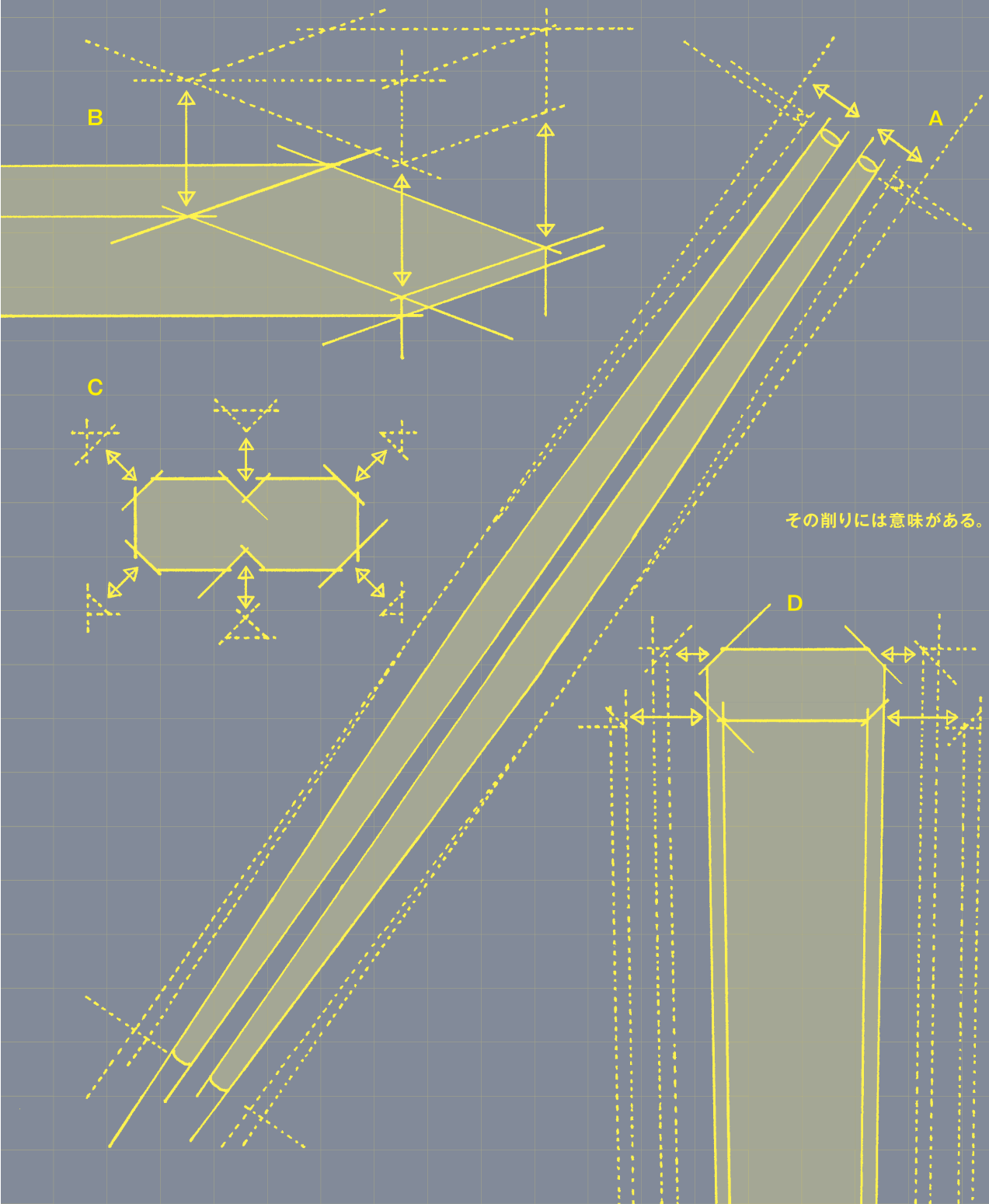
JAAA
Japan Advertising Agencies Association
REPORTS

5

一般社団法人 日本広告業協会
2021年5月1日発行　No.795

特集：10年前にはなかった！広告会社の新しい部署、その背景に関する考察



その削りには意味がある。

字幕付きCMをご存知ですか。

字幕付きCM普及推進協議会は3つの関係団体（公益社団法人日本アドバタイザーズ協会、
一般社団法人日本民間放送連盟、一般社団法人日本広告業協会）で構成し、
聴覚障害者の情報アクセシビリティ向上のために、
字幕付きCM普及に取り組んでいます。

テレビCMにおけるクローズドキャプション字幕付きCMを日本全国に
普及させるために様々な取り組みをしています。

普及推進セミナー

過去、東京と、大阪で字幕付きCM普及推進セミナーを実施しており、全国へ拡大してまいります。

字幕付きCM制作のための啓発

字幕付きCMを広告関係者に理解してもらうよう、関連ルールの周知活動を行っています。

字幕付きCMへの意見収集

3団体のそれぞれのホームページに、字幕付きCMへのご意見をいただく専用メールアドレス等を設置しています。

字幕付きCMへのご意見を募集しています。
各団体ホームページをご覧下さい。

字幕付きCM普及推進協議会

公益社団法人日本アドバタイザーズ協会　http://www.jaa.or.jp/
一般社団法人日本民間放送連盟　http://www.j-ba.or.jp/
一般社団法人日本広告業協会　http://www.jaaa.ne.jp/

目　次

2021年5月号

2 ●特集
10年前にはなかった!
広告会社の新しい部署、その背景に関する考察

10 ●最先端のZ世代インサイト
海外と日本の若者から見える、これからの未来 vol.2

11 ●Fresh Eye
若手広告人Talkシリーズ #100

12 ▶▶WORLD AD REPORT
DXと呼ばずに特需の波に乗ったニューヨーク・タイムズ
▶▶自治体のここに注目！「自治体×〇〇」PR
vol.37 **秋田県×クマ対策専門職員**

14 ●**指導の時代から、育成の時代へ**
——コーチングについて学ぶ
第10回（最終回）**『Let's Talk.』**

15 ●知ってトクする！ 広告人のための 法律知識 016
2021年8月1日より薬機法の課徴金制度がスタートする

16 ●広告会社のSDGsアクション!
第2回
CSR委員会企画／ JAAAセミナー「SDGsの現状と、広告会社の役割」ダイジェスト（後編）

18 ●INFORMATION

20 ●協会活動

20 ●ひと・こと

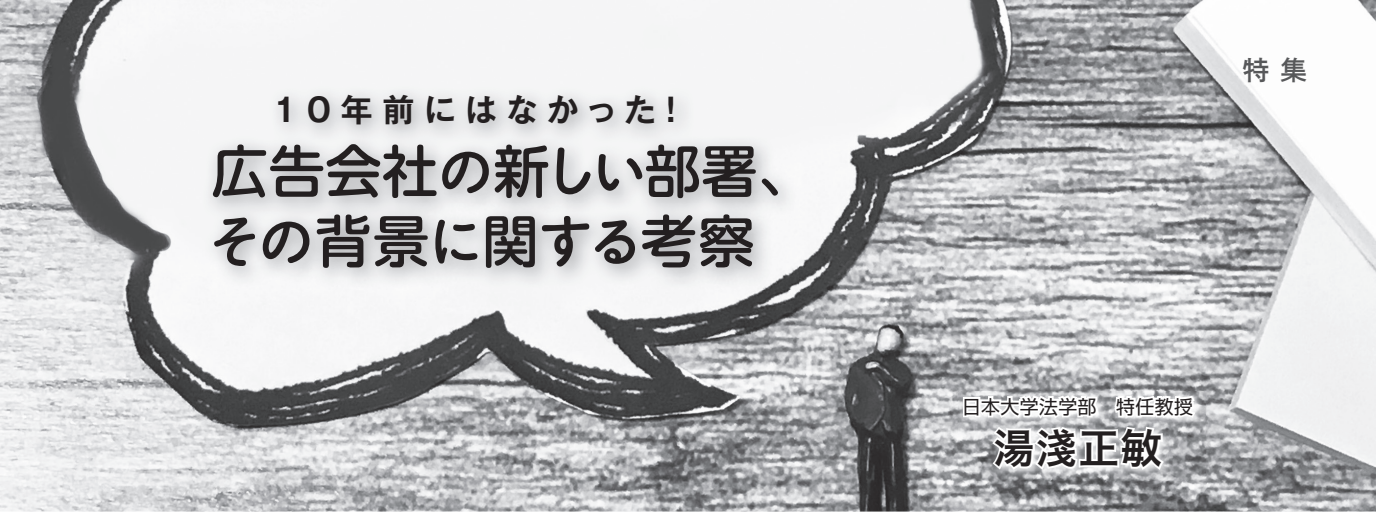
「名品の隠れたアイデア vol.2」

日常に潜む、クリエイティブなアイテムを解剖します。

割り箸篇

A:利久箸…香りを楽しむために千利休が曲線に削ったことからこの形状になっている
B:天削げ箸…木目を立体的に楽しむため、上部を斜めに削っている
C:元禄小判箸… 日本で一番流通している
断面図でみると割りやすくするため真ん中に溝がある
D:小判箸…口当たりや手触りをよくする為、角を取る加工が施されている

株式会社トータルフード代表／日本箸文化協会代表 小倉朋子氏
http://www.hashi-bunka.jp/



10年前にはなかった！

広告会社の新しい部署、その背景に関する考察

日本大学法学部　特任教授
湯淺正敏

Ⅰ. はじめに

広告会社を取り巻くビジネス環境は、ここ10年程大きな変化が生じている。

図表1をみると、2019年インターネットネット広告費が2兆1,408億円となり、初めてテレビメディア広告費（1兆8,612億円）を抜いた年となった。そして、2020年では総広告費6兆1,594億円（前年比88.8％）が9年振りの減少のなかで、インターネット広告費は2兆2,290億円（同比105.9％）となり、テレビメディア広告費1兆6,659億円（同比89.0％）との差を広げた。このように日本の広告費も欧米同様、従来のマス4媒体からインターネットへの移行、デジタルシフトに向かっている。広告費のデジタル化には、主に３つの要因が挙げられる。

（1）スマートフォン、Always On（常時接続）メディア

2008年の国内iPhoneの発売がケータイからスマートフォンへ大きく流れを変えた。2019年個人の携帯端末の普及率では83.4％に達した（電通メディアイノベーションラボ編「情報メディア白書2021」）。いつでもどこでもつながるメディア、Always Onメディアとなり、様々なアプリを利用でき、音声、テキスト、メール、写真、動画等多機能端末として生活に欠かせないツールとなっている。特にテレビ離れを起こしている10代、20代の若年層を狙うためにはモバイル広告は外せなくなってきた。

（2）SNSによる顧客ネットワーク化

SNSのネットワークの発展によって、顧客同士がつながり、ダイナミックなネットワークとなった顧客はパッシブな存在ではなくなった。製品やサービスのレビューや様々なサイトから商品やサービスの評価情報の収集、自らの情報発信など、情報の非対称性は解消され、むしろ逆転したとみても良い。つまり、一方向のマスメディアモデルからSNSを通じて情報発信される顧客ネットワークモデルにパラダイムシフトしたわけである。

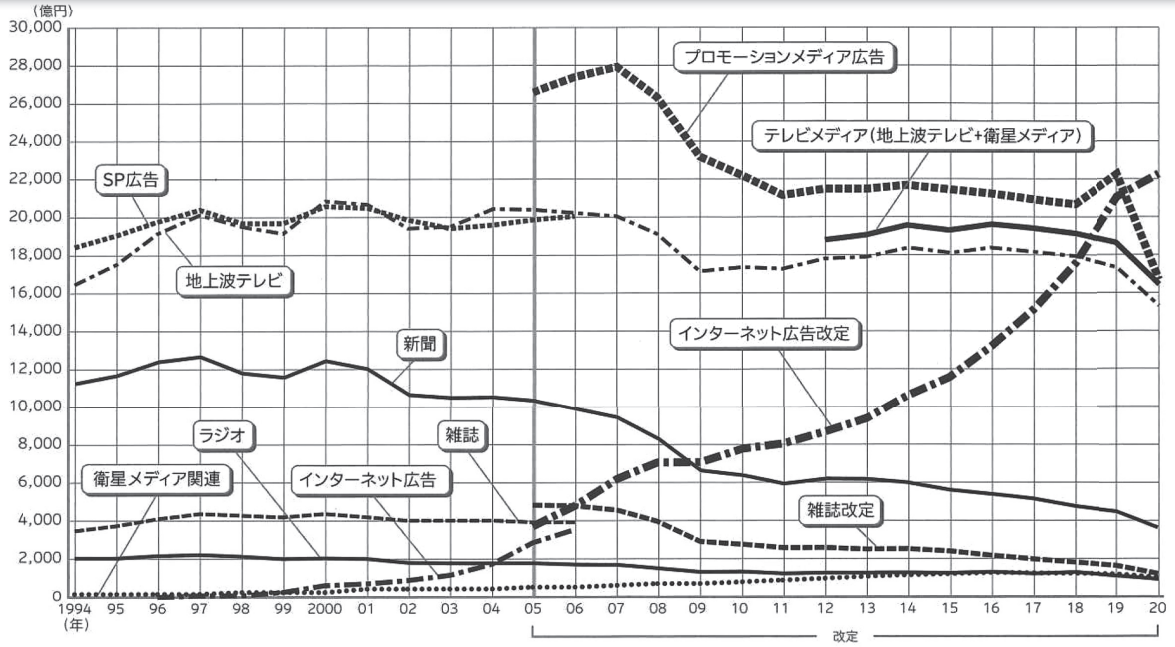
今日では、むしろ企業サイトの方がこのような顧客エンパワーメントをマーケティングに活かさなければならない時代となった。

（3）広告取引の自動化、個人データ活用によるオーディエンスバイイング

今日ではWebサイトの増大に伴う広告取引の激増によって毎日数百億単位のインプレッションが生成されている。かつてはマスメディア中心で、プリント（新聞、雑誌）、ラジオ、テレビ、屋外広告とメディアのフォーマットやデバイスも限られていたが、インターネット以降今日までのメディア環境では、メディアフォーマットおよびデバイスの多様化により、オーディエンスもフラグメンテーション（細分化）してきている。

フラグメンテーションの環境下にある広告配信、広告取引は、マンツーマン（直接交渉・取引）では、もはや効率的な運用は限界に達したため、アドテクノロジーによる自動化、プログラマティック化を促していった。こうしたアドテクノロジーの進展によって、劇的に変化したのは、従来のメディアデータをもとにしたメディアバイイングではなく、オーディエンスデータによるオーディエンスバイイングである。

図表1　媒体別広告費（1993 ～ 2000年）



出典:「日本の広告費2020」電通

II.広告会社を取り巻くビジネス環境の変化（10年前と比べて）

1995年から今日までおよそ10年のスパンで時代区分して、広告に影響を与えている要因の変遷を示したのが、図表2である。以下（1）インターネット広告関連動向、（2）カンヌライオンズ、クリエイティブのトレンドについて言及する。

（1）インターネット広告関連動向

1995年インターネット元年を契機に、翌ヤフージャパン、メディアレップ（CCI、DAC）の設立によってインターネットの商用化が始まった。米国のドットコムバブル（1996 ～ 2000）後ネットビジネスは一時停滞期を迎えた。しかし、そのような中、2002年グーグルは、検索エンジンと広告を結び付けた新しい広告形態（リスティング広告）、Google AdWords（現Google広告）を開発し、ネット広告の可能性を拡げた。

また、2005年IT系出版社オライリー社の創始者ティム・オライリーは論文「 Web2.0とは何か」を発表した。Web2.0とは、この数年間発生したWebの環境変化と、そのトレンド、つまり新しい潮流を捉えたものである。同論文では、Web2.0の特徴として①ユーザー参加型のアーキテクチャー、集合知の利用、②個人ブログ、③SNS、④ブロードバンド化によるリッチコンテンツ、⑤ロングテールビジネス、⑥オープンソース等を挙げている。2000年代には、SNSとして国内ではmixi(ミクシー)、米国ではFacebookが登場した。また、Googleは2006年YouTube（動画投稿サイト）を買収して傘下に収めた。

インターネット広告は、リスティング広告以降、ユーザーの行動履歴を基にした行動ターゲティング広告、さらに個人データを活用したプログラマティック広告へと発展した。だが、EUのGDPRにみられるような個人データ保護規則により、従来のクッキーによるターゲティング広告の見直しが始まっている。

（2）カンヌライオンズ、クリエイティブのトレンド

2011年カンヌライオンズのフェスティバルの名称からアドバタイジングが消え、クリエイティビティに変更された。カンヌライオンズの起こりは、1954年劇場CMから始まり、長年テレビCMを対象にしたフィルム部門が続いたが、1992年以降多部門化され、2019年には全27部門に拡張された。カンヌライオンズ部門の拡張は、広告を取り巻く変化を反映し、主な受賞作品は、クリエイティブのトレンド、新たな広告

ビジネスを示唆するものと言える。

ここでは、広告フォーマットの変化、広告メッセージの変化、デジタル・テクノロジーによる変化、製品開発・事業開発への関与、4つのトレンドについて取り上げる。

1）テレビからWebへ、広告からブランデッド・コンテンツへ

2002年サイバー部門でグランプリを獲得したのは、BMW Filmsで自社のWebサイトで公開された「The Hire」と題するショート・フィルムで、今日のブランデット・エンタテインメントの先駆けとなった。背景にはブロードバンドの普及があり、インターネットでも動画配信が容易になったことから生まれたものである。

従来と比べて大きな違いは、テレビCMを中心としたペイドメディアから、企業のWebサイト（オウンドメディア）やSNS（アーンドメディア）へのシフト、それに伴いネット上でのブランデッド・コンテンツやバイラル・アドの増加が挙げられる。

図表2　広告会社に影響を与える要因の変遷（1995 ～ 2021年）

	1995~2000年	2001~2010年	2011~2020年	2021年~
インターネット広告関連動向	インターネット元年（1995） Windows95 ヤフージャパン、メディアレップ（CCI,DAC）設立（1996）	ドットコムバブル崩壊 Googleアドワーズ開始（2002） Web2.0 ティム・オライリー提唱（2005） Google、YouTubeを買収（2006） SNS、ブログの誕生 mixi、Facebook（2004） Twitter、ジャック・ドロシー創設（2006）	・広告配信・取引の自動化 RTB,プログラマテック広告、オーディエンスターゲティング広告 ・ブランドセーフティ、アドフラウド問題 ・GAFA （デジタルプラットフォーマー） 新独占企業台頭 ・個人データ活用の制限、EUはGDPR（2018年施行）、日本は個人情報改正法成立（2020年）	・個人データ保護の気運 ・Google 脱クッキーの動き コホート代替技術の導入 ・Apple 新OS個人情報保護を強化 ・LINE、ヤフー経営統合
インターネット広告費	590億円（2000）	7,747億円（2010） 2005年ラジオ、2007年雑誌、2009年新聞を抜く	2兆2,536億円（2020） 2019年テレビメディア広告費を抜く	
メディア、デバイス動向		米TiVo（ティーボ）によるCMスキップ問題 SNSの誕生と成長	スマートフォン、常時接続メディア多機能化 無線のブロードバンド化 クラウド化	5G、L0T、VR、MR リアルとデジタルの融合 Society5.0
クリエイティブのトレンド（カンヌライオンズ）		・BMW Filmsショートムービー（2002） ・Doveリアルビューティキャンペーン（2007） 等テレビCM以外のバイラルアド、ブランデッド・コンテンツ等がグランプリを獲得	・Advertisingから Creativityへ（2011） ・ソーシャルグッド ・AI&ビッグデータ ・R/GA 、NIKE +FUELBAND（2013） ・R/GA 、アクセラレータープログラム（2015） ・インクルージョン（2019）	
社会課題に関する動向	80年代コトラーが提唱したソーシャルマーケティングが注目される	コーズ・リレーティッド・マーケティングアメックス、自由の女神修復キャンペーン（2003）	SDGs国際連合で採択（2015） 海洋プラスチック汚染対策 トヨタ、スマートシティ構想発表（2020）	国際女性デー人権・ジェンダークローズアップ（2021）

2）ソーシャルグッド一社会課題へのソリューション

広告クリエイティブにも、社会課題である、環境、サスティナビリティ（持続可能性）、社会貢献、ボランティア、寄附、地域振興、資源、エネルギー問題等、社会性、高次のメッセージ性が反映される傾向が出てきた。

また、ジャーナリズム的なテーマ、ジェンダーイクオリティ、LGBT、人権問題に関する価値観の変化についてのメッセージも企業イメージの醸成を狙いとして、多くの受賞作品に取り入れられている。そして、社会課題へのソリューションとなる作品が数多く受賞し、Social Goodがキーワードとなり、大きなトレンドとなっている。

3）デジタル・テクノロジーによる変化

カンヌライオンズは、1998年のサイバー部門に加えて、2012年モバイル部門、2013年イノベーション部門が相次いで設立され、デジタル・テクノロジーを広告クリエイティブに活かす作品も自ずと増えてきている。主な作品では、AIを活用した作品「The Next Rembrandt」（2016年サイバー＆クリエイティブデータ両部門グランプリ）、ビッグデータを活用した作品、英国航空の「The Magic of Flying」（2014年ダイレクト部門グランプリ）、米国トラベルサイトBlack & Abroad の「Go back To Africa」（2019年クリエイティブデータ部門グランプリ）等が挙げられる。

4）製品開発、事業開発への関与

広告制作の中だけでのクリエイティビティが、コミュニケーション回路の多層化によってコミュニケーションデザイン（設計）までおよび、さらに製品開発、事業開発の領域まで突き進もうとしている。

広告、ブランディングを超えて、製品開発に広告会社が踏み込むことによって、良い広告を作る段階から良い製品を開発する段階に向かっていく方向が現れてきた。その代表例としては、デジタル・エージェンシーR/GAがナイキとともに製品開発を手掛けた “NIKE +FUELBAND”（2013年チタニウム、サイバー両部門グランプリ）が挙げられる。また、R/GAは、スタートアップ企業の新事業育成・支援のためのアクセラレータープログラムを始め、2015年イノベーション部門で4つのプロダクトが同プログラムから選ばれた。

III.広告会社の部門の名称変更、新部署設立

電通は 2018年1月営業局をビジネスプロデュース（Business Produce：BP）局に名称を変更した。「電通統合レポート2018」によると、従来の広告コミュニケーション領域に留まることなく、顧客企業のビジネスの成功にいかにコミットしていくのかといった視点で、多様な課題を多様な形で解決できるビジネスプロデューサーとしての役割を担う必要性から名称変更に至ったとされる。

一方博報堂は、「営業局の機能を得意先における既存のマーケティングビジネスに留まらない、新たなビジネス機会の発見とビジネスの創造を行うものに拡張し、名称を「ビジネスデザイン局（Business Design :BD）に変更した。

欧米でも、ビジネス環境の激変に伴い、AEに対する期待や要求も変わってきたと言う。単なる広告の専門家ではなく、今日では戦略立案能力（good strategic thinker）、幅広いビジネスの才覚をもった人材（broad based business acumen）が求められている。

日本広告業協会は2021年2月に主要広告会社の新部署（プロジェクトも含む）に関するアンケート調査を実施した。同調査結果を見ると、広告会社の今日的課題への対応が浮かび上がっている。

課題別にカテゴリー化し、件数の多い順にあげると、デジタル関連ではCMP（Customer Marketing Platform）推進局（博報堂）、デジタルプロモーション部（アイプラネット）、Data、Technology、Commerce、CX、CRM（Wunderman Thompson）、データドリブン・マーケティング部、データマネジメント局（東急エージェンシー）、事業開発関連では、博報堂ミライの事業室、ビジネストランスフォーメーションクリエーティブ・センター（電通）、社会課題解決関連では、博報堂SDGsプロジェクト、POZI（東急エージェンシー）、働き方改革では、働き方改革推進部（ADK）、ワークスタイルデザイン部（東急エージェンシー）その他ZERO（電通）、HAKUHODO Blockchain Initiative（博報堂）等となる。

IV.新部署設立の背景となる、3つの潮流

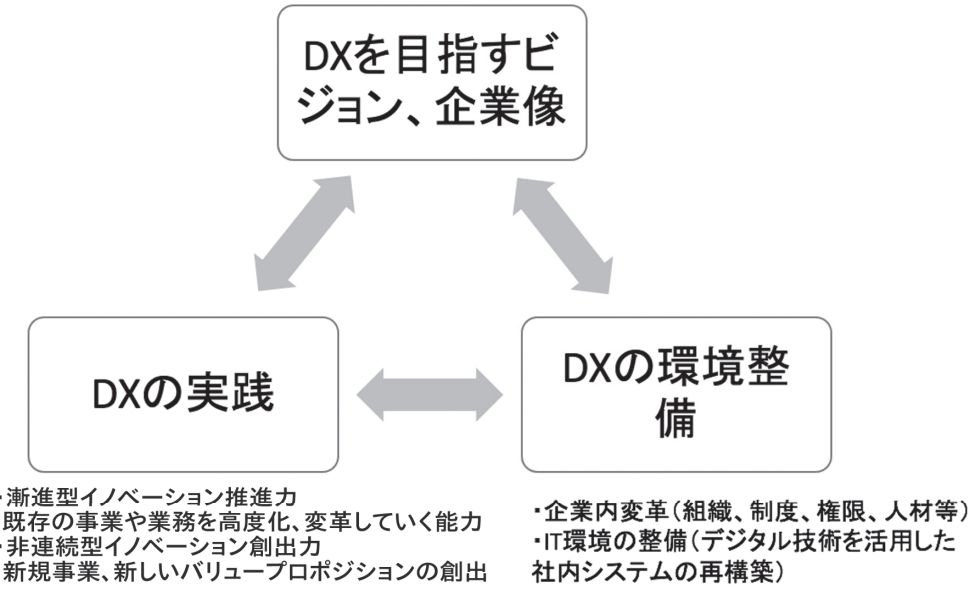
前述した主要広告会社の新部署設立の背景には、以下の3つの潮流がある。

（1）DXの加速化、アドテクノロジーのさらなる進展

経済産業省の「DXガイドライン」（2018年12月発表）によると、DX（デジタルトランスフォーメション）とは「企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること」と定義している。

DXを目指すためには、一つは企業の目指すビジョン（将来像）と、そのための実践と環境整備となる。DXの実践は、漸進型イノベーション推進力（既存の事業や業務を高度化、変革していく能力）、非連続型イノベーション創出力（新規事業、新しいバリュープロポジションの創出）に分かれる。（図表3参照）

図表3　DXの全体像



出所：内山（2020）『未来IT図解　これからのDX〈デジタルトランスフォーメーション〉』をもとに作成

特にDXは、デジタル技術の利用によって、単なるコスト削減を目的としたビジネスプロセスの効率化、合理化に留まるもの「デジタル化（Digitaization）」ではなく、ビジネスモデルを変革し、いかに新たな利益や価値を創出するかといったビジネス変革力「デジタル対応化（Digitalization）」が、その本質である。DXのデジタル技術としては、ソーシャルネットワーク、モバイル、アナリティクス（AI&ビッグデータ）、クラウドコンピューティング、IoT、これらの頭文字を取ってSMACIT（スマックイット ）のほかにロボティックス、ブロックチェーン、API、5G等が挙げられる。

広告会社のDX化では、海外の事例として、H&S（ハート＆サイエンス）が手掛けたAIプラットフォーム、ANALECT（アナレクト）と、Blackwood Seven（ブラックウッドセブン）のメディアプランニングソフトウェア、二つを紹介する。

H&S社のアナレクトは、クライアントのビッグデータを解析し、独自にターゲットのセグメントを行い、メディアバイイングのデータに加工するAIプラットフォームで、P&Gや AT&Tといったビッグクライアントに採用されて注目を集めた。クライアントからは「ANALECTを活用したデータドリブンなインサイトは、ストラテジーからクリエイティブ開発、メディアバイイングへの広告アプローチを導くための手助けとなった。」と高く評価された。

もう一つの事例は、メディアエージェンシーではなく新鋭アドテク・カンパニーから起こったものだ。ブラックウッドセブンは、マーケットリサーチャー、ス

トラテジスト、消費者行動の心理分析者、数理統計担当、メディアエキスパートの混合編成チームによるソフトウェア企業である。クライアント向けにデータドリブンで、自動化されたAIプラットフォームを開発し、メディアプラン、予約、最適化するKPI戦略メディアプランニングを、SaaS（Softwear as a Service）として月額サブスクリプション方式で販売している。

このようにメディアプランニングやデータ分析は、アルゴリズムによるソフトウェアを搭載したAIプラットフォーム開発のため、従来の広告会社以外からの新たなコンペティターの出現・脅威にもつながるものだ。

（2）クリエイティビティの拡張―事業開発パートナーとしての役割

今後広く企業が発展してゆくためには、新事業領域の開発は成長エンジンであり、そのためにはイノベーションは欠かせない。そして、企業のイノベーションを促す、新しい着想、活性化にこそ広告会社のコア・コンピタンスであるクリエイティビティ（Creativity）を活用すべき時代に来ている。

「広告会社の将来像を広告やブランディングを超えた、変革期のクライアントの成長にかかせない『イノベーション』を生み出すパートナーとしての広告会社、いわばクライアントの事業開発という業務領域をデザインする、ビジネスデザイン・パートナー（カンパニー）を目指す姿が広告会社3.0である。」（2018、湯淺）

広告会社のクライアントへのソリューションは、既に従来の広告とは全く違う発想から生み出され、これまでの広告の形を取らないものも登場している。

例えばR/GAのNIKE+という体験型Webサービス（UXサービスデザイン）およびフィットネスプロダクト（FUELBBAND）の製品開発、H&Sが開発したアナレクト（ANALECT）と名付けられた、ビッグデータを解析し、独自にターゲットのセグメントを行い、メディアバイイングを支援する、プラットフォームサービスの提供等である。

広告が持続的競争優位性を保つためには、長年培ったクリエイティビティや生活者ニーズの把握、インサイトをもとに、劇的に変容する産業や市場のトレンド・動向を見極め、新事業創出に結びつける「創造的事業開発機能」をもつ必要があろう。

未来の産業と生活トレンドを把握した事業開発インサイト（洞察）と新事業創出のためのクリエイティビティを発揮し、クライアントの新事業創出の事業支援を行う、広告会社3.0「ビジネスデザイン・カンパニー」になることが持続的競争優位性となろう。

そして今後広告会社は、従来のクライアントの広告パートナーやブランドパートナーではなく、ブランドビルディングからビジネスビルディングが行える「ビジネス・ビルダー」という存在になることが求められてくるだろう。（ヴォルマー＆プレコート,2008）

（3）企業の経営課題となった社会課題解決（ソーシャルソリューション）

社会課題解決（ソーシャルソリューション）の取り組みは企業ブランドやレピュテーションを高めるためには、欠かせず、質的にも変化してきている。

2015年国際連合において、持続的な開発目標（SDGs：Sustainable Development Goals）が2030年までに達成すべき社会課題解決の目標として採択されたことによって、SDGsを経営目標に掲げる企業も増え、ソーシャルソリューションが経営の根幹にかかわる課題になってきたからである。今後ソーシャルソリューションについても、単なる企業スローガンの段階ではなく、地球環境破壊を削減するための成果目標をコミットメントしたり、改善状況、パフォーマンスの情報開示を行ったりなど、具体的な数値目標を提示することによって企業ブランドやレピュテーションの向上を図る段階に向かっていこう。

V. 企業変革のためのマネジメントの役割

（1）両利きの経営―「深化」と「探索」によるハイブリッド型経営

広告業界も企業変革が求められているが、既存企業が変革に取り組む場合、如何に困難が伴うかは、クリステンセンの〝イノベーションのジレンマ〟から伺える。

クリステンセン（1997）は、ハードデスクドライブ業界での破壊的イノベーションを事例として取り上げ、実績ある優良企業は、持続的イノベーションでは市場をリードするものの、一方破壊的技術を率先して開発、

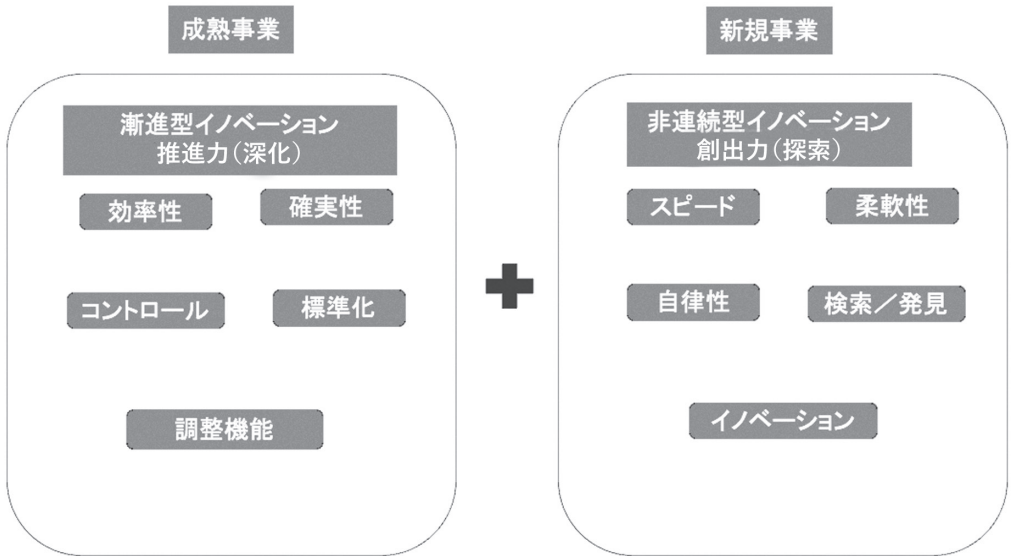
採用することにためらいが生じることを指摘した。何故ならば、将来の潜在的市場への開拓より既存市場を破壊せず、出来れば維持したい力が働き、イノベーションを阻害するジレンマに直面することになり、これが優良企業を失敗に導くアキレス腱となるからである。

オライリー、タッシュマン（2016）は、このイノベーションのジレンマからの脱却として、両利きの経営を説いている。両利きの経営とは、既存の資産と組織能力の「深化」と新事業や新市場創出のための「探索」といった相対立するものを同時進行させる、つまり「深化」と「探索」をマネジメントするハイブリッド型経営を指す。前述した「漸進型イノベーション推進力」が「深化」、「非連続型イノベーション創出力」が「探索」に当たる。「深化」は成熟市場における漸進型改善で、効率性、コントロール、確実性等、それに対して「探索」は、変化の兆しを感知・発見し、新業態や新規事業といった新領域の開拓で、スピード、実験、柔軟性等、それぞれ組織能力、マネジメントは自ずと異なる。（図表4参照）

このような相対立する「深化」と「探索」を調整できるマネジメントを実践できた企業が生き残りに成功し、破壊的イノベーションに対応できない企業は市場からの撤退を余儀なくされる運命となる。市場自体が構造変化を起こすわけであるから、優良企業ほど既存市場に依存し、新市場を開拓できない要因によって失敗することが往々にしてある。

既存企業が持続的競争優位性を保つためには、「深化」と「探索」の両利きの経営が必要で、既存広告会社にも当てはまる。

図表4　企業に求められる「両利きの経営」



出所:O'Relly ,C.A & Tushman,M.L(2016) Lead And Disrupt :How to Solve the Innvator's Dilemma より作成

（2）ダイナミック・ケイパビリティ（変化適応力）

前述した深化と探索を両用できる組織能力を一言でいえば、テース（Teece,D.J.）が提唱したダイナミック・ケイパビリティ（変化適応力）とみる。ダイナミック・ケイパビリティとは、急速に変化するビジネス環境、破壊的イノベーションが起こった場合にも、適応可能な組織能力であり、以下の３つの要素①機会・脅威を感知・形成する能力、②機会を活かす能力、③企業の有形・無形資産を向上させ、結合・保護し、必要時には再構成することで競争力を維持する能力が挙げられる。中でも③の組織的・経営的プロセスのマネジメントは、ダイナミック・ケイパビリティの中核的要素である。指揮者と楽団にたとえれば、指揮者が効果的なオーケストレーションを引き出すための適切な楽器の入れ替え、再配置（リコンフィギュレーション）などによる再編成を指し、資産のオーケストレーションとみることができる。

Ⅵ.最後に一変革の時代こそ基本に立ち戻れ

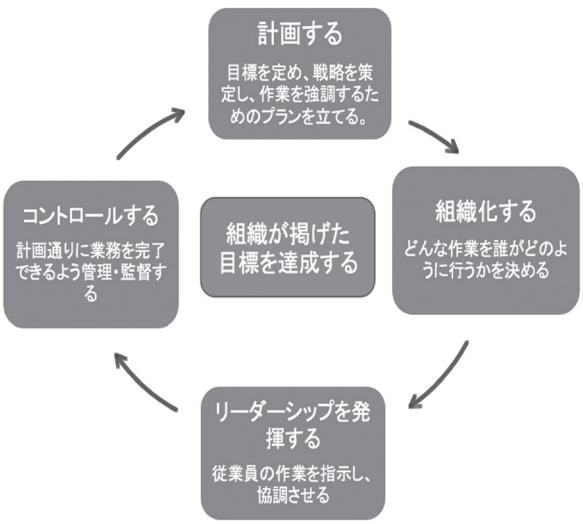
変革の時代だからこそ、マネジメントの真価が問われる。そして、マネジメントの基本に立ち戻る必要があろう。

マネジメントは、①計画する（目標を定め、戦略を策定し、プランを立てる）、②組織化する（組織における役割分担）、③リーダーシップを発揮する、④コントロールする（計画・実行の管理・監督）、以上4つの機能に集約されるという（ロビンスら、2013）。

また、経営学者のミンツバーグは、マネジャーの役割とは、対人関係における役割、情報に関わる役割、意思決定に関わる役割の3つを挙げた（図表５，６参照）。そして、マネジメント手法として、①行動を直接管理する手法（契約交渉やプロジェクト管理等）、②スタッフを管理する手法（メンバーのモチベーション、変革のビジョン、戦略の共有等）、③情報を管理してスタッフの行動を促す手法（予算や目標、権限の委譲等の活用）の３つを挙げている。

変革とは、リスクを伴うことであり、平時の際は避けて通ることが最善だったかもしれないが、今は変革しない方がリスクとなる時代である。広告業界の変遷を辿れば、過去に幾多の変革の荒波を乗り越えてきた。これから先の新たな広告会社の変革を期待したい。

図表5　マネジメントの4つの機能



図表6　マネジャーの3つの役割

対人関係における役割
- 看板的役割
- リーダー的役割
- リエゾン（組織内外の連絡）的役割

情報に関わる役割
- 管理・監督者
- 配布者
- スポークスパーソン

意思決定に関わる役割
- 企業家
- 妨害対処者
- 資源配分者
- 交渉・折衝係

出所:Robinsons,S.P.Decenzo,D.A. and Coulter,M.(2013) Fundementals of Management:Essential Concepts and Applications,8th Edition.
和訳書、9頁、12頁)をもとに作成。

＜参考文献「JAAAレポート」2021.5月号＞
内山悟志（2020）『未来IT図解　これからのDX〈デジタルトランスフォーメーション〉』エムディエヌコーポレーション。齋藤昌義（2020）『図解これ1枚でわかる最新ITトレンド新装改訂3版』技術評論社。電通メディアイノベーションラボ編（2021）『情報メディア白書2021』ダイヤモンド社。電通メディアイノベーションラボ編「日本の広告費2020」。名和高司（2018）『企業変革の教科書』東洋経済新報社。湯淺正敏（2020）『広告会社からビジネスデザイン・カンパニーへ』ミネルヴァ書房。湯淺正敏（2015）「広告会社の事業ドメインの拡張とイノベーション」『日経広告研究所報』282、32－38頁。湯淺正敏（2018）「広告会社の新事業領域実現のための提言――総合商社との戦略的提携」『日経広告研究所報』301、28－35頁。
Christensen,C.M.(1997) THE INNOVATORS DILENMMA Harvard Business Press（クレイトン・クリステンセン『イノベーションのジレンマ』玉田俊平太監修、伊豆原弓訳、翔泳社、2001年）O'Relly ,C.A & Tushman,M.L(2016) Lead And Disrupt :How to Solve the Innvator's Dilemma（渡部典子訳、『両利きの経営―「二兎を追う」戦略が未来を切り拓く』東洋経済新報社、2019年）Robinsons,S.P.Decenzo,D.A. and Coulter,M.(2013) Fundementals of Management:Essential Concepts and Applications,8th Edition Pearson Education,Inc.（高木晴夫監訳『マネジメント入門―グローバル経営のための理論と実践』ダイヤモンド社、2014年）
Ross,J.W.,Beath,C.M. and Mocker,M.(2019) Designed For Digital Massachusetts Institute of Technology.（野村マネジメントスクール訳、『デザインドフォー・デジタルー持続的成功のための組織変革』日本経済新聞出版、2020年）Teese,D.J.(2009) DYNAMIC CAPABILITIES & STRATEGIC MANAGEMENT,Oxford University Press .（谷口和弘・蜂巣旭・川西章弘・ステラ・S・チェン訳『ダイナミック・ケイパビリティ戦略――イノベーションを創発し、成長を加速する力』ダイヤモンド社、2013年。）Teese,D.J.(2007) Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of（susutainable）Enterprise Performance John Wiley& sons（デビッド・J・テース『ケイパビリティの組織論・戦略論』渡部直樹編著訳、中央経済社、2010年）Vollmer,C.&Precourt,G.(2008) Always On Advertising Marketing, and Media in an Era of Consumer Control,McGraw-Hill.（ブーズ・アンド・カンパニー訳『マーケティング戦略の未来』日本経済新聞出版社、2011年）Improving Marketing Effectiveness - Blackwood Seven（閲覧日2021.2.7）

● 最先端のZ世代インサイト ●

Vol.2

海外と日本の若者から見える、これからの未来

Li-An Lim

アクティビズムを通して世界を変えていくZ世代

Wunderman Thompson Tokyo 合同会社
CX ストラテジスト/ ストラテジックプランナー
A2Z Lab リサーチャー
平野 麻美

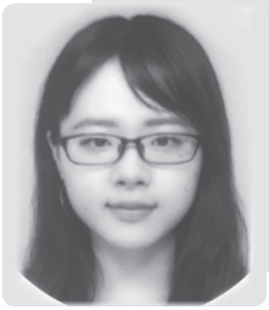
これまでは「生徒」的な役割であったのに対し、今の若年層のZ世代は、人々に教える「先生」にもなっています。「世の中を変えたい」と語るだけでなく、何世代にもわたって築き上げられてきた固定概念に挑戦し、環境保護、差別、LGBTQ+などに関係する様々な問題について世界中で大規模のデモ活動を開始し、参加し、権力者を批判して事を荒立てることを恐れずに、変化を具体的な行動に移すことの意味を他の世代に問いかけています。それまでの他の世代とは異なり、変化が起こるのをじっと待つことができず、自分らでなんとかしようとしている、いわゆる Say より Doの世代とも言われています。

多くの人がZ世代のアクティビズムに注目し始めたのは、2018年にグレタ・トゥーンベリが母国のスウェーデン議会の外でデモ活動をし始めた時でした。この小さな行動が世界中のZ世代の共感をよび、様々な国の学生が授業をボイコットしてストライキを始める「Fridays For Future(未来のための金曜日)」ムーブメントが始まりました。2019年には、既にZ世代の間では環境活動が主流となり、アムネスティインターナショナルの2019年12月の調査では、Z世代の回答者の41%が気候変動は世界が直面している最も重要な問題の一つであると感じていると発表しました。17歳の気候変動活動家であるチャーリー・アブラムスはWunderman Thompson Intelligenceのインタビューで、「気候変動のような問題を目にした時、解決できる部分があるのではないかと楽観的に感じます」と説明しました。この世代にとって、気候変動はただ口にするだけではなく、本当に解決しなければならない問題であり、彼らは政治家やブランドを変えるキャタリスト（促進者）となるだけでなく、独自の解決策を打ち出す最前線にもいます。

また、COVID-19の中、人種や政治に関する問題を解決するためにZ世代が再び立ち上がりました。2020年6月にYubo（若年層向けのSNS）が実施した調査によると、世界的規模のパンデミックの中で自らの課題を克服しながらも、米国のZ世代の77%がすでにBlack Lives Matterのデモに参加していました。何百人、何千人もの抗議者を集めた運動の多くに火をつけたのは、デジタルネイティブのZ世代がSNSを介してオンラインで素早く情報を拡散する能力を持っているからです。さらに、2020年の米国大統領選挙では、Z世代がインターネットの力、特にTikTokを活用してアクティビズムを展開する姿が見られました。そして、日本でも、若年層の間で同じような動きが見られていて、元総理大臣の森会長のオリンピック委員会での女性蔑視発言に対して、Z世代のアクティビストたちが声を上げ、オンライン署名を16万近く集めました。

Wunderman Thompson Intelligenceの2020年のGen Zレポートによると、77%が不安や心配を感じており、79%が自分たちの世代はうんざりしていると答えています。このような気持ちを感じているにもかかわらず、75%が自分たちの世代が世界を変えると信じています。他の世代と違うのは、何があっても挑戦し続けるレジリエンスと、社会問題を自分の問題として捉えて行動していることです。彼らの活動の根底にあるのは、誰にとっても、また彼らの後に続く人々にとっても、世界をより良い場所にしたいという純粋な他人の感情や経験を理解する力と積極性です。

注）Wunderman Thompsonは、世界最大の広告会社WPPグループの中核会社で、若者世代や未来予測など様々なグローバルトレンドリサーチを行っている。



株式会社TOW
体験デザイン本部 プランナー
横井 ゆき

どんな時代でも、正直でキュートな仕事は強い

コロナになって、これからコミュニケーションの仕事はどう変わるんだろう、私は何を頑張らないといけないのだろう…といったことを考えました。そして気付いたのですが、コロナになる前から同じ疑問をずっと考えていました。

広告の仕事をはじめてもう7年。答えが一つではない仕事ゆえに、「どうしたらもっといい仕事ができるのだろう…」という言葉が常に頭の中にありました。

さて、その「もっといい仕事」の正体って何なのでしょうね…？ 思えば、入社した頃は大型のイベントが花形で、そこからバズムービーブームがきて、POP UP SHOPブーム、インフルエンサーブーム…そしてコロナ禍でのオンライン施策やDX。

7年の中でも目まぐるしく、世間目線でも業界目線でも、評価される「いい仕事」が変わっていった体感があります。

何が「いい仕事」かが、1年単位などすごい速さで変わっていくと思ったときに、何を「いい仕事」として目指したらいいのか？

コロナになって改めていろいろ考えてみた時に、以前に、とあるストラテジックプランナーの方に教えていただいた言葉を思い出しました。

「戦略について」を少人数で話してもらう場で言われたパンチラインだったのですが…

「自分自身が心をつかまれる、実際に動いちゃう、という誰かの企みに『ひっかかる』という体験をたくさんする。ひっかかり上手な人が、仕掛け上手な人になれるよ」といった内容でした。（正確な言葉は違ったかもしれません…）

「いい仕事」は時代によって変わってしまうので、今の世間の空気、文脈に敏感になりながら、最後は本当に自分の心が動いたときの感覚を信じて、えいやと勇気を出して決めることが大切なのだと、自分に言い聞かせています。

つい先日、広告の神様と呼ばれている小田桐さんと、会社の先輩が、喋り役となって、clubhouseでいろいろなことを話してくれる機会がありました。

そのときに、正確な言葉は忘れてしまったのですが…「（みんな）褒められたくて仕事をしているんだと思いますよ」というようなことを言われており、「あっ…私はこれだ…」と、「言い当てられた…！」と思いました。

自分の仕事で世の中の人が動いて、クライアントの人が喜んでくれて、それがもちろん1番嬉しいのですが、その結果、自分が褒めてもらえることが、正直すごく嬉しいです。

コロナ禍で、仕事がまた大きく変わっていく中で、「褒められたいから仕事をしている」というような正直な感覚から逃げずに、キュートないい仕事を目指していきます。

DXと呼ばずに特需の波に乗ったニューヨーク・タイムズ

2011年当時のニューヨーク・タイムズのデジタル版（出典:iStock）

2020年は、パブリッシャーやコンテンツ提供者にとって、オンライン経由でのサブスクリプション事業はアカウントを拡大（倍加）させる「特需」期だった。

ニューヨーク・タイムズ（以下、NYT）のデジタル版有料購読者が、10年前（2011年）の約40万件から2020年末には約670万件に達している。NYTは元々ニューヨーカーだけが読む典型的な「地方紙」で、10年前の印刷部数はたったの110万部ほど。その後も印刷部数は逓減し、2020年末で80万部台にまで落ち込んでいる。

NYTはデジタル版起点の事業決意の結果、着実に「デジタル有料購読者数」を伸ばし、2020年の「特需」期には約50％伸ばした。現在では本紙合わせて750万件の有料購読者に成長し、本紙の部数比率は約10％になった。

先読みの投資先

一方でNYTの印刷版とデジタル版での「広告料収益」は、2020年にはデジタル版も伸び悩み（前年比13％減）、さらに印刷版の広告は激減している（前年比40％減）。NYTはこの広告料収益の落ち込みトレンドを見事に予期しつつ、かつては6割以上を広告料収益に頼る事業モデルから逆転させ、「有料で記事を読む」事業モデル（現在はこちらが7割）に移行済だ。

さらにNYTは、コンテンツへの注力だけでなく、テクノロジーへの投資も積極的だ。2020年にニュース・ポッドキャスト「The Daily」などへの多額の投資を実行し、ポッドキャスト制作会社「Serial Productions」や長編ジャーナリズムの記事を音声化する「Audm」を買収している。

紙や活字の出身であるNYTはすでに映像部門への投資が完了し、音声にも視野を広げた。自社の顧客に向けた「外向き」のつながり方を模索し、投資している様子に注目したい。

日本の「DX病」の足かせ

ところで、NYTのアニュアルレポートには「Digital Transformation」や「DX」という単語は一度も登場しない。ちなみにApple、Amazon、Netflixにも同様に登場しない。これらは「和製英語」に近い「内向きな」概念だ。自社に対しての内向き発想による「DX推進」ではなく、外の顧客に対して「新サービス（価値）」を提供する事が上記各社に共通している。

身の回りに「データを利活用しろ」のDXの号令のもと、社内活性化や管理のために導入したシステムが、サイトの0.5秒の遅延など、逆にユーザーに不便やストレスを与えていないだろうか。あるいは「顧客データの一元管理」「リアルタイム状況把握」「ダッシュボードの共有化」などの社内理由によるDX推進のために、ユーザーに気持ち悪さや不都合を起こしてないか。

NYTが新しい顧客・外向きの読者側に向けた利便性や驚きを常に提供する姿勢にはDXの標語ではなく「Investment」という表現が多く使われ、リスクを取る覚悟が見て取れる。

BICPニューヨーク　**榮枝 洋文**

Vol.37

秋田県 × クマ対策専門職員

正しい知識を伝え住民のくらしを守る

各地で問題になっているのが野生鳥獣による農作物や人身被害です。秋田県では近年、人里へのクマの出没数が増えており、昨年受理された目撃情報が900件を超えたといいます。

今回は、クマ対策の正しい方法を普及すべく、秋田県庁でクマ対策専門職員として尽力する近藤 麻実（こんどうまみ）さんに話を聞きました。

クマとはあまり縁のない三重県で誕生した近藤さん。獣医師を目指して進学した岐阜大学で、学生サークル「ツキノワグマ研究会」に出会います。そこで、クマの生態や人との関わりに強い関心を抱いたのだそう。その後、大学院を経て北海道の環境科学研究センター（当時）に入所。9年にわたりヒグマの研究に従事したのち、令和2年から秋田県の職員になりました。

なぜ自治体職員になったのか。それは、クマの知識を持って管理計画を立てたり、現場で対策を実行する人が都道府県の中に必要だと強く感じたからといいます。

鳥獣対策には知識や技術が必要ですが、そうした人材を採用したり育成したりしている自治体はほんの一部のみ。大半は異動までの数年を専門家ではない職員が手探りで対応しています。そのような状況にもどかしさを感じていた頃、秋田県で専門職の募集を見つけ応募しました。

業務としては、市民講座や警察・行政職員対象の研修のほか、事故の検証などもしています。「事故が起きた場合、住民の方々には、事故報道くらいしか情報がなく、ただ恐ろしい印象だけがあったのではと思います。事故事例を紹介しながら、起きた事故の原因や防止するための具体的な行動を伝えることで、納得・安心していただいていると感じています」と話します。

クマに対する印象は人それぞれ。かわいいから「駆除するなんてとんでもない」と言う人がいれば、実際に農作物などが被害にあったり近所に出没した人にとっては怒りや恐怖しかないかもしれません。

近藤さん自身は、クマとうまく距離を取り、折り合いをつけて生活するための方法を研究・模索し、住民に正しく伝えていくことが大切だと考えています。

地方では過疎高齢化が進み、クマなどの鳥獣対策を進めるには、地域づくりから考えなければならない状況です。多くの方に正しくクマのことを知ってもらい、防災や教育、農業など横断的に連携することが重要になります。

秋田県で鳥獣対策のいいモデルをつくって全国へ広めたいという大きな構想を抱く近藤さん。正しい知識を広め住民の理解が深まることは、人間とクマと双方を守ることにも繋がりますね。このケースは同様の悩みを持つ他の自治体にとって参考になるでしょう。

取材・文：株式会社ホープ **末永 沙織**
https://www.zaigenkakuho.com

指導の時代から、育成の時代へ

（最終回） 第10回

――コーチングについて学ぶ

現在『コーチング』は、ビジネスパーソンであればほとんどの方が知っていると思いますが、コーチングの捉え方は多種多様です。全10回にわたり、ビジネスの現場で使えるコーチングというテーマで、コーチングの活用方法をご紹介します。

私が社会人になった1996年は就職氷河期という時代でした。厳しい就活を終えて社会人になり、仕事への考え方は、出世や給料が多いことを第一に考える人が多く、私個人としては市場価値を高めて、今の会社を辞めてもどこでも通用する人材になることを考えていました。会社第一主義から、転職のために市場価値を高めることを考えだす人が増え始めた時代でした。

そして、今はどうかというと会社や自分の市場価値を高めることを第一に考えている人も多くいますが、多くの人が自分の生き方というものに意識を向けていく時代にシフトしつつあります。

最優先は、自分の価値観に沿った生き方であり、会社や仕事が最優先ではないということです。

しかし、会社の中での育成ということを考えると、非常に難しくなっています。今までの育成は、
「これぐらいやらないと会社から評価されないぞ！」
「今のままでは昇進できないぞ」
などの評価に対する恐怖心を利用した指導が通用した時代でした。

しかし、現在は出世や評価を気にしない社員も増えてきて、上記のような言葉を伝えると、逆にパワハラで訴えられる可能性もあります。

そんな時代の育成で、私からおすすめする育成へのアプローチは「Let's Talk 」です。

お互い価値観や考え方、そしてバックグラウンドが違う人同士が働いているので、相手が考えていることは一人で考えてもわかりません。だからこそ、話しをすること、さらに効果的なのは「聴くこと」が重要になってきます。

相手が仕事で何を望んでいるか、どうすれば力を発揮できるか、そのために上司にサポートしてもらいたいことは何か？ といったことを相手に話してもらうのです。そこでコーチングのスキルが活用できるのです。

「何か手間がかかるなぁ、そこまでやらないといけないのか」
と思う人もいると思いますが、しっかりと対話をして、相手と関係を創ることによって、結果的に人間関係のストレスが少なく、成果が出やすい組織になっていきます。

私も会社経営の中で、何か不満や言いたいことを持っている人がいると感じた場合は、すぐに話を聴きたいとTeamsのチャットで相手に伝えて、zoomで1on1をするといったことをしています。

Let's Talk するだけですべての問題が解消するわけではありませんが、Let's Talkで感情的な人間関係の問題は間違いなく少なくなり、また問題に対しても一人ではとうてい思いつかないような解決策がでることもあります。

今回が最終回になりますが、読者の皆さんも、コーチングや育成に関してもっと知りたいと思ったら、気軽に私にご連絡ください。困ったときはLet's Talkでいきましょう。

平田 淳二（ひらた・じゅんじ）
株式会社ウエイクアップ　CEO
CTI認定 プロフェッショナル・コーアクティブ・コーチ(CPCC)
ICF国際コーチ連盟プロフェッショナル認定コーチ(PCC)

コーチングのトレーナーとマーケティング活動の経験を活かして「コーチングを知らない人にわかりやすく伝える」ことに定評がある。2014年に『マンガでやさしくわかるコーチング』を執筆。今なお安定的に増刷され、3万部を超えた出版となっている。また卓越したコーチングスキル、経験により、新規のクライアントは常に予約待ちの状況になっている。

016

2021年8月1日より 薬機法の課徴金制度がスタートする

広告知財コンサルタント
志村 潔（しむら・きよし）

山梨県生まれ、武蔵野美大造形学部卒。広告制作会社等を経て廣告社㈱にデザイナーとして入社。クリエイティブ・メディア・営業部門等の責任者を経験後、代表取締役社長就任（2016年退任）。著書に『「広告の著作権」実用ハンドブック』（太田出版）、共著に『Q&Aで学ぶ写真著作権』（太田出版）がある。日本広告学会会員。

薬機法が改正され、本年8月より、エビデンスのない医薬品広告等への課徴金制度がスタートする。そこで、その背景や目的について簡単に触れておきたい。

そもそも薬機法とは？

薬機法は、かつては薬事法と呼ばれていたが、2014年の法改正に伴い名称が変更された。正式名称を「医薬品、医療機器等の品質、有効性及び安全性の確保等に関する法律」といい、医薬品等の名称、製造方法、効能効果、性能に関する虚偽又は誇大な広告を行うこと等が禁止されている。

この法律でいう「医薬品等」とは、医薬品、医薬部外品、化粧品、医療機器及び再生医療等製品をいい、健康食品や雑貨等は含まれない。しかし、医薬品でもないのに医薬品のような効果効能を謳った広告表現などもこの法律で規制されることとなる。所管は厚生労働省であり窓口は都道府県等である。

課徴金制度の具体的な内容

その薬機法が改正され、2021年8月1日より課徴金制度が施行されることとなる。課徴金とは、行政が企業に課す制裁金をいい罰金とは性格が異なる。今回、この制度の対象となるのは「虚偽・誇大広告（66条）」に該当する行為である。

ある製薬会社が医薬品の臨床試験に伴う不正で多額の利益を出し社会問題化したことが導入の引き金といわれている。従来の薬機法では虚偽・誇大広告に対して必ずしも抑止力のある規制となっておらず、仮に何らかの罰を受けても、違法に得た収益は事業者の懐に残ってしまうという問題点があった。今回の課徴金制度は、いわば、そのような“売り逃げ”に伴う利益を吐き出させる手段として導入されたといえる。

具体的には、違反行為によって得られた5,000万円以上の売上（利益ではない）の4.5％が没収されることとなる。なお、自主的に違反行為を報告した場合には、課徴金が半額となる。

景品表示法との違い

薬機法と並ぶ重要な法律に景品表示法がある。消費者がより良い商品やサービスを自主的・合理的に選べる環境を守るための法律であり、優良誤認表示や有利誤認表示という不当表示を取り締まる。

商品の種類を問わず、価格や内容に虚偽・誇大広告があった場合には営業停止等の措置命令がなされる。景品表示法の課徴金制度は既に2016年に導入されているが、こちらは売上の3％となっている。

一方、薬機法では、商品の種別により表現できる効果効能の範囲が定まっており、それを超えた虚偽・誇大広告等が規制される。そして今後はここに課徴金納付命令が下されることとなる。

また、薬機法では刑事罰が科せられる可能性もあり、この場合は2年以下の懲役若しくは200万円以下の罰金（またはその両方）となる。

広告人としての対応

昨年7月、健康食品を販売する広告主とその記事広告の制作に関与した広告会社、制作会社の従業員等が薬機法違反の疑いで逮捕された。

この法律では条文上、「何人も（なんびとも）～してはならない」と規定しており、その広告に関わった全ての者が規制対象となる。事業者（広告主）のみの責任が問われる景品表示法とは大きく異なる。

営業であれクリエイティブであれ薬機法に関連する商品の広告実務に携わる方々は、今回の課徴金制度導入を機に、その表現内容等について一層の検討と配慮が求められるだろう。

広告会社のSDGsアクション!

第2回

CSR委員会企画／ JAAAセミナー「SDGsの現状と、広告会社の役割」ダイジェスト（後編）

前号に引き続き「SDGsの現状と、広告会社の役割」セミナーより、
今回は登壇者によるパネルディスカッションの内容要旨をご紹介いたします。

◆パネリスト（50音順）：**池上 喜代壱氏**（東急エージェンシー　マーケティングイノベーションセンターイノベーションコンサルティング局 SDGsプランニング・ユニット POZI サステナビリティ・プランナー/マーケティング・ディレクター）

兎洞 武揚氏（博報堂　ブランドイノベーションデザイン局/博報堂SDGsプロジェクト リーダー）

竹嶋 理恵氏（電通　PRソリューション局ソーシャルイノベーション部コミュニケーション・プランニング・ディレクター/電通Team SDGs プロジェクトリーダー）

◆モデレーター：**鬼木 美和氏**（大広　第1事業開発局局長 兼 戦略情報チームリーダー/JAAA CSR委員会委員）

3名各社のSDGsに関わる活動紹介を受け、Q&Aを兼ねたパネルディスカッションを行いました。（以下、敬称略）

Q. 社内で活動を拡げていく際に苦労した点は？またそれをどう乗り越えてきたか？

鬼木：2015年にSDGsが採択されて以降、社内を巻き込んでいくという点でご苦労もあったのではと思いますが、いかがですか？

池上：2014年にPOZIを立ち上げ、翌年SDGsが採択されると聞いた時はPOZI内では盛り上がりました。でも残念ながら、採択されても周りでは全く話題になりませんでした。ビジネス面で潮目が変わったと感じるのは、2017年に経団連が企業行動憲章を改定し、SDGs達成を盛り込んだ頃からです。その前後から社内向けの資料をたくさん作り、たくさんの人に聞いてもらい、一人一人賛同してくれる人を増やしていきました。昨年正式に部門化されたことで社内からの問い合わせも増え、とても喜ばしいことだと思っています。

兎洞：私自身は、事業と社会課題の統合という点に関心があったのでSDGsには採択前から注目していましたが、社内では「？」という反応で…。潮目が変わったと思うのはESG投資が日本企業でもCSR部門という領域の話からトップマターになってからです。社長の話の中でESGに関わる話が出来ないと、企業のガバナンスが問われ出した。ここから色々お声がけいただくことが増え、その量や質も急速に変わっていったと感じます。

竹嶋：社内の拡がりについて、弊社の場合、少し進み始めると、色々な局がそれぞれに活動を始める。良いことなのですが、それだと人材やノウハウが散在したり、全てを共有しきれないという課題がありました。そういう課題に対して、組織を作ったというのもありますが、作っただけではなくこの電通Teams SDGsが“何を目指し、何に取り組むのだ”ということを明確にして旗を立てたという点が大きいと思っています。旗を立てることで自然と情報や仲間が集まり、社内に広がっていったという実感があります。

Q. SDGsへの関心や行動において、この５年での生活者の変化で注目すべき点は？

鬼木：欧州と比べて日本の生活者の意識は低いと聞きますが、国内の生活者のSDGsに対する意識や行動の変化で注目されていることはありますか？

兎洞：欧州との絶対的な差はあれど、ここ数年でSDGsに対する認知や理解はすごく進んでいると感じます。注目しているのはZ世代と言われる若い世代。もっと上の世代は、環境・社会のために頑張って活動しなきゃという面があったかと思うのですが、若い方達は、サステナビリティな商品の方が自分達も気持ち良いという感覚で、とてもナチュラルに捉えており、世代で意識の差はあると思います。

竹嶋：弊社の調査では、認知や関心がもっとも高かったのは10～20代の学生を含む若年層でした。学校の授業や文化祭、修学旅行など、あらゆるところでSDGsをテーマとする、そうしたカリキュラムの変化が寄与しているなと思います。ただここ1～2年でドライブがかかってきたと感じていて、それはメディアの影響が大きいと思っています。当初、新聞が先行してSDGsに関する記事を発信していましたが、最近はテレビ、ラジオ、雑誌などに広がって、若い人だけでなく、SDGsやサステナビリティに全く関心がなかった人達が、日常生活の中で、関連する特集や商品に触れる機会が多くなってきました。企業側も、メッセージを出すだけでなく商品やサービスの選択肢をどんどん提供し始めて、ともすると何も考えなくても、それらに関わる状況になってきたのがここ最近だと思います。昨年の弊社の調査で、例えば脱プラ、サーキュラーエコノミーなどのともすると専門的な考え方の認知や共感が、SDGsの認知率より高く出たことも注目すべき点です。

池上：脱プラに関しては、2018年6月にG7において「海洋プラスチック憲章」承認以降（日本と米国は署名せず）、生活者の意識が大きく変わったと感じます。更に昨年7月にプラスチック袋が有料化されたこともあって、非常に身近なところで「生活を変えていかなきゃいけない」という関心が広がっていったと思います。

Q. コロナ禍での影響をどう捉えるか？

鬼木：コロナの影響でSDGsの目標達成が遅れるという話も聞きますが、逆に関心が高まった部分もあるのでしょうか。

兎洞：我々もコロナになった瞬間に、短期志向に向かうかなと思いましたが、蓋を開けてみるとそうはならなかった。生活者の意識でいうと、応援消費などの形態で表れ始めていますし、世界的に見るとダボス会議が「グレート・リセット」というコンセプトを出しました。コロナが人類に禍として降りかかった時に、我々は物事を新しく作り直せるのだと捉えたもので、かなり大胆なコンセプトだと思いますが、私はコロナはSDGsにとってどちらかというとプラスに転じた、と感じています。

竹嶋：私も同様の考えです。コロナの影響で、衛生面など停滞や遅延する部分もあるかもしれませんが、全体でみると、コロナに対応することで、SDGsに取り組むということに世界中で半ば強制的に取り組むことになったのではないかと思っています。感染症・ワクチンはSDGsのゴール３「すべての人に健康と福祉を」にあたりますが、それだけでなく教育、食、働き方や地域での暮らし方など、色々な項目に連鎖してきているのがSDGsとも重なりますし、世界共通の課題に対して、国や地域、自治体、職場、家庭、個人それぞれがどう取り組むかを求められ、これはSDGsの取り組みそのものだと感じています。ここで経験したこと自体が、他の課題に対してもこういう方法で、皆で事例や知恵を出し合って一緒にやっていくのだと、そういう流れにつながるのでは、と希望も込めて思っています。

池上：少し自分の苦い記憶をお話しすると、2010年に愛知県でCOP10開催を機に、前年、前々年くらいから日本国内で生物多様性への関心がとても高まった。でも2011年に東日本大震災が始まり、企業の対応が復興支援に向かうと、環境系の活動への支援が引き上げられ、一気に下火になったことがありました。コロナによるパンデミックが起きた際、同様のことが起きるか心配したのですがそういう方向にはいかず、コロナの前後で比較した際、例えば気候変動などサステナビリティへの興味関心が上がったという調査結果もあります。保健衛生面だけでなくもっと幅広いところにも目線がいくようになったのではと感じています。

Q. クライアントの課題意識や取り組みの変化は？ また、広告会社が果たす役割とは。

鬼木：広告業として自分達で実践する面と、クライアントのビジネスを支援していく面があると思いますが、後者について、クライアントの意識の変化や、取り組みの幅について、お感じになる部分はありますか。

兎洞：SDGsという社会課題を、経営の投資と捉えている企業、やるべき宿題として捉えている企業、行政やNPO主体で頼むよと捉えている企業の3つに大体分かれると感じています。幅はあると思いますが、一番目と二番目が明らかに増えています。

池上：私も同様に、幅はあるなと感じます。既に取り組まれている企業からは「ようやく御社も着手したのですね、頑張ってください」と言われたりしたこともありました（笑）。

鬼木：取り組みにあたっては、SDGsウォッシュ回避など、企業として留意すべき点があると思いますが、その辺りを広告会社としてリードできること、果たせる役割は何でしょうか。

竹嶋：SDGsウォッシュについては、弊社発行のコミュニケーションガイドにも記載しています。せっかく取り組むならウォッシュと言われないよう気をつけるのはもちろん、あとは行動やファクトが伴うことが大事ですね。一方で、日本の企業は情報発信を遠慮されたり躊躇されたりする場合が多いと感じます。最近は社会的なトピックが起きた時、企業としてのスタンスを消費者から問われ、黙っていることができない時代になってきています。私達広告会社は、そういう企業に対して背中を押すためのサポートをすることも大事なのかなと思います。

兎洞：非常に共感します。取り組みをきちんと生活者やステークホルダーに届けることは、今の時代の文脈ではとても大事なことですし、国内やグローバルでの競争を考えた時に、日本の企業がしっかりその部分で評価を上げていけるようサポートすることが広告会社の役割だと思います。

池上：中には、まだ結果が出てないから発信できないと仰る企業もありますが、きちんと道筋をつくって取り組まれているのであれば途中でも良い。我々広告会社もクライアントに寄り添って、考えや取り組みをきちんと伝えるお手伝いができると良いなと思います。

Q. 広告会社にとってのビジネスチャンスは？ 競争ではなく共創の可能性。

鬼木：これから業界として連携を取ることも増えてくると思いますが、その辺りの可能性も含めて、ご参加の皆様に一言メッセージをお願いします。

池上：SDGsは一社では達成出来ないし、仲違いしても出来ません。相互に協力していくことはどんどん増えていくでしょう。一つ思うのは、SDGsに関する仕事って広告会社の人間にとってすごく楽しくてワクワクするということ。世の中の価値観を大きく変えていくような動きで、それに参加して自らも世の中の価値観を動かす。私と有志が6年前にチームを立ち上げたように、特に若い人達はどんどん動いていってほしいと思います。

兎洞：今回の企画を通してパネリストお二人と知り合えたこと自体、感謝です。SDGsはパラダイムシフトと言えると思いますが、社会全体が変化していく中で、健全な競争をしながらも広告業界としてどういう役割があるか意見交換していきたいですし、業界だけでなくその際（きわ）も超えて進めていかなくてはいけない部分もあると思うので、情報交換や共創をしていきたいし、お声がけいただけたらうれしいです。

竹嶋：企業を見ているとSDGs・ESGといった社会課題のトピックで、トップ同士が直接横で繋がっている感じがあって、私達広告業界も、もう少しフラットにパートナーと組んでいくことも必要ですし、広告業界の中でももっと連携していくことも必要だと思います。先程ダボス会議の話が出ましたが、そういった場で日本や日本企業はまだまだ理解されていないと感じていて、日本全体が一丸となってブランディングしていくことが出来たらと思います。今日はたくさんの方に視聴いただいていると聞いています。社会課題は国をあげて対応していくことが求められるので、健全な競争も大事ですが、組むところは組んで一緒に進めていければと思います。

『広告会社のSDGsアクション！』の最初のトピックとして、満員御礼での開催となったJAAAセミナーのダイジェストを、特別に紙幅を増やし前後編でお届けいたしました。次号からは10回にわたり、広告会社の最新動向や国内外の広告事例などを紹介してまいります。どうぞお楽しみに！

第56回吉田秀雄記念賞　2020年クリエイター・オブ・ザ・イヤー賞
第50回懸賞論文入賞・入選　受賞者が決定

当協会主催による各賞の受賞者を選出し、第321回理事会において下記の通り承認、決定し、3月26日に発表いたしました。表彰式は、5月31日に開催予定の定時総会・記念式典にて行います。各賞の受賞者の詳細はJAAAウェブサイトをご覧ください。

※敬称略・受賞者所属は3/26発表時点

〈第56回吉田秀雄記念賞〉

個人賞　桑原 常泰　東急エージェンシー　代表取締役会長

［推薦理由］
2011年、協会理事に就任。以来、長きにわたり協会運営に貢献し、広告業界の発展向上のために尽力されている。2012年に運営委員会委員と教育セミナー委員会（現：人材育成委員会）担当理事に就任。以来、人材育成委員会（教育セミナー委員会が改称）担当理事として、協会の人材育成に関わる委員会を統括し業界全体の人材育成に貢献された。特に広告会社の若手の育成サポートや広告会社の魅力を学生に伝える施策等若手の人材育成に貢献された。

〈2020年クリエイター・オブ・ザ・イヤー賞〉

2020 CREATOR OF THE YEAR

眞鍋 亮平　電通 第5CRプランニング局 グループ・クリエーティブ・ディレクター

主なクリエイティブワーク:
■大塚製薬株式会社 ポカリスエット2020「ポカリNEO合唱」
■株式会社アシックス「ぜんぶ、カラダなんだ。」「ASICS FIRST RUN」
■株式会社NewsPicks Studios　Chief Creative Officer ほか

2020 CREATOR OF THE YEAR MEDALIST

市川 直人
TBWA\HAKUHODO Disruption Lab
Creative Director / Copywriter

主なクリエイティブワーク:
■UNIQLO
HEATTECHグローバルキャンペーン
「#WeStayWarmTogether」ほか

志村 和広
電通 第4CRプランニング局
クリエーティブ・ディレクター

主なクリエイティブワーク:
■「TUNA SCOPE」（くら寿司など）
■トヨタ自動車 「OPEN ROAD PROJECT」
■日本経済新聞社「NIKKEI BLEND」ほか

吉岡 由祐
大広WEDO 東京クリエイティブ力Division
チーム東京実行力1 クリエイティブディレクター

主なクリエイティブワーク:
■Panasonic オーディオプロモーション・ラジオCM
音響システム「Voice of Home ～帰っておいでアナウンス～」/ラジオCM ロボット掃除機ルーロ「学習するチカラ」ほか

吉兼 啓介
博報堂 第3クリエイティブ局
CMプランナー／チーフディレクター

主なクリエイティブワーク:
■日清食品 ラ王「天使の兄妹」シリーズ
■OPEN HOUSE CM「夢見る小学生」シリーズ
ほか

伊藤 裕平
TBWA\HAKUHODO Disruption Lab
Creative Director / Art Director

主なクリエイティブワーク:
■UNIQLO「CURVED PANTS」
■NISSAN「ProPILOT GOLF BALL」
「NISSAN PAVILION」ほか

大八木 翼
SIX／博報堂
エグゼクティブクリエイティブディレクター／パートナー

主なクリエイティブワーク:
■SMBC日興証券「日興フロッギー」
■Hermès「オレンジクリスマス」
■森ビル「Mori Building Urban Lab」ほか

小塚 仁篤
ADKクリエイティブ・ワン　クリエイティブ本部／ SCHEMA
クリエイティブ・ディレクター／クリエイティブ・テクノロジスト

主なクリエイティブワーク:
■オリィ研究所「分身ロボットカフェ DAWN ver.β」
■理化学研究所 数理創造プログラム（iTHEMS）
「Useless Prototyping Studio Project
#01:Black Hole Recorder」ほか

三谷　健
グレイワールドワイド クリエイティブ
クリエイティブディレクター／アートディレクター

主なクリエイティブワーク:
■SK-Ⅱ「THIS IS ME」
「#NOCOMPETITION 美は #競争ではない」
■PANTENE「The Hairy Tale」ほか

外山 徹郎
ハッピーアワーズ博報堂
クリエイティブディレクター

主なクリエイティブワーク:
■SUNTORY
「緑の伊右衛門」「ザ・プレミアム・モルツ」
■BRIDGESTONE「100人のちゃんと買い」
■DAIHATSU「トール」ほか

〈第50回懸賞論文入賞・入選〉

「論文課題：広告、次の10年」

金　賞　小幡 朋州　博報堂 アカウント統括局局長代理

サブタイトル:
「BtoB&C事業投資モデル＝これからの広告会社の「売り」と「売る物」
～ “事業リスク・リターン概念” という武器 で "Incubatability"が輝く～」

銀　賞　竹内 好文
電通 ソリューションクリエーションセンター
シニア・ソリューション・ディレクター

サブタイトル:
「広告の《礎》を築く10年に。」

銅　賞　荻野 茂男
博報堂 第二プラニング局 マーケティング
プラニングディレクター

サブタイトル:
「母なる資本主義を越えてゆけ ～持続可能性を訴求する広告は、持続可能なのか？～」

「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

入　選　伊村　彩
日本経済社 第3営業局第1営業部次長

タイトル:
「主観＋客観の営業力」

★第3テーマ 戦略プランニング、プロモーション、PR

入　選　中田 綾菜
博報堂 第三プラニング局 ストラテジック
プラニング四部イノベーションプラナー

タイトル:「私たちの新しい生き様 ～広告代理店から産業プロデューサーになるまで～」

★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

入　選　渡辺　光
博報堂 第三クリエイティブ局
長島チームエクスペリエンスプラナー

タイトル:「『手順のクリエイティビティ』～今、広告プランナーが発揮すべき力～」

★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

入　選　田貝 雅和
TBWA\HAKUHODO コンサルティング局
Disruption Consulting Disruption Strategist

タイトル:「クリエイティブ・ディレクションの拡張～より良い社会をつくる創発的指針～」

★第6テーマ 管理（人事、人材育成、総務、経理、システム、法務、広報、経営管理等）

入　選　徳吉 哲秀
ADKマーケティング・ソリューションズ DDM
アカウント・マネジメントセンター 第3アカウント・マネジメントユニット アカウント・エグゼクティブ

タイトル:「これからの新卒採用PRにはStoryを～物語広告の手法に学ぶStory Case型採用PRのススメ～」

★第7テーマ その他（第1～6テーマにあたらないもの）

入　選　亀山 倫華
博報堂 第一プラニング局ストラテジックプラニング三部マーケティングプラニングディレクター

タイトル:「価格がつけられない “顧客体験” の哲学的効用～主体的に生きるために」

「私の言いたいこと」新人部門テーマ：自由

入　選　森平　周
日本経済社 クリエイティブ局 第2部コピーライター

タイトル:「プランデッドヒューマン/行動する広告」

入　選　成瀬 翔太
大広 ブランドアクティベーション統括 顧客価値開発本部
大阪顧客発掘局谷口（智）チーム

タイトル:「『ぺこば』から学ぶ多様性時代のコミュニケーション―ダイバーシティからインクルージョンへの変遷の中で」

入　選　松金 里佳
ADKマーケティング・ソリューションズ ストラテジックプランニングセンター
第2ストラテジック・プランニングユニット
第4ストラテジック・プランニンググループプランナー

タイトル:「わたしたち若者がD2Cを好む、本当の理由」

入　選　宮武 朋未
小田急エージェンシー コミュニケーションデザイン局
プランニング部

タイトル:「『HIKAKIN募金』に学ぶ、ソーシャルグッドの “巻き込み方” 」

■協会活動　4月　・April・

4月　6日～9日　第48回新入社員教育セミナー

12日　役員選挙管理委員会

16日　運営委員会

19日　懸賞論文委員会

20日　ラジオ委員会

22日　第82回JAAAクリエイティブ研究会

23日　第322回理事会

26日　インターネット広告委員会

28日　テレビ委員会
全国広告業団体連絡会議

※上記はオンラインにて実施いたしました。

ひと・こと

ネクスト・ソサエティ

「日本では誰もが経済の話をする。だが、日本にとって最大の問題は社会のほうである」２００２年ドラッカーは「ネクスト・ソサエティ」でこう述べました。「イノベーションという言葉をよく耳にする。ほとんどの人にとって、それは技術的な革新のことである。ところが今日もっとも求められているイノベーション、特に日本において求められているものは社会的革新である」20年近く経った今、この言葉の持っている予言的な力に驚かざるを得ません。

ドラッカーは、社会的革新に伴う課題として、労働市場の流動性と教育システムの変革をあげました。「そして何よりも知識労働者、特に知識テクノロジストという新しい労働力をいかに生産的なものにするかという挑戦がある」と問題提起しました。

広告業界は「人のクリエイティビティ」で出来ている業界です。「知識労働者、特に知識テクノロジストという新しい労働力」に、大いにクリエイティビティを発揮してもらわなければなりません。

広告業界は彼らにとってほんとうに魅力的な仕事場なのか。私たちは彼らに活躍の場を十分に提供できているのか。

「ネクスト・ソサエティ」を創っていく若い力が魅せられる広告業界を築きたい。新入社員を迎える季節に、そんなことを考えています。

理事　戸田 裕一
（博報堂DYホールディングス）

アイデアの
半分は愛だろ。
アイデアの半分は「アイ」。
人を幸せにするのも「アイ」。
なんて素晴らしい偶然なんだろう。
人と人との距離が見直されるこの時代、
温かいものがたくさん詰まった広告を届けたい。
愛あるアイデアを広告に乗せて。
JAAA
Japan Advertising Agencies Association

特集INDEX

2020年

5月号　「SNS の変遷とコミュニケーションの進化を知るための３つのキーワード」

6、7月号　「2020 年度定時総会報告」
「JAAA70 周年特別企画」

8月号　「今後も続くテレワーク、よくある課題と解決のティツプス」
「コロナ禍で変わる広告業界の働き方」

9月号　「広告の機能と役割研究委員会ウェビナー　With/After コロナ時代に企業・ブランドは広告にどう向き合うべきか　第１弾：コロナ禍による、社会や生活者の変化を知る」

10月号　「広告の機能と役割研究委員会ウェビナー　With/After コロナ時代に企業・ブランドは広告にどう向き合うべきか　第２弾：コロナ禍による、メディアの変化を知る」

11月号　「広告の機能と役割研究委員会ウェビナー　With/After コロナ時代に企業・ブランドは広告にどう向き合うべきか　第３弾：コロナ禍による、クリエイティブの変化を知る」

12月号　「変化する広告会社の働き方～結果を生み出すために～」

2021年

1月号　「会長・理事長・副理事長『新春のひと・こと』」

2月号　「コロナ禍における新人教育を振り返って。－そしてこれからの新しい研修を探る」

3月号　「コロナ禍を記録する」

4月号　「第 8 回 JAAA 若手大賞　審査結果発表」

一般社団法人 日本広告業協会 発行

発行所 / 東京都中央区銀座 7-4-17 電通銀座ビル
郵便番号 / 〒104-0061
電話 /03-5568-0876　定価 / 330 円（税込）
URL / https://www.jaaa.ne.jp
発行人 / 橋爪恒二郎　印刷所 /（株）文栄社
表紙制作 /（株）ジェイアール東日本企画