

第 51 回懸賞論文 Finalists

最終審査まで残り惜しくも入賞・入選を逃した方々の作品を掲載いたします。
ぜひ、入賞・入選を目指して次回懸賞論文にご応募ください。

※掲載の順番は優劣を表すものではなく順不同での掲載となっています。
なお掲載にあたっては執筆者より許諾を得ております。
※掲載にあわせ、応募フォーマットと異なる部分があります。
※敬称略。所属・役職は 2022 年 5 月時点

【論文部門】 課題：新しい世界と広告

- バリューチェーン発想 vs レイヤー発想 ～DX 時代における広告会社の勝機～
後藤 一臣（電通）P 4
- 広告会社のメソドロジーは「Presentation」から「Representation」へ
江藤 圭太郎、青木 隆高、由利 啓祐（博報堂）P16
- 正常進化発想から脱却し、今こそ自らを REFORMATION（再構築）せよ。
～広告代理業が消え行く新世界、両利きの経営で挑むべき、3 つの GOLD RUSH～
武藤 隆史（電通）P26
- メタバースは“ニュー・ゴールドラッシュ”をもたらすか
—「にぎわい」から次代の広告ビジネスを考える—
天野 彬（電通）P36
- 創造的破壊からルネサンスへ ～自分解放時代の“カルチャリング広告”～
荻野 茂男（博報堂）P46
- 広告クリエイターとアーティスト ～「アート思考」から考える「アーティスト・ギルド」としての新しい世界の広告会社～
石橋 友也（博報堂）P55

【私の言いたいこと】 一般部門

- 「うっせえわ」の大ヒットから読み解く現代における若者の特性
片山 大暉（大広）P64

- 社会から“降りたい”若者に今、広告会社ができること
増田 浩一（博報堂）P69
- 「プロ素人」のすすめ
青沼 克哉（SIGNING プランナー）P74
- 「クリエイティブの拡張」の正体 ～表現至上主義を終わらせる唯一で単純な方法～
土屋 貴弘（電通）P78
- 「メンタル・ワクチン」としてのコミュニケーションデザイン
～リスクを取らない若者に、マーケティングはどう向きあうか～
西垣 辰彦（博報堂）P83
- 人の心を動かさない「コピークリシェ」を考える
荒木 竜郎（日本経済広告社）P88
- 誰でも広告が作れる時代を生きる広告クリエイターのプロ
山田 紘也（博報堂）P93
- テクノロジーがもたらす類似、均質社会の未来に向けたブランド・パーソナライゼーション
加藤 博司（博報堂 DY ホールディングス）P98
- プランナーはインフルエンサーになれるのか？
～空想プランナーから現実プランナーになるために～
徳岡 幹大（博報堂）P104
- “Digital Transformation”から“DAILY Transformation”へ
～DX 時代のプランナーに求められる「穏やかな技術」～
川又 音（博報堂）P109

【私の言いたいこと】新人部門

- 嫌い軸のコミュニケーションが「持続可能な好き」をつくる
村上 実紗子（大広）P114
- “推し活”マーケティング ～新時代に求められる、追わないマーケティングとは～
桜井 美歩（メトロアドエージェンシー）P119

■ コロナ禍のいまこそ、地方とつながりたい	
	坂田 里緒（読売広告社）P125
■ オタク化から捉える Z 世代マーケティング戦略	
	西尾 創一郎（博報堂）P130
■ 消費で幸せの循環を生むために	
	柳 穂波（読売広告社）P135
■ 広告会社の仕事は企業の課題解決ではない、社会課題の解決だ	
	村上 大和（読売広告社）P140
■ 生活者を巻き込む一方美人コミュニケーション	
	吉田 薫也（日本経済社）P145
■ カリスマなき SNS 時代のロールモデルと美のルール 多様性とその矛盾	
	蔭山 はな（マッキンゼーエリクソン）P150
■ ヒーロー・ブランディング ～現代ヒーロー像から考える愛されるブランド～	
	天野 豪紀（日本経済社）P155

【私の言いたいこと】プレゼンテーション部門

■ クリエイターパーパスの必要性（要約）	
	宮田 陵平（博報堂）P160

以下、作品が続きます。

ページ番号をご検索いただくか、スクロールのうえご覧ください。

『バリューチェーン発想 vs レイヤー発想

～DX 時代における広告会社の勝機～』

後藤 一臣（電通 BX クリエーティブ・センター GM/
グループ・クリエイティブ・ディレクター）

1. はじめに ～DX に臨むマーケティング・サービス産業～

近年、デジタル・トランスフォーメーション(以降 DX)による企業変革が急速である。電通デジタル「DX 調査 2020」によると、DX に着手している日本企業は、全体の 74%と年々増加している。特に DX は、企業におけるマーケティングが大きく変質・拡張するきっかけとなった。このような DX の流れの中で、広告会社の寡占であった企業向けマーケティング・サービス市場において、近年コンサルティングファームが売上を伸ばしている。Ad Age 誌が発表した「Agency Report 2021」によると、企業向けデジタルサービスを提供するエージェンシーの中で、アクセンチュア・インタラクティブがグローバル売上高で 106 億ドルを超え、6 年連続で世界一となっている。

そこで、DX に臨む広告会社とコンサルティングファームの戦略にどのような違いがあるのかを比較するプロセスを通して、コンサルティングファーム(特にアクセンチュア)が売上を伸ばしている理由を考察するとともに、広告会社がこれに対抗するにはどうしたら良いのかを発想したい。なお、サービスを提供する側の企業をマーケティング・サービス・ベンダー(以降 MSV)と呼称し、MSV からサービスの提供を受ける側の企業をクライアント企業と呼んで論を進めたい。

2. 2 つの発想モデルの導入

今回、マーケティング・サービス市場における広告会社とコンサルティングファームの戦略を比較するために、筆者独自の概念として、バリューチェーン理論とレイヤー構造論の先行研究を元に「バリューチェーン発想(以降 VC 発想)」と「レイヤー発想」という 2 つの発想モデルを演繹的かつ対比的に設定する。以下で、これらのモデルを説明する。

<VC 発想>

バリューチェーンという概念は、ポーター(1985)によって、「コストのビヘイビアおよび差別化の、現存または潜在の源泉を理解」するために、「企業を戦略的に重要な活動に分解」し、価値の連鎖と捉えるという形で導入された。この概念は、「同業他社に対する競争優位を得るには、企業はこれらの活動を、より低コストで行うか、あるいは差別化や高価格(価値が高い)を実現するように行わなくてはならない」(ポーター&ミラー 1985)という考え方に基づいていた。歴史を紐解くと、90 年代までは製造業を中心に、より良いものをより低いコストでつくるという考え方に基づいて、バリューチェーンの全ての工程を自前で持つ垂直統合型企業が成功のパターンであった。

垂直統合されていたバリューチェーンは、やがて「デコンストラクション」のフェーズを迎え

る。エヴァンス&ウースター(1999)によると、「デコンストラクションとは、従来の事業構造を分解し、再構築すること」とある。分解された要素を新しいバリューチェーンとして再統合しようとする思想を「VC 発想」と呼ぶこととする。

<レイヤー発想>

一方、青木・安藤(2002)は、「競争的エッジを獲得するためには、統合的技術を自前でワンセットとして発展させるより、技術を要素分解(モジュール化)し、特定のモジュールの設計・製造に集中し、それ以外については大胆な連携によって他企業の資源を活用することが企業戦略として優れてくる」と述べ、モジュール化を前提とした分解と再統合に言及している。また、根来・藤巻(2013)はユーザー側からの視点を加え、「産業のモジュール化が製品/サービスの要素を分解し、消費者がそれらの組み合わせを自由に直接選択できるようになること」を「産業のレイヤー構造化」と定義づけた。要素分解によるモジュールをレイヤー(階層)として組み合わせる思想を「レイヤー発想」と名づける。なお、レイヤー構造では、下のレイヤーが上のレイヤーの基盤的役割を持つという特徴がある。

<2つの発想の比較>

DX による分解に際し、MSV が「VC 発想」と「レイヤー発想」に基づいて(再)統合戦略を構築した時の一般的特徴をまとめたものが(図1)である。

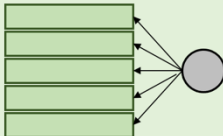
バリューチェーン発想の統合戦略	レイヤー発想の統合戦略
	
◆ <u>プロセスを経て最終成果物を客に提供</u> する考える	◆客はサービスそれぞれを <u>直接選択</u> する考える
◆ <u>前工程が決まら</u> ないと <u>後工程が決まら</u> ないと考える	◆サービスを提供する上で工程の <u>順番の概念は薄い</u>
◆能力やコストが許せば <u>全ての工程を揃え</u> たい	◆全てのレイヤーを <u>自社で揃える必要はない</u> と考える
◆工程フルラインナップで <u>競争排除して客を囲い込</u> む	◆レイヤーの一部をオープン化して <u>多様性を実現</u> する
◆工程の統合は <u>コスト差別化の常套手段</u> である	◆統合とオープン化は <u>戦略的な意図で選択</u> される

図1：2つの発想に基づく統合戦略の違い(筆者作成)

「VC 発想」では、「プロセスを経て最終成果物を提供する」「前工程が決まらな

で揃える必要はない」「レイヤーの一部を戦略的にオープン化することで多様性を実現する」など、客にとって組み合わせの幅をつくるという特徴があるとした。

それでは、この一般的特徴を基準とした時に、広告会社とコンサルティングファームは、それぞれいずれの「発想」で統合戦略を構築していると考えられるだろうか。

3. 広告会社はVC発想

90年代までは、MSVによって提供される主なサービスは、マーケティング4Pの中でもプロモーションに関するものであった。新製品の価値が世の中のものになるべく多くの人に届くことが売上につながる時代であり、マスメディアによる広告がその役割を担った。この時代において、特に日本では、マスメディアの枠を確保できる広告会社がコミッションビジネスのスキームを確立した。その価値提供方法は極めてバリューチェーン的(図2)であり、マスメディアを最終成果物としながら、広告のクリエイティブ表現制作と、コミュニケーション戦略を前工程に組み込んでいた。その後、製品/サービスのコモディティ化が進んで差別化ニーズが高まると、コミュニケーション戦略や表現クリエイティブの重要性が上昇。しかし、最終成果物はマスメディアのままであり、クライアント企業は戦略や表現を比較して広告会社を選択し、バリューチェーンを丸ごとお買い上げした。

マーケティング・サービスにおいて、DXはデジタル(ネット)広告という形で始まった。メディアがデジタル化し、それに合わせてクリエイティブ表現もデジタル化した。そして、メディアと表現を最適化するPDCAも含めた戦略も必要とされるようになった。MSVの価値提供はデジタルメディアを最終成果物とするという点でバリューチェーン的(図3)であったが、ネット専業代理店など、デジタルを主戦場とするMSVが登場した。そして近年、マーケティングのDXがさらに進むと、企業においてマーケティングが司る領域が大きく拡張した。これに伴い、MSVは、従来の広告やプロモーションの範疇を超えて様々な価値を提供することを求められる(図4)ようになった。

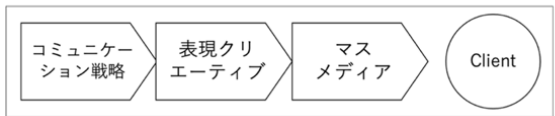


図2：マーケティング=プロモーション=マス広告の時代 (筆者作成)



図3：広告のDX (筆者作成)



図4：マーケティングのDXが進んだ状態 (筆者作成)

このような現状に際し、広告会社がいずれの「発想」で統合戦略を構築しているのか確認するために、広告会社のマーケティング関連部門に所属するマネージャー3名にインタビューを実施した。なお、インタビューにおける質問項目と、各対象者の主観的認識が2つの発想のいずれにあるかを判定するキーワードについては(表1)にまとめた。

バリューチェーン発想		レイヤー発想
・客に最終成果物を提供すると考える	Q1. 提供するマーケティング・サービスについて、クライアントがそれぞれを直接選択すると考えるか、クライアントに最終成果物として提供すると考えるか。	・客が直接選択すると考える
・前工程が決まらないと後工程が決まらなと考える（直列）	Q2. 提供するマーケティング・サービスについて、課題に応じて最適な組み合わせを提案するという発想か、最終的に落とし込みたいサービスに向けたプロセスを意識しているか。	・フラットに組み合わせる発想（順番の概念が薄い/並列）
・自社で工程の全てを揃えたいと考える	Q3. コストやケーパビリティが許せば、すべてのマーケティング・サービスのレイヤーor工程を自社で揃えることが理想であると思うか。	・自社でレイヤー全てを揃える必要はないと考える
・他社が入る余地をつくらないため（客を囲い込みたいから）	Q4. Q3の理由は。	・意図的にオープン化することで客にとっての多様性を実現
・主にコスト差別化の意図	Q5. 複数のマーケティング・サービスを統合して提供する場合、統合することが競争戦略においてどういう意味/意図を持つか。	・様々な戦略的意図

表1：主観的認識を判定するための質問項目と判定ワード（筆者作成）

まず、質問のQ1とQ2によって、対象者がサービスの提供において、どの程度順番や工程の概念があるかを確認する。最終成果物までのプロセスを強く意識している場合は「VC発想」、クライアントがサービスを直接選択することを前提にフラットにサービスを組み合わせるニュアンスがあれば「レイヤー発想」と判定する。また、Q3、Q4、そしてQ5でバリューチェーンまたはレイヤーを全て自前で揃える意思と理由を問うことで、バリューチェーンやレイヤーの一部をオープンにすることに対する意識を探る。この問いに対する反応として、工程フルラインナップの自前主義が強く、サービスの統合の動機としてコスト差別化が強く現れる場合は「VC発想」、クライアントにとっての多様性を志向してオープン化する戦略的意思が確認できれば「レイヤー発想」と考える。

インタビューの中身としては、「提供できるものから逆算する」「最後はメディアのコミッションに落とす」などの発言や、具体的な最終成果物を述べながら「CXバリューチェーン」というワードを使ったことなどから、工程意識が強く存在すると解釈できた。また、「自前で揃えることが理想」「複数サービスでコストを回収する」「マーケティングをまるごとアウトソーシングすることが日本における総合代理店の価値」といった発言から、工程フルラインナップによるコスト差別化や競合排除の意識も強いと考えられる。

N=3ながら、全員の認識が一致していることを踏まえると、広告会社は「VC発想」でマーケティングのDXにおける統合戦略を構築していると解釈できる。（発言録は割愛）

4. アクセンチュアはレイヤー発想

次に、コンサルティングファームがいずれの「発想」にあるかを捉えたい。ただし、一口にコンサルティングファームと言っても、その業態は多岐に渡るため、ここでは、MSV として売上を伸ばしているアクセンチュアを取り上げて考えていきたい。

アクセンチュアは、マーケティング・サービス以前に、システム・ベンダーとして「メインフレーム統合→オープン化→再統合化」の変化を経験している。(図 5)

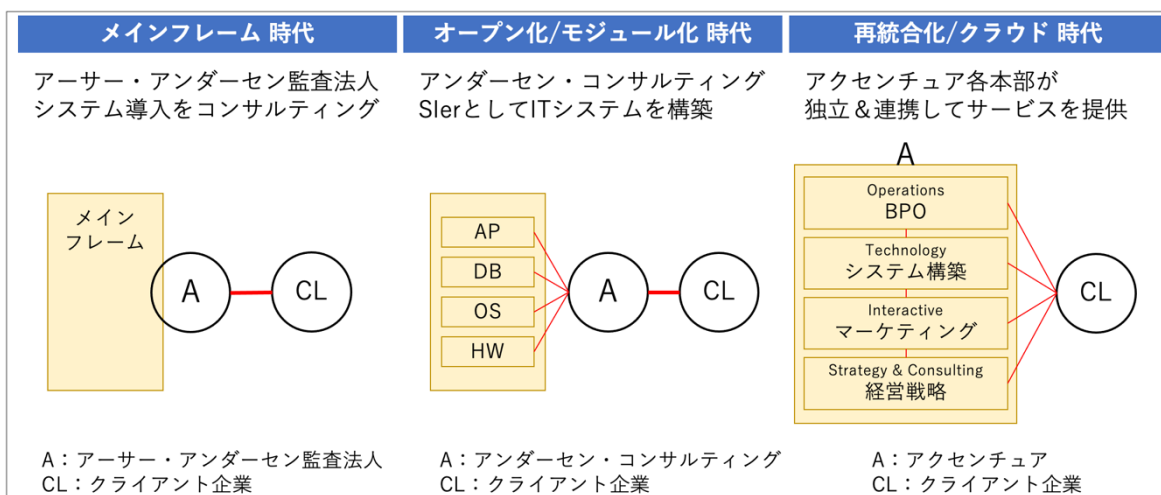


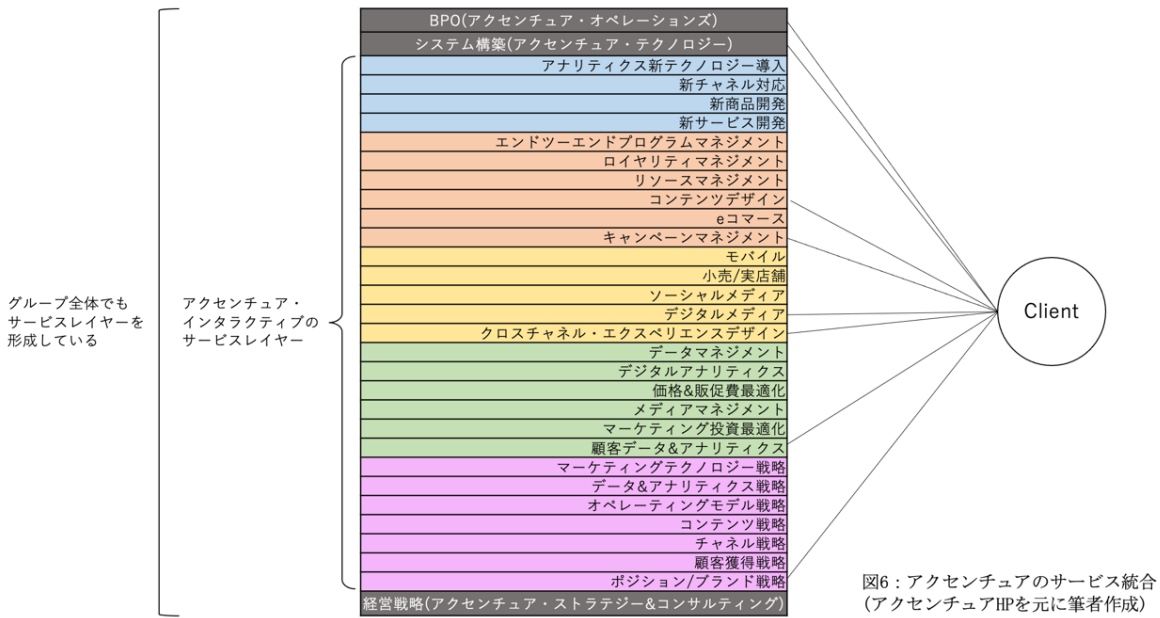
図5：提供サービスの変遷(筆者作成)

企業が単一ベンダーと契約してシステムを統合的に構築していた時代には、クライアントに IBM などのベンダーを提案し、両者を結びつける役割を果たしていた。オープン化/モジュール化の時代に入ると、Sler として構成要素をインテグレーションして IT システムを提供した。モジュールをレイヤー(階層)として組み合わせる行動は、まさに「レイヤー発想」である。その後、システム業界が再統合化するタイミングで、経営戦略部門(ストラテジー&コンサルティング)やマーケティング部門(インタラクティブ)、システム部門(テクノロジー)、BPO 部門(オペレーションズ)を専門強化し、部門を横断するチームングでクライアントビジネスのあらゆる課題に対応したソリューションを提供している。

アクセンチュアの「発想」についても、アクセンチュアのマーケティング関連部門および戦略関連部門に所属するマネージャー3 名にインタビューを実施した。特徴的な発言としては、「サービスはクライアントが選択する」「自在にサービスを組み合わせる」や、「課題ドリブンで最適な組み合わせを提供する」「課題に応じてテーラーメイドでサービスを組み合わせる」などがあった。また、「ハードウェアやソフトウェア、メディアの枠は持たないようにしている」「クライアントにとっての選択の幅を出す」「クライアントにとって本当にいいものを選んでもらえる」などの発言からわかるように、一部をオープン化することでクライアントにとっての多様性を実現している。ただし、「物理的に難しいが、自社でフルラインナップできるのが理想ではある」という野心も覗かせている。

こうしたインタビュー内容から、アクセンチュアは「レイヤー発想」にあると考えられる。MSV

アクセンチュアが「レイヤー発想」で統合する例を、アクセンチュア・インタラクティブが HP 上で公表しているサービス要素を使って表現したのが(図 6)である。下層レイヤーに戦略を構え、それに紐づくマーケティング・サービスと、グループ協業によるシステム構築や BPO を統合して売り上げを伸ばそうとする組み合わせである。



5. クライアント企業のレイヤー発想化

さて、次に考えられるのは、2つの「発想」が、クライアント企業にも存在するのではないかということである。そこで、電通デジタル「DX 調査」を参考に、DX に着手する企業の割合が多い業種として「プラットフォーマー」「通信」「自動車」「不動産」「銀行」「食品」「ゲーム」「出版」「小売」の9つをピックアップ。そこに当てはまる10社のマーケティング担当者に個人的人脈でインタビューを行った。その際、MSV 視点だった特徴をクライアント視点に書き換え(図 7)、発言によって検証した。

	バリューチェーン発想	レイヤー発想
クライアント	◆プロセスを経て最終成果物を提供して欲しい ◆<u>工程の順番の概念がある</u> ◆<u>工程が全て揃うベンダーが理想である</u> ◆<u>工程フルラインナップだと一任できると考える</u>	◆サービスを目的や課題に応じて組み合わせたい ◆<u>工程の順番の概念は薄い</u> ◆サービス全てを一社で揃える必要はない ◆一部を他ベンダーで<u>選択できる多様性が欲しい</u>

図7：クライアント視点による2つの発想(筆者作成)

最終的にクライアント企業10社のDX進行度と発想についての解釈をまとめると、(図8)のようになった。あくまでも今回対象とした企業の範囲で担当者の認識を確認した結果であるが、

DX の進行度が高い企業に「レイヤー発想」の存在が確認された。

業種	認識レベルでのDXの進行度				発 想			
	低	やや低	やや高	高	バリュチェーン	バリュチェーン寄り	レイヤー寄り	レイヤー
A.プラットフォーム				●				●
B.通信			●				●	
C.自動車				●				●
D.不動産		●			●			
E.銀行		●				●		
F.G.食品			●			●		
H.ゲーム	●			●	●			●
I.出版	●				●			
J.小売		●			●			

図8：「DXの進行度」と「発想の度合い」（筆者作成）

さらに、「レイヤー発想」が強い企業では、MSV の選択肢にアクセンチュアが挙がる傾向があった。具体的には、「アクセンチュアのコンサルとサービス開発を行なって、ローンチする段階になるとインタラクティブの部隊にそのままマーケティングもお願いすることは多い」（クライアント A）、「アクセンチュアには情報システムの構築と運用人材の派遣をお願いしている。今後マーケティングのシステムと統合して、データを利用したアドやメディアもお願いすることはありえる」（クライアント H）などの発言があった。ただし、広告会社との取引もあり、MSV を使い分けている。一方、「VC 発想」が確認されたクライアント企業では、MSV として広告会社を選択する傾向が強く見られた。

6. 広告会社の勝機はハイブリッド発想にあり

それでは、「レイヤー発想」を持つクライアントが、なぜアクセンチュアを選ぶのか。それを解明するために、顧客における「競争優位実現」と「コスト圧縮の実現」、MSV の「対競合に対する競争優位の獲得」と「収益性向上」をゴールとして、アクセンチュアが価値提供を行う因果の連鎖を想定しモデル化(図 9)した。

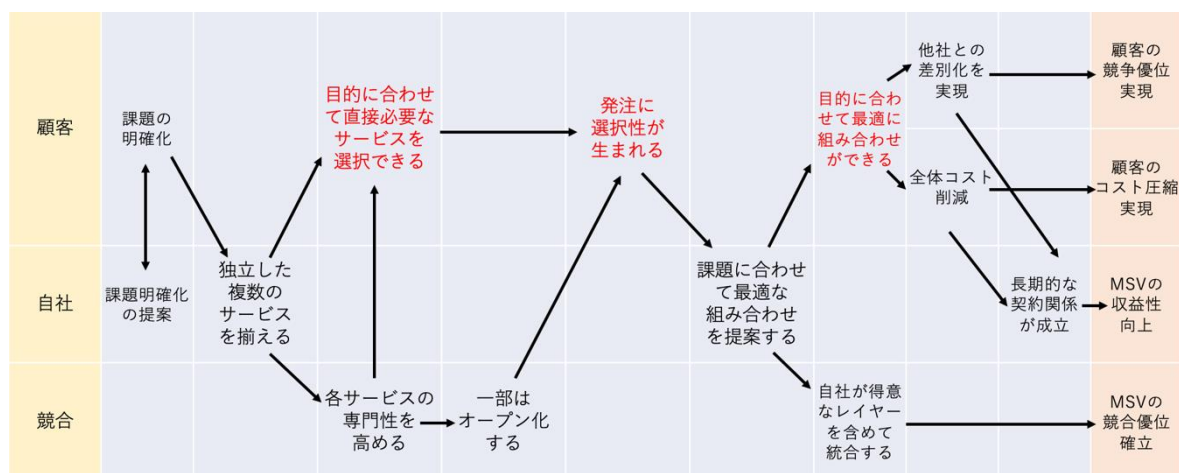


図9：アクセンチュアの価値提供因果連鎖モデル（筆者作成）

連鎖の始まりは、クライアントとの間での「課題の明確化」である。次に、様々な課題に対応するような「独立したソリューションを複数揃える」。これによってクライアントは、「目的に合わせて直接必要なサービスを選択できる」ようになるが、これと同時に、アクセンチュアは「各サービスの専門性を高め」ながら、「オープン化で外部との協業」も進める。結果、クライアントには「選択性が生まれる」とともに、アクセンチュアとしても「どんな課題に対しても最適な組み合わせを提案できる」ようになる。クライアントは、「目的に合わせてサービスを最適に組み合わせる」ことによって、「他社との差別化」や「マーケティングコストの圧縮」を実現する。アクセンチュアは、「課題ドリブンでオーダーメイドの組み合わせを提案」する中で、全体的前提となるような下層の戦略レイヤーをしっかりと握り、システム構築やBPOなど「自社が得意なレイヤーを組み合わせる」ことで「MSV として対競合の優位性」をつくりあげながら、客先常駐もうまく利用して「長期契約を獲得」している。

ここで、前節で「レイヤー発想」にあると解釈されたクライアント企業(A、C、H)の発言と、価値提供因果連鎖モデルを突き合わせてみると、「目的に合わせて直接必要なサービスを選択できる」「発注に選択性が生まれる」「目的に合わせて最適に組み合わせができる」という要素がアクセンチュアを選ぶ理由となっていることが窺える。DXがある程度進んだ企業が「レイヤー発想」を持ち得ることを鑑みると、リテラシーを確立したクライアントが自らの選択でMSVを組み合わせようとしていると思われる。また、アクセンチュアとの関係性は、スコープ外のサービスはお願いしない(できない)などビジネスライクであり、これは情報格差や調達格差が生まれにくい現代にマッチしていると言える。

同様に、広告会社の因果連鎖(図10)も考えてみる。連鎖の始まりは、やはり「課題の明確化」である。広告会社は「課題解決を最終成果物とする統合サービス」を用意する。クライアントは、この「統合サービスを採択」することで「最初から最後まで一任できる」という便益を享受する。結果「解決策を効果的に実施」し、「他社との差別化」による競争優位を実現する。同時に、広告会社は「最終成果物までの工程を内製化」して「全体のコストを下げ」「コスト効率的に解決策を実施」する。こうして、顧客の「競争優位」と「コスト圧縮」を達成することで「長期契約」を獲得し、「収益性が向上」する。

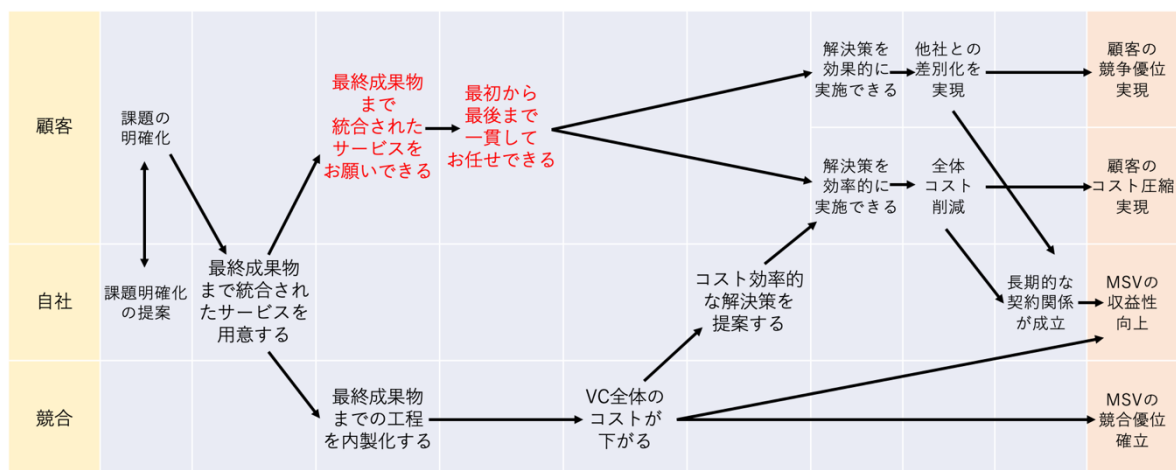
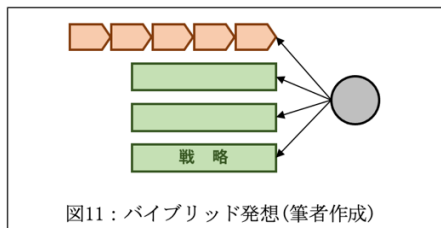


図10：広告会社の価値提供因果連鎖モデル（筆者作成）

こちらでも「VC 発想」のクライアント企業(D、G、I、J)の発言を確認してみると、「最終成果物まで統合されたサービスをお願いできる」「最初から最後までお任せできる」という部分に魅力を感じて広告会社に発注する傾向が確認できた。もちろん、マス広告の出稿や TVCM の制作を、高度に効率化されたバリューチェーンを持つ広告会社に「お任せ」することは理にかなっていると思われる。しかし、マーケティングの DX が進行するに従って、この状態はクライアント企業、MSV 共にリスクを孕むと考えられる。

まず、クライアント企業としては、1st party データを保有し、自身が主役となるべき時が必ず来る。マーケティングと経営の境目が消失し、あらゆる打ち手を考えなくてはならない中で、広告会社一社に「お任せ」では立ち行かなくなるだろう。そして広告会社は、クライアントの「レイヤー発想」化の可能性を見越して、広告バリューチェーンへの依存から脱却する必要がある。そもそも、課題のありかが多岐に渡る中で、定型の成果物を想定した直列的プロセスだけでは真の解決には至らないだろう。マーケティングにおいて広告という打ち手が占める割合が相対的に低下する中で、常に最新のサービスを開発・補強し、課題と状況に合わせて創発的に組み合わせていかなくてはならない。ただし、極限まで効率化された広告バリューチェーンは、ひとつの武器でもある。

ここで、広告会社が新しい価値を持つために「ハイブリッド発想」(図 11)を提案したい。広告プロセスにおいては「VC 発想」による自前フルラインナップで高度な効率化を実現し、片方で、マーケティング戦略やシステム構築、サービス/プロダクト開発などについては「レイヤー発想」で社外も含めたサービスの組み合わせを提供するのである。そうすることで、マーケティングの「効率的な遂行」と「効果的な統合」を同時に実現できる。そのためには、プロジェクトベースで「発想」を切り替えることが大切である。すなわち、「VC 発想」で効率に特化する時もあれば、一部「レイヤー発想」で考えるなど、「2つの発想」の割合を柔軟に変えていくことが勝負の鍵になりそうである。また、レイヤー最下層となる戦略提案力の強化は、コンサルに対抗する上では極めて重要である。



もうひとつ、広告会社がアクセンチュアに対して優位に立つことができる要素として「シェルパリング」を挙げたい。シェルパとは、登山者に付き添うアテンド役のことであるが、苦楽を共有し、共に成長するニュアンスを持つ。広告会社には、広告バリューチェーンの遂行において長年クライアントに寄り添ってきた歴史があり、インタビューでも確認されたが、「スコープによるビジネスライク」よりも情緒的な関係性を形成している。このマインドを、一方的な「お任せ」から、共にグロースする「シェルパリング」に昇華させることがポイントだと考える。アクセンチュアにとってはスコープ外である、課題が潜在化している状態から様々な打ち手を共にすることで伴走し、課題の発見後は、最適な解決策をバリューチェーン化されたサービス群とレイヤー化されたサービス群の中から一緒に模索して組み合わせていく。そして施策のローンチ後も伴走し続ける。この過程で生まれるお互いの「グロース」と「絆」こそが、勝利の方程式の解となる。

以上

<参考文献>

■バリューチェーン理論

内田和成(1998)『デコンストラクション経営革命』(日本能率協会マネジメントセンター)

内田和成(2009)『異業種競争戦略』(日本経済新聞出版社)

デイビッド・ベサンコ, デイビッド・ドラノブ, マーク・シャンリー 著, 奥村昭博, 大林厚臣 監訳(2002)『戦略の経済学』(ダイヤモンド社)

フィリップ・B・エヴァンス, トーマス・S・ウースター著, 鈴木貴博 訳(1998)「ネットワーク経済が迫るバリューチェーン再構築」(DHB)

フィリップ・B・エヴァンス, トーマス・S・ウースター著, BCG 訳(1999)『ネット資本主義の企業戦略』(ダイヤモンド社)

M.E.ポーター 著, 土岐坤 訳(1985)『競争優位の戦略』(ダイヤモンド社)

M.E.ポーター, V.E.ミラー(1985)「進展する情報技術を競争優位にどう取り込むか」(DHB)

■レイヤー構造論

青木昌彦, 安藤晴彦編著(2002)『モジュール化新しい産業アーキテクチャの本質』(東洋経済新報社)

- 加藤和彦(2009)「階層構造をもつコンピュータ・ソフトウェアにおけるプラットフォーム戦略としての階層介入施策の考察」『日本経営学会誌』第23号, pp.75-89
- クレイトン・クリステンセン, マイケル・レイナー 著, 玉田俊平太 監修, 櫻井祐子 訳 (2003)『イノベーションへの解』(翔泳社)
- 国領二郎(1999)『オープンアーキテクチャ戦略 ネットワーク時代の協業モデル』(ダイヤモンド社)
- ジョン・ヘーゲル3世, マーク・シンガー 著, 中島由利 訳(1999)「アンバンドリング：大企業が解体される時」(DHB)
- 根来龍之, 堤満(2004)「産業構造のモジュール化が進んだ業界の競争優位の分析-ISP事業の競争優位の変遷を事例とした検討-」『経営情報学会誌』 Vol.13, No.2
- Eisenmann, Parker & Van Alstyme (2007). Platform Envelopment, Harvard Business Review, 07-104.
- 根来龍之, 加藤和彦(2010)「プラットフォーム間競争における技術「非」決定論のモデル-ソフトウェア製品における WTA のメカニズムと対抗戦略-」『早稲田国際経営研究』 No.41 (2010) pp.79-94
- 根来龍之, 佐々木盛朗(2011)「プラットフォーム・ソフトウェア市場への新規参入の成功要因-「スタックの破壊」と既存事業者と異なる「レイヤー優先度」-」『早稲田国際経営研究』 No.42 (2011) pp.153-173
- 根来龍之, 藤巻佐和子(2013)「バリューチェーン戦略論からレイヤー戦略論へ-産業のレイヤー構造化への対応-」『早稲田国際経営研究』 No.44 (2013) pp.145-162
- 藤本隆宏, 武石彰, 青島矢一 編著(2001)『ビジネス・アーキテクチャ』(有斐閣)

■マーケティング市場/ソフトウェア市場関連

- 江端浩人(2020)『マーケティング視点のDX』(日経BP)
- 楠真一(2017)『頑張れ日本のデジタル革命』(日経BP)
- 竹下智(2019)『ソフトウェア業の現状と課題』大阪経大論集, 第70巻, 第2号
- 田中辰雄, 安延申, 前川徹 (2009)『ビッグトレンド』(アспект)
- 電通グループ IR 資料
- 電通グループ「統合レポート 2020 2021」
- 電通「日本の広告費 2020」
- 電通デジタル「DX 調査 2018 2019 2020」
- 「アクセントの謎」『日経コンピュータ』2017.5.25
- 根来龍之, 高田晴彦 (2010)「IBM メインフレーム：巨竜は生き残る」早稲田 IT 戦略研究
- マイケル・ウェイド著, 根来龍之監訳, 武藤陽生訳 (2017)『対デジタル・ディスラプター戦略』(日本経済新聞出版社)
- AMA「The CMO Survey 2014 2019」

AdAge 「Agency Report 2017 2018 2019 2020 2021」

「マーケティング 2020」『MarkeZine』 vol.49 2020

<参考 URL>

電通 HP <https://www.dentsu.co.jp/>

電通グループ HP <https://www.group.dentsu.com/jp/>

アクセンチュア 日本 HP <https://www.accenture.com/jp-ja>

アクセンチュア・インタラクティブのサービス

<https://www.accenture.com/jp-ja/insight-consumer-goods>

アクセンチュア US HP <https://www.accenture.com/us-en>

「アクセンチュアは、なぜデジタルマーケティング領域での事業を拡大するのか」

Adverimes 2016.4.5 <https://www.advertimes.com/20160405/article222127/>

「【電通】我々はもはや広告会社ではない」 Newspicks 2020.11.21

<https://newspicks.com/news/5391740/body/>

『広告会社のメソドロジーは「Presentation」から「Representation」へ』

江藤 圭太郎（博報堂 Paasons Advisory 部長

チーフマーケティングプランニングディレクター）*1st author

青木 隆高（博報堂 Paasons Advisory マーケティングプランニングディレクター）

由利 啓祐（博報堂 Paasons Advisory マーケティングプランニングディレクター）

1：序論

デジタルカメラの普及による写真用フィルムの需要低下を受け、富士フィルムは自社の核となる技術の使い方をシフトさせることで、フィルム事業から化粧品や医薬品事業へと軸足を移した。社名をそのままに「Value from Innovation」のコーポレートスローガンの下、角度を変えたあらたな価値を生み続け、2020 年には新型コロナウイルス感染症の治療薬へ転用するため、彼らの開発した抗インフルエンザウイルス剤「アビガン」の臨床試験が実施されている。富士フィルムの前述のような転身は決して簡単な道筋ではなかったということは想像に難くないが、環境変化において自社の本質的な強みを見極め、難しい決断を下したことによる見事な生存戦略であると言える。

富士フィルムのこの事例は、技術の発展によってもたらされた環境変化に対応したものとして有名であるが、こうした変化以外にも災害、戦争、政変など、環境変化のきっかけとなる出来事を我々生活者はこれまで数多く経験してきた。21 世紀の現代においては、2001 年のアメリカ同時多発テロや、2011 年の東日本大震災が人々の生活や行動、ものごとの価値観や人生観に大きな影響を与えた。こうした環境変化は、地理的な範囲も影響の度合いも多様であったが、2020 年代の現在において人類が直面している新型コロナウイルス感染症の世界的な流行は、全世界の人々の行動、価値観、社会システムにこれまで経験したことがない変化を同時にもたらし、しかも事態はなお進行中である。

昨今の報道では、コロナ禍による人々の生活や価値観の一連の変化をこれからの新しい生活様式、「ニューノーマル」と呼び、コロナ禍以降のポストコロナ時代を「新しい世界」と捉えるむきが多い。一方で、リモートワークに代表される職場におけるデジタル・トランスフォーメーションなど、以前から起きはじめていた変化をコロナ禍が加速させたとする捉え方もある。そこで、広告をとりまく新しい世界について考察するにあたり、この論文においてはそれ以前から起きている変化も勘案したうえで、コロナ禍以降のニューノーマルの社会を狭義のものとし、それ以前から起きている変化も合わせた社会を新しい世界と定義する。そして、この新しい世界がどのようなものかについて触れながら、変化の中であって広告会社が貫くべき本質的な強みと、担うべき役割について述べたい。

2：シームレス化する企業の競争環境と提供価値の希薄化

2018 年にアクセンチュアが日本を含む 82 カ国で年商 1 億ドル以上の企業 3,629 社を対象に実施した調査によると、63%が創造的破壊を経験していると回答しており、情報通信技術の革新、

デジタル技術の進化によって、過去とは非連続なビジネスの時代に入っていることを示しているといえる。コロナ禍以前の世界においてはAIやIoTを土台として第四次産業革命が起き、ネットを介して地政学的にシームレスな競争環境が生まれていた。デジタルテクノロジーの進化は、隣接する業界やプレーヤーとの境界線を取り払い、新たな競争状態を作り出した。テクノロジーを媒介として、多様な分野のビジネスがこれまでの垣根を越えられるようになったのである。ソニーやアップルがクルマをつくり、トヨタが街をつくるといったような、これまで以上の意外性と規模でビジネス領域の越境が当たり前のようになり始めている。

このようなシームレスな企業の競争環境において、クライアントがこの先直面するのは、いまだかつて存在しない市場、ターゲットが誰なのか分からない市場、戦い方を日々作り上げていく必要のある市場であろう。次々と変化し続ける環境下では、参考にできる先例も、助言を求められる専門家も乏しく、現場担当者や経営層を問わず自らの力でビジネスを創っていくことになる。また、競合他社に先駆けるためには、社内部署や社外のステークホルダー、もしくは国をも跨ぐかもしれない錯綜した意思決定プロセスの中で、状況を判断しながらの臨機応変で素早い対応が求められることになる。こうした状況を背景に、新興企業は既存市場を破壊して新しいビジネスモデルを創造し、既存企業は生き残りをかけて既存のビジネスモデルからの脱却を模索しようとする。

価値の再編成が起きるこのような状況では、特定の商品・サービスの 카테고리枠内での強みや、これまで積み上げてきた評判だけを頼りに提供価値を構成することが難しくなってくると考えられる。自分たちが社会に対してどのような存在理由を持つのか、それが自社の事業や商品・サービスとどうつながってくるのかという、より本質的な企業としてのオーセンティシティ（*信憑性、信頼性、確実性）を問われるようになるのではないか。言い換えると、オーセンティシティがあれば業界、業種、カテゴリーなどの枠に囚われることなく、事業変革や業界を跨いだ新たな価値提供にも挑戦することができるはずである。不確定要素の多い変化の時代においては、限られた経営資源を制約条件として保守的に発想するよりも、自分たちが何を目指して、社会に対してどのような価値提供をしたいのかという目的ありきで資源投資を考えるほうが、結果的に環境に則して生き残る道筋を見出すことにつながる。昨今注目されているブランドパーパスという考え方は、この事業体としてのオーセンティシティを定めるものだという見方もできないだろうか。

3：自分の仕事の意味とは

テクノロジーによってもたらされた新たな競争環境が企業・ブランドに与えた影響については前述の通りであるが、テクノロジーの発達には企業の競争環境だけでなく、そこで働く人たちにも変化をもたらしている。さまざまなプラットフォームが立ち上がってきたことで、多種多様な事業を自ら興すことが以前よりも容易になった。たとえば、俗にユーチューバーやインスタグラマーと呼ばれる、自らの特技や独自の視点でコンテンツを提供するような仕事も広く認知されるようになった。一方で、PwCによると、人工知能（AI）やオートメーション化によって、年間で5

～10%の仕事が消え、全体の30%に及ぶ仕事が2030年までに消えてしまうという。こうした機械化はまだそこまで顕在化してはおらず、いまの自分の仕事がなくなるという危機感を抱くまでにはなっていないが、AIが得意とする計算領域を中心として、データの収集・解析分野では確実に導入が進んでおり、それ以外の分野にも広がりつつある。

何のために働くのか、自分の仕事にはどんな意味があるのか。テクノロジーの進化とともに働くことの意味について考え始めたタイミングで発生したのが、世界規模で発生した新型コロナウイルス感染症の流行である。感染拡大の観点から人同士の接触を避けるため、サービス現場では機械化が進められ、人の介在する場面がさらに減るなど、テクノロジーによる合理化はコロナ禍で加速した。また、医療従事者、社会を支えるエッセンシャルワーカーへの負荷と注目が集まる一方で、不要不急の掛け声の下、人々の行動が自粛され、飲食業・旅行業をはじめとした業種では事業継続が困難な企業も出てきている。こうした中で、自分の仕事、ビジネスにはどのような意味があるのかと感じる人々が増え始めた。

広告会社がこれまでやってきたことは、広告を通じて世の中の需要を喚起し、生活者の生活を豊かにすることであった。そのために広告会社は、生活者と向き合い、その気持ちや本音を洞察してコミュニケーションを開発し、ブランドをつくるサポートをすることを得意としてきた。さらに、従業員満足やインターナルコミュニケーションという領域では、企業で働く人を生活者と捉えてその得意技を活かしてきた。しかしながら、目の前のクライアントを生活者として捉えたことはあまりないのではないだろうか。後述するように広告会社の中身は多様化しているので、クライアントとの関わり方や仕事の進め方も様々な形があるだろうが、一般的にはクライアントのオリエンテーションの下、特定のスコープの中でコミュニケーションを開発し、ソリューションを提供し、制作物を納品するというパターンが多いように思われる。いまの世界で働く人々の環境を考えると、そうしたクライアントへの提案・納品物ではなく、実はそこに至るプロセスで行っている、生活者の本音を引き出すという行為をクライアント自身に向けることが広告会社の価値になるのではないだろうか。

自分の仕事の意義を考えさせられるいまの状況では、働く人々のモチベーションが下がっているだけでなく、これまでと空気感や間合いも異なり、雑談などの余白もないリモートでの仕事環境のなかでストレスも高まっている。戦国武将として広く知られる武田信玄は「人は城、人は石垣、人は堀、情けは味方、仇（かたき）は敵なり」という言葉で、人こそが組織として戦う上での最大の資産であり、いかにコミュニケーションが大事かということを示唆している。企業・ブランドの本質を見極め、それを商品・サービスや事業へと拡張していく担い手は、言うまでもなくそこで働く「人」であり、クライアントも含めて企業で働く人々もまた生活者である。シームレスな競争環境に置かれている企業のパートナーとして、そんな彼らのモチベーション向上と企業の価値創造を同時に行っていくコーチング的な役割に、広告会社が提供できる本質的な価値を見出すヒントがあるように感じられる。

4：ぼやけ始める広告会社の輪郭

新しい世界における広告会社の本質的な価値、社会に対して果たすべき役割とは何か。広告会社は歴史的には新聞などのメディアの広告枠の仲介業から始まり、取り扱うメディア枠に掲載する広告の制作、そしてその制作物をつくるうえでのマーケティングコミュニケーション戦略のサポートへとその事業領域を拡大させ、近年では多様なマーケティングデータの取り扱いやシステム領域にもその業務領域が及んでいる。このような広告業界の業務領域の拡大は、その時々の変化とクライアントニーズに柔軟に対応しながら、それぞれの時代において新たな価値を生み出してきた積み重ねの結果である。その一方で、広告会社がこのように多様な専門性をもった集合体として拡大するにつれて、広告会社自身の独自性、存在理由が相対的に薄まってきているようにも感じられる。

産業革命によって大量生産・大量輸送が可能になったのち、第二次世界大戦以降の平和を取り戻した 20 世紀の世界では、大量消費と飽食の時代が訪れた。テレビやラジオなどのマス媒体を活用し、より多くの人に商品についての情報を伝えるというマスコミュニケーションの観点から、広告は社会・経済の成長と人々の生活を支えてきた。そうして物理的に豊かになった社会に対して、アート性の高いクリエイティブ表現を通じて新たなライフスタイルや情緒的な需要を造り出し、大衆文化的な側面での価値も提供する存在になった。こうして 80 年代や 90 年代までに、メディアの取り扱いやそこでの表現・制作物は広告業界に期待される中心的な価値領域として広告会社を代表する業務領域となった。

ところが、2000 年代前後から進んだいわゆる「IT 革命」では、通信技術の進化とデジタルデバイスの普及が広がったことでコミュニケーションの個別化が進み、さらにデジタルデータによって生活者の行動や意識の追跡・計測・可視化が可能になったことで状況は一変する。マスメディアの効果はかつてほどではなくなり、より多様で細分化されたメディアのハンドリングと、そこで得られるデータの収集・分析に価値がおかれるようになった。そして広告会社は自前でそうした機能を持つようになり、システム開発やコンサルティングの会社との競合状況が生まれ、広告会社の輪郭がぼんやりし始めた。また、生活者の自己表現の自由度とクオリティが増したことで、前述のように一般生活者の中からユーチューバーやインスタグラマーといった創作者が次々と誕生し、生活者の共感と支持を獲得し始めた。近年では広告制作やデザインといった実制作・表現領域よりも、仕組みの立案、企画のプロデュースといった役割を期待される場面も増えてきているように感じる。

このように広告会社の取り扱う事業が多角化し、幅広く多様なソリューションを提供していくなかで、広告会社という存在の輪郭が見えにくくなった。こうした状況を考えると、広告会社の独自価値が希薄化していくという将来に対する漠然とした不安を感じる一方で、いまの時代に合う存在理由や価値領域を、改めて定義し直すことができる良い機会なのではないかとも感じる。広告会社とは何をする事業体なのか。いま迎えている新しい世界で広告会社だからできることは何か。今一度、世の中にどのような価値を提供しようとするのかという、様々なソリューションの背後で一貫する意思を明確にしておくことが重要なのではないだろうか。そうでなければ、広

告業界はいずれ他の業界に吸収、代替されていくことにもなりかねない。AI とロボットの進化でいまある仕事の一定数はなくなると言われているのと同じように。

5：新しい時代に求められる広告会社の本質的な価値

では広告会社がいま社会に果たすべき使命、この新しい時代にこそ発揮されるべき本質的な価値とはなんだろうか。それはズバリ「Inclusive な経済活動を運営することができるという能力」である。Inclusive という概念についてはもはや説明不要だろう。Exclusive という言葉が排他的・閉鎖的という意味なのに対し、Inclusive はまさに包括的・包摂的という意味である。過去我々が携わってきた“広告づくり”という仕事を思い返してほしい。広告という仕事そのものが多様な価値観の合成作業であり、“広告づくり”という作業を通して、自分たちの経済活動の意味、そしてその企業が世の中に必要とされるレゾナントルを対話によって共有していく。さらに言えば、世に出たその広告に触れる人全てが孤立したり排除されたりしないよう生活者全てを社会の構成員として包みメッセージを届ける。ともすればシステム化されることで人と人とが引き離されるような遠心力（あるいは人と人とが近づく必要性を無くしてしまう分散力）が働く IT 革命以降のこの世の中で、より際立って、“広告づくり”とは人と人との対話を生む作業なのである。広告の「告」という字、そこに含まれる本来の意味は単に「知らせる」ということだけではない。「教える」や「論ず」、そして「語る」や「言葉にして相手にわかってもらう」という意味を本来持っている。ビジネスプレイヤーとビジネスプレイヤー、企業と企業、そしてその先にいる生活者、これら「経済活動に携わる人と人との間に包摂的な対話をもたらしリードすること」、それこそがシームレス化するビジネス環境と多様化する価値観の新しい世界で広告会社が発揮すべき本質的な価値なのだ。

6：「包摂的な対話をもたらしリードすること」の概念実証

ではここから、「広告会社には包摂的な対話をもたらしリードするという本質的な価値がある」その具体的な証左について紹介したい。この章で述べる事象は全て筆者ら自身の実践と実証によるものだ。主体は本論文の筆者らである。実際に筆者らがクライアントチームと仕事をするとき、アウトプットをただ納品するというやり方はすでに過去のものとしている。まさにこの数年で、クライアントチームとワンチームになってマーケティングプロセスを常に見直しながら、それによって起きる変化を重視し、またその変化を次のアクションにつなげていくという新しいスタイルにシフトした。VUCA（* Volatility：変動性、Uncertainty：不確実性、Complexity：複雑性、Ambiguity：曖昧性）の時代注力すべきは、プロジェクトを通じてつくられた納品物的な「モノ」ではなく、プロジェクトを通じて起きる「変化」の創出だ。筆者らは、クライアントからその時々状況変化に伴う相談と、それに対する個別解という対話を繰り返し実行し続けることで成果を創出していく新しい業務スタイルを実践している。この新しい業務スタイルの実践には実はテクノロジーの活用が極めて親和性が高い。特に筆者らが注力しているのがクラウドテクノロジーの活用だ。一言でいえばクラウドテクノロジーは、クライアントチームとの業務遂行に「リアルタ

イム性」と「共有性」そして「素早い機能アップデート性」をもたらす。筆者らの日々の業務実践に必要な不可欠なテクノロジーとなっている。この新しいスタイルの実践によって今までになかった関係性が広告会社とクライアントチームとの間に生まれている。従来の“提案する側”と“提案される側”という関係性が、“共同作業”というフラットな関係性に置き換わるのだ。すると頻繁なやり取りでパーソナルな部分も出しやすくなり親近感も高まり、いわゆる「心理的安全性：Psychological Safety」がお互いに担保され、チームの中でより多くのアイデアや提案が出されプロジェクトが推進されている。そしてこのフラットな関係性はまた、一人ひとりの力を引き出すことにもつながっていることを同時に実感している。役職や立場の垣根を越えて、上司にお伺いを立ててから…、や、自分の担当はこのパートなので…、などの制限がなくなり、それぞれが持つ個性や得意技、アイデアなどを自由に発揮できるのだ。その人の強みが断続的に発揮されていく様子を筆者らはいつも目の当たりにしている。多くの企業が業績回復に取り組む中、社員の多様性をどれだけ会社の価値に変えていけるかという観点は極めて重要な要件であり、筆者らが実践しているこの「対話型」の新しい仕事のやり方が、広告会社が発揮すべき本質的価値を示すものではないだろうか。

7：広告会社が約束すべき成果はチームに対するクリエイティビティ

広告会社の本質的な価値が「経済活動に携わる人と人との間に包摂的な対話をもたらすこと」ならば、これから広告会社が約束すべき成果は「クリエイティブ」という物質的な制作物だけではなく、クライアントチームとワンチームとなり、当該プロジェクトに携わるメンバーすべてに「クリエイティビティ」という能動的に働く動機付けをすることではないだろうか。その結果としてクライアント企業のビジネスが常に新陳代謝する、マーケットカテゴリーが融解する、新価値が創造される、そこで初めてビジネスにおけるトランスフォーメーションが達成される。VUCAの時代の中で、ビジネス活動の最小単位となるプロジェクトチームのクリエイティビティこそが他社との競争を勝ち抜くキードライバーとなる。“ドクター・ハピネス”として知られるアメリカの心理学者、エド・ディナーらの研究によると、幸福感の高い社員の生産性は平均 31%、売り上げは 37%、創造性は 3 倍高いという結果が明らかになっている。また日本経済新聞社公表の「働きやすい会社」及び「人を活かす会社」ランキングを用い、働きやすい会社の財務及び株式パフォーマンスを測定し、働きやすさと企業の収益性、株式リターンとの関係について日本証券アナリスト協会が検証している。分析の結果、ランキング上位にある企業は、将来数年間にわたって収益性と株式リターンが高い傾向があったという。

広告会社と仕事をするということはクライアント企業にとって投資であるということに変わりはない。決してコスト削減のための処方箋にはならない。しかし広告会社との仕事によって投資をしている先が単に商品そのものという考え方だけでなく、クライアント企業でそのプロジェクトに携わるビジネスチームのクリエイティビティのために投資をするという新しい考え方が、クライアント企業にも、そして我々広告会社自身にもこれから必要となってくるのではないだろうか。クライアント企業に存在するチーム、部署、子会社、それら事業主体の中に我々広告会社が

入り込み、そのチームが市場の境界を越えた新しいビジネスをするための内発的な動機付け＝パーパスと一緒に生み出す。そしてそのパーパスから発生するプロジェクトを共に設計し、具体的なアウトカムを起こし、そこから得られる学びを共有する。時にはチームとして足りない機能や人材をコーディネートし組織を強くする。換言すれば、広告会社はこれから「広告代理」という売り物だけではない、「チームリーダー代理」という新しい売り物を持つ事でさらなる発展を遂げる可能性があるのである。

8：メソドロジーは「Presentation」から「Representation」へ

そして、これまで広告会社のメソドロジーは極論すれば「Presentation(プレゼンテーション)」を彩るためのものだった。クライアント企業に対し提案する企画がどれだけ魅力的なものに感じてもらえるか、提案する企画がどれだけ価値のあるものとして感じてもらえるか、そのためのメソドロジーであった。しかしチームリーダーを代理するという新しい売り物を持つためには、新たなメソドロジーの考え方が必要だ。第5章で「経済活動に携わる人と人との間に包摂的な対話をもたらしリードすること」が広告会社の本質的な価値であると定義した。この定義を踏まえ新しい時代の広告会社のメソドロジーを私たちは提唱したい。それは「Representation (リプレゼンテーション)」メソドロジーである。Presentation はクライアントチームに対してまさに「発表する」「披露する」ためのメソドロジーであるが、Representation とはクライアントチームの中に入りそれを「代表する」「象徴する」ためのメソドロジーの考え方である。広告会社は Presentation メソドロジーによってクライアント企業が広告をつくることを代理してきたが、新しい時代の広告会社は Representation メソドロジーによってクライアントも含めたビジネスプロジェクトチームのリーダーを代理する。

Representation メソドロジーは大別すると次の 5 つの提供機能に分類することができると考えている。Representation メソドロジーをクライアント企業に訴求するのであれば、広告会社はこれら 5 つの機能を有するような人材育成の仕組みづくりや、またこれら 5 つの機能がより容易に発揮できるようなテクノロジーインフラ面でのアシストを行うべきだ。

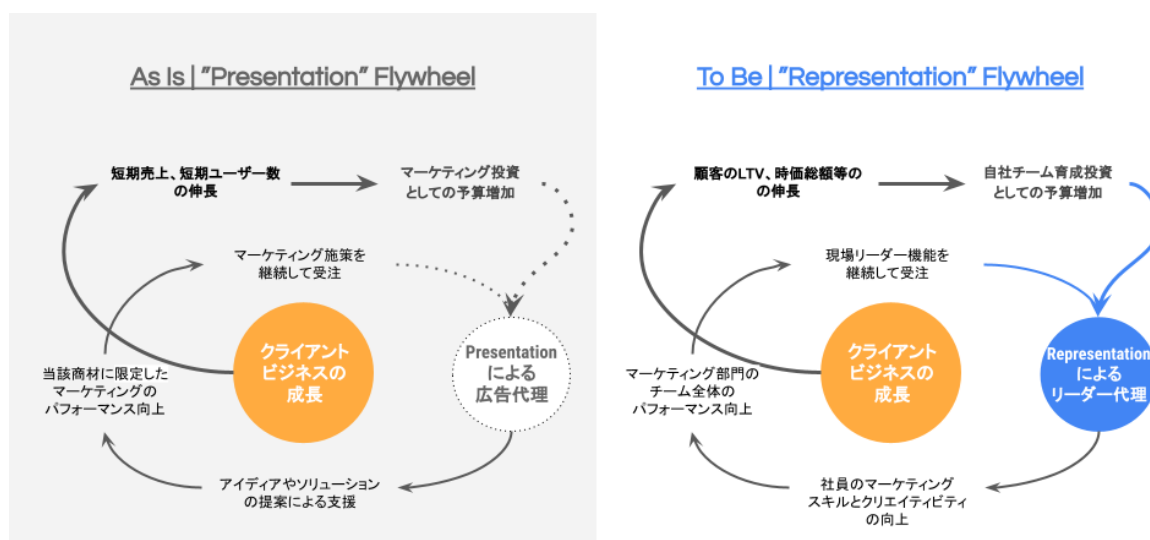
【Representation メソドロジーを構成する 5 つの提供機能】

1. パーパスやビジョンのクラフター機能
2. 対話とプロジェクト進行のカタリスト（*触媒の働きをする人）機能
3. チーム全員の個性を発揮させるアドボケーター（*主義や主張を擁護する人）機能
4. 前例にない変化を与えるゲームチェンジャー機能
5. 信頼できる仲間を連れてくるコーディネーター機能

一方で、一人の広告会社社員がこれらすべての機能を併せ持つ必要はない。Representation メソドロジーとは誰か特定のスーパーパーソンが属人的に提供するものではなく、広告会社が組織的に提供すべきものなのだ。そうしなければこの新しい考え方はスケールしない。そこでより具

体的に提案したい改革は広告会社自身のネットワーク型組織へのシフトである。クライアントによって、クライアントのプロジェクトによって、迅速にかつ柔軟にメンバー編成を変えられるように、社内外から人的リソースを有機的にアサインできる仕組み作りが必要だ。ネットワーク型組織へと広告会社がシフトすることで、先の5つの機能を有した Representation メソドロジーを組織的に、また、多くのクライアント企業にスケールして提供することができると考えている。

最後に、Representation メソドロジーを取り入れた場合のエコシステム（*経済的な依存関係や協調関係）を、フライホイール図（*一度回り始めると成長が持続するビジネスモデル）として図式化して本論文を終わりにしたい。クライアント企業のチーム自体が強い意志や実行力を持てば広告会社の役割は逆に必要無くなっていくのではないかという脅威論は不要だ。なぜならクライアント企業のチーム自体が強くなれば必ずそこから前例を踏襲しない新しいビジネスアイデアが創造され、内発的動機によりプロジェクトが立ち上がり、そのプロジェクトを推進するための新たなチームビルディングの必要性に迫られるからである。そして強いプロジェクトチームから世に出された事業や商品・サービスは、生活者をよりワクワクさせ、生活者をより満足させてくれるはずである。クライアントチームを強くする、そこから常に新しいビジネスやプロジェクトが生まれる、そして生活者がより幸せになりその対価がクライアント企業の利益として還元される、結果新しいビジネスチャレンジがまた新たに生まれる。このフライホイールの好循環の中で、新しい時代の広告会社はいままでとは異なる形で、いわんや、世の中から強く求められる存在として、発展を遂げることができるはずである。



●引用文献一覧

アクセンチュア,「アクセンチュア最新調査——世界中の大企業の 6 割超が大規模な創造的破壊を経験」(<https://newsroom.accenture.jp/jp/news/release-20180406.htm>), 2018.4.6.
フォーブス,「「AI 失業」の脅威、2030 年までに全体の 3 割の仕事が消滅へ」(<https://forbesjapan.com/articles/detail/31148>), 2019.12.12
小学館,「「社員の幸福度と業績は比例する」幸福学の第一人者が教える『幸せな職場の経営学』」(<https://www.shogakukan.co.jp/news/214697>), 2019.6.6.
日本証券アナリスト協会,「働きやすい会社のパフォーマンス」(https://www.saa.or.jp/journal/prize/pdf/2017_yamada_usui_gotou.pdf), 2017.11.

●参考文献一覧

朝日新聞,「トヨタがつくる実験都市、章男社長が私財を投じる宿命」(<https://www.asahi.com/articles/ASP2R75YCP2JOIPE02L.html>), 2021.2.24.
足立光, 西口一希(2020),『アフターコロナのマーケティング戦略 最重要ポイント 40』(ダイヤモンド社)
池尾恭一編著 (2021),『ポストコロナのマーケティング・ケーススタディ』(碩学舎)
エコネットワークス,「Inclusive = インクルーシブを理解するために」(<https://www.econetworks.jp/translationtips/2016/04/inclusive-2/>), 2016.4.11.
厚生労働省,「令和 3 年版 労働経済の分析 —新型コロナウイルス感染症が雇用・労働に及ぼした影響— 概要編」(<https://www.mhlw.go.jp/content/12602000/000551612.pdf>)
キヤノングローバル戦略研究所,「新型コロナウイルス危機が加速させるサービスロボット」(https://cigs.canon/article/20210205_5614.html), 2021.2.25.
産経新聞,「富士フイルム、治療薬候補「アビガン」臨床試験を再開 国内で」(<https://www.sankei.com/article/20210421-EPDVME2K75NYZH7DPX2OLDI2JM/>), 2021.4.21.
スタートアップタイムズ,「マーク・アンドリーセン、未来を語る」(<https://startuptimez.com/marcandreessen/future>), 2021.6.24.
宣伝会議 AdverTimes,「燃えない、スベらない。パーパス・ブランディングの極意とは」(<https://www.advertimes.com/20210816/article360006/>), 2021.8.16.
総務省,「情報通信白書 平成 29 年版 第 4 次産業革命がもたらす変革」(<https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/h29/pdf/n3100000.pdf>)
総務省,「情報通信白書 令和元年版 進化するデジタル経済とその先にある Society 5.0」(<https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/r01/html/nd112220.html>)
ソニー,「VISION-S その車は、実社会へ。」(<https://www.sony.com/ja/SonyInfo/vision-s/>)
中小企業基盤整備機構,「新型コロナウイルス感染症の中小・小規模企業影響調査 (2020 年 7 月)」

(https://www.smrj.go.jp/research_case/research/questionnaire/favgos000000rzfk.html)
日本経済新聞, 「「事業転換」成功の秘訣 富士フイルム CTO CTO30 会議 (3)」
(<https://www.nikkei.com/article/DGXMZO05711700V00C16A8000000/>), 2016.8.10.
日本経済新聞, 「「テレワークでストレス」6割、解消には雑談 民間調査」
(<https://www.nikkei.com/article/DGXZQODZ227PV0S1A120C2000000/>), 2021.1.26.
日本経済新聞, 「コロナと燃え尽き症候群」
(<https://www.nikkei.com/article/DGXKZO74409510S1A800C2XY0000/>), 2021.8.7.
ハーバードビジネスレビュー, 「いまの仕事が無意味に思える時、いかに意義を見出すか
自分のパーパスを取り戻すことはできる」(<https://www.dhbr.net/articles/-/7533>), 2021.4.1.
富士フイルムホールディングス, 「コーポレートスローガン VALUE FROM INNOVATION」
(<https://www.fujifilmholdings.com/slogan/ja/>)
ブルームバーグ, 「アップルカー、iPhone で培った手法で開発かー自動車会社と協議難航」
(<https://www.bloomberg.co.jp/news/articles/2021-03-12/QPSRLHDWLU6801>), 2021.3.12.
プレジデントオンライン, 「仕事観、人生観……震災は人をどう変えたか」
(2011.10.3)(<https://president.jp/articles/-/2548?page=1>), 2011.10.3.
リクナビ NEXT ジャーナル, 「仕事に役立つ「戦国武将」15 の名言！織田信長・真田幸村から軍
師・黒田官兵衛まで」(<https://next.rikunabi.com/journal/20160817/>), 2016.8.17.

『正常進化発想から脱却し、今こそ自らを REFORMATION（再構築）せよ。～広告代理業が消え行く新世界、両利きの経営で挑むべき、3つの GOLD RUSH～』

武藤 隆史（電通 第1統合ソリューション局マーケティングプランニング6部 GM/
シニア・ソリューション・ディレクター）

1 新しい世界で広告代理業は瀕死の状態になる

【疫病がもたらす新しい世界は自らを変革する好機に】

「自ら機会を創り出し、機会によって自らを変えよ」

1960年の「大学新聞専門の広告代理店」を原点とする、リクルートの創業者、江副浩正の言葉だ（注1,2）。マス広告の減衰とともに、厳しい立場にある、今の広告会社社員にとって、これほどまでに耳が痛い、もしくは変わり者ならばワクワクする、その様なメッセージは他に無いかもしれない。本稿では、広告業界で約15年間働く、38歳の中堅社員が、論文としての客観性を担保しながら、甚だ僭越ながらも親愛なる広告会社各社の幹部陣にしたためる手紙の様に、変革の方向性を論じてみたい。

本題に入る前に、いまの時節について改めて考えたい。コロナ禍は否応無しに、新しい世界の始まりを突き付けたが、世界中の知識人が喧伝している様に、疫病が人類や産業に大きな変革をもたらし得るということだ。人類の歴史は疫病との歴史でもある。14世紀のヨーロッパの流行では、人口の3分の1以上がペストによって失われたが、歴史学者たちは、黒死病から新しい機会や創造性や富が生まれ、そこからルネサンスの芸術や文化や概念が開花し、近代ヨーロッパが始まったと主張している。疫病はピンチであり、チャンスにもなり得る（注3）。

【コロナ禍を契機に広告代理業は大きく減衰し得る】

では、コロナ禍が生み出した新世界は広告会社に何をもたらしたのだろうか。筆者は良くも悪くも光をもたらしていないのではないかと現時点では考える。

日本トレンドリサーチの「広告担当」「広告業務に関する仕事」に従事する方々への調査結果を見ると、コロナ禍の2020年度（前年度と比較して広告予算が増えた20.2%／減った37.7%／変わらない42.1%）、2021年度（前年度と比較して広告予算が増えた16.9%／減った47.5%／変わらない35.5%）ともに、広告予算は減少傾向にある（注4）。

またGrillの企業のマーケティング・広告・広報担当者を対象にした2020年調査結果では、新しい広告手法を模索したり取り組みたいと回答した人々が7割を超えている（注5）。

筆者が戦略プランニングを担当しているクライアントも、TVCM出稿を取りやめてデジタル広告を主体にしたり、デジタル広告を取りやめて、公式SNSアカウントからの発信に注力する状況が生まれている。マス広告に頼らずとも、マス広告出稿時と変わらない売上／成果を上げたり、デジタル広告に頼らずとも、SNSとPRを駆使して爆発的に情報を広げ、高いコンバージョン

ンに繋げていく事例も出てきた。筆者自身もそれらプランニングのサポートを行った。それはある意味、自分たち広告会社の収益の柱である、マス広告との決別の契機に図らずもなっているケースもある。自らの首を真綿で絞めあげる様な行為だ。コロナ禍の最悪期を脱した後は、広告市場は持ち直すという観測も一部あるが、広告予算を圧縮して、もしくは無くしても、同等もしくはそれ以上の売上や成果を獲得した経験を持つクライアントが、安易にビフォーコロナの状態に戻してくれるというのは都合の良い楽観論ではないだろうか。ピンチはチャンス。コロナ禍が与えた新世界は、広告会社のビジネスが完全に時代遅れになる前に、自らを大きく変えるべきラストチャンスを与えてくれていると筆者は考えるに至った。

2 両利きの経営で広告会社を REFORMATION（再構築）せよ

【2022 年は「REFORMATION（再構築）」の時代になる】

筆者は 2022 年のトレンドとして「REFORMATION」の時代になる（図 1）と定義し、その考えのもと、様々な企業にマーケティング戦略コンサル／オンオフ統合ソリューションプランニングを日々行なっている。ワクチン接種率の増加や、治療薬の開発によって、コロナ禍の影響が徐々に収まることが予想される中で、ビフォーコロナの価値観（リアル／アナログ的便益）への揺り戻しと、ニューノーマルの価値観（リモート／デジタル的便益）の継続的定着が相まって、それぞれの良いところ取りがなされ、時にミックスされて、価値観や消費行動が「REFORMATION（再構築）」されるという考え方だ。例えば、リモートワークの便利さと、リアル会議の濃密さの両方が使い分けられて共存して行ったり、バーチャルイベントとリアルイベントが共存したり、リモート会議用と外出のハレの時も両使いできるメイクグッズや、日用品が重宝されたりする世界になっていくという考え方だ。

【二律背反価値の再構築と相通ずる、両利き経営の時代という考え方】

「REFORMATION（再構築）」の様な、新旧の二律背反の価値を再構築することで新価値を創り出していくという考え方は、成熟した日本や日本企業にとっては相性が良い考えだともいえ、近年注目が集まっている「両利きの経営」にも通ずる考え方である。「両利きの経営」とはどういう考え方か。「両利き」とは「知の探索（自身・自社の既存の認知の範囲を超えて、遠くに認知を広げていこうとする行為）」と「知の深化（自身・自社の持つ一定分野の知を継続して深掘りし、磨き込んでいく行為）」のことを言う。両利きの経営が行えている企業ほど、イノベーションが起き、パフォーマンスが高くなる傾向は、多くの経営学の実証研究で示されているという（図 2）（注 6）。

図1：2022年の生活者価値観／消費行動トレンド：Reformation（再構築）

※筆者作成

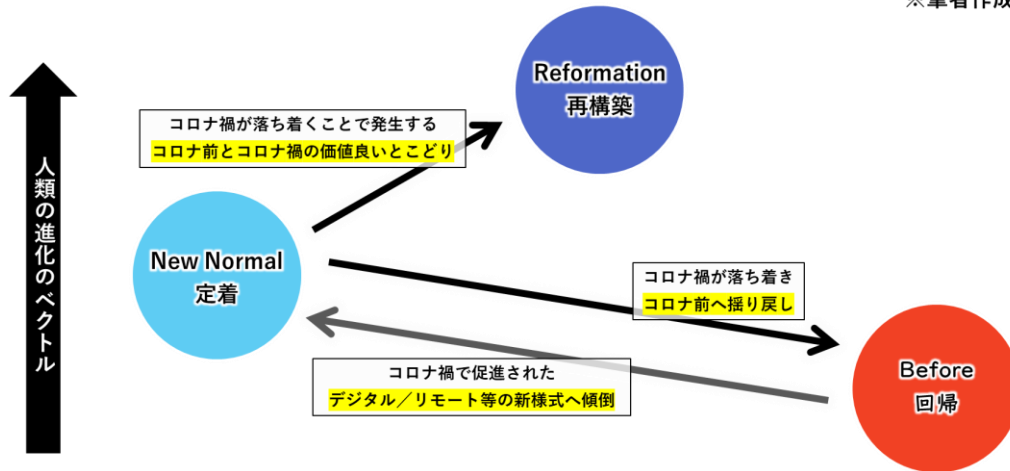
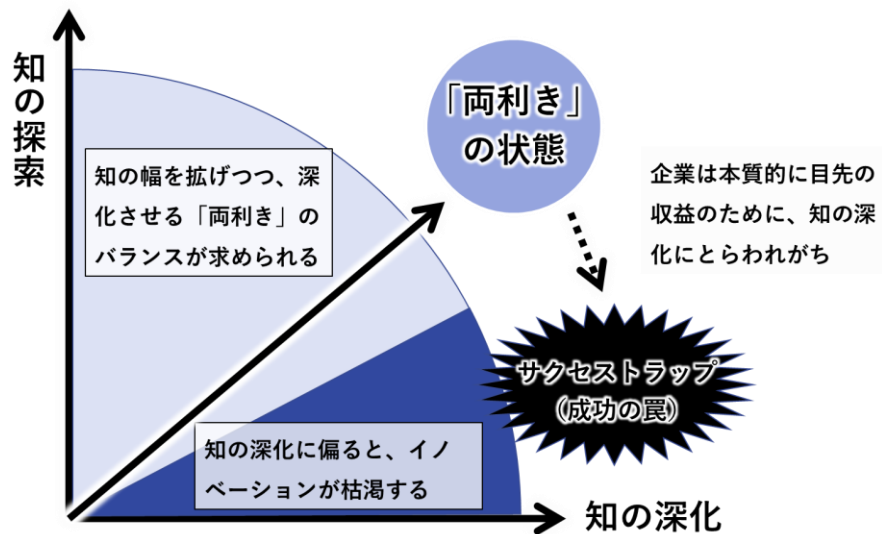


図2：「知の探索」と「知の深化」とサクセストラップ

※入山氏作成の図を筆者が作成



広告会社の経営も新旧の価値を組み合わせながら、「両利きの経営」や「REFORMATION（再構築）」をしていくことが新世界ではより求められる。広告会社のあるべき REFORMATION を考えるために新旧の価値を組み合わせながらビジネスを大きく拡張した事例研究を先ず行った。

3 自らのなりわいを大きく拡張した企業から学ぶ

【アリババ：BtoB・E コマース→BtoC→金融→クラウド→物流→リアル店舗】

大幅な事業拡張という意味では、中国のアリババが最たる例の1つだろう。海博翻訳社の社長だったジャック・マーは95年に単身アメリカに渡り、インターネットの可能性に触れ、99年に中国の中小企業と海外のバイヤーたちのBtoB取引プラットフォームのアリババドットコムを始

め、その後 2003 年に個人向け E コマースサイトの「タオバオ」を設立し、直後にオンライン決済システム「アリペイ」も設立。2009 年には「アリババクラウドコンピューティング」を設立し、2013 年には中国の大手物流会社と共同出資で「菜鸟」を設立。2016 年には生鮮食品スーパー（リアル店舗）の「Hema Fresh」を設立した。翻訳会社から始まったジャック・マーの事業は、E コマースを起点にしながら、ピポットの的に全く畑が違う成長分野の領域まで事業を拡張し、21 年には時価総額世界トップ 10 に位置するまで事業成長した（注 7,8）。

【サイバーエージェント：ネット広告→ブログ→ゲーム→音楽配信→ネット TV 局】

インターネット広告代理店として 98 年に創業したサイバーエージェントは、2000 年にマザーズ上場。2004 年にブログサービス「アメーバブログ（現 Ameba）」を開始。2010 年にはスマートフォン向けゲーム開発の株式会社アプリボットを設立し、2011 年にはスマートフォン向けゲーム開発の株式会社 Cygames を設立。2015 年に定額制音楽配信サービス「AWA」を開始。2016 年には「AbemaTV（現 ABEMA）」を開局する。2020 年 5 月にはゲーム事業の好調もあり、広告業界大手企業を時価総額で初めて追い抜いたことも大きな話題となった。ネット広告代理店を起点としながら、ブログサービス、スマホゲーム、音楽配信、ネット TV 局と、成長領域に事業ドメインを大きく拡張して行き、創業 100 年以上の大手企業を短期間で追い抜いたのだ（注 9）。

【「既存事業とは全く異なる成長領域」×「既存事業とのシナジー」×「大きな投資」】

アリババやサイバーエージェント等、自らのなりわいを大きく拡張して、短期間で爆発的に成長した企業に共通して言えることは、既存領域の正常進化にとどまらず、「既存事業とは全く異なる成長領域へ勇気を持って拡張」したことと、とはいえ闇雲に拡張するのではなく「既存事業とのシナジー」もある領域へ拡張し、その上で怖がりながら小さな投資を行なって様子をみるのではなく、短期間で大胆に「大きな投資」を行った、この 3 拍子が揃っている点が共通項だと考える。

【大きな投資が必要な理由：ネットワーク外部性とクリティカルマス】

なぜ短期間に大きな投資が必要なのだろうか。特に、BtoC のインターネットサービス領域においては、同じ財・サービスを消費する個人の数が増えれば増えるほど、その財・サービスから得られる便益が増加する現象である「ネットワーク外部性」が働くほどのアクティブユーザー数を獲得しないと、サービス自体が機能しないことも背景としてある（注 10）。ネットワーク外部性を短期間で獲得したサービスが勝者総取りとなる世界であり、中途半端な投資では勝ち残ることができない構造になっている。また同様に、商品・サービスが市場に定着するかどうかの分かれ目となり、その商品・サービスの普及率は急速に増加するとされるクリティカルマスのレベルまで普及率を早期に高めていくことも重要となる（注 11）。EC の世界最大手であるアマゾン は 95 年設立以降、近年まで長らく PL 上の利益を出さず、無配で、巨額の先行投資を続けてきたことで知られているが、ネットワーク外部性とクリティカルマスを追求したことも大きな要因であ

り、利益を出さず、無配であっても、株式市場で信頼され時価総額は爆発的に向上し続けた（注 12）。成長領域で勝ち残るためには、初期の利益を度外視するほどの全力の投資が必要であるという 1 つの証左である。同じく全力の投資で領域を拡張し続ける GAFA（Google、Apple、Facebook、Amazon）／BATH（Baidu、Alibaba、Tencent、Huawei）に、広告会社のビジネスが削られ続けていくのは必然の結果であり、広告会社は既存の広告ビジネスの周辺の DX 領域（デジタルアドテクノロジー／データマーケティング等）への少額投資に留まる正常進化発想から大きく転換し対抗しない限り、自らのなりわいは大胆に削られ続け、遠くない将来に消え去ってしまう可能性すらある。広告会社は今まで以上にもっともっと大胆な領域拡張への挑戦が必要なのではないかと考える。

4 広告会社 REFORMATION（再構築）と 3 つの GOLD RUSH

広告会社は自らを REFORMATION（再構築）せよ。先述の通り、自らのなりわいを大きく拡張した企業の共通項は「既存事業とは全く異なる成長領域」×「既存事業とのシナジー」×「大きな投資」であったが、広告会社にそれをあてはめたときに、筆者は 3 つの成長領域にアプローチできると考える。そして、その領域を日本の広告会社は先を急いで競い奪い合うべきだと考える。現代版 GOLD RUSH といえるほど、大きな可能性を秘めているその領域における競争が日本の広告会社各社を次のレベルへと引き上げ、GAFA／BATH に局地的には対抗し得る競争力を持ち得ると筆者は考える。これから 1 つずつ紹介して行きたい。

5 GOLD RUSH①：クライアントと運命共同体になった上での「Chief UX Officer」領域

【商品ではなく UX が競争優位を分ける時代に求められる CUXO】

「実は製品が主ではなくて、UX（ユーザーエクスペリエンス）がコアバリューになっている……そこが明らかに日本の会社は遅れている（畠山和彦）」（注 13）という話が指し示しているように、今は、商品売る時代から、UX を売る時代に転換したと言われる。販売した利潤の再投資だけでなく、UX を提供したことで得られるデータをフィードバックして、UX を改善していく（注 14）、その両輪の循環を回し続けなければ、競争優位性を維持できない時代となった。製品、デジタル接点、店舗接点、対人接点等、全体の UX をマネジメントする、Chief UX Officer の存在がますます重要になるとも言われている（注 15）。

【消費者と直接繋がるクライアント／GAFA を前に広告会社の無力化は進む】

かつて、「欧米企業では当たり前が存在する Chief Marketing Officer（CMO）は、日本企業にはいない。なぜならば日本の広告代理店が優秀なので、CMO の代わりを務めているからだ」という、そんな俗説を広告業界にいる人々は聞いたことがあるかもしれない。もしかしたら、10～20 年前だったらそのような俗説もあまり疑いもせず納得できたかもしれないが、今の時代、CMO に代わり得る役割である CUXO の責務を広告会社の人間がはたして務めることができるだろうか。消費者と直接繋がり、アドから、SNS 運営、販売まで一気通貫で毎日頃からマネジメ

ントしているクライアントや GAF A と比較し、広告会社の仕事は断片的な UX マネジメントに留まり、かつて広告会社の人々が自負していた「一番消費者のことがわかっている存在」という役割ではもはや無くなってしまっていることは明白だ。一業種しか取り組めないクライアントに対し、広告会社は様々な業種のクライアントの課題解決に取り組み、様々なソリューションを持っているという優位性を主張するかもしれない。しかし、マーケティングで先行する米国や中国は雇用が流動的で、様々な業種の事業会社、広告会社、プラットフォーム、コンサル等を行き来する世界観があり、結果的に広告会社の存在価値が年々希薄化している状況もある中で、終身雇用制が消えつつある日本においても同様のシステムに早かれ遅かれ突入すると考える。結果的に日本においても広告会社の様々な業種のクライアントの仕事を行っているという優位性は消えていく可能性が高い。

【ブランドエージェンシーの分割も辞さないクライアントとの本気の運命共同体へ】

そのような中で、「既存事業とは全く異なる成長領域」×「既存事業とのシナジー」×「大きな投資」に根差した事業拡張を成し遂げるためにはどうするべきか。

広告会社がお払い箱になる前に、先駆けて今以上にクライアントと運命共同体になっていく必要があると考える。クライアントへの常駐は当然ながら、広告会社もリスクをとってクライアントのビジネスに共同出資で事業を担わせてもらい、ときに共同出資で事業会社を作る等、完全なる運命共同体化が必要だと筆者は考える。そこまで行って初めて、UX 全体を統括する CUXO の責務をクライアントと共同で担うことができる存在に広告会社になれるのではないだろうか。本気のシンクロのためには欧米や中国の広告会社の様な、一業種一社制が当然求められ、大きなブランドエージェンシーの分割は待ったなしに進んでいくと考える。

6 GOLD RUSH②：デジタルアドのプロとしての「BtoC PLATFORMER」領域

【自ら事業を立ち上げよ、ただし BtoC デジタルプラットフォーム領域で】

既存事業とは全く違う領域で、自ら新規事業を立ち上げるということは広告会社が本気で挑むべき事業拡張の方法であると考え。ただしその際に、製造業等全くの門外漢の事業ではなく（それは先述の通りプロフェッショナルであるクライアントと共同で行うべきだ）、自らの強みを活かせる新規事業を行うべきだと考える。広告会社の強みの 1 つに、マスからデジタルまで、どの媒体、どのメニューが、広告効果が高いかということ横並びで分析する機会に圧倒的に恵まれている。つまりは広告効果が高い BtoC 媒体／プラットフォームを選定したり新たに構築する能力に競争優位性があるともいえるのだ。

【広告会社は媒体を持つてはいけないという呪縛・・・本当にそうなのだろうか？】

しかし、伝統的に広告会社は、媒体社と競合関係になるため、自ら媒体を持たずに、公平中立な立場であるべきとされてきた。確かに、広告会社が TV や新聞等のプレーヤー数が限られるマス媒体を保有する状態に近くなれば、既存ビジネスに悪影響がでるかもしれない。しかしプレー

ヤーが爆発的に多く、領域も広いデジタル媒体／プラットフォーム境界だったらどうだろうか。既存の媒体／プラットフォームと競合しない事業は無限に作ることができ得るのではないか。先述のサイバーエージェント等、ネット系の広告会社は、自らデジタル媒体／プラットフォームを立ち上げることに果敢にチャレンジし、一部、大きなビジネスに育てている。その結果、ネット広告代理業の収益が悪化しているかと言うと、全くその様なことはなく、むしろ右肩上がり成長している。

【BtoC プラットフォーマーとなり消費者と直接繋がることこそ最も必要なこと】

成長性高い BtoC プラットフォームを買収したり、自ら立ち上げることが、一番消費者を知る存在にカムバックするためにも有効な手段になり得ると考える。先述の CUXO の経験も存分に積むことができるし、広告代理業務でクライアントとのデータ連携を広げていくこともできる。

そして、広告会社が抱える人材の強みを存分に活用することができる。広告収益をあげられる BtoC プラットフォームなのかどうかを経験から見極められるメディアプランナーの目利き力や、さらにはプランナー／クリエイターの企画力、PR プランナーの世の中を巻き込む力等を存分に活かすことができると考える。以上の考察から広告会社は BtoC プラットフォーマー事業を、本気で積極的に仕掛けていくべきだと筆者は強く思う。

7 GOLD RUSH③：短尺コンテンツのプロとしての「ENT GENERATOR」領域

【ブロックチェーン／NFT の時代にはゼロから生み出す人こそ価値がある】

広告会社は伝統的に、映画、アニメ、スポーツ等の ENT (ENTERTAINMENT) 事業に製作委員会方式等、事業への共同出資という形式で関わってきた。ゼロから企画してプロデュースしていくプロジェクトも存在するが、多くは持ち込まれた企画に対して、出資の判断を行うケースが多く、ある程度育ってきたコンテンツに対して、ブースト的意味合いで出資を行う方が、投資効果も高まりやすいため当然のビジネスモデルと言える。

一方で近年、データ管理にブロックチェーン技術を活用することで改ざんすることができない仕組みである「NFT=Non-Fungible Token (非代替性トークン)」が登場し(注 16)、コンテンツが二次流通するたびに、IP ホルダーやクリエイターにも一定の収益が入る仕組み等も整備されつつある(注 17)。その先にあるのは、ゼロから創り出した人の価値が高まり、中間業者の価値の低下である。

生み出す人の価値が今まで以上に高まる世界に今後ますますなっていく。

【情報爆発時代に愛されるコンテンツは短尺化、短期間化、エンタメ化する】

また、インターネット上の情報量は近年爆発的に増加しており、複雑すぎる情報は見られにくく、愛されるコンテンツは短尺化、短期間化する傾向にある。YouTube の 6 秒バンパー広告や、Twitter のプロモ広告の様な、短尺、短期間で印象的にメッセージを伝える広告手段も重宝されている。そして、消費者にとって、メーカー等クライアントが一方的に言いたいことだけをいう

情報はスルーされて、エンタメ化された情報の方がより気が付かれ、興味を持たれ、届きやすい状況も強まってきている。

【広告会社は印象的な短尺コンテンツをゼロから創るプロフェッショナル集団】

ブロックチェーン／NFT 時代にはゼロから生み出すクリエイター（ゼロから生み出すという意味において、GENERATOR）の価値が高まり、かつコンテンツの短尺化、短期間化の大きなトレンドがあるならば、それはゼロから短尺コンテンツを創り、短期間で様々なコンテンツを送り出し続けてきた広告会社のプランナー／クリエイター／ディレクターの得意領域であるともいえる。広告会社は、ENT をゼロから創り出す GENERATOR としてのプロフェッショナル集団になり得る素養があると考ええる。

【広告創りとエンタメ作品創りは大きく異なるため教育が必要】

一方で、考えなければならない点がある。筆者がとあるオリジナルアニメ広告企画制作プロジェクトで、広告企画制作のプランナー／クリエイター／ディレクター陣と、エンタメ界隈のシナリオライター陣それぞれに、90 秒のシナリオプロットの企画制作を依頼し、ターゲット調査をかけたところ、エンタメ界隈のシナリオライター陣のプロットの方が感動させる力が圧倒的に高かった。商品／サービスを売ることを目的にコンテンツを量産してきた広告人と、人を感動させるためにコンテンツを量産してきたエンタメ人とは、培われてきた筋肉が異なる。自己流で広告人にエンタメ筋肉を鍛えさせるのではなく、外部の一流エンタメクリエイターを講師として、新たに専門的な教育を行なっていくことが、ENT GENERATOR のプロ集団になるためには非常に重要であると考ええる。

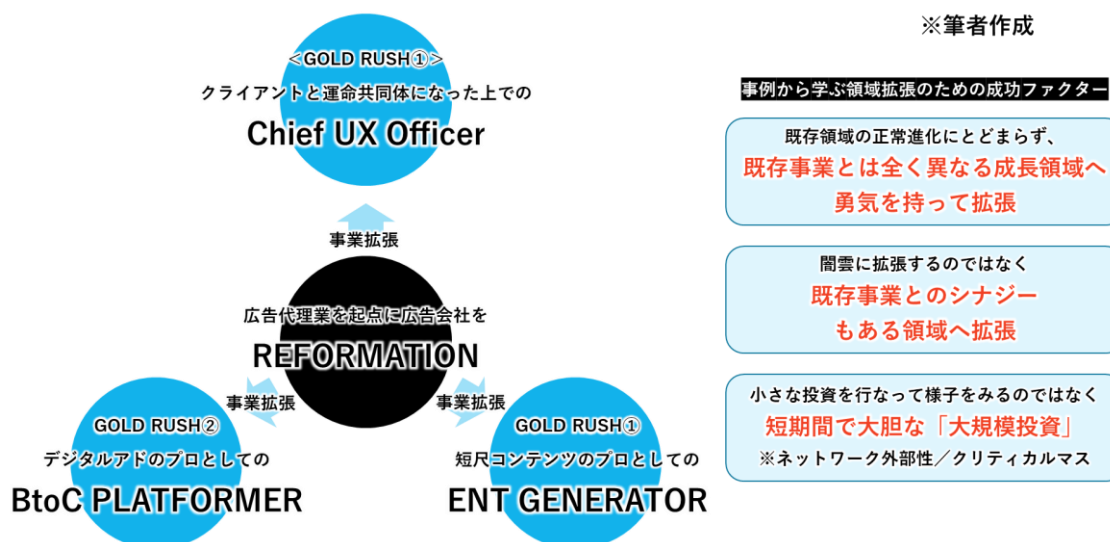
エンタメクリエイターとしての専門的教育を受けた広告会社のプランナー／クリエイター／ディレクター陣が、大量にエンタメコンテンツを量産し、そこに広告会社は自ら全力で投資して、広告と PR を駆使して広げ育てていくことで、グローバルで愛され、二次流通し続けていくような、強い IP がいくつか生まれて、著作権を独占して保有し、大きなビジネスに育てていくことも可能になると考える。

8 大胆に挑み続ける勇気があるならば広告会社はもう一度黄金期を迎えられる

本稿では広告会社が正常進化発想から脱却し、今こそ自らを REFORMATION（再構築）する必要性を述べた。そして、「既存事業とは全く異なる成長領域」×「既存事業とのシナジー」×「大きな投資」の考えに則った、挑むべき3つの GOLD RUSH（①クライアントと運命共同体になった上での「Chief UX Officer」／②デジタルアドのプロとしての「BtoC PLATFORMER」／③短尺コンテンツのプロとしての「ENT GENERATOR」）を紹介した（図3）。中堅社員の私は自らやれる範囲で、3つの GOLD RUSH に挑んでいるものの、当然ながらどうやったって限界がある。だからこそ今回の懸賞論文応募によって、この論文の手紙が、親愛なる広告会社各社の幹部陣に届き、結果的に競い合う GOLD RUSH が起こり、広告会社が、日本の産業界で最も

エキサイティングで、憧れられる、アウラ（オーラ）をまとった産業に再び咲く。新しい世界を契機に、そんな素敵な奇跡が起こることを夢見ている。

図3：広告会社REFORMATION（再構築）と3つのGOLD RUSH



●参考文献一覧

注 1) GLOBIS 知見録,「リクルート 「自ら機会を創り出し、機会によって自らを変えよ」」, (2006.11.14) (<https://globis.jp/article/332>) ,2021.09.30

注 2) 株式会社リクルート,「沿革・歴史」,

(<https://www.recruit.co.jp/company/history/>) ,2021.09.30

注 3) ,「欧州の歴史が大きく変わった 黒死病の後に起きたこと」, (2020.5.24)

(<https://style.nikkei.com/article/DGXMZO59077960U0A510C2000000/?page=2>) ,2021.09.30

注 4) 日本トレンドリサーチ,「広告予算に関する調査」, (2021.06.09)

(<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000399.000044800.html>) ,2021.09.30

注 5) MarkeZine,「コロナ禍により約 6 割の企業で広告宣伝費が減少／約 7 割が新たな手法に積極的【Grill 調査】」, (2020.05.11) (<https://markezine.jp/article/detail/33361>) ,2021.09.30

注 6) チャールズ・A・オライリー(著), マイケル・L・タッシュマン(著), 入山章栄 (監訳・解説), 富山和彦 (解説), 渡部典子 (約) (2019),『両利きの経営―「二兎を追う」戦略が未来を切り拓く』(東洋経済新報社)

注 7) NewsPicks,「世界を熱狂させる「ジャック・マー全史」」, (2018.10.8)

(<https://newspicks.com/news/3366142/body/>) ,2021.09.30

注 8) 王利芬 (著), 李翔 (著), 鄭重 (訳), 祖沁澄 (訳) (2015), 『Alibaba アリババの野望 世界最大級の「IT の巨人」ジャック・マーの見る未来』(角川書店)

注 9) サイバーエージェント, 「沿革」, (<https://www.cyberagent.co.jp/corporate/history/>), 2021.09.30

注 10) JMR 生活総合研究所 J-marketing.net, 「ネットワーク外部性」, (<https://www.jmrli.co.jp/knowledge/yougo/my08/my0842.html>), 2021.09.30

注 11) Marketing Campus, 「クリティカルマス」, (<https://marketing-campus.jp/word/ka/039.html>), 2021.09.30

注 12) ダイヤモンド・オンライン, 「赤字、無配続きでも、積極投資を可能にしたアマゾンのファイナンス思考経営と IR 力」, (2018.7.24) (<https://diamond.jp/articles/-/175494>), 2021.09.30

注 13) 藤井保文 (監修) (2021), 『アフターデジタルセッションズ 最先端の 33 人が語る、世界標準のコンセンサス』(日経 BP)

注 14) 藤井保文 (2020), 『アフターデジタル 2 UX と自由』(日経 BP)

注 15) bebit, 「「デザイン×ビジネス×テクノロジー」の思考が標準に ～オンラインフェス「L&UX」総括」, (2021.08.06) (<https://afterdigital.bebit.co.jp/?frontier=adc11>), 2021.09.30

注 16) FISCO, 「今話題の NFT アート作品とは？仕組みや作り方と販売・購入方法を詳しく解説【デジタルアート】」, (2021.09.25)

(<https://www.fisco.co.jp/media/crypto/nftart-about/>), 2021.09.30

注 17) Impress Corporation, 「LINE の NFT マーケットでロイヤリティ機能が開始、二次流通市場の取引からクリエイターに収益を還元(田上智裕)」, (2021.9.22)

(<https://internet.watch.impress.co.jp/docs/column/blockchaincourse/1352581.html>), 2021.09.30

『メタバースは“ニュー・ゴールドラッシュ”をもたらすか

—「にぎわい」から次代の広告ビジネスを考える—

天野 彬（電通 電通メディアイノベーションラボ主任研究員）

（１）「新しい世界」は情報社会の次なる転回の先に訪れる

今回与えられたお題は「新しい世界と広告」だ。「新しい世界」をどう解釈するかがポイントだが、まず新型コロナウイルスのことが思い浮かんだ。広告の仕事は他者と異なる発想を売り物にしているわけだから、コロナ被害はよろしくないだろうとも感じたが、おそらくそこから逃げずに考えることを求めた題意なのではないかとも感じた。

また、「新しい世界の広告」ではなく「新しい世界と広告」と題されていることにも汲み取るべき意図があるはずだ。おそらく、広告を新しい世界の一要素としてではなく、突如現れたこの新しい世界を変える力を持つものとして並列に扱っていることに注意を払うべきなのではないか。実際に、新型コロナウイルス対策で社会的な活動が大きな制限を受けるようになった 2020 年初頭からのこの約一年半は、同時に情報テクノロジーが仲介するかたちで私たちのコミュニケーションが大きな変質を迎えた時期でもある。さらに、多くの論者が指摘するように、今回の新型コロナウイルスのパンデミックを乗り越えたとして、人類はいつまた新しい感染症による災禍に見舞われないとも限らないのだ。だとすれば、このコミュニケーション環境の変化は不可逆的なものだ。それを前提に、これからの広告のありかたを構想しなければならない。

また昨今では日々新型コロナウイルスに関するニュースが報道の大部分を占めているが、世界的には気候変動の問題が重要かつ緊急度の高い 이슈となっている。そして、気候変動によって生態系や生物の居住環境が変化を被ることで、私たちの感染症のリスクも左右されるという意味で両者はリンクしているのだった。

そうした状況を既に見晴らしていたかのように、かつて社会学者の見田宗介は、私たちの社会の有限性と成長の限界を念頭に、いまから四半世紀も前に大量の物質的消費からの転回を説いていた。簡潔に要約すると、見田が説くのは二つのシフトである。一つは「物質」ではなく「情報」へと価値の源泉をシフトすること。そしてもう一つは、「消費」ではなく「消尽」へと私たちの価値との付き合い方をシフトすることである。

消費が別の何かのために役立つ有用性や効用のためになされるものだ とすれば、消尽はそれ自体が目的となるような、至高的な生きられた時間体験を指す。抽象的な定義だが、私たちのインターネット上のコミュニケーションをそれ自体が目的となるような濃密なものにするにはどうしたらいいかと換言すればやや身近な問いになる。広告産業は情報×消費の賜物であるが、「新しい世界の広告」では、有用性や功利性だけにとどまらない消尽の体験をも模索しなければならない。それはどのようにして可能だろうか？

（２）DX の進展と非接触型社会への移行

コロナ禍においてより言及されるようになったキーワードが DX（デジタルトランスフォーメーション）だ。もともと流通していたビジネスバズワードだったが、コロナを契機として尻に火が付いたかのように、取り組みの輪が広がっていった。クライアントの事業・マーケティング課題を解決することをなりわいとする広告業界においても、注目度は大変高いものになっている。

そのような事業側の変化は、もちろん生活者側の変化と密接に結びついている。現に、コロナ禍以降、生活者のインターネットサービス活用度合いは昂進している——私たちの仕事の最重要ツールのひとつとなったビデオ会議サービスにはじまり、動画配信や SNS、あるいはゲームといったものからペイメントサービスに至るまで。

ニッセイ基礎研究所の「第 1 回 新型コロナによる暮らしの変化に関する調査～10 代編」（2020 年 7 月）によれば、コロナ禍で増えた 10 代の情報行動の筆頭は「YouTube などのネット動画を見る」（73.6%）である。次いで、「SNS を見たり投稿する」（55.5%）、「テレビを見る」（51.0%）、「漫画を読む（電子書籍含む）」（32.9%）、「動画配信サービスで映画やドラマを見る」（32.6%）と続く。

この傾向が続いているのは、総務省が公開した「令和 2 年度情報通信メディアの利用時間と情報行動に関する調査報告書」（調査時期は 2021 年 1 月）からも確認することができる。若者だけでなく全年代で、平日の「インターネット利用」の平均利用時間が「テレビ（リアルタイム）視聴」の平均利用時間を初めて超過したのだ。

新型コロナ以降のインターネットの影響力が増した「新しい世界」においては、人と人とが物理的に接触することなくコミュニケーションを完結されることが要請されており、それはいわば非接触型社会への移行が進んでいるとまとめることができる。もちろん新型コロナウイルスの感染状況次第では揺り戻しが起こるはずだが、冒頭で述べたように、私たちはこの新型パンデミックに懲り懲りしているわけで、今後同様の災禍が訪れる場合にそなえて、これからも非接触型社会への移行を着々と進めていこう。

しかしながら、いまあるテクノロジーが非接触型社会にとって必要十分なものとは言えないだろう。また、今後の技術や制度の進展によって風景が一変する可能性もある。その受け皿となる概念およびコミュニケーションテクノロジーとして本稿で採り上げたいのが「Metaverse：メタバース」である。

（３）Metaverse への注目とその現在地

「Metaverse：メタバース」は、超越を表す接頭辞「meta」と宇宙を表す「universe」とを組み合わせた造語で、アメリカの SF 小説『スノウ・クラッシュ（1992 年）』を出典元とする。インターネット上に存在する仮想世界を指すが、実際にはかなり広範な意味の幅を持って使われている。2007 年前後に「Second Life」によって一度スポットライトを浴びたが、現在では「Fortnite」（Epic Games）や「あつまれ どうぶつの森」（任天堂）、「Facebook Horizon」（Facebook）といった新世代型のサービスの普及とともに再度注目度を高めている。

特に Fortnite のようなゲーム型のメタバースは若者からの支持が厚く、次の SNS プラットフォームはそうしたゲームとの融合型になるだろうと、名だたるテクノロジー企業への投資を行うベンチャーキャピタル会社 Andreessen Horowitz も予想している。実際に、アメリカでは放課後スタバで集まるかわりに、Fortnite に集合してそこで遊びながら音声チャットでダベるようになった。まさに、サードプレイスの場が上書きされたのである。この風景の変化はコロナ以前のものであったが、まさに非接触型社会への移行を先取りしていたかのようだ。ここからもわかるように、かつてのメタバースの流行と異なるのは、バーチャルなつながりに閉じず、リアルなソーシャルネットワークも巻き込んで広がっている点なのだ。いま紹介した Fortnite や Roblox のような ToC 向けのゲーム・エンタテインメント領域が、メタバースの注目度を再度引き上げた立役者である。

2021 年 7 月には Facebook の CEO ザッカーバーグ氏も「数年内に当社は SNS の企業からメタバースの企業へ変わる」と表明した。それに呼応するように、次期最高技術責任者 (CTO) は仮想現実 (VR) / 拡張現実 (AR) 製品担当の Andrew Bosworth 氏が就任するとアナウンスされている。既に VR ヘッドセット「Oculus Quest2」を発売し、「Horizon」というメタバースサービスを提供しているが、ここでの狙いはコロナ禍でも人々がプレゼンスを感じながらコミュニケーションできる機会だ。ビジネスミーティングにも最適といった活用訴求をしており、まだ黎明期である ToB 向けを視野に入れていることがわかる。マイクロソフトなどいくつかの企業もこの領域に参入してくるだろう。

ベンチャー・キャピタリストの Matthew Ball 氏によれば、メタバースは 7 つの要素によって定義づけられる。①永続的であり、②ライブな同時接続のもとにつながり、③多くの参加者と存在感 (Presence) を伴ったやりとりが可能で、④オンライン・オフラインの垣根を超えたクロスプラットフォームでの参加を可能とし、⑤何らかの能動的なアクティビティを協業したり、コンテンツ体験をともにすることができる。その際、⑥デジタル財 (items/assets) を制作・保有・売買・交換することができて、⑦それにひもづく経済活動が行われるものである。

スマートフォンや据え置き型ゲーム機、あるいは Oculus Quest のような VR 端末といった技術側の進歩、さらには通信環境の進化で多くの人がつながれるようになったことに加えて、現在の盛り上がりをもたらす上記⑥⑦の成熟具合も見逃せない。NFT (Non-Fungible Token : 非代替性トークン) と呼ばれるブロックチェーン技術を活用することで、実体・質量をもたないデジタルアイテムに唯一無二性を付与することができる。この弱点を補完する技術によって、実際の物理的なモノの売買のように取引できるようになる。物理的な消費を伴わない経済活動は、冒頭で述べた見地的なシフトそのものだ。

(4) ポスト GAFA 体制への一石という視座

電通が毎年発表している「日本の広告費」において、ここ数年伸び続けているのが運用型広告だ。2020 年の集計において最も大きなポーションは「地上波テレビ」で約 1 兆 5400 億円だが、運用型広告は約 1 兆 4600 億円と僅差に迫っている。しかも運用型広告は前年比約 110% の成長

を見せており、このままいくと早晚運用型広告が日本の広告市場の顔ということになる。ただし楽観視できないのは、インターネットメディアの動向に知悉する徳力基彦氏が指摘するように、その成果の多くが Google (YouTube) や Facebook (Instagram) 等のプラットフォーム企業の上にあるためだ。

このように広告業界においても GAFA は重要なトピックスだが、Fortnite を開発・提供する Epic Games は、App Store 経由の場合に Apple が徴収する 30 パーセントの手数料に異議を唱える裁判を起こしたことがニュースになっている。Fortnite は 2017 年ローンチというまだ新参者だが、世界中の登録プレイヤー数が 3 億 5000 万人を突破した「大国」が GAFA 帝国に反旗を翻したことのインパクトは大きい。かつてはイノベーターだった Apple がいまや既得権益化しており、その岩盤を掘り崩そうとしている新たなイノベーターこそが Epic Games であるという応援が特に若年層を中心に目立っていた。

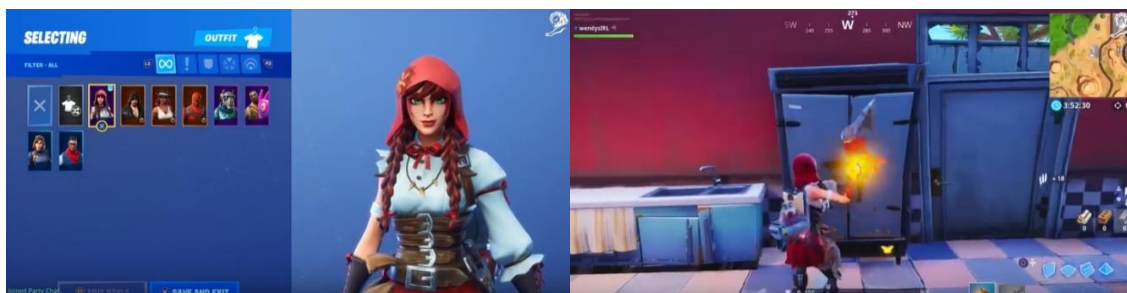
ソーシャルメディアの流行り廃りを分析した『SNS 変遷史』(2019 年) では、いま現在支配的なサービスにおいても、そこには常に下剋上の萌芽が存在すると指摘されている。Fortnite はメタバースというサービスの新規性はもちろんのこと、SNS の承認欲求の問題が人々のコミュニケーションを歪めてしまっているという課題へのひとつのアプローチとして位置付けることもできる。昨今の私たちは他者からの評価 (いいね) を求めて余暇のアクティビティを決めるようになってきているが、それは順序が転倒しているのではないか。人と人とのつながりやコミュニケーションは本来的にまず集うところから始まる。私生活を切り売りして消費することではなく、その時間そのものを生きるような消尽をどう獲得するかという対比性をここにも見出すことができる。そのようにユーザーの不便益を解消する可能性を秘めているからこそ、下剋上の現実味が増すと言える。

(5) キャンペーン事例から見てくる「にぎわい」の新しいかたち

メタバースに注目しなければならないのは、既に広告コミュニケーションの領域でも革新的な取り組みがなされているからだ。NIKE やウェンディーズといった消費財から、スターウォーズやマーベル、DC コミックスといったエンタテインメント IP に至るまで、私たちの実世界でなじみのあるブランドがメタバース空間上で活動している。

ここで想起すべきは、カンヌライオンズ 2019 の Social & Influencer 部門でグランプリを獲得したウェンディーズの「Keeping Fortnite Fresh」施策も舞台は Fortnite だったことである。ウェンディーズのアバターが、冷凍肉ではないフレッシュな肉しか使わないというブランドの姿勢を体現するかのように冷凍庫を破壊し続けた。これが話題を呼び、ウェンディーズと一緒に冷凍庫を破壊するユーザーが続出したのだった。なお、ウェンディーズは 2021 年にも本キャンペーンをさらに展開するような施策を実施している。

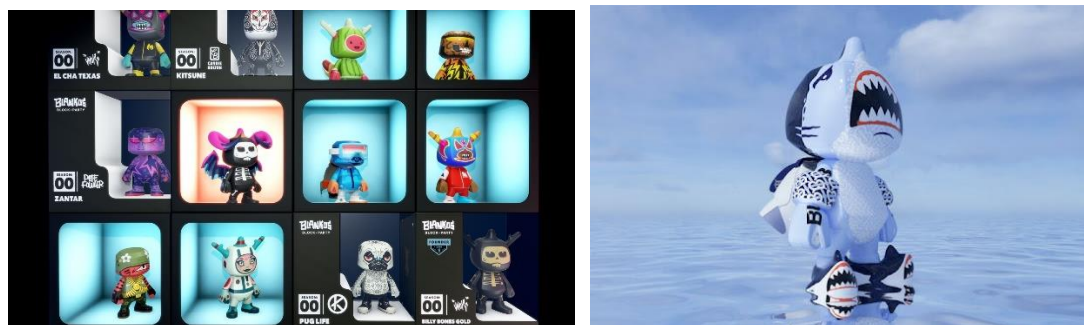
【Keeping Fortnite Fresh (2019 年)】



ここで興味深いのが、アメリカでは Twitch のようなライブ配信サービスも絡んでくることだ。イベントに立ち会って配信するストリーマーもかなり多く、また YouTube に一部始終をおさめた動画も数百万回再生にあっさり届いてしまう。そしてそれが Twitter や Facebook などの SNS でもシェアされる。そういった二次的・三次的拡散が各所で起こる。現代の若者にとっては、そうした限定コンテンツ——言い換えれば、そこでの一回性の体験にアクセスできたかどうかが重大な意味を持つ。効率よく情報を消費する——コスバならぬ「タイパ(タイムパフォーマンス)」が良いかどうか——のではなく、そこで起きた出来事を生きられた時間として楽しむこと。第3章のメタバース定義②③が該当するが、ここにも消費と消尽の対比性を見出すことができる。Fortnite は、ゲームの枠を超えてメディア・コンテンツ領域にも浸食してきている。その舞台のひとつが、Fortnite 内のゲームモード「パーティロイヤル」だ。パーティロイヤルでは対戦要素がなく、ゲームに参加して、島に降り立つとあとは遊んで過ごすことが目的となる。そこで、著名アーティストの音楽ライブやビッグタイトルの映画試写・放映イベントに参加するのだ。実際に、Steve Aoki のような世界的 DJ、アリアナ・グランデや BTS のようなグローバルアイコン、日本人では米津玄師のような若年層に人気のアーティストがライブパフォーマンスを行っている。ユーザーもアバターで集ってそこで盛り上がるわけだ。また『TENET』のような話題作の先行上映や、『スター・ウォーズ/スカイウォーカーの夜明け』のプロモーションの一環として Fortnite 内でライトセイバーを使えるようにするという打ち手も見られた。

このようにユーザー達が集う「にぎわい」の中にブランドや IP が関わっていくタイプのものはメタバース施策として次第に形式化されていき、いまの SNS 施策のように必ず一連で行うセットとして実施されるようになるだろう。

【図表：BLANKOS BLOCK PARTY と Burberry コラボ】



最近の動きとして面白いのは、Mythical Games が手掛ける「BLANKOS BLOCK PARTY」である。端的にまとめると、「パーティーゲーム」×「ソフビキャラクター」×「NFT」というアイデアのかけあわせだ。自分だけのデジタルキャラクターをつくるというコレクター欲を NFT で技術的にサポートしながら、みんなで遊べるパーティーゲームとしてもハマれる仕組みにしている。ここに Burberry のようなラグジュアリーブランドも参入しており、第3章で紹介したメタバースの定義⑥⑦に該当する新しい体験消費の萌芽が見えつつある。いまや「(自分が) 着れなくても良い」のだ。

(6) 広告ビジネスとの接合点の探索

このように盛り上がりを見せるメタバースと広告ビジネスはどのように接点を持てるだろうか。

まずメタバース市場を分解して考えてみると、主に4つの業種から構成されると整理することができるだろう。(A) ハードウェア：Facebook 社の Oculus Questなどを指す。ユーザーの満足度を向上させるべく体験設計のプランナーとして加わることはできるが、局所的なものにとどまるだろう。次いで、(B) ソフトウェア：メタバースサービスを支えるバックグラウンドの仕組み、エンジン部分の設計・実装を指す。ここも広告ビジネスにとってのメインフィールドにはなり得なさそうだ。(C) プロダクト：実際にユーザーが遊ぶゲームタイトルやメタバースブランドの開発や運営を指す。ここでの広告プロモーションなどには関わる余地が大いにある。後述にて深堀っていききたい。最後に (D) ファイナンス：メタバース内の決済や資金移動に関する技術・サービスの提供を指す。ここも B 同様に高い技術的ハードルが待ち構えていそうだ。

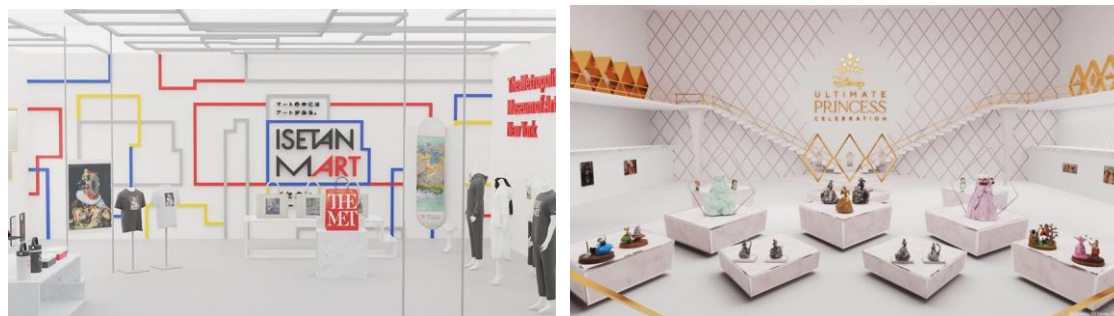
次に、(C) プロダクトにおけるビジネスオポチュニティについて検討する。主要な選択肢は、(I) コンテンツ課金、(II) 広告、(III) EC、(IV) 仲介手数料である。

(IV) は基本的にサービス運営者のみが行使できるオプションであるため、ここでの議論からは除外する。例えば、Fortnite よりもさらに若い10代前半の子供たちに人気の「Roblox」は、運営ではなくユーザーの一部がクリエイターとして作ったゲームを公開して、他のユーザーがそれを遊ぶ仕組みになっている。その売り上げのうち、25%がユーザーに還元され、同じく25%が Roblox にもたらされる（なお、残りの50%のうち半分は Apple や Google などのアプリストア

運営者に支払われ、もう半分は運営コストにあてられる)。

(Ⅲ) の事例としては、三越伊勢丹の「REV WORLDS」を挙げることができる。伊勢丹新宿店やその周辺を再現した仮想都市にアクセスして買い物を楽しめる、VR を活用したスマートフォン向けアプリだ。今後は EC といえはメタバース上の買い物まで含めた統合的なコミュニケーション設計が当たり前になるはずだ。

【REV WORLDS の画面例】



(Ⅱ) 広告は先述のウェンディーズの事例のように、ユーザーの参加を促しながらブランドコミュニケーションを盛り上げていくことが増えるはずだ。メタバースの中でブランドが面白いことを仕掛けるのがもっとポピュラーになり、面白い施策が動画共有サービスや SNS で拡散され、他のメディアでも採り上げられて話題が広がっていく——そうした情報環境に変化していくだろう。

また、将来的にはデジタル広告同様に、メタバース内でのアドネットワークや広告配信の仕組みも整えられていくだろう。さらに、私たちが VR ギアを使ってメタバースに参加するのであれば、視線測定や態度変容などのデータをさらに精緻に測定することができるようになる。メタバースは、PDCA の面でも革新性をもたらすのだ。

【図表：SHIN SEKAI nowhere】



(Ⅰ) コンテンツ課金もデジタルアバターやアイテムのデザインを請け負うなどのかたちが想定される。また、メタバース内での体験を設計しプロデュースするという売り方もある。実際に 2021 年 7 月には、RADWIMPS とバーチャルパークシステム「VARP」を手掛ける PARTY がタ

ッグを組んだプロジェクト「SHIN SEKAI」が行われた。これも参加を望むユーザーからの直接課金モデルである。

【メタバースにおける広告ビジネスの想定打ち手】

課金	●アバターやアイテムなど仮想オブジェクトのデザインと販売
	●メタバースイベントのプロデュース
	●価値ある情報コンテンツのNFTによる取引
広告	●メタバースを活かした統合的プロモーション：メタバース施策の一般化
	●アドネットワークの構築
	●効果測定
EC	●各ブランド、小売りのメタバースECのプロデュース

これまで広告の仕事は、クライアントの商品（モノ）やサービスの魅力をコミュニケーションのかたちで伝えることがメインだった。しかしながら、ここでは、そのモノ自体（仮想オブジェクト）と、そこでのコミュニケーションの仕組み自体も私たちのアイデアの対象になる。メタバースは世界そのものがコミュニケーションで組み上げられているからだ。いわばクリエイティビティの総合格闘技と呼びうるような事業範囲の広がりこそなえた、ソリューションチームを組成し今から対応を進めるべきである。

（7）メタバースは新しい“ゴールド・ラッシュ”足りうるか

本稿でも Fortnite の議論が厚めになったが、この分野の競合としても、マインクラフト（マイクロスソフト）や Roblox などが注目を集めている。また、第4章で GAFA 体制との絡みを論じたが、当然 Facebook を筆頭に、現代の IT 産業をリードする各企業がこの領域での事業拡張を狙っている。

第3章で論じた定義の④を想起すると、メタバースが「次のインターネット」と称される理由がわかる。すなわち、VR 技術や今後は AR 技術との連携なども起こる中で、オンラインとオフラインの世界を高度に融合させるベクトルの運動に他ならず、いまあるサービスも真のメタバースの現出までの過渡期的な存在と位置付けられる。この領域の真価を見るには、10-30 年のタイムスパンを予期しておくことが必要だし、裏返せば、長期的な視点で技術や人材に投資することが求められるということだ。この 30 年程はインターネットにおけるデジタルコミュニケーショ

ンが広告市場をけん引してきた。今後は「次のインターネット」たるメタバースがその位置を担うだろう。

広告業界としても、第6章でまとめたようなスキルセットの開発と取り組みによって事業範囲をさらに広げていくチャンスを得る。広大に開けたその領野は、“ニュー・ゴールドラッシュ”といっても過言ではないはずだ。

（８）広告はいつの時代も人々の「にぎわい」とともにある

メタバースはまだまだ新興分野であり、この先どのように展開するかは未知数だ。また、経済産業省のレポートでも、メタバースは重要なテーマではあるものの、その普及度合いがネックになると指摘されていた。特に、その言葉特有の SF 的な響きもあいまって、こうした「お祭り」的な向き合い方に懐疑的な反応が見られるのも仕方ない面はある。とはいえ、非接触型社会に移行する「新しい世界」において、どうつながるのかは継続的な課題であり、そこにこたえるテクノロジーは引き続き希求され続ける。

また、いくつかのケーススタディで振り返ってきたように、現代的メタバースは、いまや若年層にコンテンツを届け、ブランドコミュニケーションを成立させるための重要な「メディア」の位置を確実に占めつつある。そして若年層は未来を先取りする存在であり、そこから未来は社会全体に染み出ていくものだ。

思えば、ここ数年のデジタルマーケティングの進歩は、そのデータの取得・活用の幅が広がったことに起因するが、データもそこに人がいたことの痕跡に他ならないのだった。イベントで、OOH で、テレビの前で、スマホのスクリーンの前で…といった広告コミュニケーションが、そこに生身の生活者がいることを前提にしているのと同様に。だとすれば、メタバースに注目することも奇異な発想ではまったくないことがわかる。広告コミュニケーションは、いつの時代においても人々が集いアテンションが集中する場において求められ、そして受容と発展を繰り返してきたのだから。

【主な参考文献】

天野彬（2019 年）『SNS 変遷史』（イースト新書）

Andreesen Horowitz, "State of Play: Six Trends Revolutionizing Games"

<https://a16z.com/2019/10/16/trends-revolutionizing-games/>（2021 年 9 月 5 日取得）

経済産業省、「仮想空間の今後の可能性と諸課題に関する調査分析事業」

<https://www.meti.go.jp/press/2021/07/20210713001/20210713001.html>（2021 年 9 月 19 日取得）

CNET Japan, 「Facebook、VR/AR 責任者ボスワース氏を新 CTO に」

<https://japan.cnet.com/article/35177067/>（2021 年 9 月 26 日取得）

総務省, 「令和 2 年度情報通信メディアの利用時間と情報行動に関する調査報告書」
https://www.soumu.go.jp/menu_news/s-news/01iicp01_02000098.html(2021 年 9 月 25 日取得)

DIGIDAY, 「ゲーム空間のマーケティング活用、課題は「業界標準の欠如」 : 新規参入ブランドを阻むもの」
<https://digiday.jp/brands/as-non-endemic-brands-eye-the-gaming-space-a-lack-of-industry-standards-is-delaying-their-arrival/> (2021 年 9 月 25 日取得)

武井勇樹, 「メタバースのビジネスモデル考察」
<https://note.com/ykkt68/n/nba03520f21d9> (2021 年 9 月 26 日取得)

徳力基彦, 「ネットが広告費でテレビを逆転しても、日本のメディアの未来を楽観視できない理由」 2020/3/24 <https://news.yahoo.co.jp/byline/tokurikimotohiko/20200324-00169372>
 (2021 年 9 月 25 日取得)

ニッセイ基礎研究所, 「コロナ禍の 10 代で増えた行動、減った行動 第 1 回 新型コロナによる暮らしの変化に関する調査～10 代編」
<https://www.nli-research.co.jp/report/detail/id=64928?pno=2&site=nli> (2021 年 9 月 25 日取得)

日本経済新聞, 「SNS の未来形「メタバース」発展支える新興 90 社」
<https://www.nikkei.com/article/DGXZQOUC211Q10R20C21A9000000/> (2021 年 9 月 26 日取得)

ニール・スティーヴンスン (日暮雅通訳) (2001 年) 『スノウ・クラッシュ』(ハヤカワ文庫 S F)

Matthew Ball, "The Metaverse: What It Is, Where to Find it, Who Will Build It, and Fortnite" Jan 13, 2020 <https://www.matthewball.vc/all/themetaverse> (2021 年 9 月 25 日取得)

見田宗介 (1996 年) 『現代社会の理論：情報化・消費化社会の現在と未来』(岩波新書)

電通メディアイノベーションラボ編 (2021 年) 『情報メディア白書』(ダイヤモンド社)

『創造的破壊からルネサンスへ』

～自分解放時代の“カルチャリング広告”～』

荻野 茂男（博報堂 第二ブランドトランスフォーメーションマーケティング局
マーケティングプランニングディレクター）

1. 新しい世界と広告と文化

広告の企画書の冒頭に「今回の広告で、〇〇文化を創りましょう。」という高らかなメッセージを書いたことはないだろうか。提案する側も受ける側も夢は広がるが、最後のページは、〇〇文化創りの中長期プランではなく、販促広告の年間スケジュールに留まることもよくあることだ。文化創りの中長期プランを示したとしても、実行や完遂に至らないことも多いのではないだろうか。私たちが「〇〇文化を創りましょう。」と書いてしまうのは、広告で新しい文化を創ることができたら素晴らしい、創っていたはずではないか、という本音と淡い期待がどこかにあるからに違いない。

しかし、現実には広告は短期的な販促 KPI に縛られ、その達成に手一杯であることが多く、文化創りにまで手が回らない。いや、そもそも現在のメディア環境下において、広告の力で文化創りはできるのだろうかという疑問もある。

ところで、現在、広告業界は大きく動いている。広告のデジタル革新、事業開発領域への進出、パーパスやサステナビリティへの対応である。しかしいずれもが、コロナ禍で世界が変化する以前から継続的に取り組まれている動きである。これほどまで世界が新しく変化する中で、果たして広告業界はその世界をリードできるような新たな取り組みができていくのだろうか。

そこで、本稿では、これらの問題意識を起点に、広告にとってこの世界の新しさの本質とは何か、その本質を受け止める広告の革新とは何かの問いを重ね、「広告による新しい生活文化創り」という古くて新しいテーマの可能性を追求した。

すると、新しさの本質の洞察から、日本人の価値観パラダイムシフトと、それに伴う広告への大いなる期待がみえてきた。それが広告による新しい生活文化創りである。しかしこの期待に応えるには、広告の土台をなすマーケティング戦略思考の“創造的破壊”が求められる。この創造的破壊の先には、新しい広告の力で、現代の“ルネサンス”ともいうべき新時代の日本人カルチャーが創造されるというチャンスまで見通すことができた。

2. 戦後最大のパラダイムシフト

2020-2021 年は、戦後最大のパラダイムシフトが起きた年と称してもよいだろう。戦後は、高度経済成長、バブル崩壊、リーマンショック、東日本大震災をはじめ、様々な出来事が日本の社会・経済・生活に大きなインパクトを与えてきた。しかしコロナ禍に襲われた 2020-2021 年ほど、日本人の価値観に断層的かつ不可逆的な変化を起こした時期はない。これはコロナ禍によるニューノーマルの行動習慣への表面的変化を指しているわけではない。コロナ禍以前から、変わ

らねばならないだろうと考えられていた日本人の価値観が、この時期に一気に変わってしまったということである。

<変化1／マイノリティのマジョリティ化>

象徴的な変化は、ジェンダー、マイノリティに対する公平性が社会の常識になったこと。組織のなかでは、ダイバーシティ＆インクルージョン(D&I)として浸透が進んできた。社会全体で、これを逸脱した発言や行動が厳しく糾弾された出来事は、ニュースで取り上げられることも多くなり、新しい価値観の定着が一気に進んだといえる。同時にマイノリティの発信力が増し、マイノリティのマジョリティ化の現象が起きている。

<変化2／COI（コミュニティオブインタレスト）での分人化>

リモートライフの進展により、新たなオンラインコミュニティに参加する人や、アバターとなってメタバース(仮想空間)に参加する人も増えてきている。対面での交流が制限される一方で、距離の制限を越えて、同じ趣味や関心をもつ人々との新たな関係作りのできるコミュニティへの参加が広がってきている。かつての地縁・血縁・社縁に代わり、コミュニティオブインタレスト(COI／共通の趣味や興味による集まり)が主体である。特に近年は「沼」「推し」といったスラングが定着しているようにサブカルチャーに没頭する人のコミュニティが活発である。小さくニッチな沼でも、SNSにより同じ沼にはまっている人々とつながることができる時代である。またビジネスの世界でも、同じビジネス課題意識をもつ者同士がつながり、リモート勉強会コミュニティも広がりを見せている。

個々のコミュニティのなかで、個人ではなく、分人(個人よりも小さな単位の自分)となって参加しているという指摘もある。以前から生活者は一人十色であるという概念はあったが、これは例えばある一人の女性でいえば、母親としての自分、妻としての自分、娘としての自分、働き手としての自分など社会的役割から生まれる一人十色であった。しかし今回の変化では、趣味や関心や生き方やつながる相手などにより、その人の本来の多面的な姿が分人化されたものである。例えば、旅行の好きな自分、ボランティア活動に没頭する自分、地元の仲間と話す自分など、どれも異なる自分だが、どれも本当の自分である。様々なコミュニティそれぞれで自分らしい分人を顕在化できるコミュニティ活動が自由自在にできるようになってきた。

<変化3／生き方のデザインワーク化>

従来型のコミュニティ、例えば会社への所属意識は薄くなってきている。終身雇用や年功序列は崩れ始め、一方ではジョブ型の採用や副業・兼業が進む。こうした背景による所属意識の希薄化に、リモートワークが拍車をかけている。働き方の選択肢が多様化してきており、どのような働き方をするかは自分がデザインしなければならない時代に変化した。このようなことは働き方だけに限らず、健康、学び、お金など生き方全般で、どう向き合っていくかの選択肢も多様化しており、人生の歩み方をデザインワークしていく発想が広がってきている。

3. 自分解放時代の新生活文化への期待

これら3つの変化「マイノリティのマジョリティ化」「COIでの分人化」「生き方のデザインワ

ーク化」が日本人に起きた断層的で不可逆的な変化である。変化の根底には誰もが自分らしい自分でいられる「自分解放」のパラダイムシフトがある。古くからの社会的な因習や風潮やステレオタイプの見えない壁が崩れ、より自分らしい生き方を追求できる時代になってきた。広告の革新を考えるにあたり、見逃せないポイントである。

この「自分解放パラダイムシフト」は、日本人ひとりひとりが全く新しい自分らしい生活文化を謳歌するためのベースとなり、自ら意欲的に実践していく人々も増えてくるだろう。しかし多くの日本人生活者において「では自分にとってどんな素晴らしい生活文化があるのか？」と迷い、実践できない人々も現れるだろう。また個々が自分解放されても、低成長経済下での課題先進国には閉塞感がある。TOKYO2020 招致決定後に懸念されたポスト 2020 の閉塞感は、今後、コロナ禍の非常時が和らぎ、平時になれば再び姿を現すだろう。自分解放されたはずの生活者には、もっと自分らしい生き方を楽しめるような新しい生活文化を誰かに提示してもらいたいという潜在的なニーズがあると考えられる。広告の力で、この自分解放時代の新しい生活文化を創造できないだろうか。

4. ルネサンスと生活文化クリエイティブ

自分解放時代の新しい生活文化の創造を考えるにあたり、アナロジーとして「ルネサンス」を参照する。ルネサンスとは、14 世紀にイタリアで始まり、その後ヨーロッパ全域に広がった文化運動である。

ルネサンスは、一般に古代ローマ・ギリシアの文芸復興として紹介されることが多い。しかしその本質は、教会の権威や神中心の中世的世界観の非人間的重圧から人間を解放し、個人や個性が尊重される人間性が再興した文化運動である。個人が自分らしくいきいきと暮らし始める近代文化は、この頃から始まった。その点で、見えない因習や風潮の壁から自分解放され、より自分らしい生き方を追求しようとする今の時代は、まさに現代のルネサンスが開花する夜明け前ではないだろうか。

そして、ルネサンスの原動力は、自由な発想をもった画家・彫刻家・建築家・哲学者・学者・著述家たちであった。現代でいえばクリエイターであろう。彼らは、個人や個性が尊重される人間性に注目した作品を次々と生み出していった。そして彼らの作品がメディアとなって、ルネサンスは広く波及していった。従来の価値観の創造的破壊といえよう。

これらのことから、今のこの自分解放の時代にあって、広告業界のクリエイティブは、ルネサンスの時代のような新しい生活文化を打ち立てる原動力を秘めていると思われる。広告業界のミケランジェロたちは、時代の閉塞感をうち破る、自由な生活文化クリエイティブ、つまり創造的破壊を期待されている。

5. 広告とマーケティングの時代変遷

現代のルネサンスにつながる生活文化クリエイティブのケイパビリティをひも解くために、広告業界とマーケティングの時代変遷をレビューする。

まず日本のニューカルチャーを広告が牽引していた時代を辿れば、それはやはり 70 年代 80 年代であろう。70 年代の学生運動後の反動による若者の恋愛文化を象徴する「ケンメリ」CM（日産スカイライン）、80 年代後半の男女雇用機会均等法後のバブルファッション文化を象徴する「I feel Coke」CM（コカ・コーラ）、80 年代の Japan as No1 の経済を背景としたサラリーマンの国際ビジネスマン文化を象徴する「24 時間戦えますか」CM（三共リゲイン）、「国際ジャーナリスト」CM（アサヒスーパードライ）。社会・経済の出来事で影響を受けた生活感覚を、CM が社会記号化することで、新しい生活文化を顕在化した時代である。

しかし、こうした実績は、現在と異なる時代背景があつて可能であつたと捉えるべきだろう。当時は企業主導の景気拡大期であり、生活者は、生活を豊かにする新しいモノや情報の消費に貪欲であつた。また双方向のメディアは存在せず、世間の情報は、マスコミや企業からの一方的な提供に頼らざるを得ず、ライフスタイル情報も広告から吸収することが多かった。広告メディアも、マス広告、とりわけテレビ CM の影響は絶大であつた。

一方、広告主側の状況も 70 年代 80 年代と現在では全く異なる。もちろん当時から広告の目的は「モノを売る」ことであつたが、それだけではなく新しい生活文化を創造していこうというパッションも、広告主や広告会社にあつたのではないかと思う。右肩上がりの時代だったため、広告予算や効果に対する厳しさも、現在ほどではなかったと思われる。

しかし 90 年代以降、低成長経済下では、広告のアカウンタビリティ（説明責任）が強く求められるようになった。広告はマーケティングマネジメントの枠組みに取り込まれ、販売効果やブランド効果などの KPI を課せられた。デジタル広告の登場以降は、効果指標の精緻化と検証期間の短期化などのマネジメントが徹底される時代となった。この短期 KPI 効果を追求するマーケティングマネジメントに合致しにくい「新生活文化創造」は、広告テーマとしての存在感が希薄になってきたといえるだろう。

6. マーケティングの創造的破壊

このようにみえてくると、新生活文化創造を起こそうなどということは、短期 KPI 追求のマーケティングマネジメント下では不可能のように感じられる。しかし、合理的で万能と信じられてきたマーケティング思考そのものに金属疲労が起きているようだ。90 年代はマーケティングそのものに華々しさがあつた。マーケティング人材を擁する一部の企業は、エクセレントカンパニーとして成長していった。しかし時を経て、マーケティングはビジネスマンの必修科目となり、低成長経済下で、各社が同じマーケティングセオリーに基づき戦略を練っても成長は難しい時代となった。

元来、マーケティングは 1900 年頃に米国で誕生した概念であり、自動車などの大量生産を大量消費につなぐ手法であつた。提供者側の「売る」ための手法である。もちろん、時代変化を経る中で、マーケティング理論もアップデートが重ねられてきた。フィリップ・コトラー教授のマーケティング理論は「MARKETING5.0」までアップデートされた。しかし、マーケティングや広告の現場で感じることは、どんなに理論がアップデートされても、企業がマーケティングを導

入する目的が「提供者側の『売る』ための手法」であることは長年変わっていないことである。また、マーケティングの本質は「顧客の創造」だが、現場では「顧客の奪い合い」になっていることも多い。

その一方で、マーケティングを取り巻く社会の価値観は変わりつつある。端的に言えば「競争社会」から「共存社会」への変化である。利益を奪うために競い合う社会から、サステナブルな未来を目指し多様な仲間が協働する社会への変化であるといえよう。マーケティングは、競争社会には非常に相性が良いが、共存社会では不協和音が生じている。

そこで「提供者側の『売る』ための手法」「顧客の奪い合いの手法」として扱われてしまっているマーケティングに対して、アップデートではなく、根本思想から見直す「創造的破壊」を試みる。共存社会をリードし、自分解放時代の新生活文化創造まで視野に入れた新概念が必要である。従来のマーケティングと併存させたい新概念を考える。

7. マーケティングから“カルチャリング”へ ～ソロキャンプ文化の事例～

新しい生活文化を意図的に創造する新概念を、本稿では“カルチャリング”というワードを用いて、論を進める。

カルチャリングを考えるにあたり、新しい生活文化の成り立ちを分析すると、ある新しい行動が流行し、次にそれが習慣化し、やがて文化となる。そしてこの流れを生むには、文化の発生源のコミュニティにしっかりコミットし、新たなコンセプトメイクを行い、これを文化になるまで育成（グローイング）させる必要がある。これらがカルチャリングの活動要素になる。

新しい生活文化の成り立ちのモデルケースとして、近年、注目されている「ソロキャンプ文化」をレビューする。ソロキャンプは、2015 年以降の第二次キャンプブームに加え、ソロ社会での自分本位の楽しみ方トレンドや、三密回避のリモートライフが後押しとなって、孤独ではなく自由なライフスタイルとして認識され人気が出た。さらに重装備で難しそうなキャンプのイメージを転換し、手軽な装備のカジュアルなイメージによりファンの裾野が広がることで、ブームを越えた新しい生活文化として定着してきている。最近 1 年ではキャンプ実施男性の 25%がソロキャンプをしている。（楽天インサイト調べ）

広告がかつて生活文化をリードした時代のような、ある世代全体に浸透する新生活文化と異なり、あくまでもキャンプファンコミュニティが中心の新生活文化である。このように特定コミュニティから生まれた生活文化である点は、現代の生活文化らしい成り立ちのポイントである。またソロキャンプは、かつてミニバンを運転して家族をキャンプに連れていく父親としての役割を演じたファミリーキャンプと異なり、自分解放の流れに沿ったコンセプトメイクとなっている点も、大きなポイントである。加えて、ソロキャンプ成立の背景には、ソロキャンプのカリスマ youtuber の活動、ソロキャンプをテーマにしたテレビドラマを制作したテレビ局の活動、ソロキャンプに向けたアウトドアタイプの軽自動車を販売する自動車メーカーの活動、ソロキャンプのノウハウを発信する出版社やアウトドアブランド企業の活動があった。つまり一般のキャンプファンだけの力でソロキャンプ文化が成立したわけではなく、様々なステークホルダーがソロキャ

ソロキャンプ文化を育成（グローイング）してきた点もポイントである。

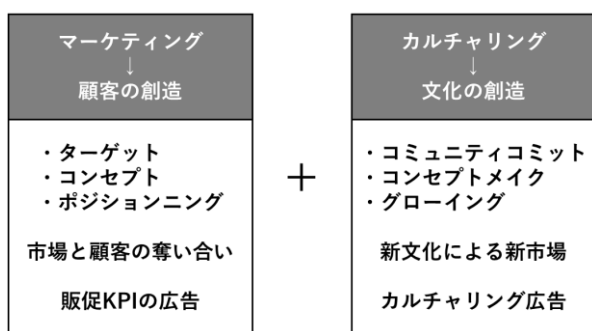
そして、ソロキャンプ文化は市場も創造した。パーソナルな軽自動車やキャンプ用品の市場、ソロキャンプに関する書籍やコンテンツの市場など。つまりカルチャリングは市場創造につながっていく。このとき「イノベーション」も市場創造の活動である。イノベーションは、いわば“テクノロジードリブン”の市場創造といえる。対してカルチャリングは“コンセプトドリブン”の市場創造であり、特に広告会社が本領発揮できる市場創造アプローチである。

8. “カルチャリング広告”で現代のルネサンスを

カルチャリングの実現には、コミュニティコミット、コンセプトメイク、グローイングをうまく設計する必要があることがわかった。これを広告会社の力で推進し、現代のルネサンスの到来に挑戦することが本稿のテーマである。この広告会社の取組を“カルチャリング広告”と称して、どのような具体的活動が求められるのか考えていきたい。媒体を通じてメッセージを発信していくという狭い意味の広告だけでなく、広告会社が培ってきたあらゆるケイパビリティを駆使することで「カルチャリング広告」の方法論を考える。

<これまでの競争社会>

<これからの共存社会>



<1. コミュニティコミット>

カルチャリング広告はどのように COI（コミュニティオブインタレスト）と向き合っていけばよいのか。広告主と広告会社で生活文化テーマの新 COI を創り上げる方法もあれば、既存の COI の一員として加わっていく方法もある。特に新 COI を創り上げる方法は、以前は自社サイトへの会員登録など難航するケースも多かったが、現在は LINE など SNS での運営がしやすくなってきている。現状では広告主の SNS コミュニティ活用は、販促メッセージの発信機能に終始する場合が多いが、ファンと共に新しい生活文化を共創していくスタイルの運営が求められる。アマゾンウェブサービス（AWS）のユーザー企業コミュニティ運営はグローバルでの先駆的な成功事例である。ユーザー企業コミュニティ上で、従来は考えにくかった異業種交流文化が生まれているといえる。こうしたノウハウは広告会社も広告主と共に活用可能と考えられる。

さらに将来的に、メタバース（仮想空間）上のコミュニティは全く新しい生活文化を創出する可能性がある。生活者はアバターとなって参画する。広告主と広告会社が独自のメタバースを運営することも、既存のメタバース上で独自のコミュニティ運営をしていくこともできよう。広告

会社はデータ&デジタル広告のテクノロジーの次に xR テクノロジーを取り込み、カルチャリング広告に活用していくべきだろう。

< 2. コンセプトメイク >

新しい生活文化のコンセプトメイクとは、憧れる「生き方」の提案といえる。自分解放の時代では、それは「自由」で「個性的」な生き方であろう。ソロキャンプは極めて「自由」「個性的」なコンセプトであった。また、ステレオタイプの従来カルチャーに対して「カウンターカルチャー」が効きやすい時代でもある。ソロキャンプの場合も、繁華街で仲間とワイワイするのが、従来の楽しさのステレオタイプであったが、自然の中で独りを楽しむ時間を大切にするスタイルは、カウンターカルチャーの提案となっている。

コンセプトメイクに当たり、COI 参画者を理解することも大事である。このとき参画者を、生活者の個人としてではなく、COI 上の分人として掘り下げることで、新しい生活文化のコンセプトを見出すことができる。

< 3. グローイング >

新しい文化的行動を「流行→習慣→文化」の流れで定着するよう働きかける活動がグローイングである。この領域も、広告会社が広告プロモーション業務で培ってきた手法を活用できる。

流行を起こす手口として、新しい生活文化を指す新語を社会記号化することで、顕在化していく。コンセプトから社会記号を開発し、メディア上や口コミ上で拡散させていく手法は、広告会社の戦略 PR 手法である。「ソロキャンプ」も社会記号として機能し、「2020 ユーキャン新語・流行語大賞」にも選出された経緯がある。

次に習慣化するために、コミュニティの生活者同士の交流が生まれるようなイベント企画や SNS 企画が考えられる。AWS のコミュニティ運営が参考になる。

さらに文化として成立させるために、その習慣行動を精神的な豊かさや教養を感じられる営みとして仕上げていく。例えばライフスタイル誌の編集者の協力を得て、精神性や教養の豊かなコンテンツを制作し、COI 内外に発信していくことが考えられる。また文化の周辺には市場も生まれる。企業が関連する商品やサービスを提供する市場も創出する。

このように企業は、従来マーケティングの「提供者側の『売る』ための手段」を行使する立場ではなく、COI ファンと共に新しい生活文化をグローイングする立場として関係を結ぶことが大事である。コミュニティの一員として、それはカリスマプレイヤーであったり、新しい生活文化を啓発する発信者であったり、新しい生活文化を楽しむ場の提供者であったり、様々な関係の結び方が考えられる。

9. 新しい生活文化の兆し

私たちの目の前には、カルチャリング広告で育てていくべき新たな生活文化の候補が多様に広がっているはずである。「自分解放」の潮流の上で、今後の生活文化として予兆の出始めている領域もある。そこでそのような候補領域から 3 つを例示していく。

< 1. マネーライフ領域の新生活文化 >

自分らしい人生を送る基盤となるお金に関する新しい生活文化がありうる。個々人のお金とのつきあい方は、自分らしい生き方の一部である。日本には、勤勉な国民性と金融リテラシーの低さゆえに「貯蓄から資産形成へ」（金融庁）がなかなか進まない壁がある。そこにカウンターカルチャーとして、その人なりの資産形成スタイルを自覚・実践することが常識となるマネーライフ領域の新しい生活文化を創造できないだろうか。

＜2. クリエイター領域の新生活文化＞

生活者個々人が才能やスキルをもっと発揮していくことが普通になっていく生活文化が「自分解放」と親和性がある。一部のクリエイターだけでなく、スキルのある生活者と教える場、発表する場、協力する場などとのマッチングプラットフォームも増えつつある。

一方、NFT（非代替性トークン）を活用し、クリエイターを応援する新しい行動も生まれつつある。このようなクリエイターズエコノミー文化も広がってくると考えられる。

＜3. アバター領域の新生活文化＞

メタバースを含むオンラインコミュニティにアバターとして参加する人が増えてくる。自分解放時代には、リアル世界の自分よりも、アバターの方が自分らしくいられるという分人化の進んだ新しい世界での新生活文化がありうる。VTuber になったり、VTuber を応援したりするのも、その世界から生まれた新生活文化といえよう。

いずれの生活文化領域も広告会社の取り組みとして「関連する製品・サービスの広告主とカルチャリング広告を推進していく」「プラットフォーム自体を広告主と運営していく」「COI を媒体化し広告モデルとしていく」などのビジネスを見込むことができる。こうした生活文化の候補を、現代のルネサンスへのスタート地点として参考にしたい。

10. 最後に：新しい世界に立ち向かう機は熟した

再びルネサンスの話に戻るが、実はルネサンスの時代も現在と同様にパンデミックの猛威に襲われた時代であった。ペストである。ルネサンス文学「デカメロン」は、ペストから逃れるため郊外に疎開してきた 10 人が退屈しのぎに話すユーモアと艶笑に満ちた恋愛話や失敗談で構成されている。それまでの神や教会の時代の文学では考えられなかった「人間的な面」が描かれ、自由で画期的な文学であった。ペストは当時のヨーロッパの人々に未曾有の事態を直面させ、それまでの常識や価値観を一変させたという。また遠近法、活版印刷、羅針盤などクリエイティブを広げるテクノロジーが発達した時代でもあった。こうしたことが背景にあり、ルネサンスという歴史的な近代文化の開花につながったとみることができる。

さて、現在の日本人も常識や価値観の一変を余儀なくされ、AI、xR、ブロックチェーンなど新たなテクノロジーも発展中である。カルチャリング広告が現代のルネサンスを開花させる機は熟したといえよう。

しかもこの取り組みは、広告主でもなく、他の業界でもなく、行政でもなく、広告会社が率先して取り組むべきテーマである。広告会社は、かつて文化創りに大きくコミットしていたこと、

文化創りに必要な生活者と企業と媒体社と多くのステークホルダーと連携できること、新しい文化を描き出すクリエイティブの力があることが理由である。

しかし何よりも大きい理由は、本論最初に述べた、企画書の冒頭で「〇〇文化を創りましょう。」とメッセージする広告人の本音が、新しい文化創りの原動力として、私たちの DNA に刻み込まれていることである。

参考文献

池上英洋(2012),『ルネサンス 歴史と芸術の物語』(光文社)

黒井英雄(2012),『「群れ」の文化と「個」の確立』(MOKU 出版)

平野啓一郎(2014),『「生命力」の行方 変わりゆく世界と分人主義』(講談社)

平野啓一郎(2019),『「カッコいい」とは何か』(講談社)

吉村純一,「現代マーケティングにおけるカルチュラル・ブランディングの位置
—ブランド戦略における歴史性をめぐって—」,『流通』2013 巻 33 号(日本流通学会,2013) p.
53-68

楽天インサイト,「キャンプに関する調査」(2021.6.30)

(<https://insight.rakuten.co.jp/report/20210630/>)2021.9.14

丹青社,「コロナと文化発展の可能性」(2020.4.22)

(<https://media.b->

[owned.com/archives/article/%E3%82%B3%E3%83%AD%E3%83%8A%E3%81%A8%E6%96%87%E5%8C%96%E7%99%BA%E5%B1%95%E3%81%AE%E5%8F%AF%E8%83%BD%E6%80%A7%E3%80%80%EF%BD%9E%E3%83%AB%E3%83%8D%E3%82%B5%E3%83%B3%E3%82%B9%EF%BD%9E](https://media.b-owned.com/archives/article/%E3%82%B3%E3%83%AD%E3%83%8A%E3%81%A8%E6%96%87%E5%8C%96%E7%99%BA%E5%B1%95%E3%81%AE%E5%8F%AF%E8%83%BD%E6%80%A7%E3%80%80%EF%BD%9E%E3%83%AB%E3%83%8D%E3%82%B5%E3%83%B3%E3%82%B9%EF%BD%9E))2021.9.14

『広告クリエイターとアーティスト ～「アート思考」から考える 「アーティスト・ギルド」としての新しい世界の広告会社～』

石橋 友也（博報堂 第一ブランドトランスフォーメーションクリエイティブ局）

近年ビジネスや経営の領域で「アート思考」の必要性が語られることが多くなってきた。論者によって様々な定義があるが、アート思考は個人で作品制作を行うアーティストの思考や姿勢を手本として「自身の主観、価値観、美意識に基づいて」「当たり前の前提を疑い」「0→1の発想を生み出す」思考法と説明される。

広告会社は企業と生活者を繋ぐ役割を担っている。ビジネスを生み出す思考の変化は、当然ながら広告産業に求められるものを大きく変化させるはずだ。また広告産業に従事する人員の多くを占め、広告産業のコアバリューを担う存在とも言える「クリエイター」はアーティストとも共通点が多く、活用の可能性が見込めるだろう。

筆者は学生時代から現代美術やメディア・アートと呼ばれる領域で作品制作を行ってきた。広告会社に入社してからは広告クリエイターとしてクライアントワークに取り組みながら、並行してアートのフィールドで個人制作を続けてきた。仕事ではクライアントの新規ビジネス開発やインナー教育などに関与することも多く、広告会社に求められるものの変化を肌身で感じている。手法は似つつも精神性の大きく異なる広告とアートの両領域に身を置く者として、広告とアート、クリエイターとアーティストの相違点に目を向けながら、アート思考にヒントを得て、広告会社の今後のあり方についての提案を行いたい。

1. 「アート思考」とはなにか？そのブーム理由

『世界のエリートはなぜ「美意識」を鍛えるのか？』の著者であり、ビジネス界でのアートブームの火付け役である山口周（2017）は、「今日ビジネスになぜアートが求められるのか？」という問いに対して「正解の無価値化」、「利便性の価値の低下」の2点を挙げる。またMBAと美術学修士を取得しているエイミー・ウィテカー（2020）はアート思考を「A地点から”未知のB地点”に辿り着くこと」と定義する。つまり「手洗いで洗濯が面倒で辛い」という課題に対して「洗濯機」という明確な回答を提示できたかつての時代とは異なり、「より多くの顧客のニーズを満たす」という市場原理に沿ったビジネスで解決できる課題はあらかじめ解決してしまった現代では、結果として「正解の無価値化」と「利便性の価値の低下」が起きている。そこで個人の感覚や信念、美意識に基づいて「新しい意味の創出」に日々努めているアーティストの思考はオルタナティブな答えの創出や利便性の外の価値の追求として参考にする価値があるということだ。

またアート思考はそれ以前の潮流であった「デザイン思考」と対比されることも多い。デザイン思考とアート思考の「目的」においては前者が「顧客の課題解決」、後者が「個人のアイデアや信念の表現」、「創造する価値」においては「経済的、社会的価値」と「象徴的、本質的価値」、

「思考の起点」においては「ユーザー起点」と「自分起点」、「プロセス」においては「1→10」と「0→1」のように対比される。

では具体的にアート思考はどのようにすれば実践できるのか。アート思考の根底となる個人の「美意識」を鍛えるという点では、「絵画を観る」「絵画の解釈を語り合う」「哲学に親しむ」といった方法が推奨されるが、どれもタイムスパンの長い教養を身につけるための習慣であり、明確なメソッドが提示されることはほとんどない。なぜだろうか。実践方法について研究が進んでいないという点もあるが、そもそもメソッド的な「決まった手順」を踏んで思考することそのものが、前提を疑うことを常とするアート思考の理念に反するからであろう。宮澤（2020）は次のように語る。

『私が危惧しているのは、「こうすればアート思考だ」と決めつけられ、「デザイン思考」のようにパターン化してしまっただけで形骸化することだ。アートの本質は「常に枠を崩す」ことだ。「もしかしたらほかの解があるかも」「この考え方はいつか危うくなる」ことを、常に頭に置いておかないと、「アート思考」からずれていく。』

アート思考は、経済合理性や論理的思考を突き詰めた結果、もはや袋小路へと追い詰められてしまった VUCA 時代のビジネス界に対するある種の壮大な啓発とも捉えられる。決まった手順や即効性のないアート思考にガッカリする人もいるかもしれないが、常に前提を疑い頭と手を動かして作品を提示し続けるアーティストから学ぶものが、最終的にその精神性であるという点は一定の納得感を伴うものであると私は思う。

アート思考は「常に前提を疑い続ける」アーティストの思考を手本とするが故にすぐに実践できるようなメソッドは持たない。しかし多くの企業や会社員が抱える漠然とした時代の閉塞感に対して、本質的なパラダイム・シフトを与え、「企業人の思考・姿勢を根底から変えてくれる」ような魅力を持っている。そもそもビジネスの領域で、その対極の存在ともいえるアートが参照されるようになった事態そのものが、超成熟資本主義の限界の顕れとしての必然なのかもしれない。

2. 広告のなかの「アート思考」

続いて、広告と「アート思考」の関係性について考えたい。私は「アート思考」は広告のなかで既に長年に渡って部分的に活用されてきた思考方法であると考えている。例えば「嘘つきは、戦争の始まり。」や「死ぬときぐらい好きにさせてよ」、「生年月日を捨てましょう」といった話題を呼ぶコピーで知られる宝島社の新聞広告は問題提起的であるし、クリエイターの価値観や美意識が起点になっていることを感じられるだろう。また、アメリカン・フットボール選手コリン・キャパニックを起用した NIKE のキャンペーン「Dream Crazy」もアート思考的なアプローチを感じさせる事例だ。キャパニックは警官による黒人射殺事件への抗議の意を表し、トランプ前大統領からのキャパニックへの批判をキッカケに大きな議論を巻き起こし、結果的に NFL の所属チームを解雇された選手だ。NIKE は解雇後のキャパニックをあえて起用し、実現不可能とも思えるような夢を応援する「Dream Crazy」キャンペーンを展開した。このキャンペーンは当初多

くの批判を集めたが、NIKE はキャンペーンを継続し、結果的に多くの賛同者を集め、増収増益を果たした。

青木 (2021) は「アート思考」のアプローチを活用した広告の可能性について次のように述べている。

『「アート思考」は、当たり前を揺さぶる「挑発」と、そこから自ら考える「創発」を促す思考法である。絶えず革新をし続け、価値につながる問題の所在を挑発的に提示すると同時に、それについて考えることと対話コミュニケーションを「誘発」する仕掛けとしての力を持つ。(中略)

「アート思考」の広告は、企業＝「私」の価値観、人間観、世界観、美学を明示化する。そして、イノベーションを起こす徹底的な思考法に基づき、唯一のオリジナルの「個」の力で「バリュー・コミュニケーション」を実行する。』

アート思考の広告には、企業と「私」を重ね合わせ、その価値観や人間観、美学を明示化する力があるという指摘は示唆に富んでいる。アート思考の広告を手掛けたクリエイター達は自分起点の価値観や信念、美学とブランドがこれまでに培ってきたそれらとの交差点を見つける。それらを訓練によって身につけたコピー、デザイン、プランニング、クリエイティブ・ディレクションの技術を通じて広告コミュニケーションとして仕立てていくのだ。

3. 広告クリエイターとアーティストの共通点

私はそもそも広告クリエイターと一部のアーティストのスキルセットは非常に近いと考えている。アートというと美しい絵や彫刻を思い浮かべる人も多いと思うが、アート思考の前提となるアートは、写真技術の登場によって絵画が写実主義とは決別し「絵画とはなにか?」「芸術とはなにか?」を問う視点がその根本原理となった「20 世紀美術」や同時代性を強く求める「現代美術 (Contemporary art)」と考えてよいだろう。偽名のサインを施した既製品の男性用小便器を公募展に出品し、出展拒否される一連のプロセスを通じて芸術のフレームワークを問うたマルセル・デュシャンやドイツ・カッセル市に 7000 本の樫の木を植えるアクションを通じて、市民の社会参画を促す「社会彫刻」を提唱したヨーゼフ・ボイスなどはアート思考を考える上での分かりやすい例だろう。

また例えば現代でいえば、長谷川愛の『(不)可能な子供』は同時代的な視点、論争喚起的なアプローチとして参照すべき作品だ。『(不)可能な子供』は実在する女性同士のカップルの遺伝子解析と顔貌解析を行い、二人の子供の姿や性格を科学的に予測して「家族写真」を制作したプロジェクトだ。このプロジェクトを題材にした番組が NHK で放送されるなどして大きな反響を呼んだ。また展示の際に寄せられた鑑賞者の意見を可視化するという仕掛けを通して、「皆で議論すること」そのものを作品内に取り込んでいることも特徴だ。

アーティストは自分の生きる時代や世の中に対して批判的な眼差しを向け、作品を通じてその視点を鑑賞者や同時代の人々に伝染、波及させていく。発想の起点は日常の中での小さな違和感かもしれないが、そこからアイデアへと育て、言葉とイメージの力で形にしていく。このようなプロセスは広告制作の際にクリエイターが踏むプロセスと非常に似ている。新しいキャンペーン

の提案へ向けての第一歩は「その商品やブランドがこの時代においてどんな存在なのか？」を様々な言葉やイメージを持ち寄って探っていくことだ。それらは大抵の場合、その場に居合わせたクリエイター達の日常的な感覚や頭の中に漂っている茫漠とした違和感から発せられるものだ。そうして卓上に上がった言葉やイメージは、そのうちにコピーやデザインへと洗練されていき、同時に TVCM やポスター、SNS、WEB、イベント等のアイデアの発散と収束が繰り返される。その間クリエイター達は理性と感性を行き来し、手を動かし、試行錯誤しながら答えに少しずつ近づいていく。

広告とアート、ベクトルの全く異なる2つの営みにおいても、最初のキッカケは個人の主観や価値観、美意識や違和感によって与えられる。具体的な形にしていく段階にあたっても、「前提を疑う」「問いを投げかける」タイプのアート作品を比較対象にするのであれば、言葉やイメージによって徐々に輪郭を与えていくそのプロセスは広告制作と非常に近い。広告クリエイターは元々アーティストと近いスキルセットを持っているのだ。

4. 広告クリエイターとアーティストの違い

次に広告クリエイターとアーティストの違いに目を向けよう。そもそもが「クライアントの課題解決」のためにクリエイションを行う広告と「自分のため」あるいは「芸術の歴史を一步前に進めるため」に制作するアートではその目的が決定的に違う。そのため、広告クリエイターとアーティストの違いは無数に挙げられるだろう。本章では、今後「広告クリエイターがアート思考を手に入れる上で障壁になり得る点」を念頭に置き、広告とアートの両領域に身を置く身として、広告とアートで大きく異なると感じる「分業制」と「マインドセット」に焦点をあてて、その差異を整理する。

広告では高度な分業制を採用している。言語的な要素を司るコピーライター、視覚的な要素はデザイナー（アート・ディレクター）、企画と進行をプランナー、それらを統括する立場としてのクリエイティブ・ディレクター等の役割分担が一般的だ。戦略を立案するマーケッターやクライアントとの意思疎通等を担うアカウント職も並行して動く。さらに実制作に入る際にはプロダクションが介入する。専門を細分化し、分業することで作業や経済の効率化を図り、再現性を高めているのだ。一方、アーティストは外注や徒弟制による分業を行うこともあるが、特にキャリアの初期においては独力で制作を行うことが多い。またアーティストは自身に制作の機会を与えるクライアントでもあり、一貫して戦略から仕上げまでの判断を行うクリエイティブ・ディレクターでもある。広告業に従事していて常々思うことだが、クライアントも含めて関わる人数の多い仕事は大変に難しい。表現に対して多方面からのコメントが入ることはもとより、そもそも誰の欲望で動いているプロジェクトなのかも見えにくい（誰の欲望もないことも多々ある）。高度な分業制と関わる人数の多さ故に、広告クリエイターの主体性が失われる瞬間を多々目にしてきた。このような状況が起りやすいからこそ、広告制作の現場においては若手に対して「仕事の自分ごと化」の重要性がことさらに説かれる。一方、アーティストの制作においてはそもそも「自分ごと」でないこと状態が起り得ない。

次に「マインドセット」について。この点に関して広告クリエイターは大きな課題を抱えているように思う。あえて言葉を選ばずに言うと、我々広告クリエイターはあまりに「飼い慣らされて」しまっている。プレゼンのために複数案を用意し、最終決定をクライアントに委ねる。制作の段階に入ってもクライアントから指摘が入った箇所は本意でなくても営業に愚痴を言いつつ受け入れる場合がほとんどだろう。広告クリエイターは「クライアントワークだから仕方がない」と言い聞かせて、自分の価値観で最終判断を下すことを諦めてしまっている節がある。広告の制作者の名前が、大きな広告賞を取らない限り世間に公開されることがないことも影響しているだろう。最終的な制作物にクレジットが施されないのであれば、自身のポリシーを折ることはより容易になる。

スキルセットにおいて共通するものを持つ両者だが、クリエイションの目的の違いに起因した「分業制」と「マインドセット」の特徴は対照的である。その結果として広告会社の今後の大きな変革を生み出す上での広告クリエイターの課題として「分業制による主体観の不在」「匿名性による個人の美学の不在」が浮き彫りとなる。

5. 広告会社の「0→1」とはなにか

アート思考は「自身の価値観に基づいて」「当たり前の前提を疑い」「0→1の発想を生み出す」思考方法だ。では広告会社における「0→1」とは一体なにを指すのだろうか。既に検討したように、広告制作の初期においてクリエイターは自身の主観、価値観、美意識に基づいて「0→1」を生み出す力は持ち合わせている。この能力を活かすことで起こり得る広告会社そのものの「0→1」の可能性について考えたい。

広告クリエイターの能力を活用し、広告会社の「0→1」を生み出した事例として「モノ起点の事業開発」を行うクリエイティブ・イノベーション・チーム monom（モノム）を取り上げたい。monom はコピーライターの小野直紀が中心となって、2015年に広告会社の博報堂内に設立されたチームだ。広告クリエイターのインサイト発想を活かしたプロダクト開発を中心に行っており、特に2016年に発売したスマホ連動のボタン型スピーカー「Pechat」（ペチャット）は同社初のデジタルデバイス販売事業として話題を呼び、2020年11月までに累計販売台数20万台を突破するなど大きな成果を残している。また小野は個人活動としてプロダクトデザイン・スタジオ YOY を主催し、monom 以前からプロダクト・デザインの領域で長きに渡って活動をしてきた。小野は著書『会社を使い倒せ！』（小野、2018）において、会社の人、資金やネットワークを活用して「自分のやりたいことをやる」というこれまでの取り組みを紹介している。

クライアントワークを生業としている広告会社の「前提を疑い」、自身のバックグラウンドや「やりたいこと」を持ち込んで、広告クリエイターの強みを活かした自社商品開発を行うという「0→1」の発想と姿勢は、アート思考を活かして広告会社の事業領域を広げた好例と言えるだろう。念の為に記しておく、小野自身がアーティストであるとか、monom のプロダクトがアート作品であるということを言いたいのではない（そもそも小野はプロダクトデザイナーであって、アーティストではないし、Pechat はアート作品ではなく明確な目的を持ったプロダクトだ）。小野の思

考、姿勢、アプローチが「アート思考」的なのである。広告クリエイターの力を活かした広告会社の「0→1」として、自社の商品開発や事業開発以外にも、ブランド開発、または都市開発といった大規模な「0→1」の創出もあり得るだろう。広告業がクライアントワークとしての広告制作以外の道を切り開く必要があることはもはや周知の事実だ。

6. 「会社員クリエイター」から「アーティスト・ギルドへ」

では広告会社がクリエイターを活かして「0→1」を生み出し続けるにはどのような変革が必要となるだろうか。3章、4章で検討したようにアーティストと広告クリエイターのスキルセットは共通する部分が多く、マインドセットは大きく異なっている。特に広告業にとっての「0→1」を生み出す上で障壁となると思われる点として「分業制による主体観の不在」と「匿名性による個人の美学の不在」の2点を挙げた。これらの課題を解決するにはどのような変革が必要だろうか。個人の意識改革に留まらず、組織規模でクリエイターのアート思考を誘発するにはどうすればよいだろうか。若林(2021)は広告会社がアート思考を経て生み出すべき様々な「0→1」を「アートワーク」という言葉で定義した上で、広告会社でのアート思考の導入へ向けて、次のように指摘する。

『近年の広告会社は、強みを「クリエイティビティ（創造性）」と自己規定するものの、厳しい経営環境や労働環境の変化の中で過度な効率化と組織文化に均質化が進んでいる。アートワークが他社にない独自の世界を切り開いていくものだとなれば、均質化は広告会社の存在意義を脅かすものかもしれない。そこで、必要となることは、効率化、均質化が進む組織に「余白」と「緩いつながり」を作ることである。（中略）厳しい経営環境と労働環境の変化によって押し寄せる効率化と均質化の波の中で、いかにして「余白」と「緩さ」を組織文化に注入することができるのか？ 今日のアート思考ブームは、「広告人とは何か？」、「また広告会社とは今後どうあるべきか？」について、様々な問いを投げかけてくる。』

「余白」と「緩いつながり」は組織に縛られない個人の自由な思考や行動を生み出し、結果的に組織の「0→1」を生み出すという考えだ。一方で、広告クリエイター達の新しい動きも見られる。近年「The Breakthrough Company GO」や「CHOCOLATE」のように、広告会社出身の若いクリエイター達を中心となった新しいタイプのクリエイティブ・エージェンシーの台頭が目立ってきている。それ以前のクリエイティブ・エージェンシーとの違いは、ファウンダーやメンバーの若さに加えて、広告領域外の個人の顔が立った異能のクリエイター達が集っている点だ。組織における「余白」と「緩いつながり」の重要性、また個人の顔の立った若いクリエイティブ・エージェンシーの台頭。これらの事例を念頭において、今後の広告会社におけるアート思考を誘発する仕組みとして私が提案したいのが、広告会社のクリエイター達を「会社員クリエイター」から「アーティスト・ギルド」にするというものである。「ギルド（Guild）」とは中世から近世にかけて西欧で存在した職業別の組合を意味し、転じて、現代ではある特定の技能や志向性を持った集団を指す。「アーティスト・ギルド」とはアーティスト達が集いネットワークを形成し、

共創する場所を指す。これまでのように、会社員として組織に専属所属してクリエイションを行うのではなく、個人の領域を主軸に持ちながら組織にも参画してクリエイションを行うスタイルだ。

個人で「自分の価値観や美意識に基づいた」活動を行い、日々「0→1」を生み出す。組織ではクリエイター（アーティスト）とマッチングするプロジェクトにアサインされ（あるいはクリエイター自身が生み出し）、「顔の見える個人」がクライアントワーク、自社ビジネスを問わずクリエイティビティを発揮する。個々人が人格をかけた個人クリエイター（アーティスト）であれば個人の美学の不在はあり得ない。自身の価値観、美意識、得意領域が自明になれば、組織内での大規模なプロジェクトであっても責任や領分の所在は自然と明らかになるはずだ。またクリエイターとプロジェクトのマッチングを行う上司やマネジメント層にとっても、クリエイター個人の趣向が見えやすく、ミスマッチが起こりにくくなるだろう。

7. クリエイターの新しい雇用形態

では具体的にどのような体制を整えれば広告クリエイター達は「アーティスト・ギルド」の状態へと以降できるのだろうか。私から2つの提案を行いたい。

まず1つ目に「多様性のある雇用形態」の導入だ。グーグルでは社員がその時間の2割を自主的なプロジェクトに割く「20%ルール」が知られているが、もはや通常業務外に割く時間は5割を上回っていても良いし、それらの活動は結果的に組織に還元される必要もない。フリーランスがプロジェクトごとにアサインされるように、アート思考のクリエイター達は自身の領分を持ちながら、ゆるやかに組織にも所属する。各々の活動はアート、クリエイション、ビジネスのいずれもあり得るだろうし、また他社のプロジェクトに参加することもあるだろう。雇用形態としてはより時間的な制約を緩めた契約社員、あるいは個人事業主としての契約が考えられる。奇しくもコロナ禍で急速に普及したテレワークはクリエイターの新しい雇用形態の後押しとなるだろう。

クリエイターの「多様性のある雇用形態の導入」は2方向から進められる。一方は「外部クリエイターの導入」であり、もう一方は「自社クリエイターの解放」だ。「外部クリエイターの導入」は既に一部のスター・クリエイターの期限付きの契約として実践されている。今後はよりキャリアやジャンルの範囲を拡大して導入を進めるべきだ。「自社クリエイターの解放」は広告会社にとってより大きな変革となるだろう。自社のクリエイターたちの組織外の活動や他社との仕事を容認するどころか、積極的に推奨するような姿勢が必要だ。広告会社にとって、自社のクリエイター達を「使い潰さない」こと、「従順でなくす」ことは、もはや組織の維持のために必要なことなのだ。

業界内でも既にその兆しは見られる。電通は2020年11月に新しい働き方を発表して話題を呼んだ。40歳以上で希望した社員に退職してもらい、「個人事業主」として業務委託契約を結ぶ「社内フリーランス制度」と呼ばれる働き方だ。一方でこの制度は「雇用の不安定性に拍車をかけるのではないか」とネットで多くの議論を呼んだ。「自社クリエイターの解放」を行う際には、

「年齢制限を設けて教育機会を失わないようにする」ことや「立候補制」を取るなどして、クリエイターを弱い立場に追い詰めない工夫が必須となる。

8. リスクを持ってクリエイションせよ

アーティスト・ギルドの実現へ向けた2つ目の提案は「クリエイションへの記名制度」の導入だ。ここでいう「クリエイション」とは広告制作物に加えて、クライアントとの商品開発や事業開発、あるいは自社ビジネスなどの「0→1」も含むクリエイター達の成果を指す。「クリエイションの記名制度」はクリエイションが収められたデータベースによって実現される。データベースには関与したクリエイターの氏名が記載され、氏名をソートすることで、各クリエイターのポートフォリオ（顔）が見えることになるだろう。これまで広告業は裏方であったため、広告クリエイターの名前が制作物と結びつくことは、大きな広告賞を受賞するか、スター・クリエイターが手掛けた場合に限られていた。

名前とクリエイションが直接結びつくことで、クリエイターにとってこれまでに手掛けたクリエイションは「自分の価値観、美学、ポリシー」の顕れとなる。これは一方ではクリエイターにとっても「自分の価値観に見合わないクリエイションは手がけられない」というリスクにもなり得る（リスクを負って個人の名前と紐付いたクリエイションを行う存在をアーティストと呼ぶのかもしれない）。これは時代の必然的な流れとして受け入れるべきだと私は考えている。名前はクリエイターの覚悟と直結する。

9. さらなる変革へ向けて

これまでの議論をまとめる。「アート思考」はアーティストのように「自身の主観、価値観、美意識に基づいて」「当たり前の前提を疑い」「0→1の発想を生み出す」思考法だ。近年、アートとは対局にあるように思われるビジネスや経営の世界で、アート思考が求められている。元来、広告制作においては世間に対して問題提起するといったアート思考のアプローチが根付いているし、広告クリエイターとアーティストは共通するスキルセットを持っている。しかしマインドセットは大きく異なっており、アート思考を経たより大きな変革のためには広告クリエイターの「分業制による主体観の不在」「匿名性による個人の美学の不在」が課題となることが浮き彫りとなった。アート思考を得たクリエイターが、クライアントの有無を問わず商品開発や事業開発といった領域で活躍し、今後の広告会社の「0→1」を生み出す可能性が十分にあり得る。それらを誘発するためには、広告会社を個々の顔の立った多領域のクリエイター（アーティスト）が集う「アーティスト・ギルド」にする必要がある。これは具体的には「多様性のある雇用形態」と「クリエイションへの記名制度」の導入によって実現される。

いずれの改革も組織、クリエイターにとってのリスクを伴うものであり、導入にあたって人事、法務、マネタイズの面からの検討が必要となるだろう。また本稿では、広告会社のクリエイティビティを担い、アーティストと多くの共通性を持つ「広告クリエイター」に焦点を当てて論を進めたが、クリエイションの定義が拡張される中で、「アート思考」はマーケッターやアカウント

職にも求められるようになるはずだ。職種を問わず「自身の主観、価値観、美意識に基づいて」「当たり前的前提を疑い」「0→1の発想を生み出す」者たちが集う場所になったとき、広告会社は真の「アーティスト・ギルド」になるだろう。

●参考文献

秋元雄史 (2019)『アート思考 ビジネスと芸術で人々の幸福を高める方法』(プレジデント社)
エイミー・ウィテカー (不二淑子訳) (2020)『アートシンキング 未知の領域が生まれるビジネス思考術』(ハーバーコリンズジャパン)

小野直紀 (2018),『会社を使い倒せ!』(小学館集英社プロダクション)

長谷川愛 (2020)『20XXの革命家になるには——スペキュラティブ・デザインの授業』(BNN 新社)

山口周 (2017)『世界のエリートはなぜ「美意識」を鍛えるのか?』(光文社)

青木貞茂「イノベーションを生み出すアートの価値と広告」『日経広告研究所報』310号(日経広告研究所, 2020), pp.8-12

青木貞茂「「アート思考」と〈広告知〉」『日経広告研究所報』316号(日経広告研究所, 2021), pp.3-9

青木貞茂・宮澤正憲「対談 広告イノベーションにおけるアート思考」『日経広告研究所報』310号(日経広告研究所, 2020), pp.13-17

小泉秀昭「広告における新たなアート思考の方法論」『日経広告研究所報』316号(日経広告研究所, 2021), pp.18-21

竹内慶「アート思考を広告ビジネスにどう生かすか」『日経広告研究所報』316号(日経広告研究所, 2021), pp.14-17

若林宏保「アート思考は広告ビジネスをどう変革するのか—クライアントワークからアートワークへ」『日経広告研究所報』316号(日経広告研究所, 2021), pp.10-13

PR TIMES, 「ぬいぐるみをおしゃべりにするボタン型スピーカー「Pechat」累計販売台数20万台を達成」(2020.11.19) (<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000373.000008062.html>), 2021. 9. 3

Yahoo JAPAN 「電通による「社員の個人事業主化」という働き方、メリットとデメリットを解説」 (2021.4.21) (<https://news.yahoo.co.jp/articles/9a914df401668982da9a7f17b7c643a0a1aceef2>), 2021. 9. 3

ITメディアビジネス「ネットで賛否、電通「社員の個人事業主化」 実際に応募・退社した“中の人”の本音」(2021.1.26) (<https://www.itmedia.co.jp/business/articles/2101/26/news019.html>), 2021. 9. 3

『「うっせえわ」の大ヒットから読み解く現代における若者の特性』

片山 大暉（大広 大阪ブランドアクティベーションプロデュース本部
第2プロデュース局菅チームプロデューサー）

1 はじめに

公式 YouTube 動画 1 億 5 千万回再生。令和の大ヒット曲といっても過言ではない Ado の「うっせえわ」。私はこの曲を友人から紹介されて知った。第一印象は意外なものであった。

私は、チェッカーズの「ギザギザハートの子守唄」を紹介されていると勘違いしてしまったのだ。最初は勘違いだと思って終わったのだが、両曲の歌詞を調べたところ面白いくらい歌詞表現に対比が見られた。この気づきが本論で考察する主な要素になっている。

「音楽は時代を映す鏡」という格言がある。どんな時代にも必ず消費者の存在があり、社会の環境によって消費者は大きく変貌を遂げてきた。消費者の志向が変化するのは最も身近なものからである。その一例が音楽だ。また、音楽は歌詞という言葉で時代ごとに対比をすることが出来る。Twitter をはじめとする SNS でも 2 曲の比較は話題になっており、音楽の歌詞が時代を表すことに注目が集まっている事例とも捉えられる。これらのことから本論は歌詞に注目し、消費者の特性の変化について考察する。

消費者の特性の変化について考えた後、現在の消費者に響く広告コミュニケーションについて考察する。消費者をとらえ消費者における今後の潮流を見極めることで、今後の広告において有意義な考察になることを本論の目的とする。

2 うっせえわとギザギザハートの子守唄との比較

最初に、歌い出しの歌詞が対比になっていることに着目したい。ギザギザハートの子守唄は幼少期から人の言うことを聞かず、いたずらばかりしてきた文字通りの悪ガキが連想される。また、「触わるものみな傷つけた」という歌詞から、協調性がなく尖っていた少年時代を想起させる構成になっている。これに反して、うっせえわの歌詞は大人の言うことを聞いて真面目に育ってきた人物が連想される。また、人を傷つけないように生きていることを思わせる歌詞でもあり、協調性を最優先で育てられ大人になってきた状況が見て取れる。これらの歌い出し部分の対比では「協調性の有無」が対照的な点として挙げられた。実際、自分も小中高と周りと同じ行動をすることが偉いという感覚を持って育ってきた。協調性の有無という点では、現代においても守らない人はちらほら存在していたが、「ヤンキー」、「変わり者」と呼ばれている部類の子たちであった。ギザギザハートの子守唄とうっせえわでは取り上げられている人物像における協調性が対比になっている。

2 つ目は、サビ部分の対比である。うっせえわがタイトルの通り、上の世代からの理解の拒絶をするのに対し、ギザギザハートの子守唄は大人からの理解への欲求を示すような歌詞になって

いる。また、歌い出しの歌詞と比較するとうっせえわは最初は我慢していた不満がサビで爆発している。これと反対にギザギザハートの子守唄は悪いことをしていた少年が本当は大人に理解してほしいことをサビで歌っている。この部分も対比になっている。両曲とも大人に理解されない世代の人物像は共通しているが、大人との関係性が変わっている。

この対比でいうと、私は正直両方の気持ちを持ち合わせている。大人に理解してほしい部分と理解されなくてよい（理解できないだろうと諦める部分）。多くの人間がそうなのではないかとさえ感じる。つまり、若者自体は変化しておらず、歌詞で取り上げられる要素に変化が起こっているということが明らかになった。この理由を考察すると、理解を求める大人の存在が現代ではあやふやになっているということがこの疑問を解決することが分かった。1980年代は、先生や上司をはじめとする身近な大人が理解を求める対象になっていた。それに対し、現代はSNSの発達により、リアル繋がりだけでなくネット上にも理解を求める大人が存在するようになった。つまり、若者は社会に対して理解を求める機会が多くなったのである。このことにより、誰かに理解を求めるという生き方より、自分の意見を明確に表明し、その賛同者とだけ関係を持つことの方が本人にとっては楽で有意義な生き方になっているのである。これらのことから、2つ目のテーマのキーワードとしては「大人からの理解」とまとめたい。

最後に、2番の歌い出しを取り上げる。ここでは自分自身の情動をどのように扱うかという点で対比になっている。うっせえわは自分を模範人間と評しているように、自分の中で不平不満があったとしても、内心で情動を処理しようとしている状況が伝わってくる。暗に不満が自分の中で募る状況もこの部分から推測される。また、うっせえわのこの部分の続きでは「不平不満の成れの果て サディスティックに変貌する精神」という表現もある。このことから、現代がストレス社会と呼ばれていることもうっせえわの歌詞は取らえていると言える。これに対してギザギザハートの子守唄は、不満があれば街を出ようと決意し行動してことが表現されている。不満を募らせ我慢するのではなく、他人に邪魔されても行動することで情動を消散させようとしている状況が伝わってくる。言い換えれば、不満を外に出せる性格、環境があった時代とも捉えることが出来る。また、この対比においてはSNSも大きな役割を果たしている。実際の行動はせずともSNSで情動を吐き出せるようになった現代の特徴でもあり、自分の意見を認めてもらえる場は1980年代より確実に広がった。しかし、言い換えれば、自分の意見を否定される場も増えたのである。この意見の肯定、否定の場が増えたことでうっせえわのように情動の内部処理をする機会が活発化していると言っても過言ではない。これらの対比から、3つ目のキーワードは「情動への対応」と定めたい。

協調性という点ではうっせえわが協調性を持つような姿勢を教育されてきたのに対し、ギザギザハートの子守唄は周囲に合わせず自分の道を行く意思を感じる。しかしながら、心の内は面白いほど逆転している。協調性を持つことが良しとされている社会に嫌気が差し心の不満を爆発させているうっせえわ。周囲とは違うことをしたいと思いながらも心の中では周囲に認められたい、理解されたいという願望を持つギザギザハートの子守唄。これらのまとめのよう

に、昔は行動による情動拡散が行われていたが、現在は内心で情動処理を行うことが多くなったという若者の姿が対比になっている。現代が言動で人に気持ちを伝えられない、もしくは伝えない社会になっていることが分かる。一言でいうと「不満を溜め続ける」若者が多くなっているのではないのか。なぜそうになっているのか。本当にそうなのか。その観点から次章以降、考察を深めていく。

3 過去と現代の若者を取り巻く環境の変化

第2章のうっせえわとギザギザハートの子守唄ではきれいな対比が見られた。本章ではそんな2曲が流行った時代の若者を取り巻く環境について取り上げたい。曲が流行る裏には人々の共感を得る歌詞がある。なぜ、同じ若者をテーマにした曲でこれだけ差が出たのか、時代ごとの社会分析を通して実際の若者の変化を読み解きたい。

ギザギザハートの子守唄がリリースされたのは1984年。1980年代はメディアが教えるスポットに若者が群がったマニュアル文化の時代であった。また、漫画やアニメが「子ども文化」の枠から離脱し、家庭用ゲーム機という新ジャンルが誕生したサブカルチャーの時代であった。ゆとり教育が始まり出した時代でもあり、広告というジャンルに絞ればコピーライターが憧れの存在となった時代でもあった。これらをすべて踏まえてこの時代に言えることは「若者が憧れる共通の存在が明確にあった時代」であったということだ。

1980年代に比べ、現在の若者はどうだろうか。若者を取り巻く環境として最も影響が高いのはSNS。また、教育の現場ではプログラミング、SDGsなどといった現在の大人の大半が教えられていない物事を学び始めている。憧れの職業でもYouTuberが上位にランクインするなど、自分で何かを作り出したい若者も増えているのではないだろうか。SNSを始めとして1980年代より圧倒的に若者が触れている情報量が増えている中で、若者が目指すべき像も多岐に渡る時代になっていると言える。また、ジェンダー問題が叫ばれたり、デュアルライフという2拠点での生活スタイルが提唱されたり、安定した資産運用を軸とし早期退職するFIREという考えが生まれたり、従来の「普通の生き方」とされていたものが見直されている時代でもある。つまり、現代の若者は「こうなりなさい」というステレオタイプな生き方ではなく、「好きに生きろ」という自由なスタイルで多種多様な道に進みやすくなっているように感じる。みんなの共通の目標の存在はいないが、人それぞれの目標が設定される時代であるとも捉えられる。

「憧れの均一化」の1980年代と「憧れの多角化」の現代。これをギザギザハートの子守唄とうっせえわと重ね合わせて考える。ギザギザハートの子守唄では大人からの理解への欲求がテーマになっていた。目指すべき人物像が明確に理解していた若者は、自分がその正規ルートのようなものから逸脱していることも理解していたし、踏み外しかけている道をいずれかは正規ルートに乗り換えなければいけない感覚もあったのではないのだろうか。それに対し、現代は人生の正規ルートなど存在せず、自分の目指すべき道もはっきりと分からないまま均一的な教育が行われている。こう読み解くと現代の若者がうっせえわのように大人からの理解を拒絶

する理由が理解できる気がする。「進むべき未来が多角化している」ことは現代においては若者のストレスの原因になっているのではないだろうか。私自身も若者であるが、こういう大人、人生になれば良いという明確なモデルは存在していない感覚があり、自分の今後の理想像は自分自身で決めるもの、決めなければならないものだと考えている。この感覚こそが、1980年代と現代を比較して若者の中で大きく変化している感覚なのではないのだろうか。この章のまとめとしては、若者の将来像の変化を主軸として捉えることにより、2曲のテーマの違いを別視点から考察した。時代間の比較をすることにより、やはり「音楽は時代を映す鏡」であることを再認識させられた。

4 歌詞の対比から見る現代の顧客の特性

過去と現在の若者の変化を整理し、その他の楽曲でも対比を考察した。これらのまとめとして現代の若者をはじめとする顧客が持つ特性について最後に考えたい。

SNS の影響を大きく受け、大人からの理解よりも社会の賛同を優先するようになった現代の若者。みんなが目指すべき理想像が存在しない若者。そんな若者は大きく2つの特性に分別できるのではないかと考えた。1つ目は目指すべきものが分からず悩み、目指すべき道、明るい未来を追い求めて生きる若者。目指すべき理想像は具体的に世の中に存在せずとも自分の良い未来に近づくための目標を若者は必要としている。だからこそこういう若者は自分に距離の近い発信に耳を傾けるし、誰にでも当てはまらない、いわゆる「自分だけのもの」に価値を感じる。だからリアリティショーが流行り、YouTubeをはじめ一般人と芸能人の境が無くなってきているのである。広告の視点で言えば、自分の使用している姿を想像させるコミュニケーション、オーダーメイドをはじめとしたパーソナライズな商品の価値が非常に高くなる。だからこそ、自分が使いたくなるか、誰でも好きなありふれたものになっていないかという視点は常に忘れてはならない。2つめは、目指すものがないからこそ、自分が目指される存在になろうとする若者である。ただ、心の奥底にある気持ちは1つ目の若者と同じ。目指すべきものが存在しない不安も含んでいる。このような若者には「この有名人のようになれる」「これであなたも億万長者に」のようないわゆる「ルールに乗れ」というコミュニケーションは通用しないと考える。では、何かになろうとする若者にはどんな広告が効くのだろうか。「環境を創るコミュニケーション」であると私は考える。何かやりたいことが出来たときにそれを実践する、支えるフィールドになる場所である。企業の採用コミュニケーションを就活生に対して図るにしても、仕事の魅力、会社の雰囲気、雇用条件だけをPRするコミュニケーションではこういう学生には響かない。大事なものは一つ。「就活生自身の熱い思いを実現できる場所かどうか」だ。誰かになりたいわけじゃない、ただ自分の人生に必要な選択かどうかだけを考えるからだ。チョコのコミュニケーションもおいしさをアピールするだけでなく、恋愛を支えるモノになるコミュニケーションが考えられるかもしれない。シューズなら機能だけじゃない、履くだけでスイッチがオンになるようなブランディングも可能になるかもしれない。これらのように一方通行なコミュニケーションが2つ目の若者には響かないからこそ、若者が使いたいと思った時に候補に挙がるコミュニケーション設計が重要になるの

である。

うっせえわとギザギザハートの子守唄を題材にここまで若者の特性を考察した。このように音楽は時代を映す鏡であることを今後も肝に銘じ、若者の特性を考えるヒントとしたい。そして自分も受け身になりもがく若者でなく、不正解だけが存在し正解が存在しない現代で、自分なりの正解を探し続ける若者時代を過ごしたい。このような若者時代を過ごすことが若者に響く広告理解に繋がるし、自分の未来も切り拓くと考える。

参考文献

WEB

【「全く正反対の内容」若い世代の心情を歌った『うっせえわ』と『ギザギザハートの子守唄』の歌詞比較が話題に】、情報取得日 2021 年 6 月 24 日 (<https://citrus-net.jp/article/94331>)

著書

「1980 年代ってどんな時代だったの？」 斎藤美奈子、成田龍一編著、2016 年

論文

「現代日本における若者イメージ～豊かな社会における若年世代の変化について～」、城戸秀之、2007 年

『社会から“降りたい”若者に今、広告会社ができること』

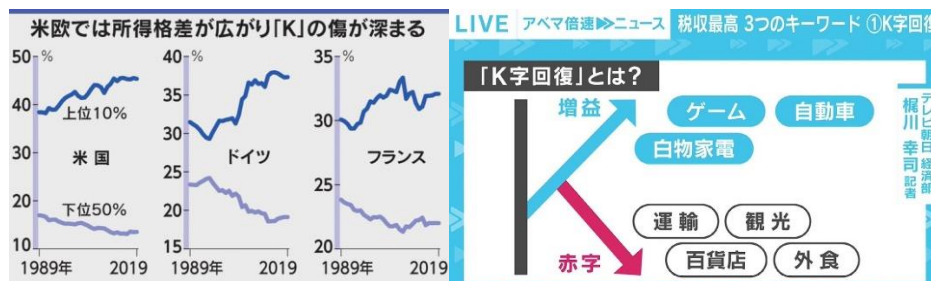
増田 浩一（博報堂 第19 ビジネスデザイン局ビジネスプロデューサー）

◆本論文のテーマ

本論文は第1テーマの"広告ビジネス"について、筆者自身が最近気になっている「若者層の分断化の回避、彼らが抱える課題の解決」に関して、広告会社の新ビジネスの観点でできることという視点で語って行きたいと思う。

◆はじめに

昨年世界を襲った新型コロナウイルスから立ち直ろうと各国がもがいている中、世界の経済回復について「K字型回復」という分断化が目立っている。



(参考文献*1)

(参考文献*2)

K字型回復とはアルファベットのKの文字の形の右半分が表す通り「右上方向に順調に経済回復が進むグループ」と「右下方向に落ち込む/回復力が沈んだままのグループ」に分断されるという意味だ。文献*1は保有資産上位10%と下位50%でのK字分断、文献*2は業種/産業によるK字分断の解説図を引用した。最近では、ワクチン接種の進展度合の違いによるK字分断も世界的な課題と報道されている。欧米先進諸国はいわゆる「ブースター接種(3回目のワクチン接種)」に必要なワクチンの確保にまで動き出している一方、新興国はまだ国民全体に行き渡るワクチンの確保すらできていない国が多い。先進諸国と新興国の”経済回復のKの字の分断”は大きくなりこそすれ緩和する見通しは立っていない。

経済報道でこの様々なK字型の分断化を目にするたびに思うことがある。それはこの様な分断化がこの1-2年で20~30代の若者世代の意識面でも急速に進んでいることだ。具体的には、一部の「成長志向/未来志向」の若者(Kの文字の右上へのヘン)と、将来に希望を持てずにあえて成長路線には乗らずに生きて行こうとする若者(Kの文字の右下へのヘン)という分断化だ。この論文では経済成長から一步引いた新たな若者の生き方志向/日本の将来の有り様を整理すると共に、その中で広告会社ができること、新たなビジネスモデルを考えて行きたい。

◆成長から”降りたい”若者達

今年、人生設計や投資の文脈で"FIRE"(早期リタイア)という考え方が流行語となった。この略語の意味するところは"Financial Independent(経済的に自立して), Retire Early(早く会社勤めから引退する)"という主に個人投資家の考え方/思想の一つで、20〜30代は仕事に励みかつ消費を抑え節約し余剰資金を1円でも多く投資/蓄財に回す、その成果として30代のうちにはある程度のまとまった資産を築き上げ会社勤めを辞めることが可能となるというもので、30代で無職になっても投資から得られる収益(株式の配当収入や不動産利益等)で細々とではあるが老後まで生活できるという発想だそうだ。

50代前半の筆者にとっては昨今の「人生100年時代」「70才まで現役労働」に直面する中でこれら20〜30代の早期リタイア志向には正直なところ違和感を持ち、疑心暗鬼でFIRE志向層が様々な媒体で発信している生の声を探ってみた。そこで見かけたのは、ポジティブな投資成功体験談の陰に隠れる様な、しかし決して少なくない数の「会社や社会での人間関係で精神的に追い詰められてやむなく早期リタイアに進まざるを得なかった。とにかく早く社会から降りたくて頑張ってお金を貯めた」という意外な声だった。

流行語ということもあり若者の前向きな明るいトーンを想定していたからこそ余計に"早く社会から降りたいとの訴え"には衝撃を覚えた。典型的なパターンとしては、大学を出て希望に満ち溢れる新社会人として会社に入ったものの、深夜まで終わらない激務の日々を過ごし、上司や先輩からのハラスメントに近い指導が続き、精神的に追い詰められていく。また本来は周囲の友人、恋人、家族がその苦境を救ってくれることも多いと思うのだが、人間関係構築が元々得意ではない性質もあり孤独の中で「恋愛も結婚も出来ない。とにかく10年後に32才で会社を辞める。それまでは死なない様に適当に仕事をこなし、節約して生きて行く」との思考回路だ。

また、そこまで精神を追い詰められてはいない場合であっても、会社の将来に閉塞感を感じ希望を見いだせず、入社早々の早い段階で会社人生から降りたい、人生をやり直したい、と半ば割り切っている新卒社会人世代の声も多く見かけた。30代で労働市場から撤退するという発想への単純な興味から彼らの発信する声を見始めたのだが、現在の日本社会への幻滅の嘆きや、精神を追い詰められてもがいている声を見て、そのような社会/会社にしてしまった人生の先行者世代としていささかの自責の念を感じる事となった。

◆これまでの経済成長の否定論

前項では個人の"低成長人生志向"に触れたが、昨今は論壇でも"今までは無理に経済を回していた。これからの日本経済は低成長でよい"との言説を目にすることがふえてきた。今年のベストセラーである『人新生の資本論』で著者の斎藤幸平氏は下記のように語っている。

- 資本主義に基づく人間の経済成長の限らない欲望が地球環境に大きな負荷をかけている
- 発展途上国や非正規労働者の犠牲も、資本主義の欲望が原因だ
- 広告が消費者の飢餓感を煽って、不必要なムダな消費(=無駄な生産)を生んでいる

-豪華な消費、便利な消費はあきらめ、多少つまらなくても/貧しくてもいいから、資本家の欲望のままに動く世の中を変えて行こう

(参考文献*3)

斎藤氏以外にもここ数年間に脱成長社会論を主張する論客が着実に増えている実感がある。その脱成長社会論において残念なことに言わば目の敵にされている職業/業種の一つが広告業だ。広告業や投資銀行業、コンサルティング業を「あってもなくてもいい無駄な仕事」「価値のない仕事」と位置づけており、そのような職業が比較的高い収入を得る一方で生活に不可欠な仕事への就労者が低収入にあえぐ現状が批判されている。

広告会社にとって、また広告会社で働く一人の個人としての筆者にとって「経済成長しないことも善」「成長しない社会にとって広告(広告会社)は不要」とのムーブメントが広がっていくことは深刻な事態だ。広告/マーケティングとは本来の価値以上にブランド/商品に付加価値を付けて消費者に喜びを感じてもらいその結果として消費してもらうことで成立する産業である。これから消費社会を担ってくれるはずの若者世代が成長曲線から自らの意思で降りて行き、また社会全体でも脱成長が容認され、広告など付加価値創出への逆風が吹くという、広告業にとっては過去に前例のない苦難の時代に足を踏み入れていると危機感を感じている。

◆社会から“降りたい”若い世代に、広告会社ができること

では、社会から降りたい低成長志向の若者達の増加を広告会社としては傍観するしかないのだろうか？ 脱成長の社会には“不要”とみなされた広告産業(広告会社)には生き残る道はないのだろうか？ 経済成長を信じない若者達にいくら「節約しないでもっと物を買おう。お金を使おう」と呼びかけても彼らが急に消費に走ることはないだろうし、広告会社のプレゼンスを上げるために世の中に向かって広告会社が自社の PR 発信をしても逆効果しか生まない感じがする。

この論文の後半では一旦“個人”(=低成長志向となった若者)にフォーカスをあて、これからの広告会社がそんな若者たちに寄り添うことで新たなビジネスを生み出していけないか、社会の中での広告会社の評価を今一度高めることが出来ないか、を考えて行きたい。筆者としてはその解は「知のネットワークとその育成に広告会社がダイレクトに絡んでいくこと」にあると想定している。具体的には「リカレント教育」→「知のネットワーク/コミュニティ化」→「ネットワーク/コミュニティの拡大と深化」の順に解説していきたい。

1)リカレント教育

まず、最初に手掛けるのは会社人生のルールからは離脱した若者達の隠れた力を引き延ばして再活性化することだ。

昨今、人生 100 年時代が語られる際によく「リカレント教育」の重要性に触れられている。リカレント教育とは労働者が学校教育から離れた後も人生の必要なタイミングで学び直し、仕事で求められる能力を磨き続けて行くことだが、いわゆる行政/自治体の行う「教育」とは異なり、迷った若者の先導役/メンターの役割回りを広告会社なら機能できるのではないかと考えた

のである。

その理由としては、広告会社が磨いてきた、また得意とする「課題の深堀と改善を見つける能力」にある。私達広告会社がこれまで得意先から評価されてきたのは、得意先のまだ発見できていない真の課題を見つけ、その真因を深堀し、競合や世の中全体の環境に照らし合わせてその課題の具体的な解決策を提言してきた能力だ。リカレント教育と言っても一方通行で知識を押し付けて終わりではなく、挫折した若者の悩みに向き合い、彼らの声を聴き、自信や誇りを取り戻せるような手の差し伸べ方ができるのは得意先の悩みに深く寄り添ってきた広告会社ならではの強みの一つだ。筆者は長年異業種で勤務した後に広告会社に転職した経歴を持っているが、コミュニケーションを生業とするだけあり、仕事内外にかかわらず小さな悩みを抱えていても必ず周囲の誰かが声を掛けてくれ陰に陽に様々な助けを投げかけてくれる環境があるのは広告会社の自慢できる特長の一つだと自負している。リカレント教育は個々の若者の能力や得意分野/成長可能性をにらみながらオーダーメイドで作っていく。

2) 知のネットワーク/コミュニティ化

リカレント教育の次は、そのような隠れた才能を「目に見える才能」に変えるステップだ。具体的には、隠れた才能や伸び代を持ちながらも力を発揮できていない若者をネットワーク/コミュニティ化し、広告会社が抱える得意先や社会の課題解決に腕を振るってもらおう。コロナ禍の進展でDX/クラウド化が進みリモートワーク、デュアルワークが一気に普及したが、この流れは対人関係構築に自信を持ってない若者達には追い風となるはずだ。広告会社が主導しバーチャルな(クラウド上の)ネットワークを立ち上げる。例えば、ブロックチェーンに強い若者のネットワークを組成し、広告会社の内製での研究開発を委託する、様なイメージだ。

このようなネットワーク/コミュニティを作り育てるのも広告会社の得意とする領域だ。私達広告会社がマーケティングで行うことの一つに、得意先のブランド/商品のファンを束ねたコミュニティを作り育てていく(ファンをさらにホットにしていく)取り組みがある。コミュニティを構成する一人一人にどんな情報をどういうタイミングで提供し、どんな体験をしてもらえばコミュニティへの愛着が高まるのか。対人関係構築に自信を持ってない若者に向き合うことは生半可ではないと思うが、コミュニケーションのプロとしてできるはずだ。

3) ネットワーク/コミュニティの拡大と深化

最後のステップがコミュニティ同士、あるいはコミュニティとクライアントの課題がつながる状態だ。

私達広告会社の人間は、仕事の大小に関係なく、社内/社外の様々な知恵やアイデアを複合的に組み合わせて得意先が自力では解決できない課題の解決に取り組む集団だ。あることに専門知見を持った若者のコミュニティに別のノウハウを持った若者コミュニティを結び付け、企業や社会の課題解決に取り組むこともできる。

このような3つの段階を踏んで、社会の成長の波に乗り切れずに自ら降りることを選んだ若者にも、隠れた可能性を再発見しふたたび社会に戻ってもらいたい。その流れを広告会社が支援し社会における評価を改めていただく。もちろんビジネスとして成立させることで、広告会

社の次の10年のビジネスにしていく。

◆最後に

広告会社として、20代前半に早くも人生の成長曲線から離脱した若者を「負け組」「消費社会の役に立たない階層」と視界から遠ざけることは簡単だ。ただ、日本経済にバラ色の将来が見通せない中、“将来への悲観”、“節約志向”、“低成長満足/容認志向”が広がっていく可能性は大きい。

社会から取り残された若者達と共生しつつ広告会社としての新たなビジネスにもつながる取り組みを、長く続いた経済成長の踊り場にさしかかった今こそ検討し舵を切るべきと考えている。

●参考文献

*1 日本経済新聞「世界裂く「K字」の傷 民主主義・資本主義の修復挑む
パクスなき世界 夜明け前 (1)」(2021年2月19日 5:00 配信)

*2 Yahoo!ニュース「コロナ禍で“過去最高”の税収も…素直に喜べない要因 “3つのキーワード”が示す格差」(2021年7月8日 12:24 配信)

<https://news.yahoo.co.jp/articles/29e0cadcc32cb36fe5b6cc6b8fa8e37e470c9a43?page=2>

*3 斎藤幸平(2020)『人新世の「資本論」』集英社

『「プロ素人」のすすめ』

青沼 克哉（SIGNING プランナー）＊応募時、博報堂

■ 1：変わり続ける環境で私たちに求められる「態度」とは？

今、私たちには広告の領域開拓が求められている。この投げかけに疑問を感じる人はいないだろう。しかし、社内で「ラジオ CM といえばこの人」と称される大先輩に話を聞いてみると、この領域開拓の話は今に限ったトピックでもないようだ。

その大先輩はこう話す。「私は、昔からずっと新しい領域の広告に取り組み続けているつもり。ラジオ CM に手を出したのも、ちょうど FM のチャンネルが増え（J-WAVE の開局タイミングだったそうだ）、若年層がこぞってラジオを聴くようになり、CM でも自由なことにチャレンジできる環境だったから。」ラジオ CM は、かつては「新領域」だったのだ。考えてみれば当たり前の話ではあるのだが、目から鱗だった。少なくとも 30 年前から、広告業界の領域開拓はされ続けている。私が入社したのは、「インタラクティブ」なアイデアが広告賞を席卷し、「ソーシャルグッド」を広告に求めるムードが高まり、どの企画書にも「バズ」という言葉が大きく書かれるようなタイミングだった。今ホットなのは「バーパス」や「D2C」、「DX」といった概念だろうか。10 年後はどうだろう。ちょうど本稿を書き進めている最中、フジテレビが、テレビ番組をインターネットで同時配信するサービスの年内ローンチを発表した。（注 1）近い将来、テレビとスマートフォンのちがいは、スクリーンの大きさ程度のものになっていくのだろうか。

私たちを取り巻く情報環境や社会規範は、アップデートをやめてくれない。だから、「新しい時代に対応する」では物足りない。「新しい時代に対応し続ける」ことが求められる。本稿において私は、今の時代にマッチする広告制作メソッドではなく、変わり続ける環境で私たちに求められる態度について考えてみたい。

■ 2：「プロ素人」という広告への向き合い方

その態度として、私は「プロ素人」という概念を掲げたい。

この言葉に込めたイメージは、具体的なスキルやノウハウではない。「素人」という概念がそうであるように、「プロ素人」とはあくまで状態であり、意図的にそうあろうとする態度である。

どんな職種であろうと仕事を数多くこなしていくことで、私たちには何かしらの技術が培われ、「素人」から「玄人」へと成長する。その成長の証である技術を、意図的に放り出す。「素人」にならざるを得ないアイデアのコンセプトや制作環境を常に見つけ求める。そんな態度そのものが「プロ素人」である。

ここで疑問が残る。広告に向き合う私たちが、技術を放り出すと、そこには何が残るのか。コピーライターが「文字を司る専門性」を、プロモーションプランナーが「人を動かすノウハウ」を捨てて、一体何ができるのか。

■ 3：「プロ素人」という「課題解決原理主義者」

先述とは別の、他業界との幅広い交流を持つ大先輩からこんな話を聞いた。「広告会社のスタッフは皆、『だったらこうすればいい』という提案を毎日のようにしているが、こんなことを繰り返しているビジネスマンは他にいない。これからの企業成長に必要なのは、前例に基づいた合理性ではなく、『だったらこうすればいい』という思考の転換と飛躍だ。」

「だったらこうすればいい」とはつまり、クライアントが頭を抱える悩みを解消したり、矛盾する2つのゴールを同時に達成したりするような「課題解決力」のことである。私たちの本質的な強みは、嫌と言うほど繰り返すうちに骨の髄まで染み付いたそんな力ということなのだろう。私は、意図的な「素人」、つまり「プロ素人」として、自らが持つ技術を一度放り投げてみることで、私たちが職種によらずに備え持つ課題解決力が最も活かされるのではないかと考える。

「素人」には、しがらみや前例は通用しない。マーケティングの合理性も、企画のフォーマットも、何も知らない「素人」には関係ない。目の前を曇らせるそんなノイズが少ない分、「素人」となった私たちは「クライアントが抱える課題の解決」という本質的な目的だけをまっすぐ見据えられる。既存のルールや自身の専門領域を言い訳にせず、「課題解決原理主義者」として振る舞えるのが「プロ素人」のいちばんの強みである。

■ 4：実験と失敗をする「プロ素人」

広告効果が数値化され、あらゆる広告手法が最適化されていく時代だ。KPI という概念が、本当に有意義な指針なのか、私には判断がつかない。ただ、前例に則った広告手法をどんどんと学習し、KPI を軽々と達成していく、短絡的な目的達成のために最適化された広告をつくるAIの姿はありありとイメージできる。ただ、同時に思い浮かぶのは、世の中の生活を豊かにするという本質的な目的を見失い、度重なる再生産の末に、誰にも見向きもされなくなった惨めな広告の姿である。

私は、「プロ素人」の存在が、最適化至上主義に対するカウンターパンチであり、業界全体の課題解決手法のアップデート速度を高めるためのエンジンであると考えている。

「自分が担当する仕事は、すべて実験だと思ってやっている。失敗が伴ったとしても、自分や他人が『実験済み』のことはやらないようにしている。」尊敬するCMプランナーの先輩が、こんな風に話していた。今、広告をつくる私たちに求められているのは実験と失敗なのではないだろうか。意識的に「素人」でいることは、自身に対して実験を求め失敗を許容することと同義である。確実な効果を求める「最適を探す手法」の対極の手口として、本質的な課題解決の糸口を探す『「プロ素人」による実験と失敗』を位置づけたい。

■ 5：「プロ素人」になるための3要素

続いて、私たちを「プロ素人」たらしめる3つの要素について考えたい。

▼①自身を「素人」にするアイデアを生む「見立て」

まず挙げたいのは、目の前のアイデアを「広告ではない何か」に見立てるコンセプトメイキン

グである。アイデアが固まりかけた段階でこの「見立て」のプロセスを踏むことで、自然とそのアイデアを磨いていく際の拠り所が生まれ、その後のつくる「手順」や「チーム編成」が変わってくる。

近年の ACC TOKYO CREATIVITY AWARDS において高い評価を受けた事例の中にも、この「見立て」がアイデアの強度を高めているケースが散見された。(注2)

例えば、S M B C 日興証券が投資人口を増やすべく立ち上げた『日興フロッギー』は「新しい投資サービスそのもの」を作り上げているし、高崎市のシティプロモーションである『絶メシリスト』は、ローカルグルメを紹介するカテゴリーを規定するネーミングもさることながら、「グルメの情報ポータルそのもの」を web コンテンツや書籍として定着させている。どちらも明らかに、「広告ではない何か」を目指そうとする「見立て」の意志が、そのアイデアとアウトプットに現れている。そして何より、クライアントの抱える課題に対して鮮やかな解を示している。

▼②自身を「素人」にする現場をつくる「チームビルディング」

次に私が重要だと考えるのが、「広告ではない何か」として見立てたアイデアを「広告ではない何か」そのものとして作り上げるための意図的なチーム編成である。

私自身にも何度か「見立て」を意識したコンセプトメイキングと、それに伴うチーム編成を行った経験がある。例えば、あるインスタレーション施策は、「テーマパークのアトラクション」として見立て、実際のテーマパークの美術担当チームとタッグを組むことでクオリティの底上げに成功した。また、「web ドラマ」として見立てた web ムービー施策は、通常の CM 制作チームではなく、普段は地上波ドラマを主な活動の場とする脚本家や映像制作チームとともに進めることで、「ドラマ風の広告映像」ではなく「エンタメ作品」へと昇華させることができた。

このような現場において、私たち広告畑の人間は、その現場における「素人」にならざるを得ない。チームのマジョリティメンバーが「広告」の常識を知らず、交わされる言葉や使われるツールが「広告ではない何か」の分野では当たり前のものであったりすると、私たちは否応なしに「畑違いの素人」の状態に追い込まれていく。不安に苛まれ、精神的ストレスを感じるが、この状況に2つのポイントがある。まずは、自分の知らないフィールドに身を置くことによる新鮮な気持ちを原動力にした、最終的なアウトプットに対する強い執着が生まれること。もう一つは、知らない畑のやり方に完全についていくことを諦めることで一歩引いた目線を取れるという、一見矛盾する態度変容である。私は、後者にこそ「プロ素人」であることの強みが現れると考える。制作物の「ガワ」の部分への過剰な責任意識が生じなくなることで、「広告」と「広告ではない何か」をつなぐ肝心な部分である「これは本当にクライアントが抱える課題を解決し得るのか」という本質的な問いに集中することができるのだ。

▼③自身に「素人」の道を歩ませ続けるための「選択」

最後に挙げるのは、私たちを「プロ素人」たらしめるための方法ではなく、姿勢についてである。知らない情報が多い「素人」であることには、いつも不安がつきまとう。全体を見通せる「玄

人」でいる方が、精神的な安定を感じやすいのは当たり前だ。そして、どんな「素人」も、その分野に腰を据え続ければ、気がつくと「玄人」化する。だから、意図的に「素人」であり続けるのはとても難しい。そうあろうとする意志をはっきり持たねば、いつの間にか「玄人」の道を歩むようになってしまうのは自明の理だ。

過去の前例からアイデアを導くのではなく、未来を見据えて「広告以外の何か」をつくろうとする「見立て」の意識を持ち続ける。自身の居場所を常に動かし、畑違いの環境に身を置くことを面白いがる。「プロ素人」であり続けるためには、そんな風に、自身が素人であるかどうかの自問自答と、そうあるための選択をし続ける必要がある。

■ 6 : 「プロ素人」が溢れる刺激的な業界へ

「プロ素人」は、手法よりも目的（＝クライアントの抱える課題解決）が最重要視される広告会社だからこそ取れるスタンスである。しかし、最後に強調したいのは、この概念は、いわゆるクリエイティブ職や若手のみに適用されるものでは決してない、ということだ。

先述したように、広告会社に所属する私たちが「素人」ではなく「プロ素人」になり得るのは、私たちが普遍的に兼ね備える「課題解決力」にある。そして、クライアントが抱える課題解決への道筋や発想は、世代や経験、一人ひとりの個性によって千差万別である。私が「プロ素人」にイメージするのは、CMプランナーがドラマコンテンツをつくる、といった広告内から広告外への「内外移動」ばかりではない。クライアントに最も近い距離で並走する営業職がクライアントの事業構造に積極関与するような「内外移動」の形だってあるだろうし、webプロモーションを専門とするスタッフがテレビCMをつくるような「内内移動」も、立派な「プロ素人」としての振る舞いだ。

失敗を恐れずに「プロ素人」であろうとする私たちの意識と、それを許容するムードが今後ますます高まっていけば、私たちの広告業界はさらに刺激的でクリエイティビティに溢れる世界になっていくのではないだろうか。

参考文献

注 1

朝日新聞デジタル, 「テレビのネット同時配信、フジが年度内開始で調整 地方局には懸念も」
2021.9.6.

(<https://www.asahi.com/articles/ASP966665P96UCVL01M.html>) , 2021.9.23.

注 2

ACC TOKYO CREATIVITY AWARDS

(<http://www.acc-awards.com>) , 2021.9.23.

『「クリエイティブの拡張」の正体

～表現至上主義を終わらせる唯一で単純な方法～』

土屋 貴弘（電通 第3統合ソリューション局 CX ディレクション2部
シニア・クリエイティブ・ディレクター）

【1. 「クリエイティブの拡張」その必要性和言葉の氾濫】

「広告クリエイティブが担うべきは、決して表現することだけではない」

これは、現代における広告クリエイティブの役割は何かを問われた際に多くの広告クリエイターが回答に用いるであろう典型的な言葉である。テレビ CM やキャッチコピーなど秀逸な表現物単体が文化を創出し、それによってブランドが生活者から熱狂的に受け入れられていた時代も確かにあったかもしれないが、そのような表現至上主義は疾うに終わっている。今は、表現を軸足に置きながらもその延長線上で、社会課題の解決に取り組んだり、スタートアップと組んでビジネスの川上領域に携わったりしていくべきで、それが私たち広告クリエイターの役割なのだ、と。いわゆる「クリエイティブの拡張」の主張である。これは広告業界においてある種のムーブメントになっているのだが、事の起こりには一体何の関係しているのか。

その一つとして挙げられるのがカンヌライオンズだ。長らく表現アイデアを競う場でしかなかったカンヌライオンズだが、BMW Films の登場（2002 年）を機に、チタニウム部門の創設（2003 年）、フェスティバル名称の変更（2011 年）など、変化の兆しを見せはじめる。以降、カンヌライオンズがまるで「クリエイティブの拡張」を推進するかのように現在までカテゴリー数を増やし続けているのは周知のとおりである。そして、もう一つ。主に海外で工業デザインを生業としていた企業が、デザインとビジネスの関係性を強調しだしたことも挙げられる。デザイン思考のビジネスへの応用である（おおよそ 2010 年頃から本格化）。この流れは博報堂 DY ホールディングスによる IDEO 株式 30%取得、電通と frog との業務提携（ともに 2016 年）などへと繋がっており、これらは広義の意味でのデザイン力をクライアントの事業成長支援に活かしていくスキームが広告会社に付加価値を与えるだろうという判断に基づいた動きであると受け取ることができる。

実際のところこの二つの現象と「クリエイティブの拡張」ムーブメントとの関係性を立証することは難しいが、それにしてもこれらを横目にしながら「クリエイティブの拡張」という言葉が 10 年以上氾濫し続けていること自体は確かである。広告クリエイターと呼ばれる人材が新たな進化を遂げ、その役割をアップデートしていくためには、この言葉を旗印に進んでいく必要があることは明らかではあるのだが。

【2. 未だクラフト系作品の評価でとどまる日本の広告クリエイティブ】

「クリエイティブの拡張」を推進するかのようにカテゴリー数を増やし続けているカンヌライオンズ。現時点での総カテゴリー数は 28 にも及ぶ。では、日本の広告クリエイターは近年新た

に追加されたカテゴリーに対して一体どのくらいの成果を得ることができているのだろうか。

2021 年 6 月、オンラインながら 2 年ぶりに開催されたカンヌライオンズで日本は 14 のエントリー作品がメダルを獲得した。その中でも特に強さを見せつけたのは Design、Print & Publishing、Digital Craft、Film Craft などのカテゴリーであり、日本人らしい手先の器用さや伝統的な美しさの体現といったところでは相変わらず高いクオリティで世界でも十分に戦えることを示した。これは日本人としてとても誇らしい結果である。一方で、伝統的ではない Creative Business Transformation、Creative eCommerce、Glass、Sustainable Development Goals、Pharma、Creative Effectiveness、Innovation、Creative Data、Creative Strategy といったカテゴリーでの受賞はなく、日本の広告クリエイターはわかりやすく自国の「クリエイティブの拡張」の成果を世界に示すことはできなかった。

もちろんカンヌライオンズが日本の広告業界の縮図ではないし、広告賞の受賞作と業界の実態には多少なりとも乖離があることも事実だ。さらには広告賞とは紐づきづらいところにも「クリエイティブの拡張」は多数存在するし、それを全て把握することもまた難しい。それを承知した上で、「クリエイティブの拡張」はどこまで進んでいるのかに対して私なりの回答を述べさせてもらおうと、それは「世界は進んでいるが、日本ではさほど大きな変化はまだない」である。でも、なぜなのか。10 年以上もかけて国内の広告クリエイターが声を揃えて「クリエイティブの拡張」を叫び続けてきたのに。

【3. 拡張すべきは「表現領域」ではなく「思考領域」】

実は広告クリエイターが言う拡張は「表現領域の拡張」を意味している場合が多い。つまり、マスメディア以外にも自分の職能（アートディレクションやコピーライティングなど）を幅広く反映できている、という類の主張だ。しかし、拡張すべきは本当に「表現領域」なのだろうか。ここでデザイン思考の開拓者であるティム・ブラウンが著書の中で IDEO が手掛けた最新事例として紹介している一節を引用したい。

「全有権者にとって有効な新しい投票システムをデザインできないか？」。(中略)一昔前なら、この問題を「五〇年前から使われている投票機の再デザイン」ととらえていただろう。しかし、今日のデザイナーは、独立した製品ではなく、システム全体という観点で問題をとらえるようになっていく (注 1)。

これは広告クリエイティブの話ではないが、「クリエイティブの拡張」を端的に表している内容であると言える。広告クリエイターが開発する表現がどんなに斬新なものであっても、また、どんなに新しいやり口に対してのものであっても (例えばコピーライターが書く社長のスピーチ原稿など)、それが表現である以上結局は「投票機の再デザイン」とやっていることは変わらない。手段であるべき表現が目的化してしまっているとも言え換えられる。そうではなく「システム全体という観点で問題をとらえる」のだ、と。そもそも世の中にはどんな問題が存在するのか、それを解決するために自分たちには何ができるのか、それは果たして広告である必要があるのか、広告でないとしたら何なのか、サービスのデザインなのか、新たなビジネスモデルの開発なのか、

それを実現するためには誰とコラボレーションするのが最良なのか、どのようなプロセスで進めるのが効率的かつ効果的か、実行しようとしているアプローチは生活者を置き去りにしていないか、環境を置き去りにしていないか、など。広告クリエイターといえども／だからこその社会の中で自分たちは何ができるのかをあらゆる角度から徹底的に考え抜くことをしなければいけない。つまり、拡張すべきは「思考領域」なのだ。

【4. その先にあるのは、本来向き合うべき目的との対峙】

私はライフワークとして 2018 年から広告クリエイターに対するインタビューを定期的に行い、その内容を記録してきた。これまでインタビューを行なったのは合計 24 名（2021 年 9 月 30 日現在）。その中で「クリエイティブの拡張」とりわけ「思考領域の拡張」を成功させている（と私が感じた）広告クリエイターの思考パターンには以下のようなものがあることがわかった。「懐疑思考」「無垢思考」「多面思考」「極端思考」「矯正思考」「生活者思考」「世の中思考」「俯瞰思考」がそれである（一つ一つに対して詳細を説明したいところではあるが本稿では割愛する）。

「懐疑思考」「無垢思考」は、物事の本質的な側面を炙り出すための思考。「多面思考」「極端思考」「矯正思考」は、重大な問題の発見やその解決に資する思考。「生活者思考」「世の中思考」「俯瞰思考」は、社会システムを考慮した包括的な思考。そして、これら全てに共通するのは目的の達成そのものに直結する思考であるということだ。ただし、ここに挙げた思考への拡張をお勧めしようとしているわけではない。むしろ広告クリエイターには時間をかけて自分なりのオリジナルをぜひ見つけてもらいたい。ここで伝えたかったのは、「思考領域」を拡張したその先に何が待っているのかということ、それは「本来向き合うべき目的（もしくは大義、理念）との対峙」であるということだ。これこそが「思考領域の拡張」その特性である。あとは、染み付いた「表現」という領域からそもそも皆がどうすれば脱却できるのか。これが非常に難しい問題だ。

【5. 「表現だけではない」に隠された真実と、意識を変えるトリガーワード】

ここで本稿の冒頭に立ち戻る。多くの広告クリエイターはその役割を問われたとき「広告クリエイティブが担うべきは、決して表現することだけではない」と回答する、と書いた。この言葉は「表現すること“だけ”」を否定しながらも、「表現」自体は肯定しているニュアンスを持つ。これは広告クリエイティブという世界は相変わらず表現至上主義で成り立っていることを暗に示してしまっているとも捉えられる。本稿が「表現領域」ではなく「思考領域」を拡張することを是とするのであれば、この言葉をあえて否定する立場をとってみたい。そのために、これまで述べてきた内容を踏まえて「広告クリエイティブが担うべきは～」を私なりに以下に改めて書き直す。

「広告クリエイティブが担うべきは、決して表現することではない」

お分かりだろうか。もともとの「表現することだけではない」から「だけ」という 2 文字を取り除いただけだ。これは定義ではない。「クリエイティブの拡張」を望む全ての広告クリエイターが「表現領域の拡張」から「思考領域の拡張」へ自身のマインドセットを変化させるためのト

リガーワードであると捉えてもらいたい。この言葉の意味に沿って、あえて表現することの一切をやめてみる。そうすることで「広告クリエイターである以上何かしらの表現をしなくてはいけない」という縛りから解放され、自然と「思考領域の拡張」に気持ちが誘われる。ほんの少し（たった2文字分）意識を変えるだけで。真の意味で「クリエイティブの拡張」を実践するための最もシンプルな具体策だ。

「クリエイティブの拡張」を業界規模や組織規模で取り組むのであれば「職能を限定する肩書をやめる」「表現のみを競うアワードを撤廃する」「クリエイター社員の評価システムを変更する」など様々考えられるが、個々人の意思ですぐにでも取り組めることとしてはこれ以外に現実味を帯びた答えは見つからなかった。ただし、この具体策には一つだけ留意しなくてはならない点がある。

【6. 表現力のジレンマ ～最大の能力（と思われていたもの）を捨てる覚悟～】

この具体策を実行するためには、広告クリエイターは自分たちが最も大切にしてきたものを捨てる覚悟を持たなければいけない。言わずもがな「表現力」である。業界の外から来たクリエイター（例えばゲームクリエイターや放送作家など）やまだ若い広告クリエイターはこれに対しておそらく柔軟に対応できるだろう。しかし一方で、広告業界を長きに渡って支えてきた生え抜きクリエイターは、もちろん変革の意識はあるものの、なかなか「表現領域」から脱却できないのではないかと推測できる。なぜなら、個人が能力として培ってきた「表現力」が高ければ高いほど無意識にそれを守る傾向にあるからだ。「表現力のジレンマ」とでも言うべきか。そこから脱却し、「思考領域の拡張」へ自らのマインドセットを変化させることができれば、私たちには自ずと然るべきアクションがついてくる。ただし、一部の人間が変わっても業界は変わらない。可能な限り全員がやるべきだ。そのためには、JAAAが主導となり「思考領域の拡張」をテーマに広告クリエイティブ人材の成長支援プログラムを実施するなど大いに考えられる。

今、日本企業の多くが「理論的・理性的な情報処理スキルの限界（注2）」を迎えている。これは「言葉では説明できない感情が人間を支配していると経験的に知っている（注3）」広告クリエイターにとって、その活躍の場が強制的にビジネスの上位レイヤーへと移っていくことへの示唆でもある。だとすると広告クリエイターが担うべき役割はより社会的、本質的なものへとシフトしていくことは明らかだ。そのような中で表現を肯定し、専門性を追求した表現エキスパートとしての道を歩み続けることは、広告クリエイターが進化すべき絶好のタイミングを自ら逸することになる。それが個人のキャリアの話だけで済むのであればまだ良いが、業界の進化に根本から関わる話であるから慎重になるべきだろう。ただ一方で、このタイミングをうまく捉えることができれば広告業界におけるクリエイティブは加速度的な進化を見せ、広告クリエイターは社会的にもビジネス的にもより大きな影響力を持つことになる。そして、そんな世界が当たり前になったとき誰もが忘れていだろう。「クリエイティブの拡張」という言葉がこの業界にかつて氾濫していたということ。

「広告クリエイティブが担うべきは、決して表現することではない」。この小さな意識改革を

全員が行えば、業界全体にとって大きな力になるはずだ。ぜひ試してほしい(自戒の念を込めて)。

●参考文献

注 1) ティム・ブラウン (千葉敏生訳) (2019), 『デザイン思考が世界を変える〔アップデート版〕 イノベーションを導く新しい考え方』(早川書房)

注 2) 山口周 (2017), 『世界のエリートはなぜ「美意識」を鍛えるのか? 経営における「アート」と「サイエンス」』(光文社)

注 3) 原野守弘 (2021), 『ビジネスパーソンのためのクリエイティブ入門』(クロスメディア・パブリッシング)

『「メンタル・ワクチン」としてのコミュニケーションデザイン

～リスクを取らない若者に、マーケティングはどう向きあうか～』

西垣 辰彦（博報堂 第三 BX マーケティング局プランニング四部）

1. 「挑戦しない若者」は悪いのか？ ～ネタバレ消費する若者たち～

いま Z 世代の間で、映画のストーリーやプレゼントの中身などを事前に「ネタバレ」する習慣が根付いているという。ビジネスインサイダー誌に寄稿された SEEDATA 社の記事によると、19～25 歳男女の調査(2021 年)において、『プレゼントの中身を事前にネタバレしてあげた経験がある人』が 64% もいるという。そして、2021 年、映画の内容を短く要約して動画サイトに投稿した「ファスト映画」が問題化したのが、同調査では『映画やドラマを見る前にネタバレ情報を確認してから視聴した経験がある人』は 54% と約半数に達している。ふつう、ネタバレはしたくないものだが、若者の間では「ワクワク・ドキドキ」のサプライズ以上に、「失敗したくない」というリスク回避志向の心理が働いているようだ。様々なプラットフォームから新しいコンテンツが続々と生まれ、流行り廃りのサイクルも高速化している現代、自分にとって必要なコンテンツやサービスを効率的に取捨選択したいという志向や、わからなければ検索ですぐに調べられるし、動画サイトや SNS から、嫌でもさまざまな情報が目に入ってきてしまう情報環境が、このようなネタバレを許容する感覚・習慣を生んでいると分析している。

ここで、素朴な問いが浮かぶ。果たして、このようなリスク回避傾向は、ポジティブにとらえるべき傾向なのだろうか。未体験/未知のことに飛び込んでいかない若者が増えている状況では、若者を攻略したい企業にとってコミュニケーションの難易度が高まるという懸念が発生するだろうし、それだけではなく、未来を切り開くはずの日本の若者が、誰かが通った道ばかりを選択する「前例主義」化しているという事実は、新しい価値やイノベーションが生まれないのではないかと、産業・社会的な観点から見て、ネガティブにとらえることもできるのである。

本稿では、この極端ともいえる若者のリスク回避志向を、現代社会をサバイブする本能的な知恵であると肯定した上で、「消費的視点」だけでなく、人生観や倫理観を含めた「社会的視点」についても分析したうえで、どう肯定的にとらえることができるか、前向きな視点で考察を深めていく。そのうえで、若者の「前例主義」化を乗り越えるコミュニケーションデザインのモデルを提示したい。

2. 生活・人生を「ツーリズム化」する若者

<「人生」におけるリスク回避志向>

はじめに、キャリア選択などの人生の意思決定にも、若者のリスク回避志向が強まっていることを確認する。リクルートワークス研究所によると、新卒採用において学生の大企業希望者が増加しており、従業員 300 人未満の企業を希望する学生は前年比 35.7% 減少した一方、従業

員 5000 人以上の大企業の希望者は前年比 51.0%増加している。大企業だからと言って安泰というわけではないが、コロナ禍で、将来の見通しが立たない中、将来の成長に懸けるよりも、一定の成功/収入が約束されている成熟・安定した企業でのキャリアパスを望む傾向がさらに強まっている。

また、資産形成に関しても、コロナ禍以降、投資を始める若者が急増しており、日本経済新聞(電子版 2021 年 6 月 2 日)によると、ネット証券大手 5 社の 2020 年 3 月～21 年 4 月の新規口座開設数は、20 代がトップで約 100 万人水準に達しており若年層の存在感が大きくなっているが、リスクを取って成長株を買うという「投機目的」というより、将来に備えて、リスクの低いインデックス投信を中心にコツコツ資産形成をする「防衛志向」がみられるという。特に注目したいのは、30 代以下の投資の参考情報源である。J.D.パワー社の調査によると、SNS が上位 1 位、そして YouTube が上位 4 位に挙がるが、40 代以上の上位は金融系サイトや TV ニュースなどであり、5 位以内には SNS も YouTube も挙がっていない。SNS や YouTube を見ると、投資のプロが専門的な知識を教えてくれる投稿も目立つが、それだけではなく、沖縄移住のアーリーリタイア生活を目指して、失敗談も含めて投資の運用成績を語っている“してみた”系動画をアップしている夫婦・若者など一般投資家の投稿も人気を博している。

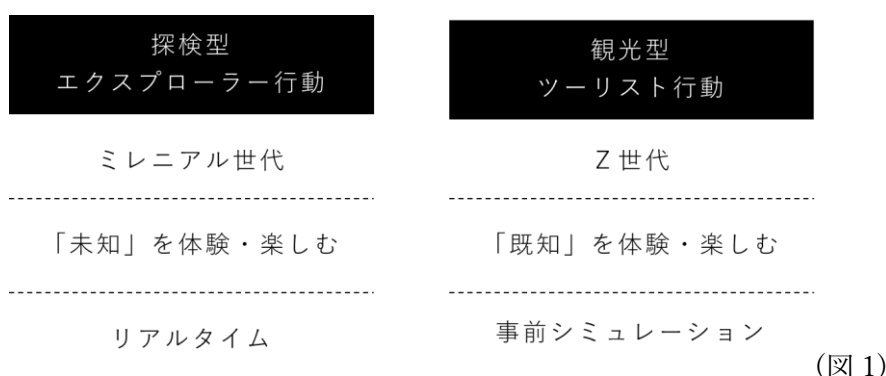
Instagram で誰かの投稿見て、“映え”そうかを確認した上で自分も同じ経験をし、ネタバレは気にせずゲーム実況をみて面白そうであればそのゲームを買い同じ経験をし、成熟・安定した伝統企業で一定の成功が約束されているキャリアパスを選択し、誰かの投資の運用報告を見て投資すべきか判断する。このように、誰かの通った道を「トレース」することで、リスクを低減する行動様式は、消費だけではなく人生選択や資産形成においても顕れており、もう一步踏み込んで言うと、メディアで見たもの、誰かすでに体験したことをトレースして、同じ経験をして満足できるという態度は、いわゆる「観光地における観光客」的な態度に近い。今の若年層は、未知の場所に向かっていく「エクスプローラー(探検型)」としてというよりも、知っている場所を訪れる「ツーリスト (観光型)」としての人生観が強いといえる。

<「倫理観」に及ぶリスク回避志向>

次に、若者の倫理観においてもリスク回避志向が浸透しているのではないかという仮説を「ゲーム実況」を題材に考察する。ゲームというのは、自分がコンテンツ内のプレイヤーやオブジェクトを操作できる「インタラクティブな体験」が大きな魅力なのであるが、動画配信サイトにおいて人気を博している「ゲーム実況動画」は、実際にそのゲームを購入するつもりがなく、ゲーム実況者のプレイを見ることが目的という「見る専」の視聴者が一定数存在し、筆者もその経験がある(買うつもりはなくとも、視聴によって購買意欲が刺激され、結果的に購入につながる可能性はもちろんあるが)。そこには、「ゲームの内容」をコンテンツとして視聴する目的だけではなく、目の前のコンテンツ・体験に対して、その実況者がどういう反応をするのか? どういう感情を持つのか? という「実況者のリアクションをコンテンツとして楽しむ」態度が存在していると考えられる。そのうえ、その実況者がリアクションした意見や感情が、自分

以外の他者にとって共感を得たのか、さらには反感を受けたのかも『コメント欄』で確認することができる。この態度において、ゲームはあくまで人の意見や感情などの「リアクション」を引き出す媒介なのである。

ここには、目の前のコンテンツ・体験に対して、どのような反応をするのが「適切なのか」でさえも確認したいというニーズが存在しているのではないだろうか。政治的・社会的な発言ではなく、ゲーム内での特定のプレイスタイルに対する苦言を漏らした実況者でさえも、本人が意図しない形で炎上し、謝罪に追い込まれる事例もある。ニュースサイトしらべえの調査では『知らないうちに誰かを傷つけていると思う人の割合』は、性年代別で見ると10代の男女・20代女性で高く、60%を超える。意図せずして身近な人や知らない誰かを傷つけてしまうことに対して、若者ほどセンシティブであることがうかがえる。これは、ソーシャルネイティブな若年世代がナイーブになっているといって片づけられる話ではなく、「不適切発言」に対して厳しくなっている社会的要請もある上、自分の無知から誰かを傷つけるような発言をしたくないという生活者自身のダイバーシティとインクルージョンに対する倫理観の高まりや、コミュニティ内での孤立/分断の回避志向が影響しているのではないだろうか。つまり、他者の経験・行動を最適解としてトレースする「ツーリズム化」は、消費や人生の意思決定だけでなく、物事に対する「感情・意見」などの倫理面に対しても進んでいると考える。



3. ヒント：複雑化する社会で挑戦するための「スキーマ」

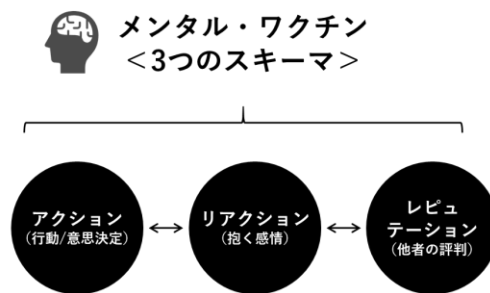
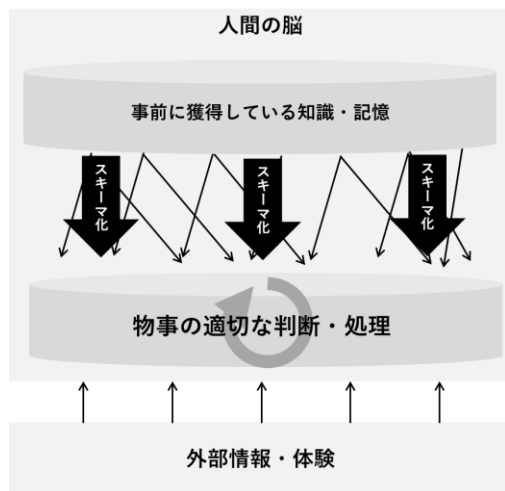
これは、認知心理学における「スキーマ」の構築であると考え。私たちの脳は、外部から入ってくる大量の情報によってすぐにパンクしてしまう。その結果として、私たち脳は、意思決定の負荷を軽減するための「ショートカット」を形作る。それは、物事を理解して適切に行動するための過去の経験や外部の環境に関する構造化された知識の集合や認識の枠組みである。これがスキーマであり、現代のような、消費行動、人生の選択、倫理的な反応など、選択肢が多く、高度に複雑化した社会においては、特に、このスキーマをいかに多く持っておくかが重要となる。一見、他人の通った道しか通らないように見える若者の行動は、物事を適切に判断するために、自分の脳・精神にかかる過剰な負担を軽減するためのスキーマ形成を行う本能的・合理的な行動とともらえられる。逆に言うと、SNSやYouTubeなどを通じて、他者が体験・経験した情報が入手しやすい現代の情報環境においては、多様かつ多数のスキーマを効

率的に得ることができるのである。

4. 対応仮説：「メンタル・ワクチン」を提供するコミュニケーションデザイン

これまでの考察過程を踏まえて、現代の若者の行動様式の背景にある要因を3つのスキーマとして整理する。それは ①「アクション(意思決定)」のスキーマ②「リアクション(とるべき感情・反応)」のスキーマ③「レピュテーション」のスキーマである。そしてこれらは、どこに地雷として存在しているかわからないリスクを最小化しながら、多様な意思決定・選択の局面に対応する前向きな態度であるという意味で、この“危険いっぱい”の現代社会における若者なりの挑戦にむけた精神的な免疫づくりという意味で「メンタル・ワクチン」であるといえる。マーケティング活動においても、この3つのスキーマをセットとしたメンタル・ワクチンを、いかにコミュニケーションの中に組み込み提供できるかがカギとなる。この手法でわかりやすく成功しているのはやはり、ゲーム業界であり、例えば、2021年に発売されたカプコン社の「バイオハザードビレッジ」や「モンスターハンターライズ」は、発売前に体験版や先行体験の実況動画をアップする様々なYouTuberのプレイをうまくプロモーションに用いてヒットしている。単に実演販売的な用途訴求（アクションのスキーマ提供）によって、認知・理解を獲得しながら購入喚起させているように見えるが、その背景にある構造として、3つのスキーマがきちんと存在している。先行して疑似体験を提供してくれるユーザーが「どういうリアクションをとるのか」「そのリアクションがどのようなレピュテーションを生むのか」をセットで提供することが重要となるのである。

そして、その3つのスキーマを提供する「バリエーション＝多様な先行者」の姿を提示することが最も重要となる。それはマーケティング的に、リーチを高めたり、多様なユーザーに自分ゴト化してもらうという効果にとどまらず、「一つの型・最適解」に、若者を閉じ込めていくのではなく、自由に怒ったり、泣いたり、思ってもいない選択をする多様な「先行者＝スキーマの提供者」の存在によって、多様で自由な行動・感情を持っていいのだという可能性を開くことにもつながる上、多様な先行者による「スキーマ」という型を事前にインストールしているからこそ、自分が実際に体験したときに、その「スキーマ」を破壊するような体験をした自分を相対化でき、自己と他者に対する想像力や受容性を高く保つことにも寄与するのではないだろうか。



(図 2)

●参考文献

- 吉川徹(2019),『分断社会と若者の今』(大阪大学出版会)
- ポール・ジョセフ・ガリーノ, コニー・シアーズ (石原陽一郎訳) (2021),『脚本の科学』(フィルムアート社) .
- リクルートワークス,「第 38 回 ワークス大卒求人倍率調査 (2022 年卒)」(2021 年 4 月 27 日), (https://www.works-i.com/research/works-report/item/210427_kyujin.pdf), 2021 年 9 月 1 日
- BUSINESS INSIDER,「Z 世代に流行する「ネタバレ消費」とは? “失敗したくない”若者のホンネ」(2021 年 6 月 16 日), (<https://www.businessinsider.jp/post-236701>), 2021 年 9 月 20 日
- SIRABEE,「知らないうちに誰かを傷つけている? 何気ない会話の中で…」(2019 年 12 月 8 日), (<https://sirabee.com/2019/12/08/20162211524/>), 2021 年 9 月 1 日
- 日本経済新聞,「若者の投資デビュー、老後不安と YouTube が後押し?」(2021 年 2 月 2 日), (<https://www.nikkei.com/article/DGXZQOMC2750N0X20C21A1000000/>), 2021 年 9 月 1 日
- 峰尾菜生子,「大学生の自己および他者に対する信頼感が社会観に与える影響」(2019 年), (https://www.jstage.jst.go.jp/article/jsyap/31/1/31_45/_pdf), 2021 年 9 月 5 日

『人の心を動かさない「コピークリシェ」を考える』

荒木 竜郎（日本経済広告社 クリエーティブ・ディレクション局 2部1ルーム）

1 はじめに

常套句。定型文。紋切型。そんな文章が世の中にはあふれている。例えば、それほど仲良くない人に対する送別の色紙に書かれる「今までありがとうございました。これからも頑張ってください！」のような当たり障りのないコメントのことだったり、有名人が何らかの不祥事で謝罪するときの「皆様にご心配とご迷惑をおかけして申し訳ありませんでした」のような形式ばった表現のことである。

こうしたありきたりな常套句のことを「クリシェ」と呼ぶことがある。元は印刷用語で、活版印刷の時代に頻繁に出てくる決まり文句の活字を、あらかじめ紐でワンセットにまとめて縛っておいたことに由来する。

冒頭に挙げたようなクリシェは、そのありきたりさ故に聞く人の頭に残らない。何か言っているようで何も言っていないため、何も伝わっていない。しいて言えば、「当たり障りのないことを言っている」ということだけが伝わっている。人にメッセージを届けるための言葉であるはずなのに、いつしか形骸化し、力を持たない文字列として生み出され続けているという状態だ。これは広告コピーの領域においても直面する問題である。そこで本論文では、クリシェがはびこる時代の広告コピーのあり方について考察したい。

2 コピークリシェという罠

クリシェは、広告コピーにも存在する。例えば企業のタグラインでは、「〇〇で豊かな未来をつくる」「〇〇の力で社会を豊かに」「〇〇によって新たな価値を創造する」といった言い回しが散見される。視座の高い言葉を打ち出そうとすると、得てしてこのような聞いたことのあるぼやけた表現になりがちだ。キャッチコピーで言えば「〇〇は、△△でした」「〇〇という、選択」といったコピー然とした型や、「全米が泣いた」「私史上最高の肌」といった使い古された慣用表現のほか、愛、夢、絆、感動、笑顔、挑戦、希望、人生といった単語の軽率な使用などが挙げられる。

このような、広告コピーにありがちな手垢のついた表現方法を「コピークリシェ」と本論文では総称する。もう“できている”ワンセットのフレーズであったり、どこまでも清く正しく感じられる単語であったりするため、飛びつきやすい。コピーライターにとっては一種の罠である。コピークリシェで書かれたコピーは、仮に目に入ったとしても記憶に残ることが難しい。好感を得るなどもってのほかだ。広告はただでさえ頭の中の陣取り合戦なのに、手っ取り早いクリシェに甘んじた時点でそのレースから降りたも同然である。広告はメッセージを届け、人の心を動かし、行動を起こさせるものだ。だから、メッセージが届きにくい「コピークリシェ」からは脱却するべきである。

3 脱・コピークリシェのために

近年は、社会的メッセージを発信する広告が増えている。世の中が直面する問題に対して特定のスタンスを表明したり、まだ表面化していなかった問題を発掘してみせたりすることが、現在のブランディング広告の潮流である。自社商品の魅力を伝える広告をつくるというよりも、社会的メッセージの発信が結果的に広告効果をもたらすという寸法だ。

例えば GODIVA は、チョコレートブランドであるにも関わらず、「日本は、義理チョコをやめよう。」というチョコレートが売れる機会の損失になりうるメッセージを発信した。バレンタインデーの「義理チョコ」に対する水面下の違和感や苦しみに光を当て、ちょっといい未来を示したことで共感を集めた事例である。もし GODIVA が（コピーライターが）思考停止に陥り、コピークリシェに飛びついていたら、「チョコで人を笑顔にする」のような典型的で陳腐なコピーになっていただろう。脱・コピークリシェのためには、まだ言語化されていない違和感を目ざとく見つける技術が必要なのである。

また、次のようなアプローチも有用と考える。

①遠い単語同士を連れてくる

ジェームス・ヤングが「アイデアとは既存の要素の新しい組み合わせ以外の何ものでもない」と言ったように、コピークリシェも単語の新しい組み合わせによって打破することが可能である。また、おもしろさとは「似ていないこと」だとすると、コピーも「ほかと似ていない単語やその組み合わせ」を意識的に探すことが脱・コピークリシェへの足がかりとなる。

その代表例は、西武百貨店の「おいしい生活。」だろう。日々の営みを指す「生活」を、食べ物の味が良いことを指す「おいしい」で修飾することで新奇性が生まれている。このコピーが登場してから、「おいしい」は「おいしいとこどり」「そんなおいしい話があるか」というように「自分にとって好ましい、具合がよい」という意味を持つようになった。コピークリシェでは、これほどの影響を世の中に与えることはなかっただろう。

直近では、明治ホールディングスがグループスローガンを「健康にアイデアを」に刷新した例が挙げられる。この新スローガンは、ロゴにくっついて企業タグライン的に使用されている。「健康」と「アイデア」というこれまであまり並んだことのない単語同士を引き合わせている点と、「アイデア」という単語自体が企業スローガンでは見慣れないもの（＝ほかの企業スローガンと似ていない単語選び）である点が脱・コピークリシェを実現していると言えよう。

②クリシェを逆手に取る

既に存在するクリシェの一部を改変し、型を破るという手法もありうる。愛知県犬山市にある博物館「明治村」は、新宿駅のシート広告で「※展示品の撮影はご遠慮しないでください。」というキャッチコピーを掲出したことがある。普通なら「※展示品の撮影はご遠慮ください。」と小さな注釈として書かれる言い回しを、語尾に少しだけ手を加えることで脱・コピークリシェを達成するというケースである。

ちなみにここで一点補足したいのは、クリシェは必ずしも悪ではないということだ。例えば通常の「※展示品の撮影はご遠慮ください。」という注釈は、禁止事項が明確に伝わるのが最優先事項であり、ここに凝ったレトリックや鋭い洞察は必要ない。つまり、「クリシェである」ことが求められる場面なのである。こうした例はほかにもある。例えばCMの最後に差し込まれる「〇〇は△△を応援しています」といった決まり文句は、このように形式ばっている方が受け手の認知コストが下がって良いと言える。つまり、「インフォメーション」はクリシェを用いた方が伝わる、ということである。逆に単なる情報ではない「コミュニケーション」の場合は、クリシェを用いない方が伝わるということだ。コピークリシェがあるからこそ脱・コピークリシェが生きるとわきまえ、場面に応じて使い分ける必要がある。

③本心と言う

冒頭の色紙や謝罪のように、クリシェはその場しのぎの建前や美辞麗句であることも多いため、そこから外れた正直な「本心」ならクリシェにはまらないという考え方もできる。例えばアサヒビールが2021年5月に公開したWEBムービー「ビールって、苦いだけじゃない。」には、主人公である新社会人の女性がビールを一口飲んで「うまい、かも」とつぶやくシーンがある。従来のビールであれば、ゴクゴクと飲んで「うまい！」や「驚きの喉越し！」と言うのが鉄板だろう。しかしこのムービーでは、「かも」という本心が垣間見えるコピーにすることで脱・コピークリシェを実現している。

また、キンチョー タンスにゴンゴンの2014年のTVCMでは、土屋アンナ氏が「防虫剤なんて、なんでもいいじゃねえかよ〜」というセリフを発する。最終的には「(防虫剤は) タンスにゴンゴンがいいです」というナレーションで落とされるが、生活者の防虫剤に対する正直な思いをあえて企業側が口にするすることで、脱・コピークリシェとなっている。

ただし、人の本心を取り扱う際に忘れてはいけないのが、「思っていると言っても言っていることがある」ということだ。それが広告か否かに関わらず、そして無意識か否かに関わらず、誰かへの攻撃となってしまう炎上するケースがよく見られる。人間は完璧ではないから、言うのが憚られる内容を心の奥底で感じることは往々にしてある。しかしそれを何の自制心やフィルターもなく表に出してしまうことに対して、広告制作者は人一倍敏感でなくてはならない。

4 アクションにつながっているか？

ここで別の例を挙げる。2021年6月、菅義偉首相は東京オリンピック・パラリンピックの開催判断に関して「安全、安心な大会を実現することにより、希望と勇気を世界中にお届けできるものと考えています」と言及した。この言葉は、クリシェと言っているだろう。ここで政府の批判をする意図はないが、聞こえがいいだけのセリフに飽き飽きした人も多かったのではないだろうか。首相が言うところの希望とは、勇気とは何か。そして、安全と安心のための具体的なアクションは何か。それが限りなく見えにくい。ここにもコピークリシェの危険性が示唆されている。

近頃はブランドアクションやブランドビヘイビアという言葉も出てきて、企業は自社の思想に基づいた継続的な行動やふるまいが求められている。つまり「語るより動け」ということである。どれだけ広告で女性の地位向上を謳っていても、その会社の実態と向かう先が男性優位であれば、言動と行動に矛盾がある。どれだけ海洋保護の重要性を説いていても、自社製品の生産過程で汚染水を垂れ流しては説得力がない。

そんな時代に、アクションにつながっていない上滑りしたクリシェには疑いの目が向けられて当然だろう。それだけ人々のクリシェに対するリテラシーが高まってきているとも捉えられる。

5 脱・コピークリシェもクリシェになる

ここまで、世の中のクリシェや広告におけるコピークリシェを否定してきた。しかし先述したように、認知コストを下げるためにクリシェを使うべき場面もあるし、JR九州の「愛とか、勇気とか、見えないものも乗せている。」に代表されるような、クリシェ的でありながら偉大なパワーを持つコピーも当然存在する。

また、「常識を疑え」という姿勢がもはや常識になりつつあるように、「紋切型をやめよう」が紋切型になり始めているのも事実だ。コピークリシェは見方を変えれば、多くの人が愛用し定番となった、実績のある大ヒットフレーズと言える。そうした点で、コピークリシェからの脱却が完璧なひとつの答えではないことはここに明記しておく。

そして何より、クリシェを避けて生まれた言葉も、生まれ落ちた瞬間からクリシェへ向かって行く運命となる。というのも、真に新しい表現など存在しないいうのに、新しく居続けることなどありえないからだ。そういった意味では、脱・コピークリシェとして先述した「おいしい生活。」もある種「新たなクリシェ」となったと捉えることもできる。「おいしい」に新たな意味を持たせるような影響力は、クリシェにはない。しかしできすぎた新表現は、次のクリシェになりうる可能性を孕んでいるということである。「おいしい生活。」は日常のあらゆる場面で多用されているわけではないためクリシェ化していないが、極めて長いスパンでは手垢がついていっている最中であるとの捉え方もできよう。脱・コピークリシェを求めるあまり、既存のコピークリシェの完全な否定や、奇をてらった新しすぎるコピーへの固執は身を滅ぼすことになりかねない。それを理解したうえで、次の「おいしい生活。」を生み出すことが求められているのである。

6 さいごに

そして振り返ってみると、本論文にもクリシェが多く登場しているかもしれない。それは筆者の思いとは裏腹な部分もあるし、話を効率的に理解していただくための手助けとして「わざと」な部分もある。よくある引用、よくある単語、などの感覚は見る人に大きく依存する。これはコントロールしようがない領域だ。そうであるならば、いかにクリシェと共存するかを考えるのが適切な態度だと考える。

クリシェのあふれる時代に、広告コピーはクリシェを完全に否定するのではなく、脱しながらも共存する術を探っていくことが求められるだろう。それが、メッセージを届け、心を動かす広告を生み出すための健全なアプローチなのではないだろうか。

●参考文献

- 伊藤公一(2021),『なんだ、けっきょく最後は言葉じゃないか。』(宣伝会議)
- 井村光明(2020),『面白いって何なんすか!?問題 センスは「考え方」より「選び方」で身につく』(ダイヤモンド社)
- 内田樹(2012),『街場の文体論』(ミシマ社)
- 岡本欣也(2021),『ステートメント宣言。』(宣伝会議)
- 古賀史健(2021),『取材・執筆・推敲 書く人の教科書』(ダイヤモンド社)
- 五明拓弥(2018),『全米は、泣かない。』(あさ出版)
- 武田砂鉄(2015),『紋切型社会 言葉で固まる現代を解きほぐす』(朝日出版社)
- 能勢邦子(2021),『なぜか惹かれる言葉のつくりかた』(サンマーク出版)
- 原野守弘(2021),『ビジネスパーソンのためのクリエイティブ入門』(クロスメディア・パブリッシング)
- 牧野圭太(2021),『広告がなくなる日』(クロスメディア・パブリッシング)
- James W. Young (今井茂雄訳) (1988),『アイデアのつくり方』(CCC メディアハウス)

●参考 WEB

- 時事ドットコム,「菅首相、五輪「希望と勇気届ける」」(2021.6.4),
(<https://www.jiji.com/jc/article?k=2021060400587>), 2021.9.29
- はてなブログ,「明治村 シート広告「※展示品の撮影は、ご遠慮しないでください。」@新宿駅」(2016.10.25), (<https://sax5.hatenablog.com/entry/2016/10/25/000000>), 2021.9.27

『誰でも広告が作れる時代を生きる広告クリエイターのプロ』

山田 紘也（博報堂 第一ブランドトランスフォーメーションクリエイティブ局
藤塚チームコピーライター）

0. 誰でも広告が作れる時代

「人の欲望をむやみに刺激することに罪悪感はないですか？」

2021年の夏。オンラインOB訪問で大学生に言われた言葉だった。最初は、それが何を意味しているのかよくわからなかった。彼は大学2年生で、広告業界に勤める人間に会うのは自分が初めてだった。聞くと、彼にとって広告とは「これを使えばモテること間違いなし！」「簡単にお金持ちになれるのにまだやってないの？」といった類のものだった。人々の価値観は、半径5メートル以内の出来事に左右される。2020年の小学生がなりた職業で「サラリーマン」が急上昇したのは、在宅勤務の影響だという声も聞こえる。彼の半径5メートル以内にある広告は「モテたい」「お金持ちになりたい」といった刺激的な側面の強い広告だったのであろう。だから、広告が欲望をむやみに刺激する行為だという解釈にたどり着いたのだ。

スマートフォンによる画像編集、動画編集が普及した今、広告は誰でも作れる時代となった。広告制作に資格はいらない。広告会社に勤めた経験すら必要とされていない。常に結果だけが求められている。結果を求め、生活者を振り向かせるコストのかからない効率的な手段としていわゆる刺激的な表現は存在している。つまり、刺激的な表現は、売上などを主とした目的において、効率と効果を突き詰めたいわば「1つの解」と言えるだろう。

1. 広告クリエイターの資格

ただ、私の中で1つ疑問が残った。「売上」という目的自体は達成したとしても、「広告」という存在の評価は少なからず下がっているのではないか。さらには「広告」の外の世界に対してネガティブな影響を与えてないだろうか。やりたい仕事として、就きたい職業として「広告クリエイター」という存在は遠ざかってしまうのではないかと感じた。かつて、ペプシマンのグッズを求めて、子どもたちが街中のコンビニやスーパーを駆け回ったように。昔の学生たちが憧れていた広告クリエイターが、今では「むやみに刺激的な広告を作る人」となってしまう可能性がある。これは、広告に携わる身として、大きな事件性を感じた。そこで本論文では、誰でも広告クリエイターになれる時代だからこそ、「広告クリエイターのプロ」の資格は何たるかについて論じていきたい。そうすることで、彼の質問の答えに辿り着けるはずだから。

2. クリエイターのプロとはなにか

「広告クリエイターのプロ」を定義していく上で、音楽や映画など広告外の「クリエイターのプロ」の定義と合わせ比較しながら進めていきたい。

“需要に対応する能力と、作品を定期的に、安定供給出来ること。”

クリエイターのプロをこのように定義しているのは、日本の歴代作曲家シングル総売上TOP5に名を連ねる音楽プロデューサーのつんく♂氏だ。この定義を分解すると3つに分けることができる。1つ目は「需要に対応する能力」つまり適応力だ。広告でなくてもプロのクリエイターは、自分が作りたい作品だけではなく、クライアントに求められる作品を作る必要がある。テーマ設定、入れるべきワード、制作物の時間など様々な制限を課せられた上で制作作業に入る。その状況の中でも、求められたクオリティを達成する人間こそプロと呼べる。

2つ目が、「定期的に数を供給する能力」つまり量産力だ。プロは、たった1回の需要に応えただけでプロとは呼ばれない。何度も、何年も続けてその要求に応えたからこそプロと呼べる。たまたま大ヒットが打てて喜ぶのは、プロではなくアマチュアだ。

最後となる3つ目は、「安定に供給出来る能力」つまり調整力だ。例えば芸術家が、革新的なアイデアが振ってくるまで椅子に座ったままのように、時間という成約から逃げるのはプロ失格と言えるだろう。そういった人々のことは、「プロ」ではなく「天才」と呼ぶ。ギリギリまで粘ってこそハイクオリティの作品が生まれるのは事実であるが、破ってはいけない最終ラインを越えないことが、プロクリエイターの鉄則となる。

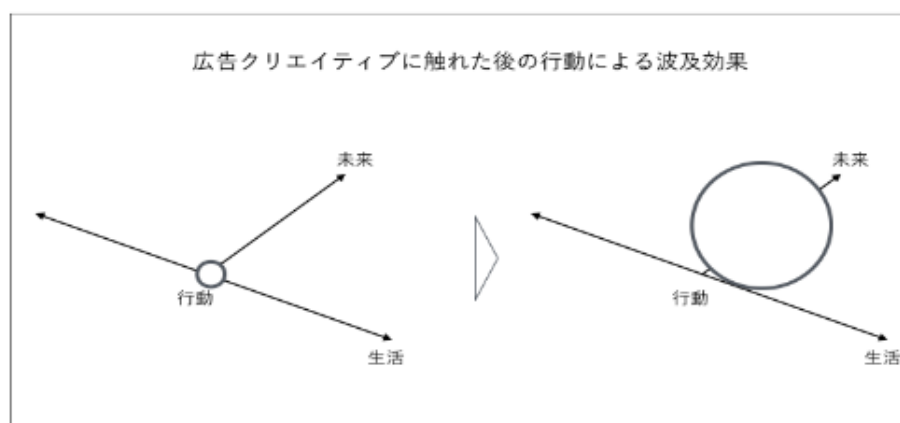
3. 広告クリエイターのプロとはなにか

では、「対応力」「量産力」「調整力」がプロクリエイターに必要な要素だとした場合、広告分野におけるプロクリエイターはそれだけで十分なのだろうか。ここで、一般的なクリエイティブと、広告クリエイティブにおけるアウトプットの違いについて述べたい。クリエイティブの目的は、その存在自体を「見る」「聴く」「触れる」「感じる」ことにある。音楽であればより多くの人に聴いてもらい、映画であればより多くの人に観てもらうことで心を動かすことが目的だ。一方で、広告クリエイティブの目的はあくまでも売上のために、認知のために行われる「手段」である。あえて断定的に言うと、広告クリエイティブ自体に価値は持たない。見た先の効果にのみフォーカスが当たるのが広告クリエイティブである。効果に責任を持つのが広告クリエイティブの特徴とも言えるだろう。つまり、①視聴などの接触と②感情の変化を狙うのがクリエイティブ、①②を通して③購買などの行動を狙うのが広告クリエイティブ、これが2者を分ける明確な違いである。

「効果」というものに対して、さらに深掘りを行ってみたい。「効果」とは、単なる購買という点の行為だけでなく、購買から広がる波及効果もあるのではないだろうか。その波及効果について、縦と横の軸に分けて考えてみよう。横の波及効果とは、購買から広がる生活の変化を指す。例えば、乾燥機付きドラム式洗濯機を買えば、洗濯から「干す」という行為が無くなる。そうすると洗濯がただ洗濯機に衣類を入れる行為になる。家事の仕事らしさが軽減され、その結果自分の趣味に時間を注げるといったプラスの側面もあれば、家事をしている自己効力感が削がれるというマイナスの側面もある。たった1つの購買行動からも、様々な感情が生まれ、新しい生活が生まれていく。

縦の波及効果とは時間軸を指す。その行動を行ったことによる未来の変化だ。その人自身はもちろん、周りや世の中全体の変化も含まれる。横軸と同じように乾燥機付きドラム式洗濯機を例にあげると「洗濯を家事と捉えない未来」が生まれるかもしれない。もしくは、乾燥機にかけたくない物はすべてクリーニングに出すことで、「クリーニング屋が繁盛する未来」が生まれるかもしれない。このように1つの購買行動から、様々な未来が訪れる可能性が生まれるのだ。

【図2】 広告クリエイティブに触れた後の行動による波及効果



この縦と横の波及の広がり方こそが、まさに広告クリエイティブの中身によって影響される。つまり、その商品をどう描くかによって、訪れる生活や未来に変化を及ぼすということだ。そうなれば広告クリエイティブは、購買したその瞬間で役目を終えるのではなく、生活全体に広がり、さらには未来にまで影響を与える存在になる。その点に自覚的になれば、プロの広告クリエイターとして目指すべき制作物が変わってくるのではないだろうか。

4.Sustainable Development Advertisement

世界中でSDGsが叫ばれて幾年が経つ。テレビ局のマスメディアにおいてもSDGsウィークなる期間を設けて、日本中にSDGsの周知を行うほどだ。もちろんそれは広告業界においても例外ではない。JAAAのCSR委員会では、SDGsそのものの広告ポスターコンテストを行い、アイデアでSDGsを周知させる活動を行っている。大手企業と呼ばれる会社のほとんどは、SDGsのマークをポスターにつけて、企業活動とSDGsの関係性を伝えている。SDGsとの連携をはかることで地球全体の持続可能な発展を願うことは広告業界にとって必要不可欠である。

ただ、広告にできることはそれだけではないと筆者は考える。SDGsのマークを載せるだけが持続可能な発展に向けた広告の使命ではないはずだ。広告の中に描く世界にこそ、持続可能な生活を描くべきなのだ。前章で述べた通り、広告は単なる購買行動を越えて、未来と生活を

描ける力を持っている。それはつまり、持続可能な発展を行っている様子を描くことができるのだ。筆者はそれを、「SDA(Sustainable Development Advertisement)」と呼びたい。

資本主義社会においては、欲望が行動となり、行動が貨幣と交換されることによって、経済が循環している。つまり、資本主義の原理原則は欲望のままに動くこととも言えるだろう。その欲望が SDGs な行動ではない場合、マクロ的な視点では地球が、ミクロ的な視点では生活が破綻に向かっていく。では、どうすれば持続可能な発展と資本主義経済を両立させられるか、それは、欲望自身を持続可能な欲望へと変化させることである。その持続可能な欲望を生み出すには、広告クリエイティブの描き方が大きな鍵を握っているのだ。

しかし、そもそも現在の広告が、暮らしという大きな価値観を提供できているかといえば、YES と答える者は少ないだろう。消費者の考えを定点観測している「生活定点」の調査では「広告は新しい暮らし方を教えてくれると思う」といった問いを2年に1度聞いている。約25年前である1996年は32.7%、つまり3人に1人はそういった考えを持っていた。しかし2020年では14.4%の人しかYESと回答した者はいない。「暮らし方を伝える」という観点においては広告の力はこの20数年で半減したと言える。

【図3】広告は新しい暮らし方を教えてくれると思う



筆者は、これほど SDGs が叫ばれる今だからこそ、持続可能な発展が求められる時代だからこそ、広告は改めて暮らし方と向き合うべきだと考える。

5. 広告と欲望

「人の欲望をむやみに刺激することに罪悪感はないですか？」

さて、本論文の発端は素直な大学生から発せられたこの言葉だった。広告と欲望は切っても切り離せない存在である。したいこと、見たいもの、買いたいものなど「欲」がなければ広告は存在する意味がなくなってしまうからだ。その欲自体が、その人自身は満たされるが、暮ら

しや世界をネガティブな方向に導くものだとしたら、きっと罪悪感を覚えてしまうだろう。だからこそ、プロの広告クリエイターは、欲望の描き方にクリエイティブな視点を用いることで、暮らしと世界をポジティブに転換しようと試みるのだ。逆を言うと、プロでない広告クリエイターは、暮らしや世界をネガティブな方向に導こうとも、ターゲットの欲を満たし続けるのだ。誰でも広告を作れる時代だからこそ、プロとそうでない者を分ける基準があるとすれば、「持続可能性な発展を促す広告=SDAをつくる力」と説明したい。

だから、もしタイムマシンに乗って、彼からの質問に答えるとすれば「その欲望が、その人と周りの世界をポジティブにしてくれるなら罪悪感よりも、やりがいを感じる。」と話し、さらに加えて「その欲望が、その人以外の人を傷つけるようなモノであれば、それはプロの仕事ではない。」と言うだろう。

6.おわりに

広告業界の人气が少しずつ落ちていくのを感じていた。その原因は、テレビ離れを中心としたマスで動かない社会にあると思っていた。しかし、それだけではなかった。彼ら、彼女らの目に映る広告の存在が「広告」の印象をつくっていた。その現状が少しでも変えたいという思いで論文を書くことに決めた。書き終えた今でも、「この論旨は偽善ではないか?」「大学生は納得してくれないのではないか?」と思ってしまう自分もいる。だが、少なくとも「この広告は、目の前の人だけじゃなく、その周りの世界をポジティブな方向に促しているか?」と考え続けることは、決して間違っていないと断言できる。それは、ひとりの広告人としてこれからも持ち続けていたい。

●参考文献

小田桐昭(2021)『小田桐昭の「幸福なCM」。』(辰巳出版)

note「芸術における、「天才、プロ、アマチュアじゃんけん」の法則。」

(2021.3.5)(<https://note.tsunku.net/n/nc9559c0f5938>),2021.9.15

博報堂生活総研『生活定点』(<https://seikatsusoken.jp/teiten/answer/1061.html>),2021,9,15

『テクノロジーがもたらす類似、均質社会の未来に向けたブランド・パーソナライゼーション』

加藤 博司（博報堂 DY ホールディングス マーケティング・テクノロジー・センター
上席研究員）

変化の加速

テクノロジーは社会を良くしただろうか？この質問に、完全に同意できる方は多くはないのではなかろうか。ただ、テクノロジーは社会の変化を加速させたか？ではどうだろう。広告領域を見ても、印刷技術の発展により新聞、雑誌のメディアが登場し、電波技術の発展により、ラジオ、TV、そして、インターネット技術の発展により SNS のメディアが台頭してきた。メディアの変遷に追従するように消費者行動も変化し、AIDMA、AISAS、SIPS のような形で消費者行動が大きく変遷してきた。マーケティング領域で扱われるデータ量も膨大になった。IoT 技術の発展や、デジタルメディアの台頭で消費者行動のログデータが大量に蓄積され、ビッグデータと呼ばれるようになった。そのビッグデータを活用し、様々な形でマーケティング施策が実施されるようになった。

テクノロジーは社会を加速度的に変化させている。テクノロジーの進化は、間違いなく、広告／マーケティング領域に様々な変化を与えてきた。また、広告／マーケティング領域に内在する多くの課題は、広告／マーケティング領域のテクノロジーの進化の方向性を決めてきた。このように、広告／マーケティングとテクノロジーの間では様々な相互作用があったが、最終的に良い未来が訪れるのだろうか？「良い社会」の定義が難しい面もあるが、筆者は、「良い社会」には否定的であり、未来の社会の大きな方向性として「類似社会、均質社会」に近づいていくのではないかと感じている。マーケティングの世界で多用される「推薦システム」を見ても、顧客の行動を入力とし「効率的」に情報を推薦することで、顧客の潜在意識を喚起しようとしているが、同じデータソース、同じアルゴリズムを使う誰しものが、特定顧客に同じような情報推薦をする未来に近づいていく。メディアプランニングの世界では、メディアプランナーがツールを駆使して、予算、広告の目的を制約に最適な出稿計画（メディアの使い分け方）を作成しようとするが、これも、同じデータソース、同じアルゴリズムを使う誰しものが、特定顧客に同じような出稿計画を提示する未来に近づいていく。広告／マーケティング領域外ではあるが、ゲノムテクノロジーの分野では、テクノロジーの発展により優れた遺伝子を持つように操作された「デザイナーベビー（注1）」が誕生し、優れた遺伝子を持つ者のみが活躍する社会が訪れるのではないかという議論も生まれており、究極の「類似社会、均質社会」が訪れる可能性もある。このような「類似社会、均質社会」に近づく大きな原因は、テクノロジー発展の大きな動機が、「便利」、「効率化」の追求という観点にあるためだと考えている。そもそも、人間が創り出すテクノロジーは、人間の欲を満たすためのものであり、その人間の欲は、その時の不便、不満を解決するためのものである。そのため、テクノロジーの発展は、止まること

はないし、テクノロジーの発展とともに、新たな不便、不満が生まれ、それを解決しようとするテクノロジーが新たに創られていく。そして、「イノベーションのジレンマ」として言われるように、テクノロジーを創造できない組織は淘汰されていく。

ブランド回帰

「類似社会、均質社会」に未来が近づく時、広告／マーケティング領域はどこに向かうべきだろうか。筆者は、「ブランド」にその問いへの答えがあると考えている。

現代は、情報接点の全てがメディア化し、メディアの概念が大きく拡大した。メディアからは日々大量の情報が提供され、生活者自身がそれらの情報を取捨選択し、興味・関心のない情報はスルーするようになった。つまり、マスメディアが「情報のゲートキーパー（注2）」として情報を取捨選択し生活者へ伝える時代は終わり、情報選択の主体が「生活者」へと移った。結果として、マスメディアが、その情報伝達力のパワーだけでは需要を喚起しにくくなった。情報選択の主体者である「生活者」が、台頭してきた SNS の中で、自身が共感する情報を拡散する「カンバセーション（注3）」の時代になり、「イノベータ理論」でも言われるようにアーリーアダプタ、オピニオンリーダーが需要を喚起できる時代になった。

この変化に即する形で、広告／マーケティングの目的も変化した。インターネット技術の発展等で、企業は、生活者とのコミュニケーションを図ることが容易になった。生活者自身が情報を選択し、興味・関心のある情報を拡散する時代においては、企業側は、自身のサービスに共感してもらうために、その理念、価値観も伝え、生活者とコミュニケーションを取る必要が出てきた。つまり、企業の広告／マーケティングの目的の中に、サービスに関する情報提供だけでなく、生活者とのコミュニケーションが含まれるようになった。

昨今、広告が信頼されていないとよく言われる。ニールセン社が提供する調査結果（注4）によれば、広告を「完全に／ある程度信頼する」と回答する人はマスメディア領域においては6割程度、インターネット領域においては、過半数に届いていない。これに呼応するように、インターネットブラウザの Brave、動画視聴サービスの Netflix や YouTube premium 等、広告をブロック、もしくは、提供しない形のサービスが様々に提供されるようになった。このような広告が信頼されない状況を生んだ要因として挙げられるのが、生活者とのコミュニケーション不足ではないだろうか。インターネット広告において、過半数を超える方が「完全に／ある程度信頼する」と回答しない理由も、多くのターゲティング広告アルゴリズムが、そのユーザーとのコミュニケーションを図ることなく、過去と現在のユーザー行動と蓄積された他者の行動履歴から、情報推薦しているだけにあるのではないだろうか。そして、この生活者と企業のコミュニケーションを図る上で、重要な概念が「ブランド」にあるのではないだろうか。

ブランド・パーソナライゼーション

人間の性として、「類似社会、均質社会」の未来は期待していないはずだ。グローバル化の議論の中でも「均質化」が大きなテーマとしてあるが（注5）、グローバル化の反作用としてロー

カル化が発生するという見方は常識となっている。また、コトラーが提唱する「マーケティング 3.0 (注 6)」の中でも、「グローバル化のパラドックス」として、グローバル化により曖昧になる国家や文化を起点に、自分のアイデンティティを見出すためにローカルなつながりが強化されていき、自分のアイデンティティを目覚めさせる取り組みを推進する企業を支持していくという指摘をしている。これらを裏付けるように、エデルマン・アーンズブランドの調査結果 (注 7) によれば、「ビリーフ・ドリブン」と呼ぶ「ブランドの社会的・政治的問題に対するスタンスによって購買行動を決定する消費者」が、日本では半数を超えているとされている。ここで、生活者と企業がコミュニケーションを形成していくために「ブランド・パーソナライゼーション」という概念を提案したい。パーソナライゼーションと類似する用語として、リコメンデーション、カスタマイズがあるが、他者の情報を活用するリコメンデーション、ユーザー自身が自身の嗜好に合わせるカスタマイズと異なり、パーソナライゼーションは、ユーザー自身の情報に基づく情報推薦の仕組みである。そして、このパーソナライゼーションをブランドに対して実施するのが、「ブランド・パーソナライゼーション」であり、強化学習と呼ばれるアルゴリズムを活用する場合の概要を図 1 に示す。

ウォルター・ランドーは、「製品は工場で作られるが、ブランドは心の中につくられる」という言葉を残している (注 8)。つまり、ブランドは、人の主観なのである。企業がメディアという乗り物で自身の理念をいかに効率的に生活者に伝えたとしても、その理念が人の心に響かなければブランドとはなり得ない。生活者が情報選択の主体となった現在においては、生活者の関心、無関心は、企業のブランド形成に大きな影響をもたらしていくだろう。生活者が、そのブランドへ無関心である限り、企業からの情報は選択されない。つまり、生活者の心の中で起こるブランド形成を、企業がコントロールするのは、ますます難しくなってくる。

この課題に対する 1 つの解決策が「ブランド・パーソナライゼーション」であり、企業は、広告／マーケティングの KPI として、ブランドを設定し、「ブランド・パーソナライゼーション」を通して、情報接点を持つ生活者個人の心の中で形成されていくブランドの育成を試みるのである。そして、「類似社会、均質社会」に向かう未来の反作用として必ず発生する「ブランド回帰 (ローカル化)」時代に、企業は「ブランド」という心の中の動きを通して生活者とのコミュニケーションを図るのである。

3つの課題

「ブランド・パーソナライゼーション」を実現するためには、3つの課題が存在すると考えている。

1. $N=1$ としてのビッグデータ (図 1 中の「①状態観測」に該当)

昨今の AI 時代において、ビッグデータの存在は欠かすことができない。しかし、ビッグデータの多くは、N 数が非常に多い意味での「ビッグ」であり、 $N=1$ としての個人単位でのデータは決して多くはない。「囚人のジレンマ」の問題で言われるように、集団の利益と個人の利益は必ずしも一致しない。つまり、ビッグデータから得られる集団に対する示唆が、個人単位にも有

効であるとは限らないとも言える。昨今のプライバシー規制の流れも絡まり問題は複雑化するが、生活者からの「信頼」を獲得し、生活者個人単位の N=1 としての「ビッグデータ」構築が「ブランド・パーソナライゼーション」の実現に求められるだろう。

2. 潜在意識の抽出 (図1中の「③報酬」に該当)

ブランドは生活者の主観であり、潜在的な意識と捉えられる。ブランドを客観的に測ろうとする取り組みは多く、Brand Z や Brand Valuation 等、数多くの提案がある。しかし、多くは、アーカーが提唱するブランド・エクイティや企業の財務情報を活用する形の指標であり、企業側の観点に立ったものである。そのため、「ブランド・パーソナライゼーション」が目指すような生活者「個人」単位のブランドを追う指標としては適さない。生活者個人の意識を抽出する方法としては、アンケート調査が代表的なものになるが、アンケートのようなアスキング形式では、被験者はロジカルモードになり、そのロジカルモードで顕在化した意識しか抽出できないとの指摘もある(注9)。そのため、生活者個人単位のブランドのような、言語化することが難しい潜在意識をうまく把握することが、1つの大きな課題であり、テクノロジー開発の大きな方向性になることを期待したい。

3. コスト (図1中の「②行動」に該当)

企業が実施するブランド投資は、企業の経済的価値の向上に紐づく必要がある。そのため「ブランド・パーソナライゼーション」を実施するコストが、企業の経済的価値を毀損してはならない。ここで、コストについて言及する理由は、ゲーム関連企業の現状にある。ゲームの未来も、私たちがプレーしながら提供しているさまざまなデータに基づいてリアルタイムで行われる「パーソナライゼーション」にあるとされる(注10)。しかし、現状、ゲーム関連企業の多くは、赤字となっており(注11)、テクノロジー開発にかかるコストと、実際にユーザーから得られる収益のバランスが取れていないことが推測される。そのため、「ブランド・パーソナライゼーション」がもたらす収益構造については、短期的～長期的な視点で十分に検討を進める必要がある。

おわりに

「テクノロジーは社会を良くしたのだろうか？」ふとした疑問が、この論文の出発点であった。「良い社会」の議論は必要だが、自身の「アイデンティティ」が大切にされる、そういった社会であってほしい。そして、それを実現させるテクノロジーの1つとして「ブランド・パーソナライゼーション」があり、生活者と企業のコミュニケーションを支える基盤となっていてほしい。この「ブランド・パーソナライゼーション」の実現には、技術的課題もあるが、広告／マーケティング領域における今後のテクノロジー開発の方向性に何かしらの示唆を与えることができていると思う。

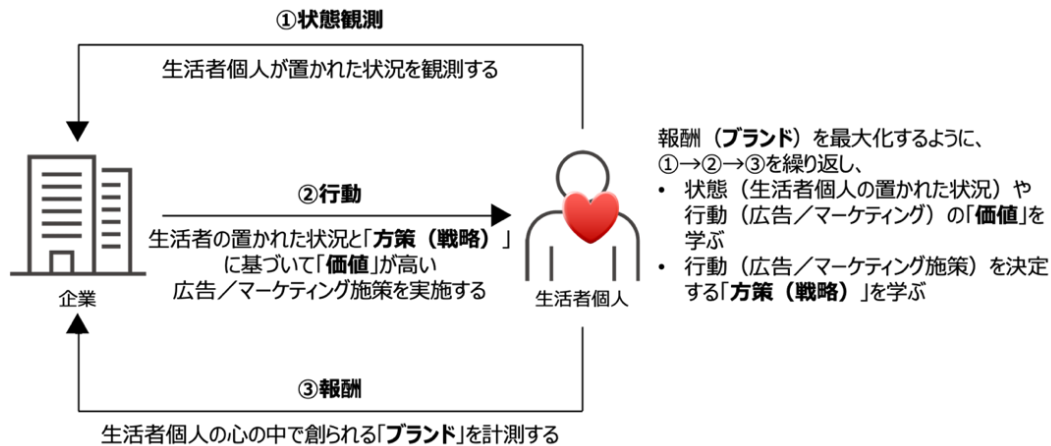


図1．強化学習アルゴリズムを活用したブランド・パーソナライゼーションの概要

●参考文献

（注1）NHK スペシャル、「2030 未来への分岐点（4）“神の領域”への挑戦～ゲノムテクノロジーの光と影～」(2021.6.6)，

(<https://www.nhk.jp/p/special/ts/2NY2QQLPM3/blog/bl/pneAjJR3gn/bp/pJ4pv1kV5J/>) ,2021.9.11.

（注2）水谷瑛嗣郎，「ネットワークにつながる自由とプレス自由の「共存」」，『メディア・コミュニケーション：慶応義塾大学メディア・コミュニケーション研究所紀要』68（慶応義塾大学メディア・コミュニケーション研究所，2018-03），pp.29-46.

（注3）フィリップ・コトラー，ヘルマン・カルタジャヤ，イワン・セティアワン（恩藏直人，藤井清美訳）(2017)，『コトラーのマーケティング4.0 スマートフォン時代の究極法則』（朝日新聞出版）

（注4）ニールセン，「広告信頼度グローバル調査」(2015.9)，(https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/JP_Global20Trust20in20Advertising20Report20-20September202015.pdf) ,2021.9.8.

（注5）小田亮(2010)，『グローカリゼーションと共同性』（成城大学民俗学研究所グローバル研究センター）

（注6）フィリップ・コトラー，ヘルマン・カルタジャヤ，イワン・セティアワン（恩藏直人，藤井清美訳）(2010)，『コトラーのマーケティング3.0 ソーシャル・メディア時代の新法則』（朝日新聞出版）

（注7）エデルマン・ジャパン，「2018 エデルマン・アーンズブランド」(2018.11.7)，(<https://www.edelman.jp/research/earned-brand-2018>) ,2021.9.1.

(注 8) 宣伝会議デジタルマガジン, 「強いブランド資産はなぜ、ビジネスの成長を加速させるのか？」(2019.10) , (<https://mag.sendenkaigi.com/senden/201910/brand-ing/017114.php>) ,2021.9.10.

(注 9) note, 「【1 時間で分かる】 P&G 流マーケティングの教科書」(2020.7.7) , (<https://note.com/141ishii/n/na578fec5ef84>) ,2021.9.1.

(注 10) NEWSPICKS, 「AI がパーソナライゼーションを担う、次世代ゲームの世界」(2019.4.6) , (<https://newspicks.com/news/3800931/body/>) ,2021.9.15.

(注 11) gamebiz, 「【決算まとめ②】 ゲーム関連企業 31 社の 1-3 月の営業赤字企業は 10 社と増加が続く DeNA とセガサミーHD、コナミ HD が大幅な赤字を計上」(2021.6.3) , (<https://gamebiz.jp/news/297329>) ,2021.9.16.

『プランナーはインフルエンサーになれるのか？』

～空想プランナーから現実プランナーになるために～』

徳岡 幹大（博報堂 DXS デザイン局マーケティングプランナー）

1. はじめに

「なんで広告代理店が広告領域じゃなくてコンサル領域の業務もするの？」

「広告代理店がコンサル領域の業務に対応できるの？」

これは、メーカー勤務のマーケティング担当の友人に言われた言葉である。

社会は、広告代理店が広告領域の業務のみでなく、コンサル領域の業務、ビジネス、そのものに取り組まなければならないほど大きく変化している。

昨今、5G や IoT など最新テクノロジーの発展によって、デジタルが世の中を席巻して、新たなビジネスチャンスが生まれている。広告業界への影響も大きい。電通報が発表した日本の広告費の構成比は、マスコミ 4 媒体が 約 45%、インターネットが約 25%、プロモーションメディアが約 30% となり、日本の広告費全体の約 4 割をインターネット広告が占める状況になった。

クライアントから広告代理店への相談内容も、広告領域ではなくビジネスそのものに変化してきている。例えば、今までの相談内容は、「商品の認知を拡大する広告を制作して欲しい」など広告で解決できるものであった。しかし、昨今の相談内容は「若者に人気のメディアを使って何かできないか」「5G や IoT など最新テクノロジーを使って何かできないか」などである。これらの相談内容の変化に伴って、広告代理店マーケティングプランナーの業務内容も当然変化している。従来は、広告を制作するのみでよかったため環境把握などを行いマーケティング戦略、広告プランニングを行う。この領域は、筆者ら、つまり広告代理店プロのプランニング領域である。しかし、現在は、マーケティング戦略、広告プランニングに加えて、若者に人気のメディアや最新テクノロジーについて詳しくなったうえでのプランニングが必要になる。この領域は、広告代理店が今まで取り組んだ経験がほとんどない、新しい領域である。このような世の中の変化を鑑みると、広告のプロとしての広告代理店マーケティングプランナーのスキルのみで対応するのは厳しいのではないか。

本論文では、若者に人気メディア（Instagram）を使ったプランニングを実際に行った筆者の体験談を例に、新しい広告代理店マーケティングプランナーのプランニングのあり方について述べる。

簡単に、Instagram のマーケティングにおける今後の可能性について述べる。現在、Instagram は、世界 8 億人以上が利用し、毎日 8000 万枚以上の写真が投稿されている。日本で

も若者を中心に利用者が広がり、約 2000 万人が日常的に Instagram を利用している。国内企業も新たな顧客獲得の手段としてこのアプリに注目、活用しているプラットフォームである。

2. 広告代理店マーケティングプランナーがする空想プランニング

この章では、冒頭に述べた、世の中の変化に対応しようとする、広告代理店マーケティングプランナーの現在のプランニング方法とその課題について述べる。

「若者に人気のメディア（Instagram）を使って何かできないか」という今までのクライアントからの相談内容とは異なったオリエンがきたときのプランニングを例に説明する。多くのマーケティングプランナーが下記の STEP で対応することが想定される。

【STEP1：クライアントからのオリエンを受ける】

商材 A を若者に対して若者に人気のメディア（Instagram）を使ってアプローチすることはできないか。

【STEP2：広告代理店マーケティングプランナーが商材 A を分析】

環境分析（SWOT 分析など）を行い自社のマーケティング環境を把握、次にマーケティング戦略を立てるためのマーケティング分析（STP 分析など）を行う。それらの分析から、広告で何を伝えればよいかを検討。

【STEP3：広告代理店マーケティングプランナーが Instagram を分析】

Instagram の媒体資料の内容やメディア担当者との会話を通して、施策を立案する。

【STEP4：STEP2 と 3 の分析から戦略を実際の施策を立案、実施】

従来、多くの広告代理店マーケティングプランナーが、価値を発揮するのが STEP2（広告代理店マーケティングプランナーが商材 A を分析）である。しかし、冒頭に述べたように、単に広告を作っているだけではなくなっているため、例えば、STEP3（広告代理店マーケティングプランナーが Instagram を分析）のような、プロではない領域のプランニングが必要になり、対応が難しくなっている。

このような状況から、筆者は、「広告代理店は、インフルエンサー（主に Instagram での情報発信によって世間に対して大きな影響を与える人物の総称）を起用した企画を考えることはできるけれども、インフルエンサーになることはできるのか。インフルエンサーではない人がする企画は単なる空想、いわゆるプロの顔つきをした空想プランニングなのではなか。」そんな疑問を感じた。こういった疑問から、実際に自分がインフルエンサーになり、広告のプロであることはもちろん、Instagram のプロになってこそ、空想ではない現実味のある戦略を立てることができるのではないかと考えた。

3. インフルエンサーになったからこそできる現実プランニング

この章では、筆者が実際にインフルエンサーになってプランニングするまでの苦難とそこから見えてくる新しいプランニングの在り方の可能性について述べる。

新しいプランニングの在り方の可能性を知るために、筆者は、実際にフォロワーを増やして、インフルエンサーとしての影響力を持つことができるようになる必要があると考えた。具体的に1万人フォロワーを獲得して自分自身がインフルエンサーになることから見えてくることを戦略に盛り込む必要があると考えたからだ。

“一般的に”インスタグラムのフォロワーを増やす方法は下記と言われている。

【日々の更新で意識すべきこと】

- ・ポイント1：正しいハッシュタグを使う
- ・ポイント2：適切なタイミングで更新する
- ・ポイント3：投稿に一貫性を持たせる

筆者もプランニングするにあたって、“一般的”に言われる方法をまずは試した。

しかし、思うように数字は伸びないので現実であった。そのため、全ての方法で複数パターンテストして、効果的なものを検証した。その結果の一例が下記である。

【日々の更新で意識すべきこと】

- ・ポイント1：正しいハッシュタグを使う

→どのようなハッシュタグをつけて投稿するのか、関連カテゴリーのハッシュタグ検索ランキングの上位のものから投稿して、それぞれのハッシュタグからの自身への流入数を分析する（Instagram インサイトという Instagram に搭載されているツールによって分析が可能）。

- ・ポイント2：適切なタイミングで更新する

→9/12/15/18/21 時に投稿をしてどの時間に投稿したものの PV がいいのかを分析する（分析ツールは同上）。

- ・ポイント3：投稿に一貫性を持たせる

→投稿のサムネイルの一貫性を持たせるにもどのような世界観がいいのかを複数パターン作成して、複数アカウントでテストして分析する（分析ツールは同上）。

これらの1ヶ月の検証期間をへて、実際にクライアントに対して戦略を立案してプレゼンを行った。

この経験から、従来のプランニングと今回の筆者の経験からできるプランニングに大きな差を感じた。従来のプランニングのやり方であれば、“一般的”に言われる方法に加えて、Instagram の投稿内容などを分析して戦略を立案することが想定される。しかし、実際に筆者が Instagram のインフルエンサーになり、その過程で学ぶことができた、「効果的なハッシュタグは何か、投稿時間は何時がいいか、今流行しているサムネイルの世界観は何か」これらの要素を戦略に盛り込むことができた。

実際の体験に基づいているプランニングだからこそ、クライアントからの信頼も獲得することができ、プランニング後の実装においても成功を修めることができた。

4. 広告のプロ×各カテゴリーのプロの可能性

この章では、筆者がインフルエンサーになってプランニングした経験から、広告代理店マーケティングプランナーの新しい能力の必要性について述べる。

筆者がインフルエンサーになってみて、筆者らが今まで行ってきたプランニングとは異なる手触り感を感じるプランニングにこれからの業務領域に対応すべき術として、大きな手応えを感じた。今まではマーケティング分析などを行い、限られた情報の中から最適解を見つけ出し、クライアントを納得させるストーリーを作りプレゼンすることが多かった。このような実際に体験したことがない広告代理店マーケティングプランナーの空想プランニングに、自分の体験という新しい要素を加えることで、よりリアリティーのあるプランニングに進化する。

冒頭に述べたように、筆者達、広告業界マーケティングプランナーの対応領域は拡大している。これらの領域に対応していくためには、今までの広告のプロだけでは難しい。筆者らは、得意先が必要としている各カテゴリーのプロになることが必要なのではないか。

5. おわりに

これまで、広告代理店マーケティングプランナーを取り巻く世の中と広告代理店の業務内容の変化、その変化に対して筆者が考える対応策の可能性について述べた。

ここで、冒頭の話振り返ってみる。

「なんで広告代理店が広告領域じゃなくてコンサル領域の業務もするの？」

「広告代理店がコンサル領域の業務に対応できるの？」

これは、メーカー勤務のマーケティング担当の友人に言われた言葉である。

筆者の友人の発言のように、現状の広告代理店マーケティングプランナーは業務領域の変化に対応できていないと思う。対応しようと、分析をして空想のプランニングをしている。本論文で述べたように、これらのプランニングに対応していくためにも、各人が各カテゴリーのプロにもなり、そこから見えてくる体験という新しい要素を加えることによる、リアリティーのあるプランニングに進化させる必要があると考える。このような、実現プランニングをすることが最も必要なのではないか。各カテゴリーとは、冒頭にあった 5G や IoT など最新テクノロジーが想定されるが、2-3 年後はシステム開発をする可能性もある。

今後、広告のプロ、そして新しいカテゴリーのプロに筆者ら、広告代理店マーケティングプランナーになることが必要不可欠、新しいビジネスチャンスをうむことにつながると筆者は考える。

●参考文献

転職のためのキャリアアップ情報プロテン MAGAZIN, 「広告業界の変化と、今後広告代理店の営 A 業に求められるものとは」 (2020.05.25), <https://proten.jp/magazine/knowledge/67>
電通報, 「2020 年 日本の広告費解説 コロナ禍で 9 年ぶりのマイナス成長。下期は底堅く回復基調に」 (2021.02.25), <https://dentsu-ho.com/articles/7665>
Shopify ブログ, 「インスタグラムでフォロワーをもっと増やす! 12 の方法をご紹介します」 (2021.01.09), <https://www.shopify.jp/blog/how-to-build-followers-on-instagram>
OGS 通信, 「広告代理店とコンサルティングファームって何が違うのか? どっちに依頼すべきか?」 (2020.01.14), <https://organic-growth.biz/media/marketing/891.html>
坂田利康(2016), 「インスタグラム・マーケティング戦略— ユーザのエンゲージメント獲得に向けた広告コミュニケーション —」, 『高千穂論叢』第 51 巻第 2 号 (高千穂大学高千穂学会), pp.1-33.

『“Digital Transformation”から“DAILY Transformation”へ

～DX時代のプランナーに求められる「穏やかな技術」～』

川又 音（博報堂 hakuhodo DXD インタラクティブプランナー）

1：事業領域にまで拡張する広告の視点、足枷になる「目立つ」広告の視点

広告には、「課題を解決して生活者の心を動かす」という普遍的な力がある。そのため、近年の広告業界は「コミュニケーション・デザイン」にとどまらずに領域を拡張し、DXやコンサルティングなど、ブランドやサービス自体の変革に携わる「事業開発のパートナー」として機能する機会も増えている。

一昔前の広告は、テレビCMや短期的なセールス・プロモーションなど、インパクトを重視した「打ち上げ花火」型が多く、近年のSNSの普及によって「バズ」を目的としたデジタル広告が増えたことで、その流れはより一層加速した。情報洪水社会の中でも注意を引くために、短時間でも忘れられない、目立つためのスキルを広告は獲得してきた。

しかし、サービスや持続的な体験を作る上では、生活において長期的に愛してもらう必要がある。実際、意識や違和感に訴えて目立とうとする広告が嫌われてしまう機会も多く、YouTube PremiumやNetflixなど、課金をしてでも広告を見ない選択をする人が増えたことで、「ブランデッド・エンターテインメント」と呼ばれるような、コンテンツの中にメッセージを組み込むことで生活者に嫌われないように訴求を行う事例も現れている。

ここで、一つの疑問が生まれた。果たして、事業領域にまで拡張する広告業界にとって、「目立つ」クリエイティブをつくる広告プランニングのスキルは、武器となるのか、それとも足枷となるのかということである。

業界が長期的なサービスや体験設計へと転換していく中で、広告はどのように変わらなければならないのか。事業変革やブランド戦略という大きな目標が掲げられる時代に、今までの広告のスキルをどのように活かすことができるのかについて考察したい。

2：生活者が求めるのは、“Digital Transformation”ではなく“DAILY Transformation”

近年、広告業界にも事業開発の視点が求められるようになった背景に、急加速するデジタル・トランスフォーメーション（DX）がある。コロナを機に急激に社会が変化したことで、業界を問わずに企業は変革を求められ、広告プランナーにもそのパートナーとしての需要が高まっている。

若手プランナーの立場でも、アプリの開発やUI/UX設計、WEB上での擬似的な店舗体験の設計など、今までの広告の業務からは想像もできなかったような新領域の仕事に携わる機会が生まれていて、コンサルティングファームやテックパートナーと協力や競合を行う機会も増えている。事業の視点やテクノロジーの知見を持ったプランナーが、打ち合わせや提案において重宝される場面も多い。

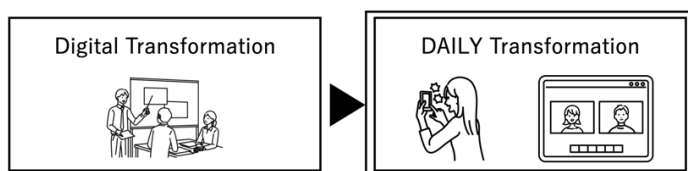
日々急速に変化する時代に置いていかれないために、新しい技術やトレンドに対して敏感となって専門性を高めることは重要である。得意先の命運を左右するような提案の機会が増えたことで、真新しい専門性を持つチームとして信頼を得ることが求められている。

しかし一方で、広告プランナーは持ち前の「生活者主体」のクリエイティビティを手放し始めていないだろうか。今までの「目立つ」クリエイティブのスキルを、事業開発にもそのまま持ち込もうとした結果、「カスタマー・エクスペリエンス・マネジメント」「ブランド・トランスフォーメーション・マーケティング」のような、一見は真新しくかっこよく見えるものの、専門家以外からすると実態を共有しづらい、曖昧な概念ばかりが掲げられ、生活者の目線が置き去りにされてしまっていると感じる。調査によれば、DX という言葉の意味を正しく理解している人は、約2割しかいないという結果もある。

広告は時代の変革によって、CM、PR、アクティベーションなど手法が多様化することはあっても、「生活者の心を動かして暮らしを豊かにする」というゴールは普遍的なものである。前例のない新技術を取り入れたイノベーションや、最新システムの導入による利益向上ももちろん重要であるが、ビジネス変革やデジタル推進自体が目的となり、本来のゴールである生活者の存在を忘れてしまうことはとても危険である。

生活者が求めているのは、直接の恩恵を感じられない、企業視点の「デジタル・トランスフォーメーション」ではなく、むしろ日常生活でも影響を実感できる「デイリー・トランスフォーメーション」、つまり日々の暮らしをより良くする変革ではないだろうか。

図：広告プランナーに求められるDXとは？



3：専門家目線のクール・テクノロジーから、生活者目線のカーム・テクノロジーへ

生活者に広く受け入れられ、暮らしをより豊かにしたクリエイティブはいつも、デジタルや技術を「専門家だけのもの」から「生活者自身のもの」に変えたものである。

IoT 社会の到来を、今から 30 年も前に構想していたマーク・ワイザー博士は「カーム・テクノロジー」（穏やかな技術）という概念を提唱していたが、これは「存在を意識されないほど、深く日常の一部となるテクノロジーが望ましい」という考え方である。

例えば、スマートフォンが普及する前は、屋外で情報検索を行う事は難しく、電車の乗り継ぎや旅行先で目的地にたどり着くことも一苦勞であったが、いまやスマホの存在はもはやクリエイティブなものと感じる瞬間もないくらいに当たり前となり、生活者が使用するときにその背景にあるテクノロジーを意識する瞬間はほとんどないと言える。

近年の広告業界でも、この考え方を実践することで生活者に広く受け入れられ、「デイリー・トランスフォーメーション」を実現したサービスやコンテンツがある。

一つ目の例は、NHK によるテレビとスマホが連動した新しい子供番組『オトッペ』である。これは、アプリを身の回りの音やテレビ番組に向けることで音を集め、見慣れた風景にも発見が生まれるという新しい体験を提供している。その裏側にはたしかに、新しい技術や UX デザインが使われているが、子供たちが楽しむ上では、誰もが飽きずに使えるほどのシンプルさが徹底されており、録音した波形が、愛着をもてるキャラクターに変わるなどの工夫がされている。

二つ目の例は、フルリモート演劇『劇団ノーミーツ』の長編公演である。上演作品では毎度新しい試みを行っているが、第2回公演『むこうのくに』では、リモート演劇を実現するために、各役者の部屋にロボットアームで制御できるカメラを設置している。第3回公演『それでも笑えれば』では、独自のシステムを開発して投票で物語が決まる「観客選択式演劇」を実現している。しかし、一観客として演劇を楽しんでいる間にその穏やかな技術の存在が体験を阻害することはなく、物語へと没頭することができる。

このように、テクノロジーやデジタルはいつも生活者のくらしを豊かにする「手段」であるが、それを広告プランナーの培ってきた「生活者の目線に寄り添って、心を動かす」スキルと組み合わせることで、広く長く愛されるクリエイティブが生まれている。

真新しい技術を使っていればそれだけで注目されるクリエイティブが生まれるという「テック表現バブル」はもはや崩壊し、専門のスキルや知識を持ったギークだけが懂れる「クール・テクノロジー」の時代は終わりつつあるのだ。真新しい派手さはあるが実態のわかりづらいデジタル技術よりも、生活に溶け込む「半歩先の技術」が求められている。

4：広告のスキルを活用して Daily Transformation を実現するためのアクション

生活者の目線に立って、日々の暮らしに溶け込む変革を実現するために、広告のスキルを活用してプランナーが行えるアクションは主に2つあると筆者は考えている。

《4-1：ダーティ・プロトタイプ》

目に見えて実際に動くプロトタイプがあることで、チームでの議論や企画が具体的になり、専門の異なる人や生活者からも実感のこもったフィードバックをもらいやすくなる。筆者が携わったプレゼンでも得意先にデモを体験してもらうことで、その場で契約を決めてもらえたという場面が何度かあったが、体験の解像度は企画の魅力に直結する。

企画書に書かれたまだ曖昧な概念を、手触りのある体験に変えるためには、仮説の検証を手取り早く行うことが重要であり、この作業が「Quick and Dirty Prototyping」と呼ばれる。一般にプロトタイピングと言われると、電子工作をしたりコードを書いたりすることが想起されやすいが、「ダーティ」つまり「質は最低限でいいから試そう」という気楽な心構えが重要であると考えている。

広告のアート&コピーのスキルも、本質的には同じプロトタイピングである。コピーライティングやコンテ、デザインカンパの作成によって、CMやグラフィックは社内の打ち合わせでも解像度の高い検証を行うことが可能であるが、アクティベーションやインタラクティブなどの新領域においては、専門家なしで検証を行うスキルが浸透していない。

しかし、プランナーでも企画の解像度を高める工夫はある。動画制作であればスマホアプリでも簡単に行えるようになり、機械学習やARすらもノーコードで試せる時代となった。筆者の携わるプロジェクトでも、オンラインの展示体験におけるサイトのデザインや生活者の感情の流れを紙芝居のような「ペーパープロトタイプ」にして検証することで、議論が活性化するのを目の当たりにした経験や、Keynote を用いてアニメーション動画を作成することで、クライアントから CM 企画を採用してもらった機会もあった。

簡単に試せる方法がないかを探すことや、一見馴染みのないツールでも関心を持ったら実際に触ってみることで、見え方が変わることは多く、スピーディーな仮説検証を得意とする広告クリエイターだからこそ、プロトタイピングを武器とできる可能性が大きい。

《4-2：ストーリーテリング》

週一度の打ち合わせでクライアントと合意を形成し、外部の制作パートナーに発注依頼を行い、生活者からの調査をとって反映し、また得意先からフィードバックをもらい…というサイクルでは、実装に時間がかかりすぎるだけでなく、既存サービスの改良にとどまりやすいという課題があり、明確な道標を初めに示して主導権を握ることが必要となる。

そのためのヒントが「ストーリーテリング」であり、アウトプットではなくそこに至るまでのストーリーを製品にするという考え方である。製品の機能やクオリティだけでは差別化が難しくなった現代でも、その過程にある信念や個性を応援してもらうことで、生活者との共犯関係を作って長期的なファンを獲得することができる手法として「プロセス・エコノミー」なども注目を集めている。

例えば、EC 雑貨の「北欧、暮らしの道具店」はドラマシリーズ『青葉家のテーブル』でブランドの世界観や作り手の想いを伝えることで、600 万回を超える再生を獲得し、アクセスや売り上げを伸ばした。スタートアップスタジオ「quantum」は、新規事業開発において、作ろうとしている製品が存在する未来をまず映像化などによって可視化し、チームやパートナーが同じビジョンを抱けるようにした上で実現へと向かう"vision prototyping"という手法を考案した。

伝えるプロである広告プランナーが、自ら発信源となってパートナーやファンを獲得することで企画の実現性を高めることによって、広告会社自体が「体験化」し、生活者とのより密接な接点を獲得することができるのではないだろうか。

広告クリエイティブのプロセスの中で世の中に公開されるのは、書籍や記事など一部のものに過ぎず、魅力的なのに共有されない発見や実現されないアイデアも多い。プランナーの創造性が、企業や組織のためだけでなく、もっと生活者に対して向けられるためにも、生活者を巻き込んでともに作り上げる体験を提供することは有効だと考える。アウトプットはゴールではなく、スタートである。

5：「目立つ」と「馴染む」を両立するプランナーへ

ここまで、広告の領域が事業変革にまで広がり DX が求められる中で、生活者のくらしの中に溶け込み広く長く愛される体験やサービスを提供するために、どのようなことがプランナーに求

められているかを論じてきた。

「目立つ」クリエイティブをつくるという広告プランニングのスキルが、業界の変化によって足枷になりうる可能性について初めに述べたが、「デイリー・トランスフォーメーション」の視点を忘れずに、想いを形にして伝えることを得意とする広告プランナーだからこそできる、「ダーティプロトタイプ」や「ストーリーテリング」といったアクションを起こすことで、生活に「馴染む」体験やサービスを実現できると考えている。「目立つ」と「馴染む」を両立させてきたクリエイティブが世の中を変えてきたのだ。

広告が嫌われる時代にあえて業界へと飛び込み、入社直前にコロナを経験してリモートで研修を行ってきた世代であるが、どんなに時代や社会が変化しても「生活者の目線に寄り添って、心を動かす」という広告クリエイティブの本質的なポテンシャルは変わらないと信じていたから、広告に憧れてプランナーを目指した。だから自分自身も、チームや社会において、「目立つ」と同時に「馴染む」プランナーとなり、生活者のよりよい暮らしの実現へと貢献したい。

●参考文献一覧

カンヌライオンズ審査員, PJ・ペレイラ, 鈴木智也 (2020), 『ブランデッドエンターテイメント: お金を払ってでも見たい広告』(宣伝会議)

Manegy, 「「DX」を理解している人はわずか 2 割 DX の理解度と取り組み状況を調査」,
(<https://www.manegy.com/news/detail/4651>), 2021.9.29.

UX TIMES, 「カーム・テクノロジー」, (<https://uxdaystokyo.com/articles/glossary/calm-technology/>), 2021.9.29.

NHK, 「オトッペ」, (<https://www.nhk.or.jp/otoppe/>), 2021.9.29.

「劇団ノーミーツ」, (<https://nomeets2020.studio.site>), 2021.9.29.

Game Developer, 「Quick and Dirty Prototyping: A Success Story」,
(<https://www.gamedeveloper.com/design/quick-and-dirty-prototyping-a-success-story>),
2021.9.29.

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)

「北欧、暮らしの道具店」, (<https://hokuohkurashi.com>), 2021.9.29.

Wantedly, 「ビジョンプロトタイピング ～新規事業開発の壁を突破する手法～」,
(https://www.wantedly.com/companies/quantum/post_articles/326947), 2021.9.29.

『嫌い軸のコミュニケーションが「持続可能な好き」をつくる』

村上 実紗子（大広 顧客価値経営本部 BAP 推進局付）

《出向先》大広 WEDO 大阪クリエイティブ力 Division

1.はじめに

「好きなことをして生きよう」「好きこそ武器になる」そんな言葉が当たり前のように掲げられる世の中になった。2014 年に YouTube から発信された「好きなことで、生きていく」というフレーズは、職業として認識されていなかった YouTuber の存在を世に確立しただけでなく、一般社会においても新時代の生き方のモデルとして浸透していった。しかし、「好き」を軸にした生き方が賛美される世の中だからこそ、現代人の「好き」から本心が見られなくなりつつあるのではないだろうか。本来自己の純粋な感情であった「好き」は、社会に評価されるかたちをつくり上げ、他者を満足させるためのツールに成り変わっている。そんな現代において、生活者が本心の感情を肯定し、それを臆せず持ち続けるためには何が必要なのだろうか。私は広告会社でできることの一つとして、生活者の「好き」ではなく、「嫌」を軸にしたコミュニケーションがあると考えている。

2.「好き」の価値に縛られる人々

前章で述べた「好き」を重視する考え方は、本来「ありのままの自分で生きよう」という、従来の競争社会や学歴主義へ対抗するものだった。しかしそれに拍車がかかり、今となっては「好きなものがなければならない」という強迫観念を現代人に植え付けている。

「現役大学生と話していても感じますが、多くの子が“個性的でなければ就活で戦えない”と思っています。本来は、その人がその人であるだけで立派な個性なのに、“無理して個性を作らなければいけない”と焦っている」これは 2021 年 6 月、現代ビジネスで公開された『「オタク」になりたい若者たち。倍速でも映画やドラマの「本数をこなす」理由』で森永真弓氏が語った言葉だ。同記事では、「個性を作らなければ」とプレッシャーを感じ、拠り所となる場を求め「オタク」という属性を手に入れたがる若者について書かれている。SNS で日々「好きなことで生きる」インフルエンサーと、それに対しての称賛が目に入り、進路や就活の場でも「好きこそが武器だ」と迫られては、無理をしてでも好きなものを見つけたいと考えてしまうのは自然な流れだ。そしてそのプレッシャーこそが、現代人の「好き」に本心が見られなくなりつつある理由だと私は考える。本来であれば自ずと湧き上がる感情から自認すればよかった「好き」が、自分の個性や武器として示すことを強えられる世の中になってしまった。そしてそれが職業の場で求められるとなれば単に示すだけでは足りず、証明が必要になってくる。

実際に就職活動の場においては、エントリーシートや面接で伝える事柄は「具体的な数字やエピソードを交えること」が自己アピールのマニュアルになっている。そんなマニュアルを見た就活生は「年間 100 本は見えていなければ映画好きとは言えない」「料理が好きと言うならそれにま

つわる資格を持っていなければ」と、他者を納得させるために、自分の「好き」を証明するものを獲得する必要に駆られる。個性や武器と捉えられる「好き」はすなわち「競争の材料」になり得る。何かについて「好き」というならば、誰よりもそれについて詳しくなり、時間やお金を投資し、「好きの市場価値」を提示しなければならない。つまり、現代社会における「好き」はもはや、当人の純粋な感情で完結するものではなく、他者を納得させるためにつくり上げる称号に変わってしまったと私は考える。映画の倍速再生はいい例だ。先に述べた現代ビジネスの記事ではこのようにも語られている。「彼らは作品を鑑賞する“視聴者”ではなく、人間関係を維持するためにコンテンツを使う“ユーザー”なんですよ」他者に話せる事実をつくること、称号になる地点に達することが目的である“ユーザー”にとって、その原動力は「好き」ではない。「好き」は行動を起こす理由ではなく、獲得したい目的だ。そして、そんな複雑化された「好き」以上に確かに純粋な感情は「嫌」であり、広告会社はこの「嫌」を敏感にキャッチアップしてコミュニケーションをつくる必要があるというのが私の主張だ。

「嫌が排除されたものをつくる」と聞くと、「誰からも嫌われなければ好かれもしない、凡庸で心に残らないものができるのではないか？」という意見もあるかもしれない。しかし「嫌」を軸としたコミュニケーションは決して「相手の顔色を伺いながら嫌われないものをつくること」ではないと私は考える。例えば「どんな嫌」を「どんなかたちで」排除するかだけでも、その商品・サービスに独自の人格が生まれる。生活者が商品に関わる範囲内に生じる「嫌」なのか、社会悪のような生活の範囲を超えた「嫌」なのか、どんな「嫌」に着目するかだけでも商品・サービスが生み出す価値は変わってくる。そして着目した「嫌」に対しユーモアを交えて排除するのか、厳格な姿勢で断固として排除するのか、排除したことをあえて生活者に伝えるのか、伝えないのか。生活者の「どんな嫌」を「どのように」排除するかに明確な目的とルールを持つことで、その商品・サービスだけが提供できる価値を生むことは可能であると私は考える。それを体現した事例として「マシュマロ」という Web サービスがある。次章では「嫌」を強固な軸として、独自のサービスを築き、ユーザーからの確かな信頼を獲得している「マシュマロ」について取り上げていきたい。

3. ユーザーの「嫌」に立ち向かうサービス

本章では「嫌」を軸とし、独自のサービスを築いた事例として、Diver Down LLC.が運営する「マシュマロ」という Web サービスについて取り上げる。「マシュマロ」とは、一言で言えば「誹謗中傷の届かない匿名メッセージサービス」だ。基本的な使い方の流れは以下の通りになる。

1. マシュマロと自身の Twitter アカウントを連携し、メッセージの窓口を開設。
2. 窓口には誰もが匿名でメッセージを送ることができる。
3. 届いたメッセージが AI によって精査され、誹謗中傷や性的な内容が含まれているものはフィルタリングされる。AI によって問題ないと判断されたメッセージだけが受信者の元へ届けられる。
4. 受信者は届いたメッセージに任意で返信することができる。

5.返信した内容は、3.で届いたメッセージを画像化したものとともに、受信者の Twitter アカウントで公開される。

もちろん、AI による精査は完璧なものではない。隠語や遠回しな皮肉を織り交ぜた悪意のあるメッセージがフィルタリングを通過してしまう場合もある。それに対しマシュマロでは、他 SNS にも存在する「ブロック機能」や「スパム報告」以外にも、「ポジティブと中立のメッセージ」を受け入れる通常設定から「ポジティブなメッセージのみ」を受け入れる「ポジティブオンリー設定」や、自分で指定した言葉が入ったメッセージをフィルタリングできる「ミュートワード機能」が存在する。ユーザーごとに感じ方が異なる「嫌」を敏感にキャッチアップしてサービスに落とし込んでいる。

またマシュマロは、悪意への対処をユーザーに委ねるだけではない。運営側で悪意があると判断したユーザーのアカウントを積極的に凍結していることや、警察に捜査資料として誹謗中傷をしたユーザーの IP アドレス等の情報を提出した実績があるということを公式 Twitter で明言している。また、悪意あるメッセージがフィルタリングを通過してしまう場合とは逆に、問題のないメッセージが AI の誤解によってフィルタリングされ届かない場合もある。それを逆手に取り「悪意あるメッセージを受け取ったとしても反応せずに“届かなかったふり”をする（そしてそのままスパム報告する）」という対処を公式 Twitter の場で推奨している。マシュマロからは「嫌の排除に対し厳格で徹底的」という独自の人格が伺える。

そんな徹底した運営姿勢を取り続ける「マシュマロ」はユーザーからの強い信頼を受けて、リリース初月には 1,847 人だった月間訪問ユーザー数を一年間で約 156 万人にまで増加させた。「ここでは嫌な思いをしない。例え嫌なことがあったとしても、運営側が然るべき対処を取ってより良い環境づくりに努めてくれる」そんな安心感がある場所にユーザーは留まりたくなる。このことから、ユーザーの「嫌」を確実に捉えたコミュニケーションこそが刹那的ではないファンを産むのだと私は考える。

「匿名のメッセージは怖い。素敵な本音と一緒に、最低な悪口が届く。でもマシュマロなら怖くない。匿名のメッセージを受け付けるのに、悪口は来ない。そんな安全な場所がマシュマロです。」これはマシュマロのサイトトップに書かれているメッセージだ。

前章で「生活者のどんな嫌をどのように排除するかに明確な目的とルールを持つことで、その商品・サービスだけが提供できる価値を生むことは可能である」と述べた。これに倣えばマシュマロは、「社会問題でもある悪意」を「徹底的に立ち向かう」ことで排除し、「ユーザーが心から安心できる場をつくること」を目的としているサービスと言える。決して凡庸ではない、「マシュマロ」独自のサービスが築き上げられている。

4.「好きを阻む嫌」を取り除くコミュニケーション

「嫌」を確実に捉えるコミュニケーションは「好き」が行動の原動力となるサービスにも大いに意味を成す。ここで取り上げたいのはお茶の専門店「ルピシア」だ。私はルピシアから「持続

可能な好き」という、新たな好きのかたちを発見した。それを体現するコミュニケーションの例を二つ挙げる。一つ目はルピシア会員の制度だ。制度の大枠は以下の通りだ。

- ①Web か店頭でお茶を購入すると無料で会員登録が可能。登録から6ヶ月間、毎月お試しのお茶2種と会報誌の「ルピシアだより」が自宅に届く。
- ②お茶のお試しとルピシアだよりの送付を継続したい場合、最終購入日より6ヶ月以内に累計3000円以上ルピシアで買い物をすれば自動的に延長される。

特に②について、次のような特徴が見受けられる。「別途継続または解約手続きをさせない」「勝手な自動更新をしない」「一度の買い物ではなく6ヶ月の累計で購入金額を換算する」手順が複雑な退会手続きや、自動更新の日付のリマインド、更新金額の一括払いに苦痛を感じたことは、誰でも一度は経験があるのではないだろうか。ルピシアでは、顧客がストレスに感じる会員制度にありがちな「嫌」を排除することで、無理をせずに継続できる会員制度をつくりあげている。二つ目のコミュニケーション例はルピシアだよりの記事にある。(図1)



(図1)

図1はルピシアだより2021年8月号の記事の一部だ。2021年8月4日には記事右側の「牛乳パック(500ml)にティーバッグを1個入れるだけ!」という部分の画像を添付し「自社のハンディクーラーも売りたいだろうに好感が持てる」と書かれたツイートが1.2万件のRTと2.6万件のいいねで拡散された。このツイート対し「こういうの最高にありがたい」「これなら作りやすい」「だからルピシア好き」といった反応が寄せられていた。これによって顧客が得られるものは、お茶をつくる手間に対しての「嫌」を回避することだけではない。「お茶が好きなら正式な手順を踏んで当然」「本当のお茶好きは手間も楽しむ」という、好きの証明の呪縛から解放たれることができるのだ。ルピシアは、顧客が「好き」を楽しむ上で障害になる「嫌」をキャッチアップすることで、顧客それぞれが最も心地のいいかたちで「好きを持続できる」コミュニケーションをつくり上げることに成功しているのである。

5. 「持続可能な好き」のために

3章、4章で述べたマシュマロ、ルピシアの例によって、称号のためではない本心からの「好き」を得るためには、顧客の「嫌」を的確にキャッチアップし、それを感じさせない場を徹底的につくりあげることが有効だとわかった。顧客が「持続可能な好き」を得るために必要なのは、刹那的な高揚や称号ではなく、「この商品、ブランド、サービスに関わるときに“嫌”を感じるこ

とが無い」という安心感であると私は考える。今関わっているブランドのファンは「心からの好き」を感じているか？「好き」を持続することを阻む「嫌」はないか？どんな「嫌」が排除されれば安心するのか？「嫌」を軸にしたコミュニケーションから信頼が生まれ、その先に本心から沸き起こる「持続可能な好き」が待っていると、私は言いたい。

●参考文献

現代ビジネス, 「映画を早送りで観る人たち」の出現が示す、恐ろしい未来」,
2021.03.29. (<https://gendai.ismedia.jp/articles/-/81647>)
情報入手日:2021,07.26

現代ビジネス, 「オタク」になりたい若者たち。倍速でも映画やドラマの「本数をこなす」理由」,
2021.06.07. (<https://gendai.ismedia.jp/articles/-/83898?imp=0>)
情報入手日:2021,07.26

Ameba マネ会 仕事, 「悪意に負けない、強い文化を 「マシュマロ」が匿名と安全の両立を目指す理由」, 2019.02.21. (<https://manekai.ameba.jp/work/91784300011949>)
情報入手日:2021,08.20

Twitter, マシュマロ公式アカウント(@marshmallow_qa)のツイート,
2018.05.18. (https://twitter.com/marshmallow_qa/status/997380046590390272?s=20)
情報入手日:2021,08.20

Twitter, マシュマロ公式アカウント(@marshmallow_qa)のツイート,
2018.10.09. (https://twitter.com/marshmallow_qa/status/1049551153745158144?s=20)
情報入手日:2021,08.20

Twitter, マシュマロ公式アカウント(@marshmallow_qa)のツイート,
2018.10.11. (https://twitter.com/marshmallow_qa/status/1050301569189568517?s=20)
情報入手日:2021,08.20

Twitter, ルピシアだよりが話題になったツイート,
2021.08.04. (<https://twitter.com/isahaya/status/1422725913364504578?s=20>)
情報入手日:2021,08.05

『“推し活”マーケティング』

～新時代に求められる、追わないマーケティングとは～』

桜井 美歩（メトロアドエージェンシー 企画制作本部
マーケティング局マーケティング部）

1. はじめに

煉獄さんを 400 億円の男にする一。映画「鬼滅の刃」が異例の興行収入を記録した舞台裏には、煉獄さん推しの人たちが掲げたこんな目標があったという。その甲斐あってか、多くの観客が映画館に足を運び、無事に 400 億円を突破。ニュースが出るやいなや「#400 億の男」をつけて SNS に投稿し、達成の喜びを共有する様子が見られた(注 1)。

個々人の趣味嗜好が細分化している現代。ウェブ広告をはじめとして、一人ひとりに最適化したアプローチが主流となった。そんな中、企業が主導せずとも、個人が自分の好きな人・モノを“勝手に”盛り上げ、応援する活動が脚光を浴びている。その名は「推し活」である。「推し」を応援する活動の略であるが、単なる応援とは一線を画す。前述の煉獄さんの事例のように、SNS 投稿・消費活動など主体的な参加をいとわない。これは何も「鬼滅の刃」に限った話ではない。ジャストシステムの調査によると、「推し活」経験者のうち約 7 割が商品・グッズの購入経験があるという(注 2)。「推し」への愛が消費という形になって表出していることが分かる。また、クロスマーケティングの調査では、新型コロナウイルス感染拡大後に新たに「推し」始めたものがある人は約 2 割、20 代では 4 割を超えることが分かっている(注 3)。人に直接会うことが難しい状況下で、精神的なつながりを求めて意識的に「推し」を作る動きが加速しているのだと推測できる。皮肉にもコロナ禍という環境が、「推し活」の市場規模をますます拡大させているようにも思える。

このように人々を熱狂させる「推し活」には、マーケティングの突破口となるヒントが隠されている。情報過多やコンテンツの飽和が叫ばれる現在、自発的に情報発信・消費を行ってくれる存在は貴重だ。「推し活」をしている人は総じて、企業が狙っていききたい理想的なセグメントと言えるだろう。そこで本稿では、「推し」への洞察を通して「推し活」ブームの要因と「推し活」をする人たちのインサイトを紐解いていく。それを踏まえ、「推し活」マーケティングについて今後の在り方を提示したいと思う。

2. 「推し」の意味から紐解く「推し活」の原動力

そもそも「推し」とは何だろうか。発祥は諸説あるが、アイドルグループのイチオシのメンバーを「推しメン」と称することから始まったとされる(注 4)。2000 年代中盤から後半にかけて、AKB48 の台頭とともに浸透。今では、アニメキャラクター、スポーツ選手など、多ジャンルに拡大している。「推し」を応援する活動が「推し活」であるが、ここまでの熱視線が集まるのは一体なぜだろうか。言葉の意味からその要因を探っていく。

「推し」は、実用日本語表現辞書では「同種のもののの中で一番好きな人/もの」(注5)、デジタル大辞泉では「人にすすめたいほど気に入っている人や物」(注6)と述べられている。二つの定義から、推し＝対象を指す言葉だと分かる。さらに、対象への愛は「同種のもののの中で一番」と熱量が高いのが特徴だ。加えて「人にすすめたい」精神もあり、自己完結せず他者を巻き込みながら増幅していく。つまり、気になる対象に出会う→一番好きになる→消費活動／高い熱量で第三者に語る→熱量が伝播する→気になる…が循環し、成り立っている。この熱狂と布教のループこそが「推し活」の原動力だと考えられる。

3. コミュニケーションツールとしての「推し」

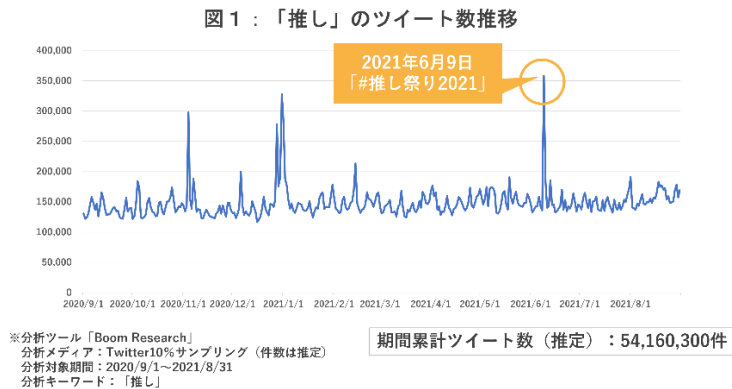
前章で触れた、「推し活」の原動力の1つである布教精神。布教を可能にしたのは、SNSの普及によるところが大きいだろう。SNSは不特定多数に「推し」の情報を発信・拡散でき、「推し活」との親和性が非常に高いと言える。本章では、拡散機能に優れ、趣味嗜好が表れやすいTwitterに着目。実際のツイートを分析することで、「推し活」において「推し」という言葉が果たす役割について考察する。なお、分析にはソーシャルリスニングツール「Boom Research」を活用。対象期間は2020年9月～2021年8月の1年間で、「推し」というワードを含むツイートを分析した。

まずは、「推し」の話題量と推移を確認する。期間中の「推し」を含むツイート数は、推定54,160,300件。1日あたり10万件以上となっており、「推し」の話題は尽きない(図1参照)。以下では、ツイート数最多の2021年6月9日に焦点を当てる。

6月9日は、株式会社カヤックが主催する「推し祭り2021」の投票開始日であった。「推し活」に役立つスケジュール管理アプリ『シカロ』のリリースに先行した施策である。ユーザーが推薦コメントと共に「#推し祭り2021」「#作品名」をつけてTwitterで投票することで、アプリに入れて欲しい作品を運営側に向けてプッシュできる(注7)。「推し」への愛を語る場を用意することで、「推し」の採用のために発信しようという「推し活」勢の意欲を醸成した。実際タイムラインには、様々な作品の名前が上がり、ジャンルを超えた交流も見られた。初日だけで、推定ツイート数は200,980件に上った。まさに、熱狂と布教をうまく活用した企業と「推し活」勢の共創事例である。

以上の事例から2つの示唆が得られる。1つは、対象の名前を「推し」という言葉に置き換えることで、カジュアルに好きを共有できているのではないかという点だ。特定ジャンルに縛られない自由さが、話題量につながっていると推測できる。ちなみに、似た概念として扱われる「ファン」は真逆の使われ方をしている。「ファン」という言葉を含むツイートを確認すると、嵐ファン、阪神ファンなど、何のファンかを特定する枕詞がついていた。「ファン」という言葉は、ファンとそれ以外を明確に区別し、ある種排他的なコミュニティ形成力に優れているとも言える。もう1つの示唆は、「推し」が垣根を超えて他界隈に伝播する力があるということだ。アルゴリズムが発達し、個人の関心に即したコンテンツしか表示されない弊害を「推し」は乗り越える。「推し」という言葉を通じて、新たな「推し」に出会う可能性がある。そういう意味でも、「推

し」は現代におけるコミュニケーションツールとして大きな役割を果たしていると言えるだろう。



4. SNS 文脈に現れる「推し活」勢の4つのインサイト

「推し活」にハマる人たちには一体どのような欲求があるのだろうか。本章では、「推し」とともに高頻度で呟かれている単語をヒントに、「推し活」勢のインサイトを探る。前章と同じ条件で行ったソーシャルリスニングの結果をもとに、下記4つに分類した。

①全肯定欲求（可愛い／かわいい／良い）

まず挙げられるのは、「全肯定欲求」だ。可愛い・良いなどポジティブな言葉とともに「推し」をただただ褒める。そこに広がるのは、好きなものを心から称賛する全肯定の世界である。言語化して発信するプロセスを通じて、対象への愛を再確認していると考えられる。時には、同じ「推し」を持つ同士で共感し合い、称賛の輪が広がっていくこともある。このように全肯定欲求は「推し活」勢の根源的な欲求と言えるだろう。

・例：「今日も推しが可愛い😊」（注8）

②絶対的欲求（最高／尊い／優勝）

次に挙げられるのは、「絶対的欲求」だ。前述のとおり、「同種の中で一番好き」な対象が「推し」である。ツイートを見ても、最高・尊い・優勝など、1番という要素が感じられた。ただし、ここでの1番というのは、他者の「推し」との比較ではないという点に注目したい。あくまで自分の中で1番、過去好きになったものより好きという意味である。ここに多様性を重んじる現代の意識が反映されている。「推し活」勢は、絶対的なものとして「推し」を捉え、自分史上No.1という位置に据えていると考えられる。

・例：「プラメで言及してくるあたり好き…大好き……私の推し最高じゃん……」（注9）

③同一視欲求（幸せ／嬉しい）

続いて挙げられるのは、「同一視欲求」だ。「推し」の表情、言動、メディア露出…あらゆる事柄を自分ゴト化して捉えることを指す。「推し」に感情移入し、「推し活」を通じて日々の活力を得ていることが分かる。裏を返せば、「推し」と自分を同一視することで手っ取り早く幸福感を得ているとも言える。どちらにしても、「推し活」が生活の軸となり、精神的な支えになっていることは間違いない。

・例：「推しが楽しそうなところを見ていると幸せである」（注 10）

④プロセス支援欲求（お願い／欲しい／ほしい）

最後に挙げられるのは「プロセス支援欲求」だ。上記のとおり「推し」の幸せは私の幸せである。一方的に享受するだけでなく、「推しが喜ぶことをしてあげたい」という意欲が生まれる。「推し」が公言する目標に向かって行動を起こす場合もあれば、自発的に目標を立て動くこともある。「推し活」勢は、自らの行動によって「推し」が夢を叶え、大きくなっていく"過程"に価値を感じていると考える。この一連のプロセスを支援することが「推し活」の醍醐味と言えるだろう。「推し」が活躍した暁には、自らの承認欲求も満たされる。こうした双方向性もまた、「推し活」ブームを牽引する要因ではないだろうか。

・例：「自分の大好きな推しをもっと色んな方に知ってほしい！初見さんも大歓迎！よかったらチャンネル登録お願いします！後 90 人でチャンネル登録者 8500 人！」（注 11）

5. 「推し活」マーケティングに欠かせない2つの視点

ここまで、「推し活」の原動力は、熱狂と布教であることを論じた。「推し活」勢には、全肯定欲求、絶対的欲求、同一視欲求、プロセス支援欲求の4つのインサイトがあることも分かった。企業からの一方的な訴求効果が希薄になった今、共にブランドを大きくしてくれる「推し活」を取り入れたマーケティングは必須である。その手法には2種類あると考える。1つは、「推し」を起用することで熱量を自社にお裾分けしてもらう方法。もう1つは、上記インサイトに即した施策を打ち、自社を推してもらう方法である。それぞれの観点から、「推し活」マーケティングに必要な視点を述べ、本稿を締めくくる。

前者について、「推し」の起用によって話題化・経済効果が見込めることは周知の事実である。安易に取り入れたくなる手法だが、リスクが潜むことを念頭に置かなければならない。前章の全肯定欲求、同一視欲求を思い出して欲しい。「推し活」勢は、「推しを常に認めてあげたい」「推しに生き生きしてほしい」と思っている。そこに、やらされている感が出て「推し」らしさが失われると、途端に反感を買ってしまう。「推し」を起用する際は、最大の理解者の「推し活」勢の声に真摯に向き合う必要があると言える。

後者に関して、実際に「推し活」勢のインサイトを捉えて話題になった、森永乳業の「#ピノアーモンドソロデビュー」について触れたい。「ピノ やみつきアーモンド味」発売に先立ち、文春オンラインが【衝撃スクープ】と題し、単独発売をスキャンダル風に取り上げた。その記事に対し「ピノ」は、「ピノ アーモンド味の独立に関するご報告」という声明を発表した(注 12)。商品の発売をアイドルのソロデビューになぞらえることで、「推し活」の文脈を捉え、関心を集めた。さらに北海道新聞では、「また売れなかったらどうしよう」と記載した広告を掲載。過去に北海道でテスト販売をした際、売上が伸びなかった失敗談をそのまま載せたのだ(注 13)。不安をさらけ出し人間味を持たせることで、貢献意欲を醸成した。このように、アイドルのデビューという文脈でプロセス支援欲求を刺激し、話題化に成功。多くのメディアにも取り上げられた。ここでプロセスと聞くと、駆け出しのブランドが想起されがちだが、むしろ試行錯誤を経て生き残

ったロングセラーブランドにこそ、「推し活」勢に刺さる要素が凝縮されている。ただし忘れてはならないのは、「推し活」には終わりが来るということだ。「推し」が世間的な認知を得たら終了の合図。その時に大切なのは、離脱者を"追わない"ことである。有名になる過程に価値を感じ欲求を満たしていた「推し活」勢に、リマーケティングは効かない。ではどうすればいいのか。一度有名になったブランドも売上の落ち込みや話題量減少など、いつか必ず課題に直面する場面がくる。そうなった時が再び「推し活」マーケティングの出番である。ピノアーモンドのように、かつて推してくれていた人に対して現状と叶えたい夢を語る。そうすることで「推し」が掲げる次なる夢に向かって、共に歩んでくれるはずだ。

「推し活」マーケティングには、「推し活」勢が「推し」の何に熱狂し、何を布教したいと思っているかを理解することが必須である。ポイントを押さえた施策の展開、価値の強化をしていれば、自発的に「推し活」は始まる。決して、誰かの「推し」かもしれない他社ブランドと比較したり、推してくれない消費者に対して猛プッシュしたりしてはならない。「推し活」マーケティングのような、"追わない"マーケティングこそが、新時代の広告会社に求められる礼儀作法なのかもしれない。

●参考・引用文献

注 1) ORICON NEWS,「映画『鬼滅の刃』興収 400 億円突破でファン歓喜 煉獄さんが“400 億の男”から“日本の顔”に」, (2021.5.24) ,

(<https://www.oricon.co.jp/news/2194366/full/>) ,2021.9.4

注 2) ジャストシステム,「推し活と消費に関する実態調査」, (2020.6.30) , (https://marketing-rc.com/report/fa_report-supporting-activities-20200630.html) ,2021.9.4

注 3) クロスマーケティング,「「推し」に関する調査」, (2020.11.5) , (<https://www.cross-m.co.jp/report/life/20201105oshi/>) ,2021.9.4

注 4) 横川良明 (2021) ,『人類にとって「推し」とはいったい何なのか、イケメン俳優オタクの僕が本気出して考えてみた』(サンマーク出版)

注 5) 実用日本語表現辞典,「推し」, (2017.10.30) , (http://www.practical-japanese.com/2017/10/blog-post_44.html?q=%E6%8E%A8%E3%81%97) ,2021.9.4

注 6) デジタル大辞泉,「推し」, (2021.6.9) ,

(<https://kotobank.jp/word/%E6%8E%A8%E3%81%97-2132332>) ,2021.9.4

注 7) PRTIMES,「推し活を盛り上げる「推し祭り 2021」6 月 9 日(水)開始 ～推し作品に投票して盛り上がろう！～」, (2021.6.9) ,

(<https://prt-times.jp/main/html/rd/p/000000408.000014685.html>) ,2021.9.4

注 8) はるっち (@ha1123ruru) ,「今日も推しが可愛い🥰」, (2021.2.12.9:55) ,

(<https://twitter.com/ha1123ruru/status/1360029765810360322>) ,2021.9.4

注 9) マキ☺ (@makimchaewon) , 「プラメで言及してくるあたり好き…大好き……私の推し最高じゃん……」 , (2020.11.30.11:42) ,

(<https://twitter.com/makimchaewon/status/1333240047894609923>) ,2021.9.4

注 10) ネコハ@ねこはち 🐱 (@5sJLfXgBSia35Yr) , 「推しが楽しそうなところを見ると幸せである」 , (2020.9.16.13:41) ,

(<https://twitter.com/5sJLfXgBSia35Yr/status/1306090800380547072>) ,2021.9.4

注 11) 甘猫 9ㇿ しーちゃん (@amanekoshi) , 「自分の大好きな推しをもっと色んな方に知ってほしい！初見さんも大歓迎！よかったらチャンネル登録お願いします！後 90 人でチャンネル登録者 8500 人！<https://youtube.com/c/UsamimiChannel>

#vtuber #VTuber 好きと繋がりたい #YouTube チャンネル登録 @usausachannel」 ,

(2021.7.29.10:47) , (<https://twitter.com/amanekoshi/status/1420742735783337987>) ,2021.9.4

注 12) 食品産業新聞社ニュース WEB, 「「ピノ やみつきアーモンド味」発売、衝撃のソロデビューで“文春砲”炸裂も/森永乳業」 , (2020.11.20) ,

(<https://www.ssnp.co.jp/news/milk/2020/11/2020-1120-1236-14.html>) ,2021.9.10

注 13) AdverTimes., 「森永乳業「ピノ」アーモンド味発売で北海道新聞に広告、文春との連動企画も」 , (2020.12.3) , (<https://www.advertimes.com/20201203/article330252/>) ,2021.9.10

●その他参考文献

山本晶 (2014) , 『キーパーソン・マーケティング なぜ、あの人のクチコミは影響力があるのか』 (東洋経済新報社)

高橋遼 (2018) , 『熱狂顧客戦略 「いいね」の先にある熱が伝わるマーケティング・コミュニケーション』 (翔泳社)

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』 (ちくま新書)

佐藤尚之, 津田匡保 (2020) , 『ファンベースなひとたち ファンと共に歩んだ企業 10 の成功ストーリー』 (日経 BP)

西山守 (2021) , 『話題を生み出す「しくみ」のつくり方』 (宣伝会議)

『コロナ禍のいまこそ、地方とつながりたい』

坂田 里緒（読売広告社 DX 戦略推進局 デジタルプランニング2部）

第一章 ふるさと納税のいま

ふるさと納税は、2008 年 5 月、地方税法等の改正に伴い、スタートした制度である。この制度は人口減少による税収の減少への対応や、地方と大都市の格差是正を目的として、西川一誠福岡県知事などから提唱されたもので、2006 年頃から導入議論が高まり実現した。ふるさと“納税”という名称ではあるものの、実際には自分が応援したい自治体（都道府県や市町村）に「寄付」をすることで、その金額が、所得税や住民税から控除されるという仕組みになっている。

今年で 13 年目を迎えるふるさと納税であるが、その現状はどうなっているのだろうか。令和 3 年に実施された総務省による『ふるさと納税に関する現況調査結果』から、「ふるさと納税の受入額及び受入件数（全国計）」の推移を見てみると、平成 26 年度から増加を始めた受入件数は、令和元年にわずかに停滞を見せたものの、令和二年には上昇率が回復。過去の件数を上回る 3,488.8 万件という結果になっている。それに伴い、令和二年度の受入額の実績も約 6,725 億円を記録している。

図 1 ふるさと納税の受入額及び受入件数（全国計）



また、野村総合研究所が 2020 年に行った『ふるさと納税制度の利用動向』の調査データから、利用のタイミングをみると、利用する年齢が年々若くなっていることもわかる。ふるさと納税サービス『さといこ』では、「若者に告ぐ！社会人 1 年目でも安心！初めてのふるさと納税 ふるさと納税導入編」といったページも作成され、ふるさと納税はそのターゲット層を徐々に若い世

代へと広がっている。地方創生の一手段であるふるさと納税が順調に若い世才の利用者を増やしている一方で、新型コロナウイルスの感染拡大によって、地方と都会が物理的に分断されてしまっている。このような状況の中、地方自治体が地域の活性化のためにできることは何だろうか。ここでは、地方創生のためには欠かすことのできない、若い世代へのアプローチという点から考えていきたい。

図2 初めて納税を行った都市と、年齢・性別の割合の推移

始めてふるさと納税を利用した年	実施時の平均年齢 ^(注)	性別の割合	
		男性	女性
2014年以前 (n=590)	44.5	56.1%	43.9%
2015年 (n=343)	44.4	60.1%	39.9%
2016年 (n=399)	44.0	60.7%	39.3%
2017年 (n=551)	44.5	55.2%	44.8%
2018年 (n=606)	42.8	50.3%	49.7%
2019年 (n=391)	41.8	55.5%	44.5%
2020年 (n=76)	40.0	51.3%	48.7%

(注) 調査時時点の対象者の平均年齢から利用した年までの期間を引いて算出。

「2014年以前」は平均年齢-6とした

(出所) 野村総合研究所

第二章 ふるさと納税と関係づくり

ふるさと納税で成功を取めた自治体として、北海道上士幌町が存在がある。北海道の中央に位置するこの町は、数年前までは消滅可能性都市として、統合の危機にあったが、ふるさと納税をはじめとした取り組みにより、今では首都圏からの転入による社会増が毎年一定数あり、地方都市として珍しい人口上昇もみられている。変化の契機はどこにあったのだろうか。

上士幌町の町長は、都会と地方は対極にあり、それぞれ違った役割がある、と指摘する。都会がもつ、政治や経済を常に動かすスピード社会と、上士幌町のもつ、作物を育て、季節などの時間と共に生きるスロー社会は、対極にあるからこそ、互いに惹きあい、人と物との交流がおこる。上士幌町の町長は、婚姻関係などの地域に縁がある人や、ふるさと納税者、都会で暮らしながらも町と協働して地域の課題に取り組む人などを、「関係人口」と呼び、その人口を増やすことが地域の活性化につながると述べた。上士幌町が人口増加をはじめとした、地方の活性化を実現させている要因については、ふるさと納税における成功だけではなく、やはり、関係づくりに重きを置いたことが大きいのではないかと思う。上士幌町では、NPO法人である「コンシェルジュ」が、行政と民間をつなぐ補完的な役割を担い、移住定住のワンストップ窓口や、生活体験セミナー、移住者へのフォローから、観光案内、インターネットショップまで、多岐にわたって地域貢献活動を行っている。また、外側だけでなく、子育て世代や高齢者に対するサポートの制度についても、ふるさと納税を利用しながら、内側から住みやすい街にするための取り組みが行われている。

この話を聞いて思うのは、地域の活性化に真に必要とされているのはなにか、ということだ。名産品がある、観光地があるということも、外から人を呼ぶという点で確かに重要だと思うが、何でもネットで手に入れられてしまう今、ただおいしいものが食べたいというだけでは地方に人を呼び込むことはできない。魅力的な観光地の発信をしたとしても、この状況下で人を集めることは難しい。都会のスピード社会と地方のスロー社会、両者がひきつけられることで生まれる関係に、なにかヒントがあると感じる。

第三章 若者はふるさとを求めている

疲弊する地方に求められているのは、若い世代の移住者だ。都会から、地方への移住に関心を持つ人の数は年々わずかに上昇している。そして、コロナウイルスの感染拡大によるリモート技術の発展によって、離れていながらも仕事ができる現在、移住を考える人は今後も増えていくのではないかと推測できる。若者の関心を、地方はどのように集めていけるのだろうか。その点について、SNSの流行と、若者論という研究分野から考えていきたい。

若者論の社会学者、山田真茂留（2000）は、かつて若者のアイデンティティの根幹にあった、社会に対する対抗性をもった若者文化は、次第に商業的価値を持ちはじめ、社会全体に蔓延することで消失していったと述べている。バックグラウンドとしての文化性を失った若者は自らのアイデンティティの根幹を、関係性や集団への参与それ自体のうちに求めるようになる。

こうした個人化がすすむ現代において、浅野智彦（1999）は自己の多元化について以下のように述べている。浅野は、若者の友人関係に注目し、彼らは特定の領域のみを限定的に共有し、そこにおいては親密に付き合うという対人関係を複数持っており、時と場合によって友人を、そしてそれに対する自分を切り替えている。自己はその都度の人間関係の中で変わる存在であり、それを一貫する同一的な本当の自己は、もはや存在しないと論じている。また、この自己の同一性について、大澤真幸（2002）は、自分が一つの存在であることの根拠を「偶有性」に求められるとした。「偶有性」とはわたしが“他でありえる”という可能性を持つということであり、関係性や人によって違う自分を持つ私たちは、“他でありうる私”を可能性として担保することによって、自己の同一性を保っているのである。

以上の話から、若者にとって SNS は、まさに他でありうる私を担保してくれる場所であり、そのなかで若者はいくつもの自分の興味関心に基づいた匿名的な関係をバックグラウンドとして求め、なにかに帰属しているという感覚を味わっている。地方社会と都会に住む若者をつなぎ、関係人口を創出するためには、SNSの利活用は必須であるといえる。

第四章 地方のデジタル化が若者とのつながりを作る

2020 年、新型コロナウイルスの感染拡大により、私たちは極端に、家という空間にしばられることになった。人の移動に制限がかかることで、これまでじわじわと進んできたデジタル化が加速し、それに伴って、私たちの生活様式も変化している。離れていながらつながることのできる SNS は重要性を増し、動画配信サービスなどのコンテンツ需要も増えていった。また、最近

の SNS の使われ方の特徴にも、変化が表れている。

これまで SNS は、同じ趣味を持つ人、関心を持つ人と、離れていながらつながることのできる、匿名性のあるコミュニティという面で注目されてきた。しかし、現在利用者数を伸ばしている TikTok では、求められている役割として、回遊と発見を挙げている。TikTok の大きな特徴として、レコメンドシステムがある。投稿されたすべての動画は、一定数のユーザーのフィードに必ず表示される仕組みになっており、ユーザーの反応や視聴態度を学習し、次のユーザーへと配信されていく。つまり、従来の、自分の関心に基づいた情報のみ受け取ることのできる、コミュニティのための SNS としてではなく、思いがけないコンテンツとの出会いを求めることのできる SNS として、TikTok は人気を集めているのだ。

インターネットの検索の進化によって、得られる情報は、どんどん自分の興味関心に偏っていき、メディアを通じて新たな分野に出会うことは、生活者にとって困難になってしまっている。コロナ流行による、人々のメディア接触機会の増加によって、SNS は、“効率”から、“発見”へとその価値が変化してきている。同様の流れは TikTok だけでなく、Instagram や YouTube にも、リール動画やショート動画の導入から見るができる。SNS は若者にとって、帰属を求める場としてだけでなく、自分を発見することのできる場としても、捉えられているのだ。

さて、ここで本題の「地域の活性化」に戻ろう。この発見を求める若者の、ある種無目的な SNS の回遊は、活性化を望む地方自治体にとって、むしろチャンスであるといえるだろう。若者が地方について調べるタイミングは決して多くはない。せいぜい、旅行に行こうと思いついた時ぐらいだと思うが、それにしても、行き先が既に決まっていることが大半であるため、各自治体は少しでも「想起」に入り込むため、ブランディングに力を注いできた。しかし、この若者の行動の変化により、地方が取り組むべきアピールの方法にも、少し変化が表れたのではないだろうか。もちろん、記憶に残すという意味では、ブランディングは重要に違いない。しかし、こちらが丁寧にイメージ動画を作り、キャッチーなコピーを考えたとして、それが若者に響くのだろうか。若者が求めるのは発見である。若者が惹きつけられるのは、有名な観光地や食そのものではなく、“私”が発見した、偶然の“出会い”なのだ。

第五章 結論

現在、世界的に、新型コロナウイルスの感染拡大という大きな課題を抱えているなかで、地方創生という課題に着手するのは難しい。活性化の一助になる観光も、人々の移動の制限がかかる中では、大手を振って呼びかけることはできない。しかし、コロナ渦の今だからこそ、SNS での関係づくりに着手すべきだと感じる。発見を求める若者たちの前で、ある意味、地方は平等に機会を与えられている。地方が取り組むべきは、観光、ふるさと納税、特産品の販売というタッチポイントから、関係人口の獲得や移住へつなぐコミュニケーション設計だ。そして、そのタッチポイントにたどり着く、出会いを創出するのが、広告会社の役割でもある。

コロナ化のいま、地方の PR は今までと同じようにはいかない。大衆向けにブランディングされた PR ではなく、若者に発見を与え、帰属したいと思わせるようなコミュニケーションを考え

ていくことが重要だ。地方のスロー社会と、都会のスピード社会。今は物理的に分断されてしまっているが、ウイルスによる分断もやがて終息を迎えるだろう。その時、若者の心に想起される「ふるさと」としての地方を目指して、今こそコミュニケーションによるつながりを作るべきではないだろうか。

【参考文献】

- ・浅野智彦（1999）,「親密性の新しい形へ」, 富田英典・藤村正之編『みんなぼっちの世界―若者たちの東京・神戸 90's・展開編』（恒星社厚生閣）
- ・大澤真幸（2002）,「マルチストーリー/マルチエンディング」,『大航海』42号 p.92-103
- ・山田真茂留（2000）,「若者文化の析出と融解―文化志向の終焉と関係嗜好の高揚」, 宮島喬編『講座社会学7 文化』（東京大学出版会）
- ・黒井克行（2019）,『ふるさと創生 ―北海道上士幌町のキセキ』（木楽社）

【参考資料】

- TikTok:For Business,「TikTok For Business オフィシャルユーザー白書 第3弾 発表！ 回答から回遊へ 興味で突破する時代の再来。」（2020.11.16）
（<https://tiktok-for-business.co.jp/archives/5108/>） 2021.9.26
- NRI,「ふるさと納税を活用した顧客開拓と価値提供の可能性」（2020.10）
（https://www.nri.com/jp/knowledge/publication/fis/kinyu_itf/lst/2020/10/05） 2021.9.26
- 総務省,「令和3年度ふるさと納税に関する現況調査について」（2021.7.30）
（https://www.soumu.go.jp/main_sosiki/jichi_zeisei/czaisei/czaisei_seido/furusato/file/report20210730.pdf） 2021.9.26
- さといこ,「若者に告ぐ！社会人1年目でも安心！初めてのふるさと納税 ふるさと納税導入編」（2020.2.17）（<https://www.satoiko.jp/magazine/youngman>） 2021.9.26

『オタク化から捉える Z 世代マーケティング戦略』

西尾 創一郎（博報堂 第一ブランドトランスフォーメーションマーケティング局
プランニング三部マーケティングプラナー）

①はじめに

Z 世代というワードがバズワードになって久しい。時代の潮流を読み続けることが重要な広告代理店でも、Z 世代をターゲットにした施策が日々生み出されている。

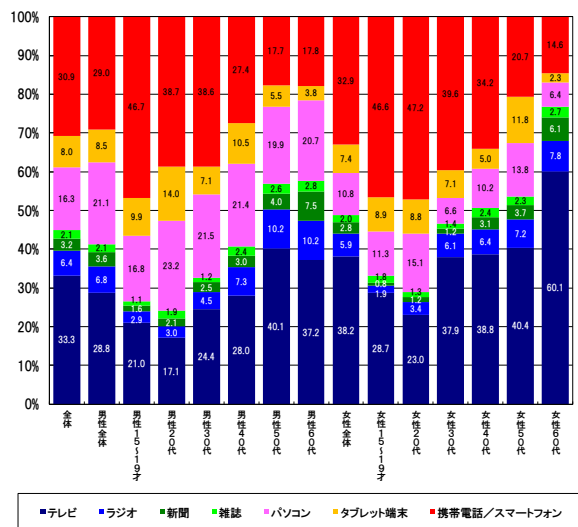
1997 年生まれでまさに Z 世代にあたる私は、世間一般から Z 世代に向けられる目にある種の違和感を覚えている。「Z 世代向けに SNS 上でのバズを狙おう」「若者に人気がある Youtuber を起用しよう」という戦略をただ単に実施するのではなく、その根源にある Z 世代の性質や性格を捉えなければ受け手にとってどこかむず痒いものになってしまう。本稿では Z 世代である私の目線から、特に Z 世代の価値観の根底にある「オタク化気質」に着目しそれをブランドマーケティングに活用するための示唆を示せればと思う。

②オタク化しやすい Z 世代の性質

Z 世代を端的に表すと「デジタルネイティブ世代」といえるだろう。

私自身、生まれた頃には既にインターネットが存在し、小 2 で PC の授業を受け、中高時代の友達との交流には LINE や Instagram のダイレクトメッセージを使用し、現在は TV より YouTube をよく視聴している。小さい頃からオンライン上での行動が日常生活の一部として溶け込んできた Z 世代は「インターネットと共に成長してきた世代」といえる。

Z 世代のネットの接触が他世代よりも多いのはデータにも表れている。2021 年 1 月に行われた博報堂 DY メディアパートナーズメディア環境研究所のメディア定点調査によれば、東京地区の性年代別メディア接触時間の構成比は全世代平均で見ると TV とスマホが拮抗しているのに対し、10 代・20 代はスマホの接触時間が TV の接触時間の倍近い。マスメディアより SNS をはじめとするネット社会から情報を得ているわけである。



※メディア総接触時間は、各メディアの接触時間の合計値。各メディアの接触時間は不明を除く有効回答から算出

(図 1)

そんなインターネットと共に成長してきた Z 世代の性質は、インターネット文化の性質に似通った部分があると感じている。以下の視点からそれを確認していきたい。

(1) パーソナライズ機能

まず着目したいインターネットの特徴としてパーソナライズ機能がある。例えば、YouTube では自分が最近視聴した動画の傾向が分析され似たようなおすすめ動画が勝手にレコメンドされていく。Twitter や Instagram では自分がフォローした人の投稿のみが流れ、日常的に触れる情報が自分のコミュニティや考えに沿ったものばかりになる。各種 SNS にはこういったパーソナライズ機能が違和感なく組み込まれている。SNS は自分の考えや趣味嗜好を補強し続ける情報を提供し続ける装置として機能しているといえるだろう。

(2) 仲間の見つけやすさ

SNS 上ではプロフィール欄に自分の趣味嗜好を書いたりそのカテゴリで有名なインフルエンサーをフォローしたりするだけで、簡単に同志を見つけることが出来る。その一つの方法が「サブアカウント」や「趣味アカウント」の保持だ。

2021 年 1 月に行われた NTT ドコモモバイル社会研究所の調査によれば、10 代女性の 57%、20 代女性の 44% が Twitter で複数のアカウントを保持しているのに対し、30 代女性では 15%、40 代女性では 6% しか複数アカウントを保持していない。このことからサブアカウントや趣味アカウントを保持する傾向は Z 世代特有のものと言えそうである。Z 世代は「オンライン上で会う人は顔がわからず怖い」という感覚が他世代より薄く、オフラインの人格とは別の存在としてオンライン上の人格を許容する性質がある。本アカウントは鍵をかけリアルの自分を知っている人のみと交流する一方で、趣味アカウントには鍵をかけず同じ趣味の人と広くつながれるようにするなどアカウントごとに役割を明確に使い分けながら同志で交流を深めているのだ。

このように Z 世代は①SNS のパーソナライズ機能により自分の趣味嗜好に最適化された情報

を大量に摂取」し、②SNS の同じ趣味嗜好を持つ人々と簡単につながれる性質を活用し、仲間と趣味の感想を語り合う独自のコミュニティを形成している。

主にマスメディアを通じて自分の興味関心の有無に関わらず新しいものを認知する機会が与えられ興味関心の間口を広げてきた世代と違い、個別最適化された情報を多量に摂取する仕組みの中に生きてきた Z 世代は好きなものを奥行深く極めやすい環境にある。つまり、世代の性質として「オタク化しやすい」ということである。

③オタク化の入口はどこか

では、Z 世代が新しいジャンルに興味を抱くキッカケはなんなのだろうか。一度好きなものを見つけてしまえば、SNS 上で関連する情報が半永久的に供給されるため、飽きない限り他のジャンルに興味をもつキッカケはなさそうに思える。

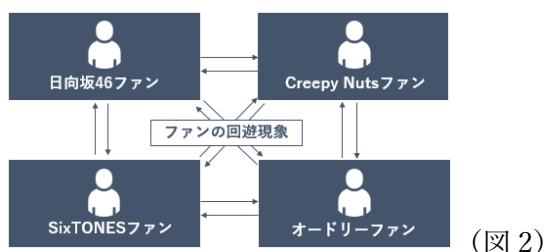
Z 世代が新しいコンテンツにハマり始めるきっかけは何なのだろうか。

一般的なマーケティングフレームで考えると、TV や SNS の広告・宣伝で認知を獲得しそのうち数パーセントの人が興味を抱いていくという入口が考えられる。もちろん、このような認知のされ方が本流であり、だからこそ広告代理店はそれを効率的に行うための戦略を描く仕事を日々こなしている。

その一方で、これとは全く別の経路で興味を抱く傾向がみられ始めている。まるでスーパーマーケットの店頭で偶然見つけた製品を手にとることで店内の買い回りが生じるように、あるジャンルのオタクがそこを起点に他のジャンルにハマっていく「ファン回遊現象」である。

私が見つけたこの現象の具体例をご紹介します。

人気 HIPHOP グループ Creepy Nuts の「よふかしのうた」という曲の MV の YouTube コメント欄では「自分がどこから Creepy Nuts にハマりだしたか」が話題になっている。これを紐解くと、①オードリーファン（お笑い/Creepy Nuts と交流が深い）②Six TONES ファン（ジャニーズ/冠ラジオで Creepy Nuts に言及）③日向坂 46 ファン（女性アイドル/番組内で Creepy Nuts に言及）という HIPHOP と全く関係がないカテゴリのファンが流入してきていることが分かる。さらに一部のファンは、Creepy Nuts のみならず「これらすべてに連鎖的にハマっていった」というコメントも残している点にも着目したい。つまり、ジャニーズファンだった人が Creepy Nuts を経由して日向坂ファンになったり、日向坂ファンだった人がオードリーを経由して Creepy Nuts のファンになったりする現象が発生しているのだ。



なぜこのような現象が発生するのか考察してみたい。オンライン上の情報はデマも多く取捨選択が必要なことを認知している Z 世代は、口コミを調べたり情報リソースを求めたりと常に疑い深く情報と接している。しかし本音ではいちいち信憑性を疑って情報と接するのは気疲れするので、一度自分が信用したもののからの口コミや情報は反射的に信じたい。ステルスマーケティングに対して「信じていたのに裏切られた」という強い不快感を抱くのはこのような心理からだろう。

そのようなオタクにとって、自分が好きで信用しているアイドルやアーティストがおススメした情報は仮に自分の興味がないものでもそれだけで反射的に興味を抱く対象になりうる。自分が信頼をおいている人の推薦は、情報の信憑性を疑うハードルが低いいため認知フェーズから興味関心フェーズへ移行する際歩留まりが高いのだ。それどころか、自分が好きなアイドルやアーティストの好きなものは自分も好意的に思う傾向もみられる。このような意味で、コアファンの興味をそそるものは、一見奥行が深く間口が狭いもののように思えるが上手く活用出来れば実は間口の拡大にも貢献するといえるのではないだろうか。

④オタク化から捉える Z 世代マーケティング戦略

伝統的マスマーケティングでは有名タレントを起用することでその人気やイメージを自社ブランドに内包し、自社ブランドのイメージや認知度を向上させる方法がとられてきた。この方法は自社のブランドイメージが起用タレントのイメージに依拠しているため、起用タレントの不祥事はブランドイメージの毀損に直結する。コンプライアンス意識が高まる一方の現代社会においてこれは大きなリスクといえる。

一方、前述のオタク化した Z 世代の特徴を踏まえたうえで「ファン回遊現象」を引き起こすことを狙うとするとマーケティングアプローチはだいぶ異なってくるのではないだろうか。最後にこの戦略について考察したい。

(1)ブランドアイデンティティの明確化

D2C ブランドの多くがタレントを使わず開発秘話や生活者へもたらす便益を訴求することによって固有ファンを獲得しているように、ブランドの価値訴求を外部に依らずブランドアイデンティティによって行うことはコアファン獲得の基本戦略である。特徴がないブランドやアイデンティティがぶれているブランドは、仮にファンが流入したとしても定着させるのが難しい。ブランドのアイデンティティは明確化し、少数でもブランド固有のファンを形成することは重要といえる。

(2)ファン回遊化の促進

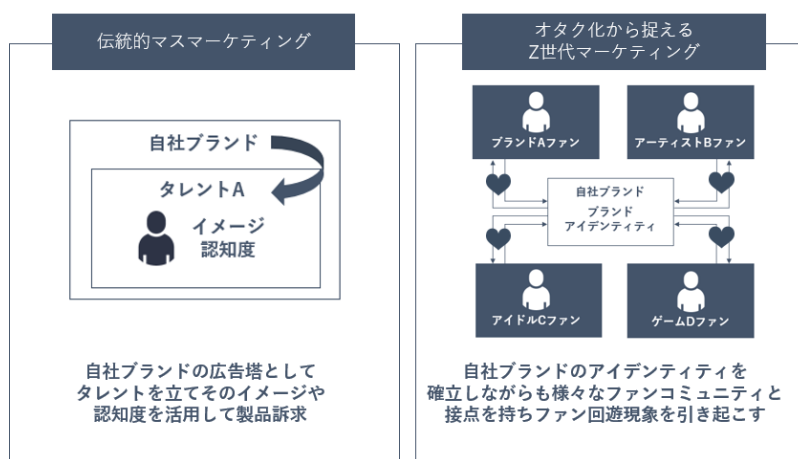
そのうえで、強固なファンをもつ他のブランドやタレントと対等の対場で「コラボする」ことがこれからマーケティング戦略の柱になっていく可能性を考察したい。

前述の通りオタク化した Z 世代の特徴を加味すると、強力なファンを持つブランドやコンテンツとの接点を増やすことの効果は大きい。コラボ先の強固なファンは自社ブランドを認知するとどまらず興味関心まで抱きやすい傾向にあり、継続的に自社ブランドを購入する自社ブランド

ファンに転向する可能性が一般層より高いからだ。

この際ファンを惹きつけるのに重要なのは、「自社ブランドとコラボ先がコラボした理由」である。自社ブランドとコラボ先が持つ接点のストーリーこそがコラボ先ファンの心を惹きつけるのだ。

コラボ先のブランド商品と自社ブランド商品の併買率が高かったり、コラボ先タレントが自社ブランド商品を好きと公言していたりするなどともと両者に接点がある場合は最適である。一方何も接点がないブランドやタレントとコラボしたい場合、自社ブランド起点でコラボしたい理由を語り自ら接点を作りにいけばよい。自社ブランドからコラボ先に対する一方的な好意であったとしても、自分が応援しているものに向けられる好意をコラボ先のファンは敏感に感じ取り親近感を抱くからだ。



(図 3)

このように、デジタルネイティブで新しい価値観を持つ Z 世代と向き合ううえで広告代理店のクリエイティビティの発揮の仕方も変化を強いられているのかもしれない。

●参考文献一覧

NTT ドコモモバイル社会研究所, 「10 代女性の 3 人に 1 人は Twitter、Instagram を 3 アカウント以上所有」, (<https://www.moba-ken.jp/project/others/lifestyle20210513.html>), 2021 年 9 月 26 日

博報堂 DY メディアパートナーズメディア環境研究所, 「メディア定点調査」, (<https://mekanken.com/mediasurveys>), 2021 年 9 月 24 日

YouTube, 「Creepy Nuts/「よふかしのうた」【MV】」, (https://www.youtube.com/watch?v=F6_zbnfxoBA), 2021 年 9 月 25 日

田中森士(2021), 『カルトブランディング—顧客を熱狂させる技法—』(祥伝社新書)

『消費で幸せの循環を生むために』

柳 穂波（読売広告社 第1ビジネスプロデュース局 第1部 兼
DX 戦略推進局デジタルプランニング部）

1.はじめに

「幸せはお金なんかじゃ買えない！」よく耳にする言葉である。この主張は、一体真実なのだろうか。お金がなければ、贅沢な食事ができなかつたり欲しいものを気軽に購入できなかつたりと制限が多くなることはもちろんのことだ。一方で、何気ない日常のワンシーンでも心が満たされることは多く、お金以外のことで得られる幸せも多いように思う。この命題を考える前提としては、幸せの概念について考えなくてはならない。俗に「幸せ」とされる状況は時代によって異なってくる。

例えば日本で東京オリンピックや大阪万博が開催され、人々が高度経済成長を謳歌していた1960～1970年代ごろ、大半の人は物質的な豊かさを求めている。家を建てる、自家用車を持つなど、モノを手に入れることで人々は豊かさを実感していた。収入が高く形あるものを手にできることが幸福に直結していた。それに比べ、現在は持っているお金の多さが一般的に思われる幸せに直結していないように思う。実際、2020年度に実施されたお金の使い方調査では、「欲しいものはたくさんはない」、「モノより体験・思い出を重視したい」といった項目に、約半数の人が「あてはまる」と回答している（株式会社ジャパンネット銀行 2020）。ここから、現在の人々は、単なる収入の多さや物質的な豊かさを追い求めているというよりは、「お金をどう使うか」を重要視していることが分かる。幸せとは型にはまったものではなく、各人それぞれの価値観によるものであり、多様化してきているということだ。つまり、昔はお金があることが幸福感に直結しやすかったが、現代ではそれほど結びつかなくなりつつあるということだ。

このように人々にとって何かを消費することが幸せに直結しなくなっている世の中では、モノを売ることが難しく、クライアントへの提案も厳しい状況にあると感じている。そんな中、消費の新しい形である「応援消費」を取り上げたい。なぜなら、この消費形態は、「お金をどう使うか」を人々に考えさせ価値観を反映させることができるので、人々の幸福感を引き起こす可能性を大いに秘めていると考えるからだ。ここから、現代においても消費によって人々に幸福感を与える手法を明かし、人々に消費を促すマーケティングを考えていきたい。

2.応援消費とは

「コロナ禍で営業できなくなった飲食店がつぶれてしまわないようにテイクアウトをしよう」、「今は訪れられない観光地を助けるために特産品をネット注文してみよう」など、長引く新型コロナウイルス禍で、多くの人がこのような行動をとったのではないだろうか。このような、誰かのためにお金を使うという消費行動全般を、本論文では「応援消費」と定義づける。応援消費という言葉は、2011年の東日本大震災の後に生まれた概念で、被災地の産品を積極的に購入する

ことで復興を支援する取組を指す言葉として始まった。現在では、新型コロナウイルスの影響により、生活者の間で「何かを応援することは美德だ」という風潮が強まっているため、応援消費が高まりを見せている。2020 年に行われた調査では、三人に一人が応援消費をしたことがあると答えているほどだ。さらに、「共感できるものにお金を使いたい」では 57%の人が、「救われたり喜ぶ人がいる消費は嬉しい」では 67%の人が、あてはまると回答しており、多くの人が他人にお金を使うことに好意的な反応を見せていることが分かる（株式会社ジャパンネット銀行 2020）。他にも、クラウドファンディングへの投資、ふるさと納税、好きなアイドルへお金を費やすことも応援消費にあたると考える（表 1）。

（表 1）応援消費の事例

トピック	対象	概要
東日本大震災	農家	東日本大震災で被災した地域の食品を積極的に消費することによって、産地の活力再生を通じた被災地の復興を応援するために各地で取り組まれた。
クラウドファンディング	事業者	消費者は主にネット上のサイトでこれから応援したい事業を選び、投資をする。そのリターンとして商品やサービスなどを得ることができる。
学校給食	給食関連事業者（生産者を含む）	新型コロナウイルスの影響で一斉休校になった際の学校給食の取りやめを受けて各地で取り組まれた。全国の給食関連事業者を支援するための取り組みで、給食で使われるはずだった未利用食材の販売を行った。
ふるさと納税	自治体	生まれた故郷や応援したい自治体に寄付ができる制度。手続きをすると、寄付金のうち一部の所得税の還付・住民税の控除が受けられ、自治体から御礼品をもらうことができる。
アイドル応援	アイドル	各人の応援したいアイドルやタレントを応援するために、ライブに行ったりグッズを購入したり、お金をかけて応援すること。推し消費と言われることもある。

3. ライブ配信の投げ銭から読み解く応援消費の消費者心理

では、なぜ応援消費はこんなにも多くの人々に伝播しているのだろうか。その理由は、一番には第一章に述べた消費と幸福感の関連性が存在すると考える。ここでは、ライブ配信での「投げ銭」というスタイルを例に挙げ、応援消費を行う消費者心理を読み解いていく。なお、本論文では応援消費を特に活発に行っている Z 世代やミレニウム世代などの若者にフォーカスして論じる。

インターネット上における「投げ銭」とは、お金やお金に換算できるアイテムをライブ配信者

やクリエイターにリアルタイムで送ることを意味する。例えば、YouTube Live のスーパーチャットや 17LIVE での仮想アイテム、ニコニコ生放送でのギフトなどがそれに当たる。これは、視聴者が配信者に対する応援の気持ちの表れだと考え、応援消費に含まれると定義する。視聴者からの投げ銭だけで生計を立てられるほどの配信者も多数おり、中には月収 100 万円を超える人もいる。このように投げ銭が広く行われるようになった若者の消費者心理を以下のように考察する。

①【自己決定感】

選択肢が非常に多岐にわたり、価値観も多様化している世の中で、「自分らしさ」を欲する若者が増えている。「自分はこれが好きなんだ」という発見への欲求が高まっているのだ。つまり、自分の手によって好きなものを発見したというプロセスに価値がある。単にモノを買って享受する受け身の存在ではなく、自発的に投げ銭を通じて声援を送り、助けられているという感覚は、「自分の行動は自分で決定している」という自己決定感を得られ、好まれるのだと推測する。さらに言うと、この投げ銭が自己表現の場となり当人のアイデンティティとなっている場合もある。

②【自己有用感】

投げ銭は基本生配信中にやりとりされるものであり、配信者は投げ銭を受け取ると大抵の場合、反応を見せ「〇〇さんありがとうございます！」と視聴者の名前を呼びながら感謝の言葉を述べる。このことにより、投げ銭をした視聴者は自分がこの場で役に立っているという実感を得ることができ、承認欲求を満たすことができる。他者とのつながりを強く求める若者にとっては、心地よい感覚なのだ。

③【共感】

若者は、よく知っている人の中で、同じことを思い寛容しあいたい欲求があると考え。投げ銭をし、リアクションをもらうことで、配信者と視聴者が一緒のコミュニティの中で共感する仲間となっていく感覚が喜ばしいのだと推測する。共感をベースとして、その消費をしたことに対する高揚感や納得感を醸成できるのだろう。

4.若者は自己肯定感を求めている

上記 3 つの心理は、「自己肯定感」を高めることに繋がる。そして、それは幸福感に繋がるのだ。なぜなら、若者が SNS に常時接続している今、「自分らしさ」を求めるニーズが高まっているからだ。若者世代への調査（楽天インサイト 2019）では、「あなたは、周囲からどう見られたいですか？」という質問に対して、「協調性」や「平等」を重視する傾向が高く、互いに肯定しあえることを求める世代であることがうかがえる。そういった側面を尊重する一方、自信を持っていないという傾向もある。実際、自己肯定感を持てるようになりたいという設問には 70% もの人が当てはまると答えた。自己肯定感が自身の評価ではなく、他者からの評価によって感じられやすい現代では、社会とのつながりを感じられつつ自分の意志で動いている実感や役に立っている感覚が得られ、周囲にも共有できる応援消費は、自己表現できる手段として好まれるのだと考える。

5. 広告代理店に求められるもの

ここまで応援消費から見てきた若者が消費を起こすときの価値観と求められている心理的満足感について考えた。ここから、我々広告代理店がこれから人々に気持ちよく消費を起こしてもらえるためにはどんなコミュニケーションを取るべきかを紐解いていきたい。

一つは、消費に対するカジュアルさを持たせることだと思う。応援消費が一部の人々の間では盛んに行われている一方で、もっと広めていくときの障壁となる要因は「誰かのためにお金を使う」行為に違和感を覚える消費者も多数いるということだ。この障壁によりなかなか長期的に広く実践に至らない現状がある。人に対してお金を使うことが、一部の裕福な人々だけができるように思われるのは募金のような「正義」など固いイメージがあるからだと考える。そうではなく、応援はSNS上の「いいね」一つから始められることを伝え、各人ができる範囲を選べるように幅を持った選択肢を用意してあげることが必要だ。いつかは消費につながるような導線を用意しつつも、取っ掛かりは消費者が気軽に、カジュアルに行動を取れるような環境を作ることに注力することが有効である。

二つ目は、モノの価値を相対的なものから絶対的なものにしてあげるということだ。消費者が自己表現の手段として応援消費を行う場合、そこには値段の高低はそこまで関与しないのではないかと考える。なぜなら、自分の中の「好き」と一致するかどうかが一番の購入の決め手になっていると考えられるからだ。如何にして消費者が直感的に好きと思うもの、自分らしさを感じられる商品であるかを発信できるかが重要なのだと思う。そのためには、前提として一定以上の質は担保しつつ、ただその商品の性能や価値だけをPRするのではなく、発売に至ったストーリーも含ませることが不可欠だ。そうすることで、消費者は商品への思いが高まり、「自分が役に立ってそんなことを見つけられた」という発見欲求を満たすことができ、価値を見出しやすくなるのである。また、共感しやすいストーリーであれば、消費者はそれをSNS上で拡散でき、周囲からの反応を得ることができる。このように、個人の「好き」という価値観をくすぐる商品設計に加えて、「自己決定感」「自己有用感」「共感」を商品の選択・購入・拡散の都度感じられる仕組みづくりも求められる。

応援消費は、応援される側が嬉しくなるだけでなく、消費する側の幸福感も高められ、お互いにWIN-WINな関係をもたせられる新しい消費形態である。この幸福感とは本論文では「自己肯定感が高まること」と述べた。自分らしさを表現するために他人のためにしたことが最終的には自分に戻ってくる。その幸福感でまた誰かに共有することができる。このように幸福感の循環で世の中に利他の思いをどんどん増幅していけばと思う。誰かのためにも自分のためにも、出来る範囲で応援の気持ちを持った消費に取り組んでいくという方向へシフトできるコミュニケーションを作っていくことで、この時代でモノが売れるだけでなく、世の中の幸せ循環をも生めるのではないだろうか。

●参考文献

・株式会社ジャパンネット銀行（2020）『「応援消費」に関する意識・実態』
(<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000229.000003984.html>) ,2021.9.30

・楽天インサイト（2019）「ミレニアル世代についての独自研究」
(<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000040.000006104.html>) ,2021.9.30

『広告会社の仕事は企業の課題解決ではない、社会課題の解決だ』

村上 大和（読売広告社 ビジネスプロデュースユニット

第4 ビジネスプロデュース局第1部）

第1章 社会課題に対する日本と海外の意識の差

「日本人は社会課題に対する意識が低い。」アメリカ在住の友人によくいわれる言葉である。実際に日本は、ダイバーシティやSDGsなどについて先進国に後れを取っている。日本人の意識は、海外とはどのような違いがあるのだろうか。

まずは、「情報への感度」が違う。海外では常に世界に目を向けた情報や社会課題について報道されている。例えば、日本では芸能人の不祥事がトップニュースとして報道されている中、海外ではアマゾンの大規模森林火災がトップニュースとして報道されている。

次に、「情報を自分事化し、言動に移す力」が違う。景気の変動への関心や選挙投票率、デモへの参加など、海外の人の方が日本人よりも行動に移している。得た情報によって自分にどのような影響があるのかを判断し、行動に移している。

そして、「自らの考えを発信する場の数」が違う。アメリカの大統領選挙での討論会は典型的であり、報道番組では政治家とコメンテーターが意見をぶつけ合っている。また、アメリカ在住の友人によると、外国人は初対面でも将来の夢や自国の将来について語ることがあるようだ。以上のような違いによって、社会課題への意識の差が生まれていると考えられる。とはいえ実際に意識が全くないわけではない。ダイバーシティやSDGsに積極的に取り組む企業は年々増えてきている。学校教育も少しずつ進み、大学では専門的に学ぶ講義も豊富に用意されており、実際に私も受講していた。知識を深める場は充実してきている。

しかしながら、企業の社会課題に対する取り組みについて、どれだけの人が認知しているのかは疑問である。また、知識を持った上で考えているとしても、どれだけの人が行動に移しているのかは疑問である。

2章 社会課題の解決に向けて広告会社に出来ること

この状況を変えるために、広告会社だからこそ出来るのではないかと私は思う。近年、社会課題に触れた広告を目にすることが増え、広告の祭典でも高く評価されている。

カンヌライオンズにおいて4部門でグランプリを獲得した、イギリスの生理用品ブランド「Bodyform」の「#wombstories(子宮の物語)」が印象に残っている。#wombstoriesでコピーライターを務めたニコラス・ハーレーは、「自分の体について知らなければ、ケアしたり、楽しんだりすることはできません。そして、自分の体について知るためには、その領域がタブーであってははいけません。」と語っている。生理とは複雑で多様であるにも関わらず多くを語られない現状を、子宮を持つ全ての人の健康の為に解決しようというキャンペーンである。まさに社会課題に一石を投じている。

キャンペーンの一環として公開された動画では、実際の女性の声を元に、子宮をめぐる喜びと悲しみ、愛と憎しみなどの様々な感情が描かれている。Web サイトでは、同じような悩みを持っていた女性の体験談を紹介することで、全ての人に寄り添っている。

そして「あなたの#wombstories をシェアして」と呼びかけ、SNS や YouTube では多くの反響を集め、マーケットシェアも伸びている。このキャンペーンをきっかけに、会話が生まれることもあったようだ。

第3章 日本での広告による社会課題の解決

日本では髪の毛にまつわる社会課題に一石を投じた広告として、P&G の PANTENE のキャンペーン「さあ、この髪でいこう。#HairWeGo」がある。その1つである「#この髪どうしてダメですか」シリーズでは、学校の髪型校則について、生まれつき髪が茶色い学生が地毛証明書を提出したにもかかわらず、黒染めを求められることがある実情を問題視している。実際の中高生から寄せられた髪型校則についての疑問を、生徒と先生がホンネで対話する場をつくり、そのドキュメンタリームービーを制作している。キャンペーン実施後の SNS での盛り上がりや様々なメディアで取り上げられたことから、東京都教育庁に約2万の署名が提出され、教育庁は「生来の頭髪を一律に黒染めするような指導は行わない」と宣言した。他にも、就活生の髪型やトランスジェンダーについてなど、物議を醸している。

私自身が高校サッカー部時代、遅刻や忘れ物等をした際に連帯責任での反省坊主という暗黙のルールがあった。体罰という観点から強制力はなかったが、坊主にせざるを得ない状況だった。このキャンペーンは高校時代を振り返る機会となり、企業が声を上げることの重要性を感じた。このキャンペーンが高校時代に世に出ていれば、反省坊主を撤廃することができたのかもしれない。

なぜ、社会課題に対する意識が低いといわれる日本人が、ひとつのキャンペーンによって解決へと動くことができたのだろうか。Bodyform と PANTENE のキャンペーンの共通点から、「真実の吐露」、「コミュニケーションの場」、「受け入れる姿勢」の3つが要因として考えられる。

1. 真実の吐露

Bodyform では女性に、PANTENE では学生や教師にといった実際の体験者の声を大切にし、真実を表現している。この真実の吐露が共感を呼び、課題を自分事化することができる。自分事化することで課題への見方が変化し、理解することや自分の考えを持つことへと繋げることができる。

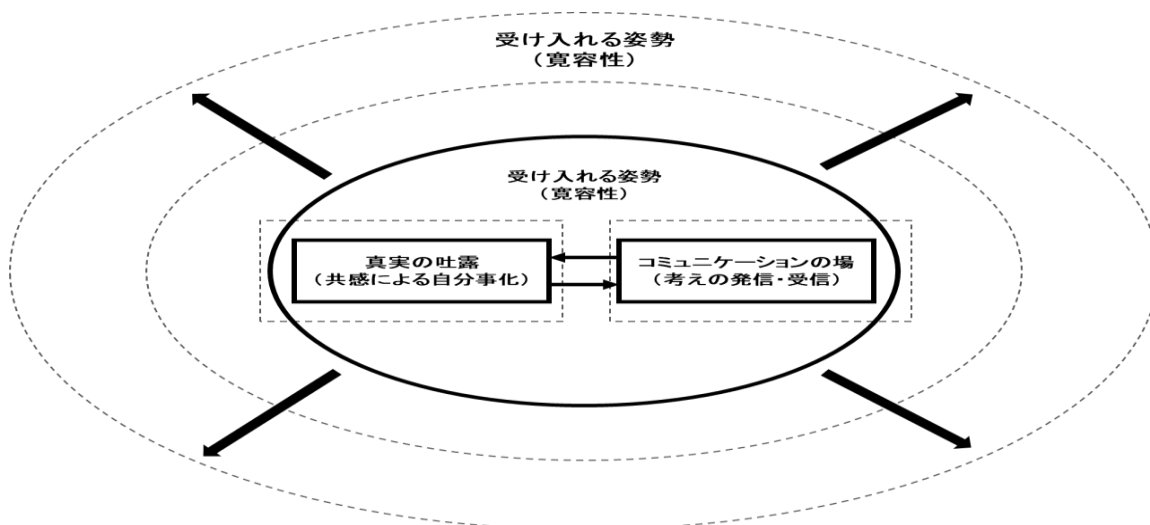
2. コミュニケーションの場

両キャンペーンは共に「#」が形成され、SNS を中心に自分の考えを発信する場が設けられている。発信する際に言語化することで考えが整理され、より課題への理解が深まる。また、他者の発信を見て多様な考え方に触れることで、自らの考え方を変えたりより強固なものにしたりする機会となり、課題に対して一段と深く理解することができる。

3. 受け入れる姿勢

どちらのキャンペーンも「悪者」を明確化していないことが重要である。PANTENE では校則を従えている教師も一被害者であるとし、社会全体の風潮を「悪者」とすることで、誰も否定せずに受け入れる姿勢が見える。このことにより、課題に対して誰もがフラットな気持ちで考えることができる。

両キャンペーンは共に多様な価値観を受け入れている。Bodyform では多様な生理の様子を動画で、悩みを体験談で描くことで全ての女性に寄り添い、PANTEN では髪型に対する多様な価値観を認め、受け入れている。このことにより、誰一人見捨てずに課題に対して当事者であることを示している。



以上3つの共通点が、社会課題の解決へと向けて生活者を動かしていると考えられる。3つの要素は密接に関係しており、「真実の吐露」が社会課題への入り口を作り、「コミュニケーションの場」での意見の発信・受信によって理解を深める。そして「受け入れる姿勢」があることによって、より入り口が広くコミュニケーションが取りやすい環境を創り出している。この連鎖によってそれぞれの要素の効果は大きくなり、生活者の理解が深まることが望める。

PANTENE の例からわかるように、日本人に必要なのはきっかけとなる声を上げて他者を巻き込む先導者である。一個人が出来ることには限りがあり、企業が社会の構成員として先導することが大切である。そして、その先導する役目を担う企業と生活者の橋渡しをすることが、広告会社に求められている役割だと考えている。

第4章 3つのコミュニケーションが世の中にもたらすもの

以上より、社会課題の解決に向けて広告会社には、「真実の吐露」、「コミュニケーションの場」、「受け入れる姿勢」を取り入れたコミュニケーションが求められている。そもそも、今日では優れた商品が溢れていることや SDGs が注目されていることから、社会課題への取り組みを行っていない企業、商品は今後生活者に選ばれなくなる可能性がある。多様な企業と関係性を持ち、あらゆる角度から販売の手助けをする広告会社が、進んで社会課題に向き合っていく必要が

あると考えられる。

ここで、それぞれのプレイヤーの立場からメリットを考えてみる。

生活者にとっては、社会課題への関心が高まり、日常的にコミュニケーションをとることで小さな課題を解決していくことができる。

広告会社にとっては、これからの時代に必須である社会課題に向き合うということはビジネスに向き合うことであり、そのコミュニケーションに力を入れることで仕事を獲得し続けることができる。多種多様な企業と関係を持ち、生活者をより理解する広告会社の持つ知見は、従来の広告活動に限らずコンサルティングという面でも今後も求められていくだろうと考えられる。

企業にとっては、取り組む活動に対して興味関心を持ってもらう機会となり、ブランド・パーパスを示すことができる。また、取り組む課題や解決方法から、各企業の持つ理念を示すことで他社との差別化を図るきっかけとなる。

メディアにとっては、日本人の社会課題に対する考え方が変わることで、報道の在り方が変わる可能性がある。視聴者はゴシップよりも社会に対する情報を求め、報道の質向上へと繋がれば、1章で述べた世界との違いがなくなっていく。

そして、社会全体としては、次第に人々の思考のベースが変わっていくことで、より豊かな世の中へと変わっていくことが期待できる。

ダイバーシティや SDGs といった考え方がまだ強制化されている現在の日本では、ダイバーシティという考え方があるから女性を雇用する、LGBT を認めるなどという思考の順序になってしまっている。本来は、このような考え方がなくとも、女性を雇用し LGBT を認めるべきである。要するに、思考の順序が逆となり結果的にダイバーシティとなるのではないか。

「真実の吐露」、「コミュニケーションの場」、「受け入れる姿勢」のコミュニケーションにより、社会に本来の思考の順序が根付き教育が進めば、これが思考のベースとして構築され、本質的な課題の解決へと進むことができる。

第5章 広告会社の役割

法律や制度によっても、社会課題を解決しようとすることはできるが、その場合に注目されるのは「事実」の部分であり、課題の「本質」ではない。例えば、多くの人が注目するのは、環境問題ではなく「ビニール袋が有料」ということである。これでは、一向に課題の解決には繋がらない。

3章で述べた坊主制度は、自身が上級生になった時に撤廃を試みた。しかし、形だけの取り決めとなってしまう、本質的なことは追及しなかった。これにより、気が緩んだことでミスはならない、加えて暗黙のルールは消え切らずに坊主制度は続いてしまった。意識を大きく変えるためには、「本質に目を向ける」ことが重要だと身をもって感じている。

生活者インサイトをよく知る広告会社は、共感を生むことが出来る。広告コミュニケーションを用いて、企業と生活者、生活者同士の間に相互コミュニケーションを図る場を設けることが出来る。だからこそ、広告会社は「本質に目を向けさせる」ことが出来ると信じている。広告会

社の仕事は年々多岐にわたり、コンサルティングや商品開発など、上流にまで企業とのかかわりを持つ。そんなこれからの時代の広告会社の役割は、企業の課題解決から、社会課題の解決へと変化していく。より豊かな世の中へと変えていくために広告会社に入社した私は、このような気持ちでこれからの社会人生活に向き合おうと思う。

参考文献リスト

Bodyform, 「Monthly and Daily Intimate Care Products」 ,
(<https://www.bodyform.co.uk>),2021.9.17

Bodyform, 「This Girl Can」 ,(<https://www.thisgirlcan.co.uk/>),2021.9.17

VOGUE, 「英国の生理用品メーカーが短編映像で描いた、多様で複雑な「子宮の物語」。【世界のD&I デザイン図鑑】」 ,(2020.9.8),(<https://www.vogue.co.jp/change/article/diversity-in-design-wombstories>),2021.9.17

PANTENE, 「髪型の校則「地毛証明書」とは？【#この髪どうしてダメですか】」 ,
(<https://pantene.jp/ja-jp/hair-we-go/school-hair>),2021.9.17.

『生活者を巻き込む一方美人コミュニケーション』

吉田 薫也（日本経済社 第3営業局第1営業部）

第一章 はじめに

ありのままの自分を表現するということは難しい。特に「空気を読む」ことが美德とされてきた日本社会においては、自分らしさを表現しようにも、周囲との摩擦を生むことを考えるとどうしても尻込みしてしまう。だからと言って人の目ばかりを気にしていると、今度は自分が何者であるかわからなくなってしまう。2013年に出版された『嫌われる勇氣 自己啓発の源流「アドラー」の教え』は、アドラー心理学を用いて「他者評価からの解放」を説き、生きづらい人々の処方箋となった。この本が累計600万部を超える大ベストセラーとなったのは、それだけ多くの人が他人の目線に怯えていたことの表れだろう。他者評価からの解放という考え方は、個人レベルのみならず、企業のコミュニケーションにおいてもヒントとなりうる。多くの企業は、モノを買ってもらうために、生活者の目を過度に意識している。広告表現も生活者から「嫌われる」あるいは「無視される」ことを恐れるあまり、当たり障りのない表現に収められてきたのではないだろうか。他者評価を過度に意識し、好感を得るためだけに作られた安易なコミュニケーションは、企業の本質が反映されていないために、一過性のものに終わってしまう場合が多い。例えば、くまモンを始めとするゆるキャラのブームは、キャラクターがあたかも地域や企業の魅力を簡単に伝えてくれる魔法の道具であるかのような誤解を生んだ。多くの企業や自治体が予算を捻出してキャラクターを制作したが、ほとんどが思うような効果をあげられず、運用されなくなり、忘れ去られてしまった。表面的に生活者に好かれそうな振る舞いをして、そこに企業の持つ個性や本質的な魅力が反映されていなければ、振り向いてはもらえない。また、企業が生活者にとって好ましい面ばかりを語るコミュニケーションは、企業や製品の真実性を損なう可能性がある。フィリップ・コトラー(2010)によると、昨今の消費者は企業の打ち出す広告やブランドイメージを信頼しなくなっている。企業から発される情報が、一定のバイアスのかかったものと認識されるようになってきたからだ。皆から好かれることを目指す八方美人なコミュニケーションはもはや最善手ではない。むしろ、生活者の関心や企業自身の個性を損なう可能性もあると考えられる。本論は他者評価からの解放によって、企業が本質的な魅力を発信していく方法を探る。

第二章 八方美人でいることの弊害

本章では、先述の他社評価に依存するコミュニケーション、いわば「八方美人コミュニケーション」が失ってきたものについて考察する。他者の目を意識することの第一の問題は、誰からも好かれる隙のない姿を装うことで、企業のイメージが通り一遍のありふれたものになってしまうことだ。八方美人コミュニケーションは、不特定多数を相手に自社の商材がどれだけ優れているかを語る。全方位の顔色をうかがったメッセージは、角が取れた最大公約数的なも

のになってしまう。そのメッセージを嫌う人は少ないかもしれないが、それに深く共感する人もまたいない。完璧を装うのではなく、ありのままを伝える誠実なコミュニケーションを行うことで、企業の持っていた本質的な価値が輝き出すのではないだろうか。例えば、2010 年に行われた米国のドミノ・ピザによる広告キャンペーン「Pizza Turnaround」では、ドキュメンタリータッチのプロモーション動画にて、従業員が顧客から寄せられた批判の声を正直に読み上げた。その中には「ドミノ・ピザは段ボールの味がする」といった、自社のマイナスプロモーションになりそうな辛辣なコメントも含まれている。動画の中で彼らは、自社の課題を受け入れた上で、ドミノ・ピザを再生していくことを誓った。商材の魅力を一面的に訴求するような広告が多い中で、この誠実なプロモーションは好意的に受け止められた。自らの課題を受け入れそれを正直に伝えたことで、ドミノ・ピザは誠実な企業であるという評価を勝ち取ったのだ。ありのままの自分を表現するのには、嫌われる覚悟を持って、不完全な自身を受け入れなければならない。コミュニケーションにおいて、誠実であることは武器になる。

さらに「皆に好かれたい」という態度は、企業やブランド自体のアイデンティティを曖昧にする。八方美人コミュニケーションにおいて、企業はありのままの姿を見せず、ブランドや製品のエッセンスから顧客が好ましいだろうと思う点を取り上げ、強調して、発信する。すると、企業が本来持っていた固有の価値が曖昧なものになる。生活者の眼から見て魅力的に映るように自己を装っていると、企業自身も自らの本質的な魅力を見失ってしまうのだ。

加えて、他者の目線を気にする八方美人コミュニケーションは、生活者を第一に考えているようで、生活者を支配しようとする態度だとも言える。アドラー心理学では、「他者からどう見られているか」ばかりを気にかける生き方を、「わたし」にしか関心を持たない自己中心的なライフスタイルだと断じる（岸見・古賀 2013）。「生活者からどう見られているか」を気にするというのは、言い方を変えれば「生活者がどれだけ自社に利益をもたらしてくれるか」を考えるということである。企業が表面上どれだけ生活者の下手に出ていようと、あの手この手で生活者の関心を煽るようなコミュニケーションは、実は生活者への関心を失った企業本位のものなのだ。企業は他者評価の縛りから解放されて、生活者と対等な関係を築くべきだ。そもそも、企業が消費者の印象を思うままに操作することはできない。コトラーはマーケティング 3.0 において、「企業がブランドをコントロールするのは不可能に近いという事実を受け入れなければならない」と述べている（2010）。ブランドイメージは企業が一方的に作り上げるものではない。生活者と企業が共創していくものだ。企業にできることは、自己の中から溢れ出すものを提示することだけだ。

第 3 章 一方美人コミュニケーション

自らを演出しながら全員に好かれようとする八方美人コミュニケーションは、生活者と企業との間に溝を生む。ターゲティングをして、属性ごとに打ち出す広告表現を作り変えたとしても、そのメッセージが企業の内側から溢れ出すものはなく、そのセグメントにいる人々の顔色を伺うことによってのみ作られているのなら、それは八方美人コミュニケーションである。

相手の反応を伺って自己を演出している限り、顧客と深い関係は築けないのだ。この状況から抜け出すためには、他者評価の縛りから抜け出し、企業があるままの個性を発見・表現する、「一方美人コミュニケーション」が必要だ。八方美人コミュニケーションと対比すると、一方美人コミュニケーションはありのままの自己を表現し、皆から好かれることよりも個性的であることを重視する。さらに、一方美人コミュニケーションは生活者のことを信頼して、自身に共感する者だけを相手にするため、生活者との関係性が対等なものに変わる（図）。八方美人のコミュニケーションと比べて相手取る生活者が減る分、利益があげられなくなるという考えもあると思うが、企業の飾らない姿を愛してくれる本当の意味でのファンはこちらの方が多くなるだろう。一方美人コミュニケーションは、一人ひとりの生活者との絆が深いのである。生活者の価値観を尊重しながら自社の個性を発信した貝印の広告プロモーションは、一方美人コミュニケーションの好例だ。カミソリなどの刃物を生産する同社は、「ムダかどうかは、自分が決める。」というキャッチコピーとともに、両脇に体毛が生やしたバーチャルヒューマン MEME が高々と両腕を上げるグラフィックを OOH などで展開した。女性はムダ毛を処理しなければならないという体毛に対するステレオタイプに対して、「ムダ毛を処理するかしないかは個人の自由」というメッセージを発信したのだ。繰り返しになるが、貝印はカミソリを生産するメーカーだ。「ムダ毛を剃らない」ことを肯定する広告は、自社の売り上げ減少にも繋がりがねない。しかし同社は、ムダ毛を剃りたくないという価値観を持つ生活者を尊重するからこそ、「剃りたくないなら剃らなくていい（剃りたい人だけ剃ればいい）」というメッセージを送った。この広告の目的はカミソリの短期的な売上アップではなく、自社の個性や価値観をありのままに発信することにある。貝印は生活者を尊重することで、「人々が自分らしくいるために貝印が存在する」という独自の個性を、真実性を持って伝えることに成功した。結果的に生活者との絆は深まり、自社の製品の売り上げも促進されたのだ。

八方美人コミュニケーション	一方美人コミュニケーション
みんなに好まれる	→ 誰かに好まれる
完全主義	→ ありのまま
ありふれた	→ 個性的
支配	→ 対等

（図：八方美人コミュニケーションと一方美人コミュニケーション）

誠実で、個性的で、生活者と対等な対場にある一方美人の企業を、生活者も待ち望んでいる。ジェームズ・H・ギルモアとB・ジョセフ・パインⅡ(2009)は、著書『ほんもの』の中で、消費者は現実（ほんもの）という希少な資源に飢えていると述べている。生活者は多様化

する価値観の中で、自らにふさわしい商材やブランドを探し歩いている。そして、自分の持っている価値観とマッチする代替不可能な個性を発見したとき、その企業の熱烈なファンになるのだ。

第四章 社会課題解決も一方美人から始まる

一方美人コミュニケーションは、企業の強烈な個性に惹きつけられて集まった生活者を束ねることができる。一方美人コミュニケーションの要は「狭く深く」である。一方美人な企業はみんなに好かれようとはしないが、ありのままの自分を好いてくれた一定数の生活者の期待にとことん応えてくれる。企業は価値観に共感して集う人々に対して、販売店やカスタマーサポートといった下流に至るまで、徹底して自社の個性を体現する。すべてのステークホルダーが企業の一方美人的なメッセージに共鳴したときに、企業と生活者はただモノを売買する関係を超えて、利害を共にする友人になっているだろう。その時には企業が、同質の価値観をもつ人々のアイコン的な役割を果たしているかもしれない。価値観や思想を共にするこの集団は、彼らの権利を侵すような不平等な制度や差別にだって、団結して対抗するだろう。一方美人コミュニケーションが成立しているならば、企業は志を同じくする生活者との利害を超越した協創関係を築くことができる。生活者のエンゲージメントを得るのも、ソーシャルグッドな取り組みを行うのも、すべては企業が一方美人であることから始まるのだ。

第五章 企業が一方美人でいるために

ここまで、企業が他社評価から抜け出し本質的な価値を発信する一方美人コミュニケーションについて述べてきたが、他者の目を気にせずありのままにいるというのは簡単なことではない。自己の姿を正直に発信した時にそれが生活者に受け入れられないかもしれないというリスクもある。一方美人コミュニケーションには勇気がいるのだ。そこで、広告会社の出番だ。広告会社は第三者的な視点から企業のコミュニケーションをプロデュースすることができる。まずは、企業の本質的な価値を発掘するところから始めよう。企業の持っている固有の価値を守り、育んでいくことが広告会社の務めだ。これまでのコミュニケーションで打ち出されてきたメッセージが、企業の本質と乖離しているのならばきちんと指摘するべきだ。また、企業が発信するに足る個性を持ち続けられるように、それを体現するブランドアクションも支援するべきだろう。その上で、丁寧に育んだ個性を生活者に過不足なく伝えるコミュニケーションを設計するのだ。こうして生まれた誠実で個性的なメッセージは、生活者に痛烈に突き刺さる。代替不可能な個性によって束ねられた生活者は、利害関係を越えた友人となって、企業を支援してくれるだろう。

参考文献

- フィリップ・コトラー＋ヘルマワシ・カルタジャヤ＋イワン・セティアワン（藤井清美訳）
（2010）,『コトラーのマーケティング3.0 ソーシャル・メディア時代の新法則』（朝日新聞出版）
- ジェームズ・H・ギルモア＋B・ジョセフ・バインII（林正訳）（2009）,『ほんもの』（東洋経済新報社）
- 岸見一郎・古賀史健(2013),『嫌われる勇気』（中央公論社）
- 岸見一郎(2017),『アドラーをじっくり読む』（中央公論社）
- 山口恵市(2018),『ニッチブランド革命 デジタルマーケティング時代のヒットの法則』（幻冬舎）
- 水野雅弘・原裕(2020),『SDGs が生み出す未来のビジネス』（インプレス）
- 藤木耕平(2015),『つくし世代「新しい若者」の価値観を読む』（光文社）
- ICHI.PRO,「ドミノが失敗したブランドをどのように活性化したか」
(<https://ichi.pro/domino-ga-shippaishita-burando-o-dono-yoni-kasseika-shita-ka-131846348315331>)2021.9.27
- 宣伝会議,「「剃る・剃らない」をもっと自由に 貝印がバーチャルヒューマン MEME を起用した新グラフィックを公開 #宣伝会議 | AdverTimes（アドタイ） by 宣伝会議」
(2020.08.18) (<https://www.advertimes.com/20200818/article321383/>),2021.9.27

『カリスマなき SNS 時代のロールモデルと美のルール 多様性とその矛盾』

蔭山 はな（マッキンゼーエリクソン マッキンゼーヘルスケアワールドワイドジャパン
アソシエイト・アカウント・エグゼクティブ）

はじめに

2021 年春、東京新国立美術館「ファッションインジャパン 1945-2020 流行と社会」展で慣れないオフィスカジュアルスタイルと共に新社会人として歩み始めていた筆者の目を奪ったのは、各時代を代表する衣服を纏ったマネキンではなく 2000 年代の雑誌であった。『エビちゃんの「春のめっちゃモテ」スタイル』（『Can Cam』2007 年 3 月号）『生まれつきエビちゃんじゃなくたって私たちは努力とともに生きていくんだ』（『小悪魔 ageha』2007 年 10 月号）これらの雑誌コピーは間違いなく、蛭原友里さんというロールモデルが 2000 年代中頃の女性達のスタイルを作り上げた証拠であった。ああ羨ましい、2021 年の今「これが正解」と従えばいいカリスマのスタイルが自身の世代には存在しないのである！

本論の目的は SNS の普及と共にマスのトレンドを牽引してきた雑誌の廃刊やオンライン移行などにより圧倒的なロールモデルが不在とされる現代における、青年期女性にとっての理想的女性像とは何かを明らかにすることである。ただし本論における青年期女性とは 1990 年～2000 年前後に生まれた性自認が女性である存在と定義する。

まず第 1 章では近年のロールモデルに対する意識変化を確認する。続く第 2 章ではパーソナルカラーや骨格診断という概念の浸透とともに型にはまったメイクトレンドよりも「似合う」ことが重視され、美のパーソナル化・多様化が進んでいることを確認する。第 3 章では全章で確認した自身の個性を生かすという傾向の一方、造形の点では個性を打ち消し黄金比に近づける化粧トレンドを指摘する。以上より近年のロールモデルとは、単なる記号的な存在ではなく、自己理解を深めた上で個性を磨く行動自体を真似する存在であること、そして多様性が尊重される風潮の陰ではっきりと残る画一的な美への憧れやコンプレックスというインサイトの存在を結論づける。以上を踏まえて、これからの広告のあり方と責任について提議したい。

第 1 章 ロールモデルの変化

博報堂キャリジョ研の松井博代氏による 2019 年の記事では、近年のカリスマ的ロールモデルの不在と多様化が指摘されている (1)。しかし「みなみ買い」というワードでフリーアナウンサー・女優の田中みな実さんの使用する化粧品が売れる現象が表現され「インフルエンサー消費」が注目されている通り、唯一的なトレンドやカリスマは存在しなくても人々の中にロールモデルは存在し続けているようだ。ここでは、近年におけるロールモデルの定義を再考してみたい。

LINE リサーチによる 2021 年 3 月実施の若年層が「いちばん信頼している/参考にしている

インフルエンサー・有名人」ランキングにて、女性 23～24 歳にもっとも支持されたのは田中みな実さんの 4.2%である (2)。また、オリコンによる 2021 年 7 月実施の「女性が選ぶ“理想のボディ”ランキング」でも 1 位を獲得している (3)。アンケートの選択理由をみると、田中みな実さんの人気の理由はかつての特徴的な「あざと可愛さ」ではない。その恵まれた容姿以上に、それを磨く「努力」の姿勢にある。食事にこだわり、パーソナルジムに通い、自身に合う化粧品をとことん試す。そのような美しさへの姿勢が美容雑誌やテレビ番組で紹介されることを通して信頼が生まれ、この人が使うものならば良いものだろう、と支持を集めてきたのである。

また、LINE リサーチのランキングではそれに続きゆうこす（菅本裕子）さん、指原莉乃さんといった SNS での美容情報発信に力を入れている元アイドルの名もあげられる。彼女たちは男性ファンのみならず、デビュー時から今までより洗練されていく姿に女性からの支持を集めてきた。ここではインフルエンサーとして注目される、ゆうこすさんの公式 You Tube の投稿に注目したい。ゆうこすさんの投稿には「垢抜け」というワードが頻繁に登場し、2020 年の以降で最も再生回数が高かった投稿も本ワードを含んでいる。ゆうこすさんのこのような投稿では、次章で紹介する「自分に似合う」を探すことの大切さを主張している (4)。これらに対する意識はインフルエンサーのみならず、TikTok のハッシュタグ #垢ぬけ日記 の投稿など一般にもみられる傾向である。

上述した支持を集める両者に共通するのは、SNS や雑誌記事などを通して定期的に自身の変化と成長を具体的な手段の開示で持って発信する姿勢である。そのような姿勢はコンプレックスを抱える同世代のみならず幅広い層から親近感を集め、共に努力する存在としての新たなロールモデル像を提示しているのである。つまり、あらかじめ完成された容姿を記号的にただ真似するのではなく、その行動力を指針として目指すのが近年のロールモデル像となっているのである。

第 2 章 進む美のパーソナル化

前章ではロールモデルが単なる記号ではなく行動の指針として存在していることを確認した。ここで、上述した「自分に似合う」の普及とともに進む美容のパーソナル化・多様化に注目したい。代表といえるパーソナルカラーとは肌・髪・瞳の色を元に似合う色を診断することである。これらはブルーベース・イエローベースの 2 タイプを基軸に春夏秋冬の 4 類型に分類されるのが一般的である。2016 年ごろに「パーソナルカラー」を冠した多くの協会や団体が認定アナリストの制度化などを進めた時期以降、国立国会図書館の蔵書によると「パーソナルカラー」をタイトルに冠した一般書籍の出版が増加していることがわかる。それ以前もパーソナルカラー診断は一部のサロンでプロにより実施されるものであったが、口コミや一般書籍の普及とともに雑誌に紹介を通し、自己診断や友人同士での実践が普及するなど一般的なものとなった。「パーソナルカラー」のほかにも体型を分類し似合う服のかたちや素材を分ける「骨格」や輪郭やパーツで印象を分ける「顔タイプ」など様々な診断が人気となっている。また Twitter

では「美容垢」とジャンル分けされる、美容情報を中心に利用されるアカウントでは「ブルベ夏骨格ウェーブ」のように診断した個人のパーソナルカラーや骨格をプロフィールに書き、同じ条件の人に向けておすすめや情報を発信しているのが特徴的だ。また「骨格ウェーブ 優勝」と Twitter で検索すれば、ハイブランドかこれら身近なファストファッションまで、雑誌や検索エンジンを利用せずとも自身に似合う服のロコミ情報が簡単に手に入る。

このような生活者のインサイトに答える形で、数々のメディアやブランドも反応を示している。10、20 代女性をターゲットにした雑誌 ViVi の Web ホームページを確認すると、「自分の魅力を引きだす」「あなたに似合う」というワード共に様々な診断と診断結果にあった類型ごとに似合う商品やダイエット方法が紹介されている (5)。また visée をはじめとするコスメブランドを展開するコーセーはパーソナルカラーをスマートフォンカメラと AI で診断する無料サービスを提供し、結果別のおすすめ商品を web サイトで掲載している (6)。snidel をはじめとする人気の衣服ブランドを展開するマッシュホールディングスのオンラインストアでは骨格診断結果別に商品の検索が可能だ。またこれらのパーソナル化は健康食品でも進んでおり、はその人の肌悩みに合わせてサプリメント・マスク・プロテインを販売するブランド fujimi を展開するトリコ社をオルビスグループは傘下においた (7)。このように、自身の個性や特徴を生かしてより美しく見られたいという生活者のインサイトがマーケティングに反映され、その結果がこれらの生活者動向が強まる循環が生まれている。

第3章 消えぬ画一的な美への憧れ

第2章では個人の「似合う」を分析する診断の浸透と共に個性を尊重して魅力として生かす美のパーソナル化が進んだことと、それに呼応したマーケティング傾向を確認した。ビッグトレンドなき今、果たしてそのようなポジティブな自己表現が美の中心となるばかりなのであろうか。ここで「整形メイク」という大きな概念を抑えたい。整形メイクとは、美容整形級の効果を出すメイク方法のこととされるが、ただその単語表現はその大きな変化を強調したものではない。「目頭切開ライン」を先駆けに、「中顔面短縮」「涙袋形成」「人中短縮」といった美容整形で用いられてきた用語を用いたメイク方法であり、それぞれの欠点とされるものを打ち消すために用いられる。その欠点とされるものは「顔が面長」「目が小さい」といった感覚的なものとどまらない。自身の目や口のパーツ配置を、無料スマートフォンアプリなどで分析することが「垢抜け」に繋がる話題が Twitter で 5 万 Like の反応をうけ (8) メイクアップによって美的とされる黄金比バランスに近づけることが理想、というような論理化が進んでいるのである (9)。これは 2000 年代に見られた「猫目」や「たれ目」といった目を引くような特徴的なかたちを意識したメイクトレンドよりも、一層画一的である種無難、平均的な美への意識がより一層生活者に生まれていることを示唆している。つまり、美容においては多様性ばかりが尊重されているわけではなく、それを打ち消すような方向性も同時並行で支持されているのだ。

これらの SNS での影響を受け、美容整形用語を用いたマーケティングは、様々なコスメブラ

ンドを中心に顕著になってきた(10)。一方で安易に美容整形を連想させる単語を用いることは、若年層や特に過剰なコンプレックスに苦しむ思春期層への美容整形という保険適用外のリスクを伴う医療行為への誘導にも繋がりがかねない。薬機法改正や医療広告ガイドラインの規制が強まる一方で、SNSでは美容整形外科の手術症例の公開、芸能人やインフルエンサーの利用報告、一般の「整形垢」などの影響によって、若年層が簡単に美容医療に簡単にアクセスできる環境が形成され、10代での施術率も高まっている(11)。これらの環境変化を鑑みても、医療広告における表現のみならず、準ずるような美容・健康関連広告・マーケティングでの責任や倫理が議論されるべきではないだろうか。

結論

最後に本論の主張をまとめる。2020年代に入り、SNSの普及によって雑誌の廃刊やオンライン化が進み、カリスマ的なロールモデル不在が謳われる。しかし青年期女性たちはロールモデルを失ったのではない。ロールモデルに求められる条件が変化したのである。かつてのロールモデルは茶髪巻き髪、猫目風メイク、薄ピンクのワンピースといった複数の外見的要素を組み合わせた存在であった。近年の青年期女性におけるロールモデルとは、そのような記号的存在を指すのではない。自己理解を深め、その個性を磨く。そしてその努力の過程や行動そのものこそが目指すべき理想女性像とされるのだ。しかしそこで言われる「個性」は尊重のされるものと、打ち消すべきものの間で線引きがなされている。ファッションのかたちやメイクの色彩などは選択肢の幅が広がり多様化が進む一方で、顔面のパーツの形や配置にはまだ画一的な美・特に黄金比とされるバランスへの憧れが残っているとと言えるだろう。

かつて広告会社をはじめとするマスメディアは、時代によってこうあるべき理想美という幻想を作り出し、流行を作り上げてきた。だが現在においてはもはや理想とされる人物をただ広告に起用し商品と並列するだけではもはや若年層は納得せず、その行動原理などのストーリーが求められる。このような姿勢と共にファッションや美の選択肢の多様化が進むとされる一方で、画一的な美に対する憧れはまだ消えていない。過度な外見至上主義が問題視され多様性が尊重される社会への推進が求められる中、誰しもが抱えるコンプレックスとインサイトへの責任と広告主の利益を両立させた議論・企画こそが我々広告会社には求められているのではないだろうか。

●参考・引用文献

- (1) Yahoo! Japan ニュース, 「現代の憧れの女性像とは? 多様化時代に女性が求める女性の条件」, (2019.8.19), (<https://news.yahoo.co.jp/byline/matsuihiroyo/20190819-00137245>) ,2021.09.27
- (2) リサーチノート, 「若年層が選ぶインフルエンサー・有名人の1位は「HIKAKIN」に!」, (2021.5.17), (<https://research-platform.line.me/archives/37823628.html>) 2021.09.27
- (3) オリコンニュース, 「第6回 女性が選ぶ“理想のボディ”ランキング」, (2021.08.25), (<https://www.oricon.co.jp/special/57094/>) 2021.09.27
- (4) ゆうこすもてちゃんねる, 「【大学デビュー】垢抜ける為にした4つの事語ります」, (2020.07.05), (<https://www.youtube.com/watch?v=aqCKxB-nga8>) 2021.09.27
- (5) ViVi TV, 「骨格診断【無料で簡単】自分の骨格タイプをセルフチェック! 詳しく自己診断」 (2019.09.01) (<https://www.vivi.tv/shindan-skeletalframe-top/>) 2021.09.27
- (6) visée, 「パソカラ」 (<https://personalcolor.vissee.jp/>) 2021.09.27
- (7) PR タイムス, 「パーソナライズビューティケア FUJIMI を提供するトリコ、ポーラ・オルビスホールディングスにグループ入りのお知らせ。」 (2021.02.12) (<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000009.000041495.html>) 2021.09.27
- (8) うめこ (@ume_ko_4), 「知ってる方多いかもしれないけど、このフェイスチェッカーっていうアプリオススメ! 自分の顔と黄金比を比べてどこが足りないのかを分析してくれるアプリ! 化粧する時にどこを引いてどこを足せばいいのかが超分かりやすくなるから垢抜けには欠かせないかと」 (https://twitter.com/ume_ko_4/status/1282598023256616960) , 2021.09.27
- (9) ALISA(2020年), 『テクニックだけで生まれつき美人に見せる黄金比メイク』(宝島社)
- (10) 産経ニュース, 『メイクのようにマスクを選ぶ。KATE「小顔シルエットマスク」第二弾が新デザインで登場! 中顔面を短く見せて美しい小顔印象*へ。4月24日(土) 数量限定発売』 (2021年4月14日) (<https://www.sankei.com/economy/news/210414/prl2104140554-n1.html>) 2021.09.27
- (11) 週刊女性 PRIME, 『10代の美容整形が急増、SNS世代の「ルッキズム」の切迫感と許可する親の「言い訳」』 (2021年8月11日) (<https://www.jprime.jp/articles/-/21581?display=b>) 2021.09.27

●その他参考文献

山田雅子「現代女性の美人観における外見と内面の分析--女子短大生が抱く美しさの構造」『埼玉女子短期大学研究紀要』第20巻(埼玉女子短期大学2009年), pp.79-91

片山侑「メディアがつくる女性像に関する一考察—働く女性向けファッション雑誌の分析を通して—」『西南学院大学大学院研究論集』第8巻(西南学院大学大学院2019年), pp.37-66

柘植結月「大学生が考える「女子力」とは? : 男女間の認識の相違」(名古屋大学高等教育研究センター 2014), n.p.

『ヒーロー・ブランディング』

～現代ヒーロー像から考える愛されるブランド～』

天野 豪紀（日本経済社 コミュニケーションプランニング局
プランニング2部プランナー）

1. パーパスだけでブランドは愛されるのか

今年から広告業界で働き始め、「パーパス」を知り、学んでいく中で一つ考えたことがあった。ブランディングの最終地点は企業価値を高め、生活者にとって唯一無二の愛されるブランドになることだろう。その中でブランドとしての「パーパス＝存在意義」を設定することが、愛される一つの手段になることは確かだ。しかし私はパーパスに対して、二つの疑問を抱えている。一つ目は、いま社会に求められている「存在意義」を軸に企業活動を行うことで、本当にブランドは生活者から愛されるのかという点だ。「なぜ存在するのか」が求められるパーパス・ブランディングはこれからの社会を担うミレニアル世代やZ世代の価値観に合致していると言われている。筆者もZ世代の一員として友人たちを思い出してみると、社会性を重要視してブランドを選んでいる友人もいれば、全く何も考えずにブランドを選ぶ友人もいるように感じる。つまり実感として「パーパス」を重要視しているのは一部の社会的価値に敏感な人であり、全員が必要としていないように筆者は思える。二つ目は、パーパス自体が社会的影響力の高い大企業や一部の有名企業のみが恩恵を受ける手法なのではないかという点だ。社会に向けて自社の存在意義を発信する「パーパス・ブランディング」は、業界での影響力が少ない企業や新興のベンチャー企業など、所謂「普通の企業」が発信しても注目されない可能性が高いのではないかと感じている。これら二点の疑問から「パーパス・ブランディング」では補えない生活者や企業にも、愛されるための新たなブランディング手法があると私は考えている。

2. ブランドはヒーローを目指すことで愛される

新たなブランディング手法を考えていく中で、興味深いことに一つ気付いた。それは、「ヒーロー」の特徴が、「今後社会から求められるブランド」の特徴にかなり酷似していることだ。まだイメージが湧かないかもしれない。筆者は自他ともに認める映画好きだ。これまでコンテンツに触れてきた経験からヒーローの特徴を以下の三つに絞ってみた。一つずつ両者の特徴を照らし合わせてみよう。

1) 強い存在意義を持つ

→ヒーローは、「街を守る」や「愛する人を守る」といった自身の能力を活かした強い存在意義を持つ。対して、ブランドも今後は社会に対する存在意義が求められている。

2) 共感されて愛される

→彼らが持つ強い使命感は人々の共感を生み、創作内外問わず愛される存在である。

ブランドにおいても日本コカ・コーラジャパンの河合氏は、昨年開催された公開ディスカッション

ョンにて「共感されるブランドを目指すことが重要」と述べている。

3) 強烈な人間らしさがある

→彼らの共感される理由の一つに、人とは違う特別な能力を持ちながらもバックグラウンドを持ち、悩みながらも戦い続けているところにあるだろう。そこに強烈な人間らしさがある。対してブランドにおいても広告エージェンシー「1600VER90」の Seth Matlins 氏は「ブランドはいま、共感を求められている。ブランドは今まで以上に人間らしくふるまう必要があるのだ」と述べている。

以上の三つの特徴を踏まえると、「ヒーロー」と「今後社会から求められるブランド」は類似していることがわかる。またヒーローは、人々に「人間的な魅力」を与えることができる存在であり、愛される可能性が高い。ここで私は新たなブランディングの可能性を提言したい。企業ブランドは、ヒーローを目指したブランディング活動を行うことで人々から愛される存在になれる。それを「ヒーロー・ブランディング」と名付けて、当論文で説明していきたい。

3. 時代特有の価値観がヒーローを作る

しかし、ここである問題が生じる。いままでヒーローは映画や漫画、小説等で数知れず描かれてきた。数多あるヒーローからどれを理想として目指せば良いのか分からない。それを解消するために、アメリカ歴史学者の松尾弼之氏の著『アメリカン・ヒーロー』の一文を参考にしたい。「ある時代に特有の考え方がそれなりの特色のある英雄を作り上げてきた。あるいは時代の考え方に沿うような業績を上げた人物が、その時代のヒーローとして祭り上げてきた。」松尾氏は時代によって愛されるヒーローの特徴は、その時代を生きる人々の価値観によって変わると述べている。つまり、昨今に最も求められたヒーローを分析することにより、現代に人々から求められている価値観が抽出され、ブランディングに活かせるのではないか。

では、ここで一つ考えてみよう。現代社会において、ヒーロー像に求められている価値観とは何かについて。そこから企業ブランドが今後目指すべき理想像が見えてくるだろう。次章では国内歴代興行収入第一位の記録的大ヒットとなり、昨今最も求められたヒーローである『鬼滅の刃』主人公の竈門炭治郎を分析することで、現代日本に求められているヒーロー像について分析していきたい。

4. 今、愛されるヒーロー像とは何か

竈門炭治郎とはどのようなヒーロー像なのか。2020年の対談記事にて批評家の渡邊大輔氏は、「未熟な要素を持っている」と語っている。ドラゴンボールや北斗の拳の強い主人公像とは違い、最初は鼻が利くだけの所謂「普通の人」だった。未熟だからこそ、物語内で多くの失敗を経験し、大切な人を失うこともあった。しかしその度に炭治郎は「妹を守る」という強い信念を胸に努力して、次第にヒーローらしくなっていく。これが炭治郎の特徴である。見えてきたヒーロー像をまとめると、以下のような感じになるだろう。「強い信念はあるが、未熟だからこそ失敗をする。しかしその度に未熟さを認めて前に進んでいく。」そんな姿に共感して、読者

は次第に愛着を持っていくのである。

このヒーロー像、実は同じジャンプ作品の『僕のヒーローアカデミア』の緑谷や、『呪術廻戦』の虎杖、ジャンプ作品ではないが今年大ヒットした『東京リベンジャーズ』の花垣、彼らにも同じことが言える。彼らも総じて「普通の人」であり、未熟で失敗も多く経験した。しかし炭治郎同様に強い信念を持って、ストーリーが進む度に成長して、周囲のキャラやそれを見届ける読者から応援される存在になっている。ハリウッド映画においても同様のムーブメントが来ていると考えている。アメリカで大ヒットを記録しているオンラインアクションゲーム内での出来事を描いた映画『フリー・ガイ』もまた、単なるゲーム内のモブキャラだった主人公が、ヒーローになる過程を描いた話だ。彼もまた未熟だが、失敗しながら強い信念をもって成長していく姿に人々は強い共感を得たことだろう。このように日本でもアメリカにおいてもかつての完全無欠のスーパーヒーローよりも、人間臭さがあって未熟だが、困難を乗り越えて成長していくヒーロー像の方が現代社会に求められていることがわかる。

このヒーロー像の変遷は、ブランドの変遷にも同じことが言えないだろうか。かつての大量消費大量生産の時代においてスーパーヒーロー同様に、強いブランドが勝てる時代があった。しかし人々の好みや価値観が多様化・細分化していく中で様々な個性を持ったヒーローが登場してきたように、企業はブランディングに力を入れ、個性を出そうとした。しかし個性だけですら差別化しづらい、市場が成熟化した現代日本において求められているブランドは、炭治郎のように「未熟さを認めて成長することで共感を生むブランド」なのだと考える。そして企業ブランドは「未熟さを曝け出して、認めて、成長する」ことを軸にブランディングストーリーを作っていくことで、愛されるブランドになっていくのである。これらは大企業のブランディングにも使えるかもしれないが、「未熟さを曝け出す」という手法上、パーパスだけでは存在感を発揮できない「普通の企業」に活かせると筆者は考えている。次章ではそのことについて詳細を説明していきたい。

5. ヒーロー・ブランディングの手順

「ヒーロー・ブランディング」を改めて定義付けしておこう。これまでの論述から筆者の考える「ヒーロー・ブランディング」とは、「未熟さを曝け出し成長に変えることで共感を生むブランディング手法」のことである。主に以下の手順で進めていく。

- 1) 自社の曝け出す未熟さを見つける
 - 2) 到達すべきゴールを設定する
 - 3) 現状からゴールを目指すまでのストーリーを発信する
- 一つずつ説明していこう。

1) 自社の曝け出す未熟さを見つける

ヒーロー・ブランディングではまず「前面に曝け出す未熟さ」を見つけないといけない。斎藤三希子氏著『パーパス・ブランディング』では、「パーパスは、自分たちの「強み」と「情熱」と「ニーズ」が重なりあったところに存在する」と述べている。それを参考に筆者は自社

の「弱み」、だが克服し伸ばしていきたいという「情熱」、社会が求めている「ニーズ」の3つが重なり合ったところに、曝け出すべき未熟さがあると考えている。ただの弱みに、情熱やニーズが伴っていなければ、その弱点は曝け出す必要性を感じない。三者が重なり合う点を見つけることで、初めてブランディングに活用できる。

2) 到達すべきゴールを設定する

「未熟さ」を見つけ出すことができれば、次に到達すべき「ゴール」を設定していく。どんなヒーローにも最終的に達成したいゴールがある。例えば炭治郎であれば「鬼舞辻無惨という強大な敵を倒して妹を人間に戻す」というゴールを目指し、戦っている。読者はゴールを目指して悪と戦うヒーローを見て、徐々に共感が生まれ、愛着が生まれる。では、企業の場合はどのようなゴールを設定すべきなのか。まず注意すべき点としては「自社の未熟な点を克服する」だけであってはならないことだ。ヒーローの存在は最終的に社会をより良い方向へ動かしている。それを参考にするのであれば、ゴールを達成することで、社会が良い方向に動かないといけな。それを念頭に置き、ゴールを設定していく。不可能だと思われるような、社会の固定観念を大きく壊していくような、壮大な目標でも良い。すべてのヒーローの物語はそんな不可能さを覆すことに面白さがあるのだから。

3) 現状からゴールを目指すまでのストーリーを発信する

曝け出す未熟さと、目指すゴールを設定した。しかしこれで終わりではない。ここからが一番重要なフェーズになる。何度も伝えるが、ヒーロー・ブランディングは「曝け出した未熟さを成長に変えることで共感を生むブランディング」である。しかし、ブランドとしての「共感」を生活者に生むためには、曝け出した「未熟さ」と目指すべき「ゴール」、そして確かなブランドとしての「成長」、それらを生活者が認知しなければいけない。そのためにはトリプルメディアを特性に応じて使い分けていく必要がある。例えばペイドメディアは広い認知獲得ができる代わりに、潤沢な広告費用がなければあまり打つことができない。届けたいターゲットやタイミングをしっかりと見極めて打つことが重要になってくるだろう。オウンドメディアやアフィリエイトは予算を多く使わないが、広がりを生むまでに時間がかかる。しかし、広がりが少なくとも自社のメッセージをしっかりと発信できるからこそ、その特性を活かして何度も発信していくことが必要だ。可能であれば代表者自らがアイコンとなり、前面に出て、SNS等で発信することでさらに広がりを作ることができるだろう。このようにメディアの特性を生かして駆使することで、未熟ながらヒーローを目指すストーリーへの共感が徐々に生活者へ広がり、愛されるブランドを目指すことができるのである。

6. 人々の心を掴むブランディング

昨今のホットワードの一つである「パーパス・ブランディング」は確かに会社が強くなり、社会への影響力も強くなる。しかし、パーパス・ブランディングだけじゃ補うことができない生活者や企業があると私は考えている。だからこそ「ヒーロー・ブランディング」というものを私は提言する。当論文で言語化したヒーロー像は「未熟さを認めて成長する」という、私た

ちにとっても身近な存在である。「未熟さ」を認めることはそう簡単なことではない。しかし現代ヒーローは、自身の未熟さを認めて成長するからこそ、人々の心を掴んで離さないのである。ヒーロー・ブランディングでは、そんな現代ヒーロー像に求められる価値観を活かして、たとえ未熟で失敗しても非を認めて成功を掴んでいくストーリーを、様々なメディアを通して伝えていく。生活者の共感を生み、人々の心を掴むブランドのロングストーリーを描くことができる手法なのである。どんな企業でも共感を生み、愛されるきっかけを作れるブランディングなのではないか。そう筆者は考える。

●参考 WEB

※1 Forbes JAPAN, 「コロナで広告はどう変化？ ゲットィイメージズやピンタレストの視点」(2020.6.26), (<https://forbesjapan.com/articles/detail/35427/3/1/1>), 2021.09.26

※2 Real Sound, 「『鬼滅の刃』大ヒットと『ジャンプ』アニメの隆盛」(2021.1.11), (https://realsound.jp/movie/2021/01/post-689160_5.html), 2021.09.21

※3 AdverTimes, 「消費者が「見たい、聞きたい、体験したい」コンテンツとは？目指すは強いブランドから共感されるブランドへ」(2021.02.01), (<https://www.advertimes.com/20210201/article335244/>), 2021.09.29

●参考文献

齊藤三希子(2021), 『パーパス・ブランディング 「何をやるか？」ではなく「なぜやるか？」で考える』(宣伝会議)

松尾式之(1993), 『アメリカンヒーロー』(講談社)

『クリエイターパーパスの必要性』

宮田 陵平（博報堂 3BXCRC 局アクティベーションプランナー）

※要約を掲載しております。

動画は JAAA ウェブサイトに掲載いたします。

【要約】

人々は機能的・体験的な価値を超えた社会的存在意義（＝パーパス）を評価軸として、企業やブランドを選ぶようになった。広告と向き合うということは、パーパスと向き合うこととも言える。

ところで、我々広告クリエイターは自分自身のパーパスを持って業務に取り組んでいるだろうか。人間の集合体である企業にパーパスが求められるのであれば、企業と関わる一人一人の社員にもパーパスが必要ではないかと私は考えた。実際、個人がパーパスを持って働くことで、業務効率ややりがいの向上に繋がるという話もある。加えて、SNS などの普及による情報革命により生活者自身が影響力を持つようになったことで、今後パーパスは個人レベルでも求められる流れができていくと思われる。

では、広告クリエイターが個人のパーパスを設計するにはどうすべきか。それは、既存のパーパス策定プロセスをよりパーソナルなものにチューニングし、個人の強みや価値観（＝アーティスト性）と、広告クリエイターとしての能力（＝デザイナー性）を統合することで導き出せると考えた。自分自身のアーティスト性の考察には、既存のメソッド本を活用するのもいいだろう。

私の場合、作曲が好きという自分の内なるアーティスト性と、コアアイデアからアウトプットまでの設計を得意とするデザイナー性を統合し、「音の力で広告クリエイティブをアップデートする」というクリエイターパーパスを言語化することができた。

今後はこのクリエイターパーパスを軸に、企業とともにより魅力的で新しい価値を社会に発信できるよう、広告業務に取り組んでいきたい。

●参考文献

博論岩寄, 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)

ハーバードビジネスレビュー編集部 (2021), 『ハーバード・ビジネス・レビュー[EI シリーズ]働くことのパーパス』(ダイヤモンド社)

岡田斗司夫 FREEex (2013), 『評価経済社会・電子版プラス』(株式会社ロケット) 岡本太郎 (2003), 『強く生きる言葉』(イースト・プレス)

岡田斗司夫 (2005), 『プチクリ!—好き=才能!』 (幻冬舎)

Julia Cameron (菅靖彦 訳) (2001), 『ずっとやりたかったことを、やりなさい。』 (サンマーク出版)

深澤直人 (2005), 『デザインの輪郭』 (TOTO 出版) 日本デザインセンター (2021), 『VISUALISE 60』 (誠文堂新光社)

Harvard Business Review, 「「天職」ではない仕事に意義を見出す方法」, (2017,9,7),

(<https://www.dhbr.net/articles/-/4992?page=2>), 2021.9.28.