

広告営業～押し寄せる変化と今後のあるべき姿

丹野 和哉

たんの かずや



(株)メトロ アド エージェンシー

営業本部
第2営業局営業5部

2020年、東海大学観光学部を卒業後、(株)メトロアドエージェンシーに入社。アカウントプロデュース職として外資系ラグジュアリーブランドや総合建材メーカーなどを担当すると共に、新規クライアントの開拓にも従事。交通メディアを扱う案件から、広告の枠に捉われないソリューション提案まで、幅広い分野の仕事を経験。趣味はスピーカー収集。

この度は栄えある賞にご選出いただき、誠にありがとうございます。

そして論文執筆にあたって気づきをくださった諸先輩方にこの場を借りて感謝申し上げます。今日の常識が明日の常識とは限らない広告業界において、まさに大きな転換期となった新型コロナウイルス。流行前と流行後での働き方に着目し、執筆することで、違った角度から物事を捉える新たな思考法が身に付いたと感じております。今後も考えることをやめず、広告営業として日々の業務に向き合っており、まいります。

1 はじめに

広告の世界では常に時代の変化と成長の波が訪れ、定義や目的をも世の中がその時求める形へと姿を変えている。大きな出来事では、コロナ禍による広告マーケティング活動の変化が挙げられる。みなさんの記憶にも新しい新型コロナウイルス。2019年12月に中国にて発生したといわれる流行は、欧米や中東、アジアなど世界各地に広がり、現在も猛威を振るっている。このように激変した世界は我々が働く広告業界全体にも影響を及ぼしており、ビジネス構造、働き方など、オンライン化を推し進める要因の一つともなっている。広告業務の仕事に就いている男女183名を対象に実施した日本トレンドリサーチ「広告予算」に関する調査によると、2021年度の広告費は、47.5%が「2020年度より減った」と回答しているものの、広告予算全体で見ると、インターネット広告は「減った」よりも「増えた」との回答割合が高くなっている(注1)。デリバ

リーや外出を控えることでの通販など、おうち時間が増えたことでの需要の高まりがインターネット広告増加の傾向につながっていると筆者は考えるが、今やメディアの変化だけでなく、広告業界全体、ないしはそこで働く人単位で、インターネット化は進んでおり、個として求められる能力や常識も常に上書きしていく必要がある。

筆者も広告営業を行う中で、コミュニケーションの変化は身をもって感じており、実際、仕事の進め方も大きく変わった。例えば、以前の広告会社の打ち合わせといえば、人と人が集まり、リアルな場で意見を交わすディスカッション形式が主流であったと思うが、コロナ禍の現在では、画面を通じた情報のみによる非対面のコミュニケーションが重要とされており、コミュニケーションまでもがインターネット化されている。筆者自身、就職活動は広告会社に絞って行っていたわけだが、どの企業でも面接ではグループディスカッションやフリートークが実施されており、今思えばリアルな交流を通して広告会社

で働く資質があるのか判断されていたのだと思う。

しかし、これまで我々が求められてきた能力は、コミュニケーションが希薄となった現代において果たして本当に必要なのだろうか。こうした疑問を解決すべく、コロナ禍になる前と後での比較を中心に、過去の調査から考察を行い、今後の広告人としての在り方について筆者なりの主張を論じたい。

2 広告営業に求められてきた能力や常識

まず、これらを考える上で、広告会社で働く上で必要とされてきた能力や常識とは何なのかを明らかにする必要がある。まず広告人といっても職種は多岐に渡るわけだが、その中でも広告営業は、社内社外問わず誰よりも接点を持ち、メディア知識、クライアントのマーケット情報、進行のコントロールなど広告業務全般の知識が求められる。そこで本稿では、広告人をイニシアチブなポジションでもある広告営業として捉えることとする。

この広告営業に共通して求められてきた普遍的なスキルとして、情報を仕入れるインプットと情報を伝えるアウトプットが挙げられる。広告営業は、どのビジネスパーソンよりも情報をアップデートしていくことが重要とされる。受け持ったクライアントについては社内で誰よりも詳しくなるのはもちろんのこと、とにかく足を使って動き、人対人の雑談ベースの情報収集が求められる。元を辿ればそこで得た気づきや発見がその後のアウトプットにつながり、広告ビジネスとして成り立つのである。プライベートでの交流を含め、クライアントとの直接のやりとりが業務の一つでもある広告営業では、ヒアリング情報からアウトプットまでのスキルを身に着けるこ

とで自らの業務領域を拡大し、個人としての付加価値を高めてきた。戸練（2015）が「理想は、クライアントよりもクライアントの内部に精通している状態」と述べているように、クライアントと信頼関係を築き、できるだけ多くの情報を入手することで具体的なアウトプットを検討して、提案に至るわけである。このように新型コロナウイルス流行前のインプットといえ、直接足を運んで得たミクロの情報とマーケット全体のマクロな状況を把握することであった。

ではアウトプットによる手法はどうだっただろうか。現在で言えば人に何かを伝える手段としてはオンライン会議やツールを使ったチャットなどが一般的であり、目的を簡潔に伝えることでコミュニケーションを効率化している。しかし、これらはこれまでの手法とは根本的に異なる。笠松（2013）は「自分の温度を伝えることがこの仕事をする上で一番大切なことであり、それができない人は広告人に向いていない」と述べている。この温度というのは直接会って自分の熱量や思いを伝えることを指しており、リアルな時間を共有することで相手の心を動かすアウトプットが成立するということである。つまり、定性的な側面が大きく、マニュアル化はされていない。大事にされてきたのは効率化よりも相手といかに同じ時間を共有するかであり、属人的な要素こそが提案成功の可否につながっていた。

このように、これまでの広告営業では、人的ネットワークを起点とすることで、クライアントのニーズに応え価値を見出してきた。よく広告業界は飲み会が多いといったことを耳にするが、これらは全て業務に直結したインプットであり、アウトプットだったというわけだ。笠松（2015）も「普通に仕事をしているだけだと意外とわからないが、夜、飲みに行くと話をすると気がつくものだ」と述べ

ているように、プライベートでの時間の共有はビジネスの一助になっていた。

3 広告営業に求められる新たな思考法

前章では、新型コロナウイルス流行前において求められてきた能力や常識を述べてきたが、本稿では、実際に新型コロナウイルスが流行した後ではどのような能力や常識が求められているのか述べさせていただく。まず、大きな変化の一つとしてテレワークが挙げられる。テレワークとは「情報通信技術を活用した、時間や場所を有効に活用できる柔軟な働き方^(注2)」のことであり、元々は感染予防対策のためにとられた措置であるが、今では新しいライフスタイルとして世の中に定着している。実際、公益財団法人日本生産性本部が実施した「第3回働く人の意識調査」でも、その変化はみてとれる。同調査によると、在宅勤務による仕事の効率化については、「効率が上がった」「やや上がった」と答えた人は2020年5月調査の段階では33.8%に対し、2020年7月調査では50.0%、2020年10月調査では50.5%まで上昇している^(注3)。つまり一人一人がテレワークに順応してきており、効率化重視の働き方へとシフトしているのだ。

しかし我々広告営業にとって、この効率化というのは、これまで求められてきた能力や常識とはかけ離れたところにあり、営業スタイルに間違いなく不可逆的な影響を与えている。例えば、テレワークによる会議体制。株式会社リンクライブがおこなった「第2回新型コロナウイルス感染拡大に伴うリモートワーク実態調査」によると、若手世代（20代～30代）の65.7%、ベテラン世代（40代以上）の75.4%が「無駄な会議が減った」と回答しており、雑談ベースのコミュニケーションが希薄になったことが明らかである^(注4)。つま

り、我々広告営業に限っては仕入れられる情報量が減ったということであり、本音ベースを起点としたビジネスが難しくなったということの意味する。

では、このテレワークが浸透した現在では、どのようにしてミクロな情報を蓄積しているのだろうか。もちろん、会話の中で生まれる情報がミクロなものであることは共通項であるが、その獲得手法には大きな違いがある。これまでは接触機会も多かった分、直接の会話の中で課題や悩みを見つけ、提案に付加価値を加えるというスタイルが主流であったと思うが、テレワークになり、一つ一つの接触機会に目的が求められるようになったことで、情報を仕入れるより先に相手に伝えるということが重要性を増した。つまり①データ収集（顧客からのインプット）→②目的を押さえる→③仮説を立てるというステップから、①目的を押さえる→②仮説を立てる→③データ収集（顧客からのインプット）というステップに移行したと筆者は考える。あくまでもミクロな情報は仮説を立証するための答え合わせになったということだ。本稿ではこの一連の考え方を「逆算思考」と定義する。この逆算思考の考え方で追及されるのは、クライアントのインサイトを明確化することである。対話する必要性を最初から明確に持つことが最重要事項になったことで、何のための時間なのか、それを聞くことでどのようなメリットがあるのかを事前に明らかにすることが常識となった。言い換えれば、最初の時点で明確にメリットを示す提案がなければ、スタートラインにすらも立てず、クライアントからのミクロな情報を得られない可能性が高いということである。

情報の主導権がより閉鎖的になったことで、これまでのミクロな情報を起点とした営業スタイルは通用しなくなり、従来の広告営業としての価値は損なわれつつある。実際、上記

のような広告営業に時間を割いてくれるクライアントはどの程度いるだろうか。逆に時間を割いてでも会いたいと思われる広告営業とは、どのような人物だろうか。筆者は、クライアントの潜在的な課題を仮説立てて発想し、自身の提案するソリューションに落とし込める人物であると考えている。ユニバーサル・スタジオ・ジャパンの元CEO盛岡毅氏も、「あくまでも最初に『仮説ありき』なんです。何を達成しなければいけないのかという目的は、自分の中からしか生まれてこないはずで、それが達成されている状態になるためにはどうすればよいかという『仮説』を立てなければいけない。その仮説を検証するために有効なのが、ビッグデータの統計学というだけ^(注5)」と述べるように、有効性を示す考え方は違えど、見えない未来を予想し、その予想＝仮説が正しいかどうかを検証する一連の流れは共通認識である。もっとも、未来を予想し、どうあるべきかを考えることはそう簡単ではない。また、現在のように同時並行で世の中の状況やクライアントのマーケティング環境は変化するため、時間をかけてじっくりと検討しては、情報を集め行動するころにはもう遅いといったケースが考えられる。このようなことからインサイトを明確化し、仮説立てを行う逆算思考の考え方は、スピード重視のビジネスシーンにおいて求められる新たな思考法といえる。

4 逆算思考を構成する二つの要素

では、これらのステップが現在に求められる道筋であると考えたとき、我々広告営業は何を実践すればよいのであろうか。逆算思考を実践できるようになるために、押さえるべきポイントは大きく分けて二つあると筆者は考える。まずは、情報の選択だ。ミクロな情

報を最初から得ることが難しくなった現在では、マクロな情報を分析し、仮説立てを行う。しかし、情報過多の時代において網羅的に情報を集め分析しようとする、情報の洪水に溺れ、肝心のアウトプットを出すのに時間が足りないといったデメリットが生じる。そこで重要となるのが、情報を多様な視点で整理し必要な情報を選択するということである。なにより仮説立てを行うことで、おのずと知りたい情報を狭めて検索することができるため、情報が少なければ少ないほど、よい意思決定ができる。例えるなら、学生時代のテスト勉強で教科書を丸暗記しながら進めていくのと、ノートに板書したポイントを復習しながら進めていくのでは、どちらが効率の良いかを考えるのと同じ状況である。しかし、これはあくまでも効率的に問題解決を図る思考法としての認識であり、実践の取り組みではない。

そこで二つ目のポイントとして挙げるのがクイック&ダーティーである。直訳すると「早く、そして汚く」とネガティブな表現になるため、マイナスなイメージを持つ方もいると思うが、ビジネスの実態としてあてはめると「完成度は低くても、短い時間にアウトプットすることに価値がある」という意味が込められており、効果的戦略の一つとして採用されている。まさに逆算思考のアドバンテージはここにあると筆者は考える。一般的には物事の方向性を固める時や、社内でのレスポンスを高めるときなど早い時点での摺り合わせを行う際に実践されるが、スピード重視の現代においては、求められる成果物がやっている間に変わっていくことなどは往々にしてあるため、クライアントに対しても早い段階でレビューをもらうことが支持される。なにより早くアウトプットを出すことで、他社よりも多くフィードバックを貰うことができ、最終的にはより完成度の高い提案が可

能となるのだ。

5 おわりに

ここまで新型コロナウイルス流行前と流行後という二つの時代から広告人に求められてきた能力や常識について考察してきた。その結果、これからの広告コミュニケーションを考えたとき、過去より未来を捉え、最終的な課題解決に向けて逆算して考えていくことが重要だとわかった。直感に頼らないストーリー性をもった未来仮説逆算思考である。しかし、これらはあくまでも現在のあるべき姿に過ぎない。つまり、時代の変革とともに我々広告営業も絶えず変化する必要がある。そしてその都度クライアントの課題解決に向けて試行錯誤を重ねることが、広告会社で働く意義なのではないだろうか。

●参考文献

- 内田和成 (2006), 『仮説思考 BGG 流 問題発見・解決の発想法』(東洋経済新報社)
- 笠松良彦 (2013), 『これからの広告人へ』(アスキー新書)
- 佐藤達郎 (2015), 『これからの広告の教科書』(かんき出版)
- 戸練直木 (2015), 『わかる!! 広告営業マニュアル』(グラフィック社)
- 博報堂ブランド・イノベーションデザイン局 (2017), 『博報堂のすごい打ち合わせ』(SBクリエイティブ)
- 林正孝 (2017), 『営業とは道である。』(アイバス出版)
- 牧田幸裕 (2017), 『デジタルマーケティングの教科書 5つの進化とフレームワーク』(東洋経済新報社)

注1) 日本トレンドリサーチ, 「【コロナ禍の広告予算】 広告業務をしている方の47.5%が、今年度の予算「減った」と回答」, (<https://trend-research.jp/8427/>), 2021.8.28.

注2) 厚生労働省, テレワーク総合ポータルサイト, (<https://telework.mhlw.go.jp/telework/about/>), 2021.9.8.

注3) 公益財団法人日本生産性本部, 「第3回 働く人の意識調査」, (https://www.jpc-net.jp/research/assets/pdf/3rd_workers_report.pdf), 2021.9.10.

注4) PRTIMES, 「【リモートワークで浮き彫り】ベテラン世代の75%以上が「無駄な会議が減った」と回答! Stock, 「第2回 新型コロナウイルス感染拡大に伴うリモートワーク実態調査」の結果を発表」, (<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000011.000011768.html>), 2021.9.11.

注5) DIAMOND online, 「【森岡毅×佐渡島庸平】ユニバーサル・スタジオ・ジャパンをV字回復させたスゴ腕マーケターと「マーケティング」について語り合った【第1回】」, (<https://diamond.jp/articles/-/104470>), 2021.9.19.