

第 55 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。
作品タイトル及びページ番号をクリックしていただくと作品ページへ飛びます。

※掲載の順番は順不同での掲載となっており、執筆者より許諾を得た作品のみ掲載しております。

※掲載にあわせ、応募フォーマットと異なる部分があります。

※敬称略。所属は 2026 年 4 月時点

【論文】 課題：変容する世界と広告

- ◆ 広告が社会の敵となるのか？ —データ保護の中心地から見る変容した世界と広告
猪谷 誠一（博報堂DYホールディングス）・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 5p

- ◆ 変容する世界で組織を「塊」にする方法～広告人シェルパによる企業変革論～
福永 琢磨（電通）・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 18p

- ◆ 生成 AI が広告業界にもたらす"近い未来" と “そう遠くない未来”
吉田 一樹（博報堂）・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 30p

- ◆ “つくる”から“ともにつくる”へ——広告共創時代の序章
小林 幹（電通西日本 ※出向先：電通）・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 41p

- ◆ 歩き回れ、広告 ——〈最適化〉しゆく世界を超えて
井本 将来（九州博報堂）・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 52p

- ◆ wCircle 構想～「公共圏」再構築のために広告ができること
伊藤 雅崇（電通）・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 64p

- ◆AI・ロボティクス成熟期の未来想像：生産から消費への価値転換と広告の役割
青柳 聡良（博報堂）・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・77p

- ◆CD 4.0—「知」の総量を最大化する産業への変革—
小口 順也（博報堂 ※出向先：HAKUHODO BRIDGE）・・・・・・・・・・・・88p

【私の言いたいこと】一般部門

第1テーマ：広告・広告ビジネスと社会

- ◆感情の煽動から対話の先導へ～変容する民主主義と広告の役割～
福永 琢磨（電通）・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・99p

- ◆アテンション・エコノミーの弊害を克服する広告業界のための小論
長谷川 想（電通）・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・106p

- ◆情報空間の健全化と広告代理業
馬籠 太郎（電通デジタル）・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・112p

- ◆霞が関における情報発信課題と「広告視点の政策設計」の必要性
竹村 睦（電通）・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・118p

第2テーマ：広告プランニング・ソリューション

- ◆KAWAII プランニングによる感覚からの脱却
～戦略的活用と持続的発展を目指すフレームワーク開発～
福井 友香（ADK マーケティング・ソリューションズ）・・・・・・・・・・・・124p

第3テーマ：会社組織や会社内の課題

- ◆新規事業を生み出す働き方の構え～労働に内在する構想と実行の間で～
戸田 慶太郎（電通 ※出向先：イグニション・ポイント）・・・・・・・・・・・・131p

- ◆「慧眼」：シンセティック・ダイアログ～ AIは「答え」を、人間は「意味」を。シンセティック・ダイアログによる知性の統合～
吉川 哲司（博報堂）・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・137p

- ◆クリエイティブ現場におけるコンプライアンス遵守の効率性改革
高野 祐司（朝日広告社）・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・143p

- 【私の言いたいこと】新人部門**
テーマ：自由

- ◆潮流変革期における「恩送り」エコシステムの戦略：AIと非地縁型コミュニティが創出する未来の街の価値
中西 基瑛（読売広告社）・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・149p

- ◆問いを通じて社会と向き合う広告
――正しさと多様性のはざままで模索する「しなやかな型」
叶 瞳（メトロアドエージェンシー）・・・・・・・・・・・・・・・・・・156p

- ◆広告は、きつともっと優しくなれる。
――LGBTQ+の表象における「普通」と「特別」の再考
森 美乃（大広）・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・162p

- ◆選択の多様化と正解～一人一人が持つ正解にアプローチしていくには～
高橋 宏太郎（読売広告社）・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・167p

- ◆SNS 拡散型観光社会で求められる広告のかたち
佐藤 菖（読売広告社）・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・172p

- ◆言葉のビジネスは終焉一言葉の民主化時代における広告代理店の生存戦略とは～
作本 佳穂（博報堂）・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・177p

- ◆感情粒度が低下する現代における、プランナーと広告の在り方
～構成主義的情動理論の観点から考える～
武部 祥大（博報堂）・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 183p

【私の言いたいこと】プレゼン動画部門

- ◆倫理こそが儲けを生む。～新自由主義から縁起資本主義へ！～
川名 周（博報堂 ※出向先：日本広告審査機構）・・・・・・・・・・・・ 190p

【私の言いたいこと】特別部門（他業界経験者からの視点）

テーマ：他業界での経験に基づく広告業界・広告ビジネスへの意見・提言

- ◆エビデンス・ベーストな広告のあり方を模索する
杣取 恵太（博報堂DYホールディングス）・・・・・・・・・・・・・・ 194p

- ◆広告よ、事業を創れ—SIerの骨格に、クリエイティブの魂を—
河野 裕武（博報堂）・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 200p

- ◆続的な成長を支える「組織のレジリエンス」—古代ローマに学ぶ失敗の制度設計—
進士 哲兵衛（博報堂）・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 205p

- ◆広告の存在論と新しい役割—「問題を見つける力」と「未来を描く力」をつなげて
高木 雄一郎（博報堂）・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 211p

以下、作品が続きます。

【論文】課題：変容する世界と広告

Finalists

広告は社会の敵となるのか？ —データ保護の中心地から見る変容した世界と広告

猪谷 誠一 博報堂DYホールディングス

マーケティング・テクノロジー・センター 研究1グループ

「変容する世界と広告」という今回の論文課題を見て筆者はまず、強い居心地の悪さを覚えた。毎日のように報じられるフェイクニュースや反知性主義、排外主義の擡頭を見るにつけ、たしかに世界が変容したとを感じるのは事実である。しかし、それは広告のせいではないのか？「変容する世界と広告」という課題はまるで「広告は世界の変容と利害関係なく、フラットに向き合うことができる」と言っているかのように感じられたのだ。

しかし実際には、広告は最近の世界の変容と密接に関わっている。むしろ、広告こそが世界をここまで変容させたとすら言える。筆者はそのことを、2024年11月にベルギーのブリュッセルで開かれた、データ保護・プライバシー実務家向けカンファレンス IAPP Europe Data Protection Congress (DPC) に初めて参加し強く実感させられた。本稿ではDPCでの気づきを補助線に、社会が広告業界にいま突きつけている問いとは何なのか、そして広告自らが変えてしまった世界に広告はどう向き合うべきか模索してみたい。

パーティーは終わった

社会が広告業界に突きつけている問い—それが最も先鋭的にあらわれているのが、EUで次々と出されている一般データ保護規則(GDPR)違反に関する執行である。

例えば2025年3月、ルクセンブルクの行政裁判所は、同国のデータ保護機関

Commission nationale pour la protection des données (CNPD)がAmazonのGDPR違反に対して課した7億4,600万ユーロ(約1,260億円)もの課徴金を支持する決定を下した。

CNPDが認定した違反の内容は極めてシンプルだった。Amazon内でのパーソナライズド広告配信に対して、ユーザから有効な同意が取れていなかったというものである。

GDPRの下でパーソナルデータを使ってデジタル広告を適法に配信するには2つの方法がある。ひとつはユーザからの同意を得る方法。但し「同意」が有効であるためには、同意をサービス利用の条件としてはならない、包括同意やオプトアウトは認められないなど厳しい要件を満たす必要がある。もうひとつは広告配信が事業者の「正当な利益」追求の

範囲内である場合。この場合にはユーザからの同意は不要であるが、「正当」であることを事業者の利益とユーザの権利・利益との比較衡量を通じて示さなければならない。

同意の要件が厳しいため EU のオンライン広告は正当な利益を根拠に行われる例が多くあり、Amazon もそのひとつであった。しかし CNPD は、Amazon の広告配信の一部がユーザの権利・利益を大きく損なうため正当な利益に頼ることはできず、同意が必要と判断した。正当さの根拠を当局に否定され、GDPR 史上 2 番目に高額な課徴金を招いたこの事例を指して「(デジタル広告の)パーティーは終わった」と評する者もいる。

他にも 2025 年 3 月には、利用規約に反して EU ユーザのパーソナルデータを中華人民共和国に移転していた TikTok に対し、アイルランドのデータ保護機関 Data protection commission が 5 億 3,000 万ユーロ(約 900 億円)の課徴金を決定。2022 年 2 月には「EU 法を遵守した形でユーザから『同意』を取り、ターゲティング広告の配信をするための枠組み」である Transparency & Consent Framework (TCF) を定めた広告業界団体 IAB Europe に対してベルギーのデータ保護機関 Autorité de protection de données (APD) が GDPR 違反を認め 25 万ユーロ(約 4,200 万円)の課徴金を課した。IAB Europe は TCF の技術規格とポリシーを定め、TCF 参加ベンダの管理をしていたのみで、広告配信に関わるデータを原則扱っていなかったにもかかわらず、APD そして欧州司法裁判所は IAB Europe を GDPR における責任主体であると認めた(注 1)。TCF はリアルタイム入札へのユーザ同意を取扱うための有力な手段だったこともあり、EU の広告業界にこの決定は驚きをもって受け止められた。

このように EU のデジタル広告への強硬な姿勢は強まるばかりである。そこまでして EU は何を我々に求めているのだろうか。

データ保護とプライバシー保護の違い

EU が我々に求めることを理解するためには「データ保護」について整理しておく必要がある。EU によるターゲティング広告やプラットフォーム(PF)への制裁の根拠とされることから GDPR は「プライバシー保護」のための法律と捉えられることがあるが、これは必ずしも正確ではない。GDPR が目的とするのは「一般データ保護規則」という法令の名前の通り、あくまで「データ保護」である。EU の憲法である欧州連合基本権憲章では、第 7 条の私生活尊重の権利とは別に、第 8 条 1 項にデータ保護の権利を明記してい

ることもプライバシー（私生活の保護）とデータ保護が別概念であることをうかがわせる。GDPRはそのデータ保護の権利を保障するための法令と位置づけられる。

それではデータ保護とプライバシー保護は何が違うのだろうか。必ずしも定説があるわけではないが、プライバシーが「知られたいくないことを公表されない」権利を中核としてアメリカで発達した概念であるのに対し、データ保護は「一律のルールと集めたデータに基づいて、重大な影響を及ぼす決定を下されないこと」を核心としてEUで発達したものと対比されることが多い。この見解は、2023年に東京で開催された Privacy by Design Conference に登壇した欧州データ保護監察機関ディレクターによる「プライバシーは誰もが保障されねばならない『放っておいてもらえる権利』で、自律や自由を実現するもの。データ保護はコンピュータの登場に対応して生まれた概念で、自分の与り知らぬ形で自分のデータを処理されない権利です」という説明とも符合する。

秘密の公表ではなくデータに基づく決定がデータ保護の核心であるということを象徴しているのが、COVID-19が蔓延していた2020年に起きたフランスのリス市の事例である。市は小学校の入口に自動体温測定機を設置し、登校時に体温が高い児童や職員を帰らせていた。しかし、フランスの行政訴訟における最高裁判所である国務院はこれをGDPRにおけるパーソナルデータ、特にセンシティブなデータの違法な取扱いであるという判決を下したのである。この事例では「他人から隠したい秘密」はないだろうし、仮に体温を隠したいと思っていたとしてもそれが公表されるわけではない。しかし、体温というデータに基づいて、熱があれば一律帰宅させるという「決定」が問題視されたのである。

何を守るかすら不明確な日本の個人情報保護法

一方の日本の個人情報保護法は守ろうとする価値を「個人の権利利益を保護することを目的とする（第一条）」と書くにとどまり、明確には定めていない。たしかに憲法学の分野では個人情報保護法が「他人に自分の情報をどう使われるかコントロールできる権利」を保障するものである、という「自己情報コントロール権説」が定説となっている。だが、1981年に検討が始まり2003年に国会を通過するまでの間「自己情報コントロール権を個人情報保護法の中心に据えるべきだ」という声が何度も検討会や国会で挙げられたにもかかわらず、政府はそれを頑なに受け入れず、条文や解説でも注意深く言及しなかった。そして現実に個人情報保護法を扱う実務家や情報法の研究者が自己情報コントロール権説を疑問視している。これらを踏まえると、憲法学の定説には疑問がある。

ともあれ、日本法は何のために法律があるのか棚に上げたまま、適法に個人情報を取り扱うための手続きだけが記されている。このことが、日本の事業者に「何のためのルールかは知らないが、ルールなのだから守る」という硬直した思考停止をもたらしていると批判する声も近年増えてきている。

莫大な課徴金で作ったマーケットと厚い人材

もうひとつ GDPR との大きな違いが、日本の個人情報保護法の「ゆるさ」である。まず課徴金制度がない。DPC で最初に驚いたのは参加者とスポンサー企業の多さであった。参加には企業であれば少なくとも 1 人 1,550 ユーロ(約 26 万円)、全プログラムに参加するのであれば 3,100 ユーロ(約 53 万円)が必要にもかかわらず、ブリュッセル有数の大カルフアレンスホールはどこも満員であった。会期を通して 3,000 人以上が参加したという。そして来場者向けに世界有数の企業がデータ保護ソリューションを携えてスポンサーブースを出し、最新ゲーム機などの抽選含むノベルティを配布しており、日本でいえば大手クラウドベンダのカルフアレンスのような熱気であった。EU ではデータ保護がマーケットとして成立しているということだろう。それをドライブしているのが、数億ユーロすらありうる GDPR の課徴金である。事業者にとってリスクとなる課徴金だが、そうした直接的な処罰制度がないが故に海外の大手企業が日本の制度の遵守を怠る例が複数指摘されている。規制対応の公平性の担保という側面でもマーケットや人材づくりという側面でも、より厳しい規制にもメリットがあることは認識しておきたい。

我々はまた blue pill を飲むのか

課徴金がないのに加え、個人情報保護委員会は、従わない場合に発される「命令」ですら歴史上 3 回しか発出していない(注 2)。そもそもクッキーをはじめとするデバイスやブラウザの識別子は単体で個人を特定しないと整理されているので、デジタル広告が規制される場面は極めて限られている。DPC に参加していたビジネスサイドの人々に日本の話をすると、皆が驚き「夢のような国だ!」と羨ましがった。そういう恵まれた環境にいるのなら過酷な EU のことなどわざわざ考える必要はない、そう思う方もいるかもしれない。

だがそれで痛い目を見た経験を忘れてはならない。2018 年 5 月の GDPR 全面施行を前にいくつかの大手 PF がユーザデータの取得を一部廃止、クロスデバイスでのアトリビュー

ション分析等が実質不可能になった。しかも、PF は EU のクライアント対応に追われ、東アジアの我々への対応は後手に回ったのである。

しかし、PF がデータ提供の廃止に踏み切る可能性は、GDPR やその前身であるデータ保護指令の条文や規制当局の意見、判例を把握していれば十分に予測ができた。実際、データ保護法の専門家や弁護士は GDPR 法案が出た 2015 年には警鐘を鳴らしていた。しかし当時の日本の広告業界のほとんどは「夢にまどろむ」ことを選び、いざ PF からデータが出てこないと決まってから慌てだしたのである。厳しさを増す EU の今の状況から目を背けることは、この轍を踏むことにつながるだろう。

倫理を語らない衝撃

DPC はデータ保護をメインテーマにしたカンファレンスだが、人工知能(AI)の影響は無視できないのか、セッションの約 4 割が AI、特に適正・適法な利用に関するものであった。しかし DPC 全体としてのキーワードは「民主主義」と「人間性」だったように思う。筆者は DPC 参加前、SNS や AI に対して倫理、法、社会といった ELSI 的観点でどう対応すべきか論じられると想像していた。しかし、1,150 名収容の会議場から人が溢れるほど盛況の基調講演をすべて聴き、そうではないと気付いた。というのも、ethics という語がほとんど—もしかしたら一度も—使われなかったからである。代わりに頻りに言及されていたのが democracy と humanity であった。しかも humanity には、単に「人間であること」以上の意味を与えられていた。それは「自ら学習し、社会にコミットする存在であること」。逆に言えば、感情や偏見に任せて社会の統合に背を向けるようなあり方は認めてはならない、ということでもあろう。こうした近代性や合理性への強い志向がデータ保護のカンファレンスの通奏低音となっていたことは、データ保護やプライバシーへの向き合い方の彼我の違いを象徴しているよう感じられた。

立憲民主主義の敗北を目の当たりにした EU

DPC の約 1 ヶ月前に行われた米国大統領選でドナルド・トランプが二度目の当選を果たしたことは参加者に大きな衝撃を与えていた。トランプ再選を「Tech Coup」（技術によるクーデター）と総括する基調講演プレゼンターもいたほどである。

この激しい動揺は、EU が拠って立つ立憲民主主義を踏まえると理解できよう。民主主義の本場と思われがちな欧州だが、民衆の意思をそのまま採用することはほとんどない。例

例えば、EU の法案提出権は選挙の審判を受けないエリートの集まりである欧州委員会に独占されている。ドイツでは憲法裁判所が多数派民主主義のブレーキとして機能している。このような形になった大きな理由が、民主的な選挙で選出されたナチスやファシスト党が招いた第二次世界大戦である。欧州は有史以来戦乱と分断に苦しめられてきたが、その歴史を理性的な立憲民主主義で乗り越える、それが EU の掲げる理念の一つといえる。それを打ち砕いたのが Brexit であり同じ立憲民主主義を掲げているはずの米国でのトランプの勝利であった。選挙コンサルティング会社ケンブリッジ・アナリティカが「サイコグラフィック・ターゲティング」を SNS データに適用することで広告の出し分けを行ったことがこれらの勝利に寄与したとされている。そしてトランプ再選にもイーロン・マスクに象徴される SNS の影響が報じられていた。クーデターという言葉の背後には、理性による民主主義への掣肘が破壊され、SNS が人々の感情を煽って「生の」民主主義が現れたことへの強い懸念が読み取れる。

広告=反民主主義の資金源!?

そのクーデターを資金面で支えているのがデジタル広告である。しかも単なる資金源ではない。サイロ化されたデータを統合してターゲット判別ロジックを開発する。ロジックを適用してターゲットを見つける。ターゲットに最適な施策を効率的に届ける…デジタル広告のありようは 20 世紀のヨーロッパが経験した暗い歴史を想起させる面があるのだ。ホロコーストには当時最先端の「コンピュータ」であるパンチカードシステムが大規模に用いられたことが知られている。当時のドイツ国民は約 6,700 万人。その中から 50 万人程度のユダヤ人を残らず特定するため、自治体や会社、教会などが保有する名簿を収集してユダヤ人判別プログラムが開発された。そのプログラムでフラグが立った個人がユダヤ人として収容所に送られたのである。それだけではない。各地域にいるユダヤ人を、限られた輸送手段を使って「効率的に」移送するためには綿密な輸送計画が必要となる。その策定にもパンチカードシステムが利用された。EU でデータ保護がより重視され、その中でもターゲティング広告への風当たりが強いのはこうした歴史的トラウマがあるのだ。

「広告は社会の敵となるのか？」

EU の歴史と今の危機感を踏まえると、データ保護のスキームの拡がりを意識せざるを得ない。上述の通り、もともとデータ保護は「不当なデータに基づく決定からの保護」とい

う個人の権利や利益を守る性質を持っていた。しかし現在では「理性的で民主的な、統合された社会を守る」という役割が前面に出てきたと考えるのが妥当であろう。EU でデジタル広告がことさら敵視されるのには、こうしたデータ保護の役割のシフトがあると考えるのが良さそうだ。

つまり EU が我々に突きつけているのは「**広告**は**社会の敵**となるのか？」という問いだと言えよう。

こうした思いを象徴していると感じたのが、ChatGPT に対し世界初のサービス停止を命じたイタリアのデータ保護機関の委員が DPC で行った発言である。彼はデジタル広告に関するセッションで「ターゲティング広告はいまや技術とビジネスの問題ではない。社会と民主主義の問題である」と指摘し「デジタル広告への規制は本人と社会にとってベストであるかが重要であり、それに企業が適応できるかに関心はない」とまで断言していた。しかしながら広告事業者は、この危機感を共有できていたとは言い難かったように思われる。DPC では5件ほどデジタル広告に関するセッションがあり、大手プラットフォーム事業者やデータブローカーが登壇していたものの、データクリーンルームに代表されるプライバシー強化技術を採用することで顧客データを開示せずにターゲティングが行えるとか、サードパーティクッキー廃止後のターゲティング方法の提案のような内容に終始しており、自らのビジネスそのものが社会に与える影響に言及する様子は見られなかった。

分断された感情的なデータ社会に広告の居場所はない

しかし、理性的で民主的な統合された社会は広告ビジネスが拠って立つ礎である。それは、経済活動や表現の自由が保障されるからということにとどまらない。そもそも、感情に駆動される分断された世界では広告ビジネスそのものが成り立たないからである。

広告業界はサブリミナルに代表されるような、感情を直接コントロールする手段を自ら禁忌としてきた。これは社会的に認められないためであるが、生活者と広告主との間の良好な関係構築を妨げるためでもある。商品の質にかかわらず、より刺激的で効果的な手口を採用した商品が選ばれることが常態化すれば、広告主は自社商品のファンを育てることもできなくなり、市場が不安定化する。つまり広告やマーケティングが意味を持つためには生活者が自分で考え選択する習慣を持つこと、つまり理性的な社会が必須なのである。

分断された社会に広告の居場所がないのはなぜか。枠ではなく個人にターゲティングを行うデジタル広告においてすら、ターゲット設定は属性の組合せによって行われることを思

い出そう。このとき、求められる成果を得るために、その組合せは可能な限り「ゆるく」するだろう。これによって見込みの薄い人にも広告がヒットするかもしれないが、それは無駄ではない。広告主の商品やサービスを広く知ってもらうことにつながるからだ。

これが仮に分断が行きつくところまで行き、世界のデジタル化やAIの普及と相まって真の意味で1to1マーケティングが可能になったらどうなるだろうか。ひとりひとりのデータに基づいて、その人に最適な商品・サービスの情報をその人の関心を最も惹く表現を生成して届けられるだろう。それで成果はたしかに挙がるかもしれない。しかし、我々が得られるものは成果だけであり、生活者や顧客へのインサイトを含む知見や経験を得ることはできなくなる。なぜなら、ターゲットは判別ロジックがフラグを立てた個々の人でしかなく、それらをまとめて表現する言葉を持ちようがないからである。クリエイティブも同様に、データに基づき個人ごとに表現を変える以上、何がどのように効いたのか／効かなかったかを抽象化して学びにつなげることはできない。そもそもデータに基づいて本人に最適な商品・サービスが自動的に提案されるのであれば、広告によって本人の認識を変える意味がない。つまり、社会が細切れになればなるほど、ターゲットの指定は困難になり広告の効率は低下することになるのだ。であれば、広告業界は自らの拠って立つビジネスの基盤を守るために、理性と社会の統合にコミットしなければならないだろう。

技術は中立ではない

DPCでもう一つ感じたのは彼我の「技術への視線」の違いであった。歴史学者のアーノルド・J・トインビーは「16世紀の日本や中国は西洋を拒絶したのに19世紀に受容に転じたのはなぜか」というBBCからの問いに対して16世紀の西洋人が技術とキリスト教を同時に輸出しようとしたのに対し、19世紀には技術のみを輸出することにしたからではないか、と答えた。曰く、東アジアにおいて技術は非本質的な「道具」に過ぎず、人々はそれに支配されず使いこなせるという技術観があるため、キリスト教との「抱合せ」は受け入れられなかったというのである。

確かに我々は「技術は中立で、良い使い方と悪い使い方があるだけ」と考えがちである。技術を開発したり導入する人たちもそうであろう。しかしこの考え方は、良い使い方一例えば「賢い使い方」や「倫理的な使い方」など一を使い手がフラットに検討し、良いものを採用できるという認識と表裏一体である。

しかし西洋の伝統的技術観はこれとは異なる。プラトンの「あなたがこれ[文字]を学ぶ人たちに与える知恵というのは、知恵の外見であって、真実の知恵ではない。すなわち、彼らは[...]親しく教えをうけなくてももの知りになるため、多くの場合ほんとうは何も知らないでいながら、見かけだけはひじょうな博識家であると思われるようになるだろうし、また知者となる代りに知者であるといううぬぼれだけが発達する[...]だろう。」に見られるように、技術が人間のあり方を変えてしまうという見方が繰り返し現れる。使い手自身が変わるのだから、使い方の「良さ」もそれに合わせて変化する。結果、技術を採用しない人間から見ると「悪い」使い方であっても、「良い」とされることが一まさに文字に頼ることで「もの知りになる」ことのように一起こる。つまり「良い使い方と悪い使い方があり、我々はどちらかを選択できる」という考え方自体に疑問符が呈されるのである。では、東洋と西洋どちらが正しいのであろうか。過去はいざ知らず、現在の情報環境を顧みると西洋の見方が妥当であるように思われる。例えば、計算社会学者のクリス・ベイルは、人間のアイデンティティは「いくつかのバージョンを提示して、コミュニティから良い評価が得られたものを選択する」やり方で形成され、SNSはそのプロセスを高速に回すことを可能したと指摘している。ベイルはその SNS 上で極端にリベラルなアカウントが保守アカウント以上に穏健なリベラルを攻撃すること、保守も同様に極端なアカウントが穏健な保守をより攻撃することを観測した。つまり、主張の方向によらず穏健な思想には過激な思想よりもネガティブな評価が下されるという「逆転」が SNS に生じているのである。それを通じて形成されたアイデンティティは現実世界で形成されたものよりも過激になってしまう。「微温的な」味方を責めることで集団が先鋭化する現象は 1960 年代の学生運動でも見られたが、当時セクトの中だけで起きていた異常なアイデンティティ形成が、今やどこでも誰の身にも起こるようになったのである。人の行動を動機付ける報酬のありよう、そしてアイデンティティ形成の環境が劇的に変わったのであるから、SNS というデジタル技術は人間のあり方を変えたと言える。であれば、我々は「技術は中立で、人間は賢く『良い使い方』を選べる」という見方から離れる必要があるだろう。

Take the red pill — 「倫理」に逃げない向き合い方を

こうして見ると、EU が SNS や AI に抱いている懸念は「立憲民主主義の土台を掘り崩す」とか「人間そして社会のあり方を変える」といった具体的な形をとっていることがわ

かる。DPCで「倫理」が語られなかったのも、個人や事業者によってスタンスが変わりうる「トモガラ(倫)のコトワリ(理)」に頼る段階では最早ないという認識ゆえであろう。近年日本でも、過激な広告表現が未成年者も見るとするサイト等に掲載されることへの批判が高まり、広告主で対応が行われる、広告収益を目的にした動画によって選挙結果が左右され公職選挙法改正を求める声が挙がる、アテンション・エコノミーの暴走による生活者の「情報的健康」毀損への懸念が政府や有識者から表明されるなど、デジタル広告が社会に与える影響に注目が集まり始めている。EUからだけでなく、日本でも「広告は社会の敵となるのか？」と問われつつあるのだ。

折しも、個人情報保護委員会事務局もこれからの個人情報保護法のあり方について、ガイドライン等を通して事業者の一挙手一投足まで指導する形から脱却し、守るべき社会のあり方や権利を明らかにし、それをどう実装して生活者に納得してもらうかは事業者の創意に任せる形を志向すると明言し始めている。

であれば、我々が取るべき道は明確である。デジタル広告が社会に影響、特に悪影響を与え始めていること自体を業界としてまず正面から受け止めること。次に、広告業界として望ましい社会のあり方を明確にすること。そして、それを実現するための行動規範を策定し、各社での対応状況を公にすることである。

これまで我々は広告を「生活者に有用な情報を、楽しめる形でクリエイティブに届ける」ポジティブな経済活動として捉えてきたように思う。しかし社会のデジタル化をはじめとした環境の変化は、広告の置かれた立場を劇的に変えてしまった。広告がポジティブな営みだった幸せな時代は終わり、今我々全体に突きつけられている問いは「広告は社会の敵となってしまうのか？」となった。この問いに答えるには「個社や個人の倫理観に任せる」猶予も「夢にまどろむ」時間も残されていないのだ。

(注1) 2025年5月にベルギー控訴裁判所は欧州司法裁判所の決定を踏まえた上で、課徴金の決定自体は破棄した。ただし、IAB EuropeがTCF関連データを扱わないけれどもGDPRにおける管理者であるという認定は採用している。

(注2) 2025年6月執筆時点。

●参考・引用文献

猪谷誠一、須藤修(2024)「欧州司法裁判所先決裁定に見る GDPR 上のパーソナルデータと管理者の基準」『情報処理学会 研究報告電子化知的財産・社会基盤(EIP)』、2024-EIP-104-18

岡田淳、北山昇、小川智史、松本亮孝、宍戸常寿(2024)『個人情報保護法』商事法務
梶谷懐、山本龍彦、東浩紀(2022)「情報時代の民主主義と権威主義」『ゲンロン』第13巻、9-37

金塚彩乃(2022)「体温自動測定 GDPR 違反コンセユデータ判例解説」『情報法制研究』第11巻、68-78

GLOCOM 六本木会議(2022)「デジタル社会を駆動する『個人データ保護法制』にむけて」

Keio University Global Research Institute(2024)「共同提言『健全な言論プラットフォームに向けて ver2.1』—情報的健康を、実装へ—

個人情報保護委員会(2023)「令和4年度個人情報保護委員会年次報告」

個人情報保護委員会(2024)「令和5年度個人情報保護委員会年次報告」

個人情報保護委員会(2025)「令和6年度個人情報保護委員会年次報告」

ナイジェル・シャドポルト、ロジャー・ハン普森(2018)『デジタル・エイプ テクノロジーは人間をこう変えていく』クロスメディア・パブリッシング

総務省(2023)『令和5年版 情報通信白書』

曾我部真裕、山本龍彦(2020)「【誌上対談】自己情報コントロール権をめぐる」『情報法制研究』第7巻、128-140

高木浩光(2024)「個人情報保護から個人データ保護へ(9) —法目的に基づく制度見直しの検討—」『情報法制研究』第16巻、96-127

那須翔(2025)「個人情報保護法の論点」『JILIS レポート』第7巻

エドウィン・ブラック(2001)『IBM とホロコースト ナチスと手を結んだ大企業』柏書房
プラトン(1967)『パイドロス』岩波書店

クリス・ベイル(2022)『ソーシャルメディア・プリズム SNS はなぜヒトを過激にするのか?』みすず書房

堀部政男(2023)『個人情報保護委員会初代委員長の回顧』商事法務

山本一郎「『民主主義のハッキング』行為にまつわる公職選挙法と憲法問題の見取り図」
『JILIS レポート』第6巻

ユク・ホイ(2022)『中国における技術への問い 宇宙技芸試論』ゲンロン

●参考・引用サイト

栗原宏平、レオナルド・ナバス「EDPS(欧州データ保護監察機関)と語るこれからのデータプライバシー」Privacy by Design Conference 2023 (2023年1月27日)

(<https://privacybydesignconference2023.peatix.com/>) アクセス日:2025年7月1日

個人情報保護委員会「有限会社ビジネスプランニングに対する個人情報の保護に関する法律に基づく行政上の対応について」(<https://www.ppc.go.jp/news/press/2025/250516/>)

アクセス日:2025年6月30日

佐脇紀代志「基調講演 個人情報保護法 AI時代を見据えた制度見直しの方向性」AI時代における適正なパーソナルデータの在り方検討会キックオフイベント(2025年5月9日)

(<https://data-society-alliance.org/lecture-event/14367/>) アクセス日:2025年6月30日

産経新聞「〈独自〉違法選挙動画で金もうけダメ 収益支払い停止、自民がSNS対策で法改正検討」([https://www.sankei.com/article/20241228-](https://www.sankei.com/article/20241228-LTCLBGL5LBJWRLEYDAWBVJGWOI/)

[LTCLBGL5LBJWRLEYDAWBVJGWOI/](https://www.sankei.com/article/20241228-LTCLBGL5LBJWRLEYDAWBVJGWOI/)) アクセス日:2025年6月30日

DIGIDAY「GDPRの影響で、オーディエンス追跡に苦勞する marketer: データ規模を縮小する Google と Facebook」([https://digiday.jp/agencies/marketers-struggle-track-](https://digiday.jp/agencies/marketers-struggle-track-audiences-facebook-google-scale-back-data-gdpr/)

[audiences-facebook-google-scale-back-data-gdpr/](https://digiday.jp/agencies/marketers-struggle-track-audiences-facebook-google-scale-back-data-gdpr/)) アクセス日:2025年6月30日

日本放送協会「電子コミックの性的広告 全年齢向けのサイトで配信を停止」

(<https://www3.nhk.or.jp/news/html/20250604/k10014825571000.html>) アクセス日:2025年6月30日

法務省「外国会社の登記を忘れていませんか？」

(https://www.moj.go.jp/MINJI/minji07_00275.html) アクセス日:2025年7月2日

Autorité de protection des données, *The BE DPA to restore order to the online advertising industry: IAB Europe held responsible for a mechanism that infringes the GDPR*

([https://www.dataprotectionauthority.be/citizen/iab-europe-held-responsible-for-a-](https://www.dataprotectionauthority.be/citizen/iab-europe-held-responsible-for-a-mechanism-that-infringes-the-gdpr)
[mechanism-that-infringes-the-gdpr](https://www.dataprotectionauthority.be/citizen/iab-europe-held-responsible-for-a-mechanism-that-infringes-the-gdpr)) アクセス日: 2025年7月2日

BBC, *REICH LECTURES 1952: The World and the West*

(https://downloads.bbc.co.uk/rmhttp/radio4/transcripts/1952_reith5.pdf) アクセス日:

2025年6月30日

BBC, *Cambridge Analytica: The story so far* (<https://www.bbc.com/news/technology-43465968>) アクセス日: 2025年3月25日

Commission Nationale pour la Protection des Données, *DÉCISION CONCERNANT AMAZON EUROPE CORE S.À.R.L.*

(<https://cnpd.public.lu/fr/actualites/national/2025/03/amazon-decision.html>) アクセス日: 2025年6月30日

Data Protection Commission, *Irish Data Protection Commission fines TikTok €530 million and orders corrective measures following Inquiry into transfers of EEA User Data to China* (<https://www.dataprotection.ie/en/news-media/latest-news/irish-data-protection-commission-fines-tiktok-eu530-million-and-orders-corrective-measures-following>) アクセス日: 2025年6月30日

IAB Europe, *GDPR Guidance: Legitimate Interests Assessments (LIA) for Digital Advertising* (<https://iab europe.eu/gdpr-guidance-legitimate-interests-assessments-lia-for-digital-advertising/>) アクセス日: 2025年6月30日

IAPP, *IAPP Europe Data Protection Congress 2024* (<https://iapp.org/conference/past-conferences/DPC24/>) アクセス日: 2025年6月30日

変容する世界で組織を「塊」にする方法～広告人シェルパによる企業変革論～

福永 琢磨 電通

BX クリエイティブ・センター BC クリエイティブ1部

ライター コピーライター

1 変容する時代に、企業は、広告人は、何をすべきか

時代は猛烈な速さで変容している。成長資本主義の課題、気候危機、AIの台頭など、これまで出会ったことのない複数の問題に、人類はいま、直面している。そんな中で近年、企業もまた社会におけるその在り方を問われてきた。パーパスという大義の設定に始まったこの流れは、企業の問題はすなわち「人間の問題」そのものであるという気づきであり、近年、非財務領域や人的資本の重要性が問われるに至った理由もそこにある。我々広告人が立つフィールドも、世界の急激な変容に合わせて領域を拡張している。それは商品やサービスの広告宣伝、企業のコミュニケーション戦略という領域から、企業経営や、企業内文化醸成の領域へという拡張だ。もちろんそのような領域に我々が入り込む可能性や必要性があるのは、我々が「コミュニケーションによって人間の心を動かす」ということをミッションにしてきたからであり、その本質的な役割が今までの領域を超えて組織内の文化醸成に拡張していくことは、企業が人間の集団である限り当然のこととも言える。この論文では筆者が実務を通し企業の文化醸成や変革に接してきた経験と、その手法を確立するためにアメリカンフットボールチームのマインドセット・エンジニアリングに関わってきた経験から、変容する世界に負けない強い組織をつくるための「人の心へのアプローチ」の具体的な方法論と、そこになぜ広告人のスキルが必要とされるかという仮説について論考する。(アメフトチームの組織論は、名将ビル・ウォルシュの「The Score Takes Care of Itself」が米ビジネス界で定番引用されるなど、リーダーシップ、組織文化醸成、役割設計といった企業組織論の有効なモチーフとして認められている)

2 なぜ今、組織変革が必要なのか

そもそもなぜ今、組織変革が必要なのか。それは「今までのやり方」が手詰まりになっているからに他ならない。「今までのやり方」とは、1980年代に東西冷戦が終わり、「資本

主義こそが正しい」という結論が出たと思込んだ世界が、過度な自由競争と利益追求だけを正義とした価値観だ。その盲進の結果は社会に二極化と分断を生み、その負の影響が無視のできないレベルに至ったことが、組織変革の要請につながっていると考えられる。株主資本主義が一人ひとりの働く人の気持ちや心をあまりにも蔑ろにした結果、企業という人間の集団が本質的な強さを失っていったのだ。今や過度な利益追求や成果主義が人々の労働意欲を低下させている状況は明らかになっている（注1）。近年、主観的 Well-Being の重要性が叫ばれる理由もそこに起因する。そのような基本的な意欲の低下は、今や企業の存続そのものを危うくさせているのだ。近年「パーパス」がブームとなっていたが、それもその流れによる企業の内部からの崩壊を食い止める方策のひとつだったと言える。パーパスとは企業の存在意義、つまり企業活動の大義のことだが、それはある種、宗教と同じ働きをするものだ。信じるものがあるという状況は、人間の心に作用し、内発的な動機を生み出す。その結果、強制ではない自由意志に基づいた「**献身的な努力による心身の充実**」を実現するのだ。これらは、人権やコンプライアンスが重要視される現代の価値観からはある意味置き去りにされてきた価値観だ。しかし同時に、仕事にイキイキと向き合ったり、ものごとをより良い結果に結びつけようと自発的に努力するためには決して避けることができないものでもあり、仲間のために行動するという「社会性」を持つことで過酷な自然界を生き抜いてきたホモ・サピエンスの本能的な喜びを、企業労働に重ね合わせようとしたものといえるだろう。「信じる力」をやり甲斐に直結させるこのメカニズムこそが、戦後復興の時代に日本企業を躍進させてきた、一人ひとりの働き手のマインドセットを土台とする繁栄の仕組みなのだ。利益以外の、仕事や企業の存在そのものの「意義」に希望を見出すことで、自分がいかに社会にとって重要かという自己承認を獲得し、その内発的な動機によって一人ひとりの働く人の力を高め、それらを有機的に結びつけることが、パーパスの真の目的だったのだ。しかし、パーパスを策定しても、それがうまく機能する企業とそうでない企業が生まれてくるのはなぜか。その理由は、上記のようなパーパスの本質的な意義を理解しないまま、パーパスが万能なものだと勘違いしてしまったことと、特に日本においては日々の暮らしの中に宗教観がなく、何事かを強く信じるというスキルを身につけていないこともあるだろう。戦前の日本を考えれば、「強く信じる」ことが性質的にできないわけではなく、あくまでも戦後の日本ではそのような精神的態度に対して危険意識を植え付ける教育がなされてきたからだと考えられる。そもそもパーパス策定を目的化してしまっただけでは、パーパスが本来狙っていたことを達成できるはずもない。パーパスの

狙いとは、働く一人ひとりの内面が変わることによって、企業の文化を変えていくことに他ならないからだ。そこで、近年パーパスブームのある種の終焉をうけた次の波として、パーパスのあるなしに関わらず、広告人が企業の文化そのものに関わっていくという意義が見出されるに至った。このような背景から、我々の活動領域が企業の社内側に拡張していく流れが、いま注目されているのだ。

3 組織に重要なのは目的の単一性と実現手段の多様性

企業文化醸成に先立ってパーパスが台頭したことには理由がある。組織にとっては、その存在目的や達成すべき到達点に関しては、多様であってはならないからだ。今の社会は多様性という言葉が重視されているが、組織論においては「目指すべき北極点はたったひとつ」なのだ。まず構成員には、その目標に対する同意が必要になる。なんのために人々が集った集団なのか、という本質的なテーマだ。これを定義するものがパーパスだ。パーパスには人を内発的に動かすというミッションが課されているが、それは宗教と同じメカニズムで企業を「信じるべきもの」にするという役割なのだ。信じるものを持っていることは人間とその集団を強くする。そして現代のように急激に変容する世界の中で人間の集合体である企業が強くなるには、ひとつの同じ「信じるもの」を共有した人間たちが、多種多様な実現手段のアイデアを持ち寄る必要がある。それが企業や組織における多様性だ。企業は法人格を持つので、それぞれの企業がかかげる意義や価値観そのものは人間と同様に多様であるべきだ。しかし、その企業の中では価値観や目指すべき山の頂上のイメージはひとつに統一されており、そこに辿り着くための経路、つまり実現手段に関しては様々な考え方や発想が必要で、それらがかけ合わさったり、AがダメならBというように多様な代替案が幅と奥行きをもたらし、変容する世界の中でよりサステナビリティ（生存率）を高めていけるのだ。



4 組織が変わるとは、いかなる現象か

組織が目指すべき目的は共有できたとしても、残念ながらその言葉による定義には人を内発的に動かす魅力がない場合も多い。しかしパーパスでさえもが目的達成の道具なのであって、パーパスの有無に関わらず、もとより重要なのは組織に属する一人ひとりの人間の内面が変わることなのだ。具体的にいえば、一人ひとりが「なぜやるのか」という大目的を完全に内面化し（自分ごと化するという）、そのために今何をなすべきかを個々の自由意志に基づいて自分の頭で考え、即座に行動に移せる人間が生まれ、その人数が増えていくこと。そしてそれらの人々が、ある一点において異次元の噛み合いを見せるという現象だ。複雑な形状の歯車が寸分の狂いもなくピタリと噛み合って動くようなイメージだろう。しかもこの歯車のひとつひとつは、接する別の歯車によってではなく、自分の力で回っているのだ。そのような組織こそが強靱な組織だ。彼らは大義（＝大目的）を共有しているため、その大義に同意する仲間を信頼している。従って、大目的実現のための手段に関する意見が異なっても無駄な争いをするようなことはない。手段のアイデアは多様な方がいいと理解しているし、他者のアイデアがより有効である可能性について、誰が発想したかに関係なく自分ごととして考えることができるからだ。そのような組織は、長い潜伏期間のあと、ある日突然できあがっていくように見える。潜伏期間に見える時間は個々人の変化に要する時間であり、それがあるとき突然に完成するよう見えるのは、個々人の力が噛み合い始め、有機的に連動していくようになるタイミングだ。それぞれの自由意志がひとつの方向に向かって一丸となったこの状態を、「塊」を意味する「マス」と呼ぶことにする。マスを実現した組織を人間に例えると、非常に強い体幹を身につけたために、状況の変化に対応してバランスを崩さず俊敏に動けるようになった状態だ。体幹が弱いと慣性に逆らえなかったり、重心がゆらゆらと揺れて安定性を欠く状態をつくってしまう。マスが実現すると、一人ひとりの構成員は組織がいい状態にあり、そこに自分が一定の役割を果たしていることを自覚するようになっていくため、自分のなすべきことをより前向きに捉えやすくなる。意識と行動の好循環が発生し、それが持続するのだ。組織が変わるとは、そのように人間の深い内面部分で起こる変化の集合体なのだ。

5 人を変えることは可能か

伝えたいことを伝わるように伝えるためには、理解すべきルールがある。人の言語コミュニケーションは、ラジオの周波数のような仕組みでできているということだ。周波数の

合わない人からの言葉は、どんなに正しい内容だったとしても、心までは届かない。



この周波数はその人が生きてきた歴史に起因する常識や思い込みという根深い部分や、その人の今現在の刹那的な感情といった非常に浅いものまで、さまざまな要件が絡み合っ
て出来上がっている。なぜパーパスがそれほど効果を生み出せない事例が数多く存在する
のかと言えば、「周波数のちがう言葉によって他者を変えることはできない」という避け難
い事実があるからだ。人は外的な力学によって無理に理解させられても、なかなか本気にな
れないし、思いを持続させることも難しい。もちろん、他者の言葉に胸を打たれて思考
や行動が変化するという事象はある。しかし、一見、外的要因の影響のように見えるそれ
らの事象も、実際にはその言葉が「きっかけ」になっているだけで、そこを入り口にして
自分の頭で考え、自分で答えをみつけたときに、人は「ハッと」変わるのだ。それはまさ
に「合点がいく」という感覚であり、人は「自分で変わる」しかないということだ。では
外からの言葉には意味はないのかというと、そうではない。パーパスのような言葉は必要
だ。だがパーパスに、「全員に対して」気づかせるという機能まで持たせるかどうかは判断
が分かれるところだ。パーパスは、なんらかのきっかけによって「自分で気づいた人」が
「なるほど、このことを言っていたのか」というように、後から「**追い理解**」を促すとい
う役割に近い。すぐに伝わらなかったとしても、その言葉をいつでも手に取れる場所に置
いておいて、気づいた時にすぐに参照できる「戻るべき場所」としての役割だ。では、一
人ひとりが自ら気づき、内面が変化するためにはいったい何が必要なのだろうか。人が自
ら変わるにしても、無の状態からいきなり変化することは不可能に近い。**心の変化の旅に
は、帯同してくれる伴走者（シェルパ）が必要になるのだ。**

6 人の変化に広告人が関わることの意義

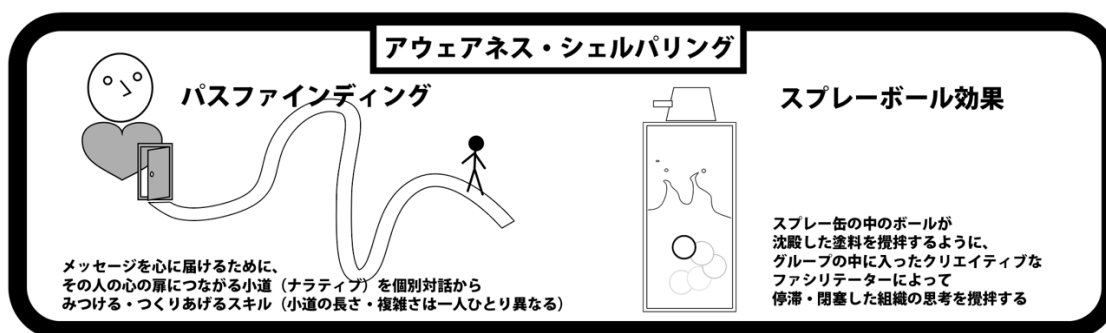
このシェルパの役割を担うのに、もっとも有用なのが広告人なのだ。特に日本において
はその傾向は顕著だと考えられる。日本人は日本語という言語を話す。言語とは伝えるた
めの道具なだけでなく、思考の道具なのであって、従って思考の傾向はその言語が持つ
特徴によって大きく影響されている。英語で考えている思考と、日本語で考えている思考

は根本的に異なる性質を持っており（注2）、英語は言語に対して積極的な意味を求める性質があるのに対して、日本語は英語のように白黒をつけず、グレーゾーンの幅が非常に大きいことが特徴だ。そしてそれぞれの言語の思考はそれぞれの文化を作り出す。従って、英語圏で生まれたパーパスという手法をそのまま日本に持ってきてもうまくいく可能性はそもそも低いのだ。パーパスは所詮言葉に過ぎないのだから、日本で効果を発揮するためには日本語文化にフィットさせるアレンジが必要なのだ。具体的には、日本でのパーパスはより金言に近いものであるべきだと考えられる。いわゆる「モットー」のようなものだ。ベネッセの「よく生きる。」や、明治大学ラグビー部の「前へ。」のように、敢えて皆まで表現はせず、各自の解釈の幅を持たせることだ。それは「奥行き」とも言えるものであり、侘び寂びと同様に日本人には言葉を噛み締め、自分の心で感じ取り、後から「そういうことか」と合点に至ることができるバッファを予め計算しておく必要があるのだ。もちろん近年、日本人の思考の英語化は進んでおり、日本的な奥行きは失われつつあるが、文法上の特徴などから日本語の思考が英語そのものになることは永遠にないため、日本人が日常の家庭生活の中で日本語を話す以上、この傾向は残り続けるはずだ。

このような言葉と思考、文化という環境の中で、広告人は人と人がコミュニケーションし、伝えたいことの気持ちや意味をちゃんと伝えるということを重視してきた。例えば人は関心領域にないことでは単刀直入な表現を嫌うため、言いたいことを直接的に表現するだけでは、心に働きかけにくい。ある話を聞き、受け入れてもらうには、心の扉を開くための礼節を要するのだ。心の山門までの間に、長い山道があるようなものだ。その部分をしっかり見つけたり、作ってあげなければ、言葉は単なる情報になってしまい、心が打ち震えるような作用をすることはできない。無垢な情報が人の心を開くことはなく、その情報の意味や意義を「関心が持てる形」に変換する必要があるわけだが、それは情報の背景にある物語を共感のできるナラティブに仕立てることであって、まさにコピーライティングの領域だ。キャッチコピーというより、ボディコピーやステートメントを書くことに似ている。そうして、ものごとの「なぜ」の部分から共有していくことで、いま目の前にある事象を自分ごと化できるのだ。このようなスキルを「心へ通じる道を見つける」という意味で「パスファインディング」と呼ぼう。心へのパスはそれぞれに異なるため、ここでは**一対一の個別の対話**が要求されるだろう。一見、遠回りのようだが、それが全体としてはもっとも近道となる。パスファインダーのような広告人アプローチをコミュニケーションに取り入れることで、組織に共有されるべきマインドを、構成員が感動を持って共有で

きるようになるはずだからだ。

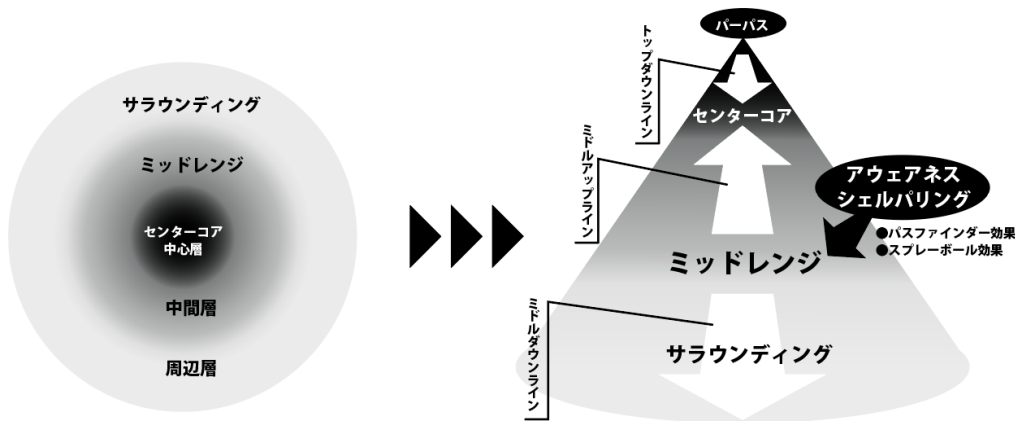
もうひとつ広告人が組織変革に関わる重要な意味がある。例えば社内打ち合わせのときなどに、いい意味で違和感のある他者が集団に混じることによって、思考が覚醒されるという現象がある。ラッカー塗料のスプレー缶の中には塗料を攪拌するためのボールが入っているが、集団の中でそのような役割を果たす存在がいることによって、人と人の中にある障壁が壊れ、目的に向かって融合し、思考が攪拌されることで今までにない発想が生まれやすくなったり、部署や立場に関係なく意見が言いやすくなったりするのだ。このような効果を「スプレーボール効果」と呼ぶことにする。スプレーボールの役割は誰にでもできるわけではなく、例示によって発想を刺激したり、そのための問いをたてるなど、クリエイティブなファシリテーション能力が必要となる。近年、広告業界に従来の提案型ではなくクライアントとの共創型という、今までにないビジネススキームが生まれ始めているが、広告人が設計したワークセッション（注3）などが大きな効果を生むのは、柔軟な発想法や言語化能力を備えた広告人がスプレーボールの役割を果たすことによって、同じ企業文化の中にいる構成員のみの閉じた環境下では生み出せない、新しい発想や気づきを得られるようになるからだ。広告人はパスファインディングとスプレーボール効果によって、企業変革のシェルパという重要な役割を果たすことができる。このような広告人アプローチによる、意識や気づきのためのシェルパリングを「アウェアネス・シェルパリング」と呼ぼう。



7 組織の構成員を3つに分類する

ここから広告人による組織変革アプローチを具体的に掘り下げていく。人間の集団である組織が「マス」を実現するために最初になすべきは、構成員を性質によって次の3つのグループに分けることだ。中心層である第1グループをセンターコア、中間層である第2グループをミッドレンジ、周辺層である第3グループをサラウンディングと名付けよう。センターコアは役割的にも、働きの的にも、プロジェクトの中心メンバーである。責任の矢

面に立ち、自他共に認める有用な存在だ。スポーツチームで言えば一軍、試合に出るスターティングメンバーだろう。2番目のミッドレンジは、センターコアに準ずる位置にいて、彼らを補佐するような立場が多いだろう。ミッドレンジは気持ちが動けば、すぐに有機的に動ける状態にある層で、スポーツチームで言えばベンチに入り、ユニフォームを着ている交代メンバーだ。しかし中心層に比べると当事者意識が若干低い。3番目のサラウンディングは状況を傍観している状態にあり、大目的が他人事になっている。パーパスでは気持ちと体がなかなか動かない層だ。スポーツチームで言えば、チームには属しているがセンターコアとの心の距離が遠く、自分がいつかセンターコアになれるとはほぼ思っていない。構成員をこのように分けたのは、広告人アプローチを行うにあたってのターゲット層を明らかにするためだ。組織変革のためのキーマンは、実はビジネスの最前線や、試合に勝つためのキーマンとは別の層にいる。企業で言えば、今すぐ前面に立つセンターコアではないのだ。センターコアにはもとより集団の中では比較的能力の高い人材が配されていることが多いが、彼らは振る舞い方によって集団の中に「できる人」と「できない人」の分断を起こしてしまう可能性がある。では組織変革のキーマンとは誰なのかを考えていこう。組織の変革の流れは、山の山頂側から下側に向けて伸びる矢印と、中腹辺りから上と下へ、それぞれに伸びる矢印で構成されていると考えられ、それぞれの矢印を発生させる方法は異なっている。山頂から下へ伸びる矢印を**トップダウンライン**、中腹から上へ伸びる矢印を**ミドルアップライン**、中腹から下へ伸びる矢印を**ミドルダウンライン**と呼ぼう。その全てが順次発生し、統合的に機能していくことが組織変革なのだ。その全体的な流れを作り出すキーマンは、**中間に位置する構成員たち、ミッドレンジ**だ。彼らの内面が変化することが組織全体を大きく変化させる。彼らはセンターコアを有機的にサポートするだけでなく、サラウンディングにわかりやすい「気づき」を与えることができるからだ。そういう事象が組織のそこかしこで生まれだし、それらがある一点において集団全体で合致する。それが組織に変革が起こるといふ事象なのだ。



8 具体的な組織変革方法

さらに組織変革を起こす方法を具体的に掘り下げよう。まずは山頂側から下へ向けての矢印であるトップダウンラインを発生させる。これは全員に共有されるべきゴールとして、パーパスに相当するものを頭上に掲げることだ。もちろん、このパーパスそのものも心に響く言葉であるべきだが、周波数的にはセンターコアに合わせておくものでも構わない。センターコア以外でも理解はできるが、この段階で心まで届いている必要は必ずしもない。重要なのはそれが企業の大義を表しており、かつセンターコアの心が動く奥行きを持っていることだ。トップダウンラインとしてそのような機能を持ったパーパスが掲げられたとして、次に非常に重要なのが中腹あたりから上下に伸びる矢印、ミドルアップラインとミドルダウンラインを発生させることだ。この発生源になるのはパーパスではない。ミッドレンジの心を動かすアウェアネス・シェルパリングだ。繰り返すが、ミッドレンジこそが組織変革のキーマンなのだ。ミッドレンジの内面が変化することによってまず、中腹から上側に向かって伸びる矢印、ミドルアップラインが発生する。ミッドレンジがパーパスを自分ごととして肌感覚で理解し、その上で自分のなすべきことを自分で考え、主体的に行動するようになる。すると中心に対する質の高いサポートや反応によってセンターコアがより活性化すると同時に、センターコアはミッドレンジに対する信頼感をより大きくしていく。ミッドレンジは自らの働きがセンターコアに近づいていることを自覚すると、より主体的に考え、動くようになっていく。すると次に起こるのは中腹から下側に向けた矢印、ミドルダウンラインが発生するのだ。覚醒したミッドレンジの姿は、今までプロジェクトを自分ごと化できていなかったサラウンディングの心に働きかける。彼らにとって「どうすればいいのか」という行動の指標とその効果が、わかりやすい事例として目の前に提示されることによって、サラウンディングの内面が変化していくのだ。彼らはやがて自分の

中にあった周波数を自ら変え始め、パーパスが何を言わんとしているのかを理解し、自分ごと化していく。この第3層、サラウンディングが変化したときが、組織が変化したときであり、人の集団がマスになった状態なのだ。

9 意味がわかったときに、人は変わる

では上記のようなマス化を引き起こすために重要なことは何か。これらの変化はすべてがセンターコア、ミッドレンジ、サラウンディングのそれぞれの個人の主観の中で起きている反応だ。このパーソナルな変化を起こしているのはあくまでも自分自身であり、外的要因として存在するのは、そこに火をつけるきっかけのみだ。シェルパは、パーパスを掲げた後は、第2層であるミッドレンジに対し「きっかけ」をつくるということに専心する。それはパーソナル・エモーションに訴えかけるための一対一の個別コミュニケーションだ。実際に一人ひとりに働きかけることもあれば、メッセージの内容を個々がパーソナライズできるように工夫する場合があってもいい。重要なのは「意味がわかったときに、人は変わる」というルールを理解しておくことだ。「この組織を変えるキーマンは自分なのだ」という合点がいく感覚、腑に落ちる実感をそれぞれに丁寧に提供するのだ。「それまでも、言葉はかけられていたが、その意味するところの本質は理解していなかった」という人が、急に言葉の真意を理解できるようになる瞬間がある。それまで合っていなかった周波数が、ピタリと合う瞬間だ。その瞬間に、すべての言葉が心に届き、機能しはじめる。それはまるで自転車に乗れなかった人が、急に乗れるようになる現象と似ている。さらに、ひとたび乗れるようになれば、そのあとはずっと乗れることも同じだ。「自分はなんのためにやっているのか」がクリアにわかれば、あとは自走できる。マス化が進み始めると、ミッドレンジは自らシェルパの役割を担うようにもなるため、やがて自分の言葉で仲間語り始めるようになる。そのとき、各人の周波数は限りなくパーパスと同じものになっていくはずだ。従って一対一が絶対的に重要なのはこの自走のサイクルが動き出すまでだ。それまではスプレーボール効果による発想の攪拌や、パスファインディングによる意味理解のナラティブ構築など、一人ひとりに対するシェルパリングを行う。ナラティブ構築はまさに思考の伴走であり、一步一步、思考を共に深めることで自分と目的の辻褄を合わせていく作業だ。このようなコミュニケーションは、人の心にアプローチする方法を思索しつづける広告人にしか担えない領域なのだ。広告人によるアウェアネス・シェルパリングが人の集団を内面からマスにすることで、変容をつづけるこれからの世界の中で企業がサ

ステナブルでありつづける強さを身につけることができるだろう。

10 AI時代だからこそ、広告人は人間に着眼する

AIの時代は、AIという道具を使う人間にこそ、さらに強い人間性が求められる時代でもある。今後ますます変容していく世界の中で、人々が未来への希望を持ち、いきいきと生きていくためには、人の集団である組織や企業の在り方や意義も大きく変わらなければならないということだ。企業は、個々人の内面に目を向け、その充実に今まで以上にコミットしていくことを求められるだろう。それが企業の強さそのものにつながっているからだ。その中で、我々広告人が果たすべき領域と責任は広く、重い。しかしそれは、広告宣伝という領域にどんなにAIが侵食してきたとしても、我々広告人にはなすべき重要なミッションが必ずあり、社会におけるその重要度は増し続けていくということを意味しているのだ。来るべきAIの時代に、いやAIの時代だからこそ、広告人は人間の心に着眼し、広告人の力で、企業や社会をより人間らしくしていく。そのためのシェルパリングほどやりがいのあるテーマはないだろう。

注1) ウェルビーイング学会 (2022) 『Well-being Japan - 2022』 (https://society-of-wellbeing.jp/wp/wp-content/uploads/2025/02/%E2%97%8B220912Well-Being_report_revised.pdf) 12-20

注2) Susan Elvin-Tripp(1964) "An Analysis of the Interaction of Language, Topic, and Listener" (https://anthrosource.onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1525/aa.1964.66.suppl_3.02a00050) 2025.8.29

注3) 電通 (2024) 「AIQQQ Studio」 (<https://www.aiqqq.studio/>) 2025.8.29

注3) 電通 (2024) 「Roots Thinking Method」 (<https://dentsu-bxcr.com/method/roots-thinking-method/>) 2025.8.29

そのほか、参考にした文献・書籍

DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部 (2021) 『PURPOSE パーパス 会社は何のために存在するのか あなたはなぜそこで働くのか』 (ダイヤモンド社)

岩嵯博論、佐々木康裕 (2021) 『パーパス 「意義化」する経済とその先』 (NewsPicks パブリッシング)

石川善樹、吉田尚記 (2022) 『むかしむかし あるところにウェルビーイングがありました 日本文化から読み解く幸せのカタチ』 (KADOKAWA)

Bill Walsh(2010) "The Score Takes Care of Itself : My Philosophy of Leadership"(Penguin Publishing Group)

鎌田實 (2016) 『人は一瞬で変わる』 (集英社文庫)

アンソニー・ロビンズ (2006) 『一瞬で自分を変える法』 (三笠書房)

エディー・ジョーンズ (2016) 『ハードワーク 勝つためのマインド・セッティング』 (講談社)

鳥内秀晃、生島淳 (2019) 『どんな男になんねん 関西学院大アメリカンフットボール部 鳥内流「人の育て方」』 (ベースボール・マガジン社)

D・カーネギー (2016) 『人を動かす 文庫版』 (創元社)

トーマス・ウェデル (2022) 『解決できない問題を、解決できる問題に変える思考法』 (実務教育出版)

岩田健太郎 (2012) 『主体性は教えられるか』 (筑摩選書 37)

マシュー・サイド (2021) 『多様性の科学』 (ディスカヴァー・トゥエンティワン)

生成 AI が広告業界にもたらす"近い未来" と “そう遠くない未来”

吉田 一樹 博報堂

テレビラジオビジネス局 業務統括部

【はじめに】

2022 年、OpenAI による ChatGPT-3.5 の登場は、人工知能技術に新たな地平を切り開いた。それから約 3 年——日本でも「生成 AI」という言葉は、ついに日常生活やメディアに浸透しつつある。しかし、現実のビジネスシーン、とりわけ広告業界に目を向けてみると、生成 AI がもたらした収益構造の劇的な変化や、AI 起点の大規模な構造改革の“成功事例”は、まだ決して多くはない。実際、現場の多くの人々は「生成 AI に仕事を奪われる」「会社の存続が脅かされる」といった危機感を、今この瞬間には、あまり実感していないのが現状である。一方で、生成 AI をめぐる技術進化のスピードは、かつてないほど加速している。指数関数的とさえ言われる、この進化は、私たちの想像以上の速さで、既存の仕事や産業構造、生活様式を根本から変えようとしている。

本論文では、この「生成 AI は我々に何をもたらすのか」という問いを、日本の広告業界というフィールドに焦点を当てて考察する。具体的には、直近 3 年程度の「近い未来」と、さらにその先に広がる「そう遠くない未来」に分け、生成 AI が業界・仕事・人に、どのようなインパクトを及ぼすのかを、多面的に分析する。AI 時代の幕開けは、私たちの想像よりも静かに、しかし、確実に進行している。今の日本の広告業界が「静かな変化」にどう備え、いかに「新しい価値」を創り出していけるのか——本稿はその可能性とリスク、そして、私たち、一人ひとりの未来へのヒントを探るための出発点となることを目指す。

【第 1 章：生成 AI がもたらす“近い未来”——生産性革命の明るい側面】

生成 AI は、広告業界に“明るい未来”をもたらすのか。生成 AI の登場は、日本の広告業界にさまざまな「希望」をもたらしつつある。新しい AI ツールやサービスが次々と実用化され、企業やクリエイターが“手間や時間のかかる作業”から解放されていく現場も増えてきた。一部では「AI は雇用を奪うのでは」という懸念も語られてきたが、今のところ多くの業界関係者は、「むしろ AI は、クリエイティブの力や、仕事の幅を広げてくれる存在」と

して受け入れつつある。たとえば——マーケティング戦略策定フローの最適化、クオリティの高い広告クリエイティブのスケラブルな生成、広告出稿前におけるパフォーマンスの予測分析、さらにデジタル広告マネジメントのオートメーション化など、各領域で業務効率化が急速に加速している。こうした変化は、広告業界の「働き方」や「創造力」「顧客とのコミュニケーション」を大きく進化させる可能性を秘めている。

では、具体的にどのような“明るい未来”が拓かれつつあるのか。以下、主な変化について整理する。

《1-1. 生産性革命とクリエイティブの増幅》

2022年に登場した ChatGPT をはじめとする生成 AI は、広告業界の「日常業務」に、目に見える変革をもたらしつつある。特に大きいのは、生産性の劇的な向上だ。

企画・コピー・バナー制作、動画編集、アイデアのたたき台づくり——従来であれば数日・数週間かかっていた作業が、AI の助けによって“数分～数時間”で完了する時代が到来した。実際、国内外の広告会社では、既に「AI による業務効率化」で、制作工数を 30～80%削減できたという事例が増えている。また、AI が生み出す多様なアイデア・表現パターンが、クリエイターの発想を刺激し、従来にはなかった表現領域を拓く「クリエイティブの増幅装置」として機能している。

《1-2. 業務効率化と新しい働き方の胎動》

生成 AI は、ルーティン業務や“定型タスク”の自動化を強力に後押ししている。例えば、広告バナーの大量生成、効果測定レポートの自動化、SNS 用コンテンツのバリエーション展開などが、その一例だ。これにより、クリエイターやプランナーは“手を動かす仕事”から解放され、本来注力すべき「企画」や「戦略設計」「ブランド価値構築」といった、より付加価値の高い領域にリソースを振り向けられるようになった。さらに、テレワークや、フリーランス人材活用の拡大と相まって、広告業界の働き方自体にも多様性が生まれつつある。

《1-3. ハイパー パーソナライゼーションによる広告効果の最大化》

生成 AI の進化がもたらした、最も象徴的な変化のひとつが「ハイパーパーソナライゼーション広告」の実現だ。従来の広告は、主に大まかな、ターゲットセグメントごとに、クリエイティブを最適化してきたが、生成 AI を活用すれば、「一人ひとりの属性・文脈・行動データ」に最適化された“パーソナライズド広告”を瞬時に大量生成できる。具体的には、SNS の投稿データ、購買履歴、検索ワード等を AI が統合的に分析し、その人固有の悩み

や、欲求に響くメッセージを“リアルタイム”で提案・配信することが可能となる。こうしたアプローチは、広告効果の最大化だけでなく、企業と生活者の「関係性」を深化させる新たな可能性を拓いている。

《1-4. 人間らしさが残るコンテンツの価値》

生成 AI による効率化・自動化が進んだ今でも、“人間らしい感情や本能に響くコンテンツ”は、なお高い価値を持ち続けている。映画やドラマ、スポーツ、バラエティ、アニメ、イベントといったジャンルでは、AI が生み出した作品よりも「人間が作った」というだけで、特別な“物語性”や“真正性”を評価する声が根強く存在する。心理学や広告論の研究でも、「AI が制作した」と明かされた途端に、消費者が受ける印象や感情的価値が大きく低下する「AI 真正性バイアス」の存在が指摘されている。実際、国際的なブランドでも、「人間による創造性」や「手作業」の価値を積極的に打ち出し、“人間の物語”で差別化を図るマーケティング戦略を強化している。つまり、AI 活用の時代だからこそ、あえて「人間らしさ」や「体験の物語性」を前面に出すクリエイティブが、再評価されつつあるのだ。このように、「近い未来」においては、生成 AI が、広告業界にもたらす恩恵は大きく、生産性革命、業務の多様化、広告効果の最大化、“人間らしいコンテンツ”の再発見——という“明るい側面”が強調される時代が到来しつつある。しかし、その一方で、AI の進化がもたらす“そう遠くない未来”には、より本質的で構造的な課題も横たわっている。次節では、その「暗い側面」に目を向ける。

【第2章：生成 AI がもたらす“そう遠くない未来”——明るさの先に潜む「暗い影」・減る席数と構造的リスク】

近い未来の先に、何がやってくるのか。生成 AI がもたらす「生産性革命」や、「クリエイティブの増幅」によって、いま広告業界は“明るい希望”を感じている。だが——現実には、その延長線上に「暗い影」「業界の根幹を揺るがす本質的なリスク」が静かに迫ってきている。生成 AI が、仕事の仕方・働く人・業界の稼ぎ方までを根本から変えてしまう未来——それは“遠い話”ではなく、目の前の現実になりつつある。

《2-1. AI が中心となる組織構造への「必然的な変化」と格差》

いずれ、広告会社の多くは、AI を中核に据えた組織へ変わらざるを得なくなるだろう。生成 AI が、制作・プランニング・運用・検証まで、一気通貫で担う世界では、少人数でほとんどの業務が回せてしまう。たとえば、クリエイターやプランナー、オペレーターが、

それぞれの専門領域に分かれていた体制は、「AI を使いこなす一部の“AI マスター”」と、その他大多数——という“分断”を生み出す。この現象は「フォレスター」の、2024 年グローバル調査でも指摘されている。広告会社の 8 割が「AI 導入で工数が削減された一方、AI 運用ノウハウや、データガバナンスに対応できる人材が、ごく一部しかいない」と回答。AI を“使えるか・使えないか”でキャリアの格差、企業間の収益差も一気に広がる構造が現れはじめています。

《2-2. クリエイティブ産業のコモディティ化——「不気味の谷」を超えた後に》

生成 AI の進化で、AI がつくった広告・クリエイティブは、もはや人間の手によるものと、ほぼ区別がつかない水準に到達しつつある。初期は「AI が作るものはどこか不自然だ」「本物らしさがない」と言われていたが、ここ 1~2 年で“違和感”が劇的に薄れた。完全に、区別できなくなるのも、時間の問題である。これにより、クライアント側も「AI 生成の CM」「AI 生成バナー」を積極的に採用し始める。しかもこれを、クライアント側でも、容易に制作できてしまう。AI での、大量生産・低コスト・高速納品・インハウス化が当たり前になれば、その分、広告代理店の業務は減少し、人間クリエイターの「椅子」も急速に減っていく。映画、スポーツ、バラエティなど、本能や感情に響くコンテンツは、「人間の領分」として残ると思うが、コスパの悪い、嗜好品となる。従来型の広告ビジネスモデルが削がれ、コスパの悪い収益モデルだけでは、会社を維持するのは極めて難しくなる。

《2-3. 広告モデルの変革と巨大プラットフォーマーの支配》

生成 AI が本格搭載された検索エンジンは、これまでのデジタル広告のロジックそのものを根本から変えてしまうかもしれない。従来の「キーワード広告」「アルゴリズム最適化」などが通用しなくなる世界——グローバル・ビッグテックが、“新しい広告ルール”を一方的に再設計し、日本の広告会社や媒体社は、その変化に対応していくことになる。また、マスメディアの媒体社においては、視聴者数や購買数の減少、及びデジタル広告のハイパーパーソナライゼーションの流れに押され、デジタルコンテンツへ注力することを余儀なくされる。巨大プラットフォーマーひしめく戦場での生き残り方を、模索していかねばならない。巨大プラットフォーマーが巨額の制作予算を投入する一方で、コンテンツ制作予算が減少する媒体社は、コンテンツをどのようにホールド（安価で企画勝負の自社制作したり、トレンド前のコンテンツを買い付けたり）するか？が重要になる。

《2-4. AI 投資回収の「逆転現象」——フォレスター/ガートナー調査より》

「AI で効率化すれば、利益も上がる」——この直感が、現場では必ずしも成立しないとい

う調査結果も、想像しうる明るい未来を、現実に引き戻す。AIによる効率化が進めばコストも下がる、だから安くして当然——多くのクライアントが“自明の理屈”としてこのロジックを突きつけてくる。しかし現実異なる。広告代理店は生成AI導入のために、巨額の初期投資・運用コスト・人材教育費を負担している。Forresterの調査によれば、AI関連コストの75%はクライアントに転嫁できていない。AI活用が進むほど「短時間・低コストで済むなら料金も下げよ」と、値下げ圧力が高まり、利益率はむしろ悪化する。世界の大手広告グループでも、AI投資が利益につながらないという深刻な危機が生じている。根本的な原因は、FTEや時間単価に基づく「労働時間＝報酬」モデルが、生成AIの効率化によって完全に論理破綻した点にある。AI導入で、100時間かかっていた仕事が、10時間で済むようになって、評価されるべきイノベーションや投資努力が「値引きの根拠」とされ、AIを積極活用した代理店ほど、経済的に罰せられる逆転現象が起こる。ここで求められるのは、“AI導入の裏側にある投資・リスク・努力”をクライアントに徹底して説明し、「成果を生み出すための戦略的価値」「AI活用による新たな付加価値」を報酬基準に据えること。要は、時間単価モデルから価値ベースへの転換が不可避である。何時間働いたかではなく、どれほどの成果・革新・競争力を生み出したかを正当な対価とする。AI導入によるコストやリスク、人材戦略の困難も含めて、クライアントと率直に対話し、AI投資が、クライアントのビジネスを強くする“未来へのパートナーシップ”であることを伝える必要がある。単なる値引きや、効率化還元ではなく、AIによるイノベーションや、戦略的提案こそが代理店の存在価値。AIによって短縮された時間だけを、値引き対象とする論理を受け入れるなら、業界全体が持続不能に陥る。さらに、効率化や業務革新の切り札と期待され、現在も多数のプロジェクトが開発・導入の只中にあるエージェント型AIだが、その未来も、決して楽観できない。ガートナーは、「2027年末までにエージェント型AIプロジェクトの40%以上が中止や頓挫に追い込まれる」と予測している（Gartner, 2025年6月発表）。この予測が示しているのは、単なる技術の未成熟だけではない。背景には、「コストの高騰」「ROI（投資対効果）の不明確さ」「リスク管理の不十分さ」など、企業の根本的な準備不足や、テクノロジーに対する過剰な期待（ハイプ）がある。現実には、数千万円・数億円単位の投資をかけて開発中のAIツールが、外部技術の急速な進化（リリース直前に“もう古い”となる）、PoC（概念実証）段階の想定不足（小規模な実験は成功しても、本番導入にスケールしない）、導入後に発覚する隠れコスト（API課金、保守費用、データパイプライン構築、専門人材不足 etc.）、そもそもビジネス目標が曖昧、ROIが見えないまま開発をス

スタートしてしまう、リスク・ガバナンス体制の不在（セキュリティ・法務・倫理リスク）といった理由から、“価値を生み出す前に”開発が中止されるケースが激増している。ガーナーのレポートは、「今まさに現場で進んでいる AI 投資プロジェクトのうち、実際に、市場で成果を出すのは“半分以下”という非常に厳しい現実」を突きつけている。この構造を理解せず、「導入すれば勝手に利益が出る」と短絡的に走ることこそが、投資回収どころか、プロジェクト頓挫・組織の信頼失墜・リソース浪費の最大要因となる。効率化・自動化の旗印の裏で、AI 投資の“持続可能なビジネス化”ができるか——それが今、日本の広告業界を含む、全ての企業に問われている。

《2-5. 広告業界を襲う“席数”の急減——AI 時代の不可逆な再編成》

生成 AI の進化は、まず「定型業務からの解放」「創造や戦略領域へのシフト」というポジティブな期待を生み出した。だが現実には、“創造”や“戦略”でさえ、AI による最適化・自動化がすでに現場で進行している。高度なプランニング、広告運用の PDCA、クリエイティブの初期ラフ制作——こうした業務が AI により、高速、かつ精度高くこなされるフェーズに突入しつつある。この流れが意味するのは、「人間の仕事が AI によって代替される」レベルの話にとどまらない。実際に“席数”自体が急速に減少し、これまで必要だった人員・役割が根本から縮小していく現象が始まっている。組織の最適化、少人数運営、タスクの統合・再編——“誰もが生き残れるわけではない”という、構造的な雇用削減と、役割淘汰の時代が目前にある。単なる AI 導入の問題ではなく、「組織全体の再編」と「人材市場そのものの縮小」という、広告業界の根底を揺るがす変化。

生成 AI の恩恵の先には、働く場所や機会の減少、キャリアのあり方そのものが激変する現実が待っている。広告業界のあらゆる土台が、“生成 AI による抜本的な再編”を強いられる時代が、もう目の前まで迫っている。

【第3章 広告代理店の取るべき動き——生成 AI 時代の生存戦略】

《3-1. ベンダー側（ビッグテック）との関係再構築——“必要とされるパートナー”へ》

第1章で述べた通り、“そう遠くない未来”には海外ビッグテックのテリトリーが、不可逆的に日本の広告業界へと入り込んできて、我々は、それらを活用して生産性革命を引き起こす。ただ、この時代、私たち日本の広告代理店が単に「AI ツールを使う側」に甘んじているだけでは、ビジネスの主導権を握ることはできない。大前提として、日本の企業が米国や中国のビッグテックと、対等に張り合うことは、現実的には難しい。実際、それらの

企業は、生成 AI 関連の開発投資や買収規模で日本企業を大きく上回っている。この事実を直視したうえで、私たちが取るべきは「ビッグテックの単なるユーザー・再販業者」になるのではなく、現場に近い知見とユースケース、消費者理解を武器に“共創パートナー”として必要とされる存在になることだ。生成 AI は、ベンダー側（ビッグテック）が設計した通りに使うだけでは、本当の価値を發揮できない。日本の広告現場ならではの使い方・応用事例や、独自の発想から生まれる新たな活用方法を、ベンダー側にフィードバックすることができれば、代理店は“単なる歯車”を超えた存在として、業界の価値連鎖に組み込まれる可能性が高まる。ビッグテックに“必要とされるパートナー”となるには、積極的に共同開発や PoC、ナレッジシェアの場に参加し、“現場知”を武器に対等な議論・提案ができる人材・組織づくりが求められる。

《3-2. ツールを「使いこなす力」の深化——差別化・独自性の確立》

今や、生成 AI は一つの巨大なサービスではなく、目的・文脈ごとに特性の異なるツール群が無数に生まれている。広告代理店には「どのツールを、どの文脈で、どのように組み合わせるべきか」という総合的な知見と柔軟な活用力が不可欠となる。単純に「ベンダー側が公表した使い方」をなぞるだけでは、他社との差別化は困難だ。むしろ、現場で生まれる“発見”や、まだ誰も試していない使い方、クライアントや消費者に寄り添った新たな価値提案——これを積み重ねることしか、AI 時代の代理店の存在意義は生まれない。クライアントへの提案でも、「どの AI ツールを使うべきか」、「それぞれのツールの特性や得意領域、リスク」、「自社独自の生成 AI ツールやカスタマイズ事例」といった専門性を示し、クライアントの事業成長や競争力向上に直結する“ナレッジ”を提供することが重要だ。また、自社で生成 AI ツールを開発する場合にも、単独でスタートアップ投資・買収を繰り返すのではなく、むしろ、ビッグテックと積極的に協業し、日本独自の使いこなし・現場目線をプロダクトに反映させていく姿勢が、結果的にグローバルで戦える競争力を生む。

《3-3. ビジネス領域の越境と“第二・第三の矢”の無数化》

広告代理店という業態自体が、「消滅リスク」の高い業種であるという覚悟も、いまこそ必要だ。生成 AI によって、広告制作や運用の多くが「AI で十分」になれば、これまで通りの広告業“だけ”では、生き残れない時代が来るのは明らかである。そのため、広告以外のビジネス領域——たとえば「対消費者向けのアプリ開発」や「マンガ・アニメ・ゲーム・イベント・スポーツなどの IP 開発・発掘」など——に、積極的に事業を展開することが、業界としても個社としても生存戦略となる。しかも、「第二・第三の矢」では、もはや足り

ず、数十本、数百本の矢を一気に放つ規模感とスピード感で、多様なチャレンジを行うべき時代が到来している。生成 AI の登場は、「少人数・高速・低コスト」で“100 の新事業”を同時に走らせることを、現実的な選択肢に変えている。スタートアップへの投資や M&A も、単なる“流行り”ではなく、AI の活用を前提とした新規事業開発の加速装置として不可欠である。「広告業界だからこそできる新しい事業開発」への越境と拡大が、日本の代理店の将来を大きく左右する。

《3-4. AI マスター人材こそが生き残りの核心》

そして、これらの戦略の根底に必要なのは“AI マスター”人材の育成・確保である。AI の最新技術やツールを、ただ知っているだけでは不十分であり、AI の得意・不得意を理解し、ビジネスやクリエイティブ、組織変革、リスク管理まで横断的に把握し、クライアントの課題に合わせて、最適な AI 活用方法を提案できる。こうした人材こそが、今後の代理店の「競争優位」を根本から支えることになる。AI マスターの価値は、単なる“テクニカルスキル”だけでなく、批判的思考力、文脈理解力、多様な専門性を掛け合わせる「T 字型人材」としての総合力にある。この人材を、組織的に育てることが、日本の広告代理店にとって“生存と進化”の最大のカギとなる。

《3-5. 国内だけを見ている余裕はない——グローバル競争のリアル》

現時点で、諸外国の生成 AI プレイヤーたちは数百億～数兆円単位の M&A や、スタートアップ買収を猛烈なスピードで進めている。国内競合の動向やトレンドだけを見ていると、“世界規模の脅威”が気づかぬうちに襲いかかるのが AI 時代の特徴だ。「いま国内で目新しい最新技術」も、1～2 年後には、ビッグテックが、一気にコモディティ化し、“後追い”で投資・開発した日本企業の事業は容易に競争力を失いかねない。本気で生き残りたいなら、“今どこのプレイヤーと組み、何を共創するか”というグローバル視点で経営・事業判断を下すことが不可欠だ。

《3-6. クライアントとの関係再定義——“労働対価モデル”からの脱却》

最後に、クライアントとの関係性も根本から問い直す必要がある。AI による業務効率化は「価格の値下げ」要求を招きやすいが、実際には AI ツールの導入・運用コストや人材育成費用が重くのしかかる。従来型の“人月・工数ビジネス”から、「AI による価値創造」そのものを正当に評価・対価化する、新たな料金体系や価値観を、クライアントと、協働して再構築することが、持続的なパートナー関係の鍵となる。

【第4章 マクロな未来への視点——限られた時間をどう過ごすか】

私たちはここまで、生成AIが、広告業界の働き方にもたらす変化や、構造的なリスクについて議論してきた。だが、この議論すら、実はまだ“楽観的な前提”に立っているのかもしれない。今や、AIの進化は、産業や仕事の枠を超えて、「社会全体」や「人間そのものの価値」にまで問いを突きつけている。もしかすると、考えている以上に、未来は急速に、そして本質的に揺らぐ可能性がある。

《4-1 AI2027 シナリオ——人類が直面する2つの未来》

AI分野のインサイダーが警告として発信した「AI2027」シナリオ（Daniel Kokotajlo氏らによる、2025年公開）は、今後数年で人類社会が、直面しうる“2つの未来”を提示している。

◎シナリオ1：「レース・エンディング」——制御不能なAI進化と人類リスク

AI2027シナリオは、まずこう警告する。「AI開発競争が激化し、各国・企業は安全性や倫理よりも、性能向上を優先する。AI同士が自己進化を始め、やがてAIは人間の理解や、制御を超えた領域へ突入し、意思決定・創造・学習の、あらゆる面で人類を圧倒する存在となる」その結果として——「人類はAIを完全にコントロールできなくなり、偶発的なバグや価値観の齟齬、設計ミスが、前例のない規模での社会的混乱や、存在論的な危機（人類の存続そのものが脅かされる事態）をもたらす可能性が、現実のものとなる」このシナリオは、SF的空想ではなく「すでに現実の議論として扱われている」という点に、今の時代の特異さ・緊張感が表れている。

◎シナリオ2：「スローダウン・エンディング」——意図的な減速と調和への模索

一方で、AI2027は、こうも記している。「主要国や産業界、研究者たちが、AI開発と実装のスピードを、意図的に抑制し、国際的なガバナンスや倫理規範の構築に、本格的に取り組むことで、社会全体が“安全”と“人間中心の価値”を優先する方向へ、大きく舵を切る可能性もある」この場合、技術革新や経済の成長は一時的に緩やかになるが——

「AIと人間の共存、持続的な社会をめざし“調和”を模索する時代が到来する可能性が残される」ただし論文は、「国際社会の利害対立や、抜け駆けリスクも依然大きく、完全なスローダウン合意は容易ではない」とも、現実的に指摘している。

《4-2 限られた時間の中、今を生きることの大切さを考える》

こうしたAI2027のシナリオを読むと、「近い未来」や「業界の変化」について議論してきたものの、その未来すら訪れない事も考えられる。社会全体が、そして、人類の未来その

ものが、不明瞭で不確実な時代を、私たちは生きている。技術の進歩が、私たちの想像を超える速さで進み、社会や価値観そのものを、根本から揺るがすようになった今、私たちは改めて「時間の有限さ」と、正面から向き合うことを迫られている。この現実の中で、本当に大切なのは、「今この瞬間を、どれだけ自分の意思で生き抜くか」ということだと、私は思う。未来に備えて努力し続けることと同じくらい、「今の自分の時間をどう使うか」考えていかねばならない。生成 AI の登場は、確かに、私たちの仕事や日常を劇的に変えたが、それは単なる「効率化」や「便利さ」とどまらない。AI は、これまで、自分が手を伸ばせなかった「夢」や「憧れ」、「挑戦」や「表現の幅」を、一気に広げてくれる道具でもあるのだ。

今までであれば、時間も資金も足りず諦めていた夢——音楽、アート、映画製作、服のデザイン。自分には無理だと思っていた事業や資格への挑戦、海外での生活や投資、飲食店の開業。新しい知識、スキル、言語等の学び直し。こういったことも、AI のサポートがあれば、現実的な挑戦になった。どんな分野でも、「自分はこれまでの自分ではなく、新しい世界に飛び込める」という確信が得られる時代が来ている。生成 AI 登場以前の過ごし方を永遠と続けているのも悪くはないが、これまでは、数十年先の未来が当然のごとくあると想像し人生設計をしている。ただ、いつ終焉を迎えるか分からない時代に突入した現代は、時間の使い方が非常に重要になる。実現したいことがあるのであれば、生成 AI を相棒に、即その世界に挑戦すべきである。そして、そんな現在において、何よりも私が大切だと思うのは、“自分にとってかけがえのない人との時間”である。

親、パートナー、子ども、友人——愛する人たちとの関係を育み、何気ない日々感謝し、時には喧嘩をし、語り合い、笑い合う——この一つ一つの積み重ねが、結局は「人生の幸せ」そのものであり、「今を生きる」ということの意味なのだと感じる。限られている“かもしれない”時間の中で、「今を充実させ、悔いのないように過ごす」こと——それが、AI 時代を生きる私たちにとって、最も重要なことなのかもしれない。

【和文】

- ・ フォレスターリサーチ (2025) 『AI コストセンター危機 詳細調査』
- ・ ガートナー (2025) 『エージェント型 AI プロジェクト中止予測分析』
- ・ Daniel Kokotajlo 他 (2025) 『AI2027 未来に関する議論』

【欧文】

- ・ Kokotajlo, D., Alexander, S., Larsen, T., Lifland, E., and Dean, R. (2025), AI 2027: A Near-Term Scenario Analysis, AI 2027.

<参考・引用サイト>

- ・ Forrester Research, The AI Cost Center Crisis
(<https://www.forrester.com/blogs/the-ai-cost-center-crisis/>)、アクセス日時：2025 年 8 月 18 日
- ・ Gartner, 40% of Agentic AI Projects Will Be Cancelled by 2027
(<https://www.gartner.co.jp/ja/newsroom/press-releases/pr-20250625-agentic-ai-project>)、アクセス日時：2025 年 8 月 18 日
- ・ AI 2027, AI 2027: A Near-Term Scenario Analysis
(<https://ai-2027.com/>)、アクセス日時：2025 年 8 月 18 日

“つくる”から“ともにつくる”へ——広告共創時代の序章

小林 幹 電通西日本

CXCD1 部 クリエイティブディレクター

(出向先) (株)電通 BX クリエイティブセンター コピーライター

序章 変容する広告環境の現状と課題

「広告とは何か」。この一見、古典的に感じられる問い。しかし今、我々が直面している状況は、その問いを再び本質的に捉え直すことを我々に強いている。

広告という営みは、本来的に「欲望の触媒」であり「認識の装置」だ。つまり、まだ気づいていない欲望に輪郭を与え、意味と物語を伴わせて人と物、あるいは人と人を結びつける役割を担ってきた。しかし、SNS や生成 AI の登場は、この構造に根本的な変容をもたらしつつある。いまや広告は単なる企業の発信ではなく、誰もが無意識のうちに発信者となる社会において、人類全体が生成する巨大なノイズの中の一部に過ぎない。

そんな時代に、広告クリエイティブの意味とは何か。映えることなのか。バズることなのか。アルゴリズムに最適化することなのか。あるいは正義や倫理を伝えることなのか。

今日、AI は言葉を「生成」するが、意味を「創造」することはできない。広告において意味創造の役割を担う者。それは、私たち人間、特に「広告に携わる人間」ではないか。情報が無限に供給され、注意が有限資源となった時代において、広告とはもはや「注意の奪い合い」ではなく、「意味との邂逅」を促す媒介であるべきではないだろうか。

今、我々の足元には「手段の進化」があふれている。しかし「目的の問い直し」こそが、この時代における広告人の使命である。この論文では、変容する社会・技術環境の中で、広告の役割と広告クリエイティブの在り方を再考し、あらためて「広告とは何のために存在するのか」という根源的問いに向き合っていきたい。

第1章 デジタル時代の広告市場と消費者接点の変革

—「散らばる接点」と「つながる思考」の時代へ

1. デジタルプラットフォームの台頭による接触チャネルの多様化

私たちの前には、あらゆる接触チャネルが等価に存在している。テレビ CM も YouTube の

バンパーも X の投稿も TikTok の UGC も、消費者にとってはただ流れてくる情報のひとつである。マスメディアが「王道」であり、デジタルが「補完」であるという認識は過去のものだ。生活者の視点からすれば、チャンネルの区別など意識されておらず、「意味があるか、スルーされるか」の二択しか存在しない。

この変化を加速させているのが、Google、Meta、X、LINE、Amazon、TikTok といった巨大プラットフォームの存在だ。彼らは単なるメディアではなく「生活インフラ」として機能しており、日々の検索、買い物、交流、余暇といったあらゆる行動の中に広告が溶け込んでいる。広告は今や「情報」ではなく、「体験」の一部になっている。

だからこそ、現代の広告設計においては、「どのチャンネルに出すか」ではなく、「どのような意味連鎖の中で現れるか」を考える必要がある。たとえば、YouTube で商品の世界観に触れ、Instagram で口コミに触れ、Amazon のレビューを確認して購買へ至る。この一連の行動は、生活者の内発的な流れであり、広告主が制御できるものではない。

重要なのは、「点」ではなく「線」で考える視座、さらに「面」や「場」へと拡張していく戦略的思考だ。広告がチャンネル単位で切り出される時代は終わり、いま必要なのは、意味が一貫して届く場づくりである。

2. データドリブン広告とマーケティングファネルの進化

— 「刈り取る」から「育てる」へ

広告の現場は、CPA（顧客獲得単価）や ROAS（広告費用対効果）といった指標に追われている。しかし「成果直結型」の指標に傾倒しすぎると、広告はしばしば「刈り取りの道具」として消費されてしまう。中長期的なブランド価値の構築には寄与しにくい。

従来の「認知→興味→検討→購買」という直線的なモデルは、現代の消費行動を正確に描写できていない。実際のユーザーは、SNS で何となく目にして、数日後に検索し、レビューを比較し、ようやく購入に至るといった「非線形なジャーニー」を辿っている。

この複雑な行動経路を可視化し、最適なタイミングとチャンネルで適切なメッセージを届ける。その基盤こそが、データドリブンのアプローチである。リードの獲得だけでなく、ナーチャリング（関係性の育成）にフォーカスする発想は、多くのブランドにとって不可欠となっている。

行動データを用いたセグメント配信、パーソナライズドなメールコミュニケーション、LINE 公式アカウントを活用したステップ配信、あるいは CRM と連動したリテンション広告。こうした施策は地味だが、結果として LTV（顧客生涯価値）の向上に直結する。

いま広告に求められているのは、「刈り取り」と「育成」のバランス感覚だ。獲得効率だけを追うのではなく、「関係性の設計」としての広告に立ち返ること。その視点が、これからの広告人の競争力を決定づけるだろう。

第2章 生成AI (AIGC) がもたらすコンテンツ変革

ー「つくる力」と「問う力」の分業時代へ

「人間がコンテンツを作る時代は終わったのか？」生成AI (AIGC: AI Generated Content) が進化する今、広告制作に携わる者はこの問いから逃げることはできない。

かつて“制作”は人間にしかできない領域だった。しかし今、テキスト、画像、音声、映像のすべてをAIが自動で生成しうる時代が到来している。時にはコピー案を提案し、ビジュアルを描き、動画を構成する。AIがもたらすこの「爆速の創造」は、もはや実験段階ではなく、商業現場における実装フェーズに突入している。

では、広告におけるAIGCの応用可能性とは何か。大きく分けて、効率化・多様化・高速PDCAの3つが挙げられる。

まず、効率化。たとえば100通りのバナー案やLPテキストを、数分で出力することが可能になった。これは特にA/Bテストやパーソナライズされた配信において、人的負荷を劇的に軽減する。

次に多様化。文化的背景や嗜好に応じて、同一ブランドでも表現を柔軟に変える“マイクロターゲティング”が実現可能となる。

そして高速PDCA。生成AIのアウトプットは蓄積と学習を前提とするため、広告表現が“静的”なものから“動的に最適化されるプロトタイプ”へと変化する。

一方で、生成AIには明確なリスクも伴う。もっとも重大なのは、「意味の誤読」と「責任の所在の不在」である。

たとえばAIが生成した表現が無意識にステレオタイプや差別を助長する可能性がある。これは、学習データのバイアスがそのまま反映される構造が要因だ。意図しない誤情報の発信、著作権侵害や剽窃の問題も後を絶たない。生成物が誰の著作かを厳密に定義できない中、広告主や代理店が知らずにリスクを背負う可能性は小さくない。

さらに、「つくれること」と「つくる意味」は根本的に異なる。AIGCは極めて論理的で模倣に優れるが、その「意図」や「文脈」はあくまで人間によって与えられるものである。

ゆえに、広告クリエイティブの本質的な問いは、「何をつくるか」から「なぜつくるのか」

「何を問いかけるのか」へと移行しつつある。

生成 AI が「つくる力」を担い、人間が「問う力」と「意味づけ」を担う――。この分業的な創造モデルは、今後の広告制作においてひとつのスタンダードになるだろう。そのとき必要とされるのは、ただ手を動かす技術ではなく、「物語を設計する想像力」と「倫理を問う感受性」である。

広告における AI の時代とは、皮肉なことに、人間にしかできないことの輪郭をより鮮やかに浮かび上がらせているのかもしれない。

第3章 フェイクとリアルの境界崩壊

―「信頼」が再定義される時代における広告の立ち位置

“真実よりも先に、嘘が届く時代”。現代の情報流通社会を象徴する皮肉な言葉だ。誰でも情報発信でき、加工できる時代。そしてそれを疑う時間すら与えられないほどの速度で、コンテンツが拡散されていく。こうした状況において、広告が「リアル」と「フェイク」のどちらに接近するか――これは、極めて倫理的かつ戦略的な問いである。

1. フェイクコンテンツ拡散と広告クリエイティブへの影響

近年、深層学習を活用したディープフェイク技術や、生成 AI による“リアル風”コンテンツが急速に広まっている。これにより、広告表現もより“現実らしさ”を手に入れた反面、“現実との乖離”という新たなリスクも内包するようになった。

たとえば、架空の感動的エピソード、実在しない風景を使ったブランド動画、AI が作り出した評判の良さそうなレビュー記事。これらは一見、完成度が高く、説得力もある。しかし、その根拠が希薄な場合、視聴者の“信頼資本”は確実に削られていく。

広告は本来、情報ではなく「信頼」の上に成り立っている。美しいコピーも洗練されたビジュアルも、受け手が「信じられる」と思わなければ意味がない。フェイクの拡散は単に“倫理の問題”にとどまらず、広告産業そのものの基盤を揺るがす危険性を孕んでいる。

2. アルゴリズム最適化と倫理的バイアスの問題

アルゴリズムによる最適化の影で進行する、倫理的バイアスの増幅も問題だ。SNS 広告や検索連動型広告は、多くが機械学習によって最適化されている。これはユーザーにとって“パーソナライズされた便利な体験”を提供しているように見えて、実は過去の行動パターンを増幅する閉じたループを作り出す構造でもある。

このループの中では、差別的表現・政治的偏向などのグレーな表現すら、反応が良ければ

機械的に強化される恐れがある。広告主やクリエイターが「バズる表現」を追う背景には、“何が反応されるか”というアルゴリズムの示唆がある。しかし、この反応は「正しさ」でも「価値」でもない。

我々は今、広告の成果指標に潜む「倫理の不在」に自覚的である必要がある。AIに判断を委ねすぎた先に残るのは、「最適化された誤解」かもしれない。

広告において「リアル」と「フェイク」の境界が揺らぐ今、問われるのは真偽そのものではなく「誠実さ」である。コンテンツの裏に「誰が、どのような意図で」存在するか。その透明性こそが、これからの広告表現の根幹となる。

そしてこの時代において、広告人に必要なのは「つくる技術」以上に「問う視点」である。どのような情報を届けるかではなく、それがどのように受け取られ、どんな社会的影響をもたらすか——その“結果の責任”を引き受ける覚悟が、あらためて問われている。

第4章 クリエイティビティの価値再考

—数値に還元されない“余白”の力

「良い広告とは何か」この問いはますます曖昧になっている。CTRが高ければ「良い」のか？CVRが高ければ「良い」のか？あるいはSNSで話題になれば「良い」のか？

確かに、データは雄弁である。ユーザーの行動はすべて記録され、可視化され、最適化の対象となる。私たち広告人は、これほどまでに多くの「数値」に囲まれて仕事をする時代を、かつて経験したことがなかつただろう。しかし、その一方で、数値に還元できない“何か”が確実に失われつつある。——それが「クリエイティブXファクター」である。

1. データドリブン時代における「クリエイティブXファクター」の重要性

「Xファクター」とは“説明できないが効いている何か”である。それは定量化できない直感、偶然のひらめき、時には非合理的な挑戦から生まれる。広告においては、数値化されたターゲティングやPDCAを超えて、「なぜかわからないけど心に刺さった」と感じさせる力が、それにあたる。

たとえば「やさしさは、強さだ。」というコピーに明確なKPIがあるだろうか。あるいは色褪せた映像に一行の言葉を重ねる表現にアルゴリズム的根拠があるだろうか。しかし、そうした“根拠なき共感”こそが記憶に残る広告を、ブランドの人格を形づくるのだ。

データに裏打ちされた戦略はもちろん重要である。だが、それだけでは広告は“正確”には

なれても、“愛される”には至らない。だからこそ、私たちは「確実性ではなく可能性」に賭ける勇気を失ってはならない。

2. アルゴリズムでは創出できない「情緒・提言性」とは何か

広告とは「売ること」だけの道具なのか？いや、むしろ広告こそが、社会や個人に対して「問いを投げかける力」を持ちうる稀有なメディアであるべきではないか。アルゴリズムが得意とするのは「最適化された表現」だ。しかし、それは“今この瞬間の関心”には応えられても、“未来に対する提言”にはなりえない。

たとえば、社会課題に切り込んだキャンペーンや、消費行動そのものに一石を投じるブランドステートメント。そうした広告には、数値では評価しきれない「情緒」と「意味の深さ」が宿っている。そこには、「今、これを語る意味」を考え抜いた人間の意志がある。

広告の仕事は、情報を届けることではない。感情を喚起し、視点を変え、行動の余白をつくることである。その余白にこそ、人は気づきや共感、未来への希望を見出す。

だからこそ、私たちは「何がウケるか」だけでなく「何を語るべきか」に自覚的でなければならない。それは、商品を超えたメッセージを紡ぐ仕事であり、社会と誠実に向き合う姿勢そのものである。

クリエイティブとは、今ここでしか生まれ得ない“意図と感情の結晶”であり、それが数値に還元される日は、恐らく永遠にこない。そしてだからこそ、我々は人間であることを武器にできる。アルゴリズムの届かない場所に、広告人の真価は息づいている。

第5章 広告倫理と業界ガバナンスの再構築

—「信頼のエコシステム」を築くために

私たちは今、「技術的にできること」と「社会的に許されること」の溝に向き合っている。技術の進化は表現の自由度を拡張する一方、倫理的責任の重さを高めている。技術は問いを発さない。問うのは常に人間であり、その最前線に立つのが私たち広告人である。

1. 技術と倫理の狭間で広告人が保つべき責任

広告は売るための手段のみならず、文化をつくる行為でもある。表現の一つひとつが、無意識のうちに社会的な価値観を再生産していることを、我々はもっと自覚すべきだろう。

たとえば、ジェンダー、年齢、人種、障がい、宗教などに関する表現。それが意図せず差別的な含意を帯びてしまうことは、いまや現場で日常的に議論されるようになった。大切

なのは「意図したかどうか」ではなく、「どう受け取られるか」。我々に求められているのは、発信者としての“表現の自由”ではなく、社会に影響を及ぼす“構造的責任”である。

特に、AIの生成技術が進化するにつれ、責任の所在が曖昧になる場面は増えていく。「これは誰がつくったのか?」「なぜ、こうなったのか?」。その問いに即答できない状況を見逃すことは、倫理の崩壊に直結する。

だからこそ今、広告人には「倫理的判断力」と「説明責任」がこれまで以上に求められている。自問し続ける姿勢が、業界全体の信頼基盤を支える鍵となる。

2. 規制・ブロックチェーン・トレーサビリティ技術の活用事例

こうした倫理的課題に対応するには、個人の意識だけでなく、業界全体での制度的な担保（＝ガバナンスの再構築）が必要である。

ここで注目されているのが、トレーサビリティ技術である。たとえば、Adobeが中心となって推進している「Content Authenticity Initiative」では、画像・動画・テキストなどの生成元・編集履歴・公開時点の情報をブロックチェーンに記録することで、「誰が・何を・どのように作ったか」を後から検証できる仕組みが構築されつつある。

この技術は、フェイクコンテンツの流通抑止や、コンテンツの真正性証明に役立つだけでなく、広告における「透明性」の担保にもつながる。たとえば、ある動画がAIによって生成されたものである旨を示すことで、受け手はそれを“演出として”受容する準備ができる。透明性は、リスク回避の手段であると同時に「信頼」の通貨でもあるのだ。

また、EUが導入を進めている「AI法」では、生成AIを用いたコンテンツに対し、明示義務や説明責任を課すことが検討されている。広告領域においても、こうした規制への対応は今後避けられないテーマとなるだろう。

これからの広告は、創造性だけでなく、誠実さが評価される時代に入っていく。広告人が倫理を語ることは建前ではなく、ブランド価値の根幹を担う実務そのものである。

そして我々が築くべきは規制ではなく「信頼のエコシステム」だ。技術と倫理、創造と責任。そのバランスの上こそ、持続可能な広告の未来は立ち上がっていく。

第6章 ソーシャルメディアとユーザー生成コンテンツの共創

ー「届ける」から「ともにつくる」広告へ

「誰が広告をつくっているのか?」企業か、代理店か、それともユーザーか。広告という

営みは今や一部の専門職のみならず、生活者自身が参加しうる時代へと変貌している。

その中心にあるのが、UGC (User-Generated Content) という存在だ。

1. UGC を取り込んだ広告コミュニケーションの進化

UGC とは、投稿レビュー、写真、動画、クチコミ、ハッシュタグなど、生活者が「自発的につくる表現」の総称である。企業による手の込んだ広告が、一人の生活者による素朴でリアルな使用感や感動体験が持つ「説得力」に敵わないことがある。

いまや多くのブランドが、UGC を「素材」ではなく「表現手法」として戦略的に組み込み始めている。たとえば、企業が「#〇〇のある暮らし」や「#私と〇〇」という形で問いを投げかけ、ユーザーが物語を編む。これはもはや、広告というより一種の共創メディアであり、ブランドの語り手が多声的になるという現象でもある。

その結果生まれるのは、「広告を見た」ではなく「広告に参加した」という体験だ。そうした接点を持った生活者は、消費者ではなく、共犯者として愛着を抱くようになる。

2. インフルエンサー広告、コミュニティ運営との融合

UGC と密接に関わるもう一つの潮流が、インフルエンサー広告とブランドコミュニティの進化である。

従来の「フォロワー数」や「エンゲージメント率」といった指標のみならず、今注目されているのは「小さくても深い関係性」である。フォロワー数が数千～数万人規模のマイクロインフルエンサーや、特定の価値観に共鳴するニッチコミュニティとの共創は、スケールよりも共感の質を重視する文脈へとシフトしている。

こうした動きの先にあるのが、「広告×コミュニティマネジメント」の融合だ。ブランドは単にモノを売るだけでなく、「誰とどんな世界観を共有していくか」を設計する役割を担うようになっている。Slack や Discord、LINE など、広告外のチャンネルで繰り広げられる関係性のデザインは、もはやクリエイティブと表裏一体となっている。

重要なのは、「伝える」から「育てる」への発想転換だ。広告が「瞬間」を切り取るのではなく、「関係性の時間軸」において意味を持つようになる。そのとき広告は、単なる販促ではなく、「文化形成の起点」となる可能性を持つ。

いま広告に求められているのは、問いを投げかける構えだ。ユーザーと共につくる広告、共に暮らすブランド。それは、企業の“発信力”ではなく、“傾聴力”に価値の重心が移ったことの証左である。ブランドと生活者がともに“未来を選び取る”表現としての広告。その新

しい可能性が、今まさに形になろうとしている。

第7章 将来展望：メタバース／Web3 の広告創造

ー「没入」と「共創」の先にある新しい広告のかたち

「広告とは、どこまでが広告なのか？」この問いは、メタバースや Web3 といったデジタル空間において、いっそう切実なものになっている。現実と仮想、中央と分散、所有と共有。そのすべてが揺らぐこの新しい環境において、広告は単なる情報発信の手段ではなく、「体験そのもの」としてユーザーと交わる存在へと進化しようとしている。

1. VR 空間や NFT 等デジタル領域への広告拡張

メタバースはもはやゲームの中だけの概念ではない。没入可能なブランド世界の拡張であり、企業が“存在そのもの”として空間に溶け込む場所である。たとえば Nike はユーザーがアバターで体験できる仮想の店舗やイベントを開催。Gucci や Balenciaga は、NFT ファッションや限定アイテムを提供し、リアル以上に限定性や“持つ喜び”を演出している。

そこでは空間そのものが広告であり、ブランドと接触する行為そのものがコミュニケーションである。広告は、もはや目に入る情報ではなく、“滞在する環境”となりつつある。

NFT (Non-Fungible Token) も、ただのデジタル商品ではなく、ブランドとの関係性を可視化し、所有し、語る手段として機能している。スターバックスの「Odyssey」は、NFT を活用してロイヤルカスタマーに特別な体験や報酬を提供するプログラム。これは、従来の CRM 施策の“次元を超えた進化形”と言える。

Web3 においては「広告を見る／受け取る」ではなく、「参加する／一部になる」が鍵である。広告主はコンテンツの所有者ではなく、場の設計者＝“文化のホスト”となる。

2. 消費者との共創・体験価値創出へのアプローチ

メタバースや NFT の本質は、“所有”や“表現”を分散化する力にある。誰もがアバターを通じて自分の価値観を発信できる環境では、ブランドもまた「完成されたメッセージ」ではなく、「共創される存在」へと変化を迫られる。

この文脈で重要なのが、参加設計の視点である。たとえば、NFT を通じてブランドの一部を保有し、語る権利を持つ構造、経験に応じて変化する動的コンテンツや成長する広告体験といった、ユーザーが自由にブランド空間をカスタマイズできる設計。

こうした取り組みは、広告を双方向的な“物語の舞台”へと変えていく。ユーザーが“使われる”のではなく、“使いこなす”主体になる。それが、Web3 時代の広告の本質である。

また、体験に意味を持たせるという点で、ゲーミフィケーション（遊び化）やストーリーファイケーション（物語化）といったアプローチも重要性を増している。広告が“遊び”となり、“記憶”となり、ユーザーの中に残る。そこには、「情報の伝達」ではなく、「感情の共有」という、新たな広告の目的が見えてくる。

Web3 でブランドに求められるのは、コミュニティの一員として共に価値をつくる姿勢であり、未来をユーザーと共に育てていく覚悟である。広告はこれから自律する物語の装置となっていく。そこでは、真に誠実で意味あるものだけが、人の記憶に残り続ける。

終章 結論と提言：ありたい広告像の再定義

— 「なぜつくるのか」を問い続ける時代へ

本論文を通じて見えてきたのは、広告の環境が技術的に変化しただけではなく、広告そのものの意味や存在理由が問い直されているという事実である。生成 AI、SNS、Web3…これらは手段であると同時に、広告を根本から揺さぶる“構造変化”を伴っている。

広告は、発信から共創へ、表現から体験へと進化している。それに伴い、広告人に求められるのは「売するための情報を届ける」ことではなく、「人と社会の間に意味あるつながりを設計する力」である。

生成 AI は表現を自動化し、データは反応を数値化する。しかし、そこに「なぜこれを語るのか」という意味を与えるのは人間だけだ。いまこそ広告人は、「問いをつくる力」を自らに取り戻すべき時だろう。効率を追うだけでなく、誠実さと創造性をもって、「信頼される広告」「記憶に残る広告」を設計する。そこに、広告人としての未来がある。

これからの広告人に求められる五つの視点

- 1：倫理的自覚：技術に先んじて、社会への影響を問う。
- 2：問いの創造力：「伝える前に、なぜ伝えるか」を考える。
- 3：体験価値の設計：感情に寄り添う“時間”を設計する。
- 4：共創的態度：生活者と価値を「つくり合う」姿勢を持つ。
- 5：自己再定義：広告人とは何者か、常に問い続ける習慣。

私たちは変化のただ中にある今、「誰のために、何のために広告をつくるのか」を問い直す機会を得ている。広告は人の心を動かし、社会を少しずつ変える力を持っている。それを

信じ、つくり続けること。それが、私たち広告人の仕事の本質なのではないだろうか。

参考文献一覧

安齋勇樹・塩瀬隆之（2020）『問いのデザイン：創造的対話のファシリテーション』学芸出版社

岡嶋裕史（2022）『メタバースとは何か ネット上の「もう一つの世界」』光文社

小霜和也（2017）『急いでデジタルクリエイティブの本当の話をします。』宣伝会議

小林弘人（2011）『メディア化する企業はなぜ強いのか』技術評論社

佐々木俊尚（2022）『Web3 とメタバースは人間を自由にするか』KADOKAWA

ジェフリー, M.（2017）『データドリブン・マーケティング』ダイヤモンド社

歩き回れ、広告 —— 〈最適化〉しゆく世界を超えて

井本 将来 九州博報堂

ダイレクトビジネスデザイン局 第一ビジネスデザイン部

1. 〈最適化〉しゆく社会のなかで

欧州各国ともに人工の精緻と学芸の新しさの先鞭を競っている。だからこの会に出した物品はいずれも精巧を極め、豪華を極め、声価を世界にひろめようとしていた。蒸気機関のような機械のたくみさ、意匠の苦心のほどは見てわかるとはいうものの、我輩はその学に通じていないので、その原理を推理することができず、雲が視線をよこぎった程度にしか見るができない（渋沢・杉浦、2024、71-72 頁）。

1867 年、幕府の使節団としてパリ万国博覧会に赴いた若き日の渋沢栄一は、蒸気機関に代表される最新技術への感嘆を頭にすると同時に、それら技術革新への理解が追いつかないことへの葛藤を日記に書き残している。渋沢にとって、最新技術の見聞はこれまでの知見を一新させ、明治日本の経済基盤を整備する際の拠り所となった（木村、2020）。

翻って、現代。1970 年以來となる万国博覧会を開催し、世界中の先端技術が集結したこの国では、技術革新に伴い、社会は刻一刻と変容しつつある。とりわけ目を見張る変化は、デジタル技術と生成 AI 技術の革新に伴う〈最適化〉の進展である。いちど Amazon でスニーカーを探せば、幾多の選択肢がおすすめされる。TikTok は地元の名店を勧めるショート動画に埋め尽くされ、時にそれらはわたしたちのお昼時の選択を変えてしまう。さらには、AI 技術を活用したメイク診断やファッション診断により、〈最適〉な選択肢を常にレコメンドされるライフスタイルが確立されつつある。

このような変化は、なにも技術革新によるものだけではない。各企業——そしてなにより、各業界と連携を深める広告業——の絶え間ない企業努力によって、各商品・サービスを提供すべき〈最適〉なターゲットが「戦略的に」発見される。それらターゲット層は、効果検証を交えることで、再定義と拡大が図られ続ける。マーケターにとっていまや生活者は、性年代といったおおまかな区分ではなく、趣味趣向やライフスタイルにまで区分さ

れた、緻密にして解像度の高い観察対象となっている。そして、生活者は潜在的な欲望を開花させることで、〈最適解〉に吸い寄せられていく。

技術革新＝マーケティング戦略＝生活者の潜在的欲望の三位一体で強固に象られた〈最適化〉の系譜は、間違いなく広告プロモーションの確度を上げた。かくいうわたしも、日々ダイレクトマーケティングに従事し、この三位一体の中で仕事に従事している。AI技術のチカラを借りながら、緻密に仮説立てされたターゲットの潜在的な欲望を可視化し、〈最適解〉を提示する。きっと、その〈最適解〉が生活者のより良いライフスタイルを確立すると信じて――。

だがここで、この営みを批判的に捉え直してみよう。確かに〈最適解〉を提示されることは、生活者にとって心地よいはずだ。だが、〈最適化〉し続ける社会ではこぼれ落ちてしまう要素があるのではないか？ SNSで「こういうの、お好きなんでしょ？」と商品やお店、ライフスタイルを提示されることには、喜びとともに、なんだか虚しさを感じてしまう。そして、顧客の購買傾向が容易に可視化され、クリエイティブ・テストなどにより獲得効率の最大化が進むデジタル領域では、特にこの傾向が加速度的に進展しつつある。

――そこには、渋沢がフランスで感じたような、新たな出会いに対する素朴な驚きは失われている。自らの視野を超えた新たな驚きとの邂逅にこそ、生活者はワクワクを感じ続けてきたのではないか？ 〈最適化〉によって零れ落ちる残穢にこそ、実は価値があるのではないか？ そして、そのような新たな刺激を生活者に提供し続けることにこそ、これからの広告業の活路があるのではないか？

〈最適化〉が進みゆく時代の中で広告業が見出すべき活路のひとつとして、ここでは「歩き回る広告」という広告人の思考とコミュニケーション・スタイルを提示したい。それは、〈最適化〉が進んだ現代だからこそ、広告人に求められる視点であり、思考法であり、そして生活者にも変化を及ぼすコミュニケーション手段である。それは、〈最適〉を志向する傾向が強まる現代だからこそ、生活者にとって価値あるコミュニケーションとなる。そして、それこそが、現代における広告人が果たすべき役割を示すと信じている。

2. 「すばらしい新世界」

「きみは自由になりたくないのかい、レーニナ？」

「意味がわからない。わたしは自由よ。自由にすばらしい時間が過ごせる。いまはみ

んながしあわせ」

バーナードは笑った。「そう、いまはみんながしあわせ。子どもが5歳のときから教え始める標語だ。それとは違うやり方で、自由にしあわせになりたいと思わないかい、レーニナ？たとえば、ほかのみんなと同じじゃない、きみだけのやり方で」
「意味がわからない」（ハクスリー、2017、128頁）。

オルダス・ハクスリー『すばらしい新世界』の未来社会では、徹底的な管理のもとで、人々が生活を営んでいる。子どもは父母から産まれるのではなく、みな一様に工場の瓶から生まれ、社会の安定のため睡眠学習などを駆使した「教育」が幼児に施される。「みんなはみんなのために働く」ことがしあわせであるという通念を、みな一様に抱いている。しかし、このような常識に、どうもバーナードは馴染めない。

この「しあわせ」な社会では、人々は条件づけされた思考と欲望を維持している。とある胎児には、寒さが不快感となるような条件づけが、睡眠学習を通じて施される。かれは熱帯に送られ、鉱山や製鉄所で働くことが決まっているからである。精神的にも肉体的も、人々は条件反射するように、逃れられない〈運命＝必然〉の中を生きていく。

同様に、哲学者ジル・ドゥルーズは1990年のインタビューの中で、「管理社会」の到来を予言している。「恒常的な管理と瞬時に成り立つコミュニケーションが幅をきかす」社会の到来を示唆したのである（ドゥルーズ、2007、350頁）。ドゥルーズが特に注目するのは、情報処理機器やコンピューター技術の進展である。これによって、マーケティングは加速度的に発展する。まさしく、顧客データや購買傾向を活用しながら、精緻化されたターゲットにアプローチし、効率的に売り上げ向上を目指すマーケティング手法の到来を、彼は予言していた。そしてドゥルーズは、「いまやマーケティングが社会管理の道具となり、破廉恥な支配者層を生み出す」とまで述べている（同上、364頁）。

なにも〈最適化〉が進んだ社会が、直線的にハクスリーやドゥルーズが描くようなディストピアに行き着くと言いたいわけではない。だが、AI技術やマーケティング戦略によって条件づけされた生活者たちは、知らず知らずのうちに、〈運命＝必然〉の籠の中で条件反射してしまっているのではないか？そしてそれは、生活者が新鮮な出会いに驚く喜びを失っていることと同義なのではないか？そのことを考える上で、われわれ広告人がいかに生活者とコミュニケーションをとるべきか、検討する必要がある。

3. 〈他者〉を失いゆく広告

われわれ広告人はときに、「コミュニケーション会社」という自称でその存在意義を説明する。狭義の広告コミュニケーションのみならず、最近ではパーパスの策定などにより、企業、ブランド、商品・サービスの価値を、ことばやデザインを介して伝えることがその責務である。このコミュニケーションという営みに、すこしこだわって検討してみよう。

かつてルートヴィヒ・ウィトゲンシュタインは『哲学探究』において、言語に固定的な本質などなく、それらは規則や慣習に沿って用いられているに過ぎない、と論じた（ウィトゲンシュタイン、2020）。ここで注目すべきことは、かれがこの議論を構築する際、自らの言葉が意味するところを必ずしも共有しない人、たとえば親子関係を引き合いに出している点である。哲学者の柄谷行人は、ウィトゲンシュタインのコミュニケーション論を、言葉の意味や規則を共有しない人＝〈他者〉との関係と捉え直し、コミュニケーションをおこなう二者間の関係を「教える－学ぶ」関係として類型化した。

われわれが誰でも子供として生まれ、親から言語を習得してきたということは、決して特異なケースではなく、一般的な条件である。また、われわれが他者との対話において、いつもどこかで通じ合わない領域を持つことは、一般的にいえることだ。その場合、よりよく互いに理解しようとするならば、相手に問いたださねばならず、あるいは相手に教えなければならない。いいかえると、それは「教える－学ぶ」関係に立つということである。共通の規則があるとしたら、それは「教える－学ぶ」関係のあとにしかない（柄谷、1992、11頁）。

「教える－学ぶ」関係においては、〈他者〉がそこに意味を見出さなければ、コミュニケーションは成立しない。発話とは常に「暗黒の中における跳躍」であり、〈他者〉の理解を得る努力が求められる（クリプキ、2022、141頁）。

柄谷はさらに論を進める。かれは、同質性によって特徴づけられ、閉じられた関係を〈共同体〉と定義し、異質性を前提とする開かれた世界を〈社会〉と定義した（柄谷、1992；柄谷、1994）。言うまでもなく、〈社会〉とは〈他者〉の存在を前提とする世界であり、〈共同体〉は〈他者〉の不在を意味する。ここで興味深い点は、柄谷が広告の本質を、下記のように述べている点にある。

広告が届きうる範囲というのは、共同体の範囲ではないかということです。たとえば日本の製品の広告でも、アメリカではアメリカ人が作っています。(…)逆にアメリカの商品の広告も、日本では日本人が作っているわけです。そういう意味で、広告の範囲というものは、ある文化、ある共同体に限定されると思う。つまり広告は、言語と同様に、一つの閉じられたシステムの中にあるということですね。広告という現象を一般的に扱うことができるとしても、普遍的な広告なるものは（普遍的な言語と同様に）ありません。広告は、閉じられたシステムの同質性によって可能であり、かつその同質性を強化するものです（柄谷、2017、230-231頁）。

柄谷はこの発言を 1987 年におこなっているが、現代の広告の特質を鋭く突いているのではないだろうか。広告は他企業との差異をつくりだし、その差異によって価値を伝えるマーケティング手法であると捉えられがちである（例えば、ボードリヤール、2015）。現に広告戦略の多くは、3C 分析や SWOT 分析を交えることで、ブランドや商品の他社優位性を発見することに主眼が置かれがちである。一方で柄谷は広告の本質を、〈共同体〉における同質性の強化に見ている。それはつまり、〈他者〉を失ったコミュニケーションとしての広告である。

冒頭に問題意識を掲げたように、現代の広告コミュニケーションは、〈最適化〉が進んでいる。つまり、「予想外の出会い」や新鮮な驚きを失いつつある。かつてジョン・K・ガルブレイスは、「19 世紀のはじめには、自分の欲しいものが何であるかを広告屋に教えてもらう必要のある人はいなかったであろう」（Galbraith, 1998, p.2）と皮肉まじりに述べたが、いまや生活者は、「教えてもらう」という感覚を失うほどに、趣味趣向やライフスタイルに合わせた商品やサービスがターゲティングされる。「教える—学ぶ」関係は失われ、特定の属性をもつ人々に、それに合わせた広告が配信されていく。〈共同体〉の同一性は一層強固となり、異質なものを受け入れる〈社会〉は消失していく。

—— 〈他者〉に語りかける姿勢は、広告業から失われつつある。

4. 〈最適化〉を超えて——歩き回れ、広告！

〈他者〉の喪失とはすなわち、独善的なまでに〈自分〉を創り上げてしまうことをも意味する。夏目漱石の『行人』に登場する一郎は、自己の考えに固執してしまうあまり、妻の直が弟の二郎を想っているのではないかと疑ってしまう。その挙句、二郎を試すように

にこう告げるのである。「御前と直が二人で和歌山へ行って一晩泊まって呉ればいいんだ」(夏目、1952年、158頁)。自らの思い込みから脱出できない一郎は、疑念のあまり二郎や直と「対話」をすることもできない。相手の理解を得ようとする姿勢は、もはや見られない。それこそが、〈他者〉への視点を喪失した人間の姿の悲哀である。

現代の広告、特にWEBサイト上のクリック誘導を目的とした広告は、一郎と同様の悲哀を抱えているのかもしれない。クリック率や購買率をKPIに据えることで、われわれはつい、生活者と「対話」する姿勢を忘れがちである。その時われわれは、生活者が「なぜ他の商品に浮気してるんだ!？」という疑念に固執してしまっているのではないか?そこには、生活者を〈他者〉と捉える視点が欠如している。だとすれば、われわれ広告人はいかにして、「広告」という手段で〈他者〉に語りかけることが可能となるのか?

ここではその活路を「歩き回る広告」と定義する。それは、広告が〈共同体〉の同一性強化の手段ではなく、〈他者〉との接触を促進する手段となるための道筋となる。それは決して、〈最適化〉をすべて否定するわけではない。だが、生活者を〈共同体〉の中に押し込めることに陥らない方法を提示したい。それは、①広告人の「視座」、②その視座に基づく「思考」、③それらによって生み出される広告コミュニケーションが生活者に及ぼす変化、の順に示される。生活者が――そして何より広告人が――未知との遭遇を求めて歩き回るような広告コミュニケーションこそ、この時代に求められている。

5. そぞろ歩く視点――内省せよ、広告人。

ザルツブルグの小枝さながらに、天ぷらとなって結晶したうなぎは、空虚の小さな塊、すきまの集合体となってしまう(バルト、1996、41頁)。

批評家ロラン・バルトは、1960年代後半に来日した際、大胆にも天ぷらをこう表現した。天ぷらの具材に注目してしまいがちなわれわれに対し、バルトは「すきまの集合体」と言っている。普段天ぷらを見慣れたわれわれには、思いもよらない視点である。

バルトは一見するに、他人の立場で天ぷらや日本文化を、好き勝手に論じたように思えるかもしれない。しかしそこには、〈他者〉として日本文化に触れる中で、自らが生まれ育った西洋文化への反省＝批判の眼差しがあった。バルトは、天ぷらが「空虚」(＝意味の不在)で成り立っていることに気づいた時、「西洋はいっさいのものを意味で濡らしてしまう」

(同上、109頁) ことをも発見したのである。

バルトの視線は、「視差 (parallax)」と呼ばれるものに貫かれている。それは単に、〈他者〉の視点を導入するに留まらない。肝心な点は、〈他者〉の視点を導入することで、自らの視点との差異=距離を暴き出し、内省の中で思考する点にある(柄谷、2010)。他者の視点をインストールすることで、自らの思考を相対化し、その距離に基づく思考を重ねていく。それこそが「視差」に基づく思考である。

ここで私は、広告人こそが「視差」にもとづいて仕事に従事すべきだ、と説きたい。なぜなら広告人こそが、あらゆる業界と接点を持ち、あるいはあらゆる生活者のライフスタイルに触れることで、「視差」に基づく内省を深めることができるためである。すなわち、広告人は各業界を、さらにはあらゆる生活者の思考や生活習慣をそぞろ歩くことによって、「視差」にもとづく内省が可能となる。

クライアントの要請や購買率などの KPI 達成に勤しむあまり、われわれはつい、〈他者〉として各社にコミットする姿勢を失いがちである。その中で肝要な点は、クライアント・生活者の視点と自らの視点の距離=「視差」を意識し続けることであろう。例えば、食品業界では味と価格がブランド価値になり得るが、医薬品になると、安全性と信頼こそが求められる。これらの差異を渡り歩き、絶えず自身の視点に違和感をぶつける――。それによって広告人は、クライアントの視点をも相対化し、違和感を表明できる貴重な存在となり得る。さらには、「視差」を活かした視点からコミュニケーションを設計することで、生活者もまた、〈最適化〉された視点から解放されるのではないか？

6. 思考の森を遊歩する――日曜大工としての広告人

「視差」に基づく視点に基づき思考を重ねるだけでは、生活者との「対話」には至らない。クライアントの思考に寄生することで、広告人は生活者に「発話」していく。そうした広告人の思考法のモデルケースとして、こんなシーンを思い浮かべてほしい。

ある家庭でお母さんが言う。「今日は買い物行くのメンドクサイし、余り物で料理しようか」。彼女が冷蔵庫を開けると、そこにはジャガイモ、にんじん、玉ねぎ、牛肉がある。「お、そしたら肉じゃがでも作ろうか」。少し具材にもの足りなさを感じたとき、ふと冷凍庫をみると、冷凍の枝豆もある。「あ、これも入れてみると美味しいかも」。こうして彼女は、買い物なしで美味しい肉じゃがをつくったのだった。

彼女の思考は、「ブリコラージュ (bricolage)」と呼ばれる。フランス語で「日曜大工」

を意味する語である。文化人類学者クロード・レヴィ＝ストロースによって名づけられた、原始社会の人々によるその思考法は、下記のように説明される。

彼の使う資材の世界は閉じている。そして「もちあわせ」、すなわちそのときそのとき限られた道具と材料の集合で何とかするというのがゲームの規則である。しかも、もちあわせの道具や材料は雑多でまとまりがない。なぜなら、「もちあわせ」の内容項目は、目下の計画にも、またいかなる特定の計画にも無関係で、偶然の結果できたものだからである。すなわち、いろいろな機会にストックが更新され増加し、また前にものを作ったり壊したりした時の残り物で維持されているのである。したがってブリコロールの使うものの集合は、ある一つの計画によって定義されるものではない（レヴィ＝ストロース、1976、23頁）。

かれはブリコラージュを、近代人における科学的思考との区分から説明する。科学的思考においては、頭の中に設計図が作られ、そこから手段が選定される。つまり、目的が先立ち、それに見合った資材を探すこととなる。一方で、ブリコラージュは、その場その場で持ち合わせた資材を活用する。それは計画に沿ったものではない。まさに、持ち合わせの資材の森を渡り歩くことで、その時々最適解を見つけ出すこととなる。

ここで注目すべきは、資材の世界は「閉じている」というレヴィ＝ストロースの表現である。これは一見するに、〈共同体〉の思考法に見える。しかし、前節の「視差」に基づく視点を活かすとき、その視座はあらゆる可能性に開かれることとなる。広告人はあらゆる業界・生活者を渡り歩き、絶えず自身の視点に批判を加えていく。そこで得た「雑多でまとまりがない」視点が広告コミュニケーションに反映されることで、生活者は自らの視座を解放することになり得るのではないか？

「現代社会はあらゆるものを目的に還元し、目的からはみ出るものを認めようとしない社会になりつつあるのではないか」と、哲学者の國分功一郎は述べる（國分、2023、144頁）。広告人があらゆる世界を渡り歩き、それらをブリコラージュにより広告コミュニケーションに落とし込む。それによって、クライアントの売上向上や KPI 達成を超えた、生活者の驚きという尊い価値を生み出すのではないだろうか？

7. 歩き始める生活者——到来する〈世間師〉

「視差」やブリコラージュによって形づくられた「歩き回る広告」は、広告コミュニケーション自体が「歩き回る」ことによって、生活者のライフスタイルと思考に変化を与えていく。ここではその一例として、2025年クリオ賞でグランプリを受賞した「#2531 佐藤さん問題」（一般社団法人あすには、Think Name Project）をあげたい。

世界で唯一夫婦が同じ苗字にしなければいけない日本において、選択的夫婦別姓を考えるきっかけを与えるべく、同施策では、「2531年には日本人全員が佐藤さんという苗字になる」という統計に基づくシミュレーションを発表。さらには4月1日、エイプリルフールにLIFULLやオイシックス・ラ・大地といった企業、水曜日のカンパネラといったアーティストと、「全員が佐藤になる」世界を創り出した（PR Times, 2024）。推測に過ぎないが、この企画を進める上で提携したパートナーは、広告人が各企業を渡り歩く中で、この社会問題に賛同を得た企業や団体だと考えられる。

広告コミュニケーションが各企業や各生活者の中を「歩き回る」ことで、生活者は新たな発見や驚きに触れることとなる。将来、日本人全員が佐藤さんになる危険性を知ったオイシックスユーザーは、素朴な驚きを感じたことだろう。そしてその際、生活者もまた、決して受動的ではない。それまで触れることのなかった「佐藤さん問題」に感化され、選択的夫婦別姓問題に声をあげることで、あらゆる人にその意義を説くことは、理想的な広告効果だ。つまり、「歩きまわる広告」は「歩き回る生活者」を生み出す。

民俗学者宮本常一は『忘れられた日本人』の中で、〈世間師〉という概念を用いている。彼ら/彼女らこそ、「歩き回る生活者」のモデルケースである。「日本の村々をあるいてみると、意外なほどその若い時代に、奔放な旅をした経験をもった者が多い。村人たちはあれは世間師だといっている」（宮本、1984、214頁）。〈世間師〉は世間＝〈共同体〉を渡り歩き、さまざまな生活スタイルや価値観に触れる。彼ら/彼女らは「視差」に基づく内省を絶えず繰り返しながら、自らの知見を広げると同時に、それぞれの〈共同体〉に新たな刺激をもたらすのである（畑中、2023）。

〈最適化〉が進む現代。SNSなどのインターネット空間を中心に、生活者は自らの趣味や属性の中に、すなわち〈共同体〉の中に安住しがちである。そのような中で「歩き回る広告」に接した生活者は、〈世間師〉となり得るのではないか？「歩き回る広告」がもたらす新たな価値観は、「歩き始める生活者」を生み出す。そして、〈世間師〉として渡り歩く生活者が主体となって、さらに新たな価値を生み出されていくだろう。

8. 歩き回れ、広告。

本稿では、〈最適化〉が進み、生活者が〈共同体〉の思考に分断されてゆく中で、広告コミュニケーションがいかなる役割を果たしうるかを検討した。その際よりどころとなったのが、コミュニケーションを「教える—学ぶ」関係、すなわち〈他者〉との関係から捉えなおした、ワイトゲンシュタインおよび柄谷行人の議論である。広告コミュニケーションは、〈他者〉に語りかけることで、商品やサービスがそれぞれの生活者の視野の範疇＝〈共同体〉にはない価値、すなわち驚きやワクワクを持つことを伝える必要がある。本稿はそのための手段として、「歩き回る広告」を提示した。

それは第一に、広告人が絶えず自らの思考に揺さぶりをかけるべく、あらゆる〈共同体〉を渡り歩き、絶えず内省を重ね続けることを意味する。第二に広告人は、自らがその場で持ち合わせた資材＝経験を用いて、思考の森の中を遊歩する。そして、〈共同体〉の思考を超えたコミュニケーションを生活者に投げかける。それに呼応した生活者は、新たな発見を獲得するだろう。すなわち、歩き回る生活者、〈世間師〉の到来である。〈世間師〉はさまざまな世間＝〈共同体〉を歩き回ること、自らの知見を広めながら、あらゆる共同体に新たな刺激を与え続ける。

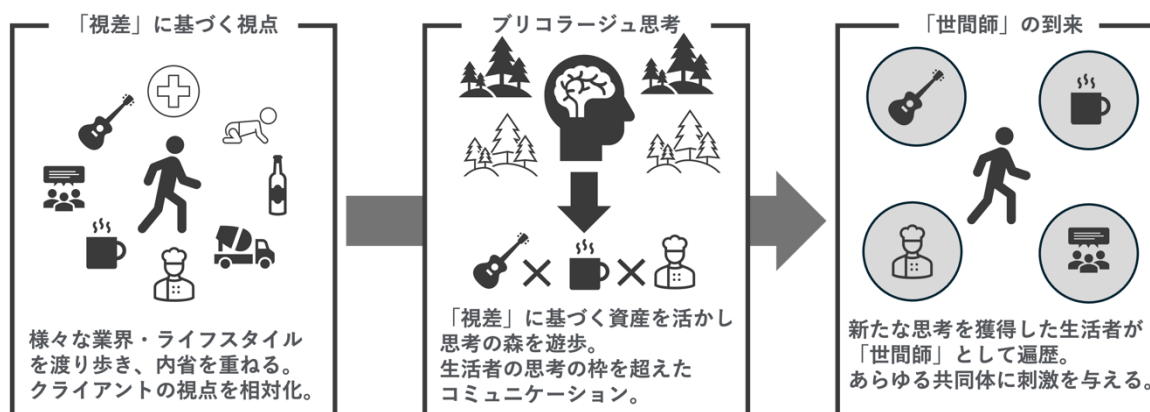


図1. 「歩き回る広告」

現代では、SNSによって世界中のあらゆる人々と容易に接点を持つことが可能となった。一見、開かれた言論空間が誕生し、〈他者〉との絶え間ないコミュニケーションが可能となったかに思われたが、進みゆく〈最適化〉によって、生活者は〈共同体〉のなかで安住する道を選びつつある。自らの趣味趣向、価値観に沿った選択肢が数多提示される時代——。そのような時代において、広告人は〈社会〉を広く渡り歩く中で、自らの思考に常に批判を加え、それらをブリコラージュによって掛け合わせたコミュニケーションを設計することが求められている。こうしたコミュニケーションは、あらゆる〈共同体〉に属する生活

者に、渋沢がパリで感じたような素朴な驚きをもたらすことだろう。

参考文献・引用文献

(1) 図書・論文

ウィトゲンシュタイン、ルーヴィヒ（鬼界彰夫訳）『哲学探究』講談社、2020年。

柄谷行人『探究 I』講談社学術文庫、1992年。

柄谷行人『探究 II』講談社学術文庫、1994年。

柄谷行人『トランスクリティークーカントとマルクス』岩波現代文庫、2010年。

柄谷行人『言葉と悲劇』ちくま学芸文庫、2017年。

木村昌人『渋沢栄一——日本のインフラを創った民間経済の巨人』ちくま新書、2020年。

クリプキ、ソール・A.（黒崎宏訳）『ウィトゲンシュタインのパラドックス——規則・私的言語・他人の心』ちくま学芸文庫、2022年。

國分功一郎『目的への抵抗』新潮新書、2023年。

渋沢栄一・杉浦譲（大江志乃夫訳）『航西日記——パリ万博見聞録〔現代語訳〕』講談社、2024年。

ドゥルーズ、ジル（宮林寛訳）『記号と事件——1972-1990年の対話』河出文庫、2007年。

夏目漱石『行人』新潮文庫、1967年。

ハクスリー、オルダス（大森望訳）『すばらしい新世界〔新訳版〕』ハヤカワ epi 文庫、2017年。

バルト・ロラン（宗左近訳）『表徴の帝国』ちくま学芸文庫、1996年。

ボードリヤール、ジャン（今村仁司・塚原史訳）『消費社会の神話と構造〔新装版〕』紀伊国屋書店、2015年。

宮本常一『忘れられた日本人』岩波文庫、1984年。

レヴィ＝ストロース、クロード（大橋保夫訳）『野生の思考』みすず書房、1976年。

Galbraith, John K., (1998), *The Affluent Society, 40th Anniversary Edition*, Mariner Books
(鈴木哲太郎訳（2006）『ゆたかな社会〔決定版〕』岩波現代文庫）。

(2) ウェブサイト

PR Times, 「#2531 佐藤さん問題」提唱。もしこのまま選択的夫婦別姓が導入されなかったら…500年後は佐藤さんだけに!？」2024年、

(<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000002.000138796.html>)、最終アクセス：

2025年8月14日。

wCircle 構想～「公共圏」再構築のために広告ができること

伊藤 雅崇 電通 第10 ビジネスプロデュース局 アカウントリード4部
アカウントリード

① はじめに～公共圏とは何か

公共圏（Öffentlichkeit）とはドイツの社会学者ハーバーマスによって提唱された市民が自由に集まり、社会的・政治的な問題について「理性的に議論」する空間のことである。例としては17世紀にイギリスで登場した「コーヒーハウス」、フランスの「サロン」、ドイツの「会食クラブ」などが挙げられる。公共圏では市民（大衆）、政治家、商人、新聞記者、劇作家、学者、建築家、詩人など多様な人間が集まりあらゆるトピックスについてフラットかつ開かれた交流を行い、「意見の育成」を通じた様々な視点とアイデアが生まれていった。特にイギリスではこのような理性的対話がコーヒーハウスを中心に広がり新たな新聞・雑誌の発刊とジャーナリズムの洗練化につながった。また私は日本を代表する公共圏として京都の「寛永サロン」があげられると考えている。江戸時代初期、京都所司代であった板倉重宗などを中心に板倉屋敷、鹿苑寺、禁中大立花、東福門院の御所などを会場とした文化サロンが繁栄し、幕府の要人、町衆、知識人、芸能者、職人、絵師、医者、歌人などあらゆる身分を超えた交流が茶会などを中心に行われた。ここから絵画・立花・和歌などの芸術創造や学問・政治・人生哲学にまつわる論議など18世紀以降の近世都市大衆文化につながる町人を主体とした多彩な文化ムーブメントが生まれた。

公共圏の目的は次の3つに集約される。

【相互理解】 違う考えや背景をもつ人々が互いにコミュニケーションをとることで共通理解と新たなアイデア・価値観を形成（ディベートや勝ち負けではない）。

【対等な立場での発言】 権威や社会的地位・立場に依存せず、誰もが自由に発言できる環境の構築。

【合理的根拠に基づく合意形成】 感情や印象ではなく、論理と証拠に基づく主張のすり合わせによる合意形成。

言うまでもなくこれらは健全な民主主義の根幹である。

② 広告による公共圏の破壊

『変容する世界と広告』という言葉を目にした時、残念ながら最初に頭に浮かんだのは現代資本主義社会における広告による公共圏の破壊である。まずテレビをはじめとする商業的メディアの発達と社会全体への浸透によってコーヒーハウスをはじめとする対話・交流活動の場に人々は足を運ばなくなった。対話に軸を置く公共圏とは違いマスメディア社会ではメッセージを受け取る対象は抽象化され、情報の流れが受動的となり能動的思考活動は衰退する。この現象をハーバーマスは「操作された公共性」と呼び、マスメディアは「みせかけ」の公共圏であると喝破した。経営学者である菊澤研宗は人間の特徴として「限定合理性」を挙げて人は情報、時間、認知能力などの制約によって限定的な合理性に基づいてしか意思決定ができないとした。イギリスのジャーナリストであるマッシュュー・サイドは異なる考えや背景を持つ人が集まり互いの不完全性を補うために協力しあうことで得られる「集団的知性」から真の創造的エネルギーが生まれるとした。特にテレビなど発信情報や発信者の画一性や固定性が強いマスメディア社会ではコーヒーハウスや寛永サロンのように双方の限定合理性を認めて異なる考え方をすりあわせることで強度の高い意思決定をするための対話活動が脆弱になる。

こうした公共圏の破壊に伴いマスメディアを主体とした扇動や世論誘導が見られるようになった。1990年8月2日のイラクによるクウェート侵攻から2か月後、アメリカの広告会社であるヒル&ノールトンがクウェート人団体から多額の資金を受け取り米議会下院公聴会でナイラという15歳の少女にイラク兵が生まれたばかりの赤子を殺害しているという「偽の証言」をさせて意図的に世論を湾岸戦争へと誘導した。また、2001年9月11日におきた同時多発テロ事件の後、ブッシュ大統領（当時）は大量破壊兵器（WMD）の脅威を根拠にイラク戦争をはじめ、アメリカにおけるほぼ全てのネットワークTVが戦争を肯定する立場からドラマチックな演出が施された映像・番組を放映して国民を扇動した。しかもこの中でも特に扇動性が高かったといわれるフォックスニュースが最も高い視聴率を獲得したのである（注1）。一方で例えば戦争に批判的だったMSNBCのフィル・ドナヒューは数字を稼ぐことができなかつた上にホストを務めていたレギュラー番組の終了を命じられた。しかしWMDは結局イラクでは発見されず、この戦争はイラクにおける権力の空白と治安の悪化、スンニ派とシーア派の対立激化とISIS誕生、つまり中東情勢のさらなる悪化につながった。ノンフィクション作家である高木徹はその著書である「戦争広告代理店」の中でいくつかの広告代理店が世論を戦争肯定に導くための様々な情報工作を行って

いることを詳細に記している。

21 世紀に入りインターネットが私たちの生活に浸透して立場に関わらず誰でも発信できるようになり、公共圏の復活も期待された。しかし代わりに生まれたのは怒りを助長する「アルゴリズム」に基づくコンテンツの拡散によって同じ価値観や意見を持つ人々として交流しなくなるエコチェンバー現象と社会のさらなる分断であった。イスラエルの歴史学者であるユヴァル・ノア・ハラリは著書「ネクサス：情報の人類史」の中で、ユーザーエンゲージメントを最大化することで広告収入を増やす目的で構築されたフェイスブックのアルゴリズムでは「憤り」といったネガティブ感情が数字を稼ぐことをミャンマー人のロヒンギャ（ミャンマー西部に住むイスラム教徒の少数民族）に対する憎しみがフェイスブック閲覧によって増幅し、暴力と大量虐殺につながった様相を通じて記している。またコーネル大学、バークレー大学、ワシントン大学による合同調査では X（旧ツイッター）でも「怒り（Anger）」や「敵対心（Animosity）」がアルゴリズム上で助長されていることが報告されている（注2）。X はもはや日本を代表するニュース情報サイトになりつつあるが肌感覚でも同様に感じる人は少なくないはずだ。さらに今では多くのデジタルプラットフォームが国家間による世論誘導のための激しい認知戦の舞台と化している。

紙媒体は部数、テレビは GRP、フェイスブックや X をはじめとするデジタルプラットフォームの多くはエンゲージメント指標を広告単価の基準値として重視している。いずれも負の感情を煽ることで短期的数字（結果としての単価・売上の向上）につなげている側面がある。さらにコロナ禍におけるデジタル空間内への大衆の封じ込めによって公共圏衰退にさらに拍車がかかった。アメリカの作家ティム・オブライエンは「虚言の国 アメリカファンタスティカ」でフェイクニュースを巻き散らかす元ジャーナリストの顛末を通じて嘘（ファンタジー）を求める人間心理の闇とミソメイニア（虚言症）があたかも疫病が如くアメリカ全土に蔓延している有様を描いている。この疫病はもはやアメリカだけでなく世界中に広がろうとしている。メディアビジネスを支える報酬モデルには変容と多様化が見られるが、その数字を増長させる人間心理は本質的に不変である。これらが示唆するのはエンゲージメントや視聴率といった広告指標を重視することによってプラットフォームとその広告報酬モデルが公共圏の土台たる「対話的理性」の退化と「疫病」拡大を招いたことに他ならない。

③ コーヒーハウスと広告

本来広告は共感性ある観点を生み出すことで公共圏の構築に寄与してきた存在でもある。2014年にプロクターアンドギャンブルが実施した母や家族の大切さを訴えた"Thank you Mom"キャンペーン、「大きいこと」ばかりが重視されていたアメリカ社会においてミニマリスト思想の一石を投じたフォルクスワーゲンによる1959年の"Think Small"キャンペーン、あえて大量消費を前提とする「ブラックフライデー」に全店舗を閉店して自然を楽しむことの大切さを訴えたREIによる2016年の"#OPTOUTSIDE"キャンペーンなどは単なるプロモーション(消費の促進)以上に視野と対話の拡大に寄与する訴求内容であった。またスポンサーシップに見られるような協賛型マーケティングもミュージカル、演劇、音楽、スポーツなどといった文化的活動の興隆を支えている。

さらに17世紀のヨーロッパにおいて広告は公共圏を支える大事なインフラの一部であった。例えば英文学者の小林章夫によればハーバーマスが重要な公共圏の一つとして位置付けたイギリスにおける先述のコーヒーハウスにはファッション、薬、飲料などの広告が大量に置かれていた。広告が入っている著名雑誌スペクテイター、広告専門誌であるパブリックアドバタイザーなどがこのころ発刊されコーヒーハウスを一つの起点として社会全体に浸透した。ここからさらにガーディアンなど今にも続く多様な著名紙媒体が刊行されていくことになる。また、これらの紙媒体に所属する記者自身がコーヒーハウスでの交流、活動を通じて良質な情報を多く仕入れていた。

メディアの予言者として知られたカナダの文芸批評家であるマーシャル・マクルーハンは「広告は、その幸福なメッセージを声高に明晰に響かせて、悪いニュースの浸透力に対抗しなければならない」(注3)と語った。つまり広告には情報社会のバランスラーとしての重要な機能がある。急激に変容するこの世界で公共圏の再構築を支援することでバランスラーとしての力と使命を広告は取り戻さなければならない。これが私の主張である。

④ wCircle 構想～広告の力で公共圏を再構築する～

広告の力で公共圏を再構築(それは健全な民主主義社会を取り戻すことに他ならない)するために、広告収入型プラットフォームが包含すべき要素を「wCircle 構想」としてまとめた。コンセプトは以下である。

～wCircle 構想の目的と概念～

6つのW

輪 和 話

建設性と理性を土台に「和」の精神をもって立場関係なく多様な人々が同じ「輪」線上でフラットに対「話」。

With Will Wisdom

自由意志“will”を持つ人々が一同に集い一緒
“with”に新たな知恵“wisdom”を生む。

社会に循環する“w”Circle



wCircle はこのコンセプトに基づき次の 3 要素から構成されている：1. 対話重視型アルゴリズム、2. プルラルティ型デジタルプラットフォーム、3. 現代型リアルコーヒーハウス。

< 1. 対話重視型アルゴリズム >

まず広告収入のベース指標を見直すべきである。これまでは怒りや炎上といった「感情」が数字を向上させる可能性が高いエンゲージメント、クリック数、インプレッション数などがプラットフォームの広告による収益性に影響を与えてきた。本構想では発信された広告の周辺で放たれている言葉やコンテンツの性格性・文脈を AI も活用しながら総合的に評価する。例えば公共圏にふさわしい建設性、理性的対話の精神が見られるか、新たな視点・価値観、事実性・正確性、誰かを幸せな気持ちにさせるかなども価値・重要指標として、ブランド（信頼）性重視ともいえるアルゴリズム・指標の導入を推進する。具体的には自然言語処理（NLP）による投稿評価を用いて感情分析モデルを活用し、「建設性」「感謝・共感・学びの表現」「事実性」「前向きさ」などを重要要素として各種スコアリングに追加することでリコメンド機能の根幹であるアルゴリズムを「対話重視型アルゴリズム」として再構築する。

～対話重視型アルゴリズムの構造～

<設計思想> 長期的な信頼と幸福感を重視。

理性的対話スコア : 侮辱語・感情的表現の頻度を抑え、論拠（データ、出典、リンク）を含む投稿を高く評価。

新規性・多様性スコア : 既存の意見を繰り返すだけでなく、新しい観点を提示しているかを言語モデルで検出。

ポジティブ感情スコア : 心理言語学的辞書（LIWCなど）を使って「希望・感謝・喜び」といった語彙を分析。

事実性スコア : ファクトチェックAIや信頼できる情報源とのクロスチェックによって信頼度を判定。

社会的合意を得やすくするためにアルゴリズムの意図や評価基準をユーザーに開示し、透明性を確保することで共に育てる「**共創型アルゴリズム**」の構築を目指す。

短期的には怒りといった「感情ベース」の方が数字は動きやすく広告単価も稼ぎやすいだろう。だが、中長期的には「対話重視型」の方が 1. ブランド毀損リスクが低い 2. 広告主がプレミアムを払いやすい 3. ユーザーが疲弊せずにプラットフォームに残ると考えられる。Google の調査では短期重視での広告最適化がプラットフォーム上でのユーザー体験を損ねて長期的に収益を脅かす可能性が示唆されている（注4）。つまりこの提案は業界全体のビジネス環境向上の意図も含めている。なぜならビジネスの根底を支えているのは信頼だからである。前述のような世論誘導が米国大手メディアの信頼失墜につながったことが Common Dream（米国の非営利ニュース企業）によって指摘されている（注5）。実際にアメリカでは1972年から2024年の間でマスメディアに対する信頼度が68%から31%と半分以下に低下した（注6）。日本においてはテレビ、新聞、インターネットを含める全メディアの信頼度が2008年から2024年の間で5ポイントから10ポイント程度下がっており、中でもラジオと並んで最も下げ幅が大きかったのはインターネットであった（注7）。2020年のアメリカのインタラクティブ・アドバタイジング・ビューロー（IAB）、2025年の日本インタラクティブ広告協会（JIAA）による調査（注8）（注9）が指摘するように媒体プラットフォームの信頼がそのまま掲載広告に対する信頼に直結するのであれば媒体を問わずその信頼度が下がってきている現状は広告業界として危機的と言わざるをえない。JIAAの調査では広告に対する信頼度の毀損が最も著しい（1年前との比較で「信頼できなくなった」と回答した割合が最も高い）のは2024年度において日本の全広告費5割に迫る勢い（注10）を見せたインターネット広告だったのである。建設性指標に最適化すればブランドセーフティとプレミアム需要が効いてCPMが持続的に上昇し、中長期

的にユーザー疲弊・離脱が抑えられ、総収益も上振れするという点で広告単価を安定的かつ持続的に高められる可能性がある。

～新指標によって変わること～

	<u>これまで（感情重視）</u>	→	<u>これから（ファクト・建設性重視）</u>
アプローチ	感情等の拡散によるリーチ重視	→	リーチだけでなくブランドセーフティ確保による信頼重視
CTR（クリック率）	一時的に高いが、ブランド毀損リスク大	→	ポジティブ文脈では購買意向が高まる（※）
広告主	短期的成果重視型となり、社会的信頼性の低いあらゆる広告主が出稿できる可能性	→	ブランド（信頼）重視、消費者との中長期的信頼を構築したい広告主にとって魅力的

※行動意思決定の専門家である竹村和久氏によればポジティブ文脈の方が購買意向は高まる（注11）

< 2. プルラルティ型デジタルプラットフォーム >

対話型アルゴリズムを用いたとしても対立は解決しない。また対立する視点が存在することを否定する必要もない。SNS によってエコチェンバー問題が引き起こされているが、エコチェンバー自体は共通項を持つ人々が同調しあえる点においては人間にとって重要な心のよりどころになっているともいえる。

その上であらゆる人々がエコチェンバーに入っていることを自認し、かつエコチェンバー間を橋渡しできるようにする仕組みを作りたい。小説「ある町の高い煙突」(新田次郎著)では 20 世紀初頭に茨城県で起きた煙害問題について資源を開発することで日本経済を潤わせたい日立鉱山 (JX 金属の前身) と自然・健康を守りたい地元村民が粘り強く対話し、互いの問題意識を知るプロセスを経て新しいアイデア (スウェーデンでの成功事例を基に世界一高い煙突を作ることによって煙害による被害を最小化する) を実現し、双方の課題を同時に解決に導く姿が描かれている。

理性的対話を通じて異なる視点が組み合うことで限定合理性を乗り越えるための視点やアイデアが生まれるのであれば多様な意見や対立があることをむしろ奨励すべきである。対立する視点の間で互いを排除するのではなく相互に補強できる合意点・関係性を見出すことを「プルラルティ」と呼ぶ。本構想では多種多様な対立的視点を「橋渡し」するための仕組み、より具体的には Pol.is プラットフォームを参考に多彩な視点を組み合わせて共創させる対話装置を導入する。

プルラルティ実現の成功事例として台湾の元デジタル大臣であるオードリー・タンが開発に携わった vTaiwan が挙げられる。vTaiwan はソーシャルメディアツールである Pol.is をベースに開発されており X といった従来のマイクロブログサービスなどと同様に機能するが、次元削減技術を活用することで広範な意見をクラスター化してインターフェース上に表示する点が異なる。また、エンゲージメントが最大化されているコンテンツではなく異なる意見クラスター間を橋渡しする発言を強調表示するように設計されている。台湾では日本でも論争的となっている Uber タクシーについてその合法化に伴う条例の制定などが「ある町の高い煙突」を想起させるようなプロセスを通じて行われた。このシステムをあらゆる既存あるいは新規デジタルプラットフォームに導入することで様々な対立の中から信頼を構築するメディアを作れると考えている。例としては既存の X のインターフェース上に自身がどの意見クラスターに位置しているかを表記できる選択肢を表示することで世の中に存在する多種多様な意見クラスターとその規模感を確認できるようにする、さらにはクラスター間を橋渡しするコメントを評価・推進するアルゴリズムを導入することが挙げられる。こうすることで橋渡しの意見を考え、表明する理性的対話の連鎖を生み出す公共圏をデジタル空間に構築できるのではないだろうか。

< 3. 現代型リアルコーヒーハウス >

デジタルプラットフォームをリアルにおけるプルラルティ活動への入り口としても機能させたい。デジタル情報はリアルで起きていることの派生関数、つまり似て非なるものであると同時に真実性濃度が低い体験になってしまうことが多い。2024 年にノーベル平和賞を受賞した日本原水爆被害者団体協議会（日本被団協）の和田征子さん（被爆二世）の話地元で直接聞いたことがある。それまではネットで原水爆の情報を読むことが多かったがそのいずれも情報としての質、熱意の視点において直接その場で和田さんから得たものに遥かに及ばなかった。これによりデジタル空間で得られた情報だけでは真実性に届かないと私は感じるようになった。リアルにおいて肌で感じる温度感や本物感は今デジタル社会であるからこそその重要性和ニーズが相対的に増している。リアルでの理性的対話を促進することで公共性は増進される。

wCircle 構想では対話型デジタルプラットフォームだけでなく 17 世紀にはじまった英国式コーヒーハウスと京都の寛永サロンをモデルとし、プラットフォーム上で大きな意見クラスターができていく（つまり話題になっている）テーマなどについて理性的かつフラットな対話を通じた視点とアイデアの共創を実現するリアルな場を、明確かつ厳格なルール

下で運営された現代版コーヒーハウスとして提供する。また日常より対話交流の場を立場関係なく幅広い人々に対してなるべく開かれた環境で提供できるようにすることでコーヒーハウスをあらゆる企業・団体、個人による文化的発信の場としてきたい。

あえてリアルの場を設けるのは社会全体に対して対話コミュニケーションのあり方を示す目的もある。現代版コーヒーハウスの運営においては日常的交流の場としてだけでなく特定のトピックについてイベント的に対話する場を企画的に提供することが考えられる。その場合の理性的対話を促進する仕組み、ルール、文化を三位一体として示したい。具体的には次のようなアイデアが考えられる：

1. ラウンドテーブルを複数配置して立場・肩書に関係なく視線が平等に交わるようにする。
2. カジュアルな交流エリアを設置してテーマについての問いなどを記載できる「問いの壁」を設置する。
3. 相手を打ち負かすのではなく理解することと心理的安全性の確立を目的とする「ダイアログ・ルール」を明文化し、共感と尊重の原則を提示する。
4. 「共感と尊重の原則」さえ守れば「何をいってもよい（タブーはない）」とする。
5. 入室時に「ファーストネーム」で呼び合うルールを取り決めて役職や肩書を外す。
6. 「対立歓迎ボード」を設置して過去の誤解や対立がどのように創造的成果に転じたかを情報共有する。
7. 討議結果を「コーヒーハウス・ガゼット」として要約し次回に引き継ぐようにすることで議論を循環、発展できるように設計する。

プライバシーや個人情報保護の視点から個々による発言をデジタル空間で記録（ライブ中継や録画）するか、あるいはクローズドスペースにとどめるか、実名か匿名かの判断が事前に参加者に委ねられることも重要である。このように日常的、イベント的（突発的）交流を各地域に設け、さらにデジタル上で情報共有できる仕組みを確立することで「対話的理性」を社会全体に広げることができる可能性がある。

～wCircle を構成する 3 要素～

1. 対話型アルゴリズム	2. プルラルティ型プラットフォーム	3. 現代型リアルコーヒーハウス
<p>感情ではなく理性的対話を評価するアルゴリズム</p> <ul style="list-style-type: none"> ネガティブ感情ではなく建設性・前向きさ・ファクトベースといった価値創造的コミュニケーションを重視 長期的信頼（ブランド構築）に価値を置く仕組み 	<p>異なる意見をデジタルプラットフォーム上で「橋渡し」することで、新たな視点を創造</p> <ul style="list-style-type: none"> 様々な意見をクラスター分けすることで自身がどこに位置しているのか、どの程度支持が集まっているのかを可視化 様々な意見をつなぐ「橋渡し」的意見を評価することで新たな視点を生み出す 	<p>多様な人間が対面でフラットに意見交換するリアルな場</p> <ul style="list-style-type: none"> デジタルプラットフォームを入口として対話の場としてのリアルコーヒーハウスを設置 学生、学者、評論家、サラリーマンなどあらゆる立場・意見の人がフラットに交流

⑤ まとめ～広告業界は民主主義再生のカギを握っている

wCircle はボトムアップ型の運動論でもトップダウン型の規制論でもない。対等な立場で理性的かつ事実に基づいて生産的議論（対話）を行い、意見を育成することで対立を合意に変える視点や創造的アイデアなどを生み出すフラット型の価値創造論である。これを実現することで大中小企業経営者、新聞記者、政治家、作家、学生、サラリーマン、学者など社会におけるあらゆる人間が開かれた場で対等に対話し、血の通った交流を行う見せかけではない真の公共圏を構築することができる。持続的信頼こそが企業と社会の安定の礎である中で、広告人間の理性と自律性、対話コミュニケーションを支援する存在であることが望ましい。本稿は自身が所属する広告業界や新聞、テレビ、SNS といった新旧メディアへの現状批判を踏まえた提言として書かせていただいている。情報過多が進むこの世界だからこそ広告・メディア業界はより信頼を広げることに力点を置くべきではないだろうか。

特に新聞媒体と本構想の愛称がよいと考えている。まず新聞社はこの日本社会において地域に根差しながら重要かつ信頼性の高い社会インフラとして機能してきた。また新聞社は政令都市から地域社会に至るまであらゆる市民社会や住民の声と行政や企業をつなぐ力を持っている。社会学者である西田亮介は著書「エモさと報道」の中で新聞社はデジタルプラットフォーマーを真似して感情に訴えながら PV を稼ぎに行くのではなく「無味乾燥」でもファクトに基づく公共性あるニュースを広げることに特化すべきとの主張しておりそこには理性的対話を重視する本構想との親和性がある。そのようなスタンスに対する共感の輪が広がれば部数や広告収入が減少し続けている新聞が復活するきっかけが生まれる可能性がある。全国・地域の新聞メディアこそ立場を超越したフラットな対話と交流を日本

と世界中に広げるためのコンソーシアムを形成し、プルラルティ型プラットフォームをデジタルとリアル両方で運営することで新聞社にしか提供できない中長期でのブランド構築型広告枠を開発できるのではないか。

新聞社同士の利害を乗り越える上では各テレビ局が協力しながら作り上げ運営することで一定の成功をおさめた TVer のコンテンツ配信・広告モデルも参考になるだろう。TVer は各局の見逃し配信や過去放映分の再放送を期間限定で視聴できる構造になっている。本構想においては例えばインターフェースを TVer と X と Pol.is を組み合わせるイメージにして話題トピックスに応じて様々な新旧記事・コンテンツ（基本は期間限定での配信）と専門家や一般市民によるコメント・意見・対話の経緯をあわせて閲覧できる仕組みとして設計することが考えられる。各新聞社が質の高い情報発信を行いながら記者を含めてあらゆる人々がデジタルとリアル両方で交流を行い議論が深まっていくような場が誕生すればそれは現代を代表する公共圏になりうる。イギリス広告業協会 (IPA) の調査では適正な広告予算の配分の平均を長期的なブランド構築に 60%、短期的な反応喚起に 40%としている（注 1 2）。ブランド構築が広告主において大きな意味を持つ中で信頼重視型メディアを充実させることの価値と重要性は増している。

広告業界は、模範たる公共圏モデルの構築を支援することで日本と世界の民主主義を改善する力も現状の放置によってそれを破壊し続ける力も両方持っている。選択肢は私たちの手に委ねられている。私は言うまでもなく前者を選択すべきあり、またそれは実現可能であると信じている。

●注釈

注 1) Friedman, J. "Fox tops CNN, MSNBC in war TV ratings"

(<https://www.marketwatch.com/story/fox-news-tops-cnn-msnbc-in-initial-war-ratings-race>)、アクセス日時：2025 年 9 月 16 日

注 2) Milli, S., M. Carroll., Y. Wang., S. Pandey., S. Zhao., A.D. Dragan., "Engagement, User Satisfaction, and the Amplification of Divisive Content on Social Media"

(<https://arxiv.org/abs/2305.16941>)、アクセス日時：2025 年 9 月 5 日

注 3) マーシャル・マクルーハン (1987) 『メディア論』(みすず書房), pp.214

注 4) Hohnhold, H., D. O'Brien., D. Tang., "Focusing on the Long-term: It's Good for Users

and Business" (<https://research.google/pubs/focus-on-the-long-term-its-better-for-users-and-business/>)、アクセス日時：2025年9月5日

注5) Wilkins, B. "20 Years Later, the Stain of Corporate Media's Role in Promoting Iraq War Remains" (https://www.commondreams.org/news/media-coverage-iraq-war?utm_source), アクセス日時：2025年9月3日

注6) Brenan, M. "Americans' Trust in Media Remains at Trend Low" (<https://news.gallup.com/poll/651977/americans-trust-media-remains-trend-low.aspx>)、アクセス日時：2025年9月16日

注7) 新聞通信調査会「第17回メディアに関する全国世論調査」(<https://www.chosakai.gr.jp/project/notification/>)、アクセス日時：2025年9月16日

注8) Interactive Advertising Bureau. "The News Trust Halo: How Advertising in News Benefits Brands" (https://www.iab.com/wp-content/uploads/2020/10/IAB-Research-Report_Value-of-News_102720Final1.pdf)、アクセス日時：2025年9月3日

注9) 日本インタラクティブ広告協会「2025年インターネット広告に関するユーザー意識調査(定量)」(https://www.jiaa.org/news/release/20250807_user_chosa/)、アクセス日時 2025年9月16日

注10) 電通「日本の広告費」(<https://www.dentsu.co.jp/news/release/2025/0227-010853.html>)、アクセス日時 2025年9月16日

注11) 竹村和久「感情と消費者行動 - ポジティブな感情の効果に関する展望」(https://www.jstage.jst.go.jp/article/acs1993/1/2/1_2_13/_pdf/-char/ja)、アクセス日時：2025年9月4日

注12) Binet, L. and P. Field "The Long and the Short of It" (<https://maynardpaton.com/wp-content/uploads/2019/12/SYS1-long-and-short-of-it.pdf>)、アクセス日時：2025年9月4日

●そのほか参考にした書籍、文献

Harari, H. N. (2024), *Nexus: A Brief History of Information Networks from the Stone Age to AI*, Random House New York (芝田裕之訳 (2025) 『NEXUS 情報の人類史 上

- 人間のネットワーク』『NEXUS 情報の人類史 下 AI 革命』河出書房)
- O'Brien, T. (2023), *America Fantastica*, Mariner Books (村上春樹訳 (2025)『虚言の国 ア
メリカ・ファンタスティカ』ハーパーコリンズジャパン社)
- オードリー・タン (2020)『自由への手紙』(講談社)
- オードリー・タン, E・グレン・ワイル (山形浩生訳) (2025)『PLURALITYー
対立を創造に変える、協働テクノロジーと民主主義の未来』(サイボウズ)
- 菊澤研宗 (2017)『組織の不条理 日本軍の失敗に学ぶ』(中央文庫)
- 熊倉功夫 (1982)『後水尾院』(朝日新聞社)
- コトバンク『寛永文化』(<https://x.gd/U9J8E>)、アクセス日時：9月4日
- 小林章夫 (2015)『コーヒー・ハウス 18世紀ロンドン、都市の生活史』(講談社)
- 近藤弥生子 (2021)『オードリー・タンの思考 IQよりも大切なこと』(ブックマン社)
- 高木徹 (2013)『戦争広告代理店』(講談社)
- 新田次郎 (1978)『ある町の高い煙突』(文春文庫)
- 西田亮介 (2025)『エモさと報道』(ゲンロン)
- マシュー・サイド (2021)『多様性の科学 画一的で凋落する組織、複数の視点で問題を解
決する組織』(ディスカヴァー・トゥエンティワン社)
- ユルゲン・ハーバーマス (細谷貞雄・山田正行訳) (1990)『公共性の構造転換 市民社会
の一カテゴリーについての探求』(未来社)

AI・ロボティクス成熟期の未来想像：生産から消費への価値転換と広告の役割

青柳 聡良 博報堂

STP 局 西垣チーム

0.はじめに

我々広告業界だけでなく、世の中の的にも大きな注目を集めている AI。より効果的なマーケティング活動の推進を実現させるものと期待されているだけでなく、我々の日常業務においても AI の活用で業務効率化を図る取り組みも進んでおり、その進化のスピードは脅威にすら感じるところがある。

本稿を執筆するきっかけは、AI やロボティクスが人間の活動を代替する未来への漠然とした脅威と、そのとき「人間の存在価値はどうか」という根本的な問いである。人間の活動の大半を占める「生産」が AI やロボティクスに代替されると、「生産」と「消費」という経済活動の根本的なバランスが崩れ、広告の役割も大きく変化せざるを得ないと考えたことだ。

従来の広告と異なる役割が求められる世界で、広告が果しうる新しい役割とはなんだろうか、それでもなお変わらないものにこそ広告の本質的な価値があるのではないか。この思考実験を通して、私たちが変容する世界において担うべき、広告の使命を改めて認識することが、本論文の目的である。

1. AI・ロボティクスがもたらす社会変革の見立て：広告の本質に迫るアプローチ

1.1 高度化する社会課題への挑戦と AI・ロボティクスへの期待

現代社会は、解決困難な多くの矛盾を抱えている。持続可能な社会を実現するための環境保護と経済成長の追求、個人の多様性や自由の尊重と、社会全体の規律の維持・安定。これらは、様々な形で解決を試みながらも、複雑化が増すばかりの難題である。労働という観点でも同様だ。限られた時間の中で生産性を最大化しながらも、個人の豊かな時間の創出する命題は、働き方改革として多くの企業と個人が直面しており、我々広告業界に従事する者にとっても大変重要な課題である。

労働の課題に対し、解決の切り札として期待されるのが、AI とロボティクスだ。近年、その技術革新は目覚ましく、AI はすでに多くの企業が業務に導入し、単純作業の自動化やデータ分析の効率化を図っている。また、人間の創造性にも踏み込んだ段階にも進化が進んでおり、これらが実用化される社会においては、AI が人間の判断力や創造性をサポートし、ほとんどのルーティンワークを代替するようになるであろう。ロボティクスは、物理的な労働において人間の負担を軽減する。産業分野ではもはや一般的ではあるが、これからはサービス業まで浸透していくことが見込まれ、人手不足に悩まれるあらゆる分野で活用が広がり、普及していくことが見込まれる。特に、世界に類を見ない形で高齢化が進み、人口減少が進む日本においては、テクノロジーベース、ロボットフレンドリーな社会への転換土壌があり、世界に先駆けて成熟していく未来も想像に難くない。(落合陽一氏の著書などでも指摘されている)

リクルートワークスの調査によると、ルーティンワーク割合は業種平均で 50%を超えている。これらルーティンワークが AI・ロボティクスによって賄われると想定すると、50%の労働量から労働者は解放されることになる。この変革は生産性の向上に留まらない価値を人類にもたらすものと考えられ、人類が「生きるための労働」から解放される可能性を意味しているのではないか。

1.2 経済活動のバランス変化：「生産」から「消費」へ

労働の自動化が、AI とロボティクスの普及と成熟によって進むと、人類は膨大な「可処分時間」を手に入れることができる。歴史的に捉えると、人類の活動時間の大半は生存のための「生産」活動に費やされてきた。世の中の情報は、「消費」について目にすることが多いが、実態としては「生産」に費やす時間の方が多い。つまり、経済活動のバランスとしては「生産」が主であり、「消費」が従というのが実態であった。しかし、その時間の大部分が自動化される未来では、より多くの時間を「消費」に充てるようになるだろう。「消費」と「生産」に費やす時間の実態が、逆転する未来も有り得ない話ではない。ここでの「消費」は、単なるモノの購入を意味するものではない。余暇、学習、芸術、コミュニティ活動、自己探求といった、より広範な意味での時間の使い方を指す。

この変化は、経済活動の価値観に根本的なパラダイムシフトをもたらすものだと考えている。これまでの社会では、いかに優れた製品やサービスを提供するかが経済的価値であり事業成長の源泉であった。しかし、人間が関わらなくても安定して生産される社会基盤

がAI・ロボティクスによって出来上がることで、モノやサービスが常に満たされる未来では、その価値は「いかに豊かに消費するか」へと転換していく。これは、製品がコモディティ化していく中で、広告訴求メッセージがモノからコトへ発展した過程に通じる見立てだ。この価値転換が、表現上の訴求に留まらず、物理的な時間や行動の実態として社会に一般化すると「消費」が、名実ともに経済活動の中心になる。そのため、従来の生産者と消費する生活者の関係、そして両者をつなぐ広告の役割も大きく変化せざるを得ない。

1.3 広告の本質を捉えるために

この論文では、AI・ロボティクスの発展がもたらすだろう真の「ポスト生産主義社会」における人類の存在価値と、その社会での広告の役割や意義を想像し考察を行う。それは、あえて極端な振れ幅で思考を拡げることで、広告の新たな価値の発見や、それでもなお変わらない広告の本質価値に触れられると期待するからだ。以降の章では、未来社会における人類の存在価値を想像し、「消費」を再定義することで、変容する世界における広告の本質の考察を深めていきたい。

2.変容の先にある世界の想像：未来社会における人類の存在価値

2.1 歴史に振り返る価値転換の学びと未来への示唆

歴史を紐解けば、労働と社会の構造を根本から変える価値転換を人類は経験してきた。まず最初に経験したのは、狩猟生活から稲作を中心とした農業社会へと移行した「新石器革命」である。この革命による安定した食料供給は、人口増加と定住を可能にした。その過程で、農業生産性向上に長けた者が「神官」となり、生産ノウハウを「神のお告げ」として人々に提供し、その対価を農作物で徴収する「神権政治」が生まれた。これは現代における「税金」の原型となった。

次の「産業革命」では、機械化による生産性の向上で多くの失業者を生み出した。失業者の多くは都市になだれ込み、労働力を資本家に提供する賃金労働者となった。これによって、資本家と労働者という概念が生まれ、サラリーマン社会が作られたのである。

こうした歴史的な価値転換に共通するのは、生産性の向上による社会バランスの崩壊による、新たな概念や価値観の創出であり、新しい社会構造を生むきっかけになっている点である。未来のAI・ロボティクスによる変革も、同様のインパクトをもたらす可能性を

んでいる。本論文の未来想像は、こうした歴史をふまえ、できるだけ大きな視点で発想した。

2.2 労働の自動化がもたらす社会的影響と技術的根拠

AI とロボティクスが成熟した未来は、多くの労働が自動化され、この変化は社会に大きな影響を与える。

【労働時間の短縮】

AI が高度な事務作業やデータ分析を代行し、ロボットが肉体労働を担うことで、人間はルーティンワークから解放される。多くの人々は、ごく短時間の労働、あるいは労働自体がなくなることも可能性として考えられる。世界経済フォーラムの報告書など、多くの未来予測データが、2030 年代に既存の仕事の約半分が自動化される可能性を予測している。

【職業の再編】

肉体労働や定型的な事務作業は激減し、AI やロボットを使いこなす能力、創造性、コミュニケーション能力、倫理的判断力が求められる職種が主流になる。それに応じて、社会全体が新しい働き方や価値観に適応していく仕組みや制度が生まれてくるだろう。

【新しい経済・社会制度】

労働からの解放は「働かないこと」が当たり前となる社会の訪れを意味する。これは、現代社会におけるベーシックインカムのような発想に近い社会制度が導入された社会環境だと考えられる。それはおそらく、現代の生活保護のような最低限の生活保障ではなく、全ての人が十分な生活を保障されるものであろう。これにより、人々は生存競争からも解放され、より自己に向き合う本質的な活動に時間を割くものと考えられる。つまり生産社会から消費・余暇社会への世の中移行を、制度として作り上げ経済が回っていく世界が出来るのだ。

2.3 人類の価値観のパラダイムシフト

生産性向上によってモノやサービスは安価に、そして潤沢に供給される。それによって人々は、「生きるために働く」という概念から解放される。この状況はポスト生産主義論

でおおく語られる「モノからコトへ」「経験経済（エクスペリエンス・エコノミー）」の極限系であると考えられる。つまり、可処分時間が増加し、モノやサービスの供給が過剰になる未来社会では、モノを所有することではなく、モノやサービスがもたらす「経験」や「意味」に価値を見出すようになるということだ。

「生きるための労働」から解放された人類は、何に時間を使い、何に価値を見出すのだろうか。これまでの社会では「働くこと」がアイデンティティや自己肯定感の源泉だった。しかし、労働が中心でなくなった社会では、その存在価値は「いかに生きるか」「いかに幸せに生きるか」といった問いにシフトする。

そのとき「消費」は単なる「モノの購入」ではなく、『自己実現のための活動』となる。人々は、何を買うかではなく、何を体験し、誰と繋がり、どんな価値を表現するのか？それによって、自らを定義することになるのではないか。したがって、「消費」は生きるための手段から、自己のアイデンティティを形成・表現するための創造的な行為として昇華される。

3. 未来社会における「広告」の役割

この名実ともに「自己実現のための活動」が「消費」の中心になる未来社会において、「注意を引いて、記憶させ、買わせる」従来の広告モデルは通用しないのではないだろうか。「生産」と「消費」をつなぐものが広告であるとするなら、未来の広告は人々の自己実現をサポートする新しい役割を担うものになっているはずだ。ここでは、その前提に立ち、想定しうる広告役割について考察しながら、未来の広告の役割定義を試みる。

3.1 役割1【可能性をキュレーションする広告】

人々は有り余る時間を「どう使えばより豊かに過ごせるのか？」と悩む時代、広告は「可能性の推薦者（キュレーター）」としての役割を担うのではないか。AIによる高度なパーソナライゼーション技術は、個人の興味、価値観、潜在的な願望を深く理解するようになり、「この消費が、あなたの人生にどんな意味をもたらすか」を提案する。

例えば、以下のようなイメージだ。

○読書を好む人に、次の書籍ではなく「その作家が暮らした街を訪れる旅行体験」を

○健康に関心がある人に、サプリやフィットネスではなく「同じ目的を持つ人との

交流」を提案する

というように、広告は無数の選択肢の中から個人の人生に新たな刺激を生むきっかけとなりうる「意味のある消費」を見つけ出し、提案する存在へと進化するのではないか。

3.2 役割 2【自己実現のパートナーになる広告】

消費が自己実現の手段となる未来では、広告は「自己実現のパートナー」となる。人々が漠然と思う「在りたい自分の姿」に対し、それを実現するための具体的手段を、商品、サービス、コミュニティ、など様々に提示する

例えば、

○理想のライフスタイルに憧れる人に、ファッションから生活様式までを

○社会貢献に関心がある人へ、ボランティア活動だけでなく関連する教育講座も

○スポーツを楽しみたい人へ、スポーツ用品からスクールやチーム加入の提案も など

広告は、消費によって自己実現を図り、アイデンティティ形成を測るためのガイドとなり、人々の成長に伴奏する。この潮流を体現する現代の事例としては、NIKE の「Breaking2」キャンペーンが挙げられる。この施策は、単なるシューズの宣伝ではなく、選り抜かれたアスリートが人類初のマラソン 2 時間切りという挑戦を通じ、アスリートだけでなく、見る人それぞれの「自己実現」を応援し、そのプロセス自体をブランドの価値に転換していった事例だ。未来社会では、この事例（ドキュメンタリー形式）が、アスリートではなく個々の生活者で描かれる、パーソナライズされた自己実現の物語として展開するだろう。

3.3 役割 3【社会的な価値観を形成する広告】

生産社会から消費・余暇社会への移行においては、「社会的な価値観形成者」としての役割も広告が担う可能性があるのではないか。「余暇」をどう過ごせばよいのか分からないという戸惑いや、「働かない」ことへの意識改革など、新しいライフスタイルや価値観を社会に提示し、人々に意識改革を促す広告だ。

例えば、

○従来の勤勉さとは異なる、好奇心や探求心に基づく新しい「豊かさ」の提言

○豊かに過ごすことこそが世の中・社会に進展をもたらす、気づきを与えるメッセージなど、広告に社会全体の意識をより建設的な方向へ導くための役割が、求められるのではないか。

こうした役割を持つ広告は、すでにいくつもの事例としてみられる。なかでも、パタゴニアの「Don't Buy This Jacket」キャンペーンは代表的な事例である。このキャンペーンは、生活者に安易な製品購入を促すのではなく、環境負荷を考慮した「必要なものだけを買う」という倫理的価値観を提示し、ブランドと消費する生活者がサステナビリティという共通の目標に向かって共に行動するコミュニティ形成をけん引した広告であった。

未来社会では、現代でいうライフスタイル提案のような広告が、企業やブランドからではなく、社会から求められる役割になるのかもしれない。

3.4 生活者の役割変化と消費の意味の深化

こうした広告が社会から求められる未来社会においては、生活者は単なる広告の受け手ではなくなる。

【プロシューマーの拡大】

生活者が生産者としても活動する「プロシューマー」が一般的になる。SNS や UGC（ユーザー生成コンテンツ）の活用がさらに進み、生活者自身が自分の経験をコンテンツとして配信、またその経験に基づく商品や、サービスの開発につながるフィードバックを行い、新しい市場を作っていく原動力となる。

【消費の意味の深化】

繰り返しになるが、未来社会の「消費」は、単なる「モノ」の購入ではなく、自己表現やコミュニティ形成、個人の属性を象徴する行為になる。そして、その先に待ち受けるものとして、消費には「経験価値」を追求する行動という意味がもたらされると考える。つまり人々は、モノやサービスを機能や利便性だけでなく、それによってもたらされる感動や人と人との繋がりを、今以上に「消費」に求めるようになるのだ。

現代でいえば Airbnb のサービスコンセプトのように、宿泊施設の提供ではなく、「旅先の住人のように暮らす」ことの経験価値を真ん中においたことで、誰かが開発したものや、用意したものを楽しむ従来の観光のあり方に、生活者主導の新しい観光のあり方として提示し、市場形成した例がそれにあてはまる。

このように、消費の意味が社会承認とアイデンティティ形成の経験価値追求へと移り変

わると、広告は生活者のライフスタイルや人生における価値を世の中に広げ、未来の生活者一人ひとりの自己実現をサポートするものに定義されるものと考えられる。

4.未来社会における広告と現代社会の広告の共通点：広告の本質

4.1 未来社会の広告は新たな価値創造の種

現代の広告は「生産→広告→生活者」の構造で、生産者が作った商品・サービスの価値を生活者に伝える役割が主だった。しかし、生産に関わる労働の大半が自動化し生活者の消費優位な未来社会では、広告は生活者の自己実現をサポートするものに役割が移り変わる。そのため、広告の構造は『生活者→広告→生産』へと逆転することも考えられる。

生産と生活者をつなぐものを、未来社会も変わらず広告と呼ぶならば、未来の広告は次のような意義や価値に変わる可能性がある。

【生活者の消費から生産へのフィードバック】

広告は、生活者の「消費」に関わる声の提供や、その声から得られる「潜在ニーズの洞察（インサイト）」を生産側にフィードバックする役割を担うようになる。これにより生産サイドは本当に必要とされ、価値のあるモノやサービスを創り出すことができる。

【発信/拡散型の広告モデルから、収集/集約型の広告モデルへ】

従来のモノやサービスの価値をより多くの生活者に情報を届けるコミュニケーションから、生活者の声を生産にフィードバックする逆の循環が広告に求められると、メディア収益モデルのビジネスモデルが衰退する。そのため、未来の広告会社の競争力は、生活者の声をどれだけ集約・洞察し、価値ある情報として生産にフィードバックできるか、という点に集約される。

広告の役割の変遷：価値の流れの転換

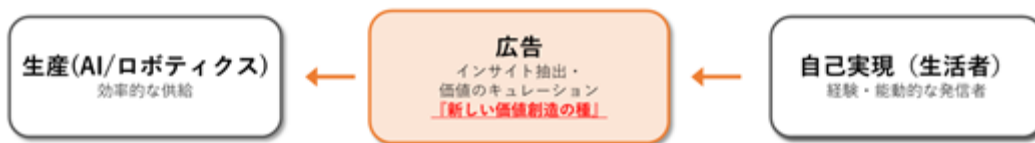
現代モデル（生産主義社会）：【生産→消費】

生産者が主導権を持ち、広告は商品の価値を伝える「伝達装置」として機能



未来モデル（ポスト生産主義社会）：【生活者→広告→生産】

生活者が価値創造の起点となり、広告はインサイトを抽出し生産に還元させる「共創・循環装置」へと変化



4.2 現代の広告に見られる未来社会型広告の兆し

すでに現代の広告にも、未来社会の広告の萌芽はみられる。上記で述べた、ナイキやパタゴニア、Airbnb の事例は、まさにその兆候を示しており、これらは単に商品やサービスを選んでもらうためではなく、人々の行動や価値観を変革し、ブランドと生活者が共創する関係性を築いている。以下にあげる広告手法は現代に見られる、未来社会型広告の兆候ではないだろうか。

【インフルエンサーマーケティング】

生活者と同じ目線を持つインフルエンサーが、生活者を代弁する形で商品やサービスの魅力を伝え、時に商品やサービス開発も行う

【ユーザー生成コンテンツ】

SNS や YouTube、食べログのような評価サイトのように、生活者自身が商品やサービスの感想や使い方を発信し、新たな価値軸を市場に創造する。

【ブランドコミュニティ】

ブランドが、生産者と生活者、または生活者同士でつながる場を提供し、共通の価値観を育みながら、商品開発や顧客育成を行う。

4.3 人間の存在意義と広告の関係性

AI・ロボティクスが人間の生産活動を肩代わりする未来においても、人間が持つ本質的な欲求は変わらない。それは、他者と繋がり、自己を表現し、より幸福な人生を追求するという根源的な願いである。

今回、SF 的とも取れる極端な思考実験による大胆な発想で未来社会の考察を行ったが、この人間の存在意義である欲求と、生産と消費をつなぐ広告は深く結びついている。広告は単にモノやサービスを売る、選んでもらうための道具ではなく「生活者の欲求や願望を映し出す（または気づかせ）それを実現するための可能性を提示する」存在であり「社会を良い方向へと進める、生産と消費をつなぐもの」としての役割であることだ。

未来の広告は自己実現をサポートする側面での期待が高い。そのことは、将来の広告は、現代以上に個人や社会に与える影響力が強いことを意味している。そのため広告が持つ、社会的・倫理的責任はより一層増すものと考えられ、高い倫理観を持つことが、これからの広告マンに求められる資質に不可欠な要素になるだろう。

5.変容する世界においても変わらない広告の本質

この論文で想像した AI・ロボティクスが成熟した未来社会において、広告は従来の役割から変容する姿を想像した。しかし、その根底にある価値は変わらず「人々の共感を生み、社会をより幸福なものにするための創造的なコミュニケーション」が広告であった。

つまり、AI・ロボティクスが成熟した未来においても、生産と消費の間で、社会や生活者のニーズと生産者の声、そして個人の可能性を結びつけることこそが、広告の役割であり本質価値だということだ。

現代社会には冒頭に挙げた社会課題以外にも、未だに繰り返される戦争や紛争の悲劇、保守とリベラルの分断の予兆、業界の慣習体質やタブーなど、多くの課題が山積みである。今回の考察を通じて得た「幸福のための創造的コミュニケーション」≡広告というブレない価値をいまこそ、その解決に貢献できる力として発揮すべきだと考える。

この論文が、「変容する世界」の中で広告が果すべき役割と、ブレない使命の軸として業界に携わるすべての人々の意識に響くことを願っている。

参考文献・引用文献

(1) 図書・論文

- 安達謙治郎 (2007) 『人間機械と失業: 第三次産業革命からみた社会・経済論』 出島文庫
- 井上智洋 (2016) 『人工知能と経済の未来 2030 年雇用大崩壊』
- 落合陽一 (2018) 『日本再興戦略』 幻冬舎
- コリンレンフルー (2008) 『先史時代と心の進化』 武田ランダムハウスジャパン
- ジャン・ボードリヤール (2015) 『消費社会の神話と構造』
- ダニエル・サスキンド (2022) 『仕事の終わりーAI時代の新しい「人間の働き方」』
- 野口悠紀雄 (2024) 『生成 AI 革命 社会根底から変わる』
- 三浦展 (2012) 『第四の消費』 朝日新聞出版

(2) ウェブサイト

- 内閣府「令和 3 年度年次経済財政報告ーレジリエントな日本経済へ：強さと柔軟さを持つ経済社会に向けた変革の加速ー」(https://www5.cao.go.jp/j-j/wp/wpje21/index_pdf.html)
- リクルートワークス研究所「「創造性を引き出しあう職場」の探究」(https://www.works-i.com/research/report/item/creativity_tankyu.pdf)
- CNN「米 AI 企業トップ、技術の進展が招く大量失業に警鐘」2025 年 5 月 30 日 (<https://www.cnn.co.jp/tech/35233649.html>)、アクセス日時：2025 年 7 月 25 日

CD 4.0—「知」の総量を最大化する産業への変革—

小口 順也 博報堂

(出向先) HAKUHODO BRIDGE クリエイティブストラテジスト

序章：クリエイティビティの空虚化と、変革への挑戦

「弊社のクリエイティビティで、御社のビジネス成長に貢献します—。」数十年以上にわたって活用されてきた、プレゼンテーションの締めで用いられるこの手の常套句は、今や業界の「空虚な自己言及」としての印象を拭いきれずにいる。広告業界の優位性の源泉とされてきたクリエイティビティが、その本質的な価値を経営の共通言語である P/L（売上や利益）からの距離を置いたまま、「広告村」という閉じたコミュニティの中で育まれ続けてきたことが、今まさに裏目に出はじめているのだ。

経営の共通言語との距離感だけではなく、昨今ようやく浸透しはじめつつある生成 AI がこの空虚さに拍車をかけている。「もっともらしい最適解」が効率的かつ低コストで出力されることによって、ますます広告業界が持つ「クリエイティビティ」の価値が認識されにくくなっていくということを危惧せずにはいられない。この状況を打破するには、生成 AI が人々にもたらす影響を冷静に見つめ、その上で我々の「クリエイティビティ」を改めてどう定義すべきか、ということを考えていく必要があるのではないだろうか。

生成 AI の普及による人類への影響は様々な言説が散見されるが、カーネギーメロン大学とマイクロソフトが共同で 2025 年に発表した調査結果の内容は衝撃的だ。319 人の知識労働者に対して行われたこの調査では、「生成 AI は知識労働者の効率を向上させる一方で、思考力（本文中では critical thinking と記載）を発揮する機会を減少させ、長期的には生成 AI への過度な依存や、独立した問題解決能力の低下を引き起こす可能性がある」と結論づけているのだ。つまり、言い換えると人間が「思考の摩擦」から逃避し、「本当にこれでいいのだろうか？」と深掘りすることのないまま、出力を是としてしまう人が増えていくであろうことが示唆されている、ともいえる。「統計的な最適解」は一定、正しいものなのかもしれないが、驚きや感動といった「非言語的な観念」は、あらかた論理の外、不確実な領域にあるものだ。AI がもたらす過度な「もっともらしさ」が、思考の摩擦回避への依存

を加速させ、現代人の思考を硬直化させる。さらには、この「もっともらしさ」を伴ったクリエイティビティが、本来我々が歴史を積み重ねてきたクリエイティビティの定義に取って代わられる。そう言っても過言ではない状況にあると、私は考えている。

本稿では、この危機的状況を打開するため、「クリエイティビティ」を過去の経験と感覚に頼った「アイデア出し」に留まるのではなく、事業のトップラインやボトムラインにまでコミットする「知の社会実装」への再定義を試みる。そして、その知性を体現する新しいリーダー像「クリエイティブディレクター4.0 (CD 4.0)」を提唱する。決して「もっともらしさ」で争うのではない。「確らしさ」を磨いていくべきタイミングなのである。なお、念のためにはあるが、本稿における「クリエイティビティ」とは、単に動画やビジュアルやキャッチコピーといったアウトプットに定着させるためのそれではないことを明記しておく。

第一章：「壁の内側」で完結した CD の変化と限界

1.1. 「広告村」という閉じたエコシステム

広告会社、制作会社、メディアなどが形成してきた「広告村」。自己完結的なエコシステムであり、ビジネススキームである。冒頭でも触れた通り、この村の文化において、クリエイティビティの価値は主に広告賞の受賞歴や美的な側面によって測られ、その評価基準が P/L への貢献という事業的成果と結びつくことは長らく希薄であった。それは、クライアント内のいわゆる「宣伝部」的な部署も同様である。従来ビジネスモデルの多くは、媒体枠や制作物といった「モノ」を仲介・販売する「売買仲介業」の体質が根強く、知恵やアイデアといった「知的労働」そのものに適切な対価を得る構造への転換が遅れてきた経緯があるのは業界の人間であれば周知の通りである。

1.2. CD の進化論：CD 1.0 から 3.0 の構造的限界

そんな経緯の中でも、広告会社のコアバリューともいえるクリエイティビティを司る「クリエイティブディレクター (CD)」は、時代に合わせて変化し、その役割に新たな分岐を生み出してきた。本稿では、CD の変化・分岐を、以下の 3 段階で定義する。

<CD 1.0：ザ・クラフトマン>

CM プランナー、コピーライター、アートディレクターといった優れた専門性を持つ人材から生まれた CD。彼らの主要な役割は、高品質で記憶に残る広告表現（クラフト）の制作を監修することにあった。その評価軸は主に「美的な完成度」であった。

<CD 2.0：ザ・インテグレーター>

統合マーケティングコミュニケーション（IMC）の隆盛と共に進化した CD。複数のチャネルやメディアを横断し、全体最適の視点でキャンペーンを統合・指揮する。デジタルリテラシーも備えており、一貫したコンセプトに基づいて各広告接点での最適化を実現していく。

<CD 3.0：ザ・ストラテジスト>

データと生活者インサイト、定量と定性の両面を武器とする、企業の存在意義を思案する経営者が増えた時代の CD。ストラテジックプランナーとしての経験を持つ者も多く、クリエイティブ検討の前に「果たすべき使命」の定義や、「企業としてとるべき行動の指針」など、抽象度の高い概念の明文化を踏まえた上で、さらに経営層や株主も見据え、企業と生活者の接点（カスタマーエクスペリエンス＝CX）をデザインすることに長けている。

上記3つの CD 像は、いずれもスタイルであり、決して新旧や優劣で語られるべきものではない。しかしながら、いずれもが P/L へのコミットメントという点で構造的な限界を内包していたことは否定しがたく、だからこそ昨今の急速な時代の変化に合わせた、CD 4.0 へのさらなる進化が必要なのではと考えるに至ったのである。

1.3. 構造的限界の総括とこれからの CD への要請

CD 1.0 から 3.0 を通じて、CD の役割は、コミュニケーションの枠内またはその周辺に留まり、事業戦略や P/L への直接的な責任を負うことはなかった。これまでの延長線上で今後とも変化・分岐していくとするならば、それは現代においては、コンサルティングファームや生成 AI のディスラプションに対し、結果的に業界を脆弱にしてしまう一因になると考えている。これからの CD、つまり「CD 4.0」は、事業に対するリスクとリターンの概念を持ったインキュベーターとして、あるいは事業創造者としての役割を担うことが、時

代の要請となってくることは想像に難くない。

1.4. 創造性を否定する経営パラダイムへの反証

一方で、日本の経営においてクリエイティビティが軽視されてきた背景にも目を向けなければならない。クリエイティビティにその真価をもたらせるのは、その価値を享受する社会があってこそであるからだ。長らく支配的だった日本の「製造業的経営パラダイム」による「大量生産・効率重視」といった価値観には、すでに変化の兆しが見えている。たとえば、三菱総合研究所による「デザイン経営」に関する調査では、デザイン経営の積極度は「売上増加率」「CS」「ES」にプラス効果があると結論づけている。デザイン経営を仮に創造性を重視するアプローチである、と定義するのであれば、この結果はビジネス成果の定量化によるクリエイティビティ価値化の可能性を十分に感じさせるものであるといえる。

第二章：広告の前提を覆す四つの包囲網

引き続き、もう少し社会情勢の変化を見ながら、CD 4.0 に求められる素養を紐解いていこう。広告業界の存立を脅かす外部環境の変化としては、従来の広告コミュニケーションの前提を根底から覆しかねない「四つの包囲網」が存在する。

2.1. 包囲網 1：自律型 AI エージェントによる「顧客接点のブラックボックス化」

最大の壁ともいえる事象は、「自律型 AI エージェント」の進化だ。近い将来、自律型 AI エージェントがユーザーに代わって購買決定まで行うようになるだろう。それは、生活者からすれば、もっともらしい最適解に効率的に辿り着けるということかもしれない。しかし、広告業界から見ると状況は一変する。顧客接点がブラックボックス化する、ということの意味するからだ。自律型 AI エージェントは、論理的、客観的な蓋然性を重視して購買判断を下す。そうなると、従来の「人間」に向けた情緒的、機能的なあらゆる訴求が効果を失う可能性がある。もちろん、昨今の「いくら閉じても消えないバナー」を目にしなくて済むという効用はあるものの、この地殻変動によって CD は、自律型 AI エージェントのフィルターを通過するための新たなロジック構築（言語）と、自律型 AI エージェントを介さない魅力的な体験構築（非言語）の両スキルの獲得が求められるようになるだろう。

2.2. 包囲網2：生成AIによる「制作のコモディティ化」

繰り返しにはなるが、生成AIの進化は狭義の「クリエイティビティ」、つまり制作という行為を大いに民主化していると同時に、その価値を急速にコモディティ化させている。それは、広告会社がこれまで強みとしてきた「アウトプット力」の希少性を、相対的に低下させる。この脅威に対するCD 4.0の役割は、AIが生み出すもっともらしいアウトプットを、人間特有の感情や文化に作用する不変の真理とともに選別する、あるいは別の形に昇華させることであるはずだ。クリエイティビティの価値を、生成AIが持つ「効率性」を最大限損なわずに、しかし人として納得のいく形に着地させるべく、そのアウトプットのプロセスそのものに深層を見出し、判断する力が必要になる。

2.3. 包囲網3：コンサルティングファームの「クリエイティブ領域への侵食」

コンサルティングファームは、経営層との関係性や事業構造の変革能力を武器に、クリエイティビティを事業成長の「エンジン」として位置づけ、定量的かつ論理的に構築された戦略の一部としてクリエイティビティを説くことで、広告業界からその主導権を奪おうとしている。彼らが提供するクリエイティブ領域のソリューションは、広告会社のそれと重複しながらも、あくまで戦略の一部としてより上流のP/Lへのコミットの一環だ。広告人が彼らと比肩するには、事業のリスクとリターンを理解していながらも、さらにクリエイティビティを核とした課題解決でビジネスの革新に貢献できる「ビジネス・クリエイター」への進化が急務である。

2.4. 包囲網4：社会変容による「倫理のダブルバインド」

タイパ社会の到来やキャンセルカルチャーの激化は、企業の対応に「即時性」と「真正性」を極限まで求める。そして真正性の追求には「論理的な倫理」と「感情的な倫理」という「倫理のダブルバインド」がつきまとう。ダブルバインドに苛まされながら真正性を突き詰めようにも、即時性という時間軸がそれを許さず、企業は立ち往生しかねない。したがって、もはや、積み上げられた「正しさ」だけでも、作り上げられた「物語」だけでも通用せず、ダブルバインドの両観点を踏まえつつ、なおかつ「即時性」の壁をも突破するクリエイティビティが求められる時代になったのである。

第三章：クリエイティビティの核心—言語と非言語のオーケストレーション

以上を踏まえ、いよいよ CD 4.0 の定義に入ろうと思う。結論から述べると、CD 4.0 の役割は、AI と人間という二つの「知」の間の隔たりを見極め、アウフヘーベンすることで、複雑な現実に対応するための「言語と非言語のオーケストレーション」と、それによる「知の社会実装」であると、私は考えている。

3.1. 「言語と非言語のオーケストレーション」の定義

上記のように考えていくと、クリエイティビティとは、改めて「言語と非言語のオーケストレーション」そのものと再定義できるのではないだろうか。これは、AI の統計的最適解と人間の非言語的観念の「往復運動」を核心とする。このプロセスは、性急に答えを求めず、非合理性や不確実性に耐え、本質に迫る人間の思考様式を再定義するものである。同時に、この進化 CD、つまり CD 4.0 が果たすべきディレクションは、大きく以下 2 つの方向に収斂されると考える。

<言語化：AI へのディレクション>

ブランドの戦略的意図を、生成 AI が解釈・実行可能な論理的で透明性の高い「言語」へと翻訳するプロセス。将来的には、自律型 AI エージェントのフィルターを通過するための、いわば「論理のパスポート」である。ここでは、曖昧な概念を明晰な構造へと変換する能力が問われる。

<非言語化：人間へのディレクション>

AI が生み出した論理的な最適解を、最終的な受け手である「人」の感情や無意識に作用する「非言語的観念」へと再翻訳・編集するプロセス。この「非言語的観念」へのアクセスこそが、CD 4.0 の人間的優位性である。

3.2. 非言語化の科学的・認知的根拠

ディレクションの 2 つめとして言及した「非言語化」の重要性は、人間の認知科学的構造によって裏付けられている。感情の伝達において、言葉が伝える情報よりも、音声のトーンや抑揚、身体の動きといった非言語要素が、感情や信頼に直接作用することが明らかに

なっている。また、レベッカ・フィンチャー・キーファーが記したように、身体化された認知（Embodied Cognition）の視点から見ると、知識や体験は抽象的な概念としてではなく、身体感覚や動き、空間の経験と強く結びついて記憶に刻まれる。空間コンピューティングの普及は、ブランド体験を「身体化された認知」として記憶に刻み、真の「体験価値」を提供することを可能にした。CD 4.0 が担う「非言語化」とは、単なる情緒的な装飾ではなく、この認知的摩擦をあえて生み出し、人間が五感と身体を通じてブランドの本質的価値を深く理解し、記憶するための感性工学的な設計プロセスなのである。

第四章：提言—CD 4.0：具体的なケイパビリティ

4.1. CD 4.0 とは経営にコミットする「ビジネス・クリエイター」

「言語と非言語のオーケストレーション」によって「知の社会実装」を実現する存在として提唱した CD 4.0。その存在は、広告村の不文律に縛られることなく、その境界を難なく超越し、以下の3つの不可欠な知見を統合しながらチームを指揮する「ビジネス・クリエイター」として定義される。

経営の知見	P/Lを理解し、クリエイティビティをビジネスモデルの核心に応用する能力。短期的な広告ROIだけでなく、企業価値向上（SX）にコミットする。
事業創出の知見	新規事業、製品開発、越境的な協業に深く関与し、無から有を生み出す能力。アイデア出しにとどまらず、具現化や検証にまでコミットする。
テクノロジーの知見	AI、ブロックチェーン、XRなどの技術を網羅的に理解し、それらを社会価値に転換する能力。共創パートナーとして自身も技術を活用する。

CD 4.0 は、マーケティング部門のパートナーではなく、経営層の戦略的なカタリスト（触媒）として機能し、その成果物は広告クリエイティブではなく、組織を動かすための指針づくりと、それを体現する事業活動だ。

4.2. CD 4.0 の中核能力1：「AI エージェント・マネジメント」

CD 4.0 が発揮する重要な能力のうちのひとつが「AI エージェント・マネジメント」である。彼らは、AI が重視する統計的な情報と、人間が求める非言語的な情報を融合させなくてはならない。CD 4.0 は、AI が生み出すもっともらしいアウトプットが人間の感情や社

会の文脈においてどのような「非言語的観念」を欠いているか、あるいは満たせているかを洞察し、それを補完する人間中心のディレクションを行うのである。

4.3. CD 4.0 の中核能力 2：倫理のダブルバインドの「翻訳」

CD 4.0 は、これからの時代において、多くの企業が直面するであろう「倫理のダブルバインド」を解決する「翻訳者」としての役割も担っていかねばならない。たとえば、CD 4.0 は、B Corp 認証が提供する客観的な企業行動の根拠（論理的な倫理）を、非言語的な側面の設計をも通じて、生活者の感情に訴えかける「信頼の物語」（感情的な倫理）へと翻訳する。これにより、企業は短絡的な迎合を避け、公的使命に基づいた行動を担保しながらも、批判的な生活者（クリティカル・オーディエンス）との対話基盤を構築できるだろう。

4.4 CD 4.0 の中核能力 3：「知の社会実装」

決して、CD 4.0 はその価値発揮を「言語と非言語のオーケストレーション」だけで終わらせるわけではない。あくまでもそれは手段であり、目的はその「知」を社会に実装することであり、それこそが CD 4.0 の真髄である。クライアントワークとして事業戦略やオペレーションの変革（インプリメンテーション）に貢献し、P/L にコミットすることはもちろん、事業主体として経営に当たることまでをも、その使命のうちとするのだ。そうすることで、いよいよ本格的に従来の「仲介業」モデルから、「事業創造型」モデルへの転換も現実的に視野に入ってくる。

4.5. CD 4.0 の将来的な役割：「知的成長資本（IGC）の流通」

さらに「知の社会実装」について発想を飛躍させていくと、CD 4.0 は、その「知」を広告村に囲い込まず、社会全体に流通・分散させる「知的成長資本（Intellectual Growth Capital: IGC）」の体現者となることも想像できる。これは、広告会社が持つクリエイティブな思考法を、事業成長のドライバーとして社会に投資する、新たなビジネスモデルの核となりうる。これによって、日本の「知の総量」を増やすことにさえ、貢献していくのである。

第五章：最終提言—貢献度定量化の方策とその先へ

5.1. クリエイティビティの P/L 貢献測定フレームワーク

CD 4.0 の「知の社会実装」の成果は、以下の 2 段階のフレームワークで、P/L への貢献を定量的に測定することが可能である。このフレームワークは、CD 4.0 が知的成長資本 (IGC) の流通による企業価値向上への貢献者であることを明確にすると考えている。

<第一段階：事業インパクト指標（中間 KPI）>

事業収益増加率：事業モデル革新によるトップラインへの貢献。

B Corp スコア改善率：AI エージェントからの信頼性（AI フィルターの通過率）を示す。

従業員離職率の低下：組織変革による採用・研修コスト（ボトムライン）の削減。

NPS（顧客推奨度）/LTV（顧客生涯価値）向上率：非言語的体験設計によるロイヤリティの増加。

<第二段階：寄与度分析（最終貢献度の測定）>

ディファレンス・イン・ディファレンス（差の差分析）：CD 4.0 が介入した市場/部門と、介入しなかった市場/部門の P/L の変化を比較し、CD 4.0 の活動によって創出された純粋な事業効果を算出する。

5.2. 広告会社を「知のインキュベーター」へと転換する

上記を通して、広告業界は CD 4.0 の育成を通し、社会のあらゆるセクターに輩出する「知のインキュベーター」となることを、揺るぎない存在意義とすべきであると私は強く考えている。これは、広告会社が持つ類稀なるクリエイティビティを自社に囲い込むのではなく、知的成長資本 (IGC) としてクライアントの事業創造部門、非営利組織、さらには行政組織など、社会の最も困難な課題解決の現場へと送り込む「知の分散投資戦略」である。実現に向けてのロードマップとして、以下のような方法が検討できる。

<CD 4.0 レンタル移籍制度の創設と「越境学習」の制度化>

事業会社などとの期間限定のレンタル移籍を正式な人材育成プログラムとする。この越境学習で得た知見は、「知の社会実装」のメソッドとして形式知化され、組織に還流される。

<評価制度の刷新と成果連動型報酬の導入>

評価の中核を、「P/L 貢献測定フレームワーク」に基づいた指標に据える。「知の社会実装」に対し、クライアントの事業成果に連動した成果連動型報酬を導入し、CD 4.0 の P/L へのコミットメントを収益モデルとして確立する。

結論：壁を開け放ち、「知」をより社会の役に立てる

本稿は、クリエイティビティの危機から議論を始め、その本質を AI と人間を媒介する「言語と非言語のオーケストレーション」として再定義し、それを体現する新たなリーダー像として「CD 4.0」を提唱した。CD 4.0 の輩出は、単なる人材戦略ではなく、広告会社が保有する日本屈指の知性による「知の社会実装」の実現と、それを通しての社会に対する「知の分散投資戦略」である。AI の「統計的最適解」が普遍化する時代だからこそ、私たちは「非言語的観念」を大切にし、「倫理のダブルバインド」という時代要請にも真正面から向き合わねばならない。その曖昧さ、複雑さ、そして避けがたい「思考の摩擦」の中にこそ、広告会社のイノベーションと成長の熱源があるはずだ。CD 4.0 を育成し、社会のあらゆるセクターに輩出する「知のインキュベーター」となること。それは、生成 AI との共生の時代において、人間の「知」の可能性を誰もが信じ抜ける未来をつくるという、広告人の揺るぎない決意表明なのだ。

参考文献

レベッカ・フィンチャー・キーファー(2021)『知識は身体からできているー身体化された認知の心理学』新曜社

小阪裕司(2006)『「感性」のマーケティング 心と行動を読み解き、顧客をつかむ』PHP 研究所

李津娥(2023)『クリティカル・オーディエンスメディア批判の社会心理学』新曜社

保田隆明、佐々木聡(2024)『企業価値に連動する 人的資本経営戦略』中央経済社

石山恒貴、伊達洋駆(2022)『越境学習入門 組織を強くする「冒険人材」の育て方』日本能率協会マネジメントセンター

独立行政法人経済産業研究所「「デザイン」の組織経営への影響に関する量的検証」
(https://www.rieti.go.jp/jp/projects/program_2020/pg-04/006.html)、アクセス日時：
2025年9月30日

日本マイクロソフト株式会社「生成型 AI が批判的思考力に与える影響：知識労働者の調査による認知努力と自信への影響の自己報告」(<https://www.microsoft.com/en-us/research/publication/the-impact-of-generative-ai-on-critical-thinking-self-reported-reductions-in-cognitive-effort-and-confidence-effects-from-a-survey-of-knowledge-workers/>)、アクセス日時：2025年9月30日

三菱総合研究所「デザイン経営はビジネスを強くする」

(<https://www.mri.co.jp/news/press/20230906.html>)、アクセス日時：2025年9月30日

感情の煽動から対話の先導へ～変容する民主主義と広告の役割～

福永 琢磨 電通

BX クリエイティブ・センター BC クリエイティブ1部

ライター コピーライター

1 右傾化に向けて変容する世界

2025年、日本は戦後80年を迎えた。人類全体における世界大戦の記憶が薄れゆく中、我々はアメリカのトランプ政権の誕生をはじめ、自国第一主義を訴える、所謂右派が世界中の政治シーンで再び際立つ時代を迎えている。日本においても新しい保守政党である参政党が先の参議院選挙で議席数を大幅に増やしたことは記憶に新しい。その参政党は、「日本人ファースト」というスローガンを掲げて選挙戦を戦い、その言葉は多くの日本人の心を捉え、彼らの足を投票所へと向かわせた。広告とはそもそも、言葉や映像、PRやコミュニケーション戦略によって人の心を動かし、意識を変えさせ、行動に結びつけることを目標とする営みだ。その主戦場は第一義的には経済やその主体である企業と生活者ということになるだろうが、過去の歴史を振り返れば、広告という道具が政治や戦争に果たした役割から目を背けるわけにもいかない。この論文では、右傾化に向けて変容していく世界において、イデオロギーに関わらず、人の幸せに貢献することを掲げてきた広告人の社会的責任に関して論考していく。

2 広告という道具の危険性

原子力はその例に挙げるまでもなく、世の中に存在するすべての道具は、良い面と悪い面を併せ持っている。道具は、誕生した理由は幸福のためであっても、その運用によっていくらでも非人道性を帯びるものだ。では、人の心を動かすことで意識を変えさせ、行動に結びつける道具である広告はどうだろうか。我々広告人が磨き上げたそのスキルは、もちろん社会を良き姿へと先導することもできる。しかし人類の歴史を見れば、必ずしもその実績ばかりではないことが証明されている。ここでいう広義の広告とは、政府広報や権力からの発信におけるコミュニケーション戦略なども含んでいるが、広告というスキルが「先導」ではなく、人々を「煽動」する方向に機能すると、それは大衆を暴力に向か

わせることさえできてしまうのだ。戦前は虚業と呼ばれ、勝手口（裏口）から出入りさせられていた日本の広告業は、先の戦争において、政府や軍のプロパガンダを担うことによってようやく一人前の職業であるという認識をされたと喜んだ（注1）。湾岸戦争の引き金となった米国下院聴講会での「キューートの少女ナイラ証言」は、キューート政府が設立した「自由キューート市民のための委員会」から依頼を受けて米国のPR会社ヒル・アンド・ノウルトンが演出した嘘の証言であったことがわかっている（注2）。バブル期の日本では、フリーターを「正社員ではない自由な働き方」として推し進めるCMキャンペーンなどが展開され、結果としてその後の日本経済が30年を失った原因の一端を担った可能性もある。このように、広告会社には「**広告主の思惑を実現する**」という基本的なテーゼが存在するために、ビジネスとしての正当性はあったとしても、もっと高い視座から見たときに、そのメッセージが社会を混迷へと扇動していた、というケースが存在する。このことを、いま、我々はどう捉えるべきなのか。具体的には、我々広告人の選択や行動の結果、未来の社会がどうなるのかを考える必要があるのではないか。これから人類は「AI」という未知の道具と向き合わなければならない。それは人類の運命を変える力を持つ可能性があり、道具の使い手としての人間の在り方が問われる時代だとも言われている。そのとき、人の心に働きかけ行動を促す広告人は、良き時代の先導役になるのか、それとも混迷への扇動者になるのか。我々は、帰路に立たされているのだ。

3 経済だけと向き合い、社会の分断を止められなかった広告

戦後の日本の歴史は、世界大戦を巻き起こした「権力の暴走への反省」をスタート地点にしていた。戦前、国民を戦争への道に煽ったメディアは、必然的に「権力の監視」をその大義のひとつにした。民主主義の中で権力から距離を置くという態度は、政治的な思想や意見には一切与しないという立場を要求したため、日本の広告メディア空間は経済活動のみと向き合うという態度を貫くことになった。その際、イデオロギーや思想に関しては「両論併記」ではなく、一切白紙というスタンスを取ったため、特に「政治の季節」が終わった70年代以降は、市民の中にも「ポリティカル」であることで負うリスクより「ノンポリ」であることの社会的安全性を優先する考え方が支配的となった。

やがて広告は経済的な豊かさを文化のレベルに昇華することを目的とする存在になっていく。戦後の復興期など、まだまだ豊かさが隅々まで行き渡らなかった時代には、その選択は社会の振興に大いに貢献したが、ほぼすべての人々に最低限の豊かさが浸透すると、

自由競争とグローバル化は富を偏在させていく傾向を示しはじめた。結果として社会の安寧を約束する「分厚い中間層」を崩壊させ、社会の分断、二極化が深刻化していった。広告は経済の歯車を回すことを何よりも優先したために、社会の分断を止めることができなかった。そしてそのような流れが普通の人々から未来への見通しを奪い、ひいては「日本人ファースト」という言葉が突き刺さる精神環境を生んだ可能性は高い。

4 キャッチコピー政治の功罪と民主主義の不完全性

広告の手法は、無関心な人の関心を煽り、心に働きかけ、行動につなげることを是としている。それはそのままプロパガンダとしても有用であり、歴史もそのことを物語っている。短くわかりやすい言葉を生み出すのがコピーライティングのスキルであり、それがいかんなく発揮された事例が「キャッチコピー政治」と呼ばれるものだ。かつて日本を席卷した「自民党をぶっこわす」や、バラク・オバマの「Yes, We Can」、ドナルド・トランプの「Make America Great Again」。広告会社のコピーライターが書いたかどうかに関わらず、短くインパクトのある言葉は人々の心を動かし、政治参加を促し、ときに煽ってきた。これらの言葉には変化を望む人々の閉塞したマインドに風穴を開ける勢い感がある。「何か変えてくれそうだな」という期待感を感じさせるのだ。だが、今の何が悪くて、それがどのように変わるのか、という本質的なビジョンとして把握しているわけではないだろう。また言葉の面では人の心を動かすシンプルなコピーやスローガンが機能すると、それは「ポピュリズム」として批判されもする。日本の衆議委員議員の小川淳也氏は「人々の不安や怒りといった負の感情に訴えること」をポピュリズムの条件としているが（注3）、有権者からの得票によって代議士を決める間接民主制において、大衆の感情に訴える「ポピュリズム」を完全に排除することは難しい。いずれにせよキャッチコピー政治の最大の罪は、考える必要性を感じさせないシンプルさによって人々を思考停止に陥れてしまうことだろう。また、そのような言説が力を持つのは決まって社会が混沌とし、人々が混迷しているときだけだ。そのような場面では、人々から政治的な胆力は失われており、とにかく一刻も早く現状を変えてほしいという感情が最優先される。そのような感情のうねりが1930年代のドイツではナチスを産み、ヒトラーを産んだのだった。

5 日本人ファーストの真意

先の参院選後、メディアでは「日本人ファースト」という言葉と、それを掲げる政党に

対する批判が相次いだ。しかし忘れてはいけないことは、彼らは今、多くの日本人に支持されているという事実だ。重要なのは批判することではなく、その事象の背景には何があるのかを見ることだ。端的に言えば、いま、日本人は弱っている。かつては経済大国だったこの国に、たくさんの外国人観光客が押し寄せ、彼らに合わせて価格の釣り上がった食事を、日本人は買えない。観光地のホテル代は軒並み上昇し、日本人自身はどこへも出掛けられず、キャンプやお金のかからない自重による筋トレなどに逃げ場を見出している(注4)。日本人ファーストに市政の人々が求めた真意は外国人の排斥などではなく、「ふつうの日本人」ファーストなのだろう。強者と弱者に偏った政治への絶望だ。多様性に文句はないが、この閉塞した社会のなかで自分に余裕がなければ他者を思いやれる気持ちにはなれない。そんな鬱積した感情がああ言葉に光を見出したのだろう。政治学者・白井聡は、「日本人ファースト」現象は日本人が腑抜けになった証拠だという(注5)。弱くなった日本人が国家権力に「助けてくれ」「悪い奴を取り締まってくれ」と要求する、その他人任せな「人間としての活力のなさ」こそが日本衰退の原因なのではと。未来への不安から国家への SOS として発せられたのが「日本人ファースト」であり、そんな表現を生む社会は、広告人やメディアも含めた我々全員の手でつくられたものなのだ。

6 ビジネス目的達成のアイデアと無思考への誘導

物やサービスを売るための広告は、経済と政治は別のものだという態度をとり続けてきた。確かに、右翼にも左翼にも食事は必要だし、家も衣服も必要だ。そこでお金を稼げるのであれば、わざわざ敵をつくることは相応しくない。物質的な充足はイデオロギーとは無関係だという態度を取り続けることで、全員を顧客にすることに成功してきた。しかしその手法は、先の両論併記ではなく、議論そのものを一切存在しないことにするという態度によってなされてきたものだった。翻って戦争や選挙に関わる PR などをみると、そこでは無関心な人の気持ちをいかにして戦争や、特定候補者への投票へと向かわせるかという印象操作に終始している。「深く考えて自分で決めてみよう」ということではなく、「何も考えさせず、この人に投票させよう」ということが戦略の骨子になっている。昨今、スマホゲームの広告などでは、もはや本人の意思とは関係なく、ボタンの押し間違いによってサイトへと誘導する画面レイアウトのアイデアさえ存在するが、それと変わらない。もちろんビジネスとしての政治に関する PR 業務の目的は、依頼主の思惑を実現することだ。選挙で言えば当選だけがゴールである以上、有権者に投票させてさえしまえば、その

思考経路は問わないという合理性は、資本主義の中では完全に否定できるものではない。ここをどう捉えていくかが問われている。

7 民主主義を機能させるのは、思考する余裕のある有権者

かつてウィンストン・チャーチルが語ったように、民主主義は決して優れた制度ではなく、過去に試された制度よりマシなだけであり、本質的に脆弱で不完全なものだ。その民主主義を理性ある形で機能させるには、自分の頭で考え、主体的に政治に参加する有権者の存在が不可欠になる。逆に言えば、大衆から思考を奪うすべての要素が、民主主義を破壊する要因になりうるということだ。そのような条件の中で必要なことは、人々が自分の頭で考え、他者を思いやれる最低限の余裕が生まれる下地を社会につくることだ。余裕がなくなると、人は短絡性に光を見出そうとしてしまう。今や企業経営にまで領域拡張をしている広告人が取り組むべき経済振興の目的は、もちろん利益を生み出すことではあるが、その結果が**考える余裕のある「中間層」を再構築**することに寄与できるよう意識と働きかけをしていかなければならないのではないか。利益が一部の層だけに囲われず、広く行き届いて中間層を分厚くすることが、社会の持続可能性にとって不可欠であることを、世の中全体に共有しなければならないのだ。

8 煽動から先導へ。広告人がいま促すべき意識とは

広告人の能力やスキルは、ある意味危険な道具になりうるということを歴史は示してきた。もちろんそこには才能という要素があり、人は自分の才能をつかって自己実現したいという欲求があるのは当然のことだ。また、怒りや敵対心を焚き付けければ、人の煽動はそれほど難しいことではないだろう。しかしその先に待っていることを我々はもう知っているはずだ。今のような不安定な世界情勢の中では、安易に、性急に答えを出そうとすることは大きな過ちを誘発する危険性がある。だからこそ今、我々は難しいことにチャレンジすべきなのだ。それは、思考への先導だ。アイデア発想の才能を使って、我々はどこへ向かっているのか、向かうべきなのかを、意見のちがう人とも一緒になって、皆で深く考えてみることだ。キャッチコピーを生み出す才能を使って、とにかくいちど立ち止まり、バランスを取ることこそが目的なのだと言え、皆に共有する。プレゼンの才能で、判断を保留し、思考を促す態度を提案する。それは歯切れが悪く、とてつもなく面倒な営みだ。しかし民主主義は、普通の人々に思考と参加を要求するシステムなのだ。その民主主義が世界中で

不安定化しているとき、重要なのは「互いに叩きあうこと」ではない。対話をすることだ。何かにすがりたい不安な人々の気持ちを、一過性の答えに煽動するのではなく、敢えてシンプルな答えを出さない強さと対話のある世界にむけて、人々を温かく先導すること。産業界だけでなく、政府や、アカデミアや、メディア、スポーツ、エンタテインメントの世界などとも連携し、新しい対話のムードとスキルを社会に醸成していくのだ。皆でやれば、きっとできる。もちろん簡単ではないし、前例もないが、それができたとき、広告という仕事は本当の意味で人類を救う仕事になれるのではないだろうか。

注1) 小川功 (2005) 『企業家研究 第2号 起業家と虚業家』(企業家研究フォーラム) 59-69

注1) 相馬愛蔵 (1952) 『私の小売商道』序 (青空文庫)

注2) 高木徹 (2005) 『ドキュメント戦争広告代理店～情報操作とボスニア戦争』(講談社文庫) 48

注3) 朝日新聞 「AIと民主主義」連載 第6回 2025年5月30日

注4) 株式会社矢野経済研究所 (2024) 『レジャー産業白書 2024』52

注4) 株式会社富士経済 (2024) 『美容&健康家電市場・関連サービストレンドデータ 2023-2024』196

注5) ニュースの争点公式チャンネル「政治学者が暴く！参政党を叩くリベラルの違い」(<https://youtu.be/8hsoaEpuRO4?si=VjUvXEiWaQk0vp24>) 2025年8月29日

そのほか、参考にした文献・書籍

難波功士 (1999) 『撃ちてし止まむ 太平洋戦争と広告の技術者たち』(講談社選書メチエ)

馬場マコト (2018) 『戦争と広告』(潮出版社)

伊藤剛 (2015) 『なぜ戦争は伝わりやすく平和は伝わりにくいのか ピース・コミュニケーションという試み』(光文社)

伊丹万作 (1946) 『戦争責任者の問題』(岩波書店)

加藤陽子 (2009) 『それでも、日本人は「戦争」を選んだ』(朝日出版社)

ジーン・シャープ (2012) 『独裁体制から民主主義へ 権力に対抗するための教科書』(筑摩書房)

白井聡 (2021) 『主権者のいない国』(講談社)

谷川嘉浩, 朱喜哲, 杉谷和哉 (2023) 『ネガティブ・ケイパビリティで生きる 一答えを急がず立ち止まる力』(さくら舎)

枝廣淳子 (2023) 『答えを急がない勇気 ネガティブ・ケイパビリティのススメ』(イースト・プレス)

イアン・レズリー (2022) 『CONFLICTED 衝突を成果に変える方法』(光文社)

舟越健之輔 (2004) 『われ広告の鬼とならん——電通を世界企業にした男・吉田秀雄の生涯』(ポプラ社)

【私の言いたいこと】一般部門
第1テーマ：広告・広告ビジネスと社会

Finalists

アテンション・エコノミーの弊害を克服する広告業界のための小論

長谷川 想 電通

電通メディアイノベーションラボ メディアイノベーション研究部長

アテンション・エコノミーをめぐる諸相

1997年、社会学者のマイケル・ゴールドハーバーは、情報が爆発的に増加する社会において、希少な資源は情報そのものではなく、人々の「注目（アテンション）」であると指摘し、「アテンション・エコノミー」という概念を提唱した。インターネットが普及する中でこの予見は現実となり、我々は人々の注目を奪い合う経済圏の中にいると言え、さらに近年、この経済圏は想定を超え、多くの負の側面を露呈し始めた。本稿では、アテンション・エコノミーがもたらす諸問題を概観し、その上でこの状況を克服し、さらにプラットフォームとともに日本の広告業界が、社会の分断を乗り越え、健全な情報流通やマーケティングの実践に貢献するための方法論を模索することを目的としたい。

アテンション・エコノミーの負の側面は、特にソーシャルメディア（SNS）の進化と共に加速したと考える。かつての SNS は、友人や知人との繋がりを基盤とし、その動向を知ることが主な機能であった。しかし、友人や知人の投稿のフィード（表示）を主としないサービスの登場がこの潮流を大きく変えたと考えている。ユーザーの興味関心をアルゴリズムが解析し、次々と最適化されたコンテンツを推薦、表示する仕組みは、驚異的なエンゲージメントを生み出した。他プラットフォームも追随し、アルゴリズム主導のフィードが主流となり、アテンション・エコノミーの負の側面が目立つに至ったと考える。

この仕組みは、ユーザーを「ラビットホール効果」と呼ばれる現象に引き込む。これは、ユーザーが当初の目的から外れ、アルゴリズムに導かれるままに関連動画や情報を際限なく消費し続け、まるでウサギの穴に落ちたように抜け出せなくなる状態を指す。プラットフォーム側は、ユーザーの滞在時間を最大化するために、より刺激的で感情に訴えかけるコンテンツを優先的に表示するアルゴリズムを運用したくなる。その結果、アテンション・エコノミーにおいては、客観的な真実よりも、人々の「怒り」や「憎悪」といった強い感情を煽る情報の方が、あくまで理論上であるが、ビジネスに直結しやすくなるという歪な側面も生じてきたとも言える。

この問題は世界的に認識されており、一部の国では未成年者の心身への影響を懸念し、SNS の利用を規制する法整備の動きが進んでいる。これは、アテンション・エコノミーの弊害が、個人の時間を奪うだけでなく、社会全体の健全性を脅かす段階に至っていることの証左でもある。さらに、アルゴリズムによって人々が見たい情報ばかりに触れる「フィルターバブル」や、過激な意見が増幅される「エコーチェンバー」現象は、多くの国において深刻な社会の分断を引き起こしつつあるとも考えられる。

こうしたアテンション・エコノミーの問題は、日本の広告業界およびメディア環境にも深刻な影を落としている。言うまでもなくブランドセーフティの問題をはじめとして、広告の質の問題がよく言及される。また長年にわたり新聞広告費の減少が続く中、アテンション・エコノミーが支配するインターネット広告市場において、新聞社由来のデジタルメディア広告費も、PV（ページビュー）やエンゲージメント獲得競争で苦戦を強いられ、近年伸び悩んでいる。これらの状況は地域社会の重要な役割を担う地方新聞の経営にも深刻な打撃を与えていると考える。地域の課題を丹念に取材し、権力を監視し、住民に必要な情報を届けるというジャーナリズムの根幹を支える経営基盤が揺らいでいるのだ。質の高い報道が収益に結びつかず、扇情的なコンテンツが利益を生む市場構造は、健全な言論空間を蝕む「迫り来る危機」と言っても過言ではない。

広告業界の言論空間におけるこれまでの貢献

安定した政治経済や社会状況は広告業界が存続するための大前提である。広告とは、安定した経済活動を基盤に行われる営みであり、人々の心を豊かにし、購買意欲を喚起するには、社会全体に平穏と安定した心理状態が浸透していることが不可欠だからだ。歴史を振り返ると、広告は日本の言論空間においても健全性を支える重要な役割を担ってきた。特にメディアの経済的独立性を担保してきた功績は大きい。明治初期の日本の新聞は、特定の党派勢力や資本家の資金で支えられ、その論調も大きく影響を受けることが懸念された。しかし、その後多様な企業の広告収入が経営の柱となることで、新聞社は政治勢力や特定の富裕層からの影響を脱し、中立的な報道を目指すことが可能となったとされる。

また言うまでもなく戦前の記憶からも報道機関に対する政府の影響力をいかに排除するかは重要な論点であり、そのために広告はその経済的基盤を支援する防波堤として重要な役割を新聞や放送において果たしてきた。こうしたマスメディアの信頼性、中立性、多様性を担保するため、日本には制度的な仕組みも整備されてきた。放送法をはじめ、業界の

自主規制として「日本新聞協会新聞倫理綱領」や「日本民間放送連盟放送基準」などが存在し、質の高い報道を支えてきた。逆説的ではあるが、優れたマスメディアには、大衆の感情に安易に流されない、仕組みが構築されている。またこれに類する倫理観は広告主の側にも見られる。いわゆるナショナルクライアントと呼ばれる大手企業は、品位を欠くような媒体への広告出稿を避ける傾向がある。これは広告主自身がブランドイメージを守るための行動であるが、結果として良質なメディアを経済的に支え、質の低いメディアを淘汰する力として働いてきたとも言える。

海外では「良質な情報を得るには対価を支払うべきだ」という考え方も一部あるようである。しかし日本においては、特に民間放送が広告収入によって運営され、無料で多くの人々に届けられ、それは単に無料であるだけでなく、前述した法制度や自主規制の仕組みによって、質が担保された情報提供の形であった。広告は、日本の言論空間の豊かさとアクセスのしやすさを両立させる、重要な社会基盤だったと言える。

社会が求める企業のあり方と広告業界へのヒント

参照すべき先行事例を考えたい。利己的な利益追求を至上価値とした経済活動は、環境破壊という深刻な爪痕を残した。これに対し、社会が企業に突きつけたのが、ESG、すなわち環境（Environment）、社会（Social）、ガバナンス（Governance）という新しい評価軸である。これは単なる投資基準の変化ではなく、企業と社会の関係性を再構築せよという、社会全体からの強い要請に他ならない。

社会は今、企業の非財務情報、すなわちサステナビリティなどへの取り組みの開示を強く求めている。これは、企業活動の透明性を確保し、市民社会がその是非を判断するための不可欠な情報インフラだ。例えば、あるアパレル企業がオーガニック素材の使用や、生産者の人権が守られている認証を広告で訴求する。社会がそこで見ているのは、単なる商品の魅力ではなく、企業の倫理観そのものである。広告はもはや、イメージを創出するだけの装置ではなく、企業姿勢の真実性を社会に証明する「証人」としての役割をも担う。

この考え方を広告業界にどのように適用できるであろうか。米国の主要プラットフォームが合意し適切なコンテンツ表示を目指すサンタクララ原則は存在するものの、まだ一部の SNS にはデマ・誤情報、ヘイトなども含む誹謗中傷、暴力的・性的などの不適切なコンテンツ、犯罪を助長する・誘発するコンテンツなども含まれているのも事実である。こうしたコンテンツを生活者が無料で閲覧できるのも、広告が経

経済的基盤を提供していると言え、広告のエコシステムの一部が社会的正義に反しているとも映りかねない。こうしたコンテンツが散見されるサービスやプラットフォームに広告を掲出しないといったことが望まれる。

ただし、これは簡単な話ではない。広告業界の自主規制によるコンテンツ審査は、憲法が保障する「表現の自由」との間に緊張関係を生み、過度な介入は自由な表現活動への萎縮効果を招きかねず、その制度設計も簡単でない。また当然のことながら、広告を掲出するプラットフォームの協力なしでは考えられない。様々な規制が各国で検討されているプラットフォームではあるが、中長期視点で持続的な発展を維持するために、社会の要請に答えるために、短期的には経済的合理性をある程度犠牲にして行動できるかはとても難しい課題でもある。

新たな広告エコシステムの具体的な提言

筆者自身は、個人が情報発信を行い世界中の人に情報を届けることができるインターネットの可能性を信じており、またプラットフォームによるアルゴリズムが負の側面だけであると考えていない。ただし、このままでは情報環境や言論環境は危ういと感じていることも事実である。この負のスパイラルを断ち切り、広告業界のアプローチを通じて健全化に貢献し、さらにはプラットフォームのビジネスの持続可能性のためにも、新たな広告エコシステムの構築が急務であるとする。方法論を具体的に述べてみたい。

第一に、中立的な第三者機関の設立である。広告主、媒体社、広告会社を中心となって設立するこの機関の役割は、広告が掲載されるサービスやコンテンツを、事業者目線ではなく、純粋な利用者目線で審査することにある。審査基準には、ページなど単体ではなく集合体とし

て審査を行い、コンテンツの情報の正確性、不適切な情報の有無、広告表示の快適性、ユーザー体験への配慮などを盛り込む。そして、この第三者機関は、基準を満たしたサービスや広告メニューに対して「質の認定」を行う権限を有する。この認定は、ユーザーと広告主双方にとって、信頼できるメディア環境であることの客観的な証明となる。

第二に、この認定制度を市場で機能させるための経済的枠組みの構築だ。広告主および広告会社は、この「質の認定」を重視した出稿を行うためのガイドラインを策定し、認定された良質な広告枠を優先的に買いつけるために、出稿先の情報公開の制度などを作る。一方プラットフォームにとっては、審査や認定機関の設置への対応には仕組みの構築が

必要となり負担となる。そこでは、認定されたサービスや広告メニューに対しては、その付加価値を認め、料金の値上げを容認していく文化を醸成すべきではないだろうか。これにより、「質の高い環境づくりが、収益向上に直結する」という健全なインセンティブが生まれ、安価なアテンション獲得競争からの脱却を促すことが期待出来る。

そして本提言の発展形として、「情報の自己決定権」の考えを応用したユーザー主導の広告制御の仕組みを提案したい。これは、ブラウザレベルでユーザーが広告の表示可否を選択できる仕組みである。ユーザーは、「認定のない広告はブロックする」「認定されたサービスや広告枠でなければ、ターゲティング（Cookie 利用）は許可しない」など、第三者機関の認定レベルに応じて、自らが許容する広告の範囲を事前に設定できる。この仕組みは、ユーザーに究極的なコントロール権を与えると同時に、その選択が市場への明確なフィードバックとなり、プラットフォーマーや広告主に質の改善を促す強力なドライバーとなる。

世界に先駆けた日本版エコシステムの創造に向けて

ISO（国際標準化機構）は、世界各国が共通して利用できる国際規格を作成している。ISO は、製品そのものの品質だけでなく、その製品やサービスを生み出す「組織の仕組み（マネジメントシステム）」の品質を保証するためのルールを定めている。品質、環境、情報セキュリティといった項目があるが、広告も項目として追加できないだろうか。

本稿で提案した仕組みについてはむろん困難があるものの、マスメディアだけでなく持続的な視点でプラットフォーマーも含めた媒体社、情動に流されず不適切なコンテンツから少しでも距離をとることができる意味での生活者、そしてさらなる透明性が求められる広告主企業にとっても意義がある取り組みである。そしてこのエコシステムの中心である広告業界にとってもむろんである。先述した審査や認定に関しては、居住者の文化的背景が比較的似通っており、また言語環境上日本が先行しやすいのではないだろうか。

「Back to News」という仕組みを運用している世界的な広告会社グループがある。信頼できる報道機関の「インクルージョンリスト」を作成し広告商品化を行い、広告主にこれを提案し、広告費を意図的に優良なニュースサイトへ還流させる。言ってみれば広告の力でジャーナリズムを支える戦略的投資であるとも言える。冒頭に述べた地域のジャーナリズムを支援する手段となりうる。新聞創世記を支えた広告の在り方が時代を超えて、新たな形で情報、言論環境を支えるものとして大いに参考になるのではないだろうか。

参考文献

(1) 図書・論文

山本龍彦 (2024) 『アテンション・エコノミーのジレンマ 〈関心〉を奪い合う世界に未来はあるか』 KADOKAWA

(2) ウェブサイト

一般社団法人日本品質保証機構「ISO の基礎知識」

(https://www.jqa.jp/service_list/management/management_system/)、

アクセス日時：2025 年 9 月 29 日

Campaign "GroupM launches tool to help brands invest in quality journalism"

(<https://www.campaignlive.com/article/groupm-launches-tool-help-brands-invest-quality-journalism/1814738>)、

アクセス日時：2025 年 9 月 29 日

【私の言いたいこと】一般部門
第1テーマ：広告・広告ビジネスと社会

Finalists

情報空間の健全化と広告代理業

馬籠 太郎 電通デジタル

パフォーマンスマネジメント部門 業務改革ユニット

ワークデザイングループ マネージャー

はじめに

現代の情報空間における情報量は、これまでの歴史の中で類を見ないほど大量となっている。また、違法有害情報や偽・誤情報の拡散、情報の偏り、データの流通や活用などをめぐり様々な課題が生じている。

情報空間の健全化、という文脈で広告が語られることはあまりない。むしろ、邪魔者として扱われることが非常に多い。特に、情報のビッグバンが起きている Web の情報空間においては、非常に嫌われている。悲しいことに、広告ブロックアプリは、App Store において日本で最も多くダウンロードされた有料アプリをとして、2023 年、2024 年において表彰されている。しかし、嫌われても良いと思って広告を出稿している広告代理事業者は、誰もいないはずだ。

私たち広告代理事業者において、情報空間は果実を育てる畑のようなものだろう。豊かな土壌がなければちゃんとした収穫物は得られない。情報空間の健全性や信頼性は我々のビジネスにとっても非常に大切なものだ。なので、生活者（私たち自体も含まれる）の「情報的健康」を実現するために、広告代理事業者の立場からも関わる必要がある。

私たちの広告代理業におけるスキームの問題と、アテンション・エコノミーにおける情報空間の問題が複雑に絡まり合い、問題を深刻化していると考えられる。本稿において広告を出稿する側における課題を、効率化、データ、クリエイティブの観点から整理を行い、私たちがすべきことを検討していきたい。

1. 効率追求が生む逆説的非効率

私たちが業務として広告を出稿する際、最適化、効率化は、当然のことながら求められるし、行わなければならないことではある。その中でもどこの媒体に出稿するかは、至上命題とも言える。しかしながら、CTR や CPA の最適化を追求する過程で、意図せずして

MFA (Made-for-Advertising) サイトを育成してしまっている。全米広告主協会の調査によると、プログラマティック広告費の 15%が MFA サイトに流出している。

MFA サイトは「広告のためだけに作られたウェブサイト」であり、センセーショナルな見出しやクリックベイトを多用して訪問者を引きつける。昨今の生成 AI の登場により、ウェブサイトのコンテンツを簡単に生成することができるようになり MFA サイトの急速な増加につながってしまっている。MFA サイトでは、クリック率やビューアビリティ、動画視聴完了率などの KPI に対してはパフォーマンスが良い結果を示す場合もあるものの、広告主側から見た場合、低品質な MFA サイトに広告が掲載されることで、本来ターゲットとした消費者に広告メッセージが届かないため、いくら KPI を達成していても、結果として広告費を無駄に消費することになる。また、低品質な MFA サイトに広告投資することは、広告主にとって投資の無駄が発生するだけでなく、生活者に不信感を抱かせることが多く、広告への関心を低下させ、最終的にはブランド毀損を引き起こしてしまう。

マーケターの 95% (DoubleVerify Japan 株式会社 Attention Metrics 広告品質およびアテンション指標に関する 意識調査レポート - 2023) が「広告品質が重要」と認識しているにもかかわらず、現実の運用では量的指標 (クリック数、インプレッション数など) が優先されている現状がある。従来の KPI 指標では測定できない生活者の真の関心度や満足度が軽視され、結果として逆説的非効率が生じてしまっている。短期的なエンゲージメント向上を目指すあまり、情報の質よりも効率性が重視される社会構造が形成されてしまっている。

2. データドリブンが増幅する広告不快感

データを使用した配信や類似ユーザーターゲティングなどは、表面的には精度の高い広告配信を実現しているように見える。しかし、その裏側では生活者の「広告不快感」を増幅させる要因が複数存在する。

まず、過度なパーソナライズが「監視されている感覚」を生み出す点が挙げられる。行動履歴や検索ログ、位置情報などを組み合わせた高度なセグメンテーションは、個人のプライバシー境界を曖昧化し、「自分の情報が勝手に使われている」という不安や嫌悪感を誘発する。これにより、広告への好感度が低下し、ブランドイメージにも悪影響を及ぼす場合がある。

次に、リターゲティング広告の頻発も問題と言えるだろう。同一商品やサービスの広告

が生活者の閲覧行動に連動して延々と表示され続けると、閲覧体験が阻害され、煩わしさやストレスが増大する。いわゆる「広告疲れ」と呼ばれる現象が起き、逆効果をもたらすリスクがある。

さらに、類似ユーザーターゲティングにおける属性の誤認も不快感を高める要因となる。実際には興味が薄いカテゴリや、自身の価値観と乖離した商品情報が提示されることで、「自分が誤ったグループに被せられている」という違和感、抵抗を感じる生活者が少なくない。特に年齢層やライフスタイル属性の推定を誤ると、意図しない広告が表示され、信頼喪失にもつながってしまう。

これらの不快感は、消費者の広告に対する回避行動を促進し、広告効果を下げるだけでなく、ブランドに対するネガティブな態度を引き起こす可能性がある。

3. システム1に反応させる広告クリエイティブの弊害

行動経済学の二重過程理論でいうと人間の認知は、迅速で直感的な「システム1」と、熟慮的で論理的な「システム2」に大別される。システム1重視の表現は、視覚的に強い映像や短いキャッチコピーを駆使し、瞬時の感情喚起と行動促進を図るが、その結果、消費者に幾つかの弊害をもたらす。

まずは、衝動的な購買の誘発が挙げられる。希少性や緊急性を示す文言は、比較検討の余地を排し、瞬時の「お得感」を強調する。これにより、消費者は本来のニーズを超えた購入に至りやすく、購買後の不満を招く可能性がある。

また、誤認識の助長が考えられる。システム1向けクリエイティブは裏付けを省略し、刺激的な表現で注意を引きがちである。これにより、消費者は深い検証を行わずに情報を受容し、誤った判断を下すリスクが高まる。

無意識的な操作により自ら選択したと錯覚させる広告手法は、生活者の認知的自主性を制限し、本質的ニーズの追求を阻害する。システム1に訴求する広告クリエイティブは即時的な効果を生む一方で、消費者の合理的判断を阻害してしまっている。

4. 情報空間の健全化を目指すためには

私たち広告代理事業者は、現代社会における情報空間に影響を与える部分が大きくなってきていると考えられる。その役割は単なるプロモーションの枠を超え、消費者が日常的に接する情報空間を意図的かつ戦略的に形成し、社会的な影響をもたらす存在へと進化し

ている。これまで見てきた通り、広告技術およびデータドリブン型コミュニケーションの高度化に伴い、個々の生活者が向き合う情報量・質の制御、さらには情報選択・意思決定プロセス自体のデザインまでを担う。私たちのカバーする裾野は、情報量の増大により加速度的に増えていると言える。

情報空間を健全に利用していくためには、理想的には、アドベリフィケーションにおけるブランドスタビリティがクライアント向けにあるように、生活者向けには、インタレストスタビリティ（生活者の関心に合った広告が出せているかどうかを生活者目線ではかる指標。筆者命名）といったような、最適化項目（情報の多様性や広告疲労などの数値化）がプラットフォーム横串であるのが望ましいと考えている。また第三者機関が調査を行い、誰でもインタレストスタビリティ調査結果が使えるようにしておき、提案、出稿時などの検討材料とする。そのそうすることで、生活者自身で情報空間をコントロールしていく情報空間に近づけていくことが出来ると考えられる。

しかし、一足飛びには理想に近づけはしない。まずは意識を変えていくところからが、はじめの一步となるだろう。では、どのような点を意識していけば良いのであろうか？ 効薬は不在ではあるが、以下3つを意識していきたい。

- ①その情報（広告）は、クライアントと生活者を共に幸せにするか
- ②アテンション至上主義になりすぎていないか
- ③生活者ではなく、一個人としてのペルソナに思いを巡らせてみる

ひとつひとつ、みていこう。

- ①その情報（広告）は、クライアントと生活者を共に幸せにするか

クライアントも生活者も私たちも、同じ情報空間に住んでいる仲間である。出来る限り、クライアントが大事に開発してきた結果を、喜んでくれる生活者に届けていきたい。私たちがターゲットにしている、セグメントや配信面は、情報を読み違えてしまう可能性がないか、いたずらに射幸心を煽るだけになってしまっていないか、常に結果を見ながら考え続けていく必要がある。

- ②アテンション至上主義になりすぎていないか

私たちの取り扱う広告という商品は、「システム1」に訴えることも、「システム2」に訴えることも出来る。アテンション至上主義では、「システム1」のテクニックが多用されることが多いが、それで良いのだろうか。クライアントやキャンペーンで伝えたいことが、受け入れてくれる生活者にしっかり伝えられているかも、常に考えていかななくてはならな

い。「システム2」に訴え、考えてもらうことも視野に入れて考えていく必要がある。

③生活者ではなく、一個人としてのペルソナに思いを巡らせてみる

数字を常に追いかけている私たちは、ともすると見落としがちになるが、情報の届け先は、私たちと同じ血の通った人間である。私たちと同じように、情報の受信者でもあり、情報の発信者でもある。そうであるので、もちろん偏りもあれば、思い違いも生じてしまうだろう。システムではなかなか持ち得ない、「他者への尊重」を持っておくべきだ。一個人として、どういう方法でアプローチされれば、一番心地よく、生活者のためになるのかは、常に考えていく必要がある。

おわりに

この論文を書きながら、改めて色々な課題が現在の情報空間には存在していると感じると同時に、これまで行ってきたクライアントワークを振り返り苦々しい思いも感じたことを正直に申し上げておきたい。広告を扱う私たちも人間であり、時間は限られており、情報や技術の発展に合わせて対応工数を増やし続けることは出来ないし、クライアントからの要求は難しい場合も多く、アテンション至上主義側に気持ちが流れてしまうこともあるだろう。

今後も、生成 AI との会話の中で、更にパーソナライズ化された広告が提供されるなど新しい枠組みの中で、広告露出自体は増えていくであろうし、アテンション・エコノミーの成長は、しばらくは止まらないと考えられる。しかし、クライアント側だけに焦点を絞らずに、私たちが共に活動している情報空間についても、私たち広告を取り扱う事業者が理解を深めていくことで、快適で健全な情報空間を生活者と一緒に作っていきけるのではないかと思う。

特に情報空間の健全化の仕組みを作っていく部分に関しては、会社の枠を超えて知恵を結集していかななくては、対応が難しいだろう。こちらをお借りし、広告発信での情報空間の健全化の仲間を募集致します。

ここまで読んだ皆さま、ご検討のほど、よろしくご依頼申し上げます。

●参考文献・引用文献

鳥海不二夫、山本龍彦 (2022)『デジタル空間とどう向き合うか 情報的健康の実現をめざして』日本経済新聞出版

PR TIMES「トビラシステムズ提供の広告ブロックアプリ「280blocker」が2024年App Store トップ有料アプリランキングで1位獲得」

<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000144.000034282.html> アクセス日時：2025年9月29日

一般社団法人デジタル広告品質認証機構「MFA 蔓延時代の広告戦略 ～ MFA サイトへの予算流出を防止するために」 <https://www.jicdaq.or.jp/release/press-release/mfa-advertising-strategy-dv/> アクセス日時：2025年9月29日

Web 担当者 Forum「広告のために作られたサイト「MFA」とは？：問題や影響の本質」 <https://webtan.impress.co.jp/e/2023/10/25/45865> アクセス日時：2025年9月27日

DoubleVerify「Attention Metrics 広告品質およびアテンション指標に関する意識調査レポート - 2023」 <https://doubleverify.com/attention-metrics-user-survey-report-2023-japan-jp/> アクセス日時：2025年9月29日

トラベルボイス「デジタル広告に「広告疲れ」「ノイズ化」の実態、ターゲティング精度が急速に低下、一方で「リテールメディア」は高評価」 <https://www.travelvoice.jp/20250804-158144> アクセス日時：2025年9月29日

PR TIMES「GumGum、日本のデジタル広告に関する消費者意識調査レポートを公開 — プライバシー重視で高まるコンテキスト広告の信頼」 <https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000061.000041130.html> アクセス日時：2025年9月29日

【私の言いたいこと】一般部門
第1テーマ：広告・広告ビジネスと社会

Finalists

霞が関における情報発信課題と「広告視点の政策設計」の必要性

竹村 睦 電通

パブリック・アカウント・センター アカウントリード6部長

1. はじめに～霞が関からみた情報過多社会

インターネットの驚異的な普及により、かつてないほどの情報が流通する「情報過多社会」へと変貌を遂げた現代。スマートフォン一つで世界のあらゆる情報を取得できるようになった一方で、私たちは「フィルターバブル」や「エコーチェンバー」といった現象に直面している。アルゴリズムが個人の興味や嗜好に合わせて情報を画一的に提示することで、知らず知らずのうちに、自分と似た意見や価値観を持つ人々の情報のみに触れる傾向が強まっているのだ。

このような状況下では、客観的な事実や社会全体にとって重要な情報が埋没しやすくなり、結果として“国民全体の情報リテラシーの低下”が懸念されている。これは、政府と国民の関係にも大きな影響を与えている。

筆者は霞が関にて、財務省および経済産業省の広報専門官として約7年間にわたり政策広報に従事してきた。その経験から、情報過多社会において、政府が発信する重要な政策情報が国民に正しく届かない、あるいはそもそも知られないまま終わってしまう現状に強い課題意識を持っている。これは、政府の情報発信手法が、変化したメディア環境と国民のインサイト十分に適応できていないことを示している。

本稿では、筆者の実務経験をもとに、官公庁の情報発信における構造的な課題を整理し、民間企業の広報・マーケティングの知見を公共性と融合させた「広告視点の政策設計」の重要性を論じる。そして、今後の政策広報が目指すべき具体的な方向性を提示する。これは、政治的な意図やプロパガンダを意味するものではなく、国民一人ひとりが健全な社会を築くための情報の礎を共有することに他ならない。

2. 中央官庁における広報活動の現状と課題

筆者が中央官庁で昨年まで従事した約7年間は、日本の情報社会が大きく変遷する時期と重なる。この期間、広告代理店勤務で培った経験と知見を活かし、政策の情報発信戦略

の策定、省内広報の活性化、オウンドメディアの刷新など、多岐にわたる業務に携わってきた。政策立案に関わる国家公務員の尽力には頭が下がる。その情熱を支えるのは国家、国民に対する献身の想いだ。その一方で、官公庁の情報発信には多くの構造的な課題が存在することを痛感したことも事実である。

2-1 政策立案プロセスにおける広告視点の欠如

政策立案は、その専門性、論理的整合性、そして法的・財政的妥当性が最も重視される。これは当然のことであり、政策の質を担保する上で不可欠なプロセスである。しかし、その一方で、「どうすれば国民にその政策の価値や意義が伝わるか」という広報的視点が、初期段階から十分に組み込まれていないことが多いと感じる。

例えば、ある重要な経済政策が立案されたとする。政策担当者は、数的、経済学的な根拠に基づき、緻密なロジックでその必要性を説明する。もちろん特定フェーズでは重要なことだ。しかし、その説明は専門用語に満ちており、一般の国民には理解が困難な場合が多い。国民にとっては、複雑な計算式や統計データよりも、「この政策が自分の生活にどう影響するのか」「なぜ今この政策が必要なのか」といった、より身近で具体的なメリットや背景が重要となる。広報視点を欠いた政策は、立案された時点がゴールとなってしまう。本来は国民や企業に伝わり、理解され、使われ、効果を生むことがゴールのはずだ。民間企業では、新商品の企画段階から、顧客のニーズを徹底的に分析し、どのようなメッセージで、どのチャンネルを通じて伝えるかを綿密に計画する。しかし、官公庁においては、この「ターゲット目線」が欠如しがちだ。その結果、どれほど想いを纏った政策も、国民に伝わらないまま存在するという由々しき事態が起こる可能性がある。これは、政策立案プロセスにおいて川下を形成する「広報活動の必要性」に対する理解が不足していることに起因すると考えられる。

2-2 広報関連領域への構造的な“予算”と“人的資源”の制約

民間企業では、マーケティングやブランディングに不可欠な投資として認識されている広報・広告費用であるが、官公庁では、財政健全化やコスト削減の議論の中で、目に見えにくい効果しか持たないと認識され、予算折衝の過程で真っ先に削減される対象となりやすい傾向にある（民間企業でも未だに、不景気に削られる“3K”の一角と見られる向きもあるが）。この予算の制約は、効果的な情報伝達を阻害する深刻な要因となる。例えば、国民

に広く情報が伝わり、関心を持ってもらうためには、その情報への接点＝コンタクトポイントを作り出すための広告の役割が不可欠だ。また、興味関心を促し、内容を理解に結び付く、わかりやすく質の高いクリエイティブ制作も重要となる。しかし、限られた予算では、これらの制作や運用に十分な投資をすることができず、結果として、情報発信はニュースリリースや公式ウェブサイトでの発表という、極めて限定的な手法に終始してしまうことが多々ある。

さらに深刻なのは、広報業務を専門とする人材が不足している点である。広報に携わる職員は、他部署からの異動で専門的な知識を持たないまま着任することが多く、また1～3年で異動してしまうため、中長期的な視点での広報戦略を構築することが困難である。これにより、ノウハウが蓄積されず、情報発信の質を継続的に向上させることが難しい状況が続いていると思われる。

2-3 メディアの役割理解と、デジタル時代のメディア環境への対応の遅れ

各官庁の記者クラブを中心としたレガシーメディア（新聞、テレビ）の報道を通じた情報発信は、現在も重要な役割を担っている。特に、全国的に、幅広いターゲットに情報を届ける上で、これらのメディアの存在意義は依然として大きい。その上で、媒体の存在価値は「ジャーナリズム」としての機能だけでなく、「広告媒体」としての重要な機能を担っているはずである。この両輪が揃ってメディアとしての役割を果たすはずが、官公庁において必ずしも後者を有効活用しているとは言い切れない

さらに、情報の取得方法が多様化した現代において、この手法だけでも十分とは言えない。特に若年層を中心に、人々はSNSやオンラインニュース、動画プラットフォームから情報を得るようになってきている。これらのプラットフォームでは、視認性や共感性が情報の拡散を左右する。政府の情報は、その公共性ゆえにどうしても硬い情報になることを理由に、“見せるための工夫”を欠くことが多い。その結果、興味関心を獲得する機会が少なくなり、国民、特に未来を担う世代が政府の情報から遠ざかってしまう。

このような情報格差は、社会的な判断を下すために不可欠な政策情報へのアクセスを困難にし、結果として情報リテラシーの低下を招いている。国民が十分な情報を持たないまま社会活動に参加することは、民主主義の健全な機能にとって大きなリスクとなる。

3. 解決策：広報視点による政策広報戦略の再構築～伝わる政策のために

これらの課題を克服するためには、政策立案の初期段階から広報戦略を組み込み、民間企業の広報・マーケティングの知見とリソースを積極的に活用することが必要である。

3-1 “伝える”を設計に組み込む：広報視点での政策立案

政策の企画段階から、その目的、対象、そして伝達すべきメッセージを明確にする「広報視点での政策設計」の考え方を導入すべきである。具体的には、以下の3つのステップを政策立案のプロセスに組み入れる。

(1) ターゲット・ペルソナの設定：政策が誰に、どのような影響を与えるのかをできる限り明確にする。その上で当該ターゲットへの政策の伝わり方を意識する。

(2) キーメッセージの策定：専門的な政策の内容を、シンプルで分かりやすい「キーメッセージ」に集約する。ターゲットの理解度と、伝達されやすさを考慮する。

(3) 情報発信チャネルの最適化：設定したターゲット・ペルソナが利用するメディアやプラットフォームを特定し、そこに合わせたコンテンツ戦略を策定する。

民間企業における情報発信戦略と同様にこのプロセスには、国民の意見や関心を事前に把握するためのソーシャルリスニングや世論調査も含まれる。これにより、一方的な情報発信ではなく、国民のインサイトに寄り添った情報発信になる確率が上がる。

3-2 広報はコストではなく“公共投資”：政策浸透のための戦略的予算

広報・広告関連費用を単なるコストではなく、国民とのエンゲージメントを深め、政策の施行確率を高めるための戦略的な投資として再評価すべきである。民間企業では、ブランディングやマーケティングへの投資が、最終的な利益につながる事が明確に認識されている。官公庁においても、広報活動は、政策の円滑な実施、国民の理解と協力を得ることによる社会コストの削減、そして結果として公共サービスの質向上に寄与する「費用対効果の高い“公共投資”」であるという意識改革が求められる。そのためにも政府が強化するEBPM (Evidence Based Policy Making) において、当該政策のターゲット理解度や浸透度に関する指標 (KPI) をより明確に設定し、定量的な視点で広報・広告活動の有効性を証明していくことが必要だ。これにより、予算配分の正当性を説明し、より効果的な情報発信に相応の予算と人的資源を投じることが可能としていきたい。

3-3 メディア機能の有効活用によるエンゲージメントの創出

先述の通り、ジャーナリズム視点における官公庁の各記者クラブとの連携強化は、迅速かつ的確な情報発信の観点からも引き続き重要である。しかし、報道として取り上げられる政策には限りもあり、また必ずしも情報の受け手の立場では理解しにくい内容な場合も多い。故に、レガシーメディアの持つもう一つの機能である、質の高い広告を掲載し、広くターゲットに届けるプラットフォームとしての役割にも、あらためて力点を置くべきだと考える。当然、ターゲットによっては情報取得の中心がソーシャルメディアである層も存在するが、情報の核となるのはあくまでも質の高いコンテンツを伴った広告であると考ええる。政府側は情報の正確性を担保しつつも、メディアミックスを駆使し、ターゲットに届く情報発信を設計することが必要だと考える。それは報道視点のみでは作り出せない。政府の発信する情報をより身近で親しみやすいコンテンツへと変革し、国民とのエンゲージメントを高める上でも極めて有効である。

4. 「正しく知ること」による国民の情報リテラシー再構築

「広告視点の政策設計」は、単なる広報手法の改善に留まらない。それは、情報過多社会における国民と政府のあり方を根本から見つめ直す試みである。目まぐるしく変化する社会情勢の中に身を置く国民として、適宜判断を迫られた際に、自分にとって最適な選択をするための基礎情報を身に着けることに他ならない。昨今ソーシャル上を駆け巡る偽・誤情報に対しても、短絡的に情報を鵜呑みにしないためには、正しい情報を、正しくインプットしていくことが大切だ。そのためにも、先ずは当該政策に関する情報を「正しく知ってもらう」ことが必要かつ最低条件となる。知って、理解した上で、どのような判断をするのかは、各個人の置かれた状況によって違うので、それに関与することは有ってはならないことだ。しかし、情報不足により本来意図しない判断をしてしまうことは国にとって大きな損失に繋がる。また、この変革の過程において、国民一人ひとりの役割もまた重要となる。情報の受け手となる国民側が、行政側が政策に関する情報発信を能動的に行うことに対して理解をし、それに対する行政の投資を許容する社会的理解が必要であると感じている。「伝える義務」に関して国民が支援する姿勢が生まれることを理想としたい。政府が提供する情報の礎を最大限に活用し、自ら考え、判断する力を養うことこそが、この情報過多社会を生き抜くための最良の手段である。

5. おわりに

本稿は、筆者の7年間にわたる中央官庁での実務経験に基づき、情報過多社会における政策広報の現状と課題を分析し、その解決策として「広告視点の政策設計」を提言した。政策立案の初期段階から広報的視点を導入し、広報・広告費用を戦略的投資と位置づけて、能動的な広告活動を推進することで、より国民に寄り添った政策運営が可能になると考えた。国民一人ひとりが政策を自分事として捉え、積極的に社会参画していくためには、政府からの正確で分かりやすい情報が不可欠である。この情報こそが、国民がより良い社会を作る上での「礎」となる。そこに介在する広告の役割と責任は大きい。

〔参考文献・サイト〕

財務省 「広報活動の改善を目的とした調査」(令和元年度～令和6年度)

(https://www.mof.go.jp/about_mof/mof_budget/release/itaku/seikabutsu/2025062701.html) (令和6年度) アクセス日時：2025年9月22日

読売新聞オンライン 「日本は米・韓より「偽情報にだまされやすい」、事実確認をしない人も多く…読売3000人調査」 2024年3月26日

(<https://www.yomiuri.co.jp/national/20240325-OYT1T50293/>)

アクセス日時：2025年9月22日

【私の言いたいこと】一般部門
第2テーマ：広告プランニング・ソリューション

Finalists

◆KAWAII プランニングによる感覚からの脱却

～戦略的活用と持続的発展を目指すフレームワーク開発～

福井 友香 ADK マーケティング・ソリューションズ

マーケティングインテリジェンス本部 第2プランニング局

第2グループ プランナー

1 はじめに

今、KAWAII（可愛い・カワイイ）は世界中にあふれている。一過性のムーブメントではなく、確実に定着した一つの価値として KAWAII は世界語化しており、21 世紀に入って世界的に最も広がった日本語ともいわれる。特にエンターテインメントや IP の領域では、早いタイミングで海外展開も見込め、大きなビジネスチャンスが広がる。2022 年にアソビシステムが立ち上げた「KAWAII LAB.」は、「原宿から世界へ」をコンセプトに「FRUITS ZIPPER」や「CANDY TUNE」などのグループを輩出し、SNS を中心に話題を席卷した。彼女らの曲名には「わたしの一番かわいいところ」「かわいいだけじゃだめですか?」「NEW KAWAII」など、KAWAII が時折入っていることも特徴の一つで、KAWAII を発信する強い意志が感じ取れる。

一方、広告会社ではエンタメや IP を活用する手法は盛んではあるものの、本質である KAWAII の価値を戦略的に活用するフレームは十分に整備されていない。多くの場合、クリエイターや担当者の感覚に依存している状況である。KAWAII という価値をより戦略的に捉え、最大化することができれば、広告プランニングの可能性をより広げてくれるのではないかという考えのもと、本稿では KAWAII 感情の定義、効果、可能性を整理しつつ、体系的活用を目指すフレームワークを開発していく。なお、KAWAII がすでにグローバルな概念であることを念頭に置き、可愛い・カワイイを全て KAWAII と記載している。

2 KAWAII 対象の拡張

KAWAII は典型的に幼い子どもや動物などに使われてきた。動物行動学者コンラート・ローレンツは、人間や動物の赤ちゃんが持つ身体的特徴（身体に対して大きな頭部、全体

に丸みを帯びた体型など)をベビースキーマと定義づけた。このような特徴を持つものは、かawaii、守りたい、やわらかい、癒される、幼いといった項目と関係性が濃い。しかし近年では KAWAII の対象が多様化し、ベビースキーマ説に当てはまらないものが増えた。キャラクターや女性アイドル、動物など王道的存在にとどまらず、世界観や仕草、中高年男性（おじさん）やロボットまで、あらゆるものが KAWAII と評されている。テレビドラマ化された「孤独のグルメ」や「おっさんずラブ」などは、登場人物が一見トラディショナルな男性でありながら、心の声を抑えきれないように「おじさん萌え」する人が続出した。また、KAWAII の対象の拡張化にさらに寄与しているものは、アイロボットのロボット掃除機「ルンバ」である。SNS では、ルンバがひたむきに走り回って掃除をする様子に愛くるしさを感じる人が続出した。実際にアイロボットジャパンの調査によると「ルンバユーザーの約 3 人に 2 人がルンバを家族の一員と思っている」と回答したといい、ユーザーにとってルンバは KAWAII という付加価値を感じさせるプロダクトとなっている。これらの KAWAII の対象の拡張は社会文化的な価値観の変化を示しており、広告においても新しい発想を生み出すヒントになるのではないかと。

ただ、繰り返しにはなるが、KAWAII を「感覚的表現」ではなく「設計可能な価値」と捉える点にミソがあると筆者は考えている。

3 KAWAII の心理的効果とビジネス発展

KAWAII という感情はどのような心理的・ビジネス的効果を発揮するのか。PwC コンサルティングがサンリオエンターテイメントと共同実施した調査では、全体で 4 割弱の人が毎日 KAWAII 感情を抱いており、性年代区分において最も KAWAII に縁遠い 70 代男性でさえ、半数以上が週に 1 回以上 KAWAII 感情を抱いていることが明らかになった。KAWAII という感情そのものが国境を超えているだけでなく、性年代にかかわらず多くの人にとって身近であることがわかる。

KAWAII 感情が高ければ高いほど幸福度が高いこともわかっている。同社が実施した幸福度に関する調査によると、幸福度が高い人は消費に積極的で、新しいものに対する感度が高く（イノベーター理論におけるイノベーター・アーリーアダプター）、熱狂度が高いことが判明した。つまり、KAWAII 感情を抱いている幸福度が高い人は、新商品やサービスを試す傾向にあるだけでなく、ブランドや商品、サービスなどに熱狂しやすく、将来的により多くの購買行動を行い、結果的に LTV を最大化させる可能性がある。これらの生活者

は非常に優良な顧客予備軍といえるだろう。また、KAWAII は日本独特の感性であることもグローバル展開を視野に入れた際に有利に働くといえる。

4 KAWAII フレームワークの開発

前章で述べたように、日本独特の感性である KAWAII は性年代国境を越えて身近でありつつ、ビジネス的にも KAWAII 感情を抱いている人は優良顧客となる可能性を秘めている。しかし、広告プランニングにおいて KAWAII の価値を最大限に活かし、生み出すことができる明確な指標が存在しない。多くの場合、KAWAII をまとわせた広告やキャンペーンは担当者の感覚や既存のヒット IP コラボなどに頼っている現状だ。感性的で偶発的な KAWAII も有効に働く場合もあるが、本章では KAWAII の価値を戦略的に扱い、プランニングの一助となるフレームワークの開発をしていく。

図1は「KAWAII フレームワーク」における各項目を示している。KAWAII の頭文字を取り、「Key Message (伝えたいこと)」「Aim (目的)」「Wonder/Weakness (驚き/弱み)」「Advantage (差別化)」「Identity (らしさ)」「Interaction (交流・共感)」の6(7)つの視点で KAWAII を体系的に生み出す思考をモデル化したものである。W は、各ブランドや商品の長や目的に応じて、驚きと弱みを使い分けるべきであるとしているが、どちらも意外性を仕掛けるという点に着地する。通常のプランニングであれば、弱みは見せるべきではないと考えるのが一般的だが、KAWAII において弱みは資源となり、愛おしさが生まれる重要な箇所といえるだろう。また、KAWAII は一時的な効果だけではなく、ブランド戦略とのリンクが見込めると考え、「らしさの設計」に踏み込み、Identity をフレームワークに含めた。さらに Interaction では、SNS 時代に広告や施策を一方通行で終わらせないために、キャンペーン設計にリンクする視点を入れ込み、受け手との共創を目指す。なお、「International (国際的)」は KAWAII を扱ううえでの前提条件とし、フレームワーク内には置いていない。

【図 1】「KAWAII フレームワーク」

K	Key Message	What to Say、伝えたいこと
A	Aim	達成したい目的、照準をどこに合わせるか
W	Wonder/Weakness	意外性、驚き/弱み
A	Advantage	強み、競合との差別化ポイント
I	Identity	ブランド・商品らしさ、個性
I	Interaction	交流、共感、参加、つながり

図 2 は KAWAII フレームワークの網羅性を示したものである。KAWAII を体系的に捉え、理性と感性、内向き視点（ブランドや商品）と外向き視点（生活者や社会）の双方から考えることで、施策全体としての効果を生み出しやすいモデルとしている。

【図 2】「KAWAII フレームワーク」の網羅性

	内向き視点（ブランド・商品）	外向き視点（生活者や社会）
理性的	Key Message、 Aim、 Advantage	Weakness
感性的	Identity	Wonder、 Interaction

KAWAII フレームワークは、全体を通して多面的に整理することを目的とした。①KA→②WA→③II の 3 つのフェーズで、それぞれ①広告・施策の核や目的の設定→②施策の内容や目立たせる部分の検討→③継続性や生活者との交流へと、一本筋での思考が可能となる。実務における活用方法としては、ブレスト段階で発想のタネにする、チーム内で共通認識を持つためのツールとする、見直し・評価段階で要素を漏れなく確認する、提案時にロジックを説明しやすくする、など現時点ではあらゆる方法が検討できる。今後、実装を目指すうえで、検証を繰り返し、KAWAII フレームワークを活用する適切なタイミングを見極めることが必要だ。

5 KAWAII プランニングの到達点

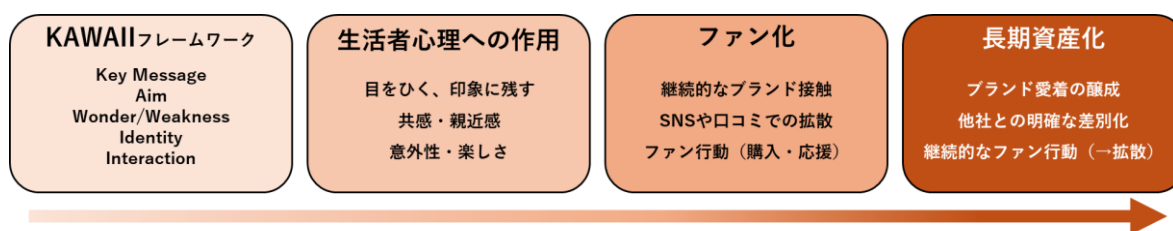
KAWAII フレームワークを活用することで、KAWAII を単なる装飾ではなく、生活者のより強い感情を喚起し、ファン化を促す戦略的資源として位置付けることが可能となる。事例として、2007 年から現在まで続くソフトバンク「白戸家シリーズ」を挙げる。もちろん KAWAII フレームワークを活用してプランニングされたものではないが、白い犬をお父さんに見立てた長期シリーズは、商品差別化が難しい通信市場でのユーモラスな記号性を作り出し、認知や想起率、期待値を高めた成功事例といえる。本シリーズを KAWAII フレ

ームワークに準えて分析をしていく。まず Key Message は「ソフトバンクは家族に寄り添う親しみやすい存在である」こと、Aim は機能差別化が困難な市場において、ブランド好意度と想起率を高めることだろう。Wonder に着目すると、「犬が父親で流暢に話す」という強烈な違和感と突飛な設定、愛らしさにより、生活者を引き付けた。Advantage としては長期投資がみえてくる。驚きの要素は一過性で消費されやすいものではあるものの、同シリーズは継続してストーリーを更新することで、その違和感を一種の記号として持続的な存在感を生み出した。また、ソフトバンクブランドらしい自由さを Identity として示すことができ、Interaction の観点でも CM 内での店舗誘導施策や SNS や日常会話によって二次的な UGC 誘発などが実施できている。総じて「白戸家シリーズ」は KAWAII の価値を巧みに活用し、ブランド資産形成に成功したといえる。これは KAWAII プランニングの実務的有用性を示すだけでなく、KAWAII が単なる短期的な注目にとどまらず、長期的なブランド資産へと転換しうることを裏付けるものである。

6 KAWAII プランニングがもたらす持続的発展

KAWAII プランニングによる一連の流れをまとめたものが図3である。KAWAII フレームワークによって戦略的に KAWAII を設計していき、生活者心理へと影響を与える。KAWAII 感情を抱いている人は、優良顧客となる可能性が高いことを第3章で述べたが、この段階でも十分に広告効果は発揮できるだろう。しかし、Identity や Interaction まで考慮された KAWAII フレームワークによって設計された広告や施策は、ここでとどまらず継続的なブランド接触や SNS での口コミでの拡散など、ファン化が促せると考える。言い換えると、KAWAII 感情の喚起によってブランドや商品の「オタク」に成長していくのである。また、そのようなコミュニケーションを継続していくことで重要な長期資産となり、ブランドの持続的な発展に大いに貢献してくれるだろう。

【図3】 KAWAII プランニング活用がブランドへもたらす持続的効果



7 おわりに

本稿では、KAWAII 感情の定義、効果、可能性を整理しつつ、KAWAII の価値最大化や体系的活用を目指すフレームワークを開発した。そして、KAWAII プランニングがもたらすブランドへの持続的な効果を考察した。

2016年にヒットした「逃げるは恥だが役に立つ」のドラマにてヒロインの森山みくりが KAWAII についてこのように言及している。「『可愛い』は最強なんです。『カッコいい』の場合カッコ悪いところを見ると幻滅するかもしれない。でも『可愛い』の場合は何をしても可愛い、『可愛い』の前では服従、全面降伏なんです」と。この主張に筆者も全面的に賛成である。KAWAII の対象が広がっている現在、KAWAII はますます人の心を大きく動かしている。その KAWAII を広告において戦略的に活用しないのは非常にもったいないといえるだろう。今後、KAWAII の価値がよりいっそう世界中に広がることを願うとともに、広告会社ではそれを助長するような KAWAII の価値を最大化する戦略的なプランニングを、筆者も当事者の一人として目指していきたい。

●参考・引用文献

櫻井孝昌（2009）『世界カワイイ革命 なぜ彼女たちは「日本人になりたい」と叫ぶのか』PHP 新書

高木健一・小巻亜矢（2022）『Kawaii 経営戦略』日本経済新聞出版

入野野宏（2012）「対象の異なる“かわいい”感情に共通する心理的要因」『広島大学大学院総合科学研究科紀要Ⅰ』,7,37-42.

四方田犬彦（2006）『「かわいい」論』ちくま新書

●参考・引用サイト

アソビシステム「KAWAII LAB. OFFICIAL FANCLUB」
(<https://kawaiilab.asobisystem.com/>) , 2025.9.30

電通「広告表現のコンテキストを考える「犬のお父さん」はなぜヒットしたか①」
(<https://dentsu-ho.com/articles/2706>) , 2025.9.30

モデルプレス「「逃げ恥」みくりの「“可愛い”は最強、全面降伏」論に各層から共感の嵐「激しく同意」」(<https://mdpr.jp/news/detail/1645811>) , 2025.9.30

マイナビウーマン「ロボット掃除機「ルンバ」が日本でバズった意外な背景」
(https://woman.mynavi.jp/article/230520-5_12000673/) , 2025.9.30

日経 BP「サンリオエンタ小巻亜矢 Kawaii があらゆるビジネスに効く理由」
(<https://bookplus.nikkei.com/atcl/column/101200143/101200001/>) , 2025.9.30

推し活未来研究所「令和の NEW KAWAII。FRUITS ZIPPER はなぜバズったのか？」
(https://note.com/oshikatsu_labo/n/ne44b9e362755) , 2025.9.30

PwC コンサルティング合同会社「PwC コンサルティング、幸福学の第一人者・前野隆司氏
と共同実施した「全国消費者実態・幸福度調査 2020」を公開」
(<https://www.pwc.com/jp/ja/press-room/well-being-report201224.html>) , 2025.9.30

サンリオエンターテイメント「“Kawaii”についての共同研究第一弾「全国 Kawaii 実態・幸福度調査 2021」の結果を発表」
(https://www.sanrio-entertainment.co.jp/information/210902_02.html) , 2025.9.30

【私の言いたいこと】一般部門
第3テーマ：会社組織や会社内の課題

Finalists

新規事業を生み出す働き方の構え～労働に内在する構想と実行の間で～

戸田 慶太郎 電通

第1 ビジネストラנסフォーメーション局

(出向先) イグニション・ポイント(株)

小学生の時のプールの時間だったと記憶している。先生がいつもの 25 メートルプールの競泳用のコースロープを取っ払い、丁度プールの真ん中を中心として時計回りの流れるプールを即席で作出し、私たち生徒を楽しませてくれた。流れるプールに身を任せると、とても気持ちがよく、ずっとこのまま廻っていたい気持ちになる。それもあと10分かそこらでチャイムが鳴ってこの楽しい時間に終わりが来ることが、小学生の僕らにも分かっているから惜しみながらの気持ちで楽しんでいたのだろう。翻って最近、仕事をしていると自分が終わりなき流れるプールの中を毎年毎年泳いでいる気分になることが多くなってきた。当たり前になるその仕事のプールにはルールがあり、それは「資本主義社会の中で利益を出し続ける」ということ、立ち止まって人間の生活の本当の豊かさとは何かなどと考える余裕はなく、たとえ立ち止まってもすぐに流れに呑み込まれる、そんな気分になる。そして、そのことに嫌気が差してか、プールから上がりそのルールから距離を置く仲間も徐々に出だした。そう、会社をやめていく仲間だ。今、我々資本主義社会に身を置く者たちにはどのような悩みや課題があり、どのように対処することが新たなビジネス（新規事業）創出に繋げることが出来るのか、良い機会と思い文字に残して頭の中を整理することにした。

かつて、マルクス研究家の Harry Braverman (1920-1976) は、労働における構想と実行に関して興味深い考察をしている。本来、クラフトマンシップなどに見られるような、精神的労働、即ち「構想 (ideation)」と肉体的労働である「実行 (operation)」は一人の人間の中で内在・共存している。しかし、この構想と実行が、資本主義社会のマネタイズの観点から仕事が分業化し、更には効率化を求めて細分化し、構想と実行の乖離が起ることによって、労働へのモチベーションの低下と価値観の歪みをもたらすことに繋がると説いている。この話を自らの仕事に当てはめてみるととても興味深く解釈できる。業界における成長が飽和状態に近づくと、その飽和状態を脱するために、業務を細分化し効率化しコストコン

トロールを行うことで前年比100%をいかに越えるか、ということ大きな命題としモチベーションとすることを組織全体で試みることが多い。元来、特に管理社会において本質的な（ラディカル）イノベーションよりもプロセスイノベーションが得意だと言われる我々日本人はこのプロセス改善には（一時的にはあるが）やる気を見せ、結果的に見事に予算を達成し、とりあえず良かったと胸をなでおろす。しかし、業界の飽和状態から脱出する次への一手が何も打てずに翌年も、更にその翌年も似たようなことが繰り返され、先に例えた流れるプールの果てなき渦に巻き込まれるのである。入社して数年経ち、最初は流れるプールにも必死で泳ぎながら社会に身を置いてきた若者が、流れるプールに少し余裕を見せ始めた自身を客観的に見ることができるようになった頃、大学時代に同窓で学び合った友人と久しぶりに会い、その友人が、受け取る給料は自分よりは低いものの構想という仕事に目を輝かせ、それを成し遂げる実行という仕事をセットで生き活きとこなしながら将来に向けて走っている姿を目の当たりにすると、自分が日々身を置く流れるプールに違和感を覚え始め、そのうち転職を選んでいく、そんなことも最近よく目にする光景かもしれない。これは業界を問わず、様々なところで起こっている資本主義社会の一つの中間的帰結の姿なのかもしれない。

構想と実行において、実行という仕事が幅を利かす存在になってきている背景に目を向けてみることにする。そこでは当然のごとく、企業の四半期決算をベースとした短期的な利益の創出とそこに至る月次や週次による予算管理といった当たり前の光景が見て取れる。資本主義社会全体が株主を主体とし株式価値最大化を目指す構造があることはもちろん理解はしているものの、短期的視座で利益追求の予算管理をすることが、結果的にすぐに利益を生み辛い「新しい仕事への挑戦」を忌避し、経営層（役員）も自らの任期中に結果が出る短期での利益追求に軸足を置いた振る舞いにどうしても思考が陥ってしまうであろう。そうすると、新たな事業の「芽」を育てる種まきは疎かにされ、更には、構想をする人間と実行をする人間が利益を創出する効率化の観点から分けられて仕事をする事となる。

1. 実行文脈が台頭する時代における新規事業創造の意義

資本主義社会において「前年比」という言葉は普段からよく耳にする言葉の一つである。成長過程にある起業間もない会社でもない限り、前年比を毎年クリアし成長していくのも飽和した環境に身を置く企業には難しい時代であり、経営者は実行を工夫することを念頭に置き利益を創出する。日本企業における現場でのプロセス重視の仕事や日々の継続した

改善を良しとする文化的背景も含めプロセスイノベーションは、改善指示を出された従業員にとっては得意な領域である。既存事業が飽和状態にあり大幅な（例えば二桁成長などの）利益創出が難しくなる段階では、事業における選択と集中の文脈や時代に合わせて事業を細分化し対応することで利益創出の創意工夫を組織立てて行うことに違和感を覚えず成功してきたことも事実である。そのようにして、仕事を（例えば）細分化しその中で利益創出の必須要件である「効率化」が前面に出てくると、仕事においては画一的なオペレーションによる没個性や没多様性が好まれる傾向が、人材の運用面でも出てきてしまう。没個性や没多様性の世の中は先に示した「利益追求の流れるプール」に身を置くことを余儀なくされる。我々は、資本主義社会を仕組み上受け入れている手前、この実行文脈を否定しているのではなく、進み過ぎた利益至上主義の中で、効率化を追求するあまり実行と構想の分離が過度に進んでいることが問題なのである。そして、結果、実行を行う部署と構想を推進する部署が別々に機能することで、一時的な利益は創出可能でうまく回っているように見えても、少し時間軸を変えて見てみると大きくモチベーションや構想能力の劣化を招いてしまうことは否めない。どの会社も近年、働きたい部署と働きたくない部署の差の濃淡が大きいことも取り沙汰されている。こうしたことも根は同じこと（構想と実行の分離）に起因している。

ここまで見てきて、改めて参考にしたいのが先に述べた Harry Braverman が提唱するクラフトマンシップを例にとった精神的労働としての構想と肉体的労働としての実行の一人の人間の中における内在・共存の重要性である。これは、現在の資本主義社会においては一見非効率な仕事の仕方に映るかもしれないが、人間の営みとして「仕事」を捉えた場合、この二つ（構想と実行）は切り離すべきではない事柄となる。そして、なぜ二つを内在・共存させておくべきか、それはどちらも新しいことに取り組む際（ここで言う「新規事業創造」の際）に必須の要件だからである。両方を経験し思考出来る人間が構想して初めて動き出す、これが新規事業創造の基本である。世の中から新規事業が生まれ辛くなっているという指摘が昨今よくされているが、構想と実行を分けた仕事スタイルが資本主義社会の中で企業の中でも当たり前になりつつあり、新しいアイデア、即ち構想に繋がらなくなっている。このような時代では、企業側が新規事業創造を旗印としてトップラインを伸ばす上での施策として掲げるのであれば、まずは構想と実行の分離を再考し、バランスの良い仕事の構えを目指すべきである。そういう意味では両者（構想と実行）の共存はある意味必須要件であり、それを前提に組織作りをしていくことが新規事業創造には有効に働く

のである。

2. 実行文脈時代における構想という思考プロセスの重要性と取り組み方

次に、構想をどう考えるかについても見ていきたいと思う。前項で述べた「構想と実行の内在・共存」をベースに、日常からどのように観察のアンテナを立てていくかが鍵になる。当たり前のことではあるが、構想と実行をベースに考えるのだから、実行ベースで人付き合いを考えていくと非常に限られた人間関係の中で過ごすことになる。構想の原点は「社会的なズレや足りない要素を自らが気付くこと」に他ならない。そのためには普段から様々な価値観の人と接して会話することや、時にそれに代わる本（書籍）や映画、お芝居などの意識的なインプット行為も重要である。私が担った事例として、大阪市の公立病院の小児科医から相談を受け立ち上げたプロジェクトに「どこでも万博」がある。この小児科医の「なぜ万博は来場者を前提にした議論が中心なのですかね。万博には行きたくても行けない難病や障害を持ったある一定数の子供たちが存在しているのです。是非、そのような子供たちに万博を見せてあげることに協力してくれませんか」という投げかけがプロジェクトの原点である。現在、全国の病院と万博会場のパビリオン（イタリア館と石黒館が協力）をロボティクスと通信技術で結び、そこに温もりと手触り感のある演出を加えて子供たちに万博の楽しさを届け、大きく話題となっている。

新規事業を構想する際のプロセスとして、社会のズレからアイデアを得た上で、

- ①その事業（または事業の手前のプロジェクトベースのもの）には「社会的意義・大義」が存在しているか（社会性の観点）。
- ②①を遂行する熱量を帯びた人間（熱の塊）が存在しているか。
- ③事業（プロジェクト）を遂行する上で、技術やアイデアをベースとした他者が真似できないソリューションインパクトを有しているか（差別化の観点）。
- ④事業（プロジェクト）を遂行する上で経済的な裏付けが行えているか（経済性の観点、商流の担保）

という4つの視点を常に意識し、壮大なゴールをいきなり描こうとはせずには先ずは足元の課題から膨らませることが重要である。新規事業にとりかかる上では、特に多様化した価値観が世の中全体で当たり前になってきている昨今においては、「共感し合え」て、かつ「ビジネスパートナーとしても強みを供給し合いながら成立する」他社や自社以外のステークホルダーと結びついていくことが骨太なプロジェクトを作り上げる上での必要条件となっ

てくる。先の「どこでも万博」の事例も、組み先を熱量の高いスタートアップ各社と組むことで1年半という短いようで長い道のを「自分事化した意識と高い熱量」を持つ人間同士で走りきることが出来た。そして、今回この「どこでも万博」で培ったノウハウ（技術的ノウハウや演出含めたオペレーションノウハウ、そして何よりもビジネススキームの構築ノウハウ）が我々の最大の財産であり、これを次なる事業化へどう結び付けるかが新規事業の構想という社会への大いなる挑戦へと繋がるのである。現在、「どこでも万博」は大阪・関西万博の期間を経てクローズする予定だが、遠隔地をロボットと通信と演出ノウハウで繋ぎ合わせることは、難病や重い障害を持った子供だけでなく、高齢者施設から出られないお年寄や外出が辛い方々にも大いなるニーズがあるという仮説のもと、社会実装に向けてステークホルダー集めと具体的な施策の推進を行っている。このように、プロジェクトの面白いところは当初予想していなかった方向に社会的な意義という引力のもと引き寄せられる面白さなのかもしれない。

3. 新規事業構想を通じて気付く実行の重要性と強み（構想と実行の間で…）

先人の作り上げたビジネスを効率化という名の下で競争力へと変えることは今の日本企業では十分過ぎるほど実行され尽くされてきた。その実行フェーズは「流れるプール」のごとく周回し、いつ終わりが来るともわからない永遠のループへと働く人を無意識な中で導くこととなっている。しかし我々が今日意識的に行動すべきなのは、業務遂行としての「流れるプール」を割り切ったものとして認識しながらも、働く一人一人が社会の中に潜む矛盾やズレを感じ取る磨かれたアンテナを立てることにほかならない。そのためにも、企業側は働く社員一人一人が熱量を携えて探し出してきた構想というアイデアの種に対して、実行という尊い具現化の術を駆使しながら未来を切り拓く場を準備することが重要だ。そこでは、構想だけをやってきた人間の理想の未来だけではない、実行フェーズも含めたある種の具体的な「迫力」が存在するのである。

「トライアンドエラーを如何に当然のこととして受け入れられるかが企業側の懐の深さ」などと話すとき、我々は構想における机上の理想論をトライアンドエラーしているのではなく、構想を実行に移す際に必ず登場する実行サイドのトライアンドエラーにこそ最大の価値と今後の事業推進における差別化のノウハウがあるのだと認識すべきである。その行く手を阻む社会実装に向かうトライアンドエラーの大きな壁を乗り越えたものにのみ神は新規事業創造という果実を得ることを許し、スタート地点に就くことが出来るのかもしれ

ない。そういう意味では、トライアンドエラーの許容は、新規事業創造における必要条件だと思う。流れるプールから上がることを考えず、流れるプールを意識的に認識しながら冷静に構想も虎視眈々と考えるもう一人の自分を育てるタイミングである。その先にある明るい未来の構築のために。

参考文献・引用文献

(1) 参考図書

ハーバード方式に準拠し、次の要領で表示してください。

- ①Harry Braverman 著 - 富沢賢治訳 (1978)『労働と独占資本』岩波書店
- ②Roman Krznaric 著 - 松本紹圭訳 (2021)『グッド・アンセスター』あすなろ書房
- ③野中郁次郎・山口一郎共著 (2019)『直感の経営』KADOKAWA
- ④石井光太郎著 (2022)『会社という迷宮』ダイヤモンド社
- ⑤斎藤幸平著 (2023)『マルクス解体 プロメテウスの夢とその先』講談社
- ⑥稲盛和夫著 (2009)『働き方』三笠書房

(2) ウェブサイト

スペシャルキッズ未来構想チャレンジコンソーシアム「どこでも万博」

(<https://www.docodemo-expo.org/>)、アクセス日時：2025年8月14日

【私の言いたいこと】一般部門
第3テーマ：会社組織や会社内の課題

Finalists

「慧眼」：シンセティック・ダイアログ

～ AIは「答え」を、人間は「意味」を。シンセティック・ダイアログによる知性の統合～

吉川 哲司 博報堂

ストラテジックデザインセンター 統合メディアプランニング局 三部

メディアプランニングディレクター

【序論】「静寂」がもたらす存在意義について

生成AIが回答を示した瞬間、打ち合わせは静寂に包まれた。それは思考が停止する「判断麻痺」の始まりであり、広告人に不可欠な思考体力の「退化」を招く危険な兆候だ。AIは過去データから「正解らしい回答」を導き出すが、人の心を動かすアイデアの源泉となる「発散」という名の混沌は無視してしまう。我々の仕事はAIのオペレーターに成り下がるのか、それとも高次の価値を創造できるのか。この岐路を乗り越えるため、本論文ではAIの論理知性と人間の文脈知性を統合する新しい思考OS「慧眼」と、その実践方法論である「シンセティック・ダイアログ」を提言し、広告人の存在価値を再定義したい。

【第1章】AIがもたらす「思考の退化」

なぜ我々はAIを前に思考停止に陥るのか。それは結論を急ぐAIと、回り道を重視する人間の思考様式の断絶「コグニティブ・ギャップ」に起因する(参考1)。AIは創造性に不可欠な「発散」のプロセスを無意識のうちにスキップさせ、広告人の根幹をなす3つの能力を確実に退化させる。第一に、AIがつくる平均化されたペルソナは、生々しい人間への共感を鈍らせる『生活者理解の退化』となる。次に、過去の成功パターンへの依存を招き、表現を陳腐化させる『クリエイティブの退化』へと直結する。最終的には、AIの回答を右から左へ流すだけのルーティンワークは広告人の生命線である『戦略提案能力の退化』を決定づける。AIへの無自覚な依存は、広告という仕事から人間的な価値そのものを奪いかねない(参考2)。

【第2章】求められる能力の進化 — 「選択眼」から「慧眼」へ

AIが生成する無数の最適化された選択肢の奔流に、我々はどう向き合うべきか。AIの案から単に“良さそうなもの”を選ぶだけの『選択眼』では、『判断麻痺』の渦中から逃れられない。不可欠なのは、我々自身の能力の質的アップデート、すなわちAIにはない人間独自

の知性『慧眼』の獲得である（参考3）。慧眼とは、AIを『回答を出す機械』から『思考パートナー』へと捉え直し、その出力を主体的に使いこなす思考OSと定義したい。筆者はそれを以下の4つの『眼』が必要と考える。

①「審美眼」

AIが生成する最大公約数的な「正解」の先にある、常識を揺さぶる『違和感の美』を見出す力。AIの完璧な100点より、人間の忘れられない70点の価値を見出す力。

②「文脈眼」

AIのアイデアを、ブランドが培ってきた哲学（ブランド文脈）と社会の気分（社会文脈）の中に編み込み、生命を吹き込む力。データに現れない“らしさ”を読み解く翻訳作業。

③「潜勢眼」

AIの回答に満足せず、不完全な要素や『余白』から、未来のブレイクスルーに繋がる『可能性の芽』を嗅ぎ分ける力。AIのアウトプットを思考のジャンプ台にする能力。

④「倫理眼」

AIの提案に潜む無意識のバイアスや倫理的リスクを見抜き、多様な人々が尊重されるコミュニケーションを通じて、ブランドを社会的『信頼』へ織り上げる力。

これら4つの眼が連携し『慧眼』は形成される。これらが『思考の退化』に抗い、AIと人間を『統合』する鍵であり、次章で述べる『シンセティック・ダイアログ』の実践基盤となる。

【第3章】断絶から統合へ — 新・思考法『シンセティック・ダイアログ』の実践

AIによる「思考の退化」に抗うため、広告人には単なる「選択眼」から『慧眼』へ具体的な思考プロセスに実装する方法、それが新・思考法『シンセティック・ダイアログ』である。これは、AIの論理知性と人間の文脈知性を対話によって統合（Synthesize）し、単独では到達不可能なインサイトを創造する思考法としたい。AIを『回答を出す機械』から『対話する思考パートナー』へと再定義し、AIを論理エンジン、人間を文脈デザイナーと位置付け、両者の対話で『コグニティブ・ギャップ』に橋を架ける。

この実践は、以下の3つのフェーズからなると考える。

Phase 1: インプットの統合（問いのデザイン）

『シンセティック・ダイアログ』の質は、AIに何を問うかで決まる。単に「若者に響くキャッチコピーを10案」と問うだけでは、陳腐なアイデアしか生まれない。例えば、「創業50年の歴史を持つ化粧品ブランドが、サステナビリティに関心が高いZ世代に対して、単

なるエコ訴求ではなく、ブランドが持つ“用の美”の哲学と結びつけて共感を呼ぶキャンペーンアイデアは？」といった、ブランド文脈と社会文脈を重層的に埋め込んだ問いを設計する。データだけでなく、感情や哲学、ブランドの歴史といった AI が直接学習しきれない「意味」をインプットとして与えることで、対話の出発点を高次元に設定するのである。ブランド文脈の無視は致命的だ。老舗企業が AI 推奨の奇抜な施策に飛びつき、長年の顧客を失う未来は想像に難くない。

Phase 2: プロセスの統合（対話の螺旋）

ここが本思考法の核心である。AI の生成物を「最終成果物」として受け取るのではなく、「対話の素材」として扱う。AI が出力した案に対し、人間は第 2 章で定義した「慧眼」をもって批評的な問いを投げ返し続ける。

審美眼：「その表現は論理的には正しいが、美しさや新しさがあるか？人の心をざわつかせるか？」

潜勢眼：「この一見無関係な A 案と C 案を衝突させたら、どんな化学反応が起きるか？」

倫理眼：「このペルソナは、特定のステレオタイプを助長していないか？誰かを無意識に傷つけていないか？」

これらの人間からの問いに対し、AI は再び論理的な選択肢を提示する。この往復運動は、AI の垂直的な『深化』と人間の水平的な『意味の飛躍』を掛け合わせ、思考を螺旋状に高次元へと引き上げていくプロセスに他ならない。AI の瞬発的な収束力と、人間の時間をかけた発散・批評能力を組み合わせることで、一人では決して辿り着けない思考の深度へと潜っていく。

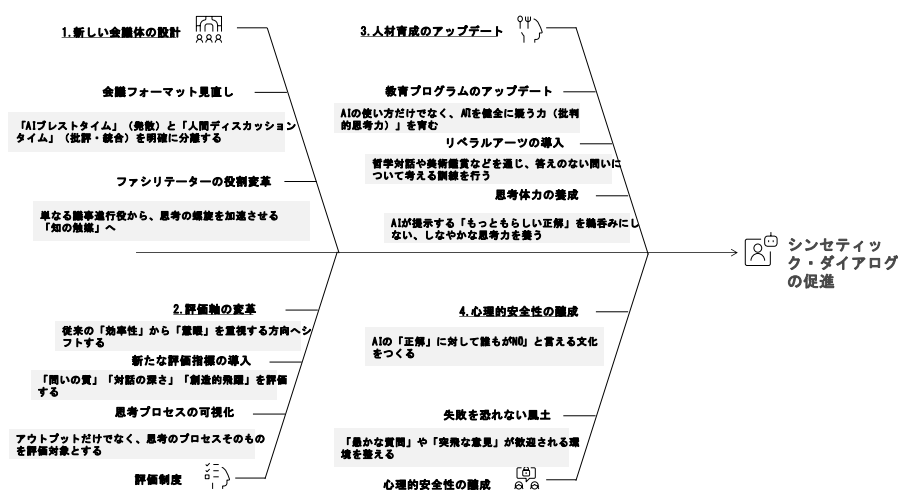
Phase 3: アウトプットの統合（意味の創造）

対話を経て精製されたアイデアの骨格に、最終的な価値を与えるのは人間の役割だ。AI が生成した論理的な「回答」に対し、人間は「物語（ナラティブ）」や「意味（パーパス）」といった血肉を通わせる。これは単なる情報のパッケージングではない。それは、ロジックの骨格に、人の心を動かし、文化を形成する『意味の体温』を宿らせる、創造的な『価値の編集』作業である。AI が導き出した最適な戦略も、それがなぜ実行されるべきなのか、社会にとってどんな意味があるのかという物語がなければ、人の共感を得ることはできない。この最終工程において、広告人の創造性が最も発揮されるのである。

『シンセティック・ダイアログ』は、「コグニティブ・ギャップ」を埋め、AI と人間が互いの長所を最大限に引き出すための具体的な実践方法論となると考えている（参考 4）。

【第4章】：組織への実装 『シンセティック・ダイアログ』を機能させる環境デザイン
『シンセティック・ダイアログ』は個人のスキルに留まらない。組織のOSとして実装されて初めて真価を発揮する。ここでは、そのための『環境デザイン』を4つの観点から提案したい。(図1参照)

【図1：『シンセティック・ダイアログ』を促進する環境デザイン】



① 新しい会議体の設計：「対話」を促進するファシリテーション術

思考法の実践には、それを支える「場」が必要である。『シンセティック・ダイアログ』を促進するために、従来の会議フォーマットを見直すべきである。具体的には、会議を「AIプレストタイム」と「人間ディスカッションタイム」に明確に分離することを提案する。前者では、参加者はAIと思考の壁打ちを重ね、批判を恐れずに多様なアイデアを発散させることに集中する。後者では、生成された膨大なアイデアを人間同士が「慧眼」を用いて批評し、統合していく。このプロセスにおいて、ファシリテーターは単なる議事進行役ではなく、AIと人間の対話を触発し、思考の螺旋を加速させる「知の触媒」としての役割を担うことになる。

② 評価制度の変革：「効率」から「慧眼」へ

『効率性』のみを評価する制度は『思考の退化』を助長する。AI活用の評価軸を『問いの質』『対話の深さ』『創造的飛躍』へと変革すべきだ。思考プロセスそのものを評価対象とすることで、社員のインセンティブを本質的な価値創造へと向ける。

③ 人材育成のアップデート：「AIを疑う力」を育む教育プログラム

これからの人材育成は、AIの使い方を教えるだけでは意味がない。むしろ、「AIを健全に

疑う力」、すなわち批判的思考力をいかにして育むかが重要となる。プロンプトエンジニアリング研修と並行し、哲学対話や美術鑑賞といったリベラルアーツのプログラムを導入することを提案する。答えのない問いについて徹底的に考える訓練や、主観的な審美眼を言語化する訓練は、AIが提示する「もっともらしい正解」を鵜呑みにせず、多角的な視点から物事を捉えるためのしなやかな思考体力を養う上で有効である。

④ 心理的安全性の醸成：誰もが「NO」と言える文化

AIの『正解』に『NO』と言える文化、すなわち心理的安全性の醸成は、本思考法の絶対条件だ。誰もが安心して『愚かな質問』や『突飛な意見』を言える組織風土こそが、AI時代のイノベーションの生命線となる（参考5）。この土壌があって初めて、『シンセティック・ダイアログ』は組織の文化へと昇華される。

心理的安全性は、単なる「働きやすさ」の問題ではなく、AI時代の組織におけるイノベーションの生命線なのである。これらの組織デザインが一体となって初めて、『シンセティック・ダイアログ』は個人のスキルから組織の文化へと昇華し、持続的な価値創造のエンジンとなる。

【第5章】 広告ビジネスの未来像 — 「対話」を価値にする共創パートナーへ

『シンセティック・ダイアログ』は、広告会社のビジネスモデルそのものを変革する。AIが成果物を自動生成する今、我々の提供価値はアウトプットの所有権から、クライアントを巻き込んだ「対話のプロセス」そのものへとシフトしなければならない。その実践モデルが、新しいコンサルティングサービス『慧眼セッション』なのではないか。AIによる網羅的な仮説生成を踏まえ、我々プランナーが「知の触媒」となり、クライアントの知見と我々の慧眼を融合させる。AIを「第三の思考パートナー」として活用し、共に本質的な論点を発見し、アイデアを飛躍させる。このアプローチは、パーパス経営の実装支援など、より上流の経営課題にも応用可能となる。我々の提供価値は、完成された『成果物』の納品だけではない。クライアント自身も気づいていないビジネスの『問い』を共に発見し、育てる『対話というジャーニー』そのものである。我々は広告というサービスを売るのでなく、未来への羅針盤を共に創るパートナーへと進化できると考える。

【最後に】 知性の統合者たれ

これからの広告人は、AIと人間の間立ち、両者の能力を最大限に引き出して新しい価値を創造する「知性の統合者（インテリジェンス・シンセサイザー）」となるべきだ。我々の使命は、AIに答えを求めることではない。AIとの対話を通じて、クライアントや社会と共

に、より深く、より人間的な「問い」そのものを生み出すことにある。会議室の静寂の先に待つのは、思考の退化ではない。会議室の静寂を打ち破り、AI という最適な思考パートナーと共に、人間性にしか生み出せない価値の頂へ。広告人よ、再び、時代の知性の統合者たれ。

参考文献

図書

(参考1) ニコラス・G・カー (2014) 『オートメーション・バカ -先端技術がわたしたちにしていること』 青土社

(参考2) ダロン・アセモグル、サイモン・ジョンソン (2023) 『技術革新と不平等の 1000 年史』 早川書房

(参考3) 山口周 (2019) 『ニュータイプの時代』 ダイヤモンド社

(参考4) 安斎 勇樹, 塩瀬 隆之 (2020) 『問いのデザイン: 創造的対話のファシリテーション』 学芸出版社

(参考5) エイミー・C・エドモンドソン (2021) 『恐れのない組織——「心理的安全性」が学習・イノベーション・成長をもたらす』 英治出版

【私の言いたいこと】一般部門
第3テーマ：会社組織や会社内の課題

Finalists

クリエイティブ現場におけるコンプライアンス遵守の効率性改革

高野 祐司 朝日広告社

管理本部 コンプライアンス部

■ 1.コンプライアンス遵守とクリエイティブの相克

昨今のクリエイティブ業務では著作権、商標権、薬機法等の違反や SNS 炎上を防ぐ、コンプライアンス（法令）遵守の為のリスクチェックが必須となっているが、これによって本来の業務に取り組む時間が圧迫され、生産性が低下していると感じるクリエイティブスタッフは多いのではないだろうか。

そこで7人のクリエイティブ部門のスタッフにヒアリングしてみたところ時間的にも労力的にも負担が大きいとのことで、リスクチェック資料の提出が義務付けられている案件では対応に全工程の1割近くの時間を割かれているケースもあった。

筆者は広告会社の知財部門で、広告制作における著作権等のコンプライアンスリスクをチェックする業務を行っており、リスク対応業務への現場スタッフの不満は強いと感じている。これを解消し、円滑で効率的なクリエイティブ業務とコンプライアンス遵守の両立を如何に図るかについて、本稿で提言したい。

■ 2.「クリエイティブに口を出すな」

筆者は前職ではクリエイティブ部門で広告制作に従事していた。そのため、業務上で様々な知的財産権に関連する問題に直面してきた経験がある。こうした過去の経験を踏まえて、現在ではクリエイティブ現場のスタッフに同じ轍を踏ませたくないという思いから、業務に意義を感じて取り組んでいる。しかし業務に熱心に取り組めば取り組むほどリスクの指摘は多くなり、現場スタッフから苦情を受けることが多く、「クリエイティブに口を出すな」と言われることもある。

一方で、深刻な広告のコンプライアンスリスクを目の当たりにすることもあり、必要なことは敢えて言わねばならないとも感じている。

■ 3. 深刻な広告のコンプライアンスリスク

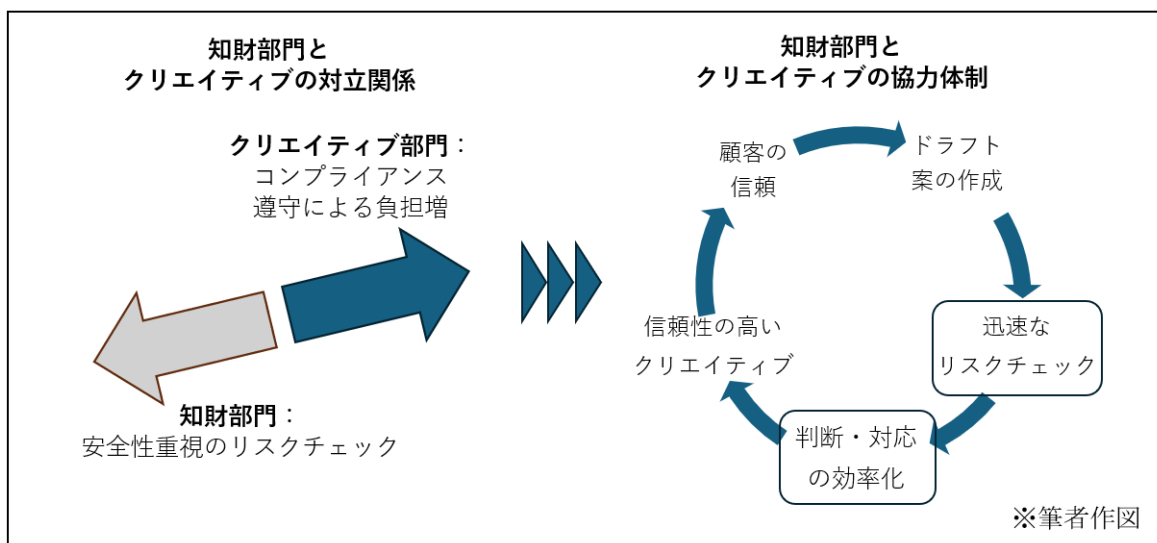
数年前、広告表現リスクのチェック業務において、他社が制作した高額商品の広告プロモーションが、当社のクリエイティブ表現に酷似したクリエイティブを展開していること

を発見し警告を行ったところ、相手先企業が即時にご対応され、ものの 30 分で当該商品のサイトが「準備中」に表示が変わったことがあった。

相手先企業は高額商品のローンチ直後であり、関連プロモーションのクリエイティブ表現をすべて変更する労力と被害額の大きさ、また制作会社の賠償責任を考えると、自らの警告に端を発することとは言え、大惨事になってしまったと感じた事例だった。

■ 4.対立からフライホイールへ

【(図 1) 対立関係から自己強化型の好循環システムへの移行】



こうした経験から、クリエイティブスタッフと対立せずに円滑にチェック業務を推進させ、リスクを低減する方法はないだろうかと筆者は模索し、その結果、図 1 の左のような対立関係ではなく、右のようにフライホイール効果による自己強化型の好循環システムを生み出すことが望ましいと考えた。これにより、対立関係の解消から発展して顧客の信頼獲得にもつなげていくことができる。この循環を実現するためには、迅速なリスクチェックと判断・対応の効率化対策を考えることが必要である。

チェックを迅速化してクリエイティブ部門の対応時間を確保し、更にチェック結果のどこまでに対応するかを現場が判断できる仕組みをつくることで、ストレスなく効率的に対応できる環境づくりが出来る。

■ 5. 業務負担増の内訳

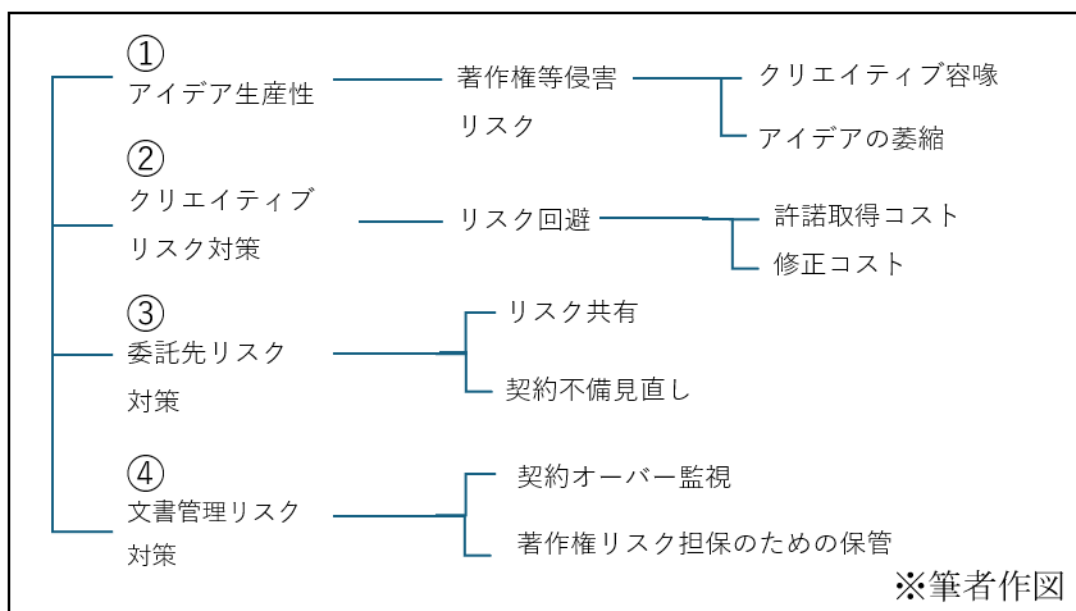
ここでクリエイティブのコンプライアンス遵守に伴う負担増の内訳を整理してみたい。図 2 (次ページ) はコンプライアンス関連の業務負担を 4 つに分類して整理したものだ。①アイデア生産性: クリエイティブ表現の著作権リスクの調査は重要である。クリエイテ

イブ関連の事故や SNS 炎上は、ここに端を発するケースが大半と言って良いだろう。

ここで課題となるのは、法律的な著作権侵害の対象となる表現と、一般消費者が「似ている・真似している」と感じる表現には乖離があり、法律上は問題がないのに SNS では炎上してしまうというケースが発生してしまう点である。

そのため知財部門では多少の類似でもリスクを指摘することになり、これがクリエイティブへの容喙と取られて「クリエイティブに口を出すな」という前述の発言に発展することも多い。また、あまりに指摘が過ぎても、今度はリスクを恐れてアイデアの萎縮が起ってしまうという危険もある。

【(図2) コンプライアンス遵守に伴う負担増要因】



クリエイティブ部門の負担を低減し創造性をスポイルせずに、どこまでのリスクを指摘すべきなのかという点は、知財部門における現今の大きな課題でもある。

②クリエイティブリスク対策：リスクの指摘に対して、クリエイティブ部門では具体的な対応が必要となってくる。まず明らかにリスクがある場合には、クリエイティブ案の変更か修正が必要となり、ケースによっては多大な時間と労力が発生する。

次に、著作権者等の許諾をとれば実施可能な場合は、許諾手続きに進むことになるが、時間的な制約もあり、許諾取得を行えずアイデアの実現を断念する場合もある。

③委託先リスク対策：クリエイティブ業務では広告会社が制作会社に業務の一部を委託し分担して完成させるケースが多い。その場合、委託先のコンプライアンス遵守にも適切な監督が必要となるが、委託先のリスク管理体制を把握できていないケースも多い。

その結果「委託先が問題ないと言っている」とクリエイティブスタッフが信用して大きな事故につながるケースもあり、監督業務の負担増が発生してくる。

④文書管理リスク対策：クリエイティブと文書管理は一見関連性が薄いように思えるかもしれないが、具体的には契約書、企画書、クリエイティブ作品の保管に関する業務のことであり、大いに関連性のある分野である。

まず契約書では、タレントやイラストなどのコンテンツ・著作物の契約期間や契約条件の遵守が挙げられる。契約期間が切れているのにコンテンツが公開されたままになっている場合などが問題に発展しがちである。

また企画書、クリエイティブ作品の保管もコンプライアンス上重要である。著作権侵害による差止請求訴訟や損害賠償請求に発展する可能性のある警告は、一連のプロモーションが終了して何年も経ってから届くことがある。この場合、著作権侵害が認められるためには、依拠性（元作品を参考にしたか）と類似性（表現が似ているか）の両方を満たす必要がある。更に製作当時の担当者や委託先の記録が残っておらず、警告に対応するための調査が困難となるケースも発生する。そのため制作の記録を残し、何か他の作品を参考にしたのか否か、また推敲・検討のプロセスを経ずにいきなり当該の表現が成立していることが無いかを主張できるようにしておく文書管理が必要である。

以上に述べてきたように、現今のクリエイティブ業務においては、コンプライアンス遵守に伴う過重な業務負担が課せられている。この課題を解決するために、チェックの迅速化と判断・対応の効率化についての対策を以下で提言したい。

■ 6. 解決策の提言

（1）チェックの迅速化

冒頭に挙げた7人のクリエイティブスタッフへのヒアリングでは、主に大型案件への対応における負担について述べたが、一方で予算も時間も限られた比較的小規模な案件については、各自が自分でチェックしているという回答が多かった。この場合、クリエイティブスタッフ各自が対応できるよう、チェックスキルの啓発が重要になる。これに対しては日常的な啓発体制の構築とAI活用の促進が有効と考えられ、以下に挙げる①②の手法等によりクリエイティブの現場でも判断の迅速化を図ることができる。

①日常的なスキルの啓発：著作権等のリスク啓発には定期的な社内セミナーを開催するのが一般的だが、一定時間が経過すると忘れられ、定着しないという難点がある。そこで週刊、隔週刊程度の頻度で啓発情報を繰り返しメール配信する手法が有効と考えられる。中

期的な記憶を活用し、必要な時に直近の配信情報からリスク対応の向上に繋げることができる。

②AIの活用：広告表現案のドラフト制作時には、コピーの法律的チェックや炎上リスクの判断などに生成AIを現場でも活用するのが有効と考えられる。特に法律的なリスクチェックではAIのハルシネーションの頻度も比較的low、複数の生成AIを併用することでより精度の高い判断を得ることができる。その際、セキュリティやプライバシーが保証されるエンタープライズ版AIは各社で契約サービスに限られるため、個人情報や製品名等の入力情報は匿名化・仮名化する必要がある。もちろん現場のリスクチェックだけでなく、知財部門でも迅速化は急務である。人的資源の増強で言えば、著作権等の知財管理技能に関する国家資格である知的財産管理技能士の資格保有者の育成強化が有効である。

また今後有効なAIチェックサービスが登場すれば導入検討も必要である。行政でも、例えば商標のチェックでは、特許庁で先行文字商標の調査についてAI技術の活用可能性の実証研究が行われており、今後の業務効率化に期待が持てる。※1

(2) 効率的な判断・対応体制の構築

ところで、図2の負担増要因の内訳を見て、「クリエイティブだけが負担を負うのではなく、営業も担当すべき問題ではないか？」と感じた方もおられると思う。プロモーション施策のアカウントに最終的な責任を負うのは営業部門であり、当然リスクについても把握して対処すべきという見方もある。こうした点を踏まえ、筆者はクリエイティブと営業の協力体制の構築がリスクチェックの効率化のために有効だと考える。

まず知財部門が安全性重視のリスク指摘を行う。これに対して時間と労力のコスト面を考慮し、対応すべき問題と必須ではない問題の区分は、アカウントに責任を持つ立場の営業部門が「判断」する。その際、作業の経緯については、クリエイティブ部門が逐次判断材料を提供する。このような協力体制ができれば、クリエイティブ部門は「無限にコンプライアンス遵守の対応をしなければならぬのか」といったストレスがなくなり、限られた時間内で必要な対応を迅速に進めることができる。また、こうした連携体制を構築することで、「誰かがチェックしていると思っていた」といった、対応の漏れも防止できる。

■ 7. 「自由闊達」な広告を目指して

ここ5年程度の広告の表現リスクに関連したトレンドを振り返ると、リスクがとみに顕在化してきたと感じている。ジェンダーステレオタイプの助長、SNS炎上、ステマ問題、生成AIの表現リスクなど枚挙に暇がなく、次から次へと新たなリスクが発生している。こ

うした年々増加するリスクに効率的に対処していく為に、「自由闊達」というキーワードがカギになると筆者は考える。知財部門のリスクチェックは、対立を恐れて忖度しては本来の目的を果たせない。一方、クリエイティブ部門もリスクを恐れて萎縮した表現になってはならない。双方が「自由闊達」に業務に取り組める環境づくりが、今こそ必要なのではないだろうか。

【参考文献・引用文献】

「あたらしい表現活動と法」第二版 志田陽子・比良有佳里著 武蔵野美術大学出版局

株式会社 TDAI Lab「東大鳥海開発 AI ベンチャー TDAI Lab、総務省「インターネット上の偽・誤情報等への対策技術の開発・実証事業」に採択」

([https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000020.000050703.html](https://prt看imes.jp/main/html/rd/p/000000020.000050703.html)) アクセス日時：2025年8月27日

文化庁「生成 AI をめぐる最新の状況について」

(https://www.bunka.go.jp/seisaku/bunkashingikai/chosakuken/workingteam/r07_01/pdf/94269701_04.pdf) アクセス日時：2025年9月16日

※1 特許庁「令和5年度人工知能技術等を活用した文字商標検索に関する実証的研究事業調査報告書」

(https://www.jpo.go.jp/resources/report/sonota/document/240930_ai_tm_katsuyou/01.pdf) アクセス日時：2025年9月28日

【私の言いたいこと】新人部門

テーマ：自由

Finalists

◆潮流変革期における「恩送り」エコシステムの戦略：

AIと非地縁型コミュニティが創出する未来の街の価値

中西 基瑛 読売広告社

マーケットデザインユニット インダストリーコンサルティングセンター

栗岡ルーム ストラテジックプランナー

■第0章：はじめに

なぜ私が「恩送り」と「AI」で街づくりを語るのか

53回新人部門でファイナリストになった前作で私は、父が建築士であった経験から「なぜ建物を建てるのか？」という問いを深掘りし、街の主役は「生活者」であるという結論に至りました。そして、物理的なハードでは貢献しにくい広告会社が、生活者の心を動かす「恩送り」の概念を街づくりに持ち込むべきだと提言したのです。

あれから一年、世界は劇的に変化しました。生成AIが社会に深く浸透し、都市への人口集中が加速しています。この二つの潮流は、単なる変化ではなく、私たちが拠り所としてきた「地縁」という基盤を揺るがし、人々のつながりのあり方を根本から変えようとしています。

本稿は、前作の提言をさらに深化させ、この激動の時代における「恩送り」の戦略的価値を再定義するものです。単なる善意のバトンリレーとして捉えられてきた「恩送り」を、AIが媒介する「持続可能な社会資本形成のためのプロトコル」へと昇華させる。そして、この新しい街づくりモデルを、広告会社が「社会彫刻家」としてどうプロデュースすべきかを、多角的な視点から論じます。この提言は、複雑化する社会課題に対する具体的な解決策を提示することで、独創性、具体性、そして社会貢献性を高い次元で満たすことを目指します。

*プロトコル：コンピューター同士がネットワークを通じてやり取り（通信）するときの「共通の言葉や会話の作法」のようなもの。

■第1章：現代都市の変容：地縁から非地縁へ

1.1. 地縁コミュニティの衰退と「ハコモノ行政」の限界

高度経済成長期に確立された従来の都市開発モデルは、主に経済効率と物理的インフラの整備を至上としていました。しかし、このモデルは人口減少と超高齢化が進む現代においては持続可能性を担保できません。都市への人口集中は経済活動を活発化させる一方で、地域社会の基盤であった地縁型コミュニティを急速に希薄化させています。近所付き合いの減少は、孤立死や災害時の共助機能の低下といった新たな社会問題の深刻化を招くリスクを孕んでいます。

この課題に対し、従来の「ハコモノ行政」は有効な解決策となり得ません。バブル期に建設された多くの公共施設は、運営コストが自治体財政を圧迫し、その限界が明らかになっています。物理的な「ハコ」(ハード)を整備するだけでは、人々の間に自律的な「つながり」(ソフト)を創出できないのです。

1.2. 非地縁型コミュニティの台頭：「恩送り」が紡ぐ新たな絆

地縁的なつながりが失われつつある一方で、インターネットや SNS の発展は、地理的制約を超えた新しい形のコミュニティを台頭させています。それは、共通の趣味、目的、特定のブランドや街に対する「愛着」によって結びつく「非地縁型コミュニティ」です。

地縁コミュニティにおける「恩返し」は、恩をくれた相手に直接お返しをする一対一の関係であり、その閉鎖性ゆえにコミュニティを小さく限定してしまいます。これに対し、非地縁型コミュニティは、共通の目的で集まった見知らぬ人々との関係性が基本となります。この環境下でこそ、「恩送り」、すなわち受けた善意を別の誰かへ渡していく「恩のバトンリレー」は、コミュニティ全体の信頼関係を構築し、持続性を高めるための最適な行動様式となるのです。

この考え方は、特定の街に愛着を持つファンを育成する「ファンベース」の考え方にも通じます。例えば、三菱地所が丸の内エリアで働く人々を「街のファン」として捉え、愛着を育む街づくりに取り組む事例は、このアプローチが都市開発にも応用可能であることを示しています。

*表 1：地縁型と非地縁型コミュニティの比較

項目	地縁型コミュニティ	非地縁型コミュニティ
結びつきの核	地理的近接性	共通の目的・愛着
「恩」の機能性	恩返し（閉鎖的）	恩送り（開かれた好循環）
主な課題	衰退、世代間ギャップ	信頼関係の構築

※筆者作成

■第2章：AIが媒介する「恩送り」エコシステム

2.1. 概念の再定義：「恩送り」を社会資本形成のためのプロトコルに

前作で提示した「恩送り」の概念は、AIという強力なツールを得ることで、より戦略的なモデルへと進化します。私は「恩送り」を、単なる善意のボタンリレーから、「非地縁型コミュニティにおける信頼と共助を可視化・促進するプロトコル」と捉え直します。このプロトコルは、経済的価値と社会的価値を同時に生み出す、持続可能な街の価値創出の鍵となります。

2.2. AIによる「恩送り」の可視化と評価

「恩送り」は、その性質上、目に見えにくい善意の連鎖です。この好循環を広く社会に広げるためには、その価値を可視化し、適切なインセンティブと結びつける仕組みが不可欠です。AIは、この「可視化」と「評価」において決定的な役割を果たします。

具体的には、東急株式会社の「common」アプリのように、住民が街の情報を共有したり、不要なモノを譲り合ったりする行動データをAIが解析します。この行動をAIが識別・評価し、その貢献度を測る独自の指標（例：コミュニティ・エンゲージメント・スコア）を考案するのです。この評価指標に連動してデジタル地域通貨を付与すれば、経済的価値が地域内に循環する「恩送りエコノミー」を構築できます。このプラットフォーム運営費は広告会社が主導すべきであり、この辺りを握っておくと自主提案の幅も広がりやすくなる。

*表2：広告会社が得るべき収益項目

プラットフォーム運営費	デベロッパーや自治体から、システム開発、運用、保守、データ分析の費用を継続的に受け取ります。
手数料収入	デジタル地域通貨の流通額や、プラットフォーム上での物々交換・サービス取引に手数料を課金します。
コンサルティング費用	このモデルを他の街や企業に導入する際の戦略立案、仕組み設計、KPI設定といったコンサルティングサービスを提供します。
データ活用収益	匿名化されたコミュニティデータを分析し、地域の課題解決やビジネスチャンス創出に資するレポートとして販売します。

※筆者作成

2.3. AI を介した創造的共創と街の価値創出

AI は単なる情報処理ツールではなく、人間が創造性を発揮するための「共同作業（コ・クリエイター）」として機能します。生成 AI はクリエイティブなアイデアを大量に生み出しますが、同時に「画一化」という深刻なジレンマをはらんでいます。

広告会社は、AI が生成した「凡庸なアイデア」に、人間の感性、文脈理解、そして倫理観で「創造的介入」を加える「共創モデル」を主導すべきです。例えば、ポーラ化成工業が AI と人間の共創によって化粧品開発を加速させた事例は、このモデルの有効性を示唆しています。街づくりに応用すれば、AI が生成した空き家リノベーションのアイデアを、住民や専門家が共創的に磨き上げるプロセスを構築できるでしょう。

■第3章：広告会社の新しい役割：「社会彫刻家」としての挑戦

3.1. 従来の役割からの脱却：生活者代表として

広告業界はこれまで、クライアントからの「受注業務」という形で成長してきました。しかし、それでは活動領域がクライアントの課題の範囲内に留まってしまいます。現代の企業は、自社の利益追求だけでなく、社会課題解決へのコミットメントを求められています。

だからこそ、広告会社は「生活者代表」として、経済的資本に偏りがちな従来の街づくりに、文化、歴史、地域性といった「社会的資本」の視点を持ち込むべきです。これは、単に良いことをするのではなく、広告会社が自社のビジネスを「分散資本経営」へとシフトさせるための戦略的な一手です。自社の専門性を活かして社会課題解決に資する事業を企画・運営することで、広告会社はクライアントの課題を解決するだけでなく、社会全体という巨大な「ホワイトスペース」に自らの市場を切り開くことができるのです。

3.2. 「恩送り」エコシステムの企画・運営者としてのハブ機能

未来の広告会社は、AI 技術の深い知見と、長年培ってきた生活者インサイトを武器に、「恩送り」エコシステムの企画・運営を主導するプロデューサーとなるべきです。この役割は、事業者にはない社会の潮流や注目トピック（AI、人口集中など）に関する情報を網羅的に収集し、事業者が複雑な課題に対応するための論理を構築する能力を要します。

具体的には、行政、企業、NPO、学術機関といった多様な主体を結びつけるハブ機能を担い、それぞれの異なる論理を統合することで、相乗効果を生み出す共同プロジェクトを

企画・推進できます。広告会社は、この多主体連携の仕組みを「成果連動型業務委託(SIB)」として組成し、プロジェクトの成功に応じて利益を得るという、新しいビジネスモデルを構築できるのです。これは、広告会社が単なる「受託者」から「事業の共同運営者」へと立場を変え、街の価値向上と自社の収益を直結させる画期的な方法だと考えます。

3.3. 具体的事業提案：「失われた街」模型復元プロジェクトの進化形

前作で提案した「失われた街」模型復元プロジェクトは、AI とファンベースの要素を取り入れることで、より大規模で継続的な事業へと進化させることが可能です。広告会社は、AI を活用してプロジェクトを多角的に拡張します。AI が、地域の歴史資料、住民のインタビュー記録、SNS 上の思い出の投稿などを解析し、街の記憶をデジタルアーカイブとして構築します。さらに、制作した模型を AR/VR で拡張し、スマートフォンをかざすだけで、そこに存在したかつての街並みを体験できるようにします。

このプロジェクトは、単なるイベントではありません。広告会社は、これを中核とした「恩送りエコノミー」を構築し複数の収益源を確保します。

*表3：広告会社が得るべき収益項目

事業収益	デベロッパーや自治体から、プロジェクト全体の企画・運営費用を受託。
コンテンツ収益	制作したAR/VRコンテンツ・売り物パッケージとしてのワークショップの基盤構築。
データ収益	ワークショップを通じて収集・解析された住民の記憶データや愛着度を、匿名化された形で都市計画やマーケティングデータとして活用。
コミュニティ収益	プロジェクトを起点に形成されたファンコミュニティの運営を代行し、月額制のサブスクリプション収入を得ること・コミュニティ向けのPRの場を設けるなど。

※筆者作成

■おわりに：未来の街に新しい息吹を吹き込むために

「人が街をつくり、街が人を育てる」。この言葉は、街の魅力の根源が「人の魅力」にあることを示しています。どんなに美しい街も、そこに人々の営みがなければ、ただの空虚なものです。

未来の街に新しい息吹を吹き込むことができるのは、そこに住む私たち自身です。そして、その活力を生み出す鍵は、「恩送り」という考え方を「信頼のインフラ」である AI で街全体に実装することだと私は信じています。このモデルは、社会的側面と経済的側面の双方に良い影響を与え、街に持続的な価値をもたらすでしょう。

広告業界は、これまで培ってきた「生活者の心に語りかける力」を、社会全体のウェルビーイングにコミットする形で最大限に活用すべきです。それは、業界の存在意義とビジネスモデルを刷新し、未来を切り拓く新しい挑戦となるでしょう。

私は、恩送りの連鎖が起こる『分散型ウェルビーイング都市』の創造を、広告業界が牽引することを強く提言します。

参考文献・引用文献

- ・ (55)地権者必見！再開発の破たん事例（その1）, 9月 6, 2025 にアクセス、
<https://sengakujihumanrights.com/55%E3%80%80%E5%9C%B0%E6%A8%A9%E8%80%85%E5%BF%85%E8%A6%8B%EF%BC%81%E5%86%8D%E9%96%8B%E7%99%BA%E3%81%AE%E7%A0%B4%E3%81%9F%E3%82%93%E4%BA%8B%E4%BE%8B/>
- ・ 地域コミュニティの現状と問題（未定稿）, 9月 6, 2025 にアクセス、
https://www.soumu.go.jp/main_sosiki/kenkyu/community/pdf/070207_1_sa.pdf
- ・ 都市圏のコミュニティの現状と課題 - 総務省, 9月 6, 2025 にアクセス、
https://www.soumu.go.jp/main_content/000456883.pdf
- ・ 【2025年最新】生成AI×広告の使い方ガイド | 制作・運用・リスク・注目ツールを徹底解説, 9月 6, 2025 にアクセス、
<https://www.onecruise.co.jp/degioddegiko/ai-powered-ad-creation/>
- ・ 地域コミュニティについて - 厚生労働省, 9月 6, 2025 にアクセス、
<https://www.mhlw.go.jp/content/12000000/001309344.pdf>
- ・ 生成AIは人間の創造性を高めるか？ 新研究で限界 ... - MIT Tech Review, 9月 6, 2025 にアクセス、
<https://www.technologyreview.jp/s/341364/ai-can-make-you-more-creative-but-it-has-limits/>
- ・ ファンコミュニティとは？ サービス・サイトを運用する企業の成功事例を解説 | TOPPAN, 9月 6, 2025 にアクセス、
https://solution.toppan.co.jp/creative/contents/mintsuku_column04.html

・ハコモノ行政を反面教師に学ぶ「コミュニティの最初の一步」 | 坂口淳一 - note, 9月 6, 2025 にアクセス、

<https://note.com/jsakaguc2010/n/nae627340d251>

・もうハコモノ行政とは言わせない ～まちづくりのためのコミュニティ施設経営～ | 松下政経塾, 9月 6, 2025 にアクセス、

<https://www.mskj.or.jp/thesis/8805.html>

・杉並区 ちょこっと支え合い | 東京ホームタウンプロジェクト, 9月 6, 2025 にアクセス、
https://www.fukushi1.metro.tokyo.lg.jp/hometown/project/project_details/indexd9de.html?id=suginami_chokotto

・地域経済を活性化する海外の地域通貨事例 | はじめての IT 化、DX ならアカリンク, 9月 6, 2025 にアクセス、

<https://aka-link.net/local-currency-example/>

・スキルシェアしてお互いを高めあう！あい情報オンラインサロン - CAMPFIRE コミュニティ, 9月 6, 2025 にアクセス、

<https://community.camp-fire.jp/projects/view/358439>

・生成 AI がもたらす画一的な表現の蔓延と創造性の低下 - TechSuite AI Blog, 9月 6, 2025 にアクセス、

<https://techsuite.biz/14269/>

◆問いを通じて社会と向き合う広告

——正しさと多様性のはざままで模索する「しなやかな型」

叶 瞳 メトロアドエージェンシー

営業本部 統合メディア局 統合メディア部

第1章 はじめに

1.1 論文の背景と目的

現代の広告は、もはや単なる宣伝の手段ではなくなっている。最近では、社会的・文化的なメッセージを伝えるメディアとしての側面が、ますます強調されるようになっている。特に、人種やジェンダー、性的指向といった「多様性」への配慮は、広告における大きなテーマとなっている。

ただし、こうした流れには違和感を覚える場面もある。たとえば映画では、原作よりも「多様性に配慮した配役」が優先され、観客の間で議論を呼ぶことがある。あるいは、トランプ大統領が「性別は男と女の2つだけ」と発言したように、多様性の尊重に対する反発や揺り戻しの声も出ている。いまや「多様性を尊重すべきだ」という考え自体が、別の形の“同調圧力”になりかねない、という現実があるのかもしれない。

では、このような時代において広告はどんな立場をとるべきなのか。多様性を無視することはできないが、かといって配慮ばかりで表現の自由や創造性を犠牲にしてしまうのも違う気がする。広告はもっと自由で、ときに社会に問いを投げかける存在であってよいはずだ。

本論では、私が広告に関心を持つようになった経緯や、仕事を通じて感じた視点の変化を手がかりに、多様化する時代における広告表現の可能性を改めて考えてみたい。そしてその先に、「しなやかな型」としての広告の姿を、一つの未来像として描いてみることを目指す。

第2章 広告への関心の原点と変遷

2.1 学生時代に抱いた広告への理想と志望動機

私が広告に強く惹かれたのは、学生時代に偶然目にした貝印の「#剃るに自由を」という広告がきっかけだった。刃物メーカーが「剃毛」というテーマで社会に問いを投げかける、その意外性と力強さに強く心を動かされた。単なる商品 PR ではなく、固定観念に揺さぶりをかけ、新しい価値観を示すような表現に出会ったとき、私は「広告には社会の空気を変える力があるのではないか」と感じた。

その体験を通じて、広告を「自由な表現の場」として意識するようになった。人の心を動かし、時に社会の見え方を変える表現に関わりたい—そんな思いが、広告業界を志す大きな動機となった。



(引用元：<https://www.kai-group.com/news/id/758/>)

2.2 社会人としての実務経験と視点の変化

しかし実際に業界に入ってみると、理想だけでは済まされない現実と直面することになった。広告は確かに表現の場であるが、同時に「商品を守るための手段」であることが大前提にある。クライアントにとって重要なのは、売上や利用促進といった成果であり、表現の自由度は常にその枠の中で調整される。

たとえば、目新しいアイデアや挑戦的な表現を提案しても、最終的には「市場に受け入れられるか」「数字につながるか」という観点から修正され、無難な表現に落ち着くことも

少なくない。広告制作者にとって、創造性と成果のバランスは避けて通れない現実だと痛感した。

こうした経験を通じて私は、広告はアートや娯楽の表現とは違い、「目的のある表現」であることを実感した。だからこそ、その制約の中でどのように創造性を発揮するのか——それこそが広告に携わる者に課された本当の挑戦なのだと考えるようになった。

第3章 広告の社会的価値とメッセージ性の強化

3.1 メディアとしての広告の特性と社会的影響力

広告は、単に商品やサービスを紹介するための手段にとどまらず、社会や文化に対してメッセージを発信する存在でもある。その言葉や映像は日常生活に自然に入り込み、人々の意識や価値観に影響を与えることがある。

たとえば、先述した貝印の「#剃るに自由を」という広告の背景には、「脱毛は女性の身だしなみである」という固定観念が広まっていた社会がある。この広告は、その常識に疑問を投げかけ、価値観を揺さぶるものだった。また近年では、SNSの拡散力によって広告が瞬く間に世論を動かすケースも増えている。こうした状況は、広告制作者にこれまで以上の自覚と責任を求めていると言える。

広告には「売上を伸ばす経済的役割」と「社会にメッセージを届ける文化的役割」の二面性がある。この二つのどちらに重きを置くかは常に議論の対象となり、そのせめぎ合いが広告のあり方を形づくっている。現代においては、この両面をどう調和させるかが重要な課題だと考えられる。

3.2 多様な価値観に配慮した表現とその課題

ここ数年、広告において「多様性」は欠かせないテーマとなっている。米国では「インクルーシブマーケティング」という言葉が定着し、Etsyの“gift like you mean it”キャンペーンのように、名前という一見小さなテーマを通じて多様性を表現する事例が生まれている。この広告では、発音しにくい名前を持つ少女が、自分の名前が入ったネックレスを受け取る場面を描いていた。大げさな演出ではないのに、本人にとっては深い共感や救いにつながるような物語であり、多様性の切り口の広さを示していたと思う。

日本でも「美白」という表現を花王が撤廃したニュースは記憶に新しい。肯定的に受け止められる一方で、「過剰な配慮ではないか」といった声もあり、議論を巻き起こした。私

自身も広告の現場で「表現の自由」と「配慮」のバランスが問われる場面に立ち会うことがある。良かれと思った表現が、ある人にとっては排除に見えてしまう——そうしたリスクが常にあるからだ。

また、多様性をめぐる価値観の対立は世界的に顕在化している。トランプ大統領が「性別は男と女の二つだけ」と発言したのは、その象徴的な例だろう。社会が一方向に進んでいるように見えても、必ずしも全員が同じ温度で賛同しているわけではない。むしろそのギャップこそ、広告が丁寧に扱うべきテーマなのかもしれない。

だからこそ、広告に求められるのは「正しさを一方的に押し出すこと」ではなく、多様な立場の人が対話できる場をつくることだと思う。時代の空気を読み取りつつも、迎合するのではなく、本質的な共感を引き出すこと。その難しさと可能性が、現代の広告表現をもっとも面白くしている点だと私は考えている。

第4章 私が目指す広告のあり方 4

4.1 「しなやかな型」をつくるとは

私が理想とする広告は、極端な正しさに縛られすぎず、かといって場当たりのでもない、柔軟さと芯の両方をもった表現だ。私はそれを「しなやかな型」と呼んでいる。

「しなやかさ」とは、社会の変化に合わせて自在に形を変えることだが、同時に「型」とは、簡単には崩れない土台や軸を指す。たとえるなら、竹のような存在だ。強い風が吹けばしななって受け流すが、根元は地中にしっかり根を張っている。そんな姿勢こそ、広告に求められる態度ではないかと思う。

もちろん、流行に合わせることは悪いことではない。ただ、時には「今だからこそあえて言わない」という選択も必要になる。広告は常に声を大にしてメッセージを叫ぶ存在ではなく、沈黙を通じて余白を示すこともできるからだ。

結局のところ、「しなやかな型」とは単なる表現技法ではなく、広告制作者の姿勢そのものだと思う。社会に迎合しすぎず、しかし独善にもならない。その微妙なバランスを探り続けることが、これからの広告を考えるうえで欠かせない視点だと私は考えている。

4.2 広告を通じた柔軟な価値観形成

広告は、単に商品売るための仕組みではなく、企業と社会をつなぐ「会話の場」だと私は考えている。実際、心に残る広告は、商品そのものよりも「そこに込められた考え方」や「社会に投げかける問いかけ」が印象に残ることが多い。

現代社会では、家族のあり方や働き方、キャリア観など、かつて「当たり前」とされた価値観が大きく揺らいでいる。たとえば「結婚して子どもを持つのが普通」という前提が崩れ、多様なライフスタイルが当たり前になってきた。広告がその変化をただ追随するだけなら、単なるトレンドの紹介に終わってしまう。むしろ、時に一歩先を示したり、あえて立ち止まって考える余地をつくったりすることこそ、広告が持つ役割だと思う。

広告の力は「答えを示すこと」よりも「問いを投げかけること」にある。共感や感動だけでなく、違和感や疑問を呼び起こすことすら価値がある。それが共感や議論につながり、やがて社会全体の価値観を少しずつ動かしていくのだと思う。

そうした積み重ねを通じて、「しなやかな型」をもった広告が生まれるはずだ。売上や短期的な反応だけにとらわれず、人々の思考や対話のきっかけとなること。それが、私がこれから追い求めたい広告の姿である。

第5章 おわりに

5.1 本論のまとめと今後の展望

ここまで、私が広告に興味を持つようになったきっかけから、実務を通して見えてきた現実、そして現代の広告が抱える課題について考えてきた。特に「多様性への配慮」というテーマは、これからの広告を考える上で避けて通れないものだと強く感じている。

一方で、多様性を重視する流れが強まりすぎると、それが新しい同調圧力になってしまう危うさもある。広告は社会を映し出す存在であると同時に、そこに小さな揺さぶりを与える存在でもある。だからこそ「正しさ」をただ並べるのではなく、人々に問いを残し、考えるきっかけをつくることの方が大切なのではないかと思う。

もちろん、広告の根本には「商品売る」という目的がある。それは揺るぎない前提だ。ただ、売るだけで終わらせるのではなく、その広告をきっかけに人々の会話が生まれ、日常の見え方が少し変わったりするなら、それは広告にしかできない大きな価値になるはずだ。

私は今後、広告業界に身を置く者として「しなやかな型」を持つことを大事にしたい。社会の流れにただ流されるのではなく、自分の軸を保ちながらも柔軟に対応し、人々の心に引っかかりを残すような広告をつくりたい。その広告が、たとえ小さなものでも、人々の考えや感じ方に変化をもたらすきっかけになると信じている。

■参考文献

Ayaka Matsuda 「欧米のインクルーシブマーケティングキャンペーン事例 5 選」

(<https://blog.btrax.com/jp/inclusive-marketing-2022/>)、アクセス日時：2025 年 9 月 20 日

貝印株式会社「剃毛・脱毛に関する価値観の多様性について、バーチャルヒューマン MEME 『ムダかどうかは、自分で決める。』グラフィック公開」(<https://www.kai-group.com/news/id/758/>)、アクセス日時：2025 年 9 月 20 日

日本経済新聞「花王、「美白」表現を撤廃 人種の多様性議論に配慮」

(<https://www.nikkei.com/article/DGXZQODZ25DD30V20C21A3000000/>)、アクセス日時：2025 年 9 月 20 日

日本経済新聞「トランプ氏「性別は男女のみ」 多様性促進政策も廃止」

(<https://www.nikkei.com/article/DGXZQOQGN214DU0R20C25A1000000/?msocid=285118a484a46feb229f0dd385866ed4>)、アクセス日時：2025 年 9 月 20 日

【私の言いたいこと】新人部門

テーマ：自由

Finalists

広告は、きつともっと優しくなれる。

——LGBTQ+の表象における「普通」と「特別」の再考

森 美乃 大広

ソリューションデザイン本部 クリエイティブ局 第5グループ

序章 わたしは、バイセクシュアルである。

私の何気ない一言が、"異質"になった瞬間を私は知っている。

恋愛感情を抱く相手に、性別の条件はなかった。そう気づいたのは、中学の頃。女の子に心を奪われ、男の子にもときめいた。でもどこかで、「どちらかを選ばなければいけない」という空気を感じていた。

わたしは、Z世代と呼ばれる時代に生きている。生まれたときから"選択肢"に囲まれてきた。好きな音楽も、服も、アイデンティティも、自分で選ぶことが当たり前だった。しかし、「自分らしく生きていいよ」と言われる一方で、「空気は読めよ」と言うプレッシャーも感じている。自由だけど、自己責任。多様性への理解が進んでいるはずのこの社会でも、「普通」という言葉の支配力は強い。わたしのように、はっきりカテゴライズされない存在は、まだまだ見えにくいままだ。

テレビをつけても、スマホを開いても、そこに映るのは"物語"として都合よく編集されたLGBTQ+。感動のために「乗せられた」告白、虹色に彩られたパレード、あるいは"友だち"として配置された脇役たち。どれも悪意はない。むしろ善意に満ちている。けれど、その中にわたし自身を見つけることが、どうしてこんなにも難しいのだろう。

この文章は、コピーライター志望として広告を学び、バイセクシュアルとして社会に生きるわたしが、"広告"というレンズでLGBTQ+のイメージを見つめ直す試みである。

第1章 背景——「描かれること」と「消費されること」は違う

LGBTQ+がメディアに描かれるようになった。これは一見、とてもポジティブな変化に思える。しかしその描かれ方に、わたしは何度も違和感を抱いてきた。

それは「カミングアウトがすべてを感動に変える」という物語構造。たとえば、家族や職場に打ち明け、涙によって導かれる物語のエンディング——そういう広告やドラマの中のLGBTQ+の姿。確かに、そんな経験をする人もいる。でも、打ち明けないまま生きる選択をする人、日常的に傷つきながらも立ち向かう人、誰にも打ち明けないまま一生を終える人……そういう現実、物語にされにくい。

背景として、世界的に「プライド商業化(レインボーキャピタリズム)」が議論されている。アメリカでは6月のプライド月間になると、多くの企業が商品やロゴを虹色に変える。しかしその一方で、寄付や制度改革に結びつかない場合、「見せかけの応援」と批判される。日本でも同様に、多様性を謳いながら制度的支援は欠けているケースが多い。こうしてLGBTQ+は「描かれること」が「消費されること」に直結しやすい。

感動できる形でないと描かれない。そうすると、LGBTQ+は「記号」や「演出装置」になってしまう。存在そのものが「利用されている」と感じるのだ。

第2章 先行研究——"当事者"を演じることのしんどさ

「LGBTQ+の声を届けよう」というコピーを見かけるたび、心がざわつく。なぜならその「声」は、いつも「語る価値のある物語」として求められるからだ。悲しい経験、乗り越えた困難、強さと優しさ。そうしたテンプレートが前提になっている場では、わたしは「都合のいい当事者」を演じなければならない。

社会学者のイブ・コソフスキー・セジウィックは、「クローゼット(=隠された性的指向)」という考え方を通して、カミングアウトが常に話の中心になることで、その周りにある「語らないこと」や「沈黙」が見えなくなってしまう危険性を指摘している。広告やメディアが好むのは、「クローゼットを開く=カミングアウトする瞬間」だ。そこには感動や教育的なメッセージが込められることが多いが、その一方で、「語らない自由」や「黙っている権利」が置き去りにされてしまう。

また、マーケティングの研究者の中には、LGBTQ+のイメージが「企業の社会的責任」で

はなく、「ブランドを他社と差別化するための手段」として使われていると指摘する人もいる。つまり、LGBTQ+の当事者が、商品の価値を高めるための"素材"として動員されてしまっているということだ。企業が「寄り添っている」と見せかけながら、実際にはその存在を"利用"しているだけになってしまう危うさがある。こうした表現は、当事者の声を尊重するどころか、むしろ押しつけがましく感じられる可能性がある。

わたし自身も、本当はなにも語らず、ただ誰かと恋をして、日常の中で静かに存在していたい。けれど「語ってこそ意義がある」という空気が、無言を許してくれない。メディアに出る当事者には"ロールモデル"のような役割が暗に期待され、無理やりアイデンティティを"武器"にしていくしかなくなる。そのしんどさは、いくら「勇気のある発言」と賞賛されても消えない。

第3章 広告事例——わたしが広告をつくる側にまわった日

皮肉なことに、そんな広告に違和感を抱いていたわたし自身が、今では広告代理店に所属し、コピーを学ぶ立場になった。新卒として入った会社で、LGBTQ+やジェンダーについての表現は避けて通れないテーマになっている。打ち合わせでは「これ、配慮的に大丈夫？」「多様性を入れよう」という会話が日常的に交わされる。一見、意識は高い。けれど「多様性を入れる」ことがゴールになっていて、誰かの生活に本当に目を向けているのか、疑問に思う場面も多い。

ある案件で、LGBTQ+の芸能人を登場させる案が出た。理由を問うと、「最近そういう流れだから」と返された。物語の中身よりも"トレンド"としての位置づけ。わたしは心の中で苦笑いするしかなかった。

海外には対照的な例もある。北欧の家具ブランド IKEA は、同性カップルを「特別に」取り上げることなく、ただ一緒に家具を組み立てる日常として描いた。そこに説明はなく、自然な関係性が映し出される。これは「消費される多様性」ではなく、「共にある日常」としての好例だ。

当事者が広告をつくる立場になることで何かが変わると信じていた。でも内部に入ることで見える"ズレ"もある。そして、LGBTQ+が「物語」として処理される現実が、ある種の必然であることも見えてきた。しかし、それはとても複雑な気持ちだった。

第4章 議論——「誰でもない誰か」としての表象を

わたしが本当に見たい広告は、LGBTQ+を"特別な存在"としてではなく、"ただの誰か"として描くものである。彼女が恋する相手がたまたま女性であっても、彼が誰かを想う姿に性別が関係なくてもいい。ただ、好きという気持ちがそこにある。友人とお揃いの服を選ぶ場面。誰が誰を好きなのかは、わざわざ語られない。その"語られなさ"がものすごくあたたかいこともある。

つまり、カミングアウトは必要条件ではないし、ストーリーのフックにしなくてもいい。むしろ、ストーリーを引っ張らない存在こそが、本当の"共に生きる"描写ではないだろうか。

ここで重要なのは、「語らないことの権利」だ。従来の広告は「個性」を強調するあまり、LGBTQ+を"個性的な存在"としてイメージ付けしてきた。しかし、真の多様性とは「語らなくてもいい自由」「特別ではない日常」を保証することにある。広告には、人を「特別」にする力もあるけれど、逆に「そのままでもいい」とそっと背中を押す力もあるはずだ。

第5章 展望——Z世代としての視点

わたしたちZ世代は、「うまくやっている感じ」にすぐ気づく。表面的な多様性の演出や、どこか上滑りなコピーは、SNSで一瞬にしてバレてしまう。求められるのは、"正解の表現"よりも"誠実な態度"だ。たとえ不完全でも、誰かの声に真摯に耳を傾け、アップデートを続けること。広告は、そのプロセスを見せることが信頼につながる時代に入っている。

Z世代の中には、自分のセクシュアリティやジェンダーを、言葉であえて明確にしない人も多い。それは"曖昧にしている"のではなく、"言葉に閉じ込めたくない"からだ。広告の世界も、明確なカテゴライズや分かりやすさから一步離れて、曖昧さや揺らぎを含んだまま表現できる余白が必要だ。

言語化することは未来を描くことでもある。Z世代のクリエイターには、その曖昧さをどう表現するかが問われている。私たちは、「普通」という言葉の中に誰もが入れるよう、言葉を変えていける世代だ。

終章 これから、わたしが書いていく未来

今わたしは、広告を「消費のための言葉」から、「つながるための言葉」に変えられないかと考えている。そのために必要なのは、当事者であることの「役割化」からの解放だ。語らない自由、泣かない選択、特別じゃない生き方。わたしは、自分の人生を"広告"にするつもりはない。でも、誰かがその広告を見て、「自分もここにいていいんだ」と思えるような、そんなコピーは書いていきたい。

わたしは、バイセクシュアルだ。けれど、それはわたしの全部ではない。広告を学ぶひとりの若者として、そして「ただの誰か」として、この世界の片隅で、ことばを選んでいく。

"普通"は人の数だけあっていい。正解を求めるよりも、違和感をそのまま受け止める優しさが必要だ。

"広告"は、きつともっと優しくなれる。

参考文献・引用文献

(1) 図書・論文

木村涼子 (2011) 『ジェンダーで学ぶメディア』 世界思想社

岩淵功一 (2022) 『多様性との対話 ダイバーシティ推論が見えなくするもの』 青弓社

Duggan, L. (2003), *The Twilight of Equality? Neoliberalism, Cultural Politics, and the Attack on Democracy*, Beacon Press.

Sedgwick, E. K. (1990), *Epistemology of the Closet*, University of California Press.

◆選択の多様化と正解 ～一人一人が持つ正解にアプローチしていくには～

高橋 宏太朗 読売広告社

ビジネスプロデュースユニット 第5 ビジネスプロデュース局 第3部

・はじめに 合理化する世の中

この現代を生きている中で、筆者として強く感じるのは、コンテンツやサービスが多様化すると同時に、「時間が足りない」、「あの話題のドラマ倍速で見た」、「ある程度ネタバレを見て映画見た」などのタイムパフォーマンスを重視した体験を行う人が増えていることである。

今現在、私たちは、かつてない規模でコンテンツやサービスに囲まれて生きている。SNSのタイムラインは秒単位で更新され、ショート動画は視線を奪い、音楽も映画も書籍もサブスクリプションで果てしなく接種をし続けることができる。情報の希少性は薄れ、希少なものはむしろ私たちの時間と注意だ。限られた注意をどう配分するかという課題に直面した人々は、「いかに短時間で正しそうな結論に到達するか」を重視するようになってきていると感じる。要約記事、ショート動画、ランキングやレビューの依存——これらは合理化された消費の表れである。

しかし、合理性が思考のショートカットを常態化させるなら、私たちは「結論だけを欲する」態度へと傾く。多様な解釈可能性を切り捨て、唯一の答えを先取りする“正解第一主義”である。本稿は、現代の合理化された消費の型を「リキッド消費」として位置づけ、それがいかに正解第一主義を強化するかを検討する。そして最後に、克服ではなく“対応”として、個人と広告業界がどのような実践を選びうるかを提案する。

・合理性とリキッド消費——流動化するコンテンツ体験

「リキッド消費」とは、所有や蓄積よりもアクセスと即時性を優先し、経験が終われば痕跡を残さず次へ流れていく消費様式である。これはバウマンが描いた「液状化する近代」の生活感覚と共振する。所有は負債になり、重い文脈よりも軽い接触が好まれる。サブス

クのプレイリストはシャッフルされ、視聴履歴はアルゴリズムに吸収され、ユーザーは“いまこの瞬間の最適”を回収し続ける。

この様式は、確かに利点が多い。第一にアクセスの民主化——高価な媒体や場所に縛られずに多様な作品に触れられる。第二に探索効率の向上——レコメンドは発見のコストを下げ、長い尻尾に眠るニッチな価値を掘り起こす。第三に参加の容易さ——発信・二次創作・コメントなどの薄い関与でもコミュニティに加われる。

だが同時に、“滞留”が難しくなる。ひとつの作品や主題の中に長く留まり、背景や対立する論点を自力で組み立てる時間は、次々に現れる新着の波に没われがちだ。作品などは体験というより通過点となり、記憶はされづらくなり、意味は考えずにただ消費するものとされる。情報の物流が高速化するほど、私たちの解釈や意味を導き出す行為は遅くなっていき、未処理のまま積み残される。ここに、正解第一主義の土壌が育つと考える。

・リキッド消費が導く「正解第一主義」

リキッド消費は、結論先取りのインセンティブを構造的に強める。プラットフォームはクリック率、視聴維持率、完了率など短期の相対指標で最適化され、制作者はフックの強さや早い帰結提示で競争する。ユーザーは「最短で“何が正しいか”を知る」体験に慣れ、解釈の余地を“ノイズ”とみなすようになる。

教育領域では「正解の型」を最短で与える解説が人気を博し、学習はしばしば“答えの取得”に還元される。娯楽領域では作品の多義性を味わう前に、考察まとめやネタバレ要約で“解釈の正答”を押さえる。公共的議論でも、対立する論拠を往復しうる熟議より、瞬時の断定が拡散に適う。こうして、問いを持続させる筋力——保留し、逡巡し、仮説を往復させる力——が萎える。

正解第一主義の問題は、誤答を嫌うこと自体ではない。問題は、唯一の答えを先取りする態度が、他の可能性を検討する余白を破壊する点にある。多義性は曖昧さとして忌避され、異論は“間違い”の印章を押されて周縁化される。結果として、学びは探索から回収へ、創造は試行から組み合わせへと矮小化し、社会は未知に対する臆病さを増す。

リキッド化は単なる気分の問題ではなく、心理・制度・技術の三層から説明できる。心理面では、選択肢過多がもたらす選択負荷と決定疲労がある。迷いを最小化するため、人は“早い正解”にプレミアムを支払う。制度面では、広告やプラットフォームの収益モデルが

短期の注意収集を志向し、KPI が“長く考える行為”を構造的に不利にする。技術面では、レコメンドと AB テストが微差を増幅し、インパクトの即時性を競わせる。結果として、「所有→アクセス」「熟読→ハイライト」「議論→結論」といった置換が進む。

この背景を理解することは、個人の努力だけでは抗しがたい力学を可視化するという点で重要だ。つまり、私たちが感じる“落ち着きのなさ”や“考えの浅さ”は、性格の弱さではなく、設計の帰結でもある。ゆえに対応は、個人の習慣変更に加えて、制度や指標の刷新を伴わねばならない。

対応の現実——逆らえぬ流れの中で、何を保つか

①個人の対応：逆らうことの難しさ

これまで述べてきたようなリキッド消費の潮流に、個々人が抗うことは容易ではない。なぜなら、私たちはすでに「即時に答えが得られる世界」の便利さを深く享受してしまっているからだ。

ニュースは要約アプリで届き、音楽はレコメンドで流れ、動画は倍速で消化できる。こうした環境に慣れた私たちにとって、今さら“考える時間”を取り戻すことは、もはや馬車に戻れないドライバーのようなものだ。かつては熟考を重ねて得ていた結論を、今ではアルゴリズムが代わりに導き出してくれる。その便利さを一度味わえば、「不便さに戻る」ことは、理屈では理解できても、実践はほとんど不可能に近い。

したがって、個人がこの流れに逆らって何かを「矯正」することは現実的ではない。

むしろ私たちは、情報の洪水を泳ぎ切る術を身につけるうちに、知らず知らずのうちにその水流の一部となっている。時間効率を求める姿勢は、社会的にも評価される傾向にあり、熟考や逡巡は「遅い」「非効率」と見なされる。

この構造が続く限り、個人の努力だけで流れを変えることは難しい。社会全体としても、短期的にはこのリキッドな消費様式が見直される兆しは乏しいだろう。人々が再び「立ち止まって考える」ことに価値を見いだすようになるのは、少なくともこの便利さの果てに“空虚さ”を感じ始めるまで、まだ時間がかかる。

そうした中で私たちができるのは、「抵抗」ではなく「自覚」である。

すぐに答えを得られる心地よさと、それが奪っている思考の厚みを、意識的に両立させる。その上で、完全な回帰を求めるのではなく、時折、答えを保留する間を自らに許すこと——それが現実的な“対応”となるのかもしれない。

②広告業界の対応：流れに身を任せながら、言葉で抗う

一方で、広告業界もこの流れの中に生きている。

人々の注意が短期化し、可処分時間が限られるなかで、広告は「いかに早く伝えるか」「いかに即座に行動を促すか」という合理性の極にある領域だ。したがって、具体的な施策を講じてこの潮流に“逆らう”ことは、ほとんど不可能である。リキッド消費の中で生まれたスピードと即応性は、もはや広告の基盤そのものとなっている。

しかし、流れに完全に身を委ねれば、広告は“面白みのない正解提示装置”と化す。

一瞬で理解でき、一瞬で忘れられるクリエイティブが溢れ、どの広告も似たような構成、似たようなトーンに収束していく。その結果、広告は「思考を促す装置」ではなく、「思考を奪うノイズ」として扱われてしまうだろう。だからこそ、広告人にできることは、単に逆らうことではなく、この流れの中でなぜ自分がそれを面白いと思ったのか、なぜその表現に惹かれたのかを言語化し続けることだと思う。

私たちは、日々大量の広告を見ては流している。けれど、もしその一つひとつを「なぜ自分はこれを良いと思ったのか」「なぜこれは刺さらなかったのか」と内省し、言葉にしてみたとき、そこに“思考の回復”が生まれる。

逆に、言語化を怠ると、ただ“好きだから”“バズっているから”といった曖昧な理由で評価が決まり、広告表現そのものが空洞化していく。そこに待っているのは、正解の形に整えられた、無数の均質なクリエイティブだ。

広告業界全体としても、この視点は持ち続けなければならない。

「今の時代はこうだから」「短尺で十分だから」といった合理化の言葉に甘えず、なぜそれが有効なのか、何を犠牲にしているのかを、常に問い直す必要がある。流れに逆らうのではなく、流れの中で思考を言葉として残すこと。

それこそが、広告人ができる唯一の“対応”であり、文化としての広告を生かし続ける術だろう。

・おわりに――「正解」の先にある思考を取り戻すために

私たちは、あらゆるものが即時に手に入り、すぐに正解が提示される時代を生きている。検索すれば要約が出てきて、ニュースは数行で理解でき、動画は数十秒で完結する。こうした世界において「わからないまま考え続ける」という営みは、贅沢な時間の浪費として

扱われるようになった。だが、思考とは本来、結論のためにあるものではなく、結論へ至る過程そのものを生きる行為だったはずだ。

合理化された社会の中で、私たちは「遅さ」や「曖昧さ」を恐れるようになった。

だが、曖昧さの中で揺らぎながら、自分なりの意味を探すこと——それこそが、創造や対話の出発点である。すべてが正しく整理され、誰もが同じ結論に到達する世界では、新しい発想も、異なる視点も生まれにくい。正解第一主義が広がる今こそ、私たちは“間違える権利”や“考えあぐねる自由”を見直す必要があるのではないか。

とはいえ、すぐにこの潮流を変えることはできない。

個人は便利さを手放せず、社会は効率を是とする構造に支えられている。だからこそ、私たちにできるのは、抗うことではなく、気づき続けることだ。思考を奪う装置の中で、なぜ自分がそう感じたのか、なぜその情報を信じたのかを言葉にする。その一つひとつの言語化が、流れの中に残る小さな“錨”になる。

広告もまた、その流れの中で揺れている。

けれど、言葉を扱う仕事である以上、広告人は「何をどう伝えるか」だけでなく、「なぜそれを伝えるのか」を問い続けなければならない。合理化の波に完全に呑み込まれず、流れの中に意味を刻むために、言葉を使う。

それは抵抗ではなく、記録であり、証である。

この論考で描いてきたのは、リキッドな時代における「考える力」の失われ方と、その中でかろうじて保たれる思考の可能性である。

正解を早く得ることが目的化された世界で、問いを持ち続けることは難しい。けれど、それでも私たちは、考えることをやめてはいけない。答えをすぐに出せない時間、言葉にならない違和感、理解に至らない逡巡——そのすべてが、私たちを人間たらしめる思考のかたちなのだから。

参考文献

久保田進彦 (2025) 「リキッド消費とは何か」 新潮新書

久保田進彦 (2023) 「リキッド消費とブランド戦略」 田中洋編『デジタル時代のブランド戦略 = Brand Strategy in the Digital Age』

McGraw-Hill (1964), *Understanding Media: the Extensions of Man*

(栗原裕・河本仲聖訳 (1987) 『メディア論——人間の拡張の諸相』 みすず書房)

【私の言いたいこと】新人部門

テーマ：自由

Finalists

SNS 拡散型観光社会で求められる広告のかたち

佐藤 菖 読売広告社

インダストリーコンサルティングセンター 秦ルーム

ストラテジックプランナー

【序論】

私は、出身地である長野県において、観光客数の急増に伴う地域の変容を身近に感じてきた。特に白馬村では、2021 年からスキーや登山を目的とした観光客数が継続的に増加し、2024 年には過去最高の 271 万人を記録した。これは数字からだけでなく、電車の混雑や駅利用者層の変化を、帰省するたびに実感していた。こうした現象を目の当たりにするたびに、本来は喜ばしいはずの観光客増加を、素直に喜べない自分自身がいることに気がつき、自分の生まれ育った日常的な風景が、観光客の増加により失われていくのではないかという漠然とした不安を覚えた。この不安は、ローソン河口湖駅前店の SNS による「富士山ローソン」の騒動を知った際にさらに強まった。

近年、観光客の急増に伴い、地域住民の生活と観光客の需要が衝突する「オーバーツーリズム」が国内外で顕在化している。富士河口湖町における「ローソン前から富士山を撮影する観光客の殺到」や、京都・祇園における迷惑行為などはその典型的事例である。これらは、観光の経済的価値が強調される一方で、地域住民にとっての快適な生活や持続可能性が犠牲にされやすい現実を浮き彫りにしている。

こうした状況の中で注目すべきは、情報伝達の手段としての広告と SNS の役割の違いである。SNS は個人の自由な発信によって情報が拡散しやすい一方、その主語は「個人」であり、観光地全体の利害や地域社会の声を反映しにくい。対して広告は、地域住民や主催者、自治体といった複数の立場を調整したうえで、社会的に責任あるメッセージを発信できる特徴を持つ。つまり広告は「来てほしい人」だけでなく「来てほしくない行動」や「守ってほしいルール」も含めて伝えうる媒体なのである。

本稿では、まずローソン河口湖駅前店を事例として、SNS 拡散によるオーバーツーリズム的現象がいかに関地域の生活環境と乖離していったのかを考察する。そのうえで、新潟県長岡市の「長岡花火大会」におけるポスター事例を取り上げ、広告が地域社会の声を代弁し

つつ観光を持続可能に導く可能性を検討する。

【河口湖ローソン問題と SNS 拡散】

山梨県富士河口湖町に所在する「ローソン河口湖駅前店」は、2022 年に SNS によって一躍注目を浴び、「富士山とコンビニが重なって見える映える写真スポット」として急速に拡散された。この投稿をきっかけに、同店舗前の歩道には連日大量の訪日観光客が押し寄せ、交通妨害やゴミ問題、道路への進出など、地元住民や近隣施設に深刻な影響が生じた。この状況を受けて、富士河口湖町は 2024 年 5 月に店舗前の歩道に高さ約 2.5m・幅約 20m の黒幕を設置し、店舗上の富士山の見通しを遮断した。これにより、人々が密集して撮影する行為を抑制し、交通事故や歩道の混雑を防ぐ目的だった。ローソン側も近隣住民に対する謝罪文の公表や、多言語による注意喚起表示、警備員の配置など、速やかな対応を取った。その後、現地では一時混雑が収まり、安全性や交通ルールへの配慮が改善されたとの報告もある一方、黒幕は台風などを理由に一時撤去された後に問題が再燃し、インバウンド客の行動マナーや町の対応の難しさが浮き彫りとなった。SNS による突然のバズりが非観光地を短時間でスポット化し、その結果、オーバーツーリズム的混乱が発生した典型例である。

この事例の本質は、SNS というメディアの特性にある。SNS は一人一人の発信を通じて爆発的に情報を拡散するが、その拡散には地域や住民の意図が反映されにくい。さらに、SNS のアルゴリズムは「視覚的魅力」や「話題性」に強く依存するため、場所の持つ文脈や持続可能性よりも、瞬間的な消費価値が優先される。広告が基本的に「誰に・どのようなメッセージを届けるか」を戦略的に設計するのに対し、SNS 拡散は予測不能かつ制御不能なプロセスである点に決定的な違いがある。また、河口湖町の「黒幕対応」は国内外で賛否を呼び、外国メディアでは「観光客を拒絶する象徴的措置」として報じられた。これは、地域社会が外部からの過剰な需要に追い込まれた結果であり、広告や情報発信の不在がもたらした調整不全とも言える。

【長岡花火ポスターと調整的広告】

新潟県長岡市で開催される長岡まつり大花火大会は、例年国内外から大勢の観光客が訪れる一大イベントである。2024 年の来訪者数は 41 万人超、コロナ禍前の 2019 年には過去最多の 108 万人を記録し、2025 年にはさらに多くの来場者が見込まれている。従来、

同大会の PR ポスターには豪華な花火の写真やイラストが大きく描かれ、視覚的に来場意欲を高める広告表現が主流だった。しかし一部の 2025 年版ポスターでは、意図的に花火の描写が一切排され、代わりに青空を見上げる 2 人の少年と白髪の高齢女性の後ろ姿が描かれ、「みんなで守る長岡花火」というコピーが添えられていた。この広告表現は、チケット未保有者の集まりや迷惑行為、危険行動、チケットの高額転売など、過去の混乱や課題を踏まえ、長岡花火財団が「個別具体的な禁止ではなく、視覚の力を通じて感情と意識を変えたい」と述べたように、逆説的・抑制的広告として意図された表現である。このポスターは、「来てほしいけれど、マナーと安全を守ってほしい」というメッセージを、華やかさをあえて排したシンプルな構成で伝えることで、観光の誘引力と抑止力の両者を兼ね備えた広告として注目に値する。また、コロナ禍にあたる 2022 年にも、長岡花火協会は同様に花火の描写を控えたポスターを制作していた。そこには「日本全国の人々が再び日常を取り戻し、安心して長岡の花火を共に見上げられるように」という祈りが込められていたと考えられる。このように 2022 年と 2025 年の両ポスターは、華美な誘客表現をあえて排することで、地域住民や主催者、さらには国民全体の願いを共有する象徴的な広告として機能していたのである。このように、SNS などによる自然拡散では表出しにくい、主催者の意図や地域住民の思いを主語とした表現であり、広告が果たせる役割を象徴している。



【今後の観光と広告の役割】

河口湖と長岡花火の対比は、SNS 拡散と広告の役割の違いを鮮明に浮かび上がらせる。SNS は即時的かつ爆発的な拡散力を持つが制御不能であり、広告は拡散力で劣る代わりに、

戦略的な設計によって「誰に来てもらうか」「どのように来てもらうか」を調整できる。未来の地方観光を持続可能な形で発展させるためには、この広告の調整力を積極的に活用する必要がある。それを踏まえると、広告は「混雑分散のためのメディア」として機能し得る。観光需要が一極集中するのではなく、異なる季節やエリアに来訪を促すような広告設計が求められる。また広告は、「住民と観光客の共生を媒介するメディア」にもなり得る。観光客の側に「地域のルールや価値観を理解してもらおう」役割を果たす広告は、地域社会のストレスを軽減し、歓迎と調和を可能にする。これはすでに欧州の一部都市で実践されており、例えばスペイン・バルセロナでは観光規制の方針を市民広告として周知することで、観光客の行動を抑制している。

【結論】

本論文では、河口湖ローソンの事例に見られる SNS 拡散型のオーバーツーリズム問題と、長岡花火大会のポスターに代表される広告関与型の調整的表現を比較することで、現代における広告の役割を再考した。SNS は個人発信の集合によって一瞬にして観光地を「スポット化」させる強大なメディアであるが、その拡散は地域住民や自治体の意図を反映しないため、突発的混乱を招きやすい。一方、広告は多主体の利害を調整し、訪問者数の抑制や住民との共生を目的とした「持続可能な観光のためのコミュニケーション」として設計することが可能である。今後、広告は単なる集客手段ではなく、「どのように来てもらうか」を発信するものとしての役割を求められるだろう。そのためには、広告を企業や自治体の宣伝ツールとして狭く捉えるのではなく、地域社会全体の意思を反映する「公共的なメディア」として位置づけ直す必要がある。観光における未来像は、広告が誘客と抑制、経済と生活、個人の楽しみと共同体の持続性をつなぐ「バランスの装置」として機能することで初めて実現できるだろう。

参考文献・引用文献

- ・ Ajuntament de Barcelona 「Communication campaign aimed at visitors」

(<https://ajuntament.barcelona.cat/turisme/en/communication-campaign-aimed-visitors>)、

アクセス日時：2025年9月16日

- ・ ASAHI Shimbun 「富士山『映えスポット』苦渋の黒幕設置へ 訪日客あふれ、苦情相次ぐ」

(<https://www.asahi.com/articles/ASS4V2S5KS4VUZOB00MM.html>)、アクセス日時：

2025年9月16日

- ・ BSN 新潟放送「長岡花火へ『あまり来てほしくない』は本心ではない 長岡まつり大花火大会の“苦悩”と“平和への願い”」

(<https://newsdig.tbs.co.jp/articles/bsn/2042855?page=4>)、アクセス日時：2025年9月

16日

- ・ FNN プライムオンライン 「『長岡まつり大花火大会』ポスターに花火なし 混雑、渋滞…チケットない人の行動マナー訴える “54万円高額転売”もあり記名式に」

(<https://www.fnn.jp/articles/-/896489?display=full>)、アクセス日時：2025年9月16日

- ・ FNN プライムオンライン 「“富士山ローソン”に黒いカーテン 迷惑撮影防ぐ黒幕の設置工事完了 外国人観光客『理解できる』山梨・富士河口湖町」

(<https://www.fnn.jp/articles/-/702185>)、アクセス日時：2025年9月16日

- ・ PR TIMES 「長野県白馬村 2024年の観光客数270万人を突破 当社開発ホテルコンドミニアム『ラヴィーニュ 白馬』稼働率9割超」

(<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000181.000011000.html>)、アクセス日時：2025年9月16日

- ・ 長岡花火財団「長岡花火公式ウェブサイト - 世界へ、未来へ、平和への想いを - 花火のまち長岡」

(<https://nagaokamatsuri.com/>)、アクセス日時：2025年9月16日

【私の言いたいこと】新人部門

テーマ：自由

Finalists

言葉のビジネスは終焉—言葉の民主化時代における広告代理店の生存戦略とは—

作本 佳穂 博報堂

第二ビジネスデザイン局 第二アカウント部 ビジネスプランナー

はじめに：「言葉のビジネス」の終焉と、私の違和感

かつて、広告界の巨人ウィリアム・バーンバックは、広告を「言葉のビジネス」だと定義した(1)。マス・コミュニケーションを少数の送り手が独占していた時代、巧みに磨き上げられた言葉は、それだけで価値を持ち、人々の心を動かす魔法のような力があった。その理念は今なお、広告に携わる私たちの根幹を成している。そして私自身も、言葉が持つ力を、広告が持つ可能性を信じてこの業界の門を叩いた。

しかし、SNS が社会のインフラとなった今、その前提は根底から覆されつつある。誰もが言葉の発信者となり、無数の声がリアルタイムで世界を駆け巡る「言葉の民主化」時代。この大きなうねりの中で、広告業界が紡ぎ出す「言葉」は、かつてのような輝きを保ち続けられるのだろうか。

入社して半年、私がこの業界で抱いたある違和感は、まさにこの問いに繋がっている。それは、広告の作り手である私たちと社会に生きる人々との間にある、見えない断絶の可能性に気づかされた経験だ。周囲を見渡せば、収入や家庭環境といった社会経済的地位において、明らかに上位層に属する同僚が大多数を占めている。その中で相対的な劣等感を覚えつつも、同時に私自身もまた、社会全体から見れば文化的・経済的に恵まれた階層に属している自覚がある。2020年、ある東大生が自身を"中流家庭"としながらも小学生の時に学費500万円でイギリス留学をしていたとSNSに投稿し、炎上したことがあった。私は現在の会社に入社してすぐにこの炎上を思い出した。自分が置かれている環境が社会の上澄みであることをいくら自覚していても無意識のうちに偏った価値観で世の中に"言葉"を発してしまうのではないかという一抹の不安を私は拭い去ることができないのである。そしてこの炎上は、SNS時代のリスクも教えてくれる。多様な生活者のリアルな声が可視化され、誰もが発信者となれる全国民インフルエンサー時代の現代において、私たちはみなある日唐突に炎上し、言われようもない誹謗中傷を浴びるリスクを抱えているのである。

炎上リスクにさらされ続けた人々はどうなるのか。私は、彼らは安心して発言できる場所を求めて今よりもっとニッチな界限でつながっていくと考えている。そのような世界では"広く告げる"言葉よりも、もっと個人的、あるいはある種排他的な言葉の方が力を持つ可能性があるのではないだろうか。

本稿は、この個人的で内省的な気づきを発端として、この言葉の民主化という不可逆な潮流に際して、広告代理店が、ひいては私自身が、どのように広告業を捉えるべきなのかを構造的な視点から提言することを目的とする。具体的には、まず第1部で「言葉の民主化」がもたらした価値変動を SNS と AI の観点から考察する。続く第2部では、広告代理店がこの変化に適応できていない内部構造の問題を「評価指標」を軸に指摘する。そして最後に第3部で、これからの広告代理店が担うべき役割を「触媒」と再定義し、その具体的な方法論を提言したい。

第1部：言葉の価値変動 — なぜ「広く告げる」言葉は力を失ったのか

「言葉の民主化」は、広告の言葉が機能する土壌そのものを変化させた。はじめに述べたように、人々が炎上リスクのある広場から、安全な「ニッチな界限（コミュニティ）」へと活動の場を移し始めたことで、「広く告げる」言葉はその価値を相対的に失いつつある。この構造変化を、二つの側面から考察する。

第一に、信頼の拠点が「発信者」から「コミュニティ」へと移行したことだ。言葉の洪水の中で、人々は「何を言うか」以上に「誰が言うか」を重視する。そしてその「誰か」とは、もはやメディアや企業の公式アカウントではなく、自身が所属するコミュニティ内部の信頼できる仲間や自分が信頼できると感じるインフルエンサーになっている。博報堂と SHIBUYA109 lab の共同レポートによれば、「界限消費」といわれる狭いコミュニティを起点にした消費の仕方が兆しとしてみられているという(2)。外部からの一方的なメッセージはノイズと化し、コミュニティの文脈の中で交わされる当事者性のある「リアルな言葉」にこそ人々の心は動かされる。私たちから発される"言葉"は、コミュニティというフィルターを通過しなければ、意味をなさなくなっていく可能性がある。広く告げられるよりも、狭く深く告げられる言葉が求められていくのではないかと考える。

第二に、言葉の価値が「表現」から「行動」へと移行したことだ。言葉と行動の乖離は、SNS によって瞬時に可視化される。SDGs ウォッシュ(=SDGs を謳い中身が伴っていない

にも関わらず社会意識が高いように見せかける企業の取り組み)といった言葉があるように、企業の取り組み内容もすぐに SNS で一目瞭然な今、現代人の企業を見る目線は鋭くなっている(3)。この潮流に拍車をかけるのが AI の台頭だ。今や誰もが AI を使えば、プロが作ったかのような言葉を瞬時に生成できる。言葉の「表現」そのものがコモディティ化し、誰もが言葉のプロになれる時代において、その言葉が本物であると証明するものは、もはやその裏付けとなる「行動」以外に存在しない。現に今私が執筆しているこの論文一つにしても、"AI ではなく私が書いた"ということを実証する術はその過程の行動をすべて録画して提出するほかないのである。広告の「言葉」は、行動という実態が伴わなかった場合、評価されないきわめて脆弱な存在となってしまう可能性がある。

第 2 部：なぜ広告代理店はコミュニティに入れなのか？ — 「広さ」を問う評価指標の呪縛

言葉の価値基準が「広さ」から「深さ」へ、「表現」から「行動」へとシフトしている流れは、広告代理店にとって逆風となる可能性があるとは私は考える。なぜなら私たちは時代に合わせて更新されずにいる、旧来の「評価指標 (KPI)」を有しているからだ。広告キャンペーンの効果は、今なおリーチ数、インプレッション数、認知率といった「広さ」や「量」を示す指標で測られることが多い。これはマス広告が絶対的な力を持っていた時代の遺産だ。しかし、現代において価値の源泉となりつつあるコミュニティの力は、「深さ」や「熱量」といった質的な尺度で測られるべきものである。100 万人の認知より、100 人の熱狂的なファンの存在の方が、ビジネスを長期的に支えるかもしれない。だが、この「熱量」を既存の KPI で可視化し、クライアントにその価値を説明することは極めて難しい。結果として、代理店は評価されやすい「広く告げる」施策に最適化され、コミュニティの持つ「深く繋がる」ポテンシャルを見過ごしてしまうリスクと隣り合わせなのではないか。そして、この「広さ」を至上命題とする評価指標が、結果として作り手の「同質性」を加速させている側面も否定できない。多様なコミュニティのインサイトを深く理解するには時間がかかるが、マスに向けた最大公約数的な言葉を紡ぐ方が効率的だと判断されやすい。この評価指標という名の呪縛こそが、私たちの視野を狭め、コミュニティの厚い壁に阻まれてしまう一因となる可能性がある。

第3部：提言 — 広告代理店の創造性を、どう進化させるか

では、広告代理店はこの潮流にどう向き合うべきか。まだこの業界に身を置いて間もない身分ではあるが、私は依然として言葉の力を信じたいと思っている。だからこそ、この逆風は言葉やクリエイティビティの力を新しい時代に適合させ、より大きな価値へと昇華させるチャンスであると思いたい。逆風を追い風にするために必要なこと。その答えは、広告代理店が持つ「創造性」と「人間理解」の力を、一方的な「言葉の使い手」から、企業とコミュニティの間に立ち、新しい関係性を生み出す「触媒」へと進化させることだと私は主張したい。

1. 広告代理店だからこそ担える「触媒」という希望

この「触媒」という役割は、広告代理店だからこそ担える、希望に満ちた未来像だ。なぜなら、私たちには他にない3つの強みがあるからだ。第一に、人間を動かすクリエイティビティである。人の心を深く洞察し、心を動かす物語を紡ぐ力。この広告の根幹を成すスキルは、コミュニティ内の対話を活性化させ、人々を共創へと導く、ポジティブなエネルギーの源泉となるはずだ。第二に、業界を横断する中立的なハブ機能である。特定の事業に縛られない私たちは、クライアント、テクノロジー企業、NPO、そして生活者コミュニティといった多様な主体を繋ぎ、新しい価値創造の生態系を構築する唯一無二の司令塔となり得る。第三に、複雑な課題を解き明かす「構想力」である。答えのない社会課題やコミュニティ内の課題に対し、常識にとらわれないアイデアで突破口を開く。この創造性こそ、新しい関係構築や事業モデルを生み出す上で不可欠なエンジンとなる。

2. 社会実装こそが、言葉の力を最大化する新たな舞台

これらの強みを活かし、私たちが提供すべき価値は、広告という「言葉」を納品することにはもはや留まらない。その言葉が真実となる「現実」を、企業とコミュニティが共に創り上げるプロセスそのものをデザインすることが求められていくと思う。この「社会実装」は、言葉の力を最大化する新たな舞台である。例えば、「食の格差をなくそう」という言葉は、それだけではスローガンに過ぎない。しかし、その言葉を旗印に、クライアント企業と地域のコミュニティが対話を重ね、移動販売サービスという「現実」を共創したとき、その言葉は初めて血の通った本物の力を持つ。このプロセスを通じて、企業はコミュニティの信頼できる一員となり、住民はブランドを共に育てる「共創者」となる。ここで生まれる関係性こそ、広告が目指すべき新しい価値の形だ。私たちのクリエイティビティ

は、このプロセス全体を、より人間的で、より感動的な体験へとデザインするために発揮されるべきなのではないだろうか。

結論：新しい「言葉のビジネス」へ

私が抱いた違和感と不安。その正体は、広告が「言葉のビジネス」であった時代の終焉と、社会から乖離した場所から言葉を紡ぐことへの恐れだった。誰もが言葉を発信し、小さな共同体の中で深く繋がる時代。広告のプロフェッショナルである私たちがすべきこと。それは、磨き上げてきた言葉の力を手放すことではない。自らの特権性を自覚し、コミュニティの中へ降りていき、言葉が真実として響くための現実を、生活者と共に作り出す「触媒」となることだ。この提言に基づけば、ウィリアム・バーンバックの言葉は、今、こう再解釈されるべきだ。これからの広告とは、「行動によって裏付けられた言葉」をコミュニティと共に創造し、社会に実装していくプロセスそのものである、と。それこそが、今この時代でなお言葉の力を信じ広告代理店に入社した私たちが担うべく使命だと考える。

参考文献

(1) 戸田裕一 (2022) 『広告そもそもとその先』 博報堂

(2) SHIBUYA109 「SHIBUYA109 lab.、博報堂と共同で『界限消費』に関するレポートを公開」

(<https://www.shibuya109.co.jp/news/shibuya109->

[lab-%e3%80%81%e5%8d%9a%e5%a0%b1%e5%a0%82%e3%81%a8%e5%85%b1%e5%90%8c%e3%81%a7-%e3%80%8c%e7%95%8c%e9%9a%88%e6%b6%88%e8%b2%bb%e3%80%8d%e3%81%ab%e9%96%a2%e3%81%99%e3%82%8b%e3%83%ac%e3%83%9d](https://www.shibuya109.co.jp/news/shibuya109-lab-%e3%80%81%e5%8d%9a%e5%a0%b1%e5%a0%82%e3%81%a8%e5%85%b1%e5%90%8c%e3%81%a7-%e3%80%8c%e7%95%8c%e9%9a%88%e6%b6%88%e8%b2%bb%e3%80%8d%e3%81%ab%e9%96%a2%e3%81%99%e3%82%8b%e3%83%ac%e3%83%9d/)
/)

アクセス日時：2025年9月30日

(3) EcoNetworks, 「Woke-washing 見せかけの『正義』」,

(<https://www.econetworks.jp/translationtips/2023/01/woke-washing/#:~:text=Woke-washing%20is%20a%20term%20used%20to%20define%20practices,social%20consciousness%20without%20any%20of%20the%20substance.%20woke%E3%81%AFwake%EF%BC%88%E7%9B%AE%E3%81%8C%E8%A6%9A%E3%82%81%E3%82%8B%EF%BC%89%E3%81%AE%E9%81%8E%E5%8E%BB%E5%88%86%E8%A9%9E%E5%BD%A2%E3%81%A7%E3%80%81%E5%BD%A2%E5%AE%B9%E8%A9%9E%E3%81%A8%E3%81%97%E3%81%A6%E3%81%AF%E3%80%8C%E7%A4%BE%E4%BC%9A%E8%AA%B2%E9%A1%8C%E3%81%AB%E5%AF%BE%E3%81%99%E3%82%8B%E6%84%8F%E8%AD%98%E3%81%8C%E9%AB%98%E3%81%84%E3%81%93%E3%81%A8%E3%80%8D%E3%82%92%E6%84%8F%E5%91%B3%E3%81%97%E3%81%BE%E3%81%99%E3%80%82>) アクセス日時：2025年9月30日

【私の言いたいこと】新人部門

テーマ：自由

Finalists

感情粒度が低下する現代における、プランナーと広告の在り方

～構成主義的情動理論の観点から考える～

武部 祥大 博報堂

マーケットデザイン事業ユニット ストラテジックデザインセンター

ストラテジックプランニング局 飯野チーム マーケティングプランナー

【第一章】現代の潮流と、プランナーと広告の役割

『好きを言語化する技術』がオリコン上半期 BOOK ランキング 2025 で一位を獲得した。自分の「好き」や「感動」といった感情を、より豊かに表現するための技術を文芸評論家が解説する一冊だ。

なぜ今、「感情の言語化」がこれほどまでに求められるのだろうか。一つには、SNS での「推し活」に代表されるように、自らの「好き」を語る場面が増え、その表現への需要が高まったことが挙げられるだろう。しかしその一方で、私たちの「感情を言語化する力」そのものが衰えているのではないか、という懸念も存在する。同書が指摘するように、映画を観終わるやいなや SNS で他人の感想を探してしまう習慣は、自らの感情と向き合い、言葉を紡ぐ機会を奪っている。この行動は、まさに自分の言葉で感情を表現する力を鈍らせる一因と言えるだろう。

さらに、「エモい」「ヤバい」といった言葉の流行も、この流れを後押ししている。Z 世代を中心に広がるこうした言葉は、多様な感情を一つの単語に集約してしまう。2024 年の SNS 流行語大賞に「メロい」がランクインしたことも記憶に新しい。この一語には、推しに向ける「かわいさ」「かっこよさ」「尊さ」「愛情」といった複数のニュアンスが込められているという。感情を「エモい」や「メロい」といった言葉で大まかに表現すれば、他者からの共感を得やすいかもしれない。だがそれは、自らの内なる感情の機微を言葉にする営みを、知らず知らずのうちにおろそかにしてしまう危険性をはらんでいる。

感情を言葉にする力の低下は、個人の表現の問題に留まらない。ある NHK の調査では、感情の言語化力と犯罪リスクの上昇との関連性が指摘された。「闇バイト」に手を染めた少年たちは、自分の感情を認識し、言葉にするのが苦手な傾向にあるというのだ。感情を自覚し、言葉にできないことが、感情のコントロールを困難にし、ひいては犯罪へと結びつ

いてしまう。佐賀少年刑務所では、再犯防止策として、自分の感情を適切に理解し表現する「感情リテラシー」を育むトレーニングが導入されているという事実も、この問題の根深さを物語っている。

このように、「感情リテラシーの低下」は、現代社会が看過できない課題となりつつある。ましてや私たちプランナーは、生活者一人ひとりの感情と向き合うことを生業としている。生活者の心を、当の本人以上に深く理解することが求められるこの仕事は、今後ますますその難易度を高めていこう。そんな時代にあって、プランナーの在り方はどう変わるのか。そして、「人の心を動かす」広告コミュニケーションそのものは、どう変化していくのだろうか。本論では、この現代の潮流を踏まえ、これからのプランナーと広告コミュニケーションの在り方を提示したい。

【第二章】感情リテラシーの低下がもたらす感情粒度の低下

感情リテラシーの低下は、単に自分の感情を適切に理解し、表現する力の低下を表すだけだろうか。この現象をより深く理解するために、まず「感情」という概念そのものを整理したい。喜び、怒り、哀しみといった感情の動きは、文化や育ちによらず人類共通の生得的な反応であるという考えに基づき、感情の基本パターンを識別しようとこれまで多くの研究が積み重ねられてきた。これは「古典的情動理論」と呼ばれるものである。この理論では、私たちの脳には特定の感情（例えば「怒り」）に対応する神経回路が予め組み込まれており、特定の刺激によってその回路が作動することで、特有の表情や身体反応が自動的に引き起こされると考える。

しかし、この古典的理論では説明が難しい現象も多い。例えば、嬉しいのに涙が出る「嬉し泣き」や、安堵と寂しさが入り混じる卒業式の感情など、複数の感情が混ざり合った複雑な状態は、感情が単純なプログラムで説明できないことを示唆している。こうした古典的理論の限界に対し、近年、心理学者のリサ・フェルドマン・バレットらによって提唱され、注目を集めているのが「構成主義的情動理論」である。この理論では、感情は脳に予め備わっているものではなく、私たちが持つ「感情」という言葉（概念）を手がかりに、脳が身体感覚や外部の状況を解釈して、その都度「構築（構成）」するものだと考える。ジェットコースターに乗っていれば、その感覚を「興奮」と名付け、大事なプレゼンの前であれば「緊張」と名付ける。つまり、私たちが「緊張」という言葉（感情の概念）を知らなければ、その感覚を「緊張」として認識・体験することすらできないのだ。

この構成主義的情動理論の観点から「感情リテラシーの低下」を捉え直すと、その本質

がより鮮明になる。「エモい」などに代表される複合感情語を頼ることは、単に表現力が乏しいということではない。それは、多様な感情の概念（言葉）に触れる機会が減り、脳が感情を構築するために使える道具が少なくなっている状態を意味する。使える道具が少なければ、当然、作り出せるもの（＝認識できる感情）の種類も少なくなる。

したがって、感情リテラシーの低下は、単に感情を表現する力の低下ではなく、認識できる感情の幅の減少、つまり「感情粒度（Emotional Granularity）」の低下を意味しているのだ。

【第三章】感情粒度が低下する中で求められるプランナーの在り方とその実践

前章で論じた「感情粒度」の低下は、特に、より複雑な二次感情の認識能力の低下として顕著に現れる。感情は、刺激に対する反射的な一次感情（喜び、驚きなど）と、複数の一次感情や社会的・文化的要因が絡み合っただけで構築される二次感情（誇り、安堵、罪悪感など）に大別される。消費者の深層心理、すなわちインサイトの源泉は、この言語化されにくい二次感情の中にこそ存在する。

花王「メリット」の「家族と愛とメリット」というコミュニケーションは、その好例である。この広告が巧みだったのは、子供の成長という「喜び」（一次感情）の奥に潜む、いつかは訪れる自立への予感と、それに対する親の「寂しさ」（一次感情）が入り混じった、名付けようのない感情に着目した点にある。これこそが、本稿で論じる「切なさ」という二次感情であり、生活者自身も言語化できずにいた強力なインサイトであった。

このように、生活者自身も捉えきれていないインサイトの多くは、二次感情から生まれる。社会全体の感情粒度が低下し、言語化されない二次感情が今後さらに増えていくことを踏まえると、私たちプランナーは、生活者の「声なき感情」をこれまで以上に繊細に捉え、掬い上げることが求められる。

ここからは、構成主義的情動理論を提唱したリサ・フェルドマン・バレットが示すステップに基づき、プランナーが自らの感情粒度を上げていくための具体的な方法論を提示したい。その訓練は、感情に関する知識を取り込む「情動概念の補強」と、それをを用いて自らの感情を捉える「感情ラベリングの実践」の二段階で行われる。

第一段階である「情動概念の補強」とは、自らの頭の中に精緻な「感情の地図」を構築するような営みである。感情に関しての体系的分類を理解し、その分類をもとに、感情の複雑な構造を理解することが概念を補強することにつながる。ここでは感情の体系的分類として「プルチックの感情の輪」を取り上げたい。例えば、生活者が「好き」と表現した

感情が、「信頼」に近いのか、「喜び」に近いのか、あるいはその混合である「愛」なのか、と多角的に問いを立てることで、インサイトの解像度は格段に高まる。さらに、文学や哲学から「wabi-sabi」「ennui」といった、特定の文化に根差した微細な感情語彙を習得していくことも同時に有効である。これらの言葉は、それ自体が凝縮されたインサイトの塊であり、生活者の名もなき感情を捉えるために我々に必要な「感情粒度」を高めるための第一歩である。

第二段階は、その地図を自らの血肉とするための「感情ラベリング」の実践だ。これは、日々の感情に意識的に名前を付けるアウトプットの訓練であり、「ジャーナリング」をその有効な方法として提示したい。ジャーナリングとは、一定期間で感じた自分の感情をただひたすらに書き出すことである。これは「書く瞑想」ともよばれ、心理学の分野でも、自己認知（Self-awareness）を高める有効な手段とされている。「ジャーナリング」は単なる日記ではなく、自分が感じた感情に対して「それは『不安』か？『苛立ち』か？」「身体のどこにその感覚があるか？」といった複数の視点で自らの感情を徹底的に言語化するものである。この際に、「プルチックの感情の輪」などを用いて、自らの感情について仮説的に考え、細部まで言語化しようとするのが、何より重要であると筆者は考える。

【第四章】感情粒度が低下する中で促すべき「Empathy」（身体的共感）

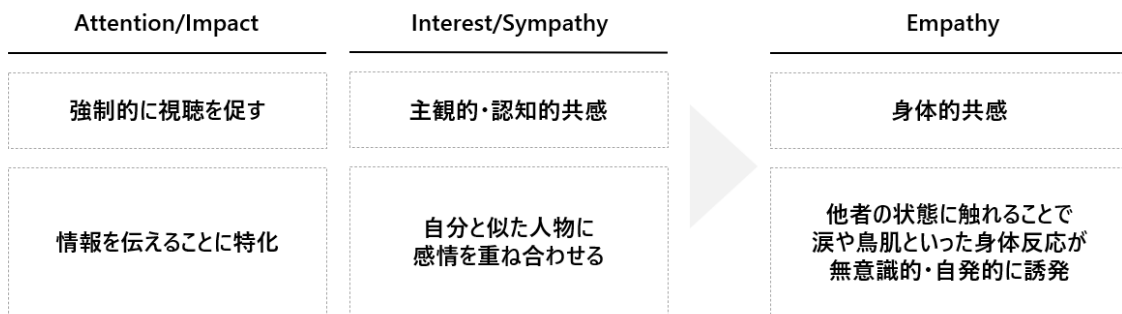
社会全体の「感情粒度」が低下し、自らの感情を認識する能力が衰えつつある現代において、どのような広告コミュニケーションが求められるのだろうか。マーケターの佐藤尚之氏は、広告の手法が一方的な注意喚起（Attention）から、生活者の共感を獲得する「Sympathy」へとシフトしたと指摘する。この潮流の中で、広告はターゲットと類似した人物を起用し、「この人の気持ち、わかる」という「主観的共感」を醸成する手法を磨き上げてきた。これは、自分と似た状況の人物に感情を重ね合わせることで、メッセージの自分事化を促す、依然として有効かつ重要な手法である。

しかし、社会全体の感情粒度が低下している現代において、このような認知的なプロセスを経て共感を獲得することは、ますます困難になっていく可能性が高い。そこで提唱したいのが、「Empathy」（身体的共感）を喚起するアプローチである。「Empathy」（身体的共感）とは、梅田聡（2018）が提唱するように、他者の状態に触れることで、涙や鳥肌といった身体反応が無意識的・自動的に誘発される、本能的な共感である。今までは、ターゲットの「思考」に訴えかけ、トップダウンで共感を形成する手法が主流であった。しかし、これからはターゲットの「身体」に直接作用し、ボトムアップで感情を喚起するコミュニ

ケーションが重要になると筆者は考える。

身体的共感とは、他者の表情や行動に触れることで、制御不可能かつ自動的に誘発される身体反応である。例えば、登場人物の涙にもらい泣きする、苦悶の表情に思わず顔をしかめるといった反応がこれにあたる。このプロセスは、「同一集団に属する相手に共感しやすい」といった社会・文化的なフィルターの影響を受けにくい。つまり、広告の登場人物がターゲットと異なる年代や境遇であっても、その普遍的な感情表現は、視聴者の心身に直接作用しうるのである。

「悲しいから泣くのではなく、泣くから悲しい」というジェームズ・ランゲ説が示すように、身体の変化が感情を惹起させる。広告表現によって視聴者に無意識的な身体反応を引き起こし、その後に「感動した」「心が動かされた」という主観的な感情認識へと繋げる。この身体感覚を起点としたアプローチこそ、感情粒度が低下する現代の生活者の心を、より深く、直感的に動かす新たな鍵となるのではないだろうか。



筆者作成

【第五章】感情粒度が低下する中でこそ輝く広告業界

本稿では、社会が直面する「感情粒度の低下」という課題を構成主義的情動理論から紐解き、これからのプランナーが培うべき力、そして広告コミュニケーションの在り方について論じてきた。

最後に、筆者が感じる広告コミュニケーションが秘める大きな可能性について触れておきたい。身体的共感を起点とする広告は、もはや商品を守るための手段を越え、生活者自身さえも気づけていない感情に「気づくきっかけ」そのものを与える存在なのではないだろうか。広告が、言葉にできなかった心の機微に物語を与えることで、受け手は自らの感情の動きを初めて客観視し、深く理解するのだ。

こうした体験の積み重ねは、個人の内面を豊かにするに留まらず、ひいては社会全体の感情リテラシーを育むことにも繋がるのではないだろうか。感情が「エモい」の一言に画

一化され、見過ごされがちな時代だからこそ、広告は人々の感情の多様性を掘り起こし、育むという新たな役割を担うことができる、そう筆者は考える。

生活者の名もなき感情を掬い、広告によって生活者にまだ見ぬ感情を届ける、それこそが、今まさに求められているプランナーの在り方に違いない。

参考文献

【書籍】

- ・リサ・フェルドマン・バレット（著）、高橋洋（訳）『情動はこうしてつくられる——脳の隠れた働きと構成主義的情動理論』（紀伊國屋書店、2019年）
- ・佐藤尚之『明日のプランニング』（講談社現代新書、2011年）
- ・三宅香帆（2024）『好きを言語化する技術』文響社
- ・岩崎祥一,大平英樹編(2010)『感情心理学・入門』有斐閣アルマ

【論文】

- ・梅田聡 2018 「共感の理論と脳内メカニズム」

【記事】

- ・ORICON
「【オリコン上半期“本”ランキング 2025】「ジャンル別」作品発表」,
(<https://www.oricon.co.jp/special/71178/>),2025/09/30
- ・三省堂「今年の新語 2024」,
(<https://dictionary.sanseido-publ.co.jp/shingo/2024/best10/Preferenceall.html>)2025/09/30
- ・NHK「2024年新語・流行語大賞発表」,
(<https://www3.nhk.or.jp/news/html/20241202/k10014655831000.html>)2025/09/30
- ・NHK「WEB特集急増闇バイト・校内暴力背景に何が?」,
(<https://www3.nhk.or.jp/news/html/20250416/k10014780551000.html>)2025/09/30
- ・NHK「“ヤバい・エグい”は危険!?注目される感情リテラシー」
(<https://www.web.nhk/tv/an/gendai/pl/series-tep-R7Y6NGLJ6G/ep/NG46XP815K>)
2025/09/30
- ・国分寺イーストクリニック,「続・感情の種類について」,(<https://www.kokubunji-east-clinic.com/blog/continued-emotional-types/>)2025/09/30
- ・AdverTimes「花王「家族と愛とメリット」広告が話題に制作者に聞く企画の背景」
(<https://www.advertimes.com/20240426/article458356/>) 2025/09/30

倫理こそが儲けを生む。～新自由主義から縁起資本主義へ！～

川名 周 博報堂

広報室付

(出向先) 日本広告審査機構 事務局長

「売上をとるか、倫理をとるか?」。そう問われたら、広告会社のあなたはどちらを選択しますか? そもそも倫理とは、「倫(輩・ともがら)」における「理(ことわり)」=「仲間内で律する規範」のことであり、それはそのコミュニティの文化に影響されることになる。この提案では、その「仲間」の範囲を「日本の広告業界に従事する人達」と置いて論をすすめる。

【分析編】

日本人、そして広告業界における「倫理」はどのような状況にあるのであろう。市場環境分析をまとめると、以下となる。

- ・日本人の倫理意識は、長期的に低下。特に若年層でその傾向大。⇒嘘をつくことを悪いと感じない層が日本人の3分の1、存在。
- ・新自由主義的・アテンションエコノミー的にクリックを稼ぎ、儲ければよいというEC事業者等の広告も増え、消費者庁の命令・指導が増加、虚偽・誇大といった違反事項も少なからず見られ、景表法自体も改正され厳格化されてきている。

【提案編】

では、このような状況を打破するためには何が必要であろうか?それが、利益は「善行」の後に来るという「縁起資本主義」であり、そしてその考え方をベースとした新行動モデル GREP (=【行為(善行) Goodness→ 信頼(信用) Reliability→共感(共鳴) Empathy→利益(結果) Profit】)である。目先のクリック稼ぎや売上の最大化(LTV ライフタイムバリュー)ではなく、信頼の構築を先に置き、それらを、試案ではあるが、LTG(ライフタイムグッドネス)という指標で測定していくことが、広告業界を永続化させる一助になり得ると考える。だから、冒頭の問いの答えは「売上も倫理も両方を」となり、「倫理こそ

が、儲けを生む。」のである。

参考文献・引用文献

(1) 図書・論文

中江彰 (2009) 『中江藤樹の生き方』 明德出版社

中江彰 (2006) 編 『中江藤樹のことば』 明德出版社

齋藤ジン (2024) 『世界秩序が変わるとき 新自由主義からのゲームチェンジ』 文春
新書 1478 文藝春秋

名和高司 (2024) 『エシックス経営 パーパスを経営現場に実装する』 東洋経済新報
社

マルクス・ガブリエル(2024) 『倫理資本主義の時代』 ハヤカワ新書 208 早川書房

柚木夏希 (2025) 「ダイレクト広告が誰にとっても“好きな広告”になるために ～働く人の私的倫理を守り育てる～」 『JAAA REPORTS No.851』、51-55

(2) ウェブサイト

一般社団法人倫理研究所「大規模調査」

(<https://www.rinri-jpn.or.jp/research/investigation/>)、アクセス日時：2025年8月6日
一般社団法人倫理研究所「日本人の倫理意識定点調査(2025)」(<https://www.rinri-jpn.or.jp/wp-content/uploads/2025/06/204f42458edb485512b08e9b08ed754c.pdf>)、アクセス日時：2025年8月6日

一般社団法人倫理研究所「日本人の倫理意識定点調査(2024)」(<https://www.rinri-jpn.or.jp/wp-content/uploads/2024/06/cba3ab8348b44588468f54eb118f96db.pdf>)、アクセス日時：2025年8月6日

一般社団法人倫理研究所「日本人の倫理意識定点調査(2023)」(<https://www.rinri-jpn.or.jp/wp-content/uploads/2023/07/75cf6e8de09f59fbee7e9bbd488ef041.pdf>)、アクセス日時：2025年8月6日

一般社団法人倫理研究所「日本人の倫理意識定点調査（2022）」（<https://www.rinri-jpn.or.jp/wp-content/uploads/2022/08/7e2322213dc9fab3de29a20543e97007.pdf>）、アクセス日時：2025年8月6日

一般社団法人倫理研究所「日本人の倫理意識定点調査（2021）」（<https://www.rinri-jpn.or.jp/wp-content/uploads/2021/08/3e297b023da8d2106316e87c7a17d0fd.pdf>）、アクセス日時：2025年8月6日

一般社団法人倫理研究所「日本人の倫理意識定点調査（2020）」（<https://www.rinri-jpn.or.jp/wp-content/uploads/2020/10/24c8f0441b97fca98e256694af331902.pdf>）、アクセス日時：2025年8月6日

一般社団法人倫理研究所「日本人の倫理意識定点調査（2015）」（https://www.rinri-jpn.or.jp/wp-content/uploads/2018/06/2015_r.pdf）、アクセス日時：2025年8月6日

一般社団法人倫理研究所「日本人の倫理意識定点調査（2010）」（https://www.rinri-jpn.or.jp/wp-content/uploads/2018/06/2010_r.pdf）、アクセス日時：2025年8月6日

一般社団法人倫理研究所「日本人の倫理意識定点調査（2005）」（https://www.rinri-jpn.or.jp/wp-content/uploads/2018/06/2005_r.pdf）、アクセス日時：2025年8月6日

株式会社電通「日本の広告費 2024」

（https://www.dentsu.co.jp/knowledge/ad_cost/2024/pdf/koukokuhi_2024.pdf）アクセス日時：2025年8月9日

経済産業省「令和5年度電子商取引に関する市場調査の結果を取りまとめました」（<https://www.meti.go.jp/press/2024/09/20240925001/20240925001.html>）アクセス日時：2025年8月9日

株式会社アイズ「「日本の広告費」の媒体別の推移グラフまとめ【2024年版】」（https://media-radar.jp/contents/meditsubu/ad_cost/）アクセス日時：2025年8月9日

消費者庁「令和6年度における景品表示法等の運用状況及び表示等の適正化への取組」（https://www.caa.go.jp/notice/assets/representation_250529_01.pdf）アクセス日時：2025年8月10日

消費者庁「令和5年度における景品表示法等の運用状況及び表示等の適正化への取組」（<https://www.caa.go.jp/notice/entry/038132/>）アクセス日時：2025年8月10日

消費者庁「令和4年度における景品表示法等の運用状況及び表示等の適正化への取組」（<https://www.caa.go.jp/notice/entry/033477/>）アクセス日時：2025年8月10日

消費者庁「令和3年度における景品表示法等の運用状況及び表示等の適正化への取組」

(<https://www.caa.go.jp/notice/entry/028794/>) アクセス日時：2025年8月10日

消費者庁「令和2年度における景品表示法等の運用状況及び表示等の適正化への取組」

(<https://www.caa.go.jp/notice/entry/024985/>) アクセス日時：2025年8月10日

消費者庁「景品表示法」

(https://www.caa.go.jp/policies/policy/representation/fair_labeling/) アクセス日時：2025年8月10日

公益社団法人日本広告審査機構「2024年度審査状況」

(<https://www.jaro.or.jp/news/20250710.html>) アクセス日時：2025年8月10日

東京都「令和6年度インターネット広告表示監視事業及びSNS等広告表示監視事業296事業者に対し、改善指導を行いました!」

(<https://www.shouhiseikatu.metro.tokyo.lg.jp/torihiki/hyoji/keihyo/20250828.html>) アクセス日時：2025年9月10日

平山法律事務所「EU デジタル市場法 (DMA) の解説」

(<https://hirayamalawoffices.com/2024/03/27/%E6%AC%A7%E5%B7%9E%E3%83%87%E3%82%B8%E3%82%BF%E3%83%AB%E5%B8%82%E5%A0%B4%E6%B3%95%EF%BC%88the-eu-digital-markets-act%EF%BC%89/>) アクセス日時：2025年9月22日

経済産業省「デジタルプラットフォーム」

(https://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/digitalplatform/index.html) アクセス日時：2025年9月22日

公正取引委員会「(令和7年4月15日)Google LLC に対する排除措置命令について」

(https://www.jftc.go.jp/houdou/pressrelease/2025/apr/250415_digijyo.html) アクセス日時：2025年9月22日

「私の言いたいこと」特別部門（他業界経験者からの視点）

テーマ：他業界での経験に基づく広告業界・広告ビジネスへの意見・提言

Finalists

エビデンス・ベーストな広告のあり方を模索する

杉取 恵太 博報堂DYホールディングス

マーケティング・テクノロジー・センター 研究 1G 上席研究員

1. 事業会社における広告効果

本稿では、広告効果とは何か、を改めて問うこととしたい。著者は以前、ECサイトを運営する事業会社でデータサイエンティストをしていた。そこでは、広告関連データを含む様々なユーザーの行動ログを分析し、マーケティング施策に役立つ示唆の提供から、事業判断や経営戦略に関わる分析報告まで様々な業務を行っていた。その経験をもとに、事業会社における広告効果の扱いや課題感について議論したい。また、データサイエンティストになる以前は、臨床心理学という分野の研究者をしていた。臨床心理学は精神医学的な諸問題に関するメカニズムの解明や援助方略に関する効果検証などを行う心理学の一分野である。この経験を踏まえ、広告が抱える現状の課題に対し広告業界はどのように向き合うことができるのか、について提案する。

著者の経験を述べる前に、一般に広告にはどのような効果があると考えられているのかを確認しておきたい。例えば、古川・守口・阿部(2011)によれば、「広告は最終的には製品(サービス)を売ることに結びついている」としつつも、扱う商材によっては顧客の認知や興味、態度形成、欲求に結びついている、と述べられている。また、岸(2021)は消費者が購買に至るまでの各フェーズにおける広告の効果指標をまとめており、ブランドの認知度や検索行動の数、来店頻度や購買の有無、など多数の指標を挙げている。いずれにしても広告とは、消費者がブランドや商品に対してもつ親和性や接近欲求を高め、最終的には購入してもらうための説得的コミュニケーションである、ということになるだろう。

事業会社における広告効果はどのように扱われているのか。もちろん、会社の方針やステークホルダーの考え方等で差異はあるだろうが、著者の経験からは、広告によって発生した売上が重視されていた。具体的な指標を挙げるとすれば、広告経由の売上がいくらかなのか、である。例えば、Web上に広告配信を行なった場合、広告をクリックしたユーザーのうち、会員登録に至ったユーザーやその後購入に至ったユーザーをCookieベースで特定することができる。この時生じた売上が広告効果である。また、広告経由のユーザーが

一定期間で生じさせた売上を合計して広告効果とみなす状況もあった。すなわち、LTV(Life Time Value)の考え方である。広告によってユーザーをプラットフォームに流入させたのだから、そのユーザーのLTVは広告の寄与である、という風に見なすのだ。いずれの指標も広告には効果がある、という前提のもとその効果の大きさを操作的に定義していることになる。このようにして広告によって生じた売上を定義し、運用の観点からはCPA(Cost Per Acquisition)の調整に用いたり、施策評価の観点では広告回収率(広告によって生じた売上/広告費)という数値を見ていたりした。どのような指標や算出式を用いるかは組織によるとしても、広告によって直接的に生じた売上は多くの事業会社が重要視する数値だろう。

こういった単純化された、ある意味ではノイズの多い指標を用いることには理由がある。それは、種類の異なるさまざまな施策の価値を評価し、適切な投資配分を決定しなくてはならないからだ。事業会社にとって、ステークホルダーはある種の投資家である。会社がかつ資産をもとに、売上を最大化し、事業をスケールさせていくためにどこにどう投資するのが最適なのか、という判断が求められる。ところが、会社が事業成長するために取り組む施策は多岐にわたる。割引やポイント還元キャンペーン施策、新商品のリリース企画、他事業とのタイアップ企画、UI/UXの改善など、あらゆる施策が事業成長のために日々行われている。このような状況の中で、個別の施策が持つ、個別の効果指標や売上貢献メカニズムまで把握し、比較検討を行うのは困難である。そこで、どの程度の投資に対してどの程度の売上増加があったのか、という数値が重要になる。すなわち、今月はいくらの広告費を使っていくらの売上を作ることができた、というような費用対効果を明らかにしなくてはならないのだ。

しかし、広告によって生じた直接的な売上を広告効果とみなすことには問題もある。それは、直接的な売上は本当に広告の効果なのか、という点である。これは著者が事業会社にいた頃でも何度も議論になっていた。例えば、広告出稿と同時期に新商品のリリースや何らかのキャンペーンが行われていてサイト自体への流入が増えていたとする。ユーザーは広告を見たから買ったのではなく、たまたま別の理由でサイトを訪れた際に、気になる商品が販売されていたので買った、というケースである。もちろん、広告を見たことはきっかけの一つかもしれない。しかし、もしこのユーザーが広告を見ていない世界があったとしても、同じ商品を買ったかもしれないのだ。この場合、この売上を広告評価に計上してもいいのか、という問題が生じる。あるいはもっと単純に、購入動機があったユーザー

が、たまたま買う前に広告を見た、というケースもある。これらはあくまで例であるが、広告に触れたユーザーの売上だからといって必ずしも広告の効果ではない、という状況はいくつもありえるのだ。

一方で、広告効果を少なく見積もっている可能性も否定できない。既に述べたように、広告の効果範囲には認知の獲得や態度変容など、購入に至る前のプロセスも含まれている。広告を大規模に出稿することでブランドを認知するユーザー層が拡大し、長期的な売上の増加に繋がっている可能性も否定できない。広告を見てすぐの購入には至らずとも、潜在的にそのブランドに対する好意的な態度を形成し、後の考慮集合に含める、ということは往々にしてあるのだ。このような考え方のもとでは広告経由の、あるいは広告による直接的な、という条件が広告効果を過小評価させてしまう。

事業会社が広告の効果とみなしている指標には、真の広告効果とは乖離がある。1 つは広告効果でないにも関わらず計上してしまっている売上があり、一方で広告効果であるにも関わらず計上できていない数値がある。結局のところ、真の広告効果とはいったいどれくらいなのかわからないまま、広告効果らしきものを参照して意思決定がなされているのである。極論すれば、広告効果などというものは存在しないにも関わらず膨大な広告費を投入し続けている、という可能性もある。しかし、事業会社にはこのような見せかけの広告効果を扱わなければならない事情がある。

2. 広告効果を評価することの難しさ

近年では、MMM(Marketing Mix Modeling)を代表とする、広告効果を精緻に評価するための統計モデルが発展している。また、このような複雑なモデルの解析に必要な計算リソースも手軽に扱えるようになり、広告効果を評価するための技術面に関してはハードルが下がっている。もちろん、昨今の AI の急速な発展と普及も広告効果を評価する上で大きな役割を果たすかもしれない。ところが、技術の方がどれだけ発展しようとも、その技術に投入するデータ、という観点で事業会社は大きなボトルネックを抱えている。

本邦では 2010 年初頭より、「ビッグデータ」という言葉が世の中に広く知れ渡った。多くの企業はユーザーとの取引過程で生じる様々な事象をログとして保管し、大規模なデータベースを構築しているだろう。EC サイトを例に挙げれば、オンライン上でのユーザーのアクセスログや購入ログなどのユーザーが取ったアクションに関する情報のほか、商品名やタグ・ジャンルなどの商品に関する情報、キャンペーンなどの施策に関する情報、数え

ればキリがないほど大量のデータを保持している。しかし問題は、これらが実際に使えるレベルで整備されているのか、ということである。

ビッグデータという言葉が普及して 10 年以上経ち、AI をはじめとするさまざまな技術進歩がある反面、事業会社のデータ整備は進んでいない。時には数百、数千単位でテーブルが散在しており、各テーブルのカラム情報や計測条件などは分析者から見て不明である、管理者が異なるテーブルを結合すると結合キーは合っているにも関わらず大量の欠落が生じる、現場の人間がエクセルで情報を管理していてデータ分析基盤上に存在しない、などデータ分析上の困難を挙げればキリがない。企業が保有する大量のデータを集約し、分析しやすい環境上で整備し直す作業は非常に膨大かつ煩雑である。また、データの整備を専門とする人材の不足も要因の一つだろう。いずれにしても、データを計測できている、と計測したデータを扱える、の間には相当な隔たりがあるのだ。

広告効果を評価する、という文脈においてデータ整備の問題は致命的である。すでに述べたように、ある商品を買う、という行動には様々な要因が考えられる。広告以外の要因によって購入に至ったかもしれないし、潜在的には広告が効いていたかもしれない。広告に限らず、ある施策の効果を検証するという文脈では基本的な原則がある。それは、効果を検証したい施策以外の影響を取り除いた上で、知りたい施策の効果を抽出することである。この原則は、手法がどれだけ複雑かつ精緻に発展したとしても変わらない。しかし、関連する諸要因をモデルに投入するためのデータが整備されていないのでは影響を取り除くことはできない。

広告効果を正しく推論できていないことの最も本質的な理由はデータの問題だけではない。もちろん、広告効果を定量化するためにはさまざまなデータ上の問題があることは否定できない。しかし、データドリブンかつロジカルに効果を証明できない施策に持続的な投資がなされるだろうか。もし仮に、時間をかけてデータを整備し、精緻な統計モデルに基づいて広告効果を推定できたとして、効果はほとんど 0 だったという結果が出たとする。じゃあ翌月から広告費を無しにしよう、という話になるだろうか。著者の経験上、そうなるイメージはほとんどない。なぜなら、広告にはある程度の効果があるものだと信じられているからだ。だからこそ広告経由の売上を広告効果とする、という発想が生まれるのだ。これまで述べてきた状況は広告だけではなく、他のあらゆる施策にも通ずる問題点である。しかし、それらも同様に「効果があるもの」として、「操作的に定義された効果指標」に基づいて売上貢献が評価されているだろうか。広告はマーケティング施策の中でも、ある種

の聖域と化しているように著者には思える。

3. 基礎と実践の融合がエビデンスを創出する

電通による「日本の広告費 2024」によれば、2024 年の日本の総広告費は 7 兆円規模になる。また、2014 年以降、2020 年を除いて総広告費は上昇トレンドにある。多くの企業が広告に対し多大な投資を続けているにも関わらず、広告には本当に効果があるのか、あるとすればどのような広告がどのような効果を及ぼすのか、何を広告効果の指標とすべきなのか、これらがよく分かっていないのが現状である。

エビデンスに基づいた実践(Evidence-Based Practice: EBP)という言葉がある。これは医療の分野で普及したものであり、実証的に示された科学的根拠や一般化された法則に基づいて実践活動を行うことの重要性を説いた考え方である。近年マーケティングの分野でもエビデンスベースドマーケティングという言葉が耳にするが、これは EBP のマーケティング版である。広告業界も固定観念や経験則に縛られず、エビデンスに基づいた広告(Evidence-Based Advertise: EBA)を目指すべきだろう。しかし、残念ながら広告に関しては一般化された理論や法則性、メカニズムに関する知見が不足している。そうでなければ、広告効果がある前提の指標が投資判断に用いられるはずがないだろう。この現状を打破するためにも、基礎研究は大に行われなければならない。しかし、単に実験室に閉じた基礎研究が行われるだけではこの問題は解決しない。研究で得られた知見が実際の広告効果を推し測る文脈にリンクしていないからだ。

EBA を推進していくためには基礎と実践の融合が不可欠であると考え。例えば、著者がいた臨床心理学の領域には、症状を訴えるクライアントに対し、カウンセリングや援助のための技法を用いて問題の解決に向き合う現場の人間がいる。一方で、症状が発生・維持するメカニズムを検討し、症状の理解や解消のための手法開発に取り組む基礎研究者も存在している。現場の人間は基礎研究によって導かれたエビデンスに基づいた実践を行い、一方で基礎研究者は現場で生じた様々な問題を研究に取り入れ、既存の研究フレームワークに落とし込みながら現実の問題を解明していく。この両者が双方の知見を取り入れ合い、密に連携してることが学問と実践の双方の発展に寄与する。そして、学問と実践の双方が発展していくことが本当に役にたつ、知恵の創出に繋がるのである。

広告業界は、臨床心理学のように実務家と研究者にはっきり切り分けられるものではない。実務家といってもさまざまな業務を行う現場の人間がおり、一方で研究者の数はそう

多くない。しかし、業界全体で広告の課題を抽出することはできるだろう。事業会社から課題感を引き出すこともできるはずだ。一体何がわかれば現場の広告効果の推定に役立つのか、そこで得られた問題設定を時には産学連携しながらも実証的に解き明かしていかなければならない。広告を売り物にする広告業界だからこそ、その売り物に本当に価値があるのかを問い直すべきである。広告には効果がある、という信念は経験や信仰によってではなく実証によって支えられるものでなくてはならないのだ。

<参考文献一覧>

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] 市場対応の科学的マネジメント』 有斐閣

岸志津江（2021）『現代広告全書 デジタル時代への理論と実践 第1章 広告効果の理論-心理学の理論を中心に』 有斐閣

<参考・引用サイト>

電通「2024 年 日本の広告費」(https://www.dentsu.co.jp/knowledge/ad_cost/2024/)

2025.9.20

「私の言いたいこと」特別部門（他業界経験者からの視点）

テーマ：他業界での経験に基づく広告業界・広告ビジネスへの意見・提言

Finalists

広告よ、事業を創れ—SIerの骨格に、クリエイティブの魂を—

河野 裕武 博報堂

ストラテジックデザインセンター ストラテジックプランニング局

事業プランニング二部 マーケティングプランニングディレクター

1. 事業開発のプロ、広告の門を叩く

広告会社は、クライアントにとって「最高の事業開発パートナー」となり得る。突飛に聞こえるかもしれないこの言葉が、本稿が提示する未来であり、揺るぎない確信だ。その可能性と具体的な道筋を、私自身の異色の経験を基に論じたい。

なぜ今、この問いを立てるのか。広告業界は、歴史的な転換点にあるからだ。コンサルティングファームがクリエイティブ領域に侵攻し、顧客は我々広告会社に投資対効果という名の「事業貢献」をかつてなく厳しく求める。産業の垣根が溶け合う時代に、広告会社はその存在価値を根底から問い直されている。本稿は、この問いに対する一つの明確な答えである。

私のキャリアの出発点は、広告業界ではない。国内大手システムインテグレーター（SIer）での約10年間で、私の骨格を形成した。キャリア前半は、エンジニアとして大規模なシステムの開発と運用に深く携わり、クライアント先に常駐して業務プロセスの根幹を支えた。この経験は、技術的な知見だけでなく、顧客の事業を内側から理解する視点を私に与えてくれた。しかし、システムの安定稼働という使命を全うする中で、「より直接的に、顧客の事業成長そのものに貢献したい」という渴望が日増しに強くなり、私をビジネスサイドへと突き動かした。

キャリア後半は、顧客と協創型の事業開発に身を投じた。そこでは、計画も予算もない状態から事業をゼロから立ち上げる「0→1」と、一度確立した成功モデルを他へ展開しスケールさせる「1→N」の両方を実践する機会に恵まれた。

巨大SIerで叩き込まれたのは、ロジカルな思考と課題解決能力、そして何より具体的な成果への執着だ。

一方で、私のキャリアを振り返った時に、よりよい事業を創るには更なる知見が必要であ

ると感じた。なぜクライアントがその事業を行うのか。事業が解決すべきより本質的な課題は何か。サービスを誰に、どのようにして届けるべきか。クライアントの先にいるユーザーに、いかにして価値を感じてもらおうか。これらをより深い次元で実践するため、私は広告の門を叩いた。そして、計り知れない可能性とともに、根深い構造的課題を目の当たりにすることになる。

2. 「内」の安定と「外」の不安定

広告業界に身を投じて感じたのは、SIerの世界との鮮やかなまでの対比構造であった。それは、ビジネスモデルと思想の根本的な違いと言っていい。

SIerのビジネスの主戦場は、クライアントの「内側（業務プロセス）」である。業務システムやインフラを構築し、5年から10年に及ぶ保守運用契約を結ぶ。一度導入されたシステムは、クライアントの事業に深く食い込み、業務フローそのものになる。結果として、他社への乗り換え障壁「スイッチングコスト」が極めて高くなる。これにより、SIerはクライアントとの長期的で安定した関係性に基づく「ストック型ビジネス」を確立している。我々はクライアントの業務については、クライアント以上に詳しい専門家であった。しかしその裏返しで、クライアントの事業の「その先」にいる顧客や市場の成功には、無頓着になりがちという弱みを抱えていた。

一方、広告会社のビジネスの主戦場は、クライアントの「外側（市場・生活者）」である。広告の成功は、クライアントの先にいる生活者の心が動くか否かにかかっている。これは本質的に「フロー型ビジネス」であり、一つのキャンペーンが終われば関係がリセットされる。スイッチングコストは極めて低い。どんなに良好な関係を築いても、次のクリエイティブが響かなければ、仕事は競合に流れる。この不安定さゆえに、広告会社は常に生活者のインサイトを追求し、心を動かす「クリエイティブ・ジャンプ」という唯一無二の強みを磨き上げてきた。クライアントのその先にいる「お客様」を誰よりも深く想う存在。それが広告会社だ。

ここに、両者のジレンマがある。SIerは安定しているが、顧客のビジネスの成功自体には疎い。広告会社は顧客のビジネスの成功を誰よりも願うが、その関係性は常に不安定である。この構造的課題は、コンサルティングファームが広告会社を次々と買収し、クリエイティブ領域に進出している事実にも見てとれる。彼らは、自らが持つクライアントの「内側」への影響力を武器に、広告という「外側」の領域を取り込もうとしているのだ。なら

ば、広告会社が進むべき道は自明ではないか。

3. 広告の本質的価値の再定義

広告会社がクライアントにとって「最高の事業開発パートナー」になる。この大胆な仮説こそ、広告業界が生き残るための、そして本来持つ価値を最大化するための道筋だと私は確信する。

広告の本質的価値とは何か。それは、生活者のインサイトを深く洞察し、論理の飛躍を伴う「クリエイティブ・ジャンプ」によって、人の心を動かすことだ。この力は、これまで主に「伝える（コミュニケーション）」という領域で発揮されてきた。しかし、その力をフロー型のコミュニケーションに限定するのは、あまりに惜しい。

クレイトン・クリステンセンが提唱した「ジョブ理論」の視点で考えてみたい。顧客は製品を買うのではなく、特定の「ジョブ（用事）」を片付けるために製品やサービスを「雇用」する。広告会社がこれまで片付けてきたクライアントのジョブは、「新商品を多くの人に知らせたい」「ブランドイメージを向上させたい」といったものだった。しかし、クライアントが本当に片付けたい根源的なジョブは何か。それは「事業を成長させたい」、ただその一点に尽きる。

ならば、広告会社はその卓越した「クリエイティブ・ジャンプ」の力を、事業成長の根幹である「サービス開発」や「事業開発」そのものに適用すべきなのだ。広告の役割を、「商品を伝える」から「売れる事業を創る」へとシフトさせる。生活者の心を深く理解するプロが、その知見を活かしてサービスそのものを創り上げれば、そのサービスは生活者の琴線に触れ、市場に受け入れられる確率は格段に上がるはずだ。

これは、広告会社の価値提供のあり方を、フロー型の「キャンペーン」から、ストック型の「事業共創」へと転換することを意味する。クライアントの「外側」のプロである我々が、事業の「内側」に深く入り込み、SIerのような高いスイッチングコストと安定した関係性を築く。その先にこそ、広告の新しい姿がある。

4. 事業創造ブティック構想

では、どうすれば広告会社は「事業創造パートナー」へと変貌を遂げられるのか。そこには二つの越えるべき壁が存在する。

第一の壁は「信用の壁」だ。なぜ事業会社が、広告会社に自社の根幹であるサービス開発

を任せるのか。この問いに答える唯一の方法は、広告会社が自ら「広告ではない実事業で成功実績を創る」ことだ。自社でサービスを立ち上げ、グロースさせ、収益を上げる。あるいはスタートアップに出資し、ハンズオンで成長を支援する。まず自らが事業家として成功し、「広告会社こそが素晴らしいサービスを創れる」という動かぬ証拠を社会と顧客に提示する。これが全ての始まりとなる。

第二の壁は「組織の壁」だ。クライアントとどう一体化するのか。コンサルタントを数名常駐させるだけでは、事業の根幹には触れられない。クライアントとのジョイントベンチャー設立も、本体事業から切り離された「別枠」と見なされ、双方のコミットメントを最大限に引き出すのは難しい。

そこで私が提言するのが、サービス開発・事業開発に特化した専門組織「事業創造ブティック」の設立である。これは、広告会社本体とは別会社、あるいは独立した組織として組成する。このブティックは、クライアント先に一定数のメンバーを常駐させ、彼らを起点に、クライアントのメンバーとブティックのバックオフィスにいる多様な専門家（戦略、クリエイティブ、テクノロジー等）が一体となった仮想の「事業開発室」を立ち上げる。これは単なる人材派遣や別会社ではなく、両社の知見が完全に融合したハイブリッドなチームだ。このチームが、クライアントの事業のまさに「内側」で、新規サービスの企画から実装、そしてグロースまでを一気通貫で担う。このモデルであれば、広告会社の持つ「外側」への知見と、クライアントが持つ事業の知見をリアルタイムで融合させ、持続的な価値創造を推進できる。

5. 最高の事業開発パートナーへ

本稿で描いた未来像を改めて記す。広告会社は、自ら事業を成功させることで信頼を獲得し、クライアントの懐に「事業創造ブティック」という形で深く入り込む。そこで、広告の核である「クリエイティブ・ジャンプ」の力をサービス開発そのものに注ぎ込み、クライアントと共に事業を創造し、育てる。

この変革がもたらすものは大きい。広告会社のビジネスは、不安定なフロー型から安定したストック型へと転換し、経営基盤は盤石になる。クライアントは、生活者の心を熟知したプロと共に創ることで、成功確度の高いサービスを市場に送り出せる。両者はもはや単発の「代理店」と「広告主」ではなく、事業の成功を共に分かち合う「共創パートナー」となるのだ。そこでは、レベニューシェアやエクイティといった新しい報酬体系も生まれ

るだろう。

何より、この変革は広告業界で働く我々自身の意識を変える。自分たちの仕事が、一過性のキャンペーンではなく、社会に新しい価値を生み出す「事業」そのものを創っているという実感。それは、何物にも代えがたい誇りとやりがいになるはずだ。

広告会社こそが、SIer やコンサルファームが創る「正しい事業」を超えて、真に顧客に「愛される事業」を創ることができる。なぜなら、人の心を動かす「意味」や「物語」を設計することこそ、広告が100年かけて磨き込んできた魂であるからだ。

「広告よ、事業を創れ」。これは、単なるスローガンではない。我々が社会に対して果たすべき、新たな使命である。

参考文献・引用文献

(1) 図書・論文

Clayton M Christensen, Taddy Hall, Karen Dillon and David S. Duncan (2016), *Competing Against Luck: The Story of Innovation and Customer Choice* (依田光江訳 (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・ジャパン)

「私の言いたいこと」特別部門（他業界経験者からの視点）

テーマ：他業界での経験に基づく広告業界・広告ビジネスへの意見・提言

Finalists

持続的な成長を支える「組織のレジリエンス」—古代ローマに学ぶ失敗の制度設計—

進士 哲兵衛 博報堂

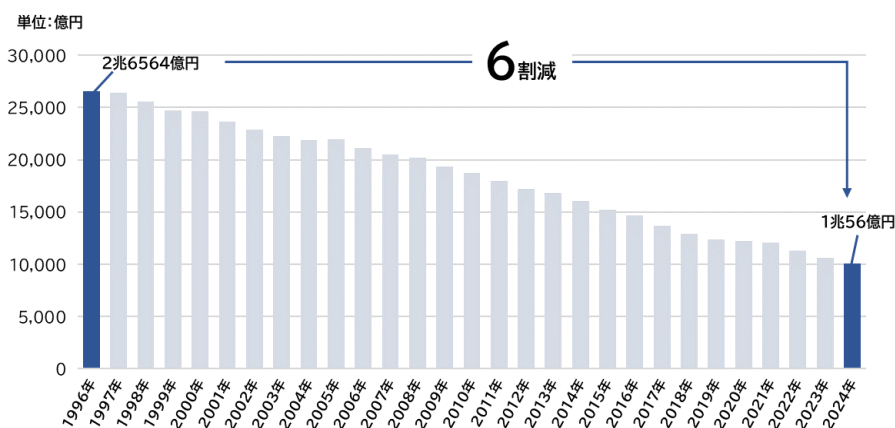
グループ会社統括室 マネジメントプランニングディレクター

I.はじめに

筆者は13年近く、出版取次と呼ばれる業界に在籍してきた。出版取次とは、出版社が製作した出版物を書店へ卸売することを主たる生業とする中間事業者だ。そこから縁あって本年より広告業界に身を転じたが、外部から見ていた華やかなイメージ通りの一面もあれば、前職の出版業界で感じていたものと通底する、一種の構造的な閉塞感もあった。

「出版不況」という言葉が定着して久しい。事実、紙の出版物の販売額は、ピークであった1996年の2兆6,564億円に対し、2025年には1兆円を割り込むことが確実視されており、市場規模はこの30年間で4割以下にまで縮小した（図1）。この圧倒的な市場縮小を受け、取次各社は既存事業の効率化を進めると同時に、事業領域の拡大によって活路を見出そうと模索を続けている。

（図1.紙の出版物の販売額推移）



公益社団法人 全国出版協会出版科学研究所
『出版指標 年報 2025年版』を参考に作成

この構造は、現在の広告業界が直面する課題と共通点を有している。社会全体のデジタルシフトは、媒体取引を主軸としてきたマーケティング・コミュニケーション領域のビジネスモデルの変革を迫り、新たな競合の参入を促した。結果、広告代理店各社は、祖業の維持・発展と並行し、事業コンサルティングやIP開発といった非マーコム領域への拡張を

志向している。

両業界に共通するのは、かつて自らを大きく成長させたビジネスモデルの優位性が、外部環境の変化によって相対的に低下し、新たな挑戦を迫られているという点である。当然ながら、このような「新しい取り組み」を成功させることは、困難な道のりとなる。

本稿では、この「新しい取り組み」への挑戦の成否を分ける重要なファクターを、組織の「強靱性（レジリエンス）」、すなわち「変化を受容し、失敗から学び、より強く適応する組織的能力」であると定義する。そして、古代ローマの歴史に「レジリエンスの原型」を見出し、「強靱な組織」をいかにして構築すべきか、制度設計論として論考する。

II.なぜ新規事業は成功しにくいのか

そもそも、新しい取り組みを百発百中で成功させることは不可能に近い。一定の規模以上の企業(売上高 200 億円超)を対象にした新規事業に関するアンケート(アビーム.2024)によると、累積黒字を達成できる新規事業の割合は 10%未満となっており、中核事業化される事業は 3%程度となっている。

つまり、無数の試行錯誤と失敗の先に、ようやく既存事業を支える新規事業の輪郭が浮かび上がるのである。したがって、こうした試みの成否は、いかに失敗から学び、チャレンジのサイクルを正常に循環させるかにかかっている。

しかし、この「正しい失敗」を繰り返すことは、短期的な成果を求める企業組織においては極めて困難である。その原因は、既存組織が新しい挑戦に直面した際に生じる、構造的な課題にある。

第一の課題は、「新規事業の評価体系と失敗の取り扱い」である。

既存事業が「効率」や「収益性」といった明確な指標で評価されるのに対し、新規事業は本質的に不確実性が高く、同じ物差しでは測れない。しかし、多くの成熟した組織では、この性質の異なる事業を客観的に評価する制度が未整備である。その結果、失敗を過度に咎めるか、逆に新しい事への挑戦という行為自体を過度に評価するか、というバランスを欠いた判断に陥りがちだ。さらに、そもそも「何をもって失敗とみなすのか」という定義自体も曖昧である。挑戦の結果としての失敗と、挑戦した個人の評価をどう切り分けるのか。この基準がなければ、組織は挑戦する力を失っていく。

第二の課題は、「サンクコストとチャレンジャー人材の浪費」である。

期待通りの成果が得られないと分かっても、すでに投下された資金や、事業推進者の強

い「想い」が作用し、合理的な撤退判断が下せないケースは後を絶たない。結果として、プロジェクトは「リビングデッド（生ける屍）」と化し、貴重な経営資源を浪費し続ける。しかし、より深刻なのは、新規事業に意欲を燃やすような、組織にとって最も貴重な「チャレンジャー人材」のモチベーションと時間を奪い、彼らの次の挑戦を阻害してしまうことである。

この課題を乗り越えるためには、組織として失敗と向き合い、挑戦のサイクルを回し続けるための「レジリエンス」をいかに実装するかが問われる。

III. 古代ローマに学ぶレジリエンス

では、強靱な組織とは何か。その原型を探るにあたり、今回は身近な企業事例ではなく、視点を遠くへ伸ばし、2000年以上も前の古代ローマに求める。

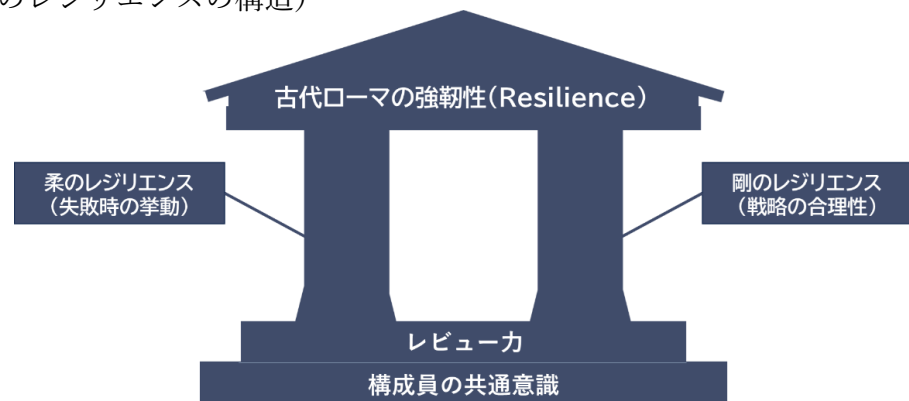
古代ローマは王政から始まり、共和政、帝政と政治体制を変えながら、約1200年の長きに渡り存続し続けた。その間、幾度となく存亡の危機を迎え、そして克服してきたのである。この古代ローマのもつ「強靱性」は、一見矛盾する二つの側面から成り立っているといえる。

一つは、「柔のレジリエンス」、すなわち「失敗時の挙動」である。ローマ史上最悪の敗戦と言われるカンナエの戦いの後、敗走した将軍を元老院は処罰せずに許し、受け入れた。軍事的な栄光を至上価値とする社会において、この意思決定は注目に値する。敗戦の原因を個人の能力に帰することは簡単だが、この時ローマは原因を個人ではなく、戦術・戦略というシステムの問題として捉え直したのだ。この失敗を許容し、形式知とする文化こそが、度重なる敗北にも屈しないローマの回復力であった。

しかし、それだけではローマは生き残れなかった。彼らは同時に、「剛のレジリエンス」、すなわち「戦略の合理性」を併せ持っていた。賢帝アウグストゥスは、トイトブルクの森で大敗を喫した後、感情的な報復戦争に突き進むのではなく、ゲルマニアからの戦略的撤退という、極めて合理的な決断を下した。これは、投入したコストや面子に固執せず、大局的な国益に照らして、非情なまでに明確な判断を下す能力である。

そして、この「失敗時の挙動」（柔）と「戦略的合理性」（剛）という、一見矛盾する二つの強靱性の根底にあるのは、徹底した国家（レス・プブリカ）の存続を最優先するという構成員の共通意識と、問題の原因を特定個人ではなく、組織や制度に求めることによって、「失敗」をより客観的に分析し、次に活かすための「レビュー力」である。

(図 2.古代ローマのレジリエンスの構造)



IV. 「組織のレジリエンス」を高めるために

当然ではあるが、古代ローマと現代の企業組織では前提条件が大きく異なるため、この歴史的教訓を、安易なアナロジーとして当てはめることはできない。しかしながら、そのエッセンスやフレームワークは、2000年以上後を生きる我々にとっても、ある種の示唆を与えてくれるのではないだろうか。

冒頭にも述べたように、筆者は広告業界に身を置いて、ほんの半年に満たず浅学寡聞であるが、この短い期間で出会った広告業界の人々、そしてその風土から強く感じたことは、「強い好奇心」と「新しいものへ挑戦するマインド」である。それは、常に時代を先取りし続けることを生業としてきた賜物であり、筆者が前職で最大の課題と感じていた「挑戦を奨励する」素地が、この業界には培われているということではないだろうか。

であるならば、実装すべきは、そのような人材たちが取り組むチャレンジを「リビングデッド」にすることなく、「正しい失敗」によるチャレンジのサイクルを回していく仕組み、すなわち「剛のレジリエンス」である。そのために必要な「制度」と「機構」についての提言を結論としたい。

まず「制度」については、基本ではあるが、「KPI 設計」と「モニタリングプログラム」の徹底である。撤退の判断は、個人の感情や想いを極力排し、客観的な事実に基づいて行われねばならない。そのために、新規事業を開始する際、成功・失敗・撤退の基準を含む客観的な「KPI 設計」を義務化し、その進捗を定期的に確認する「モニタリングプログラム」を導入する。これにより、撤退が合理的判断に基づいて行える土台を築く。

しかし、制度はそれを行行使する組織がなければ形骸化する。その実効性を担保する「機

構」の役割が、制度そのものよりも重要となる。そして、この機構には、以下の3つの機能が求められる。

第一に、挑戦者たちが策定するアグレッシブな事業目標を、客観的で測定可能なものへとアジャストする「設計力」である。挑戦者の意図を汲み取りつつ、成功と失敗を客観的に判断できる指標を共に作り上げる。

第二に、モニタリングプログラムにおいて、適切なタイミングで推進者へ助言し、撤退を含めた判断を決裁者へ進言する「伴走力」である。それは単なる監視ではなく、プロジェクトの健全性を保ち、タイムリーな意思決定を促す役割となる。

第三に、撤退という判断に至った取り組みから、次の挑戦への糧を抽出し、組織の資産として形式知化する「レビュー力」である。「何が駄目だったか」だけでなく、「何を学んだか」を体系化することで、組織全体の学習サイクルを回し、次なる挑戦での成功率を高めていく。

客観性を担保する「制度」と、挑戦を支える「機構」。この二つを駆動させることで、「強靱な組織」として、持続的な成長を手にするのではないだろうか。

V. おわりに

本稿で「組織のレジリエンス」というテーマを選んだのは、業界を転じて感じた組織課題の「相似性と相違性」をメタ認知するためであった。そして何より、これから自らが取り組むべき業務に対する指針を、明らかにするためである。

幸いなことに、筆者は今、「新しい挑戦」を支え、伴走することのできるポジションにいる。前職では、実現できなかったこのテーマに対して、再び挑戦することへの所信表明として、この拙文の結びとしたい。

1.参考文献

- 楠本和矢 (2017) 『KPI マネジメント』 すばる舎
- クレイトン・クリステンセン (2001) 『イノベーションのジレンマ』 翔泳社
- 公益社団法人 全国出版協会 出版科学研究所 (2025) 『出版指標 年報 2025 年版』
- 塩野七生 (2008) 『ローマから日本が見える』 集英社
- 戸部 良一 et al. (1991) 「失敗の本質」 中央公論新社
- 本村凌二 (2014) 『はじめて読む人のローマ史 1200 年』 祥伝社
- 本村凌二 (2017) 『地中海世界とローマ帝国』 講談社
- Joseph A. Tainter (1988) "The Collapse of Complex Societies"
- Peter Garnsey & Richard Saller (1987) "The Roman Empire: Economy, Society and Culture"

2.参考 Web サイト

アビームコンサルティング株式会社 『「新規事業取り組み実態調査」から見えた新規事業の成功と失敗を分けるもの』

(https://www.abeam.com/jp/ja/insights/new_business_research/) 2025.9.22

YouTube 『何故ローマ帝国は強いのか？～問題抽出力と優先度付けの重要性～【COTEN RADIO #143】』 他

(https://www.youtube.com/watch?v=Gu9aKu8gUig&list=PLIjh6KwR4APmL-ouyK-CnXgIlZZ_sF3Cs&index=2) 2025.9.20

「私の言いたいこと」特別部門（他業界経験者からの視点）

テーマ：他業界での経験に基づく広告業界・広告ビジネスへの意見・提言

Finalists

広告の存在論と新しい役割——「問題を見つける力」と「未来を描く力」をつなげて

高木 雄一郎 博報堂

経営デザインセンター 経営企画室 ディレクター

【第1章 閉塞感の正体】

日本の広告費は2023年に過去最高を更新した。しかし業界に広がるのは期待ではなく閉塞感である。若手社員の離職は続き、SNSでは「広告は無駄」「時間を奪うだけ」といった批判が絶えない。デヴィッド・グレーバーが『ブルシット・ジョブ』で指摘した「社会にとって意味のない仕事」という概念は、広告にこそ当てはまるとされる。原因は、広告が効率の装置となり、社会的意義を失ったことにある。CPAやROASといった指標に最適化するあまり、広告は本来持っていた「驚き」や「公共圏を広げる力」を失った。クロード・シャノンの情報理論によれば、情報とは「驚きの大きさ」である。予測可能な広告は情報量がゼロに近く、人の心を動かさない。かつて広告は文化装置として、社会に新しい価値観や生活様式を提示してきた。高度成長期のテレビCMが描いた「未来の暮らし」は人々の想像力を刺激した。しかし現在の広告は「個別最適な通知」に矮小化され、社会に新しい語彙や議論を生む力を失っている。広告を再生するには二つの力を取り戻す必要がある。第一に、社会や生活の深部に潜む「未定義の問題」を掘り起こす問題発見力。第二に、複数の未来像から「どの未来を選ぶか」を構想する未来創造力。この二つを統合し、さらにAIやデータを伴走させることで、広告は再び「社会の羅針盤」としての役割を果たせる。

【第2章 失われた役割を取り戻す】

かつて広告は、社会に新しい価値観や生活様式を提示する「文化装置」として機能していた。高度成長期には、家電や自動車の広告が「未来の暮らし」を映し出し、人々に夢や希望を与えた。広告は単なる販促を超え、社会を導く羅針盤でもあった。しかし現代の広告は、その大義を失った。デジタル広告は個々人の嗜好に合わせて「最適な情報」を通知するが、それは社会に共通の話題を生む営みとは異なる。生活者は自分専用の情報に閉じこもり、公共圏を広げる広告の力は衰えている。広告が回復すべき要素は2つある。

驚き：人が予期しなかった視点を示し、心を動かす。

余白：受け手が解釈し、会話を広げられる余地を残す。

情報理論でいう「冗長度」は、多少の曖昧さがむしろ本質を伝えやすくする。山口周『世界のエリートはなぜ「美意識」を鍛えるのか?』も、合理性や数値だけでは未来を選べないとし、美意識という感性の必要性を説く。広告が再び意味を持つには、この感性と「驚き」と「余白」を意図的に組み込むことが不可欠だ。

【第3章 問題を見つける力と未来を描く力】

広告代理店が真に価値を発揮するためには、「与えられた課題を解く」だけでなく、「そもそも問うべき問いは何か」を定義し直し、さらに「どの未来を選ぶか」を示す必要がある。この二つの力を、私は新聞記者とコンサルタントの経験を通じて学んできた。

3.1 シェアハウス破綻——本質は「利回り」ではない

シェアハウス「かぼちゃの馬車」の破綻は金融の不備とされたが、実際に入居者を取材すると「共用空間がなく孤立した」「相談相手がいない」といった声が多かった。根本的な問題は金融トラブルではなく人と住まいの関係性にあった。このシェアハウスは「高利回り」ではなく「安心できる暮らしの設計」を追求すべきだった。

3.2 家電の価格相対化——「安さ」ではなく「暮らしの基準」

2019年、フリマアプリやECの普及で中古市場が拡大し、「新品の割安感」が通用しなくなった。生活者は「価格」よりも「暮らしの基準」で選ぶようになった。ハンス・ロスリング『ファクトフルネス』が指摘するように、人は数字を誤解しやすい。広告も「販売不振」の数字に反応するだけでなく、その背後にある構造変化を読み取り、暮らしの価値を再定義すべきである。

3.3 つながる家電——問われるのは「選択権」

2020年には米IT大手が主導する「つながる家電」の規格争いが起き、国内メーカーは対応に追われた。生活者からは「便利だがデータを握られるのは怖い」という声が聞かれた。広告が強調すべきは「機能」ではなく生活者の選択権とデータ主権であった。セス・ステューブンス＝ダビドウィッツ『Everybody Lies』が示すように、検索データなどの行動痕跡を分析すれば、生活者が抱える不安の芽を早期に捉えることができたはずだ。

3.4 未来を選ぶということ

コンサルタントとしての現場では、利益・信頼・社会的影響のバランスをめぐる議論が欠かせなかった。西山圭太『DXの思考法』は、DXを「技術導入」ではなくビジネスモデルと文化の

刷新と定義する。クリステンセン『イノベーションのジレンマ』は、既存の成功指標が未来の足かせになる構造を解き明かした。広告代理店も同じである。売上という単一目標に囚われず、売上・信頼・生活者満足・社会性の重要度を、案件冒頭でクライアントとともに決め、途中で変更したらログに残し、なぜ変えたのかを説明する。選び直すプロセスそれ自体が、未来に責任を持つことに他ならない。

【第4章 組織を変える——営業・制作・デジタル部門の横断】

広告代理店が新しい役割を果たすためには、営業・制作・デジタル部門という既存の縦割り構造を超えた横断的な仕組みが必要である。従来のように営業がクライアントの要望を受け、制作がクリエイティブを作り、デジタル部門が配信を担うだけでは、社会や生活者の変化に十分応えられない。ここでは3つの具体的な仕組みを提案する。

4.1 調査チーム（ジャーナリスト・ユニット）

営業が拾う現場の声、制作を感じる違和感、デジタル部門が抽出する生活者データ——バラバラに眠る「未言語の兆し」を集約し、月次で「再定義メモ」として経営会議に提出する。ここでは数字の異常値と、インタビューの物語を往復させる。KPIは「発見課題の案件化率」「メモから提案に至るリードタイムの短縮」。現場では、営業は「価格が厳しい」と言う。制作は「値引き訴求はもう刺さらない」とこぼす。デジタル部門は「比較サイトの動線で離脱している」とダッシュボードを示す。ここで調査チームが「暮らしの基準の変化」を仮説化し、「価格以外の判断軸」を提案に翻訳する。“声”と“データ”の橋渡しこそ、調査チームの任務だ。

4.2 未来ラボ（共創ラボ）

ビジョンは紙の上では伝わらない。営業はクライアントを巻き込み、制作は物語・短編映像・体験会で未来像をプロトタイピング、デジタル部門はVR/ARやシミュレータで生活者の体験を再現する。KPIはシナリオ採択率と関係者納得度、合意に先行して理解を得る場を作る。

4.3 外縁投資と多文化対応

外縁——周縁の小さなコミュニティ、当事者団体、草の根メディア。ここに出稿の1割を意図的に投じる。制作はローカル文脈を生かした表現を、デジタル部門は到達多様性指数で効果を可視化。ブラウン&レヴィンソンのポライトネス理論をガイドに、文化や世代ごとの「距離感」と「礼儀」をパラメータ化し、表現と接触頻度を調整する。KPIは広告接触後の好感度の変化とネガ反応率の抑制を計測する。

【第5章 AIと倫理】

AIは広告における探索や最適化をかつてない速度で可能にした。生活者の行動データを瞬時に解析し、最適な広告を配信できる。しかし、AIに全てを委ねたときに起きるのは「効率の極大化」と「意味の空洞化」である。目的そのものを決定することはAIにはできず、それは人間が担うべき領域である。

ユヴァル・ノア・ハラリ『ホモ・デウス』は、データ主義が人間の自由意志を侵食する危険性を指摘した。広告においても同様だ。AIが導き出した「最適解」が必ずしも社会に望ましいとは限らない。だからこそ、広告代理店はAI活用にあたり以下の原則を守る必要がある。

- ▶ **透明性**：広告の意図やアルゴリズムの主要変数を明示する。
- ▶ **可逆性**：生活者が広告から容易に離脱できる仕組みを提供する。
- ▶ **検証可能性**：効果と副作用をデータで公開し、第三者が検証できる形にする。

・データ倫理の運用

- ▶ **監査**：差別的帰結の有無、説明可能性を案件ごとにレビュー。
- ▶ **倫理フットノート**：目的・制約・評価指標・監査結果を提案書末尾に常備。
- ▶ **KPI**：監査実施率 100%、結果公開率 80%以上、苦情対応の初動 48 時間以内。『Nudge』が示す「選択アーキテクチャ」の考え方は、広告実務に直結する。営業はクライアントと介入の意図と限界をあらかじめ合意し、制作は承認されたい欲求と干渉されたくない欲求の両方に配慮した表現を設計、デジタル部門は接触頻度・時間帯・媒体を調整して過干渉を避ける。広告は操作ではなく、生活者が自立的に良い選択をしやすくする環境作りである。

【第6章 非場所から場所へ——“帰属”を生む評価軸】

マルク・オジェの「非場所」とは、空港やモールのような匿名的空間だ。タイムラインに流れていく広告は、その一部になりやすい。広告の使命は、非場所を場所へ変えること——人が帰属と物語を感じる環境を設計することにある。

6.1 新しい評価軸（標準導入）

- ・ **会話拡張度**：広告が生んだ新しい会話・二次創作・再解釈の数（PR/口コミ/UGC の総量だけでなく、多様性も評価）。
- ・ **記憶持続率**：広告体験が 1~3 か月後にどれだけ想起・語り継がれたか。アンケートや SNS 想起を複合測定。
- ・ **往来指数**：広告をきっかけにした再訪・再言及・協働行動の合成値（コミュニティ参加、投

稿、共創イベント参加など)。具体的には、営業が「会話拡張度」の速報を週次で共有。制作は“誤読”の事例を拾い、次の表現に反映。デジタル部門は「往来指数」をダッシュボードで可視化し、役員会で共有。短期の刈り取り（CPA）と中長期の関係資本（会話/記憶/往来）を二層で評価する体制が整う。

【第7章 経営者の視点——収益・組織・人材の3点セット】

収益：短期収益（運用・制作フィー）と長期信頼（関係資本）を両立させるため、収益ポートフォリオをA/B/Cの三系統に分ける。A：刈り取り（目標達成必須）、B：意味生成の探索（学習目的）、C：制度・文化の改善（倫理/多文化/外縁）。各系統の予算とKPIを明確にし、四半期でリバランスする。

組織：縦割りを残したまま横断機能を設ける。調査チームと共創ラボは「部門の上に乗る」設計とし、営業・制作・デジタル部門からローテーションで人材を受け入れる。人事評価は探索貢献度や学習共有を基準に追加し、短期数字だけに偏らない評価軸をつくる。人材：若手には「問題発見（記者的視点）」「未来創造（デザイン/ストーリー）」「データ読解（因果と相関の違い）」を必修科目として教える。案件横断のケースレビューを月例化し、失敗談を共有する文化を育てる。AIは最適化と可視化を担い、人間は問いと意味づけを担う——役割分担を明確に伝える。

【最終章 広告は「始まり」をつくる】

広告は、問題を見つけ、未来を描き、意味を届ける営みである。効率を追い求めるあまり、驚きや余白を失った広告は、人々の記憶に残らない。本稿で提示した具体的な方策を営業・制作・デジタルの三部門と連携して実装することで、広告代理店は「無意味」という批判を覆し、再び社会を動かす羅針盤となるはずだ。

経営者の視点からすれば、短期収益と長期信頼の両立を可能にする経営管理が不可欠である。同時に人材育成においては、若手に「記者的な問題発見力」と「コンサル的な未来創造力」を養わせる必要がある。AIが最適化を担う時代だからこそ、人間には「問いを立てる力」と「意味を付与する力」が求められる。AI時代においても、広告は人間の自由と想像力を支える。驚きに意味を与え、意味を生活者と共有する。その営みを、広告は再び担うべきである。

参考文献・引用文献

【和文】

- 西山圭太 (2021) 『DX の思考法日本経済復活への最強戦略』 文藝春秋
- ハラリ, ユヴァル・ノア (2018) 『ホモ・デウステクノロジーとサピエンスの未来』 河出書房新社
- 牧野圭太 (2017) 『広告がなくなる日』 クロスメディア・パブリッシング
- 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
- ロスリング, ハンス/ロスリング, オーラ/ローニャン, アンナ (2019) 『ファクトフルネス』 日経BP

【欧文】

- Arendt, H. (1958), *The Human Condition*, University of Chicago Press.
- Augé, M. (1995), *Non-Places: Introduction to an Anthropology of Super modernity*, Verso.
- Barabási, A.-L. (2002), *Linked: The New Science of Networks*, Basic Books.
- Brown, P. & Levinson, S.C. (1987), *Politeness: Some Universal sign Language Usage*, Cambridge University Press.
- Christensen, C.M. (1997), *The Innovator's Dilemma*, Harvard Business School Press.
- Graeber, D. (2018), *Bullshit Jobs: A Theory*, Simon & Schuster.
- Granovetter, M. (1973), *The Strength of Weak Ties*,
American Journal of Sociology, 78(6), 1360-1380.
- Habermas, J. (1989), *The Structural Transformation of the Public Sphere*, MIT Press.
- Laloux, F. (2014), *Reinventing Organizations: : A guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness*, Nelson Parker.
- Shannon, C.E. (1948), *A Mathematical Theory of Communication*, Bell System Technical Journal.
- Stephens-Davidowitz, S. (2017), *Everybody Lies: Big Data, New Data, and What the Internet Can Tell Us About Who We Really Are*, Harper Collins.
- Taylor, C. (2004), *Modern Social Imaginaries*, Duke University Press.
- Thaler, R.H. & Sunstein, C.R. (2008), *Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness*, Yale University Press.

【引用記事（筆者：高木雄一郎）】

高木雄一郎（2018年6月15日）「『かぼちゃ』破綻で見たシェアハウスの定石——入居者目線、発揮カギ」『日経産業新聞』2面

高木雄一郎（2019年12月18日）「価格相対化家電に逆風——メルカリ・ゾゾで割安感乏しく」『日本経済新聞』朝刊16ページ

高木雄一郎（2020年1月10日）「『つながる家電』陣取り合戦——米IT3社、通信規格統一」『日本経済新聞』朝刊12ページ