

# 第44回懸賞論文

■論文「広告ビジネスの挑戦」

■私の言いたいこと

入賞・入選  
作品

一般社団法人日本広告業協会



# 論文

課題

**「広告ビジネスの挑戦」**

## 金賞 広告ビジネスの挑戦

# 広告ビジネスを2倍にする ～「マーケティングの民主化」による「需要側市場」への挑戦～

日塔 史  
にっとう ふみと

(株)電通



本論文のタイトルは厚かましくも「広告ビジネスを2倍にする」という宣言型にしたので、「もし受賞してしまったら、本当に2倍にしないとウソつきだな」とぼんやり考えておりました。それが有難いことに実現し、嬉しい反面勝手に追い詰められた気分です。もしこの「広告ビジネス倍増化計画」に少しでも共感して頂ける方がいらしたら、ご協力頂けると助かります。最後に、応募時に所属していた電通メディア・コンバージェンス推進室の上司はじめ、全ての皆様に感謝します。

## 現在の広告市場と課題

四マスを中心とする広告市場は成熟している。「日本の広告費」(注1)によると、四マス広告費は2005年に3兆7,408億円であったが、2013年は2兆7,825億円と9年間で約25%減少した。一方で成長していると言われるインターネット広告費もここ5年間は成長率が鈍化しており、既存媒体売上の減少を補うほどになっていない(図1)。またインターネッ

ト広告は従来の広告業界以外のプレイヤー(メディア、プラットフォーム、コンサル、ITベンダー等)からの参入が相次いでおり、主導権を握るケースも増えてきている。そのような中で「イノベーション」を掲げる企業は多いが、広告市場を新しい形で再定義してパイを広げるイノベーションは、未だ起っていない。

近年、インターネットを中心としたEnd to Endのネットワーク技術は今まで<供給側>(例えば製造業やサービス業などの企業)が



(図1) 四マス広告費とインターネット広告費の推移 (電通「日本の広告費」から筆者作成)

コントロールしてきた市場に加えて、〈需要側〉（例えば消費者や生活者と呼ばれる一般個人）がコントロールする市場の創出を可能にしつつある。本稿は、このようなテクノロジーの進化によって可能になった〈需要側〉へのソリューション提供により、この状況を正面突破できないだろうか？という提案である。つまり、広告業界では「生活者の時代」と言われて久しいが、〈需要側〉に利便性を提供するという発想よりも、〈供給側〉である広告主とメディアに対してソリューションを開発しようとする発想に偏ってはいないだろうか？という課題意識から始まっている。

テクノロジーのライフサイクルで「Sカーブ」が良く知られている（注<sup>2</sup>）が、本稿では踊り場に入り込んでいる既存の〈供給側市場〉の「Sカーブ」に、新しいテクノロジーによって出現可能になる〈需要側市場〉の「Sカーブ」を付け加えることにより、広告ビジネス市場を倍増させることができるのではないかと、この仮説を提唱したい。

---

## テクノロジーと民主化

---

ネットワーク技術は社会を変えているが、それはどのような変化だろうか。インターネットは、Webやスマホアプリと言う形で「広告メディア」としての側面を持つことは確かだが、本稿では末端から末端にパケットを自動的かつ直接的に送信する「END to ENDのテクノロジー」であるという側面に着目する。つまり、インターネットは本質的かつ根本的に、末端部分に今までにないパワーを与える性質を持っている。それがもたらす変化で良く言われるのが「オープン化」「フラット化」「ダイレクト化」「グローバル化」「リアルタイム化」などで、本稿ではそれらがもたらした「民主化」を中心に考察する。

広告業界から少し離れて社会を見渡すと、ネットワーク技術は様々な領域で「民主化」を引き起こしている。政治ではチュニジアの「ジャスミン革命」から始まる一連の「アラブの春」にSNSが重要な役割を果たした。その一方で、国境を超えた過激派組織がネットを通じて団結し、テロ工作員を募ったり高度な兵器を民間経由で調達したりすることで、戦争が「民主化」されている。製造業では3Dプリンタにより、一般市民が最先端のモノ作りをするようになった。医療では、大学や医療機関の手を離れて、ベンチャー企業が遺伝子解析を行い、バイオハッカー達が自宅のキッチンで遺伝子操作の実験を行っている（注<sup>3</sup>）。またメディアにおいては個人がブログやSNSで既存のマスメディアの範囲を超えて情報を発信しており、カリスマブロガーやインフルエンサー、最近ではキュレーターと呼ばれる人々の存在感や影響力が増しており、メディアが「民主化」していると言えるだろう。

---

## マーケティングの民主化

---

これらの「政治の民主化」「戦争の民主化」「製造業の民主化」「医療の民主化」「メディアの民主化」以外の領域でも様々な民主化が起こっており（注<sup>4</sup>）、それはマーケティング領域も決して例外ではないだろう。本稿では、まずマーケティング領域で今すでに起こっている変化を民主化の観点からどのように解釈できるかを考えるために、試しに「口コミ」「SEM」「DSP」の3つを取り上げる。

尚、本稿での「民主化」の定義は、〈売り手企業〉と〈買い手顧客〉の2つのプレイヤーがいた場合、その2つをマッチングするマーケティング手法において〈買い手顧客〉の方がコントロールする能力や権利を持ち、起点となるようなパワーシフトを指すものとする。

---

①「口コミ」とは、バイラルマーケティング、バズマーケティング、ソーシャルマーケティングなどと呼ばれる分野のことで、それらに対しては良質な考察がなされている(注5)ので詳細は省くが、顧客の自立性を最大限に尊重しつつも視点はあくまで「<売り手企業>がいかに<買い手顧客>の口コミやネットワークを活用するか」にあるため、マーケティングの起点はまだ<売り手企業>の側にある段階だと言える。

②「SEM」はGoogle AdWordsとYahoo!プロモーション広告に代表されるように、大企業でも、たった一人の個人でも、全く差別なくダイレクトに精緻なターゲティング広告配信が可能なので、「民主化のテクノロジー」と言えるだろう。しかし、実際には広告主である<売り手企業>が入札して、検索を実行している<買い手顧客>に表示される広告枠を確保する仕組みであるため、起点と視点はやはり<売り手企業>の側にある。

③「DSP」に代表される近年のディスプレイ広告、動画広告におけるオーディエンスターゲティングに関するアドテクノロジーの発達は著しい。これらは広告主がオーディエンスに近づいてニーズに細かく応えようとする流れであり、<買い手顧客>であるオーディエンス側にも「オプトアウト」という形で能動的に様々なオプションを選択できる仕組みが用意されているため、民主化の兆しを感じることが出来る。しかし、そもそもDSPは「デマンドサイドプラットフォーム」の略で、その「デマンド」は<売り手企業>の広告枠への需要を意味しており、SSP(サプライサイドプラットフォーム)の「サプライ」は<買い手顧客>への広告の供給である。本稿では「デマンド」は<買い手顧客>の商品やサービスへの需要、「サプライ」はそれに対する<売り手企業>からの供給としているため、本稿で考える「デマンド」と「サプライ」の意味とは

あたかも逆転する形になってしまっている。

つまり、「口コミ」「SEM」「DSP」はどれも一見民主化のテクノロジーを提供しているように見えても、実際の主体は<売り手企業>であり<買い手顧客>ではない。これは本稿で定義した顧客のニーズが起点の「民主化」とは逆の進化となってしまっており、今後はそれが現在のプレイヤー達に軋轢を生みだし、壁となって現れる可能性がある(実際すでに、個人情報やプライバシーの取り扱いでGoogleやFacebookに対する批判や訴訟が絶えず起こり続けている)。

---

## 需要側市場への具体的な取り組み

---

それでは今大きな流れとなっている「民主化」のベクトルに則って考えると、今後はどのようなマーケティング手法が登場するのだろうか?まず「デマンド」は広告主の需要ではなく消費者など<買い手顧客>の需要に、「サプライ」は広告の供給ではなく、<買い手顧客>の需要に対する<売り手企業>からの商品やサービスの供給の視点にシフトしていくだろう。ここでは、<買い手顧客>がマーケティングのコントロール権を持つことを可能とする仕組みを提供しようとしている国内外の取り組みをいくつか紹介する。

### ①アメリカ「プロジェクトVRM」(注6)

Doc Searls氏が中心となり、米ハーバード大学のバークマンセンターが2006年より推進しているプロジェクト。今まで商取引の管理は、CRM(Customer Relationship Management=顧客関係管理)が示す通り、「売り手(Vendor)が買い手(Customer)を管理する」ものだった。しかし、今後は全く逆の発想で「買い手(Customer)が売り手(Vendor)を自由に管理すべき」として、そ

れを可能にする仕組みをCRMと対になるVRM (Vendor Relationship Management=企業関係管理)として提唱している。またSearls氏は、今までのマス広告のように売り手が買い手に対して「アテンション」を一方通行で喚起し続けるモデルから、インターネットのテクノロジーによって可能になった買い手の「インテンション」を起点にして買い手と売り手が双方向で対話するようなモデルへの変化を「インテンション・エコノミー」(注7)と呼んでいる。

このプロジェクトでは様々なオープンソースのツールが開発されている。その基本的な仕組みはPDS (Personal Data Store)と呼ばれるクラウド上の格納庫に個人情報を各個人が集約し、自分が指定するVendor群に必要な情報だけを自分の意思に基づいて開示して、必要なサービスを提供して貰うというものである(例えば、出張先の交通手段として自分の個人情報をもとに複数のレンタカー会社を自分の指定する条件で競合させる、など)。

## ②イギリス「midata」(注8)

英政府の行政機関BIS (Department for Business, Innovation and Skills) が2011年より推進しているプロジェクト。政府が企業の協力を得て、企業が保有する消費者の電子的な個人情報に対してその消費者本人がアクセスしやすくすることに取り組んでおり、消費者が自分自身のデータのコントロール権を大きくすることを目標としている。政府のホームページ(注9)には「企業が電子的に消費者の個人情報を開示すること」「消費者が自分自身のデータに安全にアクセスできること」「消費者が自分自身のデータの有効的に活用できるようなアプリを、企業が開発することを推進すること」の3つの目的が掲げられており、イギリスの大企業 (British Gas、Lloyds Banking Groupなど)に加えてGoogle、Visa、

MasterCardなどが参画している。

## ③日本「インフォメーション・バンク(情報銀行)」(注10)

東京大学(柴崎亮介研究室)と慶應大学(砂原秀樹研究室)が合同で推進しているプロジェクトで、2014年4月に民間企業や大学を中心としてコンソーシアムが結成された。基本的には「プロジェクトVRM」や「midata」と共通する目標を持っており、「これまでサービス事業者等が収集し活用していたパーソナル情報を個人の同意に基づいて個人口座に蓄積・管理することで統合し、横断的に連携することにより価値の高いパーソナル情報を生成する。さらに本人承認を得て各種サービス、社会貢献活動での利用を推進し、安全性、透明性、コントロールを確保した上で価値を最大化するための社会システム整備を行う」としている。つまり、「プロジェクトVRM」の説明で出てきたPDSを「銀行」の比喩を使って説明しており、一般消費者が自分の情報を預けて「銀行」に運用してもらい、何かしらのベネフィット(利息)を得られる仕組みを作り出そうとしている。

以上、米英日で3つの代表的な動向を紹介したが、いずれもまだ有効なビジネスモデルが確立している段階ではない。しかし、これらの仕組みが機能して社会に普及していく延長線上に<需要側市場>創出のヒントがあると本稿では考えている。

---

## 顧客の集積化、組織化、分業化

---

ここでは、これらの取り組みで「現時点では欠如しているのでプレイクスルーになるのではないか」と考えられる要素を提示したい。それは一言でいえば「顧客の集積化、組織化、分業化」だ。<売り手企業>においては人材

---

や資源が「集積化」していて、さらにインターネット上でのグループウェアなどにより高度に「組織化」や「分業化」が進んでいる。一方、<買い手顧客>の方はSNSの発達・普及によって自然発生的な「集積化」は観察されるものの、高度な「組織化」や「分業化」まで至るケースはあまり思いつかない。

クーポンなどの共同購入には<買い手顧客>の集積化の兆しを感じられるが、組織化や分業化には至っていないのが現実だろう。しかし、歴史的に民主化の革命は大衆が団結することから始まっているように、マーケティングにおいても<買い手顧客>が起点となり、コントロール権を持つまでにパワフルになるには、<売り手企業>と同様に組織化・分業化することが必要だと考えている。

もし「顧客の集積化、組織化、分業化」が現実となった場合、End to Endのテクノロジーによって顧客と企業の情報格差がなくなり顧客が企業と同等のツールを手に入れて力を得ると、“<巨大で組織的な売り手企業> vs <バラバラで非力な買い手顧客>”という図式自体が古いものとなる可能性がある。つまり「売り手=大企業」「買い手=一般人」という枠組みは崩れ、<売り手のコミュニティ>と<買い手のコミュニティ>に再編される(今でも企業には購買部署が存在する)。<供給側>は、ネットワーク化によって過度に集積している組織が合理的なレベルまで分散化し、逆に<需要側>はネットワーク技術によりコミュニティが形成されて横連携が進み、機能が向上するのではないか。

また、現時点であっても個人であれ企業であれ、<売り手>と<買い手>の両方の顔を持つのが普通であり、それを無視するモデルは非現実的である。コミュニティの機能が発達すると、<買い手の顔>と<売り手の顔>の切り替えも容易となるだろう。

<買い手>のコミュニティは現状、ほとん

ど発達していないため想像しにくいですが、今まで挙げた企業の購買部署や共同購入の他に、消費者団体などもあてはまるだろう。身近な例では「家族」というコミュニティを考えた場合、お小遣いではなく家族の同意により家計で買うような時などもその例に挙げられる。未来の<需要側>のオンラインネットワークで集積化・組織化・分業化した家族では、例えば子供が両親におもちゃをねだる場合、子供はオンライン上で財務責任者である母親に申請フローを回して許諾を得て、購買担当の父親に発注を依頼する。父親は複数のベンダーにそのおもちゃの見積もりを依頼し、一番良い条件のベンダーに発注する。逆に<供給側>としては、例えば母親が自分の子供が小学校に行っている間にベビーシッターのアルバイトをすることで、託児所から30分後に来て欲しいとの依頼が来た場合、自分の子供のスケジュールと位置情報を確認して「これから3時間は空き時間がある」と分かっただら、子供にワークフローを回し子供はそれをリアルタイムでスマホのポップアップで確認する。母親は「子供が見た」という通知を受けて、安心してアルバイトに出かける。

このように様々な活動がオンラインツールで支援されるようになると、高機能化したコミュニティは、売り手と買い手の別なく様々な関係性をお互いに築くようになるだろう。

---

## コミュニティの3モデル

---

ここでは、このようにオンラインネットワークで支援されたコミュニティがどのようなものになるかを考察するために、近年の米国発のコミュニティの2つのモデルである「グループ」と「トライブ」に加えて、本稿では新しく「パーティ」モデルを提唱する。

①「グループ」モデル (ポール・アダムス<sup>(注11)</sup>)

ソーシャルネットワーク内にはいくつものグループができるが、それぞれ独立しており、「大学時代の友人は外国で暮らしていた時の友人とは知り合いではないし、自分の家族とも知り合いではない。グループは、成長の段階、共通の体験、共通の趣味を通じて形成される」というもの。構成員は「普通の人」を想定した“ソーシャルグラフ”的なモデル。

②「トライブ」モデル (セス・ゴードン<sup>(注12)</sup>)

リーダーとそのフォロワーで構成されるモデルで、そのコミュニティを「トライブ」と呼んでいる。「共有する興味」と「コミュニケーションの手段」により、グループがトライブに変化するとしている。「グレートフルデッド」(カリスマ的なミュージシャンに熱狂的なファンコミュニティが形成されている)を事例に上げていることから、リーダーのカリスマ性や強いリーダーシップを想定した“インタレストグラフ”的なモデルと言える。

## ③「パーティ」モデル (本稿)

子供の頃遊んだロールプレイングゲーム(ドラゴンクエストなど)では、必要な仲間を揃えたり、旅の途中で仲間を増やしたりし

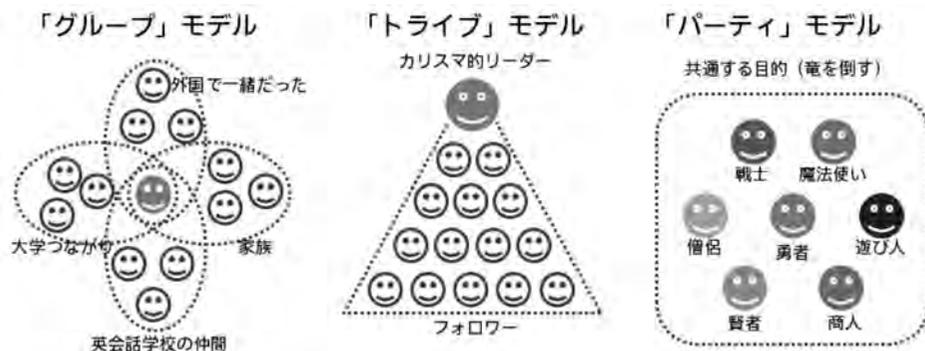
たが、その一団を「パーティ」と呼んでいた。それぞれのメンバー(勇者、魔法使い、遊び人など)には得意技、武器などに違いがあり、役割分担がなされて、大きな目的(竜を倒すなど)の下に強く結束していた。「パーティ」は「グループ」のように平坦なものでもなく、「トライブ」のようにリーダーだけ傑出するわけでもなく、共通する目的を達成するためにメンバーの個性を認めて役割を与えることで、適材適所の分業を可能にするモデルである。本稿は、次項で述べる通り「顧客の集積化、組織化、分業化」を可能にするのはこの「パーティ」モデルであると考えている。

---

**パーティ・マッチング**


---

現在のSNSは“ソーシャルグラフ”や“インタレストグラフ”を基にコミュニティを築くが、それらはいくまで「個人」と「個人」のマッチングが基本設計となっている。ソーシャルメディア上で企業が個人に近づいたとしても、それはあたかも企業(広報担当者)が「個人」としてふるまっているように見える。しかし社会の人間関係の中では、人は完全に一人で行動することは決して多くない。



(図2) コミュニティの3モデル比較

---

家族、ムラ、学校、企業、国家などの共同体を形成してきたことから、人間は本質的に「群れる動物」であり、その「群れ」を単位として意思決定をして、群れと群れがマッチングされ、経済その他の活動がなされることの方が多い。例えば、経済では企業間の取引、国家間の貿易がそれにあたるし、スポーツでは高校野球や箱根駅伝は学校同士、ワールドカップやオリンピックは国家同士で行われる。この人間の根源的な特性を反映できるのが「パーティ」モデルで、高機能化したコミュニティ（群れ）は、コミュニティ同士のマッチングを求めるはずだ。

「個人」がベースの今のSNSでは、文章作成・写真撮影・サイト更新・連絡役など何もかも全て一人でやらなければならず「SNS疲れ」が問題になっている。しかし「パーティ」モデルではチーム内で管理・制作・編集・営業・広報・渉外などを役割分担することで現実のコミュニティのあり方に大きく近づき、自分の役割を責任持って果たせるようになる。また、人間には自分のためには頑張れなくてもチームのためならば頑張れる習性や、ライバルチームが現れると急にチームの結束が強くなる習性があるため、チーム同士のマッチングは個人同士のマッチングとは別次元のダイナミズムを生み出す可能性がある。

本論に戻すと、<需要側市場>は現時点ではバラバラな「個人」がベースのため効率が悪く、大きなダイナミズムを生み出せないが、<需要側>が現在の<供給側>と同レベルまでコミュニティ化されて機能性が高まれば、その経済効果は<供給側>に劣らないものになるだろう。つまり本稿の提案しているのは単純な「BtoC市場に参入すべき」ということは根本的に異なり、「今までの<供給側>から<需要側>に提供されるBtoB / BtoC / CtoB / CtoCの市場に加えて、<需要側>から<提供側>に働きかけるBtoB / BtoC / CtoB /

CtoCの市場を新しく創出しよう」ということである。

---

## 需要側市場の代替性／補完性と その市場規模

---

それでは、新しく現れる<需要側市場>は、現在の<供給側市場>と両立するものだろうか？新しいテクノロジーやマーケットが生まれる際に、常につきまとう問題は「代替か補完か」「破壊者なのか救世主なのか」ということだろう。本稿では、今まで暗黙の前提として<需要側市場>の出現を「代替」ではなく「補完」、「破壊者」ではなく「救世主」として考察してきた。この前提は「楽観的すぎる」と感じられるかも知れない。しかし、未来は誰も正確に予測は出来ないし、未来のビジネスは人間が意思を持って作って行くものである。よって「誰が」市場を設計するのかが一番大きな決定要因となるため、<需要側市場>を広告業界が創出すれば「補完」になるし、他の業界のプレイヤーが作り出したら「代替」になるのではないかと考えている。

それでは本当に広告業界は<需要側市場>を既存ビジネスの「補完」市場にすることが出来るのだろうか？本稿では「充分可能である」と考えている。例えば<供給側市場>を「鉄道」（＝供給側のルールで移動サービスを提供）に、<需要側市場>を「自動車」（＝需要側が好きなツールを入手して移動サービスを楽しむ）に置き換えて考えてみると、移動サービス市場で先に登場した「鉄道」は新技術である「自動車」に代替される可能性もあったはずだ。しかし今でも「鉄道」は生活に必須であり、進化を続けている。同様に広告会社は今までの<供給側事業>を捨てる必要はなく、進化させることが可能だろう。ただし新しい<需要側事業>を創出すれば、市

場の広がりが増える。しかも「自動車」を提供するには道路整備やガソリンスタンドが必要のように、新市場の周辺には大きな広がりが見込める。

それでは<需要側市場>は、どれくらいの規模であろうか。英Ctrl-Shift社によると個人情報管理サービスの市場規模は英国で年間165億ポンド（約2.9兆円：1ポンド=175円換算）になるという<sup>(注13)</sup>。日本のGDPと人口は共に英国の約2倍なので単純に2倍すると5.8兆円で、日本の広告費がここ数年5.7～6兆円であり、かつ「個人」だけではなく「コミュニティ」の情報も活用することを考えれば「広告ビジネスの倍増化」は決して夢ではない。

---

## 需要側市場に向かう道

---

ここで、広告業界が<需要側市場>に進出する場合の道筋をいくつか提案したい。広告業界が新しい仕組みをつくるために、①行政機関と組む、②他業界と組む、③自分でやる、という3つに場合分けし、それぞれの動向を交えながら考察する。

①「行政機関と組む」では、2015年10月から「社会保障・税番号制度（マイナンバー）」が開始する。これは国民全員を網羅的にカバーするオンラインプラットフォームであるため、様々な行政サービスが劇的に効率化されることが予想される。開始時点ではマイナンバーは法律で定められた社会保障・税・災害対策分野の行政手続にしか使えないが、検討段階では民間サービス利用も議論された形跡もあり、サービスが開始して社会的受容性が高まればマーケティング領域で活用できるような規制緩和の可能性もゼロではない。

②「他業界と組む」では、広告業界と同じ課題を抱えるメディアや広告主と一緒に新し

い仕組みを作って行く方向である。例えば、NTTドコモは2014年6月に「SIMカードが入っていないスマートフォン・タブレットにかざすだけで回線認証を実現し、電話やメール等の携帯電話機能を利用可能にする小型認証デバイス『ポータブルSIM』を世界で初めて開発した」と発表した<sup>(注14)</sup>。これは、今までの「1回線=1端末の枠組みで端末と回線の数を最大限に増やしたい」という<供給側>の便益ではなく、「一人のユーザーがカードを持つだけで、行く先々の様々な対応機器を自分の端末に変えてしまう」という<需要側>のテクノロジーだと言える。このような思い切った方向転換を今までのパートナー達と共同で行っていくのは広告業界には意義が大きく、最も理解されやすい方向だと考えられる。

③「自分でやる」は、広告業界が自らクラウドベースのオンラインネットワークを構築し、広くユーザーに提供する方向である。新しい市場構築には強力な志とリーダーシップが必要なため、意思決定に関わるプレイヤーが少ない方が成功する可能性は高まり、成功した場合の利益も大きいものになる。しかし広告業界の既存のパートナーと利益が相反する可能性も否定できない上に、シリコンバレーを中心とした敏捷で先端的なプラットフォーマー達との競争に巻き込まれる可能性があるため、志のある少数の者たちが本社の外部で小さなユニット（子会社やJV）を結成し、機動性を高めて実施した方が良いだろう。

---

## 広告業界の強み

---

最後になるが広告ビジネスを倍増させることができるかは、広告会社が今まで<供給側>（媒体や広告主）のエージェントだったところに加えて、<需要側>（生活者や消費者を含むユーザー）のエージェントになれるかに

---

かかっていると考えている。そのために必要な資質や能力は何であろうか？ 広告業界は、今までの<供給側市場>では供給側のニーズに応えるための「コンシューマー・インサイト」、つまり需要側である「消費者への眼力」が求められてきた。しかしこれからの<需要側市場>では、逆に需要側のニーズに応えるために、供給側である「媒体社と広告主への眼力」、いわば「メディア・インサイト／クライアント・インサイト」が重要になってくるだろう。そして実は、その新しく必要とされる眼力に優れているのは、他ならぬ広告業界なのだ。つまりデータ利活用ビジネスへ進出する際には、片目をつぶらずに両目をしっかりと開けて「供給側から需要側を見る視点」と「需要側から供給側を見る視点」の両方を持つことが重要だと考えている。

テレビが登場した時、映画は無くなると言われた。インターネットが登場した時、テレビは無くなると言われた。それでは現在のハリウッドメジャーの隆盛や日本のテレビの大

きな存在感は、どのように説明出来るだろうか？ ユーザーにとっては、どこがやるかは関係なく、ユーザーの真の欲求に応えたところが勝利する。私は他業界から広告会社に転職してきたが、実感するのは「広告会社の柔軟性」である。広告業界の内部にいると気付かないかもしれないが、今最も進化するチャンスがあるのはあらゆるプレイヤー、あらゆるパートナーと柔軟に組むことが出来る広告業界だ。

IT企業が日々テクノロジー開発にまい進して来たように、広告業界は毎日人の心をつかむことに心血を注いできた。どんな時も人の心をつかむのは人間であり、人間の真の満足は人間からしか得ることが出来ないのではないか。人の心をつかむことの大切さを知っているハリウッドが今でも隆盛を誇るように、広告業界はその柔軟性を活かして発想を転換し、新しい市場に向かって前向きに進めば未来は明るいだろう。

## ● 参考文献

<本文中に注釈があるもの>

注1) 株式会社電通 (2014), 『2013 (平成25年) 日本の広告費』(電通)

注2) クレイトン・クリステンセン (伊豆原弓訳) (2001), 『イノベーションのジレンマ』(翔泳社)

注3) マーカス・ウォールセン (矢野真千子訳) (2012), 『バイオバンク』(NHK出版)

注4) エリック・フォン・ヒッペル (サイコム・インターナショナル訳) (2005), 『民主化するイノベーションの時代』(ファーストプレス)

注5) シャーリーン・リー (他) (伊東奈美子訳) (2008), 『グランズウェル』(翔泳社)

注6) Project VRM, ([http://cyber.law.harvard.edu/projectvrm/Main\\_Page](http://cyber.law.harvard.edu/projectvrm/Main_Page)), 2014.8.28

注7) ドク・サールズ (栗原潔訳) (2013), 『インテンション・エコノミー』(翔泳社)

注8) (<http://www.midatalab.org.uk/>), 2014.8.28

注9) GOV.UK, “Providing better information and protection for consumers” (2014.7.31.), (<https://www.gov.uk/government/policies/providing-better-information-and-protection-for-consumers/supporting-pages/personal-data>), 2014.8.28

注10) 東京大学間情報科学研究センター柴崎研究室, (<http://shiba.iis.u-tokyo.ac.jp/research/contextaware/pdf/infobank.pdf>), 2014.8.28

注11) ポール・アダマス (小林啓倫訳) (2012), 『ウェブはグループで進化する』(日経BP社)

注12) セス・ゴーディン (勝間和代訳) (2012), 『トライブ』(講談社)

注13) CTRL-SHIFT NEWS, “The market for Personal Information Management Services” (2014.6.16.), (<https://www.ctrl-shift.co.uk/news/2014/06/16/the-market-for-pims-new-research>), 2014.9.26

注14) NTTドコモ報道発表資料, 「新たな小型認証デバイスを開発」(2014.6.10.), ([https://www.nttdocomo.co.jp/info/news\\_release/2014/06/10\\_00.html](https://www.nttdocomo.co.jp/info/news_release/2014/06/10_00.html)), 2014.8.28

<その他、執筆の上で参考にしたもの>

ジョン・ヘーゲル3世 (他) (桜田直美訳) (2011), 『『PULL』の哲学』(主婦の友社)

橋田浩一, 「分散PDSによる個人データの自己管理」(2013), 『Japio YEAR BOOK 2013』(一般財団法人日本特許情報機構), pp.142-151.

## 銀賞 広告ビジネスの挑戦

# 次代を共創する戦略パートナーへ ～「未来志向」が切り拓く新たな広告ビジネスの挑戦～

松岡 文吾 (株)電通  
まつおか ぶんご



この度は、名誉ある賞を頂きありがとうございました。  
経営に近い領域での業務が少しずつ、少しずつ増えつつある中、今回の論文は「広告ビジネスの挑戦」という壮大なテーマよりもまず、「自分自身の挑戦」として何が欠けているか見つけ直すところから始めました。日々、複雑な課題と一緒に議論させて頂いているクライアントのみなさま、支えてくれ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。

### はじめに

## 0 ～多くの企業にとって、サバイバル時代が迫っている～

2014年7月。「よみがえる日本経済、広がる可能性」と題した経済財政報告が内閣府から発表された。消費増税への反動、中国の景気減速、アメリカの量的緩和縮小。今後の不安を感じさせるトピックスの影響が注視されるなか、足下の景気局面ではアベノミクス等の経済政策による緩やかな回復基調が続くだろうと、表題の通り力強いメッセージが含まれる内容となっていた。しかし、一方では日本を代表するような企業を中心に、一部の企業の業績不振が深刻化しているようにも感じる。特定の業種だけの問題ではない。ここ数カ月だけでも、これまで日本の産業の中心を担ってきたような電機メーカー、百貨店、ゲーム、スーパー・外食チェーンなど、幅広い業種にわたって経営の見直しを迫られているケースが増えている。グローバル化による競

争激化の影響、生活者の価値観の変化、テクノロジーの変化など、急激な経営環境の変化が、徐々にではあるが確実に企業の根幹を揺さぶり始めている。

「これから事業が継続的に成長していくために、必要なことは何か」。今、さまざまな企業でそのような議論が交わされ始めているのではないだろうか。特に、既存ビジネスの成熟期が終わり、衰退期に入る予兆が見受けられる事業において、自らの事業を再定義しなおす必然性が現れ始めている。多くの企業は、これから生き残りをかけた“サバイバル時代”へと足を踏み入れようとしている。実際、私の周囲や、私自身が関わる案件の中にも、そのような危機意識を感じさせるものが徐々に増えつつある。いまや、広告ビジネスに期待されていることは、販促活動を目的として「広く告げる」だけに留まらない。これからの企業の持続的な成長において、告げることだけでは解決しきれない問題がどんどん増えている。広告主が期待しているのは「マーケティング活動の全てへの支援」であり、す

なわち「経営そのものを支えること」と捉えなおすべきではないだろうか。

急激な環境変化のなか、どうすれば広告ビジネスは「経営の真ん中を支える」役割へと進化していくことができるか。組織として、また、広告ビジネスに従事する個人として、何が必要なのか。今回は、私自身の業務や経営・マーケティングに関する社内外の研修、経営コンサルタントとして活躍される方々との会話の中から気付いた「経営視点から見た広告ビジネスの可能性」を自分なりに整理したいと思う。そこに、広告ビジネスの挑戦のヒントがあると思うのである。

---

## 1 サバイバル時代にこそ求められる 広告ビジネスの役割

---

まず初めに、我々の「広告ビジネス」においても“サバイバル時代”の兆しが現れ始めている、と捉えておくべきだろう。広告主からの要望は、これまで以上に複雑で、難易度が高いものになりつつある。見えている課題に対して打ち手を提案すれば済むという問題ではなく、そもそも何が本当の課題なのかさえ見えにくいテーマに対して、一緒に答えを導きだし、PDCAを回しながら成果をあげていかなくてはならない。短期で「個別最適な打ち手を実行する」という役割から、長期にわたって「事業全体の成果にコミットする」という役割へ。広告ビジネスへの期待は今後ますます強いものになっていくはずだ。それは、現場の業務に従事している者なら誰しも感じ始めていることであろう。デジタルインテリジェンス社を率いる横山隆治・榮枝洋文両氏は、著書『広告ビジネス次の10年』の中で“デジタル化によるパラダイムシフトと、待ったなしで進むグローバル化によって、広告マンの8割は必要のない人材になる”と大

胆に指摘している。そして、データマーケティング時代の到来によってシステムインテグレーターやコンサルティング企業などの異業種が広告・マーケティング領域に攻め込んでくると予想される中で、広告ビジネスに及ぼす影響を以下のようにまとめている。

“恐らく大手広告代理店は情報商社としてメディアや広告主とのネットワークを活かして、新たな事業モデルの構築にチャレンジするに違いない。それはもう広告とは縁のない領域にまで進んでいくだろう。それが出来ない会社は残念だが市場から消える運命にある。”（『広告ビジネス次の10年』より引用）

加えて、結びの対談では、これからの広告会社の可能性のひとつに“広告枠売上の代理から、マーケティングの代理である「戦略パートナー」に進化していくべき”との見解も述べられている。この「戦略パートナー」としての期待は、何も経営に近い場所からだけではない。あらゆる部署、あらゆる案件、むしろ日常の広告ビジネスにおいてこそ、その役割は期待され始めている。そしてこの期待の現れは、私には、これから広告ビジネスが生き残るために越えなければならない試練というより、むしろさらなる成長へと飛躍するチャンスであり、「これからの広告ビジネスの使命」として捉えるべきだと感じている。その理由を、順を追って述べていきたい。

---

## 2 サバイバル化を加速させる 「均質化」と「正解志向」の連鎖

---

改めて、話題を広告ビジネスから企業の側に戻そう。これまで強かった日本経済の成長過程においては、企業ごとに独自性の強い商品、市場を牽引する代表的な商品がいくつも

---

存在し、新しい価値創りだすことで市場を拡大し続けていた。しかしここ最近、成長速度が緩やかになるにつれ、業界内での利益の奪い合いが加速し、一気にコモディティ化が進んでいるように感じる。例えば、スマートフォン・タブレットなど主力の情報機器では、各社のスペックは生活者がどれを選べば良いか分からないほど類似したものになりつつあるし、家電、家具、ファッション、機能性食品、保険・金融サービス、ファーストフードや外食チェーンなどに至るまで、多くのカテゴリで似たような商品が溢れているように感じられないだろうか。そして、それは生活者目線だけではなく、普段の広告ビジネスの中でも同様に感じることもある。個人の印象にはなってしまうが、例えば新しく担当することになるブランドを競合商品と比べたとき、両者の違いが思っていたよりも意外と見えにくいケースが、徐々に増えているように感じるのだ。これから積極的に投資を行うべき商品ですら簡単には差別化することが難しい状況。それが、現実に取り始めている。すべてが「均質化」へと向かって、急速に飲み込まれ始めているのである。

その状況について、トライバルメディアハウス池田紀行氏は“従来と同じマーケティング手法ではもはや新しい市場をつくることはできない、という現実に気づかなければならない”と指摘している。

“もう何年も前から市場が成熟化し、商品のコモディティ化と価格競争が進んでいるのに、多くの企業は市場調査を繰り返しても有効な打開策を見つけれず、袋小路に入ってしまったかのようだ。もはや商品スペックやフィジカルベネフィット（物理的な便益）では、消費者の購買意欲を刺激することも、他社との差別的な競争優位性を確保することも難しくなっている。この状況があらゆる市場

セグメントに波及した今、市場のほぼ全体がレッドオーシャン（血の海）のようになっている。”（日経BizGateより引用）

グローバル化と、デジタルによる情報流通の速さが「均質化」に拍車をかけているの言うまでもない。それにより、本来市場にもたらされるはずの利益が十分生み出される前に価格競争が始まり、消耗戦が繰り返される。そこで勝ち残れなかったものは市場から退場することになる。その流れはもはや商品の領域だけに留まっていない。「均質化」の波は、プライベートブランド・SPA・LCCなどのビジネス形態、店舗設計、料金体系など、エコシステム全体を侵食し始めている。商品、ビジネスモデル、お店の印象、価格帯、ブランドイメージ、あらゆるマーケティング活動が業界内で似てしまう、という現象が既に起き始めているのだ。

マーケティング活動の当事者であれば、この現状には誰もが気付いているはずだ。にもかかわらず、このような状況が生まれるのはなぜか。電通未来創造グループ・リーダーの国見昭仁氏は、グループ立ち上げの経緯を語る中で、以下のような言及をしている。

“なぜ「未来創造グループ」を立ち上げたのか。それは、世の中が同質化して面白くなくなっている印象があったからです。例えばコンビニ。外観は異なりますが、店内はとても似ている。商品やサービス、店舗、什器、照明、接客のあり方など、企業からのアウトプットが同質化してしまっています。ゼロから生み出したはずなのに、アウトプットが似てしまうのは「知識から正解を導き出そうとするから」です。”（宣伝会議より引用）

つまり、過去の知識から導かれる「正解志向」のマーケティングが均質化を加速させる

一因を担っているということだ。なぜ、企業はここまで「正解志向」に固執してしまうのか。理由は2つあると思う。1つは、既に過去の経験で持っている知識やノウハウに頼った方が効率的である、という点。わざわざ知らないこと、初めてのことから考え始めなくても、慣れ親しんだ進め方や会社・業界の常識から始めた方が、圧倒的に“早くて簡単”だからだ。そして2つ目は、経営環境の急激な変化によって、企業が積極的にリスクをとること自体、敬遠されやすくなっているのではないか、という点だ。「正解志向」という視点で考えると、自分たちが分からない領域に手を出すことはリスクと見なされやすい。つまり、過去に成功したフレームに則る方が“ハズレが少ない”と思えるからだ。新しいやり方、新しい領域など“経験的に分からない・見込みが立ちにくい”こと自体、リスクとして避けられる傾向があるのではないだろうか。サバイバル化が進み、企業にとって余力が少なくなるほど、その思考が進んでしまうのは納得できる。

勿論、過去の知識や「正解志向」という考え方自体は、企業活動にとって必要である。正しい知識を捨ててしてしまうと、ほとんどの企業活動は回っていかないだろう。しかし、それが勝負をかけたい事業や商品開発など、“本質的な強み”をつくるべき時にあまりにも強く機能しすぎると、却って従来常識から離れることが出来ず、さらなる「均質化」を生み出す要因になりやすい。そして、その「均質化」は業界内での競争環境を加速させ、サバイバル化が進むことで、ますます市場全体がリスクを取りにくい、「正解志向」へと進む原因になってしまう。この連鎖の中で、本来、事業の独自性・ストロングポイントを創り出すためのマーケティングが、強すぎる「正解志向」によって、むしろ「均質化を生み出すマーケティング」になってしまう、と

いうジレンマに陥ってはいないだろうか。

---

### 3 連鎖から抜け出すための「未来志向」という考え方

---

この一連の悪循環に、少しだけ異質な風を吹き込み、マーケティングの視点をより本来あるべき姿に、もっと魅力的な未来を描くために微修正を掛けていくこと。これから事業の継続的成長に向けて転換点を迎えようとする多くの企業にとって、必要なマーケティングパートナーとは、まさにそういう存在ではないだろうか。そして、そのパートナーとして最もふさわしいのが、システムインテグレーターでも、コンサルティング企業でもなく、広告ビジネスで鍛えられた、我々の役割だと思うのである。それは、単に広告ビジネスが「生活者インサイトの把握に優れている」という理由だけではない。“広告ビジネスそのものの本質”が、既に分かっている知識を頼りに正解を志向するものではなく、企業の本質的価値を見極め、新たな価値を発見することで「未来の可能性を創り出す」ことに長けているビジネスだからだ。つまり、広告ビジネスは本能的に「未来（可能性）志向」のビジネスであり、その視点こそ、連鎖からの脱却に必要な視点だからだ。「均質化」というある種の予定調和を回避し、企業や商品ごとの潜在価値をさまざまな視点で検証しながら、その企業ならではの新たな可能性を創造していくこと。実は、我々にとってそれは特別なことではない。普段の広告ビジネスの中で日常的に使っている意識そのものなのだ。

電通ソーシャル・デザイン・エンジンの並河進氏は、著書『Communication Shift』の中で“広告づくりに関わる人たちの中には、少し見方を変えることで商品の魅力（＝ポテンシャル・バリュー）を引き出せる「いや、

---

こういう別の見方をすれば」思想が染みついていて」とし、その可能性をこのように述べている。

“広告人の中にある「いや、こういう別の見方をすれば」思想は、分断されてしまった関係をつなぐことにおいて有効なはずだ。また、閉塞し停滞したものに潜在的に眠る価値を見つけることができる発想でもある。さらに、(いま広告はそういう役割を果たせていないけれど)世の中があるひとつの方向に流されてしまっているときに、そうではない、オルタナティブ(代案)の視点を与えることができる。”(『Communication Shift』より引用)

この広告的思想に基づく「未来志向」のマーケティングパートナーこそ、「正解志向」に偏重しがちな現状に変化を起こし、あらゆるマーケティング活動を覆い始めた「均質化」を打破するためのパートナーとして必要な存在だと私は感じている。正解や客観的データだけに頼るのではなく、未来の可能性を指し示し、そこに向けて人々の心を動かすことができる存在。我々はそのために必要な武器を既にいくつも持ち合わせている。例えば、それは“ビジョン”であり、例えば“ストーリーテリング”であり、それらをカタチにするための“言葉のちから”でもある。つまり、コミュニケーション領域で実践しているクリエイティビティそのものである。次代のマーケティングパートナーとして進化していくためには、もちろんデータリテラシーやコンサルティングスキルも重要になる。しかし、それよりも先に必要なのは、広告ビジネスが持っているクリエイティブのチカラ、アイデアのチカラを、コミュニケーション領域という我々(だけ)のものではなく、企業のビジネスへと解放していくことの実践ではないだろ

うか。常に見えない課題意識に取り組み、新しい価値に向けて挑戦できる「未来志向」を持っているからこそできるパートナーの価値、「広告ビジネスならではのパートナー価値」はきっとそこにある、と私は思うのだ。

繰り返しになるが、企業にとって過去の知識は必要なものであり、「正解志向」自体は極めて必然的な発想である。しかし、それだけでは「均質化」を招きかねない現状を少しでも方向転換するためには「未来志向」という発想を合わせて持つておくことが望ましい。つまり、これからは、この2つの志向をマーケティングの両輪として機能させていくことが極めて重要になる、というのが私の考えだ。

---

## 4 「未来志向」を持ち込むための越えなければならない壁

---

残念ながら、現時点では「未来志向」のマーケティングパートナーとして関係をつくることはそれほど簡単ではない、というのが実態であろう。広告会社と企業との間にはどうしても意識の壁があり、社外からのアイデアを企業の中まで簡単に持ちこめるような状況でないことはやむを得ないことだ。しかし、これまで述べてきたとおり、多くの企業で起きている現状と広告ビジネスの今後の成長は、本来Win-Winの関係が築けるはずだ。少しでもこの関係を築いていくにはどうすればいいのか、考えてみたいと思う。

両者の関係性が簡単ではない理由はいくつも考えられるが、大きく3つあると思う。まず1つは、従来の商習慣や、部署間調整などのセクショナリズムという視点から、広告ビジネスが事業の本流にまで介入しようとする事自体、あまり望ましいとされない風潮があるのではないか、ということ。これまで、

企業（特に宣伝部など広告会社にとって接点となり得る部署）と広告会社の関係は長らく「発注する側」と「発注される側」であり、企業から業務としての正式な依頼を受けない限り、検討の余地にあげられるケースは稀であったはずだ。また、企業側の窓口となる部署においても、自分たちの担当領域（通常は広告関連）以外の提案を関係部署に通していくことは、とても負担に感じられるはずだ。この壁を越えていくのは簡単ではない。しかし、広告ビジネスが可能にする「未来志向」のマーケティングの可能性に気付いてもらうため、たとえ小さな成果であっても、その価値を発信し続け、企業側から相談される機会を着実に増やすことが必要だろう。

2つ目は、我々が提示する課題と、企業にとっての課題の認識が、ずれているように感じられるケースが多いのではないかと、いうことだ。経営層に近ければ近いほど、課題とは現状に対する数値目標やビジョンの具現化であり、それは“ステークホルダーと約束した目標に到達させること”に近い。その中で、我々が提示する課題が、その約束を無視していたり、全く違う方向を向いていたりしないか、つまり全体戦略との整合性についても気を配らなくてはならない。我々が“思いつき”で考えられるようなアイデアであれば、既に何度も検討されつくした可能性はあるし、外からは問題に見えていることが実は企業にとって必ずしも“課題”ではないケースも多く存在している。例えば、とある事業で継続的に赤字だったとしても、それが最初の顧客との関係をつくるために重要なプロセスであり、戦略的な赤字であれば、課題ではないからだ。要は、企業にとって本当に検討する意味のあるアイデア・提案の精度を持てているか、という視点が必要になるということだ。この壁を越えるには、我々は、一足飛びに広告やキャンペーンなどの“打ち手”の提案か

ら始めるのではなく、解決すべき“課題”は何なのかを見極め、そこから議論を始める習慣を身に付けなければならないだろう。

そして3つ目は、両者のリスクとそこから生まれる覚悟において、まだ大きな隔たりが存在している、ということだ。通常、広告会社が積極的にリスクを取ることをしなければ、事業のリスクは企業側に重くのしかかる。そこから生まれる一種の甘えが、提案精度の甘さや必要以上にリスクが高い提案などとして表出しかねないということだ。勿論、海外や国内の一部の事例でも、フィーに加えて業績に連動した成果報酬型のインセンティブを設定されるケースも見られ始めているが、それが主流になることはまだ現実的ではないだろう。であれば、我々はこの壁を越えるために、客観的データによる裏付けなど、徹底した説明責任力と、提案に込める熱量を高めていく必要があるだろう。

これらは全て「パートナーとしての信頼」を獲得するうえで、極めて当たり前のことだ。大事なものは、この3つに共通するのは、我々の日々の広告ビジネスの中にこそ、その意識を変えられるチャンスがある、ということだ。広告ビジネスが真のパートナーになれるかどうかは、我々、広告業界一人ひとりの意識の変化に掛かっているのではないだろうか。

---

## 5 「未来志向」の伝道師として必要なマインドセットの変化

---

そのために我々に必要な意識変化は何か。最後にそれを整理しておきたい。それにあたり、まずはここまでの論点を簡単に整理しておく。

- ・今グローバルでのサバイバル化が進み、事業の転換点を迎える企業が増えてきた。

- ・その中で、あらゆる業種・活動を「均質化」が侵食し、消耗戦を引き起こしている。その大きな要因が、知識に頼った「正解志向」マーケティングへの偏重と言える。
- ・広告ビジネスは本質的に「未来（可能性）志向」であり、均質化の先にある企業の本質的価値、まだ見えない価値を創り出すパートナーとして最も可能性を秘めている。
- ・我々が「未来志向」のマーケティングパートナーへ進化するには、普段の広告ビジネスに対する個人の意識変化が重要なカギとなる。

広告ビジネスの持つ可能性をもっと広く企業活動に活かしてもらうためには、我々一人ひとりの意識変化が必要になってくる。特に、従来の広告ビジネスでは意識されにくかった、3つのマインドセットを持つ必要が出てくるのではないだろうか。

#### ①たとえ1%ずつでも、着実に提案余地を積み上げる意識。

私たちが目指すべき役割は、既に決まったことを実施に移すだけではなく、見えない課題を一緒に考え、「未来志向」によって新しい可能性へと導ける存在になることである。そのためには、依頼内容をきちんと返すことと併せて、こちらから1%でも「例えば、こういう考え方は。」と提案する、常にアイデアを示すことで敢えて“前向きにはみ出す”姿勢を示し続けなければならないのではないだろうか。普段の業務の中で、依頼事項（オーダー）を1カ月で1%でも相談事項（オファー）へ変えていくための意識。その意識があるだけで、5年後には約半分の案件が相談事項へと昇華されているはずである。

#### ②個別最適から全体最適へ。視座をあげるための事業理解度の向上。

我々のアイデアが、単なる思い付きではなく、企業が抱える課題解決としても機能するアイデアになるためには、その企業に対する正しい事業理解が必要となる。言い換えると、正しい理解があるからこそ、全体が見えているからこそ、アイデアの精度や幅や広がるはずだ。“分からないことは教えてもらえばよい”ばかりではなく、我々なりの解釈・根拠を構築して提案に臨むことが重要になるだろう。最低限の企業情報・データを、四半期ごとにインプットし、全体最適への視座を高める努力が必要と考える。

#### ③成果と真摯に向き合う覚悟と、アカウントビリティの向上。

マーケティングパートナーを標榜するうえで、成果と向き合うことの重要性はますます高まるだろう。カンヌライオンズも、2011年に広告主のビジネスに与えた効果を競うクリエイティブ・エフェクティブネス部門を設立した。これまで以上に、広告ビジネスが企業にどう貢献できるか、という姿勢の表れだと考えられる。我々も、その姿勢を示す上で、PDCAはもちろん、実施事前・事後の説明責任を高め、企業の付加価値を本当に高められたのか意識し続ける覚悟が必要になるだろう。

---

## 最後に

### 6 ～次代を共創する戦略パートナーになるために～

---

広告ビジネスに対する憂いの声は、年々少しずつ多くなっているように感じる。しかし、我々が「未来志向」を持っている限り、世の中の変化をチャンスと捉え、まだ見えない広告ビジネスの価値・可能性を追求し続けることができるはずだ。今回の「広告ビジネスな

らではの戦略パートナー」という在り方も、まさにその「未来志向」から生まれているからだ。

前章では、そのための役割の重要性として、個人の役割の重要性について触れた。だが、個人単位の活動では、どうしてもできることに限界がある。もっと広告ビジネス全体としての方向性として業界内外に示していくためには、やはり業界を挙げての取り組みが不可欠となるだろう。それは、例えば、カンヌライオンズのように、ある種のアワードを設け、広告ビジネスが戦略パートナーとして活動していくことを積極的に肯定し、広告ビジネスの向かっていく1つの方向性として示していくことかもしれない。何かしら、そのためのシンボリックな旗印が必要になってくると思う。

いずれにせよ、広告ビジネスが企業のマーケティングパートナーになるための挑戦は、まだまだ始まったばかりだ。広告ビジネスには、未来の見えない可能性を設定し、実行に移していただくだけのチカラがあると私は信じている。企業と共に継続的な成長を促し、我々自身もさらなる可能性を実現するために、「未来志向」を意識し、私自身日々の業務に取り組んでいきたいと思う。

#### ● 参考文献

- 1) 内閣府, 「平成26年度 年次経済財政報告」(2014.7.25.), (<http://www5.cao.go.jp/j-j/wp/wp-je14/index.html>), 2014.9.18
- 2) 横山隆治, 榮枝洋文 (2014), 『広告ビジネス次の10年』(翔泳社)
- 3) 並河進 (2014), 『Communication Shift—「モノを売る」から「社会をよくする」コミュニケーションへ』(羽鳥書店)
- 4) 日経BizGate, 「もう「顧客に聞いたニーズ」では儲からない～顧客を巻き込んだ「共創」だからこそ見えてくる未知の領域」(2014.9.8.), (<http://bizgate.nikkei.co.jp/article/78124916.html>), 2014.9.18
- 5) 国見昭仁 (2014), 「電通の“例外”をつくる」, 『宣伝会議』2014年6月号(宣伝会議), pp.61-63.

## 銅賞 広告ビジネスの挑戦

# 広告会社は、「市場創造プラットフォーム業」へ ～BtoBマーケティングから垣間見たコミュニケーション業の未来～

小橋 一隆 (株)電通  
こばし かずたか



この度は、栄えあるJAAA論文の銅賞に選出していただき大変光栄に思っております。BtoBマーケティングの世界で日々格闘していると、クライアントだけではなく、広告会社自身に使えば、もっと自分達が成長できるのでは？と思う知見やノウハウが山のように転がっていることに、素直に驚かされます。これをきっかけに、BtoBマーケティングの一端に少しでもご興味をもっていただければ幸いです。

山口 恭正 (株)電通  
やまぐち たかまさ



ここ10年、広告会社に求められる機能が大きく様変わりしてきたと日々感じます。特に、東京五輪の開催決定以降は、環境変化が加速し、従来広告とは縁遠かったBtoB企業までもが、2020年以降の新たな社会づくりに向けたコミュニケーションを活性化し始めました。そうした、日本の社会構造にまで関わる環境変化は、広告会社のビジネス基盤も変革させる契機になるのでは？と予感しています。今後は、広告だけでなく、新たな市場創造の手助けとなるべくお手伝いできれば幸いです。

## はじめに

### 1 ～BtoBマーケティングにおける新時代の到来

皆さんの中で、日本経済新聞2014年7月1日の朝刊を見て唸った方はいらっしゃるでしょうか？筆者は思わず唸ってしまいました。それはある特定の記事についてではなく、その日の日経新聞に出稿している広告主のラインナップとその内容についてであった。その日に出していた広告主とは、三菱電機とNEC。内

容は、新しいコーポレートスローガンのもと、開始された新企業広告シリーズであった。三菱電機は、コーポレートロゴをスリーダイヤに戻すとともに、従来から強みとしていた宇宙分野をテーマにした企業広告（※図1）。NECは、「Orchestrating a brighter world」という新スローガンのもと、IT分野から社会インフラ分野へ中心事業を変えていくことを謳った宣言広告であった（※図2）。

実は、このわずか数日前に、東芝も「Human Smart Community by lifenology」という新しい企業広告をスタート（※図3）。更にこれら

※図 1



※図 2



※図 3



※図 4



企業に先駆けて口火を切っていたのは、日立製作所。2013年より「SOCIAL INNOVATION - IT'S OUR FUTURE」というグローバルで統一させた企業広告キャンペーンを開始させている（※図4）。

つまり、日立・東芝・三菱電機という日本を代表する総合電機の会社全て（さらにNECまでも）が、社会インフラを主としてBtoB事業を軸としたグローバルブランディングに舵を切ったということだ。それが日経新聞7月1日に全て出揃ったという意味で、筆者は唖ってしまったのである。テレビやスマートフォンなどデジタル家電を中心に、一般生活者向けプロダクトを主としたBtoC事業で、日本企業が世界と厳しい競争を強いられるようになってから久しい。それでも、稼ぎ頭になっていないBtoC事業を中心に広告展開されることが少なくなかったのは、BtoB事業を中心としたコミュニケーションは一般生活者にとっては馴染みがなく、BtoC事業に広告塔の役割を担わせていたからだと推察する。しかし、シェア拡大・収益向上の見込みが薄いBtoC事業に広告投資をすることに、とうとう経営陣は我慢しきれなくなり、BtoB事業を中心としたコミュニケーション、ひいてはマーケティング全体を構築する方向ヘシ

フトしたのが、2014年の「今」なのだ。

この節目のタイミングにおいて、周辺でもBtoBマーケティングの業務は増加する傾向にあり、広告会社はこの潮目をしっかりと捉え、BtoBマーケティング手法の専門性と汎用性にもっと注目すべきだと感じている。そして筆者は、BtoBマーケティングの経験を通じて、未来の広告会社のあるべき姿を垣間見ることができた。この未来像を、これから論じていきたいと思う。

---

## BtoBマーケティングにおいて、 2 これまで広告会社が 提供してきたサービス

---

単刀直入に申し上げて、広告会社はBtoBマーケティング領域において、リーダーシップを発揮できていなかったのではないだろうか。例えば、日経BP社が運営する、BtoBマーケティングの専門サイト「ITProマーケティング」。ここでは、BtoBマーケティング業界における最新動向や専門家によるコラム、ホワイトペーパーが数多く掲載されている。目検討だが、ここにおける広告会社が関与した記事の割合は恐らく10%に及んでいな

いだろう。少なくとも連載コラムの執筆陣において、広告会社の人間は皆無となっている。

今までBtoBマーケティングにおいて、広告会社が提供できるサービスは、主に企業広告の制作だった。いや、企業広告の制作「だけだった」と言っても過言ではないだろう。もちろん、通常は企業認知が低くなりがちなBtoB企業において、その認知を劇的に高め、社会における存在感を増した、名作と呼ばれる企業広告の例には、枚挙に暇がない。大成建設「地図に残る仕事」、旭化成「イヒ！君」シリーズ、村田製作所「ムラタセイサク君」等。これらの企業広告によって、企業認知だけでなく、優秀な学生の採用がしやすくなるリクルート効果など、素晴らしい成果が残されたであろうことは想像に難くない。

しかし、企業認知やブランド形成、リクルート効果ならいざ知らず、直接のビジネス取引への貢献度でいうと、広告会社は肩身の狭い思いをしてきた。「この企業広告を実施したから、●億円の取引を獲得できた」といった売上への直接貢献効果は、他の変数が多すぎて、語るができなかったのである。また別の視点からみれば、「売上への直接貢献については、自分達の仕事ではない。何故ならお客様内部の営業体制など、広告会社はコントロールできないから」と線引きしたことのある方はいらっしゃるだろうか。BtoB

企業の売上貢献に対して、そもそも責任を回避しようとする、ある種の「他人事意識」が、広告会社という業界自体に存在していたように筆者には思えるのだ。

---

### BtoBマーケティングにおける 3 広告会社の役割を、 「トラック」が変える!?

---

しかし、その潮目も変わりつつある。BtoB企業の直接ビジネス取引を増やし、売上に貢献しようとする広告が俄かに注目を集め始めているのだ。しかも、偶然か必然か、国内外の「トラック」という業界で。

1つ目に紹介するのは、日野自動車「日野デュトロ」の広告（※図5）。変幻自在な謎の男、リリー・フランキーさんが、様々な場所で、色々な格好で「ヒノニトン」という妙なフレーズを話題にし、そのフレーズを堤真一さんがどんどん気になり始めるという軽妙なTVCMだ。

この広告は、単なる企業広告でも商品広告でもない。2020年の東京五輪に向けて、東京という都市の大改造が加速するにあたり、その大規模な設備投資を見据えて、ビジネス実需を取り込むための広告なのだ。早ければ2014年度中に、遅くとも15年には設備投資の

※図5



※図6



計画が固まっていなければ、2020年までに建設が間に合わないといった予測もある中、今こそ陸上輸送業界における日野自動車の存在感を高め、選択肢として上位に食い込みたいという、したたかな戦略的狙いがあると推測する。実際に自社のWEBサイトでは、「日野デュトロ・コール」という専用電話番号や「ご購入サポートはこちら」という見込客の個人情報を入力させる問い合わせフォーム等、広告で喚起した需要をビジネス取引として刈り取るための受け皿が、シンプルながらもしっかりと用意されていた。一見とてもユニークなTVCMにしか見えないかもしれないが、トラック会社というBtoB企業の売上貢献にしっかりとコミットしようと実際に計算された広告なのだ。

2つ目に紹介したいのは、Volvo Trucks。同社のバイラルCM「LIVE TEST」シリーズ（※図6）は、今年のカヌア広告祭でも、サイバー部門のグランプリを獲得、同シリーズの「The Epic Split」がフィルム部門のグランプリも獲得し、話題になった。それぞれのコンテンツの秀逸さについては、改めてまとめるまでもないため、ここではVolvo Trucksが取っているマーケティング戦略の特徴について述べたい。Volvo Trucksは、ソーシャルメディアでは、Facebook、YouTube、LinkedIn、Twitter、Flickr、Pinterest、Instagramを幅広く活用。YouTubeチャネ

ルや「Volvo Trucks Magazine」内では、圧倒的な動画コンテンツ量で、様々な切り口から、Volvo Trucksの魅力を訴求している。「LIVE TEST」シリーズも、その中の1つに過ぎないことが分かるだろう。つまり、Volvo Trucksは、日本のマーケティング業界でトレンドとされている「コンテンツマーケティング」（後述）をとことん実践しているのだ。コンテンツの魅力で見込客を自社のオウンドメディアへ引き付け、そこからビジネス取引に結び付ける。このようなマーケティングがスタンダードとなっており、これからは、広告会社がBtoB企業の売上貢献に対して責任をもつことが、ますます当たり前の時代になっていくのである。

#### 4 BtoBマーケティングの特徴

これまで、トラック業界を例に、BtoBマーケティングにおける広告会社の役割と責任が変化していることを述べた。では、トラック業界に限定せず、前述のようなBtoBマーケティングに本腰を入れ始めた日本企業や、先行する海外のグローバル企業は、どのようなマーケティング活動を行っているのか？一度、ここで整理したい。その活動実態は、大きく2つの特徴にまとめられる。

---

### ①ブランド起点とビジネス起点で構成された「ハイブリッドマーケティング構造」

BtoBマーケティングにシフトする企業は、まずコーポレートブランドの刷新からスタートする。またコーポレートブランドの刷新まで行かなくとも、業界の将来課題を設定し、自らのビジョンを指し示すスローガンを掲げる海外企業も多い。例えば、世界で最もBtoBマーケティングの取り組みが進んでいるGEは、「ecomagination」「healthymagination」「Industrial Internet」といったスローガン（彼らはこれを「イニシアティブ」と呼ぶ）を設定。これによって、全社的なマーケティング活動に一貫性をもたせるだけでなく、特定の事業領域における主力プレイヤーであることを宣言、顧客企業の納入検討時に、選抜候補として想起してもらう率を高める効果を狙う。

しかしBtoBマーケティングにおいては、ブランド起点だけに留まらず、ビジネス起点の誘引活動をもって初めて、取引成立という成果が生まれる。それは、見込客（リード客）情報の獲得、見込客への情報提供、見込客から優良見込客への絞り込み、営業ツールの開発等、ビジネス取引に直接貢献する一連の活動全てである。ある施策を行った結果、何件の見込客リストを獲得できて、そのうち何件が成約につながったのか？など、投資対効果を見てPDCAを回していくマーケティング活動がシビアに求められている。

最近では、富士ゼロックスが「ドラえもん」とコラボし、ブランド起点（コピー機からITソリューション企業へのシフト）とビジネス起点（出来た「ひみつ道具」をビジネスショーで活用、問い合わせ増を実現）を両立した「四次元ポケットPROJECT」が国内の好例と言えるだろう。

### ②オウンドメディアを中心としたコンテンツマーケティング活動

従来はイベントやセミナーなどに限られていたビジネス起点のマーケティング活動が、デジタル化の進展に伴い、様変わりしつつある。BtoBマーケティングにおいても、顧客企業が情報収集をする際にWEBを活用するケースが増えており、オウンドメディアを活用したコンテンツマーケティングに取り組むことが一般化してきた。

日立は、新企業広告と同時に、コーポレートサイトも一新。世界で日立が取り組んでいる様々な実績だけでなく、日立以外の業界の最新技術・トレンド・ニュースを紹介するコンテンツをオウンドメディア上で展開し、見込客の集客を狙っている。東芝も「Smart Community」という特別サイトにて、自社事例の紹介だけでなく、ホワイトペーパーの提供、問い合わせを通じた見込客情報の獲得等を包括的に展開。GEに至っては、コーポレートサイトだけでなく、ソーシャルメディアも積極活用し、Facebook、Twitter、YouTubeといったメジャーどころから、Tumblr、Flipboard等の新興系キュレーションメディアまで幅広く運用、動画を中心としたコンテンツを大量生産しており、GEの実績・技術への理解を高め、見込客の獲得につなげていると思われる。

---

## BtoBマーケティングで、起こりつつある課題：「ビジネス生態系」づくりの時代へ

---

前項のように、国内外問わず、様々な企業がBtoBマーケティングの取り組みを加速させている一方で、実は新たな課題も生まれてきている。

### 課題①：オウンドメディアの向こう側へ（顧客の拡がり求めて）

既存のBtoB事業における見込客の獲得をオウンドメディア中心に行う場合、すでに自社に興味のある顧客ばかりを刈り取りがちになるため、あたかも焼畑農業のように、ある時点から投資対効果がどんどん悪くなるという課題が生まれる。つまり、オウンドメディアだけでは、見込客になり得るターゲットの「いけす」が限定されてしまうのである。（GEは、キュレーションメディアや、アウトブレイク等のコンテンツ配信プラットフォーム、アイキャッチなキャラクターのマス広告的活用で、この課題に対応）

### 課題②：（新規事業にて）顧客やビジネスパートナーがそもそもどこにいるか分からない

既存事業ならまだしも、市場が全く形成されておらず、顧客やビジネスパートナーの開拓が手探り状態で、新しいBtoB事業の立ち上げ自体がままならないケースも多い。例えば、ヘルスケア領域（特に、介護や予防予後・日常健康管理の分野等）においては、日立や東芝を始め、ドコモやヤフー、DeNA等が続々と市場参入を表明しているが、まだまだ黎明期でありビジネスとして成功している企業はまだ少ない。このような場合、顧客だけでなく、社外の協力会社・ビジネスパートナー達をゼロから探し当てていき、新市場そのものを自ら創造・啓蒙するという、これまでのやり方とは違った「BtoBマーケティングの新しいカタチ」が求められることとなる。

この2つの課題に共通することは何か？それは、自社完結型でビジネスを推し進めていくことはもはや不可能な時代になっているということだ。特にBtoB企業では、その傾向が顕著だが、これはBtoB企業に限ったこと

ではなく、BtoC企業でも同じことが言えるかもしれない。

実は、自己完結型ビジネスの終焉を、2004年の時点で言い当てていた人物がいる。「キーストーン戦略」を執筆したM.イアンシティ&R.レヴィエンの2人である。彼らは、「ビジネス生態系戦略（Ecosystem Strategies）」という概念を提唱した。「ビジネス生態系」の定義を、立教大学経営学部教授 林卓史氏の解説からそのまま引用すると、

「ビジネス生態系とは、複数の産業の境界線が融合しあい、多種多様な企業が協調と競争を繰り返す混沌とした事業環境のなかで、それぞれが共生しあう関係性をベースにしたビジネス・インフラの体系でもある。いまや、自社単独で実現できるイノベーションは皆無に近く、外部企業との共生関係を通して競争優位性の源泉となるリソースを組み合わせ、イノベーション創出を図らざるをえない。したがって、こうした時代における適切な戦略は、ビジネス生態系全体の健全性を反映させるものでなければならない。」

つまり、広告会社は、現時点でさえ、企業認知やブランド価値向上といったビジネス取引への間接的成果だけでなく、売上向上といったビジネス取引への直接成果を求められているわけだが、これからは、更にその先、「ビジネス生態系」の時代において、企業と企業を結びつけ、イノベーションを創出するところまで貢献が求められてくるということだ。特に2020年を控えた日本は、海外からのインバウンド客の増加が見込まれるだけでなく、カジノやホテル、大型会議場などが一体となった統合型リゾート施設（IR）の推進など、対日投資熱も高く、世界でも有数かつ最先端なビジネスショーケースの舞台となる。そのような環境下ではなおさら、ビジネ

スや市場の創造そのものにまで成果を求められるのが当たり前になる時代がすぐにやってくるだろう。

では、実際に広告会社は、「ビジネス生態系」の時代において、どのような存在になり得るのだろうか？

## 6 媒体社における先進事例 ～日経BP社の取り組みから

この項では、ビジネス生態系の時代における広告会社のあり方について、日経BP社が取り組んでいる2つの先進事例から、そのヒントを探っていきたい。

### ①コ・オウンドメディア (co-owned media) の提供

「コ・オウンドメディア (co-owned media)」とは、ペイド・オウンド・アードに続く第4のメディア形態として、電通イージスネットワークのビジウム社が2014年6月に提唱した概念である。媒体社の強みである編集制作力を借りることで、あたかも媒体社と共同でオウンドメディアを運営するかのような、メ

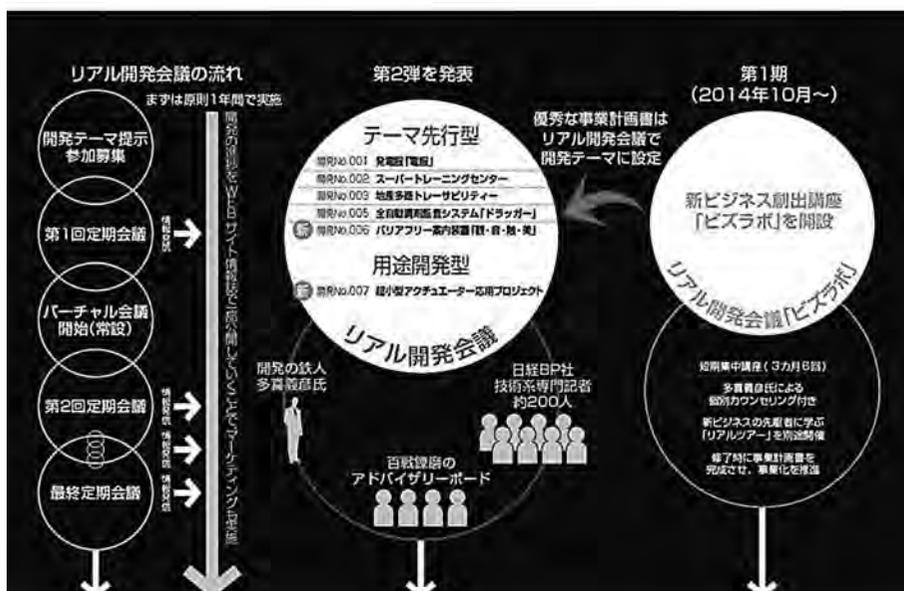
ディア形態と定義される (TVでいえば、番組の一社提供に近い)。日経BP社は、この新しいメディア形態において、既に多数の実績を残しているのだ。

図7は、日経BPネットにある「クラウド、新世代」という特集サイトである (2014年4月開始、現在は終了)。あたかも日経BPネット内にある1コーナーに見えるが、この特集コーナー自体をマイクロソフトがスポンサーするコ・オウンドメディアとなっている。タイアップ広告サイトという位置づけではないため、クラウドに興味関心の高い読者 (=マイクロソフトの有望見込客) に有益な情報を提供するべく、日本IBMといった競合他社の事例も積極的に取り上げており、クラウドという市場自体の啓蒙につながっていることが特筆に値する。更には、読者がサイト内でクラウドに対する理解を深める中で、自然とマイクロソフトの事例を紹介することで、最初はマイクロソフトに興味なかった読者を質の高い見込客として自社サイトへ送客する役割も担っており、コンテンツを制作した際の取材先を顧客やビジネスパートナーとしてスポンサー企業へ紹介する「ビジネスマッチング」を日経BP社が担うケースすら

※図7



※図 8



(日経BP社リアル開発会議「プロジェクトの概要」より図を抜粋)

あるという。

## ②リアル開発会議

「リアル開発会議」とは、日経BP社が2014年春より開始した、新事業や異業種連携を推進する、オープンイノベーション型の新ビジネス開発コミュニティ事業である。(※図8)「発電機」や「全自動調剤監査システム」等、幅広い業界の企業が参画できる開発テーマを複数用意、テーマ毎にビジネスプランを議論するワークショップやビジネス講座をしながら、進行状況を情報誌やWEBで随時発表していくという新しい試みだ。媒体掲載料ではなく、1社数十万円という会費制でプロジェクトを運営している点も非常に興味深い。事業部長クラスに対して参加募集の告知をかけたところ、問い合わせも多く、すでに発電機プロジェクトでは4社が集結し、始動しているという。

「コ・オウンドメディア」や「リアル開発会議」はどちらも、業界全体からすれば、特

定媒体の小さな動きでしかないのかもしれない。しかしこれらの事例は、前項で挙げたBtoBマーケティングで起きつつある2つの課題に対応しているだけでなく、「ビジネス生態系」時代におけるコミュニケーション業界の未来を指し示しているのではないか。それは、広告会社とメディアが、企業と企業をつなげ、ビジネスや市場の創造までリードしていく。ビジネス生態系を下支えする「市場創造プラットフォーム」としての未来である。

## 結び：広告会社が 7 「市場創造プラットフォーム業」 になるための「新しい3C」

これまで、BtoBマーケティングで今起こっていることを端緒に、広告会社にビジネス取引への直接貢献を求められていること。さらにはその先に、「市場創造プラットフォーム」

---

としての機能が求められる未来が来ると述べてきた。しかし、ビジネスや市場の創造といえば、戦略コンサルティング会社や金融業界（銀行やベンチャーキャピタル等）からの支援の方が一般的にイメージしやすいと思う。広告会社が「市場創造プラットフォーム業」として、彼らとは全く別の存在感を放つにはどうすればよいか。そのための必須要素を、「新しい3C」として最後にまとめたい。

### ①Connection：企業と企業をつなげる力

ビジネス生態系である以上、企業と企業がつながらなければイノベーションは起こるべくもない。コ・オウンドメディアの事例にあったように、広告会社は「ビジネスマッチング」を担える存在にならなければならない。その際には、広告会社と媒体社を合わせて、何千、何万社に及ぶ顧客リソースや、取引先ネットワークを生かせるかがポイントとなる。

### ②Contents：コンテンツを生み出し、流通させる力

BtoB企業がコンテンツマーケティングに力を入れている点から見ても分かるように、コンテンツの価値が顧客やビジネスパートナーを惹きつけ、ビジネス生態系を活性化、やがて収益へとつなげていく。広告会社が提供すべきは、広告ではなくコンテンツだ。メディアと連携すれば、質の高いコンテンツを生産し続けることが可能な点も優位性となる。

### ③Context：社会からの期待文脈に沿って、ビジネスの魅力を語る力

企業と企業をつなげて、イノベーションを起こしただけでは、市場は生まれない。世の中から期待される文脈に沿って、適切な接点で魅力を語り、社会的な意義を認めさせなければ、市場として成長することはないのだ。この点は、コミュニケーションを生業として

きた広告会社の得意領域であり、メディアの発信力を組み合わせれば、更に社会的なコンテキストを強固にすることが可能となる。

これら「新3C」を兼ね備えれば、広告会社は、他に類を見ない「市場創造プラットフォーム」として進化できると考える。「新しいビジネスを始めたら、真っ先に広告会社に相談しよう」。広告人として、そんなちょっとワクワクするような未来が来ることを願ってやまない。

### ● 参考文献

日経BP社、「ITProマーケティング」, (<http://itpro.nikkeibp.co.jp/marketing/>), 2014.8.1

M.イアンシティ&R.レヴィエン (2007), 『キーストーン戦略 イノベーションを持続させるビジネス・エコシステム』(翔泳社)

SBクリエイティブ, 「【連載】戦略フレームワークを理解する『ビジネス生態系戦略 (Ecosystem Strategies)』」, (<http://www.sbbit.jp/article/cont1/18814/>), 2014.9.7

日経BP社, 「クラウド、新世代」, (<http://www.nikkeibp.co.jp/cloud2014/>), 2014.6.18

日経BP社, 「リアル開発会議」, (<http://techon.nikkeibp.co.jp/real/>), 2014.6.6

# 私の言いたいこと

## <一般部門>

第1テーマ●営業、アカウントマネジメント

第2テーマ●メディア、メディアプランニング・開発

第3テーマ●戦略プランニング、プロモーション、PR

第4テーマ●クリエイティブ

第5テーマ●アドテクノロジー、プラットフォーム(事業開発)

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

第7テーマ●その他(第1～6テーマにあたらなもの)

## <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

# 中堅広告会社の営業に求められる プランニング・スキルとは？

鈴木 岳  
すずき がく

(株)朝日広告社



このたびは、名誉ある賞に選出いただき、ありがとうございました。この論文は、営業時代に感じていた、自分自身のプランニング・スキルの不足に端を発しています。拙い内容ではありますが、同じ悩みを持つ営業職の方にとって、少しでも参考になれば幸いです。最後に、執筆の機会を与えてくださった方々、アドバイスいただいた方々に、この場を借りてお礼申し上げます。

## はじめに： なぜ、営業にプランニング・スキル が必要なのか？

筆者は中堅広告会社で営業を8年間経験した後、プランニング局に異動。“コミュニケーション・プランナー”の名刺を持ち始めて、1年半が経とうとしている。

プランナーに職種をかえ感じたことは、営業時代に現在のプランニング・スキルがあったならば、もっとクライアントの相談に乗ることができたし、提案の数も増やせ、アカウントも拡大できたということである。また、競合の広告会社に対しても、より優位に立つことができたのではないだろうか。それは、営業の最前線において重要なファクターの一つが、“提案のスピード”だからである。クライアントと日頃から接している営業には、様々な情報が入ってくる。その情報収集のスピードが大切なのは言うまでもないが、肝要なのは情報を入手した後のファーストアクショ

ンのスピードである。せっかく貴重な新商品情報を入手しても、提案までに時間をかけていると、競合に先に越されてしまう。あるいは、時間をかけているうちに、クライアント社内で競合コンペ実施の決定がなされてしまうケースもある。

しかし、営業に一定のプランニング・スキルがあり、簡単な企画書でもよいのでスピーディーに提案できれば、クライアント担当者から「この方向でいいから、もう少し内容を詰めて欲しい」というように、具体的に方向性を示した上でスタッフとともに再提案を行うことができ、結果としてコンペを回避できるケースもある。大切なのは、競合会社が察知する前にスタートを切り、先手を打った提案ができるかどうかである。そうした勝ちレースを実現するために求められるのが、営業のプランニング・スキルだと考える。

近年、日本の広告業界は電通・博報堂の大手二社による寡占化が進んでいる。背景に強力なメディア・バイイング力があるのは言うまでもないが、電博による業界再編の動きも

活性化しており、寡占化はさらに進行するものと考えられる。そうしたことから、中堅の広告会社がまともに総合力で戦おうとしても勝負にならない。総力戦になる前に、フロントに立つ営業のプランニング・スキル向上による、“クオリティを伴った、動き出しの速さ”で勝負をするのが有効だと考えられる。そうした経緯から、営業がプランニング・スキルを身に付けるメリットや重要性を実感し、執筆を開始した。

## 1 クライアントニーズの高度化・複雑化

モノが売れない時代と言われる中で、クライアントが広告会社に求める課題解決は、より高度化・複雑化し、コミュニケーション領域を越えて、マーケティング領域全体の課題解決を求められるようになってきた。実際、商品開発のコンセプト策定から関わるような案件も、以前と比べると明らかに増えている。そして、広告会社のサービス領域が広がり、より専門性が高まっているのに伴い、顧客接点、すなわち、課題解決の最前線に立つ営業に求められる知識や能力も高度化しており、一定のプランニング・スキルが無いと、クオリティの高いサービスを提供できなくなっている。クライアントからマーケティング戦略のパートナーとして認めてもらうためには、営業のプランニング・スキルが必須の能力になりつつある。

## 2 営業が身に付けるべき“プランニング・スキル”とは？

では、営業に必要なプランニング能力とは具体的にどのようなものなのか。一言でいう

と、「クライアントの相談に乗り、課題を抽出し、ビジネスに変える力」だと考える。そして、それを実現するためのスキル＝プランニング・スキルは、以下の4つから構成されると考える。

### ①ベースとなるマーケティング等に関する知識

クライアントの商品・競合商品・顧客に関して良く知るのはもちろんだが、基本的なマーケティング知識や最新のマーケティング手法、プロモーション事例、メディアの活用事例等は常に更新しながら、頭に入れておきたい。それは、クライアントから何か相談を受けた際に、その場でリアクションできるかどうか、営業にとって非常に重要だからである。「調べておきます」や「スタッフに確認します」という回答しかできないようでは、時間のロスに繋がるし、クライアントにストレスを与えることになる。最終的に、「この人に聞いても分からない」とクライアントから認識されてしまえば、相談自体されなくなってしまふ。よって、営業としては「この人に聞けば分かる」、あるいは「話が早い」とクライアントから認められるポジションを築くことが必要である。

### ②課題を再定義する力

営業の仕事が、クライアントの要望に完璧に応えることであるの言うまでもないが、クライアントの要望に応えようとするあまり、近視眼的になってしまうことがある。結果的には、クライアントから「言われたことしか提案してこない」「一生懸命やってくれるが、提案に驚きがない」というように、マイナスの評価をされてしまうことも、しばしばある。大事なのは、クライアントが会話の中で漏らした悩みや、提示された課題を一度自分の中で咀嚼し、真の課題を再定義する力ではないだろうか。例えば、クライアントか

---

ら自社サイトの直帰率の高さを改善するために、サイト内導線を整備して欲しいという依頼を受けたとする。しかし、本当の課題は導線ではなく、そもそもサイトコンテンツが不足しているのではないかという仮説を立て、インバウンドマーケティング的なアプローチで提案することが、課題解決に繋がることもある。そのように、クライアントの話を鵜呑みにするのではなく、課題を再設定し、そこに「価値のあるソリューション」を創り出すことも、営業に求められるプランニング・スキルの一つだと考える。

### ③企画の機動力

クライアントと日々接していれば、様々な課題が見えてくる。しかし、日々の業務に追われているうちに、提案のチャンスを逃してしまうことも少なくない。だが、そもそも営業がつくる企画書は、プランナーがつくるような精緻な企画書である必要はない。簡単なペライチ企画書でも構わないので、スピーディーに提案をぶつけることが重要だ。その提案がクライアントに刺さったら、社内の専門スタッフに依頼してより精度を上げた、企画をもっていけばいい。とにかくクライアントの課題に気づいたら、気軽にスピーディーに企画書をつくれるようにし、数を打つことを習慣づけたい。クライアントから鮮度の高い価値のある情報を引き出すためにも、提案し続けることが必要であり、それが競合に対して優位に立つことに繋がるからだ。

### ④スタッフィング能力

営業の心理としては、付き合いが長く、気心の知れたスタッフと仕事をするという楽な方向に流れがちだが、案件ごとの課題と提案内容に応じて、的確なスタッフィングができる能力も求められる。そのためには、あらかじめ提案の青写真が描けることも重要だ。ま

た、社内だけでなく、外部スタッフに関しても、営業が選択肢を持っている状態が望ましい。最近では、大手広告会社から独立したクリエイターや、戦略プランナーなど、スタッフィングの選択肢は広がっている。どのクリエイターが過去にどんな仕事を手掛け、誰と誰を組み合わせると求めているアイデアが作れそうかというような、構想を描けることが大切だ。それができれば、大手広告会社にも十分対抗できる提案力を手にすることができる。

---

## 3 営業に対する研修制度の現実

---

前項で、営業に必要なプランニング・スキルを列挙したが、それらを身に付けるために必要な研修制度は、現状どのようになっているのだろうか。

一部の大手広告会社では、営業を含めた全職種の社員に対して、プランニング・スキルを身に付けるための研修を、入社してからの数年間をかけて段階的に行っているケースもある。しかし、多くの中堅広告会社では、数週間程度の研修の後、現場に出され、OJTで必要なスキルを身に付けていく。ただし、それはあくまでも営業として、最低限必要なスキルを身に付けるためのOJTであって、特にプランニング・スキルを身に付けることを目的とはしていない。上司や先輩がプランニング志向の営業であれば、何等かの影響を受けることはあるかもしれないが、基本的には個人任せとなっており、個々人がプランニング志向を持って、日々の業務に取り組んだり、書籍で勉強したり、外部のセミナーに通ったりしない限り、プランニング・スキルは身に付かない。その結果として、企画書作成が苦手であったり、最新のマーケティング手法や、メディア動向に疎いという営業も多い。

また、一方では、日々の業務に追われ、平日は勉強をする時間がとりにくいという現実もある。かといって、個人的に社外セミナーに通うとなると土日になってしまうし、金銭的な負担も大きい。そういった実情も踏まえ、現実的かつ効果的に営業のプランニング・スキルを向上させる方法はないものだろうか。

---

## 4 プランニング・スキルの育成方法

---

プランニング・スキルは知識ではなく、思考回路をつくること、あるいは、プランニング体質をつくることなので、座学だけで身に付けることは難しいと感じる。それは、座学で身に付けたことを実践する場と、実践する時間が必要だからだ。そう考えると、理想はOJTとなる。よって、新卒で営業に配属された社員は、入社3～5年以内に最低でも1年間、社内のプランニング系セクションに在籍し、OJTでプランニング・スキルを身に付けることが望ましい。それは、漫然と複数の部署を経験させて、適性を発見するという考え方のOJTではなく、フロントラインで活躍できる営業を育てるという明確な目的を持ったOJTである。中堅の広告会社であれば、1年の新卒採用人数は数人程度なので、全く不可能な話ではない。

また、プランニングセクションで営業志向を持つ人材を、営業に異動させるという方法もあるだろう。筆者の在籍している会社でも、プランニング系セクションから異動した営業が、そのプランニング・スキルを活かし、大きな成果を上げているケースは多い。

あるいは、宣伝会議などの外部の研修制度を会社として活用する方法もあるが、多くの社員を派遣しようと思うと莫大な費用がかかる。博報堂のように社内大学をつくることができるだけの体力があればよいが、中堅広告

会社にとっては現実的に難しい。そこで、提案したいのが中堅広告会社の連合による社外大学の設置である。企業ごとにプランニング・スキルに対する考え方が異なるため、どのような統一カリキュラムをつくるのかという課題はあるが、各会社の現役社員からテーマごとに講師を派遣するような形にすれば、コストを抑えてスタートできる。また、若手社員同士の横の繋がりができることで、情報交換や業務上の悩みを相談することもできるし、良い意味で互いに刺激しあえるライバル関係を構築できるというメリットもあるだろう。

---

## おわりに

---

筆者が営業に在籍していた時の悩みが、自身のプランニング・スキルの不足であった。クライアントの要望に応えようと努めてはいたが、期待以上の提案をできておらず、かといってどうすれば期待値を超える提案ができるのかが分からず、フラストレーションを抱えていた。同様の悩みを抱えている営業は多いはずで、その解決のためにも営業のプランニング・スキル向上に広告業界として取り組むべきだと考える。

また、第1項「(1) クライアントニーズの高度化・複雑化」でも触れたように、クライアントが広告会社に望むサービス領域は拡大しており、求められる専門性も高まる中で、言われたことをこなすだけの御用聞き営業では、マーケティングパートナーにはなり得ない。その現実を直視し、研修制度を含め、ドラスティックな改革をスピーディーに行えた広告会社が、競争力を持ち、生き残っていくのではないだろうか。

---

● 参考文献

横山隆治, 榮枝洋文 (2014), 『広告ビジネス次の10年』(翔泳社)

戸練直木 (2009), 『50のキーワードで知る 勝てる広告営業。』(誠文堂新光社)

東洋経済オンライン, 「キャリア自立を促進する『博報堂大学』」, (<http://toyokeizai.net/articles/-/12235>), 2012.12.26

電通, 「中期経営計画進捗報告」([http://www.dentsu.co.jp/ir/data/pdf/AR2010\\_J5.pdf](http://www.dentsu.co.jp/ir/data/pdf/AR2010_J5.pdf)), 2014.9.24

**入選**

第2テーマ メディア、メディアプランニング・開発

# テレビを中心とした、マルチスクリーン時代の未来図とは

松延 亜紀 (株)フロンテッジ  
まつのぶ あき



このたびは、このような賞に選んでいただいたこと、大変驚きであり、心から嬉しく思います。本論文をまとめるにあたり、ご指導くださった皆様に深く感謝申し上げます。日々の業務の中で漠然と感じていた不安や課題を自分なりに整理し文章化することで、今の立ち位置と、今後の目指す方向を考える良いきっかけとなりました。本当にありがとうございました。

## 1 テレビ離れとネットの普及

4月に飛び込んできた米国のニュースに驚愕した。米IAB (Interactive Advertising Bureau) は、2013年の米国におけるインターネット広告収益が、はじめてテレビ放送を超えたと発表したのだ。しかしよくよく読めばこの情報には補足説明があり、ケーブルTVは含まないネットワークを中心としたテレビ放送単体の数字とのことであったが、それでも歴史上インターネットがテレビ放送を抜いたことは事実であり、世の中の予想よりも早くシェアの逆転現象が起きるのではないかと思わせるニュースであった。

日本では若年層を中心にテレビを見ない人が増加し、テレビの録画機能やスマホ、タブレットの普及による視聴形態の変化などにより、いわゆる「テレビ離れ」の深刻化が問題視されている。2013年の日本の総広告費は、5兆9,762億円、テレビ広告費は1兆7,237億円 (前年比100.9%)、インターネット広告費

が9,381億円 (前年比108.1%)、インターネット広告費は2009年に新聞を抜いてから、景気に関わらず堅調な伸びを見せているものの、まだ倍近くの差はある。しかし米国同様にインターネット広告が広告市場のトップに立つことは時間の問題だろうと予想される。

アベノミクス効果により景気は回復傾向にあるが、不況期の煽りを受けてすぐには売上がついてこない現状があり、広告主は積極的に広告費を支出しない。実際の現場でも広告主のニーズは、マスメディアを中心とした従来型のマーケティングから、ネットメディアの特徴である細かいターゲティング広告や、そのコストパフォーマンスに魅力を感じており、テレビ広告は費用面での負担が大きく且つ広告効果が測りにくい、貢献度が見えづらいなど、その効果が疑問視されることが多くなってきた。「これまでやってきていた広告手法だから継続的に実施しているが…」「販売店対策の為に実施しているが…」といった側面での出稿が多く、テレビ広告の価値が低下していることは明らかであり危機感を抱か

---

ざるを得ない。

---

## 2 ネットの思想がテレビを変える？

---

### 2-1 テレビ広告のターゲティング化

このような時代の流れからか、テレビ広告にもターゲティングを考える時代がやって来た。米gracenoteは「ターゲティングTV広告システム」を構築したと発表。映像や音声内の情報を分析し、該当コンテンツを認識する自動コンテンツ認識技術（ACR）を開発した。このACRをテレビ受像機に実装することで、視聴者が今どんな番組を見ているか視聴傾向を分析し、視聴者の属性にあったCMを流し分けることが可能になり、更に視聴者の年齢や年収、住所といった個人情報をテレビ設定時に入力すれば、より詳細な出し分けに応じられるようになる。例えば同じ自動車メーカーのCMでも、若い女性向けにコンパクトカーのCM、子供がいる家族向けにミニバン等ファミリーカーのCM、高収入の独身男性向けにスポーツカーのCMの映像を、それぞれ送り出すことができる。米国では2014年にかけて実証実験を進めており、日本でこのサービスが展開できるかどうかは今のところ不透明であるが、近い未来にはテレビCMのターゲティング化がリアルになる可能性もある。

もしも「ターゲティングTV広告システム」が導入されたら、テレビメディアの特性上、強制的にターゲティングされた広告を見せられることになる。単純接触効果（何度も接触することで警戒心が薄れ好感度や印象が高まる効果）が期待出来る反面、同じCMばかりが続くことで不快感を抱かせる可能性もあるのではないか。これはインターネットでの体験から、私自身「不動産」の情報を検索した際に感じたことだ。価格相場を把握す

る為に軽い気持ちでネット検索しただけなのに、今ではどのサイトを閲覧していても同じような不動産関係のバナー広告が露出されるようになった。行動履歴から性別や年齢、興味関心内容を推定し、自動的に広告配信されているのは分かるが、毎日インターネットに接触する度に同じような分譲マンションの広告を見せられるとうんざりするものである。自分自身で求めていた情報のはずなのに、過度な情報提供はマイナスに作用することもあるのだ。

テレビは自分に関係ないCMでも接触できることで世の中のトレンドを把握できるメディアである。テレビCMのターゲティング化は、広告主の求めるテレビの広告効果に関する指標が明確化されるようになるかもしれない反面、そういうメリットまでもが失われてしまう。

### 2-2 テレビとリアルを繋げる「マルチスクリーン」

テレビは情報を見るだけの受信機ではなく、様々なサービスを発信していく。ドラマやスポーツ観戦を楽しみながら人々はTwitterやFacebookなどのソーシャルメディア（SNS）で話題を共有し、情報番組で紹介されたお店や、好きなタレントが着用する衣装のブランド名を入手、最新アイテムの詳細情報をチェックし、納得したものはショッピングまで、すべてワンストップリアルタイムでサービスを楽しむことができるようになる。テレビはこれまでのマスメディアのように一方的なものではなく、生活者とインタラクティブに繋がり、必要な時に有益で役に立つ情報だけが得られるようになるのだ。

このようにテレビを軸にしながらリアルと繋がっていく世界はネットメディアとの連携により不可能ではなくなった。テレビ関係各社はメディア環境の変化に伴い、マルチスク

リーン型の視聴スタイルを意識した新しいビジネスモデルの模索を行っている。スマートフォンやタブレット端末を「セカンドスクリーン」と総称し、「ファーストスクリーン」であるテレビと連携させるサービスだ。

2014年4月に行われたMMDの調査によるとスマートフォンの全年代での個人所有率は56.5%へと急速に普及。15歳以上の男女の半数以上がスマートフォンを所有している。テレビを見ながら気になった情報をPCやスマホで調べるといった視聴スタイルが定着し、もはやスマホは企業のコミュニケーションにも欠かせない存在となっている。現状は各社独自にサービスを開発し運用を行っており、番組の関連情報が参照できるサービスのほか、視聴者参加型のクイズ番組やゲーム性の高い企画など、リアルタイムでの視聴促進を狙った仕掛けを展開している。2014年7月に放送した音楽番組「THE MUSIC DAY 日本のちから」（日本テレビ）では、データ放送やPC、スマホから参加できる番組と連動した仕組みを用意したところ、全体の参加者数約137万人に対し、データ放送からの参加者は全体の約24%、PCは約10%、スマホからの参加者は約66%と、スマホからの利用が圧倒的に多いといった結果が出ている。

しかし一般世帯でほぼ100%普及しているテレビに対しスマホの普及率は未だ低く、スマホをセカンドスクリーンとして利用するサービスは、十分に定着されているとはいえない。アプリをダウンロードし、更にアプリ立ち上げて使ってもらい、といった手間があるのと、仮にダウンロードされても立ち上げる必然性が感じられない場合は沢山のアプリの中に埋もれてしまう。視聴者からすると放送局ごとにアプリを使い分けなければならない、その利便性に課題があるのだ。このサービスを定着させる為には、放送局による独自サービスに留まらず、広告主、テレビメーカー、多様な

サービスを提供する事業者、広告会社を含む新たな枠組みで開発を進める必要がある。各社ばらばらのサービスをプラットフォーム化し共通のプラットフォームとなるアプリを作ることが出来れば、放送と通信をシームレスに融合する未来のテレビの姿が具体的に浮かび上がってくる。

---

### 3 テレビCMに付加価値を！

---

ネットメディアの台頭によって、これまでのテレビ中心のマスメディア時代から、多様化するメディア時代へと確実にシフトしている。従来型メディアであるテレビ広告を中心としたマーケティングでは、広告主の多様化するニーズへ答えられない。マルチスクリーンの進展は、若年層のテレビ離れを食い止め、広告主の付加価値を創出し、テレビを軸とした新しいビジネスモデルとしての進化が期待できる。

企業の取り組みでは通販会社などが「テレビ放送にスマホをかざすだけで番組と連動したサイトへ誘導するアプリ」を導入、テレビショッピングと連動した商品の詳細サイトや購入サイトへ自動接続するサービスを取り入れ始めた。このように「かざすだけ」といった簡単な仕組みは、リモコンのボタンを押すだけ、といったテレビとは相性が良い。

このアプリをテレビCMに応用するとどうなるか。例えばアプリ連動コンテンツだと視聴者が認識出来るようにテレビCMには共通したイメージの「かざすアイコン」を表示させる。クリエイティブの邪魔になるようなものではなく、視聴者の興味を引くようなものでなくてはならない。このシグナルアイコンは、何か付加情報がある場合のCMにだけ表示される。そのCMに興味を持った視聴者がスマホをかざすと、魅力的な情報を取得出来

---

る仕組みだ。どんな情報が表示されるかは取  
えて詳しく語らなくても良いのではないか。  
何故なら、ただ何となくつけている、とい  
った需要の高いテレビでは必要以上の情報  
は邪魔になるからだ。この場合、単に商品  
詳細ページにリンクするだけならば検索で  
十分であり魅力ある情報とは言えない。CM  
にスマホをかざした視聴者の為だけのカン  
ペーンへのリンクや、思わずアクションを  
起こしたくなるような遊びの仕掛けなど  
を用意することが重要である。この仕組  
みには、テレビを見ながら常に立ち上げ  
ているアプリであるということが重要とな  
るが、番組表との連動や、放送中の番組  
に関するソーシャルメディア(SNS)の書き  
込みが見られるサービスなどと併用し、  
且つ全局共通のアプリとなれば普及の  
可能性は広がる。

例えば、ディズニー映画「アナと雪の女王」  
のキャンペーンを例に提案をしたいと思う。  
映画の宣伝CMにスマホをかざすとテレビ  
では見られない長編予告編映像が楽しめ、  
特別試写会への無料招待キャンペーンに  
その場で応募ができる。主題歌のダウン  
ロードや関連DVDの購入サイトへリン  
クし、手軽にショッピングも楽しめるよ  
うになる。全国の「アナ雪ファン」と繋  
がり、映画を観た人のレビューの閲覧や  
会話に参加することもできるようになる。  
CMにスマホをかざす回数によりポイント  
が蓄積され、そのポイント数により待ち  
受け画面やLINEスタンプが貰える、  
ゲーム感覚で楽しめるアプリユーザー  
限定のプレゼントキャンペーンを実施し  
たとする。CMに接触するチャンスを心  
待ちにするような新しい視聴形態が  
生まれ、CMへの関心度は格段に上  
がっていく。

またテレビCMを直接のきっかけにす  
ること、テレビCMを視聴した利用  
者のアクセス数を把握し、これまで  
効果測定が難しかったテレビCMの  
影響力を明確化させることが  
可能になる。LINEスタンプなど、  
ソーシャルメディア上で広告コ  
ンテンツが拡散していくサー  
ビスを提供することにより、  
今までとは違ったテレビCMの  
付加価値が生まれる。テレビ  
スクリーンの世界から飛び出  
して、人々に新しい体験を提  
供する。

---

## 4 終わりに

---

これまで述べてきたように、生活者の  
メディア接触には大きな変化が見  
られ、それに伴い広告主のニ  
ーズも多岐に渡り様々なもの  
となっている。このニーズに  
柔軟に対応する為には、テレビ  
を軸としたマルチスクリーン  
型のビジネスモデルを創出し、  
次の時代を切り拓くイノベー  
ションを起こす必要がある。こ  
れからの時代、広告会社で働  
くメディア専門職の役割は大  
きく変わっていくであろう。  
今後はメディアそのものを一  
緒に創っていくメディアパー  
トナーとして互いに知恵を出  
し合い、ビジネスを発展させ  
ていく関係が重要となるのだ。  
リアルとデジタルを経験する  
丁度私ぐらいの世代がもっと  
危機感を持ち、なんとかし  
たいという気持ちを発信して  
いく必要がある。テレビの  
コンテンツ制作能力やブラン  
ドの信頼性は、これからも  
主役に値するメディアであ  
ると信じている。

次々と押し寄せるテクノロジー  
の変化の波に圧倒されずに、  
トラディショナルなテレビ  
の良さを引き継ぎながら、  
メディアの未来図を媒体社  
と共に描いていくのだ。

● 引用文献

MarkeZine, 「2013年、米国のインターネット広告収益が初めてテレビ放送を抜く【IAB調査】」(2014.4.17.), (<http://markezine.jp/article/detail/19757>), 2014.4.17

電通, 「日本の広告費2013」(<http://www.dentsu.co.jp/news/release/2014/pdf/2014014-0220.pdf>), 2014.2.20

Gracernote, “Gracernote Takes On Targeted Advertising” ([http://www.gracernote.com/events/targeted\\_advertising/?language=ja](http://www.gracernote.com/events/targeted_advertising/?language=ja))

MMD研究所, 「2014年4月スマートフォン所有率は56.5%、10代の所有率は84.5%」(2014.5.21.), ([https://mmdlabo.jp/investigation/detail\\_1307.html](https://mmdlabo.jp/investigation/detail_1307.html))

日経BP社, 「番組参加者の3分の2はスマホから、「音楽のちから」プロデューサーらが語る」(2014.9.15.), (<http://itpro.nikkeibp.co.jp/atcl/news/14/091500892/>), 2014.9.15

**入選** 第3テーマ 戦略プランニング、プロモーション、PR

# 「生み出す」作業にコミットするストラテジックプランナーへ ～アートキュレーターに学ぶ “3つの顔”

安富 香乙理 (株)電通

やすとみ かおり



最近、「あなたの仕事を一言で説明してください」というお題に、『世の中と人を観察して、変化を生む仕事です』と答えました。

「新しいものを生み出し、何らかの変化を生む」ことに携わる仕事の面白さと、美術館通いという自分の趣味を掛け合わせ、このような論文内容となりました。

今回の受賞は、さらなる刺激と、学ぶ意識の向上を怠りがちになる自分への戒めとして、ありがたく受けとめさせていただきます。

## 1 「生み出す」パートナーシップ ビジネスの拡大

経済状況が日々変化する中、どの企業も変化しなければならない、せざるを得ないという意識が高い。それが最も顕著なのが新事業開発や新商品開発作業の増加に見て取れる。もちろん各企業とも自社内に開発セクションや経営計画セクションがあるが、自社内に留まらない「生み出す」パートナーシップビジネスが拡大傾向にある。

突然だが、筆者は美術館が好きで月に2、3回行くのだが、見る回数を重ねるうちに同じ時代や同じ画家であるにも関わらず、美術館や展示の仕方によって見え方や感じ方が違うことに気づく。特に未だ一定評価を得ていない新しい現代アート作品のような場合、受け手側の独力だけでなく提供する側、すなわちアートキュレーターによって、受け手の心への響き方が大きく異なってくるのだ。既存の有名作品を呈示するだけでは受け手側に満

足してもらえない状況となり、アーティストの新作制作や展示テーマ企画からともに行い、受け手側の心を意図する形で揺さぶるために「生み出す」ところからパートナーとしてコミットするアートキュレーターの役割に、今、広告ビジネスにおけるストラテジックプランナーに求められていることがあるのではないか、と考える。

そこで、特にクライアントの新規事業開発や新商品開発という「生み出す」ところにストラテジックプランナーがコミットする意義について、アートキュレーターの役割をヒントに、改めてその位置づけ・役割を再発見し可能性について述べたいと思う。

## 2 固定・慣れ・飽きの問題

いわゆる開発作業は中長期に亘るためメンバーが固定化しやすい。知見を積み重ねるにはいいことだが、「生み出す」作業を毎回同じメンバーでとなると「慣れ」が生じてしま

う。参考にする情報も使い回しになりやすい。すると課題の掘り下げ方も画一的になってしまい、「それは前に議論したが無理だった」「それは他事業部の領域に近づくので避けたい」といった暗黙のルールが場を支配し、結果「生み出す」という言葉からはほど遠い既視感のあるものがアウトプットとなってしまう。さらに既視感があるものでも「いいものだから世に出せば売れる」というスペック思考になり、失敗すると「モノはいいのに」という言い訳に終始する結果になる…。

これが繰り返されると「このメンバーやこのやり方では新しいものは生み出せないのではないか」という不安と不満、作業への飽きと諦めが生じ、「生み出す」意欲の阻害要因となる。これらは往々にして、①血の通わない情報に基づく発想、②暗黙のルールに基づく発想、③スペックに基づく発想、により「生み出す」作業を行っている場合が多いのだ。

### 3 持つべき“3つの顔”

「生み出す」過程で生じてしまう問題を回避し「世に送り出す」ために、「生み出す」過程に変化をもたらすことが、ストラテジックプランナーがコミットする意義だと考える。そのために、3つの顔を持つ意識が必要と考える。

#### ●3-1. 第1の顔：五感の触媒者になる「カタリスト」

1つめは、チームメンバーの中で、知覚を目覚めさせたり共有したり解放する、五感の触媒者＝「カタリスト」としての顔だ。アートキュレーターの場合、アーティストとともに作品を作り上げる際、(美術展テーマが決定している場合もあるものの)ゴールを共有しながら発想を解放する役割を担う。この、

刺激剤となりつつ発想を解放する役割を指す。

人は知っていることや体験したこと、感じたことからしか何かを生み出したり表現したりすることはできない。ネットやソーシャルの情報源としての活用が拡大する一方で、自分の体内を通っていない情報で表現をしようとする傾向が生じている。イメージコラージュを持ち寄ったら、皆がWeb画像検索で同じものを持ってきていた、というような現象だ。誰でも世界中から情報収集できる環境になったからこそ、触媒者がいることで五感による観察・洞察が拡がり発想が解放される、というのが果たすべき役割だと考える。

特にその刺激となりやすいのが五感の共有だ。食べたり飲んだりする、触ってみる、観察する…非常に単純なことではあるが言葉では共有しづらい五感での知覚をともにに行い、そこで感じたことや発見を共有しあうのだ。これは、作業過程に生じてしまいがちな「慣れ」や「飽き」を回避するという点でも有効である。

例えば、食べ物の新商品のヒントとして、一緒にお店に行き同じモノを食べ、感じた味や香りを言葉にしてみる、どんな気分になるか表現してみる、同じものを注文している人を観察してみる、その人がそれを食べる動機や背景を想像してみる、他のメニューとの食べ合わせを探ってみる、家で再現するなら何で作るか考えてみる、食べて連想した想い出を語ってみる…といった五感体験をストラテジックプランナー主導で行うのである。

人の気持ちを動かし、人に(新しい)行動を起こしてもらうことが新商品・新事業開発の目標であることから、同じように自分の気持ちや行動、すなわち体内を通し、ある事象に対する五感を通じた感性の出し入れを共に行き、五感の提供者であると同時に五感を刺激する役目を果たし、「生み出す」アイデア

のもとを創るのである。

クライアントと一緒に五感を働かす機会というのは意外にない。五感共有による連帯感が生じ、リレーションが強くなるという副産物もあるので一石二鳥である。また、そのために、五感を共有する対象となるモノや場所(上記の例でいえば食べる場所や食べるもの)のストックや選択眼を養うことや、それを五感で表す表現力の幅を拡げていくことなど、日常から触媒者としての顔を磨くことが必要なのは言うまでもない。

### ●3-2. 第2の顔：異文化介入・異文化導入をする編集者「キュレーター」

「生み出す」作業において、既存情報の収集と分析は依然として大事だと考える。ただし、大量にあふれている情報の捉え方と編集(狭義のキュレーション)のやり方に、アートキュレーターが行うような異文化介入・導入が必要と考える。

私たちは、生まれ育ってきた文化や情報環境の蓄積と、直感や完成を総合して、対象の意味をとらえている(注1)。そのため、美術展展示を行う国独特の傾向や嗜好を理解しそれを画家に伝える、あるいは画家自身とその国に行き異文化に触れさせる役割をアートキュレーターは果たしている。

もちろん我々が「生み出す」作業で導入したい「異文化」は国単位のグローバル視点に限らない。事業部文化、企業文化、業界文化…と様々な「文化」があり、ここに入り込み、情報の捉え方や情報そのものに「異文化」を持ち込む、という役割を担うのである。

#### ・3-2-①異文化介入・異文化導入～視点を少しだけずらす役割

クライアントでは、社内横断的な情報共有や分析が行われていない場合が多い。そこで、クライアントの開発部門のミーティングや、

意思決定者とのミーティングに参加したり、「勉強会」などの名目で場を設け、役職や部署が異なる立場の人が一堂に会し、同じ情報を共有しつつ、「読み取り方」に違う目線を持ち込む機会を作る働きかけをするのである。

以前、あるクライアントが新商品のヒントとして「シリコンカップ」のヒット要因を分析した際、売上や市場動向やユーザー情報を収集し、「トレンドに敏感な主婦向けの、軽量でレンジ調理に使いやすいこと」がヒット要因だ、と分析していた。そこで我々はシリコンカップユーザーのキッチンやファッションの写真、家族との会話の日記録などを情報として導入し、シリコンカップが満たした気持ち、もたらした生活変化について議論をした。

すると同メンバーの分析にも関わらず、そのヒット要因分析は「キッチンに少しでも気分がアがるカワイイものがあると、料理が面倒でも何かそれを使って作ろうかという気になる。テーブルに並べるだけで家族の反応がよく、料理のリクエストも増え、何にでも使うようになり何個も購入した」と変わり、新商品のヒントとしての捉え方も「料理をしたくない主婦の気持ちを盛り上げるもの」「メニューのリクエストを促すもの」等へと変わった。情報の捉え方が、商品の特性からくる「差別化」の視点から、商品が提供した「価値」視点へ変化している。

集める情報の種類やその選び方、情報を読む際の立場や角度・距離を、クライアントの文化にない形に変えることで、「生み出す」作業への向かい方も変わる。この変化をもたらす「キュレーター」としての顔が必要だと考える。

#### ・3-2-②異文化介入・異文化導入～刺激的で流動的なチームを編成する役割 もう1つの異文化介入・導入は、流動的に

社内外人材を刺激剤として取り入れる、いわゆるオープンイノベーションをコーディネートする役割である。

その1つは外部から、雑誌の編集者、読者モデル、ブロガー、大学教授等の専門家、などの専門人材を第三者視点として流動的にコーディネートして異文化導入する手法である。業界の専門家とのリレーションはクライアントのほうが強い場合が多いが、クライアントと広告会社双方の思惑とは無関係かつ専門的でフラットな視点を加わえ、情報を読む立場や角度を変えることで、信頼感とともに「生み出す」刺激とするものである。

もう1つは社内人材の異業種担当者の横断的活用である。守秘義務問題などはあるが、「情報を読む立場や角度・距離」を変えるためには、他業種・他事業に普段携わっている人の活用は非常に有効である。加えて、広告ビジネスに身を置く人には自身の「こだわり」を持つ人が多く、その幅も非常に広い。家電、食べ歩き、車、アイドル、ゲーム、スポーツ…など、個人の趣味を含めた社内人材の活用も積極的に図るべきだと思う。

「キュレーター」としてのクライアントへの異文化紹介・導入の有効手段として、第三者専門家と異業種担当者および個人の趣味を含めた人的データベース化を図り、刺激剤としてオープンイノベーションのコーディネートを行うことは、「生み出す」中での思考の固定化や慣れや飽きを回避するだけでなく、プランナー自身への刺激にもなるため、フラットでかつ流動的なチームを編成する役割を積極的に担うべきと考える。

### ●3-3. 第3の顔：「生み出す」ものと受け手の関係に物語を作る「ストーリーテラー」

アートキュレーターの役割も、作品情報を文脈化するだけだったものから、場を演出・

デザインし、関係を形成する、総合的な空間演出家に拡張している。美術展も、作品を見るだけではなく、体験型のもが増加し、更には見る人が参加しなければ完成しない作品も増えており、そういう展示企画が人気となっている。同様に、クライアントが「生み出す」ものが、受け手とどういう関係をつくり、どういう変化を起こそうとしているのか、そのストーリーを作り上げるのがストラテジックプランナーの3つめの役割と考える。

昨年の日本マーケティング大賞を受賞したネスレ日本のネスカフェアンバサダーなどは、そのストーリーづくりに成功した例だ。1杯あたりの安さという経済性や、オフィス需要喚起、アンバサダーという顧客を媒介にするなどの各仕組みや施策もすばらしいが、成功要因は提供したストーリーにあると考える。

昨今の企業のコストカットによりコーヒーマシンはオフィスから姿を消した。すると、コーヒを飲みながら仲間と集ったり、コーヒに合うお菓子を買ってきたりして、そこで会話することもなくなった。すると雑談からヒントを得たり、上司や同僚からアドバイスをもらったりする貴重な機会も失い、オフィスに活気がなくなった…。そんな環境変化に対して、「コーヒによって、失われたコミュニティをオフィス内に再構築し、会話や活気を取り戻す」というストーリーを提供したのが「ネスカフェアンバサダー」だ。

「生み出す」ものについて、スペックではなく、それを手にする消費者になぜ必要なのか、生活のどんなところにどんな変化を起こそうとしているのかという「ストーリー」を価値として言葉化（コンセプト化）すること、それを、クライアント社内はもちろん、卸や流通といった接点を持つ人全員で共有化するための「ストーリーテラー」となること、それがクライアントの「生み出す」作業にコミッ

---

トするストラテジックプランナーの3つ目の役割と考える。

---

## 4 おわりに

---

昨今、美術館が右肩上がりで動員数を増やし、アートキュレーターの存在感が高まっているように、増加傾向にあるクライアントの「生み出す」作業において、【固定・慣れ・飽きの問題】を回避すると同時に、受け手の心を動かすストーリーを持って世の中に変化をもたらすモノ・コトを生み出していくことが、ストラテジックプランナーがコミットする意義をより高めていく。

「生み出す」ことに対して、①カタリスト、②キュレーター、③ストーリーテラーの、3つの顔を持つストラテジックプランナーとなる意識を持ち続けることは、自身の研鑽にもなるとともに、「生み出す」ものに対する想いと愛着と責任がクライアントとストラテジックプランナーの双方に生まれ、クライアントとのリレーションの盤石化にもつながる。

世に良い変化をあたえる「生み出す」作業にコミットし続け、ビジネスの深化につなげていくためにも、筆者自身もそうありたいと思う。

### ● 参考文献、記事、Webサイト

長谷川祐子 (2013), 『キュレーション 知と感性を揺さぶる力』(集英社新書)

樋口景一 (2013), 『アイデアを生むにはルールがある 発想の技術』(朝日新聞出版)

フィリップ・コトラー, 高岡浩三, 『Harvard Business Review』2014年10月号 (ダイヤモンド社), pp.45-53.

文部科学省, 「社会教育調査 博物館及び博物館類似施設における入館者数の推移」

([http://www.mext.go.jp/b\\_menu/toukei/chousa02/shakai/index.htm](http://www.mext.go.jp/b_menu/toukei/chousa02/shakai/index.htm)), 2010.4.6公表

### ● 引用文献

注1) 長谷川祐子 (2013), 『キュレーション 知と感性を揺さぶる力』(集英社新書), p16.

**入選** 第3テーマ 戦略プランニング、プロモーション、PR

# 「アクション-リアクション型プランニング」の提案 ～新たな広告の可能性へ

窪田 秀行 (株)電通  
くぼた ひでゆき



本文でも取り上げましたが、夜中に上がってきた調査分析結果を、後輩の永川君と読み込んでいた時に発見したことが、この論文につながりました。(永川君、ありがとう) 実務で感じたこと・考えたことを、素直に、そしてかなり思い切った洞察を元にしたに過ぎませんが、選んでいただき、ありがとうございます。スプライトの企画をした方がもしかして読むことになって、「全然違います」と言われたとしても、入選を取り消さないでいただければ幸いです。

## 1 はじめに

人々に届き、動かす広告を創るにはどうしたら良いか？—これは広告プランニングに携わるものにとって永遠のテーマと言えらるう。デジタル化の進展に伴い、テレビCMをはじめとするマス広告の相対的な影響力低下が叫ばれて久しい。年々この問いが重みを増しているように感じるプランナーは、筆者も含め、多いのではないかと思う。

先日、このことを改めて意識させられる出来事があった。斬新なデザインが特長の、ある新商品のプランニングを筆者が担当したのだが、調査・分析を行った結果有望ターゲットとして炙り出されたのは「新しモノ好きな大学生」であり、いわゆる「リア充」<sup>(注1)</sup>と呼ばれる若者たちであった。ここまでは予想通りだったのだが、一方で今までに見たことがないパターンの結果も現れていた。それは、およそ日本で知らない人がいるとは思えない

ビールブランドや食品/飲料ブランド、世界的な大手電機メーカー、一見若者にも人気のありそうな自動車メーカー…そんな名だたる大手有名ブランドの数々を軒並み「知らない」という事実であった。『彼らがテレビを見ないせいではないか？』—そう考えてさらに調べると、半分は当たっていたが半分は外れていた。確かに彼らは基本的にあまりテレビを見ない(特にプライムタイム)のだが、好きな番組(例えば深夜のアニメ枠)はちゃんと見ていたのだ。さらに、ほとんどの大手有名ブランドを「知らない」一方で、いくつかのブランドは「知っている」と回答し、しかもそれらのブランドは「知らない」ブランドと同様テレビCMも活用していた。彼らの情報リテラシーが相当高いことも鑑みると、興味を惹かれるテレビCMのみ選択的に反応している可能性が強く疑われた。

同じように広告をしても、あるブランドは届いて人を動かし、あるブランドは全くスルーされてしまう。プランニングに従事する当事者としては、スマホやSNSの拡がりといった

---

外部要因のせいにするだけでは済まされないものがここにはあるように感じる。自戒の念を込めて思うのだが、プランナーとして日々新しい事例やプランニングに目を向けているものの、実は現象面を追っているだけで、本質的には考えている要素がクリエイティブブリーフに代表されるような従来のプランニングの枠に留まるものでしかないという陥穽に陥ってはいないだろうか。広告業界を取り巻く環境が厳しくなっている今こそ、これからの情報環境で、人々に本当に届き、動かすために何を一番大事な要素として考えるべきか、プランニングに関わる者自身が改めて見つめ直す必要があるように思うのだ。今、プランナーは広告プランニングそれ自体をプランニングし直す必要があるのではないか？—そのような問題意識の下、考えてみたことを試論としてまとめてみたい。

---

## 2 クリエイティブブリーフに象徴される “What to say” 中心主義の限界

---

前述の彼らが「知っている」ブランドと「知らない」ブランドを分かつものは何なのか。「知っている」ブランドが生み出された背景には従来のなものとは異なる作法のヒントがあるに違いない。そこで彼らが「知っている」ブランドから、ここではスプライトを取り上げ、その広告コミュニケーションを振り返り、なぜ彼らに効いたのかを考察してみたい。

スプライトは2013年から“スプラッシュ”をテーマにした水しぶき体験のキャンペーンを展開している。特に巨大な“スプラッシュ自販機”が登場した2013年のCMを覚えている人も多いだろう。CMでは街に突如出現した巨大な自動販売機を若者たちが見つけ、ボ

タンを押すと6mの高さからスプライトが落下、水しぶきを浴びて歓声を上げるというストーリーで、最後に女性が飲むシーンに「つきぬけ爽快！」というコピーと商品が現れて終わる。そのCMを受けて、夏場には実際に巨大自販機で“スプラッシュ体験”できるイベントも開催し、YouTube やTwitter での拡散が大量に発生した。実際、2013年のYouTube 動画広告No.1<sup>(注2)</sup>になる等、効果を上げている。

確かに、全ての施策が有機的に統合された結果、彼らが「知っている」ことになったのは間違いないだろう。だが彼らを動かした一番の要因は、テレビCMやその「つきぬけ爽快！」というコピーというよりも、“巨大自販機がリアルにある”という存在自体であり“それが体験できる”という事実だと思われるのだ。実際、盛んにツイート／リツイートされたのは「水しぶきのスプライト自販機実在してたのかCM用だと思ってた」であり、「これやりたい!! スプライト自販機!」「梅田にCMにでてるスプライトのやつあった!!!」「スプライト自販機、けっこう楽しかった」<sup>(注3)</sup>であった。

さて、ここで問題にしたいのは、このキャンペーンで戦略の中核要素として考えられたことは何かということだ。逆に言えば、クリエイティブブリーフを埋めるような従来の広告プランニング作法でこのキャンペーンは生まれ得たのだろうか。ブリーフ自体、そもそもテレビCM等のマス広告を想定したものである以上、どうしてもターゲットに語りかけるメッセージ、ブリーフの“What to say”の要素が戦略の中核になる。スプライトだと仮に「スプライトなら、瞬時に心身ともに驚くほどの爽快さを味わえる」がWhat to say だとして、この一文からCMでなく自販機を創るというアイデアに最短で到達するのは難しそうだ。また何より一番大事な、人々に届

き、動かす「企み」の部分として食い足りないもの、クリエイターを十分刺激できないものに感じられる。つまり現在の情報環境および生活者に対して、単に「語りかける」視点からの従来のプランニングには、最も大事な部分に決定的な欠落がある。数多溢れる情報の中で、よほど価値ある「語りかけ」でなければ生活者が「知る」だけで動き出すことはない以上、新しいプランニングの作法では「語りかける」視点からの解放が必須となる。それはアウトプットをグラフィック広告やテレビCM等を前提にしないことも意味するから、戦略の中核に“What to say”に代わる「(確かに) 届いて、動きそう」な予感を感じさせる「要素」を据える必要があるはずだ。

### 3 「働きかける」視点の導入 ～「アクション-リアクション」という考え方

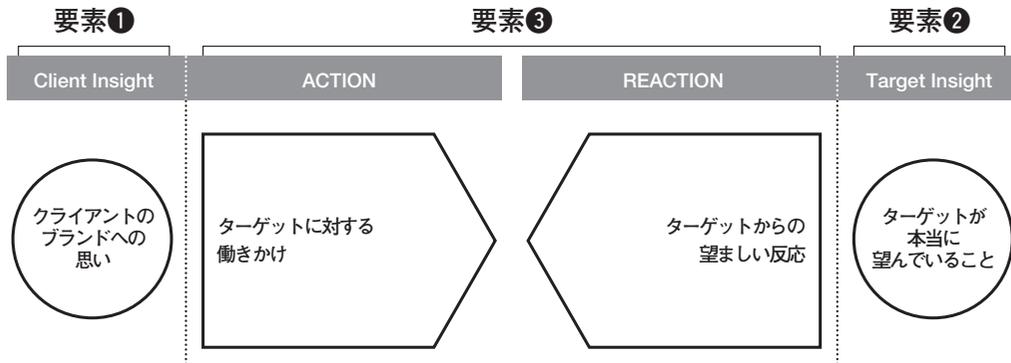
では、戦略の中核要素に具体的に何を据えるべきなのだろうか。スプライトの企画をした方が本当はどう考えたかはもちろんわからないが、ここで筆者なりに筋の良さそうなプランニングの過程を多少思い切って洞察してみたい。恐らくは、まずクライアントインサイトとして「スプライトなら瞬時に心身ともに驚くほどの爽快さを味わえる」という思いを前提に、ターゲットである学生を中心とする若者たちを支配する大きな気分＝消費の総“交際費化”（プレゼントやイベント参加等も含む多くの消費が友人との会話のネタのために行われている（注4））というインサイトに注目したに違いない。そして友人とつながり、盛り上がれるものが世に数多ある中でも、特にスプライトへ動きだす最も理想的な反応はどのようなものかをあれこれ考えたはずだ。その結果「もし『見慣れた日常の風景の中に、

突然非日常の“特別な遊び場”を創る』ことができれば、ターゲットはそこで初めて『(楽しいものが様々ある中でも) そこに仲間を誘って遊びに行きたくなる』のでは？」という企みに辿りついたのではないか。つまり、ある特定の「働きかけ」というアクションと「望ましい反応」というリアクションの組み合わせを考えたのではないだろうか。

生活者を「語りかけ」で動かすことが難しくなった現代の情報環境の中では、確かにそれならこう動きそうだという反応を考え、それを引き出す働きかけもセットで考えなければ、プランニングの精度・確度を高めることは難しい。壁を押せば、同時に壁から同じ力で押し返されるという物理学の作用-反作用の法則（action-reaction law）のように、アクションとリアクションはセットで考えてこそリアリティを持つ。そして様々なセットの中から、最もリアルかつ効果的に相互作用するものが創り出すことができた時に初めて一番大事な企み＝人々に届き、動かす戦略の中核を考えたことになるはずだ。これらのセットを考える、つまり人々を動かす力学を考えるプランニングこそ、これからのプランニングに必要ではないだろうか。

### 4 「アクション-リアクション型プランニング」という提案

そこで新しいプランニング作法として、本論で提案したいのが、人を動かす力学に焦点を当てた「アクション-リアクション型プランニング」である。このプランニングの作法として想定される3つの要素と4つのポイントを整理しておきたい。



◆アクション-リアクション型プランニング  
～3つの要素 ※上図参照

**要素①**クライアントインサイト：これは言うまでもないが、そのコミュニケーションでの目的を踏まえ、何を獲得したいか、ブランドとしてどうありたいかという思いにあたる。

**要素②**ターゲットインサイト：ターゲットが本当に望んでいることを探り当てたうえで、ブランドとの接点を探り、ターゲットを動かす機会点を見つける。

**要素③**アクション-リアクション：例えば「挑発する—受けて立つ」「置いてけぼりにする—不安を感じて後を追う」等、働きかけとそれへの反応という人を動かす力学そのものであり、戦略の中核要素に当たる。①～③が一貫性を持ったストーリーになっていれば、戦略仮説を考えたことになると言える。

◆アクション-リアクション型プランニング  
～4つのポイント

ポイント1) アクション-リアクションへの造詣

アクション—リアクションとして今思いつくだけでも「一途にその道を究める—本物と感じて信頼する」「唐突にトリビアな質問を

する—答えが知りたくてしょうがなくなる」「正直に2位を認めて1位に挑戦する—ちょっと応援したくなる」等、無数に存在する。実際のプランニングでは人を動かす力学に常に関心を持ち、数多くの引き出しを持つことが重要だろう。究極的にはプランナー個人が、日頃の生活の中でどれだけその力学を研究・観察し、ストックしているかということに尽きられる。

ポイント2) ゴールリアクションからの発想

最終的にターゲットからどういうリアクションが欲しいのか、まずそこを明確にすることが重要だ。単にイベントに来るだけでよいのか、それともイベントを体験し、特別なブランドとして好きになるところまで欲しいのか、獲得したいリアクションによって、取るべきアクションは変わる。まず欲しいリアクションから明確にする必要があるだろう。

ポイント3) アクション-リアクション連鎖による全体シナリオ設計

通常の購買プロセスが複数あるように、1回のアクション—リアクションでゴールリアクションに至ることは稀である。購買プロセス全体の中で、ターゲットを動かすのにどこが最も障害で、それをどういうアクション—リアクションなら解決できるかを考えた上

で、ゴールまでのアクション→リアクション連鎖全体を構築する必要がある。全ての連鎖が整合性のとれたストーリーになっているかどうかシナリオ設計では重要となる。

#### ポイント4) アクションからのアイデア開発&コンタクトポイント設計

障害を解決するアクション→リアクションから、その力学を最大限発揮できるコアアイデアを開発する。重要なのは「語りかける」視点からの解放により、テレビCMありきでなく、最も動かせそうなアクションからアイデアを考えよう。最適なコンタクトポイントに落とす点だ。例えばスプライトでは「特別な遊び場」を創る」というアクションから「巨大自販機」というアイデアが生まれた。それを体験したい気持ちを創り出すために、イベント／動画広告／テレビCMというコンタクトポイントを活用したと考えられる。ちなみに2014年は同じアクションから「スプラッシュカート」<sup>(注5)</sup>というアイデアが生まれ、やはり若者たちから多くのリアクションを獲得している。人を動かす力学を中心にするからこそ、効くアイデアが生まれやすく、成功の確度が上がっているのではないだろうか。

## 5 結び～新しいプランニングで、新たなクリエイティビティとビジネスチャンス

人々に届き、動かす広告を創るために、プランナーは広告プランニングそれ自体をプランニングし直す必要があるのではないか？—そのような問題意識の下、本論ではクリエイティブブリーフに代表されるような従来のプランニング作法を足元から一旦冷静に見つめ直したうえで、その限界に着眼し、アクション→リアクションを戦略の中核要素に据えた「アクション→リアクション型プランニング」を新しい作法として提案した。マス広告を前提とした「語りかけるメッセージ」から、あらゆる施策につながり得る「働きかけるアクション」へと視点を変えることで、プランニングが活躍できる範囲が、人々を動かす力学の必要なあらゆる領域へと広がる。同時に「語りかける」視点からの解放は新たなクリエイティビティの可能性をもたらし、新たなアイデアが生まれるチャンスを増やすだろう。それらの一つ一つのチャンスを確実に新たなカタチの広告として定着させていくことが、必ずや新たな広告ビジネスを切り開くチャンスにつながるはずだと確信する。

---

● 参考文献、Webサイト

注1) kotobank, 「リア充」, (<http://kotobank.jp/word/%E3%83%AA%E3%82%A2%E5%85%85?dic=daijisen&oid=23409400>), 2014.9.22

注2) Google, 「今年の人気動画広告を振り返る - 2013 YouTube Ads Leaderboard」, (<http://adwords-ja.blogspot.jp/2013/12/2013-youtube-ads-leaderboard.html>), 2014.9.22

注3) Twitter, 「Twitter #スプラッシュ自販機」, (<https://twitter.com/hashtag/スプラッシュ自販機>), 2014.9.22

注4) 電通, 「電通総研のワカモンが『好きなものまるわかり調査』を実施 (プレスリリース)」 (2013.3.5), (<http://www.dentsu.co.jp/news/release/pdf-cms/2013021-0305.pdf>), 2014.9.22

注5) 日本コカ・コーラ, 「スプライト」, ([http://c.cocacola.co.jp/sprite/#\\_](http://c.cocacola.co.jp/sprite/#_)), 2014.9.22  
鹿嶋春平太 (2000), 『マーケティングを知っていますか』 (新潮社)

ロバートB.チャルディーニ (社会行動研究会訳) (1991), 『影響力の武器 なぜ人は動かされるのか』 (誠信書房)

A.プラトニカス, E.アロンソン (社会行動研究会訳) (1998), 『プロパガンダ 広告・政治宣伝のからくりを見抜く』 (誠信書房)

今井芳昭 (1996), 『影響力を解剖する 依頼と説得の心理学』 (福村出版)

小霜和也 (2010), 『欲しいほしいホシイ ヒトの本能から広告を読み解くと』 (インプレスジャパン)

**入選** 第4テーマ クリエイティブ

## 戦略純広告

### ～ソーシャル時代にこそ花開く、古くて新しい広告のカタチ～

高橋 尚睦 (株)朝日広告社  
たかはし よりのぶ



栄誉ある賞をいただきありがとうございます。広告業界に入って10年が経ち、入社した頃とは様々な面で変わりましたが、私にとって、世の中で一番面白い仕事であることは、全く変わっていません。広告業界の外からもそう見えるように、自分自身の実務をがんばっていかうと思います。ありがとうございました。

かつて「純喫茶」という言葉があった。酒類を扱わない、ホステスによる接客のない喫茶店という意味だ。この言葉はすっかり死語になってしまったが、広告にも同じような言い回しの言葉がある。「純広告」だ。近年、広告業界内での「純広告」の評価が低下しているように感じるのだが、どうだろうか。

#### 1 広告業界内で、 広告が過小評価されている

たとえば「広告やメディアで人を動かそうとするのは、もうあきらめなさい。」というタイトルの書籍が、Amazonの売上ランキング(広告・宣伝部門)で2位に入った。メディアの多様化で広告が注目されにくくなったことが、広告悲観論の背景にはあるのだろう。一方、期待が高まっているのはソーシャルメディアを中心に据えたキャンペーンやテクノロジーを活用した施策だろう。

「純広告」という手法は古くなった。しか

し古いことと、価値が下がることは、同じではない。本稿ではそれを伝えたいと思う。まず本稿で言う「純広告」を定義しておく。

1. 広告であることを相手に明かしていること
2. メッセージを伝える表現物であること(キャンペーン告知は「純広告」とはしない)
3. 企業から生活者へと直接発信されるものであること

具体的には、「TVCM」「ラジオCM」「新聞広告」「雑誌広告」「交通広告」「ポスター」「Webバナー(動画含む)」等が挙げられる。逆に、「純広告」とは対極にあるものとしては、タイアップやネイティブアドが挙げられる。またソーシャルを中心としたキャンペーンや、テクノロジーを前提とした施策も「純広告」とは区別されるものと考えている。

さて、本当に「純広告」の力は衰退していくのだろうか。私はメディアが多様化し、ソーシャルメディアが普及した今だからこそ、実は「純広告」のポテンシャルは高まっているのではないかと思う。その理由は2つある。

---

## 2-1 おもしろいものは拡散される時代

---

理由の1つめは、おもしろいものは拡散される時代だということだ。ある日、広告業界人としてうれしくなるネット記事を見つけた。朝日広告賞の一般部門の受賞作品が、「まとめサイト」に取り上げられていたのだった。課題は小学館の雑誌「小学一年生」だ。小学生の漢字テストをモチーフとした原稿で、社会風刺が効いている。たとえば、「首相」という漢字の書き取り。「首」という字の「目」の部分の横棒が一本多く、「多すぎる」という先生の赤字が入る。「首相」→「多すぎる」という風刺だ。同様に、「年金」→「きちんと払う」、「円高」→「上げすぎない」という赤字が入り、2011年度当時の社会情勢を新聞広告で痛快に風刺している。

これに対してユーザーからは「これは面白いw」「これ考えた奴天才だわ」「面白いなあ。これはあり」といった書き込みがあり、まとめサイト「痛いニュース」では、この記事に対して2800件以上ツイートされ、約2500件のいいね！が押された。

朝日広告賞という広告の「伝統的なおもしろさ」を追求した作品が、この時代の公の場に出てくると、実際にウケる。そして拡散される。これまで業界内では、広告賞と実務は別物という考え方がなかっただろうか。広告賞はあくまで業界内のクリエイティビティの競争で、「効く広告」はもっとストレートトークをするものだと。しかし、情報が爆発した時代は、おもしろいもの以外は見てもらえない。このような時代だからこそ、逆説的だが、旧来的な「作品性」が再び必要とされているのではないだろうか。

---

## 2-2 “honesty” が問われる時代

---

「純広告」のポテンシャルが高まっていると考える理由の2つめ。それは、honesty（誠実さ）が問われる時代だからである。ソーシャルメディアの発達により、生活者から企業へ直接声が届けられるようになった。それに伴って、生活者は自分たちが「操作されている」と感じれば、すぐに声を上げていく。2012年の「ステマ騒動」はその象徴的な例だと思う。

その点、「純広告」には利がある。まず正体を隠していない。正体どころか、その“下心”まで明快だ。「買ってほしくてあなたに話しかけています」という「情報の存在理由」が、どんな手法よりも明確だ。そして振り向いてほしくて、何か気を引こうと頑張っている、ちょっと健気な存在だ。「純広告」は、人間でいえば、なかなか「純」なやつなのだと思う。そういう意味で、「純広告」は誠実なメディアだ。商品特徴に落ちるような「広告的なおもしろさ（＝作品性）」があれば、商業性の強いメッセージをダイレクトに、かつ「安全に」伝えられる。

---

## 3 “戦略純広告” という考え方

---

このような利点を生かして、「純広告で」戦略的に話題化をねらうのはどうだろう。広告である以上、話題化をねらうのは当然で、実際にそのような広告も数多くあるが、それを意識的に行うものについて名前がついていなかったように思う。そういった手法を私は「戦略純広告」と名付け、本稿で定義してみようと思う。

2009年頃、「戦略PR」というキーワードが流行した。それは「第三者性」がポイントだっ

た。インテグレート代表取締役CEOの藤田氏はアドバタイムズの中でこのように語っている。

<PRにより消費者に「気づき」を与えて、「買う理由」を生み出し、広告が効きやすい世の中の「空気をつくる」、戦略PRというアプローチが注目されることになりました。分かりやすく言えば、特定の製品名や企業名を出さずに、その製品カテゴリーの“トレンド感”や、製品が解決できる課題自体をメディアという第三者からの信頼性の高い情報によって注目させ、広告に気づいてもらえる情報環境を作るということです。「第三者性」「カテゴリー訴求」こそが、戦略PRの鉄則です。> (引用終わり)

いま、時代が一巡し、「第一者性」こそが重要なのではないかと私は考える。「誰かの口から」「カテゴリーについて」語るのではなく、「本人の口から」「自社や商品の特徴について」語るということである。

「本人の口から」語ることが重要な理由は、ソーシャル時代と関連している。ソーシャル時代は、企業がより「擬人化」される時代だと思う。企業と生活者が直接付き合えるということは、企業が個人のつながりの中に組み込まれるということだ。TwitterやFacebook、LINEでは友達のアカウントのひとつとして企業アカウントが存在する。そんな時代においては、「あなたは誰?」「きみはどんなやつ?」という「人格」がますます大切になってくる。そのとき企業の人格まで伝えられるのは、誰かの言葉ではなく、企業“本人”の言葉だ。面と向かってコミュニケーションして、初めて友達になれる。それは企業と生活者のコミュニケーションでも変わらないのではないだろうか。

「自社や商品の特徴について」語ることが重要な理由は、情報爆発の時代と関連している。情報爆発の時代では、既視感のある情報

は見てもらえない。情報どうしの競争で抜きん出るには、「情報のオリジナリティ」が必要になる。カテゴリー訴求ではなく、自社や商品の特徴に強く紐づいた表現は、「情報のオリジナリティ」を高め、情報爆発の時代において目立ちやすくなる。

ここで、これまでの論旨をまとめ、「戦略純広告」を以下のように定義したい。

1. 第一者性（生活者への直接的な語りかけ+ 自社・商品ならではの表現であること）
2. 作品性（笑い、泣き、驚き等のエンターテインメント性により拡散されること）
3. 純広告らしさ（コピー、デザイン、映像等、純広告のフォーマットであること）

---

## 4 ブラックサンダーの “ソーシャルな純広告”

---

「戦略純広告」として成功していると思う事例が、チョコレート菓子「ブラックサンダー」の交通広告だ。時は2013年、バレンタインの時期。新宿駅地下通路の大きな壁面を使って、こんなコピーが掲出された。「一目で義理とわかるチョコ」。通常なら新聞の小型広告の1コピーとして、静かにクスリとさせるようなコピーだ。それが新宿の屋外広告という公共性の高い場所に、デカデカと掲出されることがおもしろさのポイントだと思う。この広告は「アルファルファモザイク」や「Naverまとめ」といったまとめサイトで数多く取り上げられ、「ワロタ」「ブラックジョークだな」「やっぱブラックサンダーは大正義だよなあ」といった書き込みが相次いだ。

この広告では、企業本人の口から語ることで、「バカバカしいことを本気でやる」というブラックサンダーのブランドの「人格」がユーモアをもって伝わっている。また、広告のおもしろさが「駄菓子のチョコ」という個

---

別の商品特徴にきちんと結びついている。「第一者性」こそが、話題化の源泉になっている。CMを打つでもなく、全国展開するわけでもないのに、予算もそこまで大きくないと推察されるが、「戦略純広告」として費用対効果の大きいキャンペーンであると思う。

---

## 5 「今でしょ。」も、コピーだ

---

もうひとつ、「戦略純広告」の成功例を挙げるとすれば、いわずと知れた「東進ハイスクール」の「今でしょ。」だ。CM効果で問い合わせは3割増となり、東進ハイスクールは生徒数を伸ばした。講師の生の言葉による表現は、東進ハイスクールでしか成し得ない。これも、「東進の名物講師」という「第一者性」をエンターテインメントに昇華している。また、着目したいのが、あのCMの前提には、言葉への信頼があることだ。広告でもっともクラシカルな技術である「キャッチコピー」の力を信じている。「今でしょ。」はコピーライターの書いたコピーではないが、あの言葉をセレクトしたこと、そしてCMの終盤に「キメのコピー」としてもってくるのは、コピーライティングという広告的な技術のひとつだと思う。事実、制作したクリエイターは、林先生の講義ビデオを100時間近く見て切り取ったそうだ。林先生のブーム。東進ハイスクールの躍進。それに貢献したのは、まぎれもなく「純広告」のパワーだった。

---

## 6 この時代の“Who to say” という価値

---

「戦略純広告」という手法には、どんなメリットがあるだろうか。それは“Who to say”《誰が言うか》という価値だ。メッセージは

“What to say”《何を言うか》と“Who to say”《どう言うか》でできていると言われるが、それにも増して《誰が言うか》が重要ではないだろうか。ふだんの1対1のコミュニケーションに置き換えてみてほしい。好きな人が言ったことは、なんでもおもしろく受け取れる。おなじことを言っても、キライな人が言えば、楽しくは聞こえない。これは企業のコミュニケーションでもおなじではないだろうか。いつもサービス精神に満ち、自分を楽しませてくれる相手の言葉は、次も聞きたい。情報が爆発した時代だからこそ、「聞く耳を持ってもらう価値」は大きいはずだ。

---

## 7 純広告の逆襲

---

ここまでの論旨をまとめる。ソーシャル時代だからこそ、「作品性」をもつ純広告は拡散のチャンスがある。そして純広告はソーシャル時代において、商業性の強いメッセージもダイレクトに、かつ「安全に」届けられる利点がある。そしてソーシャル時代だからこそ、「第一者性」と「作品性」を軸に話題化・拡散をねらう「戦略純広告」という新たな可能性が見えてくる。それは情報爆発の時代に、“Who to say”という価値をもたらす。逆説的だけれど、純広告を古い存在にさせたメディアの多様化やソーシャルの潮流が、純広告のポテンシャルをむしろ高めているのではないだろうか。

---

## 8 商売道具を誇ろう

---

ソーシャルやテクノロジーなど、新潮流が台頭しているのは事実だ。しかしそれを「広告の未来」とすることで、実は先行き不透明な業界の不安から逃れようとする心理はない

だろうか。不安のあまり、自分たちの商売道具の価値を無意識に下げている側面はないだろうか。しかしそれこそが、「広告の未来」を貧しくするように思う。

確かに新しいコミュニケーションの手法を使えることは重要だ。しかし広告の進歩はクラシカルからテクノロジーへというリニアなものではなく、360°に広がっているものだと思う。つまり、「武器が増えた」「アイデア次第でチャンスがある」という、業界人としておもしろい時代になっただけだと思う。その武器のひとつに、「純広告」は依然としてパワーがあるはずだ。(そしてもちろん純広告以外の手法もパワーがあるはずだ。)

自分たちの商売道具の価値を下げる必要はない。クライアントに、世の中に、広告のパワーをもっと広告しよう。「純広告」がその一助となるように、コピーライターである私自身もより強いコピーを書いていきたい。広告は死んでなんかいない。それを証明したい。

「純喫茶」は死語になったが、「純広告」は決して死語にはならない。

## ● 参考文献

本田哲也, 田端信太郎 (2014), 『広告やメディアで人を動かそうとするのは、もうあきらめなさい。』(ディスカヴァー・トゥエンティワン) Amazon.com, 「amazon.co.jp/広告やメディアで人を動かそうとするのは、もうあきらめなさい。」, (<http://www.amazon.co.jp/%E5%BA%83%E5%91%8A%E3%82%84%E3%83%A1%E3%83%87%E3%82%A3%E3%82%A2%E3%81%A7%E4%BA>

[%BA%E3%82%92%E5%8B%95%E3%81%8B%E3%81%9D%E3%81%86%E3%81%A8%E3%81%99%E3%82%8B%E3%81%AE%E3%81%AF%E3%80%81%E3%82%82%E3%81%86%E3%81%82%E3%81%8D%E3%82%89%E3%82%81%E3%81%AA%E3%81%95%E3%81%84%E3%80%82%E6%9C%AC%E7%94%B0%E5%93%B2%E4%B9%9F/dp/4799315250](http://www.amazon.co.jp/%E5%BA%82%92%E5%8B%95%E3%81%8B%E3%81%9D%E3%81%86%E3%81%A8%E3%81%99%E3%82%8B%E3%81%AE%E3%81%AF%E3%80%81%E3%82%82%E3%81%86%E3%81%82%E3%81%8D%E3%82%89%E3%82%81%E3%81%AA%E3%81%95%E3%81%84%E3%80%82%E6%9C%AC%E7%94%B0%E5%93%B2%E4%B9%9F/dp/4799315250)), 2014.9.29

運営者非公開, 「痛いニュース 雑誌『小学一年生』の広告が秀逸すぎると話題に」, (2012.7.14.) (<http://blog.livedoor.jp/dqnplus/archives/1721660.html>), 2014.9.29

株式会社宣伝会議, 「AdverTimes/戦略PRは終わりました。」, (2014.3.27.), (<http://www.advertimes.com/20140327/article151210/>), 2014.9.29

運営者非公開, 「アルファルファモザイク/【画像】「ブラックサンダー」のバレンタイン広告wwwwwwwwwwwwwww」, (2013.2.5.), (<http://alfalfalfa.com/archives/6282684.html>), 2014.9.29

LINE株式会社, 「Naverまとめ/一目で義理とわかるチョコ! ブラックサンダーの広告が潔いと話題!」, (2013.2.5.), (<http://matome.naver.jp/odai/2136006643055743201>), 2014.9.29

LINE株式会社, 「livedoor NEWS/予備校のスタイルを変える「東進」と3大予備校の違いとは?」 (<http://news.livedoor.com/article/detail/7717423/>), 2014.9.29

cyzo inc, 「日刊サイゾー/「今でしょ!」林修先生タレント化の功罪を「東進ハイスクール」に聞いた」, (2013.3.11.), ([http://www.cyzo.com/2013/03/post\\_12770.html](http://www.cyzo.com/2013/03/post_12770.html)), 2014.9.29

**入選** 第5テーマ アドテクノロジー、プラットフォーム（事業開発）

# 広告効果を最適化させる “マッチング・プラットフォーム”の構築を

西山 守  
にしやま まもる

(株)電通



被災地のボランティアセンターで“マッチング”という言葉を目にしたことが、本論文執筆のきっかけとなりました。入選の報告を3月12日にいただいたことは、「ポスト311の社会を広告の世界からしっかり考えなさい」というメッセージを戴いたのだと捉えています。これからの自分にできることを改めて考えながら励みたいと思います。このたびはありがとうございました。

## 1 震災で見えてきた広告の本質

東日本大震災の直後、被災地を足繁く訪れ、仕事においても東北復興に多少なりとも関わる機会を得た。物資も情報も不足している特殊な環境に身を置くことで、改めて人や社会の本質について考えさせられることも多かった。そうした中、ボランティアセンターで聞いた「マッチング」という言葉が記憶に残っている。ボランティアセンターには、被災者から「こういう支援をして欲しい」というニーズが寄せられる。そしてセンター側は「こういう支援ならできる／したい」というボランティアの人たちとの間で調整して、現地に人材を派遣する。これを「マッチング」と呼んでいる。マッチングをうまく行うことで、支援活動がスムーズに進む一方で、うまくできないと支援活動に支障が生じる。

さらに震災後しばらくして、コミュニケーションで震災復興を支援している事例を収集する機会があった。Googleと地方新聞社8紙

が連携した『東日本ビジネス支援チャンネル』(注1)、アマゾンジャパンの『たすけあおう Nippon 東日本を応援 ほしい物リスト』(注2)、政府も巻き込んで行った『復興支援情報サイト 助けあいジャパン』(注3)等々。数多くの事例を収集する中、これらの活動も全てマッチングを行っていることに気付いた。すなわち、支援して欲しい人たちのニーズと、支援したいと思っている人（あるいは支援する可能性のある人）とをマッチングする役割を担っているのだ。

そうした経験をしながら「自分の携わっている広告の仕事って一体何だろう？」と問いを巡らせた。そして、自分なりに思い至ったのが「広告の本質もマッチングにあるではないか？」ということだった。商品やサービスに溢れ、メディアは多様化、細分化し、情報量が激増している現代社会。それは、震災直後の被災地の状況とは全く異なる。しかし、ある種の不均衡——あるいはギャップとでも言えばよいだろうか——が社会に発生しており、それを円滑化することが求められている

点では共通しているように思える。過剰に物や情報が溢れるがゆえに、人々は自分の求めるものが分からなかったり、たとえ分かっても気づかなかったりする。そこで求められるのがマッチングであり、その役割を果たすのが広告ではないだろうか？ そのように思い至った次第である。

## 2 顧客との関係すべてを「マッチング」する

広告の領域で「マッチング」というと、デジタル領域の運用型広告に代表される、ターゲティング、リターゲティング広告、あるいはCRMのようなものをイメージしがちだ。しかし、ここではより広い意味でこの「マッチング」という言葉を使いたい。

これまで広告はラブレターに例えられることが多かった。すなわち広告は企業から消費者に宛てた愛のメッセージであり、広告会社はそれを代筆する役割というわけだ。そこでは、相手に振り向いてもらうこと（≒商品・サービスに関心を持ってもらう）、付き合ってもらおうこと（≒商品を購入してもらう、サービスを利用してくれる）が目的とされる。

しかし、消費者ニーズ、メディア、商品・サービスの全てにおいて多様化、細分化が極限まで進んだ現在においては、愛を伝えるべき対象を見つけること自体が容易ではないし、見つけた後も彼／彼女に振り向いてもらうことは容易ではない。たとえ告白に成功して恋愛関係に至ったとしても、そこはまだゴールとはならない。ともすれば、彼／彼女は別の企業の別の商品・サービスへと逃げてしまうのである。

これからの広告は、最適の相手を探し出し、相手に愛のメッセージを発信し、結婚した後も良好な関係を維持し続けるための会話を続

け——という、全てのプロセスを支援していく必要がある。この一連の役割を担うことこそが、著者の言う「マッチング」である。

書籍『広告やメディアで人を動かそうとするのは、もうあきらめなさい。』<sup>(注4)</sup>の中では、「1000人から10億人まで、動かしたいスケールごとに具体的にイメージを持つ」ことの重要性が述べられている。すなわち、動かしたい人の規模、どういう行動をとってもらいたいかまで、具体的・明確に設定することの重要性を強調されている。しかしこれまで広告ビジネスの世界ではこのような発想はしてこなかったし、このような考え方に基づいて効果を検証することもなかった。

こうした視点から、現在の広告ビジネスでのPDCAサイクルを俯瞰すると、大きな課題を抱えているように思える。伝統的なファネル分析のようなアプローチは、現在でも有効に機能する部分はありつつも、多様かつ細分化された消費者をうまく捉えられているとは言いがたい。一方で、デジタル広告の世界を中心にデータを活用して極限まで効率化を進める方法も普及しているが、局所最適に陥り、全体最適が実現されないというジレンマを抱えているように見える。また、Webアクセス、あるいは購入に至った時点でプロセスが完結してしまうことが多いのも問題である。

こうした矛盾を統合的に解消し、広告のPDCAサイクルをマッチングという視点から最適化していくのが、著者が提唱する「マッチング・プラットフォーム」である。

## 3 効率化の先には、非効率が続いている

インターネット広告市場は、その誕生以来成長の一途を辿っている。特に、近年は運用型広告、すなわち広告の最適化を自動的、即

時的に支援する手法が急速に浸透し、市場拡大の牽引力となっている<sup>(注5)</sup>。

インターネット広告は、細かなターゲティングや高速PDCAによって、費用対効果の最大化を極限まで追求することが可能になりつつある。そうした意味で、狭義の「マッチング」においては、インターネット広告は最先端を走っていると言ってよいだろう。

しかし、それが逆に新たな課題を浮上させるに至っている。3、4年ほど前から、著者は「これまでダイレクトレスポンス型広告で効率化を極限まで推し進めてきたが、そこで取れる顧客は刈り取り尽くしてしまった。次の打ち手を考えなければ……」といった相談を何件も受けている。いわゆる「焼畑農業」になっており、次の顧客が育たないという状況に陥っているのである。

また、著者自身一人のネットユーザーとして「本当にいまのインタラクティブ広告は効果的なのだろうか？」と疑問を抱くことも多い。例えば、SNSにアクセスしていると「〇〇歳からの婚活」「年収●●円以上の転職」といった広告が頻繁に出現する。確かに、ターゲットセグメンテーションのやり方は間違っていないし、全体として見れば費用対効果も悪くないのかもしれない。しかし、自分がターゲットにされているにも関わらず、ニーズを満たしていないこと、あるいはターゲットにされていること自体に違和感を覚えてしまうのである。こうした違和感は、多くの人から聞き及んでいる。「あるキーワードで検索をしたら、それに関係する商品の広告ばかり出てくるようになった」、「すでに購入しているのに、その商品の広告が出続けている」等々。数値としては見えてこない消費者の不満や違和感は、広告の効果にも間接的な悪影響を及ぼすのではないかとも思える。

これまで述べてきたことから、改めて課題を整理すると、下記の3点になるだろう。

市場の焼畑化…

効率化を極限まで推し進めた結果、顧客を刈り取ってしまった後に新たな顧客獲得が困難になる

顕在ニーズのズレ…

ターゲットの顕在ニーズが十分に捉えられていないためにズレが発生し、ニーズを捉えた最適化が十分にできていない

ニーズ潜在層の取り込みの失敗…

顧客の潜在ニーズを十分に把握できておらず、ニーズ潜在層を十分に取り込めていない

こうした課題を解決することが求められているのである。

---

## 4 ジレンマを解消する 「マッチング・プラットフォーム」

---

これまで見てきたように、効率化を極限まで進めることは、必ずしも効果の最大化を実現しない。真に広告の「効果」を最大化させるためには、「ターゲティング」ではなく、より広い視野からニーズの「マッチング」を行うことが求められる。そして、マッチングにおいては「ニーズ潜在層」へのアプローチを含めた、より包括的なコミュニケーションが求められるのである。

デジタルメディアでは、多種多様なデータが取得可能だ。広告ビジネスにおいても、「ビッグデータ」、「データサイエンティスト」といった言葉がパスワードになっているが、そこでのデータ解析は効率（費用対効果）を追求するだけでなく、データに基づいて、ターゲットをより拡大したり、彼らに新たな気付きを与えたりするようなコミュニケーションをも視野に入れたものである必要がある。現状はネット上から取得できるデータだけでこうしたソリューションを導き出すのは困難

かもしれない。しかし、デジタル以外の領域から取得したデータも含めた統合データを蓄積していく、あるいはデータに確率的なゆらぎを持たせるなどして、閉じられた世界から外へ出て行くという試みが重要だ。そして、それを通じて、さらに領域を拡大していこうという発想が求められる。

マス広告を中心とするこれまでの広告は、企業や商品を認知していない人に認知させ、興味のない人にも興味を抱かせるという役割を担ってきた。効率化の先にはこうした原点回帰の発想が求められてくる。デジタル広告のビッグデータに基づく効率化に古典的な広告の発想が応用されることで、ニーズ潜在層も含めた、幅広い顧客への効果的なアプローチが可能となるだろう。

最近、LTV（ライフ・タイム・バリュー）という言葉が使われることが多くなってきた。以前からマーケティングの世界でこの言葉は使われてきたが、エンゲージメント（絆）、アドボカシー（推奨）等の考え方の浸透とあいまって、改めて注目を集めるに至っている。

既存顧客を会員制度やコミュニティに囲い込みつつ、そこからデータを有効に活用して、既存顧客も中長期的なニーズのマッチングを図ることで、LTVの最適化を図ることが求められる。そこではロイヤルティーを測る指標が必要であるだけでなく、ファン化した顧客が周囲に与える推奨効果、ブランド価値に与える影響等も定式化され、定量化していくことが重要となっていく。同時に、ユーザーコミュニティから得られる定性的な情報、すなわちコミュニティ上で語られる生声も重要である。こうしたデータはファンの囲い込みだけでなく、新規顧客の獲得においても活用できるであろう。

このように統合されたデータを活用して、コミュニケーション効果を評価・分析し、そこから次のコミュニケーション戦略を構築するためのプラットフォームの構築が重要になってくる。それが、著者の言う「マッチング・プラットフォーム」の具体形である。

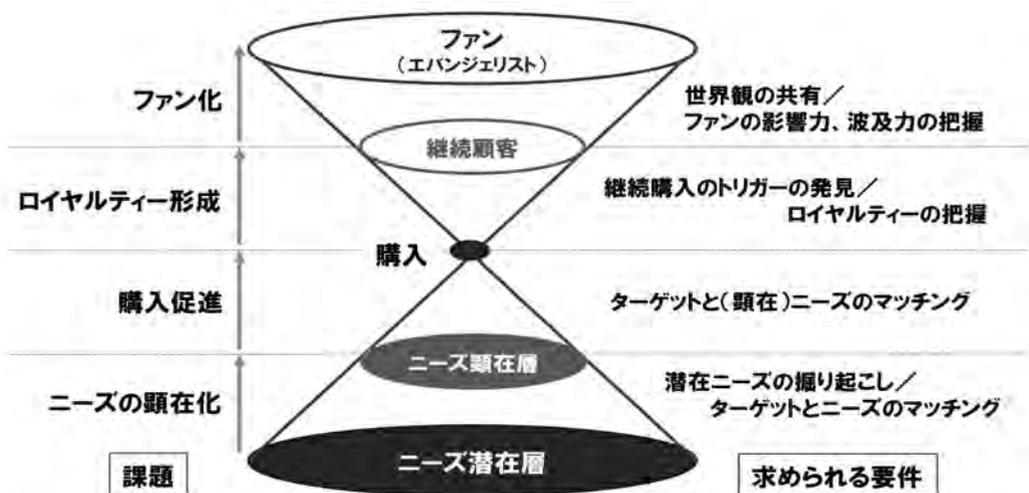


図. 「マッチング・プラットフォーム」の前提となる課題と要件

---

## 6 人々に寄り添った 広告コミュニケーションを

---

冒頭に述べたことを敷衍すると、著者は消費者のニーズ、メディアの状況やメディア企業の意向、企業の商品・サービスの価値、世の中のトレンドや雰囲気、ステークホルダーの意識や置かれた状況等の社会の様々なところで発生するギャップや不均衡をマッチングにより解消し、社会をスムーズ化していくところに広告の本質があり、今後の広告ビジネスが果たすべき役割もそこにあると考えている。そして、それを実現するための方法論として、統合的にデータを活用し、PDCAサイクルを回していく「マッチング・プラットフォーム」について論じてきた。

著者がこれまで論じてきたことすべてを一朝一夕に実現することは難しいかもしれない。しかし、これからの広告ビジネスには、広告を「マッチング・システム」として捉え、マッチングにより効果を最適化するという発想のもと、データ活用を推進していくことが求められる。そして、局所最適に留まることなく、ニーズの創造、市場の創造も含めたより広い視野を取り入れていくことで「マッチング・プラットフォーム」が徐々に実現されていくはずだ。それが具体的な形を取っていくことで、広告は真に生活者に求められ、生活者と寄り添っていけるものになるであろう。

### ● 参考文献（参照・引用）

注1) 「東日本ビジネス支援チャンネル（現YouTube ビジネス支援チャンネル）」、(<https://www.youtube.com/user/HigashiNihon>)、2014.8.14

注2) 「たすけあおうNippon 東日本を応援ほ

しい物リスト」、(<http://www.amazon.co.jp/gp/feature.html?docId=3077074166>)、2014.8.14

注3) 「復興支援情報サイト 助けあいジャパン」、(<http://tasukeaijapan.jp/>)、2014.8.14

注4) 本田哲也、田端信太郎(2014)、『広告やメディアで人を動かそうとするのは、もうあきらめなさい。』（ディスカヴァー・トゥエンティワン）

注5) インターネット広告の市場規模やトレンドに関しては下記を参考にした。

電通、「日本の広告費2013」、([http://www.dentsu.co.jp/knowledge/ad\\_cost/2013/media4.html](http://www.dentsu.co.jp/knowledge/ad_cost/2013/media4.html))

『電通報』(<http://dentsu-ho.com/>)

杉浦友彦、「運用型広告がもたらした広告のパラダイム転換【前編】、

(<http://dentsu-ho.com/articles/1441>)、2014.8.14

杉浦友彦、「運用型広告がもたらした広告のパラダイム転換【後編】、

(<http://dentsu-ho.com/articles/1468>)、2014.8.14

### ● 参考文献（その他 参考にした資料）

シャーリーン・リー、ジョシュ・バーノフ（伊東奈美子訳）(2008)、『グランズウェル ソーシャルテクノロジーによる企業戦略』（翔泳社）

電通「クロスメディア開発プロジェクト」チーム(2008)、『クロススイッチー電通式クロスメディアコミュニケーションのつくりかた』（ダイヤモンド社）

フィリップ・コトラー、ヘルマワン・カルタジャヤ、イワン・セティアワン（恩蔵直人監訳、藤井清美訳）(2010)、『コトラーのマーケティング3.0 ソーシャル・メディア時代の新法則』（朝日新聞出版）

ジェフ・ジャービス（小林弘人監修、関美和訳）(2011)、『パブリックー開かれたネットの価値を最大化せよ』（NHK出版）

本田哲也(2011)、『新版 戦略PR 空気をつくる。世論で売る。』（アスキー新書）

**入選** 第7テーマ その他 (第1～6テーマにあたらぬもの)

# 三方よしのインターテクスチュアル コミュニティづくり ～企業とコンテンツと生活者(ファン)のチカラで、理想的な共創関係を生み出す～

大浦 冬樹 (株)朝日広告社  
おおうら ふゆき



思い返せば10年前、「広告に興味がある」と呟いた私に、J A A A論文作品集をそっと見せてくれたのは、同業で働く父親でした。学生時代に、広告業務経験のある指導教授から学んだことが、この論文のベースになっています。そして今回、応募のサポートしてくれた会社と、上司や取引先からの叱咤激励、そしてファン仲間のおかげで、入選という評価にたどりつけたのだと思います。20代での恵まれた出会いと環境に感謝するとともに、これからの30代も「ファン目線」を忘れずに、日々奔走したいと思います。ありがとうございました。

## 1 はじめに ～「ワッペンキャラクター」の悲劇～

筆者は広告会社に勤めるかたわら、趣味としてアイドルグループのライブや各種イベントのファンとして参加している。それゆえ、最近は各種コンテンツのタイアップやキャンペーンに関わるが多い。その際、コンテンツの持つパワー（例えば、指標としての「集客実績」）や、ファンの属性（年代、性別など）といった、企業サイド（起用する側）のメリットを考える議論が中心で、コンテンツが持つストーリーや、そのファンに対する“無頓着さ”に、ファンとしての立ち位置を併せ持つ筆者としては、違和感を覚えることがある。このような状況は、下記の発言にもある通り、私的な話にとどまらないようだ。

私が「ワッペンキャラクター」と呼んでいる、“取ってつけたような”キャラクターの使い方をされると参ってしまう。例えば、単

に「流行っているから乗っかきたい」だけの企画は、創り手からの心証が良くないだけでなく、ファンにも受け入れられないものだ。(中略) キャラクターやコンテンツが「商品」であることはもちろん承知だが、そこには創り手の血や魂が通っている。それをないがしろにして、創り手やキャラクターに対する敬意のない“奴隷商人”のような考え方が、コンテンツ業界を支配するようになってはいけない。(小池, 2014)

また、社会学者・批評家として活躍する濱野智史も、下記のような指摘をしている。

アイドルを使った広告に対しては、およそ「バカにした」イメージがこれまで共有されていたはずである。すなわち、「アイドル好きのファンたちは、どんなモノであろうと、アイドルを起用さえすれば（例えばアイドルの写真を使った「おまけ」や「特典」などをつけば）ホイホイと買い漁ってくれる」というような、アイドルファンたちを「釣られ

やすい」消費者とみなす見方である。(中略)しかし、アイドルファンたちをこうした「バカにした」目線で見ている限り、現在のアイドルブームの本質を理解することはできないし、アイドルを起用した優れた広告コミュニケーションを設計することもできない。(濱野, 2014)

上記の小池氏、濱野氏の共通点としては、コンテンツ人気に便乗しただけのうわべだけのコンテンツ利用が、生活者（ファン）からの共感を得られず、結果として企業コミュニケーションとしても機能しないことを示唆している。しかし、このような短絡的な窺にはまらないためにも、企業とコンテンツ、そしてその生活者（ファン）の間で、広告会社はプロデューサーないしはプロモーターとなり、活躍できる可能性があるのではないか。すなわち、企業のコミュニケーションデザインを行っていくうえで、各種コンテンツのファンが持つ共有知を理解・活用し、ファンを中心とした生活者を結び付けるストーリーづくりを行うことは、広告会社のノウハウとクリエイティビティを発揮できるよい機会なのではないか。本稿では、この意識をもとに、まずは「インターテクスチュアリティ概念とそれを活用したファンの共有知」を明らかにすることの意義について考える。それをふまえ、企業とコンテンツと生活者（ファン）の関係性について事例を挙げながら、企業・商品とそのコンテンツ接触者との「三方よし（＝クライアントよし、コンテンツよし、生活者よし）のインターテクスチュアル（解釈）コミュニティ」を築くことの意義と、広告会社の関わり方について考察をしていく。

## 2 「インターテクスチュアリティ」を活用したファンの共有知を明らかにする試み

### 2-1. インターテクスチュアリティ概念とその意義

まず企業メッセージとしての広告の「読まれ方」をめぐる複層的な関係性を捕捉する試みとして、「インターテクスチュアリティ（間テキスト性）」に着目して議論を進めたい。ここでいう広告のインターテクスチュアリティとは、

「広告なら広告という1つのテキストは、それだけで完結しているわけではなく、受け手の側はさまざまなテキスト—広告表現の中で引用され、言及されている諸テキスト、当該広告商品（広告主）の先行する広告群、競合商品（競合他社）の広告群などとの相関の中で、さまざまな意味をそこから汲み取っていく（難波, 2010）」

ことを指し、文学理論だけでなく、各種メディア／広告／コンテンツの生成・受容状況を読み解く枠組みとして活用されている。今回の議論に即して考えると、企業からのメッセージに、各種コンテンツからの引用やパロディを含む場合、そのメッセージとコンテンツとはインターテクスチュアルな関係にあり、「（ある時点における）発信者側によってすでに仕込まれているテキスト」と、「（ある時点における）受信側によるそのテキストに対する解釈」の様相をとらえていくことで、そのコンテンツが、なぜ現在のコンテンツとして成り立っているのか、を読み解く手がかりになることを意味している。

またインターテクスチュアリティに目を向けることで、生活者は企業からの発信メッセージを、好意的にせよ批判的にせよ、自律

的に判断し、場合によっては創りあげる存在であることを再認識させてくれる。特に、ウェブメディア上は、生活者による「受動／能動的な読み」を可視化し、そして二次創作・n次創作といった創作発信の場を提供している。

発信者視点から受信者視点へ、といった言説が当たり前のこととなって久しいが、企業メッセージやコンテンツも、受信者視点から理解することが、より一層必要となるだろう。

## 2-2. コンテンツを理解するとは？

今の若い子たちは、自分が介入したいんですよ。(中略)若い人たちにとってはネットでコンテンツに参加できるというのがデフォルトで、逆に参加できないコンテンツに一切興味を示さない。(福嶋, 2011)

アイドルの曲は、自分の内面を伝えるものではなく、みんなと一緒に楽しむものだからね。(中略)アイドル文化ならではのいちばん面白いポイントは、お客さんもクリエイターの1人だということなんです。ライブの現場でお客さんの掛け声が入って、初めて曲が完成する。だから、曲には必ず余白を残していますね。(前山田, 2011)

このような発言に表れているように、各種コンテンツのファンは、自身の「解釈」をもとに積極的にコンテンツに参加・発信し、共に創り上げることを好んでいる。また、発信側もその意図をくみ取りながら、コンテンツを提供している。このような、発信者側と受信者側の相互作用により構築されているインターテキストは、コンテンツごとに多種多様に存在している。それを捕捉することが、真の意味で「コンテンツを理解する」ということであると考えられる。

## 3 具体的事例に基づき、「三方よし」の関係性について考える

ここからは、企業のコンテンツ活用の事例や、その関係者の発言を引用し、企業が、コンテンツを活用して、生活者（ファン）と「つながり」を創る手法について事例を通して考えたい。なお、紙幅の関係から、プロモーション事例自体の説明は割愛し、鈴木（2013）によって提示されている「コンテクストデザイン」、「コミュニケーションデザイン」、「アーキテクチャデザイン」の三分類に基づいて、章末に一覧表でまとめて記載した。

### 3-1. 江崎グリコ「アイスの実」×AKB48のキャンペーン（2012年）

本キャンペーンの成果として、最終的に前年比で販売数150%超、パブリシティ効果が30億円にもものぼった（株式会社宣伝会議, 2012）。この成功要因としては、商品特性（アイスの実が持つ、丸くてかわいらしい印象とさまざまな味＜個性＞があること）と、アイドルグループの「多様性」（さまざまな個性を打ち出すメンバーが多いこと）といった、商品とコンテンツが持つ、それぞれのコンテクストを結び付けたこと、そして、AKB48グループの総選挙イベント後という注目度の高い時期に、生活者にとって参加しやすい遊びを含んだプロモーションを実施することで、新たなコンテクスト創作を行っていった点にある。後日のライブで、「江口愛実」の声を担当したAKB48メンバーが特殊メイクで登場して、アイスの実のテーマソングを歌ったことも、AKB48の新たなコンテクストを生み出し、三者の関係内でのインターテキストチュアリティを増幅させていった。このキャンペーンについて、AKB48のプロデューサーは、下記のように述べている。

■コンテクストを結びつける試みとその整理（一部宣伝会議（2012）を引用し、筆者作成）

	事例1) AKB48×アイスの実(江崎グリコ)	事例2) でんぱ組.incライブ×日清食品	事例3) カラオケの鉄人×アニメーション
コンテクストデザイン ユーザーにアピールするイメージやブランドのコア(思想・メッセージ)、シンボル(商品)の定義・特質	・丸くてかわいい ・いろいろな味が楽しめる ・いろいろな味がパッケージ化されている	・日本のオリジナルなポップカルチャーを逆輸入 ・「SAMURAI,FUJIYAMA,CUPNOODLE」のプロモーションコピー	・独自路線(ニッチな需要に応える) ・「他店では歌えないコアな楽曲が歌える」 ・「コンセプトルーム」
コミュニケーションデザイン インフルエンサーの活用、話題の「ネタ」の提供	・AKB48の現実と関連性を持った「江口愛実」という合成キャラクター ・AKB48推し画メーカー	・「クール・ジャパン」の象徴としてのでんぱ組.inc ・でんぱ組.incのファンと直接コミュニケーションができる全国ライブへの特別協賛	・アニメ「DIABOLIK LOVERS」とのタイアップ ・アニメ第1話の無料配信 ・ニコニコ超会議への出展
アーキテクチャデザイン (ソーシャルメディアでの)コミュニケーションの可視化・具現化	・Twitter: 5万8千ツイート ・サイトアクセス: 約7000万PV ・AKB48 ファンによる「遊び」	・アンコールでのファンからの「SAMURAI,FUJIYAMA,CUPNOODLE日清!」の(自然発生的な)アンコール	・カラオケ=コアなコンテンツタイアップ ・スマホアプリ「ohaco(オハコ)」のリリース

企業からコマースのオファーをいただいた時でも“旬な人たちだから”という理由だけでの起用には抵抗します。例えば、江崎グリコさんの「アイスの実」。これが仮に、AKB48が商品を手に持って「おいしい!」と言うだけの内容なら、僕も広告会社も制作会社もみんな楽です。でもそれでは誰が起用されても同じものになってしまいます。やはりそこに何か企画がないと意味がない。(秋元, 2012)

AKB48という人気コンテンツを、企業の考え方や商品メッセージをより伝えやすくするための「エンターテイナー／アンバサダー」としてとらえるとともに、AKB48自体のプロモーションも加速させ、インターテクスチュアリティの構築に成功したこと、これこそが本稿の考察でたどり着く「三方よし」の考えであり、広告会社に関わる際に発揮すべきコミュニケーションデザインの設計力であると考えている。

### 3-2. 日清食品×アイドル（でんぱ組.inc） 全国ライヴツアーへの特別協賛(2014年)

この事例では、日清食品の特別協賛であったでんぱ組.incのライブで、企業メッセージのキーワードである、「SAMURAI,FUJIYAMA,CUPNOODLE」を生活者（ファン）

が、でんぱ組.incのライブのアンコール時に、「SAMURAI,FUJIYAMA,CUPNOODLE,日清!」と声を合わせて叫ぶほど、スポンサーである日清食品と、ファンの間で一体感が生まれたことを挙げていきたい。これは、アイドル（でんぱ組.inc）ファンがもつ、アイドルの目標を達成することを「応援する」といったそもそものコンテクストと、でんぱ組.incが持つ「クール・ジャパンの象徴」として海外で人気を博しているというコンテクスト、そして企業メッセージである「日本文化の逆輸入」といったコンテクストが組み合わせり、インターテクスチュアリティが構築されていった結果、生み出されたと考えている。また、企業がファンと同じ目線でライブに参入／応援することで、アイドルファンを味方につけ、新たな企業ファンを獲得していった好例でもある。

### 3-3. カラオケの鉄人×アニメコンテンツとのタイアップ(2012年)

この事例は、企業（株式会社鉄人化計画）がニッチなアニメコンテンツとタイアップするといった姿勢そのものが、そもそもの企業の独自路線をとるコンテクストと符号した。「DIABOLIK LOVERS」のアニメファンへのアプローチもより、インターテクスチュアリティの「濃い」コンテンツは、その存在自

体が、ファン以外の様々な生活者（ライトユーザーなど）に、新たなインターテクスチュアリティを生み出すことの好例である。

---

#### おわりに 4 ～企業とコンテンツと生活者を “つなぐ”役割としての広告会社～

---

これまで述べてきたインターテクスチュアリティをめぐる議論と各企業のコンテンツコラボレーション事例をもとにして、最後に広告会社はコンテンツを活用しようとする企業に、いかなるメリットを提供できるのか、すなわち、企業とコンテンツと生活者（ファン）の関係性に、広告会社はいかにして関わっていくべきなのかについて考えたい。まず、コンテンツと生活者（ファン）の関係性をインターテクスチュアルな部分を含めて、精緻に理解／分析することである。すなわち、コンテンツを通じた「インターテクスチュアルコミュニティ」としてつながっている生活者（ファン）を、過去の関係も含めて理解することが必要不可欠である。それと同時に、コンテンツを表層的に見るのではなく、「送信者側と受信者側の相互作用の産物としてのコ

ンテンツ」として、そのインターテクスチュアリティを理解する姿勢が大切である。次に、各種コンテンツが持つコンテキストと、企業が生活者と築いてきたインターテクスチュアリティを結び付け、一緒になって発展させていける親和性を見つけ出す、もしくは生み出すこと、すなわち、新たなコンテキスト（文脈、ストーリー）を発掘・開発することが必要になる。つまり、「広告をつくと同時に、広告（が面白そうと感じてもらえるような、広告）の『見られ方』もつく（高崎,2012,なお、（ ）内は、筆者補足。）」っていくことを、コラボレーションを行う設計段階で取り組む必要があるだろう。これは可能な限り、企業もしくは商品の本質的な特性との共通性を探っていくことがポイントとなる。そのうえで、企業がコンテンツのイチ応援者として、コンテンツとファンの中に、ファンの目線が入っていくことをサポートする役割を広告会社が担うことが挙げられる。これらの取り組みを通じて、「ワッペン化」の悲劇を防ぐとともに、広告会社がイニシアチブをとって、企業とコンテンツと生活者（ファン）との「三方よし」の関係性を生み出すことが可能であると考えている。

---

## ● 引用文献

- 秋元康 (2012), 「常に面白いことを仕掛ける姿勢が企業の「一緒に何かしたい」を生む」, 『販促会議 2012年10月号』(宣伝会議), pp.28-29.
- 宣伝会議 (2012), 「検証! 「AKB48」起用プロモーションの効果」, 『販促会議 2012年10月号』(宣伝会議), pp.26-65.
- 小池一夫 (2014), 「ソーシャルメディア時代に求められるキャラクタータイアップの心構え」, 『販促会議 2014年2月号』(宣伝会議), pp.24-25.
- 鈴木謙介 (2013), 『ウェブ社会のゆくえ<多孔化>した現実のなかで』(NHK出版)
- 高崎卓馬 (2012), 「商品が愛されるための道筋を考える」, 『月刊ブレン 2012年12月号』(宣伝会議), pp.48-49.
- 難波功士 (2010), 『広告のクロノロジー—マスメディアの世紀を超えて』(世界思想社)
- 濱野智史 (2014), 「アイドルを起用したキャンペーン設計のポイントとは?」, 『宣伝会議 2014年10月号』(宣伝会議), pp.154-155.
- 福嶋麻衣子 (2011), 「アラサー女子、もふくちゃんが夢見る秋葉原“アイドル”ワンダーランド」, 『ウレぴあ 2012年1月号』(ぴあ), pp.49.
- 前山田健一 (2011), 「THE☆音楽厨 最前線キーパーソン証言」, 『UTB (アップ トゥ ボーイ) vol.205 2011年12月号』(ワニブックス), p.52.

## ● 参考文献

- 池田紀行 (2010), 『キズナのマーケティング』(アスキー・メディアワークス)
- 池田紀行, 山崎晴生 (2014), 『次世代共創マーケティング』(SBクリエイティブ株式会社)
- 宇野常寛 (2013), 『日本文化の論点』(筑摩書房)
- 川上徹也 (2014), 『新潟発アイドルNegiccoの成長ストーリーこそ、マーケティングの教科書だ』(祥伝社)
- 京井良彦 (2012), 『つなげる広告 共感、ソーシャル、ゲームで築く顧客との新しい関係性』(アスキー・メディアワークス)
- 佐藤尚之 (2011), 『明日のコミュニケーション』(アスキー・メディアワークス)
- 須田和博 (2010), 『使ってもらえる広告』(アスキー・メディアワークス)
- 博報堂ブランドデザイン (2011), 『「応援したくなる企業」の時代 マーケティングが通じなくなった生活者とうどうつき合うか』(アスキー・メディアワークス)
- 福嶋麻衣子, いしたにまさき (2011), 『日本の若者は不幸じゃない』(ソフトバンク クリエイティブ)
- 三浦展 (2012), 『第四の消費 つながりを生み出す社会へ』(朝日新聞出版)

**入選** テーマ 自由

## FMCC の未来

### ～生活者に愛されるソーシャルメディアコンテンツ～

吉田 裕希 (株)電通  
よしだ ゆうき



このたびは、新人部門で入選を頂きまして、大変光栄に存じます。N次創作、ポップアップストア戦略、ストーリープレースメント等々、頭の中にあるぼやっとしたテーマの中から、一番時代性のありそうなテーマを選びました。この場にて、ご指導ご支援下さった皆様に御礼申し上げます。今後も探究心を忘れず、研鑽に励みます。

#### 1章 背景

2014年6月15日10時34分、ワールドカップコートジボワール戦で本田圭介がシュートを決めた18分後、コカ・コーラジャパン公式アカウントが1本の動画をtwitter上に投稿した。動画では本田圭介に扮したコカ・コーラのネームボトルがシュートを決める様子が描かれていた。そのツイート（現在は該当のツイートは削除されている）はワールドカップを観戦している生活者の目に止まり、最終的に約8,000のリツイートを獲得した。

自分が熱中しているコンテンツにコカ・コーラという大企業も向き合っている、熱狂を共有しているという喜びを通して、コカ・コーラに対して好感を抱いたのは私だけではないだろう。このような「生活者が盛り上がっている話題を素早くユニークに加工したコンテンツ」を、コンテンツマーケティングエージェンシー、ContentAmpの共同創始者であるDale Lovell氏は、FMCC（Fast Moving

Consumer Content）と呼び、次世代のマーケティング手法としてその重要性を説いている。また、2013年のカンヌライオンズ国際クリエイティビティ・フェスティバルのセミナーで、DOVEのglobal brand development VPであるFernando Machado氏は、バズを生むコンテンツの要素の一つとして「nimble（素早さ）」を挙げており、人々の興味関心の波にすぐに乗って作るFast Creativeという手法は業界でも注目を集めている。

FMCCが注目されるようになった理由は2つある。1つ目は「情報量の増加」だ。総務省情報通信政策研究所の調査結果によれば、平成21年度の流通情報量は7.61×10<sup>21</sup>ビット（一日あたりDVD約2.9億枚相当）であった。それに対して、消費情報量は2.87×10<sup>17</sup>ビット（一日あたりDVD約1.1万枚相当）であり、すなわち流通情報量が消費情報量に対して26,516倍存在しているという事になる。インターネットの発展により、流通情報量は加速度的に増加した。今や、企業がただ情報を発信するだけでは、消費者に情報は届かない世

---

の中になってしまった。

2つ目は「ソーシャルメディアの特性」である。Twitter やFacebook などに代表されるソーシャルメディアは、タイムラインという機能により「今、友人の間で、さらには世の中で流行っている情報」が表示されるようになってきている。すなわち、ソーシャルメディアを通じて多くの生活者に情報を届けるには「話題になる」ことが必須なのである。今やココ・コーラだけでなく多くの企業がFMCCをつくり、生活者にリアルタイムで情報を届けるマーケティングに取り組んでいる。従来マス広告が効きにくくなり、ソーシャルメディアでのN対Nのコミュニケーションが当たり前となった現在、ますますFMCCの重要性は増していこう。

---

## 2章 問題提起

---

第1章で述べたように、FMCCは広告マーケティング業界の中で大きな注目を集めているが、必ずしも全てが生活者に好意的に受け止められるわけではない。一つ事例を紹介しよう。

2014年8月22日、Samsungの英国法人がYouTubeの公式チャンネルで、自社のAndroidスマートフォン「GALAXY S5」でICE Bucket Challenge<sup>(注1)</sup>に挑戦する動画を公開した。

Samsungは次の挑戦者として、Appleの「iPhone 5s」、HTCの「HTC One 8M」、Nokiaの「Lumia 930」を指名した。Samsungの「GALAXY S5」は防水に対応しているが、指名した3台は防水性能に対応していなかった。Samsungは「ICE Bucket Challenge」という文脈を通して、販促活動を試みたのである。しかし、YouTubeのコメント欄には「チャリティを宣伝に利用するのは間違っ

ている」、「自社の社員が参加すべきで、サムソンの行為は商品を売ろうとしただけだ」といった否定的なコメントが寄せられ、結果としてブランドへの好意度を下げる結果となってしまった。

今回のSamsungのコンテンツは、自社製品と他社製品の性能差を「ICE Bucket Challenge」という盛り上がりを見せていた話題に乗せて示したものだ。FMCCとしては正しいやり方であったようにも思えるが、なぜ失敗に終わってしまったのであろうか。FMCCが生活者に好意的に受け入れられるためには、nimble やunique 以外の要素が必要なのではないか。本論ではFMCCの成功事例と失敗事例を分析し、FMCCに必要な要素とこれからのFMCCのあり方を考察することを目的とする。

---

## 3章 検証 (事例紹介)

---

第3章ではFMCCの成功事例と失敗事例をそれぞれ紹介する。

FMCCの成功事例の最たる例として挙げられるのは、2013年アメリカスーパーボウルの試合中に停電が起こった際にOREOが投稿したツイートだろう。第3クォーターで34分間の停電が発生した際、OREOは「Power Out? No problem.」という眩きと共に一枚の画像を投稿した。そこにはOREOのビジュアルの横に「YOU CAN STILL DUNK IN THE DARK」というキャッチコピーが添えられていた。試合が中断し、退屈でテレビからソーシャルメディアに視線を移していた生活者は「暗闇でもダンクする(オレオをミルクに浸す)ことはできる」というダブルミーニングに心を掴まれたのである。この投稿は公開直後すぐに注目を集め、

Twitterでのリツイート数は15,000以上、

Facebook の「いいね！」数も20,000件を上回る結果となった。生活者の感情が変化したタイミングを上手く捉えたのが勝因だったといえる。

同じスポーツに関連する事例で、2014年プロサッカー選手であるネイマールの投稿を紹介しよう。2014年4月27日、ネイマールが所属するFCバルセロナとビジャレアルCFの試合中、ビジャレアルのサポーターがバルセロナのDFであるDani Alvesにバナナを投げつけた。これはヨーロッパ出身でないサッカー選手に対してフーリガンが使用する人種差別行為であり、ヨーロッパフットボールリーグで重大な問題として議論されてきた。同日夜、ネイマールはinstagramにバナナを持った自分の写真を「#weareallmonkeys」というハッシュタグとともに投稿し、さらにそのリンクをtwitterに投稿したところ、投稿後48時間で7,100リツイート、4,100のお気に入り登録という一大ムーブメントとなった。人種差別というシビアな問題にもかかわらず、簡潔でクールなメッセージで主張を行ったことに、多くの生活者から賞賛の声が上がったのである。

次に失敗事例について紹介する。OREOは先のスーパーボウルの事例のようにFMCCを作るのが上手い企業だが、全てのコンテンツが成功しているわけではない。2013年7月23日、英国のロイヤルベビー誕生にあわせて、OREOは「Prepare the royal bottle service!」の眩きとともにミルクが入った哺乳瓶に添えられたOREOの画像を投稿した。1,000件程のリツイートはあったものの、「OREOに関係のないのに宣伝をするべきではない」といった批判も集まってしまった。結果として、話題にはなったものの、生活者からは低俗であるとネガティブな印象をもたれてしまった。

また、2012年10月にアメリカをハリケーン「サンデイ」が襲った際、アパレルブランド

Urban Out Fittersは「This storm blows (but free shopping doesn't)! Today only…」というツイートを投稿した。「暴風が吹いているけれど、本日限りのセールを開催します!」というメッセージは、生活者から危険を煽っているとして大きな批判を浴びた。災害のようなシビアな問題を安直にビジネスに結びつけてしまったことが敗因となってしまったのである。

---

## 4章 考察

---

以上、先のSamsungの事例も含めて5つのFMCC事例を紹介してきた。先に述べたように、FMCCにはnimble（素早い）とunique（面白い）という要素が必要だ。ソーシャルメディアをよく観察し、盛り上がりが消えてしまう前に行動できる体制を整えておかななくてはならない。事実、OREOやコカ・コーラは、コピーライター、イラストレーター、ストラテジスト、アカウントエグゼクティブらが一堂に会して、あらゆる状況に対応できる体制を取っている。しかし、先の5つの事例は話題となっていた事柄のジャンルや投稿したソーシャルメディアの違いはあるものの、どのコンテンツも素早くクリエイティブに加工したFMCCであったことに変わりはない。それを踏まえると、FMCCの成功の鍵は体制だけではなく、ソーシャルメディアでの生活者の盛り上がりに対する姿勢だと考えられる。佐藤尚之氏（2011:208-209）は、ソーシャルメディアでのつながりについて次のように述べている。

ソーシャルメディアは「人」と「人」のつながりでできているから、そこで生活者とコミュニケーションをとりたいなら、企業といえども、ひとりの「人」としてそのつながり

に入っていないといけない（中略）もちろん企業は営利を追求する組織体として儲けなければならない。他社ではなく自社のを買って！とアピールしなければならない。とはいえ、人と人のつながりの中でいきなり営利を追求しだしたら嫌われる。発信元への共感など絶対にできない。

佐藤氏が述べるように、ソーシャルメディアは生活者のつながりの場であり、企業も一人の個人なのである。生活者の盛り上がっている話題を使いたいのであれば、そこには正当な理由と主張が必要だ。SamsungのFMCCの場合、一般の生活者が参加できる支援を販促という別のものに作り替えてしまったことが批判の元となったのだろう。投稿されたコンテンツがいくらクリエイティブでも生活者はそこには注目しない。企業であっても一般人であっても、生活者は自分たちの文脈から外れた行いに対しては容赦しないのである。また彼らは企業がソーシャルメディア以外の手段（TVCMやイベントなど）を持っていることを理解している。ソーシャルメディアが流行して数年経った今、改めてmoral（道義的な、正当な）という要素を見直す必要があるだろう。

また、生活者の盛り上がりと自身の発信したい内容の関係性も非常に重要である。第1

章で紹介したコカ・コーラのFMCCは、生活者みんなが歓喜した本田のゴールの瞬間をコカ・コーラのブランドアイデンティティである「ハッピー」で再解釈したものである。そこには単なる販促活動ではなく、ブランドの主張が込められている。SamsungやOREOの失敗事例を見ると、FMCCではブランドが生活者の話題と接点があるか否か以上に、生活者の話題をブランドの文脈で再解釈して表現できるかが重要だと考えられる。ソーシャルメディア上で企業や有名人とのコミュニケーションが当たり前となった今、ただ盛り上がり相乗りするだけでは、ブランドに対するロイヤリティは向上しない。FMCCを作る際には、生活者の話題と企業の伝えたい内容の関係性を見直し、reinterpretative（再解釈した）の要素を意識しなくてはならないだろう。

## 5章 まとめ

ソーシャルメディア全盛期に入り、企業はFMCCを作ることで生活者と一緒に盛り上がり共有することで、生活者と同じ目線だということをアピールできるようになった。また、論争を呼んでいる話題に対して企業の立場を示すことで注目を集めるなど、FMCCはさらなる進化を遂げようとしている。さらに、

（図1）FMCCに必要な要素

FMCCに必要な要素	
nimble（素早い）	人々の興味関心の波に合わせた内容か
unique（面白い）	生活者が共感し、シェアしたくなる内容か
moral（同義のある、正当な）	生活者の盛り上がりを利用する正当な理由はあるか
reinterpretative（再解釈した）	生活者の話題をブランドの文脈で再解釈し、表現しているか

ソーシャルグラフやインタレストグラフの分析が進歩した現在では、イベントなど大衆にとっての興味関心だけでなく、ソーシャルメディア上の特定集団の話題をブランドのコンテンツに加工する企業も出てくるだろう。

これからますますソーシャルメディアに流れるコンテンツの中に、企業発信のものが増えていく。その時いかに生活者に好意的に受け入れられるかが、成功の鍵を握るはずだ。FMCCがブランドのコンテンツとして重要な役割を果たす為にも、私たちは改めて生活者の話題に対する敬意を持たなくてはならない。その先にFMCCの未来が待っている。

(注1)

「ICE Bucket Challenge」とは、ALS (筋萎縮性側索硬化症)の研究を支援するために、バケツに入った氷水を頭からかぶるか、またはアメリカのALS協会に寄付をする運動である。挑戦した人は、次にチャレンジを受けてもらいたい人を3人指名することができる。ソーシャルメディアの機能であるタグ付けやリプライとの相性の良さもあり、爆発的な広まりを見せた。Microsoft 創業者のビル・ゲイツ氏、ソフトバンクの創業者孫正義氏、Facebookのマーク・ザッカーバーグCEO、京都大学教授の山中伸弥氏など多くの著名人も挑戦し、世界的な広がりを見せている。

## ● 参考文献

- 佐藤尚之 (2011), 『明日の広告 変化した消費者とコミュニケーションする方法』(アスキー新書)
- 情報通信政策研究所調査研究部 (2011), 『我が国の情報通信市場の実態と情報通信料の計量に関する調査研究結果 (平成21年度) —情報流通インデックスの計量—』, (総務省), p.3.
- AdverTimes, 「リアルタイムマーケティングは体制だけじゃできない!」, (2014.5.28.), (<http://www.advertimes.com/20140528/article157943/>), 2014.9.25
- ADWEEK, “Oreo’s Royal Baby Tweet Gives Birth to Twitter Debate Cookie brand becomes real-time lightning rod By Christopher Heine” (2013.7.22.), (<http://www.adweek.com/news/technology/oreos-royal-baby-tweet-gives-birth-twitter-debate-151363>), 2014.9.25
- Econsultancy Achieve Digital Excellence™, “Content marketing: welcome to the world of Fast-Moving Consumer Content (FMCC)” (2013.7.18.), (<https://econsultancy.com/blog/63066-content-marketing-welcome-to-the-world-of-fast-moving-consumer-content-fmcc#iemsot3j9ofhctz>), 2014.9.25
- Know Your Meme®, “#WeAreAllMonkeys”, (<http://knowyourmeme.com/memes/events/weareallmonkeys>), 2014.9.25
- YouTube, “Samsung Galaxy S5 ALS Ice Bucket Challenge” (2014.8.22.), (<https://www.youtube.com/watch?v=6w4Gqt-ljb4>), 2014.9.25
- 12ahead,” YouTube - turning advertisers into content creators” (2013.6.20.), (<http://www.12ahead.com/youtube-turning-advertisers-content-creators>), 2014.9.25

**入選** テーマ 自由

## 「持続可能性」の落とし穴

大瀧 祐哉

株読売広告社

おおたき ゆうや



この度は、名誉ある賞をいただき、誠に光栄に存じます。サポートして下さった先輩方、また着想のきっかけを与えてくれた、ボランティアのみなさんにも、この場を借りてお礼申し上げます。今後も「地方創生」政策の下、地場商品などたくさん取り上げられると思いますが、一過性のブームに留まらず、広く市場に出回ってほしいと思います。まだまだ至らないところばかりですが、今回の受賞を機に、謙虚な気持ちを保ちつつ、少し胸を張っていきたいと思います。

リサイクル品や再生可能資源を原材料に作られ、環境負荷の少ない製造過程や廃棄しても環境汚染されないエコ商品。発展途上国の地域資源を効果的に活用し、地域の環境や人権に配慮した生産システムを導入するとともに、生産者との公正な取引によって生産・販売されるフェアトレード商品。これらの「社会的意義のある商品」は、「持続可能な社会」という言葉が叫ばれるようになり、環境や人権に対する意識の高まりとともに、注目を浴び、消費も増えつつある。

この流れを受け、国や自治体では、それらの商品を販売促進するためこれらの政府調達購入の対象として購入、消費者に対しては情報配信活動などが行われている。

しかし、補助金などの特典が基本的でないこともあり、低公害車や太陽光発電装置などのように、積極的な購買行動に繋がることには至っていない。また、それらを購入したとしても、環境や人権等に配慮しているというようなことを強く外にアピールできるものでもないで、ライフスタイルとして認知され

にくい。結果として、一般の商品と比べ、認知度も低い中で、我が国におけるフェアトレード商品の売上額は海外と比べかなり少ないのが現状である。

話は変わるが、私は、学生時代からアートイベントのお手伝いを、ボランティアという立場で続けている。新潟県十日町市を中心とする地域には、東京23区ほどの大きさの土地に現代アートの作品が点在している。そこでの活動では、芸術作品の管理やメンテナンス、ときには地域のお祭りや農作業にかかわることがある。

その地域には、山が多いこともあり、水田の多くは棚田だ。耕作機の入れない棚田は、地域の高齢化と共に、管理が難しくなり、手入れされない水田が多くなっている。棚田の美しい景観、文化を守るため、現地のNPOや我々のようなボランティアが入り、田植えや稲刈りをして、お米を作っている。

手作業で手間を掛け出来上がったお米は、市場で販売されているお米より高く、売れない、というのが現状である。作っているボラ

ンティアの人間でさえ、そのお米をなかなか買おうとはしない。

ここで私は、「良さを知っている人たちにも買われない」ということに大きな問題を感じた。このような現象は、環境配慮型のエコ商品やフェアトレード商品などの「社会的意義のある商品」、またそれらに対する購買行動にも、同じことが言えるのではないだろうか。

「社会的意義のある商品」は、製品の品質・性能・機能としては通常のものとは比べて差別化できるほどのものでないにも関わらず、フェアトレード商品やエコ商品と呼ばれることによって、品質のばらつきや性能・機能性の弱さを連想させてしまうこと。さらに、価格は通常の市販品よりも高い場合が多いという課題も抱えている。この2点が、「社会的な価値」はあるが「経済的な価値」という点からは不利な状況を生み出し、そのままでは消費者の購買活動につながりにくいという問題に繋がっているのだ。

環境によい、社会的に意義がある、と分かっているにもかかわらず、なかなか購買には繋がらない。この意識と行動のギャップに広告会社として働きかけることはできないのだろうか。人々に訴え、行動に移してもらうことが広告の役目であると思う。「持続可能な社会」という目標に真摯に取り組む企業が多くなれば、メッセージの威力を利用して、消費者の態度と行動を変えようとする企業やメーカーは間違いなく増えるはずである。そうなれば、消費者の購買をさらに促進し、社会全体として、「持続可能な社会」の実現に向け動き出すことになるのではないだろうか。

では、どこに問題があるのだろうか。

この消費者の行動を阻害している要因は、経済的な問題と心理学的な問題の二つ分けられる。

経済的要因の一つは、「時間選好」と「時

間割引」という問題だ。「時間選好」と「時間割引」とは、人間が現在の便益や費用を重視し、将来にかかる便益や費用を軽視する傾向のことである。

将来に予想されるメリットやコストは現時点で判断するときに割引され、過小に評価されてしまうということは、「社会的意義のある商品」の多くが発信する「いい未来へ」というようなメッセージが効かないと言うことを意味している。

また、消費者は利潤追求・満足の最大化という行動原理の中で消費活動を行っている。そのため、経済的な価値という面で不利な「社会的意義のある商品」は、社会的価値がその価格に勝るということを生活者自身に評価してもらい、購入してもらわなければならない立場にある。

二つ目の心理的な要因は、環境・人権に対する共感の弱さだ。環境・人権に配慮することの必要性について認知していながら、現実の行動には、それが反映されていない状況を見ると、「環境」「人権」という対象に対して、人に対するのと同様の「共感」が生まれにくい、という理由が考えられる。

さらに、「社会的意義のある商品」の購買とは、「社会に対する援助行動・愛他行動」と捉えることもできる。「援助行動・愛他行動」とは、他者が困難な状況にあると認知したとき、自分が経済的、心理的、身体的を負うことになっても、その他者に力を貸す行為である。金銭的なものに置き換えるならば、それは他者への「寄付的行為」と言える。

一般の商品よりも高いという「社会的意義のある商品」の特徴が、さらに「寄付的行為」という印象を助長してしまっている。

以上のような経済的な要因、心理的な要因を鑑みると、「社会的意義のある」商品を購入しようとしたとき、矛盾が生じていることが分かる。

---

つまり、自身の利潤を追求するための消費活動と、「社会的意義のある商品」を購入するという他者への「寄付的行為」とが、相容れないものとなってしまっているのだ。逆に言うならば、社会的な価値を持ってしまふからこそ、経済的な購買行動や経済的な選択肢との間に一枚壁を生んでしまっている。

商品の販売促進の点から見ると、問題は大きく2点にまとめられる。

「社会的価値のある商品」が発する「遠い未来への価値」というメッセージが、消費者が重視する「今実感できる価値」にマッチしていない、という点。

「社会的意義のある商品」は性質上、説明過多になり、「寄付的行為」という印象を助長し、経済的な消費行動としての選択肢に入らないこと。この2点である。

この障壁を取り払うことはできないのだろうか。ヒントとなる事例を2点挙げたい。

一つ目が、ヒップホップアーティストで繊維会社、バイオニック・ヤーン社のクリエイティブ・ディレクターを務めるファレル・ウィリアムスがオランダ発のデニムブランド、G-Star RAWとコラボレーションした「RAW for the Oceans」というプロジェクトだ。

年間1億トンものプラスチックが生産され、そのうち10%が海に捨てられている。そんな状況から海洋生物を守るべく、海に投棄されたプラスチックをデニムに変えるというこのプロジェクトは、海へのプラスチックごみの投棄による環境汚染の脅威への対処を目的とする「Vortex Project（ヴォルテックス・プロジェクト）」との連携によって実現され、2014年、ニューヨーク・ファッション・ウィーク期間中に発表された。

このプロジェクトでは、優れた点は、海洋生物を守るという社会的意義のあるメッセージはもちろんだが、ホームページをみると、また違うことに気が付く。

プロダクトのページには、海洋生物や海に打ち上げられて汚いペットボトルの写真は、ほとんど出てこないのである。ファレル・ウィリアムスがデザインしている様子やモデルが製品を着用した写真、また、製品のフォルムの美しさと機能性が強調されているのみ。そのページを見ただけでは、普通のファッションブランドのページと変わりはない。もちろん、その社会的取り組みを説明するページは用意されているが、製品の紹介のページでは、その説明臭さは取り払われている。

「RAW for the Oceans」のファッションブランドとしての面を強調する姿勢に、問題を解決するヒントがあるように思う。「社会的意義のある商品」は、語るべきことが多いえ、どうしても説明過多の傾向にある。

しかし、消費者は、説明を受けることによって、「エコ商品」としてのフィルターを通してしか、その製品を見ることができなくなり、結果として、製品の品質のばらつきや機能性を疑わせてしまう結果になっているのだ。

商品の購買とは異なるが、「寄付的行為」を「自身への行為」と変換させた事例がある。それを行っているのが、イギリスの小売大手マークス・アンド・スペンサーだ。「ショッピング（買い物）」と「スワッピング（交換）」の合成語の名を冠した同社のキャンペーンは、最新ファッションに飛びつく前に自分のクローゼットからリサイクルする服を選ぼうと提案する。マークス・アンド・スペンサーは、この活動を後押しするために、NGOであるオックスファム・インターナショナルと提携し、店内に便利な「ショウアップ投稿口」を設置し、リサイクルに出してもよい服を受け付けている。

この活動では、出された衣服がそのまま衣服として再利用されるだけではなく、安価な衣服、繊維の痛んだものは、断熱材などに利

用されることになっており、感覚的にも敷居が高くない。この「ショウアップ」活動を始めてから、すでに780万着の衣服、額にして550万ユーロが寄付されている。

この活動の大きな特徴は、営利企業にも関わらず、売り物の商品以外の何かを宣伝するだけでなく、商品の需要をある程度抑制してしまう可能性がある活動をしていることだ。新しい服は必要ないから、その古い服を着続ければいいと決断する消費者もいるかもしれない。それは「他者への寄付」を「自身の行為」として捉えなおしているということである。それをトップページに掲げていたのだ。

同社はイギリス最大衣料品小売業者として無責任な行動をとるわけにいかず、一挙手一投足が監視される立場にある。その企業が、消費者が持続可能性に価値を置き換え始めれば、大きな勝利を手にすることができる、と睨んでいるのだ。

さらに、ここで取り上げた2点の事例に共通して言えることは、消費者に対して商品の価値を「今」の価値として打ち出していることだ。従来、抱かれていたような「将来的にはいいことにつながっているかも」ということではなく、「今」求められている価値を発信している。

これは、先に取り上げた経済的な要因、心理的な要因を取り払う役割をしている。「RAW for the Oceans」は、環境に配慮した行動というより、流行のファッションを提供し、「ショウアップ投稿口」は、寄付というより、自身の購買行動について一旦考える時間を提供しているのだ。ここには、「時間割引」も、他者への「共感」もない。自分自身に、行動が向けられている。

従来の「社会的意義のある商品」は、生産者の想い、丁寧な生産工程、感動的なストーリーが詰まった商品は、多くのことが語りやす

く、説明が長くなりがちである。もちろん、その熱量や技術は、人の心を動かすこともあるが、時として、製品の見られ方を固定化することにつながってしまうこともある。

広告会社として、その製品を世の中に出すとき、生産者の目線からではなく、外部からの目線で、その商品のもつ価値を「今」の効用に変換してあげれば、よりその製品の持つ可能性を上げられるはずである。

「持続可能な社会」に向け、またそのマーケットを広げるために、一方的なキャンペーンやスローガンの押し付けではない、身の丈の消費活動の中で、社会を変えていくために、広告会社の持つ役割は大きいと思う。

これからますます注目されるであろう「社会的意義のある商品」。矛盾を抱える難しい商品ではあるが、広告に携わる人間として、いま存在する心理的・経済的な壁にチャレンジし、越えていきたい。

## ● 参考文献

今井芳昭 (2007), 「環境配慮行動を促すための社会心理的アプローチ」, 『「エコ・フィロソフィ」研究』 Vol.2 (東洋大学), pp.107-128.

ジュリア・カービー (編集部訳) (2013), 「クリエイティブはあなどれない?」, 『ハーバード・ビジネス・レビュー』 第38巻第7号 (プレジデント社), pp.92-100.

マークス&スペンサー ホームページ  
(<http://help.marksandspencer.com/support/products-services/shwopping>), 2014.9.1

内閣府国民生活局「消費者の意思決定行動に係わる経済実験の実施及び分析調査」, (2008.3.), (<http://www.caa.go.jp/seikatsu/keizaijikken/nu2-1.pdf>), 2014.8.22

**入選** テーマ 自由

# 広告視点の製品開発について

遠藤 生萌

(株)電通

えんどう いくも



この度は、このような名誉ある賞に選んで下さり、ありがとうございます。  
学生時代に学んだことと、入社して考えたことを結びつけ、この論文を書くことが出来ました。広告のアートディレクションや企画の考え方を教えて下さる会社の方々と、プロダクトデザインを教えて下さった大学関係の方々に、深く感謝しております。これからも製品開発をはじめとした他分野も広告として捉え、事例に目を向け、仕事に取り組んでいきたいです。

## 第一章 始めに

私は大学院まで工学部でプロダクトデザインを学んだ後、アートディレクターとして広告会社で勤務している。少し特殊な経歴があったからか、会社では企業と共に製品開発を行う機会を持つことができた。もちろんほとんどの案件ではCMやポスター、Web等を、クライアントのオリエンを元にデザインする。それが広告会社のアートディレクターの役割であるし、今後もほとんどの案件はグラフィック関連なのは想像できる。ではなぜ、クライアントから製品開発という川上のクリエイティブまで求められるようになったのか。私はここに興味と違和感を感じた。クライアントと共に、製品から開発するのは従来の広告会社のアートディレクターの枠を少し超えている。私が行っている製品開発とは、製品の元となるアイデアを手書きスケッチで見せ、CGを描き、そのプロトタイプを作るといった手順のことだ。これは従来メーカー

のインハウスデザイナーが行う仕事である。そこで本論文では、広告会社がなぜこの分野に参入してきたのかを考察し、その将来的な可能性について述べたい。

## 第二章 広告賞におけるプロダクトデザイン

2014年、カンヌライオンズでもプロダクトデザイン部門が開設されたことは記憶に新しい。私はこの受賞作品群を見て、既存のデザイン賞で評価される製品と異なるものが選ばれている印象を受けた。本章ではカンヌライオンズのプロダクトデザイン部門と、既存のデザイン賞を、「プロダクトデザインの定義」と「受賞作品」の両面で比較し、なぜ広告会社が製品開発の分野に入ってきたのか考えたい。カンヌライオンズとの比較対象として、プロダクトデザインの分野で最も権威ある賞の一つと言える、iFデザインアワードを選出した。

## 2-1. 各賞におけるプロダクトデザインの定義の比較

カンヌライオンズにおけるプロダクトデザインの定義は、「ブランドのコミュニケーションを助け、人々の暮らしをより良くするポジティブなインパクトをもたらす、フィジカルなプロダクト」である。一方iFデザインアワードのプロダクト部門は、以下の11の視点で審査される。

デザインの品質、仕上げ、素材の選択、革新の度合い、環境負荷、機能性、人間工学、使用方法の可視化、安全性、ブランディング、ユニバーサルデザイン評価基準を見て、カンヌライオンズのプロダクトデザインは「ブランドの問題解決」「社会の問題解決」「話題性」を重視していると感じた。それと比較して、iFデザインアワードでは「製品の仕上げの良さ」「使いやすさ」といった外観のデザインも含めて評価している。次項で受賞作品に触れ、より具体的に賞の評価視点を考察する。

## 2-2. カンヌライオンズにおけるプロダクトデザイン

まず、カンヌライオンズのプロダクトデザイン部門ショートリストから評価視点を考察する。初年度であり応募数自体194と少ないが、二点の評価視点が見えてきた。

### (1) 商品制作過程のストーリー性に対する評価

グランプリとなったG-Star Rawというデニムが代表例と言える。このデニムはG-Star社とBionic Yarn社が環境保護プロジェクト「Vortex」に賛同したことにより、海に廃棄されたプラスチックで制作された。つまり海洋汚染という環境問題を解決した製品である。Vortexが海から回収したプラスチックをBionicが糸にする。サプライチェーン、工場、繊維工、デザイナーの体制を変えるという努力を背景に、このプロジェクトは成功した。商品として「デニム」という古くからあ

るものだが、ストーリー性で心を動かされる、カンヌライオンズらしい製品だと言える。

また、グランプリではないが、ショートリストに残ったProject Danielも、ストーリー性が高い例だと言える。本プロジェクトでは、内戦で両手を失った南スーダンの少年のために、家庭用3Dプリンタを使って義手を制作した。健康問題の解決を目指す団体Not Impossible Labsが中心となり、インテルとPrecipartからの支援を受け、クラウドソーシングで南アフリカのロボハンド開発者やMITの神経科学者などを集め、実現させたプロジェクトである。短期的なものではなく、地元ボランティアへの技術トレーニングも実施し、プロジェクト終了後も現地で義手が作られ続けたという。

このプロジェクトも2-1.で述べた「ブランドの問題解決」「社会の問題解決」「話題性」の要素が強く、心を動かすストーリー性を持つ。しかし、製品である義手よりも、3Dプリンタでオーダーメイドできる仕組みが評価されている。従来のプロダクトデザインの賞と評価視点の違いを示す事例である。

### (2) 商品機能の革新性に対する評価

この視点の事例として、新興企業Nestが制作した、Nest Learning Thermostatを挙げる。本製品は壁に取り付け、空調調節するための製品である。アメリカでは、空調が光熱費を占める割合は高く、中でも暖房と冷房にかかる電気代はおよそ50%を占めているそうだ。それにもかかわらず空調のコントロール方法は数十年間変わっていなかった。この問題を解決するために空調調節に人工知能を用いたのが、本製品である。ユーザーの行動を学習し、好みの温度に合わせ、留守中は電源を切る。ユーザーがスマートフォンやPC等から遠隔操作を行うことも可能である。このような機能により、電気使用量を抑える製品である。

---

次にNest Learning Thermostatと(1)の評価視点の違いについて考察する。本製品は「空調調整に人工知能を用いる」という新分野に目をつけ、「省電力」という問題を解決している。さらに操作性と機能性、デザインの完成度が高く、大量生産もでき、(1)で述べたG-Star RawやProject Danielと違い、一般の人々が使用して実体験できる革新的な機能を持つ。しかし、一つの製品が背景を持つ、心を動かすストーリー性は薄いと言える。それではなぜ広告視点から見て製品として評価が高いのか、私は「誰かに伝えたいくなるほど画期的だから」だと考える。Nest Learning Thermostatが話題になったのは2011年であり、2014年カンヌのショートリストに残る2年半ほど前であった。当時この製品は話題になり、私もFacebook経由でこの製品に関する記事を見た記憶がある。SNSが普及した現在、人々を惹きつけるような革新的な製品は、その存在だけで多くの人に伝わっていく。「Nest」という新興企業は、たったひとつの製品でその名を世界に届けることが出来た。このことは「ブランドの問題解決」をしており、広告と同様の機能を持つと言える。

### 2-3. iFデザインアワードにおけるプロダクトデザイン

次に、iFデザインアワードの受賞作品について触れ、従来のプロダクトデザインへの賞における、製品への評価視点を示す。本賞における評価視点を、最高賞であるゴールドを受賞した作品の一部を例にとって示していく。

#### (1) 「形態改善への評価」

著名で所有者も多いiPad Airは、2014年のiFデザインアワードにてゴールドを受賞している。しかし、ここで評価されているのは、同様の機能を持つiPadの改善版であり、存在自体新しいものとは言えない。ここでの評価視点は、審査員からの意見を参照するとわか

りやすい。「iPad Airは前代のiPadと比べ、20%ほど薄く、28%軽い。(中略)それによりタブレット型端末の所有をより一般的なものにすることができた。」このように、技術とデザインの洗練による、形態の改善に対する評価なのである。この視点で評価されるのは、車やカメラなど、広く世に普及している製品に多い。

#### (2) 「次世代を示す製品への評価」

この代表例として、DICE+というゲームコントローラー製品を挙げる。その名の通り、サイコロと同じサイズ、形状を持ち、転がして遊ぶ製品である。Bluetoothを搭載しているので、タブレット端末やスマートテレビなどのゲームを遠隔操作し遊べるコントローラーである。本製品は、タブレットが普及した現在だからこそ評価されたものであり、マルチタッチだけであった端末の操作方法に、新たな体験を提供している。

この「次世代を示す製品への評価」は2-2.(2)「商品機能の革新性に対する評価」と近い視点に感じられるので、違いを明確にする。それは、SNSで話題になるという理由で評価されていないという点である。iFデザインアワードの応募者の多くはメーカーであり、広告会社ではない。この製品は、他のメーカーに対し、次に作るべき製品の指針となっている。この点が評価されたのだと考える。

### 2-4. 広告視点の製品開発とその背景

賞の評価基準と事例を通して見えた、広告視点の製品開発の特徴と、それが生まれた理由を考察する。広告視点での製品開発は、「製品の作られ方」「製品の使い方」のデザインであり、「製品形態のデザイン」はあまり重視していない。製品の充実と類似が背景にあると考えられる。今までプロダクトデザインの分野で評価されていた製品は、「大量生産できる」ことが基本であった。昨今、その

大量生産された製品を見ると、どれも似てきている。製品が充実してきた現在、どのメーカーも新たな製品は作りづらく、作っても僅かな改善である。しかし、それは恵まれた環境にいるから感じることであり、環境問題や発展途上国における問題など、製品を活かして解決できる問題が存在する。そこに、知恵と技術を活かした製品を開発することで、心を動かすストーリーが生まれる。この問題解決のストーリーが、広告としても機能する。このような背景のもと、製品開発が広告分野でも注目されるようになったと考える。

---

### 第三章 広告視点で製品を開発する意味

---

本章では、私が業務で開発段階に関わり、考えたことを踏まえ、広告会社が製品開発に参加する意味について述べる。

まず、広告会社が製品開発にかかわることで、商品の「客観的な伝わり方」を開発の早い段階で考えることができる。この広告会社の強みは、メーカーと共同の業務での先輩の姿を見て感じた。メーカーの開発者は、これから作る製品で、「どのようにユーザーを幸せにするか」や「ユーザーに今までと違う体験を与えられるか」を深く考え新製品のアイデアを出していた。しかし、その製品を使うユーザーが、「人からどういう風に見られるか」の視点は、広告の人が深く考え、意見することができていた。実際生活している中で、私も「あの製品を使う人は大人っぽい」のように製品について、漠然としたイメージを持つことがある。車や電子機器など、多くの選択肢がある製品はその漠然としたイメージを基準にして、製品を購入することがある。製品開発する分野にもよるが、開発段階でメーカーと広告の視点を合わせることができれば、今よりもユーザーに的確に伝わり、目指

す姿の製品を作ることを実現できる。

また、広告会社は、今まで関連のなかった企業同士を繋げられる。一企業の能力では不可能だった製品を開発し、世に伝えることができる。顔の広い業界だからこそ可能にする製品開発の姿である。私も2つの企業をつなげたからこそ可能になった案件に立ち会ったことがある。さらに、2-3.(1)で述べたG-Star Rawも多くの企業が協力した好例だと言える。

現在まで多くのクライアントを持ってきた広告会社だからこそできる役割であり、将来のクライアントとの繋がり方を示している。

---

### 第四章 将来への展望

---

2章では広告視点の製品開発では、外観のデザインよりもストーリー性が重視されることを述べた。3章では広告会社が製品開発にかかわる意義について、「客観性」と「企業同士を繋げる能力」を挙げた。最後にまとめとして、広告視点の製品開発について、将来への展望を示したい。本来、ブランドや製品の魅力を発見し、広く世に伝えることが広告会社の仕事であった。この仕事で培ってきた力を、製品開発の分野に活かすと、製品開発の裏にあるストーリーをより魅力的に伝えることができる。しかしこの方法だと、広告として評価されるために、「心を動かすストーリーのための製品」を作る恐れがある。このような製品は、短期的に企業を盛り上げることはできるだろう。しかし、長く愛される製品になることは難しいと考えられる。製品で溢れかえる現在、ユーザーにとって本当に必要な製品を作り、届けることが重要である。そのためには、3章で述べたように、メーカーと視点をあわせ、開発するのが最良の方法だと言える。この方法をもとに、完成度の高い

---

製品を作り、作って終わりにせず、伝えるところまで長く関わる。これが広告会社の将来的な役割の1つになるべきだと考える。

● 参考文献、引用文献

Cannes Lions 2014, “product design”, ([http://www.canneslions.com/product\\_design/](http://www.canneslions.com/product_design/)), 2014.9.28

iF websites, “The five disciplines and their categories”, ([http://www.ifdesign.de/awards\\_disciplines\\_categories\\_index\\_e](http://www.ifdesign.de/awards_disciplines_categories_index_e)), 2014.9.20

宣伝会議, 「【カンヌ受賞作品詳細】 チタニウム&インテグレート部門」 (<http://www.advertimes.com/20140627/article162320/2/>), 2014.9.20

Nest, “How the Nest Learning Thermostat learns” (2011.10.22.), (<https://www.youtube.com/watch?v=5thQRiX3Rio#t=15>), 2014.9.20

iF online exhibition, “iF product design award 2014”, ([http://exhibition.ifdesign.de/awards\\_product\\_beitragsgalerie\\_e](http://exhibition.ifdesign.de/awards_product_beitragsgalerie_e)), 2014.9.21

---

---

## 第44回「論文」「私の言いたいこと」懸賞論文募集 Finalists

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

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

### 「論文」

課題：広告ビジネスの挑戦

- ◆リバース・イノベーションで社会的インパクトを創出する  
～ソリューションからファシリテーションへ～  
廣瀬 由美子 (株)電通 ビジネス・クリエーション・センタースーパーバイザー
- ◆コンテンツマーケティング時代を切り拓くプロデューサー人材  
濱窪 大洋 (株)電通 Web&システム・ソリューション局 (株)電通レイザーフィッシュ出向
- ◆「ステークホルダー・マーケティング」が広告ビジネスを変える  
高野 祐司 (株)朝日広告社 コミュニケーションデザイン本部R&D室
- ◆「アイデア」と「エグゼキューション」の連鎖  
～広告技術を使って未来創造ビジネスをするために～  
廣田 元章 (株)電通 第6営業局
- ◆市民ガバナンスへの挑戦  
—ソーシャル 이슈とポリティカル 이슈の相克—  
林 祐 (株)電通 マーケティングソリューション局長
- ◆社会に広がる「広告イニシアティブ」と人間洞察によるブレークスルー  
庭山 裕之 (株)博報堂 グローバルMD業務推進室
- ◆広告会社からファブレスメーカーへ。広告会社の競合企業は「広告主」  
佐々 弘弥 (株)電通 DMB局デジタル・マーケティング室デジタルアカウント・プランニング2 部部长
- ◆「課題先進国日本」に立ち向かう広告ビジネス  
赤塚 尚史 (株)電通 マーケティングソリューション局

### 「私の言いたいこと」

○一般部門(第1～7テーマのいずれかを選択)

第1テーマ/営業、アカウントマネジメント

- ◆エージェンシー営業のメンタルリテラシー強化論「逆境力」  
—逆境下のクライアントが頼れるパートナーを目指して—  
蕪木 真哉 (株)フロンテッジ 営業本部第1営業部門第2営業グループ

## 第2テーマ/メディア、メディアプランニング・開発

## ◆未来の広告のあり方を考える——パーソナライズを超えて‘広く告げる’ために

崔 謙 (株)電通 デジタル・ビジネス局デジタル・メディア部

## 第4テーマ/クリエイティブ

## ◆非広告領域におけるクリエイティブビジネスでは、コトバを武器にせよ。

福田 宏幸 (株)電通 第2クリエイティブ・プランニング局

## ◆見える化が、クリエイティブを強くする

江口 勝之 (株)電通 第5CRプランニング局クリエイティブディレクター

## 第5テーマ/アドテクノロジー、プラットフォーム（事業開発）

## ◆「PUSH通知に依存する人の行動」と「広告の新たなプラットフォーム」

廣瀬 誠 (株)日本経済社 コミュニケーションデザイン本部iソリューション局iクリエイティブ部ディレクター

## 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）

## ◆コミュニケーション再考—Like a Rolling Stone

山崎 聖子 (株)電通 コーポレート・コミュニケーション局

## 第7テーマ/その他（第1～6テーマにあたらぬもの）

## ◆ソリューションからクエッションへ

太古 益樹 (株)日本経済広告社 関西支社アカウント推進部部长

## ◆「脱成長」における広告の在り方

ルックマン ゴチエ (株)電通 統合データ・ソリューションセンター

## ◆広告ありきではなく、コンテンツありきの世界に向けて

山本 雄生 (株)日本経済社 第4営業本部第5営業局第3営業部

## ○新人部門 テーマ：自由

## ◆地域をテーマでつなぐ

～マーケティングプロデュース体制による地域活性化～

吉村 有司 (株)電通 マーケティングソリューション局第5マーケティングディレクション室ストラテジック・プランナー

## ◆ビッグデータ活用に関して広告会社が発揮できる価値とは

～不気味の谷を越え消費者と企業の架け橋に～

澤木 翔太 (株)博報堂 生活者データマーケティング推進局

## ◆応援部の『学生注目!』を広告活動へ。

～視点をずらす戦略の可能性～

近藤 雄介 (株)電通 第5CRプランニング局コピーライター