銅賞

論文

新しい世界と広告

広告会社の「レイヤードリブンチームワーク」
―「ステアリングクリエイティビティ」の発揮が、新しい世界での価値最大化を導く

金丸　紀之
かねまる　のりゆき

㈱博報堂
経理財務局
主計部
部長

2003年㈱博報堂入社。飲料会社の担当AEとして、メディアからブランド、商品開発支援まで幅広くビジネスプロデュースに従事。期せずして11年に人事局に異動。採用や異動・配置を中心に、社内を駆け回る毎日に。また期せずして18年に経理財務局へ異動し、予算編成や業績管理をはじめ管理会計全般の担当へ。会計知識習得に励みながら、様々な活動や施策が数字に結実していくダイナミズムと奮闘。20年より現職。HFLP-Bコース修了。宮崎県出身。

今回、二度目の受賞ができ大変うれしく思います。3年前は「前に進める専門性」(*)という個々の広告人が持つケイパビリティについて書きましたが、今回は「レイヤードリブンチームワーク」という広告会社の組織が有するケイパビリティに焦点を当てました。互いに関連しますので、それぞれ読んでもらえると幸甚です。広告業界でも、ここで働く大義、のようなものが大事な時代ですが、読んでくれた方に、そうしたことも感じてもらえたらと思っています。

＊＝第48回懸賞論文受賞作品は下記よりお読みいただけます。
https://www.jaaa.ne.jp/wp-content/uploads/2019/07/ronbun_48th_winner.pdf

1　企業と生活者、社会との間に新しい関係性をつくる、「広告主のパートナー」

企業と生活者、社会との間に新しい関係性をつくる、「広告主のパートナー」。2020年社外研修プログラムの一環で、様々な企業から参加された方々と共に日本経済の持続的成長に向けて各企業が果たす役割を考え対話する機会があり、筆者はかつて聞いた広告業のこの定義に本質を見出した。一方現業でも、広告主がコロナ禍で多くの問題を抱える中、有機的なチーミングを背景に活発な提案活動の数々と新たなビジネスが次々始まるのを目の当たりにし、世界に大きな変化のある時こそ「広告主のパートナー」としての真価が発揮されると再認識した。本稿では、元経産省の西山圭太氏が著書『DXの思考法』(注1)にて語る論考をベースに「広告主のパートナー」として「広告会社が発揮してきた組織能力としてのチームワーク」と「新しい世界でその価値の最大化に必要な変革」について論じたい。

2　成長を呼び込んできた「パートナー」としてのこれまで

最初に日本の広告会社の成り立ちを振り返っておきたい。それは広告主というより「媒体社のパートナー」として始まり、広告枠の販売に対する媒体社からの手数料収入を前提に、広告枠の価値や希少性を訴求しながら掲載する表現をセットでサービスし拡販に成功することで成長した。70～80年代になると、広告会社は「広告主のパートナー」としての色合いが濃くなる。マーケティングの手法を駆使し広告主の成長に貢献することで次なる広告投資の増加をもたらす需要の喚起に舵を切ったのは英断で、広告費は73年に１兆円、89年に５兆円を超え５倍に。同期間のGDP成長3.5倍を大きく上回り成長した(注2)。広告会社と広告主との関係も変化し、宣伝担

当者との接点から仕事をいただく受発注関係から、商品開発や広報、営業など様々な部門と関わり、打ち手に至る前の課題設定からお手伝いする創発関係になった。広告主のあらゆる課題解決に貢献するようになったことは生活者課題への理解や洞察も一層深め、生活者データの収集やコンテンツなど生活者視点での提供サービスの拡大に繋がった。90年代半ばから携帯電話やインターネットが普及し始め、特に00年代以降は生活者を取り巻く情報環境も劇的に変化したが、その変化も取り込みながら「広告主のパートナー」として価値を高めここまでやってきた。

3 デジタル化と広告会社との共通項＝レイヤー構造による課題解決メカニズム

では、なぜ広告会社がパートナーとして価値を高め続けられたのか。その理由は、**広告会社のチームワークがDX（デジタルトランスフォーメーション）に必要な本質的構造を従来から有していたことにある**と考えられる。DXと言えば、データの活用や機械による業務効率化など一部の改善に留まらず「経営そのものを見直すべき」という主張にあるように（注3）、企業全体の変革と結びつく概念だが、このDXにおけるデジタル化の構造と広告会社のチームワークがどう関係するのか。まずは西山氏の考察が参考になるので要点を紹介したい。

西山氏は、デジタル化のメカニズムの基本的な特長は「レイヤー構造」だと言う。スペインにあった三つ星レストラン・エルブジが、ビジネスを「ワークショップ」と「レストラン」の２つのレイヤーに分け、「ワークショップ」では具体的な料理やメニューを考えずに世界中の食材×調理テクニックの掛け算を繰り返しひたすら分類してデータベース化した一方で、「レストラン」ではその無数の素材や調理法をメニューとして再統合し顧客体験を提供した、「レイヤー構造」であるのを例示し、ここで価値を生む行為は２つの層を横切ってある日のゲストに向けて引かれた「線」のようなものだと説明する。またいくつもの層、レイヤーが積み重なることで、最上位のレイヤーではより複雑で実社会で解きたい課題に近づけるとも言う。複数の食材を与えられて一回しか手を加えられないと洒落たものはできずバリエーションも限られるが、何回も手を加えて良ければその手数に従って作れる料理の数が増え、食べたいものに必ず辿り着ける。レイヤーが増えることは手数が増えることに対応し、デジタル化でも同じメカニズムが、ゼロイチの処理というコンピュータの提供できる素材と、人間が解いて欲しい実課題との距離を埋める、と語っている（注1）。

つまりデジタル化が実現していることは、何層にも積み重なったコンピュータの計算レイヤーの協働によって最終的に人間の実課題解決のための新たな解決策を生み出すことだ。筆者が発見したのは、このデジタル化のメカニズムは広告会社が広告主の課題解決において従来発揮してきたチームワークのあり方とも符合することだ。「広告主が抱える問題」と「生活者が抱える問題」の組み合わせの中で、それらを同時に解決できる、あるべき姿が課題となる。課題設定そのものにもクリエイティビティが必要なわけだが、仮に「生活者に対する知見/洞察/研究」を土台に「プランニング」「クリエイティブディレクション」「プロダクト」「プロデュース」といったバリューチェーンが下から縦方向に並ぶと考えて最終的に「広告主の課題解決」を目指す「レイヤー構造」をイメージすると、案件に応じて課題解決を導く機動的なチーム編成で各レイヤーが構成される。「プロダクト」レイヤー

で言えば、動画広告やイベント、コンテンツ、PR、SPなど複数のサービスを提供する様々な職種や専門性のプロフェッショナルが同一レイヤーに拡がるが、彼らは「プランニング」や「クリエイティブディレクション」のレイヤーを構成することもある。ある案件においてどのレイヤーを構成するか、またそもそも縦横にどういうレイヤーを組んで対応するかは可変的だ。そして他レイヤーにも自由に越境し全員でアイデアの具体を擦り合わせる。最終的にはこの擦り合わせから「統合」されたアイデア（＝コアアイデア）と実装されたものが提供するサービスでありエルブジの例でいう価値を生む行為、「線」をつくる。このように、**広告会社が発揮してきたチームワークの在り方は「縦横のレイヤーに跨がる様々なプロフェッショナルの機動的な擦り合わせと統合」であり、そこで創造されるアイデアが価値発揮の源泉だった。本稿ではこれを「レイヤードリブンチームワーク」と名付けたい。**

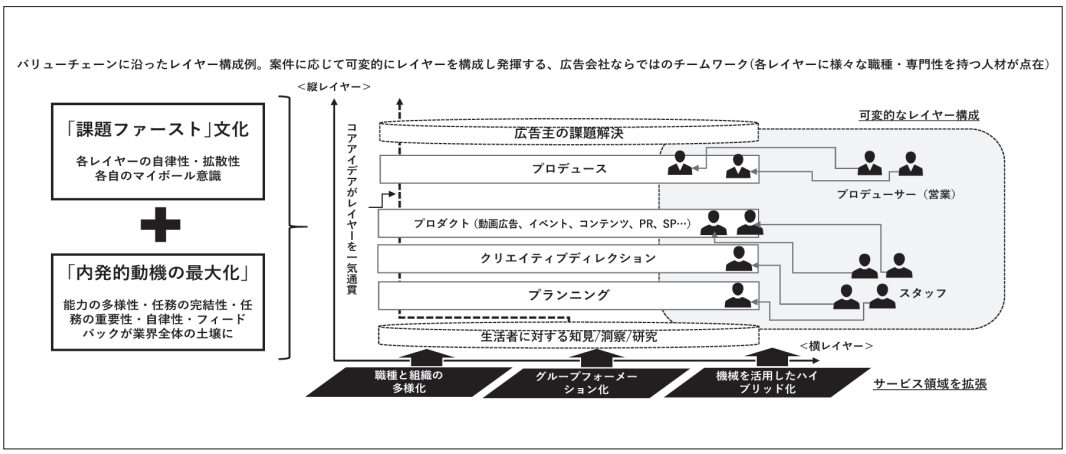
4 レイヤードリブンチームワークのエンジンは「課題ファースト」×「内発的動機最大化」

「レイヤードリブンチームワーク」は、文字通り「レイヤー構造」をベースとしたチームワークだ。一般的に組織やチームの多層化というと迅速な意思決定の妨げになる、無駄な業務を発生させるなどの理由から敬遠されがちだが、**この多層化が価値を生み出してきた理由はまず、広告会社の文化に「課題ファースト」が根付いていることにある。**

西山氏は、DXを考える上で最も重要なのは課題から考えること、つまり「抽象化」だとも言う。「抽象化」とは、型を破って自由に解決策を考えその選択肢を増やすことであり、スタートラインは「これをやればなんでも一気に解決してしまうのではないか」という人間側の発想でありロジックなのだ、と（注1）。広告会社ではチーム編成がどんな形であれ、デジタル化で動きの起点になる「課題から考えること」を、全員が大事にする姿勢を持っている。機械の世界ではまず人間が考えた課題に基づき、その下のレイヤーでは予め決まったプログラムのもとでコンピュータがそれぞれ高速で最適解をはじくことを繰り返す。広告会社の世界では、広告主の抱える課題を各レイヤーが自律的かつ拡散的に考えることでその背景にある問題のメカニズムを解明したり生活者側の抱える課題との関係性を発見したりして、各々が課題解決の糸口に活かし他レイヤーにも相互に影響を与え合う。そして課題のもとでは全員が平等だ。どのレイヤーが捉えた発想でも全体に一気通貫する可能性がある。また一番考え抜いてマイボール意識を持って推進力を発揮する人材を尊重し、褒め合う文化がある。広告会社では古くからある当たり前の文化だが、「課題ファースト」が全レイヤーに共有化されているからこそ、各レイヤーが統合され有機的に機能するのだ。

さらに広告会社は、**この「課題ファースト」な文化を前提に人材の「内発的動機を最大化」してきた。**社会心理学者のリチャード・ハックマンらのモデルによると、労働者の「内発的動機」を高めるためには「能力の多様性」「任務の完結性」「任務の重要性」「自律性」「フィードバック」の５つを職務設計に織り込む必要があり、これらが機能すれば、仕事の有意性、作業成果に対する責任感、実際の仕事の結果に対する知識などを労働者が確認できる心理状態になれるため、実績に連動する報酬がなくてもより高いモチベーションに結びつけられるそうだ（注4）。広告会社では例えば、「能力の多様性」＝職種を跨ぐ経験の

図１.「レイヤードリブンチームワーク」の全体像（「DXの思考法」を参考に筆者作成）



獲得へ前向きな環境､「任務の完結性」＝チームの役割編成に基づくアウトプットの納品で基本的には業務が完結する環境､「任務の重要性」＝持ち場によらず広告主課題を捉えたアイデアであればコアな役割を担える環境､「自律性」＝個の推進力の発揮を促進し能動的に実現したいことを尊重する環境､「フィードバック」＝日々のコミュニケーションや広告賞などで互いにアイデアを褒め合う環境と､「内発的動機」を高めるためのそれぞれの環境を業界全体の土壌として築き上げてきた。「課題ファースト」文化を土台に人材の「内発的動機」をフルに引き出し、関わる人材の数が多くても「レイヤードリブンチームワーク」を機能させてきたわけだ。「レイヤードリブンチームワーク」のおかげで、広告会社は提供サービスを変容させながらも大きく経営環境が揺らぐことなくここまで来られたのだ。

5 「レイヤードリブンチームワーク」を強化してきた広告会社の組織構造

また広告会社は、「職種と組織の多様化」「グループフォーメーション化」「機械を活用したハイブリッド化」により、DXにも対応し自らも変革できるよう「レイヤードリブンチームワーク」を強化してきた。まず「職種と組織の多様化」だ。広告会社の組織構造は大きく、主に広告主にフェースするプロデュース組織、もう一つは主に企画・制作を中心とするスタッフ組織に分かれてきた。これは先のエルブジの例も彷彿させる。２つが分業することで限られた時間の中で広告主との対話の質量を上げつつ、一方でアウトプットの追求に専念しやすい体制を取ることで品質レベルを向上させることができた。特にスタッフ組織ではデータ解析やデジタルクリエイティブ、UXデザイン、システムエンジニアとデジタルに強い新たな職種を切り拓くことで提案可能な領域を拡げてきた。また組織の括り方も、業種の特性に応じてフロントからバックエンドまで対応した編成とする形もあれば、購買ファネルに代表されるような消

費者の商品購買過程を行動プロセスに分けてモデル化した「ファネル」ごとに編成する形もあるなど多様化している。多様な職種がレイヤーの横方向に拡がりつつ、縦方向ではサービス基点で組織として括られる（レイヤリングされる）。結果として様々なレイヤー構成に対応できる組織や人材を保有でき、案件ごとのチーミングの際により多層的なレイヤーを構築し、難しい課題も解決してきた。

次は「グループフォーメーション化」だ。社内組織を持たずとも、買収や分社化、提携などによって領域特化した専門度の高いサービス群を編成できるようになった。従来にはなかったサービス領域でもグループとして品揃えを増やせるようにし、その統合により貢献度を高める。ADKでは運用型TVCMソリューションを共同提供することを目的としたノバセルとの業務提携も出てきた（注5）。また、電通グループは「ヘルスケア領域の統合ソリューション特化」「組織企業の未来価値を見出すことに特化」「B2B領域特化」といった形で次々にグループ横断組織を展開する、博報堂DYは企業のDXを統合的に支援するグループ横断組織として「HAKUHODODX_UNITED」を組成するなど、グループを跨いで縦横にレイヤリングし専門領域特化したサービスを展開する事例も増えてきている（注6）。

最後は「機械を活用したハイブリッド化」だ。ここは今最も社会的に注目が集まる。例えば博報堂DYによる、「広告枠の取引」によるビジネスから「広告効果の最大化」によるビジネスへの転換を見据えた次世代型モデル「AaaS」、サイバーエージェントによる、広告効果が出た時のみクリエイティブ制作費を成功報酬とするAIを活用した革新的な制作プロセス「極（キワミ）予測AI」などだ（注7）。機械と人間との組み合わせで広告主にとっても低コストで高い成果を収めることを可能にする。AIなど機械の活用に関しては資本市場からも関心が高く、20年度にその取り組みも評価されたサイバーエージェントの時価総額が一時電通グループを上回った（注8）。各社広報活動との連携も含めて開発が加速しており、今は特定レイヤーの機能の一つあるいはレイヤーを繋ぐ役割が中心だが、レイヤーごと機械に置き換えるなどできれば、大胆なコスト改善や価値創出も図れるだろう。

6 問題は業務が「キャンペーン」から「運用」へシフトする中でのクリエイティビティ発揮

この「レイヤードリブンチームワーク」は、一定期間に瞬発力を発揮して目的達成を目指す**「キャンペーン」**業務に高いクリエイティビティを発揮できた。「かくある未来を実現したい」「生活者の求めているものはこうではないか」といった個々人の思いや見立てを目の前の仕事に込め、「課題から考える」点において最も芯を食うコアアイデアをもたらす人材が全体をリードし、レイヤーを跨って力強い推進力を発揮しやすい構造だったからだ。だがデジタル化が劇的に進み、効果の進捗や日々発生する変数に対応する**「運用」**業務が中心になると、プロジェクトのリードタイムが長くなり安定的な成果創出が求められるようになる。どんなに素晴らしくても瞬発的な発想力や実行力だけで突破するのは難しく、誰かが継続してリーダーシップを発揮しようとしても息切れするような局面も出てきた。

これは、東京都立大の水越康介氏が問題提起するマーケティングにおける「リアリティ」と「アクチュアリティ」の対概念と関連する。水越氏は、「リアリティ」は現実を構成する事物の集まりを意味し対象化された実体なのに対し、「アクチュアリティ」は働きや運動

そのものを指す主客未分化な状態だが、本来「リアリティ」に定義されて初めて「アクチュアリティ」は顕在化するにも関わらず、マーケティングでは往々にして、潜在的な「リアリティ」を見出すことであたかも従来から「アクチュアリティ」があったように時間的倒錯が起きると指摘する。例えば静音型洗濯機のヒットは洗濯機の騒音問題を解決し生活者のニーズに基づいたものであるかのように解釈されるが、実は生活者にとって騒音問題はそもそも顕在化しておらずヒットの事後の結果でしかない、と(注9)。この視点に立脚すれば、「キャンペーン」業務で従来発揮してきたクリエイティビティは、前向きな時間的倒錯を生み出すためコアアイデアを全レイヤーに一気通貫させることであり、「リアリティ」の発見によって「アクチュアリティ」に作用するその爆発力に重きがあったと言える。だが、高速対応・プロジェクト対応が中心の「運用」業務が増えて対象とする事象が常に流動的になると、それを捕捉しながら動的に課題やコアアイデアを見出す必要がある。「レイヤードリブンチームワーク」にも動的な「リアリティ」の発見と、その結果作用し変化させる「アクチュアリティ」の把握を全レイヤーで素早く循環させながら連続性あるクリエイティビティの発揮が求められるのだ。神戸大の石井淳蔵氏は、「顧客のインサイトを発見し市場に向けた活動を次々と連鎖させていくことにより市場に創造的に適応することがマーケティングにおける成功の決め手」と説くが(注10)、今求められるのは「創造的適応」、つまり偶発的に起こる事象を取り込みながら新たな価値を継続的に生み出すクリエイティビティだ。

7 レイヤードリブンチームワークを進化させる「ステアリングクリエイティビティ」

「運用」業務で力を発揮するよう「レイヤードリブンチームワーク」を進化させるクリエイティビティの在り方、それを**「ステアリングクリエイティビティ」**と呼びたい。**「ステアリングクリエイティビティ」は、「運用をクリエイティビティの基盤そのもの」と捉え、広告会社のリソースと広告主のリソースを組み合わせて「創造的適応力」の最大化を図る大きなチームワークに根差したクリエイティビティだ。**かつて稲盛和夫氏が、経営者を飛行機の操縦者に、会計の数値をコックピットの計器盤に例えたのは有名な話だが(注11)、「運用」は主体的な業務でありクリエイティビティの基盤であるという不可分な状態だ。目的であり手段とも言える。「ステアリングクリエイティビティ」における「運用」は、単に運用型広告の最適化を指すのではない。それは顧客の声に素早くレスポンスしながら広告出稿だけでなく商品・サービスそのものを構想することかもしれないし、経営・マーケティング指標をモニタリングしながら広告主のオウンドメディアを発展・進化させることかもしれないし、あるいは財務・管理会計に関わる数字に各種活動情報を組み合わせて市場との対話に取り組む高度なIR運用かもしれない。「該当する運用業務に長けた人材」が一番前に出て広告主と常時繋がりフェースしながらその周辺に様々なスキルを持つ広告人材をレイヤリングしチームワークを利かせる。「運用」で起こる事象を取り込みながら繰り返しコアアイデアの一気通貫を試みる、「レイヤードリブンチームワーク」の真骨頂だ。

「ステアリングクリエイティビティ」の発

揮は「プロセスエコノミー」の概念とも通じる。

尾原和啓氏は著書で、古川健介氏の言葉を借りてその概念を説明しているが、このような趣旨だ。*プロセスでは課金せず、アウトプットで課金するのがアウトプットエコノミーである。アウトプットエコノミーはいいものを作って安く提供して適切に知ってもらい、届けることが重要だ。だがネットを通じて情報の入手の容易さが高まるとともに口コミが広がるスピードが速くなると、ダメなものがどんどん淘汰され品質の水準が高まり続ける。結果アウトプットで差が付きづらくなり相対的にプロセスが重視され、持続可能性をテーマにした商品開発やオーディションのドキュメンタリー自体をパッケージ化して人気を集める「プロセスエコノミー」が益々重要になった*(注12)。プロセスというと効率化やリソース管理に目が行きがちだが、「プロセスエコノミー」はプロセスを顧客に対しての価値創造に活かすという着眼だ。また故クレイトン・クリステンセン氏は「ジョブ理論」で、「プロセスには力があり、顧客の片づけるべきジョブを中心に、つまり顧客の求める進歩を促し体験を届けることに最適化されていれば、他社が模倣できない独自のものとなり競争優位の大きな源になる」と言うが(注13)、広告会社も「運用」プロセスを広告主に対する価値創造に活かすべきなのだ。同様の動きは「企業のコンテンツマーケティングを支援する新聞社の増加」にも表れている。企業の要請に応える営業部門の経験値やメディアで蓄積していた利用者データ等も強みに、記者経験者を中核に据えた製作体制で記事広告やネイティブ広告の作成に携わる事業を強化する(注14)。単発の成果物ではなく継続的に広告主を支える体制そのものを売りにしており、「ステアリングクリエイティビティ」の好例だ。

コロナ前の世界では、マーケティング領域を中心に広告主が内製化を進める動きが活性化していたが、コロナ禍で外部との協業への揺り戻しの動きが顕在化し始め、広告会社のチャンスが拡がるとの話もある(注15)。加えて20年度の非IT系BPO（ビジネスプロセスアウトソーシング）市場は同2.9%増の約1.8兆円とコロナ禍でもプラス成長が予測され、今後の需要拡大も見込まれる(注16)。主体的に「運用」を任せてもらい、広告主とも連携して時には利害関係も調整しながら物事を前進させ中長期で創造的な成果を導出する「ステアリングクリエイティビティ」は、プロセスの効率化やリソース管理の提案を得意とするコンサル会社やIT企業などの多様な競合に打ち勝ち、ビジネスを拡大するための柱となるだろう。

8 「ステアリングクリエイティビティ」の発揮に必要なケイパビリティ

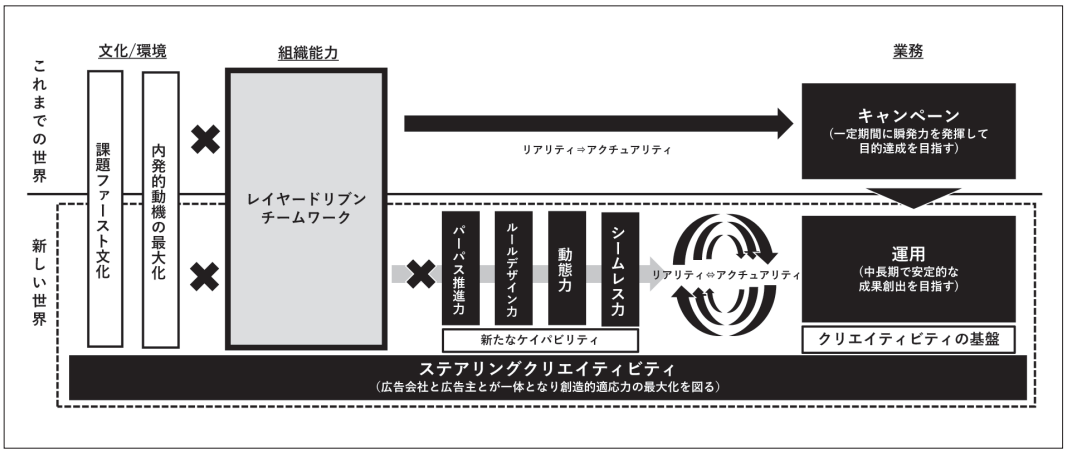
では、この「ステアリングクリエイティビティ」の発揮に必要なケイパビリティを4つ挙げたい。まずは**「パーパス推進力」**だ。瞬間的で突出した成果より中長期で安定した成果の創出に軸足が移ると、その目標設定が従来以上に大事になる。立脚点はやはり「パーパス」だろう。持続可能な社会への要請を背景に広告主と、顧客だけでなく長期投資家なども含む様々なステークホルダーとの関係構築の難易度が向上し、これが「パーパス」への注目を高めている。社外研修プログラムでも感じたが、広告主の経営層の問題意識は今、まさにここにある。コロナ禍で脱炭素やサプライチェーンの透明化など持続的成長をもたらす投資が一気に加速し、またアクティビストの具体的な提案が経営に大きな影響を与える事態も起きた(注17)。上場会社でなくても

ESG視点での対応を誤ると不買を招く、資金調達に悪影響が及ぶなどの可能性もあり、難題だ。一橋大学の名和高司氏は、資本主義を「志本主義」と読み換えて企業内部から湧き上がる活力と社会的意義を結びつけることが必要だと指摘する(注18)。顧客視点だけでなく従業員、取引先、コミュニティ、投資家と幅広い対象にとっての存在意義を意識し、広告主の活力を引き出して、中長期で企業価値の創造に貢献する大きな目標設定がまず大事であり、その大きな目標の推進を目指す。

２つ目は、**「ルールデザイン力」**だ。大きな目標設定に対応し、具体運用目標を一定のKPI（数値目標）に落とし込むことが求められる。広告会社と広告主とで「運用」を通じて目指すゴールとプロセスを明確にし、ルール化する。報酬設計は達成度に応じた可変的なものが相応しいだろう。どれだけ深く案件の成果に関われたかで広告人材の価値や対価も決めるべきだし、成果が想定を上回る（下回る）場合の精算の考え方も整理できねばならない。状況に応じて柔軟にルールを再設計し広告主と都度共有化できる力も求められる。一方で個別の目標設定や報酬設計に限らず、より大きな視点でのルールづくりで成果を創出できることもある。例えばマイケル・ポーター氏がネスレのアドバイザリーボードに就任した際に、ネスレの企業価値を高めるためにCSV（Creating Shared Value）という思想を世界に広め、新しいルールをつくりその先駆者としてネスレを位置づけるという手法を取ったというが、これも「ルールデザイン力」の好例だ(注18)。また、終わりない業務で息切れしないよう数ヵ月～数年程度での定期的な配置転換を前提に様々なパターンの「運用」を学ぶ育成を広告主との取引上も問題なく進められる環境や、常時接続ながら業務時間を管理可能にする、心理的安全を確保するなどの環境の整備、あるいは機械化を活用して人間の手を介さず効率化する部分を大胆に創出することなども、もちろん必要だろう。

３つ目は、**「動態力」**だ。「運用」に棲み込み次々と創造的適応力を発揮できるためには、時間軸で動的に変化することが必要だ。役割や経験値に囚われずに広告人材がスキルを活かすことはもちろん、時間が経つに連れレイヤーそのものを流動的にし、組み込む機能や人材が柔軟に入れ替わり再結合しなくてはならない。状況に併せてリーダーシップを発揮する人材も入れ替わる。こうした「動態力」を発揮するための組織づくりがまず重要だ。そのため、これからはプロデュースを担当する営業、アウトプットを担当するスタッフと分業せずに、求められる「運用」に関するスキルを持った人材が機動的に広告主と接点構築しやすくする大きな1つのフロント組織体を形成すべきだ。広告主により深くネットワークを拡げる人材もいれば、研究開発領域を中心とする人材もいるなど機能に応じた小組織には分かれるものの、フロント組織の中に様々な機能や人材が配置され、それらが自由に離散・結合できるようにする。この視点で会社全体の組織を再編して成功した企業の先行事例としてマイクロソフトが挙げられる。同社は顧客へのクラウド活用促進に向けテクノロジーを最重視した組織に生まれ変わり、製品ごとの事業部に分かれる縦割りの組織を、マルチデバイスに対応するため17年より基礎研究・製品開発・販売・マーケティングといった機能がワンチームになった産業別の営業組織に再編した。クラウドで新しいビジネスのディールに取り組む技術営業部隊ができて技術面から提案する、テクニカルな専門知識を持ったスタッフがデジタルテクノロジーを使って顧客に直接アクセスするなど、組織を挙げて顧客のDX化を支援すべく従来の役割に囚われずにほぼ全ての法人向け事業部担当

図２.「ステアリングクリエイティビティ」の全体像（筆者作成）



部門の社員が異動や職責が変更になり、結果としてこれらが躍進に繋がったという（注19）。「動態力」を高める組織への変革が成果創出に繋がった好例である。

最後は広告主との**「シームレス力」**だ。中長期で安定した成果を生み出すことに軸足が移ると、完全な納品物を売るというよりは継続的な成果を売る形にシフトするだろう。多少不完全でも反応を見ながら随時修正対応するプロセスを志向するため、広告主とも定量/定性、財務/非財務の様々な情報連携が「シームレス」に繋がる大きなチームの編成が必要だ。そしてここは、コロナ禍を経たビジネス環境の変化が追い風になると見ている。従来は頻繁に対面でミーティングするか、あるいは広告主に常駐する形でないと広告主と一体化したチームワークを利かせるのは難しかったが、今は通信インフラも向上しZoomやTeamsなどを活用しながらリモート環境から常時接続での組織対応が可能だ。離れていても手軽な多数同時参加型の対話が可能になることによって、精度の高い「運用」もいつでもどこにいてもでき、また特定のプロジェクトに縛られずに一人が何役かの「運用」もできる。広告人材間の連携は言うまでもないが、情報共有ツールの導入も進めて広告主とも同じレベルで連携可能な環境を実現したい。広告主とのより「シームレス」な環境はタイムリーで精度の高い運用に繋がり、中長期の安定した成果をもたらすことができるはずだ。

9 おわりに ～広告会社のチームワークによる価値創造に限界はない～

広告会社が提供価値を上げてきた源泉は「レイヤードリブンチームワーク」だ。コロナ禍でビジネス環境変化が加速し、探索と深化を両輪で回す「両利きの経営」（注20）に益々注目が集まるが、こうした時こそ鍛えてきた組織能力にまず目を向けることが必要だ。広告会社の発揮するチームワークに限界はない。運用がクリエイティビティの基盤となる「ステアリングクリエイティビティ」への変革で、広告会社は新しい世界でのビジネスの価値創造でイニシアティブを取り、広告主と生活者、社会に貢献し続けられると信じている。

●引用文献
注1）西山圭太（2021），『DXの思考法』（文藝春秋社）
注2-1）JAAA（2020），『広告ビジネス入門2020-2021』（JAAA）
注2-2）内閣府，「長期経済統計年度統計国民経済計算」，（https://www5.cao.go.jp/j-j/wp/wp-je12/h10_data01.html），2021.8.26.
※名目GDP：1973年119,563.6（十億円）⇒1989年421,182.5（十億円）＝73年の「3.52倍」
注3）冨山和彦（2020），『コーポレート・トランスフォーメーション』（文藝春秋社）
注4）エドワード・P・ラジアー/マイケル・ギブス（樋口美雄/成松恭多/杉本卓哉/藤波由剛）（2017），『人事と組織の経済学実践編』（日本経済新聞出版）
注5）ADK，「ADKマーケティング・ソリューションズ、ラクスルの運用型テレビCMサービス「ノバセル」と協業へ」（2020.12.1），（https://www.adk.jp/news/103969/），2021.7.6.
注6-1）電通，「統合レポート2021」，（https://www.group.dentsu.com/jp/sustainability/reports/）2021.8.10.
注6-2）博報堂DYホールディングス，「統合報告書2020」（https://www.hakuhodody-holdings.co.jp/ir/library/ar/），2021.8.10.
注6-3）電通，「電通グループがグローバル横断組織「dentsuhealth」を設立」（2021.4.21），（https://dentsu-ho.com/articles/7744），2021.7.6.
注6-4）電通，「電通、企業の未来価値を見出すグループ横断組織「未来事業創研」を発足」（2021.7.1），（https://www.dentsu.co.jp/news/release/2021/0701-010399.html），2021.7.6.
注6-5）電通，「B2B領域特化のグループ横断組織「電通B2Bイニシアティブ」を発足」（2021.6.29），（https://www.dentsu.co.jp/news/release/2021/0629-010398.html），2021.7.6.
注6-6）博報堂，「博報堂、博報堂DYメディアパートナーズ、DACの3社横断戦略組織マーケティングDXとメディアDXを一体で推進する「HAKUHODODX_UNITED」を発足～総勢700名の各領域スペシャリストが集結～」（2021.4.5），（https://www.hakuhodo.co.jp/news/newsrelease/89962/），2021.7.6.
注7-1）博報堂DYメディアパートナーズ，「AaaSを広告メディアビジネスの課題に対応する4つのサービスに進化させ広告主の事業成果最大化に向け、より使いやすいサービス体系を推進」（2021.6.1），（https://www.hakuhodody-media.co.jp/newsrelease/service/20210601_29830.html），2021.7.6.
注7-2）アドタイ，「博報堂DYグループがサービスとしての広告を提唱産業そのもののDXを目指す「AaaS」とは何か？」（2021.6.11），（https://www.advertimes.com/20210611/article351112/），2021.7.6
注7-3）サイバーエージェント，「AIで広告クリエイティブ制作を一変、報酬は広告効果がでた時のみの料金体系「極予測AI」の提供を開始」（2020.5.15），（https://www.cyberagent.co.jp/news/detail/id=24647），2021.7.6.
注7-4）サイバーエージェント，「「極予測AI人間」、AI人物モデルが使い放題の新プランを提供開始老若男女問わず多様な活用が可能AI人物モデルの配信実績は600人を突破」（2021.6.24），（https://www.cyberagent.co.jp/news/detail/id=26366），2021.8.10.
注7-5）サイバーエージェント，「統合報告書2020」，（https://d2utiq8et4vl56.cloudfront.net/files/user/pdf/ir/library/annual/cyberagent_IR_2020_jpn.pdf?v=1613379484/），2021.8.10.
注8）日本経済新聞，「サイバーエージェント、時価総額で電通と拮抗28日に本決算、1兆円クラブの試金石に」（2020.10.26），（https://www.nikkei.com/article/DGXMZO65282660R21C20A0000000/），2021.7.6.
注9）水越康介（2011），『企業と市場と観察者～マーケティング方法論研究の新地平～』（有斐閣）

注10-1） 石井淳蔵（2009），『ビジネス・インサイト』（岩波新書）

注10-2） 嶋口充輝/石井淳蔵/黒岩健一郎/水越康介（2008），『マーケティング優良企業の条件～創造的適応への挑戦～』（日本経済新聞社）

注11） 稲盛和夫（2000），『稲盛和夫の実学』（日本経済新聞出版）

注12） 尾原和啓（2021），『プロセスエコノミーあなたの物語が価値になる』（幻冬舎）

注13） クレイトン・M・クリステンセン/タディ・ホール/カレン・ディロン/デイビッド・S・ダンカン（依田光江）（2017），『ジョブ理論』（ハーパーコリンズ・ジャパン）

注14） 宣伝会議，「広告業界トピックス～新聞社のブランドスタジオ設立広がるコンテンツマーケティング支援が目的～」（2018.6），（https://mag.sendenkaigi.com/senden/201806/ad-topics/013450.php），2021.7.6.

注15） DIGIDAY，「マーケティングの内製化、ブームは新たな局面へ：普及しはじめたハイブリッドモデル」（2021.5.26），（https://digiday.jp/brands/brands-rethink-their-in-housing-plans-after-tactic-was-put-on-ice-amid-pandemic/），2021.7.6.

注16） 株式会社矢野経済研究所，「BPO（ビジネスプロセスアウトソーシング）市場に関する調査を実施（2020年）」（2020.11.27），（https://www.yano.co.jp/press-release/show/press_id/2577），2021.7.6.

注17） 日本経済新聞，「東芝、永山前議長への反対56％綱川氏の賛成率も下落」（2021.6.28），（https://www.nikkei.com/article/DGXZQOUC2867U0Y1A620C2000000/），2021.8.10.

注18） 名和高司（2021），『パーパス経営』（東洋経済新報社）

注19） 上阪徹（2018），『Microsoft再始動する最強企業』（ダイヤモンド社）

注20） チャールズ・A.オライリー /マイケル・L.タッシュマン（入山章栄/渡部典子）（2019），『両利きの経営』（東洋経済新報社）

●参考文献

冨山和彦（2020），『コロナショック・サバイバル』（文藝春秋社）

西山圭太/松尾豊/小林慶一郎（2020），『相対化する知性人工知能が世界の見方をどう変えるのか』（日本評論社）

伊藤邦雄（2021），『企業価値経営』（日本経済新聞出版）

経済産業省，「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会報告書～人材版伊藤レポート～」（2020.9.30），（https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/kigyo_kachi_kojo/pdf/20200930_1.pdf），2021.7.6.

経済産業省，「企業と投資家の対話のための「価値協創ガイダンス」価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス—ESG・非財務情報と無形zeconomy/keiei_innovation/kigyoukaikei/ESGguidance.html），2021.7.6.

伊藤元重（2021），『ネットニュースではわからない本当の日本経済入門』（東洋経済新報社）

楠木建/杉浦泰（2020），『逆・タイムマシン経営論近過去の歴史に学ぶ経営知』（日経BP）

マウロギレン（江口泰子）（2021），『2030世界の大変化を「水平思考」で展望する』（早川書房）

成毛眞（2021），『2040年の未来予測』（日経BP）

クリスチャン・マスビアウ（斎藤栄一郎）（2018），『センス・メイキング』（プレシデント社）

ケヴィン・ケリー（服部桂）（2016），『〈インターネット〉の次に来るもの未来を決める12の法則』（NHK出版）

岩嵜博論/佐々木康裕（2021），『パーパス「意義化」する経済とその先』（NewsPicksパブリッシング）

及川卓也/曽根原春樹/小城久美子（2021），『プロダクトマネジメントのすべて』（翔泳社）

尾原和啓/堀田創（2020），『ダブルハーベスト勝ち続ける仕組みをつくるAI時代の戦略デザイ

ン』（ダイヤモンド社）
尾原和啓(2020),『ネットビジネス進化論』(NHK出版)
中神康議（2020),『三位一体の経営』（ダイヤモンド社）
武藤久美子（2021),『個と組織を活かすリモートマネジメントの教科書』（クロスメディアパブリッシング）
クーリエ・ジャポン編（2020),『新しい世界世界の賢人16人が語る未来』（講談社現代新書）
丸山俊一＋NHK欲望の時代の哲学製作班(2018),『マルクス･ガブリエル危機の時代を語る』(NHK出版新書)
フレデリック･ラルー(鈴木立哉)(2018),『ティール組織　マネジメントの常識を覆す次世代型組織の出現』(英治出版)
野口悠紀雄（2018),『「産業革命以前」の未来へ』(NHK出版新書)
平井一夫（2021),『ソニー再生』(日本経済新聞出版)
古森重隆（2013),『魂の経営』(東洋経済新報社)
天野祐吉（2006),『広告（あたらしい教科書６）』(プチグラパブリッシング)
齋藤悦弘（2000),『電通vs博報堂』(有限会社広告経済研究所)
稗田政憲（2010),『フェアな広告取引実践のすすめ』(日本アドバタイザーズ協会)
櫻井通晴（1989),『広告業の会計と管理』(中央経済社)