

ネイバーフッド6段階で物語を進めよ。 ～思考OS変革期の新たな広告ビジネス創出へ～

山本 洋平
やまもと ようへい

(株)博報堂

第三ブランドトランスフォーメーションマーケティング局
プランニング四部
イノベーションプランニングディレクター



新卒で外資系大手Sier入社。その後、大手メディアサービス企業にてネット業界ブランディングに従事、総合広告会社を経て現職。
システムからクリエイティブ・事業と振幅の広いスキルを最大限に活かすフィールドを求め、(株)博報堂に転身。
現在は、通信・Fintech・スタートアップとあらゆる業種を担当し、事業視点からのマーケティング戦略を策定するストラテジックプランニングディレクターとして活動。

空はいつも通り変わらないのに、コロナ感染拡大や戦争など地上で暮らす私たちの目の前では、まだまだ混乱と迷色が濃く渦巻いている。

人間を追究する広告業界の我々ができることは何なのかを、これまで模索してきましたが、これからもしつとく思考し続けていきたいと思っています。

最後に、このような栄誉ある賞を頂けたのも、執筆に専念できる環境を用意してくれたチームメンバー・上長のみなさまのお陰です。ありがとうございました。

第一章 はじめに

コロナ感染症の収束の兆しが未だ見えない現在、医療対策と経済活動を両輪で回し、新しい生活様式を定着させ、一步でも前へ進もうと、いまもなお各国が試行錯誤している。このような歴史上、大きく構造が変わるタイミング、思考OS(オペレーティングシステム)がアップデートされるタイミングはいままでも存在したのだろうか。遙か昔に遡ると、大ペルシアがギリシアに攻めてきた時代、ギリシアのアテネには様々な学者、主に哲学者が集合していた。亡国の危機に瀕していたアテネでは、ソクラテス・プラトン・アリストテレスなどが日夜、喧々諤々と人間とは何者であるか、どう生きるべきかの本質に迫る議論と対話を続けていた。他にも宗教革命・フランス革命・ヴィクトリア朝時代など歴史的に振り返れば、思考OSを見直すターニングポイントは数多く存在していた。思考OSに変革が訪れるとき、人間と向き合い続け、意識

と行動に働きかけ続けてきた広告と広告ビジネスは、これからどう向き合っていけばよいのだろうか。

第二章 成長の分岐点となる、3つの視点。

この変革の大波のなか、成長している企業と乗り遅れている企業とで大きな差が生じているとアクセントが報じた。^(注1) その分岐点は大きく3つの視点を持ちながら、いかに積極的にテクノロジーへ投資できたかどうかである。これらを実装できた企業は、収益成長率にインパクトを生み出し、出遅れた企業の5倍もの収益成長率の創出に成功している。その3つの視点とは、企業としての短期的利益を生み出していくために必要なテクノロジーを起点とした「プラットフォームの再構築」、すでに作成済みの中期計画レベルの「戦略の再考」、長期的な視野で取り組む「広範囲での価値創出」がキードライバーになるという。前者の2つの視点は、既存の仕組み・

思考から脱却し、DX化を主軸にした再構築に取り組むことで適合可能であるが、3つ目の広範囲での価値創出は、生活者の思考OSの変化をとらまえた上で、本質を見極めながら規定していく必要があると筆者は考えている。思考OSは時代とともに変化した。高度成長期の一様思考から、バブル崩壊、リーマンショック、東日本大震災を経験し、複数の選択肢をもつ多様思考に変化。現在では多様思考から一人ひとりがより良い生き方を歩むインクルーシブ思考へとアップデートされている。この変化の潮流の中で、より良い生き方の追求とはいったいどのように実現されるのかを理解した上で、広告ビジネスの在り方に深く迫っていきたいと思う。

第三章 場が生み出す、幸福価値とは。

「人を場所から切り離して理解することはできない。人間は場所なのである」という哲学者ガブリエル・マルセルの言葉がある。(注2)人間が存在する、それ自体が場所を生み出している。その場所と場所との距離感、関係性をどのように紡いでいくかが幸福を生み出す基礎的な要素となっている。人と場所や環境との情緒的な結びつきを地理学者のイーファー・トゥアンは「トポフィリア」と提唱しているように、まさしく、コロナにより外出自粛による在宅時間が強制的に増加し、孤立が進行し、人と人との関係線が減少している現在では特に重要な概念と捉えられている。(注3)身近な距離感で連想される言葉として、高度成長期では当たり前が存在していた「ご近所付き合い」がある。懐かしい言葉であるが、核家族化が進行する現在においては、特に大都市圏で機能しているようには思い難い。ここに地域政策と幸福度の因果関係を調べたひとつの論文がある。(注4)その論文内容

は、地域間での交流・地域への愛着が幸福度への影響を与えるという結果である。小さい子供の面倒を隣の家のおばあさんが見てくれたり、醤油を隣の家に借りに行ったりという光景を見つけることはもう至難の技である。近隣との触れ合いや親しみ、自分が住んでいる地域への愛着などは、都市の近代化と機能的価値への偏重により薄まり、時間とともに解体されてきたのが実態である。現在、コロナで幸福実感の希薄化、孤独により帰属意識の低下など、多様化が進んだ挙句、個の点在化が顕著になってきている。最小単位である個人に対するターゲティングは広告ビジネスとして追求してきた領域ではあるが、本当の意味で幸福を生み出すことができているのだろうか。点の部分最適化はできていたが、点と点を結びつけることで存在範囲の拡張、関係線の増加が見込まれ、いままでとは異なる幸福度を得ることできるかもしれない。しかし、その拡張時に重要なのは範囲の定義である。この定義を行う上で用いる概念として筆者は「ネイバーフッド」に注目した。ネイバーフッドとは日本語で隣人・近所などを指すが、このネイバーフッド概念をもとに範囲の定義へと踏み込んでいきたいと思う。

第四章 ネイバーフッド概念と6スケールアプローチ

人間は場所であるという考えをもとに、場所の広がり、すなわちネイバーフッド概念の拡張を考えてみたいと思う。拡張段階は全部で6段階存在し、その段階ごとに、場づくりを考えていくべきではないだろうか。ネイバーフッド1段階：最小スケールである自分自身。自身の生き方や価値観、職業、年齢などの個が特定できる範囲。ここは現在の広告会社が最も得意としている範囲であり、デ

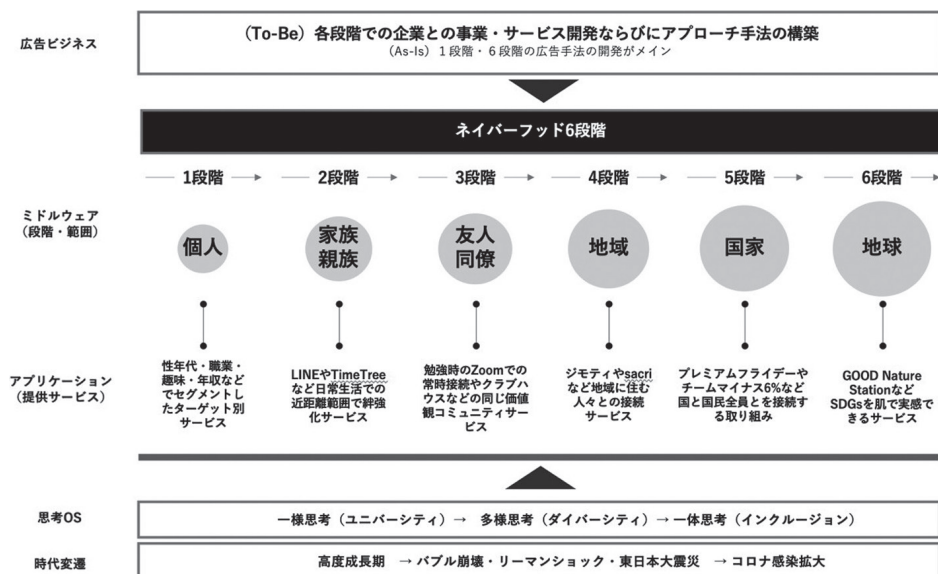
モグラ・趣味・価値観を軸にしたターゲットアプローチですでに実施している。ネイバーフッド2段階：最も身近な存在である家族・親族。子供、兄弟、夫婦、両親などの絆の強い領域。ここの場を特に形成しているのがLINEや、2,800万DLを誇る夫婦間でのカレンダーシェアアプリTimeTreeなどが挙げられる。ネイバーフッド3段階：学校・職場・サークル・趣味などを含めた同じ年代・価値軸での集合範囲。コロナ禍での特徴的な事例としては、友人同士でZoomなどをつなぎながら勉強をつづける習慣や、クラブハウスなどの興味軸での音声コミュニティの流行がこの領域での特徴事例である。ネイバーフッド4段階：地域。最近では居住地・エリアなどの物理的近距離内でのサービスが次々と台頭している。月間利用者数1,000万人、PV8億を超える中古品の売買など地元情報が豊富なジモティや、街のパン屋さんで置き置きできるsacriというサービスなど、地域を軸に展開するサービスが成長を見せている。ネイバーフッド5段階：国家。個人と日本国との距離感・関係性である。東京2020オリンピック・パラリンピックや、プレミアムフライデー、チームマイナス6%などの取り組みが該当する。ネイバーフッド6段階：地球。エシカル志向のサービスやSDGs文脈でのエコプロジェクトが企業を主語に多数存在している。直近で話題になっているのが、京阪グループのSDGs戦略フラッグシップ施設として京都に設立された「Good Nature Station」。ここは宿泊も可能でSDGsを生活の中に取り入れるなど、この領域の象徴的な取り組みとして注目されている。しかし、現在の広告ビジネスが注力しているのは、ネイバーフッド6段階のうち、1段階と6段階の最近距離と最遠距離のみではないかと常日頃感じている。あまりに個人的すぎ、広がりが見えづらい1段階目と、あまりに遠すぎ、どこか他人事で

終わってしまう6段階目。SDGsというと地球環境への意識が高まる世界的潮流のなか、自身がより幸福を感じて生活していくためには、2段階目などの手の届く身近な範囲のコミュニティ内でいかに幸福を味わえるかが鍵となる。この6段階における段階的な丁寧な場作りを主体にサービス開発していくことで、日常生活での幸福実感を増やしていけるのではないかと思う。その想いの延長線上に、地域社会、国、地球と思考拡大を図ることができるはずである。ネイバーフッド文脈でのアプローチ手法・フィールド創出・場の再価値化がいま広告会社に必須な思考である。

第五章 SDGsやパーパスは、 遠くの物語なのか。

SDGsウォッシュやパーパスウォッシュという言葉がここ数年、生まれている。(注5) SDGs・パーパスという言葉がプラスチックワードになり、実態を伴わないことを揶揄されている。企業が社会的価値向上を目指し、大きな声でプロジェクトを掲げ、経営計画に記述されるもこれらの活動は生活者になかなか浸透しない。それは、さきほど述べたネイバーフッドの思考拡張の段階を経ておらず、すっぱりと生活者とのコミュニケーション段階に距離が空いてしまっているからではないだろうか。世界に目を向けると、ポートランドやメルボルンでは「20 minute Neighbourhood」と近距離圏内での都市計画が進んでいる。(注6) 抽象度が高く、想像が難しい、遠くの物語ではなく、もっと身近な生活圏内での物語を、商品や企業を通して描いていくことで自分事化されていくと筆者は思っている。そうすることで、生活者の物語はより進んでいく。OS＝一人ひとりがより良く生きるイ

図1：ネイバーフッドアプローチ構造



ンクルーシブ思考、ミドルウェア＝ネイバーフッド概念（6段階）、アプリケーション＝各段階に応じた場・商品・サービスという構造を意識していくことで、企業も持続的成長を実現できる可能性がある。（※図1）

第六章 思考OSは変わった。広告会社は変わるか？

ここまで論じた内容を鑑みると、広告会社の領域は、既存の広告制作や表現だけでなく、生活者が何を求めている、ネイバーフッド文脈でどのようなサービス開発・連携が必要かを見極め、企業とともに世に創出することが求められている。この領域が主戦場になっていく時代においては、商社やコンサル会社、最近では不動産会社なども競合にもなりうるだろう。新規ビジネスの上流から構築し、下流までをも領域としてワンストップで企業の事業成長を伴走している競合各社。特に都市

計画などでは実績含め、競合各社が有利なところはあるのは確かである。しかし、広告会社だからこそできることもある。いつの時代も、生活者が求めている潜在的ニーズを探り出し、サービスの本質的な提供価値の発掘や企業とともに商品・サービスを開発、そして生活者を動かす言葉を生み出し、生活者と企業・商品・サービスを、ストーリーをもってつなぐことがストロングポイントである。無機質につなぐのではなく、有機的、心理的に紡ぐことができるのが、広告会社の強みではないだろうか。乾いた事業計画書ではなく、生活者の顔が浮かぶ事業計画書から新サービス構想までを実現できるのが我々であり、広告会社の先人たちが築いてきたDNAである。本質が問われる時代だからこそ、人間の営みに再度立脚した広告ビジネスの再構築・アプローチ手法確立が必要であると改めて思う。先人たちから受け継がれた広告会社のDNAを、この変化の激しい時代に適合させながら、私自身も社会と生活者と企業とをつなぐため

にこれからも尽力していきたいと思う。また、広告会社に属する若手やこれから目指そうとする人たちにも、時代は変化しながらも、変わらない広告会社のコアコンピタンスを受け継げるよう邁進していきます。

●参考文献

注1) アクセンチュア株式会社, "Make the leap, take the lead", (https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-152/Accenture-Make-the-Leap-Take-the-Lead-Tech-Strategies-for-Growth.pdf#zoom=40), 2021.8.24.

注2) 松岡正剛事務所, 「松岡正剛の千夜千冊」, (<https://1000ya.isis.ne.jp/1694.html>), 2021.8.20.

注3) イーファー・トゥアン (小野有五・阿部一訳) (2008), 『トポフィリア』 (ちくま学芸文庫)

注4) 高尾真紀子 (法政大学大学院政策創造研究科) 保井俊之 (慶應義塾大学大学院システムデザイン・マネジメント研究科) 山崎清 (株式会社価値総合研究所) 前野隆司 (慶應義塾大学大学院システムデザイン・マネジメント研究科), 「地域政策と幸福度の因果関係モデルの構築. 地域の政策評価への幸福度指標の活用可能性.」, pp.8.

注5) 一般財団法人企業活力研究所, 「SDGs達成へ向けた企業が創出する『社会の価値』への期待に関する調査研究報告書」, (https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/kigyoukaikai/rcsrkenkyu_kaihoukokuusyo.pdf), 2021.8.16.

注6) Town and Country Planning Association, "The 20-minute neighbourhood", (<https://www.tcpa.org.uk/the-20-minute-neighbourhood>), 2021.8.30.