

第 50 回懸賞論文 Finalists

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

※掲載の順番は優劣を表すものではなく順不同での掲載となっています。

※掲載にあわせ、応募フォーマットと異なる部分があります。

※敬称略。所属・役職は 2021 年 5 月時点

【論文部門】課題：広告、次の 10 年

- ブロックチェーンが打ち鳴らす価値流通ビジネスとしての広告の実現に向けた大号砲
伊藤 佑介（博報堂）P 4
- 広告会社から”広共会社”へ ～理想社会実現パートナーへの変革～
田貝 雅和（TBWA\HAKUHODO）P14
- アイデアにできることはまだあるか
駿河 亮（博報堂）P24

【私の言いたいこと】一般部門

- オリエズレを解消するために。こんな時代だからこそ、目に見えない・言葉にできないものを大切にする。～グラフィック・ファシリテーションの考え方に学ぶ～
向井 香織（朝日広告社）P33
- 炎上し続けることが新たな価値を創造する
黒政 康臣（博報堂）P38
- ビッグデータのジレンマから抜け出すために～デジタル時代に”意志”が必要な理由～
田貝 雅和（TBWA\HAKUHODO）P42
- 「パーパスブランディング」の虚実を問い直すー「リキッド消費」論を手がかりとして
胡 映橋（電通東日本）P47
- プランニングにおけるナラティブの役割～「個人的な出来事」が生み出す
イノベーションの可能性～
塗木 拓朗（博報堂）P52
- 個が売れる時代のコミュニケーションデザイン
富田 克人（博報堂）P58

■脱・パワハラ流クリエイティブ開発	
福島 裕介（朝日広告社）	P64
■EC 化がもたらす広告業の変化～「事業ドリブン・マーケティング」への大きな転換～	
桑嶋 剛史（博報堂）	P70
■D2C に学ぶこれからのコミュニティ型マーケティング	
阿部 佳織（博報堂）	P75
■広告業界の人材育成と人的リソース不足を同時に解決する「組織横断型キャリア支援」	
奥畑 麻里子（フロンテッジ）	P81
■コミッションからフィーへ	
～広告代理店におけるフィービジネス収益化への3つのチャレンジ～	
千葉 悠人（博報堂）	P87
■広告の民主化から、民主化する広告へ～私たちのDNAにあるもの～	
四方田 耕児（日本経済社）	P92
■コロナ禍で改めて見えた広告会社の社会価値と進むべき道	
守田 佑子（フロンテッジ）	P97
■アクティビズム時代のやさしい広告～受容と並存のアクセプティズム～	
西垣 辰彦（博報堂）	P102
■「呪い」をかけない提言者へ～スペキュラティヴな広告の在り方に関する模索～	
奥野 夏帆（博報堂）	P108
■コミュニティと進めるeスポーツ地方創生	
鶴本 光太郎（日本経済社）	P113
【私の言いたいこと】新人部門	
■人権問題における広告コミュニケーションと投げつけられたエアジョーダン	
松田 紘樹（フロンテッジ）	P118
■データ断片当てはめ法を用いたインサイト抽出の勧め	
～誤ったインサイト抽出問題から広告代理店の課題を紐解く～	
岩本 侑也（ADK マーケティング・ソリューションズ）	...P123

■似合う広告・似合わない広告という新基準～SNS キャンペーンに参加しない女子～	
三木 麻実（日本経済広告社）	P128
■広告第7世代	
前坂 ひかり（日本経済社）	P134
■Nizi Project から読み解く、愛着を生み出すためにすべきこと	
鈴木 美紅（日本経済社）	P139
■BtoB マーケティングにおける課題と広告会社の向き合い方	
一部分最適とブランディングの溝を乗り越えるための KPI 設計	
山口 大輝（読売広告社）	P144
■コミュニケーションの起爆装置としての新しい広告の役割	
唐澤 恵理花（博報堂）	P150
■「ぴえん」から解き明かすメッセージ開発と情報設計	
福士 亮太（東急エージェンシー）	P154
■「あつまれ どうぶつの森」の大ヒットから考える、	
プロモーションツールとしてのゲーム	
榛村 建人（東急エージェンシー）	P159
■企業は生活者の”友達”としてあるべき時代へ。	
～若手インフルエンサーから企業と生活者の”友達コミュニケーション”を学ぶ	
山口 華凜（大広）	P166

以下、作品が続きます。

ページ番号をご検索いただくか、スクロールのうえでご覧ください。

『ブロックチェーンが打ち鳴らす価値流通ビジネスとしての 広告の実現に向けた大号砲』

伊藤 佑介（博報堂 ビジネス開発局ビジネスプロデューサー）

1. 広告を取り巻く外部環境の変化

広辞苑では、広告について以下のように説明されている（注1）。

（advertisement の訳語として明治 5 年頃新たに造られた語）広く世間に告知知らせること。特に、顧客を誘致するために、商品や興行物などについて、多くの人に知られるようにすること。

また、その文書・放送など。「一を出す」「開店を一する」

つまり、「企業の商品についての情報を生活者に知らせる」ことが広告の役割であり、現在の広告は、「情報流通ビジネスとしての広告」であるといえる。この情報流通のビジネスモデルを成立させるためには、外部環境として、以下2つの前提条件が必要となる。

①企業が、自社の商品の情報を、多くの生活者に知らせたいというニーズがあること

②生活者が、企業の提供する商品の情報を、知りたいというニーズがあること

一言でいうと、商品を提供する企業の「供給」と、その商品を利用する生活者の「需要」との間に一定のバランスが取れていることが必要であるということだ。しかし、以下のニッセイ基礎研究所のレポートの図1【潜在成長率と需給ギャップの推定値】とおり、近年、日本においては、需給ギャップで、企業側の「供給」が生活者側の「需要」を上回る状況が長く続いている。

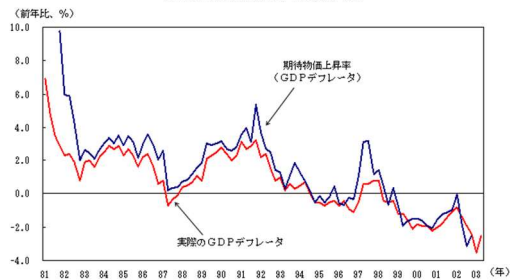


＜図1：潜在成長率と需給ギャップの推定値＞

出典：（注2）ニッセイ基礎研究所, 「Weekly エコノミスト・レター」

また、以下の内閣府の調査の図2【期待物価上昇率の推移】のとおり、長期的に続くデフレにより企業の商品の価格は下降の一途を辿っており、その結果「①企業が、自社の商品の情報を、多くの生活者に知らせたいというニーズ」に支払うコストに対する意識は高まった。

第1-2-17図 期待物価上昇率の推移〈Ⅱ〉GDPデフレーター
90年代中頃から緩やかなデフレ期待が存在

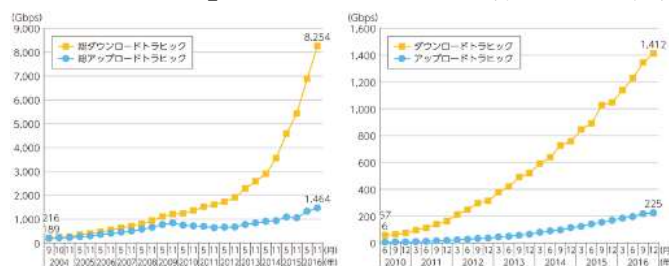


〈備考〉内閣府「国民経済計算」、「消費動向調査」により作成

＜図2：期待物価上昇率の推移＞

出典：（注3）内閣府、「期待物価上昇率の推移」

また、その一方で、生活者が日常生活の中で得られる情報量は、これまで広告が知らせてきた「企業の提供する商品の情報」も含め、以下の総務省の報告の図3【我が国のトラヒックの推移】のとおり、年々爆発的に増加しており、結果「②生活者が、企業の提供する商品の情報を、知りたいというニーズ」に対して広告が生活者へ与える影響力が低下した。



＜図3：我が国のトラヒックの推移＞

出典：（注4）総務省、「データ流通量の爆発的拡大」

以上で述べてきたとおり、「情報流通ビジネスとしての広告」をこれまで支えてきた、企業と生活者の両方のニーズを取り巻く外部環境において、大きな変化が起こったのである。では、これらの外部環境の変化を引き起こした要因は一体何なのか。私は、それは政治的要因ではなく、あるいは経済的要因、社会的要因でもなく、技術的要因からであると考えている。そして、もちろん、その技術的要因とは「インターネット」である。

インターネットの起こした変化の本質は、とてもシンプルで、「生活者との情報流通の限界コストをゼロにした」ということである。それにより、生活者間で瞬時に各企業の商品価格情報が共有、比較されるようになり価格下押し圧力にさらされ「企業のコスト意識が高まり」、また生活者間で大量の情報がやりとりされるようになり広告はその中に取り込まれ「生活者へ与える影響力を低下」させることとなった。では、インターネットが変化させたのは広告の外部環境だけなのだろうか。否、当然そうではない。インターネットは、われわれの広告ビジネスの内部環境にも大きな変化を引き起こしたのである。

2. インターネットが引き起こした広告ビジネスの競争環境の変化

端的に述べると、インターネットは広告ビジネス内部の競争環境にも変化を与えた。

そして、広告業界の2つのステークホルダーにその影響が及んだのである。

まず1つ目は「メディア企業」の競争環境の変化である。これまで、企業の商品の情報を広く知

らせるために、多くの生活者を集めるプラットフォームとしての役割を果たしてきたのは、記者や制作者を有するテレビ局、新聞社、ラジオ局、雑誌社などが中心であった。しかし、インターネットにより誰もが費用をかけずに情報を発信できるようになると、その発信の場としての IT プラットフォーマーが多くの生活者を集めるようになり、データにより広告効果の測定が可能な新たな競合メディアとして、新たに広告業界に参入してきたのである。

次に2つ目は「広告会社」の競争環境の変化である。これまで、企業の商品を紹介するコンテンツ制作の担い手は、広告代理店やクリエイティブブティック、制作会社などのクリエイターが一手に担っていた。しかし、IT プラットフォーマーのメディア上で情報発信するプロシューマーやインフルエンサーが現れて、これまでの企業発信とは異なる生活者発信の立場から、企業の商品の情報を紹介するクリエイターとして社会における影響力を増し、広告業界に参入してきたのだ。上記の2つの変化により、現在の「情報流通ビジネスとしての広告」は、データによる費用対効果の説明責任の要請と、生活者発信の情報の社会における影響力の増大といった厳しい競争環境になっていった。

それでは、ここまでの2章にわたって私が述べたかったのは何か。それは、「インターネット」というたった1つの技術革新が、広告を取り巻く外部環境や、広告業界の内部の競争環境に絶大な影響を及ぼしたという事実である。

そして、ここからは、この過去の事実を踏まえて、次の10年の広告を取り巻く変化について考えていきたい。

3. 次の10年に変化を与えうる技術革新

技術的要因である技術革新には、広告ビジネスの外部環境、内部環境のいずれに対しても変化を起こす力があり、前章まで述べてきたように、まさに「インターネット」は実際に大きな影響を与えた。そして私が、次の10年の広告に大きな影響を与えている技術が、「ブロックチェーン」である。

ブロックチェーンの技術革新により起こりうる変化の本質を、インターネットとの対比で述べると、インターネットが「生活者との情報流通の限界コストをゼロにした」のに対して、ブロックチェーンは「企業間の情報流通の限界コストをゼロにする」可能性をもっている。

では、なぜ、インターネットが与える変化の範囲が、生活者との情報流通に限られていた一方で、ブロックチェーンが与える変化の範囲は、さらに企業間の情報流通にまで広く及ぶのだろうか。

そこで、インターネットの技術革新により実際に何が起こって、逆に何は起こらなかったかを考えてみたい。まず、起こったことと言うと、インターネットにより、生活者のPCやスマホなどの情報端末と企業の情報システムが直接接続されて情報が流通することで、検索、SNS、ECなどの新しいサービスが続々と誕生した。一方で、起こらなかったこととしては、企業と企業の情報システムが直接接続して情報が流通するような事業会社同士が企業を超えて情報連携するサービスが誕生することはなかった。

どうして、インターネット技術が誕生した1969年から既に50年も経過しているのにも関わら

ず、技術的には可能であるはずの企業と企業が情報システムをインターネットで直接接続して情報を流通させるようなサービスが存在していないのだろうか。

その理由は、簡単である。インターネットで企業と企業の情報システムを直接接続した場合、「情報の改ざん」と「契約の不履行」が生じるリスクが発生するためだ。

より具体的に述べると、今のインターネット技術で、各企業の情報システムを直接接続してしまうと、「情報を記録したデータの書き換えや削除」がされるリスクと、「契約に基づいて業務処理を実行するプログラムのハッキング」が起こるリスクを排除できないということである。現代のビジネスにおいて、企業が利益を生み出す根幹となっている自社の情報システムに記録されている情報は、ただの情報ではなく、利益を生む価値そのものであり、他の企業とインターネットで直接接続したことで、その情報が改ざんされるといったことが起こることは決して許されない。また、企業の情報システム内で処理される契約に基づいた業務処理は、利益の源泉である顧客との約束であり、ハッキングされて、その約束が顧客に対して果たせなかった場合、当然のことながらその企業の事業自体に甚大な被害を引き起こすことになる。

実は、ブロックチェーンという技術は、このインターネットが、企業間の情報流通まで実現できずに、生活者との情報流通に留まる理由となった2つのリスクの問題を初めて現実的に解決可能とできるようにした、2008年に誕生した新たな技術なのである。

そして、以上の説明を踏まえて、技術的な観点で両技術の違いを端的に言うと、ブロックチェーン技術は、インターネット技術が成しえなかった「情報の非改ざん性」と「契約の自動執行」の2つを実現できるということに尽きる。

私は2016年にこのブロックチェーンという革新技术に出会い、その可能性に衝撃を覚え、この4年間、この技術による企業間の情報流通に取り組んできた。そして、その理由こそが、まさにこのブロックチェーンという技術が、次の10年の広告を創り出すものだと考えているからである。

4. 企業間の情報流通によって可能になること

では、企業間の情報流通が実現できると、どんなことができるようになるのだろうか。

具体的な例で考えてみることにする。ここにある不動産会社と電力会社があるとする。

そして、ブロックチェーン技術を使って、互いの情報を改ざんされず安全に、取り決められた契約が確実に自動執行できる状態で、この2社が互いの情報システムを直接接続したとしたら、何が起こるだろうか。

おそらく、最初にこの2社は、お互いが自社の情報システムに保持している情報のうち、自社にとっては価値がないが、他社にとっては価値のある情報を探し出すだろう。

そして次に、そのような情報を見つけ出したら、ブロックチェーンを使って、一方の会社がある価値ある情報を改ざんできない形で安全に他方の会社に送って、受け取った情報から利益を生み出した他方の企業はそれに対して取り決められた契約に基づいて対価の支払いを確実に自動執行できるだろう。つまり、企業間における自社の情報システムが保有しているデータの売買が安全かつ確実に実行できるということである。

では、不動産会社と電力会社のケースの場合、どちらの会社のどの情報が他方の会社にとって価値のある情報となりえるのか。答えは簡単だ。不動産会社が自社の情報システムに保有している不動産販売・賃貸契約完了の情報が、電力会社にとって利益を生み出す価値のある情報となる。では、なぜその情報は、不動産会社にとっては価値がなく、電力会社にとっては価値があるのだろうか。なぜなら、不動産会社にとって不動産販売・賃貸契約完了の情報は、すでに不動産の販売、もしくは貸出という契約のクロージングが完了し、彼ら自身のビジネスが終わった後に生じる副次的な管理情報にすぎないからだ。しかし一方で、電力会社にとってはビジネス的な状況が異なる。というのも、電力会社は、生活者が新しい不動産を買ったり、借りたりした後に、その不動産で利用する電力会社として選んでもらう必要があるからだ。つまり、不動産会社にとってビジネスが終わるタイミングが、電力会社にとってビジネスが始まるタイミングであり、不動産会社から不動産販売・賃貸契約完了の情報が提供されることで、生活者が電力を契約する必要のあるまさにそのタイミングで、「自社の商品の情報を知らせる」ことができるとすれば、その提供情報の価値は計り知れないのである。

では、上記ように不動産会社と電力会社という企業間において不動産販売・賃貸契約完了の情報流通が行われたときに、生活者に対して一旦どんなサービスが提供できるようになるのだろうか。それは、「不動産会社のサイトの契約完了画面上で、これから住むその家で必要となる電力会社の契約申し込みもあわせてすぐにできる」というワンストップのサービスである。つまり、[不動産の購入・賃貸契約]→[電力の契約]という一連の購買活動を生活者は一括で簡便に済ませることができるようになる。

生活者の購買活動は、離散的に生じるものばかりでなく、このように連続的に生じるケースは実は多くある。そして、「新しい家に住む」というライフステージは、一連の連続的な購買活動の1つのケースである。改めて、「新しい家に住む」というライフステージにおいて一覽で連続的に起こる購買活動をみると、[不動産の購入・賃貸契約]→[引っ越しの申込]→[電力の契約]→[ガスの契約]→[ネット回線の契約]→[家具の購入]といったように、実に多くの業種のビジネスの基点となっていることが分かる。

そして、このような一連の連続的な購買活動というのは、なにも人生の中でそう何度もないライフステージに限った話ではない。例えば、普段の生活の中で、こんな連続的な購買活動もあるだろう。[家族旅行の申込]→[遊園地のチケット購入]→[レストランの予約]→[カメラの購入]→[写真の現像]→[アルバムの購入]。これはライフステージではなく、「家族旅行の思い出を残したい」という目的を生活者が叶えたいと思った時に起こる、1つの生活シーンである。つまり日常の日々の生活シーンの中で、生活者がある目的を達成する際に、連続的な購買活動はいくつも起こっている。だが、現在は異なる商品を提供する企業間の情報システムがつながっていないため、その生活シーンの中で生まれる連続的な購買活動の中で、必要となる商品を、そのタイミングで一気に購入、契約することはできない。

今できるのはせいぜい、EC サイトという「物品」を購入する通信販売企業個社のサービスの中で、そこに販売されている物品をまとめて買うことぐらいで、EC サイトで、カメラとアルバムだけは一括で購入できても、同じタイミングで旅行や遊園地、レストランの手配や写真の現像など

の残りの購買活動は、通信会社や旅行会社、アミューズメント企業、飲食チェーン、写真会社などによる企業間での情報流通が実現していないため、一連の購買活動としてその場で済ますことはできない。

このように、生活者は現状、一連ではなく個別に購入する手間を受け入れているが、これは生活者にとって大きなペインであって、生活シーンの中で目的を果たすために仕方なく、生活者自身がそれぞれの企業のお店に足を運んだり、それぞれの企業のサービスにアクセスするという「用事を片付けている」のである。だが、実はそれこそが、イノベーションの第一人者であるハーバード・ビジネス・スクールのクレイトン・クリステンセン教授が、著書である世界的ベストセラーの『イノベーションのジレンマ』で新市場の発見機会のカギとして挙げている「片付けるべき用事」なのである（注5）。そして、私は、次の10年の新たな広告市場の発見機会のカギこそが、上述の生活者が仕方なく行っている片付けるべき用事にあると考えている。

5. ブロックチェーンという革新技术がどんな次の10年の広告を創り出すのか

前章で具体的に述べた企業間の情報流通で可能になることを、簡単に表現すると、「企業間における相互送客」である。しかし、それは生活者視点ではなく企業視点の捉え方であり、生活者にとっては、「必要なタイミングで必要なものが手間なく揃って用事が片付けられる」という価値あるUX（ユーザー体験）なのである。そして、前述のケースである「不動産会社のサイトの契約完了画面上で、これから住むその家で必要となる電力会社の契約申し込みもあわせてすぐにできる」というUXを、別の言葉で表現すると、“必要なまさにそのタイミングで”「企業の商品についての情報を生活者に知らせる」ということであり、つまり、それはまさに広告の定義そのものと同じなのである。

ただ、1章で述べた「企業の商品についての情報を生活者に知らせる」というこれまでの広告の定義の前に、“必要なタイミングで”という点が加わったことは、実は革新的な変化をもたらすことになる。なぜなら、真にその商品が“必要なタイミング”であれば、これまでの「知らせる」という役割に留まらず、実際に「購入させる」ことができる可能性が格段に高くなるためである。これまでの広告は、知らせる場がメディアという、生活者が余暇の時間を過ごす場に限定されていたため、“必要なタイミング”ではなく、“コンテンツを見ているタイミングで”「企業の商品についての情報を生活者に知らせる」ことをしていた。また、インターネットによって、データを取れるようになり、その生活者にとって“必要そうな”商品が紹介できるようになり、“コンテンツを見ているタイミングで”“必要そうな”「企業の商品についての情報を生活者に知らせる」ことができるようになったものの、生活者が余暇の時間を過ごすメディア上でしか伝えられない点は変わらないため、真に“必要なタイミング”では知らせることはできていない。

だが、ブロックチェーンによって企業間の情報流通が行われるようになると、ある企業がとらえた「生活シーンにおいて一連の購買活動が発生するタイミングの情報」を、他の企業と相互に情報システム間でリアルタイムに共有することができるようになるため、その生活シーンにおいて求められる一連の商品を企業の壁を超えて、生活者にまとめてお知らせすることができるようになるのだ。この“生活シーンにおいて一連の購買活動が発生するタイミング”こそが、“必要なタイ

ミング”であり、必要があるが故に購買に至る可能性が高くなると考えられる。つまり、企業間の情報流通が広告にもたらす変化は、広告が「企業の商品についての情報を生活者に知らせる」タイミングが変わるということであり、さらには知らせる場所までもが変わるということ意味するのである。より具体的に言うと、お知らせする場所が、生活者が余暇を過ごすコンテンツを提供しているメディアの媒体上から、生活者が「片付けるべき用事」を済ます企業のサービス内に代わっていくのである。これからの広告は、メディアの媒体上ではなく企業のサービス内に、情報としてではなくサービスとして表示されることになる。そしてそれが意味することは、“余暇の時間に興味がありそうな商品の情報をお知らせする（商品情報提供）”の現在の広告から、“必要なタイミングで必要な商品をサービスとして提供する（サービス価値提供）”という新たな広告へと大転換が起こる可能性があるということだ。わたしたち自身が生活者としての一日の中で過ごす時間の割合が、朝の通勤中やお昼休み中の会社、夜の自宅などでの隙間時間にコンテンツなどを楽しむ余暇より、食事や家事、外出、子供の世話、各種公共手続き、家族行事などなどの「片付けるべき用事」を済ますための時間の方がはるかに長いことを考えると、この新しい広告の可能性の大きさはおのずと分かるだろう。つまり、広告が、可処分時間の奪い合いから飛び出し、可処分時間外に進出していくということである。インターネットは、生活者が余暇を過ごす時間に“デジタル”メディアの媒体上で、“必要そうな”「企業の商品についての情報を知らせる（商品情報提供）」ことができるように広告を進化させた。しかし、お知らせする場所が相変わらずメディアという場所であるという点は変わらず、既存の広告の延長線上にある、連続的な広告の変化であったといえる。しかし、ブロックチェーンが可能とする企業間の情報流通により、生活者が「片付けるべき用事」を済ます時間に“企業のサービス内”で、“必要なタイミングで”「企業の商品をサービスとして提供する（サービス価値提供）」ことができるようになるのである。それは、広告が主戦場をメディアの媒体上から、企業のサービス内に移すと共に、広告が流通させる対象が、「商品情報」から「サービス価値」そのものに転換するといった、非連続的な広告の進化をもたらす可能性があるということである。そして、その「情報流通ビジネスとしての広告」から「価値流通ビジネスとしての広告」への進化が、次の10年の広告であると私は考えている。

6. 次の10年に向けて広告会社が果たすべき役割

さて、ではこれまで述べてきたとおり、ブロックチェーンが企業間の情報流通を可能とし、それによって「価値流通ビジネスとしての広告」が実現できるとすると、そのために必要となることは何なのか。それは、以下の2つである。

①情報流通する企業群によるブロックチェーンプラットフォームの共同システム運用

②上記プラットフォームで企業間の情報流通を推進するコンソーシアム団体の組織運営

実は、この②のコンソーシアム団体の組織運営にこそ、広告会社に果たすべき役割が大いにあると私は考えている。なぜなら、このコンソーシアム団体では、様々な業界や業種の企業が参加し、生活者に対して必要なタイミングで価値を提供するために共に議論し、あらゆる生活シーンで企業間の情報流通を実現する取り組みを推進していくことになるが、その際に、マーケティングという仕事を通して、特定の業界や業種という壁を超えて、生活者の理解を深めてきた広告会社が

そのケーパビリティを活かせるからだ。

具体的に言うと、特定の業界や業種の個別の企業は、自社がサービスを提供している領域以外での生活者の生活シーンをイメージすることが難しい。だが、われわれ広告会社は生活者の人生全体のライフステージはもちろん、一日の中の生活シーンなど、総合的に生活者を分析して、そこに対して働きかけるケーパビリティをこれまでのマーケティングの仕事を通して培ってきている。システム開発会社という異業界から、広告業界に入ってきた私にとって、この広告会社がもつケーパビリティは他業界の会社が持ち合わせていないとても特殊な能力として見えており、業界や業種を超えた企業間の情報流通を推進する上で非常に価値があるものであると考えている。そして、その広告会社がもつ能力の中でも特に以下の2つに注目しており、これらを存分に活かして、広告会社は企業間の情報流通のコンソーシアム団体の運営で大きな役割を果たせると考えている。

①あらゆる業界や業種の商品について幅広い知識とそれを消費する生活者についての知見

②広告主、メディア、クリエイター、マーケッターなど様々なステークホルダーをまとめあげる総合プロデュース力

というのは、これらの能力を使って、コンソーシアム団体に参加しているどの企業がもつどの情報を、生活者に対してどんなシーンのどのタイミングでどのように提供したらいいのか、そして、その際に、それを他のどの企業の何の情報と連携させれば価値が出るのか、そのような情報と情報の連携をオーガナイズेशनする役割を、広告会社は担えると思っているからである。われわれ広告会社は、これまで、企業の商品の情報を適切なメディア、適切なメッセージで届けてきたように、コンソーシアム団体に参加している企業同士の商品の価値を適切なタイミングで、適切な生活者に届けられるようすることができると私は考えている。

7. 価値流通ビジネスとしての広告の実現に向けた兆し

2020年9月現在、これまで述べた「価値流通ビジネスとしての広告」を実現すべく、日本国内において、2つのコンソーシアム団体が発足して活動している。

まず一つ目は、2020年2月に、ブロックチェーンプラットフォームの共同運営により、日本のメディア・コンテンツ業界のDXを業界横断で加速するために発足した、企業連合コンソーシアム「Japan Contents Blockchain Initiative（ジャパン・コンテンツ・ブロックチェーン・イニシアティブ）」である（注6）。同コンソーシアム団体には、広告会社、システム会社、新聞社、出版社、音楽会社など11社が参加し、業界や企業の壁を超えて、共創により新たな企業間の情報流通を生み出すことを目的に掲げて活動している。2つ目は、2020年4月に発足した、異業種データの相互補完やサービス連携で、経済の発展と社会課題の解決を目指す企業間情報連携推進コンソーシアム「NEXCHAIN（ネクスチェーン）」である（注7）。こちらも、広告会社、システム会社、通信会社、電力会社、ガス会社、不動産会社、保険会社、金融会社など27社が参加して、同様な取り組みを既に始めている。

8. 最後に

次の10年後の広告である「価値流通ビジネスとしての広告」の実現に向けたチャレンジの大号

砲は、ブロックチェーンによって既に打ち鳴らされている。

私も、そのチャレンジを推進しているあるコンソーシアム団体に参加している広告会社の広告人として、10年後にその企業間の情報流通の取り組みの中で、広告会社が遺憾なくその能力を発揮できているようにするために、日々不安を抱えながらも、夢と覚悟を持って邁進しているその一人である。

●参考文献

(注1) 新村 出 (2018 年),『広辞苑 第七版』(岩波書店)

(注2) ニッセイ基礎研究所,「Weekly エコノミスト・レター」(2020.7.10.), (<https://www.nli-research.co.jp/report/detail/id=64920?pno=2&site=nli>) ,2020.9.16.

(注3) 内閣府,「期待物価上昇率の推移」, (<https://www5.cao.go.jp/j-j/wp/wp-je03/03-1-2-17z.html>) ,2020.9.16.

(注4) 総務省,「データ流通量の爆発的拡大」,

(<https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/h29/html/nc121210.html>) ,2020.9.16.

(注5) クレイトン・クリステンセン(伊豆原 弓)(2001 年),『イノベーションのジレンマ』(翔泳社)

(注6) Japan Contents Blockchain Initiative (ジャパン・コンテンツ・ブロックチェーン・イニシアティブ),「共同運営型プラットフォームにより日本のメディア・コンテンツ業界の DX 化を業界横断で加速するための企業連合コンソーシアム」, (<https://www.japan-contents-blockchain-initiative.org/>) ,2020.9.16.

(注7) NEXCHAIN(ネクスチェーン),「一般社団法人企業間情報連携推進コンソーシアム」, (<https://www.nexchain.or.jp/>) ,2020.9.16.

『広告会社から“広共会社”へ

～理想社会実現パートナーへの変革～』

田貝 雅和 (TBWA\HAKUHODO)

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

1. 広告会社だからこそできる広告会社以上の仕事

「広告、次の10年」を考える上で思い出す、筆者が「こんな仕事を今後増やしたい」と感じたエピソードがある。それは、あるクライアントの新規サービス公開に伴う宣伝計画の競合提案だった。クライアントからのオリエンテーションの時点でそのサービスはまだ形になっておらず、よくよく話を聞くと宣伝計画と並行してサービスの内容も別途検討しているということだった。その時点であるのはサービスのドメインとクライアントの新規事業担当者が考えるサービス構想の素案だけ。筆者は、その担当者の話を聞きながらクライアントの描く理想の社会像を想像し、合わせてその理想社会実現のために「このサービスにはこんな機能があった方がいいのではないか」と期待されているコミュニケーション領域を超えた事業提案も考えた。提案当日、筆者がまず提示したのはそのクライアントの想いをもとに描いた理想社会のコンセプト。そのサービスが広がったあかつきに人々はどんな生活を送り、どんな価値を享受するのかを提示した。その上で、その社会を実現するためにサービスそのものはどうあるべきか、具体的な機能と合わせて提案し、続いてサービスをどう世の中に広げていくか宣伝計画を提示した。結果、その提案は期待領域を超えてサービス提案までしていたところも含めて評価され、競合に勝利した。この時の提案は（少なくとも当時の筆者からすると）それまで様々なクライアントから期待されていた「広告会社」以上の役割を果たしていた。それは一見するとコミュニケーション領域を超えた事業領域の提案をしている点でコンサルティング会社のような仕事だったとも捉えられるが、筆者はこの仕事は“広告会社だからこそできる”広告会社以上の仕事に発展可能だと考えた。そして、こうした「広告会社だからこそできる広告会社以上の役割」を増やしていくことが広告業界の次の10年の発展に繋がるのではないかと直感し、この原体験を紐解く形で次の10年における広告会社のあるべき姿を提言する。

2. 広告会社から広共会社へ

先述のエピソードで筆者が経験したこの仕事は広告提案を超えてクライアントの理想とする社会像を具現化し、それを社会に「広」く「告」げるだけではなく、「広」く実装して実際の社会へ実態を伴って「共」有していく方法を提案していた点で広告会社ならぬいわば「広共会社」と言える新しい広告会社の可能性を提示していたと言える。では、この広共会社は広告会社と何が違うのか。一般的な広告会社と比較しながら、存在意義、提供価値、価値提供先、アプローチ、強み、弱み、組織の7つの視点で提示していく（図1）。

(図1) 広告会社から広共会社へ

	広告会社	→	広共会社
存在意義	企業と社会の関係構築		企業が理想とする社会構築
提供価値	理想を語り広く告げる (コミュニケーション)		理想を形にして広く共有する (コンストラクション)
価値提供先	広告宣伝・広報部門		経営者・経営企画・事業企画部門
アプローチ	マーケット・イン／課題解決 (課題分析→仮説策定→実行→検証)		ビジョン・アウト／課題発見 (理想定義→現状社会の課題認識→課題分析…)
強化すべき強み	社会共感力	共通：クリエイティビティ =「正しくて面白い」の追求	社会実装力
克服すべき弱み	デジタル力		経営コミット力
組織の姿勢	提案型 (与えられた課題に対する最適解を提示)		寄添型 (理想を引き出し実現までコミット)

筆者作成

まず、存在意義について、従来の広告会社は既存のサービスや企業そのものについて社会における価値を定義し、社会に受け入れられる形で伝えることで企業と社会の関係構築支援をするというコミュニケーション課題の解決にその意義があったと考えられる。一方、広共会社は企業が理想とする社会像を定義し、実際にその社会を構築して実現させていく社会課題解決にその意義がある。

そして、その意義を果たすために広告会社はサービスや企業の価値を生活者が魅力に感じるように伝えるいわば「理想を語る」コミュニケーションをするのに対して、広共会社は実際にその「理想を形にする」。形にする方法は必ずしも広告である必要はない。そのため、向き合う先の担当者もこれまでのやりとりが多かった広告宣伝部門や広報部門に限らず、事業そのものを動かす経営者や経営企画・事業企画担当者になっていくはずである。では、いかにこの理想を実現するのか。そのアプローチは広告会社と異なる。従来の広告会社はクライアントから与えられた課題に対し、それをいかに解決するかという視点で市場を調査しデータに基づき仮説を策定して課題解決をしていく。いわばマーケット・イン型の課題解決アプローチと言える。対して、広共会社は課題設定の以前にそもそも「何を課題にすべきか」という課題意識の設定から支援をはじめ。その課題意識の源泉になるのが、クライアント企業の担当者や経営者の想いである。企業が理想とする社会像が変われば、そこに至るまでの課題も変わり、とるべき打ち手も変わる。まずはクライアントの理想を定義した上で課題を定義していく、ビジョン・アウト型の課題発見型アプローチであると言えるだろう。このアプローチを実現する上で、強化すべき強みも変わってくる。従来の広告会社は「クリエイティビティ」という言葉に集約される表現力や発想力を強みにしてきた。これは、企業が社会と関係構築をする上で社会からの共感を得るという効果を果たしてきた。マス広告やデジタル広告にはじまり、あらゆる手段で生活者との接点を設計し、あらゆる企業の代理店としてコミュニケーションを取り続けてきたからこそ持ち得る強みである。筆者はクリエイティビティとは「面白さ」を追求できる力だと考える。「正しいけど、面白くない」という

言葉をクリエイティブの打ち合わせで聞いたことがある広告業界の読者は少なくないだろう。この言葉は、課題解決としての正しさだけでなく、生活者に伝わった時に受け入れられるかという観点で面白さも追求する広告会社の姿勢を象徴する言葉だと考えられる。この面白さを追求する姿勢があるからこそ、社会からの共感を得ることができるのである。そして、広共会社はこの広告会社が培ってきたクリエイティビティを源泉にしながら、企業の理想を社会に実装していく力を強みにできると考える。企業の理想とする社会を構築する上で、開発したサービスや商品を生活者に受け入れてもらい、行動に移す必要があり、それこそが「社会実装」だと筆者は考える。面白くない広告が目にはされないのと同様に、面白くないサービスは生活者に受け入れられず、結果として社会を変えることもできない。広共会社は、クリエイティビティを武器に生活者に受け入れられるサービスの開発ができると考えられる。では、克服すべき弱みはどう変わるのか。広告会社は近年、広告市場の成長を牽引する「デジタル」広告に力を入れてきた。2020年初頭に発表された広告市場の成長予測は、世界で2.6%、日本で2.0%と横ばいに近い成長率となっており、その成長のほとんどをデジタル広告に依存している（株式会社電通グループ, 2020）。しかし、このデジタル広告においては既存の広告会社以外の他にコンサルティング会社の進出が相次いでおり、2018年の世界の広告売上高ランキングでは上位5社がコンサルティング会社となるほど市場での存在感を増している（Advertising Age's Datacenter, 2019）。従来の収益の多くをマス広告に依存してきた総合広告会社は、いかにデジタルで収益を上げていくかを課題に感じているだろう。筆者は、広告会社が広共会社になるにあたって、デジタル化を引き続き推進していくのはもちろん、加えてコンサルティング会社に対抗できるような経営コミット力を培っていく必要があると考える。クライアントの事業成功にコミットするためには、一過性の広告キャンペーンだけでなく継続的にブランドを育成し、収益を改善していくことが必要である。さらに、広共会社においては収益の先にある、クライアントの理想とする社会の実現にコミットする必要がある。そのためには、継続的に事業を運営していく上で「数字で事業を語ることができる力」はもちろん、どんな逆境があってもクライアントのパートナーとして「継続的に」サポートし続ける忍耐力が必要である。こうした弱みを克服する上で、組織の姿勢も変えていく必要がある。従来の広告会社はクライアントから与えられた課題に対して課題を分析し、仮説を立てて解決策を提示するコミュニケーション・プロフェッショナルとしての「提案型」姿勢だったと考えられる。一方で広共会社はクライアントが理想とする社会像を明確にするためにクライアントの思想とも言える根本的な考えを引き出して、共に現代社会に対して問題を提起し、課題を発見してその解決にコミットしていくいわば「寄添型」の姿勢が求められる。この広告会社から広共会社に向けた変革の具体策は、第5章にて詳述する。

3. 広共会社は混沌とする世の中をより良いものにしていく

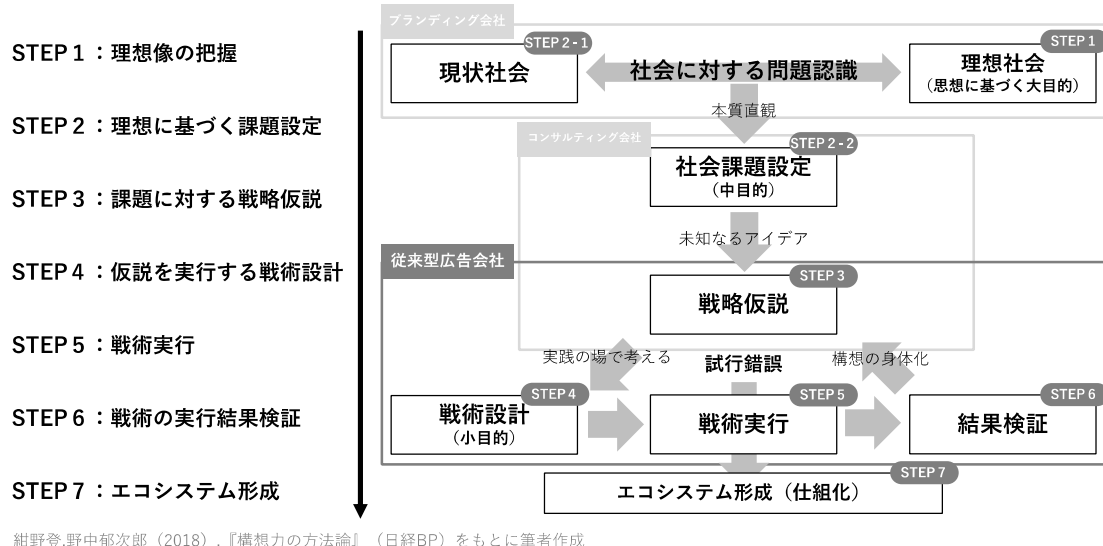
ここまで広告会社と広共会社の違いについて述べてきたが、そもそも広共会社はこれからの時代に必要とされる存在になるのだろうか。本章では、社会背景を踏まえた上で広共会社の存在意義を明らかにしていく。「次の10年」の社会を考える上で筆者が注目したのはVUCAと呼ばれる不確定・不安定・複雑・曖昧な状況に社会が変わりつつある現代における、企業経営における構

想力ニーズの高まりである。経営学者の紺野登と野中郁次郎はその著書で現代が多くの社会の「変曲点」に囲まれていることを確認した上でそれらの変曲点における問題から抜け出し「より善い未来を構想」することの重要性を「構想」を冠したビジネス書籍が「1990年代、2000年代と増える傾向にあり、2011年以降にさらに多く目にするように」（紺野・野中,2018）になったことを例に挙げて指摘している。2020年代に入ると、2020年初頭からは世界を席卷し本稿執筆中の同年9月現在もなお猛威をふるう新型コロナウイルス感染症によって勃発した「コロナショック」と呼ばれる世界の混乱に際して、生活者から企業に対する社会課題解決への真摯な姿勢を求める声が強くなっている。そして、生活者からの社会課題解決の要請に対してそれぞれの企業が「今後の社会をどんなものにしていきたいか」を明確にするためにも、構想の必要性が高まっているのだ。「自分たちは社会に何を働きかけたいのか」（佐宗,2019）を言葉にした「パーパス」がコロナショック以降企業経営におけるブランディングや経営者をはじめとした人材のリーダーシップの文脈で重要視されるのも、この社会課題解決ニーズおよび構想ニーズを象徴的に表す一例であると言えるだろう。コロナショックで幕を開けた2020年代にこの傾向が益々高まっていくのは想像に難くない。こうしたニーズを象徴する例として、電気自動車メーカーのテスラがある。同社は2019年の自動車メーカー販売台数ランキングで世界20位であるにも関わらず（オートモティブ・ジョブズ, 2020）、2020年6月にはトヨタ自動車を抜いて自動車メーカー株式時価総額ランキングで世界1位になった（BRIDGE, 2020）。この理由として、「世界的なコロナウイルスの影響で多くの企業の業績が下がるなか、投資家たちがより期待のできる投資先を探した結果」（瓜生,2020）という考察がある。なぜ投資家たちが同社に期待したかという点、2003年の創業当初、電気自動車は普及するはずがないとしていた社会の見立てに対して2019年時点では38万台以上の販売台数と常識を破って市場を創ってきた実績と、度々その発言が注目を集める同社代表イーロン・マスク氏の掲げる理想の社会像への共感があるからだと考えられる。さらに、経営思想を競合との差別点として明言する企業もある。日用品雑貨の輸入販売などを行う株式会社クラシコムの代表取締役青木耕平氏は自身のブログの中で自社を参入障壁の高い独占的な市場に導くものとして同社の思想である「フィットする暮らし」によるセグメントをしていると、次のように述べている。「当社は特定の価値観、美意識、文化といった『思想』を基準にセグメントした市場からターゲットを選定し、ポジショニングを行っており、他社からすると可視化されにくく、たとえ可視化されたとしてもその思想のインナーでなければ正しくアプローチしにくいという意味で参入障壁の高い市場の創造に取り組みます。そのために顧客と『思想』的に共感できる、元顧客を中心に雇用し表面的ではなく、本質的に顧客のフィットする暮らしづくりを支援するサービスを磨き上げることによってさらにその独占的な立場を強化していきます。」（青木,2020）こうした青木氏の考えは「モノが過剰で、意味が希少な時代」（山口,2019）となる2020年代において社会から求められる考えとなっていくだろう。コロナショックにはじまり、益々混沌としてくると考えられる2020年代の社会において、理想の社会を明確化し、その実現に向けて社会課題を解決していく本章で紹介したような企業やそのパートナーとしての広共会社の必要性は高まっていくと考えられる。

4. 広共会社の価値提供プロセスと独自の提供価値

では、広共会社はどのようにクライアント企業に対して価値提供をしていくのか。そして、その価値は同様の価値を提供する他業界の企業と比較して何が優れているのか。本章では紺野・野中が提唱した構想化プロセスを本稿における筆者の主張に沿って応用しながら、広共会社の価値提供プロセスとその独自性を7つに分けて提言していく（図2）。

（図2）広共会社の価値提供プロセス



STEP 1：理想像の把握

クライアント企業の理想を具現化する上で、まずは理想を把握する必要がある。その企業がどんな理想の社会を描いているのか、それはなぜか、その理想のために心がけている行動は何か、といった問いを企業の思想を司る経営者に確認する必要がある。この経営者へのインタビューを担うのは、広告会社でプロジェクトをリードするアカウントプランナーが既存の役割の中では最適だろう。

STEP 2：理想に基づく課題設定

企業の理想を確認した上で、次にすべきはその理想に基づく今の社会に対する課題設定である。理想とする社会の姿に対して、現在の社会はどんな課題があるのか。現在の社会の姿を事実に基づき正確に認識した上で、理想状態との差分を把握していく。この課題設定は、企業の理想状態を把握するアカウントプランナーと社会の現状を把握するマーケターが協業して設定していくべきだろう。この際に注意すべきが、設定課題を市場データなどに基づくマーケット・イン偏重にせず、クライアントの理想を重視した上でのビジョン・アウトの志向で設定していくことである。現在の市場に顕在化した課題を解決することが、企業の理想を叶えることになるとは限らない。ここまでの、理想ならびに社会潮流の把握に基づく課題設定である。

STEP 3：課題に対する戦略仮説

課題が明らかになったら次に検討すべきは構想段階の最初のステップ、課題解決のための戦略仮説である。ここでは、現在の社会潮流を捉まえた上で仮説力を働かせて今までに無いかつ社会か

らの共感を得ることができるアイデアの創出が必要となる。この戦略仮説においては、マーケターが得意とする論理的アプローチに加えて、クリエイティブが得意とする直感的アプローチが有効に働くだろう。

STEP 4：仮説を実行する戦術設計

課題解決の仮説を策定した次は、その仮説を実行するための戦術を設計する必要がある。この時に重要なのは、実際の社会を動かすことを想定したフィジビリティのある施策でありながら、既存の広告施策に留まらない自由な発想で戦術を検討していくことである。思想を具現化していく上で、その思想を表現する広告が有効な場合があれば、その思想を体現するサービスを開発して運用するといった広告以外の方法が有効な場合もある。この戦術は設定する課題と仮説により柔軟に変更すべきだろう。ここは、企画を考えるクリエイターとタッチポイントを考えるメディアプランナーがともに検討すべきだろう。

STEP 5：戦術実行

そして、設計した戦術を実行する。ここでは、広共会社に限らず各種制作ないしはサービス開発パートナーとの連携が必要になってくる。

STEP 6：戦術の実行結果検証

理想社会の具現化においては施策を単発で実施して終わりにするのではなく、その結果を受けてどう改善していくかを検討し、実際に改善を繰り返していく必要がある。理想開発プロセスにおける試行錯誤を繰り返しながら、仮説の実行と検証を繰り返し、社会に合わせた最適化をしていくべきだろう。このステップは、仮説を策定したマーケターを中心としてデータを担うデジタルチームなども共に検証をしていく体制が考えられる。

STEP 7：エコシステム形成

仮説の実行と検証を繰り返した最後に、理想社会を具現化するためのエコシステムを仕組みとして形成する。これは、ひとつのサービスや事業、もしくは企業の組織の形や社内文化醸成のための制度となる可能性もある。このエコシステム形成を担うのは戦略仮説を策定したマーケターや戦術設計をしたクリエイターはもちろんのこと、クライアント側の担当者も一緒になって自社の仕組みとして企業に取り込んでいくべきだろう。

では、これらのプロセスは従来の広告会社や同様の機能を提供する他業界の企業と何が違うのか。筆者は提供価値の「幅」と「質」という2つの観点で異なると考える。まず、提供価値の幅について、従来の広告会社が担ってきた領域は上記のステップのうち、クライアントから課題を提示された後のSTEP 3から6の戦略仮説から結果検証までの領域であると考えられる。では、他の領域をサポートする他業界の企業すなわち競合になりうる企業はどこで、優位性はどこにあるのか。STEP 1の理想の把握は企業のコーポレート・アイデンティティ策定やビジュアル・アイデンティティ策定を手がけてきたブランディング会社が得意としてきたが、ブランド策定以降の戦略策定や戦術設計、戦術実行においては広共会社の組織力が優位点となるだろう。また、STEP 2から3の企業の戦略策定についてはコンサルティング会社が得意とする領域だが、マーケターの論理的アプローチに加えてクリエイターの直感的アプローチがある点や、戦略策定以降の戦術設計、

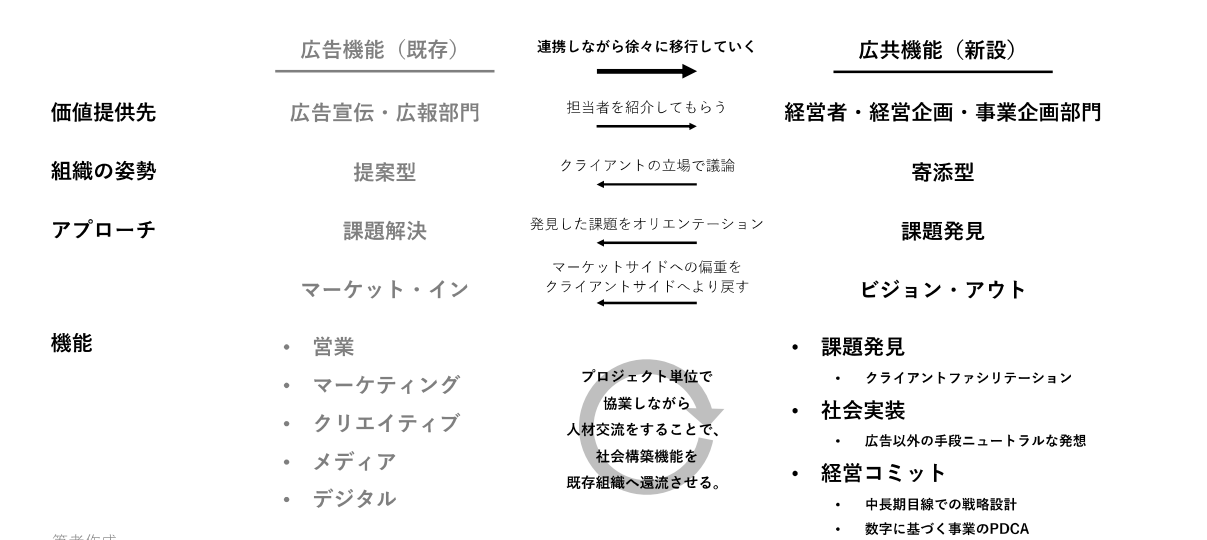
戦術実行まで含めた思想開発の全行程を帯同できるのは広共会社の優位点となる。次に提供価値の質について、筆者は広告会社から発展した広共会社だからこそ持ち得る独自価値として、ポイントが3点あると考える。①社会潮流を捉まえた理想開発、②社会からの共感を得る理想像の可視化、③可視化した理想の社会実装の3点である。①について、どんなに新規性のある理想を開発したところでそれが社会潮流を踏まえたものでなければ社会に必要とされない理想となるだろう。それに対して、これまでの事業活動を通じてあらゆる商品やサービスを社会潮流に合わせて価値提案することを考えてきた広共会社のマーケターやプランナーは優位なサポートを提供できる。②について、理想の可視化とは最終的に世の中の目に触れる言語化や画像化、映像化、サービス化などを指すが、これはコピーライターやアートディレクターをはじめとしたクリエイターが得意とする領域と考えられる。博報堂の岡田庄生は広告クリエイターが持つ「志を再定義する力」を経営者が日々考える「自社の事業価値は何か」という問いに対する答えをつくるものとして、コンサルティング会社にはない広告会社独自の提供価値を指摘したが（岡田,2013）、これは筆者の唱える理想の可視化においても独自の価値提供が可能な根拠となる。第2章で広告会社のクリエイティビティを象徴する例として「正しいけど、面白くない」という言葉を引用したが、コンサルティング会社に勤める筆者の友人にこの言葉を紹介したところ、コンサルティング会社では「面白さよりも正しさを追求する傾向にある」といった主旨のコメントを受け、クリエイティビティの優位性を実感した。③について、いくら社会の潮流を捉まえて共感を得る形で理想を可視化したとしても、それを社会に実装しなければ広共会社としての役割を十分に果たしたことはない。その社会実装方法としてのひとつとして、テレビなどのマスメディアに加えてデジタルメディアの最適なメディアプランの設計や、さらにはメディアに対するパブリシティ獲得のためのPR活動ができる広告会社のメディアプランナーやPRプランナーは強みになる。また、広告領域を超えたサービス開発や商品開発などのソリューションを提供している広告会社は既に多い。これは、理想社会実現のためにあらゆる手段を検討する必要がある広共会社において強みとなるだろう。こうして、社会の潮流を捉まえた理想の開発から社会に対する実装までを一貫して行い、そのプロセスにおいても広告会社として培った独自の価値提供が可能な広共会社は、競合であるブランディング会社やコンサルティング会社などに対して優位な価値提供ができるだろう。

5. 広共会社への変革に向けた第一歩

既存の広告会社が本稿で述べてきたような広共会社に変革するためにできることは何か。筆者は、広告会社が従来の組織の姿勢やアプローチ方法も異なる広共会社に変革するには、既存機能の慣習に囚われない社会構築に特化した広共機能を部門や小会社として新設して徐々に既存機能から移行させる必要があると考えている。博報堂の大木浩士は「全体最適に立脚したコミュニケーションサービスの実践」を目標として「クライアントとのパートナーシップ強化」を目標とした一層目と「具体的なアウトプット物を生み出すこと」を目標とした二層目という組織の二層化構想を提言しているが（大木,2002）、筆者はこの構想を本稿に沿って進化させる形で従来の「広告機能」と新設の「広共機能」を共存・連携させる階層組織を提言する（図3）。まず、新設した広共

機能はその主な価値提供先である経営者や経営企画部門との折衝機会が必要となる。これは、既に広告宣伝部などとの関係性がある従来機能から紹介してもらうことで機会創出できるだろう。こうして生まれたクライアントとの関係において、広共機能は従来の広告会社の提案型姿勢とは異なる寄添型の姿勢をとる。その違いとは「プロフェッショナル（専門家）によるコンサルティングとは異なり、その場その場、その時々でクライアントが必要とする援助を、クライアントに『寄り添い』ながら、共に考えていこうとするもの」（宇田, 2015）であり、広共会社においては、課題への向き合い方で従来の広告会社との違いが現れる。従来機能がクライアントから受けた課題に対して解決策を提案するのに対して、広共機能はクライアントの理想に基づき本当に解決すべき課題は何かを見つけることを注視する。その上で、発見した課題は従来組織へオリエンテーションをし、クライアントへ解決策を提案する。そして、従来機能が考案する解決策がマーケティングによる生活者偏重になった場合に、それをクライアントの理想により戻すことも寄添型組織の特徴的なアプローチである。必ずしも、市場データから示される生活者のニーズに応えることがクライアントの理想を叶えることにはならない。社内の打ち合わせなどでクライアントの代わりにその意思を提案内容に反映させるのも広共機能の重要な役割となる。こうしたアプローチを実現させるために広共機能が特化して持つべき機能は大きく3つにわかれる。まずは課題発見のためのクライアントファシリテーション機能。クライアントとの信頼関係を構築しながら本音を引き出し、クライアント自身が気づいていなかった課題を発見する。続いて、社会実装機能。クライアントの理想を実現する上で必要な手段を、広告以外も含めて自由に発想することが求められる。そして3つ目が経営コミット機能。多くの場合短い期間で実現が難しいクライアントの理想を実現するために、3カ年など中長期目線での戦略設計に加えて数字に基づく事業把握と随時課題を見つけながら実現に向けた改善をする事業PDCAのスキルが必要となる。こうした機能を独自に醸成しながら、既存機能との案件単位での協業により、徐々に広告会社全体に広共機能を浸透させていくのである。

（図3）広共会社への意識改革に向けた第一歩：広共機能の新設



筆者作成

6. 2030 年をより良い社会へ導くパートナーへ

本稿では「広告、次の 10 年」を考える上で「広告会社だからこそできる広告会社以上の仕事」の可能性を検証してきた。その姿は、クライアントの理想とする社会を実現し広く共有していく社会構築パートナーだった。「より良い社会をつくりたい」と願う全ての企業と、その企業を支える広告業界の人々にとって、本稿が次の 10 年をつくるヒントとなり、2030 年の社会があらゆる人の理想に近づく一助となることを願いたい。

●参考文献

- 株式会社電通グループ,「「世界の広告費成長率予測（2019～2021）」を発表」
(<https://www.group.dentsu.com/jp/news/release/000197.html>),2020.01.23.
- Advertising Age's Datacenter,“World's 25 Largest Consolidated Agency Networks” (Crain Communications Inc. 2019)
- 紺野登,野中郁次郎 (2018),『構想力の方法論』(日経 BP)
- DIGIDAY,「コロナ危機が問いかける、「ブランドパーパス」の真価」
(<https://digiday.jp/brands/are-marketers-ethically-obligated-to-support-news/>),
2020.04.22.
- 佐宗邦威,「パーパス・ブランディングを実践するために組織の「存在意義」をデザインする」,
『Harvard Business Review』2019年3月号(ダイヤモンド社,2019),pp32-46.
- オートモーティブ・ジョブズ,「【2020年版】世界自動車メーカー販売台数ランキング | VW が4年連続の首位をキープ」(<https://automotive.ten-navi.com/article/33257/>), 2020.06.30
- BRIDGE,「時価総額「トヨタ超え」のテスラ、その今を紐解く」
(<https://thebridge.jp/2020/06/tesla-becomes-most-valuable-automaker-worth-more-than-gm-ford-fca-combined-pickupnews>), 2020.06.16
- 瓜生洋明,くるまのニュース,「なぜテスラは世界一になった? トヨタを凌ぐ時価総額 そのカラクリとは」(<https://kuruma-news.jp/post/271763>), 2020.07.05
- クラシコムジャーナル,「経営方針というものを初めて文章にしてみた」
(<https://kurashicom.jp/7256>),2020.07.27.
- 山口周 (2019),『ニュータイプの時代』(ダイヤモンド社)
- 岡田庄生,「経営者はなぜクリエイターに相談したいのか」,『JAAA REPORTS 第42回懸賞募集入賞入選作品集』2013年 No.677 臨時増刊号(社団法人日本広告業協会,2013),pp7-14.
- 大木浩士,「パートナーシップへの変革」,『JAAA REPORTS 第31回懸賞募集入賞入選作品集』2002年 No.566 臨時増刊号(社団法人日本広告業協会,2002),pp21-30.
- 宇田理,「医療行為と経営行為における「寄り添い」に関する一考察-ナラティブ・ベイスト・メデイスンとプロセス・コンサルテーションの視点から」,『商学集志』2015年第84巻第3・4号(日本大学商学部,2015.3),pp81-105.

『アイデアにできることはまだあるか』

駿河 亮（博報堂 第一BXクリエイティブ局コピーライター／ディレクター）

index

序：広告なんか打ってる場合じゃない

1：広告枠という額縁

└ 1-1：どんだけ映えても、バレている。 / 1-2：額縁のパラドックス

2：コミュニケーションの主戦場は、広告枠の外側へ。

└ 2-1：広告費ゼロでも商品は売れる / 2-2：結局、おもしろいものしか売れない。 /

2-3：企業活動のすべては広告になりうる / 2-4：答えはオリエンシートの外にある

3：広告会社の真価は、アイデア開発力だ。

└ 3-1：広告的アイデア開発力の射程 / 3-2：新たな価値は異能の掛け合わせから生まれる /

3-3：マネタイズにこそクリエイティビティを / 3-4：2つの提言

4：マスメディアの再価値化

└ 4-1：認知獲得メディアとしては依然有効 / 4-2：公共性を逆手に取る /

4-3：トレンド＝神輿 論 / 4-4：大衆性のアウラ

結：暗い時代にこそ、アイデアの力を。

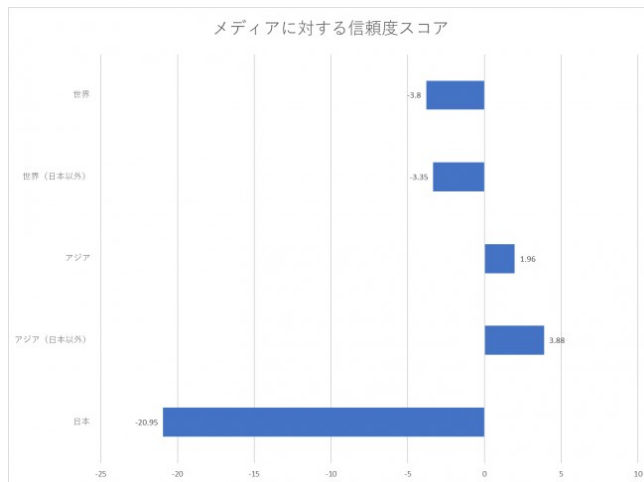
『アイデアにできることはまだあるか』

序：広告なんか打ってる場合じゃない

世は空前のコロナショック。多くの人や企業が窮地に立たされている。ごく一握りの余裕のある企業や、時勢を味方につけられた企業は、ここぞとばかりに広告キャンペーンを展開しようとしてくれるかもしれない。しかし、世の大半の企業は「正直、今は広告なんか打ってる場合じゃない。」というのが本音ではなかろうか。リーマンショックや震災後を思い出すまでもなく、不況時、広告費は真っ先に削減される。（事実、筆者自身もいくつかそういう案件に遭遇している。）そしてこのような状況はおそらく、2020年度以降もしばらくは続くと思予想するのが妥当だろう。そんな中、広告に何ができるだろうか。いや、多くの困っている企業のために、あるいは生活者のために、私たちは何をすべきだろうか。本稿が論ずるのは、これからの10年における広告の使命と、向かうべきひとつの可能性である。「御社のパーパスは？」と普段クライアントに問うている私たち自身は、これからの世の中のためにいったい何ができるのか。今あらためて問い直してみたいと思う。

1：広告枠という額縁

ショッキングなデータがある。日本におけるメディア/広告への信頼度スコアは、世界最低水準であるらしい（注1）。なぜ、このような事態に陥っているのだろうか。



1-1：どんだけ映えても、バレている。

2010年代後半を席卷した「インスタ映え」。その華やかさと軽薄さは、今日的な広告の在り方と非常に似通った側面があるように思う。アングルを探り、ライティングにこだわり、お洒落なフィルターをかけ、時に時空が歪むほどの加工を重ねて、被写体の魅力を最大限に引き出す（そして欠点は最小限にひた隠す）のが「映え」であるならば、広告とはまさに莫大な予算とマンパワーをかけた組織的な「映え」産業ではないかということだ。しかし、誰もが気づいてしまっているのだ。映えてるからって、必ずしも本当に可愛かったり、美味しかったりするわけではないということ。

あらゆる商品には、光と影がある。そして広告表現とは基本的に、光の部分だけを見せるものだ。そのために広告クリエイターは、ありとあらゆる切り口を探してきた。けれども今はとくに、SNSの口コミやECのレビューを見れば影も光も手に取るようにわかってしまう時代だ。それに関わらず多くの広告表現は、相も変わらず無邪気に光だけを見せるスタンスを崩していない。結果、広告という額縁に入った表現はすべて「嘘つきとまでは言わないけど、都合のいいことしか言わない奴」という先入観を持って見られている。信頼度スコアの低迷は、そのひとつの表出なのではないか。

1-2：額縁のパラドックス

広告枠という額縁に入れてしまうことで、情報としての鮮度が低下し、予定調和度は増していく。驚きが薄まっていく。だからこそ昨今では、広告よりも戦略PRやインフルエンサーマーケティングなど、第三者を介したコミュニケーションの信頼性や重要度がどんどん増してきているのだ。無論、純広告であっても尖った企画は一定の注目を集められるし、広告コンテンツそのものがニュースになるケースも多々ある。しかし、情報経路が多様化する中で、そのハードルは年々上がり続けていると見て取るのが妥当だろう。

商品を目立たせるための額縁であり、受け手を振り向かせるための装置であるはずの広告枠が、逆にそっぽを向かせてしまう、或いは疑いの視線を向けられてしまうという矛盾。私たちはこれを、どのようにして乗り越えていくべきだろうか。

2：コミュニケーションの主戦場は、広告枠の外側へ。

2-1：広告費ゼロでも商品は売れる

ひとつ、興味深い事例を紹介したい。支社在籍時代、とある地方都市の老舗和菓子店にて新商品開発を手掛けたところ、その和菓子が広告費ゼロで話題になり大ヒットしたのだ。

コピーライターとデザイナーだけのミニマムなチームで制作したのは、ネーミング、ロゴ、プロダクトデザイン、コンセプトシート、それに EC 等で使用する最低限のキービジュアルのみ。しかし、地元の商品発表会にてお披露目するや否や瞬く間に注目を集め、全国紙・地方紙を筆頭に数々のネットメディアに掲載。発売から1年近くが経過した今でも、何のテコ入れもしていないのに SNS で一般ユーザーのオーガニックな投稿が定期的にトレンド入りし、それがまた全国紙で記事化されており、コロナ禍にも関わらず他県からのお客さまも増加。EC の売上に至っては10 倍に。話題化をきっかけに、地元のみだった販路も都内大手百貨店など全国へと拡大。既に令和の新名物になりつつあるという。商品そのものに予め広告的なアイデアを埋め込んでおいたことで、コミュニケーションにかかるコストそのものを大幅に簡略化できたのである。

予想以上の成功を素直に嬉しく思う一方で、ある危機感を抱いた。普段コピーや企画をいくつも捻り出し、得意先とのトライ&エラーを繰り返し、莫大な予算をかけて撮影・編集し、さらに莫大な媒体費をかけて公開している広告よりも明らかに効率よく話題になり、商品が愛され、しかも売れているとはどういうことだ。広告を生業とする者としては、足元が揺らぐ想いだった。しかしここには、大きなヒントも隠されているように思う。

2-2：結局、おもしろいものしか売れない。

「プロモーションは、あくまでも作品にとっての「拡声器」みたいなものです。当たり前のことですが、つまらない内容の作品をどれだけ大きく宣伝しても絶対に売れない。面白くないものを「面白い」と宣伝したとしたら、「この作家や出版社の言うことは信じないぞ」と不信感を抱かれてしまいます。出版社や編集者を含め、作り手自身が自信を持って「面白い！」と思えるものしか、熱を込めて宣伝してはいけません。」（注2）

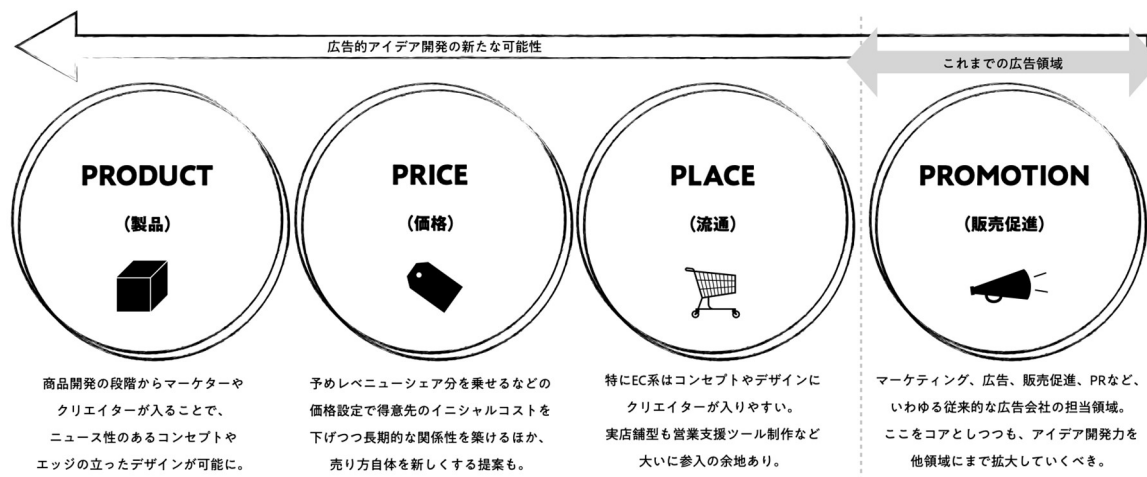
WEB マンガ誌『ジャンプ+』において『SPY×FAMILY』『チェンソーマン』『左利きのエレン』など数々のヒット作を手掛ける編集者である集英社の林氏は、「ネットや SNS の時代に売れる作品は何か」というインタビューに対しこのように答えている。これは当たり前のようでいて、多くの示唆に富んでいる。

私たち広告会社は編集者とは違い、商品をつくる過程や、それを流通に売り込む過程に直接的に携わることは稀だ。それは多くの場合、広告主であるクライアントの事業部や営業部の領域であ

り、広告会社の主戦場はあくまでも最後のプロモーション領域のみである。コミュニケーションのプロであるところの私たちならば、正直本当に需要があるのか不安な商品であっても、メディアとクリエイティブの圧倒的なパワーでゴリ押しすることができる...というのが、これまで広告業界がやってきたことだ。だがそれでは、広告メディアの信頼度や価値は下がる一方である。結局の所、おもしろいものしか売れない。とするならば、そもそも欲しくなる商品やサービスをつくるところから携わったほうが生産的であり、広告的でもある。広告表現そのものよりも商品や売場に斬新なアイデアがある方が、ニュースバリューが生じる分注目を集めるのが容易くなるからだ。そこにこそ、新たな広告の可能性があるのでないか。

2-3：企業活動のすべては広告になりうる

PRODUCT（製品）/PRICE（価格）/PLACE（流通）/PROMOTION（販売促進）。4P でも7P でも見立ては何でも良いのだが、従来私たちの主戦場だった PROMOTION だけではないあらゆる領域に、実は、アイデアによる参入の余地がある。



PRODUCT: まずは先の事例でも言及した商品開発。ユーザーがどんな商品を求めているかはメーカーが入った方がより精緻に見えてくるであろうし、広告会社のデザイナーが手がければ商品の顔つきはより上質なものに仕上がる。コピーライターがいればネーミングやキャッチコピーから逆算して話題になりそうなプロダクトをつくることもできるし、さらに PR プランナーが入れば商品発表時点で話題を最大化する設計もできるだろう。大手のメーカー等であれば、自社に専門スタッフを抱えているケースは少なくない。それでも、広告会社による客観的な視点やアイデア開発力、質の高いクラフトの仕上がりは、十分役立ててもらえる余地があるはずである。

PRICE: 価格戦略は一見最も入る余地がなさそうに思えるが、はじめからレベニューシェアを想定した価格設定にすることで企画時のプランニングコストを後から賄い、得意先のイニシャルコストを下げるなどの設計も可能になる。その分プロダクトが割高になってしまう懸念もあるが、デザインやコンセプトがしっかりしていれば、むしろ付加価値としてプラスに働く場合も多いだろう。また昨今ではサブスクリプションモデルなど、売り方そのものでニュース性をつくりコミ

コミュニケーションにつなげる提案も可能だ。

PLACE：実店舗、EC、O2O など多種多様な売り場形態が濫立する昨今、この領域はむしろ避けて通る方が困難になってくるだろう。たとえば増えつつある D2C (Direct to Consumer) モデルでは、売り場自体のコンセプトやデザインがそのままコミュニケーションのコアとなるため、広告会社のブランディング力は大いに活躍し得るはずだ。また、販促領域と同時並行で企画すれば、入口となるアドから最終的な CV までのクリエイティブを一気通貫したカスタマージャーニー設計が可能になるのも大きい。あるいは流通施策においても、CM プランナーが入って得意先の営業担当者がリテールに売り込むための武器になる質の高い動画コンテンツを CM とセットで制作する等も有効だろう。

2-4：答えはオリエンシートの外にある

コミットする領域を拡張することで、「広告なんて打ってる場合じゃない」という企業や、そもそも広告活動自体をそれほど必要としない業種 (B2B など) の新たなクライアントを獲得することも可能になってくる。ざっくり言うと、これまでコンサルの独壇場だった領域に、広告で培ったアイデア開発力を武器に踏み込んでいくことができるのだ。

これは、いたずらにフロンティアを開拓しようという能天気な話では決してない。そこまでやらないと、昨今の広告が直面している課題には対応しきれなくなっているということだ。SDGs やパーパス論を持ち出すまでもなく、企業の在り方そのもの、企業活動のすべてが評価対象となる時代である。オリエンシートをどれだけ丁寧に読み込んでも、答えが見えてこないケースは年々増えている。その意味では、バリューチェーンのあらゆる過程は、もはや広告の一部と捉えるべきなのかもしれない。

3：広告会社の真価は、アイデア開発力だ。

企業にはそれぞれ、その企業にしかない突出した能力がある。優れた自動車をつくる力、おいしいビールをつくる力、誰もが夢中になるゲームをつくる力。広告会社にとってのそれは、一見すると「広告をつくる力」のようにも思えるが、実はより汎用性の高い「アイデア開発力」なのではないか。

3-1：広告的アイデア開発力の射程

アイデアなんて、誰にでも考えられるものだ。しかし、少し考えてみてほしい。例えば、たった 1 枚のポスターをつくるために、コピーライターが各々に 100 本以上のコピーを何度も持ち寄ってあーでもないこうでもない議論する。見慣れた光景だが、考えてみれば相当偏執的というか、良くも悪くも異常である。デザイナーは昼も夜も手と頭を動かし続けているし、寝ても覚めても動画のことしか考えていないプランナーもいる。それぞれがそれぞれの領域で、狂ったようにアイデアばかり出している。それでも採算が取れてきたのは、メディアコミッションという大昔の大先輩による大発明のお陰であるわけだが、何にせよこんな業界はなかなかない。

そしてここからがポイントなのだが、そのようにして培われてきた広告会社のアイデア開発力・定着スキルは、ジャンルにもよるがその多くが、広告以外のより普遍的な領域にも敷衍しうるものだ。たとえばコピーライター的能力はコトバが機能する場面ならどこでも活かせるし、アートディレクターの能力はデザインが入り込めるあらゆる場所で機能する。TV 以外にも様々な動画配信サービスが凌ぎを削る昨今、映像のプロである CM プランナーの活躍の場は過去類を見ないほど広がっている。さらに言えば企画のジャンルを問わずあらゆるクリエイターは、あらゆる角度から無数のアイデアを量産し選りすぐる汎用的な思考力を身につけている。

3-2：新たな価値は、異能の掛け合わせから生まれる。

エージェンシーの広告クリエイターのアイデアはこれまで多くの場合、CM やデザインに特化した、数々の優れた広告プロダクションによって定着されてきた。それはそれで良いのだが、全く別ジャンルのものづくりのプロとタッグを組んでみたら、新しい価値が生まれる可能性は大いにある。冒頭に挙げた事例でいえば、広告屋のアイデアと和菓子職人の技が合うことで、見たこともない和菓子が生まれ大ヒットしている。そういった新たな化学反応は、パートナーとなる企業にとっても、私たち広告会社にとっても、そして世の中にとっても、新たな価値があるものだ。そこには、これからの広告にとってのひとつの活路があるように思う。これはあくまで筆者個人の感想だが、広告以外のアイデアを考えるのは純粋に楽しい。ものづくりやサービス開発そのものに携われることは、表現で人の感情を動かすのとはまた別種の手応えがある。

このような「広告領域以外におけるアイデア開発」の成功例は、既にいくつも世に出ているであろう。だがそれらは未だ"亜流"の仕事に過ぎず、"本流"は依然として広告プロモーション領域の仕事である。しかしこれからは、それらすべてを広告会社のレギュラーな業務として定着させ、ひとつの大きな流れにしていくことが課題となる。

3-3：マネタイズにこそクリエイティビティを

しかし、いくつかハードルがある。まず、マネタイズの問題だ。キャンペーン垂直立ち上がりと共に預けられる予算ですべてをやりくりするコミッション方式は扱う額が大きく、キャッシュフロー的にもわかりやすいため広告主とのコンセンサスも得やすい。しかしこの枠組み自体が、PROMOTION 領域のみを担う"広告代理業"という業態を前提にしたものであり、より広範囲の複雑化した課題に向き合う上では前時代的である。マスメディアの媒体費が徐々に縮小していく中で今求められるのは、コミッション、フィー、レベニューシェアなど様々な方式を組み合わせつつ収益を最大化する、案件ごとに最適化されたマネタイズプランである。これは手間も、利益が出るまでの時間にかかるだろう。しかし広告会社もそろそろ、大花火を打ち上げるだけでなく、長く花を咲かせる種を播くような稼ぎ方もどんどん導入していった方が良いのではないか。いきなり莫大な広告費を割く余裕はないが、成功報酬型ならお願いしたいという企業はこれからどんどん増えていくだろうし、機を見てドーンと広告を打とうということにもなり得る。各社"営業"という呼称を廃し、ビジネスプロデューサーやビジネスデザインなど新たな肩書きに移行しつつあるが、今最もクリエイティビティが求められているのは、実はまさにこの領域なのかもしれない。

そしてもうひとつは、世間的な認識の問題だ。早い話が、広告屋は広告屋だと思われている。だから、CM をつくりたいときには声がかかるが、経営課題を解決するならコンサルだし、商品開発なら自社でやろうということになってしまう。そのすべてをまるごと任せて貰うことで生まれる提供価値もある上、広告宣伝費以外の予算も獲得できる可能性を考えれば、これは純粋な機会損失である。これに関しては、PROMOTION 領域以外における成功実績を重ねていくことで、地道にパーセプションチェンジを促していくほかないだろう。

3-4：2つの提言

具体的な提言が2つある。ひとつは、新たなマネタイズ方法を確立するための専門部署をつくること。コンプライアンスや表現リスクに関してアドバイスする部署があるように、案件ごとにどんなマネタイズ方法を提案するのが最適かをアドバイスしていく。フィーでコミッション並の利益を出すにはどのような設定をすべきか？あるいは成果報酬やレベニューシェアならどういった割合が妥当か？…等々、様々な稼ぎ方のナレッジを蓄積することで、既存の広告以外の新領域での新たなマネタイズ方法を開発・確立していく。これによって、先に述べた「手間がかかる」という問題は多少なりとも軽減されるはずだ。

そしてもうひとつ。クリエイターに対し、既存の広告領域以外で、自身の専門スキルを発揮する新たなジョブ開発を推奨していくことだ。これは、Google 社が以前導入していたという、「20%ルール」（業務時間の 20%を普段の業務とは異なる業務に充てることでイノベーションを誘発する仕組み）のようなものだ。商品開発でも良いし、社会問題解決を目的とした自主プレでも良い。大事なのは、広告以外の領域でも広告会社のアイデア開発力が大いに機能しうることを世間に示す実績を、できるだけたくさんつくること。そして、それをきちんとマネタイズし、ビジネスとして着地させることだ。これら2つの試みはいずれも過渡期のみの一時的なものだが、同時に行うことで両輪として機能するだろう。

4：マスメディアの再価値化

さて、前章までで冒頭の問いへの一定の解は呈示できたように思う。即ち「マスメディアへの信頼度が低下し広告の効きがどんどん弱くなっている今、広告会社の主戦場も、既存の広告枠の外側にある領域にまで拡大していくべきである」と。

しかし、ここで改めて論ずべき新たな議題が生まれてくる。それは「既存のマス広告の未来はどうなるのか」ということである。このまま影響力を落とし続け、「オワコン」になってしまうのか？最後に、マス広告（主にはその筆頭である TVCM）の可能性に関する試論を展開し、本稿を締め括りたいと思う。

4-1：認知獲得メディアとしては依然有効

周知の通り、昨年遂に TV の広告費はネット広告費に追い抜かれた（注3）。一見過去のメディアになりつつあるようにも見えるが、実際の所ネット広告と一口に言ってもそれはマスの延長の

動画広告から小口の SNS アドまで大小様々なメディアの集合値に過ぎず、手っ取り早い認知獲得やブランディング、そして出稿 GRP を取引通貨とした流通への押し込み材料として、未だに TV に勝るメディアはない。そしてさらに、コミュニケーションのチャンネルが多様化し、人々の興味関心が細分化していくことで逆に、マス広告の筆頭である TV には新たな価値が生じてきているように思う。ひとつの事例を紹介したい。

4-2：公共性を逆手に取る

以前、企画したとある TVCM が話題になり、当時全盛だったニコニコ動画を中心に、一般ユーザーによる MAD 動画（二次創作）が量産されたことがある。通常であればスルーするのが大人の対応だが、クライアントの懐が非常に深かったこともあり、実験的にそのうちの 1 つを地上波で流してみようということになった。本人に承諾を取り、ほぼ編集せずそのまま MAD 動画を CM として 1 度だけ地上波でオンエアしたところたちまち物凄い反響があり、数々のニュースになったばかりでなく、公式 YouTube での再生数はあっという間に本家のオリジナル CM を抜いて過去最高となった。TV をはじめとしたマスメディアの広告枠は、非常に公共性が高い。だからこそそれを逆手にとって、あえて一部の人にしか届かないニッチでギークな表現や、荒削りの素材を広告枠に入れてしまえば、それだけでひとつのニュースになる。ただの便器をエキシビションという場に出品することでアートにしたデュシヤンのように、“額縁”であることを逆手に取るのだ。

4-3：トレンド＝神輿 論

かつてトレンドとは、川の流れのようなものだった。情報の川上にいるマスメディアから発信すれば、川下にいる多くの人々が自然と飛びついてくれたわけである。しかし、あらゆる受け手が発信者となり、情報経路が一方通行ではなくなった現在、そのようなトップダウンの“ゴリ押し”モデルは通用しないばかりか、炎上の火種にすらなりかねない。

興味関心が細分化した現代において、トレンドと言わば神輿のようなものである。それは、“担ぎ手”がいなければ成立しないのだ。先の例に戻ると、MAD 動画をそのまま TVCM 化した際、真っ先に神輿を担いでくれたのは勿論、その発信源である“ニコ動勢”だった。彼らはこの時、ひとつの物語に参加している。ニコニコ動画という自分たちだけの閉じた文化圏で盛り上がっていた“祭り”が、公共の電波に流れることでオープンになり、衆目に触れ話題になっていく...という、ある種の集団的サクセスストーリーである。多くの人の目に触れることになれば、神輿を担ぐ人も活気も野次馬もどんどん増していく。現代におけるトレンドの多くは、こうしたボトムアップで生まれているように思う。

4-4：大衆性のアウラ

このときマスメディアは、新たな存在意義を帯びる。それはこれまでのような主体的なトレンドの“発信者”ではなく、受動的なトレンドの“承認者”としての役割である。ざっくり言えば「TV に出ることで、世間に流行ったと認められる」感覚である。人びとの興味や関心がどれだけ細分

化しても、いや細分化すればするほど、逆に誰もが "みんなが観ているもの" を希求してしまう。それはいわば、"大衆性のアウラ" とでも呼ぶべきものだ。マイナーからメジャーへと駆け上がる上で、大舞台としてのマスメディアは（たとえそれが実体を伴わない虚像であっても）不可欠な装置となるのだ。

私たち広告会社はこれまで、兎角きらびやかな神輿をつくって川上から流すことばかりを考えてきた。無論、神輿そのものの完成度は高いに越したことはない。しかし今はそれよりもむしろ、どの層にどう楽しみながら神輿を担いで貰うのか、そのストーリーを設計することこそが重要だ。その中で TV を筆頭としたマスメディアは替えの効かない新たな役割を担うことになるが、使い方を間違えれば、ただ空虚な神輿が世に流れることになる。

結：暗い時代にこそ、アイデアの力を。

広告、次の 10 年。それは私たちが「広告枠とそれに付随するサービスを提供する会社」から、「世の中や企業活動をより良くするためのあらゆるアイデアを提供する会社」へと進化していくための移行期間とすべきである。閉塞感漂う時代にこそ、あっと驚くソリューションや、くすりと笑えるユーモアで、世の中の塞ぎ込んだ気分を風穴を空けることこそ、広告会社の存在意義なのではないか。それを実現するための手段は、もはや広告ばかりではない。ハードルは高い。風当たりも強い。しかし逆境は元々、私たちの得意分野であるはずだ。大丈夫、アイデアにできることはまだまだある。

●参考文献

（注 1）Syno Japan 株式会社, 「日本におけるメディア/ 広告に対する信頼度は世界最低水準」(2019.11.26.), (<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000012.000022677.html>), 2020.09.1

（注 2）アル株式会社「集英社の林さんに聞く、編集者から見た今の時代の作品の作り方」(2019.11.1.), (<https://alu.jp/article/ivsSgDJ5eb6fUFbVwpxX>), 2020.09.1

（注 3）株式会社電通, 「2019 年 日本の広告費」(2020.3.11.), (<https://www.dentsu.co.jp/news/release/2020/0311-010027.html>), 2020.09.20.

小霜和也(2019)『恐れながら社長マーケティングの本当の話をします。』（宣伝会議）

オリビエーロ・トスカーニ(岡本真理恵)(1997), 『広告は私たちに微笑みかける死体』（紀伊國屋書店）

富山和彦(2020), 『コロナショック・サバイバル 日本経済復興計画』（文藝春秋）

『オリエンずれを解消するために。こんな時代だからこそ、
目に見えない・言葉にできないものを大切にする。
～グラフィック・ファシリテーションの考え方に学ぶ～』

向井 香織（朝日広告社 コミュニケーションデザイン部 部長）

【25 年以上持ち続けている違和感】

長年、感じている違和感がある。それは「オリエンずれ＝クライアントが本当にやりたいことと実施施策の齟齬」が往々にして見受けられる、ということ。

最初にこの違和感を感じたのは、競合プレゼンで負けた後、他社の採用案を目にした時。オリエンの内容と全然違ったのでびっくりした。そのうちクライアントのオリエンを覆して提案する「オリエン返し」なるやり方があるのを知る。他広告会社との差別化が図れるものだから（そして採用されることがあるものだから）「オリエン返し」も幾度となくやったが、一方で腑に落ちない感じもあった。

さらに施策が実施された後で、クライアントから“なんか違う…腑に落ちない…”と言われてしまう案件が少なくないこともわかってきた。

コミュニケーション量が少ないわけではない。クライアントの想いがあり、広告会社もそれに応えようとし、何度もやりとりをし、しかるべきスキルの人間が関わり、労力もお金もかける、それでも「オリエンずれ」は起こりうる。もったいない、不幸だと思う。

【「オリエンずれ」が起こる 2 つの要因】

コミュニケーションをとっているにも関わらず「オリエンずれ」が起こるのはなぜか？ 要因として、2 つのことが考えられる。

1. 「本当にやりたいこと」がクライアントの中で顕在化されていない。

「消費者インサイト」という考え方があるが、これはクライアントについてもそのまま置き換えられるはずだ。顕在化されオリエンされる「やりたいこと」と潜在意識下にある「本当にやりたいこと」が同じだとは限らない。つまりクライアントが自身のインサイトを認識していない、「本当はなにがやりたいか？」をよくわかっていない可能性がある。

2. 頭の中にあるものが、相手に「伝わる」ためにはスキルが必要

仮に「本当にやりたいこと」が顕在化していたとしても、それと「相手に伝わること」は別の話である。

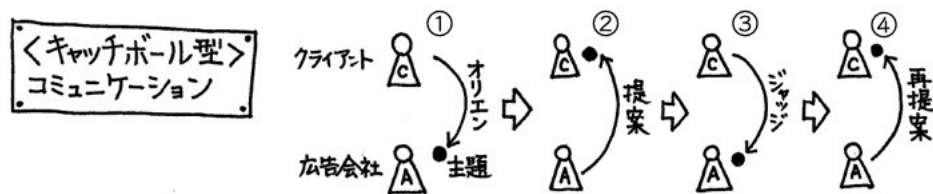
例えば、言葉ひとつ取ってみても人によって実は違う意味で使っているケースは多い。それぞれの企業にそれぞれの価値観があり価値観に基づいたそれぞれの表現がある。発信者は他社の人間にはそのニュアンスが通じないかもしれないという認識が必要である。

また、目に見えない想いを言葉にするのは難しい。相当な表現スキルを要する。スキルが追いつかないために「表現しやすいもの」で表すー例えば、他のオリエンシートを踏襲、設定しやすい数字目標を設定、抽象的な表現を避け具体的な施策を指示、といった「表現」を行った結果「本

当にやりたいこと」から離れてしまうこともあり得る。

【＜キャッチボール型＞コミュニケーションの限界】

普段の業務で私達は＜キャッチボール型＞コミュニケーションを行っている。＜キャッチボール型＞コミュニケーションというのはこういうことだ。①クライアントが広告会社にオリエンを投げる→②広告会社はオリエンに対し提案を返す→③提案物の中から採用する、または、修正を依頼する→④再提案するーこのボールの行き来が幾度となく繰り返され（図 A）、最終 GO が出され、実施に至る。ボールは、基本どちらか片方にある。



（図 A）

この従来の＜キャッチボール型＞コミュニケーションで上記の 2 つの要因を解消しようとするには、クライアントの「本当にやりたいことを顕在化させる」「伝える」スキルと広告会社の「推測する」「正確に読み取る」スキルが必要になる。クライアントの「本当にやりたいこと」を共有するために、クライアントのスキルに依るところは大きい。

クライアントのスキルに関係なく「本当にやりたいこと」を引き出すことができないだろうか？ そんな想いがあり私は一般的なファシリテーションの基礎を学び始めた。

【ロジックで人は動かせない】

ファシリテーションの基礎を学ぶ中で印象に残ったのは「納得感を高めやる気を引き出す」というファシリテーションの効果。「行動するかどうかは、結論の良し悪しだけでは決まりません。いかに結論が腹に落ちるか、納得感が決め手となります。それは結論だけでは決まらず、どうやって決めたか、意思決定のプロセスが重要になります。」※1

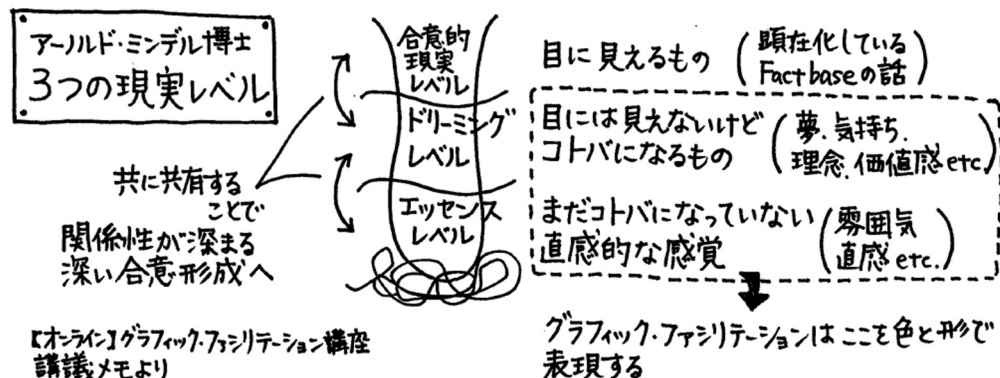
さて、見様見真似でファシリテーションにトライした私は、早々に壁にぶち当たる。一見、会議自体はうまく「進行」したのだ。しかし、次の会議で話を蒸し返されたり、参加者の会議後の行動が伴わなかったり、という事象が起き、私が躍起になればなるほど、参加者が受け身になるのを感じた。私は「仕事はロジカルに進めるべきだ」と考えていて、参加者にロジカルな考え方を好まない感覚派の人が多くと特にうまくいかなかった。

「ロジックで人は動かせない」ーそう痛感している時、絵を用いてファシリテーションを行うグラフィック・ファシリテーション（以下グラフィック）を使い、企業のチームビルディングやビジョン策定などの組織開発を行っている山田夏子氏の講演を聞き「グラフィックが課題を解決してくれるかもしれない」と思った。グラフィックとは「対話（はなし）を見える化することで、場の活性化や参加者の主体性を育む技術」。その基にある考え方が「ロジックで人は動かせない」理由を教えてくれた。

【グラフィックで目に見えない・言葉にできないものを拾い上げる】

私は2020年6～8月に開かれた『[オンライン] グラフィック・ファシリテーション講座』を受講・修了した。以下はその講座で学んだことである。

山田氏が提唱するグラフィックの基にはプロセスワークの創始者アーノルド・ミンデルの考え方がある。ミンデル博士は、人は3つのレベルで現実を見ている、と言う（図B）



（図B）

1つ目は「合意的現実レベル」。目に見えて合意できる、顕在化しているファクトベースの話。事実や、数字、仕組み、制度等を指す。2つ目は「ドリーミングレベル」。夢、気持ち、理念、価値観など、目には見えないけどコトバになるもの。企業で言うと、企業理念、ビジョン等がそれに当たる。3つ目は「エッセンスレベル」。雰囲気、直感など、まだコトバになっていない直感的な感覚。企業で言うと、中にいるとあまりにも当たり前すぎて自覚されていない、暗黙知となっている風土、社風、風習などがそれに当たる。

この3つの現実レベルを共に共有することで、関係性が深まり、深い合意形成に至る。

グラフィックでは、言葉になっていない無自覚な領域を、場の雰囲気や、参加者の表情、声色等から感性を使って感じ取り、それを非言語である絵（顔の表情や抽象的な色や形等）で附置することによって、特に「ドリーミングレベル」や「エッセンスレベル」の可視化を行い、共有を図っていく。

山田氏曰く、特に日本人は「役割を果たす」「間違っはならない」と考える傾向が強いため「ドリーミングレベル」と「エッセンスレベル」に対して蓋をしがちとのこと。

思い返せば、普段の＜キャッチボール型＞のやりとりや、壁にぶち当たった会議の中で「ドリーミングレベル」や「エッセンスレベル」のやりとりは、ほぼ0だった。「合意的現実レベル」の情報・意見ばかりが行き交う打ち合わせの中で、どれだけの気持ちや感覚が行き場を失い、置いてけぼりになってしまったのだろう。“なんか違う…腑に落ちない…”という印象が残るのは「ドリーミングレベル」「エッセンスレベル」の存在を無視してしまったからだと思う。

これを読んでいる方の中には「本当にグラフィックで言葉になってない無自覚な領域を可視化できるのか？そんなものが共有できるのか？」と疑問をお持ちになられる方もいらっしゃると思う。実際、今夏の講座を受けるまで、それが具体的にどういうことなのか、私も分からなかった。しかし、受講者同士で対話し描き合う課題を通して、今では「エッセンスレベル」の現実が確かに存在すること、「エッセンスレベル」と「ドリーミングレベル」と「合意的現実レベル」が一見繋

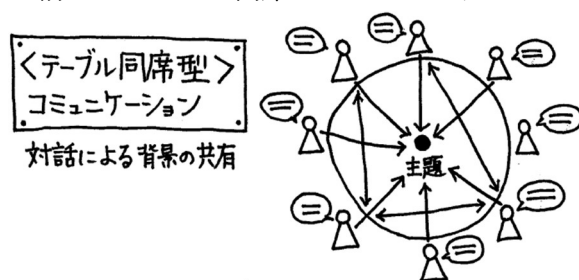
がっていないように見えても繋がっていること、そして、その「エッセンスレベル」の想いを他人と共有しあえることを体験した。

もう少し詳しく書こう。発言者（私）がテーマについて話し出す。ファシリテーター（以下 F）はそれを聴き、発言内容や表情を描き止める。私はまず、自分の発言が受け止められていることに安心する。自分の中にある何かを出していいんだと認識する。F が訊く。「その時どういう気持ち？」とか「具体的には？」とか。私は自分の中を探って答えを見つけ出す。それは長い間忘れていたことだったり、自分でも意外な想いだったりする。F はそれを色や形や文字にする。私はそれを眺める。気持ちにフィットする時もあれば、そうでない時もある。可視化されているので、違うときには違うと伝えることができる。「赤じゃなくて、どっちかというと青っぽい冷めた気持ち」というように。そんなことを繰り返し、描かれたものを眺めるうちに、他の人が話した別のことが、実は根っここの部分で自分の気持ちと繋がっていることを発見したりする。その場で共有したものを言語化すると陳腐で曖昧な言葉になってしまうのだけど、その場にいた参加者の中では、背景も含めて包括的に共有ができていて、という実感がある。スクライビング（人々が対話している間に、発言者の話の内容や考えを視覚的に表すこと。※2）の実践者ケルビー・バードはこう書いている。「描写には、場に起きていることを鏡のように映し、内省を促すことで、参加者の思考に瞬時に影響し、変容させる力があるのです。」※2

【オリエンズれ解消のために。＜テーブル同席型＞コミュニケーション導入の提案】

この 4 月に緊急事態宣言が出されて以来、仕事のリモート化が急速に進んだ。働き方改革の波もあり、今後も仕事の効率化が図られていくだろう。その中で「ドリーミングレベル」「エッセンスレベル」の現実が、今まで以上に置き去りにされることが予想される。このままでは、ますます“なんか違う…腑に落ちない…”案件が増えていってしまう。

こんな時代だからこそ、私たちは意識的に「ドリーミングレベル」「エッセンスレベル」の現実を拾い上げて共有を図る必要がある。そこで私は、前述の＜キャッチボール型＞コミュニケーションが始まる前に＜テーブル同席型＞コミュニケーション（図 C）を導入することを提案したい。



（図 C）

＜テーブル同席型＞コミュニケーションは対話の場だ。クライアント、広告会社、企画に関わる関係者一同が主題（商品・課題など）について対話を行う。議論をするのではなく、テーブルの真ん中に主題を置き全員がそれを味わい尽くすイメージだ。

各人が主題について感じていることや、それにまつわる経験を語る。ここでは、誰が語ることも「すべて正しい。ただし一部として。」※3 だから、主題について思うことなら何を話してもいい。発言は上下関係なく同等に取り扱われる。参加者は発言の背景を理解するために質問を投げる。

「どうしてそう思うのですか？」とか「そう思ったきっかけはなんですか？」など。そうやって、お互いの背景を聴き合う。ファシリテーターがそのやりとりを、ホワイトボードや模造紙など、みんなが見える場所に書き留める。書き留めた内容はみんなの目によって確認され、違っていれば都度修整される。時には、参加者みんなで書き留めたものを眺めながら感想を述べあったりする。そうこうするうちに共通している価値観を発見するかもしれないし、意外な想いに気づくかもしれない。その場でそれが共有される様を一緒に感じることで、その後の＜キャッチボール型＞コミュニケーションにおいても、理解度が深まるはずだ。

「クライアントが本当にやりたいこと」は、クライアントの中にしかない。だから、それを見つけ出すためには、私たちは一緒にクライアントの中に潜っていくしかない。クライアントが本当にやりたいことと実施施策とのズレをなくすために。

●引用文献

※1 堀公俊 (2018) 『ファシリテーション入門＜第2版＞』 (日本経済新聞出版社)

※2 ケルビー・バード (山田夏子 監訳、牧原ゆりえ、北見明かり、訳) (2020), 『場から未来を描き出す 対話を育む「スクライビング」5つの実践』

※3 株式会社しごと総合研究所主催『[オンライン] グラフィック・ファシリテーション講座』グラドルールのひとつ

●参考文献

桶谷功 (2008), 『「思わず買ってしまう」心のスイッチを見つけるためのインサイト 実践トレーニング』 (ダイヤモンド社)

ケネス・J・ガーゲン、メアリー・ガーゲン (伊藤守 監訳、二宮美樹 翻訳統括) (2018), 『現実はいつも対話から生まれる 社会構成主義入門』 (ディスカヴァー・トゥエンティワン)
アーノルド・ミンデル (藤見幸雄+青木聡 訳) (2003) 『プロセス思考のドリームワーク 夢分析を超えて』 (春秋社)

ジュリー・ダイヤモンド&リー・スパーク・ジョーンズ (松村憲・田所真生子・青木聡 訳) (2018), 『プロセスワーク入門-歩くことで創られる道』 (コスモス・ライブラリー)

一般社団グラフィックファシリテーション協会ホームページ, 「グラフィックファシリテーションとは」 (<https://grafaci.or.jp/>) (2020.09.03)

英治出版オンライン, 『山田夏子「言葉にできない」自分の本音に気づこう」』 (<https://eijionline.com/m/m0551aa5ff986>) (2019.06.21)

『炎上し続けることが新たな価値を創造する』

黒政 康臣（博報堂 第十四ビジネスデザイン局

第一アカウントグループビジネスプランナー）

1. 炎上やクレームを恐れる広告主

新卒で広告会社に入社して、はや5年。初任は法務室に配属され、企業法務（企業買収、訴訟、契約書審査）や広告法務（広告表現の確認）に従事した。

一般的に法務部門は字の如く”法律”を根拠に判断を下す。一方、広告会社の広告法務は特殊で”法律”という観点に加え、「過去の炎上例」や「炎上の予測」を基に、広告物を字コンテや絵コンテの段階から確認しリスクを洗い出す。

広告法務に関する法律といえば、著作権、商標権、不当景品類及び不当表示防止法が主である。一方、「過去の炎上例」は過去事例の知見、「炎上の予測」は時世を踏まえた炎上リスクの予測力が必要とされる。

具体例として、ある企業が、新入社員が様々な困難に立ち向かい成長していくストーリーのCMを放送したところ、視聴者から、照明が落ちたオフィスで残業しているワンシーンに対して「新人の残業を推奨しているのか」「“残業=頑張り”と表現する価値観は古いのではないか」との問い合わせが多数入った。無論、広告主や広告会社としても残業を推奨しているわけではなく、「新人が頑張っているシーン」と言えば「残業」という演出が分かりやすい、ということでそのような表現を採用したに至る。

このワンシーンをとってもひと昔前であれば、問い合わせの件数も少なかったと推測されるが、働き方改革が進んでいる現代社会の時世に鑑みると、法務室は問い合わせや場合によっては炎上リスクに発展する可能性があることを予見し、営業を通して広告主に出稿の可否や演出の修正の判断を仰ぐ必要がある。

視聴者からの問い合わせは「CM内で使用している●●の使用法が異なる」「X'masのアポストロフィーは不要である」「●●の表現は、人種差別の助長になりかねない」という貴重な意見もある一方、「なんとなく表現が嫌だからCMを流さないでほしい」「CM内のギャグがつまらない。このようなCMを流す企業は潰れた方がいい」など、想定外のクレームが寄せられることもある。前者の意見は広告会社としても貴重な意見となり、以降のCM制作における留意事項となる。しかし後者の意見はただのクレームに過ぎない。

昨今はクレーマーが深刻な問題となっている。これはテレビCMに限らず、飲食店や服飾店などのサービス業およびテレビ番組などのコンテンツ界限でも問題となっている。背景としてはSNSの発展により、一個人の意見が世の中に出やすいことに起因する。なお、クレーマーが要求することは様々で、ストレス発散や金銭対価の要求に加え、CMの取り下げや不買運動への発展など一個人の言動で”大企業や世の中を動かした”という手柄欲しさに行われることもある。

SNS発達前のクレームといえば広告主のお客様センターで電話対応することが多く、クローズドな世界でのやりとりが多かったが、現在のクレーマーはEメールでクレームを入れ、広告主からの返信の中で粗を探し、その返信内容をSNSに拡散することもあるため、広告主は視聴者から

のクレームに対する返信ひとつとっても慎重にならざるを得ない。

それ故に、一部の広告主は「クレームが生じづらい広告」言い換えれば「当たり障りのない広告」の制作を広告会社に依頼することもある。広告主が「尖った広告」を避けつつある現代は「視聴者に迎合する広告」への転換期とも言える。

私は、広告会社の本質は「広告主の課題を発見し、広告を通じて解決すること」と考えている。その考えからすると「課題解決」のために、クレームによる炎上リスクでブランド毀損や炎上対応に無駄なコストや労力を掛けたくない、という広告主の意見も受け入れるべきであるが、「世の中に面白いモノ、コトを打ち出していきたい」という志望のもと、広告業界で働く私からすると「当たり障りのない広告」は“面白さ”を失う可能性があるかと危惧している。

広告法務の表現確認の際、絵コンテを見ているだけで思わず笑ってしまう案も多々あった。

例えば、ある酒類メーカーは新商品の発売に向けたCMで、芸能人、文化人、モデル、スポーツ選手などの著名人を一堂に集め、海の家でド派手なパーティーを行うという演出があった。キャスティング、セリフ、雰囲気どれをとっても秀逸な演出で、ここまで高度な広告を打ち出すメーカーの新商品は革新的であろうと期待を膨らませるほどであった。しかし、結果として広告主の“ド派手なパーティー開催を助長する”という趣旨のクレームを避けたい、との判断から企画はボツ案となってしまった。絵コンテの段階で面白かっただけに是非ともテレビで見たかった、という悔しさが残っている。

年々「面白い広告」が作りづらくなっている、という残念な気持ちを抱えた状態で2019年10月に営業へと異動した。

異動後担当しているいくつかの広告主も「可能な限り、クレームや炎上リスクを避けたい」「角が立つ広告は避けたい」という意向があり、本心としては「すべての視聴者から嫌われたくない」ということが根底にあるようだ。広告主の宣伝部としては真っ当な考えであると思う。そのような考えに対して、広告会社が「同意する」ということも正解であると考えつつ、別解として信念をもって“尖った広告”を流し続ける」という選択肢の提案もあると考える。

人間は「嫌いだった物、人が次第に好きになっていく」という習性がある。ひと昔前「好感度ランキング」が低かった芸人が芸風を貫き続け、今やテレビで引っ張りだこだったり、元アイドルは子育てや私生活をブログで公開していたところ、俗に言う「鬼女（芸能人のブログを監視し、隙あれば批判をするユーザー）」から様々な批判を受けていたが、めげずにブログで情報発信し続けた結果、今となってはインスタグラムでフォロワー約130万人を有する人気ママタレの地位を確立するに至った例もある。

ネット炎上に書き込みをしているユーザーは、特定の少数であると言われている。しかし、少数であるとはいえ、インターネットの世界では少数の意見も多数の意見と捉えられる可能性も十分にある。

そこで私は“尖った広告”を流し続ける」先には、信念をもった広告主や商品としての価値観が醸成されるのではないかと考える。

無論「尖った広告」とは、誰かを傷付けたり、嫌な思いをさせるものではないが、批判も一定数ある「刺激的な広告」で、出稿直後は問い合わせ、クレームリスク、場合によっては炎上の可能

性もあり得る広告である。

2. 心理効果の応用

心理学において「ゲイン-ロス効果（獲得-損失効果）」という現象が存在する。

ゲイン-ロス効果とは、対人評価の変化が印象に影響を及ぼすという現象である。

アメリカの心理学者であるエリオット・アロンソン氏とダーウィン・リンダー氏が行った研究で、被験者の女子学生に対し、用意した男子学生と面談をしてもらう。その時、男子学生は女子学生に与える印象として、以下4つのパターンで検証を行った。

- A.最初から最後まで高評価を与える（終始笑顔）
- B.最初から最後まで低評価を与える（終始仏頂面）
- C.前半は高評価、後半は低評価を与える
- D.前半は低評価、後半は高評価を与える

検証の結果「D.前半は低評価、後半は高評価を与える」の評価が最も高い結果となった。

これは、他者からの評価において、最初から最後まで正の評価をした者よりも、負の評価から徐々に正の評価へと変化した人の方が好かれるという「ゲイン効果」であり、正の評価から負の評価へと変化した人が嫌われるというのが「ロス効果」である。ゲイン-ロス効果のメカニズムは、対人評価の変化による不安の増減に起因する。

「尖った広告」は、一部の視聴者に対して「嫌悪感」を抱かせる可能性が高いが、ゲイン効果により、正の評価へ転じる可能性を秘めていると言える。

次に、どのようにして正の評価に転じさせるのか。

そこで「ザイオンス効果（単純接触効果）」が有効であると考え。ザイオンス効果とは、1968年にアメリカの心理学者ロバート・ザイアンス氏の論文によって知られるようになった効果で、繰り返し接すると好意度や印象が向上する、という効果である。

ザイオンス効果のメカニズムは、人間の生存本能である危険回避の欲求、即ち「リスクに対する安心の確認」というものが本質である。生存本能を本質とする自我は、危険回避を最優先する。見ず知らずの人に対して、その属性が把握できていないため、ひとまず危険であると認識する。これは「新たな出会いは一種のリスクであり、得体の知れないものに対して警戒心を抱く」という本能的な危険回避としての反射的反応である。ザイオンス効果は単純な接触を繰り返すと、ある程度接触回数に比例して好意的になるが、これはそのような接触において「危険はなかった」ということを学習していくことが本質となる。即ち「"尖った広告"を流し続けること」は視聴者の好意度や印象が向上する可能性を秘めていると言える。

3. まとめ

「尖った広告」は出稿直後、一部の視聴者から SNS で「嫌悪感」を抱く投稿をされたり、また広告主のお客センターにクレームが入ることが予想される。これはゲイン-ロス効果という「ゲイン効果」の始期となる。その後「尖った広告」を流し続ける。即ち、視聴者に接触を繰り返すことで「ザイオンス効果」を発揮し、次第に広告主や商品に対する好意度や印象が向上すること

が予想される。

この論文を「第1テーマ：営業、アカウントマネジメント」の部門で応募した背景としては、この考えを実行に移せる機会は営業が最も多いと考えるからだ。私が提唱する「“尖った広告”を流し続ける」ということは、広告主と長く深い関係性を構築することが求められる営業職の伴走なくして実行できないと考える。広告主に対しては、長期視点から「尖った広告」を流し続けることの有用性を説き、一方、広告会社のクリエイティブに対しては、型にとらわれないアイデアを生み出せる環境を整える、この架け橋を担えるのは営業が適切であると考えている。

「視聴者に迎合する広告」を作り続けるのではなく、広告主、広告会社が「長い時間をかけて作りたい広告を作り続けること」が、“広告のあるべき姿”を取り戻せると信じている。

●参考文献

単行本

田中辰雄,山口真一(2016),『ネット炎上の研究』(勁草書房)
山口明雄(2018),『危機管理&メディア対応 新・ハンドブック』(株式会社宣伝会議)
山口真一(2020),『正義を振りかざす「極端な人」の正体』(光文社新書)
酒井とし夫(2018),『心理マーケティング100の法則』(日本能率協会マネジメントセンター)

インターネットで得た資料

日本感情心理学会,「単純接触効果と無意識」, (http://jsre.wdc-jp.com/emotion/pdf/es01_1/81-86.pdf) 2020.8.15
Dive,into Myself,「ゲインロス効果(獲得-損失効果)」, (<https://diveintomyselves.funfairfanfare.com/>) 2020.8.20

『ビッグデータのジレンマから抜け出すために』

～デジタル時代に“意志”が必要な理由～』

田貝 雅和 (TBWA\HAKUHODO)

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

1. データは武器か足かせか

「このプランがうまくいく根拠は?」、「その仮説を立証するデータは?」、「過去の実績は?」。2020 年の広告業界で戦略策定やマーケティングに携わる者であればこうした言葉を社内外で聞いたことのある方も多いのではないだろうか。デジタルメディアの普及により膨大なデータが簡単に手に入るようになった 2000 年代以降、データ・ドリブン・マーケティングといった言葉に代表されるようにデータを活用した戦略策定はもはや常識となった。特にデジタル・マーケティング施策のクライアント提案において、過去の施策結果に基づいた精緻な施策シミュレーションがあることはその広告会社の評価点になり、逆に根拠を示す定量データの無い課題の分析や考察は説得力を欠く印象を与える要因となった。また、クライアントが自らホームページや EC サイトを運営するようになった今では広告会社よりもクライアントの方が多くのデータを保有するということが当たり前になり、中途半端なデータの提示ではクライアントを納得させることも難しくなった。

筆者も、これまでのキャリアで経験してきたインターネットサービスを提供する事業会社、デジタル広告会社という環境を通じてデータを活用した課題分析や戦略策定の遂行において上記のようなデータを根拠にすることを「当たり前」として身につけてきた。しかし一方で、こうした豊富なデータがあることにより自由な発想が生まれにくくなる「足かせ」のような感覚も感じてきたこともまた事実である。テレビをはじめとしたマス広告でもデータ活用がはじまり、今後は AI 活用によるデータ解析も当たり前になっていく中で同様の息苦しさをを感じるプランナーや marketer は増えていくのではないだろうか。

本稿ではこの本来武器であるはずのデータが自由な発想を阻害する現象を「ビッグデータのジレンマ」と称し、同様のジレンマを感じている広告業界のプランナーに対して、このジレンマからいかに解放され、データと有意義な付き合いをしていくか、示したい。

2. 「データが無いなら新しいことはやらない」というジレンマ

筆者はこれまで、データがあるとデータを根拠にした企画が当たり前になり、データを根拠にした企画が当たり前になるとデータを根拠にしない企画が提案しにくくなる、という現象を何度となく目にしてきた。インターネットサービスを提供する事業会社では自社のサービスを通じて膨大なビッグデータを有しており、筆者は SQL 等の解析手段を使ってデータの抽出ならびに加工分析をして、課題を発見し、その課題に対する解決策を仮説をもとに策定して、実行し、実行結果をデータに基づき検証していた。こうしたデータに基づく PDCA サイクルが当たり前のように社内の至るところで回されていた。データに基づく PDCA サイクルはこの企業にとって文化

と言えるほど浸透し、その文化はこの企業にとって成長の基盤となる強みになっていたことは明らかである。しかし一方で、このような文化があるが故に「定量データに基づかない企画がしにくい」と感じる場面が、(少なくとも当時の筆者の担当業務において当時の筆者にとっては)あったこともまた事実である。定量データに基づかない企画とは、多くの場合、個人的経験や言説といった「定性データに基づく企画」であった。自社のサービスをユーザーとして使う中で生活者視点から得た着想や、書籍などを通じて得たアイデアの転用など、「思いつき」と呼べるようなものを企画提案しようとする際に「なぜこれがうまくいくのか」を示すようなデータを抽出するのに苦労した記憶がある。

事業会社でこうしたビッグデータのジレンマを感じた一方で、その後のデジタル広告会社においても同様のジレンマを感じることもあった。過去の施策や調査結果に基づくデータを示せば示すほど、クライアントが「これについてはどうなのか」とデータに基づいた意見を期待するようになり、データに基づかない意見や提案については「その根拠となるデータはあるのか」と定量的なデータを求めるようになる、というスパイラルが生まれていたのだ。当然ながら、意見の有効性を示す定量データを抽出・分析するには工数が必要となる。先述したような事業会社の文化があれば、対外的にも同様の姿勢を求めるのは納得できる。こうして意見や提案の度にクライアントからデータ提示を求められることが常態化すると、意見や提案の際にはデータ提示の工数を考慮して安易に意見を失くなる、という心理状態に当時の筆者は陥っていった。データ・ドリブンの普及と合わせて、こうした「データに基づかない企画は提案しにくい」というビッグデータのジレンマも広告業界に広がりつつあることを実感した。

3. データがビッグになるほど余計なデータも増えていくというトレードオフ

では、こうしたビッグデータに基づく意見や提案は、定性データに基づく思いつきのそれと比較して本当に有効なのだろうか。データ・ドリブンが普及する昨今、「ビッグデータの方が有効に決まっている」といった声が聞こえてきそうだが、近年拡大するデータ信仰に反するような理論がある。経営学者の入山章栄は『世界標準の経営理論』(2019)の中で認知学者ゲルド・ギゲレンザーの研究を引き合いにしながら「周囲のビジネス環境が不確実になればなるほど、人は直感を使った方が将来の予測精度をあげて優れた意思決定ができる」と説明している。その理論を公式にしたものが「予測エラー度 = (バイアス)² + (ヴァライアンス) + (ランダム・エラー)」だ。バイアスとは認知バイアスのことであり、ヴァライアンスとは「過去の経験や情報収集などにより得られた変数が、将来の予測にはどれだけ使えないか」の程度のことだという。データが増えることによって客観的な判断ができるようになるためバイアスは減っていくが、一方で取り込んだデータの中には使えないものも混ざってくるためヴァライアンスが増していく。つまり、両者はトレードオフの関係なのである。この公式から考えられる「正確な判断をするために得た大量のデータが誤った判断を招く」という悲劇的な状況に心当たりのある読者も多いのではないだろうか。

また、独立研究者の山口周は同じ業界にいる競合どうしがいずれも市場調査に基づく製品サービス開発によって似たような製品を世の中に送り出してしまう現象として「同質化の罠」(山口,2019)

があると述べている。つまり、いかに大量のデータを獲得し、そこから有用なデータを取り出したところで、競合他社も同様のデータを活用することで同じような製品やマーケティング・コミュニケーションとなり、結果的に両社とも競合優位性を欠いてしまうという現象が待っている、ということになる。

こうしたビッグデータのジレンマから抜け出し、データに依存しない活動をしている企業例としてオフィス用品を製造・販売する株式会社キングジムがある。同社の常務取締役開発本部長の亀田登信氏は「商品開発前に市場調査をしない」と公言し、その理由を3つ挙げている。1つ目が開発段階での良し悪しの判断は売れるか否かに影響しないことを経験に基づき知っていること。2つ目はお客さんが調査段階で商品の出来上がりを想像するのは難しいこと。3つ目は調査費用があれば商品を作ることができてしまうことだという。そこで同社は商品開発前の市場調査はせずに商品をまず作ってみて市場の反応を見るために市場調査をしているという（Marketing Navi, 2019）。同社のデータに対する向き合い方は、ビッグデータのジレンマから抜け出すヒントになりそうだ。

4. 合意形成すべきはデータではなく「意志」

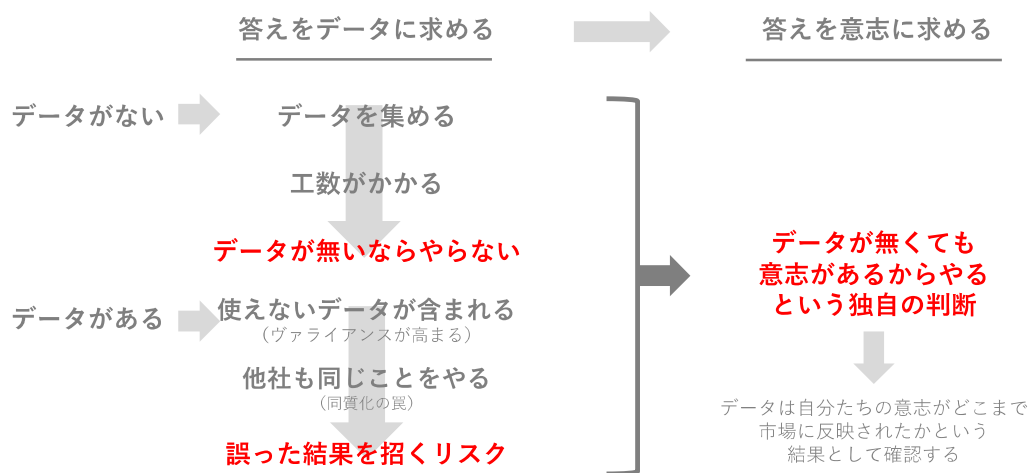
データ信仰が拡大する中で高まる「データを集めたい」欲求と第2章で述べてきたような「データに基づかない企画は提案しにくい」という現象、そして第3章で述べてきたような「誤った判断を招くデータが含まれる」というジレンマから解消されるにはどうすればいいのか。第3章で紹介したバイアスとヴァリエアンスのジレンマの話に続いて入山はその解決策が「直感」にあると述べている。特に近年「不確実性の高い環境では、直感的な意思決定の方が優れた意思決定ができる」（入山,2019）研究成果が挙げられているという。その研究例として、就職における採用担当者、企業倫理、エンジェル投資が挙げられており、これらにおいては理性的に熟慮した判断よりも直感的判断の方が高い成果を挙げているというのだ。しかし広告業界でクライアントワークに従事する筆者は、この研究成果を非常に興味深いと思いながらも、このロジックをもって「データではAですが直感的にBにしましょう」といった提案をクライアントにするのは難しいと感じた。そもそも、ここまでデータ信仰が広告業界へ広く浸透してきたのは、データの持つ客観性という特徴がクライアントとの合意形成に有効だからという理由が大きいと考えられる。先の直感を元にした提案の構文をクライアントへの反論に置き換えるならば「貴社はAにしたいと仰っていますがデータではBの方が正しいとなっているのでBにしましょう」ということになる。実際、クライアントの意見を生活者のデータをもとに反論したことのある経験を持つ読者は多いのでは無いだろうか。しかし、データに基づく企画のデメリットはここまで述べてきたように多々ある。

では、ここまで述べてきたようなデータのジレンマを解消しながらいかにクライアントとの合意形成を果たしていけるか。筆者は、そのヒントは「意志」にあると考える。入山の書籍では「いかにして直感を働かせるか」については述べられていなかったが、筆者は「直感が有効に働く」という採用担当者、企業倫理、エンジェル投資の研究例に共通する直感の源は「意志」だと思った。採用担当者は自社にとって良い人材を採用したいという意志がある。企業倫理はその企業が

どうありたいかを示した意志そのものである。そして、エンジェル投資は投資先に成功してほしいという意志がある。ビッグデータは既に起こった結果を示す過去のものであるが、意志はこれからどうしたいかという未来を示す。「今までは A という結果だったが、これからは B という結果を目指したい。」この意志さえあれば「データに基づかない企画は提案しにくい」と感じることもないし、「データによって誤った判断をする」こともないだろう。判断の拠り所はデータではなく、意志にあるからだ。意志とは、個人のものだけでなく、組織として共有する理念やビジョンなども考えられる。そして、意志は直感の源になるだけでなく、クライアントと企画の合意形成をする際の指針としても活用できる。新たな施策をしようと考えた時、過去に実績もなく、成功を予測できるようなデータが無かったとしても「ここはデータではなく貴社の意志で判断すべきです」という意見で実施を決断することができるのではないだろうか。そしてデータはあくまで施策実施後の結果として、自分たちの意志が市場にどの程度反映されたかを確認するために参照すべきである。(図1)

第3章で事例として挙げたキングジムは、2008年に発売したデジタルメモ機器「ポメラ」の商品開発時に会議でたった一人しか商品開発に賛成しなかったというが、開発担当者と賛成をした社外取締役の熱意を買って実際に発売してみると、市場から大きな反響があったという (Marketing Navi, 2019)。この商品について、事前に市場調査を実施し、その結果に基づく判断をしていたら発売には至らなかったのではないだろうか。同社が開発担当者と社外取締役の「意志」に基づき開発と販売を判断したからこそ、成功したと言える。

(図1) ビッグ・データのジレンマからの解放



筆者作成

5. より良い社会は人間にしか定義できない

本稿では第1章の「データは武器か足かせか」という問いにはじまり、データ信仰が拡大する昨今にておいてデータとどのように付き合い、データがあることで生まれるジレンマからメーカーやプランナーを解放できるか考えてきた。そして第4章ではその答えが「意志」にあると結論した。筆者が以前あるデータ・サイエンティストに「AIがこの先進化しても人間にしかできない

ことは何か」という質問をした際に返ってきた答えが「人間にとって良い社会は人間にしか考えることができない」というものだった。これは、本稿で述べてきたデータとの向き合い方についても示唆となる発言である。たとえデータが A という方角を示しても、クライアントの意志を尊重してデータが示す方角とは異なる B という選択肢を示すことができるのは人間にしかできない。クライアントにとってより良い社会を考え、それを実現させるための意志を持ち、データに惑わされないプランナーやマーケターが活躍することを祈りたい。

●参考文献

入山章栄 (2019), 『世界標準の経営理論』(ダイヤモンド社)

Marketing Native, 「10 回に 1 回当たればいい!? 市場調査をしないキングジムがヒット商品を連発し続ける理由」(<https://marketingnative.jp/kingjim/>), 2019.09.20.

山口周, ダイヤモンドオンライン「マーケティングが通用しない時代の生存戦略」(<https://diamond.jp/articles/-/208279?page=2>

『「パーパスブランディング」の虚実を問い直す

—「リキッド消費」論を手がかりとして—

胡 映橋（電通東日本 ソリューションセンター

プランニング室プランニング2部プランナー）

（１）はじめに：「パーパスブランディング」—企業視点と消費者視点

コロナ禍の未曾有の事態に伴って、広告業界では「パーパスブランディング」の重要性が高まっている。先の見えない時代、企業の経営者やブランドマネジメントにとって重要なことは、「ビジョン」や「ミッション」より根幹にあるもの、すなわち時代や社会にとっての「存在意義（パーパス）」を見出すことである。「パーパス」を取り入れることで、自社組織、パートナーおよび顧客の共感を獲得して彼らとより深い関係を構築することが可能になるのであり、今の時代に成功するために不可欠なことだといわれている。

しかし、「パーパス」という用語にまつわる議論を見てみると、いくつかの疑問も浮かんでくる。元来、「パーパス」が語られる際に想定されている「オーディエンス（聞いてほしい人）」は、主に企業側とくに経営者である。たとえば、「パーパス」概念に火をつけたサイモン・シネックによる2009年のTED講義「Why から始めよ」および同名の書籍には、「インスパイア型リーダーはここが違う」というサブタイトルがついていた。また、フェイスブック創業者のマーク・ザッカーバーグが、2017年のハーバード大学の卒業式で行ったスピーチ「人生において自分より大きなものへのパーパスを持て」は、同大学の卒業生、いわば各業界の将来のリーダーたちに向けての鞭撻のメッセージであった。現在でも、「パーパス」をキーワードとした雑誌特集や書籍を検索すると、テーマはほぼ企業の経営やマネジメント関係のものであるように見受けられる。

「パーパス」の概念が「ブランディング」の領域に取り入れられた際に、オーディエンスは企業経営者から一般消費者と変わるが、「パーパスブランディング」に関して消費者の受容性、もしくは彼らとの関係性構築の可能性がほぼ検討されておらずにいるというのが筆者の考えである。

「商品の機能性やベネフィットによる差別化が難しくなっているため『パーパス』で関係性を構築すること」や、「人々はパーパスのために動く」の理由付けだけでは不十分だろう。

また、Bardhi ら（2017）が提示した「リキッド消費」論では、社会学者バウマンの「リキッドモダニティ」を理論の基礎とし、消費者行動研究も多く援引しながら、「今の人は、なぜ時々『物の所有』や『ブランドとの関係性構築』を回避しているのか」との疑問をあげ、「パーパスブランディング」の趣旨と反する主張を出している。

本稿の狙いは、この「リキッド消費」論を手がかりに、今の時代の消費者の視点や心性から「パーパスブランディング」の虚実と意味を探り、さらに今後「パーパスブランディング」をめぐる消費者視点の討論と研究の拡充を呼び掛けることを試みることである。

（２）「リキッド消費」論とは

「リキッド消費」論の発端となる論考は、Bardhi らの「Liquid Consumption」（2017）である。

その議論は、社会学者バウマンによる「リキッドモダニティ」を基礎として、流動性と不安定性に満ちた時代と人々の行動についての考察である。日々変化している事態に対応するように、ブランドや製品への愛着やこだわりを回避し、かわりにシェアリングサービスの利用や口コミサイトでの製品の機能に対する徹底的な検討といった、実用主義者と消費行為が増加しているとBardhi ら（2017）が論じた。Bardhi ら（2017）が挙げた事例では、住宅、車、さらにファッションというアイデンティティと深く関連するカテゴリーさえ「リキッド消費」が起こり、「パーパス」ところか「ブランディング」まで危ぶまれているようである。

Bardhi らの論考は日本の研究者にも引き継がれている。たとえば久保田（2020）は、ブランドや製品へのつながりや愛着の減少を論じ、それに対応する施策を提言した。また、経年調査を通じて「リキッド消費」の特徴を集約している実用主義者「クラスターH」が、日本の消費者とくに若年層の間に増大しているのが判明した、と水師（2019）の研究もある。

しかしこれは決して、「ブランディング」や「パーパス」の意味がなくなるという結論になるわけではない。Bardhi ら（2017）が言及したように、「ものの占有」や「象徴的な意義」を求める「ソリッド消費」より「リキッド消費」的な行為を好む実用主義（者）は、一部の製品カテゴリーと一部の消費者にとどまっているという。彼らの論考は、「ソリッド消費とリキッド消費は、あるスペクトルの両端にありながら共存していく」（Bardhi 2017）ことが大前提であり、消費活動全体が完全に「リキッド消費」化することはなく、潔白な「実用主義者」も存在しないという。また次の節で説明するように、リキッドモダニティにおいて人々は消費にアイデンティティの構築や人とのつながりを求める傾向が強くなる可能性も指摘されている。

（3）「リキッドモダニティ」における「パーパスブランディング」の意義

実は、「リキッド消費」論の典拠である「リキッドモダニティ」を作り出したバウマン本人による消費論は、前述の「リキッド消費」とは多少違う。バウマン（2001）によると、現代社会の個人は従来の共同体やコミュニティの束縛から一層解放され自由になり、ものの所有にもこだわらなくなる、という「祝福」に恵まれる。その一方で流動性と柔軟性は「呪い」でもあり、そこで人々は私的領域（自己像、生活規範、人間関係など）が増殖し流動化しており、集合的で確固たる拠り所を見失い、不安定に苛まれるようになっている。その不安定さを緩和するため、自己アイデンティティの形成や共同体への希求が強まっており、その手段がますます消費に集約されている：（1）消費に依存しており、それが「他人と異なる」アイデンティティを持ち、「本当の自分」になる自由を獲得するための必須条件と思われる（しかし、そこにたどり着かず、永遠に「本当の自分になる」途中にある）。（2）従来の確固たる共同体の代わりに、「一時的に関心と感情を共有するものの…終了後…そこで作り出した幻想が全て雲散霧消する『クローク/カーニヴァル型共同体』」に帰属感情を求めるようになっている（バウマン 2001；Bauman 2013）。

バウマンが提起する「クローク/カーニヴァル型共同体」の概念は、鈴木（2005）によって日本の文脈と現象で解釈し「カーニヴァル化する社会」の言葉として知られている。鈴木（2007）はこの概念を用いてとくに SNS の発展を背景に「ヒット商品」や「流行」（アップル、初音ミクなど）が生まれた仕組みをも説明した。鈴木による「カーニヴァル化する社会」の概念を用いて「炎

上」現象を考察する研究もある（中山 2018）。

日本では「みんなに追いついて人並みの生活をしたい」という大衆消費時代の影が 1980 年代以降に薄れており、人々が消費活動に「個性」や「自己実現」を求めるようになった（鈴木 2007）。ではその中で、なぜ「ヒット商品」や「流行」が次々と生まれているのか。鈴木（2007）によると、「カーニバル」の発生や友人の口コミによる拡散の中で、選択は「私ならではのもの」としばしば思われるが、それらの選択に働きかけたのは、「つながりたい願望」にある（鈴木 2007）。

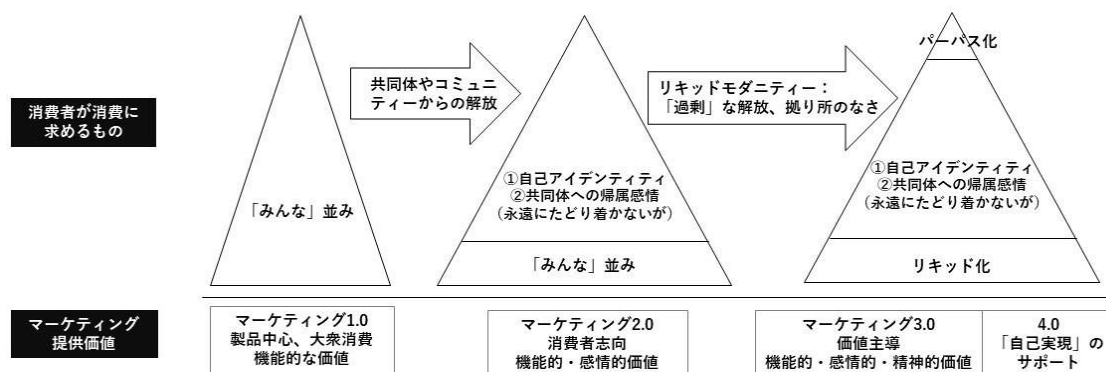
コロナ禍に伴って社会の「リキッド」化が急激に進んでおり、未来の不確実性も、職場や人間関係の流動性も一層増している。こうして人々が確固たる社会関係などから解放されればされるほど、「抛り所のなさ」と不安を解消するニーズも高まっていくのが想像できるだろう。人びとの共同体や居場所への希求は増加し、また「一時的に関心と感情を共有するカーニバル」ばかりでは満足できずに、自分の生き方と共鳴し、深い関係を持って長く寄り添えるような「パーパスに基づくカーニバル共同体」を人々が求めるようになることは、妥当なように思える。

このような「(カーニバルの中で) 明確な動機、目指すべき理念、依拠すべき統一的な物語を欠いたまま生きる私たち」（鈴木 2005）に、「パーパスに基づくブランディング」は、少し救いを提供する可能性が孕まれると思う。

（４）リキッドモダニティ時代における消費行動変化―表と裏としての「パーパスブランディング」と「リキッド消費」

ここまではリキッドモダニティの時代における消費者の行動の変化について、学者たちが提示した「リキッド消費」と「カーニバル化」を検討してみた。筆者は、この二者は矛盾しているものではなく、むしろコインの表と裏の関係にあると考えている。昨今日々増殖している流動性と不安に対処するように、自分と共鳴し長期的に帰属感情を託せる「パーパス」が要るであれば、臨機応変な行動を可能にさせる「リキッド消費」も要るわけだ。

これからの消費活動では、「個性」や「一時的なカーニバル共同体」へのニーズが主体でありつつ、「パーパス化」と「リキッド化」もそれぞれ同時進行してくと筆者が考えている。ここはコトラー（2017）の「マーケティング 4.0」を参照枠として、それぞれの段階に対応し、本稿で考察した「消費者が消費に求めるもの」を作成した（図 1）。



（図 1）

「図1」で示すように、「パーパスブランディング」の中で消費者との関係構築ができたのは、一部しかないという筆者の考えである。その理由は、「パーパス」は消費者にとっても自身の「芯」的な存在、という当たり前のことにある。「パーパス」を用いて消費者と共鳴できれば、長期的に密接な関係を構築することができる。しかしながら、「パーパス」は「芯」的な存在であるため、ピラミッドの下層に比べてより安易に「共鳴」しないだろう。さらにあるブランドと「長期的に密接な関係構築」のことは、ピラミッドの下層より多くのエネルギーや時間を割くことが求められている。すなわち、エネルギーと時間が限られた消費者は、個人のアイデンティティ構築や帰属感情との関係度合いの低い商品やブランドと無意識のうちに「つながらない」とするケースも増える。これは下層の省エネルギー的な「リキッド化」消費とも相互作用している。

(5) おわりに：リキッドモダニティにおいて消費者との関係構築を可能にさせる「本当のパーパスブランディング」のあり方の模索

「パーパスブランディング」が具体的にどのように力を発揮しているかの議論は少ないが、森(2020)による「NIKE でのブランド概念の変遷とパーパスの役割」の論考がその一つである。現段階の「ブランドパーパスとカスタマイズ」に至り、NIKE はもともと識別性の高い記号＝NIKE に対して「前向きに生きるチカラ」という顧客側での意味(パーパス)を発信した。コリン・キャパニックを起用して賛否両論が伴うキャンペーン「Dream Crazy」での発信は大きな注目を浴びていたが、「発信」のみで完結せず、デジタル技術を最大限に活用して、この「パーパス」を、消費者とのコミュニケーションの中でその個人のアクティブな生活の実現をサポートし、彼らの個性や好みに向けて使用文脈でカスタマイズを可能とさせる展開(「NIKE adapt BB2.0」、 「NIKE By you」、 NIKE アプリ、「House of Innovation 000」など)をしたことで、「パーパス」が浸透してさらに消費者と強く結びつくことができた。

「パーパスブランディング」の中で消費者との関係構築ができるのは一部しかないかもしれないが、昨今この分野がマーケティングの激戦区となっている。NIKE の事例から読み取れるように、「本当のパーパスブランディング＝消費者の『芯』に触れて長期的に密接な関係を構築する」には、手間と技術力などがかかる。そもそも「パーパス」のようなかなり抽象的な概念と言葉を伝えるには、ベネフィットの要素などよりハードルが高い。NIKE ほどのブランド資産や、消費者の使用文脈まで浸透させるほどのコミュニケーション力がなければ、それは「パーパスブランディング」にならず単なる「パーパスによる差別化」に陥るリスクがある。

社会と時代の先を読み取って自社の目の前の利益を超えて、「明確な動機、目指すべき理念、依拠すべき統一的な物語」といった普遍的な価値を提供する「パーパスに基づくブランディング」は、何もかも流動性・不安定が高まる時代において人々にとって大きな意義がある。一方、無意識のうちに商品やブランドと「つながらない」とするような「リキッド消費」も確実に起こっている。その中、「パーパスによる差別化」にならず、「消費者の『芯』に触れて長期的に密接な関係を構築する＝本当のパーパスブランディング」のあり方とは何か、より慎重に模索・実践していく必要があると筆者は考える。

●参考文献

- バウマン Z (森田正典訳) (2001),『リキッドモダニティ液状化する社会』(大月書店)
- Bauman, Zygmunt, *Consuming life* (Polity, 2013).
- 中山健二郎(2018),「メディア・スポーツをめぐる『炎上』現象に関する一考察」,『コミュニティ福祉学研究科紀要』第16号,pp.37-46.
- 鈴木謙介, (2005),『カーニヴァル化する社会』(講談社現代新書)
- 鈴木謙介, 電通消費者研究センター(2007),『わたしたち消費：カーニヴァル化する社会の巨大ビジネス』(幻冬舎新書)
- Bardhi, F., & Eckhardt, G. M. (2017), "Liquid consumption". *Journal of Consumer Research*, Vol44(3), pp582-597.
- 水師裕,「『リキッド消費』を担う消費者を特定できる？企業にとっての困ったちゃん『クラスターH』」,『宣伝会議』2020年5月号, pp.32-33.
- 久保田進彦(2020),「消費環境の変化とリキッド消費の広がりー デジタル社会におけるブランド戦略にむけた基盤的検討」,『マーケティングジャーナル』第39巻第3号(日本マーケティング協会), pp.52-66.
- 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』第25号(関西学院大学経営戦略研究会), pp.21-42.
- コトラー F ほか(恩藏直人監訳, 藤井清美 訳) (2017)『コトラーのマーケティング 4.0：スマートフォン時代の究極法則』(朝日新聞出版)

『プランニングにおけるナラティブの役割

～「個人的な出来事」が生み出すイノベーションの可能性～』

塗木 拓朗（博報堂 第3ブランドトランスフォーメーションマーケティング局
サービスデザイナー）

1.はじめに

近年、広告業界における戦略プランニングは、大きな変化を迎えている。デジタルメディアが世界中に溢れるこの時代、電通が発表する『日本の広告費』によればついに日本におけるインターネットの広告費はテレビの広告費を超えた。顧客を取り巻くメディア環境の変化に従い広告業界における戦略プランニングはひと昔前のテレビCM やプロモーションを主体とした広告表現の戦略プランニングから、その対象を大きく拡大してきた。時にはデジタルメディアの領域において戦略立案が求められ、時には経営や事業のコンサルティング領域における戦略立案にもそしてサービスデザインの領域へと対象が拡大しつつある。

2.なぜサービスデザインなのか

サービスデザインとは一体何なのだろうか。多くの定義が世の中に広がっているが、世界のデザイン業界において権威のあるUK Design Council は「サービスデザインとは、あなたが提供するサービスを有益で使いやすく、効率が良く効果に優れた、希望通りのものにするための取り組みだ。」と定義する。Stanford 大学でサービスデザインの教鞭を取る Megan Erin Miller は「サービスデザインは、組織がそのサービスを顧客の視点からとらえるのに役立つ。それはシームレスで質の高いサービスエクスペリエンスの創出を目指して、顧客ニーズと企業ニーズのバランスがうまくとれたサービスをデザインするためのアプローチだ。その根幹にあるのはデザイン思考であり、クリエイティブで人間中心のプロセスを通じてサービスを向上させ、新たなサービスのデザインに取り組む。顧客とサービスを提供する側の双方を関与させるコラボレーティブな手法によって、サービスデザインは組織が自らのサービス全体を正しく認識し、ホリスティックで有意義な改善を可能にするのに一役買う」とまとめている。

多様なサービスデザインの定義を眺めていると、それらは広告における戦略プランニングと幾つかの非常に親しいポイントを持っていることに気づく。前述したMegan による概説の中では、例えば「クリエイティブで人間中心のプロセスを通じてサービスを向上させ、新たなサービスのデザインに取り組む」と言及されているが、これは広告会社の戦略プランナーがクライアントでのマーケティング担当に対し、より市場や生活者の思いに寄り添った視点を提供しバリューを発揮する点に似ている。「シームレスで質の高いサービスエクスペリエンスの創出を目指して」といった点は、広告会社の戦略プランナーが顧客のカスタマージャーニーを定義した上で、各タッチポイントに対し多様なメディアを駆使しながら一貫したコンセプトに基づき、最も快適な情報を与えられるよう設計する試みと親しい。「顧客とサービスを提供する側の双方を関与させるコラボレーティブな手法」という定義付けも、あくまで事業主体ではなく顧客と事業主体の間

に第三者として存在し、双方をフラットに見つめる広告会社の戦略プランナーの立ち位置にフィットする。

広告における戦略プランニングにおいては、もちろんその職務の性質やケイパビリティにおいて差はあれど、①人間中心の視点を持ち②顧客の行動を包括的にとらえシームレスな体験を創出し③それらを事業者と顧客の間に入ってよりよいものにしていくといった幾つかの根本的な観点から、サービスデザインと通ずるものが多い。立案した戦略やプランの先にある対象物、つまり表現が発露するキャンパス的な存在がサービスになるか広告物になるかという差は大きいですが、とくにそのプランニングのプロセスや求められる職能において、広告の戦略プランナー的資質を持った人材がサービスデザインの領域で力を発揮することには、大きな可能性があるだろう。

3. ダブルダイヤモンドとストラテジックプランニング

サービスデザインにおいてはそのデザインのアプローチに関して、一般的には、UK Design Council が定義したダブルダイヤモンドモデルがよく知られている（図1）。

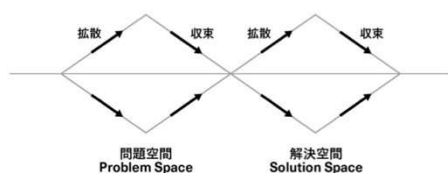


図1：ダブルダイヤモンドアプローチ（筆者作成）

このモデルでは、課題空間＝本質的な課題の探索と定義、と解決空間＝解決策の探索と定義、において「拡散」と「収束」を行う。厳密に言えばこのプロセスは直線的ではなく問題空間と解決空間は平行してそのタスクが実行されることも多いが、概念的にデザインプロジェクトを表現したモデルとして、最も有名なもののひとつだ。このモデルは広告における戦略プランニングの立案プロセスと非常に似通っている。ダブルダイヤモンドが定義する問題空間においては、クライアントから依頼をされた与件を中心に、市場・顧客・競合と行った様々な視点からリサーチを実施する。与件に多様な視点を加えることによって問題の可能性の幅を広げ、その中から課題となりうる「解決すべき要件」をクリティカルに定義する。解決空間においては、その上で表現を作るクリエイター達と協業しながら、アイデアを拡散させ最終的なコミュニケーションの企画を作っていく。特に問題空間において、ある事象や与えられた与件に対し様々な側面から可能性を探り、解決すべき課題を定義づける、または問題の裏側に潜む真の課題を発見することは広告の戦略プランナーの最も重要な職務であるといえるだろう。

4. 広告会社はどう独自性を出していくか？

ここまで、広告の戦略プランナーたちがサービスデザインへとその職域を拡大している理由として、両者のプロジェクトにおけるプロセスや求められるケイパビリティの類似点を挙げ

た。サービスデザインというジャンルは日本に先駆け、欧米では既にポピュラーなジャンルであり、広義のデザイン行為の一種であることが認められている。日本において、デザインという言葉は意匠やスタイリングといった意味合いを想起させることが一般的だが、欧米では見立てる、仕組みを作るといった広義の意味合いが浸透している。日本でもここ数年でデザイン・ファームを標榜しサービスデザインの領域を専門とする会社やブティック、さらには大企業の中にも専門組織が生まれてきた。

当然のことながら、広告会社の戦略プランナーたちがサービスデザインへと職域を拡大する際に、サービスデザインを既に実施してきたデザインファームとは競合関係になるとだろう。では、サービスデザインの領域において、広告会社の戦略プランナー達はサービスデザイナーに対しどのような独自性を打ち立てることが出来るのだろうか？私は、その鍵が「ナラティブ」の中にあるのではないかと考えている。

「ナラティブ」という言葉は、「物語」や「語り」という意味を持つ単語として知られている。現在はデザインやブランディングの領域でも耳にするようになった言葉だが、過去には人文科学や社会科学、そして臨床化学などの領域でも重要なテーマとして扱われてきた。ナラティブが注目されるきっかけとなったのは、あまり知られていないが医療の現場からだった。1980年代後半に医療や看護、福祉といった臨床分野においてケアや援助を目的としてナラティブ分野の研究が行われてきた。心理療法の有効なアプローチとして、患者や家族、医療従事者といった人々の個人的な語りを治療のプロセスへと活かすことで、ケアを促進する手段となってきた。現在、とくに日本においてはナラティブが持つ物語的な意味合いが拡大解釈され、ブランドストーリーやパーパスなどと同じような意味を持った言葉として扱われることも多い。しかし、本来のナラティブの歴史を紐解けば、それはもっと個人的で、大衆に支持されるために脚色されたものではない、ある個人のつぶやきや本音、自分語りといったものと考えの方が正しいだろう。私はこうした意味合いでの「ナラティブ」つまり個人的で一般化できないような事柄に、広告の戦略プランナーがサービスデザインにおいて大きく価値を発揮できるヒントが隠されていると考える。

5. 囚人たちが作るレコード・レーベル InHouse Records の事例から

ナラティブをサービスデザインに取り組み、革新的なイノベーションを行った事象として、とあるイギリスのレコード・レーベルの取り組みを考察したい。InHouse Records は、英国のサービスデザイナーJudah Armani によって2017年に設立された「ロンドンの刑務所に収監されている囚人たちが作るレコードレーベル」である。私はArmani の取り組みに注目し、1月に渡英しインタビューを行った。

英国では犯罪者の再犯率の高さが社会課題となっている。刑務所での更生を終えても定職に就けなかったりする事情によってまた犯罪に手を染めてしまっている。もちろん、刑務所では職業訓練などのプログラムが実施されているが、これらがあまり機能していない。Armani は、この課題に取り組むために、サービスデザインのアプローチを使って刑務所の調査を行った。具体的には、18ヶ月にわたってエスノグラフィリサーチを行い、囚人たちのインタビュー

や観察を行い、なぜ囚人たちが収監されてからも再犯を起こすような状態になるのかを突き止めた。

リサーチの経緯を概説すれば①通常囚人たちの犯罪は教育水準の低さや貧困から生まれると思われている②しかし、リサーチの結果、彼らの知的レベルは特出して低いわけではなく、むしろ知能犯罪などで捕まる受刑者も多く高い場合も多い。③彼らに共通するのは特に幼少期のトラウマやネグレクトの経験を持つ割合が高く、他人と良好なコミュニケーションを築くことが出来ないことだ④だから刑務所の職業訓練のようなプログラムでは意味がなく、如何にオープンマインドな精神性を育てるかが鍵だとし、再犯防止に向けた課題を「教育水準の低さや貧困」から「他者への信頼構築」へと捉え直した。

そこから Armani は、組織を立ち上げ運営をする「起業」というアプローチが上記の洞察に対応する解決策であると考え、囚人を組織化した音楽レーベル「InHouse Records」の立ち上げを行った。つまりInHouse Records は、単なる音楽レーベルではなく、囚人によって運営されている事業であり、犯罪者更生プログラムでもあるのである。InHouseRecords は、独立した音楽レーベルとして機能している。複数の刑務所で毎月 50 以上のデモ曲が作られており、その成果はユニバーサルミュージックを通じて世界中へ販売されている。また、囚人向け教育プラットフォームとして、刑務所でのトレーニング、そして再犯の予防プログラムとしても機能している。現在InHouse Records は英国の 4 つの刑務所で活動しており、実際にポジティブな行動（学習意欲など）では428%の増加、ネガティブな行動（暴力など）では36%の減少が計測されている。

6.もっと個人的な視点で プラニングにおけるナラティブ

InHouse Records の取り組みにおいてArmani らが行ったアプローチは、ナラティブの観点から 2 つのポイントで優れていると考えられる。1 つ目は、丹念な 18 ヶ月にもおよぶエスノグラフィ調査を通じて、囚人の再犯防止に対する課題を「教育水準の低さや貧困」から「他者への信頼構築」へと捉え直した点だ。囚人たちひとりひとりのナラティブを見つめ直した、秀逸な課題のリフレーミングと言える。広告会社やデザインファームでもエスノグラフィは実施されるので、アプローチとしては似通っている。2 つ目は真の課題を発見した先の問題解決の手法として、Armani のとても個人的な経験が反映されていることだ。Armani は当初レコード・レーベルを設立するつもりは全く無かった。しかし、彼は以前からミュージシャンやレーベル運営の経験がありプロジェクトの途中で「特に理由はなく、自分がやったことがある」のでレコード・レーベル設立を思い立った。サービスデザインのプロジェクトとは脈絡のない場所で生まれたアイデアが、こうした創造的なプロジェクトの中核になっている。（図3）

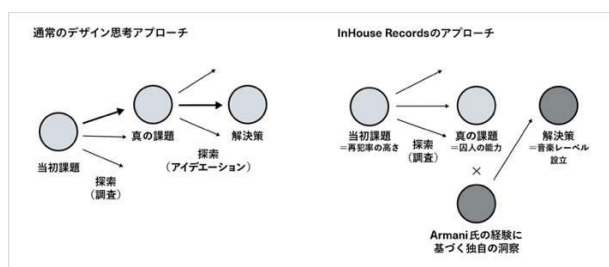


図3:InHouse Record のアプローチ

対象者を深く観察し、そこにある洞察から真の課題を抽出するという意味でのナラティブの捉え方も見事だが、それ以上にプランナーのナラティブ、つまり脈絡のない個人的な出来事こそが創造的かつ社会的なインパクトの高いプロジェクトを産み出した。こうしたアプローチは、広告会社の戦略プランニングと親和性が高いのではないかと私は考える。

広告制作においては、突如「クリエイティブジャンプ」なるものが行われる。今までの戦略や文脈とは全く異なるアイデアが特に表現を制作するプロセスにおいて、取り入れられる。それはプランナー個人の感性や経験に基づいており、ロジックのない、説明できないイノベーションを引き起こす可能性がある。広告会社をとりまく競合環境が変化し、それがサービスデザインと競合したとしても、「個人的な」視座をデザインプロセスへと取り組むことが、大きなイノベーションの種になるのではないか。広告会社の戦略プランナーだからこそできる、サービスデザインは個人的な出来事から生まれるであろう。

●参考文献

- ・ Mark Stickdorn, Adam Lawrence, Markus Hormess, Jacob Schenider (2020), 『THIS IS SERVICE DESIGN DOING』 (BNN 新社)
- ・ ロベルト・ベルガンディ著 (安西洋之訳) (2017), 『突破するデザイン あふれるビジョンから最高のヒットをつくる』 (日経 BP)
- ・ 野口 裕二 (2002), 『物語としてのケア—ナラティブ・アプローチの世界へ (シリーズ ケアをひらく)』 (医学書院)
- ・ 橋本 陽介 (2017), 『物語論 基礎と応用』 (講談社選書メチエ)
- ・ 各務太郎 (2018), 『デザイン思考の先を行くもの』 (クロスメディア・パブリッシング)
- ・ D.A.ノーマン著 (野島久雄訳) (1990), 『誰のためのデザイン?』 (新曜社)

●参考 web

- ・ Advertise Times (アドタイ), 「ネットが 2 兆円でテレビ広告費を抜く 2019 年「日本の広告費」が発表に」,
(<https://www.advertimes.com/20200311/article310146/>) ,2020.03.11.
- ・ UK Design Council 「What Is Service Design ?」
(<https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/video-what-service-design>) ,2015.01.07
- ・ Miller,M.E 「How many service designers does it take to define Service Design?」
(<https://blog.practicalservicedesign.com/how-many-service-designers-does-it-take-to-define-service-design-6f87af060ce9>) ,2015.12.15
- ・ CONCENT 「サービスデザインとイノベーション イノベーションのためのサービスデザイン[5]」 (https://www.concentinc.jp/design_research/2020/09/iais-vol5/?fbclid=IwAR3gsvQSI90PgrP_2KW9n4wmmjLBT1RUQg4SN3W-K3x5rS8DOAgRekcZqGc) ,2020.09.08

『個が売る時代のコミュニケーションデザイン』

富田 克人（博報堂 第3ブランドトランスフォーメーションクリエイティブ局
ディレクター/コピーライター）

1) コロナ禍の中国で起きた新しい売り方の潮流

中国企業アリババ傘下のeコマースサイト淘宝（タオバオ）の2020年3月の発表によると、新型コロナウイルスの影響下で、2020年2月のタオバオライブの新規登録者は前月比で7.2倍に急増した。また広州のメディア調査会社のアイメディア・リサーチの統計によると、中国におけるライブストリーミングの市場規模は2020年に約13兆円に到達した。ライブコマースは、受け手である消費者が動画を配信するホストに向けてメッセージを送信することも可能で、双方向型のコミュニケーションが取れる仕組みになっている。また、普通のeコマースと違って商品を映像で確認することができるため、アパレルや化粧品販売に適しており、気になる箇所のサイズ感についてライブ中に質問できたり、販売者から直接アドバイスを受けることができる。コロナ禍での外出制限とライブコマースのこのようなメリットが重なった結果、中国では2020年、ライブコマースの利用および販売が急成長した。

2) 企業ではなく、個が売る時代へ。

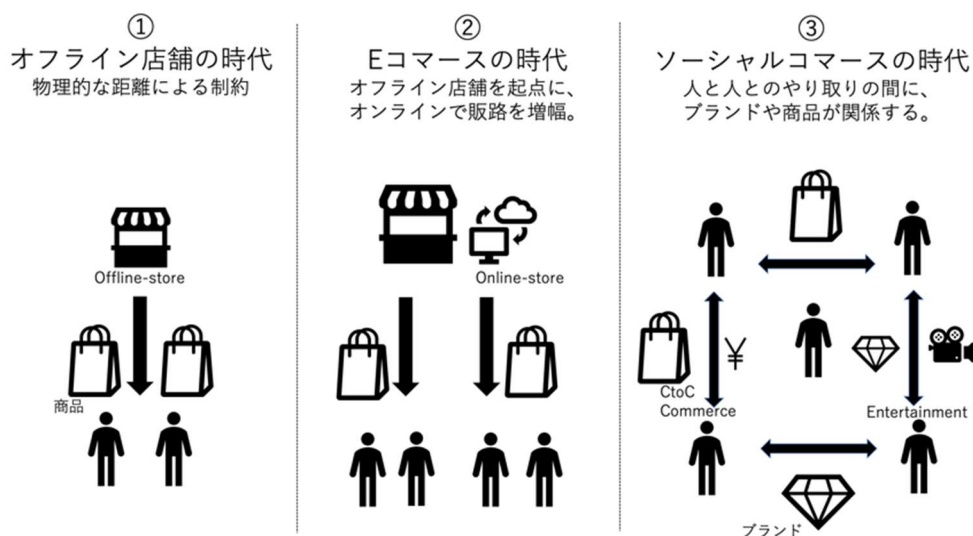
中国では外出制限が解かれたあともライブコマースの勢いは続き、大手ECプラットフォーム「京東」の創立日である2020年6月18日の「セールデー」には、大手ECプラットフォームが過去最高の売上を記録した。筆者は6月18日当日、化粧品の販売に着目して、プラットフォームの各ライブコマースを回ってみたが、そこで興味深い現象に行き当たった。



（画像1）2020年6月18日（買い物の日）のライブコマースの様子

画像は化粧品のライブコマースのスクリーンショットであるが、トップ KOL (Key Opinion Leader) であるオースティン氏のライブコマース視聴者は 2300 万人で、あらゆる化粧品のライブコマースを圧倒していた。もちろん企業公式アカウントやブランド公式アカウントも同日にライブコマースを行っていたが、その視聴者数は KOL のそれに比較するとおおよそ 100 分の 1 以下であり、個人の販売が他を圧倒していたと言える。

この背景には、コマースの構造的変化が大きく寄与していると考えられ。時代を経てテクノロジーが発達するにつれ、コマースの主戦場は、①オフライン店舗②オンライン店舗③ソーシャルへと移っていると言える。



(図1) テクノロジーの進化にともなうコマースの変化

図1③のソーシャルコマースについては、中国は過去5年の平均成長率は127%となっており、最近では大手企業の広告キャンペーンでも頻繁にソーシャルが利用されるようになっている。

3) 企業やブランドがやるべきは「個のお膳立て」。

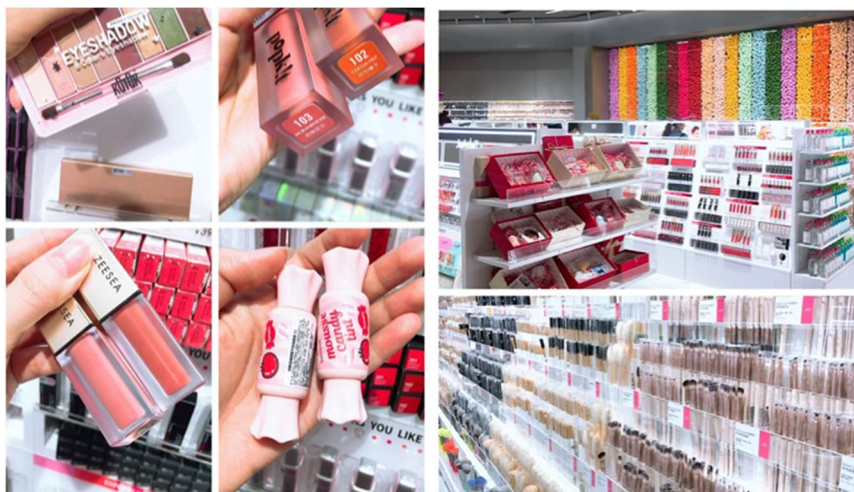
ソーシャルコマース化が進む中、企業やブランドがどのような取り組みをするようになっていくか、最近の中国の事例を見てみよう。

2020年7月末、中国・深圳市にリアルとSNSを融合したアパレルブランドの「ソーシャルリテールストア」が登場した。



(画像2) 深セン市にオープンしたアパレルブランドのソーシャルコマースストア
 店舗のコンセプトはウィーチャット (WeChat) を運営するテンセント社と共同で考案し、ウィーチャットのミニプログラムを通して限定のコンテンツやパーソナライズされた購買体験を提供している。顧客とのエンゲージメントを深めていくと「ソーシャル通貨」が与えられ、通貨が貯まると特別な画像やムービーを受け取れるほか、カフェで特別メニューの注文ができるようになる。試着室は音楽とともに複数のコンセプトで設けられ、店舗での試着をソーシャルへそのまま配信することが可能となっている。

店は「買う場所」から「配信する場所」へと変貌しつつあり、それは化粧品についても同様である。2018 年以降、すでに中国の化粧品市場におけるトップ販売チャネルは EC となっているが、それと相まって右肩上がり伸びているのが化粧品小売専門店舗である。2019 年 10 月に、広州市と深圳市に同時に 2 店舗オープンした化粧品小売ストアであるが、オープン直後は連日 1 万 4,000 人以上の客が詰めかけ、入場制限が行われた。それからわずか 3 か月のあいだに全国に 50 店舗以上をオープンし、現在も店舗を拡大している。



(画像3) 中国発の化粧品専門小売店の KOC を意識した陳列の様子

この化粧品小売ストアがヒットした要因には、①垂直統合の開発方式でスピーディな商品チェンジと常時多品種を低価格でラインナップしたこと。②人目を引く視覚的・空間的な外装・内装を整え、店舗内での撮影を可能にし、SNS 拡散を意識した店作りを行っていることが挙げられる。特に重視しているターゲットは、KOL (Key Opinion Leader) ではなく、KOC (Key Opinion Consumer) である。

販売の主戦場が店舗→EC→ソーシャルコマースへと移行した結果、「売ってくれる個人」に最適化された店舗が各地で誕生している。企業やブランドの役割とは、そんな個人のお膳立てをすることとも言える。

4) 広告コミュニケーションの主役も、個になる

ヒトが、企業やブランド以上に発信力を持つようになり、この流れはますます加速していくと考えられる。その結果、人と人とのコミュニケーションの間にうまく適合できたブランドや企業が生き残っていくと考えられる。

アナログの時代はブランドメッセージをなるべく多くのターゲットに届けることが重要だった。「to C」の中身や手法を考えるのが広告やマーケティングの役割だったと言える。インターネットが登場し、顧客とのインタラクションが取れるようになると「to C」だけでは足りずに「with C」の仕組みを考える必要が加わった。そして、ソーシャルコマースが普及する時代には、我々は「with Ones」を考える役割を担っていく。顧客一人ひとりに対してブランドとの接点をつくる考え方が必要になる。その際に、我々広告に携わる人間には大きな意識変革が求められている。筆者が重要だと考える意識変革のポイントは大きく3つだ。

①インサイトは一人ひとり違う

インサイトや潜在ニーズというものはこれまでペルソナ、あるいは「20 代都市住み男性」などのデモグラフィック変数によって分類が行われてきた。しかしあらゆる購買データや行動データが収集できるようになると一人ひとりに対応したマーケティングが可能になる。よって「マスのターゲットインサイト」というざっくりしたものを起点にマーケティングをスタートさせるやり方は時代遅れとなり、個別のパターンを解析しそれぞれに最適なマーケティングをプランニングした上で、常に PDCA を更新していくやり方が主流になっていくだろう。

②発信源は企業やブランドではなく、生活者。

これまで広告業界の常識では、メッセージの発信者は企業やブランドで届け先が生活者という構図であった。「広告はラブレターである」という有名な論をもってしてもこの構造は揺るがないように見えた。しかしすべての生活者がオンラインで繋がり情報発信の担い手になった社会では、企業はもはやメッセージを発する存在ではなく、生活の発信をサポートする存在へと役割を変える。

③広告は広告の形をしなくなる

上で述べたように、店舗が広告配信装置になったり商品がオンラインでシェアされることがプロモーションの KPI になる流れが加速すると、広告効果を持つものは必ずしも従来の広告の形をしなくなると想像される。その際、我々広告人は、枠を売るという発想から脱却し、企業・ブランドと顧客をつなぐ線をつくるプロフェッショナルになる必要がある。

従来の広告業の常識をアップデートし、柔軟に企業やブランドと顧客のインタラクションの仕組みを生み出せる者こそが、「ヒトが売る時代のコミュニケーションデザイナー」足り得るのだと考えている。

●参考文献

36Kr Japan, 「ニューリテールの「KK 館」、2019 年の中国ニューリテール業界で最大の資金調達」 <https://36kr.jp/35214/>

2019 年 11 月 20 日

WWD JAPAN, 「ライブコマースがコロナ禍のファッション業界を救う？ 市場規模約 13 兆円の中国に学ぶ」

<https://www.wwdjapan.com/articles/1111225>

2020 年 8 月 21 日

FASHIONSNAP.COM, 「バーバリー リアルと SNS を融合した"ソーシャルリテールストア"を中国・深圳市にオープン」

<https://www.fashionsnap.com/article/2020-07-31/burberry-china/>

2020 年 7 月 31 日

森田秀一, Web 担当者 Forum, 「小売店のデジタル化がいち早く進む中国の先進事例から学ぶ OMO (Online Merges Offline)」,

<https://webtan.impress.co.jp/e/2018/05/30/29079>,

2018 年 5 月 30 日

胖鲸, 「腾讯视频“天衣无缝”, 为品牌营销带来全新契机」

[https://socialone.com.cn/video-qq-brandmarketing-](https://socialone.com.cn/video-qq-brandmarketing-2019/?from=singlemessage&isappinstalled=0)

2019/?from=singlemessage&isappinstalled=0 , 2019 年 3 月 5 日

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残る』(日経 BP 社)

『脱・パワハラ流クリエイティブ開発』

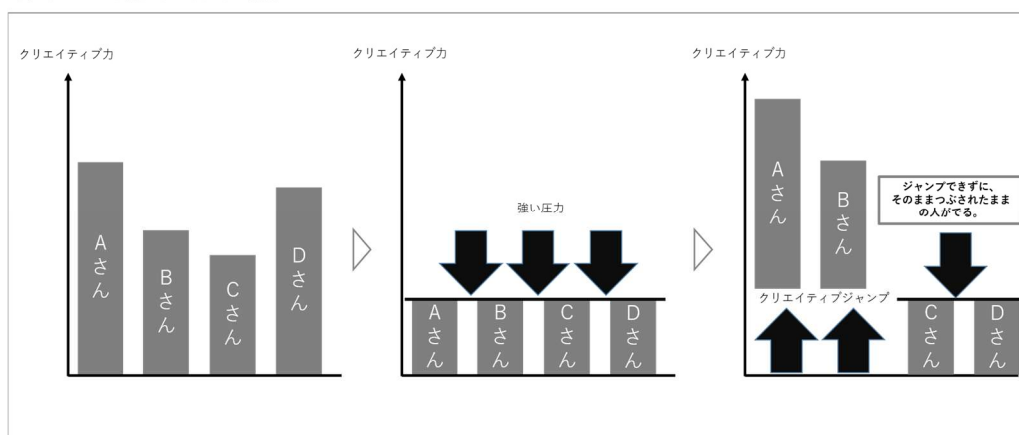
福島 裕介（朝日広告社 クリエイティブ&アクティベーション本部クリエイティブ局
コンテンツプロデュース部クリエイティブディレクター/上級ウェブ解析士）

1 「こんなに厳しく言っているのは、お前のためだからな」という呪い。

夜 10 時から始まる、とある案件の企画会議。会議メンバーは、アートディレクター、デザイナー、コピーライター、CM プランナー、それにクリエイティブディレクター（CD）だ。遅れて会議室に入ってきた CD は、例によって不機嫌である。CD という存在は、なぜかいつも不機嫌なのだ。不機嫌であるがゆえに、メンバーは自身のアイデアを出すことをためらう。一番若手という理由だからだろうか、デザイナーが勇気を振り絞って、アイデアを説明し始める。しかし、CD は聞いているのか、聞いていないのか分からないような表情である。他メンバーの説明にも同じような態度だ。そして CD は「お前ら、全然ダメだな」と一言。具体的に何が悪いのか分からない状態で会議は終わる。そして、翌日の 10 時半から行われる会議に向けて、また初めからアイデアを徹夜で考えるのだ。さらには、メンバーのコピーライターは、これから飲みにつき合えと CD に誘われる。その飲みの席で、コピーライターは、CD から期待という言葉に変換された呪いの言葉を投げつけられる。「こんなに厳しく言っているのは、お前のためだからな」と。

これは誇張している部分もあるが、だいぶ近い状況を経験したクリエイターも多いのではなかろうか。このように「チームメンバーに圧迫感を与え、精神的にも肉体的にも、極限状態に追い込むことで、素晴らしいアイデア、アウトプットを出すための、クリエイティブ力のジャンプを狙う手法」のことを、「パワハラ流クリエイティブ開発」と定義した。ちなみに、この CD の圧力に対して、ジャンプできずに、つぶされたままの人が出てくるケースは多い。（図 1）

図 1. パワハラ流クリエイティブ開発



2 あなたは「パワハラ」で訴えられない自信はありますか？

近年、さまざまな業界でパワハラ問題が健在化している。そんな世の中の状況を踏まえてのことでもあると思うが、2020年6月に「パワハラ防止法」が施行になった。要は、それだけ社会的な問題なのである。それでもなお、広告クリエイティブ業界では、まだまだパワハラが横行していると感じる。私とは別会社の広告クリエイターの友人数人に話を聞いても、やはり一定数、パワハラ的な上司や先輩はいるようだ。

しかし、なぜ広告クリエイティブ業界では、パワハラが横行するのだろうか？それは「CDのパワハラ的な圧力があるからこそ、チームメンバーのクリエイティブ力が高まり、最終的なアウトプットの品質が向上する。同時に、人としての成長も促せる」という、幻想があるからだと思われる。実際このような「パワハラ流クリエイティブ開発」によって、世の中にとって素晴らしく価値のある広告が生み出されたこともあると思う。しかし、それは、たまたまだったのではなかろうか。逆に、パワハラ的な圧力をかけたことによって、チームメンバーの潜在能力が引き出されず、良質なアウトプットが世に出る機会を失わせていたことのほうが多かったかもしれない。それに、CD個人の多様性に欠ける視野の狭い範囲での判断によって、クリエイティブジャンプを邪魔していたかもしれない。

さらに、パワハラ流クリエイティブ開発は、広告クリエイティブの品質向上を阻害してだけでなく、広告業界全体が抱える、大きな課題の要因になっている可能性もあるのだ。深夜残業を強いられるために実現できない「働き方改革」、圧迫に耐えられず他業種に転職、および、厳しいイメージによる「人材不足」、自分のアイデアを聞いてもらえないあきらめによる「多様性の排除」。

これらの問題を生み出しているパワハラ流クリエイティブ開発を脱するには、一体どうすれば良いのだろうか。パワハラ流クリエイティブ開発の現場で行われる、盗んで覚えろ的なあいまいな指導と、精神的にも身体的にも厳しい指導には、何か師弟制度的な"●●道"と言われるような臭いが漂っていると感じる。その"●●道"に、何かヒントはないだろうかとまずは考えた。

3 日本人の好きな"●●道"は、本当に日本人を強くしたのか？

そこで注目したのが、柔道である。ひとつ興味深い研究を紹介したい。それは「日本とドイツの柔道の指導法の比較」である。これは、津田塾大学の講師でもあり、柔道家でもあるドイツ人のマーヤ・ソリドーワル先生の研究である。先日、ソリドーワル先生に取材をさせていただき、この件についてお話をお伺いした。先生曰く、柔道能力を向上させる指導法において、日本の柔道界は「競技スポーツとしての柔道」であり、ドイツは「生涯スポーツとしての柔道」というスタンスの大きな違いがあるという。つまり、日本の柔道界は「勝利」を目標として、とても厳しい（圧力の強い）指導が行われているのだ。しかしその実、日本は本当に強いのだろうか。ソリドーワル先生曰く、日本は間違いなく柔道世界一の強国である。しかしながら、2016年リオオリンピックでは、柔道のメダル獲得数はランキング1位

だったが、2012 年ロンドンオリンピックでは、柔道のメダル獲得数は 4 位だったと言う。つまり「勝利」という目標に向けての厳しい指導が、実は、結果にダイレクトに結びつくとは限らないということだ。これは、CD の圧力が、広告クリエイティブの良質なアプトプットにつながるとは、限らないという事実を匂わせてはいないだろうか。

それにもうひとつ興味深い話がある。ドイツの柔道指導者は、指導者というイメージではなく、生徒や選手たちの能力を引き出す、サポーターという印象であるとのことである。ここも大きく、日本の指導とは異なるところだ。「上から押さえつけるける指導ではなく、潜在能力を引き出すサポーター」。これは、脱・パワハラ流クリエイティブ開発の大きなヒントではなかろうか。

4 宇宙飛行士たちの間に、パワハラは存在しない。

「潜在能力を引き出すサポーター」という点で私が注目したのが、NASA（アメリカ航空宇宙局）である。とくに国際宇宙ステーションで活躍する宇宙飛行士たちのチーム運用についてだ。

国際宇宙ステーションは、実はかなり過酷な環境の職場である。宇宙であるがゆえに、まさに、ブラックな職場だ。言語や価値観が異なる環境で育ってきたチームメンバーと、閉鎖空間の内外で、高度な作業や研究を行うのである。相当なプレッシャーである。さらに、自分のほんの少しの判断の遅れやミスが、自分の命だけでなく、同乗している仲間の命をも奪う重大事故につながる可能性があるということも、かなりのストレスである。

そんな過酷な環境であるからこそ、宇宙飛行士たちは、お互いに良質なコミュニケーションを心掛けているのだ。とくに、チームのリーダーであるコマンダーは、チームメンバーの一人ひとりの精神状態を把握しながら、メンバーの能力を最大化し、チーム全体としてのアウトプットを最大化することを重要視する。パワハラは、自分の命、ひいては、チーム全体を"死"という究極の危険に導くため、そんなバカなことは絶対にしないのである。

そのため、宇宙飛行士たちは訓練を通じて、個々の能力とチーム全体の能力を最大化し、確実にミッションをクリアしてゆく方法を徹底的に叩き込まれる。その方法は、地上管制官たちも含めた組織運営方法「スペースフライトリソースマネジメント（SFRM）」と呼ばれる。

5 潜在能力を最大限に引き出すスペースフライトリソースマネジメント

「スペースフライトリソースマネジメント（SFRM）」とは、宇宙飛行士の能力をリソース（資源）と捉え、メンバーの資源を最大限に引き出すことで、チームでのミッションを、効率的に、効果的に達成するための管理方法のことである。

そして、この SFRM の中でも、特に重要視されているのが心理学的な側面である。その中でも、私がクリエイティブ開発に応用できそうだと、注目したのが次の 3 つである。①学習性無気力の回避、②権威勾配の緩やかな傾斜、③注意の適切なタイミング。この 3 つは、

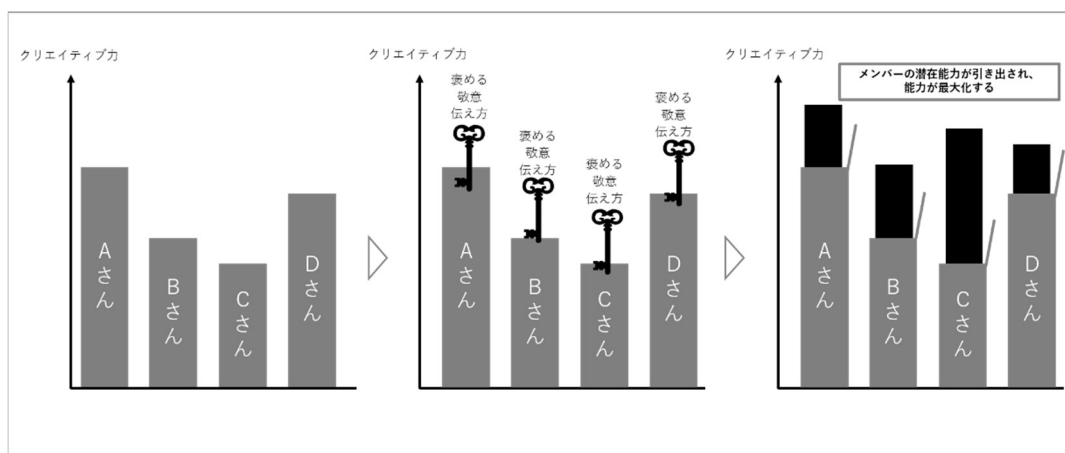
チームメンバーの「不安」と「恐怖」を軽減するものであり、「なんでも言い合える信頼関係」を構築するための手法でもある。つまり、Google のマネジメントでも有名な、心理的安全性「psychological safety (サイコロジカル・セーフティ)」を生み出すことに貢献する。それぞれを、簡単に説明したいと思う。

①学習性無気力の回避。学習性無気力とは、どんなに優秀な人でも、いつも怒られてばかりいると「どうせ自分はだめなんだ」「あの人に言っても無駄なんだ」ということを学習し、どんどんパフォーマンスを下げてしまうという現象のことだ。この学習性無気力を回避する方法は「褒めること」である。単純だが、人は褒められると嬉しくなり、今頑張ろう！次も頑張ろう！というモチベーションを高めることができるのだ。

②権威勾配の緩やかな傾斜。権威勾配とは、リーダー（CD）と部下（チームメンバー）との上下関係を線で結んだ際にできる、傾き具合のことである。つまり、傾きが急であればあるほど、上にいるものが、下にいるものを見下している状態である。この状態では「あの上司に言ってもしょうがない」「できない部下の言うことは聞いてもしょうがない」となり、コミュニケーションが取れなくなるのだ。これを回避するためには、リーダーと部下とが、お互いに敬意を抱いていることである。それにより、円滑なコミュニケーションが生まれ、ミスが減らし、アウトプットの向上を図ることができるのだ。

③注意の適切なタイミング。メンバーがミスをしたときに、リーダーは間違いを指摘し、正しい道へと引き戻す必要がある。ただし、注意するときにはポイントがある。それが「相手がミスに気づいておらず、次のアクションに移ってしまう前」に注意することだ。これは、自分がミスしたことに気づいていた場合に指摘されたら「分かっているよ！」となり、次のアクションを起こした後に言う「なぜ、さっき言わないんだ」となるからだ。そして、間違っても、自分の権威を見せつけるために、他メンバーがいる場で、叱責してはいけない。その行為が1回でもあった場合、チームメンバーの潜在能力は引き出せなくなってしまうのである。（図2）

図2. SFRMを活用したクリエイティブ開発



6 「パワハラ流クリエイティブ開発しかできない」という呪い。

「俺は、これですっとやってきて、成功してきた。だから、これからもこれでやる」と語る方に、改めて明言したい。パワハラ流クリエイティブ開発は、もう、やめよう。その方法では、実は良質なクリエイティブを開発できていなかったのだ。違ったやり方であれば、本当はもっとすごいものができていた可能性が高いのだ。さらには、それは、広告業界全体が抱える「働き方改革」「人材不足」「多様性の排除」などの課題のボトルネックにすらなっているのだ。使い古された言葉だとは思いますが、時代は変わったのだ。

それに、そもそも、「パワハラ流クリエイティブ開発しかできない」という呪いに罹っている可能性もあるのだ。今回、新しいクリエイティブ開発の方法として、NASA で行われている「スペースフライトリソースマネジメント (SFRM)」が、ヒントになるのではないかと思い紹介した。私自身は、この方法を取り入れて、今後のクリエイティブ開発に挑もうと考えている。しかし、これは、数多くある開発方法のうちのひとつだと思う。きっとまだまだ、新しい良質な方法があるはずだ。他の世界にも目を向けて、パワハラ流クリエイティブ開発という呪いを拭い去るべきだと、私は思う。

●参考文献

山口孝夫(2014),『宇宙飛行士の採用基準 例えばリーダーシップは「測れる」のか』
(KADOKAWA/角川書店)

国立研究開発法人宇宙航空研究開発機構[JAXA] (著), 山口 孝夫(執筆) (2018),『宇宙飛行士だけが知っている 最強のチームの作り方』(大和書房)

若田光一(2016),『一瞬で判断する力』(日本実業出版社)

小原 健右, 大鐘 良一(2016),『若田光一 日本人のリーダーシップ』(光文社)

チャールズ・J・ペレリン (INFINI JAPAN PROJECT LTD.水科哲哉) (2010),『NASA のチームビルディング』(アチーブメント出版)

山口孝夫(2014),『生命を預かる人になる!』(ビジネス社)

●参考 Web

津田塾大学 学術リポジトリ「ドイツにおける柔道教育の展開及びその現状」(2017.03.16)
(https://tsuda.repo.nii.ac.jp/?action=pages_view_main&active_action=repository_view_main_item_detail&item_id=110&item_no=1&page_id=13&block_id=37) 2020.09.15

広告女子ばすた「広告代理店で受けたパワハラの話」(2019.09.06)
(<https://note.com/pastayade/n/nd3621694382c>) 2020.09.15

労働問題弁護士ナビ「パワハラの定義とは」(2020.09.14)
(<https://roudou-pro.com/columns/45/>) 2020.09.15

『EC化がもたらす広告業の変化

～「事業ドリブン・マーケティング」への大きな転換～』

桑嶋 剛史（博報堂 データドリブンプランニング局 ECプランニング部 コンサルタント）

1 はじめに

新型コロナウイルスの流行とそれに伴う社会変化は、我々広告業のあり方を見直す機会になっている。それは単に日本経済の停滞に伴う宣伝費の圧縮という表層的な面だけでなく、「人との接触を避ける」新しい生活様式が人々の暮らしを、そして各社のビジネスのあり方を大きく変えたことによる。

このなかで、現在特にクローズアップされているものが「EC(=E-Commerce)」である。経済産業省の調べによると、令和元年時点で日本の BtoC 市場における EC 化率は 6.76% となっており、7 年間で約 2 倍になっている。

こうして EC 化が進んできたところに、新型コロナウイルスの流行で店頭での買い物を控える生活者の動きが生じ、この流れは一気に加速した。実際、緊急事態宣言下だけでなく、解除後においてもオンラインでの購買比率/金額は伸び続けており、今後より一層 EC 化が進んでいくと考えられ、各企業も対策に乗り出している。

こうした EC 化の進展がどのように我々広告業界のあり方を変えていくのか、次章以降で論じたい。

2 広告会社の従来型「EC」のとりえ方

そもそも、日本における EC はどのように成長し、広告業はそれをどう捉えてきたのだろうか？

1990 年代からパソコン/インターネットが広まるにつれ、オンライン上での商取引である EC も誕生した。巨大プラットフォームである楽天市場の誕生や Amazon の日本進出といった EC モールの誕生/拡大、メーカー各社が新たな流通経路として自社 EC サイトを立ち上げたことで、日本における EC 化は広がってきた。

そのなかで大きな役割をしてきたのが、健康食品・化粧品など通販企業の自社 EC サイトである。

折込チラシや TV インフォーマーシャル、そして Web 広告での顧客獲得の受け皿として、コールセンターと並ぶ存在として、通販企業の自社 EC サイトは発展してきた。いわば通販事業の「買い場」としての EC サイトとしての成長である。広告会社もこうした企業の運営業務を請け負うことで、EC に関わってきた。

EC を使ったマーケティングの大きな特徴として、施策に対しての効果測定がすべて数字で計測可能な点がある。オフラインの流通経路を軸としたマーケティングだと、広告・PR

などといった各施策の売上に対する効果の可視化が困難だが、デジタル上で購買を行う EC ではすべてを数値管理し、PDCA を回すことが可能である。

そのため、広告会社における EC とは、「ダイレクト・マーケティング」と密接に結びつくものだと思われてきた。常にレスポンスの最大化を至上命題とし、顧客獲得・育成を数値管理することで、事業 KPI の達成を目指すダイレクトの手法は、EC と一体化されて捉えられ、店頭ブランドの認知を目的とする「ブランド・マーケティング」と別のものとして線を引かれてきた。そのため「EC はダイレクト領域のもの」というイメージが、広告業の中で広く認識されてきた。

3 今の EC とは～プラットフォームと D2C の躍動～

このように「売り場」の一つとしてとらえられてきた EC は、現在大きな転換点を迎えている。

一つ目に Amazon や楽天といった EC プラットフォーマーが、「デジタルメディア」としての性質を持ち始めたことだ。メーカー各社の商品を販売する「売り場」として成長してきた EC プラットフォーマーは、長年のユーザーへの販売で得たデータをもとに、購買行動をターゲティングに活用できるオリジナル DSP などメディアを開発・ローンチした。こうしたメディアは、購買見込み客に対するリーチを狙える意味で有用であり、ダイレクト向け獲得メディアとしてだけでなく、ブランド認知獲得のためのメディアの一つとして活用されるようになった。いわば、EC は新たに売り場を超えた「コミュニケーションチャネル」としての役割を獲得したのだ。

二つ目は D2C (Direct to Consumer) の登場である。

企業が卸や小売店を通さず、直接消費者に商品をオンライン上で販売する D2C は、欧米で火が付き、日本においても昨今大きくクローズアップされる存在である。

D2C のマーケティング上の大きな特徴として、ブランディングの接点がデジタルベースであること、そして販路がメーカー自ら設置する自社の EC サイトに限定されることがある。そのため、いままでは分断されがちであった、「ブランド育成」と「顧客への販売」が EC というチャネルで一体化され、それぞれの結果がデジタル上の数値として可視化されていく。そして、ブランディング→顧客獲得・育成までの一連の流れを EC 起点で設計するために、従来のダイレクト・マーケティングだけでなくブランド育成を命題とするブランド・マーケティングの考えも取り入れた設計が必要になるのが、D2C のもたらした大きなマーケティング上の変化といえるだろう。

4 EC の役割の変化がマーケティングをどう変えるか？

こうした特徴的な二つの変化、そしてそもそもの EC 化の進展を受け、今後のマーケティングで EC は、オフラインも含めたブランド戦略において不可欠のものへと変わっていく。

先述の通り、日本の EC 化率は 6.76% と決して高くなく、今後 D2C などの発展に伴い飛

躍的に成長するといってもオフライン流通を超える数値まで伸びることはなかなか想像が難しい。

しかし、EC はオフライン流通におけるシェアの確保、いわゆる「棚とり」を実現するための重要な判断要素として重要な役割を担うことで、実質的に流通の支配者たる地位を今後築いていくと考えられる。

実際にアメリカでは、bai 社というスタートアップの飲料メーカーが EC 上でのテストマーケティングの PDCA を軌道に乗せたことで、オンライン上での販売だけでなく、オフラインでの販売を大きく伸ばすことに成功した事例も出てきている。

今まで営業力という可視化しづらいものによって獲得されてきたオフラインの棚とりが、売り上げランキングなどで可視化できる EC サイトの売れ行きによって左右される時代が到来しているのだ。これは、オンライン上のシェアを制する者は、全流通のシェアを制することを意味し、今後 EC がマーケティング戦略に不可欠になることを表している。

つまり、EC 化により、EC 起点でマーケティング全般を考えなくてはならず、すべての施策がデジタル上の売上といった数値によって可視化される時代が来たのではないだろうか。

5 広告業界はどう立ち向かうか？

～アフターデジタルな社会における事業ドリブン・マーケティングの必要性～

こうした新たなマーケティングの広がりや広告業を生業とする我々に対し、何を意味するだろうか？

前述の通り、今までの広告会社においては、ブランド領域を軸としたコミュニケーションがメインとしてありつつ、通販企業などダイレクト領域が別の領域として存在し、それぞれ専門性のあるメンバーが担当する形でビジネスを推進する形が一般的にとられてきた。

この分業制の結果、それぞれのメンバーはいつしか自分たちの領域のなかでの KPI しか見ないようになり、広告業にとって一番大切な「事業全体をみること」が忘れられているように感じる。例えば、自分たちの行った広告キャンペーンがどの程度事業やブランドの売上につながったかを即答できる広告業の人間は、決して多くないのではないだろうか？

私はこうした時代遅れの「分業制」を軸にした考えを改めない限り、広告業は事業会社のパートナーとしてあり続けることはできず、やがて時代の波にのまれシュリンクしていくと考えている。

それを象徴するものとして、OMO (Online Merges with Offline)を超えた概念として、アフターデジタルという概念が現在盛んに唱えられている。(藤井・小原, 2019)

この世界の中では、マーケティング活動全般がデジタルにすべて飲み込まれ、数値管理されることが当たり前になっていく世の中において、ブランドとダイレクトは常に接触して存在するようになる。

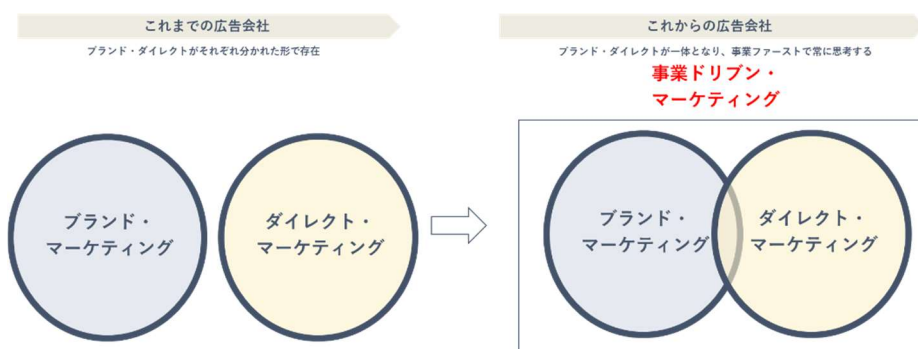
例えば P&G は、スマート紙おむつという、おむつに IoT デバイスを取り付け、24 時間

赤ちゃんの様子を見守るデバイスを CES において発表した。こうしたデバイスは、EC 化が進んだ後のアフターデジタルな世の中で、新しいオフラインとオンラインの垣根を超え、ブランド/事業が成長していく一つの視座ではないだろうか。

そのため、今後、我々広告業が、本当の意味でのブランド/事業の成長を実現するためには、数値管理を軸とする「ダイレクト・マーケティング」・ブランド開発を軸とする「ブランド・マーケティング」双方の考え方をもって取り組まなくてはならない。

本当の意味で事業を正面からとらえるために、事業売上を KGI としたうえで、各種 KPI を数値で設定・管理し、その成長に必要なブランド戦略を考え続ける、いわば「事業ドリブン・マーケティング」とでも呼ぶべき考え方を常に我々は考えていかねばならない。

図表①:事業ドリブン・マーケティングへの変換



「ブランド」に引っ張られ、CM の好感度やブランド認知「しか」見てこなかったものも、「ダイレクト」に引っ張られ、CPA や CVR 「しか」見てこなかったものも、本当の意味で事業それ自体を見て、事業成長のために業務に取り組むという共通認識をもって業務に臨むことで、これはなしえるだろう。

何のために CM を作るのか？何のためにメディアプランニングをするのか？何のためにデータ分析をするのか？それらはすべて「事業のためにある」という事業ドリブンな考え方で、広告業を生業にする我々は業務に取り組んでいくことが、EC 化の進む未来のマーケティングにおいて、必要になってくるだろう。

6 最後に

上記で述べた「事業ドリブン」な考え方は、EC 化の波によって「必要性が増した」だけであり、今までもこれからも広告業を生きるものが持ち続けなくてはならない考え方だと感じている。

しかし、悲しいことに、目の前の仕事・役割に集中するあまり、「ブランド」や「ダイレクト」といった軸に閉じてきてしまったのが今の我々ではないだろうか？

今後オンラインとオフラインは一体になっていき、広告キャンペーンの目的も、店舗と

EC 双方の売上、というケースが増えていくだろう。我々はその目的に合ったプランニングやコミュニケーション開発をするために、自分たちの今いる円の外側へと、目を向けないといけない。

我々広告業が、10 年後も、20 年後も社会から必要とされるために、「事業ファースト」な仕事の仕方・組織のつくり方をこの段階化から真摯に取り組んでいくことが一番大切ではないか、と切に思う。

●参考文献

藤井保文・小原和啓 (2019),『アフターデジタル オフラインのない時代に生き残る』(日経 BP)

●参考 Web

三井住友カード , 「コロナ影響下の消費行動レポート ～高年齢層の EC サイト活用加速と変化する巣ごもり消費～」, <https://www.smbc-card.com/company/news/news0001527.pdf>, 2020.9.13

EC のミカタ, 「e コマースの歴史がわかる! EC 業界年表まとめ (1996 年～2015 年)」, <https://ecnomikata.com/blog/9682/>, 2020.9.13

日経 BP クロストrend, 「D2C の登場で変わるチャネル戦略 プレイスはどう設計すべきか」, <https://xtrend.nikkei.com/atcl/contents/18/00304/00011/>, 2020.9.14

DIAMOND ONLINE, 「広告事業責任者が考える、次世代の戦略的 e コマースマーケティングとは」, <https://diamond.jp/articles/-/184477>, 2020.9.15

日経 BP クロストrend, 「P&G のパンパースが超進化 「スマート紙おむつ」? 【CES2020】」, <https://xtrend.nikkei.com/atcl/contents/18/00264/00001/>, 2020.9.16

『D2C に学ぶこれからのコミュニティ型マーケティング』

阿部 佳織（博報堂 CMP 推進局第二グローバルグループ
ストラテジックプランニングディレクター）

はじめに

2019 年頭に欧米市場で複数の D2C ブランドがユニコーン化し、これらブランドのビジネスモデルやマーケティング手法が世界中で注目されるようになった。

国内広告業界においても 2019 年後半から 2020 年にかけて D2C が注目されるようになり、現場では D2C 化を掲げたプロジェクトが一気に増えた実感がある。その際に参考事例として提示されるブランドは、EC を主戦場として急成長したスタートアップが大半を占める。本稿では代表的なスタートアップ発 D2C ブランドの成長戦略とマーケティング手法を紐解き、日本の大手メーカー発のブランドに対してどのように応用できるのかを検討する。

D2C の本質：デジタルネイティブ・バーティカルブランド

2019 年にユニコーン化した D2C ブランドは、化粧品ブランドの Glossier、マットレスブランドの Casper、スーツケースブランドの Away などがあげられる。この 3 ブランドに、2015 年にユニコーン化したメガネブランドの Warby Parker を加えた 4 ブランドが最も多くその名を目にする代表的な D2C ブランドといえよう。

D2C を言葉どおりに解釈すると "Direct to Consumer" の直販モデルとして語られることが多いが、この表現だけでは上述した 4 ブランドの特性を語るには不十分であり、その本質は "DNVB (Digitally Native Vertical Brands)" と表現すべきであると筆者は考える。この言葉は、米国の D2C ブランドの草分けとされるメンズアパレルブランド Bonobos の共同創業者の一人である Andy Dunn が 2016 年に作り出したものだ。

Dunn がこの概念を説明したブログの中で、DNVB の具体的特徴は下記のように列挙されている（一部省略）。①インターネット発で、ミレニアル世代やデジタルネイティブ世代に向けられたブランドである。②EC 販売自体はブランドのコア要素ではなく、垂直統合の小売企業であることが最大の特徴である。③大手メーカー発ではない小規模ブランドであるからこそその危機感が特徴的な施策を生み出す原動力となる。④優れた顧客体験の提供を何よりも重要視し、そこに注力する。⑤垂直統合企業ならではの一貫性のある CRM によって、顧客と非常に親密な関係性を実現する。⑥商品、体験、カスタマーサービスの組み合わせによって、これまで市場になかった優れた価値を提供する。(Andy Dunn, 2016)

また、純粋な通販事業としての D2C ビジネスとの差異として、①「創業者」のビジョンが存在することで強いリーダーシップと熱狂的なファンの「オーディエンス」を持つこと、②短期的利益よりも LTV を重視し成長に投資すること、③単体での収益化ではなく事業売却を前提としたビジネスモデルである点などがあげられる。(榮枝洋文、2019)

さらに、上述した①の特徴を活かし、創業者の思いやビジョンを元にオウンドメディアの中でファンに向けてストーリーを語り、広告を出稿せずともフォロワーが自ら情報を取りに来る、という特異なコミュニケーション手法も大きな特徴である。オウンドメディアを舞台にブランドとファンで一つのコミュニティを形成し、ファンとの強固なエンゲージメントを活用することで、広告投資を抑えながら LTV を高めることに成功している。

企業発ブランドは D2C/DNVB になれるのか

近年、「DNVB」的 D2C ブランドになることを目指すブランドや新規ブランド立ち上げ業務が増加している。企業の D2C 化を支援するビジネスも枚挙に暇がない。しかし、大手メーカーという安定した基盤から生まれたブランドが、DNVB のように顧客の心をつかみ、SNS 上で活発な UGC 投稿を引き出し、高い LTV を維持することは可能だろうか。

Dunn は大手企業が DNVB を生み出すのは、少数の例外を除き難しいと述べているが、筆者も同意見である。「ブランドの消滅を常に恐れているからこそ、魔法を起こせる」と Dunn は語っているが、これはつまり、生き残りをかけて事業を行っているからこそ、スピード感を持った意思決定やマニュアルにこだわらない顧客体験の追求が可能になる、と解釈することができる。大手企業の後ろ盾があり、売上が伸びなくてもブランドが存続できる、あるいはブランドが消滅しても戻る先の部署がある、といった状況があると事業のスピード感は低下しやすい。

メーカー発ブランドが DNVB になることは難しいとしても、そのコミュニケーションの手法を学び応用することができないだろうか。次項で、DNVB に特徴的なコミュニティ型マーケティングの事例を紹介する。

コミュニティ型マーケティングの活用

DNVB の顧客コミュニティ活用事例としては、Glossier が特に長けていることで知られている。ターゲットのインサイト理解の深さに定評がある同ブランドは、顧客を「Glossier の従業員の一人」であるかのような対等な目線で対応し、徹底したカスタマーサービスを実現してきた。(佐々木、D2C) ブランドと顧客で構成される一つのコミュニティは、同ブランドにとって成長のドライバーである。顧客コミュニティを複数のプラットフォームでマネジメントし、CRM だけでなくマーケティングや商品開発にまで活用していることで知られる。

最も重視しているのは SNS 運用で、各プラットフォームの公式アカウントに対するすべてのコメント、すべてのダイレクトメッセージに対して、CS 担当者（職種名は「エディター」）が直接内容を確認し返信することを徹底している。同社の CS チームはマーケティング組織直轄で、顧客の声が吸い上げられ、マーケティングにフィードバックされる仕組みとなっていることも特徴的だ。

さらに、同社のコミュニティはブログや Slack、Facebook にも存在する。同社が運営する

ブログ Into the Gloss では、コメント機能を活用して、新商品に求める機能を顧客同士にディスプレイカッションさせるというコミュニティ活用を行った事例がある。また、過去には社内 Slack 上に最もロイヤル度の高い顧客 150 名を招待し、製品アイディアの情報交換から現在興味を持っている事といった雑談まであらゆるメッセージをやりとりし、その会話からインスピレーションを得るといったことも行っていた。さらに、非公開コミュニティとして Into the Gloss 名義の Facebook グループがある。これは管理者に承認されなければ参加できないグループで、Glossier の商品に限らず、それぞれの肌悩みやライフスタイルにあった化粧品をファン同士で自由にレコメンドし合うことができる。顧客が自由に意見交換できるコミュニティを提供することが、市場調査では把握できない生活者の本音やインサイトの理解をもたらし、売れる商品を生み出すためのコア装置となるのだ。

中国の化粧品ブランドの "Perfect Diary" も優れた顧客コミュニティ運営で知られる。2017 年に設立された同ブランドは、2019 年の「独身の日」セールには化粧品カテゴリーで売上一位を記録し、急激な成長を見せている。インターネット発で EC を起点に急成長してきたことから、中国版 DNVB と解釈できるだろう。

同社のコミュニティ型マーケティングは中国国内では "Private Traffic" 戦略とも呼ばれ、これが成功のポイントとされている。Private Traffic とは、デジタルマーケティングが飽和し、顧客のトラフィック獲得コストが高騰する中で、SNS（中国では WeChat が主流）のフォロワーに対して広告費をかけずにコミュニケーションをとる手法を指す。

ユーザーは WeChat でつながるのは、"Xiao Wanzi" という架空の人物である。この人物がブランドの顔として、WeChat でつながったユーザーに対して商品の使い方やセール情報などを友人のようなスタンスで共有する。

さらに興味深いのが、無数の「WeChat グループ」活用だ。WeChat グループは LINE のトークルームのようなもので、複数人がメッセージを送信し会話することができる。モデレーター役を果たす Xiao Wanzi と顧客が多数参加する WeChat グループを運用することで、顧客が WeChat を開くたびに美容に関する情報を目にする多層的コミュニティ構造になっている。

Glossier のコミュニティ運営はそれぞれの「エディター」の実名を出して行われているのに対して、こちらは Xiao Wanzi という架空の人格を通してコミュニケーションが行われる点が特徴だ。Perfect Diary は Xiao Wanzi システム運営の詳細を明らかにしていないが、Xiao Wanzi は AI ではなく、複数の専属従業員や外部インフルエンサー、インターン等を活用し、人が運用しているようだ。

上記の 2 ブランドのコミュニティ運営の特に重要な点は以下の 2 つである。①コミュニティマネジメントおよび顧客との対応を外部企業や AI チャットボットに任せず、ブランドの従業員・関係者が行っていること。②顧客をブランドと対等な立場で会話に巻き込むことで、競合よりも深い顧客インサイト理解を得ること。この 2 点においては、2 つのブランドのコミュニティ運営は似通っているといえるだろう。

企業発ブランドが取り入れる「コミュニティ型マーケティング」

DNVB のコミュニティ型マーケティングを取り入れる上で重要なポイントは、上述した「完全外部委託ではなく、ブランドの従業員が向き合うこと」「顧客を『お客様』ではなくブランドと対等な立場として対話すること」の2点である。ただし、企業発ブランドということで企業本体に悪影響を及ぼすことがないように、いくつか注意が必要である。

①コミュニティ運営の中で不満を持った顧客が外部に内容を暴露する、といったレピュテーションリスク、いわゆる炎上。このリスクを抑える場合は、クローズドコミュニティの運営が望ましい。Glossier の Slack の事例を参考に、限られたロイヤルユーザーを選定し小規模コミュニティを運営すると良いだろう。また、海外では Instagram の非公開アカウントを活用することで、承認されたユーザーだけが参加する＝炎上リスクを低減させる、といった取り組みも行われている。

②プラットフォーム選定と個人情報管理、データ活用も企業の方針と照らし合わせて検討すべきである。国内で活用可能性があるプラットフォームとしては、Facebook、Instagram、Twitter といったソーシャルメディアの他に、Slack や独自開発したプラットフォームも考えられる。ソーシャルメディア活用の利点としては、集客とコミュニティ活性化が容易である点や、個人情報管理のリスクが少ない点があげられる。ただし、データ分析では不自由な面が多いだろう。一方で Slack や独自プラットフォームを用いた場合は、初期の集客や活性化に時間がかかる点や個人情報管理に注意が必要である点に留意すべきではあるが、メールアドレスをキーとした EC サイトとのデータ統合等は比較的容易になると考える。

WeChat に最も近いプラットフォームである LINE を活用したプラットフォーム運営が可能であれば、集客と個人情報管理、データ活用のバランスがとれたコミュニティ運営が実現されそうだが、本稿執筆時点（2020 年 9 月）の企業向け LINE 公式アカウントでは顧客も含めたオープンな双方向型コミュニケーションが実現できていないため、上記のような活用は難しいだろう。

③昨今の働き方改革の流れを踏まえ、従業員がコミュニティをマネジメントするには人的リソースが不足していると見る向きも多いと考えるが、担当者がマーケターとして得られる知見は大きい。直接顧客と話すことができない FGI よりも、実際にコミュニティに介入し対話する手法をとった方が真に迫ったインサイトが得られる。人員調整をしてでもコミュニティ運営担当者を複数アサインすることが今後のマーケティング進化には必要不可欠であると考ええる。

「コミュニティ型マーケティング」アプローチの未来

本稿では、多くの企業が注目している D2C ブランドが、本質的にはそのデジタルネイティブな成り立ちや徹底した顧客体験に特徴づけられる DNVB であることを考察し、企業がそのエッセンスを取り入れるために「コミュニティ型マーケティング」をデジタル中心に行う方法について検討してきた。

定性調査、定量調査やソーシャルリスニングで、「ブランドとお客様」という壁を隔てた形式のユーザーヒアリングをしていると、デジタルネイティブな新興ブランドの顧客理解にはなかなか追いつけない。企業やブランドの壁を超えて、従業員と顧客がフラットに対話できる環境を持ってこそ、変化に対応しつづけ、顧客とともに成長し続けることができるのではないだろうか。

これからは、広告業界の若手社員こそ、ターゲットと近い視点や立場で対話できる存在として、クライアントと共にコミュニティマネジメントに積極的に関わるべきである。この一歩こそが、生活者に真に愛され、応援されるブランドやコミュニケーションを作っていくための土台を形づくっていくことになると筆者は信じている。

●参考文献

単行本

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』, *pp. 72, pp. 94, pp. 111-112* (Newspicks パブリッシング)

雑誌論文

榮枝洋文, 「米国で勢いづく DNVB が示唆する日本の D2C 事業へのヒント」, 『Markezine』 42 号 (翔泳社, 2019) , pp.68-69.

新聞記事

「博報堂、大手企業の『D2C』立ち上げ支援」, 『日本経済新聞 電子版』 2020.06.16

インターネットで得た資料

Retail Dive, "The unicorns of retail" (2019.05.23), <https://www.retaildive.com/news/the-unicorns-of-retail/555379/>, 2020.09.30

Medium, "The Book of DNVB" (2016.05.10), <https://medium.com/@dunn/digitally-native-vertical-brands-b26a26f2cf83>, 2019.08.21

btrax, 「【ボノボス】アメリカ発 オンライン・メンズアパレルブランド Bonobos 成功物語」 (2012.12.23), <https://blog.btrax.com/jp/bonobos/>, 2020.09.28

Wired, "How Glossier turned itself into a billion-dollar beauty brand" (2020.02.06), <https://www.wired.co.uk/article/how-to-build-a-brand-glossier>, 2020.09.28

Fast Company, "How the founders of Glossier and Compass built their companies around their customers" (2019.11.12), <https://www.fastcompany.com/90424816/how-the-founders-of-glossier-and-compass-built-their-companies-around-their-customers>, 2019.12.3

Payoneer Blog, 「中国の D2C ブランド完美日记 (Perfect Diary) 徹底解剖」 (2020.06.08), <https://blog.payoneer.com/ja/e-sellers-ja/marketing-promotions-ja/china-d2c-brand-perfect-diary/>, 2020.09.25

Jing Daily, "Fictional Influencer “Xiao Wanzi” is Perfect Diary’s Secret to Success" (2019.09.29), <https://jingdaily.com/fictional-influencer-xiao-wanzi-is-perfect-diarys-secret-to-success/>, 2020.02.20

『広告業界の人材育成と人的リソース不足を同時に解決する

「組織横断型キャリア支援」

奥畑 麻里子（フロンテッジ ソリューションクリエイティブディビジョン
スペシャリティグループ／ソーシャルバリュークリエイショングループマネージャー）

【広告会社で働く醍醐味】

1つの企業に属しながら、様々な業界・企業の仕事内容を知ることができること。そこで働く人たちの、社会や生活をより良くするための商品・サービスに込めた想いや情熱に触れること。そして、その熱い想いが詰まった商品・サービスを、世の中の人々に届けるために、専門性が高いメンバーがチームを組み、共に思考錯誤しながらチャレンジできること。この3つが、20年近く広告業界で働いてきた私が感じる“広告会社で働く醍醐味”だ。

【“できる人”に仕事が集中するジレンマ】

一方で、経験や実績が増えて専門性が高くなればなるほど感じているジレンマもある。それは「携わる業界が偏ってしてしまう」ということだ。特にプランナーは、戦略立案のための市場調査や競合分析から、具体的な施策検討に至るまで、1つの案件に対して膨大な量のインプットとアウトプットを繰り返し行うため、携わる業界に対する知見とノウハウが自ずと深まっていくのは事実である。個人のキャリア形成という視点でも、特定の業界に強みを持つことは社内でのステップアップや転職市場で優位に働くとも考えられる。また、対象のクライアント・業界経験の豊富な人をアサインした方が、スピーディに質の高いアウトプットを得られるため、実績のある人に似たような案件が集中しがちなことも理解できる。

しかしながら「1つの企業に属しながら、様々な業界・企業の仕事内容を知ることができる」という広告会社の利点から考えると、同じクライアント・業界の案件に長く携わることは、自己の経験の幅を増やすせっかくのチャンスを逃しているとも言えないだろうか。また、同じ人が継続して携わることで、他の人、特に20~30代の社員が関わりたくてもなかなかチャンスが回ってこないという問題もある。

もちろん、意欲があるなら携わりたい案件に自ら志願すればよいだけの話なのだが、これにはそう簡単にはいかない、もう1つの問題がある。

【自分の経験値を上げたくてもできないジレンマ】

暇さえあれば仕事のことを考えている“仕事大好き人間”だった私が、4年前に出産し強制的に「保育園お迎え」という名の途中退席をしなければならない生活になり、初めてわかったことがある。それは、競争の激しい広告業界において、質の高い成果とスピードを追い求める限り、1日8時間の勤務時間では通常業務だけで精一杯ということだ。プランナーとい

う職種柄もあり、繁忙期には複数のプロジェクトの納期が重なることが多く、深夜や休日にカバーせざるを得ない“ワーママあるある”な毎日が続くことも多い（もちろん、上司命令ではなく自主的に行っているのだが）。

睡眠時間を削ってまで働き体調を崩すことは本末転倒であるし、仕事は好きだが自分のプライベートの時間も大切にしたい。「自分のスキルを磨くためにもっと新しいクライアントや社内プロジェクトにチャレンジしたい。でもこれ以上の業務量はムリ！」というジレンマは、私のような子供のいる社員だけではなく、治療のために通院しながら働いている人や家族の介護をしながら働いている人にも、少なからず同様の経験があるのではないだろうか。だからといって、そのような立場の社員への行き過ぎた配慮により、本人の希望に反して仕事量を減らす、もしくは配置転換をすることは、仕事への意欲とやりがいを奪うだけであり、結果的に貴重な人材を逃してしまうことになりかねない。

また、子供のいない社員にばかり業務が集中してしまうのも問題である。実際に、ダイバーシティ&インクルージョン研究会が2020年9月に発表した調査によると、子供がいない男女が会社で経験した「不利益な扱い」として、「子供がいないので、いつも残業していて当然と残業を強いられた」「産休・育休の制度利用者や子供のいる社員の業務のしわ寄せを受けた」が上位に挙がっており、子供がいないことを理由に超過勤務や業務負荷増加が起きていることが証明されている。

以上のような実態を踏まえると、社員のプライベートの状況や会社の規模に関わらず、現在担当している案件の質とスピードを落とさずに、さらに「経験の幅を広げる」ためにチャレンジすることは、なかなか難しいのが現実ではないだろうか。

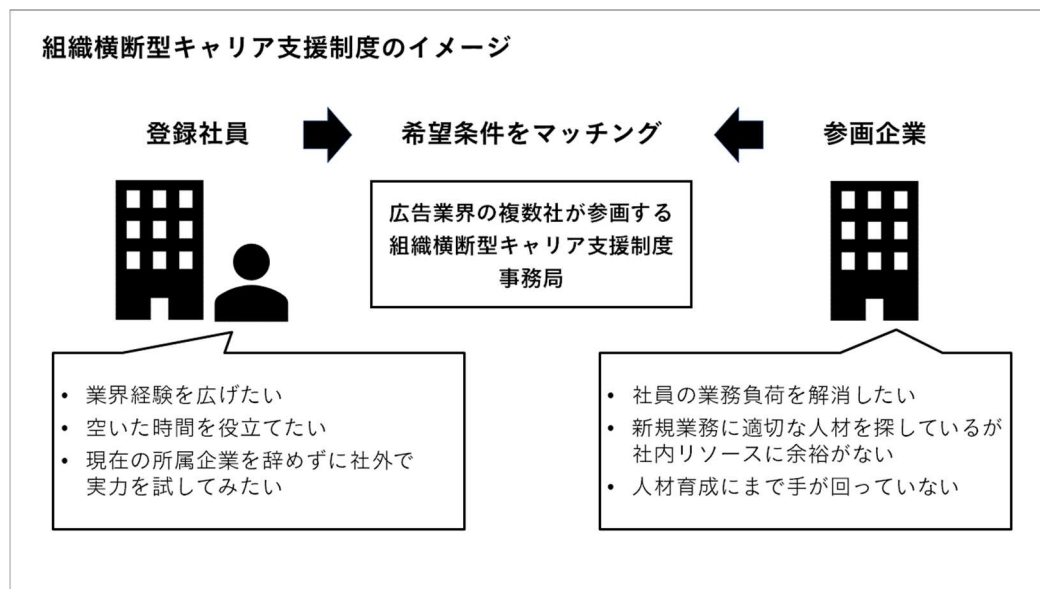
【組織横断型キャリア支援制度の導入】

そこで私が提案したいのは、広告業界における「組織横断型キャリア支援制度」の導入である。キャリア用語で「ピボットキャリア」という考え方がある。ピボットとは、バスケットボールなどの球技で、ボールを持った選手が片足を軸にし、もう一方の足を動かして体の向きを変えることを指すが、企業経営でも方向転換や路線を変えるという意味で使われる。ピボットキャリアとは、この「ピボット」の意味をキャリア文脈で捉えた用語で、『転職の思考法』では「自分の強みに軸足を残しながら、もう片足を今後強くなる部分に少しずつ、ずらしていくという考え方」として紹介されている。

このピボットキャリアを、個々の広告会社の組織の壁を越えて実現できないだろうか。つまり、現在の企業に属しながら他の広告会社のプロジェクトにも関わることで、社員にとっては現所属企業では実現しにくい業界経験の幅を広げることができる。企業にとっては貴重な人材を「転職」という形で失うことなく、再び自社で活躍してもらうことを期待できる。

また、組織横断型キャリア支援制度の仕組みには、もう1つのメリットもあると考えている。それは利用希望者が自分の得意領域や経験したい業務内容を登録しておくことで、組織の枠を超えたスペシャリストのキャリアデータベースが構築される。このデータベースは、

企業にとっては繁忙期など自社の社員にこれ以上負荷をかけられない時に、該当業務に適切な人材をタイムリーに社外から起用できるリソースとなり、利用希望者にとっては軸足を置く企業の担当案件が落ち着いている時に、自分のスキルと空き時間を、責任を伴う「実務」として役に立てながら経験を広げることができる。さらには、多忙な社員の業務負荷を減らすことができるため、その社員に経験の幅を広げる時間を生み出すことができ、社員・企業双方にとって Win-Win の好循環を形成できると考える。



もちろん、自社のプロジェクトに他社の社員が参画することは、情報漏洩などコンプライアンス上のリスクが懸念される。しかし、コロナ禍で急速に変化した働き方やこれからの会社と個人の関係性を考えると、リンクトイン創業者のリード・ホフマンらが『ALLIANCE—人と企業が信頼で結ばれる新しい雇用』で提唱しているように情報や社員を自社だけで囲い込むのではなく、「会社と個人の間に、フラットで互恵的な信頼に基づく「パートナーシップ」の関係」を築くことでリスク対策を行いながら「事業の変革と個人の成長を同時に達成でき、会社も社員も満足度が高まる」環境づくりに、業界全体で取り組んでいくことが重要ではないだろうか。

【MINDS の社外インターン事例】

組織横断型のキャリア支援や人的リソースの補完は、グループ企業間では既に実施されていることも多いが、資本や取引関係のない企業間ではまだ少ない。また、グループ企業間では企業文化や ICT 環境が似ていることも多く、良くも悪くも異なる企業文化や働き方を体験する“カルチャーショック”が起きにくいのではないだろうか。

組織だけではなく業界の壁も越えてピボットキャリアの体験に取り組む事例として、MINDS の活動を紹介したい。MINDS (Millennial Innovation for the Next Diverse Society) は、異業種連携によるミレニアル世代の働き方改革推進コミュニティだ。2019 年 1 月、「理

想の働き方を実践し、その学びを自社および社会に還元するための活動を行う」ことを目的に発足し、日本マイクロソフトや日本航空、電通デジタルなど10社からミレニアル世代のメンバーを中心に参画している。

MINDS の公式 note では、ピボットキャリアの実践として MINDS 参画企業間で社外インターンに取り組んだ体験談が紹介されている。具体的には約1.5か月間、週に1回社外のプロジェクトに参加。回数にするとわずか6〜7回程度でも、社外のメンバーと業務を進めることで自社と異なる働き方を肌身で感じられたり、外部から自社の業務や働き方を見つめ直すことができたりするという点で、体験価値があったと評価されている。

【当事者となり体験することの重要性】

経営コンサルタントであるマイケル・ロンバルドとロバート・アイチンガーが提唱した学習における「70:20:10の法則」によると、人は70%を実際の仕事や生活上で起きる課題解決の“体験”から学び、20%を他者からの助言や他者の活動を観察・模倣することから学び、10%を社内研修や外部セミナー・書籍などから学ぶと言われている。もちろん、この法則は20%の「助言やフィードバック」と10%の「研修などのトレーニング」が役に立たないと言っているのではなく、それぞれ単体だけでは成立しないが、オーケストラのように組み合わせることで、もっともよく機能するそうだ。しかしながら、70%という比重の高さから“自ら当事者となり体験すること”の重要性は明らかであり、自身の過去を振り返っても納得できるのではないだろうか。

コロナ禍により、特にクリエイティブ・企画系職種ではリモートワークが定着しつつあり「上司や先輩を見て真似る」ということがなかなか難しくなっている。加えて、Web会議などによるコミュニケーション時間が増えたことにより、現場で人材育成に割ける時間は、ますます減っていると想定される。短期間でもいつもとは異なる環境に身を置き、自分のスキルや経験を求めてくれたチームに貢献することは、オンラインセミナーや書籍で学ぶ以上の価値があるはずだ。

【企業に属しながら自分の市場価値を試す】

この組織横断型キャリア支援制度に、家事代行やベビーシッターなど、スキルを持っている人と欲しい人をマッチングする CtoC サービスの仕組みを取り入れてみるのもよいだろう。つまり、利用希望者は自分のスキルと経験を踏まえて、時間当たりの人件費を自分で値付けしてみる。自分のスキルと経験、時間単価を見て、他社からどのようなオファーがくるのか、自分の市場価値を試してみる機会になる。また、案件終了後に、他社からフィードバックを受けることで、自分の強みや改善ポイントを見直す機会にもなり、そのフィードバックが公開され、蓄積されていくことで、自分の得意領域・市場価値がより明確になっていくのではないだろうか。もちろん、この情報は利用希望者や案件をオファーする企業だけではなく、利用希望者の所属する企業にとっても、人事評価や人員の最適配置に役立つ情報とな

る。

【おわりに―広告会社が人材育成・人的リソースの補完で協業する意義】

『他社と働く―「わかりあえなさ」から始める組織論』には、「人が育つというのは、その人が携わる仕事において主人公になることだ」とある。主人公＝当事者としての側面がうまく構築されていかないと、①いつもがんばっているのに認めてもらえない（他者視点での自分の評価に依拠している）②仕事の意味を感じられない（生活のためにつまらない仕事を我慢している）③自分が生かされていない（自分のために組織があるという過度な自己意識）という状態から抜け出せないまま、悶々として過ごすことになるそうだ。私も目の前の仕事だけに忙殺されていると、当事者意識が薄れてしまい「広告の仕事は好きだが、このまま流されていてよいのだろうか」と悩んでしまうことがある。特にコロナ禍により全世界的に「先行きが見通せない状況」となり、企業の広告宣伝費が削減されたことで、広告業界の未来に不安を抱いている人も多いだろう。

しかし、こういう時だからこそ“想いが詰まった商品・サービスを必要な人に最適な方法で届ける”というコミュニケーション領域を得意とする広告業界の存在意義があると考ええる。広告人に力を貸してほしい業界やクライアントはまだ無限にあるはずだ。そのためにも、企業規模の大小や、若手・ミドル層に関わらず、広告人が当事者意識を持って自分のスキルや経験を高めていくことが重要であり、業界各社が協力して人材育成・人的リソースの補完を行っていくことで、そのドライブを加速できるのではないだろうか。

●参考文献・引用文献

北野唯我(2018),『このままいまの会社にいていいのか？と一度でも思ったら読む 転職の思考法』(ダイヤモンド社)

リード・ホフマン,ベン・カスノーカ,クリス・イエ (篠田真貴子,倉田幸信 訳) (2015),『ALLIANCE一人と企業が信頼で結ばれる新しい雇用』(ダイヤモンド社)

宇田川元一(2019),『他社と働くー「わかりあえなさ」から始める組織論』(NewsPicks パブリッシング)

小酒部さやか,「子どもがいないことを理由に不快な経験をしても「なにもしなかった」が半数以上、実態調査が発表された」, (2020/9/16) ,
(
<https://news.yahoo.co.jp/byline/osakabesayaka/20200916-00198612/> ,https://drive.google.com/file/d/1Qiy0xGcfSE9TAsmII_7nP8hltH464Usp/view
) ,2020.9.16

MINDS,「#6 スキルアップのきっかけ | 社外インターンとタニモクをして分かったこと」, (2020/02/06) , (<https://note.com/minds/n/ne85bd21d3a7f>) ,2020.9.11

株式会社ラーニングエージェンシー,「“経験”を“成長”につなげるには？ 部下が自然に動くようになる「仕事の任せ方」 | コラム | 人材育成・教育研修」, (2017.04.10) ,
(https://www.learningagency.co.jp/column_report/column/hrd_column_23_170410.html
) ,2020.9.16

『コミッションからフィーへ』

～広告代理店におけるフィービジネス収益化への3つのチャレンジ～』

千葉 悠人（博報堂 マーケティングシステムコンサルティング局
ビジネスプランニングディレクター・ビジネスコンサルタント）

1. 広告代理店におけるフィービジネスへの挑戦とその現状

広告代理店の主な収益源は、広告枠の売買仲介で得るコミッションである。一方、昨今の広告代理店はコミッションビジネスに加えてこれまで基本的に無償提供してきたプランニングやクリエイティブ制作自体に課金する、所謂"フィービジネス"へも挑戦している。強みである戦略立案やクリエイティブを直接に収益にするというのは自然な経営戦略の変化と言える。また、媒体社と広告主の直接の広告枠売買が増える中、コミッション収益が将来的に低下するのではという懸念もこれに影響しているだろう。

ただ、実際にフィービジネスに挑戦する現場では、極めて低単価のフィーでしか受注ができない例、受注したものの契約や担当者間の合意(いわゆる"握り")が甘くタスクのみが増えて現場スタッフが疲弊してしまう例などが散見されるように思う。働き方改革が叫ばれ、コロナの影響はあれど長期的には人材流動性が高まっていくであろう今後、そのようなスタッフの疲弊は、人が資産の広告代理店にとって大きな痛手になりかねない。そこで本論文では、広告代理店がフィービジネスを健全に実現するために必要なことを考える。広告代理店の戦略プランナーとコンサルティングファームのコンサルタントという2つのキャリアをもつ筆者が、実体験を踏まえて考察する。

2. 前提として、何に対してフィー課金するのか？

一口にフィーと言ってもその課金対象は様々だ。支援先顧客企業の成果に連動する「成果報酬型」や、相談役として月に数回程度の打合せや人の紹介を行う「顧問型」、3～6ヶ月程度のプロジェクトにおいて稼働する人日に課金する「レイバー型」などがある。

本論文では、主に「レイバー型」でのフィー業務について検討する。「成果報酬型」はかかる人件費に対する売上が安定せず、「顧問型」はコンサルティングファームのパートナーやプリンシパルと呼ばれる経営幹部クラスの人材が行える極めて高度なサービスであり、多くの人材で再現可能な方法とはいえず。フィービジネスを確立してきたコンサルティングファームも、多くはレイバー型のフィーを採用している。今後フィービジネスの確立を検討する上では、まず、レイバー型のフィーモデルへの挑戦が順当だろう。

3. 支援する顧客企業の活動とは

この章では、レイバーフィープロジェクトにおいて、広告代理店は顧客のどのような経営

活動を支援すれば一定の単価でのフィーを支払ってもらえるのかを考える。

結論としては、「企業変革活動」である。具体的には「デジタルトランスフォーメーション」「働き方改革」「企業ブランドビジョンやパーパス刷新」等だ。なぜこれらがフィーの対象になりうるのか、顧客が外部にフィーを支払う条件から考える

顧客がフィーを支払う際、以下のような活動実施を迫られている場合が多い。

- ・ 経営上重要度が高い活動
- ・ 内部に知見や担当組織がない非定常な活動

前者については、経営上重要な活動には予算が潤沢に割り当てられるためフィー支払いの原資が多いことが理由だ。それに加えて後者だが、自社に知見がないという点も重要である。毎年行う活動であれば、企業としては初期コストをかけて人材を採用・育成し、専門組織で業務を内製化した方が長い目で見たコストは安い。専門人材を内部に抱える方がコストがかかってしまう非定常活動だからこそ、外部の"傭兵"を雇うというわけだ。

先に挙げた企業変革活動は、企業全体に関わる経営上重要な活動である。また、"変革"というからには毎年起こることでない。2つの条件に合致しておりフィービジネスでの支援対象としては最適なのである。ただしもちろん、企業変革活動を支援すると言えども、働き方改革における制度設計や組織再編という広告代理店にとって全く畑違いな支援をするわけではない。例えば「インナー意識変革」と言った、強みが発揮できる領域での支援を行うことになる。

4.3 つのチャレンジ

支援対象活動が整理されたところで次に、本題である"健全に"レイバーフィーを獲得するために必要な要素を 3 つ挙げる。スタッフのスキルや意識から組織体制まで、必要な変化や挑戦は本来多岐に渡るが、今回は筆者のキャリアから、特に重要であり、現在の広告代理店において大きな変化が必要だと思われるものに絞って挙げることにする。

チャレンジ(A)"論点"に基づくタスクと工数の可視化による納得度高い報酬設計

レイバーフィーを請求するためには、その根拠として稼働予定の人日の明確化が必要だ。広告代理店ではこれまで値付けをしてこなかった"プランニングやクリエイティブの稼働"に納得度ある値付けを行い、顧客企業と正しく交渉する必要があるのである。

ここで重要なのが「論点に基づいてタスクを設計する」ということだ。論点という言葉にはいくつか定義があるがここでは、"把握・明確化しておくべき問い"とする。つまり、最後に導出したい答えに対して、その過程で確実に"把握・明確化しておくべき問い"が何かを最初に定め、その問いに答えるための作業(タスク)を組み立てていくということだ。

例として、差別性がなくなった企業ブランドの刷新をゴールとした活動を考える。この場合の論点とは例えば、「現場社員・経営層が共通して抱く目指す像とは?」「中長期での競合が打ち出す強みとは?」「関連市場の生活者の潜在ニーズとは?」などであろう。この論点

は、活動の背景課題(今回で言うと差別性の低下)や顧客企業の規模・業種などによって毎回異なる。例えば、企業合併後の意識統一のためのブランド刷新であれば「合併前の両社のロイヤリティの源泉の違いとは?」「両社に共通する働く上での価値観とは?」などが重要になり、競合差別性に関わる論点などは重要度が下がる。背景課題や顧客企業の特性を深く捉えた上で鋭い論点を設定することが、その後の検討の質を左右するため、非常に重要と言える。これらの"論点"を整理した上で初めてこれに答えるためのタスクを設計する。具体的には、社員の目指す像把握のための【社員ヒアリング】【全社ワークショップ】や競合の強み整理のための【競合の経営方針分析】【コアコンピタンス整理】などだ。いきなり、"現状分析"や"ワークショップ"というタスクを設計してはいけない。論点設計が無いタスクは、その必要性や、どうなればタスク完了かという終了要件が不明確であり、そもそもそのタスク内容が適切かという判断もできないからだ。

タスクの設計ができれば後は工数を算出し、それにフィー単価を掛け算すれば費用総額が算出される。つまり、企業ブランド刷新という抽象的なゴールを、"論点"をジョイントにフィー金額まで合理的に翻訳することが可能になる。

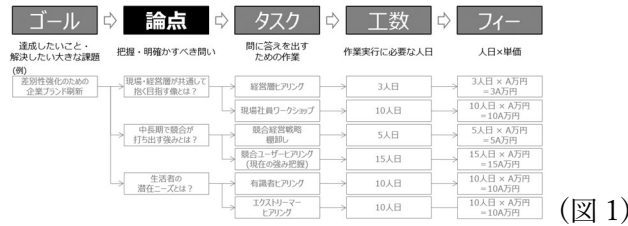


図1のように、ゴールから金額までを構造的に整理することで、費用増減が検討の広さや深さ(=品質)に直結することが可視化される。それにより、費用と品質のトレードオフを前提とした健全な報酬設計や議論が可能であり、プロジェクト開始後の論点増加や費用増減に対しても適切な交渉・調整が可能になる。これにより、顧客企業がフィーの妥当性を判断し納得の上で発注することが可能になり、また、広告代理店における合理的な値付けやタスクだけが增大する消耗的労働を防ぐことにもつながる。

チャレンジ(B)戦略の鋭さ+顧客企業の組織と人を動かしきる"顧客動力"の強化

企業変革活動には様々な部署や階層の社員の協力と日々の業務の変革が必要である。通常の広告代理店の広告・マーケティング案においては、アイディアの切れ味やインパクトが重視されることが多いように思う。一方、企業変革活動においては、鋭いアイディアに加えてそれを顧客企業の様々な社員に納得してもらい組織と人動かしきることが求められる。以下では、そのために特に重要と思われる要素を2つ挙げる。

①プロセスへのこだわり～網羅性と根拠の堅牢さ～

導出された戦略や方針を納得してもらうには、案の鋭さに加えてその検討過程において他のあらゆる可能性を網羅的に洗い出した上でベストなものを選んだのかどうかも重要になる。網羅的に検討をすることで、顧客企業社員の様々な角度からの検証に耐えうるレベル

に案の質を高めるとともに、「ここまで考えた上での選択ならやってみよう」という気持ちを生み出し、組織や人を動かす原動力につながる。また、方向性が網羅的であってもその選定が、偏った視点や事実に根ざさない仮説や思い込みによって評価されては意味がない。多くの人の納得のためには、客観的な事実と論拠に基づいた選定というプロセスが求められる。組織を動かすためには、アイディアだけでなく、コンサルティングファームで言う「MECE」「Fact Base」といったベーシックで地道な姿勢が必要と言える。

②ハード・ソフトの両面から顧客インサイトをとらえた提案デザイン

提示した方針が顧客企業内で上申・承認され、しっかりと全社に浸透しなければ企業変革は実現されない。特に、企業変革活動のように既存の組織や業務の変更が伴う活動の場合、組織間の権限や責任の規定・再編、拋出しソースの分担設計など一筋縄ではいかないことも多い。これらを超えるためには、顧客企業的意思決定や承認プロセス等の"ハードな(制度的な)側面"を深く理解することはもちろん、関連する権限者の関心事や一般社員の"風土"とも言えるべき特徴、組織間の力関係等の"ソフトな側面"の理解が必要になる。もちろん、事情に流されて正しい提言ができなくなってはダメだが、提案自体はあくまで地に足がついているべきであり、その提案をいかに"通すか"に頭を捻ることが重要なのだ。上記のような側面を理解するにはベースとしての組織論や制度設計に関する知識、多くのクライアントへの支援経験やクライアントとの深い人間関係構築力が必要となる。

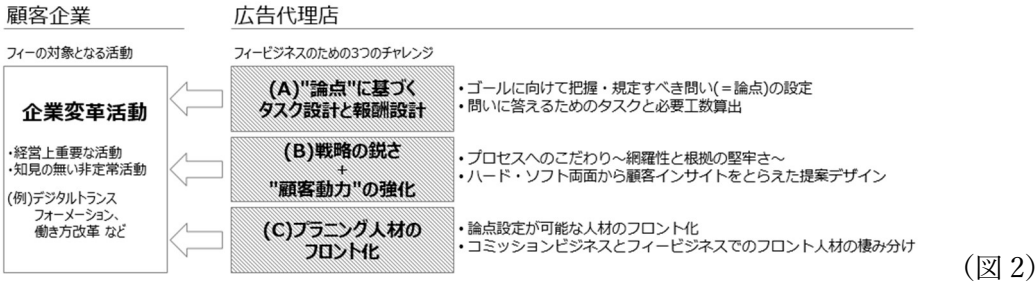
チャレンジ(C)プランニング人材のフロント化

(A)の論点・タスク設計や工数見積もりは、実際にプランニングをしてきた人材でなければ難しい。そう考えると、Aのような業務の設計・提案や、プロジェクト開始後のプロジェクトマネジメント等のフロント業務はスタッフ自身が行うべきであろう。現にコンサルティングファームでは、分析や戦略立案を現場で行うコンサルタントやアソシエイトのスタッフが顧客のフロントとしてプロジェクトマネジメント業務を行う。また、案件獲得を行うパートナーという職位も、必ず過去に現場のコンサルタントを経験しており、だからこそ鋭い論点の設定と、現実的な作業工数見積もりによるタスクの設計が可能なのだ。

スタッフ職がフロントに立つ場合、既存の営業職の役割はどうなるのだろうか。先に書いた理由で、プランニング経験の無い営業職の人材にフィー型業務の提案や健全な形での報酬請求、プロジェクトマネジメントは難しいだろう。そのため営業職の役割は、フィー型ビジネスではなく従来どおりのコミッション型ビジネスにおける管理進行になる。フィービジネスへの拡張はあれど、コミッション型ビジネスは今後も大きな収益の柱であり、その管理進行は重要な役割である。また、コミッションビジネスの顧客企業で企業変革レイヤーの課題が発生した際に即座にフィー型スタッフに連携し、案件化することも可能であり、顧客企業に並走して深いリレーションを継続的に維持している営業職人材の存在感は大きい。いずれにせよ、フィーによる収益化はすなわちビジネスモデルの変換を意味するわけで、提供するバリューも異なれば顧客企業と広告代理店の向き合い方も変わってくる。その中で、従

来の営業職では対応できない部分が出てくるのは当然であり、スキルセットに合わせた柔軟な役割分担が必要と言える。

以上、企業変革を支援するフィービジネスにおいて必要な、現場社員や組織におけるチャレンジをまとめた。その全体像が図2である。



いずれも簡単にできることではなく、まさにこれこそが"企業変革"と言える挑戦であるが、フィービジネスにおいては極めて重要な点だと思われる。顧客企業と生活者や媒体社との距離が縮まり、自らの立ち位置の再考が求められる広告代理店。その中にあって、新たなビジネスへの拡張にチャレンジする社員の皆様の挑戦の一助になれば幸いである。

●参考文献

単行本

内田和成(2010),『論点思考』(東洋経済新報社)
 安宅和人(2010),『イシューからはじめよ 知的生産「シンプルな本質」』(英治出版)
 ジョブウェブ コンサルティングファーム研究所(2017),『コンサルティング業界大研究[最新]』(産学社)
 須藤実和(2009),『実況 LIVE コンサルティング実践講座 -戦略思考による課題解決とアクションプラン』(ダイヤモンド社)
 神川貴実彦(2008 年),『コンサルティングの基本』(株式会社日本実業出版社)
 岸田雅祐(2008 年),『コンサルティングの極意』(東洋経済新報社)

インターネットで得た資料

株式会社宣伝会議,「広告料金のコミッション制とフィー制「不透明な報酬形態をフェアにすべき」」(2017.2.14) ,
 (<https://www.advertimes.com/20170214/article244099/>) ,2020.8.1.
 株式会社博報堂,「『広告以外の儲け方』も目指すこれからのビジネス【アドテック東京 2019 レポート】」(2020.1.14) , (<https://www.hakuhodo.co.jp/magazine/77055/>) ,2020.8.1.

『広告の民主化から、民主化する広告へ』

～私たちの DNA にあるもの～』

四方田 耕児（日本経済社 新規事業開発・営業企画室 兼 経営企画室ディレクター）

第一章『新規事業開発を行っている立場として』

筆者は広告会社に勤務し、新規事業戦略の策定及び推進、評価等を行う部署に属している。事業領域の選定、ビジネスモデルの構築、アライアンスの締結、フィージビリティスタディ等、新しい事業づくりを通して持続的成長の実現に志を高く向き合っている。最初からその意識が強かった訳ではなく、諸先輩方からの指導のおかげであり、経験による自身の意識変化により継続できている。一方世間ではビジネストランスフォーメーションが叫ばれ経営革新が求められているが、広告業界では、長年に亘るマスメディアへの依存体質により、骸化したビジネスモデルが一部残っている。この硬直化したビジネスモデルが、結果的に広告業界に悪影響を与えているのではないかと危惧している。

我々広告業に身を置く者は、世間にアンテナを張り、社会課題の発見とソリューションを創造し、それを主体的に実行して、より良い未来づくりをリードすべき存在と考えている。そのような事を生業とする広告業界に相応しいこれからのビジネスとはどのようなものか、考えてみたい。

第二章『広告とは』

広告とは、何だろうか。そもそも広告が社会に本格的に実装されたのは 1800 年代だ。すでに具体的な日付まで分かっており、1836 年の 7 月 1 日に「ラ・プレス」というフランスの新聞に今でいう新聞広告が掲出され、お金のやりとりが発生したのが広告の起源である。広告というと企業が消費者に自分たちの商品やサービスなどを知ってもらうため、また自分たちのブランドを好きになってもらうために情報を届ける仕組みととらえる方が大半なのではないかと思うが、実は新聞の購読料を下げるために導入された仕組みである。1800 年代前半のフランスは、革命があった時期である。強い権力を持つ王様が圧政を繰り広げていたため、フランス革命のあとは「政府や王様をちゃんと監視しないとあいつら無茶する」と思う市民が増えていた。しかしながら、その当時一番の情報源である新聞は購読料が大変高く、普通の市民が新聞を定期的に購読するのは難しい状況であった。そこで、多くの市民が新聞に載っている情報を知るべきだと考えたラ・プレスの編集長兼オーナーは、市民でも新聞を買えるように広告モデルを採用し、広告料収入と購読料収入という新たな収益構造へと転換した。そして、そのビジョンに共感した企業が広告という形で意思表示し、購読料収入を補った。つまり、広告とは、多くの人に良質な情報を安価に届けるために発明された仕組みであり、民主主義を支えるインフラだった。良質な情報を提供するメディアと、それ

を応援する広告主、そして、より良い社会づくりを担う市民が民主主義を守るという「共通価値」が共有されたシステムなのだ。まさに、八方よしの精神が宿っているビジネスである。

第三章『失われた広告』

広告は今、使命を見失いつつある。それを象徴した出来事が、2016年にあった英国のEU離脱の是非を問う国民投票と、米国の大統領選挙だ。この2つのキャンペーンには多くの共通点が見られる。特に影響があったと言われているのは、心理分析に基づく広告手法の活用である。これまで2012年のオバマの選挙戦などでビックデータを活用することはあったが、心理分析に基づくマイクロ広告が使われたのは2016年が最初である。2012年に英ケンブリッジ大学で発見されたこの手法は、Facebookの「いいね！」ボタンの結果を68個ほど分析すれば、その人のプロフィールが浮かび上がり、人種、同性愛者か否か、民主党か共和党かなど、どれも高い確率で確定することができる。また、「いいね！」ボタンを150個、300個と重ねて分析していくと、学歴、知能程度、宗教、酒やたばこを好むか、麻薬を使っているかということから、21歳までに両親が離婚しているかどうか、といったことさえわかるという。昔からビックデータによる消費行動の予測は研究され、広告配信システム等として実用化されてきたが、今これが世界の選挙で悪用されてしまっている。ミャンマーでは、スマホを買うとその場でFacebookのアカウントを作るようになっており、政府はFacebookの情報を活用しながら国民を操っているという。ロヒンギャなどの迫害は、この心理作戦からだと言われている。その他、イタリアやスペイン、香港、ブラジルなど、同様の広告を活用した心理作戦が行われており、社会に混乱と分断が広がっている。広告で手に入れた民主主義が、いま広告の暴走により壊されている。

第四章『ビジネスモデルが生んだ暴走』

広告が暴走した理由は、ビジネスモデルにある。ビジネスモデルとはギブアンドテイクの仕組みだ。広告のビジネスは、シンプルに言うとお金を払うクライアント、枠を買い付ける広告会社、情報を載せるプラットフォーム、情報を見る消費者の4つプレーヤーが存在する。冒頭で紹介した「ラ・プレス」の場合は、4つのプレーヤーが同じ目標(民主主義を守る)を持っており、その実現のためにお金や人、物、情報が最適に分配されていた。一方で、現在の広告ビジネスはどうだろうか。あえて極端な表現をするが、クライアントは自社の売上をいかに効率よく向上させるか、広告会社はいかにクライアントから発注をもらうか、プラットフォームはいかに枠を埋めるか、消費者はいかに無料で利益を享受するか、に奔走しているのではないだろうか。その結果、クライアントは売上に繋がらないものにはお金を払わず、広告会社はメディアをマーケティング装置に変え、プラットフォームはジャーナリズムを失い、消費者は個人情報(フィジカルなものだけではなく、メンタルな部分も含め)を普通に提供する、そんな世界が生まれている。広告の根本にあった社会性が失われ、経済性のみが肥大化しているのだ。その背景にあるのは、toBのビジネスでは珍しいフリーミア

ム型(広告出稿するまでの各種サービスは無料)を広告業界が採用しているからだ。無料で提供したサービスのコストを回収するために、高価な商品やサービスを売らなければいけなくなるモデルである。これまでのマスメディアは商品が高価であり、ビジネスモデルとして機能していたが、安価なインターネット広告が伸びる現代では、人件費を下げる以外の対策がない状況である。インターネット広告の出現は、様々なステークホルダー同士をつなげ、市場規模の拡大と広告の民主化を叶えた素晴らしい出来事だったように見える一方、倫理や道德など、健全な社会運営に異常をきたし、広告の使命である「良質な情報を安価で行き届かせる」という原点を見失っていたのである。クライアント、プラットフォーマー、消費者とビジョンを共有することができず、原点をぶらさずに時代をうまくリードできなかった広告業界の責任は大きい。

第五章『広告が向かうべき先』

2015年9月に国連で決められた、国際社会における共通目標「SDGs」は、これからの広告業界にとっても、重要なキーワードである。日本においても、同じく2015年から消費者庁により「倫理的消費」の枠組みづくりが推進され、エシカル消費という総称で呼ばれている。この背景には、労働搾取や児童労働、環境破壊といった深刻な社会問題がある。コットンやコーヒー、紅茶、チョコレートの原料となるカカオなど、日常使う多くのものは途上国で作られている。2013年4月に起きたバングラディッシュの縫製工場が入るラナプラザの崩壊事故では、約1100人の生産者が犠牲になったが、ここで作られていたのは先進国の消費者が安いといって好んで購入するファストファッションや、誰もが知っているグローバルなアパレルブランドである。私たち消費者が積極的に求める安い商品の裏には、弱い立場にある途上国の労働者の犠牲があるといっても過言ではない。このような現実がある中で、企業のコミュニケーションも変化し始めている。米マクドナルドは、2018年3月8日の国際女性デーに合わせて、ロゴマークである「M」を上下逆の「W」にし、世界中の女性に敬意を表した。また、ナイキは2018年のキャンペーンで、国歌斉唱を拒み人種差別への抗議を行ったことで有名なアメフト選手のコリン・キャパニック選手をメインタレントに起用し、イエスキリストをイメージさせるビジュアルをビルボードに掲載した。先進企業が人種差別やジェンダー・イコリティ、環境や貧困、政治の停滞など様々な社会課題に向き合う姿勢を表現するなど、これまでのカンヌライオンズを見ても、世界では「倫理的広告」の流れが拡大している。これらの事例からもわかるように、これからは持続可能な社会への貢献が一層求められ、広告会社にも社会的役割がより必要となっている。新型コロナウイルスでそれはさらに加速し、広告を出稿する側、広告を掲載する側、広告を見る側の責任は大きくなっていくだろう。出稿は意志、掲載は共感、クリックは投票である。

私たち広告業界は、これまでテクノロジーを活用し、多くの新しい枠組み、価値、基準を生み出してきた。多くの失敗をしてきたかもしれないが、多くの経験を積んできた。これまでは難しかった、誰が、どこで、どのように、どのくらい、その広告に触れていたのかを知

ることができる。すごい技術は行き先を間違えやすい。道を正すのはだれか。広告会社が広告の役割を変えたのなら、広告会社が元に戻せば良い。もう一度、市民の幸せと向き合うべきである。ここ5年、サブスクリプションモデルが流行っている。定期購読といえば、新聞は昔からそうであり、消費者もお金を払う数少ないメディアであるが、今年最高益を達成したNetflixには広告枠というものはない。CEOであるリード・ヘイスティングス氏は、1月に開催した収支報告会で広告事業には参入しないと明言している。また、加えて、「私たちは何も収集しません。私たちは、ただ加入者をハッピーにすることだけを考えます」と述べる。Amazon、Google、Facebookのように個人情報を取得し、人間を油田のように扱うビジネスに対する明確なアンチテーゼである。それでもなお、成長を続けるNetflixには、ビジネスを通じた社会貢献への賛同と共感が、ユーザーという形で集まっている。これから必要なビジネスモデルは、複雑化されたステークホルダーをシンプルにし、顧客視点に立ち返って、利益者と資源供給者が同じビジネスモデルである。個人情報は、資源ではなく人権である。持続可能な社会を維持するために、犯してはいけない、超えてはいけない基準がある。SDGsの視点を持ち、広告業界も変わっていく必要がある。私たちの本当のクライアントは「未来の子供たち」である。「倫理的広告」が持続するビジネスモデルが、今求められている。

第六章『広告の原点回帰』

格付投資情報センター(R&I)の最優秀ファンド賞を獲得したこともある鎌倉投信株式会社は「八方よし」を提唱している。近江商人の三方よしは、売り手よし、買い手よし、世間よしであるが、複雑化した現代社会や長期のリスクとなる環境課題により、企業経営の上で求められる関係者の範囲が拡大し、より広い範囲での「共通価値」をつくることが求められているという。社会課題を軸に、クライアント、プラットフォーマー、消費者をうまく巻き込み、「共通価値」のある広告を創造する仕組みがこれからは必要である。筆者自身も新しい広告ビジネスと向き合っている最中ではあるが、解決策の1つとして、広告のクラウドファンディング化が有益だと考える。手法としては既にあるもので新しいものではないが、市場が求める情報であることが明確である点、お金を払う人が分散する点、そして、一番重要である、その情報を社会に投げかける意義が共通認識されている点が守られるからだ。これまでの暴走した広告に共通するのは、一方通行の情報である点、お金を少数から集める点、情報を社会に投げかける理由がバラバラであった点の3つである。昨今、広告の炎上が増加しているのも、「共通価値」の欠如が原因であろう。また、次世代のテクノロジーであるブロックチェーンを活用し、広告主と掲載場所、また、その広告の閲覧者を記録・公開することで、社会の目により「共通価値」を担保していくことも併せて考えたい。明日をより良い社会にするためのエールを集め、良質な情報を届けることは、広告の役割である。これこそ、広告の原点であり、立ち返るべき出発点である。

第七章『民主主義の牽引役として』

ほとんどの広告会社が、目指すべき未来、実現すべき未来を疎かにしながら、目先の利益に奔走していたのではなかろうか。フォード・モーターの創設者であるヘンリー・フォード氏は、「未来を考えないものに未来はない」と言っている。これまでできていなかったのであれば、これから始めれば良い。広告も、メディアも、社会の公器なのである。人権を守り、平和を実現し、平等を勝ち取るものだ。私たちが築いた広告を、利己的に使い、独裁を行うための道具にしてはならない。民主主義を壊す者たちから、広告を、そして、メディアを守らなくてはいけない。消費者が広告を嫌い、メディアが信頼を失っているのは、私たちアドマンの責任である。本来は社会的価値の高い広告を、そして、数々のイノベーションを支えてきた広告を取り戻すときである。アドマン一人ひとりが、率先して新たな倫理的広告を基にした事業づくりを議論していくことは、我々の役割に厚みと深みを創造し、社会の健全で持続的な発展に貢献すると信じている。

本論文は問題提起という趣が強いが、各会員社の参考にしていただければ幸いである。悪用していく人たちに先を越されず、民主主義の牽引役として未来を創造していくために、広告業界の価値を高めていくことを筆者自身も推進していきたい。

●参考文献・引用文献

- ・ザシードキャピタル株式会社, THE SEED「インターネット事業に欠かせない『広告ビジネスの本質』」(2018.10.22), (<https://blog.theseed.vc/?p=1>), 2020.9.13.
- ・日経 BP, 日経ビジネス「トランプ勝利の影にあった『心理広告戦略』」(2017.1.25), (<https://business.nikkei.com/atcl/report/15/110879/012000544/>), 2020.9.16.
- ・Verizon Media Japan, TechCrunch Japan「Netflix はそれでも広告を入れないと宣言」(2020.1.24), (<https://jp.techcrunch.com/2020/01/24/2020-01-22-netflix-is-still-saying-no-to-ads/>), 2020.9.8.
- ・「SNS 巧者が操る民意」, 『日本経済新聞』2020.7.27., 朝刊, p.1.
- ・「民主主義 誰が動かす」, 『日本経済新聞』2020.8.4., 朝刊, p.1.
- ・「自由が生む想定外の弊害」, 『日本経済新聞』2020.8.7., 朝刊, p.1.
- ・「再生迫られる民主主義」, 『日本経済新聞』2020.9.9., 朝刊, p.1.

『コロナ禍で改めて見えた広告会社の社会価値と進むべき道』

守田 佑子（フロンテッジ ソリューションクリエイティブディビジョン
ソーシャルバリュークリエイショングループマネージャー）

1. はじめに

ここ数年、広告業界では、サステナブル経営、SDGs、パーパスブランディングが、大きなキーワードとして語られてきた。ひとつは新たな商機として、もうひとつは広告会社が社会に貢献できる、社会価値を示すものとして、広告業界で働く人たちのモチベーションにもなっていたのではと思う。しかし、2016 年に大手広告 6 グループが SDGs 達成に向けた「Common Ground」キャンペーンを立ち上げてから数年、SDGs というワードが登場した当初によく言われていたように、それをきっかけとしたビジネス拡大が容易ではないことがわかってきた。私自身そのことを日々実感している。SDGs、社会価値、パーパスというワード持ち出して語ることは、しばしば広告会社の得意領域であるコミュニケーション領域から、企業の上流領域に遡ることが必要で、広告主内でも担当範囲の壁や意識の違いなどがあり、その対応に苦慮した人も多いのではないだろうか。

そのような中、2020 年頭からの新型コロナウイルスの流行によって、世の中のあらゆることが変わった。コロナ失職、コロナ倒産、買占めやデマの拡散、自粛警察、コロナハラスメントなど、次々と暗い話が続き、広告やイベントが自粛され、広告会社の業績も大きく打撃を受けた。コロナ禍で、広告会社にとっての SDGs はどうなったのか？ 広告会社はどう変わるのか？ 京都大学 iPS 細胞研究所山中伸弥所長は、テレビ東京「ワールドビジネスサテライト」内のメッセージコーナー「コロナに思う」で、「このピンチをチャンスに変えて、よりよい社会につなげる、そんな可能性を考えています」と言っており、ここではコロナ禍で見えてきた、広告会社が進むべき道について述べていきたいと思う。

2. コロナ禍で、SDGs はどうなったのか

新型コロナウイルスの拡大によって、健康・教育・経済が脅かされ、格差が広がり、暮らしの困窮や不安が差別を生んだ。日本においても、複数の社会課題が身近なものとして感じられるようになってきている。不安定な社会経済の中で業績を伸ばしたのは、ネット通販、冷凍食品、インターネットメディアなどの新たな生活様式をサポートする商品・サービスや、マスクやアルコール消毒、ドラッグストアといったコロナ対策関連商品・サービスなどで、いずれもコロナ禍において「社会にとって高い価値」を提供していたものと言えるだろう。生活者は、外出自粛要請に協力することで、自分自身が社会の一員であるという意識が高まり、同じく社会の一員である企業に対しても、その社会性に注目するようになっていく。SDGs は、2030 年に向けて、社会価値と経済価値が重なるところでの持続可能な成長を企業に促しているが、コロナ禍によって多くの企業が、社会価値なくしては経済価値創出が危

ぶまれるという事態に直面したのだ。企業が目指すべき方向性が、短期的にも長期的にも、社会価値と経済価値が重なる領域にあることが、企業側にも生活者側においても明確になったといえるのである。

3. コロナ禍での企業コミュニケーション

私は、SDGs というキーワードが登場して以来、SDGs に関する企業コミュニケーション事例を追いかけてきたが、投資家対策や企業コンプライアンス観点からの対策、情報整備が素早く進められる一方で、対外的に企業の社会価値をメッセージするような事例は、ほとんど見られなかった。それは、「私には社会価値がある」「良いことをしている」とアピールすることを美しいと思わない、日本人独特の感覚のためだと思われる。

しかし、このコロナ禍で、企業の果たす社会価値が注目されるようになったことで、企業コミュニケーションにおいても一つの変化が見えたのではないかと思う。イベントや広告の自粛が行われる中で、いくつかの企業が、自身の社会価値について正面から伝えるコミュニケーションを実施したのである。

西友の「毎日の暮らしを支えるために、私たちにできること」は、20 年 5 月に西友の YouTube チャンネルにアップ、広告配信された動画で、従業員が、日々お客様の安全性を高める努力を続けながら、お客様を笑顔で迎える様子を映し出し、西友が生活者のライフラインとして、生活者の暮らしを支えるインフラ企業であることを印象的に伝えている。YouTube コメント欄には、「涙腺を持っていかれた」「プロモーションなんだけど誰かのために働いてくれてありがとう」「みなさんのおかげで大変助かっています」といった称賛の言葉が並び、生活者が西友のメッセージを非常にポジティブに受け止め、その社会価値を認めていることがわかる。また、日本 BIM「Look for Hope」TVCM は、コロナが生んだ新たな社会課題に、IBM のソリューションが役立っている実際のシーンを映し、自社が持つ専門性とその価値を正面から伝えている。「新たな問題に、新たな発想で。」と銘打った Web ページも開設しており、社会価値を入口に、自社の経済価値を創出するという、SDGs の理想的な流れを作っている。

アクセンチュアが実施した「グローバル消費者調査 2018」によれば、「企業には重要な社会課題に対して態度を明確にして欲しいか」という設問に対して、日本の全世代で 70%が「してほしい」と回答している。18~24 才では 81%に達しており、グローバルと同様の傾向となっている。この傾向は、間違いなくコロナ禍により強化され、ますます重要視されていくと考えられる。コロナ禍に突入したことで生活者の意識変化は加速し、日本の企業コミュニケーションは、従来の日本的感覚から離れ、企業の社会価値と経済価値の両方を、正面から伝える時代になっていくのではないかと期待する。

4. “安倍総理大臣動画”が教えてくれたこと、コミュニケーションの重要性

コロナ禍で行われたメッセージ発信として、もうひとつ印象深いことがあった。20 年 4

月12日に、安倍総理大臣（当時）がツイッターに投稿し、大きな話題となった動画だ。シンガーソングライター星野源氏が提供する楽曲「うちで踊ろう」とともに、自身が自宅でくつろぐ姿を映した動画である。様々なメディアがその炎上の原因を分析しており、東洋経済ONLINEは「“国民の一番の心配事”を見誤っている」「裸の王様」という言葉でこの動画に関する記事をつづった。この炎上の根底にあるものは、社会・生活者インサイト理解の圧倒的不足だと感じる。生活者が今何を悩み感じているか、それに対して自分に期待される役割は何か、この施策の目的は何か、そしてその目的に対して表現は適切か。いずれも広告会社の通常の仕事そのものだが、そのどれもが、この動画には抜けているのである。「どうしてこうなった？」と、非常に衝撃を感じたのを覚えている。

その一方、みる兄さん (@milnii_san) というツイッターアカウントが発案したハッシュタグ「#家にいるだけで世界は救える」は、外出自粛で落ち込む気持ちを少し上向けてくれたとして拡がり、「Twitter民を団結させた」として BuzzFeed に取り上げられた。みる兄さんは、「「不要不急の外出禁止」よりもポジティブなコピーで行動を変えよう」とツイートしている。

この二つの事例が発信された目的は、全く同じである。しかし結果として生活者に伝わったことは、まるで異なるものとなった。一方は、ただただ本質的とは言えない議論や批判を呼び、もう一方は共感と行動を促した。生活者の課題を把握し、適切に表現し伝えること。先が見えない社会の変化が起きた今にこそ、広告会社の能力が社会に求められているのだと強く感じた出来事であった。

5. 広告会社の社会価値と課題

繰り返しになるが、先が見えない社会において、広告会社の能力には、非常に高い社会価値がある。例えば、総務省が特別定額給付金の申請書に「希望しない欄」を作ったのは、「受給を希望する人がほとんどと考え、希望しない人を抽出する方が、間違いが少なくなると判断した」からというもの、根本的には「コミュニケーションを受け取る側の気持ちの理解」「その表現方法」の理解不足からである。企業の社会価値や商品価値を伝える仕事はもちろんだが、人の暮らしに直結する領域においても、広告会社ができることは数多く、その能力が求められているのである。そう考えると、非常にやる気と勇気が湧いてくるものだが、それでは、企業、官公庁、自治体などあらゆるところから、広告会社が引く手あまたなのかといえば、そうでもない。その理由は、コミュニケーションという仕事の専門性が一般的に認識されていないからではないだろうか。コロナ禍で起きた様々な「どうしてこうなった？」という出来事から見て、「目的が正しければ、伝え方は問題じゃない」「言えば伝わる」という意識が、一般的なのだと感じる。

広告会社は、その代理店という性質から、広告主の影に存在してきた。コミュニケーションの成功事例を語るのは広告主であり、そこに広告会社は存在しない。広告主が語るのは、キャンペーン概要やその成果が中心であり、コミュニケーション構築のプロセスや表現ク

リエイティビティの専門性がいかにして盛り込まれたかを語るわけではないので、広告会社の持つコミュニケーションの専門性は、世の中に伝わることはないのである。そればかりか、広告主の影にすることで、広告会社はまるで「影から世の中をコントロールしようとしている」というようなネガティブなイメージも生み出している。広告会社にいると、嫌われていることに慣れてしまうものだが、昔に比べて働くことに自分らしさや社会価値創出を重視する若者たちから魅力的に見られないことは、業界として致命的で、必死で改善していかなければならない課題である。

6. 広告会社の進むべき道とは

ここまで述べてきたように、コロナ禍で企業の社会価値に対する生活者の関心は高まり、企業は社会価値と経済価値を両立しながら生活者とともに持続可能な社会を作り上げていく存在であるべきという、SDGs が唱える企業の在り方が、大企業だけでなく、どの企業にも求められるようになるだろう。メッセージすべき内容が変わることを感じ、ブランディングを見直そうという企業が増えていると聞く。確かにそれはビジネスチャンスであるが、従来のように影のままでは、広告会社は企業として、生活者から完全に見えない存在になってしまう。一企業として、世の中から取り残されないため、よりよい人材を確保するため、その結果として社会価値をつくる仕事を不得て収益を上げていくために、広告会社は影の存在であることをやめなければならない。広告主との交渉が必要なケースもあるが、自社の PR として、コミュニケーション構築における専門性や提供している社会価値を語ることができる事例をつくることに、もっとチャレンジしていくべきだ。広告会社には高い社会価値を生み出せる能力がある。そのことを広告会社で働く者同士で、もっと認め合い、自信をもって堂々と外に向けて語るべき時が来ている。つい広告主の目的を優先して考える広告会社だが、その発想を転換させ、広告主ではなく自らが考えるよりよい社会のために動く、社会の中の一企業として仕事をする企業になっていくことが、結果として今後の広告業界全体の成長につながっていくと、私は考える。コロナ禍をチャンスととらえ、広告会社としてどうありたいか、自分としてどうしたいか、それを日々考え行動するところからスタートしていきたいと思う。

●参考文献・参考ウェブサイト

テレビ東京ワールドビジネスサテライト編 (2020),『コロナに思う』(日経ビジネス人文庫)
国際連合開発計画,「新型コロナウイルスと SDGs」(<https://feature.undp.org/covid-19-and-the-sdgs/ja/>) 2020.9.14

ホープ・インターナショナル開発機構,「新型コロナウイルスの危機を通して考える SDGs」
(2020.6.13) (<https://www.hope.or.jp/2020/06/13/sdgs-and-corona>) 2020.9.14

東洋経済 ONLINE,「「安倍×星野源コラボ」国民の怒りを買った理由 犬と戯れる首相の動画はなぜ炎上したのか」(2020.4.20) (<https://toyokeizai.net/articles/-/345529>) 2020.9.15

BuzzFeed News,「「#家にいるだけで世界は救える」新型コロナに立ち向かうために Twitter 民が団結した」(2020.3.29) (<https://www.buzzfeed.com/jp/sumirekotomita/we-can-save-the-world-by-just-staying-at-home>) 2020.9.15

東京新聞 TOKYO Web,「10万円申請でミス相次ぐ チェック欄に「落とし穴」 確実にもらうには…」(2020.5.21) (<https://www.tokyo-np.co.jp/article/16713>) 2020.9.20

LOGI-BIZ online,「企業は成し遂げたい目的明示し行動する「パーパス・ドリブン型」に転じ、消費者の共感獲得を」(2020.6.17) (<https://online.logi-biz.com/11541/>) 2020.9.20

『アクティビズム時代のやさしい広告

～受容と並存のアクセプティズム～』

西垣 辰彦（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プランニング四部）

1. 問題意識

ブランドや広告は“社会的に正しくある”以上に“人にやさしく”あるべきではないだろうか。パンデミック以降、BLM（ブラックライブズマター）などのアクティビズムが盛り上がりを見せ、差別や抑圧を生んできた慣習・制度から人々を開放することに大きく貢献している反面、一部ではその“正しさ”によって、個人の思想・表現の自由を抑圧しているとみられる事例が目立つようになった。アクティビズムは、社会を“正しい”方向に変えていこうとする人々の意志を持って展開されるが、バランスを超えて肥大化した場合、過度な他者への攻撃や、社会的な分断、個人の生きづらさを生んでしまう。そして、当たり前ではあるが、企業・ブランドによって展開される“ブランド・アクティビズム”も、例にもれずその負の側面に加担する可能性がある。企業・ブランドの活動が、人を生きづらくしてしまうものにはなってほしくない。アクティビズムの時代において、ブランドや広告は、社会に向き合いながら、どこまで人にやさしくなれるだろうか、“正しさ”から救ってあげられるだろうか。それが本稿の問題意識である。

2. 現状認識：強要される“正しさ”と“参加”

フィリップ・コトラーは、Common Good（コモングッド）と Brand Activism（ブランド・アクティビズム）の重要性を主張しており、そのうえで、ブランドが Value Proposition（バリュープロポジション）つまり、「自社にしか提供できない価値」を伝えるだけで顧客に選んでもらえるような時代は終わったと語る。企業・ブランドが、社会や環境に多大な影響を及ぼしており、企業・ブランドは当然その責任も負わなければならないからである。コモングッドとは、共通善・公益のことであり、社会・コミュニティの利益のためになすべき義務のことを指し、企業・ブランドは、ある社会・コミュニティのために、自分たちが何をしているのかを積極的に世の中に伝えていかなければ支持を得られなくなったと語っている。ブランド・アクティビズムは、社会問題に対峙するシリアスさをはらみながらも、今いる社会をもっとよりよい場所にしたいという人々の願いとリンクしながら、社会や生活者にポジティブな影響を与えていくものだ。

2020 年に入り、COVID-19 という未曾有のパンデミック以降、ジョージ・フロイド氏の死を契機にした「#BLM」、最前線の医療従事者への感謝、外出自粛を促す「#StayAtHome」など、社会をより良い方向に導くための活動や、SNS 上でのハッシュタグ・アクティビズムとして、さらに活発化し、企業・ブランドがこのムーブメントに接触的に参画した。また、

日本においては「# 検察庁法改正案に抗議します」や「# 種苗法改正反対」などのハッシュタグ・アクティビズムが、社会的に影響のあるタレント・アーティストの SNS 投稿も相まって大衆の政治問題への関心向上に寄与した。その一方、加速度的に増幅するアクティビズムに、危うさを感じるが増えたのも事実である。企業・ブランドやアーティスト・スポーツ選手など“責任ある存在”が社会問題に対して発言することがこれまで以上に大衆から期待されるようになったが、社会問題に対して明確な意見表明を行わず沈黙を貫く場合、大衆の支持を得られないだけでなく、“Silence is violence”（沈黙は暴力）として、バッシングを受けるという事例も目立つようになった。日本では、検察庁法改正案に対して Twitter で政治的な意見をつぶやいたアーティストがバッシングを受けたうえ、「明確な信条を持てなかったのでつぶやかなかった」という趣旨の発言をしたタレントも炎上したという事例もあった。

3. 現状認識：過度な正しさ、ポジティブさの強要に対する生活者の態度

有名タレントや企業・ブランドなど社会的に影響のある存在と比較すると、一般生活者にはそこまでアクティビズムへの参加は強要されていないように思える。しかし、発言や行動が“正しいか/間違っているか”について、オンライン/オフラインともに、これまで以上に他者の厳しい目にさらされるようになったのは生活者も同じである。

2020 年 6 月に日本財団が行った「18 歳意識調査」によると、17 歳～19 歳の時点で、SNS 上で誹謗中傷を受けた経験者はすでに 12.0%に上り、誹謗中傷発言をしたことがある人は 5.2%、誹謗中傷発言をシェア・リツイートした経験がある人も 5.1%存在するという。学校や職場におけるハラスメント防止や SNS 上での炎上を避けるために、ありとあらゆる場面でそのふるまいが“正しいか”どうか、“norm”（社会規範）から外れていないかを判断する能力がこれまで以上に必要となる。SNS の普及によって自分自身の評価やタグを気にするような時代において、人々は“norm”に当てはまらない思想を抱いたり、ふるまいをしたりしてしまうことによって、自分自身にスティグマ（負の烙印）を貼ってしまったたり、他者からスティグマを貼られてしまうことを恐れて生きようになる。また、“正しさ”だけでなく、“過度なポジティブさ”も生活者を抑圧する。ネガティブな感情・思想を抱くことは、一般的には、よくないこと、容認されないことと認識されるが、実際は人間として自然なことであり、社会の変化が激しい場合、多くの生活者は、自己防衛反応として不安、恐怖、怒りなどのネガティブな感情を抱くものである。こうした感情や思想を抑圧することは、本来不自然なことであるという。そして、このようなストレスが、アクティビズム時代、そして、COVID-19 以降、ある意味両極となる 2つのモードとして生活者の態度に現れたと考える。

＜モード A. エスケイピズム＞ 一つは、現実逃避、ネガティブな現実や社会問題から一時的もしくは常態的に逃れようとする態度である。現実を忘れさせてくれる音楽を聴いたり、動画/映画を観たり、ゲームをしたり、運動をしたりなど、ストレスから解放さ

れるための重要な手段であり、多くの人がこの態度をとることによって、不安やストレスに
対処しているのではないだろうか。一方で、行き過ぎたエスケープイズムは、他者との関わり
の回避や社会問題から目を背けることにつながってしまう。

＜モード B. ヴィジランティズム＞ もう一つは、いわゆる自警主義的ふるまいである。
スティグマやストレスが起因すると、自粛警察やリアリティーショーの出演タレン
トへの誹謗中傷問題などで社会問題になったように、SNS による増幅作用も相まって、
他者への過度な糾弾行動につながる危険性をはらむ。映画「タクシードライバー」で描
かれたように、根底にあるのは、ネガティブな感情・思想・攻撃欲求を“社会的正しさ”
を盾に正当化しながら解消したいという人間の欲求からくるのではないだろうか。

4. 問題打開の糸口：コミュニケーションの並存性を取り戻す

これらパンデミック以降に顕在化した2つのモードを踏まえたうえで、アクティビズ
ム時代の企業・ブランドは、どのように社会・生活者と接していくべきかを考えていき
たい。糸口は“並存性”にあると考える。

アクティビズムは、社会問題や変革活動への関心と賛成/反対の明確な態度を示すことを
強要する“変容”のアクションを促しているし、特にヴィジランティズムは、“正しさ”を強要
するアクションを生む。一方のエスケープイズムは、社会や SNS がアクティビズムで埋め尽
くされるほどに生活者の回避反応として誘発される。逃避の時間/過程自体を重視し、文字
通り、内にこもる“逃避”のアクションを促進する。

こうなる理由は、現代のアクティビズムが依拠する SNS というメディアのアーキテク
チャにあると考える。情報コミュニケーション学者ダニエル・ブーニューによると、本来“コ
ミュニケーション”は“情報”に先立つもので、二次過程で生まれる“情報”を条件づけるとい
う。どういうことか。本来“コミュニケーション”は能動/受動を区分するものではなくそれ
らが未分節のまま同居し、主体/客体が“共にいること”やその快楽を感じさせるものである
という。一方で、“情報”は、コミュニケーションの二次過程として生まれるものであり、送
り手/受け手の関係を明確に区分し、その内容においても真/偽や否定/肯定などの二項対立
に従って扱われるものだという。現代において“コミュニケーション”として発せられた意見
は、その多くが SNS 上をテキストとして流通するため、もともとの条件と切り離されて“情
報”単独で流通しやすい。これにより、自己と他者が“並存すること”を認めていたコミュ
ニケーションの許容性が奪われ、二項対立関係に導いてしまう。この構造が生む“見えない抑
圧”のために、感情・思想の多様性は許容されにくくなり、人々を抑圧することにつながつ
てしまうが、裏返すと、コミュニケーションの“並存性”を取り戻すことができれば、
“見えない抑圧”からの人々を開放し、健全なアクティビズムを実現する糸口とできる
のではないだろうかと考えられる。

“並存性”は、異質なものが同じ空間に存在することを互いに認める状態であり、賛/否に
対しても態度保留でも構わないとする。このような態度が“見えない抑圧”から我々を開放し、

過度なエスケピズムに陥った人々にも現実に向き合う余白を与える。並存性の重要性を提唱した『ともだち幻想』の著者、菅野仁はこれをサバンナの泉のほとりにいるたくさんの動物が同じ空間を平和に共有しているイメージと表現するが、我々の暮らしの中でいうと銭湯やサウナのイメージに近く、これらが近年ブームなもの“並存性”を確かめる人間の欲求によるものなのかもしれない。並存性がもたらすモードは“アクティベート”ではなく、まず、自分/他者の存在をネガティブな側面も含めて受け入れる“アクセプト”のモードなのである。アクティビズムは、このような“アクセプト”のモードを土台にして展開されるべきなのではないか。そして企業・ブランドのコミュニケーションは“社会変容”を促す前に、まず人々の“存在受容”を行うことが重要である。造語だがこれを“アクセプティズム”と名付けたうえで、ブランド・アクティビズムを展開する上でのベースとすべきポイントを参考事例とともに示したい。

現代における第一のモード	第二のモード	第三のモード
アクティビズム	エスケピズム	アクセプティズム
オープン	クローズ	オープン
変容(do)	逃避(do)	受容(be)
客体/能動性	主体/受動性	並存/中動
未来/目的	過去/過程	今/存在

5. アクセプティズムのベース・フレーム

<スタンス：証明/承認を求めない> 自分や他者が正しいことを証明しようとしたたり/承認を求めたり、ある枠にはめようとしたりするメッセージ発信を避けること。英国のロックバンドである The WHO が 1971 年に発表した楽曲『Baba O'Riley』にある“I don't need to fight. To prove I'm right. I don't need to be forgiven.”(正しいことを証明するために戦ったり、誰かの許しを求めたりする必要はない)という態度そのものだ。2020 年のパンデミック後、ビリーアイリッシュによって発表された「my future」という楽曲や、テニスプレーヤー大坂なおみ選手が人々の支持を集めている理由も、このような態度に基づいており自己/他者に何かを強要しないからではないだろうか。

<メッセージ：まずは **Alright** から> まずは、自分/他者の存在や現状を受け入れて、私たちは「大丈夫」であるという認識を共有すること。2013 年以降に起こった #BLM の文脈の中で、2015 年に米国のラッパーであるケンドリックラマーが『Alright』という楽曲を発表した。この曲中で繰り返し発せられる“we gon' be alright”というメッセージは多くの人々の心を打った。社会問題や現実に対峙するアクティビズムを展開する際、基本的には現状が大丈夫ではないことは前提なのだが、それでも自分たちを大丈夫と受け入れることから始めることで、アクティビズムはポジティブなパワーを生む。

<デリバリー：コミュニケーションそのものを届ける> 多様な人間が並存する“コミ

コミュニケーションそのものを届けることで“情報”単独流通による抑圧を回避すること。Spotifyで『POPLIFE』というポッドキャストを主催する音楽評論家の田中宗一郎は、音声コンテンツによるコミュニケーションは、結論や正解を受け手側が想像することを可能とし「オーディエンスそれぞれの生活における思索や対話のプラットフォーム」となると語っている。テキストは“情報”として単体流通しやすく、主/客・賛/否の区別、結論の導出を希求するが、複数の人間の会話によって成り立つ音声コンテンツは、意見のすれ違いをそのまま届けるなど、帰着点がなくても成り立つのだ。

今回、3つのポイントを挙げたが、アクセプティズムは、あくまでベースとなる態度である。ただ、ブランド・アクティビズムが、社会にやさしく、人にやさしくあるために。企業・ブランドそして広告が、人間のネガティブな側面も丸ごと受け入れつつ、社会をより良い方向に導くことで、これからも人に愛されるものになっていくために。いま、“アクセプティズム”が必要だと考えるのである。

●参考文献

単行本

菅野仁(2008),『友だち幻想』(筑摩書房)
佐藤忠男(2007),『見ることと見られること』(岩波書店)
ダニエル・ブーニュー(2010)『コミュニケーション学講義』(書籍工房早山)
國分巧一郎(2017),『中動態の世界 意志と責任の考古学』(医学書院)
難波功士(2018),『広告で社会学』(弘文堂)

インターネットで得た資料

ローリングストーン ジャパン,「ネガティブな側面も受け容れるべき 過度のポジティブさが孕む危険性とは？」(2020/06/09) ,
(<https://rollingstonejapan.com/articles/detail/33994>) ,2020/09/01.

MarkeZine,「主張と意義のないブランドは淘汰される」コトラーが語る、ブランド・アクティビズムの重要性」(2019/11/06) , (<https://markezine.jp/article/detail/32287>) ,2020/09/10.

Spotify,「三原勇希×田中宗一郎 POPLIFE: The Podcast #078 社会が強要する「見えない制度」の外に Guests:Orono(Superorganism)&木津毅」(2020/07/10),
(<https://open.spotify.com/episode/4xRJRCXNmzKjICTZLI9Ppz>) ,2020/07/10

ナタリー,「Spotify 特集 田中宗一郎インタビュー 会話自体がエンタテインメントになり得るポッドキャストの可能性」, (<https://natalie.mu/music/pp/spotify11/page/1>),2020/09/20

日本財団,「18 歳意識調査」(https://www.nippon-foundation.or.jp/what/projects/eighteen_survey) ,2020/09/10

PR TIMES,「伝染するストレス！自粛警察が生み出す生きづらさの実態調査 医療法人社団 SEC」(2020/05/18),
(<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/0000000009.000053170.html>) ,2020/09/10

THE ANSWER,「大坂なおみ、“政治発言”への批判の声に痛烈皮肉「全ての人のお陰で勝ってやると…」」(2020/09/16), (<https://the-ans.jp/news/127484/>), 2020/09/25

『「呪い」をかけない提言者へ』

～スペキュラティブな広告の在り方に関する模索～』

奥野 夏帆（博報堂 生活者エクスペリエンスクリエイティブ局
イノベーションプランニングディレクター）

はじめに

2020 年 8 月、Yahoo! JAPAN は「コンプレックスに関する表現の広告審査について」というタイトルのリリースを掲載した。具体的には「コンプレックス部分を露骨に表現したもの」の事例を挙げながら、本来多様性が認められるべきであるにも関わらず、一部の身体的特徴をコンプレックスであるとして表現することは差別意識の助長を生むとして、今後、そのような広告出稿を禁止するという内容であった。また、9 月 2 日には NHK が“コンプレックス広告”と題して問題を指摘する特集記事を Web ページに掲載し、こちらも話題となった。実際にこのような種類の広告に対する生活者の動きも散見される。4 月に始まった「体毛や体型などに関する卑下の広告、やめませんか？」という内容のネット上での署名活動には 3 万を超える署名が集まっているという。そしてこのような動きは、実は日本だけでなく、韓国ではソウルの地下鉄の至るところで見られる美容整形の広告が「外見市場主義の象徴」だとして、2022 年までに全廃されることが決まっている。このような動きを見て、広告業界に身を置く一人として思うことがあった。それは、知らない間に広告は誰かにとっての「呪い」になっていないかということだ。広告がなぜ呪いたりえるのかという視点から現在の広告の課題、翻ってこれからの広告の可能性について述べていきたい。

1. 時代感とのギャップ - 表現上の呪い -

ある特徴をコンプレックスだと決めつけるような、いわゆるコンプレックス広告はなぜこのタイミングで大きく反感を買ったのだろうか。このような表現は以前から為されていたのになぜ今？と思う人もいるのかもしれない。しかし答えは非常に明快である。時代が変わったからだ。より具体的に言えば、時代の変化と広告とのミスマッチが顕在化している、と感じる人が増えたからだ。

ここ数年の間に「自己肯定感」というキーワードを目にするタイミングが増えた。しかしそれは現状との乖離があるがゆえのムーブメントだとも言える。内閣府の発表によると、日本・韓国・アメリカ・イギリス・ドイツ・フランス・スウェーデンの 7 ヶ国を対象とした 13 ～29 歳への意識調査において、自己を肯定的に捉えている人の割合が最も低いのは日本であった。自身の長所が明確に分かっていない人も多い。その一方で、世の中では「多様性」が重要キーワードと化し、あらゆるタイミングで目に入ってくる。温度感には未だギャップが存在してはいるものの、「自分は自分で良い」のだということに世の中は緩やかに気づき

始めている。そのようなタイミングでコンプレックス広告は話題になった。つまり、実情はさておき、自己肯定感を高め多様性を認める世の中へと動きつつある中で、とある特徴に対して一方的に「劣っている」というレッテルを貼ってしまった。

コンプレックス広告について考えるとき、広告とはいったいどんな存在なのかということをも自問自答せざるを得ない。今更言うまでもないが、広告の根本的役割が「広く告げる」ことである以上、時代によって何を・どう告げるのかは、しなやかに変化してきた。かつて新聞や TV が認知媒体としての全盛期だった時代には、人々がまだ知らない新商品や新情報を知らせることがメインだったし、インターネットが登場すれば、単なる認知の獲得を超え、ブランドへの好意醸成、Web サイトへの誘因や最終的な購買の誘発など、広告が担う役割も細分化し拡張を続けている。つまり、その時代感を敏感に捉え、世に求められる役割に合わせてアップデートをし続けるというのが広告という存在の実態であり、理想形の一つであると考え。そのような特徴を持つ広告だからこそ、ある意味ではその時代における提言者という役割を担っているのではないだろうか。もちろん広告にはクライアントの存在は不可欠であるが、クライアントの想いを大切にしながらも、同時に時代感を捉えるからこそ、生活者にとって何か新しい意味を持つものへと昇華される。そういった意味では、手法は変われど広告はずっと提言者であったしこれからもずっと提言者であり続ける必要があると思うのだ。その点に立つと、コンプレックス広告が提言したものはあまりにも今の時代感と乖離しており、表現内容そのものが呪い誘発装置になってしまっていたのではないだろうか。

2. 強制的パワープレイ - 仕組み上の呪い -

少し角度を変えて見てみるとコンプレックス広告はその仕組みによって、より呪いの度合いが増していたのではないかと思う。上述した署名活動の中で寄せられた意見の中には、「見たくないのに数秒はスキップできずに強制的に見てしまうのがつらい」「二度と見たくないのに何回も同じような広告に当たってしまう」という、避けたくても避けられない広告上の仕組みに対するものも多数存在した。これは Web 上だけに限らない。「通勤する電車内でふと上を向くと、脱毛関連の広告ばかりでげんなりする。毎日見せられるのはつらい。」といったように、日々携わる環境自体が呪いの様相を呈していると感じる人もいることは無視できない。広告出稿上の戦略としては分かる。ターゲット含有率が高そうな動画に出稿し、強制視聴分の冒頭数秒間はインパクトのある文言で惹きつけスキップを防ぐ。そしてデバイスの中だけでなくターゲットが日々目にしそうな環境を戦略的に占有していく。確かにそうすれば充分ターゲットの目に入り、記憶される確率は上がるだろう。しかし、だからこそ受け手にとっては逃れられないパワープレイだと思われやすい。「表現上の呪い」が無かったとしても「仕組み上の呪い」だけで負の感情を誘発することは容易い。

つまり、コンプレックス広告に関する諸々の動きは「表現上の呪い」という、時代感とミスマッチした提言と「仕組み上の呪い」という効率偏重とも言える使手側の思惑が全面に反

映されたパワープレイという、2つの呪いが相互に影響し合ってしまったがゆえに起きたものだと推察できる。デコンストラクションをしてみると呪いの構造は至極明らかなのに、悲しいことに世の中には同じようなコンプレックス広告が多数存在していた。

3. 新しい広告・新しい「提言」

二度と広告を通して「呪い」をかけないために、新たな広告の可能性について2つの事例を交えながら考察したい。

<事例①>「ボクのおとうさんは、桃太郎というやつに殺されました。」

このコピーは2014年の新聞広告クリエイティブコンテストでの受賞作品である。受賞が発表されるやいなや話題となり、大学の入試問題や教材の絵本となるなどその後の展開も非常に勢いがあったと記憶している。

<事例②>「ムダかどうかは、自分で決める。」

このコピーは今年の夏に刃物メーカーである貝印が公開した広告のものである。貝印の独自調査において、全体の9割が「ファッションや髪型のように剃ることは自分で自由に決めたい」と回答したほか、全体の8割以上が「気分によって毛を剃っても剃らなくても良いと思う」と回答したという、生活者の実態が製作の背景となっている。こちらも掲出と同時にSNS上で話題となり、一般ユーザーが紹介したツイートは1万リツイートを超える結果となった。

広告は時代の提言者であるという点を鑑み上述した2つの事例を見てみると、どちらも明確な「問い」を表す立場に立っていることが分かる。桃太郎の事例では、いままで当たり前のように語られていた「正義」側からのストーリーテリングがすべてではなく、「悪」側から見た「正義」が果たして「正義」たりえるかという、「正義」とは何かについて問うている。貝印の事例では、ムダ毛は剃らなくてはならない、もしくは剃るべきだという世間の常識に対して、毛との付き合い方は千差万別で良いのではないかという、毛の処理にまつわる常識とは何かについて問うている。そのどちらもが考え方の正解を決めつけるのではなく、広告を見た人が自分の立場ならどうか、を一度立ち止まって考えるような仕組みとなっている。

思えば広告業界に身を置いたときから、広告とは問題解決の手段であると教えられたし、自身もそうであると思っていた。しかしいま問題解決に留まらず、問題提起をするような広告が確実に生まれ始めている。そしてそのような広告が生活者の言の葉に上がることも少くない。

4. 未来の広告の方向性- 問題解決から問題提起へ -

今までの社会は解決しなければならない問題が散見され、それゆえに問題解決型の人間が重宝されていた。そのような社会ではいかにして正解を出せるかという点が重視され、正解を求めすぎるがゆえに、結果的にそれ以外を排除することにもなりかねない。乱暴に言え

ば多様性と相反する可能性もあったのだ。しかし時代は変わりつつある。これからは問題そのものを自ら発見する力、つまり問題提起力が求められる状況が増えていくとも言われている。まさに、広告コミュニケーションも同様の状況なのではないだろうか。

デザインの領域には、ふつう理解されているところのデザインと対になる考え方として Speculative Design というものがある。Speculative には「批評的で議論を呼び起こすことを通じて、問題を発見し、問いを立てる」という意味が含有されている。辞書を見れば Speculative の訳語は思索的・推測的と示されるが、上述したニュアンスを含めて日本語の単語に訳すのは非常に難しく、そのままスペキュラティヴ・デザインと表されることが多い。スペキュラティヴ・デザインの目的は、まだ見ぬ課題や問題に関する議論を促し、新たな可能性を開拓することであるとされている。そして、スペキュラティヴ・デザインは手法ではなく、態度であるとも言われている。

既存のスペキュラティヴ・デザイン論では実際の作品を通じてその態度を示しているのだが、作品というアートの見せ方に留まらず、スペキュラティヴ・デザインを体現した広告クリエイティヴがあっても良いのではないかと思うのだ。つまり、特定の方向性から正解を断言せず、答えではなく問いを提言し、正解（とされているもの、されてきたもの）以外の可能性を考えるような広告である。これを、スペキュラティヴ・クリエイティヴと表したい。

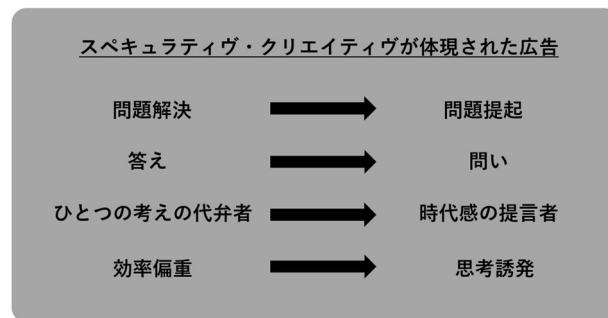
5. スペキュラティヴ・クリエイティヴを達成するために

では、スペキュラティヴ・クリエイティヴが体現された広告とは何だろうか。コミュニケーションのプロであれ、とは、広告業界に身を置く以上しばしば言われることであるが、そうあるためにはやはり、生活者とそれを取り巻く時代感への広い興味と深い理解、そのどちらもが不可欠だと考える。コンプレックス広告が結果的に否定してしまった多様性という時代感、そして現状とのギャップはありながらも確かに存在している、自己肯定感を上げたいという生活者のインサイト。これらを把握した上での「問い」が必要なのである。そして発見した「問い」を、生活者に・世の中に「問いかけ」という言語化力も非常に重要である。これらの要素を満たすことが、これからの時代感を反映した提言者としての広告の在り方のひとつだと言えるのではないだろうか。

また、広告クリエイティヴである以上、この流れにクライアントをどう巻き込むのかという点も慎重に考えなくてはならない。結論から言えば、クライアントとは「共犯」関係になるという方向性を模索したい。クライアントの商材をきっかけに、世の中にどのような問いが立てられるのか、そしていかにしてそれを広告という形で提言できるのか。あるいは単体の商材では難しいのかもしれない。しかしブランドや企業が持つフィロソフィーや DNA を起点に、スペキュラティヴ・クリエイティヴに対する議論が生まれる可能性は、多分にあり得るのではないだろうか。

広告を取り巻く環境は常に変化している。もちろん新たな手法やソリューションも日々

生まれている。しかし、新たな「態度」としてのスペキュラティヴ・クリエイティヴについて考えることが、提言者としての広告をアップデートする一つのヒントになると感じている。そしてスペキュラティヴ・クリエイティヴが体現された広告はきっと、誰かにとっての呪いにはならない。そんなひとつの希望を感じながら、自分はどんな問いを立てられるのかを模索していきたいと思う。



●参考文献者名

瀬地山角(2020),『炎上 CM でよみとくジェンダー論』(光文社新書)
アンソニー・ダン&フィオナ・レイビー(千葉敏生訳)(2015),『スペキュラティヴ・デザイン 問題解決から、問題提起へ。ー未来を施策するためにデザインができること』(株式会社ビー・エヌ・エヌ新社)
松本健太郎(2020),『人は悪魔に熱狂する 悪と欲望の行動経済学』(毎日新聞出版)
山口周(2019),『ニュータイプの時代』(ダイヤモンド社)

●参考記事

Yahoo! JAPAN, 「コンプレックスに関する表現の広告審査について」
(<https://promotionalads.yahoo.co.jp/support/announce/849438.html>), 2020.8.27
内閣府, 「特集 今を生きる若者の意識～国際比較からみえてくるもの～」,
(<http://www8.cao.go.jp/youth/whitepaper/h26gaiyou/tokushu.html>
) , 2020.9.20
NHK, 「WEB 特集 その広告 行き過ぎていませんか？」
(<https://www3.nhk.or.jp/news/html/20200902/k10012596121000.html>), 2020.9.2
FASHION SNAP.COM, 「ムダかどうかは、自分で決める。」貝印の広告が SNS で話題、剃毛や脱毛の多様性を表現」
(<https://www.fashionsnap.com/article/2020-08-18/kaijirushi/>), 2020.8.18

『コミュニティと進める e スポーツ地方創生』

鶴本 光太郎（日本経済社 経営企画室）

○はじめに

アメリカや韓国に遅れること数年、日本でもようやく e スポーツの流行が本格化している。ゲーム情報誌の出版や、マーケティング、調査などを行う KADOKAWA Game Linkage によると、その市場規模は 2018 年前年比 13 倍の 48.3 億円、2022 年には 96.7 億円まで拡大する見通しである。2018 年の時点でその市場の大半は広告・スポンサー収入となっている。

そのようににわかに勃興を見せる中、大企業が協賛し大盛り上がりを見せる都市部での大規模なイベントや大会に目が行きがちだが、e スポーツは地方でも盛んな動きを見せている。地方で行われる e スポーツのイベントは、個人または数人の仲間が主体となって行われており、企業などが主導するイベントよりも規模は小さいものの、少子高齢化や若者の都市部への流出などの課題を抱える自治体や地元企業が注目し始めている。規模に現れないイベントの効果とともに、e スポーツがどのように地方創生に寄与するのか、そこで広告会社がどのような役割を担うのかを探っていききたい。

○地方創生に e スポーツが貢献できる理由

そもそも何を以て地方創生とするかだが、直接的には地域経済に貢献すること、人口を維持または増やすことであり、間接的には経済的貢献・人口増加につながるような活気を地域に生み出すことだと考えられる。現在、地方創生施策の一つとして「関係人口」を増やすことが重要視されている。関係人口とは、移住した「定住人口」でもなく、観光に来た「交流人口」でもない、地域や地域の人々と多様に関わる人々のことを指す(総務省 HP)。とすると、e スポーツはその一助となることを期待できるコンテンツである。

e スポーツイベントは特に若者への訴求力が高い。e スポーツのイベントに集まるのは 10 代から 30 代の若者であり、他県からの参加者も多く、地域の活性化という点で効果的である。若者向けのエンターテインメントが少ない地方において、若者を集められるだけで e スポーツは評価される。地方創生効果を期待する自治体や地元企業が協賛し、規模が大きくなってくればさらに効果は高まり、一部がプロチーム化すれば雇用創出にもつながる。

また、若者が地方から流出するのは単純に仕事が無いというより、地元で自分が輝ける期待が持てないからではないかと筆者は考えている。そのような面からみても、若者が輝ける場所をひとつ、それもこれまで光を浴びてこなかった層に提供していると考えればそれも地方創生に一役買っていると言えるだろう。

若者だけではない。e スポーツは年齢や男女を問わないスポーツであり、普段接することが少ない層同士のコミュニケーションの場になる。縦の世代間交流が図れる、これも地域の

活性化につながるはずだ。

運営費用が安く済む点もあり多額の費用をかけられない地方イベントにマッチしている。モニターとゲーム機さえあれば、既存のスペースを用いてイベント開催ができる。参入障壁はかなり低いだろう。

○e スポーツでの地方創生事例

・茨城県の例

2019 年に茨城で開催された第 74 回国民体育大会(茨城国体)の文化プログラムにおいて、「全国都道府県対抗 e スポーツ選手権 2019 IBARAKI」が採用された。「県の魅力が乏しい」と悩む茨城県が、国体を機に e スポーツに着目。国体に先んじて『eFootball ウイニングイレブン 2020』(コナミデジタルエンタテインメント)、『グランツーリスモ SPORT』(ソニー・インタラクティブエンタテインメント)、『ぶよぶよ e スポーツ』(セガゲームス)の 3 タイトルの地方予選を全国で開催し、一般の部と少年の部で勝ち上がってきた各県の代表が茨城県つくば国際会議場に集まり決勝大会を行った。

・富山県の例

2016 年から定期的に開催され、2019 年 9 月に 4 年で 8 回目を迎えた「Toyama Gamers Day」(TGD)は、富山県 e スポーツ連合が手掛けるイベント。第 8 回は県内最大級のイベントホール「高岡テクノドーム」で開催されるほどの規模で、協賛企業も地元企業の住宅リフォームのケンケンや北陸銀行のほか、HOLI や GALLERIA といったゲーム周辺機器に関わる企業など 26 社を数える。もともとは富山県 e スポーツ連合会長の堺谷陽平氏がたった 5 万円の予算で、機材も参加者に持ち込んでもらう形で開いていたイベントで、堺谷氏が地元のコミュニティと共に成長させてきたイベントである。

・大分県の例

「BEPPU ONSEN LAN」は地域色を前面に押し出した e スポーツイベントだ。別府国際観光港さんふらわあフェリー乗り場にイベント会場が設営され、そこに参加者自身がゲーム機などを持ち寄り、思い思いのゲームを楽しむ、「LAN パーティ」と呼ばれるスタイル。このイベントの注目すべきポイントは、会場に 8 人用の足湯の浴槽を 2 つ設置し、浴衣を無料で貸し出すという有名温泉街の別府らしい要素を盛り込んだことだ。他にも卓球台や射的のブースを設置するといった凝りようである。別府市のほか PC 周辺機器メーカーや、地元企業など 7 社の協賛を得ていた。このイベントは当時大分県 e スポーツ連合会長の西村滉兼氏が手掛けており、彼は県にゲームコミュニティのようなものが見られなかったため、まずゲーム好きが集まるコミュニティ作りからはじめ、試行錯誤しイベントを大きくしていった。

○e スポーツとどう付き合うべきか

地方自治体や地元企業は e スポーツをどう地方創生につなげるべきか。上記の例では、茨

城県は自治体が主導して国体と共に開催し、大きいイベントとなった。富山県はもともとあった地元のゲーム関連コミュニティと共にイベントを作り上げ、大分県はコミュニティを一から作り、育てるかたちで地元の e スポーツを盛り上げている。

結論から言えば、富山県または大分県の手法が地方創生の観点では有効だと考えられる。言い換えれば、茨城県のような自治体や企業がイベントを主導するかたちでの地方創生は難しい。以下、e スポーツで地方創生を狙う関係者(プレイヤー、ファン、地方自治体、スポンサー企業、広告会社)が留意すべき点について言及する。

e スポーツが地方創生に寄与するためには、まずは e スポーツが地域に根付かなければならない。大きいイベントでも単発では、頻繁にイベントが行われる都市部に人は流れるだろう。地域に e スポーツが根付くには、富山県の例のように、地元が存在する小さなゲームコミュニティを、大きいコミュニティに育てていく形が望ましい。もともと日本の e スポーツは同じゲームを楽しむ小さなコミュニティが少しずつ成長し、発展してきた経緯がある。それと同様のことを地方で、地元企業や自治体の支援を交えて行うことで、地方における e スポーツは産業として成長し、結果地方創生に寄与することになる。地元コミュニティが存在しないのであれば、大分県のように作ってしまえばいい。コミュニティへアプローチせず、ただ大会などのイベントを開いても、人は集まらなないと断言できる。また、単発で大きいイベントを開催しても、その時だけの盛り上がりで終わってしまう。従って、茨城県のような事例の場合、大型イベントで e スポーツの認知度自体は向上している利点を生かして、コミュニティを育てていくのが、e スポーツを地域に根付かせるポイントだと考えられる。

具体的にコミュニティを育てるには、地元のゲーマーたちが集まれる施設を提供することが効果的だ。ゲーマーたちが気軽に集まることで、地域コミュニティが形成され、e スポーツ文化が地域に根付くきっかけとなる。コミュニティが形成されれば、その中にイベントをやりたい、もっと大きい規模でやりたいという熱のあるゲーマーが現れる。ただ、そのような熱量のある人が現れ、イベントや大会をけん引しようとしても、個人では大勢の人が集まる場所や機材を用意するのは難しい。そこでまた企業や自治体の支援が必要になってくる。このように、企業や自治体が主体となって動くのではなく、コミュニティの中の熱量のある人に動いてもらい、その人の支援をするという形をとることが e スポーツを地域に根付かせるポイントだと考える。押し付けるだけでは広がらない。もともと日本の e スポーツプレイヤーはただのゲーマーだ。自分たちの領域に侵入しようとする企業や自治体は異物であり、自分たちを利用して金儲けをしようとする悪者に見えてしまうこともある。プレイヤー主導でイベント活動などを行ってもらうことで、そのようなイメージを払拭し、プレイヤーファーストの精神を内外に見せることができる点でも、有効な考え方だと言える。

○地方の e スポーツシーンにおける広告会社の役割とは

上記のように、地方の e スポーツはプレイヤー同士のコミュニティが主体となって盛り上げていくのが望ましいが、盛り上げていく上で解決しなければならない課題はある。地方

でeスポーツが受け入れられるかである。日本では未だに、eスポーツは単なるゲーム、オタクがやるもの、不健康そうというマイナスイメージはぬぐい切れていない。確かに、今の日本のeスポーツシーンでは一部を除き、世間が求めるアスリート達の競技イメージとはかけ離れたものが多い印象を受ける。すなわち、「オタク」のままだということだ。どれだけ関係者が「eスポーツが流行っている」と嘯いても、「ゲーム好きのオタクたちが何かよく分からないことをやっている」くらいの印象しか与えられていない部分があり、特に地方ではその傾向が強いと見受けられる。有名eスポーツプレイヤーが街中でサインを求められるようなアメリカや韓国とは全く事情が違う。これは日本のeスポーツにおいては共通の課題であり、若者が集まり、大きいイベントも増えてきている都市部では受け入れられつつある印象だが、地方ではそのポテンシャルへの理解が進んではいないと思われる。eスポーツのポテンシャルは、現場を見たことがない人には伝わりにくいかもしれない。だがそこには確かに、ゲームに熱狂するプレイヤーやファンがいて、単なる遊びに留まらない高い競技性がある。

この地方におけるeスポーツの評判と、eスポーツが持つポテンシャルの認識の溝を埋める役目を、広告会社は担うことができると考える。すなわち、地方でまだ根強く残る「ゲーム＝悪、不健全」、「オタクだけが夢中になる趣味」というイメージを払拭して、eスポーツは新しい時代の熱狂できるコンテンツであり、憧れの対象であるということを広告会社が伝えていくのである。さらに、プレイヤーと企業・自治体とのコミュニケーションの架け橋となり、個人では運営できない規模のイベントを開くために広告会社がスポンサーを募り資金を集め、プロ野球やJリーグのように多くの人が憧れるようにeスポーツを演出し、認識を変えていく。プレイヤー、ファン、企業・自治体だけでなく、広告会社も地方のeスポーツを産業として成長させる当事者であることを意識しなければならない。

この先eスポーツ産業がJリーグやBリーグのように全国で地域の名を冠したプロチームが競い合うリーグができるまで成長した時、eスポーツの文化が根付いている地域はその盛り上がりに参加できるだろう。それに出遅れないためにも関係者が一体となって地方のeスポーツを発展させていくことは、非常に意味があることだと私は考える。

〇おわりに

地方のeスポーツによる地域活性化について、事例を交えて述べてきた。まとめると、大きいイベントを開きにくい地方では、ゲーマー達のコミュニティに注目し、それを支援する形でeスポーツを根付かせるのが効果的であり、地方で根強いeスポーツの悪いイメージは広告会社が払拭していけばいい、というところだ。

eスポーツは今後さらなる発展が望めるコンテンツだが、地方ではまだ大した金になるとは言いがたい。都市部で活動するeスポーツチームにスポンサーシップを提供する企業ですら、短期的な成果は期待していない状況であり、地方においては言うまでもない。それでも、若い世代の流出が激しい地方では、若い人を引き付けられることが大きな価値であり、

若い人が熱狂する e スポーツは期待のできるコンテンツなのだ。今後、そう考える企業や自治体が増え、e スポーツの流行がさらに加速すれば、学生の間では甲子園のような、プロでは J リーグや B リーグのような日本中を巻き込む大会が開催される日は、そう遠くないかもしれない。

●参考文献

- 青山学院大学総合研究所研究ユニット「5 輪 e スポ」(2020)、『e スポーツ産業論』
- 日経クロストrend(2019)、『e スポーツマーケティング』

『人権問題における広告コミュニケーションと

投げつけられたエアジョーダン』

松田 紘樹（フロンテッジ ソリューションクリエイティブディビジョン）

始めに

14 歳、場所はアメリカ。不意に後頭部に激しい鈍痛が走った。派手色のエアジョーダンが一足、傍らに落ちる。後ろを振り向くと、こちらを指さして大笑いしている集団がいた。その嘲笑はずっと夢に見ていたアメリカホームステイ、アメリカへの憧れを一瞬で壊した。彼らいわく、単にアメフト場でご飯を食べていたアジア人が気に食わなくてペットボトルを投げつけただけだと言う。そう、単に。

そして 2020 年。飛び交っているのはエアジョーダンではなく銃弾である。14 歳で初めて体験した人種差別という問題はこの 10 年間で何も変わらずにこの世の中に蔓延っている。教科書で習ったキング牧師やオバマ大統領は本当に存在していたのだろうか。いや、彼らがいなかったらもっと大変な世の中になっていたという事なのか。そんなことを考えるほどにこの半年の世界の状況は狂っている。“暴動”や“デモ”などの言葉では足りない、むしろそれが適切ではないほどに人々が傷つけ合い、殺し合っている。これらは決してはるか遠い国の話ではなく、一晩眠りにつけばたどり着いてしまう場所の話、海外とは私たちの明日であり、昨日であるのだ。

ここ数年多く目にするようになったいわゆる黒人殺害事件の流れは、SNS の普及、特に Instagram、TikTok のような動画投稿型アプリの流行に起因する。テクノロジーの進化によりメディアの在り方が大きく変容し、誰でもジャーナリストになれてしまう時代が、昔から存在する差別という問題を広く伝え、良くも悪くも多くの人々の感情、活動に影響を与えられるようになってきている。2015 年 4 月サウスカロライナ州で白人警察官が「身の危険を感じた」という事で黒人男性に発砲し男性は死亡した。しかし、その後に警察官が無抵抗の男性に対し至近距離で 8 発銃弾を撃ち込む様子が SNS 上にアップされ米国各地でデモが繰り広げられたのは記憶に新しい。そしてあれから 5 年、「警察官に射殺される黒人」の動画は Instagram を開くたびにオススメ（トレンド）の上位に位置するようになり、2018 年カンヌでシルバーを受賞した「Black Lives Matter」のフラッグを手にも各地で大規模な人権活動が繰り広げられている。この論文ではこの活動が是か非か問うことはしないが、このような SNS 時代における人権問題に対し、広告会社が求められる役割を問うていきたいと思う。

1、2010 年代後期「SNS 時代」の特徴について

SNS を中心に BLM がここまで大きく拡散した時代背景を、ここ数年間の SNS の特徴と共に深く理解する必要がある。2010 年代前半は Twitter や Facebook が中心であったのに対

し、後半においては Instagram や最近だと TikTok などの動画投稿型のアプリが流行の中心となっている。これらは携帯端末の高画質化など、より手軽に質の高い動画を撮影できるようになったということに起因している。そして動画がトレンドの中心になったことにより、分かりやすく、よりインパクトのある動画を撮ることに精を出す人間が増えてきている。撮ることで得られるサクセス、撮られることのリスク。そうした狭間で生きなければならない現在の世の中はとても窮屈なものである。「人にカメラを向けられると魂を吸われる」と言った某偉人の言葉は 100 年以上経った今、あながち間違っていないのだと改めて感じる。

一方で、SNS が世論を集約し始めたことで良い影響もある。検察庁法改正案の一件では SNS が大きな役割を果たすことにもなった。ポツポツと「この法改正案はおかしいのではないか」という意見はあったものの、多くの人間の目には触れることなく専門家達で反対活動が繰り広げられるのみの状況であった。しかし某アーティストが意見を表明した途端に反対意見を持っていた者たちが彼女のリプライ欄に集い、抗議の表明と意見を集約する場になり法改正に大きな影響を与えることとなった。まるでドラクロワの『民衆を導く自由の女神』のように、戦いのアイコンとしての旗振り役となったのだった。ある人物のいわゆる“リブ欄”がある法律に関わるなんて気味悪くも、SNS 時代の新たな可能性を感じた。SNS は思っているよりも密接に社会に結びついている。

これは肌感ではあるが、SNS を見渡せば日本の政治家が環境問題に対して放った謎構文や、グレタ氏のとあるワンカットなどがネットミームとして多く使われているのを見るとカジュアルにも今の若者は社会問題に敏感である。また、検察庁法改正案の件で社会を変えられるのだと成功体験を得たことによりハッシュタグのもと多くの社会問題に明確なスタンスを示すようになってきた。SNS の祖国である米国は 2010 年代初期からハリウッド俳優や世界的ポップスターが Twitter で政治スタンスを表明することで物議を交わすことが度々あったが、日本にもその黒船たる流れがようやく訪れたのではないかと思う。これから混沌とした SNS の文明化が果たされていく事だろうと思う。

そう考えると、冒頭で話した対岸の火事は日本の明日と考えても無理はないのだと思う。黒人差別などは日本において同等に語ることでできる問題ではないが、政治スタンスを明確に示すことが多くなっている現在を考慮すると同じような活動は日本でも微かながら起こりうると思われる。これから、もっと存在感を増していくであろう SNS の流れとユーザーのマインドを的確に捉え、適切なコミュニケーション戦略を打っていく事が彼らのもつ「拡散力」というブースターを得られるかどうかに関わってくる。

2、人種差別に関する海外の取り組み

黒人差別、人種問題に対してとんでもないインパクトを残した取り組みとして語らずにはいられないのが 2019 年に制作された、新「ウォッチメン」だ。ウォッチメンはアメリカ DC コミックスを代表するヒーロー作品で、1980 年代の冷戦下を舞台に超能力を持ったヒー

ローたちが世界の平和を守るために躍動するといった物語である。2019年にテレビドラマシリーズとして公開されたこの新しい「ウォッチメン」は、冷戦が舞台であったコミック版から34年後の別世界が舞台の話であり、原作者の意向などは含まれず完全オリジナル作品として世の中に放たれた。原作が当時の時代背景を忠実に反映させた作品であったのと同様に、今作品も80年前に実際に起こったタルサ人種暴動と呼ばれる事件に始まる黒人差別をテーマに見事なまでにストーリーを再構築している。原作の世界観や文脈を壊すことなく作り上げられた作品に、各方面から絶賛の声が上げられ、米国を中心に盛り上がりを見せた。中でも注目を集めたのが今年（2020年）の6月のトランプ大統領の選挙演説がウォッチメンの舞台であるタルサで行われたことに対し「人種差別主義者があのタルサで演説を行った」として大きな物議を醸し、劇中の「イカの雨」を引き合いに出し、「今日はタルサにイカの雨が降るだろう」と話題になった。因みに「イカの雨」とは、劇中で歴史が大きく変わる際に必ず空から降ってくるイカのことを指している。結果的にこのドラマ版「ウォッチメン」は動画配信サービスの拡散力を持って、米国の負の歴史を語る上で欠かせないタルサを通し世界中に黒人差別の歴史を認知させるという社会的に大きな役割を果たし、エミー賞最多11冠を受賞するという快挙を果たした。

例年通り開催された「THE ONE SHOW」にて Creative Use of Data 部門にてゴールドを受賞した Black & Abroad という黒人向け旅行サイトの“Go Back To Africa”という企画が非常に興味深かった。その企画はというと、北米では三分に一度“GO BACK TO AFRICA”という心ない発言が SNS に書き込まれているのだが、その最低なツイートをスクリーンショットとして引用し背景にアフリカの綺麗な写真を貼り広告画像として利用してしまうというものであった。ヘイトをヘイトとして放置せず、それらをプラスに変換するという仕組みは広告業界に入りたての身としてかなり感銘を受けた。黒人ヘイトが書き込まれる度に広告画像が作成され、黒人向け旅行サイトが得をするという、ヘイトの根本解決にはならないだろうが間接的にヘイトを書くのをためらわせるという仕組みを作り上げ、黒人差別に對抗している。社会問題にクリエイティブで戦うとはこういう事なのかと自分の中の教科書としてストンと落とし込まれた感覚を覚えた非常に興味深い取り組みであった。

3、人権問題に対する広告代理店の役割

先程上げた通り、海外においては人権問題に訴えかける広告や企画というのは頻繁に見かけるが、日本では公共広告機構以外ではあまり目にすることがない。ましてや、先日の大阪なおみ選手が黒人射殺事件を受けて、参加していた大会をボイコットすることを表明した際、「仕事に私情を持ち込むな」や「大会のことも考えろ」など彼女の行動に反対の声も多く上がった。SNS が人々の意見を集約し始めたことによる負の面が大きく前面に出てしまった事例である。もちろん彼女の行動を評価する人間も多くいたのは事実だが、反対意見や攻撃性を帯びた意見は異常なほどの拡散力を持つ。このことは近年世界的に頻発するリアリティショーの出演者や芸能人の自殺の問題で浮き彫りになっている。「共感性」と「拡

散力」という二つの強力なエンジンを持った SNS には舵取りなどは存在しておらず、正の方向にも負の方向にも同じパワーを持って進んでしまう。黒人差別の抗議運動や法改正が成される事も、人を簡単に傷つけ簡単に殺してしまう事も同じ勢いで成し遂げてしまうのである。

そこで広告業界が担えることとして一つ考えられるのが SNS コミュニケーションの強化である。つまり広告代理店が持つべき「purpose」は正しいコミュニケーションを牽引することにあるのではないかと考えられる。米国で「BLM」がハッシュタグとして拡散していったように、正しい方向に持っていく事が出来ればリアルにおいての大きな原動力として活動のコアを担うことができる。残念ながら日本では SNS 発信の政治的、社会的スローガンやコピーを探すと「#安倍辞めろ」や「#コロナは風邪」などの攻撃性や暴力的な意味を含んだものばかりが散見される。一方でアーティストの星野源氏の「#うちで踊ろう」など、音楽業界のみならず多くの人間を巻き込み社会現象になった事例もあり、カルチャーにおける SNS のモチベート力は大きく認められているという節はある。

前章で述べたように複雑な問題はレギュレーションでは解決しない。国が行う規制や罰則に加え、広告業界がコミュニケーションのプロとして人々をモチベートしていく事が人権問題を解決していくカギになるのではないかと思う。人々の伝え合うという能力を拡張し SNS 時代の舵取りを担っていく事が、これからの“広告代理店”ではなく“広告会社”としての役割、“purpose”なのではないかと考える。

まとめ

人権問題のような複雑な問題をテーマに設定しておいて無責任な事を言ってしまうが、この問題にはクリティカルな解決策は無いのだと思う。徐々に人々の意識を変え、手の及ぶ範囲一人一人の命を救っていくことをする以外に他ならないと思う。アジア人差別を受けた経験で、「ただ生きているだけなのにどうしてこんな仕打ちを受けなければならないのか」という悔しさと、近年多発する SNS 上での誹謗中傷による自殺が多発する状況がどうしても許せない思いのみで感情に任せて筆を走らせてしまった。

私自身、10 代のころに母親が自ら命を絶っており、社会によって傷ついた人間、しかも肉親が自殺に至るまで間近で見ている。苦しさのあまり自分も命を絶った方が楽だと、本気で死ぬことを選ぼうとしていた自分を救ったのが一つのとある CM であった。友人の言葉ではなく、見知らぬ誰かが空中に放った言葉に救われたのだ。自分の命を救ったのは医者でもカウンセラーでもなかった。「医者にならなくとも命は救える」そう確信した私は、当時の自分のように苦しんでいる人間に手を差し伸べたいという想いから広告業界を目指し、縁もあってあの時自分を救ってくれた CM を作り上げた会社に入社することができた。

入社して半年、この論文において有効な解決策などを提示できたかどうかは分からないが、この業界で、この会社で、あの時と同じ思いを持って“人の尊厳”を守る仕事が見つかる

できればという志を書き留めたい一心でこの論文を制作した。これから多くを学びこの問題に対して何らかの解決策や広告業界としてできる事を見つけていきたいと思う。今後、仕事をしていく上で路頭に迷ったり、自分自身を見失ったりしたときにこの論文を読んで自分の当初の気持ちを思い返し、道を正していく、そんな使い方ができればと思う。それが自分を救う役割を果たすのであればそれでもいいのかもしれない。不安も大きいがこれからの広告人としての40年間が楽しみでならない。

最後に一つ言い残したことがあるならば、エアジョーダンがクッション性に長けていて良かったということと派手色のジョーダンに罪は無いという事だ。

●参考文献

インターネットで得た資料

Justin Dallaire, Strategy "Cannes 2018: Sid Lee takes Silver in Product Design", , (2018,06,21)
(<https://strategyonline.ca/2018/06/21/cannes-2018-sid-lee-takes-silver-in-product-design/>)

閲覧日 2020,0928

Kim Bellware,Will Frej, ,HUFF POST "ノースカロライナ州シャーロットで警官が黒人男性射殺、抗議デモが暴動に" (2016,0922)

(https://www.huffingtonpost.jp/2016/09/22/north-carolina_n_12144588.html)閲覧日
2020,0929

『データ断片当てはめ法を用いたインサイト抽出の勧め』

～誤ったインサイト抽出問題から広告代理店の課題を紐解く～』

岩本 侑也（ADK マーケティング・ソリューションズ 第2アカウント・マネジメントセンター
第5アカウント・マネジメントユニット第1アカウントグループ）

第0章 はじめに

広告業界に入って、誤ったインサイトが抽出されていることに驚いた。私は今年の4月から広告代理店で営業として働き始めた。ある日、競合プレゼンに関する提案事例紹介を聞く機会があった。クライアントはファッション系メーカーであり、新商品のボディバッグにおける顧客の獲得が目的とのこと。そこでクライアントが設定したターゲットは「現在リュックを利用している男性」。このターゲットにどういう傾向が見られるのかを知りたいという要望であった。しかしいざ提案となった時、代理店によって引用元の調査データが異なれば、それぞれの調査データから読み取ったターゲットのインサイトも異なっていたようだ。ある代理店はターゲットから「休日は近場でまったりとお買い物などを楽しみたい」といったインサイトを、他の代理店は「休日は家族と一緒に遠くに出かけてアウトドアなどを楽しみたい」といったインサイトを抽出した。これを聞いたクライアントはどちらのインサイトが正しいのか分からず混乱して、「正解はどちらなのか」とその場で質問したという。

私は広告業界に入るまでは、マーケターは名探偵のようにターゲットのインサイトを間違えることなくピシッと当てるものだと思い込んでいた。しかしながら実際にはマーケターによって誤ったインサイトが抽出されている。この不思議な現象が起こる背景には、実は何かがあるのかもしれない。誤ったインサイトが抽出された原因を分析すれば、今の広告代理店の課題が浮き彫りになるかもしれない。そこで本論文では、マーケターによって抽出したインサイトに違いが生じた現象の根底にある原因を探っていく。併せて、誤ったインサイトが抽出されないために、私の経験から考えた解決策と今後の広告代理店の在り方を提示する。

第1章 誤ったインサイトが抽出された原因

誤ったインサイトが抽出された原因として、事例紹介ではクライアントが設定した「現在リュックを利用している男性」の定義が広く、各々の解釈が異なったため、と分析していた。クライアントは「世の中で流行っているためリュックを利用している男性」をターゲットとして想定していた一方、ある代理店は「買い換える際もリュックを使い続けたい男性」、他の代理店は「リュックに不満があり、他の種類のカバンへの買い替えを検討している男性」と解釈したことでズレが生じたという。しかし、果たしてターゲットの設定が広すぎたことが直接的な原因なのだろうか。確かにターゲット設定が広がったことも一因としてあるの

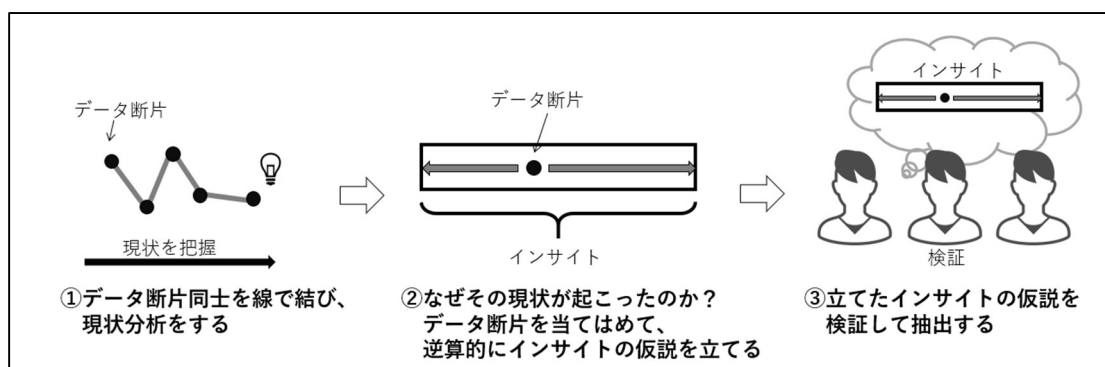
かもしれないが、仮にターゲットを狭くしたとしても調査データから抽出したインサイト自体が誤っていれば元も子もない。競合プレゼンではそれぞれの調査データを分析した結果、異なるインサイトが抽出された。しかし、調査データだけでは消費者のインサイトを完全に顕在化させることはできない。というより、定量データには現れない、自身が気づいていない心のツボがインサイトである。元 P&G ブランドマネージャーの石井賢介氏は、消費者は 95% の意思決定を考えずとも自動で判断されるように出来ており、アンケートやリサーチをするときは、消費者はロジカルモードになっている。と述べている。調査データを始めとする定量データはアンケートやリサーチからターゲットの傾向を探ることが多く、ターゲットが回答した項目はロジカルモードの消費者の心から顕在化した事実しか反映されていない。つまり、世の中の消費者の真意を完全に定量データに反映させることは出来ないのである。誤ったインサイトが抽出された根底にある原因は、マーケターが調査データのみでインサイトを抽出している現状なのかもしれない。それにも関わらず、私は広告代理店に入社して調査データを偏重したプランニングがされていることに驚いた。

第2章 データ断片当てはめ法の勧め

私は大学時代、生命科学の専攻で腸内細菌の研究を行っていた。腸内細菌は栄養代謝や免疫機能に深く関わっており、腸内細菌を調べることで病気の詳細を明らかにできる。研究では食品 A を摂取することでどのような腸内細菌の構成がどのように変化して、病気 B を予防できるかを調べていた。サイエンスはデータ重視の上で成り立っている学問で、研究者は命題が正であるとしっかりと裏付けられるデータを求められる。結論を述べるためには何の統計検定をかけて、p 値はいくつで、病気 B になる代謝経路はどうなっていて、その代謝経路で生成される代謝物質を細菌は生成して、といった命題を裏付けるためのミッションを1つずつクリアしていく必要がある。しかしながら、データ重視の上で成り立つサイエンスであっても、実は定量データに現れない部分が大事になるのではないかと私は考える。例えば腸内細菌の研究テーマを選ぶ際には、予備実験や過去の研究の定量データを分析する一方で、定量データに現れない裏の因果関係を推測、探りながらテーマを発見する。定量データに現れる部分と現れない部分を行き来して1つの研究テーマを決定する訳だが、この過程はマーケターにおけるインサイト抽出にも通じると私は主張する。インサイト抽出も、研究テーマの決定作業も、数あるデータの中に埋まっている、誰も知らない真実を見つけ出すという点で共通しているからである。では、サイエンス（腸内細菌）の研究テーマの決定作業のパターンを広告、マーケティングに応用させてみてはどうだろうか。私の経験上、サイエンス（腸内細菌）の研究テーマの発見方法にはあるパターンがあると考えられる。このパターンを利用した研究テーマの発見方法、題して「データ断片当てはめ法」は、定量データ視点と、定性的視点の双方が必要となる。マーケターがインサイトを抽出する際にも応用できるのではないだろうか。

●「データ断片当てはめ法」とは、断片となっているデータとの関連や因果関係をもとに、

データに現れない“裏”の部分推測してインサイトを抽出する（テーマを設定する）手法のことである。具体的には、①データ断片から現状分析をする。現状分析は定性的視点をほとんど必要とせず、データ断片の点同士を結ぶことである程度把握することが可能である。そして②、①で把握した現状がなぜ起こるのかを考える。この時に、データ断片を当てはめて、定性的視点をを用いてデータ断片との因果関係から逆算的にインサイトの仮説を立てる（研究テーマの仮説を立てる）。③立てた仮説を予備的に検証する。研究で言うところの予備実験である。この検証で仮説がある程度正しいことが分かったら、インサイトとして抽出する（研究テーマを設定する）。といった流れである。以下に、「データ断片当てはめ法」の流れを図示する。



図：「データ断片当てはめ法」フロー図（著者作成）

第3章 データ断片当てはめ法の応用

腸内細菌の研究では、先行研究の結果や、腸内細菌の割合、代謝物質など研究データの断片をもとに、研究データに現れない裏の部分推測してテーマを設定することが多い。マーケティングでも同じで、調査データからわかる情報は基本的には断片であり、インサイト抽出に「データ断片当てはめ法」が用いられた事例が見られる。その一例が、P&Gの柔軟剤レノアである。レノアが開発される以前、「柔軟剤を使用する世帯が60%を切っている」、「すべての洗濯に柔軟剤を入れる世帯は20%」という定量データの断片が出ていた。データ断片の点同士を結ぶと、柔軟剤市場は縮小傾向にあったと言える。これが「データ断片当てはめ法」①のステップ、現状分析である。次に②のステップ、なぜ柔軟剤は縮小傾向にあったのか。これまでは、柔軟剤を使う人＝衣類を柔らかくしたい、柔軟剤を使わない人＝衣類を柔らかくしたいとは思っていない、と捉えられていた。しかしP&Gがユーザーへの意識調査を実施したところ「柔軟剤を使う行動が惰性になっている」ことが分かるデータ断片が得られた。このデータ断片をもとに、「衣類を柔らかくするために柔軟剤を入れるのは面倒だと思われるが、一方で洗濯洗剤は当たり前のように使われている。ということは、多くの消費者は衣類を綺麗にしたい思いはある。衣類が柔らかくすることには特段メリットを感じていない。※この鍵カッコ内は推測」などとデータ断片から逆算的に紐解いていった結果、「衣類を柔らかくするためだけに柔軟剤を使うのは面倒だが、洗濯の質が良くなる、

何か他のベネフィットがあれば使いたい」というインサイトの仮説が立てられた。そこで P&G は洗濯の仕上がりをより良くするために防臭効果を持った柔軟剤レノアを発売したのである。レノアは大ヒットを記録して、柔軟剤市場はその後 6 年間で 1.8 倍に拡大した。データ断片の点同士を結んで現状分析をして、その状況がなぜ起こるのかを考える。その時にデータ断片との因果関係から定量データには現れない“裏”を読んでインサイトの仮説を立てる「データ断片当てはめ法」が有効であると言えるだろう。

レノアの事例では実施したかどうか定かではないが、「データ断片当てはめ法」の③のステップ、立てた仮説への検証も重要である。立てたインサイトの仮説は果たして多くの消費者の心を動かせるかどうかは分からない。個人によっても心が動く基準は様々であるし、経験や価値観も異なるため、消費者の心を動かすモノ自体には方程式は存在しないのである。だからこそ、定量データには現れない“裏”まで読んだインサイトの仮説は多くの消費者の心を動かすのか、評価することが重要になる。評価作業としては、消費者の意識調査から現れた「そのインサイトは多くの心を動かすか否か」の定量データをもとに解を提示することが必要であると考え。定量データの断片をもとに定量データに現れない部分を推測して抽出したインサイトは、当てずっぽうで終わらせてはいけない。膨大な情報の中に潜在しているインサイトを顕在化させるためには、個人独自で「定性的視点」と「定量データ視点」を併せ持つことが必須である。加えて、抽出したインサイトが多くの消費者の心を動かすか確認するためのツールとして定量データを活用することが望ましいと私は主張する。

第 4 章 今後の広告代理店の理想的な姿

前章では広告代理店において、「定量データ視点」にも「定性的視点」にも強いマーケットを育てるためには「データ断片当てはめ法」が有効なのではないかと述べた。それに加えて、「定量データ視点」と「定性的視点」に強いマーケットを育てる環境を整備するためには、広告代理店内で二極化するプランニング部署の統合に取り組むことが有効なのではないか、と私は考える。現在の広告代理店では同じ社内のプランニング部署でも、「購買データの分析に特化した部署」、「Web 上のログデータの分析に特化した部署」、「消費者の意識分析やインサイト抽出に強い部署」などで仕事領域が分断されつつある。今後デジタル化が加速するにつれて、目標数値を達成することが使命の Web 広告は間違いなく発展していくだろう。となると、広告代理店のプランニング部署では今以上に「定量データ視点」特化部署と「定性的視点」特化部署との領域が分断され、データしか見なくなるマーケットが多発することが懸念される。その先には本来のインサイトとはかけ離れたインサイトが広告に落とし込まれる未来が目に見えている。デジタル化が進行する現代だからこそ、広告代理店のプランニング部署の分断を減らせば、マーケットは必然的に「定量データ視点」、「定性的視点」双方の領域の仕事を担うようになる。そして定量・定性双方の分析を並行してできるマーケットを創出できる。定量データ（購買データやログデータ）を見るにしても、消費者のインサイトを意識しながら分析した方がより質の良い分析が可能になる。逆もしか

りで、様々な定量データを見られた方がインサイトを推測するヒントが得やすいメリットがあるのではないだろうか。

第5章 おわりに

筆者は TVCM や街中の広告を見て、「人って実はこう考えているのかもしれない」と考えさせられるものが面白いと感じる。そういった面白いと感じる広告は決してデータ分析だけでは成り立っていない。必ず定性的視点から吟味されているはずである。今後、「データ断片当てはめ法」が一助となって、また、定量・定性の領域が分断されない環境で「定量データ視点」、「定性的視点」の双方に強い marketer が多く育つことを願っている。

●参考文献

単行本

佐藤達郎(2015),『「これからの広告」の教科書』(かんき出版)
佐藤尚之 (2015),『明日のプランニング』(講談社)
小霜和也(2017),『急いでデジタルクリエイティブの本当の話をします。』(宣伝会議)
伊東紅一,前田環編著(2016),『売れる広告』(朝日新聞出版)

インターネットで得た資料

note,「【1 時間で分かる】P&G 流マーケティングの教科書」(2020.7.7.),
(<https://note.com/141ishii/n/na578fec5ef84>),2020.9.19.
INSIGHT NOW! プロフェッショナル,「P&G の徹底した『引き算戦略』」(2012.6.28.),
(<https://www.insightnow.jp/article/7185>),2020.9.26.
Agenda note,「成熟した柔軟剤市場を6年で1.8倍に、P&G「レノア」の市場拡大戦略
【インサイト・ピークス 米田恵美子】」(2018.8.17.), (<https://agenda-note.com/brands/detail/id=469>),2020.9.26.

『似合う広告・似合わない広告という新基準』

～SNS キャンペーンに参加しない女子～』

三木 麻実（日本経済広告社 クリエーティブ・プランニング局1部
コミュニケーションプランナー）

【1】はじめに

「好きな広告は何ですか？」と就職活動の時に何度聞かれたことか。勿論広告業界を目指す学生はスラスラと答えてみせる。私もエントリー企業の事例を集めて、その中から好きな広告を挙げてみせた。なぜなら、好きな広告は意識しないと見つけられないからだ。反対に、嫌いという感情は大変強いために不快な思いをした広告は意識に残りやすく、嫌いな広告が誕生する。その結果として対の言葉である好きな広告が生まれたように思う。いわば好きな広告とは業界人の間で実しやかに囁かれる都市伝説的存在だ。

では、生活者は嫌いな広告だけに接触しているのかということそうではない。デジタル広告が発展するにつれてターゲティングは精緻になり、性年代のみならず趣味関心まで分かって当然という風潮すらある。生活者は自分に関係がある広告ばかりが表示される世界を生きているうちに、これは私に関係がある・ないとターゲティングの正誤判別をする新しいフェーズを生んだと思う。すると、瞬間的に「自分には関係ない」と判断され意識の外側に追いやられる広告もあり、必ずしもクライアントが望む反応が生起するわけではない。

SNS 上でキャンペーン投稿を広告で回して、インセンティブで自社商品を用意すれば生活者が勝手に拡散してくれるという幻想は打ち砕かなければならない。生活者によって瞬時に下される判断をかいぐり、生活者の心理をクライアントの理想的な状態に遷移させるために広告会社は何をすべきだろうか。自分と最も近い存在である、現代を生き抜く SNS 女子をターゲットに考察したい。

【2】SNS という閉鎖空間で起こる流行

クライアント側の発想に立つと SNS は無料で PR リリースができる、開かれた場所のように目に映るだろう。しかしそれは全くの誤解であり、生活者による SNS 利用の中心は日記とコミュニティである。自分の生活圏がそのままオンライン上にコピーされていると考えればいだろう。

だからこそ SNS が、その媒体によってキャラクター性があるとする声に反論したい。実際、Twitter 女子はオタクで Instagram 女子は流行に乗るタイプで Facebook 女子はリアルのつながりを大事にするといったイメージ像を持つ人は多い。しかし、Twitter だけを利用する女子、Instagram だけを利用する女子、Facebook だけを利用する女子は存在しないように思う。女子たちは複数のプラットフォームを行き来することで、自分のオタクっぽい一

面やミーハーな一面を露出し分けており、利用する SNS によって自分の見せたい部分を使い分けていると考えるべきだ。例え、媒体ごとにクリエイティブを変えても、その全てに女子たちが接触していると思った方がよい。故にプラットフォームの特性でターゲティングをすることには限界があると思う。

そこで、媒体というプラットフォームを横断して生活者の行動別に区切るターゲティング法を提唱したい。即ち検索や閲覧による情報収集をメインとする女子（以後、検索女子という）と、投稿することで自分を露出することに慣れている女子（以後、自己露出女子という）の2つのタイプで区切る方法だ。検索女子は情報を享受するに留まり、既に流行しているものに乗っかるタイプなので、キャズム理論におけるアーリーマジョリティーにあたる。対して自己露出女子はインフルエンサー気質で、自身の影響力に関わらず情報を発信する欲求が高い。それに伴って、自己露出女子の方がより消費傾向が高いというデータもある。タピオカや新作コスメなど、新しいものに飛びついてブームを牽引する存在で、アーリーアダプターにあたる。つまり、自己露出女子が SNS に投稿した場所を検索女子が検索によって発見し、少し遅れて集うという流れによって流行が形作られている。

【3】クライアントが望むキャンペーン展開と自己露出女子のケミストリー

キャンペーンにおいてクライアントが望むゴールはほとんどのところ認知獲得か顧客のファン化だろう。その為に「SNS で話題化施策を仕掛けて、誘導先の LP で理解させる」という図式で動いているものが多い。しかし、その話題化施策が話題を呼ぶことが出来なかった時に図式は脆く崩れ去る。ここでは、話題を呼ぶことを SNS 上に生活者のオーガニック投稿が集まっていることと定義する。

では、如何にして話題化施策を仕掛けるべきだろうか。この課題を解決するために企画力が必要なのは言うまでもないが、最も重要なのはターゲットのインサイトがばやけていることへの気づきである。20～30 代の女性という記号的なターゲティングで賄えない部分が、参加型キャンペーンを実施するときには如実に表れる。当然だが 20～30 代の女性が同じ性格なわけもなく、同じ反応を起こすわけではない。そこがばやけたスキームで実施すると、誰宛でもないキャンペーンになってしまい、参加が集まらない。前述の通り SNS 上で流行が発生するときには、自己露出女子が投稿したものを検索女子が検索で見つけるという構図が存在する。このことから、参加型キャンペーンで話題化を狙うにはアーリーアダプターである自己露出女子の参加を集めることが先決であると導き出せる。

【4】クライアントが望むものは懸賞参加ではなく純粋な拡散

自己露出女子は常に最新の情報を手に入れようとするだけでなく、「最新の情報を知っている私」を SNS 上で発信する。そんな彼女達にとってのフィードは自己表現の場といえる。クライアントが HP を綺麗に作り上げることと論理は同じで、自己露出女子達のフィードは彼女達の HP であり、訪問した人に好印象を与えることを目的としている。SNS をコミ

ユニティとして利用する彼女達が人によく見られたいと思うのは至極当然のことである。そうして、美しく整理整頓された彼女達のフィードに入り込むのが、正にクライアントの参加型キャンペーンである。なかなか難しい課題だと気づくだろう。

参加型キャンペーンについて整理すると、それらのほとんどはお題が設定されており、特定のハッシュタグをつけてお題に沿った写真を投稿してもらうことを期待している。投稿を促すべくインセンティブの賞品を用意しているが、これによって集まるのが主に懸賞参加用のアカウントであることは想像に易い。

クライアントが望む理想的な拡散は、戦略設計で設定したターゲットのメインアカウントで拡散されることを指すだろう。ターゲットのフォロワー欄にはまた同じくターゲットに近い層が存在している為、効率よく認知されるからだ。しかし、そのターゲットが女子の場合、その拡散という現象がハードルになる。女子における拡散の前提である自己露出女子の参加を鑑みると、彼女達は自分の投稿がフォロワーである他者にどう見えるかを気にして足踏みをしてしまう。そのキャンペーンに参加することが彼女達にとって自然な行為に見えないと、商品目当てで投稿していると思われてしまうと怯えるのだ。

【5】自己露出女子に似合う広告・似合わない広告

生活者もクライアントの狙いを見透かしていて、ターゲットやコンセプトといった用語が普及すると生活者もクライアント側のフィルターを通して語り出す。生活者のキャンペーンに対する捉え方は、もう「貰えたら嬉しい」や「参加したら楽しい」といった感情的なものではないと考えられる。まずキャンペーン告知の時点で「自分に関係ない」と瞬時に判断されない様に作ることは大前提として、生活者に参加していただくためには「自分に関係ある」以上に、「自分に似合う」と捉えられるコミュニケーションが必要だ。

そもそも、いいねやフォローは心理的負担が軽いのに対して投稿となるとアクションに対する心理的負担が重くなる。自己露出女子にとって投稿は自己表現であり、演出されていることが自然なので、投稿していただくためには自分に似合うものとして捉えられなければならないのは前述の通りである。では、自己露出女子に似合うものとは何だろうか？自己露出女子は消費が活発かつ上昇志向が高く、給料も中流階級でそれなりに稼いでいる。そんな彼女達はインセンティブが如何に豪華であろうと、心を動かすことはないだろう。ある程度のものであれば自分の収入で購入できる余裕を持つ彼女達が、フォロワーに物欲を見せることはない。彼女たちに似合って、それでいてフォロワーが見ても不自然ではないものとはソーシャルグッドである。

【6】クライアントも生活者も皆ソーシャルグッド

主要 SNS の Twitter や Instagram、Facebook はアメリカから来日した為、利用者也アメリカナイズされている節がある。イノベーターである海外の SNS 利用者の動向をアーリーアダプターの自己露出女子達がいち早く日本で真似る、という図式が定着している。

そんな彼女達が憧れる存在、それがセレブリティだ。セレブリティは他者より収入が高いからこそ、寄付を通じて社会に還元する考えが定着している。今年は COVID-19 の影響があり、寄付活動は例年になく盛んであった。リアーナは慈善団体「クララ・ライオネル基金」を通じて約 5 億 5100 万円の寄付を行い、テイラー・スウィフトは失職した数名のファンに約 32 万 5000 円の支援金を送った。こうした活動を知ることによって自己露出女子達はセレブリティに感化されている。また、彼女達の世代は多感な時期に阪神・淡路大震災、東日本大震災のような大災害、過労死やハラスメントといった社会問題を体験・見聞きしており、ソーシャルグッドやボランティアにそもそも関心が高い。

しかし、行動に移すとなるとセレブリティと同じことはできないのが現実である。そこをクライアントがくすぐって間接的にソーシャルグッドを達成させること、これこそが彼女たちに「似合うもの」である。お金より信用が欲しい彼女達に対しては、物欲をくすぐるのではなく「いいことをしたい」とあるとか「いい人だと思われたい」という欲求をくすぐることがポイントだ。

【7】ソーシャルグッドの主人公を生活者に挿げ替えた事例

「#コロナに負けるな」が話題を呼んだことは記憶に新しい。COVID-19 という生活者全体にとって普遍的で共通の悩みができたことも一つ要因ではあるが、ここではキャンペーン参加に新たな意味を付与することができた点に注目したい。

一つ目の事例は「#手洗いチャレンジ」。薬用せっけんのミューズによる、音楽に合わせて手を洗う動画を投稿するキャンペーン。手洗いで感染縮小が期待できるとして、正しい手洗い方法を伝える内容であった。参加するとフォロワーに正しい手洗い方法を啓蒙できて感染リスクの減少に繋がる為、生活者主体のソーシャルグッドが実現された。

二つ目の事例は「#プラスワンプロジェクト」と「#COW エール」。休校や商業施設の休業による消費減少で危機的状況に陥った酪農業界。生乳廃棄を免れるための更なる消費を促すものであったが、生乳廃棄というセンセーショナルな言葉も相まって、SNS 上には牛乳の購入報告や牛乳を使用したレシピを紹介する投稿が集まった。この事例においては、牛乳の購入という比較的ハードルが低い行為でありながら、日本の酪農業界に貢献できるという大きなインセンティブが存在しており、例えばキャンペーン参加が生活者に金銭的負担を負わせる行為を意味していても、拡散は不可能ではないと示している。

三つ目の事例は「#うちで踊ろう」。星野源の楽曲に合わせて歌ったり踊ったりする投稿が SNS 上に集まった。これはインセンティブとなる商品がなくても投稿は集まると示した事例である。自粛警察も登場した時節に、ステイホームへの賛同による社会貢献をする姿を世間に発信できることがベネフィットに映った。つまり商品よりも共感や尊敬の念を持った視線を貰えることがインセンティブに取って代わっている。

これらの事例から今や生活者もとい自己露出女子を動かすには物欲や金銭的な享受はそれほど大きなフックにはならず、ソーシャルグッド路線の精神的インセンティブが刺さるこ

とは明白であろう。

【8】今後の展望

上述の事例を鑑みるとソーシャルグッド路線においても多種多様な動きが見られることが分かる。ソーシャルグッド路線は参加が集まりやすいといっても、差がつくのは企画力が要因だと思う。先の参加にブーストをかけるのもここに係ってくるだろう。

生活者が接触する情報量の増加に伴って生活者のインサイトは複雑化しており、万人受けが容易でなくなっただけに留まらず、媒体ごとの切り口での訴求も見破られてしまう。賢い生活者と対峙する今後は、より企画力が必要とされる時代に突入したといっても過言ではない。広告業界人の中で実しやかに囁かれる都市伝説的存在の「好きな広告」を追い求めるのではなく、ターゲットのインサイトからターゲットに「似合う広告」を導き出す、そんな企画力を身に着ける為に、広告会社で働く我々もアップデートが必要だと思う。

●参考文献

- (1) 杉本徹雄(2013)、『朝倉実践心理学講座 2 マーケティングと広告の心理学』(朝倉書店)
- (2) 高橋誠(2010)、『朝倉実践心理学講座 4 発想と企画の心理学』(朝倉書店)
- (3) わたしのネット,「自分に合う SNS は? SNS 女子の特徴とタイプ別おすすめ診断」,<https://flets.hikakunet.jp/news/31300.html>,2020.09.11
- (4) JTB 総合研究所,「スマートフォンの利用と旅行消費に関する調査」(2017),(<https://www.tourism.jp/tourism-database/survey/2017/12/smartphone-2017/>),2020.09.11
- (5) 三浦展/天笠邦一(2019)、『露出する女子、覗き見る女子—SNS とアプリに現れる新階層』(筑摩書房)
- (6) 高橋誠(2010)、『朝倉実践心理学講座 4 発送と企画の心理学』(朝倉書店)
- (7) 鈴木宏佳(2020)、『SNS で売る!「いいね」を「買います」に変えるテクニック』(合同フォレスト)
- (8) Yahoo!ニュース「新型コロナ対策」のために、多額の寄付をしたセレブたち」(2020),(<https://news.yahoo.co.jp/articles/ec8c2a4758691031d24bcad3c250d1352edf797c>),2020.09.11
- (9) Insta Lab「これでわかる! ミレニアル世代の 28 の特徴を徹底解説」(2019),(<https://find-model.jp/insta-lab/millennials-characteristics/>),2020.09.29
- (10) PR TIMES「薬用石けんミューズによる「#手洗いチャレンジ」開始」(2020),(<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/0000000019.000046801.html>),2020.09.11
- (11) 農林水産省「日本の牛乳を救う「プラスワンプロジェクト」緊急スタート!」(2020),(https://www.maff.go.jp/j/chikusan/gyunyu/lin/plusone_project.html),2020.09.11
- (12) Yahoo!ニュース「料理研究家リュウジが牛乳消費拡大にひと肌」(2020),(<https://news.yahoo.co.jp/articles/3b4ee67f60edef6590fb63c14fb42ddae74e3b2>),2020.09.11
- (13) Yahoo!ニュース「炎上を乗り越えた星野源「うちで踊ろう」に学ぶ、バトン企画のあるべき姿」(2020),(<https://news.yahoo.co.jp/byline/tokurikimotohiko/20200524-00180010>),2020.09.11

『広告第7世代』

前坂 ひかり（日本経済社 クリエイティブ局第2部）

第1章 変化するお笑い

お笑い芸人たちは、「面白い」をデザインするコミュニケーションのプロだ。彼らの笑いへの洞察力は時代とともに進化し、日ごとにアップデートされる観客のツボを常に分析しては、技術を磨き続けている。

近年、テレビ業界では、長らく KPI とされていた世帯視聴率を個人視聴率へと移行する大きな動きがあった。日本テレビは、13~49 歳をコアターゲットとして「世帯視聴率をできるだけ下げずに、若年層の視聴者層を掘り起こそう」という意識改革を行っている。こうした追い風もあり注目されているのが、「お笑い第7世代」と呼ばれる平成生まれ（今の20代~30代前半）の若手芸人たちだ。彼らの登場も影響し、お笑い界は変革の時期にある。

本論文では、変わりつつある昨今のお笑いとは、牽引する第7世代の性質を紐解き、新しい時代の人々がコミュニケーションに何を求めるのか、広告業界の第7世代がどうあるべきかを論じる。

第2章 進化するツッコミ

本章では、「令和のお笑いトレンドパターン」を私なりに「ツッコミ」に焦点を当てて分類していき、最新の観客のツボを分析する。

（1）シンプルツッコミ

まず、漫才のツッコミといえば思い浮かぶのは「なんでやねん！」系。昔からある最もシンプルで典型的なツッコミフレーズである。これを仮に「シンプルツッコミ」とし、さらにその中で2つに分類すると以下ようになる。

①怒りツッコミ

「なんでやねん！」「アホ、ちゃうねん！」「やめろ！」など。ボケの間違いや暴走に対し、常識人的なポジションのツッコミが訂正、制止することでボケとの対比の面白さが生まれる。

②リアクションツッコミ

ボケに対する感想や、ボケの突拍子もない発言または行動に対する反応。代表例は千鳥の「クセが強い！」など。観客はボケの突拍子のなさに加え、ツッコミのリアクションを見てさらに笑う。

怒りツッコミはボケとツッコミの対比、リアクションツッコミはボケとツッコミの相乗とでも言えよう。シンプルツッコミは、ボケありきの笑いが起こるのが特徴である。

（2）視点ツッコミ

次に、ボケに対しツッコミが「ある視点」をプラスすることで観客に「気づき」を与える

ツッコミ方法である。仮に「視点ツッコミ」とし、これをさらに以下の3つに分類する。

①ズームアップツッコミ

ボケが言ったことに対し、視点を絞ることで観客の笑いを引き出すパターン。例えば、「その特徴はコーンフレークやないかい。パッケージに描いてある五角形むちゃくちゃデカいんやから」(ミルクボーイ『コーンフレーク』)のように、中身の説明や詳細の情報を付け加えることで、観客はより具体的なイメージを発想し、理解することによって笑いが起こる。

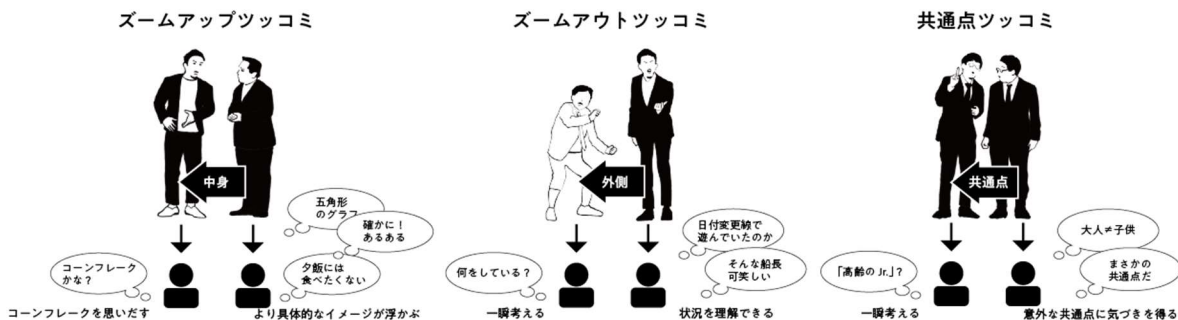
②ズームアウトツッコミ

一部分にクローズアップしたボケに対し、ツッコミが補足説明を行う。そうすることでボケに対する観客の「？」をツッコミが解決する。例えば、船長役のボケが激しく舵を切るジェスチャーをしながら「こっから明日～、こっから今日～♪」→ツッコミ「日付変更線で遊んでる！」(霜降り明星『豪華客船』)など。ボケによる一見意味不明の状況のすぐ後に、ツッコミが外側を説明することで、観客の疑問が瞬時に理解に変わりその意外性に笑いが生まれる。何度も繰り返す事で観客は次のツッコミを予想・期待し始める。

③共通点ツッコミ

別のものとの共通点、言い換え。例として、ボケ「高齢のジャニーズ jr.を目指そう！」→「アンバランスな言葉！Mr. Children と一緒やで」(ミキ『ジャニーズ』)など。観客は2つのものの意外な共通点への気づきを得られる。共通点を見つける秀逸な観察眼が必要。

視点ツッコミは、様々な視点のツッコミがあってこそボケが生きる仕組みだ。ツッコミの台詞の後に笑いが起こるのが特徴。観客はボケによる「一瞬の考える間」と、ツッコミによる「理解・気づきの体験」を繰り返し、ネタにハマっていく。



吉本興業が主催する若手漫才師のコンクール「M-1 グランプリ」(ABC テレビ・テレビ朝日系列全国ネットで放送)でのネタを例に見ると、2019年に優勝したミルクボーイのネタはほぼズームアップツッコミで構成され、2018年に優勝した霜降り明星のネタではズームアウトツッコミが多用されている。このことから、昨今の競技漫才のネタ作りにおいて視点ツッコミは必須の手法だと推測できる。

この視点ツッコミが流行っている(今の観客にウケやすい)理由のひとつとして、インターネットやSNSの普及により間接コミュニケーションが一般的になったことで芽生えた、コミュニケーションへの人々の新たな欲求が関係していると筆者は考える。

第3章 マンネリコミュニケーションを打開する

今や多くの人々がネットを利用する時代。現実社会とネット社会の平行ワールドが日常の当たり前になったことで、家にいても外にいても、朝でも昼でも夜中でも、常に誰かと繋がっていられる状態にある。そんな中、SNS を使いこなす現代の若者は、間接でも直接のやりとりと同じかそれ以上の頻度で日常的にコミュニケーションを行っている。間接コミュニケーションによって他者と繋がることが簡単化し、やりとりの時間も期間も長期化すると、次に人はコミュニケーションに対してより丁寧かつ複雑なやりとりを求め始める。コミュニケーションのマンネリズムを打開するための差別化が求められているのだ。

まさに視点系ツッコミはこの欲求をうまく利用し昇華させているコミュニケーション方法だ。一本の漫才の中で凝った視点ツッコミを効果的に多用し、ボケとツッコミの高度な掛け合いの合間に観客がたびたび理解や気づきを得られる。理解や気づきは「参加感」につながり、観客はよりネタに入り込むことができる。コンビ同士の質の高い掛け合いにより、コンビと観客の間にも質の高い結びつきが実現しているのだ。

第4章 傷つけない笑い

(1) 何を笑いにするのか

特定の個人への行き過ぎたバッシング、インターネットでの誹謗中傷が社会問題になる昨今、エンタメに求められるのは優しさではないだろうか。

前回の M-1 グランプリでは、ツッコミが相方を激しく叩く「どつき漫才」をしない組がほとんどだったことが話題となり、令和のお笑いは「誰も傷つけない優しい笑い」として評価された。しかし、「傷つけない笑い」と称されるのは単に相方を殴らないからという理由だけではないと筆者は考える。

(2) ナチュラルダイバーシティな世代

放送作家・白武ときお氏は、自身の書籍「YouTube 放送作家 お笑い第7世代の仕掛け術」(扶桑社)で第7世代について次のように述べている。

「お笑い第7世代は“ナチュラルダイバーシティ感覚”をもっていると感じるが多々あります。たとえば、四千頭身の3人のほのぼのして仲が良い感じは、見ているだけで楽しいと思いませんか？先輩からの飲みの誘いは絶対というような縦社会や、暴力・体罰のある世界に育ってないようなゆるさがある。そして、嫌なことは無理してやらない。」

同世代に、体を張るお笑いを面白いと思う人は減りつつあるだろう。平成以降に見られた、いじめや体罰を悪とし厳しく取り締まる動きが少なからず影響している。その時代に当事者(子ども)だった第7世代のお笑い芸人たちも同じで、彼らは暴力や圧力を嫌い、多様性を当たり前を受け入れ、価値観を日々アップデートしていける柔軟な感覚を持っている。

この感覚で作られたお笑いこそ、「傷つけない笑い」だ。ツッコミが相方を否定したり殴ったりしないネタ、自虐やディスりに頼らないネタなどを作ることが自然に出来ている。こうしたお笑いは、暴力や暴言ヘトラウマを持つ人、否定ばかりの殺伐とした社会にストレスを

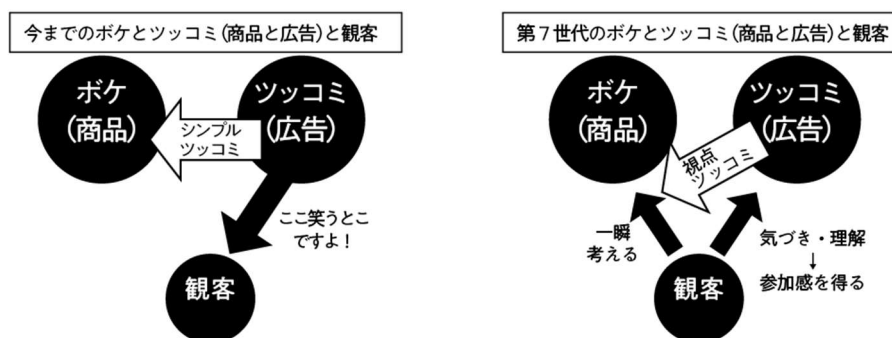
感じている人など…そういった人達も傷つけない。また彼らの古い価値観や縦社会に縛られない姿は、偏った価値観や上下関係に窮屈さを感じている人すら肯定する。

ナチュラルダイバーシティな第7世代が中心となり、漫才の面白さは「ヘンな言動をするボケを笑うもの」から「掛け合いの内容にプラスの感情が芽生えて笑うもの」にシフトしている。

第5章 広告第7世代が作る、思考と気づきを与える広告

ボケが商品なら、ツッコミは広告である。面白いボケ（商品）に対し、ツッコミ（広告）が「みなさん、ここ笑うところですよ」と示し、観客（生活者）に面白さを気づかせる。これは、今までの広告が当たり前にやってきたことだ。

では、広告第7世代としてどのような広告作りを目指すべきか。それは、オーディエンスに考える時間と気づきを与える仕組みを広告と商品との間に組み込み、コミュニケーションにオーディエンスが入り込める隙を作ること。これを実現するために、広告の立場は今よりもっと変幻自在なものになるべきだ。例えば、「商品があってから生まれる広告」ではなく「広告から生まれる商品」だったり、「広く知らせる広告」ではなく「世界に一つしかない狭告」だったり。広告と商品がオーディエンスとコミュニケーションするために、姿やポジションを変える千姿万態な広告がいずれ当たり前になるだろう。古い乱暴なお笑いが傷つけないお笑いへとアップデートしたように、これまでの広告の当たり前を覆すような発想が今までにない面白いコミュニケーションを生むと信じている。



社会や観客のツボに合わせて進化したお笑いは、ただボケの馬鹿馬鹿しさをみんなで笑うものではなく、ボケとツッコミの掛け合いそのものに秀逸さや楽しさを感じるものに大きく変わった。自虐やディスリネタ、皆に笑われている者を「ここ笑うところですよ」と示すのではなく、新しい視点や気づきを与えて「笑ってもいいですよ」と示されれば、より多くの観客が傷つくことなく、安心して笑うことができる。私はそんなお笑いをとても素晴らしいと思う。広告と商品の関係も、生活者にとってそういった存在であるべきだ。

第7世代のお笑い芸人たちは、これまでのお笑いの定番や縦社会に縛られず、偏らない価値観と持ち前の柔軟さをネタ作りやキャラ作りに生かし成功している。広告業界の第7世代としてこれを見習い、コミュニケーションへの欲求を忘れず、偏らない価値観でアイデア発想し、業界全体のアップデートに貢献したい。

●参考文献

- 白武ときお(2020),『YouTube 放送作家 お笑い第7世代の仕掛け術』(扶桑社)
クイック・ジャパンウェブ,「なぜ“第7世代ブーム”は起きたのか? | お笑い第7世代の仕
掛け術」(2020.8.26), (<https://qjweb.jp/column/35173/>), 2020.9.1.
YAHOO! JAPAN ニュース,「視聴率調査が大幅リニューアル “個人” 重視でどのテレビ
局が制覇する?」(2020.3.28),
(<https://news.yahoo.co.jp/articles/f4c29448806db38f333696c11a1a5f22c84faa9f>), 2020.9
.1.
現代ビジネス,「『お笑い第七世代』は、保守的なお笑い界を変える革命児かもしれない
」(2020.7.23), (<https://gendai.ismedia.jp/articles/-/74252>), 2020.9.1.
デビュー,「人を傷つけない“優しい笑い”がトレンド『2020 年 ネクストブレイクランキン
グ〜芸人編〜』」(2020.2.7),
(https://deview.co.jp/Article?am_interview_id=862&set_cookie=2), 2020.9.11.

『Nizi Project から読み解く、愛着を生み出すためにすべきこと』

鈴木 美紅（日本経済社 デジタルマーケティング局デジタルメディア部）

1 「他にかえがたい特別さ」は何かを選ぶ理由として強い

私には好きなアイドルグループがいる。

つい先日そのグループの新曲が発売されることが決定し、すぐに CD の予約受付がスタートしたのだが、私は特に何も考えずにそれらを予約購入した。どんな曲が収録されているのか、どんなジャケットなのかは特に調べずに、である。その行動の理由を考えてみると、「そのグループの CD だから」というのが最も腑に落ちる。この例はかなり極端かもしれないが、上記のような理由は、その対象が特別で他にかえがたいために成り立つ。それは何かを選んで買ったり、行動を起こしたりする上でとても強い。

2 「愛着」はこれからもっと多くの人が持ちうる感情である

そして、「他にかえがたい特別さ」すなわち「愛着」という感情はアイドルファン特有のものかというそうではない。というよりも、そうではないと思わせられる出来事がつい最近起きた。

2020 年度の 1 月から 6 月にかけて放送されたオーディション番組「Nizi Project」は、今までアイドルなどのアーティストに特別な興味を持ったことのない人をも巻き込み、大ヒットを引き起こした。このことから、多くの人はきっかけさえあれば何かに対して愛着を抱く可能性があることに気がつくと同時に、このコンテンツでは愛着を生むために必要なことが示されていると感じた。

そこで、本論文では Nizi Project を分析することで愛着を生むために必要なことを考察する。

3 Nizi Project 概要

Nizi Project とは「グローバルで活躍できるガールズグループを結成することを目的とした、オーディション・育成プロジェクト」である。日本各地で約 10,000 人の中から地方予選を行い、選ばれたメンバーが東京合宿（4 泊 5 日）と韓国でのレッスン（6 か月）を経て合格した最終的なデビューメンバーを選出した。

メインコンテンツのオーディション番組は Hulu で独占配信されたのち、時間をおいて YouTube でも無料公開されている。（2020 年 9 月現在では全話無料公開済み）また、朝の情報番組「スッキリ」での特集や、「虹のかけ橋」という深夜番組の放送を通し様々な層と接点を持つことに成功した。

現在は「NiziU」としてデビューするメンバーが決定し、デビュー曲『Make you happy』MV は YouTube 公開後 1 日で 1000 万回再生突破・2 ヶ月で 1.2 億回突破した。また、

YouTube チャンネル登録者数 140 万、Instagram では 170 万フォロワーを獲得するなど、デビュー前から多くの人が応援し、メンバーに対して愛着を抱くことに成功したグループとなった。

4 愛着を生んだ秘密は「一人ひとりの特別さにとことん注目する」姿勢にある

このプロジェクトのプロデューサーである J.Y.Park 氏は、練習生それぞれの魅力や才能といった特別さ、すなわち価値を見出し見えるようにすることを重んじる。

そんな彼のフィードバックは、視聴者が自然と彼女たちそれぞれの固有の魅力に注目することを促した。その結果、視聴者はそれぞれの練習生に対して愛着を抱きやすくなったと考えることができる。

では、彼は一体どのようにして練習生一人一人の「固有の価値」を見つけ出し、視聴者に伝えたのだろうか？

1) 他人と比べることよりも練習生一人一人の特別さを重要視する。

自分の才能に不安を覚えている練習生達に対し、J.Y.Park 氏は「スター性とは、特別な何かに恵まれていることではなく、自分がどんなところが特別なのかを知ることです」という言葉をかけている。そして彼は特別さを見つけるために、練習生に「ありのままでいること」を求め、「話すように歌う」ことなどを通し普段の姿が想像出来るパフォーマンスを「良いパフォーマンス」と評する。

オーディションと聞くと練習生同士を比べて、優劣を競い合わせるようなイメージを持つ人が多いと思うが、Nizi Project は高いレベルのパフォーマンスを目指しながらも、競争的な要素が直接的には感じにくい。順位をつける場面はあるものの、その順位も「前回からどれくらい努力して、その成果がパフォーマンスに表れていたか」という要素を重視して付けられる。そのため毎回ランキングが大きく入れ替わるのも特徴的だ。そのおかげで、視聴者も誰かを肯定するときに誰かを否定することなく、それぞれの練習生を応援することができる。

2) フィードバックやインタビューを通した練習生自身の言葉と行動によって、思考回路や行動などの「背景」を視聴者に伝える

番組ではほとんど常に「パフォーマンス」と「練習過程やインタビューによって明かされる練習生の思考回路と過程にある行動」などの背景がセットで描かれている。そして（当たり前だが）一人として同じ背景を持つ練習生はいない。

パフォーマンスを単体で見ると選曲の理由や解釈、自分の課題をどう克服しようとしたかを知ってから見た方が得られる感動は明らかに大きい。それは背景を知ることによってそれがどのように生まれたかを想像できるようになるためである。価値を感じた人にとっては、背景について知るとは価値に対する納得感を生むための説得力につながるだろう。なぜなら他と比べることができない特別さ、すなわち「固有の価値」は「固有の背景」から生

まれるためである。

中島美嘉の『雪の華』を、当時 18 歳だった練習生の「マコ」は、レッスンのために離れて暮らす両親に向けた愛の歌と解釈して歌い上げた。私は今も彼女の歌が忘れられない。

5 消費者に愛着を持ってもらい、選んでもらうためには「固有の価値」を見つけ、背景とともに伝える必要がある

多くの人がこのコンテンツを通してそれぞれの練習生に愛着を抱いたことから、多くの人は今何かを選ぶ理由に至るために、「比べて優劣をつけるのではなく、それにしかない固有の価値」とそれに至る背景についての情報を求めているのではないかと推測できる。

ネオマーケティングによる『なぜその商品を買うのか？消費者を購買に駆り立てる決め手とは』というアンケートによると、「継続してものを買う」時の理由は「自分に合っているから」という項目がもっとも多くなっている。「自分に合っている」という判断をするには、値段や効能、見た目のデザインとして現れている結果だけを並べられても消費者にとって判断することは難しい。

実際、一人の消費者として考えてみても、様々なお店の商品陳列や EC サイトを見ていて一体何がどう違うのかがわかることは多くないし、最終的には値段などの消極的な理由で選んでしまうことがしばしばある。それは商品それぞれの固有の価値が伝わっていないということだ。

そして、「それにしかない固有の価値」は「差別化」という言葉で表されるような「周り比べてどのように、どれだけ優れているか」を強調する文脈では伝わらないし、その視点からでは気付くことすら難しい。なぜなら他の何かと比べることができる時点で、その価値は代替可能だからだ。

愛着を生むことを目的にしたとき、私たち広告会社は、他者と共通の基準ではなく価値を持つ主体を中心に価値を見出し語る必要がある。

6 愛着を生むために広告会社がすべきこと

1) 他と比べないことで固有の価値を見つける

何かの良さを伝えるときは、つい周りのものと比べたくなる。しかし前述したようにその文脈では愛着につながる「固有の価値」は見出せない。そのため広告会社は、「固有の価値は必ずある」という前提でそれを探さなければならない。

そして固有の価値は「それを作ることで何を目指したのか」「誰のどんな熱量によって実現したことなのか」などの、背景にあるそれ固有の思考や行動の積み重ねによって生み出される。

「ランチタイムのみ 100 食限定販売」で注目された『佰食屋』という京都の飲食店がある。その経営方針などにより注目を浴びるなか、さらなる売り上げアップのために営業時間を伸ばしたり、出す料理の数を増やしたりしなかった大きな理由は、経営者自身が「家族で

夜ご飯を食べたいし、従業員にもそうしてほしいから」だと語っている。今でこそ働き方改革的な切り口で語られることが多いお店だが、最初からそうなるうとしていたわけではない。他の飲食店と比べて特別になって、競争に勝とうとしたわけではなく、あくまで自分達はどうしたいかという軸で思考し行動していたものが積み重なった結果、周りがそこに「固有の価値」を見出していったのだ。だからこそ広告会社は、優劣を比べるのではなくその固有の価値を積極的に見出すべきである。

2) 背景にある思考回路と行動を伝える

そして、商品やサービスがなぜ、どんな固有の価値を持つのかということを伝えるには、背景にある情報を伝えることも必要だ。しかし、ただ舞台裏やメイキングを見せるだけではあまり意味がないし、全てを公開したらよいというわけでは決していない。しっかりとアウトプットにつながっていて、見た人が納得できるような説得力のある情報を選びとり、伝わるようにすることが重要である。

リピーターが続出し、その入手困難さ故に「幻のチーズケーキ」とも言われる『Mr.CHEESECAKE』というチーズケーキは、おいしいことはもちろんだがサイト（販売は原則 web のみ）を見ると「おいしさの秘密」や「シェフがチーズケーキに込めた想い」など、スタッフの思考や行動がサイト上で公開されている。そのためチーズケーキを食べた人やサイトを見た人は「だからこんな味になっているのだな」「だからこんな写真やデザインなのだな」と分かった気持ちにさせられ、より一層それを好きになることができるのだと思う。これらは、レストランなどで料理や材料の説明を受けるとなんとなくおいしく感じる感覚にも近いかもしれない。

このような情報を伝えるための場所や手段は例に挙げたような web サイトかもしれないし、商品パッケージかもしれない。ただ、大切なのは「選ぶ側がそれらに興味を持ったときに、自然と目に入ってくる」ようにすることだと思う。

7 まとめ

私たち広告会社が愛着を生み出すためにすべきことは、その商品やサービスが持つ固有の価値に気がつき、見えるようにすることである。その中で最も大切なことは「周りとは比べられないそれ固有の価値は必ずある」と初めから信じることだ。J.Y.Park 氏は「一人ひとりが特別でなければ生まれてこなかったはずである」という言葉で表現したが、人によって生み出された商品やサービスに対しても同じことが言えると思う。誰かが固有の意思を持って、固有の思考と行動によって生みだしたもののやサービスが唯一無二でないはずがない。それが似ているとか、なんとなく同じようなものに見えてしまうのは、とてももったいないことだ。

商品やサービスに関心を寄せ、それについて知ろうとするのは広告会社の仕事のうちの一つである。その対象を、商品とは直接的には関係のないように見える特有のカルチャーや、開発に関わった人の思考回路などの内面的な部分にまで広げていき、それらを見えるよう

にすることで、愛着につながりうるその商品やサービス固有の価値が伝わるようになると思う。

愛着を生み出すことを目指したときは、周りと比べて優れている点を探すよりも、それにしかない、他と比べようがない価値に気がつき、見えるようにすることが何よりも大切なのだ。

●参考文献等

ネオマーケティング,「なぜその商品を買うのか？消費者を購買に駆り立てる決め手とは」
(https://neo-m.jp/column/kiji.php?bl_no=79) ,2020/08/28

キャリアコンパス,「出た答えは「売り上げを減らそう」 京都の超ホワイト企業が業績至上主義に抱く違和感」(<https://ix-careercompass.jp/article/894/>).2018/09/28

Mr. CHEESECAKE ,(<https://mr-cheesecake.com/>),2020/08/23 (情報入手日)

『BtoB マーケティングにおける課題と広告会社の向き合い方 —部分最適とブランディングの溝を乗り越えるための KPI 設計—』

山口 大輝（読売広告社 ビジネスデザイン局 ビジネスデザインルーム）

第一章 はじめに

最近、テレビや交通広告などのオフラインメディアにおいて、BtoB サービスの広告を見かける機会が増えてきている。Web 会議システムを提供するベルフェイスや業務改善プラットフォーム kintone を提供するサイボウズ、クラウド名刺管理サービスを提供する Sansan は、オフライン広告を活用して BtoB ビジネスの拡大を遂げた好例である。他方、BtoB 企業の多くは、その費用対効果の高さからオンライン広告の活用が中心になっている。筆者が学生時代に長期インターンとして在籍していたとある BtoB 企業のマーケティング部でもオンライン広告への出稿が広告費の大半を占めていた。その反面、オンライン広告はオフライン広告に比べて従事する業務が多いため、現場が疲弊しているとの声や、本来は経営視点で顧客と向き合い意思決定をするべき"マーケター"が表面上の施策 KPI しか見ない"運用担当者"に閉じてしまっているとの声を耳にすることもあった。顧客を中心に据えたマーケティングの理想像と、日々数字に追われている現場との妥協点はどこにあるのか。それに対して広告会社はどのような最適解を提示するべきなのか。その答えを探ることが本論文の目的である。

以下、本論文では、まず、BtoB マーケティングの特徴と課題について、筆者の経験を踏まえながら整理する。そして、ブランディングの観点から BtoB マーケティングのあるべき姿と広告会社の向き合い方について考察する。

第二章 BtoB マーケティングの特徴と課題

BtoB とは、Business to Business の略で、企業（法人）を相手に行う事業や商取引のことを指す。BtoB ビジネスは、個人消費者が相手となる BtoC ビジネスと比較して「検討期間が長い」「高単価商材が多い」「意思決定に関与する関係者が多数」といった特徴があり、購買プロセスも非常に複雑である。そのため、BtoB マーケティングにおいては、BtoC マーケティングとは異なった取り組みが必要とされている（図 1）。



図 1. 一般的な BtoB マーケティングのプロセス

企業によって BtoB マーケティング担当者の業務領域は異なるが、主に責任を負うのは、図 1 における「リードジェネレーション」の領域である。見込み客を獲得するために実施される主な施策には、SEO、リスティング広告、コンテンツマーケティング、ブログ、eBook、メルマガ、SNS などのオンライン施策と、イベント出展、テレアポ、TV/雑誌/新聞広告、ダイレクトメール、セミナーなどのオフライン施策がある。個別の施策に関する詳しい説明は割愛するが、筆者が在籍していた企業では上記施策の実行に迫られ、施策ごとに組織を分けていた。各施策の PDCA サイクルを効率的に回すことができるため、このような機能別組織の体制をとっている企業も少なからず存在するが、ここで生じてしまうのが「部分最適」の問題である。本来であれば、リード化から受注に至るまでの全体の流れを顧客視点で見つめ、組織間で共通イメージを持った上で、次のプロセスに繋がる必然性を設計しなければならない。それにもかかわらず、施策ごとに組織が分断されている故に、部門間でうまく連携がとれず、自身の担当する施策の KPI のみを追い求めてしまう事態が往々にして起きている、というのが BtoB マーケティングにおいて頻発している課題なのである。

第三章 部分最適を解決するためには

BtoB マーケティングにおける個別最適を解決するための方法論に関しては、すでに盛んに議論されていることである。例としては、①「部署間のデータ連携ならびに統合 KPI の設定」、②「コーポレートブランドの策定」が挙げられる。

①に関しては、実行する上で MA、SFA、CRM といったツールの導入が検討されることが多いが、なかなか使いこなせていないという企業の声もよく耳にする。この際、重要なのは、いかにツールを使いこなすかではなく、顧客を線で捉えて全体最適で設計する意識を持つことである。営業部門の主な KPI としては売上金額や受注数、一方でマーケティング部門の KPI としてはリード獲得 (CV) 数やリード獲得単価 (CPL) を追う企業が多く、マーケティング部門の中で施策ごとに組織が分かれるとなると KPI はさらに細分化される。このような状況下では、顧客を点で捉えているため、部門ごとの単一指標を達成することが目的化してしまい、相互不信や過剰な社内競争が起こりやすい。本来、マーケティング部門では、受注や成約に貢献するために確度を高める意識を持つとともに、ツールの運用に閉じずに現場に出る積極性が必要であり、営業部門では、実際のアプローチの結果をフィードバックするという丁寧な姿勢が必要である。冒頭に紹介したベルフェイスは、オフライン広告の成功要因として、部門間で連携して売上に繋がるリードの条件を洗い出して、企業群や接点に応じて KPI スコアを独自に重み付けするなど、それぞれの施策に一貫性を持たせるための盤石な組織体制を前もって敷いていたことを挙げている。このことから、各施策を実行する際は、部門ごとにすでに数値化されている指標をただ追うのではなく、事前に部門間で KPI のスコアリングモデルについて議論し、目標に対する共通意識を持った上で取り組むことが望ましいといえよう。

②に関して、そもそも、コーポレートブランディングは、社外向けのアウトターブランディングと社内向けのインナーブランディングの 2 種類に大別できる。ターゲットが異なるため、それぞれの施策単位になると若干の違いは出てくるが、ベクトルが揃っていなければ、全体最適からはかけ離れてしまう。ブランディングの効果は数値に表れにくいからこそ、いかに社員一人ひとりに対して共通のビジョンを体現する姿勢を意識化させるかが重要となる。

第四章 広告会社としての向き合い方

前章で挙げた 2 つの方法はいずれも共通の意識を持つことで全体最適を図ることが目的であり、ツールの導入やブランディング戦略の設計といったそれぞれの手段が目的化してしまえば、結果として部分最適を引き起こしてしまう。よって、これらの施策を実行する上では、ブランディング戦略に基づく経営理念に沿った個別施策の KPI 設計とマネジメントが必要不可欠だと筆者は考える。筆者が会社員 944 名を対象に行った Web 調査において、「自社の理念を意識して行動している」と回答した人の割合が多かった要素としては、上から順に「経営理念が部門目標に反映されている」「(経営理念について) 自社のクリエイティビティが明確になっている」「経営理念が人事評価に反映されている」などが挙げられた(図 2)。このことから、部門間で共通意識を持って行動するためには、経営理念が部門目標やクリエイティブの世界観、人事評価などと一貫している必要がある。したがって、施策の KPI としても、従来の売上金額やリード獲得数といった数値に加えて、各施策のブランドとの合致度や人事評価と連携したブランド体現度といった数値を重み付けした指標を検討することで、全社横断のブランディング戦略に基づく全体最適を実現できるのではないだろうか。

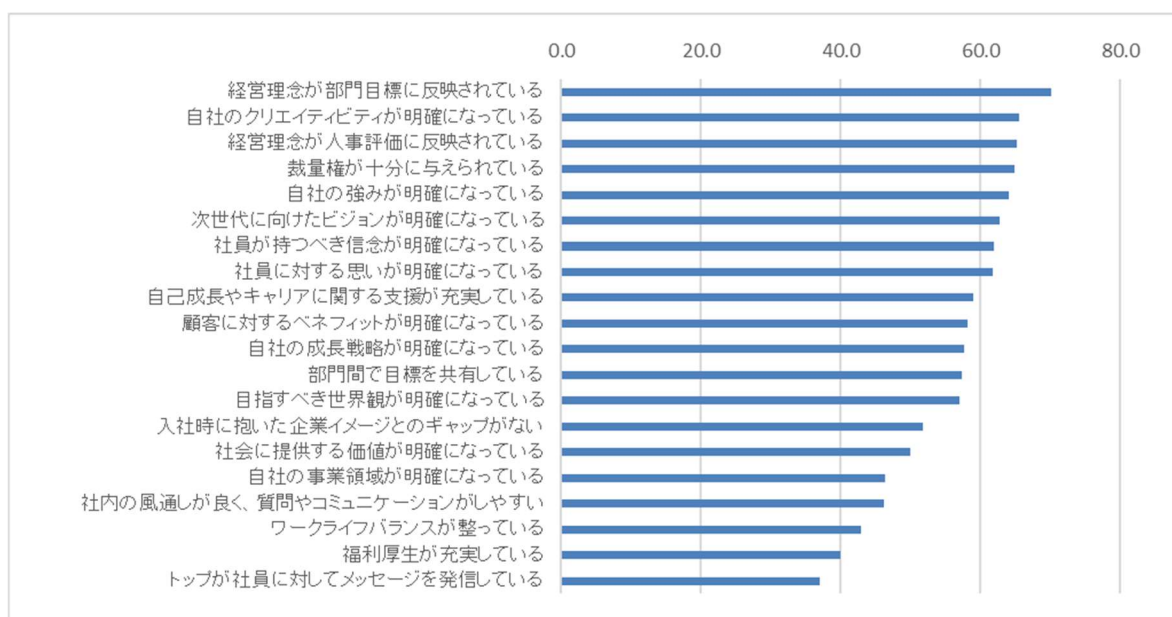


図2：「経営理念に関する調査」(n=944、Web アンケートを基に筆者作成)

そうはいっても、前述した KPI 設計も元となるブランディング戦略ありきであり、ブランディングに関する知見がない会社にとって、自社の「らしさ」を見つけることはなかなか難しい。そこで豊富なブランディング支援実績をもつ広告会社の出番がやってくる。この局面において、広告会社がすべきことは、広告などの成果物を制作することではなく、あくまで全社員が目指すべき方向性を自分ゴト化して体現するようになるための体制づくりの支援である。ブランドの効果は数字に表れにくく、数字に追われている場合はつい部署ごとに部分最適な行動をとってしまいがちになるため、広告会社はこうした内情を鑑みて社内調整を支援する役割を担わなければならない。したがって、外向きの指標に基づくクリエイティブの提案だけでなく、広告主のブランディング戦略の浸透度に応じて独自の重みづけを施した内向きの指標もセットにして具体策を提案することで、BtoB マーケティングの支援をより強固に推進できると考える。BtoC ビジネスにはなってしまうが、全米1位のオンライン靴店を展開するザッポスは、企業文化を重視する上で「コア・バリュー」を体現した社員に対してきちんと評価をする制度を作っており、社員自身が企業文化の担い手としての個のリーダーシップを発揮することで、結果として高い顧客満足度を実現している。このように、ブランディング戦略が現場の施策の KPI レベルにまで落とし込まれることによって、顧客のミスマッチが減り、顧客の満足度や LTV（顧客生涯価値）が高くなる。また、採用時のコミュニケーションと現場に出たときのミスマッチも減り、人材の定着にも繋がる。施策が単発の成果に終わらないためにも、独自の KPI 設計を通じて一貫性のある体制構築を支援することは、来るべき多接点時代の BtoB マーケティングにおいて至上的命題といえるだろう。

第五章 おわりに

本論文では、日本の BtoB 企業の現状とマーケティングの在るべき姿について論じた。日本の BtoB 企業は、長年「技術力はあるがマーケティング機能が弱い」といわれてきている。これは、言い換えれば、「日本の BtoB 企業のブランド価値が（内外に）認識されていない」ということである。他方、広告会社は広告主からマーケティング・パートナーとしての役割を求められ、強みであるアウトプット力を武器にビジネス領域を拡大する機会が増えてきている。BtoB 企業における個別施策の成否は、広告主のマーケティング体制の成熟度が鍵を握っているといっても過言ではない。しかし、広告主のマーケティング体制を俯瞰で見、全体最適視点で施策を提案できる広告人が果たしてどれだけいるだろうか。広告主側から与えられた KPI を鵜呑みにしてプランニングをすることは、施策の成果が単発で終わってしまう危険性を孕んでいる。マーケティング・パートナーとしての役割を遂行するのであれば、広告主のマーケティング担当者とは協力してマーケティング体制全体を見直すところから始め、全体最適に向けた独自の KPI スコアを一から設計しなければならない。そして、この時こそが広告会社が得意とする「ブランディング」の知見を最大限に発揮するチャンス

なのである。日本の BtoB 企業がマーケティングに苦戦し、国際市場で厳しい戦いを強いられている今だからこそ、マーケティング・パートナーたる広告会社が BtoB ビジネスを積極的に盛り上げていくべきではないだろうか。かくいう広告会社も BtoB 企業である。自らの足元を見直すことから始める必要があるといえよう。

最後に、本論文が今後の広告ビジネスの発展に貢献できることを願って、本論文の結びとする。

●参考文献

- 石塚しのぶ(2018),『ザッポスの奇跡 改訂版』(廣済堂出版)。
- 株式会社アマナ,「山口義宏さんに聞く、BtoB 企業こそブランディングでビジネスが伸びるワケ」(2019.9.19), (<https://visual-shift.jp/14608/>), 2020.4.23.
- 株式会社才流「ベルフェイスの BtoB マーケティング詳細解説 | やり切る力が競争優位になる」(2019.02.21), (<https://sairu.co.jp/doernote/0150>), 2020.9.16.
- 株式会社翔泳社,「BtoB マーケは何を伝えたいかよりも「誰に」伝えたいか/KDDI が全力を注いだ ABM、その実現への道」(2020.1.10), (<https://markezine.jp/article/detail/32522>), 2020.4.23.
- 株式会社翔泳社,「SaaS 事業の部分最適を超えるための、「顧客起点」の目標設定とは」(2020.4.2), (<https://markezine.jp/article/detail/33081>), 2020.4.23.
- 株式会社翔泳社,「ロジックのない KPI 設計から脱却! メディックス×アドエビスが進める BtoB 企業の広告効果可視化」(2020.7.14), (<https://markezine.jp/article/detail/33621>), 2020.9.16.
- 株式会社タナベ経営「インナーブランディングで採用と定着のリズムを維持/松本 宗家」(2018.3.16), (https://www.tanabekeiei.co.jp/t/fcc_magazine/2018/post-241.html), 2020.9.16.
- 株式会社ベーシック,「ferret One 運営のベーシックが「BtoB マーケ カオスマップ 2020 年版」を公開 オンライン・オフラインの 35 カテゴリーのサービスを網羅」(2020.1.28), (<https://basicinc.jp/pr/20200128>), 2020.4.23.
- 庭山一郎(2016),『究極の BtoB マーケティング ABM (アカウントベースドマーケティング)』(日経 BP 社)。
- 余田拓郎(2010),「B2B コミュニケーションの新たな基軸ーブランディングによる成長シナリオー」,『AD・STUDIES』Vol.32 Spring 2010 (5 月 25 日号)(公益財団法人吉田秀雄記念事業財団), pp.20-25.

『コミュニケーションの起爆装置としての新しい広告の役割』

唐澤 恵理花（博報堂 人事局付）

1. はじめに

「カレーないね。」筆者の知人が、ニューヨークにあるスーパーマーケットのカレー売り場にて、見知らぬ人と交わした会話である。

その後二人はカレーを食べに行き、友人になったという。

これは知人の体験ではあるが筆者自身も半年ほどニューヨークで生活したことがあり、そこで新しい人とのつながり・コミュニケーションのあり方を体験した経験がある。そしてそのように、ただの移動や買い物などの手段としての空間・体験が、関わることのない人との関わりが変わるという日本にはない人と人とのコミュニケーションのあり方に感銘を受け、日本でも同じような体験が再現できないかと考えた。

しかし筆者が生まれ育った東京では、そのような体験が起きることは稀であり、もし起きたとしても警戒する人が多いのではないだろうか。「文化の違い」と言ってしまえばそれまでだが、このような良いと思ったことは国を超えて共有していくべきだと考える。

本論文では、例に挙げたようなアメリカでの人とのつながりやコミュニケーションのあり方について分析した上で、そのような体験を日本で再現するための新しい広告のあり方について提案する。また、その中でなぜ広告がその役割を果たすのかについても論じる。

ただし、再現と言っても文化を全く真似して取り入れるべきである、ということではなく、日本では起きないアメリカでの体験を、日本の文化に合わせて再現することを指している。

2. 分析

まず初めに、上記の知人の体験について分析してみる。

以下では上記の体験を「体験 A」と名付けて呼ぶことにする。

体験 A が起きるまでの流れを単純化した図を図 1 に示す。まずスーパーマーケットでの出会い（①）がある。その中で、「カレーが売ってない」という出来事により、その場に直面した二人にコミュニケーションが発生（②）する。その場所は、日本の食品をおいたスーパーであり片方は日本人、もう片方は日本好きの外国人で、「日本」という共通点があることが軽いコミュニケーションによって判明（③）した。その共通点から、コミュニケーションが円滑化し、二人でカレーを食べに行くことになり、友人になった（④）のだ。

もっと細分化するとカレーを食べに行った中での会話によってさらに共通点が判明した、などこんなには単純化できるものではないかもしれないが、キリがないため一旦議論を進めるとする。

この①→②において、アメリカではある前提条件が加わる。それは私の体感ベースだが、「アメリカにおいては、人と人とのコミュニケーション発生が起きる（①→②）可能性が高い」

ということである。

ここで、体験 A は友人になることがゴールになっているが、筆者自身の考えとしては友人になること自体は必ず叶えられるべきゴールであるとは考えておらず、それよりもただの移動や買い物の手段だった空間が人と人との関わり合いになるという体験に価値を感じているため、日本で体験 A を再現することを考えるにあたってのゴールは②のコミュニケーション発生までとする。そのため、日本で体験 A の中のコミュニケーション発生を後押しする仕組みを以下で論じていく。

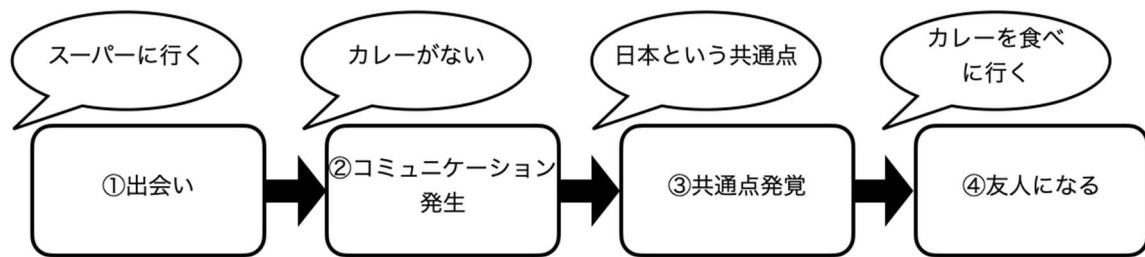


図 1：体験 A を単純化した図

3. 広告が人と人とのコミュニケーションを生む役割を担える理由

広告がどのようにして体験 A の起爆装置になるのかについて論じるにあたって、なぜ広告がその役割を果たせるのか？広告として企業の課題解決になっているのか？という話をこの章でした上で四章で具体的にどのように実現するのか論じていく。

まず筆者が、広告が体験 A の起爆装置としての役割を果たすことができると考える理由の一つ目は、本来の広告の役割が人との出会いやサービスの出会いを作ることであるということである。

これまで広告は、人との新しい関係性を築くための戦略や表現を作ってきた。そんな広告でこそ体験 A 、いわば人と人との関係を取り持つ体験の起爆装置になれると考えることはそこまで不自然ではないだろう。

次に、二つ目の理由として、一つの広告事例を挙げたい。

ハイネケンの「Open Your World-価値観の違う人と仲良くなれるか？」と問いた CM である。ご存知の方が多いと思うが、もし知らない方がいれば是非検索してみて欲しい。その広告では、わかり合うことのなかった全く価値観の異なる二人をハイネケンの「コミュニケーションを円滑化させる」という価値を生かしてわかり合うきっかけを作っており、商品の価値を通して生まれることのなかったコミュニケーションを生むことに成功している。

この CM は見せることがブランディングにつながっているが、筆者が提案する新しいコミュニケーションのあり方は、この実験内容を生活者に実際に体験してもらうことに近い。そして、その中で共通点を見つける役割を果たすのが広告になるのだ。

具体的には、偶然出会った人が広告を通して共通点を見つけ、コミュニケーションを発生させるということだ。体験 A は図 1 のように①→②→③の順番であったが、これは①→③→②という順番になる。広告を通じて共通点を見つける手助けをした上でコミュニケーションの発生を促すのである。先に述べたように、日本では出会いからコミュニケーション発生へつながるハードルが高い。そのため先に共通点を見つけることによってコミュニケーション発生をモチベートするのである。

ここで、共通点を見つけるためのツールとして商品やサービスの広告が役割を成すため、本来の広告の「企業の課題解決」としての役割も果たすことができる。

4. 人と人の間にコミュニケーションを発生させる新しい広告のあり方の提案

これまでの中で、広告が人と人との共通点を見つけるための手段としての役割を果たすことが、体験 A を起こすきっかけになるということは示唆した。この章では、より具体的に広告がどのような形でその役割を担い、人と人の間にコミュニケーション発生に寄与するのか論じていく。

現代ではスマートフォンの普及によりあらゆる生活者のデータを取得することが可能になり、広告においてはパーソナライズが叫ばれている。そんな背景の中、個人へのパーソナライズ広告に合わせて、二人以上の集団へのパーソナライズ広告というあり方も存在しうると考える。そしてその二人以上へのパーソナライズ広告が、提案する新しい広告の仕組みの基盤となる。

具体的には、個人に対して備蓄されたデータを活用してその空間に集まった人全体の共通点となるものを見つけその空間に広告として提示するのだ。

例えば、電車内において乗客の持つスマートフォンのデータや、もしくは顔認証によってデータが取れる時代になっているとするとそれぞれの乗客のデータを集め、その瞬間の乗客に向けた最適な広告を提示するということだ。しかし、ただこれだけでは広告のしかるべき未来について語っているだけである。ここで必要な視点が、共通点を提示した上でどうその空間にいる人たちにコミュニケーションを起こさせるかである。

これに関しては、広告表現が深く関わってくる。いかにその場の人間達を話をしたくなるようにアクティベートするか、ということである。

例えば、その空間にいる人が全員 NiziU が好きだったとして、NiziU の広告を出したらそこにいる人たちは話し始めるだろうか？もしかしたら話し始める人もいるかもしれないが、ほとんど稀であろう。ではどうすればいいのか。

ここで、渋谷ハロウィーンのことを考えよう。そこでは日本とは考えられないほど様々な人たちの間でコミュニケーションが発生している。それは「ハロウィーン」という言い訳があるからである。

何が言いたかったかという、コミュニケーションを発生させるには共通点の提示だけで

なく、コミュニケーションを行う言い訳が必要だということだ。

その言い訳をクリエイティブで表現するのである。具体例を挙げると、NiziU 好きが集まった電車内で NiziU に関するクイズを出し、そのクイズに車内の過半数の人が正解できれば LINE スタンプのようなプレゼントがもらえる、などが考えられる。

このように、広告はただの移動などの手段としての空間をエンタメ化して、人と人との新しいコミュニケーションのあり方を生むことができると考える。そしてこのような役割の広告が増えることによって、人と人との出会いのあり方を多様にすることができ、それは人が人生の中で見ることができる世界を広げることにつながると考える。

また、今後 AR 技術がより身近になっていけば、電車内のような空間だけでなく歩いているその空間や人と待ち合わせをしている空間自体に広告を投影できるようになり、新しい人と人との関わり合いにつながると考えられる。

5. 終わりに

本論文では、人と人とコミュニケーションを発生させる役割としての広告の新しいあり方を提案した。

広告の役割が多様化する中で、一人でも多くの人がこのような新しい広告の可能性について考えるきっかけになってくれれば良い。そもそも、人と人とのコミュニケーションの新しいあり方にそこまで価値があるのかと考える人もいるかもしれない。しかし、人の人生はその人が出会った人たちによる影響で大きく左右され、様々な人を知ることが人生の選択肢を増やし生きる世界を広げると筆者は考えている。そしてその出会いは、万人に平等に与えられるべきなのである。

また、本論文では、人と人のコミュニケーションの発生を促す役割として論じたが、この広告の役割は、移動に付加価値を与える存在にもなると筆者は考えている。コロナを通じて、移動に関して誰もが短縮化を求めて、価値を感じていないという現状が浮き彫りになった。そんな中で、移動というものを生活者にとって価値のあるものにするという役割をも、提案した新しい広告のあり方を通じて担うことができるのではないだろうか。

●参考文献

ON THE BALL, 「Heineken – Open your world」 (2017.10.20),
(<https://on-the-ball.jp/archives/11269>), 2020.09.01

『「ぴえん」から解き明かすメッセージ開発と情報設計』

福士 亮太（東急エージェンシー メディア戦略推進局デジタルメディア推進部
コミュニケーションプランナー）

■「ぴえん」とは何か

2019年、「ぴえん」という言葉が女子中高生の流行語で1位になった。女子大生社長の椎木里佳を中心に、女子中高生向けのマーケティング支援などを手がける株式会社AMF（本社：東京都港区、代表取締役：椎木里佳）は、トレンドのリサーチが得意な”JCJK調査隊”の精鋭メンバーの選考結果をもとに、「JC・JK流行語大賞」を年に2回発表している。2019年度の「JC・JK流行語大賞2019」の「コトバ部門」で、「KP」や「匂わせ」を差し置いて、「ぴえん」がNo.1に輝いた。過去のJC・JK流行語には、「あげみざわ」「○○み」「まじ卍」などがある。

「ぴえん」とは、悲しい時にも嬉しい時にも使用される深刻さを伴わない涙の擬音語であり、主にSNS上で書き言葉として使用されている。上記で述べた過去の流行語である「あげみざわ」「○○み」「まじ卍」など感情を表現するワードは過去にもランクインしているが、注目すべきポイントは、「ぴえん」には「悲しみ」と「喜び」という対立する感情表現が内包されている点である。

1980年にアメリカの心理学者ロバート・プルチックが提唱した「プルチックの感情の輪」では、円すいを逆さまにしたような色彩の感情モデルを用いて、「愛」「服従」「畏怖」「拒絶」「後悔」「軽蔑」「攻撃」「楽観」の8つを基本感情として挙げている。

チベット仏教の指導者であり、チベット行政府の国家元首を務めるダライ・ラマ14世と、感情と表情に関する研究を行ったアメリカの心理学者ポール・エクマンが共同で、2016年に作成したWebサイト『感情地図：Atlas of Emotions』では、「楽しみ」「嫌気」「悲しみ」「恐れ」「怒り」の5つを「5大感情」と定義している。

上記の感情の分類の共通点は、「楽しい」と「退屈」、「嬉しい」「悲しい」や「愛」と「憎しみ」など対立感情を別の感情として整理している点である。

一方で「ぴえん」には、「悲しみ」と「喜び」という対立する感情表現が内包されている。「タピれて、ぴえん」や「授業ダルすぎ、ぴえん」など、「喜び」も「悲しみ」も表現できるワードなのである。

つまり、上記「プルチックの感情の輪」『感情地図：Atlas of Emotions』を初め、古来より唱えられている感情に関する分類を用いても、「ぴえん」は、分類することが難しい感情なのである。

■「ぴえん」の役割

「ぴえん」は日常の出来事を SNS でシェアするときに使われることが多い。「嵐のチケット外れて、ぴえん」「可愛すぎて、ぴえん」「スタバの新作美味しすぎて、ぴえん」など日常の出来事を装飾する感情表現として使われているのだ。

今、SNS はあたりまえの存在であり、若者を中心に日常の一部になっている。身に起きた些細な出来ごと、日々の生活、これらが SNS で発信する情報の「ネタ」である。同時に、フォロワーやコミュニケーションの相手からの共感や称賛といった「承認欲求」こそ、その人を突き動かす力になっているという事実もある。身に起きた些細な出来ごと、日々の生活を SNS で発信する原動力になっているのも、フォロワーやコミュニケーションの相手からの共感や称賛といった「承認欲求」なのである。「称賛」は、一部の特権的な立場（インフルエンサー的存在）が得られるが、「共感」とは一対一のコミュニケーションに置いて誰もが得られる可能性がある要素である。

では、共感を得るために必要な要素とは、何なのだろうか。認知神経科学を専門とする金井良太氏は、著書『脳に刻まれたモラルの起源』で、共感には「感情的側面」と「認知的側面」があると述べている。

「感情的側面」とは、他者の感じていることを自分の感覚として感じる。例えば、事故の映像を見て、自分の痛みとして感じたり、幸せそうな家族の写真をみて微笑ましい気持ちになったりする状態だ。

一方で、「認知的側面」とは、相手の立場から見える状況を推測して分析すること。相手の視点や立場を理解することで、その人に「感情移入」するわけではない。

今回重要なのは、「感情的側面」である。SNS で発信した「他者が発信した情報」が、「自分の感覚として感じられる情報」になることこそ重要なのだ。「ぴえん」は、「他者が発信した情報」を「自分の感覚として感じられる情報」に媒介する機能を担っている。「ぴえん」という「悲しみ」と「喜び」という対立する感情表現を内包したとても広域な感情表現を介することで、他者の感情を自身の感情と錯覚しやすくなる。つまり、SNS で受発信される情報をシェアするための「感情の共有装置」として「ぴえん」という言葉が使用されるようになったのだ。

■「ぴえん」と広告

SNS 時代の広告コミュニケーションには、重要なポイントが 2 つあると考えている。① 商品やサービスを自分ごと化させるメッセージ開発 ② 次リーチを加味した情報設計である。上記 2 点について、下記論じる。

①商品やサービスを自分ごと化させるメッセージ開発

メディア接触時間は年々増加しており、接触 400 分時代とも呼ばれている。生活者は絶えずさまざまなメディアを通して、ありとあらゆる情報に接している。そのため、それらの情報の中で生活者の頭の中にインプットされる情報はごくわずかである。

私たち広告会社のプランナーは、ターゲットに購買を喚起させるべく、ライフスタイルや趣味趣向、メディア接触などさまざまな観点からターゲットを分析して、購買を喚起させる効果的な訴求メッセージを開発している。就活生や女子高生をターゲットにした P&G 社 パンテーン「#HairWeGo さあ、この髪でいこう。」やプランナーやクリエイターなどをターゲットにした大塚製薬 カロリーメイト「考える人にとって、栄養は味方だ。満腹感は敵だ。」などターゲットを深く分析し、設計された訴求メッセージである。

SNS 時代のコミュニケーションでは、ターゲットを深く分析した訴求メッセージと合わせてもうひとつ重要なポイントがあると、「ぴえん」流行の背景から読み取ることができる。それが、「感情の共有装置」である。一般的に、商品やサービスの機能やスペックから得られる利便性や利益など「機能的価値」、商品やサービスを所有したり体験したりすることで得られるポジティブな感情である「情緒的価値」を含んだ広告メッセージを開発する。「情緒的価値」の部分に「感情の共有装置」を加味することが必要なのだ。

「自分らしくあること」が世の中のニーズになっている。SNS の普及で誰もが情報発信者になった今、他の人にはない自分にしかない「個性」が求められる時代になったのだ。「広告は複数人に向けて発信するメッセージであること」は逃れることのできない事実である。どんなに詳細なセグメントをしても、広告会社のプランナーやクリエイターが設計したターゲット像やペルソナから外れた人、ズレた人は存在しており、またこの傾向は今後より顕著になると考えられる。

そんな中で、広告メッセージには、「ぴえん」のような他者の感情を自身の感情と錯覚させる"あそび"である「感情の共有装置」が必要なのではないだろうか。ターゲットについて深く分析してインサイトを突くこと、「感情の共有装置」を付加して共感を醸成することの両軸をもって広告メッセージを開発することが求められるのではないだろうか。

②情報の 2 次リーチを加味した情報設計

昨今、広告活動に関わるあらゆる要素でデジタルシフトが進んでおり、広告効果が可視化できるようになってきている。広告が消費者の消費行動や購買プロセスにどのような影響を与えたか、数字として定量的に評価できるようになってきている。広告会社は、「クライアントの売上にどれだけ貢献できるかということ」を前提に、プランニングをしなければな

らない。

PR 設計をすることで、メディアの力を活用して、ペイドメディアに比べて安価に情報を拡散することができる。SNS の普及で、誰もが発信者になった。広告による情報も、例外ではない。広告の 2 次リーチ、3 次リーチと言ったバイラル構造の設計は、メディアに対する PR 設計と同等に大切なのではないだろうか。

バイラル構造を実現するためには、広告を見たユーザーが他人に伝えたい要素が必要不可欠である。しかし、「送り手が伝えたい要素」と「受け手が他人に伝えたい要素」は、そもそもコミュニケーションのベクトルが正反対である。どちらかを優先させれば、もう一方の比重は下がる反比例の関係にある。

そこで、商品やサービスの特長や購入メリットの情報に、「感情の共有装置」を付加することでバイラル構造を実現できるのではないだろうか。ユーザーが情報発信する原動力は、フォロワーやコミュニケーションの相手からの共感や称賛といった「承認欲求」である。広告の情報を発信したユーザーが、そのフォロワーやコミュニケーションの相手から共感を得られる要素である「感情の共有装置」を広告に盛り込むことで、2 次リーチ、3 次リーチが見込めるバイラル的広告になるのだ。

●参考文献

・ PRTIMES, 「JC・JK 流行語大賞 2018&2019 トrend予測を発表「タピる」

「TikToker」「ASMR」がランクイン！」,

(<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000012.000017469.html>) ,2020.8.10.

・ PRTIMES, 「JC・JK 流行語大賞 2019&2020 年trend予測を発表「ぴえん」「ハンド
クラブダンス」「397」がランクイン！」,

(<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000014.000017469.html>) ,2020.8.10

・ Gigazine, 「自分の内側の感情を科学的に分析する、ダライ・ラマによる感情地図「Atlas
of Emotions」」, (<https://gigazine.net/news/20160513-atlas-of-emotions/>) ,2020.8.29

・ シックスセカンズジャパン, 「感情リテラシーを高める プルチックの感情の輪」,

(<https://6seconds.co.jp/eq-articles/plutchiks-model-of-emotions>) ,2020.8.29

・ 高次脳機能研究, 「共感の理論と脳内メカニズム」,

(https://www.jstage.jst.go.jp/article/hbfr/38/2/38_133/_pdf/-

char/en#:~:text=3%20%E3%81%A4%E3%81%AE%E8%A6%81%E7%B4%A0%EF%BC
%8C%E3%81%99%E3%81%AA%E3%82%8F%E3%81%A1%EF%BC%8C1,%E3%81%A
E%E5%85%B1%E6%84%9F%E3%82%92%E6%84%8F%E5%91%B3%E3%81%99%E3
%82%8B%E3%80%82) ,2020.8.29.

『「あつまれ どうぶつの森」の大ヒットから考える、

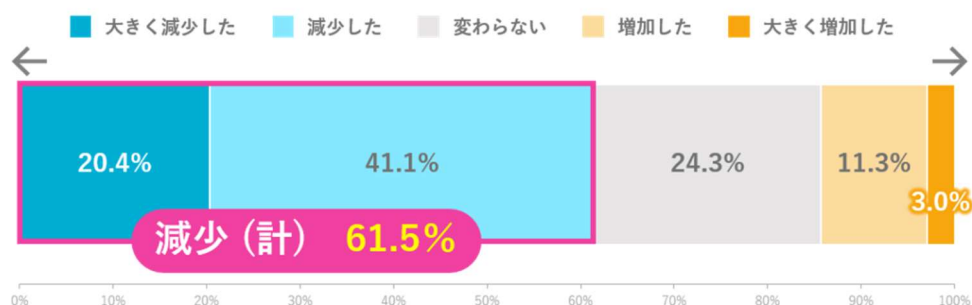
プロモーションツールとしてのゲーム』

榛村 建人（東急エージェンシー プロモーションデザイン局第1アクティベーション部）

2020年4月6日、新型コロナウイルス（COVID-19）の流行により緊急事態宣言が発出され、2020年8月17日に内閣府から発表された2020年4月～6月の国内総生産（GDP）*1は年率換算で27.3%の減少を記録し、リーマンショック後の年率17.3%減を超える戦後最大の落ち込みを記録した。

広告業界においてもその影響は大きく、株式会社サイバーコミュニケーションズが行った「新型コロナ禍における2020年上期インターネット広告市場動向」*2によれば、「2019年上期と比較するとインターネット広告予算は61.5%が減少したと回答し、さらに20.4%が大きくキャンペーン費が減ったと回答している」ことがわかる。

Q. 2020年上期（1月～6月）は2019年上期と比較して、
貴方が関係したインターネット広告費についてお聞きます。



そんな中、「巣ごもり需要」に乗じて業績を大幅に伸長させたのが、ゲーム業界である。外出がままならない自粛期間には必然的にゲームの売り上げが伸び、調査会社NPDによるデータ*3によれば、「2020年1～3月期の米国におけるビデオゲーム売上高は過去最高の108億6000万ドル（約1兆1600億円）で、95億8000万ドル（約1兆300億円）だった2019年同期から9%増」となった。

好調のゲーム業界を特にけん引したのが、任天堂株式会社から販売されているハードウェア「Nintendo Switch」の、「あつまれ どうぶつの森」である。自粛やソーシャルディスタンスを要される状況の中で、「無人島で新生活をはじめると」という開放的なストーリーや、ユーザー同士の島に遊びに行くことができる仮想現実性、表現の幅が広くユーザー同士で共有ができるマイデザインなどの要素が相まって、国内外問わず、空前の大ヒットを記録した。

任天堂株式会社の2021年3月期第1四半期決算説明資料*4によると、同期に販売された「あつまれ どうぶつの森」は1,063万本で、ソフトウェア全体の前年同期比123.0%に

大きく貢献。「リングフィットアドベンチャー」等、その他の人気ソフトウェアの影響もあり、ハードウェアの売り上げは前年同期比で+166.6%を達成した（下図）。任天堂株式会社全体としては、営業利益が前年同期比+427.7%という業績を達成し、「あつまれ どうぶつの森」のゲーム性とコロナ特需が相まって、新規ユーザーの取り込みにも成功したことがわかる。



上記のように、新型コロナ禍という未曾有のパンデミック状況下において、不況にあえぐ企業の広告予算が減少することや、「巣ごもり需要」と呼ばれる特需の影響を受けたゲーム業界の業績が伸長することは、必然的であるようにも思える。裏を返せば「アフターコロナ/ウィズコロナ」と呼ばれる時代においては、広告予算の減少やゲーム業界の業績もある程度元の水準に戻る、とも考えられる。

しかしながら、緊急事態宣言下の外出自粛要請期間中に、半ば強制的にリモートワークが導入され、結果的に労働環境が変容したのと同様に、この一連のゲーム業界の伸長に関しても、「巣ごもり需要による特需は、ゲームが人々に『ただの娯楽』から『プラットフォーム』や『コミュニケーションツール』と広く受け入れられるようになった、一つのきっかけに過ぎない」とも考えられないだろうか。それは、新型コロナ禍において「あつまれ どうぶつの森」が人々にどのように遊ばれているか、を考えるとより明確になってくる。

2020年5月11放送のテレビ東京『News モーニングサテライト』*5では、「どうぶつの森」の「離れている家族とのコミュニケーションツール」としての遊ばれ方が紹介されている。アメリカのある大学生は、新型コロナウイルスの影響で卒業式が中止になった親友のため、「あつまれ どうぶつの森」の中で、友人を集め卒業式を開催した。ある人はゲーム内の音声チャット機能を使用してスピーチをし、“卒業式”が実施された背景には、時間をかけて卒業式の会場を作り上げたり、参加者のコスチュームを全員でそろえたり、という「手間」がかかっている。これは、テキストチャットやテレビ電話など、コミュニケーションを目的としたツールでお祝いの言葉を伝えるのとは異なり、離れていても同じ体験や時間を共有することができる、ゲームならではのコミュニケーション方法だといえるだろう。

また、ユーザー同士だけでなく様々な企業や団体が、生活者とのコミュニケーション手段として、「あつまれ どうぶつの森」を活用する例も多く存在する*6。

有名ファッションブランドである「ヴァレンティノ」は、ゲーム内のマイデザイン機能（自分だけの衣装などをデザインして、オンライン上で他のプレイヤーに公開できるゲーム内

機能)を用いて、2020 年春夏ウィメンズコレクションのコーディネートユーザーに向けて提供した。

同様にマイデザイン機能を活かして、米国ニューヨークのメトロポリタン美術館は、デジタル化した 40 万点の作品について、任天堂のシミュレーションゲーム「あつまれ どうぶつの森」へのシェア機能を導入した。これにより、ユーザーはゲーム内で美術品を作ることができるようになり、自粛期間中でも友人同士でコミュニケーションをとりながら鑑賞するという疑似体験が可能になった。

さらに、新型コロナ禍で大きな打撃を受けたエンターテインメント業界でもその動きは活発である。日本政策投資銀行の調査*7 によれば、自粛期間中の 3~5 月に限っても、自治体などが主催する地域のまつりは 1116 件が中止および延期となり、1 兆 7411 億円の損失となった。また、音楽ライブや演劇などの中止や延期は 1 万 2705 件で損失は 9048 億円、プロ野球や J リーグなどのプロスポーツは、1150 件で損失は 2688 億円になるとしており、国際会議や展示会などの中止や延期による損失も含めると全体では 3 兆 256 億円に上る。

そんな中、今年 2 月に東京ドームライブが中止となった Perfume は、ファンとの交流ツールとして「あつまれ どうぶつの森」を活用した。ファンクラブ会員限定で配信された動画コンテンツでは、ファンが作成した島に Perfume が遊びにいき、チャットでやり取りをしたり、記念撮影をしたり、プレゼントを贈りあったり、というコミュニケーションが行われた。これは、アーティストとファンという関係性でも、適度な距離感を保ちつつ、時間や体験を共有できるゲームだからこそそのコミュニケーションといえるだろう。

上述のように、「あつまれ どうぶつの森」は。様々な場面で人々を巻き込み、時間と体験を共有できるプラットフォーム・コミュニケーションツールとしての側面を拡大させながら、販売数を伸ばしていった。もちろん、新型コロナ禍で自粛期間中だったからこそ考案されたアイデアも多数存在するが、上記の事例以外にも同様のコミュニケーションがこのゲーム内で行われ、そのコミュニケーションの幅の広さや柔軟性、可能性を人々に実感させたことに変わりはない。

今後「あつまれ どうぶつの森」に限らず、ハードウェアの改良や端末の機能向上によって、ゲームによる疑似体験の幅は広がっていく。それは、スマートフォンでのアプリゲームも同様に見られ、現在もスペック面では疑似体験の質は劣るものの、スマホゲームならではの差別化が図られている。たとえば「ポケモン GO」のプロモーションコード機能のように、そのゲームのスポンサーとなっている企業（マクドナルドなど）の店舗に遊びに行くと、ゲーム内で特別なアイテムをもらえる仕組みがある。ゲーム内アイテムをインセンティブとして、実店舗に誘導するというシンプルなプロモーションだが、ユーザーの居場所とゲーム内のステータスを紐づけるこの施策は、「ポケモン GO」というゲームの、マーケティングプラットフォーム的側面が明確に意識された設計から生まれていると言っても過言ではない。

2017 年、スマートフォンというデバイスの特性に合わせて「ポケモン GO」というゲームが開発され、現在もプラットフォームとして機能している。そう考えると、よりテクノロジーが発展した未来では同様に、スマートグラスのように AR や MR で自分が見たものと仮想のものを組み合わせられるようになるデバイスが開発され、その特性に合わせたゲームが開発されることになることが予想される。ただ、それは今の「ゲーム」に比べ、より密接に生活に溶け込んで、より長い時間扱われ、より多くの情報がアウトプットされるものであり、もはや「ゲーム」というよりは「仮想現実」という言葉の方が適した表現になるだろう。

スマートグラスは 2030 年までに一般普及すると言われているが、新型コロナ禍の今そういう技術がより一層求められており、そうした「仮想現実」の中では、広告やプロモーションの在り方も、デバイスやメディア、プラットフォームに合わせて変わっていく必要がある。

現在はその準備段階にあり、新型コロナ禍で強調された「ゲームの疑似体験性の高さ」と「仮想現実を実現するテクノロジーの加速」に合わせて、現在の広告手法やプロモーションのプランニングも、よりゲームのプラットフォーム性やメディア性を活かしたものにシフトしていくべきはないだろうか。さらに言えば、開発段階からプラットフォームとして機能するように設計されたゲームが今後増えていくため、メディア開発という意味でも、ゲームの開発段階により積極的に関わっていくべきではないだろうか。

すでにいくつかのゲームは「プラットフォーム化」を明確に意識して設計され、大きな成功を収めている。Epic Games 社（アメリカ）の人気シューティングゲーム「Fortnite」がその代表例である。

「Fortnite」は、基本的には 100 人同時対戦のバトルロワイヤル形式のシューティングゲームである。ゲームとしての大きな特徴といえば、フィールド上に好きなように「建築」をすることができ、壁や橋を建築することで、敵との攻防を制していく、という点である。こういった独自のゲーム性が人気を博し、現在では米国の全人口を超える 4 億人のユーザー数を誇り、現在全世界人気 No.1 のゲームといえる。

ただ、「Fortnite」が優れているのはそのゲーム性だけではない。このゲームが他のゲームと明確に異なるのは、「プレイヤー 4 億人がそれぞれ身代わりとなるアバターを持ち、コスチュームや動きを自由にカスタマイズし、一度に集うことができる場」を提供していることである。

2020 年 4 月には「Fortnite」のゲーム内で、米国の人気ラッパー、トラヴィス・スコットのバーチャルコンサート『Astronomical』*8 が開催された。わずか 10 分間のパフォーマンスにも関わらず、同時接続数 1230 万人という歴史的な記録を達成した。ゲーム内に用意されていたコンサートステージが、空からあらわれた巨大なトラヴィス・スコットによって踏み潰され、楽曲ごとにフィールドが変化していく演出の中で、アバターとして参加したユー

ザーは火の雨や水中世界、宇宙空間を、自由に動き回ることができた。新型コロナ禍で多く実施された一般的なコンサートのライブ配信と大きく異なる点は、参加者が「自分がそこにいた」と思える没入感である。このイベントは、ユーザーがアバターを自分自身と捉えることによって生まれる、リアルのライブフェスなどでしか味わえない集団体験をバーチャル空間で再現することに成功した。

アーティストのプロモーションとしても莫大な利益をもたらし、初披露された新曲はビルボード初登場首位を獲得し、イベント限定グッズの売り上げは「12 か月分の世界ツアー興行分を10分で稼いだ」とも言われている。

上記のように、「Fortnite」はゲーム自体のリソースをフル活用し、アーティストのプロモーションにおいて革新的な成功を取めたが、すべてのゲーム会社がEpic Gamesほどのリソースを抱えているわけではない。より再現性が高い形で、プロモーションの仕組みをわかりやすく取り入れているのが、任天堂の「スプラトゥーン（WiiU）、スプラトゥーン2（Nintendo Switch）」である。

「スプラトゥーン」シリーズは、プレイヤー4vs4に分かれ、陣地を塗りつぶして獲得していくシューティングゲームである。特徴的なのが、プレイヤーが2つの派閥のうちどちらかを選択し、同じ選択をしたプレイヤーたちがチームとなり、戦いあう「フェス」と呼ばれるイベントだ。たとえば「どっちをシェアハピ？ポッキーフェス」では、「ポッキーチョコレート」と「ポッキー〈極細〉」のどちらかを選択し、勝った方に投票していたプレイヤーに抽選で賞品をプレゼントするキャンペーンが実施された。

この「フェス」が優れているのは、プロモーション手法としてしばしば用いられる「○○vs○○」という構造をそのままゲーム内の対立構造としている点だ。さまざまなプロモーションで活用できるという意味で、再現性が高い仕組みだと言えるだろう。

これまで「Fortnite」や「スプラトゥーン」の他、さまざまなゲームで試みがなされてきたゲーム内のプロモーションは、基本的には「ゲーマー」と呼ばれる人々を対象に行われてきた。しかし、新型コロナ禍の巣ごもり需要の勢いに乗った「あつまれ どうぶつの森」により、ゲームによるプロモーションのターゲットは、「ゲーマー」以外のより多くの人々に広がった。そして、それは今後「ポストスマートフォン」と呼ばれる時代に合ったプロモーションの形を探るために必要な変化であり、その変化に乗り遅れないために、現在の広告手法やプロモーションのプランニングも、よりゲームのプラットフォーム性やメディア性を活かしたものにシフトしていくべきであり、メディア開発やプロモーションツールという観点で、ゲームの開発段階により積極的に関わっていく必要があるだろう。

●参考文献

- *1 日本経済新聞, 「GDP 実質 27.8%減、4～6 月年率 戦後最大の下げ」, (2020.8.17), (<https://www.nikkei.com/article/DGXMZO62699240X10C20A8MM0000/>), 2020.9.13
- *2 サイバーコミュニケーションズ, 「新型コロナ禍における 2020 年上期インターネット広告市場動向 および 2020 年下期業種別出稿動向予測を発表」, (2020.8.6), (https://www.cci.co.jp/news/2020_08_06/01-21/), 2020.9.14
- *3 テッククラunch, 「米国の 2020 年 Q1 におけるゲーム売上高が過去最高、新型コロナ外出禁止で需要増」, (2020.5.16), (<https://jp.techcrunch.com/2020/05/16/2020-05-15-us-video-game-sales-have-record-quarter-as-consumers-stay-at-home/>), 2020.9.1
- *4 任天堂株式会社, 「2021 年 3 月期第 1 四半期 決算説明資料」, (2020.8.6), (https://www.nintendo.co.jp/ir/pdf/2020/200806_2.pdf), 2020.9.14
- *5 テレ東+, 「新型コロナで”あつ森” が世界的ヒット 米プラットフォームは「隔離生活のパーフェクトな過ごし方」と評価」, (2020.5.20), (<https://www.tv-tokyo.co.jp/plus/business/entry/2020/021834.html>), 2020/9/14
- *6 ゲームウォッチ, 「【6 月 19 日追記】「あつまれ どうぶつの森」、世界の名画や企業マ イデザイン作品を一挙まとめて紹介!」, (2020.5.15), (<https://game.watch.impress.co.jp/docs/kikaku/1252724.html>), 2020/9/18
- *7 日本政策投資銀行, 「新型コロナウイルス感染拡大によるイベント等自粛の経済的影響について～3～5 月の全国での経済損失 3 兆円と推計～」, (2020.6.25), (https://www.dbj.jp/topics/dbj_news/2020/html/20200625_202641.html), 2020.9.18
- *8 CINRA.NET, 「トラヴィス・スコット×フォートナイト なぜ「歴史的」だったのか?」, (2020/5/12), (https://www.cinra.net/column/202005-travisscott_gtmnmcl), 2020/9/18

●参考文献

単行本

小野寺健(2001),『E.M.フォースターの姿勢』(みすず書房)
海老根宏,内田能嗣編著(1999),『ジョージ・エリオットの時空』(北星堂書店)
松村昌家(他)編(1996),『新帝国の開花』(研究社出版,)
デイヴィーズ J (白井義昭訳)(1998),『英国ヴィクトリア朝のキッチン』(彩流社)
ボズボーム E. J. (野口建彦(他)訳)(1993),『帝国の時代 1』(みすず書房)
Carroll,David,*George Eliot and the Conflict of Interpretations* (Cambridge University Press,1992).

単行本(論文集)収録の論文

川北稔,「福音主義の理想と奴隷制の廃止」,松村昌家(他)編(1996),『新帝国の開花』(研究社出版),pp.67-86. 倉持三郎(1993),「「英国」小説から世界小説へ」,20世紀英文学研究会編,『多文化時代のイギリス小説』(金星堂),p.16.
Synnott,Anthony,"Puzzling over the Senses:From Plato to Mark,"Howes,David ed.,*The Varieties of Sensory Experience*(University of Toronto Press),pp.61-76.

雑誌論文

泉忠司(2000),「Catherine は誰の子か?」,『ブロンテ・スタディーズ』第3巻第4号(日本ブロンテ協会),pp.111-119.
Arata,S.D.(1990),"The Occidental Tourist:Dracula and the Anxiety of Reverse Colonization",*Victorian Studies*.Vol.33 Number4(Indiana University,),pp621-645.

新聞記事

和田俊,「日系作家、英文壇で高い評価」,『朝日新聞』1986.6.2.,夕刊,p.7.
Fowler,Rebecca,"Royal Wedding is over in five minutes",*Dailyomiur*1996.4.21.,p.13.

インターネットで得た資料

文部科学省,「生徒指導上の諸問題の現状について(概要)」,
(http://www.mext.go.jp/b_menu/houdou/17/09/05092704.htm),2008.12.10.
TIMES ONLINE,"Bye-bye classroom"(2009.4.26.),
(<http://www.timesonline.co.uk/tol/news/uk/education/article6168260.ece>),2009.4.29

『企業は生活者の“友達”としてあるべき時代へ。』

～若手インフルエンサーから企業と生活者の“友達コミュニケーション”を学ぶ～』

山口 華凜（大広 第2BAP 本部 ビジネスデザイン局 松岡チーム）

* Hakuodo DY Matrix 第2 ビジネスデザインユニット 松岡グループへ出向中

【体重公開】【163cm 標準体型】【自己紹介/体重公開】最近、このようなタイトルで自分の体重を SNS や YouTube で公開する若手インフルエンサーが目立つ。その目的としては、大きく分けて二つあると考える。一つは、YouTube などでの企画の一部として体重公開をするもので、例えばダイエット企画で before/after の比較のために体重公開をする動画などが挙げられる。二つ目が自己紹介の一部として公開するという目的である。本来、体重といえば女性に聞きづらい質問の代表例で、他人に知られたくないデリケートな情報であるはずだ。しかし、そうした若手インフルエンサーが体重を公開する動画や投稿は、特に視聴数が伸びるコンテンツの一種となっている。つまり、インフルエンサーの体重公開を支持する視聴者が増えているといえる。

私は、デリケートな情報を公開するというこの新しいムーブメントに衝撃を受けた。と同時にこのことから、生活者は画面の向こうの芸能人やインフルエンサーへ“憧れる時代”から“対等なコミュニケーションをとる時代”に変わってきているのではないかと考えた。有名人のデリケートな情報を知ること、自分と類似している点を見つけ安心する。まるで友達のような存在を求めていると私は考える。

この生活者の行動は、広告業のある一つの課題の解決の糸口になるのではないだろうか。その課題とは、ソーシャルメディアをいわゆるアードメディアとして活用した、企業と生活者のインタラクティブなコミュニケーションである。昨今、インターネットの発達によって生活者と企業が対等な関係を持てるようになり、1対1のコミュニケーションを図るマーケティングが多く見られるようになった。ソーシャルメディアを介してダイレクトメッセージを送ったり、ファンマーケティングの活動拠点として生活者の意見をヒアリングしたりと、様々に活用されている。しかし、実際にはソーシャルメディアでの企業アカウントは、新商品の告知やキャンペーン情報の拡散など、企業からの一方的な情報を提供する場としての利用にとどまっているのが現状ではないだろうか。私が考える原因の一つとして例えば、SNS の企業アカウントの投稿はどれも当たり障りのない定型文で、企業のカラーが見られない点が挙げられると思う。この情報過多な現代において、特徴がない文章による情報発信はソーシャル上では埋もれてしまうだけである。

そんな問題意識を元に、私は上記の若手インフルエンサーが体重公開をすることで好感度を高めている事例からヒントを得て、企業と生活者が友達のようなコミュニケーションをすることで、血の通った繋がりを創造できるのではないかと考えた。本論では、若手イン

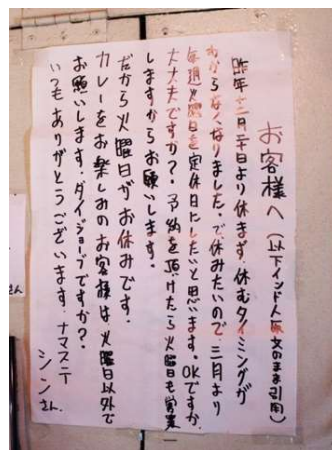
フルエンサーやその他事例から得た、企業と生活者が距離の近いコミュニケーション、いわば“友達コミュニケーション”を生み出すための、3点のヒントを記述していきたい。

【①素性を明かし、「××青果店の〇〇さん」のような存在に。】

企業と生活者が“友達コミュニケーション”を行うにはまず、企業は自分の素性を伝えるところから始まると考える。ここで私が言いたいことは、企業の集団としての素性ではない。企業の中の誰か？という点である。私が考えるに、現在の企業のコミュニケーションは【企業：生活者＝複数人：一人】という形であると思う。企業は生活者を一個人として捉えているが、生活者は企業を一個人として見ていないと考える。なぜか。企業が大きな組織だからである。生活者は、企業を集団組織として認識し、自分と対等ではない遠い存在と捉えてしまっている。よって企業がアールドメディアを介して1対1のコミュニケーションを図っても、生活者は企業を自分と関係ない第三者として扱ってしまうので、血の通った“友達コミュニケーション”を図ることができていないと私は考える。そこで、一企業の中の「誰が」情報を発信しているかを開示し、「××企業の〇〇さん」と認識してもらう必要があるのではないだろうか。例えるなら、商店街の××青果店の〇〇さんから野菜を買うような感覚。サザエさんの世界だと、磯野家御用達の三河屋(酒屋)の三郎さんのような存在だ。

ここで、素性を明かしたコミュニケーションについて考える際に参考となる広告事例を紹介する。2年前、島根県にある「ナマステカレー」(インドカレー屋)での張り紙がTwitter上でバズった。(右図参照)カタコトの日本語で定休日をお願いする張り紙は、2018年4月に「可愛い」「ほのぼのする」と話題を呼び、11万リツイート、30万いいねと大注目を集めた。

私は、このツイートがバズった理由として、カレー屋とお客さん(ツイッターユーザー含む)が張り紙を通して、友達コミュニケーションを図れていたことが寄与していると考え。カレー屋(組織)⇔私(個人)という枠を超えて、カレー屋店長のシンさん(個人)⇔私(個人)のコミュニケーションが図れている。そのポイントとして、文面から相手の顔がよく想像できる点が挙げられると私は考える。この文面を読めば誰しも、日本に来て一生懸命働くインド人店主の顔が想像できるだろう。カタコトの日本語から、切実に休みが欲しいという思いが伝わって来る。大抵の飲食店で書かれる定型文の張り紙からは謝意や願意は伝わる一方で、あっさりした文面からはどんな相手が、どんな気持ちで伝えようとしているのかという事を想像することは難しい。しかし上述の例では、枠にとらわれない独特な言い回しだからこそ、店主の顔を想像させ、店と客が1対1の“友達コミュニケーション”を図ることができたのではないだろうか。その証明として、ツイッターユーザーたちの「リツイート」や「いいね」といった大きな反応に現れていると私は考える。



【②見栄を張らずに弱点を見せて、信用性・安心感を与える。】

続いて、“友達コミュニケーション”を図るために企業に必要なことは、弱点を積極的に見せることである。信頼のおける友達に共通していること、一つに隠し事がないという点がある。悩みなど秘密を共有したことで、友達との関係性が深まった経験は誰しもあるだろう。私は企業が、商品やサービスの欠点等、本来お客様へ見せたくない部分をあえて伝えることで、生活者に企業への信用性や安心感を持ってもらうことができると考える。

短尺動画を楽しむ TikTok では、着飾った自分を投稿する Instagram とは違って、弱点を伝えることで TikToker と視聴者のコミュニケーションがうまく図れている。二つ事例を紹介したい。一つ目が、TikTok の人気動画テーマの一つ、「#自己紹介」動画である。内容としては、自分の周りに書かれた「年齢」「仕事」といった文字をピストルで打ち落とすようなダンスをしながら、質問に答えていくというものである。質問の中には「身長」「体重」「彼氏いる？」等、普通なら答えにくいパーソナルなものもあるが、TikToker は躊躇なく答えている。中には、自己紹介動画で公開した体重に偽造を疑われたので、動画内で体重計に乗って証明する TikToker までいる。「#自己紹介」というタグがついた動画の総視聴回数は現時点で 2.8 億回再生となっており、一般人の自己紹介動画の投稿も非常に多い。視聴回数と総アップ動画数を鑑みると、トレンドというよりもはや TikTok の定番の動画コンテンツとして当たり前目に目にするものになっていると言えるだろう。次に、TikTok 内の「#本気出してみた」という動画テーマを紹介したい。内容は、過去の冴えない自分と今のイケてる自分の写真をスライドショーのように並べて、垢抜けるまでの過程を公開する動画である。普通は冴えない昔の写真なんて自分でも見返したくないものであり、まして TikTok で活躍するインフルエンサーが公開すれば、視聴者をがっかりさせるのではないかと思うかもしれない。しかし、実はこれが逆に好感度を高めることに繋がっている。動画のコメント欄には「勇気をもらいました」「もっと好きになった」というポジティブな反応が多く、視聴者のインフルエンサーへの好意がうかがえる。この理由としては、あえて過去と今を比較することで、「努力した上で今のインフルエンサーの姿がある」ということを伝えることができ、視聴者の共感を生んでいるからだと考えられる。

視聴者は、TikToker の一歩踏み込んだ内容の自己紹介や過去の冴えない自分、といったパーソナルな情報（弱点）を知ること、2 つのことを感じていると私は考える。一つは、信用性である。普通なら心の知れた友達だけに伝えるような情報を、TikToker は視聴者に動画を通して教えてくれている。そうすることで視聴者はまるで友達と秘密を共有しているような感覚を持ち、TikToker に対して高い信用性を抱いていると考える。二つ目に、安心感である。有名なカッコいい or 可愛い TikToker も綺麗になるための努力があったことを知ること、視聴者は TikToker をより自分に身近な存在として捉えているのではないだろうか。モデルや芸能人というと、完成された雲の上の存在に感じてしまう。しかし、TikTok で活躍するクリエイター達は着飾らない自分（弱点）も晒け出すことで、視聴者に安心感を与えていると考える。自分が密かに思っていた不満を打ち明けたら、友達も同じことを思っ

ていることが分かり安心した経験はないだろうか。それと同じような現象が、TikToker と視聴者の間で起こっていると考ええる。

【③リアリティのある情報で、親近感を生んで身近に感じてもらう。】

最後に、企業と生活者間の“友達コミュニケーション”に欠かせないのが、情報のリアリティと親近感である。どうしても万人受けを狙う企業の投稿はかしこまった体裁になりがちだが、果たしてそれで本当に生活者の心を動かしているのだろうか。

最近、人気のフワちゃんというタレントがいる。個性的な衣装と破天荒なキャラクターが受けて、2020 年にテレビでブレイクを果たした。彼女はテレビに出始めるまでは YouTuber として活躍しており、持ち前のコミュニケーション能力を生かして旅をする動画は 240 万回再生を誇る。ところで、彼女の Instagram はご存知だろうか。YouTuber 時代から開設しているアカウントなのだが、私は彼女の Instagram が好きだ。なぜなら、投稿の内容にテレビタレントとは思えないようなリアルさがあるからである。彼女の特徴は、ストーリーズである。普通、芸能人のアカウントというと更新頻度は少なめで内容も撮影の報告や番組出演の宣伝など、味気ないものが多いイメージがある。しかし、フワちゃんの Instagram は違う。第一に、更新頻度が高い。毎日 5 回程度はストーリーズを更新している。（私の休日の更新頻度と同程度。）頻度高くアップされるので、Instagram 上の自分の友達と同程度の接触回数があり、芸能人というよりは“友達の友達”のような感覚がある。第二に、投稿内容が面白い。撮影スタジオや楽屋といった場所でテレビ収録の合間に大物芸能人と自撮りした写真等を載せている。一般人からすると、そうしたテレビの裏側は普通見ることができないので、非常に興味をそそられる。事務所に確認して投稿したようなかしこまった内容ではなく、リアリティのある内容は、作られた嫌な印象を受けずスッと頭に入ってくる。以上の 2 点から、私は本当の友達のように彼女の投稿を見ることができ、彼女の破天荒な芸風も可愛らしく思えるくらい高い好感度を持っている。TV の裏側を映すのは炎上リスクもある一方で、その分嘘のないフワちゃんの日常が感じられ、他の芸能人と画した友達のような親近感がある。企業も、多少のリスクを背負ってもリアリティのある情報を届けることが大切なのではないだろうか。企業の良い面だけ伝えて取り繕うのではなく、ありのままを届けることで生活者に友達のような親近感を感じてもらえるのではないかと考える。

【まとめ】

本論では、ソーシャルメディアをいわゆるアールドメディアとして活用し、企業と生活者が“友達コミュニケーション”をするためのヒントを記述した。企業目線に立つと、つい多くの人に良い情報を届けて好まれたいと欲張り、薄いコミュニケーションになりがちである。しかし、生活者のソーシャルメディアの使用目的は、信用のおける友達と繋がってコミュニケーションをとることである。自分が心から仲良くしたいと思う友達をフォローし、その中で気になる情報にリアクションをする。自分にとって有益な情報を得るための、濃いコミュ

ニケーションを求めていると言えるだろう。つまり、企業がソーシャルメディアで生活者と対等なコミュニケーションをとるためには、一人の信用できる友達としてのポジションを確立することが何より大切であり、現在の企業のアールドメディア活用に足りない部分だと私は考える。ソーシャル上で信用がおける友達というのは、相手の顔が想像でき、良い部分も悪い部分も晒け出した確かな情報を与えてくれ、繕わないリアルなコミュニケーションを図ってくれる存在であると考えている。本論で述べた、①素性を明かし、「××青果店の○さん」のような存在になり、②見栄を張らずに弱点を見せて、信用性・安心感を与え、③リアリティのある情報で、親近感を生んで身近に感じてもらう、という過程を通して、その友達としてのポジションの確立は実現可能であると考えている。簡単に生活者と繋がれるソーシャルメディアだが、彼らが企業と繋がりたいと思うかはまた別の話である。生活者が様々なコミュニティを取捨選択できる時代だからこそ、企業は選ばれる存在になる必要があると私は考える。広告会社は、今こそ生活者に近い存在である強みを生かして、企業と生活者の“友達コミュニケーション”の創出を導くべきである。

●参考文献

YouTube、「【体重公開】抜き打ちでモデルの体重をチェックしてみた！！夏直前緊急調査！！泣いてもだめよ SP」、(2020/6/19)

(<https://youtu.be/mDWUn1uf4CQ>)、2020/9/22

YouTube、「【163 cm標準体型】3ヶ月ぶりの体重・体型測定😊！

〈今の体型大公開〉」、(2020/7/12)

(<https://youtu.be/t9ZzkxbkN-M>)、2020/9/22

YouTube、「【体重公開】なごみの体重とスリーサイズを全て公開します！」(2020/8/23)

(https://youtu.be/_6VmJryxKnY)、2020/9/10

YouTube、「【自己紹介】体重公開！太った理由とダイエット方法について」(2020/8/26)

(https://youtu.be/G_pkOwXNyVA)、2020/9/22

SPOT おでかけ体験型メディア、「定休日をお願いする張り紙がバズりまくったカレー屋「ナマステカレー」取材してきた」(2018/5/22)

(https://travel.spot-app.jp/namaste_sasakikaede/)、2020/7/24

Twitter、「ナマステカレー バズりツイート by @t_tricker」(2018/4/25)

(https://twitter.com/t_tricker/status/989079569838862336)、2020/7/24

TikTok、「#自己紹介 動画一覧ページ」

(<https://vt.tiktok.com/ZSmY6YKD/>)、2020/9/22

TikTok、「#本気出してみた 動画一覧ページ」

(<https://vt.tiktok.com/ZSmF3dFD/>)、2020/9/22

YouTube、「【奇跡おきた】NYで綾部に会えるまで帰れまてん 後編」

(<https://youtu.be/KtM4V8ecTbs>)、2020/9/23

Instagram、「フワちゃん公式 Instagram アカウント」、

(<https://instagram.com/fuwa876?igshid=1wm4z4wne3ewr>)、2020/9/22