広告ビジネスの新たなルールづくり、すなわちAGRの業界標準化を早急に始めるべきだ。

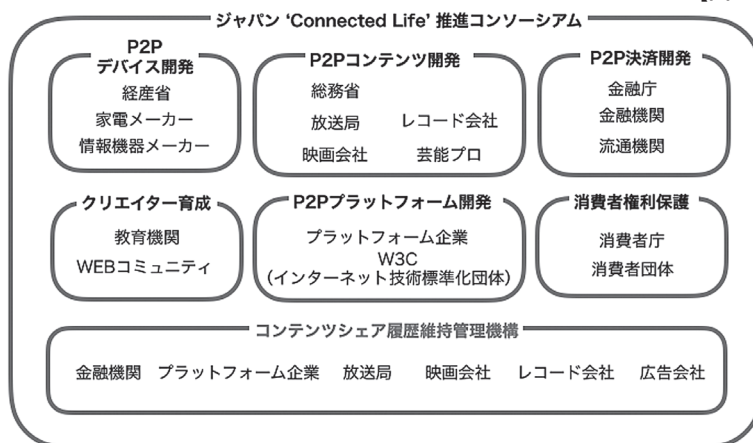
‘ConnectedLife’に対応したP2Pデバイス開発を行う家電・情報機器メーカー、「ブロックチェーン」を使いP2Pで著作権コンテンツを開発・配信する放送局やレコード会社・映画会社、それを消費者に増殖させるグーグルやfacebook、twitter等の

プラットフォーム企業、プラットフォーム上で活動するクリエイター達、コンテンツの料金決済を行う金融機関、インターネット技術標準化団体W3C、消費者団体、監督官庁など様々な団体を巻き込み、「新たな座組」を創る必要がある。

例えば、「ジャパン‘ConnectedLife’推進コンソーシアム」(図6)を広告業界が中心となって設立し、日本の産業界、米国のプラットフォーム企業を始めとした団体に参加を呼びかけ、AGRの業界標準化に向けた活動を始めることはすぐにでもできることだ。AGRというデータのコンセプトは、もちろん、広告だけではなく、著作権コンテンツ全般に拡大することが可能なものである。先に述べたような独自ブロックチェーンを開発し、著作権コンテンツを消費者がデバイス同士でシェアする際に、仮想通貨による著作権ホルダーとの決済が完了しなければ、シェアできない仕組みを作ることも可能だ。

図6に記載した「コンテンツシェア履歴維持管理機構」の役割は、図4の「広告シェア履歴維持管理ネットワーク」の拡大版で、著作権コンテンツの決済履歴や広告のシェア履歴を消費者から預かり管理する第三者機関である。

【図6】



この構想は広告業界の先人の活動を指針としている。それは放送局の視聴率を測定する第三者機関ビデオリサーチ (VR) の設立だ。1950年代、日本に「オートメーション技術」が欧米から紹介された。これを活用し、工学部出身の日本の広告会社社員が自動テレビ視聴記録システムのプロトタイプを開発した。それを契機とし設立されたのが、VRである。その当初から第三者機関となることを想定していた。VRは現在、全国の民間放送局と複数の広告会社で構成される第三者機関であり、広告業界エコシステムの基盤となっている重要な機関の一つだ。テレビ全盛時代から今に至るまで、各広告会社はVRの視聴率をベースにしたGRPを「共通言語」に、日本独自の広告ビジネスルールの上で競争を行ってきた。

第三者機関「コンテンツシェア履歴維持管理機構」が、VR同様に日本の産業界を巻き込み設立できたなら、「ブロックチェーン技術」を活用したAGRが広告業界の新たな「共通言語」となる。IoT時代を迎える広告業界にとって、これらはテレビ全盛時代に

VRとGRPが果たした役割に匹敵する価値を持つのではないだろうか。広告業界もグローバル化しており、AGRの国際標準化を目指し、世界の広告業界と協業することも大切だ。AGRの国際標準化が実現できれば、各広告会社によるグローバルでオープンな競争環境が生まれ、「愛される広告」を育む広告業界エコシステムの健全化につながる。同時に日本の産業界も外資系デジタル企業も含めた枠組みの中で、オープンな競争環境を作る絶好の機会となりうるだろう。消費者にも広告が鬱陶しいものではなく、「愛される」ものとなる。

AGRを生み出すブロックチェーンは、まさに「愛される広告」の扉を社会に開く「鍵」となる可能性を持っていると筆者は考えている。しかしながら、本稿で提言したこのアイデアは、まだ荒削りな「原石」だ。広告業界の知恵でさらに研磨し、発展させる必要があるものである。本稿が刺激剤となり、「愛される広告」を育む広告業界の創発活動のきっかけとなったなら幸いである。

●参考文献

注1) 佐藤達郎 (2010), 「“非広告型広告”という方法論」, 『広告科学』第53集 (日本広告学会), pp.1-14.

注2) 小泉真人 (2001), 「企業と消費者の広告意識の現状とその変容に関する一考察」, 『東海大学紀要.文学部』76巻 (東海大学), pp.140-156.

注3) NTTドコモ「森の木琴」, (https://www.youtube.com/watch?v=C_CDLBTJD4M), 2016.9.1

注4) AndrewParker (GSMA), "Realisingthe potentialoftheConnectedLife" (2012.4.24), (<http://www.gsma.com/connectedliving/wp-content/uploads/2012/05/Realising-the-potential-of-the-Connected-Life-GSMA.pdf>), 2016.8.30

注5) 経済産業省, 『次を見据えた新たな「自律・分散・協調」戦略』(2016.3.28), (http://www.meti.go.jp/committee/sankoushin/shojo/johokeizai/bunsan_senryaku_wg/pdf/001_03_00.pdf), 2016.9.15

注6) ISO, "ISO/TC307Blockchainandelectron icdistributedledgertechnologies" (2016), (http://www.iso.org/iso/home/standards_development/list_of_iso_technical_committees/iso_technical_committee.htm?commid=6266604), 2016.9.17

注7) 経済産業省, 「ブロックチェーン技術を利用したサービスに関する国内外動向調査」(2016.4.28), (<http://www.meti.go.jp/press/2016/04/20160428003/20160428003.html>), 2016.9.14

注8) 東京のビットコイン取引所マウントゴックスの破綻がニュースになったため、ビットコインやブロックチェーンの有効性について誤解が生まれている。ブロックチェーンは複数の暗号技術がベースになっており、ビットコインの保有者は自分の秘密鍵を適切に管理することが必要となる。しかし、この事件は、その顧客がマウントゴックスにブロックチェーンの秘密鍵までも預け、それを取引所経営者が悪用したケースである。

ビットバンク株式会社&『ブロックチェーンの衝撃』編集委員会 (2016), 『ブロックチェーンの衝撃』(日経BP社)

後藤あつし, 「ブロックチェーンの衝撃～金融サービスへの応用補足解説」(2016.6),

(<https://drive.google.com/file/d/0ByneG25NgYHTTWriLUxHdjRtMzQ/view>), 2016.8.19
猪狩誠也 (2011), 「日本の広報・PR100年」(同友館)

ビデオリサーチ (1982), 「ビデオリサーチ20年のあゆみ」(ビデオリサーチ社史編集委員会)

銀賞 愛される広告

シェアリングエコノミー時代に愛される、「かなえる広告」の新潮流 —消費を煽る広告から、新たな"知"を生み出す広告へ—

堤 藤成

つつみ ふじなり

(株)電通



「愛される広告」というテーマに取り組んだこの期間は、これまでの広告観を見つめなおすだけでなく、自分自身の人生観を見つめる大切な機会になりました。これまで貴重なアドバイスを頂いた日塔コーチをはじめ、矢島さん、遠藤さん、堀北さん等PD局の方々、そして日々を支えてくれた妻と息子に、心より感謝いたします。これから構想で終わらせず、夢をカタチにできるように精進します。この夢に賛同頂ける方、ぜひ連絡ください！
tsutsumi.fuj@dentsu.co.jp

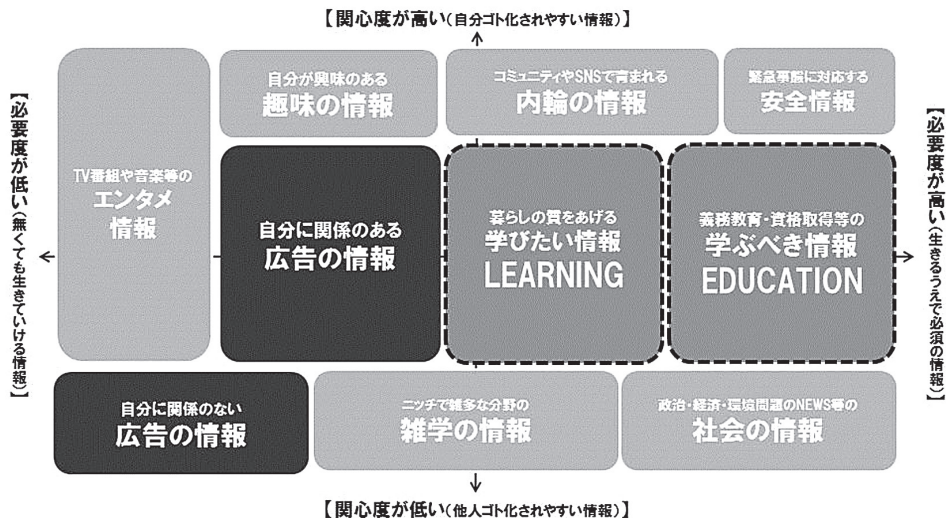
広告が邪魔者扱いされている、本質的な理由とは何だろう。

「CM、早くとばして」最近小学生になった息子は、私が広告の仕事をしていることを知っているにも関わらず、容赦なくこんな言葉をはく。広告は邪魔者扱いされていると昔から言われてきたが、あらためて自分の子どもからその言葉を聞くと、かなりのショックだった。しかし、そもそも息子にはCMの内容がうまく理解できなかったのではないかと思い確認してみると、それが何の商品の広告かはきちんと理解していた。つまり「伝わっていない」のではなく、きちんと「伝わった」うえで邪魔だと判断していたのである。この厳しい現実から、我々は目をそむけてはならない。これまで広告業界の人間は、商品や企業の情報を、クリエイティブやテクノロジーでより「伝わる」カタチに高めていくベクトルで努力してきた。だがそもそも一歩立ち止まって、もしも必死の努力で情報が100%生

活者に「伝わった」としても、そのうえで生活者に必要ないと判断されているのだとしたら、これ以上の無駄な努力はない。ならば現代人は、どんな『情報』なら興味を持ち、シェアしたくなるのだろうか。まずは現代において、様々なジャンルの情報がどのように生活者にとって価値が判断されているのかを整理してみたい（図1）。

そこで人生を生きるうえで必須か否かという情報の『必要度』を横軸に、自分ゴト化されやすいか否かという情報の『関心度』を縦軸で分類してみると興味深い発見があった。もっとも情報の必要度が高く自分事化されやすい情報としては、安全情報（地震速報等）や内輪の情報（仲間内での評判等）がある。ただしこれらの情報は特殊すぎて広告が入っていける余地は少ない。逆に必要度が低く他人ゴト化されやすい情報としては「自分に関係のない広告の情報」がある。しかし広告の情報の多くが拒絶されている一方、生活者にとって『必要度』と『関心度』が相対的に高い情報がある。それは誰もが人生におい

【図1】情報価値マップ（著者作成）



て『必要』で、身に着けようと必死に『関心』をむける「学びの情報」だ。

シェアリングエコノミー時代に広がるMOOCと、YouTuberが教えてくれること。

広告の情報価値が低いのは対照的に、近年ほど知識や技術の習得などの学びの情報に関心が集まっている時代はない。近年UberやAirbnbなどのシェアを軸にした企業の躍進とともに『シェアリングエコノミー（共有型経済）』というキーワードが注目を集めている（注1）。今回はその「知識」のシェアリングエコノミーを象徴する『MOOC（ムーク）』と呼ばれるムーブメントに着目したい。MOOCとは、Massive Open Online Courses（たくさんの開かれたインターネット上の講座）のことである。2015年のMOOCの受講者総数は、約3,500万人。現在、先進国の一部のアーリーアダプターを中心に注目され始めてお

り、今後は新興国などをはじめ莫大な潜在需要が見込まれている。現在は全世界に1700万人を抱えるCourseraをはじめ、数百万人を抱えるプラットフォームが続々と誕生中だ。MOOCでは小学校の算数から大学のサイエンス講義まで、短尺の動画やクイズ等で構成され、わかりやすい設計が特徴といえる。例えばスタンフォード大学が開設した「AI（人工知能）」コースには、通常数十人程度しか受けられない授業に世界から16万人の学生が殺到、ネットを通じて受講した（注2）。またMOOC上でプログラミングが学べるサービスが学校の授業に導入されるケースも増えている。つまり、これだけ情報が氾濫した時代においても、生きていくために必須の基礎学力やAI等の最先端テクノロジーにキャッチアップするための『情報』には、人々はますます殺到しているということだ。

また日本を見てみると、インターネット上の教育×エンタメコンテンツが話題になっている。象徴的なのは、お笑い芸人エクスプロージョンがYouTubeに公開した『踊る授業：

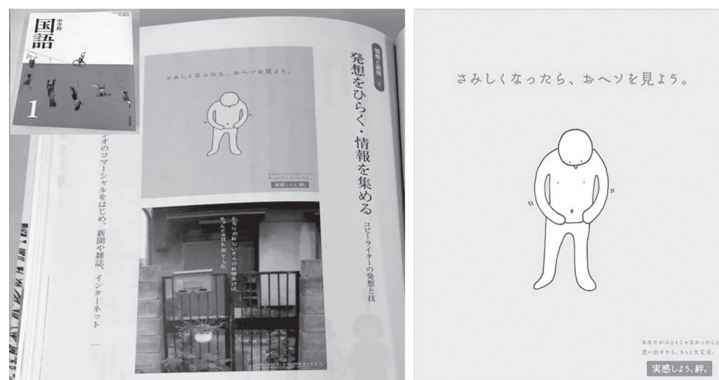
本能寺の変』という動画だ。YouTubeが発表した2015年の動画再生数ランキング(注3)を見てみると、日本でもっとも見られた動画のベスト1位『本能寺の変』、3位『ペリー来航』、4位『関ヶ原の戦い』、5位『島原の乱』と一連の歴史をテーマにした動画が軒並みランクインしている。これは単なるお笑いのネタとして見ることもできるが、実際には学生たちが日本史のテストのために繰り返し見て学んだという書き込みも多く見受けられる。また英語教育の分野では、『バイリンガール』というYouTuberによる『アメリカのマックでドライブスルー英語』といったタイトルの自撮りのレッスン動画等が普通に200万再生を超えていたりする。つまり、最近のYouTuberたちは、人々がもともと潜在的に習得したいと思っていた「日本史」や「英語」などの教育的情報をエンターテインメントに加工し、人々を振り向かせたと言えるだろう。

振り向かせる「広告」の技術を、「学び」と掛けあわせてみると？

しかし、もともと「振り向かせる」といえば、Advertisingの語源であり、広告マンの真骨頂であったはずだ。つまり広告マンは

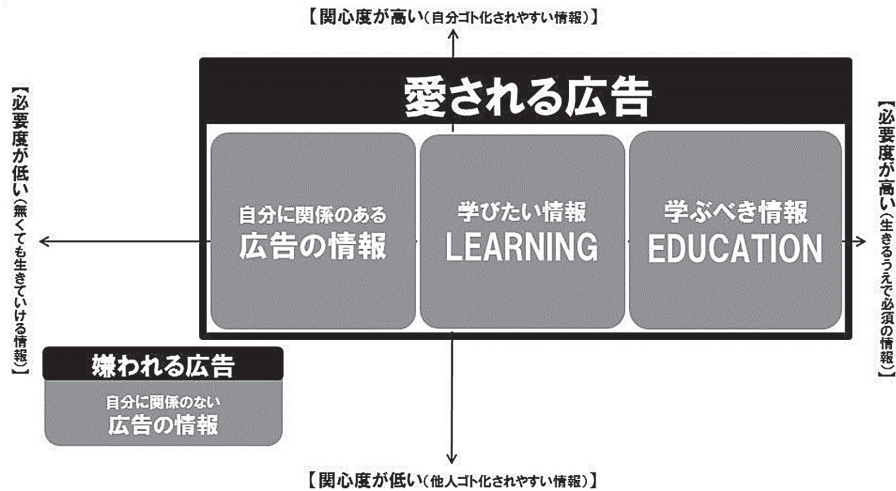
難しいテーマでも、予備知識のないひとに向けて、楽しく、わかりやすく、シンプルに教えるスキルを日々磨いている、とも言えるのだ。実際に『新聞広告クリエイティブコンテスト』を受賞した広告が中学生の国語の教科書内に掲載され、授業に使われるなどの事例(図2)も出てきていたりする。このように我々が磨いてきた人々を振り向かせる「広告」のスキルを、「学び」に活かせないだろうか。

実は教育×広告というアプローチそのものは、これまでもなかったわけではない。例えば電通が行っている『広告小学校』や『アクティブラーニングこんなのはどうだろう研究所』、博報堂の『未来教育会議』等は、主に広告の伝え方や作り方の方法論を学校に持ち込むという、いわゆる『感性教育』的なアプローチである。ちなみに『教育』には、LearningとEducationという2つの概念があり、上記の自発的な学びは主にLearningと呼ばれる分野である。もちろん「伝えかた」のスキルを、教育業界に持ち込むというやり方は、CSR(社会貢献)の文脈では一定の効果をあげてきた。しかし創造教育はまだまだプラスアルファの学びとして見られることが多く、大きなビジネスに広がっているとはいえない。それはもしかしたら、現在の広告業界が「教育」を既存の自動車業界や飲料業界



【図2】中学校・国語の教科書に掲載された『新聞広告クリエイティブコンテスト』の受賞作の事例

【図3】愛される広告の「情報価値」(著者作成)



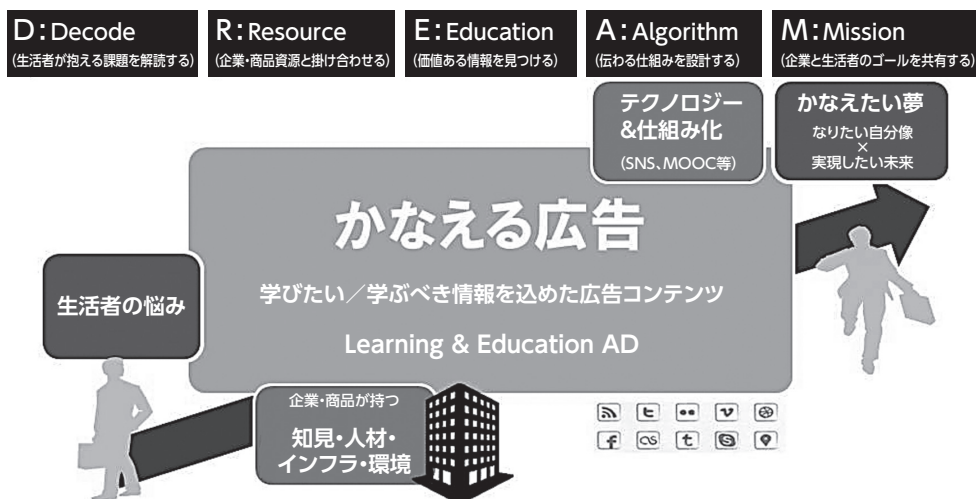
などの産業カテゴリーのひとつと思い込んでいるからではないだろうか。しかし例えばフランスの思想家ジャン・ボードリヤールから見ると、現代は『ルシクラージュ (recyclage)』、つまり再教育・再学習の時代になりつつあると言う(注4)。現代人は誰もが時代の変化に遅れないように半強制的に新しい知識や方法を学びなおさなくてはならない状況にあるのだ。そこで「学び」を教育業界での活用の枠にとらわれず、シェアリングエコノミー時代を見据えた世の中の本質的なテーマとして捕らえ直したならば、広告業界そのものを変えるビジネスチャンスが見えてくる。そこで今回は『学びたい情報 (Learning)』の領域だけでなく、生活者が切実に求めている義務教育や職業教育などの『学ぶべき情報 (Education)』にも可能性を広げて、「愛される広告」のつくりかた(図3)を考えてみたい。

生活者に愛される広告をつくる、『DREAM メソッド』とは？

そこで今回は『学び×広告』というアプローチが持つ可能性について考察していく。それは「学ぶ」対象を広告のチカラで洗練させ、自然に企業や商品に親しんでもらうという考え方だ。つまり、生活者が自分の夢や目標達成を「かなえる」過程で自然に企業や商品に触れ、企業の認知向上や深いブランディングにつなげていく広告モデルである。具体的には、以下の5つのポイントを踏まえた広告開発フレームを提案したい。

まず生活者の本当の課題を解説(1_Decode)。続いて企業や商品の資源(2_Resource)とかけあわせる。そこからシェアする価値のある学び(3_Education)を開発。さらに生活者に伝わる最適なテクノロジーや仕組みを含めた広義のアルゴリズム(4_Algorithm)を設計し拡散。活動を通じて企業と生活者の間でゴール(5_Mission)を育て共振させる。これからの時代の愛される『かなえる広

【図4】『DREAM』メソッドによる「かなえる広告」開発フレーム（著者作成）



告』をつくるために、こうしたアプローチの頭文字を取って『DREAMメソッド（図4）』と名づけたいと思う。これまでの広告モデルはAIDMA、AISAS、SIPS等、あくまでも消費者サイドへの「伝え方」のモデルが主流だった。これまで通り「振り向かせる」だけが目的であれば、消費者心理にあった「伝え方」を意識した広告を制作するだけでよかった。しかし前述した通り、伝わったうえで広告が拒絶されているのだとしたら、単なる表面的な広告表現のみを追い求めているも効果は薄いだろう。そこで今回は単なる『伝える』ではなく、『教える』価値のある情報を込めた広告を生み出す『DREAMメソッド』をもとに、具体的な事例を交えて検証していきたい。

■CASE01：Smart TXTBKS（スマートコミュニケーションズ）

まず紹介するのは、カンヌ2013モバイル部門でグランプリを受賞したフィリピンの通信会社スマートコミュニケーションズの事例である。フィリピンでは、子どもたちが沢山の教科書を背中に担いで毎日通勤すること

が、教科書の重みで“体に歪みがでる”などの理由で深刻な社会問題になっていた。そこで「そもそも教科書を軽量化できないか？」という課題の本質を読み解くことから始めた（Decode）。一方、スマートコミュニケーションズでは古い携帯電話とSIMカードを大量のリサイクル品として抱えていた（Resource）。そこでSIMカードに教科書のデータを書き込み、使わなくなった古い携帯電話に入れた『スマートテキストブック』（Education）を開発し学生たちに提供。こうして「使わなくなった携帯電話」が、新しい教科書になった。結果として、子どもたちの通学バッグの重さは半分に、テストの点数、授業の出席率も上昇した。さらにこうしたニュースをフックにメディアによるPRを通じて、SNSの文脈に乗せる仕組み（Algorithm）で話題化した。不要になった携帯電話を再利用して『世界最小の教科書』を生み出す活動を行う中で『携帯がつくる、より良い未来』という目指す企業のゴール（Mission）が生活者のなかで徐々に共感されていくことで、自然に人々に愛されるブランドになることができた。

■CASE02：The Organic Effect（コープ）

続いて2016年のカンヌPR部門でグランプリに輝いたスーパーマーケットCOOPの事例を紹介したい。まずCOOPは、オーガニック食品について人々は「そもそも実際、どれくらい身体にいいのかを分かっていない」という潜在的な課題の解説（Decode）から始めた。そこで『オーガニック食品だけを食べ続けると、人の体にはどのような影響があるのか？』という実験を実施。ある家族全員の尿検査を実施すると、体内から殺虫剤や防カビ剤などの化学物質が検出。この結果をふまえ、食材から調味料まで口に入れるものをCOOPで手に入るオーガニック食品（Resource）に変えるという生活を開始。2週間後検査すると、子供たちの体から検出されていた化学物質の数値がほぼゼロになるという結果を実証。こうして「オーガニック食品で体内の化学物質をゼロにできる」という人々が学ぶべき重要な知識（Education）を得た。この社会実験そのものをドキュメンタリーテイストの動画リリースというパッケージ化しSNSで広げる仕組みを設計（Algorithm）。数多くのマスメディアでパブリシティを獲得し、ソーシャルメディア上でも爆発的に拡散した。こうして「オーガニックフードを普及させ、健康な社会をつくる」というCOOPの想い（Mission）が明確化され生活者の共感呼び、過去20年間で最高の売上につながった。

■CASE03：タニタ食堂（タニタ）

さらに日本のタニタの事例も、このDREAMメソッドに当てはめて考えることができる。健康計測機器の製造・販売を行うタニタは、「人々は体重を量りたいのではなく、健康的に痩せたいのだ」という潜在的な課題を解説（Decode）した。そこでタニタは社員の健康維持・増進を目的として1999年に設けられ

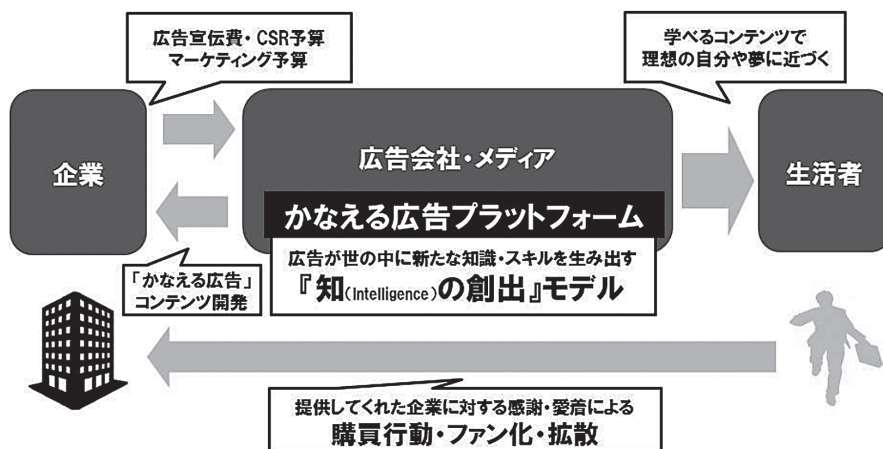
た社員食堂（Resource）に着目。健康にとことんこだわったタニタの社員食堂から生まれた、人々が学ぶべき食育の知識（Education）を発信。ベストセラーとなったレシピ本の出版を皮切りに、社外の人も利用できる『丸の内タニタ食堂』を開店。さらに映画化という立体的な仕組みづくり（Algorithm）で、TVやSNSで取り上げられる理想的な拡散に発展した。こうして健康な社会をつくろうというタニタの想い（Mission）は生活者の共感呼び、売上UPに寄与した。

続いて、こうしたDREAMメソッドをもとに『かなえる広告』をつくる際に、どのようなことに気を付けて広げていくべきだろうか。ここからは実際に、短期的～中長期的に広げていくための具体的なステップを考えてみたいと思う。

■短期的アプローチ：企業・商品発の『教育コンテンツ（授業）』をつくる。

今回紹介した事例から分かるように『かなえる広告』をつくるうえで大切なのは、まずは商品のターゲットとなる生活者が欲している潜在的な学びに関するニーズ（Decode）を解説することである。またその際は幅広く世の中の潜在的な課題についてもアンテナを張っておくべきだ。また並行して、広告する企業・商品が持つ資源（Resource）の棚卸しもあわせて行う。企業のそもそもの成り立ちや関係会社のインフラなどもすべて把握しておく、思わぬ価値の発見につながりやすい。そうした発見と資源（Resource）を掛けあわせることで、今の生活者にとって価値ある情報を発掘すること。なおその情報の発掘にあたっては、広告をつくるというよりは「もしも、この商品や企業で授業をつくるなら？」という姿勢で取り組むべきである。なぜなら、単なる情報の伝達には中身は問われないが、「教える」という行為には責任が伴

【図5】『かなえる広告プラットフォーム』のビジネスモデル（筆者作成）



うからだ。どんな情報なら人に教えたいか。まずは徹底的に真摯に向きあうことで、結果的に広告としても質をあげることにつながるだろう。

こうして学ぶ価値のあるコンテンツにさえ昇華することができれば、そのコンテンツを中心としたWEB動画やCM、新聞、WEB、イベント、OOH、キャンペーンにまで展開できる。案件にあわせて、適切なテクノロジーやSNS・コンタクトポイント等を広義のアルゴリズム（Algorithm）で適切に設計することができればより自然なカタチで上げていくことが可能だ。こうした活動を行うことで企業の目指すべきゴール（Mission）自体が活動の中でより磨かれて育ち、企業の想いを生活者に伝えることができるだろう。また生活者にとっても、中身のないバズ動画と違い、深く本質的な内容であれば知識とともに一生ものの身体に染み込む広告になる。またその学びの分野に関して、企業のつくった教育広告コンテンツが現実の学力向上や資格取得や就職の後押しになるという証拠を示せば、より生活者にとって夢を『かなえる広告』としての注目度と価値はあがっていくだろう。

■中長期的アプローチ：『教育コンテンツプラットフォーム（学校）』をつくる。

さらに中長期的には、企業単体の教育コンテンツ（授業）をつくるだけでなく、企業発MOOCプラットフォームを束ねて「学校」のようなものをつくることも可能だろう。イメージしやすく言えば、『キッザニア』のような職業教育モデルを、オープンで実践的にしたWEBプラットフォームといったところだろうか。そもそも『キッザニア』はハビエル・ロペス氏がメキシコで立ち上げたが、その原点は「楽しい託児所」というコンセプトだったと言う。キッザニアは「楽しみながら遊んでもらいたい」というロペス氏の思いから8ヶ国に広がったが、リアルな施設を使ったビジネスモデルであるため、どうしてもサービスにアクセスできる人数に限界がある。しかし近年は、テクノロジーの発達により世界中ヘスケーラビリティが可能な時代だ。そこで既存のMOOCプラットフォームと広告会社ががっちりと組むことができれば、更なる可能性が広がる。戦後を振り返れば、広告とTV等のマスメディアが組むことで、生活者に対して娯楽の無料化・低価格化を実現してきた。企業がTV番組や広告の制

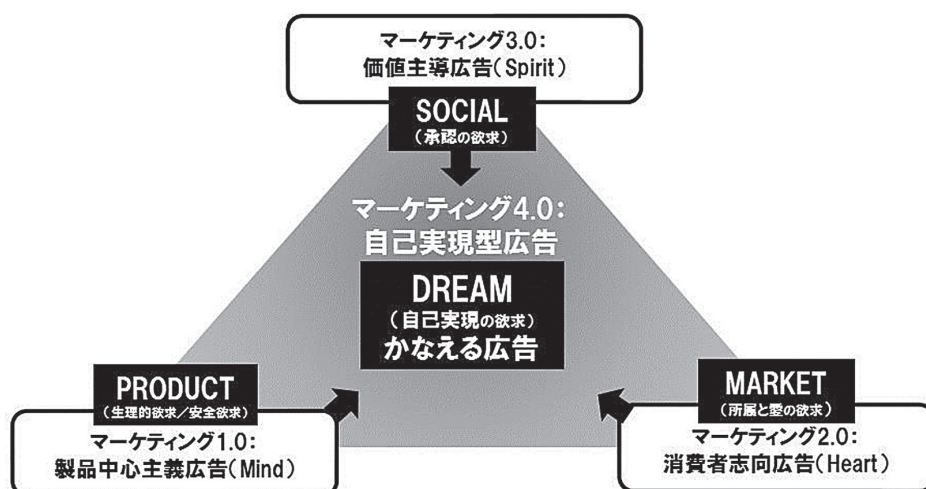
作費をスポンサーすることで、生活者は無料または低価格で娯楽にアクセスすることが可能になった。このように広告とメディアがつくったビジネスモデルは日本人の民度をあげる意味で大きく貢献してきた。そこで今度は同じように義務教育、職業訓練などの『教育』の分野を広告が無料化していくことができれば、それは生活者から必要とされる「愛される広告」になれる。その時、生活者にとって企業や広告は、頼られ愛される『あしながおじさん』になれるだろう。それは、広告が世の中に知識やスキルを生み出す『知の創出モデル』（図5）とも呼ぶべき新たな役割を担うということだ。

実際、現在の日本でも『子供の貧困』がNEWSになるなど、親の年収が子どもの教育費にかけられる額を規定し、学びたくても学べない子供たちが多くいる。さらに日本だけでなく、グローバルな視点で見ると、アジアやアフリカの新興国など学ぶ環境が未成熟な発展途上国ほど「教育」についての潜在的なニーズは高い。そして日本のモノづくりの技術やおもてなしのマナーを学びたい外国人達も多くいる。そこで、官公庁等など

国を巻き込んで企業の教育コンテンツを束ねることができれば、『かなえる広告プラットフォーム』を起点にした日本の教育改革やインバウンドマーケティングが可能となるだろう。さらに教育コンテンツの案内役として、漫画やアニメ、アーティスト等をかけあわせると、世界へのコンテンツマーケティングの機会創出にもつながる。また企業発MOOCメディアのプラットフォームを広告会社が束ねるということは、生活者と直接つながりBtoC領域への進出も可能になるということだ。それは収益モデルとして、企業からの広告費・マーケティング予算だけでなく、各企業やメディアからの授業開発費フィーやメディア・マージンの獲得、また将来的には生活者の更なるニーズに対して広告会社が直接プラスアルファのサービスを提供する等のビジネスも可能となるかもしれない。

愛される広告とは、人々の自己実現につながる広告である。

ちなみにマーケティング学の権威である



【図6】 DREAM モデルのポジショニング（「コトラーのマーケティング4.0」理論をベースに著者作成）

コトラーは、「ワールド・マーケティング・サミット・ジャパン」において「マーケティング4.0」を提唱。製品中心の1.0、消費者志向の2.0、価値主導の3.0を経て、自己実現欲求を満たす4.0の時代がやって来ると説いた(注5)。そこであらためて検証すると今回提案したDREAMメソッドこそ「マーケティング4.0＝愛される広告」を体現するモデル(図6)となりえるのではないだろうか。

これまでの広告は、製品中心に寄りすぎると『押売り広告』となり、過剰な消費者志向は『媚びた広告』となり、ソーシャルを声高に叫びすぎると『偽善的な広告』と見られてきた。そこで、さまざまな知識や知恵がシェアされ賞賛されるシェアリングエコノミー時代だからこそ製品・市場・社会の中心に立ち、中庸のポジションで生活者の自己実現を後押しする手段を提供する『かなえる広告』が求められているのだ。もっと生活者一人一人のガラガラした夢(DREAM)に寄り添うことで、きっと広告はもっとワクワクする存在に進化していけるはずだ。これまで一方的に消費を煽るばかりの嫌われ者だった広告が、世の中に知性(intelligence)を創出するという新たな役割を担うことができれば、きっと生活者から愛される存在になれるだろう。「広告で、みんなの夢がかなう。」そんな未来が実現できれば『ノーベル平和賞』級の革命だ。そんな夢に向かって私自身も、これから広告会社の同志やクライアントとともに『DREAMメソッド』を磨き上げ、広告嫌いの息子や世界中の生活者からも愛されるような、『かなえる広告』をつくっていきたい。

●参考文献／注釈

注1) ジェレミー・リフキン(2015),「限界費用ゼロ社会」(NHK出版)

注2) 金成隆一(2013),「ルボ MOOC 革命——無料オンライン授業の衝撃」(岩波書店)

重田勝介(2014),「ネットで学ぶ世界の大学 MOOC入門」(実業之日本社)

WIRED,「夏に始める無料のオンライン学習: 6つの「MOOC」を比較する」(2014.8.8), (<http://wired.jp/2014/08/08/mooc-best/>), 2016.9.12

注3) google,「YouTube Rewind(日本)／2015年トップトレンド動画(日本)」(2015.12.9), (<https://www.youtube.com/playlist?list=PL5CE9qnH-mRohzFowP3npiwREOWEbZdAp>), 2016.9.12

注4) ジャン・ボードリヤール(1995),「消費社会の神話と構造」(紀伊国屋書店)

注5) フィリップ・コトラー(2015),「資本主義に希望はある——私たちが直視すべき14の課題」(ダイヤモンド社)

DAIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー,「マーケティング4.0の時代に、日本企業は何をすべきか——フィリップ・コトラー」(2015.12.11), (<http://www.dhbr.net/articles/-/3850>), 2016.9.12

銅賞 愛される広告

勇敢な意思は、勇敢な広告となり、愛を生む。

堀田 真哉 (株)電通
ほった しんや



この度は栄えある賞をいただきまして、大変ありがとうございました。
情報過多の時代において、人々の心に、深く熱く広告が刻まれるために必要なことは何なのか。一人の生活者に立ち返り、普段感じていたことをもとに執筆させていただきました。この場をお借りしまして、日頃、情熱をもって接して頂いているクライアント様、チームの皆様、そしていつも温かく支えてもらっている家族に、心より感謝を申し上げます。

序 章「虎屋の移転」告知

2015年秋、老舗の「虎屋」本店が移転する告知が、虎屋のホームページに掲載された。

「十七代 黒川光博より 赤坂本店をご愛顧くださったみなさまへ」というタイトルではじまる移転告知に、非常に多くの人々が感銘を受けた。「移転告知」にも関わらず、である。

その一部を、ご紹介したい。(注1)

「十七代 黒川光博より 赤坂本店をご愛顧くださったみなさまへ」

(中略)

この店でお客様をお迎えした51年のあいだ、多くの素晴らしい出逢いに恵まれました。

三日にあげずご来店くださり、きまってお汁粉を召し上がる男性のお客様。

毎朝お母さまとご一緒に小形羊羹を1つお買い求めくださっていた、当時幼稚園生でいらしたお客様。ある時おひとりでお見えになったので、心配になった店員が外へ出てみ

ると、お母さまがこっそり隠れて見守っていらっしゃったということもありました。

車椅子でご来店くださっていた、100歳になられる女性のお客様。入院生活に入られてからはご家族が生菓子や干菓子をお買い求めくださいました。お食事ができなくなれてからも、弊社の干菓子をくずしながらお召し上がりになったと伺っています。

このようにお客様とともに過ごさせて頂いた時間をここに書き尽くすことは到底できませんが、おひとりおひとりのお姿は、強く私たちの心に焼き付いています。

(中略)

虎屋17代 代表取締役社長 黒川光博

今回の「愛される広告」という今回のテーマを見た際に、私が個人的に真っ先に思い出したのは、ひっそりとホームページに掲載された、この一軒のお店の移転告知であった。

第1章 広告が疎んじられつつある現代

広告が今ほど疎んじられている時代もないのではないか、と思う。

テレビCMは録画でスキップされ、インターネットでは、とっくの昔に買った商品をしきりに推奨してくるリターゲティング。ただでさえ、一日に世の中に出回る情報が膨大になり、一つ一つの情報価値が相対的に下がってきている現代において、隙間があれば遠慮なくどんどんにじみ出てきて、蓋をしても蓋をしても溢れ出てくるやっかいなもの、それが広告。そんな気持ちを抱いている生活者も少なくないのではないかな。

筆者が入社した20世紀後半は、まだまだ広告が愛されている時代であった。当時のように、広告が人々に愛されているという空気が漂っていた時代と比べると、「広告が愛されている」という実感が薄くなってきている現代を憂いている広告人は多いのではないだろうか。

そんな今の時代を生きるすべての広告人にとって、幾多の指針のうちの一縷にでもなれば、という思いで、本稿を書く。

「愛される広告とは何か」を考える前に、「なぜ広告が疎んじられてきているのか」を考えたい。

いま「Diversity（多様性）」という言葉を目にしない日はないほど、「Diversity（多様性）」は日常化しつつある。

かつて「オタク」という言葉が、「変わり者」というニュアンスを持っていた時代はとくに終わり、今は、「自分がオタクだ」であり、それを「オープンにすることが良し」という時代になってきている。この時代背景には、間違いなくインターネットが存在する。

かつてマスコミからの情報が情報源の大半を占めていた時代、マスコミの情報で、世

の中は、「一つの共通の価値観」に向かっていった。いい会社に入り、いい住まいを買い、いい車を買う、いわば、意見や価値観が他の人と異なること＝「同質・均一」こそが安心であり、「みんなで上へ上へ」と向かえる安心感があった。

しかし、インターネットが普及したことにより、様々な「個人」が発する情報に接し、自分と異なる考えや価値観に触れることが当たり前のようになり、実は世の中には、自分と異なる考えや価値観を持つ人が多いのだということに、人々は気付かされる。

「みんなで上へ上へ」が叶えられないほど、経済環境が芳しくなくなってきたことも相まって、人々は、自分と異なる考えや価値観を拒絶するのではなく、むしろ受け入れ、オープンなマインドを有するようになった。そして、群れない独特の強い個性は、「キャラ」として認め合い、尊重されるまでに至っている。

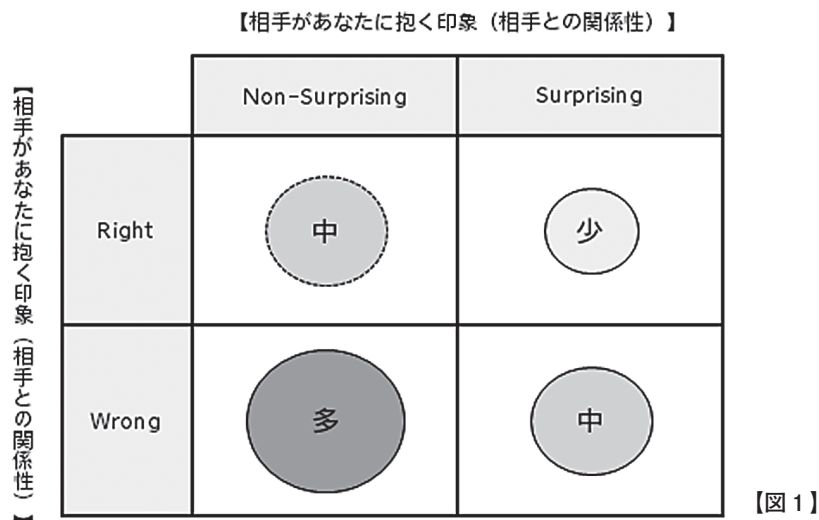
広告が疎んじられる理由の一つには、膨大な情報の中で、広告という情報そのものの相対的な地位が下がってきていることもあるが、「Diversity（多様性）」という時代背景が大きく影響しているのではないかと、筆者は考える。

第2章 広告が疎んじられる要因としての「Diversity（多様性）」の考察

2-1. 「相手との関係性」によって変化する「必要な情報量」

「Diversity（多様性）」という時代背景が、広告の相対的な地位低下に影響しているという点について、ヘイ・グループ山口周氏が提唱している、マトリックスを用いながら説明していきたい。^{（注2）}

山口周氏によると、人が情報を伝える際、



情報を伝えようとしている相手と、自分の「関係性」によって、「必要な情報量」の大きさは変わるという（図1）。

縦軸と横軸は、それぞれ「相手との関係性＝相手が自分にどういった感情を抱いているか」を指し示している。例えば、左下の象限「Non-Surprising（驚きがない・意外性がない）」、「Wrong（納得感のない）」の象限のような相手、すなわち「陳腐でつまらないくせに、違和感がある」という印象を持たれてしまっている相手に、自分の考えに納得してもらうためには、とてつもなく大量の情報が必要となる。

一方で、右上の象限「Right（なるほど理解できる）」「Surprising（意外性がある）」という関係を築けている相手には、自分の考えを伝える情報量は「少」で十分であるというものである。

2-2. Diversity（多様性）が生み出した、広告にとっての“負の連鎖”

このマトリックスを踏まえると、昔はマスコミからの情報が、世の中の情報の大半を占めていた時代であったこともあり、“かつて”

の広告における「広告発信者⇔受け手としての生活者」の関係は、「Right（なるほど理解できる）」「Surprising（驚きがある・意外性がある）」という関係を築けており、情報量も少なくすんでいたのかもしれない。

しかし、インターネット上の情報に触れることが多くなった現代において、生活者にとって、「Right（なるほど理解できる）」「Surprising（意外性がある）」の象限に位置づけられる相手とは、FacebookやTwitter、InstagramなどのSNSでつながっている相手＝「個人」となってきたのではないかな。

しかもその相手とは、先に話したような「Diversity（多様性）」な時代背景もあり、様々な個性・価値観をもった相手である。彼らから発せられる情報は、自分とは異なる「刺激的な考えや価値観」に溢れた情報で、「Right（なるほど理解できる）」「Surprising（驚きがある・意外性がある）」な関係をより強固にしていっているものと考えられる。

その結果、より強固な関係になっていった相手から必要な情報は、より「少」な情報となってきた。

わずか140文字の情報であるTwitter、写

真のみでコミュニケーションするInstagramが、この象徴的な例である。

企業・商品が、相対的に「Right（なるほど理解できる）」「Surprising（驚きがある・意外性がある）」な存在でなくなるにつれ、その関係を挽回しようという意識が働き、広告はより多くのことを語り始め、ひとつの広告が伝える情報量が必然と多くなっていく。

「生活者との関係の相対的低下」⇒「広告情報量のさらなる肥大化」という負の連鎖がおこっているのが現代である。

このように、広告が疎んじられてきている理由は、「Diversity（多様性）」という時代背景にした、生活者と生活者同士、すなわち「個」と「個」の間で強くなっていつている「Right（なるほど理解できる）」「Surprising（驚きがある・意外性がある）」な関係があげられるのではないか。

2-3. 「Non-Surprising」化する広告

広告が再び生活者にとって「愛される」ためには、どうすればいいか。

この解を考えるにあたって、先程の山口周氏のマトリックスを、改めて違った視点から

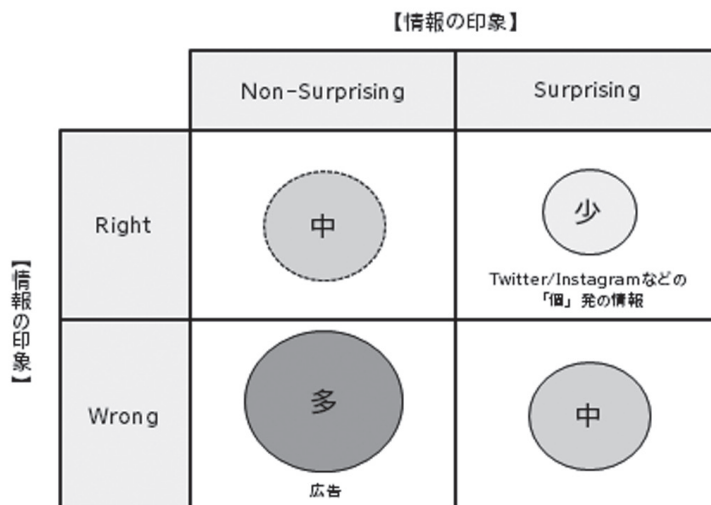
考えてみたい。

先程のマトリックスは、縦軸・横軸が「相手との関係性」であり、「相手との関係性」⇒「その関係において必要な情報量」という四象限であったが、この縦軸・横軸を「情報を得た際に受ける、その情報への印象」と捉えてみる（図2）。

つまり、人がある情報に触れた際に、その情報が「正しい」と思うか、「間違っている・違和感がある」と考えるか、を縦軸に。そして、人がその情報に触れた際に、「驚くか」「驚かないか」を、横軸に分類した四象限である。

例えば、「正しい」けれど「驚きはない」、すなわち人が「すでに知っている・当然だ」と思われる情報は、左上の象限に分類され、「新しい・驚きだ」と思うけれど「違う・違和感がある」と思われる情報は、右下の象限に分類される。

すると、先程の例にあげたようなTwitterやInstagramなどの情報は、「Right（なるほど理解できる）」「Surprising（驚きがある・意外性がある）」情報だという印象を与えていると考えられる。それも「少」な情報量で、



である。

「〇〇に行った」「〇〇を食べた」「かわいい」といったメッセージや写真は、情報を受信する人からすれば、今まで知らなかった「ワクワクや驚きのある」情報であり、正しい・正しくないはあれども、少なくとも右象限「Surprising」に位置づけられる情報である。

対して広告、すなわち企業から発せられる情報は、時代を重ねるに連れて「正しいけれど、驚きはない、当たり前の情報」もしくは、「私には合っていない、間違っている」「驚きのない」、すなわち「Non-Surprising」な情報になりつつあると考えられる。

おそらくここで出て来るのが、

「商品やサービスがどんどん進化する中で、各社切磋琢磨を重ねてきており、どんどん差別化しにくくなっているからだ。新しい情報がないからだ。」

「新しいイノベティブな商品・サービスは、間違いなくSurprisingだ。だからイノベティブな商品・サービスでなければ、広告はどう頑張ってもつまらない。」

といった意見であろう。

しかし、「新しい」「イノベティブ」な情報が、右象限「Surprising」、さらには右上象限の「Surprising」「Right」にくるかという、必ずしもそうではない。

第3章 「Surprising」×「Right」を叶えた P&G

3-1. 「Surprising」×「Right」×情報量「少ない」、P&G「Thank you, Mom」

2012年のロンドンオリンピックで、世界中から賞賛され、愛された広告がある。P&Gの「Thank you, Mom」だ。

メッセージは至ってシンプル。すなわち、情報量は「少」。「母への感謝」である。

一見すると、「Thank you, Mom」という言葉そのものは、情報量「少」だが、「Surprising」はないようにも思える。母親への感謝は、ごく日常的で当たり前のことだからだ。

しかし、オリンピックの母親が、世界中の母親が、母親を持つ子供すなわち世界中の人が、この広告を賞賛し、愛した。

この一見すると矛盾する事象に、「愛される広告」のヒントがつまっている。

ポイントは、「母への感謝」が「Surprising」として受け止められたのではないかということだ。なぜ「母への感謝」が「Surprising」たりえたのか。

3-2. 「商品ブランド戦略」を推進してきた P&G

P&Gは、もともと企業ブランド戦略ではなく、アリエールやパンパースなどのような「商品ブランド戦略」をとってきた企業である。

しかも、各国のマーケティングを徹底的に行い、商品を各国の生活者に徹底的にあわせて、ローカライズしてきた企業である。

いわば、できるだけ「生活者によせて」広告を打ち出してきたのが、P&Gである。

しかしロンドンオリンピックのこの広告で、企業としての「P&G」の広告（いわば企業ブランド広告）を打ち出した。P&Gが企業ブランド広告を打ち出した理由のひとつには、個別商品で広告を打ち出すよりも、グローバルで統一の広告を打ち出したほうが、広告コスト削減につながるという面がある。しかしそれだけではない。

3-3. P&Gの「大転換」

P&Gが企業ブランド広告を打ち出した理由のひとつに、前述した「Diversity（多様性）」という時代背景があると筆者は考える。

「Diversity（多様性）」時代において、多様

な価値観を有する「個」一人一人と、「Right（なるほど理解できる）」「Surprising（驚きがある・意外性がある）」な関係を築いていくことは、至難ともいえる。

P&Gの大転換は、この「Diversity（多様性）」時代だからこそ、従来のような商品広告だけでなく、「P&Gの商品を通じて、世界中の母親を支えるのだ」という『企業の意味』を伝えたことにある。

「意思」は、当然「感情・思いを有する人」から発せられた、強い感情であり、強い主張である。「母への感謝」が「Surprising」たりえたのは、人に“よせる”ことなく、強い感情・強い主張を持つ「人」として、普遍性を兼ね備えた「意思」を世の中に訴えたためだ。

「母親への感謝」には、競合他社との差別性や、新しさ・イノベーションは全くといっていいほどない。

P&G「Thank you, Mom」が、人々から称賛され、愛された広告たり得たのは、「Diversity（多様性）」時代を生き、他者の意見・価値観を尊重する生活者に、「意思」のある、いわば「キャラがある」企業として受け入れられたからではないだろうか。

第4章 愛される広告に必要な「勇敢な意思」

4-1. トヨタ86の開発秘話から

「Surprising」×「Right」×情報量「少」を叶え、広告が愛されるために必要な条件のひとつたりうるのが、企業の「意思」を込めることにある、と私は考える。

誰かにすりよることなく、一人の「人」としての強い感情、主張を兼ね備えた「意思」。この「意思」を重視することが、いかに大事かと思わせられるエピソードがある。

世界最大の自動車メーカー、トヨタの「86」開発秘話である。

東洋経済「トヨタがスポーツカーに注力する新たな事情」に掲載された、興味深いエピソードを紹介しよう。^(注3)

～2000年代、トヨタのグローバル生産・販売台数は急速に拡大した。業績も絶好調で、2001年度に1兆円を突破した営業利益は、それからわずか6年後には2兆円に届いた。

だが自動車好きからのトヨタの評判は決してかばしくはなかった。「技術の日産、販売のトヨタ」と称されたように、トヨタの強さは車自体というよりも販売力にあると言われた。（中略）トヨタ車は、車に特別なこだわりを持たない多くのユーザーのニーズを十分に満たしていた。だからこそ世界最大の自動車メーカーにのしあがった。しかし、日本に限らず、先進国で進む若者の車離れに危機感を強めると同時に、自社の車づくりの姿勢がこの現象を助長していると反省するようになった。

「販売台数を維持するために、売れる車を優先してきた。そうすると、どうしてもスポーツカーが消えていく。その結果、若い人の車離れにつながったと反省している」と嵯峨宏英専務は率直に語る。

こうした反省から2007年、トヨタは再びスポーツカーの開発を決めた。だが、プロジェクトを任された多田CEは、当初どういうスタンスで臨むべきかわからなかったという。そこで、当時、マツダで「ロードスター」の開発責任者を務めていた貴島孝雄氏に教えを請うため広島を訪れた。スポーツカーは台数が出ないため、採算を取るのが難しい。多田CEは「ブランドの広告塔だから多少の赤字でも許されるのでは…」と考えていたが、貴島氏に会って冷や水を浴びせられた。

「量販車メーカーで、スポーツカーを作ることの大変さをわかっていない。一番やって

はいけないのは景気の波で（スポーツカーの生産を）やめたり、始めたりすること。景気の悪化でやめてしまいファンを裏切るなら、最初からやらないほうがいい」と貴島氏は語ったという。～

その後苦難を乗り越えて発売されたトヨタ86は、現在、かつてのスポーツカー愛好者はもちろん、車に乗らない若者からも高い支持を得るに至るヒット商品、いや愛される商品となった。

企業は当然、利益を追求する。利益を追求するために、生活者に「よせて」いく。いわば“大衆迎合”的な商品を出し、消費され、愛されることなく、ただ“消費”されていく。その結果生み出されるのは、「愛なき関係」である。

売れる・売れないとは別に、確固たる「企業の意味」があるかないか、が愛されるかを分けている、そんなエピソードではないだろうか。

4-2. 勇敢な意思に満ち溢れた、勇敢な広告、 「虎屋の移転」告知

強い感情、主張を兼ね備えた「意思」を持つことは、簡単ようで難しい。

しかし、「企業の意味」が愛される広告に必要な不可欠なのは、「企業の意味」は、シンプルに研ぎ澄ますことができるからだ。つまり、情報量「少」であることができるからだ。

そして、「企業の意味」は、「Diversity（多様性）」を生きる生活者と「Right（なるほど理解できる）」「Surprising（驚きがある・意外性がある）」な関係を築いていけるからだ。

自らの意思を丁寧に研ぎ澄ましていくことは、勇気がいる。研ぎ澄ます過程で、本当に必要ではない意思を、削り落としていかなければならないからだ。

しかし、研ぎ澄まされた「企業の意味」は、シンプルであり、“美しさ”さえ漂う。

冒頭に記述した「虎屋の移転告知」の話に戻そう。

単なる「移転告知」ではあるが、そこには「虎屋」という企業の「意思」が色濃く表れている。

一般的な「移転告知」は、移転に当たっての休業への不便、お客様にとって慣れ親しんだ場所から別の場所に行かなければならないという不便を、お詫びすることが多い。

しかし、「虎屋の移転告知」には、一言も「お詫び」がない。これは非常に勇気がある決断であったと思う。

虎屋は、移転を告知するにあたって、お詫びをすることを削り落とし、虎屋の「意思」をしたためたのである。

お客様とのふれあいの思い出とともにつづられた、移転告知に秘められた「虎屋の意思」とは、『一期一会』であろう。

二度と巡って来ないかもしれない、たった一度きりの出会いかもしれない。だからこそ、この一瞬を大切に思い、最高のおもてなしをしていく、という意思表明が、この虎屋の移転告知なのである。

私を含め、多くの人々が「移転告知」という広告を愛したのは、その意思に感銘したからではないだろうか。

4-3. 最後に

自分の思いを伝えたいとき、人はおしゃべりになりがちだ。そして、結局何を伝えたかったのかが、わからなくなる。自分のライバルが多ければ多いほど、人はなおさらおしゃべりになりがちだ。

ふと、私個人の日頃の業務を振り返ってみても、クライアントの要望、生活者のインサイトやニーズ、競合他社の戦略など、様々な情報に触れているうちに、いつのまにか「すべてを盛り込むことこそ、広告の正解」と思ってしまう節がある。

その「すべてを、誰が見ても納得できるように、玉虫色に編集すること」が、広告プランニングと思いがちだ。

しかし、結果それは、クライアントとともに、生活者とともに、「Surprising」×「Right」な関係を作ることができず、「Non-Surprising」×「Wrong」な情報としての広告になっていることが多い。

その企業が、その商品が有している「意思」はなにか。

私達広告人が、今一度「愛される広告」を生み出していくために必要なのは、この「意思」を見極めていこうという、「勇敢さ」をもつことではないだろうか。

これを見極めていく過程こそが、愛される広告をつくるための、広告プランニングではないかと、私は考える。

●参考文献一覧

注1) とらや,「会社からのお知らせ・赤坂本店」(2015.10.2.), (<https://www.toraya-group.co.jp/toraya/news/detail/?nid=76>), 2016.9.1.

(おしらせ全文)

十七代 黒川光博より 赤坂本店をご愛顧くださったみなさまへ

赤坂本店、および虎屋菓寮 赤坂本店は、10月7日をもって休業いたします。室町時代後期に京都で創業し、御所御用を勤めてきた虎屋は、明治2年(1869)、東京という全く新しい土地で仕事を始める決断をしました。赤坂の地に初めて店を構えたのは明治12年(1879)。明治28年(1895)には現在東京工場がある地に移り、製造所と店舗を設けました。

昭和7年(1932)に青山通りで新築した店舗は城郭を思わせるデザインでしたが、昭和39年(1964)、東京オリンピック開催に伴う道路拡張工事のため、斜向かいにあたる現在地へ移転いたしました。「行灯(あんどん)」をビルのモチー

フとし、それを灯すように建物全体をライトアップしていた時期もありました。周囲にはまだ高いビルが少なかった時代で、当時大学生だった私は、赤坂の地にぽっと現れた大きな灯りに心はずませたことを思い出します。

この店でお客様をお迎えした51年のあいだ、多くの素晴らしい出逢いに恵まれました。三日にあげずご来店くださり、きまってお汁粉を召し上がる男性のお客様。毎朝お母さまとご一緒に小形羊羹を1つご購入求めくださっていた、当時幼稚園生でいらしたお客様。ある時おひとりでお見えになったので、心配になった店員が外へ出てみると、お母さまがこっそり隠れて見守っていらっしゃったということもありました。車椅子でご来店くださっていた、100歳になられる女性のお客様。入院生活に入られてからはご家族が生菓子や干菓子をお買い求めくださいました。お食事ができなくなれてからも、弊社の干菓子をくずしながらお召し上がりになったと伺っています。このようにお客様とともに過ごさせて頂いた時間をここに書き尽くすことは到底できませんが、おひとりおひとりのお姿は、強く私たちの心に焼き付いています。

3年後にできる新しいビルは、ゆっくりお過ごしになる方、お急ぎの方、外国の方などあらゆるお客様にとって、さらにお使い頂きやすいものとなるよう考えています。新たな店でもたくさんの方々との出逢いを楽しみにしつつ、これまでのご愛顧に心より御礼申し上げます。ありがとうございました。

虎屋17代 代表取締役社長 黒川光博

注2) 山口周(2012),『外資系コンサルのスライド作成術』(東洋経済新報社)

注3) 東洋経済ON LINE,「トヨタがスポーツカーに注力する新たな事情」(2016.7.16.), (<http://toyokeizai.net/articles/-/127357>), 2016.9.1



私の言いたいこと

<一般部門>

第1テーマ●営業、アカウントマネジメント

第2テーマ●メディア、メディアプランニング・開発

第3テーマ●戦略プランニング、プロモーション、PR

第4テーマ●クリエイティブ

第5テーマ●テクノロジー、プラットフォーム、
デジタルソリューション

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

第7テーマ●その他(第1～6テーマにあたらないもの)

<新人部門>

テーマ●自由

業界歴2年以内かつ応募時26歳まで

入選

第1テーマ 営業、アカウントマネジメント

AI（人工知能）時代の営業スタイル

柳 恵理

やなぎ えり

株大広



この度は、名誉ある賞を頂きありがとうございました。人間味あふれるバブル入社から26年、広告営業一筋で来ておりますが、これだけデジタル化、AIが進む中、人間業の大切さが軽んじられている気がして、AIと人間を営業の役割に例えて分析し、答えを出してみようと論文を書きました。受賞連絡を頂いた寸前、長年大切にしていた物を紛失、逆に朗報が来るかもと強気でしたので、受賞は本当に驚きました。こんな人間っぽい感性はAIにないでしょう。そんな私を、支えて下さっている皆様、そして家族にこの場を借りて感謝いたします。

1章 AIの時代がはじまった

現在、人工知能（AI）は凄まじい速度で発展し、Siriや掃除ロボットのように益々、我々にとって身近な存在になりつつある。プロの棋士がAIに負けてしまったというニュースも世間を騒がせた。そもそも人工知能（AI）とは「コンピュータに推論、判断、学習など、人間と同様の知能を実現させようとする技術」である。特に私は、AIが新たな情報や知識を得るたびに対処法や解決策を学習し、まるで人間のように、自ら初期段階から成長していくという点に驚いた。

2015年、野村総合研究所が、「国内601種の職種で人工知能やロボットなどで代替できる確率を試算したところ、日本の労働人口の約49%が、人工知能やロボットで代替が可能という推計結果であった」と発表した。データの分析や秩序的（正しい順序）、体系的操作が求められる職業については、人工知能で代替でき、「創造性」「協調性」の必要な業

務や、非定型の業務はAIに代替はされにくいという事らしい。

メディア・プランをAIに行わせるなど、広告業界でもAIのテスト運用がはじまりつつある。また、電通デジタルなどは営業担当を設け無いスタイルでビジネスを展開し始めた。このままでは広告業の営業担当がいらなくなってしまう時代が来るのでは無いかと心配である。営業が人間である必要がどの程度あるか、それはハッキリ言って私も微妙だと思う。

私は入社以来、26年、広告代理店の営業を行っているが、この10年間は、それまでのマス・コミュニケーションのブランド広告を中心としたAEスタイルの営業から一変し、日々、コンバージョンや新規CPOを確認し、広告テストを繰り返し、効率の良い広告運用をしていく通販広告の営業を行っている。幸い、この10年、クライアントの事業成功と共に、経験においても売り上げにおいても、私は大変有難い環境に置かせてもらった。一方で、繰り返される大量制作進行や、その為

のオーバー・ワークに、営業としての質の向上やコスト・パフォーマンスにおいて、自分は会社の為になっているのかどうかと心配を抱くようになった。

2章 レスポンス（通販）広告開発

周知の事とは思いますが、改めて説明すると、通販は店頭販売と違い、売り場が広告そのものである為、店舗が無い分、沢山の広告が必要となる。広告が、消費者に商品を買ってもらう接点そのものになる。折り込みチラシを始め、細かいCRMのDMから、沢山のウェブ広告、長い通販番組までを、常に大量に制作進行し、レスポンスの結果も分析して、PDCAサイクルを回している。時々、「機械のように働く」という比喻が洒落に思えなくなる瞬間があった。打ち合わせや交渉に多少の人間性は必要だが、通販の大量制作物の進行に求められる事は、何よりも、正確性である。誤植チェックはもちろん、一見似たようなクリエイティブがコードで管理され、納品場所や数量を万が一間違えると大変な事になってしまう仕事である。人間ではなく高性能ロボットが対応した方が、クライアント・サービスに良いのではと思った事もあった。

創造性が勝負のはずの広告開発においても、継続的なレスポンス広告開発は、時に創造性よりも正確性が求められる事が多い。コピーと画像の組み合わせで同環境下のABテストを繰り返し、どちらの広告の反響が良かったかを常にテストしながら、ある程度の集合知を固めて開発する広告制作作業はAIの方が正確に出来るかもしれない。売れ筋商品の受注型大量レスポンス広告開発を創造性がある自分の力だと思い込んで繰り返し行っている営業は気をつけた方が良い。意外に早くAIに取って代わられる時が来るかもしれ

ない。人事異動などで、通販から離れた全く違うゼロからのクライアント営業の立場に置かれた時に、応用できる経験が乏しかった事に焦る事になるかもしれない。

AI普及によって、マーケティング・コミュニケーションなどの作業工程が新しい概念にシフトする時、広告会社の営業も、従来の営業ではなく役割をシフトしていくと思われる。特に通販広告業務においては、AIの効用（正確性等）が活きるので、人間営業不要論になってしまうが、それで良いのか？という視点から検証してみようと思った。

3章 人間営業はどの程度必要か

では、我々通販広告営業の業務でより必要な資質を野村総合研究所がAIには代替できないと言っている「創造性」とAI特有の「正確性」の二つにあえて絞って、どちらがより求められるかを、周りの通販広告経験営業（部長職、リーダー職、担当職、アシスタント職、それぞれ8名づつ）32名にアンケートをとって整理してみた。その際、下記の12項目に当てはまらない業務があれば、申し出て欲しいと補足したが、ほぼ、下記の12項目で集約された。

結果は、創造性がより必要と答えた人数が多い項目と、正確性がより必要と答えた人数が多い項目とが、「その他」を除いて丁度半分づつになった。我々の業務も、半分は人間営業である必要があるようだ。交渉業務ひとつにしても、AIに「相手の目が全てを語る」といった言葉としては表れないニュアンスまで理解出来ないだろう。気まずい雰囲気・和やかな空気などを感じることは不可能と言えよう。クライアントとの継続性ある信頼関係は人間営業にしか構築出来ないだろう。

また、リーダー職、担当職は創造性と答え

アンケート調査結果 (n=32)

	創造性がより必要	正確性がより必要
見積もり	12 名	○20 名
スケジュール管理	6 名	○26 名
料金交渉	○24 名	8 名
新規クライアント開発	○31 名	1 名
社内会議進行	○21 名	11 名
製作進行	12 名	○20 名
媒体進行 ※	4 名	○27 名
媒体交渉 ※	○17 名	14 名
企画書作成	○27 名	5 名
提案	○30 名	2 名
売上管理	2 名	○30 名
伝票処理	1 名	○31 名
その他（情報収集）	1 名	
合計	○6 項目	○6 項目

※ 1 名未経験の為無回答

る項目が多く、全ての項目を創造性と答えた部長職が1名いたものの、部長職、アシスタント職は正確性と答える項目が多くなった。という事は、正確性を求められる部長職（広告会社では中間管理職に位置する）やアシスタント職（現場の進行管理職）はAIで代替できる業務が多いのかもしれない。スピードや正確性が要求される業務をAIにサポートしてもらえば、人間が犯すケアレスミスはなくなり業務時間も短縮でき、その分クライアント・サービスの質向上が出来るのではない。では、我々が、AIの支援を受ける事でどのような事が可能となるのか？ AIと対立し、仕事を奪われると考えるのではなく、むしろ味方につけたら何が出来るかを考えてみた。

4 章 AI との協業営業

以上のように、営業業務の中でも、創造性が必要な業務と正確性が必要な業務と別れる

事が分かった。そして、ポジションによっても、創造性の発揮項目とそのウェイトが変わってくる。同じ「スケジュール」という項目一つとっても、正確性が重要という考え方が主流だが、オリエン実施の情報取得やその予測などを前もってスケジュール化しておく事が、営業の創造性だという考え方もある。「売上管理」という項目では、皆が正確性と答える中で、創造性と答えた営業が2名存在した。売上管理こそ、創造力の見せ所だと考える営業は、会社にとっても力強い人材かもしれない。その他として「情報収集」と上げられている項目は、今後シフトしていくべき営業スタンスの大きなヒントかもしれない。日頃意識していないだけで、情報収集は営業の重要な業務である、書類や記事からもさる事ながら、クライアントからの情報、世間一般の情報もクライアント対応の視座に大変必要である。それに創造性に丸がついたのも嬉しい話だ。広告営業の情報収集は、どの情報が必要かも含め、毎回変化し体系化できないからこそ、AIではなく人間技の作業なのだ

ろう。

一方、会社からの方針伝達や遂行、営業数字に追われる部長職や、日々の進行業務を遂行するアシスタント職は創造性が必要という項目が少なくなっている傾向も分かった。部長は予実管理、伝達業務に追われ、彼らのポジションが采配すべき創造性業務を後回しにしてしまっているようだ。会社から求められる正確性業務の負荷が重すぎて、彼らが一番力を発揮すべき創造性業務まで、手が回らないのではないかと。手が回らないのなら、部長職をAIにしたらどうだろうか。しかし、それではアカウント創造する組織として弱くなってしまう。では部長にAIサポートを導入し、単に正確性を求められる部長業務は、AIに任せれば、部長は新規領域や育成といったアカウント創造に采配を振るえるのではないかと。彼らに対する評価視点も、ビジネスチャンス拡大の創造性にシフトでき、それが営業組織力の向上になっていくはずである。AIとタッグを組んで「AIによる正確性+営業部長以下が創造性を発揮」という営業組織が生まれ、高付加価値提供が可能になるかもしれない。

5章 人材育成も含めた AI 時代の営業スタイル

AIとの協業で、高付加価値を提供できる営業チームを創れるのではないかと。正確性が重要な仕事をAIに任せれば、ミスを無くし、スピードを上げ、人件費も削減出来る。

例えば、通販系やデジタル系の営業業務のように正確性の方が多く求められる営業チームなら、AI協業の営業組織として先駆けモデルになって、最良のクライアント・サービスを提供出来るかもしれない。具体的なクライアント・サービスで思い浮かぶのは、生活者

洞察から生まれる高レスポンス広告の高速大量生産である。ブランド・コンセプトを伝え、店頭でのイメージ想起で購入を促すブランド広告と違い、その広告で買わせる通販広告は、差別性の高い効能表現と商品に対する安心感を担保する表現が大切であるが、広告が商品パッケージその物にも近い為、追従する後発商品による類似広告が後を絶たない。ある商品の課題喚起から研究し、繰り返しのテストで完成度を上げ、やっとの思いで誕生した高レスポンス広告も、あっさりと競合に真似されてしまう恐れがある。先行者は常に洞察と分析時間をかけ、高度な商品パッケージの通販広告を開発し続けなければならない、その負担が事業を圧迫しかねない。そんなクライアントへ、情報収集&洞察業務を人間営業が行い、情報処理&データ分析をAIが行うという協業チームで対応すれば、沢山の高レスポンス広告の誕生が可能になる。その量とスピードで、広告を真似されてしまう問題も解決でき、誕生した多種の高レスポンス広告で、旬な間に幅広い顧客層の獲得も可能になり、クライアントへ質の高いソリューションを提供出来るようになるだろう。常に先行優位を維持し続けられる通販マーケティング・サポート体制が実現出来るのではないだろうか。

AIとの協業で、高付加価値を提供する営業組織の実現が出来る。しかし、それはある意味危機意識も出てくる。AIに仕事を取られる失業者や、経験不足による人材育成の低下などである。そして、ただAIを人間の肩代わりで導入しただけでは、正確性の向上の反面、各社同一化して行ってしまう不安もある。

では、営業組織の強化及び人材育成として、AIの配置をプログラムしてしまうのはどうか。その業務の経験を積むごとに、AIの配置比率を上げていくというのはどうか。

現場の進行管理がメイン業務になっている若手達も、若手育成として低限の経験を積み、後はAIに任せていけば良い、余力を創造性業務に注力でき、より有意義な成長が見込めるかもしれない。忍耐力が大切な業務はそれを全う出来てからAIに任せれば良い。部長職をはじめ、リーダー職、担当職も同様である。場数の要らない正確性業務は、全容を把握する為に経験を積んだ後はどんどんAIに任せて行き、人間営業は本来の人間性を活かし、人間関係を充実させ、洞察力、創造力ある仕事にシフトして行くべきではないか。

AIの導入で、むしろ人間の特色を活かす場面が増え、広告も個性が広がる。質も向上するし、各社同一化の心配もなくなる。

ステップ・アップのポイントはAIに任せる領域と、何処から何処までをどのタイミングでAIに任せるかの判断だ。そのステップ・プログラムが出来れば、偏りがなく、強力人材が育成でき、その分、仕事の領域が広がり、仕事の拡張、雇用促進にも繋がるだろう。

AIのおかげで私たちはスピードを緩めずに正確性を上げ、元来のもっと人間らしい創造性を発揮させる仕事に集中出来る。いわゆる人間の腕の見せ所だ。忙しくて創造力が必要な作業に手が回らないなどと言うのはもったいない。言い訳は必要ない。新しい領域、新しいビジネスにどんどんチャレンジ出来る。誰しも、それを目指して広告会社を志願したはずだ。広告会社に入って、新しい広告、新しい価値観をどんどん世に生み出したいと夢を抱いていたはずだ。その夢が、それぞれのポジションで思う存分出来る未来がすぐそこにある。そして質の高いクライアント・サービスを提供しよう。乗り遅れてはいられない、洞察業務、創造業務へ営業の役割シフトをAI時代の到来とともに率先して行きたい。

●参考文献

野村総合研究所, 「日本の労働人口の49%が人工知能やロボット等で代替可能に」, (http://www.nri.com/jp/news/2015/151202_1.aspx), 2016.9.26

入選

第2テーマ メディア、メディアプランニング・開発

メディアプランの骨太な KPI が 広告を救う

寺前 大輔
てらまえ だいすけ

(株)マッキンゼーエリクソン



このたびは、非常に名誉ある賞をいただきまして、大変光栄に思います。広告主の皆様、媒体社の皆様、協力会社の皆様、自社の先輩や同僚、友人、そして両親。これまでの様々な方からのご指導のおかげで入選することが出来ました。ありがとうございます。KPI到達へのシミュレーションができずに消えていったアイデアがたくさんあります。本論文の考え方を実務においても生かし、良いアイデア・ソリューションをひとつでも多く世に出すことを次のミッションとします。

はじめに

筆者は、社会人になって、10kg太った。広告会社はストレスが多い。自然とストレス解消のためにカロリーの高い食べ物を摂取し続けてきた。その結果、頭のなかはぼんやりとし、肩こりもする。3ヶ月ごとにベルトの穴を通す位置が変わり、シャツが縮んだのか、自分自身が大きくなったのか、わからない状態だった。ダイエットも検討した。しかし、ほとんどの人がダイエットに失敗する。私もそのサンプルの一人であった。おそらく、その理由のほとんどは「計画性」のない「流行もの」のダイエット手法のみを取り入れて減量を行うため、かつ「短期的」で、「本質的な指標でない」『体重』という数値に左右されるからだ。

筆者が、このダイエットの例示を使用したのは、広告業界でメディアプランナーとして日々、仕事をしているなかで、この『流行物』をとりいれ「本質的でない指標」や『計画性

のない指標』に振り回されることがメディアプラン立案においても増えているのではないかと、感じているためだ。つまり、「KPI」設定が正しく行われていない、「短期的」で「本質的」でないKPIに振り回されて、上位概念であるマーケティング目標（KGI）の達成を阻害している可能性がある点である。

この論文を通じて、現在のKPI設定が直面している問題点を明らかにしたうえで、広告主のため、マーケティング活動における広告効果を最大限に発揮するには、いかに目標設定を行うべきかを模索していきたい。

第二章 メディアプランナーのプロ フェッショナルリティとしての ジレンマ

KPIとは「過程」を評価し、KGIは、「結果」を評価するための指標である、そういう対象の違いはあるが、両者にそれは「過去の数値」に基づいて設定されることが多いという共通

点がある。KGIは、おもに経営計画に基づいて作られており、対前年売上XX%アップなどがKGIにあたり、KPIもまた、前回キャンペーン、昨年キャンペーンの認知率70%を目指しましょう、言ったりする。その設定方法は、社内を説得しやすいし、広告会社側もひとつひとつ検証していく時間を割く必要もないので、自身の首もしめない。そのため、こういった「過去」「実績」ベースの数値をKPIに設定していることが多い。

そのプロセスは一般的であり、業務効率的には有用な場合もある。しかしながら、筆者はその怠慢が、時に「広告のちから、メディアの力を殺し、広告市場の頭打ちの原因のひとつになっているのではないか？」という危機感をもっている。たとえば、KGIの、前年比1.1倍の売り上げ増加は適正なのだろうか？と思ったりすることも少なくない。これらは「過去の数値」の延長戦上に基づいた数値なのだが、現在のような数ヶ月先のビジネス環境がかわる状況にいて、「過去」に基づいた設定ではなく、未来の「機会」に基づくよりビジネスをスケールする力が広告にはあるのではないだろうか。広告の効果を過小評価して、既存のビジネスを守りたいがために、広告主側から与えられたKPI達成に対してメディアプランを組むことや、広告会社側も安全圏のなかでのKPIを設定していないだろうか？広告だけでなく、マーケティングには自己成就的な側面がある。つまり、企業の意思や広告の投下がマーケットをつくり、その将来を創造するという一面である。こういったアクティブな側面を取り入れたKPIを設定することで、広告効果の頭打ち問題から脱却して、より広告への投資が活発化するように広告会社側も広告主に働きかけ、マーケットを創造していかなければならない。名優ブルース・リーも映画の中で「To hell with circumstances ; I create opportunities (事

情なんていらない、俺はチャンスを創る。)」という姿勢は、まさに見習うべき姿勢である。

第三章 KPI に対しての問題点 ～短期的すぎる判断～

筆者が、KPI設定の問題は「過去に着目した数値に執着している」点だけではない。2つ目は、「短期的に」広告の効果を判断しすぎてはないか？という点である。ダイエットに例を戻すと、体重という指標を急激に下げること、効果があつたと判断していないだろうか？これは、特にデジタル広告全般に言える。あまりにも短期的に到達コストや獲得コストを最適化するあまり、実は長期的に見ると、ユーザーの獲得につながった施策であつたはずの広告を停止し、機会損失につながっている場合があるのではないか？また、長く続けることで初めて効果がある広告などもある。短期的な側面のみで広告効果を判断するのではなく、それまでの投資効果や蓄積効果を加味することは必要であると考えている。“電通報”の澤本嘉光氏のコメントの中で、ソフトバンク孫正義氏のコメントをこう引用している。『(ソフトバンクの犬のおとうさんのCMに対して) CMを始めてから1、2年目のときに、さすがに僕らも飽きてきたなと思い、違うものを提案したところ、孫さんは、「飽きてるのはお前らだけだ」とおっしゃいました。それは、けだし名言です。孫さんと話をしていた面白かったのは、表現についても投資という視点が入っていたことです。このソフトバンク＝白い犬のお父さん、あの家族という記号性を構築するのにいくら投資したか、リニューアルすることは今までの投資をチャラにするに等しいので、ある程度の人気がある以上は、むしろその人気を保持することに懸けるべきだ』と語っている。これは

つまり、消費者に飽きが来た（＝効果がない）と判断して、広告出稿を停止するという意見に対して、「広告への投資」効果であり、時間的な蓄積を加味した判断があったと考えることができ、「短期」ではなく「中期」、「消化」ではなく「投資」という考え方にに基づくことの重要性がわかる。

第四章 KPI 設定に対する問題点

これまで「過去」に基づいた設計、「短期的な」判断の問題点を論じてきたが、最後の問題点として、KPI設定の指標に『スケモレ』がある可能性を紹介したい。「メディアプランニングナビゲーション（宣伝会議）」によると、『KPI設定は、認知率、好意度、購入意向などの「意識のKPI」と、デジタルメディアの指標として用いられるアクセス数、クリック数、シェア数、ブログの記事数、登録数、購入数などの「行動のKPI」の2つに大別され、両方を見ていく必要がある』と記載されている。

これら二つのKPIにも注意すべき点がある。「意識のKPI」に関しては、オフラインメディアの量によって変動した意識KPI（認知率など）と、購買の動きを相関係数で把握している企業は少ないにもかかわらず、「過去のキャンペーンより認知率が良かった、悪かった」などの直接的にKGIや購買とどの程度相関があるか判別することなしに設定していることがある。また仮に、係数を把握していたとして、全数ではなくサンプルによる評価のため、現在のような消費者の価値観が多様化している背景を鑑みると、実情の購買、KGIとの乖離は、ますます広がってくるだろう。もうひとつの「行動のKPI」は、一方で、オンラインメディアの普及により、かなりの種類の行動のKPIが策定できるのが、これら

の指標のほとんどは「過去」のCookieデータに紐づいたデータであり、変化し続ける生活者やメディアや将来の機会を見据えたプランニングには、参考にはなるが、とらわれ過ぎてもいけないという状況になってきている。つまり、この過去のデータに依存しすぎたために、現在、そして未来の変化に対応できるようなKPI設定を阻害している一要因になる可能性がある。

これらの問題の背景にあるのは、「意識のKPI」と「行動のKPI」のみで設定していれば、KPIに対してはMECEの状態にあるという誤解だ。人には、もうひとつ「無意識の購買」という消費者行動が存在している。現に、人の行動の95%は無意識であるが、「意識」と「行動」のみが目標設定の対象になっている。これは特にデジタルに精通している人であればあるほど、ユーザーの行動はすべて把握でき、インサイトまで導き出せると考えている人が多いように感じる。人間はすべて計測可能な、合理的な行動に基づいて行動しているとは限らない。無意識行動を測定できる数値に置きかえてKPI設定する可能性を探る必要がある。

マーケティング目標達成の 第五章 ために 骨太な KPI 設定にむけて

1、メディアプランにも投資・蓄積の観点を常に持ち込む

テレビCMにおいては広告残存率やアドストックといった広告の蓄積効果を加味して出稿量を規定することが出来ている、それらの蓄積効果は、デジタルや他のメディアにも応用が利くはずである。短期的な獲得コストだけで判断せずに、ターゲットへの蓄積効果を加味して（時間を加味して）メディアの量を

規定することで、中長期的に評価すれば、より効果の高い広告も判別できるはずである。広告の費用対効果をX軸のみで判断するのではなく、Y軸という時間軸を取り入れることで、プランの最適化に貢献できるはずである。

2、「意識KPI」と「行動KPI」に加えて「無意識KPI」も加味する

無意識のKPIをどう「測定可能」な数値に置き換えるかがポイントだが、無意識の行動のほとんどは「習慣」であり、その習慣はさらに「愛着」と「惰性」にわけることが出来る。愛着をブランディング活動のゴールだとしたら、プロモーション活動においてターゲットとすべき無意識の行動は、いかに「惰性」の中に取り入れてもらうか？であり、無意識のKPIとして「惰性を数値化」するために2つの手法を模索したい。ひとつは「購入維持率」である。顧客の継続率を判別し、単発の売り上げ指標を指標にするのではなく、1顧客あたりの年間継続売り上げを重視してプランニングを行うことで惰性、つまり、無意識の指標として設定できる。Newspicksの中で神田昌典氏は、『シリコンバレーでは、単発の売り上げを重視するのではなく、ARR（年間継続売り上げ）が重視されているという。その背景には、あまりにもビジネスの変化スピードが速いため、（～中略～）企業価値が算出しづらくなった。』としており、広告やメディアプランニングにおいても、単発での売り上げ・顧客獲得のみに目を向けるだけでなく、年間を通じて、継続率の高い顧客を獲得できるメディアを残し、ARR全体でのゴールを設定するべきである。2つめの無意識のKPIとしては、『実売にもとづく数値の設定』である。それは、PONTAカードやTSUTAYAカードの購買履歴が取れるようになったことが背景にある。第26回WEB広告研究会フォーラムレポート（1）の一文に

は『PONTAカードの会員情報とアンケートを組み合わせることによって、自然購買者のなかの無意識購買者を抽出して調査することが可能になる。『たとえば、ある店でコーヒーを意識的に購入した人が無意識にケーキも購入した場合、無意識にケーキを購入した人だけをリサーチして把握することが可能となる。』』としており、無意識購買者の行動特性を把握することができるようになってきた。それらの行動を数値化し、定量化しモデル値を作ることで、無意識のKPIとして設定することができる。

3、KPI以外にKGIを達成する進め方の模索

最後に、現在のような変化の多いビジネス環境において、PDCAのプランニングサイクル自体に弊害が存在する点に触れたい。KPIは、PDCAサイクルのPLANにあたるが、このPDCAには3つの問題点がある。1つ目は、最初に計画（Plan）を策定することが前提で組まれていくが、長期になっていくと、計画策定後に、計画策定時点での前提自体が変化してしまう場合がある。前提が変われば、計画の妥当性もゆらぎ、また不完全な計画に対して、リソースを割くことへのロスも生まれる。2つ目は、計画策定時点では、過去の経験やログまたは、合意内容に基づいてのみしか、計画を策定することができなくなる。そこから、評価（Check）や、フィードバックをしたとしても、その過程において想定が異なると、最初の計画の段階で、現実との乖離があるため、根本的な問題解決ができない。3つ目のリスクは、「想定外の予期せぬこと（unexpected）」を見逃すことがある点。人間は、自分の都合のように事実を解釈する生き物のためであり、Planにあわせた現実を見てしまう恐れである。それらの対応策として考えられるのが軍隊でも導入されているOODAループという考え方である。

OODAとはO=Observe(観察)、O=Orient(方向付け)、D=Decide(決心)、A=Act(実行)のことで、周囲の状況から自分たちのすべきことを策定し、アクションを取るという意味決定プロセスを意味する。KGI達成に向けてリアルタイムの消費者の行動を観察し、施策を行い続ける、広告主との強固なパートナーシップが出来て初めて実現できるループであるが、KPIが目的ではなく、KGI達成に向けた目標策定プロセスには取り入れることを検討する考え方のひとつであると考えている。広告の「消化状況」ではなく「投資状況」を加味して、「意識」「行動」「無意識」の適切な組み合わせの指標を策定し、KGI達成にむけて、柔軟なパートナーシップを広告主と結ぶことができれば、真にメディアの効果を発揮する状況に直面しているのではないだろうか? 「機会」をみつめて「マーケット」を創造するプランニングを模索していきたい。

●参考文献

- 『MEDIAPLANNINGNAVIGATION単行本-(2014.2.28), ADKコミュニケーションチャネルプランニングプロジェクト(著)』(宣伝会議)
- 田中靖浩著(2016.5.31), 『米軍式人を動かすマネジメント』(日本経済新聞出版社)
- 電通報, 「広告表現のコンテキストを考える「犬のお父さん」はなぜヒットしたか—①」(2015.7.9), (<http://dentsu-ho.com/articles/2706>), 2016.9.30
- ITmediaエンタープライズ, 「投資対効果の測定という課題:」(2012.3.15), (<http://www.itmedia.co.jp/enterprise/articles/1203/15/news002.html>), 2016.9.30
- NewsPicks, 「広がる“〇〇放題”ある変化が背景にNHKニュース」(2016.9.1), (<https://newspicks.com/news/1754577/>), 2016.9.2
- Web担当者FORUM, 「日本の消費者は「無関心化」している? アクセンチュアが語る衝撃の調査結果とその対処法とは」(2016.8.8), (<http://web-tan.forum.impressrd.jp/e/2016/08/08/23475>), 2016.9.30
- アイ&カンパニー, 「OODA:PDCAでは生き残れない」, (<http://iandco.jp/%E6%88%A6%E7%95%A5%E3%83%A2%E3%83%87%E3%83%AB%ooda%E3%83%AB%E3%83%BC%E3%83%97/>)
- 日経デジタルマーケティング, 「情報過多で探し疲れ、それでも評判は気になる——NRI「生活者1万人調査」、博報堂, 「買物フォーキャスト2016」、アクセンチュア, 「グローバル消費者調査2015」より」(2016.9.6), (<http://business.nikkeibp.co.jp/atcldmg/15/217984/090500031/>), 2016.9.30
- ウェブ広告研究会, 『消費者の「自然購買」「意識購買」「無意識購買」行動の実態を把握する「ID-POSリサーチ」』2012年9月19 開催第26回Web広告研究会フォーラムレポート(1)投稿者:事務局赤芝幸子, (https://www.wab.ne.jp/wab_sites/contents/1598/print?page=1), 2016.9.30

入選

第3テーマ 戦略プランニング、プロモーション、PR

HMOT時代に立ち向かう

山本 洋平

やまもと ようへい

(株)アサツー ディ・ケイ



高校生の頃は、授業もろくに聞かずに、ずっと窓の外を眺めていました。そんな癖がいまも続いていて、仕事をしていてもふと気づくとまた会社の窓から世の中や時代を空想しています。多様化している時代だからこそ、いろんな人の気持ちを想像し、慮ることを忘れずにこれからもまた空想しつづけていきます。今回の受賞にあたり、支えてくれたチームや関係者の皆様には大変感謝しています。ありがとうございました。

プロローグ

コンテンツマーケティングやデータクリエイティブなど、毎年、カンヌ広告祭などの世界の広告賞祭典をきっかけに今後の広告の潮流・役割について語られている。広告は時代とともに変化・進化を続けてきたが、この先、広告は目の肥えた消費者を本当に動かすことはできるのか？そもそも広告とはいったい何者になるべきなのか？という問いに対して、本論文を記述させていただく。

1章 目の前にある広告の危機

インターネットが普及する前の1990年以前、広告は主役であり、先導者であった。商品の情報や特徴を知るすが現在と比較すると格段に少ないこの時代、広告に記載している情報こそがすべてであり、それを信じることにしかできなかった。つまり購入意思決定に、

広告は多大な影響を及ぼしていたのである。消費者は広告の情報をインプットし、店頭に足を運び、最終購入意思を固める。カスタマージャーニーとしてのパス（経路）としては、まったくもってシンプルなものだった。これは、米P&Gが提唱していた「消費者は棚に並べられた製品を見て3－7秒で購入するものを決める」＝「FMOT」(First Moment of Truth)にあたる。しかし、インターネットが普及しはじめた1990年以降、特に本格的に日常利用されるようになった2000年以降から、購入意思決定までにいたるパスは複雑化の一途をたどるようになった。インターネットさえ接続できれば、その商品の情報や特徴、使用者の声などありとあらゆる情報を入手することができるようになり、競合商品との比較検討も消費者自身で判断することができた時代になった。いままで広告は主役であったが、主役の座は消費者に移った。天動説からコペルニクスの地動説の移行のように広告は中心の座を奪われ脇役になり、画家のエドゥアール・マネを筆頭とするリアリズム

ムのように、広告に踊らされることなく現実を直視する傾向が強くなった。ひと言でいうと、消費者は賢くなったのである。まさしくGoogleが提唱した「消費者は店頭で足を運ぶ前に下調べをしていて、すでに購入するものを決めている」＝「ZMOT」(Zero Moment of Truth) 状態になったのである。そして、現在。スマートフォンやタブレットなどメディア増加と技術進歩による通信量の増加により、消費者をとりまく情報量は人間自身が能力的に処理できる量をはるかに超え、情報洪水をもたらす状況となった。その結果、一方的な情報が歓迎される時代は終焉をむかえ、それはもう鬱陶しいとさえ思われる時代に突入した。広告主からの情報を安易に信じなくなった状況の中で、FacebookやTwitterなどソーシャルネットワークサービス(SNS)が次々と日本上陸したが、それももう8年前である。いまや当たり前のようの使用され、SNSの中にも広告が溢れかえっている。知人がSNS上でシェアしているから商品が欲しくなることも起こりづらくなってきた。消費者の情報への慣れにより、もう表面的な消費者インサイトを指すだけの情報では動かすことができなくなったと思っている。

2章 何が欲しいのかさえもわからない。 消費者は無関心フェーズへ

テレビ・パソコン・スマートフォン・新聞・雑誌などあらゆるメディアから常日頃、情報を浴びているのが現代の消費者である。情報に敏感だった体質が情報のシャワーで鈍感になり、本当に欲しいものが自分でもわからなくなってきた。どの製品・どのサービスを選んでも大きく変わらないだろうという、「無関心」という観念が消費者の頭の中には

びこるようになった。この現象は、日本や米国などの先進国のみで顕著に現れているという。^(注1) 逆に中国・インドは多くのメディアを駆使して、比較検討して購入を決める「ZMOT」の段階にあるという。消費者をとりまく情報量とその情報への慣れによる消費者自身の成長の違いがこのような先進国と急進国との差を生み出しているのであり、今後、中国・インドも、日本・米国のような無関心フェーズへ突入するのは時間の問題だと思う。

3章 あの手この手で 無関心に立ち向かう企業

ここ数年、SNSを利用して、どうにか消費者の関心を図ろうと企業は様々な挑戦をしている。意図的に自虐ネタを仕込み、ネット上で炎上させることで話題化を図る炎上マーケティングや商品の情報を直接伝えることなく拡散だけを目的にしたバイラルマーケティングと呼ばれる手法が一時話題となった。また、広告と思わず、コンテンツのひとつとしてなりすますネイティブ広告も主流になっている。また、WEB動画の積極的な活用も業界内ではセオリーとなっているが、YouTube等での動画広告配信も、フリークエンシーが多すぎると、逆に消費者の反感を買い、ブランドや企業イメージを損なう事態にまでなっている。話題化するためにネタを仕込んだり、商品認知をさせるために多過な動画配信をしたりと、様々な手法を試しているものの、それさえも消費者にとっては当たり前と思われるようになっており、無関心の壁を突き破る事例は、未だ存在しないと思っている。

4 章 無関心の壁を突き破るのは AI × VR

企業が様々な手を打って試行錯誤している中、無関心という言葉に注目して、解決策を探していきたいと思う。無関心なのは、日々情報洪水が起きており、消費者自身がどの商品を選択してもさほど大差はないと思っていること自体にヒントがある。言い換えれば、消費者がどのような人物なのかを的確に把握できていないのではないだろうか。その消費者が、Twitterで数年前の同じ日に何をつぶやいたか、Facebookでどのような知人とどのようなメッセージのやりとりをしたか、知人の関係性は3年前とどのように変わったか？いままでのグループインタビューやネットリサーチ結果から生まれるペルソナは表面的な情報で作成されており、そこにはその人の歴史・生き方が入っていない。つまり、表面インサイトしか把握することはできなかったのである。消費者を動かすには、より深く潜り、その人を知ることこそがキードライバーとなる。表面インサイトへのアプローチでは、消費者の無関心の壁を破ることができない。いま求められているのは、その人が本当に欲しいと望んでいる、まだ本人ですら気づいていないかもしれない潜在欲求＝ハイドインサイト（Hide Insight）を探し出す手段である。その手段の一つとして挙げられるのが人工知能（AI）である。AIは、人間と同じように学習を繰り返し、特徴を見極め、最適解を提供する。ディープラーニングという言葉にあるように、歴史から未来予測をする。最近では、AIに2000万件以上の生命科学論文・1500万件以上の薬剤関連情報を学習させ、急性骨髄性白血病の患者の遺伝子情報を解析。人の手だと2週間以上はかかってしまうのだが、わずか10分で二次性白血病という特殊なタイプであることを突き止め、

治療薬を変更・投与。無事退院したという事例がある。また、韓国囲碁棋士イ・セドル対人工知能アルファ碁の勝負でも、アルファ碁の、予測できない変則的な手やミスと思われる手により打ち負かされたことも有名である。世界王者のイ・セドルに「アルファ碁の自己学習能力が進んでこういう手を打ち続けられたら、人間はあまりにも無力な気がする」と言わせるくらい、人工知能はいまの人間の想像の範囲を超える力を持っているのである。そのようなディープラーニングをおこなうAIを積極的に利用し、WEBのアクセス履歴やソーシャルデータの解析から導きだせる消費者個々人の趣味志向の変化を読み取り、その次の変化を予測することで、消費者の表面インサイトから消費者自身が気づいていないハイドインサイトを発見することが技術的に可能である。では、ハイドインサイトを見つけても、そこからどのように伝えていくべきか？既存の手法（SNSや炎上・バズマーケティング等）にはすでに慣れてしまった消費者。ハイドインサイトを見つけても、消費者を動かすことはできない可能性がある。そこで、さらなる手段としてバーチャルリアリティ（VR）が有効となってくる。真の情報を与えるだけではなかなか動かない消費者に、VRを利用した疑似体験を行ってもらうことで、認知から興味関心、好意、購買へと一気にマインドシフトさせることができている。いままでの情報はあくまでも、消費者の頭の中でイメージされる疑似体験であり、それは五感を通じての体験ではない。VRでの五感を通じて疑似体験をすることで商品・サービスをより肌感覚で理解することができ、即座に興味関心へと移行させることが可能となる。現在では、宿泊ホテルの内覧やオブショナルツアーの疑似体験をVRで行なうことで、価格だけでのスペック比較をしていた消費者が、ホテルからの眺望やそ

のツアーでしかできない体験に価値を見出し、予約をするという事例や、賃貸物件のVR内見により、顧客一組あたりの対応時間・顧客一組あたりの実内見回数が半分以下になるなど、スペック情報の提供だけではなしえなかった体験価値が機能しはじめている。(注2)

5章 AISAS から DEx-ISAS へ

AIで消費者の心の内側に潜り込み、真の潜在顧客を見つけ、ハイドインサイトにアプローチする。そして、VRでその消費者を動かすための体験を与える。その一連の流れが組み立てられることで初めて売上に貢献する最短・最適パスが確立するのではないだろうか。これは、AIだけでも成り立たない、VRだけでも成り立たない。AI×VRだからこそ成立する新しいカスタマージャーニーがこれからの時代には必要であることと同意義だと思っている。インターネット普及前は、AIDMAがあり、SNSが台頭している時代には、AISASというカスタマージャーニープロセスが存在しているが、それではもう対応できないと考えている。そこで筆者はAI×VRで潜在欲求の掘り起こしと疑似体験を組み込んだカスタマージャーニーを提言する。

DEx-ISAS Discovery（発見）→Experience（体験）→Interest（興味関心）→Search（検索）→Action（行動）→Share（体験・情報の共有）表面インサイトで物語っていたAISASだけではハイドインサイトに辿りつかないため、AIでハイドインサイトを見つけ出すDiscovery（発見）とVRで疑似体験をするExperience（体験）を経て、初めて興味関心を持ってもらうことができるという、無関心の壁を突き破るための現代版カスタマージャーニーである。

6章 広告と広告会社は何者になるべきか？

広告は主役だった。インターネットが普及し、消費者が主役になり、広告は主役の座を奪われ脇役へ。そしてこれからはAIによって消費者の潜在欲求を見つけ出し、VRによって消費者の心を強く動かすことで、商品・サービスを購入した場合の未来を消費者に感じてもらうことが重要になってくる。そういう意味ではこれからの広告は未来からの使者と言っても過言ではないかもしれない。先述した「FMOT」（First Moment of Truth）→「ZMOT」（Zero Moment of Truth）で表すとなると、現代は「HMOT」（Hide Moment

【時代の変遷に伴う、購入意思と購入プロセスの変化】

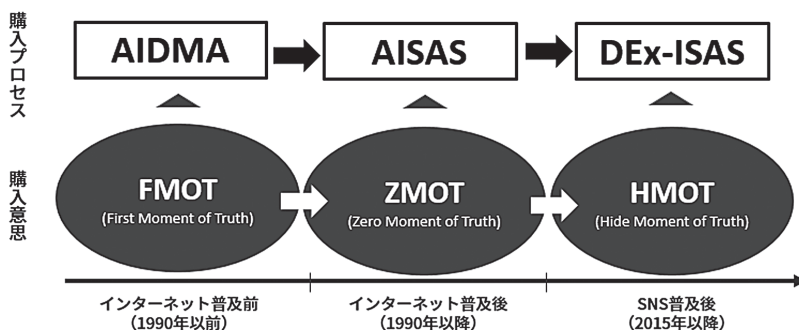


図 1

of Truth) である。消費者自身もどの商品が欲しいかわからなくなり、無関心になっているときに、消費者の潜在意識の中に隠れている Moment of Truth を AI によって探してもらう時代になったのである。

では、今後、広告会社はいったい何者になるべきなのか？ AI × VR を主流としていくとなると、機械学習やディープランニングを組み込んだターゲティング広告の仕組み開発や、スマートフォンや PC で身近に VR を体験できるメディア開発等を積極的に行っていく必要がある。広告という既成概念は壊れていき、IBM や Google、ガジェットメーカー等が競合になりうる可能性がある。その分野では自社でエンジニアを抱え開発を行うか、優れた専門企業と協業する等で補うことができるが、一番の強みである、アウトプットの質で勝負することが、さきほど挙げた競合に踏み入る余地を与えない領域であることは間違いない。HMOT 状態のターゲットに対し、カスタマージャーニー DEX-ISAS をもとに全体設計を行い、スポット的に AI と VR のハードを用意し、広告企業の強みであるソフト(コンテンツ)に磨きをかけて提供する。コンサルティング業界が広告業界を脅かしている中、今後の広告企業が生き残り、変化していく方向のひとつがここにあると思う。

●参考文献

注 1) Web 担当者フォーラム, 「日本の消費者は「無関心化」している? アクセンチュアが語る衝撃の調査結果とその対処法とは」(2016.8.8), (<http://web-tan.forum.impressrd.jp/e/2016/08/08/23475>), 2016.8.8

注 2) ナーブ株式会社企業 HP, 「VR 賃貸」(<http://chintai.nurve.jp/>), 2016.9.1

入選

第4テーマ クリエイティブ

ダブルスクリーン時代のコンテの1コマ目

鵜川 将成

うかわ

まさしげ

(株)アサツー ディ・ケイ



このような名誉ある賞に選出いただき、ありがとうございます。昨年はファイナリスト止まりだったので、リベンジを果たせて嬉しく思っています。日々多くの仕事に追われる中で、何となく思い浮かんで忘れていくようなアイデアたちと向き合ういい機会になりました。次はこの論文の内容を活かして作った広告で賞をもらえたら…なんて思っています。

1 はじめに

「ダブルスクリーン視聴」という言葉が登場して久しい。一般的には、テレビをつけながらスマホやタブレットを使用している状態のことを言う。一口にダブルスクリーンといっても、そこには色々な状態があるはずだ。テレビ番組を集中して見ながら、時折その感想についてSNSに投稿するという、テレビ寄りの状態。テレビはついてるがほとんど見ず、ネットやゲームに熱中しているという、スマホ寄りの状態。その他にも、テレビに出ている俳優の名前がどうしても思い出せなくて検索している場合や、テレビを見ながら溜まったメールを処理している場合もあるだろう。テレビとスマホ、2つのスクリーンに対して、1人の人間がかける集中力のバランスは、時と場合によって様々だ。

ただ一つ、自信を持って推測できることは、多くの場合テレビCMの間は視線がスマホに向いているだろうということだ。番組中

はテレビに集中し、CMの間はスマホで時間を潰すという行為がダブルスクリーン視聴の最もポピュラーな状態の一つであろうことは想像に難くない。

筆者は広告会社のクリエイティブ部門でテレビCMの制作に日常的に携わっているが、多くのクリエイターは、テレビCMが見てもらえない時代であるということは理解しつつも、実際には見られることを前提としたテレビCMを制作し続けているように思える。ACC年鑑を開いても、ダブルスクリーン視聴という言葉が生まれる前後で、テレビCMの形に大きな変化は見られない。

そこで本論文では、ダブルスクリーン時代、すなわちテレビCMが見られない時代における、CM制作のあり方について考察していく。テレビCMは商品のことを伝えることが第一の役割であるが、今はそれに加えて視聴者の視線を上げさせるという役割も求められる。なお、ダブルスクリーン時代のテレビCMと言うと番組の内容やタイムCMと連動したスマホコンテンツの提供などを想像され

るかもしれないが、本論文ではそういった新しい仕組みの開発は対象とせず、テレビCM単体で何ができるかを考察していく。

2 テレビは見るものから聞くものへ

前章で想定したダブルスクリーン時代の一般的な視聴者像は、テレビをつけていながら、手元のスマホに視線をやっている。この時テレビが視聴者の視線を奪うのは難しい。なぜならスマホは視聴者の能動的な反応、すなわち次の意思決定と指の動きを常に要求するため、視聴者の集中を保持し続けるからだ。一方受動的なメディアであるテレビは放っておいても勝手に流れていくため、映っている内容から興味が途切れると視聴者はいつでも視線を離す。

だが、テレビにも武器がある。それは音声だ。スマホは動画や一部のゲームを除いては基本的に音声を発しない。一方でテレビは番組中もCM中も常に音声が発している。つまり、テレビは視聴者の「視」の部分、すなわち視線をスマホに譲ったとしても、「聴」の部分はキープできていることになる。たとえばテレビから好きな芸能人の声や好きなアーティストの音楽が聞こえてくると、視聴者は反応してスマホから顔を上げるだろう。ダブルスクリーン時代の視聴者にとって、テレビは必ずしも見るものではなく、時として聞くものになりうる。

このことから、テレビCMを見てもらうための方法として一つの仮説が導かれる。それは音声によって視聴者の視線をスマホから上げさせることである。それも、テレビCMが15秒という短いものである以上、序盤で視線を上げてもらう必要がある。よって、テレビCMを制作する際に用いられる絵コンテというと、1コマ目に視聴者の注意を引くよう

な要素を入れ込むことが、ダブルスクリーン時代においてテレビCMの製作者がとるべき有効な戦略になるのではないか。

ところが、現在このような方策を取っているテレビCMの例はなかなか見つからない。というのも、一般的にテレビCMの導入は大人しいことが多い。それがCM後半の盛り上がりへの布石となる。多くの場合トップカットの役割は設定理解だ。普通のシーン、普通の会話で始まったCMが徐々に展開していき、商品に着地することで面白さが生まれる。テレビCMの冒頭はあくまで「フリ」なのである。あるいは初めからインパクトのあることをしてしまうと視聴者の理解が追いつかないのかもしれない。CMによっては冒頭にサウンドロゴを入れて企業名、商品名を伝えることもあるが、これは視聴者の注意を喚起するというより、ブランドとCM内容が一致せずに認知されることを防ぐ役割があると考ええる。まとめると、テレビCMが見てもらえない今日の状況において、テレビCMはトップカットの音声に工夫を凝らす必要がある。これまでCMコンテの重心は後半、オチの部分にあり、普通の世界から急展開が起こるといのが一般的な文法であったが、それではダブルスクリーン時代の視聴者が視線を上げたときにはCMはほとんど終わってしまっているのだ。

3 トップカットにおけるアイアップ

では、具体的にどのようなトップカットの音声であれば視聴者の興味を引き、スマホから視線を上げさせることができるのだろうか。この章では幾つかの分類を試みる。

まず、「音声」を「音」と「声」に分けてみたい。「音」は音楽や効果音など言葉の要素を含まないものであり、「声」はセリフや

ナレーションなど言葉の要素を含むものである。音楽の歌詞は両方の要素を含んでいるが、ここでは音楽の構成物として「音」に分類する。さらに「声」は「声の主」と「内容」に分けることができる。声の主が有名なタレントと知らないナレーターだった場合、当然だが注意喚起力に差が出るだろう。以下ではそれぞれの要素について、順に考察していく。その際、スマホに向いている視聴者の視線をテレビに上げさせる要因を「アイアップ」と呼ぶことにする。

①「音」によるアイアップ

CMの最初の音に工夫を凝らすことによって、視聴者の注意を引き、スマホから視線を上げさせることは可能だろう。例えば「2015 55th ACC CM FESTIVAL」においてACCゴールドを受賞した「RIZAP」のCMでは、インパクトのある独特の重低音がアイアップの役割を果たしていると考えられる。また、単純に大きな音、悲鳴や銃声などの緊迫感のある音によって視聴者を驚かせて視線を上げさせるという方法も、モラル的な問題はあるにせよ有効だろう。どのような種類の音が効果的かを調べるには、脳波測定などの専門的な実験データが必要になるため、本論文では扱わないが、CM制作において今後重要なテーマとなっていくことだろう。



(図1)「RIZAP」トップカット

②「声の主」によるアイアップ

続いて「声の主」がアイアップとなる場合についてである。まず考えられるのは、視聴者が好きなタレントの声がテレビから流れてきた時、視聴者は顔を上げるだろうということである。だがこれは個人の嗜好性の問題であるため、一般化しにくい。そこで提示したのは、意外性のある人物の声である。普段のテレビCMでは聞くことのないような声、例えば「家庭教師のトライ」のCMにおける「アルプスの少女ハイジ」などは、誰もが知っていながらCMで聞くことの少ない声であるため、視聴者に驚きを与え、アイアップの効果をもたらすと考えられる。



(図2)「家庭教師のトライ」トップカット

③「内容」によるアイアップ

最後に「内容」についてであるが、これには3種類のアイアップが考えられる。

・インパクトのある言葉で「驚かせる」

「知らなかった!」「まさか!」「～革命!」といった強い言葉を叫ぶことで、視聴者を驚かせ、反射的に顔を上げさせる。シンプルであるため尺も短く済み、企画に取り入れやすい考え方である。

・ターゲットに「呼びかける」

視聴者の中からターゲットを絞って「呼びかける」ことで振り向いてもらうという考え方だ。例えば「サラリーマンの皆さん」「借金にお困りの方」「英語を身につけたいなら」といった呼びかけには、その言葉に該当する

視聴者の注意を喚起する力があるだろう。本論文の文脈に沿えば、「スマホを見ながらテレビを聞いている皆さん」という呼びかけが有効にも思えるが、どうだろうか。

・情報で「興味を持たせる」

気になる一言で視聴者の興味を引き、顔を上げさせるというものだ。ここでは、元々耳で聴くものであり、聞き流されないための工夫が施されているラジオCMを例にとりたい。以下に挙げるのは「2007 47th ACC CM FESTIVAL」でACCブロンズを獲得したラジオCMの原稿である。

アデランス「ヘアシーダ」 ヒソヒソ話／ヌーディストビーチ20”

男A：知ってる？日本に一つだけヌーディストビーチがあるらしいぞ。

男B：ヌーディストビーチ！？どこにあんの？

男A：それはね、東京からフェリーに…（声のボリュームが下がっていく）

NA：今、ラジオをボリュームアップしようとしたあなた！

自分の髪もボリュームアップしませんか？

ヘアシーダバイアデランス。無料体験実施中。

ここでは日本で唯一のヌーディストビーチという架空の情報によって、視聴者の興味を引きつけている。このように、CM冒頭のアイアップが企画の中心となるというラジオCM的な発想が、テレビCMの企画においても求められるかもしれない。以上のようにトップカットの言葉は「驚かせる」「呼びかける」「興味を持たせる」のいずれかの意味を持っていることが望ましい。

4 おわりに

ここまで述べてきたように、ダブルスクリーン時代の視聴者にCMを見てもらうためには、冒頭の音声でスマホから視線を上げさせなければいけない。そのためには、音、声、もしくは両方での工夫が必要になる。

ここで少し筆者の体験談を述べさせて欲しい。数年前に筆者が実家に帰省し、家族と並んでテレビを見ていた時、筆者が製作に携わったCMが流れた。CMが終わった後、家族に感想を尋ねると、なんとその場にいた3人全員がたった今流れたばかりのCMを認識していなかった。広告会社に勤める人間は職業柄CM中でもテレビに集中していることが多いと思うが、それがいかに一般の視聴者とかけ離れた状態であったかということを痛感した出来事だった。それ以来、筆者はCMを企画する際に、その内容に加えて、どうすれば視聴者に見てもらえるかを意識するようになった。その結論が、コンテの1コマ目にアイアップとなる音声を入れるというものだった。

今のテレビCMは商品のことを伝える前に、視聴者の視線を上げさせるという役割が求められる。コンテの1コマ目で視聴者の顔を上げさせることができたCMだけが、商品のことを伝えるというステージに立つことができるのだ。最後まで見てもらえるかはまた別の話だが。

●参考文献

全日本シーエム放送連盟（2016），『ACC CM年鑑 2016』（宣伝会議）

全日本シーエム放送連盟（2008），『ACC CM年鑑 2008』（宣伝会議）

入選

第5テーマ テクノロジー、プラットフォーム、デジタルソリューション

LESSからWANTSへ

～欲求を生みだすIoTプラットフォームの実現～

平嶋 雅

(株)電通

ひらしま ただし



このたびは選出いただき誠にありがとうございます。

今年の2月に開催されたMWC2017を視察して、通信やIoT等のテクノロジーが進化すると、あらゆるビジネスのあり方が大きく変わってしまうのだと実感しました。

本当にこんな時代が来るのか分かりませんが、今回の応募は、近年感じていたことを整理し、自分たちの未来について考えるいい機会になったと思います。いつも刺激やインプットの機会を与えてくださる皆様に感謝申し上げます。

1 想像を超える新たなプラットフォーム社会の誕生が迫っている

2012年から放送されたアニメ「サイコパス」(注1)では、都市の中央コンピューターであるシビュラシステムが全市民から得られる全ての行動データと心理データを管理する社会を描いている。シビュラシステムは収集されたビックデータをリアルタイムに解析することで個々人の行動を予測し、適正な職業をはじめ結婚相手までを判別する。似たような舞台設定は他にも多く見られるが、良くも悪くも最適化社会が行き過ぎた結果としてこの作品が強く記憶に残っていた。

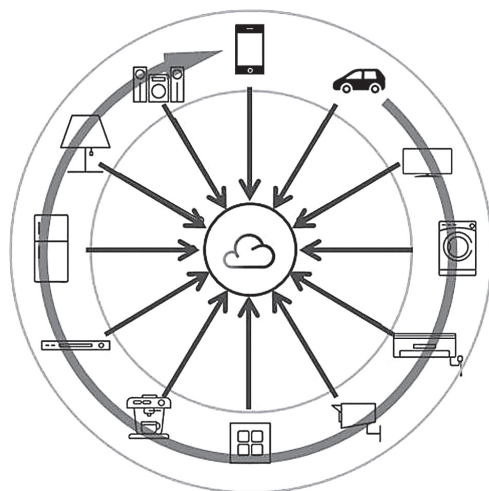
その後、2015年1月にラスベガスで開催された「CES2015」を視察して、同様の世界が到来する可能性を予感させるテクノロジーの進化に、感嘆すると共に戦慄さえも覚えた。そこではIoTの推進が声高に叫ばれていた。サムスン電子のBK YOON社長兼CEOは、2020年までに自社の全ての自社製品をIoT

製品にすることを宣言。米インテルのBrian Krzanich CEOは服にも取り付けられるボタンサイズの超小型IoTチップ「Curie」を発表した。(注2)

最も驚かされたことは、全てのモノがネットにつながりオンラインサービスへと変貌することだけではない。その結果、車やTV、スマートフォン、キッチン、冷蔵庫、コーヒーメーカー、掃除機、住宅、服、靴など、我々の生活を取り巻く全てのモノが、業界や企業、製品の壁を越えて共通のIoTプラットフォームに属することで、横のつながりを生み出すことが物理的には可能になることである。IoTプラットフォーム上では、それぞれのプロダクトが利用者の行動データを取得し、一人の生活者の行動データとしてIoTプラットフォームのクラウドに集約する。さらに各社がそのデータを利用して、より個人に最適化されたサービスを提供し得るようになるのだ。(図1)

まだセキュリティやプライバシーにまつわる大きな問題が山積みであるが、例えばい

つ、どれだけ運動をして、何を食べて、何キロ痩せたかの情報を元に、その人に最適な健康商品をリラックスしたコーヒータイムのTVプログラム内でさりげなく紹介し、車で販売店の近くを通りがかった際にセール情報を表示して誘導するといったことも可能となる。もし生活者がその生活を快適だと感じれば、生活に関わるあらゆるモノやコトを共通のIoTプラットフォームに属するものから選択しはじめ、プラットフォームは生活のすべてを飲み込む。



(図1) 利用データは集約され共有される可能性がある

いまではこの概念もすっかり浸透したが、さらなる進化を遂げる可能性を秘めている。IoTプラットフォーム上ではモノやコトの横のつながりが生まれ、あらゆる行動が一人の生活者のものとして共有されるため、プロダクトアウトではなくマーケットインの思考が進む。その時、製品同士は融合し始めるかもしれない。たとえば毎日帰宅すると部屋のライトを付けて音楽を流す人向けに、帰宅したことを検知して自動的にライトが付き音楽が流れるライトとスピーカーが融合したプロダ

クトも登場している。

また、経済産業省の有識者会議は、フィンテックを人工知能（AI）などの普及で起きる「第4次産業革命」を支えるためのインフラと位置づけ、実証実験などを繰り返しながら関連規制を柔軟に修正する必要があるという報告書をまとめた。(注3)

金融各社がフィンテックへの取り組みを強化し、仮にIoTプラットフォームに電子通貨が導入されると、生活者が無意識のうちに次の行動を促されて快適な生活を送るなかで、気づいたらお金を払っているというエコシステムが生まれる。

プラットフォームの取り組みも加速する。グーグルを傘下に持つアルファベット、アマゾン・ドット・コム、フェイスブック、IBM、マイクロソフトの5社は、活動の中核となるNPO「人々と社会に貢献する人工知能のためのパートナーシップ」を設立し、進歩するAIに対する懸念を払拭し、普及を後押しするためにタグを組むことを発表した。(注4)

つまり、まだ想像もつかないような新たなプラットフォーム社会が誕生する可能性は、より現実味を帯びて我々の生活に迫っているのだ。

このような社会に広告業界の居場所はあるのだろうか。「こんな世界が実現する訳がない」「いつ来るか分からない未来の話に過ぎない」と片付けてしまうのは簡単だ。しかし、マス広告の力を信じてデジタル化の波に乗り遅れたのも事実である。

WIRED誌創刊編集長として長年ハイテク業界を取材していたケヴィン・ケリー氏は著書『〈インターネット〉の次に来るもの～未来を決める12の法則』の中でこう語っている。

“それは最初に感じた衝動に反するかもしれないが、われわれはテクノロジーを取り入

れていかななくてはならない。テクノロジーを妨害することなく、協働することによってのみ、その果実を得ることができるのだ”（注5）

多かれ少なかれテクノロジーの進化は不可避である。仮に前述のIoTプラットフォーム社会を肯定する前提で、広告業界の向き合い方を検討した。

2 IoTプラットフォーム社会における広告業界の課題

本稿では、IoTプラットフォームやそこに参画するメーカー、サービスと広告業界が協働することこそが、プラットフォームと広告業界の双方の成長と、何よりも社会の健全な発展のために不可欠であると考えている。

IoTプラットフォームが生活にもたらす価値とは何だろうか。それは一見、快適に暮らすための「生活の最適化」に見える。しかし、最適化本来の目的は、人とモノやコトとの出会いの感動を生み出し、「欲しいという欲求」を創出することではないだろうか。近年、広告業界も最適化に取り組んできたが、その意味ではまだ入り口に立っているに過ぎない。

真の最適化、つまり欲しいという欲求を生み出すためには、まずは個客にそのプラットフォームや広告が信頼され、身を任せてもらうことが必要である。デジタルサービスで一人の情報量が処理しきれなくなった今、より多くの人が選んでいるという集合知だけで信頼を築くのは難しい。自分にとって信頼できる、間違いのないという主体から発信された情報が重視される。その信頼知を提供し続けるなかに、プラットフォームの成長がある。

そのためには、個客を深く、広く、長い時間をかけて理解しなければならない。つまり、IoTプラットフォームが生活にもたらす価値は、その個客を理解することに本質があり、

その理解をもとにどう生活者の欲求を喚起できるかに課題があると考えている。

CESで発表されたIoT製品が掲げるコンセプトの多くは、「LESS」を主軸としたものであった。「driverless（自動運転）」を筆頭に、「LESS」つまり「〇〇をしなくていい」というコンセプトが多くみられた。いちいち家電を操作しなくていい、何枚ものクレジットカードを持ち歩かなくていいなど、あらゆる「LESS」である。

しかし、家の中のすべての電気をスマホで操作できること、「いちいち操作しなくていい」ことに生活者は一定の便利さを感じても、真の欲求は喚起されないように思う。テクノロジー主導で考える「最適化」には限界がある。

一方で、メルセデス・ベンツが発信したのはその先のコンセプトだった。車はネットとつながることで、運転をしなくていいことはもちろんのこと、通勤時の車内で映画や音楽などの好きなことを楽しむ、ラグジュアリーな「第三の空間」になるというものだ。そのビジョンには欲求を喚起する力があつた。

つまり、IoTプラットフォームの成長には、「LESS」の先にある「WANTS」をいかに生み出すかが重要であり、この領域は広告業界が大いに力を発揮できる領域ではないだろうか。IoTプラットフォームやそこに参画するメーカー、サービスと協働することで、広告業界がIoTプラットフォームを成長させる大きなポテンシャルをもっていると言える。

余談になるが、「Amazon エコー」はこの欲求を喚起するための個客理解と信頼を蓄積する主体として、家庭においてもインテリアとして映える物理ボディと、中に存在するキャラクターをセットにしたことに話題をさらった成功要因があると考えている。

3 広告業界は何に取り組み、どのように協働すべきか

IoTプラットフォームをともに成長させるために、広告業界が取り組むべきことは2つあると考える。

①テクノロジーにパーパスを見出し発信する

繰り返しになるが、人の欲求は生活から余計なものを排除する「LESS」だけでは生まれにくい。そのテクノロジーは何のために存在するのか？何を目指して進化し続けているのか？というパーパスを見い出すことが、使ってみたいという「WANTS」を生み出す。そこで我々は、これまでも商品にコンセプトやストーリーを与えることでニーズを喚起してきた広告業界の力を活かすべきである。

たとえば、昔から当たり前のようにやってきた、通信の力で会えない人と会える、といったコンセプト開発である。そして、そのコンセプトを世の中の必要とする人に届けることで、IoTプラットフォームへの求心力を高める。

②顧客を理解しエコシステムのキュレーションを行う

IoTプラットフォームに属するのは、これまで協業する機会が少なかった様々な業界にまたがる企業である。データを共有して顧客を理解しても、ひとりの生活者を製品ジャンルの枠を越えてどうやって動かしていくのかというカスタマージャーニーを描くことにおいては、広告業界の方が一日の長がある。我々は多ジャンルの製品やサービスを生活者の視点から見てきた経験値を活かして、新たなIoTプラットフォーム上のジャーニーを描くキュレーターになるべきである。その時、広告は実態を捨て仮想化し、企業や業界の壁を

越えて「WANTS」を生み出すキュレーションが核となるのかもしれない。

以上の2点、個々のIoT製品の「WANTS」を生み出すことと、IoTプラットフォーム上のジャーニーにおいて「WANTS」を生み出すこと。2つの「WANTS」を生み出すべく協働する取り組みが、テクノロジーの進化に目を背けずに共存共栄を目指すあり方ではないだろうか。

すでにグローバルではIoTプラットフォームの構築を目指すプレイヤー同士の競争が始まっている。広告業界の総合力では勝っている日本だからこそ、我々の力で国内発のIoTプラットフォームを生み出していきたい。

●参考資料

注1) アニメ「サイコパス」(2012～2013)、フジテレビ

注2) 全米家電協会(2015)、「Consumer Electronics Show2015」キーノート

注3) 日経電子版、「フィンテック普及へ規制を柔軟見直し 経産省が報告書素案」, 2016.9.1

注4) 日経電子版、「AI進歩の懸念払拭へ米IT 5社新団体、アップルも参加協議」, 2016.9.30

注5) ケヴィン・ケリー (2016), 『〈インターネット〉の次に来るもの ～未来を決める12の法則』(NHK出版)

入選

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

健康長寿社会をリードする広告会社に 必要なワークライフヘルスバランス

橋本 真人

（株）博報堂

はしもと まさと



広告論文のエントリーを済ませた後に過重労働の問題がありました。「働き方改革」のアイデアが図らずも現実化し、複雑な思いを禁じ得ません。広告会社に対するレピュテーションがより適正なものになればと思い、新たな企業評価指標として注目される「健康経営銘柄」への入選をベンチマークに掲げました。クライアントサービスに併せた職能の進化と共に、協業する方たちの充足度の把握についても高速PDCAの運用が必要であると思う今日この頃です。

1 企業、団体に提案活動を行っている立場として

筆者は広告会社に勤務し、企業・団体（以下、広告主）が抱える様々な課題解決に向けての提案活動を行っている。そのうち、企業経営全般に関する課題には、将来的視野に立った労働人口の減少への対策と企業価値の維持、向上の方策が挙げられる。その一例として経済産業省と東証が平成26年開始した「健康経営銘柄」に象徴されるように、従業員の健康に配慮した企業としての取り組みが急速に広まっている。その他、企業による健康保険組合や保健指導の現場を介した販路の開拓など、「健康」は自社の企業経営からマーケティングにまで重点テーマとして定着している印象を覚える。他方、このような企業への提案を行う立場である広告会社の業務状況については、決して「健康に配慮している」とは言い難い状況のまま、推移しているのではないだろうか。本稿では「健康」に対する

広告会社の操業リスクとその解決策に関して提示したい。

2 広告会社に従事する人々の勤務の実態

広告主による広報・広告宣伝活動は24時間365日の間、延々と継続している上に、広告会社は提案業務、制作業務、納品業務、報告業務に従事している。早朝から夜遅くまで、時には休日の立ち会い、勤務を伴う機会も避けられないことがあるように、長時間の勤務が必須となる業種であると言える。

関係者の大半は、健康の維持、増進に必要な食事、睡眠、運動の重要性に関して知識としては理解していることだろう。そして飲料や食品、健康食品等を担当する関係者は業務を通じて生活習慣の改善に関する知識を蓄え、その情報を編集、加工して提案をしている立場でありながら、自身の身体の不調、異常を実感できない限りは、不規則な生活を改

善ししなければならないという心理状況には至らないであろう。筆者も日々、不規則な生活を継続してきた。

筆者の「ウイークデーにまつわる食生活」を記す。夜、口寂しい時には我慢できずに職場のお菓子を食する。深夜の帰宅後に自宅にて「遅い夕飯」を済ませる。時には夜遅くに勤務が終わったのちに同僚と飲食に出かけ、お酒を口にすることもある。休日は1週間分の疲労回復に努め、土曜は夕方までまる一日床に就いている。

筆者に限らず、周囲には不規則な勤務状況に対峙せざるを得ない従業員が多い。会食や接待のために勤務後に顧客、取引先と夜の街に出かけ、延々と飲食を続け、深夜まで過ごす従業員もいる。若手の社員は、早朝から深夜、未明に至るまで従事し、さまざまな作業に追われている様子を目にする。周辺のビルが消灯している中、広告業界の企業だけが煌煌と室内灯をつけている様子は誰もが目にしている光景ではないだろうか。このような環境下において、食事、運動、休息は「隙間時間」を活用する、あるいは、自助努力で食事の時間を確保するなど「自己責任の範疇」とはいえ、不規則にならざるを得ないのも事実である。

3 経済産業省「健康経営銘柄」に 広告会社が入選する日へ。

日々の生活の中での自身の体形の変化や、シミ、シワ、たるみ、白髪などの身体の変化に気づく機会や、職場ですれ違う先輩社員の姿に触れて、考える瞬間もある。健康管理の制度のひとつに職場では定期健康診断、生活習慣病予防検診等の検診機会も用意されている。このように「異常に気がつく機会」は用意されている。しかし、これらは「なんらか

の症状、疾患が出現したことを確認する機会」ではあるが、必ずしも「予防対策のきっかけとなる機会」には該当しない。すなわち、症状、疾患の発生を回避するための生活習慣を個々人が確立し、健康を維持しながら、組織の生産性を高めていくことこそが重要であると考える。

先に述べた「健康経営銘柄」には広告主に該当する企業の数々が名を連ねている。入選した企業を紹介する報道に触れて、「広告業界の企業が入選してもよいのではないか。」「様々な企業の健康情報を扱っている役割を鑑みると、広告業界も健康経営銘柄に入選できるような健康を重視する生活習慣を組織内で確立し、長く勤務を継続できる組織運営を実現するべきではないか。」と感じる気持ちが日々膨らんでいる。広告会社は人が財産である。日々の業務に対峙しながらも、社員ひとりひとりが健康を意識した生活習慣に転換し、それを維持できるようなPDCAサイクルを導入するべきである。このような取り組みは、人事制度、人材育成の特徴として、ニュースとしても取り上げられ、評判形成にもつながる。労働生産性も高まり、社員の働きがいの創出や、各種「就職ランキング」の上昇など、企業価値のさらなる向上、社会的地位の向上につながると考える。

4 健康を考慮した生活習慣確立に 向けての方策

①従業員への「自分ごと化」へ、社員、OB、OGを対象とした調査による「仕事生活ビッグデータ」の実施。

まずはじめに「頭では分かっているが、忙しく、ストレス、疲労が蓄積して、なかなか健康的な生活習慣に切り替えることができない」と思うであろう、多くの従業員への気づ

きを与える施策が必要である。その方策として、従業員および退職したOBOGを対象とした健康調査を行うことを提案したい。今の生活の生活を継続しているとどのような事実遭遇するの、究極の未来洞察手法による恐怖訴求を通じて生活改善に仕向ける方策である。入社から退職、退職後に至るまでライフステージの変化における食事の状況、間食、飲酒、勤務時間、休日勤務、運動の状況、睡眠、身体の変化、異常、疾病の記録を聴取し、この関係性を整理する。疫学データとして、社会年齢や勤務スタイル、食事スタイルごとに疾病の出現率等、健康リスクがパターン化できる。これをもとに、複数の年代別の勤務&食生活クラスターを区分でき、現在の自分のような生活をしている人がどれくらい存在するのか、また、自分のような生活をしていた先人がどのような疾病、身体異常に對峙したかを克明に把握することができるはずだ。現時点でも、定期健康診断における事前記入の調査票には生活習慣、勤務状況の一部を記入する箇所は見受けられるため、これらの情報を有効利用することで解決できることもあると考える。その上で、従業員により一層「自分ごと」としてとらえてもらい、態度変容に持ち込むアイデアを追加する必要がある。その一例が、「勤務評定、業績」を分析対象に加えて分析することである。「食を中心とした生活習慣」と「疾病の記録」と「勤務評定・業績」とを結びつけることに挑み、全社の「生活習慣と健康状況と勤務」との関係を統計解析し、周知するのである。社内での発表、部内での共有を行うことで、態度変容を促進する材料にできるのではないだろうか。

②「ウィークデーの生活クラスター」別の「ワークライフヘルスバランス」対策

こうした「仕事」と「食生活」と「疾病、健康」の相関を把握するビッグデータを入手したのちには、相関に基づくクラスター別に、仕事の進め方、食事の摂り方を包摂した新しい勤務スタイルをスタートさせる必要がある。「ワークライフバランス」の普及、推進もさることながら、筆者からは、「ワークライフヘルスバランス」を掲げ、「従業員の健康問題」を自己責任とするのではなく、全社を挙げてマネジメントをしていくシフトチェンジを提唱したい。「ワークライフヘルスバランス」を通じて、勤務時間、日中～残業発生時の食事、間食の摂り方を指導し、日報、週報で管理をしていく。スマートフォンアプリを利用した指導も、有効な施策になるであろう。

もっとも、特定の従業員だけが厳しい指導を受けるということではなく、全ての従業員がそれぞれに自分が該当するクラスターを確認し、そのクラスターに属するという認識のもとで能動的に参加できる運動体として仕組みにて運営することが肝要だ。はじめは「やらされる、やらざるをえない」と認識される懸念もあるだろう。しかし、調査活動を経て、その結果から読み取れる傾向を端緒に、個々人のやる気と持続性を考慮した運動は、結果として、自身の生活習慣の改善と将来の健康リスクへの備えと仕事のさらなる成果の創出につながる、得難い活動になるはずだ。「社内通貨」などのインセンティブを付与することも一考の余地がある。肝心なことは保険組合や従業員組合など、全社の一部だけが対応するのではなく、経営陣を含めて「全社ごと」としてとらえてワークスタイル革命を成し遂げることである。

さらに、朝型勤務の導入、制度利用者へのインセンティブ付与、朝食サービス等、す

でいくつかの企業が導入して成果を創出しているプログラムを導入することも有効である。また朝型勤務を導入している企業では、残業代や深夜交通費等を抑制する効果も付随し、経費削減の効果も報じられている。

ランチタイムの活動についても触れておきたい。「糖尿病の初期症状」とも指摘されている、食後の血糖値上昇に起因する「長時間の眠気」に対処すべく、「シエスタ」を導入することも方策の一つとして考えることができるだろう。とかくウィークデーは、誰であろうと業務に追われていく。個々の現場にて「早く仕事を済ませたい、済ませなければならぬ」という気持ちと「健康不安への備え」とのバランスを考慮した判断、対処を執る環境を整え、個人が業務と健康とを配慮した会社生活を常識として手に入れることが「ワークライフヘルスバランス企業」へのシフトチェンジの一例だろう。

③「大人の時間割」による「栄養指導、運動指導、レクリエーション」

現在、多くの企業では特定の対象者や希望者に対する健康保険組合主催の健康指導教室が企画、実施されている。こうした制度に加えて、全ての職場では、休日の過ごし方やジムでの鍛え方等の属人的な情報の共有にとどまらずに、職場でできるストレッチ、補給、摂食等のアドバイスをを行い、個人が日常的に習慣として実践できるように仕向ける必要があると考える。そのアイディアが「大人の時間割」である。保健体育、家庭科に該当する健康、運動、休息、栄養に関する知識、行動の機会を設定し、共有、定着させていく。部門部署でのミーティング等を通じて啓発を兼ねたプログラムを導入する。コアタイムを設定し、知識、実践の機会を持つことでボトムアップ型で定着させていくことが可能となる。さらに、定期的に所属員の親睦を兼ねて

運動会やキャンプ、バーベキュー等のレクリエーションイベントを企画し、従業員の知人、友人、家族等も参加の上、現状を共有し、周囲も巻き込むことによって「ワークライフヘルスバランス」の習慣化も有効な施策であると考ええる。

5 健康情報をリードする 広告会社として

広告会社の使命の一つは、広告主に該当する企業、団体との協働を通じて日本の経済活動が織りなす企業文化を継承し、発展させていくことであると考ええる。これまで広告主の広報、広告宣伝活動を通じて社会に発せられてきた情報には、企画、制作業務に従事する先人の意思、英知が広告主の意思と融合されるかたちで反映されてきたと考える。先に述べたように、広告主は今日「健康経営」を重視し、「健康」を企業の存続への重要課題ととらえ、対策強化に舵を切り始めている。この潮流に対して、私たちはこれまで同様に「不健康」な状態を維持したままではならないと考える。生活者が自ら情報を発信する時代となり、企業も自社サイト、スマートフォンのアプリ等で情報を保有できる時代へと移行している。企業として「健康」をないがしろにしているのは、広告主からも生活者からも時代からも信頼を喪失しかねない。果ては「時代錯誤の置いていかれた存在」と映り、「きつい、汚い、厳しい＝3K職場」と揶揄され、後継者となる人材獲得にも支障が出るような状況になりかねない。

健康を経営の重点課題の一つと捉え、広告主、社会に対して、企業組織としての信頼性を強化し、引き続き、高い信頼とリーダーシップを担い、情報と実体をもって健康長寿社会を突き進む日本を経済的な側面からリードし

ていく役割を担わなければならない。

6 終わりに

本稿では、広告会社に従事する人々の生活習慣や、疾病に関するビッグデータとなる情報の一部が定期健康診断や生活習慣病予防検診を通じて存在していることを指摘した。また、人々を熱中させるクリエイティブアイディアは、私たちの基幹サービスであり、それを多様に伝達するためのデジタル・テクノロジーもすでに数多く存在していることに着目し、こうしたリソースを自社の「健康経営」へと活用し、自社の健康経営力を高めることを提言した。なお、この過程で得た知見については、「健康経営銘柄」への入選を目指している各企業や団体を対象にした広告ビジネスへと転用できる素地も十分に併せ持っていると考えている。健康保険組合や従業員組合などを対象としたビジネスも見込めるだろう。

広告会社に携わる人々のビッグデータとその反省から成り立つ新しいアイデアやソリューションが、日本発世界への健康情報としての価値を創出し、広告会社の発展と共に健康長寿社会に貢献することを期待して筆を置く。

●参考資料

経済産業省, 「健康経営銘柄」, (http://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/healthcare/kenko_meigara.html)

日本経済新聞, 「健康経営銘柄にアサヒや大和など 経産省・東証が選定 25社一覧」 (2016.1.21), (http://www.nikkei.com/article/DGXLASFL21HBM_R20C16A1000000/)

ヒュービットジェノミクス株式会社 WEB サイト, 「産・官・学・民連携のコホート研究を通じた様々な情報サービス」, (<http://www.hubitgenomix.com/business/cohort>)

入選

第7テーマ その他(第1～6テーマにあたらな

イノベーションを生む、“研究員”へ ～新しいステージに進むために必要な3つの力

古平 陽子 (株)電通
こだいら ようこ



解くべき課題が複雑になって、ひとつの正解がない時代。そのような中、一人一人の研究員はどうあるべきなのか。たくさんのディスカッションをしてきました。今回の入選は、応募時に所属していた、電通総研の仲間、一緒にプロジェクトを進めている仲間あつての入選。皆様に感謝です。これを糧に、新たな挑戦を仲間とし続けていきたいと思っています。

1 はじめに

経済状況やビジネス環境の変化と共に、広告会社に求められる役割は従来通りでは成り立たなくなっている。広告会社には、時代の変化と共にその形は変えながらも、R&D機能やシンクタンク機能を担う組織が存在し、それらの部署に所属する「研究員」は、政策／市場／消費者等を研究対象とし、専門性を持つことで、いわゆる戦略プランナーとは異なる立場から、企業や官公庁の抱える課題解決に貢献するミッションを担ってきた。しかし、広告会社におけるR&D機能やシンクタンク機能、そして「研究員」ひとりひとりも、今、まさにその役割が問われ、変化を迫られていると考えている。

日本の経済状況が好調とは決して言えない中、様々な企業がそうであるように、当然のことながら研究開発費用は以前のように潤沢には得られなくなる中で、目指すべきゴールを明確にし、闘い方を変えなくては

けない。そのひとつの答えは、多くのクライアントや日本が目指している、「イノベーション創出に真っ向から向き合うこと」にあると感じている。課題が複雑化し、答えがひとつではなくなっている今の時代だからこそ、世の中や人々を幸せにするイノベーションが求められている。イノベーション生み出すために、これからの研究員に必要なチカラについて述べる。

2 イノベーションとは何か

まず、「イノベーションとは何か」ということを整理しておきたい。文部科学省のウェブサイトでは、『イノベーションという言葉は、オーストリアの経済学者シュンペーター(Schumpeter)によって、初めて定義された。その著書「経済発展の理論」の中で、経済発展は、人口増加や気候変動などの外的な要因よりも、イノベーションのような内的な要因が主要な役割を果たすと述べられている。ま

た、イノベーションとは、新しいものを生産する、あるいは既存のものを新しい方法で生産することであり、生産とはものや力を結合することと述べており、イノベーションの例として、①創造的活動による新製品開発、②新生産方法の導入、③新マーケットの開拓、④新たな資源（の供給源）の獲得、⑤組織の改革などを挙げている。また、いわゆる企業家（アントレプレナー）が、既存の価値を破壊して新しい価値を創造していくこと（創造的破壊）が経済成長の源泉であると述べている。』と記載されている。「イノベーション」というと、技術革新を伴っていることとして語られることも多いが、決してそうではなく、むしろ「知恵の革新」が鍵とも言える。

3 「リサーチ→情報発信」という従来型手法の限界

研究開発部署で長らく取られてきた手法には、消費者や市場をリサーチし、インサイトを開発し、広報リリースやレポートとして社内外に発信する方法がある。このような手法は、社会の話題を喚起し、そこから新しい仕事を生む等の成果が得られることが多い。しかし、インターネットが今ほど普及しておらず、情報が有難がられ、鮮度をもって受容され易い社会だったからこそその旧来的な手法とも言えるのではないだろうか。これだけインターネットが浸透し、何かを知りたいと思った時、ヒントを得たいと思った時、インターネットを検索すれば、有用な情報やレポートを瞬く間に収集できる現在、旧来と同じようなスタイルで「情報発信」を行っていても、それらの情報や知見は、従来と同じような新鮮さやインパクトをもって、クライアントや社会に提供することは困難になってきている。

4 これから必要となる3つの力とは

では、広告会社における「研究開発部署」や「研究員」に求められる力とは、何だろうか。専門性が高いこと、リサーチ力があること、クリエイティビティがあること、先見性があること。必要となる力は挙げれば切りはないが、先ほど述べたように、「イノベーションを生むこと」を進むべき道だと設定した時に、特に必要となるのは3つの「人間力」だと考える。

4-1. 人と人をかき混ぜ、「化学反応を起こす力」

一つ目は、人と人をかき混ぜ、「化学反応を起こす力」である。課題が複雑化する昨今において、イノベーションを引き起こすために、個々人のプロフェッショナルな力を集結させることが鍵となる。そのためのネットワークワーキングが重要であることは言うまでもないが、誰とでもSNS等で簡単に繋がられる時代だからこそ、真のネットワークワーキング力が必要となる。それは、均一的なグループに所属するのではなく、複数のグループ／領域に所属し、ここぞというタイミングにおいて、この人！と思うプロフェッショナルな「人」と「人」をくっつけ、混ぜ合わせられるかどうかにある、と考える。混ぜたら危険ではなく、異なる分野のプロフェッショナル達を大胆にかき混ぜ、「化学反応を引き起こす」。そのような力こそ必要になると考える。先日、週に数回だけ、完全予約制で和食屋さんを開いている女性の話を聞いた。このお店は完全予約制であるが、予約の顔ぶれを見て、“この方とこの方を引き合せたら何かが生まれそう”そのようなインスピレーションが働いた時に、お店側からお客様をお誘いし、お店で引き合わせるそうだ。誰と誰を混ぜ合わせる

べきか、そのセンスは人間にしかできない。このようなセンスを磨くことが求められる。

4-2. 「インクルーシブ視点による、発想力」

二つ目として述べたい力は、「インクルーシブ視点の発想力」である。イノベーションを生むためには、未来を豊かに想像する力は当然必要となるが、想像する時に持たねばならない視点、それが「インクルーシブ視点」である。

2015年には、渋谷区において「同性パートナーシップ条例」が制定された。また、障害者差別解消法や女性活躍推進法も施行され、リオ五輪の開会式では「Celebrate difference」という印象的なフレーズがあったことも記憶に新しい。2020年の東京オリンピック・パラリンピックに向け、世の中におけるダイバーシティ（多様性）の重要性は益々高まるだろう。そのような中で、「誰かを排除する」のではなく、「包含して考える」という「インクルーシブな視点」が重要になると考える。

例えば、日本は超高齢化社会を迎えるが、当然、自分では車を運転しないシニア層も増える。しかし、車の開発をする際に、実際には運転しないシニア層を排除して開発してよいのだろうか。自らは運転しないが、街中にはたくさんのシニア層が歩き、暮らしている。そのようなシニア層を包含した上で開発の方向性を考えたらどうなるだろう。おそらく、排除して考えた場合と、包含した場合は開発される商品やサービスは全く違うものとなるだろう。シニア層が安全に街中を歩けることを開発の視点に入れたのならば、例えば、クルマの音や振動が街中の人に感じ取りやすいことが重要なポイントとなるかもしれない。そして、その視点は小さい子どもや難聴の人にとっても魅力的な商品やサービスとなるかもしれない。インクルーシブ視点で想

像するとは、このようなことである。

このように述べると、シニア層はボリュームがあるから考慮するのは分かるが、マスボリュームでない層は、ビジネス上のターゲットとして設定しにくいので排除して検討した方がよいのではないかという声が聞こえてきそう。しかし、もやは、人々の暮らし方も価値観も多様化する中で、生活者をマスで捉えること自体が限界を迎えつつあると考える。

「家族」といっても、昔は「夫と専業主婦の妻と子ども二人」というかたちが一般的でボリュームを占めていたが、現在は、4人家族世帯はマスではない。専業主婦家庭より、共働き世帯の方が多く、ステップファミリー家庭もあれば、国際結婚家庭もLGBT家庭もある。家族のカタチは多種多様である。これは家族の話であるが、多種多様な価値観の人の重なり合いで、社会は成り立っているのだ。

「家族といえば、こうである」と固定概念に縛られ、リアリティがなくなっている像を追いかけているケースが実に多いが、過去の固定概念に捉われるよりも、マスではないかもしれないが、今、社会に存在している個性豊かな多様な人それぞれを「排除」するのではなく、「包含」して見つめ、その人達を想像しながら、商品やサービスを考えた方がよっぽどイノベーションを生むと考える。均一性よりも、多様性の方が圧倒的に、イノベーションを生むということである。「インクルーシブな視点による、発想力」。これは、今後の重要なキーワードであり、ビジネスを動かしていく上で必須となる力であると考ええる。

4-3. 「場をつくる、エンターテインメント力」

3つ目として、研究開発により得た情報・知見のアウトプット方法について述べたい。先ほど、「リサーチ→情報発信」という従来型手法の限界について述べたが、この手法が

限界となっているもう1つの理由として、不特定手数への一方的な発信になるが故に、情報を受け取る側が「私に届けられた」という満足感を得ていないことも考えられる。また、多くの情報発信方法として、セミナー等の場が活用されることも多々あるが、これらの多くにおいても、真の意味で参加者が満足しているかどうかは疑問である。情報をメモしながらも、既視感や退屈さを感じたりしているケースが大半ではないだろうか。それはなぜか。それは、「エンターテインメント性の欠如」であると考える。

先日、三重県の鈴鹿サーキットにおいて、「Women in Innovation Summit 2016 (略称 WIT2016)」が開催された。これはG7伊勢志摩首脳宣言を受け、あらゆる分野における女性の活躍をテーマにした国際フォーラムであり、地方から女性活躍推進を加速させる狙いによって開催された。女性活躍推進をテーマとしたセミナーやフォーラムは全国各地で、多数開催されているが、このWIT2016は他のイベントと決定的に違うことがあった。それは、「鈴鹿サーキット」で行われたことである。通常は男性ばかりのサーキットだが、この日は女性ドライバー・女性エンジニア・WIT2016参加者の、多くの女性で埋まり、多くの女性が人生において初めて、サーキットでの試乗体験を経験したのである。筆者は、このWIT2016の企画・運営作業に従事していたが、「鈴鹿サーキット」でイベントを行うオペレーションの難しさから、「なぜこの女性活躍推進のイベントを鈴鹿サーキットでやらねばならないのか」、「頭」では理解しつつも、「心」では理解してきていなかった。しかし、当日、セッション登壇者や参加者がサーキット体験を「こんな経験は人生初だ」「パワーをもらった」と目を輝かせて語る様子をみて、はっとさせられた。ここには、他の数多ある女性活躍推進イベント

には一切なかった「エンターテインメント性」があり、この「エンターテインメント性」が「女性活躍」の真のメッセージ（＝ひとりひとりの女性が挑戦し続けるというメッセージ）を参加者の心に届け、参加者一人一人が自分の中で、メッセージを昇華させたのだ。おそらく、この「エンターテインメント性」がなければ、頭では女性活躍の重要性やそのために何をすべきかを理解しつつも、自分自身のアクションへとつながる原動力にまではならなかっただろう。

「研究開発部署」では、真面目で知的な顔つきも重要であることは述べるまでもないが、その顔つきを持つだけでは、イノベーションまでは生めないだろう。情報発信をする「場」を面白く仕立て、人の心を動かす。このような「エンターテインメント力」こそ、研究員に必要となる。

5 最後に

本論文では、「研究員」としての立場から、今後必要となる力について述べることで、「研究員」としての新しいチャレンジの形を示した。広告会社で働く我々は、クライアントの真のビジネスパートナーになるために、日々、新しいチャレンジが求められている。一方で、成果や効率も求められ、それが新しいチャレンジの足かせとなっていることも多いのが現実でもあろう。広告会社のパワーを低迷させないためには、過去の成功体験に捉われず、新しい取り組みをチャレンジしていく人が増えることが不可欠であり、最初は小さいかもしれないアイデアの芽をつぶさずに、チャレンジできる文化が、成果や効率の追求の中で失われてはならないと考える。それが失われては、イノベーションは生まれない。

●引用文献

文部科学省, 「イノベーションとは」, (http://www.mext.go.jp/b_menu/hakusho/html/hpaa200601/column/007.htm)

●参考文献

今枝 昌宏 (2016), 『ビジネスモデルの教科書【上級編】—競争優位の仕組みを見抜く&構築する』 (東洋経済新報社)

ケヴィン・ケリー (2016), 『〈インターネット〉の次に来るもの 未来を決める12の法則』 (NHK出版)

ジュリア・カセム著 (2014), 『「インクルーシブデザイン」という発想 排除しないプロセスのデザイン』

ジュリア・カセム/平井康之/塩瀬隆之/森下静香 (2014), 『インクルーシブデザイン 社会課題を解決する参加型デザイン』 (文芸出版社)

入選 テーマ 自由

ファンをつくれ

～鹿児島実業高等学校男子新体操部に学ぶコミュニケーションの極意～

鹿毛 絵梨花 (株)読売広告社
かげ えりか



この度は名誉ある賞を頂き、ありがとうございます。

私が小さい頃から大好きな新体操。その競技者を越えて、もっと新体操を広めようと、ものすごいエネルギーで猛進する鹿実男子新体操部。彼らに教わった「決意」と「努力」と「楽しむ気持ち」を忘れずに、彼らに負けないクリエイターになります。「もっと熱くなれ!」と、いつも教えて下さる先輩方。これからもご指導よろしく願いいたします。

1 鹿児島実業高校、男子新体操部との出会い

あるとき動画サイトで新体操の演技を観ようとすると、【禁断の鹿実】鹿児島実業2016インターハイ【小ネタ盛りだくさん】という際立つタイトルを見つけた。SNSなどで良く目にするバズ動画のようなタイトルが気になり、再生してみた。「セブナー!セブナー!セブナー!」突然、ウルトラセブンが鳴り響いた。クラシック等の落ち着いた曲を想定していた私に、衝撃が走る。これは私の知っている新体操とは違う、と食い入るように見ていると、何故か全員がモヒカン頭なことに気が付いた。衣装も赤と白で構成され、おそらく全身でウルトラマンをイメージしている。さらに、演技は格好以上にコミカルで、五郎丸ポーズや人気芸人のネタなどを次々と披露していく。インターハイという真面目な勝負の場にも関わらず、彼らは「もっと笑って。目一杯に楽しんで。」と観客に言ってい

るかのように思えた。さすが全国区の選手も集まる名門校らしい、本格アクロバットとキレのあるダンスで真剣にふざける彼らは、アイデアの楽しさ、応援の笑い、そしてもっと観たいと次の演技を期待する高揚感まで抱かせた。こんなにも心が忙しい3分間を、私は初めて体験した。

男子新体操とは日本発祥のスポーツで、競技人口が1000人程度と言われるマイナースポーツだ。それにも関わらず、彼らの演技は、youtubeに投稿されるや、1か月で200万回再生されている。どうしてこんなにも人の心を動かすのか、いてもたってもいられなくなった私は、男子新体操部に手紙を書いた。そして、本物の彼らに会いに行き、樋口靖久監督の隣でインタビューさせてもらいながら、3時間練習を間近で見させていただいた。

以下、私が実際に見て感じた、鹿児島実業高等学校男子新体操部のコミュニケーションの極意である。

2 入口チェンジ

鹿児島実業高等学校男子新体操部（以下、鹿実）のコミカルな演技は、樋口監督の「年齢や性別を問わず、もっと多くの人に鹿実を、そして男子新体操を知って欲しい」という熱い思いから始まった。自分が誇りに思うものを人に広めようとするときは、つい細かいこだわりを強調したくなる。例えば新体操だと、胸の開き方や、足先の伸びの美しさなどが当てはまるのだが、これらは実は、専門知識がないと理解されにくい。誰でも気軽に動画を投稿できる時代において、無限にあるコンテンツの中から選んで振り向いてもらうには、人を惹きつける工夫が必要だ。そこで樋口監督は、「皆が良く知る〇〇を新体操でやると、こうなる」を表現することに決めた。〇〇にあたる内容は、話題のCMやお笑い芸人のネタなど、友達同士の会話で出てくるようなごく身近なものだ。そうすることで、今まで「新体操競技」という専門的で狭い入口しかなかったものを、まるでネットの大衆的ダンス動画「〇〇踊ってみた」のシリーズであるかのように広げ、入口チェンジをさせた。その結果、娯楽として気楽にこの動画にたどり着いた人が、本格的で予想外のギャップに驚き、「これは何だ!」と前のめりの姿勢で見ることになる。

「入口チェンジ」の手法で人を振り向かせる広告の1つが、ラジオCMである“パナソニック／3Dビエラ：右側クリステル”だ。情報を声で伝えるプロフェッショナルとして、アナウンサーの滝川クリステルが、商品の効果を説明していくCMである。ラジオCMなので当然耳からしか情報は得られないのだが、なんとその商品とは、視覚情報である3Dテレビなのだ。目に見えるものを音で伝える、という予想外のギャップを表現することで、

テレビCMではなくラジオCMに「入口チェンジ」をさせている。当広告は、公益社団法人日本アドバタイザーズ協会が主催する第51回消費者のためになった広告コンクールで受賞しており、ラジオの可能性を見せたと評価されている。このように、人にどんな印象で伝えたいかを、振り向ききっかけにしたものが「入口チェンジ」だ。鹿実の、他にないコミカルな演技と同じように、3Dテレビも商品自体が驚きをもたらすため、「入口チェンジ」のギャップ作りが効果的に働いている。

3 プロフェッショナルにふざける

私が会いに行ったとき、動画で見たモヒカン頭のウルトラマンたちは、坊主頭になっていた。学校の規則が厳しいそうだ。では、演技はどうするのかと尋ねると、子供がかぶる「紅白ぼうし」を見せてくれた。そういえば私の小学校の男子も、帽子のツバを真ん中に、紅白を左右でわけてウルトラマンごっこをしていたことを思い出した。誰もが知っている、子どもの想像力たっぷりのウルトラマンごっこが、まさに鹿実の答えだ。そんな彼らのネタづくりは、監督だけでなく、部員たちも参加をしている。私がネタづくりって大変じゃない?と部員に尋ねると「本当にずっと、何か新しいことがないか考えている。最初は何が面白いかわからないから、周りの人に見せて、笑いの反応をみる。そうやってたくさん考えて、1つ採用されたら良い方です。」と教えてくれた。彼らは全員が、本気のクリエイターだ。また、実際に目の前で演技を見て、初めて気が付いたことがある。まず、表情まで細かく演技をしていること。次に、「安心してください、はいてますよ。」のギャグをする際、ポーズに合わせてズボンの裾がパンツを形作るよう、衣装がデザインさ

れていること。そんなところまで考えていたのか！と、思わず感心してしまうこだわりが、知れば知るほど詰まっていた。そんな彼らの本気の努力と作品作りへの情熱が、「真剣にふざける」というモットーに表れている。とは言え、ただ気持ちだけ真剣にふざけても、彼らのようにはなれない。彼らは個々の実力が全国区レベルであり、そうなれるだけの努力を重ねている。そうやってプロフェッショナルにふざけることで、見る人の心を3分間ギュッとつかみ続けるのだ。

「プロフェッショナルにふざける」広告の事例として、テレビCM“KDDI/au/三太郎シリーズ：うたパス・海の声”を例にあげる。三太郎の一員である浦ちゃんこと桐谷健太が、三味線を弾きながら熱唱するCMだ。放送回数はたったの3回（CM総研調べ）だが、YouTubeにおいて2週間のうちに100万回再生されたことからわかるように、観た人の心をギュッと掴んだ広告だ。シリーズ全て、世界観が細部まで作りこまれていることに加え、本当に自身が三味線を弾きながら歌っている。さらに、歌手のBEGINが作曲し、クリエイター・オブ・ザ・イヤーに選出されている篠原誠氏が作詞したということからも、とことん歌にこだわる姿勢がみられる。まず人を振り向かせ、入口に立ってもらったなら、「プロフェッショナルにふざける」姿勢で細部まで工夫をこらし、途中で飽きさせない努力が必要だ。

4 信頼の握手

鹿実は、大会会場で写真撮影を求められたり、公演に呼ばれることも多いように、観客にとっても愛されている。しかし、新体操界では異端の存在であり、暖かい声だけではない。初めてコミカルな演技を披露したときは、か

なりの批判をあび、競技中に堂々と笑う文化もなかったため、観客すらクスクス笑いだったそう。そもそも、採点性の新体操でコミカルな演技は、減点はされても加点されることは少ないらしい。つまり彼らは、自分たちが本来受けるべき評価を捨て、記録より記憶に残る演技をしよう、という強い志のもと、戦い続けているのだ。その、嘘のない真っ直ぐな姿勢は、称賛や応援の気持ちを加速させる。それから、動画のコメントや、彼らに届く手紙の内容からもわかるのだが、「鹿実なら来年もさらに楽しませてくれる」という次への期待に繋がっている。

先述した通り、私たちの生活は広告やたくさんコンテンツに溢れている。それらに触れ、楽しい、面白いと思うものはたくさんあるのだが、数が多い分すぐに忘れ去られてしまう。「楽しい、面白い」を越えて、次を期待して待っていてくれる「ファン」になってもらうことが難しい。加えて広告は、広告であることを隠して近づく嫌われやすい。例えば誰かのブログで紹介される商品は、著者の心からの言葉なのか、広告が言わせているのかよくわからないと、疑われてしまう。そんな時代だからこそ、鹿実の嘘のない姿勢は、安心して楽しめる「信頼の握手」となる。そうやって心からのファンになることで、観ている人は、次への期待を抱けるのだ。

観る人にとって、忘れ去られずに印象に残る広告とは何か。印象に残ったテレビCMとその理由を尋ねる調査をCM総合研究所が行っている。それによると、1か月に約4300作品のテレビCMが放送される中、消費者が答えられるCMは、1人当たり平均2.8作品しかない。私は当研究所の関根心太郎氏協力のもと、さらに1年間（2015年9月～）の消費者評価に基づくCM好感度ランキングトップ500作品を、放送回数が少ない順に集計した。すると、タレントのイメージに由来

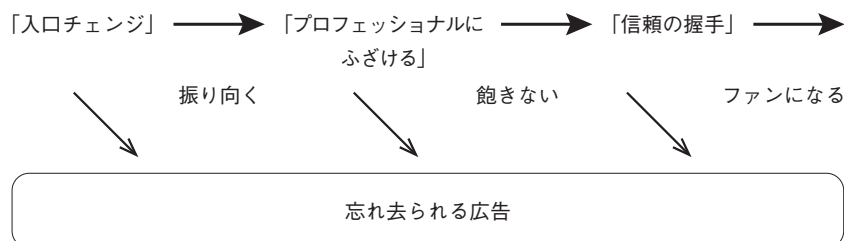
するものが多い中、「プロフェッショナルにふざける」広告で例に挙げた“KDDI/au/三太郎シリーズ：うたパス・海の声”（放送3回）を含む上位3作品には、共通点があった。第2位の“赤城乳業／ガリガリ君／値上げ”（放送3回）は、25年間価格を維持していた「ガリガリ君」を、10円値上げすることへのお詫びを伝える広告だ。赤城乳業の社長をはじめ、なんと本物の社員たちが出演しており、誠意の歌に合わせ真面目な顔で深くお辞儀するシンプルなCMだが、NYタイムズをはじめ、海外でも日本人の誠実さとして取り上げられた。第3位の“キリンビール／氷結／さかなクン：あたらしいこう”（放送29回）は、明るく愉快的なキャラで知られるさかなクンが、東京スカパラダイスオーケストラに入り、クールにサックスを演奏するというCMだ。3作品とも、SNSやネットにおける話題が、共通して「本当に本人がやっているのか」「どこまでが本物なのか」という声があがっていた。また、タレント本人の実力や努力に対し、賞賛と応援の声が、特に赤城乳業には嘘のない誠実さに感嘆の声がみられた。これより、嘘（演出）か本当かは、生活者にとって大きな線引きの対象であることがわかった。そして嘘のない姿勢によって「信頼の握手」を経てファンになると、高感度を上げ、エンゲージメントを高めることが確認できた。

5 結論

鹿実の心を動かすコミュニケーションの流れを図1にまとめる。まず、「入口チェンジ」の手法で人を振り向かせ、「プロフェッショナルにふざける」ことで観ている人を飽きさせない。そして嘘のない姿勢で「信頼の握手」をすることで、次を期待して待っていてくれる本当のファンが生まれている。

鹿実部員にモチベーションを尋ねると、「楽しみに待っていてくれる人がいること。お客さんを本気で楽しませたいし、喜んでくれることがエネルギーになる」と答えた。実際に「元気になる」「いつも楽しみにしている」という言葉をたくさんもらうそうだ。私自身、実際に彼らをみて1番に感じたことは、「頑張ることはこんなにも楽しい」というポジティブなやる気だ。また、監督が「病気で体が動かせなかった子が、鹿実の演技をみてとび跳ねるようになった」という手紙が来たことを教えてくれた。実際に会うまで、私は鹿実の演技は競技を越えたエンターテインメントだと思っていた。しかし、彼らは、人の生き方にまで影響を与えている。そうやって、エンターテインメントがさらに、心を動かす「文化」になりうるということは最後に特筆すべきことである。

【図1】



●インターネットで得た資料

アド・ミュージアム東京, 「第51回消費者のためになった広告コンクール展」 (http://www.admt.jp/exhibition/program/2012_shohisha51.html), 2016.9.30

赤城乳業株式会社, 「ガリガリ君値上げ篇CM・広告」展開" (2016.4.1), (<http://www.akagi.com/news/2016/20160401.html>), 2016.9.30

入選

テーマ 自由

技術革新の起爆剤となるのは広告会社 ～技術そのものが広告会社の新しい商材となる時代へ～

水越 寛文

(株)電通

みずこし ひろふみ



入社前の広告業界への志望動機を種とし、入社後の様々なヒト・モノ・コトとの出会いを水とすることで書き上げました。

名誉・伝統ある賞にお選び頂いた日本広告業協会の皆様にはもちろん、ご協力頂いた皆様や周囲の環境に心より感謝いたします。日本の社会問題解決を見据えた広告会社の商材シフトについて考える必要性を再確認すると同時に、自分自身その一助になれるよう、尽力していきたいと改めて身が引き締まりました。

0章 はじめに

車は空を飛び、空の道路が整備される。世界のエネルギー供給は太陽光や風力など自然エネルギーのみで行われ、念じただけで電話がかけられる。そんな未来技術の実現に世界は着実に向かっており、その中でも日本は技術大国として世界の最先端に行く技術を次々に世にだしてきた。これから先はどのような技術が生まれてくるのであろうか。私は現在技術開発に直接携わっているわけではないのだが、大学・大学院時代は実際の原子炉を用いて原子力発電技術の研究を行っていた。未来技術は想像するだけで心躍る。

一方で、技術開発の最前線から離れ広告会社でマーケティングに携わり始め半年、技術に外から触れてみることで技術進化の滞りを感じることもあった。戦略立案にて、扱う商品の多くは大きな機能差が存在せず、この小さな差をいかに大きくみせるかに集中している。精密機械の案件に関わったとき、担当商

品が過去製品とも競合製品とも機能面で差がつけられず、機能をいかに他社製品より強くターゲットに印象付けられるかという課題に頭を悩ませるクライアントを目の当たりにした。技術進化の滞りによって、広告会社も提示できる戦略の幅が狭まってきているように感じる。今の広告会社は、企業から受け取る技術を変えることが出来ない「前提」として考えてしまっている。技術そのものの進化にも広告会社に関与することが出来れば、広告表現の幅を広げていくと同時に世の中の技術進化を促進することが出来るのではないだろうか。

以下、本論文では、技術進化の滞りの原因を探るため、「進化し続ける技術」の特徴を述べる。ここから技術進化を促進させるために解決すべき課題の発見を行い、その解決のために必要な能力について考察を行う。今までの広告会社の商材の変化に触れながら、技術進化の頭打ちを破るために広告会社が最適であることを示す。この関わり方が広告会社自身も成長させることにも言及しつつ、今後

の広告会社のあるべき姿について提示したい。

1 章 技術の進歩は頭打ちになってきている

文部科学省が1971年からほぼ5年おきに技術の未来予測を行い、それぞれの予測の20年後に的中率を測定している。71年の第1回未来予測から20年後の91年での検証報告書で完全に実現したと見なされた技術は23%で「人工衛星を使う世界の気象観測システム」などである。ところが92年の第5回未来予測から20年後の2012年で、完全に実現したとされた技術は「3Dテレビ」「油分を含む岩石（シェールオイル）の採掘」などたった8%。ついに1桁を切った。70年代でも90年代であっても未来を予想することは同様に難しかったはずである。ではなぜ、的中率は低下し続けているのであろうか。70年代の第1回調査の予測が外れた原因の50%は「社会的なニーズが少ない」「社会的問題」「コストが高い」となっており、41%の「技術的に難しい」を上回ったという。ところが92年の第5回調査では、原因の65%が「技術的に難しい」となっている。「がんの転移防止」などが典型例である。「ニーズが少ない」は10%とかなり少なかった。社会の技術のニーズは分かっているのに、技術力で応えられないのである。技術の進歩が頭打ちになってきているのだ。

私はこのデータを見て驚いた。技術進化はここ最近でも著しいと感じていたからである。例えば「Eye Play the Piano」（カンヌ2015のサイバー部門で銅賞を獲得）。手や腕を使わずに目線だけで音楽を演奏することのできる最新のIT技術を用いたユニバーサルピアノシステムであり、筑波大学付属桐が丘

特別支援学校とFOVE社と共同で開発した。また、大ヒットスマホアプリ「Pokemon Go」はARとGPSを用いた技術の結晶である。夢見た自動運転は実用間近の段階まで来ている。一方で技術進化が滞っている企業も多くあるのは確かであるようだ。2016年に米ラスベガスで行われた家電見本市「CES」では、展示される最新テレビはどれも目見張る高画質ではあるのだが昨年と大きな違いは見いだせない。新型のスピーカーやヘッドホンも、既に市販されている高音質の音源に対応した製品であり、新規性の乏しさを補うように、音響機器と一緒に木目調の家具を配置し、ファッション性を全面に打ち出していたという。一方で自動車会社は巨大パネルで自動運転技術を大きくアピール、大きな技術進化を感じさせた。

2 章 なぜ技術は進化を続けられるのか

進化を続ける技術とそうでない技術の違いはなんであるのか。様々な分野の進化を続ける技術から共通点を模索した。結果、様々な共通点が考えられるが自分が特に重要だと感じたのは、技術を進化させ続けているのは「技術の掛け算」ではないかということだった。日本能率協会コンサルティング高橋儀光氏が執筆された「異分野からの技術的発想の導入による新価値創造マネジメント」によれば、技術進化を進める際には、技術者の発想を広げて、従来からの技術方式では実現できない、新しい技術的発想が必要であり、ある技術分野の枠組みに縛られた中で、性能向上や特性追加を考えるのではなく、異質な技術分野での考え方や発想との組み合わせを考えることが重要になる。同質のものからは大きな差別化要素は産まれない。異質なもの

同士の組み合わせによってのみ、イノベーションの可能性が存在するのである。先から例に出している車の自動運転技術などはその最も顕著な例の1つだと言えるであろう。自動車業界においては、エンジンや燃費などの機能点において競合と大きな差別化が出来ておらずコモディティ化が進みやすい。しかし、IT技術と掛け合わせた「自動運転」に関する技術進化は急進している。既存の技術とIT技術の掛け合わせによって新しい技術・製品が産まれた例は多くあるのだが、技術の掛け合わせでイノベーションを起こせるとするなら、必ずしもIT技術との掛け合わせだけである必要はないはずである。IT以外の技術との掛け合わせでも大きなイノベーション・技術進化を起こせるはずだ。例えば、SHARPのオープン電子レンジ製品で「ヘルシオ」というものがある。加熱した水蒸気で焼き上げることで、余計な脂分や塩脂が飛び、ヘルシーかつ、美味しく焼くことができるという画期的な製品である。2006年の発売当時、家庭用オープンレンジ市場は日本全体で年間3万台の成熟市場と言われていたなかで、7万台を売上げ、現在も売れ続けている。家庭用のオープン電子レンジでは、マイクロ波と遠赤外線電磁波を用いた加熱方式が主流であった。水蒸気による加熱方式は、もともと山口産業センターで、ふぐの独特の食感を損ねることなく殺菌するための水産加工用の技術として開発されたものである。これにSHARPの技術者たちが注目し、研究を進めた。結果、水蒸気による加熱方式の原理はオープンレンジにも応用できることを理解し全く新しい加熱方式として取り入れた。この「水蒸気による加熱技術」×「レンジ」という掛け合わせはSHARP 独自技術となり、多くの特許を所有することで、現在でも高い市場競争力を維持している主要因となっている。

3章 なぜ技術の掛け合わせが起きていないのか

IT技術は皆が積極的に掛け合わせるのに、IT以外の技術を掛け合わせが進まないのはなぜか。それはそれぞれの企業が、「他企業の技術を根本から理解」で出来てないからであり、「どの企業の技術をどうマッチングすれば有益かわからないから」であると考えられる。上記「ヘルシオ」の例のように、複雑で限られた専門分野にしか利用できないと思われる各企業の技術も根本の原理まで立ち返れば汎用性の高い技術であり、適した技術と掛け合わせれば、自社の技術を進化させるものであることが多いのではないかと考える。多くの企業がこぞってIT技術を積極的に取り入れようとする理由は、「自分の業界に対して汎用性がある、自社の技術を発展させる技術である」とどの企業も興味を持ちやすいためである。そのためIT技術を理解しようとし、自社の技術と掛け合わせようとするのだ。進化が滞る技術は、他企業に興味を持たれていないことが多い。他企業の技術との掛け合わせが自分の企業の技術成長を助けると、そもそも考えないため、他社と自社の技術と掛け合わせたいと考えない。また、意欲があったとしてもどの企業の技術との掛け合わせが有効なのかまではわからないであろう。

4章 広告会社が「技術の掛け算」行っていくべきである

技術の頭打ちを破るためには、技術と技術の掛け合わせを推進していくことが必要である。そのためには、多くの企業の技術を根本まで理解し、掛け合わせのマッチング相手となる適切な企業を提示するプレイヤーが存在

するべきだ。これを先導して広告会社が行っていくべきであり、それはこれからの広告戦略の幅を広げるためにも必要であるとするのが私の考えである。なぜなら広告会社には、①複雑な課題を咀嚼し、その本質を他企業にわかりやすく伝えられる能力②膨大なクライアントリソースとネットワークを持ち、適切なソリューションを企業にマッチングさせる能力、この2つが備わっている。①の能力は多く人間に刺さるよう意識して広告を作るために長年培ってきた能力であり、②の能力はオリンピックのスポンサーとなる企業を探したり、企業と企業をコラボレーションさせてきたことに代表される。この2つの能力は他の業界にはない、広告会社の強みを担保してきた力であると私は考える。さらに、現広告会社の商材は何であるか改めて考察すると、会社の対象とする商材は時代の流れにつれ変化し続けている。媒体社の広告スペースや時間枠の販売を手掛けていた時代には「枠」が商材であったと言えるだろう。次第に「枠」の中身、「コンテンツ」まで手掛けるようになった。アニメや映画を含めた映像作品や、エンターテインメント、現在ではオリンピックの権利までを商材とするようになっていく。このように多岐に広がっていく広告会社の商材に共通するものはなんだろうか。私は「情報」であると考えている。「枠」が商材であった時代では、枠という情報を仕入れ、クライアントに提供する。昨今ではコンテンツという情報を開発し、ターゲットに刺さるよう加工して世に出していく。企業の技術も大きな価値のある「情報」である。今後、広告会社が技術を新しい商材としていくことも十分可能なはずである。企業から技術という情報を仕入れ、広告会社のスキルを用いて他企業に理解できるよう加工し提供することは商材の変化の流れに逆らっていないはずだ。

広告会社は今後、技術の情報流通に努める

べきである。様々な企業に足繁く通い、専門技術を咀嚼し、広告会社社内で技術情報を共有、横断的に様々な業界に携わる特性を活かし、適切な技術を適切な企業にマッチングさせる。専門技術を、それぞれの企業への汎用性がわかるように伝える、「技術の情報商社」として機能していくべきなのだ。そして、技術の情報商社となるためには2つのあり方がある。①アクセラレータープログラムのようなオープンイノベーションの「場」の提供を行うこと。②場の提供に留まらず、自らが技術情報を仕入れ、提案・販売まで代行すること。先程挙げた「ヘルシオ」の例を用いれば、「山口産業センターの技術をSHARPに提案したのが、実は、広告会社だった」と言われるようになるということであり、それは広告代理店のみが出来ることだと感じる。例えば、2015年のカンヌライオンズにおいて、「START-UP: How Agencies Can Build Companies for The Connected Age」が大きな話題となった。独自技術を持っている多くのスタートアップ企業と手を組み、アイデアを世の中に出していけるよう支援を行っていた点が評価された。また、電通は社内横断組織「電通宇宙ラボ」を立ち上げた。宇宙開発に用いられている最新技術を使って、衣食住を含むすべての分野で宇宙関連のビジネスチャンスを探り、快適な世界の実現を目指す。例えば、宇宙技術の石油に関する活用法を中東諸国の幹部にまで紹介しているという。今まで宇宙に全く接点のなかった人々や企業とJAXAの技術をつなげる取り組みだ。このように広告会社が技術の情報商社になるような兆しがすでに表れているのである。

技術の情報流通への関与は、広告会社にとっても大きなメリットがある。関わって行かなければ広告会社は衰退していくとまで私は思う。先に例に出した「Eye Play the Piano」は技術の進化が広告戦略の幅を広げ

た好例であろう。FOVE社の最新技術がなければ身体的にハンドキャップのある人にピアノを目だけでひく映像はできなかった。

5章 まとめ

広告会社が、表現だけに関わるのではなく、技術そのものの進化に関与することで、広告表現の幅、そして日本技術の進化につながっていくのではないだろうか。

企業が自分たちの企業の中のリソースでしか技術進化を考えることができていない理由は、他企業の技術の汎用性を理解できていないからだ。だが、可能なら取り入れて自社の技術進化に用いたいと思っている。広告会社が、様々な企業の技術を咀嚼し、横断的なネットワークを駆使して、適切な場所に提供する役割を担っていくべきである。それは企業の技術の頭打ちを解消するだけでなく広告会社の提示できる戦略の大幅な拡張にも繋がる。最近、起業家でベンチャー投資家のピーター・ティエル氏など複数の思想家は、先進国の経済停滞は技術やイノベーションの長期的低迷こそが元凶だと指摘している。広告の代理店が「技術の情報商社」へと変化することは、大きく見れば日本経済の前進にも寄与できるのではないだろうか。

●参考文献一覧

草塩拓郎,「未来予想が当たらない… 科学技術の進歩頭打ち?」(日本経済新聞), 2016.9.29, 朝刊

高橋 儀光,「異分野からの技術的発想の導入による 新価値創造マネジメント～提案総合力の強化による新事業創出 マネジメント手法の革新に関する研究～」, (<http://www.zen-noh-ren.or.jp/conference/pdf/065a.pdf>), 2016.9.8

電通宇宙ラボ (Dentsu Space Lab), (<http://www.dentsu-space-lab.jp/>), 2016.9.8

桐山友一,「エコノミスト特集:自動車サバイバル 第1部 業界激変」, (<http://www.weekly-economist.com/2013/11/12/%E7%89%B9%E9%9B%86-%E8%87%AA%E5%8B%95%E8%BB%8A%E3%82%B5%E3%83%90%E3%82%A4%E3%83%90%E3%83%AB-%E7%AC%AC%EF%BC%91%E9%83%A8%E6%A5%AD%E7%95%8C%E6%BF%80%E5%A4%89-2013%E5%B9%B411%E6%9C%8812%E6%97%A5%E7%89%B9%E5%A4%A7%E5%8F%B7/>), 2016.9.6

東洋経済ONLINE,「景気低迷の真犯人は、技術革新の停滞か?」, (<http://toyokeizai.net/articles/-/12193>), 2012.12.19

文科省科学技術政策研究所,「報告書一覧」, (http://data.nistep.go.jp/dspace/handle/11035/30/browse?type=dateissued&sort_by=1&order=DESC&rpp=20&etal=-1&null=&offset=40), 2016.9.8
