

■論文「新しい世界と広告」

■私の言いたいこと

第51回
懸賞論文

入賞・入選
作品

JAAA
Japan Advertising Agencies Association

目次

第51回懸賞論文入賞・入選作品集

審査経過報告 第51回懸賞論文審査員長／懸賞論文委員会委員長 太古 益樹・・・・・・・・ 1

論文〔課題：新しい世界と広告〕

<金賞>

「ボトムアップの社会変革論」の確立へ

～「人類のフロンティア」に対する挑戦として～・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 7

中町 直太 (株)電通 PRソリューション局コーポレートトランスフォーメーション部シニア・コンサルティング・ディレクター

<銀賞>

“新しい世界を創る人材づくり”と広告会社・・・・・・・・・・・・・・・・ 16

大木 浩士 (株)博報堂 広報室CSRグループCSRプロデューサー ※応募時

<銅賞>

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・・・・・・・・ 26

金丸 紀之 (株)博報堂 経理財務局主計部部长 兼
(株)博報堂DYメディアパートナーズ 経営企画局主計グループマネージャー

入賞論文講評 早稲田大学名誉教授 亀井 昭宏・・・・・・・・・・・・・・・・ 39

私の言いたいこと〔一般部門〕

第1テーマ：広告ビジネス

「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 . . . 45

松倉 俊光 (株)博報堂 法務室法務ディレクター、弁護士

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～ 50

山本 洋平 (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長代理イノベーションプランニングディレクター

私の言いたいこと〔新人部門〕 テーマ自由

広告営業～押し寄せる変化と今後のあるべき姿 55

丹野 和哉 (株)メトロアドエージェンシー 営業本部ビジネスプロモーション推進室

「事業共創」としてのコンテンツ・コラボレーション

———新たな「押しごと」の創出に向けて、広告がすべきこと 60

大岩 可南 (株)電通 関西支社ソリューション・デザイン局ビジネス開発グループコンテンツビジネス1部アソシエイト・コミュニケーション・プランナー
※応募時

「自走するZ世代」を味方につける。 65

大井 椋介 (株)博報堂 第三ブランドトランスフォーメーションクリエイティブ局白井チームコピーライター

※私の言いたいこと〔一般部門第2テーマ：広告プランニング〕および〔プレゼンテーション部門〕は入選該当者なし

○懸賞論文委員会／審査員一覧 72

○審査感想 73

○第51回懸賞論文Finalists 83

○懸賞論文入賞・入選者一覧(第40回～第51回) 87

論文

課題

「新しい世界と広告」

「ボトムアップの社会変革論」の確立へ ～「人類のフロンティア」に対する挑戦として～

中町 直太
なかまち なおた

(株)電通

PRソリューション局
コーポレートトランスフォーメーション部
シニア・コンサルティング・ディレクター



2001年、(株)電通入社。マーケティングプロモーション局・営業局を経て、現在はPRソリューション局でコーポレートブランディング/広報コンサルティングを専門とする。数万人規模の大企業からスタートアップ企業まで幅広く支援。特にインターナルコミュニケーションによる組織文化変革が得意分野。PR領域では自治体の新条例の成立支援や、国際的なビッグイベントの広報戦略立案など、大型プロジェクトの経験も豊富。

この度は栄誉ある賞をいただき、大変光栄に存じます。

世界情勢がますます混迷を極める中、良い社会に向かっていくためには「テクノロジー」や「制度」だけでは不十分であり、私たち一人ひとりの意識改革と、変革に向けてのアクション・合意形成こそが重要であると痛感する日々です。

PRパーソンの視点から、広告業が「危機の中で輝く業界」であってほしいという願いを込めて本稿を執筆しました。今後ともよろしくお願いいたします。

1 行き詰まる「世界」と「広告」

私たちの世界を動かしている「システム」がことごとく曲がり角を迎えている。

資本主義の暴走による自然環境の破壊は気候変動をもたらし、人類の生存基盤そのものに警鐘を鳴らしている。新自由主義の進展、経済のグローバル化は中間層の没落を招き、貧富の格差や市民の分断を拡大させている。市民の連帯のツールとして期待されていたソーシャルメディアはフェイクニュースの温床となるとともに、エコーチェンバー現象を生じさせ、世論操作への悪用やイデオロギーの分極化など、連帯よりも分断を促進するツールとしての側面を露わにしはじめた。さらに、コロナ禍への対応における自由主義陣営の混迷によって、冷戦終結以降その優位性を信じて疑わなかった民主主義そのものの「危機」が指摘され始めている。つまり、産業革命以降現代に至るまで、西側先進国が主導して築き上げてきた「世界のあり方」その

ものが行き詰まり、大きく揺らいでいると言っても過言ではない。

そのような世界の行き詰まりの中で、私たちの「仕事の価値」の根本的な見直しが始まっている。コロナ禍によって、医療や保育、生活インフラなど、人々が日常生活を営む上で必要不可欠な仕事に従事する「エッセンシャルワーカー」の重要性に改めてスポットライトが当たる一方で、これまで知識労働者としてもはやされてきたコンサルタント、弁護士、広報担当者、広告業などは「プルシット・ジョブ（クソどうでもいい仕事）」として社会からの批判の対象に反転した。アメリカの人類学者デヴィッド・グレーバーは著書『プルシット・ジョブ クソどうでもいい仕事の理論』の中で、広告産業は「需要を捏造し、商品の効能を誇張してその需要にうってつけであるようにみせる」という主張のインタビューを取り上げており、広告担当役員は「給与1ポンドを受け取るごとに推定11.50ポンドの社会的価値を破壊している」というイギリスの調査データを紹介している。

このような世界の状況の中で私たち広告業界に突きつけられている問いは、広告に「資本主義社会の潤滑油」として、需要を創造し続けること」以外の「オルタナティブな存在意義」を見出すことができるのか？ということであり、本稿はそこに対して一つの視座を提供することを目的とする。なお、本稿における「広告」とは、いわゆる「純広告」に留まらず、PR、プロモーション、コンテンツビジネス、ブランドコンサルティングなど、総合広告会社が有するサービスライン全般を指すものとする。「広告会社」の意味も、上記の定義に準じる。

2 「新しい世界への提言」が抱える課題

前述した「世界の行き詰まり」に対して、「新しい世界」の姿を提言する挑戦は既に始まっており、生活者の関心も高まっている。

本稿執筆時点（2021年8月）において最も話題になっているのは、大阪市立大学准教授の斎藤幸平の著書『人新世の「資本論」』であろう。人間の経済活動が地球を破壊する時代である「人新世」において、先進国が享受する豊かな生活は、グローバル・サウス（発展途上国）の資源や安い労働力を徹底的に収奪することで成り立っているとし、「脱成長コミュニティ」という旗印のもと、人が生きていくために不可欠なモノやサービス（住居、公共交通機関、電気、水、医療、教育など）を「コモン（公共財産）」として市場任せにしないで市民が自ら管理し、共有することを提唱している。そしてコモンの領域を拡大していくことで新しい世界を創造しようという主張を展開している。

また、ハーバード大学教授のマイケル・サンデルによる『実力も運のうち 能力主義

は正義か？』も大きな話題になった。行き過ぎた能力主義（メリトクラシー）が生み出した格差や不平等が「トランプ現象」につながったメカニズムを紐解き、「労働の尊厳」を守るために大学の「選別機能」の緩和（入試におけるくじ引きの導入など）や、金融取引に対する課税強化などを提言している。

「新しい世界」に対する提言はその多くが、「所有から共有へ」「競争から再分配へ」というベクトルが共通しているが、注目すべきは、それらの推進に向けてのアプローチが「政府や大企業からのトップダウン」に依存しない、「市民や地方自治体が形成するコミュニティによるボトムアップ」の取り組みが重要視されている点である。前述した『人新世の「資本論」』においては、『政治家や専門家だけに危機対応を任せてはならない。「人任せ」では、超富裕層が優遇されるだけだろう。だからより良い未来を選択するためには、市民の一人ひとりが当事者として立ち上がり、声を上げ、行動しなければならないのだ』と述べられ、『労働・生産の場から変革は始まる』とされている。そして、その実現のためには『社会運動からの強力な支援が不可欠』とされ、代表的な取り組みとして、スペイン・バルセロナに代表される、水道、電力、教育、住宅などの公共サービスを再公営化する動きや市民参加型の政策決定プロセスなどの総称である「ミュニシバリズム」を例示している（このような経済のあり方は「社会連帯経済」と呼ばれ、ヨーロッパやラテンアメリカを中心に広がり始めている）。また、デューク大学教授のマイケル・ハートも斎藤幸平との対談による書籍『未来への大分岐』の中で、政治家個人のカリスマ性に依存した中央集権的なリーダーシップではなく、社会運動が新しいタイプのリーダーを育てることによって変革が推進されるというメカニズムを主張し、その代表例として2020年の米大統領選挙で

注目を浴びたバーニー・サンダースによる「サンダース現象」を挙げている。

加えて、近年の"Black Lives Matter"や"Me Too"といった人種差別、女性差別に対する反対運動や、グレタ・トゥーンベリのアクションを契機とした気候変動に対する学校ストライキ"Fraturdays For Future"は記憶に新しい。多様性やサステナビリティに対する意識の高まりを牽引する存在としての「Z世代」に注目が高まっていることも、衆目の一致するところであろう。

まとめると、「提唱されている枠組みは地球規模。しかし変革に向けてのアクションは草の根から」—これが、現代社会における「新しい世界」に対するアプローチの基本的な図式である。

しかし、「新しい世界」を実現するための「市民によるボトムアップの社会変革に向けたムーブメント」の具体的な手法論については、前述した現代世界の頭脳たちの言説においても、極めて抽象的にしか語られていないことが課題である。果たして世界中で無数に存在する個別のアクションを足し上げれば、それだけで「新しい世界」の構築へとつながるのであるか？そもそも私たちはどのように運動を興し、社会にインパクトを与え、持続的な活動として継続し、かつ世界中の仲間とつながることができるのだろうか？また、志を同じくする仲間同士の同質的なコミュニティに留まらず、格差や分断を乗り越え、国境や人種などに拠らないつながりをつくることはできるのだろうか？そしてそれらを、既存の体制を打倒することによって自らが権力者になることを目指す「革命」ではなく、血が流れることのない「合意形成」によって達成することはできるのだろうか？

現在、「ボトムアップの社会変革の方法論」は世界中の市民一人ひとりに「丸投げ」されている。それは、「人類のフロンティア」と言っ

ても過言ではない。

3 「社会運動論」「コミュニティデザイン論」も道標としては不十分

このような問いに対する親和性の高い学問領域として、社会学の一分野である「社会運動論」が挙げられる。社会運動は1960年代までの「古典派」においては、階級関係や経済的な機会など何らかの環境条件によって必然的に発生するものと位置づけられた。そして1970年代以降、アメリカにおいては「不満」に代表される社会運動の参加者の意識面だけではなく、資金など社会運動への参加を可能にする資源や動員主体（組織や活動家）に着目する「資源動員論」に、ヨーロッパにおいては平和運動、環境運動、女性解放運動などを背景に、自分の存在を肯定するために新たな価値体系を作る動きとして「新しい社会運動論」に発展した。1980年代以降は社会心理的要素を重視した理論が提出されるようになり、人々の「認識の枠組み」の設定に着目した「フレーミング理論」や、集団の一員としての自己定義や帰属意識が社会運動にとって重要であるとする「アイデンティティ」に対する視座が生まれた。

しかし、社会運動論は主に「社会運動発生メカニズムの解明」に焦点が当てられており、どのように運動を立ち上げ、ムーブメントに発展させ、社会を変革に導くかという「コミュニケーションデザイン」の側面への言及は総じて乏しいと言わざるを得ない。また近年は、地方創生の機運が盛り上がる中で、地域の課題をその地域の人たちが解決できるように支援する「コミュニティデザイン論」も注目が高まっているが、あくまで「ひとつのコミュニティ」を活性化する方法論に留まっており、コミュニティを起点としてその外部

の社会にインパクトを与える、あるいは異なるコミュニティ同士がつながっていくことでさらなるダイナミズムを生み出す、といった「ムーブメントの拡大」に対する視点は希薄だ。

いずれにせよ、「市民」と「世界」の間には、ぽっかりと広大なホワイトスペースが広がっているのである。

4 「ボトムアップの社会変革論」に 広告業界が取り組む意義

では、このような壮大なテーマに対して、なぜ私たち広告業界が取り組む必要があるのだろうか。その問いに対しては以下の3つのポイントが挙げられるだろう。

一つ目は、ポスト資本主義社会を見据えた広告業界の存在意義の模索を始めるべきだからである。前述したように、広告業は「ブルシット・ジョブ」として社会から侮蔑の対象になり始めた。今後、ニューノーマルにおける「新しい世界」が模索される中で、これまでの「資本主義社会の潤滑油」としての存在から、新たな社会的なポジションを確立する準備を速やかに始める必要がある。

二つ目は、「ボトムアップの社会変革」というテーマにおいては、私たち広告業界がこれまで培ってきた「強み」が十分に活かされると考えられるからである。社会変革、つまりムーブメントを戦略的に創造するには、リサーチやビジョン策定といったプランニング能力に始まり、スローガンやシンボル、コンテンツの開発というクリエイティブ能力、および様々な手段で情報を伝達、拡散させる統合コミュニケーションデザイン能力が必要だ。また、異なるコミュニティをつなぐネットワーキング能力、利害の異なるプレイヤー同士の合意形成を図るファシリテーション能力も不

可欠である。このようなスキルセットを高いレベルで兼ね備えている存在は広告業界において他にない。

三つ目は、「新しい世界」への生き残りに向けて、広告業界を「社会にひらく」必要性が挙げられる。これまでは、主にクライアント（企業・ガバメント／パブリックセクターなど）からの「受注業務」という形で産業を成長させてきたが、それでは私たちの活動領域はクライアント課題の範囲内にとどまり、「新しい世界」の創造に向けて主体的にコミットしていくことができない。これまでは広告業界は「クライアントの黒子」としての立ち位置が主であり、それを矜持ともしてきた。しかしこれからは、積極的に社会に参画し、提言を行うアクティビスト、オピニオンリーダーとして、社会にとって必要な存在であることを証明し続ける必要がある。

Z世代が社会の中心に躍り出るまで変化をただ待ち続けるという態度は、先行世代としてあまりにも無責任ではないだろうか。そして、Z世代を「消費者」としてだけではなく、共に社会を変革する「共創パートナー」として見つめるまなざしを持つことも、これからの広告会社に必要な姿勢であろう。

5 理論化と実践の仕組みづくり： 3つの段階論

「ボトムアップの社会変革論」は、現代世界の頭脳と言える人たちがすら十分に解明できていないテーマであり、本稿でそのフレームワークを提示することは、私の能力を大きく超えている。また、それは現時点における少数の事例をもとにしたモデル化で完了する営みではなく、これから世界のさまざまな場所で無数に実践される活動によって不断にアップデートされるべきものであり、理論と

実践を常に行き来することが求められるだろう。本稿では私たち広告業界が、国内だけでなくグローバルな視座のもと、業界内外の様々なプレーヤーと連携しながら、「ボトムアップの社会変革論」の理論化と実践、アップデートを持続的に展開するための「仕組みづくり」について論じることとした。

理論化と実践の仕組みづくりは、下記の3つの段階によって推進されるべきであると考ええる。

第1段階：初期コミュニティ形成のための「知のネットワークの構築」

第2段階：変革の現場における継続的実践のための「組織の常設化」

第3段階：市民の自律的な行動のための「教育機能の設置」

そして、これらのステップそれぞれにおいて、人類が歴史上成し遂げてきた「知的・人的な大規模プラットフォーム」の成功事例をヒントにして論じていくこととした。

5-1. 第1段階：初期コミュニティ形成のための「知のネットワークの構築」

～「中世ヨーロッパの大学」をヒントとして～
「人類のフロンティア」とも言える「ボトムアップの社会変革」の知の体系づくりとその不断の実践に向けて、既存のガバメント／パブリックセクターや大企業などの「体制」と一線を画したオルタナティブな存在であることを前提としつつ、私たち人類はどのように知のネットワークの構築を成し得るだろうか。そのヒントは「中世ヨーロッパの大学」にあると筆者は考える。

この世界に「大学」が誕生したのは、12世紀後半から13世紀初頭にかけての中世ヨーロッパにおいてであった。その主な目的は、地域間商業の発達にともない、国境を越えて都市を行き来する商人や修道士、学者や流浪者などが新しい知識を伝達し、集積すること

にあった。ポイントは、初期の「大学」とは決して「キャンパス」という建物や、学位を付与する権威を意味するものではなく、純粹な人的ネットワークであり、かつ国境を越えて自由に「旅をする」存在であったことにある。彼らは、各地の封建領主からの干渉を免れるためにローマ教皇、あるいは神聖ローマ皇帝から特許状をもらい、知の独立性を守りながら各地を自由に移動し、そのネットワークと知的基盤を拡充することで、印刷技術を持たない当時における最大の「メディア」として機能したのである。

実は現代でも、キャンパスを持たず、オンラインで授業を行いながら、学生の都市間の移動を重視する大学は存在する。2014年にアメリカ・カリフォルニアを本部として開校されたミネルバ大学である。キャンパスを持たない同大学だが、世界各地の7つの都市に「学寮」を設置し、各都市を集団で渡り歩きながら学びを深めていくフィールドワーク型のカリキュラムを開発している。異なる社会文化、政治的環境の中で、実践的なプロジェクトに参加することを通じて学びを深めるという構想である。そして、学生はこれらの都市の企業やNPOなどとのネットワークも形成する。

さまざまなバックグラウンドを持つ人材の国境を越えた交流と、自由な移動による知の蓄積・実践を可能にするネットワーク基盤。ボトムアップの知の構築に必要なこれらの条件を満たす、広告業界が有するプラットフォームとして、世界中に存在する「広告賞」の活用と、その抜本的な改革を提言したい。「カンヌライオンズ国際クリエイティビティ・フェスティバル」「The One Show」「クリオ賞」を始めとする広告賞およびそれに伴い開催される表彰式やイベントは、世界中の広告会社が生み出す知の集積場であり、ネットワークワーキングの場でもある。しかし現在の広告

賞は、その年の「クリエイティブのトレンドの見本市」に留まっており、その膨大な作品群から何かしらの知の体系を構築する機能は重視されていない。また、クリエイターやエージェンシーのステータス獲得には大きな役割を果たし、彼らの日々の業務におけるモチベーションの源泉ともなっているが、業界外の組織や人材との交流や、広告業界の外に向けて新たな価値を発信する機能も弱い。もし、広告賞の主旨が、「クライアントワークの表彰」から「市民による社会変革への参与の表彰」へ、「クリエイティブトレンドの見本市」から「膨大なクリエイティブワークを基にした変革の方法論の構築の場」へ、「業界内のネットワーキング機能」から「業界外・地域社会とのネットワーキング機能」へ変容することができれば、広告賞の社会的価値は大きく向上することは間違いない。そしてそれは、国境を越えて世界中を巡るプラットフォームとなる。世界中のエージェンシーから派遣された人材がネットワークを形成し、各国を移動することで、連帯の強化と知の構築、実践を積み重ね、ボトムアップからの社会変革を世界中で実践するための「初期コミュニティ」を形成していくのである。

5-2.第2段階：変革の現場における継続的実践のための「組織の常設化」

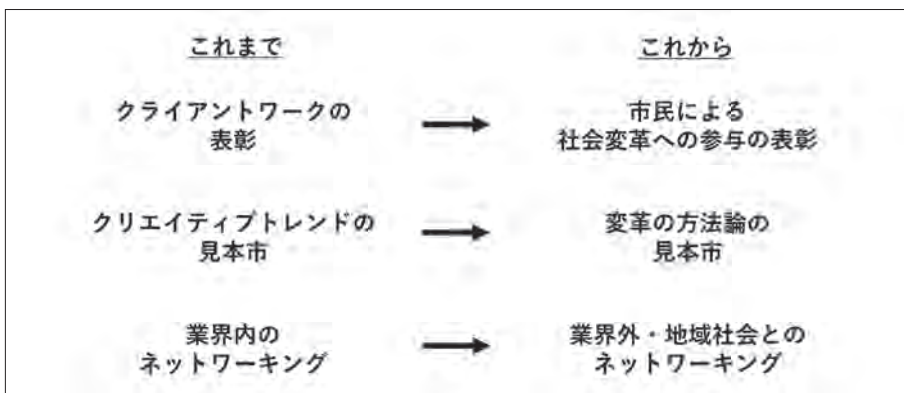
～「赤十字の普及プロセス」をヒントとして～

「ボトムアップの社会変革」に向けての方法論の構築、実践を持続可能なものにしていくためには、広告賞プラットフォームをベースとしたテンポラリーなネットワークだけでは不十分である。世界各国に常設の機関を設置し、日ごろから活動を展開するとともに、市民社会とのネットワークづくりや各国相互の連携を強化する必要がある。その推進機能は一義的には、各国の広告業界団体が担うべきであろう。主な役割は下記が想定される。

1. 各国市民社会における着目すべきボトムアップのムーブメントの抽出
2. 点在している人材・コミュニティのネットワーク強化
3. 1. 2の国際的ネットワークにおける共有
4. 1～3によって蓄積した知見をもとにした社会への主体的な関与と貢献

政治的に中立でありながら、大義のもとにボトムアップで国際的なプレゼンスを獲得した運動としては、国際赤十字・赤新月（以下、赤十字）運動の普及プロセスがヒントとなる。赤十字運動はスイスの実業家アンリー・デュナンが1859年のイタリア統一戦争において傷病兵の救護にあたった個人的体験から書籍

<広告賞の抜本的な変革>



『ソルフェリーノの思い出』を自費出版し、平時から各国に救護団体を組織して、戦時における傷病兵を敵味方の差別なく救護する必要性を訴えたことがその起こりである。そしてこの訴えがヨーロッパ各国に大きな反響を呼び、1864年にヨーロッパ16カ国の外交会議で最初のジュネーブ条約（赤十字条約）が調印され、国際組織として正式に設立された。その後各国の救護活動の組織化・運営、および救護要員の活動や必要な救護資材・装備などに関する研究論文を集約した上で、1867年に400ページに及ぶ論文「戦争と慈悲」を編纂。各国の赤十字活動のバイブルとなる。また、世界に対する赤十字の価値発信の場として、同年にパリで開催された万国博覧会が活用されたことも興味深い。実はこのパリ万博こそが、日本人と赤十字の「はじめての出会い」であり、派遣された佐野常民が帰国後、政府要人に赤十字の創設を訴えたことで、日本における赤十字組織の全身である「博愛社」が設立されるのである。また、赤十字と軍や政府など各国の体制側との葛藤は草創期における課題となっていたが、運動の拡大による戦時救護の方法論の発展は彼らにとっても注目の対象となり、プロイセン宰相のビスマルクは1869年にベルリンで開催された赤十字会議に参加するに至った。

これらの経緯をコミュニケーションの視点でまとめると、①個人の志に立脚したコンテンツの発信による賛同の獲得、②大義をもとにした中立の国際機関の設立、③知見の共有・方法論の構築による運動の拡大、④国際的イベントへの参画、⑤ガバメント／パブリックセクターの巻き込みによる協調関係の構築、と整理することができる。2025年には大阪で万博が開催される。テクノロジーの側面だけでなく、社会変革へのムーブメントの側面からも光が当てられるべきであり、広告業界は主体的に関与していくべきである。

5-3. 第3段階：市民の自律的な行動のための「教育機能の設置」

～「キリスト教の宣教活動」をヒントとして～

そして、「ボトムアップの社会変革論」が全世界のスタンダードとなるためには、専門的な組織による働きかけだけでなく、この地球に生きるすべての人々に「私たち一人ひとりが、世界を良い方向に変えていける」というマインドセットを浸透・定着させることが必要である。それは、SDGsが掲げる「誰一人取り残さない（leave no one behind）」を、市民の側から読み換えたものとも言える。SDGsは一見、17のゴール・169のターゲットに分割された個別の取り組みの足し上げのようにも見えるが、その本質は国連の中で縦割りに陥っていた「人道支援と経済開発の統合的な推進」である。そしてそこに、「ボトムアップの社会変革論」のスキルとマインドセットを掛け合わせることで、2030年のSDGsの達成にも大きく貢献すると考えられる（SDGsの目標にも「パートナーシップで目標を達成しよう」が掲げられている）。

その際にヒントとなるのが、キリスト教の宣教活動、特に明治維新以降の日本におけるプロテスタントの普及プロセスである。プロテスタントの「エバンジェリスト（広告業界でも良く使われる言葉である）」たちは、純粹に教義だけを伝道したのではなかった。彼らは医師や技術者であることも多く、日本社会の「近代化へのニーズ」に対応しながら信徒を拡大していった。そして、教育機関を作ることに情熱を持っていた（例えば日本における女子教育にかかわるプロテスタント諸教会の貢献は決して小さくない）。何らかの教育機能の設置なくして、国際機関の支援に依存しない、現地の市民一人ひとりの主体的な活動による「ボトムアップの社会変革」が自走することはあり得ないであろう。

SDGsの一環としての教育機能の提供は、

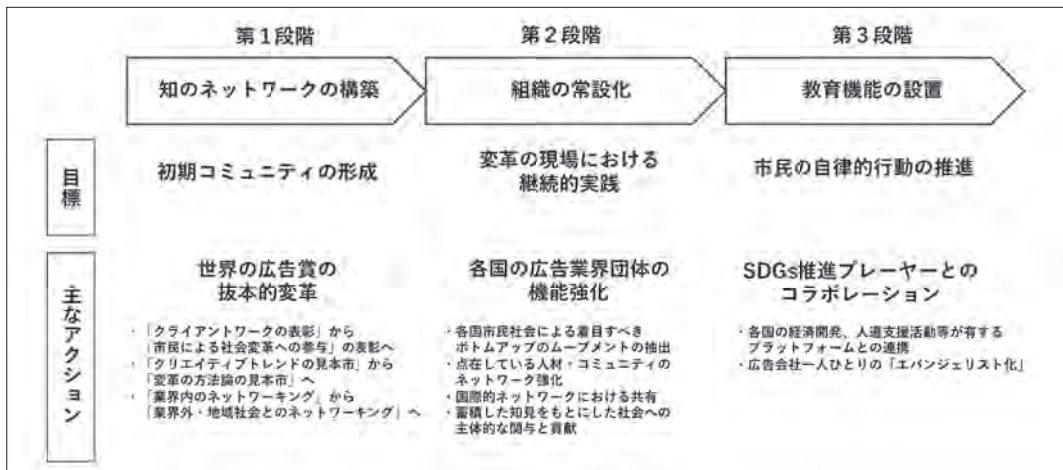
すでに企業においても始まっている。例えば、住友商事の社員参加型社会貢献プロジェクト「100SEED」においては、世界各地のグループ社員が、日本では教育課題に取り組むNPOのサポート、インドでは恵まれない子供たちのためのオンライン授業など、それぞれの地域社会の教育における課題の解決に取り組むプログラムを推進中である。現代の世界において、教育機能は必ずしも常設の学校法人の設立やキャンパスの建築が必須ではない。私たち広告会社に必要なのは、小さな取り組みを拡げる、あるいは個々の取り組みをつなげる「ムーブメント」のスキルとノウハウ、そして人材である。それを確立できれば、世界中のさまざまなSDGsの17の目標を推進するプレーヤーとのコラボレーションが加速し、それぞれのプラットフォームと連携する形で、「ボトムアップの社会変革の方法論」を世界に生きる一人ひとりの生活者に浸透させることができるだろう。その時、まさに私たち一人ひとりが「社会変革のエバンジェリスト」となるのである。

6 まとめにかえて

前章で論じてきた「理論化と実践の仕組みづくりの3段階」をまとめると以下のようになる。

「ボトムアップの社会変革」という人類社会に対するソリューションについて、私は、「Cultural Movement」という「ネーミング案」を提案したい。日本において「culture(文化)」とは文明、あるいは教養やエンタテインメントと混同して使用されることが多いが、その語源をたどるとラテン語で「耕作」を意味するculturaに由来し、「精神を耕す」という意味を帯びていた。そして、19世紀のドイツにおいてはロマン主義の興隆の中で、フランスの支配＝トップダウンによる啓蒙主義的、普遍的な「civilization(文明)」とは一線を画す、精神的で個別的、有機的なボトムアップの価値として大きなムーブメントを生んでいった。現在でも「culture(文化)」という言葉は組織や地域社会などさまざまな人の集合体を語る際に用いられるが、そもそもこの言葉には「ボトムアップの精神性」が含まれ

<「ボトムアップの社会変革論」理論化と実践の仕組みづくりの3段階>



ていることを忘れてはならない。そして来たる「新しい世界」における「新しい価値観・行動様式＝新しい文化」を耕し、育んでいくことこそ、広告会社が果たすべき一番の仕事だと確信している。

●参考文献

デヴィッド・グレーバー (2020), 『ブルシット・ジョブ クソどうでもいい仕事の理論』(岩波書店)

斎藤幸平 (2020), 『人新世の「資本論」』(集英社新書)

マルクス・ガブリエル, マイケル・ハート, ポール・メイソン, 斎藤幸平編 (2019), 『未来への大分岐』(集英社新書)

マイケル・サンデル (鬼澤忍訳) (2021), 『実力も運のうち 能力主義は正義か?』(早川書房)

吉見俊哉 (2011), 『大学とは何か』(岩波新書)

吉見俊哉 (2021), 『大学は何処へ 未来への設計』(岩波新書)

吉見俊哉 (2018), 『現代文化論 新しい人文知とは何か』(有斐閣アルマ)

日本貿易振興機構 (ジェトロ) アジア経済研究所, 「アジア経済研究所 調査研究課題報告書 制度変革と社会運動—理論的枠組みと途上国研究の課題—」, (https://www.ide.go.jp/library/Japanese/Publish/Download/Other/pdf/2005_shigetomi.pdf), 2021.8.2.

井上忠男 (2003), 『戦争と救済の文明史 赤十字と国際人道法のなりたち』(PHP新書)

土屋博 (2010), 「日本におけるキリスト教の宣教」, 『東アジア文化交渉研究 別冊=Journal of East Asian Cultural Interaction Studies』6巻 (関西大学文化交渉学教育研究拠点) 2010, pp.77-90.

田瀬和夫, SDGs パートナーズ (2020), 『SDGs 思考2030年のその先へ17の目標を超えて目指す世界』(インプレス)

住友商事株式会社, 「社員参加型社会貢献プロジェクト「100SEED」の活動開始について」(2019.12.20), (<https://www.sumitocorp.com/ja/jp/news/release/2019/group/12790>), 2020.8.5.

“新しい世界を創る人材づくり”と広告会社

大木 浩士
おおき ひろし



(株)博報堂

広報室
CSRグループ
CSRプロデューサー ※応募時

博報堂H-CAMP企画推進リーダー。
1968年生まれ。栃木県出身。経営コンサルティング会社を経て、2001年より博報堂勤務。マーケティングや広告制作等の業務を経て、2013年に中学生・高校生を対象とした教育プログラム「H-CAMP」を立ち上げる。
2016年に経済産業省が主催するキャリア教育アワードで、経済産業大臣賞と大賞を受賞。
著書に『博報堂流・対話型授業の作り方』『ブレゼン指導の基礎ガイド』(東洋館出版社)がある。

この度は栄誉ある賞をいただくことができ、たいへん光栄に思っています。
実は2001年度にも懸賞論文に応募しており、その時も銀賞をいただきました。前回の論旨は「広告業界はコンサルティング領域に進出すべきだ」でした。今ではそれが当たり前になっています。
今回の論旨は「広告業界は教育や人づくりの分野で社会に貢献すべきだ」になります。それが将来当たり前になることを節に願っております。業界の価値を世の中に示す、大切な機会になると思うからです。

1 はじめに

課題解決やクリエイティビティを生業にしている広告会社は、次代を担う子どもたちへの教育に積極的に向き合うべきである。なぜか。社会環境の変化にともない、国は“新しい世界を自ら創造できる人材”をつくる方向に学校教育の方針を大きく変えた。そのために生じる課題の解決や人づくりに、広告会社の力が必要となるからである。例えば現在、学校の授業には“課題解決や企画づくり”をテーマとした内容が導入されつつある。今後必要となる人材をつくるため、これらの指導を行うことが学習指導要領等に示されているからだ。しかし現状、多くの学校がこの授業を効果的に行えていない。学校の先生は、課題解決や企画づくりをこれまで経験したことがほとんどなく、生徒に質の高い指導ができないからだ。“新しい世界を自ら創造できる人材”に求められる多様なスキル、それらを日本で最も質高くかつ総合的に備えているの

は広告会社の社員だと筆者は考える。広告会社が「教育や人材づくり」に携わる。これは広告業界にとって大きなチャンスでもある。現在抱える、業界のいくつかの課題を解決するとともに、広告会社の新しいビジネスチャンスにつなげることが可能だからである。このような論点のもと、教育界の動きを紹介しながら、広告会社が教育に関わる具体的な施策とその意義を述べていきたい。

2 新たな人材づくりに向けた教育界の変化

2020年度から“教育改革”が本格的にスタートをした。具体的には、教科書や授業内容の指針となる「学習指導要領」が10年ぶりに改訂された(注1~3)。改革の背景には、急激に進む社会変化がある。内閣府は、目指す未来社会の姿として「Society5.0」を提唱した。これは『仮想空間と現実空間を高度に融合させたシステムにより、経済発展と社会的課題の

解決を両立する、人間中心の社会』のことである(注4)。異常気象は激しさを増し、サステナブルな社会づくりは待たなしの状況にある。新型コロナウイルスの世界的な感染拡大は、いまだ出口が見えていない。これら先の見えない急激な社会変化により、文部科学省は“与えられた環境に対応する人材”ではなく“新しい世界を自ら創造できる人材”をつくる方向に、教育を大きくシフトさせた。それが現在進行中の教育改革である(注5~6)。教育関係者によれば今回の改革は、これまでの教育から“180度の転換”とも言える大改革なのだそうだ。どのような変化が教育界に起きているのか、主要な3つの変化についてまず触れておきたい。

(1) 育成すべき能力の変化。これまでの教育が目指していたものは、生徒の「“学力”の向上」であった。しかし新しい学習指導要領には、その言葉はもうない。代わりに掲げられているのは、生徒の「“資質と能力”の向上」である。向上すべき“資質と能力”には大きく2つある。1つは“知識及び技能”で、教科書の内容を覚えたり、楽器や画材の使い方を学んだりすることを指し、これまでとはほぼ同様の学びになる。異なるのは、もう1つの“思考力・判断力・表現力等”である。この力を説明した文部科学省の解説文を、以下引用する(注7)。『問題を発見し、その問題を定義し解決の方向性を決定し、解決方法を探して計画を立て、結果を予測しながら実行し、プロセスを振り返って次の問題発見・解決につなげていくことや、情報を他者と共有しながら、対話や議論を通じて互いの多様な考え方の共通点や相違点を理解し、相手の考えに共感したり多様な考えを統合したりして、協力しながら問題を解決していくことのために必要な力である』。さらに補足として、『多様な知識を組み合わせながら問題を解決する思考力』『複数の解決の方向性の中から比較や

選択を行い、結論を決定する判断力』『伝える相手や状況に応じた表現力』が特に重要だとの追記もある。課題を探す力、解決の方向性を見出す力、実施計画を立案する力、人の多様な価値観を尊重しながら話し合いをする力、異なる情報を組み合わせて新たな発想を生み出す力、など。“思考力・判断力・表現力等”が示すこれらの内容は、広告会社が仕事で使っている力そのものである。このような、私たちが業務で養い身につけた力を、国は“新しい世界を自ら創造できる人材”に必要だと判断したのである。

(2) 授業手法の変化。(1)のような能力を育成するには、当然、学校での授業内容や指導方法も変えなければならない。この変化を一言で表現するなら“教師主体だった授業から、生徒主体の授業への変化”となる。これまでは、先生が主体となり、教科書の内容を生徒に教えていた。生徒は客体で、受け身的に授業に参加し、教科書の内容を覚えさせられていた。これからは違う。主体は生徒になる。生徒が自ら考え、対話などを通して気づきを得、深い学びを創り出す。そんな授業がすべての教科で求められているのである。このような指導スタイルを、文部科学省は“主体的で対話的な深い学び”という言葉で表現している(注8)。下記は、某県の教育委員から私に届いた、メールの引用文である。内容から、授業手法の変化の様子が分かりいただけると思う。「今日は“優秀授業者表彰”の候補となる社会科教諭の、授業評価を行いました。現在教育界では“主体的で対話的な深い学び”によって、“思考力・判断力・表現力”をつけることが一大事です。そして、そうした授業が標榜されています。昭和・平成時代の語り一辺倒の授業は評価されません。いかに授業で生徒が主体になっているかが、評価の決め所です。評価規準が変わってきているのです。先生が話すのではなく生徒が話す。

静かに聴くのではなくガヤガヤとバズセッションがなされている。このような授業が、目指す授業になりました。これは明治5年の学制制定以来の改革かもしれません。でも、なかなか教える側も変わらないのです。だって前の形で教わっていますから。そこを変えていくことが、急務の改善課題です」。学校の先生や教育界は、授業の改善に向け、大変革に挑まなくてはならない。一方で私たちは、この授業風景に近いものを、業務で当たり前のように体験している。それはプレストであり、打ち合わせであり、ワークショップである。ガヤガヤと話し合いながら、新たな気づきを得、インサイトを発見する。教育界は、その手法においても、私たちの業務と類似するものを、学校の授業に導入しようとしているのである。

(3) 教育資源の変化。ビジネスの内容を大きく変えようとするならば、人・モノ・情報など、新たな経営資源が必要になる。教育も同様である。(1)(2)のような変化を実現するため、教育資源にも変化が必要になる。これを文部科学省は、「社会に開かれた教育課程」という言葉で改革の方針を示している(注9)。以下は、学習指導要領の前文の引用である。『これからの時代に求められる教育を実現していくためには、(中略)、社会との連携及び協働によりその実現を図っていくという、社会に開かれた教育課程の実現が重要となる』(注10)。社会に開かれた教育課程の“社会”とは、地域住民、保護者、企業で働く人たちなど、学校関係者以外の人や組織の総称になる。“新しい世界を自ら創造できる人材”をつくるためには、教育を学校の中だけで完結させるのではなく、社会が持つ人的・物的資源などと連携し、実践的な体験機会を設けることが必要だとの方針を示したわけである。このような流れを受け、『地域の職場に生徒たちが数日間訪問し、職場体験を行う』『校外

学習や修学旅行の際、首都圏等の大企業に企業訪問を行う』『企業人を学校に招き、講演や体験講座を行う』などの動きが近年活発化している。一方で学校関係者からは、下記の課題を指摘する声もある。「具体的にどの業界や企業に、連携の相談をしたら良いか分からない。教師には企業人との接点がない」「質が重要。企業が実施する講座等も、単に話を聞くだけではなく“主体的で対話的な深い学び”につながるものが今後には必要になる」「社会との連携は確かに重要だ。しかし、学校の授業は基本的に教師が行うことになる。外に頼るだけでなく、自らの授業スキルを高めることも必要」。

3 広告会社として取り組んだ、教育に関する活動事例

このような教育界の動きを受け、広告会社が教育にどのように携わっていくのか。その具体的な内容に触れる前に、教育をテーマとした筆者のこれまでの取り組みを紹介したい。筆者は2013年に、X-CAMP(仮称)という名前の教育プログラムを、会社の社会貢献活動の一環として立ち上げた。教育界が目指す方向性を知り、「広告会社が教育に携わることは、社会と会社の双方に意義がある」と考えたからだ。X-CAMPは、以下の3つのプログラムで構成されている。①企業訪問-CAMP。学校からの企業訪問の受け入れに要請に応えるプログラムである。開催時間は約2時間。前半は主に広告会社の仕事紹介を行い、後半は課題解決や企画づくりをテーマとした体験ワークショップを実施する。主に筆者が講師をつとめるが、社員に同席をしてもらい、講師役を担ってもらうことも多い。企業訪問-CAMPは、これまで約600回開催し、全国の7,000人以上の中高生が参加した。

講師をつとめた社員数は、延べ約200人になる。②OPEN-CAMP。中高生が個人で参加できる、約半日をかけた本格的な体験ワークショップである。コピーライター、デザイナー、マーケティングプランナーなど、広告会社ならではの多様な社員が講師をつとめる。これまで57回開催し、延べ約1,000人が参加した。このワークショップがきっかけとなり、美大に進学した生徒や広告・マーケティングの仕事の本気で志す生徒が多数生まれた。講師をつとめた社員数は約40人。その半数が、ファシリテーター未経験者であった。③リレーション-CAMP。自治体やNPOなど、様々なステークホルダーと連携するプログラムである。2017年からは、神奈川県教育委員会からの依頼を受け、教員研修の講師もつとめている。このX-CAMPは、経済産業省が主催するキャリア教育アワード2016で、経済産業大臣賞とグランプリとなる大賞を受賞した。また、これまで培ってきたノウハウをまとめ、教員向けの本を出版したり、教育新聞で連載を持ったりしてきた。

4 活動を通して得た3つの気づき

2013年から取り組み続けたX-CAMP（仮称）。この活動を通して得ることができた、3つの大きな気づきを紹介したい。

1つ目は、“教育関係者の広告会社への偏った認識”である。学校の先生など多くの教育関係者は、広告会社を「広告制作の会社」だと思っている。CMの撮影をしたり、デザインを制作したりする、技術系の会社だと思っている。広告会社の仕事には、確かに技術的な部分もある。しかしその本質は、得意先の課題に向き合い、解決のための企画やアイデアを生み出すことだと筆者は思う。課題の原因を見出し、話し合いながら多様な視点で

解決策を発想し、相手の心を動かすプレゼンテーションを行う。これらに取り組むことが、仕事の本質だと理解しているし、このような体験ができるワークショップをX-CAMPでは生徒たちに行っている。するとワークショップの後、見学した多くの先生が、興奮した面持ちで私に次の感想を述べる。「今行われた、課題解決力や発想力を養う学びの場づくりは、今教育界が求めているものです。広告会社が持つ本質的な力が良くわかりました。今回は生徒以上に、私が学ばせていただきました」。喉から手が出るほど欲しい知見やスキル。それを広告会社が持っていることを、ビジネスセクターに属していない先生は知らない。そして授業改善の相談相手や連携先探しに悩んでいるのである。

気づきの2つ目は、“生徒たちの変化”である。基本的に中高生の多くは、広告に興味がない。広告は、スマホなどで動画を見ていると出てくる邪魔なもの、そんなイメージしかない。広告会社の存在は、もちろん知らない。このような彼らが、課題解決や企画づくりをテーマとしたワークショップを体験すると表情と態度が変わる。アイデアを生み出すことの楽しさ。プレストを通して発想がブレイクスルーした時の快感。自分が考えた企画が現実になることを想像した時のワクワク感。それらを、体験を通して理解するからである。そしてその興奮は、「将来こんな仕事がしたい」との思いに変わる。さらに、自らが“変化の創り手”と成り得ることの可能性を知る。そういえば私たちは大学時代、広告会社の存在を知った時にワクワクした。自分の発想が生かせる会社。新たな変化を生み出し、世の中に影響を与えることができる仕事。自分もこの業界で働き、世界を動かす側になりたいと、強く思った。あの時と同じ感情が、体験を通して中高生の心にも宿るのである。ちなみにX-CAMPでは毎回最後にアンケートを

とるのだが、広告会社に強い興味を抱く生徒は、講座の後には8割以上になる。その子たちは、将来どうなるのだろうか。筆者のもとに、時々手紙やメールが届くことがある。個人参加型のプログラムによく参加してくれた子たちからの、進学や就職の報告である。驚くことにそのうち数名の手紙には、「大手メーカーの宣伝部門やマーケティング部門で働くことになった」との内容が書かれてある。広告会社への就職を希望していたが、諸々の事情でその企業に就職をした。広告やマーケティングの仕事には、現在も強い関心があり、希望通りの部署に配属されて嬉しいとの思いも手紙には添えられている。

気づきの3つ目は、“社員への影響”である。社員が中高生と交流することの利点が、主に2つある。まず、社員が“自分の仕事に誇りを持つ”ようになる。X-CAMPでは、社員が自身の仕事紹介をする際、あわせて「この仕事に就こうと思った理由」と「仕事で得た喜び」を話してもらうようにしている。これらは生徒から“ぜひ知りたい”と、よくリクエストをもらう内容だからである。社員は、「この仕事に就こうと思った理由」を中高生に語りながら、自分が広告会社を志した時の思いを振り返ることになる。また「仕事で得た喜び」を話しながら、自分が広告会社で働くことの意義を再確認していく。社員が話すエピソードに対し、羨望のまなざしを向ける生徒たち。その様子を見ながら、自らの原点を思い出し、自分の仕事や会社に誇りを抱くようになるのである。もう1つの利点は、“日々の業務では得られない気づきと刺激がある”ことである。発想体験ワークショップでは、生徒たちのピュアな感性に直に触れることができる。中高生の間で流行っているものを、生声として知ることもできる。また、自分のプレゼンテーション力を見直す良いきっかけにもなる。中学生の中には、話が難しかったり

面白くなかったりすると寝てしまう子がいる。「子どもにも分かるように話せ」とよく言われるが、自分がいかにできていないのかを知る、学びの機会にもなるのである。

5 広告会社が取り組む“教育・人材づくり施策”の提言

ここからは具体的な施策の提案になる。国の教育への方針が変わり、生じている多様な課題。それらを広告会社の力を生かして解決する、4つの施策を提案させていただく。

(1) 小中高生を対象とした対話と体験の場づくり。施策の1つ目は、広告会社の社員が次代を担う小中高生と直接接点を持ち、対話と体験の機会をつくる取り組みである。内容は、広告会社の仕事を体験しながら、課題解決力や発想力などを養うワークショップ型の講座がお勧めである。デザイン、キャッチコピー、新商品のアイデアづくりなど。広告会社には、課題解決力や発想力を養うことにつながる魅力的なプログラム素材がたくさんある。プレゼンテーションや文章の書き方などをレクチャーする内容も、有意義な講座となるだろう。個人の作業とともに、できるだけプレストの時間を持つことが、楽しさをつくり学びを深めるコツになる。大切なのは、体験とともに対話の時間を持つことだ。対話の時間は、社員から仕事紹介を行うとともに、質疑応答の要素を加え、双方向性を持たせると良いだろう。先ほど紹介したように、社員と生徒たちが対話を行うことは、お互いに良い影響がある。課題となるのは、この施策をどのように実現するかである。特に、学校や生徒たちとの接点づくりが大きな壁になる。過去の経験を踏まえ、その方法を3点ご紹介したい。①企業訪問の受け入れを行う。教育改革の流れを受け、学校では、数年前から

“キャリア教育”が活発化している(注11)。キャリア教育とは、多様な職業人と対話を行い、自分らしく働くことを考えるきっかけづくりの取り組みである。そのため全国のほとんどの中学校と高校が、企業訪問や職場体験の受け入れ先を探している。探す際は、多くの先生がインターネット検索を活用している。そこで会社のHPに「企業訪問の受け入れを行っている」ことを記載しておくのである。するとほどなく、学校や修学旅行のコーディネートを行う旅行会社から問い合わせがあるだろう。現在は新型コロナの影響で、訪問ではなくオンラインでの実施を希望する学校が増えている。オンラインでの対応の可否も、あわせて記載しておくとうまいだろう。②自治体が行う教育連携事業に参加・登録する。東京都や神奈川県などの自治体では、学校と企業等とをつなぐ支援事業を推進している。東京都では「地域教育推進ネットワーク協議会」や「一般社団法人東京学校支援機構」という組織をつくり、学校と企業とのマッチング支援を行っている。神奈川県では、「県立高校生学習活動コンソーシアム」がそれに該当する。まずは担当部署に連絡をとり、相談を行ってみると良いだろう。他の自治体については、主に教育委員会が窓口になる。ちなみに文部科学省も、「学校と地域でつくる学びの未来」というWEBサイトをつくり、企業等が提供する教育プログラムを全国の学校に公開している。③教育NPOや公的施設と連携する。学校を介さず、生徒・児童と直接接点を持つのであれば、教育NPOや公的施設などとの連携をお勧めする。対象は、小中高生などの未成年者である。そのため個人と接点を持つ際は、個人情報管理のみならず、事故などのリスク対応に細心の注意を払う必要がある。まずは自社単独で場をつくるのではなく、ノウハウを持つ専門機関との連携が望ましい。対象が小学生になるなら、「放課後

NPOアフタースクール」が老舗で大手になる。地域に存在する児童館や児童センターも、放課後等に小学生が集う場になっている。中高生を対象とするなら、「認定NPO法人・キーパーソン21」や「NPO法人・アスクネット」などが、多くの知見とネットワークを持っている。また都市部には、自治体が運営する中高生プラザや青少年プラザがある。青少年プラザで有名なのは、東京都文京区にある「ビーラボ」である。このような機関に連絡を取り、連携の可能性について相談をしてみるのも1案だと思う。

(2) 教員向け研修講座の実施。施策の2つ目は、学校の先生に対する研修講座の実施である。広告会社の仕事紹介とともに、課題解決手法や発想法など、新たな授業づくりに必要なスキルを先生に学んでいただくことが研修のテーマとなる。前述した通り、筆者は2017年から、神奈川県で教員研修の講師をつとめている。テーマはファシリテーションと傾聴である。広告会社の知見を交えた研修内容は、気づきや学びが多いと非常に好評である。研修では、広告会社の仕事事例紹介も1時間ほど行っており、これも受講者からの評価が高く、広告業界への理解促進に寄与している。さて、広告会社の社員が教員研修の講師をつとめる際、課題となるのが1つある。それは、どこが主催をするかである。告知や集客、参加者の安心感などを考えると、最も望ましいのは教育委員会になる。しかし教育委員会は、地方公共団体の行政委員会であり、一企業からの相談には応じにくいところがある。その企業の利益づくりに手を貸す恐れがあるからである。ではどうするのか。一企業ではなく、業界団体が教育委員会の窓口になれば良い。最も望ましいのは、主要な広告会社を会員に持つ「一般社団法人日本広告業協会」だと思う。日本広告業協会が、各都道府県の教育委員会と接点を持つ。

そしてニーズを確認しながら、研修のプログラムメニューを構想する。講師は、協会から各広告会社に依頼や相談を行う。そうやって業界団体が間に入り、各社と教育委員会との連携の実績をつくるのである。筆者もそうだが一度実績ができれば、後は評判しだいで関係が継続されることになる。ちなみに、公益社団法人東京広告協会に話をうかがったところ、「広告の実態を理解してもらうこと」を目的に、都内の社会科・商業科等の高校教諭に対し、年に1回研修を行っているとのことだった。教員研修の窓口は、テーマを絞るなら、公益社団法人日本マーケティング協会や一般社団法人ACCなどが、その役を担っても良いかも知れない。

(3) 教育教材や演習プログラムの企画制作。施策の3つ目は、広告会社の知見を活かした教育教材や演習プログラムの企画制作である。冒頭で述べたように、新たな人材づくりに向け、学校の授業は“生徒主体”になっていく。生徒が自ら考え、対話などを通して気づきを得、深い学びを創り出す。そんな授業スタイルへの変化が必要となっている。一方、教科書や参考書などの教育教材を見てみると、基本的には40年前と変わらない。確かに「調べ学習のコツ」など新しい要素が、現在の教材には追加されている。しかしベースは、“情報を伝える側の視点”で作られた見栄えになっている。学びを生徒主体にするのであれば、教材についても“情報を受け取る側の視点”でアレンジが必要なのではないか。学ぶべき中身は変えることなく、生徒が主体的になれるような見せ方や演出面の工夫をするのである。“伝える側”ではなく“受け取る側”の視点で情報をデザインし表現する。これが最も得意なのは、広告会社であろう。では現実的に、どんな関わり方ができるのか。教科書等を発行する出版社にヒアリングを行ったところ、次の意見をいただいた。

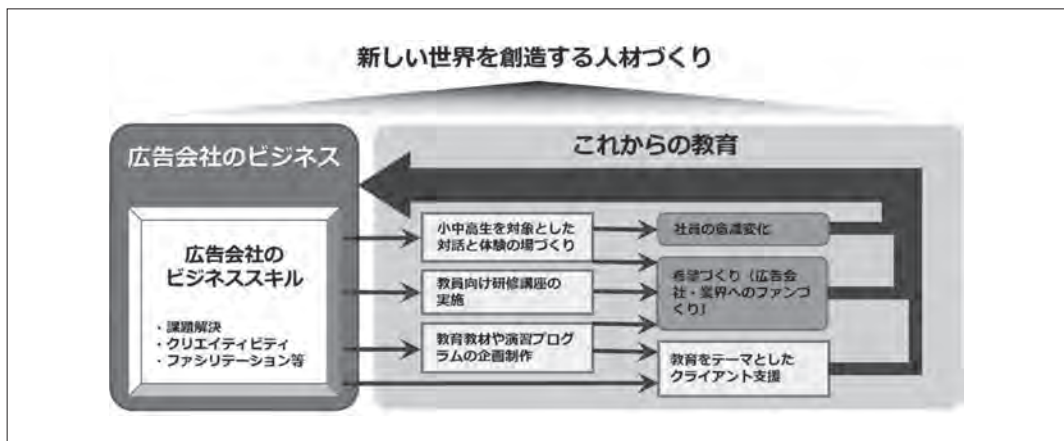
「国語や数学などの各教科の教科書は、文部科学省の意向に沿うことが必要。ただ副教材、特に書店で販売されている参考書や問題集などについては、アレンジが可能だし、必要だと思っている。広告会社の視点が入った、生徒目線での副教材は非常に面白いと思う」。ちなみに、矢野経済研究所の資料によれば“参考書・問題集”の市場規模は、約1,000億円になる(注12)。また学校の先生からは、次の意見があった。「学校では各教科等の授業とは別に、“総合の時間”を行うことが必須となっている(注13)。課題解決などをテーマとした体験型プログラムを実施するのだが、その教材や中身づくりを、すべて教師が行わなければならない。もし広告会社に協力をいただければ、たいへん心強い」。実は筆者も、数年前からいくつかの中学校で総合の時間の運営協力をしている。具体的には、体験型の演習プログラムを作成したり、ワークシートづくりのサポートを行ったりしている。これらは非常に好評で、この知見を活かし2020年には、消費者庁の“中学校向けの教育教材開発事業”に企画メンバーとして参加した(注14)。

(4) 教育をテーマとしたクライアント支援。教育界の動きにより、得意先に、数的・質的の両面で変化が起きている。数的変化で言えば、教育とはあまり関係がなかった業界で、教育に取り組む企業が増えている。大きな理由の1つは、キャリア教育の進展である。小中高生の段階から、職業人と触れ合う機会をつくるキャリア教育。その影響で、職業選択の時期が早期化する傾向にある。そこで出前授業や職場体験を行い、自社の魅力を生徒たちにアピールしたいと考える企業が増えているのである。また、SDGsの影響もある。SDGsの第4目標は、「質の高い教育をみんなに」である。この活動実績づくりに動く企業も多数存在する(注15)。質的变化では、企

業が提供するプログラムに改善や見直しが必要になってきている。理由の1つは、冒頭でお伝えした“育成すべき能力の変化”や“授業手法の変化”である。学校では“主体的で対話的な深い学び”が得られるプログラムを、企業にも求めはじめている。そのため、これまで実施していた出前授業等の内容に改善が必要になっているのである。さらに、新型コロナの影響もある。緊急事態宣言下では、感染防止のため、対面式ではなくオンラインでの企業講座を学校側は求めている。オンライン講座は、対面式とは異なる準備と進行のノウハウが必要となる。これらの事情により、“教育に取り組みたいが取り組みにくくなった企業”が多数存在しているのである。得意先の課題を解決することが、広告会社の使命であろう。だとすれば、これら教育をテーマとした得意先課題に向き合うことも、広告会社の役割と言えるのではないか。生徒視点で考えた、楽しさと気づきのあるプログラムづくりや教材づくり。小中高生に対し、得意先の魅力を伝えるための教育コミュニケーション施策。学校のオンライン事情に対応した、双方向型のオンライン講座企画、など。これらを求めている企業は多く存在するし、広告会社のビジネスチャンスにもつながるはずである。

6 おわりに

以上、新たな教育界の動きと、広告会社が教育や人材づくりに関わる際の施策案について考えを述べてきた。最後にあらためて、その意義を整理したい。大きく3つある。1つ目は“ステークホルダーへの希望づくり”である。「働く理由はお金のため。仕事は苦痛以外の何物でもない」、そのように考える子どもたちに、広告会社の社員が語る言葉や作る体験機会は、希望を与える。新しい教育に戸惑う先生たちにとっても、広告会社が手掛ける研修や教材は、授業を改善していく際の救いとなるだろう。さらに教育事業に取り組む得意先も、広告会社からの支援には心強さを感じるに違いない。意義の2つ目は、教育や人材づくりが“広告業界の活性化につながる”ことである。広告会社と接点をもった子どもたちの多くが、広告会社のファンになる。近年、広告業界を志望する大学生は減少傾向にあるという。広告会社に憧れを抱く若年層の存在は、業界にとって希望の光となるだろう。社員に対する影響も大きい。生徒たちとの対話を通し、社員は広告会社の仕事の魅力や社会的価値を再確認する。それが会社との



エンゲージメントや仕事へのモチベーション向上につながっていく。教育教材づくりや教育に取り組む得意先支援は、新たなビジネスの種となるだろう。意義の3つ目は、これらの取り組みは“より良い未来づくり”につながるということだ。国が目指す新たな人材づくり。それに広告会社の力を役立てるということは、“希望ある新しい世界の創造”に広告業界が寄与することでもある。これからの教育に関わることで、広告業界が持つ社会的事業価値を、幅広いステークホルダーに知ってもらう機会ともなるだろう。そういえば教育や人材づくりは、人が資産の広告会社が、長年自社内で取り組んできた重要テーマでもある。それをこれからは、外に向かって、希望づくりや業界の活性化、より良い未来づくりのために取り組んでいくのである。これからの教育が求めている課題解決力やクリエイティビティ。それを生業にしている1つでも多くの広告会社が、そして1人でも多くの社員が、教育に関わるようになることを強く願う。

●参考文献

注1) 文部科学省, 「子供の未来を支える皆さまと共有したい新しい学習指導要領」(2021.9.3), (https://www.mext.go.jp/content/20201209-mxt_daigakuc02-100014554_38.pdf)

注2) 文部科学省, 「中学校学習指導要領(平成29年告示)※令和3年施行」(2021.9.3), (https://www.mext.go.jp/content/1413522_002.pdf)

注3) 文部科学省, 「高等学校学習指導要領(平成30年告示)※令和4年施行」(2021.9.3), (https://www.mext.go.jp/content/1384661_6_1_3.pdf)

注4) 内閣府, 「Society5.0とは」(2021.9.3), (https://www8.cao.go.jp/cstp/society5_0/)

注5) 文部科学省, 「第1部 学習指導要領改訂の基本的な方向性/予測困難な時代に、一人一人が未来の創り手となる」(2016.2.24), (<https://www.mext.go.jp/unesco/002/006/001/shiryo/attach/1407469.htm>)

注6) 文部科学省, 「新しい学習指導要領等が目指す姿/ (2) 育成すべき資質・能力について/ 2.特にこれからの時代に求められる資質・能力/ 変化の中に生きる社会的存在として」(2015.11), (https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo3/siryo/attach/1364316.htm)

注7) 文部科学省, 「新しい学習指導要領等が目指す姿/ (2) 育成すべき資質・能力について/ 1.育成すべき資質・能力についての基本的な考え方/知っていること・できることをどう使うか(思考力・判断力・表現力等)」(2015.11), (https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo3/siryo/attach/1364316.htm)

注8) 文部科学省, 「主体的・対話的で深い学びの視点からの授業改善」(2020.1.28), (https://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/new-cs/icsFiles/afieldfile/2020/01/28/20200128_mxt_kouhou02_01.pdf)

注9) 文部科学省, 「社会に開かれた教育課程の実現に向けて」(2016.12.21), (<https://>

manabi-mirai.mext.go.jp/torikumi/chiiki-gakko/syakaini-hirakareta.html)

注10) 文部科学省, 「中学生学習指導要領 (前文はP17・18)」(2021.9.3), (https://www.mext.go.jp/content/1413522_002.pdf)

※前文は、小学校版・中学校版・高等学校版で共通

注11) 文部科学省, 「キャリア教育とは何か」(2011.6.16), (https://www.mext.go.jp/component/a_menu/education/detail/icsFiles/afieldfile/2011/06/16/1306818_04.pdf)

注12) 株式会社矢野経済研究所 (2020), 『教育産業白書』(矢野経済研究所)

注13) 文部科学省, 「総合的な学習(探究)の時間」(2021.9.3), (https://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/sougou/main14_a2.htm)

注14) 消費者庁, 「消費者庁の中学生向け教育教材 『中学生向け消費者教育プログラム: 「指導者用解説書」, 「支援ツール (パワーポイント、学習プリント) 』」(2021.9.3), (https://www.caa.go.jp/policies/policy/consumer_education/consumer_education/lower_the_age_of_adulthood/material/)

注15) 外務省, 「取組事例4: 質の高い教育をみんなに」(2021.9.8), (<https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/sdgs/case/goal4.html>)

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



(株)博報堂
経理財務局主計部部長 兼

(株)博報堂DYメディアパートナーズ
経営企画局主計グループマネージャー

2003年(株)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。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て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クリエイティビ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クリエイティビ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のが幸いです。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抜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。

デジタル化と広告会社との共通項 3 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つの層を横切っている日のゲストに向けて引かれた「線」のようなものと説明する。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では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ると最終的に「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

例えば、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広がるが、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。

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

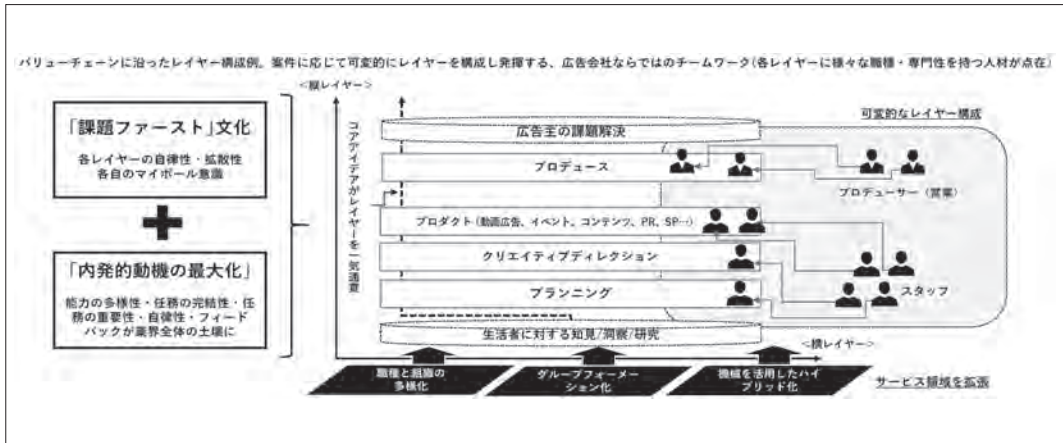
「レイヤードリブンチームワーク」は、文字通り「レイヤー構造」をベースとしたチームワークだ。一般的に組織やチームの多層化というと迅速な意思決定の妨げになる、無駄な業務を発生させるなどの理由から敬遠されがちだが、この多層化が価値を生み出してきた理由は**まず、広告会社の文化に「課題ファースト」が根付いていることにある。**

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气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によって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성에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、案件ごとのチーム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。

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」といった個人々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。

レイヤードリブンチームワークを 7 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、ダメなものも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年度の新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

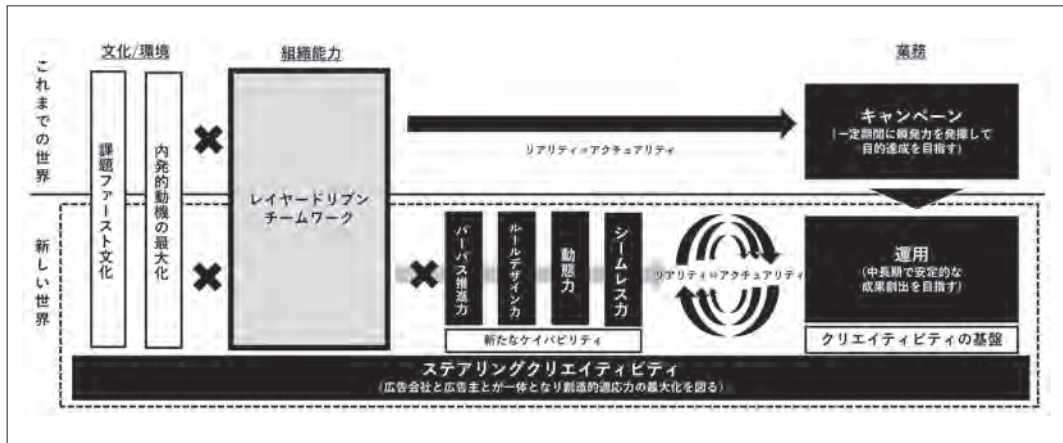
ESG視点での対応を誤ると不買を招く、資金調達に悪影響が及ぶなどの可能性もあり、難題だ。一橋大学の名和高司氏は、資本主義を「志本主義」と読み換えて企業内部から湧き上がる活力と社会的意義を結びつけることが必要だと指摘する(注18)。顧客視点だけでなく従業員、取引先、コミュニティ、投資家と幅広い対象にとっての存在意義を意識し、広告主の活力を引き出して、中長期で企業価値の創造に貢献する大きな目標設定がまず大事であり、その大きな目標の推進を目指す。

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、終わら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を、中長期の安定した成果をもたらすことができるはずだ。

おわりに

9 ～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) 富山和彦 (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・ラジャー/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://d2utiq8et4v156.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天地～』(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』(ハーバード・ビジネス・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

富山和彦 (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「価値協創ガイド」価値協創のための統合的開示・対話ガイド—ESG・非財務情報と無形zeconomy/keiei_innovation/kigyokaikei/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』(プレジデント社)

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)

岩崎博論/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/曾根原春樹/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』

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）』（プチグラフィックパブリッシング）

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）

私の言いたいこと

<一般部門>

第1テーマ 広告ビジネス

第2テーマ 広告プランニング

<新人部門>

テーマ 自由（応募時26歳まで）

<プレゼンテーション部門>

テーマ 自由

※第2テーマおよびプレゼンテーション部門の入選該当者はありませんでした。

「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。

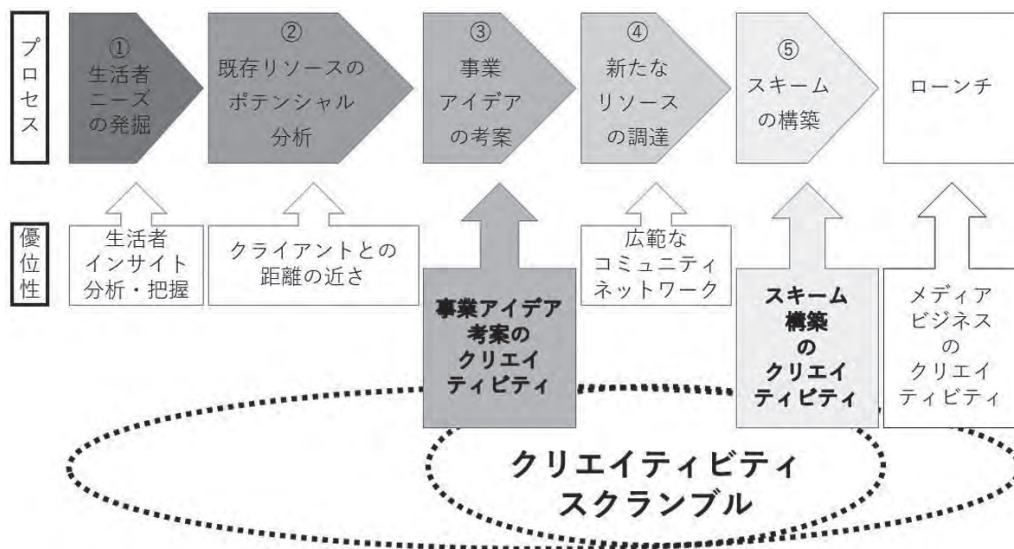
クライアントの既存事業の問題点とポテンシャルから革新的な新規事業アイデアを開発するクリエイティビティと、その新規事業アイデアを実現するためのハードルを的確に洗い出してそれを突破するための革新的・具体的なスキームを構築するクリエイティビティである。

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.

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
局長代理
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、まだまだ混乱と混迷が色濃く渦巻いている。

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、大国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チュアが報じた。(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追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

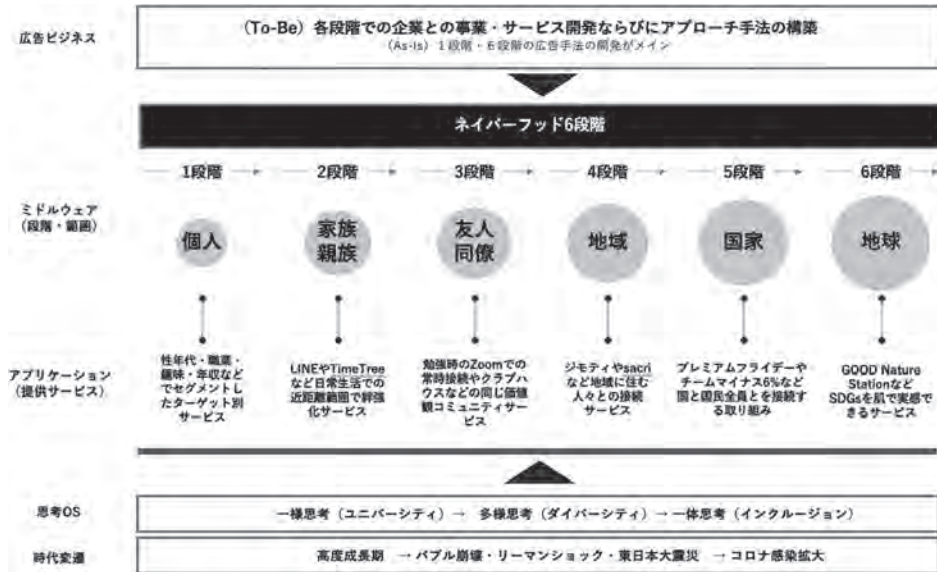
モグラ・趣味・価値観を軸にしたターゲットアプローチですすでに実施している。ネイバーフッド2段階：最も身近な存在である家族・親族。子供、兄弟、夫婦、両親などの絆の強い領域。ここの場を特に形成しているのがLINEや、2,800万DLを誇る夫婦間でのカレンダーシェアアプリTimeTreeなどが挙げられる。ネイバーフッド3段階：学校・職場・サークル・趣味などを含めた同じ年代・価値軸での集合範囲。コロナ禍での特徴的な事例としては、友人同士でZoomなどをつなぎながら勉強をつづける習慣や、クラブハウスなどの興味軸での音声コミュニティの流行がこの領域での特徴事例である。ネイバーフッド4段階：地域。最近では居住地・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して言われている。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、ストーリーをもつ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/kigyoukaikei/rcsrkenkyu_kaihoukokusyo.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.

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
ビジネスプロモーション推進室



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のだろうか。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实践すればよいのであろうか。逆算思考を实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、これらはい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.

「事業共創」としてのコンテンツ・コラボレーション ——新たな「押しごと」の創出に向けて、広告がすべきこと

大岩 可南
おおいわ かなん



(株)電通

関西支社
ソリューション・デザイン局
ビジネス開発グループ
コンテンツビジネス1部
アソシエイト・コミュニケーション・
プランナー ※応募時

1995年東京都生まれ。
2021年東京大学大学院総合文化研究科修士課程
修了。同年電通入社。
ヤングライオンズ/スパイクス コンペティション
2022メディア部門ファイナリスト。
現在、同大学院博士課程に在籍するかたわら、外
資系コンサルティングファームにて勤務。

このたびは伝統ある賞をいただき、たいへん
光栄に思います。
お世話になったすべてのみなさまに、この場
をお借りして心よりのお礼を申し上げます。
メディアとは、情報の拠りどころとしての媒
体という意味のほかにも、「霊媒」の謂でもあ
りました。霊的な拠りどころとしてのメディ
ア=コンテンツ。ただ売る、ただ貼る。そう
ではない。そこに織り込まれた人々の情動に
想いを馳せ、解きほぐしてゆくことこそ、コ
ミュニケーションのプロに課された務めであ
るとの自戒をこめて。

序論 「搾取」の臨界点を捕捉する ——コンテンツという諸刃の剣

2020年からはまさに、『鬼滅の刃』の熱狂に浮かされた年といってよい。アニメから人気に火が付き、劇場版は国内興行収入一位を塗り替えた。単行本が飛ぶように売れ、2020年末には一億冊突破を記念する広告が新聞上に掲載された。そして企業は、われ先にと「鬼滅マーケティング」に乗りだした。いや「マーケティング」という言葉はもはや適切でないかもしれない。なぜなら、とりわけメーカーの場合におけるような「マーケティング」——競合の商品を分析し、USP (Unique Selling Proposition) を定め (あるいは競争軸をずらし)、商品を手にしたときの心情や世界観を訴求する——は、そこでは失効しているからだ。自社製品と他社製品のあいだに一線を画するものは、商品それ自体に描き込まれた「鬼殺隊」の顔しかない。しかしほかでもないその顔が、既存のマーケ

ティングにブレイクスルーを起こし、売り上げ増加に貢献したというのもまた事実である。

もちろんそれは、古くはペプシのスターウォーズのボトルキャップに代表されるように、そもそも大型コンテンツとのコラボレーション自体が効果的だったからゆえかもしれない。ただし近年いっそう意識されるようになったのは、「売れる」ための前提としてまず、タイアップするコンテンツのファンと良好な関係を築くことが不可欠だという点である。いわゆるコンテンツ・コラボレーションの事例からはずれるかもしれないが、それでも一考に値するものとして、2016年にトヨタの新型プリウスのパーツを美少女で擬人化した「PRIUS! IMPOSSIBLE GIRLS (プリガー)」というプロジェクトがある。いくつかのメディアでこの取り組みは失敗の烙印を押されているが、それはオタクや萌え文化への掘り下げが足りず、キャラクターが商業的に利用されている感が否めなかったからだという。対象への愛につけこまれ、一方的に搾取されるのではないかという不信感は、マル

クス・ガブリエルが「ユーザーはGAFに無償労働させられている」と喝破したデータ利用の問題と呼応しながら、消費活動がある種の労働である、というグローバル・イシューを提起することにもなるだろう。

けれども「プリガー失敗」の図式には、ひとつの大きな陥穽がある。なぜならここで失敗の指標として挙げられているのは、人気イラスト投稿サイト「pixiv」におけるイラストの投稿数であり、狭義の「オタク」ウケのみが問題視されているからだ。事実「プリガー」が発表された当時は反響も大きく、後述するように、誰が「ファン」「オタク」なのか、誰が動いたのかは単純に理解できるものではない。以上の点も踏まえて本稿では、コンテンツ・コラボレーションのあるべき姿として「搾取／被搾取」型とは異なる（少なくとも、そうではないとファンに思ってもらえる）モデルを提示することを目的とする。結論を先取りしてしまえば、それは昨今話題の「推しごと」を念頭に置いた「事業共創モデル」となるだろう。これについては後ほど説明するとして、まずはコンテンツを語るうえで欠かせない、「ファン」「オタク」の考察から始めたい。

1 到来する「一億総オタク社会」

『オタク経済圏創世記』の著者である中山淳雄によれば、いまや日本の若年層のうち半分が「オタク」といっても過言ではない状況にある。事実2018年の調査では、自分を「オタクだと自覚している」者は男性で5割弱、女性で3割強に至っており、むしろ「オタク」の定義について再考を促されずにはいられない。ここでいう「オタク」のイメージは、コミケに足を運びグッズを収集するといった絵に描いたようなものではなく、任意の対象に

対し、程度の差はあれ「偏愛」を抱いている人々に求めることができるのではないか。中山も指摘するように、ある意味「オタク」という存在・定義はすでに古いものとなっており、ひとつのカテゴリーとしては対象が広範化しすぎている。重要なのはまず、現代日本がいわば「一億総オタク社会」と化していて、生活者のほとんどが何らかのファンであり、対象となるコンテンツに一定以上の関心を抱いているという事実を認識することであろう。

それではこの新しいオタクたちは、いかなる行動を展開しているのか。批評家の東浩紀は、ポストモダンと呼ばれる1970年代以降の先進諸国で生じた社会的変化において、個人の自己決定や生活様式の多様性が肯定され、「近代」において支配的だった規範意識や伝統など大きな物語の共有は抑圧と感じられるようになったと述べている。ここで、いやいや緻密な設定と重厚な世界観をもつ長大な物語（まさに『鬼滅の刃』!）は以前と変わらず求められているのではないか、という反論があるかもしれない。しかし東も注意しているように、ポストモダン論が提起する「大きな物語の衰退」は、物語そのものの消失を論じる議論ではなく、「社会全体に対する特定の物語の共有化圧力の低下」である。『鬼滅の刃』を全員が同じ感情的強度をもって鑑賞する必要はまったくなく、多様な消費者の好みに合わせてカスタマイズされてよいわけだ。東はライトノベルにおいて、物語の層とキャラクターの層が並立しており、ある程度影響力のあるキャラクターは、本来の物語世界を抜け出して異なった設定のなかに投げ込まれ、にもかかわらず同じ人物として描かれる「二次創作」的な現象がよく見られることを指摘していた。こうした「ほかの物語を想像させる寛容さ」は、こんにちよりいっそう浸透していると思われる。『鬼滅の刃』ひと

つを取りあげても理解されるように、主人公の友人・我妻善逸と妹・禰豆子の関係性を中心に描く「#ぜんねず」のような狭義の二次創作から、鬼殺隊が技を繰り出すさいに口にする「全集中」といった台詞の一人歩き、さらにはマンガの画像を「素材」として用いるコミュニケーション手法など、さまざまなグラデーションの「二次創作」がそこには存在している。あえて極端な言い方をすれば、多かれ少なかれ「オタク」となった国民が、思いおmoiの創作活動を楽しむ時代に入ったと考えることもできそうだ。

2 メディア化する「コンテンツ」

ここからは視点を変えて、受容される「コンテンツ」のほうに目を向けてみよう。昨今のコンテンツマーケティングの隆盛もあいまって、メディアとコンテンツは区別されることが多い。メディアによって制作されるものがコンテンツ、といった具合である。しかしここではあえて、「コンテンツこそメディアである」との立場をとってみたい。外連味を承知でこうした言い方をするのは、ひとつに、カナダのメディア理論家マーシャル・マクルーハンに端を発するメディア理解を引き継いでいるからである。彼は人間のつくりだすあらゆるものをメディアとみなし、それが人間の身体の拡張であると定義した。その意味でメディアは、けっして無色透明な媒体ではありえず、むしろあらゆる主観に染められつつけるものだといえる。さらにいえば、コミュニケーション・メディアの社会への遍在や、個別のメディアのデジタル技術による融合が進行した結果、メディアという概念がかって消尽してしまう「ポストメディア」と呼ばれる状況において、メディア／コンテンツという二項対立はいよいよ曖昧になってき

ている。

もうひとつの理由は、筆者がSNSを見ていて抱く実感に基づいている。一例を挙げよう。「現実を生きるリカちゃん」というInstagramのアカウントをご存知だろうか。

「リカちゃんだってストレス社会に生きてます。現実を生きるリカちゃん、略して現リカの日常をお届け」と綴られた78.6万フォロワー（2021年9月時点）のこのアカウントでは、われらがリカちゃんの、われわれと変わらない無造作な姿が投稿されている。人形学者の菊地浩平は、2002年のTBCのCMで「太ってしまった」リカちゃんや、2016年の資生堂のキャンペーンにおいて「30代のOLを演じる」リカちゃんに言及しつつ、かつては少女たちの「分身」として「自閉的」あるいは「理想的」空間に閉じ込められていたリカちゃんが、近年ではこの世界のどこかにいる友人や仲間のようなものに変容し、昔の圏域から解き放たれつつあると指摘している。コンテンツのなかに安らいでいた「アイドル＝偶像」は、人々の十人十色のまなざしや愛し方によって変奏されてゆく。そしてそれ自体がさまざまな主観を媒介する「メディア」となり、新たなコミュニケーションの扉を開くのである。

そろそろ結論に向かおう。コンテンツの「受け手」（そもそも受け手と送り手の境界すら消失している現代にこうした表現はそぐわないが、便宜上そうしておく）が、ディープな制作からライトな引用まで広く「二次創作」をおこない、コンテンツそのものも自由で多様な関係を許容しうる「メディア」となりたいま、われわれ「送り手」は何を考えるべきなのだろうか。

結論 「事業共創」としてのコンテンツ・コラボレーション

メディアがわたしたちの認知機能を個別的に拡張するのみならず、感情というよりもむしろ情動といった前意識的な身体感覚にまで浸透しているこんにち、人々はコンテンツを消費しながら、その過程で広告料の源泉となる広告機会を創出したり、データを生み出し提供したりしているという点で、同時にある種の「労働」を奉仕している。こうした「消費＝労働」を、メディア論研究者の門林岳史は「非物質的消費＝労働」と呼んでいるが、この語法にはいささか悲観的な響きがある。

しかし一方で、筆者は最近話題の「推しごと」にはかりしれぬ期待を感じずにはいられない。「推しごと」とは、ファンやオタクが「推し」をサポートする活動全般を指す言葉だが、注目すべきはそのネーミングである。慧眼か、はたまた偶然の一致か、彼らは自分たちの行為がある種の「労働＝おしごと」であることに自覚的なのだ。しかしそこには、一方的に搾取されてしまっているといった悲壮感は微塵もない。あるのはむしろ、労働という事実を陽気に笑い飛ばすような、ポジティブな感性である。

いったいなぜ、ここにはかくも独特な機制が存在するのだろうか。それはおそらくコンテンツ市場が、一方が得をすれば他方が損をするという「ゼロサムゲーム」の論理で動いていないからだと思われる。コンテンツがメディア的に増殖する過程において、消費者の満足の総量に上限はない。そのため自分の楽しみとして「推す」行為は、そのエネルギー量に比例して他者（「推す」対象や「推し」を中心として形成されるコミュニティ）の利益にもなり、みんなが盛り上げるのが全体にとってもよいことである、という認識が

結果として形成されるのだろう。そこではまさに、アダム・グラントのベストセラー『GIVE&TAKE』で提示されていた「ゼロサムゲームでない状況下では、利他行動が全体のパイ（総額）を大きくする」というテーゼが自然と達成されている。最近「利他」や「贈与」というキーワードが注目を浴びているが、コンテンツ市場こそ、まさにその実践現場といえるのではないだろうか。『世界は贈与でできている』の著者、近内悠太によれば、贈与が成立するためには「私は不当に受け取ってしまった」と感じられる主体の存在が前提とされる。「コンテンツから元気をもらった」という感覚は、顔の見える一対一の授受関係ではないだけいっそうこれに近いものであり、しばしばSNSなどで目にされる「お返し願望」や「投げ銭」文化は、資本主義経済の「すきま」に、たしかに贈与の論理が働いていることをしるしづけている。

しからばコラボレーションは、ファンが贈与を享受するのみならず、ファンからファンへ、さらには非ファンへと利他的に与えてゆくための「変換装置」として機能すべきである。それにはまず「送り手」が先陣を切って贈与を試みなければならない。宣伝会議の記事『『鬼滅の刃』人気で裾野が広がるキャラクターコラボ 多くのファンに愛される企画とは』のなかで、そのための三か条「商品・ブランドとの親和性を意識する」「コアファンへのリスペクトを忘れない」「違和感を共感に変化させる」が提言されていたが、これを筆者なりに敷衍するならば「商品・ブランドが親和性を突き抜け、コンテンツそのものへの愛を表明する」「送り手自身もその一員として、ファンやコミュニティと協働する」「彼らによる二次創作などの余白や許容を前提とし、それを加速させるような贈与的制作をおこなう」となるだろうか。オリジナルの描きおろしを用意するだけでももちろんファンは

喜ぶし、最近ではブロックチェーンやNFT（非代替性トークン：複製可能だったデジタルコンテンツに唯一性を付与できる）を活用して、二次流通市場でファン同士がデジタルアイテムの売買をおこなうたびに、一次創作者へ販売額の一部がロイヤリティとして還元される仕組みも萌芽している。事実、オタクコイン協会は2021年3月にそのための実証実験を開始していた。こうした取り組みを加速させ、たとえば二次創作に関与してくれたファンの熱量や負担を定量的に把握し、何らか別のかたちで還元するというビジネスモデルも想定できる。以上の議論を踏まえてコラボレーションの理想像を素描するならば、それは広告主が一ファンとしてコミュニティに迎えられ、コラボ企画を「押しごと」としてともに推進することで、広告主にも権利側にもフィードバックがゆく、というものである。そのときこの営みは、受け手／送り手という構造を脱構築しつつ、生活者に備わった二次創作能力とコンテンツそれ自体のメディア性を触媒に、彼らとともに多種多様な「押しごと」のかたちを創出するという点で、ファンと足並みを揃えたひとつの「事業共創」となるだろう。

●参考文献

- 東浩紀（2001）、『動物化するポストモダン』（講談社）
- 東浩紀（2007）、『ゲーム的リアリズムの誕生』（講談社）
- 石原夏子（2018）、『偏愛ストラテジー』（実業之日本社）
- 菊地浩平（2018）、『人形メディア学講義』（河出書房新社）
- グラント,A.(楠木建監訳)（2014）、『GIVE&TAKE』（三笠書房）
- 近内悠太（2020）、『世界は贈与でできている』（株式会社ニューズピックス）

- 中山淳雄（2019）、『オタク経済圏創世記』（日経BP）
- プラハラード,C.K.ほか(有賀裕子訳)（2004）、『価値共創の未来へ』（武田ランダムハウスジャパン）
- マクルーハン,M.(栗原裕ほか訳)（1987）、『メディア論』（みすず書房）
- アニメ！アニメ！、「オタクコイン、ブロックチェーン技術“NFT”活用の実証実験を開始「100枚限定オタクコイン硬貨」販売」（2021.3.22）, (<https://animeanime.jp/article/2021/03/22/60259.html>), 2021.9.29.
- 宣伝会議,「『鬼滅の刃』人気で裾野が広がるキャラクターコラボ多くのファンに愛される企画とは」（2020.11.19）, (<https://www.advertimes.com/20201119/article329132/2/>), 2021.8.30.
- ダイヤモンド社,「トヨタのプリウス美少女キャラは失敗!?「萌えビジネス」の成否を分けるものは」（2016.3.23）, (<https://diamond.jp/articles/-/88300>), 2021.9.28.
- ダイヤモンド社,「日本はソフトな独裁国家」天才哲学者マルクス・ガブリエルが評するワケ」（2020.2.12）, (<https://diamond.jp/articles/-/228172>), 2021.9.25.
- LIXIL出版,「ポストメディア都市と情動資本主義の回路——YouTuber、「恋するフォーチュンクッキー、Pokémon GO」」（2016.9）, (<https://www.10plus1.jp/monthly/2016/09/issue-02.php>), 2021.09.14.

「自走するZ世代」を味方につける。

大井 椋介

おおい りょうすけ

(株)博報堂

第三ブランドトランスフォーメーションクリエイティブ局
白井チーム
コピーライター



1996年生まれのZ世代。慶應義塾大学法学部政治学科で国際社会学を専攻。在学中1年間ロンドンに移住し、現地の黒人音楽について研究し卒業論文を執筆。2020年博報堂入社。クリエイティブ局にコピーライターとして配属され、自動車・ビール・消費財・コンビニなどの業務で、コピーだけに限らず戦略から企画・映像ディレクションまでを経験。趣味は音楽、中学時代からバンドでベースを担当、最近はDJとVJが趣味で週末にイベントを主催。

この度は、名誉ある賞に選出していただき光栄です。Z世代の話題が増えても、取り上げられるのはステレオタイプな特徴に留まりがちだと感じ、このテーマを選ばせて頂きました。「Z世代とは何か？」正解のない問いですが、この論文が今後の若者世代をより多面的に見定めようとするきっかけの一つになれば嬉しいです。推薦してくださった佐々木さん、日々お手本とさせて頂いている先輩方に、この場を借りて感謝を申し上げます。

I Z世代という「未知との遭遇」と、広告の二極化。

物心ついた頃からスマートフォンを使いこなし、SNSやマッチングアプリで見ず知らずの他人とつながることを躊躇せず、ブランドやネームバリューを信仰しない。Z世代は、これまでの世代とは全く異なる価値観を持った未知の存在だ。少子高齢社会の日本では人口の13%とまだまだマイノリティな1996~2015年頃生まれのZ世代だが、米国では人口の20%・総消費の40%を担い、中国では人口の15%でありながらも裕福で活発な消費層の中核として重要なマーケティング対象になっている。日本においても、これから社会と消費の担い手になることは明らかで、もちろん広告ビジネスもこの世代のことを深く理解し向きあわなくてはならない。既にZ世代については様々な分析やアプローチが試みられているが、まだ手探りの段階だと言える。例えば、SDGsネイティブとも言

われるZ世代に対しては、社会課題の解決を標榜したパーパスドリブンなアプローチが必要とされる。2020年2月に『エルメス』は、ブランド初の化粧品ラインとして詰め替え可能なルージュを発売し、Z世代をターゲットに市場参入を狙ったサステナブル・マーケティング事例として注目された。他方、全てのブランドや商品が社会課題解決やパーパスを軸としてコミュニケーションを展開できるわけではない。そんな中でよく見られるのが、デジタルネイティブとしてのZ世代の傾向を捉えた、インフルエンサーマーケティングやターゲティング広告だ。これらの手法では、従来のマス領域のようなブランドイメージやクオリティよりも、リアルな生声やあらゆるタッチポイントでターゲットを追従することが重視され、ダイレクト広告に近くなっている。このように、現状の広告ビジネスのZ世代への向き合い方は、正反対の「ブランド・パーパス型」と「ダイレクト型」に二極化している。本論文では、こういった現状のアプローチを分析した上で、Z世代の価値観につ

いて包括的な理解を試み、どういったアップデートの可能性があるのかを模索したい。

II 二極化に潜む課題、「What to Say」という諸刃の剣。

社会課題に取り組むブランドはパーパスで賛同・指示を得ることを狙い、そうでないブランドはダイレクトにユーザーに接近し直接的な購買を狙う。これはZ世代への向き合い方の正解であり、二極化はより顕著になっていくのだろうか。世界経済フォーラムによるとZ世代の87%は社会課題に関心がある。また商品の認知やCTRに対してダイレクト型の訴求効果は高い。ゆえにこの双極にあるアプローチはどちらも、事前調査や事後検証において良い結果を示す傾向にあるだろう。しかし、定量調査ではすくい上げられないZ世代のリアルな反応を見ると、この二極化には課題が隠されていることがわかる。まず社会・環境課題意識について。2021年7月に日本で行われた定性調査では、自ら行動を起こし課題意識をブランドや商品を選ぶ基準にもしている「エクストリーム層」と、むしろそういった人を“意識高い系”として敬遠してしまう「一般層」が存在し、意識には乖離があることが明らかになっている。幼少期から学校やメディアで社会・環境問題についての教育を受けたZ世代の大半がこれらに関心を持つのは必然とも言えるが、実際に様々な行動の基準としている層は意外にも一部だ。一般層はむしろパーパスへの賛同だけを狙ったコミュニケーションを「意識高い系」と敬遠している可能性もある。他方のダイレクト型コミュニケーションにも課題が散見される。それらの根幹にあるのはZ世代の「マーケティング・アレルギー」だろう。Z世代は信じていたインフルエンサーやコンテンツが誰

かのビジネスの末端であることを「裏切り」と捉える。この世代の高度な情報収集力と拡散力によってステルスマーケティングやコンテンツのプロモーション利用が暴かれ大きな批判を浴びる事例は後を絶たない。こういったダイレクト型のアプローチは、うまくいけば高いスコアを出せる一方で、企業の思惑の露呈によってさらにマーケティング・アレルギーを加速させる悪循環も起こしかねない。この双極の問題点が示す、二極化したアプローチの根本的な課題はどこにあるのか。筆者はこれを「what to say直訴方式」にあると分析する。「ブランド・パーパス型」においても「ダイレクト型」においても、共通している特徴はブランドや商品が伝えたいメッセージを、少なくとも大きくは変換せずに直接的に訴求している点だ。What to sayを直接訴求することは、そのブランドや商品に顕在的な好意を持っている層にとっては「自分の想いを言い当ててくれた」という受け取られ方をするだろう。他方、興味がなかったりそもそも疑いを感じたりしている層から見ると、極端に言えば「我が社は良いことをしているから応援してください」「この商品は良いものだから買ってください」と言われているように感じられるだろう。これが、意識高い系コミュニケーションへの敬遠や、マーケティング・アレルギーひいては広告嫌いといわれる課題を引き起こしているのではないか。What to sayをそのままメッセージとすることは、分かりやすく伝わり受け手の好意が顕在化するというメリットがある一方で、隠れたところで拒否感や嫌悪感を産むというデメリットがあり、まさに諸刃の剣だ。

Z世代は「消費者」ではなく、 Ⅲ コンヴァージェンス文化に生きる 「行動者」。

では、現状のように二極化した「what to say直訴方式」でのZ世代への向き合い方は、どうアップデートされるべきか。この点を考察するために、表面的・断片的な分析を超えてZ世代の本質的かつ包括的な理解を試みたい。まず、前述したアプローチへの反応から、Z世代の「警戒する・疑う」「自分の考えを持つ・重視する」「リアクションを発信する・行動を起こす」といった特徴がわかる。つまり、Z世代は送り手の情報をそのまま受容する程ピュアな受け手ではなく、ましてや思惑通りになんでも買ってくれる従順な消費者とは捉え難い。これらの特徴は「コンヴァージェンス文化」という概念を理解すると分かりやすくなる。メディア研究・ファンダム論の第一人者ヘンリー・ジェンキンスは、著書『コンヴァージェンス・カルチャー』において、この文化を「メディアを受動的に鑑賞するという従来 of の考えと対照的なものである。メディアの制作者と消費者を別々の役割を果た

しているものとして語るのではなく、(中略)両者が参加者としてお互いに交流しているとみなしてもよい。」と説明する。加えて「私たち一人一人は、メディアの流れ(フロー)から情報の断片や一部分を引き出して、日常生活の意味を理解するための資源へと転換することで、自身の個人的な神話体系を組み立てる。」とも述べている。つまりコンヴァージェンス文化を生きるZ世代は、①広告を含むコミュニケーションの送り手/受け手という二分枠にははまらず、受け手にも送り手にもなりうる。②受け手として自分の求める暮らしや自己実現のためにその情報を解釈し、ブランドイメージや商品を活用する。③さらに、解釈した情報に自らの意思を加えて送り手として発信し、他の生活者や企業・ブランドに対しても影響力を持つ。このコンヴァージェンス文化におけるZ世代のあり方をもとに、現状の分析でよく取り上げられている4つの特徴を再解釈してみる。

このように、無機質・批判的・消極的と表されてきたZ世代だが、実は現在の自分、将来の自分、現在の社会、未来の社会について現実主義的に捉えた上で、自分なりの粒度で暮らしや生き方に対して意志を持っている。

Z世代の特性	現状の一般的な理解	コンヴァージェンス文化に基づく新解釈
A 社会課題への意識	社会に対して悲観的展望を持ち、現状を批判し改善を求めている。	これから自分が数十年生きる社会を生きやすいものにするため、目の前の問題を解決しようと行動している。
B デジタルネイティブ	あらゆるデバイスやSNSを使いこなし、膨大な情報を浴びるように入手し続けることでデジタル世界に依存している。	どんな情報が欲しいか、情報を見つけたいか発信したいのか、によって双方向的にあらゆるデジタルメディアを横断し利用できる。リアルと同様にデジタル世界でも自由に"行動"している。
C モノ消費よりコト消費	物質的な価値に魅力を感じない。消費を控えミニマルに暮らそうとしている。	多様な生き方があることを理解している中で、企業に提示される一義的なモノの価値に囚われず、自分がしたい暮らしのコト価値を先に考えた上で必要なモノを消費しようとしている。
D ブランドより本物志向	企業がつくりだしたブランドイメージを嫌い、インフルエンサーや口コミによる実利的なメリットのみを重視している。	ブランドが提示する理想の生き方よりも、まずは自分の考える理想の生き方を重視しており、それを実現できる手段として物事の価値を冷静に分析している。

その意志を軸にして、あらゆるメディアを行き来しながら様々な情報を解釈し取り入れ、また自ら発信しているのだ。私たちはこの世代を、これまでの広告やマーケティングで想定していたような「受け手」や「消費者」として捉えるのを止めなくてはならない。Z世代は、情報の入手・選択・発信のすべてにおいて、自ら能動的に動く「行動者」と捉えられるべきだ。

IV コンヴァージェンス文化の中で、 コアメッセージを「自走」させる。

Z世代を「行動者」と定義した上で、これからの広告コミュニケーションが二極化した「what to say直訴方式」からどのようにアップデートされるべきかを考えたい。注視すべき行動者たるZ世代の特性は「情報を解釈→自分ゴト化→再発信」する点だ。広告などのマーケティングメッセージはそのままのパッケージとして受け取られるのではなく、自分なりの価値軸をもって解釈され、理想の生き方や暮らしの一部として自分ゴト化される。さらに、それぞれの個人の解釈でカスタマイズされた新たなパッケージとして再発信され伝播していく。これを踏まえると、「what to say直訴方式」最大の課題は、多様な価値軸をもつZ世代の一人ひとりがメッ

セージを自分なりに解釈＝自分ゴト化するための余白が存在しない点にある。これが「顕在化したコアターゲット以外に自分ゴト化されない」という現状の課題を生んでいるのだ。ゆえに、Z世代に対するコミュニケーションの理想形の一つは「ターゲットが、広告表現を自らの価値観をベースに自由に解釈し、能動的に抽出されたコア価値（企業にとっての what to say）が多様な生声や表現に変換され、コンバージェンス文化の中で有機的に拡散していく。」ことだ。一見するとユーザーまかせの方法論だが、この理想形を実現するには重要な要件がある。それは、解釈のための余白を持つ「自走可能なコアメッセージ」を持つことだ。自走性をつくるには、メッセージを一人ひとりが自分用に解釈する余白が必要不可欠である。社会課題解決のようなパーパスを伝えたい場合、社会的な意義をそのまま発信するだけでなく、一人ひとりの生活レベルまでブレイクダウンした時にどんな意味があるのかを伝えることや、課題解決と自己実現を両立できる可能性を示すことで、あらゆるターゲットが自分ゴト化するための余白がつかれるかもしれない。2021年9月のMET GALAは、Billie Eilishが着用したOscar de la RentaやStella McCartneyなど複数のブランドがファッション業界におけるサステナビリティのメッセージを発信する場となった。これは社会課題に向き合う姿

Billie Eilish convinced Oscar de la Renta to ditch fur.



SOURCE: GETTY IMAGES

Ella Emhoff, Nia Dennis, and Julia Garner wore adidas by Stella McCartney.

Stella McCartney mixes sustainable technologies for both the luxury brand and for her line with adidas. Surprisingly, she opted to showcase "sustainable sports performance wear" at this year's Met gala, dressing three young women, each of whom represented one side of the American flag.



SOURCE: GUY AROZ

レシートは、希望のリストになった。

上島史朗 (フロンティア)
山岸成子 (フロンティア)
宗政朝子 (フロンティア)
そごう・西武 企業広告



勢の周囲にMET GALAという祭典やセレブリティの存在という余白をつくることで、ターゲットに様々な角度から能動的に読み取って貰おうとする取り組みだと言える。一方で、特徴と機能価値だけを伝えてきた商品やブランドは、暮らしの中に昇華した生活価値を訴求したり、多様な生き方の一人ひとりに対してどう使うのかは委ねるような表現にすることで、自分ゴト化される余白がつけられるかもしれない。2021年度TCC賞を受賞したそごう・西武の「レシートは、希望のリストになった。」の企業広告は、百貨店の価値を具体的な消費行動に留めず生活者ひとりひとりの思いを投影できるかたちに昇華して表現したことで、マーケティング・アレルギーのあるZ世代の中でも様々な解釈とともに持ち運ばれ大きな反響を生んだ。つまり、抽象的なwhat to sayを持つブランドや企業ほど具体的なコア価値を、逆に具体的すぎる一義的なwhat to sayしか持たない商品やブランドほど抽象的にひろげたコア価値を、それぞれメッセージとして発信することが必要になる。これによって、Z世代は企業やブランドが伝えなかったコア価値（what to say）を能動的に自分ゴト化することができ、それらは個人の価値観が伴った多様なメッセージとしてコンヴァージェンス文化の中を自走してく。

Z世代の本質的な価値観をいかに理解しているかにかかっている。Z世代に対するコミュニケーションに従来の手法をそのまま転用することは難しいが、本質的な特徴を捉えることができれば、これまで培われてきた様々な「仕掛け」を応用することは十分可能である。メッセージを自走させる「仕掛け」だけにとどまらず、インサイトを発見しツボを押す「仕掛け」はいかにマーケティングアレルギーを起こされずに自分ゴト化してもらうかに応用可能であるし、これまで開拓してきたあらゆるタッチポイントを活用する「仕掛け」は、今後はZ世代が有機的に発信を行うコンヴァージェンスの場を設計するために応用できるだろう。私は、Z世代とは広告業界にとって「広告離れした未知の消費者」ではなく、共にコンヴァージェンス文化の中で広告やマーケティングの可能性を拡げていける「行動者というパートナー」となりうる存在だと考える。

V 広告業界で培われた「仕掛け」を活用し、Z世代とパートナーになる。

「メッセージが自走するための余白をつくる」手法は、決して新しいものではない。広告ブランニングにおいて長年培われてきたHow to sayの考え方による「仕掛け」も、この自走する余白をつくるために有効な手段だろう。ただ、有効なHowを設計できるかは、

●参考文献

ヘンリー・ジェンキンス（渡部宏樹、北村紗衣、阿部康人）（2021），『コンヴァージェンス・カルチャー—ファンとメディアがつくる参加型文化—』（晶文社）

佐藤尚之（2018），『ファンベース—支持され、愛され、長く売れ続けるために—』（筑摩書房）

並河進（2014），『Communication Shift —「モノを売る」から「社会をよくする」コミュニケーションへ—』（羽鳥書店）

WWD JAPAN, 「「エルメス」初のメイクラインは詰め替え可能なリップスティック サステナビリティを推進」（2012.2.12），（<https://www.wwdjapan.com/articles/1028100>），2021.9.15.

SUSTAINABLE BRANDS, 「ミレニアル世代とZ世代、社会・環境への関心高まる」（2017.9.26），（https://www.sustainablebrands.jp/article/story/detail/1189404_1534.html），2021.9.15.

FNNプライムオンライン, 「【Z世代の意識調査#004】「サステナビリティ」に関する価値観と行動の実態調査」（2021.7.20），（<https://www.fnn.jp/articles/-/213377>），2021.9.15.

OWNLY, 「米国と比べて目立たない？日本におけるミレニアル世代とZ世代とは」（2021.5.31），（<https://www.ownly.jp/sslabs/28>），2021.9.15.

日経ESG, 「「SDGs ネイティブ」が会社を変える—世界の課題は自分事」（2020.2.25），（<https://project.nikkeibp.co.jp/ESG/atcl/feature/00055/?P=2>），2021.9.15.

講談社SDGs, 「【第4回】サステナブル・マーケティングにフィットするZ世代」（2020.2.28），（<https://sdgs.kodansha.co.jp/news/person-in-charge/37631/>），2021.9.15.

VOGUE, 「未来は本当に明るい!? Z世代と有識者が社会課題について語り尽くす!」（2020.10.5），（<https://www.vogue.co.jp/change/article/a-hopeful-dialogue-between-generations>），2021.9.15.

D4DR inc., 「Z世代の特徴を掴んだマーケティング

戦略事例」,（2021.3.9），（<https://www.d4dr.jp/fprc/article/gz-marketing/>），2021.9.15.

MarkeZine, 「Z世代にとって SNS 広告は有力な情報源？ Z世代が求める SNS 広告のあり方を考える」,（2021.8.18），（<https://markezine.jp/article/detail/37005>），2021.9.15.

GREENMATTERS, "Our Favorite Sustainable Looks at the 2021 Met Gala",（2021.9.14），（<https://www.greenmatters.com/p/met-gala-sustainable-fashion>），2021.9.15.

TOKYO COPYWRITERS CLUB, 「2021年度TCC賞」,（<https://www.tcc.gr.jp/2021%E5%B9%B4%E5%BA%A6-tcc%E8%B3%9E/>），2021.9.15.