



管理から喚起へ。モデレートで共鳴を生み出すパーパス・ブランディング ～そして変わる、わたしたち広告会社のパーパス(存在理由)～

川津 絹代
かわづ きぬよ



株朝日広告社

ブランドマーケティングプロデュース本部
コミュニケーションデザイン局
コミュニケーションデザイン第一部
プランニング・ディレクター

日々の業務を通して、大きな世の中の流れの中で、最近頃に、広告人としての役割だけでなく存在意義までもが変わりつつあることを感じる機会が増えました。そのような漠然とした感覚を整理したく、今回論文に挑戦してみました。名誉ある賞に選出していただけたこと、光栄に思います。これを一層の精進の機にしていこうという決意とともに、執筆にあたりご指導・ご協力いただきました皆様に感謝を申し上げます。

1 わたしたち広告会社は「ろくでもない」存在なのか

「ある朝、広告会社社員がなにか気がかりな夢から目をさますと、自分が手掛けた広告が炎上しているのを発見した」

このような経験をする広告関係者は年々増えているのではないだろうか。実際、筆者も手掛けたキャンペーンがローンチした途端に炎上した経験がある。プランニングした意図が思わぬ方向に解釈され炎上する中で、「どこの広告代理店だ」「また代理店か」「代理店ってのは本当にろくでもない」などとネットに散々書き込まれた。

広告の炎上を目にする機会は以前より格段に増えたように思う。そのたびに広告会社は「ろくでもない」「存在不要」と繰り返し繰り返し書き込まれる。わたしたちはいつからこのような評価をされるようになってしまったのだろう。そしてそのことに少しずつ慣れてきてしまっているようにも感じる。

『炎上しない企業情報発信』の著者治部れんげ氏は、炎上する広告には共通して「問題の多い現状を追認するだけ」「ひとくくり」「上から目線の決めつけやレッテル」の要素があると分析する。生活者は、自分たちが勝手に見立てられ決めつけられることに抵抗を感じ、それが炎上につながるのだという。それゆえ自分たちを勝手に見立て、決めつけることで金儲けする広告会社なんて「ろくでもない存在」で「不要」だという評価になる。ブランディングがユーザーのイメージを管理することであるならば、ユーザーは勝手な“管理者”にこれ以上我慢がならぬということだろう。

2 パーパス・ブランディング時代に、わたしたち広告会社の存在が足手まといになる？

「自らの存在理由=パーパス」を明確にしている企業のみが成長し生き残っていく、パー

パス・ブランディングの時代が到来しているという。フィリップ・コトラーは5つ目のPに「パーパス」を加えたフレームワークをアップデートし、パーパス・ブランディングは、ブランディングメソッドのメインストリームと化すという。近い将来、「パーパス・ブランディング」から「パーパス」が消え、それをブランディングと呼ぶ日が来るのではないかとまで言われている。

社会と共に価値を共有し続けるサステナブル経営が企業の生き残る道であり、広告主は自社のパーパス（存在理由）を世の中に伝えなければ存続できない可能性が出てきた。このことは広告会社にとって大きなチャンスだと捉えられており、広告主のパーパスをどのように世の中に広めてゆこうかと、腕を鳴らしている広告会社も多いだろう。

しかしながらパーパス・ブランディング活動において、広告会社の存在そのものが足手まといになる可能性も十分にある。というのも、生活者から「ろくでもない」「存在不要」とまで言われる広告会社と一緒に自社のパーパスを広めることは、企業にとってリスクになるからだ。たとえ企業の根底にある信念に基づいたパーパスであっても、「ろくでもない」「存在不要」な“管理者=広告会社”が伝えることで、「偽善的」「利益を得るための嘘」と捉えられてしまい、反感が起き、炎上する危険性があるからだ。

パーパス・ブランディング活動では、広告主にとって広告会社の存在自体がリスクになる。わたしたちはこの可能性に目を瞑ったまま突き進むわけにはいかない。パーパス・ブランディングの時代に、わたしたち広告会社はどうあるべきなのだろうか。

パーパス・ブランディングをリアル 3 タイムで目にしたとき、わたしたち 広告会社の役割は何かと考えた

実務でもパーパス・ブランディングの相談案件が増えてきている。その一方で広告会社としてのジレンマを強く感じていたところ、ある広告を目にした。P&G「パンテーン」の「#この髪どうしてダメですか」キャンペーンである。『企業と広告』のインタビューによると、大阪の府立高校における黒髪への染髪強要裁判をきっかけにアンケート調査を行い、生徒も、先生も、社会もこのルールを変えるべきと感じているのに、変えられていない実態が浮き彫りになった。このテーマで生徒と先生、そして社会全体で対話するきっかけを提供できれば、とスタートさせたという。この広告を目にしたとき、当事者ではない私も、確かに引き込まれた。自分が高校生だった頃「地毛証明書」に感じた憤りを思い出し、それが今も続いていることに対する疑問、そしてこれから自分の子どもが直面するであろう矛盾にも思いを馳せた。

このキャンペーンは大きな広がりを見せ、Twitterでは約18万件の関連ツイートが投稿され、ソーシャル・プロジェクト「#この髪どうしてダメですか・署名プロジェクト」が発足した。その後オンライン署名サイトchange.orgでも署名活動が開始され、10日足らずで1万人を突破。2019年7月26日集計時点で2万人近い署名が集まったという。

今まで誰もが疑問に思いながらも諦めていた社会課題が、広告の力で今、変わろうとしている。この広告に触れて心を動かされることはあっても、その役割のかなりの部分を担っているであろう広告会社に対して、確認した限り「また広告代理店か」「ろくでもない」という声は見られなかった。これは今ま

でと何が違うのだろうか、そして広告会社の役割は何が違ったのだろうか。

4 管理の反対側にあるもの

BIOTOPE社の佐宗邦威氏によると、従来のブランディングが「ユーザーのイメージを管理することを主に扱う」のに対し、パーパス・ブランディングは「ユーザーの行動を生み出そうとする」ものだという。まさにこのキャンペーンはパーパス・ブランディングであり、ユーザー（生徒・先生・親だけでなく、かつて生徒だった人たち、これから生徒になる人たち、つまり全ての人たち）の想いがP&Gの“世界の人々の、よりよい暮らしのために”というパーパスと共鳴し、行動を生み出した。そしてこのキャンペーンが「#この髪どうしてダメですか」という問いかけの形であることは注目すべき点だろう。そこには勝手な見立てや決めつけは存在せず、ただ問いかけによる対話の場が生まれただけである。しかしこの「場」が非常に重要だった。対話の場には生活者・企業、そして確かに広告会社も存在している。しかしながらそこに勝手な“管理者”は存在しない。1つのパーパスの元で、フラットに共鳴し合っているだけである。

次々と起こる炎上とは何が違っていったのか。当事者不在のまま見立てられ、決めつけられる「イメージ管理型」の従来のブランディングから、行動を生み出す「行動喚起型」のパーパス・ブランディングに移行するまさに今、わたしたち広告会社の在り方が問われている。その在り方は「管理」と「喚起」、ここに大きなヒントがありそうな予感があった。

5 「モデレート」に見出した可能性

管理 vs. 喚起というキーワードを頭の中で連呼するうちに、ふと思いついたことがある。昨年受けたモデレーター技術のトレーニングである。モデレーター自体はマーケティングリサーチ業務において特に目新しいものではない。しかしながら改めてトレーニングを受けたところ、新しい気づきがふんだんに得られた。今までモデレーターはマーケティング課題を明らかにするため、決められた時間内で対象者にインタビューを行う「進行管理役」と思っていた。しかし実際にトレーニングを受けてみると、モデレーターの「行動喚起役」としての重要性に気づいた。「行動喚起役」とは、技術を駆使し場を作り、盛り上げ、コントロールしつつも相互作用を起こし、フラットな姿勢で偏りがないように目を光らせながら「相手に気持ちよくしゃべらせ、言葉を引き出す（喚起する）」役割である。時間を区切って必要事項を聞きだすだけでもそれなりに技術は必要だが、場を作り対象者から言葉を引き出す（喚起する）にはこんなにも技術が必要だったのかと改めて驚きがあった。対象者はこちらが聞き出そうとする管理的な態度には警戒し、本音をさらさない傾向が強い。しかし場ができ、自分の存在が尊重され、発言が必要とされていることを感じると、本音を出したくなる。喚起されるのである。こうなって初めてモデレーターは言葉を「引き出せた」と言える。このような場を作り、喚起するのがモデレーターの重要な役割であった。

「進行管理役」ではなく「モデレート（調停）役」「喚起役」、そして「管理」から「喚起」というキーワードを繰り返すなかで、パーパス・ブランディングにおいて、これこそ広告会社が「ろくでもない」「不要」な存在から

「重要な」「欠かせない」存在になるために担うべき重要な役割ではないだろうかと思いついた。

6 管理から喚起へ。広告会社のモデレートで共鳴を生み出すパーパス・ブランディング

パーパス・ブランディングの肝は、世の中に自分たちの存在意義を提示し、その思想に共感してくれる人たちが自分ごと化したストーリーを生み出しやすくする仕組みをデザインすることであるという。パーパス・ブランディングに取り組むにあたり、今回の気づきを活かすなら、わたしたち広告会社の役割とそのプロセスはどのように変わるのだろうか。

これまでの自分のコミュニケーションデザインを振り返り、今後の姿と比較をしてみた(図1)。

「こう動いて欲しい」をデザインする管理型から「こう動きたい」を引き出す喚起型へ。コミュニケーションデザインのプロセスも変わってゆく。これからもつつい企業やプロダクト発想の都合のよいシナリオを描いてしまふ、管理型ブランディングのクセが抜けない危険性は大きいあるだろう。しかしながらそれを乗り越え、広告会社が生活者の本音を

引き出し、企業のパーパスと共鳴し行動する場を作り出すモデレーターとしての役割を果たすことは、パーパス・ブランディングにおいて広告会社が必要とされるための必須スキルになってくるのではないだろうか。

7 炎上の先に見えた景色。わたしたち広告会社のパーパス(存在理由)とは？

本稿執筆時の2019年7月30日、「#この髪どうしてダメですか・署名プロジェクト」委員会が、集まった署名を東京都教育庁指導部高等学校教育指導課長、総務部教育情報課長に提出したというニュースを目にした。署名を受け取った課長は「頭髪指導を行うにあたり、学校と生徒、保護者の信頼関係を構築し、丁寧に対応することが必要だと考えています」とコメントしたという。さらにこうした認識のもと、「生来の頭髪を一律に黒染めするような指導は行わない」とする方針を明言したと報道された。一方、2019年9月現在、Twitterのパンテーン公式アカウントのフォロワーは10万を超えている。

ひとつの広告から世の中が大きく変わろうとしている瞬間を目にし、パーパス・ブランディング時代の到来をはっきりと実感した。方々で起きる炎上の炎の中、私たち広告会社

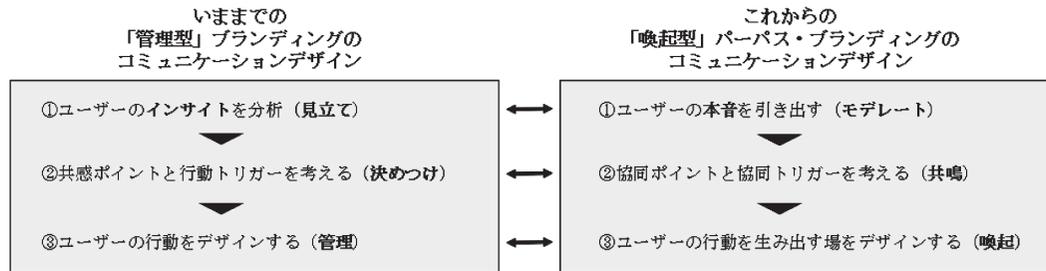


図1

が「ろくでもない」「存在不要」な火種となるか、「重要な」「欠かせない」起爆剤となるかは、今が運命を左右する大きな分岐点だろう。1つのパーパスの元、共感を設計するコミュニケーション管理者としての意識は、モデレートで場を作り、共鳴を生み出すコミュニケーション喚起者への変換が求められている。管理から喚起へ、パーパス・ブランディング時代にモデレートがわたしたち広告会社のパーパス（存在理由）をも変えるだろう。

「ある朝、広告会社社員がなにか気がかりな夢から目をさますと、自分が手掛けた広告で世の中がよくなっているのを発見した」

パーパス・ブランディングの時代に、広告にはきっとそのような力があるはずだと信じてみたい。そしてわたしたち広告会社も、きっとこれからも必要とされる存在であり続けるはずだ。

●参考文献

治部れんげ (2018), 『炎上しない企業情報発信』 (日本経済新聞出版社)

ジャスティン・リー (2019.8), 「マーケティングを変えるパーパス・ブランディング」, 『宣伝会議』 (宣伝会議), p.105.

「ヘアケアで社会的なテーマを掲げて対話を促すコミュニケーション設計」, 『企業と広告』 2019.5., (チャンネル)

Kunitake Saso (2019.3), 「パーパス・ブランディングを実践するために組織の「存在意義」をデザインする」, 『Harvard Business Review』 (ダイヤモンド社), p.41.

早尾恭子 (2014), 『モデレーター聞き出す技術』 (すばる舎)

●参考web

「#この髪どうしてダメですか・署名プロジェクト」委員会, 「地毛の黒染め指導をゼロに。」「#この髪どうしてダメですか・署名プロジェクト」,

(<https://konokami.com/>), 2019.9.20

Change.org, 「#この髪どうしてダメですか? 地毛の黒染め指導はやめてください」, (<https://www.change.org/p/%E3%81%93%E3%81%A%E9%AB%AA%E3%81%A9%E3%81%86%E3%81%97%E3%81%A6%E3%83%80%E3%83%A1%E3%81%A7%E3%81%99%E3%81%8B-%E5%9C%B0%E6%AF%9B%E3%81%AE%E9%BB%92%E6%9F%93%E3%82%81%E6%8C%87%E5%B0%8E%E3%81%AF%E3%82%84%E3%82%81%E3%81%A6%E3%81%8F%E3%81%A0%E3%81%95%E3%81%84>), 2019.9.20

毎日新聞, 「東京都教委 都立中・高「黒染め指導」禁止周知へ 全校長会合で説明」, (https://mainichi.jp/articles/20190904/k00/00m/040/211000c?fbclid=IwAR2s4rnTAsWKbi2iZgB5xNM_H0_D_COdX_86v5sWMjG8jcr4hLrRgxIWruU), 2019.7.30

Marke Zine, 「P & Gのパンテーンが、社会問題に切り込むキャンペーンで果たした目的と上げた成果」, (<https://markezine.jp/article/detail/31915>), 2019.9.12