

第47回懸賞論文 Finalists

最終審査まで残り惜しくも入賞・入選を逃した方々の作品を掲載いたします。
ぜひ、入賞・入選を目指して次回懸賞論文にご応募ください。

※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。

※掲載にあわせ、応募フォーマットと異なる部分があります。

※敬称略。所属・役職は2018年6月末時点。

【論文】課題：広告の向かうところ

- ◆ ミッションドリブンコミュニケーションが世界を変える。宮崎直人（日本経済社）
- ◆ ブランド再考—デジタル化の進展に伴う新たなマーケティング課題への回答—
野口豊嗣（日本経済社）
- ◆ JOB型広告 ～AIがもたらすこれからの広告のカタチ～ 高柳太志（博報堂）
- ◆ 広告は「アイデアの市場化」で「アイデア創造の花」となる。竹内好文（電通）

【私の言いたいこと】

- ◆ 地方創生に対する広告営業としての答え ～一人ひとりが情熱を持ったコンサルタントであり～
佐々木貴士（日本経済広告社）
- ◆ インターネット広告手法から学ぶこれからのラジオ 岡崎早由里（アサツーディ・ケイ）
- ◆ 生活者インサイトに迫る“変身マーケティング” 神長澄江（博報堂）
- ◆ eコマース時代の戦略プランニング 逆瀬川高志（電通）
- ◆ ターゲティング時代における広告の“商品価値” 吉浜宏紀（電通）
- ◆ クリエイティブは投資する時代へ 中村圭（博報堂）
- ◆ 広告クリエイターが抱える「問題解決型思考の病」とどう向き合うか
—創造的な「問題定義」を行うために必要な事— 池川健太（博報堂）
- ◆ そのハッシュタグは、自分の部屋に飾れるか。—SNS時代に受け入れられる言葉について—
矢島源太郎（博報堂）
- ◆ ユーザーの Varying Moment に寄り添うプラットフォームの創造 鶴原茂紘（アサツーディ・ケイ）
- ◆ 教育と向かう長時間労働の是正 ～労働生産性向上のための教育体制～
永井大貴（メトロアドエージェンシー）
- ◆ ワークスタイル・プランニング 末富新（博報堂）
- ◆ 不快な広告から透明な広告へ。人の無意識領域に入り込む広告の形 児玉誠周（博報堂）
- ◆ BOP ビジネス発展のために広告会社ができること 有田絢音（アサツーディ・ケイ）
- ◆ 清少納言にまねぶ、インサイド・インフルエンサーの可能性 芹田稀美（日本経済社）
- ◆ お笑い芸人のネタ作りと広告クリエイティブの共通点 樋口翔太郎（大広）

<以下、スクロールしてください>

↓

↓

↓

第47回 懸賞論文募集「論文の部」

サブタイトル

『ミッションドリヴンコミュニケーションが世界を変える。』

サブタイトル「ミッションドリヴンコミュニケーションが世界を変える。」

第一章 序論

「わたしはテスラが自動車メーカーだとは思っていない。世界に自動車メーカーはたくさんあるが、欠けているのは持続可能（サステナブル）なエネルギーの企業である。そうした存在になることが、テスラが達成すべきことだ」

—イーロン・マスク（テスラモーターズ CEO）

これはテスラモーターズの CEO であるイーロン・マスクがインタビューで答えた一節である（注1）。テスラモーターズは、自動車メーカーとして電気自動車を製造することではなく、持続可能なエネルギーを開発し、社会に貢献することをミッションとしている。電気自動車の製造は、ミッションを達成するための手段でしかないのである。近年、アメリカ・シリコンバレーのスタートアップたちの間で、「ミッションドリヴン」という考え方が盛んに行われている。自分たちの持つテクノロジーなどからビジネスをはじめめるのではなく、世の中の課題解決を目的とした「ミッション」からビジネスを創造するのである。筆者はこのような考えを、広告およびコミュニケーションに持ち込むことを提案したい。社会課題の解決というミッションを達成するために、あらゆる手段を使ってコミュニケーションをデザインする。本稿ではこれを、これからの時代に求められる新しいコミュニケーションの手法として「ミッションドリヴンコミュニケーション」と定義したい。そして、「広告の向かうところ」はこのミッションドリヴンコミュニケーションである、というのが本稿の主題である。

第二章 ミッションの高次化

筆者がこれからはミッションドリヴンコミュニケーションの時代である、という考えに至った事例をひとつ紹介したい。ボルボの企業キャンペーン「LifePaint」である（注2）。自動車メーカーのボルボは、夜間の自転車交通事故を減少させるために、夜光塗料スプレーを開発・製造。自転車店で販売した。このスプレーは、自転車に塗料を吹き付け

ることで、自動車のヘッドライトの光を反射し、自分の位置を相手に知らせることが可能になる。この施策により、周辺地域の交通事故は激減した。ボルボはこのキャンペーンで、「クルマのある便利で楽しい暮らし」などをメッセージするのではなく、コミュニケーションのミッションを「交通事故の根絶」に設定したのだ。そして、その実現の一步となる具体的な成果を残した。コミュニケーションのミッションを、企業の課題から、社会の課題に格上げすることで、メッセージをより多くの人に伝えることを可能にしたのである。さらにボルボの場合は、ミッションの格上げが、コミュニケーションのみに留まらない。ボルボは『2020年までに新しいVOLVO車に関わる交通事故の死傷者をゼロにする』を目標に掲げている。企業そのもののミッションを「安全なクルマを売る」から、「安全な社会をつくる」に高次化させたのだ。この「ミッションの高次化」、つまり「ブランドが語ることのできる最も高次元のミッションを発見すること」が、これからのコミュニケーションに強く求められると筆者は考える。そのミッションの高次化のプロセスにおいて、有効な手段のひとつが、社会課題から発想する、ということなのだ。そこから生まれるミッションは、クライアントがまだ気付いていないものである可能性も高い。それを発見するのが、これからの広告会社の仕事、というわけである。

電通のクリエイティブ・ディレクター古川裕也氏は、著書「すべての仕事はクリエイティブディレクションである。」の中で、クリエイティブディレクションには以下の4つの要素が必要であると述べている。

- ① ミッションの発見
- ② コア・アイデアの確定
- ③ ゴールイメージの設定
- ④ アウトプットのクオリティ管理

クリエイティブディレクションにおいて、ミッションの発見はひとつのプロセスに過ぎない。しかしこれからは、このミッションの発見こそが、コミュニケーションにおいて最も重要な時代になると筆者は考える。冒頭のテスラモーターズのように、企業も広告も、ミッションの達成を第一に考える“ミッションファースト”な世の中になっていくのだ。

第三章 CSR から CSV、そしてソーシャルグッドへ

「広告の向かうところ」を考察するにあたり、まず行うべきはこれまでの広告の流れを把握することだろう。未来へのヒントは、きっと過去の歴史の中にある。ここでは、広告における企業と社会課題の関係を、時系列で整理したい。

●CSR 期

企業と社会課題の関係に関する議論が活発になったのは、CSR という言葉が生まれたことが大きなきっかけとなったのは間違いない。企業の事業継続そのものが地球に悪影響を与える可能性が取り沙汰され、社会的責任の必要性が求められはじめた。その結果、企業は CSR 活動として、環境保全など社会奉仕活動に取り組み始める。CSR とは簡潔に言うと、事業活動以外の領域における社会貢献である。したがって、直接利益には結びつかないものであり、ファイナンス的にはむしろコストであると考えられていた。この頃の広告会社の役割は、主に広告による社会貢献活動のアピールであった。

●CSV 期

その後、CSR に変わるものとして、マイケル・E・ポーターが「CSV (Creating Shared Value : 共通価値の創造)」を提唱する(注 3)。CSR では社会課題が企業の周辺に位置していたが、社会課題を企業を中心に置き、社会的価値を創造することが、経済的価値の創造につながる、という考え方である。つまり CSV とは、主たる事業活動による社会課題の解決と言える。社会課題を解決することが、企業の利益の最大化に直結しているのだ。広告業界においても、2012年のカンヌライオンズでは CSV がキーワードのひとつとなった。それを象徴する事例が、アメリカン・エクスプレス「Small Business Saturday」である(注 4)。アメリカでは当時、大規模チェーンやネットショッピングの影響で、中小商店の売上げが伸び悩んでいた。そこで同社は、プログラムに申し込んだ中小商店に対して、フェイスブックの広告スペースを無償で提供。さらに、プログラムに賛同したカード会員に対しても、キャッシュバックを提供した。このキャンペーンにより、アメリカン・エクスプレスは自社の本業であるカードビジネスで、地域経済の活性化を実現。利益の最大化と社会課題の解決を両立したのである。

●ソーシャルグッド期

そして 2013 年頃、広告業界をソーシャルグッドという言葉が席卷する。現在の広告業界において注目すべきワードのひとつでもあるソーシャルグッドだが、その明確な定義に関する議論はあまりされていないように感じる。とにかく「世の中にいいこと」がソーシャルグッドの条件であり、CSR から CSV へ移り変わってきた企業と社会課題の関係という文脈で考えると、そのどちらもがソーシャルグッドなキャンペーンと言えるだろう。ではなぜ、ここまでソーシャルグッドというフレーズが爆発的に広がったのだろうか。その

理由の一つは、ソーシャルメディアの普及である。「世の中にいいこと」を訴求するコミュニケーションは、誰かに共有したいという気持ちを顕在化するソーシャルメディアと非常に相性がいい。ソーシャルグッドとソーシャルメディア、この二つの“ソーシャル”について考察された論考も多い（注5）。この時期のソーシャルグッドを代表する事例と言えば、やはりメルボルン鉄道の「Dumb Ways to Die」だろう。可愛らしいアニメーションでバカげた死に方を表現したこのキャンペーンは、ソーシャルメディアを中心に爆発的に拡散された。まさにソーシャルメディア時代のソーシャルグッド事例の代表格と言える。

ではソーシャルグッド以降は、どのように変化していくのだろうか。一時はソーシャルグッドと聞くだけで「またソーシャルグッドか」とうんざりされる風潮もあったが、2017年現在、ソーシャルグッドは優れたコミュニケーションになくはないものとするのが正解だろう。2015年には、筆者がミッションドリブンコミュニケーションの事例であるとするボルボの企業キャンペーン「LifePaint」がカンヌライオンズで高い評価を受けた。そして、2017年のカンヌライオンズの潮流であったジェンダーイコリティ、女性や障害者の社会進出からもわかる通り、社会課題の解決はコミュニケーションに必要不可欠な要素となっている。これからのコミュニケーションはただ商品・サービスの利益を追求するのではなく、社会の課題に真正面から取り組み、その姿勢やミッションを伝えることが、生活者とのエンゲージメントを強くする上でより重要になってくるだろう。

第四章 社会課題およびコミュニケーション手法の多様化

CSR から CSV、そしてソーシャルグッドへと、企業と社会課題の関係は時代とともに移り変わってきた。では、何が変化の要因だったのか？そして今後はどのように変化していくのか？その鍵を握るのは、次の2点であるとする

①社会課題の多様化

企業に CSR が求められはじめた頃、社会貢献といえばそのほとんどが環境活動であった。2006年にカンヌライオンズのサイバー部門グランプリを受賞した NEC の ecotonoha はまさにその時代を代表する事例である。WEB サイトにメッセージを投稿すると、その数にあわせて NEC が行っている植樹活動の植樹数が増えるというものであった。NEC が行っている環境活動をアピールするのがその目的である。では、それからおよそ 10 年

が経過した現在はどうだろう。世界にはあらゆる社会課題が山積しており、特に日本は課題先進国と言われるほど、数多くの社会課題に直面している。少子高齢化、エネルギー問題、経済の停滞をはじめ、近年では LGBT やワークライフバランスの問題など、社会課題は多様化・複雑化している。ライフスタイルの多様化にあわせて、今後も新たな社会課題が生まれるであろう。

②コミュニケーション手法の多様化

もう一つが、コミュニケーション手法の多様化である。この変化については、カンヌライオンズの歴史を紐解くと理解が早い(注 6)。そもそもカンヌライオンズは、1954年にシネアド、つまりフィルムを評価するフェスティバルとして誕生した。その後、1992年にプレス部門が設立され、1998年にはサイバー部門が設立された。その後、年を重ねるごとに部門の数が増加していく。近年、あまりに乱立し複雑化した部門やカテゴリはカンヌライオンズの課題のひとつでもあるが、裏を返せば、それだけ広告会社が実現できるコミュニケーション手法が多様化したということである。広告の歴史において、プレスとフィルムでしか世の中とコミュニケーションできなかった時代が長く続いたが、現在はデジタル、プロダクト、PR、デザインなど、コミュニケーションの手段は飛躍的に多様化し、あらゆる手段を使って課題を解決できるようになった。さらに今後は、AI や IoT に代表されるテクノロジーの進化により、広告会社にできることはどんどん増えていくだろう。

社会課題およびコミュニケーション手法の多様化・複雑化に関する考察を進めることで、これからの時代に求められるミッションドリブンコミュニケーションとは、どのようなプロセスを経て生み出されるのかが見えてくる。その方法は非常にシンプルだ。

①どんな社会課題を解決するか

②どうやって解決するか

この 2 点を徹底的に追求すればいいのである。

第五章 答えを見つける時代から、問いを見つける時代へ

「思想の価値を決めるのは、素材か、表現形式だ」

—ショーペンハウアー (哲学者)

ドイツの哲学者、ショーペンハウアー (1788 年—1860 年) は著作「著述と文体について」(注 7)で、思想の価値は素材と表現形式で決まり、素材とは「何について考えたのか」、表現形式とは「どう考えたのか」と論じている。これは前述のミッションド

リヴンコミュニケーションにおける「どんな社会課題を解決するか」「どうやって解決するか」の重要性と非常に近い概念であり、このような考え方は哲学の世界では19世紀には既に存在していたことになる。思想を伴う行為における永遠のテーマのひとつと言えるだろう。ショーペンハウアーは、著者の思想を著した媒体である本においては、素材ではなく、表現形式の傑出こそが、著者がすぐれていることの証であり、読むに値するものであると論じている。では、ミッションドリヴンコミュニケーションにおいてはどうか。

「これから生きてゆくうえで大事なものは、答えをみつけることではなく、問いを探すことではないか」

一池上彰（ジャーナリスト）

これは、ジャーナリストの池上彰氏によるあるテレビ番組での発言である(注8)。池上氏は現在、東京工業大学にて、理系の学生に社会学や歴史など文科系の知識を教えている。理系の学生は答えを出すのは得意だが、社会では必ずしも答えが出る問いばかりではない、そのために教養を身につけ視野を広げる必要がある、という考えからの発言であるが、ここに、ミッションドリヴンコミュニケーションの創出プロセスについて考える上で、非常に重要なヒントが示されている。重要なのは、問い、つまり「どんな社会課題を解決するか」ということなのだ。博報堂ケトルの木村健太郎氏はあるインタビューで「本当にブリーフからはじまらない仕事ばかりになりました」(注9)と語っているが、これもまさに、答えではなく、問いを見つけることが広告会社に求められる時代になったということだろう。

時代とともに多様化・複雑化する社会課題の中で、問い、つまり自分たちのブランドが解決すべき社会課題を正確に捉えることが、ミッションドリヴンコミュニケーションにおいて最も重要なプロセスなのである。では、どのようにしてミッションを発見すればいいのだろうか。その一つの指針となり得るのが、「コミュニケーションのミッション」の上位概念である、「ブランドのミッション」だ。ボルボの「LifePaint」においてコミュニケーションのミッションは「交通事故の根絶」であったが、それはブランドのミッションとも一致していた。このように、コミュニケーションのミッションとブランドのミッションが一致している場合、そのコミュニケーションの突破力は格段に強くなる。コミュニケーションを考える際、ブランドのミッションに立ち戻ることは、ブランドと生活者のエンゲージメントを強くする上で、非常に有効な手段である。そのためには、ブランドについてよく知る必要がある。そのブランドが生み出す価値は何なのか、そのブランドは何のた

めに存在するのか。ブランドの歴史を学び、その哲学をしっかりと知ること、より強いコミュニケーションのミッションを生み出すことが可能になるだろう。

ブランドが解決すべき社会課題を発見するには、ブランドだけでなく、社会についてもよく知っておく必要がある。そして何より、その根源となる人間ひとりひとりについてよく知っておく必要があるだろう。世の中の人々が今何を考え、どのように生き、何に困っているか。人間への深い理解を得ることが、まだ誰も気付いていない社会課題の発見につながるはずである。

第六章 ミッションがプロダクトの価値を拡張する

企業のプロダクト開発の現場では、すでにミッションドリブンなプロジェクトがはじまっている。その事例として、メガネの製造販売を行っている JINS のプロジェクト「JINS MEME」を紹介したい。

JINS は、2001 年にアイウェア業界に参入。「メガネを買う」というわずらわしい体験を、ファッション感覚で楽しめる体験へと変化させた。そして 2015 年、メガネによるライフスタイルのさらなる変革を目指してスタートしたプロジェクトが、メガネにセンサーを搭載した世界初の自分を見るアイウェア「JINS MEME」である。このプロジェクトにはあるミッションが定められている。それが、「認知症のない世界の実現」だ。プロジェクトリーダーの井上一鷹氏は、あるインタビューでこう語っている(注 10)。

「高校のときに、祖父が認知症を患いました。身近で認知症患者を見てきたことで病気の過酷さを知りましたし、その経験から大学で認知症の研究者になるために医学部を目指した時期もありました」

—井上一鷹 (JINS MEME グループ マネジャー)

このような実体験から「認知症のない世界の実現」という強いミッションが生まれたのだ。本プロジェクトには、認知症の研究者である東北大学加齢医学研究所の川島隆太教授も参加。「認知症患者と非認知症患者では、目の動きのスピードと体の重心バランスが違う」という仮説をもとに、メガネを認知症予防のデバイスとして活用する研究を進めている。「認知症のない世界の実現」というミッションを発見することで、メガネにこれまでにない可能性が生まれたのだ。

このように、企業のプロダクト開発の現場においては、自社が解決できる社会課題を的確に見つけ出し、テクノロジーを活用してその解決を目指す潮流が生まれている。では広告会社は、どこまでコミュニケーションによる社会課題の解決を実現できるのだろうか。

第七章 広告はどこまで社会課題を解決できるか

ここで、過去の広告事例に最新の社会課題の解決をミッションとして設定することで、広告会社がどこまで社会課題の解決に貢献できるかを検証してみたい。

まずは解決すべき社会課題として、JINS MEME の事例でも登場した認知症を取り上げたい。認知症は世界が直面する高齢化社会、特に超高齢化社会に突入する日本では大きな課題となっている。2015年に厚生労働省が発表した認知症患者の推計値は、2025年に最大730万人、65歳以上の5人に1人が認知症患者であるという結果であった(注11)。中でも問題となっているのが、それに伴う医療費などの社会的費用の莫大な増加である。2015年、慶應義塾大学医学部精神・神経科学教室の佐渡充洋助教と厚生労働科学研究の共同研究グループは、認知症の社会的費用を推計し、年間約14.5兆円に上る可能性があることを明らかにした(注12)。認知症は社会全体が取り組むべき国家的な問題であると述べており、認知症の予防が現実的になれば、この社会的費用は大きく削減できるだろう。

続いて、認知症についての最新の研究結果について見てみよう。東北大学加齢医学研究所の瀧靖之教授は著書「生涯健康脳」(注11)の中で、「有酸素運動」が脳を活性化し、認知症の改善や予防に大きな効果を上げている、と述べている。しっかりと呼吸をしながら、継続的に身体に酸素を取り込む運動が、脳に最も良いとされているのだ。広告の世界において有酸素運動で思い浮かぶのは、やはりナイキだろう。ここではナイキが2015年のカンヌライオンズでチタニウム部門グランプリを受賞した「Nike+ FuelBand」を取り上げたい。「Nike+ FuelBand」は、腕に装着可能なリストバンドの形状をしたプロダクトで、加速度センサーを内蔵しており、ユーザーの歩数や活動量を計測することが可能である。では、この「Nike+ FuelBand」に、認知症という社会課題を解決する、というミッションを設定するとどうだろう。「Nike+ FuelBand」を、認知症の予防という社会課題からコミュニケーションを発想した、ミッションドリブンコミュニケーションに生まれ変わらせるのだ。すると、まず生活者は、認知症の予防に効果があるとされる有酸素運動を、効果的・効率的に行うことが可能である。有酸素運動に取り組むモチベーションのアップにもつながるだろう。また、生活者が「Nike+ FuelBand」を活用して有酸素運動を習慣化することができれば、ランニングシューズやウェアの販売数は増加する。ナイキの利益を最大化することができる。さらに社会全体としても、有酸素運動をする人が増え、認知症患者を減らすことができれば、社会的費用を削減することができる。つまり、生活者、企業、社会において、Win-Win-Winの関係が生まれるのである。これこそ、ミッションドリブンコミュニケーションの理想のかたちである。

さらに、ナイキは2013年に「Find Your Greatness」というキャンペーンを展開している。このキャンペーンでナイキがターゲットとしたのは、なんと“スポーツが得意ではない人たち”である。「スポーツが得意でなくても、自分の中の特別なものを見つけよう」というメッセージを伝えるとともに、その人たちを集めるために「Find Your Greatness Club」という新しいスポーツクラブを立ち上げた。スポーツが得意でない人たちが参加できるコミュニティを形成したのだ。実は、このコミュニティへの参加という行為も、認知症の予防に効果があるとされている。人と触れ合いグループの中で生活し、会話をすることで、脳が活性化。認知症の予防に効果を発揮するのだ。例えば「Find Your Greatness Club」で「スポーツが得意ではない人たち」のコミュニティをつくったように、“認知症予防のために有酸素運動をする人たち”のコミュニティを、コミュニケーションの力で上手く形成することができれば、ここでも認知症の予防に貢献することが可能になるのではないだろうか。

有酸素運動やコミュニティへの参加以外にも、趣味を持つこと、十分な睡眠をとること、音楽を聴くことなど、認知症の予防に効果的な習慣は、医学の進歩により続々と明らかになっている。今後さらなる研究が進めば、その数だけ広告会社がコミュニケーションで解決できるチャンスは広がっていくだろう。医学の進歩が、コミュニケーションの進化を加速させるのだ。

このように、認知症という一つの社会課題について考えを深めていくだけでも、コミュニケーションの可能性が大きく広がるということがよくわかる。過去の優れたコミュニケーションに、現代的な社会課題をミッションとして設定することで、新しい広告のかたちが見えてくるのだ。これまで広告のプロフェッショナルたちは、あらゆるアイデア、メディア、コミュニケーションを使って、世の中の課題を解決してきた。そこで培われた広告の力を発揮すれば、ミッションドリブンコミュニケーションで、これからの社会課題を解決していくことができるのだ。

第八章 広告の世界の社会課題を解決するヒーローとなる

それでは最後に、ミッションドリブンコミュニケーションにおいて最も大切なものはなんだろう。それは「挑戦する勇気」であると筆者は考える。

2017年のカンヌライオンズで、「THE FAMILY WAY / Seem 一スマホでできる、精子セルフチェッカー」というキャンペーンが、日本で唯一となるグランプリをモバイル部門で受賞した。専用キットとスマートフォンアプリで、精子の濃度と運動率を測定するこ

とができるこのツールは、不妊の原因が男性側にもあるかもしれないという気付きを与えるものだった。つまり、「不妊をなくす」というミッションを達成するために生まれた、ミッションドリブンコミュニケーションであったとも言える。カンヌライオンズで実際にこの作品の審査にあたった博報堂の三浦竜郎氏は、このキャンペーンが評価されたポイントは「DESIGN」「TECH」「BRAVERY」「STORY」の4つであったと語っている。その中でも「BRAVERY」、つまり社会課題に挑戦するという勇気こそが、最も大切であると筆者は考える。交通事故の根絶をはじめ、貧困、差別、格差社会など、ブランドが社会課題の解決に挑むことは、とても勇気のいることである。しかも、コミュニケーションの方法を少しでも間違えば、近年日本でも多発している炎上につながるリスクも高い。しかし、ブランドが解決すべき社会課題を徹底的に考え抜き、本気でその課題の解決に挑戦すれば、その勇気は確実に世の中に伝わっていくはずである。そして、そのコミュニケーションが成功すれば、より良い未来に向けて、世の中は、そして人類は確実に一歩前進する。広告で、世界を変えていくことができるのだ。

今後、世界は数えきれないほど多くの社会課題と直面するだろう。未来に絶望するような、とても解決できるとは思えない課題が生まれるかもしれない。しかし、広告は常に進化を続けている。元来メッセージを伝えるだけだった広告が、アクションを人々に起こさせることができるようになり、今では具体的な解決策を実現できるまでに進化した。さらに今後は、テクノロジーの発展や医学の進歩により、広告で解決できる社会課題はどんどん増えていくだろう。広告は、世界の社会課題を解決するヒーローとなるのだ。

これからの社会課題に立ち向かう私たちには、これまでの広告の長い歴史の中で、先人たちが新しいコミュニケーションに挑み、紡いできた、膨大な広告の知見とスキルがある。脈々と受け継がれてきた歴史を受け継ぎ、その広告をさらに進化させ、次の世代に繋いでいく。それが、私たちの“ミッション”なのだ。

●参考文献/注釈

古川裕也(2015),『すべての仕事はクリエイティブディレクションである』(宣伝会議) 宣伝会議,「カンヌセミナー2017」,2017.08.23 受講

注 1) WIRED,「「イーロン・マスクの頭のなか」が理解できる 8 本のストーリー」 (2017.07.23), (<https://wired.jp/2017/07/23/to-understand-elon-musk/>), 2017.09.14.

注 2) 宣伝会議,「2015 年カンヌ広告選(1) VOLVO 「Life Paint」 / P&G 「#LikeAGirl」 / Apple 「World Gallery」」, (<https://mag.sendenkaigi.com/brain/201509/cannes-lions-2015/005968.php>), 2017.09.14.

注 3) マイケル E. ポーター, マーク R. クラマー,「共通価値の戦略」,『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』第 36 巻第 6 数(ダイヤモンド社,2011), pp.8-31.

注 4) 宣伝会議,「オバマ大統領も賛同! アメックスが仕掛ける社会的ムーブメント」, (<https://mag.sendenkaigi.com/senden/201503/csv-creating-shared-value/004507.php>), 2017.09.14.

注 5) NIKKEI STYLE,「第 8 回 2 つのソーシャル——CSV から考えるこれからの企業活動」(2011.12.26), (http://bizacademy.nikkei.co.jp/marketing/social_marketing/article.aspx?id=MMACza000020122011), 2017.09.14.

注 6) 東映エージェンシー,「カンヌライオンズについて/部門について」, (<http://cannes.elephant-com.co.jp/about/section.html>), 2017.09.14.

注 7) ショーペンハウアー(鈴木芳子訳),『読書について』(光文社,2013)

注 8) 新潮社,「池上彰が読書についてたっぷりと語った「迷ったら買う」「アウトプット前提」「人生を変えた本」」(2016.03.23), (<https://www.bookbang.jp/article/509482>), 2017.09.14.

注 9) 宣伝会議,「今年のカンヌを徹底分析! 木村健太郎×古川裕也×レイ・イナモト座談会」(2015.08.07), (<https://www.advertimes.com/20150807/article199876/>), 2017.09.14.

注 10) ITmedia,「JINS が目指す、眼鏡で「認知症ゼロ社会」(1/2)」(2017.03.03), (<http://www.itmedia.co.jp/business/articles/1703/03/news014.html>), 2017.09.14.

注 11) 瀧靖之(2015),『生涯健康脳』(ソレイユ出版)

注 12) 慶應義塾大学信濃町キャンパス総務課, 「認知症の社会的費用を推計」

(2015.05.29) ,

(<http://csr.keio.ac.jp/pdf/2014%E5%B9%B4%E5%BA%A6%E8%AA%8D%E7%9F%A5%E7%97%87%E7%A4%BE%E4%BC%9A%E7%9A%84%E3%82%B3%E3%82%B9%E3%83%88%E3%82%B5%E3%83%9E%E3%83%AA%E3%83%BC.pdf>) , 2017.09.14.

◆野口 豊嗣 (株)日本経済社 関西営業推進局局次長

第47回 懸賞論文募集「論文の部」

サブタイトル

『ブランド再考—デジタル化の進展に伴う新たなマーケティング課題への回答』

第1節 デジタル化の進展がマーケティング環境にもたらした最も重要な変化は何か

広告の向かうところを検討するにあたって、デジタル化の進展の重要性は言うまでもないだろう。様々な論者がデジタル化の進展が広告に及ぼす影響の大きさを論じている。たとえば、岸(2016)は、ビッグデータを活用することによりメディアプランニングをより科学的に行うサービス、広告主によるデジタル・コミュニケーションや、デジタルマーケティング、ウェブソリューションといったインターネットによるコミュニケーションを行う部署の増加、AI(人工知能)の活用の実用化などといったトピックスを論じており(pp.20-3)、やはりデジタル技術の進展の及ぼす影響への言及が目立つ。

実際、インターネット広告の伸長は勢いを増すばかりである。電通発表の「日本の広告費」によれば、インターネット広告は2014年には1兆円を超え、2016年には構成比で20%を超えている。検索連動型広告は、「生活者との偶然の出会いを求める」と表現されることの多かった広告の在り方を覆すまさに革新的な手法である。また、検索連動型広告と比べれば従来のマスメディアによる広告と近いディスプレイ広告はRTB、さらにはDMPの導入によってターゲティングをますます精緻化する方向へ日々進化を続けている。これらに加えて、アフィリエイトのように販売に直接つながる手法、フェイスブックなどのソーシャル・メディアの広告など、従来のマスメディアでは実現しえなかった多岐にわたる手法が次々に提示されるインターネット広告の成長は当然であろう。

しかし、ここで注意を要することは、広告主のマーケティング課題にソリューションを提供するというわれわれ広告業界の本来の役割からするとインターネット広告はその全てを解決するものではないということである。先に述べたとおりのインターネット広告の伸長は、新たなインターネット広告商品の広告主への案内が日常となったわれわれ広告業界に身を置く者としてはストレートに感じ取れる変化である。一方、インターネット広告はそのみが突如として発生したわけではない。当然のことながら、それはインターネット環境のグローバルな浸透という大きな変化の中で起こっているのであり、少なくともマーケティング課題に対するソリューションを考えるのであれば、インターネット広告のみで

はなくその背景となっているデジタル技術の進展が社会に与えている影響について考える必要がある。

佐藤（2008）は、デジタル化を伴う社会の変容によって生活者に起こった変化と広告業界がそれにどのように対処すべきであるかについて議論している。そして、「ネットの出現+情報洪水+成熟市場」（p.64）という要因のために企業のマーケティング環境が厳しいものになっていることを指摘している。まず、そもそも市場が成熟して商品の差別化が困難になってしまっているうえに、ネットの出現を核とする情報流通量の増大によって従来有効であったマスメディアによる広告が生活者に届きにくいという状況が生まれている。ここで、佐藤（2008）が着目しているのがネットの出現によって生まれた生活者同士のつながりであり、そうしたつながりを構成する「友達・好きな人・信頼できる人」（p.75）こそがそうした厳しいマーケティング環境に対応する重要な要素であると指摘した。

コトラー他（2010）もマーケティング環境の変化の最大の要素の一つとしてソーシャル・メディアを挙げ、その台頭は「消費者の信頼が企業から他の消費者に移ったことのひとつの表れだ」（p.55）として、その影響力の増大を指摘している。その影響力は非常に大きなものであり、ソーシャル・メディア上の参加者のやり取りは「カンバセーション」と呼ばれ「カンバセーションが新しい広告活動なのだ」（p.101）とされる。

コトラー他（2010）の流れをくむコトラー他（2017）では、ソーシャル・メディア上のカンバセーションはより一層重要性を増している。コトラー他（2017）は、長く利用されてきたカスタマー・ジャーニーを説明するフレームワークである AIDA—注目（attention）興味（interest）欲求（desire）行動（action）やその修正版である 4A—認知（awareness）態度（attitude）行動（act）再行動（act again）に対して、5A—認知（aware）訴求（appeal）調査（ask）行動（act）推奨（advocate）のフレームワークを提案しているが（pp.93-7）、この 5A の特徴は推奨（advocate）が加えられたことであり、推奨がカスタマー・ジャーニー上で看過できない要素となったことを表現していることである。

第2節 「推奨」獲得のために求められるものは何か

しかし、ソーシャル・メディアは企業にとって決して扱いやすいものではない。「コミュニティで生成されるコンテンツの場合、企業はカンバセーションを管理することはできない。コンテンツを検閲したら信頼性が低下するし、何か問題が発生したら、社会から大

きな反発を受けることも覚悟しておかなければならない」（コトラ一他，2017，p.33-4）と表現される通り企業のコントロールの及ばないものである。

それでは、ソーシャル・メディアの浸透によって重要性を増した「推奨」を獲得するためにはどうすればよいのであろうか。様々な論者が主張するのはブランドである。コトラ一他（2010）は、消費者がブランドをネットワークに「推奨」したいと思う度合いによってロイヤルティを測定する「ネット・プロモーター・スコア（NPS）」という実用的なツールを紹介し「推奨する消費者は自分自身の信用をリスクにさらすのだから、強力なブランドだけが高い得点を得ることになる」（p.103）として、ブランド力の「推奨」への貢献を指摘している。

伸長著しいインターネット広告をもってしても、それをただ漫然と利用するだけでは「推奨」の獲得の特効薬となることはない。先にインターネット広告がデジタル化の進展によって引き起こされたマーケティング環境の課題をすべて解決するわけではないと述べたのはそうした文脈においてのことである。「推奨」の獲得が重要なマーケティング課題となった今、メディアがデジタルであるか既存のマスであるかに関わらず、「推奨」の獲得を目指すブランド構築を核とした活動が求められているのである。

第3節 日本における広告とブランド

それでは、日本ではこれまで広告とブランドとはどのような関係をもってきたのであろうか。妹尾（2015）は、広告活動をセールス・プロモーションとブランド広告に分け、「前者は消費不況が顕著になった1990年以降、量的にウエイトを高めて今日に至っている。そのせいで広告はすっかり痩せ衰えてしまった。」と指摘し、さらに「「広告が効かなくなった」と嘆く実務家は、まずは自らが蒔いた種を総括せねばならないだろう」

（pp.168-9）と述べている。ブランドの構築を目的とした広告に対してセールス・プロモーションが優位に立っているが、そのことが広告の力を弱めているという指摘である。こうした指摘は新たなマーケティング環境に対応するブランド構築について検討しようとするわれわれにとって心もとなく響くが、広告のブランド構築への貢献というテーマについては、妹尾（2015）だけでなく、広告クリエイティブに関わる人々の間からもいろいろな形の問題提起がなされている。梶（2001）は「広告は商品を買らない。では、広告は何をするものなのか。結論を急げば、広告は消費者やスティックホルダーとの「信頼関係をつくるもの」なのである。一歩進めていけば、広告は「長期にわたって商品が売れつづけるために絶対不可欠な信頼関係をつくるもの」なのである。」（p.29）として、マーケ

ティング・コミュニケーションにおいては、直接売上向上という効果を図れるセールス・プロモーションのみでは目的を達成できないことを説き、ブランディング広告の重要性を訴えている。梶（2001）のこうした主張の背景にあるのは、実は日本の広告ブランドについて真摯に向き合っただけでなかったという認識である。梶（2001）は「二〇世紀のわが国の広告がおかしくなった、その理由をひとつだけあげるとすれば、広告主や広告の専門家に、ブランドの意識が全く欠落していたためだ」（p.198）と述べ、日本の広告は広告の対象となっている製品・サービスの持つ特性に迫るのではなく、ひたすら目立つことのみを追い求めてきたと指摘している。

それでは、日本の広告は、本当にブランドの構築に貢献してこなかったのでしょうか。この問いに答えるためには、ケラー（2010）の分析は有用である。ケラー（2010）はブランド知識をブランド認知とブランド連想を反映したブランド・イメージからなるとしている（pp.54-5）。すなわち、どれだけ知られているか（ブランド認知）とどのように知られているか（ブランド・イメージ）の2つが重要であるということである。ブランド認知の獲得を目指すことはブランド構築のプロセスにとって合理的な側面が大きい。広範なブランド認知は好ましいブランド連想にも大きく貢献するからである。こうした認識の下で梶（2001）の議論を改めて見てみると、これまで日本の広告はブランド認知の獲得に強く傾斜してきたのであるという指摘であり、少なくともブランド認知を通して形成されるブランドの構築には一定の貢献をしてきたと理解するべきであろう。一方、日本企業のブランドの考え方について、アーカー（1997）は、日本企業が、企業イメージに夢中でそれにとりつかれてさえいるとしながらも「その際、彼らが重点を置くアイデンティティの次元は、企業間で著しく類似する。彼らが最も優先させることは、革新的であること、成功していること、そして社会的責任（つまり、よき企業市民であり、環境に配慮していること）である」（p.140）と表現して、日本のブランドが差別化にこだわらないことを主張している。こうした指摘からは、日本のブランドがその構築のプロセスにおいて、自らの独自性を主張することが相対的に少なかった可能性が示唆されているといえるであろう。

第4節 「推奨」をもたらす信頼、共感、真正性、本物の個性

前節では、一旦、日本における広告とブランドの関係について検討を行ったが、再び「推奨」とブランドの関係についての議論に戻ろう。ソーシャル・メディアにおける生活

者のカンパセーションによって生成される「推奨」の重要性の増している現在において、これを獲得するために構築されるべきブランドとはどのようなものなのであろうか。

まず、コトラー他（2010）の「消費者が横につながっている世界では、信用を失うということは潜在的購買者のネットワークを失うということ」（pp.61-2）であるという指摘が重要である。信頼の獲得はブランドが備えなければならない必須の条件なのである。それに加えて、コトラー他（2017）は「ブランドと顧客の関係は、縦ではなく横でなくてはいけない。顧客はブランドの仲間、友達とみなされるべきなのだ」（p.31）と主張している。また、京井（2011）は、同じくデジタル技術の進展とそれに伴うソーシャルメディアの拡大する現在、ブランドが生活者とのコミュニケーションにおいて獲得すべきは共感であると主張している（p.92）。

また、「ブランドの本物の個性がかつてないほど重要になっている。ますます透明性が高まる世界では、オーセンティシティ（真正性）が最も貴重な資産となる。」（コトラー他，2017，pp.76-7）という指摘も見落としとしてはならない。ブランドの目標は競争優位であり、独自性を備えることは非常に重要である。そのためには本物の個性を身に着ける必要がある。そして、オーセンティシティ（真正性）は、ソーシャル・メディアの影響力の増した現在の「今日の消費者は、ブランドを見たとき、それがまがい物か本物かを即座に判別することができる」るので、「企業は本物と判定してもらえるよう、自身の主張に背かない経験価値を提供することを一貫して目指す必要がある」（コトラー他，2010，pp.61）という認識にたてば当然兼ね備えていなければならない。

それでは、信頼、共感、真正性、本物の個性を備え、生活者の共感を得られるブランド、生活者が仲間や友人のように感じてくれるブランドはどのようにして構築できるのだろうか。

コトラー他（2010）は、デジタル化と合わせてマーケティング環境に変化をもたらした要素としてグローバル化と創造的社会的登場をあげている。まず、グローバル化の進展は、その反作用として、生活者がローカルな共同体や社会に溶け込むようになり、自分たちの「思いに共鳴し、世界をよりよい場所にしようとする信頼できるブランドを、人びとが切望」（p.35）するような土壌を生み出したとされる。そして、創造的社会的登場によって「自分たちのニーズを満たす製品やサービスだけでなく、自分たちの精神を感動させる経験やビジネスモデルも求め」（p.42）るようになったとしている。そして、このような変化を遂げている生活者に対してブランドが受け入れられるための方策として、持続可

能性や社会への貢献を自らの事業活動に取入れ、さらに、そうした考えをミッション、ビジョン、価値に組み込むことを提案している。

京井（2011）もまた同様に「豊かな世界に生きる生活者は、「生きがい」「やりがい」といった自己実現を求めたり、「社会をより良くしたい」と考え」るようになったことを背景にして、これからの広告は「意義」を問われるようになるとしている。そして、「広告は、その活動自体が社会問題にどう貢献していくのかまで考える必要が出てきているのです。そして、その貢献こそが、広告の「目的」となる」（p.183）と述べ、そうした広告の具体例として、カンヌ国際広告祭で紹介された貧困国の救済、癌患者の支援、エイズの撲滅、児童教育プログラムなどの社会課題に取り組む事例やいくつかのグローバル企業が実施した社会貢献型広告キャンペーンの事例を紹介している。

こうした社会貢献型のマーケティング活動がブランドの社会との親和性をアピールし、そうした活動の積み重ねが、生活者の共感を得られるブランド、生活者が仲間や友人のように感じてくれるブランドの構築をサポートすることは容易に想像できる。一方で、広く一般に社会貢献としてとらえられている環境、人権、貧困の撲滅といった社会課題に取り組むことがわれわれの目指すべきブランドの構築につながるか否かについては今一度検討を要する。ここまでの議論を整理してみよう。われわれがブランド構築のゴールとすべきは、生活者の共感を得て友達、仲間としてみてもらえる信頼に足る存在となることである。それに対して、そのために社会への貢献に取り組むという方法が提示されているわけである。ここで、今一步踏み込んで考えなければならないのは、本物の個性と真正性を獲得するために必要な要素である。前節でみたアーカー（1997）の日本ブランド評を思い出してみよう。そこでは、一様に似通っているとされた日本企業のブランドの特質の一つとしてよき企業市民であることや環境への配慮があげられていた。われわれが構築を目指すブランドは信頼されると同時に本物の個性、すなわち独自性を備えていなければならない。皆が取り組む社会課題に取り組むことは信頼の獲得につながっても独自性という面からみると今一度慎重に取り扱われなければならないだろう。この問題について進むべき方向を見出すために次節では企業の社会への貢献について考える企業の社会的責任（CSR）の議論から関連するトピックスを取り入れて検討する。

第5節 CSV—企業は全ての社会問題を解決することはできないという認識

企業の社会的責任（CSR）がどうあるべきかについては、ISO26000によると「社会的責任の要素は、ある特定の時期の社会の期待を映し出すものであり、それ故に、絶え間な

く変化する。社会の関心が変わるにつれ、組織に対する社会の期待も、それらの関心を映し出して変化する」（ISO/SR 国内委員会，2011，p.45）と述べられているとおり長期的には変化していくものであるとされ、これまで実際にそうであった。企業の社会的責任（CSR）は、当初は「慈善事業を行うなどの慈善活動が中心だった」（p.45）が、1970年代以降では、企業の活動が社会に与える負の側面をいかに減じることができるかに焦点があたるようになってきている。そして、現在の最先端の議論として CSV（共通価値の創造）がある。これは、ハーバード大学の M.ポーター教授が提示した概念であり、その根幹をなしているのは事業を通じた社会課題の解決である。事業のプロセスにおいて社会への負荷を最小化することはもちろん否定されるわけではない。しかし、事業を営む傍らで社会貢献にも取り組むという考え方からは大きな思考の転換が求められる。それは、価値創造を伴わない社会貢献でもなく社会貢献を伴わない価値創造でもない。自社が解決できる社会課題を事業として取り組むことを企業の社会的責任（CSR）の根幹に置こうとするものである。

そうした CSV の概念の基本的な認識は、「いかなる企業であれ、全ての社会問題を解決したり、そのコストをすべて引き受けたりはできない。それゆえ、自社事業との関連性が高い社会問題だけを選択せざるをえない。」（ポーター&クラマー，2008，p.43）ということである。そして「共通価値を創出するために、企業はまず、自社製品によって解決できる、またはその可能性がある社会的ニーズや便益、および害悪を明らかにすべきである」（ポーター&クラマー，2011，p.16）としている。つまり、いきなり環境、人権、貧困の撲滅といった現在主要な社会課題として広範に認められているテーマから出発するのではなく、まず自らが解決していることの社会的意義を明確化するということである。ポーター教授は、あるインタビューにおいて、こうした視点に立つときに見えてくる変化として「世界中の企業が今、自らが何者なのかを見直そうとしている」（名和，2015，p.27）ことを指摘し、より具体的には、ネスレが食品企業から「栄養の企業」へ、ナイキがスポーツシューズ/ウェアのメーカーから「健康とフィットネスの企業」へ、という風に「何のために事業を行うのか。世界の課題は何か。人々や社会の繁栄に、自分たちの製品はどのような役割を果たしているのか」（名和，2015，p.27）を問いかけるようになったとしている。

第6節 新たな社会課題の提示としての広告

既に広く認められている環境などの社会課題を当為のものとするのではなく、自社の事業を起点として社会への貢献を考える CSV ベースでのミッション、ビジョン、価値の検討は、ブランドとしての独自性をアピールしながら社会への貢献を約束しなければならないというわれわれが構築を目指すブランドの条件に合致する可能性があるといえる。それでは、そうしたブランドを構築するために広告は何ができるのであろうか。

ISO26000 は企業の社会的責任（CSR）として取り組むべき主題について「労働慣行及び公正な事業慣行といった主題が登場したのは、一世紀以上前のことである。人権、環境、消費者保護、汚染防止などのその他の主題は、やがてこれらの主題がより大きな注目を集めるにつれ、追加された」（p.45）と述べている。すなわち、現在では企業の社会的責任（CSR）といえはすぐに連想される環境も人権も実は当初から主題とされていたわけではないのである。こうした項目は、環境が重要な主題として取り上げられるようになったことに対して国際環境 NGO の活動の影響があったことに象徴的な通り、主にその項目に関わるステークホルダーからの働き掛けによって主題化されてきたという側面が大きい。すなわち、今後、新たなステークホルダーが新たな社会課題の主題化を求めてくることも当然起こり得ることと考えなければならない。そのた ISO26000 は、そうした新たなステークホルダーによる問題提起に対応するために、ステークホルダー・エンゲージメントと呼ぶステークホルダーとの対話の実施を企業の社会的責任（CSR）への取組みの第一歩とすることを求めている。

先ほど触れた自社の事業を通じた社会への貢献という視点で見直した「自らが何者なのか」を広告で広く世に問うことは、こうした新たな社会課題の出現に関する議論に重ね合わせて考えると、企業から社会に向けた新たな社会課題の提示であるといえる。ステークホルダーからではなく企業から解決すべき、あるいは重点を置くべき社会課題を世に問うわけである。そして、そのメッセージが社会から賛同を得られれば社会に受け入れられて社会課題となる。

そうした広告による企業から社会に向けての新たな社会課題の提示という概念がどのようなものであるのかについてより具体的に把握するために実際の広告の解釈を通して考えてみよう。

トヨタ自動車が出代プリウスを発売した際の

21 世紀に間にあいました

は、新たな社会課題の提示としての広告であると考えられる。今でこそ自動車業界においては環境が競争優位を決定する最重要の課題となっている。しかし、世界初の量産ハイブリッド専用車としてこの車が登場した 1997 年には、それは現在ほど顕著なものではなかった。企業が環境への対応を本格的に取り組む大きな契機となったエクソンバルディーズ号原油抽出事故が発生したのが 1989 年である。そして、日本において多くの企業が環境あるいは CSR を冠した部署を設置したことで後に CSR（企業の社会的責任）元年と言われるようになるのが 2003 年である。1997 年はこれら 2 つの出来事のちょうど中間地点に当たり、企業の環境への対応が本格化していく途上であったといえる。実際、多くの自動車メーカーの環境対応は市販車レベルではいわゆる排ガス規制への対応であった。こうした状況下で全く新しい技術で環境に対応する商品を発売することはまさに新たな社会課題への取組でみあったはずである。われわれが注目すべきは、このメッセージにおいて自社のそうした環境への取り組みが 21 世紀に間に合う必要があったと表現することによって、環境が 21 世紀、すなわちその後の重要な社会課題であると主張していることである。プリウスの発表は、もし、当時ソーシャル・メディアが存在していたら活発なカンパセーションが発生しその中から「推奨」も現れたかもしれないと思わせるが、「21 世紀に間にあいました」というコピーはそうした動きにいくばくかの影響を与え得たのではないだろうか。

箭内（2013）における次の記述などもそうした要素を感じることでできる事例である。ここで箭内氏は自らが手がけた結婚情報誌の広告の次のコピーを紹介している。

Get Old with Me. ふたりは、すこしずつ、夫婦になっていく。

この事例で注目しなければならない点は、このコピーに対する作者本人の「大切な人をずっと大切に。商品が売れる以上の機能をこの CM は持つ。今、この世界に必要な広告」（p.33）というコメントである。結婚は ISO26000 のような企業の社会的責任のガイドラインに取り上げられる社会課題ではない。しかし、不幸な結婚、あるいは離婚などが増えるとしたらそれは社会にとって問題となるであろう。そのように考えれば幸福な結婚が増えることは十分に社会課題となりえる。作者は、結婚がよいものだということを伝えようとするこのメッセージを「今、この世界に必要な」と述べている。本稿の文脈から解釈すると、このコメントからは、この広告は広告主が事業を通じて取り組んでいる結婚、わけても幸福な結婚が増えることは重要な社会課題であるということをも主張するものなのだという作者の視点が伝わる。

以上、自社の事業を通じた社会への貢献という視点で見直した「自らが何者なのか」を広告で広く世に問うことは、企業から社会に向けた新たな社会課題の提示であるとした本稿の議論をより具体的なものとしてとらえるために2つの事例の解釈をした。ここで、補足しておくとして、自社の事業を通じて解決されると定義した社会課題と自社のつながりを訴求するということは、その社会課題がいったん受け入れられたのちも、自社のブランドを差別化することのできる本物の個性と真正性を訴求することにつながるということである。

第7節 終わりに

デジタル化社会におけるマーケティング・コミュニケーションにおいては、デジタル化されたメディアを活用するインターネット広告の有効性はその市場の伸長も示している通り疑うべくもない。デジタル化社会におけるマーケティング・コミュニケーションにおいては、デジタル化されたメディアを活用するインターネット広告の有効性はその市場の伸長も示している通り疑うべくもない。一方、広告主のマーケティング課題にソリューションを提供するというわれわれ広告業界の本来の役割からするとインターネット広告はその全てを解決するものではないのではないかということが本稿の問題意識であった。

本稿では、そうした課題に取り組むべく、デジタル化時代のマーケティングに関する議論の中から「推奨」「ブランド」「社会への貢献」といったキーワードを抽出してその対応について議論を進めた。そして、企業の社会的責任（CSR）およびCSV（共通価値の創造）について検討して「企業からの新しい社会課題の提示」という新しい概念の導入を図り、「ブランド」の差別化を実現し「推奨」を獲得できる可能性を持った「社会への貢献」への取組みについて提案を行った。

本稿においては、日本の広告の認知への傾斜、目立つことへの執着といった日本の広告業界内部からの問題提起や、差別化にこだわりが少ないといった海外の研究者からの指摘にも触れた。もちろん、そうした観点から見直しの必要なことも実際には存在しているであろう。一方で、本稿が今後参照すべき事例として取り上げた2つの事例の広告はそうした日本の広告に携わる人々が生み出してきたものであり、そこにはこれまでに蓄積された人の心を動かすコミュニケーション手法についてのノウハウが発揮されている。

現在進行する広告コミュニケーションのデジタル化においてはテクノロジーが主役となって注目されることも多い。しかし、これまでの人類の歴史で繰り返されてきたとおり、新たな技術を開発するのは人であると同様にその技術を人の幸せにつながるようにするの

も人である。デジタル化の進展に伴う新たなマーケティング課題への対応を求められているわれわれは、テクノロジーの助けを借りながらもそのみに全面的に依存するのではなく、これまでのノウハウも生かしながら新しい発想を加えて日々課題に向き合いたい。

■参考文献

- ISO/SR 国内委員会監修（2011），『日本語訳 ISO26000：2010 社会的責任に関する手引き』（日本規格協会）
- アーカー，D. A.（陶山計介他訳）（1997），『ブランド優位の戦略 顧客を創造する BI の開発と実践』（ダイヤモンド社）
- ケラー，K. L.（恩藏直人監訳）（2010），『戦略的ブランドマネジメント 第3版』（東急エージェンシー）
- 京井良彦（2011），『ロングエンゲージメント なぜあの人は同じ会社のものばかり買い続けるのか』（あさ出版）
- コトラー，P.，カルタジャヤ，H. & セティアワン，I.（恩藏直人監訳）（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）
- コトラー，P.，カルタジャヤ，H. & セティアワン，I.（恩藏直人監訳）（2017），『コトラーのマーケティング 4.0 スマートフォン時代の究極法則』（朝日新聞出版）
- 梶祐輔（2001），『広告の迷走 企業価値を高める広告クリエイティブを求めて』（宣伝会議）
- 妹尾俊之（2015），「広告への物語論的アプローチ」，水野由多加，妹尾俊之，伊吹勇亮編『広告コミュニケーション研究ハンドブック』（有斐閣），pp.154-74。
- 岸志津江（2016），「構造変化と広告の機能—変わるものと、変わらぬもの」，日経広告研究所編『2017 広告コミュニケーションの総合講座』（日経広告研究所），pp.13-31。
- 佐藤尚之（2008），『明日の広告』（アスキー）
- 名和高司（2015），『CSV 経営戦略 本業での高収益と、社会の課題を同時に解決する』（東洋経済新報社）
- ポーター，M. E. & クラマー，M. R.，「「受動的」では価値を創造できない 競争優位の CSR 戦略」，『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』1月号（2008），（ダイヤモンド社），pp.36-52
- ポーター，M. E. & クラマー，M. R.，「経済的価値と社会的価値を同時実現する 共通価値の戦略」，『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』6月号（2011），（ダイヤモンド社），pp.8-31。
- 箭内道彦（2013），『僕たちはこれから何をつくっていくのだろう』（宣伝会議）

◆高柳 太志 (株) 博報堂 データドリブンマーケティング局

第 47 回 懸賞論文募集「論文の部」

サブタイトル

『JOB 型広告 ～AI がもたらすこれからの広告のカタチ～』

序章：下手な接客と、上手な接客は、なにが違う？

■新米販売員の小さな成功

学生時代、とある百貨店でインターンシップに参加させて頂いた。私は紳士用のカバン売り場の配属となり、2週間、販売員の職業体験をした。販売員というのはメンタルが強くないとやっていけない仕事だ。売り場にいらっしゃるお客様に、“声掛け”するものの、殆どの場合は、商品を売りつけられる事を警戒して、無視されるか、適当な相槌を打たれた後、逃げるように退店されてしまう。

「他のお色も御座いますので、お申し付けください」⇒「はぁ」

「こんな新作のバッグは如何ですか？」⇒「・・・無視」

の連続なのだ。そんな調子で、悪戦苦闘していた私だが、ある時、初老のご夫婦が来店され、ショルダーバッグを手に取っている様子を見て、

「ご旅行ですか？」と声を掛けた。

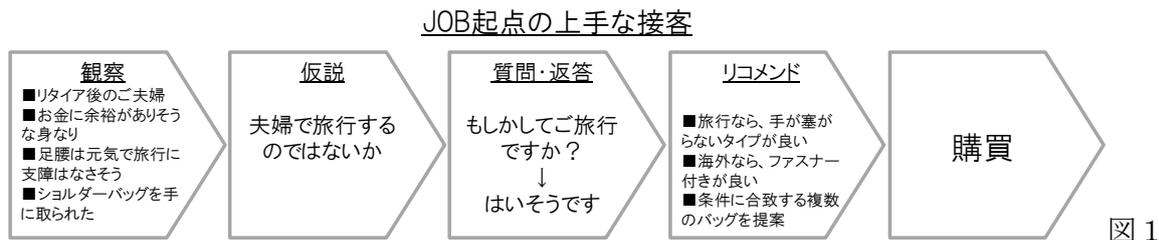
すると、「そうなんです。夫婦で海外旅行でして。」と奥様が返答してくださり、

「ご旅行でしたら、手が塞がらないタイプが良いので、ショルダーバッグか、最近はボディバッグも流行りですよ。」「海外であれば、スリに合わないように、ファスナーがあるタイプが良いですね。」など、スラスラと接客することができ、お勧めしたいいくつかのバッグの中から、1つをご購入頂くことが出来た。

■良い接客のメカニズム

今、改めてこの出来事を振り返ると、これこそがマーケティングの基本ではないかと思う。つまり顧客の「Job To Be Done」を見つけることから接客をスタートさせている。クリステンセン教授によれば、「顧客がかたづけるべき仕事」注1)であり、このケースで言えば「海外旅行で、両手が塞がらずに、手荷物を持ち歩きたい」ということである。

もう少し詳しく分析すると、成功した接客は、図1のように「観察⇒仮説⇒質問・返答⇒リコmend⇒購買」の順で行っている。



一方で、失敗した接客は、「観察⇒仮説⇒質問・返答」のフローを飛ばし、いきなり「リコメンド(商品情報の紹介)」から接客を始めている。つまり、顧客のJOBを無視した接客では、お客様は押し売りをされているような感覚に襲われるが、JOBを分かってくれる販売員には、有益な情報を教えてくれるかもしれないという期待感が生まれ、接客を受けてくれるということではないだろうか。

第1章：AIが顧客のJOBを発見する

序章で述べた上手な接客が、“人の頭を使わずに”実現出来るかもしれない。これが本論文の着目点である。可能にするのは①取得できるデータの増大 ②個人ID単位のデータ統合 ③AI（人工知能）である。

①取得できるデータの増大

ビッグデータが着目されるようになって以来、取得できるデータは飛躍的に増えている。Webの行動データ、購買履歴、位置情報などに加え、今後はIOT化の進展により、例えば、家の鍵を開けることで、「家主が帰宅したこと」がデータとして判別出来たり、電子レンジを使うことで、「調理を開始したこと」をデータとして知り得たりするようになるだろう。更にはウェアラブル端末で生体データを取得することも可能である。

②個人ID単位のデータ統合

こうして取得できたデータを、個人IDベースで統合する動きも進展が予想される。楽天と電通による「楽天データマーケティング」や、Yahooと博報堂による「Handy Marketing」はその一例であろう。さらに、前述の通りIOT化が進む社会においては、様々な事業者が顧客にまつわるビッグデータを保有することになる。IOT家電を販売する家電メーカーや、自動車をIOT化させる自動車メーカー、電力・ガスなどのインフラ企業など様々な事業者は、自社単体のデータだけではなかなか利用価値を見出しにくい為、他社と連携して、自社データの二次利用価値を高めることを志向するのではないだろうか。その際には、デー

タのマーケティング活用という領域においては一日の長があり、しかもデータホルダーに対して中立的な立ち位置を保てる広告会社に、ハブ機能が期待される。

③AI（人工知能）

AIの機能には、「データから、論理的な推論を行うこと」と「経験から学習すること」がある。つまり複数のデータ因子から、顧客のJOBを類推することが可能である。先程の例で言えば、「リタイア後の夫婦世帯(デモグラフィック)」、「健康に異常はない(生体データ)」、「ショルダーバッグを探した(Web上の行動データ)」という因子が揃えば、「もしかしたら旅行ではないか？」と類推出来る訳だ。更に経験から学習していく為、一度旅行に出掛けた生活者に対しては、「旅行好き」というフラグが追加されるだろうし、頻繁に海外旅行に出掛けるようであれば、「時間もお金も余裕のある人」という更なる人物像の類推も可能になってくる。AIが個票を分析して、ペルソナ像を作り上げていくイメージだ。その精度はデータが増えれば増えるほど、乗数的に高まっていく。

■JOB型広告の登場

以上のような情報インフラの整備と技術の発展が今後5年単位で進むことで、「ビッグデータ観察によって、顧客のJOBを見つけるAI」というサービスモデルが可能になるのではないだろうか。「もしかしてダイエット?」「もしかして引っ越し?」「もしかしてホームパーティー?」「もしかしてストレス解消したい?」など、生活者の動きを、各種センサーで感知し、データ化し、解析することで、“真に求めること”を推察するのだ。

この「JOB発見AI」が出来上がれば、顧客のJOBを起点に広告を配信することも可能になるだろう。例えばJOBが「ダイエット」であれば、ダイエットサプリやランニングシューズを。JOBが「引っ越し」であれば、家具・家電から火災保険のリコmendまで。顧客の関心事にクリティカルにヒットするリコmendだけではなく、顧客自身が“気づいていなかった必要なもの”までリコmendすることが出来るようになる。

こうしたJOB起点の広告配信の仕組みは、これまでのマス広告、ターゲティング広告に次ぐ、広告市場の新たなインパクトになるのではないかと私は考える。そこで、本論文では、これを「JOB型広告」と呼びたい。JOB型広告の基本的な構造を図2に示した。

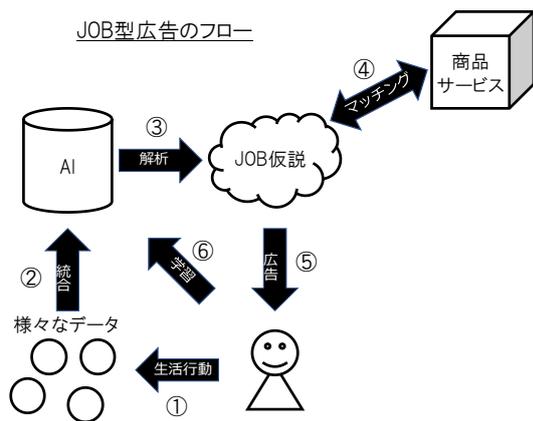


図 2

広告業界では、ターゲティング広告が発展したこの 10 年ほど「枠から人へ」が合言葉とされてきた。今後 10 年は「人から JOB へ」の流れが生まれると期待したい。なぜならば、「JOB 型広告」の登場が、現在抱える"広告の課題"を解決する可能性があると考えられているからである。

第 2 章：JOB 型広告がもたらす生活者にとっての価値

前述の「JOB 型広告」について、私が、なぜこんなサービスが生まれそうだと予感し、生まれたら良いと考えるに至ったのか。生活者にとっての価値と、広告主にとっての価値という両面から議論を深めようと思う。

■ “広告のありがたみ” が半減している今

まず、生活者にとっての「JOB 型広告」の価値であるが、これを考える上では、本来の広告の価値と、現在の課題を整理したい。

数学者クロード・シャノン²⁾はコミュニケーションの数学的理論において、「情報とは、不確かなものを削減するもの」だと述べている。広告も情報の一種であるので、広告とは消費者の不確実性を減らすものだと考えることが出来る。事実、生活者は、生命保険選びから葬儀場選び、牛乳の銘柄選びまで、絶えず消費の意思決定をしながら暮らしている。こうした消費活動において、伝統的な広告は、商品・サービスの特長を伝え、比較検討する材料を与え、消費の不確実性（失敗する買い物のリスク）を減らすことに貢献してきたと言えるだろう。

だがしかし、この「コミュニケーションの数学的理論」が書かれたのは、1969 年のことである。現代の情報環境を考えれば、この理論は当てはまらない可能性がある。

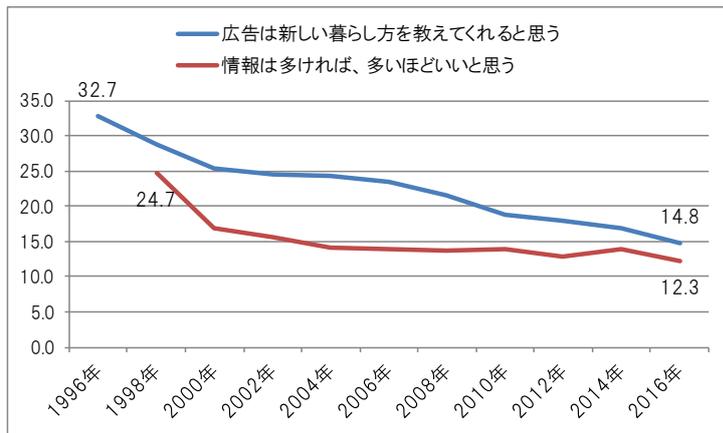


図3 注3)

図3は、博報堂が公開する生活定点調査の情報意識項目である。これを見ると「情報は多ければ、多いほどいいと思う」「広告は新しい暮らし方を教えてくれると思う」ともに、約20年間でスコアが半減していることが分かる。つまり生活者にとって“広告のありがたみ”は半分になってしまったと解釈しても良いのではないか。

この20年は、インターネットの普及と共に、流通する情報量・広告量が爆発的に増えた期間と重なる。こうした情報の氾濫時代において、広告は、消費の不確実性を“減らす”ものから、むしろ、消費の不確実性を“増やす”ものになってしまっているのではないかと、私は危惧している。例えば、ひとたびキーワードを検索すれば、そこから関連各社によるリターゲティング広告合戦のターゲットにされてしまう。どの広告も、自社製品・サービスが良いように描かれるので、結局何を信じたら良いのか分からなくなってしまう。つまり現在の広告は、消費における意思決定を混乱させる要因になっていると言っても過言ではない。

■ 不要な広告を選別する価値

こうした広告の現状に対して、「JOB型広告」は、不要な広告を選別する機能を持つ。良い接客の例の通り、顧客のJOBを把握することからサービスをスタートさせるからだ。前述の初老のご夫婦の例で言えば、このお客様に、ハンドバッグやボストンバッグをお薦めすることは、迷惑行為に等しい。だが、これらのバッグをリコメンドすることが得策ではないことは、顧客のJOB＝「海外旅行で、両手が塞がらずに、手荷物を持ち歩きたい」という事を把握していないと分からない。

現在のターゲティング広告は、「ショルダーバッグを閲覧した人は、ハンドバッグも興味を持つだろう。」というような“モノによるカテゴリー規定”の考えに基づいて配信されることが多いが、それでは不要な情報が生活者の元へ押し寄せてしまうのだ。

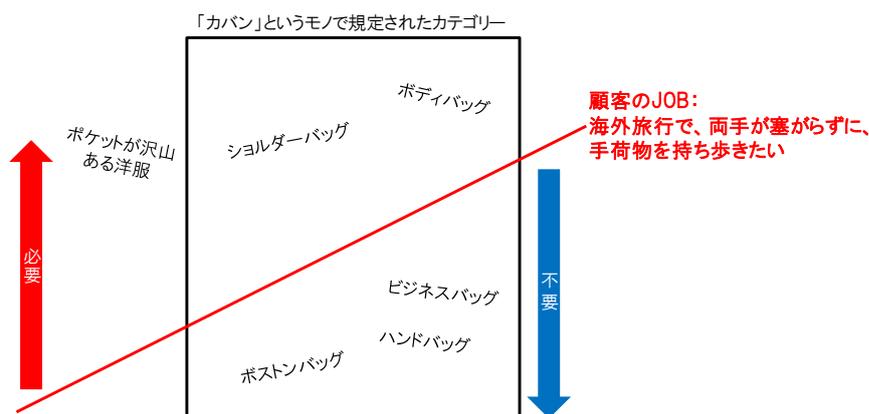


図 4

一方で、顧客の JOB を把握することで、顧客が不要だと思う広告を見極める事が可能になる。図 4 のように、“JOB によるカテゴリー規定” によって要不要の判別をするイメージである。この事は、「生活者の良い買い物を助ける」という価値をもたらす。不要な情報に惑わされたり、不要な情報をはじく手間を省くと同時に、顧客が持つ JOB を片付ける為に、ぴったりのリコmendを送ることが出来るのだ。

■不要な広告の排除が、広告の“ありがたみ”を回復させる

不要な広告がなくなって、今の自分にぴったりの情報が手に入れられるようになれば、生活者にとっての“広告のありがたみ”は、再び増していくのではないだろうか。昨年の JAAA 論文のテーマは、「愛される広告」であったが、広告が愛されるようになるには、まず、嫌われる不要な広告を無くすことが先決ではないかと思う。広告市場のマーケットボリュームをシュリンクさせることなく、不要な広告を排除していく為には、消費者と商品・サービスのマッチング精度を高めていくしかない。そこに、「AI による JOB 仮説構築」という機能を充てることで、解決できないか。というのが、「JOB 型広告」の基本的な思想という訳である。

第 3 章：JOB 型広告がもたらす広告主にとっての価値とは

続いて、広告主にとって「JOB 型広告」がもたらす価値を検討する為に、今、広告の現場で起きている問題と、本来マーケティングが担うべき役割について考えたい。

■Saturation に襲われる広告現場

マーケティングのデジタルシフトが進む広告主企業が、今陥っている問題は、Saturation(飽和状態)である。従来のマス広告から、効率重視のターゲティング広告にシフトして、PDCA を回しながら運用していくことで、はじめのうちは CPA が低下する。しか

し、ある地点まで到達すると、それ以上 CPA が下がらなくなってくる。それどころか、再び CPA が上昇してくるケースも頻出している。

なぜこうした問題が起こるのか。それは既存のターゲティング広告は、“顕在ターゲット”しか捉えられない点に起因している。よくある例として、「自社サイト閲覧者に対するリターゲティング広告」や「購買データでの過去購入者に対する DSP 広告」などが挙げられる。こうした広告は、自ブランドや該当カテゴリに対して、“既に興味を持って行動を起こした人”が配信対象となる。言い換えれば、自分で自分の“解決すべき JOB”と“解決するための方法（商品・サービス）”を分かっている消費者がターゲットになっているのだ。

確かにこの方法を採れば、CPA は下がりやすい。玉石混淆のブロード配信に比べれば、ニーズが顕在化した人達が購買に至りやすいのは当然のことである。しかし、それをやり続けるとどうなるのか。例えば生命保険の見直しは、せいぜい5年に1回行うようなことである。車や家具・家電の買い替えも同様。航空機のチケット予約も、頻度は人によるが、年に5回以上飛行機に乗る日本人は、そう多くはないだろう。つまりニーズが顕在化した人に広告配信をし続けると、“刈り取り済み”の状態が生まれてきてしまうのだ。

■マーケティングがブレイクスルーする瞬間

一方で、本来マーケティングが担うべき役割は、顕在層の刈り取りだけではないはずである。むしろ、これまで成功したとされるマーケティングは、多くの場合「潜在層の獲得」に成功しているケースが多かった。

例えば、任天堂の「Wii」は、PS3 や Xbox など、ゲームの高性能・高精細・複雑化が進み、“ゲーマー”が喜ぶスペックに進化している中で、敢えて単純化したスペックで、「家族や友人とのレクリエーション」という JOB に焦点を当てた。その結果、これまでゲームをしていなかった女性や高齢層など、新たなユーザーを獲得することに成功している。

このように、生活者の JOB を発見し、潜在的な顧客を見出し、新市場を創造したり、マーケットに新たな争点を持ち込むことが、マーケティングの本来的な役割であるはずだ。また、そうした計画を、広告主に対して提案出来ることが、広告会社の付加価値であったはずである。顕在化したターゲットに広告配信するだけでは、この役割は果たせず、広告会社自体も、効率化の対象と認識されてしまうのではないだろうか。

■消費者自身が“気づかない消費”を、提案する価値

こうした現状に対して、「JOB 型広告」は、潜在層を見つけ出し、アプローチすることが

可能だ。顧客の JOB を解決するための商品やサービスは、1つではないからである。

先程の図4に、「ポケットが沢山ある洋服」と記していたことを、お気づきになっただろうか。先程のケースで「海外旅行で、両手が塞がらずに、手荷物を持ち歩きたい」という JOB のもと、お客様が探していたのは「カバン」だった。しかし、本来の JOB を考えれば、解決法はカバンだけではなく、「大きなポケットが沢山ついている洋服」でも良いはずだ。こうした顧客自身が気づいていないソリューションを導き出せるのは、やはり顧客の JOB を把握しているからこそ成せる技なのである。

つまり「JOB 型広告」であれば、例えば、サプライズプロポーズの為に、高級レストランを探している人に対して、遊覧ヘリコプターの貸し切り乗車券を提案出来るかもしれない。ストレス解消の為に、お酒を買おうとしている人に、一人カラオケを提案出来るかもしれない。そして、この事は、ヘリコプター事業者やカラオケ事業者の広告主にとって見れば、「潜在層の獲得」になる訳である。

第4章：JOB 型広告の仕組みの特徴

以上に示してきた JOB 型広告という新たな仕組みが成立すれば、これまでのターゲティング広告とは、異なる特徴を持った広告モデルが出来上がるだろう。図5に、ターゲティング広告と JOB 型広告の特徴の違いを整理した。

	ターゲティング広告	JOBセグメント広告
分析・配信対象	セグメント	One to One
配信タイミング	計画配信	モーメント配信
クリエイティブ	単一クリエイティブ	可変クリエイティブ

図5

■セグメントから One to One へ

「JOB 型広告」は、個人 ID ベースで統合されたデータを、個人単位で解析する。そしてその人の JOB を発見し、最適なソリューションを提案する。つまり人力では数が多すぎてとても不可能な One to One コミュニケーションを AI が行う仕組みである。

■計画配信からモーメント配信へ

これまでのターゲティング広告は、過去の購買履歴を分析して、配信対象を設定して、広告配信する。というように行動データ⇒分析⇒配信の間にタイムラグが発生していた。

しかし、この作業を AI が行うことで、タイムラグを解消することが出来る。生活者がある行動を取った時に、瞬時にデータを取得、解析して、リコメンドを返すということが可能になるのだ。つまり、生活者のモーメントを捉える広告であると言えるだろう。

■単一クリエイティブから可変クリエイティブへ

前述の通り、顧客の JOB を解決する方法は1つではない。逆を言えば、特定の商品・サービスが解決できる JOB も1つではない。例えばランニングシューズが解決出来る JOB は、「疲れずに遠くへ移動すること」「ダイエット」「おしゃれしたいという欲求」など、多岐にわたるだろう。こうした沢山の JOB に対して、最適なメッセージを充てる為には、クリエイティブは単一パターンでは対応出来ない。

これに対して、現在出来る対応は、複数の広告クリエイティブを用意して、配信実績に基いて PDCA を回しながら、ボリュームの大きな JOB を獲得出来るクリエイティブを開発していく方法だろう。しかし、これでは広告主と広告会社が思いつく範囲の JOB にしか対応出来ない。

だが、今回提唱した JOB 発見 AI を応用すれば、広告主が思いも寄らなかった商品の使い道を見出すことも可能になるのではないだろうか。つまり、JOB 発見 AI が見つけた JOB に対して、広告のリコメンドの有無に関わらず、最終的に選ばれた商品が何か。ということが分かれば、「その商品が解決できる JOB」を、見つけることが出来る訳だ。

また、こうして発見された「商品・サービスが解決できる JOB」に対して、クリエイティブ自体も AI が自動生成することも可能だろう。電通は AI コピーライター「AICO」を開発するなど、既にその取組を始めている。

更に言えば、この「JOB 型広告」と最も相性の良い配信面は、Amazon Echo、Google Home、Line WAVE をはじめとする VPA (Virtual Personal Assistant) サービスではないかと私は考えている。冒頭の良い接客のフローである「観察⇒仮説⇒質問・返答⇒リコメンド⇒購買」の「質問・返答」の部分で、最も生活者の参加ハードルが低く可能に出来るからである。そうなると、広告クリエイティブは“音声”になる為、AICO のようなコピーライティング AI とも、更に相性が良くなるだろう。

終わりに：これからの広告は、“有能な秘書”のような存在に

以上に示してきた JOB 型広告という新たな仕組みは、今すぐに完成するものではない。前述の通り、取得できるデータの量と種類が今よりも増える必要があるし、個別 ID 単位で

データ統合する必要がある。広告会社の競争の争点は、現在と同様に、データホルダーとアライアンスを構築し、データ同士を繋ぎ合わせることになるだろう。

だが、そうした努力の積み重ねの上に成り立つ「JOB 型広告」は、広告主にとっても、生活者にとってもより価値の高いものになると私は信じている。

広告主にとって、現在主流のターゲティング広告は、最善ではあっても最適ではない。従来のマーケティングが担っていた「JOB 仮説の構築」と、それを起点とする「マーケット創造」という役割が果たせていないのだ。「JOB 型広告」は、そうした課題に対するひとつのソリューションである。

また、生活者においては、現在の広告は、嫌われの的になってしまっている。しかし、「JOB 型広告」が完成した社会を想像してみたい。広告は生活者にとって“有能な秘書”のような存在になれるのではないだろうか。

私は持っていないが、クレジットカードのプラチナカードには、コンシェルジュサービスというものがあり、例えば「会食」の目的や人数、食事の好みを伝えれば、最適なレストランを提案して、予約まで済ませてくれるそうだ。JOB 型広告も、生活者の JOB を汲み取って、良い提案をしてくれる点では同じだろう。

「広告は新しい暮らし方を教えてくれる」。広告が向かうべき未来は、やはり生活者に再びこう思われることだと私は考える。それが「消費の不確実性を減らす」という広告の本来価値であるからだ。その為に、現在の広告はまだまだ沢山の課題を抱えている。と同時に、情報インフラの整備や技術の進展によって、広告は、まだまだ進化する余地が大きいと言えるのではないだろうか。

参考文献一覧

注1) 出典：

クレイトン・M・クリステンセン(依田光江訳)(2017),『ジョブ理論 イノベーションを予測可能にする消費のメカニズム』(ハーパーコリンズ・ジャパン)

注2) 出典：

C.E.シャノン(長谷川淳訳)(1969),『コミュニケーションの数学的理論 情報理論の基礎』(明治図書出版)

注3) 出典：

博報堂生活総合研究所「生活定点 1992-2016」
<http://seikatsusoken.jp/teiten/>,(2017年9月18日)

◆竹内 好文 (株)電通 リューション開発室ディレクター

第47回 懸賞論文募集「論文の部」

サブタイトル

「広告は『アイデアの市場化』で『アイデア創造の花』となる。」

はじめに

まず、本稿の論旨の進め方について整理しておきたい。「広告の向かうところ」に関する論考には2つの方向性がある。一つは、現状を分析し、その延長線上にある未来を洞察、導き出す「Forecast」である。もう一つは「広告が向かうべき理想的な場所」を定義、そこから逆算し、乗り越えるべき課題を導き出す

「Backcast」である。競争が激化する現在の広告業界の延長線上を「Forecast」しても、建設的な提言は難しいだろう。そこで、本稿は「広告が向かうべき理想的な場所」を決め、そのために何をすべきかについて「Backcast」し、提言するものとする。

① 『広告は花だ』

昭和の伝説的アドマン小谷正一は、1983年、電通顧問を辞すにあたり、次のような言葉を残している。

「会社を去るにあたって、広告は将来どうなるんだろうということを考えてみました。わたしが皆さんに言いうる結論は『広告は文化だ』ということです。もっとキザに言えば、わたしが電通の壁に書き残していきたいのは、『広告は花だ』という一行です。広告人はそこへ背伸びをしていくべきじゃないか。」(注1)

今、この小谷の言葉に向き合うとき、わたしたちはどう答えられるだろうか。小谷に伝えるべきは、「今、『広告は花だ』と語りにくい状況ですが、わたしたちはその「場所」に向かおうと背伸びをしています。」であるべきだ。課題は「広告が花」である場所がどこで、そこにたどり着くための道筋を見つけることだ。

② 「文化的価値と精神の開花を目指した」広告人、藤岡和賀夫

1972年、小谷正一は、藤岡和賀夫の著書「華麗なる出発」の書評「"脱広告"論の汽笛」の中で、藤岡のいう"脱広告"について次のように述べた。

「端的にいうならば、企業の身代わりになって、消費者情報を追い求めるのではなく、生活者情報を大衆の中から掘み出して、企業の手元へ送り届け、企業の体質をととのえとともに、そこからコミュニケーションを開始することに他ならないのだ。」(注2)

デジタルテクノロジーが進化をつづけ、ソーシャルメディアが席卷する昨今の広告界で日々消費者の膨大な行動データを前に業務をこなす多くの広告人にとって、小谷のことは耳を傾ける価値があるものだ。

1970年代に開花した藤岡の"脱広告"の代表作である富士ゼロックスの"モーレツからビューティフルへ"や国鉄(当時)の"DISCOVER JAPAN(以下D・J)"キャンペーンを、小谷は「商品の売上を直接ねらった経済活動としての"広告"ではなく、文化的価値と精神の開花を目指した"脱広告"運動である」と指摘した(注3)。

これがいかに「大きな仕事」であったかは、藤岡の成し遂げた"脱広告"運動が、再評価されていることから裏付けられる。2014年、浅田彰は、藤岡のこの"脱広告"運動を、開業100周年を迎えた東京駅のステーションギャラリーで開催された展覧会によせたブログ(注4)の中で、次のように振り返っている。

「『モーレツからビューティフルへ』は、特定の商品売るのではなく企業のイメージを演出する広告の先駆的な例というにとどまらず、そこに明確な現状批判と文明転換への呼びかけを重ねた異例のキャンペーンとして、再評価できるだろう。(中略)現状において、これだけの明確な主張と知的・美的なクオリティをもった広告キャンペーンが、いったい可能だろうか。」

社会学者の須藤春夫は、「広告の基本的機能はコミュニケーション・メディアとして人々の『向きを変える』という基本的性格から規定される」とした(注5)。須藤と小谷の言説に従えば、藤岡が目指した「広告の向かうところ」は、当時の社会的背景から人々が「向かうべき方向」を掘み取り、広告によって、生活者の「向き」だけではなく、企業の「向き」をもチェンジさせようとしたものといえる。

"モーレツからビューティフルへ"キャンペーンが実施された1970年は、大阪万博が開催された年である。1960年代後半から高度経済成長の歪として公害が社会問題化した時代であった。この広告キャンペーンは、生活者には「モーレツ社員からの『向き』のチェンジ」を、企業には「環境問題解決や社会的責任への『向き』のチェンジ」を促したキャンペーンだった。生活者と企業の「向き」チェンジは、キャンペーンから約50年が経過した今になり、ようやく「働き方改革」という社会の要請としてカタチになりつつある。"モーレツからビューティフルへ"を

推進した当時の富士ゼロックス社長小林陽太郎は、広く企業の社会的責任の重要性を説き、企業経営に活かしたことで知られるが、多くの企業にとって、すでに環境技術をビジネスに繋げることやCSR活動を行うことが常識ともなっており、キャンペーンでなされた提言が、一企業の活動を超え、日本の企業全体に広がるものとなっている。広告キャンペーンは日々消費され、今日では、たった数ヶ月で新しいシリーズに切り替わってしまうのも珍しくもないが、“モーレツからビューティフルへ”に込められたメッセージは、優れたアート作品のように今も生き続けているといっても過言ではないだろう。

国鉄の“D・J”キャンペーンは1970年10月からスタートしている。当時、農村部から都市部へ大量の人々が移動したことで、都市部で生まれ育ち具体的な『ふるさと』のイメージを持たない人々が増加するという現象が起き始めた時代であった(注6)。その中で、藤岡が掲げたコンセプトが「*DISCOVER MYSELF*—日本を発見し、自分自身を再発見する心の充足」である。

1970年3月にマガジンハウスから雑誌an・anが、1971年6月には集英社からnon-noが創刊される。両雑誌共に女性という生活者を主人公としたファッションと旅を複合させた特集が売りであった。当時のan・an編集長、木滑良久は

「『アンアン』の新しい誌面づくりに確信が持てたのも、D・Jポスターの登場によってなんです。そして以降、それまでの単なる物見遊山的な旅ではなく、自分がドラマの主人公のように身を飾って見知らぬ土地を歩きたいと、若い女の子がファッションと旅を結びつけて旅行するようになった。」(注7)と語っている。

“D・J”がスタートすると、この広告に共鳴するようにan・anやnon-noを手にして旅をする若い女性「アンノン族」が現れ始める。藤岡と同じように、時代の流れを掴んだ雑誌編集者が存在し、偶然にも同時期に、生活者にこれから向かうべき方向を指し示した。

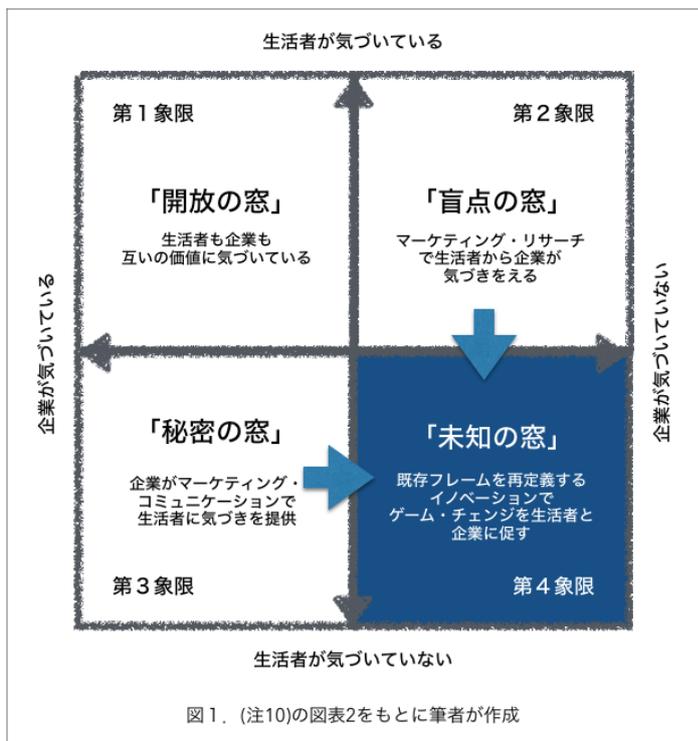
“D・J”の副題は「美しい日本と私」であったが、このコピーが川端康成のノーベル文学賞受賞記念講演タイトル「美しい日本の私」に似ていることに気づいた藤岡が、川端の了解を得るために訪問すると、川端はその場で墨をとり、「美しい日本と私」と半紙に墨書し、藤岡に手渡ししたという。藤岡の考えたコンセプトが、まさに時代を捉えていたからこそ、川端の共感が得られたのであろう。

“D・J”は、さまざまなセレンディピティを得たことで、若い女性たちをはじめとした生活者が、自分探しの旅に関心の「向き」をチェンジすることになる。

日本鉄道OB会連合会会長の岩崎雄一は、「"D・J"は新しい旅客営業のソフトのあり方を示唆するとともに、それを実体験させ訓練してくれたといえます。これらにより、現実に新しい時代に適応できプロ意識を持った若い人材が多く育ちました。このことが国鉄民営化に向けた意識面での基盤となりました。」(注8)と語っている。"D・J"という広告は、実施主体である国鉄社員の意識の「向き」をもチェンジさせたのである。藤岡がなした仕事を振り返ってみたが、そこでは「広告」が生活者からも企業からもメディアからも注目される「花」となっていた。まさに小谷のいう「広告は花だ」を指し示す大きな見本といえる。しかし、「藤岡さんは電通にいたからできたんだよ」「彼は小林陽太郎さんのような理解者に偶然恵まれたからさ。」そんな広告人の声も聞こえそうだ。そこで、藤岡の目指した「広告が花である場所」をその属人性に委ねるのではなく、彼が目指した仕事の領域を一般化し、「広告の向かうところ」として定義してみたい。

③ 広告の向かうところ—「広告が花である場所」＝「未知の窓」の開拓

米国の心理学者ジョセフ・ルフトらが考案した「対人関係の気づきのグラフモデル」である「ジョハリの窓」(注9)を援用すると、藤岡が目指した仕事の領域



が見えてくる。図1は、「ジョハリの窓」をもとにした、企業の生活者に対する気づきのグラフモデルである。大阪ガス行動観察研究所所長の松波晴人は「ジョ

ハリの窓」をビジネスに当てはめ、「従来のフレーム（枠組み）を再定義し、ビジネスのゲームを変えるイノベーション」を生み出すためには、図1の「未知の窓」に至る必要があるとした(注10)。

藤岡が実践した"モーレツからビューティフルへ"や"D・J"キャンペーンのいずれも、従来のフレームを再定義し、ゲーム・チェンジ＝「向き」の転換を生活者と企業に促すイノベーション的広告である。つまり、彼のなした仕事「広告が花である場所」は、まさに図1の「未知の窓」領域だといえる。

松波は、「未知の窓」に至るには、企業が「盲点の窓」や「秘密の窓」を理解し、「自社が囚われていた思考のフレームにみずからきづくことで、初めて『未知の窓』に至ることができる」とした。藤岡が「広告による『未知の窓』の開拓」を行えたのも、松波の論考に依拠すれば、彼が「企業や生活者が囚われている思考フレーム」に気づいた上で、企業や生活者の行動を読み取って、従来の枠組みの再定義を行ない、広告主に提案したことが「出発点」になったといえるだろう。

しかし、「未知の窓」を開拓する仕事を成すためのこのフレームワークを広告人が活用し、アイデアを得たとしても、それを実現させることが難しい。

藤岡は、2010年に出版した著書の中で、「今は、なにか閉塞感に満ちた中で、チマチマした興味を追う時代になっている。広告のキャンペーンもどんどん縮小して、小ぶりにならざるを得ない状況だと思う」(注11)と語っている。

なぜ広告が小ぶりになってしまったのか。

企業は、藤岡の時代に比して巨大化し、そのピラミッド構造も複雑化している。「未知の窓」を開拓するアイデアが、ゲーム・チェンジを促すようなイノベーションであればあるほど、それを実現するには、企業経営者の判断が必要となる。

ノースイースタン大学のボークザック教授らは、「多くの企業がアイデアを選択する一貫性のある『公式なプロセス』を持っていないために、有望なアイデアは消え去ってしまう」とした(注12)。

小谷のいう「生活者情報を大衆の中から掘み出して、企業の手元へ送り届ける」ためには、現代の広告人がおかれた業務プロセスの中では、何段もの「階段」を登らなければならない、広告人からすると、企業の経営者にアイデアを届けることすら、偶然の幸運に恵まれなければ難しいことも確かだ。しかし、この問題も、「未知の窓」を開拓する広告人の「アイデアを市場化」し、広告会社が行うアイ

デア発掘の「公式プロセス」とすることができたならば、解決できる可能性があるのだ。

④ 従業員の「アイデア発想意欲」を高め「集合知」を活かす「アイデア市場」

ルートヴィヒ・マクシミリアン大学ミュンヘンのスパン教授らによると、「アイデア市場」とは「仮想の『アイデア株式』を用いて新製品アイデアを表現し、仮想市場でその株式を取引する結果生まれる株価で、その新製品の成功可能性の指標とするもの」(注13)である。

彼らは、17か国から500名以上の参加者をハイテク・BtoB企業の協力をえて行なった実証実験でその有効性を検証し、2012年に論文発表した。この「アイデア市場」は、1988年の米国大統領選の結果を予測した「アイオワ電子市場」(注14)で今も実践されている「予測市場」のコンセプトを応用したものである。

スパン教授らの実験は、協力企業の全社員や経営陣を対象に行われた大規模なものだ。実験はWEB上で行われ、各企業のイントラネットやe-mailを通じて、『アイデア市場』への新しい製品アイデアを参加企業従業員から募集、アイデアの絞込と選定を『アイデア株価』の評価で判定するという実験を行った。

その後、実験評価を参加企業の経営者と従業員に対するサーベイで取得し、その有効性を検証した。図2は、実験した「アイデア市場」のプロセスを図式化したものである。「アイデア市場」は36日間開催された。

参加従業員には、10,000€(€は実験で使用した仮想通貨単位)が無償で提供され、彼らはこの仮想通貨で市場での「アイデア株式」の取引を行った。

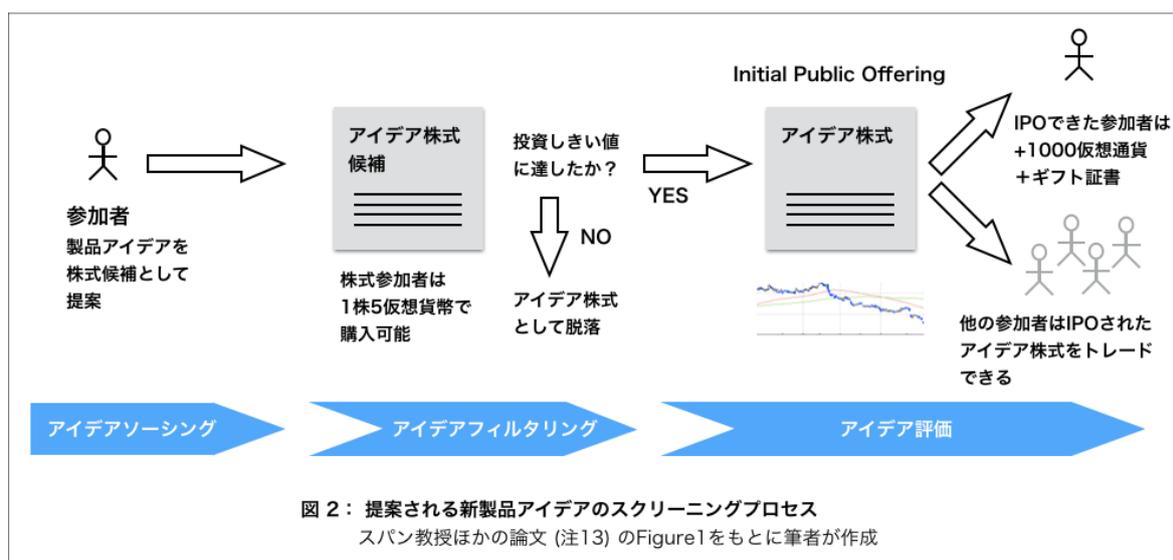


図2：提案される新製品アイデアのスクリーニングプロセス
スパン教授ほかの論文(注13)のFigure1をもとに筆者が作成

提案されるアイデア株式の初値は1株 5£で、参加者はその株を購入できる。設定された投資しきい値（設定数以上のアイデア株式購入者が存在）をクリアしたアイデア株式のみが IPO され、独立した外部専門家で構成される評価委員会が各々の株に配当額を設定した。市場では、この IPO 株が参加者間で売買された。

例えば、あるアイデア株式 A の配当額が 100£でアイデア株式 B の配当が 105£と

設定されたとき、A と B の市場価格がともに 95£であれば、市場原理に基づいて A が売られ、B が買われ、A の株価は下がり、B の株価が上昇することになる。

実験では、252 のアイデア株式がエントリーし、100 のアイデア株が IPO され取引された。「アイデア市場」の考えでは、取引の結果、市場で高値の株価を維持したアイデアが有望ということになる。

このプロセスで『アイデア市場』を運用した後、参加した従業員と経営層に対するサーベイを行った結果、この実験を通じて提案された 74.6%のアイデアが、「『アイデア市場』が存在しなければ提案されることはなかった『未知な』アイデア」であることが判明した。

つまり、「アイデア市場」は、ボークザック教授が指摘した、企業が持っていない「従業員のアイデア創造を経営に活かすプロセス」として有効な可能性があるということだ。機密情報のため具体的には明らかにはされていないが、この実験を通じて提案されたアイデアは、実験に参加した企業で開発が進行中だという。このことから、この「アイデア市場」の有効性の高さが伺える。

この実験に参加した従業員には普段新製品開発に関わらない人たちも含まれていたが、サーベイ参加従業員の 89%が再度の参加を希望し、57.6%が新製品開発への興味が高まったと回答した。つまり、「アイデア市場」はすべての従業員の「アイデア発想意欲」を高める効果もあるということだ。

この「アイデア市場」をビジネスに活かすという考え方は、従業員の「アイデア発想意欲」を高め、その「集合知」を企業経営に活用することにほかならない。

「アイデア市場」が模範とした「予測市場」は、経済学者ドナルド・トンプソンによると既に様々な企業が利用しているという。その企業の一つが Google である。トンプソンによれば、彼らがそれを活用できたのは、「先に経営者が金儲けの仕組みを考え、その後で製品を開発する大半の企業とは異なり、Google では先に発明者

が問題の解決方法を考え、そのあとでソリューションの収益化方法を考えるという文化があった」ことが大きいと指摘(注15)している。Googleは、製品発売日など同社にとって戦略的に重要な事象を従業員の「集合知」を活用して予測した。彼らは予測するイベントの「市場価格」が理論上、イベントの発生する合意確率を反映させるように「市場」をデザインし、実際のイベントの市場価格とその発生頻度の関係を調べた。図3は、Googleが社内で実施した「予測市場」の精度である(注16)。例えば、あるイベントの市場価格が10セントなら、その発生確率は10%となる。

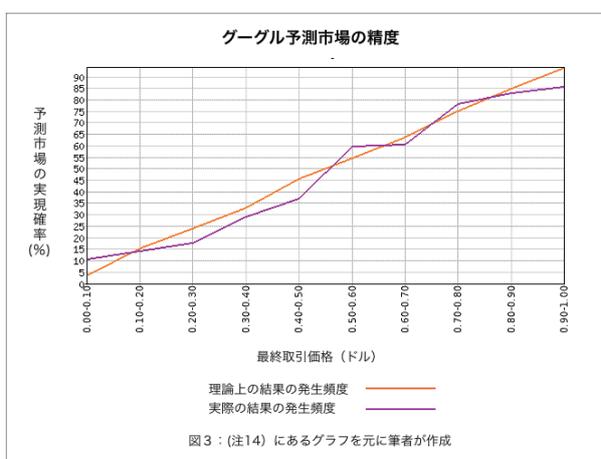


図3で市場の予測は理論値とほぼ一致しており、従業員の「集合知」を経営に活かすGoogleの試みは成功したといえるだろう。

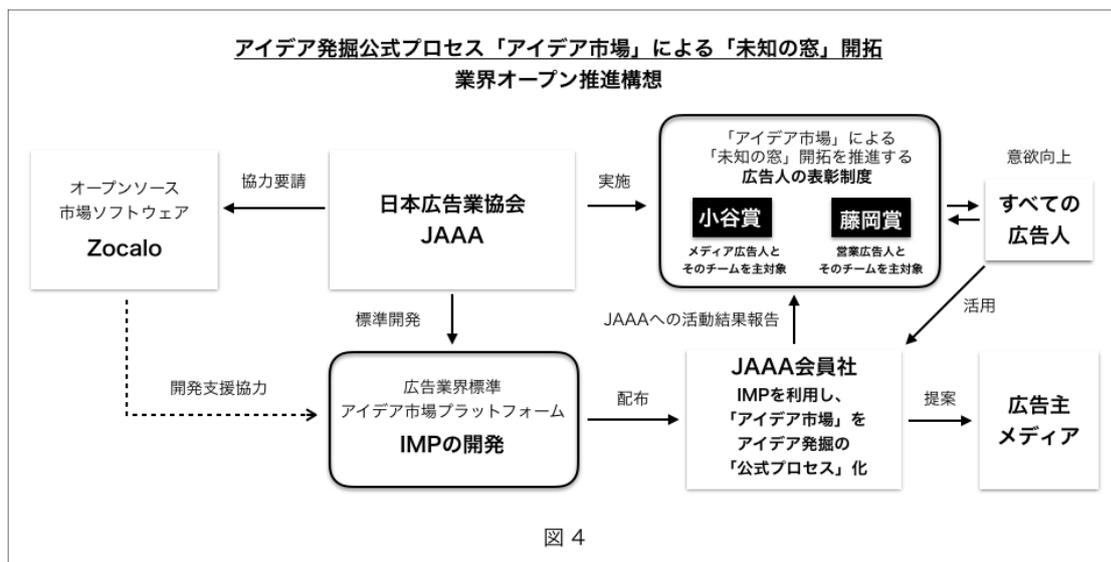
世の中でまだ誰も実現していない「未知の窓」を拓くアイデアを考え、実行することは、広告人が最も憧れる仕事だ。その実現は容易ではないが、本稿で紹介したスパン教授やGoogleの先行研究を踏まえれば、広告会社が「アイデア市場」を公式プロセスとすれば、社員の「アイデア発想意欲」を高め、その「集合知」をビジネス活用できる確実性は高まるといえる。これまでは広告主に届く前に消失していた「未知の窓」を開拓するアイデアが日の目を見る可能性が広がるのだ。

⑤ 『アイデア市場』の業界標準化とJAAA「小谷賞」「藤原賞」の創設

「『アイデア市場』を活用した『未知の窓』を開拓する仕事」は、個々の広告会社がライバルを出し抜く道具とするのではなく、JAAAが業界標準のオープンな仕組みとして会員社に提供、広告業界のアイデア発掘「公式プロセス」として推奨すべきだ。業界一丸となって、「未知の窓」開拓のビジネス化をめざし、互いの切磋琢磨を促すことを提言したい。図4はこの提言をまとめたものである。

企業が従業員の「集合知」をアイデア発掘に活用するためのプラットフォームは SPIGIT(注 17)などのベンダーからすでに提供されているが、筆者の提言を実現するには、JAAA 会員社がその企業規模に関係なく採用できることが重要だ。

Google の技術者クリス・ヒバートが開発した「アイデア市場ソフトウェア」 Zocalo(注 18)が無償公開されている。JAAA がヒバートおよび Google に協力を要請し、日本の広告業界標準「アイデア市場プラットフォーム IMP(Idea Market Platform)」を低コストで開発、JAAA 会員社にオープンに提供するのだ。こうすることで、会員社は企業規模によらずオープンでフェアに「『アイデア市場』



による『未知の窓』開拓」競争のスタート地点に立てる。業界標準プラットフォームを使って、社員のアイデアを「未知の窓」を開拓する広告ビジネスに生かせるかは、各社の取り組み次第だ。例えば、「アイデア市場」でのアイデア発掘『公式プロセス』に広告主に参加してもらうことも技術的には可能だ。

JAAA 会員社は、提供されたプラットフォームを活用した「アイデア市場」での成果を報告する義務を持つものとし、JAAA は各社から報告される「『未知の窓』開拓」を実践した広告人を毎年表彰する。これを業界としてオープンに推進していることを社会に PR すれば、「未知の窓」開拓という仕事を実現できる能力を持つ優れた人材が広告業界を目指すことにもつながるだろう。

「アイデア市場」はすべての従業員のアイデア発想意欲を高めるものであり、参加はすべての広告人に開かれているべきだ。そして、「未知の窓」を開拓するという仕事は「アイデアを考え、実現させる」プロデューサーこそが主役とな

る。小谷正一は毎日放送出身のメディアビジネスを出自とする伝説のプロデューサー、藤岡和賀夫は営業部長出身の伝説のプロデューサーだ。

そこで、この表彰制度で設置を提言したいのが、メディアに携わる広告人を主対象とした「小谷賞」と営業を主対象とした「藤岡賞」である。現在、JAAAには、優れたクリエイターを表彰する「クリエイター・オブ・ザ・イヤー」や広告人全体を対象としたJAAA懸賞論文があるが、営業やメディア領域で活躍する広告人を主対象としたものは存在していない。

藤岡の前には、小谷正一という大きな存在があった。小谷の偉業にはここでは詳しく触れないが、彼がはじめた「時代をリードするプロデューサー像」に触発され、藤岡を含む多くの広告人がこれを目指し、切磋琢磨したからこそ、藤岡は「小谷とは違った鮮やかなプロデューサーモデル」を見せることができた。

小谷や藤岡のような「大きな目標」を掲げ、メディアや広告主への提案活動の最前線にいる広告人の「アイデア発想意欲を高める」こと、「経営層への提案機会を創造する」ことは、「未知の窓」を開拓する仕事の実現には必要不可欠となる。彼らを主対象とし、彼らが率いるチーム構成員も表彰する「小谷賞」と「藤岡賞」の創設は必ずや彼らの意欲を高めることができるだろう。

「アイデア市場」には、広告人OBの知恵を活せるという副産物もある。JAAA会員社が市場での「アイデア株」取引に定年退職社員も参加できる制度を導入すれば、退職とともに消失する彼らの「知恵」を「アイデア判定」に活かせる。

一方、広告業界が「アイデア市場」を活用して「未知の窓」を開拓する提案を広告主やメディアに行ない、その経営層にアイデアを採用してもらうためには、提案者のプレゼンテーション能力の高さが求められる。しかし、だからこそ、この活動に広告業界が取り組む価値はあるのだ。

「プレゼン相手をいざない、勇気づけ、企画を実現に繋げる。」

これこそ、小谷や藤岡などの優れた広告人が最も得意としてきた能力の一つだ。仮にコンサルタント会社に模倣されたとしても、広告人には及ばないだろう。

本稿の締めくくりに藤岡がわたしたちに残したメッセージを紹介したい。

「私の願いは、これらに触発された人が、いつの日かまた、私とは違った新しい『脱広告』の鮮やかなモデルを見せてくれることであり、それを密かに心待ちにしているのである。」(注19)

「アイデア市場」を広告会社のアイデア発掘「公式プロセス」とし、OBも含めた全ての広告人の『アイデア発想力』と『集合知』を活用して『未知の窓』を開拓する。これを「広告の向かうところ」とし、JAAAのリーダーシップにより業界一丸となって切磋琢磨すれば、広告業界は将来においても「アイデア創造の花」として社会から注目され、「広告は今も花だ」と小谷と藤岡の「伝言」に応えることができるはずだ。筆者は論文での提言で終わることなく、本稿のアイデアを多くの広告人の力を借りて実現させ、「『広告は花だ』という一行に向かって背伸びをしたい」と考えている。

- 注1) 岡田芳郎, 「メディアの河を渡るあなたへー小谷正一物語」, ボイジャー, pp218, 2015/6/29
- 注2) 藤岡和賀夫, 「藤岡和賀夫 全仕事[1] ディスカバー・ジャパン」, PHP 研究所, pp122, 1987/12/14
- 注3) 藤岡和賀夫, 「藤岡和賀夫 全仕事[1] ディスカバー・ジャパン」, PHP 研究所, pp119-120, 1987/12/14
- 注4) 浅田彰, 「ふたたび『モーレツからビューティフルへ』?—東京ステーションギャラリーの冒険」, http://realkyoto.jp/blog/discover_discover_japan/, 2017/8/16 アクセス
- 注5) 須藤春夫(2012), "広告と消費社会", 社会志林, 法政大学社会学部学会, pp18.
- 注6) 桑本咲子, and クワモト, サキコ. "ディスカバー・ジャパンをめぐる: 交錯する意思から生まれる多面性." (2013)., 日本学報, 32, P.133
- 注7) 藤岡和賀夫, 「DISCOVER JAPAN 40 年記念カタログ」, PHP 研究所, P59-60, 2010/10/18
- 注8) 藤岡和賀夫, 「DISCOVER JAPAN 40 年記念カタログ」, PHP 研究所, P122-123, 2010/10/18
- 注9) Wikipedia, 「ジョハリの窓」, <https://ja.wikipedia.org/wiki/%E3%82%B8%E3%83%A7%E3%83%8F%E3%83%AA%E3%81%AE%E7%AA%93>, 2017/8/15 アクセス
- 注10) 松波晴人, 「行動観察をイノベーションへ繋げる 5つのステップ」, ハーバード・ビジネス・レビュー, ダイヤモンド社, 2014年8月号, pp58-60
- 注11) 藤岡和賀夫, 「DISCOVER JAPAN 40 年記念カタログ」, PHP 研究所, P132, 2010/10/18

- 注12) Barczak, G., A. Griffin, and K. B. Kahn. 2009. Perspective: Trends and drivers of success in NPD practices: Results of the 2003 PDMA best practices study. *Journal of Product Innovation Management* 26 (1): 3–23.
- 注13) Soukhoroukova, Arina, Martin Spann, and Bernd Skiera. "Sourcing, filtering, and evaluating new product ideas: An empirical exploration of the performance of idea markets." *Journal of Product Innovation Management* 29.1 (2012): pp101.
- 注14) ドナルド・トンプソン, 「『予測市場』という新戦略」,ダイヤモンド社, pp313, 2013/1/18
- 注15) ドナルド・トンプソン, 「『予測市場』という新戦略」,ダイヤモンド社, pp110, 2013/1/18
- 注16) Bo Cowgill, "Putting crowd wisdom to work",
<https://googleblog.blogspot.jp/2005/09/putting-crowd-wisdom-to-work.html>,
2005/9/21
- 注17) SPIGIT 社 HP, <https://www.spigit.com/>, 2017/09/07 アクセス
- 注18) Chris Hibbert, "The Zocalo Project", <http://zocalo.sourceforge.net/>, 2017/08/30 アクセス
- 注19) 藤岡和賀夫, 「DISCOVER JAPAN 40 年記念カタログ」, PHP 研究所, P132, 2010/10/18

参考文献)

- 岡田芳郎, 「メディアの河を渡るあなたへ—小谷正一物語」, ボイジャー, 2015/6/29
- 藤岡和賀夫, 「藤岡和賀夫 全仕事[1] ディスカバー・ジャパン」, PHP 研究所, 1987/12/14
- 藤岡和賀夫, 「DISCOVER JAPAN 40 年記念カタログ」, PHP 研究所, 2010/10/18
- 小谷正一, 「"脱広告"論の汽笛」, 電通報, S47/4/26
- Soukhoroukova, Arina, Martin Spann, and Bernd Skiera. "Sourcing, filtering, and evaluating new product ideas: An empirical exploration of the performance of idea markets." *Journal of Product Innovation Management* 29.1 (2012): 100-112.
- ドナルド・トンプソン, 「『予測市場』という新戦略」,ダイヤモンド社

◆佐々木 貴士 (株) 日本経済広告社 アカウント推進本部業務推進局アカウントディレクター

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

タイトル

『地方創生に対する広告営業としての答え～一人ひとりが情熱を持ったコンサル&プランナーであれ～』

はじめに

現在筆者は業務推進局という部署に所属している。業務内容は、これまで自社で取り組んでいなかった事業領域にチャレンジしたり、既存の業務を円滑に進めるサポートをしたりといったことだが、その中で地域の案件が増えてきた。

話は逸れるが、筆者は生まれも育ちも東京で、故郷と呼べる場所が存在しない。ただ唯一、祖父母がかつて住んでいた北海道北見市が、自分の中ではノスタルジーを感じる場所であるのだが、最近では過疎・高齢化により、訪れるたびに駅前のシャッター街化が目立つようになり、かつて筆者が子供だった頃の賑わいがかけ離れたものになって寂しい。

ゆえに、現在の仕事に取り組みながらもその経験を活かし、いつか北見市に貢献したいと思っている。その一方で、最近の地方創生ブームは過熱しすぎの印象が否めない。

つい先日、日本経済新聞でもこんな記事を発見した。

(地域に関わる取り組みは) 関係者の連携がうまくいっていないほか、過剰なまでの補助金が現場の事業をゆがめている。(中略) 多額の補助金が予算化されると、補助金ありきのスキームを作る事業者が増えてくる(『日本経済新聞』2017.9.23 朝刊)。

本論文では、このような地方創生における現状起きている課題を、広告業界の事例で取り上げていく。その上で、その問題点及び成功例を参考にしながら、広告営業としてどのように向き合っていくべきかについて考察していきたい。

第1章 地方自治体のPR動画の失敗例と成功例

さて、我々広告業界は地方創生ビジネスに様々関わっているが、中でも注目されているのが、「自治体のPR動画」だろう。以下の2つの事例が悪い意味で話題になっていたのでご紹介する。

・鹿児島県志布志市のうなぎ少女動画…「日本の女性差別の例」として炎上。公開してからわずか5日で中止。

・宮城県の観光PR動画…タレント壇蜜さんの「唇のアップやせりふが性的」だとして、県議や女性団体などが配信中止を要請。配信中止に追い込まれた。

なぜこのようなことが起こるのか。東洋経済オンラインで「地方創生のリアル」の連載を持つ木下斉氏は、著書『地方創生大全』で自治体の構造問題について言及している。

（地域政策においては）「計画」を定め、単年度での「予算」を決定し、それに従って組織を動かす。事業の状況を監視して、評価し、改善を言い渡す。（中略）これでは、組織内の個人は本当に地域を再生する事業に汗をかくよりも、打算的に他の地域を模倣した施策を採用したくなります。目標も、単発で事業評価を得られやすい集客数などを優先したくなってしまいます（木下,2016,pp15-16）。

PR動画の場合、自治体が他の地域で話題となった事例を自分たちの地域で横展開するべく、「計画」を立て「予算化」し、それに対して広告代理店が任務を遂行する流れとなっている。しかし、世の中に情報が溢れかえっている昨今、その動画は見られたとしてもすぐに忘れ去られてしまう。そのため、とにかく話題化させて動画の視聴数を稼ぎ、わが町（県）の知名度を上げることが目的となり、その結果、過激な表現で炎上することも厭わないような手段となってしまったのではないだろうか。

さてPR動画に対してマイナス面ばかりを取り上げたが、その一方で筆者が思う成功事例も存在する。一部ではあるが、取り上げていきたい。

事例1：宮崎県小林市『ンダモシタン小林』（2015年～）

小林市出身で、電通のプランナー・越智一仁氏の地元への熱い思いから始まったプロジェクト。第1弾動画『ンダモシタン小林』は、地元の西諸弁をフランス語のように聞かせる仕掛けで「必ず二度見する動画」として話題になり、視聴数は234万回（2017年9月時点）。さらに、第2弾以降の動画では地元高校生や社会人とワークショップを開催するなど、市民・職員みんなが主体になって制作した。

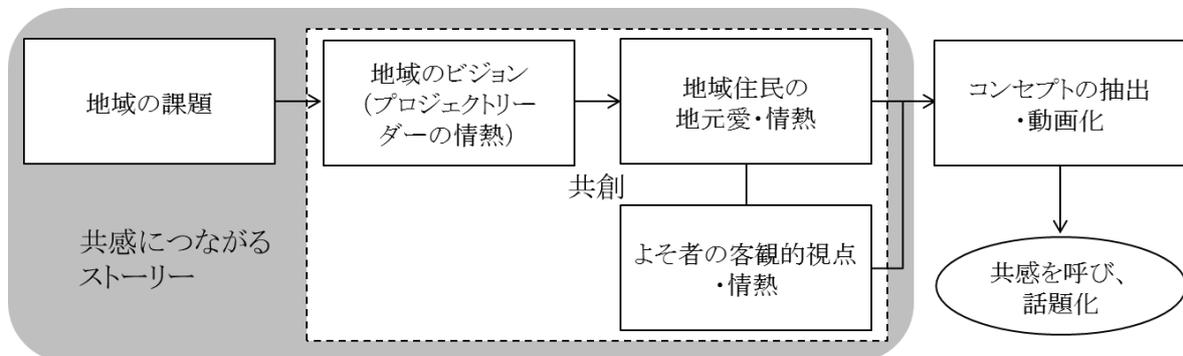
事例2：大分県別府市『湯～園地』（2016年～）

「別府市全体が温泉のテーマパークのような場所」とアピールするために、市内の遊園地で仮想「温泉テーマパーク」をつくり、動画に収めた企画。実際、ジェットコースター

やメリーゴーラウンドなどに温泉水 12 トンを運び入れ、150 人の市民を動員し、CG を使わずに制作。「閲覧者が 100 万を超えたら温泉テーマパークを実現させます」と、市長がノリ半分で公約すると、3 日間で視聴数が 100 万回に達した（2017 年 9 月時点で 430 万回）。その後、同取り組みはクラウドファンディングで実現化され、目標額 1,000 万円を 20 日足らずでクリア。最終的な支援総額は 8,182 万円に達した。総合プロデューサーの清川進也氏は、温泉の中でシンクロナイズドスイミングを行う動画『シンフロ』を通じ別府市の方々と交流。その後、「別府市オリジナルの PR コンテンツをつくることのできないかと、市長や別府市観光課と協議を重ね、今回の動画制作に至りました」と語っている。

事例になりうる動画はその他にも存在したが、事例 1、2 を含めこれらの動画の共通点は、地域の課題に対してビジョンを持ったプロジェクトリーダーに、それに向き合う外部プランナー＝よそ者の客観的視点と情熱が加わり、地域の住民を巻き込んで動画を共創。これらのストーリーが共感を呼び、話題化につながったのではないだろうか。（図 1）

【図 1】筆者作成



第 2 章 地域への関わりに対し、広告会社の営業としてできることは？

さて、地域への関わりにおける広告会社のリーダーシップやプランニングは、現状ではクリエイティブ局などのプランナーが担っているケースが多いだろうが、今後は営業一人ひとりがその役割を担っていくのが良いのではないだろうか。なぜなら、地域の事業には、情熱とフットワーク、そしてビジネスの視点が必要であるからだ。動画であれば、それを作った結果、地域が今後どのように良くなっていくかまで見通した上で提案する。つ

まりは、「営業一人ひとりが情熱を持ったコンサル&プランナー」であることが、広告会社の営業が地域と関わっていく際に、最も重要なことだと筆者は思っている。

第3章 「営業一人ひとりが情熱を持ったコンサル&プランナー」になる上でのヒント

さて、「営業一人ひとりが情熱を持ったコンサル&プランナー」を目指すにしても、そう簡単になれるわけではない。そうなるためのヒントが必要ではないかと思うので、実際に地域でビジネスを開発した事例をいくつか紹介していきたい。

事例1：【地域×WEBサイトの広告で稼ぐ】『枚方つーしん』

元お笑い芸人で枚方市在住の本田一馬氏が立ち上げた「枚方市民にしか分からん雑談ネタをもりもりと」お届けする地域情報サイト。「人に伝えたくなる、話題にしたくなるネタ」を、地元に住みながらアップし続け、2017年現在で月間260万PVを稼ぎだしている。運営会社の(株)morondo 原田一博氏に取材したところ、「収益モデルはWEBサイトの広告収入。現在15名いる従業員の収入も、それで賅っている」という。

事例2：【地域×「食&ストーリー」のECで稼ぐ】『たべる通信』

生産者の人柄や哲学、生産作業の細部や歴史などが綴られているタブロイド誌と共に、その地域の食材が定期的に届くシステム、それが「食べる通信」だ。現在、各地域の個人・団体・企業が「一般社団法人日本食べる通信リーグ」よりライセンスを受けて、運営発行する形式をとっている。1回につき2,000~4,000円と、決して安くはないが、北海道から沖縄まで38カ所、年ごとにその規模は拡大している。

事例3：【地域×クラウドファンディングで稼ぐ】『FAAVO (ファーボ)』

地域では、クラウドファンディングの実際を知る機会が少なく、その不安が地域に住む人々のクラウドファンディング挑戦への大きなハードルとなっていた。それを「エリアオーナー制度」という独自制度をつくり、現地で起案サポートや資金調達中の改善アドバイス、クラウドファンディングの普及促進を行うなど、その地域に近い誰もが気軽に問い合わせることができるような体制を整えたのがFAAVOである。2017年9月現在、地域で生まれたプロジェクト数は1,348件、70地域、支援された金額は7億円超である。

これらに共通しているのは、自治体の予算をあてにした事業ではなく、個人ないしはグループが情熱を持って、自分に縁ある地域でプロジェクトを立ち上げているということ

だ。さらに特筆すべき点としては、それらがビジネスとして未だ継続している点である。これらの事例は我々が今後のビジネスを考案するに際して、大きなヒントになるだろう。

第4章 地域活性化に対するアンケート調査

さて、ここまで情熱、情熱、情熱…と、気持ちばかりが先走っている感が否めないが、筆者のような問題意識を誰もが持っているかどうか分からない。そこで、弊社社員に対してアンケート調査を実施した。(図2)

【図2】弊社社員に対するアンケート「地域活性化について」(n=134)

質問項目	はい	いいえ
Q1.あなたは地域活性化につながる活動(仕事、プライベートどちらでも可)に参加したことがありますか。	44.0%	56.0%
Q2.地域活性化について興味関心がありますか。	79.1%	20.9%
Q3.自分の地元や出身地等、縁がある地域の仕事であれば、プライベートな時間を削っても、利益が得られなかったとしても貢献したいという気持ちがありますか。	67.9%	32.1%

「自分の地元や出身地等、縁がある地域の仕事であれば、プライベートな時間を削っても、利益が得られなかったとしても貢献したいという気持ちがありますか」という問いに対し、約7割の社員が肯定的だった。この結果から、「地域に貢献したい」という気持ち＝情熱は、筆者以外にも多くの社員が潜在的に持ち合わせていることが分かり、感動した。

おわりに

現状、広告会社が地域事業に取り組む際は、地方自治体の税金から売上を得る仕組みがほとんどだ。しかし、筆者が思う地方創生に対する広告会社の関わり方は、自治体の予算ありきのビジネスではなく、継続的に利益を生む構造＝ビジネスモデルを地域の人と一緒に考えて、地域自ら稼ぐプラットフォームを作り出すことだと考える。そしてそれには、物事を客観的に見て状況を観察し、問題点を指摘できるようなコンサルティング能力と、関わる人々をワクワクさせられるような発想力、そして諦めずにやり遂げられる情熱。それを営業一人ひとりが持つことが求められる。

筆者自身関わって思うことは、地域の仕事は正直、すぐには利益が出にくく、その割に手間がかかる。様々な人の意見を聞かなくてはならないし、その合意形成を行うことは非常に困難で面倒だ。しかし、face to faceのコミュニケーションで関係性を構築したり、

単年ではなく長期で向き合ったり、それが得意なのが広告会社の営業である。このように地域と向き合うことで、それが他の業務にも好影響を与え、営業としても成長していけるのではないだろうか。そして、営業一人ひとりが成長することで業界としても進化し、その幅を広げていけるのではないかと思う。

参考文献・引用文献

- ・木下斉(2016),『地方創生大全』(東洋経済新報社)
- ・小五郎,「地方創生での補助金の使い方」,『日本経済新聞』2017.9.23,朝刊,p.17.
- ・ハフントンポスト日本版,「志布志市のうなぎ少女動画で、海外メディア『多発する日本の女性差別の例』と続々報道」(2016.9.27),
(http://www.huffingtonpost.jp/2016/09/27/unagi-lady_n_12224274.html),2017.9.22.
- ・朝日新聞デジタル,「宮城県、壇蜜さんのPR動画削除へ『性的』批判に配慮」
(2017.8.21),(<http://www.asahi.com/articles/ASK8P5JF5K8PUNHB00T.html>),2017.9.22
- ・電通報,「ここまでやるか、バイラルムービー ～小林市～」
(2017.1.16),(<https://dentsu-ho.com/articles/4790>),2017.9.27.
- ・東洋経済オンライン,「本当に実現した!あの『湯～園地』の舞台裏」(2017.7.31),
(<http://toyokeizai.net/articles/-/182563>),2017.8.22.
- ・アドタイ,「動画再生回数100万回達成で実現が決定!別府市の公約『湯～園地』とは」(2016.12.9),(<https://www.advertimes.com/20161209/article239828/>),2017.9.28.
- ・枚方つーしん,「枚方つーしん・枚方市の雑談ネタをもりもりと!」,
(<http://www.hira2.jp/>),2017.9.28.
- ・日本食べる通信リーグ,「全国の食べる通信一覧」,
(<http://taberu.me/>),2017.9.28.
- ・FAAVO,「地域×クラウドファンディング FAAVO」,
(<https://faavo.jp/>),2017.9.28.

◆岡崎 早由里 (株)アサツーディ・ケイ コンテキストメディア本部ラジオビジネス局

私の言いたいこと一般部門

第(2) テーマ/メディア、メディアプランニング・開発

タイトル『インターネット広告手法から学ぶこれからのラジオ』

はじめに

筆者は、デジタルネイティブ、スマホネイティブともいえる世代の人間であり、新卒入社時よりインターネット広告のプランナーに従事したが、今年7月にラジオ広告の部署に異動し、いわゆるマス・コミュニケーション媒体のセールスに初めて挑戦することとなった。それまでインターネット広告の常識をメディアの常識と思い込んでいた節があったのだが、インターネット広告とマス（ラジオ）での媒体特性の違いやセールス手法の違いに驚くのと同時に、拡大するインターネット広告市場と反対に縮小傾向にあるマス広告市場を目の当たりにした。現状を打破すべくどうにかしないといけない、しかし、どうしていいかわからない、という焦燥感を現場レベルでも感じている。これは立場の差を抜きに業界として一丸となって向き合うべき大きな問題だと思う。

そこで本論文では、現状のラジオ業界が直面する課題を明らかにし、それがどのように解決されていくべきか、WEB媒体の考え方をういて推察する。さらに、インターネット広告のセールス手法をラジオ広告でも生かしていく術を、具体例を示しながら模索する。

第二章 ラジオ業界における課題解決の鍵

現在ラジオ業界が直面している課題は大きく2つで、「リーチの減少」と、「効果の不可視」である。「リーチの減少」については、直近の個人聴取率調査では、全局平均値が過去最低の5.2%(※1)を記録しているし、そもそもラジオ受信機の出荷台数も、2011年の224万5千台から、2015年には141万4千台まで減少している(※2)。「効果の不可視」に関しては、ラジオ電波の場合はインターネットのように広告接触者のログデータを取得できないため、実際の聴取者ベースでの効果の可視化は困難である。

この二つの課題に対して、今後電波放送は継続しつつも、ラジオのインターネット配信を強化することが解決への近道だと考える。また、昨今話題となっているAI機能搭載のスマートスピーカーが日本でも徐々に普及するとすれば、そこでのラジオ配信にも可能性が秘められており、素早く対応すべきだ。インターネットを介することで、ラジオ聴取可

能デバイスがスマートフォンやタブレット、PC、さらに家庭用スピーカー（オーディオデバイス）へと拡大すれば、前述の課題の一つである「リーチの減少」に対しての解決策になる上、二つ目の課題であった「効果の不可視」に対しても、聴取者のログデータを取得することで可視化できれば解決への糸口となる。聴取データがあれば、聴取者数や属性を高い精度で把握でき、さらには特定の番組や時間等のリスナーを特定してWEB上のターゲティング広告配信も可能となる。

現状、ラジオのインターネット配信プラットフォームとして機能しておりユーザー数を伸ばしているのはradiko.jpなので、このサービスが頼みの綱、希望の光となっている。まずはここに期待を寄せたいし、業界全体としてもさらに力をいれるべきだと考える。

第三章 インターネット配信によるラジオ広告セールスの未来像

前章では、ラジオのインターネット配信が、現在ラジオ業界が直面している課題を解決しうる可能性を示した。次に、実際の広告セールスに落とし込んで考えていきたい。

ラジオ広告の種類は、テレビとほぼ同様の考え方で、大きくスポットとタイムに分かれる。スポットは、広告主側の予算内で指定した範囲の時間内の様々な時間帯でCMが流される手法だが、基本的に放送する時間は放送局側が決めていることが多い。この仕組みが広告主の利益最大化と媒体社の収益最大化に繋がっているのかというと、必ずしもそうだとは言いきれない。今後ラジオが、電波だけでなくインターネットでも同時配信され、タイムテーブルとCM枠をすべてオーディオデータ化、広告もプログラマティック化されると仮定する。そのためにはインターネット広告での、入札形式の枠の売買の考え方を応用し、自動で音声CMのバイイングができるプラットフォームが構築されれば可能なのではないか。システム上での売買の自動化と速さについてはどこまで対応できるのか未知数だが、枠に対して購入優先度をつけて単価設定し、現在のインターネット広告でいうところのPMP（Private Market Place）に近い考え方でマーケットを築くのはどうか。まず招待制のオークション取引でプレミアムな枠は高く売りつつ、そこで売れなかった枠はオープンなオークション販売をするというイメージで展開するのである。媒体側もスポットCMの在庫管理がしやすくなる上、在庫を抱えるリスクの軽減にもつながる。さらに広告主側も局をまたいでターゲットやあてたい時間帯にCMを流すことを、適正な価格かつフラットな視点で選択することが可能となる。

次にタイムについて論じたいが、スポットの指標が主にリーチにあるのに対して、タイムの効果は必ずしもリーチだけでは計れない。タイムとは、基本的には放送番組に付帯し

た広告販売手法であり、番組提供スポンサーなどを指す。スポットはプログラマティック配信ができたとしても、タイムではそれは難しい。しかし、ラジオ独自のセールス価値はここにあると筆者は考えている。そこで、次章からは、今後のセールスにつながる可能性を探るべく、本質的なタイムの価値、つまりはラジオ番組の価値を紐解いていく。

第四章 WEB 媒体との比較でみえてくる、ラジオのコンテンツ力

メディアの媒体価値をリーチとコンテンツに分類し、WEB 媒体とラジオ媒体を比較してみる。大手 WEB 媒体は、圧倒的なリーチを誇っているが、コンテンツには優位性が低い。これには、コンテンツを自社オリジナルで制作・供給するのではなくあくまでプラットフォームという仕組みを提供して人を集めることで成長してきたという背景がある。Yahoo、Google 検索をはじめとし、SNS もこれにあてはまる。あくまでも利用者に対してオープンに情報発信やコミュニケーションの場を提供しているに過ぎなく、メッセージやニュースをメディアとして発信して成長してきたわけではない。一方、ラジオはプラットフォームに関しては今再構築が必要になっておりリーチ拡大への課題は抱えているが、自社オリジナルかつ信頼性が高いプレミアムなコンテンツを提供しているといえる。

ラジオの勝機はこのコンテンツ力にあるかもしれない。では、このコンテンツとは何か。ラジオのコンテンツは「番組」で構成され、それは主に「音楽」「人（＝パーソナリティ、話し手）」で成り立っている。一方 WEB 媒体（この場合 SNS）でのコンテンツは、「投稿」であり「人（＝サービス利用者誰でも、個人）」で成り立っていると考えることができる。オリジナルコンテンツの提供有無はあるが、この 2 媒体に共通して言えるのは、” ベースには「人」がいて、その人が影響力を持ってコンテンツの発信者になっている” ということである。

そこで、ラジオタイムの価値は、番組コンテンツ、いわゆる「人＝ラジオパーソナリティ」であると考え、その価値を WEB での「人」であるインフルエンサーと比較しながら、インターネット広告のセールス手法の考え方をラジオ広告でも生かす方法を探る。

第五章 ラジオパーソナリティとインフルエンサー

ここでは、ラジオパーソナリティとインフルエンサーの違いを明らかにする。そもそも影響力が強い人を活用した商品告知や広告は、最も一般的な手法のひとつだ。古くは 1962 年にアメリカの社会学者、エベレット・M・ロジャース教授が提唱する「イノベーター理論」においても、アーリーアダプター、つまりオピニオンリーダーの存在の、他の

消費者への影響力の大きさについて述べられている。インターネット社会の現代において、このオピニオンリーダーとして注目を浴びているのが、主に SNS を活動の場とする「インフルエンサー」と呼ばれる人々である。影響力のある人全般を、「広義のインフルエンサー」とすると、ここでの「インフルエンサー」は、狭義の意味で、インターネット上で自発的に発信をしており一定の影響力がある人を指す。広義の意味でのインフルエンサーを、呼称と活動主媒体、発信元とユーザーとの距離感、信頼性という項目で整理したのが図 1 である。

呼称	活動の主媒体	得意とするコンテンツ		発信元	ユーザと対象との距離感	発言の信頼性
インフルエンサー (*狭義の意味)	Instagram	投稿	写真	個人	身近に感じる存在	低い
	Twitter		つぶやき			
	Youtube		動画			
パーソナリティ	ラジオ	番組	音声	個人+局	身近というよりも 憧れの存在	高い
タレント 役者、芸人、アイドル含む	テレビ、 映画 等	番組	動画			

図 1 : (広義の) インフルエンサーの分類

インフルエンサーとラジオパーソナリティは、ユーザーとの距離感が近く、身近な存在である、という共通点があるが、信頼性においては局が発信元となっているラジオパーソナリティに大きく優位性がある。インフルエンサーによる発信は、エンゲージメントは高いが、その情報を担保する第三者はいないため、信頼性は低いと思われる。

第六章 インフルエンサーから学ぶ生 CM セールス

では次に、セールスの手法としての違いがどこにあるのかを明確にして、ラジオにどう生かせるのか論じたい。

広告会社がインフルエンサーを扱う場合、一般的なセールスのパターンとしてしばしば行われるのが、「投稿」という方法である。これは、自分のアカウントで普段の投稿と同じ形式でスポンサーの商品についての投稿をし、自分のフォロワーにその投稿が表示されることを指す。PR 表記はつけるが、あくまでも他の投稿と同じフォーマットではあるので、より自然なかたちでフォロワーに商品をおすすめできるとして広告主からの引き合いも強い。

対してラジオパーソナリティについては、そもそもパーソナリティ自体をセールスする、という考え方は基本ないのだが、「生CM」という概念が存在しており、これがインフルエンサーマーケティングでいうところの「投稿」に近いのではないかと考えた。生CMとは、スポンサー企業のコマーシャルを、番組内生放送で読み上げるというのが基本形で、固定ファンがついている番組で、ごく自然な流れで広告をリスナーに聴取してもらえ

る。
次の、セールスにあたっての値付けについて掘り下げる。インフルエンサーの「投稿」については、例えばインスタグラムの投稿であれば、インスタグラムのフォロワー数×1フォロワーあたりの単価=1投稿あたりのコスト、という考え方が基本である。もちろん人に紐付く上、値付けの方法は様々であり、あくまでも投稿は任意ということもあるので決まった価格設定はないが、フォロワー数というリーチの目安が数値で示されるため、ある程度の価格感をもってインフルエンサーの比較ができる。それに対してラジオの生CMは、現状生CM一回あたりの単価はあくまで局の言い値で決まっており、リーチの指標を以てして局・番組ごとの比較はしにくく、適正価格かどうかの判断が難しい。

しかし、第一、二章で述べた通り、今後ラジオのインターネット配信により聴取者データが取得可能になれば、ラジオパーソナリティもリーチの指標をもつことが可能となる。その際に、リーチ数×単価=1回あたりのコスト という式をラジオセールスにも活用できないか。さらに、属性データを明らかにすることで属性へのリーチを加味した比較セールスが可能となれば理想的だ。

最後に

本論文では、WEB媒体とラジオ媒体を、インフルエンサーという切り口で比較しセールスにつなげる方法を考えた。ラジオの媒体価値は可視化できていないために低くみられがちで、いわば“もったいない”媒体ではないかという想いもあり、このようなテーマで執筆するに至った。そこで最後に、ラジオの高い媒体価値に触れておきたい。昔からラジオは「ながら聴取」と言われるが、これは今後のラジオ媒体価値向上にあたって重要なポイントとなるだろう。WEBが、人々の“知りたい” “欲しい” モーメントを捉え、能動的な瞬間のユーザーを効率的に掴むメディアだとすると、ラジオは“出会い” “欲しくなる”瞬間を生む、ユーザーの受動的な時間を長くとともに過ごしているメディアだといえる。さらにスマホの中でWEB媒体がユーザーの視覚を奪い合うのに対して、ラジオは聴覚を支配できるのも強みだ。今後は音声有りで視聴するような動画コンテンツ媒体や音楽

ストリーミングサービス等を競合と考え、ユーザーの心が離れないよう媒体のコンテンツや在り方を考えていく必要がある。同時に、本論文のテーマとした広告主の利益拡大に繋がり媒体社の収益最大化というインターネット広告の基本的な考え方を、ラジオ広告でどこまで実現できるか。今の“もったいない”状態をよい方向に解消すべく、進路を問う。

※1：ビデオリサーチの個人聴取率 2017年8月の調査結果より

※2：JEITA 民生用電子機器国内出荷統計より

◆神長 澄江 (株) 博報堂 第一プランニング局

私の言いたいこと一般部門

第 (3) テーマ/戦略プランニング、プロモーション、PR

タイトル『生活者インサイトに迫る“変身マーケティング”』

1. はじめに

「へんしーん！！」仮面ライダーの変身宣言である。彼は、変身することで、悪者をやつける正義の味方になれる。スーパーマンやスパイダーマンも見た目を変身させて、それまでとは別の人格になれる。また、最近ではハロウィンやコミックマーケットのように、仮装して見た目を変えることで、普段とは違う自分になれる感覚を楽しむことが若者の間で流行っている。

なぜ冒頭にこの例示を示したかという点、外見（見た目）と内面の連動性に生活者を知るための新たなマーケティングの可能性が隠れているのではないかと考えたからである。これは、筆者が広告業界でマーケティングプランナーとして、日々、生活者の心を動かすためのプランニングや仕組みづくりに悪戦苦闘する中で、外見を変える＝「変身する」ことに生活者の心を動かすための糸口を見つけるヒントがあるのではないかと強く思うようになったことがきっかけである。

本論文では、「変身マーケティング」による生活者インサイトへのアプローチが、生活者の心を動かす新たなプランニング創造につながる有効性について、具体的手法を交えながら考察していきたい。

2. 問題提起：広告業界のマーケットターとしての危機感

既知のとおり、広告のマス四媒体広告比率が前年比 99.6%と 2 年連続で減少。一方でインターネット広告比率は前年比 113%（2016 年日本の広告費：電通）となり、デジタル化の波が押し寄せている。この波に乗って、広告業界のマーケットターもビックデータなど

を活用し、生活者行動実態をより精緻に捉えられるようになってきている。しかし同時に、広告業界以外でも同じことが起こっている。例えば、コンサルティング会社やデータ関連のプランニング専門会社でも、デジタル技術を駆使したプランニングが可能となり、得意先提案で競合となる機会が増えた。このような環境の中で、広告業界のマーケットター

ならではの価値を生み出し続けるためにはどうすべきなのか。膨大なデータで生活者を知る事ができるようになり、生活者のことを「わかったような気」になって満足していないだろうか。「人の心を動かすコミュニケーションづくり」を生業としている広告業界のマーケッターだからこそ、生活者への次なるアプローチを常に考え続けなければならないと考える。

3. 現状把握：生活者の変化

これまでどおりのアプローチに終始しては、イノベーションを生むようなプランニングが生まれないと考える背景には、近年の生活者自身の変化があると考え。ここでは、生活者の2つの変化を整理したい。

3-1: 分人化する生活者

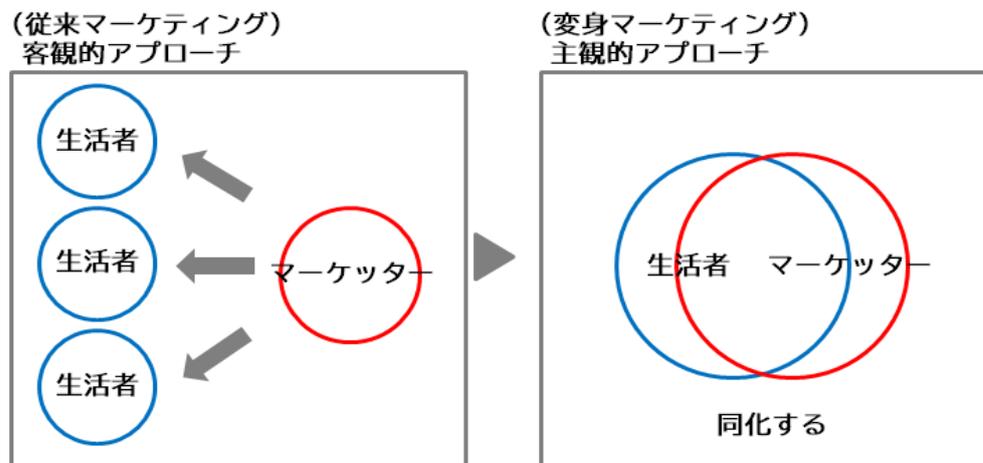
女性の社会進出、副業の促進、ダイバーシティ化などにより、生活者は1人で何役もの顔を使いこなすようになってきている。例えば、33歳の有職既婚女性がいるとする。仕事の顔が一日の大半を占めているが、その中には、上司の顔、部下の顔、同僚の顔、同期の顔がある。プライベートでは、妻の顔、母の顔、子供の顔、友人の顔、ママ友の顔…、数えきれないほどの顔が無意識に使い分けて日々生活している。つまり、個人の分人化が進んでいるのである（作家の平野啓一郎氏は「個人 (individual)」を「in + dividual」に分けられるとし、個人を「分人(dividual)」と定義している）。ライフステージや環境の変化に応じてこの顔が増えたり減ったり、強くなったり弱くなったりして複雑化する生活者を捉え、心を動かすためのトリガーを見つけ出す難易度は増している。

3-2: 無関心化する生活者

インターネットやIoTの進展により、生活者の関心領域も大きく変化している。自分が関心のある情報は、いつでも、どこでも、簡単に手に入れられるようになった。更に、関心ある領域の情報が自動的にリコmendしてもらえたり、関心領域が同じ人達とSNSで手軽につながって情報交換ができるようにもなった。利便性が増す一方で、自分の関心領域に関する情報やコミュニティに囲まれた環境が自然に形成されることは、あえてその環境の外に自ら関わる機会を減らし、無関心領域の拡大を生む。つまり、関心領域においては新しく刺激的なアプローチはコモディティ化し、無関心領域においては全く反応しない生活者が生まれ、心を動かすプランニングづくりの難易度は増している。

4. 提案：主観的アプローチ「変身マーケティング」

前述のように、広告業界の競争激化や生活者の変化により、広告業界のマーケティングには、今までにない新しい切り口での生活者アプローチが必須である。それが「変身マーケティング」である。従来の定量調査、定性調査（グループインタビュー調査、デプスインタビュー調査、エスノグラフィ調査など）のような生活者を「客観的」に捉えるアプローチに留まらないアプローチである。「変身」を装置として自分が生活者になりきることで、生活者を「主観的」に捉えることができる。生活者を「主観的」に捉えるとは、自らが生活者に限りなく同化し「なってみる」ことであり、その結果、生活者のことを自分事として捉えることができようになる。生活者が何を感じ、何を考えるのかを、自分の身体をとおした実体験で探っていく。本論文の冒頭にも例示したように、「変身」は見た目を変えることで、内面までその人になることを可能とする。つまり、外見を変身させることで内面が生活者に限りなく同化し、生活者×自分（マーケティング）の視点で生活者を深掘ることを可能とし、今までにない発見やプランニングアイデアにつなげていくことができる手法であるとする。



5. 方法：「変身マーケティング」の実践

では、「変身マーケティング」の具体的な実践方法について説明する。

5-1: 妄想する

まず、変身は他者を自分事として妄想する事から始める。ここで大切なことは、変身する他者に対する先入観で凝り固まった思考を捨てることである。もし女子大生だったら、もし来日外国人だったら、もしアクティブシニアだったらと、先入観を持たずに、まっさらな気持ちで妄想を膨らませる。例えば、ターゲットが出没する場所に行き、どういった服装をしているか、どんな動きをしているか、何を気にしているか、どんな話をしているかなど、丁寧に観察する。必要であれば、声をかけて話してみてもいい。そして、ある程

度材料が集まったら、自分がターゲットになったと仮定して、妄想を始める。私は、どこに、誰と、どうやって暮らしているのか、生まれてから今までどういった人生を歩んできたのか、何が好きで、何が嫌いなのか。自分事として自由に妄想を膨らませていく。このステップでは、自分の目や耳を通して情報をインプットしながら他者を妄想することで、多様な背景を感じ取る力を鍛える。

5-2: 変身する

次に見た目を他者に変身させる。変身は、鏡で外見（見た目）を見た時に、視覚的にその人になったと心のモードが切り替わればいい。変身後、しぐさ、話し方、声のトーン、癖など細部にこだわり、同化の準備をする事も大切である。そして内面の変化を体験するために、最低でも1日はその姿で過ごす。電車に乗ったり、買い物をしたり、食事をしたり、人と話したり、出来るだけたくさんの体験をすることで、自分の中に体験を通じた感覚を溜めていくことができる。

5-3: 定着化させる

変身中は、驚き、嬉しさ、楽しさ、悲しさ、不安など、多くの感情が沸き起こる。変身後は、他者と自分が同化することで出会う新しい体験や感情のひとつひとつを自分の体験値として定着化させる必要がある。体験した感覚を自らの実体験として身体に定着化させることで、今後必要に応じていつでも引き出せる知見となる。

6. 検証：「変身マーケティング」の有用性

「変身マーケティング」の有効性については、米国の工業デザイナーであるパトリシア・ムーアの実績からも検証できる。彼女は、3年間老人の姿になりきって生活し、その実体験の中で得られた感覚的知見をもとに、多くの高齢者向けの商品デザインを手がけた。その体験をもとに、NASA、ボーイング、ジョンソン・エンド・ジョンソンの商品を開発し、ヒット商品につなげたものもある。これは高齢者の商品企画を高齢者でない人たちが企画し開発しているという中で、開発者本人が老人と同化する体験をつうじて得た体験値をもとに、自分事として商品開発ができた結果だろう。

3年間と言わず、1日の変身でも十分に発見はある。筆者は、パトリシア・ムーアと同じように、80歳の老婦人に1日変身し、外見を劇的に変えることで、内面に何が沸き起こるのかを検証した。プロの特殊メイクアップアーティストに至近距離でも気付かれない精度で見た目を仕上げてもらった。あえて綺麗な老婦人ではなく、深いシワと多くのシミ、ガサガサの肌の醜い老人にしてもらい、よりエクストリームな体験を試みた。渋谷の

洋服売り場では、この人はお客さんではないと鼻から決めつけられたような冷たい対応をされた。街を歩いていると、邪魔だなという顔をあからさまにされ舌打ちをされた。普段筆者が歩き慣れたはずの渋谷とはまったく違う街に思えた。そして、一番の難関は、醜い姿であることを自覚した中で、明るい光に煌煌と包まれた百貨店の化粧品カウンターに行くことだった。キレイな女性スタッフに、自分を見られるのが恥ずかしく、自然とうつむき加減になっていく自分がいた。この変身を通じて、強い疎外感を感じ、お洒落したくて買い物に行きたくても世間の見られ方に気を遣い、多くの事を諦めざるを得ない気持ちになる老人がいることを、自らのこととして体験することができた。また、この体験をきっかけに、老婦人が楽しく幸せにポジティブになれる商品やサービスが必要ではないかと思うようになり、広告業界のマーケッターとしてできることを考え、新たなプロジェクト立ち上げの発想につなげることができた。

5. おわりに

広告は、「人の心を動かし、行動を促す」存在である。広告業界のマーケッターだからこそできる生活者のインサイトの発見とそこからのジャンプクリエイティブを常に創造しつづけなければならない。生活者に対する自分なりの実感知の引き出しをどれだけストックしておけるかが、その先のイノベーション発想を生み出すベースになる。生活者を「わかる」ことを前提にすることは危険だが、生活者のことを「わかりたい」と思い、そこにチャレンジし続けることは大切である。このジレンマのようなモヤモヤした気持ちをカタチにするためには、生活者に「なりきる」ことで感じる感覚を要素として取り込みながらプランニングをすることが大切だ。ダイバーシティで多様化する世の中だからこそ、変身というアプローチは大きな可能性を秘めると信じている。今後は、VR技術と組み合わせた「変身マーケティング」の実現の可能性もあると考える。

それでは、変身しましょう！「へーんしーん！」

●参考文献

平野啓一郎（2012）,『私とは何か』（講談社現代新書）

パット・ムーア（木村 治美 訳）（1988）,『変装 - 私は3年間老人だった』（朝日出版社）

フィリップ・コトラー、ヘルマワシ・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）（2017）,『コトラーのマーケティング 4.0 スマートフォン時代の究極法則』（朝日出版社）

電通,「2016年 日本の広告費 | 媒体別広告費」（2017.2.23）,

(http://www.dentsu.co.jp/knowledge/ad_cost/2016/media.html), 2017.8.20

◆逆瀬川 高志 (株)電通 第3CRプランニング局クリエイティブ・ディレクター

私の言いたいこと一般部門

第(3) テーマ/戦略プランニング、プロモーション、PR

タイトル『eコマース時代の戦略プランニング』

はじめに

デジタル化におけるマーケティング、戦略プランニングの変化については、IoTをベースとした様々な新しい概念、手法や、AI,VR等の先端のデジタルテクノロジーから語られることが多い。

ただ本稿で考察してみたいことは、その様な先端領域の話ではなく、デジタル化とりわけ消費行動に直結するeコマースがどんどん当たり前のものになっていく中で、それが生活者のふつうの暮らしをどう変えていくのか、そして、それに伴い、戦略プランニングはどう変わっていくべきなのかということである。

●デジタル化による戦略プランニングの進化

IMC視点での戦略プランニングは、今や何も新しいものではない。広告主や広告代理店においては、「当たり前」のものであり、私たちの日常業務においても戦略プランニングの大前提となっている。そして、デジタル化の急速な進展により、昨今、ビッグデータを活用したデータドリブンマーケティングの現実的な運用が精度を高め、IMCプランニングはより精緻化されたものになっている。

また、様々な先端デジタルテクノロジーが、従来のマーケティングの在り方に様々な革新、変革をもたらすことで、戦略プランニングはただの“物語”から、より実効性の予測できる“設計図”へと変わっている。

今さら言うまでもなく、デジタル化によって戦略プランニングは大きな進化を遂げているわけであるが、それは、広告主またはそのパートナーとしての広告代理店、いわば商品・サービスの「売り手」、情報の「送り手」という側面に着目した進化である。

生活者にとってのデジタル化 ～消費を支えるeコマースという視点から

では、一方で、商品・サービスの「買い手」、情報の「受け手」としての一般生活者にとって、とりわけ、その「消費」という行動に着目した際のデジタル化はどのような進化

を生み出すのだろうか。「消費」を支えるデジタル化には様々な領域があるが、ここでは消費行動に直結するeコマースを取り上げて考えてみる。

生活者にとって、消費行動がeコマース化していくことはなにをもたらすのか。それは、まず第一には利便性であり、コスト削減効果であるのは間違いないであろう。店舗の場所や営業時間に縛られることなく、いつでもどこからでも買い物ができ、また、時に、重たいものやかさばるものを持ち帰るということから解放される。そして、実店舗を持たないことでのオペレーションコストの削減効果によってそもそもの売価が安くなったり、利用者が比較検討が容易になることで、最安値を探しやすくなるなど、多くの節約メリットを享受できる。いわば、「便利でお得に」という消費行動の進化をもたらす訳だが、それと同時に生活者が失っていることもあるだろう。それは、「便利」を得ると同時に失っていることといえるかもしれない。

リアルな店舗での買い物は「不便」なことも多い。ただ一方で、買い物に出かけることそのものが「ショッピング」というレジャーという側面を持つし、店員のホスピタリティなどのサービス体験や、思いもよらない商品との「出会い」など、便利化の過程で切り捨てたプロセスには、思いのほか価値のあることが多い。eコマースでの消費を意識した戦略プランニングにおいて、この生活者が知らず知らずの内に失ってしまっている価値をどう補填するのかという視点はこれから非常に重要となってくるのではないだろうか。

●eコマースによる生活者の変化

そしてもうひとつ、見落としがちではあるが、重要な視点がある。それはリアルな店舗からネット上に売り場が変わる、それに伴い買い方が変わるという、もっとも、当たり前の事実だ。そう言われると、さすがにそんなこと大前提として考えている、という風に多くのプランナーは感じるだろう。では、買い方が変わるとなにが変わるのか。

意外と見落としがちなこと、それは、商品が変わること、そして、商品の使い方が変わる、ということだ。

店頭重視 ～買われる時重視

当然、どれだけ価値のあるものを企業が生み出しても売れなければ意味はない。結果、従来、流通店舗で売られる多くの商品が、その買われる時を重視してきた。IMC視点で

の戦略プランニングにおいても、認知、理解といった ATL だけでなく、店頭を中心とする BTL をどう有機的に結びつけ設計するのかという事が重要視されてきた。

競合商品が数多存在する店頭で、いかに目立つのか、その商品の優位性をどう一目で分からせるのかという熾烈な競争がリアル店舗の店頭では起こっている。それは、大量陳列や POP といった店頭施策だけでなく、商品名をいかに目立たせるのか、どんなキーワードや性能を表す数値をデザイン上際立たせるのかなどといった商品パッケージそのものの競争でもある。（場合によっては、その謳い文句を言うための商品設計そのものにも影響は及ぶ）

ただ、e コマースでは、「売り場」は当然あるが、従来のリアル店舗の店頭のような、直接商品を手に取り、目にする「棚」はない。そして、そこで目立つという競争もさほど存在しない。一覧性のあるリストとして、ある程度平準化された見え方になるからだ。このことは、いったい何をもちたらすのだろうか？

アスクル「Lohaco」の事例 ～ 使う時という視点

この起こりうる変化に着目している事例がある。それはアスクルの BtoC e コマース「Lohaco」のオリジナルデザイン商品群だ。



アスクル社長兼CEO岩田彰一郎氏は、ネット通販が商品に及ぼす影響について、「まずパッケージ（包装）のデザインが変わる。これまではスーパーやコンビニエンスストアなどの陳列棚で目立つため、インパクトのあるパッケージが大事だったが、もはやそういう時代ではない。商品の特性を知る消費者は使う場所にじっくりくるデザインを好むようになる。既に日用品のロングセラー商品ではネット通販向けにパッケージを変えて、売上高をさらに伸ばしたものが出ている（注1）」と語っている。

e コマースでは買う時ではなく、使う時をより意識した商品開発やメッセージ発信が重要になってくるという点に着目したものだ。この「買う時」、「使う時」について、クリステンセンは『ジョブ理論』の中で、それぞれ「ビッグ・ハイア（大きな雇用）」「リトル・ハイア（小さな雇用）」と定義し、多くの企業のデータ分析がビッグ・ハイアのみの追跡に留まり、同じくらい重要なリトル・ハイアが反映されていないことを指摘している。

使い方が変わる

e コマースによって買い方が変わることは、アスクルの事例やクリステンセンが指摘するように「使う時」の重要性がより高まっていくことを意味する。そして、それに応じたプロダクトやメッセージによって起こること、それは、従来のそのプロダクトの使い方が変わっていく可能性である。

例えば、これまでテーブルの上に広げず、棚の中にしまい込まれていたものが、見せてもいいものとしてテーブルに置かれる。それは見えない所にしまうものを見せるという使い方の変化であり、ものより手近に置かれるようになるその商品は、おそらくこれまでとは異なる新たな使われ方をする可能性もあるだろう。

機能として同じものであっても、売り方の変化が及ぼす、プロダクトの外見やメッセージの変化によって、用途の変更すら起こりうるということだ。

IMC 戦略プランニングへの視座

e コマースの一層の浸透によって、「買ってもらうための企業努力、マーケティング」は、「使ってもらうための企業努力、マーケティング」が求められるようになるであろう。買われた時の状況を多面的に把握する行動データを中核としたデータドリブンによるIMCの精緻化は、特に「使う時」を重視すべきe コマースでの消費において、十分な解決策ではない可能性がある。

だからこそ、「その商品はどう使われるのか？」にまつわる多くの文脈を想像することの重要性を増してくる。その際、それは今どう使われているかはもちろんのこと、売り方が変わることによって使い方をどう変えることができるか、という所まで想像力を広げていくことが求められる。

これからの戦略プランニング、とりわけ、なかなか解決策の見いだしにくい日用品ロングセラーや、コモディティ製品におけるプランニングにおいて、単に売り場が変わるとい

う表層に捕われない、それがもたらす商品の使われ方に着目することで、e コマースの浸透を大きなチャンスとすることができるのではないだろうか。

おわりに

e コマースという便利の中で知らないうちに失われていた価値の再発見と補填に着目した戦略プランニング、そして、e コマースは単なる売り方の変化ではない、使われ方の変化を生み出すものという前提での戦略プランニング。その2点についてこれまで述べてきた。

売り手・送り手にとってのデジタル化による方法論の進化に加え、買い手・受け手である生活者にとっての消費のデジタル化をベースにした戦略プランニングを進化させていくことが、単なる効率化を超えた新しい消費を生み出せるのではないかと感じている。

●引用文献

注1) 2015年12月27日 / 日本経済新聞 朝刊

●参考文献

クレイトン・M・クリステンセン他 著 (依田光江 訳) (2017) 「ジョブ理論 イノベーションを予測可能にする消費のメカニズム」 (ハーパーコリンズジャパン)

◆吉浜 宏紀 (株)電通 第2統合ソリューション局ソリューションディレクター

私の言いたいこと一般部門

第(3) テーマ/戦略プランニング、プロモーション、PR

タイトル『ターゲティング時代における広告の“商品価値”』

①はじめに

広告会社にマーケティング機能は無い、と書くと誤解を与えかねないが、一般企業のマーケティングセクションとはその役割が異なっている。企業のマーケティング部門は、自社の商品やサービスを顧客に届けるための活動を計画するミッションを負った組織であることが通常であるが、広告会社のマーケティング部門は、クライアントのマーケティング活動を支援・推進するための戦略プランニングユニットであり、自社の「広告コミュニケーション」という商品のマーケティング活動を直接的に行っているわけではない。

すなわち広告会社は、多様なメーカーを抱えているにも関わらず、自社のマーケティング戦略の最適化を担う役割が不在となりがちである。このことは、特に環境変化のスピードが加速している昨今、気付けばその変化への対応に後手を踏むという結果を生みかねない。広告会社においてマーケティングに従事する我々、特に戦略プランナーは、同時に“広告商品をマーケティングする”という姿勢を自律的にあわせ持つておくことが重要であると考えます。

②マーケティング視点から考える広告の“商品価値”

企業や生活者が広告に求めているのはどんな価値なのだろうか。広告会社が提供する昨今の“広告商品”は、それを満たしているのだろうか。

広告業界に身を置く者であれば、「十分に満たしてはいない」といった辛辣な反応が返ってくるであろうことも、さほど想像に難くない。生活者の周囲には常に情報が溢れ、膨大な取捨選択が繰り返される中で、大量の広告情報がスルーされていく現代。広告そのものへの関心低下、特にテレビを中心としたマス広告の求心力が落ちていることへの課題意識は、もはや改めて語るまでもないところである。

ただ一方で、デジタル領域における広告への期待値はまだまだ高い。「2016年日本の広告費」(電通)によると、4マス広告費は前年比99.6%に対して、インターネット広告費は前年比113.0%と、依然として大きな伸びをみせている。広告自体へのニーズは、マ

ス訴求からターゲティングの方向へと大きなシフトが進んでいるということの表れである。

ここで、ひとつの疑問が頭に浮かぶ。「ターゲティング」というアプローチは本来、広告会社が得意としてきたマーケティング手法ではなかっただろうか。それこそ、ポスト大衆社会を提唱した 1980 年代の小衆論・分衆論にはじまり、生活者の多様な価値観やライフスタイルによるセグメンテーション、感性マーケティングに基づいた広告制作や商品開発、店舗デザイン等に至るまで、広告会社は「ターゲティング」の技術によって自らのビジネス領域を歴史的にも拡張してきた存在であったはずである。

企業側も、かつては大衆向けだった商品・サービス開発を、ターゲティングを強く意識したモノづくりへとシフトさせていったことにより、多様化するニーズを捉えたヒット商品が次々と生まれた。流通も、コンビニエンスストアや宅配サービス、オンラインショップなど形態が多様化し、CRM も One to One を重視したアプローチへと発展を遂げていった。こうした流れは、近年のデジタルトランスフォーメーションの進化によってさらに加速している。そして広告会社も、こうした一連の社会変化に寄り添いながら、クライアントのマーケティング活動を支えてきた。

ではなぜ“広告商品”だけが今頃になって、ターゲティングによるビジネス構造変革の波に翻弄されているのか。それは、広告会社自らが規定した“マス広告”というカテゴリー、概念の存在こそが原因だったのではないかと考える。ATL (Above The Line) と BTL (Below The Line) といった線引き、オン・オフ統合における役割分担など、マス広告とそれ以外を別物として管理しようとしてきたことによって、マス広告には量的な指標へと偏重したステレオタイプなミッション（認知拡大など）が色濃く認識されるようになった。その結果、広告以外のあらゆるものが多様化へと進む中で、その商品価値の規定が時代のニーズとうまくかみ合わない状況が発生しているのではないだろうか。

もちろんその背景にあるのは、国内におけるテレビメディアの影響力があまりに強力であったからということがあるが、「ターゲティング」を広告会社の本来的な得意領域だとするならば、現在の潮流はむしろ、広告の商品価値を再構築するための大きなチャンスとして捉えることができる。テレビ CM は「認知を獲得するもの」「世の中の空気を創るもの」といった大衆的な役割定義だけに縛られていては、企業や生活者が求める期待にはアジャストできない。マスという概念から脱却することによって、テレビ CM ひいては広告商品全体が、これまでとは違ったターゲティングコミュニケーションの可能性を手に入れることになると思う。

③マス広告という概念からの脱却

そのためには、“マス×デジタル”のような二項対立の構造から一旦、離れてみる必要がある。考え方はいくつかあるが、例えばテレビ=巨大な動画配信チャンネルとして捉えてみる。つまり再生数の多い YouTube 動画のようなものである。そうするとテレビという商品価値の位置づけも自ずと違って見えてくる。

まず、ユーザー投稿型の動画配信サービスとは異なり、タイムテーブル通りに動画配信が定期的に行われているので、視聴が習慣化している固定ファンが相当数存在する。その中にはシニアのような、人口構成比が高く購買力にも優れた層が多数含有されている。また家計消費の決定権を握っている主婦層がドラマやワイドショーを楽しんでおり、子育て世帯ではキッズ向けのコンテンツを親子でも夫婦でも一緒に視聴し、話題化する。アイドルグループのファン層が特定のバラエティを継続視聴していたり、普段はテレビを見ないような若者層も大きなスポーツイベントがあれば中継で盛り上がる。かつてのように、家族全員がお茶の間に集まって同じ番組を観る機会は減少したものの、個別に捉えればポジティブな視聴タイミングを持っている視聴層は少なくない。ただ、それぞれの層によってテレビの観方が変わってきている、すなわち「多様化」しているということである。

テレビの広告商品価値を、マスではなく、セグメントされた嗜好の集合体と捉える視点は、ターゲティングコミュニケーションでの活用度を高めることにつながる。不特定多数にたくさんリーチすることができるからではなく、狙いたいターゲットがテレビをポジティブに視聴するタイミングがあるから、その情報取得行動に沿った形でテレビ CM を活用するという発想である。

その場合、カスタマージャーニーの設計も、テレビ CM でニーズを喚起して刈り取りはデジタル、といった考え方に拘るものではなく、ポテンシャルの高い層を発見して、商品やサービスの価値と「つなげる」という発想への転換が必要である。つなげる順序も、必ずしもテレビから接触する必要はなく、ターゲットの攻略シナリオによっては最後であってもかまわない。マスか否かという話はいくまでも、つながるターゲットの規模の大小の問題にすぎないのである。

テレビ CM の今日的な役割を、上記のように良質な顧客セグメントを多数抱えるプラットフォームへのアプローチと捉え直すことで、その量的な規模感にもより具体的な意味付けが出てくる。例えば、世帯視聴率 5% の番組で流れる CM は、全国の家にあるテレビ受像機を仮に 5000 万台とすると、1 回の CM チャンスあたり 250 万回の動画が再生されることになる。Web のバイラル動画で同程度の再生回数を短期間に獲得するのは簡単で

はなくギャンブル的なリスクも高いが、テレビのように、個別の番組単位までセグメントを行ってもある程度安定的な再生回数が担保されている接点があるということは、コミュニケーション全体を設計する上で ROI を安定化させる。

④ターゲティング時代における広告の“商品価値”

そもそもこの時代において、広告にターゲティングが求められているのは、生活者への情報伝達経路がかなり絞られてきているからである。現代人は情報処理に忙殺されており、新しい情報チャンネルを開拓する余裕がなく、情報偏食になりがちである。結果として既に関心のあるルートからしか情報がインプットされない情報流入構造になっていく。情報を届ける企業の側も、情報ルートごとの関心事に合わせて、いくつかの顔つきを持つことが求められる。もちろんブランドとしての普遍的なポリシーを持っていなければならないことは言うまでもないが、その上で伝えるためのコンテキスト（文脈）はターゲットごとにフィットする柔軟性を持っていなければならない。つまり、商品に対して関心の無い人を説得して関心を持ってもらうためのものではなく、既に関心のある情報カテゴリーの中に商品の話が入ってきたと認識してもらうこと、それが広告の役割ということになってくる。

例えば、森永製菓が実施しているウィダーinゼリー「フレフレ、部活。母校にinゼリー」キャンペーン。朝食を抜くことが多いビジネスマンをターゲットにした手軽なエナジーチャージというポジショニングの商品であるが、本施策ではターゲットを高校の「部活生」に設定し、OB・OGが自分の所属していた部活にWeb投票することで、後輩たちに無料で差し入れができるというキャンペーンを展開。「母校の部活」という情報ルートに、「差し入れ」というコンテキスト（文脈）で商品情報をインプットしたことによって、かつての部活仲間たちにもFacebook上でキャンペーン情報が拡散。時間がなくて仕方なく食べるのではなく、やりたいことに熱中するために摂取する、よりポジティブな商品としての印象強化も狙った好事例であるといえる。



(図1) 森永製菓ウィダーinゼリー「フレフレ、部活。母校にinゼリー」キャンペーン

現代の生活者は、行動ターゲティングによって常に広告に追尾されている。それが自分の関心領域にある広告情報であればポジティブであるが、多くの場合は闇雲なターゲティング広告の氾濫にうんざりしており、場合によってはブランド毀損へとつながりかねない。逆に広告の送り手がターゲットの関心領域について深く理解することによって、自社の広告がその範疇に入る届け方になっているかを吟味することができるようになる。エンゲージメントを活用した SNS マーケティングや、DMP にシークするオーディエンスデータの分析など、ターゲットを趣味・嗜好で捕捉する手段が豊富に存在する現在は、商品の価値をターゲットにどう翻訳するか、という姿勢が問われる時代でもある。

冒頭の問いに戻ると、企業や生活者に今求められている広告の価値とは、「顧客が好きなものに出会うことができたかどうか」ということだと考える。ファンを発掘し、その良さを話題にしてもらうことではじめて商品の魅力とつながることができるという人も、現代社会には大勢存在している。広告の価値を高く評価できるか否かは、未来のファンを生み出すための仕組みを持っているかどうかにかかっている。

かつては広告が話題になることで、商品に注目が集まるという構造が成立した時代もあったが、商品にまつわる情報が氾濫する現代においては、まずは自社の商品が誰の生活をどんな風に良くすることができるのか、それはどの程度の範囲まで可能なのかを見極めることが重要である。その点で「商品のターゲティング」と「広告のターゲティング」はこれまで以上に緊密にリンクしたものでなければならぬし、それこそがまさに広告会社の得意とするマーケティングであるということを、我々は再確認する必要がある。

●参考文献

株式会社電通ニュースリリース, 「2016年日本の広告費」

(<http://www.dentsu.co.jp/news/release/2017/0223-009179.html>), 2017.2.23

藤岡和賀夫 (1984), 『さよなら、大衆。』 (PHP 文庫)

博報堂生活総合研究所 (1985), 『「分衆」の誕生』 (日本経済新聞社)

『販促会議 2016年11月号』 2016.10.1, pp.51-53.

『ブレーン 2016年11月号』 2016.10.1, pp.116-117.

森永製菓ウェブサイト (<http://www.weider-jp.com/known/bukatsu/>), 2017.9.20

◆中村 圭 (株)博報堂 九州支社 MD 局クリエイティブ部

私の言いたいこと一般部門

第 (4) テーマ/クリエイティブ、コミュニケーションデザイン
タイトル『クリエイティブは投資する時代へ』

1. はじめに

新卒でクリエイティブ職について、10年たった。振り返ってみれば、10年でクリエイティブ職は大きく変わった。10年前、夢を描いて入ってきたクリエイティブの世界は、シンプルだった。「CM、グラフィックで有ネな国内の広告賞を獲れ。クリエイターとして名を上げろ。」そう言われてきた。それは、数十年続いてきたクリエイターの分かりやすい成功パターンだった、はずだった。

それから数年、グローバルの波が来た。これからは、海外賞も獲れるようなグローバルな広告を。必死に新しい波に乗ろうとしてるところに、今度は、デジタルを扱えないクリエイティブはもう生き残れないと言われるようになってきた。デジタルを懸命に学んでいると、デジタルを含めすべてを統合できるプランニングをするんだと言われ、そして、最近ではデータやテクノロジーと組み合わせる新しい広告や商品をつくれという波が来ているように感じる。

これは、あくまで筆者個人が感じてきた流れであって、他にもいろいろな変化はあったであろう。ただ、間違いないのは、これだけ変化が起こってるにも関わらず、広告会社の収益は、10年前と変わらずに、未だにテレビ広告の手数料が多くを占めているという事実だ。変化は、テクノロジーの進化に伴いますます加速する。このままでは、既存の広告会社はもたない。この危機感は、筆者だけでなく、広告会社に勤める多くの社員が持つものである。そして、それぞれの社員が新しい稼ぎ方を模索している。

本稿では、新しい稼ぎ方の一つとして「クリエイティブの投資」という提案をしたい。それは、広告のクリエイターたちが培ってきた能力が、存分に発揮できる領域であると考えられるからだ。

2. クリエイティブ投資にいたるまで

2-1.ある有望なベンチャーとの出会い

筆者は、現在、九州支社で働いており、福岡のオフィスで働いている。福岡は、ベンチャーが盛んな地域であり、有望なベンチャーも多い。クリエイティブ投資の考えにいたったキッカケは、その中のベンチャーの1つとの出会いにあった。

そのベンチャーは、世界でも類を見ない人探しの技術を持っている会社だった。GPSやBluetoothなどが人探しの技術の主流の中で、全く新しい電波を使った搜索技術を開発。GPSが届かない屋内でも、Bluetoothじゃ届かない1キロ以上の距離でも、ピンポイントで人を探ることができる。そんな、すぐれた搜索技術だ。人命救助や人探しに有効なのは明らかで、警察や消防隊にも一部導入されている。

ベンチャーの社長からこの技術を広める相談を受けた時、問題は明らかだった。素晴らしい技術ではあるが、その良さを社長以外が説明できないのだ。考えてみれば、海外のベンチャーは、1~2分程度の分かりやすい説明動画を持っている。このような動画があれば、SNS全盛の今の時代、いい技術はあっという間に拡散していく。このことが分かっているため海外のベンチャーは説明動画に大きな予算をかける。世界では、有望なベンチャーへの投資がスムーズだし、その額も違う。結果、クリエイティブにもお金が使えるのだ。

この映像に投資ができない問題は、日本のベンチャーが持つ構造的な欠陥といってもよかった。

2-2.クリエイティブ投資という発想

筆者は、この企業を手伝いたかった。冒頭で紹介したとおり、海外賞の波に飲まれた際に、たくさんのケースビデオを作っていたため、そのスキルは、ベンチャーの説明動画に確実に活かせることが分かっていた。この素晴らしい人命救助の技術が広まれば、多くの命が救われることに間違いはない。しかし、残念ながら、ベンチャーに広告会社に映像を頼めるほどのお金はなかった。それでもなんとか手伝いたい。何度も、ベンチャーとディスカッションするうちに、生み出したのが、クリエイティブ全般を0円で手伝う代わり

に、売り上げの一部をシェアしてもらってレベニューシェアの形だ。ここに、クリエイティブの力を投資する仕組みが生まれた。

2-3.クリエイティブで投資したもの

クリエイティブを投資と捉えたときに、クリエイティブにできる領域はたくさんあった。商品のデザイン、ロゴ、ネーミング、説明の動画、セールスページ、WEB 広告の作成。すべてを費用0で手伝う。

ここまで手伝うと、1 WEB 広告で人を集め→2 説明動画で理解してもらい→3 セールスページで商品を買うということができ、人の手を介さなくても商品を買うことができる。下記の図で紹介しているような、ブランドクリエイティブ、広告クリエイティブ、セールスクリエイティブまでを手がけると、マンパワー0で商品を買う仕組みを作れるというわけだ。ベンチャーの多くは、マンパワー不足に悩まされている。ほぼ社長しか動ける人がいないから、このような仕組みの構築もできない。クリエイティブの力でネットだけ、人力0でモノが売れていくように設計をすることは、他の多くのベンチャーにとっても力になれるであろうことを、この仕組みが出来上がったときに確信することができた。



3 クリエイティブ投資の開かれた可能性

さて、これまでの章では、クリエイティブ投資の仕組みについて説明してきた。ここからは、クリエイティブ投資をする中で気付いた、この取り組みの新たな可能性について話を進めていきたい。

3-1.社会的意義のある商品を世の中に出すことができる

クリエイティブ投資という考えにいきあたってから、世の中には、知られていないが素晴らしい商品がたくさんあることに、改めて気付いた。たとえば、筆者が住んでいる九州には、食べ物にしても、伝統工芸品にしても、素晴らしいものがたくさんある。

しかし、多くの作り手は、ものづくりに関してはプロだが、その商品をどう見せて、どうデザインして、どういうコンセプトで売るか、というところまでは、頭が回らない。そして、そんな素晴らしい商品たちが、誰にも知られることなく、こっそりと消えていく。

この構造は、世界を変える素晴らしい技術を持ちながらも、多くの人に知られることなく消えていく、ベンチャーと同じ構造だった。クリエイティブ投資という考え方ができれば、ベンチャーが盛んな福岡だけでなく、日本中のどの地域でも、素晴らしいが世の中が気付いてない商品を、世に広める手伝いをすることができる。

3-2.作ったクリエイティブが資産になる

今までのクリエイティブのモデルは、作ったものを納品して終わり、というのが主流であった。しかし、このクリエイティブ投資のモデルを採用すると、前の章で紹介したように、相手のマンパワー不足を補うために、自然と自走するクリエイティブを作ることが必要になってくる。また、売り上げの一部をシェアするというカタチをとるために、一度クリエイティブを作れば、売り上げが上がるごとに収益を得られる。つまり、作ったクリエイティブが資産になるという、新たな収益のカタチが生まれることが分かった。

4. レベニューシェアこそがクリエイティブ投資の動力になる

前章では、クリエイティブ投資は、社会的意義のある商品を世の中に出せるという考え方を提示した。しかし、ここで社会的意義のある商品を広めたいならば「利益を度外視で手伝えればいいのでは？」という意見もあることだろう。しかし、実はレベニューシェアは、社会的意義のある商品を出すことに多いに役立つ。

筆者もこのクリエイティブ投資を実践してみて初めて分かったことだが、レベニューシェアを導入すると、組織同士の関係はフラットに近づく。ベンチャー側にも手伝ってもらってるといふ負い目はなくなるし、こちらも、利益のために、どこまでもクリエイティブの幅を広げていることができる。

はじめは、動画制作だけ手伝うつもりだったのが、前の章でも紹介したようなブランドクリエイティブ、広告クリエイティブ、セールスクリエイティブの幅まで広がったのは、両者の関係がフラットだったからだ。どうすれば売れるのか、そのためにクリエイティブは何ができるのか。ディスカッションする中で、どんどんその領域は広がっていった。一緒にモノを売って、売り上げをあげた中から利益をもらうというレベニューシェアのカタチにすることによって、クリエイティブの可能性は大きく広がる。

5. 最後に

冒頭で筆者は、この10年のクリエイティブの変化の波に翻弄されてきたかのような記述をした。しかし、このクリエイティブ投資の可能性を見つけた今、すべての変化の波はこのクリエイティブ投資に必要なスキルを身につけるためのものだったと素直に考えられる。

国内の広告賞を獲れとコピーやコンセプトを鍛えられた期間は、素晴らしい商品をどう売ればいいのかを考えられる力になった。海外賞を追求した時期のケースフィルムの量産は、素晴らしい技術を分かりやすく伝えられる動画の力に変わった、デジタルの到来により学んだ技術はWEBで商品をどう売るかという仕組みの力となって活かされている。時代の波でもがいた経験は、振り返ってみれば、すべてクリエイティブ投資するための元手へと変わっていた。

本論文によって、私だけでなく、多くのクリエイターの今までの必死の試行錯誤が、クリエイティブ投資に活用されるようになる。その一助となれば幸いである。

◆池川 健太 (株)博報堂 第三クリエイティブ局インタラクティブデザイン部

私の言いたいこと一般部門

第(4) テーマ/クリエイティブ、コミュニケーションデザイン

タイトル『広告クリエイターが抱える「問題解決型思考の病」とどう向き合うか-創造的な「問題定義」を行うために必要な事-』

【第1章.広告会社は「輸入」から「輸出」へ】

広告会社とクライアントの関係性は大きく変わりだしている。大量生産、大量販売の時代における広告会社の役割はクライアントの商品やサービスを販促活動を目的として「広く告げる」ことであった。しかし企業の持続的な成長において、告げる事だけでは解決しきれない問題が増えることで、広告会社は「販促活動の支援」だけではなく、「マーケティング活動全ての支援」、すなわち経営課題といった「川上」の領域に取り組み、代理業からクライアントのあらゆる問題解決のパートナーとして事業全体の成果にコミットする役割へと変化した。そして広告会社が、クライアントのあらゆる問題解決のパートナーとして活動領域を広げた結果、次に到達するのは広告会社が事業そのものを生み出し、流通させる事であるだろう。戦略から実行まで広告会社の守備範囲が広がる事で、事業そのものを「輸出」する立場をも担う事になるのはごく自然の流れである。広告会社が事業会社へと変化すると言っているのではない。あくまで組織の活動の1つとしてアイデアや商品、サービスなどのコンテンツを自ら生み出し、流通させる状況が増えるという事である。

【第2章.「問題解決」と「問題発見」、そして「問題定義」】

広告会社の役割の変化が起きれば、必然的に広告クリエイターに求められる能力も拡大し、変化していく。販促活動を目的とした場合は、与えられたオリエンに対してクリエイティブな施策で「問題解決」を行う事が使命であった。しかし、クライアントの支援領域が広がる事で、根本的な問題に遡って考える「問題発見」から行う必要性が出てきた。更に、事業そのものの開発では、「無からの創造」が必要となり、「問題の領域自体を自ら探求していく力」、すなわち「問題定義」が求められるようになるだろう。しかし、「問題解決」「問題発見」と「問題定義」では、求められる資質が大きく変わってくるのではないかと筆者は考える。広告会社に依頼をしてくるクライアントは、問題の本質が明らかでないにせよ必ず明確な「テーマ」があり、少なくともその中に問題があるという状況は

わかっているからこそ広告クリエイターは「発見」ができ、「解決」ができるのである。しかし、何かしらのオリエンを与えられた状態でプロジェクトがスタートするという状況に慣れきった広告クリエイターは、創造的な解決力が高いという一方で、主体的に問いを立てる思考力はそこまで高くはないのではないだろうか。問題が存在する状況が特定されていれば威力を発揮するが、きっかけがないと途端に何から始めるべきかわからなくなってしまふ。そんな状況に陥っている広告クリエイターが近頃増えていると感じる。これを筆者は「問題解決型思考の病」と名付けた。このような状況の中で、「問題の領域設定をどのように行うか」は今後、非常に大きな課題となり、今までのマインドセットにない新たな変化が必要とされるだろう。これからの時代に広告クリエイターに求められる力は、「創造的な問題解決」だけではなく、「創造的な問題定義」である。

しかし残念ながら、巷で開催されているクリエイティブな思考力を学ぶセミナーやワークショップの多くが「創造的な問題解決」をテーマにしたものばかりで、どのように「創造的な問題定義」をするかをテーマにしたものではない。なぜなら、問題は既にセミナーやワークショップの主催者が決めつけてしまっているからだ。しかし、何故その問題を扱うのか、そこから始めるのがこれからの広告クリエイターに必要な力なのである。

【第3章.生活者に対するニーズの捉え方を再考する】

まず、「創造的な問題定義」をどのように行うかを考える前に、それを乗り越えるための大きな障害となる現在の広告クリエイターが抱える「問題解決型思考の病」に対して先に論じよう。それは、広告クリエイターの「生活者に対するニーズの捉え方」である。広告業界には「インサイト」という言葉がある。インサイトとは、生活者の思惑や行動を洞察する事で、生活者本人も気づいていない「潜在ニーズ」を発掘する作業の事である。広告クリエイターが問題解決を行う際にこの考え方は非常によく使われ、クライアントの与えたテーマに対して、生活者をよく観察することでインサイトを発見し、それを元に創造的な問題解決、アウトプットを出す。しかし、インサイトから生まれる生活者に対するニーズの「捉え方」が、問題定義をする上で大きな障害をもたらさずであろうと筆者は考えている。問題定義とは大きくみれば文化を作り出す事である。まず誰かが、「こんな暮らしが良いのになあ」と思わないと文化は始まらない。例えば、ウォシュレットの開発フェーズにおいては、まず「トイレで用を足した後にお尻を洗いたい」という問題定義が必要となる。しかし、このような問題定義は、生活者を観察するだけで生まれるものだろうか。インサイトとは、「生活者が望む商品や商品の形は予め決まっているが、決まった形のニーズが今は見えないだけで、既に存在している」という生活者の中に、顕在的なのか潜在

的なのかの違いであれニーズは既にそこにあるという考え方である。しかし、ウォシュレットの場合、トイレのインサイトの中に「お尻を洗いたい」というニーズはあったのだろうか。生活者がウォシュレットを体験する前に、「自分でお尻を洗って貰えない事」に対して不幸せを感じていた人が、どれだけいたのだろうか。おそらくいなかったらう。それは、生活者の中にそのような文化が一切なかったため、価値判断が出来ないからだ。そのような状態から、潜在的ニーズを発見するというのは極めて難しい。誰かが「お尻を洗う暮らしがあれば良いのに」という問題定義を自ら掲げない限り、そのニーズが発掘される事はないからだ。何かの商品が創造される始まりは、主観的観念に支えられたビジョンであるケースも多く存在するのである。

筆者が何を主張したいのかというと、生活者のニーズは必ずしも既に相手に「答え」があるわけではないという事であり、自分で創造的に問題定義をする事で生まれる事もあるという事である。「問題発見」と「問題解決」は、既にある理想に対してどのようにしてよりうまく経済的に達成するか、どのような目的を果たすか、現実と照らし合わせる照合作業にすぎない。仮にも予め人間にとって幸せな暮らし方の形が潜在的なニーズとして存在しているならば、社会で発達する消費文化や商品の形は、これだけ多様になる事はなかったらう。広告クリエイターの思考プロセスの方向性は、基本的には生活者を起点にした「外から内」へのアプローチである。しかし、問題定義では自分の理想や思想を起点にした「内から外」へのアプローチが重要になってくるのではないかと筆者は考えている。

【第4章.異分野の考え方に学ぶ「創造的な問題提起」の方法】

では、一体何を参考にすれば「創造的な問題定義」が出来るようになるのだろうか。広告クリエイターの問題定義力を高めるヒントとして、世界に新たな生活文化を作り出した「経営者」と独特の感性で世界観を描く「アーティスト」の考え方を学び取るのが有効であると筆者は考えている。その理由をこれから説明しよう。

①「経営者」の考え方に学ぶ「創造的な問題定義」の方法

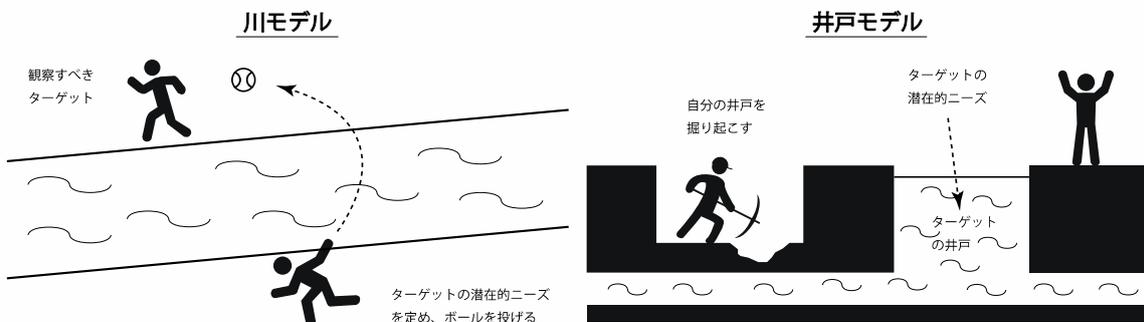
「僕らはまず、自分が欲しいものは何かを把握する。そして、同じものを多くの人も欲しいかどうか、きちんと考える事が Apple は得意なのだと思はる。僕らはそのプロなんだ。次にブレイクするものは何だと思はる？なんて事を社外の人に尋ねたりはしない。」これは、Apple の元 CEO であったスティーブ・ジョブズが、事業開発に関するインタビューで残した言葉である。ジョブズは自らの経験の重要性を強調する。自らの不満や考えからビジョンを作り上げ、その後に生活者にとってそれは必要なものなのかという確認を冷静に行う事で事業の開発を進めるのである。Apple が行ったのは「内から外」へのアプ

ローチであり、これは前述したインサイト発見における「外から内」へのアプローチとは全く異なるものである。ジョブズは決してターゲットを無視しろと言っているのではない。あくまで主観的現実によって問題定義を行った後で、客観的現実によってニーズを付加すると言っているのである。そしてこのアプローチによる成功は、決して Apple だけが例外だった訳ではない。Airbnb、Deloitte、Philips 等世界的な企業の多くが、同じく内から外へのアプローチで成功を収めている。この経営者の考え方から読み取れるのは、問題の創造においては、自らの価値観、信じているもの、世界に対するビジョンがとても重要な起点であり、アイデアを手に入れるために何よりリサーチすべきは、「自分が人々に愛して欲しいものは何か」という自身の確証の証拠だという事である。

経営ジャーナリストの勝見明によるとビジネスの世界では、生活者のニーズの捉え方に2つのアプローチがあるという。それは「川モデル」と「井戸モデル」である。前者の川モデルでは自分の位置から見ると、生活者は川の向こう側の岸にいと想定し、狙いを定めてボールを投げるという考え方に基づいてニーズの発掘を行う。この考え方は、まさに生活者へのインサイト発掘のプロセスに近い。一方、「井戸モデル」はこうである。「自分の井戸を掘り下げていくと、自身も持っている買い手としての心理やニーズが湧きあがってくる。掘り進むと地下水脈にぶち当たり、それは生活者の井戸と繋がっている。この地下水脈にこそ生活者もまだ気づいていない潜在的ニーズが眠っている」。これはまさに内から外へのアプローチであり、作り手や売り手が個人的な思いを発すれば、それが顧客である生活者の個人的な思いに帰着するという意味である。もちろん自分の掘った井戸の先で見えたものが、客観的にどういう意味を持つかを冷静に判断する力は必要である。

この「井戸モデル」の考え方は、まさに問題定義に効果的な方法であると筆者は考える。広告クリエイターが、経営者が事業を生み出す「源流」は何だったのかを知ることは、創造的な問題定義をするにあたって大いに学びがあるはずだ。

【図1】「川モデル」と「井戸モデル」 ※勝見明『石ころをダイヤにかえる「キュレーション」の力』（潮出版,2011）p.207の図を元に筆者が加筆



②アーティストの考え方に学ぶ「創造的な問題提起」の方法

アートは、バイアスのかかった物事や社会への捉え方を見直し、そこに新しい意味を見出すという視点を持っている。このアートの考え方に企業が創造性を得るためのヒントがある。例えば、マルセル・デュシャンが1917年に制作した「泉」という作品は、アートの考えを根本から大きく変えた。この作品は、小便器にサインをし、それをただ横に倒しただけのものだった。日常生活どこにでもあるただのモノを美術館に展示しただけだ。しかしこれは当時のアート界では賛否両論の議論を巻き起こした。実はこの作品には沢山の重要な問いが投げかけられている。「美術館に展示さえされればそれはアートなのか」

「美とは何なのか」「大量生産品はアートではないのか」等、この問いそのものがアートである、というのがデュシャンの主張である。アートとは、「人々にアートとは何かを考えさせるきっかけである」という意味である。アートの世界では従来のものである物事や社会の前提に疑問を投げかける姿勢が必要であり、この考え方こそが「問題の在り処をどのように見つけるか」という事に対して大きく貢献する能力が秘められている。アートにおける問題定義の根源は、作品を自ら作るアーティスト本人である。言い換えると、アートとは個人である自らの生き方や社会に対する問題意識が強く反映されるものである。実際に欧州では、インサイト発掘の際の課題を補強し企業が新しく創造的な考え方を得るために、アートの力を利用した「アーティストック・インターベンション」という試みが行われている。アーティストと企業にいるビジネスマンが長期的にプロジェクトを組み、問題定義から始める事によって、新しいビジネスを生み出すというものである。

ビジネスとアートは対極にあると思われがちであるが、この考え方は前述した「井戸モデル」に似た所があり「創造的な問題定義」において、両者は共通するものがあると筆者は考えている。「経営者」と「アーティスト」という異分野の考え方から考察する創造的な問題定義力に必要な力とは「内から外へのアプローチ」と「既存概念を批判する精神」であると言えよう。

【第5章.「創造的な問題定義力」を持った広告クリエイターへ】

広告クリエイターが今まで行ってきた生活者主導の「外から内」へのアプローチと問題定義の為のプロセスとして筆者が提案する「内から外」へのアプローチは決して水と油の関係ではなく、あくまでプロジェクトの段階に応じて使い分けるべきものである。クライアントと向き合う中で、彼らが現在どの「問題」のステージにいるのかを理解した上で、意識的にマインドセットを切り替える事が重要なのである。その思考のスイッチを高度に扱う事が出来れば、広告会社は今まで以上に強くクライアントの事業を理解した上で支援

する事ができ、自らも事業を生み出す役割を担う事が出来るのではないだろうか。

●参考文献一覧

安西洋之,八重樫文 (2017),『デザインの次に来るもの』(クロスメディア・パブリッシング)

植田正也 (2011),『2015年の広告会社-80%の広告マンが市場から消える』(日新報道)

勝見明 (2011),『石ころをダイヤに変える「キュレーション」の力』(潮出版)

ダイヤモンド・ハーバードビジネスレビュー (2016),『2016年4月号「デザイン思考の進化」』(ダイヤモンド社)

水越康介 (2014),『「本質直感」のすすめ。:普通の人々が、平凡な環境で、人と違う結果を出す』(東洋経済新報社)

三宅秀道 (2012),『新しい市場のつくりかた』(東洋経済新報社)

ロベルト・ベルガンティ (2017),『突破するデザイン あふれるビジョンから最高のヒットをつくる』(日経BP出版)

◆矢島 源太郎 (株)博報堂 第二クリエイティブ局

私の言いたいこと一般部門

第(4) テーマ/クリエイティブ、コミュニケーションデザイン

タイトル『そのハッシュタグは、自分の部屋に飾れるか。』

—SNS時代に受け入れられる言葉について—

1：はじめに

「写真を撮って#〇〇をつけてSNSにアップしよう！」こんな言葉を街中でよく見かけるようになった。いわゆる”フォトジェニック”と呼ばれるような飾り付けで写真撮影を促し、SNSに投稿してもらうことで商品やサービスの認知を上げようという狙いだ。しかしそこで写真を撮り、SNSにまであげている人は（商品がもらえるなどのインセンティブがない限り）なかなかいない。いわゆる”SNS世代”である私のタイムラインにも、そういった写真は頻繁には上がってこない。

このようなキャンペーンに出会ったときに私が感じるのは「言葉がおざなりにされているのではないか」ということだ。「若者にはフォトジェニックがウケる！」という部分だけが世の中の的に取りざたされているが、投稿される写真にはほとんどの場合言葉が添えられていて、言葉とともに人々の目に入っていく。だから、フォトジェニックであることと同じくらい、投稿しやすい言葉の設計ができていることも大切であろう。前述の例でいう「#〇〇」の部分や「SNSにアップしよう！」の部分の少し変わるだけで、SNSにアップするハードルは下がり、アップされた投稿も受け入れられやすくなると考えられる。

博報堂DYメディアパートナーズの調査によると、スマートフォンなどのモバイル端末の接触時間は1日のメディア接触時間の30.5%で、テレビの39.0%に迫る数字となっている。若い世代に限ればテレビよりモバイル端末の接触時間が長いという結果も出ており、人々（特に若者）がモバイル端末から接触するメディアとして、SNSの存在感は増している。

そのような状況を踏まえ、広告の言葉を考える仕事につく人間として、また、”SNS世代”の一人として、SNSが隆盛する時代に受け入れられる言葉について考察してみたい。

2：SNSは、自分の部屋である。

当たり前だが、SNSユーザーは投稿する内容を取捨選択しているし、投稿する際にも、自分らしさが出るようなコメントをつけたり、自慢になりすぎないように内容を調整したりして、自分の美意識に合うように工夫している。

電通総研の調査によると、SNSでの発信モチベーションの1位は「自分の体験のストック」であり、他人とつながりたいというような「他人視点」の欲望よりは、実は「自分視点」の欲望が強いのだという。

そう考えると、先述のような、投稿内容を取捨選択する行為は、自分の部屋にポスターやオブジェを飾っていくような営みに似ているかもしれない。自分らしいもの、統一感をくずさないもの、部屋に誰かを呼んでも恥ずかしくないもの…そういった視点で投稿する内容が選ばれていく。「自分の好きなゲームの話だから投稿しよう」「こういう写真にこういうコメントつけるのが私っぽいな」「サブカルっぽくないから、この写真はやめよう」自分の部屋に貼るポスターのように載せる／載せないを判断していく。

木目調で統一したスマートな部屋に、派手でカラフルな雑貨が置かれないように、そこには、異質なものと自分が良しとしないものは飾られない。若者のSNSはそうやって繊細につくり上げられていく。そんな人々の「部屋」に企業の言葉が入っていくためには、どうすればいいのか。次の章から、実際の例を参考にしつつ、具体的な方策を考えていく。

3：部屋に飾ってもらえる言葉

①余白のある言葉

1つめは、「余白のある言葉」である。これは、自分の個性を出すための遊べる部分がある言葉のことだ。

例えば、2013年の東日本「JR SKISKI」のコピー「ぜんぶ雪のせいだ。」が挙げられる。2014年の冬に記録的な大雪が降った際には、自分の困った状況を写真で挙げながら「#ぜんぶ雪のせいだ」というハッシュタグで遊ぶような投稿がSNS上で数多く見られた。それ以外にも、「ぜんぶ〇〇のせいだ。」というテンプレートで大喜利的に遊ぶような投稿も多く見られた。また、「ぜんぶ雪のせいだ。」を検索エンジンに入力すると、検索候補の上位に「ぜんぶ雪のせいだ フォント」と出てくる。これは、自分の写真に同じフォントであるコピーを入れて遊びたい生活者が数多くいるということの表れだと考えられる。

また、衣料品チェーン「しまむら」のキャンペーンで使われている「#しまパト」も遊ばれる言葉として機能している。これは「しまむらパトロール」の略で、生活者がしまむらの店内を見て回り（パトロールして）、見つけた掘り出し物を「活動報告」としてSNSに挙げるためのハッシュタグである。スカートやワンピースなど思い思いの掘り出し物がアップされていて、その数は、27万件（2017年9月時点、Instagram公式検索での表示数。以下、本文で投稿件数が出てきた際はこの条件とする）にも及ぶ。ある人はブランドコラボものをアップしたり、ある人は特定のキャラものを見つけてアップしたり、それぞれのセンスが発揮された投稿ができています。さらにこれに派生して「#GUパト」などのハッシュタグも生まれている。

つまり、「余白のある言葉」は、まるで自分で絵付けした花瓶のように、自分なりのセンスが反映されたインテリアとして、「部屋に飾ってもらえる」のだろう。

②エクスキューズをくれる言葉

前述の「しまパト」は、実は「パトロール」という言葉を使うことで、定期的な来店動機も作れるコピーにもなっており、自分の買ったものをSNSにあげるといふ、少しナルシスティックな行動に「パトロールの活動報告です」というエクスキューズも与えていて、その点でもSNSの中にもうまく入っていきけるコピーと言える。SNSにおいては、この「エクスキューズ」も大切な要素だ。

SNSにおける若者の投稿をよく見てみると、ただおしゃれな写真をあげて自慢するだけではなく、言葉で言い訳を作ったり、自虐したりすることで、バランスをとっている投稿が多い。代表的なのは「#デブ活」である。素敵なレストランやおいしそうなご飯の写真とともに付けられるハッシュタグだが、自虐的な言葉でツッコミをいれることで、ただの自慢投稿にならないようにバランスをとる言葉としても機能している。このように、「写真で自慢して、ハッシュタグでバランスをとる」というSNSの文化にのっかることができれば、企業の言葉も広まっていきやすくなるのではないかな。

例えば、最近の「日清カップヌードル」のキャンペーンで使われている「アオハルかよ。」というコピーがある。「#アオハルかよ」で検索すると、商品やCMの画像があげられている一方で、仲間との楽しそうな写真、いわゆる”リア充”な写真も数多くあがっている。これは、写真だけではただのリア充自慢に終わってしまいそうな投稿に「#アオハルかよ」というツッコミを入れることで、バランスを取ろうとしているのだと考えられる。

また、サンリオのキャンペーンでは「ポム顔」というコピーが使われている。ほっぺを軽くつねったかわいい顔を「ポム顔」と名付け、その写真をSNSにあげてもらおうという狙いだ。自分がかわいく撮れるけど、でもそれだけではぶりっ子だと思われてしまう…そんなところに「ポム顔」というエクスキューズを与えることで、投稿ハードルをグッと下げ、自分のかわいい写真をあげたい！という女の子の気持ちにしっかり応えている。本文執筆時点でキャンペーン開始後まだ3週間ほどであったが、既に「#ポム顔」には1200を超える投稿が集まっている。

この場合、部屋に飾りたいのは素敵なレストランやかわいい自分の写真の方であり、そこに言い訳を与えるのが言葉、という関係である。部屋に遊びに来た友達に、高級家電があるのを指摘された時に「セールですごい安くなってて…」と謙遜するような、そんな言葉が「エクスキューズをくれる言葉」なのだろう。

③代弁してくれる言葉

SNSをやっている人たちは、程度の差こそあれ、自分がどういう人間かというのを発信している（したがつている）人たちであるから、「私はこういう人間です」「今の気分はこんな感じです」というのを端的に言い当てている言葉があったら、その言葉を借りて語り始めてくれる。

例えば、レコードショップの「タワーレコード」が長年行っているキャンペーンのコピーに「NO MUSIC, NO LIFE.」がある。これは音楽好きの気持ちを端的に代弁した言葉であり、音楽好きの間では合言葉のように使われ続けていて、現在「#nomusicnolife」には17万以上の投稿が集まっている。余談だが、私自身もこのコピーが入ったポスターを（比喻ではなく実際の）自分の部屋に飾っており、この言葉に共感し心が動いた人間である。

またキリン「氷結」で使われている「あたらしくいこう」というコピーは、気分を表す言葉として浸透しているようだ。「#あたらしくいこう」で検索すると、商品やCMの画像に加え、髪を短く切った女性の投稿や、元SMAPのメンバーの新しい活動を応援する投稿なども出てきて、気分を代弁してくれる言葉としてSNSの中で流通していることがわかる。

つまり、「代弁してくれる言葉」は、まさに私の部屋にあるタワーレコードのポスターのように、自分の好きなものや価値観をわかりやすく伝えてくれるものとして、「部屋に飾ってもらえる」のだろう。

④記号的な言葉

そうはいつでも、広告で企業が言いたいことはしっかりあって、そこまで都合よく余白を作ったり、代弁したりできないことも多い。そのようなときに、最後の「HOW TO SAY」の仕上げを少し意識することで、SNSで流通しやすい言葉になるのではないだろうか。

たとえば、「記号的な言葉にする」という手がある。アパレルブランド「GU」のキャンペーン「GU TimeLine」で使われていた「#GUTL」や、グリコ「ポッキー」のポッキー&ブリッツの日のキャンペーンで使われていた「#ポッキー1111」などがこれに当てはまる。

それぞれ、説明しすぎないすっきりした言葉をハッシュタグに設定することで、投稿の際に”ダサさ”が生まれなくなっている。特にアパレルなど、オシャレな投稿を意識する人たちをターゲットにする場合は、投稿を野暮ったく見せないような言葉の設定が大切になるだろう。ちなみにGUは現在「#GUMANIA」というハッシュタグでGU着用写真を募集しており、10万件近い投稿が集まっている。あくまで想像だが、もし「#GUコーデ」のような言葉だったら、ここまでの数は集まらなかったかもしれない。ハッシュタグはもはやビジュアルの一部として機能している面もあると考え、言葉を研ぎ澄まし、見栄えまで気にする必要があるかもしれない。そうすることで、日本語のポスターより英語のポスターの方が部屋に飾りやすいように、「飾られる」ハードルを下げることができるのだろう。

4：おわりに

有名ブランドの服よりインスタグラマーの個人ブランドの服の方が若者に支持される時代。企業の莫大な資金力で制作されたwebムービーより学生ユーチューバーが自分の部屋でとった動画の方が人気になる時代。広告業界において「若者がモノを買わない」「若者が広告で動かない」「若者のことがわからない」という話をたまに聞くが、それはきっとすべて「今までのやり方では」という条件付きであるような気がする。

電通総研が15歳-34歳の男女を対象にして行った調査では、およそ4人に3人が、SNSで見た写真・動画の影響でなんらかの購買／消費行動を行ったことがあると回答している。リアルな世界のルールとは違う「ネット文脈」や「SNS文化」といったものを巧みに取り入れながら、コミュニケーションをアップデートさせていけたら。いいもの・面白いものはすぐシェアされ・アーカイブされていくこの時代は、むしろ広告業界にとって追い風となり、今までよりもっと効率的に、今までよりもっと深く広く、生活者とつながっていきえるようになるのではないか。

本文では、言葉に限って考察したが、企画・映像・グラフィック…いろんな部分で「ネットならではの」「SNSならではの」のルールがきつとある。実際、早くもそれを見つけた新世代のクリエイターたちがいい広告コンテンツを連発しているような状況もある。

広告会社が、インスタグラマーやユーチューバーをアサインするだけの会社になるのは悲しい。自らが持つ「クリエイティビティ」という武器にもう一度自信を持って、新しい時代のコミュニケーションの在り方と真剣に向き合ったとき、広告は、もう一度注目され、面白がられ、人々を動かすものになると信じている。

株式会社博報堂DYメディアパートナーズ, 「メディア定点調査2017」 (2017.6.20) ,
(<http://www.hakuhodody-media.co.jp/wordpress/wp-content/uploads/2017/06/HDYmpnews20170620.pdf>) , 2017.9.27

株式会社電通コーポレートコミュニケーション局, 「フェイスブック×電通総研“SNSってそういうことだったのか会議”なぜSNSで情報を“タグる”のか？」 (2017.6.30) ,
(<https://dentsu-ho.com/articles/5259>) , 2017.9.27

株式会社 PR TIMES, 「『ぜんぶ雪のせいだ。』から1年…“JR SKISKI”本格復活後の道のりと成果を振り返る。」 (2015.2.9) , (<http://adgang.jp/2015/02/86215.html>) ,
2017.9.24

株式会社しまむら, 「みんなの『#しまパト』活動報告」,
(<https://www.shimamura.gr.jp/shimamura/shimapato/#/boards/shimapato>) ,
2017.9.24

日清食品株式会社, 「アルプスの少女ハイジ | HUNGRYDAYS アオハルかよ。」,
(<http://www.cupnoodle.jp/hungrydays/heidi/>) , 2017.9.25

株式会社サンリオエンターテイメント, 「ポム顔キャンペーン」,
(https://www.puroland.jp/pomgao_spl/) , 2017.9.26

株式会社リクルートキャリア, 「【“NO MUSIC, NO LIFE.”生みの親 1】タワレコ宣伝
担当者が語る「人生にひっかかるコピー」の生みだし方」 (2014.5.21) ,
(<https://next.rikunabi.com/journal/entry/20140521>) , 2017.9.24

キリン株式会社, 「あたらしくいこう - キリン 氷結」,
(<http://atarashiku.hyoketsu.com/>) , 2017.9.24

私の言いたいこと一般部門

第 (5) テーマ/テクノロジー、プラットフォーム、デジタルソリューション
タイトル『ユーザーの Varying Moment に寄り添うプラットフォームの創造』

I. Introduction

2008年に、放映されたマーベルコミックのヒーロー映画『Iron Man』の主人公の生活をサポートする音声システムの Jarvis。2002年にトムクルーズ主演で放映された『Minority Report』の世界で描かれていた、街を行き交う人々をそれぞれ個人認識する社会インフラシステム。“こんな世界が実現されたらどうなるだろう・・・。”あなたは、妄想したことがないだろうか。少なくとも私はずっと夢に描いてきた。たったの15年前などはまだまだ先、もしかしたら50~100年もしくはもっと先の世界の話しのように思えたガジェットやコンセプトも、テクノロジーの発展のおかげで実現されつつあるものも多くなってきている。そして今後数年先で、世の中のサマはまた大きく変わっていくだろう。その中で、広告のあり方はどのように変わるのだろうか。本文において、今後どのような仕組みを構築し、その中での広告の立ち位置について、私なりの考察を述べてみたい。

II. Problem Statement (Initial starting point)

広告業界に身を投じて、広告を見る側から見せる側になり、広告配信のロジックやラショナルなどを学び、常々抱いてきた疑問がある。現在、広告はユーザーが欲しいものを欲しい時にしっかりと届けられているのか。現状、顧客の行動分析や顧客インサイトなどを基本とし、広告戦略が策定されている事が多い。カスタマージャーニーやモーメントを策定し、より顧客の購買意識が高まる瞬間を捉える取り組みなども行っている。また Google が提唱するようなマイクロモーメントの様に、知りたい、見つけたい、買いたい瞬間をモバイルの発達により的確に捉えられるようになってきている。だが、結局のところ、配信側の都合で広告はユーザーに配信されてしまっている。本来ユーザーにとって有益な情報でも、ユーザーが広告を受け入れやすい受け入れにくい状態を加味する事が出来ずに配信されてしまっている。それは配信側にとっては効率/効果的な広告配信が出来ていない事になり、ユーザーにとっては広告がうるさい存在になっているのではないだろう

うか。そうではなく、ユーザーが広告/情報を受け入れやすい状態の気分や心身を加味して、その瞬間に広告を配信する事は出来ないだろうか。

III. Solution

III-A. ～前提～

顧客が広告を受け入れやすい瞬間（様々な/変化するモーメント：“Varying Moment”とでも名付けよう）を捉えるために、私が提起したい枠組みは、下記①～④を組み合わせたプラットフォームである。下記①～③のデータベースを掛け合わせた統合データベースとそれを配信するエージェントである④で構成される。（①～④のそれぞれの定義については後述する。）

① DMP(Data Management Platform)データベース

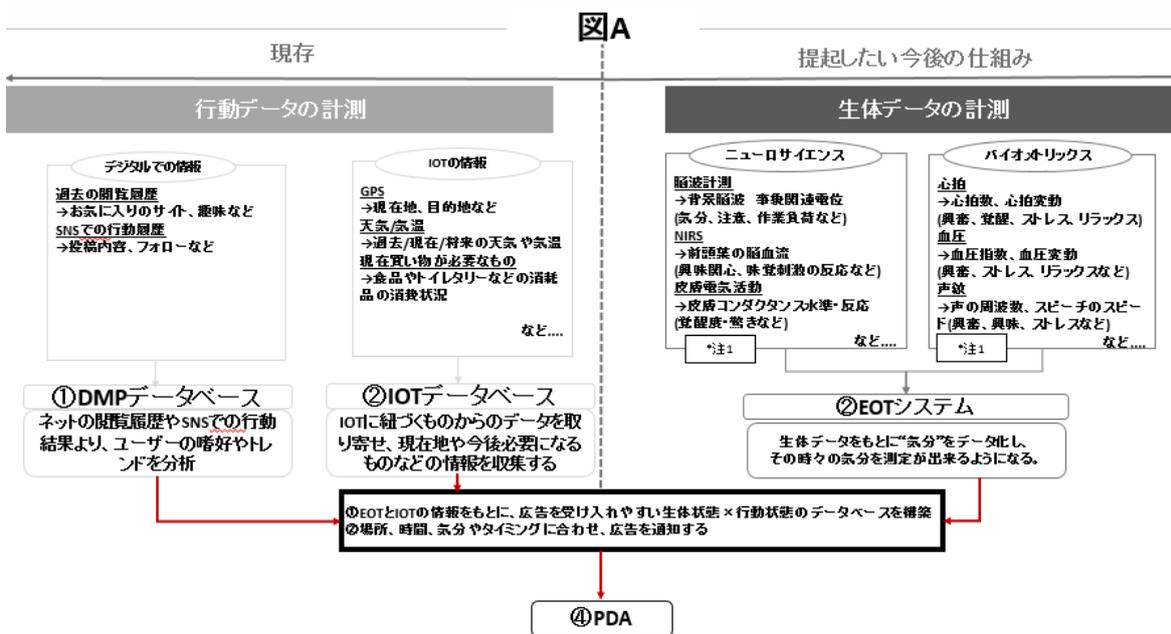
② IOT (Internet Of Things) データベース

③ EOT (Emotion Of Things)システム

④ PDA(Personal Digital Assistant)

III-B. ～それぞれにおいて収集するデータの種類について～

下図 A は、私が提起したい枠組みを実現するにあたり、必要なデータ群とそれらデータの収集先である。



①DMP データベースは、ユーザーのネット上での行動履歴や趣味嗜好のデータを取得/蓄積をする。そこには、3か月前にユーザーがお気に入りに入れた靴のブランドのことや、

SNS 上でのユーザーのツイート内容や Like をしたデータを取得/蓄積することができる。

②IOT データベースは、ユーザーの位置、生活/行動データ、またはスマートウォッチから血圧や心拍などのバイタルデータを取得/蓄積するものである。現存するものでいえば、スマートフォンやスマートウォッチ、または冷蔵庫などの IOT 商品からデータ収集をおこなう。DMP と IOT のデータ活用に関しては、既にトレンドとなっており、このようなデータなどを取り扱うサービスは多く存在する。

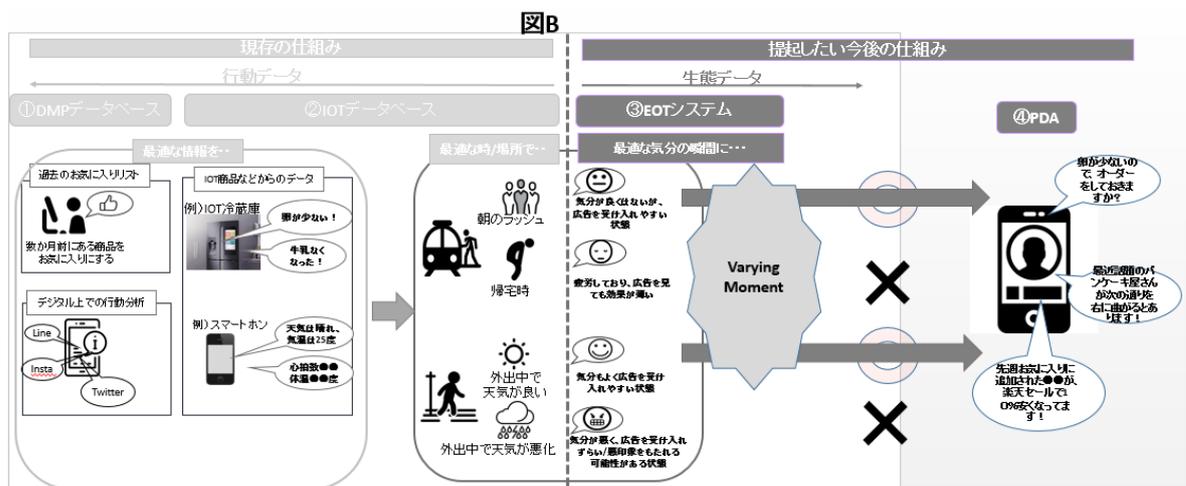
さて、ここから先の③EOT システムと④PDA が、私の考えるプラットフォームのキモとなる部分である。

EOT(Emotion of Things)とは、現在アメリカで提唱され始めているコンセプトである。

③EOT システムとは生体データ（心拍数、血圧、声紋）をスマートフォンやスマートウォッチなどのウェアラブルデバイスより取得し、別途パネルデータより取得したニューロサイエンスのデータ（脳波計測、前頭葉の血流状態）や『気分』に関するデータとマッチングさせることで、その都度の『気分』を把握できるようにしたものである。（注2）最後に④PDA についてだが、Apple の Siri、Amazon の Alexa、Line の Clova、または Microsoft の Cortana の様なデジタルアシスタントの総称である。iPhone の Siri を皮切りに様々な企業が参入しており（最近で言えば東芝の TH-GW10）、アメリカでは既に声で操作のできるボイスファーストデバイスがトレンドとなっており、今後の生活の必需品になるであろうと考えられている。（注3）④PDA は、DMP/IOT/EOT のデータ収集をする役割とは異なり、情報配信するためのエージェントとなる。

III-C. ～プラットフォームの活用イメージ～

下図 B をもとに、実際の活用イメージの一例を伝えてみよう。



①DMP のデータを分析し、ユーザーの好みである/お気に入りの情報/商品にまつわる広告

情報を選定。②IOTのデータをもとに、ユーザーの現在位置を特定。位置によっては、近辺の店や場所のお勧めをすることや、仮にスーパーが近辺にある場合に現在の冷蔵庫の中の食品の残数に鑑みた購入アラートをユーザーに送ることができる。

ここまでの構想は現在ポピュラーな話である。ユーザーの好みに近い情報や必要な情報を届ける事は出来るうえ、位置情報なども加味は出来る。だがユーザーの気分や心身などの『Varying Moment』を加味出来ず、広告配信側の都合で、広告を配信してしまっている。そこで、③EOTシステムと④PDAが重要になる。

③EOTシステムを組み込む事により、ユーザーのその都度の『気分』を捉える事ができるようになる。そうするとどうなるだろう。仮にユーザーが電車に乗っているとしよう。人それぞれで、「今日は疲れた」「これから楽しいことがある」「満員電車いやだな」もしくは、特に感情に起伏がないなど色々な場合が想定される。そういった色々な場合、「Varying Moment」に合わせて、広告配信の可否を判断する。または、ユーザーは散策をしていて、天気によって気分は左右され、結果、広告を受け入れやすい状況か否かが変わってくる。というように、既存の枠組みではつなぐ事のできなかつた、ユーザーが広告を受け入れやすい状態にあるかどうかを外的なないし内的要因を組みあわせた『Varying Moment』に鑑みて、配信をする事ができるようになる。そうすることで、よりユーザーの心身の状態に寄り添い、広告を届けることで、ユーザーにより好意的に広告を受け取ってもらえるようにできるようになり、CVRも改善できるのではないかと私は考える。

さて、④PDAについてだが、PDAはDMP/IOT/EOTで収集したデータに基づき、選定された広告をユーザーに伝えるエージェントの役割となる。今後PDAがより人の生活のサポートの中心になる中で、DMP、IOT、EOTのデータを集約し、ユーザーの興味がありそうな最適な広告を、音声などの最適な形でユーザーに届ける。このプラットフォームの中で、PDAは特に重要な役割を果たす理由が大きくひとつある。Googleの調査によると、データやテキストで送られた情報より、ボイスファーストデバイスなど音声で届けられる情報のほうが、人は反応しやすいという調査結果がある。コンバージョンレートに関しても、通常のテキスト検索やテキストデータで配信された広告より、良い結果が出ている。(注4) つまり、どれだけ良いデータを取りそろえ、良いお勧めをしても、それを配信するデバイス/エージェントによって、結果は異なるということであり、だからこそ私の構想しているプラットフォームにはPDAという情報配信のエージェントが必要不可欠となるのである。

IV. Prediction

さて、ここまで、どのようなデータが収集され、どのような活用法があるかを述べてきたが、このプラットフォームないしこういった技術の発展が示唆する未来についても考えてみたい。広告配信がユーザー個人ベースで最適化されることにより、広告のコミュニケーションはマスから個人によりウェイトシフトをし、個人に対するコミュニケーションの質が改善されると思う（ユーザーの興味のない広告の減少）。すると、現在の DSP の様なリアルタイムビiddingで、個人の時間が買付枠のようになってくるのではないかと思う。そこで、私が提起したプラットフォームを使い、広告配信可能な瞬間（Varying Moment）を特定する。A というペルソナの人の PM7:00 枠で、●●のような場所にいて、気分がいい時に配信をしたいというように。そうして広告が配信される都度、配信費用が発生するという成功報酬型広告配信のような形になってくるのだろうと考える。そうすることにより、ユーザーにとっては、広告を受け入れても良いと思える瞬間に、必要な/興味のある情報が送られることになる。それと同時に、配信側にとってはコンバージョンレートの高い効率的/効果的な広告配信をおこない、無駄うちを防げるという、Win-Win の相関を築くことが出来るようになるかと私は予想する。

V. Conclusion

今後、人の行動/気分を定量的に分析できるようになることで、今までは人の行動結果のみを元に構築されてきたデータやサービスとは異なり、人の思考回路/その瞬間の気持ちや気分とそこから結果として現れる行動結果を全体俯瞰できるようになる。人がつながり、モノがつながり、データを共有できる世界で何が出来るのか。新たな環境を作り上げるためには、ビジョンが必要になる。現存の技術が、私が提起している可能性をかなえるポテンシャルをもっていることに疑う余地はないが、実用時を 100 とすると、今は 10 にも満たない。それぞれの技術が確立されつつある中で、今後これらを統合するための環境構想と制度の確立、また信用たりえるプレーヤーが必要になる。新たに社会の役にたつレベルまで引き上げるにはまだまだ紆余曲折あり、多くの課題を乗り越えなければならないだろう。個人情報のように、現在と同様の対応で乗り越えられるものもあれば、新たに浮上する問題もあるだろう。技術の実用化と標準化が達成されたとしても、技術に適合するような理想の社会が自然に出来上がることもない。変革が生じるたびに、社会制度の整備が必要になる。これまでにない枠組みの構築に向けた大きな目標を描き、そこに到達するための技術のインフラ作りや社会制度作りが続く。その連続によって技術も制度に寄

り添い、技術進歩を補完する制度もできてくるだろう。そうして、全く新しいテクノロジーと世界が誕生するのだと考察する。この論文を執筆していて、私がわくわくしながら執筆できた理由は一つだと思う。映画で見て、憧れ、妄想した世界はもう目の前の曲がり角まで来ているということだ。

～注釈～

*注 1:Cross Marketing, 「消費者の「タテマエ」を見破る、リサーチがあまりま
す。」, https://www.cross-m.co.jp/solution/neuro_marketing/, 2017/08/14 より筆者作成

*注 2:Emotion Analytics Company, Beyond Verbal(サービス名) ,
(<http://www.beyondverbal.com/>) , 2017/07/22

*注 3:Gartner, "Gartner predicts our digital future"(2015/09/06),
(<http://www.gartner.com/smarterwithgartner/gartner-predicts-our-digital-future/>,
2017/08/19

*注 4:SMX East 2016(カンファレンス),"Content for the Voice Search Generation,
(2016/9/29),([https://www.bruceclay.com/blog/learn-how-to-optimize-for-voice-search-
now/](https://www.bruceclay.com/blog/learn-how-to-optimize-for-voice-search-now/)), 2017/09/25

～参考文献～

雑誌より

・村井純 (2015) , 「デジタル・ファブリケーション時代が到来する IoT という新たな産業革命」, 『Harvard Business Review』 2015 年 4 月号 (ダイヤモンド社, p.29-37).

・有賀裕子 (2015) , 「接続機能を持つスマート製品が変える IoT 時代の競争戦略」, 『Harvard

Business Review』 2015 年 4 月号 (ダイヤモンド社, p.39-69).

・「AI 時代のビジネスモデル」, 『月刊事業構想』 2017 年 4 月号、(日本ビジネス出版)

インターネットより

・Affectiva, "The Moodaware Internet of Things",

(<http://blog.affectiva.com/the-mood-aware-internet-of-things>), 2017/08/14

• Alfred Beiley, "What is Emotional Internet of Things"(2016/4/21),
([https://medium.com/@alfredbeiley/what-is-emotional-internet-of-things-](https://medium.com/@alfredbeiley/what-is-emotional-internet-of-things-32c1498707af)

32c1498707

af),2018/08/12

→ Pamela Pavliscak, "Designing for the Internet Of Emotional Things"(2016/4/20)

(<https://www.smashingmagazine.com/2016/04/designing-for-the-internet-of-emotional-things/>, 2017/08/12

◆永井 大貴 (株)メトロアドエージェンシー 営業本部第1営業局営業2部
兼 第2営業局営業開発部

私の言いたいこと一般部門

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)

タイトル『教育と向かう長時間労働の是正 ～労働生産性向上のための教育体制～』

1 長時間労働是正に向けて

近年、長時間労働問題を始めとした労働問題が取り沙汰されている。これは、特定の業界に限った話ではないが、元来、労働時間の管理が徹底されていなかった広告業界にとっては、耳が痛い話だ。これに対し、政府も「働き方改革」と銘打って、労働問題を重要視している。働き方改革の中で特に、「長時間労働の是正」については、広告業界にとって早期に解決を要する問題であり、「働き方改革実現会議」の中では、主に時間外労働の上限規制をはじめとした法改正が取り上げられている。しかし、本当にそれで労働問題、特に長時間労働の是正に対する改革が行われているのだろうか。

私も、広告会社のいち人事部員として、長時間労働の是正に向けて様々な施策や考え方を社員に周知しているが、なかなか社員にその目的や、残業というリスクの考え方が浸透している実感がない。これは、恐らく私だけではなく同じような業務をしている方であれば、少なからず感じたことがあるだろう。広告業界においては、これまで実態として労働時間の概念があってないようなものとされてきた部分もあるため、業務の特性も加味しても、目指すような成果が出ていないのではないだろうか。この問題を解決するにあたり、各企業や業界、政府がしているほとんどの施策は、いわゆる「外側」の話であり、「内側」、即ち労働者自らが考え行動することはほとんど言及されていないように思える。もちろん、法改正や仕組みづくりは、働く環境を整えるという意味では重要であるが、労働者たちの意識がなければ、いくらでもその仕組みから抜け出そうとするだろう。

私は、この労働問題、とりわけ長時間労働問題を解決するにあたっては、内側の体制づくり、つまり労働者の意識変革が重要であり、その為にはまず教育から始めるべきであると考えている。そこで、課題解決という面において、様々な業界を牽引する存在である広告業界にふさわしい教育の在り方について、考えてみたいと思う。

2 生産的な労働と教育

広告業界の教育について考察する前に、私が考える労働問題と教育の関係性及び可能性について触れておきたい。

前述のとおり、働き方改革の目標の一つに、労働生産性向上がある。政府は、マンアワーあたりの生産性向上が、ワークライフバランスの改善につながるとし、企業にとっても、労働生産性を向上させれば、人件費の削減や、事業拡大につなげることができる。しかし、生産性向上において誤解されがちなのが、時間という「量」の削減が、自然と生産性を向上できるという認識だが、実際は「量」ではなく、「質」のコントロールが必要になる。

広告業界においては、クリエイティブ職やプランニング職に就いている方は特に、良い結果を出すためなら、と時間を惜しまずに働いているが、生産性の面から考えれば時間をかければかけるほど非効率である。この点において、法や仕組みを整えても、単に「量」のコントロールをしているに過ぎず、実際は、長い時間をかけて生み出していた成果が、無理やり時間を減らされることで、中途半端な成果に終わることも有りうる。

労働者それぞれが、生産性向上のために何をすればよいか、を自ら考えることができれば、どんな法や仕組みの下でも、生産性は向上されるはずである。

その考え、認識を備えてもらうために、教育という手段が必要なのだ。「業務を行う」ということに関して言えば、上司から部下に、あるいは先輩から後輩に対するマネジメントの領域になるだろうが、「労働をする」ということに関しては、労働者一人ひとりの意識が必要であり、その意識は自分の内側に形作られるものである。

では、長時間労働是正に向け、広告業界においてはどのような教育体制がふさわしいのだろうか。

3 教育体制の重要事項

教育体制の検討の前に、前提として重要なことが3つある。

1つ目に、この教育の成果、即ち長時間労働の是正が、業績につながる、ということだ。長時間労働を是正できれば、コストダウンにつながる。また、質のコントロールが適正に行われれば、業務効率は向上し、新たな制度導入や、事業領域拡大に向けた諸施策の実施と効果測定がすぐにできるため、業績への大きな影響となる。言い換えれば、業績向上を目的とし、長時間労働を是正し、業務効率を上げるために教育をするのである。

2つ目に、この教育が行われる場所が、企業の中であるということだ。しかし、ただ単に企業の中で教育をすればよいのではない。企業の中での教育というと、OJTが最初に浮

かぶだろうが、長時間労働是正を目標と据えた場合、OJTでは、トレーナーの経験次第で、むしろ労働問題が悪化する可能性もはらんでいる。

ここで、わが国の労働時間の推移に触れておきたい。内閣府経済社会総合研究所によれば、高度経済成長期終了後からバブル崩壊までの間は、労働基準法改正の煽りも受け、全産業において労働時間が減少していたが、広告業界（産業分類では「通信」）においては、日本のインターネット元年と呼ばれた1995年を含む1997年以降、徐々に増加の一途をたどった。統計は、一旦2002年で終了しているが、景気動向がそれ以降上昇し、いわゆる「いざなぎ景気」を迎えることから、労働時間の上昇も、容易に想像できるだろう。もちろん、これは広告業界に限った話ではないが、現在の長時間労働是正の動きは今ほど強かったわけではなく、働けるだけ働くという風潮があったはずだ。つまり、企業内教育として中堅以降の社員によるOJTを選択してしまうと、トレーナーのこれまでの経験により、長時間労働是正の効果が薄れてしまう問題をはらんでいる、ということだ。

では、企業内での教育とは何を指すのかというと、「ワークプレイスラーニング」という考え方の下での教育である。ワークプレイスラーニングとは、一般に「個人や組織のパフォーマンスを改善する目的で実施される学習その他の介入の統合的な方法」とされ、セミナーなどのフォーマルな形態ではなく、現場での実践を含む、形にとらわれないインフォーマルな形態のことをいう。ここには、OJTやOFF-JT、仕事の進め方の改善検討なども含まれるが、それぞれの方法を個々に捉えているわけではなく、「個人や組織のパフォーマンスを改善する」ために行われる学習や情報共有すべてのことを指す。ワークプレイスラーニングでは、より実用的な内容が求められると考えられるため、先ほどの、OJTがはらむ問題については、長時間労働是正という目的の下では、予め排除しておくべきだろう。また、ワークプレイスラーニングでは、業績向上のための人材育成という側面が強いため、長時間労働の是正に当たっては、セミナーなどで概略を学ぶよりも、自社の業績と結び付けて考えたほうが、より効果的である。その意味で、企業内での教育が重要なのだ。

3つ目は、評価をすることだ。ここでいう評価とは、教育を行う上で発生する段階と、それを含む教育全体に関する評価のことであり、教育開始に至る活動への評価（事前的評価）、教育中の活動に対する評価（形成的評価）、教育後の成果に対する評価（総括的評価）、教育活動全体に対する客観的な評価（外在的評価）の4つに分けることができる。この評価については、長時間労働是正に対しての教育だけでなく、その他の、企業の教育・人材育成担当者が計画し、実行し得るすべての教育活動に活用でき、PDCAを回して教育活

動をより適切なものにしていくために重要なものだ。特に本論では、教育の先の成果が重要になるため、4つの評価のうち、総括的評価は力を入れて行うべきだ。

ここまでの重要前提事項3つを踏まえ、私は4段階の教育プロセスを考えた。

4-1 「学習する組織」への変革

教育をするにあたり、効果的に成果を出すためには、組織全体の意識が統一されている必要がある。企業という組織体の教育は、一人で行うものでも、一方的に教えられるものでもないからだ。組織全体が教育に向かうには、ピーター・M・センゲの提唱するような、「学習する組織」への変革が求められる。学習する組織とは、「目的に向けて効果的に行動するために集団としての意識と能力を継続的に高め、伸ばし続ける組織」のことであり、明確な目的の下、様々な変化に柔軟に対応し、組織に属する一人ひとりが自ら学ぶ組織のことである。なぜこの、学習する組織が求められるかについては、その反対の、学習しない組織を基に説明したい。組織が学習しない状態とは、自らの思考に合致する物事や、経験があること、発生しても平静を保てる、安心できる物事ばかりに目が行き、狭められた思考で物事を判断している状態のことである。労働に置き換えれば、多少体力的なきつさはあるものの、似たような案件を扱ったことがあり、それに対しては、多少時間がかかっても同じようなやり方をしていれば、必ず成功し、会社からもそれなりに評価される、というような思考が働く状態といえるだろう。これでは教育しても浸透せず、長時間労働の是正どころか、教育が負荷となり、社員からの反発が必ず起こる。以上のことから、教育を行うためのファーストステップとして、学習する組織への変革が必要である。

4-2 マネジメント層の意識改革

通常の教育であれば、その内容に応じて、優先すべき階層を変えることになるが、今回は長時間労働の是正が目的であるため、次のステップとしては、長時間労働を部下に命じ、管理する立場であるマネジメント層への教育及び意識改革が優先的に求められる。

マネジメント層においては、業績への責任という点において、労働生産性の意を強くすることはもちろん、ワークプレイスラーニングの考え方の下、部門を超えた情報共有をすることが重要になる。特に、ワークプレイスラーニングについては、部門間の競争による相乗効果ではなく、協力・共有体制を敷くことが重要であると強調したい。

4-3 一般職の教育

ここでは、入社3年目までの若手社員と、その他の一般職社員を分けて考えたい。実業務に関する知識やスキルの習得ではなく、労働に対する姿勢については、早期に醸成させないと、それが染みついてしまう恐れがあるからだ。

①若手3年目までの教育

入社1年目は、社会人に慣れ、2年目は担当業務に慣れる、ということを誰もが経験したことがあるだろう。そして3年目では、企業によっては、新たな階層へと進む第1歩となるわけだが、恐らく異動しても同じ成果を上げることができるような仕事力を身に付けているわけではない。そこで、非生産的な仕事の仕方が身についてしまう前に、生産的な方法を身に付けてもらう必要がある。また、厚生労働省が毎年発表している「新規学卒者の産業別離職状況」によると、就職3年以内に約3割が離職をしており、広告業界においても、約2.5割が離職をしている。この状況から、企業側とすれば、早期に若手社員に対して、「仕事とは」、「企業活動とは」など、労働そのものについての正しい認識を持ってもらう必要がある。

②その他一般職への展開

3年目までの教育とは違い、これまでの自分の仕事の仕方について、振り返ることから始まる。すでに身に着けた仕事の仕方が、果たして労働生産性の観点から適切かどうかを鑑み、改善していくことになる。その中で、労働生産性が業績に与える影響について、改めて意識してもらうことで、事業と自らの業務について客観的に見ることができるだろう。

4-4 評価との連動

組織全体の環境づくりが形になり、各階層における教育が循環し始めたら、生産性向上を目的としたPDCAを回し、それに対する評価体制を整えるべきだ。この評価については、前述の重要な前提条件でも述べたとおり、適切に教育を行っていくために必要なものであり、成果を計る上でも重要な要素である。

5 教育の重要性

ここまで、長時間労働是正に対して、少しでも具体的かつ現実的に解決に向かうため、教育という方法について私なりに論じてきた。この教育については、さらにその中身を検討しなければならないため、本論文では、具体性にかける部分もあるだろう。しかし、い

ち人事部員として長時間労働問題を捉えた時に、やはり労働者を取り巻く環境を整えるだけでは、根本的な改善が難しいことを実感しているため、その内側である労働者自身の意識に焦点を当てる必要があると考え、今回教育について論じるに至った。業界全体としては、各社が退社時間を徹底したり、業務体制を見直したりしているが、これを機に、労働者の意識についても見直し、改善の余地があるのであれば、教育から始めてみてほしい。

【参考文献一覧】

首相官邸,「働き方実現会議」,

(<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/hatarakikata/>),2017.09.22

伊賀泰代 (2016),『生産性 マッキンゼーが組織と人材に求め続けるもの』(ダイヤモンド社)

神林龍 (2010),『バブル/デフレ期の日本経済と経済政策 第6巻「労働市場と所得分配」5 1980年代以降の日本の労働時間』,(慶應義塾大学出版会株式会社)

中原淳 (2006),『企業内人材育成入門 人を育てる心理・教育学の基本理論を学ぶ』(ダイヤモンド社)

小田理一郎 (2017),『「学習する組織」入門』(英治出版)

ピーター・M・センゲ (2011),『学習する組織 システム思考で未来を想像する』(英治出版)

◆末富 新 (株) 博報堂 第一プランニング局

私の言いたいこと一般部門

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)
タイトル『ワークスタイル・プランニング』

序章：「働き方」を現場でプランニングする

広告業界における痛ましい事件を一つの契機として、「働き方改革」が経済界全体で叫ばれるようになってきた。「働き方改革」における具体的手段の筆頭は、深夜残業を中心とする労働時間の制限である。その手段には賛否があり、万能ではないものの、一定の効果があると考えられる。まずは、強制終了の効果である。勤務時間を強制終了しても労働実態が変わらないケースも多いが、終了アナウンスによって帰りやすい職場の空気ができたり、心身ともに苦しい局面でふと救われたりすることもある。次に、勤務時間中の意識変容効果が見込める。終了時間が明示されていることで、まだ明るい昼間の時間帯から健全なプレッシャーが生まれ、個々の会議や作業の能率が上がることもあるだろう。

その一方で、勤務時間等の制度や仕組みにだけ頼っている状態は健全とは言えない。見かけ上ルールを守っていても、実際には「持ち帰り業務」や「記録外の業務」が発生する危険性もある。本来、「働き方(業務の進め方)」の問題は、現場で働く人間が指をくわえて制度変更を待つものではない。むしろ、会社側の制度改革を追い風としながら、現場の人間が「戦略や企画と同様に、プランニングする対象」であると考えべきだ。筆者は広告業界で戦略プランナー10年目となるが、新人当時から「時間対成果(アウトプット量)」の自己管理意識が高かったと自負している。その経験を活かして、本来あるべき「働き方(業務の進め方)」の心構えと技術の一端を現場の視点からご紹介したい。

※本稿では、上司・部下からなる「チームによる課題解決」を主な労働シーンと想定。その中でも働き方に大きな影響を及ぼす「上司の果たすべき役割」を中心に論じる。

第一章：「働き方」の心構え

実は「働き方」のプランニングにおいて、最も大切な出発点となるのは「いかに生きるか」というチームメンバーそれぞれが持つ価値観の理解である。その価値観とは「労働のウェイト」と「モチベーションの源泉」の2つに大別される。

(1) 理解すべき価値観1：「労働のウェイト」

「労働のウェイト」とは、人生の中で「働く」という行為がどの程度重要で、どの程度時間を割きたいかという価値観である。そもそも、家計などの要請からどの程度働かなければならないかという切実な問題もあるが、本稿では価値観の問題を議論するために、その観点は割愛する。言うまでもないが、「働く」の重要度は千差万別である。気の済むまで働きたい人もいれば、最低限の責任をまっとうするに留めたい人もいる。チームで取り組む以上、個々の「労働のウェイト」を確かめ、尊重した上で業務を進める必要がある。留意すべき点は、「よりたくさん働くほうが正しい」という価値判断に自然と寄ってしまうことである。ある程度（度合いの線引きは難しいが）、定められた役割を果たしていると考えられる水準を超えた先の労働を行うかどうかは、本来自由であり個人の価値観である。「働く」を人生の中で特に重要視する人にとって心地よい水準に、全員が何となく合わせなければならない時代は終わったのである。

(2) 理解すべき価値観2：「モチベーションの源泉」

「モチベーションの源泉」とは、何が「働く」モチベーションを支えているのかという価値観である。労働のウェイト同様、人によって「働きたい理由」や「働いていて嬉しいと思うこと」はまったく異なる。チームメンバーのモチベーションを深く理解して業務を進められれば、労働量や労働時間の深刻度はある程度精神的に緩和されることが期待される。例えば私は、自分の仕事によって誰かから「ありがとう」と言われてもあまり嬉しさを感じず、その感謝の理由が明確化されていない時は警戒心さえ芽生えてしまうタイプである。複雑なパズルを解き、シンプルな解を導いた時に内なる充足を感じる、というのがモチベーションの源になっている。その一方で、「ありがとう」を楽しみに精一杯頑張るタイプの人もある。現場のタスクレベルで常に適材適所を実現するのは難しいが、働く理由のタイプを丁寧に理解し、適材適所を叶えようとする上司の姿勢をチームメンバーは見ている。そして、その姿勢の有無によって感じる繁忙感や精神的な負担が変わってくると筆者は感じるのである。

「働き方」をプランニングするためには、前述の2視点から、チームメンバーの価値観を確認する必要がある。ただし、価値観を確認するためには、チームリーダーである上司が、チームメンバーにとって「警戒」の対象でないことが重要だ。警戒心をほどくには、上司自身が一労働者として考える「労働のウェイト」と「モチベーションの源泉」の双方

を見つめ直し、同じ価値観を他人に求めないよう、客観視して相対化することが重要である。「正解はないと思うけど、きみはどう思う？」とフラットに問いかける姿勢が大切で、その結果、チームメンバーの労働意欲が期待水準に達しておらずとも受け入れ、その現実を踏まえて目標設定や動機付けの方法を再検討する必要がある。少しでも自分の考えを押し付けようとした瞬間、本音の扉が締まってしまうのが、この問題の繊細な点である。

なお、逆のことを書くようだが、チームメンバーに好き放題言わせればよい、という認識は誤っている。「甘く見られる」と、本来の価値観とは別次元のところで支障が出る。本来、その本人が求める「労働のウェイト」に満たない水準を自己申告したり、多少納得できないことがあったときに、「モチベーション」が大きく低下してしまう恐れがある。社会人として、案件に対する基本的な責任感やオーナーシップについては、厳しく指導を続けていく必要があり、その先にある労働価値観のダイバーシティには慎重な対話が必要である、ということだ。

第二章：「働き方」の技術

「働き方」のプランニングおよび実践において、心構えだけでなく、「プロジェクトマネジメント」と「作業コントロール」の2つの技術が必要である。

(1) 高めるべき技術1：プロジェクトマネジメント

案件を効率的に進めるにはプロジェクトマネジメントの要諦を掴む必要がある。詳しくは巷の書籍や識者講演、Web情報などを参考にされたい。本稿で触れておきたいのは、「なぜ、いつまでに、誰が、何を考える／作成するのか」というゴールとマイルストーンの明確化に尽きる。「働き方」の問題が浮上したことで、プロジェクトリーダーは焦ってタスクを分解し、指示を早めにしようなどと取り組むケースもあるかと思うが、それ以前に最も大事なものは「なぜやるのか」を徹底して雑談や打合せ前の余談タイムで深く共有することである。その点にはむしろ、これまでよりも時間をかけたほうが良い。これから立ち向かう作業が何に帰結するのか、誰から誰を伝えて、誰が最後に情報を得る段取りになっているのかなど、個人作業とその先にある業務フローの全容をしつこく共有することで、「把握感」を高めることが大切である。その後、チームメンバーの作業成果を見る前から「ゴールのアウトプットイメージ」を早期に固め、そこから逆算して会議の回数と議

題を決め、各会議に向けて誰が何を考える／作るのかを、極力はじめに決めてしまう。ゴールと作業ステップ、それを遂行するためのマイルストーンをプロジェクト開始前にクライアントと合意してから進めるコンサルティングプロジェクトの手法を、社内で簡易的に導入するイメージに近い。これを円滑に進めるために必要なのは、ゴールイメージを作り上げる想像力と、早期に仮説を決める勇気と、ゴールをマイルストーンに分解する段取り力である。当該技術の具体的な手法については、巷のプロジェクトマネジメント本で勉強し、場数を踏んで鍛え上げるしかない。

(2) 高めるべき技術2：作業コントロール

作業コントロールとは、「無駄な作業をしない／させないために必要な立ち回り」と、「実行すると決まった作業の時間対成果を最大限に高めるために必要な手の動かし方」の2つに分かれる。まず、自分や部下の非効率作業を抜本的に削減するために必要なのは、交渉力とポジティブシンキング（≒健全な自信）である。周囲を見渡すと、「あれも作らなきゃこれも作らなきゃ」と、チームで作業に忙殺されている人がいる。その人の特徴として、誰かの言いなりになって抱えこんでいるパターンと、自分の不安を解消するためにたくさん検討・作成するというパターンがある。前者は、言いなりにならないために、その作業が本当に必要か、なぜそれが必要でないと言えるのか、ということについて、他者に説明し、こちらの無駄な作業工数を減らすための交渉を制する必要がある。より根深い問題が后者である。自分と後輩の作業を増やしがちな人は、不安感の強い人である。業務遂行上、誰かに発生しうる不満を極端に避けたい、あるいは完璧な状態を常に作りたいと考える人の周りには、常に作業が多い。プロジェクトの目的を見つめ直し、本当に必要な、大切な作業だけを自分たちのチームで引き受ける覚悟が必要だ。そして、実行することになった作業については、最大限効率的に消化し、できれば自分のタスクを早々に終えて後輩の作業サポートに当たったほうがよい。高速作業の基本要件は、遂行中の作業に全身全霊、集中することと、それぞれで使うツール（マーケターであれば Office ツールや調査集計ソフト等）に習熟し、誰よりも早く動かせるようになることである。なお、自分が発見した効率化技術は常に、後輩にインプットすることを心がけたほうが、中長期的にチームの作業スピードが高まることは言うまでもない。

これら「働き方の技術」については場数を踏めば成長するが、意識して業務に取り組みないと全く技術が向上しない。身の回りの、効率的に働く人の手法を吸収すべきである。

部や局で、プランニングの内容例だけでなく、プランニングの進め方例（働き方例）を共有する取組を積極的に行うことも有効ではないか。

終章：「働き方」プランニングが変える評価基準

ここまで「働き方」の心構えと技術について述べてきたが、現場で戦略や企画と同様に「働き方」をプランニングすることが当たり前になった時、広告業界における評価基準が次のように変わると考えられる。まず、働き方が変わることで、評価基準のウェイトが短期的な尺度から中長期的な尺度に移される。これまでの広告業界においては、大げさに言えば、「徹夜をいとわず、目の前のプレゼンに全力を注ぐこと」が良しとされてきた。正解のない課題に立ち向かう姿勢として筆者もその考えは分かるが、我々はここで一度、かつての理想を修正しなければならない。働き方が重要なプランニング対象となるこれからの広告業界では、「働き続けたいというチームメンバーの士気」や「心身の健康状態が高いレベルで安定しているということ」が良いチームの条件とされる。その条件を満たすチームは、単位時間当たりのアウトプットが良質であり、持続可能性も高いことから長期に渡って安定成果を出せる。働き方の心構えと技術が浸透しており、特定の人物の圧倒的な労働量やパフォーマンスに依存しないため、若手が異動で変わったとしてもチームとして成果を出し続けられる。このような持続可能な働き方が評価されるようになるべきだ。

「働き方」のプランニングは、オーバーワークを前提とするワークスタイルを是正するという立場に立っているため、「もっと働きたい」と思う人にとっては物足りないと思われるかもしれない。矛盾にも聞こえるが、特に若手時代は、元気とやる気に応じて、どんどん積極的に仕事を奪いに行ったほうが良いと思う。なぜならばその時間は、仕事以外に、人生全般の役にも立つからである。上司によって働かされるのではなく、自分で働きたいという選択をして没頭することが重要だ。上司に対してその意思表示を明確にすることも励行してほしい。一方、「もっと働きたい」と考える上司世代は、案件数や自分の作業量を増やすことで労働量を調節して頂きたい。若手を中心とする他人を"使って"、自分自身の「達成」の量を増やそうとする目論見はもはや通用しない。

本稿は字数の関係で終了するが、プランニングのサブ要素とも捉えられてきた「働き方」について、今後も戦略や企画と同列で語られる機会が増えることを願う。

参考文献一覧

常見陽平（2017）,『なぜ、残業はなくなるのか』（祥伝社新書）

山崎紅（2017）,『企業が生まれ変わるための「働き方改革」実践ガイド』（日経 BP 社）

東洋経済オンライン,「「働き方改革」のズレまくりな議論にモノ申す」,

(<http://toyokeizai.net/articles/-/169640>) ,2017.09.02.

朝日新聞デジタル,「人はなぜ長時間労働するのか 働きすぎの高揚がもたらす不効用」,

(<http://www.asahi.com/articles/DA3S12900906.html>) ,2017.09.01.

◆児玉 誠周 (株)博報堂 第二プランニング局

私の言いたいこと新人部門／テーマ自由

タイトル『不快な広告から透明な広告へ。人の無意識領域に入り込む広告の形』

1.序論

マクロミルとデジタルインファクトが2016年に実施した「動画広告市場の動向に関する業界アンケート調査」によると、動画広告が不快と感じている人は約6割存在している。このデータが裏付けるように、世の中にとって広告は不快に感じるコンテンツになってしまっている。

しかし私は、広告とは叶えたい欲求をもつ消費者を、欲求を叶える以上の経験として導く存在であるべきと考えている。そこで本論文では、叶えたい欲求以上の経験誘う存在感のない透明な広告のあり方とそれを実現するための方法論を探る。

2.背景

不快なコンテンツとなっている背景には、情報社会という面も深く影響している。インターネットの流通により得たい情報がすぐ取得できる社会になっている。デジタルネイティブと呼ばれる世代ではショールーミングという店舗で確認した商品をその場で買わず、より安い価格をネットで探し、店頭より安い価格で購入する行動や、ウェブルーミングとう商品をインターネットで検索してから店舗を訪れて、実際に商品を触れたり、見たりし購入に至るといった行動など購買行動も多様化している。時代によって変化する購買行動や気持ちの変化に広告は対応していかなければならない。

デジタル化の流れに沿った取り組みとして、リスティング広告やSNSのプラットフォームを利用したソーシャルメディア広告がある。それはネットでの行動をもとに広告を表示する広告である。この広告手法により、セグメントを分けた広告表示をすることができる。閲覧行動から広告を表示するという手法はテレビCMなどでは行えない新しい広告の形でもあり、より定性的にレコメンドでき効率的な集客につながっている広告といえるだろう。

しかし、消費者にとってそのようなデジタル広告はどう感じるのでしょうか。ソーシャルメディア広告は記事に溶け込み、友人の投稿と誤解し、不快感をもつ。一回閲覧した企業の広告がいつまでもつきまとう感覚があり、押し付けがましく感じる。You Tubeで動

画を視聴しようとしたら動画広告が流れ、強制視聴させられる。このように、どれも消費者にとって、付きまとわれている押し付けがましい広告と感じてしまうのではないか。

3.不快な広告を生み出さないための要素

押し付けがましくない広告はどのような広告なのか。一つとして、バズ動画があげられると思う。バズ動画はいわゆる、話題になる動画であり、消費者の行動としては、流行っているから見ようという意識が働く。結果的に再生回数が伸び、企業の認知が上がる仕組みになる。流行る前のフェーズとしても、目が止まる内容が充実しているコンテンツだったからである。アドテック東京 2016 の web 動画のセッションでは、「バズの正体は『1対1の情報伝達』の連なり」といった話もあり、大衆に向けて発することを目的としているわけではなく、つながりから伝達をさせ、認知を広げる。バズ動画は、伝達からつながることで、「見たい」という気持ちに変える仕組みである。不快ではない広告は、人の気持ち一つをどのように動かすかを考えることが重要なポイントである。

また、販売促進プロモーションでは、行動に沿った販売促進をすることにより、消費者の購買行動を促し、商品の購入を促進させる取り組みである。例えばオーストリアの飲料メーカー・Maresi がルーマニアで実施したコーヒーのプロモーションでは、渋滞にはまり、イライラしている人たちにコーヒーを配る活動を行った。交通渋滞というイライラしている人に一息つけるコーヒーをサンプリングすることにより商品自体の価値向上にもつながる。このように、商品の価値を最大限に感じられるタイミングで訴求することで押し付けがましさは回避できる。時系列で消費者の行動を把握し、適切なタイミングで価値を感じさせることが重要なポイントの一つなのかもしれない。

4.透明な広告を可能にする理論と技術

時系列で行動を分析する重要性を位置づけるものとして、カスタマジャーニーマップという消費者の行動を時系列でまとめ、それぞれのフェーズに対して何をしているか、何を思っているか、何を感じているかなどの行動や感情を整理するワークフローが存在する。このワークフローを行うことで、どのタイミングで、どのタッチポイントで、何を推奨するかの時系列ごとの認識を持てる。

カスタマジャーニーマップに付随するものとして、経験をデザインする UX と呼ばれる理論も話題になっている。UX は、ユーザーのことを第一に考え、行動や動機、反応や困難を想像し、こうなったら良いのではないかというシナリオ設計である。UX では、人が

物事を達成するまでの時系列に対し、解決策や施策を設け、ユーザーに良い選択をしたと思わせるかが重要な目的である。「モノ消費よりコト消費」という商品自体の価値から一連の体験に重きを置く時代だからこそ注目される UX であり、ターゲットユーザーを分析し、得意先の相談内容である商品をどうにかしたいという思いを叶える広告業界では無視できない領域である。

また、近年のテクノロジーとして注目されているのは、機械学習があげられる。サービスの向上やより消費者に沿ったコンテンツを推薦するために機械学習はより身近な存在になっている。機械学習と聞くと一点高度な技術と誤解してしまいがちだが、Google の「Google Cloud Machine Learning」のような簡単に分析モデルを作成できるプラットフォームの開発がされ、敷居が下がっている分野である。

具体的な機械学習使った UX の事例を見てみると、「Happy map」というサービスがある。「Happy map」は、ロンドンにある道の画像を google map から取得し、どちらの道を通ると幸せに思うか、といった画像を用いたアンケートを行い、アンケートから得たデータをもとに幸せな道の定義を機械学習し、幸せな道で構成されるルート探索が行えるサービスである。この事例は、幸せな感情を引き起こす道を通りたいという人の欲求からスタートしているが、例えばこれが無意識に使う Google map のルート検索だったらどうであろうか。裏で機械学習がそのような結果を算出しているとは知らずに、人は無意識に選択した道が実は幸せな感情を引き起こす道だけで構成されているという経験に驚くであろう。

分析という視点で、脳波や筋力・視線センサーを使った分析も盛んである。筋力・視線センサーは、日常のライフログに用いるものから、筋力を感知しパソコンを操作できるものなど、コードレスで幅広い機能を備えたものが市場に出てきている。筋力・視線センサーは、より軽量化し、より繊細にデータを取得することができる。吐き出すデータもビジュアライゼーションを自動で行って解析しやすい独自のソフトも付随しているなど身近になった技術の一つである。

5.身体性認知を用いたプロの行動分析

センサーについての人の行動を解釈するという部分については、身体性認知から解釈を行うことに近い。身体性認知の説明としては、長嶋茂雄氏の野球の教え方がいい例である。長嶋茂雄氏の、打撃指導は「ブシュ」「シュッ」「バーン」といった教え方で周りを驚かしている。しかし、自分自身はプロの野球選手であり、言わずもがな大活躍した選手

である。つまり、長嶋茂雄氏の中では、この言葉で身体が動く感覚を認知している。このように人は身体を使って思考し複雑なことを達成している生き物というのが身体性認知の考え方である。身体を使って思考していることの研究事例では、環境・身体・認知の相互作用が身体性認知であり、その3つが相互作用することで、人間は複雑なことを達成しているという研究も数多くされている。

身体性認知を上手に行っているプロ野球選手の長嶋茂雄氏の例で、センサーを使って人の行動を解釈することの意義を考えてみる。まず、長嶋茂雄氏は選手の問題点を見つけており、肘を「ブシュ」とした方が良いと思って指導している。しかし指導されている選手は何をさしているかわからず、長嶋茂雄氏が言っている部位と違う筋肉が動いてしまっている。その指導している様子をセンサーで観察してみると、長嶋茂雄氏が実際に「ブシュ」「シュッ」「バーン」を意識して打った場合、身体の筋力はこう動いているという事実がわかる。しかし、指導された選手の身体の動きは、「ブシュ」「シュッ」「バーン」とやった時はこのように動いているという身体の動きに差異が生まれる。その差異をセンサーで視覚化してあげることで、「ブシュ」は上腕二頭筋を動かすということだという思考が行え、曖昧な指導を受けている選手でもプロのような身体の動きを達成できる。

今の例は、身体が相互作用しなかった場合の話だが、環境が相互作用しなかった場合の思考が透明な広告のヒントになると考えられる。例えば、 6×2 と言われれば、人は暗算で12と答えることができる。しかし、 3587×9769 と言われてもすぐには思考できない。しかし、そこに紙とペンがあれば計算することができる。つまり、紙とペンという思考を補う環境を作ってあげることで、人間は複雑な思考を達成している。そのような相互作用で足りない部分を補ってあげることが重要で、それを外的な足場作りと哲学者のAndy Clarkは述べている。

このパターンも同様に、例えば獲物を狙う猟師にセンサーをつけて、感覚だけで獲物を探す場面を観察する。森の中でどういう認知、どういう環境（獲物の糞を見つけたなど）が相互作用して、思考をしているかを観察し、パターンを見つける。そのパターンを活かし、外的な足場を作る要素を見つけることができれば、人が無意識に達成している複雑な思考に広告を溶け込ませることのヒントにつながると私は考える。

6.透明な広告が叶えるストーリー

無意識に複雑な思考を行っているプロの動きを観察し解釈することで、人が無意識に選択しているものの関係性がわかるのではないだろうか。そして、プロと初心者の差異を外的

な足場で補い、誰でもプロのような動きを達成するように促す。つまり欲求を叶えている人をプロとして、観察し、たくさんのプロのモデルを作成する。そのモデルを作成するのは、センサーデータを分析する機械学習の出番である。そして、前述した人の行動を深く観察、解釈することで出来上がるカスタマジャーニーマップが外的な足場作りのキーになるのではないかと考える。カスタマジャーニーマップにおける各時系列の重要なファクターを無意識の思考を補う環境部分の参考にする。そして、その外的な足場作りを価値に変える UX を施策として設ける。これらをすべて踏まえて、押し付けがましいと感じない、無意識の情報選択が可能になる広告が実現できるのではないかと考えられる。

例として、地図で目的地までの検索を行うストーリーで考える。目的地までのルート検索をする、そのルートが透明な広告における外的な足場である。そのルートは、目的地の情報、天気、その人の属性などを考慮し、一つの仮設を持っている。今回の例では、天候は 32 度を超え、目的地はイベントが行われている公園で、その人は 20 代の男性とする。目的地の入力が、公園となった時にルート探索機は、イベントが行われていることを知り、暑いという情報を得る。その情報はパラメータとなり、「汗をかいて、水分を欲しがるだろう」「イベントの内容はゆったりしたものでなく、激しいイベントだから爽快感のある飲み物が欲しいだろう」と判断する。その内容は地図が機械学習を行い導き出した仮設である。その仮設検証として、炭酸飲料を売り出している自動販売機を多く通るルートを作成する。本人は、地図のルートという外的な足場を参考にしながら、目的地までたどり着くという行動を行う。そしてその外的な足場には、透明な広告として炭酸飲料を売り出している自動販売機が多いルートが表示されている。そして歩いている時に、喉がかわいたと思ったら、自動販売機がある、気分は炭酸だから炭酸を買おうという無意識に選択し、商品を購入する。これがこの透明な広告が達成しうる無意識領域に組み込んだ選択である。例における仮設を導き出しているのは機械学習であり、ルートを探索は、目的地を最大限に楽しんでいるプロの動きをモデル化した機械学習をもとに作成され、外的な足場としてルートを視覚化している。そしてその体験価値を最大限に活かすためカスタマジャーニーマップ、UX を考慮した体験価値を付随したストーリーが重要な要素になっている。

7.まとめ

私が定義する透明な広告というものは、消費者の前で存在感を出さずに、無意識領域に訴求を潜り込ませ、あたかも自分の感覚で選んだかのように商品を選ばせるようになる広

告である。それを叶える方法として、プロが無意識に行っている認知・環境・身体の3つの相互作用をセンサー技術でセンシングし、ビジュアライゼーションされた情報を解釈し、得た要素を初心者がプロのように達成できることを補う外的な足場として設けてあげることにより、環境部分に到達するまでを経験デザインとして誘導し、条件を揃え、人の無意識領域の先の選択に訴求が絡んでいける広告である。これから先の情報化の取捨選択がさらに激しくなる社会で、本能の階層まで訴求を落としていける施策がこれから必要になってくると私は考え、次の広告のあり方の一つとして提唱したい。

●参考文献一覧

(1) 単行本

Clark, Andy. Being there: Putting brain, body, and world together again. MIT press, 1998.

(2) 単行本（論文集）収録の論文

Quercia, Daniele, Rossano Schifanella, and Luca Maria Aiello. "The shortest path to happiness: Recommending beautiful, quiet, and happy routes in the city." Proceedings of the 25th ACM conference on Hypertext and social media. ACM, 2014.

◆有田 絢音 (株) アサツーディ・ケイ テレビ本部

私の言いたいこと新人部門／テーマ自由

タイトル『BOP ビジネス発展のために広告会社ができること』

1. はじめに

大学4年の4月、就活真っ只中のこの時期に私は一人、ハエがたかる井戸（その中は水というよりは泥水だった）を前に呆然としていた。場所はインドネシアにある、とあるスラム街だ。時折人が来ては目の前の泥水を汲んでいった。世界では約7.8億人が未だ清潔な水が手に入らない環境で暮らしている。スラム街や貧困層が多い農村地域を巡り歩き、現地のNGO,NPOを訪問し、さらには民間企業の方々と会話した中で私が感じたことは。

「広告会社こそBOPビジネスを主導すべき」ということだ。

BOPとはBase of the Pyramidの略で、主に途上国における経済的貧困層のことを差す。BOPビジネスの基本概念はそうした層をターゲットに、企業の経済的利益創出と社会的課題の解決を同時に達成することであり、貧困に起因するあらゆる課題の解決に貢献する。

経済産業省は2009年に「BOPビジネス研究会」を発足させ、BOPビジネス支援策の導入を検討するなど日系企業のBOPビジネス参入を積極的に支援する方針を掲げてきた。一時期は多くのニュースで取り上げられるなどBOPビジネスは大きな注目を浴び、日系企業の間でもブームになったという。しかしながら、未だBOPビジネスが日系企業の間で盛んになっているとは言い難い。一方で、何年も前から言われてきたことではあるが、日本国内市場は飽和状態にあり、多くの企業にとって新興国市場への展開は死活問題である。もちろん、“企業”には広告会社も含まれる。広告会社の海外展開は基本的に大手日系企業の海外展開に伴って行われることが多く、広告会社はなおさら日系企業の新興国市場への展開を推進する必要があると言えるだろう。本稿では、BOPビジネスの社会的意義・経済的意義について述べたあと、BOPビジネスが日系企業に根付いていない理由について考察し、最後に広告会社が取べきアプローチについて述べる。

2. 途上国にとってのBOPビジネス・多国籍企業にとってのBOPビジネス

途上国にとってのBOPビジネス

「BOP ビジネスの意義」（大石,2007）では以下の5つを BOP ビジネスの社会的意義としている。

（1）貧困と貧困に起因するさまざまな問題（健康被害、失業、教育機会の削減、尊厳の喪失、将来への希望消失、コミュニティの崩壊、治安の悪化など）の解決・緩和。

（2）BOP 層の自立支援。

援助などの一時的な問題の解決・緩和とは異なり、BOP ビジネスは持続可能性を持つことから、BOP 層の自立に貢献する。

（3）女性の自立と地位の向上支援。

BOP 層では男尊女卑の傾向が強いが、BOP ビジネスでは女性の活躍が顕著であり、女性の地位向上が図られる。

（4）環境保全への寄与。

伝統的公害や地球環境問題の被害は弱者に集中する傾向があり、しかも貧困ゆえにさらなる伝統的公害や地球環境問題を引き起こすことがある。

（5）さらなる発展への基盤提供。

BOP ビジネスが進展することによる所得の向上、インフラの発展、環境や治安の改善、ビジネスルールの浸透などは国内外からのさらなる資本流入を促進する。

多国籍企業にとっての BOP ビジネス

BOP ビジネスは“文字通りの経済的利益”を生むだけでなく、企業が長期的に優位性を獲得するにあたって、攻略すべき非常に重要な市場である。下記4点が多国籍企業にとっての BOP ビジネスを行う主な意義であると考えられる。

（1）経済的利益の獲得

（2）企業、あるいはブランドのレピュテーション、好感度の向上

（3）イノベーション機会の獲得

（4）人材成長の機会獲得

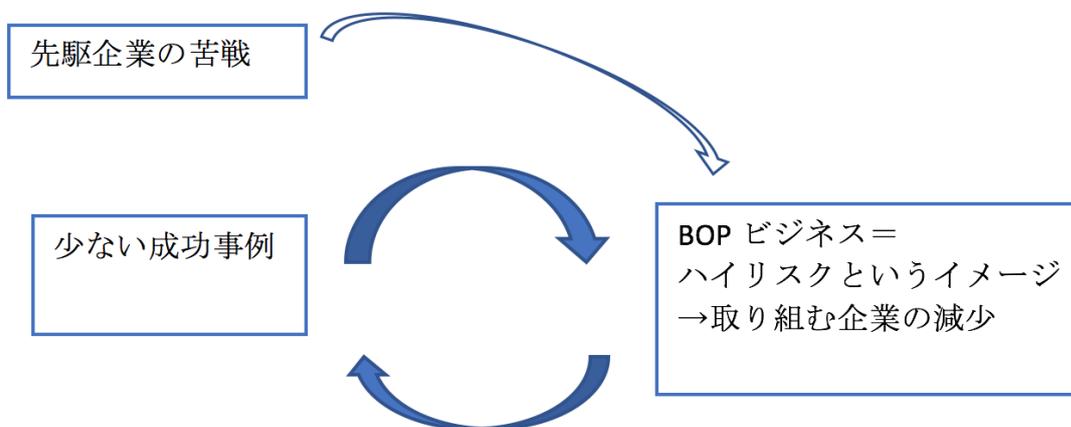
（1）これは文字通り、経済的利益を獲得することができるという意味である。例えば、インドにおいて積極的に BOP ビジネスを展開している HUL（Hindustan Unilever Ltd）の 2016 年度の営業利益率は約 16.6%であった。HUL は BOP ビジネスだけを展開している訳ではないが、この年のユニリーバ本体の営業利益率（約 14.8%）を上回っていることは注目すべきである。（2）については明らかであるため説明を省略し、（3）の

説明に移る。BOP市場は、企業がその他市場で行ってきた従来の戦略とは全く異なる戦略を必要とすることが多く、それゆえ企業はイノベーションの機会を得ることができる。これはBOP層が基本的なインフラが整っていない制約の多い地域に暮らしていることが多いことと、先進国での製品ラインナップを現地化した程度では彼らの手が届く価格帯までコストを下げられないことによる。例えば、GEが開発した携帯型心電計は、インド農村部向けに開発する過程で極度の小型・軽量化、低価格化がなされ、今ではアメリカを始めとした先進国でもヒットしている。最後に、(4)は、BOP市場のその特異性から、人材が鍛えられるということである。BOP市場はこれまでの常識や経験が通用しない本国とギャップのある市場である。そのため、BOPビジネスで“修行”を積んだ人材は後々活躍することが多いという。

3. 広がらないBOPビジネスと広告会社ができること

では、なぜ日系企業は積極的にBOPビジネスに取り組まないのだろうか。私は、現在のBOPビジネスに対する企業の後ろ向きな姿勢の最大の原因は、日系企業の成功例の少なさにあると思う。先駆的にBOPビジネスに取り組んだ企業の苦戦により、もともと難しかった社内説得がさらに難しくなり、多くの企業がBOPビジネスに踏み込めなくなったのではないだろうか。そして今は、BOPビジネスに取り組む企業の数自体が伸びなくなり、成功例がますます出てこないという負のスパイラルに陥っているのではないかと思う(図1)。よって、BOPビジネスを再びブームにするには、①BOPビジネスがきちんと成功するようにサポートし、成功事例を増やす②そもそもBOPビジネスに取り組む企業を増やす、という2点に同時に取り組む必要があると考える。

図1



ここからは①BOP ビジネスがきちんと成功するようにサポートし、成功事例を増やす②
 そもそも BOP ビジネスに取り組む企業を増やす、という 2 点を達成するにあたっての課
 題と広告会社ができることについて考察していきたい。図 2 上の表は、BOP ビジネスに
 取り組んだ企業の苦戦ポイントと、広告会社から可能だと考えられるアプローチをまとめ
 たものである。下の表は、BOP ビジネスに取り組んでいない企業へのヒヤリング結果を
 まとめたものである。社内説得が最も大変とのことだったため、社内説得の際の障壁をま
 とめた。なお、ヒヤリングをさせていただいたのは売上高（連結）3 兆円以上の大手日系
 自動車メーカーである。

図 2

先駆企業の苦戦ポイント	広告会社ができること
・ BOP 層のニーズがわからない	・ 市場調査、インサイトの把握
・ 無数にある NGO/NPO 組織のうち、 どこと協働すべきかわからない	・ ニーズの合致する組織との接点創出
・ NGO/NPO 組織とうまく協働できない	・ 間に入って調整

社内説得の際の苦戦ポイント	広告会社ができること
・ リスクが高い、難しいというイメージが強い	
・ BOP ビジネスで見込める売り上げ単 価が桁違いに小さい（先進国を本国と する大企業にとって）	・ “文字通りの経済的利益” 以外の意 義の指標化

このように、広告会社からアプローチできることは多い。例えば、博報堂が 2014 年に立
 ち上げた「HAKUHODO DIVE」はまさに BOP 層の生活、ニーズを把握するために作ら
 れたサービスである。インドネシア・ベトナム・ミャンマーなどで生活実態や価値観を探
 る調査を行い、マーケティング活動をサポートするサービスを提供している。驚いたこと
 にこのサービスでは、写真や色彩・イラストなどを使う調査票を用い、文字を読めない層
 にも対応しているという。また、NGO/NPO との接点創出についても、広告会社は民間企
 業だけでなく行政や非営利団体などあらゆるセクターと関係を持っているため、ニーズ応
 じて繋げ合わせることは難しいことではないだろう。例えば CitizenDentsu（電通コミュ
 ニケーションズのソーシャルチーム）がインドにて行った「Nishchay 妊娠検査薬キャン
 ペーン」はその最たる成功例であると言える。このキャンペーンではデリー政府、

IndianOil、HLFPPT (Hindustan Latex Family Planning Promotion : NPO)、ASHA (Accredited Social Health Activists:保健家族省によって設立されたコミュニテイ) などが主要な関係組織であり、まさに行政、民間企業、NGO/NPO を繋げて行われたケースである。妊娠の早期発見・適切な診療・家族計画の実行などを目標に実施され、行政や民間企業は資金調達、HLFPPT はプロジェクトの実行や NPO のマネジメント、ASHA は農村の女性達の教育、そして CitizenDentsu はコミュニケーション戦略やキャンペーンの策定・実施・関係者の接点創出といった役割をそれぞれ果たし実現した。さらに、3点目の異なる組織の間に入っての交渉も広告会社の得意分野と言える。広告会社は常にクライアントと媒体社の間に入りハードな交渉を取りまとめている。両者のメリット最大化に貢献することだろう。

次に、下の表に当たる、社内説得の際に発生する障壁についてだが、BOP ビジネスはこれまで述べてきた通りきちんと利益の出るビジネスである一方で基本的に薄利多売のビジネスである。しかしながら2章で述べた通り、BOP ビジネスの意義は短期的な経済的利益だけではない。企業、あるいはブランドのレピュテーション向上・イノベーション機会の獲得・人材成長の機会獲得といった数値にできていない価値の指標化や、BOP ビジネス独自の KPI 設定方法を開発していくことで、BOP ビジネスの真の意義を見える化することができ、社内説得を容易にすることができると思う。そのような価値の指標化はBOP ビジネスだけに留まらず、短期的になりすぎると言われている企業のマーケティング活動改善にも貢献することだろう。

4. まとめ

ここまで基本的に、BOP ビジネスがいかに意義のあるビジネスで、それを盛り上げるために広告会社は何ができるのかという視点で述べてきた。これは偏に、私自身が BOP ビジネスをもっと盛んにし途上国の課題解決に貢献したいという想いを持っているからである。しかしながら、BOP ビジネスを加速させることは日本経済の発展という意味で、また、日系企業の競争力向上という意味で、そして広告会社の新興国市場への展開という意味でも非常に意義のあることである。今後はその意義を見える化し、企業を鼓舞し、必要なサポートを提供していくことが求められている。一度ブームが去ってしまった BOP ビジネス。そのブームに再び火をつけることができるかどうかは広告会社にかかっているのではないだろうか。

●参考文献

株式会社博報堂メディアパートナーズ, 「博報堂, 海外の低所得層 (BOP 層) を独自の手法で調査し, マーケティング活動をサポートするプログラム HAKUHODO DIVE を提供開始」, (<http://www.hakuhodo.co.jp/archives/newsrelease/16243>) , 2017.09.20

北海学園大学, 菅原秀幸, 「日本企業による BOP ビジネスの可能性と課題」
(http://ci.nii.ac.jp/els/contentscinii_20170918181900.pdf?id=ART0009307026) ,
2017/09.21

独立行政法人国際協力機構 (JICA) , 株式会社電通, 「我が国企業による BOP ビジネスの普及促進と更なる連携強化のための調査業務」報告書 (2017.5) ,

(http://open_jicareport.jica.go.jp/pdf/12234118/pdf) 2017.09.21

株式会社電通, 平野光隆, 「電通の BOP ビジネス」 (2012.12.10)

(https://www.bop.go.jp/wp-content/uploads/2012/12/12_10_seminar11_DENTSU.pdf) , 2017.09.21

明治大学, 大石芳裕, 「BOP ビジネスの意義」 (<http://www.mne-jp.org/pdf/5/5-3/pdf>)
2017.09,21

Unilever, “Unilever 2016 FULL YEAR RESULTS”,

(https://www.unilever.com/Images/ir-q4-2016-full-announcement_tcm244-497533_en.pdf) 2017.09.20

The Economic Times, “Hindustan Unilever Ltd”

(<http://economictimes.indiatimes.com/hindustan-unilever-ltd/yearly/companyid-13616.cms>) 2017.09.20

◆芹田 稀美 (株)日本経済社 コミュニケーションプランニング局プランニング 2部

私の言いたいこと新人部門／テーマ自由

タイトル『清少納言にまねぶ、インサイド・インフルエンサーの可能性』

第1章：春はあけぼの

清少納言とインフルエンサーと聞いてピンと来る人が一体何人いるだろう。清少納言は今から約1000年前、平安時代に生きた女性である。当時の皇后・藤原定子の家庭教師を務める傍ら、ベストセラーエッセイ『枕草子』を執筆した。27歳で藤原定子の教育係になった清少納言は今で言うところのバリキャリだ。

私は小学生の頃から平安時代の雅な生活に憧れ続け、大学では「藤原氏の外戚策の変遷」というテーマで平安時代の女性について論文を発表した。タイムスリップ憧れ系女子である私は何時、GalaxyのCMさながら「芹田、平安時代を超えてみろ」と言われても良いように、古語マスターの練習は日々欠かさない。そんな平安オタクの私は『枕草子』から情報を発信・拡散した清少納言こそ、古代のインフルエンサーだったのではないかと思うのである。スマートフォンの無い時代、最先端の情報発信手段は書籍であり、『枕草子』は清少納言の情報発信アカウントであった。清少納言の情報拡散の手法から、千年の時を超え、現代のインフルエンサーマーケティングの可能性を見出していきたい。

第2章：現代のインフルエンサーを定義してみた

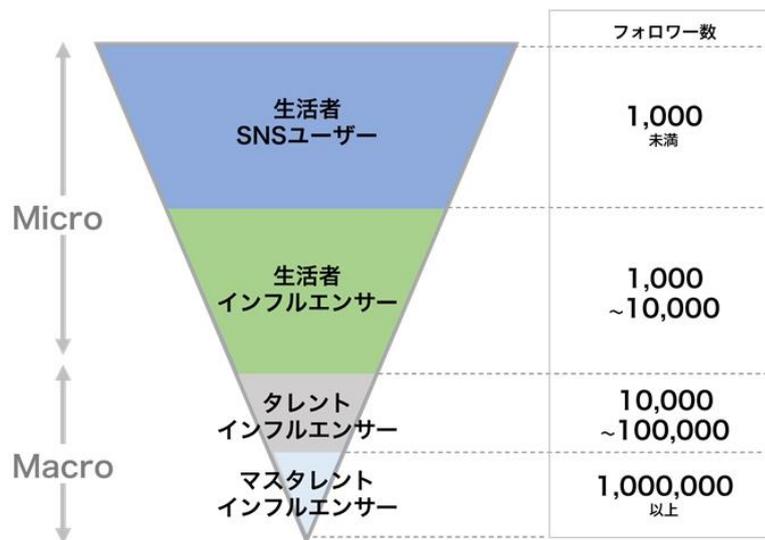
平安時代にタイムスリップをする前に現代へ目を向けたい。そもそもインフルエンサーとは何か。実用日本語表現辞典には次のように定義される。影響を与える側の人。他人に影響をもたらす人。「influence」は「影響を及ぼす」「感化する」などの意味の表現。なお、「インフルエンザ」は「influenza」と書き、語源は同じ。日本大百科全書によると人々に影響を及ぼす人物をいい、とくに人気のある芸能人やスポーツ選手、識者などの有名人をはじめ、あるコミュニティや分野のなかで大きな影響力をもつ人とある。インフルエンサーの解釈は出典により異なるため、私自身でインフルエンサーを定義した。

インフルエンサーの定義	
①	性別・年齢は問わない
②	一般人及び芸能人

③	一定数の支持者が存在する
④	自身で情報となるモノ・コトを生み出す

ご存知の通りインフルエンサーに性別・年齢は関係ない。サマンサタバサとデザイナー契約をした Lara は 12 歳の小学生、夫婦でペアルックを楽しむ pon と bon は 60 代だ。芸能人を代表するインフルエンサーと言えば渡辺直美が著名であり、YouTuber のヒカキンは一般人であるがテレビ出演をこなす等、インフルエンサーが芸能人化している一例でもある。支持者いわゆるフォロワーや登録者が存在しない場合、インフルエンサーは存在自体が成立しない。支持者が千人以上の状態から拡散力を発揮し、1 万人未満のインフルエンサーを特にマイクロインフルエンサーと呼ぶ。(図 1) (注 1)、約 4 千万人のユーザーを持つ Twitter で千人以上のフォロワーを持つアカウントは全体の 18.5%である。

(注 2) インフルエンサーは自身でモノ・コトを生み出す必要がある。0 から創作しモノを形作る場合もあれば、話題のお店に行く等のコトを発信する形式もある。



(図 1)

①から④の要素を全て満たす場合にインフルエンサーが出来上がり、様々なタイプが存在する。次に現存するインフルエンサーを 6 つのタイプに独自に分類した。

インフルエンサーのタイプ	
A	芸能人タイプ
B	ものづくりタイプ
C	ファッションタイプ
D	キラキラタイプ
E	フォトジェニックタイプ
F	説教タイプ

Aの「芸能人タイプ」は先述した、日本一の700万人を超えるフォロワーを持つ渡辺直美が代表だ。Bの「ものづくりタイプ」はイラストや動画等、形あるモノを制作するタイプで先述したYouTuberのヒカキンが著名である。Cの「ファッションタイプ」は服装のコーディネートを発信し、こちらも先述した芸能人との交流もあるLaraが代表格だ。Dの「キラキラタイプ」は顔が良い・金持ちな親・高学歴といった女の3Kを自慢するアカウントが多く、まりこ等有名どころではないか。Eの「フォトジェニックタイプ」は風景や食べ物などを美しく撮影するタイプを指し、魅惑的な景色を背にほうきで空を飛ぶような撮影手法を取るhalnoが代表格だ。Fの「説教タイプ」は不美人・低所得・低学歴を煽り、炎上するような発言から独自の見解を述べるスタイルのjessicaが著名である。

第3章：清少納言はインフルエンサー

タイムマシンに乗って過去に遡ろう。清少納言はインフルエンサーという仮説を検証するため、第2章のインフルエンサーの定義に清少納言を当てはめたい。清少納言は女性であり、20代後半から30代半ばで『枕草子』を執筆した。当時のシンガーソングライター的存在である有名歌人を父に持ち、清少納言が制作した和歌は百人一首に収録済みの名曲もある。皇后の家庭教師に選ばれるほど有名な一般人であり、支持者も一定数存在したことが分かる。次に『枕草子』と支持者の存在が確認出来る資料に注目してみよう。

『枕草子』はしたなきもの条

八幡の行幸の還らせたまふに、女院の御棧敷のあなたに御輿とどめて、御消息もうさせたまひしなど、いみじくめでたく、さばかりの御有様にてかしこまり申させたまふが、世に知らずいみじきに、まことにこぼるばかり、化粧じたる顔、皆あらはれて、いかにみぐるしからむ。(注3)

現代語に訳すと「旅行から帰って来た一条天皇超かっこよすぎて、ガチ泣きしちゃったら化粧が落ちてマジ最悪」となる。清少納言が起こった物事に対して逐一感想を述べる『枕草子』スタイルが炸裂する一説である。古文のため一見長文に見えるが現代語に直すと42文字でありTwitterに投稿する程度と想定出来る。このツイートを当時、大臣クラスのエリート男子であった藤原実資は自身の日記・『小右記』で引用している。

『小右記』長徳元年(995年) 十月廿二日条

十月〔枕草子〕中 はしたなきもの

小野右府記長徳元年十月廿二日。石清水行幸還御、於朱雀院東方女院御見物、予留馬、語傍卿云、先例被申書之由、有許騎馬之、右大臣被奏事由、(後略) (注4)

現代語に訳すと「枕草子中巻の中途半端なもの章から引用するけど、10月22日に一条天皇が旅行から帰ったとき、実は僕も近くにいて友人と話をしてたよ（以下略）」となる。

古代の書物の流布について國學院大學文学部史学科の佐藤長門教授に直接話を聞いた。本の作者と面会した人物が原本を借りて写本を作成し、原本もしくは写本を別の人物に渡す行為が古代の流布の仕組みであると佐藤長門教授は話す。また多くの場合、流布の対象は写本であり、清少納言と同じ時代を生きた藤原実資が日記で『枕草子』を引用していることから『枕草子』は書かれた時代と同時代に流布していたことが明らかであると言う。藤原実資は10月22日のことを日記に書き忘れ、手元に回ってきた『枕草子』を見て追記したため、現場にいたにも関わらず『枕草子』から引用したと頭注を加えた。Twitterに例えると清少納言のつぶやきが藤原実資まで届き、藤原実資もまたリツイートをしたのである。しかし藤原実資は一条天皇マジイケメンといった無駄な部分を排除し、独自にコメントする引用リツイートに近い形をとっている。清少納言はインフルエンサーの条件を全て満たしており、タイプで分けるとBのものづくりタイプ、Dのキラキラタイプ、Fの説教タイプを兼ね備えた存在だ。制作した歌は『枕草子』にも見られ、宮中という一流企業に入社して華やかな生活を送るキラキラ女子でもある。再び『枕草子』の一説を参照したい。

『枕草子』にくきもの条

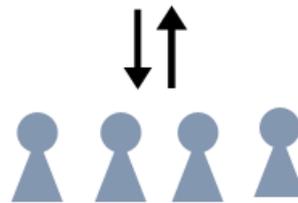
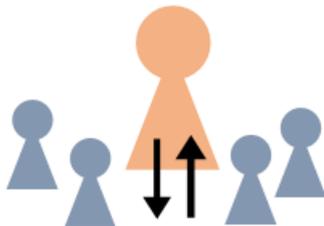
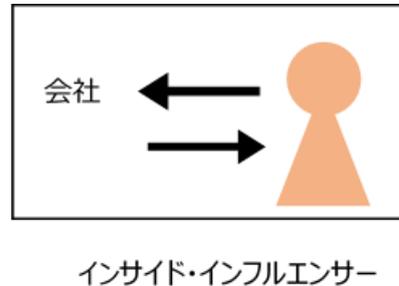
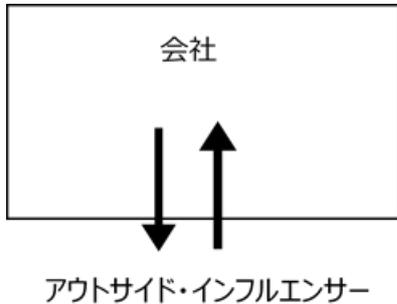
（前略）あながちなる所に隠し臥せたる人の、いびきしたる。（後略）（注5）

現代語に訳すと「（前略）カレとこっそりおうちデートして一緒に寝たら、いびきかいてガチでムカつく。誰かに見つかるとヤバイから静かにしろよ（以下略）」となる。男性に向けた説教は数多く収録されており、反感を買い、渦中の人となったこともあるが歯に衣着せぬ清少納言の毒舌さはインフルエンサーとしての魅力の1つでもあった。

第4章：インサイド・インフルエンサーを活用せよ

時間旅行もこれで最後になるが、今まで見てきた平成と平安のインフルエンサーを比較してみよう。平成のインフルエンサーは企業や企業製品の情報を広める場合、その企業の会社員ではないモデルや一般人を外部からアサインする。このタイプをアウトサイド・インフルエンサーと名付けたい。一方、平安のインフルエンサーである清少納言は教え子・藤原定子の素晴らしさを伝える目的を果たすべく、コンテンツとしてキラキラした生活や創作した歌を一緒に発信した。それらが注目を集めることで『枕草子』というアカウント

が有名になり、一緒につぶやかれる藤原定子の認知度を上げることが狙いだったのだ。清少納言は藤原定子と共に生活する住み込みの家庭教師であるため、内部からアサインされたインサイド・インフルエンサーと定義しよう。



平成時代のインフルエンサーマーケティングも、より身内の人間を活用することで変化が生まれるのではないかと。例えば 21 万人のフォロワーを持つタニタの Twitter は外部のインフルエンサーには分からない会社の様子を、社員が発信することで人気を博している。今後はインサイド・インフルエンサーを活用し、支持者すなわち企業や企業製品そのもののファンを獲得することで情報過多の現代を他者と差別化して生き抜くことが出来る。清少納言は藤原定子の魅力を多くの人に伝える窓口として、目を引く様々なコンテンツを用意した。インサイド・インフルエンサーも清少納言を見習い、企業認知度を高めるため多角的なコンテンツを発信することが重要だ。広くペイドメディアと連携することでオウンド要素の強い新たな広告の形を見出し、ペイドメディアによって露出が拡大したインサイド・インフルエンサー自体をコンテンツ化する可能性にも繋がる。タイムマシンに乗って未来に行けば、21 世紀の清少納言に出会えるかもしれない。

●参考文献

(注1)、(図1) ITmedia マーケティング, 「「マイクロインフルエンサー」のビッグな訴求力に注目せよ」 (2017.1.17) ,

(<http://marketing.itmedia.co.jp/mm/articles/1701/06/news006.html>) ,2017.9.21.

(注2) facenavi,, 「日本人ツイッターユーザー調査 2016年版」 (2016.11.19) ,

(<http://facebook.boj.jp/twitter-user-survey-2016>) ,2017.9.21.

(注3)、(注5) 清少納言 (石田穰二訳) (2013) ,『新版 枕草子 上巻 現代語訳付き』 (KADOKAWA)

(注4) 藤原実資,東京史料編纂所編 (1986) 『小右記』 (岩波書店)

◆樋口 翔太郎 (株)大広 第2クリエイティブ局第2クリエイティブグループ

私の言いたいこと新人部門／テーマ自由

タイトル『お笑い芸人のネタ作りと広告クリエイティブの共通点』

【はじめに】

私は大学時代の4年間、高校時代の同級生とコンビを組み、お笑い芸人として活動をしてきた。詳しいことは省略するが、わけあって養成所などには通わずに独学でお笑いを学んでいた。ネタを考えては都内の駆け出し芸人が集まるお笑いライブに出演する、そんな日々の繰り返しであった。結局、就職活動をきっかけにお笑い芸人の道は諦め、現在は広告会社の新入社員として邁進しているわけだが、思いのほか芸人時代のネタ作りの経験や考え方が、広告会社に入って役に立っている。本論では、そんな自身のお笑い芸人としての成長過程で得たネタ作りにおける重要なことと、広告会社で必要なクリエイティビティとの共通点を発見しながら、論じていく。あくまで私の経験に基づいているので、主観的な要素が入り込んでしまっているのはご容赦願いたい。

【第1章 スベることは、受け手目線（客観性）を手に入れる近道である】

大学1年生の夏、初めて私は人前でネタを披露した。大学のお笑いサークルのイベントライブのようなものである。見ず知らずの人の前でする、初のネタ披露ということもあり、これからの学生芸人としての自分に、期待で胸を膨らませていた。幼少期から周りの人を驚かせたり笑わせたりすることばかり考え、お笑い番組もかなり見ていた私は、その感覚のまま“自分が面白いと思うネタ”を書き殴っていた。正直なところ、大体の他の大学生よりはいいネタが書けるだろう、という根拠のない自信を持って、初舞台に臨んでいた。ところが、いざ本番になってネタを披露すると、文字通りの“ダダスベリ”である。観客から笑いが起こることは片手で数えるほどしかなかった。観客の冷たい視線がカラダの至るところに突き刺さり、それまでの“客観的に見ても自分はけっこうおもしろい”という楽観的かつ主観的な考えが一網打尽にされた。

しかし、私が思うに、この『見ず知らずの人の前で、“自分が面白いと思うネタ”を披露し、自分がダダスベリする。』という経験こそ、クリエイティブな職業を志す者にとって、至極重要な経験である。この経験が、クリエイティブな職業にとって必須である受け手目線・客観的視点を手に入れる最高の近道なのである。自分で作ったネタを、自分が披

露してスベッタという事実は、言い訳のしようがない分、“自分は想像以上につまらない”という悲しくも明らかな客観的事実であることを認めざるを得ないからである。

そしてその事実を認めた時に、「僕はこれ、すごく面白いと思うんですね！」という主観的視点から、「これ、〇〇だから、“一般の人が”面白がると思うんですね！」という客観的視点(受け手視点)を自然と手に入れられるのである。言い換えると、出てきたアイデアに対して、「そのアイデアって冷静に見たらここが問題で、面白くない。だからこういう風に改善した方が…」という判断力や思考力が磨かれるのである。

この視点こそ、お笑い芸人にとっても、常に生活している一般人の視点を持ち続けなければならない広告会社の人間にとっても、必ず持っていなければならないことは明白だろう。

【第2章 たくさんの“面白い情報”を集める】

さて、“自分はけっこう面白い”という根拠のない自信を打ち砕かれた私が、次にとった行動はなんだろう。それは、“あらゆる売れている芸人の分析をする”ということである。キングオブコントや、M-1グランプリなどのお笑いショーレース、人気バラエティ番組などのウケているパターンを全て書き起こし、ジャンル分けし、その中で見えてきたパターンを自分たちのネタに反映した。そしてその結果、ネタ自体の聞こえの良さはかなり上がった。しかしそれで、観客から爆笑をとれるようになったかという点、残念ながらそうではなかった。初めのころみたいに、ダダスベリはなくなったが、観客が手を叩いて笑うような、盛り上がりを見せることもほとんどなかった。お笑いにおける、第2の壁にぶち当たったような気がした。単純に私の考えの甘さ、浅はかさが露わになっただけなのだが。「なぜ他のみんなは、面白い芸人のネタのパターンをもっとパクらないのだろう。ギャグそのものをパクるのではなく、パターンだけをさりげなく取り込むくらいなら問題ないし、良い所どりしたネタをつくれればけっこういい線いくと思うのに」という考えは、あっさり打ち砕かれたのである。なぜこのような失敗に至ったか。それは、“集めている情報の幅”が圧倒的に狭いからである。今考えれば当然なのだが、お笑いを観に来ているお笑い好きの客に向けて、お笑いで得た知識を元に作ったネタで挑んでも、なかなか厳しいものがある。所詮、それは、猿真似でしかなく、元ネタより面白いものを作るのは極めて難しい。

そのことによろやく気づいた私が始めたのは、“全ての気になった情報をメールの未送信ボックスに貯めていく”ということである。日々あらゆる情報にアンテナを張り、日常で

起こったあらゆる事象、あるいは目にしたものをメモしていった。友人の発した変わった発言、2ちゃんねるで見かけた面白い書き込み、知らないお婆さんの発言、雑誌での変わったコーナー、コンビニで見かけた意外な商品、ドキュメンタリー番組で気になった人の意見など…どんなものでもメモを取り、自分だけの情報集を作った。そしてそのあらゆる方面から得た情報を、自分たちのネタに盛り込むことで、“どこか二番煎じのネタ”から“ある程度オリジナリティのあるネタ”に僅からながら進化を遂げることができた。お笑いライブを見に来たお客さんからも、ある程度の安定した笑いをとれるようになってきたのだった。

このネタ作りの経験で得た、“あらゆる情報を収集する習慣”は、広告会社のクリエイティブにおいても非常に重要なことだと考える。広告会社に長年勤める、名だたるクリエイティブディレクターの方々が口をそろえて言うのは、「革新的なアイデアは突然何もないところから生まれるものではない」ということである。ごく一部の超天才は何もないところから圧倒的閃きで成果を生み出せたかもしれないが、多くのクリエイティブに携わる人たちは、あらゆる情報の新しい組み合わせによって、独自のオリジナリティを生み出しているのである。だからこそ広告クリエイティブにおいても、お笑いにおいても、情報の幅と深さが非常に重要であり、それがアイデアの質に大きく関わってくるのである。

【第3章 客観性と情報を集めたら、あとはそれらを組み合わせ、実際に試すこと。】

さて、“冷静になり受け手目線を持つこと”“あらゆるところから情報収集し、それをネタに盛り込むこと”で、ある程度のオリジナリティがあるネタを完成させることができた。私自身、この2つのことを意識し、“そこそこの笑い”を取れるようになった。しかし、あくまで“そこそこ”である。その原因を先に述べると、収集した情報の組み合わせを考えていなかったからである。2章の最後に述べたように、革新的なアイデアはあらゆる情報の新しい組み合わせによって生まれることが非常に多い。これはお笑いにおいても同様のことが言える。新しく集めた面白い情報に甘んじて、それをネタに転用するだけでは爆笑を得ることはできなかつたのである（集めた情報自体の鮮度と質が高い場合は別であるが、そんなラッキーはめったにない）。そこでネタ作りの時に、自分で作った情報集をパラパラと眺めながら、ジャンルにとらわれずに“ありそうでなかった面白そうな組み合わせ”を考える。そして見つけた新しい組み合わせを、自分たちでさらに広げていく。この作業を日々やり続ける。これを繰り返すことで、お笑いコンビとしても、一つのネタとしてもオリジナリティがグッと高まることを、自身の経験を通して強く実感できた。し

かし当然、オリジナリティが高まる＝必ず爆笑につながるという訳ではなかった。これを言ったら元も子もないのだが、この段階から先は結局、ネタの練習とステージでの披露の繰り返しで磨いていくほかはないのである。冷静に受け手目線にたつ力、日ごろの情報収集の量と精度、それを組み合わせる訓練の先に求められるものは、新たな挑戦と反省の繰り返しなのである。そしてその繰り返しの中で、より多くの笑いにつながる正解を、取捨選択していく他にない。そんな泥臭い試行錯誤のその先に、ようやく爆笑が待っているのである。私自身、4年間という短い芸歴の中で、たまに大きな笑いをとれるようにはなったのだが、その中で気付いたとりわけ爆笑が起きやすいポイントがある。それは「ありそうでなかった、でも確かにすごくわかる」ネタである。それを的確に押さえたときに大きな笑いを生みやすい（これが簡単にできたら苦労しないが）。事実、お笑いにおいて、全く新しい斬新なものが流行することは往々にしてあることだが、それよりも日常の中で汎用性の高い、けど今まで使ってこなかった1フレーズが流行ることの方が多いよう感じる。これは、広告クリエイティブにおいても同じことが言える。ある雲の上の存在のクリエイティブディレクターの方も述べていたことだが、『人は、隠れた欲望に気付かせてくれるアイデアに感謝することが多い。それまで自分では気づいていなかったのに、その欲望を満たすモノやサービスが目の前に現れた時に、初めて自覚する』のである。逆に言えば、すでに知っていたりどこかで見たことのあるお笑いや、すでに知っているアイデアやサービスには、人は大きく心を動かされないのである。つまり、広告クリエイティブにおける革新的なアイデアや、お笑いにおける爆笑を追い求めるには、日々の生活の中から人々の見えない欲望を探っていくしかない。

【結論】

しつこいほどに繰り返し述べるが、この力を鍛えるには、受け手目線で考える力と日々の情報収集という土台のもと、あらゆる新しい組み合わせを試し、挑戦と反省を繰り返していくほかはないのである。そしてこのことこそ、お笑いのネタ作りにおいても、広告クリエイティブにおいても、非常に大事な思考方法であり、最も共通する点であると思う。これまでの章で、素人に毛が生えただけの何の実績も伴っていない若手クリエイターが、エラそうにお笑い広告クリエイティブの類似点について論じてきた。ツッコミどころは、正直かなりあるだろう。厳密にいうと、お笑いは文字通り“笑わすこと”だけがゴールに対して、広告にはモノやサービスが介在する分さまざまな障壁があり、またさまざまなゴールがある。また、お笑いは自分自身が直接受け手に表現するのに対して、広告クリ

エイティブは自分が直接表現する必要がない点など、両者にはさまざまな違いも当然存在する。しかしこれらの違いをふまえたとしても、お笑いのネタ作りにおいても、広告においても、クリエイティブの根幹にある大事な要素は、共通する部分が多いと感じた。きっと、本論で述べたことを日々意識することで、少しずつ、クリエイターとしての力が備わっていくものだと信じている。そして私自身も、一新人クリエイターとして、これらの過程を楽しむ気持ちを持ち続けながら、日々努力をして成長いきたい。

また最後に、この驚くほど稚拙で薄っぺらな文章を、最後まで読んでもらったことに、感謝を述べたい。

●参考文献

(1) 単行本

嶋浩一郎、『嶋浩一郎のアイデアの作り方』（ディスカバー携書,2007）