

# 「クリエイティビティスクランブル」体制による新規事業創造の可能性

松倉 俊光  
まつくら としみつ

株博報堂

法務室  
法務ディレクター  
弁護士



弁護士資格を取得後、法律事務所、メーカー法務を経て、2019年、株博報堂入社。入社後は、法務の立場から、広くグループ会社の広告ビジネス、プロジェクト等に従事。東京弁護士会所属。日本組織内弁護士協会会員。

この度は、歴史ある賞をいただき、大変光栄に存じます。

「法務」という立場から広告ビジネスに携わる中で、現場担当者との距離感に歯痒さを感じることがあります。広告業界で生きるすべての人が、部署・部門の垣根を越えてフラットに知恵を出し合える環境が整えば、この業界はもっと盛り上がり我们相信しています。

執筆のきっかけをくださり、温かく見守ってくださいました上司、先輩、関係者の皆様に、この場を借りて御礼申し上げます。

## デジタル化は脅威か？ いや、チャンスだ！

2019年、インターネット広告費がテレビメディア広告費を上回った(注1)。テレビ広告を収益の中核としてきた従来の広告会社のメディアビジネスにとって、デジタル化は脅威であることは間違いない。しかし同時に、デジタル化によって、IoT、ビッグデータ、AIをコアとする「第4次産業革命」が起き、多くのクライアントにおいて、デジタルトランスフォーメーションを中心とする新規事業創造が大きなニーズとなっていることもまた、間違いない。もし広告会社が、従来のメディアビジネスの枠を超えて、新規事業創造のニーズに応えられたならば、広告会社を「短期的な広告の発注先」から「永続的な事業パートナー」としての地位を獲得できるはずである。これは広告会社にとって大きなチャンスになり得る。

本稿は、新規事業創造市場において広告会

社が競争を優位に進めるにあたって、広告会社内部において、超部門的・多角的にクリエイティビティが交わる場として、「クリエイティビティスクランブル」を構築する必要性を提案するものである。

## 新規事業創造のプロセス

新規事業創造は、<①生活者のニーズは何か→②活用できるリソースには何があるか→③リソースを活用してどのようなビジネスが可能か→④新たにどのようなリソースを調達する必要があるか→⑤ビジネスを実行するためのスキームをどのように組み立てるか>という5つのプロセスで成り立つ。

これを身近な例で例えるならば、<①「お腹が減った。辛いものが食べたい。」→②「自宅に米と玉ねぎと人参とジャガイモがあったな。」→③「カレーライスを作ろう。」→④「スーパーでルーと牛肉を買ってこないといけない。」→⑤「カレーのレシピを調べよう。」>

という塩梅である。

## 広告会社の優位性

では、新規事業創造市場において、広告会社がコンサルティングファームや総合商社などのコンペティターとの競争を優位に進めるための武器となり得るものは、何であろうか。

まず、広告会社は、生活者インサイトに関する情報収集・分析のプロである。これは、とりわけBtoCの新規事業を創造する場面での生活者のニーズの発掘(①)に役に立つ。

また、広告会社は、クライアントとの距離が非常に近い。日々のコミュニケーションを通じて、クライアントの既存事業におけるリソースの活用可能性・ポテンシャルを発見しやすい立場にあると言えそうである(②)。

さらに、広告会社は、あらゆる業界にまたがる膨大なコミュニティネットワークがある。これは、とりわけ、モノ技術とデジタル技術とのマッチングが重要となるデジタルトランスフォーメーション領域の新規事業創造において、協業パートナーの発掘、橋渡し(④)に役立つはずである。

そうすると、残る2つ、すなわち、③事業アイデアの考案と⑤スキームの構築において、広告会社がどのように優位性を見出すかが重要な問題となる。

## 「クリエイティビティスクランブル」の必要性

この③事業アイデアの考案と⑤スキームの構築のプロセスは、他のプロセス以上にクリエイティビティが要求される過程である。ここでいうクリエイティビティとは、従来のメディアビジネスの文脈におけるそれ、すなわちコンテンツのクリエイティビティとは異なる。

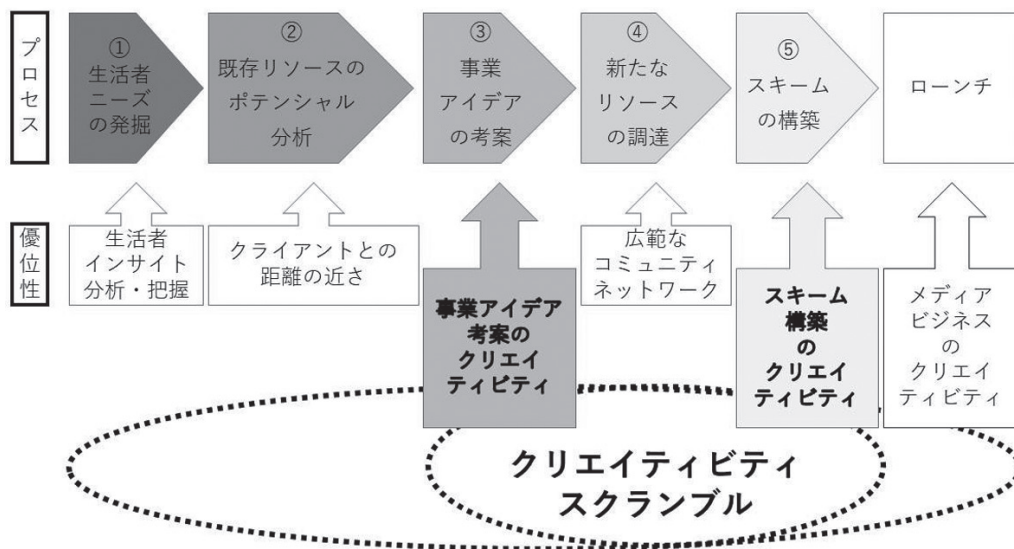
クライアントの既存事業の問題点とポテンシャルから革新的な新規事業アイデアを開発するクリエイティビティと、その新規事業アイデアを実現するためのハードルを的確に洗い出してそれを突破するための革新的・具体的なスキームを構築するクリエイティビティである。

この2つのクリエイティビティが双方向的にコミュニケーションを交わしてこそ、優れた新規事業が生まれることになる。というのも、事業アイデアの考案とスキームの構築とが、一方通行的なコミュニケーションとして分業的に行われていたのでは、せっかくの優れた事業アイデアも、スキーム上実現困難と判断された時点で、組上からこぼれ落ちてしまうことになりかねないからだ。ある事業アイデアを実現可能なスキームが存在しないのであれば、事業アイデア自体を実現可能な形にカスタマイズすればよいという発想が大切である。

例えば、Uber社に代表される、米国などでは一般に普及した自家用車による有償運送サービスのプラットフォームサービス。日本では道路運送法上、ドライバーによる営業許可の取得が必要となるため、実現が難しい。そうであれば、タクシーの配車や飲食物のデリバリーのプラットフォームサービスなら提供できるのではないか。しかし、飲食物のデリバリーについては、貨物自動車運送事業法上、自動車(排気量125ccを超える二輪車を含む)については営業許可が必要となる。そうであれば、自転車や125cc以下の二輪車(原動機付自転車)に限定すれば実施できるのではないか。こうして「UberTaxi」や「UberEats」といった新事業のローンチにつながっていくことになる。

このように2つのクリエイティビティを双方向的に会話させるためには、それが実現できる場を意識的に設けることが必要である。

## 新規事業創造プロセスと広告会社の優位性・クリエイティビティスクランブルの関係図



実際には、この2つのクリエイティビティに限らず、より広く①～⑤のプロセス、さらにはローンチ後のメディアビジネスに関わるすべての者が、各自のクリエイティビティを持ち寄ってぶつけ合える場を設けるのが理想である。具体的には、部門横断的にメンバーを募ってチームを編成し、プロジェクト初期の段階からいわば「ファミリー」として、活発にコミュニケーションを交わし合えるような場である。

このような場のことを、超部門的・多角的なクリエイティビティの接点という意味で、「クリエイティビティスクランブル」と呼ぶこととしたい。

### スキーム構築に不可欠な リーガルクリエイティビティ

スキーム構築のクリエイティビティの1つとして、リーガルクリエイティビティの役割

にフォーカスしておきたい。「リーガル」あるいは「法務」というと、従来のメディアビジネスの営業担当者などからはリスクを指摘するだけのネガティブな存在として認識されがちであったように思う。しかし、ここでいうリーガルクリエイティビティとは、そのような存在では決してない。法的リスクの洗い出しは当然として、そのリスクとどこで折り合いをつけるか、取れるリスクと取れないリスクとを切り分け、また、リスクを低減させるためのスキームを創造的に構築することこそが、その使命となる。

そもそも法令は、時代の風潮に合わせて後追的に制定されることが多い。そのため、せっかく革新的な事業アイデアを考案しても、そのような事業の登場をつゆにも想定していない従来の法令が大きなハードルとして立ちふさがり、事業のスタートに二の足を踏まざるを得ないケースも少なくない。

例えば、今では日本でも一般的になった民泊プラットフォームサービスは、Airbnb社

が日本で事業を開始した当初は、旅館業法上のホストの扱いが明確でないという問題を抱えていた。その後、民泊事業への関心の高まりを受けて、後追的に住宅宿泊事業法が成立し、問題の解消に至っている。

このように、法令がハードルとして立ちふさがったとき、突破する糸口を発見できる可能性を少しでも高めるためには、広告分野に限らない幅広い法令に関する知識とその正確な理解、さらにそれらに基づく柔軟な解釈の姿勢が必要となる。

さらに、それらをもってしても解決の糸口がつかめない場合には、「グレーゾーン解消制度」、「プロジェクト型『規制のサンドボックス』」、「新事業特例制度」などの制度の活用を通じて、規制当局に積極的に働き掛け、実現可能な道を切り開くというエネルギーな対応も求められることになる。

例えば、2021年に入って、都内ではヘルメットを着用せずに電動キックボードで公道を走行する人の姿をよく見かけるようになった。これは、従来の道路交通法の適用・解釈では不可能であった方法を、LUUP社が「新事業特例制度」を活用して実現に漕ぎつけたものである。

---

## 多様なクリエイティビティを担う人材の創出

---

以上のように、新規事業創造においては、従来のメディアビジネスの文脈にとどまらない、多様なクリエイティビティを集結させる必要があるが、その前提として、クリエイティビティを担う人材を育成するとともに、社外から人材を集めることもまた必要であろう。

人材の育成という意味では、営業・(コンテンツ)クリエイティブ・メディア・間接部門といった枠を超えて社内の人材異動を活発

化させ、社員一人ひとりに超業界的・超部門的な視点を獲得させることが有効と考えられる。

他方、社外から人材を集めるという意味では、幅広い業界から転職者を募るというだけでなく、業務委託型の連携なども積極的に検討する余地がある。とりわけ、広告会社の従来の業務では獲得し難い能力、例えば、事業の収益源の発見・獲得に関する能力や、投資と回収可能性に関する不確実性を把握・予測する能力に長けた人材は、積極的に社外から獲得する必要がある。そうして社外から獲得したスキルは、長い目で見れば、社内の人材育成にも還元され、広告会社全体の人材のレベルアップにもつながるはずである。

---

## 報酬制度の見直しの可能性

---

大規模組織における部門間の閉鎖性の問題、いわゆる「サイロ・シンドローム」の問題の文脈において、ある論者は、部門間の協働のモチベーションを高めるために、他部門への貢献度も評価対象に取り込んだ報酬制度の設計の必要性を説いている(注2)。

「クリエイティビティスクランブル」の構築にあたって、それを有名無実化させないために、超部門的な貢献度に応じた報酬制度への変更の可能性も視野に入れて検討を進めることが有効であろう。

---

## 最後に

---

「ポアンカレ予想」をご存じだろうか。かつて世紀の難問と呼ばれた数学的仮説である。天才数学者ペレリマン博士は、従来の数学者の誰も着目すらしていなかった微分幾何学や物理学の知見を掛け合わせることでその

---

解明に成功したという(注3)。

広告会社による新規事業創造という難問に対しても、「クリエイティビティスクランブル」を通して多様なクリエイティビティを掛け合わせることが、その成功への糸口となると信じてやまない。

### ●引用文献

注1) 電通, 「2019年 日本の広告費」(2020.3.11), (<https://www.dentsu.co.jp/news/release/2020/0311-010027.html>), 2021.9.1.

注2) ジリアン・テット(土方奈美訳)(2016), 『サイロ・エフェクト 高度専門化社会の罫』(文藝春秋)

注3) 春日真人(2008), 『NHKスペシャル100年の難問はなぜ解けたのか天才数学者の光と影』(NHK出版)

### ●参考文献

湯浅正敏(2020), 『広告会社からビジネスデザイン・カンパニーへ—イノベーションを生み出す事業開発パートナーへの転換—』(ミネルヴァ書房)

山本康正(2020), 『スタートアップとテクノロジーの世界地図』(ダイヤモンド社)

経済産業省, 「国際競争力強化に向けた日本企業の法務機能の在り方研究会報告書~令和時代に必要な法務機能・法務人材とは~」(2019.11.19), (<https://www.meti.go.jp/press/2019/11/20191119002/20191119002-1.pdf>), 2021.9.1.