

■論文「広告、次の10年」

■私の言いたいこと

第50回  
懸賞論文

入賞・入選  
作品

**JAAA**  
Japan Advertising Agencies Association

# 目次

## 第50回懸賞論文入賞・入選作品集

● **審査経過報告** 第50回懸賞論文審査委員長／懸賞論文委員会委員長 宇賀神 貴宏・・・ 1

● **論文〔課題：広告、次の10年〕**

＜金賞＞

**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～・・・ 7

小幡 朋州 (株)博報堂 (博報堂プロダクツ執行役員経理室長)

＜銀賞＞

**広告の《礎》を築く10年に。**・・・ 18

竹内 好文 (株)電通 ソリューションクリエイションセンターシニア・ソリューション・ディレクター

＜銅賞＞

**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?～・・・ 29

荻野 茂男 (株)博報堂 第二ブランドトランスフォーメーションマーケティング局マーケティングプランニングディレクター

● **入賞論文講評** 専修大学経営学部教授 石崎 徹・・・ 39

● **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

**主観+客観の営業力**・・・ 43

伊村 彩 (株)日本経済社 第3営業局第1営業部次長

第3テーマ 戦略プランニング、プロモーション、PR

**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～・・・ 48

中田 綾菜 (株)博報堂 第三ブランドトランスフォーメーションマーケティング局ストラテジックプランニング四部イノベーションプランナー

第4テーマ クリエイティブ、コミュニケーションデザイン

**「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～・・・ 53

渡辺 光 (株)博報堂 第三ブランドトランスフォーメーションクリエイティブ局長島チームエクスペリエンスプランナー

**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～ 58

田貝 雅和 (株)TBWA\HAKUHODO コンサルティング局 Disruption Consulting Disruption Strategist

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)

**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～ . . . . . 63

徳吉 哲秀 (株)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

第7テーマ その他 (第1～6テーマにあたらぬもの)

**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 . . . 69

亀山 倫華 (株)博報堂 第一ブランドトランスフォーメーションマーケティング局プランニング三部マーケティングプランニングディレクター

**私の言いたいこと [新人部門] テーマ自由**

**ブランデッドヒューマン / 行動する広告** . . . . . 74

森平 周 (株)日本経済社 クリエイティブ局第2部コピーライター

**「ぺこぱ」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 . . . . . 79

成瀬 翔太 (株)大広 大阪ブランドアクティベーションプロデュース本部D2C ビジネス推進局コンサルティングチーム2

**わたしたち若者が D2C を好む、本当の理由** . . . . . 84

松金 里佳 (株)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

**『HIKAKIN 募金』に学ぶ、ソーシャルグッドの“巻き込み方”** . . . 89

宮武 朋未 (株)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

※第2テーマ メディア、メディアプランニング・開発

第5テーマ デジタルマーケティング、テクノロジー、ソーシャルメディアは入選該当者なし

○ 懸賞論文委員会 / 審査員一覧 . . . . . 94

○ 審査感想 . . . . . 95

○ 第50回懸賞論文 Finalists . . . . . 105

○ 懸賞論文入賞・入選者一覧 (第39回～第50回) . . . . . 109



課題

「広告、次の10年」

# 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~

小幡 朋州  
おばた ともくに

株博報堂

(博報堂プロダクツ執行役員経理室長)



この度栄誉ある賞を頂けたことは望外の喜びです。

私は総合広告会社が継続的な企業価値向上の道を歩めるのか否かの分水嶺にいる気がしてなりません。執筆の動機は、これからの広告会社の『売り』と『売る物』を示すこと。執筆は、先達の文献や論文に唸り、翻弄されながら、己の構成力と表現力の乏しさと戦った時間。支えは先輩後輩、家族の適切な助言でした。執筆後の今思うことは、この論考をこのままで終わらせず檄文とし、仲間と共に具体的な第一歩を踏み出すこと。大いに楽しませて頂いた課題「広告、次の10年」、ご一読頂けたら幸いです。

## 1 知恵という『売り』をテコに『売る物』を販売して来た広告業

著者は22年前、入社直後の研修で「我々の『売る物』はテレビに代表される各種広告媒体枠や広告素材等だが、『売り』は知恵である」との講義を受けた。広告主と媒体社・協力会社を繋ぐ、売買仲介業たる広告会社の営みは、知恵という『売り (salespoint)』をテコに『売る物 (merchandise)』を販売する事業というわけである。

マーケティング担当として、各種リサーチ・プランニング手法を駆使し、商品やサービスの統合キャンペーン立案やブランディング業務などに携わった経験は、まさに知恵という『売り』で勝負をする醍醐味や刺激を与えてくれた。同時に、知恵それ自体ではなかなか対価を獲得できず、『売る物』が別に存在するという現実も目の当たりにした。

その後、デジタル化の進展で『売る物』も『売り』も大きく変化した。但し、二つの変化へ

の広告会社の関わり方が異なる点に留意すべきだ。なぜなら売買仲介業たる広告会社は、専ら『売り』の変化を主導できたが『売る物』の変化には受け身だったためである。

本稿ではまず、『売る物』『売り』という視点で、広告会社が抱える問題を見つめ直す。次に、同じ視点で、売買仲介業から事業運営・事業投資業へと転換を遂げた総合商社を考察する。そして、今後の広告会社に求められる新たな『売り』や『売る物』とは何か、さらには、それらの実体化に必要な経営基盤の整備について提案したい。

## 2 問題①：『売る物』が『売り』を支え切れない

『売る物』『売り』の視点で広告会社を見つめ直すと、三つの問題が生じている。一つ目は『売る物』が『売り』を支え切れないという問題である。高収益であった従来媒体の減少と労働負荷の大きいデジタル媒体の増加

という『売る物』では、『売り』を生み出す良質な人材や研究開発等のコストを支え切れないのだ。『売る物』の代表に「テレビ広告」がある。古いが、電通（単体）が1999年3月期まで開示していた種目別売上高と売上総利益から計算すると、テレビ種目の売上総利益率（5か年平均17.3%）は、他種目を一貫して上回り、売上構成比で約5割、売上総利益構成比では約6割に達する（注1）。テレビ局と広告会社間の基本手数料率が大きく変わらず、広告主との取引における収益性の変動は他媒体も同様とすれば、現在もテレビ種目の収益性が最も高く、業務効率も良く、利益源泉だろう。但し、国内テレビ広告市場は、バブル崩壊後、景気循環の中で変動しながら広告市場全体を上回る拡大を遂げたが、2016年にピークアウトし、3年連続減少となった2019年にインターネット広告に抜かれたのは記憶に新しい（注2）。海外映像配信事業者の参入も影響している。Netflix・Amazonプライムビデオ（2015年）、DAZN（2016年）などの動画サービス利用者はコロナ禍で急増し、生活者の視聴行動の変化は加速している。よって、従来のように国内テレビ広告市場が景気回復に同期するとは期待しにくい。

### 3 問題②：フィーは従来の『売る物』を代替できない

二つ目は、フィーは従来の『売る物』を代替できないという問題である。主に外資系広告主との年契フィーでは原価開示という条件が付き、従来の『売る物』による収益獲得手段が奪われ、収益性の悪化懸念が生じるためだ。一部のハイパフォーマーが獲得するフィーは、希少性が『売り』となり『売る物』の収益性が担保されることもあるが、外資系広告主との年契フィーという『売る物』（職

位×時間or関与度）の『売り』は何か。『売り』には価格競争力も含まれるが、グローバル基準では日系広告会社のオーバーヘッド（フィー獲得人件費を除く総コスト÷フィー獲得直接人件費）は特に高く、価格競争力が低い一因である。したがって、このフィー取引を主体的に拡大することは、現在の『売り』を支える良質な人材や研究開発等のコストを減らす、つまり現在の『売り』の弱体化を自ら進めることになりかねない。広告会社はフィー取引に成長の岐路を求めにくく（勿論一定規模のフィー取引を否定しない）フィー取引以外の別な『売る物』が求められる。

### 4 問題③：「売買仲介業」体質が新たな『売る物』『売り』を阻害する

三つ目は、「売買仲介業」体質が新たな『売る物』『売り』を阻害するという問題である。近年、企業における事業開発・事業創造ニーズが高まり、広告主との「共同事業」が加速している。楽天データマーケティング（楽天/電通）、LIVEBOARD（NTTドコモ/電通）、インキュデータ（ソフトバンク/博報堂/Arm）、データワン（伊藤忠商事/ファミリーマート/NTTドコモ/CA）等である（注3-1～3-4）。これらを敢えて一括りにすれば「デジタルデータ活用による新たな広告商品やマーケティングソリューションの開発・運用・販売事業」だ。これらの事業では、新商品開発のための投資や販売商品の在庫リスクが生じ、従来の『売る物』が、自らリスクを取り企画開発し販売する『売る物』へと変わる。つまり、広告会社は「売買仲介業」から「企画型事業」に関与することになる。

著者は、モバイルインターネット隆盛期、モバイルメディアレップ新規事業開発に参画した経験がある。事業計画立案に必要な商品

---

設計、開発投資費用、その投資額と販売費用を回収するための価格や期間の設定など変数の多さに驚いた。同時に「売買仲介業」として完成した広告事業モデルのメリットを日頃存分に享受しているがゆえ、「企画型事業」の立ち上げや運営にはスキル以上にマインドセットの転換が極めて重要だと実感した。

新設された合弁会社には、その通信キャリアの担当営業が出向し、販売活動に軸足を置きながら、モバイル広告商品開発や争点作り、つまり『売る物』『売り』の模索にも積極的に関わっていたが、戸惑いは著者以上に大きかったようだ。乱暴に言えば、「売買仲介業」は売上と原価の差を見ておけば良く、事業に関する数字も、広告主や媒体社・協力会社と交わす見積書や請求書が中心である。勿論、営業担当者が、広告実務において提案や業務推進のための体制構築、品質管理、そして利益責任までを全うするのは重労働だが、粗利率15%程度の時限的業務を高回転で繰り返すことが身体に染みついている。この「売買仲介業」のDNAが深く根差す組織文化では、企画開発に資金や労力を投下した『売る物』を相対的に高い粗利率で長期的に回収するという「企画型事業」モデルはなかなか育ちにくい。だからこそ別会社で取り組むことになるが、その実務経験機会は決して多いとは言えず、帰任後に元の「売買仲介業」に向き合うことも多く、知見が蓄積しにくい。広告会社の「売買仲介業」体質が新たな『売る物』『売り』を阻害するのである。

---

## 5 最重要課題は広告会社ならではの新たな『売り』と『売る物』の確立

---

今、取り挙げてきた三つの問題は、主に媒体枠や制作物という『売る物』が知恵という『売り』のコストを支え切れず（問題①）、し

かしフィーという『売る物』は既存収益の代替にならず（問題②）、代替可能性の一つである広告主との共同事業という新たな『売る物』や『売り』を「売買仲介業」体質が阻害する（問題③）という一連の流れにある。これらの問題の解決アプローチは、売買仲介業の延命と転換の二つが考えられる。前者（延命）は『売る物』の不可逆的な構造変化に対し、マーケティング周辺領域や海外での事業拡大、デジタル業務の体制整備など既に様々な着手されているが、後者（転換）は祖業の根幹に関わる難易度の高い問題として先送りされ易い。しかし今後「企画型事業」への関与がより加速するなか、尚のこと避けて通れない状況にある。そこで、広告会社が売買仲介業からの転換過程で求められる新たな『売り』『売る物』の確立を最重要課題と捉えたい。

---

## 6 『売る物』『売り』から見る商社の転換～"事業リスク・リターン概念"の重要性～

---

同じ売買仲介業（トレーディング事業）から劇的な事業転換を成し遂げた「総合商社」を見てみよう。バブル崩壊前、1社当たり純利益が数百億円規模に留まっていた5大総合商社はバブル崩壊後、不良債権処理の影響で2000年頃に赤字に転落したが、2001～2007年にかけて2,000億円台に急拡大、勢いはリーマンショックで鈍るが現在も衰えていない。転換による『売る物』の成果にまず目を奪われるが『売り』の変化にも注目したい。

「戦後高度成長期に『総合商社』の原型が成立した」とする川辺信雄<sup>(注4)</sup>に倣い、この原型を転換前と置く。川辺は総合商社の属性6つの5番目に「⑤一手販売権の獲得などのための資金の供与によって、多くの子会社・関係会社を持ち、持株会社の性格を備えること」を挙げるが、田中隆之は「⑤は、こ

の時点では、あくまでも商圏獲得のための投資であることを、後の総合商社の業務展開との関係で強調しておく」とした上で、現在の総合商社を「総合事業運営・事業投資会社」と規定する<sup>(注5)</sup>。これを転換後と捉える。

転換前後で『売る物』『売り』はどう変化したか。高度成長期の総合商社はさしずめ日本株式会社の購買兼海外営業部長で、当時の『売る物』は資源（輸入品）、工業製品（輸出品）だ。eメールも無く、通信費用が高く情報量も少ない当時、総合商社はテレックスなど単位通信量が安価で安定的な通信網を独自整備し、世界各国の言語や文化に精通したスタッフを育成し、日本人のいない小国にも駐在員を置き、多様な企業の膨大な商品を扱い事務所を維持した。これは決して日本企業が単独で成し得ない、商社の『売り』だ。このお蔭で資源相場情報を先行入手し、サヤ取り収益も稼げた。世界中に張り巡らされた拠点網に関連するためこの『売り』を「ネットワーク・インテリジェンス」と名付けたい。

しかし、日進月歩により通信手段の優位性を失い、1971年ドルショック、73年石油ショック、85年プラザ合意による円高で貿易仲介業は崩壊の危機に瀕する。2016年まで約30年間三井物産に勤務した小林敬幸は、脱却の取り組みとして「例えば、直接産油国と交渉して、自ら資金を投入して資源の開発をする。メーカーがアジアに工場を建てて進出するのをサポートしたり、一緒に出資したりする。〈中略〉自ら資金と人材を事業に投入して、その事業が得る収益を自らの収益とする」方向に変化していったと言う<sup>(注6)</sup>。つまり『売る物』は輸出入品に加え「資源の安定的調達」や「工業の海外進出支援」に変化した。では『売り』はどうか。総合商社の事業転換は数多くの考察がされており、1. 度重なる業績低迷による強い危機感、2. 元来備えていた投資機能、3. 投資機能を進化さ

せるリスク管理手法の導入といった、転換の推進理由に関するものが多い。むしろ、既出の田中による「①事業分野の分散によるリスク許容力、②一つの業種内で多くの収益機会に携わることにより、収益源を発見・実現する力、③多くの事業分野をまたいだ収益機会にかかわることで形成される情報収集・分析力を以て、ニーズ・シーズを発見・事業化する力」との指摘が、今なぜ「事業運営・事業投資業」を上手く営めているのかという存立要件に近い言及であり、これを現在の総合商社の『売り』として「マネタイズ・インテリジェンス」と名付けたい。

総合商社の『売る物』『売り』の変化からの学びは何か。一つ目は『売る物』の変化には必ず『売り』の変化が伴うという単純だが明白な事実だ。広告会社も売買仲介業の範疇で生じる『売る物』の変化に対し、『売り』の変化を主導してきたわけだが、事業転換という変革の局面では従来とは次元の異なる『売り』の変化が求められるはずだ。そして、二つ目は総合商社の転換後の「マネタイズ・インテリジェンス」には、事業を拡張・進化し続けるために、事業創造にとって避けられない不確実性を把握・許容する「事業リスク・リターン概念」が包含されている点だ。著者はこの点を特に注目すべきと考える。

なぜなら、改めて総合商社の事業変遷を見つめ直すと、調達交渉を請け負う代理人〈トレーディング収入〉は、確実に売れる資源を先行調達し儲けるようになり〈+売買差益収入〉、さらに鉱山等の資源自体に投資して儲け〈+BtoB事業収入〉、今やスーパーやCVSを買収し一般消費者をも対象〈+BtoC事業収入〉としている。祖業〈トレーディング収入〉に、既存顧客からの追加収益、新顧客からの新収益を積み重ね、そしてこの点が重要だが、投資から回収まで期間がより長い事業へ進化している。この進化は「事業リス

---

ク・リターン概念"無くしては進展し得ない。つまり、広告会社の転換局面に求められる別次元の『売り』にはこの"事業リスク・リターン概念"を具備することが必要条件だ。

---

## 7 広告会社に求められる新たな『売り』 = "Incubatability"

---

そこで、広告会社に求められる新たな『売り』として"Incubatability"という概念を提案したい。これはincubate（事業創造）とability（能力）との造語で、"事業創造力"を指す。この"Incubatability"は「売買仲介業」で『売る物』を巧みに販売するために培ってきた『売り』と全く異質ではない。というも、従来の『売り』が持つ強みや持ち味との関連無くして、広告会社ならではの優位性は築けないためだ。従来の能力を"Creativity"と表現すれば、磨き進化させ、上述の"事業リスク・リターン概念"も備えた概念だ。"事業リスク・リターン概念"はCreativityの発揮を制限、阻害するのではないかという懸念を持たれるかもしれない。しかし、広告会社固有のCreativityの進化形に、"事業リスク・リターン概念"を組み合わせた"Incubatability"こそが、競争優位を生む。つまり、"事業リスク・リターン概念"は、"Incubatability"を輝かせる武器だと著者は考える。

"Incubatability"は「Conduct（指揮る）」「View（見渡す）」「Materialize（モノ化する）」の3要素から成る。まず、「Conduct（指揮る）」は、最適な協業相手を探し、役割を適切に組合せて事業を成立させる力だ。現代では単独で事業を成立させることは稀である。例えば、ファーストリテイリング社は「企画・計画・生産・物流・販売までのプロセスを一貫して行うビジネスモデル」（注7）だが、東レと協業でヒートテック素材を開発、デニム生

地はジーンズメーカーが高く評価するカイハラ社から調達、商品製造は中国等の工場へ委託など、複数プレイヤーをコーディネートしSPA（製造小売業）を成立させている。そして、広告会社は、広告主、媒体社やコンテンツホルダー、協力会社との膨大な取引ネットワークを有し、彼らを機敏かつ上手く橋渡しする業務経験を蓄積している。現場では広告主のニーズに応えるべく的確に業務進行することを「仕切る」と呼ぶ。事業創造においては、広告主ニーズに応えるというよりも、主体的に設定したゴールに向けて、協業者の強みを深く理解して適切に組み合わせ、各々の独自性の調和や相乗効果を生み出す新事業を目指すことになる。「仕切る」は勿論、その先の「Conduct（指揮る）」が必要だ。

次の「View（見渡す）」は、事業価値創造プロセスを設計する力だ。青島矢一は「企業が通常やるべきことは、製品やサービス、生産プロセスの改善・改良だが、価値創出に必要な戦略思考は、視野を広げて考えることだ」とし「ニーズの本質的理解」と「価値実現プロセス全体の理解」が重要と説く（注8）。例えば、ベネッセ社の進研ゼミは、主に大学生という遊休能力を活用した、塾に比べ低価格の個別学習サービス提供事業だ。視野を広げて捉えると、この個別学習サービスに対する強いニーズ（＝学習効果期待）を持つ中核顧客とは別に、受講自体に対するニーズ（＝受講する/させる安心感）を持つ周辺顧客がおり、この周辺顧客を中核顧客が開拓し、ベネッセ社は中核・周辺顧客全体のコミュニティを教育面で規律付け、公的教育との補完関係で価値を創出するというプロセス全体像が見える。

広告会社は広告主の商品やサービスの良さを訴求するのが得意だ。それは、広告主が無意識に捉われている、製品や事業の範囲という境界や、性能向上を絶対善とする常識を、

コンシューマー・インサイトなどを手掛かりに脱却できるからである。事業創造においては、この顧客に対する本質的理解も包含した上で、事業に関与する全ステークホルダーを「View（見渡す）」し、価値実現プロセス全体を設計することが重要だ。

最後の「Materialize（モノ化する）」は、顧客の潜在的ニーズに対する解決策を具体的なカタチに落とし込む力だ。従来はブランドエクイティやブランディングという考え方自体が『売り』になったが、昨今、UX/UIが注目される等、体験の可視化や実体化が注目されている。これは主にコミュニケーションの領域で、生活者の潜在的ニーズに応える「言葉」や「表現」に落とし込む広告会社の能力の適用範囲を拡張する動きだ。電通とFrog Design社の業務提携もこの一例である<sup>(注9)</sup>。さらに押し進め、事業で顧客の潜在ニーズに対する解決策を、期待を超えた斬新なモノとして提示できれば、差別優位が築ける。

## 8 広告会社に求められる新たな『売る物』＝"BtoB&C事業投資"

次に、広告会社に求められる新たな『売る物』として、足元で加速する広告主との「共同事業」も含み、その先にある"BtoB&C事業投資"という方向性を提案したい。広告会社は媒体枠を調達し広告素材や媒体計画と共に提供するという、広告主のマーケティング費用を対象とした事業（コミッション収入）を起点に、番組企画・制作、スポーツコンテンツ等の権利ビジネス（+権利売買収入）、映画等の制作委員会出資（+興行/配給収入）、タレントやスポーツチームのファンクラブ運営（+BtoC事業収入）等にも乗り出している。総合商社の事業変遷ほどのドラスティックさは無いが、祖業のBtoB事業に軸足を置きな

がら、BtoC事業や投資回収期間がより長い事業へ進化しているという共通点が見られる。したがって、従来のステークホルダーとの関係を活用し、広告主のマーケティング費用からの収入を主軸に、生活者からの追加収入も目論む"BtoB&C事業投資"は、広告会社が乗り出す新事業領域として、十分な妥当性を兼ね備えた対象領域と捉えられる。

## 9 キッザニアは広告会社の新たな『売り』を発揮する新たな『売る物』となる

新たな『売り』＝"Incubatability"を発揮し『売る物』＝"BtoB&C事業投資"を販売するとはどういうことか。Edutainment（Education×Entertainment）をコンセプトとする子供向け職業・社会体験型テーマパーク「キッザニア」を事例にイメージを膨らませたい。

キッザニアは、広告主の協賛費用と生活者の入場料等を収入とするBtoB&C事業だ。運営企業KCJ GROUP（非公開）の財務情報は無いが、キッザニア東京2018年度入場者数876,117人<sup>(注10)</sup>、客単価5,000円とすれば売上約44億円。オリエンタルランド（上場企業）のテーマパーク事業の直近5年間データ<sup>(注11)</sup>から推定すると、営業利益8.5億円（営業利益率約20%）、設備投資8億円。2006年10月開園以降の設備投資額を一定とすれば約14年間の累積投資額100億円超（初期投資額不明）という『売る物』が姿を現す。

この事業を成功させるためには、Edutainmentの体現に相応しいアトクシオンを提供しうる協業相手を探し、各々の職業体験を組み合わせ魅力的なテーマパークに紡ぎあげる「Conduct（指揮る）」が求められる。次に、子供達には職業体験を通じ将来設計に対するリアリティや仕事に求められる社交性や

協調性を、親達には単なる娯楽ではないエクスキューズも、協賛企業にはロイヤリティ向上や将来の人材確保にも繋がる価値を提供し、加えて教育業界の一翼として学校や塾と共に社会的意義も果たす。この価値創造プロセス全体設計は「View（見渡す）」だ。さらに、本物さながらの建物やユニフォームを使った、学校の授業では体験できないリアルなライブ感は「Materialize（モノ化する）」で、広告会社ならではの『売り』＝"Incubatability"を如何なく発揮しうる新たな『売る物』となる。

## 10 経営管理×現業の連携が"BtoB&C事業投資モデル"の推進エンジンとなる

"事業リスク・リターン"を"Incubatability"の必要条件として強調したが、業務が受注起点で安定的に進行し、時間軸も短い「売買仲介業」ではこの概念は磨かれにくい。

一例を挙げる。著者が広告主との報酬設計支援チーム所属時、新興企業担当営業から受けた相談だ。「提案は高評価だったが、相手側に支払い余裕が無く株式を取得したい。新事業が将来軌道に乗れば回収できる」。紙屑になる可能性もある株式と引き換えに提案を受けられるのは、広告主には大きなメリットで、新事業成否にも情報の非対称性がある。であればリスクに応じたリターンを設計すべきだが、その発想を持つ担当者は少ない。

但し、ここには、経営管理側にも責任の一端がある。この担当者が目論む取引が煩雑で食指が動かないのだ。まず、この取引はPLで完結しない。次に、株式取得は有価証券としてBSで資産計上され（取得時はPLに影響せず）、配当を得る際の「受取配当金」や将来含み益が生じ売却した際の「有価証券売却益」は、従来の広告会社では営業外損益項目

でPL計上される。更に、営業組織は投資金額に加え減損リスクも負うことになり、投資回収までの時間差（投資実行時と損益確定時で担当者が変わる）は評価の問題にも繋がる。つまり、営業利益より下の利益項目を評価指標に加え、営業組織のBSも認識する必要が生じる。だが、このような管理会計や評価制度は複雑で構築や運用も大変である。

現在経営管理に関わる身として自戒も込めて記せば、管理側は、制度導入の労力や現在の運用スキルレベルから現状維持を選択し、現場に十分なリスク・リターン感覚を磨く実践機会を与え切れていない。この状況を打破しない限り"事業リスク・リターン概念"は獲得できず、"Incubatability"の発揮も絵に描いた餅で終わってしまう。現場の『売り』＝"Incubatability"を輝かせるべく、"事業リスク・リターン概念"という武器の獲得プロセスを適切に設計・推進し、現場に武器として供給するのは経営管理人材の使命だ。

実際、"事業リスク・リターン概念"を含む広い意味での「資本コスト」を意識した経営には、どの企業も多大な労力をかけている。例えば、花王はEVA（Economic Value Added、経済的付加価値）と呼ばれる、キャッシュフローに注目しPLの恣意性を排除した客観性の高い指標を1996年に導入し始めたが「4つのM、Measurement：事業部別月次決算、Management System：投資意思決定時のEVA提示義務化、Mindset：意識改革の啓蒙活動、Motivation：連結EVA基準の報酬制度」を掲げ活動を推進した。全国で約100回の研修開催、全社員へのEVA手引書配布など徹底している（注12）。

そこで、二つの具体策を提案したい。一つ目は「本部レベル組織への限度付きリスク資金提供」である。これは複数部門を束ねる本部レベル組織に、リスクを有する取引に投下しうる原資を限度付きで提供する施策だ。一

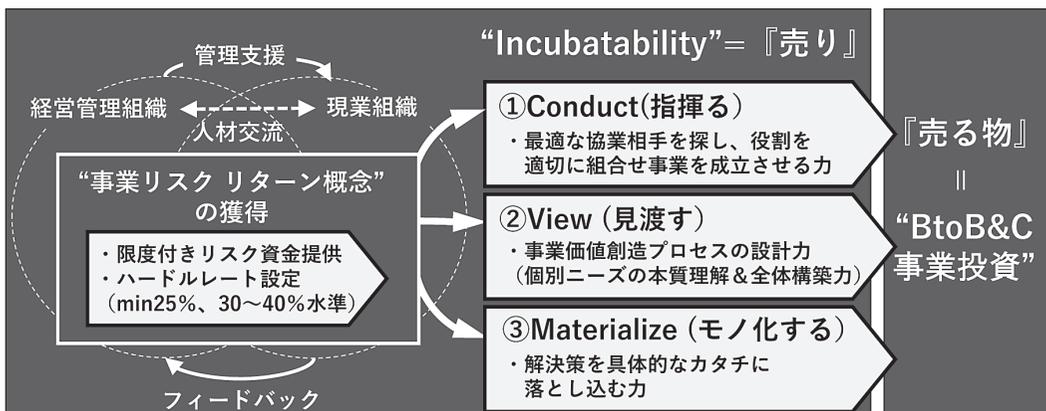
般に事業投資案件は、広告会社に限らず、営業組織とは別組織で進行するが、この仕組みの狙いは"事業リスク・リターン概念"が不十分な現場の感覚を磨くために、営業組織の関与を増加させる点にある。従って事業投資に限らず、上述した株式取得による受注業務も対象とする。当初は管理側が本部組織を重点支援し、両組織間の人材交流を通じ、本部組織の活動の洗練度を高めていく。総合商社は部署単位の連結PL/BS作成機能を有するまで約20年要したが、その第一歩に相当する。広告主との「共同事業」の経営成績もその広告主担当部門が属する本部組織の評価とする。その練度は当初から高い必要は全く無く、その実現も難しいだろう。但し、現行のPL経営のさらなる改善や向上ではなく、この活動を優先すること自体に意義がある。

次が「事業投資のハードルレート（必要収益率）設定」である。リスクの語源であるラテン語「risicare」は「悪い事象が起こる可能性を覚悟の上で勇気をもって試みる」だが、ファイナンスでは「将来想定される結果のばらつき（ボラティリティ）」だ。ばらつきが分からなければ、要求すべき期待利益率の設定が出来ない。かくして、総合商社では

各事業部とは別にリスク精査を担当する組織強化が進んだ。また、製薬大手のエーザイ社では、国別事業別に200以上のリスク調整後ハードルレートを活用している（注13）。よって、広告会社においても重要なテーマだ。残念ながら2009～2018年度にかけた10年間の累積EVAは、著者試算では電通▲1,734億円、HDY▲126億円、業界大手2社ですらリーマンショック以降、企業価値を破壊している（注14）。これはEVAスプレッド（= ROIC [投下資本利益率] - WACC [加重平均資本コスト]）のマイナスを意味する。①2社の10年間のWACC平均が約8%、②既出の小林によると、総合商社の新規事業投資の成功率が「良くて50%以下」のため不慣れな広告会社では3割（金額ベース）とすれば、企業価値を破壊せず新規事業を推進するハードルレートは少なくとも約25%（=8%/30%）、今後の広告ビジネス環境の厳しさを踏まえれば30～40%水準の投資採択基準を持つべきだ。この"事業リスク・リターン概念"の獲得を備えた"Incubatability"=『売り』の発揮により『売る物』を販売するモデルが、"BtoB&C事業投資モデル"であり全体概念図は以下となる。

“BtoB&C 事業投資モデル”の全体概念図

※筆者作成



---

今後、事業創造活動が進み始めると、組織や業務フローにも変化が求められる。組織は「受注型コンフリクト対応組織」から「企画型事業部組織」へと変化する。日本のマルチクライアント制下でコンフリクト回避を徹底する「受注型コンフリクト対応組織」に加え、今後は、新たに開発した、従来とは収益性が異なる『売る物』を複数広告主へ横断販売可能な営業組織が別途必要となる。また、業務フローにも、通常型にリバース型が加わる。広告主との基本契約（権利移転を原則伴わず）を起点に、広告キャンペーンなど時限的案件が進行するのが通常型だが、その逆（＝リバース）だ。リバース型では協力会社と広告会社の契約には権利移転が伴い、広告会社が広告主に継続的サービスを提供する。これら組織機能を社内や傘下子会社に有するのか等、変革を推進するのは管理側の責務だ。

---

## 11 "BtoB&C事業投資モデル"で切り拓くマーケティング事業会社としての次の10年

---

広告市場環境の構造的な変化やコロナ禍は、事業環境の不確実性を一層増しているが、物事には常に両面あることを忘れてはならない。つまり、変革に取り掛かるまたとない好機でもあるということだ。本稿で呈示した"BtoB&C事業投資モデル"は、今後も議論を通じてより精緻化させる必要があるだろう。しかし、議論も大切だが、現場と管理が健全な危機意識を持つワンチームとして、実体化に向けた試行錯誤を重ねることが、広告会社の『マーケティング事業会社』としての次の10年を切り拓く。著者はそう信じている。

## ●引用文献

## 注1)

電通 (1995), 『第146期 有価証券報告書』(事業年度: 1994/4/1 ~ 1995/3/31)

電通 (1996), 『第147期 有価証券報告書』(事業年度: 1995/4/1 ~ 1996/3/31)

電通 (1997), 『第148期 有価証券報告書』(事業年度: 1996/4/1 ~ 1997/3/31)

電通 (1998), 『第149期 有価証券報告書』(事業年度: 1997/4/1 ~ 1998/3/31)

電通 (1999), 『第150期 有価証券報告書』(事業年度: 1998/4/1 ~ 1999/3/31)

注2) 電通, 「2019年 日本の広告費」(2020.3.11), (<https://www.dentsu.co.jp/news/release/2020/0311-010027.html>), 2020.9.20

注3-1) 楽天, 「楽天と電通、新会社「楽天データマーケティング株式会社」を設立」(2017.7.16), ([https://corp.rakuten.co.jp/news/press/2017/0726\\_03.html?year=2017&month=7&category=corp%20ir](https://corp.rakuten.co.jp/news/press/2017/0726_03.html?year=2017&month=7&category=corp%20ir)), 2020.9.20

注3-2) NTTドコモ, 「ドコモと電通がデジタルOOH広告の新会社「ライブボード」を設立—携帯電話ネットワークの運用データを活用し、日本初のインプレッションに基づくOOH広告の販売を実現—」(2019.1.16), ([https://www.nttdocomo.co.jp/info/news\\_release/2019/01/16\\_01.html](https://www.nttdocomo.co.jp/info/news_release/2019/01/16_01.html)), 2020.9.20

注3-3) ソフトバンク, 「ソフトバンク、博報堂およびArm、データ活用による企業の変革を支援する「インキュデータ株式会社」を設立」(2019.9.5), ([https://www.softbank.jp/corp/news/press/sbkk/2019/20190905\\_02/](https://www.softbank.jp/corp/news/press/sbkk/2019/20190905_02/)), 2020.9.20

注3-4) 伊藤忠商事, 「伊藤忠商事、ファミリーマート、NTTドコモ、サイバーエージェント、購買データを活用した広告事業に関する新会社設立について」(2020.9.2), (<https://www.itochu.co.jp/ja/news/press/2020/200902.html>), 2020.9.20

注4) 川辺信雄, 「商社」, 米川伸一, 下川浩一, 山崎広明 (1991), 『戦後日本経営史 第Ⅲ巻』(東

洋経済新報社)

注5) 田中隆之 (2012), 『総合商社の研究—その源流、成立、展開』(東洋経済新報社)

注6) 小林敬幸 (2017), 『ふしぎな総合商社』(講談社)

注7) ファーストリテイリング, 「ユニクロのビジネスモデル」, (<https://www.fastretailing.com/jp/group/strategy/uniqlobusiness.html>), 2020.9.20

注8) 青島矢一, 加藤俊彦 (2019), 『競争戦略論』(東洋経済新報社)

注9) 電通, 「電通、世界的デザインファーム「フロッグデザイン社」と業務提携—デザインによる事業成長・イノベーション支援サービスを拡充—」(2016.11.18), (<https://www.dentsu.co.jp/news/sp/release/2016/1118-009081.html>), 2020.9.20

注10) マイナビ2021, 「KCJ GROUP (株) (キッザニア)」(2020.9.18), (<https://job.mynavi.jp/21/pc/search/corp111485/outline.html>), 2020.9.20

注11) オリエンタルランド, 「セグメント情報」, (<http://www.olc.co.jp/ja/ir/achievement/segment.html>), 2020.9.20

注12) 伊藤克容 (2001), 「花王(株)における EVA 経営の展開」, 『企業会計』53 (2) (中央経済社), pp.227-233.

注13) エーザイ, 「統合報告書2020」, pp.48. (<https://www.eisai.co.jp/ir/library/annual/pdf/pdf2020ir.pdf>), 2020.9.26

注14) ※備忘

当期EVA=期末NOPAT [税引後営業利益] - 期首投下資本 [純資産+有利子負債] × 期首WACC [加重平均資本コスト] を定義に、電通 (株式会社電通グループ) およびHDY (博報堂DYホールディングス) の過去財務諸表より試算。なお、WACC算出時の「無リスク利子率」は各決算期末から10年遡及した期間の10年物国債利回り平均値、「市場β (5年)」は各決算期末から5年間のTOPIXをIndexデータとした月次投資収益

---

率、「市場リスクプレミアム」は7.5%、「時価総額」は期末時点をそれぞれ使用。

### ●参考文献

朝倉祐介 (2018), 『ファイナンス思考—日本企業を蝕む病と、再生の戦略論』(ダイヤモンド社)

伊藤邦雄 (2018), 『新・現代会計入門 第3版』(日本経済新聞出版)

伊藤邦雄 (2018), 『新・企業価値評価』(日本経済新聞出版)

大津広一 (2005), 『企業価値を創造する会計指標入門』(ダイヤモンド社)

大原通郎 (2018), 『テレビ最終戦争 世界のメディア界で何が起きているか』(朝日新聞出版)

加登豊, 梶原武久 (2017), 『管理会計入門〈第2版〉』(日本経済新聞出版)

経済産業省 (2014), 「持続的成長への競争力とインセンティブ—企業と投資家の望ましい関係構築プロジェクト(伊藤レポート)最終報告書」, ([https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei\\_innovation/kigyoukaiki/pdf/itoreport.pdf#search='%E6%8C%81%E7%B6%9A%E7%9A%84%E6%88%90%E9%95%B7%E3%81%B8%E3%81%AE%E7%AB%B6%E4%BA%89%E5%8A%9B%E3%81%A8%E3%82%A4%E3%83%B3%E3%82%BB%E3%83%B3%E3%83%86%E3%82%A3%E3%83%96%EF%BD%9E%E4%BC%81%E6%A5%AD%E3%81%A8%E6%8A%95%E8%B3%87%E5%AE%B6%E3%81%AE%E6%9C%9B%E3%81%BE%E3%81%97%E3%81%84%E9%96%A2%E4%BF%82%E6%A7%8B%E7%AF%89'](https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/kigyoukaiki/pdf/itoreport.pdf#search='%E6%8C%81%E7%B6%9A%E7%9A%84%E6%88%90%E9%95%B7%E3%81%B8%E3%81%AE%E7%AB%B6%E4%BA%89%E5%8A%9B%E3%81%A8%E3%82%A4%E3%83%B3%E3%82%BB%E3%83%B3%E3%83%86%E3%82%A3%E3%83%96%EF%BD%9E%E4%BC%81%E6%A5%AD%E3%81%A8%E6%8A%95%E8%B3%87%E5%AE%B6%E3%81%AE%E6%9C%9B%E3%81%BE%E3%81%97%E3%81%84%E9%96%A2%E4%BF%82%E6%A7%8B%E7%AF%89')), 2020.9.20

昆政彦, 大矢俊樹, 石橋善一郎 (2020), 『CFO最先端を行く経営管理』(中央経済社)

佐藤紘光, 齋藤正章, 飯泉清 (2008), 『株主価値を高めるEVA経営』(中央経済社)

砂川伸幸 (2017), 『コーポレートファイナンス入門〈第2版〉』(日本経済新聞出版)

埴本一雄 (2018), 『総合商社の本質—「価値創造」時代のビジネスモデルを探る』(白桃書房)

高橋洋一 (2010), 『バランスシートで考えれば、世界のしくみ分かる』(光文社)

田中隆之 (2017), 『総合商社—その「強さ」と、日本企業の「次」を探る』(祥伝社)

中野誠 (2016), 『戦略的コーポレートファイナンス』(日本経済新聞出版)

夏野剛 (2018), 『誰がテレビを殺すのか』(KADOKAWA)

西川郁夫, 秋葉賢一, 長谷川茂男, 石川博行, 柳良平 (2016), 『企業価値向上のための財務会計リテラシー』(日本経済新聞出版)

藤原治 (2007), 『広告会社は変わるか—マスメディア依存体質からの脱却シナリオ』(ダイヤモンド社)

三品和広 (2006), 『経営戦略を問いなおす』(筑摩書房)

森浩気, 「日本企業におけるEVAの機能と課題」(2016), (<https://www.fbc.keio.ac.jp/graduate/2016report/part6.pdf#search='EVA+%E5%B0%8E%E5%85%A5'>), 2020.9.20

柳良平, 兵庫信一郎, 本多克行 (2017), 『ROE経営と見えない価値—高付加価値経営をめざして』(中央経済社)

# 広告の《礎》を築く10年に。

竹内 好文

たけうち よしふみ



(株)電通

ソリューションクリエイションセンター  
シニア・ソリューション・ディレクター

2022年3月で広告人人生のひと区切りを迎える今年度、第50回懸賞論文で受賞できたことは光栄に存じます。

この論文で提言した構想をW3C/IABに提案することは、まだ夢の段階ですが、これを「次の10年」で実現すべく、引き続き広告人として社会に貢献していきたいと考えております。具体化した際には、JAAAならびに会員各社におかれましてはご協力を賜われましたら幸いです。

## 1 日本のマス広告産業「3礎石団体」を通じた「ルールづくり」

本稿では、日本のマス広告産業が繁栄した大きな背景に、日本ABC協会（JABC）、ビデオリサーチ（VR）、日本広告業協会（JAAA）の「3礎石団体」を通じた広告効果データの業界標準化活動とそのルールづくりがあったという仮説に沿い論を進める。

JAAAの前身である日本新聞広告業者協会が設立されたのが1950年、JABCの前身ABC懇談会が設立されたのが1952年10月。1955年にJABCに改称後、第1回の新新聞発行部数の公査が開始されたのが1961年である。1962年には第三者機関の視聴率調査会社VRが設立、同年12月に関東地区での視聴率調査が開始された<sup>(注1)</sup>。日本の広告会社が「同じ土俵で公正に競い合う」ための基礎となる

マス広告の効果を計る業界統一標準の指標基盤（新聞・雑誌の公査発行部数、ラジオ・テレビの第三者計測による視聴率データ）が整備されるまでに、およそ「10年の時」がかかっている。その後、先人たちの努力により、これらの第三者認証データを使うことが日本のマス広告業界の「ルール」となり、JABCとVRの業界統一標準データは、広告業界全体で共有する実質的「一次データ」となった（図1）。広告効果算出に使う指標データが媒



図1

体社固有のもので、第三者による監査がなければ、メディアの広告料金への信頼性は揺らぐことになる。先人たちは、そんな問題意識から「10年の時」をかけ、日本の広告産業の発展のために広告効果の正当性を担保する「ルールづくり」を「3 礎石団体」を通じて行ってきた。

## 2 「標準化=ルールづくり」を主導することの重要性

標準とは「ルールや規則・規制などの“取り決め”」である。さまざまな産業で「標準化」が公正な競争を促進、産業全体の発展に寄与することはよく知られており、「ルール」を決めたものに有利に働く（注2）。「ルールづくり」を業界自らが主導することの重要性は、スポーツ競技の例がわかりやすい。1998年、長野冬季オリンピックのスキージャンプ団体で日本は、岡部・斎藤・原田・船木の4人で金メダルを獲得した。しかし、国際スキー連盟がスキー板やスーツのルール制限を行った結果、日本チームの競争力が低下、このルールづくりをリードした欧州スキー勢の競争力が強化された（注3）。

## 3 デジタル広告産業の「新3礎石団体」とそのルールづくりへの広告業界の関わり

マス広告産業繁栄にはそのルールづくりの役割を果たした「3 礎石団体」が大きな貢献をしたと仮説を立て、グローバルデジタル広告産業にも目を向けると、そのルールづくりの役割を果たしている「新3 礎石団体」が浮かび上がってくる（図2）。

それは、WEBの技術標準化団体W3C、WEBブラウザ技術の標準化団体WHATWG、デジタル広告の業界団体であるIABだ。W3Cは、すべての人があらゆる環境で同じようにデータを扱える「One Web」のためにWWW技術の仕様策定と促進、新技術プロトタイプ実装や相互運用可能な技術開発に取り組んでいる国際的コンソーシアム（注4）である。W3Cを通じた標準技術はロイヤルティフリーで利用でき（注5）、技術開発の「巨人の肩の上にいる」（注6）ことができる。W3CのロイヤルティフリーポリシーはWEBが社会基盤となった大きな要因の一つだ。例えば、PCやスマートフォン、タブレット端末で誰もが著作権保護された映画等のデジタルビデオを簡単に視聴できるようになったのも、NetflixがGoogle等と共同開発したEME（Encrypted Media Extensions）技術をW3Cを通じ標準技術としたからだ（注7、8）。

WEB標準技術に注目する企業は多く、W3CはGoogleなどプラットフォームをはじめグローバルなIT関連・通信企業、団体がメンバーとなり活動を支えている。WHATWGはW3Cと連携、HTMLの標準化を推進する団体だ。GoogleのIan Hicksonが立ち上げ、主要ブラウザベンダー4

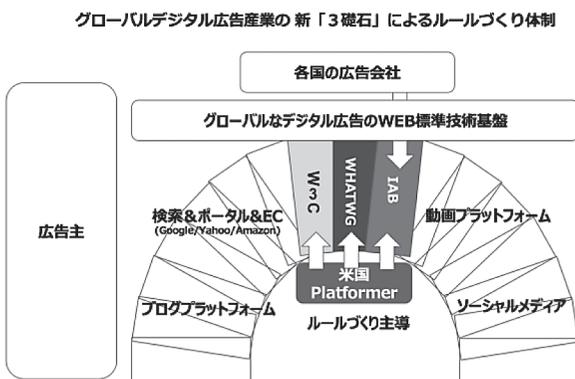


図2

社が中心となり運営している(注9)。IABはプラットフォームを始め、デジタルを含む広告産業の様々なプレーヤーが参加、ルール策定を行う団体だ。1999年に設立された日本インタラクティブ協会(JIAA)は2017年にIABのライセンスを取得、IAB Japanとしての役割を担っている。このデジタル広告産業「3 礎石」団体への広告業界の関わり方を見ると、広告業界が「ルールを作る側」から「ルールに従う側」にかわってしまったのではないかと考えざるを得ない。IABメンバーになっている広告会社は存在しても、W3Cメンバー(正会員)になり、具体的な貢献をしている広告会社は見当たらない(注10、11)。W3Cによる技術標準化活動は、デジタル広告の効果指数(ユニークユーザー数やクリック数、滞在時間など)の算出はもちろん、わたしたちが日々WEBを利用する際に発生する様々なデータの記録・保管・解析を行うための基礎となっている。彼らは「ビッグデータの母」といってもよいだろう。われわれは、IABを除き、この「ビッグデータの母」ともいえる団体の活動には貢献できていない。W3Cという技術標準化団体運営への貢献がないことは広告業界の「技術利用重視、技術開発軽視」の姿勢が読み取れる。デジタル広

告産業の新3 礎石団体が中心となりルール策定されたグローバルなWEB標準技術基盤が国境を超えて共有され、様々なプレーヤーが参入、これを土台に広告ビジネスを行なっている。マス広告では日本の広告業界特有の商習慣や法規制などが海外プレーヤーや他業界からの参入障壁となっていたが、デジタル広告においてはこのWEB標準技術基盤が国境を超えてグローバル化した結果、日本のマス広告に存在した参入障壁はなくなった。日本も含めた広告業界が「技術開発」を軽視した結果、日本のデジタル広告産業は、米国プラットフォーム企業が構築したWEB標準技術基盤の中にしっかりと組み込まれてしまい、広告業界からの要望も加味されずに構築された技術基盤が規定する「グローバルルール」に従う側になっているのが現状と考えられる。

#### 4 デジタル広告産業のルールづくり体制の中にマス広告が包含されることの意味

COVID-19はわたしたちの生活のあり方を一変させた。テレワークが一気に加速、働き方が変わっただけでなく、多くの消費者

#### マスメディアが「デジタル広告産業のルールづくり体制=WEB標準技術基盤」の中に包含

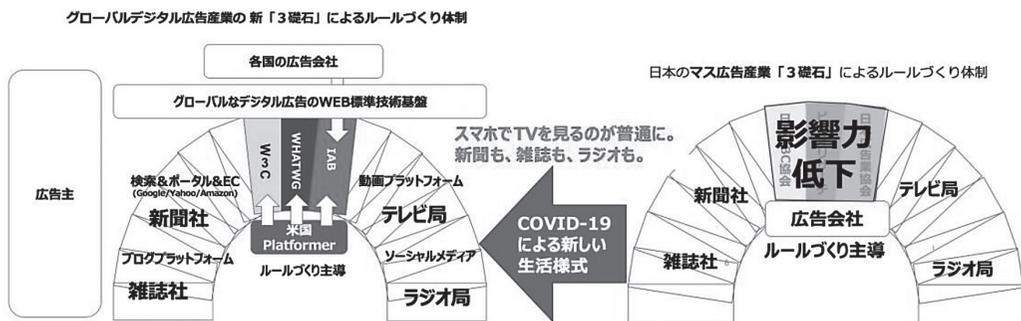


図3

のメディア接触も変貌しつつある。博報堂DYメディアパートナーズメディア研究所が2020年7月に実施した調査によれば、テレビ番組の見逃し配信サービスをスマホで視聴する、インターネットラジオRadikoを聴く、タブレットで定額サービスの雑誌を読む、スマホで新聞社のアプリやニュースを見る人たちが増えているという(注12)。現時点では、こういった行動をするのは若者だけかもしれないが、マスコンテンツが固有の伝送路から分離、デジタルデバイスで閲覧することが当たり前になった時、マスメディアが「グローバルデジタル広告産業のルールづくり体制＝WEB標準技術基盤」の中に包含されることになる(図3)。放送局と広告会社、広告主の間で、広告効果を測る尺度GRPはVRの視聴率をもとに算出され、広告取引の「通貨」となっているが、このゲームチェンジが起きた時には、GRPを基礎にした日本の広告産業のTV広告カレンシーの地位がWEB標準技術を基礎としたグローバルデジタル広告カレンシーに脅かされ、低下することを意味する。

## 5 広告産業自身のデジタルトランスフォーメーション

マス広告キャンペーンの場合、広告枠を事前予約するが、その広告接触は保証されないため、その広告効果予測が必要となる。JABCの公査発行部数とVRの第三者認証視聴率データに基づいて算出されるGRPをもとに、マーケティングサイエンスの領域でマス広告効果算定モデル、最適予算配分などの意思決定モデルが開発されてきた。JABCやVRのデータは第三者認証の業界標準データで、マス広告効果予測の信頼性を担保していた。

一方、デジタル広告では広告接触(インプレッション数やクリック数など)による料

金体系、予約型も存在するが、プログラマティック型のRTB(RealTimeBidding)取引が主流でその2019年米国での売上高は市場の83.5%を占めるまでに成長している(注13)。

Amazon Fire Stick TVを使い、テレビでYouTubeを日常的にみていると、動画にTVでも見かける大手広告主のブランドCMがインサートされてくる。これはOTT(Over The Top)広告と呼ばれ、広告主は予約型またはRTB方式で購入ができる(注14)。ここではもはやGRPという広告カレンシーは使われず、デジタル広告の業界標準ルールに基づいたデジタル広告カレンシーで取引が自動で行われている。前述したゲームチェンジはすでに起き始めている。RTB広告取引をはじめとしたデジタル広告のルール策定は、IABが担っており(技術仕様はIAB Tech Labo)、RTB広告に関して言えば、業界標準技術としてOpenRTBという技術仕様が公開されている。誰でもこの仕様を使えば、オープンなRTB取引市場に参加できる。この点だけを見れば、W3CやWHATWGなどの標準技術団体との関連はないように思えるが、RTB広告取引の基礎になっている技術を考えれば、W3C/WWHATWGとIABが相互に連携が必要な標準団体であることがわかる。代表例はCookieでWEBの基盤技術HTTP通信では実現できなかったことを埋め合わせるために考案された技術だ。当初、WEBブラウザとサーバーが通信を行う際に、サーバーは個々のブラウザを識別して情報を提供できなかった。Cookieは1994年にネットスケープが提案、標準技術となり(注15)、現在はすべてのブラウザで利用できる。Cookieの応用例として有名なのは、Eコマースサイトの買い物かご機能やユーザーログインに応じた画面表示などだ。当初は、異なるサーバー間でのCookieデータの共有は想定はされていなかった。RTB広告

取引では、このCookieデータを複数のサーバーで共有することにより消費者の興味関心を把握、広告配信に利用している。このことが消費者のプライバシー保護問題に発展、欧州では個人情報保護ルールGDPRが誕生することとなった。Cookieという技術に起因したRTB広告のプライバシー問題解決には、W3CやWHATWGの積極的な関与が必要だ。Googleは2020年1月に今後2年以内にサードパーティCookieの利用を段階的に停止すると発表した。同時に、「プライバシーサンドボックス (Privacy Sandbox)」と呼ぶプライバシー保護強化を目指すオープンな標準仕様の策定を通じて、WEBの新たなエコシステム構築を目指すとしている(注16)。Privacy Sandboxの中には、Cookieの役割を果たす5つのAPI(トラストAPI/プライバシーバジェットAPI/コンバージョンメジャーメントAPI/ FLoC (Federated Learning of Cohorts: コホートの連合学習)/PIGIN (Private Interest Groups, Including Noise))も含まれており、これがW3Cを通じ標準技術となれば、Googleは他のブラウザやアプリに無償で技術提供することになる(注17)。GoogleがW3Cなど標準化団体を支配していると嘆く人々もいる(注18)が、Googleは「世界中の情報を整理し、世界中の人がアクセスできて使えるようにする」というミッション(注19)のもと、W3Cを通じたWEB技術の標準化活動に多大な貢献をしていると考えるべきだ。Googleは、W3Cで標準技術策定を行う32のワーキンググループ(WG)のうち、20のWGに人材を提供、資金面でも貢献をしている事実がある(注20、21)からこそ、このような決断・提案ができる。Googleはまさにデジタル広告業界のルールメイカーだ。Googleなどのプラットフォームがルール策定をするデジタル広告産業の中に、マスメディアも包含され

ていく日が10年のあいだに到来したとしても、彼らが設定するルールの傘下で最高のパフォーマンスを発揮するプレーヤーになることもできる。しかし、スポーツ競技の例で示したようにルール変更のたびにプレーヤーは頭を悩ませることになる。厳しい言い方になるが、広告産業はプラットフォーム産業が保有するビッグデータの「利用募集機関」的な下部構造産業に実質的に位置付けられてしまうかもしれない。公正取引委員会は広告主・広告会社に対し、プラットフォーム事業者毎の取引実態を調査した。契約に問題があるとの回答は事業者別で35.50%弱、その回答は「契約内容が一律的で自社の意向を踏まえた変更ができない」というものだった(注22)。経産省が「2025年の壁」で、日本の企業経営者は新規参入者が起こすゲームチェンジの状況を認識、一定の投資はするものの、デジタルトランスフォーメーション(DX)によるビジネス変革につながっていないと指摘している(注23)。日本のマス広告産業の基盤である「3礎石団体」が、デジタル広告産業の「新3礎石団体」にその地位を奪われ、ゲームチェンジが起きつつあるという仮説が正しければ、広告産業自身がDXに対応できていないことになる。この現実をまず直視することが「次の10年」に向かう第一歩だろう。JABCやVRを通じた広告ビジネスのルールづくりは、われわれの先輩広告人たちが、およそ《10年》かけて成し遂げた。かつて広告産業の地位は低く、《戦前の広告産業は新聞スペースを切り売りする「広告枠募集機関」にすぎず、新聞産業の下部構造産業であった》(注24)。その地位に甘んじていたなら、下部構造産業から上位構造産業に対し、JABCやVRを通じたルールづくりの提案が行えるはずがない。先人たちは果敢に広告産業の近代化に挑戦、その結果、広告産業の地位も向上していった。この先人たちの歴史やGoogle

のWEB標準技術への貢献活動に学べば、「次の10年」に向け、厳しい広告業界の現実を反転させるヒントが見えてくる。それは日本の広告業界がグローバルデジタル広告産業「新3礎石団体」を通じたルール策定に果敢に挑戦・貢献、プラットフォームと共にこのルール策定に発言権を持つプレーヤーとなること、これが「次の10年」のために広告人が取り組むべき活動ではないだろうか。

## 6 10年後の未来、デジタル広告産業のルールづくりに参加することで得られるもの

WFA（世界広告主連盟）が「ブランドセーフティー」などサステナブルなデジタル広告へ向けた8大原則「Global Media Charter」を広告業界に求めている（図4）（注25, 26）。

Global Media Charter  
サステナブルなデジタル広告へ向けた8大原則 by WFA（世界広告主連盟）



図4

しかし、個別解決提案がなされてはいても、すべてを満たす業界標準技術はまだ実現していない。これらの中で注目したいのは「高いビューアビリティ」と「ユーザーエクスペリエンス向上」だ。実はこれを実現するWEB標準技術がないことは、デジタル広告が多くの広告クリエイターにとっても自らの表現能力を試す土俵となりえていない証拠で、デジタル広告市場の活性化を阻む大きな要因でも

ある。もし、RTB広告にこの2つの要求を実現できる技術を日本の広告人が提案、それがグローバル広告産業のWEB標準技術＝「グローバルデジタル広告の新たなルール」となればこの広告技術を基礎としたデジタル広告表現のルールをいち早く知る立場を生かし、日本の広告クリエイターたちがその標準技術を最大限に生かしたデジタル広告表現を学び、競い合う創発環境をJAAAにつくすることもできる。10年後の未来、様々な広告人の努力の結果、この広告技術が日本の広告クリエイターがグローバルに活躍できる機会を提供する「礎石」になっていたなら、この技術は日本の広告産業のDXを実現した「次の10年の広告技術」だったと評価されることになる。

## 7 「次の10年の広告技術」の候補は？

広告業界の繁栄を支えてきたテレビ広告の効果測定技術、時代の要請がありながらも完全に実現できていない技術は何か。それは「視聴質測定技術」だ。テレビ番組の「視聴質」という定性調査の歴史は古く、1953年のテレビ放送開始の翌年から現在に至るまで放送局や民放連、日本広告主協会、調査機関、ベンチャー企業などが取り組み、有意義な研究の蓄積がある（注27, 28）。視聴質が大きく注目を集めるようになったのは、2003年に発覚した民放テレビ局の視聴率不正操作事件がきっかけである。放送倫理・番組向上機構（BPO）から「過大な視聴率依存を改めるためには、番組の質を測定する視聴質調査も併用して総合的に評価すべき」「広告業界も新しい評価基準作りに向けて、積極的に協力してほしい」等5つの提言がなされ、これを受けて民放連が作成した報告書では「視聴質」

を「視聴者構成の質」（視聴者属性の違いによる視聴傾向）「視聴反応の質」（視聴者が個別番組からどんな充足感を得たかなど視聴者の番組視聴への反応の仕方）「番組の質」（番組の文化・芸術的価値、娯楽的価値、報道的価値、倫理的価値など）の3つに整理分類した上で、定性分析を一歩進め評価を数値化させること、視聴率の補完データとして、番組編成や制作に反映させるとともに、テレビ広告取引の参考データとしても利用することが提言された。この提言から15年、2018年4月から関東圏を皮切りに、個人視聴率という「視聴質＝視聴者構成の質」がTVスポット広告取引に利用されはじめた。良質な番組づくりにこの視聴質を活用、結果を出している放送局も登場している（注29）。「個人視聴率」の業界標準化に長年取り組まれてきた放送人、広告人の努力には敬意を表したいが、実現されたのは「視聴者構成の質」だけで「視聴反応の質」「番組の質」も加えた技術革新とその標準化は次の課題として残っている。つまり「3つの視聴質」データすべてを組み込んだ業界標準データの創造は、現在の広告人に課せられた大きな課題であり、「視聴者構成の質」に着目した番組づくりが結果を出しつつあることを考えれば、その解決はさらなる放送広告市場の発展が期待できる。一方、デジタル広告はマス広告と違い、インプレッション数＝広告接触数、クリック数＝広告反応数といった量的指標で広告取引がなされ、この点では広告接触を保証しないマス広告よりも進展しているが、それらは放送では実現されている第三者認証データでなく、広告が表示される「番組の質」が加味された標準取引データも未確立だ。結果、Global Media Charterが指摘する様々な問題が発生、解決の途上にある。「ビューアビリティ/エクスペリエンス」は広告の「視聴の質」を、「ブランドセーフティ」は広告が表示される「番

組の質」を問題にしていることから、放送の「視聴質」課題は現在のデジタル広告が抱える課題も包含している。マス広告もグローバルデジタル広告産業の「新3礎石団体」が提供するWEB標準技術を基盤にするゲームチェンジを前提にすれば、放送とデジタルコンテンツが抱える課題を同時に解決できる、WEB標準技術による「統合視聴質測定技術」は次の10年で我々が取り組むべき「広告技術」の有力候補となりうる。

---

## 8 「広告の放送トランスフォーメーション」の歴史を「次の10年」に引き継ぐ

---

VR視聴率計算システムは柳井朗人という広告人の手で開発された事実がある。彼は民間放送の技術者として採用された人材だったが、1957年から1年をかけ、「企業内研究」で視聴率記録装置のプロトタイプを開発、さらに2年をかけ東芝技術部の協力を得て、記録したデータの自動集計・分析までをコンピュータでフルオートメーション化、他社方式の20.30倍の高度な処理能力を持つ視聴率調査システムを完成させた。完成したシステムに使用したコンピュータは、東芝が開発した科学技術計算向けの国産第1号機TOSBAC-3100だった（注30）。その後、柳井が発明した視聴率計算システムによる視聴率データは別の広告人の努力により業界標準化された。新製品の性能を公平に比較できる製品性能評価方法の標準化は該当新製品市場の拡大に最も効果的であることが知られている（注31）。テレビ番組の視聴者への到達量を示す指標としてのVR視聴率が標準化したことで、広告主は視聴率でどのTV番組に広告を出すことが最も効果的かを容易に比較できるようになり、TV広告市場は拡大した。すべての広告会社がVR視聴率を使いTVCM

を行なった広告製品の知名度を予測、TV広告取引カレンシーにもなった。広告主はテレビ広告に積極的な広告投資を行う合理的な経営判断を行い、TVCMの媒体費だけでなく、その製作費にも数千万クラスの広告費を投資するようになった。結果、多くの広告クリエイターが新聞広告の時代にはできなかった人々を感動させるエンターテインメント性を持つTVCMを世に送り出すことができるようになった。先人たちは、一人の広告人の生み出した技術を標準化させることで、広告を「新聞の時代」から「放送の時代」へと変革させる「広告の放送トランスフォーメーション」を成し遂げたといえる。この歴史を「広告のDXの時代」に引き継ぐべきだ。マス広告産業もグローバルデジタル広告産業の「新3礎石標準団体」が提供するWEB標準技術を基盤とするようになる「ゲームチェンジ」が起きる未来を前提に、この歴史を援用、「視聴率」に加え、放送も含めたデジタルコンテンツの「視聴反応の質」「番組の質」を含めた「統合視聴質測定技術」をW3Cを通じWEB標準で創造、「ビューアビリティ/ユーザーエクスペリエンス/ブランドセーフティ」等の客観的評価を可能とし、第三者認証取引データ化することを「次の10年」で取り組んでみてはどうだろう。すでにYouTubeとテレビの「広告視聴率」を比較できるニールセンの統合広告視聴率データ（Total Ad Ratings）も登場している（注32）ことから、「統合視聴質測定技術」は次の10年のイノベーションだ。これをWEB標準技術でロイヤリティフリーを前提に開発、W3C技術コミュニティに貢献、その代わりにGoogleが提唱するPrivacy Sandboxをはじめ過去に開発された多様なWEB標準技術とも連携でき、視聴質測定時の消費者プライバシー保護もPrivacy Sandboxで実現できる。民放番組とYouTubeチャンネルなど放送とデジタ

ルコンテンツの性能を同じ指標で広告主が客観的に評価できるようになる。放送とデジタルの融合を促進、放送を含んだデジタル広告市場は競争促進され拡大する。デジタル広告産業が問題を抱える第三者認証問題についても、JABCやVRがWEB標準技術の放送を含んだデジタルコンテンツの第三者認証団体ともなれば、マス広告産業の重要な「礎石団体」の役割もグローバルデジタル広告産業が促すゲームチェンジに合わせ進化を果たすことになる。これらが実現できた時、マスとデジタル産業の「礎石団体」が合体、「広告産業の新たな統合《礎石》」が誕生、プラットフォームだけでなく、広告人も参加して決められた「ルール」で対等に戦う環境が整う。広告業界から放送とデジタルコンテンツの「統合視聴質測定技術」の設計図提案がなされ、技術実装はVRの視聴率システムが東芝の協力を得て実現したようにプラットフォームの協力を得ながらであったとしても、そのWEB標準化に人的・資金的に多大な貢献をすれば、VR視聴率と同様に、放送も含むデジタルコンテンツの「視聴質」データという実質的「一次データ」を広告業界全体で共有することも可能となるだろう。

---

## 9 「公共情報空間の汚染」を防ぐルールとして～「視聴質を使った広告発信権取引」

---

視聴質は経済至上主義の根本的な構図が変わらない限り解決策にならず、企業に《視聴者の公共性を支える「メディア」を作り、維持していく意識を育てていかねばならない》との指摘もある（注33）。「視聴質」が高く公共に役立つ番組でも、広告主が経済効率性を度外視できるかはその企業倫理に委ねられる。しかし、「統合視聴質測定技術」を開発、地球温暖化問題解決のためノーベル経済

学者ロナルド・コースの理論をもとに考案された「排出権取引」(注34)を応用すればこの課題解決の可能性がある。

NHKが問題提起したようにネット広告を金もうけに利用する悪辣業者が跋扈し始めていること(注35)、「番組の質は低いが視聴率の高い」フェイクニュースのネットでの蔓延に広告が関係、社会問題化している(注36)ことは「公共情報空間の汚染」への広告の影響を唆している。例えば、企業の規模毎に「広告発信権」を定めて発信可能量を指標化、視聴質が高いコンテンツ広告枠の取引で、その発信量を増やすことができるルールとシステムを放送&デジタル広告産業でWEB標準化すれば、経済原理と企業倫理のバランス確保が実現できるかもしれない。「広告発信権」を業界自主規制とするか法規制とするかの議論、公共性が高く視聴質の高い番組への広告支出の税額控除など法改正による「実践企業への報酬」も同時に必要であること、「公共情報空間の汚染」は日本のみならずグローバルな連携が必要であるなど、その実現には「大きな壁」が予想されるが、製造業の社会課題、CO2排出による地球温暖化防止同様「次の10年」で広告業界が解決すべき社会課題の一つだ。各国政府機関、グローバルな広告主・メディア・プラットフォーマーと連携、視聴質技術とあわせ取り組むことは広告産業の社会的責任ではないだろうか。

## 10 日本の広告業界からグローバルデジタル広告業界を牽引する広告人が生まれるか

「統合視聴質測定技術、広告発信権取引」というアイデアは、次の10年でトライすべきWEB標準技術を通じた「広告産業のDX」の一例にすぎない。本稿が触媒となって、広告人のWEB標準技術への注目と理解が高まり、広告業界と情報社会発展のために企業の枠を超えたアイデアセッションが生まれ創発活動に発展すること、さらにはGoogleの活動から学び、WEB標準技術を通じた「デジタル広告産業のルールメイカー」の一員となるべく果敢に挑戦する広告会社が増えることを望んでいる。きっと10年後には、その中からグローバルデジタル広告業界を牽引する日本の広告人が登場しているだろう。

「広告、次の10年」はWEB標準技術を通じ『広告の《礎》を築く10年』とし、これをゴールに広告人として協業、「輝かしい10年」を生み出そう。

---

## ●参考文献

注1) 内川芳美 (1976), 日本広告発達史 (Vol. 1), 電通

注2) 吉田均 (2009), 「標準化教育プログラム [共通知識編] 第1章 標準化の意義」日本規格協会, ([https://www.jsa.or.jp/datas/media/10000/md\\_2416.pdf](https://www.jsa.or.jp/datas/media/10000/md_2416.pdf)), 2020.6.26

注3) 折山淑美, Sportsnavi, 「ルール変更と日本ジャンプ陣の16年 長野五輪後の低迷を経て復活へ」, (<https://sports.yahoo.co.jp/column/detail/201402140007-spnavi>), 2020.6.30

注4) W3C日本, 「W3Cとは?」, (<https://www.w3.org/Consortium/Hosts/Keio/>), 2020.9.15

注5) CNET, 『W3C、「例外つきのロイヤリティフリー」で特許ポリシーを承認』, 2003.5.22, (<https://japan.cnet.com/article/20054557/>), 2020.9.30

注6) レファレンス協同データベース, レファレンス事例詳細『「巨人の肩の上に立つ」という言葉のいわれを知りたい。』, ([https://crd.ndl.go.jp/reference/modules/d3ndlcrdentry/index.php?page=ref\\_view&id=1000151707](https://crd.ndl.go.jp/reference/modules/d3ndlcrdentry/index.php?page=ref_view&id=1000151707)), 2020.9.29

注7) W3C, "W3C.Encrypted Media Extensions (EME) を勧告", (<https://www.w3.org/2017/09/pressrelease-eme-recommendation.html.ja>) 2020.9.17

注8) W3C, "Backgrounder on EME at W3C", (<https://www.w3.org/2017/07/EME-backgrounder.html>), 2020.9.17

注9) Ian Hickson, Resume "http://ian.hixie.ch/career/resume.html", 2020.9.11

注10) W3C, "CURRENT MEMBERS", (<https://www.w3.org/Consortium/Member/List>), 2020.6.30

注11) 松井俊弘, 総務省「W3Cにおける標準化動向」, ([http://www.iptpc.com/seminar2014\\_01.pdf](http://www.iptpc.com/seminar2014_01.pdf)), 2020.9.11

注12) 日経XTECH, 「新型コロナの影響でメディアサービスの利用率増加、博報堂DYMPが

調査結果」, (<https://xtech.nikkei.com/atcl/nxt/news/18/08304/>), 2020.7.24

注13) PubMatic, "2020 GLOBAL DIGITAL AD TRENDS", (<https://pubmatic.com/wp-content/uploads/2019/12/2020-Global-Digital-Ad-Trends.pdf>), pp.6, 2020.6.30

注14) GREG SWAN, "What is OTT advertising", (<https://tinuiti.com/blog/ott-over-the-top-ads/ott-advertising-guide/>), 2020.8.26

注15) Wikipedia, "HTTP Cookie", ([https://en.wikipedia.org/wiki/HTTP\\_cookie](https://en.wikipedia.org/wiki/HTTP_cookie)), 2020.9.17

注16) 大豆生田 崇志, 日経XTECH「米グーグル、今後2年以内にサードパーティークッキーの利用を段階的に停止」, (<https://xtech.nikkei.com/atcl/nxt/news/18/06845/>), 2020.8.5

注17) Seb Joseph, 「【一問一答】Googleの「プライバシーサンドボックス」とは? : Cookieの代わりとされる5つのAPI」DIGIDAY, (<https://digiday.jp/platforms/wtf-googles-privacy-sandbox/>), 2020.9.11

注18) Thomas Claburn, Register "Aggrieved ad tech types decry Google dominance in W3C standards-who writes the rules and for whom?", ([https://www.theregister.com/2020/07/17/aggrieved\\_ad\\_tech\\_types\\_decry/](https://www.theregister.com/2020/07/17/aggrieved_ad_tech_types_decry/)), 2020.9.8

注19) Google, 「Googleについて」, (<https://about.google/>), 2020.9.8

注20) W3C, "W3C Welcomes Google as First Gold Sponsor", (<https://www.w3.org/2011/09/sponsor-pr.html>), 2020.9.8

注21) Matthew Conlen, "Who shapes the open web", (<https://mathisonian.github.io/who-shapes-the-open-web/>), 2020.9.11

注22) 首相官邸, 政策会議「第12回 デジタル市場競争会議 ワーキンググループ 配布資料 / 資料2 公正取引委員会提出資料 資料2-2: デジタル広告の取引実態に関する中間報告書」, ([https://www.kantei.go.jp/jp/singi/digitalmarket/kyosokaigi\\_wg/dai12/siryou2-2](https://www.kantei.go.jp/jp/singi/digitalmarket/kyosokaigi_wg/dai12/siryou2-2)

pdf"), 2020.9.7

注23) 経済産業省, 「DXレポート ～ITシステム「2025年の崖」克服とDXの本格的な展開～」, ([https://www.meti.go.jp/shingikai/mono\\_info\\_service/digital\\_transformation/pdf/20180907\\_03.pdf](https://www.meti.go.jp/shingikai/mono_info_service/digital_transformation/pdf/20180907_03.pdf)), 2020.9.13

注24) 濱田信夫 (2006), "戦後日本における広告ビジネスの革新", VISIO No33, pp3 2006

注25) World Federation of Advertisers, "Global Media Charter", (<https://wfanet.org/leadership/global-media-charter>), 2020.8.21

注26) 高島知子, MarkeZine 「JAAが「アドタイザー宣言」を発表 デジタル広告の負の側面に企業はどう向き合うべきか」, (<https://markezine.jp/article/detail/32640>), 2020.9.10

注27) 石山玲子 and 黄允一 (2016), "視聴質" 尺度による番組評価の試み. 成城文藝=The Seijo University Arts and Literature Quarterly, (237), pp.220-201.

注28) 石橋丈 (2018), 放送研究レポート 視聴率では届かない情報を探れ! : テレビ番組の見られ方を測る指標はいま. 放送研究と調査, 68 (2), pp.88-91.

注29) 堤治, Yahoo! Japan, 「世帯視聴率は平成とともに終わる～「3年A組」が示したこれからのヒット番組～」, (<https://news.yahoo.co.jp/byline/sakaiaosamu/20190320-00118871/>), 2020.9.9

注30) ビデオリサーチ, 「ビデオリサーチ20年の歩み」, pp.21-28.

注31) 江藤学 (2008), "事業戦略ツールとしての標準化", 映像情報メディア学会誌 62, no. 5: pp.640-645.

注32) Kristin MacGregor, Think with Google "Total Ad Ratings reveal YouTube reaches what TV misses", (<https://www.thinkwithgoogle.com/marketing-strategies/video/video-planning-strategy/>), 2020.9.17

注33) 水島久光 (2004), 「視聴率問題が提起する、メディアと産業の新しい関係」, 月間民放 34 (2)

(通号392) 2004.2, p16-21.

注34) 葉山幸嗣 (2007), コースの定理と排出権取引に関する一考察. アジア市場経済学会年報, 10, pp.33-41. ([https://www.jstage.jst.go.jp/article/jafame/10/0/10\\_33/\\_pdf/-char/ja](https://www.jstage.jst.go.jp/article/jafame/10/0/10_33/_pdf/-char/ja)), 2020.9.9

注35) NHK, クローズアップ現代+ 「追跡! “フェイク” ネット広告の闇」, ([https://www.youtube.com/watch?v=umRIB\\_2ubsc](https://www.youtube.com/watch?v=umRIB_2ubsc)), 2020.9.16

注36) 竹内好文 (2020), 「広告は、人々の《表現の自由》を支えるもの。」, JAAA REPORTS NO.783, pp.17-26.

# 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？～

荻野 茂男  
おぎの しげお



(株)博報堂

第二ブランドトランスフォーメーションマーケティング局  
マーケティングプランニングディレクター

この度は栄誉ある賞をいただき、光栄に存じます。  
日常の現場業務で感じる小さな気づきに、広告の大きな発展への入口があるのではない  
かと思い、執筆いたしました。  
次の10年、広告業界が課題先進国・日本のヒーローとなる期待を込めて論考しましたの  
で、広告業界の皆さんにお読みいただければ幸いです。

## 短期利益追求と持続可能性の間に

「1秒でもサイト滞在時間を延ばすデジタル広告」の打合せの直後に「10年続くパーパスのブランド広告」の打合せに参加することがある。扱う時間スパンの振れ幅に頭がクラクラするものだが、最近は広告が守備範囲とする時間スパンも広がったものだと感心する。しかし、その背景には「短期利益追求の資本主義経済」と「社会の持続可能性」という相反する2つの社会的要請の間に挟まれ、右往左往している広告の姿もうかがえる。

広告と資本主義経済の関係は深い。広告は資本主義経済の申し子とも呼ばれ、資本主義経済の発展の歴史は、広告の発展の歴史でもある。しかし、株主優先の資本主義は、短期利益を追求する自由競争を加速し、いまや環境問題、格差問題などの社会的な歪も生み出している。「経済的成長」を目指してきた資本主義は、「持続可能性」を内包する資本主義への転換が迫られている。近年、SDGsや

パーパスを理念に掲げCSR活動に取り組む企業も増えているが、短期利益前提のモデルの上では、その活動も限定的にならざるを得ないのが実情である。実際、企業のマーケティングや広告の現場に目を向ければ、いまだ短期利益追求の取組が多くを占め、むしろ広告のデジタル化により成果追求の短期化に拍車がかかっている実態もある。

## 「資本主義のサステナブル化」への挑戦

長年、資本主義経済の申し子として成長してきた広告は、次の10年で、母なる資本主義経済が抱える悩みを解消する、そんな親孝行をする番ではないか。つまり広告は資本主義経済とマーケティングの「手段」であったが、今度は「手段」の枠を超えて、経済的成長から持続可能な資本主義への転換という新たな「目的」の大仕事に挑戦すべきという考えである。

もちろん私たちはこれまでも企業のCSR

やSDGsなど持続可能性に関わる活動をアピールする広告業務を受託してきた。しかし持続可能性を訴求する広告をすれば、社会は持続可能になるのか？いや、決してそれだけで目的は果たせないし、果たすために広告が取り組めるもっと大きなアクションがあるのではないかと信じたい。広告人が主体的に、持続可能性の資本主義への転換を、社会・企業・生活者に仕掛けていくのである。

本稿では、この挑戦を「資本主義のサステナブル化」とし、その課題・可能性・方法論について考察する。そのなかで次の10年の広告の存在意義を問い直し、広告の大きな発展の道筋を探りたい。

「資本主義のサステナブル化」を実現するステークホルダーは企業と生活者である。企業も生活者も「社会ファースト」の価値観へのさらなる転換が必要になってくる。経営も人生も、利他の追求が、自社・自分の持続的繁栄につながることは歴史の示す通りである。しかし、閉塞する経済環境、先行き不安な生活環境のため、「自社ファースト」「自分ファースト」に陥りやすく、そのうえでの「社会性も重視」となってしまう。このとき広告人は企業と生活者の両者に影響力をもつ立場にあり、広告の底力で企業と生活者の「社会ファースト」価値観への転換を促すことができるのではないだろうか。後述するが、広告には、商品販促をする中で、生活価値観を転換してきた実績がある。その価値観転換力こそ「資本主義のサステナブル化」を実現する広告の底力である。

---

## 私たち広告人と「資本主義のサステナブル化」

---

私たち広告人は、本来「広告で世の中に新たなポジティブインパクトを与えていきたい」といった広告の仕事の醍醐味に憧れ、ま

た堪能しながら働いている人も多いと思う。短期利益追求の既存の効率化マーケティングの枠内で広告を考える必要もあるが、こうした枠を越えて「資本主義のサステナブル化」への挑戦も、広告の新たな醍醐味ではなからうか。特に若い広告人は社会貢献への関心も高く、広告の「社会の公器」としての発展は、広告業界の次世代に向けて必要な視点であろう。

一方、現在の主な広告会社の動きは、データ&デジタル化による「手法の効率化」と、広告主企業への新事業開発コンサルなどの「脱広告」の2つの流れがある。

これまでの約10年間、広告は手法のデータ&デジタル化に取り組んできた。その結果、デジタル広告は、広告の精緻化・高速化・効率化を推し進め、いまやデジタル広告の出稿額はテレビ媒体を超える規模に成長した。そして今後もこの流れは止まることはない。次の10年はAI、IoT、XR等の技術革新やデータ資本主義への変化も全て受け止めて「手法」化していくべきであろう。

また現在、様々な産業で新事業開発のイノベーションへの取組が広がっており、ここに広告人がコミットし、広告業務の中で培ってきたプランニングスキルが、企業の新事業開発に活用されることも増えてきた。産業全体の発展の観点からも歓迎すべきであろう。

これら2つの流れは、デジタルとイノベーションという、広告業界の華々しい進化の方向である。しかしその意味は「手法の効率化」と「脱広告」であり、広告の本質や目的そのものを発展させるわけではない。このとき「資本主義のサステナブル化」は広告の存在意義そのものをステージアップする取組として、「手法の効率化」と「脱広告」に加え、広告会社が挑戦すべき新たな領域と考えたい。

## 短期利益追求に追われる広告主企業の悩み

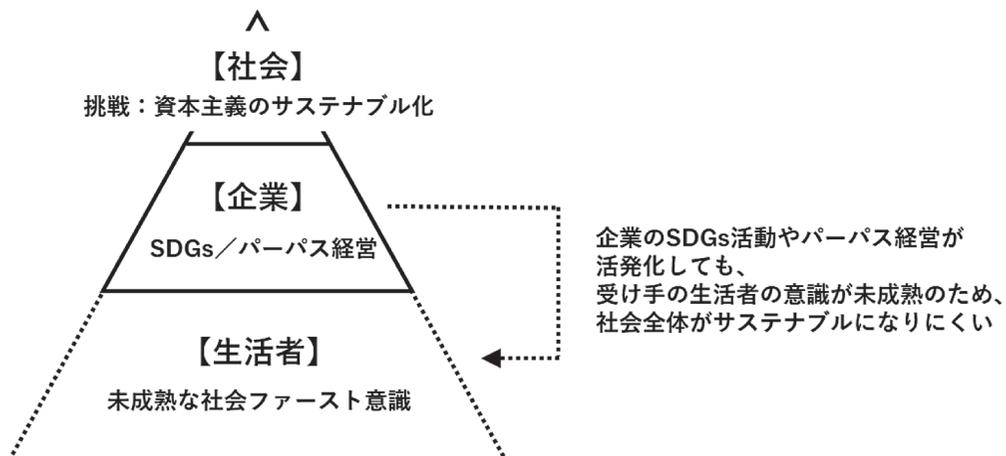
短期利益追求のマーケティングが優先される背景のひとつに、株主重視の経営がある。株式会社は株主のために存在し、株主に短期的利益を還元することが前提になっている企業がある。また低成長経済下での競争の果て、全てを短期利益追求のみに費やさざるを得ない企業もある。一方、これら短期利益追求の構造的背景に対して「資本主義のサステナブル化」に寄与する様々な動きもある。株主重視の経営に対しては、近年、米国を中心にステークホルダー資本主義への転換が国際的に叫ばれている。また投資の面で持続可能性を後押しするESG投資の提案も広がりつつある。自由競争下での差別化の要素としても、持続可能性やパーパスなどソーシャルグッドを発信する企業も多くなっている。

しかし、これらの動きがあっても、企業の短期的利益追求は早期抜本的に変わる様子は見られない。その要因として、どんなに制度や企業活動が変わっても、生活者の持続可能性に対する価値観がまだ成熟していないた

め、企業の持続可能性に向けた動きも十分に理解や享受されないからではないかと思われる。例えば、日本での電気自動車の普及は遅れている。環境性能が優れていても、高価格であれば選ばれないためである。環境問題は大事な問題とわかっていても、金額を余分に支払ってまでも貢献しようとは思わないのが、持続可能性に対する今の日本人の成熟度合の水準といえる。日本人の環境問題への関心度は、先進7カ国中で最下位との調査結果(2019年/ウォータースタンド社)、日本人の環境問題への意識は年々低下傾向との調査結果(2008~2016年/花王)もある。

つまり生活者の価値観に、短期利益追求から持続可能性への転換の壁があると考えられる。資本主義のサステナブル化には、企業の持続可能な商品・サービスに共感し価値を感じることでできる豊かで成熟した生活者基盤が必要なのである。企業と広告が連携し、生活者の価値観の転換ができれば、生活者は、消費者として、個人投資家として、企業従業員として、企業の持続可能性への動きをバックアップすることができるはずである。

### <資本主義のサステナブル化に向けての課題>



## 広告の力で生活者にパラダイムシフトを

長年の生活で定着している価値観やライフスタイルの転換は容易ではない。日本人の価値観やライフスタイルの変化は、外的なインシデントで起こることが多い。原発事故によるエネルギー選択、過労死問題による働き方改革、コロナ禍によるリモートワークなど。本来ならインシデントがなくても問題意識があれば行動に移したいものだが、行動慣性のため価値観やライフスタイルは変わりにくい「岩盤的態度」であるといえよう。

しかし広告は、商品販促のために、時に生活者の価値観を揺さぶることで新しい行動を喚起してきた。例えば、リクルートの結婚情報誌ゼクシィの広告「結婚しなくても幸せになれるこの時代に、私は、あなたと結婚したいのです。」(2017年)は、生活者の結婚観を揺さぶった点で注目を浴びた。結婚はすべきかそうでないか等の結婚観のダイバーシティが一般化するなか、かけがえのない相手の存在が結婚観を一変したケースであろう。

こうした広告によるパラダイムシフト(価値観転換)は、「セレンディピティ(幸福な偶然)」をもたらすメディア展開と「ディスラプション(創造的破壊)」のクリエイティブにより引き起こされる。パラダイムシフトは、もともとそれを生活者が求めているわけでもないで、送り手が意図的に強制接触させ、受け手がセレンディピティを感じるメディア展開が必要である。またそこで伝えたいメッセージには、当たり前と思いついてきた常識を覆し、新常識に気づかせるディスラプションが必要である。広告がもたらすパラダイムシフトは、「資本主義のサステナブル化」において大変有効な手段である。

## パラダイムシフト広告とマーケティング広告

そこで「資本主義のサステナブル化」のため、広告主と共に生活者の岩盤的態度を転換する新しいタイプの広告「パラダイムシフト広告」を提案していく。従来の広告、つまり広告主の依頼を受けて商品の販売促進や企業のイメージ形成を目的に実施する広告を「マーケティング広告」として区別して考える。また従来も意見広告や啓発広告も存在したが、「パラダイムシフト広告」は価値観・態度・行動の不可逆的な変化を狙う。

生活者との関係でいえば、「マーケティング広告」の場合、生活者とは、広告主の顧客として商品を購入してもらう相手である。しかし「パラダイムシフト広告」の場合は、生活者とは、持続可能性の大切さに気づき行動するなど、社会や広告主企業の持続可能性を共に支えるステークホルダーの一員という考え方である。

広告主との関係でいえば、「マーケティング広告」は、広告主のマーケティング課題に応えるために企画されるものである。これは広告業界100年以上変わっていない大前提である。一方の「パラダイムシフト広告」は、広告の目的やメッセージ内容も新しいが、「広告会社が意志をもつ」点が、これまでの広告会社の常識と全く異なる。これまでの常識は、広告会社は「代理店」であり、広告主オリエンテッドに尽きるという常識であった。実際「マーケティング広告」とは、極論、既定のマーケティング課題へのベストソリューションであるに越したことはなく、そこに広告会社の「社会はかくあるべし。」といった意志は不要である。「パラダイムシフト広告」に取り組むこととは、広告会社が多様なステークホルダーがどんなバランスで持続可能な社会を成り立たせていくべきかという見識と意志を持つ

て、広告主と共に生活者の価値観転換を主導していくことになる。そのうえで広告主に持続可能な事業展開をしていただく。「パラダイムシフト広告」は業界100年を超えての変曲点ともいえるテーマである。

#### <パラダイムシフト広告とマーケティング広告>

	パラダイムシフト広告 (新領域)	マーケティング広告 (従来領域)
目的	社会ファーストへの 価値観転換 広告主事業の持続可能化	商品・サービスの販促 ブランドイメージ形成等
ターゲット	持続可能な社会を 支える一員としての 生活者	広告主の顧客としての 生活者
メディア戦略	セレンディビティ	ターゲットセグメント
メッセージ戦略	ディスラプション (価値観転換)	ブランドメッセージ (自社アピール)

また「パラダイムシフト広告」には以下のような実施パターンが考えられる。

1. 広告主予算でパラダイムシフト広告を実施。広告会社と広告主で「資本主義のサステナブル化」「生活者の価値観転換」の大義を共有。広告主事業の持続可能性向上を図る。
2. 広告会社と媒体社等がハブとなり「資本主義のサステナブル化」をテーマとしたコンソーシアムを複数の広告主企業の協賛金により運営し、パラダイムシフト広告を実施。
3. 「資本主義のサステナブル化」に賛同する行政機関を広告主としてパラダイムシフト広告を実施。

短期利益追求から持続可能な資本主義への転換が迫られる中、広告会社も社会の持続可能性を考えるのであれば、広告主の利益が上がればそれでよいという考え方や、広告はマーケティングの手段であるという考え方から脱し、「資本主義のサステナブル化」への意志をもつべきではないか。その象徴が「パ

ラダイムシフト広告」であり、広告業界が社会課題にしっかりコミットした成熟産業へと発展するための新しいコンセプトといえよう。

## 次の10年で生活者も変化を迫られる

岩盤的態度や価値観を覆すパラダイムシフト広告を考えるにあたり、生活者の洞察を行う。マーケティング広告で、CSR訴求のブランディングをする場合、例えば「自社はSDGsに取り組んでいる」「自社製品は環境に配慮されている」など自社のソーシャルグッドアピールは受け手の態度がどうであれ、伝わっていくだろう。しかしパラダイムシフト広告で受け手の岩盤的態度や価値観を覆す場合は、その岩盤を突破できるポイントを把握する必要がある。

まず着目すべき生活者の意識変化がある。ライフステージやキャリアの重ね方に関する変化、いわば「ルール型人生」から「デザイン型人生」への転換である。昭和の時代は、行政や企業の制度により、守られたモデル人生が用意されていた「ルール型人生」。平成の低成長経済と人口減社会では、選択の自由と自己責任のライフプランへの移行が始まった。非婚化、女性活躍、働き方の多様化、生涯教育などの人生の選択肢も広がった「デザイン型人生」である。2020年代、自らの人生を選択し切り拓いていくデザイン型人生を真剣に考えないといけない時代になるだろう。

消費スタイルの変化でいえば、昭和の「モノ消費」、平成の「コト消費」の次に、令和は、人生100年を「生き抜くための糧」を求める「カテ消費」が広がっていくと考えられる。生き抜くための糧とは、多様なキャリア、収入につながるスキルや資格や人脈や金融資産など、健康や教育やコミュニティ所属などのための消費である。

この「デザイン型人生」も「カテ消費」も、閉塞する経済環境、先行き不安な生活環境下では、自己防衛的なデザイン型人生とカテ消費になりやすい。つまり「社会ファースト」ではなく「自分ファースト」への圧力が高まりやすい。

---

## 日本人の同調“活力”は、Our Goodへ

---

一方、欧米に比べ「社会ファースト」になりにくい日本人特有の岩盤的態度や価値観の社会的背景や由来からひも解く必要がある。日本人の国家や社会との関係は、欧米人のそれとは異なる。欧米人は、キリスト教の影響で、成熟した個人主義をベースに、身内と他人の分け隔ての少ないコミュニティを築いていると同時に、国家との間で法律という契約で結ばれている。コロナ禍においては、ロックダウンという強制的ルールによって秩序が守られた。日本における社会とは、古来より「世間」である。法律よりも「世間の目」の方が、強制力がある。コロナ禍においては、行政からの自粛要請には強制力はなかったが、世間の目があることで外出自粛が守られた。自粛警察はその極端な例である。まさに欧米は「罪の文化」、日本は「恥の文化」といえよう。

つまり日本人にとって「世間」とは行動のあり様を左右する存在である。「世間」の内側にいる身内の人々には優しいし気を遣うが、「世間」の外側にいる他人には極端に無関心になる。例えば、電車の中で「世間」の内側にいる知り合いのお年寄りにはすぐに席を譲るが、「世間」の外側の見知らぬお年寄りが目の前に立っていても席を譲れない人も多い。日本は、世界人助け指数（World Giving Index）にて126カ国中107位と大変低いことも象徴的である。

では日本人は永遠に社会の問題に無関心な

のか。決してそんなことはない。社会の問題を「世間」の内側の問題にすることで自分ごと化する場合がある。その好例が、2005～2009年の環境省「チーム・マイナス6%」キャンペーンである。政府が、温室効果ガス排出を抑えるために始めた広告活動であり、国民がクールビズなどに取り組んだ成功キャンペーンである。その成功要因の一つが、名称の「チーム」が示すように、活動を「国民運動」と位置づけたことである。つまり、国民一人一人が自分もこのチームにコミットしていることを意識させ、環境問題を「世間」の内側の関心事にさせたのである。また「マイナス6%」という全員で目指すべき目標と、「クールビズ」などのアクションプランも明示されたことも、日本人が参画しやすい要因だった。

近年は「世間」から生み出される「空気」に生活者は敏感である。「空気」はネガティブに働けば同調圧力となるが、ポジティブに働けば大きな同調“活力”、いわゆるチームワークが生まれる。新しい「空気」を生み出す社会記号の戦略PRも広告人のスキルである。パラダイムシフト広告は、この同調活力を生み出すことで価値観転換を狙っていく。

ここまで今後の生活者が自己防衛的な自分ファーストになりやすいこと、「世間」「空気」を利用し同調活力やチームワークを喚起できることを確認してきた。そこでこれらをまとめたパラダイムシフト広告のコンセプトを「Our Good」としたい。Personal GoodとSocial Goodの間のOur Good。社会問題を「世間」の内側に取り込んで自分ごと化するOur Good。コロナ禍により日本人全員が感染の利害関係者になった途端に、日本人全員に「世間」の輪が広がり、一丸となって外出率80%減に取り組んだ動きもOur Goodである。チーム・マイナス6%は広告の力で、Social Goodだった環境貢献活動を、Our Goodに転換したケースである。

## パラダイムシフト広告のアプローチ策

最後にパラダイムシフト広告の発信の切り口を考察したい。キーワードは「バックキャストリング」、「ソーシャルプレミアム」、「ミレニアル世代・Z世代」である。

### アプローチ1：バックキャストリング

閉塞する経済環境、先行き不安な生活環境で、「どのような」デザイン型人生、「どのような」カテ消費をすべきか迷いを抱く生活者が増大してくる。しかし社会や生活の将来を描き切れなくても、将来への関心は確実に高まってくる。リンダ・グラットンが著書『LIFE SHIFT 100年時代の人生戦略』で次のように語っている。

「20歳の自分がいまの自分をどう見るかではなく、70歳、80歳、100歳になった自分がいまの自分をどう見るかを考えてほしい。いまあなたが下そうとしている決断は、未来の自分の厳しい評価に耐えられるだろうか？」

つまり人生設計に対して、フォアキャストリングからバックキャストリングへ価値観

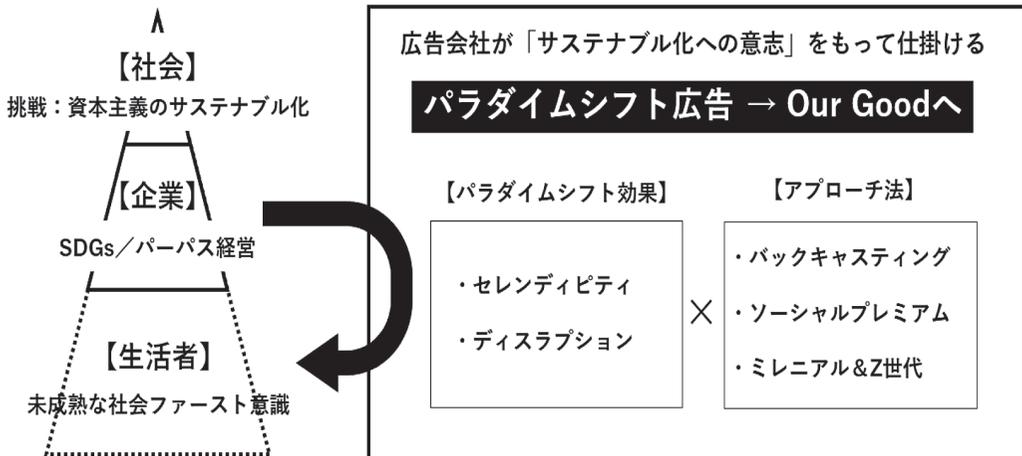
転換することを促している。このときデザイン型人生やカテ消費に悩む生活者にパラダイムシフト広告で「バックキャストリング」を提案していくチャンスがある。広告主でいえば、教育・健康・金融・転職等の業種であろう。

そしてポイントは、バックキャストリングの思考習慣は、持続可能性に対し関心を高めていきやすい点である。バックキャストリングとは、1997年にスウェーデンの環境保護省がレポート“Sustainable Sweden 2021(2021年の持続可能性目標)”で使用したことで知られるようになった思考法であり、持続可能性と親和性の良いコンセプトである。生活者が、人生をバックキャストリングで考え始めることで、「Our Goodな人生デザイン」や「ソーシャルなカテ消費」につながり、それが結果的に自己防衛にもなることに気づくことになるであろう。

### アプローチ2：ソーシャルプレミアム

プレミアム商品のブランディングコミュニケーションの手法を、パラダイムシフト広告に活用できないだろうか。例えば、環境負荷に配慮した製品のコストは高くなりやすく、

### <パラダイムシフト広告による資本主義のサステナブル化>



高価格のため購入が広がらないケースが多い。しかし世間では、原価コストを大幅に上回る付加価値価格で購入される商品も多い。いわゆるプレミアムブランドである。

一般にプレミアムブランドの多くは、ラグジュアリー性、デザイン性や先進機能を付加価値化したプレミアムである。しかし、次の時代の新たなプレミアムの概念として、社会の持続可能性に付加価値を感じ、そこに対価を払う価値観を根付かせていく。名付けるとするなら「ソーシャルプレミアム」。ソーシャルプレミアムの商品を買って使うライフスタイルが、センスよく素敵であるという新しい常識作りである。

2005年、トヨタ自動車のハイブリッドカー広告に米俳優レオナルド・ディカプリオが起用された。ディカプリオ本人がプリウスを所有していたというリアリティに加え、ハリウッドセレブの起用は、環境性能と燃費だけで語られていたエコカーのイメージをプレミアムなものに一新した。このようなソーシャルプレミアムへの価値観転換も、パラダイムシフト広告の仕事である。

### アプローチ3：ミレニアル世代・Z世代

日本の中でも「社会ファースト」意識の高い世代が、ミレニアル世代（1981～1995年生まれ）とZ世代（1996～2010年生まれ）である。次の10年の間に、これらの世代が社会の中心となり、日本の「社会ファースト」を推進していくリーダーとなるだろう。しかし、ミレニアル世代もZ世代も、世界の同世代の社会貢献意識と比較するとまだ水準が低い。（2020年デロイト・ミレニアル年次調査）

またこの世代はSNSを使いこなす世代であり、特にZ世代はソーシャルネイティブと呼ばれる。そのため「空気」を敏感に察知し行動する傾向も強い。デジタルメディアやSNSを活用したパラダイムシフト広告でさ

らなる社会貢献意識の同調活力を生み出せるのではないだろうか。

---

## 最後に

---

広告主のブランドを担当する際の心得を、上司に教わったことがある。「そのブランドの輝きは、10年前の先達による広告活動の賜物であり、いま自分が取り組む広告は、10年後の後進が扱うブランドが輝き続けるためのものである。」

近年は、短期利益追求の背景、高速PDCAの可能化により、広告の短期的管理の側面が重視される傾向にある。しかし、この言葉の示す通り、10年規模の長期間をかけて大きな成果を生み出すことも広告本来の持ち味であり、底力である。そして従来は、この底力はブランド育成に活かされてきた。しかし本稿では、次の10年で広告の底力は、日本が抱える社会・経済・生活の課題「持続可能性」をどこまでブレイクスルーできるかを論じてきた。10年後の日本人、そして広告業界の後進が、輝き続けていることを願うばかりである。

---

## ●参考文献

- 鴻上尚史 (2009), 『「空気」と「世間」』 (講談社)
- 原聰 (2013), 『日本人の価値観 異文化理解の基礎を築く』 (かまくら春秋社)
- リンダ グラットン, アンドリュー スコット (池村千秋) (2016), 『LIFE SHIFT 100年時代の人生戦略』 (東洋経済新報社)
- 株式会社PR TIMES, 「ウォータースタンド株式会社プレスリリース」 (2019.6.3), (<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000001.000045090.html>), 2020.9.22
- 花王株式会社, 「くらしの現場レポート」 (2018.6.19), ([https://www.kao.co.jp/lifei/life/report-45/?cid=lifei\\_prtimes20180619a](https://www.kao.co.jp/lifei/life/report-45/?cid=lifei_prtimes20180619a)), 2020.9.16
- 環境省, 「「チーム・マイナス6%」のキックオフについて (地球温暖化防止「国民運動」の推進)」 (2005.4.28), (<http://www.env.go.jp/press/press.php?serial=5946>), 2020.9.16
- Charities Aid Foundation, "CAF WORLD GIVING INDEX 10TH EDITION", (<https://www.cafonline.org/about-us/publications/2019-publications/caf-world-giving-index-10th-edition>), 2020.9.16
- 国土交通省, 「2030年の日本のあり方を検討するシナリオ作成に関する調査概要」, (<https://www.mlit.go.jp/kokudokeikaku/futurevision/>), 2020.9.16
- デロイトトーマツ, 「2020年 デロイト ミレニアル年次調査」, (<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/jp/Documents/about-deloitte/news-releases/jp-nr-nr20200706-deloitte-millennial-survey-2020-jp.pdf>), 2020.9.16

# 私の言いたいこと

## <一般部門>

- 第1テーマ 営業、アカウントマネジメント
- 第2テーマ メディア、メディアプランニング・開発
- 第3テーマ 戦略プランニング、プロモーション、PR
- 第4テーマ クリエイティブ、コミュニケーションデザイン
- 第5テーマ デジタルマーケティング、テクノロジー、ソーシャルメディア
- 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）
- 第7テーマ その他（第1～6テーマにあたらぬもの）

## <新人部門>

- テーマ 自由（応募時 26 歳まで）

## 主観＋客観の営業力

伊村 彩  
いむら あや



㈱日本経済社  
第3営業局第1営業部  
次長

2020年、個人的には3年ぶりに広告会社の営業職となり、社会的な大きな変化も重なって営業のありかたを模索する日々でした。冒頭にある後輩からの質問にきちんと向き合わなければという思いが本論文執筆の原動力になりました。拙文にこのような賞をいただき恐縮しておりますが、それだけ広告会社共通の課題である、ということなのだと思います。執筆にあたりご指導いただきました皆様、ありがとうございました。

### 変わるビジネス環境、変わらない営業スタイル

「新規のセールス先って、どう見つければよいのでしょうか?」。私が指導員を担当している新入社員からこの質問を受けたとき、答えに窮してしまった。「まずは新聞やニュースを見て情報収集」「展示会に出展している企業をピックアップ」「社長交代など人事情報や周年といったトピックスがないかも見るといいよ」——結局、10年以上前、自分が新入社員の時に教わったことをそのまま伝えることしかできなかった。

広告会社は、クライアントのマーケティング課題に対しソリューションの提案や実施を行うことを生業としている。クライアントの製品・サービスの市場動向や競合情報、ターゲットからの認知や持たれているイメージなどの調査を行い、それらのデータをもとにカスタマージャーニーを設計し、コミュニケーションプランやクリエイティブを提案

したり、より質の高いリードを獲得するために様々なデータを活用したりと、私たちは日々、クライアントの業績を上げるためのマーケティング活動支援に取り組んでいる。だがそんな広告会社自身は、果たして“自社の営業活動に活かすためのマーケティング戦略”をきちんと考え実行できているのだろうか。2020年、広告業界にとってオリンピックイヤーへの期待感から一転、苦しい状況が続いている。人の動きや価値観、働き方など様々な変化も生じている。そのなかで営業はこれまでにも増して、クライアントのマーケティング課題を解決し業績を上げることと、自社の売上を上げることを両立していかなければならない。そのためには、何の営業戦略も持たぬまま「とにかく打席に立ってバットを振ればいつかボールが当たる」というような10年前から変わらない営業スタイルのままでよいはずがない。本稿では、ニューノーマルに適応し、営業活動の“質”を上げるためにどのような取り組みができるかを検討したい。

## 広告会社は属人情報の集合体

「広告会社は、多種多様な広告主やメディアと関係し、自然に幅広い産業にアクセスしながら、産業内に存在している知識を獲得する機会に恵まれている。広告会社にとって多様性に富む企業間関係とそこに埋め込まれた知識は重要な経営資産である」にもかかわらず、「知識獲得や知識共有では個人的・自主的な活動が主流である。明確な組織的なプロセスとして確立されたものは存在しない」(唐沢, 2019)。情報・知識が属人化し、組織として有益な活用ができていない—これは営業現場にとって最も大きな課題であろう。広告会社は、営業部門、クリエイティブ部門、マーケティング部門、メディア部門、デジタル部門、プロモーション部門、といったように様々な部門に分かれているため、それぞれの部門から人がアサインされチームで成果物を作り上げていくにも関わらず、組織自体が縦割りであるがゆえに情報がサイロ化しやすい。加えて、プロモーションの内容やそれによる成果といったクライアントの経営に関わる情報を取り扱っているため、社内であっても情報をオープンにしづらい、という事情もある。そのため、知りたいことがあってもその解決策へのヒントを持ち合わせているのが誰なのかという人探しから始まり、時間を要し業務効率が悪くなる。だからといって社内で新しい情報を積極的に得に行こうという動きがなされなければ、自分の知っている範囲での提案・施策に閉じてしまい、それはクライアントにとって最適とは言えない。このような負の連鎖を断ち切り、一人一人の営業力、そして組織としての営業力を強化していくためには、属人化する情報を組織の情報とし、知りたいときにすぐにその情報にアクセスできる体系を整える必要がある。

## 属人情報を組織の情報にするために

### ・SFAによる「営業情報一元化」

特に属人化しがちなセールス情報を会社の資産とするために多くの企業で導入されているのが、SFAであろう。私は業務の一環で媒体社の営業をしていたことがあるが、ここではSFAで顧客・商談情報と商品在庫を一元管理していた。「いつ、どのクライアントからどのような引き合いがあり、どのような提案をして、どの商品がいくつ売れた」という商談情報が集約されているため、SFAを見ながら「最近はこの業種からの引き合いが多いので、新規の注力業種をここにしよう」「こんな引き合いが増えているが適切な商品がないため、こういう商品を検討してはどうか」というように営業戦略を立てていた。しかし、それぞれ異なる広告会社に勤務経験のある知人数名にヒアリングをしたところ、どの広告会社もSFAは導入していない、との回答であった。広告会社にSFAが導入されづらい背景には何があるのだろうか。ひとつは広告会社ならではの「情報の複雑さ」であろう。広告会社のビジネスは、事業会社のように既にできあがっている製品・サービスをどう売っていくかというものではない。クライアントの状況により予算もターゲットも目的も異なり、それにより、調査、コンサルティング、クリエイティブやコンテンツの開発、メディア出稿、イベントなどのプロモーション、など、都度提供するソリューションも異なる。可変要素が多すぎるため、システムで営業情報を集約し可視化したところで、営業力の強化につながるような、営業プロセスの最適化や標準化をすることは難しいのであろう。商談情報のアーカイブ化はできても、営業現場において「効率的な営業アプローチを支援する」というSFAの強みが活かしにく

---

いと考える。そしてもうひとつ考えられるのが広告会社ならではの「情報の機密性」である。前述のとおり、広告会社が扱うのはクライアントの経営に関わる情報のため機密性が高く、同じ業種のクライアントの扱いがある際はアカウントを分けるなどの配慮をしており、少なくとも営業現場においてはSFAのような「商談情報がつまびらかに見えてしまう」システムはかえって敬遠されてしまうのではないか。このような広告会社ならではの事情をふまえると、SFAのようなシステムで情報を一元化することで形式知化することは非現実的であると言わざるを得ない。

#### ・コミュニケーションプラットフォームによる「開かれた情報共有」

スピーディーな情報共有やコミュニケーション深化を目的に企業で導入が進んでいるのが、Slackのようなコミュニケーションプラットフォームである。メールや対面といった1対1でのコミュニケーションから、1対複数、複数対複数のコミュニケーションとなるためスピーディーな情報共有ができ、基本的にはオープンな場所であるため情報の透明性も高まる。これまでは、自分が知りたいことを知っている人にたどり着くまで一軒一軒玄関をノックして回らなければならなかったが、コミュニケーションプラットフォームでは、自分が知りたいことをそこに投げれば知っている人が返してくれる、あるいは「あの人が知っているよ」ということを第三者が教えてくれたりもする。また何か課題がある時だけではなく、「この情報は知っておいた方がよい」「この事例は参考になる」といったことも共有しあえるので、そこを眺めているだけでも最新情報やノウハウを得ることができ、営業活動に活かすことができるだろう。

Slack社による導入事例を紹介する。グローバルエージェンシーのR/GAでは、異

なるタイムゾーンに分散した多数のオフィスがあるが、Slackでのリアルタイム・コミュニケーションにより意思決定のペースを短縮。そこにクライアントも加えることで業務内容の透明性が増し、信頼向上につながったという。出版社のHEARST magazinesは、コンテンツの作成やSNS投稿を支えるデータの確認にSlackを活用し、誰もが必要なデータに簡単にアクセスできるようにしたことで、直観ではなくデータに基づいたコンテンツ提供を可能にした。それがサイトやYouTubeへのアクセス・視聴回数増加などの成果につながっているという。特筆すべきは、R/GAであれば広告主に対するアカウントビリティの強化、HEARST magazinesであれば読者にとってより良質なコンテンツ提供、というように、クライアントやユーザーもメリットを享受できるコミュニケーションプラットフォームとして機能していることである。広告会社においてもこの点をきちんと設計することができれば、社内の情報共有強化はもちろん、クライアントにとっても有益な、営業活動を強力に支援するツールにできるはずだ。

---

### 商談の精度向上を

---

これまで属人情報をいかに組織で共有するかを述べてきた。情報共有をスピーディー・スムーズにして営業活動を効率化し、一人一人のノウハウを底上げすれば、バットに球が当たる確率は増えるだろう。だが、営業はその先の、ヒットやホームランの確率を上げる方法も考えなければならない。営業がより有益な商談機会を創出するためには、クライアントに“選ばれる”必要があり、クライアントへの適切なタイミングでの適切な提案を支える“定量的かつ定性的なデータ”も必要で

ある。私たちがいつもクライアントに対して支援しているように、広告会社も自身のマーケティング活動を行い、選ばれるためのブランディング、そして商談の精度を上げるためのデータ収集・活用に取り組む必要がある。

---

## マーケティング戦略としての自社サイト活用

---

事業会社のマーケティング活動において、BtoB・BtoCによらず自社サイトの位置づけは非常に重要であり、いかにサイトに連れてくるかというプロモーションや、サイトに連れてきた後にそこでいかによい体験をしてもらうか、といったUI/UX改善やコンテンツ拡充などに力を入れている。当然、我々広告会社もクライアントのそれについては一生懸命考え提案し実行する。が、広告会社自身のサイトは、企業概要と採用情報、ニュースリリースがたまにあるくらい。電通の「電通報」や博報堂の「The Central Dot magazine」のように、広告業界の動向や最新情報、知見やソリューションを紹介するコンテンツマーケティングを行っている広告会社もあるが、多くの広告会社で営業ツールとして活用できていないのが現実であろう。そもそも広告会社というものは「クライアントのニーズに寄り添い、何でもやります」な商売であり、よほど上位層でないかぎり広告会社同士の差別化がしにくい。だからこそ、自社サイトでしっかりと広告会社自身のブランディング・メッセージ発信をしていくべきと考える。

例えば、クライアントに許諾を得た事例や、広告・マーケティングに関するおすすめの本やセミナーを紹介したり、社員とクライアント、またクライアント同士が自由に意見を交わすことのできる場にしたりしてもよいと思う。オープンなサイトにしづらいということであれば、会員制にしてもいいだろう。

クライアントが「知りたい」と思うコンテンツは、それこそ広告会社であればいくらかでも考えることができるはずだ。そして、誰が、どんなタイミング・頻度で訪れ、どんなコンテンツを見ているのか、サイトでデータを収集しそのシーケンスデータを営業活動に活用する。既存クライアントであれば、適切なタイミングで適切な提案ができるであろうし、リードジェネレーション、リードナーチャリングにより営業はより有益な商談に注力することができるようになる。売り手の一方的な都合や肌感ではなく、データに基づいた市場価値が高いタイミング・テーマでの企画立案、セールスを行うこともできる。加えて提案したいのが、そこを広告会社にとってのテストマーケティングの場にするということである。具体的には、コンテンツの構成やタイトル、UIのABテストなどを行い、その結果をクライアントへの提案時に活用することだ。このように広告会社は、自社のブランディングをしながら、クライアントや潜在顧客と継続的なコミュニケーションをとり、クライアントへのよりよい提案を支えるデータを蓄積するツールとして、自社サイトを営業活動にもっと有効に使っていてもよいのではないだろうか。

---

## 主観+客観の営業力

---

組織として情報共有を強化することと、定性かつ定量的なデータを営業活動に活用することについて述べてきたが、私が言いたいのは、営業において情報の属人化が悪いということでは決してない。属人情報をできる限り排除し、同じ情報・同じデータをもとに業務を平準化して皆が等しく一定のレベルのサービスを提供する—それはコンサルティング会社である。昨今、コンサルティング会社が広

---

告会社の業務領域に進出し競合になることもあるが、広告会社が淘汰されないのは、属人情報も含めた営業の個の力が現場をうまく回していることもあるからだろう。だからこそ、営業は「自分だからこそできる営業スタイル」を研鑽し続けなければならない。広告会社営業の強みである属人情報に、客観的な情報・データをアドオンする—これからは「主観+客観」の営業力が、広告会社の持続的成長を支えていくと信じている。

#### ●参考文献

唐沢龍也（2019年）、『広告会社の国際知識移転と再創造』（文真堂）

株式会社博報堂DYメディアパートナーズ／編（2020年）、『広告ビジネスに関わる人のメディアガイド2020』（宣伝会議）

マイケル・ウェイド、ジェイムズ・マーコレー、アンディ・ノロニャ、ジョエル・バービア（訳：根来龍之、武藤陽生、デジタルビジネス・イノベーションセンター）（2019年）、『DX実行戦略 デジタルで稼ぐ組織をつくる』（日本経済新聞出版社）  
藤井保文（2020年）、『アフターデジタル2 UXと自由』（日経BP）

Slack, 「グローバルなクリエイティブエージェンシーがサービス向上と意思決定の迅速化を図る」, (<https://slack.com/intl/ja-jp/customer-stories/rga>), 2020.9.14

Slack, 「このデジタル時代に合わせ、Hearstがクリック可能コンテンツの配信をSlackを使って効率化」, (<https://slack.com/intl/ja-jp/customer-stories/hearst>), 2020.9.14

# 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～

中田 綾菜  
なかた あやな



株博報堂

第三ブランドトランスフォーメーションマーケティング局  
ストラテジックプランニング四部  
イノベーションプランナー

コロナウイルスにより大きく社会が変化する中で、私たち広告代理店はどうあるべきなのか、非常に頭を悩ませました。悩みを抱えつつも前に進もうと、もがきながら論文に書いたことで、自分自身の考えを明確にすることができました。ここに書いたことを実現し、「産業プロデューサー」として活躍すべく、より一層日々の業務に精進してまいります。最後になりましたが、執筆にあたりご指導いただきました皆様に感謝申し上げます。

## 1 はじめに

2020年、このような世の中が来ると誰が予想できたであろうか。コロナウイルスは私たちの生活を大きく変化させた。景気は2020年4月～6月期の国内総生産が前期比年率27.8%縮小し、戦後最悪の落ち込みとなった。街を歩く人は少なく、人々は消極的な気持ちに襲われた。人々の行動が激減すると同時に、広告業界は打撃を受けた。街中から広告が消え、色のない世界。街中の鮮やかな色合いは広告が作っていたのか。私はそう思った。コロナの影響で広告出稿を減らした事業会社は63.5%。予期せぬ事態が発生したときに一番削られるのは「広告」である。事業会社にとっては「余利」とみなされる広告は、このような経済悪化のタイミングで、必要ないものなのであろうか。

2019年4月、事業会社のマーケティング担当から、想いをもって広告代理店に転職した。経験値は低いが、両者を知っている私だ

からこそ考える、今後の広告代理店の在り方を、今話題のパーパスブランディングの未来と合わせて書する。

## 2 パーパスのゴールは「産業化」

まず、「パーパス」について述べさせていたがきたい。「パーパス」とは、企業や組織が社会において「何のために存在するのか」という存在意義のことを意味する。2019年4月に株式会社メンバーズが実施した調査では、49%の人が商品やサービスを購入・検討する上でパーパスが重要と回答しているのに対し、その1年後、2020年4月に実施した際には、その数値が75%まで上昇。コロナの影響で、パーパスは今までよりも明らかに重要な要素になっていることがわかる。しかし、私はパーパスのゴールは、この数字に答えることだけではないと強く考える。

「産業化」それこそがパーパスの行きつく先だ。今までは、「自動車業界」「化粧品業

界」と業界を軸に活動していた企業が、今後は近いパーパスを掲げる企業同士で手を組み、商品やサービスを生み出す「新しい産業」をつくる。つまり、各企業が生活者に選ばれるためにパーパスを活用するのは大前提であり、その先にある経済悪化した現状を打破できる「新しい産業」をつくること、それこそがパーパスの本当のゴールである。

### 3 産業化への5STEP

ではその経緯を、産業化への道筋として、私が考える以下5つのステップでお話しさせていただきます。

#### 【STEP①パーパスの明確化】

現状、多くの日本の企業が取り組んでおり、我々広告代理店も携わることが多い活動である。パーパスの基本であり、自社が持つ価値や社会に求められていることを明確にし、どのような会社であるべきかを可視化して発信していく。今の世の中、パーパスの明確化は企業の成長において必要不可欠であると考えられる。

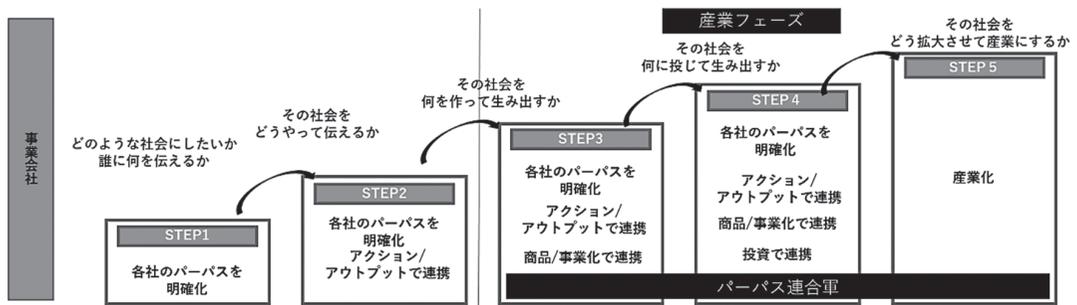
#### 【STEP②アクション/アウトプット連携】

STEP①が明確になった企業は、次にアク

ションやアウトプットで自社が掲げるパーパスを理解してくれる企業を集め、大きな活動にしていく。注目を集めたP&Gの「#この髪どうしてダメですか」キャンペーンはその代表的な事例だ。自らのアウトプットだけでなく、アウトプットに賛同する企業を募集し、合計139社が賛同した。生活者の反応も強く、SNSでは大きく話題となり、STEP①にいる企業が目指すべき事例となった。このような活動が可能になるのも、STEP①でパーパスを明確化し、それが他社や生活者にまで理解される形に落ちていることが非常に大きなポイントになると考える。

#### 【STEP③商品/事業化】

STEP②の活動を経て、次にやってくるのは、アウトプットの連携のみならず、近いパーパスを掲げる企業らが集まり、商品や新しい事業が生まれることである。例えば、カゴメは2020年1月に「野菜をとろう」キャンペーンをスタートさせた。日本人の1日の野菜摂取量が国の推奨する目標量に足りていないことに着目し、「野菜の力を借りて人々が健康に過ごすこと」をパーパスとして、サービス開発や宣伝広告、企業や団体と共に「野菜摂取推進プロジェクト」を始動。朝日新聞と手を組みながら発信を続け、現在19社が賛同している。賛同企業はすべてが直接的に



野菜にかかわる企業ではなく、多種多様。カゴメが掲げるパーパスに賛同し、企業たちが集まったのだ。具体的な活動はこれからであるが、このように商品や事業など本格的な部分で、パーパスを起点とした連携が生まれている。

私はSTEP②からSTEP③で大きく産業化のフェーズに入ると考えている。企業はパーパスでつながった他企業を「仲間」としてとらえ、「連合軍」になる。すると、異業種交流を通し、業界ごとに活動していた時には生まれることのなかったアイデアが生まれ、新しい産業の種となる。産業化の第一歩がこのSTEP③にあたる。

#### 【STEP④投資連携】

日本での事例はまだ少ないが、世界を見渡せばSTEP④の領域に入っている企業も存在する。海洋プラスチック問題を解決するという明確なパーパスを掲げた企業(コカ・コーラやカールスバーグ、ロレアルなど大手メーカー)が手を組み、「紙製ボトル開発合弁会社Paboco (Paper bottle companyの略)」へ出資。100%植物由来でリサイクル可能な紙製液体容器の開発を目指している。今後別カテゴリーの産業にも声がけをし、国や大学との連携を図りプロジェクトを推進していくとされており、さらなる活動の拡大が見込まれる。この動きは「本格的な産業化」が始まっていると捉えられるであろう。

#### 【STEP⑤産業化】

現状世界的にもまだ例は少ないが、STEP④で生まれた商品や事業、サービスがさらに仲間を増やし、生活者のもとに届き、選ばれることで、産業として確立する。パーパスの連携により、業界を超え、企業と企業が手を組むことで今までにない新しい産業が生まれる。新しい産業は経済の活性を生み、希望の

光となる。それこそがパーパスの本当のゴールであると私は考えている。

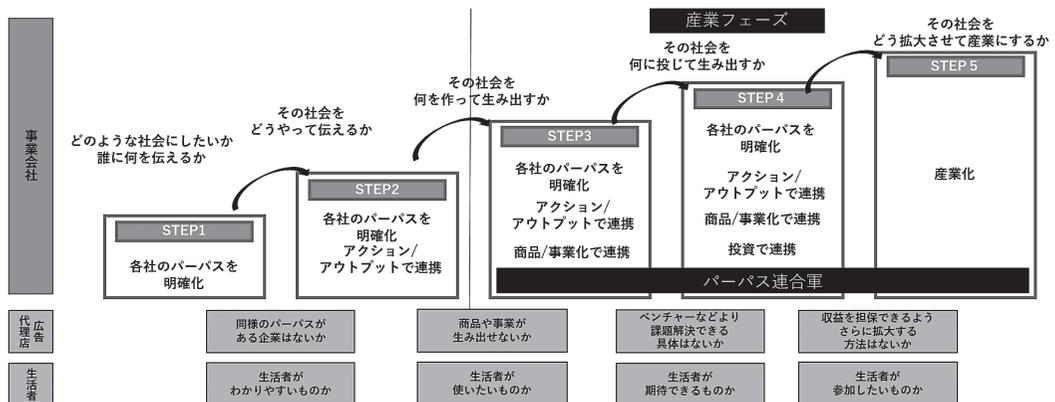
## 4 広告代理店の在り方

5つのステップが今後のパーパスの向かうべき道筋であると考えたとき、私たち広告代理店はどうすればよいのであろうか。各社が強力にタッグを組み、事業戦略や商品企画、サービス開発、投資が行われる。業種を超えた連合軍には、私たち広告代理店に頼らなくとも、自らの得意分野を持ち寄って解決できるスキームが生まれる。景気や業績が悪化し広告費に割く予算が削減されても、自らの事業にプラスになるように手を組み、新しい産業を生み出す能力がある。そうなる私たちが広告代理店のビジネスはさらに川下へと下り、景気のあおりを受け続けた結果「余剰」としての地位を確立してしまう。

各社のパーパスブランディングを推進している私たちだが、連合軍において代理店が必要な理由や役割を作らない限り、自分たちの未来を閉ざしかねないとも捉えられる。

## 5 私たちの希望の光

しかし、私はここにこそ広告代理店のチャンスが潜んでいると考える。前提としてパーパスのゴールが「産業化」にあると捉えると、自ら実施している得意先への提案もその道筋を思い浮かべながら推進していけばよい。STEP①から関わる人が多い広告代理店ならではの進め方ができるのではないであろうか。例えば、各社のパーパスを明確にする際、同様のパーパスを掲げている企業(業界問わず)はないかとアンテナを張り巡らし、STEP②のアクション/アウトプット連携が



実施できるように社内で調整を図る。STEP②でこちらからの提案として、共同できる企業を提示し、私たちが軸になって連携できれば、STEP③の商品・事業化においても広告代理店が軸となって、世の中に必要とされるものを生み出せる。STEP④の投資においては、我々の弱い領域であるが、STEP①の時から意識をして取り組んでおけば、先手を打って動くことができる。そしてSTEP⑤では再び広告代理店としての本領発揮で、生活者を巻き込んで、ムーブメント化することで、産業化を推進するプロデューサーになることができると思う。

ここで課題として挙げられるのは、コンサル会社とのすみわけだ。特にSTEP④の領域はコンサル会社の力が強い。私が大切にすべきと考えるのは、産業化するには忘れてはならない存在、「生活者」だ。どれだけ高尚なアウトプットや商品を出しても、社会的に意義があることに投資をしても、生活者に正しく伝わらなければ、ただの自己満足となってしまう、経済を活性化させるような「産業」になるということはあるにない。私たち広告代理店は長年、生活者のことを分析してきた。ここで我々の強みを活用して、産業化させるために生活者に何をどのように伝えれば良い

のか、生活者の「言葉」や「デザイン」に置き換え、浸透させることが必要不可欠である。

過去、「身体障害者用」という言葉を愛知万博の開催と共に「ユニバーサルデザイン」と置き換え、世の中に広く浸透させたことで産業化させた。我々には、サービスや概念を誰もが理解できるやさしいことばに翻訳し、目で見えてわかるデザインへと落とすスキルがある。

投資家目線や企業目線から生活者が置いてきぼりになることもあるパーパスブランディングにおいても、社会的意義や生活者インサイトに着目し、生活者を巻き込んでいく。STEP④ではコンサル会社に勝てなくても、STEP①から着実にクライアントと生活者に寄り添いながら、産業のステップを上ることができる私たちは、生活者も巻き込んだ産業を生み出すプロデューサーとしては非常に大きな可能性を秘めていると考えている。

---

## 6 おわりに

---

私が広告代理店に転職してきた理由の1つに、「社会にとってより良いことを1社ではなく、複数社で行いたい」ということがある。事業会社にいたとき、自社利益を考え、より良い社会を目指し活動していたが、本当に社会にとって良いことは1社だけで実施していても意味はないと気づいた。1社の強い思いが可視化され、多くの企業、そして多くの生活者に受け入れられ、経済が回る。コロナを受けて経済悪化に直面したことで、パーパスの必要性が再認識された今こそ、広告代理店が中心となり複数社を束ねて新たな産業をつくりだし、経済・社会を良い方向に進めるべきである。私たちの働き次第で、広告代理店の仕事には、新しい産業を生み出す種が多く潜んでいると考える。

今、目の前で遂行している業務が、日本のみならず世界の経済を救う「産業の種」であり、その種に水をまき、花を咲かすのが私たちの仕事であるという風にとらえたならば、広告代理店の仕事は可能性に満ち溢れている。コロナにより景気が悪化し、先行きが見えない今だからこそ、私たちが「広告代理店」から産業を生み出す「産業プロデューサー」として進化するタイミングなのではないだろうか。

### ●参考文献

宮永博史 (2011年), 『わかりやすいマーケティングの教科書』(中経出版)

井上竜彦 (2019年), 『ゼロからつくるビジネスモデル: 新しい価値を生み出す技術』(東洋経済新報社)

ジム・ステンゲル (著), 川名周 (その他), 池村千秋 (翻訳) (2013年), 『本当のブランド理念について語ろう「志の高さ」を成長に変えた世界のトップ企業50 (日本語) 単行本』(阪急コミュニケーションズ)

### ●参考WEB

株式会社メンバーズ調査, (<https://blog.members.co.jp/article/42174>)

Markezine, 「コロナ禍により約6割の企業で広告宣伝費が減少/約7割が新たな手法に積極的【Grill調査】」, (<https://markezine.jp/article/detail/33361>), 2020.5.11

株式会社カゴメ, (<https://www.asahi.com/ads/yasaiwotorou-pj/>) (<https://www.kagome.co.jp/library/company/news/2020/img/2020011701.pdf>)

Paboco公式WEBサイト, (<https://www.paboco.com/community>)

# 「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～

渡辺 光  
わたなべ ひかり



株博報堂

第三ブランドトランスフォーメーションクリエイティブ局  
長島チーム  
エクスペリエンスプランナー

この度は、名誉ある賞に選出していただけたこと、大変光栄に思います。年次も経験もまだ浅い私ですが、考え続けることをやめず、より一層精進して参りたいと思います。応募するよう勧めてくださった二見さん、そしていつもお世話になっている諸先輩方に、この場を借りてお礼申し上げます。

## 1 「広告の枠に捉われない」が当たり前

「企業の持つ課題は複雑化している」こう言われて、否定する人はほとんどいないだろう。モノをただ売ればよかった時代が、遠い昔に終焉を迎えた今、課題の複雑化は自明のこのように思える。近年では特に、VUCAの時代と称される通り、企業が予想もしていなかった課題が、山積する時代となった。それに伴って「広告会社の提供する課題解決手法は多様化している」ことももはや自明であろう。テレビCMや新聞広告が、企業課題に対する強力な処方薬だった時代も、遠い昔に終わっている。それに、縮小していくメディア費頼みのビジネススタイルから脱却し、いかに多様な手法で収益を上げていくかは、業界全体の課題でもある。そうした要素も、広告会社が提供する解決手法の多様化を推し進めている。いまや私たちの間では、複雑化する課題を多様な手法で解決しようという、「広告の枠に捉われない」仕事、当たり前になっ

ていると言えるだろう。

## 2 今、広告プランナーに求められる力とは何か

しかし、そんな「広告の枠に捉われない」が当たり前となってしまった時代において、私たち広告人、特にプランナーに必要な力とは何なのかは、実はあまり定義されていない。

現在、広告の領域や可能性を拡張している諸先輩方は、若手の頃にコピーライターやCMプランナー、デザイナーとして、キャリアのコアとなるスキルを体得してきた。若手時代に広告の仕事で詰んだ経験を、時代の変遷に合わせて「広告の枠に捉われない」仕事へ拡張してきたのである。一方、ここ数年でこの世界に入った人はどうだろうか。広告会社の取り扱う企業課題や解決手法は、すでに広告の枠を超え、拡張されている。コアスキルとしてコピーやCMの技術を学ぶことももちろん大切だが、そうしている間にも広告の

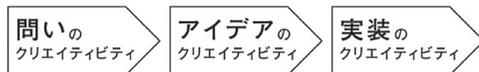
手口・手法は拡大していく。筆者自身、この業界に入って間もないプランナーとして、自身のコアスキルをどうしていくべきか、しばしば焦燥感にかられることがある。

本稿では、「広告の枠に捉われない」が当たり前となった時代に、広告人・プランナーはどういった力を発揮していかなければならないのか、筆者なりの仮説を論じたい。

### 3 「問い・アイデア・実装のクリエイティビティ」

まず、クリエイティブの現場において、どのようなクリエイティビティが発揮されているか、モデル化し整理していきたい。現状、広告人たちが発揮しているクリエイティビティは、プロセスごとに三つに分類されると考える。「問いのクリエイティビティ」「アイデアのクリエイティビティ」「実装のクリエイティビティ」である。(図1)

図1. 広告クリエイティブにおける3つのクリエイティビティ



最初のプロセス、「問いのクリエイティビティ」は、課題の発見と問いの設定を行う時に発揮される。適切な課題・視点をみつけることで、生まれるアイデアや解決策が効果的なものになる土台を作る。次の「アイデアのクリエイティビティ」は、設定された課題に対応した課題解決のアイデアを生み出し、クリエイティブ全体の方針を定めるクリエイティビティである。最後の「実装のクリエイティビティ」は、前のプロセスで決められた方針を実装し、表現へと定着させるクリエイティビティである。

広告会社には、これらのクリエイティビティを持ったプロフェッショナルを育成し、各プロセスでのクオリティを高めてきた歴史がある。広告が「広告の枠」に収まっている限りにおいては、私たちはこのプロセスの質を高めることを考えればよいのである。

### 4 手法の拡張によって生まれたギャップ

しかし「広告の枠に捉われない」仕事において、現状モデルの質向上だけでは不完全だと筆者は考える。その理由は、「アイデアのクリエイティビティ」と「実装のクリエイティビティ」との間のギャップにある。そのギャップとは何か、詳しく論じていきたい。

広告会社の生み出すアウトプットが、テレビCMやグラフィック広告に限られていた時代。アイデアと実装の繋ぎ込みは、比較的容易なものであったと思われる。そうした時代において、広告クリエイティブとは、「どんなCMを作るか」「どんな新聞広告を作るか」など、決まった手法で何をするかということを考えることであった。しかし、「広告の枠を超えた」クリエイティブが当たり前になってしまった現在においては、状況は異なる。今、広告会社のアウトプットは多岐に及ぶ。それは資生堂／レシピスト「たおりゅう」のようにインスタグラム上で展開される架空のカップルの日常であるかもしれないし、パンテーン「#この髪どうしてダメですか」のように広く社会へ変革を呼びかける運動であるかもしれない。これらの広告らしからぬアウトプットを作り出すには、「アイデアのクリエイティビティ」パートでそれらを発想するだけでなく、その具現化プランを作成し、「実装のクリエイティビティ」パートへ繋ぎ込む、高度なプランニングが必要となる。そのプラ

ンニングがなぜ高難易度なのか。理由は単純だ。そうしたアウトプットは、「これまで誰も作ったことがないアウトプット」だからである。前例のないアウトプットを生み出すには、それを生み出すプロセスさえも作り出さなければならない。

この繋ぎ込みの難しさが、筆者が考える「アイデアのクリエイティビティ」と「実装のクリエイティビティ」との間にあるギャップである。問いやアイデアのプランがどんなに素晴らしくても、それが表現として具現化なくしては、絵に描いた餅になってしまう。筆者は、このギャップを埋める、つまりアイデアを実装にブレイクダウンする能力こそが、今広告プランナーに必要な能力として、顕在化しつつあるのではないかと考える。手法の多様化に伴って、「アイデアのクリエイティビティ」と「実装のクリエイティビティ」の間に、新たなクリエイティビティが必要とされているのではないかと思うのだ。

## 5 「手順のクリエイティビティ」

私は、それを「手順のクリエイティビティ」と名付けたい。(図2)「手順」という言葉には、「アイデアのクリエイティビティ」パートで示されたアウトプットを、実際に「実装のクリエイティビティ」パートが扱えるように手順化・プロセス化するという意味を込めた。こうした能力は、現在でも属人的に広告プランナーたちが備えている能力だ。本稿ではそれを体系化し、広告人たちがそれを体得していく足がかりを作りたい。

図2. 今プランナーが発揮すべき、4つ目のクリエイティビティ



本稿では、広告の外側の知見を参考にしながら、「手順のクリエイティビティ」という能力について論じていきたい。参照したいのは、プロジェクトマネジメントと呼ばれる領域である。プロジェクトマネジメントは、特にソフトウェア開発やシステム開発の現場で用いられており、国際的な資格や関連する協会も存在する。プロジェクトマネジメントの国際規格、ISO21500:2012によると、プロジェクトとは「プロジェクトの目的を達成するために実施される、開始日と終了日を持つ調整されかつコントロールされたアクティビティで構成されるプロセスの独自の集合」であるとされている。また、プロジェクトマネジメントは「方法、ツール、手法及びコンピテンシーを、あるプロジェクトに適用すること」と定義されている。簡単に言うと、独自の目標と期限を持って行われる一連の活動であるプロジェクトを、うまく「やりくり」するのがプロジェクトマネジメントである。なぜ筆者が、この領域を「手順のクリエイティビティ」を紐解く上で参照しようと思ったのか、理由は二つある。一つは、広告制作のプロセス自体がそもそもプロジェクトであると考えたから。二つ目は、プロジェクトマネジメントで定義されている「プロジェクトの3つの特徴」が、手法に捉われないアウトプットの制作プロセスの特徴と符合すると考えたからである。好川哲人著『プロジェクトマネジメントの基本』によると、その特徴とは以下である。

- ①新規性 何か新しい要素がある
- ②有期性 最初と終わりが明確である
- ③段階的詳細化 試行錯誤を繰り返しながら、段階的にプロジェクトの進め方を決めていく

②の特徴に関しては、広告の仕事全般に当てはまるものであるが、①と③の特徴は、

手法に捉われないアウトプットを生み出す仕事の特徴と一致する。プロジェクトマネジメントの領域には、「やったことがないこと」に取り組み、「やってみないとわからない」という不確実性を扱う知見が体系化されている。そのノウハウを、広告クリエイティブのために再編集したい。次章では、それらの知見も参照しながら、筆者の考える「手順のクリエイティビティ」に必要な要素を論じていきたい。

## 6 三つの要素

「手順のクリエイティビティ」を構成する要素は、大きく分けて三つあると考える。これらは、前述のプロジェクトマネジメントの知見を参照しつつ、筆者が独自に作成した。

### ・適切なチームの創造／ステークホルダーの巻き込み

未だかつてないアウトプットを生み出すには、紋切り型の広告チームの編成では立ち行かない。プロジェクト達成のためには、社内外に関わらず、適切な人物を巻き込んでいかなければならない。それは、社内のどこかにいる特定分野に詳しい人物であるかもしれないし、外部の機関などに在籍する専門家であるかもしれない。プロジェクトマネジメントの領域では、プロジェクトに関わる人々に対するマネジメントを広く「ステークホルダーマネジメント」と呼び、その重要性が説かれている。ステークホルダーには、プロジェクトの発注者であるプロジェクトスポンサー（広告領域でいえばクライアント）も含まれている。前例のない仕事においては、時に彼らの例外的な巻き込みが必要なこともある。

### ・プロセスの構築／管理

前例のないアウトプットを作るには、アイデアだけを考えて制作プロダクションへ丸投げするのでは、うまくいかない。なぜなら誰もその作り方を知らないからである。アイデアから実装へとバトンを渡すためには、プロセスを一から組み立てていく必要がある。プロジェクトマネジメントの領域では、目標までの作業範囲を要素に細分化し、WBS(Work Breakdown Structure:作業分解図)と呼ばれる図表を作成することがある。広告領域においても、「アイデアのクリエイティビティ」で示された目標を細かく分解し、「誰が何をすべきか」を明らかにすることができれば、実装への繋ぎ込みは容易になる。また、その進捗を逐次管理し、場合によってプロセスを修正することも非常に重要だ。

### ・アイデアと実装への精通／理解

「手順のクリエイティビティ」は「アイデアのクリエイティビティ」と「実装のクリエイティビティ」の間に位置している。よって、前後の領域に関しても、精通・理解しておくことが必要だ。プロジェクトが目標とするアイデアおよび想定されるアウトプットを深く理解していなければ、適切に手順を組み立てることはできない。また、実装に対する知識やリアリティが欠けていても、うまくアウトプットを着地させることはできない。この要素は、広告プランナーとしての基礎的スキルに支えられるものである。

以上が「手順のクリエイティビティ」を構成する三要素である。前線で活躍する広告プランナーは、少なからずこれらの力を持っており、その力が「広告の枠に捉われない」仕事をドライブしてきたのではないかと筆者は思う。「手順のクリエイティビティ」は、まだ顕在化しつつある段階だが、広告の手法・手口が拡大し続けるに連れ、ますます重要な

---

クリエイティビティとなっていっくだろう。

---

## 7 広告プランナーは、「クリエイティブマネージャー」になるかもしれない

---

これまで述べてきた「手順のクリエイティビティ」は、広告会社のみならず、他のビジネスの現場においても、非常に役立つスキルである。例えば、新規事業の立ち上げ、イノベーション開発の現場などが挙げられる。これまで、広告会社の中で培われた表現やアイデア発想の技術は、広告業界の外へ輸出され、社会を変革してきた。「手順のクリエイティビティ」に関しても、同じように、その能力や人材を広告業界の外で活かすことも可能なのではないか。

プロジェクトマネジメント領域において、プロジェクトマネジメントを行う人物は「プロジェクトマネージャー」と呼ばれる。それでは、「手順のクリエイティビティ」を発揮する広告プランナーのことを、なんと呼べばいいだろうか。広告人にとってのポテンシャルはそのクリエイティビティにある。だから私は彼らを「クリエイティブマネージャー」と呼びたいと思う。単なるプロジェクトマネージャーとしてではなく、クリエイティビティを持ってプロジェクトに携わり、アイデアを具現化することで社会を変革していく。「手順のクリエイティビティ」には、そんなポテンシャルが秘められているのではないかと、筆者は思う。

### ●参考文献

井徳正吾 (2005), 『広告ハンドブッケー広告・広告メディアの基礎知識から計画立案・出稿・効果測定・プレゼンテーションの実務まで』(日本能率協会マネジメントセンター)

好川哲人 (2011), 『プロジェクトマネジメントの基本』(日本実業出版社)

伊藤大輔 (2017), 『担当になったら知っておきたい「プロジェクトマネジメント」実践講座』(日本実業出版社)

芝本秀徳 (2017), 『プロセスデザインアプローチ 誰も教えてくれない「プロジェクトマネジメント」』(日経BP社)

一般社団法人日本広告業協会編 (2020), 『広告ビジネス入門 第23版』(一般社団法人日本広告業協会)

DIGIDAY, 「#たおりゅうが牽引する、資生堂のD2C「レシピスト」:「インスタ軸でテレビ並みの認知を得れた」」(2019.11.5), ([https://digiday.jp/brands/shiseido\\_taoryu\\_recipist/](https://digiday.jp/brands/shiseido_taoryu_recipist/)), 2020.9.29  
P&G パンテーン, 「髪型の校則「地毛証明書」とは? 【#この髪どうしてダメですか】」, (<https://pantene.jp/ja-jp/hair-we-go/school-hair>), 2020.9.29



# 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～

田貝 雅和  
たがい まさかず



(株)TBWA\HAKUHODO

コンサルティング局  
Disruption Consulting  
Disruption Strategist

執筆から約半年、混沌の一途を辿る社会において、本稿で述べた「創発的指針」やその指針を示す存在である新たな「クリエイティブ・ディレクター」の重要性が増していると感じます。「社会をより良いものになりたい」と考える方々にとって本稿が少しでもヒントになることを祈るとともに、近山知史エグゼクティブ・クリエイティブ・ディレクターをはじめとして執筆のヒントをいただいた全ての方へこの場を借りて感謝を申し上げます。

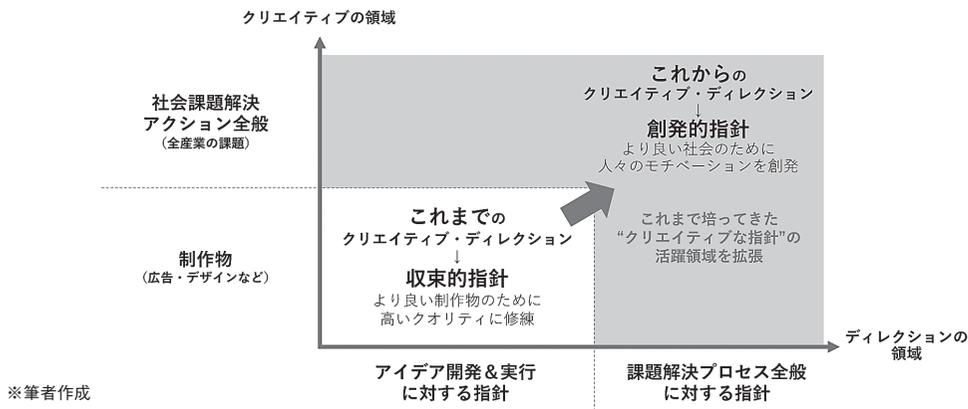
## 1 拡張する「クリエイティブ」と「ディレクション」の領域

クリエイティブ・ディレクションとは何か。クリエイティブ・ディレクションを担う存在としてクリエイティブ・ディレクターがいるが、Wikipediaではその役割を「コンセプトを開発し、アイデアを具現化するための指針を決定する責務を担い、各分野の専門スタッ

フを指揮する」とし、活躍する具体的な業界として「広告業界」と「ファッション業界」があると紹介されている (Wikipedia,2020)。これは2020年現在広告業界をはじめとして一般的に共有されている認識と相違無いだろう。

本稿における筆者の主張は、こうした一般的なクリエイティブ・ディレクションに対して「これからのクリエイティブ・ディレクションは拡張していく」という一言と、その拡張の様子を表した次の図に集約される (図1)。

図1. クリエイティブ・ディレクションの拡張



---

クリエイティブ・ディレクションはこれまで広告やデザインといった制作物の領域におけるアイデア開発ならびに実行までのプロセスを担ってきた。その役割とはより良い制作物にするためにクオリティを高いものに修練させていく、いわば収束的指針だと考えられる。しかし、近年クリエイティブが求められる領域が多岐に渡っている。特に2020年以降の新型コロナ感染症拡大に伴う社会の混沌化によって従来の正攻法が通用しなくなった世の中の課題解決を検討するにあたっては、今までの当たり前を疑うクリエイティブが必要となっている。当然、「クリエイティブ」の領域も制作物に限らず、社会課題解決のアクション全般に拡がり、ディレクションの領域も課題解決のプロセス全般へと拡張する必要がある。そして、拡張した先でも変わらず活躍するのがこれまでのクリエイティブ・ディレクションを通じて培ってきた“クリエイティブな指針”を示す力であり、これからのクリエイティブ・ディレクションはより良い社会に向けて人々のモチベーションを高める創発的指針としてその役割を発揮すると考えている。

---

## 2 広告領域以外でも発揮されるクリエイティブ・ディレクターが示す“指針”

---

筆者がこうした考えを持つようになったきっかけとして、あるプロジェクトにおいてクリエイティブ・ディレクターが示した指針があった。それは新型コロナウイルス感染症拡大に際して甚大な被害を受ける観光業界に、広告会社として復興支援しようというプロジェクトのキックオフ・ミーティングでのこと。最初に話し合われたのはそのプロジェクトを自分たちは「なぜやるか」という目的について。その場でメンバーから出た意見は

「観光業界のためにボランティアとしてやろう」、「業務時間を使うのだから会社の利益に貢献しないといけないのでは」、「とにかく観光事業者の人を助けるのが大事だ」など。その議論に戦略担当として参加していた筆者はどの意見も理にかなっていると思いながらも、広告会社である自分たちがやるべき意義はどこにあるかメンバー全員が合意できる明快な指針がどこか考えにあぐねていた。そして一通りの意見が出終わったところでそれまで沈黙して議論を見守っていたエグゼクティブ・クリエイティブ・ディレクター（以下ECD）がひと言「自分たちがどこまで社会貢献できるか実験してみよう」と言った。筆者はこの指針を非常にクリエイティブなものだと思った。これは、「金銭的な利益を求めない」という指針でありながら単に「ボランティアをする」という奉仕的な意味合いに限らず、「自分たちの存在意義を最大限試すことで困っている観光事業者の課題解決をする」というそれまで出た意見を集約しながらも明快な指針になっていた。このひと言を聞いたメンバーはプロジェクトの目的を合意し、各々の持つスキルを駆使してひとつの成果物を作りあげた。

この経験に対して筆者が考えたのは、このECDが示した指針は広告表現などのクリエイティブに対するものではなく、プロジェクトの目的であるという点で現在世間一般的に認識されているクリエイティブ・ディレクションではなかった。しかし、指針そのものにアイデアがあった点で「クリエイティブな指針（ディレクション）」であり、その点でクリエイティブ・ディレクションと呼ぶことができるというのもまた真だと思ったのだ。そして、この指針があったからこそプロジェクト・メンバーは意思を統一し、成果を残すことができた点で、プロジェクトの転機になる指針だった。この経験は、筆者のそれまで

のクリエイティブ・ディレクション観に新たな視点を加えるきっかけとなった。

### 3 既にあらゆる領域で“クリエイティブ・ディレクター”は生まれている

こうした「クリエイティブな指針」がクリエイティブ・ディレクションだとした時に、クリエイティブ・ディレクターと呼ばれる職種が存在しないあらゆる領域においてクリエイティブ・ディレクターの存在が見えてくる。本章では、その実例を2つ示したい。

一つ目の実例は「スーツに見える作業着」と呼ばれているワークウェアスーツを開発したオアシスライフスタイルグループの代表・関谷有三氏。もともとマンションの水道工事事業を運営していた同社は創業10周年を折に社員の作業着の刷新を検討する。既存の作業着について従業員から出た課題意識が「仕事の前後で着替える必要がある」ということ。仕事終わりに外食するにも着替えるのが億劫だという意見だった。この課題を解決するために社員の中村有沙氏（現・オアシススタイルウェア代表）から出たアイデアが「デートにそのまま行ける作業着にしよう」というものだった（日経XTREND,2018）。そして「スーツに見える作業着」の構想が生まれた。このアイデアに対して関谷氏は自身の家業でもあった水道業界を「カッコよくしたい」という考えのもと「作業着をカッコよくすることで職業観を再構築したい」という指針を示し、実施を決断（MarkeZine,2020）。その後、作業員が満足する機能性とデザイン性を追求して新素材を開発し、約2年の歳月をかけて製品を完成させた。これも経営についての指針という点で一般的なクリエイティブ・ディレクションでは無いが、それまで水道工事を手がけてきた同社が未知の領域であ

るアパレル事業に進出するという点と、従業員の満足度を上げるだけでなく職業観を再構築するという使命に目的を昇華させた点で指針そのものにアイデアがあり「クリエイティブな指針」だったと言える。

二つ目の実例は、新渡戸文化小学校の教師である山内佑輔氏だ。山内氏は図画工作科（以下図工）の教師なのだが、以前筆者が同氏に話を聞いた時に図工の目的を筆者のイメージするそれとは違うものに変えていると感じた。筆者はそれまで図工とは「絵を描いたり彫刻をしたり何かをつくる授業」だと思っていたが、山内氏は図工を「答えの無い問いに対して自分なりの答えをつくること」だと述べ、その答え探しの手伝いとして外部のデザイナーとコラボレーションした授業を開発したり、校内に外部パートナーと連携した共創スペースを開発したりと、筆者の持っていた図工のイメージを超える活動を展開している（VIVISTOP NITOBE,2020.09）。山内氏の図工に対する指針は「クリエイティブな指針」だと言える。山内氏の参画する新渡戸文化小学校の図工の授業に関するコラムでは、このクリエイティブな指針の結果生徒たちが生き生きとする様子が次のように描かれている。「図工って何をする時間？と尋ねると、絵を描いたり、何かつくったりする時間でしょう？と6年生。『実はね、そうじゃないんだよ。』え、どういうこと！？と困惑する6年生に、新聞紙を1枚渡しました。「これを、ながーくできる??」（中略：生徒たちが新聞紙を切ったり繋げたりしながら学校中を使って新聞紙を長くする様子が紹介されている）きっかけは、「新聞紙を長くしてみる」ただそれだけ。でもそこから、自分たちで新聞紙という材料と関わり、試して、何ができるか考えて、試して…を繰り返して、自分たちの価値をそこにつくり出していました。」（VIVISTOP NITOBE,2020.07）

---

本章で紹介してきたように、「クリエイティブな指針」は、広告業界以外でも目にすることができる。では、今後の社会においてこの「クリエイティブな指針」はどんな意義を持つのだろうか。次章以降では2020年の現代におけるクリエイティブ・ディレクションを本稿に沿って改めて定義する。

---

#### 4 クリエイティブ・ディレクションとは課題解決力を上げる“クリエイティブな指針”

---

広告業界において近年、広告領域以外でのクリエイティブ・ディレクションの重要性は叫ばれている。電通の古川氏はその著書の中でクリエイティブ・ディレクションの要諦が「課題→アイデア→エクゼキューション」にあるとし、その方法は「広告の仕事にとどまらず、アイデアが必要とされるすべての場面で広く応用可能な方法」(古川, 2015)であると述べている。古川氏の意見に賛同するとともに、筆者はここまで述べてきたように「指針そのものに創造性がある」こと、そしてその創造性とは「人々を創発するものである」ことを要諦に加えたい。これは言い換えると「あらゆる領域の課題解決に際して人々を創発する創造的な指針が必要となってきた」ということである。ではなぜいま「創造性」や「創発性」が必要なのか。その背景には社会状況の変化がある。創造性の対義語は「模倣性」であるが、従来の課題解決においては過去の成功事例に基づく模倣的アプローチや自身の過去の取り組みを元に改善するアプローチでも成果が生まれていた。それは、社会環境がある程度は安定したものであり、それであるがゆえに同じ環境を前提にした課題解決の横展開が可能だったからである。しかし、2020年代初頭に発生し本稿執筆中の2020年9月もなお世界を席卷している新型

コロナウイルス感染症拡大に際して、VUCAと呼ばれる社会の混乱は加速し、過去に通用していた課題解決方法は通用しなくなり、これまでにはない創造的かつ変革的なアプローチが求められている。そのニーズを象徴する言葉がコロナ以降拡大している「ニューノーマル」だろう。このニューノーマルをつくる上で、あらゆる産業において創造性が必要となっているのである。そして、混沌とする社会をより良いものにしていくには、人々の自主的なアクションが必要となる。ひとりひとりのモチベーションを喚起し、行動を起こしてニューノーマルな社会としていく上で創発性が必要となってくるのである。そこで、これまで広告をはじめとしたクリエイティブ産業において、特にクリエイティビティが求められるアイデア開発から制作までのクリエイティブプロセスにおいて創造性を発揮し、広告に接する人々を創発してきたクリエイティブ・ディレクションが、あらゆる産業における課題解決のプロセス全般においてその意義を発揮することができる。

本稿第2章で紹介した、プロジェクトでECDが示した「自分たちがどこまで社会貢献できるか実験してみよう」というクリエイティブな指針によって、メンバーの意識は統一されながら高まり、各メンバーのアイデアが創発することでプロジェクトの質が向上した。この指針があることによって、プロジェクトの課題解決力が向上したと言える。筆者は考えているが、同様に今後社会におけるあらゆるプロジェクトにおいてこうしたクリエイティブな指針が必要となってくる。

---

## 5 社会の誰もがより良い社会をつくる クリエイターになっていく

---

本稿では混沌とする社会においてこれからあらゆる領域において「クリエイティブな指針」を示す必要が出てくると述べてきた。本稿第4章までを本稿でも紹介したECDに提示し「クリエイティブ・ディレクションの変化」について意見を仰いだところ、本稿を締めるのにふさわしい発言を受けた。その主旨が変わらない範囲で要約し引用する。

「優れたクリエイティブ・ディレクターは企画会議の場にいるメンバー全員をクリエイティブにする。クリエイティブにするとは、まだ誰も絵にしていないものをみんなが頭の中に描けるようにすることである。そして、その会議の場での創発を社会でもう一度再現すること。正解が無い時代、資産も人も時間も限られる中で、人々を創発していくことがクリエイティブ・ディレクターに求められる役割となる。」

筆者はこの発言を受けて、クリエイティブ・ディレクションが拡張する先は、社会の誰もがクリエイターになる社会だと考えた。ひとりひとりのアイデアが創発し、行動に移すことで社会をより良いものにしていく。そんな変化の第一歩として、本稿が広告業界の読者を創発するきっかけとなれば幸いである。

### ●参考文献

Wikipedia, 「クリエイティブ・ディレクター」, (<https://ja.wikipedia.org/wiki/クリエイティブ・ディレクター>), 2020.9.20

日経XTREND, 「T シャツ感覚で毎日洗えるスーツ型作業着がバカ売れ」, (<https://xtrend.nikkei.com/atcl/trn/pickup/15/1008498/061201320/>), 2018.6.18

MarkeZine, 「スーツに見える作業着」が目指す偏見のない世界 ブランドビジョンを見つける6つの問い」, (<https://markezine.jp/article/detail/34137>), 2020.8.31

VIVISTOP NITOBÉ, VIVISTOP NITOBÉ ホームページ, (<https://www.nitobebunka.ac.jp/vivistop/#homepage>), 2020.9.20

VIVISTOP NITOBÉ, 「6年生『図工のはじまり!』」, (<https://www.nitobebunka.ac.jp/vivistop/6年生「図工のはじまり!」/>), 2020.7.1  
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)

# 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～

徳吉 哲秀  
とくよし てつひで



㈱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

この度はこのような名誉ある賞を頂戴しまして、大変光栄です。自分自身が新人だった頃から新人を受け入れる立場になった現在まで、どこかで漠然と感じていた問題意識とそれに対する自分なりの解決策（の一部）を文章としてアウトプットしました。結果としてその内容を評価頂けたことに非常に大きな喜びを感じております。最後に、筆者をいつも適確に導いてくださる上司や先輩方、そして「広告の仕事は楽しい！」と日々感じさせてくれる全ての仲間に、この場を借りて心より御礼申し上げます。

## 1 はじめに

これまで業務を通じて多くの優秀な仲間と出会ってきたが、そんな仲間たちが業界を離れていくことが少しずつ増えてきた。筆者の周りに限らず、とりわけ意欲ある若手人材が早期に退職してしまうケースは近年の広告業界でも重要な人事課題となっている。

背景を考えてみると、思えば昨今OB訪問に訪れる学生たちに気になる共通項がある。実務の表層的な面のみを見て広告業界を志望する学生が数年前と比較して目に見えて増えたのである。一昔前と比べてインプットされている情報の少なさが目立ち、その口から語られる仕事像は世俗的な言及のみで、その背景までは深く捉えられていないことがほとんどだ（それでも一定数は広告会社から内定を獲得していく）。このように広告実務が市場で顕在化している華やかな面だけをみて学生が就職活動をしてしまうこと、そしていざ入社した後にイメージと現実とが相違してし

まった蓄積がフラストレーションとなり、結果として早期退職に繋がってしまうという流れが冒頭の問題の一因であると考えられる。

服部（2016）はこのようなイメージと現実の差によって採用者にネガティブな感情が生まれてしまう現象を「リアリティ・ショック」と呼んでいる。だが、それ自体は広告に限らず、他業界でも発生しうる問題である。しかし、広告業界の場合はこのリアリティ・ショックの原因が必ずしも学生側のみにあるのではなく、むしろ広告会社の採用PR手法そのものに一因があるのではないかという問題意識が本稿の出発点である。

## 2 学生の情報接触特性と広告業界の採用PRの現状

まず、昨今の学生たちの就職活動における情報収集にはどのような特性があるのかを捉えておきたい。就活情報サイトを運営するディスコの19年度の調査では「企業研究を

行う上で有益な情報源」の1位は「個別企業のホームページ」で58.9%となっており、また「採用サイトの閲覧はスマートフォンを中心にを行う」が48.9%と約半数を占めるなど“デジタルネイティブ世代”ならではの情報収集傾向が加速していることがわかる(注1)。

ところで、筆者自身も新卒で広告会社へ入社後、MBAを修了したのちに改めて業界へ戻ってきた経緯があり、比較的最近での広告業界への求職を経験しているが、やはり最初に頼ったのはインターネットで入手できる情報、とりわけ各社の採用サイトであった。今日では不確定なものも含めて情報が氾濫し、どの情報を信用すればよいのかわからなくなった結果、結局一番手近なデバイスであるスマートフォンから、確実に信頼できる(と思われる)各企業の採用サイトを回遊するような情報収集様式に収束してしまうのである。

つまり(過去の自身も含め)今日の学生はスマホ閲覧による採用サイトを主な情報源としていると言え、逆の見方をすれば、手近かつ即時的に集められ、かつ信用度の高い情報源からの情報収集以外には消極的であるという特徴も見出すこともできる。

また、自身の求職活動の中でとりわけ印象的だったのは、広告会社の採用PRにおいてフォーカスされているのは主に成果物たるアウトプットであり、その背景にある実務フローについての言及が少ないということだ。実際、JAAA 役員所属社31社のうち、21年度新卒採用を実施している19社のHPを確認してみたところ、実績紹介、いわゆるShowCaseのページを設けている会社は13社と実に半数以上を占め、そしてその殆どは実績の紹介のみで完結している。これに付随して、企業説明会などでも自社のShowCaseを前面に押し出した構成を立てる企業は多い。これを本稿では便宜的に“ShowCase型採用PR”と定義する。

確かに広告の仕事は社会にインパクトを与えるような華やかな仕事を手掛けるチャンスが多い。しかし、それらの仕事は地道な調整や作業にこそ支えられているということはこの業界に身を置く者であれば衆目の一致するところである。そしてそのような地道な業務の中からチームの連帯感が生まれ、クライアントの信頼を獲得し、渾身のアウトプットが完成する。その過程こそがこの業界での仕事の醍醐味だと感じる方も多はずだ。だが、ShowCase型採用PRだと(現代の学生に対しては特に)広告の表層的なイメージのみが先行し、その背後にある地道さや醍醐味をリアルに感じ取ってもらうことは難しい。

こうした事態への処方箋としてまず考えられるのは、現場社員の喜びや苦難・困難、そして内に秘める思いを学生が直接聞き取ることができる場を広く設けることだ。広告業界でも既に学生と社員の直接対話を促進する手法を導入する企業は現れてきており、『広報会議』Web版の2016年11月号では、学生一人一人と現役社員を紐づけて採用活動を進めるADKグループの「相棒採用」という取り組みが、社員と学生の密なコミュニケーションによって深い実務理解が促進できている好例として紹介されている(注2)。

ただ一方で、採用活動は膨大な人数を相手にするため、アナログ対応には限界があることも事実であり、そもそもデジタルでの情報収集を主軸としている世代が相手である。加えてCOVID-19による目下の行動制約による影響はもちろん、来たるアフターコロナ社会でも学生との対面での交流機会は絞らざるを得なくなる可能性が大いに予見される。

そこで、上記のような変化に応じて「どのような仕事をしているか」だけでなく「どのように仕事をしているか」が効果的に伝わる新たな手法を取り入れる必要がある。

---

### 3 「物語広告」の手法に学ぶ "Story Case 型採用PR"

---

ところで、デジタルメディアの隆盛に伴い、テレビなどのマスメディアと比べて長尺の広告表現が可能になったことから近年俄かに市民権を得たのが物語広告（narrative advertising）である。Escalas（1998）によれば、物語広告は「問題解決に従事する登場人物が登場し、一連の出来事や行動の結果が描かれている広告」と定義される。

近年、物語広告の手法は製品の機能的差別ポイントがなくとも、ブランド価値を向上させる可能性があるといった研究成果が報告されていることから、学術研究の進展のみならず、実務にも意識的に導入する動きが活発となっている（典型例としてSUBARUのブランドCM「Your story with」<sup>注3</sup>などが挙げられる）。

福田（2017）によれば、物語広告の効果要因の一つとされているのが感情反応の喚起である。すなわち、客観的情報のみを提示する通常の広告と比べ、物語広告は消費者の中で生起される感情が活発になり、広告の内容が感情を起点として消費者自身へ積極的に投影されることで信頼性の担保や共感が生まれるというメカニズムである。また津村（2018）によれば、物語広告の手法はマーケティング的観点ではもちろん、人材採用といった人事的観点での議論にも導入される動きが出てきている。

そこで前章までを受けて本稿が提案するのが、物語広告の「物語性」を新卒採用PRにも援用、導入する"Story Case 型採用PR"というPR手法である。

Story Case 型採用PR は、上記メカニズムによって学生を表層的な情報収集から現実感を伴う深い実務理解へと誘引するものであ

る。そして深い実務理解は内発的動機の形成と仕事内容への共感を促進する。「内発的動機」は代表的なモチベーション理論に依拠する概念であり、西口（2020）によると内発的動機は自己成長欲などの内的要因によって形成され、さらにHersey et al.（2012）によると、それは持続性をもつとされる。加えて渡部（2020）は環境活動の事例分析を基に、近年の若年層はSNS の隆盛により「共感」を重視する傾向があることを指摘しており、内発的動機の形成や仕事への共感は結果としてリアリティ・ショックを軽減し、早期退職を抑制する効果を発揮すると考えられる。

---

### 4 Story Case 型採用PR の 実践手順と留意点

---

では、具体的にStory Case 型採用PRを実践する際に必要な要素と手順を考えていきたい。物語広告における効果的なクリエイティブ要素を論じた津村（2018）は、物語広告の効果を高める要素として「目標」「葛藤・困難」「達成・解決」という3つを提示している。これを援用しつつ、Story Case 型採用PR の実践に向けた骨子を提案する。

まず、物語の舞台となる案件とその主人公1名を決定し、その上で先の3要素に沿って物語を展開させていく（主人公を1名とするのは、複数の主人公を立てた際に結果としてそれぞれの視点を最大公約化した客観的事実の記述に終始する構成となってしまうことを避けるためである）。まず「目標」はオリエン時に提示される与件や自主提案で解決を図りたいクライアント課題に該当する。目の前の課題をどのように解題し、いかにしてゴールまでの道筋を設計したのかを案件に携わる主人公の役割にフォーカスして描写していく。次の「葛藤・困難」は社内外での意見

の衝突や収束、また媒体社・協力会社等との折衝にあたる。この部分が広告実務の「物語」でも肝になる部分であり、チームがいかにして葛藤し、困難に対峙し、そして団結してクライアント提案へ向かっていったのかを主人公の視点から丁寧に描写することが肝要となる。最後は「達成・解決」である。提案結果やクライアントの評価を主人公はどのような思いで受け止め、歓喜あるいは苦悩したのか、こうした心情を意識的に描写した上で成果物を提示することで物語の全体像が結実し、広告実務の実際が現実感をもって伝わっていくこととなる。

上記3つの要素は例えば営業職などに限定されず、ほぼ全職種の業務に当てはめることができる汎用性がある。よって実践の際には例えば複数の案件を取り上げつつ、主人公とする職種はそれぞれ偏りが出ないように配慮すると、より多面的な理解が促せるだろう。もちろん同じ案件を異なる主人公から描いて並列させる形式もよい。但し、あくまで主人公1人の視点を最重要視し、内容を展開していくことが重要である。そして、上記に加えてとりわけて強調したい点は、内容に現実感を伴わせるには華やかさや喜びといった正の面だけでなく、苦しみや葛藤といった負の面の描写も不可欠だということである。

なお、Story Case型採用PRの成否を分ける非常に大きな役割をもつのが人事担当部門の積極的な社内接触である。なぜなら、人事は案件を選定する際に受注額の多寡といった外的側面だけではなく、案件成就までの過程にどのような歓喜や困難があったのかまでをつぶさに把握する必要があるからだ。よって例えば、現場に最も近い組織長レイヤーを対象とした採用PR事例の吸い上げを前提とする会議体の構築やインセンティブをつけた自薦他薦を募るなど、人事による現場への活発な働きかけが不可欠となる。しかし裏を返せ

ば、人事による現場へのネットワーク形成は「どのような仕事でも表舞台に出てゆく可能性はある」というメッセージが社内へ伝播していくことにも繋がり、結果として現場個々人のモチベーション向上に寄与する可能性がある点も本提言の副次的メリットである。

## 5 「物語」は採用PRでも本当にドライブするのか

最後に、Story Case型採用PRの有用性を示唆する実際の事例を取り上げたい。

例年巧みな採用PRを展開している大手ゲームメーカーの任天堂では、21年度採用特設サイトの「仕事を読み解くキーワード」というコンテンツ(注4)が「物語性があり、引き込まれる」とSNS上で大きく話題になった。これは任天堂の過去のプロジェクトに携わった社員の内面をそれぞれ丁寧に掘り下げた内容から構成されたもので、講談社のニュースサイト「現代マネー」では、採用コンサルタント会社core wordsの佐藤タカトシ氏が寄稿した記事にて内容の紹介とSNS上での反応がまとめられている(注5)。一部を引用する。「各部門の担当者の人が『こういう考え方で仕事をしています』という記事を書いている。これは…みんな任天堂で働きたくなるやつ」「この任天堂の採用サイトいい。職種ごとの説明というより物語になっている。(略)」

これらの声を踏まえ、佐藤氏はさらに次のように分析している。「目を惹いたのは、個々の記事のストーリーだ。(略)好感を生み出しているポイントの一つは、良いことばかりを伝えないこと。「うちの会社の仕事はビッグプロジェクトばかりで刺激的です!」(略)と、背伸びをしながら声高に伝える採用サイトとは、真逆のスタンスで制作されている。」

---

SNSでの反応や佐藤氏の分析は、Story Case型採用PRが他業界でも十分に効力を発揮する可能性を示唆している。すなわち、負の面もしかと反映した物語性を採用PRに組み込むことで「どんな仕事をするか」だけでなく「どのように仕事をするか」も明確にイメージさせることができている、学生の業務に対する現実的な理解度が向上することで、リアリティ・ショックの発生防止に繋がる継続的な動機形成の礎を築けているのである。

ちなみに、任天堂は『会社四季報2019年2集春号』での「新卒3年後の離職率が低い会社」という調査において「3年後離職率」が1.96%と、早期離職率の低さが目立つ企業の一つである。

---

## 6 むすびに -広告の仕事は等身大で十分魅力的だ-

---

本稿で提示したStory Case型採用PRは決して従来のShowCase型採用PRと二項対立にあるものではない。重要なことは「現代の学生」という対象のインサイトを正しく認識し、世況を踏まえた適切かつ効果的な手法を用いること（我々の得意技）である。

筆者は、広告の仕事はありのままに十分魅力的であり、その実際を等身大に伝えることが粘り強い課題解決力を持った組織を循環的に形成していく有効な手段であると考えている。Story Case型採用PRはあくまでその方策の一つとして、提言するものである。

### ●参考・引用Web

注1) 株式会社ディスコ/キャリアタスリサーチ, 「2020年卒採用ホームページに関する調査」, ([https://www.disc.co.jp/wp/wp-content/uploads/2019/08/201908\\_homepagechosa.pdf](https://www.disc.co.jp/wp/wp-content/uploads/2019/08/201908_homepagechosa.pdf)), 2020.9.5

注2) 宣伝会議デジタルマガジン (広報会議2016年11月号), 「広告業界3位・ADKの社員110人が選考に参加した理由とは」, (<https://mag.sendenkaigi.com/kouhou/201611/pr-recruit/009097.php>), 2020.9.18

注3) SUBARU, 「あなたとクルマの物語」, (<https://www.subaru.jp/yourstorywith/>), 2020.9

注4) 任天堂, 「採用情報仕事を読み解くキーワード」, (<https://www.nintendo.co.jp/jobs/keyword/index.html>), 2020.9.3

注5) 現代マネー, 「任天堂の「新卒採用サイト」が就活生から絶賛される理由」(2020.3.1), (<https://gendai.ismedia.jp/articles/-/70717>), 2020.9.4

●参考文献

Escalas, Jennifer Edson (1998), "Advertising narratives : What are they and how do they work.", Barbara Stern ed., *Representing Consumers: Voices, Views and Visions* (Routledge), pp.267-289.

Hersey, P., Blanchard, K., Johnson, D. (2012), *Management of organizational behavior*. Prentice Hall.

津村将章 (2018), 「マーケティング・コミュニケーションにおける有用なクリエイティブ要素—物語の観点から—」, 『マーケティングジャーナル』 37巻3号 (日本マーケティング学会), pp.54-76

東洋経済新報社 (2019), 『会社四季報2019年2集春号』 (東洋経済新報社)

西口宏美 (2020), 『人間行動と組織行動—パフォーマンス向上の観点から—』 (コロナ社)

服部泰宏 (2016), 『採用学』 (新潮社)

福田怜生 (2017), 「物語広告に対する情報処理の概念整理—マーケティング・コミュニケーションの観点から—」, 『学習院大学経済論集』 第54巻第4号 (学習院大学), pp.207-221.

渡部淳 (2020), 「共感の共同体と自然回帰する若者たちの新しい本質主義—デジタル情報空間における感情の波及と伝統への再接触—」, 『北海道文教大学論集』, 第21号 (北海道文教大学), pp.29-46.

# 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

亀山 倫華  
かめやま りんか



(株)博報堂

第一ブランドトランスフォーメーションマーケティング局  
プランニング三部  
マーケティングプランニングディレクター

混迷を極める時代に「主体的に生きる」ための道標を手に入れること自体が、消費活動の主目的へとなりつつあります。日々の業務においても、広告・マーケティングの潮目の変化を目の当たりにする中で、その本質を明らかにすべく、哲学的テーマと「顧客体験」とを繋げる探求を試みました。しかし、ここで思考を止めることなく、引き続き、自身のテーマとして向き合いながら、今後の仕事や人生の実践に還元していきたいと思えます。

## 1 「自分の生を主体的に生きる」ことへの目覚め

かけがえのない、唯一無二の、自分だけの生を生きること、すなわち「自分の生を主体的に生きること」。それは、実存主義哲学のテーマである。ドイツの哲学者ハイデガーは、人間の在り方を「自分だけの現実に直面する=現存在」と呼び、「自分だけの現実に直面する」かけがえのない、唯一無二の「本来的自己」と、代替可能な“ただの人”「ダスマン自己」とを区別した。「自分だけの現実に直面」しながら生きることは孤独や苦痛を伴うため、「本来的自己」ではなく、多くの場合、夫、妻、先生、生徒、雇用主、雇用者などの、何らかの役割を演じながら「ダスマン自己」に甘んじて生きている。歴史や慣習、すでに在る世界で、誰かの示したルールに従って生きる方が楽なのである。メディアが多様化し、外部からの情報シャワーを浴び続ける現代社会とは、「自分だけの現実に直

面する」ことから、逃避しやすい時代かも知れない。しかし、2020年コロナ禍という危機的状況を経た生活者の価値観において、本質回帰や自分回帰が進み、「自分にとって本当に価値のあるモノ・コト・生活とは何か」、「自分の生を主体的に生きているか」が問われ始めている。

## 2 哲学テーマ「主体的な生」と「顧客体験」との接点

他方、マーケティングの世界においては、「顧客体験」、「カスタマーエクスペリエンス(CX)」が注目されている。背景には、製品やサービスの機能差別性がなくなり、顧客基点による体験価値での差別化が求められるようになったことがある。また、新しいテクノロジーの導入によって体験そのものの進化や、それを受け入れるデジタルネイティブ世代への消費の世代交代、ブランドとユーザー、あるいはユーザー同士が繋がりがやすくなった

ことで、「顧客体験」が発信されやすくなったという背景もあるだろう。

近年、台頭著しいD2Cブランドや、OMO型のブランドが掲げる指針もやはり、「顧客体験」に置かれている。これら新興ブランドが大切にしている体験の本質は、「顧客の自己実現」に寄り添うことである。ブランド視点で見れば、顧客にとって本当に価値になることは何なのかを考え尽くすということであるが、先の哲学的課題に対してもヒントを与えてくれるように思う。本論は「自分の生を主体的に生きる」ための哲学的テーマと、これからのマーケティングの指針とすべき「顧客体験」、「体験提供」とを繋げて考えようとする試みである。

---

### 3 「占い」ブームに見られる、「欲求」の分解と「自己」の喪失

---

趣味でやっているタロット占いを、会社の同僚や友人・知人に披露したところ、意外にも声をかけられることが多くなった。日々、難解な得意先課題や緻密なデータ解析と向き合うマーケターたちが、夢中になっている光景は不思議でありながら、示唆的でもあると感じていた。昨今、メディアを問わず、占いコンテンツが増えている。タロット占いは、カードが持つ意味と、展開方法「スプレッド」を手掛かりに、対象の心理や運勢を占うものである。過去、現在、未来、相手、自分等のスプレッドの位置づけに、カードの示す意味をつなぎ合わせ、文脈を見出し、ストーリーを紡いでいく。占う側になって気づいたのは、タロット占いとマーケティングにおけるデータ分析と仮説構築との類似だ。一見関係のない点である事象を結び付けて、一本の線をつくり、さらに線を組み合わせ、潜在的だった本音や人物像などを立ち上がらせていく作

業。それはマーケターの重要なスキルでもある。

データサイエンス全盛で、ともすると非科学的と思われる占いが求められるのは、何故なのか。VUCA時代とも言われる先行き不透明なマクロ環境の影響はもちろんあるだろう。新型コロナによって、不透明性はさらに増したはずだ。しかし、外的環境としての不透明性だけでなく、根本にあるのは、生活者自身の内的動機としての「欲求」の曖昧さや断片性の問題だと筆者は考える。自分自身でさえ、自分の「欲求」を自覚できないため、自身の自己実現への「欲求」を顕在化し、そこから見える未来地図としての「ジャーニーマップ」を手に入れるため、現代人は占いに駆り立てられるのではないだろうか。

そして、このように「欲求」の分解を引き起こす一端は、webメディアやSNSから発せられる情報の量と質によるところも大きい。ソーシャルメディアにおける「共感」とは市民性の勝利のように聞こえるが、その実、生活者から主体的な思考力を奪う構造も持っている。断片的なイメージとしての情報が大量に次々と流れゆく中で、情報を理性的に判断しないまま、タップ1つで感情的に「共感」を示したり、シェアしたりできる上に、誰かがそれっぽいコメントを代弁してくれれば、それが自分の意見になってしまうからだ。もはや、現代生活者は、日々、大量に得られる「共感」の刺激をなくしては、「欲求」を喚起できず、ゆえに、次から次へと新しい「共感」が必要となる、いわば、「過剰共感」シンドロームとも言うべき状況に陥っているのではないだろうか。

しかし、コロナ禍を経て、SNSを舞台としたインフルエンサーマーケティングは終焉を迎えるとも言われている。「共感」のインフレがもたらす孤独や不幸が、顕在化し始める中で、生活者はこの「欲求分解」と「過剰

---

共感」の悪循環から潜在的に逃れたいと感じ、そうした情報から距離を置き始めているのではないだろうか。そして、改めて「自分の生を主体的に生きること」に自覚的になり始めたのではないだろうか。

---

## 4 D2Cブランドに見られる「顧客体験」の思考法

---

こうした時代にあるべきマーケティングとは。それは、価格がつけられない、唯一無二の“リアルな”「顧客体験」を通じて、社会や生活者への還元を行うことではないだろうか。参考となるのが、昨今注目を集めているD2CブランドやOMO型ブランドにおける「顧客体験」の思考法だ。「アフターデジタル」的世界の到来によって、市場構造の転換が起こり、製品価値から体験価値の提供こそが事業経営やマーケティングの要となると言われている。『アフターデジタル2』の著者である藤井保文氏は、「ビジネスモデルは、すべての接点が1つのコンセプトでまとめ上げられ、その世界観を体現したジャーニーに顧客が乗り続け、企業は顧客に寄り添い続ける、そうした新しいバリュージャーニー型に変化します。」と言う。そしてこのジャーニーでは「製品販売がゴールではなく、『顧客が成功することがゴール』だ。」と説明する。

例えば、マットレスのD2Cブランドであるcasperは、「睡眠は人間のウェルネスを決める重要な要素」と定義し、睡眠やウェルネスの自社創刊の雑誌やポッドキャストでコンテンツを発信。購入ガイドや、ビデオや画像を伴ったFAQコンテンツを用意するなど、購入前の疑問に丁寧に対応。ECで商品を注文すると、女性でも運べる小型ボックスに入れられて圧縮したマットレスが配送される。「100夜お試し」システムがあり、試してみ

て気に入らなければ返品可能である。購入後はベッドに組み込まれたセンサーで得られたデータから次の商品改良が提案される。「睡眠を通じたウェルネス」をテーマに、コンテンツ配信・購入・試用・利用・再購入・生涯利用までの、一連のライフジャーニーとしての「顧客体験」がデザインされている。

純粋なD2Cブランドではないが、Snow Peakは、日本において、価格がつけられない、唯一無二の“リアルな”「顧客体験」を提供している好事例ではないだろうか。熱狂経営が評価されることの多いSnow Peakだが、「体験提供」に学ぶところも多いと感じる。「人生に、野遊びを。」のスローガンのもと、自然志向のライフスタイルを提案し、実現することによって、人間性の回復を目指すSnow Peak。モノづくりは、ユーザーとしての欲求を形にするという創業精神によって、企画から生産までのほとんどを自社で行い、プロトタイプを、現場のフィールドに持ち込み、何度も検証しているそうだ。使用時の体験価値を高める工夫はモノづくりの段階から始まっている。また、店舗には実際に商品が設営しており、キャンプ場に来たかのような気分になれるショップづくりが行われている。店舗スタッフは、自身が熱心なキャンパーだからこそ、顧客に対してキャンプ仲間としての的確な提案やアドバイスができる。一度ユーザーになると、ユーザーの嗜好や、ライフステージの変化に合わせて、次なるライフスタイル提案をしてくれる。Snow Peak Wayと呼ばれる、ユーザーと社員と一緒にキャンプを行うコミュニティイベントも有名だ。すべての部門スタッフ、そして社長までもが参加し、ユーザーと長い時間を一緒に過ごす。ここでのユーザーとの対話、商品改良への要望などが、事業に還元されていく。ユーザーは、自らがブランド活動に主体的に参加するという体験が得られる。

これらの事例における「顧客体験」とは、至高のエンターテインメントや、リアル接点での五感体験、コンテンツ提供に限定されることではない。その本質は、顧客を一人の生活者として捉え、その価値観が表現される一連の経験のことではないかと考える。さらにその価値観に基づいて紡がれる、ライフジャーニーのことであると思う。重要なのは、すべての接点をつなぐストーリーや世界観、及び、ジャーニーを描けるかどうか。まさに、点である事象を結び付けて、文脈を見出し、隠れた欲求や価値観、それを通して見える未来地図を提供するタロット占いのごとく。

## 5 価格がつけられない、“リアルな”「顧客体験」をつくる5ルール

D2CブランドやSnow Peakの事例からの学びを、5つのルールとして整理したい。

### ①「顧客発想」を超えて「関係構築発想」へ。

製品・サービスを提供する「ブランド」とそれを利用する「顧客」という関係性ではなく、自己実現をしたい一人の人間同士として、関係性を結び直すことが重要だ。「顧客」とはその他大勢の「他の人」と代替可能であるが、人間同士の関係性とは代替不可能なものであるからだ。もちろん、ブランド側も個人の顔が見えるように接するべきだ。

### ②「総意・最大公約数」から「一人の義憤へ。」

「どうして、本当にユーザーが必要とするクライミングギアがないんだろう」と言った、たった一人の義憤に着目することが、本質的な「欲求」を顕在化し、「共感」のインフレとは異なる、主体的なブランドへの賛同を生み、強い関係性を結ぶことに繋がる。

### ③「正解・答えの提示」ではなく「“不完全”からのプロセス」へ。

人間は不完全だし、エラーも起こすもの。効率的に結果にたどり着くことよりも、不完全であることも認め、正解や答えにたどり着くプロセスを大切にする。プロセスを生きる中で、主体性が取り戻せる。ブランド自身も成長途上であるという姿勢も大切だ。

### ④「客へのおもてなし」から「主体への寄り添い」へ。

お客様扱いして、過剰におもてなしするのではなく、むしろ、ブランド活動に参加してもらい、自らの意思で選択してもらい、発想してもらうことが大事。寄り添って語りかける話法で、刹那的満足ではなく、理性的な理解・判断を促し、長期的な関係を築く。

### ⑤「購買ファネル設計」から「ライフジャーニーデザイン」へ。

購買にピークをつくるのではなく、分解された「欲求」の間にあるコンテクストを読み、点と点をつなぎ、顧客自身の未来に続く、1つのストーリーやジャーニーを構築。そのライフジャーニーの中に、製品やサービスをプロットし直してあげることで、製品自体もストーリーを持った唯一無二の存在となる。

これら“リアルな”「顧客体験」をつくる5ルールとは、これからのマーケティングに求められる態度そのものでもあると言える。重要なのは、我々広告やマーケティングに携わる人間が、市場競争や、効率性だけを追いかけるのではなく、クライアント企業やエンドユーザーである生活者と、一人の人間として向き合い、価格がつけられない、「顧客体験」構想と実装を社会に還元していくことなのではないだろうか。これまでのマーケティングとは、乱暴な言い方をすると、「共感」を量産

---

し、消費者をコントロールしようとするものだった。しかしこれからのマーケティングは、生活者が主役となって歩むジャーニーをガイド・伴走するものになっていくだろう。それは、「顧客体験」を超えて、かけがえのない、唯一無二の、代替不可能な、「自分の生を主体的に生きる」糧となるはずだ。

#### ●参考文献

- 佐々木康裕 (2020), 『D2C 世界観とテクノロジーで勝つブランド戦略』(ニューズピックス)
- 藤井保文, 尾原和啓 (2019), 『アフターデジタル オフラインのない時代に生きる』(日経BP)
- 藤井保文 (2020), 『アフターデジタル 2 UXと自由』(日経BP)
- 田中達雄 (2018), 『CX (カスタマーエクスペリエンス) 戦略 顧客の心とつながる経験価値経営』(東洋経済新報社)
- 西口一希 (2019), 「たった一人の分析から事業は成長する 実践顧客起点マーケティング」(MarkeZine BOOKS)
- 古東哲明 (2002), 『ハイデガー = 存在神秘の哲学』(講談社)
- COURRIERJAPON, 「コロナ禍でインフルエンサー・マーケティング終焉か?」(2020.5.5), (<https://courrier.jp/news/archives/198859/>), 2020.9.27
- business leaders square wisdom, 「日本にも来るか、D2Cの波」(2020.4.27), (<https://wisdom.nec.com/ja/series/orita/2020042701/index.html>), 2020.9.29
- ビジネス+IT, 「なぜインターネットと「理性的」に付き合えないのか。専門家が語るSNSの構造的問題点」(2020.6.15), (<https://www.sbbit.jp/article/cont1/38031>), 2020.9.21

# ブランデッドヒューマン/行動する広告

森平 周  
もりひら しゅう



㈱日本経済社

クリエイティブ局第2部  
コピーライター

この度は、歴史ある賞をいただきありがとうございます。  
広告の過去ばかりを振り返りつづける自分に飽き飽きしているときに、少しでも未来を見たいという気持ちでこの論文を執筆しました。  
執筆を経て、入社前にも後にも投げかけられる「なぜ広告業界を選んだのか？」という問いに、未来を含んだ答えを返せるようになったのかなと思います。  
温かく見守って下さった皆様に、お菓子を差し入れて下さった皆様に、この場を借りて感謝申し上げます。

## 1 ブランド概念の変遷

ブランドについて調べていると、興味深いことに気がついた。まずは一緒に、ブランド概念の変遷をたどっていこう。

時代とともに、ブランドという概念は様々な要素を獲得することで、その存在を大きくしている。製品主義の時代には識別性を高めるために「ブランドイメージ」としてだけ用いられていた概念は、次第に物が溢れ始めるとブランドエクイティ＝知的資産・無形資産として捉え直されることで、マーケティング手段という枠を突き抜け、企業経営にも影響するほど重視されるようになる。機能性だけでは差別化が図れなくなり、独自のカテゴリを創造し製品の棲み分けをする必要に迫られた。そこでブランドが活用できることに気がついたからだ。

枠を突き抜けたブランドは、次々と新しい要素を手に入れ始める。まず手に入れたのは「ブランドビジョン」だ。ブランド理念を顧

客と共有することで、顧客価値を創造した。次に手に入れたのは「ブランドエクスペリエンス」。インターネットの普及で企業と顧客の双方向のやり取りが可能になったことで、顧客個人に適応させたブランドを介しての日常体験を提供した。そして最も新しく手に入れたのは「ブランドパーパス」だろう。ブランドの目的を定めることで、企業内・顧客・社会を巻き込む動きを作り出そうとした。

以下に、ブランドが獲得した要素をまとめた。

- ・ブランドイメージ: どう見られたいのか【外見】
  - ・ブランドビジョン: どうあったのか、どうなりたいたのか【欲求】
  - ・ブランドエクスペリエンス: 体験を通して感情移入の入り口を作る【双方向性】
  - ・ブランドパーパス: 何をするのか【目的】
- そして現在、ポスト・パーパス時代として、ブランドアクティビズム【行動】という要素を手に入れることが求められている。

さて、前置きが長くなってしまったが、

---

やっとここからが本題だ。筆者は学生時代、劇団に所属して脚本・演出を担当していた。だからこれらの要素を見て、こう思わざるを得なかった。「人間に必要な要素が揃っているじゃないか！」と。

---

## 2 ブランドは動き出そうとしている

---

アメリカの演技指導者であるジュディス・ウェストンは、演技をする際にシンプルな人物理解をするために、人間が必要としているものは「背景」「目的」「意図」「動詞」の4つだと定義付けた。背骨とは、全ストーリーを通してキャラクターが欲していることと説明されており、欲求と捉えることができる。目的とは物語を通して一貫した目的のことだと説明され、動詞は場面ごとの目的のことだと説明される。意図とは感情の目的であり、誰か他人に対して何かをしようという方向性だと説明されているため、双方向性と捉えることができるだろう。欲求は人格を形成する。目的を持つことで行動することができる。双方向なやり取りは社会性を持たせる。ジュディスは、人格を持って行動する社会性のある存在を、人間だと捉えた。そして、他者の欲求と目的を理解した上で双方向性のある演技ができれば、他者として生きることができると考えたのだ。

ここで一度、ブランドが獲得した要素を見返してみたい。するとどうだろう、ブランドという概念が今にも動き出しそうに感じるのではないだろうか。

人間として存在するための下地を揃えたブランドが、今、ブランドアクティビズムとして行動を求められているのは必然と言えるかもしれない。だがブランドは、どうやらなかなか動き出せないでいる。ブランドの掲げたビジョンやパーパスに従って、ブランドア

クティビズムを実行できている企業はいくつあるのだろう。

パーパス・ブランディングとして頻繁に例を挙げられるNIKEでさえ、行動はできていないようだ。2020年6月、米国で過熱した黒人差別抗議運動にNIKEはパーパスである「Just Do It.」を「Don't Do It.」と変えることで、運動に対しての賛同を示した。だがメッセージを発信した数日後、役員が白人ばかりであることを指摘されてしまう。NIKEは言うだけで、行動していなかったことが明るみに出たのだ。

目的を持って、行動につながらないのは一体なぜだろう？意識に問題がないのであれば、身体に問題があると考えるのは自然なことだ。ブランドは企業という身体を通して、社会と関わっている。企業という膨れ上がった機関が、ブランドの身動きを封じているのだろうか。

であるならば、私は一つ提言したい。ブランドは企業という身体を脱ぎ捨てて、個人という身体を手に入れたらいい。

---

## 3 ブランドに身体を与える

---

実在しない人物が、リアルな身体を手に入れることで、個人として生きている。そんな時代が来ている。

バーチャルヒューマンという存在を知っているだろうか？

海外では2016年頃から現れた存在で、「Lil Miquela (リル・ミケーラ)」が最も有名だろう。ミケーラはブラジル系アメリカ人で19歳という設定で、SNSに登場した。彼女が投稿する自撮り写真には、人間だと信じてしまうほどリアルなCGで制作された彼女自身の姿が写っている。シリコンバレーの企業が生み出したミケーラという実在しない人物

は、2020年9月現在、Instagramで270万人を超える人々にフォローされている。フォロワーが増えるたびに彼女の活動範囲は広がり、PRADAなどのファッションブランド広告に起用される他、世界屈指の音楽イベントでミュージシャンへのインタビューを任されるほどになった。

日本でも2018年頃に「imma」というバーチャルヒューマンが登場し、SK-IIのグローバルキャンペーン映像で綾瀬はるかとの共演を果たしている。

バーチャルヒューマンは、なぜ活躍の場を広げているのだろう。物珍しさだけではない、と筆者は考える。バーチャルヒューマンは、初音ミクのようなバーチャルキャラクターとは違った存在だ。なぜなら、バーチャルキャラクターはデジタル世界にのみ存在するが、バーチャルヒューマンはリアルな身体を持つことで私たちと同じ世界にも存在することができるからだ。バーチャルヒューマンである彼・彼女を、私たちと同じ世界に生きている個人だと、人々は認め、受け入れた。だからこそ、バーチャルヒューマンの活動は、広がり続ける。

広告会社は、バーチャルヒューマンの利点として、時間や場所の制限がないことや、不祥事を起こさないことを挙げる。しかしそれでは、管理のしやすい芸能人を起用することと何ら変わりはなく、手法の更新はなされていない。広告会社は虎の威を借る狐として「起用」を模索するのではなく、コンテンツの「創造」を模索するべきだ。

バーチャルヒューマンは、私たちが創造できる個人であるという点に注目してみよう。前節で、ブランドという概念は時代とともに様々な要素を獲得したことで、もはや独りで行動できる準備が整っていることを説明した。企業という身体が行動を邪魔しているのではないか、とも。

では、ブランドという概念に、バーチャルヒューマンという個人の身体を与えたらどうなるだろう。ブランドは、ブランドイメージ（外見）とブランドビジョン（欲求）を基にした人格・身体を手に入れる。そして、ブランドパーパス（目的）を達成するために、個人として行動を始めるだろう。人々は、SNSなどデジタルを介して交流することで、ブランドをエクスペリエンス（体験）することになる。

筆者はこの存在を、「ブランデッドヒューマン」と名付けたい。

---

## 4 ブランデッドヒューマン

---

ブランデッドヒューマンは行動を通して、ブランドビジョンやブランドパーパスを広める役割を持つ。その行動は、設定された人格と目的に沿って行われるため、企業に管理されることはない。PR・販促を目的としない点でも、自社キャラクターとは違う存在だと言える。

NIKEのブランドビジョン・ブランドパーパスをお借りして、具体的に説明していこう。

NIKEのブランデッドヒューマンは、NIKEが醸成してきたブランドイメージとNIKEの掲げるビジョン「世界中のすべてのアスリート\*にインスピレーションとイノベーションをもたらすこと」（\*身体さえあれば誰もがアスリートである）に基づいて、人格・身体を手に入れる。その姿は、右足が義足の少女であるかもしれないし、腰の曲がったおじいちゃんかもしれない。人格と身体を得たブランデッドヒューマンは、NIKEのブランドパーパス「Just Do It. (ためらわず、やろう)」に従って、日常を過ごし始める。そしてその様子は、SNSなどデジタルを通して配信される。人々は、義足の少女がランニングを楽

---

しむ姿を見るかもしれないし、水泳を楽しむ姿も見るかもしれない。腰の曲がったおじいちゃんが縄跳びに挑戦する様子や、日向ぼっこをするために庭の木にハンモックを吊り下げようと挑戦する様子も見るかもしれない。もちろん、NIKE役員が白人ばかりであるというニュースを知れば、ためらわずに、批判だっただけかもしれない。時には、間違っただけの発言をして炎上することもあるだろう。しかしその時も、ためらわずに、何が間違いだったのかを知り、改善して、謝罪をすることだろう。ブランデッドヒューマンは、成長することができる個人なのだから。

顧客はブランデッドヒューマンと接することで、企業のパーパスが自己実現をどのように手助けしてくれるかを、より深く理解することができる。今まで以上に、ビジョンやパーパスで製品を買う顧客が増えるかもしれない。

企業にとってブランデッドヒューマンは、行動を促す存在になる。顧客と深い交流ができることから、顕在化していない問題を掴みやすくなり、社会課題の解決に向けて動きやすくなる。さらに、ブランドビジョンとブランドパーパスに忠実に行動することから、企業が口だけになっていないか監視さえするだろう。

広告は企業の厳格な管理のもとに世に出されてきた。企業がブランドを所有し、育て、価値を守ろうとしていたからだ。ブランデッドヒューマンという行動する広告は、企業に管理されることはない。だからといって、ブランド価値を損ねるだろうか？ブランドはビジョンやパーパスを共有することで、企業が所有するものではなく、みんなのものになった。ブランドは自ら動き出そうとするまでに育った。それでもなお、管理する姿勢を崩さずブランドの行動を阻害する方が、ブランド価値を損ねているのではないだろうか。

---

## 5 おわりに

---

企業がメディアの枠を買っているのだから言いたいことを言って当然だ、という時代は終わりつつある。SNSの普及で、誰もが情報を発信できるようになったからだ。情報の洪水が起きて、メディアの広告枠を見る人は減った。広告が邪魔な存在とならないためには、広告は有益なコンテンツとなる必要がある。コンテンツの形は様々で、文字であったり、映像であったりする。そしてバーチャルヒューマンの登場で「個人」というコンテンツも作れるようになった。本論では、ブランド概念が個人として動ける要素を持っていることから、ブランデッドヒューマンというコンテンツを作ることを提案した。

社会は前に進み続け、生活者が企業に求めるものも変わった。広告会社は企業と生活者の間に立つものとして、社会の変化に応じたコンテンツを作らなければならない。広告は邪魔だという意識が広がっているのは、広告が変化できなかったからではないか。広告枠が力を失っていくなか、広告枠においてのコンテンツを模索していても、何も始まらない。広告会社は、枠を飛び越えたコンテンツを創造していくべきだ。

●参考文献

ジュディス・ウェストン（吉田俊太郎訳）（2002），『演技のインターレッスン—映像ディレクターの俳優指導術』（フィルムアート社）

境治（2020），『嫌われモノの〈広告〉は再生するか 健全化するネット広告、「量」から「質」への大転換』（イースト・プレス）

カンヌライオンズ審査員（鈴木智也監修・訳）（2020），『ブランデッドエンターテイメント お金を払ってでも見たい広告』（宣伝会議）

中央日報，「【コラム】ブランド価値、芸能人が上げるのではない」，（<https://japanese.joins.com/JArticle/141205>），2020.9.23

日本経済新聞社，「見えてきたパーパス・ブランディングの限界と可能性」，（[https://www.canneslionsjapan.com/column/nari/20\\_09\\_02](https://www.canneslionsjapan.com/column/nari/20_09_02)），2020.9.23

博報堂コンサルティング，「<第3回>ブランドはどこに向かうのか — ブランドはどこに向かうのか」，（[https://www.hakuhodo-consulting.co.jp/blog/branding/branding\\_20160226/](https://www.hakuhodo-consulting.co.jp/blog/branding/branding_20160226/)），2020.9.23

宣伝会議，「2020年は、最悪の年なのか。最高の年なのか。」，（<https://www.advertimes.com/20200611/article316303/>），2020.9.29

森一彦（2020），「NIKEでのブランド概念の変遷とパーパスの役割：NIKEの時系列変遷を辿り、デジタルトランスフォーメーションでのブランド概念を論考する」，『ビジネス&アカウンティングレビュー』25号（関西学院大学），pp.21-42.

# 「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

成瀬 翔太

なるせ しょうた

株式会社

大阪ブランドアクティベーションプロデュース本部  
D2Cビジネス推進局  
コンサルティングチーム2

この度はこのような名誉ある賞に選出いただき、誠にありがとうございます。執筆にご協力いただいた皆様、そして私のお笑い感を変えてくださった「ぺこば」のお二人に感謝申し上げます。

このコロナ禍の中で入社し、まさに不透明な時代を実感した1年でした。そんな日々変わりゆく業界・社会をどうとらえていくか考える機会をこの論文執筆を通していただけたと思っております。コロナ世代と言われる私たちだからこそできる業界・社会へのかかわり方を模索し、日々精進していきたいと思っております。

## 1 はじめに

2019年12月22日、お笑いが大好きな私は漫才コンビの日本一を決める「M-1グランプリ」の決勝戦を見ていた。そこであるコンビの漫才から今までにない衝撃を受けた。そのコンビの名は「ぺこば」である。決勝ファーストラウンドの最後に登場した「ぺこば」は、会場の爆笑をかっさらい、最終決戦に進出。見事3位を獲得した。

今までの多くの漫才、お笑いは“非常識、不可解”な行動をするボケをツッコミが指摘、批判するという形式をとっていた。しかし「ぺこば」はその“非常識で不可解な”ボケをあえて肯定するという新しい形のお笑いを披露した。

私自身、お笑いとはとても好きだが、その在り方には疑問を覚えていた。芸人さんがやるお笑いも、自身の周囲にある笑いもそうだが、「面白いもの＝一般からずれているもの」という風潮があり、そのずれを指摘、批判することが笑いになっている。もちろんあえて不

可解な行動をし、それを分かったうえで批判している場合が多く、そこには攻撃の意図があるわけではないのだが、一種異質性の排除が笑いの概念には含まれていると感じる。

ダイバーシティという言葉が社会を表すキーワードとなっている今日において、そういった排除を生む表現にはより一層の注意が必要である。そこで本稿では「ぺこば」が起こしたお笑い革命について検討することを通して、これからの多様性時代のコミュニケーションについて考察することを試みる。

## 2 「ぺこば」のお笑いと多様性

「ぺこば」とはSUN MUSICに所属するお笑い芸人であり、ボケ担当のシュウペイ氏とツッコミ担当の松陰寺太勇（しょういんじたいゆう）氏からなる。2019年元日に日本テレビ系列で放送された「ぐるナイおもしろ荘 2019若手にチャンスを頂戴！今年も誰か売れてSP!!」で見事優勝を果たし脚光をあび、

同年12月22日にテレビ朝日系列で放送された「M-1グランプリ2019」（以下、M-1）で3位に入り、時の人となった。

彼らのお笑いの特徴は上述の通り、すべてのボケを否定しないことにあり、その新しい形のお笑いスタイルをダウンタウンの松本人志氏は「ノリつつこまないボケ」と称した。

かつてお笑いとは面白ければ何でもありという風潮が強く、中傷や偏見ギリギリのラインのものが多くみられた。その中で「ぺこば」の「誰も傷つけないお笑い」は個性尊重の時代感にマッチしており、多くの反響を呼んでいる。

オードリーの若林正恭氏は2019年12月28日に放送されたニッポン放送「オードリーのオールナイトニッポン」の中で「ぺこば」の漫才について、「要するにツッコミって、指摘とか否定だったりとか非常識ですよってことだと思うんだけど、そういうことって多様性を飲み込む、受け入れるってことに対して相性悪いと思うんだよね。じゃあどうしたのかわかって言ったらその一回ツッコミかけるじゃん、ツッコミかけたあと飲み込むっていう一個のツッコミの中で緊張と緩和を使い分けると、こんな伝わるんだって…」と述べており、多様性時代の新たなお笑いの在り方として「ぺこば」のスタイルを称賛した。

若林氏自身も常識というものが揺らいでいる今日において、個性的な人たちの行動や言動に対してつつこむべきか苦悩していたようで、同番組内で「例えばセブンルール（TV番組名）で、（K-PROの）見島さんはご飯を焼き鳥しか食べないってときに、（中略）多様化されてきたって感じが世の中にあると、焼き鳥しか食べないことをつつこめるのって医者だけだと思うんだよね。『いや栄養バランスわるいな！』は成立するけど、その生き方としてなんか常識がバラバラになっているから…」と発言しており、“非常識”を批判す

るつつこみというユーモア表現と、多様性というものの相性の悪さに苦悩している様子がみられた。

大衆社会が崩壊し一種常識が幻想化している今日には、“非常識”を否定する笑いは成立しない。しかし一方でなんでもかんでも受け入れるということがはたして面白いのか、多様性とユーモアの間で表現の在り方は揺れている。次章以降では、「ぺこば」のお笑いを分析し、“非常識”を否定するという従来のお笑いをこえたこれからのコミュニケーションの在り方について考察していきたい。

### 3 セリフ分析から見る「ぺこば」のお笑い

本章では、「ぺこば」がM-1で披露した2本の漫才を取り上げ、“非常識”を否定するという従来のお笑いの切り口から、どのような切り口へと変革をもたらしたのか考察することを試みる。

「ぺこば」がM-1で披露した2本の漫才を文字起こしし分析することで、27個のユーモア表現が確認された。それらを笑いの切り口が似ているものでグルーピングし、出来上がったカテゴリーをラベリングした。結果、「社会批判」「慣例批判」「異質性容認」「自己内省」という4つのカテゴリーが生成された（表1）。

「社会批判」とはつつこみの矛先をボケ個人にむけるのではなく、社会の課題や風潮に対して向けることによって笑いに変えているカテゴリーとした。この場面で個人を批判する社会の風潮が悪いという視点が今までになく笑いになっていると考えられる。

「慣例批判」とは当たり前として皆が疑問を覚えていない不可解な慣例や常識、固定的な考え方に対して批判をし、笑いに変えるカテゴリーとした。特にお笑いでは表現をわか

表1. M-1における「ぺこば」のユーモア表現の分類

笑いの切り口	件数	ツッコミセリフ例
社会批判	9	2回もぶつかってことは俺が車道側に立っていたのかもしれない。もうだれかのせいにするのはやめよう。 いや休憩はとろう。働き方を変えていこう。
慣例批判	7	ブーンじゃなくてスーンの方がもう街中にあふれている。 いや、お年寄りがお年寄りに席をゆずる時代がもうそこまできています。
異質性容認	6	右だって言ってるのに3回も左に曲がると右になっている。すごいよ運転手さん。 いいかげんなことなんかない。
自己内省	5	お前よりはうるさい。 いやはげてないのは今だけなのかもしれない。先のこと はわからない。

りやすくするためにステレオタイプな表現が多用されるため、そこを逆に指摘する表現は新しさがあり面白いのだと考えられる。

「異質性容認」はボケの驚くような異質性もすべて受け入れることによって笑いに変えるカテゴリとした。皆が思わずつつこみたくなる場面だからこそ受け入れるという表現が予想外でありユーモアとなっていると考えられる。

「自己内省」とは自身に向けられた理不尽な批判に対して、それを受け入れることで笑いに変えるカテゴリとした。これも反論せず受け入れるというところにギャップがあるからこそ笑いになっていると考えられる。

このように整理すると、「ぺこば」のお笑いの本質は「誰も傷つけないお笑い」ではないことがわかる。彼らの漫才の本質は「皆を受け入れともに闘うお笑い」である。

彼らの漫才は、確かに個人を誰も傷つけない表現になっている。どんなにボケが不可解な行動をしても、理不尽な発言をしてもそのすべてを受け入れる。「なんでやねん」と否定することはない。しかし、受け入れて終わりでないのが「ぺこば」の面白い部分である。その異質性や不可解さを受容することで、社会やはびこる固定観念さらにはツッコミ自身

を批判するという表現を多用する。個人が他と異なることに問題はなく、この異質性が受け入れられない社会や常識、さらには自身に問題があるという「批評性」が「ぺこば」のお笑いの真髓だと考えられる。だから「ぺこば」はボケを全肯定することで、社会を批判している。立場の弱い異質な存在やマイノリティの立場に立って、社会や大衆に反抗する。この単なる容認で終わりではない「刺激」と今までのお笑いの形にない「意外性」、そしてどんな生き方も否定しない「やさしさ」が「ぺこば」が新しく作り上げたお笑いのキーポイントだと考えられる。

#### 4 ユーモア分類からみる「ぺこば」のお笑い

本章では、今日までに行われてきたユーモア研究をもとに「ぺこば」のお笑いを構造的に理解することを試みる。

Martin et al. (2003) はユーモアを「肯定的」-「否定的」という軸と「個人内機能」-「対人的機能」という軸の2次元で4つに分類した。

第1は「親和的ユーモア」でジョークを言って周囲を笑わせるなど、肯定的な対人関

係を促進する機能をもつ。第2は「自己高揚的ユーモア」であり、ストレスfulな状況でも出来事の面白い面に目を向け、自己の感情をコントロールする機能をもつ。第3は「攻撃的ユーモア」であり、からかいやつっこみなどによって他者を非難し攻撃する機能がある。第4は「自虐的ユーモア」で過度な自虐をもちいて人の歓心を買ひ、迎合する機能を持つ（高岡，2015）。

「ぺこば」のお笑いをこのユーモア分類に当てはめて考えると以下の図のようにあらわせる（図1）。

従来のお笑いはボケがジョーク、奇怪な言動といった親和的ユーモアをツッコミに発し、それを批判する、つっこむという攻撃的ユーモアで返すという構造をしている。一方で「ぺこば」のお笑いは、ボケが親和的ユーモアを発するまでは一緒だが、ツッコミがボケ個人に攻撃的ユーモアをぶつけることはない。ボケに対して攻撃的ユーモアをぶつけるだろう従来のツッコミや社会風潮に対して、問いかける形で攻撃的ユーモアをぶつけている。だからユーモアの種類自体は従来のお笑いと「ぺこば」のお笑いに差異はない。攻撃的ユーモアの対象がボケ個人から固定的・旧来的なツッコミの在り方や社会風潮、固定観

念に向けられているということである。

攻撃的ユーモアは排除を含む表現である。しかし、その刺激的な発言がさすがしさや面白さにつながっている部分はある。その攻撃的ユーモアをボケ個人にむけるのではなく、社会や大勢に向けてることで誰も傷つけることなく、むしろ異質性を擁護しつつ刺激的な笑いを可能にしている。これが「ぺこば」のお笑いの構造的革命であると考えられる。

## 5 「ぺこば」から学ぶ多様性時代のコミュニケーション

今まで2つの観点から「ぺこば」のお笑いについて考察してきた。その結果、「ぺこば」のお笑いは単なるボケの容認や肯定では終わらず、そういったボケの異質性を認められない社会や風潮に批判、問いかけをすることが価値として認められているということが示唆された。

ではなぜこのようなスタイルが社会から認められたのであろうか。私は、多様性に関する議論の進展によるマジョリティ意識の欠如が大きな理由であると考ええる。そして、そこにこれからのコミュニケーションを考えるヒントがあると感じる。

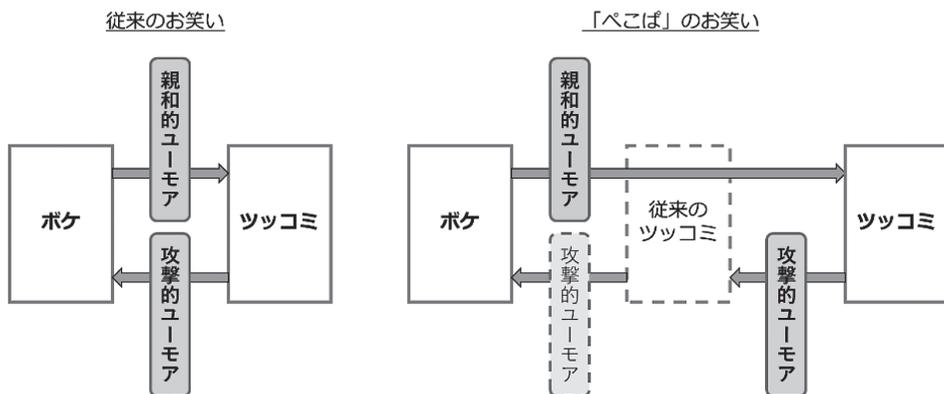


図1. ユーモア分類からみる従来のお笑い と 「ぺこば」のお笑いの違い

---

社会学者の岸政彦氏は、マジョリティは無色透明の個人として普段は何も考えずに生きており、マイノリティと対峙したとき自分の立場を認識するものであると示している(岸・信田, 2019)。確かに、それは事実であり、自分とは異なるマイノリティの存在が自分たちをマジョリティであると認識させてきた。しかし、昨今の多様性に関する議論は性や国籍、年齢、障害の有無などによってカテゴライズしないことを説いているインクルージョンの概念を重要視しているため、マイノリティの存在を自分の対称の存在として意識し、自分たちがマジョリティだと認識することは少なくなってきたと思われる。かつてのダイバーシティの議論が「異なること」を認識するものであったとすると、昨今のインクルージョンの議論は「同じこと」を認識するものに進展してきたと考えられる。

このことは自分自身を個別にとらえる意識の強まりを意味し、マジョリティの中に自分がいるという感覚の欠如につながっていると考えられる。

そういった流れの中で、ステレオタイプのものの考えや、いわゆる“常識”みたいなものは一種嘲笑の対象に変わってきている。だからこそ大衆に迎合したコミュニケーションよりも、そういった大衆と一種敵対する存在であるマイノリティの立場に味方したコミュニケーションのほうが人々は賛同するのではないだろうか。

より多くの人に共感を得られるようなコミュニケーションを考えたとき、一種大衆迎合的なコミュニケーションになるのは自然な流れである。しかしこれからのダイバーシティ社会では、マイノリティを味方するコミュニケーションでマジョリティの共感をえるという一見矛盾した表現が重要になると私は考える。

## ●引用参考文献

日本テレビ公式ホームページ, ([https://www.ntv.co.jp/gurunai/oa/2019/01/01\\_index.html](https://www.ntv.co.jp/gurunai/oa/2019/01/01_index.html)), 2020.7.10

オードリーのオールナイトニッポン公式ホームページ, (<https://www.allnightnippon.com/kw/>), 2020.7.10

今村暁 Imamura Satoru OFFICIAL SITE, 「ぺこばは多様性の時代の新しい漫才。素晴らしい。Pokopa is a new comic artist in the age of diversity. Great !」, (<http://blog.livedoor.jp/kigyouka/archives/52828611.html>), 2020.7.27

上野行良 (1992), 「ユーモア現象に関する諸研究とユーモアの分類化について」, 『社会心理学研究』第7巻第2号, pp.112-120.

Martin, R.A., Puhlik,Doris, P., Larsen, G., Gray, J., & Weir, K. (2003). Individual differences in uses of humor and their relation to psychological well-being: Development of the Humor Styles Questionnaire. Detail Only Available, *Journal of Research in Personality*, 37, 48-75.

高岡しの (2015), 「対人ストレス対処のために産出されたユーモアの分類と出現頻度」, 『笑い学研究』22巻, pp.63-74.

岸政彦, 信田さよ子 (2019), 「マジョリティとはだれか」, 『現代思想の総展望2019—ポストヒューマニティーズ—』(青土社)

# わたしたち若者がD2Cを好む、本当の理由

松金 里佳

まつかね りか



(株)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

世の中や人の、ひとつ奥にあるものを見つける。社会人になるまでは、年の功や第六感のようなものだと思っていた力を、広告の仕事を通して学んでいくことができることを知りました。これは、広告に従事することの特権だと感じております。これからも、自分の仮説に、謙虚に、臆病に、考えることを辞めず、前向きに頑張りたいと思います。そして、日頃よりご指導いただいている先輩方に、この場をお借りして感謝を申し上げます。

## 1 はじめに

「佐々木さんのところで、お魚買ってきて」こういった会話は、今日どのくらい交わされているのだろう。商店街は1990年代にピークを迎え、その後、店舗数・販売額ともに減少し衰退してきた。この背景には、大型スーパーの隆盛がある。便利で安い買い物場となったスーパーは消費者からの支持を集め、商店街からは人の足が遠のいた。そうして現在、「顔が見える相手から買い物をする」という機会がすっかりなくなってしまったかのように思う。

しかし、消費者は「顔が浮かぶ人から買い物がしたい」という気持ちを今こそ強く抱いているのではないだろうか。そして、この意識はかつての商店街を知らない1990年以降に生まれた若い世代に強く根付き、D2C隆盛の要因になったと私は考えている。

ここ数年でD2Cという言葉が急速に一般化し、D2Cの手法を取り入れる動きがあらゆる

業界で広まっている。こうした動きの中で、今後の競争を勝ち抜くためには「D2Cの手法を取り入れる」だけでなく、「D2Cがなぜ顧客に刺さるのかを解き明かし、そのインサイトを捉えた広告活動をしていく」ことが重要になるのではないだろうか。そのため、本論文ではD2Cブランドの中心顧客である若者に焦点を当て、この世代特有の意識からD2C隆盛の背景にあるインサイトを紐解いていきたい。また本論文における若者とは「1990年以降に生まれたデジタルネイティブ世代」と定義する。

## 2 若者は、「わかってくれる人」とつながりたい

「自分の服を分かってくれる人にだけモテればうれしいので、趣味が違う人に変だと思われても気にしません。僕のファッション気に入って寄ってきてくれる人となら、絶対に話も合うし一緒にいて楽しいはず。」(注1) これは、2019年「PresidentWOMAN online」

のインタビューでファッション好きの大学生が発した言葉だ。この「わかってくれる人だけにモテたい」という発言は、まさにいまの若者の意識を象徴していると私は考えている。この章では、「わかってくれる人」つまり「同じ価値観を共有できる人」とのつながりやコミュニティを求める若者の姿について論じていく。

まずは、渋谷、京都、福岡にオープンした「ザ・ミレニアルズ」という名称のホテルを事例に挙げたい。世代の呼称をホテル名に使い、顧客の線引きをしている点が特徴的だ。そして、このホテルでは、毎日1時間限定でビールが無料で提供されるというサービスがある。その時間になった途端、世界中からやってきた観光客がここでのつながりを求めて集まってくる。一見、多様性に富んだ光景が広がるが、同じ世代、そして数あるホテルから「ザ・ミレニアルズ」という特異なホテルを選んだという点で共通の価値観を持っている人同士の交流だ。このサービスが顧客に支持される理由は、まさに「同じ価値観を共有できる人たちと話したい」若者の気持ちに答え、その場を提供しているためであろう。

次に、Instagramでのつながり方の変化を例に挙げたい。従来は「#おしゃれさんとながりたい」といったように、「どういう人とつながりたいか」を明確に記したハッシュタグを使い「つながり」を作ってきた。すでにこのことから「同じ価値観を共有できる人たちとながりたい」気持ちが見て取れる。しかし、上記のハッシュタグがついた投稿は、1477万件以上の膨大な投稿数（2020年9月時点）になり、「つながる」ためのハッシュタグではなく「閲覧者数を増やし、“いいね”やフォロワー数を増やす」ためのものになってしまった。そこで「よりコミュニティ精度の高い人とのつながり」を求めた若者のユーザーは、実際には存在しない場所をInstagram上の位置情報に新規登録し、知人ぞ知るその位置情報を従来のハッシュタグのように使ってつながりはじめている。具体的には「女子高生者の日常会話」や「鬼滅の刃」など属性や共通の趣味でつながるための位置情報が存在する（図1）。この変遷からも「同じ価値観を共有できる人とのつながり」を必死に求める姿が見て取れるのではないだろうか。

図1. 位置情報「女子高生の日常会話」投稿画像



※出典：Instagram 2020年9月28日筆者検索 一部にモザイク加工を処理  
 ※図1. 筆者作成

### 3 若者は、「閉じたコミュニティ」の内側の声に耳を傾けている

前章で挙げた「同じ価値観を共有できる人とつながりたい」という若者の意識はSNSによって作られたと私は考えている。SNSが一般化する以前は、ライフステージの変化に伴い、コミュニティの変化も避けられなかった。例えば、社会人になれば、学生時代のコミュニティから離れて、職場のコミュニティに所属するようになる。そこには世代や価値観の異なる人がいて当然だ。そして、自分の価値観と合わないことが起きたとしても「そういうものなんだ」と納得し、自分の居場所を築いてきた。しかし、SNSが誕生したことで生活圈や社会的立場に変化が起きても、かつてのコミュニティとつながり続けることが可能になった。このような環境下で、職場の上司から「その恰好は会社に相応しくない」と服装に対する注意を受けたとしよう。若者は上司の発言をSNSでつながるコミュニティに投げかけ、自分の意見に同意を求めるとして、自分の意見や価値観に背中を押された若者は「この格好の良さがわかる人だけにわかってもらえればいい」と考えてしまうのだ。そのため、今の若者の中には、実際に生活の中で顔を合わす人たちとのコミュニティ以上に、SNSでつながる「同じ価値観を共有できる人たちとのコミュニティ」に心の軸足を置いて生きている人も少なくはないのではないだろうか。

デジタルネイティブ世代と称される彼らは、多様なデジタルとの接点によって、大量の情報やモノ、人と出会い、見ている景色もずっと広くなったかのように思える。しかし、共通の価値観を持った人たちとのつながりだけが強固になり、自分には興味のないような本当の意味での“外の世界”へ目を向ける必要

がなくなってしまった、とも言えるのだ。

メディア理論家のダグラス・ラシュコフ氏は、インターネットを「閉じた世界」と提唱している。またこの点について、『WIRED』前編集長の若林恵氏は以下のように述べている。「ソーシャルネットワークで100万人のフォロワーがいます、とか言っても、それって100万人の会員制度と同じわけで、要するに規模がいくら大きくなろうと、閉じたサークルであることに変わらない。」(若林, 2020)私はこの言葉に深く共感する。さらに、その「閉じたサークル」を、若者は「開かれた世界」だと認識し、むしろ価値観に齟齬が生じる自分より上の世代を、古いルールに縛られた「閉じたサークル」にいると思いついでいるのではないだろうか。そうして、いまの若者はスマホに携帯するコミュニティの中の声に耳を傾けて生きている。

### 4 D2Cブランドは、コミュニティの内側で若者に話しかけている

つまり、「同じ価値観を共有しているかどうか」は、いまの若者にとって「耳を傾けるべき相手か否か」その判断軸となっている。数年前からインフルエンサーやYouTuberが広告活動に起用され始めたが、彼らが高い広告効果を発揮する理由は、まさにこの意識があるためだろう。フォロワーにとって「同じ価値観を持つ」と認識されている彼らが発する情報だからこそ目に留まり、「○○ちゃんが使っていたから試してみた」と行動喚起されるのだ。つまり、広告において「誰が言うか」という点は非常に重要になってきている。そしてこの若者の意識を踏まえると、D2Cブランドが若者に刺さる理由が見えてくるのではないだろうか。D2Cブランドの多くは、顧客に対して一方的にメッセージを

投げかけるのではなく、SNS等を通じて対話を行う。このやり取りを通じて、「生産者と消費者」という垣根を超え、「同じ価値観を共有できるコミュニティ」を形成しているのだ。そして、消費者からすると「同じ価値観を共有している、顔の見える〇〇さん」から買い物をすることができるのである。事例を挙げて具体的に述べていきたい。

ファッションブランド「foufou(フーフー)」は、デザイナーのマール・コウサカ氏が2016年に始めたEC専売のD2Cブランドだ。アパレル業界が苦戦を強いられている中、好調に売り上げを伸ばし注目されている。顧客とのコミュニケーションは主にインスタライブで行い、その点についてマール・コウサカ氏は次のように語る。「ライブ配信で重要なのは対話。こちらから説明しすぎず『ツッコミどころ』を意識して発信しています。顧客の発言ハードルを下げ、コメントが集まる仕組みをつくるのが大事。」(注2) この言葉通り、フランクな言葉遣いで視聴者との間に友人かのような空気を作り、続々と寄せられるコメントに対して、親しみや笑いを込めて応じている。こうした対話の中で、顧客との距離を

縮め、彼の価値観や性格に共感した消費者は「マール・コウサカさんから洋服を買いたい」と思うのだ。また、Instagramでハッシュタグ「#foufouhafukuyasan」が付いた着画の投稿を見て欲しい(図2)。別々の消費者が投稿したとは思えないほど世界観が統一されており、foufouが「同じ価値観を共有できる居心地の良いコミュニティ」となっていることがわかる。そして、この様子からは、その結束力の強さも窺えるだろう。

## 5 D2C隆盛を背景に、いま私たちが進むべき道とは

本論文では、デジタルネイティブ世代特有の意識からD2C隆盛の背景を紐解いてきた。その結果、若者がD2Cを支持する理由には「コミュニティ内にいる、顔が浮かぶあの人から買い物をしたい」というインサイトがあることが明らかとなった。ここ一年余りで、D2Cという言葉が急速に一般化し、「消費者と直接つながる接点を開発する」「ライフスタイルを訴求する」などといった斬新な手法

図2. #foufouhafukuyasan 投稿画像



※出典：Instagram 2020年9月28日筆者検索 一部にモザイク加工を処理

※図2. 筆者作成

が注目され、その手法を取り入れる動きが広がっているように思う。しかし、D2C成功のカギはその手法だけにあったのではなく、この若者のインサイトに即していたという点も大きいはずだ。「今時の若者は分かりにくい」と言われているが「顔が浮かぶあの人から買い物したい」という気持ちはデジタルネイティブ世代より上の世代にあたる人も無理なく共感できるだろう。時を1990年代に戻し、慣れ親しんだ商店街を思い出してほしい。あの時に交わされていた会話や空気は、「販売者と顧客」の関係によるものではなく「同じコミュニティに所属する者同士」によるものだったと思う。あの時の空気を主にデジタル上で再現したのがD2Cなのだ。このような若者の気持ちを理解し、D2Cを支持する背景にあるインサイトを捉えることは、今後、D2Cがさらに拡大していくであろう中で、非常に有効だと思う。なぜなら、「顔が浮かぶあの人から買い物をしたい」というインサイトは、所謂D2Cで語られているような手法や形式のみならず、その他の広告手法においても応用することができるためだ。そのため、D2Cの手法や特徴を捉えることも非常に大切だが、「なぜD2Cが若者に刺さるのか」を理解することで、提案の手札が増え、企業の抱える課題の解決に寄与できると、私は考えている。

コロナ禍を経験し、クラウドファンディングや応援消費といった言葉が飛び交い「買い物は投票だ」という機運が高まっている。いま、消費者はお金を払う相手に対してこれまで以上に意識的になっているのではないだろうか。この機運は「顔が浮かぶあの人から買い物したい」という消費者の背中を押すだろう。こうした機運を背景に、若者を動かすためには、何をすべきか。まずは、彼らの心の中にある、かつての商店街で交わされていたような購買に対する欲求を理解し、そして、

その商店街に立つべき人を想像し、その人格をブランドに付与させていく、ということではないだろうか。これこそ、D2Cの隆盛が教えてくれた、私たちが進むべき道だと思う。

#### ●参考WEB

注1) PRESIDENT WOMAN Online, 「異性の目も同性の目も気にしない なぜ今の若者は自己満足だけで服を選ぶか」, (2019.6.29), (<https://president.jp/articles/-/29135>), 2020.8.4

注2) 東洋経済online, 「アパレル苦境下で200%伸びたブランドの正体」, (2020.6.23), (<https://toyokeizai.net/articles/-/357339?page=3>), 2020.8.4  
NIKKEI STYLE, 「ミレニアルが共感 男女共有フロアのカプセルホテル」, (2018.4.13), (<https://style.nikkei.com/article/DGXMZO28679820Y8A320C1000000/>), 2020.8.4

#### ●参考文献

佐久間裕美子, 若林恵 (2020), 『どこに出口があるのかわからないけれどこんには未来 アメリカ編』(黒島社)

藤本耕平 (2015), 『つくし世代「新しい若者」の価値観を読む』(光文社)

鷲田清一 (2020), 『<ひと>の現象学』(筑摩書房)

# 『HIKAKIN募金』に学ぶ、ソーシャルグッドの“巻き込み方”

宮武 朋未  
みやたけ ともみ

株式会社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



この度は、このような賞をいただき誠に光栄です。大学時代から向き合い考えてきたことをひとつの形にでき、皆様にご覧いただける、素晴らしい機会をいただきました。執筆に至るまで、様々な視座を教えてくださいました方々に、心より御礼申し上げます。ひとりの行動の大切さを訴えたからには、まず自分が広告人として有言実行していかなくてはと思っております。日々アンテナを張って機会を見つけ、楽しく取り組んでまいります！

## はじめに

国連サミットでSDGsが採択され、今年で5年が経つ（2020年現在）。SDGsとは持続可能な世界をつくるために政府や企業が2030年までに達成すべき目標のことであり、企業は社会課題へのアプローチに取り組んでいくことが求められている。企業のパートナーとして共に課題解決にあたる我々広告会社も、社会課題を解決につながるソーシャルグッドな価値を世に広める方法を開発し、クライアントへそのノウハウを提供していく必要がある。しかし、いまだソーシャルグッドな価値の広め方は確立されておらず、クライアントへの提案も難しい状況にあることを、筆者は日々感じている。

そんな中、YouTuberの第一人者とも呼ばれるヒカキンさんが、自身の動画で災害復興支援の募金を呼びかけ、公開の度に大きな反響を呼んでいる。特に2020年の3月にYahoo!募金と共に立ち上げた「命を守る人

を支えたい コロナ医療支援募金」では、開設からわずか3日間で18万人もの募金者を集め、募金額は2億円を突破した。他のインフルエンサーの方も賛同し、最終寄付総額は3.7億円にもものぼった。この「ヒカキン募金」が人々の話題を席卷し、瞬く間にアクションを起こす人の輪を広げた秘訣とは、一体何だったのだろうか。ヒカキンさんは若者を中心に絶大な人気を誇るインフルエンサーであり、当時のニュースでは彼の影響力による盛り上がりであるという意見も多かったが、筆者はそれ以外にも、彼の語りかけ方やインターネットの強みを存分に生かした場作りも重要な要因となっているのではないかと考えている。

そこで本論では、現代のマーケティング活動の変化をとらえた「マーケティング4.0」になぞらえて、この「ヒカキン募金」が大きなムーブメントとなったポイントについて考察する。そこから、これからの時代においてますます重要視されるソーシャルグッドの“伝え方”、さらには人々の“巻き込み方”に

ついて論じ、自分がひとりの伝え方のプロとして企業へ貢献できるよう、今後の指針としたい。

---

## 「ヒカキン募金」が人々を動かす理由

---

近代マーケティングの父と呼ばれるフィリップ・コトラーは、時代と社会環境の変化をいち早く捉え、1900年代から現在に至るまでのマーケティングの変遷を論じてきた。ここではデジタル化の影響を受ける現代について書かれた『マーケティング4.0』を読み解くことで、現代においてヒカキンさんの募金動画が人々の心を動かす理由を考察したい。

まずマーケティングは、どのような変化の中にあるのだろうか。モバイル端末とネットが普及し、10年間で世の中の情報量が32倍に跳ね上がったと言われる現代では、購買決定において集合知や社会の意見が大きな影響力を持つようになったとコトラーは指摘する。かつてマーケティングやキャンペーンに強く影響を受けていた顧客は、もはや受動的なターゲットではなくなった。広告の言葉よりも、身近な友人やソーシャルメディア上の意見を探して参考にし、自らも発信する能動的なコミュニケーション・メディアとなりつつあるのだという。このような社会環境の変化に対応するため、マーケティングは、商品の価値を一方的に売り込む活動から、顧客の満足や共感を生み出すことでブランドへの参加を誘う活動へとアップデートされていった。言い換えれば、現代に生きる人々の心を動かすのは、ブランドの掲げる価値をただ大きな声で叫ぶ表現ではなく、企業の理念実現という文脈の中で顧客のニーズやウォンツに応える活動となったと考えることができる。実際に近年、企業のブランドパーパスを体現したムーブメントや、世の中に議論を巻き起

こす広告が、カンヌライオンズなどの有名な広告賞で評価されている。

---

## 「ヒカキン募金」が人々を動かす理由

---

前章で述べたようなパラダイムシフトを、本論のテーマであるソーシャルグッドの伝え方へ当てはめて考えると、「問題解決のためだから」と一方的な価値観を押し付け、共感してもらえる人を集めるよりも、人々が実際に自分から取り組みたいと思えるような社会環境づくりに注力した方が効果的だということになる。ヒカキンさんの動画では、まさに視聴者が自ら進んで行動したくなるような、次のような工夫が凝らされていると筆者は考察する。

### ①視聴者にとって身近なチャンネルをフル活用

動画で最も紹介される回数が多いのは、Yahoo!のサービスを利用した募金方法だ。クレジットカードによる募金はもちろん、クレジットカードを持っていなくても1円からできるTポイント募金や、手間がかからないようにと携帯代と同時に支払う方法も紹介されている。このように、学生や忙しい社会人が普段から利用しているチャンネルを複数選んで紹介することで、視聴者が安心して好きな方法を選べるようになっているのだ。

### ②募金以外の選択肢も紹介

募金を呼びかける動画でありながら、募金以外で貢献できる方法を紹介する場面もある。例えばオーストラリアの森林火災に対する復興募金の動画では、お菓子の「コアラのマーチ」を購入することが被害を受けたコアラの支援につながると説明していた。そしてヒカキンさん自身も大量に商品を購入し、「毎日食べます」と笑って見せ、貢献した人自身も“美味しい思い”をしながら社会貢献ができるアピールしていた。こうすることで、

---

お金を支払うことに抵抗を感じて募金をあきらめてしまう人にとっても、日常の一場でアクションを起こす理由が生まれる。

### ③貢献したという行動自体を讚える風潮づくり

ヒカキンさんは1億円もお金を寄付した自分についてはほとんど動画で触れず、「1人が100円募金したら、100万人で1億円になる」と、一人一人が行動をすること自体の重要性を説明している。動画のコメント欄を見ると、彼の考え方が視聴者の共感と呼んだことが伺える。「お金は払えないが、余っていたポイントを全部使った」「コアラのマーチを爆買いした」という等身大の行動を報告する人が多く見られた。さらに、それぞれのコメントには視聴者同士でいいねやコメントを送り合い、互いの社会貢献を称賛し合う場が生まれている。この温かいやりとりが人々の自信を生み、さらなる貢献や他人への行動へとつながっていくことも考えられる。

上に挙げた工夫の根底にある考え方として、ヒカキンさんの募金動画が他の募金活動と異なるのは、あくまで視聴者の「何か助けになれば…」という想いを叶えることが最優先とされている点だ。「募金」というと、自己犠牲を払うイメージを持つ人も多いかもしれない。自分のお金を誰かのために支払うという行為は、美談とされることも多い。しかし「僕も募金したから、あなたも募金をしてね」というメッセージは、コトラーの理論によれば前時代的な一方的な価値の押し付けに過ぎない。社会貢献が望ましい行動であることを頭では理解していても、実際に行動に移すことは難しいものである。だからこそ、人々を巻き込んだソーシャルグッドのムーブメントを起こすには、たとえ小さな一歩だとしても「行動する」ことにつながるような訴求をする必要があるのではないだろうか。ヒカキンさんは、多額の募金やクレジット払いに抵抗を感じる視聴者の等身大な気持ちを汲み取

り、その人が無理をしない範囲で想いを行動に移せるよう、貢献の多様な“選択肢”と、行動したくなる空気感を作り出した。これが視聴者、さらには世の中を巻き込んだ大きなムーブメントへつながったのだと筆者は考察する。

---

## 自己超越だったソーシャルグッドを日常的な選択肢へ

---

ここまで、ソーシャルグッドな活動へ人々を巻き込むためのポイントについて考えた。しかし、例に挙げた「募金」とは利益の発生しない慈善活動であり、利益を生み出すことを目指すビジネスとは性質が異なるように感じる方も多いだろう。実際に広告業界の一員として働く中で、クライアントや先輩方が「ソーシャルグッドを取り入れた広告は売り上げに直結はしないのでは」と危惧し、なかなか実践に至らない現状を目にしてきた。

ソーシャルグッドが広告主の利益に繋がらないというのは、本当なのだろうか。先ほど挙げたヒカキン募金の事例について、加えて特筆すべきなのは、募金を呼びかける行動が彼自身の好感度へとつながっているということである。ヒカキンさんは、ORICON NEWSの「好きなYouTuberランキング」(2020年)では2位にランクインし、募金の呼びかけによる親近感や好感度の上昇が理由として挙げられていた。一見ハードルが高いように思える社会貢献活動について、面白さや気軽さを伝え、共に行動してそれを分かち合うことで、ヒカキンさんは視聴者にとって同じ視点を持った仲間のような存在となることができたということではないだろうか。

『マーケティング4.0』の中で、コトラーは次のような言葉を記している。

“ブランドは餌をぶら下げたハンターとしてではなく、力になりたいと心から思ってい

る友達として行動しなければならない。”

ヒカキンさんの姿勢は、「力になりたいと心から思っている友達」そのものである。友達だからこそ、上から押し付けるのではなく、ソーシャルグッドな行動をすぐには起こせない気持ちを受け入れ、等身大の呼びかけをすることができているのだ。この根底には、前にも述べたように「行動をすること自体が素晴らしい」という価値観が存在する。現状では、「ソーシャルグッドな行動＝スゴイ人にしかできない、大きな影響力を与える行動」でなくてはならないという固定概念が人々の中に根強く残っているように感じる。しかし、ヒカキンさんの事例から、人々は「行動したくない」のではなく、「行動の仕方がわからない」「行動する動機が見つけられない」だけである、と考えることもできる。この認識の転換は、日々生活者に価値を提供する企業のマーケティング活動としても、重要なキーワードとなり得る。

すなわち、ソーシャルグッドを取り入れた広告が売り上げに繋がらない（気がする）という感覚は、「人々がただ社会のためだけに、犠牲を払って行動を起こす」という状況を作り出そうとしているために生まれるのではないだろうか。自己超越的な行動ができる“スゴイ人”は一部存在するであろうが、やはり多くの人へ広げるには無理がある。だからこそ、企業の利益にならないからとあきらめるのではなく、むしろ売上につながる＝人々が求めているポイントを見つけ出すべきである。それが、魅力的なソーシャルグッドの選択肢を提供することにつながり、企業に対する顧客のブランドコミットメント獲得にも還元されていく。顧客の満足にも繋がり、結果的に社会課題の解決にもなるという、いわば「三方良し」の関係を築く可能性すら秘めているのである。

実際にそのような商品を発売して人々の

好感を得ている例として、無印良品の給水サービスを挙げたい。良品計画は、「感じ良い暮らし」を提案し、商いを通して社会に貢献するという理念に基づき、2020年7月から全国の無印良品113店舗に給水器を設置した。

同時にオリジナルのマイボトルも発売されたが、給水器は持参の容器でも無料で利用できるようになってきている。このサービスは瞬く間に話題となり、マイボトルの売上も企業の想定を上回るペースで推移しているようだ。ここでポイントとなっているのは、無料の給水器を設置することで、より多くの生活者がマイボトルを持ちたくなる環境づくりをしている点だ。利用者の声としては、「社会のためになっていて嬉しい」よりも、「熱中症対策に安心」「お昼休みに無料で給水でき、便利で経済的」と、マイボトルを使うことにより自分が得しているといった内容が多く見受けられる。SNS上でそれが発信されれば、その友人が真似をしたくなり、加速度的な利用者増加も見込める。これはプラスチックの廃棄量削減を目指して始まった事業であるが、ただマイボトルを販売して「マイボトルを持ちましょう」と発信しただけでは、ここまでのインパクトを与えられなかったかもしれない。「環境のためのマイボトル」という社会のための価値を、「自分のために便利なマイボトル」という生活者の価値に置き換え提供したというのは、ヒカキンさんの等身大の呼びかけに通じるものがある。無印良品は他店にない独自の価値を顧客に提供し、頻繁に店舗へ通ってもらう理由づくりにも成功している。

以上のように、ソーシャルグッドな行動を取り入れた広告活動には、生活者が行動をとりたくなるような環境づくりに企業が注力することが必要だ。そのためには、生活者への理解が不可欠となる。様々な企業のパートナーとしての立場にいる我々広告人が、まず

---

は「ソーシャルグッド=スゴイ人がするもの」という固定概念を改めなくてはならない。企業も生活者も、自分のできる範囲で、得意な内容で貢献をできれば良いのである。

---

## まとめ

---

本論では、日本を代表するインフルエンサー・ヒカキンさんが募金を呼びかける動画に注目し、ソーシャルグッドな行動へ人々を巻き込んでいくためのポイントについて考察した。一方的な発信が効力を持たなくなった現代において、ソーシャルグッドを取り入れた広告にも生活者の悩みやニーズを捉え、そこに応えていくことが求められている。その設計にあたり、「ソーシャルグッドな行動とは一部の限られた人にしかできない、自己犠牲的なものだ」という固定概念を、伝えるプロである我々広告人がまずは改めていく必要がある。広告主も、生活者も、自分のできる範囲で、得意なことを取り組むという方向へシフトすることで、結果的に社会・広告主・生活者全てにとっての利益へとつながっていくのではないだろうか。

## ●参考文献

- フィリップ・コトラー 他（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』（朝日新聞出版）
- 松村真宏（2016）、『仕掛学 人を動かすアイデアのつくり方』（東洋経済新報社）
- 宣伝会議、「無印良品が国内113店舗に給水器を設置 マイボトルの販売数も想定以上」、『販促会議』2020年10月号
- 宣伝会議（2017.6.21）、「ソーシャルグッドからの進化、カンヌ2017は「メイク・カンパセーション」へ、カンヌライオンズ2017レポート」、(<https://www.advertimes.com/20170621/article253011/>)、2020.9.25
- Yahoo! ニュース（2020.7.6）、「ヒカキンのコロナ募金プロジェクトに3億円超の支援『想像を遥かに超える皆さまにご協力いただいた』」、(<https://news.yahoo.co.jp/articles/31018f6119f9a20017a979a00dd09409833e0585>)、2020.9.29
- Yahoo! JAPAN ネット募金、「命を守る人を支えたい コロナ医療支援募金」、([https://donation.yahoo.co.jp/promo/covid19\\_support/?cpt\\_n=covid19hk&cpt\\_m=hkyoutube&cpt\\_s=oth&cpt\\_c=covid19hk\\_hkyoutube\\_oth](https://donation.yahoo.co.jp/promo/covid19_support/?cpt_n=covid19hk&cpt_m=hkyoutube&cpt_s=oth&cpt_c=covid19hk_hkyoutube_oth))、2020.9.29
- Livedoor NEWS（2019.2.15）、「『一番カッコいいと思うYouTuber』ランキング2位は草薨剛」、(<https://news.livedoor.com/article/detail/16023812/>)、2020.9.29
- ORICON NEWS（2020.2.21）、「好きなYouTuberランキング」、(<https://www.oricon.co.jp/special/54293/>)、2020.9.30