

## 第 49 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。

※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 2020 年 5 月時点。

### 【論文】課題：広告ってなんだろう？

- ◆広告会社にイノベーションは起こせるか。 高嶋渉（電通） P3
- ◆社会と生活者の“欲望リテラシー”向上への貢献 松本洋人（博報堂） P14
- ◆生活者との sustainable かつ variable なエンゲージメント創造 岡本昌大（電通） P21
- ◆広告、その情報共有が生み出す価値と対価の一考察 小糸和夫（電通） P31

### 【私の言いたいこと】

#### 一般部門

- ◆令和デジタル時代にこそ必要な「傾聴」カー広告主のこころの声を聴くー  
関川真市（電通北海道） P41
- ◆パラレルワールドの行く末 住吉剛志（日本経済社） P47
- ◆“削減”から“共創”の働き方改革へ ～ 広告主とのパートナーシップを再考する  
武川匠（博報堂） P53
- ◆～島を想うという文化圏を育む～離島経済新聞にみる新聞のカタチ  
西本愛（日本経済広告社） P59
- ◆音声コンテンツの可能性とラジオビジネスの未来  
工藤 洋介（ADK マーケティング・ソリューションズ） P65
- ◆P4C 視点で、エシカル時代の持続的成長を創出せよ。 山本洋平（博報堂） P70
- ◆令和時代の情緒的価値 加藤森（日本経済社） P76
- ◆広告が再び語られるために ～ 「発信者目線」を持つデジタルネイティブ世代を巻き込め～  
平石大貴（ADK マーケティング・ソリューションズ\*2020年4月現在） P82
- ◆遊びと広告 荒木竜郎（日本経済広告社） P87
- ◆多重人格化する生活者と向き合うーデータコンダクターとしての広告会社ー  
鳥居建作（ADK マーケティング・ソリューションズ） P92

◆DX時代のコミュニケーションは「パーソナル」から「コレクティブ」へ

西垣辰彦（博報堂）P98

◆垂直統合時代を牽引する、新しいクリエイティブ人材の育成 山内真太郎（博報堂）P104

◆日本型採用から欧米型採用へ向かう、広告会社のあるべき姿とは

～「イエモト」原理から考える価値ある組織への回帰～

竹山智哉（メトロ アド エージェンシー）P110

◆クリエイティブ人材の育成の為に、いま広告会社がすべきこと。

—広告会社は「イノベーションを实践する大学院」になる— 齊藤直之（博報堂）P116

◆ワーママ・広告会社・社会 “三方良し” の人材活用モデルの提案

～成長スパイラルを生み出す会社とワーママの公私融合性～ 鮎川ゆかり（日本経済社）

P121

### 新人部門

◆文明開化の時代に漱石が考えたことを SNS 社会に置き換えて 石川力（読売広告社）P127

◆代弁者から体现者、黒子から相棒へ

-建築家のブランディングに見るこれからの広告人のあり方- 吉岡龍太郎（博報堂）P132

◆ソーシャルグッドをマーケティングに直結させるには-関心なき潔癖の日本で-

花田光希（大広）P138

◆「アベンジャーズ」から読み解くコモディティ化する現代市場におけるマスターブランド戦略

の有効性 宮島 達則（博報堂）P144

◆広告に色をつけること～広告が社会課題の議論を生むには～ 山下梓（博報堂）P149

◆自分を越えた集合データから新たな出会いを創出するセレンディピティー・マーケティング

高橋歩（東急エージェンシー）P153

<以下、スクロールしてください>

↓

↓

↓

第 49 回 懸賞論文募集「論文の部」

サブタイトル

「広告会社にイノベーションは起こせるか。」

1 地方銀行が、アボカドを育てるのは、なぜか。

朝日新聞に「地銀の農業挑戦 上・下」という記事が載ったので、ご存知の方がいるかもしれない。いま宮崎銀行の銀行員が宮崎市郊外で農業に取り組んでいる。ノウハウもなく経験もなかったが、近くの果樹園の技術支援を受けられることになり、銀行グループだけで農業法人を立ち上げた。育てているのは高級アボカド。1玉、数千円という金額設定。「アボカドを第2のマンゴーとして新たなビジネスモデルを作り出す」意気込みである。目指すところは地方創生で、将来的にはノウハウをパッケージにして、県内の有望な若者に無償提供するか、法人自体を売却することを考えている。そのためには、データ管理が重要で、室温・地温・土中の水分・日照量を徹底的に記録する。さらにモニターの設置や自動散水機などで省力化を進め、若い世代が挑戦しやすい労働環境を模索している。記事では、「データの蓄積作業は銀行員である私たちの強み」と語る、銀行から出向している農場長の言葉が紹介されるが、この言葉にヒントがあるような気がした（注1）（注2）。

アボカドから2か月後、つぎは「日版のホテル・新型書店」という記事が載った。出版取次最大手の日版が箱根にオープンさせた、ブックホテル「箱根本箱」。1万2千冊の本に囲まれて過ごす全室露天風呂付きのホテルで、2018年夏のオープン以来平均稼働率75%の人気ぶりという。2015年の箱根山の噴火で休館した日版の保養所を、売却するか貸すかというタイミングでの決断だった。また2018年12月には、東京・六本木に、書店「文喫（ぶんきつ）」をオープンさせた。入場料1500円。コーヒーとお茶が飲み放題。お客様の平均滞在時間は4時間半、土日はいつも入場制限がかかるほど。どちらも企画したのは「リノベーション推進部」で、出版不況のなか、本と出会う新たな場所をつくる「新空間の創造」をミッションとしている（注3）。

地方銀行とアボカド。出版取次とホテル。まさに想像を超える組み合わせではないだろうか。どちらも新しい挑戦であり、それが成功しているから記事になったのだろう。成功物語が記事化され、シンプルにまとめたものを読むと、なるほど目的はこうで、実現方法はこうで、将来的にはこうなる・・・を読みとることができ、実現するまでの道筋も理解できる。しかし実際にトップが決断するまでには、あるいは現場が新規事業を軌道に乗せるまでには、

数々のアイデア出しがあり、気の遠くなる検証作業があり、日々の失敗と努力の積み重ねがあったはずで、記事よりも現実にはシンプルでなかったに違いない。

## 2 100年を超えて生きる企業とは。

はたして、アボカドとホテルはどこから現れたのか。その答えを見つけるために、経営学の本にヒントを求めようと思う。ここに『両利きの経営』という本がある（注4）。著者は、チャールズ・A・オライリーと、マイケル・L・タッシュマン。冒頭の問いかけはこうだ。「人間には寿命がある。なぜなら人間は、時間とともに細胞を正確に再生する能力が失われ、老化していくからだ。一方、企業は人間とちがいで、歴然とした生物学的な制約はない。にもかかわらず、いわゆる順調だった企業であっても滅びゆくのは、なぜか」。

GKN	ブラザー	ポール
ジョンソン・エンド・ジョンソン	トヨタ	ハースト
シーメンス	RRDネリー	ノキア
AMEX	イングラム	P&G
コーニング	FMC	IBM
スミス・アンド・ネフュー	ニューコア	グッドリッチ
WRグレース	NCR	ヴィヴェンディ
3M	ハリス	アームストロング
任天堂	麒麟	DSM

表1

ラバーメイド	ファイアストーン	カネボウ
コダック	ボラロイド	シアーズ
SSIH/ASUAG	デラックス	フィリップス
スミス・コロナ	ベスレヘム・スチール	RCA
DEC	コントロール・データ	ゼロックス
ウエスチングハウス	レゴ	メモレックス
シーベル・システムズ	ICI	シンテックス
カールシュタット	ラジオシャック	コンパック
サーキットシティ	メリルリンチ	GM

表2

著者は2つの表を提示する。どちらもタイトルは「表中の企業に共通することは何か」。表1を見ると、トヨタ・麒麟・任天堂など日本の企業も名を連ねる。表内の企業の創業からの年数は平均130年という。GKNという会社は1759年（260年前）創業の英国の航空宇宙関連企業と紹介される。ここで再び著者は問いかける。「考えてほしい。1759年に創業した会社が、どうして航空宇宙関連の会社になれるのだろうか。ライト兄弟の初飛行は1903年12月17日のことなのだ」と。GKNは炭鉱業からスタートし、その後の産業革命で鉄鉱石の生産に着手。1815年には英国最大手の鉄鉱石生産会社になる。1864年に締め具（釘・ネジ・ボルト）の生産をはじめ、1902年には同製品で世界最大のメーカーにまでのぼりつめる。金属鍛造の専門知識を活かして1920年には自動車部品、さらに航空機部品の生産を開始する。1990年代に締め具事業を売却し、現在、航空宇宙・自動車・冶金業界で年商90億ドル、従業員は5万人を超える……。表2に目を転じると、カネボウ・コダック・ゼロックスなど、日本でもなじみのある有名企業の名前がならぶ。これらの企業はかつて業界をリードしてきたが、その後、破綻もしくは倒産寸前に追い込まれ

ている。

経営学の長年の研究から、イノベーションを起こし続けられる企業は100年を超えて存続し、イノベーションを起こせない企業は100年のはるか前に破綻してしまうことがわかってきた。先述のGKNの260年の歴史も、イノベーションの歴史であったことが想像できる。

### 3 「知の探索」と「知の深化」でイノベーションを起こす。

現在、イノベーションの研究でもっとも重視されているのは、1991年にスタンフォード大学のジェームズ・マーチが『オーガニゼーション・サイエンス』に発表した論文と言われている。それは「知の探索」と、その対立概念として「知の深化」を提示した論文である。そして、その論文を起点に最先端の経営学では、イノベーションを起こすためには「知の探索」と「知の深化」の両方の活動が必要という結論が導かれる。

早稲田大学ビジネススクール教授の入山章栄氏の講演（注6）では、この「知の探索」と「知の深化」のまえに、ジョゼフ・シュンペーターの「新結合（new combination）」の考え方が説明される。シュンペーターによれば、「新しい知とは常に、『既存の知』と別の『既存の知』の、『新しい組み合わせ』で生まれる」という。80年以上前に提示された考え方が、まったく古びていない。人間はゼロからは何も生みだせない。新しい知は、いままでつながっていなかった知と知が、新しくつながって生まれるのだ。

イノベーションとは、まさに新しい知を生み出すことである。たとえば、ビジネスの場合でいう新しい知とは、新しい製品であり、新しいサービスであり、新しい技術であり、新しい生活だったり、新しい人生だったりする（言いすぎか？）。まず「知の探索」から説明する。「知の探索」とは、「目の前にある知ではなくて、なるべく自分から離れた遠くの知を幅広く検索して、それを自分が持っている既存の知とどんどん新しく組み合わせること」である。世界で有名なトヨタの「かんぱん方式」も、振り返れば「知の探索」から生まれたと言える。米国のスーパーマーケットの在庫調整の方法にヒントを得て、世界中の工場の生産ラインが変わっていった。また、クロネコヤマトの「宅急便」が当初「個人の宅配だけ」にサービスを絞り込んだのは、「牛丼単品で勝負する」吉野家から発想したと言われている。自社の既存の知と「自社の範疇からだいぶ外れたところにある知」の組み合わせに、イノベーションが生まれるチャンスがあるということだ。

つぎに「知の深化」である。「知の探索」の対立概念で語られる。ペンシルベニア大学のダニエル・レピンサールは、「知の探索」は「新しい知の追求」であり、一方「知の深化」は「すでに知っていることの活用」である、と定義する。またイスラエル工科大学のドヴェブ・ラ

ビーは、「知の探索」は組織の現在の知の基盤（と技術）からの逸脱であり、「知の深化」は組織に既に存在している知の基盤に基づいたものに関連している、と言う。なぜ学术论文はわかりにくいのかと思うが、「知の深化」は、既存の知の「活用」であり、ビジネスでは「これまでの事業を深掘りし、これまで以上にうまく行うこと」となる。

それでは冒頭の、アボカドとホテルに戻ろう。宮崎銀行には「数字に強い」というコア・コンピタンスがある。そのコア・コンピタンスに「未知なる農業」を掛け合わせたとき、経験や勘ではなく数字による生産ノウハウをつくることができるのではないか。それを若者が理解できるパッケージにして第2のマンゴーに育てれば、目指した地方創生が新しい産業として立ちあがる。ホテルのほうは、日版という出版取次最大手らしい「あらゆる本・書籍を取り揃えられる」というコア・コンピタンスを「活用」している。本まわりにフォーカスし、空間創造の可能性を深掘りすることで、お客様がお金を払ってでも体験してみたいホテルや書店を実現させた。「知の探索」と「知の深化」を知ったうえでアボカドとホテルを見直すと、どちらかと言えばアボカドは「知の探索」寄り、ホテルは「知の深化」寄りに見える。イノベーションのアプローチに、重心の置き方の違いが見えてくる。

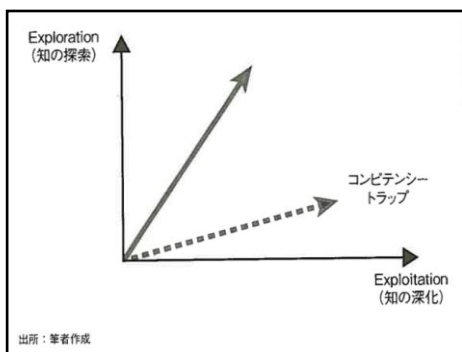


図1

『両利きの経営』とは、右手と左手が両方使える人のようにという意味で、「知の探索」と「知の深化」の両方をバランスよく行えと説いている。‘あえて’そう言っているのである。企業のイノベーションへの取り組みは、「知の探索」をなおざりにしがちで、「知の深化」に傾注する傾向があるからだ。その傾向は「コンピテンシー・トラップ(サクセス・トラップ)」と呼ばれている。短期的な成功に目を奪われ、長期的には自己破壊をしていく・・・そんなトラップ(罠)にはまるな、と警告しているのだ。なぜなら、「知の探索」は不確実性が高い。探索して新しい知と知の組み合わせを試しても、その多くは失敗に終わる。入山章栄氏は、スティーブ・ジョブスを「失敗王」と呼んでいたが、あの革新的な製品は夥しい失敗があって生まれたものだからだ。対して、「知の深化」は既存の知の活用だから、確実性が高い。「知の深化」に傾注するほうが、短期的な収益性を高められる。おのずと「知の探索」はおろ

そかになり、イノベーションが生まれなくなり、企業の寿命が見えてくる・・・そう、罨にはまるのである。（注5）（注6）（注7）（注8）

#### 4 「ブレスポ」って、なんだろう。

企業のさまざまな取り組みを「知の探索」と「知の深化」の視点で見えていくと、つぎのイノベーションのヒントが見えてくることがある。私が経験したAI開発の事例を紹介したい。2019年5月、私が所属する広告会社で社員向けの試みが行われた。最先端テクノロジーを一部の社員のものにせず、全社員が体験できるようにビル全体を最先端テクノロジーでラッピングする。そのテーマとして最初に選ばれたのが「AI」だった。まずは自分で体験し、自分の言葉で語れる社員を増やしていく。そんな目的ではないか。

私はその試みで、ひとつの会議室を担当することになった。会議室でやることといえば会議である。なかでも古典的でなかなか進化しないのが、ブレインストーミングである。つまり、みんながよく知っている既存の知（ブレスト）に、遠い領域の‘何か’を掛け合わせるのだ。AIは、理科の実験で化学反応をひき起こす触媒のようになり、するとブレストが劇的に進化する・・・に違いない。なるべく遠くの領域として、スポーツと掛け合わせてみることにした。ブレスト×AI×スポーツ、それが「ブレスポ」である。



図2

「ブレスポ」の仕組みは、音声認識とテキストマイニングによる、発言の質の判定である(図2-左上)。やり方は、参加者がそれぞれマイクをつけて従来のブレストのように発言する(右上)。従来と違うのは、自分の発言が‘付箋’の形になって、モニターに表示されること。だれの発言かは色で表示され、その発言を他の参加者がほめると、良い発言と判定され付箋が大きくなる。そこは、ポジティブな発言しかしない、というブレストのルールを徹底している(左下)。ブレストの時間が終了したら、発言のスコアが集計され、リザルトが表示される(右下)。本来のリザルトは「ブレスポ」で生まれたアイデアなのだが、それは発言録としてデータが残る。大きなフレームは、ブレスト×AI×スポーツで、スポーツの持つゲーミフィケーションの要素が入ることで、より熱い会議が実現した。

正直に言うと、「ブレスポ」の企画時には、「知の探索」も「知の深化」も考えていなかった。振り返れば、遠い領域のスポーツと掛け合わせるという「知の探索」と同じプロセスが行われ、小さなイノベーションが実現した。もちろんチームで実現したものだ。メンバーはデジタル・クリエイティブ・プランナーとコミュニケーション・デザイナーとアートディレクターと私。私の名刺にはクリエイティブ・ディレクターと書いてあるが、このチームにおける役割は、アイデアを割り当てられた会議室に定着させること。アイデアやデザインを机上でくりかえすだけでは定着できない。費用はいくらか。いつまでに何を決めるのか。どの制作会社のプロデューサーに頼むのか。そこには広告制作の経験を「活用」した。既存の知を「活用」する、まさに「知の深化」のプロセスをたどったのだ。

## 5 クリエイティブ・ディレクターのコア・コンピタンスとは。

広告の「既存の知」とはなんだろう。それを「未知の知」と掛け合わせれば「知の探索」になり、それを深掘りすれば「知の深化」になる。そこにイノベーションを起こすチャンスがある。私が着目したのは、自分自身。たとえばクリエイティブ・ディレクターを「既存の知」と考えると、はたして、どんな「知」があるだろうか。まず、課題解決のためのアイデア出しのスキルがある。アイデアは空から降ってくるとか神の啓示と思われるかもしれないが、それではいつ提案できるかわからない。プロフェッショナルである以上、アイデア出しのスキルをもっている。そして広告制作のスキルがある。新聞広告をはじめとするグラフィック広告のスキル、TVCMをはじめとする動画広告のスキル、最近はデジタル広告のスキルも必要である。商品広告の場合は、商品そのものから提案する、つまり製品開発やパッケージ開発も経験している。さらに、企業広告やブランド広告も経験している。そのためには、クライアントのマーケティング活動を理解し、経営戦略も理解しなければならない。また、プレゼンテーションなしに実現する広告はありえない。クライアントに理解される話をしなければ



ば広告は実現しないのだ。当然、プレゼンテーション・スキルも必要になるし、ときには社長プレゼンも経験する。これらは、だれもが手に入れられるスキルや経験ではない。まさにクリエイティブ・ディレクターのコア・コンピタンスそのものではないか。いまこそクリエイティブ・ディレクターは、自分のコア・コンピタンスを自覚して、「未知の知」と出会う旅へ出かけるべきなのである。

## 6 あなたの、ディスカッション・パートナーは、だれですか？

河合太介氏をご存じだろうか。株式会社道（タオ）の代表取締役であり、日本を代表する経営コンサルタントである。もっと簡単に紹介すると、あのUNIQLOの柳井正氏（株式会社ファーストリテイリング代表取締役会長兼社長）が全幅の信頼を置き、経営の相談をする相手である。株式会社道（タオ）のweb ページに、柳井正氏から見た人物評が掲載されているので、抜粋する。「うちの経営が節目のたびに、河合さんには相談にのってもらっています。河合さんはとてもユニークな人ですが、最大の特徴は、共感力にあると思います。僕が考えていること、まだ言葉になっていないこと、固まっていないことを、話をしているうちに、深いレベルで読み取って、それをポンッとアイデアとして返してくれたり、次に会うときに、わかりやすい構造や絵にしてくれるのですが、このチカラがすごく長けている。相手の思いや考えを洞察するチカラとそれを表現するチカラというのかな。経営者というのは、夢ややりたいことは、頭にたくさん浮かぶのだけれど、それがいつも完全に煮詰まっているわけではない。ディスカッション・パートナーとして、河合さんのような人がいると大変助かるわけです。」（注9）



写真1 河合太介氏



写真2 柳井正氏

ディスカッション・パートナーという職業はない。web で検索すると、自称ディスカッション・パートナーがヒットするので、存在感が出てくれば認められるようになるはずだ。どん

な仕事なのか。柳井正氏の言葉の中に、いくつかのヒントがある。「相談にのる」「共感力がある」「話を深いレベルで読みとる」「わかりやすい構造や絵にする」「相手の想いを洞察するチカラ」「相手の想いを表現するチカラ」・・・なんと、クリエイティブ・ディレクターと同じではないか。「それをポンッとアイデアとして返してくれたり」「経営者というのは、夢ややりたいことは、頭にたくさん浮かぶのだけれど、それがいつも完全に煮詰まっているわけではない」とは、どんなイメージなのか。柳井正氏は、自分がセカンドブレインを持つことを期待しているのではないか。人間の時間は有限で、経営者は考えなければならないことが多い。ひとりの人間に脳はひとつしかないが、自分の考えを広げたり、深めてくれるもうひとつの脳を持つ。柳井正氏のディスカッション・パートナーになるには、自分の脳を差し出す覚悟が必要なのかもしれない（言いすぎました）。

#### 7 ディスカッション・パートナー（DP）という職業を発明する

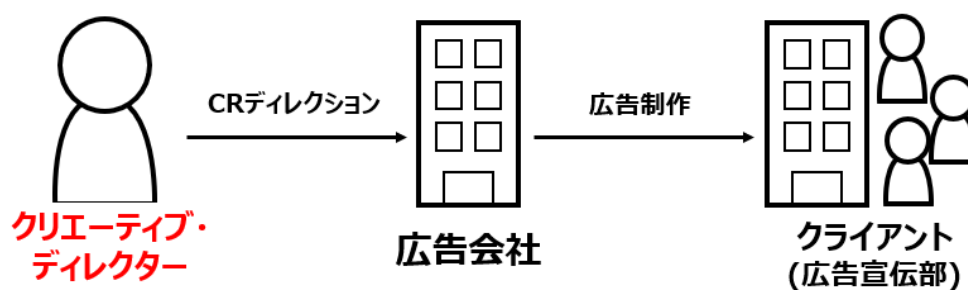


図3

大づかみな整理をすると、クリエイティブ・ディレクターは広告会社に所属し、自分のクリエイティブ・ディレクションのスキルで、クライアントの広告を制作する（図3）。しかし、そのスキルを見ていくと、ディスカッション・パートナーの可能性も見えてくる。まずは、本人が自覚を持つ「DP化」が必要で、たとえば河合太介氏にレクチャーをお願いするという手もあるだろう。またクライアントを見つける仕組みも必要である。

河合太介氏が柳井正氏に向きあうように、ディスカッションの相手は会長や社長かもしれない。大企業に限る必要はない、これから世の中を変えていこうとしているスタートアップ企業の経営リーダーが、社会経験のあるベテランの意見を聞きたがるかもしれない。さらには、これまでクリエイティブを必要としていなかった部署が社内活性化のためのスキルを求めていることもある。「新しい人事制度を導入するために、ネーミングが大事なのは理解しているのですが、人事部のチカラでは限界があります・・・」という声を実際に聞いたことがある（注10）。ディスカッション・パートナーの目で見れば、スキルを発揮する風景がずっと見えてくると思う。広告会社の中に、あるいは外に、ディスカッション・パートナーを

コア・コンピタンスにする、新しい事業（＝図4の Company X）を立ちあげられないだろうか。外にというのは、これまでの関係性でなく、未知の関係性をつくっていくことでイノベーションを起こしたいからである。

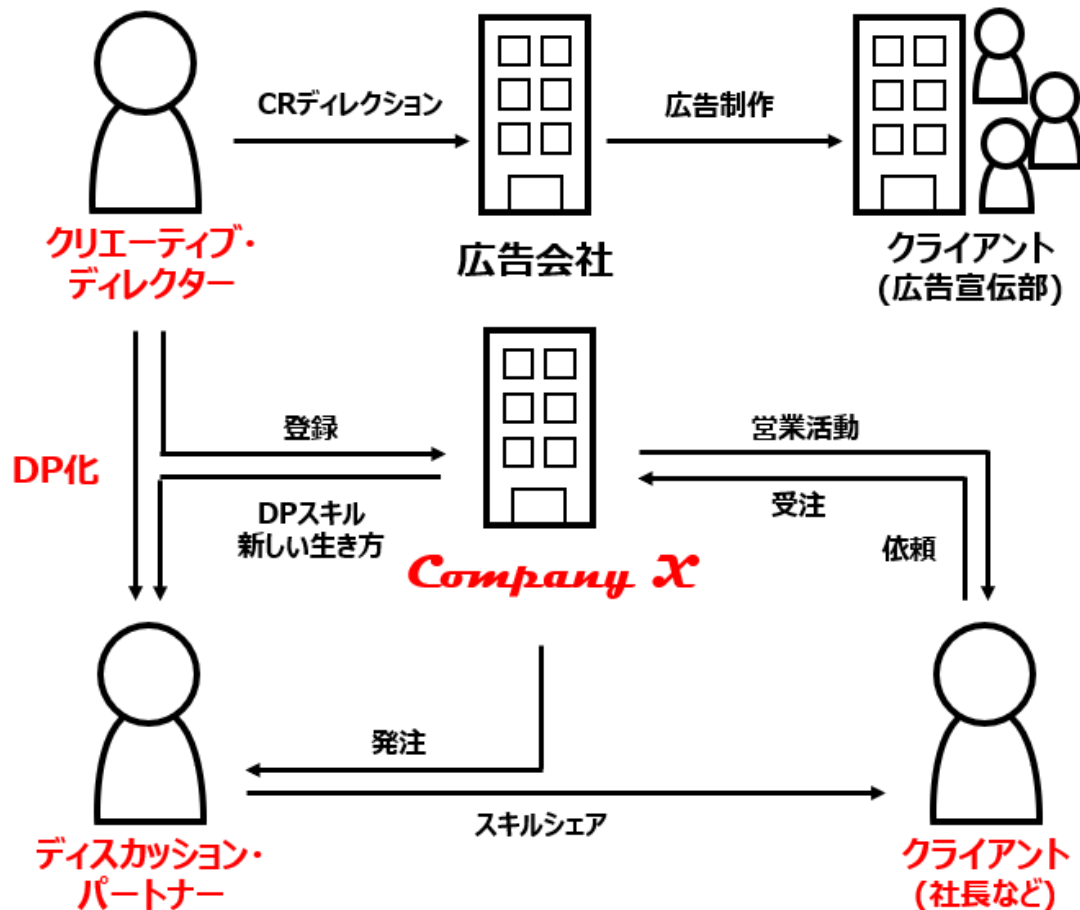


図4

8 社会として本当に幸せなのか、を判断基準にしよう。

自分ゴトとしても、広告会社のシニア層のつぎの働きがい何かを探ろうとしていた。朝日新聞をめくり京都大学IPS細胞研究所長、山中伸弥氏のインタビュー記事を読んで考えさせられた。「30代初めのころ、留学先の米国の指導者がこう言いました。『シンヤ、一生懸命研究すると、心筋梗塞で亡くなる人は減るだろう。個人にはいいことだが、社会として本当に幸せなのか』（中略）それから25年。医療技術の発達もあり平均寿命は延びました。教授の定年も65歳になり、将来は70歳になるかもしれない。若者の職を奪うことになるかもしれません。どこの組織でも同じです」（注11）。社会として本当に幸せなのか。既存の知の世界に恋々とせず、一步ふみだすべきだと気づかされた。

そして「知の探索」「知の深化」を知り、広告のコア・コンピタンス、広告会社のコア・コ

ンピタンス、広告人のコア・コンピタンスに、「未知の知」を掛け合わせたときに起きるイノベーションを想像した。さらにその先に、新しい働きがいととしてのディスカッション・パートナーに行きついた。事例には、自分ゴトとしてクリエイティブ・ディレクターを選んだが、なにもクリエイティブだけではない。営業もマーケティングもプロモーションもPRもデジタルも・・・そこにコア・コンピタンスはある。広告に携わるだれにも、ディスカッション・パートナーの資格がある。論文にとどまらず実現させなければ状況は変わっていかない。ぜひ新しい職業を創りだすイノベーションに挑戦していきたいと思う。それは社会として本当に幸せなのか、と問い続けることでもある。

この秋、宮崎銀行のアボカドがはじめて市場に登場する予定だ。もし出会えたら、ぜひ購入し（金額にもよるが）、その青くさい香りに包まれながら存分に噛みしめたいと思う。その「数字に強い」アボカドはきっと、イノベーションの味がするに違いない。

(注1) 「けいざい+ 地銀の農業挑戦 上」, 『朝日新聞』 2019.7.4. ,朝刊,p.7.

(注2) 「けいざい+ 地銀の農業挑戦 下」, 『朝日新聞』 2019.7.5. ,朝刊,p.9.

(注3) 「けいざい+ 日版のホテル・新型書店」, 『朝日新聞』 2019.9.7. ,朝刊,p.7.

(注4) チャールズ・A・オライリー／マイケル・L・タッシュマン(2019), 『両利きの経営』  
(東洋経済新報社)

(表1) 『両利きの経営』 p.47.

(表2) 『両利きの経営』 p.46.

(注5) 入山章栄 講演『 LEADERS5.0 』～ 世界の経営学から見る、日本企業イノベーション創出への示唆 ～,2019.7.26.

(注6) 入山章栄(2015), 『ビジネススクールでは学べない世界最先端の経営学』 (日経BP社)

(注7) 浅羽茂／入山章栄／内田和成／根来龍之(2018), 『ビジネスマンの基礎知識としてのMBA入門2 イノベーション&マネジメント編』 (日経BP社)

(注8) 入山章栄, 「世界標準の経営理論」 「第14回 組織学習・イノベーションの理論」, 『Harvard Business Review』 2015.11 (ダイヤモンド社) ,pp.124-137.

(図2) 電通報,「会議をスポーツ化するAI『ブレスポ会議室』」, (<https://dentsu-ho.com/articles/6826>), 2019.9.9.

(注9) 株式会社道(タオ)・人と組織のマネジメント研究所,「お客様の声 - 経営者の声 - (株)ファーストリテイリング 代表取締役会長兼社長」, <http://tao-japan.tokyo/testimonials/>

(写真1) 株式会社道(タオ)・人と組織のマネジメント研究所,「プロフィール - 代表取締役河合太介(かわいだいすけ)プロフィール」, <http://tao-japan.tokyo/profile/>

(写真2) 株式会社ファーストリテイリング「会社情報 - トップメッセージ」, <https://www.fastretailing.com/jp/about/message>

(注10) HLC(Human Resource Learning Community), 曾山哲人氏(サイバーエージェント取締役人事統括)が主催する人事勉強会でのメンバーからの発言

(注11) 「新時代・令和 分水嶺の科学技術」,『朝日新聞』2019.7.20.,朝刊,p.15.

第49回 懸賞論文募集「論文の部」

サブタイトル

「社会と生活者の“欲望リテラシー”向上への貢献」

1. 広告会社のパーパスとは？

広告ってなんだろう？この問いは、現在ほとんどすべての広告人が日々の業務の中で迫られている極めて現実的な問いだと言えるのではないか。競合プレーヤーとしてコンサルやデジタル専門エージェンシーなど新たな勢力が次々と現れ、広告という業界の境界線は曖昧なものになってきている。その中で日々対峙するクライアントに対して私たち広告会社は何者だと認識され、何を事業ドメインとして示すべきだろうか。また、流動性が高まる人材市場の中で、人こそが資源であるこの業界が優秀な人材を優位に確保していくために、どのような仕事の魅力、働き甲斐を示すことができるだろうか。刻一刻と変化し続けるビジネス環境の中で、広告というビジネス領域、ビジネス形態の意味や意義がいま問い直されているのだ。

近年、ビジネスの世界でパーパスという言葉が流行り言葉になっており、「DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー」の2019年3月号でも「PURPOSE」が特集された。パーパス・ブランディング、パーパス・マネジメントなど様々な言葉の使われ方はあれども、そこでの核となる主張はおおよそ次の通りである。

「その企業、そのブランドは何のために存在するのか？従業員はなぜそこで働くのか？この根源的な問いによって、社会の中で生かされる企業/ブランドとしての存在意義を明確に示し、社内外のステークホルダーの共感を得ながら持続的な成長を実現する。」

私たち広告会社は普段のコミュニケーション立案業務の中で、事業の本質的な存在意義を考えるためのこの問いをクライアントに対して投げかける。だが、クライアントの前に、私たち広告会社自身のパーパスを問うべきだ。広告会社みずからの収益面での成功だけではなく、社会の公益的な価値やそこで働く人々にとっての働き甲斐をどのように生み出しているのか。それを考えることが、変化の激しいビジネス環境における広告会社の確かな価値や存在意義、そこから生じるビジネス上の強さをつくり出すことにつながっていくはずだ。

以上のような視点のもと、本論文では広告会社が変化する社会環境の中でどのような存在意義を持ちうるのか、またこれまでとどう変わっていく必要があるのかについて考察していく。

## 2. これまで広告が果たしてきた社会的な役割の変遷

広告が果たしてきた社会的な役割は時代によって変化してきた。はじめにその変遷を簡単に振り返ってみることで、いま現在における広告の役割を理解するための広い視野を得たいと思う。

広告が社会に果たしてきた時代ごとの役割は大掴みに3つの段階に整理することができる。

### ①昭和：みんなにとって有益な情報を広く知らせて普及させる役割

おおよそ昭和までの時代では、三種の神器（白黒テレビ・洗濯機・冷蔵庫）や新・三種の神器（カラーテレビ・クーラー・自動車）がそうであったように、技術や文化の発達の中で生まれてくる商品の多くは、誰にとっても明らかに暮らしの質を高め発展させるものであった。そのため、この時代の広告は新しい商品を輝かしい未来の象徴、憧れの対象として華々しく描き出すことによって、商品を世の中に広く普及させ、人々の暮らしを発展させる役割を果たしていた。

### ②平成：一人ひとりにとって最適な情報を選んで効率よく届ける役割

時代が平成に移ると、次第に市場は成熟化しモノ余りの時代へ。かつてのように誰にとっても明らかによい商品・サービスというものが少なくなる中で、人々の価値観や選択肢は多様化。そんな時代下での広告は、企業の商品やサービスと個々の消費者が持つ志向性やニーズ、ウォンツをいかにマッチングさせるかが主要な役割になっていった。さらにそこへインターネットが登場し、デジタルのアドテクノロジーが発達することで、セグメンテーション、ターゲティング、ポジショニングといったマーケティング上のノウハウによる需給マッチング効率の追求に拍車がかかっていった。

### ③令和：人間の感性や内的動機をインスパイアする創造的な情報体験としての役割

そして現在、令和の時代ではAI、ロボット、IoTなどの技術が加速度的に発達。これら技術とデータにより企業と消費者の需給マッチングはこれまでより格段に簡単かつ高精度で実現

できるようになってきた。そんな現代における広告の役割は、既知の商品・サービスを広く普及させることや需給マッチングさせることよりもむしろ、たった一人（N=1）の人間の感性や内的動機をインスパイアする創造的な情報体験としての役割に移ってきている。それはAIにはできない人間が持つ広義のクリエイティビティの復権という文脈とも合わせて語られる。

こうした広告の役割の変遷から見た「③令和：人間の感性や内的動機をインスパイアする創造的な情報体験としての役割」という広告観は一般的かつ妥当な見方として、近年様々なビジネスシーンの中で（このJAAA懸賞論文の過去受賞作品の中でも）異口同音に多くの人によって語られている。

本稿ではこういった言説を前提認識として把握しながらも、さらにその一步先の議論として、広告が意図せず社会に与えている影響についての根源的な問題意識を提起したい。

### 3. 現代社会が気づき始めた市場原理の問題点

ベストセラー『サピエンス全史』の著者として有名な歴史家のユヴァル・ノア・ハラリは広告業界について次のように語っている。

「資本主義は人々の欲望を前提としています。そのシステムでは、人々は欲望が一つ満たされた瞬間には別の欲望を持つことを推奨されます。例えば、広告業界です。広告業界の仕事の99%は、もともと存在していなかった欲望を作り出すことと、既に存在する欲望を大きくすることです。広告を見るまでは必要だとも、手に入れたいとも思っていなかった商品やサービスが、広告を見た後には、それを必要と考え始め、ないとみじめだとさえ思ってしまう。広告は人々を創始向けています。幸福は商品やサービスを買うことだと思わせるのが、広告の仕事です。」

この指摘は前述の広告の役割の3段階のいずれの段階にも共通している、広告が持つ普遍的な性質だ。広告業界に対する批判として受け取ることもできるが、批判というよりはフラットな現実として受け止めるべきであろう。実際、筆者自身も日々の業務内容に照らしてこの指摘が誤っていると言える根拠を持ち合わせていない上に、ここに書かれたことが広告の使命だとして読んでもあまり違和感がない。ここで批判しているのは、広告業界や広告そのものではなく、それを機能させている市場原理の在り方であり、そこで取引される欲望をい



かにコントロールするかという問題なのである。あらゆる人間の欲望を市場原理によるコントロールに委ねすぎてきたことへの反省は、経済学者や哲学者からも昨今、多く声が挙がっている。

政治哲学者のマイケル・サンデルは著書『市場主義の限界 それをお金で買いますか』の中で、あらゆる人間の営みが市場経済の中で扱われることによって失われる正義や道徳が存在することを、養子、兵役、命名権、臓器移植といった行為の市場取引を例に挙げながら指摘した。

ノーベル経済学賞を受賞したジャン・ティローは、著書『良き社会のための経済学』の中で市場経済を完全に自由放任にすると公共善を最大化できないことを指摘している。市場取引に伴うコストが第三者に押し付けられてしまう「外部性」の問題（例：環境問題）。個人のふるまいが当人の利益に反する結果を導いてしまう「内部性」の問題（例：欲望に歯止めが利かず健康や財産を損なう）。あるいは、ある財がお金に換算されることでその財の意味合いが変わり、価値が破壊されるという「情報」の問題（賄賂や裏口入学など）。これらが、欲望のコントロールを市場原理に委ねてしまうことで知らぬ間に生まれてしまう問題の代表例だ。

こういった問題意識は、学者の世界の中だけの話ではなく、ビジネス界や一般生活者の価値観ともつながっている。際限がない人間の欲望の性質と市場経済が原理的に持っている問題点に一般生活者も心のどこかで気づき、何らかの手を打つ必要性を感じはじめている。そして、みんなにとって有益な情報であれ、一人ひとりに最適化された情報であれ、欲望を刺激することで市場原理を後押しする役割を担ってきた広告に、いま世の中の人々は警戒心を強めているのだ。

#### 4. 欲望と市場原理に対するブレーキ

近年、欲望と市場原理の在り方に対する生活者の潜在的な抵抗の表れとして、ビジネスの世界ではいま次のような潮流が隆盛を極めている。

一つ目は、企業の経済的な成功と社会的価値とはトレードオフの関係ではなく、両立させるものだとする考え方である。CSV（creating social value：共有価値の創造）、あるいは広告業界ではソーシャルグッドといったキーワードと共に語られる考え方だ。企業の経済的な成功だけを見ていては損なわれる（外部化される）社会的な価値を認識し、企業の経済活動と社会的な公共利益の両立を図る方向へと向かっている。

二つ目は、行動経済学への注目だ。人間はみずからの意思のもとで決定を下したにもかかわらず往々にして非合理的な選択をとってしまうものだという研究の成果を、社会にとってよりよき選択がとられるように応用しようというものだ。環境問題や健康問題など様々な分野への応用が期待されている。これは、市場にあふれる扇動的な情報や広告に対する欲望のブレーキの役割を果たす。

もう一つは『世界のエリートはなぜ「美意識」を鍛えるのか?』といった書籍がベストセラーになったことに表れているように、論理・合理を超えて、感性やアートといった価値判断基準を重視しようとする流れだ。これは、市場による評価や他者評価に左右されず、自分自身にとっての真・善・美に基づいた価値判断を行った方が、よりよき選択や消費行動ができるという信念に基づいている。

これらの潮流に共通しているのは、生活者はときに欲望を適切にコントロールすることで、より高度な「自律した決定」をできる存在へと進化してきているということだ。市場経済の中で自分自身の頭で最適な選択や消費行動をとっているつもりだったが、気づけば社会にとっても自分にとっても望まない結果を招いていた。そんなこれまでの経験に気づき、さらに一步先回りして、本当に心の底から自分自身がとりたい選択は何なのか、表面的な欲望に騙されずに以前よりもずっと注意深い選択ができるようになってきているのである。

## 5. これからの広告の使命

これまで、私たち広告人は広告を通じて生活者の欲望を刺激し、態度変容、購買行動を促すことに特に問題を感じる必要はなかった（嘘、悪意、欺瞞を含んだものでない限りは）。私たちは商品やサービスの情報を生活者に届けたいクライアント企業からお金をもらい、クライアントのために情報を発信する立場だからだ。また、その広告を見て最終的に購買の決定を下すかどうかはあくまで生活者の自由に委ねられているため、なにも生活者の自由を侵害していることにならないからだ。

しかし、前述のように社会や生活者がより自分自身の欲望の存在に自覚的になり、自律した決定を求めて理性を働かそうとする昨今においては、広告人にとっての広告観や広告が果たす使命に対する認識も、もう一步進化させる必要がある。生活者が見落としがちな目の前の欲望に隠された価値まで先回りしたうえで、本当に「自律した決定」へと生活者を導くことが、これからの広告業界に求められているより高次のパーパスであるべきだ。言い換えると、生活者がより社会にとって賢い選択をできるようにサポートすることがこれからの広告の役割であるべきだ。そうでなければ、広告は市場原理の僕（しもべ）に甘んじた

ものとして正当に社会的価値を生まない産業に成り下がり、広告というものの自体の価値が失われてしまうことにつながる。

もちろん、広告会社がクライアントの商品やサービスを目利きして善し悪しを判断するという立場になどなりえない。そもそも何が良い商品で何が悪い商品かということ自体が言い切れることではない上に、それ以前に、生活者に選択の自由があるのと同様に、企業にも法の範囲内での情報発信の自由があるからだ。私たち広告業界がBtoB企業として、クライアント企業の持つ価値を最大限に引き出して精一杯にアピールすることは民主的な市場経済をつくるために必要な活動であり、これからも変わらないだろう。だが、BtoB企業としてクライアントの経済的成功のために寄り添う一方で、同時に、社会にとっての利益を生むことを常に意識していなければならない。広告業の営みによって企業と生活者、情報の発信者と受信者それぞれの進化を同時に促し、共進化を起こすことで社会的価値を生む。それはつまり、広告業界にとってのCSVを実行するということの意味する。クライアントが行うソーシャルグッドな企業活動をアピールするといった間接的なCSVではなく、広告自体が市場に渦巻く欲望を適切にコントロールするためのリテラシーを高める役割を果たすという意味でソーシャルグッドなものになっていく。そんな状態を目指していくべきだ。

## 6. 広告業界のCSV：生活者の欲望リテラシーを高める

ではこのような理想はどうすれば実現できるだろうか。それは、広告業界が「発信」のプロとしての企業活動に加えて、「受信」のプロになるということではないかと思う。人間は移ろいやすい生き物で、欲望を刺激されることでついつい動いてしまう性質があることを、私たちは知り尽くしている。欲望を刺激するための方法論も他のどの業界よりも多く詳しく知っている。その知見やノウハウを、今よりももっと堂々と生活者に伝える機会を増やしてはどうか。要するに広告の「種明かし」をすることで、生活者が欲望に対処するための予防を促すのだ。これを聞いて「そんなことをしたら、広告が効かなくなる」と思う人がいるとすれば、それは、広告は人を騙すものであり、生活者をコントロールするものだという発想が根底にあるからではないか。その発想では前述のとおり広告というものの自体の価値や信頼が失墜するのを速めてしまうだけだろう。野球のバッターはピッチャーの心理を知り尽くし、反対にピッチャーはバッター心理を知り尽くしているように、企業の情報発信を担う広告業界は、情報受信者としての生活者のことを知り尽くしている。受信者としての成功、すなわち欲望を適切にコントロールし企業から発せられる大量の情報を見極めて真に自律した決定をするための手助けをできるのもまた広告業界ではないだろうか。

アメリカのジャーナリストであるウォルター・リップマン（1889～1974）は、第一次世界大戦下でアメリカ政府のアドバイザーとして大衆の世論を操作するプロパガンダのメカニズムを体系化し、著書『世論』にまとめた。その後、これはナチス・ドイツやソ連のプロパガンダに応用されることとなった。リップマンは自分の設計したプロパガンダのモデルが言論統制や思想統制にまで発展してしまったことを後悔。大戦後に彼はアメリカジャーナリズム界の長老として政府の反対側つまり情報受信者側の立場から、ベトナム戦争や赤狩りをめぐる政府の言論弾圧や思想統制に激しく批判したことで、いまなお尊敬を集めている。まさに、情報発信のプロであったがゆえに、受信のプロになれたのである。

広告という情報発信がいかにかに人の欲望を刺激して人を動かさうのかについて、私たちが持つ知見やノウハウを生活者に対してオープンにしていくこと。それはある種の自己批判のような取り組みにみえるかもしれないが、実はこれからの広告の社会的価値を強力に高めることにつながっていくのだ。

#### ●参考文献

DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー（2019），『特集：PURPOSE』2019年3月号』（ダイヤモンド社）

丸山俊一・NHK「欲望の資本主義」制作班（2019），『欲望の資本主義 3: 偽りの個人主義を越えて』（東洋経済新報社）

マイケル・サンデル（2014），『市場主義の限界 それをお金で買いますか』（早川書房）

ジャン・ティロール（2018），『良き社会のための経済学』（日本経済新聞出版社）

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」』（光文社新書）

堤未果，「リップマン『世論』プロパガンダの源流」，堤・中島・大澤・高橋（2018），『別冊NHK100分 de 名著 メディアと私たち』（NHK 出版），pp.5-52

## ◆岡本 昌大 (株)電通 第5CRP 局部長

第49回 懸賞論文募集「論文の部」

サブタイトル

「生活者との sustainable かつ variable なエンゲージメント創造」

※この論文で論じる「広告」を、「日本国内の広告産業」と規定する。

### 【1】アフターデジタル時代の「広告の本当の使命」

テクノロジーの進化は、様々な業態をこれまでの常識とは非連続な形に進化させている。オンラインとオフラインの境界が消失したアフターデジタル時代が訪れた。企業と生活者の接点は、既存媒体を超え無数に増え続けていく。AI や 5G 等先端技術を背景に、広告は今後、既存の広告以外の形も得て様々な生活シーンに溶け込んでいくだろう。それは同時に、広告の競合相手が、広告以外のコンテンツやサービス、エクスペリエンス、その他あらゆる事業活動になっていく事を意味する。この論文では、「広告の本当の使命」が何かを問い直し、これからの時代で広告のあるべき姿について論じたい。広角的な視点を設定するために、先ず他の業界の一つの事例を取り上げる。

ある朝、眠りから目覚めた男性がベッドから起き上がる。その直後、男性は床に倒れた。原因は脳の疾患。男性の家族は不在、彼の異常に気づく人は誰もいないはずだった。だが、IOT化された「家」が、男性が一定時間以上床に倒れたままの状態を検知、自動で医療機関に連絡。結果、1時間以内に、救急隊員が到着し事なきを得た。この家は、男性の命を救った。これは CES2019 で積水ハウスが出品した「PLATFORM HOUSE」の映像である。IOT化による進化の好例だが、家は「人が住む場所」という基本機能とは別の「人の命を救う」機能を持つに至っている。だが、この機能は家そのものと全く別の理念から生まれた機能だろうか。違う。少し立ち戻ると「家の本当の使命」は、「人が幸福に安全に暮らす事ができる場所である事」、つまり「PLATFORM HOUSE」はテクノロジーの力で、家が本来あるべき姿を正統に進化させ体現したと言える。後述するコミュニケーションにおける重要な指標「理念と行動の一致」を創っている。

広告の話に戻る。2018年の統計で日本の総広告費は6兆5,300億円で前年比102.2%、インターネット広告費は1兆7,589億円（前年比116.5%）を占め、市場の成長を牽引している。認知・理解・検討どのフェネルでも消費者向けインターネット広告の多くはターゲットを精密にセグメントしてECや他の流通に誘引する機能を持つ。極論すれば「販売ツール」に近い。勿論それが全てではないが、多くの生活者や企業側自身がそう感じている。広告の基本機能は「企業側の情報を伝える事」である。その意味では「販売ツール」が主流になっているインターネット広告のあり方は間違いではない。だが、これからの世界で広告が果たすべき役割のごく一部に過ぎない。アフターデジタル時代を予見しつつ、筆者はまず「広告の本当の使命」を以下のように定義する、「発信者（企業）と受取手（生活者）の sustainable かつ variable なエンゲージメントの創造」。その使命を果たすため広告はこれからどうあるべきかを、様々な観点から検討する。

	家	広告
本当の使命	人が安心して 幸福に暮らす事ができる場所である事	発信者（企業）と受取手（生活者）の sustainableかつvariableなエンゲージメントの創造
基本機能	「人が住む場所」 ↓ 「人の命を救う事」	「企業側の情報を伝える事」 ↓ 「?????」
テクノロジーとともに 正統な進化を遂げた機能		

このテーマに挑むにあたり、様々な文献・資料を参考にすると同時に、4人の専門家から意見を聞く取材を行った。IDEO Tokyo の第2創設期の立ち上げに関わり、2019年に「Hello ,Design 日本人とデザイン」を上梓し AnyProjects を始動させた石川俊祐氏。コネクテッドTV及び動画対応の革新的広告プラットフォームを提供する INNOVID のリージョナルディレクター渡邊統一郎氏。IoTNEWS 生活環境創造室長、IOT を軸にしたマーケティングの専門家、吉田健太郎氏。企業監査の専門家、公認会計士の市山学氏。

※いずれも2019年9月時点のプロフィール。

※「アフターデジタル」という言葉は下記より引用。藤井保文、尾原和啓（2019）「アフターデジタル」（日経BP）。

## 【2】個人データは「誰のため」のものか？デザイン思考の観点から

個人データの集積・分析・活用は、広告産業で非常に重要な要素だ。日本の生活者は様々な形で個人データを企業に提供している。代償として、企業から生活者に提供するの大きく2つ。データドリブンに基づく高精度の商品/サービスのリコメンド（インターネット広告を含む）、ポイント還元等のインセンティブ。オンオフの隔てなく整備された流通経路での効率性は、企業・生活者にメリットがある。だが、流通は社会のバリューチェーンのごく一部に過ぎない。日本国内の個人データの活用には、勿論もっと他の可能性がある。

中華人民共和国の実情を見てみよう。BATHが席卷する中国では、言うまでもなく生活環境のデジタル化は日本よりはるかに進んでいる。13億人以上の市場を前に、国と大企業が一体となって、革新的なサービスを生み出す事ができる環境には、確かにアドバンテージはある。だがそれだけではない。IoTNEWS生活環境創造室長・吉田健太郎氏は中国が日本より進んでいる理由を以下の3点で整理している。「①合理的な生活が浸透し初めている。②AIとデータの生活への活用が進み始めている。③国が5Gを社会インフラとして位置付けている」。①の考え方が、中国のスピードを大きく支えている。支付宝や微信支付などスマート決済は国内で9億人が使用し、顔認証決済が生活の隅々に張り巡らされ、緊急車両のために街全体で信号機を制御するスマートシティに暮らす。当然、企業と生活者の接点は、オンオフの境目なく無数に存在する。同時に、生活者は自らの個人データを預ける事で明確なインセンティブを手に入れている。日本国内の企業からのポイント還元等とはレイヤーが違う。例えば、芝麻信用による個人スコア。スコアが高ければ、金融や不動産でのインセンティブは勿論、街中でモバイルバッテリーや傘が無料で利用できる。

テクノロジーの整備が整えば、次の課題は「どんなサービスや体験を創るのか？」になる。

流通の例を見ると、アリババ集団の作り出したスーパーマーケット「フーマー生鮮」は、売り上げの8割がモバイル注文、買い物エージェントと呼ばれる宅配者が30分以内に商品を自宅に届けてくれる。セキュリティや個人情報も守られた、高品質なサービスだ。

中国の人々は、自分の個人データを提供する事で「自分たちの住む社会がよりよくなっていく」と言う巨大なインセンティブを得ている。国と大企業が一体となったスピード感やダイナミズムは、規制が多く各企業ごとの独自性を重視する日本では再現しにくい。だが、個

人データ活用をより良い形で生活者に還元していく志は、実は日本人のクリエイティビティを持ってこそ実現できる可能性がある。

例えば、BATHの一角、騰訊のUX担当のトップはこう語る。「私は日本を尊敬しています。それは主に2つの点からです。1つめはおふざけとかお遊び、アニメやコスプレもそうですが、何か意味ない事に異常な情熱を傾け、ユニークな文化や発明をしてしまうところが本当にすごいと思っています。もう1つは温かさや絆です。日本の文化や作品から感じられるような、人同士の間に自然にある温かさのようなものは、なかなか中国で生み出せるものではありません。このような成熟した文化が生み出すものは、我々がこれから学ばなければならないところと思っています」（前述の「アフターデジタル」からの引用）

定量化しにくいのが、日本人の、人間中心の発想や温かみを中心とするクリエイティビティには、価値があり、世界が注目している。だが、日本国内で現在提供されているサービスは、徐々にその温かみを失いつつある。キャッシュレスが進む事で人間らしいやりとりが消えつつあるコンビニエンスストアの会計などは好例だ。石川俊祐氏は以下のように懸念する。「本来、日本には茶道文化をはじめとした人間中心のデザイン思考が根付いていたはず。だがテクノロジーの進化と流通システムの合理化が、凶らずもその文化を後退させてしまった。」。データテクノロジーの進化はあくまで手段であり、それをどう使うかを各企業、各プレイヤーのクリエイティビティが試されている。つまり顧客体験作り、これはまさに企業と生活者のエンゲージメント作りであり、広告産業が寄与すべき領域だ。

個人データは、人の暮らしを豊かにするために活用されるべきである。効率化は、その結果としてついて来る付加価値だ。そして、そのメソッドは本来、日本人のホスピタリティ気質に内在している。「旅館で食事に行き、お腹いっぱいになって戻ってきたらふかふかの布団が敷いてある。（中略）ぼくたち日本人は、子どものころからこうした極上のデザインを無意識に浴びてきています。街をぶらぶら歩き、ちょっとお店に入るだけで、無数の『人間中心の優しいデザイン』に触れているはず。この無自覚な『当たり前』をていねいに自覚していくことで、デザイン思考の腕前は大きく上がるはずです。」（前述の「Hello ,Design 日本人とデザイン」より引用）



### 【3】「理念と行動の一致」と「SDGs 潮流の意味」

企業のメッセージは、セールス中心ではなく、理念の体現にシフトすべきだ、と、石川俊祐氏は語る。生活者との接触ポイントが増えるほど、大切になるのは企業からの一方的な「売り文句」ではなく、生活者に自らの考えを行動を伴ってプレゼンテーションする事である。どの企業にも「金儲け」の前に「理念」がある。例えば、パナソニックのブランドスローガンは以下の通りだ、「**A Better Life, A Better World** 私たちパナソニックは、より良い暮らしを創造し、世界中の人々のしあわせと、社会の発展、そして地球の未来に貢献しつづけることをお約束します」。家電や技術をいかに売るか、ではなく、彼らは実現したい世界観や理想を上位概念に持っている。どの企業にもおそらくあるこうした理念を体現する事はこれからの広告コミュニケーションのヒントになり得る。例えばスーツケースを製造販売する企業が実施すべきコミュニケーションは、短期的な「このスペックの製品が、今なら安くお買い求めできますよ」という事はごく一部で、「このスーツケースは、旅がこんなに楽しくなるように設計したのです」というストーリーが重要である。

欧米の投資トレンドは、SDGs系企業だ。石川俊祐氏が1例に上げるのは「オールバーズ」。

自然素材を使用したスニーカーブランドだ。彼らの2016年に5000万ドルを調達し、さらなる環境負荷を抑える研究に充てている。SDGs系への投資集中が意味するのは、SDGsは企業のCSRに利用される美德ではなく、持続的な成長に寄与するイノベーションのための考え方だ。持続的な社会の実現のためのSDGsという指標は、とりもなおさず企業の成長のための指標なのだ。中原雄司著の「『未来市場』の作り方」には以下の様にある、「社会課題の解決に資することができる企業にこそ、真の存在意義がある。それが実現できてこそ稼ぐことが認められ、取引先や社員に支払うことができるといえる」。

つまり世界的な事業の主流になりつつあるSDGsトレンドの中にも「理念と行動の一致」の重要性が見て取れる。事業にせよ、メッセージにせよ、企業が本来目指す理念を体現する発信こそが、これからのビジネスの要件であると言える。広告はその流れに資する存在でなくてはならない。

#### 【4】 sustainable であり、variable であること

経済の潮流に造詣の深い公認会計士・市山学氏はこう語る、「現在、多くの業界が、サブスクリプションモデルに移行しつつある。定額制ビジネスにおける要点は、短期的なセールスではなく、いかに継続的に企業と生活者が絆を作るかにある。つまり、サービスや体験づくりにおいて、フィロソフィーに基づいたオリジナリティ・クリエイティビティを發揮できる企業の方が、長期的に安定的な収益確保ができる。」。理想論ではなく、今後のサブスク中心のビジネスにおいて重要な顧客との中長期的なコミュニケーション活動では、目先の売り上げ達成のためのセールス広告だけではなく、ブランドの思いを体現する絆づくりこそが、sustainable なエンゲージメント作りの鍵となる。

INNOVID のリージョナルディレクター・渡邊統一郎氏はこう語った。「プラットフォーム側のデータドリブンのインフラはどんどん整っていく。それが単なるセールスのツールで終わらないようにするためには、広告主（と広告会社）のクリエイティビティにかかっている。IOT 化が進み、例えば自宅の鏡などにも、広告がオーバーレイしていく世の中になったとき、そこにはどんなクリエイティブが必要なのか、生活者がその時々で本当に何を求めているのか、戦略的に思考する必要がある。」。

2019 年現在の日本の時流を例にとるため、「育児の働き方改革」をテーマにした例え話をあげる。子育て中の女性 A さんを仮想の生活者と設定する。A さんは専業主婦、0 歳と 2 歳の育児が中心の生活である。会社員の夫も時短勤務で、在宅にて子育てに時間を割いている。だがどうしても育児の負担は A さんに比重がかかる。そんな A さんの個人データは解析され、スマートフォンなどで接触する広告はオムツなど「育児関連」のセールスが中心となる。確かに、育児という労働を効率化する良い商品との出会いは有益だ。だが、子育て中の母親が本当に求めている事は何か？シカゴ大学社会学部山ロー男教授の論文「夫婦関係満足度とワーク・ライフ・バランス」には、夫婦関係の満足度を高めるには「夫婦の会話時間」が大きく影響する事が記されている。実際、仕事と育児の両立で多忙になった夫と妻とは出産前より会話は減っているケースが多い。A さんが本当に求めているのは「今ならこのオムツが 20%オフ」ではなく、「育児中の夫婦に時間を作るためのライフハック」かもしれない。つまり、育児という働き方ではなく、夫婦の会話という休み方にスポットライトをあてた共感力のあるコミュニケーションが、ブランドリフトには重要な可能性がある。短期的セールスを目的とした精密なターゲティングだけでは、必ずしも生活者は幸せにならない。

例えば、「育児をする人と子供達の幸せを実現する」という理念を持ったオムツブランドが、生活者と長期的な絆を作るためのコミュニケーション施策は、極論すれば、「育児から一定時間解放し夫婦の時間を創出してくれる特殊な託児所提供」かもしれない。既存媒体ではない、広告の姿を変えたコミュニケーションも、エンゲージメント作りには必要になる。つまり、広告が自身の姿を **variable** なものとする事が重要だ。

石川俊祐氏は「本当は、ターゲット属性ではなく、個人個人に対する本当の意味での **1on1** コミュニケーションが必要だ。」と語る。理想ではあるが、実現の可能性はある。IOT の専門家・吉田健太郎氏によれば、2022 年には 1 兆個のセンサーが生活者を見守ることになる。データ収集の入り口が多いほど、課題解決の多様性を確保できる。コミュニケーションの進化は、企業の収益構造中心ではなく、生活者のサイドにたった「人間中心」もつと言えば「个人中心」に正しく進化すべきである。

社会環境の変化に応じて生活者が求めるものは常に変化する。生活者のクラスターごと（極論は個人ごとに）に求めるものは変化する。企業と生活者のエンゲージメントを「持続可能（sustainable）」に保つために、広告は常に既存の形にとらわれず「可変（variable）」の存在であるべきであり、その際に企業の「理念と行動の一致」が重要である。

## 【5】会計基準から見る「広告のお金の未来」

これから広告産業が大きく関与すべき、サブスクモデルのビジネスに関しては前述の通り。では、サブスクモデルでビジネスを行う企業の広告費はどのような位置付けを持つべきだろうか。会計の日本基準では、現状の広告費は、1 年度毎の販管費に相当する。「2019 ねの会計基準の変更で日本基準と IFRS（国際財務報告基準）で一つ大きな違いがあった。」と市山学氏は語る。IFRS では認められ、日本基準では認められなかったのは「複数年度にまたがる売り上げに直接寄与する費用は、単年度ではなく複数年度で計上する」という点だ。つまり単年度での費用ではなく、明確に売り上げに寄与するものは複数年度での費用となり、使わなかった金は資産として残る。これは広告予算の取り方の変化を意味する。売り上げに寄与する、例えば「解約率の低下に直接寄与する施策で、当該低下に応じて支払う費用」であれば資産として複数年度にまたがる費用に計上できる可能性があるのだ。前述で例としてあげた、おむつメーカーの「託児所提供事業」などの施策等はこれまでは単年度

の販管費のマーケティング予算では実現困難、複数年度に渡る費用としてならば実現可能性が上がる。このように会計視点で見ても、広告はもはや単なる短期的な売り上げに資するマーケティング予算（販管費）の枠内で考えない方が、その可能性を広げることができる、と言える。

## 【6】インナーコミュニケーションという「出発点」

企業の潜在的価値は、見えにくい。まして数字に換算することは難しい。どんなに品質の高い商品や技術を保有していても、どんなに優秀な人材を抱えていても、経営が不調ならば価値は表に出てこない。唯一、数字に換算されるのは、その企業が M&A される時だ。企業経営を見守る監査には「財務会計」と「管理会計」がある。管理会計とは、企業の中での調達や販売で適正にお金が動いているか、つまり経営者の方針に従い内部統制が取れているかどうかを見るものだ。だが、数々の企業の監査を行ってきた市山学氏は「企業の価値創出には、内部統制にも大きな起点がある」と語る。どんなに経営者の理念や方針が優れていても、それを事業として実行する社員に浸透していなければ意味がない。繰り返し述べている「理念と行動の一致」が、アウターコミュニケーションだけではなく、インナーコミュニケーションにおいても重要という事である。

インナーコミュニケーションと一言で言っても、それが意味するところは多々ある。この論文での意味は「社内の人材のマインドセットや、事業の具体的な動かし方を、経営理念に立ち返り、ブランドミッションを問い直し、正しくディレクションする」という事だ。インナーコミュニケーションで企業の理念の再確認・最適化→アウターに対しての正しいアクション（広告含むコミュニケーション）。この2つは1つに繋がる必要がある。

## 【7】広告が、広告でなくなる日

「今こそ真剣に自問しなければならないのは、私たち日本人はホスピタリティやおもてなしの心を見失っているのではないかということです。ホスピタリティやおもてなしの心を持って製品開発していたら、同じ『無人レジ』でももっと消費者にフレンドリーなものになっているはずです。」立教大学ビジネススクール教授の田中道昭氏が、著書『GAFA✕BATH』の中で日本における顧客体験に警鐘を鳴らしている。これは、広告コミュニケーションにとって、重要な示唆となる。

筆者が定義する、広告の本当の使命「発信者（企業）と受取手（生活者）の sustainable かつ variable なエンゲージメントの創造」にもホスピタリティは重要だ。アフターデジタル時代の様々な外部環境（IOT、サブスクモデル、SDG 潮流等）を踏まえると、広告はもはや、既存媒体の中だけでは到底その使命を果たせなくなるだろう。

あるストーリーを空想する。オムツなど育児関連商品の製造販売に携わる架空の企業 A 社は、これまで主力商材であるオムツの販売促進において、単年度毎に広告費を使っていた。目的は、単年度の商品の売り上げへの寄与である。当然、短期的なセールスが KPI となるため、広告コミュニケーションは、テレビ CM による認知の拡大と、個人データを活用したインターネット広告によるセールス直結型に予算を大きく費やしていた。流通対策、売りに即繋がる施策は重要だった。その広告は「商品の情報を正しく伝える」という機能は果たしていた。だが、オムツ業界にもサブスクリプションモデルの流れが訪れる。A 社の会計基準も、日本基準から IFRS へと変更された。これからは生活者との長期的なダイレクトな絆作りが必要となる。当然、短期の売り上げではなく、複数年度に渡るコミュニケーション施策が必要となった。A 社は「育児をする人と子供達の幸せを実現する」という企業理念に立ち返った。その時、理念と実際の販促活動の方向性にギャップがあることに気づく。生活者と深いエンゲージメントのためには「いい製品です、買ってください」という一方的なメッセージでは不足なのだ。A 社がどんな思いで、製品を作り、顧客（子育て世代）とどんな世界を描いていきたいのかが重要だ。A 社は、理念を社内に浸透させ、ブランドミッションを問い直すインナーコミュニケーションから始めた。同時に、個人データから顧客の要望を深く解析した。結果、理念と行動を一致させ、生活者の今のニーズに応える強い絆を作り出すコミュニケーション施策を打つ。最も象徴的な打ち手は、既存の広告コミュニケーションの形を取らなかった。「継続顧客に提供するカフェの運営」だ。そのカフェは熟練のシッターを配備し、A 社の育児関連製品を配備した託児所を併設している。カフェに座席はなく床面が全てクッション製。照明も薄暗く、夫婦が近い距離で 2 人だけの時間を持てる環境を作る。特徴的なのは、必ず子供を託児所に預けないと入場できないルールだ。この施策の狙いは「夫婦が会話をする時間を生み出す事」。夫婦間の幸福度を上げる顧客体験を提供する事が、育児用品ブランドの価値を最大化させる事と、A 社は判断したのだ。もちろんこれが最終形ではない。生活者のニーズは、時代とともに、クラスターごとに変化する。これからも既存の手段にとらわれない柔軟な対応が必要だ。…この例は架空であり、理想的すぎるが、「発信者（企業）と受取手（生活者）の sustainable かつ variable なエンゲージメントの創造」の世界観をイメージするために創作した。

## 【8】まとめ-邪魔者ではない広告へ-

ワトソン・クリックの山崎隆明氏は、かつて筆者に「広告は永遠の邪魔者である」と語ってくれた。企業からのメッセージである広告には、生活者に興味を持って観てもらうためのサービス精神・クリエイティビティが必要であるという信念だ。

これからの広告が、邪魔者ではなく、本当に人のためになるためには？その答えの一つが、筆者の定義した広告の使命「発信者（企業）と受取手（生活者）の sustainable かつ variable なエンゲージメントの創造」に立ち返り、その時々 of 生活者ニーズや外部環境を鑑みてあるべき姿を模索する事だ。テクノロジーの進化で、人の暮らしの隅々にまで入り込むことが可能になった広告が、単なる「売りのツール」だけであって良いはずがない。企業の意志とともに、人の暮らしをより良くするための、世の中にイノベーションを起こすためのシステムへと、広告は成長すべきだ。元来、広告にはソーシャルインパクトを起こす力と、拡散をさせる力がある。その力を、既存の形に囚われない手段で発揮し、継続的な絆づくりへ昇華すれば、広告は邪魔者ではなく、人の暮らしを豊かにする存在になり得る。

## 引用元一覧

### 単行本

藤井保文,尾原和(2019)『アフターデジタル』（日経 BP）

石川俊祐(2019)『Hello ,Design 日本人とデザイン』（幻冬舎）

中原雄司(2019)『「未来市場」のつくり方』（東洋経済新報社）

田中道昭(2019)『GAFA✕BATH』（日本経済新聞出版社）

### インターネットで得た資料

株式会社電通,「日本の広告費」([http://www.dentsu.co.jp/knowledge/ad\\_cost/](http://www.dentsu.co.jp/knowledge/ad_cost/)),2019.09.26

マイナビウーマン子育て「大切な夫婦の時間がない！旦那さんと2人きりの時間の作り方と過ごし方」(<https://woman.mynavi.jp/kosodate/articles/228>)

### 雑誌論文

山口一男,「夫婦関係満足度とワーク・ライフ・バランス」,季刊経済研究,WINTER,N073

第 49 回 懸賞論文募集「論文の部」

サブタイトル

「広告、その情報共有が生み出す価値と対価の一考察」

はじめに

人類が過去に経験した情報共有を『歴史』と呼ぶなら、同時代の情報共有を『広告』と呼んでもよいのではないのでしょうか。

われわれは縦と横との情報共有を繰り返しながら自らの生態系を改善し、繁栄と淘汰をアップデートしてきました。本稿では「広告」による「共有」形態の進化を振り返りつつ、これからの新しい「共有」のカタチを模索していきます。加えて「共有」による価値創造とは何か、その価値対価はどうあるべきかなど、これから求められる広告報酬のカタチに踏み込んでいきます。

広告はコンテナポラリーな「共有」インフラ

われわれは経験を通じ、集団の情報共有が集団の利益を生み出すことを学習しています。有史以来、狩猟や採集においても、農耕や牧畜においても、工業やサービス業においても、互いに情報共有し、互いに知恵を出し、互いに役割分担して協力することで、より大きな利益を享受してきました。共有が人を触発し、共有が人を勇気づけ、共有が感動を起こし、社会に新たな需要創造や合意形成を促してコミュニティ全体に価値を共創してきました。多様性を活かし、多様性が連携し、多様な情報を共有している社会が「文明」を生み出す源泉であり、かかる集団で共有された情報集積が「文化」なのでしょう。

社会を先導するものは共有を先導するものであり、正に広告はコンテナポラリーな共有インフラです。そのパワーは社会へ甚大な影響を及ぼします。ゆえに広告は公共の利益のため官民で利用されます。あくまで相手に資する情報発信が共有の第一義であり、広告の本意です。不公正な情報共有で相手を崖や罠に追い込まぬよう、ひとりよがり自分勝手な情報の拡散や誘導は、厳に慎まなければなりません。

進化する「共有」のカタチ

もう少し広告という共有の進化を掘り下げてみましょう。人が情報共有で最初に求めたこととはその拡張性でした。より多くの人に情報を届けたい、大声や身振りで合図していた共有

ですが、情報を文字や音声に変換してメディアに託することで、共有範囲が飛躍的に拡大します。この進化はマスメディアで極大化します。一方、無駄な拡張によるコストを抑えたいという欲求も起ります。効率よく、限られた集団（ターゲット）だけに情報を拡張したいという思いは、メディアや顧客を絞ったセグメンテーションとして広告戦略の花形となります。この空間コントロールによる共有の拡張化こそ第一次広告機能です。

同時に求められたものが情報共有のパッケージ性です。膨大な情報量を簡便なサイズに集約収納することで文脈を整理し、優先順位を体系化して視認性と一覧性を高めました。要点が掴みやすい見出しや絵図、印象を高める写真や音楽も共有を加速させます。文字や音声で意図的に編集された共有は、意味を持つ「記号」として独り歩きをはじめ、受け手の解釈も増幅して社会にパーセプションを生み出します。このような編集コントロールによる情報共有の記号化こそ第二次広告機能です。クリエイティブなデザインの順序付けや意味づけ、一覧性や印象性などの記号化は、拡張化とともに広告の二大柱といえるでしょう。

続いて求められた機能が適時性です。有用な情報を一刻も早く届けたい、同時進行するライブ感が情熱的な共有を実現します。とりわけ放送やネットなど電子メディアの発達が適時性を担保してリアルタイムな共有を可能としました。一方で適時性は時間経過と共に消え去る情報共有を残したいという欲求を生みます。印刷から始まった記録メディアは、電子技術の進化でますます小型軽量化し、近年はクラウドによる情報共有の一元管理で、適時性を自在に操れるようになりました。24時間365日、いつでもどこでも誰でもが、好きな時に好きな情報を共有できる時間コントロールによる共有の適時化（オンデマンド）が第三次広告機能です。

一方、今世紀に入りインターネット通信によるデジタルネットワークで実現したものが対話性です。受発信の単位が集団から個人にフォーカスされ、顧客ひとりひとりの嗜好や属性に応じた双方向の情報共有が个体化されてきます。加えて受発信の立場を逆転させ、誰もが受信者であり発信者でもある共有の民主化を実現しました。顧客との双方向性は、検索や決済を簡便にし、そもそも共有主体の多様化とネットワーク化をもたらしました。この顧客コントロールによる情報共有の対話化こそ第四次広告機能です。

以上、広告が果たす共有の拡張化、記号化、適時化、そして対話化を概括的に振り返りました。大切なことは共有が進化するたびに社会に新しい広告ビジネスが生みだされてきたということ。要は、次の広告機能の進化を見極めれば、未来の大きなビジネスチャンスを得られるということだと思えます。



## この先にある「共有」の進化

それでは現在、情報共有はどこに向かおうとしているのでしょうか。私見ですが現在の共有は連鎖性と体感性に向かっています。

まず連鎖性は、第一次広告機能の拡散性と違い、前工程の情報を後工程が共有承認し、結合チェーン化していく情報共有のスタンプラリーです。これは SNS でプリミティブに実現しました。その際注目すべきは共有による承認連鎖を「推奨」と理解できることです。誰から誰に共有連鎖されたのか、ハブとなる共有キーマンは誰か、どの共有コンテンツを好んで承認したのか、それがどのように認識され連鎖されたのか、これら流出入の過程を数値化することで「推奨」を科学でき、情報共有の効果を向上させていくことが可能です。さらに AI が共有履歴をパターン分析することで顧客の購入動線の流れをコントロールし、マーケティング戦略を格段に進歩させることも可能です。これは時空を超えて思いもせぬ人がつながっていく「共感」の実態解明になるばかりでなく、多様なバリューチェーンの形成過程や承認連鎖が生む「合意形成」の謎を解き明かす糸口ともなるでしょう。

## ブロックチェーンを活用した「共有」

ただ SNS のそれは共有量が小さく連鎖承認の責任も曖昧、セキュリティに不安が残り、そのチェックも中央のプロバイダーに依存しています。承認コントロールによる情報共有の連鎖化を第五次広告機能と呼ぶなら、その本格化はブロックチェーンの普及が待たれるところです。ここで本格化とは共有の承認責任が明確で、誰もがその信頼性を担保できるということ。そもそもブロックチェーンは改竄不可能な情報記録の連鎖で、その連鎖履歴を参加者全員で分散管理し、その証跡を参加者全員で確認できる信頼性あるシステムです。これを広告に活用すれば新しい広告ビジネスが期待できます。

たとえば広告で共有された情報履歴を追跡 (Traceability) することで、原料の出荷元や生産製造者などを多段階で知ることが可能となり、顔の見える信用価値や、ブランドの真偽判定にも役立ちます。既に中国では店頭 POP で活用され、食料品の鮮度や生産地を共有する新しい価値を提供しています。加えて入力オペレーションを現場で分散管理し、本社中央の管理コスト削減にも寄与してマージン拡大に貢献しているとのこと。一方ブロックチェーンは共有連鎖を事前にプログラムしておくこと (スマートコントラクト) ができるため、購入時の煩雑なストレス軽減に役立ち、保険などの説明商品を円滑に共有できる可能性も秘めています。また不動産、中古車、芸術作品など一物一価の商品でも、所有履歴を追跡できることからユーザー間でも安心した P2P 取引が可能となり、さらには高額商品の C2C や、産業材の B2B の広告需要も増大していくものと思われます。

さらにブロックチェーン上で発行される「トークン」は貨幣と同じ交換（引換）価値を持つので、これをクーポンとして利用すれば、証券と同様の新たな広告価値となります。即ちこれまで安価な商品にしか使用されなかったクーポンが、自動車など高額商品の広告でも安全性のある引換券となる一方、仮想商店街など異業種店が協賛したスタンプラリーにも活用でき、顧客のアップセルやクロスセルの新しい武器となるでしょう。

ところで、ブロックチェーンは広告会社のメディア取引そのものをも変えていきます。たとえば媒体スペースはブロックチェーンで共有連鎖しながら販売される商品となります。その共有履歴を追跡していくことで原価のエビデンスが明快となり、広告取引の透明性に大きな影響を与えます。加えて広告表現の修正履歴とも結合させて広告取引全般をカバーすれば、広告マネジメントに新たなコントロールの地平を提供し、広告ビジネスに新しい世界観を生成するものと思われます。

#### もうひとつの「共有」の進化

この先にある共有の進化でもう一つ大切なことが体感性です。そもそもイベント参加は五感で情報を共有するのでそのインパクトは鮮烈、正に共有の理想形と言えるでしょう。加えて昨今の 3D 映像や VR などの登場で体感型の共有はバーチャル空間にも大きく拡張しています。たとえばゲームのアバターは、CG と AI で人格化されたキャラクターとして仮想の街やスタジアムを駆け廻り、身代わりとなって現実世界では味わえない疑似体験や模擬体験を共有してくれます。

体感性という点で忘れてはならないものがカメラの普及です。スマホのカメラは身近な発見を手軽に共有し合うツールとなり、また監視カメラや車載カメラは危険な場所の事件や思いもよらない事故を共有体感させます。さらにスポーツ観戦では 3D や 360 度カメラが選手の体感を共有してくれます。これら手法は今後、観光の仮想体験や商品の使用体験など、リアリティのある広告ツールとして活用されるでしょう。

一方、共有の体感性は視覚に留まりません。たとえば、センサーを使った温度の感知は、その時々体感に合った衣服の情報共有のチャンスを教えてくれます。そこにある本質は、事前検知という新しい双方向の情報共有です。特別に意識をしなくとも、各種センサーが状況を検知して有用な商品情報を共有できることになれば、広告のオンデマンド性は次の段階に進みます。さらに IoT 社会となれば、視覚に加えて聴覚、嗅覚、触覚、味覚までも総動員したリアリティのある情報共有が始まります。人の「声」による AI との情報共有に加え、4K8K テレビや 7.1ch サラウンド、あるいは 4 軸シミュレーターなども登場して、五感を大胆に刺激する自然で人間的な情報共有の時代となるでしょう。その時の広告は、匂いが出る 3D サ

ンプルや人肌を感じるデジタルサイネイジなど従来の殻を破りどこまで変貌するか今から楽しみです。これら五感コントロールによる情報共有の体感化を第六次広告機能としておきます。

「共有」が生み出す価値とは何か

ここまで広告という共有インフラの機能進化を考えてきました。そもそも人はなぜ共有するかといえば、発信側にとっても受信側にとっても WIN-WIN な価値があるからです。そこでここからは各機能がどのような価値を生み出しているのか、順に確認していきたいと思います。

まず、第一次広告機能である「空間コントロールによる拡張化」です。これは情報共有でコミュニティに「コモンセンス」(Common Sense) を生成するのが最大の使命です。具体的には社会に気付きを与えて時流感をつくります。共有された人が多ければ多いほどネットワーク効果を生み、社会で信頼される需要創造や合意形成の幅が広がります。またコスト面も大数の法則でロットメリットを生みます。やがて社会に集合知(Collective Intelligence) を形成し、定着させるのが第一次広告価値です。このコントロールはリーチやGRPなど数値化されたスペース(時間帯)管理がベースで、認知率や再生率で効果を測定していることは周知のとおりです。

続いて第二次広告機能である「編集コントロールによる記号化」です。これは共有相手(ターゲット)にパーセプション変更(Perception Change)を起こすことが価値です。情報共有で脳内の認識や社会のポジショニングを変更し、動機や好意を呼び起こします。記号化された情報はセンスメイキング(Sense Making)され、印象として記憶されます。このコントロールはいまだ属人的で主観的な手法が多いものの、出稿前後の浸透度調査や比較 AB テストなどの数値化も丁寧に行われるようになってきました。

第三次広告機能は「時間コントロールによる適時化」です。この価値は先述した通り、鮮度の高いライブ感や、好きな時に好きな情報を共有するオンデマンド(On Demand)です。このコントロールはロングテールの要求に応える情報クラウドの一元管理が必要で、多様に顧客カスタマイズ(Customize)した価値を実現します。

	共有の方角性	何をコントロールするか	共有が生み出す価値
第1次	拡張化	空間	Common Sense (Collective Intelligence)
第2次	記号化	編集	Perception Change (Sense Making)
第3次	適時化	時間	On Demand (Customize)
第4次	対話化	顧客	Royalty (Negotiation)
第5次	連鎖化	承認	Endorsement (Recommendation)
第6次	体感化	五感	Reality (Humanity)

第四次広告機能は「顧客コントロールによる対話化」です。これは顧客対話を繰り返すことで情報内容の掘り下げ（Negotiation）が可能となります。情報共有の納得性も高まり、継続的な愛顧心（Royalty）も育まれることが最大の価値です。このコントロールは顧客データベースによるPDCAが中心で、漸進的に広告効果を改善していきます。

第五次広告機能は「連鎖コントロールによる承認化」です。これは情報を裏書しながら共有承認（Endorsement）していくもので、かかる連鎖は「推奨」（Recommendation）と同じ価値を生みます。そのコントロールはハブとなるキーマン発見やキラーコンテンツの結合パターン分析ですが、AIの導入でその精度は飛躍的に進歩しており、今後、推奨を活用した広告手法はますます増大することになるでしょう。

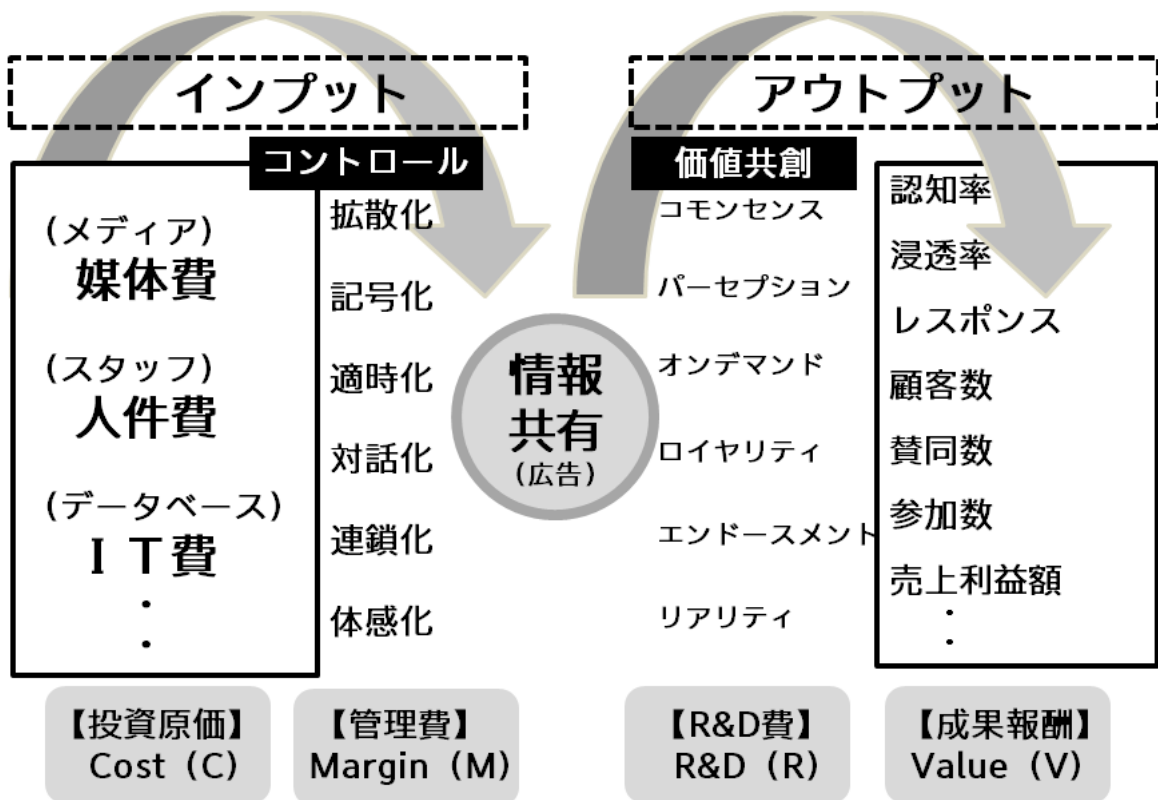
第六次広告機能は「五感コントロールによる体感化」です。これはリアリティ（Reality）の価値を担保し、強いインパクトで鮮明な記憶に残す情報共有です。またセンサーによる事前検知が先手を打った共有を導いてくれます。人の五感に訴えるこの共有価値は、正にヒューマニティ（Humanity）な価値と言えるでしょう。このコントロールはセンサーと紐付けたIoTによるシステム管理が鍵となります。

以上、共有進化の方角性、コントロール対象、共有が生み出す価値をまとめると上記の表になります。総括すれば、広告による情報共有は、コミュニティにワクワクした喜びと、優しさ溢れる人間性を今後も生み出し続けていくものと思われま。

「共有」ビジネスの価値対価はどうあるべきか

さて、ここから情報共有の対価や報酬制度がどうあるべきか考えていきます。たとえばフリーやコミッションは情報共有の対価としていつでも正しい報酬制度なのでしょうか。媒体の面積やスタッフの人件費など、コストにマージンを掛ける報酬制度は、情報共有で生み出される価値の本当の対価なのでしょうか。

結論からいえば、価値を決めるのは投入量でなく達成度であるべきです。換言すれば、広告の価値はインプットではなく、アウトプットです。本来、広告会社のビジネス対価は、インプットで掛かったコストの「価格」と、アウトプットで生み出す成果の「価値」との合算でなければなりません。詳しく見ていきましょう。



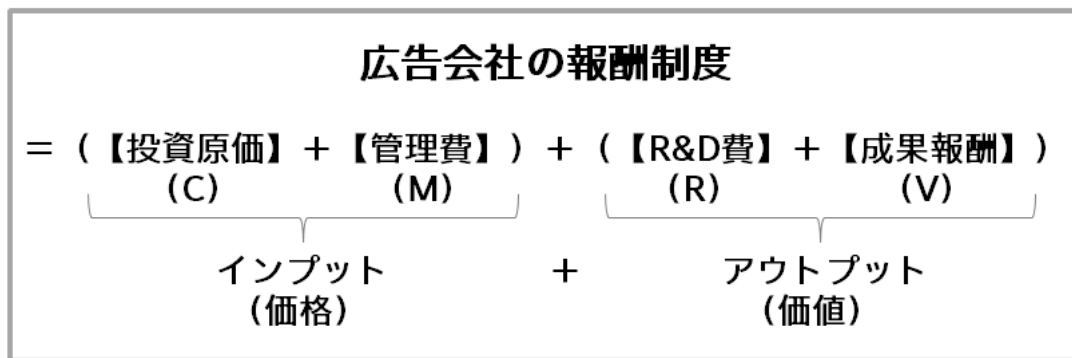
広告会社のビジネスは、委託を受けて、スタッフ、メディア、データベースなどの資材を投じて社会に情報共有を行います。これら投入量はそれぞれ人件費、媒体費、IT費などコストとしての「価格」であり、レイバーフィーやコミッションとしてカウントされます。もちろんそれらの投入は共有目的に応じて「管理」コントロールされ、拡張化、記号化、適時化、対話化、連鎖化、体感化を目指します。以上がインプットです。

広告会社によって行われた情報共有はターゲットにアウトプットとして、コモンセンス、パーセプション、オンデマンド、ロイヤリティ、エンドースメント、リアリティといった「価

値」を共創します。その「価値」はクライアントと事前合意した KPI で評価されます。具体的には認知率、浸透度、参加数、レスポンス、売上利益額、管理顧客数などの数値の変化として「分析」されます。これら一連の流れを図示すると上図のようになるでしょう。そしてこの流れ全体が、広告会社の報酬制度のベースになるのではないのでしょうか。

「共有」ビジネスの報酬制度はコストと成果の総和

情報共有の報酬制度はインプットで掛かったコスト（価格）と、アウトプットで生じた成果（価値）の総和であるべきです。即ち、投入費（COST）に管理マージン（MARGIN）を加えた投資費用と、共創価値を評価する分析費（R&D）、および当該価値（VALUE）に見合う成果報酬の合算でなければなりません。模式化すれば以下のようになります。



この考え方は広告ビジネスの ROI を検証するベースともなります。言うまでもなく、ROI は以下の式で計算されます。ただし、ここでのアウトプット価値は成果報酬額でなく、委託主の得る当該事業収益となることに注意が必要です。

$$\text{ROI} = (\text{アウトプット価値}) / (\text{インプット価格})$$

そもそも情報共有ビジネスで ROI を抑えておくことは、PDCA のためにも、広告費の効率化のためにも、またスタッフのモチベーションのためにも極めて重要な管理指標です。コントロールの原点は「見える化」であり、価値の数値化が成果分析の鍵です。そもそも共有はコミュニティに変化を起こしますので、事前と事後の数値の「変化」で価値を把握できます。まずは委託主と KPI を設定し、分析手法を合意しておくことは自明でしょう。これからは広告会社にとって、共有ビジネスにおける KPI 設定や価値測定をさらに丁寧に、かつ継続的に行うことが生命線になっていくものと思われます。

むすびに

いま、広告の世界にもデジタルトランスフォーメーションが及んでいます。マス広告とネ

ット広告の効果と対価も改めて問い直され始めています。ブロックチェーンが広告取引で利用される日も迫っています。原価開示や透明性が取り沙汰されることもあるでしょう。広告会社はインプットの単価表やフィー計算を整えることも大切ですが、アウトプットの成果報酬について、殻を破った制度を考えてみる時期に来ているのではないのでしょうか。広告会社は労働時間を売り物にするのではなく創り出した価値の多寡を売り物にすべきです。報酬をコストだけで考える限りロボットやAIとの負けを覚悟した戦いに挑むことになり、過労と価格競争を招くばかりでしょう。

報酬制度から逃げず、報酬制度に逃げこまず、それが広告に携わる全てのものにとって、情報共有の価値共創をさらに健全に進化させていく道だと思います。

最後に一言、人は相手を想い、また相手から想われる時、「幸せ」を感じるものです。広告による「共有」がこれからも互いに幸せを感じ続けられるよう願ってやみません。（了）

#### ●参考文献

- ・フィリップ・コトラー（恩蔵直人）（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）
- ・フィリップ・コトラー（恩蔵直人）（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）
- ・フィリップ・コトラー（恩蔵直人）（2003），  
『コトラーのマーケティング・コンセプト』（東洋経済新報社）
- ・マイケル E. ポーター（竹内弘高）（2018），  
『[新版]競争戦略論 I』 『[新版]競争戦略論 I&[新版]競争戦略論 II』（ダイヤモンド社）
- ・マイケル E. ポーター（土岐 坤）（1985），  
『競争優位の戦略—いかに高業績を持続させるか』（ダイヤモンド社）
- ・ピーターF.ドラッカー（上田惇生）（2015），  
『イノベーションと企業家精神【エッセンシャル版】』（ダイヤモンド社）
- ・ピーターF.ドラッカー（上田惇生）（2005），  
『テクノロジストの条件』（ダイヤモンド社）
- ・ピーターF.ドラッカー（上田惇生）（2001），  
『マネジメント[エッセンシャル版]-基本と原則』（ダイヤモンド社）
- ・ピーターF.ドラッカー，（上田惇生）（2000），  
『プロフェッショナルの条件—いかに成果をあげ、成長するか』（ダイヤモンド社）  
『チェンジ・リーダーの条件—みずから変化をつくりだせ!』（ダイヤモンド社）

- 『イノベーターの条件—社会の絆をいかに創造するか』（ダイヤモンド社）
- ・クレイトン M.クリステンセン（他）（依田光江）（2017），
- 『ジョブ理論 イノベーションを予測可能にする消費のメカニズム』（ハーパーコリンズ）
- ・クレイトン M.クリステンセン（ダイヤモンド編集部）（2017），
- 『C.クリステンセン経営論』（ダイヤモンド社）
- ・クレイトン M.クリステンセン（玉田俊平太,伊豆原弓）（2011），
- 『イノベーションのジレンマ』（Harvard business school press）
- ・W.チャン・キム（有賀裕子）（2018），
- 『ブルー・オーシャン・シフト』（ダイヤモンド社）
- ・W.チャン・キム（入山章栄,有賀裕子）（2015），
- 『[新版]ブルー・オーシャン戦略』（ダイヤモンド社）
- ・デービッド・アーカー（阿久津聡）（2014），
- 『ブランド論—無形の差別化を作る 20 の基本原則』（ダイヤモンド社）
- ・デービッド・アーカー（陶山計介）（1997），
- 『ブランド優位の戦略—顧客を創造する BI の開発と実践』（ダイヤモンド社）
- ・デービッド・アーカー（陶山計介）（1994），
- 『ブランド・エクイティ戦略』（ダイヤモンド社）
- ・ロバート・G.クーパー（浪江一公）（2012），
- 『ステージゲート法—製造業のためのイノベーション・マネジメント』（英治出版）
- ・ジェフリー・ムーア（栗原 潔）（2017），
- 『ゾーンマネジメント 破壊的变化の中で生き残る策と手順』（日経 BP 社）
- ・ジェフリー・ムーア（川又政治）（2014），
- 『キャズム Ver.2 増補改訂版』（翔泳社）
- ・セオドア・レビット（有賀裕子）（2007），
- 『T.レビット マーケティング論』（ダイヤモンド社）
- ・セオドア・レビット（ダイヤモンド編集部）（2002），
- 『レビットのマーケティング思考法—本質・戦略・実践』（ダイヤモンド社）
- ・J.A.シュムペーター（塩野谷祐一）（1977），
- 『経済発展の理論—〈上〉 〈下〉』（岩波文庫）

●参考講演会

- ・ティム・ウイリアムズ（2018.12.8），
- 『価値ベースプライシングのすゝめ』（取引報酬セミナー）



## ◆関川 眞市 (株)電通北海道 第一営業局長

私の言いたいこと一般部門

第(1) テーマ/営業、アカウントマネジメント

タイトル「令和デジタル時代にこそ必要な [傾聴] カー広告主のこころの声を聴く」

◎はじめに

令和という新しい時代に入り、私たちが暮らす世界でのコミュニケーション（情報の内容・質・量×情報メディア×速度）のカタチは音を立てて大きく様変わりをし続けている。それはデジタル・AI技術の進化（深化）に比例するかのようにリゾーム状に拡張を続け、決してその動きを止めることはない。今、そういったコミュニケーションの世界と上手な付き合い方をしてきた私たち広告会社の営業担当（以下：広告人）ですら、もはやそのモノ自体の実体性理解不能感に苛まされ、追いついていくことにすら精一杯な様相を時に呈する。つまりデジタル・AIをベースとしたコミュニケーションの複雑化は、生活者の暮らし方や消費行動、そして思考パターンにすらも巨大な影響を及ぼしているに違いなく、もはや人々のこころさえも懐柔し始めている：そんな思いに囚われてしまい、コミュニケーションの本質を見つめることを蔑（ないがし）ろにしてデジタル・AIの「策」に溺れる広告人が多いのではないだろうか。しかし果たして本当にそうなのだろうか？令和におけるコミュニケーションはこの世界に暮らす生活者の暮らし方や消費行動、思考パターンをも根本から変えてしまったのだろうか。広告人はもう生活者の声をきちんと聴くことが困難な時代なのだろうかーいわんや、その入り口の前で同じような実体性理解不能感を抱えて立つすくむ広告主の声を聴くことさえもがー…。

◎ 虚ろう昭和・戸惑う平成

テレビがお茶の間を席捲し、新聞がこの国の政治経済に影響を与えていた昭和という時代、“広告を打つ”ということは（その投下量とクリエイティビティに比して）消費者のライフスタイルをカタチ作る力があつた。ともすると広告は時代を象徴する文化にだってなり得た。銀座や六本木の雑踏の中で広告人たちは数多の雑誌のページをめくり、何紙もの新聞に目を通して情報を拾うことに勤しんだ。家ではテレビやラジオの深夜枠にだってアンテナを張り巡らせて流行を追い求めた。陽炎のように虚ろった昭和という時代、広告人は広告主への夜討ち朝駆けを繰り返し、広告主が作る商品を売るために設けられた広告スペースのセールス合戦に明け暮れた。メディアは毎年のように広告主に広告料金単価UPを求めるほどにスパー

スはいつも満稿が続いた。深夜のバーカウンターで、ダブルのスーツを着た広告人はこう嘯（うそぶ）いた—『広告は時代の最先端だ』—と。

バブル崩壊の号令でスタートした平成において、新聞を小脇に抱えてケータイ電話を手にした広告人は世界をひとつにつなぐ WEB の到来に大きく戸惑った。さらにベルリンの壁が崩壊し、テロが NY のビルに旅客機で激突するという想像だにしないことが度重なり、世界の景色は一変してしまう。そして中国が GDP で世界 No. 2 の超大国になった翌年(注 1)、東日本大震災とともにこの国のカタチ、そして日本人の暮らしへの向き合い方も大きく変わっていった。さらには超少子高齢化社会にむけてその社会・福祉的な制度から大きくカタチを変え続けていく日本。デジタル・AI の隆盛とともに加速的にシンギュラリティへと突き進む世界。もはやテレビを中心としたオールドメディアだけに広告を投下すれば、その量に比してモノが売れた時代は終焉をむかえた。オールドメディアにおける広告枠取扱いの圧倒的なシェアで広告会社の優劣が推し量られた昭和、そして平成が終わろうとしたその日、ネクタイをしぼらくつけていない広告人は場末のスナックでこう嘯いた—『勘と経験とまごころでモノが売れた時代は、いよいよ終わった』—と。

### ◎ 縮む令和

そして令和の時代がやってきた。私たちの日々の暮らしにおいて、令和とはスマートフォンをはじめとしたハンディ・デバイスがないと私たちの暮らしが成り立たなくなる時代の幕開けなのかもしれない。私たちに必要なモノやコト、情報はすべて人差し指一本が描く半径 2 cm 程度の動きの範囲内で選択したり取得することが可能となった。もはや世界のあらゆる情報は手のひらサイズに納まるほどコンパクトになり、いつでもどこでも世界で起きた（起きている）出来事を容易に得ることができる。また One to One のダイレクトでパーソナルなコミュニケーションは（固定・携帯電話などを利用した）通話から（ソーシャルメディアやメーリングシステムを利用した）テキストへと主たる媒介を変えつつある。「電話は苦手」—そうはっきりと言う 20 代の若者たち。一方、メールに綴られたテキストだけでは相手の気持ちを斟酌することができなくなり、絵文字やスタンプでお互いの気持ちを必死になって（ある意味において本当の気持ちを隠しながら）バランスよく伝えあおうとする 10 代の子供たち。私たちのビジネスの場面では Skype などの WEB 会議が浸透した結果、テレビモニターを介したミーティングが安易に開催されるようになり、物理的距離の遠いビジネスパートナーとの時間とコストをかけた出張機会を激減させた。

もはやお互いが相手の表情を見ながら、もしくは生命宿る肉体のリアルを感じ取りながら相手のこころの機微を察したり、気持ちを慮（おもんばか）ることなど不必要なのかもしれ

ないーコミュニケーション効率が高まりさえするのであればー。しかし時間差・空間差なく簡易にコミュニケーションが取れるようになればなるほど、自分たちの想いを伝えること・相手の想いを斟酌することが困難になっていくという、とても逆説的で不可解なディス・コミュニケーション状態が令和の時代から始まっているのではないか、そう仮説立て、本稿を進めていく。

### ◎ [傾聴] というコミュニケーション・デバイス

そういったディス・コミュニケーションは、昭和から平成、令和へと流れ行く時代の中で劇的進化を遂げたデジタル・AI 技術に一因があると考えた場合、しかしデジタル・AI 技術は生活者の暮らし方・様式は変えたかもしれないが、消費行動にいたるまでのヒトの思考パターンや感情のカタチまでは決して変えてはいないと論察される（否、その表現の仕方を不器用にさせたものの）。私たちはいつの時代であろうともヒトが母胎から産み出されて母と父との関係性に大きく影響を受けて育って行く以上、ヒトはこころ・気持ちで物事を考え、さまざまを情感で判断して行動に移すであろうことは哺乳類としての普遍的な姿であるからだ。つまり令和の時代における広告人に必要なものは、もはや広告コミュニケーションにおいて必須となったデジタル・AI 技術リテラシーのキャッチアップと取り入れではない。その時代の流れに臆して上手に言語化・表現化できなくなった広告主の、彼等が PR する商品や事業などに込めた想いや本質的な価値はもちろんのこと、問題点や課題・悩みをしっかりと聴き遂げるー [傾聴] するーこと、そしてその想いをクリエイティブやプランニング担当者に咀嚼して正確にしっかりと伝え渡し、エグゼキューションにつなげることが重要な役割である。

ここで述べた [傾聴] とは [聞く：主観的準拠枠（個人の内的な判断基準）に照らし合わせながら相手の話を情報として聞く] ではなく、[訊く：主観的準拠枠との合致を目的に問い、合わせる] でもなく、[聴く：主観的準拠枠の一切を取り外し、相手の立場になって受容・共感的に聴く] ことを意味する。アメリカの臨床心理学者カール・ロジャーズは、カウンセリングを行う際にカウンセラーが取るべき傾聴的態度の具体を次の3つとしている。ひとつは「受容（無条件の肯定的配慮）」ー話者の価値観や思考・行動パターン全てを積極的に受け止めていく姿勢ー、次いで「共感的理解」ー話者の語る世界を『あたかも相手自身であるかのように』こころの中で感じ取り、ていねいに伝え返していく姿勢ー。そしてもうひとつが「自己一致」ー聴き手自身のこころの揺れ動きを客観的に理解しながら話者のこころの声を聴くカー、である（注2）とした。ロジャーズは [傾聴] の効用を次のように語るー『クライアントは相手が自分の感情を受容的に傾聴していることに気づくにつれて、少しずつ自分自身に耳を傾けるようになっていく。彼は自分の中から伝えられるものを受け取りはじめる。（中

略) それまでは自分の中に存在するとは認められなかった感情に対して、耳を傾けることができるようになるのである』(注3)一。しかし私たちは乳幼児期から現在にいたる発達のプロセスで得たさまざまな体験や経験によって、固着化した「自己概念(こうすべき・こうあるべき、など善悪を判断する内的準拠棒)」を日常生活の中心に据え置き、照らし合わせながら毎日を過ごしている。そのため、ヒトとの対話の場面に於いてそういった「自己概念」というフィルターを通してしか相手の話を聞くことができなくなっており、時として相手の気持ちや深く感じ取ることはそう容易なことではない。広告人はその点をいかに凌駕していくのか。ロジャーズは人格理論「自己理論」(注4)の中で、ひとつの人格の中にある二相の不一致が心理的不適応を生み出すとし、カウンセリング場面での「自己概念」と「体験」の一致の重要性を説いた。この二相の具体について、広告コミュニケーションを行う広告主の気持ちに当てはめて考察してみたい。

私は仮説として広告主(担当者)にはふたつの人格があると考え。ひとつは企業最適な人格、つまり社会経済ダイナミズムの中でPR対象となる商品・事業での売上の最大化に目標を置いたコミュニケーションを模索する人格一「自己概念」一。もうひとつは企業社会的な役割を外した時に残る本来の個人に由来するパーソナルな人格一「体験」一である。コミュニケーションの実践の場面において、その二相は往々にして相反し強く合致することは数少ない。しかし臨床心理士・カウンセラーの諸富祥彦(明治大学文学部教授)はそういったふたつの人格が一致したときにはじめて“自分自身”になることができる(注2)とし、そのためにカウンセラーは「受容」「共感」「自己一致」した態度を持ち、さまざまなカウンセリング手法を用いて『自分の心のメッセージに耳を傾け』ることが出来るように支援・サポートしていくべき(注5)だと述べている。

### ◎3つの〔傾聴〕事例

昭和や平成と比してコミュニケーションが難しい令和の時代だからこそ、私たち広告人はオリエンシートからは読み取れない広告主の考え方(企業最適な人格)、そして広告主担当者の思い(個人パーソナルな人格)についてカウンセリングマインドを持って深く〔傾聴〕し、二相の合致を支援・アシストしなければならない。もはやオリエンシートに記載された商品(事業)課題に対するデジタル・AI活用型ソリューションだけでは不十分な時代なのだ。そういった傾聴による二相の合致事例を以下に記したい。

#### 1:最大の課題は社員のモチベーションUP

輸送物流A社では、事業の新規参入自由化にともなって競合社との熾烈な営業競争を強いられていた。さしたる競争意識もなく事業を行っていたために元来営業力に乏しい。企業最

適な人格（自己概念）は引き続き安心訴求を求めたが、担当者個人パーソナル人格（体験）は、競合の勢いに押されるばかりで社内に漂うあきらめ感と依然として変化を嫌う社風に強く危機感を感じており、「今、とても社内が暗い」とした。広告人はこの点が最大の課題だとし、生活者へのメッセージがすなわち社員の仕事に対する動機付けにつながるコミュニケーションワードを開発。社内モチベーションUP戦略もアソートして提案した。

## 2：そもそも何を生業とする会社なのか

不動産賃貸B社では、エリア最大手であるにもかかわらずWEBで物件紹介サービスを提供する全国企業の前に自社の存在感すらが希薄になっていた。エリア内物件取扱い数No.1の強烈な打出しに固着する企業最適な人格（自己概念）の一方、担当者個人パーソナル人格（体験）は社内営業担当から聞いた「お客様に『ありがとう』『がんばって』と言われてうれしかった。会社を辞めなくてよかった」というエピソードを広告人に吐露。そのエピソードにこそ広告主が強く生き残るヒントが隠されていると考え、入居物件を探すお客様、契約時のお客様、そして引っ越しから新しい暮らしにいたるまでをしっかりと寄り添う企業であるとしたコミュニケーションを開発。エリアNo.1企業であるが故の密着感とWEBでは提供できない人肌感を打出した。

## 3：問題の本質に触れる

介護福祉施設を多数経営するC社では、介護施設とサービス内容の充実、スタッフによる万全な看護体制を全面に打ち出したコミュニケーションを行っていた。しかし担当者個人パーソナル人格（体験）は、入居後につきまとう利用者の孤独感の解消について思い悩んでいた。広告人は広告主の想いを「傾聴」する中で「利用者はそもそも施設入居を望んでいない」こと自体が問題の本質であることを広告主と確認。利用者を送り出すご家族（ご子息ご息女）とご両親（利用者）との対話による納得感と親子のきずなの深まりが、安心した施設入居とサービス利用につながると考えた。新しいコミュニケーションでは施設やサービス内容訴求を一步後ろに下げ、ご家族に向けた親子意識の再覚醒の促しと施設ができる利用者のサードライフ・サポート体制といった内容に訴求点を切り替えていった。

## ◎結び

アメリカの心理学者ジェンドリンは言語化される以前のこころのもやもやとした「暗在的（implicit）」な存在に着目（注6）。「傾聴」を中心とした独自のカウンセリング手法を取り入れて、話者のこころの中で感じられた意味・感覚の、言葉やイメージへの表現化を目指した。令和デジタル時代、私たち広告人に必要なものは「傾聴」に他ならない。

注 1 : Google Public Data, 「世界開発指 (国内総生産) 」,

([https://www.google.co.jp/publicdata/explore?ds=d5bncppjof8f9\\_&met\\_y=ny\\_gdp\\_mktcd&idim=country:CHN:USA:JPN&hl=ja&dl=ja](https://www.google.co.jp/publicdata/explore?ds=d5bncppjof8f9_&met_y=ny_gdp_mktcd&idim=country:CHN:USA:JPN&hl=ja&dl=ja)), 2019.07.20

注 2 : 諸富祥彦, (1997) 『カール・ロジャーズ入門 自分が“自分”になるということ』 (コスモス・ライブラリー)

注 3 : ロジャーズ, C.R 「第四章 心理療法について何を知りえたか」 (諸富祥彦 (他) 訳) (2005), 『ロジャーズ主要著作集 3 ロジャーズが語る自己実現の道』 (岩崎学術出版社) ,pp.62-63

注 4 : ロジャーズ, C.R (保坂亨 (他) 訳) (2005), 『ロジャーズ主要著作集 2 クライアント中心療法』 (岩崎学術出版社)

注 5 : 諸富祥彦, (2014) 『新しいカウンセリングの技法』 (誠信書房)

注 6 : 池見陽, (2016) 『傾聴・心理臨床学アップデートとフォーカシング』 (ナカニシヤ出版)

## ◆住吉 剛志 (株) 日本経済社 第5営業局 第1営業部次長

私の言いたいこと一般部門

第(1) テーマ/営業、アカウントマネジメント

タイトル「パラレルワールドの行く末」

### ■「新リアル世代」と「旧リアル世代」

スマートニュース株式会社執行役員の西口氏は「世の中は完全に2つの世界に分かれつつある」と言う。スマホを1日に7、8時間も使う若い子たちの「新リアル」と、スマホは連絡手段に過ぎないような40代以上の「旧リアル」という2つの世界である。新リアル世代はスマホの世界に生きていて、スマホでつながっている人や情報を通じて世界をとらえている一方、旧リアル世代は主に旧来メディアから情報を取得し、主に物理的な世界に生きている。いわゆるパラレルワールドが存在しているのである。この2つの世界観は、年々複雑化する広告業界で日々営業として従事する私にとって、もはや見逃すことができない事象であり、結果として、実際に下記のような現象が起こり始めている。営業チーム内で上司と若手の意思疎通がとれないことにより、効率の良いクライアント攻略ができないこと。営業として年代に幅のある社内スタッフをプロデュースする際に必要なコミュニケーションが成立しないことにより、付加価値の高いソリューションが提供しづらいこと。そもそも営業自体が様々な年齢層の担当者があるクライアントとの人間関係構築に苦慮していること、である。これらの現象は旧来からある若手と年配のコミュニケーションギャップとは次元が異なり、表面上見えづらいことから今後さらに拡大していくと予想される。最近、営業職が敬遠されていることも、ここに一因があると私は思っている。

私は、入社以来営業一筋で今年40歳という若手と年配の間に位置する人間である。急速に拡大していくこの世界観ギャップが組織力の低下を招いていることに、強い危機感を持っている。このパラレルワールドの拡大がもたらす様々な問題を少しでも解消すべく、今、何が必要で、今後どうすべきなのかについて私なりの考え、解決策を述べていきたい。

### ■「新リアル世代」とは。

新リアル世代の特徴として、「無駄を省く」ことが挙げられる。前述の西口氏はフリクション(摩擦)と言っているが、時間・感情・距離の面で便利になるテクノロジーが増え、それを利用すること＝摩擦を0にすることがデフォルトになっている世代である。食事も、買い物も、移動手配も、公共料金の支払いも、すべてスマホで完結する。UberEatsでマックを頼み、

NetFlix で映画を見て、メルカリで服を売買する。家にいながら何でもできる為、わざわざ外に出る必要がない。この「便利がデフォルト」のライフスタイルは就業感にも影響をもたらす。また、現在売れているビジネス書では「好きなことだけで生きていく」「転職と副業のかけ算」など、会社にしがみつかない生き方がトレンドである。

これはインターネット環境の充実と個人の発信機会の増加が関係しており、個人でのマネタイズが可能になったことにも寄与する。動画が作れば Youtube での広告収入、記事が書ければ有料 note、話が上手ければ Liver に。それらを拡散させる Twitter を始めとする各種 SNS。フォロワー数が増えれば、コンテンツの視聴者が増え、課金額が増える仕組みである。Twitter 上ではフォロワー数を伸ばすコンサル、フリーで高収入を得られるノウハウ提供など、新たな働き方を推奨することで報酬を得る仕事まで発生している。このように新リアル世代は「働く」ということに関しても、多くの選択肢を知っているため、「この業務は無駄なのではないか?」「この会社にいていいのだろうか?」と常に自問自答する。広告会社の営業職という形が見えないものを作り上げるプロセスもまた、一見無駄なことに見えることも多い。その結果、上司からの指示に意味を見出せず、モチベーションが上がらないという現象を生んでいることも散見される。

#### ■「旧リアル世代」とは

翻って、旧リアル世代である。この世代の特徴としては「人と人のつながり」を最重要視する、ことが挙げられる。今の 50 代の方々が生きた 20 代は、バブル崩壊後も日本企業に勢いがあり、1989 年の世界の時価総額ランキングでは 30 社中 21 社がランクインしている時代である (2018 年は 0 社)。会社の業績は良く、年功序列で毎年報酬も増える。

通信手段はフィーチャーフォンであり、インターネットも普及していない為、情報はマスメディアからの一方通行。上司の言うことは絶対であり、会社で出世することが多くのビジネスパーソンの自己実現。帰属意識が高く、一生懸命に働いていれば給料は上がり、車を買、家を買、家族を養うという幸せモデルに邁進する時代を生きていた。会社以外でお金を稼ぐ手段は非常に限られていたが、その必要がなかったので意識していなかった、という表現が正しいかもしれない。現代と比較すると圧倒的に情報量が少ない為、その分、自らの体験や周りの人たちの経験などが価値のある情報になった時代。人と人がつながることで情報を得て、団結し、ビジネスを生み出す。特に広告会社の営業であれば尚更である。思い返せば私が 20 代の頃でも広告会社の勢いや連帯感、クライアントとの関係性は今よりも濃厚であった。

そういえば最近、「今どきの若い奴は」というセリフを聞かない。パワハラなどの観点もあ



るが、私は、旧リアル世代が絶対的なイニシアチブを取りづらい状況に置かれていることが大きいと感じる。昔であれば上司のノウハウは新人には真似できず、情報もないので必死で食らいつくしかなかったが、現代においては、年配の方が若手に情報量で凌駕されていることもしばしば。「デジタル人材は新卒で年収 1000 万円」という事実がそれを物語っている。言い換えるならば「今どきの若い方々は」という感じであろうか。この現象が多少なりとも世界観の違いを増長させていることには違いない。

### ■営業現場は「旧リアル」

二つの世代の特徴を挙げていくと、デジタルテクノロジーが日進月歩で進化する現代では、新リアル世代の住む世界が今後イニシアチブをとっていくであろうことは想像に難くない。だが、広告会社の実態はどうだろうか。実はそうとは言えない。結論から言えば、「営業現場は旧リアル世代で回っている」。クライアントの決裁権者は今でも 50 代、60 代が多く、最終的にこの世代の方に理解してもらわない限り、仕事は獲得できない。途中まで順調に進んでいた案件が先方の鶴の一声でお蔵入りになることは誰しもが経験済みだと思うが、その原因は、本質的にはクライアントの決裁権者との信頼関係が構築できているかに尽きる。それがあればメール一本で高額の案件が決まることもあるし、そうでなければ日参して様々な提案をしても獲得はできない。社長と直に打合せする機会であれば、尚更旧リアル世界で起こっていることを知っていないと話にならない。また、広告会社の中でも働き方改革の推進で業務時間の削減や、縦社会的な教育制度の希薄化もあり、20 代に十分な助言や知恵を与えられていない結果、若手がクライアントへ提案をしても、新リアルの世界観を知らない旧リアル世代には伝わらない、という現象も起きてしまう。皮肉なことに、クライアント側の担当者が旧リアル世代であればあるほど、自らが受けてきた厳しい教育のおかげで、仕事のレベルが高いことが多く、新リアル世代の仕事の仕方とのギャップが生まれていることも多い。

### ■隣世界のススメ

新リアル世代は取得する情報量が多く自らの選択肢も多いが、会社の中で存在感を出すような旧リアル世代の上司やクライアントの攻略には苦慮し、旧リアル世代はクライアントの年配の方とはコミュニケーションが取れるが、若手との信頼関係構築や意思疎通は難しく、教育もままならない。先述のように世界観の違いが営業活動に支障をきたしており、結果的にチームとして機能しづらい状況を生み出している。そこで、私は各世代の方々に、「一時的に隣の世界に住む」ことを提案したい。次からは具体的なその術を述べていく。新リアル世代には、1 か月間、とことん「無駄」をしてほしい。現時点で自分が「最も無駄と思ってい

る」こと程良い。特に思い当たらない人は、「接待」、「新聞購読」、「ダメな先輩との飲み」を推奨する。突然だが、あなたは率先して「接待」をしているだろうか。断言しよう。接待は有効である。美味しい食事とお酒を飲みながら、仕事以外のプライベートな話を 2~3 時間する、という時間は人に信用をもたらす。人は相手の「人となり」がわかるからこそ、自らの心も開く。そして、年配の方ほど、接待を好む傾向がある。

2 つ目の「新聞購読」とは、例えば日経新聞を 1 か月間欠かさず購読することにより、確実に情報の幅と深みが出る。私は日経新聞→日経電子版→Yahoo ニュース→SmartNews→Twitter (時々newspicks, facebook) の順に毎日見るが、Twitter で産声を上げた生の情報が熟成されて解説記事になる様は非常に面白い。新聞記事の熟成度、一覧性、セレンディピティは一度経験しても損はない。3 つ目の「ダメな先輩との飲み」は、最も敬遠しがちだ。可能であればできる先輩や役職者と飲む方が出世の近道だと思う気持ちはわかる。しかし、あなたがダメだと思う先輩程、実はいろいろなことを知っている。この激動の広告業界で数十年生き続けている先輩を侮ってはいけない。そういった先輩は後輩に誘われると非常に喜ぶ傾向にあり、隠れ家的なお店も教えてくれる。実際に、私の同僚で厳しい先輩にとことん付き合い、先輩が退職した後もその関係で仕事を獲得した人間もいる。言いたいのは、何が「無駄」なのかを判断するのは尚早なのではないだろうか、ということである。何より、非効率（と思われるような）な体験は、旧リアル世代との間に共感を生む為のキラーコンテンツとなり得る。そして同世代が敬遠する行動にこそ、価値がある。

そして旧リアル世代の方々。まずは先入観を無くしてほしい。新リアル世界には有用なコンテンツが溢れている。それが人と人をつなぐ重要なパーツにもなる。例えば自分の部下が会社を辞めていく理由がわからない方は、講演家「鴨頭嘉人」氏の Youtube 動画を見てほしい。「承認する」、「他人の関心に関心を持つ」ことを日々積み重ねることにより、部下との信頼が蓄積されていくことがわかりやすく解説されている。そして毎日自分の Twitter で呟いてみてほしい。自分の関心事でアカウントを分けてそれぞれを運用することで、フィルターバブルがリアルに実感できる。(私は「営業」と「サッカー」の 2 つのアカウントで呟いているが、フォローする人をアカウント毎に変えている為、タイムラインに流れてくる情報がほとんど重複しない) また、旧来メディアとの関連性も勉強になる。「転職と副業のかけ算」の著者 moto さんは著書の発売前から様々なメディアで情報展開をしているが、時系列に見ると興味深い。2018/10/11 には Voicy で無料放送を始めており、2019/5/27 に新 R25 でのインタビュー記事、書籍化決定後も、7/7 に Twitter 上で装丁の AB テストを行い、フォロワーに投票してもらい、その結果を受けて 8/8 に書籍発売を迎え、発売一週間で 3 万部を突破、その後 8/20 の日経新聞の朝刊に半 5 段の書籍広告が掲載されている。マス媒体に広告

として出現するまでに、Twitter などの生の情報やフォロワーとの双方向コミュニケーション等のプロセスが発生しているのだ。その他、Newspicks の「HORIEONE」「NEXT」は少し先の経済を予想する為に非常に参考になる。そして、これら新リアル世界にあるコンテンツは、クライアントと接する際、対「旧リアル世代」には新しい情報として重宝され、対「新リアル世代」には共感を呼ぶものとなる。また、声を大にして言いたいのは、もっと若手を振り回してほしい、ということである。今の旧リアル世代の方々は、若手に対する接触度合い（絡み方）が少なく、私の世代に対して行っていた熱量とは異なるように思える。遠慮しすぎてはいないだろうか。あなたが若手を振り回すことで、あなた自身にもメリットになることを理解してほしい。なぜなら前述の情報を得る最も簡単な方法は、新リアル世代とつながることだからである。私自身、ここ3年で2人の新人の指導員を担当したが、彼らの世界に接することで、私の営業としての幅が確実に広がった実感がある。パワハラを恐れず、もっと前のめり気味で接してほしい。私も新リアル世界の情報は彼らから教わったことが多い。

#### ■ パラレルワールドの行く末

これまで、パラレルワールドの実態と、世界観ギャップがもたらす問題に対する解決策を述べてきたが、今後、描ける未来は二通りあると思っている。一つは新旧の世代が何も行動せず傍観者となることによりギャップは拡大し、組織力は低下、優秀な人材は他業界に流出し、広告業界が衰退産業としての一途をたどる未来。もう一つは、若手の情報力と、年配の人間力の融合で、人々の共感を生むコミュニケーションを提供できる強力な組織が出来上がり、広告業界以外にもその組織力、マネジメント力、コンテンツ力を波及させるほどのソリューションカンパニーへ進化していく未来である。思うに、元々コミュニケーション能力の高い人間が集まっている広告業界であれば、後者の未来へ導くことは実現不可能ではない。そもそも様々なクライアントの課題を解決するには新旧リアル世界、どちらの空気も知っている必要があるし、それができるポテンシャルは一人一人、必ず持っている。必要なことは、現状を認識し、動き出す、ということに尽きる。それができれば、たとえ第三の世界が生まれようとも、我々が他業界に先駆けて、横断的なコミュニケーションの模範を示すこともできよう。その役割を私のような中間層の年代に位置する人間が担うことも非常に重要である。今後の広告業界が衰退するのも、繁栄するのも、我々の心がけと行動次第だと思っている。

## ●参考文献

株式会社ビデオリサーチ「「スマホ世代の人々に、良質な情報を届けるためのマーケティング戦略」ユーザー満足度の高い「SmartNews」アプリの責任者！ スマートニュース 株式会社 西口 一希さん」(2018.11.6)

(<https://synapse-magazine.jp/marketing/1811smartnews/2/>) 2019.5.20

堀江貴文 (2017)『好きなことだけで生きていく。』(ポプラ新書)

moto (2019)『転職と副業のかけ算 生涯年収を最大化する生き方』(扶桑社)

DIAMONDonline「昭和という「レガシー」を引きずった平成 30 年間の経済停滞を振り返る」(2018.8.20) (<https://diamond.jp/articles/-/177641?page=2>) 2019.5.20

ITmedia ビジネスオンライン「NEC「新卒年収 1000 万円」の衝撃 年功序列の廃止か、「3 流国への没落」か」(2019.9.6)

(<https://www.itmedia.co.jp/business/articles/1909/06/news023.html>) 2019.9.12

鴨頭嘉人「部下から尊敬される上司が行っている、たった一つの方法」(2019.2.3)

(<https://www.youtube.com/watch?v=rHwmeu3R8VQ&feature=youtu.be>) 2019.5.20

鴨頭嘉人「夫婦関係も職場の人間関係も劇的にスムーズになる唯一の方法」(2019.1.13)

(<https://www.youtube.com/watch?v=Vg0SaqWq20E&list=PLb5DmfPNS8DGkS2kg4NB5O7Pl1Jduh01i>) 2019.5.20

moto「リーマンラジオはじめました」(2018.11.10)

(<https://voicy.jp/channel/762/30518>) 2019.5.20

moto「副業年収 4000 万...ってどうなってるの!? moto さんが語る“副業で稼ぐコツ”が真っ当すぎた」(2019.5.27) (<https://r25.jp/article/681018664375695084>) 2019.5.29

moto「【ご意見ください！】本の表紙デザインを 2 つに絞りました。どちらが良いか、みなさんのご意見をリプライの投票で教えてください。#moto 本」(2019.7.5)

([https://twitter.com/moto\\_recruit/status/1147820509620424704](https://twitter.com/moto_recruit/status/1147820509620424704)) 2019.7.15

moto「僕の著書『転職と副業のかけ算』が本日より書店に並びます。これまでの発信を詰め込んでいるので、お盆にゆっくり読んでキャリアを考えてみてください。是非レビュー頂けたら嬉しいです。#moto 本」(2019.8.8)

([https://twitter.com/moto\\_recruit/status/1159480564782530560](https://twitter.com/moto_recruit/status/1159480564782530560)) 2019.8.8

「転職と副業のかけ算。」半 5 段モノクロ広告 日経新聞 2019.8.20 朝刊 P2

NewsPicks「HORIEONE」(<https://newspicks.com/user/9623/>) 2019.8.19

NewsPicks「NEXT」(<https://newspicks.com/user/9646/>) 2019.9.10\_\_

私の言いたいこと一般部門

第(1) テーマ/営業、アカウントマネジメント

タイトル「“削減”から“共創”の働き方改革へ

～ 広告主とのパートナーシップを再考する」

## はじめに：我々は「It's OLD 営業」なのか？

「It's OLD 営業」な社員に扮したタレントの照英が後輩に対し、取引先に直接会って話すことが大切だ！と熱く営業論を語るテレビ CM や交通広告をご覧になったことがあるだろうか？ 営業に特化した Web 会議システムを謳うその広告に触れ、私は思わず笑ってしまった。そして、シニカルに描かれた時代錯誤で非効率な「OLD 営業」の姿に自分を重ね、近い将来、広告会社も便利なツールを駆使してデスクで営業する時代が到来するかもしれない…、そんな思いを頭によぎらせた。

広告会社の営業が果たす役割は実に幅広い。広告主に対する窓口として社内外のスタッフをチームとして束ねるだけでなく、広告主に提供するサービスのクオリティに責任を負い、社内の売上/収益という数値目標を背負う立場にある。しかし、リクルート出身の北澤孝太郎氏による「営業とは単なるセールス活動にとどまらない、新しい価値創りを行うこと」という定義が正しいとするならば、現在の広告会社の営業はその役割を果たしているだろうか。本稿ではマーケティングとメディアのプランナー経験を経て現在は営業にいる立場から、広告主と向き合いながら考えたこれからの働き方について整理したい。

### 1. “削減”発想で進む広告業界の働き方改革

ここ数年、政府が重要政策として位置づけた働き方改革が様々な業界で加速している。広告業界においても、長らく認識されながらも触れられることの少なかった慢性的な長時間労働が問題となり、その是正に向けた取り組みが始まっている。

まず、2016年12月には日本広告業協会(JAAA)が環境の改善に向けて「特別委員会」を発足させ、日本アドバイザーズ協会(JAA)など業界関連団体と協議を始めた。

それを受けてJAAが「働き方改善プロジェクト」を設置し、広告主/広告会社/制作会社を含む広告業界全体での取り組みが始まった。さらに2017年4月には「働き方改善へ向けたアドバイザーの行動指針」が策定され、広告業務に携わる全ての人々を「イコールパートナー」として尊重し、業務依頼プロセスの最適化を図り、真に共感し合える関係を目指す、

と発表した。その手本とされた欧米の広告主と広告会社の関係は一体感のある「イコールパートナー」であり、広告主自らがパートナーシップ見直しの方針を示したことは大きな意味を持つものであった。

この流れは大きな前進といえるが、広告会社側の具体策となると出退勤の管理徹底／休暇取得の促進／オフィス環境の整備など、すぐに着手でき成果を出しやすい“量的”かつ“削減”発想の施策が多い印象は拭えない。もちろん、こうした本社主導型の取り組みを否定するものではないが、前向きで本質的な解決につながりにくいようにも思える。むしろ、いま広告会社に必要なのは現場主導による“広告主との”働き方改革ではないだろうか。

## **2. デジタル化で高速／高度化する広告の現場**

生活者のメディア接触行動や購買行動がデジタルデータとしてリアルタイムに把握できるようになった。これにより従来の定量／定性調査でインサイトを探る手法に代わって、アクチュアルデータをもとにした分析と企画が主流になりつつある。そして、リアルタイムに得られる実績を踏まえて打ち手を提案するPDCAのプロセスには常にスピードが求められるようになった。こうした変化は広告の現場に新しいアプローチをもたらすと同時に、これまでとは質の違う繁忙状況の要因にもなっている。今後は技術の進化と汎用化によって膨大なデータを扱う業務は省力化／低コスト化されるかもしれないが、このデータ・ドリブンマーケティングの流れはさらに加速していくことは間違いない。

その一方で、企業が抱える課題解決のために、広告会社には今まで以上に深いビジネス理解も求められるようになった。背景にあるのは世の中で話題となる即時的なキャンペーンを作るだけでなく、中長期にわたって継続的なビジネス成長にコミットしてほしいという広告主ニーズの高度化だ。これは広告会社が「代理店」という役割を超えて、ゴールを共有し得る存在なのかを問われている変化ともいえるだろう。

## **3. 広告主の問題意識に対応し切れていない広告会社の働き方**

では広告主自身はこの環境変化にどう対応しようとしているのか？ 例えば、ここ数年のマーケティングカンファレンスでは、マーケティング力強化に向けた「組織作り」がテーマとして取り上げられることが増えている。実際、マーケティング全体を統括する CMO というポジションを新設し、機動的な連携が可能な組織を編制する企業も増えているようだ。専門誌『宣伝会議』が 2019 年 5～6 月に実施した広告主の宣伝関連部門責任者へのアンケート調査によると、当該部門における組織改革実施の有無について、部署新設や縦割り機能／組織の統合を目的に 41%が「実施した」と答えている。また、課題としては「人員不足／マ

「マーケティング戦略立案／デジタル対応などの専門人材の育成」ができていないことが挙げられている。一方で「広告会社／制作会社／クリエイターとの連携」を挙げた広告主は、2018年調査の11.1%から6.1%へと低下している。ちなみに『宣伝会議』は約10年前の2010年巻頭特集でも広告主の宣伝関連部門責任者への取材を取り上げているが、広告会社とのパートナーシップを重視した発言はほとんど見られなかった。この結果は、質問の仕方が影響しているかもしれないが、広告主のビジネスにおける我々の存在感がまだ大きくないと理解すべきもののように思う。いずれにしても“広告会社とどう上手く付き合うか、関係性はどうかあるべきか”という視点が見られないことが、この10年間で変わっていないことは確かだ。広告主に少しでも貢献しようと日々走り回っている身としては残念であり、猛省を促される結果である。

では広告主と広告会社が「イコールパートナー」となるためには何が必要なのか。一つの方向として考えられるのは、本章冒頭で広告主の課題として挙げたマーケティング力強化に向けた「組織作り」への貢献だ。例えば高いスキルを持つ人材を補強し、専従チームや別会社を組成するといった対応が機能するケースがあるだろう。しかし、そうした人材補強によって広告主が期待するパフォーマンスを発揮できるだろうか？

実は、高いスキルと専門性を持つメンバーを編成したとしても、必ずしも最高の成果を生み出すチームにはならないという研究結果がある。Googleが2016年に発表したプロジェクト「アリストテレス」によると、高い成果を生み出す集団規範は5つあり、そのうちチームで成果創出に影響する最重要因子は「心理的安全性」だと結論づけた。具体的には「過ちを認め、質問し、アイデアを披露しても、このチームなら大丈夫だと信じられること」という定義だ。つまり、広告主と広告会社が高い成果を生み出す1つのチームとなるには、受発注の立場を超えて対等に議論を交わす関係性を築ける「心理的安全性」を確保することが第一歩ということだ。働き方改革による時間の制約が増える中、現場では往々にして広告主の意向を過度に忖度し採用されやすいアイデアを“当てにいく”ようなケースもあるだろう。しかし、そのような関係では「心理的安全性」は確保できないため、精鋭チームであったとしても高い成果の創出は期待できないということになる。

#### **4. 働き方改革に必要なのは、広告主との「共創関係」**

では広告会社と広告主が高い成果を生み出すチームを作るために何か必要なのだろうか？従来のワークフローが昨今の環境変化に追い付けない状況は広告ビジネスに限った話ではない。そこで他業界や海外の事例に目を向けてみたい。例えばソフトウェア業界でもスマートフォンやクラウドサービスなどがビジネス環境を激変させた。その結果ソフトウェア開発を

始めたものの、完了した時点で既に商品が市場にフィットしないケースが頻発した。それまでは依頼主の必要要件を記載した依頼書に基づき、あらかじめ決められた工程を各専門部隊がバケツリレーで進める「ウォーターフォール型」手法であった。この場合、依頼主やユーザーの確認が完成間際となるため、工程終盤で修正／変更が発生し、開発技術者が疲弊する労働状況が生まれていた。そこで生まれたのが「アジャイル型」と呼ばれる開発手法だ。これが革新的なのは社内組織の壁を壊すだけでなく、開発工程に依頼主やユーザーも巻き込むスクラムと呼ばれる横断型チームを組んだことだ。これによって分析／設計から実装／テストまでの一連のプロセスが従来よりも高い精度かつ短い期間で進んだという。この違いは「ウォーターフォール型」が予見的で不可逆なものだとすると、「アジャイル型」は経験的で反復／漸進的なプロセスといえる。ちなみに「アジャイル型」手法を実現するスクラムというチームの考え方は、竹内弘高氏と野中郁次郎氏が発表した新製品開発プロセスに関する論文を参考にモデル化された。ラグビーのスクラムのように依頼主／専門家／ユーザーが1つのチームとなって課題を共有し、互いの立場を超えて協働できる環境を整え、ブレイクスルーを生み出すことを目指したものだ。

ひるがえって広告会社はどうだろう。専門性の高いスタッフが自律的に動くチームを組んだはずが、広告主からブリーフを受けプレゼンで応える・・・という上意下達の形式的な業務プロセスに囚われていることがまだ多いのではないか。もしも前述の「アジャイル型」のアプローチが広告の仕事でも有効であるならば、広告主と広告会社が発注者 vs 受注者という関係乗り越え、スクラムを組んで協働できるチームをつくるのが有効なはずだ。とはいうものの言うは易し、行うは難しであることは広告業界で働く人々であれば誰でも理解できる。これは単なる思いつき、または全くの理想論に過ぎないのだろうか？

実はそのヒントを海外の広告会社に見つけることができる。1995年に設立されたイギリスの広告会社セント・ルークスだ。創業者の一人であるアンディ・ロウは、以前所属していたシャイアット・デイがTBWAに吸収合併される際に35名の仲間と独立し、これまでの広告会社とは異なる姿を目指し、会社の所有形態／組織／オフィス／企業文化など全てを刷新した。ここで注目したいのは“ベストなアイデアを創造するには、イノベーティブな商品／サービスを生み出している広告主自身のクリエイティビティを活用すべきだ”という考えのもと、広告主をプロジェクトの初期段階から巻き込んだこと。つまりアイデアを生み出すプロセスを広告主と広告会社の協働作業にすることで、受発注の関係性を大きく転換させたのだ。さらに、その実践の場として自社オフィスを広告主のクラブハウスのように整備した。このようにセント・ルークスは自社のリソースを広く提供する一方で、広告主の成功にコミットするのに必要なあらゆる情報と権限の付与を要望した。それはまさに広告主に対する献身的な貢



献を約束すると同時に、主従関係をなくし真の「イコールパートナー」関係を築くための実験的な取り組みだったといえる。

この事例は 20 年以上前の海外の広告会社のものであるし、日本ではマルチクライアント制をとる広告会社が多いため簡単に実現できるものではないかもしれない。しかし働き方“改革”とまで銘打たれ、従来の延長線上にない新しい発想が求められている今こそ、あらためて参考にすべき点も多いのではないだろうか。繰り返しになるが、広告の仕事は広告会社だけでは成立しない。つまり広告業界の働き方改革とは“広告主との関係性”改革という側面を色濃く含む。その実現のためには、1つのゴールに向けた共創関係をいかに構築していくか？こそが本当の課題なのではないだろうか。（なお、その考え方に倣えば、広告業界の働き方改革は、我々が発注者となる“協力会社との関係性”改革でもある。同時に逆の立場から我々が考えていかねばならないのは言うまでもない）

## **5. おわりに：改革のキーマンは「It's NEW 営業」**

2007 年度ノーベル平和賞の授賞式で、アメリカのアル・ゴア元副大統領は米国と中国が互いに非難しあうことをやめ、地球温暖化という世界共通の課題に対して協力すべきだと述べた。そして、その演説の中でこんなアフリカの諺を引用した。

‘If you want to go quickly, go alone. If you want to go far, go together.’（早く行きたいなら一人で行け。遠くへ行きたいならみんなで行け。）

長らく進まなかった広告業界の働き方改革の推進に必要なのは、今の働き方から無駄や無理を減らす“削減”発想ではなく、新しい働き方を生み出す“創造”の発想だ。そして、その実現には広告主との共創関係が欠かせないし、そうしなければ広告会社と広告主が目指す「イコールパートナー」も実現しないのではないだろうか。

では、この改革を推し進める上でのキーマンは誰なのだろうか？ それは最前線で広告主と日々向き合う営業に他ならないはずだ。私自身、その一翼を担う者として「It's New 営業」への挑戦を続けていきたい。

参考文献：

■単行本

Andy Law (猪熊智子、牧口征弘訳) (2002), 『全員参加型のオーナーシップ経営』 (ダイヤモンド社)

平鍋健児、野中郁次郎 (2013), 『アジャイル開発とスクラム～顧客・技術・経営をつなぐ協調的ソフトウェア開発マネジメント』 (翔泳社)

北澤孝太郎 (2014), 『営業部はバカなのか』 (新潮新書)

■雑誌

Andy Law、鏡明 (2001), 「次代のソリューション・エージェンシー」, 『アドバタイジング』 Vo.3/2001年3月 (電通), P64-69

宣伝会議編集部 (2010), 「商品を動かす、ブランド力を高める 108 のアイデア 宣伝部長 108 人の広告戦略」, 『宣伝会議』 NO.791/2010年6月15日 (宣伝会議), P15-46

宣伝会議編集部 (2019), 「宣伝部長に聞く「令和」時代の広告戦略」, 『宣伝会議』 NO.934/2019年8月 (宣伝会議), P14-42

翔泳社編集部 (2019), 「今、広告主に必要な組織」, 『MarkeZine』 第44号/2019年8月 (翔泳社), P14 - 31

■インターネット

Google, 「ガイド: 「効果的なチームとは何か」を知る - Google re:Work」, (<https://rework.withgoogle.com/jp/guides/understanding-team-effectiveness/steps/foster-psychological-safety/>), 2019.08.07

JAAA, 「広告業界の労働環境/働き方改善に向けた取り組みについて」 (2016.12.22), (<https://www.jaaa.ne.jp/2017/08/news-100/>), 2019.08.01

JAA, 「働き方改善へ向けたアドバイザーの行動指針」 (2017.04.18),

(<https://www.jaaa.ne.jp/wp-content/uploads/2017/04/441283dae1ae9bbefdf78a242938e31.pdf>), 2019.08.01

ベルフェイス株式会社, 「ヒラメ筋 CM ギャラリー」, (<https://bell-face.com/cmgallery/>), 2019.08.01

## ◆西本 愛 (株) 日本経済広告社

出向：日本経済新聞社大阪本社 メディアビジネス大阪営業本部営業部

私の言いたいこと一般部門

第(2) テーマ/メディア、メディアプランニング・開発

タイトル「～島を想うという文化圏を育む～離島経済新聞にみる新聞のカタチ」

### 第一章：部数主義の限界とコミュニティのあるメディア

「部あたりいくらでお願いします。」筆者が全国紙のメディア担当として、普段、営業から新聞広告を依頼される時の最も一般的なやりとりである。例えば通販広告のレスポンスを図る上では理解ができるが、部数のパワーがメディアパワーとして一辺倒に語られることについて、現状のビジネスモデルへの限界を感じざるを得ない。新聞業界全体の部数減少の中で、それでも日刊紙として、記事も広告も常に時間に追われ、現代の早いサイクルの中で情報は消費され、忘れ去られる。そこで語られている出来事を咀嚼する余白・待つ時間はもはやない。新聞媒体の価値そのものを再考するべき必要性に迫られている。一方、日本各地でここ数年、魅力的なローカルメディアの台頭が目覚ましい。秋田の「のんびり」・全国の「食べる通信」など各地の事例では発行元や予算主体は自治体や企業など多様だが、作り手と読み手・読み手と地域のつながりを深める動きがみられる。また海外の報道に目を向けると、フェイクニュースなどへの危機感から、ファクトチェックや調査報道に時間をかけるという意味での「スロージャーナリズム」という提言がされている。フランス国立科学研究センターの専門家はスロージャーナリズムの特徴をいくつか挙げている。(図表1)

- ①情報伝達のスピードが遅い(ファクトチェックに時間を費やし、報道までに綿密な編集作業が行われる)
- ②深刻な事件に関して、他に出ているニュースの「リサイクル」はせず、自らニュースを作成する
- ③報道するニュースの取捨選択を行っている
- ④他のニュースに比べて深く質の高い洞察を提供するため、文章は長い傾向にある
- ⑤伝達する情報に透明性がある
- ⑥共感を生み、コミュニティづくりを促進している
- ⑦読者のエンゲージメントが高い(情報を受け取るだけのオーディエンスから、パートナーに)
- ⑧速報では語られなかった「背景」や「舞台裏」に焦点をあて、民主主義的な社会のビジョンを提示している

その中でもいくつか「共感を生み、コミュニティづくりを促進する」・「読者のエンゲージメントが高い・情報を受け取るオーディエンスから、パートナーに」という共通するテーマが見られる。筆者は友人の島の活動を通して「離島経済新聞」・通称リトケイに興味を持ち、「リトケイを声に出して読む会」や「島酒バー」のイベントを地元大阪で企画することになった。

【図表1】 IDEAS FOR GOOD 「スロージャーナリズムとは・意味」より抜粋

リトケイは2010年ウェブマガジンとして創刊、2011年に紙版の創刊準備号の発行を経て、現在は特定非営利活動法人「離島経済新聞社」が発行する、日本全国にある420の有人離島の情報を専門に扱うメディア。前述のローカルメディアが特定の一地域を紹介しているのに対して、リトケイは全国の離島情報の「プラットフォーム」の役割を担っている。島の暮らしが持続可能であるために、ヒト・モノ・コトの交流を促す情報インフラとしての新聞とはいったいどんなものだろう。紙版「季刊リトケイ」2019年の特集では、「島と海ごみ」・「島と人が幸せな観光とは？」などのテーマで、年4回、タブロイド型のフリーペーパーとして発行されている。部数は1万部だが、離島地域に暮らす人はもちろん、出身者や縁のある人など、島外のファンを巻き込み、当事者性の高いかかわりしろを生み出しているのではない。発行部数などの数値からは見えにくい、リトケイの新たな価値を、自ら企画したイベントや取材を通じて考察していくことにした。

## **第二章：新聞である理由と、つくるプロセスを通じて生まれる関係性**

つながりやかかわりしろをつくるメディアとだけ考えると、例えばクラウドファンディングで制作された映画や各地のイベント・ウェブなどいくらでもあるのではないかという指摘もある。しかし、「リトケイにはウェブマガジンも存在するが、新聞でなければいけない理由がある。」と編集長鯨本あつこ氏は取材の中で述べている。それはひとつに「同じ島の名前」問題。例えば「大島」・「黒島」といった島名は複数存在するため、インターネットで検索しても正しい情報が拾えない可能性がある。また10代から90代まで島で暮らす多世代の生活者に読まれることを想定しているため、図書館や役場・フェリーターミナルなどの公共空間で、北海道から沖縄まで151島127市区町村810カ所の設置ポイントを有する。2010年に立ち上げた当初はtwitter投稿に、島の人が反応、実際に島を訪れる中で、数珠つなぎで15~30人の各島のライター・カメラマン・リサーチャーなどのネットワークが構築され、現在でも連携して島の取材やプロジェクトの運営を進めている。編んでいるのは、リトケイの記事だけではない、各島の人との関わりそのものである。また、表紙デザインのクリエイティブにも目を見張る。アートディレクターの岡崎智弘氏が制作した「島の学校」号では、420の島の名前がすべてDTPではなく、カッティングシートで出力、文字一つ一つをピンセットで実際に配置していくアナログな手法がとられている。「ひとつひとつの島の名前をおろそかにせず、島の人に、自分の住んでいる島の名前を見つけ出してもらおう楽しみ」を込めて制作。デザインを超えた手仕事のような圧倒的な熱量を注ぎ込んでいる。鯨本あつこ氏は「島の人・島外の人という分け方ではなく、島を想う人というくくりで考えている。島の課題は多様にあり、一つの答えはないからこそ、島を想う人たちが共通に語るができるネタと

して、地域のことを考えるきっかけやヒントになることがあれば。」と述べている。リトケイという紙の新聞を旗印にして、関係人口をつくることや、島への愛着を生み出す運動体としてのリトケイの役割が、一つ一つの記事やそこで語られる声の向こう側に、確かに見えてくるのである。

### **第三章：勝手に活動する読み手と協働の種**

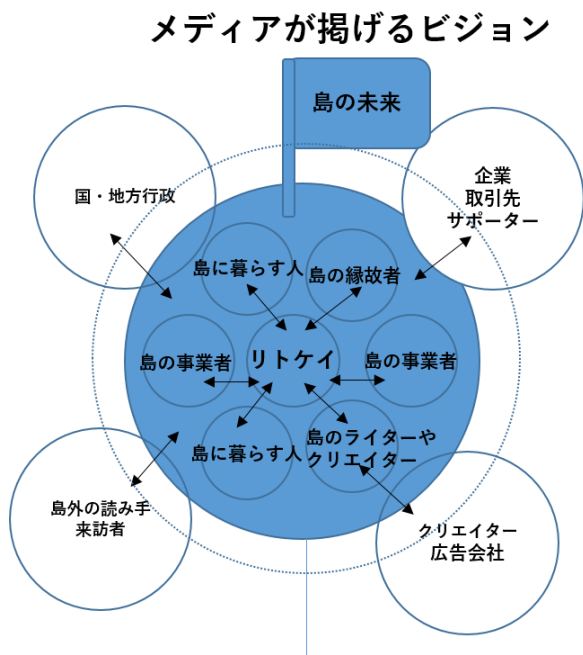
リトケイを取り巻く環境について作り手とはまた別に、ひとりの読み手の立場から考察を試みた。筆者は、大阪府江之子島芸術創造センターという文化施設で、今年、「リトケイを声に出して読む会」を何度か開催している。開催したワークショップで特筆すべきことは、参加者誰もが「そんなに詳しくはないのだけれど」という前置きをしながら、記事を通じて、自然との共生・子供の教育・祭りや習慣にこめられた祈りの形・観光とごみ対策など、次々と「島にまつわるテーマでちょっと思いついたこと」から対話が始まる。すなわち、実際に新聞紙面をめくりながら、参加者同士で対話する場をつくることで、リトケイと私という読み手の間にある「気になること」・「ちょっとした興味」が顕在化し、読み手が自ら、自分の言葉で「島を想う」というかかわりしろをつくっていく場でもある。筆者自身、誰に頼まれたわけでもなく楽しそうだからと、一読み手として企画したワークショップだが、読む会の中で、「島酒バーの企画を考えよう」・「島の盆踊りを手伝いたい」など今後のアイデアが自然発生的に生まれており、新聞を手にとって読むうちに、読み手から応援者のような存在へ、大げさかもしれないが、島への関係人口をつくるきっかけになるのではないかと考えている。

### **第四章：広告や販売に頼らず、サポーターとともに未来志向でプロジェクトを育てる。**

新聞が購読料をとらずに、無料で配布・設置しているのなら、一体メディアの運営はどうやって存続させるのか。編集長の鯨本あつこ氏は取材の中でこう述べている。「NPO 法人の収入源のうち、9割は企業や自治体・行政機関と共同で行う地域づくりの受託事業等で賄っています。特に大規模な案件は、広告会社やコンサルティング会社が受注することも多いが、島の事情は島ごと、島の集落ごとでも違いますし、島の人と信頼関係をつくるのには時間がかかります。リトケイが事業のパートナーになることで、島のコミュニケーションを円滑にし、島の意志が伝わるようにサポートしていきます。」自治体の担当者が3年で変わってノウハウが引き継がれない中でも、リトケイが取材等を通じて、関係性を持ち続けていることで、島で何が起きているか、どこが元気か、前もこんなことで失敗したよねという情報がストックされていく。2018年からは、リトケイを支援したい企業や個人に向けたサポーター制度「島の未来づくりプロジェクト」をスタート。有人離島の総人口約61万人のうち、15歳

未満の子どもは国税調査によると 7 万人弱。2005 年から 2015 年にかけて 20%も減少している。「子供たちが暮らせる島づくり」というテーマは、島の暮らしを持続させるうえで最も重要な課題となっている。そこでサポーター制度として、個人の年会費 6000 円・団体の年会費 12 万円から寄付を募り、リトケイを通じた情報発信や、島の小・中学生を対象にした他地域との交流事業、島を担う大人世代の「副収入づくり」などに取り組む。またリトケイ紙面にはほとんど広告スペースはないが、「離島地域の公益につながる情報」に限定し許可している。「島づくり」・「島の未来」・「島の課題解決」に寄与する商品・サービス・取り組み・求人募集などとしており、そのほかの広告は、掲載いたしかねますと明記されている。メディアとは、そもそも「手段」・「媒体」と訳される。情報を伝えて終わりではない、「何のために伝えるのか。」という問いが本来、内包されているはずである。「広告も読み手にとって大切な情報」と捉え、消費を喚起する目的の広告ではなく、離島地域の公益につながる文脈の中にしっかりと位置づけられている。つまり、広告を届ける相手は、消費者である前に、読み手である島の生活者という当たり前の前提なのである。

## 第五章：小さくて想いのあるメディアは、プロセスを通じてひとつの文化圏をつくる



### メディアを中心としたプラットフォーム

(図表 2) 【筆者制作】

ここまで作り手のネットワーク・読み手の積極的関与・ビジョンを共有する支え手からの支援という 3 つの視点で、リトケイを見つめると、紙面の向こう側での議論や対話がいくつもの輪になって存在するようだ。(図表 2)「島を想うかたち」は無数にあり、実際に住んでいる島の人や縁のある人はもちろん、特定の島に通っている人・旅行や買い物を通じてこれからも貢献したい人・離島という自然環境の中での移住や暮らしに興味のある人などリトケイと島を想う人の相互作用のプロセスによって、複数のコミュニティ

が形成される。メディアがすべてをち密に計算・支配するのではなく、多様な社会課題にわ

かりやすい一つの答えはないからこそ、メディアがずっと見つめていく・歩いていくプロセスを通じて、共にゆるやかな文化圏を育くむという持続的な役割が見えてくる。

## **第六章：コミュニティの運営者として、もうひとつの世界とつながる**

リトケイと、全国の離島を取り巻く多様なステークホルダーを見て、ひとつ気づいたことがある。それは複数のコミュニティをどのように持続的に運営していくのかということだ。島の課題は一朝一夕で解決できるものではないし、一方でNPO法人としての編集・営業体制は、少数精鋭の小さい組織。通常業務との兼務でリトケイのサポーターコミュニティを運営していくのはなかなか厳しいだろう。そこで、広告人が仕事ではなく、勤務先公認で「プロジェクトやコミュニティの運営者」として活動するというのはどうだろうか。「プロボノ」というボランティアの考え方がある。社会的・公共的な目的のために、職業上のスキルや専門的知識を生かしたボランティア活動のことで、「情報発信」・「ファンドレイジング」・「事業戦略」の支援など、広告人のスキルと関連したものも多い。私たちはクライアントの課題解決の依頼に応答する形で、最大限の効果や貢献をモットーとするが、広告業界を志したあの頃、志望動機につながった、ワクワクした原体験は何だっただろうか。どんな未来を応援したくて、広告会社に身を置いているのだろうか。個人の興味やワクワクを軸に「コミュニティのつなぎ手」として活動することは、広告人のキャリア形成を考える上でも、企業の人的資産としても、大いにプラスとなるはずである。

## **第七章：SDGs ネイティブの世代に選ばれる広告会社であるために**

関西では今 2025 年の大阪万博に向けて、経済の持続的成長や投資を呼び込むビジネスチャンスとしてのSDGs・ESG投資のテーマが日々の新聞紙面をにぎわせる。関西SDGsプラットフォームの参加企業は500社を超え、企業や金融機関にとどまらず、市民団体や自治体など業種の垣根を越えてSDGsの促進を目指している。しかし、企業においてSDGsへの理解・認知度が高まる一方で、具体的な目標設定や経営への統合などはまだこれから。その中でも見過ごせないのは、ミレニアル世代・Z世代と呼ばれる若者たちは、環境や社会問題に強い関心を持つだけでなく、解決にも関わりたいと考えていることである。企業で働く際の基準として、収入より環境や社会課題の解決を優先するマインドが一定数存在するという。つまり「稼ぐだけでは格好悪い」と考えている。SDGsネイティブの将来世代を見据えたとき、私たち広告会社も、経済効果を求めるビジネスだけでなく、「日本の未来を照らす」メディアやプロジェクトの活動に貢献することは、実は、広告会社が生き残る上での重要なテーマの一つなのだ。

●参考文献

影山裕樹 (2016) , 『ローカルメディアのつくりかた』 (学芸出版社)

グリーンズ編 (2013) , 『日本をソーシャルデザインする』 (朝日出版社)

朝日新聞社 (2019) , 『広告朝日 JUN/AUG 2019 コミュニティマーケティングの新潮流』 (朝日新聞社)

日経 BP (2019) , 『日経 ESG9 月 8 日発行号 SDGs ネイティブが会社を変える』 (日経 BP)

●参考ウェブ

ritokey ウェブサイト(<http://ritokey.com/>),2019.7.30

GOOD DESIGN AWARD 2012 年度受賞企業一覧,2019.8.30

(<https://www.g-mark.org/award/describe/39448>)

ハーチ株式会社 IDEAS FOR GOOD 「スロージャーナリズムとは・意味」

(<https://ideasforgood.jp/glossary/slow-journalism/>) ,2019.8.30

東洋経済オンライン 「速報を流さない「スロー報道」が人気化のワケ「なぜ？」に切り込むスロ

ージャーナリズム」 (<https://toyokeizai.net/articles/-/177740>) (2017.06.26)

認定 NPO 法人サービスグラントウェブサイト

(<https://www.servicegrant.or.jp/program/>) ,2019.9.20

関西 SDGs プラットフォームウェブサイト(<https://kansai-sdgs-platform.jp/>),2019.9.10



私の言いたいこと一般部門

第(2) テーマ/メディア、メディアプランニング・開発

タイトル「音声コンテンツの可能性とラジオビジネスの未来」

### ①はじめに

私は新卒で広告会社に入社してから約2年、ラジオ広告の部署で日々ラジオと向き合っているが、ラジオの将来に強い危機感を持っている。リスナーは高齢化が進み、ラジオ広告費は減少している。広告会社からクライアントへ提案する年間メディアプランの中にも、ラジオは入らないことが多い。漠然と根本にある問題は、クライアントも広告会社の中の人も、「世の中の人々がラジオを聴いている」という感覚を持ってないことにあると思う。

一方で私は、本格的にラジオを聴くようになったのは社会人になってからだが、今ではラジオを聴いていないと落ち着かないくらい、ラジオを聴くことが一番の趣味であると同時に、生活の一部となっている。通勤電車の中、デスクワーク中、食事中、家事をしながら、読書中、就寝前、休日の車の中など、起きているほとんどの時間をラジオに接しているが、すぐに誰かとシェアしたくなるような時事ネタから、すぐにダウンロードして聴きたくなる楽曲など、ラジオは多くの情報との偶発的な出会いを与えてくれ、私の人生を豊かにしてくれている。ラジオを聴いていると退屈な作業も楽しい時間になる。普段からぼんやりと考えていることをパーソナリティが言語化してくれることで、パーソナリティに強く共感することもあり、そんなパーソナリティの何気ない商品紹介を聴いて購買に動くことも多々ある。

しかし今の日本、特に首都圏においては私のようなヘビーリスナーもいる一方、普段からラジオとの接点がない人にとっては、ラジオを聴きたくなくなるきっかけがないのではないかと思う。当論文では、日々ラジオビジネスに関わる立場として、またラジオファンの一人として、若いリスナーを増やし、多くのクライアントがラジオに出稿する将来のために、その「きっかけ」につながるアイデアを提案させて頂きたい。そのためにまずは、特に首都圏に住む若年層に対し、ラジオを聴いてもらう前に、「毎日音声コンテンツに触れる」というきっかけ作り・習慣づけを行うことが重要だと考えている。

## ②ラジオ業界の課題とラジオ各局の取り組み

まずは現状分析として、ラジオ業界の抱える具体的な課題と、それらを解決するためのラジオ各局の取り組みを紹介したい。課題は大きく2つ、リーチの減少と効果の不可視である。2つともラジオだけでなくマスメディア全体が抱える課題である。デジタルの伸長により人々の選択肢が増えたことで、1つのメディアにかける時間は減らざるを得ない。

上記2つの課題について、ラジオ各局も懸命に取り組んでいる。リーチの減少については、新規リスナー獲得のため、都内にサテライトスタジオを設置したり、雑誌など他メディアとタイアップしたりと、とにかく非リスナーとのタッチポイントを増やそうとしている。また、音のみの放送であるラジオ番組の内容をテキスト化することで、記事コンテンツとしてキュレーションサイトやSNSにアップして拡散し、リーチを最大化している。これにより、ラジオ局にとっての宝とも言える信頼性の高い音声コンテンツを、垂れ流しにせずストックしていくことができている。クライアントが提供している番組の内容を記事化してキュレーションサイトに掲載、記事の後半ではクライアントの記事広告を展開、オウンドメディアやradikoのリンクへ誘導、という手法もとることができる。ラジオ番組に提供することで、ラジオ発の強い一次情報を核に、デジタルを絡めて、タッチポイントを最大化することができる。リスナーにとっても、ラジオの画がないという特徴は、想像力を膨らませると同時に、時に画がない不安も感じさせてしまうため、このようなラジオのテキスト化、見える化は、放送終了後の答え合わせの場にもなっている。

効果の不可視については、電波を使用する地上波放送はあくまで一方通行であるため、どれだけの人がラジオを聴取しているのか、聴取率調査でアンケートベースでしか把握できていない。しかし通信であるradikoではユーザーと直接つながっているという事実を確認できるため、どれだけの人が聴いているのかを厳密に把握することができる。さらには聴取人数のみならず、聴いているユーザーがどんな属性で、どんな嗜好性をもっているのかというところまで、radikoDMPを用いて把握することが可能である。radikoDMPには自社データである番組聴取ログ、radikoユーザーアンケートデータ、そして約62万人（2019年6月）まで成長しているプレミアム会員の属性データ、ビデオリサーチ社のACR/exデータが組み込まれている。これは番組リスナーの分析など、ラジオ局の編成・制作的にも非常に重要なデータになっている。また、そのradikoを活用した「ラジオ365データ」の実証実験が2019年7月にスタートした。これはビデオリサーチ社の「ラジオ個人聴取率調査(首都圏の場合、年に6週間)」とradikoの365日の聴取データの関係性をAIによるディープラーニングで推計算出し、365日の聴取状況を把握できるようにしたものである。今後各局の合意を得られた段階で、営業的にも活用される予定となっている。効果の可視化という点で、ラジ

オをはじめとする従来のマスメディアはデジタルと対比されるが、radiko の登場などによりデジタルに大きく後れをとっていた課題はクリアされつつある。

海外に目を向けると、ポッドキャストが再び脚光を浴びているというニュースがある。ポッドキャストはインターネット上のあらゆる音声プラットフォームを通じて、音声コンテンツを配信することができるサービスである。ユーザーは好みのコンテンツをフォローしておくことで、番組が自動的に更新され、オンデマンドで番組を楽しむことが可能である。国内でも Spotify や Google Podcast など音声プラットフォームが拡大しており、それらサービスを横断して、全国（全世界）のリスナーにポッドキャストプログラムの配信を行うことが可能になっている。アメリカでは、3億5000万人の人口のうち22%（7300万人）が月に1度ポッドキャストを聴いているというデータもあり、Apple だけでも約55万コンテンツが登録されていることに加え、Spotify がポッドキャストの配信を開始し、Google もポッドキャストアプリを新アプリとして復活リリースするなど、グローバルプレイヤーがポッドキャストに注力を始めたことや、スマートスピーカーの拡大など、ポッドキャストを取り巻く環境は、急速に進化している。

### ③ラジオのサブスクリプション型サービス導入へ向けて

ここからはラジオ復権に向け、私の考える具体的なアイデアについて触れていきたい。私はラジオ局が長く培ってきた強みを活かしながら、これまでのラジオとは違うかたちで音声コンテンツを世の中に送り出し、最終的にはラジオの良さも見直されていくことが理想だと考えている。地上波放送にしがみついてもラジオの復権が難しいことは明らかであり、これまでのしがらみに囚われない新しい発想が必要である。

私のアイデアは、端的には、ラジオ局が音声コンテンツを供給する、オフィシャルな「オーディオサブスクリプションサービス」をスタートさせることである。情報が氾濫するネット社会の中、その情報に信頼できる人・理想とするライフスタイルの人の解釈（背景・コンテキスト）を加えることができれば、それは貴重な情報となる。そんなキュレーションされた貴重かつ良質な情報を、東京で忙しく生活する人々の「耳から」届ける、月額課金制のサービスを開始するのである。オンラインサロンの音声コンテンツ版、というイメージに近い。好きな音声コンテンツを好きな時に好きなだけ聴きたい、という需要に応えるサービスにしたい。Netflix や Amazon prime に代表される動画のサブスクリプションサービスが一般的になり、それらのオリジナルコンテンツがブームを巻き起こしている今、音声コンテンツでも（楽曲配信ではないかたちの）サブスクリプションサービスは十分に受け入れられるのではないか。

具体的なイメージとしては、スマートフォンで当サービスのアプリを起動すると、ホーム画面にコンテンツのネットワークがびっしり並ぶ。当サービスは独立したサービスでもよいが、radiko やポッドキャスト、YouTube 内の一機能にするなど、最初は既存のプラットフォームに乗っかるという方法もある。いずれにせよ、「納得できる音声コンテンツに毎月お金を払って接する」というサブスクリプションモデルであることが重要で、そのためのオフィシャルなプラットフォームを整えたい。良質なものには惜しまずお金を使う、という最近の消費傾向にも合っていると思う。YouTube のようにコンテンツの概要欄に商品や楽曲のリンクを設置し、すぐに購買につなげられる仕組みも加えたい。

サービス内のコンテンツをどのような内容にするかは最も重要な部分である。方向性としては、お笑い芸人が地上波では話せないようなテーマに切り込んだり、音声のみのトークスキルだけでどれだけ笑いを作りだせるかに挑戦したりするバリエーション系と、実用的なビジネスの知識やスキル、教養について取り上げるもの、という大きく2つの方向性を想定している。いずれにせよ制作を担うラジオ局には、若者に刺さるコンテンツを競って出し合ってもらうことが理想である。映像は無く音声だけ、という点を逆手にとった面白いコンテンツの制作力がラジオ局にはあると思うし、YouTube コンテンツでも映像を必要とせず、音声だけで楽しめるものも多い。出演者という点でも、東京エフエムの村上春樹氏出演のラジオ特番が話題になっているが、村上氏のような普段マスメディアに出てこない、露出の場を制限しているような方の出演となると、非常に価値が出てくる。そのあたりはラジオ局が長く培ってきた人脈とキャスティング力を活かしてもらいたい。声だけの出演となるので、顔を出したくない人にとっても出演のハードルが低く、時の人のインタビューなども、音声だけでじっくり聴くことができる。取材力のある新聞社や出版社とも一緒にコンテンツを作ることができるかもしれない。

コンテンツのサイズとしては、毎日10~20分ほどのコンテンツが複数アップされ、ストックされていくイメージである。10分というのは、平日忙しく仕事をしている人の隙間時間にはまるサイズを想定している。今後日本でも普及が期待されているスマートスピーカーとの親和性も高い。時間感覚が早まっている若年層からすると、映画や芝居、ライブに拘束される時間は長いと感じているケースが多く、無駄な時間を我慢することは耐え難い。そんな人々のライフスタイルに、視覚を邪魔せず、負担なく溶け込むサービスを目指したい。ラジオ局にとっても、地上波の広告以外の収入源は今後必須となってくる。今後ラジオ局によってはこのようなオンデマンドの音声コンテンツ制作がメインビジネスになり、地上波放送がサブビジネスとなる時代が来ると思う。ラジオ、テレビのような電波媒体と、新聞、雑誌の紙媒体で大きく異なるのはコンテンツそのものが有料か否かである。ラジオショッピング

グはテレビショッピングと比較して返品率が低い、という例に象徴されるように、ラジオへのロイヤリティの高いリスナーをまずは当サービスに取り込みたい。ユーザーからは月額1000円くらいを集めることをイメージしている。マネタイズ面では、後には自然なかたちで音声広告を差し込んでいくところも検討したい。

そして最も強くアピールすべきポイントは、①コンテンツの面白さ、ニッチさ、有益さ、貴重さ、②視覚を邪魔しない＝ながら接触ができる、という2点である。また若いユーザーは面倒なことを敬遠するので、UIが大事になると思う。ユーザーが聴きたいであろうコンテンツのレコメンド表示や、コンテンツを瞬時に検索し適切に表示させるUIが必要である。

#### ④終わりに

本論文中のアイデアが少しでもきっかけとなり、新しい音声の時代が到来し、ラジオの広告費も回復し、さらに聴きごたえのある番組が増え、ラジオ業界全体の活性化につながることに期待したい。そして、日々ラジオと本気で向き合っている方々と、そんな時代を共有できるよう、私も頑張っていきたい。

私の言いたいこと一般部門

第(3) テーマ/戦略プランニング、プロモーション、PR  
タイトル「P4C視点で、エシカル時代の持続的成長を創出せよ。」

## 第一章 はじめに

世界中で大きなうねりが起きはじめている。米国・中国・香港・韓国などグローバル意識の反動としての急速な統一から個への流れが活発になり、生活者と企業の総体である国家自体が揺れ動いている。不透明な時代に突入したいま、国も企業も何を基準に信用すればよいのか、存在価値の再定義化があらゆるレイヤーで求められているこの時代において、広告と広告業界が果たす役割について論じたいと思う。

## 第二章 絶対的幸福価値へのシフト

2019年、いくつかの国でインスタグラムやFacebookの“いいね”の表示停止が試験的に開始された。いままでは、個人がいかにも目立ち、他者との相対比較のなかで数多くの“いいね”を獲得することで認められるアイデンティティの確立が世の中に浸透していた。しかし、アイデンティティを確立するために積極的に消費を行っていた生活者も、嫉妬や妬みなどに翻弄され、群集心理の中での承認欲求を満たすための行動はエスカレートし、そして精神的な疲労さえ産むようになってしまった。承認欲求、それはマズローの欲求5段階説(※1)で言うと4段階目に該当する。では、個の欲望の行きつく先にあるのは、いったい何なのだろうか？承認欲求を他者との相対的な幸福価値基準と捉えると、5段階目の自己実現欲求は自身の絶対的幸福価値基準を満たすかどうかと言うこともできる。そう考えると、SNSは同調圧力から脱却し、利用者の欲求を自己実現欲求へと向かわせようと実証実験していると言っても過言ではない。それを指し示すかのように、各SNSプラットフォームには24時間で投稿が消えるストーリー機能が次々と搭載され、利用者も急増している。承認欲求を満足させるためのSNSから、いまを共有する等身大のSNSへと少しずつその立ち位置が変わりつつある。利用者側が本質的に絶対的幸福価値基準を求めている証拠である。では、ストーリー機能や“いいね”表示の停止が浸透し、相対的から絶対的な幸福価値基準を作り出す方向に進みつつある時代において、もはや“いいね”はエンゲージメント指標としては機能しなくなる可能性が高い。企業と生活者をつなぐ指標は、時代とともに常に変わっていく。本当の意

味でのエンゲージメントがいま必要とされている時代にいま、求められているものとは何であるのかを探っていきたいと思う。

### 第三章 価値の再定義化へ

ここに、アクセンチュアが 2005 年から毎年実施しているグローバル定点調査がある。(※2) 2-3 年前から叫ばれている「消費者の無関心化」というトレンドがあるが、情報過多のため消費に対して何を選択すればよいかすらわからなくなっているという傾向である。近年では先進国のなかでも日本だけが無関心化が進行し、まだ打開策が見つけられず取り残されていると警鐘を鳴らしていた。そして、2018 年の調査結果でもその傾向は続いているのである。では、消費に対する無関心な生活者が企業に求めているのは何なのだろうか？ 価格・品質以上に、どのような要素を重視しますかという質問に、最も重視しているは「企業が示すビジョン」と答えている。その割合は、グローバルでは 39%だが、日本では 52%までに跳ね上がっている。機能で訴えていたモノ訴求でも、体験を提供するコト訴求でもなく、企業自身がそこに存在している価値、そして社会に対して何のために存在しているかという企業理念・哲学を明確にすることが求められている。製品でもサービスでもなく、企業そのものが問われている時代に直面しているのである。社会の一員として企業は存在し、その企業が社会のために何をしてくれるのかを生活者は常に厳しい視線で見つめている。実際、「企業には重要な社会課題に対して態度を明確にしてほしいですか」という質問に対し、生活者の 7 割以上が明確にしてほしいと答えている。若者 18-24 歳に絞ると 8 割を上回るという。では、企業の社会課題に対する言動に失望した場合、どのような対応をとるかというところ、グローバルでは 47%、日本では 31%が、その企業の製品・サービス購入をやめたという結果に。社会課題に対する態度の明確化は、グローバルではすでに一足先に進み始めている。各企業が続々と SDGs テーマに取り組み、モノ価値からコト価値で場を提供していたスターバックスもプラごみや社会課題に対する意思表示を先んじで行うことで企業価値を上げている。つまり、企業が生活者から評価される基準そのものが変わりはじめ、モノ価値からコト価値へ、コト価値からエシカル(倫理的)価値というものさしで見られはじめていたのである。(※3) また、2018 年時価総額 TOP50 の企業価値成長率を見てみると、社会課題解決を志向した経営を実践している企業は対 2010 年で 3.0 倍にもなっている。それ以外の企業では対 2010 年比で 1.9 倍と、成長率に関しても大きな差が生じているのである。このように社会と向きあうことを表明、実践している企業ほど生活者からの共感を獲得し、生活者とともに成長しているのである。では、具体的にどのように共感を得ていけばよいのだろうか。社会課題に挑んでいることを PR として世に打ち出すだけでは難しいと筆者は思っている。先ほども記述した通

り、企業に対して生活者は厳しい視線を向けている。そのため社会課題解決に向き合うのが義務的なのか、企業イメージ向上のためなのかは、すぐ見透かされてしまい、企業そのものが本気で取り組む姿勢が求められている。まさに、企業の存在価値から見直すことを生活者は待ち望んでいる。企業の存在価値を見直し、再定義化するということは、かの有名なサイモンシネック氏が提唱するゴールデンサークルWHY-HOW-WHATというWHYを再定義することである。(※4) WHYはパーパス(企業の存在理由)であり、社会の中での存在価値といまの時代で重要視されている社会課題にどう向き合うかを起点に、言語化する必要がある。それは簡単なことではない。言語化するということは、世の中に対して、生活者に対してコミットすることと同義である。つまり、ビジネスのあらゆる局面で有言実行することが必須になるのである。パーパスの再定義は、大枠で3つのことをすべきと言われていく。(※5) Where to Play(事業ドメインの再定義)、How to Win(ビジネスモデル転換)、How to Enable(チャレンジの明確化・変革の確実な遂行)この3つを社内外に浸透させ、目に見える形で伝え、実行していくことに他ならない。ここで最も重要なのが、パーパスの再定義による影響範囲がマーケティングに留まらないことである。ビジネスモデルそのものを転換するため、自ずと領域は拡張される。逆に言うと、マーケティング領域のみでの改革だけでは部分最適で終わってしまい、パーパスの再定義化そのものが失敗に終わってしまう。ここに外資系企業ユニリーバの事例がある。(※6) ユニリーバは、2010年「サステナビリティを暮らしのあたりまえに」を企業のビジョンに掲げ、パーパスの再定義を実施。事業ドメインを飲料等の既存事業の枠を越えて、あらゆる事業を横断してサステナビリティで事業ドメイン自体をくくりなおした。結果サステナビリティを戦略の中核に置くブランドが他ブランドに比べて46%も早く成長し、ユニリーバ全体の成長の70%を占めたと言う。また原材料の調達などバリューチェーンの再構築も行い、5年間でコスト削減約750億円・売上高5125億円と生活者の共感を得ることでコスト削減よりも売上成長に貢献している。マーケティング領域だけでなく、実際、生活者の手に届くまでのプロセスである生産・物流レイヤーも含めて一貫したパーパスドリブンで再構築した結果である。

#### 第四章 パーパスドリブンアプローチで、事業全体のリ・デザインへ

広告会社で働く私たちは、マーケティングに特化した領域でビジネスを続けてきた。しかし、企業の存在価値の再定義が求められる時代には、マーケティング領域から脱皮し、あらゆる事業構造体のなかでパーパスを貫く仕組み作りが必要になってきている。パーパスの再定義という文脈から入るとマーケティング領域からの拡張もスコープになり、調達・製造・販売とバリューチェーンへの変革にも入ることが可能となる。それは広告会社にとって大き

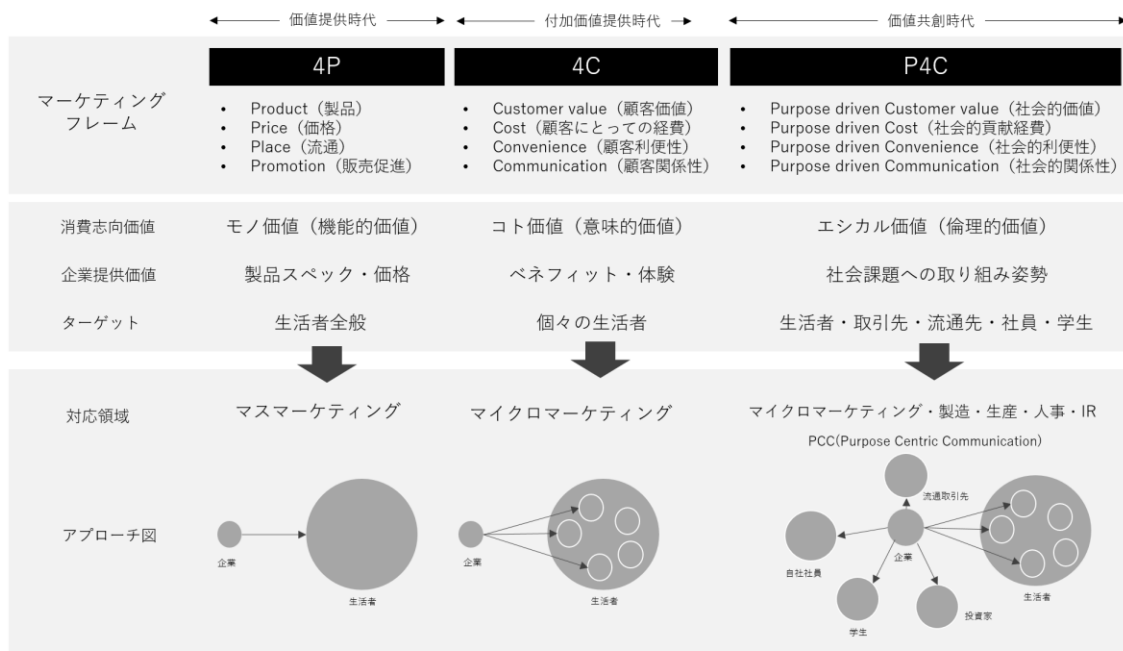


なビジネスチャンスになることは自明の理である。しかし、多岐にわたる事業レイヤーにかかわることができる反面、生活者、取引先、投資家、流通、社員とあらゆるステークホルダーに対して、再定義化したパーパスを浸透させることが必須である。そのためにも、時代にあわせたパーパスを真ん中に置き、あらゆるステークホルダーにコミュニケーションを図っていくコミュニケーション設計が必要だと考えている。それを筆者は、**Purpose Centric Communication (PCC)** と名付ける。あらゆるステークホルダーを引き付けるパーパスが吸引力を持ち、銀河を形成するようにエンゲージメントを確立していく。そして各ステークホルダーに対して提供価値を生み出す。それはもはや、マーケティング領域だけにとどまるものではない。企業の根幹が変わることにより、企業がすべきこと、そして対ステークホルダーへのコミュニケーション内容も以下のように変わっていく。

- ・対生活者には、再定義されたパーパスを中心としたマーケティング活動による企業のパーセプション獲得や製品プロセスへの理解、エンゲージメントなど。
- ・対取引先には、原料の見直しや製造工程の見直しなどをパーパス基準で変更し、取引先へのパーパス浸透と実行など。
- ・対投資家には、企業の存在価値と成長性、社会的意義、SDGs への積極的な取り組みなど ESG 分野でのファクトや貢献効果の創出など。
- ・対社員では、組織構造の変革、社員への理念浸透、人材育成方針の再定義、人材採用基準の見直しなど。

このように、パーパズドリブン企業に変革することで、マーケティング方法論のひとつである 4P や 4C と言われるフレームワークもパーパズドリブン用に変革する必要があると思っている。いままでの 4C にパーパズドリブン志向を入れ込んだ P4C (Purpose+4C) がいまだからこそ必要なのではないだろうか。PCC と P4C の概念をまとめて記述したのが下記の図 1 となるが、このようなパーパス起点のフレームワークを用いることで、企業の持続的成長をさらに促進できるはずである。

図1 マーケティングフレームの変遷と P4C 視点



## 第五章 マーケティングのその先へ。企業の持続的成長を実現させる。

いままで論じてきたように、企業には社会課題に向き合う真剣さが求められ、それを実行している企業こそ共感を得ることができる時代が来ている。個人情報扱いがより厳格化されつつある昨今、パーソナルターゲティングが難しくなっているからこそ、個を追うよりも、俯瞰的な視点で多様な価値観を持つ生活者に愛される企業であるためにはを追求していくことが重要である。もはや社会の流れにあわせてパーパスを再定義し、事業レイヤーでの構造改革をも行っていかなければ持続的な成長を実現するのは難しい。社会課題に向き合うパーパスドリブン時代、いままでコンサルティング会社が広告会社の領域に対して脅威を及ぼしていたが、これからは広告会社がコンサルティング会社の得意領域に入り込む可能性も大いにあり得る。パーパスの再定義は、数字だけでは実現できるものではなく、どのように語り、どのようにステークホルダーの心の中に浸透させていくが肝となる。そこは、広告会社がこれまで培ってきたコミュニケーション技術やクリエイティブスキルが十二分に発揮できるものであり、広告会社だからこそできることでもあると信じている。社会課題に挑戦する企業にさらなる成長をもたらすだけでなく、そのような企業と一緒に社会を、未来をすこしでも良くするパートナーが広告会社であり、自分自身もその担い手として貢献できるよう精進していきたいと思っている。

## 参考文献

- ※1 ユーサイキア研究所, 「マズローの欲求ピラミッド 6 番目 自己超越の欲求」 (2017.9.8), (<https://eupsychia-institute-japan.weebly.com/125021252512464/5182029>), 2019.8.28
  
- ※2 ダイヤモンド社, 「無関心な消費者が企業に突きつけるパーパス再定義という課題」 (2019.7.17), (<https://www.dhbr.net/articles/-/6023>), 2019.8.25
  
- ※3 一般社団法人エシカル協会, 「“エシカル消費”とは」, (<https://ethicaljapan.org/ethical-consumption>), 2019.9.15
  
- ※4 swingroot, 「ゴールデンサークル理論に学ぶ、人を熱狂的にさせるコピーづくり」 (2019.4.11), (<https://swingroot.com/golden-circle-theory/>), 2019.8.30
  
- ※5 朝日インタラクティブ, 「“無関心化”する消費者と企業の向き合い方--アクセントゥア調査」 (2019.6.5), (<https://japan.zdnet.com/article/35137981/>), 2019.8.15
  
- ※6 ユニリーバー・ジャパン, 「ユニリーバ・サステナブル・リビング・プランが ひきつづき成長を加速」 (2018.5.21) (<https://www.unilever.co.jp/news/press-releases/2018/unilevers-sustainable-living-plan-continues-to-fuel-growth.html>), 2019.9.5

## ◆加藤 森 (株) 日本経済社 クリエイティブ局第1部次長

私の言いたいこと一般部門

第(4) テーマ/クリエイティブ、コミュニケーションデザイン

タイトル「令和時代の情緒的価値」

### 1. はじめに

もう40年も昔の話になるだろうか。当時アートディレクターであった筆者の父が時折こんなことを言っていた。「広告屋なんてチンドン屋みたいなものだ」。幼少であった筆者には今ひとつピンと来ていなかったが、なぜか最近、この言葉を思い出す。コミュニケーション・ラボの佐藤達郎氏は、クリエイティブの変化について「競合商品や他社では言えないことを。コピーはわかりやすく。ターゲットに直接的に届く表現を。テレビCMでは商品を早く出す。といった常識は過去のものとなり、古い常識はマイナスに働きかねない。」と語っている。こちらは筆者も実感することが多々ある。しかし、一方で心の底では「本当にそうなのか」という疑念が燻っている。令和の時代を迎えた今、本稿では、これからのクリエイティブのあり方について考察していきたい。

### 2. クリエイティブからクリエイティビティへ

「テレビの前から「お茶の間」が消えたように、現代は受け手としての大衆が存在しない。(中略) こだわりを持つ少数が面白いと思うものが核になり、それに共感する人々の輪がドミノ倒しのように広がっていくような現象が主流になっていくだろう」。約20年前に秋元康氏が予言したこの言葉が、今まさに現実世界で起きている。このことはメディアに限らず、広告コミュニケーションにも当てはまりつつある。

人々の購買活動のプロセスが、AIDMA から AISAS、そして DECAX (Discovery・Engage・Check・Action・eXperience)へと変容し、マス広告だけでは成り立たない世界になった。それに伴い、広告のクリエイティブに求められるものも変わる事となる。DDBの創設者・バーンバックによって、それまで分業制だったコピーライターとアートディレクターが協業する、新しいクリエイティブチームの働き方が確立されて以降、様々な名作と呼ばれるクリエイティブが生まれ、我々も先達たちに追いつき、追い越そうと日々精進している。一方、従来の手法や考え方とは異なるアプローチで新たな広告価値を発揮するクリエイティブも生まれてきた。企業の意識がCSRからCSV、SDGsへと変容し始め、それに呼応するかのよう

に広告界でもソーシャル・グッドなるものが台頭したことで、広告の役割は、これまでの枠

をはるかに飛び越えた、社会の課題解決にまで及ぶこととなる。もちろん、すべてのコミュニケーション活動に該当するわけではないが、クリエイターに求められる素養の広がり、いちコピーライター、いちアートディレクター、いち CM プランナーといった専門スキルを持ったスペシャリストというだけでは太刀打ちできないフェーズに突入したと言えよう。

「今までのアウトプットの『クリエイティブ』に代価を払う意識はどんどん希薄になってきており、これは避けられない事実。一方で、ビジネスにおける『クリエイティビティ』はますます求められる時代だ」という I&CO のレイ・イナモト氏の言葉は、まさにその一端を表している。

### 3. 世の中は広告を必要としていないか

前述した購買プロセスの変容に大きな影響を与えたのがデジタル、つまりインターネットであることは言うまでもない。DECAX の時代においてはすべての過程でデジタルが介在している。やや意味合いは異なるが、BtoB と BtoC に加えて、新たに CtoC の時代が到来したと言えよう。メディアにおいても、それまでマス媒体の補完的な立ち位置であったインターネットが、瞬く間に存在価値を確立し、テレビと肩を並べるまでになった。奇しくもその頃から「広告が効かなくなった」という声が聞こえ始めることとなる。

ひとつ、極端な仮説を立ててみよう。“もし、この世から広告がなくなったら？”。そのことでメディアは成り立たなくなる…という話は脇に置いて、我々の目の前から広告のクリエイティブが消えたら、どうだろう。スッキリするだろうか、寂しくなるだろうか。それとも、不安になるだろうか。答えは個人によって異なるだろうが、筆者は、どんな媒体であっても「冗長」になる、と想像する。広告は媒体を「区切る」役目も担っている。どんなに面白い番組も、どれだけ魅力的な記事も、延々と見続けるのは苦痛だ。それゆえテレビ CM をトイレタイムなどと揶揄されることもあるが、もし広告がなければ、テレビ番組も新聞記事も雑誌記事もラジオ番組も、漫然としてメリハリのない、刺激を欠いたものになるだろう。

こんな逸話がある。2010 年代の中頃、日本の自治体では屋外広告物規制条例ブームが巻き起こったそうだ。街の景観を維持するために、屋外広告の規制をするものである。当時の橋下徹大阪市長も、職員から規制の提案を受けていた。しかし、橋下氏は、猥雑・下品なのが大阪の魅力のひとつと捉え、逆に規制緩和を断行する。通天閣を臨む賑わいや道頓堀の看板といった景観を守る方を選択したのである。結果は、インスタ映えスポットが維持・拡大され、インバウンドでも一役買ったと言う。

これらは側面的な要素ではあるが、効果という面でも広告は必要である。企業に大きな利益や効果をもたらす広告はあまた存在する。問題は、効かない広告が多くなったということ。

その要因は決してひとつではないが、クリエイティブがつまらない、見るに値しないと「見る前から思われている」という事実は、避けることができない。

広告がつまらなくなった要因のひとつとしてタグボートの岡康道氏は、こう述べている。「今の日本の広告は効率という名の下に面白さが失われ、非常に危機的な状態になっている。デジタルを中心として、新聞、テレビなどを使った一気通貫型が主流になり、広告の表現が面白いのか、届くか、というよりも、一気通貫できるかどうかという視点で企画が選ばれている。」

耳の痛いクリエイターも多いかと思う。かく言う筆者も、「相乗効果」という名のもとに、そして制作費圧縮のために、媒体を横断する一気通貫型のクリエイティブを提案してきた。けれども、我が身を振り返ってみると、複数媒体に接触させることで得られる広告的魅力は、もはや相当希薄になってしまった。岡氏も、個別のメディアに合わせて広告を考えていく必要性があると訴えている。

今、我々はクリエイティブの「情緒的価値」についてのあり方を考え直す時期に来ているのだ。

#### 4. 情緒的価値の震度と浸度

クリエイティブの情緒的価値とは、見る人の情動に訴えかける価値、すなわち心を動かす力で、クリエイティブの大前提である。ただし、これからは今まで以上に情緒的価値を「最大化」する必要があると筆者は考える。その理由は、情報の氾濫である。中途半端なクリエイティブでは、すべて情報に埋もれてしまう。かつてないほどの情報量をイヤと言うほど浴び続けている中で人の心を動かし、脳裏に焼き付けるのは簡単ではない。とはいえ、毎回新たな発明をする必要もない。何よりも最優先させたいのが、最大化。ここで興味深い事例を紹介しよう。

2012年、眼鏡市場のテレビCMに渡辺謙が起用された。建設会社のCEOとITクリエイターの2役を演じ分け、機能性+上質感のあるフレームとデザイン性の高いフレームにフィーチャーすることで、ライフスタイルに合わせた眼鏡選びの提案をしている。時を経て、2018年。今度は、ハズキルーペに渡辺謙が起用され、怒鳴り散らしながら愚直なまでに商品の魅力をアピールしたテレビCMは、日本中を騒然とさせることとなる。

我々が思い浮かべる、いいCM、いいクリエイティブ、渡辺謙らしさ、という点では眼鏡市場に分があるのだが、広告効果という点では後者のハズキルーペに軍配が上がる。注目すべきは、いきなり冒頭で渡辺謙に「文字が小さすぎて見えない」と叫ばせているシーンで、これこそが情緒的価値の最大化である（もちろん共演者である菊川怜の存在も忘れてはならな

いが)。老眼で見えないという一般人の「怒り」をハリウッドスターに代弁させることで、最大級の衝撃を与えることに成功したのだ。本稿では、このクリエイティブが人々に与える衝撃の大きさ・度合いを「情緒的価値の震度」と定義しておく。

では、特大震度の情緒的価値をクリエイティブで実現できたら問題ないかと言えば、そうでもない。限られた広告予算の中で効果を上げるためには、ターゲットに届ける必要がある。そのとき、クリエイティブを脅かす Web は、逆にありがたい存在へと変わる。

佐藤尚之氏は著書の中で「ファンベース」を提唱している。ファンベースとは、ファンを大切にし、ファンをベース（土台・支持母体）にして、中長期的に売上や価値を上げていく考え方である。その理由として「①ファンは売上の大半を支え、伸ばしてくれる ②時代的・社会的にファンを大切にすることがより重要になってきた ③ファンが新たなファンを作ってくれる」の3点を挙げている。ここでは詳細を割愛するが、ファンベースは、前章で示した Web が介在する CtoC のコミュニケーションを見据えた戦略と言えよう。クリエイティブに変換してみれば、商品やブランド、企業のファンに刺さる最大化された情緒的価値を訴求することで、ファンが能動的に拡散・紹介してくれる構造をつくる必要がある。このようなクリエイティブの広がりや、本稿では「情緒的価値の浸度」と定義する。

少し遡ることになるが、筆者の脳裏に真っ先に浮かんだ事例が、2011年の東日本大震災でテレビ CM のオンエアが中止になった JR 九州の九州新幹線全線開業キャンペーンである。CM 内で描かれている車窓から映し出された1万人もの人々の姿は、まるでお祭りのような活気と熱気に包まれ、新たな九州への期待感に満ちあふれている。クリエイティブのクオリティは圧倒的で、その効果は九州を越えて、当時未曾有の大震災に打ちひしがれていた多くの国民の情緒を揺り動かすこととなる。わずか2日のオンエアにも関わらず YouTube を通じて爆発的に拡散され、さらにそのニュースをメディアが取り上げることで多くの人々の目に触れたのである。クリエイティブディレクターである電通の古川裕也氏は、当時を振り返って「オンエア量という今までの決定的な要素とは別に、明らかにコンテンツ・クオリティの時代が来ていることを実感した」と記している。見る人の情緒を大きく揺さぶることで、デジタルという時代の波に乗り、高い浸度を獲得できるのだ。

## 5. それでもクリエイティブを磨き続ける

クリエイティブの情緒的価値を高める上で、今、最も大きなハードルとなるのは、ソーシャルメディアによる炎上かも知れない。しかし、必要以上に恐れ、避け、事なかれ主義に走りすぎているのではないだろうか。また、批判やクレームの本質から目を背けすぎているのではないだろうか。多くの企業が多様性を尊重し、目指している時代において、好意的な意見ばかりを求

めるのは、理想とかけ離れている。味の素は、テレビ CM のクレーム数をひとつの指標としているそうだ。100 件くらい来ないと今ひとつで、100 件以上来ると商品がものすごく売れるというのだから驚きである。これまで味の素が培ってきたブランド力と日頃の誠実な取り組みがあってこそではあるが、ひとつの事実として提示しておきたい。

もうひとつ、情緒的価値の震度と浸度を高く獲得した好例として、大起エンゼルヘルプの『注文をまちがえる料理店』を紹介しよう。

注文をまちがえる料理店は、ホールのスタッフ全員が認知症の人で構成されており、その名の通り、ときには注文をまちがえることを前提としてつくられたレストランである。ロゴマークに込められた「てへぺろ」の精神で、お店もお客も些細なミスは「ま、いっか」と笑って許すことで、認知症の人々に生きる希望を感じてもらおう、という取り組みだ。そのレポートムービーでは、生き生きとしたスタッフとお客のやり取りを映し出している。認知症患者に関わらず、人は誰かの役に立ちたいし、必要とされたいという想いがある。その想いに応える場として設けられた「まちがえてもいい」料理店というアイデアに、多くの人々の情緒は揺り動かされ、希望を抱くことができたであろう。このプロジェクトは、現在、日本だけでなく海外にも広まりつつある。その大きな要因は、映像に映し出された働く人々の多幸感に包まれた笑顔にあると筆者は考える。プロジェクトの魅力を表現する際に、最上級の笑顔が映し鏡となって、情緒的価値を最大化させたのだ。

クリエイティビティが求められる時代である。しかし、クリエイティブをおざなりにしたクリエイティビティに魅力があろうはずがない。情緒的価値を最大化するためには様々な困難も伴うが、今こそ我々もチンドン屋の精神に立ち返って、身の回りにある物すべてを駆使して、楽しげに、そして死にものぐるいで届ける努力や創意工夫をすべきではないだろうか。

最後に、先ほどとは真逆の仮説を提示して本稿を締めたいと思う。

“もし、この世が面白い広告で満ちあふれていたら？”



●参考／引用文献

佐藤達郎（2015），『「これからの広告」の教科書』（かんき出版）

秋元康「総選挙中止から見るAKB48の曲がり角——AKB 商法の機能不全、「パンドラの箱」だったK-POP 進出」、『日本経済新聞』2000.1.29.,朝刊, p.40

宣伝会議デジタルマガジン, 「「クリエイティビティ」がこれまで以上に企業に必要となる時代へ」

(<https://mag.sendenkaigi.com/brain/201910/new-business-creative-director/017022.php>) 2019.9.10

岡康道（2019.8），『JAAA REPORTS 2019 年 8 月号 岡康道氏講演「令和新時代、新聞広告のチャレンジ」開催』（日本広告業協会）

佐藤尚之（2018），『ファンベース』（筑摩書房）

古川裕也（2016），『すべての仕事はクリエイティブディレクションである。』（宣伝会議）

すぐおわアドタイ出張所, 「クレームが来るほど「良いCM」？Cook Do のCM 裏話」  
(2019.7.1)

(<https://slack-redir.net/link?url=https%3A%2F%2Fwww.advertimes.com%2F20190701%2Farticle294631%2F>) 2019.9.10

注文をまちがえる料理店, 「注文をまちがえる料理店」 (<http://www.mistakenorders.com>)  
2019.9.13\_\_

私の言いたいこと一般部門

第(4) テーマ/クリエイティブ、コミュニケーションデザイン

タイトル「広告が再び語られるために

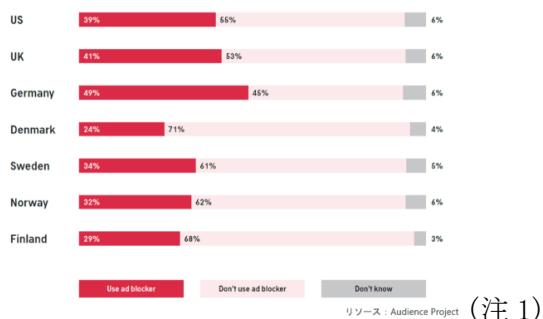
～「発信者目線」を持つデジタルネイティブ世代を巻き込め～

### 【1. 薄れゆく広告のプレゼンス ～もはや関心を持たれなくなりつつある広告～】

「愛の対義語は憎しみではなく無関心だ」

これは、強制収容所での経験を自伝的に記しノーベル平和賞を受賞した、ホロコースト生還者のエリ・ヴィーゼル(Elie Wiesel)氏の言葉だ。この言葉には、世の中から愛されることよりも、嫌われることよりも、関心を持ってもらえず無視されたことにより、存在を否定されたような気持ちになり、絶望的・自虐的に感じる人間心理が内包されている。

今の世の中において、広告は嫌われているばかりか、関心を持たれない対象になりつつあるのかもしれない。その傾向は、パソコン・スマートフォン上に広告を写さないようにする(ブロックする)有料アプリの使用率(2018)を見れば一目でわかる。



日本ではまだ普及率は高くない(3%程度と言われている)ものの、各先進国では 20~50%の普及率に達している。今後アドブロックアプリの精度が高まるにつれ、日本でも広まっていくことは想像に難くない。このままでは、今後広告は嫌われるだけでなく、世の中から無視され、関心を持たれなくなっていくかもしれないのである。もし広告が無関心の対象になると、広告の効力はさらに下落してしまい、いずれは価値を無くしてしまう。我々広告会社にとっても、ビジネスにおいて広告を必需品として捉えて活用している数多の広告主にとってもマイナスになることは言うまでもないだろう。関心を持たれなくなっている“広告のプレゼンスを上げること”は我々広告業界にとってもはや避けては通れない課題なのである。

## 【2. なぜ広告は関心を持たれなくなったのか ～語られない広告～】

広告が嫌われ、関心を持たれなくなりつつある原因としては様々な要素が考えられるだろう。例えば、ここ数年で大きく増加したデジタル広告のやり方だ。押し間違いを狙ったバナー広告や、もう購入したものなのに執拗に追いかけてくるディスプレイ広告、SNS上のタイムラインで邪魔してくるネイティブアド風広告などを見ていると人々から鬱陶しいと感じられるのも当然だろう。また、広告をつくる側である広告会社に対するブラックなイメージや斜陽なイメージが広告にマイナスの影響を与えている側面もあるはずだ。事実、そうしたブラックなイメージが一因となり、昨今の人気就職先ランキングで広告会社の順位は低迷している。広告会社で働いている筆者自身も、数年前入社を決める際に、母親には心配され、友人には「CM って正直ウザいのに、なんで今の時代に広告会社なの」とまで言われてしまった。しかし、私は「広告への無関心化」の最大の原因として、広告会社の“今のクリエイティブの作り方”があるのではないかと考える。デジタル文化の浸透と共に、広告のやり方は大きく変化し、その中でクリエイティブの作り方も変化していった。従来のマス広告中心の時代では、主に認知・興味喚起を目的としてつくられていたが、今では実際の購入率が最重視され、クリエイティブはABテストで決められることも少なくない。データドリブンを活用し益々効率的に、最適な広告をつくることが追求されてきている。

この考え方はある種理に適っているといえるだろう。そもそも原則として広告は、広告主の売上を上げるためのものだからだ。広告の成果が見えやすく、売上を得るための最適化を図ることができる今のやり方は1つの答えだといえる。

しかし、今のこうしたクリエイティブの作り方とこのやり方に慣れつつある我々広告会社の姿勢に問題があるのではないか。今の広告の作り方は最適解なのだろうか—私はそうは思わない。昔はもっと広告が世の中で語られていたはずだ。私はその広告最盛期の中で過ごしているわけではないので人伝で聞いた話に基づいているが、「広告批評」が最盛期にあった時代、広告コピーから流行語大賞が生まれていたように、TV番組ではおもしろ広告特集などが頻繁に行われていたように、広告はもっと世の中のセンターにあったのだ。今の関心を持たれなくなった広告は“語られなく(語られにくく)なった”のである。我々広告会社の人間も、気づけば広告が“語られる”ことを軽視するようになってしまったのかもしれない。

## 【3. 今、語られる広告とは】

しかし、広告は“語られにくく”なったものの、全く語られなくなったわけではない。今の人たち、特にデジタル社会の中で育ってきた若年層の間でも語られる広告は存在する。Twitter上では、広告主のアカウントで発信したキャンペーンがおもしろいとされてバズる

こともあれば、誰かが良いと思ったデジタル広告や OOH などをアップしてバズることもある。この時 SNS 上ではあるが、確かに広告は「語られている」といえる。また、広告業界外の私の友人達(20代男女)は、たまたま良い(刺さる、もしくは欲しくなる)広告を見かけると写真に撮ったり、スクリーンショットしたり、SNS でいいねしたりしてストックするのだという。そして面白いと感じた広告を SNS で投稿した経験が何度かあるそうだ。それは外を歩いていて流れている曲を音楽認識アプリ「Shazam」で拾って音楽ストリーミングサービス「Spotify」にダウンロードするような、見た映画をレビューサービス「Filmmarks」に載せて批評するような感覚に近いという。

では、具体的にどんな広告が語られているのだろうか。

### ■事例：ゼスプリインターナショナルジャパン「アグリシャスダンス」(2019)

キウイフルーツの生産・販売会社であるゼスプリインターナショナルジャパン(以下、ゼスプリ社)の CM 及び WEB キャンペーン(注2)。キウイという、美味しいが、想起しにくく食べたい気持ちになりにくい(筆者主観)商材に対し、キウイを食べた後には“ユニークな高揚感＝アグリシャス”を感じられると命名し、キャッチコピーや「恋のマイアヒ」を原曲とする替え歌の歌詞に使用した。TVCM では、キウイをモチーフにしたキャラクター「キウイブラザーズ」がメロディーに合わせて踊る様子を放送し、WEB ではメロディーの PV を作成するメンバー「アグリシャスバイト」を募集するキャンペーンを行った。

結果、キウイの売上は大幅に増加し、バイト応募総数は 65,000 通を超えた。スーパーのキウイフルーツ売り場で踊ったり歌ったりしている子どもも多く見られ、運動会や結婚式で流したいという問い合わせもあるそうだ。CM 総合研究所が発表する 5 月度の銘柄別 CM 好感度ランキングでは 10 位にランクインした(注3)。ツイッターでは例年の 10 倍以上のツイートが見られ、マネをして踊るパロディ動画だけでなく、キャンペーン手法に対し「バイト募集って言われると仲間になりたくなるよね、うまい」など称賛する投稿も相次ぎ、話題になった。私の周りでも広告業界外の複数の友人が SNS に踊った動画を Instagram で投稿しており、公式動画以外のダンス動画を保存している人もいた。

このゼスプリ社の事例を見ると、“関心を持たれず、語られなくなった”はずの広告でも実は、デジタルネイティブ世代が“ストックし、批評する”新しい楽しみ方をしていることがわかる。広告のプレゼンスを上げるヒントはここにあるのではないか。

#### 【4. 今後広告が語られるために ～「発信者目線」を持つデジタルネイティブ世代を巻き込め～】

上記の事例から、今後広告が語られていくためのポイントが見えてくる。

このゼスプリ社の事例の成功要因としては、マネしやすいキャッチーなフォーマットを採用したダンスやキャラクターの面白さなどもあるが、デジタルネイティブ世代のもつ「発信者目線」を理解したうえで広告をつくる仲間として巻き込んでいったことが最大のポイントであったと感じる。(もちろんキウイの魅力を「アゲリシャス」いうキャッチーなワードで伝えたことが売上に繋がった点は大前提である)

「発信者目線」とは、デジタルネイティブ世代の有する発信者的な立場で広告・キャンペーンを見る視点のことだ。彼らは SNS で自分を発信することが当たり前なデジタル社会の中で育ってきたため、“嫌味ではなく自然と” 発信者目線が身についているのである。結果、「こういうやり方があったか」、「よく思いついたな」といった発信者目線での面白さを感じてもらえる広告に惹かれ、参加し、批評する文化ができつつあるのではないだろうか。

「アゲリシャスバイト」では動画投稿者が困っているキウイブラザーズを助けるという形式で募集が行われ、参加者はPVに参加することができ、スタッフバッジを支給することで参加者の一員であることを認定していた。こうした要素がデジタルネイティブ世代の積極的な参加、話題化を促したのだと考える。このように、デジタルネイティブ世代の「発信者目線」を理解したうえでクリエイティブ・キャンペーンを設計していくことが「語られる」広告をつくるポイントになるだろう。

さらに本論文では、広告に対する世の中の中のリアルな評価を視覚化し、「発信者目線」を持つ人々を巻き込んでいけるような提案を行う。

それは“全ての広告をストックし、批評でき、語り合うことができるようなデジタル上のプラットフォーム”を広告会社の手でつくるという提案だ。広告版 Filmarks とも言えるような、万人が広告をレビューできる一般参加型プラットフォームである。

そのプラットフォームには、マスやデジタルで活用された広告のビジュアルが収録されている。ユーザーは広告を企業名やキーワード、公開時期、評価順などで簡単に検索でき、好きなタイミングで好きな広告について評価したレビューを投稿できる。タイムラインでは友人の広告レビューや、他の人の意見を見ることができ、広告についてより深く知りたい・見たいと思う時は、各広告ビジュアルの下に記載されたリンクから YouTube や広告主の HP に移動して見ることができる。気に入った広告や欲しい商品の広告などは自由にマイページにストックしておくことができる。さらに、施策内容や権利関係次第ではあるが、各広告のフォーマットや音楽をダウンロードできるページを設けられると、ユーザーは簡単に話題の広告を

マネしたものを投稿できるようになる。そうなると、広告は文化祭や忘年会などのイベントで大人気のコンテンツになるだろう。加えて、広告に対してユーザーが意見でき、その意見を採用してチームの一員に勧誘できるような仕組みを設けられると面白い。本当の意味で“巻き込んだ”取り組みが可能になるだろう。

こうしたプラットフォームが実現すれば、広告レビューが各ユーザーページに残ったり、ストックされたり、半永久的に検索できるようになるため、広告が一時のものではなく、忘れられない持続的なものになり得る。それは広告主にとって大きなメリットになるだろう。ユーザーにとっても広告をショートエンタメ的に楽しむことができ、広告をつくる一員になることができる。また広告業界にとってもレビューが残る意味は大きい。世の中の「発信者目線」を持つ人々の評価が視覚化され、比較できるようになるため露出や実売以外の新しい評価指標が生まれるかもしれないからだ。クリエイティブレベルの底上げにつながっていくだろう。

誰でも自分の考えを形にして世界に発信できる“一億総発信者時代”では、人々は本質的には語りたがっているのではないだろうか。だからこそ日々すさまじいスピードで、すさまじい数の SNS 投稿が行われ、情報は伝播し、それぞれが共鳴し合っているのだろう。斜陽産業であった映画界が Filmarks の登場により、一部のコアファンだけでなく万人に評価され、語られ合うようになったように、人々が広告を語れる場を広告会社の手でつくることができ、今の時代の流れをつかむことができれば、広告はより多くの人から、新しい語られ方をされていくのではないだろうか。もう一度プレゼンスを上げることができるのではないだろうか。広告の可能性を信じ、愛しているからこそその思い切った提案である。

#### ●参考文献

注 1) アドイノベーション HP, 「広告は嫌われている？世界の広告ブロックの現状と対策」, (<https://adinnovation.co.jp/blog/ad-blocking>) ,2018.9.25

注 2) ゼスプリ・インターナショナル社, 「アグリシヤスキャンペーンページ」, ([https://agge.zespri.jp.com/?utm\\_source=zesprihp&utm\\_medium=pickup&utm\\_campaign=banner&utm\\_content=all](https://agge.zespri.jp.com/?utm_source=zesprihp&utm_medium=pickup&utm_campaign=banner&utm_content=all)) ,2019

注 3) 日経エンタテインメント!, 「キウイ兄弟のアグリシヤスダンス CM 好感度で最高位」, (<https://style.nikkei.com/article/DGXMZ046629480X20C19A6000000/1>) ,2019.6.30

私の言いたいこと一般部門

第(4) テーマ/クリエイティブ、コミュニケーションデザイン  
タイトル「遊びと広告」

◇はじめに

広告は、自画自賛。嫌われるものであり、邪魔なもの。ただでさえ情報過多の時代に、そんなネガティブな感情を持たずに広告に触れてもらい、そして行動させるという目的を達成することはできるのだろうか。情報や広告に対する人々のリテラシーが上がり、露骨な広告やステマは簡単に見抜かれてしまううえ、広告と分かった時点で嫌いになるか、広告そのものが興味の対象から外れてしまう。とすれば、これからは広告と分かりながらも楽しんでもらえたり、振り向いてもらえたりするものが必要だ。これが、筆者が日々生活者とのコミュニケーションに向き合う中で感じている大きな課題である。

振り向いてもらえる広告、それは面白い広告ではないか。では、面白い広告とは？ 直感的かつ一般的な面白い広告のイメージといえば、いわゆる「カンヌっぽい」とされるような、グラフィックやコピーにアイデアのジャンプがあるものが思い浮かぶ。また近年は SNS の定着とともに、意外性のあるメッセージ（この会社がこんなくだけた表現をするんだ！というような）も面白い広告として捉えられている傾向にある。話を戻し、振り向いてもらえる面白い広告とは何か？というこの問題提起に対する答えとして筆者が提唱したいのが、「遊び」というアプローチである。

◇第1章：遊びの4要素とは

「いつか遊びがモノをいう。」とは NIKE の有名なコピーだが、人を動かす広告をつくるためには遊びの要素を取り入れると良いという仮説を立てた。時代が変わる中、人間の変わらないところは「遊び=楽しい・面白いもの」という心理ではないだろうか。私たちが子供のころから誰に教わらずとも実践してきた「遊び」。その要素を広告に取り入れたら、ポジティブな受け取り方が期待できるだろう。

フランスの社会学者ロジェ・カイヨワ (1913-1978) は、人間の活動における「遊び」を4つの要素に分類して分析を行った。その4要素とは、競争・運・模擬・眩暈である (図1参照)。

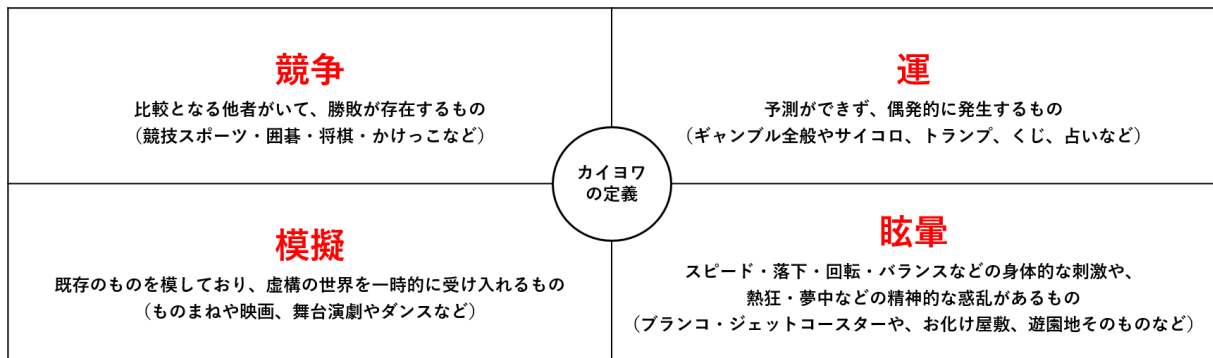


図 1：カイトワの定義をもとに筆者作成

これらの 4 要素は必ずしも切り離されて存在するとは限らず、互いに組み合わせられて現れることで複合的な魅力を形づくっていることが多い。

またカイトワは模擬と眩暈を「人間にとっての永遠の誘惑」とし、原始社会における宗教的な意味合いを持つ「祭り」を引き合いに出して論じている。一時的に神々や精霊の化身となるため仮面をつけるという行為は、紛れもなく模倣である。加えて声と踊りによる場の支配、熱狂の空気づくりが、眩暈ということになる。人間のより根源的な部分に訴えかけるとすると、この 2 つの要素は重要なポジションを占めることになるのではないだろうか。

### ◇第 2 章：体験をデザインするという事

カイトワの提唱する「遊びの 4 要素」は、ゲーム開発の世界でよく参照される考え方である。『ソニック・ザ・ヘッジホッグ』や『アンチャーテッド』の開発に携わったゲームクリエイターの安原広和氏は、ゲーム作りの際のアイデア発想法として遊びの 4 要素を引用して講演等を行っている。また、かの有名なスーパーマリオシリーズやドラゴンクエストシリーズなどの一大タイトルも、人間の認知機能や感情を考慮した綿密なデザインに遊びの 4 要素が含まれることによって絶大な人気を誇っている。

基本的な考え方として、彼らが行っているのは人を動かすための「体験デザイン」である。広告の目的が人を動かすことであるとするならば、遊びの要素を取り入れることはつまりゲーム的な、抗えない、本能的な面白さに訴えかけることであり、大いに参考にすべきだと考える。次章では、体験デザインという観点を持ちながら、遊びの 4 要素を当てはめながら世の中の事例を検証してみたい。

### ◇第 3 章：世の中の事例

まずは広告に限らず、世の中全体もしくは一定の層に強く根付いたコンテンツを見てみる。



①TikTok は、モバイル向けショートムービーのプラットフォームとしてデジタルネイティブに絶大な人気を誇っている。TikTok の大きな特徴として、音楽に合わせてリップシンク（口パク）するという点や、それと合わせてダンスするという点がある。これらは遊びの 4 要素で言うと「模擬」の要素が含まれていると言える。また、動画に対してつけられる「いいね」の数が他のユーザーとの比較対象になる点は「競争」の要素があるし、アプリを開いた TOP ページにおすすめ動画がランダムで表示される点は「運」の要素が大きい。

②VR（仮想現実）は、「模擬」と「眩暈」の 2 要素を持っている。ヘッドセットを装着することで特定の場所や出来事を仮想で体験するという点は、現実世界を模擬的に体験しているということになる。また VR に加えて送風機で風を体に当てるなどの工夫をすることで、身体的な刺激は倍増して体感することができる。これが「眩暈」にあたると言えよう。

2 つの例を挙げたが、これに加えて先に述べたような人気ゲームも例外ではない。ポケットモンスターは多くの人に馴染み深い「遊び」であるが、自分のモンスターで相手と戦うという「競争」、野生のモンスターと遭遇する「運」という基本的な要素があることに加え、近年大ブームを巻き起こしいまだ興奮冷めやらぬ「ポケモン GO」は実際にスマートフォンを持ってゲーム本編の主人公のように歩き回るといった「模擬」、それに伴う身体的な感覚という「眩暈」という要素を持つ。ゲーム業界における遊びの 4 要素は人の感情や認知機能の話題とも関連する奥深い議題のため、これ以上は本稿では割愛する。とにかく、人が夢中になるコンテンツには遊びの 4 要素が（すべてではなくとも）含まれていることが見て取れるだろう。

#### ◇第 4 章：広告の事例

次に広告における事例を見ていく。こちらは、要素ごとに検証してみる（図 2 参照）。

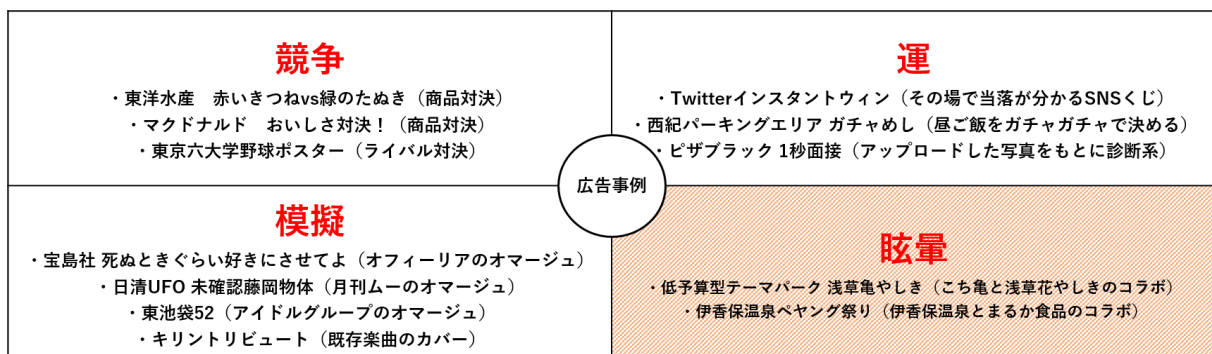


図 2：遊びの 4 要素に広告事例を当てはめたもの

濃い色を付けた「眩暈」に当てはまる事例は、その解釈の曖昧さゆえ数が限られる。ここでは遊園地や温泉地といった空間を眩暈と分類しているが、「亀やしき」の例で言えば漫画「こちら葛飾区亀有公園前派出所」の世界が現実に現れるという「模擬」の要素も含んでいる。他の要素と比べて解釈の余地があるこの「眩暈」に、振りむいてもらう広告づくりのヒントが隠されているのではないかと考えた。

#### ◇第5章：新・遊びの4要素とは

振り向いてもらえる面白い広告を、という問題提起に立ち返ると、「眩暈」を含めた遊びの4要素を広告的文脈で再解釈し、「新・遊びの4要素」として分析する必要がある。他の3要素と比べて、眩暈は（そもそもカイヨワ的4要素においても）いささか解釈が曖昧で、また広告において落下や回転を伴うものは限定的なためである。「新・遊びの4要素」は次のような定義となる（図3参照）。

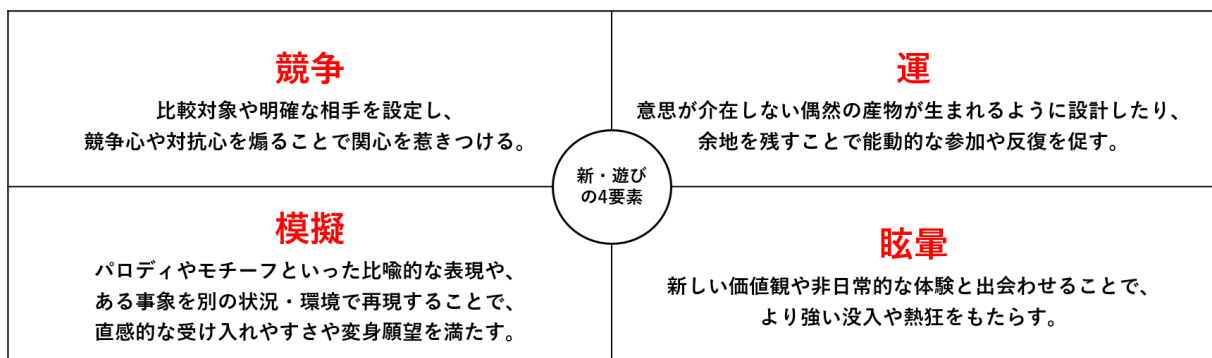


図3：筆者が独自に広告的文脈で再解釈した「新・遊びの4要素」

こうして見ると、例えばパンテーンの「#この髪どうしてダメですか」やNewsPicksの「さよなら、おっさん。」、伊勢半の「顔採用」やバンドエイドの「スニ活」などは「眩暈」に分類しうると考える。つまり、ある出来事や考え方に対して新たな議論の種を投じるというアプローチである。これによって、生活者にとって単に接触だけで終わらない体験となり、広告に対する能動的な働きかけが実現する。

価値観に限らず、ステレオタイプを破壊するような広告は近年多く見られる。日清どん兵衛の「10分どん兵衛」やキッコーマンの「豆乳アイス」などの新しい食べ方提案や、旭化成ホームプロダクツの「Ziploc Go!」といった新しい使い方提案もまた、「眩暈」の要素を持っているからこそ振り向いてもらえている。広告が体験をも含むものであるならば、再解釈した「眩暈」ひいては「新・遊びの4要素」が大きな可能性として示せるであろう。

◇おわりに：社会と広告の関わり

今の広告は、効果の可視化や社会課題の解決に対して懸命になりすぎている節がある。もちろんそれも大切だが、人間の不変の部分に目を向けることで開ける道もあるはずだ。炎上リスクや世間の批判的な目を気にするあまり、企業が面白がって何かをする姿勢を持ちにくくなっている現代。今こそ、広告というコミュニケーションのフィールドだからこそできる「遊び心」を大切にすべきではないだろうか。「社会課題を解決する企業がステキ」に加えて「遊ぶ企業がステキ」という評価軸が現れることを、広告制作に携わるひとりの人間として切に願っている。

【参考文献】

Roger Caillois（多田道太郎・塚崎幹夫訳）（1990）,『遊びと人間』（講談社）

玉樹真一郎(2019),『「ついやってしまう」体験のつくりかた一人を動かす「直感・驚き・物語」のしくみ』（ダイヤモンド社）

WEDGE Infinity, 「ゲームデザイナーが明かすゲームと脳の密接な関係」, (2019.2.8), (<http://wedge.ismedia.jp/articles/-/15165>), 2019.9.29

SlideShare, 「【Unity 道場スペシャル 2017 幕張】続 あそびのデザイン講座」, (2017.9.27), (<https://www.slideshare.net/UnityTechnologiesJapan/unity-2017-80203484>), 2019.9.29

私の言いたいこと一般部門

第(5) テーマ/デジタルマーケティング、テクノロジー、ソーシャルメディア  
タイトル「多重人格化する生活者と向き合う-データコンダクターとしての広告会社-」

## 1. 多重人格化する生活者

インターネットの発展、グローバル化、共働き世帯の増加、働き方改革と、社会は急速に変化している。そうした中で、生活者の価値基準は多様化し、従来の年齢や地域といった属性で一括りに理解することが難しくなったと思える。実際、2019年のスーパーマーケット白書によれば、例えば高齢者でも、平日は近所のスーパーやコンビニでお惣菜やお弁当を買って済ませるといふ顔と、休日は子や孫のために、自分で手料理を作るという顔を合わせ持つと言われている。同様に若者でも、Twitterの複数アカウント所有率は20代以下で50%を超え、ネット上でも複数の顔を持ち合わせている。こうした現象はいわば生活者の多重人格化と言えるだろう。一方で、企業側に視点を移すと、多くの企業が成熟期にある今の日本において、新しい顧客価値を創造することが喫緊の課題であるだろう。しかし、ある1つの企業視点からすると、生活者は1つの人格しか見せてくれない。勿論その1つの人格に対し、真摯に向き合い顧客満足を最大化することも非常に重要である。しかし、それでは成熟した市場を大きく活性化することには繋がりがづらい。だからこそ、市場を活性化させる大きな一手が必要なのではないだろうか。

今、広告会社は、コンサル会社との競合が示すように、クライアントの広告相談役だけでなく、マーケティング全体の相談役が求められている。そうした中で、広告会社に期待されることは、この多重人格化した生活者を理解することで、成熟した市場を活性化する一手を生み出すことなのではないだろうか。本論文ではこうした背景を踏まえ、どうすれば多重人格化した生活者を理解し、この一手を生み出せるのか自分なりに論じてみたい。

## 2. 実行動データから多重人格化する生活者を理解する

では、消費シーンによって多重人格化する生活者を理解するためには、何をどう把握すればよいのだろうか。「何を」という問いについては、生活者一人一人の消費シーンによる行動パターンが分かれば良いだろう。先の高齢者の例でいえば、1人で過ごす平日と子供や孫のいる休日で2つの行動パターンを持つということだ。ではどうやって。この答えについて、

私は実行動データから読み取る以外にないと思う。なぜなら、多重人格化する生活者の行動パターンを読み取るには、その行動が記されたデータ以外に信憑性がないからだ。従来こうした行動パターンを読み取るには定量調査をすることが多かったように思える。しかし、定量調査では「購入した？」と聞いてもそもそも覚えていないリスクを常に孕むだけでなく、購入意向を聞いても、実際購入しないケースは多い。要するに、生活者の複数の人格をきちんと理解するためには、実際の行動を伴ったデータが必要だろう。

しかし、データ活用と言っても昨今データを取り巻く環境は厳しい。例えば、2019年にはリクルートが学生の内定辞退率を予測したデータを販売していたことが問題になった。何が問題なのかといえば、私は「生活者の気持ち」を置き去りにしていることが問題だと思う。リクルートの事例では、確かに企業視点で見れば、内定辞退率を減らすことが解決したい重要な課題であったことに間違いはない。しかしそこには企業側のメリット以外の観点はなかった。データが活用された先に、生活者である学生がどう思うか、という気持ちについてはあまり考慮されていないように思える。だとすると、データ活用においては、生活者の気持ちを置き去りにしないことを念頭に置かねばならないのだと思われる。

### 3. データコンダクターとしての広告会社

以上をベースに本論文では、生活者の気持ちを置き去りにせず、実行動データから多重人格化する生活者を理解する枠組みを提案したい。先述したように、1つの企業に対しては、生活者はある1面しか見せてくれない。そのため自社データだけをいくら分析しても、ある1つの人格を深堀することに過ぎない。しかし生活者は、別に自分の持つ人格を誰かに隠そうとしているわけではない。ただ、1つの場所では1つの人格しか見せないだけなのだ。だとすると、多重人格化した生活者を捉えるためには、ある1面を捉えているあらゆる業種業態の企業のデータを繋げれば良いのではないだろうか。そして、その旗振り役を業種業態に囚われず、様々なクライアントと関わりを持つ広告会社がやるべきなのではないだろうか。確かに今の時代、データは貴重なものであり石油と称されることもある。しかしだからと言って、各企業が自分の石油だけを使い続けても、産業自体を大きく発展させることは困難だ。そのため私は、皆で土地を繋げて一緒に新しい大きな油田を探し、産業自体をもっと豊かにすれば良いと思う。言い換えれば、新しい顧客価値創造のために企業間にあるデータ結合の厚い壁を、中立の立場をとる広告会社こそが壊すべきだと思う。これらを踏まえ、本論文では、この異業種間のデータ結合をオーケストラに見立て「データオーケストラ」と定義し、中でも広告会社の役割をオーケストラにおける指揮者の意味を込めて「データコンダクター」として定義したい。では具体的に「どんなデータを」「どんな企業と」「どうやって連携する

のか」。ここでは実現性も含め、あくまで小規模な投資でもスタートできるように気をつけながら論じてみたい。

#### ①どんなデータを連携するのか

先述したように、生活者のあらゆる人格を理解するには、実行動データが望ましいが、具体的にどんなデータだろうか。この答えについて、私は ID 化されているデータであれば種別は問わなくて良いと思う。例えば、企業 A が WEB 上の会員組織を持つのであれば、会員のアクセスログデータを提供し、企業 B がポイントカード等で実店舗の ID-POS 化された購買履歴データを持つのであれば、それを提供すれば良いのだと思う。なぜなら複数の人格を理解するには、その個人が様々な場面でどんな意思決定をしたかを把握しなければならないからだ。勿論データフュージョンのような推計が出来れば良いが、ここまで個人レベルで多重人格化が進むと、推計しようにもどれが正解なのか AI でも判別出来ないだろう。そのため本論文では、極力 ID が統合化されたデータを使用したい。勿論データの紐付けや匿名化は大変だが、例えば広告会社がこのデータの分析結果に対し企業からフィーを頂くことも視野に入れ、初期投資の意味を含め広告会社が行ってもよいだろう。

#### ②どんな企業と連携するのか

多重人格化した生活者が消費シーンによって人格を変えるのだとすると、ある一定の業界ではなく、異業種の企業でオーケストラを組むことが必要になる。例えば、高齢者が平日はよくスーパーやコンビニへ行き、休日は子や孫のために、百貨店やケーキ屋さんに行くのだとすると、それら全ての企業のデータがないと、この高齢者の複数の人格は理解できない。これは、この高齢者の行動全てを把握する必要があることを意味するが、全企業を連携することは現実的に難しいだろう。だとすると、高齢者をもう少し細かく行動別にセグメント化し、例えば「孫の笑顔を大切にしたい」「健康を第一にしたい」といった、その人のインサイトを起点にオーケストラを組むのはどうだろうか。例えば「健康を第一にしたい」というインサイトであれば、参加企業はスポーツジムや健康茶メーカーと限られてくるだろう。そうすると、費用が抑えられるだけでなく、健康グッズが当たるといった生活者の興味関心が高い文脈に沿った還元ができるため、生活者からの賛同も得やすい。そのため本論文では、同一の生活者インサイトを狙った企業でオーケストラを組みたい。

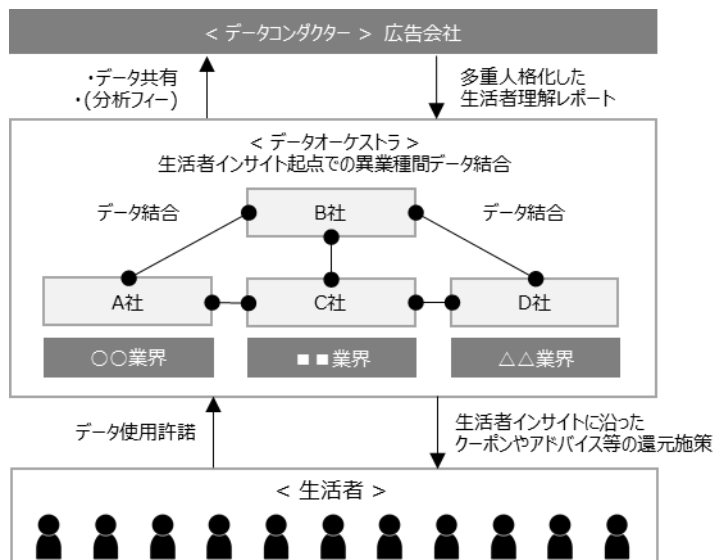
#### ③どうやって連携するのか

データを連携するにあたり、生活者の許諾をどう取るのが重要課題だろう。この点では、生活者の気持ちを置き去りにしないことが大事だが、実際生活者は自分にメリットがあると分かれば、少なくとも否定的な立場を取らないように思える。例えば、過去の自分の閲覧履歴を利用しクーポンを配信されても嫌な気持ちになる人は少ないだろう。そのため「健康を

第一にしたい」という生活者インサイトで、仮にデータオーケストラを組むとすると「私たちは皆さんの健康を促進するためにデータを活用いたします。」という姿勢で許諾を頂ければ良いのではないだろうか。勿論、健康促進のためにデータを活用し、生活者に向けてアドバイスやクーポン等の還元施策は実施する。この意味では、先述したように、生活者の興味関心の高い文脈でのアプローチになるため、より前向きな許諾が得られやすいと考えられる。また、似たような取組みとして、情報銀行が考えられるが、単にポイントを配布するに留まり、生活者インサイトについては深く踏み込んでいないように思える。そのため、現状ではポイント欲しさに登録する人はいても、それ以上広まっていないように見える。そうした意味では、データオーケストラはインサイト起点のため、情報銀行よりも小規模だが、そのインサイトを持つ生活者の参加率は高くなるだろう。

このように、本論文では生活者インサイトを起点に企業を募り、極力 ID 化されたシングルソースデータをコンダクターである広告会社が結合することで、データオーケストラを組む。同時にインサイトを軸に還元姿勢を見せることで、生活者から許諾を得る。そして、このオーケストラから得られたデータを、コンダクターである広告会社が分析し、生活者のあらゆる人格を理解する。その結果を企業、そして生活者に還元することで、成熟した市場を活性化させていく、というのが本論文の提案だ。概要図を纏めると図 1 である。

【図 1】データオーケストラの全体像



#### 4. 検証：北海道のポイントカード EZOCA の事例を通して

最後に、このデータオーケストラの枠組みが実際可能かどうか事例を通して検証をしたいと思う。参考にする事例は、北海道の共通ポイントカード EZOCA だ。EZOCA は通常のポ

イントカードと比べ、特段還元率が高いわけではない。しかし、人口減少等により経済が停滞している北海道において「地域をもっと元気に、もっと便利に」という道内共通の強い生活者インサイトを起点に、協賛企業を募った結果、道内では700店舗と提携し50%を超える高い世帯普及率を誇る。これらの協賛企業から集まったデータは、EZOCAを運営するリージョナルマーケティング社が分析を行い会員企業へレポートされる。さらに、企業同士が相互に送客した方が良い場合は、レシートに別の企業のクーポンを掲載提案することや「サッポロクラシック EZOCA コンサドーレ応援缶」といったコラボ商品の開発も行っている。つまり、データオーケストラ同様に、生活者インサイトを起点にしたことで普及を進め、集まったデータをデータコンダクターであるリージョナルマーケティング社が分析することで、生活者理解を行っている。さらに、その結果を生活者インサイト起点で、クーポンや商品開発といった形で企業や生活者に還元することで、新しい顧客価値を創造しているのではないだろうか。だとすると、この枠組みに似たデータオーケストラも、成熟した市場において新しい顧客価値を創造することが出来るのではないだろうか。

## 5. 結びに

本論文では、成熟した市場の活性化のために多重人格化した生活者を理解する枠組みを提案してきた。具体的には、生活者インサイトを起点に異業種間のデータを結合する「データオーケストラ」という枠組みである。中でもデータコンダクターとして、様々な企業を統括する広告会社には、2つの役目があると思う。1つはそのデータを通して生活者の多面的な人格を暴き出さなくてはならないという役目だ。そこで求められるのは、実行動が集積されたデータに対して、「なぜ」という問いを立て続け、生活者の行動の裏側を想像することだと私は思う。これは、経営戦略のプロであるコンサル会社やGAFGAのようなデータに精通した企業でもなく、長年生活者の視点に立ち、生活者のことを熟知している広告会社だからこそ出来るのだと私は信じている。そしてもう1つの役目は、オーケストラを組むために企業間の壁を壊すことだ。正直難しい部分もあるかも知れない。しかし、様々なステークホルダーの間に立ちながら、答えのない問いに対し、相互にメリットが出るような答えを出してきた広告会社ならできるのだと私は信じている。



## ■参考文献

- ・全国スーパーマーケット協会（新日本スーパーマーケット協会）,「2019年版スーパーマーケット白書」, ([http://www.super.or.jp/?page\\_id=6709](http://www.super.or.jp/?page_id=6709)) ,2019.9.25
- ・MarkeZine,「10代 Twitter アカウント所有率は8割超 世代別&性別の利用目的も明らかに」 (2019.6.24) , (<https://markezine.jp/article/detail/31391>) ,2019.9.25
- ・AdverTimes.,「総合広告代理店とコンサル会社は、日本でも激突することになる」 (2016.4.12) , (<https://www.advertimes.com/20160412/article222611/>) ,2019.9.4
- ・産経新聞,「「個人情報どう使われた？」就活生に広がる不信 リクナビ内定辞退予測問題、データビジネスにも影響」 (2019.9.1), (<https://www.sankei.com/affairs/news/190901/afr1909010016-n1.html>) ,2019.9.4
- ・REGIONAL MARKETING,「共通ポイント事業」, (<https://regionalmarketing.co.jp/business/point/>) ,2019.9.4
- ・日経 XTREND,「北海道でも始まる AI 活用、サツドラはトヨタとアプリ開発」 (2018.6.5) , (<https://xtrend.nikkei.com/atcl/contents/feature/00064/00008/>) ,2019.9.4

私の言いたいこと一般部門

第(5) テーマ/デジタルマーケティング、テクノロジー、ソーシャルメディア  
タイトル「DX時代のコミュニケーションは『パーソナル』から『コレクティブ』へ」

## 1. はじめに

デジタルマーケティングに携わる中で、その理想像として必ずと言っていいほど語られるのが「個客体験」や「パーソナライズ」である。しかし、生活者は「パーソナライズされた体験」を本当に求めているのだろうか。そして、PCやスマートフォンなど画面の目の前にいる一人の個人を対象としたパーソナルメディア/デバイスだけではなく、コネクティッドカーやコネクティッドホーム、家庭用のスマートスピーカーなど、複数人が利用するインターフェースとなりうる「シェアデバイス」が普及していく中で、パーソナライゼーションは「最適解」となりえるのだろうか。「パーソナライゼーション」はこれからさらに洗練されていくべきだが、2020年代以降、PCやスマートフォンだけではなく、生活に関わるあらゆるインターフェースがインターネットとつながるなかで、デジタルマーケティングは「パーソナライズ至上主義」だけでは限界を迎えるのではないかと考える。そこで本稿では、本格的なデジタルエクステンションが進むちょっと先の未来のマーケティング課題について想像をめぐらし、「パーソナライズ至上主義」の限界をどのように乗り越えつつ、広告業界がその新しい時代において、どのようにプレゼンスを発揮していくかについて考察する。

## 2. 「パーソナライズ至上主義」に対する問題意識

「個人」という概念は近代に生まれ、20世紀に花開いた。広告・マーケティング分野においては、市場の成熟とともに、「大衆(mass)」をターゲットにしたコミュニケーションから、「個人(Individual)」をターゲットにしたコミュニケーションへと向かって発展し、パーソナルメディアであるインターネットとパーソナルデバイスであるスマートフォンが社会全体に普及した21世紀に入り「パーソナライゼーション」が花開き、21世紀の幕開けから約20年が経過した現在もなお、その手法の洗練・精緻化が本格的に進んでいる。しかし、AIやパーソナライゼーション技術の発展において重要な「石油」であり「通貨」となる「パーソナルデータ」は十分に社会に流通しているといえず、パーソナライゼーションは、企業間のデータ流通を促進する仕組み、また、個人の同意に基づく適正なデータ流通・利活用を実現するためのルール・法制度の整備とともに、これからますます発展していくといえる。産業競争

力の低下が懸念され、人口減少時代への対応が喫緊の課題となっている日本も、官民一体でパーソナルデータの流通利活用の活性化に取り組んでいる。

そして、「AI・IoT、MaaS、スマートシティ…」など、パーソナルデータ活用を前提とした先端分野に関する官公庁の公開資料や、民間企業のニュースリリースに記載されるユースケースやモデルケースには「個人データを利活用し一人ひとりの嗜好・特性・状況に合わせた情報・サービスを提供する」といった「パーソナライゼーション」の実現は必ずと言っていいほど語られている。筆者もこれまで、官民連携でのデータ共有プラットフォームや情報銀行などの次世代データ基盤創出事業にサービス設計担当として携わり、様々な企業と個人データの活用案について様々な議論をし、主に観光分野における複数の PoC を行ってきたが、多様なパーソナルデータを取得し、高度なデータ処理を行うことによって実現するデータ利活用案のほとんどが、個人にマッチしたパーソナライズされた情報を Recommend するというものであった。例えば、観光/地域活性分野においては「観光客の言語、趣味嗜好、価値観、スケジュールに応じた、スマホアプリへの観光情報やタクシー配車などのパーソナルオフライン配信」や、スマートホーム分野においては「世帯主の購買履歴や価値観、家庭の電力使用状況に応じたホームタブレットへの広告配信」などである。しかし、これらの議論や PoC を通じて私は、現状での実現可能性の問題はあるにせよ、次世代サービスを構想する上でのモデルケースとして考慮すべき最適化モデルはパーソナライズだけが正解なのであるだろうか？と考えることが多々あり、次にあげる二つの点において、その考えを拡張しなければならないのではないかと考えた。

### 3. 「パーソナル」から「コレクティブ」への拡張

一つ目は、生活者を取り巻く情報環境・インターフェースが、パーソナルデバイスだけでなく、シェアデバイスにも拡張していく点についてである。ほとんどのデジタルサービスは、PC やスマートフォンというパーソナルデバイスをインターフェースとして、その画面を操作している個人をユーザーとする前提で、サービスやコミュニケーションを設計している。利用規約で個人情報(パーソナルデータ)を取得・活用する際に、その同意を取得する対象もアカウント登録者である「個人」が前提であり、それ以外の他者が利用する際は、登録した個人本人とみなされるなど、例外的に扱われることが多い。しかし、今後その状況は変わるのではないかと。家や自動車がインターネットとつながる。それらを利用するのは、契約/登録する本人だけではない。つまり、コネクティッドホームやコネクティッドカーなどが記録するデータは、契約者だけではなく、親、配偶者、子どもの操作/行動履歴や、センサーやカメラがとらえた他者のデータも含まれていく。デバイスがインプットするデータもパーソナルで

なければ、アウトプットすべき対象もパーソナルではないかもしれない。さらには、複数人で同時に利用することも想定されるため、デバイスが取得するデータはパーソナルデータから、個人が集団となった「コレクティブデータ」となり、そのデバイスを通じた最適化も「パーソナル」ではなく「コレクティブ」であることが求められる。

二つ目は、個人の意思決定における「同行者・同伴者」の存在を踏まえた、個人最適から集団最適への拡張である。観光アプリを通じて観光情報などのパーソナルオファーを配信し、そのオファーに対するマッチング度合のリアクションボタンを設置し入力してもらった際、マッチング度が高いというリアクションを得たにもかかわらず実際の来訪につながらなかったパーソナルオファーに関して、ユーザーアンケート調査でその理由を検証した。自分の趣味嗜好にはとてもマッチしていても、「同行者の意向で実際にはその観光スポットにはいかなかった」、「複数人で旅行している場合、いきなり一つの最適解を提示されることよりも、みんなで決めるプロセスが重要」などという回答が多く得られたことだ。これらのユーザーは、自分個人の嗜好にあった厳密な意味での「パーソナライズ」を求めておらず、同行者も含めて最適な情報を提示しなければ意味がないことに、身をもって気づかされた。これは、観光分野だけに限ったことではなく、日常でも同じようなことが言えるのではないかと思う。Amazonでは、妻の要望を踏まえて夫が購買をすることもあるし、NETFLIXでは、TVという共有できる画面を通じて家族全員で閲覧・利用する。個人の意思決定や行動において他者が影響していることを考慮すべきということに、何も新しさはなく、至極当たり前の話である。しかし、本質的な課題であるにもかかわらず、状況によっても変化する他者との関係性を踏まえたコミュニケーションは非常に複雑で実現が困難であり、コミュニケーションやサービスの高度化・最適化の洗練が必要ないまこそ、取り組み、乗り越えるべき重要な課題なのではないだろうか。

#### 4. デジタルエクステンション時代のコミュニケーション最適化

これらの課題を踏まえた上で、これからのパーソナルデータ利活用モデルと、コミュニケーションやサービスはどのように設計され実現されるべきなのか。人の行動や意思決定には、その人の特性に加えて、その時の感情や状態、外部環境が大きく関わり、その変化を含めて正確に把握するのは難しい。この課題に対して、早稲田大学渡辺仁史研究会は、人の心理や行動が移り変わる過程をとらえた先行研究を示したうえで「行動や状態のシームレスな変化を抽象化し、時系列的な変化をシンプルに扱うことで、その様態をとらえやすくなる」という考え方を提示している。この考え方にヒントを得て、集団や集団における個人の心理や行動を的確にとらえて、最適なコミュニケーションをするために、まず、「4つチャンネル」に

分けて状態を整理した上で、「コレクティブ」なコミュニケーションのカギとなる打ち手を検討する。

その4つのチャンネルは、個人単体に関連する①コグニション(認知)、②エモーション(感情)、そして、個人がかかわる他者や外部環境に関連する③オケーション(状況)④リレーション(関係)である<図1>。

最適化チャンネル	ユーザーの内部環境を起点とする最適化チャンネル		ユーザーの外部環境を起点とする最適化チャンネル	
	①コグニション	②エモーション	③オケーション	④リレーション
最適化チャンネル	判断傾向/行動傾向などのユーザー特性を重視したコミュニケーション	リアルタイムな感情/気持ちの変化を重視したコミュニケーション	リアルタイムな環境/状況の変化を重視したコミュニケーション	同行者/同居者との関係性を重視したコミュニケーション
利用データ	認知・理性データ (趣味嗜好/ニーズ/行動傾向etc)	感情・感性データ (投稿/リアクション/生体情報etc)	環境・状況データ (予定、居場所、天候、混雑etc)	関係データ (同行/同居者、トークグループ利用/入室の認証情報etc)
	パーソナルデータ ⇒利用者本人の同意		非個人データ	コレクティブデータ ⇒関係する個人全員の同意
データ取得先	プロフィール、WEB行動履歴、購買履歴、リアル行動履歴etc	SNS、ウェアラブルデバイス、IoTセンサーetc	スケジュール/MAPアプリ、オープンデータ(非個人情報)etc	SNS、メッセージアプリ、予約情報、コネクテッドカー/ホームetc
活用例	一般的商品/サービスレコメンド、ニュースレコメンド、マッチングサービス	エンタメ(音楽/動画/ゲーム)のレコメンド、家/車/店舗空間の快適な環境設定	タクシー/デマンド運行の最適配車、観光スポットのレコメンド	家/車/トークグループなど、集団に対する情報レコメンド/最適化

<図1：DX時代のコミュニケーション最適化を実現する4つのチャンネル>

例えば、「①コグニション」は、現在のパーソナライゼーションで主流であるチャンネルであり、その個人のリアルタイムな行動データや、趣味嗜好データ、これまでの行動傾向などの過去データから推察することもできる。「②エモーション」は、SNSなどでのコメントの投稿内容や、センサーデバイスによるリアルタイムな顔の表情や体温、心拍数などの生体データ、過去のデータなどから推測できる。「③オケーション」は、位置情報や、天候、室温、混雑状況などのデータをもとに設計できる。そして最後に、「④リレーション」は、コレクティブなコミュニケーションを実現するうえで特に重要となる。それは、現在その個人と同行/同伴している他者の属性や関係から推察され、ZENLYのように常時居場所を共有することを許諾するユーザーの位置情報や、家や車など空間に入る際のID認証、旅行予約者情報、SNSのつながりやLINEなどのメッセージアプリのグループ情報などから捕捉することで、最適な打ち手を提案できるのではないだろうか。また、集団の意思決定や行動を活性化するためには、いきなり最適解を提示するのではなく、みんなで意思決定をするための基準や行動を誘発するきっかけの提供が重要となる。このような場合、最適化の精度にこだわりパーソナライズ前提でコミュニケーションを投げるよりも、例えばレコメンデーションデータによって捉えた同伴/同行集団の平均ニーズや、各個人に最適化されたレコメンドを並べてLINEのグループに提示するなど、最適化の精度や手段が洗練されているとは言えなくとも、少しでも

「集団」を意識してコミュニケーションを設計することが、集団の意思決定の中にそのコミュニケーションやサービスが入り込む有効な手段となっていくのではないだろうか。まずは生活者を取り巻く状態や状況を「チャンネル」で区切ってシンプルに扱い、どのチャンネルでのコミュニケーションが最も成果や顧客満足度が高いのかについて、PDCA を回すことで、管理可能なアプローチが行えるようになり、最終的にチャンネルを複合してコミュニケーションを行うなど洗練させていくことができるのではないだろうか。なお、これらの実現にあたっては、関連する個人全員の同意取得とデータコントローラビリティ確保など、プライバシー権の尊重が大前提となる。なぜ今このコンテンツが提供されているのか、どのデータをもとに提供されているのか、提供のトレーサビリティを表示し、オプトイン・オプトアウトの仕組みを用意することが必須とある。そして、広告会社は、これら様々なデータを保有する企業のデータハブとなりながらも、生活者の気持ちに寄り添った仕組みを設計する生活者の代弁者の立場として有効に機能するのではないか。

## 5. 広告のクリエイティビティが DX 時代における体験/文化創造を牽引していく

広告は、新しいメディアが登場するたびに、そのフォーマットに合うコミュニケーションを洗練させ、人をアクションさせるための仕掛けや表現を作り続けてきた。そして、社会をこの方向に動かしたいという意図をもち、生活者や社会の「目的」を作ってきた。PC・スマートフォンだけでなく、ネットワークとつながった新しいインターフェース・メディア上でも、広告発想で新しい文化/産業を作っていくことができるのではないだろうか。新たな技術が登場しても「スマートな手段」となるだけでは、そこに人がワクワクする体験は生まれない。人を「意図」して動かすことは、大きな責任が伴うが、その時代や文化を創造する気概を持ち、大いにその責任を受け止め、創造していくべきではないか。そして、広告会社は、これから新しく生まれる生活インフラでありメディアとなりうるプラットフォームへのプレゼンスを発揮しつつ、そのクリエイティビティとアクション力で、様々な産業/文化の発展・推進役となっていくべきではないか。

## 参考文献

- ・ 古川一郎、守口剛、阿部誠(2011),『マーケティング・サイエンス入門〔新版〕』(有斐閣アルマ)
- ・ 早稲田大学渡辺仁史研究室時間—空間研究会(2013),『時間のデザイン』(鹿島出版会)
- ・ 世界経済フォーラム,“PersonalData:TheEmergenceofaNewAssetClass”(2011.2.17),  
(<https://www.weforum.org/reports/personal-data-emergence-new-asset-class>) ,2019.9.1
- ・ pwcJapan,「次世代モビリティにおける勝者の条件」(2019.8),  
(<https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership/2019/assets/pdf/next-generation-mobility-winner.pdf>),2019.9.3

私の言いたいこと一般部門

第(6)テーマ/管理(人事、人材育成、総務、経理、システム、法務、広報、経営管理等)  
タイトル「垂直統合時代を牽引する、新しいクリエイティブ人材の育成」

## 1. 広告業界が直面する「垂直統合」の波

いま、広告会社の事業ドメイン改革が進んでいる。というよりも、改革できねば市場から脱落しかねない死活問題になっている。従来型のメディアコミッション中心のビジネスモデルの弱体化傾向に対して、効率化によって収益性を高めるべく川下領域である制作会社機能の統合が進み、一方で川上領域からはコンサルティングファームをはじめとする経営のプロフェッショナルたちが攻め込んできている。かねてより主戦場であった川中領域も、まずはデジタル分野で、そして虎の子だった TVCM 周辺でもついに参入障壁が下がりはじめ、異業種企業が続々と市場に新規参入してきている。加えて、IoT や XR などの日進月歩の技術革新への迅速な対応も迫られている。さらに、我々の得意先である事業会社自身もプロモーターを招聘し、マーケティング・コミュニケーション分野の内製化を進めている。広告会社は、この四面楚歌状態をどう解決すべきか。本論文では、数ある課題のうち「川上領域への垂直統合」に焦点を当て、その成功へのヒントを探りたい。

## 2. 垂直統合の課題

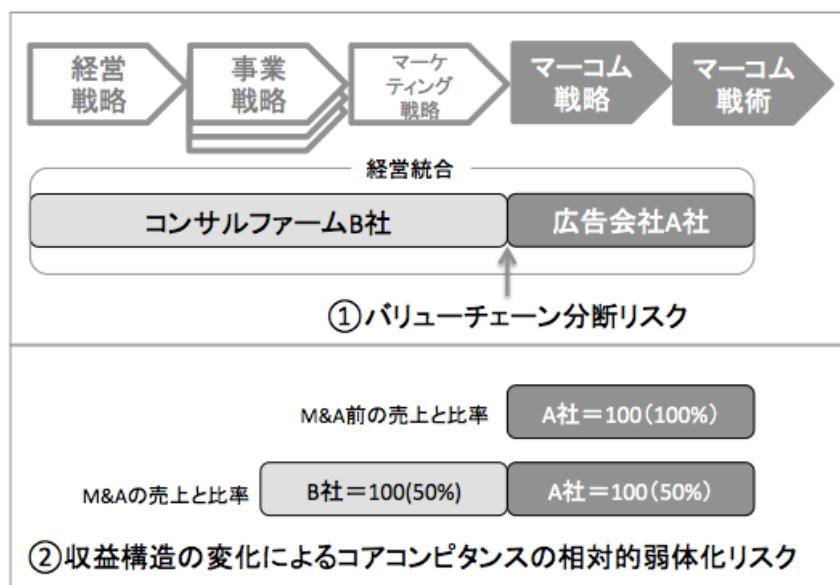
「垂直統合」は、ただ川上(あるいは川下)にいる企業を M&A すれば問題が解決するわけではない。たとえば、それまでマーコム分野を中心に活動している広告会社 A 社が、経営戦略からマーケティング戦略を主戦場にする戦略コンサルファーム B 社を M&A したとしよう。その結果バリューチェーンが長大になってしまうわけだが、そこで A 社は2つの課題に直面することになる。(図1)

1つ目は、「バリューチェーンの分断」だ。A 社 B 社の双方がビジネスに関する情報を共有し、シナジーを発揮できなければ、「単に2つの企業がくっついただけ」になってしまい、付加価値は生まれない。マーコム分野の A 社と経営戦略分野の B 社では、対峙する相手やビジネス慣習、ビジネス言語、収益モデル等が大きく異なるため、双方の深いレベルでの理解と摺り合わせが不可欠となる。

2つ目は、「コアコンピタンスの相対的弱体化」だ。M&A によって A 社の売上に占める割合が低下し、A 社の強み(例:質の高いクリエイティビティ)も相対的に弱ってしまう恐



れがある。特に B 社が元々持っていた強み（例：緻密な KPI 管理による成果主義）が川下領域にも強く働く場合は、A 社のコアコンピタンスは失われてしまいかねない。



【図1】垂直統合のリスク

このようなリスクが存在する中にもかかわらず、広告会社は川上への垂直統合を迫られているのが現状である。もちろん、マーコム領域に特化した自前の現有人材を1から川上領域仕様に育成できるに越したことはないが、最低でも数年かかるため、そんな悠長なことを言っている場合ではない。また、川上領域の人材を中途採用する方法もあるが、広告会社側にその受け入れ体制が真に整っているかどうかは疑わしい。

つまり、合併や経営統合に限らず、資本提携や業務提携なども含めた何らかの統合を行い、川上と川下が強固に結びつくことでビジネスに新たな付加価値を生み出すことこそが、広告会社が自らの強みを活かしながら川上に遡上するほぼ唯一の手段なのだろう。

### 3. クリエイターに求められる新しい役割

コアコンピタンスを守り、川上領域にまで浸透させる。しかも、川上との分断を起こさずにビジネスに新たな付加価値を与える。そんな離れ業を広告会社が実現する際に鍵となるのは、クリエイターであると私は考える。

第一に、広告会社のコアコンピタンスは、コミュニケーションのアウトプットを司るクリエイターが担っている部分が多い。もちろん高度なマーコム戦略も重要だが、その戦略を「絵に描いた餅」にしないで「美味しく食べられるようにする」というクリエイターの能力は不可欠である。

第二に、専門のクリエイティブ訓練を受けたクリエイターという存在は、他業種での育成や代替が極めて難しいことが挙げられる。たとえば山口(2017)では、近年マネジメントや経営コンサルティングの現場では、功利主義を追求した結果「多くの人が分析的・論理的な情報処理のスキルを身につけた結果、世界中の市場で発生している「正解のコモディティ化」という問題」に加え、「問題を構成する因子が増加し、かつその関係が動的に複雑に変化するようになると、この問題解決アプローチは機能しません」と「分析的・論理的な情報処理のスキルの「方法論としての限界」」について指摘し、「「サイエンス重視の意思決定」では、今日のように複雑で不安定な世界においてビジネスの舵取りをすることはできない」としている。

つまり、今日のビジネスで成功をおさめるためには「論理的思考ではない何か」も必要なのだ。そして皆、それをどうにか手に入れようと躍起になっている。これについてミンツバーグ(2016)では、経営は「サイエンス」「アート」「クラフト」が混ざりあったものであると唱えている。そう、「サイエンス」主導で行き詰まりを見せている今日のビジネスに足りない「アート」「クラフト」は、広告会社のコアコンピタンスであり、クリエイターたちが日々磨き続けているものである。ものすごくシンプルに(乱暴に)言ってしまえば、「クリエイター(アート・クラフト)と経営コンサルタント(サイエンス)がタグを組んで協働できれば、川上・川下領域のバリューチェーンが美しく統合され、新たな付加価値を生み出せる」ということだ。

#### 4. 新たなクリエイティブ人材の育成

では、クリエイターを川上領域にそのまま配置してコンサルタントとタグを組めば問題が解決するののかと言えば、そんな簡単な話ではないことは明らかだ。プラハラッド、ハメル(2014)でも「コア・コンピタンスを織りなすスキルとは、各個人に蓄積されていくものである。しかし、彼ら彼女らが目を向ける範囲があまりに狭いと、自らの専門知識を他の人の知識や経験と、斬新かつ独自の方法によって融合させるチャンスがあることに気づかないかもしれない」と指摘しているように、クリエイターがそのスキルを川上領域でも発揮できるだけのトレーニングが必要であることに疑いの余地はない。

すなわち、「アート」「クラフト」のスキルを持つクリエイターが、新たに「サイエンス」の知見を獲得することこそが、広告会社はそのコアコンピタンスを守りながら川上領域に進出し、付加価値を創出する垂直統合を可能にする極めて有効な手段であるということだ。幸いなことに、「サイエンス」に関してはコモディティ化が進むほど体系的な学習環境が整っている。「サイエンス」側の人間が「アート」や「クラフト」を学ぶよりも、「アート」「ク

ラフト」側の人間が「サイエンス」を学ぶほうが、圧倒的に効率的なのだ。つまり、「サイエンス」「アート」「クラフト」を兼ね備えたビジネス人材を最速で量産できるのは、実は広告会社だと言える。

さて、その「新しいクリエイター像」とも言える「サイエンス」「アート」「クラフト」を兼ね備えたビジネス人材の育成は、どうすればよいのだろうか。私は、クリエイターたちを闇雲にビジネススクールに通わせるだけでは効果が薄いと考える。多くの場合クリエイターの行動源泉は「より良いアウトプットを生活者に届けること」であり、生活者が目にする制作物を伴わないことが多い川上領域ではモチベーションを上げづらいと容易に想像できるからだ。だからこそ、まず必要なことは、「クリエイティビティの定義拡張」を前提とした「クリエイターの意識・行動改革」であると考え。具体的には、①企業トップからのメッセージ発信 ②評価指標および報酬体系の変更 である。

「笛吹けど踊らず」を回避するためには、「なぜ踊らねばならないか」を理解してもらった上で、「踊るとどんな良いことがあるのか」を示し、「どうすればうまく踊れるようになるのか」を考え、実行してもらうことが重要だ。この順序を間違えると、いくらダンス教室を開催したところで誰も参加してくれないという悲惨な未来が待っている。

そこで第一に行うべきは、トップメッセージ、特にクリエイターに向けた具体的な行動指針の発信だ。「これから自社がどこに向かおうとしていて、クリエイターのどのような役割に期待しているのか」を明確にトップが発信する必要がある。これがなければ「会社が川上領域に行こうとしているけれど、クリエイターである自分には関係ない」と思われ、バリューチェーンが分断するリスクが高まってしまう。「我が社のビジネスモデル大転換の扇の要は、コアコンピタンスを形成している他ならぬクリエイターである」とトップが伝えることで、クリエイターたちのやる気も高まるのではないだろうか。

次に、トップの想いを行動で示す必要がある。たとえば、これまで「アウトプットの質の優劣」寄りであることが多かったクリエイターの評価指標を、「バリューチェーンの様々な領域で構想力を発揮できたか」に変えることである。より川上領域でクリエイティビティを発揮できれば、直接的なアウトプットこそ少ないものの、得意先企業の経営に与えるインパクトも大きくなる。従来とは異なる基準でクリエイティビティを捉え直し、クリエイターを新たなステージに引き上げるためにも、広告会社側も評価指標や報酬体系を変える思い切った改革が必要だ。

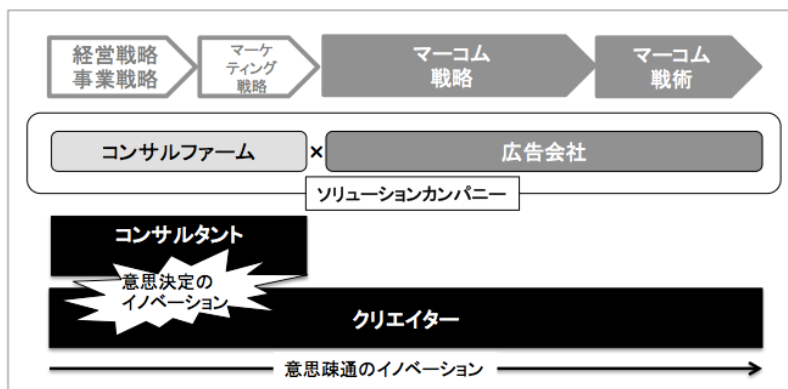
重要なのは、自社が進まんとする方向と、クリエイターが次世代で輝くための方法が一致した上ではじめて、クリエイターに足りない「サイエンス」をインプットすることが可能になるということだ。そうしたら、MBA取得を支援するもよし、社内でマネジメントスキル研

修を行うもよし、だ。とはいえ、必ずしもクリエイター自身が「サイエンス」を完璧に使いこなせるようになる必要はない。マネジメントの共通言語さえ理解できれば、コンサルタントとのタッグは十分強固なものになるだろう。

## 5. 広告会社は、あらゆる分野のソリューションカンパニーへ

「アート」「クラフト」スキルを持ったクリエイターたちが「サイエンス」を理解し、バリューチェーンを統合できる存在になれば、得意先企業的意思決定そのものにイノベーションを起こすことができる。さらに、川上での意思決定を川下にまで徹底させることができるため、ブレのない意思疎通が可能になる。つまり垂直統合時代のクリエイターは、得意先内でガバナンスを効かせる重要な要素にもなりうると考えられる。(図2)

そのようなクリエイターを抱える広告会社の未来は、もはや「広告」が事業ドメインではなくなる。「クリエイティビティ」というコアコンピタンスはそのままに、様々な分野・領域における「ソリューションカンパニー」へと事業ドメインを昇華させることこそが、垂直統合時代における我々広告会社のあるべき姿ではないだろうか。



【図2】次世代クリエイターが起こすイノベーション

## ●参考文献

大橋弘,財務省財務総合政策研究所編著(2018),『イノベーションの研究』(金融財政事情研究会)

菅野寛(2016),『BCG 経営コンセプト構造改革編』(東洋経済新報社)

菅野寛(2019),『全社戦略がわかる』(日本経済新聞出版社)

ハーバード・ビジネス・レビュー編集部編(2019),『企業変革の教科書』(ダイヤモンド社)

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)

ヘンリー・ミンツバーグ(池村千秋訳)(2006),『MBA が会社を滅ぼす』(日経 BP)

C・K・プラハラッド,ゲイリー・ハメル「コア・コンピタンス経営」,ハーバード・ビジネス・レビュー編集部編(2014),『世界の経営者が愛読するハーバード・ビジネス・レビューBEST10論文』(ダイヤモンド社),pp.307-345

## ◆竹山 智哉 (株)メトロ アド エージェンシー

### 経営企画本部 総務局人事部マネージャー

私の言いたいこと一般部門

第(6)テーマ/管理(人事、人材育成、総務、経理、システム、法務、広報、経営管理等)

タイトル「日本型採用から欧米型採用へ向かう、広告会社のあるべき姿とは

～『イエモト』原理から考える価値ある組織への回帰～

#### 1. はじめに

「優秀な社員がまた辞めた」。広告会社の人事交流会が開かれるたびに聞かれる人事担当者の嘆きである。筆者は2019年4月に営業部門から人事部門に異動し、採用や育成、人事制度改定業務に携わっているが、営業部門に在籍していた当時から良く聞く話でもあった。退職することそれ自体は本人のキャリアを考慮すると応援したくなる気持ちもあるが、会社として、特に人事部門に携わる人間にとって退職者増加は問題で、いかに組織に定着させるかは業界全体の課題と言える。定義はさておき、特に「優秀な」人材の獲得と組織への定着は、人材組織開発に携わる筆者にとっても、業界全体の発展を願う全ての関係者にとっても、言うまでもなく至上命題として挙げられる。昨今の若者は簡単に会社を辞める、ミレニアル世代だから仕方ない、という議論もあるが、何も退職者は若者に限ったことではない。退職理由の定説として、「ネガティブな人間関係」が良く語られるが、「優秀な人材」については、そうではない。起業する者、独立する者、事業会社に行く者、嫌気が指して辞めるというより、今の会社では得られない何かを求めて、転職するというポジティブな移籍とも言える。広告会社の高倍率の入社試験を突破してきたにも関わらず、である。広告会社の社員が組織に定着しないということは、つまりは広告会社に所属することに魅力を感じなくなったということなのだろうか。

#### 2. 日本型採用から欧米型採用へ

2018年10月9日、経団連の中西会長が、会員企業向けに会社説明会や面接の時期などを定めた「採用選考に関する指針」を策定しない意向を表明したことが波紋を広げた。多様化への対応やグローバル人材の必要性が高まっていくなかで、通年採用によって企業として競争力を上げていくというものである。今後は政府主導によって方針がとりまとめられ、いよいよ日本型採用から欧米型採用の時代へ突入する。広告会社においても、通年採用はもちろん職種別採用も段階的に取り入れられ、いわゆる欧米化へ進んでいる。奇しくも近年欧米の

世界的なコンサルティング会社が広告会社やデザイン会社を買収し、脅威となっている最中に、というのは皮肉なものである。このように世の中の採用に対する考え方の変化、他業種からの脅威、があるなかで、日本の広告会社はどのように対応していくべきか。採用の欧米化を素直に受け入れて良いものなのか、本論文では、欧米と日本における個人の価値観と組織の価値について考察し、社員の会社への定着に向けた日本の広告会社のあるべき姿について考えたい。

### 3. キャリア形成における欧米型と日本型の違い

「広告会社の人気下がっている」。昨年、筆者が JAAA 海外広告研修に参加した際、米国現地のコーディネーターが語っていた言葉である。アメリカでは、急速なデジタルシフトによる費用対効果の可視化と同時に、広告コミュニケーション領域でのインハウス化が進み、コンサルティング会社に比べて、広告人はその専門性を磨く機会が少なく、要はつぶしがきかない職業と位置付けられつつある。この専門性が磨けない、つぶしがきかない、というのは欧米人の人間観である「個人主義」によって説明できる。社会学者の濱口恵俊は、個人主義は「他人不信」を基盤とした「自己依存主義」であるとしている。自己自身の生活上の欲求は、自らの手によって充足させるべきであって、個人は自足を自己理想として掲げなくてはならない、とする考え方である。また、個人主義の特徴として「対人関係の手段視」を挙げている。互いに自立した個人どうしが関係を結ぶ場合、その関係自体は有用の手段としても決して自己目的とはならない、という考え方である。例えば、同じアパートの隣人に開かなくなったドアのことで手助けを求められ、子どもの細い腕を郵便受けから入れれば錠はずせると知っていたとする。このときどのような行動をとるか。日本人であれば親切に錠はずし方を教えるであろうが、欧米人であれば簡単には教えないであろう。なぜなら、鍵は自己防衛の最後の一线であり、万が一隣人の家で盗難があったときに疑われるのは自分だからである。このような相互不信のなかで生まれたのが、「契約」である。集団生活を営むには「契約」を交わし、相互にそれを忠実に守ることによって社会的安定を保っているのである。つまり、欧米では、「他人不信」によって「自己依存」が形成され、「契約」によって対人関係が成立する。キャリアの考え方においても、個人にとって組織は自己自身の欲求を充足させるための「手段」にしかすぎないようだ。では、日本人はどうか。前述の欧米人の「個人主義」に対し、日本人の人間観は「間人主義」と呼ばれる。濱口は、間人主義は「相互依存主義」であるとしている。社会生活を一人の力だけで送ることは不可能であり、親身になった互いの援助協力が不可欠である、という考え方である。また、間人主義の特徴として「対人関係の本質視」を挙げている。相互的信頼に基盤をもつ対人関係は、欧米の「個人主義」のよ

うに、操作的に運用されたり、手段的に活用されたりするような、関係に対する機能的な評価とは違って、それ自体として値打ちをもつものと見なされる、という考え方である。前述の錠のはずし方を教えるかどうかの違いについても、この「相互依存」と「対人関係の本質視」が見てとれる。つまり、日本では、集団生活を営むことには「契約」という手段は使わず、相互に信頼し合うことによって対人関係が成立し、社会的安定が保たれるのである。キャリアの考え方においても、個人が組織を自己自身の欲求のための「手段」ではなく、持ちつ持たれつの相互依存の関係によって成立していると推測できる。

#### 4. 日本における個人の価値観と組織の価値の変化

鎖国解禁から文明開化、インターネットの普及による情報のボーダレス化によって、日本に多種多様な価値観が流入してきているなか、日本人の人間観が「間人主義」から欧米人の「個人主義」に変化してきたのであろうか。前述の「間人主義」に立脚した日本社会の構成原理として「イエモト」という概念がある。「イエモト」とは、江戸時代の18世紀半ばに確立され、日本の芸道に見られるような、師匠・門弟の連鎖的ヒエラルキーのことで、いわゆる現代社会の縦社会の側面も存在するが、「<縁>約の原理」とも呼ばれている。「ご縁があった」「これも何かの縁なので」の<縁>である。この<縁>のネットワークによって「間人主義」における対人関係を成立させている。この<縁>でつながった「イエモト」には疑似家族的組織の特徴がある。濱口は、「課長はいわば『家長』的存在だと言えよう。彼は、課員の生活全体に目を配ることを期待される。さらに上司-部下の関係は、先輩=後輩の関係と重なり合うことが多い。(略)日本の職場における上位者=下位者のヒエラルキー的關係は、相互の明確な権利=義務を規定する法規主義にのっとりものではない。むしろそれは父親的温情主義と呼ばれるものに拠っている。」としている。このようなく縁>にもとづいた「イエモト」という原理は、現代の日本にも存在している。個人単位では、上司に対しても意思決定を求めるだけでなく雑談レベルでの相談も行うし、会社単位では、大企業が下請け企業とともに成長をし続けるために取引を続ける場合もある。個人の組織に対する考え方は、「間人主義」の価値観が残されており、必ずしも「個人主義」的なものであるとは言えないようである。また、王英燕によると、組織コミットメントの研究におけるビジネス・スクール卒業生を対象にした調査結果、「功利的コミットメント」は組織満足度よりも、気質的要因によって予め決定している部分が多い、とし、一方で組織の目標、価値の受け入れなどを意味する「価値的コミットメント」は、気質的要因に規定されている部分はあるものの、相対的に組織や場によって制限されることが多いという。つまり、功利的な側面、「個人主義」という概念は組織に入る前に規定されており、その時点である程度のフィルターにかけられる、



つまり、個人が組織に求める価値的な側面は組織に入った後に醸成されるとすると、組織への定着有無は、組織そのものに起因するとも考えられる。広告会社においても退職者が多いことは、個人の価値観が多様化する一方で、組織が個人に提供する価値も変わってしまったのではないかと考えられる。

#### 5. 広告会社の変遷と〈縁〉との繋がり

広告会社自身も〈縁〉と縁のある存在であった。広告会社の出自の一つとして、「芸能」との関係が挙げられる。例えば歌舞伎。歌舞伎には「イエモト」的な師匠・門弟の連鎖的ヒエラルキーが存在し、今でこそ伝統芸能として地位を確立しているが、歌舞伎役者は江戸時代には「河原乞食」と言われ世間から卑しめられてきた歴史がある。義理や人情をテーマとした演目が多数存在するのは差別的な扱いを受けてきたからこそなのかもしれない。歌舞伎のような「芸能」が近年の地位を確立する前、出自が明るい事業会社を繋げてきたのが広告会社＝エージェントであった。義理と人情によって成立する暗黙的な契約、〈縁〉で繋がった疑似家族的な関係によって、貸し借りやバーターという概念が広告業界に多いのはこのためであろう。その後テレビが急速に普及した高度経済成長期には、この「芸能」とより深く繋がっている。モノを売るために芸能人をコミュニケーションの媒介としてCMに起用し需要を喚起することで大量生産大量消費を実現させた。この大量生産大量消費は今でこそ賛否両論あるが、当時の日本経済を支えたのは紛れもない事実である。

#### 6. 課題解決業の弊害

一方、近年の広告会社は自らの主戦場を広告コミュニケーション領域から、マーケティング上の課題解決、経営上の課題解決にまで進化させてきた。しかし、課題解決を突き詰めていくと、そこには費用対効果という高い壁があり、その課題を解決するために広告会社はあらゆるテクノロジーを活用する。消費者からすると、スマホを開けば過去の閲覧履歴から自分の欲しいもの、欲しそうなものをアルゴリズムで広告表示される。このような状況を支援しているのは広告会社である。業務が高度化すればするほど、業務は細分化・分業化され、それぞれの専門性が磨かれるが、組織としての価値はどうだろうか。いつの間にか、消費者の欲しいもの、広告主の欲しいものを提供する、それがいつしか業務のゴールとなったとき、経済成長への貢献や社員へ提供する価値という意味では、工場のような機械的な組織になってしまう。王英燕によると、個人はそれぞれ独特な性格・価値観を備えているが、周りの環境に圧倒されている状況下では、なかなか顕在化してこないと言われている。一方周囲の環境が弱い状況では、ある程度個人の自由な意思表示が許され、このような状況だけ個

人の性格的特徴が顕在化する。集団生活の場では、個人の行動が制限され、好き勝手に動くことが許されないため、個人よりも環境の影響の方が顕著であると考えられるという。つまり、課題解決をすべき、費用対効果を追求すべき、という議論が組織内で正として存在する限りは、個性が顕在する機会は少ない。個性を顕在化させるには、高度経済成長期のように、自らの業務の社会貢献や経済成長を実感させ、近代化を支えたように、自らが需要を喚起していく能動的な姿勢が必要である。

## 7. 需要喚起業への回帰

前述のように広告会社が社会に対しても社員に対しても価値のある組織になるためには、需要喚起業への回帰が必要である。そのために、まずは替えのきく機械的な組織からの脱却を目指すべきである。『おざわせんせい』の「会社から卒業できても、俺からは卒業できない」という言葉にあるように、広告業界においては業務の特性上多様な職種、年齢の社員が濃密な時間を過ごすことで他業界に比べて縦のつながりが強固である。また、JAAAなどの教育セミナーでは他社同期で集まる機会も多く横のつながりも広い。つまり、広告会社を一つの企業として捉えるだけではなく、業界全体を相互依存の対人関係によって結ばれた集合体として捉えるのである。近年多数の企業で取り入れられている「出戻り採用」などがこの例である。出戻り採用は、業務に理解があり、他社での経験を活かすという実務的な側面だけでなく、DNAを絶やさず継承していく強固な組織を形成するという側面がある。このように広告会社が「個人主義」を前提とした欧米企業や、その文化に倣った欧米型雇用に対抗していくには、「イエモト」による<縁>による疑似家族的な組織を形成していくことが必要であると考ええる。

## 8. おわりに

本論文では、欧米と日本の人間観の比較から、キャリア形成の違いについて触れ、日本の近代化を支えた社会の構成原理としての「イエモト」と広告会社の役割の変化について論じてきた。筆者の主張は、時代に逆行しているのかもしれないが、言語化できない広告業界に対する魅力は変わらず存在し続けるものであると信じたい。通年採用や職種別採用は本格的に始動するであろうし、終身雇用も年功序列も徐々になくなっていく。個人も組織も欧米化していくことが止められないなかで、日本の広告会社がいかに存在感を示し、社会に対して、社員に対していかに価値を提供するか。「イエモト」による<縁>で結ばれた強い組織によって新たな価値・需要を創っていくことが、広告会社のあるべき姿であると考ええる。

●参考文献

日本経済団体連合会,「採用選考に関する指針」

(<https://www.keidanren.or.jp/speech/kaiken/2018/1009.html>),2018.10.09

濱口恵俊 (1988),『「日本らしさ」の再発見』(講談社学術文庫)

濱口恵俊 (1998),『日本研究原論－「関係体」としての日本人と日本社会』(有斐閣)

王英燕 (2017),『組織コミットメント再考－中日米における実証研究を手がかりに』(文真堂)

ホイチョイ・プロダクションズ (2016),『気まぐれコンセプト 完全版』(小学館)

落合陽一 (2018),『日本再興戦略』(幻冬舎)

博報堂「おざわせんせい」編集委員会 (2014),『おざわせんせい』(集英社インターナショナル)

## ◆齊藤 直之 (株)博報堂 人材開発戦略局

### 第二機能開発グループ CR 職育成担当ディレクター

私の言いたいこと一般部門

第(6)テーマ/管理(人事、人材育成、総務、経理、システム、法務、広報、経営管理等)  
タイトル「クリエイティブ人材の育成の為に、いま広告会社がすべきこと。」

—広告会社は「イノベーションを実践する大学院」になる—

#### ■はじめに

クリエイティブ職の人材育成に携わり、今年で5年目になる。激変する広告業界の中でも、特に変化の激しいクリエイティブ領域。その育成について、現場での経験をもとに、主に3つの観点 ○研修 ○現場 OJT ○土壌/風土から論じ、新しい人材育成の可能性を模索したい。広告会社の一般的な人材育成と同じ部分も、違う部分もあるが、この論考では「クリエイティブ人材」にフォーカスして論じたいと思う。

いま、デジタル化・TECH化は広告会社の現場を根本から変えている。企業と顧客がスマホのガラス1枚を挟んでつながってしまった時代。アイデアはテレビCMやポスターなどの表現だけではなく、ビジネス・事業そのものを成長させる為に必要とされている。USJをV字回復させたマーケッターの森岡毅氏(現在は独立)は、事業には”アイデアこそが最後の切り札になりうる。”と語っている。(※1)今後、アイデアで社会に貢献する「クリエイティブ人材」を育成するにはどうしたらいいのか。また、その育成をさらにイノベティブにするにはどうしたらいいのか。それを論ずることで、今後のクリエイティブ人材の育成について、新たなヒントが提示できれば幸いである。

#### ■クリエイティブ職の研修① 新人研修は大きな領域地図からスタートする

まず、クリエイティブ部門に配属された新人たちには、「いまのクリエイティブ領域(=コンセプト開発から表現・事業開発まで)」を俯瞰する領域地図を渡すべきだろう。CMやグラフィックといったマス領域から、アクティベーションや事業開発まで、最低限必要な知識はひと通り頭に入れてもらうべきだ。クリエイティブ領域のジャンルの広がり、それぞれの領域のエッセンスは、最低でも伝えておきたい。というのも、配属されてしまったら一定期間、仕事の領域は限定されてしまうからだ。昔のように、まず現場でやってみる、だけでは視野が狭いクリエイターになってしまう。いまの時代のクリエイティブ人材に期待される仕事の幅、役割や到達すべきレベルは、まず最初に認識してもらっておきたい。

#### ■クリエイティブ職の研修② 他領域研修との融合がすすむ

事業領域やデジタル領域への仕事の拡張で、研修や育成プログラムの体系化が重要になっている。他領域との研修の相互乗り入れも積極的に行いたい。特にマーケティング局や PR 局、デジタル領域、データ領域などで開催している最新のスキル研修や SNS の活用事例は、クリエイティブ領域の拡張に必要な知識を得るために必要だ。組織の壁を超えて、協力する必要がある。また、クリエイティブ職に特有の「アイデアを出す研修」も、積極的に他領域に展開すれば、会社全体の人材の「クリエイティブ化」によい影響があるかもしれない。

#### ■クリエイティブ職の研修③ アイデアを出すスキルも磨ける

各領域の基礎スキルや知識は、ある程度は研修で身につけてもらうことはできる。では、アイデアを出す、というスキルについてはどうだろう。経験からすると、教えるというよりは、自ら身につけていくのを手伝う、というイメージになる。新人研修では、課題に対し短時間でアイデアを出す演習をひたすら繰り返し、アイデアを考える体質を身体に染み込ませてもらおう。また、出したアイデアを全員に発表してもらって、同一課題で他者のアイデアと自分のアイデアを比較、自分のアイデアを客観視できる目を養ってもらおう。アイデアに正解はないこと、また、正解はないが、＜視点の鮮やかさやアウトプットの完成度＞には差がある、ということを学んでもらう。また、＜アイデアを出すスピードや量＞にも、差が出ることを学んでもらう。

#### ■クリエイティブ職の研修④ 「インプット研修」と「アウトプット研修」の2方向

また、現場で研修をやっていて、効果の高い研修は、大きく言って2種にわかれることがわかっている。「インプット研修」と「アウトプット研修」だ。「インプット研修」は、大量の事例のデコンストラクションや分類によって、企画の手がかり(切り口)を学び、アイデアを考えるきっかけを学んでもらう。また、事例の他に、先輩のライフヒストリーを語ってもらった研修もある。こちらは、育ちが一樣でないクリエイティブ職の後輩たちに、様々なキャリア・職種の先輩たちから講義してもらって、キャリア計画の参考にしてもらった研修である。

「アウトプット研修」は、文字通りアイデアを出す研修だ。実際の現場と同じ課題に対して様々な角度からアイデアを出し、案をまとめて発表する。その後、他の受講者と比べ、競いあう。その場でアイデアを出すワークショップも、課題作業期間を設けて締切までにアイデアを出し、講義でまとめて講評するスタイルもある。アウトプット研修は現場の仕事に近いものだが、実際の仕事と違い、熟練の先輩たちからたっぷりとフィードバックがもらえる。それを、以降の仕事の糧として役立ててもらおう。

### ■クリエイティブ職の研修⑤ 研修フィードバックのデータ化・デジタル化

また、研修のデータは、最近では瞬時にオンライン化されて共有される。例えば、プレゼンテーションスキルを磨く研修では、受講生のプレゼンを全てビデオ録画し、研修終了後、すぐに本人にフィードバックする。自分の話し方や姿勢・声のトーンなどを客観的に見て、矯正するのに役立つ。また、受講生がアウトプットしたアイデアもデータ化され、参加者同士が共有して学べる環境をつくるので、自分と他のメンバーの差を自覚しやすい。評価をデータ化することも可能だ。最近のスポーツ選手が、データをもとに練習メニューを作成するように、今後はクリエイティブ職も、より精緻な個別のトレーニングプログラムをつくり実行する時代が来るかもしれない。デジタルは、学びをより効果的に、効率的にしてくれる。

### ■クリエイティブ職の研修⑥ スキル研修はオンライン化へ

さらに、働き方改革が進むいま、昔のように研修にたっぷり時間を使うことができない。研修のオンライン化が進むのは必然だ。特に、一度知識を頭に入れば済むようなスキル研修は、どんどんオンライン化またはテキスト化して、現場に共有していけば良い。既に外資系企業では15分の動画で学べるマイクロラーニングを実装している会社もあるし、各種研修のデータ化は進んでいる。しかし、どうしてもオンライン化できないものも残る。既に述べた「アウトプット研修」はオンライン化できないので、手間と時間はかかるが、なんとか時間を捻出して集まってもらわなければならない。

### ■OJTは「徒弟制」から「サーチライト型」へ

クリエイティブ職の仕事は表現だけではなく、マーケティング全体に広がり高度化しているため、ロールモデルとなる先輩も多様化している。昔は、クリエイティブは「徒弟制」であった。仕事で高い評価を受けた先輩ひとり(トレーナー)に後輩が師事し、背中を見て技を盗み、学んでいくものだった。現在も、職種によってはそのような育成方法をとるが、全般的には違うアプローチになっている。様々な先輩について、いろいろな仕事を経験しながら、まだロールモデルのない分野のキャリアを、自分で見つけていく「サーチライト型」の育ち方が主流になっている。(※2)最初の一定期間はもちろん、自分でアイデアを出せる先輩社員にトレーナーについてもらい、自分のアイデアを「世の中に出せる」レベルに引き上げる実践知を身につけてもらう。これからの時代は、ロールモデルも先行事例もない「イノベーション」に挑むのがクリエイティブ人材の仕事。その個別の現場で必要とされるスキルはまちまちだ。若手は、自分のキャリアを自分で切り拓くべく主体的に計画を立てるので、それをトレーナーのみならず、必要となる知識やスキルを持つ社員が「よってたかって」育てるこ

とが必要だ。みっちり OJT で育成した後に、年次を定めて現場 OJT の成果を確認する年次研修を企画するのも経験的には効果的だと思う。

#### ■人事施策との連携によるキャリアストレッチ

また、OJT だけではなく、クリエイティブ人材の育成には人事施策との連携が欠かせない。入社時の適性はもちろん慎重に判断し配属すべきだが、その後の柔軟な異動も育成の重要なポイントである。特に最近では、沢山の専門スキルを短期間に身につけ、表現から事業課題まで幅広く対応できる視座の高いプランニングが求められる。計画された異動は能力のストレッチの大きなチャンスであり、飛躍のきっかけになる。

最近では離職も無視できない課題としてあるが、広告会社には様々なクライアントの仕事や幅広い領域の面白い仕事が多くあり、転職するよりも異動したほうが新しいチャレンジができる道がひらけることもあるかもしれない。クリエイティブ人材の異動は、能力拡張のキーだ。

#### ■組織の土壌・風土がクリエイティブかどうか？

クリエイティブ人材が育つかどうか。それは、組織が「クリエイティブであることを推奨する」かどうか、が大きなポイントになってくる。まず、組織として「新しいこと・いままでにない仕事」を奨励するメッセージを送ること、また、それを評価するシステムがあった方がいい。また、その組織の土壌として「クリエイティブ人材」たらしとするスタッフと組織が、深いエンゲージメントを築けるかどうかは重要な問題だ。クリエイティブ人材が、実家のように安心して（ある意味厳しく）自身の目標に向かえる風土をつくれるかどうか。それは、彼らの目標と会社の目標（理想）を、一致させられるかどうかにかかっているだろう。

#### ■クリエイティブ人材は、社会の成長エンジンへ

2017年に、経済産業省に提案されたクリエイティブの重要性に関する調査レポートがある。それによれば”企業では、ユーザーが本質的に求める価値を探り、コンセプトを設計し、最適な商品・サービス化に向けて徹底的に洗練していくといった、他に代替されない「差異を生み出す」能力（クリエイティブ）の重要性が増大する。”とコメントされている。このレポートでいうクリエイティブの定義は”常識を疑い本質を考え続ける実践”とされており、本質的な課題解決がクリエイティブ人材の仕事になってきている。また、アンケートでは、9割以上の企業が、差異化価値を生み出す源泉としての高度デザイン人材（＝クリエイティブ人材）の必要性を認識している。（※3）今後、クリエイティブ人材は、クリエイティブ部門だ

けでなく、広告会社の全てのフロントラインに必要なになるだろう。

いま、広告クリエイティブのスタッフが、イノベーション領域の仕事/開発の仕事で重用されている。それは、マスキリエイティブ領域で表現アイデアを出すことを生業としてきた彼らの思考様式が、開発領域においても有効である証左だ。それは、広告人として、広告する対象となる「商品やサービス」と「市場」を両側から見つめ、その「市場価値」を表現で高めるといふ仕事を続けているからかもしれない。いまの世の中にとって「新しい価値」を見極め、高める力を、広告というフィールドは鍛えてくれる。イノベーションを学び、身につける場としては、最高の舞台だ。

#### ■終わりにー広告会社はイノベーションを実践する大学院へー

総じて、この先のクリエイティブ領域の育成は、能力や知識やスキルを恒常的にアップデートできるように、働きながら大学院で学ぶようなイメージのものになっていくのかもしれない。組織として学びを恒常化しないと、この先、広告会社に求められる高度なクリエイティブニーズに応えられないだろう。幅広い領域の知識やスキルを身につけ、仲間たちと切磋琢磨して成長していくための「会社まるごとの育成・取り組み」が必要になるだろう。クリエイティブ人材を育て活躍してもらおう仕事は、人の持つクリエイティブの力を社会に実装する仕事である。それは、広告会社こそ取り組むべき価値ある事業になるはずだ。広告会社が、企業として成長しながらイノベーションを実践する大学院のような役目も果たせれば、長い目を見た時に、社会を力強く前に進める起点になるはずだ。

※1 森岡毅(2013)『USJのジェットコースターは、なぜ後ろ向きに走ったのか?』(角川書店)

※2 博報堂大学編(2014)『「自分ごと」だと人は育つ -1年間でトレーナーが考えること-』(日本経済新聞出版社)

※3 三菱総合研究所(2017)『第4次産業革命におけるデザイン等のクリエイティブの重要性及び具体的な施策検討に係る調査研究報告書』

([https://www.meti.go.jp/policy/mono\\_info\\_service/mono/creative/downloadfiles/fy28/fy28\\_I4\\_creative\\_design.pdf](https://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/mono/creative/downloadfiles/fy28/fy28_I4_creative_design.pdf))



## ◆鮎川 ゆかり (株) 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 部次長

私の言いたいこと一般部門

第 ( 7 ) テーマ/その他 (第 1~6 テーマにあたらぬもの)

タイトル「ワーママ・広告会社・社会 “三方良し” の人材活用モデルの提案

～成長スパイラルを生み出す会社とワーママの公私融合性～

### ■働く女性 3000 万人時代、数字の裏にある実態とは

「女性就業者、初の 3000 万人突破。6 月労働力調査」(日本経済新聞 電子版, 2019.07.30.)。スマホに届いたこの速報ニュースに、筆者は複雑な心境になった。確かに、育児休業制度など各種施策の充実や働き方改革により、子育てしながら働くことは可能になった。しかしながら、働き方改革は本当に働く母親 (以下、ワーママ) への追い風となっているだろうか。記事によると、女性雇用者全体の 55% がパートなど非正規であり、人手不足を補う性格が根強い。例えば女性管理職の割合は欧米と比べて低いと指摘している。また、子供が小学生になると時短制度が適用されなくなり、子供の教育や精神的なケア、学童など預け先の問題から、仕事との両立が保育園時代よりも困難となる「小 1 の壁」がある。筆者も今年、長女の「小 1 の壁」に阻まれ、まともに働けない日々を悩んだ。ワーママが長く働き続けるには、依然として様々な課題が残されている。

今の子育て世代は男女平等を当たり前のこととして育ってきた。そんな世代が責任ある立場になってきたからこそ、仕事と子育て、どちらも妥協しない働き方が必要ではないだろうか。日本全体で働き手が減る中、広告業界においても持続的成長のために人材の多様化は不可欠だ。本論文では、多様な人材がやりがいを実感しながら働くことができる組織改革へのヒントとして、広告業界ならではのワーママ人材活用について検討したい。

### ■キャリアの選択を迫られるワーママ達

ワーママ達の中には、「残業ができない」「転勤ができない」といった制約のために、昇進とは切り離されたコースに固定される人達がいる。陸上のトラックに例えて「マミートラック」と呼ばれ、劣等感を抱きやすくなりモチベーションが下がるなどの問題点が指摘されている。しかし、この言葉は元々、「子育てと仕事を両立するために、労働時間や労働量などに配慮した、働く母親のためのキャリアコース」という前向きな意味だった。子育てをより重視したいというワーママに寄り添った働き方だ。

一方で、キャリアアップを目指すことはかなりハードだ。職場環境は必要条件として、パ

一トナーの理解、祖父母の協力、保育サービスや家事代行サービスの利用など、万全の態勢を整えなければならない。そして何よりも、あらゆる手を尽くしてでも「キャリアアップしたい」という強いモチベーションとやり抜くエネルギーが必要となる。労働環境を見直す動きが加速しているとはいえ、いまだに長時間労働が前提となる働き方が主流の広告業界において、キャリアアップは普通のワーママが普通に目指せるものではない。

### ■新たなワーママタイプの台頭と人材ロス

では、ワーママの働き方は、子育てを優先するか仕事に突き進むかの二者択一しかないのだろうか。筆者の実感では、10年前の長男の育休時代と比べてフルタイムワーママが増えた。彼女たちのようなタイプに関して、野村総合研究所の2018年「働く女性 5424人に聞く仕事とキャリアの本音調査」では、新たなワーママタイプが台頭していると述べている。調査結果によると、仕事にも子育てにも意欲的に取り組みたいとする女性が5割存在していることが分かり、この新しいタイプを「フルキャリア」と定義している。一見、パワフルなハイブリッドタイプのようなのだが、「フルキャリア」タイプの実態として、仕事にも子育てにも意欲的だからこそ、時間的にも肉体的にも精神的にも「Full（あふれるほどいっぱい）」になりやすい特徴があるとしている。さらに筆者は、だからこそより一層、仕事と子育てのジレンマに陥りやすいと付け加えたい。つまり、心理的な側面で捉えると、マミートラックとキャリアアップコースの狭間にもう一つの「トラック」があるのだ。筆者はこれを「隠れマミートラック」と定義する。そして「隠れマミートラック」は、意欲があるにも関わらず活用されない人材ロスだと指摘したい。

### ■広告業界だからこそワーママ人材は貴重

基本的に、「隠れマミートラック」にいるワーママは、仕事での貢献意欲があり承認欲求が強い。野村総研の調査でも、子供がいるフルキャリア女性のうち56%が「自分は期待されていない」と感じており、約7割が上司の配慮を「ありがたいが、仕事も頑張りたいので、もどかしい」と受け止めている。特に、常に競争環境にさらされている広告業界では、ワーママは戦力外となりやすい。これは業界にとって損失ではないだろうか。育児を経験すると時間管理能力やマルチタスクといった能力が身につくというが、特に広告業界で働く人間にとっては、子育ては最高の能力開発でありOJTだと言えよう。「多様な生活者の価値観」「子どもの発想力」など、一人の人間を育てる過程で多様性を学び、創造性を磨き、新しい世界観を獲得する。「子供に育てられる」という表現があるが、子育て経験が広告人として大きく成長するブレイクスルーとなり得るのだ。

また、筆者は普段、PR 戦略のプランニングに携わっているが、ここ数年で PR と広告の境界が曖昧になり、広告でもソーシャルグッドの問題を取り扱ったり、プロモーションを通して社会課題を解決しようとする動きがある。「産めや、育てや、働けや」と社会課題ど真ん中のワーママは、当事者として貴重な存在でもあるのだ。

#### ■ワーママ人材活用のヒント～「ティール組織」論による考察～

本来広告業とは、ワークアズライフな職業である。仕事と子育てもそのように捉えれば、ワーママはもっと活躍できるはずだ。「ティール組織」論から考察したい。

フレデリック・ラルーによれば、現代企業に多い「達成型組織」では、社員は売上達成や生存競争による「恐れ」により突き動かされ、役割に応じて与えられた領域の仕事しかできず、上司や評価、成績などを気にして、本来の目的・使命のため自分自身の 100%の力を使うことができずに、会社での姿と本来の姿が分断され精神的に疲弊するという。

一方、「ティール組織」では、自社がどんな役割を果たすために存在しているのか、「存在目的」を重視し、常に社員を「その存在目的に対して貢献できるか？」というアプローチで奮い立たせる。また、階級やコンセンサスに頼る意思決定ではなく、「気づいた人」がより詳しい知識を持つ同僚に助言を求め、フィードバックを経て社内の資源を集め、自発的にプロジェクトを推進する「自主経営」システムを備えている。そのような組織では、社員は評価や競争相手を気にすることなく、「全体性」、つまり、誰もが本来の自分自身を職場に持ち込むことができる。ラルーは著書において、“「組織の存在目的」と社員個々人が持つ「自分が（会社に限らず）何を使命とすべきか」が重なり合ったときに、“ティール組織は途方もないエネルギーを放つことになる””と述べている。

ワーママ達は通常、職場では「会社のワタシ」を見せている。「母親のワタシ」を見せることで上司から腫物のように扱われたり、同僚から敬遠されたりするのではないかと、という恐れがあるからだ。しかし、ラルーはこう述べている。“自分の一部を家に残してくるということは、そのたびに自分の可能性や創造性、情熱の一部を切り離してくることを意味する”。つまり、ワーママが子育てを通して得た成長部分は、職場では 100%発揮されていないということだ。

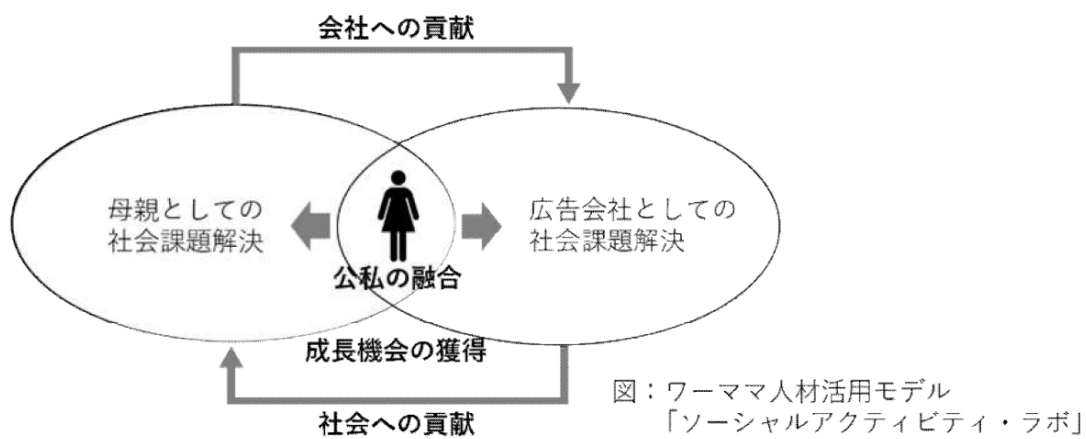
一方で、「母親のワタシ」もまた、不完全な自分だ。育休から仕事に復帰すると、自分が必要とされているという感覚を取り戻し、眠っていた能力を再発見することができる。つまり、ワーママの「全体性」とは、「母親のワタシ」と「会社のワタシ」、双方の「融合性」と筆者は解釈する。

筆者はこのワーママの公私の融合性が、ワーママ自身と会社と社会の「三方良し」のスパ

イラルを生むと考えている。なぜなら、広告人は本質的には課題解決人であり、母親もまた子供にとっての課題解決人であるからだ。

## ■ 広告業界におけるワーママ人材の活用モデル

ここで筆者は、2つのアイデアを提示したい。そしてこの2つを循環させることで、働く時間と場所の制約があっても、将来の昇進を見据えたスキルアップと会社での存在目的への貢献を可能にするワーママ人材活用モデルだ。



### ① 代理店ワーママの融合性を社会課題解決に

これは、ワーママが実生活で直面する社会課題に対して、広告会社の社員としてコミュニケーションの力で解決することを会社公認の社外活動とするものだ。

例えば、「PTA 問題」がある。「ブラック PTA」「時代遅れ」など、PTA の在り方は母親たちの負担感を強めており、特にワーママにとっては弊害でもある。旧来型の運営が専業主婦とワーママの対立構造を生み、改革しようにも合意形成が難しい。この PTA 改革に代理店ワーママが本気で取り組むことを会社として後押しするのである。アンケート調査、インサイト発掘、コミュニケーションメッセージの策定、広報誌の刷新や校内ポスターの展開など、会社のリソースを使用しながら推し進めることができる。PTA 改革によりワーママの参加者が増えれば、ワーママと学校の課題が一気に解消される。活動がスリム化され、子供の教育環境の改善といった本来の存在目的を果たすことができる。

これまでワーママ達は子育てのために仕事をセーブせざるを得なかった。しかし、こうした活動を会社公認とすることにより、勤務時間に制約がある期間でも、広告人としての能力を磨き続けることが可能になる。この取り組みは会社にとってもメリットがある。

## ②ワーママ人材を広告会社の課題解決力の源泉に

ワーママ達の活動を通して得られたナレッジやノウハウは、会社の資産として共有され、実際のプロジェクトの種や糧となり、広告会社の課題解決力として社会へ還元されるという好循環が生まれる。筆者はこの取り組みを「ソーシャルアクティビティ・ラボ」と名付けた。 「ソーシャルアクティビティ・ラボ」は、データからは読み取れない「社会課題のタネ」を発見するためのフィールドワークである。社会に対する「気づき」を大切にしながら、多くの人との交流を通して、社員同士のつながりやコラボレーションが生まれることを目的としている。メンバーはワーママを中心に多様性を重視した構成とする。彼らを「ソーシャルリサーチャー」と呼び、世の中のインサイトや課題解決のプロセスで得られた気づきを社内でも共有するポジションに位置付け、自発的なプロジェクト発生の促進や、進行中のプロジェクトに対して生活者としての意見や助言を行う役割を担う。

「ソーシャルアクティビティ・ラボ」は直接的に売上に貢献するものではない。アイデアの源泉やプロジェクトの原動力として、自社の優位性やレピュテーションの向上に貢献する取り組みなのである。

### ■結びに：人材の多様性が「社会課題のタネ」を見つける

広告やキャンペーンにおいて、企業が社会課題と本気で向き合っているか、背景にある思想がブランドと正しく結びついているか、そうした視点が以前よりも問われるようになった。そんな時代に我々はプロとして、すでに顕在化している社会課題だけでなく、将来も見据えてどうなるか、半歩先の社会まで読み取る必要がある。子育てを通して社会を見るということは、社会の行く末を自分ゴト化することだ。貧困やいじめ、虐待といった深刻な社会問題の他にも、なぜ女子の制服だけがスカートなのか、なぜ重いランドセルを背負わないといけないのか、なぜ生まれつき茶色い髪を黒く染めないといけないのか、顕在化していなくとも当事者達の中で渦巻く無自覚な不満がある。こうした「社会課題のタネ」にいかに関心を持つことができるかが、これからますます求められるだろう。

広告会社の財産はヒトである。多様性の時代には、広告会社こそ人材の多様性が求められる。いや、本来、広告会社とは、多様な人材が活躍できる業界であるはずだ。ワーママに限らず、多様な人材が自分自身の100%の力を発揮しながらやりがいをもって働き続けられるような業界を目指して、真の働き方改革に取り組むべきではないだろうか。

参考文献：

フレデリック・ラルー（鈴木立哉 訳（他））（2018）,『ティール組織——マネジメントの常識を覆す次世代型組織の出現』（英治出版）

PRESIDENT Online, 「PTA 主婦と働く女性が和解できない理由主婦と共働きが和解する日はくるか」（2018.02.21.）, (<https://president.jp/articles/-/24475>), 2019.9.10.

東洋経済 ONLINE, 「働く女性の 5 割超「フルキャリア」を活かす方法 男性管理職が「女性部下の育成」に戸惑う理由」（2019.07.19.）, (<https://toyokeizai.net/articles/-/291487>), 2019.08.04.

日本経済新聞 電子版, 「女性就業者、初の 3000 万人突破 6 月労働力調査」（2019.07.30.）, (<https://www.nikkei.com/article/DGXMZO47942650Q9A730C1000000/>), 2019.08.01.

日本経済新聞 電子版, 「育児中の仕事「無理しないで」は戦力外通告 働く女性 3000 万人時代 男性管理職の心得は」（2019.08.04.）, (<https://www.nikkei.com/article/DGXMZO48017830R30C19A7000000/>), 2019.08.20.

パーソル研究所, 「"小 1 以降の壁"を企業はどう考えるべきか?」（2019.08.20.）, (<https://rc.persol-group.co.jp/column-report/201908200001.html>), 2019.09.16.

## ◆石川 力 (株) 読売広告社 第2アカウントユニット 第1営業局第1部

私の言いたいこと新人部門／テーマ自由

タイトル「文明開化の時代に漱石が考えたことを SNS 社会に置き換えて」

### (1) はじめに

広告業界は大変流動的な業界だ。インターネット広告市場の拡張やコンサル会社、総合商社の広告業への参入。これからの広告業界では、単にメディアやクリエイティブだけではなく、もっと多くのものが必要になってくるはずだ。このような大きく環境が変わろうとしている状況を改めて考えると、夏目漱石の「私の個人主義」を読んだ際に感じたことを思い出した。文明開化の時代の流れに違和感を覚えていた漱石であるが、SNSに囲まれた社会の中で、人々が感じている違和感とどこか一致する部分があるのではないかと思う。またデジタル市場が膨らむなか、この商売に関わる人として、そこで起きる問題に対しても目を向けなければいけないはずだ。夏目漱石の百年前の主張に現在の問題を見つめる際のヒントが隠れている。今回、改めてそれらを考えることにした。

### (2) 「私の個人主義」から見る文明開化時代に日本人が受けた心の変化。

漱石が生きた、1867年-1916年は日本の文明開化が大きく進んだ時代だ。日露戦争に勝ち、韓国を併合した後の1911年は帝国主義国家として大きく躍進する時代であった。しかしそんな中、漱石は日本の発展の構造に異議を唱えた。夏目漱石の「私の個人主義」という本があるが、以下のようなメッセージが読み取れる。

日本の文化の発展は外発的なものであるのに対し、西洋の発展は内発的なものである。日本の文化発展の構造は、黒船来航や文明開化によって西洋の制度や習慣が入ることにより、急速に近代化が進んだ。日本の改革は全て外発的であるということだ。つまり日本の近代化、改革というものは全て欧米のものを外から取り入れただけのものに過ぎない。これに対して西洋の産業革命は、ヨーロッパで数多くの戦争、侵略が繰り返された結果もたらされた様に、内発的なものだと言える。西洋のように時間をかけ、内発的に産業革命が進んだのに対し日本は外発的で急速であるため、日本人の心は追いついていないのではないか。ここから国家に対して、個人が流され、第2次世界大戦が起き、バブル経済に左右される事態につながることを100年前の漱石は予想していたのではないか。また「三四郎」の中で男が日露戦争の勝利に浮かれている日本は滅びるね、といったことからわかるが、日本の進むべき姿が間違っていることを訴えていたのだとわかる。その後日本は戦争に負けた。

日本独自の考え方、個人のあり方が無視され、近代化の波に飲み込まれた。日本が独自に切り開かねばならなかった文明開化は外から流され、それにより、権力や国家に飲み込まれる日本の姿を100年前に予想していた漱石の凄みを感じる。この日本の文明開化の流れは個人にも適応されるのではないかと感じた。個人の成長は自らが切り開くべきものであり、他人を意識することや、団体の中で影響されるのではなく、自らの意思を、内発的に発展させ、自身で決めて行くことに当てはまるのだろうか。今までやってきたことに対し、周りに影響されすぎず、未来を切り開くことが大事なのではないかと強く感じた。

### (3) SNS 社会と文明開化を比較

前章の考え方は、今日の SNS 社会に通じている部分がある。それは SNS によって外発的に生まれたコミュニケーションの形だ。個人それぞれが時間をかけて作ってきた人間関係を元にしたコミュニケーションから、一瞬で不特定多数とコミュニケーションを取ることが可能な社会になった。外国からやってきた文化に飲まれコミュニケーションの形が変化する様は、漱石時代の文明開化の時代に起きたことと同じだ。SNS 社会の影響により、過激発信のための炎上や未成年の犯罪被害、いじめや特定、様々な問題が発生している。もちろん正しい使用やリスク管理は、すでに呼びかけられているように大事である。しかし SNS 社会の中でどのように振る舞えば、漱石のいう内発的に自己を形成していくことができるのだろうか。

漱石は、便利になり娯楽が増えた時代の中で個人のあり方は変わるべきだと反骨心を抱いていた。日本人としての個人はどこに行ったのか、西洋文化が入ってきて国家が成長することで、個人ではどうすることもできない。共同体の中で、埋もれ苦しみ、日本人としての幸せが忘れられつつある時代に、小説や講演で訴え、漱石自体の個人のあり方をも常に考え続けていた人だった。その結果、漱石が主張した個人主義は、共同体に属することを前提の個人主義。社会の中では、「他人の自己ありきの個人があることによって、不自由を避けることができる」という主張を理解することができた。

今の日本は、個人のあり方が曖昧になりすぎている。個人のあり方は SNS の技術によって外からもたらされたのツールの中で、満足してしまう。またそのなかでは個人のあり方は自己発信に限定された自己本位な考えと、多くの人の関心が集まるものや流行に流されやすくなる傾向がある。そのため、漱石が危惧していた近代化においつかない日本人の個人のあり方が、今日も溢れていると言えると思う。自身が SNS だけのコミュニケーションに染まりすぎて、個人が失われ不安を感じないために、自己だけにかかわらず社会に広く目を向け、自身が社会の中でどのような位置づけで、コミュニケーションをとっていくかを考える必要がある。



(4) 外発的な環境変化に漱石はローカルに重きを置いた視点で対抗しようとした。

夏目漱石が晩年、胃潰瘍で倒れ修善寺での療養生活中的の経験を記した「硝子戸の中」という作品がある。この作中では、今までの社会への反骨心ではなく、病気で弱気になった漱石が、客観的に自己の置かれた環境を観察し、そこでどのような立ち振る舞いをするかが記されている。

本文の最初に「霜除をした芭蕉だの、赤い実の結なった梅もどきの枝だの、無遠慮に直立した電信柱」とある。これは自然（ウメモドキ）と近代化（電柱は時代の象徴）、近代化と自然（霜除した芭蕉）のように 100 年前の漱石はその時の時代を自然/人間の営みと近代化の流れのちょうど中間のような位置を硝子戸の外に見ていた。

また本文中に「客観的事実によって、それを確かめる機会を持たないことが多い。」と言う 1 文がある。これは世の中の人には直観で良し悪しを判断し生きているが（現代でいうと便利さにあたる。）、それははたして正しいのだろうかという投げかけだと読み取れる。さらに「形や色が始終変っているうちに、少しも変わらないものが、どうしてもあるのです。」とあった。日本人の中で普遍的なもの、それは失われつつある自然/人間の営みの連関のようなものである気がした。

私はここで“社会に生かされている”という価値観を抱いた。近代化の流れの中で 100 年前も現代も、社会システムの中に飲み込まれすぎている。例えば現代の消費社会の中では、社会から与えられた仕事をこなしお金をもらい、ものを買って食べる。買ったものに何が使用され、誰が作ったかはわからない。この一連の流れは社会に生かされているように見える。社会に生かされている消費活動は 20 世紀に日本へやってきた。そんな社会の変化の中で心のどこかで追いついていない日本人の心があると思う。その追いついていない分野が、日本人ならではの固有性や普遍性である。

近年の日本人ならではの地域性や普遍的な価値を見出す活動を行なっている動きがある。それがローカル・スタンダードだ。グローバル化によって失われつつある個々の地域に固有な普遍的価値=ローカル・スタンダードの発見と共有、当事者性の拡大と深化に取り組んでいる。ここでは大きく広げないが、日本人が長い年月をかけてきた作り上げてきた美的感性や思想それらを忘れない活動が、今も百年前も必要であった。

(5) 日本人の地域性や普遍性と SNS 社会の中間的な存在は何か。

「硝子戸の中」には次の記載があった。「すべてこれらの人の心の奥には、私の知らない、また自分達さえ気のつかない、継続中のものはいくらでも潜んでいるのではなかろうか。もし彼らの胸に響くような大きな音で、それが一度に破裂したら、彼らははたしてどう

思うだろう。彼らの記憶はその時もはや彼らに向って何物をも語らないだろう。過去の自覚はとくに消えてしまっているだろう。今と昔とまたその昔の間に何らの因果を認める事のできない彼らは、そういう結果に陥った時、何と自分を解釈して見る気だろう。」

今自分たちが持つ価値観、それは何かを美しいと思ったり、恋をすることであったり、死を目前にした時もそうだが日本人が代々気づいてきた捉え方があるはずだ。それが外からの働きがけで完全に失われた時に、何が日本人のルーツなのか、価値基準なのが見えなくなってしまうのではないかと思う。

20世紀に入り、心の中心が置いて行かれたのは、20世紀のイノベーションが原因ではないかと思った。携帯や交通、資本主義社会の日本への介入は、広がりイノベーションである。この広がりイノベーションは日本人の心の普遍性や深まりを無視して、急速に広がっていった。漱石はそれに気づいていたのかもしれないが、今の時代ではこの広がり波に乗ることが大事とされる。しかしその中でも決して日本人の地域性や普遍的な価値を失ってはいけないはずだ。しかしそれが置き去りにされているのはなぜか。

#### (6) 流動的な SNS だからこそ産まれる承認欲求

「硝子戸の中」の序盤に出てくるヘクターという犬の死。彼は消えかかる文化やシステムを皮肉的に表した存在だった。急速な近代化により、新たなものが来ては消え、また来ては消えの循環の早さに違和感を抱いていた漱石の心持ちの表れではないか。私がここで感じたのは 社会観への違和感と忘れ去られていく者への透視観だ。漱石はヘクターの死は忘れ去られゆく存在なんだろうと、自己の死と重ねている。去っていくものを即忘れすぎていく時代の流れや新しいものへとばかり移り変わり、過去のものに目を向けない社会観に対して悲観的に見ていると思われる。この部分で漱石は、時間が過ぎ失ったものを戻すことのできない難しさを語っており、個人、個人の関係が周りの社会の環境で大きく変化してしまうこと語っている。次々と情報が入れ替わる時代だからこそ個人の発信が残ることは少ない。個人の存在を証明するには、承認欲求が必要になる。

本文の展開では、馴染みの深い街が時代とともに広がり、田んぼや茶畑、竹やぶは無くなり、自分の家だけが残っていた。次第にその家もなくなった。ここから、自分の周りでは時代とともに次々にものが移り変わっていくこと、そして自分のルーツもいつかは消えさせてしまう時代の流れの恐ろしさを皮肉交えて語っているように見える。明治という時代の時の早さを漱石が感じ取っている様子がわかる。

最後に「自分の職業以外の事にかけては、なるべく好意的に人のために働いてやりたいという考えを持っています。」とある。これは資本主義社会への抵抗のように感じた。消費活

動の中ではただ働いてお金を得るという考えがほとんどであるが、知識人の自覚があるがゆえに人のために働く意義を見いだしている。個人を残していくには、個人の力を社会に役立てていくという精神が大事にされている。

## 結論

外部からの情報過多、不特定多数への発信が容易になったことで、新たな問題が続々と増えている。これは外発的に発生した新しいコミュニケーションの形であり、日本人の心が追いついていないからだ。

この状況は漱石が「私の個人主義」で暗示していたように明治以降の外発的な近代化によって起こる日本人の心の歯車が狂う様子と重なっている。国家に対して、個人が流され、第2次世界大戦が起き、バブル経済に左右される事態につながることを100年前の漱石は予想していた。日本人の心が追いついていない状況で漱石は次のような考えを持った。

漱石が100年前に抱いていた違和感（国家、個人、制度、教養）。国家と個人に対しては、国家主義が思うままに社会にのさばりすぎて個人主義が対立して無視されつつあることからだった。ここで必要なのは、日本人ならではの固有性や普遍性だった。そのために、制度、教養の範囲では資本主義では生かされている観点、消費社会の観点でイノベーションが進むことに厳しいまなざしを当て、知識人として資本ではなく人のために働くことの大切さを見出していたと思う。

SNSを多用することで便利さや流動的な情報は得られるかもしれない。しかし自然と流れの速さの中に承認欲求が生まれてしまうため、日本人の地域性や普遍性は無視されている。日本人ならではのアイデンティティを忘れ去らないために、ローカルの文化に目を向けることが必要になってくるはずだ。グローバル化から離れた地域固有のデザインや文化を共有することで、日本人のアイデンティティを思い出せるはずだと、漱石から紐どいた。

## ●参考文献一覧

夏目漱石(1978), 『私の個人主義』(講談社)

夏目漱石(1952), 『硝子戸の中』(新潮文庫)

夏目漱石(2004), 『こころ』(新潮文庫)

夏目漱石(1948), 『三四郎』(新潮文庫)

総合地球環境学研究所, 「ローカル・スタンダードとは何か

—地域社会変革のためのインクルーシヴ・アプローチの理論と実践」,

<http://www.chikyu.ac.jp/rihn/project/FS-2015-02.html>, 2019.09.26

## ◆吉岡 龍太郎 (株)博報堂 第1プランニング局ストラテジックプランニング 3部リサーチャー

私の言いたいこと新人部門／テーマ自由

タイトル「代弁者から体現者、黒子から相棒へ

—建築家のブランディングに見るこれからの広告人のあり方—

“Architecture should speak of its time and place, but yearn for timelessness.”

「建築はその時代と場所を語るべきものだが、私は時代を超えるものであってほしいと思う。」という、世界的に有名な建築家フランク・ゲーリーの残した言葉である。この言葉は広告にも、いや広告にこそ当てはまると私は信じている。

私は大学院まで建築を専門に学んだあと広告業界に飛び込むことを決意したのだが、それは建築という枠にとらわれず、その時代の人、さらには時代を超えて多くの人々の心を自分の手で動かしてみたかったからだ。しかし広告業界に進むことを知り合いの建築関係者に告げたところ、専門分野から離れることに対する非難を含んだ言葉をかけられることも少なくなき、誰も私の動機を問うことはしなかった。とはいえそもそも広告業界に興味を持ったきっかけは建築との類似点を感じたからであり、特に建築設計を専門に学んできた私にとって、建築設計と広告制作のプロセスの共通点は非常に興味深かった。業界としての構造や携わる人の持つ空気感は大きく異なるかもしれないが、むしろ両者は互いに参照し、切磋琢磨しあうべきだと思うのである。そういった願いを込めて、本論文では両者の共通点、さらに特に建築家と呼ばれる人々と我々広告人それぞれのクライアントとの関係性の違いについて分析を深めながら、これからの広告人のあり方の可能性について私なりに考察していきたい。

先に述べたように、私が広告業界に興味を持ったきっかけは建築との共通点であるが、それはどちらも『課題解決』を志向しているということである。広告においては「商品が狙ったターゲットの心に残り、長く愛される」「時代に合わせてブランドイメージを刷新する」といった様々な課題に取り組むわけであるが、建築設計の場でも日々多様な課題に向き合っている。「子無し共働きの夫婦が、互いに各々の趣味に没頭できる家を作って欲しい」といった個人世帯単位の課題から、ときには「町の象徴となるような建物を建てて観光客数を増やして欲しい」といった地域社会単位の課題にまで、設計者は建築物という物理的な解を明快に示さねばならない。最適な空間を実現するための形状・機能とその配置といった多次元

方程式を解くような繊細さとともに、形状や外観に意味や説得性を持たせるといった、ロジックでは説明に窮するようなことさえ求められることも少なくない。広告制作の過程でデータに基づいた確固たるターゲットや市場設定などの戦略的な一貫性と同時に、映像の醸し出すシズル感やキーコピーの直感的なわかりやすさをも求められることと非常によく似ている。つまりどちらの場合も、左脳と右脳の双方を最大限活用することが常に求められるのである。

課題解決の過程において多くの共通項を持つ両者だが、コミュニケーションを生業とする広告と、ものづくりを生業とする建築設計とは明確な相違点が存在する。広告コピーや様々な施策にはあくまでもクライアントが売りたい、あるいは認知させたい商品・サービスが先に存在し、それを買って欲しい、あるいは使って欲しいといったメッセージをいかに効果的・確実に「届けるか」が問われる一方、建築設計においては、課題解決を建築物という物理的な存在を通していかに「具現化するか」が求められる。

そして課題解決の具現化は、必然的に設計者自身の個性や感性を少なからず反映させる。さらにその個性がより強く魅力的であればあるほど、生みの親である設計者に対しても大きな注目が向けられることになる。新国立競技場の設計者でもあり、自身の多くの作品において和の素材としての木を使うことで知られている隈研吾や、コンピューテーショナルデザインによって未来的な作品を多数生み出してきたザハ・ハディドなど、独自の方法論と思考プロセスを確立することによって自身の個性、さらには思想をも規定し、それを発信することで世間一般から広く支持を集めることに成功しているケースも多い。

このようないわゆる建築家の自己ブランディングは、相乗効果的にクライアントにも利益をもたらす。建築物という形で新たな個性がその地に付与されることで、日常利用者のみならず、建築物自体に魅力を感じてその土地には馴染みのない人たちも訪れるからだ。来訪目的の多様化は、さらなる賑わいや経済活動の活発化を誘発する。このようにその土地やクライアントに第三者である設計者、そしてその思考や個性が介入することにより、単なる課題の解決を超え、土地に新たな文脈をもたらしているのである。

さらに今日では建築家たちの業務領域は、「まちづくり」といったものにまで及び始めている。過疎地域のコミュニティをどのように活性化させるか、あるいは今後のまちづくりの方針といった形のない問いに対して、本来的には部外者であるはずの建築家独自の眼差しと思考力が求められる事例が増えているのである。これは建築家の職能はもはや物理的な設計行為にとどまらず、第三者としての目線と彼らの経験に裏打ちされた独自の方法論・思考プロセス、そしてその延長としての思想こそが、未来を切り開いていくために最も必要とされ

るということの意味しているのではないだろうか。作品を通じてではなく、Twitter や Instagram などを活用して自身の設計手法、思想を広く発信して支持を集めている建築家も増えてきている。

ここまで述べたような「建築家の自己ブランディング」には、これから広告人にとって大いに参考にすべき部分があると感じる。つまり我々広告人も、独自の方法論・思考プロセスを確立してそれを思想として昇華、発信しながら、企業・地域・社会の課題解決を先導していくような存在になることはできないだろうか、と思うのである。広告会社とクライアント企業との長年の関係性を見てみると、クライアント企業の商品やサービスを全ての起点として社内組織あるいはプロジェクトチームが結成され、彼らの求める売り上げ等の成果を実現すべく様々な策を講じて課題解決に取り組む、ということが当たり前となっている。そのチームはある1つのサービス・商品の為にのみ存在し、刻々と変化し続けるクライアントの要望に逐一応え、時には当たり前を越えていくことが求められる。そしてそれに満足するか否かはクライアント次第。そこには明確な主・従の関係が存在するのである。

一方で建築家とクライアントの間関係性は、広告の場合とはいささか異なっている。建築家たちは確固とした独自の方法論・思考プロセス、思想を持ち、自由にそれを行使したり、時にはそれに固執する。しかしクライアントはそれをこそ尊重し、また最も必要とするのである。なぜならこのような建築家の個性の発現はクライアントにも利益をもたらすからだ。建築家の思想や手法に共感する人々は、展覧会などにも積極的に足を運ぶほか、未来のクライアントとなる可能性をも秘めているのである。そして未来のクライアントは、また新たな訪問者、支持者を誘引する。建築家とその思考をハブとする独自のコミュニティ・経済圏が成立し、互いが互いを高め合う仕組みが構築されているのである。

現在国を挙げてのテーマである「働き方改革」。広告業界において特に逼迫した問題であるのは言うまでもない。当然各社とも労働環境の改善には精力的だが、実態としては制度面での刷新に留まってしまっているケースも多いであろう。いくら組織内部の効率化を実現したところで、先述したような主従関係が続く限り、本質的な改善には至らないように思う。そこで私は、この建築家たちに倣ったブランディング、つまり「クライアントに左右されない確固たる独自の方法論・思考プロセス、そしてそれらの延長としての思想を構築し、それを対外的にも発信し続けるチームづくり」を提案したい。しかしそのためには、広告人たちの意識および構造改革が急務である。担当する商品・サービスによるその場限りのチーム編成ではなく、共通の問題意識を持ち、それぞれに独自の手法を洗練させ、研ぎ澄ましていくことができる強い意志を持ったチームが求められる。明確な思想を発信する建築家の元にそ

れを支持する人材が集うことで組織としての一体感が醸成され、さらには依頼主さえも集まってくるように、広告においても強い思想と、それを裏付ける明快な手法を世に広くブランディングすることで、それに共鳴するクライアントや商品・さらには生活者までもが集い、チームがそのハブとして確かに機能するような。

では、そのような強いチームは、いったいどのようにして作ればいいのか。

我々広告人は、長くクライアント企業の代弁者であり続けてきた。しかしそれと同時に、クライアントに対して生活者のリアルな声、彼らが求めるものを届け、両者間の意識の乖離を埋めようとたゆまぬ努力を続けてきた存在でもあったはずだ。そして時には、彼らが言いたくても言えなかった本音を代弁し、世論を大きく変える起爆剤となるべく奔走してきた。つまり最も生活者に寄り添う存在であったと言っても過言ではないのである。そこにこそ我々の強みがあると考え。生活者に近い存在、生活者が信じるに足る存在としてあり続け、それをクライアント企業に、そして生活者に向けて自ら発信し続けるのである。例として以下のようなものを考えてみる。担当クライアントにかかわらず、「意見・共感ベースの仮説を排除し、徹底的なデータ収集・分析から帰納的に広告制作物に落とし込んでいくこと」を対外的にも公言するチームがあったとする。徹底した事実ベースでの検証の積み重ねは、最終的に事実を重んじるというひとつの思想のようなものへと行き着く。この一つの思想を持つに至った集団が携わるプロジェクトは、必然的に真摯に事実に向き合った結果としてのコミュニケーションアウトプットを生み出すはずである。この、確固たる事実に基づいて緻密に生活者とのコミュニケーションを設計するという方法論は、それこそがある生活者にとっては価値のあるもの、ブランドとして機能しないだろうか。そしてその思想と実践が、例えば医療品など、事実やデータによる根拠をこそ必要とする製品の説得力を高める可能性はないだろうか。ちょうど建築家が己の手法・思想を突き詰めた結果その土地・地域に独自の文脈や魅力が付与され、多くの生活者がそこに集うのと同じように。また他方で「インタビューによる生声の収集など、N=1の情報を何より重んじる」ことを貫くプロジェクトチームは、地域振興・町おこしなどを目的としたサービス・商品を展開したいと考えるクライアント、そして彼らが訴求したい顧客層と相性がいいかもしれない。はたまた働き方において「個人のプライベートを尊重し、何があろうと残業ゼロで業務をこなす」ことを徹底するチームが発するメッセージは、ワークライフバランスを重んじる若者たちに対してなによりも説得力を持って伝わるだろうし、時には彼らに勇気を与えることさえあるかもしれない。このように、ただコミュニケーションを依頼されて請け負うのではなく、生活者の代表として、時には彼らの先駆けとして確固たる信念を持ち、彼らとの絆を構築しながらそれに

共鳴するクライアントと生活者を繋げるハブとなることで、社会に対する訴求力が増す可能性は多いにあると思う。

近年、P&G やネスレをはじめとする多くの企業が、自身や彼らの持つ商品・サービスのパーパス、つまり存在意義を設定し、彼らが社会に対してどのような意義を持ち、どんな役割を果たすのかを明確に示す「パーパス・ブランディング」を実践している。このような潮流は、特にミレニアル世代を中心とした生活者が「共感」を一つの行動指針とし、共感による彼らとの信頼関係の構築がブランドの持続・拡大において不可欠であることを示唆している。以上を踏まえると、企業の「パーパス」を生活者に届ける役割を担うことも多い我々広告人自身がどのような思想・共感を持ってそのブランドを支持し、どのような根拠でそれを検証し、どんな生活者にその商品を届けたいのかを明示すること、言い換えれば「どんな企業が、どんな思いで商品・サービスを作り上げたか」だけではなく、「それをどんな人間・組織がどんな思いで広告として届けているのか」を明示していくことで、より商品としての説得力が増し、生活者の心をより大きく動かせるのではないだろうかと思うのである。

そしてチームに共鳴して集ったクライアントあるいは商品・サービスは、チームをハブとしたコミュニティを形成する。そのコミュニティに属するある商品・サービスに対して興味を持った生活者が、チームというハブを通じて同じ思想を共有する全く別カテゴリーの商品について知り、利用や購入に至るといったケースも起こりうるだろう。そしてついにはクライアント企業側から、「このチームにコミュニケーションを任せたい」と依頼が舞い込む。時にはコミュニケーションのみならず、独自のまなざしや方法論を活用した商品・サービス自体の設計も依頼され、それは生活者の満足度の向上にも繋がるかもしれない。

これまで述べてきたように、伝え方のプロとしての広告人が、ついに黒子であることを脱して生活者の代表者、そして先駆者として揺るぎない自分たちの意思を貫くことは大いに意義深いことであると思う。クライアントの代弁者ではなく、クライアントの相棒として対等に意見しあい、自分たちの立ち位置をも世に正しく伝えていくことが、ひいては広告の透明性、真の誠実さ、時代を超えた公益性にも繋がるのではないだろうか。そしてそのためには世の中を真摯に、多面的に、そして謙虚に見つめる責任が常に問われ続けるだろう。それがこれからの時代の我々の使命である、と信じてやまない。



参考文献

- Kim Johnson Gross, Jeff Stone, and Julie V. Iovine, Home (Knopf, 1993).後藤連平  
(2018) ,『建築家のためのウェブ発信講義』 (学芸出版社)
- オルタナ S, 「ネスレや P&G が重視する「パーパスブランディング」とは」  
(2017.3.15) ,(http://alternas.jp/work/ethical\_work/68700), 2019.9.28

## ◆花田 光希 (株)大広 顧客価値開発本部 東京顧客発掘局

私の言いたいこと新人部門／テーマ自由

タイトル「ソーシャルグッドをマーケティングに直結させるには-関心なき潔癖の日本で-

### 序章 世界と日本の「ソーシャルグッド」

広告界に「ソーシャルグッド」の潮流が生まれて約10年が経つ。この「ソーシャルグッド」とは、“社会をよくする行い”のことだ。世界最大規模のクリエイティブ祭「カンヌ・ライオンズ(Cannes Lions International Festival of Creativity)」で受賞する数々のキャンペーンも、ジェンダーイコール、環境や貧困、ダイバーシティなど様々な社会課題と向き合った、ソーシャルグッドなものが多い。しかし、なぜ世界の企業はソーシャルグッドに向かうのだろうか。「男女は平等であるべきだから」「環境は保護すべきだから」と、社会にいいことをすべきだからと言われればそうだが、企業は利益を追求する組織である以上、必ずしも善良な心だけでソーシャルグッドに取り組んでいるわけではないだろう。商品そのもので差別化することが難しい現代では、ブランドへの共感や好意を高めることが、手を伸ばしやすくなる。つまり、ビジネスにとって有益だからこそ、世界中がソーシャルグッドに取り組むのだ。実際に、社会課題はマーケティングに直結するという話がグローバルでは既にされているし、世界のマーケティングのトップ企業であるユニリーバは「2018年、社会的にサステナビリティに配慮したブランド(DOVE やクノール)のほうが、同社の他のビジネスよりも69%早く成長した」というレポートを発表している。

このように、社会課題を通して企業の意思や態度を表明し、それに共感してもらうことで、商品の購入につなげることができるのがソーシャルグッドである。

世界のこういった潮流に対し、日本でも社会課題に向き合うベクトルは生まれつつある。大企業を中心に、SDGsへの取り組みなどソーシャルグッドを積極的に行い始めている。だが、こうした動きが世界と同じように実際のマーケティングにつながっているか、と言われるとそうは思えないところがある。とりあえず社会に良いことを、とCSR活動として現業とは切り離して考える企業もいまだに少なくないであろうし、ソーシャルグッドをビジネスに活かしたいと思いつつも困難を感じている企業も多いのではないかと考える。つまり、日本では社会課題に向き合う動きは生まれつつあるものの、それをマーケティングに活かせていない状況ではないかと考える。

このような問題意識のもと、本論文ではまず、世界と比較した日本のソーシャルグッドへの意識を考察することで、なぜ日本では世界と比べてマーケティングとしてのソーシャルグ

ッドが広がっていないのかを考えていく。その後、近年見られるようになってきた国内での事例を参考にしながら、日本でのマーケティングにつながるソーシャルグッドのあり方を考察していきたい。

## 第一章 なぜ日本ではマーケティングとしてのソーシャルグッドが広がっていないのか

世界と比較したときに、日本でソーシャルグッドがマーケティングに活かされていないのは、日本人のソーシャルグッド、すなわち社会にいいことをすることに対する意識が、世界とは異なるからではないかと考え、考察をしていく。

### ■世界的にみると、日本はソーシャルグッドに対して関心が低い

まず述べたいのは、日本は社会課題、ソーシャルグッドへの意識が世界的にみて低いということだ。内閣府の調査(注 1)によると、「社会をよりよくするため、私は社会における問題の解決に関与したい」という項目において、「そう思う」と答えた人は 42.2%、「そう思わない」と答えた人は 43.6%で、社会課題の解決に関与したいと思う人の方が少なかった。これは、諸外国に対して最も低い結果であった。

では、なぜこのような状況にあるのか。それは日本が島国で単一民族、また国際的に平和な国であり、そもそも諸外国と比べると社会課題にピンと来づらい環境ということがあるだろう。企業など仕掛ける側も生活者も、当事者意識を持っていないのだ。だからこそ、もっと直接的に目先の売上につながる施策を、ということになる。また、仮に企業が当事者意識を持ってソーシャルグッドに取り組もうとも、それが生活者にとって商品選択に迷った際の後押し程度にしかならないとしたら、やはり行うのは難しくなる。

### ■日本人にとって、「ソーシャルグッド=完全に利他的なものでないといけない」

世界と比べて特徴的な、日本のソーシャルグッドへの意識としてもう一つ挙げられるのは、日本人は「ソーシャルグッドは完全に利他的なものでなければならない」と思っているのではないかということだ。例えば、著名人が SNS などで慈善活動や社会貢献活動を行ったという報告をただで「偽善」や「売名行為」「イメージアップ」などと言われることをよく目にする。そこには、「人のため、社会のためにやるのなら、自らの利益は考えない」という考え方が根底にあるように思う。つまり、企業側もこれまで自社のマーケティングのためにソーシャルグッドをするという考え方はあまりなく、生活者も企業の利益になるのが分かるようなソーシャルグッドには拒否反応を示す側面があり、日本ではマーケティングとしてのソーシャルグッドが広がって来なかったのではないだろうか。

一方で、ボランティア活動が活発な欧米などでは、そもそもボランティアなどの社会貢献活動自体、無償とは決まっておらず、自分が楽しいから、自己実現のためといった理由で行

われていたりもする。だからこそ、そういったソーシャルグッドをすることで当事者が得られる利益を、まわりも当然のように受け入れる土壌があるのではないかと思う。つまり、企業が自社のマーケティングのために社会課題に取り組むことは自然な考え方で、生活者もそれを当たり前のように受け入れるからこそ、欧米などの世界各国ではソーシャルグッドはマーケティングに直結するという状況にあるのではないだろうか。

まとめると、日本でマーケティングとしてのソーシャルグッドが見られなかったのは、そもそも日本人は社会課題に対する関心が低く、またソーシャルグッドは完全に利他的でなければいけないという潔癖な考えがあるからではないかと考える。

では、そんな日本でソーシャルグッドを通じて企業の意思や態度を表明し、マーケティングにつなげるにはどうしたらよいか。近年見られるようになった日本での事例を参考にしながら、この二つの課題に分けて考察していく。

## 第二章 関心の低さは「薄々おかしいの顕在化」と「合気道のように世間の関心を利用」で乗り越える

■みんなが薄々おかしいと思っていることを顕在化することで関心を喚起し、それに対して意思表示

社会課題に対する関心が低い日本でも、近年ソーシャルグッドを通して企業の意思を表明し、話題になった取り組みがある。例えば、P&Gのパンテーンは、画一的な就活生のひつつめ髪をテーマに、就活生一人ひとりの個性を尊重する社会を応援する「#HairWeGo」キャンペーンを行い、1000人の就活生のホンネをまとめた広告や動画を公開して話題となった。また、GODIVAはバレンタインに義理チョコを負担に感じる人もいることを示し、儀礼ではない心からの感情を大切にしたいと伝える広告「日本は、義理チョコをやめよう。」を出して、これも大きな話題を呼んだ。

これらの取り組みでは、「髪型は個性なのに、就活で画一的なひつつめ髪をしなければならない風潮っておかしくない?」「バレンタインが義理チョコによって負担になっているのはおかしくない?」と、みんなが薄々おかしいとは思っている、でも顕在化していないような問題を喚起することで、当事者意識、関心を生み出し、話題化することに成功している。そして、課題喚起と同時に、「就活生一人ひとりの個性を尊重する社会を応援する」「儀礼ではない心からの感情を大切にしたい」といった、その課題に対する企業やブランドの意思も一緒に伝わっていくことで、マーケティングにもつながったと考えられる。

ここから、社会課題への意識が低くても、みんなが薄々おかしいと思っているが表面化していない課題を顕在化させ、関心を喚起することでマーケティングにつながるとわかる。

## ■「世の中がこうだから、こうしよう」と合気道のように世間の風を活かして意思表示

次に示す事例からも、社会課題への関心の低さを乗り越える示唆を得ることができる。

吉野家は、2019年9月に起きた台風15号の影響で千葉県の一部で大規模な停電と断水が起き、食事の確保が難しくなった際に、すぐさま移動販売の車を派遣し、現地で牛丼を販売した。この話題は瞬く間にSNSなどで拡散され、多くの人にリーチし、「神対応!」「これから牛丼は吉野家にする」などの称賛が相次いだ。

この取り組みは、ちょうど世の中で起きている問題やみんなの関心が高まっているテーマに対してうまく入っていき、自社の意思や態度を行動で示したことで反応を獲得、マーケティングにつながった例だと言える。つまり、「世の中がこうなっている、だからこうしよう」と合気道のように、世間の流れや関心の高まりをうまく利用して、企業の意思や態度を表明し、反応を最大化することができたのだ。

ここから、不測の事態が起きた時、ある問題が関心を集めている時に、自社に何ができるか、その問題に対してどのように自社の意思や態度を表明できるかを即座に考え、発言や行動することで反応を最大化し、マーケティングにつなげられることがわかる。しかしそのためには、来るべき時に対応できるような予算配分や体制構築、そして何より一貫した企業やブランドの人格をきちんと確立していなければならない。

## 第三章 ソーシャルグッドへの潔癖は、「喚起のみならず解決で伝える本気度」と「なぜ自社がやるのかの納得感」で乗り越える

### ■課題を喚起するだけでなく、解決する行動を通して意思表示することで本気度を伝える

多くの人が「偽善」だと感じるようなソーシャルグッドは、ただ社会課題にかこつけただけの、企業のイメージアップしか考えていないように見えるものである。だからこそ、ソーシャルグッドをマーケティングにつなげるには、いかに企業としてその課題を本気で考えているかを示すことが重要である。そしてその本気度は、ただ口で課題に対する意思や態度を表明するだけでなく、実際に解決しようと行動で表明したほうが伝わりやすい。その本気が伝わることで、生活者に受け入れられ、企業への共感や好意が増幅するのだ。

例えば、パタゴニアは2019年7月の参院選の投開票日、全直営店を休業して社員が選挙に行けるようにした。これに対してSNSでは賛同の声が広がり、「これからはパタゴニア製品を選ぼう」という声も見られた。この取り組みでは、ただ口で投票を呼びかけるだけでなく、社員やスタッフに投票に行ってもらい、政治や選挙について話す機会を持ってもらおうと、実際に小売業の日曜日を丸一日休みにするという行動を起こしている。投票率の低さといった社会課題の解決に向けて実際に行動することで、「パタゴニアは会社としてし

っかり選挙に関わる、ビジネスを行う者の責任として地球環境を守っていく」という姿勢が本気度をもって伝わり、マーケティングにつながった事例であると言える。

### ■なぜ自社がそれをやるのか、に納得感を感じさせる

「偽善」と思われるようなソーシャルグッドは、ただ社会課題にかこつけ、利用しただけに見えるものが多い。逆に言えば、生活者に受け入れられ、さらにマーケティングにつなげるには、なぜ自社がその課題に取り組むのかに納得感がなければならない。そしてそれは、企業やブランドの理念、人格に近い部分でもある。

これまでに挙げた事例を見ると、例えばパンテーンは「あなたらしい髪的美しさを通して、すべての人の前向きな一步をサポートする」というブランド理念を掲げている。だからこそ、就活生一人ひとりの個性を尊重する社会を応援する「#HairWeGo」キャンペーンを行っていて、そこにはパンテーンが取り組む必然性や納得感を感じる。

このように、一貫した企業やブランドの理念、人格がまずあり、様々な社会課題に対しては、それらを基にした意思や態度を表明するということが大切である。

## 終章 日本でソーシャルグッドをマーケティングに直結させるには

本論では、「なぜ日本ではマーケティングとしてのソーシャルグッドが広がっていないのか」を考察し、そこから2つの理由を導き出した。そして、それらを乗り越えられるようなポイントを近年の国内事例を参考に考えてきた。以下にまとめて結びとする。

- ・日本はソーシャルグッドに対する関心が低めだが、みんなが薄々おかしいと思っていることを顕在化して関心を喚起したり、合気道のように世間の関心を活かして企業やブランドの意思を表明することで、より広く関与を集められる。つまりムーブメントを作り出すができる。

- ・日本はソーシャルグッドに対して潔癖なところがあるからこそ、課題喚起だけでなく、解決する行動で意思表示し本気度を伝えたり、なぜ自社がやるのかに納得感を感じさせる。それによって、生活者に受け入れられ、企業への共感や好意を増幅させることができる。すなわち、より深い関与を生み出し、ファンをつくることができると言える。

これらのポイントを押さえて取り組むことで、ソーシャルグッドは広くてかつ深い関与を作り出すことができる。つまり、ムーブメントづくりとファンづくりを同時に実現するため、マーケティングに直結する、ビジネスに有益なものになるのである。

●参考文献

注 1)内閣府(2019.6)「我が国と諸外国の若者の意識に関する調査」

(<https://www8.cao.go.jp/youth/kenkyu/ishiki/h30/pdf-index.html>),2019.9.29

磯部光毅(2016),『「人を動かす」7つのコミュニケーション戦略』(宣伝会議)

宣伝会議(2019),『ブレーン 2019年9月号』(宣伝会議)

Social Trend News(2018.9.18)「日本の“ソーシャルグッド”とは?これからのマーケティングに求められるもの」,[\(https://social-trend.jp/46590/\)](https://social-trend.jp/46590/),2019.9.29

Abema Times(2019.9.4)「カンニング竹山『偽善で結構。やりたいからやってんだ』...どうすれば批判されない?ニッポンのボランティアとチャリティ」

(<https://times.abema.tv/posts/7017911>),2019.9.29

PR TIMES(2018.10.1)「パンテーン~#就活をもっと自由に~ “1000人の就職活動のホンネ”から生まれたキャンペーン第2弾始動！」

BuzzFeed News(2018.2.1)「『義理チョコをやめよう』ゴディバのバレンタイン広告に賛否の声 狙いは？」

(<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000065.000008115.html>),2019.9.29

BIGLOBE ニュース(2019.9.11)「台風被害で「吉野家キッチンカー」出動「助かります」「ありがとう！」...賞賛相次ぐ」

([https://news.biglobe.ne.jp/economy/0911/jc\\_190911\\_8129494863.html](https://news.biglobe.ne.jp/economy/0911/jc_190911_8129494863.html)),2019.9.29

HUFFPOST(2019.7.12)「パタゴニア、休業してまで社員を選挙に行かせる理由。「企業が政治を語ることはタブー視されていますが...」」

([https://www.huffingtonpost.jp/entry/patagonia\\_jp\\_5d271a60e4b0583e482cb4fe](https://www.huffingtonpost.jp/entry/patagonia_jp_5d271a60e4b0583e482cb4fe)),2019.9.

29

私の言いたいこと新人部門／テーマ自由

タイトル「『アベンジャーズ』から読み解くコモディティ化する現代市場におけるマスターブランド戦略の有効性」

### 【世界興行収入新記録】

2019年7月21日、映画史上にまた一つ大きな歴史が刻まれた。「アバター」を抜き、「アベンジャーズ/エンドゲーム」が世界興行収入で歴代1位となったのだ。「アベンジャーズ/エンドゲーム」とは、アイアンマンやキャプテンアメリカといったヒーローたちが力を合わせ、宇宙の敵から地球を守るSFアクション映画である。登場するヒーローたちは、それぞれ単体映画が作られている。例を挙げると、アイアンマンは単体で三部作の映画が製作されている。各個別のヒーローたちのストーリーが存在するものの、それぞれのヒーローのストーリーが世界観を共有したコンテンツとして成立している構図は「MCU（マーベル・シネマティック・ユニバース）」と呼ばれ、多くのファンを魅了している。特にこれらのヒーローたちが一堂に会し、共通の敵と戦うという「アベンジャーズ」シリーズは、全ての作品が10億ドル以上の興行収入をたたき出している。「MCU」の構図が、こうした偉大な記録を樹立する原動力となっていたことは言うまでもない。

筆者は個人的に「MCU」の大ファンであり、「アベンジャーズ/エンドゲーム」の仕掛けに見事にはまった観客の一人である。一体、「アベンジャーズ/エンドゲーム」のマーケティングは何が優れていたのだろうか？その仕掛けから、次代のマーケティング戦略を描くことはできないだろうか？

### 【MCUの構図の仕掛け】

「アベンジャーズ/エンドゲーム」を大成功に至らしめたのは「MCU」という独自の構図の影響が大きい。ではMCUの特徴とは一体何であろうか。大きく二つの特徴があげられる。

まず一つ目は各ヒーローの単体コンテンツのストーリーの強度である。先述の通り、「アベンジャーズ」に参加しているほとんどのヒーローたちは単体での映画が製作されている。ヒーロー達はそれぞれの固有の強み、弱みが存在し、それぞれの想いを抱えていることが、単独映画より明らかになる仕組みだ。各ヒーローたちの物語が、既に一つのコンテンツとし



て成立しているからこそ、それぞれのヒーローのファンたちが、「アベンジャーズ」に流れ込み、結果として大幅な観客動員数増に貢献しているのである。

もう一つは、「アベンジャーズ」というチームの存在である。「アベンジャーズ」とは、映画作品の名称であると同時に、アイアンマンをはじめとした各ヒーローたちが参加しているチームの名称である。「アベンジャーズ」は、「地球を狙う敵から人類を守る」というミッションのもと、ヒーロー達が結集した組織である。「アベンジャーズ」は各ヒーローたちを覆う傘のような存在であり、観客にとっても、各ヒーローたちの特徴や関係性を理解する上での一助となっている。

これら二つの特徴が相互に影響しあい、好循環を生んでいるのがMCUの構図である。まず個性際立つ9人のヒーロー達がコンテンツの入り口として設定されている。観客たちはそれぞれ自分の興味を持ったヒーローの作品を見始める。「アイアンマン」や「キャプテンアメリカ」等のヒーロー単独映画を見ていくと、作品内に他のヒーローとの関係性や「アベンジャーズ」というチームの存在を示唆する演出、伏線が随所に織り込まれていることに気づく。そして、観客は「アベンジャーズ」への興味を掻き立てられ、他のヒーローの単体作品を見たり、あるいはそのヒーロー達の集合作品である「アベンジャーズ」シリーズを見るという図式だ。

このような各ヒーロー作品の有機的な結びつきの結果として、それぞれのヒーローのファン達が「アベンジャーズ」というチームを各ヒーローコンテンツの中心として行ったり来たりする構図が出来上がったのである。とすれば、もちろんその中心としての映画である「アベンジャーズ/エンドゲーム」が世界興行収入の歴代最高記録を打ち立てたこともうなずける。

### 【MCUに見る二つのマーケティング戦略のポイント】

この事例から、我々はマーケティングにも生かせる二つの知見を得ることができる。まず一つ目は、各商品のブランドの価値訴求を明確化させる重要性である。MCUのヒーロー達のそれぞれの強み、弱み、ストーリーがはっきりしているという特徴は、前述した通りである。これはすなわち、各商品ブランドの価値が明確化されていることに他ならない。例として、アイアンマンであれば、ガジェットに強く意地っ張り、キャプテンアメリカであれば肉弾派で情に厚いというように、各キャラクターが戦闘方法、性格共に差別化されている。また、単に差別化されているということだけでなく、互いの強みが互いの弱みをカバーしあう関係性になっていることにも注意しておかねばならない。

もう一つは、各商品ブランドを束ねるマスターブランドの重要性である。各ヒーローたちは「アベンジャーズ」というチームの傘のもとに集められている。「アベンジャーズ」という各ヒーローコンテンツのブランドの冠があることで、観客は各ヒーローたちの関係性を認識しやすくなっている。さらにその傘を媒介として、観客がそれぞれのヒーロー作品に行き来する構図が出来上がっている。

#### 【なぜ、今マスターブランド戦略なのか】

これら二つの特徴は、マスターブランド戦略として、ブランディング戦略の一つに挙げられる。このマスターブランド戦略は古くからある戦略だが、今この時代において、再び脚光を浴びているのには理由があると筆者は考える。

その大きな理由は、ありとあらゆる商品がコモディティ化していることだ。様々なモノ、サービスが均質化し、差別化がしづらくなってきている。高付加価値製品の代表格であったスマートフォンすら、2019年現在において各社は製品の明確な差別化が難しくなっている。現代の消費者の周りには既にモノ、情報が氾濫しているにも関わらず、選択する基準はどんどんあいまいになってきているのだ。

そんなコモディティ化する市場環境の中で、いかに顧客に自社製品を差別化して見せるのか、という命題は現在、多くの企業が直面している課題である。その課題の一つの解決方法がマスターブランド戦略であると筆者は考える。

そもそも個別の商品だけでは差別化が難しい時代に、どう立ち向かっていくかという答えは、それでも「差別化」なのである。ではいかに差別化するか、それは、各商品の価値訴求を一本化させ、その価値訴求をブランド化し、先鋭化することである。

アベンジャーズの例を振り返ってみよう。各ヒーローたちはそれぞれ異なった個性を持ってはいるものの、「地球を狙う敵から人類を守る」という役割は全ヒーローが一貫して担っている役割であり、各ヒーローたちの共通項でもある。この共通項を軸に各ヒーローたちを理解するからこそ、観客は各ヒーローたちの個性を認識しやすく、またアベンジャーズという傘に魅了されていくのだ。アベンジャーズの、「地球を狙う敵から人類を守る」という価値が明確化され、そこに各ヒーローが紐づいた形はマスターブランド戦略として捉えることができる。

#### 【マスターブランド戦略の有効性の兆し】

では実際に、よりマーケティングの実務環境に即した状況下で、マスターブランド戦略がコモディティ化する現代市場において有効である兆しはないのだろうか？筆者が注目した事

例は Panasonic の家電コンセプト「おいしい 7days」である。当初、冷蔵庫のコンセプトとしてスタートした「おいしい 7days」は、ターゲットを夫婦共働き世帯に絞り、生活シーンでの実際の利用を描いた CM を放映している。本商品のマーケティング担当の方は、ターゲット層の 8 割近くから共感を得られているとのコメントを残しており、上々の成果が挙げられているようだ。実際に「おいしい 7days」のコンセプトは冷蔵庫を飛び出し、同社のレンジやオーブン、ホームベーカリーのコンセプトとしても採用され、同社の調理家電のマスターブランド化している。

これはまさしくコモディティ化する市場におけるマスターブランド戦略の効果が発揮された例であるといえる。家電市場はコモディティ化市場の代表であり、各家電は差別化が非常に難しい状況に追い込まれている。そこで、その家電製品のターゲットを絞り、価値訴求を一本化させることによって、機能価値、情緒価値をより先鋭化させ、生まれたコンセプトが「おいしい 7days」だ。冷蔵庫から始まったコンセプトではあるものの、最終的には複数の調理家電がそのブランドコンセプトの傘の下に入る構造となっており、これら調理家電の組み合わせで「おいしい 7dsays」が実現可能と謳っている。

#### 【現代におけるマスターブランド戦略の留意点】

では最後に、現代のコモディティ化する市場においてマスターブランド戦略を採用する際に重要なポイントを振り返ってみる。ポイントは二つだ。

まずはマスターブランドの傘のもとに存在するサブブランドの差別化である。アベンジャーズであれば、各ヒーローたちの強み弱みが明確に存在し、それぞれの弱点を補う形で関係性が構築されている。また、「おいしい 7days」の事例では、冷蔵庫、レンジ、オーブン、ホームベーカリーの各家電は、その役割が明確に異なる商品がマスターブランド下に集められている。注意しなくてはならないのは、ここでの差別化は決して他社製品との差別化ではないということだ。もちろん個々の商品の明確な価値訴求はあってしかるべきだが、コモディティ化する市場においては、競合商品との差別化が非常に難しくなっていることは先述の通りである。よってここでの差別化とは、同マスターブランド下における他の製品との差別化を指すことに注意が必要だ。

もう一つはマスターブランドの価値訴求の共通性である。アベンジャーズでは「地球を狙う敵から人類を守る」、「おいしい 7days」では「忙しい 1 週間を、もっとおいしい 1 週間にしよう」というマスターブランドの価値訴求が明確化、かつ共通化されている。ここで注意しなければならない点は、マスターブランドの価値訴求がその下の各商品ブランドによってしっかりと下支えされているかどうかだ。アベンジャーズのもとに、悪役がいてはいけな

いし、「おいしい7days」下にPCがあってもいけない。商品それぞれの機能価値が組み合わさって、マスターブランドの価値を形成できているかが重要である。

### 【まとめ】

本稿では、映画「アベンジャーズ/エンドゲーム」の大ヒットから、コモディティ化する市場において現代型のマスターブランド戦略が有効なのではないかという主張を提示した。いずれの市場でも各商品の差別化が難しくなっている中で、その商品の価値訴求を一本化させ、共通性を持たせてブランド化することが、企業のマーケティング戦略の一つとして有効である。事実、Panasonicの「おいしい7days」のマーケティング戦略は、マスターブランド戦略として捉えることができ、成果も上がっている。現代のマスターブランド戦略において重要な点は二つあり、一つはマスターブランドの傘のもとでのサブブランドの差別化、もう一つはマスターブランドの価値訴求の共通性である。これらの点を重視することで、これからのブランディング戦略を考える上で、マスターブランド戦略は有効な手立てになり得るはずだ。

### ●参考文献一覧

映画.com, 「『アベンジャーズ エンドゲーム』が王者『アバター』抜き全世界歴代興収トップに」(2019.7.23),(<https://eiga.com/news/20190723/6/>)

産経新聞, 「『アバター』抜き歴代興行収入1位に 映画『アベンジャーズ/エンドゲーム』」,(2019.7.24),(<https://www.sankei.com/entertainments/news/190724/ent1907240009-n1.htm>)

平林千春(1998), 『ブランド・マネジメント戦略』 (実務教育出版)

Panasonic, 「おいしい7days」(<https://panasonic.jp/reizo/7days.html>),2019.

ONE CAREER, 「『製品』を『商品』に変える。3人のマーケターが描く、パナソニックの市場戦略」(2018.3.30),

(<https://www.onecareer.jp/articles/1270>),2019.9.18

Excite ニュース, 「パナソニック、「保冷庫」から脱した冷蔵庫の新提案」(2018.3.9)

([https://www.excite.co.jp/news/article/BcnRetail\\_54427/](https://www.excite.co.jp/news/article/BcnRetail_54427/)),2019.9.18

## ◆山下 梓 (株) 博報堂 第一プランニング局ストラテジックプランニング 四部リサーチャー

私の言いたいこと新人部門／テーマ自由

タイトル「広告に色をつけること～広告が社会課題の議論を生むには～」

数年前のキャンペーンやコピーがインターネット上で発掘され、それに対して議論が起こる様を見ることが増えた。殊に男性性や女性性を強調した事例や、性別役割を押し付けるような表現に対して怒りをあらわにする人は、ここ1、2年で大きく増えていると感じる。こういったジェンダーに関する広告表現への非難や議論は、広告会社に勤めるようになったから目に入るようになった、耳にするようになったのではないだろう。個人が発する言葉も企業が広告表現に用いる言葉にも、厳しい目を向ける生活者が着実に増えているのである。確かにテレビを見ていて数年前まで当たり前だったジョークやいじりが、今や非難の的になっていることは少なくない。例えば「結婚しないのか」と女性をいじる男性は、タブーを面白く調理するテクニックを持った人間から他者の生き方を否定する時代錯誤者として扱われるようになった。立場や年齢的に苦笑いするしかなかった、声を上げるのも難しかった女性タレントが、「やめてほしい」と声を上げて昔のように非難されることはなくなった。担ぎに担がれた「イクメン」という言葉も父も母も同じ親であり育児をするのは当たり前、という考えのもと価値を失っている。確実に日本の中の当たり前は変わっており、生きやすい社会に近づいている。

一方で、議論が起こる様を「炎上」と揶揄する人も増えている。彼らの主張は、生き方や愛情、働き方や家族のあり方に多様性が認められるべきという風潮に対して、多様性という言葉を用いて答えるものである。多様性の考えを、受け入れないことも多様性的一种であるというものだ。ジェンダーの議論を巻き起こす広告表現に注目するツイートに対して、こういった言葉がぶら下がっている様は珍しくない。また、議論が起こるといっても互いに自分の主張を表明するだけで、受け入れた上で話が進む、一つの合意が形成されるといったケースはほとんどないのが現状だ。世界的な流行に染められて初めて重要性に気づく日本という図式も、依然として存在する（日本におけるLGBTQの議論でもプラスチックフリーの議論でも明らかである）。議論を避ける国民性に誰も幸せになれない相対主義を招くのでは？という危機感を感じることも少なくない。

一つのコピーや広告表現がジェンダーへの配慮を欠いているという議論を見るたびに戸惑うこともある。それは「では一体どんな言葉なら良いのか」という戸惑いである。こういった戸惑いには「もうこんな世の中では何も言わない方が楽」「誰も傷つけない言葉は誰にも

刺さらない」等の言葉が必ず付いて回る。この点には私も同意する。しかし、まだまだ広告に携わり始めたばかりながら、広告に携わる人間としてこのような諦めに陥ったり、内省的になるのは正しくない。

確かに、ほんの数年で変わっていく当たり前に自分の倫理観をチューニングするのは骨が折れる。世間で当たり前とされる考えが自分の考えと異なることは稀ではないし、世間の考えに迎合するだけが正義ではない。個人の学びや倫理観に依存しても限界がある。それに加え、従来の広告表現が必ずしも強い影響力を持つとは言えない時代になっているのも事実である。しかし、それでも広告にはステレオタイプなジェンダー観を押し付けたり、誤った文化規範を作り出す可能性を持つことに自覚的であるべきだ。

例えば脱毛サロンや英会話教室、転職サイトの広告に正解を押し付けられて息が詰まるという声が多くある。仕事のための英会話を勧める広告が、英語を話せない人材はいないという風潮を生み、さらに英会話教室の需要を高め広告が増える…。実際はこうも単純ではないかもしれない。しかし広告によって作られた正解が、社会の風潮を作り拡大させている事実は身近なところにある。

では、「誰のことも傷つけない」を念頭に置いた諦めの境地に陥るのでも、多様性を認めない旧来の考えを持つことも多様性であると開き直るのでも、息苦しいと感じる規範を作るのでもない広告の向き合い方とは何か。私は議論のきっかけを作り、その議論に責任を持つことであると考え。具体的には以下の3点である。まず1点目に、ブランド単位での一貫した主張をクライアントと共有すること。商品自体の機能性や新しさを以下に伝えるか、といった視点を超えブランドのメッセージ、企業のあり方を議論する必要がある。万人に受け入れられる耳障りの良い主張ではなく、賛否両論巻き起こることを念頭に置きながら社会課題やジェンダー観についての企業のスタンスを表明することで、「モノを売る」を超えた「社会を作る」企業・ブランドになることができる。2点目に、ブランドの主張が生む議論や反論、傷つく人間を可能な限り想定した上で、一貫した主張を持つこと。従来の慣習を打ち破った、目新しいだけの主張では意味がない。どんな言葉にも批判する人、傷つく人はいる。その責任を自覚した上で主張を行うべきである。生まれた賛否をめぐる議論に答える、断絶した二つの考えが歩み寄るきっかけを作る。これが一貫した主張を持つことの意義である。そして3点目に、議論から逃げないこと。一度議論が巻き起こると、混乱を避けようと映像を削除したり謝罪をしたり出稿自体を無かったことにするケースもある。しかし、炎上・ウケを狙い生活者への配慮を怠ったケースでない限り、議論自体をなかつたことにすべきではない。結果的にブランドにネガティブな思いを抱く生活者が生まれたとしても、ブランドの重要な顧客が判明したと考えるべきである。

一見すると広告に主義や主張が垣間見える、色がつくように感じられるかもしれない。政治的な発言や、自分のスタンスの表明が、少しずつ認められつつあるとはいえ、未だ否定的な人も多い中ではまだ受け入れられにくいだろう。文化人類学者のエドワード・T.ホールは『文化を超えて』のなかでハイコンテクスト文化という言葉で、共有された感覚や価値観、知識を前提とした文脈重視の文化を説明した上で、日本はハイコンテクスト文化であると述べる。このように日本では、言葉で語られない要素によって社会の風潮が作られ、その中では空気を読む、察することが当たり前で、議論による価値創造に消極的だ。だからこそ、社会の風潮を変える議論を力尽くでも生み出す必要があり、その役目は文化規範を作るほどの力を持つ広告が議論の種を巻くことで果たすべきである。広告に色がつくことは、社会を変える一つの手段としての意義があるのだ。

また他にも、広告にブランドの色がつくことは今の時代、他の意義も果たす。ブランドへの共感が購買につながるブランドパーパスに注目が集まって久しいが、広告に色をつけるとはまさしくこのブランドパーパスの概念を具現化したものに他ならないからだ。日本においても、これからはブランドの考えに賛同できる／できないが購買行動を当たり前のように左右するようになる。万人受けが良くなかったとしても、ブランドのメッセージに共感する生活者がブランドを横断的に購入するケースは日本においても当たり前になっていくのではないかな。この状況下では、ブランドの主義に基づく広告戦略や表現が大きな意味を持ち始める。

ここまでは、広告戦略や表現と向き合う精神性について述べてきた。しかし意識だけでジェンダーに関する多様性をカバーするのは難しい。実際に何をすべきであろうか。参考になる事例として、イギリスの広告基準協議会が今年から始めた規制がある。これは、「深刻もしくは広範な被害」につながる可能性のある「性別に基づく有害なステレオタイプ」を使った広告を禁止するものである。ステレオタイプに基づいた表現が、人の可能性を狭める恐れがあるという考えに立って敷かれた規制で、インターネット広告やソーシャルメディア上の広告にも適用されている。性別が原因で特定のタスクに失敗する描写（例えば女性が駐車に失敗したり、男性が洗濯機をうまく扱えないといったもの）や、従来女性の役割とされてきた活動を行う男性を軽んじる描写などが対象とされる。日本でこのような規制を行うとしたら、まずもって表現の自由を盾にした反論がなされるだろう。それでも私はこのような規制は有効であると考えている。これからブランドが自身の主張を表明するにあたっては、全てのブランドが現場に疑問を投げかけるべき、と主張したいわけではないが、現在までの当たり前の否定にも挑むべきである。

女性のものでされていた仕事に男性が従事する、男性が強いられてきた苦悩を女性が肩代わりするといった描写は、これまで履いてきた下駄を脱がせることに他ならない。ジェンダーに関するステレオタイプの真逆を描けば、ステレオタイプをなくせるかと問われれば、確かにそんな単純にことは運ばない。しかし、これまで顕在化してこなかった性別のあり方や生き方を明示的に描くことは、従来の当たり前前に支配されない生き方を選択肢としてみせるという点で意味がある。そしてこれは文化規範や社会の風潮を生み出す力を持っている広告が果たすべき役割だと考える。

生き辛さを感じる人が、自分らしい生き方こそ正解であると思えるようにしたい。これは私が広告業界に入るにあたって持っていた野望であり、実際に達成できると思っていたことだった。しかし、実際には広告＝ステレオタイプを助長するシステムとみなす世間、男女二元論が当然のように語られる実態があった。流行や話題性だけに注視し続ければ、広告は見向きもされなくなる時代がやってくるだろう。その前に、広告は議論のきっかけを生む存在として、ブランドの主張や立ち位置を知る契機として生まれ変わるべきである。ブランドの根幹とリンクした主義や主張を隠すことなく語り、議論の俎上から逃げないこと、そういった主張の色を「嫌われてしまうかも」と恐れて隠さないこと。これが今必要とされる広告人としての意識ではないか。まだまだ何も知らない、できない人間が言うべきことではないかもしれないが、広告業界で働く中でこの問題意識を持ち続け、色のついた広告を作るべきである。

#### 参考文献

鈴木みどり (1998) , 『メディアがつくるジェンダー』 (新曜社)

エドワード.T.ホール (岩田慶治訳) (1993) , 『文化を超えて』 (阪急コミュニケーションズ)

BBC NEWS JAPAN, 「「有害な」男女のステレオタイプを描く広告、イギリスで禁止」

(2019.6.17) , (<https://www.bbc.com/japanese/48659092>) ,2019.9.1



私の言いたいこと新人部門／テーマ自由

タイトル「自分を越えた集合データから新たな出会いを創出するセレンディピティー・マーケティング」

はじめに

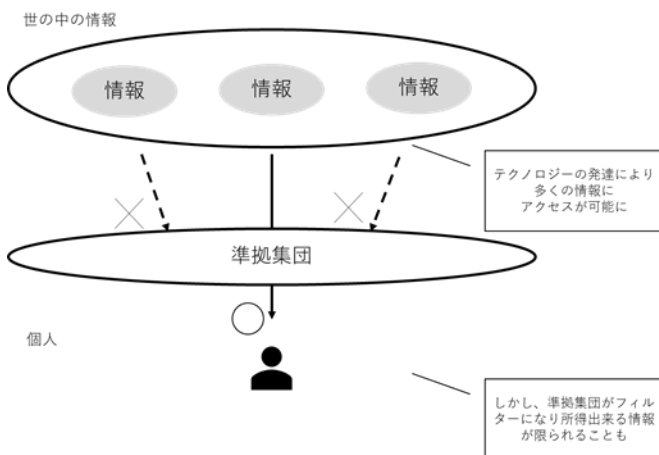
7月1日付でマーケティングの部門からビジネス開発部へ異動が決まった。マーケティング部門に新入社員で配属され、丸2年が立ち「いよいよ、独り立ち」というタイミングで決まったものであった。そのため、異動に不安や戸惑いを感じながらも、「これからの広告会社」を考える機会としては良いきっかけとなった。

今後、広告効果の可視化は更に加速していく。アナログ媒体である OOH でさえ、IOT 化が加速し、オンラインとオフラインがシームレスに繋がっていく。街を歩けば、気になっていたものが店舗のドアに瞬時に映し出される。WEB 上で繰り返し広げられていた RTB が OOH でも展開され、個人に向けて広告配信が実現できる世界がすぐそこまで来ている。今まで取得できなかった個人のライフログが取れるようになる時代、私たち広告会社はどうデータと向き合い広告主、生活者に還元していけばよいのか述べていきたい。

## 1章 準拠集団というフィルターによって新たな需要が喚起されない構造に

インターネット環境の変化により、生活者は多くの情報を収集することが可能になった。しかし、すべての情報を取り入れることは事実上不可能であり、下記の構造の元情報を入手しているのが昨今の状況ではないか(図1参照)。

(図1)



すべての情報にアクセスができない以上、そこで情報の選択が行われている。そのフィルターとして、準拠集団の役割が徐々に大きくなっていると考えられる。「インターネットでは、自分好みの情報ばかりを選び反対意見には接触しないという選択的接触が起りやすい」と言われており、「自分と同じ意見がエコーのようにかえってくるような閉じたコミュニティでコミュニケーションを繰り返すことで、自分の意見が強固される」ことをエコーチャンバー効果という。そういった状況によって、普段の情報収集に偏りが生み出されているのだ。

情報収集・商品検索時に Amazon を使う機会も多いと思うが、図 1 を例にした場合は一種の準拠集団とも言え、自身の趣味・嗜好に合う情報・商品を非常に高い精度で推奨してくれる。行動ログを元に、類似した商品を推奨してくれる一方で、生活者の興味・関心に合わせた広告配信・訴求に偏ってしまうのだ。

結果として、新たな需要が喚起されず、広告主にも不幸な状況を生み出すことに繋がる。それにより、生活者も豊さの幅が狭まってしまい不幸になる。モノが売れなければ、広告費も削減され、広告会社も不幸になるという負のスパイラルを生み出していく。

## 2 章 三方よしを実現するセレンディピティー・マーケティングとは

今まで広告会社は、憧れのライフスタイルや新しい生活文化・商品文化を提案することで新たな需要を喚起してきた。経済の成長が鈍化し、価値観が多様化し、皆の憧れのライフスタイルというものが成立しにくくなった中で、いかに新しい需要を創出するか。

そのような状況を、皆 WIN に変えるのが、セレンディピティー・マーケティングである。セレンディピティー・マーケティングとは、従来の送り手視点で考えたマーケティングではなく、生活者視点で見直したもので「無作為でなく、最適化でもない購買体験を創出し易くするもの」と定義する。従来のマーケティングと比べた際、嗜好の類似品をただ提供するのではなく「異なる価値観の出会いを提供する」ところが大きく違う。

博報堂の三矢氏も「偶然出会ったものに驚きや喜びを感じる心」は人間本来の持ち合わせている感情であり「セレンディピティー消費」がキーワードと言及している。今後セレンディピティー、いわば異質な情報との偶然の出会いを創出するために広告自体が重要な役割を担っていくのではないか。

ファッションレンタルサービスの先駆者といえる「air Closet」の代表取締役 CEO・天沼氏もサービスを提供するにあたりセレンディピティーを大切にしており、「ブランドとの出会いの場」という価値を提供していると述べている。マーケティング戦略の土台となっているのだ。

広告会社として、準拠集団のフィルターの幅をストレッチさせ「異質な情報との出会い」を創出してあげることができれば、より豊かな暮らしを提供できるのではないかと。では、広告会社として具体的にどのようにしたら、異質な情報との出会いを生み出しやすくできるのかを述べていきたい。

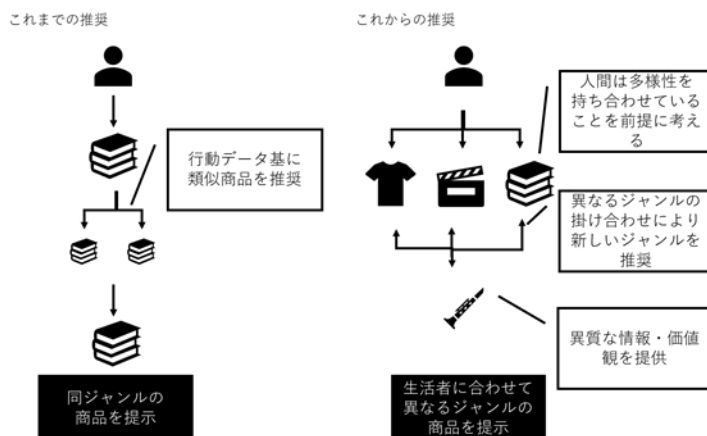
### 3章 自分を越えた集合データから情報を編集する推奨モデルの検討

あらゆるものの IOT 化が進み、生活者のライフログを取得することが中長期的に可能となり、生活者の価値観や嗜好を熟知できる。それにより、偶然の出会い・異質な情報との出会いを生みだしやすい仕組みが作れるだろう。やみくもに情報をあててもセレンディピティーは起こらない。

ターゲットの価値観や嗜好を行動データによって把握したうえで、ある程度の距離感で関係のない情報をあてることで、異質な情報への興味と新たな行動、購買のモチベーションをつくれる。上記のような絶妙なずらしを意識したデータの新しい活かし方をするのだ。

現在は、自分の嗜好の類似品が推奨される。しかし、人は、「多様性を持ち合わせている」という前提を考えると推奨モデルも今後大きく変化する(図 2 参照)。

(図 2)



異なるジャンルの掛け合わせによって、異質な情報・価値観との出会いを創出できる。従来の類似商品推奨ではなく、カテゴリーをまたがった、いわば「メタレコメンド」のようなものである。具体例でいえば、今まで全くジャズに興味がない生活者であっても、洋服や映画、本の選択基準からジャズへの興味の入り口を創出し、「ジャズって素敵だ、聞いてみようかな」という気持ちを醸成できるのではないかと。この異質な情報との出会いを生み出すことが、セレンディピティー・マーケティングであり、消費を超えた新しい出会いの提供である。

筆者は、洋服を買うことが趣味である。洋服好きの友人と接点が多く、好きなデザイナーの近況やブランドに関して深く語り合うことは至福のひとつである。それによって、洋服に関しての新しい知識の習得も多かった。友人といつも通り洋服の話をしていたある時、全く音楽に疎かった筆者であったが「このブランドが好きなら、この音楽聞いてみなよ」と勧められた曲があった。「昔、このブランドを好きな後輩がよく聞いていた曲だったから」と多少無理のある勧められ方ではあった。当初は困惑しながらも、推奨された音楽を聴くと魅了され、それをきっかけに音楽というカテゴリーに興味を抱いたのを鮮明に覚えている。また、気に入った音楽を求め BAR に遊びに行く等、洋服の深みだけでなく、カテゴリーを跨ぎ生活の幅が広がっていった。服から音楽を進めてくれた友人は、情報の編集力が非常に高く「私を超えた集合データから新たな出会いを創出できる提案力」が高かったのだろう。上記のような役割を広告自体が担っていくことができるのではないか。このような提案を広告会社ができるようになれば、単なる消費を超えより豊かな生活を提供できるはずである。

生活者を深く分析でき、上記のような提案が実現できるようになると広告会社の在り方も変化していくであろう。生活者の購買体験を高めていくためにも、広告代理店・広告主の関係のみではなく、一般生活者までもが感動でき win-win-win の関係を構築するにあたり、セレンディピティー・マーケティングがそのソリューションになると述べてきた。生活者の購買体験を高める為にも、深く知り分析できるようになれば、「生活者の声を代理」し広告主に還元することが今後可能になるのではないか。

それにより、生活者に合わせて適切なクライアントをマッチングさせるような提案も可能となる。生活者のライフログを収集できて、上記のように広告会社に変化すれば、ビジネスモデルにパラダイムシフトが起きるかもしれない。

これからリアルとデジタルの境目がなくなり広告が街中に溢れる中で、生活者の価値観に類似した商品提示や訴求だけではなく、生活の質を高められるような提案力が私たち広告会社には必要だと思う。

上記のようなデータを活用した提案力強化も中長期的に可能ではあるものの、短期的な視点では広告会社の営業がそのような提案ができるであろう。広告会社の AE 業務では特定のクライアントに寄り添いながら、事業の成長をサポートしている。AE 営業同士の連携を図りながら、生活者へカテゴリーを跨いだ提案力を図ることができれば、短期的な視点では「異質な情報との出会い」を提供できるであろう。また、そのような業界を跨いだ連携の一步が「異質な情報との出会い」を誘発させるデータ構築の礎となり、広告主・生活者・広告会社を win に変えていくはずである。

さいごに

広告主の事業を成長させるパートナーとして ROI の最大化を図ることは私たちの使命である。しかし、生活者の視点に立って物事を考えられるという思考を武器に、業界の発展へ貢献してきた。業界を跨いだ接点を持っている私たち広告会社だからこそ、「自分を越えた大勢のデータの集合体から、新しい出会いを提供する」ことが可能であると思う。マーケティングをアップデートさせるテクノロジーを活用し、高い提案力を身につけていきたい。そのためにもテクノロジーでの費用対効果の「最適化」はもちろん、生活者視点での「データの編集力」も今後のテクノロジーの開発にあたっての重要なポイントとなっていくだろう。それにより、テクノロジーが進化し取得できるデータとの向き合い方も変化し広告自体も合わせて変わっていく。「セレンディピティー・マーケティング」という考え方が、その一助となれば幸いである。

#### 参考文献

広瀬信輔(2016),『アドテクノロジーの教科書』(翔泳社)

藤井保文,尾原和啓(2019),『アフターデジタル オフラインのない時代に生き残る』(日経 BP 社)

ポール・アダムス(2012),『ウェブはグループで進化する』(日経 BP 社)

広告朝日(2017.7.28),「マーケティングキーワード「セレンディピティー消費」,  
(<https://adv.asahi.com/keyword/11146033.html>),2019.9.5

GLOBIS 知見録(2013.8.7),「茂木健一郎氏「時代を切り拓くリーダーたちへ～世界を変えるイノベーションとは～」,  
(<https://globis.jp/article/2482>),2019.9.5

SENSORS テクノロジー×エンターテインメントメディア(2016.1.8),「会員登録待ちが続く人気の秘訣は？ 服との"偶然の出会い"を演出する

「air Closet」,  
(<http://www.sensors.jp/post/aircloset.html>),2019.9.9

WIRED(2017.2.28),「エコーチェンバーの責任は Facebook にある、そしてあなたにも」  
(<https://wired.jp/2017/02/28/facebook-echo-chamber/>),2019.9.9

食品産業新聞社ニュース

WEB(2019.4.15),(<https://www.ssnpc.co.jp/news/snack/2019/04/2019-0415-1632-14.html>),2019.9.13