

広告会社資産再考 ～広告業がサステナブルであるために～

浅井 太紀
あさい たいき

株博報堂

第六ビジネスデザイン局
グローバルマネジメント部
ビジネスプロデューサー



新卒で入社した広告会社において約5年間シンガポールに駐在し、担当する大手自動車メーカーの東南アジア各国にまたがるマーケティング実務を担いながら、自社現地法人の新規立ち上げを行う。博報堂に転身後は、主に一般消費財メーカーを担当。多数のブランド業務を経験し、現在は同クライアントグローバル案件全般のリーダーとして、幅広い領域のブランディング/マーケティング業務に従事。

この度は、このような名誉ある賞を頂き、大変光栄に存じます。広告業の適応進化、それによってもたらされる“広告人の幸福”を強く望み、その想いを本稿に込めました。この志を胸に、今後も広告人として邁進して参りたいと思います。最後に、今回応募のきっかけをくださり、執筆する環境を作っていただいた、上司、チーム員、関係者の皆様方に、この場を借りて深く御礼申し上げます。

第一章 落日業？「広告」

オワコン、過労、広告会社不要論、ブルシット・ジョブの典型…。昨今、広告会社に社会から浴びせられる辛辣な言葉の数々は、枚挙にいとまがない。業界内でも「心身ともに疲弊するだけのクソ仕事」等、否定的な言葉をしばしば耳にし、将来を見限って去っていく多くの仲間を見送った。広告業に魅了され、ここで成長させていただき、今このときもこの業界を愛している筆者にとって、この状況はとても看過できるものではない。

本稿ではまず、なぜ広告業が、一部からとはいえ社会や内部からこのような捉えられ方をしてしまっているのか、その要因を2つのポイントに着眼して考察し、そこから、この状況を好転させるための「光明」を見出し、その変革のための3つの提案を行う。

落日ともいえる状況の広告業が適応進化し、広告人が幸福感を伴って生き活きとはたらくようになり、業界が再び「ライジング」

する道筋の一端を示したい。

第二章 現在広告業における問題考察

まず、現在の広告業における問題の要因を、コントロール不可能なマクロ環境変化（技術革新やそれに伴う社会変容、ネット広告市場の拡大等）に求めることは、本稿では行わず、広告業界自らが主体的に変革可能な2つのポイントに着眼し、その要因を考察する。

◇着眼①：非効率な労働集約型産業

広告業では、コンテンツ権利ビジネス等が一部存在するとはいえ、ビジネスの大半がフロー型であり、テレビ広告ビジネスモデルの優位性が漸減する中、富を生み出す確たる資産が、主には労働力のみというのが現状である。業界毎、広告主毎、案件毎に、大量の労働量を行って、アイデアや企画創出を複数案で行い、採用された案だけが実施（消費）され、他は廃棄される。このように、現在の広告業は、知的アウトプットが大量の労働力

によって大量生産され、蓄積されずに大量消費・廃棄されていく「非効率な労働集約型産業」であるといえる。経済成長期にはそれもやりがいや成長につながった部分もあったが、現代社会においては、個人に対しては、過労、バーンアウト症候群、結果としての人離れ等に直結し、企業に対しては、その無駄が、進化と成長を妨げる障壁となる。

◇着眼②：ハイリスク投資受注産業

広告は、主には「広告主の広告予算を消費」することで行われる。広告活動は、広告主にとって成長のための欠かせない活動であるが、同時にどこまでいっても「費用支出」であり、さらにそれは、高額かつ効果が確約されないリスク投資でもある。また、広告会社はその広告投資対効果に対して直接的には責任を負わないため、究極的には、広告主と広告会社の利害は一致しない。商取引において、片側だけが投資リスクを負い、費用支出を行うこの構造は、リスクテイク側である広告主の意向がもっとも優先される構造としての特徴をもつ。(個人・チームのスキル、知見や実績次第で広告主を実質リードすることも可能だが、ここでは「構造としての特徴」のみを考察の対象とする。)

すなわち現在の広告業は、究極的には「高い投資リスクを一方的に負う、利害が一致しない相手(広告主)から受注する仕事」であり、これは、情報流通社会において、広告主や社会から糾弾されやすい状況を生み出し、さらに、広告会社が「主体的になりにくく」、各々が近視眼的に単一広告主に仕え、隷属的になりやすいという構造特徴をもつ。人々が「自己実現」「主体的な生」を求める社会に移行していることは指摘されて久しいが(注1)、この構造下では、広告業に携わるすべての者が自己実現を伴って仕事を全うすることは難しく、これは社会の変化に業界構造として適応できていないともいえる。

第三章 広告業変革に向けた「光明」

これらの構造特徴により、現在の広告業では、幸福感を伴わない疲弊や喪失感という汚染物質を放出しながら「知の大量生産・大量消費」が行われ、結果として業界全体の深刻な「環境破壊」が進行していると考えられる。これは地球環境の破壊には直結しないが、労働者の気力、体力、意欲に大きな悪影響を及ぼし、社会からの悪評を生み、地球環境のそれと同じく、そのまま放置すると、最終的には広告業の「持続可能性」が危ぶまれる。

しかし、知とは本来消費される性質のものではない。書籍であり、論文であり、時代を超えて蓄積されうるものである。すなわち知は資産であり、そこには天然資源と同様、循環させ、保全する道があるはずであるし、それが行われなければいけないはずである。

筆者はここに広告業の「光明」を見出して広告会社の独自資産を再考し、知の大量生産・大量消費から脱却して、知を資産として循環活用しながら、広告人が、主体的に、やりがいと幸福感を伴ってはたらき、より高い価値創出を行うことができるようになるための、広告業の構造変革を望む。次章より、そのための具体方策を提案する。

第四章 提案①「広告機会投資型ビジネス」への転換

広告会社は、特に高度経済成長期以来現在に至るまで、あらゆる産業の、企業の、多岐にわたる広告コミュニケーションを担ってきた。成果に帰結した成功ケースもあれば失敗ケースもあり、さらに多くの場合それらの要因検証までを行っている。ここには、広告主事業・商材に対する、成否の「目利き力」が、

着実に蓄積されているはずである。この多業界・多案件・長期時間軸における事業・商材の成否知見を、属人ではなく全社で管理し、これを源泉とした新たな広告ビジネスモデルの確立を提案する。

広告は主に広告主の「予算を消費」することで行われ、これにより広告会社と広告主の利害が完全には一致せず、さらに従業員の自己実現を伴にくいという構造特徴をもつことは前述の通りだが、広告主事業・商材の成否「目利き力」を蓄積する広告会社のビジネスは本来、広告主側のみの判断で行われる受注という受動型ではなく、成功見込みの高い事業・商材に投資をするという主体型になりうる。これは小幡氏^(注2)も指摘する、広告会社も「事業リスク・リターン概念」の具備が必要になることを意味するが、他業も行ういわゆる金融投資ではない、広告会社の独自資産を源泉とした投資の形を提案したい。これが従前の広告予算消費型ビジネスから変換する、「広告機会投資型ビジネス」である。

広告主は、事業売上に直結する、広告・販売活動を必要とする事業・商材に関して、その計画を広告会社に共有する。広告会社は前述の知見をもってそれを評価し、その広告(4P中プロモーション領域の全てを指す)を自社が行うことによって成功の可能性があるかと判断した場合に、企画提案とともに「広告費出資率」と「希望レベニューシェア率」を提示する。高く評価した事業・商材には、他社に対する有利性を出すため、広告会社は100%を上限とした高い広告出資率を提示する。いわば「広告機会を購入する」わけである。妥結後、広告会社は企画/制作/実施/PDCA等を推進するが、広告費のうち出資率分は自社で負担する。そしてローンチ後、妥結したレベニューシェアを得る。事業・商材の新規立ち上げ時には、それが世に存続する限り、後に広告会社に変更となっても、そ

もその立ち上げを行った出資広告会社の権利は継続する。既存事業・商材の場合は、その企画要素やフレームが継続発信される限りは、起案主である出資広告会社の権利は継続する。

これにより、広告主はリスク投資である広告出費を軽減しつつ、リスクを負った広告会社の、いわば真の本気の活動を享受できる。広告会社は、自社がポテンシャルを見出した事業・商材に対して責任を負い、広告主と対等な立場で主体的に推進し、レベニューシェアを前提とするため、販促含めた全てのプロモーション領域にその責任範囲を拡張し、成功した暁の恒常的なストック型収益を得る。金融投資という専門性がなくリスク幅も大きい手法ではなく、広告会社の独自資産を土台にした、広告を対象にした投資である。

ここに、利害が完全に一致し、リスク負担が公平化し、実施における責任・意見力が拮抗した、広告が、広告主と広告会社の「真の協業」となる世界が成立する。

第五章 提案②「アイデア在庫の資産運用」

通常、広告会社の企画提案は複数案で行われることが多い。これは、最終的にそのうちの一案で実施決定になったとしても、広告会社として総力を挙げて練り上げたアイデアの半数以上はボツ案となることを意味する。業界ではしばしば、採用された案を「お買い上げ」と表現する。ただし、その「お買い上げ」された理由は、広告主のその時点における、方針、環境、属人的好み、社内事情等を含むもので、必ずしもアイデア自体の優劣だけで決定されるものではなく、「未だその時点では売れていないもの」にすぎない。

通常モノの商売では、未だ売れていない

モノを在庫として資産計上し、それに対して販売・管理活動をする。この概念を、広告会社が提案するに至ったアイデアにも適用し、「アイデア在庫」という資産として運用することを提案する。

このアイデア在庫を全社で管理し、社内そして社外の広告主や広告会社に対しても、商材・タイトル・概要を公開し販売する。(販売対象は「正式提案に至った案のみ」に限定することでその品質レベルを担保する。)購入/DLした者・部署のみがこの全内容を見、使用することができ(売価は、社外>社内となるはずである)、さらに発展形としては、販売後実施に至ったアイデアに関しては、それが継続する限り、その起案主に対して、購入時に合意された%の使用料が支払われ続けるというシステムも構築したい。広告主とは、不採用の案を広告会社が二次利用する旨を書面で合意しておく必要があるが、その過程においても、アイデアの価値を広告主と再認識し合えるという意義がある。

ここに、広告業において、ときに軽々しく廃棄されてきたアイデア(知の資産)を再価値化・循環させる、アイデア資産運用のシステムが成立する。

第六章 提案③「広告主協業プロデュース専任部門の設立」

一業種一社制をとることが多い海外の広告会社に対し、日本の広告会社は主にマルチクライアント制をとる。この特殊性は、ときに否定的文脈で語られることもあるが、これを日本の広告会社だけが持ち、それにより価値を紡ぎだせる独自資産でもあるととらえる。

資本主義社会における競争は重要であるが、人口減少局面に立ち、企業価値や経済成長で大きく後れをとる現在の日本において、

日本企業同士が疑心暗鬼になって単一市場(海外市場含む)の中で過剰に競い合うのはいかがなものかと、日々強く感じる。他業種のみならず同業同士でも、共創し、補完し、単一ではできない価値創造を発現していくことにもっと力を入れてもよいはずで、そのニーズや機会は膨大に潜在しているのではないか。花王とライオンのリサイクリエーション(注3)、キリンから日本コカ・コーラへのプラズマ乳酸菌提供(注4)等の実例もあるが、その他にも、潜在・顕在を含めて協業ニーズや機会が多々あることを日常業務の中でも多く実感する。この潜在ニーズ、機会を埋没させることなく、隈なくすくい出して発現させるために、あらゆる業界の多様な広告主と取引関係をもつ広告会社こそが、従来の、媒体社、コンテンツホルダーや協力機関等だけでなく、「広告主同士」をもつなぎ、新たな価値を創造する専門的な役割を遂行すべきである。

具体方策としては、現状の単一広告主担当部門は維持しつつ、多業界、多広告主の状況・ニーズを一括把握し、協業価値・機会を見出し、マッチングし、実施することのみに特化した「広告主協業プロデュース専任部門」を、他部門と並列規模で設置する。現在も一部で行われている広告主間協業を、既存担当部門同士の単発施策ではなく専任部門によって行う、広告業の中核事業のひとつとする。競合コンフリクトを防ぐためこの部門は単一広告主とのいかなる接触をも禁止とし、単一広告主担当部門からのニーズ・機会情報をもとに協業のみを考案し、其々の広告主に同時提案し、実施決定した時点からこの部門が推進する。これにより、単一広告主に近視眼的に隷属しやすい構造が軟化し、また、従前の広告会社がつなぐステークホルダー群に「広告主同士」という点(変数)が一つ加わって広告会社の事業領域と役割が大拡張し、最終的に

は国全体の集積力増強にもつながる。

第七章 適応進化か、滅亡か

ここまで、現状広告業の問題点を考察したうえで、そこから光明を見出し、業界変革のための3つの提案を行った。これにより、広告会社元来の独自資産を原資に、広告業を、広告予算を消費する存在から広告機会に投資する存在に変え、リスクを許容してストック型収益を生み出し、価値あるアウトプットを無駄なく経済的に循環させ、企業間協業ニーズ・機会を隈なくすくい取り、国全体の価値創造を効率化・集積化し、その結果、広告人も主体的に、幸福感をもってはたらくことができるようになる。広告業が時代に真に適応した形に生まれ変わり、再び隆盛するきっかけのひとつにできると考える。

共和政から帝政に移したローマ、王政から民主政に変革したフランス、そして我が国における明治維新。人や組織は、生き残り、そして成長していくために、現形への固執とたたかいながら、大きな痛みを伴いながら、その時代に適応した形への生まれ変わりを遂げている。人類史を振り返ると、これは極めて再現性の高い事象であり、それが行えない限り、人や組織は衰退し、滅亡する。過去の何倍もの早さでその変化が進行する現代において、広告業はすでに非常に切迫した状況の渦中にある。現形に固執しない大きな変革を行わなければ、広告業はきっと、思ったよりもずっと早く、衰退・滅亡する。本稿における提案が、広告業の「サステナブルな適応進化」の道筋の一端になることを信じている。

●参考文献

デヴィッド・グレーバー（酒井隆史、芳賀達彦、森田和樹訳）（2020）、『ブルシット・ジョブ クソどうでもいい仕事の理論』（岩波書店）

注1) フィリップ・コトラー、ヘルマワン・カルタジャヤ、イワン・セティアワン（恩藏直人監訳、藤井清美訳）（2017）、『コトラーのマーケティング4.0』（朝日新聞出版）

注1) 亀山倫華、「価格がつけられない"顧客体験"の哲学的効用～主体的に生きるために」、『第50回懸賞論文入賞・入選作品集』（日本広告業協会、2020）、pp.69-73.

注2) 小幡朋州、「BtoB&C事業モデル=これからの広告会社の「売り」と「売る物」～"事業リスク・リターン概念"という武器で"Incubatability"が輝く～」、『第50回懸賞論文入賞・入選作品集』（日本広告業協会、2020）、pp.7-17.

注3) 花王株式会社、「花王・ライオンが協働してリサイクル実証実験を開始」、(<https://xn--kao-x83byjqc43b.com/jp/corporate/news/sustainability/2020/20201104-003/>), 2022.08.15.

注4) キリンホールディングス株式会社、「キリンの独自素材「ブラズマ乳酸菌」の日本コカ・コーラ社への提供について」、(https://www.kirinholdings.com/jp/newsroom/release/2022/0913_01.html), 2022.09.13.