

第47回懸賞論文

■論文「広告の向かうところ」

■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47回懸賞論文 入賞・入選作品集

審査経過報告 第47回懸賞論文審査員長／懸賞論文委員会委員長 岩崎 拓 1

「論文」〔課題：広告の向かうところ〕

■金賞■

広告の使命 7

榊原 廣 (株)博報堂DYメディアパートナーズ 関西支社メディアソリューション局局長

■銀賞■

デジタルリアンは縄文土器の夢を見る 15

—生命情報からデータエスノグラフィーへ—

伊藤 耕太 (株)博報堂 第二プランニング局ストラテジックプランニング三部ストラテジックプランニングディレクター

■銅賞■

不確実時代に突入した広告のこれから 24

～“社会の公器”としての広告像の在り方～

松岡 文吾 (株)電通 第2統合ソリューション局マーケティング・ディレクター

入賞論文講評 早稲田大学名誉教授 亀井 昭宏 32

「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

広告ではない広告を売れるのか？ 37

橋尾 恭介 (株)博報堂 第十四営業局第一アカウントチームアカウントスーパーバイザー

■第2テーマ■メディア、メディアプランニング・開発

メディアプランナーの未来 42

加藤 慶 (株)朝日広告社 メディアソリューション室メディアプランニングチーム

■第3テーマ■戦略プランニング、プロモーション、PR

データ時代における企業意志と戦略プランニングの役割 47

青木 隆高 (株)博報堂 第三プランニング局ストラテジックプランニング一部ストラテジックプランニングスーパーバイザー

■第4テーマ■クリエイティブ、コミュニケーションデザイン

「経営×クリエイティブ」の時代における、クリエイターに必要な3つの思考能力の考察について ... 53

池川 健太 (株)博報堂 第三クリエイティブ局インタラクティブデザイン部

■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 IoE(Internet of Emotion)が実現する、 生活者主体の感情コミュニケーション	58
---	----

宮嶋 沙由里 (株)日本経済社 コミュニケーション・テクノロジー・センター

■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) 管理セクションが創り出す広告会社の新事業	63
---	----

常澤 達雄 (株)博報堂 MD・DMU事業統括局第一事業統括グループマネジメントプランニングディレクター

■第7テーマ■その他(第1～6テーマにあたらないもの) 「カウンセリング」、知ってるつもり?	68
---	----

～ビジネスにおける成長支援型カウンセリングの可能性

高山 英男 (株)朝日広告社 統合マーケティングコミュニケーション本部マーケティングデザイン局局长

【新人部門】(テーマ 自由)

IoT化を武器とした、ラジオビジネス復活への道	73
-------------------------------	----

新津 裕隆 (株)博報堂 第一プランニング局ストラテジックプランニング二部リサーチャー

「購入より利用」「大量消費からシェアへ」と 変わっていく社会を、広告が支える	78
---	----

北本 奈央 (株)電通 第3統合ソリューション局プランナー

クローンAIによる推薦の未来	83
----------------------	----

野沢 悠哉 (株)博報堂DYメディアパートナーズ データビジネス開発局データマネジメントプラットフォーム部データマーケティングプランナー

懸賞論文委員会・審査員一覧	88
---------------------	----

審査感想	89
------------	----

第47回懸賞論文Finalists	99
-------------------------	----

懸賞論文入賞・入選者一覧(第36回～第47回)	103
-------------------------------	-----



論文

課題

「広告の
向かうところ」

広告の使命

榊原 廣

さかきばら こう



㈱博報堂 DY メディアパートナーズ

関西支社

メディアソリューション局

局長

最先端の理論を提案する「いわゆる論文」ではなく、「私の言いたいことの長文版」と言った趣の当論文が、こうした評価をいただけたことは、ありがたいばかりでなく、とても嬉しい出来事でした。

年寄りの繰り言のような内容です。

けれどもこれからの時代の「広告の存在意義」を考える上で、小さな指針として記憶されるのであれば、これ以上の喜びはありません。

どうもありがとうございました。

" Think small. "

このコピーを見て「あ、あれね」と思った方へ質問です。

あなたは最近、そういうタイプの広告を目にしていますか？

1 目的なき手段

この20年で、私たちの情報生活は大きく変わりました。

言うまでもなく、それはデジタルのせいにはなりません。インターネット、ブロードバンド、スマートフォン。検索、動画、SNS。今やなくてはならないこれらのサービスは、すべて、情報のデジタル化によってもたらされました。それと並行して、「広告」や「マーケティング」も様変わりしています。大規模なサンプル調査に基づいて市場を分析し、ターゲットとコンセプトを絞り込み、キャッチコピーやCMやグラフィック、つまり「広

告表現」で勝負をかける、などという牧歌的な時代は、すでに、はるか昔の出来事です。

変わって登場したのが、PDCA、KPI、CPAといった目標管理の考え方であり、リスティング、アドネットワーク、DMPなどの、新しく登場した手法の数かず。

同時に、広告活動と不可分な「メディア」も激変しました。「4マスメディア」は絶対的なキングの座から滑り落ち、ソーシャルメディア、キュレーションメディア、有料配信サービスなど、20年前には想像もつかなかった新しい勢力が押し寄せてきています。

この結果、広告の精度は飛躍的に高くなりました。デジタル化によって情報の収集や配信の自由度が増え、ターゲティング、つまり、広告情報を到達させる技術が向上したことがその理由です。

そして今、私たち広告人は、さらなる到達精度アップのために、日夜データを解析し、オリジナルのツールを駆使して、ROIの向上に邁進しているというわけです。

何のために？

商品やサービスを、よりたくさん売るために。

確かにそれは正しい。けれども、広告の役割は、本当にそれだけなのでしょうか。私はそうは思いません。売るだけならば、それは「セールスプロモーション」にすぎないからです。

デジタル化以降、私たちは「よりたくさん売る」ための手段や手法に関しては、抜群に賢くなりました。けれどもその一方で、「何のために売るのか」という、広告やマーケティングの根源的な問いについて、考えることに目をそむけてきたように思うのです。

私は、広告には、「よりたくさん売る」だけではない役割があると思っています。

この20年、グローバル化、高度情報化などを背景に、経済は着実に「成長」を遂げました。けれどもその一方で、環境問題、経済格差、少子高齢化といった新たな社会課題が顕在化し、私たちの生活環境は、これまでのやり方では越えられない「壁」に直面しています。そうした時代において、広告には何ができるのか、もしくは何をしなくてはならないのか。この機会に少し、考えを巡らせてみたいと思います。

2 インフォメーション、レポート、オピニオン

こんなことを考えるようになったのは、今は亡き、天野祐吉さんへのインタビューがきっかけでした。

「広告批評」が休刊になる2009年4月の半年ほど前、私は天野さんに、「デジタルメディアの浸透で、広告はどのように変わるのか」というお話を聞きに行きました。mixiやtwitterといったソーシャルメディアが急成

長し、「広告」というワンウェイ型のコミュニケーションが、揺らぎ始めていたことがその背景にありました。

その時、四方山話の最後に、天野さんはジャーナリズムのお話をされたのです。

「ジャーナリズムには、3つの階層がある。何が起こったかという事実を伝えるストレートニュース、それが起きた背景や意味を伝える解説、そして、それらを踏まえて世の中に問いかけをする提言」。翻って、日本のニュースメディアが真のジャーナリズム足り得ないのは、ストレートニュースをセンセーショナルに伝えることに拘泥し、適切な解説や、真摯な提言をすることを忘れているからである、というのがその骨子でした。

その上で天野さんは、広告もそれと同様の階層を持つ、と付け加えたのです。

「商品やサービスの特徴を正しく伝えるインフォメーション、その商品がどのように優れているか差別化を図るレポート、その商品がどのように人々の暮らしを変えるのか、新しい価値を提案するオピニオン」というわけです。

そして「メディアのデジタル化によって、インフォメーションとレポートは、広告から生活者へ主導権が移動する」と指摘されました。

確かに企業のウェブサイトや比較サイトを少し探せば、大抵の情報は手に入ります。また、ソーシャルメディアを覗いてみれば、その商品の使い勝手や良し悪しは、利用者の生声によっていくらかでも知ることができる。つまり、メディアのデジタル化が進むと、そこ（インフォメーションとレポート）には広告の生き残る余地が少ない、ということになります。

けれども、オピニオン、つまり価値提案に限って言えば、広告の役割は大きい。「まだ見ぬ新しい価値」は過去の延長には存在せず、

また、人々の生活体験の中からは生まれにくい。なぜなら、それは「創造」だからである。そこにこそ、これからの広告の存在意義がある。要約すると、そういうことを、天野さんは言われました。

「価値を創造し、提案する。それこそが広告の使命である」

「ビジネス」としてみれば、手法や手段を研ぎ澄ませ、効果効率を求めないわけにはいきません。けれども「なぜ（AIではなく！）広告でなくてはダメなのか」と問われれば、「まだ見ぬ価値を提案するのが広告の役割だから」と答えたのです。

果たして現在の広告は、その使命を果たしているのでしょうか。もしくは、そうしたことに、気を配っているのでしょうか。

3 伝達手段の変化がもたらす"看過"

ここで少し、「なぜそうってしまったのか」について、考えてみたいと思います。

広告は、モノやサービスを「よりたくさん売るための手段」として生まれました。それは、まぎれもない事実です。

戦後から高度成長期にかけて、モノが不足していた時代には、「どこに何がある」という事実情報（インフォメーション）を伝えるだけで、広告の役割は十分に果たされました。その後、モノの所有が一巡し、ある程度不足が解消すると、「より良いモノ」、つまり差別化情報（レポート）を広めることが、広告の役割として期待されるようになりました。マーケティングという概念が、急速に発展したのもこのころです。

さらに時が進み、モノやサービスが十二分に浸透、いわゆる成熟の時代を迎えると、広

告は、人々の需要を強制的に掘り起こすことを求められるようになりました。「もしもこんなモノがあれば、あなたの暮らしはもっと豊かになるはず」という具合です。「欲求」ならぬ「欲望」の顕在化。消費の頂点、バブルの時代でした。

ところが、1990年代前半に始まる景気の後退も相まって、こうしたアプローチに限界が訪れます。人々は、「モノを買うこと」に飽きてしまったのです。もっと困ったことに、景気の後退は、「買いたくても買えない」という事態をもたらしました。

その結果、広告は、次のような課題に直面します。

「よりたくさんさんの消費＝人々の幸せ」ではなくなった時、広告には何ができるのか。

しかし、この極めて重大な「問い」の答えを見つけ出す前に、広告の世界に全く違うタイプの新たな「難題」が押し寄せてきます。それは、メディア環境の変化でした。

実は、いかに時代環境や人々の消費意識が変われども、広告コミュニケーションの基本的な構造は、長らく変化していません。すなわち、「表現（メッセージ）」×「伝達手段（メディア）」という構造です。中でも「伝達手段（メディア）」は、1953年の民放開局以来大きな変化がなく、4マスメディアしか、広告情報を効果的に伝えるすべがありませんでした。この結果、広告の企画において、「伝達手段（メディア）」で悩む範囲は限定的で、その争点はすべからず「表現（メッセージ）」に注がれていました。

「なぜ、何を言うべきか」

長きにわたって広告の優劣は、ほぼこの一点にかかっていました。なぜ、この商品は

世の中に存在するのか。どうして、このサービスは、人々の暮らしをより良いものにするのか。そして、より優れた「メッセージ」を追い続けていると必然的に、「なぜ、どうして」という根源的な問い、つまり「提言」まで突き詰めて考えざるをえなかったのです。

ところが、1990年代の後半になると、その鉄壁の構造に陰りが見え始めます。

当初は、「情報通信」という新しい業種カテゴリーの企業が、広告主として登場してきただけに見えました。けれども程なく、こうした企業群は広告主であるばかりでなく、メディアプレイヤーとして活躍するようになったのです。Windows95の登場によるパーソナルコンピュータの普及を皮切りに、インターネット、ブロードバンド、スマートフォン、通報融合、と、メディアの環境は目覚ましい勢いで変化を遂げました。これによって、広告の「伝達手段」は、もはや4マスメディアの独壇場ではなくなります。「限られた方法」しかなかった「伝達手段」が、「無数のやり方」に変化してしまったのです。

これは、従来型の「広告」にとって、衝撃的な出来事でした。

メディアの取り扱いの巧拙は、コストの大小に大きく影響します。あらゆる関係者が「コスト効率」を求められる時代、誰もが「やり方の変化」への対応に、全精力を傾けざるをえなくなりました。今や、広告業界の争点は「メッセージ」ではなく、「メディアの使い方」にシフトした、というわけです。

たとえば、PDCAという考え方があります。デジタル化以前は、初期設定となる「P(プラン)」の考案に、プランナーの労力の大半が注がれていました。けれども現在、「P」は単なるきっかけにすぎません。「大切なのは、DCADCADCA…」という具合です。ここではもはや「P」、つまり「なぜ、何を、言わなくてはならないのか」という本質的な問

いかけは存在しません。

こうした経緯も相まって、広告の世界から、「なぜ、何」について考えること、つまり「提言する力」が削がれることになりました。次々と訪れる手法の変化に反応し、目の前の効率化に集中するあまり、大きな視点から商品やサービスを捉えなおす習慣がなくなってしまった、というわけです。

「提言」を忘れた広告が、そこにありました。

4 中期ではなく、長期と短期

もちろん、すべての広告人がそうである、というわけではありません。むしろ広告業界は、シェアリングエコノミーやソーシャルグッドネス、ダイバーシティやLGBTなど、人々の価値観を変革しようとする営みを高く評価する風潮が、他の業界よりも強いと言えます。

けれどもそうしたケースの多くも、一過性のキーワード／流行にすぎず、話題になるため、広告賞を取るための手段にすぎない、とは言えないでしょうか。一世を風靡したソーシャルグッドネスでさえ、今年になると「過去のキーワード」と言い捨てられています。つまり、こうした提言も、「よりたくさん売るための方便」と化しているのでしょう。

広告に携わる人々は感受性が高い故、「あるべきミライ」に関する気付きも早い。けれどもそれにも増して、短期的な成果と成長を求めざるを得ない。このままではいずれ壁に突き当たることに薄々気づいていても、それについては先送りにして、直面する成果や流行を追い求めてしまう。ミライはこのままでも、たぶん、大丈夫に違いない。

遠くの大事よりも、目の前の成果を優先してしまう。いわゆる「現在バイアス」です。

けれども本当に、長期的な課題と短期的な課題は、相反するテーマなのでしょうか。

1990年代中ごろの「ハーバード・ビジネス・レビュー」に、興味深い論文が載っていました。あるグローバルな金融機関のCEOの論文です。今となっては正確な出典が確認できないのですが、非常に印象的な内容だったので、私自身、ことあるごとにそのエッセンスを話題にしてきました。曰く、

「一般的な経営者は、5年程度の中期計画を目標に据えることが多い」

「しかし、中期計画の多くは、大きな変化を生み出す力に乏しい。なぜなら、5年程度のミライは、最も市場のゆらぎの影響を受けやすく、当たりにくいからだ」

「加えて、5年程度のミライには、多くの経営トップが交代している」

「ゆえに、中期計画は"成り行き"で、"漸進的"になりやすい」

「一方、大きな変化をもたらす経営者は、長期と短期に強くコミットする」

「長期的な環境認識は、基本、外れることが少ない。大きなトレンドは、必然だからだ」

「優れた経営者は、まず、長期的なゴール＝ビジョンを明快にし、宣言をする」

「その上で、日々短期的な施策を考える際に、『最も長期ゴールに近づく』プランを採

用し、その実現に注力をする」

「すると、徐々に長期ゴールに近づき、いつかそこにたどり着くことができる」

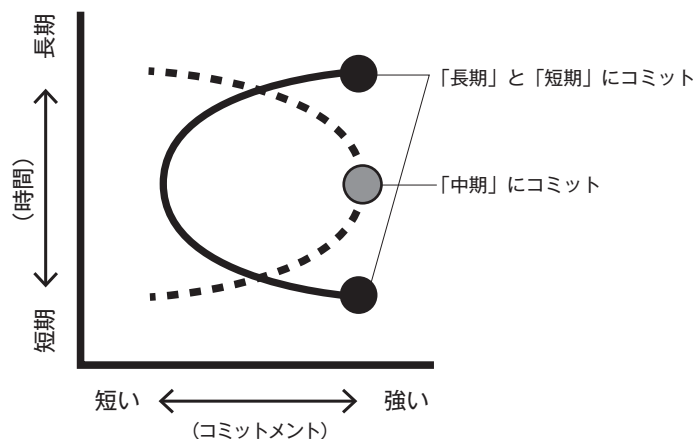
「しかも、経営者が『短期』に強くコミットすることによって、関係者は常に、経営者の本気を感じることになる」

この考え方の是非はともかく、確かに日常を振り返ってみると、A、B、C、と、短期プランが提示されたときに、いずれも確からしく感じることは少なくありません。どれを選ぶか悩む時、その「選択基準」として「長期ビジョン」を利用すればいい、と、このCEOは言うのです。その積み重ねが、最終的に大きな変化を創造する、というわけです。

こうしてみると、長期ビジョンを明確に提示することができれば、「現在バイアス」を回避することは必ずしも不可能ではない、とは言えないでしょうか。長期、つまり「社会により大きな影響を与える『提言』」と、短期、つまり「当面の利益」は、必ずしも矛盾するとは限らないのです。

だとすると問題は、適正な長期ビジョンとは何か、ということになります。また、それを関係者に周知するためにはどうすればいいのか、ということになります。

「発見し、伝える」。これこそ「広告」の真骨頂に他なりません。



5 長期ビジョン

それでは今、私たちが考えなくてはならない長期的なテーマとは何なのでしょう。デジタル化、グローバル化、SDGs、ダイバーシティ、それとも???

これは、簡単に定義できるものではありません。百人いれば百通りの課題と答えがあり、また、どれが正しい、というものでもありません。当論文も、それについて考える場としては適当ではないでしょう。

そこでここでは一つの例として、今話題の「少子高齢化・人口減少」について、触れてみたいと思います。

このテーマは、随分以前から社会問題として認識され、ここ数年は、いろいろな取り組みや発言を目にするようになってきました。しかし翻って現在、それらの問題が日々のマーケティング活動や広告活動に反映されているかという、はなはだ心もとないと言わざるを得ません。

人口動態は、「起きるかもしれない可能性」ではなく、「必ず訪れる未来」です。グローバル化や高度情報化社会といった、複合的で抽象的な概念とは異なり、人口動態は、ほぼ100%間違いのない未来を予測します。それによれば、日本は今後25年で、「これまでのやり方が通用しない社会」になることが示されています。

人口が減る。生産者人口も減る。子供は生まれない。高齢者の数が(爆発的に)増える。地方は過疎化し、一方で首都圏の高齢者数は激増する。などなど。

人口は、経済の成長を支える最大のエンジンです。供給サイドにおいて重要な資源であることはもちろん、需要サイドを支えるのも結局は人口に他なりません。日本企業の多くは、今も「消費＝販売量の拡大」を主要な目

標としていますが、「量の拡大」を支える上で最も重要な前提が、25年以内に確実に崩れはじめます。

25年という随分先のような気もしますが、未だ記憶に残るバブルですら、25年前にはすでに崩壊していました。残された時間ははなはだ少なく、その短い間で「量の拡大」とは違う、新たな目標を見出さなくてはなりません。

ちなみに最近、こうした事態を突破するキーワードとして「イノベーション」や「ディストラクション」という考え方が注目されがちですが、その裏側には、「破壊された市場」があることを忘れてはいけません。一握りの勝者と大多数の敗者、ということであれば、その限りではありませんが、それは誰もが望む社会ではないはずです。

私個人としては、新たな目標は「社会にとっての公益性」といった方向にあるのではないかと考えています。

「消費量」や「販売量」を始めとする、一過性の成果（フロー）に重きを置くのではなく、人々が豊かに暮らすことができる「長期的社会資産」の形成（ストック）を目標として経済活動を行う。人口が減れば単年度の消費は減らざるを得ませんが、「消費して消え去ってしまうモノ」ではなく、「蓄積して資産になるモノ」に投資するようになれば、単年度の「量」は減っても、累積的な「質」は増大します。

歴史ある海外の街には、人口も少なく、大きな経済を生み出すことができなくても、「誰もが住みたいと思う豊かな街」があります。そうした街は、経済をフロー（消費）に回すだけでなく、長い時間をかけてストックとして蓄積することに成功したからこそ、誰もが憧れる街になっているのではないのでしょうか。

最近メディアでも取り上げられるように

なりましたが、国内の「空き家」はすでに820万戸を上回り、増加が止まりません。しかし一方で、新築住宅着工戸数は、今でも年間80万戸を超えと言います。

空き家が急速に増えているにも関わらず、新築物件は引き続き大量に供給される。企業活動であるからには、それ自体は否定されるものではありませんが、リフォームやリノベーションへの戦略的な傾注、耐用年数が長く資産価値の高い住宅への供給シフト、コンパクトシティへの移行、など、住宅市場一つをとっても、「社会の公益性」という視点に立った、新しい価値観に基づいた企業活動やマーケティングが求められていることは、間違いありません。人口が減り、単年度の生産力が低下する日本は、「減らす開発」とでも言うべき、価値観の転換を求められています。

さて、ここで取り上げた「人口動態」に関する考察は、あくまで一つの例、一つの仮説に過ぎません。いろいろなテーマの探索や深掘りは別の場に譲るとして、ポイントはただ一つ。こうした社会的なテーマに関して、広告はずっと真剣に向き合う意識をもち、それを踏まえた「提言」をしていくべきではないか、ということなのです。

そうでなければ、広告は、その「使命」を失うことにすらなりかねません。

6 それは広告の役割か

ところで、「社会の公益性」などを念頭に置いて「長期ビジョン」を考え、それに基づいた「提言」をすることは、果たして広告が果たさなくてはならない役割なのでしょう。それは、政治や行政もしくはジャーナリストの役割であり、百歩譲って、実際に社会に対してモノやサービスを提供する企業がマーケティングの一環として考えることで

あって、最後の出口にすぎない広告には、ほとんど貢献する余地はない、とは言えないでしょうか。社会一般から見ればそうかもしれません。けれども広告に携わる人間としては、そうではない、と言いたいところです。

そもそも広告は、人々のより良い暮らしを先導する羅針盤の役割を果たしてきました。未だ顕在化しないモヤモヤとした気持ちを「言葉」で表すことによって、社会の共通価値として示すことができるのは、広告の得意技に他なりません。普通に見れば「当たり前」な商材でも、広告が角度を変えて「見立てる」ことによって、いきなり「魅力的に見える」ことですから、よくある話です。

広告はマーケティングの尻尾ではなく、マーケティングを牽引する「社会の価値感／ベクトル」を創り出す力を持っているのです。

「世界についてのものの見方こそ、世界を動かす」

これは、社会思想家の佐伯啓思氏の近著「経済成長主義への訣別」に登場するフレーズですが、まさにこの言葉こそ、広告が「提言」をすべき最大の理由を述べています。

私たち広告に携わる者は今こそ、「現在バイアス」の呪縛から離れ、長期的ビジョンに基づいた「提言」を意識して、広告活動を行うことが求められています。

7 おわりに

最近、「ポスト2020」と言葉をあちこちで耳にするようになりました。その真意は、「2020年までは経済成長が続く。しかしその後にはリバウンドがくる。そのための対策を今から考えなくてはならない」といったことのようなのです。

とは言え、その問題意識が単純に、「さらなる経済規模の拡大」のためだけだとしたら、それは少し楽観的すぎると言わざるをえません。まさにそのころ、そもそもの前提条件が大きく変わり始めるからです。

けれども逆に、縮小しはじめる人口や消費量を念頭に、「よりよく縮む」方法論が「本気で」検討され、徐々にでも結果を生み出すようになれば、2020年というピークも、悪いことではないかもしれません。いやむしろ「課題先進国」としてのチャンスが、大きく拓けるきっかけにもなるはずです。

さて最後に、冒頭にあげた "Think small." というキャッチコピーに立ち戻りましょう。

言うまでもなくこれは、1960年に、米国の新聞に掲載された、VW ビートルの広告のキャッチフレーズです。戦後の好景気を背景に、ガソリンをジャブジャブ使う暮らしを謳歌していた米国人のライフスタイルに対し、意識改革のきっかけを与えた、歴史に残るキャンペーンでした。もちろん、車売るための活動ではありましたが、そこには強烈な「提言」が含まれていたように思います。

世界はその後徐々にエネルギー環境が悪化、省エネであったり、環境基準であったり、消費意識のパラダイムが大きく変わっていったわけですが、そのきっかけの一つにこのキャンペーンがあげられることに異論はないでしょう。

今、私たちは、当時にも勝るとも劣らない時代の変換点に立っています。この後、よりよい社会を創りあげていくことができるかどうかは、ここ数年の取り組みによるところが大きい。だとすれば、やはりそこでは、人々の意識を変えるような「提言力」に満ちた広告が期待されるのではないのでしょうか。

私はそれこそが、「これからの広告の使命」であると信じて疑いません。

●参考文献

- 佐伯啓思 (2017), 『経済成長主義への訣別』(新潮選書)
- 河合雅司 (2017), 『未来の年表』(講談社現代新書)
- 石破茂 (2017), 『日本列島創生論』(新潮新書)
- 吉川洋 (2016), 『人口と日本経済』(中公新書)
- パリー・シュワルツ (田内万里夫訳) (2017), 『なぜ働くのか』(朝日出版社)
- エマニュエル・トッド (2016), 『グローバリズム以降』(朝日新書)

銀賞 広告の向かうところ

デジタルアンは縄文土器の夢を見る —生命情報からデータエスノグラフィーへ

伊藤 耕太

いとう こうた



(株)博報堂

第二プランニング局

ストラテジックプランニング三部

ストラテジックプランニングディレクター

今回賞をいただくのは通算で4回目です。2年前は北斎とビッグデータを論じましたが、今回は縄文とアルゴリズム。論文はチームで行う現業と違って孤独な作業ですが、このような文章を私に書かせてくれたのは江戸後期を生きた天才絵師であり、5300年前の列島の名もなき土器の作り手たちであるともいえます。そういう意味では時間を越えたチーム作業を行っている心境です。タイムマシンがあったら、彼らと未来で集合して受賞報告したいです。

第一節 機械化する広告、燃え上がる広告

企業のネットが星を^{おお}被い

電子や光が駆け巡っても

国家や民族がなくなる程

情報化されてない近未来

—押井守監督映画『攻殻機動隊』より

近年、広告主のデジタルシフトやデジタルトランスフォーメーションが語られ、それに伴う広告のデジタル化やスマート化が広告会社の経営計画においても不可逆的に進行している。いわば広告の機械化や広告人のデジタルアン＝デジタル人材化が進んでいる。それはまるで広告界全体が映画『攻殻機動隊』の世界に突入したかのようだ。一方では広告費の不正請求から労働問題まで様々な事件も広告業界を揺るがしている。とりわけ企業の広告がネットを舞台に意図せず「炎上」してし

まう事件はあとを絶たない。

ここで私たちの心中にある一つの疑問が首をもたげる。広告は加速度的に「スマート化」され、業務は「データドリブン」になってきているはずなのに、なぜそれらと逆向しているように思える炎上のような不可解な事件が多発するのだろうか。一昔前では不可能だった複雑で膨大な量の情報の扱いが、ネットワークやアルゴリズムの活用によって可能になっている。中でも AI の高度化は著しく、遠くない将来に人間の知能を超えるシンギュラリティが到来すると言われている。いわば機械が人間のようにふるまい、広告取引を始めとして多くの生活領域で我々の仕事を代替するようになるはずである。ところが現実には起きているのは実はその逆なのではないだろうか。本来人間が有している判断能力や感受性をもってすれば察知できたであろう無数の「チェックポイント」がことごとく素通りされた末に、あの様々な「炎上」が起きているのではないか。それは何故なのか—。

第二節 「アルゴリズム」のピット フォール—意味と操作

デビット・フィンチャーがfacebookの創業期を描いた映画『ソーシャルネットワーク』にこんなシーンがある。マーク・ザッカーバーグがハーバード大学の寮でfacebookの前身となる女子学生格付けサイトFACEMASHのプログラミングをしている最中、同室のエドワード・サベリンに「I need the algorithm.」と求め、エドワードが寮室の窓に白いペンで数式を書きなぐる。facebookの誕生前夜といった象徴的瞬間である。

広告の機械化における革新の一つはそういったアルゴリズムを用いた最適化配信である。他の様々な生活領域と同様、多くの広告配信システムも、膨大な閲覧者やユーザーの属性や情報をもとに最適と思われる配信を行うためのアルゴリズム開発に注力している。うまくゆけばその広告によりふさわしい相手に、よりふさわしいクリエイティブを、よりふさわしいタイミングで出稿することが可能となり投資効果が向上する。だがちょっと待ってほしい。その肝心の「アルゴリズム」とは何だろうか。

数学を中心に国内外で研究活動が続ける独立研究者の森田真生は、近代数学や計算機の特徴を『『意味』と『操作』を分離したこと』に求めている。例えば現代の数学の教科書には筆算のやり方は書いてあっても、「1とは何か」のような定義はどこにもない。だが私たちは1や2の本質の意味を知らなくても、 $1 + 2 = 3$ であると解答することができる。それは操作「だけ」を取り出して学習しているからだ。したがってかような計算を組み合わせさせて作られるアルゴリズムとは「意味がわかっていなくても正しく数字を操作できるようにしたもの」である（注1）。広告配信に限

らず金融取引やマーケティング領域でもこのアルゴリズムを用いた機械学習が業務を自動化しつつあり、例えばゴールドマン・サックス本社に2000年には600人いた株式トレーダーは、今では2人しかいない（注2）。それはやがて私たちの星を被うだろう。

だがここで振り返ってみてほしい。アルゴリズムという機械が生み出す広告効果データを毎日シャワーのように浴びているうちに、私たちは無意識のうちに機械のように考えてはいないだろうか。AとBという2パターンのクリエイティブを出稿してみた。アルゴリズムが最適化して運用してくれた。その結果BのほうがCPC、CTRともに数字が良かった。だからAへの投資はやめてBの出稿やBの派生クリエイティブ開発に投資を集中させていこう。そこには「なぜBだったのか」「なぜAではなかったのか」「何が人の心に触れ、何が触れなかったのか」という洞察が抜け落ちている。このアルゴリズム的思考サイクルが蓄積すれば、いつしか、企業やブランドの志に必ずしも沿わない広告表現が世に出てしまったり、最悪の場合、誰かを傷つけてしまう。それがあくまで可能性の話であって現実には起きていないと、私たちは断言できるだろうか。あの数々の炎上事件は—？

何と現実に行進しているのは「機械が人間に近づいている」のではなく「人間が機械に近づいている」—人間が意味を問わないまま数字を操作しているという事態なのである。

第三節 棋士の恐怖心と「生命情報」

棋士の羽生善治はAIの最前線取材する中で、AIには「恐怖心」がないことを指摘している。将棋ソフトの指す手には、人間から見ると違和感を覚える手が多い。通常なら怖

くて指せないような常識外の手をAIは指してくる（注3）。また文化人類学者の立場から人間対AIの対局「電王戦」を研究してきた久保明教は「将棋が、情動のゲームでもあることが明確になった」と述べている。「純粹に知的なゲームだと思われているけど、必ずしもそうではない。将棋の対局というものは、知性と情動の絶妙な組み合わせのなかで行われていて、ソフトという異質な相手を前にしてそのバランスが不安定化したことで、見えにくかった情動の部分が一挙に噴出してきた」（注4）。

すなわちAIの動作や将棋AIの手の背後に恐怖心が見受けられないという事実から、かえって人間の固有性が浮かび上がってきたのである。このことは前掲の森田のアルゴリズム論から捉え返すとより鮮明になる。AIはその動作原理たる近代数学からして意味と操作を分離し「操作だけ」を行うものだからだ。そこには操作の効率化はあっても、意味の深まりが起きない。既にAIへの置き換えが進む株取引等とは異なり、将棋も社会生活も広告も、恐怖心や希望のような様々な情動があってこそ存在意義があるのに、である。ではそういった「情動」とは、データが生活を被っていく未来において、いかなる重みをも

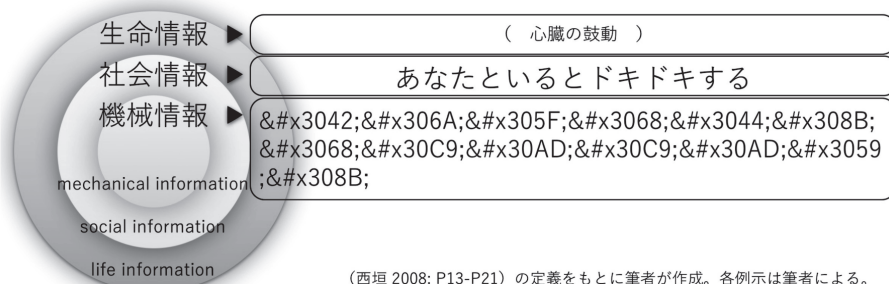
つのだろう。それを考える手がかりとして次の文字列を見ていただきたい。

```
&#x3042;&#x306A;&#x305F;&#x3068;
&#x3044;&#x308B;&#x3068;&#x30C9;
&#x30AD;&#x30C9;&#x30AD;&#x3059;
&#x308B;
```

これはある日本語の一文をHTMLエンコードの数値文字参照として記述したものである。当然一見するだけでは意味がわからない。ところが私たちの業務において「ビッグデータ」と呼ばれているものの内実は、このような数字や記号の組み合わせの膨大な集積なのである。それらがどれほどの量で私たちの手元に集まっても、そのままでは意味がない。ちなみに上記のコードをデコードすると「あなたといるとドキドキする」である。私たちの生活や広告にとって最も重要なのは、このような情動に関わる意味である。それは情報学者の西垣通の情報分類に従えば「生命情報」ということになる。

西垣によれば情報は「機械情報」「社会情報」「生命情報」の三層から成り立っている（図1）。機械情報は最狭義の情報で、上記コードのように記号部分が独立したもの。社

図1：情報の三層



（西垣 2008: P13-P21）の定義をもとに筆者が作成。各例示は筆者による。

会情報は「あなたといるとドキドキする」のように記号や図像で表された考えや感情。そして最広義にして原基的な情報は、生命体の内部に再帰的／自己循環的に発生するものであり、「心臓の鼓動」のように、「ドキドキする」という社会情報表現に先立って私たちの体内に生じている。あらゆる情報は生命情報であり、その中の一部が社会情報に転化し、更にその一部が機械情報に転化する（注5）。

ここで私たちは慄然とする。すなわち私たちが「ビッグ」データと呼びそれが広告を「ドリブン」してくれると考えているものは、ビッグとは逆の最も狭い情報だったのである。だから日々の広告業務をスマートとデータとドリブンが被ってゆくことで、私たちは生命情報という最も大きな情報を致命的に、構造的に見落としてゆくことになるのだ。

第四節 外れた大統領選予測—当惑する米広告エリート

私たちは膨大な情報を手にし、データサイエンティストを始めとして大量情報を操作する専門職も広告業務に投入してきた。よって仮に生命情報を見落としているとしても、社会情報のレイヤーでは問題ないのではないか—そんな期待を打ち砕く報道が飛び込んできた。2016年に行われた米大統領選挙である。多くの調査機関が膨大なデータに基づき最先端の統計手法を用いて「クリントン当選」の予測を行なったが、現実には起きたのはドナルド・トランプの勝利だった。世紀の大番狂わせの2週間後、ウォール・ストリート・ジャーナル電子版に「広告業界にもトランプ効果、従来の手法見直し」と題された一通の記事が掲載された。

一部のマーケティング担当者は、データだ

けではすべてを把握できないことを懸念し、市場調査などで個別インタビューの利用を増やすことを計画している。〈中略〉ある会社は、実際に広告を見る消費者により近づくべく、世界中に現地オフィスを増やすことも考えているという。〈中略〉サブウェイのジョー・トリポディ最高マーケティング責任者は「今回の大統領選は、マーケターにとって転機だ。人々が頭のなかで何を考えたり感じたりしているのか、実際に消費者の選択の原動力になっているのは何なのかを落ち着いて学ぶ時が到来したのだ」と述べた（注6）。

記事ではピューブリシスのような欧米のメガエージェンシーグループのCEOたちが、「データはあったのに、なぜ我々は間違えたのか」と深い自問自答を行い、業務全般において最先端と思っていた手法の見直しに着手することが示唆されていた。確かに彼らも私たちが生命情報を構造的に見落としていた。ただそれだけではない。データを生成するプログラム = pro+gram = 前もって+書く—と、知性との、原理的差異も見落としていたのだ。

予測モデルはもちろんAIの機械学習も、原理的に一定量以上の過去のデータを必要とする。AI分野では教師データとも呼ばれる大量のデータをAIに読み込ませて、それをもとに線形回帰分析やロジスティック回帰分析を行う。そこで行われているのは「今回は過去の事例の中のあの条件に似ているから、多分似た結果」という「類推」である。つまり「過去に似た条件のときがあった」ということを前提としている。だがそのような機械学習の内実をKDDI総研リサーチフェローの小林雅一は、『『言葉を聞き分ける』『写真を見分ける』といった人間の知性を、コンピューターが得意とする大規模な数値計算へと巧妙にすり替える手段で〈中略〉いかにも人間の知能らしきものを、統計・確率的な数値計算

によって擬似的に表現したものに過ぎない」
(注7)と指摘している。

すなわち、たとえどれだけ豊富にあったとしてもデータによる予測は、前もって流通している基準の「外側」に出られないように構造化されているのである。生命の本質は「変化」であり、とりわけ人類は未知の環境変化に対する適応能力に卓抜しているが故にあらゆる生物種の中で最も繁栄してきたとされることから考えると、AIと人類の知性は、控えめに言っても決定的に異なっていると思われる。

第五節 情報量と創造性 —勝坂式縄文土器の造形

大量のデータが爆発する一方でクライアントからはクリエイティビティやイノベーションを求められる。世界はますます複雑化する。欧米の広告人も立ちすくむこの問題に私も苦悩させられているとき、ある博物館で目にしたものが、不意に私の意識を打った。縄文土器である。教科書に必ず採録されている「火焰型土器」だった。何と美しく力強い立体造形なのだろう…うっとりしたまま会場を出ると、ふと小さな土産品が目にとまった。3D

プリンタ製の火焰型土器だった。何ということだろう—私たちは最先端の機械を使って、5300年前の列島人が手で作った器を模倣しているのである。

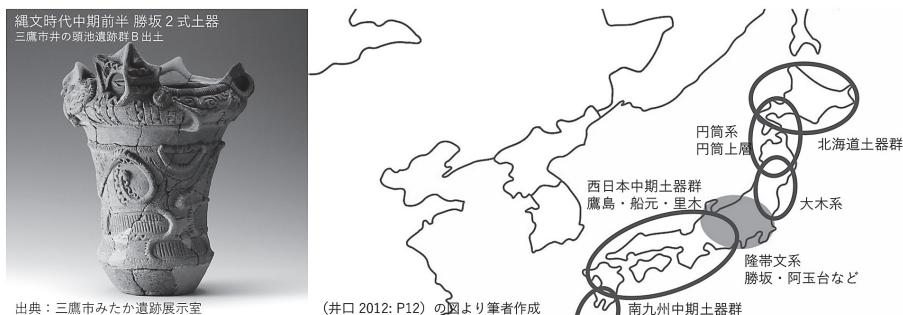
日本列島は世界最古の土器出土地の一つであるが、出土する縄文土器は一様ではない。

時期はもちろん地域により著しい違いを見せる。中でも最も創造性が強いとされるのが「勝坂式土器」(図2)である。他地域の縄文土器やその後の弥生土器が装飾性を減じ機能性を重視してのっぺりしているのに比べると、三次元の隆起に富みかつ精霊や何らかの生命体を強くイメージさせる原始美術的な造形でつくられている。そして最も重要なことは、勝坂式土器に見られるような不可思議な動物文様が出土するのが九州や北海道という大陸に近い日本列島の端ではなく、関東・甲信という日本列島の奥座敷ともいえるべき、広大な大陸から最も隔たった中央部の限られた地域だという点にある(注8)。

ここで私たちは一つの強い仮説を得る。それは「情報量の増大と人間の創造力は必ずしも相関しない」ということである。むしろ縄文人においては大陸という豊富な情報源から最も隔絶していた地域でこそ、人類史から見ても固有性の強い創造性が生まれた。

情報量が豊富な環境に身を置くと、知らず

図2：勝坂式土器と縄文中期中頃の分布図



知らずにその情報に準拠した発想をしてしまう—それはある意味で失敗がなく「スマート」かもしれないが、驚きや感動を生みにくいという側面を有する。哲学者で京都市立芸術大学学長の鷺田清一は人類学者で京都大学総長の山極壽一との対談の中で、関西におけるスマートすなわち「頭がええ」と、「おもしろい」の違いについて次のような指摘を行っている。

学生のころ「あいつ頭ええなと言われたら、馬鹿にされてると思え」と桑原武夫先生が口癖のように言われていたと聞きました。「あいつはおもしろい」と言われて初めて褒められたことになるんだと。「おもしろい」とは、これまでの通説や、それらが依拠している基盤そのものを揺るがし、覆す兆候を見てとったときに発せられる言葉です。これに対して「頭がええ」とか「できる」というのは、今、流通している基準の中で図られた評価ではない（注9）。

「これまでの通説や基盤そのものを揺るがすもの」に出会ったときの、胸が静かに高鳴るような生命情報の誘発—それこそが広告の根源的な役割の一つではなかったか。であるならば、デジタル化してゆく未来の広告と広告人こそ、大陸から隔たった地で 5300 年前の縄文人たちが発揮した驚くべき創造性に学ぶべきところがあるはずなのだ。

第六節 「宿命の一冊」という生命情報

生命情報の誘発を通じ、未来において人とモノ、人と人の出会いをつくっていく。広告の向かう先をそのように再構想するとき、それは具体的にどんな姿をしているだろうか。

ある昼下がりにフラリと書店を覗くと売り場の一部が異様な雰囲気に変化していた。本棚に並べられた本にはすべて白地のブックカバーがかけられ、著者名と書名を知ることができない。わかるのは表紙に印刷された「書き出しの一文」だけ。客はその一文「だけ」を見て、自分が読みたい本かどうかを判断して買わなければならない—

これは SF 小説の引用ではない。2012 年に紀伊国屋書店新宿本店で行われた「ほんのマクラ」フェアの様子である。私はこの現場を訪れた瞬間、強烈な高揚で眩暈がした。それまで本といえば既に Amazon などのネット書店にアクセスし、無数の他者による評価スコアや感想を確認した上で買うようになっていた。更には「この商品を買った人はこんな商品も買っています」という推薦も表示される。私たちが本を買うという体験は、ビッグデータとアルゴリズムによってよりスマートに、より失敗のない体験となっていた。それがそのとき流通している基準だった。

写真1:
「ほんのマクラ」フェア
～書き出しで選ぶ
一〇〇冊～
紀伊国屋書店新宿本店で
行われたフェアの様子。
売り場の本はカバーと
ビニールで包まれ中を
見ることはできない。
写真はともに筆者撮影。
(2012年8月)



ところがである。「ほんのマクラ」が行ったのは「まるで逆」なのだ。ネット書店的な基準からすれば、すべてが不親切に設計されている。にもかかわらず胸の動悸が止まらない。それが今まで忘れかけていた本の本質を鮮やかに可視化しているように感じられるのだ。他の顧客も同じだった。このフェアはまたたくまに知れ渡り、もともとの読書好きから普段書店に足を向けない若者までが売り場に來訪し、思い思いの直感で本を選んで買って行った。私自身は「私は頬を打たれた。」という、全く内容の想像がつかない書き出しの本を選んだ。大岡昇平著『野火』という重い戦争小説—ネット書店では絶対に自分から買わなかった本だ。読んでみると圧倒的な質量をもった文章に打ちのめされたのである。哲学者の内田樹は電子書籍について論ずる中で、紙の本を買う体験に関わる重要な指摘を行っている。

「宿命の本」になるには、「他の人たちがその価値に気づけなかった本」に「自分だけが出会った」という物語が必要になります。だから、誰かに勧められたわけじゃなくて自分が自然にその本に惹きつけられたという物語が必要になります。そのためにはとにかく「偶然の出会い」じゃないといけない。偶然じゃないと、宿命にならない(注10)。

実に驚くべきことに、「ほんのマクラ」はあらゆる本を、内田の言う「宿命の本」に変えてしまう仕組みを実装しているのである。そしてそのように「宿命の本」と出会ったときに私たちが感じる「何か」こそ、書物というプロダクトの最も重要な「生命情報」の一つであり、それこそが私たちを「これを読んでみたい」という、胸を焦がすような衝動へ駆り立てる要件なのである。かような機械学習からは決して生まれない発想にこそ、広告

は向かうべきなのだ。

第七節 「内」「外」「底」の思考— アルゴリズムが被^{おお}う時代に

本稿では近年の広告界における事件を洞察しながら人間の機械化とでも呼ぶべき事態、すなわち生命情報という最も重要な情報が構造的に見落とされつつあることを論じた。そして量的に増大する情報環境の中で急速に既存の認識世界の外側へ超出する能力が衰える可能性を批判的に論証しながら、縄文人たちが最も情報量の少ない地で発揮した驚くべき創造性と、宿命の一冊と出会う仕組みを実装化した「ほんのマクラ」の構築力の中にこれからの広告が向かう未来の手掛かりを見出した。最後に、その具体的な実践法を、データに隠れた生命情報を再び喚起してゆく広告実践のかたち—いわばデータエスノグラフィ—として、三つのレイヤーから私なりに提起したい。

【第一：プランニングレイヤー】 生命情報の研究と実装型広告の開発

具体的な洞察や企画業務において構造的に見落とされつつある生命情報を、テクノロジーを通じて広告の未来に復興しよう。折しも第一線の科学者の間で、西洋科学の限界を乗り越えようと、生命を「内から見る」西田幾多郎の哲学の再評価が始まっている(注11)。また奇しくも2017年、KJ法の発明者である川喜田二郎がその実践論を世界に初めて提起し発刊以来89版を重ねてきた著書『発想法』が、実に50年ぶりに改版された(注12)。川喜田は科学を書斎科学、実験科学、野外科学に分類した上で、野外科学＝フィールドでの身体経験を通じて集めた情報から意味を引き出す思考をKJ法として体系化した。その思想

と手法がデータ爆発時代の今、再び注目されている。川喜田は戦前、京大の山岳部で生態学者の今西錦司らと山歩きに傾倒し、戦後は文化人類学者としてチベット文化のフィールドワークに没頭した。そこで彼が見ていたのは、時代や民族を越えて私たちの内に生きる「構造」=生命の本質だ。私たちも、知的リソースをデータ=機械情報だけでなく、生命情報の沃野を耕すために投資しよう。ヒューマンセンシングのような先端テクノロジーを駆使し、データの向こうに隠れてしまった生命の発する野生の声を「内からの思考」で洞察し、発見する手法を開発しよう。そして人々の生命情報を喚起する力を実装した、新たな広告モデルを構想・構築するのだ。

【第二：ワークスタイルレイヤー】

多極型ワークスタイルの実践

データの「外側」に超出する遠心力を得るために、多極型ワークスタイルを実践しよう。私たちの仕事は絶えず過去の通説や常識を創造的に疑い、unlearn（脱学習）してゆくことから始まる。大都市圏の高セキュリティなビルという単極で仕事をするということは、それ自体が己の視座を知らず知らずのうちに単一に固定するよう構造化されることを意味する。近年東京に加えて福岡市などに拠点を構える企業が増加しているのも、単極型ワーク

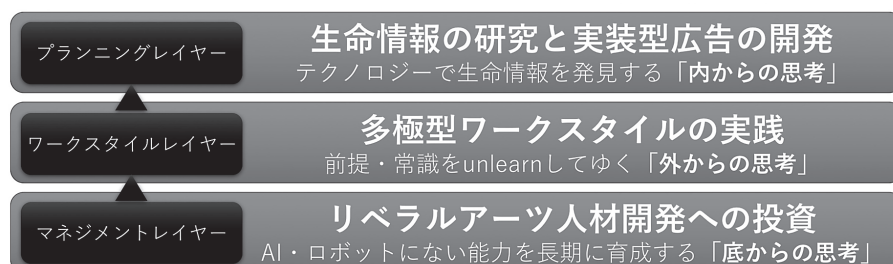
スタイルに対する鋭敏な問題意識からだろう（注13）。いわば都市全体、更には地球全体をオフィスとして捉えよう。コワーキングスペースやコミュニティテーブル、二拠点生活、地域インターンシップ、ワーケーションなど、多様な労働・生活のかたちが現れ始めている。それは川喜田の問うた野外科学の重要性とも通底する。ワークスタイルの内側自体に「外からの思考」を埋め込む働き方を実践してゆこう。

【第三：マネジメントレイヤー】

リベラルアーツ人材開発への投資

広告会社でもいわゆるデジタル人材の採用を新卒・中途問わず加速させる傾向にあるが、他方で例えば米国の投資家マーク・キューバンはAIやロボットが発達する将来に必要なスキルはと問われて「ファイナンスは不要〈中略〉プログラミングや、もしかしたらエンジニアリングよりも10年後にはリベラルアーツ専攻の方がよっぽど需要が高くなる〈中略〉データがいくらかでも利用可能になり、いろいろな選択肢が検討できるとなれば、今度はそのデータを理解するための〈中略〉幅広い視野で考えられる、自由な思想家が必要になる」と答えている（注14）。本邦でも京都大学大学院思修館や東京工業大学リベラルアーツ研究教育院などいわゆる理工系で世界

図3：データエスノグラフィー実践の3レイヤーと「内」「外」「底」の思考



水準の競争力を有する機関が、教養の教育力を拡充してきている。こうした兆候は広告界の経営に携わるマネジメント層に対しても重要な示唆を含んでいる。私たちも人材開発・採用活動でアカデミアと一体となり「底からの思考」の人材育成に投資してゆこう。

以上のこれら三レイヤーは、データ爆発時代における「内から」「外から」「底から」の思考を通じて現場とマネジメントを再統合しながら、私たちがアルゴリズムを「被^{おお}い返す」ときの武器になるはずだ。その狼煙^{のろし}は、志と野生を宿した広告人の中から遠くない将来に必ず上がるだろう。本稿はその「いつか」のために書き置くものである。

●参考文献

注1) 森田真生 (2015),『数学する身体』(新潮社)
森田真生 (2017),「数のメカニズム」(2017年9月2日東京大学での立川吉笑主催「第2回吉笑ゼミ。」における森田真生の講義)

注2) MIT Technology Review (2017.2.8),「ゴールドマン・サックス、自動化でトレーダー大幅減3割がエンジニアに」, (<https://www.technologyreview.jp/s/24542/as-goldman-embraces-automation-even-the-masters-of-the-universe-are-threatened/>), 2017.9.16

注3) 羽生善治, NHKスペシャル取材班 (2017),『人工知能の核心』(NHK 出版)

注4) 電ファミニコゲーマー, 久保明教 (2017.5.17),「『電王戦』5年間で人類は何を目撃した? 気鋭の文化人類学者と振り返るAIとの激闘史。そしてAI以降の“人間”とは?」, (http://news.denfaminicogamer.jp/interview/kubo_ai), 2017.9.16

注5) 西垣通 (2008),『続基礎情報学「生命的組織」のために』(NTT 出版)

注6) THE WALL STREET JOURNAL (2016.11.22),「広告業界にもトランプ効果、従来の手法見直し」, (<http://jp.wsj.com/articles/SB>

12408226390103943756704582451860942646248), 2017.9.16

注7) 小林雅一 (2015),『AIの衝撃—人工知能は人類の敵か』(講談社)

注8) 井口直司 (2012),『縄文土器ガイドブック—縄文土器の世界』(新泉社)

注9) 鷺田清一, 山極寿一 (2017),『都市と野生の思考』(集英社)

注10) 内田樹 (2012),『街場の文体論』(ミシマ社)

注11) 池田善昭, 福岡伸一 (2007),『福岡伸一、西田哲学を読む』(明石書店)

注12) 川喜田二郎 (2017),『発想法改版』(中央公論新社)

注13) ASCII.JP (2017.2.15),「高島市長も熱弁! さくら、アカツキ、ピクシブ、メルカリが福岡拠点開所へ」, (<http://ascii.jp/elem/000/001/434/1434335/>), 2017.9.16

注14) BUSSINESS INSIDER JAPAN (2017.2.20),「『ファイナンスは不要、リベラル・アーツこそ未来がある』マーク・キューバン氏」, (<https://www.businessinsider.jp/post-952>), 2017.9.16

銅賞 広告の向かうところ

不確実時代に突入した広告のこれから ～“社会の公器”としての広告像の在り方～

松岡 文吾

まつおか

ぶんご

㈱電通

第2統合ソリューション局
マーケティング・ディレクター



この度は、名誉ある賞を頂きありがとうございました。

自分たちの日々の仕事、クライアントのみなさまにはもちろん、社会に対してどう影響を及ぼし得るのか。一歩引いた視点で考えた時、目先のことばかりではなく、ビジョンをもって取り組むことの重要性を再認識するに至り、書かせていただきました。

クライアントのみなさま、支えてくださっているチームの皆様、そして、家族にこの場を借りて感謝いたします。

0 はじめに ～広告業界までも覆い始めた“VUCA”のうねり～

ここ1年くらいの間に、色々なところで“VUCA”という言葉を目にする機会が出てきた。「Volatility（変動性）」「Uncertainty（不確実性）」「Complexity（複雑性）」「Ambiguity（曖昧性）」という、今の時代を象徴する4つのキーワードの頭文字を合わせたものだ。“これからは何が起こっても不思議ではない”ということのシンボルでもあるこの言葉は、イスラム国によるテロのリスク、英国のEU離脱（Brexit）、米国大統領選でのトランプ氏勝利など、政治や経済を中心とした“世界情勢”という文脈で見かけるケースが多いが、それと同様に、昨今の広告ビジネスにおいても先の読みにくい状況にあるのは同じだと感じる。デジタル領域を中心に、コンサルティング会社のデザイン会社やクリエイティブブティック買収のニュース、実務におけるシステムベンダーとの競合案件の増加など「プレ

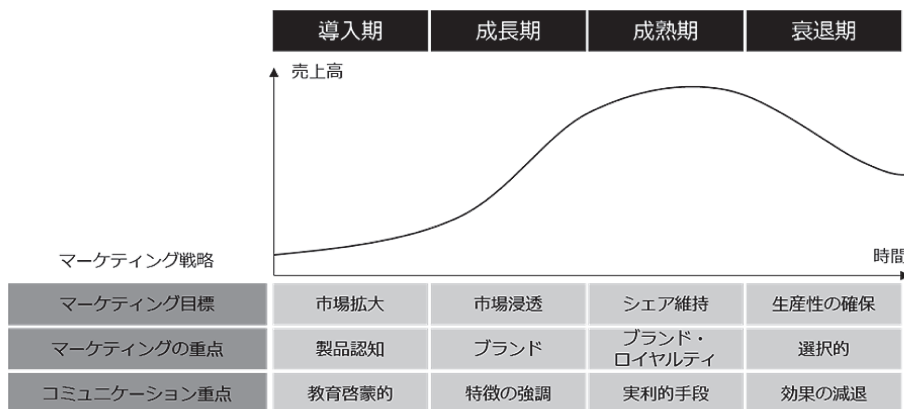
イヤー側の変化」。そして、依然として節約志向ではありながらも気に入ったものにはとことんお金をかける生活者の二面性、LGBTに代表される多様性を前提とした社会への変化など「生活者側の変化」。戦略コンサルやITベンダーとの競争も起き始めるなど、異種格闘技戦の様相を呈してきている広告業界において、これまで王道とされてきたマスマーケティング的な手法だけでは、（依然として強力な手段でありながらも）従来のように通用しにくくなっていることは、この業界に関わっている方々であればもはや共通認識になっていると言えるだろう。先日、花王から発表された投資家向けの『統合レポート2017』の中でも、「平均的な多くの生活者のマス市場だけでなく、小さな市場ではありますが、より高い満足に向けてスモールマス市場の商品を出し始めています。したがって、ブランドのアイテム数は増えていますが、ブランドロイヤリティや利益率は高まっています。（注1）」と、スモールマスへの挑戦を示唆するコメントが明記されるなど、各所で

VUCA時代への対応策が見られ始めている。「何を、どう伝えるか」よりも「誰を、どうやって動かすか」。今、多くの実務担当者の課題意識はこのように変化しつつあり、広告会社がコミットしなければならなくなっている要件としても、徐々に変わっている印象がある。“先が見えない状況”だからこそ、企業の成長において、まず着実に足元の売り上げを積みあげる（≡生活者を動かす）ことは必須であり、そこにおいて売り上げにつながらない広告は、どれだけ広く伝わったとしても「効かない広告」と判断されやすい状況にある。それを回避するためにも、KGIを事前にコミュニケーションKPIに要素分解しながら、データドリブン・マーケティングに向き合うことは、これからの広告において不可逆な流れだと思う。実際、広告会社の動向としても、これまでは計測できなかった購入者ひとり一人をデータとして一元管理するためのプラットフォーム（DMPやSSPなど）開発や、MAを支援するための人材育成など、その流れに拍車をかけることでコンバージョンにコミットする役割としての「広告」のポジションを、自ら加速させている印象もある。

広告がコミットすべき領域は、今後ますます

マス広告を中心に“広く伝えていく”ことから、よりダイレクトに“行動を促すこと”に寄っていかねばならないのか。それに関して実は昨今の自身の業務の中で、必ずしもその限りではないと思えるケースがいくつか増えてくるようになった。例えば、これから世の中にイノベーションを起こそうとしているスタートアップ企業や、既存ビジネスに対するゲームチェンジを狙おうとするアプリビジネスなどである。下の図は、典型的な製品ライフサイクルにおけるマーケティング戦略^(注2)の整理だが、製品や事業がどの時期に差し掛かっているかで、取るべきマーケティング戦略はおのずと変わってくる。こう言った初期段階にあるケースにおいては、コンバージョンの視点も引き続き重要ではあるが、いかに「成長期にかけてブランド価値を世の中に知ってもらい、戦える環境を整えられるか」も、同じくらい優先課題になっている。

つまり、これからの“不確実性”の時代では、それをリスクと捉え「今まで通りの収益の維持・拡大を目指して生活者を動かしたい」成熟期ビジネスと、ゲームチェンジや新規市場開拓への契機と捉えて「より大きな市場参入への土台をつくるために一刻も早く広い認知



※出典：『グロービス MBA マーケティング改訂 3 版』 P.77 の図表より一部抜粋

や共感を得たい」新導入～成長期ビジネス、その双方のコミュニケーションがしのぎを削る時代に突入していくということだ。今回、そんな企業の存亡をかけた「攻めと守り」が乱立する“VUCA”時代のうねりの中で、「広告」がどう受け止められるリスクがあり、本当はどこに向かっていくべきか、を改めて考えてみたいと思う。

1 不確実な“伝える”より、確実な“動く”が評価されやすい現状

前述のとおり、経営環境が大きく変わりやすい現状にあって、企業が期待する「広告」の役割、生活者と「広告」の関わり方が急速に変化しようとしている。その中でも、総じて強まり続けていると感じるのは、広告を通じた“行動”喚起への確実性であり、スマホや購買データなどを紐づけたデジタルマーケティング領域への期待だ。AIなどの深化によって今まで以上に行動の可視化やビックデータの扱いが容易になってきたことで、生活において必要そうな情報は、適切な人に、適切なタイミング、適切なメディアで「放っておいても勝手に出会ってしまう（≒エンカウト型広告）」状況が整いつつあると言える。特に、圧倒的な情報量を持った企業や最後のコンバージョンポイントにあたる流通やプラットフォーマーにおいては、マーケティング戦略上、圧倒的に有利な情報を手にできる環境にある。今では、店頭を中心に、生活者に求められている（≒生活者を動かすことができる）製品・パッケージ情報をリアルタイムに押さえられている企業が、これまで商流の川上側にいたメーカーの商品企画にまで強い影響力を持つまでになっているケースも、珍しいことではなくなっている。従来の「モノ」を中心とした商流から、店頭や販

売チャネルなど生活者の「動き」を中心とした商流への逆転劇が起き始めているとも言える。生活者を“動かせる”ことは、それほどにまで強力な時代になっている。

それどころか、いまや何かを“伝え”続けなくとも、より直接的に生活者の“行動”を押さえることで、継続的にモノが購買され続ける強力なエコシステムまで出来上がろうとしている。その最たる例が、Amazon Dash Buttonである。自宅などのWi-Fi環境に接続しておけば、あとは必要な時にボタンを押すだけで商品の注文ができるというものだ。それは単に継続購入を促すだけではなく、従来であれば購買期間中の「広告」接触などによって起きうであろう「ブランドスイッチのリスクを排除し（≒空中戦によるスイッチングコストを削減でき）、その分、Amazonプラットフォームという局地戦でのブランドシェア競争に持ち込んでいる」とも受け止められ始めている（注3）。さらに、直近ではAmazonのWebサイトとスマートフォンアプリ上で、Amazon Dash Buttonを仮想化した「バーチャルダッシュ」機能が実装されたことで、いつでも、どこでも、数千万点の商品を2タップだけで継続購入できるようにまで広がっている。極端に言ってしまうと、継続的にモノが売れる仕組みを作るにおいて、もはや“マインドシェア”を気にする必要がなくなり、そこに広告が活躍できる場所すらなくなる可能性まで否定できない状況にある。

現在の日本のように、色んな業界が成熟～衰退期に差し掛かっている市場においては、既に「顕在化されているニーズをいかにして奪うか」に、マーケティング活動の主眼が置かれがちである。そのため、単に自社ブランドの特徴を広く知らせること以上に「生活者ひとり一人を確実に導こう」とする強烈な力学が生じやすい。結果、従来「広告」が果たしてきた役割の中でも、極端に狭いポイント

で、即時的に人を動かすことにますます重心が置かれ始めており、それは生活者にとっても広告関係者にとっても、“堅苦しい状況”に陥り始めているのではないだろうか。

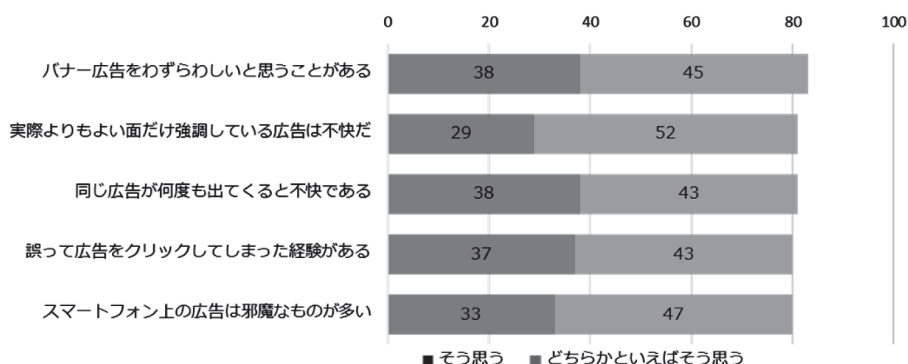
生活者を動かすために、 2 広告が生活者を“過剰包囲” し始めている懸念

スマートフォンやパソコン上のデジタル広告を中心に、生活者を取り巻くやや過剰とも受け取られがちな現在の広告体験は、広告業界にとって必ずしも望ましい状況ではない。今まで以上に「広告が嫌われてしまう」懸念があるからだ。インターネットを利用する人であれば、一度検索したキーワードに関連する広告にしばらく追いかけられたり、スマートフォン上で本来クリックしたい場所の近くで誤クリックさせようとするバナーに触れてしまったり、という経験は誰しもあるのではないだろうか。以下のグラフは2014年のアンケート調査結果であるが、実に8割の人が『バナー広告をわずらわしいと思う』『実際よりもよい面だけ強調している広告は不快だ』『同じ広告が何度も出てくると不快である』『誤って広告をクリックしてしまった経験がある』『スマートフォン上の広告は邪魔なものが多い』

て広告をクリックしてしまった経験がある』『スマートフォン上の広告は邪魔なものが多い』など、広告に対するさまざまな不満を感じてしまっている（注4）。

広告という性質やビジネスモデルの特徴からしても、企業やそこに寄り添う広告会社の「生活者を動かしたい」思いだけが先行し過ぎてしまうと、生活者にとって極めてマナーが悪く見えてしまうことは避けられない。ただし、今後ますます広告が今後嫌われていくとなれば、それは単なるデジタル広告だけの話に留まらない。さまざまなメディアにおいて、生活者の広告体験が悪化し、自分が本来やりたいことや見たい情報の妨げとして強く認識されるようになればなるほど、“すべての広告は今まで以上にスキップされるリスクを孕む”ことになる。そうやって生活者が広告から逃げようとすればするほど、企業や広告会社はその状況に対応すべく、何らかの形でさらなる広告による生活者の囲い込みを強化しがちだ。いわゆる“過剰包囲”という状況である。この流れが進めば進むほど広告体験が悪化し、結果として“負のスパイラル”に陥るリスクがあると考えている。

広告を「企業と生活者をつなぐコミュニケーションの接点」としてみた場合、明らか



(図：スマートデバイス時代の情報・広告意識調査 2014)

に“行動喚起装置”としての顔つきが強くなり始めているのだとすると、これから生活者に対して改めて取り戻さなければならないのは、従来の強みであった世の中に対する“共感発生装置”としての顔つきではないだろうか。広告が、デジタルを駆使してあらゆる行動接点上で設計されつくされ、生活者を取り囲める状況が生まれつつある中で、従来のようなエンターテインメントの要素や、時としてものの見方を改めさせられるようなアートの要素を破棄してしまうのは極めて危険な状況と言える。

マスメディアを中心とした従来の広告は、本質的には「短時間で多くの人の共通認識を作ること」に向いているはずである。であるからこそ、さまざまなビジネス事情がぶつかるVUCA時代に突入していくうえで、広告が「攻めと守り」のどちらの視点からも世の中に影響力を持ち続けるためには、今まさに力をつけようとしている“行動を起こす”側面と同じくらい、従来の強みであった“共感を作り出す”側面の両輪もしっかり担保され続けていかなければならない。

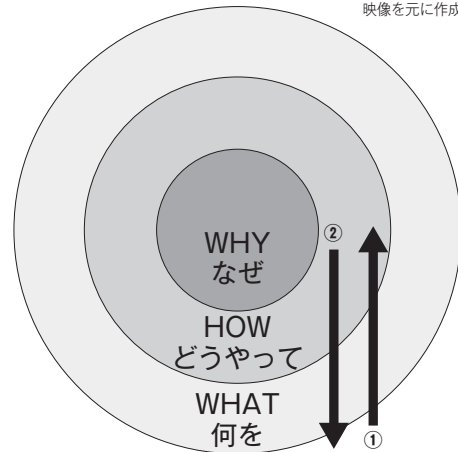
3 “共感発生装置”として 必要なのは「ビジョン」の強さ

マーケティングコンサルタントのサイモン・シネック氏は、2009年にTED TALKで語った「ゴールデンサークル理論」の中で生活者を“動かす”という視点でも本能的な“共感”の重要性を説いている。そしてその拠り所となるのは、理性に働きかける商品の特徴以上に、自分にとっての「直感的な信念や価値観と合致するかどうか」であり、まず伝わるべきは「Why（＝なぜそのブランドが存在しているか？）」であると述べている（注5）。

「ゴールデンサークル理論」

一般的な伝え方は外側から伝えていく①のに対して、人を惹き付けるブランドは内側から伝わっている②。

※出典：TED TALKの
映像を元に作成



（図：ゴールデンサークル理論の概念図）

アップルならこんな風に伝えます「我々のすることはすべて、世界を変えるという信念で行っています。違う考え方に価値があると信じています。私たちが世界を変える手段は、美しくデザインされ、簡単に使えて、親しみやすい製品です。こうして素晴らしいコンピュータができました」。一つ欲しくありませんか？全然違うでしょう？買いたくなりますよね？今したのは情報の順番を逆にするのでした。これが示すのは、人は「何を」ではなく「なぜ」に動かされるということです。人は「何を」ではなく「なぜ」に動かされるのです（※TED講演の日本語訳より抜粋）

また、TUGBOAT岡泰道氏と吉田望氏の対談をつづった著書「ブランド」の中でも、事業の「志」を（1）ドメイン（事業領域）（2）卓越する意志と方向、と定義づけたうえで、

広告における「志」の重要性を以下のように触れられている（注6）。

この2つが組み合わさったところの志が、すべてのブランドの根本だと思う。事業はお金を生まなければ意味がないけど、お金儲けだけではなくそれ以外の大義がなければ、いい人材を呼び寄せたり、仲間を増やしていたり、消費者の中に熱烈なファンをつくったりすることはできない（※第1章「すべてのブランドは病んでいる」より抜粋）。

そもそも、生活者を“動かす”上で、どうして広告がこんなにも生活者を包囲しなければならないのか。その究極的な要因も、もしかするとこの価値観や志といった、いわゆるブランドや広告から感じられる「ビジョン」が弱まっていることに起因するのではないだろうか。高度に成熟した今の市場において、有意な違いを作ることはますます難しくなっている。にもかかわらず、インターネットの普及による生活者の声を気にするあまり、強い「志」や個性を持った商品や広告というものが世の中にアピールしにくくなっているのではないか。論点をシンプルにするため、広告の要素を「媒体（メディア）」と「表現（メッセージ）」の2つの領域に分解すると、ビジョンを含む「表現（メッセージ）」領域での違いが弱まれば弱まるほど、どうしてももう一方の「媒体（メディア）」という限られた領域を中心とした戦いが激化しがちだ。結果的に、生活者を“動かす”広告の役割を「媒体（メディア）」領域中心に解決しようと囲い込もうとするからこそ、広告は嫌われるのではないだろうか。むしろ、商品・ビジネスモデル・チャネルなど、事業を通底する全ての顧客接点を同じ「ビジョン」の下で一貫して設計することができれば、生活者を“動かす”ことへの広告の負担は軽減され、より

自由な方向へと解放されるのではないだろうか。実際、トップクリエイターほど、「メッセージやビジネスの仕組みなど、見えなかったものを可視化・具現化」する広告のクリエイティビティを広告以外の場所でも発揮し、経営層に対して事業がどう社会に受け入れられるかの方向性を指し示す機会が増えていると、受け止められている（注7）。

相談を受けるのは、「要するに、この会社がどうなればいいか」ということです。世の中から見て、「ひとことで言うと、こういう会社だよね」というのをどう構築してどう認識してもらうか。どんな商品やサービスを提供するか以前に、フィロソフィーやビジョン、つまり、企業としての存在意義が世の中から問われているんだと思います。それは広告を作るうえでも最初に思考すべきことです（※ブレーン9月号より抜粋）

4 “社会の公器” となるべく広告の あるべき姿

世の中の「広告」への期待が、やや極端に言うところ「自社にとって望ましいように、個々の生活者を確実に囲い込み、自社の思惑通りに動かすこと」にシフトし、今まで以上に嫌われるリスクを孕んでいるのであれば、我々が改めて考え直さなければならないのは「どうやって広告が、世の中や生活者にとっても有益なものとして存在できるか」という前提条件なのではないだろうか。そして、かつての広告がそうであったように、時代の機運を引っ張っていくほどの強い時流感をもった存在にまで、その価値を取り戻すことではないだろうか。パナソニック創設者・松下幸之助氏の言葉に「企業は社会の公器である」という言葉がある。今の広告業界が意識すべきこ

ともまた、個社のビジネスを成功に導くためだけの視点ではなく“社会の公器”としての役割を考え直すことなのではないだろうか^(注8)。

企業にとっての人材、資金、物資など、あらゆる経営資源は、すべて社会が生み出したものです。企業は、こうした資源を社会から預かり事業活動を行っている以上、社会と共に発展し、その活動は透明で公明正大なものでなければならないと考えます（※パナソニック株式会社ホームページより抜粋）。

広告が「企業活動にとっての成長材料であり続ける」と同時に、「社会全体に対してもより良い方向にリードしていくもの」にならなければ、広告はいまの延長として、生活者を必要以上に囲い込むツールになってしまう。繰り返しになってしまうが、生活者ひとり一人を確実に“動かす”ことも広告にとって大事な側面であるが、広く“伝える”からこそ可能になる「短期間で多くの人の共通認識を作れる」強みは、広告が本来的に“社会やマスとのつながりに向いている”からこそ果たせる使命でもある。確かに、マスという塊は、以前ほど意識されにくい時代かもしれない。ただし見方を変えると、オリンピックや日本代表などナショナリズムのある時に盛り上がるのは、我々が本能的に「マスであることだから可能な楽しみ方」を理解しているからだと考えられるし、映画やドラマ、そして広告などでも、シリーズ展開しているものが強いのは、コンテンツ自体の面白さに加えて、「既に色んな人が知っているという共通の上で楽しめるから」という見方もできる。今の時代にあっても、依然として“強いマスは存在し得る”と考えられる。

昨今の技術革新によって、ひとり一人を動かす装置としての広告は、今後もますますその力を強めていくだろう。一方、マスとい

う大きな社会の塊に対して共感しうるメッセージを発信する装置としての側面は、これから改めて補強していく必要があるのではないか。これからの広告が、もう一段階高みの場所として“社会の公器”を目指すためにも、我々に問われているのは、売上だけを意識したブランドや商品の特徴を伝える「広告」だけではない。そのブランドの背景にある志であり、改めて社会が共感できるストーリーを「ビジョン」として示すことで、マスを惹き付ける存在としての「広告」を取り戻せるかどうかにかかっていると感じる。

5 最後に ～不確実な時代だからこそ強い方向感をもって～

今、既に広告業界で進み始めている「生活者囲い込み型（≒エンカウント型）の広告」と同じように、「生活者惹き付け型（≒ビジョン発信型）の広告」が世の中に増えていけば、これからの広告は“社会の公器”として企業・生活者・制作者の発展に寄与できるようになるのではないかと思う。そのために必要と考える変化として3つ挙げる。1つ目は「生活者に対する過剰包囲からの解放」、2つ目は「社会とブランドの深い相互理解の実現」、最後は「制作における表現自由度の拡張」である。

そして、それを可能にするためには、広告業界にいる我々自身にとって、

- ①過度な囲い込みに対する「モラルを持つ」こと
- ②企業と広告会社が「ビジョンレベルでブランドを共有する」こと
- ③“社会の公器”としての広告の新しい「可能性を信じる」こと

の3つの意識変化が求められるだろう。広告業界にとっても先が見えない時代に突入するからこそ、今求められている広告の役割と、今後のあるべき姿の両軸をにらみながら、今まで以上に広告が力強いものとなるよう、また企業と社会を導く“道標”となるよう、自身への戒めも含めて日々精進していきたいと思う。

●参考文献

注1) 花王株式会社 (2017.5.1), 「花王統合レポート 2017」 (http://www.kao.com/jp/corp_ar2017/consumer.html), 2017.9.21

注2) グロービス経営大学院 (2009), 『グロービスMBAマーケティング 改訂3版』 (ダイヤモンド社)

注3) NewsPicks (2017.1.19), 「Amazon Dash Button は何がヤバイのか」, (<https://newspicks.com/news/2011960/>), 2017.9.21

注4) 株式会社オプト (2014.12.11), 「スマートデバイス時代の情報・広告意識調査」, (<http://www.opt.ne.jp/news/pr/detailid=2578>), 2017.9.21

注5) TED (2009), 「サイモンシネック / 優れたリーダーはどうやって行動を促すか」, (https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action/transcript?language=ja), 2017.9.22

注6) 岡泰道, 吉田望 (2002), 『ブランド』 (宣伝会議)

注7) レイ・イナモト, 古川裕也 (2017), 「世界のクリエイティブはどこに向かっているのか」, 『ブレーン』 2017年9月号 (宣伝会議), pp.62-64

注8) パナソニック株式会社, 「経営理念とサステナビリティ」, (<http://www.panasonic.com/jp/corporate/sustainability/management/philosophy.html>), 2017.9.21



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、コミュニケーションデザイン

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

広告ではない広告を売れるのか？

橋尾 恭介

はしお きょうすけ



株博報堂

第十四営業局
第一アカウントチーム
アカウントスーパーバイザー

営業という仕事は「暗黙知」で溢れています。様々なスキルやノウハウが言語化されることなく、属人化している職種のひとつであると感じます。それらが「形式知」として、もっとオープンに蓄積されていくことで、営業の専門性や価値も高まるのではないかと思います。拙論がそれに少しでも貢献できれば幸いです。いつも刺激をくださるクライアント、同僚、さとなおさん始め4th、そして家族に心から感謝申し上げます。

1 広告ではない広告が増えている

広告会社の営業を生業にして約10年。ここ数年、強い危機感を感じている。今まで定義されてきた広告に分類できない広告が増えているからだ。そこには、広告会社や媒体社といった存在を超えた新たなプレイヤーが出現している。

例えば、アマゾンダッシュボタン。これは広告だろうか？

ワンプッシュでお気に入りの商品が注文できるボタンだが、その商品が切れた瞬間（≒最も商品が欲しい瞬間）にブランドのリメイクができる強烈な広告である。競合へのブランドスイッチの機会を奪い、さらにその場で決済までできる機能はこれまでの広告には存在しない。販売しているのは広告会社ではなく、巨大なECプラットフォームである。

一方で、ポケモンGOはどうだろうか？

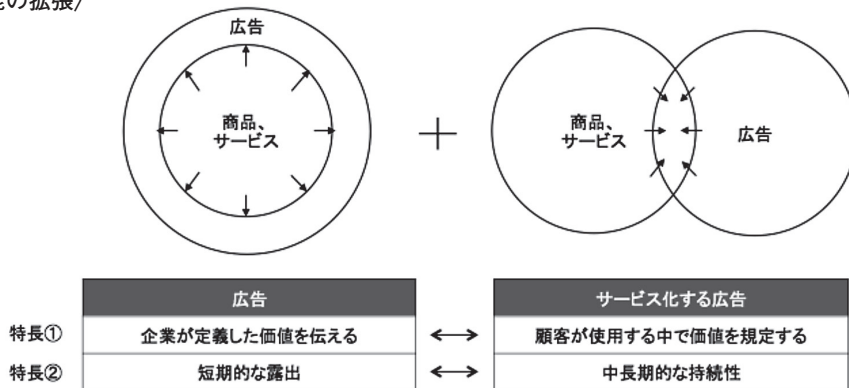
位置情報を活用したゲームに分類されるが、約2900店舗のマクドナルドがアイテム

を入手できるポケストップやユーザー同士が対戦できるジムになったことで、店舗に人が殺到した。食事をするために店に行くのではなく、アイテムを獲得するために店に行き、ついでに食事をするという逆転の行動を喚起した。ゲームやテレビドラマを使った広告手法として一般的なプロダクトプレースメント（商品を露出させることでブランドイメージを醸成する）とは大きく性質が異なる広告である。

こうした旧来の文脈にはない新たな広告が増える背景にはいうまでもなくインターネットとスマートフォンの普及がある。あらゆるモノ、ヒトがインターネットを通じて繋がることで、顧客にアプローチできる手段が格段に広がっている。

我々広告会社の営業は、このような新たな競合の出現をどのように捉え、自身をアップデートしていくべきなのだろうか。

<広告機能の拡張>



2 サービス化する広告

まずは、「広告ではない広告」という現象を具体的に定義していきたい。

アマゾンダッシュボタンやポケモンGOのような事例を解釈すると、“広告”というよりも、むしろ“サービス”に近い。広告が「企業が定義した価値を伝えるもの」であるなら、サービスは「顧客が使用していく中で価値を規定していくもの」である。また、広告が「短期的に露出を上げること」を重視するなら、サービスは「長く使ってもらえる持続性」が評価される。広告とは、あくまで商品やサービスの外側にあり、その価値を表現して広く伝達させるものであった。これからも、それが広告の本流であることには変わらないだろう。しかし、「広告ではない広告」は、商品やサービス自体が広告になっている。サービス化した広告では、価値をメッセージとして伝達することよりも、そのサービスを体験する中で伝わる価値（User Experience）が重視される。

そう捉えるなら、「広告ではない広告」とは、広告の外で起きている現象ではない。広告自体の変化であり、新たな広告機能の拡張として認識するべきである。

3 営業の本質的価値とは？

立ち返って、営業の価値とは何か？例えば、コピーライターは言葉を紡ぎ出すプロであり、ストラテジックプランナーは戦略構築やデータ分析のプロであるとするなら、営業の代名詞とは何だろう？

ひとつの答えは、“売ること”のプロではないだろうか。

なぜなら、売ることこそがクリエイターやプランナーのようなスタッフに代替できない機能だからである。仕事が0から始まり、10で完結すると仮定するなら、営業は0→10まで全てのプロセスにコミットする。課題の発見から、プロジェクトの舵取り、利益管理をしながら最終的にはビジネスを成功に導くことが求められる。いわゆるゼネラリストである。しかし、“売ること”の本質は、何もない平地に種を蒔き、ビジネスの芽を育てる0→1（ゼロトゥワン）にある。営業が“売ること”のスペシャリストであるなら、「広告ではない広告」で0→1を生み出す術を見出すことは、その可能性を拡げることになるはずである。本論ではそれにチャレンジしてみたい。

4 チャンスは“境界”にある

では、「広告ではない広告」を売るためには、どうすればよいか？

チャンスは広告の“中”でも“外”でもなく、“境界”にあると提起したい。

“境界”は広告単体では生まれない。広告とは別の事象が存在して、初めて“境界”が生まれる。

バリューチェーンのフレームワークから考察してみたい。バリューチェーンとは、原材料の調達から商品、サービスが顧客に届くまでの企業活動を、一連の価値（Value）の連鎖（Chain）と捉える考え方で、マイケルE.ポーターが提唱した理論である。製造、物流、マーケティング、アフターサービスを主活動、管理、技術開発、調達などは支援活動と呼ばれる。

“境界”とは各活動が連鎖する結合部にあたる。そして、我々広告会社の営業が注視すべきは、広告やコミュニケーションに関わる

活動（広義の意味ではマーケティング活動）と他の活動が連鎖する“境界”である。広告やコミュニケーションという限定された部分を見つめるのではなく、他の活動と連鎖する“境界”にどのようなビジネスチャンスがあるのか、探索する姿勢と思考が必要である。そこには、広告に留まらない「広告ではない広告」を生み出すヒントが潜んでいると考える。

具体的にどのような“境界”にチャンスがあるのか、サービスとしての側面を持ちながら、広告としても機能している事例を見ていきたい。

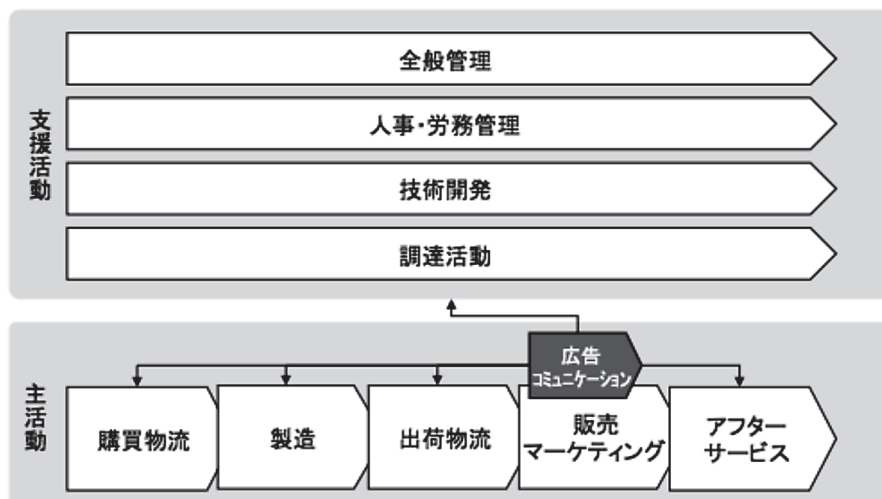
事例①【広告】と【販売チャネル】の境界

コカ・コーラのアプリCoke ONは、ベーシックな広告手法であるポイントプログラムと自販機という販売チャネルをスマートフォンで繋げることで、そのチャネルで購入する必然性を生み出しているサービスである。

具体的にはCoke ONアプリ対応の自販機とスマートフォンをBluetoothで接続する

〈バリューチェーンに見る“境界”〉

広告・コミュニケーション活動（広義な意味ではマーケティング活動）と他の活動との“境界”にチャンスを見出す



と、製品を1本購入するごとにスタンプを1つ獲得できる自販機ロイヤルティプログラムである。15個集めれば、希望商品1本と無料で引き換えられるドリンクチケットを入手できる。また、音楽ストリーミングサービスSpotifyとパートナーシップを結び、ブランド、オケージョン、時間帯に合った音楽を聴くことができるCoke ONミュージックも展開している。コカ・コーラであれば気分を高揚させてくれる楽曲、爽健美茶の場合はゆったりリラックスできる楽曲という具合に、その時の気分を増幅させてくれる。購入時だけでなく、購入後の飲む瞬間まで体験価値を高める総合的なサービスとして機能している。

事例②【広告】と【製品開発】の境界

カルビーじゃがりこの会員制ファンサイト「それいけ!じゃがり校」。一年かけてファンと商品開発を行う共創プロジェクトを実施し、WEBサイト運営の域を超えたサービスを提供している。サイトは学校を模しており、毎年12月～2月頃に生徒を募集し、入試を経て、4月から新年度が始まる。サイト内の活動が通年で行われ、学年を重ねて3年間で卒業するという通常の学校と同じシステムになっている。

様々なコンテンツがあるが、最大の行事として、商品開発を行っている。商品コンセプト、味、パッケージ、キャッチフレーズ、プロモーションなど丸一年かけて、一つの新商品を作り上げる。4月に生徒から1000案以上のフレーバー案の応募があり、そこから担当者が40案に絞る。さらに生徒とのディスカッションと投票によって、その年のフレーバーが決まる。毎年発売される新フレーバーの中で、ファンと作った商品が売り上げトップになることも多いという。

顧客と共に新商品を開発する事例は数あれど、短期的なキャンペーン発想ではなく、腰

を据えて三年間顧客と向き合っていく覚悟はむしろサービスに近い。

事例③【広告】と【アフターサービス】の境界

ソフトバンクはTwitterを使ったアクティブサポートをしている。一般的なカスタマーサービスは受動的である。顧客から問い合わせがあった内容に、スピーディーかつ正確な対応をすることがその仕事である。一方、アクティブサポートは能動的であり、積極的である。例えば、「iPhoneの電源が急に落ちる」というつぶやきを探し当て、「突然失礼します。」という枕詞とともに、対処法が記載されたFAQを添付する。その際に、担当者の名前も明らかにし、一個人として真摯な言葉で語りかける。顧客にとっては、困っている状況下で、期待を超えるホスピタリティの高いサービスが提供されれば、拡散したくなるマインドが醸成される。アフターサービスではあるが、サポートしてもらった反応がオーガニックな言葉で拡がる広告的な要素も持ち合わせている。

5 広告ではない広告を売る

“売ること”の原点には、課題の発見がある。商品に関わる課題、それによって生じるクライアントの不安や不満を発見できるかが、0→1を生み出す起点になる。

一方で、課題に対する解決策としての売り物を、営業が仮説を持ってイメージできるかも重要である。そのアウトプットイメージによって、チームビルディングも、プランニングの初動も、マネタイズの仕方も変わるからだ。

そして、アウトプットの選択肢として、広告の境界にある「広告ではない広告」を想起できることは、今後さらに重要になると考え

る。世の中の情報量が天文学的な水準で増え続け、その分広告メッセージが効きにくくなる中で、広告のサービス化は広告を埋没させない手法でもあるからだ。

一方、クライアント側の立場に立てば、自分の領域外の業務はスコープに入りづらく、“境界”に潜む課題はお見合いしやすい。だからこそ、フロントラインに立つ営業がハブとなり、ホワイトスペースを埋められると、新たな価値が生まれるはずである。

まずは、どんな“境界”が存在するのかイメージすること。

広告と価格戦略の境界、デジタルとリアル
の境界、広告と教育の境界、広告と採用の境界、プロダクトデザインと広告デザインの境界、広告と法律の境界。二つ以上の事象があれば、必ず“境界”は存在する。

そこにどんな課題があり、ビジネスチャンスが潜んでいるのか思考することが、「広告ではない広告」を売る第一歩になるはずである。

●参考／引用文献

ジョアン・マグレッタ（櫻井祐子訳）（2012）,『マイケル・ポーターの競争戦略』（早川書房）

明海司、井登友一、奥谷孝司、川田学、坂本貴史、橘守、田平博嗣、塚本洋、萩谷衛厚、原裕（2016）,『UX × BizBook 顧客志向のビジネス・アプローチとしてのUXデザイン』（マイナビ出版）

朝日インタラクティブ, CNET JAPAN「マクドナルドが語る「Pokemon GO」コラボ実現の舞台裏」（2016.12.6）, (<https://japan.cnet.com/article/35092966/>), 2017.9.20

日経BP社, 日経トレンドイネット「日本コカ・コーラ、新プラットフォームCokeONの狙い」（2017.5.16）, (<http://trendy.nikkeibp.co.jp/atcl/pickup/15/1008498/051400747/>), 2017.9.20

宣伝会議, AdverTimes「ファンと1年かけて商品開発、カルビー「それいけ！じゃがり校」10周年」（2017.7.5）, (<https://www.advertimes.com/20170705/article254092/>), 2017.9.20

入選

第2テーマ メディア、メディアプランニング・開発

メディアプランナーの未来

加藤 慶
かとう けい



㈱朝日広告社

メディアソリューション室
メディアプランニングチーム

データを使ってメディアプランを最適化すればするほど、提案内容が競合と同じになるジレンマ。クライアントにとっては失敗の確率が少ない正しいメディアプランなのかもしれませんが、メディアプランナーにとっては、“誰が担当しても同じ結果になる”とわかることほど悔しいことはありません。

この入選を励みに、メディアプランナーとしての個性や存在価値を他の領域とも組み合わせさせて発揮できるよう、日々精進したいと思います！

AI と世界最強棋士

今年、AIに関する大きなニュースを目にした。Google傘下のDeepMindが開発した人工知能（AI）囲碁プログラムの「AlphaGo」が、世界最強と言われた中国のトップ棋士に勝利したというニュースだ。囲碁の世界において、AIがついに人間の脳を越えたことを世に示した瞬間だった。

AI とメディアプランニング

囲碁の世界と同じように、広告業界にもAIの波はやってきている。マッキンゼイクソンが過去10年分のACC CM FESTIVAL テレビCM部門のデータベースから最適なCMを作るためのAIを開発したり、電通もAIのディープラーニングを用いて高精度にテレビ視聴率を予測できるシステムを開発した。すでにいくつかの取り組みが始まってい

るが、無数の選択肢の中からデータをもとに解を探ることの多いメディアプランナーの仕事は、特にAIとの相性が良い。これまでも過去のキャンペーン実績やメディアデータが膨大に蓄積されたメディアプランの最適化システムを使って、プランの最適解を示してきた。また、デジタル時代の到来によって、生活者の行動データは従来に比べて容易に取得できるようになっている。それに伴い、メディアプランに活用できる新たなツールも次々に開発され、その精度も格段に向上している。多くのクライアントで、AIを日常的なメディアプランニングに活用する日が来るのも、そう遠く無い未来だろう。

AI とメディアプランナー ～最適化システムがもたらすメディアプランナーの課題～

しかし、良いことばかりではない。こうした最適化システムの開発が進むことで、メディアプランナーはツールのオペレーターと

化し、メディアプランは画一的なものになる恐れがある。現に今もデータを駆使してプランの最適化を実現した結果、競合他社と同じプランが出来上がってしまったというケースがよくある。同じ課題解決に向かって、競合と同じようなデータを使い、同じようなツールで施策を最適化するのだから、結果が同じになるのは当然だ。競合と同じ結果になると、メディアプランの差をコスト面で作らざるを得ない。これは広告会社にとって利益を削る自滅の道に他ならない。自社独自のメディアプランの価値を示す必要があるにも関わらず、昨今のメディアプランナーはデータを使うことで、誰が担当しても同じプランができあがってしまうというジレンマを抱えるようになってはいないか。かつては、刈り取り目的のクリエイティブ領域でも、同じような現象が起きた。最適化を追求したクリエイティブは皆同じになり、やがてマンネリ化がやってくる。その流れがメディアプランナーの仕事にも来ている。今後、メディアプランナーの仕事にも、AIの波は確実にやってくる。その中で、メディアプランナーは自身の価値や個性をどこで示すべきなのか。また、自身の価値を示すために、「これからの広告会社のメディアプランナーに求められる役割とは何か」を問題提起したい。

潤滑油としてのメディアプランナー

メディアプランナーの価値を探るために、3つの海外トピックスをご紹介します。

①メディアプランナーのデータ集約箱と船頭機能

“JAAA REPORTS臨時増刊号 第42回海外広告研修団レポート2015（アメリカ広告業協会へのインタビュー）”によると、今ア

メリカではメディアエージェンシーとクリエイティブエージェンシーの間で、価値の逆転現象が起きているようだ。従来はビッグアイデアを示してクライアントをリードするクリエイティブエージェンシーの価値が高かったが、今ではメディアエージェンシーにメディアデータ・生活者の行動データ・効果測定 of 各データが集まってきており、そのデータを使ってクライアントとクリエイティブエージェンシーを課題解決の最適解に導くことで、メディアエージェンシーの価値が高まっているようだ。確かに日本でもメディアプランナーの元には、生活者の行動データや全メディアの視聴者・閲読データ、施策実施後の効果測定データが集まってくる。メディアを通じたトレンドなどもトピックスとして入ってくる。広告会社の中でも、最もデータが集約化されやすい部門と言っても過言ではない。データドリブンな課題解決が求められる時代に、データ集約箱としての機能および、そのデータを元にしたメディア以外をも含めた最適解への船頭としての役割は、メディアプランナーにとって挑戦しがいいのある役割と言える。

②メディアプランナーの戦略ターゲット規定機能

筆者は昨年JAAAの海外研修でニューヨークにあるメディアエージェンシーのUMを訪れた。UMは2016年にメディアエージェンシー・オブ・ザ・イヤーをダブル受賞した、今最も勢いのあるメディアエージェンシーだ。UMでは複数の生活者の行動データと意識データを組み合わせて、課題解決に直結するターゲットを特定し、彼らに最適な接点で広告を配信している。さらに、彼らが実際に態度変容したのかを、効果検証し、次回メディアプランニングに活かすという。日本でも同じように博報堂DYメディアパートナーズの

「クエリダ」や、電通「STADIA」といったサービスが行われている。これらはこれまでマーケティング部門の人間が行ってきた戦略ターゲットの規定や効果検証を、メディアプランナーも行うようになってきているという点が特徴的だ。つまり、メディアプランナーの役割は、これまで以上にマーケティング部門の領域・スキルまで求められているといえる。

③メディアプランナーのクリエイティブサポート機能

昨年のJAAA海外研修で参加したアドバタイジングウィークで、P&Gのマーク・ブリチャード氏から、P&Gの動画制作プロセスも伺った。P&Gでは、動画を作る商材のブランドパーソナリティーに合わせて、30秒・15秒・5秒・2秒といった異なる秒数（異なるプラットフォーム）ごとにアイデアを詰め、どう映像化するかを決めていくそうだ。つまり、「動画の出先となるメディアに合わせてアイデアを最適化」している。これを実現するには、クリエイターも動画の出先となるメディアの知見が欠かせない。複数のプラットフォームに一律配信するためのクリエイティブではなく、プラットフォームごとにその動画はどのような場面で、どのような出方で視聴されるのかを念頭に置いたクリエイティブが求められるのだ。そうした際に、メディアとアイデアをつなぐ、メディアプランナーの価値が必要になる。プラットフォーム上での生活者インサイトを熟知しているメディアプランナーが、そのプラットフォーム上での最適なクリエイティブのあり方を指南し、クリエイティブをサポートするのだ。

上記3つの海外トピックスから総じて言えることは、最近のコミュニケーション設計における、メディアと他領域との距離の近さだ。ここに、メディアプランナーの価値が見出せる。これからのメディアプランナーに求

められる役割とは、メディアとマーケター、メディアとクリエイターをつなぐ、潤滑油としての価値だろう。

新たな役割を浸透させるために

では、今後メディアプランナーに求められる役割としてあげた、メディアと他領域をつなぐために必要なことは何だろうか？

1. チーム作り

一つ目に、広告会社内のチーム体制が挙げられる。これまでの広告制作において、コピーライターとデザイナー、クリエイティブディレクターとテクノロジストというチーム体制がよくあるケースだ。同じように今後は、クリエイティブディレクターとメディアプランナーという組み合わせが増えると思われる。P&Gの事例のように、広告の出先の知見を持つメディアプランナーが、クリエイティブ制作に関わっていく。そうすることで、デバイスや各メディアに最適化された広告が作れるようになるだけでなく、データに基づいたクリエイティブの高速PDCA化が進むだろう。さらに、そのチーム体制は、よりメディア間の拡がりを意識した広告制作も可能になる。例えば、au・三太郎シリーズに登場する「一寸法師」の仕掛けや、サントリー・ほろよいの「沢尻エリカの電話番号チラ見せ」といった表現開発だ。メディアプランナーがクリエイティブに関わることで、広告実施後、その広告を起点にどうメディアで情報が拡がっていくか、どう生活者から話題にされるかまでも緻密に考えられたクリエイティブが増えるだろう。

2. 役割の意識付け

二つ目に、メディアプランナー本人の意識付けが必要になると思われる。これまでも広告業界は、各職種の役割が広がるたびに、新たな名称をつけて役割を規定してきた。例えば、アカウントプランナー、クリエイティブストラテジスト、デジタルクリエイティブディレクターなどが挙げられる。同じように、メディアの知見を武器に、マーケティングやクリエイティブの最適解を導く存在として「メディアストラテジスト」と名付け、本人の自覚を促し、周囲に新たな役割を意識づけていくと良いだろう。

広告会社のメディアプランナーだからこそその価値

従来のメディアプランナーの役割から、大きく業務領域が広がる分、求められる知見の幅も広がっていく。メディアデータの知見を起点に、ターゲットの生活行動、各メディアのバイイング知識、広告効果の知識、PR発想の知識、クリエイティブの知識など、学ぶべき領域はとても広い。一方で、学ぶべき領域が広いほど、広告会社のメディアプランナーならではの価値につながる。Googleやfacebookといったデータプラットフォームは、自社に莫大なデータ量を抱えているが、自社内のデータしか扱えない。多様なメディアから横断的に情報を得られ、掛け合わせ、最適解を見つけ出せる役割は、広告会社のメディアプランナーにしか担えないはずだ。一人一人のメディアプランナーが、これからの自分たちの価値を見つめ直し、領域拡大させていくことで、その集積が広告会社の価値も高まっていくことにもつながる。上記を踏まえると、広告業界は今、大きな転換点にいますが、その中心にはメディアプランナーがいる気がしてならない。

メディアプランナーの活躍の土俵は整っている

データが溢れ、メディアプランナーはそのデータの集約箱になりつつある。メディアプランナーの未来とは、その集約箱の使い方には他ならない。その集約箱内のデータを使って、ツールを回すだけのオペレーターのようなメディアプランナーに未来はない。ツールを回すにせよ、そこにメディアプランナー一人一人の個性を足しあわせ、そこにメディア以外の領域をつなぐアイデアが求められる。広告のビューアビリティやブランドセーフティが叫ばれる中で、単なるメディアの組み合わせだけではなく、広告の出先までを考え抜いた最適解を見つけ出す必要がある。メディアの知見を起点に、メディアと他の領域とを結ぶ潤滑油の役割。そこに、これからの時代のメディアプランナーの価値がある。2017年、ACC TOKYO CREATIVITY AWARDSに、「メディア×アイデア」の独自性・独創性を評価するメディアクリエイティブ部門が新設された。メディアの知見と他領域を結び付けるメディアプランナーが活躍できる舞台は、既に整っている。

AIに頼るのではなく、AIで自分を高める

冒頭で紹介した囲碁のニュースと時を同じくして、将棋の世界で現れたAIのニュースも非常に興味深い。現役中学生の藤井聡太四段（2017年6月現在）が公式戦歴代最多記録を30年ぶりに更新する快挙を成し遂げたニュースだ。この快進撃の裏にはAIの有効活用があるという。藤井聡太四段は「気になる棋譜をAIで分析し、正確な形勢判断や最善手を探るなどして対局に生かしている」そうだ。もちろん、藤井聡太四段の才能と努力があってこそその快挙だが、AIから学ぶことで、人間の脳みそをさらに高めたというニュースに衝撃を覚えた。ガラガラポンの最

適化システム（AI）に頼るのではなく、そこから得られる知見をいかに自分のものとして身につけるかが重要だということを、改めて気付かせてくれたニュースだった。転じて、もうすぐ広告業界にもAI世代（デジタルネイティブ世代）が入ってくる。藤井聡太四段のような、AIで育つ未来のメディアプランナーに負けてはいられない。一人一人のこの想いが、メディアプランナーの未来を切り開くはずだ。

●参考文献

横山隆治（2016）,『CMを科学する―「視聴質」で知るCMの本当の効果とデジタルの組み合わせ方―』（宣伝会議）

大政剛・大浦冬樹・山路公太郎・中村友亮・河野陽介・秋保茂樹・菅田翔・横田耕一（2015）,「アメリカ広告業界が抱える課題と、広告会社の未来像とその取り組みについて」, JAAA REPORTS 臨時増刊号第42回海外広告研修団レポート2015 通巻715号（一般社団法人日本広告業協会）, P8～11.

松村憲一・築瀬恭子・馬島久直・加藤慶（2016）,「デジタル時代における、メディアエージェンシーの存在価値とは」, JAAA REPORTS 臨時増刊号第43回海外広告研修団レポート2016 通巻730号（一般社団法人日本広告業協会）, P16～17.

朝日インタラクティブ株式会社（2017.5.29）,「グーグルのAI「AlphaGo」が最強棋士に3連勝、囲碁は引退-今後の計画は?」, (<https://japan.cnet.com/article/35101853/>), 2017.6.23

パーソルテクノロジースタッフ株式会社（2016.5.19）,「CMを作る人工知能、ついに誕生！マッキンゼーエリクソン「AI-CD β」が創造するクリエイティブの未来形」, (<https://persol-tech.s.co.jp/i-engineer/technology/mccann>), 2017.6.23

株式会社電通（2017.6.16）,「電通、ディープラーニングを用いたテレビ視聴率予測システム「SHAREST（β版）」を開発」, (<http://www.dentsu.co.jp/news/release/2017/0616-009318.html>),

2017.6.23

株式会社博報堂DYデジタル・株式会社博報堂DYメディアパートナーズ・株式会社博報堂・デジタル・アドバタイジング・コンソーシアム株式会社（2016.5.31）,「「生活者データ・マネジメントプラットフォーム」を活用した独自のプレミアム広告プライベートマーケットプレイス「HDY PMP_Querida（呼称：クエリダPMP）」を提供開始」, (http://www.hakuhodody-media.co.jp/newsrelease/service/20160531_13175.html), 2017.6.23

株式会社電通（2017.3.31）,「電通、統合マーケティングプラットフォーム「STADIA」の正式版を4月から提供開始—テレビの実視聴ログデータとデジタル広告配信の連携を強化—」, (<http://www.dentsu.co.jp/news/release/2017/0331-009210.html>), 2017.6.23

オリコン株式会社（2016.5.31）,「au「三太郎」CM、謎の一寸法師役が判明『桐島』出演の俳優・前野朋哉」, (<http://www.oricon.co.jp/news/2072540/full/>), 2017.6.23

サントリースピリッツ株式会社（2017.3.14）,「開始5日で着信数は5万件以上！CMに一瞬映る電話番号の正体が明らかに！弱った時の心に染みる！ここでしか聞けない沢尻エリカさんの「ほろよいエリカ電話」(05-7000-4641（ほろよい））、詳細発表！」, (<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000006.000014601.html>), 2017.6.23

株式会社産業経済新聞社（2017.6.22）,「藤井四段28連勝 定跡なき「AI戦術」将棋ソフトで研究、序盤力磨く」, (<https://headlines.yahoo.co.jp/hl?a=20170622-00000059-san-cul>), 2017.6.22

一般社団法人全日本シーエム放送連盟,「2017年応募要項メディアクリエイティブ部門」, (<http://www.acc-awards.com/2017fes/mc/>), 2017.6.23

入選

第3テーマ 戦略プランニング、プロモーション、PR

データ時代における企業意志と戦略プランニングの役割

青木 隆高

あおき りゅうすけ



(株)博報堂

第三プランニング局

ストラテジックプランニング一部

ストラテジックプランニングスーパーバイザー

広告業界のとある先輩の勧めで応募しましたが、入選するとまでは思っていませんでした。新人時代に応募したときのリベンジを果たせて嬉しく思います。ありがとうございます。広告という仕事や戦略プランナーとして求められることが変質してきていることに対して、私が日頃感じていたさまざまな想いを文字通り「私の言いたいこと」としてまとめてみました。この論文に書いたことを今後、具現化していきたいと思います。

1 序論

多様なアクチュアルデータ、いわゆるビッグデータを用いたマーケティングアプローチは、昨今のマーケティング分野や広告実務において主流になってきている。また、大量のデータを扱う性質上、AIとの相性もとても良い。デジタルデータに変換された人間の行動を機械学習によって処理することで、AIは「理論上」の最適な判断を下すことができる。クライアントだけでなく広告業界においても、デジタルやデータを扱うセクション、システム分野にも通じた部門を強化するなど、そのビジネスの仕方を変える端緒となったことは近年の潮流が示している通りである。

この潮流に対応するべく、広告会社の業務領域は拡大し続けており、データ領域に加えてシステム系、ビジネスコンサルティング系の業界と競合するような領域にも手を伸ばしているが、本論文においてはあくまで広告会社のビジネスの根幹である広告を通じたコ

ミュニケーションに的を絞りたいと思う。そして、近年の機械化・自動化、それに伴うアクチュアルデータの活用とAIの導入という世の中の流れの中で、生身の戦略プランナーの存在価値や、広告業界におけるコミュニケーション戦略のプランニングのやり方はどうなっていくのかということについての考察を述べたいと思う。

2 デジタルデータに変換されていく生活者行動

Cookie情報を活用してインターネット上の行動が可視化できるようになり、それ以降データマネジメントプラットフォームを活用したデジタル広告の配信や、ウェブ上の行動を分析した戦略プランニングも一般的になってきている。さらに、インターネット上以外の生活者行動の可視化も様々な分野で進んでいる。

自動車の電化によって、ドライブレコー

ダーとしての機能や、コネクテッドカーなど、これまでオーナーとの会話がなければメーカーやディーラーが把握することができなかったオーナーの不満や、ニーズの種を見つけることができるようになった。これまでアプリの利用情報や位置情報など、スマホ経由で様々なデータが取得できていたが、このところ話題になっている Google Home、Amazon Echo などの Internet of Things (IoT) デバイスの登場や他の家電との連結によって、スマホでカバーされていなかった家の中の行動も可視化されていくと考えられる。

また、これまでは意識データとして、定性的・定量的な調査によって生活者の行動やその背後にある意識を把握するのが一般的であったが、調査対象者の複数媒体への実接触状況を分析することができるインテージ社のインテージ・シングルソースパネルのように、調査領域においても実行動に基づくアクチュアルデータの活用が進んでいる。行動からさらに踏み込んだ生物学的な反応も、広告実務に活用できる形で把握できるようになってきている。ニールセン社のニールセン・ニューロでは、クリエイティブへの反応を脳波によって見ることができ、世界中の調査結果から反応のノーム値も割り出すことができる。これも本人の意識に基づいて言語を介さずに把握できる実際の反応という意味ではアクチュアルデータである。

行動の背後にある意識を確かめるという点では従来型の定量調査や定性調査も現時点では引き続き有効な調査手法ではあるが、一方でこうしたアクチュアルデータによる行動把握が主流になりつつあり、生活者の多様な行動が次々とデジタルデータに変換され、可視化されている。技術的な進歩によって適用範囲はさらに拡大すると見込まれており、こうした手法がより安価に、そして容易に使える

状態になることで、今後の広告実務における主流になっていくであろうと想像される。

3 データ志向の高まりと ビジネスの高速化

アプリサービスを手掛ける企業や、Google、Amazon などのプラットフォーム事業を有する情報・通信系の企業が継続的に広告費を増やし続けていることは、もはや多くを語るまでもないが、彼らはデジタル分野においてはその事業の性質上、在庫や流通といった領域の影響を受けにくく、ベンチャー企業や比較的新しい企業が多いこともあって、柔軟でスピードの速い意思決定を臨機応変に行う。インターネットが顧客との主たる接点であるこうした業界では、生活者のウェブ上の実行動を把握しながら戦略を立てることも可能であるが、秘匿性の高い情報ということもあってその扱いには細心の注意が払われ、外部と共有されないことも多々あると考えられる。

情報・通信以外の製造業などでも、デジタル分野へのコミュニケーション予算投資が進んでおり、ホームページなどのオウンドメディア上の閲覧コンテンツの階層の深さや閲覧時間などから、生活者の興味を間接的にはあるが、ほぼリアルタイムで観察することもできる。また、流通や販売店網のある企業では、実店舗での顧客データや販売データを保有しており、こうしたデータを活用したマーケティングオートメーションも注目されている。データを用いたこのようなマーケティング上の取り組みに加え、AIが導入されることによってビジネスの合理化はさらに進む。三菱東京UFJグループでは、事務作業の自動化・デジタル化や、投資分野でのAIの導入を進めており、今後多様な企業での導入が進むと考えられる。

4 広告と広告会社の変化

このような世の中のビジネスのデータ志向化・高速化がさらに進むと、広告の意味合いが変わっていくのではないかと感じる。水野由多加氏は『『広告』を『広告』足らしめることは、送り手の『意図』の存在と、受け手の『知識の構造に変化を与えること』の2点であり1点では繋ぎ止まらない』（水野2014）と広告をとらえているが、データ志向がさらに進むと、送り手の「意図」であるはずの広告メッセージは、予定調和的な「受け手が潜在的にもとめていること」に置き換わっていくのではないかと感じる。広告表現は事前に把握した生活者の“アクチュアル”な反応に基づいて制作され、インターネット上ではもっとも生活者の行動に影響を与えうるメッセージや表現の組み合わせがスピーディーかつタイムリーにアウトプットされるようになる。生活者が力を持つようになったということはもはや当たり前になっているが、広告はメッセージ性のある企業側の「意図」の伝達手段から、データに立脚した生活者が反応する心地よいコンテンツの集合体へと変わってきているように見える。

また、リアルタイムで刻一刻と変わるビジネス環境がモニターされる中で、広告会社に期待されることは、提案の多頻度化・高速化、結果の分析と対応策の迅速な提案になってきていると感じる。そのため、精緻なプランを立て、キャンペーンを実施し、その結果を測定して、PDCAサイクルを回していくというこれまでの速さでは、クライアントの意思決定の速さについていけないという状況が始まりつつある。生活者のリアルな行動がより精緻に把握でき、迅速にマーケティングアクションにつなげられるようになった状況自体は、クライアントにとっても広告会社にとっ

ても本来的には決して悪いことではない。しかしながら、それと同時に広告会社に変化が求められていることもまた確かであろう。

5 自由意志の喪失

妹尾俊之氏によれば、日本においては「バブル経済が破綻した1990年代以降、長引く不況のもとで広告は二極化する。一方で短期的・直接的セールス・プロモーション志向の強化、他方で顧客との間の長期的かつ精神的な絆づくりを目指すブランディングからブランド価値共創への活用が試みられている」(妹尾2015)。生活者データで世の中の動きがリアルタイムにスピーディーにわかるようになってきているいまのビジネス環境においては、より短期的な成果を求める傾向が強い。結果として、直接的なベネフィット訴求などの顧客価値に寄った広告が多くなり、ブランドへの投資が相対的に少なくなることは想像ができる。これはビジネスを前へ進めるうえでのひとつの正しい判断でもあると思う。

一方で、実行データが脚光を浴びている傾向は、人類の進化と未来について述べたユヴァル・ノア・ハラリ氏の「ホモ・デウス」の中で語られる“データイズム”と重なって見える。人間が共同生活を維持するために共有する幻想をハラリ氏は“宗教”と呼び、自由主義などのイデオロギーもこの概念には含まれている。現代の我々が共有している宗教は、人間を中心とした“ヒューマニズム”で、人々の行動は各個人の自由意志によって説明されると説いている。しかし、脳科学やDNAなど、人間の生物学的な理解が進むにつれて、人間の行動は自らの自由意志によって選択されているという見方から、動物的な生体器官のアルゴリズムとデータによって説明される情報処理体系とする見方に変わってきていると述

べている。ヒューマニズムは人間を生物的・集散的に捉えるデータイズムに取って代われ、人間は自由意志を自ら放棄して心と体を巨大なデータベースを内包したシステムに預けることになる。「いいね」や視聴回数が欲しくてSNSに投稿したり、テレビCM評価をコンピューターによる脳波の測定によって把握してクリエイティブ案を選択したりすることも、その一例かもしれない。

6 自由意志としての企業価値の魅力

生活者にとっては、自分の行動や趣味趣向に合う情報が提供されることは便利だと感じる一方で、データに基づいて最適化されたコミュニケーションに接し続けている生活者は、この“システム”に浸って心地のいい刺激だけに接することに辟易している側面もあるのではないだろうか。データ志向が高まってコミュニケーションの最適化が加速するいまの環境だからこそ、パターン化・アルゴリズム化することができないオリジナルな企業意志をメッセージすることが効果的な側面もあるはずである。

企業が提供する商品・サービスは、企業の風土・歴史・哲学などに基づいて生み出されたものであり、こうしたブランド資産を基盤にして広告をブランディング目的で用いることは、結果として商品やサービスに対する顧客の知覚品質を高め、ビジネス成長に貢献する。自動車の製造メーカーであるマツダは、個別車種ごとのコミュニケーションやプロモーションなメッセージから、企業哲学に基づいた徹底したブランド訴求型の広告コミュニケーションに舵を切った。製品開発の革新と相まって、結果としてマツダは売り上げを増大させることに成功している。データ志向が高まっているからこそ、生活者に合わ

せるのではなく、企業自らの意志を広告でコミュニケーションする企業価値訴求に意味が出てくると感じさせる事例である。

7 データをストーリーに変える役割としての戦略プランニング

様々なアクチュアルデータで生活者のことがよりよくわかるようになった。しかしながら、経済学者のフリードリヒ・ハイエクが「理論なくして事実は何を語らず」と述べているように、アクチュアルデータもあくまで生活者を捉えるひとつのアプローチであるということは忘れてはいけない。そして、生活者データとアウトプットをつなぐ広告コミュニケーション戦略はその重要性をさらに増すようになるはずである。なぜなら、データ志向が強まっていく市場環境の中で、広告主の企業価値の本質を如何に見極めて、それをどのようなストーリーに仕立てるのかという方針を見出すことが、広告にとってさらに重要になってくると考えられるからである。そして、これがこれからのデータ時代における戦略プランニングの果たす機能になっていくのではないだろうか。

生活者データがより人々の行動をリアルに切り取ることができるのであれば、より精緻な生活者の様相がリアルタイムに見えてくるようになり、企業価値をメッセージするうえでの生活者インサイトの精度が高まると考えられる。このため、戦略プランナーには今まで以上に企業価値の本質を見極め、より共感性の高い企業価値をストーリーに仕立てることが求められるようになってくると思われる。それと同時に、高速化するビジネス環境におけるクライアントの期待に応えられるようにならなくてはならない。そのためには広告会社自身も高速化できる体制になる必要

がある。これまでのようなPDCA ループではなく、アメリカ空軍パイロットのジョン・ボイドが提唱したOODA (Observe, Orient, Decide, Act)ループで述べられているように、プロトタイプでスタートして反応を見ながら精緻化していくという、ベンチャー企業のリーンスタートアップと似たアプローチをとる必要があると考える。これはリアルタイムなデータが取得できるようになったからこそ可能になるものであり、機械化・自動化が進むこの先のビジネス環境における価値創出の方法として、そして広告の本来的な価値を高めるひとつのアプローチになるのではないかと考える。

●引用文献

水野由多加,妹尾俊之,伊吹勇亮編 (2015),『広告コミュニケーション研究ハンドブック』(有斐閣ブックス), pp.3-7

NEWSWEEK 日本版 (2016.5.18), “行動経済学はマーケティングの「万能酸」になる”, (<http://www.newsweekjapan.jp/stories/world/2016/05/post-5115.php>), 2017.9.28

●参考文献

AdverTimes (2015.4.27), “脳波計測の現場とマーケティング活用に必要な三つの指標”, (<https://japan.cnet.com/article/35083174/>), 2017.9.28

Rmaruy (2017.4.15), “Homo Deus (by Yuval Hoah Hrari) …サピエンスはどうなるのか”, (<http://rmaruy.hatenablog.com/entry/2017/04/15/231609>), 2017.9.28

インテージ, インテージシングルソースパネル, (<https://www.intage.co.jp/service/issp/>), 2017.9.28

CNET Japan (2016.5.27), “「Google Home」が狙うコネクテッドホーム市場-「Amazon Echo」対抗馬登場で増す競争”, (<https://japan.cnet.com/article/35083174/>), 2017.9.28

電通, “2016年日本の広告費 | 業種別広告費” (http://www.dentsu.co.jp/knowledge/ad_cost/2016/business.html), 2017.9.28

東洋経済オンライン (2017.4.28), “マツダがシェア2%でも存在感を放つ理由 台数や売上高を最重視しないから復活できた”, (<http://toyokeizai.net/articles/-/168651>), 2017.9.28

日経デジタルマーケティング, “コネクテッド・カー時代の新たな市場で勝つ、データ戦略”, (<http://special.nikkeibp.co.jp/atclh/TS/15/teradata1215/>), 2017.9.28

日経ビジネスオンライン (2012.9.28), “「リーンスタートアップ」—小さな失敗を重ねて育てる”, (<http://business.nikkeibp.co.jp/article/report/20120918/236982/>), 2017.9.28

日本経済新聞(オンライン) (2017.9.19), “三菱UFJ、9500人分の仕事自動化国内従業員の3割”, (https://www.nikkei.com/article/DGXLASDC19H2B_Z10C17A9EE9000/), 2017.9.28

NEWSWEEK 日本版 (2015.11.9), “ビッグデータ時代に「直感」はこう使え”, (<http://www.newsweekjapan.jp/stories/business/2015/11/post-4086.php>), 2017.9.28

パーソルテクノロジースタッフ (2016.5.19), “CMを作る人工知能、ついに誕生! マッキャンエリクソン「AI-CD β 」が創造するクリエイティブの未来形”, (<https://persol-tech-s.co.jp/i-engineer/technology/mccann>), 2017.9.28

富士通企業ホームページ, “人工知能 (AI マーケティングでの利用が進む理由と価値〜: Web インテグレーションコラム”, (<http://www.fujitsu.com/jp/services/application-services/information-management/web-integration/column/column033.html>), 2017.9.28

Yahoo News (2017.7.26), “フランスに続いてイギリスも2040年までにディーゼル車とガソリン車の販売禁止加速する電気自動車化”, (<https://news.yahoo.co.jp/byline/kimuramasato/20170726-00073766/>), 2017.9.28

Yuval Noah Harari (2016), Homo Deus: A Brief History of Tomorrow, (Harvill Secker) WIRED, ワイヤードブックレビュー第5回 “『サピエンス全史』に続く物語。そして人類は「データの神」に駆逐されるユヴァル・ノア・ハラリ『Homo Deus』”(2017.6.30)”(2017.7.26), (<https://news.yahoo.co.jp/byline/kimuramasato/20170726-00073766/>), 2017.9.28

入選

第4テーマ クリエイティブ、コミュニケーションデザイン

「経営×クリエイティブ」の時代における、 クリエイターに必要な3つの思考能力の考察について

池川 健太
いけがわ けんた



(株)博報堂

第三クリエイティブ局
インタラクティブデザイン部

この度はこのような賞をいただき大変嬉しく思っています。執筆に取り掛かったのは広告会社に入社して半年も満たない時だったので至らない部分は多々あったと感じておりますが、局の上司である二見さん、林さんをはじめ、様々な先輩方の添削とアドバイスを元に論文を仕上げる事が出来ました。この場を借りてお礼を申し上げます。ありがとうございました。

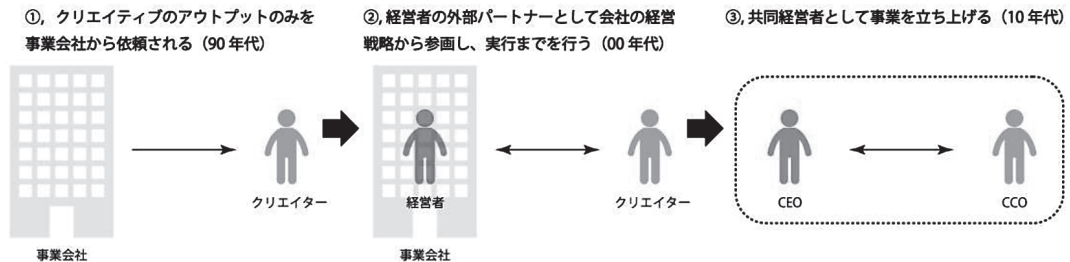
第1章 時代の変遷から考えるクリエイターのポジションの変化

社会の中でクリエイターに求められる能力とポジションは、この4半世紀あまりで大きくシフトしてきている。90年代のクリエイターに求められる力は、広告業界においてはマス広告の中で極上の表現を生み出す事であった。例えばコピーライターであるならば表現力のある言葉で人の心を動かす力であったり、デザイナーであるならばインパクトのあるビジュアルでお茶の間に驚きを与える力であったり。これを“第1のフェーズ”とする。しかし2000年代から、経営者の隣にクリエイティブディレクターとして、ポジションを取るようなケースが徐々に増えてきた。彼らは、経営者の右脳として経営におけるクリエイティブの責任者を担い、戦略から実行までをクリエイターとしての視点でコンサルティングしていく事で企業の問題を解決していく。クリエイティブディレクターであり

アートディレクターの佐藤可士和氏はその代表的な例であり、ユニクロの柳井正氏や、楽天の三木谷浩史氏など様々な著名経営者に必要とされ、その地位を築いてきた。これを“第2のフェーズ”とする。そしてさらに、2010年代から現在に至るまで再びクリエイターのポジションが変わり始めている。それは、クリエイターが事業会社の外部クリエイティブパートナーとしてではなく、経営者と共に事業会社を立ち上げるというフェーズである。シリコンバレーではそのケースが増えており、2017年時点で時価総額3兆円と言われる宿泊レンタルサービス Airbnb の創業者は、美術大学出身であるブライアン・チェスキーと理系大学出身であるジョー・ケビアのバックグラウンドが異なる2人の人材によって形成されている。これを“第3のフェーズ”とする。

経営者とクリエイター、これらの2つの職業は「理性」と「感性」というお互いの強みを補完するためのパートナーとしての印象が強かった。しかし現在、クリエイターが事

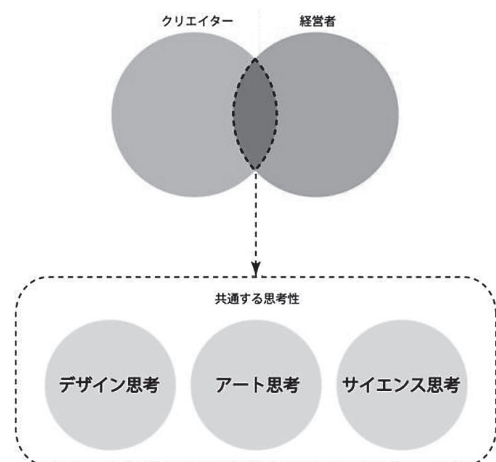
【図1】90年代、00年代、10年代におけるクリエイターのポジションの変化（筆者作成）



業の協同経営者（Chief Creative Officer 略称：CCO）としてのポジションを築く“第3のフェーズ”が海外を中心に増え、そのような状況を受ける中で筆者は優れた経営者とクリエイターには、能力の補完性以上に、多くの共通する「思考性」があるのではないかと考えるようになった。結果として出来上がる成果物の呼称は異なるが、それを生み出すまでに用いる思考の仕方はどちらもよく似ているのではないかと。そして、その思考性の中に、現代で必要とされる優れたクリエイターに必要な能力のヒントが隠されているのではないかと仮説を立てた。本論文では、その思考性を3つの領域に言語化し、優れたクリエイターが持つ思考能力を経営者の思考との共通点から定義すると共に、今後彼らがどのように社会や経営者と向き合っていくべきかを考察した。

と仮説を立てた。これらの思考性をクリエイター視点、経営者視点で論じていく。

【図2】クリエイターと経営者の共通する思考性



第2章 クリエイターと経営者に共通する3つの思考

筆者が考える3つの思考とは「デザイン思考」「アート思考」「サイエンス思考」である。経営者とクリエイター、お互い入口と出口は違うので、事実だけをすくえばそれぞれ違うものに見えるが、両者の視点を抽象化していくと共通する思考性が3つあるのではないかと

A. デザイン思考＝「整理する力」、「問題を解決する力」

クリエイターにおける「デザイン思考（整理する力）」とは受け手側にコンセプトや表現を正しく伝えるために、思考や情報を整理していく事である。課題や問題点の中で余計なものは捨て、同じような意味のものは束ねて圧縮し、本質を探っていく。目的を明確にし複雑なものをまとめて、コンセプトやビジ

アルを明快に提示するその過程は整理そのものである。広告会社では「コンセプトは一言で言えるようなものでなければならない」というような文言があり、優れたクリエイターには整理する力が必然的に身に付いている。

経営者における「デザイン思考（整理する力）」とは、戦略における「選択と集中」である。経営における戦略とはどの領域にお金を投資して、どの領域を切り捨てるかを考える事である。1914年にフレデリック・ランチェスターが提唱した企業のマーケティング戦略である「ランチェスター経営」の中では、大きな資金を持たない企業では、経営の資源を1つの特殊な分野に特化し、力を一点に集中させる事で、他企業との差別化を測っていくという理念が提唱されており、「整理する力」というのはまさにこのマーケティング戦略に近い。

このようにクリエイターはコンセプトや表現で、経営者は戦略で、お互い「整理する力」を高いレベルで身につけている。

クリエイターにおける「デザイン思考（問題を解決する力）」とは、定性的な調査によって課題の解決を行う事である。観察などの人間視点から定性的に機会領域を導き出し、それを解決するアイデアを右脳的に提示する。

経営者における「デザイン思考（問題を解決する力）」とは、定量的な調査によって課題の解決を行う事である。社会視点や市場視点、技術視点から定量的に機会領域を導き出し、それを解決するアイデアを左脳的に提示する。ビジネスデザインとも言われる。

優れたクリエイターにとっては右脳の視点で、経営者にとっては左脳の視点でそれぞれ別のアプローチにおける問題解決能力を両者は身につけている。

B. アート思考 = 「問題を定義する力」

クリエイターにおける「アート思考」とは、今ある社会の常識に対して疑問を投げか

け、「将来こういう世界もあり得るのではないか？」という問いを立てる力の事である。アートの世界では、既成概念を変えていくという意味で「コンセプチュアルアート」という言葉が存在するが、近年、それに対して市場や広告、大量生産に根ざした商業的文化に対する社会に対して、批評的な姿勢を加えることで「スペキュラティブデザイン」という枠組みが生まれている。成熟した日本社会の中で今後クリエイターは、与えられた問題を意表をつくクリエイティブなアイデアで解決するだけではなく、自らが問題そのものを定義する力が求められるだろう。

経営者における「アート思考」とは、社会の展望を読み、会社が進むべきビジョンを描くことである。事業会社におけるサービスやプロダクトは、生活者に対する何かしらの問題を解決するものであるが、今の社会では顕在化していてビジネスチャンスがある分かなりやすい問題などほとんどない。生活者の持つ潜在的な問題を解決するためには、未来に先回りする仮説を立て、事業の羅針盤となるような明確なビジョンを描き、それを元に会社を前に進める必要がある。

アウトプットこそクリエイターは「表現」であり、経営者は「ビジネス」ではあるが、思考プロセスをたどっていけば、それぞれの専門性を生かした社会に対する問題の定義から始まっている事がわかる。

C. サイエンス思考 = 「ルールを作る力」

クリエイターにおける「サイエンス思考」とは、アイデアを生み出すためのプロセスを可能な限りルール化し、汎用可能なフレームにする事である。クリエイターは直感的なひらめきで、アイデアや表現を駆使する人と思われがちだが、プロである以上質の良いアウトプットを安定して生み出す力が必要とされる。著名なCMプランナーである佐藤雅彦氏は、電通在籍時に社内の資料室に通い、世界

中のCMに目を通して魅力を感じたものから共通する23種類のルールを導きだし、その後のヒットCMのほとんどをその時まとめたルールから作り出していたという。佐藤雅彦氏の言葉を借りるのであれば、『『作り方』そのものを作る』という事である。

経営者における「サイエンス思考」とは、事業の核となるような持続的に収益をあげる事ができるビジネスモデルを構築する力である。チャレンジングな事業を立ち上げた時、リスクテイクができるような安定かつ再現可能であり、持続性のあるビジネスモデルが企業の核になれば、長期的に経営は維持できない。例えば、仕事以外の好きなプロジェクトに時間を使えるGoogleの有名な20%ルールは、80%のパワーによる「持続的イノベーション」があるからこそ成り立つものである。

クリエイティブもビジネスも完全に科学する事は出来ない。最終的な判断には、数値化出来ない感覚的な部分が必ず関わってくるからである。だからこそ可能なレベルまで、徹底的に再現性を高め、自分の中でのルールを作る力がお互い必要とされているのではないだろうか。

以上が筆者が考える3つの思考性である。そしてこれらの3つは、優れたクリエイターが備えている思考能力であると筆者は考える。

第3章 **それでもクリエイターには表現能力が必要**

社会の中ではクリエイターの持つ表現能力以上に、思考能力が求められつつある時代であるが、それでもクリエイターとしてのポジションを築いていくためにはやはり表現の領域、すなわちコンセプトやビジョンを形にまとめ上げ、定着させる力が必要なのは変わりはない。多くの能力が求められる時代の中

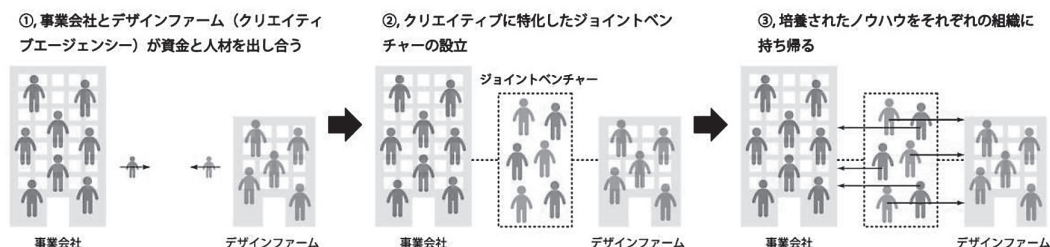
で、それこそが経営者と差別化ができるクリエイターとしての唯一の強みであると言えるだろう。サービスデザインやエクスペリエンスデザインなどの目に見えない「コト」の領域に社会の注目がシフトしているからこそ、「モノ」の領域、つまり表現能力を疎かにせず磨くべきであると筆者は思う。

まとめると、これからのクリエイターに求められる総合的能力は、上に述べた3つの思考能力+個人の表現能力であると考察する。

第4章 **クリエイターは、“第4のフェーズ”へ**

そして今クリエイターのポジションは新たなフェーズへと向かおうとしている。それは外部パートナーや共同経営者という役割ではなく、事業会社とデザインファームやクリエイティブエージェンシーが資金と人材を出し合い、クリエイティブに特化したジョイントベンチャーを設立し、アライアンス型のプロジェクトを進めていくというフェーズである。事業会社が外部からクリエイティブディレクターを招聘することには以前からある欠点があった。それはいずれクリエイティブディレクターと契約や仕事が終わってしまう事によって、会社そのもののクリエイティブ性を維持する事ができずに抜け落ちてしまう事である。しかし、このような仕組みを作る事でクリエイターは今まで通りデザインファームもしくはクリエイティブエージェンシーという形式は残しながらも、ジョイントベンチャーを嚆しめ、事業会社のクリエイティブを維持する事で問題を解決し、時にはそのプラットフォームで培養されたノウハウをそれぞれの会社を持ち帰り移植する事で、マンネリ化しがちな内向きな組織を刺激し合い新しい価値を生み出すという00年代と10

【図3】 クリエイターと経営者の新しい関係性（筆者作成）



年代を融合したクリエイターと経営者の新しい関係性が生まれ始めている。

日本のデザイン事務所である nendo はこのような動きを活発に見せており、日経デザインや乃村工藝社と組み、空間デザインやビジネスデザインに特化したジョイントベンチャーを設立し、アライアンス型のプロジェクトを進めている。

このようにこれからのクリエイターはアイデアや表現だけではなく、積極的に経営や組織の作り方、働き方に関与していく事で、時代のニーズに合わせて絶えずポジションをうまく変化させ、社会や経営者と新しい関係性を築いて行く力が必要となるだろう。

●参考文献

- アンソニー・ダン, フィオーナ・レイビー (2015), 『スペキュラティブ・デザイン問題解決から、問題提起へ。—未来を思索するためにデザインができること』(ピー・エヌ・エヌ・新社)
- 奥出直人 (2012), 『デザイン思考と経営戦略』(エヌティティ出版)
- 奥出直人 (2007), 『デザイン思考の工具箱』(早川書房)
- 坂上仁志 (2009), 『小さな会社こそがNo.1になるランチェスター経営戦略』(明日香出版社)
- 佐藤可士和 (2007), 『佐藤可士和の超整理術』(日本経済新聞出版社)
- 佐藤雅彦 (2011), 『考えの整頓』(暮らしの手帖社)

佐渡島庸平 (2015), 『ぼくらの仮説が世界をつくる』(ダイヤモンド社)

佐野研二郎 (2010), 『今日から始める思考のダイエット』(マガジンハウス)

永井一史 (2015), 『博報堂デザインのブランディング』(誠文堂新光社)

中川淳 (2016), 『経営とデザインの幸せな関係』(日経BP社)

長沢朋哉 (2013), 『世界—シンプルな「戦略」の本』(PHP ビジネス新書)

日経デザイン (2016), 『デザインシンキング入門』(日経BP社)

博報堂コンサルティング (2014), 『経営はデザインそのものである』(ダイヤモンド社)

古川裕也 (2015), 『すべての仕事はクリエイティブディレクションである。』(宣伝会議)

水口克夫 (2015), 『アートディレクションの「型」。』(誠文堂新光社)

山口周 (2017), 『世界のエリートはなぜ「美意識」を鍛えるのか?』(光文社)

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

IoE (Internet of Emotion) が実現する、生活者主体の感情コミュニケーション

宮嶋 沙由里

(株)日本経済社

みやしま

さゆり

コミュニケーション・テクノロジー・センター



入選の結果を受け大変嬉しく思っております。広告業従事者としてというよりは、いち生活者として感じたことをきっかけに膨らんだ妄想が、この論文になったと思っております。今後業務に取り組む中でも、生活者としての視点を忘れずに持ち続けていきたいと感じています。執筆に際しご意見・ご指摘をいただいた皆様に、この場をお借りし改めて感謝申し上げます。

1 はじめに

寝る前にインターネットでヒーリングミュージックを流していたときのことだ。突如、にぎやかな音楽とともに生活用品の動画広告が流れ出した。リラックスした気分は台無しになってしまった。

現在の広告コミュニケーションは、生活者の「感情」が置き去りにになっていないだろうか。近年、人工知能の発達などにより、ロボット技術においても人との感情的なコミュニケーションが重要視されている。ソフトバンク社のPepperは「感情を認識し、周囲の人々の気分に合わせて行動する、会話能力を持った自律的な人型ロボット」^(注1)であるように、今や機械と人のコミュニケーションにおいて、機械は人に命令されたことを実行するだけでなく、人の感情を能動的にすくいとり行動に反映することまでが求められる時代になりつつある。一方、広告という企業と生活者のコミュニケーションの場において、前述

のようなミスコミュニケーションが生まれているのが事実である。その原因は、広告業界が、生活者の感情を製品訴求やブランド訴求といった発信側の都合によってのみとらえてきたところにあるのではないだろうか。

さまざまな分野の最新の技術が合わさること、そして、それを広告に生かす枠組みを構築することで、生活者という受信側を主体とした感情コミュニケーションが可能になると筆者は考えている。感情コミュニケーションにおいて生活者が主体となることは、生活者と広告の関係、そして広告の存在意義を大きく変えるだろう。

本稿では、生活者の「感情」が技術によってインターネットでつながり、生活者にフィードバックを返す一連の仕組みを「IoE (Internet of Emotion)」と題し、IoE社会における広告業の未来を考えてみたいと思う。

2 配信側主体の感情コミュニケーションの限界

広告業界において「生活者の感情をいかにとらえるか」は長年のテーマであった。従来、「製品を購入してもらうために、生活者にどのような感情を想起させるか」という視点で感情が扱われてきた。米国の広告会社FCBが提案した「FCBグリッド」では、高関与／低関与と思考型／感情型の2つの次元によって製品を分類し、それぞれの製品タイプに別に理想的な態度変容段階モデルが設定されている。たとえば車は高関与・思考型の製品においては、情報提示が重要であるとされる。一方、どのような製品であっても感情的広告戦略が有効と考えたのがチョードリーである。彼が提案する「広告差別化マトリクス」は、理性的価値の高／低、感情的価値の高／低の2つの次元によって製品を分類している。理性と感情は独立した次元であり、対極概念として考えることは不可能だと、彼は言う。「広告差別化マトリクス」によれば、車は理性的価値高・感情的価値高の商品であるとされ、理性的な情報提示だけでなく、「製品の利用から得られる楽しさを表現し、情緒を引き起こさせる必要がある」。(注2) これらのコミュニケーションモデルによって実現されるのはあくまで、「製品を主体とした感情コミュニケーション」である。

一方で最近では、「広告を見た生活者がどのような感情を想起するか」という視点での感情分析も行われている。脳波を活用したニューロ・マーケティングと呼ばれる取り組みでは、製品パッケージや動画広告を被験者に見せ、興奮したポイントはどこかといった計測結果を解析し、クリエイティブの良し悪しを判断することなどが実現している。また、表情解析と独自の感情分析理論を活用した動

画広告評価サービスも実用化されている。これらは、「感情」という可視化が困難だった主観的な事象を、客観的にとらえることを可能にした。しかしあくまで、実現されるのは広告へのフィードバックであり、「広告を主体とした感情コミュニケーション」である。

上記のように、これまでの感情コミュニケーションは、広告主や広告会社が伝えたいことがまずあり、それを効果的に伝えるための手段として感情訴求要素を追求する、という「配信側主体の感情コミュニケーション」である。そしてこれらのコミュニケーションの限界は、マスのなアプローチにとどまる、という点である。

3 生活者主体の感情コミュニケーションの価値

では、「生活者主体の感情コミュニケーション」とはどのようなものだろうか。それは、「生活者の感情を元に、製品や広告の訴求法や訴求内容が変わる」という、これまでとは逆の視点で感情を広告に活かす考え方である。たとえば、冒頭の生活用品CMの場合、リラックスした状態の人に対しては、同じ製品であっても、音楽や音声のトーンが落ち着いたものになったり、登場人物が少人数になったりクリエイティブが変化する。または、飲料CMの場合、悲しい感情の人に対しては、パーティーピーポーが楽しく飲む飲料としてではなく、悲しい時に少しでも元気になる飲料として、ストーリーが変化する。配信側の伝えたいことの前に、受信側の「受け入れやすいもの」に広告を近づけるのである。

では、受信側の感情に広告を近づけることによってどのような価値が生まれるだろうか。まずは広告の効果としての価値だが、「気分

一致効果」という社会心理学の一説がある。特定の気分の時にその気分と一致する特定の感情価を持つ刺激の認知が促進される、というものである。(注3) この説に賛同するならば、生活者の気分にあった広告は、より記憶に残りやすくなると言える。そして何よりも、生活者の感情を妨げることなく自然に受け入れてもらうことが可能になり、広告というものに対する生活者の態度を好意的なものに変える可能性もあると考える。

そして、生活者にとってはどのような価値が生まれるだろうか。昨今の傾向として、生活者がコミュニケーションの中で「自己の感情の動き」を共有することへの関心が高まっているように感じる。例えば、若者を中心に「エモい」(Emotional+ 形容詞の「い」を合わせた造語)という言葉が近年多用されている。この言葉を「今年の新語2016」に選出した三省堂の説明によれば、「接する人の心に、強く訴えかける動きを備えている様子」を指すそうだ。(注4) Instagram上でキーワード検索をしてみると、友人との写真や、夕日の写真、雨の窓辺の写真など、投稿者の心動かされた様々な瞬間が投稿されている。また、次に販売されるiPhoneには、ユーザーの表情を認識し、絵文字に反映させる機能がつくと発表された。(注5) コミュニケーションの場面だけでなく、消費行動においても、ここ数年の消費活動の特徴が「モノ消費からコト消費へ」と言われているように、生活者は機能的な価値だけでなく、どんな体験ができるか、どんな気持ちになれるのかを重視し、製品やサービスを選ぶ。「生活者主体の感情コミュニケーション」の実現は、今の生活者の価値観により即したかたちで広告に触れてもらうことを可能にする。1 to 1で生活者の感情に寄り添った広告は、配信側・受信側の心的距離を近づけ、双方の関係をより有意義なものにする価値を持つのではないだろうか。

4 IoE ～「生活者主体の感情コミュニケーション」の実現

では、1 to 1な感情訴求広告を可能にする「生活者主体の感情コミュニケーション」は、どのような仕組みで可能になるのだろうか。そこでIoE (Internet of Emotion) である。IoEとは、IoT (Internet of Things) をもじって筆者が名付けた造語だ。IoTが「すべてのモノがインターネットにつながり、それらのモノがデータや情報をやりとりする仕組み」であるのに対し、IoEは「すべての感情がインターネットにつながり、リアルタイムな感情解析が行われ、解析結果によって生活者に情報をフィードバックする仕組み」と定義したい。そしてここからは、IoE社会に即した広告コミュニケーションの実現について、筆者の意見を紹介したいと思う。

①生活者の感情データを取得・解析する ～センサリング技術×クラウド技術

すべての感情がインターネットにつながる仕組みを実現するには、生活者に負担をかけずに、リアルタイムに感情を測定する必要がある。

それを可能にするのが、遠隔で生体反応を読み取るセンサリング技術である。小型のビデオカメラによって表情や心拍をセンサリングし健康状態や感情を解析する技術(魔法の鏡プロジェクト、東北大吉澤教授)(注6)や、ワイヤレスシグナルによって心拍や呼吸をセンサリングし感情を解析する技術(EQ-Radio、2016年MITが発表)(注7)が実現されている。さまざまな手法で感情データを取得する技術が生まれているが、重要なのは、それらのデータをセンサリング機器のメーカーで独占し、独自の感情解析を行うのではなく、さまざまな手法で取得された感情データを統合し、市場化に対応可能な感情分類法を確立

することだ。独コンラッド・エレクトロニクス社は、各メーカーの専用クラウドサービスのデータをクラウド上で連携し、接続する技術を開発した（コンラッド・クラウド、2017年9月発表）。^{（注8）} センサーのメーカーの枠を超え、クラウド上でデータ連携することは、感情解析技術の進化と市場化に大きく寄与するだろう。

②感情と広告をマッチングさせる

～データ分析×人工知能

次に、分析結果の感情にマッチする広告を選出する仕組みを構築する。色味や音楽、登場人物の表情といった広告を構成する要素を、感情分類に合わせて制作する。前述のニューロ・マーケティングや感情解析による動画広告評価の結果などからヒントを得ることも可能だろう。そして、実際に広告に接触した生活者の感情データを収集し、感情とのマッチングが成功しているかを解析する。解析工程に人工知能を組み込めば、新しく制作する広告と感情とのマッチ度を予測したり、

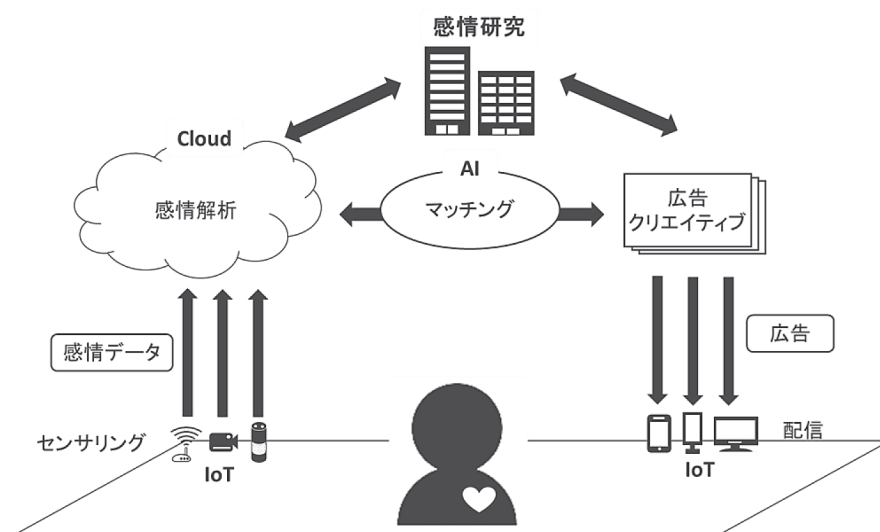
感情分類に合わせた音楽を自動生成したり、といったことも可能になるかもしれない。

③感情に合わせた広告を配信する

～IoT技術×最先端研究

そして、リアルタイムにマッチングされた広告を生活者に表示する。PCやモバイル、インターネットテレビなどの家電、デジタルサイネージ等のIoT機器を通して、感情に合わせて広告を出しわけける。感情を中心に広告を考えることで、新しいアイデア広告も実現可能になる。たとえば、気分に合わせて香りを出しわけける広告だ。嗅覚は、記憶や感情をつかさどる大脳辺縁系に強い影響を与えるため、感情訴求要素をより強力なものにすることができると考えられる。大阪大学では、香りを数値化しデータベース化、特定の香りを再現することを可能にしており^{（注9）}、このような最先端の研究成果と、感情データというごまかしの効かない強力な裏づけが取れることによって、見たことの無いようなアイデア広告が実現するかもしれない。

図：IoE 社会における広告コミュニケーションイメージ



5 IoT 社会において、広告業が発揮すべき「2つの力」

IoT 社会において広告会社が競うべき力は何だろうか。それは「統合力」と「アイデア力」だと筆者は考える。IoT 社会はさまざまな技術が組み合わさって成立するということは、ここまで述べてきた通りだ。広告を通して生活者に価値を創出するためには、国内外のさまざまな分野の企業や人材をとりまとめる「統合力」が必要だ。センシング技術に長けた医療分野やヘルスケア分野、インターネット技術や人工知能技術に長けたIT 分野、感情にかかわる研究を行う研究機関や大学などと、産学を超えてタッグを組み、広告コミュニケーションという目に見える価値創出に向けて協同し取り込むことで、「生活者主体の感情コミュニケーション」の実現が見えてくる。そして、生活者の感情という新たな指標を広告にあらゆる形で落とし込む「アイデア力」によって、生活者の感情に寄り添いながら、新たな次元の広告に触れてもらい、生活者により価値を感じてもらおう。企業と生活者をむすぶ広告コミュニケーションを通じて、生活者の感情経験がより豊かなものになれば、広告はかつてない存在意義を社会に示すことができるのではないだろうか。

●参考文献

- 注 1) SoftBank, 「Pepper の仕組み」, (<https://developer.softbankrobotics.com/us-en/node/334>), 2017.9.1
- 注 2) アルジュン・チョードリー (2007), 『感情マーケティング』(千倉書房)
- 注 3) 京都大学学術情報レポジトリ (1999.3.31), 「気分一致効果の生起要因について」, (https://repository.kulib.kyoto-u.ac.jp/dspace/bitstream/2433/57332/1/eda045_237.pdf), 2017.9.1
- 注 4) 三省堂, 「今年の新語 2016」, (<http://dictionary.sanseido-publ.co.jp/topic/shingo2016/>), 2017.9.1
- 注 5) 日本経済新聞電子版, 「アップル、新 iPhone 「X」を発表画面を拡張、有機 EL に価格 999 ドルから」, (https://www.nikkei.com/article/DGXLASFL12HPW_S7A910C1000000/), 2017.9.13
- 注 6) 東北大学産学連携機構, 「遠隔・非接触に生体情報を抽出する「魔法の鏡」プロジェクト」, (<http://www.rpip.tohoku.ac.jp/seeds/profile/274/langjp/>), 2017.9.1
- 注 7) MIT News, "Detecting emotions with wireless signals", (<http://news.mit.edu/2016/detecting-emotions-with-wireless-signals-0920>), 2016.9.20
- 注 8) 日本経済新聞電子版, 「歯ブラシも AI・IoT 化欧州家電最前線」, (<https://www.nikkei.com/article/DGXMZO20716860U7A900C1000000/>), 2017.9.5
- 注 9) マイナビニュース, 「阪大、すべての匂いを数値化する技術で匂いをデザインするサービスを開始」, (<http://news.mynavi.jp/news/2017/09/01/036/>), 2017.9.1

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）

管理セクションが創り出す広告会社の 新事業

常澤 達雄
ときざわ たつお



（株）博報堂

MD・DMU事業統括局
第一事業統括グループ
マネジメントプランニングディレクター

「論文書くことになっちゃいまして…」という言い訳じみた枕詞で、社内外を問わずたくさんの方々に、自分の知識だけでは到底及ばない貴重なお話をいくつもうかがいました。しかし、考えてみれば、社内ですら管理セクションには様々な専門部署があり、またその中に多様な専門性を持った方々がいらっやいます。そうした方々の無限の知識を個人の日々の問題意識に肉付けして、異なるセクションの誰かが毎年まとめて共有する。これは、会社全体として事業の質を高める一助になるはずですし、それこそがこの論文を書く本当の意味ではないかと感じました。

1 はじめに

「取引先からの評価は高いのに、なぜそれが社内の評価に結びつかないのか？」これは、近年私が直面した中で最も早期に解決を要すると思われる課題である。

私は現在、従来型の広告業務に加え、新事業の開発にも積極的に取り組むグループ会社のサポート及び、業績管理や評価等を行う部署に所属している。広告業界では、過去にも広告会社同士の合併や経営統合による業界内の再編が行われてきたが、近年は新しい事業を始めるために、いわゆる営業組織以外にも外部と直接取引をする社内組織の新設やグループ会社の設立、さらには広告以外の特殊技能を持つ会社の買収等が行われるようになってきた。これに伴い、広告会社各社は「グループ経営」という視点を持ち、グループとしていかに成長するかを考えることも、もはや珍しくなくなっている。

この時、そのグループ経営を推進する立場

の人材として、私が考えなければいけないことはいくつもあるが、中でも従来型の広告とは異なる事業を行い、異なる考え方を持つ会社や人を同じグループとしていかに統合し、さらなる成長を手助けできるかが、最も大切なポイントだと感じている。

実際に、私が担当しているグループ会社でも「事業として何をやるのか？」から考え始め、それを「どうやって継続的な収益に結び付けるか？」までを設計・実現しようとしているが、その過程で社内外のいくつもの課題に直面している。中でも管理面では、こうした新事業に従事する人たちの「無」から「有」を創りつつあるという達成感が、既存の仕組みにおける組織評価のための数字とは、必ずしも適合しないことが大きな課題だ。

おそらく、広告会社の多くは、現時点で既存の広告事業を中心に据えた業績管理や評価手法を採用していると想定されるが、新たな事業を行い、それを継続して拡大させていくには、社内各所の納得性を持った新たな評価基準を設けなければならない。それがなければ

ば、冒頭のような評価への不満は益々鬱積し、やがて爆発するだろう。また、管理する立場の人材としても、新たなビジネスの芽を正しく育てられなければ、社内には永遠にイノベーションが起こらないまま、閉じた世界で停滞を続けることもあり得ると危惧する。本論文は、こうした状況を私自身が経験している事例を取り上げながら、「対価と評価の再考」によって解決に近づけることを目指した提案である。

2 新しい事業 ～広告会社の新たな価値～

まず、私が直面している状況について、もう少し具体的に説明したい。そもそも広告会社の業務においては、課題解決のアウトプットが最終的に広告実施になるとしても、それ以前にやっておくべき調査、知っておくべきトレンドなどについてレポートし、取引先と共有しておくことが非常に重要である。また、その精度こそが広告会社の力の見せ所でもある。

そうした中、近年こうしたポテンシャルを広告実施とは異なる形で活かす業務の依頼が出てきている。わかりやすく言えば、現在も主流の「今度発売する新商品をどうプロモーションすべきか？」という依頼をさらに掘り下げて、「既存の技術や今後新たに立ち上げる事業をどうしたら収益に結びつけられるかを共に考えたい」といった、事業パートナー型の依頼である。対象は、大企業の新規事業からベンチャー企業の主戦事業まで様々だが、要するに広告会社の仕事として、取引先の新事業の開発を行なう業務が発生し始めているということだ。

この場合、本業である広告実施は一度横に置いて考え始める必要があるが、私たちは広

告会社ならではのネットワークや生活者の視点による強みを活かして、課題に対応している。実は、こうした動きこそが、広告会社の新たな価値提供の場、つまり「新事業」となりつつある。

ただし、この「新事業」を継続して拡大させていくには、クリアしなければならない課題が2つ存在する。この後に取り上げる「取引先からの対価」と「社内の評価」だ。

3 取引先からの対価～事業パートナーとしての新しい対価の形～

前述した「新事業」は、近年の業務ではいくつも見られるようになってきたものの、その新しさがゆえに、まだどのような形で対価を得るのが整備されていないことが多い。理由は、大きく2つある。

- ①従来型の広告業務と違い、様々なアイデアや施策の投入を試みた事業の収益化、特に全体の黒字化には、複数年の期間を要すること。
- ②事業立ち上げの初期（構想）段階に、取引先内で多額の予算が付与されているケースは少なく、その時点で手持ちの現金が少ないこと。

このため、広告会社が事業の構想から立ち上がりまでに参画し、取引先から高い評価を受けていても、それが数年後に実を結んで事業として成立し、マーケティングのための予算が付いた頃には、取引先との関係は、すでに従来の広告出稿の観点が軸になっている。結果、事業パートナー業務自体は、やむを得ず無償となり、広告会社の業績としては何も残らないケースが発生している。

これは、従来の広告業以外のほとんどを実際の広告出稿のためのサービスとして、無償もしくは実費等の少額の対価で行うことが多

かった名残だ。しかし、広告会社が参画した事業開発業務は、すでにいくつかの成功事例を生み出し始めており、その貢献度の高さから考えても、一刻も早く相応の対価を得られる仕組みを開発する必要がある。

とは言え、取引先の立場からすれば、事業開発後の広告出稿の際には対価を支払っており、質が高くなったとは言え、これまでは無償だったサービスを突然有償にされては困るという反応があるのも事実だ。

そこで考えたいのが、取引の対価をフィーやコミッションだけでなく、株式や新株予約権で取得する方法だ。対象取引が大企業の新規事業なら売却条件等を契約書で詳細に詰めつつ、株式会社化や上場することまでも想定して、新株予約権での対価を得る。また、該当事業を行う株式会社がすでに設立されている場合（非上場のベンチャー企業等）は、既存株主の持つ資産価値が一旦は薄まることを考慮する必要があるが、第三者割当増資を受けることを想定する。これらの方法なら、対価を支払う取引先の支出は最小限に抑えることができ、運用しやすいはずだ。また、広告会社の立場からしても、単純な出資ではなく、無償になる可能性のあった役務提供の対価を株式で取得できることになるのでリスクが低い。事業が成長すれば、その分だけ株式の価値が高まって高い報酬（売却益）を得られ、失敗しても、自社の参画が収益に結びつかなかったということなので、報酬がないことにもある程度の納得感が生まれる。株式を対価として運用することで、それが広告会社をモチベートする「人参」の役割も果たすわけだ。実際には、非上場株の株価をいくらに設定して取引するか等、外部機関による検証も含めた適切な判断が必要になるが、成果や価値の対価を得るという意味では、これによって事業パートナー業務の無償化が回避できるはずだ。

4 社内の評価～株式・新株予約権を対価とした時の組織評価～

しかし、対価として株式や新株予約権を得ることで、業務の無償化を回避することはできても、組織評価の点では、会計上の処理が以下となることに注意しなければならない。

・株式…（取得時）まだ価値が低く少額計上
※仕訳「株式／売上」

→（売却時）有価証券売却益で「特別損益」に計上

・新株予約権…

（無償取得時）貸借対照表・損益計算書上の記載なし

（有償取得時）まだ価値が低く少額計上

※仕訳「新株予約権／売上」

（権利行使時）有価証券で「資産」に計上

※仕訳「有証／新株予約権」

→（売却時）有価証券売却益で「特別損益」に計上

このように、業務対価としての株式や新株予約権の取得は、売上にはなるものの、事業の初期段階では価値が低く、計上は少額となることが多い。また、着実に事業が成長した後に売却できた際には多額の利益となるが、売却益は特別利益として計上されるため、損益計算書上の税引き前利益以下にしか反映されず、事業からの利益として扱われない。

基本的な話だが、管理会計上の組織評価の源泉は、その組織が生み出した利益である。これを科目として「売上総利益」「営業利益」「経常利益」「当期純利益」のどれで考えるかは、会社やその事業内容によって様々であるが、2017年8月現在で東証一部に上場している総合広告会社グループ3社が、財務会計上の数字として対外的に掲げている中期経営

計画の経営目標には、「営業利益」の数字が採用されている。これを受けて、広告会社の場合は組織評価上も営業利益を重要視すると仮定すると、業務の対価としての株式や新株予約権の取得分は、管理会計上では営業利益に加算することをルールとしたい。これによって、「相応の対価は得ていても、社内では評価されない」という新事業の継続・拡大を妨げる事象を排除できるはずだ。

5 単年度の評価～株式や新株予約権の年度ごとの評価～

しかし、正しく組織評価を行なうためには、複数年に渡る業務の対価を年度ごとの評価に置き換える必要がある。そうでなければ、どれほど事業が成長していても、売却するまでは取得時点での少額の利益（売上分）を計上するだけになってしまうからだ。しかし、非上場株式やその新株予約権は、市場価格が存在せず、上場や売却のタイミングまでは価格が明確にならないため、各年度の調整加算額の算出ルールを決めておかなければならない。

そこで、対価を受けた時点での純資産額をベースに、各年度の増額分を持分に応じて営業利益に加算する方法を採用したい。非上場株式の実質の評価方法には、一般的な評価方式である類似業種比準価額方式（事業内容が類似する上場企業の株価を基にし、評価しようとする自社の1株当たりの配当金額、利益金額、純資産価額の3要素を比較することで株価を算定する方法）と純資産価額方式（会社を清算したと仮定した場合の1株当たり純資産額により算定する手法）がある。今回考えたいのは、「いかに取引先のビジネスの成長、利益の創出に貢献したか？」であり、各年度の対価の価値を管理会計上でいかに相応

評価するか、である。そのため、取引先が会社としてどれほど成長したかを純資産価額（その会社の価値）で考え、営業利益に加算することとしたい。これを踏まえ複数年に渡る業務の各年度の評価数字の算出方法は、以下の整理とする。

- ・初年度… 取得から最初の決算時の純資産額に持分比率を乗じた額を営業利益に加算。
- ・2年目以降… 前年度からの純資産額の増分に持分比率を乗じた額を営業利益に加算。

6 最後に

ここまで書いてきたことは、私が直面している課題に対する解決策の一例ではあるが、その根本にあるのは、実際に事業を行う現場とそれを推進する管理系のセクションが1つのチームとなって動かなければ、新しい事業が成立しないということだ。時として、管理する立場の人材は、決められた規則やルールを厳密に守ることだけに執着してしまうことがある。確かに、それは運用上で大事な側面ではあるが、事業の現場で働く人材と同じように「今までできなかったことを、どうやってできるようにするか?」「継続的な事業の収益化にどう貢献するか?」も追い求めていかなければならない。

こうした状況を踏まえ、私が今後取り組みたいと思っていることがある。前述のように売上上位の広告会社グループ3社では、現行の中期経営計画の中で営業利益が対外的な利益目標として設定されている。これは、これまでの広告会社の業務が、取引先のマス広告を中心とした広告キャンペーンごとになされておられ、単年度で計画・完了していたためだ。だからこそ、社内の組織評価は「売上」とし

てどれほどの対価を得たかが重要で、そこに内製化による原価の圧縮や営業費用のコントロールによって、営業利益の最大化を目指す姿が形作られていた。

だが、いずれの中期経営計画にも、ROE（自己資本利益率）が併記されている。ROEは、自己資本に対する「純利益」で示される指標だが、広告会社の事業が「単年度内の広告キャンペーンの実施」から「複数年にまたがる取引先事業の成長や拡大」の領域にまで広がるならば、その対価のバリエーションを含め、今後の目標は、本業の利益である営業利益の多寡から、事業を行なう間に残した純利益の多寡に重心が移っていくはずだ。

この時、こうした考え方を現場の業務にまで浸透させていくには、管理系のセクションが社内予算の設定や組織評価指標の変更をわかりやすく現場に明示していくことが不可欠である。つまり、これからの広告業界は、既存の広告業の枠にとらわれず、取引先ビジネスの収益化を目指しながら、自社に利益を残すための改革を断行していくことになるだろう。私は、こうした管理セクションの自発的な取組こそが、広告業界の未来を創っていくものと信じて、この改革に邁進していきたいと考えている。

●参考文献

新日本有限責任監査法人, 「VC及びVCファンドの事業の概要」, (<https://www.shinnihon.or.jp/corporate-accounting/industries/basic/vc-and-fund/2010-06-15-01.html>), 2017.9.10

日本公認会計士協会, 「我が国の収益認識に関する研究報告（中間報告）—IAS第18号「収益」に照らした考察—」, (http://www.hp.jicpa.or.jp/specialized_field/pdf/2-11-13-2b-20090709.pdf), 2017.9.10

経済産業省, 「「攻めの経営」を促す役員報酬～企業の持続的成長のためのインセンティブプラン導入の手引～」, (<http://www.meti.go.jp/press/2017/04/20170428007/20170428007-1.pdf>), 2017.9.17

入選

第7テーマ その他（第1～6テーマにあたらないもの）

「カウンセリング」、知ってるつもり？ ～ビジネスにおける成長支援型カウンセリングの可能性

高山 英男

たかやま ひでお

㈱朝日広告社

統合マーケティングコミュニケーション本部
マーケティングデザイン局局长



ふだんの仕事とは関係ないような場所であっても、思わぬ発見はあるものです。今回は、そんな小さな発見のプロセスを書いてみました。これからも、外の世界から関係なさそうな何かを拾ってきては業界の中に置いてみる、そんな実験を繰り返していこうと思っています。

名誉ある賞に選出していただき、光栄です。

執筆にあたって快く取材に応じてくださったHさん、Kさん、Yさんには、この場をお借りして心から御礼申し上げます。ありがとうございました。

1 私のまわりに増えてきた 「もやもや案件」

「もやもや案件」が増えてきたなあ、と感じている。

クライアントから、「何をしたらいいのかわからないのだけど、そこから相談したい」とか、「とりあえず話を聴いて」と声掛けがある、先の見通しの利かない深い霧の中に立つような案件のことを、私は勝手に「もやもや案件」と呼んでいる。そこでは、我々広告会社への依頼事項はおろか、クライアント自身がクリアすべき課題さえも不明瞭。そんな案件が、ここ1年ちょっとくらいに、あちこちのクライアントで増えてきたのだ。オリエンを受けプレゼン、といったよくある流れとは、一線を画す業務である。

そんな「もやもや案件」だが、なんとかこれまで、クライアントと数時間にわたるワークショップのようなものを行うことで乗り切ってきた。とにかく話し込んでいるうちに、

取り巻く霧がなんとなく晴れてきて、辛うじて課題が見えてくるが多かった。

2 「もやもや案件」で感じる無力感

「もやもや案件」の辿り着く結論は、クライアントの事業や体制が抱える課題であることも多かった。だからであろうか、事前に用意していった仮説や段取りは、結果的に役に立たないこともしばしばである。そんな時は、振り返りながら「場を仕切るつもりで臨んだが、討議の質に関しては何も仕切れていなかった」と無力感のようなものを感じることになる。それは、私が多少なりとも持っているモデレータやファシリテータとしてのスキルとは違う何かが必要で、それが私に決定的に欠けている、という思いでもあった。

そんな折、とある「もやもや案件」が片付いた後、クライアントから「何だかカウンセリングみたいでしたね」と言われたことがあった。なるほどカウンセリングか。であれ

ば私は「カウンセラー」役を務めねばならなかったはずである。しかし、私自身それがどんな役なのか、ちゃんとわかっているだろうか？ 答えは否だ。そこで、日頃から「カウンセリング」に携わる様々な業界の方にお話を伺い、ヒントを探ってみようと思い立った。

3 「カウンセラー」に学んでみよう

ひとまず「専門家による相談行為」を「カウンセリング」と呼ぶことにして、ツテを辿って多様な「カウンセラー」のお三方、①経営コンサルタントのHさん、②ケースワーカー（元職）のKさん、③臨床心理士のYさんにアポを取った。いずれもクライアントと膝詰めで向き合い、クライアントを支えていく職業である。①経営コンサルタントは、マーケティング含めた企業経営上の問題解決を支援するという意味で、最も我々に近い位置にあらう。いっぽう、時には命にもかかわる心身の問題を扱う③臨床心理士は、広告とは最も遠い位置に、暮らしを維持する上での問題を扱う②ケースワーカーは、その中間に位置づけられよう。（＜図：今回取材した「カウンセラー」＞参照）

2017年7月、お三方から「カウンセリング」の姿勢や考え方、目指すゴール（そしてあわよくば具体的なテクニック）を中心に、直接1～2時間ほどお話を伺った。頂戴した多くのお教えのうち、要点を以下に記す。

①経営コンサルタント Hさん～中小企業診断士など多数の資格を持ち、独立開業して4年。8社の社外取締役や顧問を務めつつ、日々多くの新規顧客の相談を受ける。

・売上減少など症状の自覚はあるが、その原因がわからないというクライアントが殆ど。まずは医者がする問診や触診のようなものを通して原因を探るのだが、そ

れを「カウンセリング」と呼んでいる。

- ・事前に会社を徹底的に調べ上げ、会う時までにはあらかた仮説を用意する。カウンセリングでは、その仮説を投げかけながら、原因となる事象を洗い出していく。
- ・ある意味相手の「恥部」を聞き出すことになるので、大変警戒される。どこまでホンネが聴けるかが勝負。それを引き出し、互いの共通認識となる課題を特定していく。
- ・当面のゴールは「課題の特定と、主体的な解決への姿勢を引き出す」こと。相手に「よし、この課題を越えるぞ」と思ってもらえれば、必ず結果も出る。
- ・中長期的ゴールは、実行段階で信頼関係を築き「主治医」として顧問契約を結ぶこと。

②ケースワーカー（元職） Kさん～新宿区福祉事務所で2012年まで34年間勤務。クライアントに出向き、利用できる最適な福祉リソースを提案することが業務だった。

- ・「目下暮らしに困窮しているが、どんな制度が利用できるのかわからない」という状態のクライアントを相手に「カウンセリング」をしてきた。
- ・役所である故、初めは「突然お上が乗り込んで来た」と強く警戒される。この壁を壊すためにも、とにかく初回は聞くことに徹する。
- ・初回のゴールは「何時間でも、気の済むまで話してもらう」こと。決して遮らず反論もせず、ただ聴く。クライアントは多大な要求・要望を持ちがちなのだが、そうしているうちに、要望・要求も身の丈サイズに落ち着いてくる。
- ・聴きながらある程度対策の仮説を立てておき、次回それを提案として持ち込む。
- ・中長期的ゴールは、リバウンドする前に相談してくれるような信頼関係を作ること。

③臨床心理士 Yさん～都内の大学で心理学の講師をしながら、臨床心理士として学生相談に携わる心理カウンセラー。常に多数のクライアントを抱え、経験は17年に及ぶ。

- ・「カウンセリング」とは、その人の「その人らしさ」を引き出す手伝いをする事。
- ・「アドバイス」や「問題解決」をしようという姿勢で臨むことはない。「傾聴」すなわち相手のペースで聴き、相手を深く理解することが基本。なぜなら、答えは相手の中に存在しているから。
- ・相手がそれを見つけれられるよう、カウンセリングではなるべく具体的・些細なエピソードまで聴き、相手のありようや相手の感覚に近い形で理解しようと努めている。
- ・カウンセリングの手法やプロセスはケースバイケースであり、決まったやり方やフレームワークにあてはめることはしない。
- ・常に相手に寄り添って話が聴けるよう、カウンセリング中はなるべくメモは取らない。その代り、自分の五感をフル稼働させ、目の前の相手に集中する。
- ・カウンセリングにおけるゴールは「問題解決」とは限らない。例えば不安の強い人であれば、不安を抱えながらもそれと共に生きていくことがゴールとなることもある。
- ・これらの過程ではもちろん、互いの信頼関係の構築が不可欠。

カーKさんのお話は「仮説思考で問題解決にあたる」という、我々のやり方にかなり近いもので、大変よく理解できた。しかしこれらに比べ、③臨床心理士Yさんの話は想像をはるかに越える距離があり、衝撃的でした。ビジネスの常識ともいえる、「仮説思考で問題解決の最短距離をめざす」こととは真逆であり、私の知る「カウンセリング」とは全く異なるものであった。こんな世界があったのか、とこれまでわかっているつもりで軽々しく「カウンセリング」などと口にしてきた自分が、恥ずかしくさえ感じた。

その後、みっちり臨床心理士が行うカウンセリングについて改めて調べてみると、

- ・20世紀初頭から、「ある問題を解決する」ための手法として、カウンセリングが心理学や心理療法に使われてきた。
- ・しかし、1940年代、臨床心理学者カール・ロジャーズの登場により、心理学におけるカウンセリングはコペルニクスの転回を迎える。彼は、カウンセリングの役割は「問題解決」ではなく、「内的な自己成長」だと定義し直したからである。

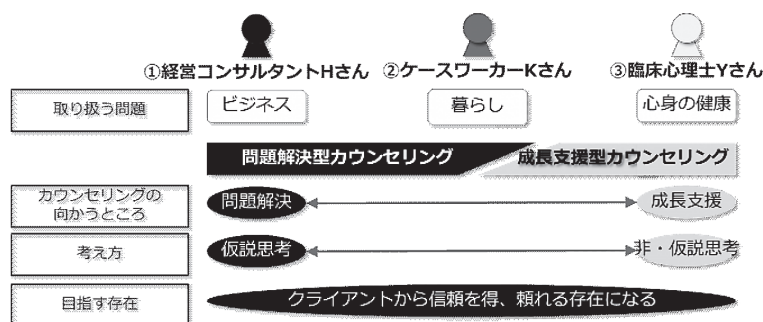
ということがわかった。ではいったい「内的な自己成長」とはどんなことなのか。

統合的心理療法研究所の所長である平木典子は、「クライアントは本来、成長しようとする力を持っており、その力が発揮できるよう支援すればいい」として、カウンセラーの役割は「得られた知識や技術を一方的に押し付けるのではなく、むしろ相手の力を引き出し、それを頼りにしながら、一緒に歩いていく存在」であり、「最も適切で、タイミングの良い反応を返す」ことが求められるのだ、と著書で述べている。これが「内的な自己成長」を前提とした、我々の常識である「問題解決型」の対極に位置する、いわば「成長支援型のカウンセリング」、なのである。

4 「カウンセリング」の神髄は「クライアントの自己成長」にあり

取材を振り返ってみると、どれも根本で共通するのは、「カウンセリング」を通しての互いの信頼関係構築であった。その上で、①経営コンサルタントHさん、②ケースワー

<図：今回取材した「カウンセラー」>



ここまで来てようやく、私がこれまで取り組んできたのは「問題解決型カウンセリング」の枠にとどまる、非常に狭いものでしかなかったのだ、ということを理解するに至った。

5 クライアントも「自分で自分を掘り下げ」ねばならない時代

さて、経営環境・マーケティング環境の複雑化に伴う激しい変化に対応するために、「自律型の組織」の必要性が世に叫ばれて久しい。そこでは、会社の上層部が定めた戦略をトップダウンで下していくのではなく、現場の状況にあわせたスピーディな「分散処理」が求められてきた。さらに最近では、「想定外のことが起こる環境での勝ち残り方」として、「PDCAサイクルを回す」ことよりも「OODA (Observe-Orient-Decide-Act) のループを回す」ことが重要、とも言われ始めている。自律型の極みともいえる「OODA」とは、計画に縛られずまずは目の前の事実をじっくりと観察把握した上で、適切なやり方をその場で本人が決めて実行すること、であり、これを意図的に導入して成功を収める企業も多いという。

いっぽうでは、CSV (Creating Shared Value) やSDGs (Sustainable Development

Goals) などが日本にも浸透し始め、企業経営はもとよりコミュニケーションのレベルにまで「社会課題との向き合い」が問われる時代になりつつある。ここで必要となるのは、ブランドの認知度や売上の向上といった目の前の課題解決だけではなく、社会と企業が共に成長するにはどうすればよいのか、という大きな視座であり問題意識である。

「目の前の状況をつぶさに把握せよ」、それでいて「大局である社会課題との結び目を忘れるな」。クライアントは、そんな両極端な任務について自律的に考え答えを出さねばならない状況で、右往左往しているのかもしれない。そして、「もやもや案件」の多くは、こんな背景から生まれていたのかもしれない。とすれば、そこでクライアントに必要なのは、広告会社から得る知識やノウハウではなく、それ以前に自分たち（企業）の「今なすべきこと」を発見し、深く深く掘り下げていく力なのではないか。その答えは自分たちの内にあるが、探るのが非常に困難だからこそ、課題特定がなかなかできず「もやもや」してしまうのではないか。マーケティング課題が複雑化している、とは以前から聞く言葉だが、それはマーケティングにおいても「企業の自我の探究とより高い人格への成長」が求められている、と読み解くことができそう。とすればそれは、カウンセリングに大転

換をもたらしたロジャーズの言う「内的な自己成長」の企業版と捉えることができよう。

そう考えると、クライアントのパートナーたる我々に今必要なのは、「成長支援型カウンセリング」の理解と実践である、という可能性は大いにあるはずだ。

6 「問題解決型」と「成長支援型」、自在に操る「カウンセラー」に

正直に言うと、本稿は当初「問題解決手法としてのカウンセリングにおける、有効なテクニックを見つけない」と取り組んだものだ。しかし専門家取材を機に、図らずもその対極にある「成長支援型カウンセリング」というものの存在と重要性に気付くこととなった。

さっそくこれを日常業務に応用せんと調べ進めてみると、実に様々な「成長支援型カウンセリング」の研究成果に触れることは容易にできた。日常業務でどっぷりと「問題解決型」の思考に浸かってきた私などは、ついそれらの「やり方」を掬い上げ、手早くまとめたくってしまう。しかし多くの研究者はこのような態度には強く異を唱えており、「カウンセリングは＜身体的な技芸＞であり、頭で理解しても意味はない、ただ体験を通して学ぶことでしか上達しない」と主張する。どうやら道は長く険しそうだ。しかし、日常の対話からでも「成長支援型」を意識して受け答えするだけで、きっと鍛錬できるはず。

いずれにしても、従来の「問題解決型カウンセリング」のテクニックに加え、さらに「成長支援型カウンセリング」を体得し、必要に応じて両者を使い分けていけるのならば、今以上に「もやもや案件」を、クライアントの成長の機会として活かしていけるはずである。

さてこれを機会にまずは私自身の成長のため、険しい道に分け入ってみることとしよう。

●参考文献

- 平木典子 (2004), 『新版カウンセリングの話』 (朝日選書)
- 河合隼雄 (1998), 『河合隼雄のカウンセリング入門』 (創元社)
- 河合隼雄 (2000), 『河合隼雄のカウンセリング講座』 (創元社)
- 諸富祥彦 (2010), 『はじめてのカウンセリング入門上カウンセリングとは何か』 (誠信書房)
- 古宮昇 (2007), 『やさしいカウンセリング講義』 (創元社)
- 杉原保史 (2012), 『技芸としてのカウンセリング入門』 (創元社)
- 西光義敏 (1984), 『暮らしの中のカウンセリング』 (有斐閣選書)
- 田中靖浩 (2016), 『米軍式人を動かすマネジメント』 (日本経済新聞出版社)
- 名和高司 (2015), 『CSV 経営戦略』 (東洋経済新報社)

●参考論文

- 金原俊輔 (2013), 「カール・ロジャーズの生涯」, 長崎ウエスレヤン大学地域総合研究所紀要11巻 1号

●参考web

- エヌ・ティ・ティ ラーニングシステムズ, 「自律型人材とは」, (http://www.e-cube.jp/about/proactive/talented_persons.html), 2017.8.11
- I&COMPANY, 「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/>), 2017.8.11

入選 テーマ 自由

IoT化を武器とした、ラジオビジネス復活への道

新津 裕隆

あらつ ひろたか



(株)博報堂

第一プランニング局

ストラテジックプランニング二部

リサーチャー

この度は、名誉ある賞をいただき、光栄に思います。また、自信をつけることができました。この論文は、いままでに会った、たくさんの人の支えがあったからこそ、書くことができました。学生時代を過ごした福岡で、様々な気づきを与えてくださった、ラジオ局の皆様・大学の先生方、入社後、熱心にご指導いただき、好きなことを貫き通す大切さを教えてくださった先輩方に感謝いたします。今後はさらに努力して、好きなことやりたいことを貫きながら、社会に貢献できる人材を目指していきたいと思います。

1 ラジオが好きになってわかったラジオの悩み。

私は中学生時代よりラジオを聴いている。『ナインティナインのオールナイトニッポン』が特に好きだった。彼らの、テレビでは見ることができない生々しい一面や、芸能界の裏話を聞くのが、たまらなく楽しかった。大学に進学したころには、友人と一緒に、ラジオ番組をつくり、インターネットの配信サービスを利用して、毎週1時間配信し続けていた。ラジオ番組を作り始めたことで、ラジオ業界の方たちとも関わるようになった。そこで初めて耳にしたのが、ラジオの悩みであった。「このままのラジオではダメだということは分かっているが、何をしたいのかわからない。」という声を多く聞いた。一人のラジオファンとして、アマチュアのラジオ番組制作者として、ラジオビジネスを復活させ、ラジオがこれまで以上に価値あるメディアになり得ないのか考えたい。

2 IoT化したラジオにおける新たなビジネスの創出が課題。

2010年のradikoの登場によって、新規リスナーの取り込み、聞き方の多様化など、ラジオ業界には変化が起きている。radikoとは、地上波ラジオ放送を、地上波放送エリアに準じた地域に配信するサイマルストリーミングサービスである。インターネット配信であるため、どこにいてもラジオ放送を聞くことができる。radikoをきっかけにして、ラジオ番組を聴くようになった新規リスナーや、再び聴くようになった復活リスナーの合計が4割を占め、ラジオリスナーが増加している。

radikoによって、ラジオの更なる成長が期待されている。radikoを利用するユニークユーザー数は1,200万UU以上である。また、2016年10月からは「タイムフリー」視聴機能が試験的にスタートした。過去1週間までの番組を、遡り聴くことができる。これにより、自分の気に入ったラジオ番組をSNSな

どを通じて、友人にシェアすることができるようになり、放送終了後も楽しむことができる。このサービスが、ラジオ番組を知らなかった人が知るきっかけになっており、ユーザー増加へ期待が高まっている。

一方でラジオ局各局の経営状況に目を向けると、悩ましい現状がある。営業利益はAM局、FM局とも緩やかに減少傾向にある。AM局の売上高は、平成26年に543億円、平成25年からは横ばいであるが、平成15年からは200億円の減少となる。FM局の売上高は平成26年に621億円、平成25年の615億円からは微増して回復傾向にあるが、平成15年からは250億円減少している。radikoによるリスナー増加の効果が、経営状況や各局の売上高の好転に影響していないことがわかる。

この状況を打破するためには、IoT化したラジオにおいて新たなビジネスモデルを創出していくことが必要である。radikoによってラジオはインターネット上で楽しむことができるようになり、各番組HPやSNSにも連動できるようになった。また、タイムフリー機能によって番組自体をSNSでシェアして、聴けるようになった。ラジオは充分にIoT化し、楽しみ方が拡張された。しかし、radikoはラジオ局の収益に恩恵を与えられていない。制作費の削減が進めば、面白い番組の継続や、制作にさえ悪影響を及ぼしかねない。ラジオの楽しみ方が拡張されているにも関わらず、面白い番組コンテンツがなければ、ラジオリスナーの増加は考えにくい。各ラジオ局は現状のビジネスの中で収益を向上させ、番組のクオリティを維持もしくは向上させる必要がある。そのためには、IoT化によるラジオの楽しみ方の拡張を活かした、新たなビジネスモデルの創出が課題となる。

3 ラジオの価値は時代遅れではない。

ラジオの良さや、他のメディアが有していない価値は何なのかを考えたい。ラジオの良さは音声のみだというところ。音声のみのメディアであるので、他のメディアや行動と、UI上でぶつかり合うことはなく、他の行動と並行して接触ができる「ながらメディア」として価値を築いてきた。たとえば、受験勉強をしながらのラジオだ。

聴き手と話し手の双方向性と、共創性もラジオならではの良さである。ラジオは話し手と聞き手の双方の本音を引き出し、他のメディアでは出会うことのできない、出演者の主張や考えに出会うことができる。ラジオ番組でパーソナリティは、聴き手を「あなた」と呼ぶことが多い。また、聴き手の多くが、車の中や自分の部屋など、クローズドな空間でラジオを聴くことが多い。これらのことから、ラジオを聴いていると、聴き手と話し手の二人の空間に感じられるのが、ラジオの醍醐味である。この二人しかいないように感じる空間が、聴き手と話し手の安心感と信頼関係を生み出し、自然と本音で語りあうような番組へと昇華されていく。筆者の話し手としての経験の中でも、リスナーに語りかける過程で、自然と本音が出てくるようになり、普段では気づかなかった自らの主張に出会うことがあった。ラジオは作り手だけでは完成しない。聴き手がいてこそ成立する、話し手と聞き手の共創のメディアである。最近では、LINE LIVEやInstagramのライブ配信などが流行している。テレビなどでは出会えない有名人の一面を、簡単に見ることができ、コミュニケーションを取ることが可能になっている。しかしながら、聴き手と話し手の双方向のコミュニケーションによる共創によって時間が作られるメディアは、ラジオ以外には

ないと筆者は考える。

ラジオがIoT化されたことにより、SNSやホームページなどとの親和性が高まり、パーソナリティーとリスナーのやりとりが、リアルタイムで行われるようになった。これにより、聴き手と話し手の双方向のコミュニケーションもさらに活発に行うことができ、ラジオの双方向性や共創性の良さを活性化することができる。また、クラウドファンディングの台頭などから、共創の楽しみや価値が世間に浸透を始めている。つまり、ラジオは時代遅れではなく、活用や活性化のチャンスを充分に有している。IoT化が武器になり、ラジオビジネスが復活する可能性は充分にあると言える。

4 IoT化を武器にした 新たなビジネスの創出。

ラジオは、つくるフェーズと、きくフェーズの大きく二つのフェーズで分けることができる。生放送の番組の場合は番組の配信と、リスナーが番組を聴く行為が同時発生するため、つくるフェーズと、きくフェーズが重なる。本論文ではラジオが企画され制作・収録するフェーズを「つくるフェーズ」、ラジオ番組が制作されたのちに配信され、リスナーが番組を聴き、シェアするフェーズをまとめて「きくフェーズ」として定義する（図1）。これまでのラジオビジネスでの収益源は、つくるフェーズにおける広告収入が主である。一般的にきくフェーズでの収益化は行われていない。主に、パーソナリティーを務める

アーティストや、有名人のライブイベントの主催、スポーツ・文化イベントの主催など、ラジオ外のイベントなどを収益源とするビジネスモデルだ。筆者はラジオのIoT化によってラジオのつくるフェーズ、きくフェーズの両方において新たな収益源を加えたビジネスモデルを創出することができると考えており、本論文にて提案したい。

・一般リスナーが制作委員会となる「クラウドファンディングラジオ」

番組コンセプトやパーソナリティー、ゲストなどの情報を、配信前にリスナーに向けて公開し、出資を募る。その出資額に応じて、リターンとして番組オリジナルグッズ、イベント参加権、リクエスト曲優先権などを配当するという事業だ。また、出資者を制作委員会として、番組の企画・制作段階に迎え入れ、アイデア出しなどに参加してもらう。これによりラジオファンや、ラジオを聞かなかった人の多様なアイデアを、番組に盛り込むことができる。クラウドファンディングが、ラジオの共創性を最大化し、潜在的ニーズの掘り起こしと、放送前にリスナーの反応を計る場となる。ここから、既存のラジオにとらわれることのない、リスナーが本当に聴きたいラジオ番組が、生まれる可能性がある。また、SNSによる拡散や口コミの情報ソースとなり、ラジオ番組配信前の話題化にもつながる。これは、ラジオリスナーではないパーソナリティーのファンの取り込みにも有効だ。実際に、大ヒットアニメ映画「この世界の片隅に」では、クラウドファンディングにて3900万円を超える額を集めた。当初は映画作品としてヒットしないとの前評判で、資金調達は難

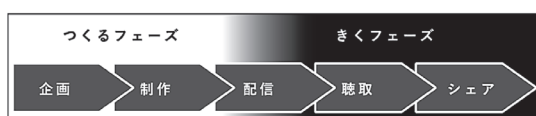


図1：「つくるフェーズ」と「きくフェーズ」

航した。一般人からの融資が多く得られたことで、予告編の製作が可能となり、スポンサーの獲得までこぎつけた。結果的に一般人支援者の出資が、映画製作の後押しとなり、業界人の判断だけでは、製作すらされなかったであろう映画が生み出され大ヒットとなった。この仕組みは、新しくゼロからつくるラジオ番組だけではなく、現行のラジオ番組にも導入は可能だ。ラジオ番組内の一つのコーナーのみ、リスナーからのアイデアで制作を行うことや、出資者からのメッセージを優先的に採用し、リクエスト曲のオンエアを行うことを、リターンとして運用することができる。ラジオにもクラウドファンディングをモデルにした仕組みを導入し、生活者からアイデアとともに出資金を募ることで、新たなチャンネルの創出と収入源、アイデア源を持つことができる。

・課金によって聞ける「アフタートークチャンネル（本音の本音）」

通常ラジオ番組終了後、スピンオフ番組としての有料コンテンツを制作・配信する事業だ。通常のラジオより深い本音、つまり「本音の本音」を聴くことのできるコンテンツとなる。有料にすることによって、リスナーの数は普通の放送に比べて減ることが考えられる。しかしながら、リスナーが少ないからこそ、パーソナリティとリスナーはより親密な信頼関係を感じることができ、一般放送より本音で語り合うことができる環境になる。これは、ラジオの価値である「本音の双方向性・共創性」を最大化することになる。つまり、パーソナリティー自体のファンやラジオファンにとって、課金するに十分な価値があり、収益化が期待できる。また、パーソナリティーの「本音」はtwitterやwebニュース等でテキストによる拡散が期待される。同時に、その「本音」の情報ソースである、ラジオ番組自体もシェアされることが期待される。

・楽曲購入、グッズ購入などができる「radiko.SHOP」（図2）。

radikoユーザーが、radikoでラジオ番組を聞きながら、同じUI上で、流れてくる楽曲、紹介される商品・イベントチケット、有料コンテンツ(先に提案した「アフタートークチャンネル」を含む)を購入できるようにするという事業だ。ラジオがIoT化したからこそ可能になる事業である。これまでのradikoのUIでは、twitter番組公式アカウントの閲覧、放送されている楽曲の曲名・歌手名を確認する程度しかできなかった。いい曲だと思っても、番組公式HPに飛ぶか、楽曲を直接検索しての購入しかできなかった。リスナーが購買するチャンスを、radikoは逃していたのではないかと筆者は考えている。同じUI上で購入が可能になることで、radikoが単なるラジオ配信ページではなく、情報配信とECのプラットフォーム2つの機能を持つことになる。ユーザーは情報収集と購買をシームレスに行える。つくるフェーズとして提案した、クラウドファンディングラジオにおけるユーザーからの出資も、このUI上で行うことができるだろう。

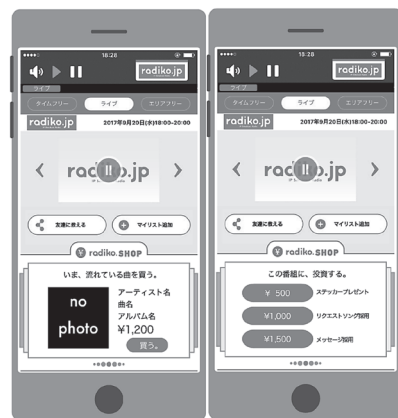


図2：「radiko.SHOP」のUI案

5 さいごに

ラジオのIoT化を武器にした、新たなビジネスモデルを提案した(図3)。これらのビジネスによってラジオ局は、これまではない、新たな収益源を持つことができる。また、リスナーの満足度向上、ラジオ広告の価値向上が期待できる。クラウドファンディングラジオでは、リスナーに「共につくる」喜びや楽しみを、更に感じてもらうことにつながる。Radiko ショップによって、リスナーはラジオを聴きながら、そこで流れる楽曲や紹介される商品を、買いたいと思ったその瞬間に購入できる。アフタートークチャンネルでは、今まで知ることのなかった、パーソナリティの深い本音に迫ることができる。加えて、リスナーのクラウドファンディングへの参加、アフターコンテンツへの課金、radiko ショップでの楽曲・商品購入で、より精緻なユーザー情報を取得することが可能となる。ユーザーの情報が精緻に分かることによって、マーケティング分析の質が向上し、ラジオ広告の価値も見直される。ラジオのIoT化を武器にしたラジオビジネスはユーザー、ラジオ局、広告会社、スポンサーにとって明るい未来をつくるのだと考える。

●参考文献

- 博報堂DYメディアパートナーズ(2017),『広告ビジネスに関わる人のメディアガイド2017』(宣伝会議)
- 花輪如一(2008),『ラジオの教科書』(データ・ハウス)
- 週刊東洋経済(2016),『週刊東洋経済2016年11/19号』(東洋経済新報社)
- みずほコーポレート銀行産業調査部,「ラジオを巡る経営環境の変化等について」, (http://www.soumu.go.jp/main_content/000216454.pdf), 2013.3.28
- 総務省,「ラジオ放送事業者の経営概況とラジオにおける新しい動き」, (http://www.soumu.go.jp/main_content/000397464.pdf), 2016.1.29

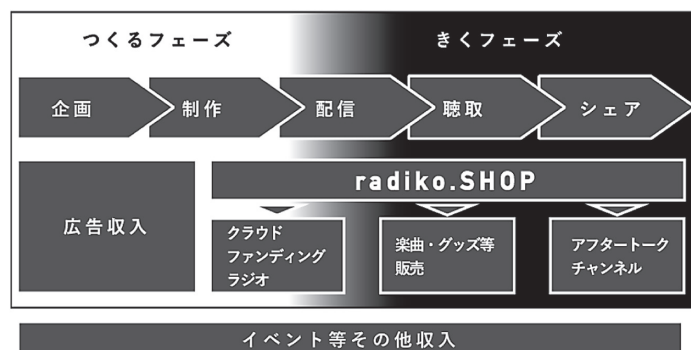


図3：提案する新たなビジネスモデル

入選

テーマ 自由

「購入より利用」「大量消費からシェアへ」と変わっていく社会を、広告が支える

北本 奈央

きたもと なお

(株)電通

第3統合ソリューション局
プランナー



この度は拙文にこのような賞を頂き、誠にありがとうございます。
シェアやCtoCの広がりとともに「サービスの与え手・受け手」の構造が変容することは、
広告会社の在り方も変えるのではないかと、仕事や日常での実感から着想を得て書きました。
未熟さゆえ、この大きなテーマにまだまだ疑問や疑念はやみません。これを皆様との議論の端緒にできればと願うとともに、これからも世の中について広く深く、考え続けていかなければと思っています。

はじめに

「シェアリングエコノミー」は、ここ数年の大きなトレンドとなっているキーワードだ。PwCの調査によると、2025年には市場規模が33兆を突破するともされている。シェアリングサービスは現在も増え続け、その急速な市場拡大に伴い関連ビジネスも続々と生まれている。例えば、東京海上日動は2016年に業界で初めてシェアリングエコノミー専用の賠償責任保険の販売を始めた。ガイアックスも、シェアサービスに必要不可欠でありながら事業主の大きな負担だった身分証明作業を簡便にする、プラットフォームサービスを同年提供開始した。このように、他業界もシェアリングエコノミーの拡大に伴いサービス拡充を図る中、広告会社はこの潮流をどう捉えどう関わられるべきか考察する。

シェアリングエコノミーとは何か

まず、シェアリングエコノミーとは何か。シェアリングエコノミーは、現状様々なサービスが様々な分野で開発され発展途上の概念であるため、一義的な定義をすることが難しいが、一般的にはBtoCではなくCtoCのシェアリングについてを指すことが多い。内閣官房情報通信技術（IT）総合戦略室のシェアリングエコノミー検討会議の中間報告書（2016年）を参考に、「インターネット技術革新を利用し、個人間の遊休資産の取引が可能になった経済活性活動」と捉えるのが適当だろう。インターネット上のプラットフォームがあること、不特定多数の個人間の取引が行われること、アマチュアの個人がサービスの提供をできることが特徴としてあげられる。

シェアリングエコノミーの成長による、従来産業の破壊的变化

シェアリングエコノミーは嚆矢として代表的なものは、Airbnb（2008年開始）や、Uber（2010年開始）などが挙げられる。以降シェアリングエコノミーはグローバルに成長し今では、案外日常で使わない高級車やスポーツカーを貸し出せる Anyca や、駐車場を空き時間に貸し出しできる akipa など、日本発のサービスの誕生も枚挙にいとまがない。

Airbnb を例に挙げると、2017年8月に登録件数が400万件を突破したがこれは世界の巨大ホテルチェーントップ5（マリオット、インターコンチネンタル、ヒルトン、ウィンダム、アコー）の客室数の合計を上回っており、ある意味で世界最大のホテルとなった。同社によると、平均して一晩に200万人が Airbnb に滞在する。そして前述のように PwC は2025年に市場規模が33兆を突破すると予測、さらにアシェアリングエコノミーの主要業種では、従来のレンタル産業の売上げ額と互角になると想定されている。

これほど爆発的に普及した新しい経済活動のカタチは人々の生活様式や産業構造の変化を伴った。先述の中間報告書でも、「シェアリングエコノミーの登場により、我が国の産業と社会においてパラダイムシフトが起こりつつある。」としている。起こりつつある変化は多様な切り口から考えられるが、中でもここでは①個人主体の流通が急増すること、②中古市場が拡大しモノの相対的価値が下がること、の2点に注目したい。

①モノは減って、個人間の流通が収益の源泉となる

シェアリングエコノミーは、これまで一人一つ購入していた状態が、複数人で一つを利用することになることだ。すると当然ながら、新規の購入という形での消費は減り、次第に目に見えるモノの数は減っていく。だが比例してモノの流通量は増えていく。モノは最大限に使いまわされるのだ。シェアリングエコノミーを支える多くのプラットフォームサービスは、その流通を支えることで収益を得る。流通すればするほど利益が生まれ、逆に流通量が減ると立ち行かなくなる。如何に多くの量を流通させ続けるかがキーなのだ。その手段のひとつは売買システムの手軽さだろう。

だが、バーチャル上だけで完結するこの個人同士の流通には限界がある。これまでの個人同士の売買と比べてみよう。路上でのフリーマーケットや小さな個人商店は、大きな組織の力を借りることなくモノを売る、似た状況だ。しかしリアル場で取引を行う場合は、判断材料が多面的に存在した。値段や看板だけでなく、立地や直接の対話、雰囲気、そして限られた選択肢での比較を経て取引を判断できた。しかしバーチャル上でのマッチングの現況ではそのような判断ができない。あまりに情報が氾濫し次々と流れゆくプラットフォームで、ビジュアルや価格など画面上で得られる情報だけで判断する。このような状況では、モノを売ることに慣れていないほとんどの個人は、いつまでも順調に売り続けられないだろう。

多くの素人の個人が売り手となる ことで、流通が立ち行かなくなる

シェアリングエコノミーの真髄の一つは、「個人対個人の取引」だ。組織に属さずとも誰でも簡単に市場に参入できるようになったが、売買のマッチングに成功するために必要なのは、受給者へのアピール力である。どんな組織の傘も手伝ってはくれないし、似たような売り手も商品も沢山存在する。多くの売り手が生まれたと同時に、自分のマーケットバリューを喧伝する必要が生まれた。

世はSNSが普及し人々は発信に慣れた。しかし有象無象の情報の中で本当に「他人」を惹きつける発信ができているのはインスタグラマーやYoutuberと呼ばれる、コンテンツ力を持つ一部のインフルエンサーだけだ。発信する者の裾野は広がっているだけでなく、そもそもシェアリングサービスで提供者になる者はインフルエンサーである必要はない。必要なのは自分の提供するモノやサービスをより正しく魅力的に見せること、それも、より価値を見出してくれる人に伝えることだ。これができない売り手は、消費者に十分接触できず、流通の土俵に立てなくなる。いつしか彼らはプラットフォームから離脱し、そこは手慣れた半業者が席卷することになる。そのプラットフォームビジネスはもはや特殊性を失っている。

実際にシェアリングサービスを利用して感じてもらうこと

私自身もシェアリングサービスを良く使う。だが利用していると提供者のアピール力不足を感じるケースがよくある。例えば、tadakuという食卓のシェアリングサービスを利用し

た時のことだ。tadakuは「外国人が教える家庭料理教室」と謳い、外国人や外国の料理に詳しい人が自宅でポップアップ料理教室を開催・生徒募集できるサービスである。HPの募集欄には様々な国の料理が並び、どんなメニューにするか、どのレベルのレッスンにするかは「先生」次第だ。参加者は様々な募集の中から気になったものを選びその人の自宅で料理を習い一緒に食卓を囲める。

私はtadakuを利用し「ウクライナ料理教室」に参加した。私がtadakuでの体験に求めているものは「日本で食べられないようなthe民族料理が味わえる」「美味しい」「ネットやテレビなどでは知ることのできない、母国の話が聞ける」というようなものであった。しかし、この募集は他と比べて民族らしさが低いメニュー、写真も他の募集に比べると「しょぼい」、先生もごく普通の主婦のような募集主のように見えた。しかし他の募集に都合が合わず、やむなくこのコースを選んだ。

だが実際行ってみると、ただのサラダではなく、ウクライナならではのひまわりオイルを使ったドレッシングに、珍しい色鮮やかさ。飲み物やインテリアまで郷土を感じさせるおもてなしで、見栄えも良く食べきれないほどのボリューム。ウクライナ人のLarysaさんは聞いてみると母国でパティシエの学校を卒業し日本でもフランスの料理教室に通うほどの腕前の持ち主であった。「思っていたのより全然いい！」が私の感想だった。同時に、「なぜ料理の腕前や、メニューに凝らされた民族らしさなど、消費者が求めそうな魅力をもっと喧伝しないのだろう。勿体ない。」と思った。彼女は自分の料理教室が、どんなインサイトを持つ人に価値を持つかを正しく把握・発信できていなかったのだ。

「正しい魅力が、然るべき人に伝わらないのは勿体無い」これは、広告会社が長年、企業に対して行ってきた仕事の原点ではない

か。

Airbnbでもそうだ。記載されたアピールポイントに大して惹かれなかったが、行ってみると予想外の嬉しい体験があったりする。あるいは、メルカリのように広く普及したサービスでは、出品が氾濫しており、そもそも目に止まるまでが勝負であったりする。シェアリングエコノミーがこのままグローバルに市場を拡大し、より多くの個人がサービス提供者となった時、インサイトを捉えきれないことによるこのような「真価のロス」はもっと増えるだろう。そしてそれは多くのシェアリングエコノミーの行き詰まりにつながる。

個人の「真価のロス」を 広告の知恵で解決する

さてこのような「真価のロス」を解決し、本当の価値を然るべきターゲットに伝える方法を工夫する、これは広告会社の得意とするところだ。広告会社が培ってきた「伝える力」を応用し、個人の「真価のロス」を救うことでマッチング機会を増やし、流通を活性化させ続けることができると考える。

今Amazonやgoogleのほう为消费者情報の収集に長けているという危惧は尤もな部分もある。ただ、素人の売り手が増えるこれからに必要とされるのは、そのように受け手に適切にターゲティングする力だけでは足りない。インサイト把握だけでなく、それに対応してビジュアルや文章に落とし込むまでを含めた「伝える力」ではないか。多様な個人の魅力や消費者インサイトを把握し発信に活かすアドバイスキームを開発し各サービスに提供するなどの方法で、個人の「真価のロス」を救い流通を活性化させ続けることで、新時代の流通の課題解決につながるのではないかな。

②中古市場が拡大しモノの相対的 価値が下がる

2点目の中古市場の拡大は、最も有名なシェアリングサービスの一つであるメルカリの普及を見ても分かりやすい。メルカリは2013年7月リリース以来順調に成長し、いまや1日の出品数は100万品以上、月間流通額は100億円以上にのぼる。

近年、消費者の中古品に対する抵抗感は薄れ、むしろ「賢い選択」であるかのように価値観は変わってきている。特に中古品に抵抗感の少ない今の若者は、売ることを意識して買うようになっていくだろう。これは「とりあえず買ってみて、ダメだったら売ればいいや」という意識でもあり、「これは5000円だけど売ったら1000円くらいにはなりそうだから、実質4000円かな」という意識でもある。ソーシャルリスニングをした結果「自転車売ろうと思ったらまったく値がつかんって知った。今度からは売るの意識して買おう」というつぶやきも見られた。このような感覚は、フリマアプリで売れる消費財だけでなく、住居などシェアリングサービスの対象になり得るもの全てに当てはまっていくだろう。

再配分性を意識した買い方は、 従来のブランド価値に変化を迫る

このような「売りたい」消費者インサイトの変化を捉えると、消費財の訴求は今までのように、ロイヤリティの高い顧客の購買を重視したブランディングのままで上手くない。売れ続けるのは中古として価値が出づらいう、完全にパーソナライズされた商品のみだ。多くの消費財は低ロイヤリティ層を視野に、再配分性を意識した売り方が必要になる。

例えば新品のような状態が長く続くという「耐久性」、あるいは逆に人が使い込むことで独特の味が出る「経年変化性」、意味のあるデザインを工夫して創る「唯一性」「希少性」などが新たに価値を持つだろう。こうした新しいインサイトを、商品設計やそのアピールに先んじて反映させることが一手として必要だ。

まとめ

シェアリングエコノミーは非常に大きな社会の潮流であり、かつこれは内閣官房IT総合戦略室の言葉を借りれば「既存の資産を効率的に活用するためのIT利活用技術の発展成果」だ。時代はこちらに向かっている。

「購入より利用」の社会になりモノが売れなくなるという大きなパラダイムシフトに際し、モノを売る者も、その手伝いをしてきた広告会社も変わらなければならない。これまでのビジネスモデルで解決できない箇所も発生し簡単にはいかないはずだ。だがその中でも、「購入より利用」「大量消費からシェアへ」と変わった消費者価値観を広告会社がいち早くとらえ、プラットフォーマーに対しては流通の活性化を、従来企業へは財提供の新しい視点開発をそれぞれ働きかけることが、過渡期とその先の社会・産業を支えることにつながるだろう。

●参考文献

- 首相官邸 (2016,11), 「シェアリングエコノミー検討会議中間報告書」, (http://www.kantei.go.jp/jp/singi/it2/senmon_bunka/shiearingu/chuukanhoukokusho.pdf), 2017.9.22
- PWC (2016,12), 「シェアリングエコノミーコンシューマーインテリジェンスシリーズ」, (<https://www.pwc.com/sg/en/publications/assets/the-sharing-economy-jp.pdf>), 2017.9.22
- 東京海上日動 (2016.6.21), 「シェアリングエコノミー協会会員向け専用商品の販売開始について」, (http://www.tokiomarine-nichido.co.jp/company/release/pdf/160621_01.pdf), 2017.9.22
- tadaku, 「tadaku HP」, (<https://www.tadaku.com/>), 2017.9.22
- merukari, 「メルカリHP採用情報」, (<https://www.mercari.com/jp/jobs/>), 2017.9.22
- Airbnb (2017.8.4), 「Airbnb Fast Facts」, (<https://2sqy5r1jf93u30kwzclsmfqt-wpengine.netdna-ssl.com/wp-content/uploads/2017/08/4-Million-Listings-Announcement-1.pdf>), 2017.9.22
- BISNOW (2017.3.20), 「STR Rankings: The Largest Hotel Companies As Of 2016」, (<https://www.bisnow.com/national/news/hotel/the-top-hotel-companies-as-of-2016-72277?single-page>), 2017.9.22

入選

テーマ 自由

クローンAIによる推薦の未来

野沢 悠哉

のざわ ゆうや



(株)博報堂 DY メディアパートナーズ

データビジネス開発局

データマネジメントプラットフォーム部

データマーケティングプランナー

この度は栄えある賞を受賞させて頂き、誠に光栄です。私の成し遂げたいことは人の心のメカニズムの解明とその再現です。それは広告会社だからこそ実現でき、そこから生み出される産物がきっと世の中を良くしていくと考えています。この論文はそんな思いから執筆致しました。論文を書くにあたり、ご協力頂きました皆様、特にトレーナーのお二人に感謝すると共に、今後も多くを学び、皆様に恩返しできるよう精進致します。

近年、多くの商品やサービスの推薦が行われている。テレビCMを始めとし、web広告、Amazon等のレコメンドエンジン、インフルエンサーによる商品紹介など、その形は様々である。しかし、その推薦の大規模な量により、生活者は単純な推薦には反応を示さなくなっている。近年の推薦は、推薦したいものに興味を持ちそうな生活者のターゲティングや、適切なタイミングによる推薦等で、それらに対応をしている。しかし、それだけで良いのだろうか。生活者が推薦に高い反応を示すには、誰からの推薦であるのか、その推薦者の信頼性はどれくらいであるのか、ということが大切だと筆者は考えている。

他方、近年の社会では、AI・機械学習・深層学習といった技術に焦点が当てられている。テレビや新聞、webニュースなどで、AIの話題を聞かない日はなく、多くの期待を集めている。しかし、その期待ゆえ、将来的には人間の仕事が奪われ、人間対AIの対立構造が生まれることも危惧されている。しかし、AIとは本当に我々の敵になるのであろうか。

我々が幼き頃に夢見たAIとは、鉄腕アトムやドラえもんのように、人間の友として、お互いの信頼関係を形成することができるAIであった。もし、人間に信頼されるAIを用いた推薦システムを構築することができれば、現在の推薦システムと比べ、生活者が推薦に高い反応を示すことができるのではないだろうか。

以下、本論文では、推薦に信頼が必要であるとする論拠を述べる。更に、信頼を形成するために必要なことを述べ、AIが信頼を得る為にはどうすればよいか考察を行うことで、生活者が動く、AIを用いた推薦の可能性について提示していきたい。

第2章 購買における推薦の影響

広告の形は多様であるが、それぞれの広告が等しく購買行動へ効果を上げるわけではない。TMT(Technology,Media&Telecommunications)グループが発表している「デジタルメディア

利用実態グローバル調査」によると、日本において、購買決定に最も影響力があるものは、「家族、友人、知人からの推薦」である。次いで、「テレビ広告」、「オンラインレビュー」、「テレビ番組や映画で話題／使用」となっている。テレビ広告やオンラインレビューの影響度が高い理由も、生活者にとって家族や友人の次に影響力が強い有名人や、企業に比べ、同等の立場からより身近に感じるインターネット上の消費者に薦められると購入したくなる心理が働いていると考えられる。その為、推薦という行為が、購買行動において大きく影響していることがわかる。

また、ニールセンが定期的を実施している「広告信頼度グローバル調査」において、情報ソース別の信頼率を比較すると、日本において最も信頼を得ている情報ソースは「友人や家族からの推薦」である。次いで、「企業（ブランド）ウェブサイト」、「新聞の社説・コラム」、「テレビ広告」、「新聞広告」、「インターネット上の消費者の口コミ」と続いている。このことから、購買行動に推薦が影響している理由は信頼率が高いからであると仮定できる。

第3章 推薦における信頼とは何か

では、推薦における信頼とはいったい何なのであろうか。推薦とは、推薦する側から推薦される側へのある種の説得行為であり、推薦される側がその行為を承諾した場合、購買行動に遷移すると考えられる。この承諾と信頼は密接な関係性をもっている。

アメリカを代表する社会心理学者の Robert B. Cialdini 氏は、人間がより容易に「承諾」に至るには、説得者から、「恩義」、「コミットメントと一貫性」、「社会的証明」、「希少性」、「好意」、「権威」の 6 つの要素を提示される

必要があると述べている。例えば、「好意」とは、「好きな人に同意したくなる」という心理に基づき、仲の良い友人やお気に入りの店員からのおすすめを購入する等の行為につながる。「権威」とは、「肩書きや経験などの“権威”を持つ者に対して、人は信頼を置く」という心理に基づき、ある分野において知名度の高い組織や発言力のある人の意見に従うこと等が考えられる。これらの要素から信頼は作り出され、信頼性が高まると承諾が起こる。

また、これらの要素は、感情的に評価されるもの（恩義・好意・権威・希少性）と、理性的に判断されるもの（コミットメントと一貫性・社会的証明）の二種類に分類することが可能である。つまり、信頼には感情に依存する部分と理性に依存する部分があると言える。更に、Dunn, J. R 氏と Schweitzer, M. E 氏は、彼らの論文で、感情と信頼の関係について、ポジティブな気分の時のほうが他人を信頼しやすいことを示している。

この感情がポジティブになりやすい存在として、有力なものが「友人や家族」といった存在ではないだろうか。彼らは、推薦される側と密にコミュニケーションを重ねることで、テレビ CM や web 上の口コミ、レコメンドシステム、インフルエンサー等に比べ、推薦される側から「好意」や「権威」といった感情的な評価がされると予想される。そのため、信頼度が最も高く、購買行動への影響力が最も高いものが「友人や家族からの推薦」となっているのではないかと。つまり、推薦による購買への承諾には、推薦される側が推薦をする側に対し、権威を感じている、好意を抱いている等といった、感情がポジティブな状態を作り出し、信頼を持ってもらうことが大事であると考えられる。

第4章 AIを用いた推薦の課題

一方、先述のニールセンの調査において、日本における広告信頼度が最も低いメディアは、携帯電話のテキスト広告やソーシャルネットワーク広告等のオンラインのPaidメディアである。これらのメディアは、システムを通して大量に展開されており、生活者は、そこに好意や権威といった、推薦に必要な要素を感じることが困難である。

また、これらのシステムを通した推薦は、現在の社会ではAIとも呼ばれる機械学習の手法を使い、より購買への影響度を高めようという取り組みが盛んに行われている。しかし、大半が、「推薦を誰に届けるか」や、「推薦をいつ届けるか」を効率化するために用いられており、「誰が推薦をするか」という、推薦に重要な、信頼の形成に用いられることは少ない。

更に、機械学習の技術の進歩により、AIに対し、「好意」とは真逆の感情を抱く人たちも増えてきている。様々な研究機関やメディアが、多くの人間の仕事はAIに取って代わられると述べ、AIを人類に対する驚異的な存在として取り上げている。また、AIに囲碁を学習させ、世界のトッププロと戦わせたAlphaGoの事例の様に、様々な競技において、人類の代表対AIの対決が組まれ、その結果の大半は、AIの勝利に終わっている。そのため、AIの技術進化に人類が抜かれ、将来的にAIは、人類の敵になるのではと危惧する声も増えてきており、AIには「好意」を抱かれていない一面も存在する。

これらのことから、単純にターゲティングやタイミングの最適化のためにAI技術を使用した推薦システムでは生活者からの信頼度が向上することが難しく、購買への影響度が小さいことが予想される。

第5章 AIへの信頼の可能性

しかし、AIを用いた推薦に信頼性を持たせることは不可能ではないと筆者は考えている。何故ならば、信頼を構築する上で大切な6つの要素のうち、「権威」についてはAIは既に兼ね備えており、「好意」についても、それを醸成できる兆しが芽生えているからである。第4章で述べた通り、AIには人間の敵として捉えられている一面が存在する。それは、AIが人間を凌駕する能力を備え始めているという恐れから発生していると考えられる。しかしこの恐れは、裏を返すと、AIの能力の高さに対して生活者は一定の理解を示していると捉えることができる。先のAlphaGoの例を取り上げると、AIがトッププロに勝利した後に、生活者の中で巻き起こった議論の中には、人類に対する危惧の他に、「プロも考えられない手を考える技術을いかに活かしていくべきか」「トッププロとAIを比べることはランナーと自動車を比べるようなものだ」といったものがある。つまり、生活者はAIに恐れを抱いている一方で、AIの計算能力や人間の盲点を発見する能力に対して理解を示しており、そこに「権威」が生じていることが伺える。この「権威」の方向性を、恐れではなく、更に、理解へと向かわせることができれば、AIへの信頼形成に繋がってゆく。

また、Cialdini氏は人が「好意」を抱く理由について、「自分に似ている」、「自分を褒めてくれる」、「同じゴールを目指す仲間である」の3つがあると述べている。そこに「共感」や「好感」が芽生え、「好意」へと昇華されていく。この3つの中で、「自分に似ている」ということに関しては、AIの得意分野である。例えば、マイクロソフトやレンブラント博物館等が行なったプロジェクト

「The Next Rembrandt」では、バロック絵画の代表的な画家であるレンブラントの全作品をデータとしてAIに学習させ、作品の題材を条件として指定することで、レンブラント本人が新作を書いたかのように錯覚するほどの出来の絵画が制作された。この作品は、凹凸や描き方の特徴まで再現されており、絵を描くということに関してはレンブラントに限りなく似ているAIが制作されたといつて過言ではない。ここからの知見として、学習させるデータによっては、特定の一個人に限りなく似ているAIを制作することが、現在の技術で可能であるということが言える。実際にベンチャー企業の株式会社オルツではP.A.I (Personal Artificial Intelligence) の研究がなされており、一個人のクローンAIが製作されている。

これらのことより、AIが生活者に信頼される可能性は十分に備えていると筆者は考える。ただし、単に、一個人に似たAIがレコメンドエンジンの様に推薦を行う「システム」では、信頼の面で、家族や友人の様に「人間性」を伴った推薦とは大きな隔たりがある。更に、自分のクローンAIという存在に、嫌悪感を抱く生活者も存在すると考えられる。それを解決するため、クローンAIに対し、Cialdini氏が述べるように、家族や友人の様な「仲間」であるという距離感を抱いてもらう必要がある。

それでは、どうしたら、AIに対し、「人間性」や「仲間」という感覚を抱いてもらえるのだろうか。対話システムの研究者である東中竜一郎氏は雑談対話システムの重要性を説いている。人間の会話の6割は雑談であり、雑談を通して「信頼感の醸成」「嗜好の獲得」「思考の喚起」「承認欲の充足」の4つが行われると述べている。また、人間には、「メディアの等式」と呼ばれる、人に似ていると感じるものに対して、人として認識してしまう特

性がある。そのため、雑談対話システムを組み込み、生活者と対話することで、AIは「人間性」や「仲間」といった信頼を得ることができると予想される。更に、クローンAIにこのシステムを組み込むことで、家族や友人、仲間より身近な存在の自分自身という信頼的距離にまで、個人に迫ることができる可能性がある。

第6章 人間性を伴ったAIによる推薦の形とは

5章では、雑談対話機能を備えたクローンAIは、生活者と家族や友人以上の信頼関係を構築できる可能性があると述べた。しかし、このAIに推薦を行わせる場合、そのメインの機能を推薦としない方が良い。何故なら、推薦単体では、生活者側への具体的なメリットが提示されていないからである。そのため、クローンAIをSiriの様な秘書型AIに転用し、生活者と雑談も混えたコミュニケーションを取る中で信頼を形成し、推薦を行う形を提案する。クローンAIの学習に個人の会話ログや趣味嗜好傾向、生体データなどを用いることで、より個人のことを把握している、個人に似ているAIを構築することができ、データに現れる、個人が把握していない個人が欲していることの提供が可能である。そのため、コミュニケーションを通して日々の業務効率化、自己分析による研鑽、健康状態の向上、生活者の興味関心を捉えた雑談等が可能になる。それらのコミュニケーションの中で、クローンAIが、個人が必要であると思っているもの、個人の盲点であるが必要を感じるものを推薦することで、醸成した信頼と相まって、生活者がより購買行動へ遷移しやすくなると考えられる。

第7章 まとめ

本論文では、AIを用いた推薦の進化としての可能性の一つを提示した。AIと生活者を、単なる「システム」と「人間」以上の関係に昇華するため、信頼が必要であると述べ、それを形成するための、「好意」と「権威」を感じさせる技術とアイデア、仕組みについて述べた。

現在の社会は、革新的な技術により大きく生まれ変わる前夜である。それはつまり、私たちの考え方ひとつでこれからの未来を大きく変えることができると言える。広告会社の利点は、多くのメディア・企業のデータと技術が集まるポテンシャルがあることであり、イノベーションを起こす可能性がとても高いことである。そのため、今の広告会社の使命は、どのようなアイデアと仕組みで、より良い未来を作っていくかを考え、作っていくことであると筆者は思う。

●参考文献

- 田中洋 (2015), 『消費者行動論』 (中央経済社)
- ロバート・B・チャルディーニ (社会行動研究会) (2014), 『影響力の武器』 (誠信書房)
- Dunn, J.R., & Schweitzer, M.E, "Feeling and believing: the influence of emotion on trust", *Journal of personality and social psychology*. Vol.88 number5(2005), pp736-748.
- デロイトトーマツ (2014.9.17), 「デジタルメディア利用実態グローバル調査 2014」, (<https://www2.deloitte.com/jp/ja/pages/about-deloitte/articles/news.releases/nr20140917.html>)
- ニールセン (2015.10.29), 「日本人はどのようなメディアを信頼するのか、若者が共感できる広告のテーマはなにか」, (http://www.netratings.co.jp/email_magazine/2015/10/20151029.html)
- WIRED (2016.04.14), 「人工知能が描いた「レンブラントの新作」」, (<https://wired.jp/2016/04/14/new-rembrandt-painting/>)
- alt, 「P.A.I.とは」, (<https://alt.ai/pai/>)