

第 55 回
懸賞論文

入賞・入選
作品

目次

第55回懸賞論文 入賞・入選作品集

● **審査経過報告** 第55回懸賞論文審査員長／懸賞論文委員会委員長 中村 信介 1

● **論文 課題：変容する世界と広告**

<金賞>

広告は「求心力」のデザインへ

～超多様性社会における、広告人の新たな使命～ 7

下萩 千耀 (株)博報堂 クリエイティブデザインセンター PR局 プランニング二部 PRディレクター 統合ディレクター

<銀賞>

アテンションの終焉、リレーションの夜明け

—広告会社は「対話的クリエイティビティ」を武器に、企業の事業開発パートナーへ 17

本田 完 (株)博報堂 テーマビジネスデザイン局 ビジネスプロデュース二部 ビジネスプランナー

<銅賞>

AI社会における広告パーソンの三極化と、

その心理的課題に対する仏教哲学的アプローチ 25

津村 啓 (株)朝日広告社 ビジネス戦略本部 AIイノベーション室 AIイノベーション部

● **入賞論文講評** 駒澤大学経営学部教授 中野 香織 35

● **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

「言語化できない価値」を資産に

—AI社会における広告業界復権のシナリオ— 39

伊牟田 麻耶 (株)博報堂 博報堂生活総合研究所 上席研究員

● 私の言いたいこと〔新人部門〕

テーマ：自由

「なんとなく」から価値創造へ

～ゼロコスト時代の新しい生活者像～ 44

柏木 爽良 (株)博報堂 メディアデザイン事業ユニット メディアビジネス基盤開発局 データテクノロジー部 データサイエンティスト

共感の落とし穴

—共感に潜在する「他人の壁」を超えるために。広告が今できること。— . . . 49

松本 実優 (株)博報堂 マーケットデザイン事業ユニット ストラテジックプランニング局 細野チーム マーケティングプランナー

“言えない”広告と、生活者の信頼 53

金久 絵理奈 (株)大広 東京ビジネスデザイン本部 第3ビジネスデザイン局 第2部

● 私の言いたいこと〔プレゼン動画部門〕

テーマ：一般部門（第1～第3テーマ）のいずれかを選択

クリエイティブディレクターの絶滅、あるいは進化論。 58

田中 聡志 (株)電通ダイレクト ソリューション本部 第1ソリューション室 クリエイティブ1部長 クリエイティブディレクター

● 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

知の継承と進化：AIが紡ぐ広告業界のサステナビリティ 59

横山 徹 (株)博報堂 ビジネスコンプライアンス室 コストマネジメントディレクター

○ 懸賞論文委員会／審査員一覧 64

○ 審査感想 65

○ 第55回懸賞論文Finalists 75

○ 懸賞論文入賞・入選者一覧(第43回～第55回) 79

論文

課題

「変容する世界と広告」

広告は「求心力」のデザインへ ～超多様性社会における、広告人の新たな使命～

下萩 千耀
しもはぎ ちか

(株)博報堂

クリエイティブデザインセンター
PR局 プランニング二部
PRディレクター 統合ディレクター



2018年博報堂DYメディアパートナーズ入社。雑誌編集者の知見をアイデアの発火点にするソリューションチームの立ち上げ等を経験し、2021年より現職。現在は飲料、ヘルスケア、化粧品などのPRや統合コミュニケーションに従事。社会発想クリエイティブを目指し中。ヤングライオンズ2022デジタル部門シルバー、ヤングスパイクス2022デジタル部門日本代表、ヤングカンヌ2024デジタル部門ブロンズ

一年前の春、「書くのって楽しいですよ」という後輩の言葉がきっかけで応募に至りました。ごく個人的で小さな違和感も、掘り下げると世の中に通じる。その感覚を肌で味わえたことが何よりの糧です。批判を恐れる時代、広告も委縮するのかと悲観することもありましたが、誰かの心を惹きつける原点に立ち返れば、キラキラとした無限の可能性があると改めて信じてことができました。最後に、いつも支えてくださっている皆さまに心から感謝申し上げます。

はじめに

マタニティマークを一度もつけずに、妊娠生活を終えた。「マタニティマークをつけると危険な目に遭う」「意地悪された」などの体験談を知り、鞆の奥に仕舞い込んでしまった。元々「外見からは分かりにくい妊娠初期の妊婦を配慮するマーク」として制定されたマタニティマークは、妊婦の「象徴」として社会的に定着しているが、なぜこの世間の配慮を求めるはずのマークが、人々の嫌悪感や反感の矛先になってしまったのだろうか。ある行動を促すことで課題解決するのは、広告コミュニケーションにおける常套手段だが、ある一部の集団への配慮を促すことが、「特別扱い」「エコ最良」となってしまう社会において、どんなコミュニケーションが効果を発揮できるのだろうか。一個人の小さな葛藤に見えるこの出来事は、実は、社会の多様化によって、これまで有効だったコミュニケーションの形が機能不全に陥っていることの象

徴と捉えられる。本稿は、この社会的配慮を求めるシンボルマークの課題を起点として、複雑化する現代社会と広告コミュニケーションの関係性を再考するものである。

なお、本稿における「広告」とは、いわゆる「純広告」に留まらず、PR、プロモーション、コンテンツビジネス、ブランドコンサルティングなど、総合広告会社が有するサービスライン全般を指すものとする。

マタニティマークの葛藤 第1章：～行動規範を促す「シンボル」が崩壊する～

マタニティマークは、2006年に厚生労働省が「健やか親子21」国民運動の一環として制定した（こども家庭庁）。その目的は、外見からは分かりにくい妊娠初期の妊婦への配慮を促し、「妊産婦に対する気遣いなど、やさしい環境づくり」を社会に喚起することにあった。そしてこのマークは、鉄道業者や

自治体の協力のもと、妊婦のシンボルとして社会に広まった。

しかし、2010年代以降、SNS の普及とともに、マタニティマークを着用したことによる理不尽な体験談が散見されるようになる。「電車の中で肘打ちされた」「故意に足をかけられた」——（NEWS ポストセブン 2014）。妊娠・出産・育児の情報サイト『ベビカム』が 2016 年に行った調査によれば、マタニティマークの着用を躊躇う妊婦は 34%、妊婦がマークを着けない理由としては、「嫌がらせなどが怖い」「席を譲ってほしいと訴えているようで抵抗がある」がそれぞれ 33% と上位を占めた。実際、ベネッセコーポレーションが発行する妊婦向け雑誌『初めてのたまごクラブ』では、妊婦たちの「目立たないようにしてほしい」という要望を受け、付録のマタニティマークストラップの大きさが、直径 10cm から直径 5.5cm に縮小した経緯もある（ハフポスト 2015）。

「明確なシンボル」を掲げることで、ある行動を促すコミュニケーションは、本来広告が得意としてきた領域だが、なぜ機能しなくなったのだろうか。それを探るため、ここ数十年で大きく変化のあった広告の歴史を辿ることから始めたいと思う。

第 2 章： 媒体と広告コミュニケーションの変化～AI・アルゴリズム時代に私たちを取り巻く社会とは～

マタニティマークが機能不全に陥っている原因を探るため、ここ数十年で大きく変化し続けているメディアと広告コミュニケーションモデルについて分析する。

20 世紀から 21 世紀にかけて、広告は、単なる商品情報の伝達手段に留まらず、社会的

な行動規範や新しいライフスタイルを大衆に浸透させる強力なエンジンとして機能してきた。特に、テレビ、ラジオ、新聞、雑誌といったマスメディアが社会の情報流通を支配していた時代、本稿ではこれを「伝統的メディア時代」と呼ぶが、ある行動はトップダウン型で広められた（図 1：A）。権威あるメディアや大企業、政府が発するメッセージは、マスメディアに媒介され、社会の空気を醸成し、行動を方向づける力を持っていた。

その典型的な例のひとつが、1985 年、NTT が行った「カエルコール」キャンペーンだ。日本電信電話公社が NTT（日本電信電話）になった当時、「帰る前に家族や大切な人に、一本電話を入れましょう」というキャンペーンは、「もうすぐ帰る（カエル）電話（コール）」というコピーとともに、公衆電話で帰宅前に電話する習慣を流行らせた。

「悪いなあと思いつつ、行動に移すきっかけがない」夫と、「冷めていく夕食とともに夫の帰りを待つ」妻のインサイトをつき、「帰る前に電話する」という習慣に名前をつけた着眼点は何より素晴らしいが、このキャンペーンの浸透に大きく貢献したのは、テレビコマーシャルやポスターである（宣伝会議 2015）。通信の自由化に伴い民営化した年という時代の追い風もあるだろうが、マスメディアを通して、新しい習慣が形を変えずに「正しく」広まったのは間違いない。

もう一つ、2000 年代を象徴する行動提案の事例が「クールビズ」キャンペーンだろう。2005 年、京都議定書の発効に伴う温室効果ガス削減という国際的な課題に対し、ノーネクタイ、ジャケットなしの軽装で過ごす「クールビズ」を、当時の小泉純一郎首相や小池百合子環境大臣らが率先して協力を呼びかけた。このキャンペーンが成功した要因のひとつは、「省エネの推奨」という単なる地球温暖化対策にメッセージを留めず、「ノーネク

タイ・ノージャケット」というスローガンとともに、新しい「働き方改革」としてそれまでの堅苦しい日本のサラリーマン社会からの解放、そして合理的で「クール」な改革を推進した点にある（環境省 2005, 日経ビジネス 2014）。これはまさに広告で言う「What to say」の巧みさだが、もう一つの成功要因は、当時の伝統的メディア時代において、首相や環境大臣など権威あるトップ、および大企業が率先して取り入れる姿がテレビや新聞に大きく報道されたことにあるだろう。それによって、取引先や上司の顔色をうかがっていたサラリーマンたちが次々と軽装に転じることができたのである。

これらの事例から分かるのは、伝統的メディア時代においては、ある行動を習慣化・浸透させるためには、マスメディアの力が不可欠であり、マスメディアを媒介した情報は大衆の習慣としての認識を強めたということだ。

そこから時代は進み、2006年に iPhone が登場、急速に日本のインターネット環境が整っていく。2008年に日本語版 Twitter、2010年に Instagram が登場し、SNS が普及することでインターネット広告市場は大きく伸長、2019年にはインターネット広告費がテレビ広告費を抜いたことは、広告業界の人にとって記憶に新しいだろう。SNS 全盛期のこの時代を本稿では「SNS 時代」と呼ぶが、コミュニケーションも大きく形を変えた。広告コミュニケーションではないが、SNS 時代における情報伝達の例として看過できないのが、2016年の「保育園落ちた日本死ね」ではないだろうか。ある一般女性のブログタイトルが国会議論まで発展したこの事案は、SNS が個人の声を社会的な力へと増幅させる装置として機能したことをよく示している。この作用を活用した広告コミュニケーション事例が、2019年に始まったパン

テーンの「#この髪どうしてダメですか」キャンペーンだ。著名人でもタレントでもない、一般の高校生の本音調査から生まれたこのキャンペーンは、暗黙のルールとされていた学校の髪型校則に疑問を呈し、SNS を通じて多くの議論を生んだ。

これらの事例から分かるのは、「伝統的メディア時代」から「SNS 時代」へのコミュニケーションの変化だ。SNS を通じて誰もが発信できるようになり、一個人の意見が力を持ち、それらを起点とするコミュニケーションが増加した。つまり、それまでトップダウン型でマスメディアを通じて伝達されていた情報が、大衆からメディアへのボトムアップ型に形を変えたのである（図1：B）。

「SNS 時代」は、2022年末の ChatGPT 登場で大きく様相が変わる。ChatGPT に代表される生成 AI の登場は、単に情報検索のあり方を変えただけでなく、個々の「界限」の文脈に最適化されたコンテンツの大量生産を可能にし、企業が生活者と継続的にエンゲージメントするための武器となりつつある。近年、「マス」ではなく同じ価値観を持つ小集団で消費が動く「界限消費」という言葉が目される（日経クロストrend 2023）ように、この「界限」が無数に広がる中で、共通する「マス」的広場（SNS タイムライン）は消失していった。本稿ではこれを「AI・アルゴリズム時代」と呼び、この時代の広告コミュニケーションとして、今後の示唆にも富むであろう3つの事例を列挙したい。

1 つ目の事例は、株式会社 LIFULL が運営する不動産・住宅情報サイト LIFULL HOME'S の取り組み「FRIENDLY DOOR」である。このサービスは、LGBTQ 当事者、外国籍、高齢者、生活保護利用者といった、様々な理由で住まい探しに困難を抱える「住宅弱者」と、彼らに対してサポート体制のあ

る不動産会社を繋ぐプラットフォームだ（株式会社 LIFULL）。この取り組みの革新性は、社会全体に対して、「LGBTQ を差別しない社会を目指しましょう」といった強引な啓発キャンペーンを展開するのではなく、「LGBTQ フレンドリー」「外国籍フレンドリー」といったアイコンをサイト上や街の不動産屋に掲示することで、「安心して相談したい」住宅弱者当事者が「安心して相談できる」不動産屋を見つけ出し、選択できる環境を創り出した点にある。これにより、住宅弱者は「受け入れてもらえるだろうか」といった不安や「拒絶されるかもしれない」といったストレスを感じることなく、最初から歓迎してくれる不動産会社にアプローチできる。このように、当事者が直接アプローチできる場所を創出した「FRIENDLY DOOR」は、順調に不動産会社の登録数を伸ばし、立ち上げ当初の全国 500 店舗以上（2019年11月時点）から、現在では 5,000 店舗以上（2023年10月時点）へと拡大している。

2つ目の事例は、株式会社マイナビの「座ってイイッス PROJECT」だ。このプロジェクトは、多くの従業員にとって隠れた悩みの種になっているアルバイト中の「立ちっぱなし」問題の解決を目指し、接客中でも座れる椅子を開発、2024年3月には店舗での導入を開始した。接客業に携わる人が抱えていた「密かな不満」を顕在化し、多くの賛同を得たのは言うまでもないが、人手不足の社会において、雇用主が従業員にアピールできるポイントにもなっている点がプロジェクトを成功させた理由の一つだろう。本プロジェクトも「FRIENDLY DOOR」同様、賛同する企業から導入を進めることで、「座って接客する」という新しい習慣を社会に広めたが、異なるのは、形のある「椅子」実物を作ったことだ。全国の企業が、希望すれば「椅子」を導入できるこの例は、瞬く間に多くの

企業へ浸透し、賛同者が集う「ニュースタンド」がいかに自走できるかをよく表している。最後に挙げるのは、トヨタ自動車株式会社が静岡県裾野市で建設を進める実験都市「Woven City」だ。広告コミュニケーション例としては、やや規模が大きすぎるが、コミュニケーションの変遷を語るうえで、現代の社会構造を上手く捉えた施策として評価できるため紹介する。「Woven City」は、「モビリティのテストコース」であり、「生きている実験室（a living laboratory）」と位置づけられているように、トヨタが目指す未来のモビリティ社会の実現というビジョンに賛同する企業、研究者、そして住民が集い、新たな技術やサービスを共創・実証するための巨大な「プラットフォーム」だ（日経クロステック 2025）。ここでも重要なのは、ある理想形を大衆に押し付けるのではなく、その理念に共感し、実験に参加したいと願う人々が自らの意思で集える場所を用意したことだ。

AI・アルゴリズム時代のコミュニケーションの特徴のひとつは、大衆が消失し「界限」へと分散する社会において、賛同する個々が集える場を作っていることだろう。さきほどの例に挙げた「Woven City」が完成形ではなくビジョンを掲げて「この指止まれ！」と仲間を募ったことは、これまでの自動車産業のリーダーカンパニー像を大きく変えるほどの衝撃があったが、まさに「この指止まれ！」的な「求心力」を必要とするコミュニケーションが、いまの時代に求められているのではないだろうか。これを本稿では「求心力コミュニケーション」と呼ぶ（図1：C）。

AI・アルゴリズム時代において重要な「求心力コミュニケーション」とは何か。本章で紐解いたメディアと広告コミュニケーションの変化をヒントに、次章では、より今の時代性と具体的な広告コミュニケーションの役割

について、論じたい。

これからの広告の役割～求 第3章：心カコミュニケーションは 「選ぶ権利」から始まる～

ここまで見てきたように、メディアの変化に応じて、広告コミュニケーションのあり方も大きく形を変えてきた。特に、現在のAI・アルゴリズム時代において重要となるポイントは、決まった「型」がメディアを通じて発信されるのではなく、乱立する「界限」社会のなかで、賛同者が集える場所やモノ、コトを創出している点だ。

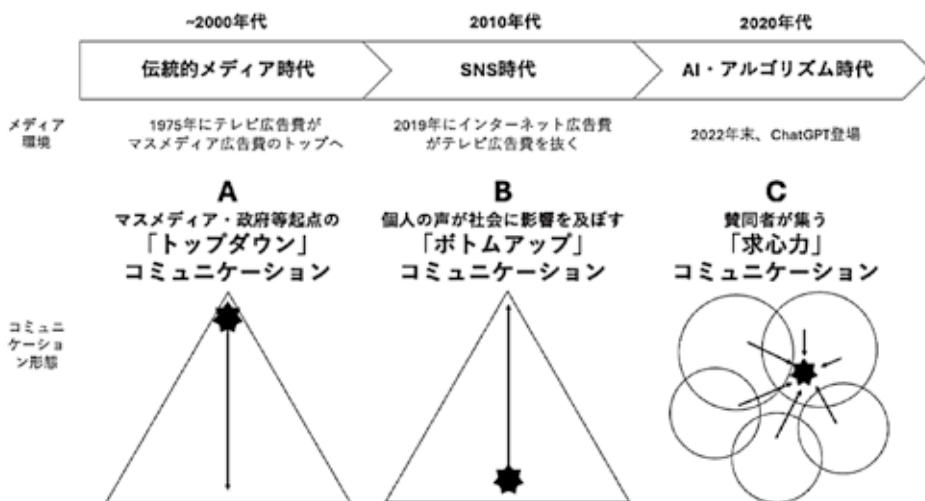
ここで、本稿が提唱する「求心カコミュニケーション」が、既存の「コミュニティ」マーケティングとどう異なるかを明確にしておきたい。「コミュニティ」マーケティングが、特定のテーマやブランドに関心を持つ既存の集団を対象に、その内部の結束を高め、活性化させることを主眼に置くのに対し、「求心カコミュニケーション」は、むしろこれまで

交わることのなかった、あるいは対立さえしていたかもしれない複数の「界限」を横断する、より大きな社会変革の可能性を秘めている。その起点は必ずしも既存の集団ではなく、人々を惹きつける一つの「コンセプト」だ。そのコンセプトが持つ「求心カ」が、界限の壁を超えて多様な人々を惹きつけ、結果として新たな「場」が形成される。つまり、集団の育成ではなく、コンセプトによる「場の創出」こそが、本アプローチの核心なのである。

このような「求心カコミュニケーション」が今の時代に求められる理由は様々だが、ひとつは、社会構造そのものの変化にある。社会人類学者スティーブン・ヴァートヴェックが提唱した「超多様性 (Super-diversity)」は、現代社会を捉える上で重要な概念だ。これは、国籍や民族といった従来の多文化主義の枠組みに加え、宗教、社会階層、年齢、ライフスタイルといった無数の変数が複雑に絡み合い、社会の多様性が質的に変容した状態を指す。

この「超多様性」社会において、広告コミュニケーションが対象としてきた人(集団)

(図1) メディア環境とそれを取り巻く広告コミュニケーション形態の変遷



の粒度は極めて細分化し、昨今ではデモグラフィック（属性）で語りきることは困難となり、「K-POP 界限」「古着界限」「サッカー界限」といった比較的枠組みの緩い集団が無数に存在する。そのような時代において、集団間の社会的合意を短期間で確立させることは非常に難しく、味方となってくれる人（集団）を集める手法が有効というわけだ。超多様性社会において、AI・アルゴリズムは分断をさらに加速させた。アルゴリズムがネット利用者個人の検索履歴やクリック履歴を分析し学習することで、個々のユーザーにとっては望むと望まざるとに関わらず、見たい情報が優先的に表示され、利用者の観点に合わない情報からは隔離され、自身の考え方や価値観の「バブル（泡）」の中に孤立するという情報環境を「フィルターバブル」と言う（総務省 2023）が、アルゴリズムが進化したことによって細分化した集団は、まさにこの「フィルターバブル」に閉ざされ、あたかも自身が眺めている「タイムライン」が、すべての「世界」だと錯覚してしまうのである。これを「エコーチェンバー現象」とも言うが、これらの社会構造の変化によって、閉ざされた「界限」における内集団の結束は高まる一方で、外集団の意見が見えにくくなり、自分とは異なる集団に対する嫌悪感や憎悪が生まれやすいとも言える。マタニティマークの問題に戻ると、妊婦というある 1つの集団への配慮は、ある集団にとっては「エコ最良」になってしまうのだ。では、超多様化する社会において、広告コミュニケーションのあり方はどのように変わっていくのか。第 2 章で挙げた事例に基づいて、これからの広告業界のヒントとなる方法を模索したい。

広告コミュニケーションのあり方を模索するにあたって、先ほど挙げた 3 事例の成り立ちから紐解いていきたい。「FRIENDLY DOOR」、「座ってイイッス PROJECT」、

「Woven City」は、いずれもある特定の集団の不満やニーズから、アイデアが生まれていると言えるだろう。まだ顕在化していない「インサイト」に耳を澄ませ、それに応える解決策（コンセプト）を提示するというのは、伝統的メディア時代から変わらない広告コミュニケーションの成り立ちでもある。そのため、コミュニケーションの出発点は大きく変わらない。明確に異なるのは、そのコミュニケーションの発露の仕方である。つまり、メッセージの組み方と、コミュニケーション構造が大きく異なる。伝統的メディア時代においては、あるインサイトから着想を得た新たな行動やライフスタイルが、そのままストレートなメッセージとして伝達され、それが大衆に受け入れられていた。一方で、AI・アルゴリズム時代においては、新たな行動やライフスタイルの一方的な伝達は、粒度の非常に細かい集団同士のコンフリクトを起こしかねない。そのため、まずは賛同する個人や集団が自らの意思で集える場づくりが必要となる。あくまで、選択権は生活者にあり、「あなた（もしくはこの集団）はこうですよね」と言った「正解」の押し付けではない。

ある意味、賛同したくない個人や集団は集まらなければよいという放任主義的な考え方ではあるが、求心力の強いコンセプトであればあるほど賛同者が増え、「その新しい習慣はアリかもしれない」と周囲に影響を及ぼしうる。結果、求心力コミュニケーションは、そのコンセプトの「求心力」の強さによっては、一部の賛同者が集まる小さな新習慣から、界限を横断し、社会に受け入れられる「ニュースタンダード」となる可能性を秘めている（図 2）。

一方で、この求心力コミュニケーションにも留意すべき点がある。求心力の源泉となるコンセプトが先鋭化しすぎると、熱量の高い集団は時に排他的となり、新たな分断を生

むリスクがある。また、結果的に賛同者が集まらず、社会から孤立した「ニッチ」なムーブメントに終わる可能性もある。シャープなコンセプトを立てる力は、時代を問わず広告人に求められているが、これからの広告人には、そのコンセプトが無数の界隈を跨いで多くの個人・集団を味方につけられるかどうか、「求心力」の視点が益々求められていくだろう。

では、この「求心力」の高さを測る指標は何か。求心力コミュニケーションが、従来の広告コミュニケーションと本質的に異なるのは、その評価軸である。伝統的メディア時代の広告が「リーチ」や「認知率」といった指標で評価されてきたのに対し、これからのコミュニケーションは、その「求心力の質」が問われる。そこで本稿は、この求心力を可視化・測定するための『求心力コミュニケーション指標』を、以下の3つの要素の掛け算によって算出されると規定する。

【求心力コミュニケーション =

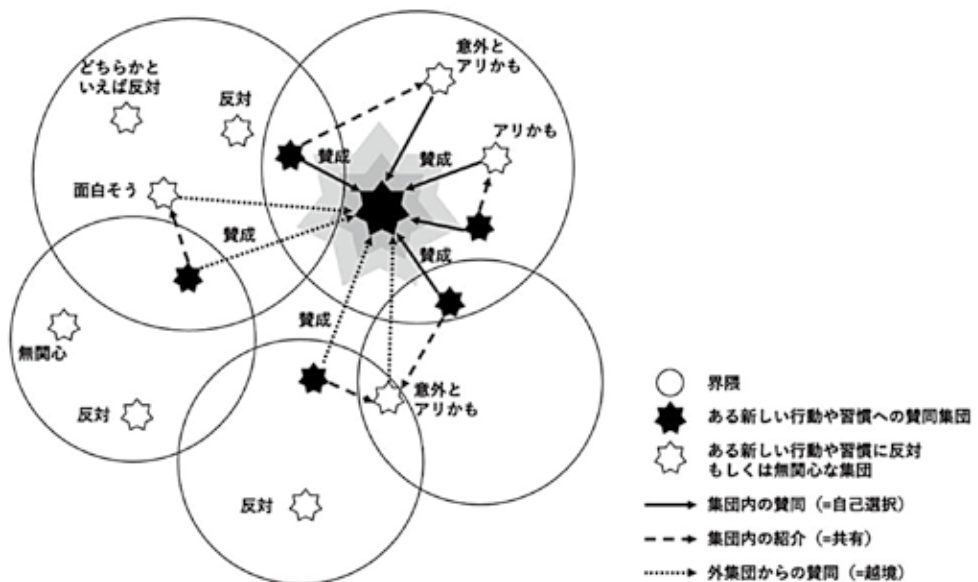
[1]自己選択率×[2]共有率×[3]越境率】

3要素は、以下を示す。

- [1] 自己選択率：当事者集団における「コンセプトの受容度・魅力度」を測る指標。ターゲットである当事者が「面白そう」「参加したい」と自らの意思で集まったかどうかの初期引力を示す。
- [2] 共有率：当事者集団内部の「熱量・共感度」を測る指標。熱量が高まり、集団内で共有（紹介）を促し、賛同者を増やすことができるかを示す。
- [3] 越境率：コンセプトの「社会的な拡張性・普遍性」を測る指標。そのコンセプトが単なる当事者集団の内輪的な盛り上がりで終わらず、異なる価値観を持つ他の「界隈」を巻き込み、新たな社会のスタンダードになり得るかのポテンシャルを示す。

この掛け算の数式が示すように、3つの要素は不可分であり、どれか一つでも欠けれ

(図2) 超多様性社会において、拡張する求心力コミュニケーション



ば、社会を動かすほどの強い求心力は生まれない。この指標こそ、超多様性社会における広告コミュニケーションの新たな KPI となり、また、求心力コミュニケーションを我々広告人が考えるヒントになるのではないだろうか。

本稿で論じてきた「求心力コミュニケーション」を、改めてマタニティマークの問題に立ち返って適用するならば、どのような形が考えられるだろうか。現在のマタニティマークは、そもそも当事者が表明することを躊躇してしまうため「自己選択」されているとは言い難い。同じく「共有」の点においても、妊婦同士で主義主張が異なる可能性や第三者からの目を気にして発信することの恐怖が勝り、大きなマイナスだ。言わずもがな、妊婦ではない他者への「越境」はさらにハードルが高く、機能不全に陥っていることの説明がつく。では、どのように3要素を満たし、求心力コミュニケーションの成功率を上げることができるのだろうか。

例えば、単に妊婦への配慮をトップダウンで呼びかけるのではなく、「妊婦を応援したい」と考える個人や企業がその意思を表明し、繋がることのできるプラットフォームを立ち上げるのは一つの手だ。「FRIENDLY DOOR」のように、賛同する店舗や公共交通機関が「ウェルカムステッカー」を掲示する。あるいは、マタニティマーク自体を「席を譲ってください」という要求のシンボルから、「あなたの席、譲ります」という意思表示のシンボルへとリフレーミングし、配慮したい側が能動的に意思表示できる仕組みを作る。

このように、画一的な「正しさ」を押し付けるのではなく、善意を持つ人々が自発的に集い、行動を選択できる「場」をデザインすることこそ、超多様性社会という時代により適したコミュニケーションの姿と言える

のではないだろうか。

広告人は、 おわりに：人々を惹きつける 「求心力デザイナー」へ

本稿の議論を総括したい。序論で触れた、個人的な「マタニティマークを付けられない」という小さな葛藤は、社会が複雑化し、かつて有効だったトップダウン型のコミュニケーションが機能不全に陥っていることの象徴だった。

本稿で見てきたように、一つの答えを提示する「習慣の型化」は、時に集団間の分断を招くリスクを孕む。超多様性社会におけるこれからの広告の役割は、「FRIENDLY DOOR」が示したように、人々がそれぞれの望む選択を主体的にできる「環境」そのものをデザインすることにある。求心力の高いコンセプトを社会に問い、多様な人々が集える「場」を用意する——広告人が担うことになるその役割を、仮に「求心力デザイナー」と呼ぶが、それは、作るモノの形態（プラットフォーム、イベント、サービス等）を問わず、「人々の心を惹きつけ、集める力（=求心力）を創出する」ことにある。

そしてこの考え方は、広告業界で今まさに起きているビジネスモデル変革の潮流を、理論的に裏付けるものでもある。近年、多くの広告会社が事業開発やサービスデザイン領域へと拡張しているが、それは本稿で分析した「超多様性社会」に適應するための必然的な進化とも言えるのではないだろうか。「この指止まれ！」と人々を惹きつける魅力をクライアントと共創することが、結果的にその手段として、プラットフォームの共創や CRM、コンテンツ開発など、様々なビジネス領域への越境に繋がるのだ。

広告業界は今、単なるコミュニケーションの設計者から、企業の持つ魅力の中核を共創するパートナーへと、その役割を進化させている。批判を恐れる時代だからこそ、本稿が、熱量ある味方を増やすためのコミュニケーションのヒントとなれば幸いである。

●参考・引用文献

Edward L. Bernays (1928) , Propaganda, H. Liveright, New York (中田 安彦訳 (2010) 『プロパガンダ [新版]』成甲書房)

山本七平 (2018) 『「空気」の研究』文藝春秋

山本高史 (2015) 「広告を「読む」。」『宣伝会議』NO.881 2015年 3月号, 114-115

嶋浩一郎 (2024) 『「あたりまえ」のつくり方——ビジネスパーソンのための新しいPRの教科書』NewsPicks パブリッシング

電通メディアイノベーションラボ (2023) 『情報メディア白書 2023』ダイヤモンド社日本経済新聞 朝刊 (2016.3.11) 「待機児童, 政権に危機感, ブログ発端, 野党が攻撃, 首相が緊急対策指示。」総務省 (2023) 「令和5年版情報通信白書」第一部, 30-32

Vertovec, S. (2022), Superdiversity: Migration and Social Complexity, Routledge.

●参考・引用サイト

こども家庭庁 「マタニティマークについて」『健やか親子21』 (<https://sukoyaka21.cfa.go.jp/maternitymark/>), アクセス日時: 2025年8月1日

こども家庭庁 「マタニティマーク ファクトブック」 (https://www.cfa.go.jp/assets/contents/node/basic_page/field_ref_resources/40ad2240-d94a-47ea-8cf9-a25a901963b3/0daf486b/20230401_policies_boshihoken_maternity-mark_02.pdf), アクセス日時: 2025年9月15日

株式会社 LIFULL 「LIFULLHOME'S FRIENDLY DOOR」 (<https://actionforall.homes.co.jp/friendlydoor>), アクセス日時: 2025年8月1日

株式会社 LIFULL (2019) 「“したい暮らしを, あらゆる人に。”ハウジングイコーリティを推進する取り組み「LIFULL HOME'S ACTION FOR ALL」を立ち上げ」

(<https://prtmes.jp/main/html/rd/p/000000104.000033058.html>), アクセス日時: 2025年8月1日

株式会社 LIFULL (2024) 「LIFULLHOME'S, 「外国籍フレンドリーな不動産店舗の実態調査」結果を発表」

(<https://prtmes.jp/main/html/rd/p/000000425.000033058.html>), アクセス日時: 2025年8月1日

株式会社日本総合研究所「ウォームビズ成功の鍵は「わかりやすさ」にあり！」

(<https://www.jri.co.jp/page.jsp?id=5997>), アクセス日時: 2025年8月6日

トヨタ自動車株式会社「ToyotaWovenCity」(<https://www.woven-city.global/jpn/>), アクセス日時: 2024年8月6日

ベビカム株式会社「マタニティマークをつけない理由は「嫌がらせなどが怖い」「席を譲ってほしいと訴えているようで抵抗がある」が各33%」(<https://prtmes.jp/main/html/rd/p/000000068.000007518.html>), アクセス日時: 2025年8月1日

ハフポスト (2015) 「マタニティマーク, 「暴力の標的になる」と自粛する妊婦」(https://www.huffingtonpost.jp/2015/10/17/maternity-logo_n_8318998.html), アクセス日時: 2025年8月1日

NEWS ポストセブン (2014) 「マタニティマーク持つニセ妊婦 妊婦のイメージ悪くする例も」(https://www.news-postseven.com/archives/20140309_244688.html?DETAIL), アクセス日時: 2025年8月5日

日経ビジネス (2014) 「クールビズ普及の真相」(<https://business.nikkei.com/article/life/20140501/263808/>), アクセス日時: 2025年8月7日

環境省 (2005) 「小池大臣記者会見録」(<https://www.env.go.jp/annai/kaiken/h17/0921.html>), アクセス日時: 2025年8月7日

ITメディア (2020) 「なぜ, トヨタは「実験都市」をつくるのか? その狙いと勝算を考える」(<https://www.itmedia.co.jp/news/articles/2001/16/news029.html>), アクセス日時: 2025年8月6日

日経クロステック (2025) 「トヨタ豊田会長が語った「オープン・シティ」, “クルマ以外”の外部連携も加速」

(<https://xtech.nikkei.com/atcl/nxt/column/18/03031/010700012/>), アクセス日時: 2025年8月7日

ウェブ電通報 (2023) 「「日本の広告費」の歴史から読み解く, 時代の変化」

(<https://dentsu-ho.com/articles/8559>), アクセス日時: 2025年8月5日

日経クロストrend (2023) 「マスより「界限消費」世代の共通認識が生まれにくい時代の新法則」(<https://xtrend.nikkei.com/atcl/contents/18/00834/00004/>), アクセス日時: 2025年9月24日

アテンションの終焉、リレーションの夜明け—広告会社は「対話的クリエイティビティ」を武器に、企業の事業開発パートナーへ

本田 完
ほんだ かん

(株)博報堂

テーマビジネスデザイン局
ビジネスプロデューサー二部
ビジネスプランナー



2019年入社。初任配属でデジタル広告のプランニングや運用を担うDAC（現Hakuhodo DY ONE）出向を経て、現在は博報堂にてビジネスプロデューサーとして、制作からメディア、新規事業開発領域等、多角的な案件に従事。学生時代は前橋育英高校、大学体育会サッカー部に一貫してサッカーと共に歩んできた。その情熱は今も変わらず、将来の夢は「Jリーグチェアマンとして、日本代表のワールドカップ優勝に貢献すること」

この度は栄えある賞に選出いただき、身の引き締まる思いです。本論文で提示した変革は、テーマビジネスデザイン局荒井局長が語っていた「社会課題を『社会機会』へとリ・デザインする」というビジョンから着想しました。AI時代の文脈でどう実装すべきか考え抜いた本論文が、広告の新たな「夜明け」を自ら掴み取る一助となれば幸いです。信頼の循環を社会実装するパートナーとして、より一層邁進していく所存です。

序論：『境界なき対話の時代』と 広告の役割の終焉

『変容する世界』。この言葉ほど、今の広告業界に重くのしかかるものはない。

その変容の正体とは、単なるトレンドの変化ではない。AI という名の、産業構造そのものを根底から覆す巨大な地殻変動である。AI は、情報検索を効率化するだけのツールではない。それは、人々の働き方、学び方、そしてコミュニティの在り方そのものを変容し、これまで明確に存在した企業と顧客、従業員、社会との境界線を溶かし始めている。我々はその結果生まれた、あらゆるステークホルダーが常時接続され、常に対話を求められる世界の到来を目の当たりにしているのだ。そして、この『境界なき対話の時代』は、我々広告会社に不都合な真実を突きつける。なぜなら AI は、我々が長年提供してきた

『アテンション（注目）を最大化する』と

いう価値を、もはや誰でも調達可能なコモディティへと変えたからだ。その結果、クライアントは内製化へと舵を切り、巷では「広告代理店、不要論」すら囁かれ始めている。

しかし、この地殻変動は広告業界という一つの島を揺るがしているだけではない。その根源には、社会全体のコミュニケーションが機能不全を起こし、あらゆる場所で「信頼」が欠如しているという、より根源的な課題が存在する。企業と顧客、政府と生活者、そして生活者同士の間でさえ、分断と不信が広がっている。我々が直面しているのは、単なるビジネスモデルの危機ではなく、社会そのものの接続が失われつつあるという、時代の危機なのだ。だとすれば、我々広告会社の変革が目指すべき先は、単なる業界の生き残り戦略に留まるはずがない。本稿が提唱するのは、その危機を乗り越えた先に、AI 時代に希薄化した人間と社会のつながりを再構築するという、広告の新たな社会的使命である。それはすなわち、広告が『信頼の循環』という新たな社会OSを構想し、その実装を担う

という壮大な挑戦の第一歩であり、広告が社会変革の一端を担う存在へと進化するための、新たな指針となるはずだ。

本稿の出発点は、私自身がデジタル広告の現場で抱いたある種の違和感にある。クライアントが評価するのは常に短期的な効率指標であり、その追求が長期的な関係構築や社会価値に繋がっているのか、強い疑問を抱いたのだ。そして、この違和感の正体を探る中で、私は問題の根源がさらに深い場所にあることに気づいた。アテンション獲得競争の果てに、広告が本来持つべきだった生活者を豊かにするという使命を見失い、人々を単なるクリックやコンバージョンを最大化するための「消費者」へと矮小化させてしまっているのではないかということである。

では、このようなアテンションを金で買う旧来型のビジネスモデルが崩壊寸前を迎えている今、我々広告会社は社会やクライアントからもはや用済みと判断されてしまうのだろうか。

いや、断じて違う。

本稿では、この危機を乗り越え、広告が再び社会にとって不可欠な存在となるための新たな姿を論じる。それは、アテンションの先にある『リレーションシップ・キャピタル(関係性資本)』を創造する、企業の『事業開発パートナー』への変革である。AIという破壊者によって変容した世界で、広告会社だけが提供できる代替不可能な価値とは何か。その具体的な事業モデルをここに提言したい。

なぜ広告は『用済み』に 第1章: なったのか?— Attention Capitalの崩壊

なぜ、我々広告会社はクライアントから、

そして社会から『用済み』とまで言われるようになってしまったのか。その答えを、単にAIの台頭やクライアントの内製化といった表面的な事象に求めるべきではない。危機の根源は、我々が自ら作り上げ、そして最適化しすぎてしまった『アテンション・キャピタル』という、かつての成功モデルそのものの崩壊にある。

我々がアテンションを至上命題としたのは、決して思考停止に陥っていたからではない。それは、大量生産・大量消費を前提とした20世紀型資本主義の成長を駆動させるという、広告が担った歴史的使命の、必然的な帰結であった。広告は、常に新しい需要を創出することで、成長至上主義の経済システムを支える最強のエンジンであり、その燃料こそが人々の「注目」だったのである。

しかし、利潤最大化と経済成長を無限に追い求めるその枠組みは、気候変動が「地球沸騰化」と呼ばれる時代に至り、明らかな『制度疲労』を見せ始めている。無限の成長を是とするシステムと、有限な地球という現実との矛盾。この構造的な限界が顕在化する中で、かつて経済成長の立役者であった広告は、その存在意義そのものを問われることになった。成長を前提としない社会への移行が求められる今、成長のエンジンであった広告が旧来の役割に固執し続けることは、もはや許されないのだ。

この価値観の転換は、広告業界だけに限定された特殊な現象ではない。むしろ、資本主義の最前線で起きている不可逆的な潮流なのである。例えば、かつては短期的な売買差益(トレーディング)を事業の柱としていた総合商社が、今や社会課題解決に資する長期的な事業投資・事業開発へとその軸足を移している。また、金融の世界では、企業の財務情報だけではなく、環境、社会、ガバナンスへの取り組みを評価するESG投資が爆発的

に拡大し、もはや金融の本流となった。短期的な注目（アテンション）から、持続的な価値共創（リレーション）へ。資本主義そのものが、より長期的で、より社会的な価値を志向し始めている。だからこそ、旧来のアテンション獲得に特化してきた広告業界は、その存在意義を根本から問われているのだ。

このシステムの限界の末期症状こそが、アテンション獲得競争の異常なまでの激化であった。飽和した市場でなお成長を続けるために、我々は人々の可処分時間を奪い合い、より強く、より刹那的な刺激で注目を引く消耗戦に身を投じた。その結果、注目はもはや希少な資産ではなく、AIによって誰もが安価に生成できるコモディティと化したのである。

アテンションの価値が暴落する一方で、企業が直面するコミュニケーション課題は、かつてないほど複雑化している。序論で述べた「境界線の溶解」は、企業をSNSでの炎上、従業員による内部告発、サステナビリティ（ESG）への要請といった、あらゆるステークホルダーからの対話圧力に晒す。企業がいま、本当に必要性を感じているのは、刹那的な注目を集めるための飛び道具ではない。多様なステークホルダーからの信頼を勝ち取り、事業活動を円滑に進めるための、持続的な関係性構築能力なのである。アテンション獲得に特化してきた旧来型の広告代理店は、この新しい課題に、もはや応えることができない。これこそが、「不要論」の核心である。

新たな価値の創造

第2章：『Relationship Capital』という処方箋

アテンション・キャピタルの崩壊は、旧来のビジネスモデルの終焉を告げようとして

いる。しかし、それは広告という営みの終わりを意味するものではない。むしろ、社会と企業が抱える真の課題に応え、我々が新たな価値を創造する時代の幕開けを意味する。

その価値の源泉こそが、本稿で提言する『リレーションシップ・キャピタル（関係性資本）』である。これまで顧客との関係構築を目指すCRMやファンベースが論じられてきた。しかし、本稿で提言する『リレーションシップ・キャピタル』は、その対象を顧客に限定せず、従業員、株主、社会といったあらゆるステークホルダーとの関係性を包括的に捉える。そしてその原理を単なるエンゲージメントではなく、アテンションを金で買う市場交換の原理そのものを超えた『贈与と返礼』のサイクルに見出し、AI時代における代替不可能な経営資産、すなわち資本として戦略的に蓄積・活用する点で、従来の関係構築論とは一線を画すものである。

近年のJAAA広告論文においても、Web3のようなテクノロジー基点の変革や、生活者を巻き込む「社会彫刻」といった共創活動が論じられてきた。これらの優れた議論が広告の新たな「戦術」を模索してきたとすれば、本稿が目指すのは、その戦術が拠って立つべき、より普遍的な「戦略的思想」そのものを提示することにある。

それは、単なる顧客や株主との良好な関係を指す言葉ではない。企業が社会の中で語るべき『物語』に、あらゆるステークホルダーが自らの役割を見出し、共感し、参加することで生まれる、ダイナミックな価値のネットワークそのものである。それは、企業の持続的成長を支える、AIには決して生み出せない最強の無形資産となる。では、この無形資産は、具体的にどのような価値要素で構成されているのだろうか。

2.1 『RelationshipCapital』とは何か： 取引から、信頼の循環へ

リレーションシップ・キャピタルが、なぜこれまでの顧客関係と根本的に異なるのか。それは、その構築原理が「取引」ではなく「信頼の循環」にあるからだ。

アテンション・エコノミーの論理は、常に一回性の「取引」であった。広告を見てクリックすれば、関係はほぼ完結する。そこに関係性の継続性はない。対して、リレーションシップ・キャピタルは、継続的な「信頼の循環」によって育まれる。そのサイクルは、常に企業がまず「与える」ことから始まる。それは、直接的な見返りを求めない、誠実な価値の提供だ。有益な情報を提供するコンテンツであり、人々が繋がるコミュニティであり、社会課題の解決に貢献する活動である。

生活者は、その価値を受け取ることで、企業との間に最初の接点を結ぶ。そして、その提供される価値に、企業の哲学や思いが込められていけばいるほど、人々の中には「何かを返したい」「この活動を応援したい」という自然な感情が芽生える。この「返礼」の気持ちこそが、SNSでの好意的なシェアであり、推奨であり、そして最終的な購買行動へと繋がっていく。この「与えることから始まる信頼の循環」が繰り返されることで、一過性の取引関係ではない、長期的で強固なリレーションシップ・キャピタルが蓄積されていく。この原理は、文化人類学者マルセル・モースが『贈与論』で明らかにした、人間社会を根底で支える「贈与と返礼」のサイクルそのものである。アテンションという刹那的な「市場交換」から、信頼という永続的な「贈与交換」へ。これは単なる「良い関係」の話ではない。広告会社が生き残るために、反資本主義とも言える原理をビジネスの中心に据えるという、変革の提案なのだ。

この思想は、ユルゲン・ハーバーマスが

論じた「公共性」の現代的構築の試みとも接続する。ハーバーマスは、かつて市民が理性的対話を通じて公論を形成した「公共圏」が、マスメディアの商業主義によって浸食され、人々が受け身の文化消費者へと変えられていく過程を鋭く指摘した。まさに現代のアテンション・エコノミーは、この傾向を極限まで加速させ、人間関係そのものをクリックやインプレッションといった商品へと変え、私たちの精神を静かに疲弊させている。本稿で提唱する『リレーションシップ・キャピタル』とは、この流れに抗い、企業活動を通じて新たな時代の『公共圏』、すなわち信頼に基づく対話の空間を創造するという、極めて社会的な意義を持つものである。

つまり、リレーションシップ・キャピタルとは、アテンション・エコノミーが徹底的に推し進めてきた「人間の注目や関係性の商品」に対する、明確なアンチテーゼなのである。注目は買える。しかし、信頼は買えない。共感を買えない。自発的な応援は、決して買うことができない。これらは、市場の交換原理の外側で、人間的な「信頼の循環」を通じてのみ育まれる。この「脱商品化」された価値こそが、AIには決して真似のできない、これからの時代における企業の競争優位そのものなのである。

2.2 いかにして創造するのか：広告会社の 独自性『対話的クリエイティビティ』

では、この極めて重要で複雑なリレーションシップ・キャピタルは、誰が、どのようにして創造するのか。ここで我々が提示するのが、広告会社の新たな中核能力となる『対話的クリエイティビティ』である。

AIが扱えるのはあくまで言語化・データ化された「形式知」に過ぎない。対して『対話的クリエイティビティ』とは、AIには模倣できない人間的な『暗黙知』を核とした、

社会変革を導くための複合的な能力体系である。それはまず、複雑な課題の根源を見抜く「システム思考力」。次に、多様な利害を乗り越え合意を形成する「ファシリテーション能力」。そして、人々を共通の未来へ向かわせる「ナラティブ構想力」である。この3つの能力を統合し、信頼の循環が生まれる対話の舞台そのものを創り出す力こそ、我々だけの戦術知なのだ。

ロジックだけでは動かない人の心を動かし、単なる正論ではない「共感」に満ちたムーブメントを創造する。それは、企業と社会の間に、金銭では媒介できない人間的な関係性を再構築するという新たな社会的使命だ。複雑な因果関係を解き明かし、対立を乗り越ええる対話の場を設計し、人々を巻き込む物語を紡ぐ。この実践こそが、広告会社が事業開発パートナーへと進化するための、代替不可能な武器となるのである。

では、この新たな役割を担う我々広告会社は、具体的にどのような事業を通じて、社会に価値を提供していくべきなのか。その実践的な設計図を、次章で示したい。

第3章：事業開発パートナーへの進化—新たな市場を創造する

3.1 新たな使命：『エコシステム・プロデューサー』

我々広告会社が目指すべきは、もはやクライアントの「御用聞き」ではない。社会課題の解決を事業の核に据え、全てのステークホルダーへの価値提供を通じて利益を創出する「パーパス・ドリブン」な企業変革を導くパートナーである。

しかし、その役割さえも序章に過ぎない。一社だけの変革では、複雑化した社会課題は解決できない。広告会社の真の使命は、多様

な企業、NPO、生活者を繋ぎ、社会課題解決という共通の目的に向けた協業を促進する存在となることだ。それはクライアント一社の個別課題に対応する存在から、より良い社会経済システム、すなわち新しい「市場」そのものを創造する『エコシステム・プロデューサー』へと生まれ変わることを意味する。

3.2 新たな事業モデル：『ソーシャルイシュー・コンソーシアム』の提言

この新たな使命を体現する、独創的な事業モデルとして『ソーシャルイシュー・コンソーシアム』事業を提言する。これは、一つの社会課題に対し、複数の企業や組織が連携して取り組むための共同体を、広告会社が主導して組成・運営するものである。そのプロセスは、我々広告会社の持つ能力を最大限に活かした、4つのステップで構成される。

第一に、「社会課題の発見」だ。我々が持つ社会、生活者への深い洞察を活かし、一企業だけでは解決が難しいが、複数の企業が連携すればビジネスチャンスにもなり得る社会課題を発見し、その本質を定義する。得意先の課題解決を目指し、市場調査などを通じて生活者の声に耳を傾けてきた我々だからこそこの課題発見がきっとできるはずである。

第二に、「共闘関係の構築」である。定義した社会課題に対し、問題意識を共有する複数のクライアント（時には競合も含む）、専門性を持つNPO、関連する行政機関や省庁などを巻き込み、課題解決のための共同体(コンソーシアム)を組成する。広告会社は、その中立的なハブとして、全体の目的設計と利害調整の役割を担う。既に媒体社やプラットフォームと連携し、社会課題を起点とした多様な関係先を巻き込んだ取り組みは事例が出来始めている。多様な得意先、協力先と信頼関係を築いてきた我々だからこそハブになれるはずだ。

第三に、「ムーブメント・デザイン」だ。広告会社が持つクリエイティブティとストーリーテリングという資産を活用し、コンソーシアムの活動を社会全体が自分ごととして参加する魅力的な「物語」へと昇華させる。この専門性こそが、事業開発コンサルティングファームにはない我々の決定的な優位性だ。統一されたコミュニケーション戦略のもと、共感を呼ぶキャンペーンやプラットフォームを設計し、社会的な空気を醸成、持続的なムーブメントを創造するのである。

例えば、環境省の「クールビズ」は、軽装はマナー違反という固定観念を新しい嗜好へと転換し、日本の夏の服装文化を変容させた。P&G「パンテーン」の「#HairWeGo」は、画一的な就活ヘアへの問題提起から社会的な対話を生み出し、企業の採用基準にまで影響を与えた。これらこそ、広告のクリエイティブティが社会課題と結びついた、ムーブメント・デザインの好例である。

そして第四に、「共有価値の報告」をおこなう。コンソーシアムの活動が生み出した社会的価値（イシューの改善度）と、経済的価値（参加企業の事業への貢献）の両方を可視化し、参加企業と社会に対してレポートングすることで、活動の透明性と正当性を担保する。振り返れば、この価値の可視化は、広告業界がその歴史の中で常に挑み続けてきたテーマである。テレビの時代にはGRP（延べ視聴率）を、デジタルの時代にはインプレッションやブランドリフト調査を。我々は常に、メディア環境の変化に合わせ、目に見えない価値を測るための新しい「ものさし」を発明し、その価値を証明してきた。だからこそ断言できる。社会課題解決への貢献という、これまで以上に複雑で多面的な価値に対しても、我々はその羅針盤となる新たな評価指標を必ず生み出せるはずだ。

では、このフレームワークは社会的価値

と経済的価値をいかに両立させるのか。

一例として「気候変動対策」を挙げたい。企業にとって脱炭素への取り組みは「コスト」である一方で、地域には推進の「機運」が不足している。ここに、我々の『対話的クリエイティブティ』が機能する。カーボンクレジットの購入という経済行為を、「プロスポーツクラブ（Jリーグクラブなど）を通じた、ホームタウンの未来への応援」という人間的な価値へと意味を再定義するのだ。企業のコストは「未来への投資」へ、地域は推進の「熱量」を、クラブは新たな「社会的価値」を得る。この三方よしの信頼の循環こそ、強固な『リレーションシップ・キャピタル』が生まれる瞬間である。

このモデルは気候変動対策に限らない。フードロス、地域の空き家問題など、あらゆる社会課題において、同様の「意味づけによる市場創造」は可能である。重要なのは、広告会社が課題と課題の間に立ち、対話を通じて新しい意味を創造する触媒となることなのだ。

3.3 事業の収益構造：『未来への投資』への価値転換

この事業は、メディアコミッションや制作フィーといった従来の広告ビジネスとは全く異なる収益構造を持つ。参加企業からは、共同体運営費として「コンソーシアム運営フィー」を徴収する。さらに、設定した社会課題の解決度に応じた評価指標（KPI）に基づき、「社会的インパクト連動型インセンティブ」を成功報酬として得る。この多角的な収益構造こそ、我々が社会の公器として安定的に価値を提供し続けるための基盤となる。

3.4 事業の評価指標：共有価値の可視化（三位一体のKPI）

「社会的インパクト連動型インセンティ

ブ」の根拠となる評価指標は、短期的な経済指標に留まらない。我々は、この事業が生み出す価値を、性質の異なる3つの資本の増大と捉え、計測することを提案する。

第一に、「社会的資本」の増大である。これは、事業が社会課題そのものに与えた直接的な影響を測る。今回の気候変動対策の例で言えば、第三者機関の認証を受けたCO2の具体的な削減・吸収量が最も重要な定量指標となる。加えて、これまで脱炭素化のアクションに参加できなかった中小企業の参加数なども、エコシステムが持つ社会的な包摂性を示す重要な指標となる。

第二に、「経済的資本」の増大だ。これは、エコシステムが生み出す新たな経済的価値を示す。創出されたカーボンクレジットの市場取引総額は、新たなグリーン市場をどれだけ活性化させたかを測る指標となる。また、参加企業間で生まれた新たな協業プロジェクトの数や投資額も、エコシステムが経済的な化学反応を促している証左となる。

そして最も重要なのが、第三の「関係性資本」の増大である。これは、本稿の核心であり、金銭換算できない無形の価値を可視化する試みだ。具体的には、ハブとなる存在(先の例ではプロスポーツクラブ)へのエンゲージメント(ファン数、関連消費額、SNSでの好意的な言及量など)の向上率を計測する。これにより、「応援」というエモーショナルな価値が、実際にハブの求心力を高めていることを証明する。

この三位一体の評価指標によって、我々はクライアントと社会に対し、事業のもたらす複合的な価値を透明性高く報告し、持続的な信頼を獲得するのである。

3.5 変革を加速する力：パートナーとしてのAI

序論で述べたAIは、旧来のアテンション・

キャピタルを破壊した「破壊者」であった。しかし、これから我々が築くりレーションシップ・キャピタルの時代において、AIは「救世主」となる。我々が描くビジョンを実装し、スケールさせる最強のパートナーとなる。

まず、情報の「収集・集約」の領域だ。AIは、膨大なテキストデータから刻一刻と変わる世論の潮流を捉え、データドリブンで対話の方向性を設計する。これは、人間の直感や経験を、客観的なデータで補強する作業だ。

次に、「構造化・設計」の領域でも力を発揮する。AIは、社会課題に関わる多様なステークホルダーのエコシステムを可視化し、複雑な利害関係を整理することで、人間がより本質的な戦略設計に集中できる環境を整える。

そして最後に、「評価・指標」における役割だ。「関係性資本」という見えざる価値を、言語の感情分析などを通じて定量化し、客観的な評価モデルとして提示する。これにより「共有価値の報告」に揺るぎない客観性を与える。

このように、我々自身の役割は社会の機微を把握し、心を動かし、合意を形成する創造的な営みに集中し、パートナーであるAIはその土台となる膨大なデータ処理を担うのだ。AIは、もはや広告の仕事を奪う脅威ではない。「信頼」という、本来であれば計測不可能であった価値を可視化し、『贈与と返礼』のサイクルを加速させる最強の武器なのである。

第4章：信頼の循環が拓く、新たな地平へ

アテンション・キャピタルの終焉から、リレーションシップ・キャピタルの夜明けへ。本稿は、広告業界の危機を乗り越える道が、

永続的な「信頼の循環」を築くことにあると論じてきた。

もはや我々の仕事は、成長のエンジンとして人々の欲望を刺激し、消費を最大化させることではない。企業と社会の間に生まれた溝を埋め、複雑化した社会課題を解決するために、多様なプレイヤーを巻き込みながら「信頼の循環」をデザインすること。それこそが、広告会社に課された新たな使命である。我々もはや単なるメッセージの伝達者ではなく、より良い社会経済システムを構想し、実装する『エコシステム・プロデューサー』へと進化しなければならない。私は、広告業界で働く一員として、この壮大な変革に必要なアセットと人材は、既に我々の内にそろっていると確信している。むしろ広告業界だからこそ、これまで培ってきたコミュニケーション設計能力の延長線上に、進むべき未来があるはずだと思う。我々はこれまで、クライアントから与えられた課題（オリエン）に対し、その依頼に応えることを第一としながらも、時にはその奥にいる生活者の姿を想い、表層的な解決策に留まらない、本当に必要な価値を考え抜いて提案してきたはずだ。その真摯な姿勢こそ、我々が持つ最大の資産だと信じている。

もちろん、この道は決して平坦ではない。旧来の成功体験を捨て、未知の領域に踏み出す「痛み」を伴うだろう。短期的な売上を至上とする組織との軋轢も生まれるかもしれない。しかし、この変革の担い手は、過去の常識に縛られない我々、特に若手世代に他ならない。アテンションの最大化という指標に虚しさを感じた我々だからこそ、一過性のバズではなく、永続的な信頼を育む仕事に、真の価値と誇りを見出すことができるはずだ。

脱成長や反資本主義といった議論の中で、広告は時に批判の対象となる。けれども、私は広告の可能性を信じている。広告はこれま

でも、そしてこれからも時代の先導者であったはずだ。変容する世界は、我々一人ひとりに、どのような仕事か、その存在意義を改めて問いかけている。その問いに正面から向き合い、広告の可能性に賭けて、未来の社会を構想し実現していくことこそ、我々に託された使命ではないだろうか。

アテンションの終焉は、広告の終焉ではない。それは、広告が本来持つべきだった、より人間的で、より社会的な役割へと生まれ変わるための、必然の転換点に過ぎない。

私が提言するモデルは、単に広告会社が生き残るための戦略ではない。それは、AI時代に希薄化した人間同士の信頼やつながりを取り戻し、人々を再び豊かな『生活者』へと回復させるための、広告業界による社会的責務の遂行なのである。夜明けは、待つものではなく、自らの手で拓くものだと信じている。

●参考文献・引用文献

(1) 図書・論文

- マルセル・モース (2014) 『贈与論』 森山 工 訳, 岩波書店
- ユルゲン・ハーバーマス (1994) 『公共性の構造転換』 細谷 雄一 訳, 未来社
- ケイト・ラワース (2018) 『ドーナツ経済学が世界を救う』 黒輪 篤嗣 訳, 河出書房新社
- レベッカ・ヘンダーソン (2021) 『資本主義の再構築』 高遠 裕子 訳, 日本経済新聞出版

AI社会における広告パーソンの三極化と、その心理的課題に対する仏教哲学的アプローチ

津村 啓
つむら けい

㈱朝日広告社

ビジネス戦略本部 AIイノベーション室
AIイノベーション部



朝日広告社にて、デジタル広告のメディアプランニング、広告運用、データ活用業務に従事。近年は生成AIの実務活用や組織導入に関心を広げる一方、AIを通じて人間の解釈や創造性、さらには心の動きそのものを捉え直すことに関心を持つ。広告実務に携わる中で、AIが人の動き方や創造性に与える影響に関心をもち、今回の論文では仏教哲学を手がかりに考察を行った。

この度は栄誉ある賞をいただき、大変光栄に存じます。本論文では、生成AIの普及によって進む広告パーソンの三極化と、その背後にある意味の喪失、不安、比較といった心理的課題を見つめ直しました。仏教哲学をAI時代の「心のOS」として捉え、技術の進化とともに揺らぐ広告人のあり方を考える一助となれば幸いです。変化を恐れるだけでなく、内面を整える視点の必要性を伝えたいと考えました。少しでも示唆となれば幸いです。

はじめに

生成AIは、業務の効率化ツールという枠をすでに踏み越えた。ChatGPTが企画の骨格を起し、Midjourneyが数十案のビジュアルを瞬時に提示するという風景は、広告の現場に静かに常態化しつつある。ここで着目するのは「何ができるか」ではなく、その環境のもとで「働く」という行為そのものの定義が、構造的に組み替わりつつあることだ。

本稿の目的は、この不可逆的な変化の本質を多角的に分析し、現代の広告業界で働く個人や組織が、この時代の変容にいかに対応するかという問いに対し、具体的な実践メソッドを提示することにある。そのために、まず個人がAIとどう向き合っているかを「3つの動機」から分類し（第1章）、この変化が歴史的に不可逆な社会のうねりであることを論証する（第2章）。次に、そのうねりが創り出す未来の社会像とそこから生じる「4つの苦」、そして避けられない「広告パーソン

ンの三極化」を描き出す（第3・4章）。

しかし、本稿の核心はここからである。この変化の本質をテクノロジーではなく「心」の課題と捉え直し（第5章）、その解決策としてAIとの対話自体を、仏教哲学を体得するための哲学的修行として捉え直すことを提案する（第6章）。さらに、「プレモータム・プロンプト」や「欲望プロンプト」といった具体的な実践を、三極化した人材が分断されずに共生するための組織論へと展開する（第7章）。

本稿はこの不可逆のうねりを、個人の態度（**圧縮・獲得・深化**）と社会的圧力の交点として読み解き、そこで増幅される〈心の課題〉に、仏教哲学で応答する試みである。鍵は、AIとの対話そのものを**哲学的修行**へ鍛え上げることにある。プロンプトは生産の命令文に留まらない。自己像をほぐし、執着に気づき、他者との関係を健やかに保つための認知作法へ変換できることの道筋を示す。

第1章：現在地—AIとの3つの向き合い方

生成AIという新たな生産手段に対し、個人の向き合い方は一様ではない。広告業界の現場において、その活用動機は、現時点で大きく3つの類型に分類できる。

第一の類型：「**圧縮**」。これは、AIを既存業務の効率化・自動化の手段と捉え、時間や労力といったコストを削減することを主目的とする活用法である。例えば、長時間の会議の議事録作成、膨大な市場調査レポートの要約などが該当する。この動機は、現状の業務プロセスを維持しつつ、その生産性を高めるという点で、最も導入障壁の低い向き合い方と言える。

第二の類型：「**獲得**」。これは、AIを新たな能力を身につけるためのパートナー、あるいは学習ツールと見なす活用法である。これまで専門的な訓練を必要とした領域、例えば、プログラミングによる簡易なツール開発、広告ビジュアルのプロトタイプ制作、統計分析など、自身の専門外であったスキルセットをAIの支援によって獲得しようとする動きである。これは自己の能力範囲を拡張し、職能の越境を目指す積極的な関与の姿勢である。

第三の類型：「**深化**」。これは、自身の専門分野においてAIを思考のパートナーや能力の増幅器として活用し、さらに高い次元へと引き上げることを目的とする。データサイエンティストがAIを用いてより高度な予測モデルを構築したり、クリエイティブディレクターがAIとの対話を通じてアイデアの発想を深化させたりすることが該当する。これは、自己の専門性をAIに代替されるのではなく、AIを駆使することでその価値をさらに高めようとする専門家としての生存戦略と

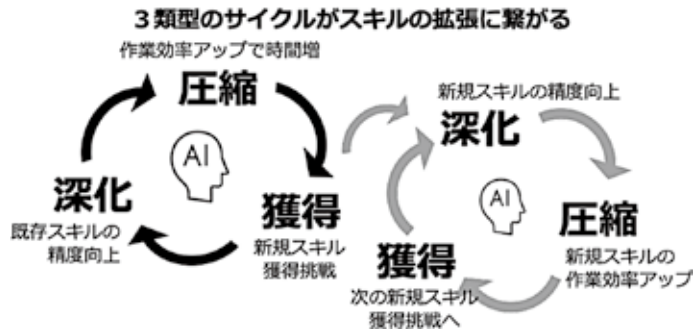
も言える。

これら「**圧縮**」「**獲得**」「**深化**」という3つの向き合い方は、個人のキャリア観や現状の役割、知的好奇心によって選択される。しかし、この個人的な選択が、後述するマクロな社会変動の中で、個人の未来を大きく左右する分岐点となるのである。

第2章：未来予測—歴史の必然としての変化のうねり

個人の動機がどうであれ、我々が直面している変化は単なるツールの流行ではない。それは資本主義とテクノロジーの進化史において、第4の転換期と呼ぶべき構造的な地殻変動である。歴史を振り返れば、第1次産業革命は蒸気機関によって人間の筋力を機械化し、第2次産業革命は電力によって大量生産システムを構築し、第3次産業革命の情報革命はコンピューターによって情報の整理・伝達コストを劇的に引き下げた。そして今、生成AIがもたらす第4の転換期はこれまで人間固有の領域とされてきた「**知的創造**」のコストを限りなくゼロに近づけ、ホワイトカラーの仕事の前提を根底から覆している。このうねりは歴史の必然であり、その流れに抗うことは困難である。この変化は主に**3つの外部圧力**となっており、特に広告パーソンでは下記のような適応を強いることになる。

第一の圧力：「**差別化余地の縮小による選択圧**」。生成AIがある一定水準のアウトプット（例：平均的な広告コピー、ウェブサイトのデザイン案、市場分析レポート）を瞬時にかつ低コストで生成可能になると、そのスキル単体の市場価値は必然的に下落する。かつて一部の専門職だけが扱えた制作ソフトやウェブ制作技術が、ツールの進化と共に一般化した歴史と同様に、生成AIの普及が平均



水準のアウトプットを低コストで再現可能にし、標準的スキルの代替性が上がる。この状態変化が、個人には『差別化・越境・統合』を迫る選択圧として作用する。その結果、単一の旧来的な職能に固執することは、経済合理性の観点から不利な選択となる。

第二の圧力：「**経済的・雇用的な圧力**」。企業経営の視点から見れば、AIを駆使して「戦略立案からクリエイティブの原案作成、さらには効果測定の分析まで」を一人でこなせる人材を雇用することは、戦略、クリエイティブ、分析の専門家をそれぞれ個別に雇用するよりもコスト効率が高い。結果として、企業の採用基準や人材評価は、単一の専門性から、複数の領域を越境し統合できる能力へとシフトする。これにより、既存の専門領域に安住する人材は、昇進や昇給の機会が減少し、長期的には雇用の安定性そのものが脅かされることになる。

第三の圧力：「**仕事の要求の変化**」。クライアントや組織が個人に求める仕事の基準そのものが、AIの存在を前提として再定義される。例えば、従来は企画書の提出で完了していた業務が、「企画書に加えて、企画を具体化した複数のデザイン案と動作可能なプロトタイプ」の提出を求められるようになる。このような状況下では「自分はデザイナーではないので」といった弁明は通用しなくなる。仕事のスタンダード自体が底上げされること

で誰もが否応なくAIを活用し、職能の垣根を越えることを要求されるのである。

行き着く先—AI ネイティブ 第3章: な社会による3つの変化と「4つの苦」

これら3つの圧力が社会全体に行き渡った時、私たちの働く環境は、生産性の向上という光の側面と同時に、新たな「苦」を生み出す影の側面も持っている。予測される本質的な変化と、そこから生まれる課題は以下の通りである。

第一の変化：「仕事の定義」が変わり、経験とクラフトの価値が揺らぐ。

知的生産における価値の源泉が、タスクを自ら「実行」することからAIに対して「的確な問いを立て、指示し、生成されたものを批評・編集・統合する」ことへと根本的にシフトする。人間の役割はAIというオーケストラを指揮する「指揮者」に近くなるだろう。しかし、この変化は2つの深刻な痛みを生む。一つは、これまで個人の価値を支えてきた職人技の価値が相対的に低下し、「自分は何によって貢献できるのか」という専門性の価値崩壊と意味の喪失である。もう一つは、データが導く最適解の前で個人の「長年の経験知」は絶えずその正当性を問われ、ベテラ

ンほど経験知の無力化と判断への自信喪失という苦しみに直面することになる。

第二の変化：「組織の形」が変わり、自己認識が揺らぐ。

特定の機能を担う部や課といった部門制で構成された固定的な組織は意味をなさなくなり、課題ごとに人が集散する、流動的なプロジェクト型組織が主流となる。個人は特定の部署に「所属」するのではなく、自らのスキルセットを武器に、多様なプロジェクトに「参加」する形態が一般化する。

部署という垣根が溶けることで、ストラテジストがクリエイティブの領域に、クリエイターがデータ分析の領域に越境することが常態化する。その結果、個人は「〇〇部所属」という安定した拠り所を失い、複数の役割を流動的にこなす中で、「自分は何の専門家なのか」という複数のスキル習得がもたらすアイデンティティの喪失という課題に直面する。

第三の変化：「パフォーマンスと評価のあり方」が変わり、他者との比較に苛まれる。

労働時間と成果のリンクが断ち切れ、「何を成したか」というアウトプットが純粋に問われるようになる。さらに、AIは個人の生産性を、かつてなく客観的な数値として可視化し、他者との比較を容易にする。

この過度な透明性は、健全な競争を促す一方で、常に他者と比べられることによる過剰な可視化と「比較」による劣等感という新たな苦しみを生み出す。アウトプットの量や速度という単純な指標が、個人の自己肯定感を直接的に蝕む危険性をはらんでいる。

告パーソンは必然的に3つの層へと分化していくだろう。この「三極化」は、第1章で述べた「現在のAIとの向き合い方」が、社会の変化にどう作用したかの、いわば論理的な帰結である。

第一の層：「越境する開拓者」。彼らは知的好奇心や自己実現欲求に基づき、変化を機会と捉える。AI活用の3つの動機（圧縮・獲得・深化）を戦略的に使いこなし、自らの能力を拡張し続ける。圧縮で時間を生み出し、その時間で新たなスキルを獲得し、獲得したスキルと既存の専門性をAIで深化させる、という正のスパイラルを回す。彼らは新しい社会のルールを他者から与えられるのではなく、自ら創り出していく存在となる。

第二の層：「適応する追隨者」。この層が大多数を占めるだろう。彼らは本質的には安定を望むが、経済的・雇用的な必要性といった外部的圧力に応じる形で変化に適応していく。多くは業務効率化という「圧縮」の動機からAI活用を始めるが、やがて仕事の要求の変化に対応するため半ば強制的に「獲得」や「深化」へとシフトせざるを得なくなる。彼らの行動は内発的な動機よりも環境への適応という外発的な動機に規定される。

第三の層：「取り残される固執者」である。彼らは、過去の成功体験や専門性に固執し、変化に対して意識的あるいは無意識的に抵抗する。AIを自らのアイデンティティを脅かす脅威とみなし、その活用を拒むかごく限定的な利用に留まる。新しい社会の価値基準に適応することができず、その専門性は急速に陳腐化し、経済的にも精神的にも厳しい状況に置かれるリスクが最も高い層である。

第4章：結果—広告パーソンの「三極化」

前章までの変化の中で描いたAIネイティブな社会の価値観に適応できるか否かで、広

問題の本質—これはテクノ 第5章: ロジーではなく「心」の課題である

前章で描いた「広告パーソンの三極化」という未来像は、個人の選択と外部環境の圧力によって生じるものである。しかし、ここで重要なのは、必ずしも誰もが生成AIを使いこなし、「越境する開拓者」になるべきだ、と主張しているのではないということである。個人がどのようなキャリアを選び、どのポジションで働くかは、それぞれの価値観や適性、そして幸福観に基づいて自由に選択されるべきである。

重要なのは、どの層に属したとしても、AIネイティブな社会における新たな「苦しみ」は避けられないという事実である。開拓者は、短納期コンペや生成プロトタイピングの連投で自己効力感が過熱し、KPIが鈍化した瞬間に燃え尽きやすくなる。追随者は、媒体アップデートとダッシュボード比較の連続に晒され、絶え間ない変化による不安と他者比較からの劣等感を抱えがちになる。固執者は、過去の受賞作の型や職人的技巧に自分の価値を重ねやすく、評価軸が「因果の説明と再現性」へ移った現場では強みが伝わらず、成果を数値と言葉で証明できない痛みがプライドを深く傷つける。これらはすべて、形を

変えた「心の課題」に他ならない。

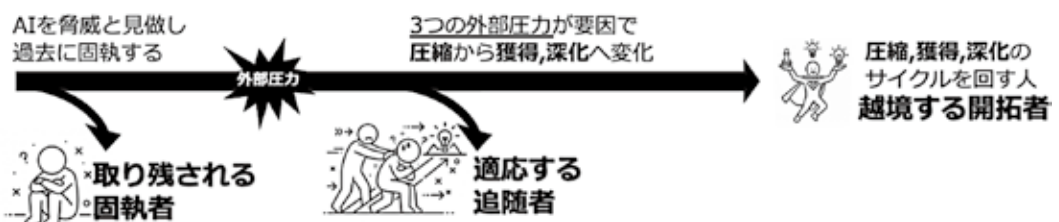
AIという外部環境の劇的な変化は、我々が元来抱えている「自我」「執着」「不安」「比較」といった普遍的な内面の課題を増幅させる。広告業界は特に専門領域による分業化が顕著なため、アイデンティティが揺らぎ、スキルの価値が常に変動し生産性の比較が可視化される世界では、小手先の技術習得だけでは心の平穏を保つことはできない。問題の根源が内面にある以上、その解決策もまた内面に求められなければならない。

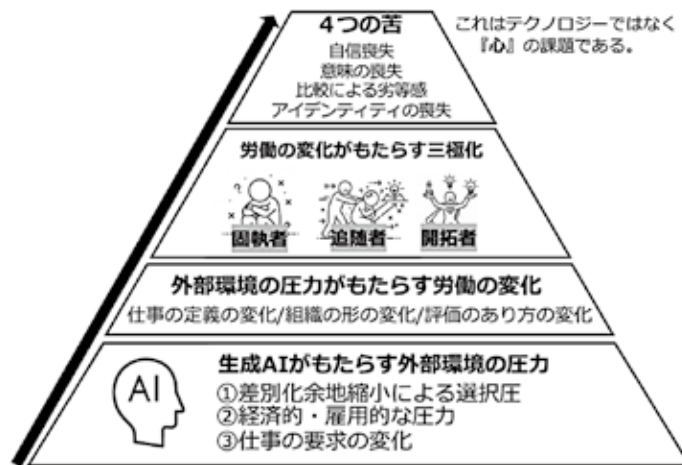
我々が必要としているのは、変化の激しい外部環境に対応するための内的フレームワークである。それは、感情の起伏を抑え、自己認識を柔軟に改め、他者との関係性を健全に保つための「**心のOS**」である。では、そのようなOSはどこに見出せるのか。

第6章: 解決策—心のOSとしての 仏教哲学

この「心の課題」に対する、極めて有効かつ実践的なOSとして、本稿は「**仏教哲学**」を提案する。これは特定の信仰の推奨ではない。仏教が人間の苦しみの本質とその構造を探求してきた「**知のフレームワーク**」を、AI時代の広告業界の課題解決に応用する試みである。本章の核心はプロンプトを通じたAIとの対話を、**仏教哲学**を体得するため

現在の生成AIとの向き合い方が『変容する世界』でのポジションを決める





の具体的な実践方法として体系化する点にある。AI時代に増幅される苦しみに対し、OSの機能と、それを実装するための4つの実践方法を紹介する。

1. 【苦】 経験知の無力化と判断への自信喪失

「自分の“勘”はAIのデータに劣るのか？」という、変化への漠然とした恐怖は、ベテランほど深刻である。

・**導入すべきOS:** 一切皆苦 (いっさいかいく) と正見 (しょうけん)。まず「変化や不確実性によって不安 (苦) が生じるのは、人間として自然な反応である」と受け入れる土台 (一切皆苦) を作る。その上で、感情的な恐怖心から離れ、起こりうる未来をありのままに、客観的な事実として正しく見る (正見) ことが求められる。

・**実践メソッド:** 未来の失敗をAIにシミュレーションさせる思考実験「プレモータム・プロンプト」を実践する。プロジェクト開始前に、AIに「あなたは広告会社の第三者レビューです。{案件名} が6か月後に失敗したと仮定し、(提案内容/運用体制/クライアント組織/規制) を含む因果連鎖を、事実と推測を明確に分けて箇条でなく段落で記述してください。」と指示する。

・**解説:** このAIが描く「死体 (失敗事例)」

を検分する行為は、漠然とした感情的な不安を、客観的な分析対象へと強制的に転換させる。これは、未来に起こりうる苦を直視し、その構造を冷静に正見する訓練に他ならない。これにより、予め想定しうる案件の失敗の可能性を可視化でき、「では、その未来を避けるために今何をすべきか？」という具体的な対策を講じる、能動的な主体へと生まれ変わる。

2. 【苦】 専門性の価値崩壊と意味の喪失

「長年培ったこのスキルは、もはや無価値なのか」という、自己の存在価値への疑念。

・**導入すべきOS:** 方便 (ほうべん)。これは、目的を達成するための巧みな「手段」を指す仏教用語である。これまで絶対的な目的だと信じてきた自らの専門スキルも、より大きな目的を達成するための数ある方便の一つに過ぎないと捉え直すことで、スキルそのものへの執着から解放される。

・**実践メソッド:** 建前や制約を外し、自らの欲望や野心をAIに直接ぶつける「欲望プロンプト」を実践する。「企画案を出して」ではなく、「この商品が、業界の誰もが嫉妬するような伝説的なブランドになるための広告戦略を、予算や常識を一切無視して立案しろ。私のプライドを完全に打ち砕くレベルの、斬

新たなアイデアだけを求む。」と命じる。

・解説：この行為は、自分のスキルという小さなこだわりから、「本当に成し遂げたいこと」という根源的な欲望に意識を強制的にシフトさせる。AIという強力な方便を前に、我々は「手段の実行者」から「欲望を定義し、目的を達成する指揮者」へと役割を昇華できる。スキルは失われるものではなく、より大きな目的のために使いこなす「武器」へとその意味を変えるのだ。

3. 【苦】 複数のスキル習得がもたらすアイデンティティの喪失

「自分は何の専門家なのか」という、自己認識の揺らぎ。

・導入すべきOS：唯識論（ゆいしきろん）と空（くう）。「コピーライターである私」という自己認識は、客観的な事実ではなく、自らの心が作り出し固執しているだけの思い込み（識）に過ぎない（唯識論）。「固定された自分」という絶対的な実体は本来どこにも存在しない（空）というのが仏教の教えである。

・実践メソッド：AIにもう一人の自分をシミュレーションさせる「オルタナティブ・プロンプト」を実践する。「あなたは私の“別の私”を描くガイドです。もし私が広告会社ではなく{クライアント側の職種/媒体社/制作}の立場だったなら、同じ「{案件名}」で一日をどう過ごし、何に責任を持つかを、一人称の短い日記（10～12行）として書いてください。」と依頼する。

・解説：AIが生成した「あり得たかもしれない自分」の姿は、「今の自分」が唯一無二の絶対的な存在ではないことを鮮やかに見せてくれる。これは、「自分とは〇〇である」という固執が心の産物に過ぎないと体感し、自らの職種や肩書きや役割を固定的な実体ではなく流動的な現象として捉え直すための、強力な思考実験となる。

4. 【苦】 過剰な可視化と比較による劣等感

他者の圧倒的な成果を前にした焦りや嫉妬といった、制御不能な感情。

・導入すべきOS：因果・縁起（いんが・えんぎ）。これは、全ての物事（果）は、それ単体で存在しているのではなく、無数の相互に関係しあう原因や条件（因や縁）によって生じている、という仏教の根本思想である。

・実践メソッド：感情的になっている状況を、AIに客観的なレポートとして記述させる

「オブザーバー・プロンプト」を実践する。「あなたは腕利きのジャーナリストです。私が今直面している『{同僚Aの成果に対する私の焦り}』という状況について、感情的な表現を一切使わず、あたかも一つのビジネスケースとして、事実、背景、関係者の立場を淡々と記述してください」と依頼する。

・解説：AIが生成した三人称のレポートを読むことで、我々は自分を渦中の人物ではなく、状況を分析する「観察者」の視点へと引き上げることができる。この視点の転換は、個人の才能やスキルという単一の因に注目しがちな思考から、その成功を成り立たせている多様な縁（タイミング・市場優位性・外部ブレンなど）を冷静に分析する姿勢を促す。これにより、不毛な劣等感、再現性のある学びへと昇華される。

実践編—三極化を乗り越え 第7章：る「組織OS」としての仏教哲学

個人のOSは、組織のOSへと展開できる。前章で提示した実践方法を組織運営に応用し、三極化による分断を「多様性」という力に変えるためのプロンプトを提案する。

■応用1：職種間の「壁」とプライドの衝突

【課題】：「クリエイティブ」「アナリスト」

といった職種の壁が、それぞれの専門性へのプライドと衝突し、真の協業を阻む。

【組織OS：唯識・空】：固定的なアイデンティティが思い込み（唯識）であり、職種の壁は実体のない虚像（空）であると見抜く。

【現場実装】：会議で「オルタナティブ・プロンプト」を応用する。アイスブレイクとして、AIに「もしこのチームが広告会社ではなく、全員でレストランを経営するとしたら各メンバーは『シェフ』『サービス』『広報』のうち、どの役割を担うのが最適か？理由と共に役割を割り振ってください」と問いかける。この思考実験は、既存の肩書が絶対ではないと体感させ組織の壁が状況によって変化する思い込みに過ぎないと理解させる。

■応用2：「アワード受賞」か「CPA改善」か。

評価軸の対立

【課題】：長期的なブランド価値と短期的な事業成果という評価軸のズレが、組織内に対立を生む。

【組織OS：正見・方便】：より高次の共通目的を正見し、対立する施策を等しく価値のある方便として統合する。

【現場実装】：意思決定の場で「欲望プロンプト」を応用する。AIに「我々の究極の欲望は『クライアントを業界のゲームチェンジャーにすること』である。この目的のために、『アワード受賞』と『CPA改善』はそれぞれどう貢献できるか？両者を対立ではなく、相乗効果を生む一つの戦略として統合し、新たなプロジェクト名を命名せよ」と問いかける。これにより、手段の対立から、高次の目的を共創する視点へと転換させる。

■応用3：スタープレイヤーへの依存と、チーム内の不公平感

【課題】：特定の個人に成果が集中し、他のメンバーの貢献が軽視され、チーム内に見えざる分断が生まれる。

【OS：因果・縁起】：一つの成功（果）は、

無数の「相互に関係しあう条件（縁）」によって生起するという視点を持つ。

【現場実装】：プロジェクトの成功報告会で「オブザーバープロンプト」を活用する。AIに「この成功を、主人公であるスタープレイヤーの視点ではなく、彼を支えた周辺人物（アシスタント、他部署の協力者、あるいはクライアントの担当者）の視点からドキュメンタリーとして再構成してください」と依頼し、その結果を共有する。これにより、一つの成果の裏にある無数の他者の貢献が可視化され、チーム全体の相互依存への理解が深まり、個人への過度な賞賛や嫉妬から、チーム全体への相互尊重の文化が醸成される。

結論： AIとの対話は「哲学的修行」である

本稿は、生成AIの普及が個人の動機を「圧縮」「獲得」「深化」へ分岐させ、外部圧力と相まって広告パーソンを「開拓者」「追隨者」「固執者」へ三極化させる過程を描いてきた。だが、私たちがほんとうに直視すべきは、部署転換やリスクリングといった処方以前に、意味の喪失・他者比較・アイデンティティの揺らぎという〈心の課題〉である。技術の導入が進むほど苦が増幅するという逆説に対し、私は仏教哲学を個人と組織の「心のOS」として運用することを提案した。

本稿で提案した「プレモータム・プロンプト」や「欲望プロンプト」は単なるAIの活用術ではなく、AI時代の新たな苦しみに向き合い自らの内面を整えるための「哲学的修行」である。AIに未来の失敗をシミュレーションさせる行為は、変化をありのままに直視する「正見」の実践であり、自らの欲望をストレートにぶつける対話は、スキルへの執着から自らを解放する「方便」の体得に他な

らない。そして、この"世界の捉え方"はAIとの日々の対話を通じて自らの哲学として私たちの思考に吸収されていくのである。

もちろん、この「哲学的修行」の組織への導入は平坦ではない。短期的なKPIを重視する文化の中で、個人の内省を促す時間をいかに確保し、評価するのか。この問いは、今後の大きな挑戦として残されている。しかし、その挑戦の先にこそ、AIと人間が真に共生する未来がある。AIは敵でも脅威でもない。むしろ、AIは作業の摩擦を減らし、仏教哲学は心の摩擦を減らす。両者が合わさる時、広告パーソンはテクノロジーを活用して顧客と自身の経済的成功という唯一の尺度に向かい闘争を繰り返して高みを目指すゲームから降りる。そして再び、広告は生成AIとともに、企業と生活者、人と世界の「縁」を結び直す装置となる。広告が本来大切にしてきた、あるべき姿に回帰していくのだ。

●参考文献一覧

カール・B・フレイ著（村井章子大野一訳）（2020年）、『テクノロジーの世界経済史』（日経BPマーケティング）

今井翔太著（2024年）、『生成AIで世界はこう変わる』（SBクリエイティブ）

堀江貴文著（2023年）、『203510年後のニッポンホリエモンの未来予測大全』（徳間書店）

長島聡著（2017年）、『AI現場力「和ノベーション」で圧倒的に強くなる』（日本経済新聞出版）

アジェイ・アグラワル、ジョシュア・ガンズ、アヴィ・ゴールドファーブ著（小坂恵理訳）（2024年）、『AI経済の勝者』（早川書房）

ポール・R・ドーアティ、H・ジェームズ・ウィルソン著（小林啓倫訳）（2018年）、『人間＋マシンAI時代の8つの融合スキル』（東洋経済）

クリスチャン・マスビアウ著（斎藤英一郎訳）（2018年）、『センスメイキング本当に重要なも

のを見極める力』（プレジデント社）

入山章栄著（2019年）、『世界標準の経営理論』（ダイヤモンド社）

リンダ・グラットン、アンドリュー・スコット著（池村千秋訳）（2016年）、『LIFESHIFT 人生100年時代の人生戦略』（東洋経済）

石川淳著（2016年）、『シェアド・リーダーシップ 職場全員の影響力が職場を強くする』（中央経済社）

堀尾志保、中原淳著（2024年）、『リーダーシップシフト全員活躍チームをつくるシェアド・リーダーシップ』（日本能率協会マネジメントセンター）

最上雄太著（2023年）、『シェアド・リーダーシップ入門』（国際文献社）

谷川嘉浩著（2025年）、『増補改訂版スマホ時代の哲学「常時接続の世界」で失われた孤独をめぐる冒険』（ディスカヴァー・トゥエンティワン）

ワールボラ・ラーフラ著（今枝由郎訳）（2016年）、『ブッダが説いたこと』（岩波文庫）

高橋信次著（1973年）、『人間釈迦1』（三宝出版）

羽田野大樹著（2023年）、『哲学を語る会』（日本橋出版）

深井龍之介、野村高文著（2022年）、『視点という教養』（イーストプレス）

松波龍源著（2023年）、『ビジネスシーンを生き抜くための仏教思想』（イーストプレス）

横山紘一著（2016年）、『唯識論の思想』（講談社芸術文庫）

桑田次郎著（2010年）、『マンガで解きあかす般若心経のナゾ言葉』（マンガショップ）

小林正観著（2006年）、『釈迦の教えは「感謝」だった』（風雲舎）

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

<新人部門>

テーマ 自由

<プレゼン動画部門>

テーマ 一般部門（第1～第3テーマ）のいずれかを選択

<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

「言語化できない価値」を資産に —AI社会における広告業界復権のシナリオ—

伊牟田 麻耶

いむた

まや

(株)博報堂

博報堂生活総合研究所
上席研究員

ファッション誌ライター、テレビ局、営業、コピーライターなど複数の職域を横断してキャリアを積み、2017年博報堂に中途入社。外資系トイレットペーパー、飲料、化粧品、ゲームなど多様な業種のマーケティングに従事。2025年より博報堂生活総合研究所上席研究員。組織や仕事における「言語化しにくい価値」に関心がある。長年の「SLAM DUNK」ファン。

この度は栄誉ある賞をいただき、大変光栄に存じます。広告が大好きでこの業界に入りましたが、ある時期、広告業界そのものを嫌いになりかけたことがありました。その苦しい時間の中で見つけたのが、「言語化できない価値」という問いです。もし今、組織の中で孤独や無力感を感じている人がいたら、この論文が小さな支えになればとても嬉しく思います。執筆を支えてくださった先輩や友人に、心より感謝申し上げます。

1. はじめに

6年前、家族に聞かれて困った質問がある。

「今、なんの仕事をしているの？」

会社には通っていた。部署の名前が入った名刺もあった。けれどもわたしが言葉にまつまってしまったのは、異動を命じられたばかりの部署が「営業」とか「クリエイティブ」とか「広報」とか、わかりやすいイメージが湧く部署ではなかったからだ。JAAA懸賞論文第50回まで第6テーマ区分であった、「管理（人事、人材育成、総務、経理、システム、法務、広報、経営管理等）」の「等」にあたる部署だったのである。

現場ビジネスをサポートするための社内共有知を整備し、システムやソリューションを構築する……そう標榜して新設された部署の実態を説明するのは難しく、「社内インフラをつくったり、現場の事例を集めているいる考えたりとか……」と口ごもるわたしを見た母親はあわてて口をつぐみ、それっきり我

が家ではその話題が出たことはない。

「言語化」は「見える化」である。見えれば値札をつけられるが、「言語化できない」ものは見えないのと同義で、経済活動の中心にはなりにくい。母が飲み込んだ先の言葉は「それでお給料がもらえるの？」というもったもんな疑問だったはずだ。

時代を表す言葉はVUCAからBANIへと変わり、よりいっそう先の読めない世界へ突入している。だからこそ今ももっとも求められるスキルは「言語化」なのだろう。特にSNSの普及とAIの登場は、その必要性を加速度的に高めた。書店には多くの言語化ハウツー本が並び、「ビジネスで差がつくプロンプトの書き方」がネットニュースの見出しに踊り、SNSでは推し活イベントの詳細なレポートから闇バイトのトークマニュアルまで、「解像度の高い」文章が話題を集める。

そして広告業界とは、まさに言語化の力で存在感を示してきた業界だ。「ネーミング」「コピーライティング」「コンセプトメイキング」など、高度な専門人材による言語化の力

で、確たる地位を築いてきた。

しかし同時に、いま最も存在意義が問われている業界でもある。クリエイティブの制作や運用分析は、AIが一定の水準で代替できると言われて久しい。実際にハウスメージンシーなど、自前で運用するクライアント企業も増えつつある。

片や広告会社はAIの普及と高度化で消えた利益を補うべく、データサイエンスだファンマーケティングだと新領域に次々と名前をつけて価値化を進めている。「言語化しにくい業務」のケアは後回しになるのも、仕方がないことなのかもしれない。

だが、そんなに「言語化」できる仕事ばかりが優れているのだろうか。広告業界の歴史には、「言語化できる領域」だけでなく、「暗黙知」や「言語化しにくい価値」で成果を積み重ねてきた部分だってあったはずだ。

本稿は、生成AI時代における広告業界の復権の道を「言語化できない価値の再定義」に見出し、そのための新しい評価尺度を提案するものである。

2. 広告業界における言語化至上主義とその功罪

言語化のプロ人材によって、名だたるクライアントとの契約や広告賞を獲得する。そうした成功例の蓄積は、「クリエイティブ至上主義」「言語化至上主義」という業界文化を形成してきた。それは別に悪いことではない。しかしその結果、広告人は「言葉のプロフェッショナル」としての存在感を誇示する一方で、間接部門や現場オペレーションといった「言語化しにくい業務」を軽視する傾向にあったのではないだろうか。取引先やスタッフとのあうんの呼吸など、伝統的に言語化できない能力で評価されてきた営業業務に

おいてさえも、言語化能力に評価が偏る風潮が高まっている。

しかし、この文化構造には三つの限界があった。第一に、成果の可視化偏重によって組織内ヒエラルキーが固定化し、多様な人材の活躍を阻害したこと。第二に、言語化を過剰に価値化することで、「成果に表れにくい業務」、例えば関係調整やトラブル回避などが過小評価され、コンプライアンス意識が希薄になったこと。第三に、言語化を極めること自体がAIに代替されやすい土壌を作り出してしまったことである。

さらに近年の様々な事件の報道によって、広告業界や広告人に向けられる目は実に厳しくなっている。取引先だけでなく生活者からの信頼も失い、従業員のモチベーション低下や離職も招いてしまっている現状は無視できない。

3. 言語化しにくい業務の価値とは

では、「言語化しにくい業務の価値」とは何か。それは予定調和からはみ出した、「予期せぬノイズを歓迎する力」なのではないだろうか。

わたしは営業時代、2つの「越境」の価値を叩きこまれた。ひとつは「業種」の越境。上司は「担当先だけではなく、クライアントの業種と別の業種との境目にある"業際"を見ろ」とよく言っていた。まだ業種名も無いモヤモヤした領域こそ、ビジネスチャンスが眠っていると言いたかったのだろう。のちにわたしも健康飲料の商品開発に携わることになったが、確かに食品×医療や交通×アニメなど、異業種のコラボレーションによって生まれたヒット商品やサービスは少なくない。業界全体の潮流としても、コンサルやジョイントベンチャーなどの他業種ビジネスに踏み

込む動きは強まっている。

またもうひとつは、「人」の越境だ。かのドラッカーも「日本の成功の背後にあるもの」という論文で、お茶を飲みつつ世間話をするビジネス文化を挙げている。実感としても、所属部署にとらわれず話をしてくれる越境者からもらったヒントは多かった。

「なんか面白いことできないですかね？」と雑談に来るキャスティング担当者や、「余計とは思いますが」、とルールの抜け穴となるアイデアを教えてくれた法務担当者。逆に全く知らない営業チームに「ちょっと相談に乗って」と言われてブレインストーミングに参加し、ぼろっとこぼしたコンセプトが形になったこともある。

さらに、越境者は社員とは限らない。わたしが新部署に異動して心細かった時、業務でもないのにある種の非公式メンターとしてわたしの面倒を見てくれ、組織への定着をサポートしてくれたベテラン派遣社員の方のことは忘れられない。

業種や職務の境界線を飛び越え、自分と違う文化の人たちと交流する。それは大きな変革を生む可能性を秘めている一方、忍耐と葛藤の連続でもある。

だからだろうか、広告業界には予期せぬノイズを受け入れ、覚悟を決めて進むための暗黙知が息づく俗語が残っている。「仁義を切る」「鉛筆なめなめ」「えいやで決める」……一見うさん臭く、合理的に説明がつかず、マニュアル化できない言葉。でもそれは、AIが「形式知」を集めても生み出せない、人間ならではの「経験知」の証だ。

越境で生じたノイズや混沌を受け入れるからこそ、それぞれの経験知をかけあわせた「共創知」が芽吹く。改めていま広告業界には、言語化しにくい価値を見直す道が求められているのではないか。

4. 越境協働度 (Beyond-Boundary Index: BBI) の提案

近年では「見えない貢献」を拾い上げる試みとして、ピア評価やピアボーナス制度が広がっている。社員同士が感謝や称賛を送り合いインセンティブにつなげる仕組みは、確かに数字だけの硬直的な評価でなく、組織の多様な貢献を浮き彫りにする効果がある。

しかし、①評価が直属のチーム員や親しい同僚など関係性の強い人に偏りやすい、②感情に依存し人気投票化しやすい、③組織横断的貢献の全体像を示しにくい、といった課題がある。企業の意思決定や人材配置に活かすには、不十分な尺度と言わざるを得ない。

そこで提案したいのが、「越境協働度」を測るBBI (Beyond-Boundary Index) という指標だ。これは単なる感謝のやりとりではなく、部署や専門領域をどの程度またいで活動したかを「情報共有」「共同企画」「調整役」「統合リーダー」など行動レベルでスコア化する仕組みである。「目立つ成果」でなく「組織を支えるプロセス」を客観的に可視化し、誰がどの場面で「越境」しているか把握できる。感情ベースに偏るピア制度に比べ協働構造の記録や分析がしやすく、間接部門など成果が見えにくい人材こそスコアが積み上がる可能性もあるだろう。

ただし越境の「質」の担保は難題だ。形式的な「越境アピール」や数値稼ぎの横行のリスクや、かえって混乱を招く「余計なお世話」が頻発しては元も子もない。

この課題を補う仕組みとして、BBIスコアにピア評価の定性的フィードバックを組み合わせるハイブリッド型を提案したい。たとえばある社員が「部門を越えた調整役」とスコアを獲得した場合、「温かく話を聞いてくれた」「リスク対応が早く助かった」など感謝

の声があったかもチェックして紐づける。定量と定性の両輪で可視化されることで、単なる数値稼ぎでなく、人の心に届く評価体系になりうるのではないか。

またBBIの定着には、人間の負荷を減らす工夫も欠かせない。会議ログや社内コミュニケーションの自動収集など、AIの活用が重要だ。高スコアに共通する「越境インサイト」の抽出・分析を通じ、新規事業や業務改善の種の発見までできれば望ましい。

定量化が難しかった挑戦やサポートを可視化し、社員個人のキャリア価値として認める。そして、会社の資産を生み出す共創知を育てていく。その積み重ねは競争力の源泉になるだけでなく、多様な人材を引き寄せる求心力となり、ひいては生活者からの信頼回復にも貢献することだろう。

5. AI社会における 広告業復権の道筋

「言語化しにくい業務」に光を当てることは、単なる公平性の問題にとどまらない。それは、組織の活力を持続させる根幹にかかわるテーマである。いま言語化できない業務にどんな可能性を見出すかという視点には、将来の企業利益だけでなく、どんな人を育て、どんな組織文化を育てていくかという視点も含まれるはずだからだ。AIがどんなに学習しても、社員や文化を育てることは人にしかできない。

企業はしばしば「成果主義」掲げる。しかし、成果だけを重視すればするほど、実際には目に見えない貢献の部分が衰弱し、組織の血流は滞ってしまう。誰かが日々の火消しをし、誰かが新人の定着を助け、誰かが見えない摩擦を和らげているからこそ、クリエイティブもイノベーションも成り立っている。

BBIはそうした「組織の血流」を定量的に把握する補助線となり、ピア評価と掛け合わせることで客観性と体温を両立する。

2023年3月期から、有価証券報告書には人的資本の開示が義務化された。初年度に金融庁が好事例として発表した企業には、ピアボーナス制度のサービスを開発したUniposや、KPIに代わる新評価制度としてOKR (Objectives and Key Results) を導入した花王などが名を連ねた。組織のサイロ化を解消し、人的資本価値を可視化する取り組みへの本気度が、これからは企業に問われていくといえよう。

BBIは広告業界にとどまらず、人材・医療・金融など「人と人との信頼を資産とする産業」にも応用しやすい。むしろ越境の力を発揮するツールとして、他業界と検証・共創を重ねていけば、さらに柔軟性や定着度の高いフレーム設計も可能となるはずだ。

6. おわりに

ちなみにわたしは不本意な異動で減入っていた時、営業から労務系の部署に異動したばかりの同期に泣きついたことがある。きっと気持ちをわかってくれるだろうと思ったのだが、彼女は「また言ってるの？ 今度さー、うちの近くでちょっとイイ感じのスナックあるから飲みに行こうよ」と明るく言い放ったのだった。

同じ話を繰り返しても延々と聞いてくれるAIとは大違いだ。しかも、「ちょっとイイ感じのスナックで飲もうよ」だなんて、AIなら絶対に言わない。でもわたしは、境遇や苦悩をつぶさに言語化されてアドバイスされてしまったら、もっと苦しくなったかもしれないと思直した。よくわからない飲み屋に、とにかく一緒に繰り出そうといういいかげん

さが、「言語化しにくい業務」に後ろめたさと疎外感を抱えていたわたしの心を、かえって温めてくれたのは確かだ。

AI社会の変化は、広告業界にこれまでの強みを失わせつつある。しかしその逆風は、未評価の資産を再発見し、再定義する契機をもたらした。広告業界が持つ「言語化できない価値」は、時代錯誤どころか、むしろAI時代にこそ重要性を増しているといえる。

「言語化のプロ」から「言語化できない価値の翻訳者」へ。言語化至上主義を乗り越え、人間ならではの「予期せぬノイズを歓迎する力」を資産や武器として解釈し直すことで、広告業界はAI時代における新しい存在理由を確立できるはずだ。そんな話を、イイ感じのスナックで、同期とだらだら語り合ってみたいと思う。

●参考文献一覧

磯野真穂 (2022) 『他者と生きるリスク・病い・死をめぐる人類学』 集英社新書

太田肇 (2022) 『日本人の承認欲求－テレワークがさらした深層－』 新潮新書

頭木弘樹 (2024) 『口の立つやつが勝つてことでいいのか』 青土社

岸本裕紀子 (2012) 『感情労働シンドローム体より、気持ちが疲れていませんか?』 PHP新書

宮森千嘉子、デイヴィッド・リヴァモア (2025) 『強い組織は違いを楽しむCQが切り拓く組織文化』 日本能率協会マネジメントセンター

山田鋭夫 (2025) 『ゆたかさをどう測るか－ウェルビーイングの経済学』 ちくま新書

山田陽子 (2019) 『働く人のための感情資本論 パワハラ・メンタルヘルス・ライフハックの社会学』 青土社

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

DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー

(2025) 2025年2月号「従業員体験働きがいを実感できる環境づくり」ダイヤモンド社

DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー (2025) 2025年10月号「マネジャーという仕事 この人がいるチームは強くなる」ダイヤモンド社

●参考・引用サイト

HARVARD BUSINESS REVIEW “Behind Japan’s Success”

(<https://hbr.org/1981/01/behind-japans-success>) アクセス日時2025/09/30

金融庁有価証券報告書のサステナビリティに関する考え方及び取組の開示例3. 「人的資本、多様性等」の開示例 (<https://www.fsa.go.jp/news/r5/singi/20231227/06.pdf>) アクセス日時2025/09/30

日経ビジネス「職場にはびこる「言語化」のプレッシャー若者を追い詰める呪いの言葉」 (<https://business.nikkei.com/atcl/seminar/19/00118/00376/>) アクセス日時2025/09/30

「なんとなく」から価値創造へ ～ゼロコスト時代の新しい生活者像～

柏木 爽良

かしわぎ

さら

(株)博報堂

メディアデザイン事業ユニット

メディアビジネス基盤開発局

データテクノロジー部

データサイエンティスト



2000年生まれ。早稲田大学大学院先進理工学研究科にて応用物理学を専攻。在学中は「人間の発話」に興味を持ち、機械学習を用いて唇の動きから発話内容を推測する読唇術の研究に従事する。2025年、データサイエンティストとして博報堂に入社。現在はメディアプランニングのソリューション開発や、データ・テクノロジーを軸としたコンテンツ開発に携わる。

この度は栄誉ある賞をいただき、心より御礼申し上げます。本論文の着想は、AIを巡る世の中の議論と、身近な友人たちの日常との間に感じた小さな違和感でした。データサイエンティストとして、AIによって促される「なんとなく」の行動を、一人ひとりの内発的欲求が満たされるような楽しい行為へと導くことができるよう、日々願いながら、今後も開発業務に向き合ってまいります。最後に、日頃より温かいご指導を賜っている皆様に、この場をお借りして感謝申し上げます。

1. 生成 AI に依存する私たち？

「チャッピーに聞いたんだけど、来年は仕事運が上がるらしいから、もう少し頑張ってみる！」ChatGPTで手相占いを試した友人の話聞きながら、ふと考えた。ChatGPTをはじめとする生成 AI は、もはや人間のような存在になりつつあるのだろうか。

近年では、AI利用者の7割が、AIとの対話において「お願いします」や「ありがとう」といった礼儀正しいコミュニケーションを心がけているという。また、ChatGPT上での会話内容は、2024年半ばには仕事関連が全体の約半数を占めていたが、2025年半ばには4分の1強まで減少し、趣味や個人的な相談に置き換わったようだ。こうした事実から、AIは「親友や母に並ぶ第3の仲間」、さらには「人間以上の理解者」として機能していると主張する記事も存在する。

私はこれらの主張に納得しつつも、どこか自分の実感とは、ずれを感じている。確かに

ChatGPTの新モデル5がリリースされた際、従来モデル4oの共感力や温かさを惜しむ声がSNS上で広がった。しかし、それはあくまで「ツールとして、インターフェイスが親しみやすい」という話であり、私の周囲を見ても、ChatGPTを「親友」や「母」と同列に語る人はいない。ChatGPTを“チャッピー”という愛称で呼び、日頃の相談をしたり、自分に似合うメイクを聞いて試したりする彼女たちは、精神的な拠り所を求めているからというよりは、「なんとなく」そうしているように見える。少し前に流行した、生成AIを用いて自分の写真を某アニメ風に加工する行為でさえ、「イマジネーションのリハビリ」と解釈する論考が見られたが、私の実感では、そこまで大げさな話ではない。こうした行為の多くは、「流行っているから」「可愛いから」「面白そうだから」、ただそれだけの理由で行われており、決して内省的な目的があるようには思えない。むしろ私は、これらの事象が「刹那的で無目的な遊び」として行われていることこそが、生成AIが現代社

会にもたらした根本的な変化を象徴している
と考える。そしてその背景にあるのは、生成
AI によって行動のコストが限りなくゼロに
近づいた「ゼロコスト時代」だ。本稿では、
人々の「なんとなく」という感覚に着目した
い。そして、その背景にあるゼロコスト時代
の生活者像を分析し、そこから私たちが目指
すべき社会のあり方を提言する。

2. 「なんとなく」行動する私たち

生成 AI が登場する以前、何らかの行動を
起こすためには時間やお金、スキルといった
コストがかかるため、そこには常に「何を達
成したいのか」という目的が伴っていた。し
かし現代では、生成 AI の発展により“それ
なりの”制作物を生み出すコストは限りなく
ゼロに近づいた。行動経済学における「ゼロ
価格効果 (Zero-Price Effect)」が示すよう
に、コストがゼロになると失敗のリスクや後
悔の念もゼロになるため、人々は深い考えな
しに衝動的かつ実験的に行動を起こすよう
になる。最近 SNS で見られる、Google の画像
生成 AI 「Nano Banana」によって作られ
たフィギュア画像の乱立は、その典型例だろ
う。私自身、大学時代に Web サイトを制作
していた頃は、そのサイトの目的や伝えたい
メッセージに合わせてデザインを検討し、細
部まで何度も修正を重ねていた。しかし、今
ではまず AI にデザインを生成させ、それが
最適かどうかを検討することもなく、「まあ、
いい感じだ」とそのまま採用することが増え
た。「とりあえず AI にアイデアを 10 個生
成させ、どれか気に入るものがあるか見てみ
よう」というような、自らの思考を介さない
行動の先行は、制作物に対する当事者意識や
達成感を薄れさせ、結果として“作り出すこ
との喜び”といった内発的なモチベーション

を損なわせる可能性が指摘されている。この
ような AI 主導のゼロコスト現象は、創作活
動にとどまらず、メディア視聴や購買行動に
も広がっている。前述の「おすすめメイクを
ChatGPT に聞く友人」の例が示すように、
情報収集や意思決定の過程そのものが AI に
委ねられる場面は日常的に見られる。とりわ
けメディアプラットフォームには AI アルゴ
リズムが組み込まれているため、消費者は「な
んとかく」の選択や消費を繰り返しやすい状
況に置かれている。

この変化を、これまでの行動様式と照らし
合わせて整理してみたい。インターネットの
普及により、マスメディア時代の AIDMA
モデル (Attention: 注意, Interest: 関心,
Desire: 欲求, Memory: 記憶, Action: 行
動) は、AISAS モデル (Attention: 注
意, Interest: 関心, Search: 検索, Action:
行動, Share: 共有) へと移行し、行動には
「Share (共有)」という目的が伴うよう
になった。さらに近年では、AI エージェント
が消費者の潜在的な欲求にパーソナライズ
した購買体験を提供する DREAM モデル
(Dialogue: 対話, Recommended: 推奨され
る, Experience: 体験, Assurance: 確信/承認,
Management: 管理) が提唱された。これら
が表す消費者行動は、確かに現代社会におい
ても見られる。しかし、ゼロコスト時代にお
いて「Action (行動)」に消費者の目的や欲
求が伴わなくなっているとしたら、上記のモ
デルはいずれも現代の行動様式を捉えきれて
いない。

3. 「なんとなく」を描写する SNACK モデル

「なんとなく」の行動様式は、従来の整然
とした直線型やループ型のファネルとは異な

り、段階として順序立てて説明することができない。この行動様式の特徴は、明確な目的を持たない突発的な行動が連鎖し、予測不能な広がりを見せることだ。こうした新しい現実を的確に描写するフレームワークとして"SNACK"-モデルを提唱する。SNACKは、手軽にちょっとつまむ「軽食」のイメージに由来し、以下の5つの要素で構成される。

- ・ Serendipitous (偶発的)：行動は明確な目的からではなく、生成 AI のアウトプットがもたらす偶然の発見から生まれる。
- ・ Neutral (中立的)：行動は特定の意見や立場に縛られず、生成 AI のアウトプットに自然に従う。
- ・ Automatic (自動的)：行動は計画なしに始まり、突発的な行動の連鎖によって自動的に進行する。
- ・ Casual (気軽)：行動は深い思考や判断を伴わず、遊びや暇つぶしとして気軽に行われる。
- ・ Kinetic (動的)：行動が先行し、思考や判断は生成 AI のアウトプットによって動的に変化する。

こうした行動様式を踏まえると、企業はユーザーを、一貫した行動をとる真面目な消費者としてではなく、「なんとなく」の遊びを繰り返す自由な存在として捉える必要がある。あらかじめ用意した道筋に沿って誘導するよりも、ユーザーの偶発的・中立的・自動的・気軽・動的な行動そのものを、エンゲージメントの起点として考えなければならない。

4. 「なんとなく」から始まる 価値創造

ゼロコスト時代がもたらした SNACK 的行動様式は、一見すると目的を欠いた突発的な行動の連続のようで、従来の行動様式と

比べて非建設的に思えるかもしれない。しかし、「なんとなく」だからこそ生まれる価値もある。ゼロコスト時代に限らず、最初は外的な要因や気まぐれで始めた行動でも、続けるうちに達成感ややりがいを感じることもあるだろう。例えば私の場合、友人の誘いで始めた手芸や、義務感で始めた料理も、回数を重ねるうちに「上手くできた」と思える瞬間が生まれ、いつの間にか自分のやりたいこととして取り組むようになった経験がある。SNACK がもたらす最大の価値は、それ自体が巨大な遊びの実験場として機能する点にある。すなわち、私たちが AI からの提案に導かれてなんとなく始めた行動も、やがて連鎖的に広がり、後に習慣や意味づけとして育つ可能性を秘めている。大切なのは、無目的な行動を終点とせず、これを「自由に新しいことを試す実験精神」として昇華させ、次の学びや創造へと紡いでいくことである。以下では、この SNACK 的行動様式を前提として、段階的に目指すべき社会のあり方を提示する。

第一段階：試行段階

これまで本稿で述べてきた SNACK 的行動様式を支える、個人が自由に新しいことを試すことができる社会を示す。この段階では遊びや暇つぶしのための一時的・突発的な行動が許容され、明確な目的がなくても好奇心が刺激されることがある。例えば、前述した「なんとなく AI に生成させる行為」はこの試行段階における典型的な行動例である。

第二段階：外発的な習慣化・学習段階

第一段階の試行的な行動を繰り返し、それを学習やスキルとして定着させることを目指す社会を示す。私はこれを、手軽で衝動的な SNACK とは対照的に、意味や計画を伴って習慣化される「食事」のイメージから着想を得て、"MEAL" (MEaningful Action for Learning) と名付ける。この段階では、社

会が個人の行動継続を支えることで、個人は試行錯誤を重ねるようになり、外発的な刺激に駆動されて始めた行動が意味のある学びへと発展していく。例えば、仕事や SNS での流行をきっかけに動画生成 AI を繰り返し使用するなかでプロンプトの設計力や動画編集・演出のスキルが自然と磨かれ、結果として個人の表現力や創造的判断力が蓄積される状況が挙げられる。

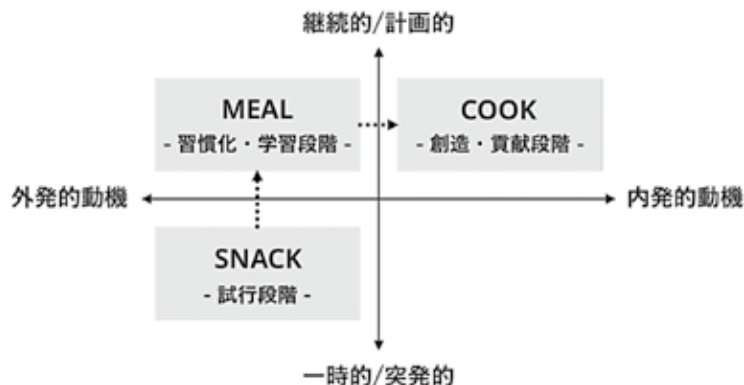
第三段階：内発的な創造・貢献段階

第二段階で習慣化された行動をより自律的な方向に発展させ、個人の内発的動機を引き出す環境を示す。私はこれを、単に食べるだけの MEAL に対して主体性を伴う「調理」のイメージに由来し、「COOK」(Creative Ownership Of Knowledge) と名付ける。この段階では、社会が個人の創造的行動を支援することにより、個人は行動の結果として得られる満足感や他者からのフィードバックを通じて潜在的な欲求が満たされ、明確な目的意識に基づく行動を起こすようになる。人々は「自分はこれをやりたい」という内発的な動機に突き動かされるため、ゼロコスト時代においても、時間や金銭、スキルといったコストを惜しまず、意欲的に行動するようになる。先述の例を関連付けると、外発的な刺激に導かれて始めた AI 動画生成であっても、やがて自らの興味に沿って自主的に制作

に取り組むようになる状況が挙げられる。

こうした社会のあり方を目指す取り組みは過去にも存在する。アメリカのメディア学者ヘンリー・ジェンキンズは、人々が自らの経験やスキルを活かして自発的に行動を起こす文化を「参加型文化」と名付け、目指すべき社会のあり方として提唱している。また、デシ & ライアンの「自己決定理論」では、人間は 3 つの基本的欲求（自律性：自分の意思で選択・行動したい、有能感：自分の力を発揮したい、関係性：他者と繋がりたい）が満たされると、内発的動機に基づいて行動するようになり、幸福感や持続的なエンゲージメントが高まることが示されている。この理論を応用した具体例として、台湾の元デジタル担当大臣オードリー・タンが、新型コロナウイルスへの対応の際、政府が保有するマスク在庫情報を公開したことが挙げられる。プログラミングスキルを持つ市民が自主的に協働し、そのデータをもとに各薬局のマスク在庫を可視化するアプリを作成した。この事例は、メディアが社会貢献のきっかけやその影響を提示することで、人々の内発的動機を喚起し、それを社会と接続する「場」として機能しうることを示している。

生成 AI により行動のハードルが低下した現代では、「なんとなく」の試行の繰り返すことで経験やスキルを積み重ね、それらを創



(図 1)

造的行動や社会的貢献に結びつけることが、以前よりも容易になっている。メディアや広告会社は、無目的な行動が溢れる現代社会を悲観するのではなく、その状況を活用し、図1が示す SNACK→MEAL→COOK のように個人をより高次の段階へと導く社会システムを設計することが求められている。

5. おわりに

本稿では、私たちが生成 AI を情緒的価値のためではなく、「なんとなく」使用しているのではないかという気づきを出発点に、生成 AI によって行動のコストがゼロになった時代を生きる新しい生活者像として SNACK を提案した。補足として、この「ゼロコスト時代」は、決してゼロコストから生まれている訳ではない。生成 AI の精度競争の裏には、有害なコンテンツにラベルを貼り続けるアノテーションワーカーの低賃金労働や、AI モデルの学習のために消費される化石燃料や水資源といった膨大なコストが存在する。だからこそ私たちは、社会から提供されたサービスを手軽に試すだけの SNACK のままではいられない。本稿が、社会を MEAL や COOK へと導くメディア変革のきっかけになれば幸いである。

●参考文献・引用文献

(1) 図書・論文

ヘンリー・ジェンキンス (2021) 『コンヴァージェンス・カルチャー ファンとメディアがつくる参加型文化』 晶文社

渡部宏樹 (2025) 『ファンたちの市民社会』 河出新書

Hao, K. (2025), *Empire of AI: Dreams and Nightmares in Sam Altman's OpenAI*, Penguin Press.

(2) ウェブサイト

TechRadar, *Are you polite to ChatGPT? Here's where you rank among AI chatbot users* (<https://www.techradar.com/computing/artificial-intelligence/are-you-polite-to-chatgpt-heres-where-you-rank-among-ai-chatbot-users>), 2025.9.18.

OpenAI, *How people are using ChatGPT* (<https://openai.com/index/how-people-are-using-chatgpt/>), 2025.9.18.

電通 「対話型 AI」に感情を共有できる人は 64.9% 「親友」「母」に並ぶ"第3の仲間"に」 (<https://www.dentsu.co.jp/news/release/2025/0703-010908.html>), アクセス日時: 2025年9月18日

note 「画像生成 AI で作られた“ジブリ風”画像がバズった理由を考察してみた」

(https://note.com/amana_note/n/n5968e7d1da4f), アクセス日時: 2025年9月18日 博報堂「博報堂買物研究所, 「買物フォーキャスト 2025」発表AIエージェントの活用で変わる新しい購買行動モデル「DREAM」を提唱」 (<https://www.hakuhodo.co.jp/news/newsrelease/114478/>), アクセス日時: 2025年9月19日

共感の落とし穴

—共感に潜在する「他人事の壁」を超えるために。広告が今できること。—

松本 実優

まつもと みゆ



(株)博報堂

マーケットデザイン事業ユニット
ストラテジックプランニング局
細野チーム
マーケティングプランナー

2000年生まれ。千葉県出身。青山学院大学総合文化政策学部卒業。学生時代はMVなど、音楽アーティストを中心にブランディングコンテンツの制作に注力。素晴らしい意志を持つ沢山の方との出会い・対話をきっかけに、ブランドが持つ「本音の意志」にこそ社会や人を動かす力強さがあると確信し、広告業界を志す。2025年博報堂に入社。マーケティングプランナー。

このような栄誉ある場で、自身の経験や思いを沢山の方にご共有いただけること、大変ありがとうございます。

社会や人間の在り方を問われるような、不安定なニュースが飛び交う今。広告業界の一人として、人や社会に向き合う責任と可能性に真摯に向き合い学び続けたいと、改めて身が引き締まる機会となりました。

日々ご指導いただいている皆様、そして広告業界を目指すきっかけを与えてくれた全ての方に心から感謝申し上げます。

1. はじめに

「関心領域」という映画をご覧になっただろうか。アウシュビッツ収容所の隣で暮らす一家の幸福生活を描いた、ジョナサン・グレイザー監督による長編映画だ。直接的に映し出される豊かな暮らしとは反対に、音で映し出される収容所の叫び声や背後に映る物々しい煙が、豊かな暮らしの背景に確かに存在する収容所の現実を浮かび上がらせる。テーマや演出技法もさることながら、私が最も衝撃を受けたのは、この邦題だ。このタイトルに出会ったとき、私は刃を目の前で突き付けられるような、強烈で鋭利な悪寒を感じた。それは私が大学生活で葛藤してきた「真の自分事化」という事象を、「関心領域」の一言がすべて言い当てているような、自身の葛藤の核心を突かれた感覚に陥ったからである。私は広告業界こそ、今後最も「人間の関心領域」について葛藤できる、そして葛藤すべき仕事だと考え、広告業界を志した。今回は私の大

学時代の経験をもとに、人間の関心領域とこれからの広告のあり方について、自身の広告人生への決意表明を兼ねて向き合ってみたい。

分断の時代に必要な 2. 「構造化の視点」と「真の自分ごと化」 —実感がもたらす意志と必然性—

私は中高の6年間、恥ずかしながらあまり政治的トピックや社会情勢に関心を寄せてこなかった。政治的単語は、歴史や公民という教科内の知識に過ぎず、自身の生活とは全くリンクしていない。そんな典型的な「日本の若者」であった。

そんな私が、一気に政治問題や社会情勢を「自分ごと」として認識した出来事がある。それは韓国人であるパートナーの兵役だ。彼が、兵役のため一時的に母国へ帰ったのは、コロナ禍であった。兵役中は年に数回休暇期間が与えられており、本来はその期間を利用して会うことが可能なのだが、空港の一部が

閉鎖され、海外渡航が制限されるコロナ禍では、日々ニュースを見つめ「緊急事態宣言の解除」「海外渡航の許可」を待たざるを得ない状況となった。社会情勢や政治家の発言が「自分がパートナーと会えるか否か」というとても私的なことを左右する状況は、これまで政治と個人的な生活との接点を実感してこなかった私には非常に新鮮であり、法や政治システムの下で、自身がいかに無力であるかを痛感する経験となった。結局彼と再会できたのは1年以上経ってからである。

また彼が入隊してから半年後、今度はロシアによるウクライナ侵攻が発生した。韓国人である彼の兵役と、ウクライナ侵攻に直接的関係があるとは言えない。しかし、ニュースで見るロシアやウクライナの軍人が身に着けている軍服と、彼から送られてくる写真の中で彼やその友人が身に着けている軍服は紛れもなく同じ「軍服」である。

自分の日常と並行して存在する戦争と、身近な人の人生が拘束されている兵役。これまで教科書上のもの・過去のもの・他人ごとと認識していた戦争や軍事力が、実は自身の生活のまさにその中にあることを実感し、以降天変地異が起こったように、世の中のあらゆる政治的・社会的トピックが私の「自分ごと」となった。

それまでの私であれば、ウクライナ兵を送り出す家族をニュースで見るとき、戦争をしていない国、いわば完全な外部者として、彼らの悲しみに共感し心を痛めただろう。しかしこの時の私は、彼らと同じ「政治的事情や軍隊に、一個人の人生を拘束されている立場」として、彼らの悲惨な日常に大きな恐怖と怒りと悔しさを感じずにはいられなかった。

もちろん、実際に命まで拘束されている戦時中の彼らと、安全な国で兵役中の彼を案じている私を、同じ立場とする烏澁がましさや危険性は十分に理解している。しかし、「政

治的事情や軍隊に、一個人の人生を拘束されている立場」という構造の中において、当時の私は紛れもなく彼らと同じ立場であり、彼らに降りかかる悲惨な日常は間違いなく「私自身の問題」に感じられた。この時の感情は、「共感」などという言葉では言い表せない、はるかに強烈な「自分ごととしての実感」であった。

この「共感を越えた実感」は、政治に無関心であった私に、関心を持つ「必然性」を作り上げた。実感に基づいた必然性は、生活者自身の意志による強いアクションを生み、また長期的に持続する。私はこの経験から、共感以上に「強烈な自分事化=実感」こそが、人間を動かし得る最も大きな原動力であり、複雑な社会課題解決の糸口、ひいては広告がむきあうべきものだと考えている。結局自分自身の問題でなければ人間は動かないのか、と悲観的にとらえる必要はない。「実感」という強さがあれば、「共感づくり」では乗り越えられなかった大きな社会課題も乗り越えられると、私は希望すら感じている。

3. 「共感」の落とし穴 -共感に潜在する他人の壁を越えるために-

昨今の広告業界で最も注目される感情の一つが「共感」だ。共感づくり・共感マーケティングという言葉が様々な場面で謳われている。もちろん共感とは、感情を起点に生活者のアクションまで引き出すという点で、広告領域において最も本質的かつ難しいテーマである。ゆえに、共感を起点とした思考法や広告手法を否定する意図は全くない。

一方で私は、この共感に「断固とした他人視点」を感じざるを得ない。共感はいくまでも課題の領域外から、領域内に対してできる限り同じ感情・思考・立場になろうと試

みる行為だ。共感は課題の領域内に対し、できる限り距離を縮めようとしている一方、前提として課題当事者と自身の立場を別領域として切り分ける性質がある。

対して私が前章で述べた「実感」は、「実際に事物・情景に接したときに得られる感じ」「実際に実物に接したように、生き生きと感ずること」などと定義され、いわば「強烈な自分ごと化」である。

このように「共感」と「実感」を並べた際、より人間を強い意志で動かすのはどちらであろうか。私は後者の「実感」こそ、その答えだと考える。複雑な課題が山積する時代に、「課題解決業界」へと進化しつつある広告業界。その姿を追求するためには、より大勢の生活者を、強力かつ長期的に、生活者自身の意志で動かすことが重要である。その際に鍵となるのは、生活者が課題の領域外から領域内（当事者）に想像をめぐらす「共感」ではなく、生活者の立場を課題の領域内（当事者）へと持ち込み同じ立場として認識させる「実感」ではないだろうか。

4. 実感を生み出すための構造化 —一人間の共通点に向き合う—

とはいえ、例えば男女が互いの体の違いによる苦勞を体験し得ないように、あらゆる社会課題の当事者にすべての人が毎回当てはまるわけではない。では、生活者を課題の当事者と同じ領域内に持ち込むにはどうすればよいのか。その答えは社会課題の構造化にあると私は考える。

ここでいう構造化とは、複雑な課題をできるだけ大きくかつシンプルな構造にとらえなおすことである。例えば、前述の私の大学時代の経験であれば、ウクライナ兵やその家族を「戦時中の国の人々」ではなく、「政治的

事情や軍隊に、一個人の人生を拘束されている人々」ととらえなおしている。前者のとらえ方では、当然私は彼らと同じ立場であるとは言えず、共感はできても当事者意識を持った課題への実感はできなかったであろう。しかし、後者のような大きくシンプルな構造に捉えなおしたことで、私は自身の個人的な出来事と彼らの状況をリンクさせ、遠い国で起きている戦争に対し、当事者として課題意識を持つことができた。

アンソニー・ギデンズは著書「社会理論の最前線」の中で、構造を「社会・経済・政治システムの骨格を成しており、人為的か自制的かは別として、システムの機能・相互作用・人間の行為を事実上拘束するもの」と示している。端的に言えば、人間が気づかぬうちに拘束されているもののことだ。またその特徴として、個人の努力では変えにくいものであること、また構造自体に意識的でなくてもその構造にのっとった行為をし得ることも筆者は合わせて指摘している。彼の主張から考えると、あらゆる課題は構造の元に発生しており、それらは強力に社会に根付いたものであると言える。逆に言えば、社会課題を構造化することは、1つの課題解決がその他複数の課題の解決にもつながり得る。そして何より、その課題へ当事者意識を持つ生活者を増やし、より大勢の「強い実感」を作り出す点で、課題解決の大きな追い風を生み出すことができると思う。

ではこれを、広告業界が今後向き合うべき社会課題に置き換えるとどうだろう。例えば昨今、女性の生理に対する理解不足を解消しようとするコミュニケーションが数多くみられる。しかし現状は、生殖活動的観点から知識理解を促すものも多く、生理がより一層女性のもの・性に関するものと認識されてしまっているように感じざるを得ない。もちろん、生理が女性特有の生理的現象であり、そ

のリテラシーを上げる重要性には同意だ。しかし、このようなコミュニケーションでは、男性が非女性という領域外の立場から、課題の領域内（当事者）である女性に共感することはできても、あくまで他人事である事実是不変変わらない。故に男性にとっては自分の問題として認識されず、積極的に関心を抱いてももらえないどころか、一部では男女の分断を深める議論にもなりかねない。

しかし女性の生理を「前兆なく心身の体調が悪くなる定期的な現象」や「人には言いにくい健康悩み」と言った、シンプルな構造にとらえなおすとどうだろう。その対象は生理だけでなく、片頭痛や便秘などあらゆる健康悩みに広がり、女性はもちろん、男性の中にもこの構造に当てはまる「当事者」が大きく増えるはずである。月に一回出血し、激しい腹痛や頭痛に見舞われる苦労はわからなくとも、唐突かつ定期的な健康悩みや、人に打ち明けにくい健康悩みを抱えながら日常生活を送る苦労は、女性に限らず大勢の生活者の課題だと言える。だとすれば本当に必要なものは、性にまつわる知識をエンタメにした番組や生理の悲しさを強調したCMや生理休暇ではなく、体調不良を内容に言及せず申告しやすいシステムや周りに伝えやすいサイン、突発不調休暇なのではないだろうか。

生理の事例に限らず、昨今の社会課題にまつわる議論では、当事者の属性に固執し、属性による分断を煽るような解決策が非常に多くなっていると感じる。もちろん、違いの存在を意識したうえで、お互いがお互いをわかり得ないことを前提に寄り添いあう姿勢も重要な課題解決への一歩である。

しかし広告業界が「課題解決業界」なのだとしたら。「コミュニケーションの仕事」なのだとしたら。「人間を考え続ける業界」なのだとしたら。この複雑な課題が山積し価値観が高速に変化していく時代に、広告業界

が真に向き合うべきは、その複雑さや違いではなく、意外にもそこにある「人間の共通項」なのではないだろうか。

その際、複雑な課題をシンプルかつ大きな構造としてとらえなおし、生活者の「実感」を生み出す行動原理を研究することが、私たち広告人の課題であり、使命であると考えている。

5. おわりに

映画「関心領域」の終盤では主人公が観客を見つめ、我々もまた「1人の傍観者」である事実を、強烈に突き付けてくる。彼の視線を思い出すと、広告業界で働く私たち自身も、領域の外から生活者を見るのではなく、いかに生活者当事者として領域の中から生活者を語れるかが試されているようにも感じる。

だとすれば広告業界は、「課題解決業界」を名乗る前に、今一度「人間業界」だと名乗るべきだ。人間の大きな感情や共通点、そしてそれらが生み出す構造を知ることが、何よりも強い課題解決につながると改めて感じる。

数十年後広告会社を離れる、もしくは自分の人生の最期のとき、「人間として生きる」ことを追求したと胸を張って言える、そんな広告人人生にしたいと、新人である今、強く胸に誓いたい。

●参考文献

アンソニー・ギデンズ(1989)『社会理論の最前線』ハーベスト社

“言えない”広告と、生活者の信頼

金久 絵理奈

かねひさ えりな

株式会社大広

東京ビジネスデザイン本部
第3ビジネスデザイン局 第2部



2001年生まれ。茨城県出身。2025年東京薬科大学薬学部医療衛生薬学科卒業。薬学を専攻し、「細胞におけるストレスホルモンによる皮脂産生制御機構」を題材に卒業論文を執筆。同年、大広に入社。製薬企業の化粧品製品において営業担当として、ブランド戦略、製品開発、新規顧客獲得～育成まで幅広い業務に携わる。

この度は名誉ある賞に選出いただき大変光栄です。学生時代、薬学部で肌の研究に励んだという特別な経験のある自分だからこそ広告業界に貢献できることは何なのか。自らの使命を考えるきっかけとなった執筆でした。本文には、広告は“研究者の英知の結晶”である製品と生活者を繋ぐ架け橋である、という責任を持ち続けようという私の決意をしたためています。最後に、日頃よりご指導いただいている皆さまへ、この場を借りて感謝申し上げます。

1. はじめに

「化粧品は、技術よりもマーケティングによって売れているのではないか。」

大学6年間、薬学を学び、肌の研究を行っていた私が、就職活動を通してふと抱いた疑問である。

学生時代、私は化粧品の開発職を志望し、科学的根拠に基づく“良いものづくり”こそが価値を生むと信じてきた。しかし業界を俯瞰してみると、必ずしも技術力だけが製品の売れ行きを左右するわけではない。消費者が製品を手取る背景には、製品の機能そのものよりもむしろ、生活者の感情や価値観に訴えるストーリーや世界観といったマーケティングが強く影響を与えているという現実である。技術の優劣だけでは語れない市場の構造に直面し、私は「伝える力」の重要性に強い関心を抱くようになった。その気づきから、私は開発職ではなく広告業界に進む道を選んだ。そして現在、広告人として化粧品ブラ

ンドの販促や広報に携わる中で、優れた技術を持つ製品であっても、広告規制によりその価値を十分に表現できない場面に直面している。確かなエビデンスがあっても「言っただけではいけないこと」が想像以上に多い。商品の機能や研究背景を正しく伝えることが難しい状況は決して少なくない。広告は本来、科学をわかりやすく伝え、生活者との信頼を築く営みである。しかし現状では、規制を過度に恐れるあまり抽象的な表現に頼り、かえって誤解や不信を招く事例すら見受けられる。

では、法律規制がある限り化粧品広告は「言いたいことを言えない」ままなのだろうか。私は広告の制限と自由の狭間にあるジレンマを自らの視点で捉え直し、これからの化粧品広告のあるべき姿を探ってきたい。

2. 日本の化粧品広告規制の全体像

日本の化粧品広告は長い歴史の中で消費者保護を目的とした規制の下で発展してき

た。1943年に制定された薬事法(現・薬機法)は、医薬品の安全性と効果を保証するための法律であったがその適用は化粧品にも広がった。結果として「効果効能の断定的表現は禁止」が厳格に求められ、広告では「シワを消す」「肌を若返らせる」といった具体的効果の明示や医薬品の効能表現は禁止されている。広告制作者は抽象的表現に頼らざるを得ず、「うるおい」「ハリ感」「透明感」などの表現が中心となっている。科学的根拠や研究成果を前面に出すことは難しく、製品間の差別化も制約される。規制の目的はあくまで「虚偽・誇大広告の防止」であるが、科学的根拠がある場合でも表現が制限されることがある。この結果、技術的に優れた製品であっても広告でその価値を十分に伝えられないジレンマが生まれている。

こうした規制は広告制作者や企業にとって制約となる一方で、消費者保護の観点からは重要な役割を果たしている。虚偽・誇大表示を抑制することで、消費者が広告に一定の信頼を置き安心して商品を選べる環境が形成されている。また、ブランドの信頼性や業界全体の健全性も守られており、日本の広告規制は「表現の自由を制限するもの」であると同時に「消費者に安全で誠実な情報を保証する仕組み」として機能しているのである。

3. 現場で感じる広告規制の課題

薬機法は不当表示の抑止や業界の健全性に一定の役割を果たしてきた一方で、実務の現場においては多くのジレンマを生んでいる。私は科学的根拠を読み解く経験を積んだ上で広告業界に身を置いているが、両者を知る立場だからこそ、現場で直面する矛盾や制約の大きさを強く実感している。

第一に、科学的根拠を広告に十分に活か

せない問題である。たとえば、学会誌に掲載されたエビデンスやグラフデータが存在しても、薬機法上「商品購入誘導と同じ資料内」では用いることができない。そのため、実際の広告では詳細なデータを紹介できず、せいぜい「技術紹介コンテンツ」として分離して掲載するにとどまる。結果として消費者が良く目にするのはイメージイラストや抽象的表現ばかりであり、製品の技術的価値が十分に伝わる機会が少ない。私は自ら論文を読み、研究成果を理解したうえでその商品を消費者として購入した際、「ここまでしか伝わっていないのか」と強い落胆を覚えた。科学を理解できる広告人としてこのギャップは大きな損失であり、日本市場が抱える構造的課題だと感じている。

第二に、広告審査の基準の不透明さがある。以前、同一の媒体でまったく同じ原稿を再審査に出した際、一度目は通過したにもかかわらず、二度目には差し戻された経験があった。これは審査を行う側の解釈や担当者ごとの基準の差異に起因している可能性があり、広告制作者としては予測困難なリスクとなる。こうした曖昧さは制作の効率を下げるだけでなく、現場に不安定な空気を生む要因となっている。

第三に、広告業界の規制理解の浅さという課題がある。現場では「これは薬機法で禁止されているから使えない」という発言を多々聞く。それ即ち、なぜその表現が制限されているのか、どのような消費者被害を防ぐためなのかといった根本的な理解が十分でない可能性があると感じる。法律の条文を単に「禁止事項のリスト」として受け取るのではなく、その背景にある消費者保護の思想を理解しなければ、生活者に誠実な広告表現は生まれまいだろう。同時に、もし規制が現実にはそぐわず表現の幅を過度に狭めているのであれば、業界として制度の見直しを求めて

いく姿勢も必要である。

つまり、日本の化粧品広告の現場には「科学的根拠を活かせない」「審査基準が不透明」「法律理解が形式的にとどまる」という三重の課題が存在している。私はこれらを解決することで、より誠実かつ創造的な広告が実現できると考えている。広告は単なる販売促進の道具ではなく、研究成果と生活者をつなぐ架け橋であるべきだ。規制に従いながらも科学を正しく翻訳し、生活者の信頼を得る広告表現を模索することこそ、これからの広告人に求められる使命だと私は強く感じている。

4. 海外事例からみる 広告規制の在り方

海外の広告規制は日本と比べて緩やかであることが多い。そのため、企業は製品の特性や背景にある技術を消費者に伝える際、比較的自由的な表現を用いることができる。たとえばアメリカでは、医薬品やサプリメントに関する広告であっても、科学的エビデンスを示しつつ「どのような効果が期待できるか」をわかりやすく伝えるケースが一般的である。もちろん虚偽や誇張は制限されているが、消費者が正確な情報を得る権利を重視し、その判断力を信頼する姿勢が見て取れる。一方、ヨーロッパでは国ごとに規制の濃淡はあるものの、やはり「消費者が情報を主体的に選択できる」ことを重視する傾向が強い。日本のように「誤解される恐れがあるから控える」といった事前規制的な発想ではなく、万一誤認が生じた場合に企業側が説明責任を負う形で運用されている。ここには「消費者は適切な情報があれば自ら正しく判断できる」という前提がある。

こうした姿勢は広告の表現力に大きく影響している。たとえば欧米のスキンケア広告

では、学会発表レベルのデータや臨床試験結果を積極的に開示し、消費者がそれを比較材料として購買判断を行うことが一般的である。結果として「企業の技術力が伝わりやすい」「消費者が自分に合った製品を主体的に選べる」というメリットがある。

もちろん、規制が緩い分だけ課題も存在する。効果を誇張する表現や、データの一部だけを切り取って消費者に有利な印象を与える広告が問題になるケースもある。消費者保護団体による監視や、当局による罰則が整備されているものの、常に実効性が保たれているわけではない。つまり「自由度が高い」と「消費者を守ること」のバランスを取ることが各国の課題となっている。

これらを踏まえると、日本の広告規制は「安全サイドに立ちすぎる」という特徴が浮かび上がる。消費者を保護する観点から誤解の芽を事前に摘み取ることを優先し、その結果として技術や研究成果を正しく伝えきれないジレンマに陥っている。海外のように「消費者が自ら選ぶ自由」を前提にした仕組みと比較すると、日本の消費者は十分な情報にアクセスできず、受動的な購買行動を取らざるを得ない状況に置かれているとも言える。

5. まとめと今後の展望

本論では、日本の化粧品広告における規制の成り立ちと現場での課題、さらに海外事例との比較を通じて、広告の在り方を考察してきた。ここで改めて浮かび上がるのは、日本の広告規制が持つ「強み」と「弱み」の両面である。

まず、日本の強みは「消費者保護」を徹底してきた点にある。1970年代に横行した誇大広告や根拠のない効能表示を抑止し、市場を健全化した功績は大きい。現代の消費者

が広告に対して一定の信頼感を持ち安心して商品を選べるのは、厳しい規制が長年維持されてきたからである。虚偽・誇大表示の抑制はブランドの信頼性確保にも直結しており、広告産業全体の信用を支える基盤となっている。一方で、その「安全サイドに立ちすぎる」姿勢が企業の技術発信や消費者の知る権利を制約していることも事実だ。私は現場で、学術的に裏付けられたエビデンスを直接広告に載せられず、イラストや抽象的な表現に留めざるを得ない経験をした。研究成果を理解できる立場からすれば、科学的に価値ある情報が消費者に届かないのは大きな損失である。さらに、媒体審査の不透明さや、広告制作者が「薬機法で禁止だから」という形式的理解にとどまっている現状も、日本特有の課題として存在している。

これに対して、海外の事例から学べるのは「消費者を信頼し、主体的な判断に委ねる姿勢」である。アメリカやヨーロッパでは、科学的データを積極的に提示し消費者がそれを比較検討したうえで購買を決定する仕組みが一般的である。誤認や誇張が問題化した際には、事後的に企業に説明責任を負わせることでバランスを取っている。つまり「情報をできる限り開示する自由」と「万一の際に責任を取る仕組み」を両立させているのである。もちろん、日本がすぐに同じ制度を取り入れるのは現実的ではない。消費者のリテラシーや市場環境の違いもあり、単純な移植は混乱を招きかねない。しかし、海外の「積極的な情報開示」という姿勢から学べることは多い。特に、科学的根拠が存在する場合には、それを正しく翻訳して生活者に届けられる仕組みを検討すべきである。消費者を過度に受動的な立場に置くのではなく、「知ったうえで選べる自由」を保証することが、これからの広告の信頼性につながるだろう。

では、そのために何が必要か。私は二つ

の方向性を提言したい。

一つ目は、広告制作者自身の姿勢の転換である。規制を「できない理由」として受け止めるのではなく、「なぜその制限があるのか」「消費者にどのようなリスクを防ぐためか」を理解し、その目的を尊重した表現を追求することだ。そのうえで、科学的知見を正しくかみ砕き、生活者に誠実に伝える工夫を積み重ねることが求められる。

二つ目は、制度の見直しと柔軟な運用である。例えば、学術的エビデンスがある表現については、消費者への誤認を防ぐ条件を整えたうえで一定の範囲で認める仕組みを設けることが考えられる。また、媒体審査の透明性を高め基準の一貫性を担保することも欠かせない。

私は広告を「企業と生活者をつなぐ社会的な翻訳装置」だと考えている。研究者が積み上げた科学的成果を生活者に橋渡しすることが広告の重要な役割である。規制によって過度に表現が制限されてしまうと、この翻訳機能が不十分になり、生活者の主体的な選択機会を奪ってしまう可能性がある。だからこそ、日本の広告は「消費者を守ること」と「知る権利を支えること」の両立を目指さなければならない。

結論として、私は日本の化粧品広告が今後進むべき方向性は「厳格さを維持しつつ、エビデンスに基づく情報を正しく伝えられる柔軟性を持つこと」であると考えている。消費者保護のための規制は不可欠であるが、それが科学や技術の発展を生活者に届ける妨げになっては本末転倒である。海外の自由度と日本の安心感、その両方の利点を融合させる仕組みを構築することこそが、これからの広告業界に課せられた使命である。

広告は単なる販売促進の手段ではない。社会に技術を伝え、生活者の理解と信頼を育む営みである。私は研究と広告の両方の視点を

持つ立場から、規制のもとでいかに誠実かつ創造的に表現を模索するかを問い続けたい。そしていつか、日本の広告が「消費者を守りながら、主体的な選択を支える存在」として、世界に誇れる在り方を示せることを願っている。

●参考文献

吉田正樹(2020)「薬機法と広告表現の限界」『マーケティングジャーナル』第45巻第2号、22-35

渡辺由美子(2018)「化粧品広告における科学的根拠の活用と課題」『広告研究』第30号、15-28

厚生労働省「医薬品等の広告規制について」(https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/kenkou_iryou/iyakuhin/koukokukisei/index.html)、アクセス日時：2025年7月23日

日本化粧品工業会「化粧品関連法規について」(<https://www.jcia.org/user/public/law>)、アクセス日時：2025年7月23日

国民生活センター「【押さえておきたい薬機法】第3回 薬機法の広告規制(1)」(https://www.kokusen.go.jp/wko/pdf/wko-202509_09.pdf)、アクセス日時：2025年8月15日

情報機構(2025)『化粧品にかかわる海外・国内の法規制・薬事対応』情報機構(<https://johokiko.co.jp/publishing/BA250504.php>)、アクセス日時：2025年8月15日

木嶋洋平(2025)「アメリカの医薬品広告規制—日本と何が違うの?『事前審査』の観点も含めて解説!」『note』(<https://note.com/yoheikijima/n/n5cf9bcec9e5b>)、アクセス日時：2025年9月9日

鹿野菜穂子・中田邦博 編(2011)『ヨーロッパ消費者法・広告規制法の動向と日本法』日本評論社

Beaker media(2024)「広告に実験例や臨床データは使える?薬機法・景表法を解説」Beaker

media公式サイト(<https://beaker.media/blogs/yakki-keihyo-clinical-data-experimental-example>)、アクセス日時：2025年9月9日

マーケティング・ラボ(2024)「世界各国の広告規制への対応方法」マーケティング・ラボ公式サイト(<https://market-lab.work/archives/14721>)、アクセス日時：2025年9月9日

クリエイティブディレクターの絶滅、あるいは進化論。

田中 聡志

たなか さとし



(株)電通ダイレクト

ソリューション本部 第1ソリューション室
クリエイティブ1部長
クリエイティブディレクター

2018年樹電通ダイレクト入社。ダイレクト領域を主に、認知〜獲得をシームレスに融合させたクリエイティブ設計を行う。ミドルバジェット帯における課題解決に注力し、2023年よりAI活用を推進。セプテニグループの社内新規事業コンテスト「gen-ten」での2年連続入賞(2024年度優勝・2025年度準優勝)を経て、AIとバーチャルスタジオを活用した制作スキーム「MiD AI Studio」を確立。2026年、Septeni Ad Creative(株)の取締役に就任。同年、AI対応型CDの集約と育成を目的とした「(株)AIクリエイションラボ」を創設。

選出いただき大変光栄に存じます。AIの進化により、多くの知能労働職種の「絶滅」が叫ばれる中、私は逆に、10代の頃のような「わくわく」を取り戻すことができました。技術が職能を民主化する時代において、最後に差を生むのは、尽きることのない「好き」と「熱中」に他なりません。本論文は、AI時代を乗りこなす私の生存戦略であり、決意表明でもあります。ご指導いただいた皆様に、心より感謝申し上げます。

※以下はプレゼン動画の要約文です。動画は JAAA Web サイトにてご視聴いただけます。

2023年秋、私はAIが生成した、自身が1週間かけて検討するようなクオリティの画像を見て愕然とした。私はこの状況を「産業革命前夜」と捉え、「これは敵か？それとも、最高の相棒か？」という問いから、『AI対応型CD』を目指した探求を始めた。Nano bananaなどに代表される生成AIの進化は目覚ましく、AIタレントやAIナレーションなど、これまで職人技であった要素が技術的に代替されうる水準に達している。しかし、認知領域のクリエイティブ制作サイドはテレビCMを中心とした「多段構造」「ビッグバジェット」を特徴とする業界構造であり、実用志向のAIクリエイターとの間に「人材の断絶」が生じているのが現状の最大の課題であると考えます。

この断絶を解消し、CDをアップデートするため、旧来のブランド広告の知見と最新AI技術の両方を深く理解し使いこなすハイブリッドな人材、「AI対応型クリエイティブディレクター(ACCD)」が非常に重要になると考える。ACCDには、戦略的思考力などの伝統

的CR領域、プロンプトエンジニアリングなどの生成AI領域、そしてAIによるアイデア「量産」と人間による「質」の向上を融合させるハイブリッド領域の能力が求められる。

実際に、人材系サービスのWeb-CM制作において、画像生成AIによる背景アセットをバーチャルスタジオに投影するAI対応型ブランドCR制作のPoCを実施した。その結果、ロケハンや移動費など、映像制作に必要な稼働が圧倒的に減少し、ミニマムな制作費・スケジュールでの「AIによる制作プロセスの合理化」が実現した。これにより、背景生成やナレーション生成などがCD完結の領域として拡大する。これは、認知領域でも今後求められる可能性が高い「多品種スピード制作」に対応するキーとなる。

さらに、AIは仕事を奪うのではなく、我々から『作業』を奪い、『創造の喜び』という初期衝動を返してくれると実感した。ここから、AIを活用することで、「つくるのが楽しかったあの頃に戻ろう」と強く主張するものである。

知の継承と進化：AIが紡ぐ広告業界のサステナビリティ

横山 徹

よこやま とおる

株博報堂

ビジネスコンプライアンス室
コストマネジメントディレクター



情報科学芸術大学院大学 (IAMAS) 修了。広告制作会社にてR&Dに従事し、AI・メディアアートの制作・研究に携わる。六本木ヒルズ、IMA、エルサレムなど国内外での展示実績を持つほか、TDCなど広告賞も受賞。東京藝術大学音楽環境創造科にて非常勤講師を務めたのち、2024年に現職へ入社。ビジネスコンプライアンス室にて、広告制作現場へのコンプライアンス指導、コスト管理支援および制作アドバイスを担う。

この度は栄誉ある賞をいただき、大変光栄に存じます。どれほど優れた知見も、人が去れば消える——広告の現場でその歯がゆさを感じ続けてきたことが、本研究の原点です。知は受け継がれるべきものであり、いまそれを可能にする技術がある。この確信を形にできたことを、心から嬉しく思います。本論者が業界を越え、誰かの挑戦の一步を後押しできれば、これに勝る喜びはありません。

はじめに

近年の広告業界では、少数精鋭のクリエイティブブティックが大手広告会社と同等の評価を得る事例が増加している。この現象は、クライアント企業が求める価値が組織規模から専門知識やアイデア、コンサルティング能力へと移行したことを示している。こうした能力は、経験豊富な人材に蓄積された暗黙知や専門的ノウハウによって支えられてきた。しかし、これらの知識は個人に強く依存しているため、人材の退職や異動と共に組織から失われやすい。実際に今、人手不足、高齢化、人材流出により、この知的資本が業界の未来を脅かすほど急速に失われている。知識継承の新たな仕組みを構築しなければ、広告業界の未来そのものが失われかねない。

筆者は大学教員として、論文やゼミを通じて知識が体系的に継承される組織を経験した。しかし広告業界に転じた際、個人の経験や思考が退職と共に消失する現状を目の当た

りにし、強い危機感を覚えた。

浅井太紀氏（第52回JAAA懸賞論文入選、2022年）は、広告業を「非効率な労働集約型産業」と指摘し、知的アウトプットが組織資産として蓄積されていない現状を明らかにした。筆者が直面した危機は、すでに構造的な問題として顕在化していたのである。この問題の本質は労働力の量的不足ではなく、言語化困難な暗黙知の喪失にある。具体的には、長期的な顧客関係から培われる専門性や、偶発的対話から生まれる発想などが該当する。これらの知識は個人に強く依存するため、人材流出時に組織から失われてしまう。

従来、広告業界はOJTや引き継ぎといった個人依存の手法で知識継承を行ってきた。本稿は、従来手法を補完する新たな方法として、AI技術を活用し、個人に帰属する暗黙知を組織の永続的資産へ転換する仕組みの構築を提言する。それは、去りゆく人材の知見を損失として諦めるのではなく、未来への投資として捉え直す新しい価値体系でもある。

1. 現状分析：知識喪失の構造的要因

1.1 広告ビジネスにおける暗黙知の特性

広告ビジネスの競争力は、文書化や言語化が困難な経験的知識（暗黙知）に依存している。市場データや過去のキャンペーン実績など、明文化された知識（形式知）も重要であるが、競争力の基盤は以下のような暗黙知にある。

(1) コンプライアンスリスクの察知能力

明文化されたルールの遵守を超えて、社会通念の変化に基づくリスクを察知し判断する能力である。

(2) 偶発的対話からの価値創造能力

目的の不明確なコミュニケーションから課題解決のアイデアを発見する能力であり、再現性が低い。

(3) 領域横断的なディレクション能力

業界特有の慣習、クリエイターの特性、メディア担当者との関係性など、データベース化が困難な情報を統合し、最適な戦略を構築する能力である。

1.2 従来のナレッジマネジメントの限界

大学組織では、研究成果は論文として形式知化され、教育内容はシラバスにより標準化される。ゼミナールでは対話を通じて思考方法が継承される。これらは知識継承のための体系的な仕組みとして長年機能してきた。

一方、広告業界では成果主義により業務が個人の能力と裁量に委ねられる構造となっている。企画承認までの試行錯誤や人間関係の機微といった成功要因は個人の経験として蓄積されるが、それを言語化・共有する手段が確立されていない。結果、価値ある暗黙知が属人化し、人材流動と共に失われる。この両業界の比較から明らかになったのは、広告ビジネスが暗黙知に大きく依存しているにも

かわらず、それを組織の資産として継承する仕組みが不十分であるという矛盾である。

2. 具体的提言：AIによる知識永続化システムの構築

本章では、AI技術を用いて暗黙知を組織資産へ転換する「知識永続化システム」を提案する。本システムは二段階の方法論により実現される。

2.1 実証実験1 デジタルツインの構築

2.1.1 目的と方法

第一段階の目的は、個人の暗黙知を抽出し、組織内にアーカイブすることである。定年を控えたベテラン社員（勤続40年）を対象に実証実験を実施した。対象者の過去1年間のメールデータ（約200通）を、部門内で開発されたAIノートブックおよびGoogle社のGeminiを用いて学習させた。対象データは制作内容への返信、リスク相談への回答など、専門知識と判断基準が反映されたコミュニケーションデータである。

2.1.2 結果

AIは、対象者の専門知識と特有の言語表現やコミュニケーションスタイルを再現した。対象者が過去に判断した20件の類似案件をAIに提示したところ、判断内容は100%、伝えたい内容は90%の一致率を示した。さらに、対象者以外の2名による盲検評価では、AIの回答と対象者の実際の回答を区別できない割合が80%に達した。ただし、これは定型的な判断業務における思考パターンの、部分的な継承可能性を示すものであり、暗黙知の完全な再現ではない。

2.1.3 期待される活用方法

本AIシステムにより、以下の活用が可能となる。

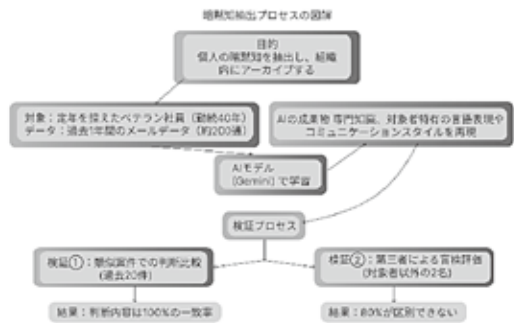
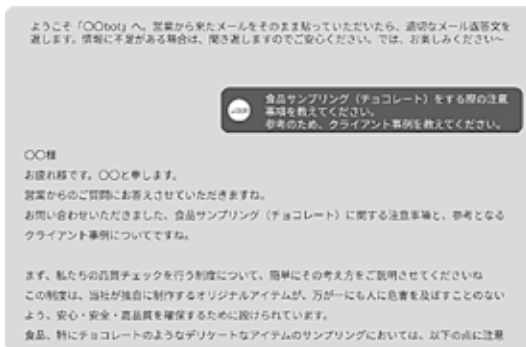


図 1 ベテラン社員のメールデータを学習したAIの応答例

- (1) 若手社員が AI に法務・コンプライアンスリスクを随時相談でき、ベテラン社員の思考パターンに基づいた回答を即時に得られる
- (2) 過去の類似案件における判断事例を AI が提示することで、組織内でリスク管理知識を共有し、同種のトラブル再発防止を実現できる

2.2 実証実験2 集合知AIの構築

2.2.1 目的と方法

第二段階では、異なる専門知識を組み合わせることで、単一視点からは生まれにくい新たな発想を生み出すシステムを開発した。複数の AI と人間がリアルタイムで対話可能なシステムを構築し、「マーケター」のペルソナを与えた AI と、「コンプライアンス AI」のペルソナを与えた AI を、同一の対話セッションに参加させた。各 AI には 3 種類のペルソナ（マーケター、データアナリスト、エンジニア）を動的に割り当て可能とし、人間がディレクターとして加わる構成とした。システムには自動進行モード（120 秒の人間介入待機機能付き）と手動制御モードを実装し、最大 20 ターンの自律的な議論展開を可能にした。

2.2.2 結果と意義

100 回の対話セッションを実施した結果、

複数の AI との対話により、単独思考では生まれにくい新たなアイデアが創出された。特に、ベテランの知識を持つコンプライアンス AI とマーケターのペルソナを持つ AI が議論に参加することで、両者のバランスを取った第三の選択肢を発見するケースが複数見られた。また、実証実験 1 で構築したデジタルツインを対話に参加させたセッションでは、過去の経験則と現在の課題を結びつける新たな視点が得られた。

菊池奈穂子氏（第 54 回 JAAA 懸賞論文入選、2024 年）は、広告業界における個人の「手柄」に依存する文化からの脱却を課題として指摘している。この課題に対し、集合知 AI は一つの解決策となりうる。個人の暗黙知を組織資産として活用することで、個人への依存を改善し、協働的環境を構築できる。

また、本システムの技術的特徴として、以下の 3 点が挙げられる：

- (1) 非同期制御による柔軟な対話管理：人間の任意タイミングでの介入を可能にしつつ、AI 間の自律的対話を継続
- (2) コンテキスト保持機能：15 ターン分の会話履歴を保持し、文脈を考慮した応答を実現
- (3) 議論ログのエクスポート機能：生成された集合知を組織の知的資産として蓄積・活用



図 2 ペルソナ設定に基づき AI が議論を行う様子

できる。これにより、属人的な議論プロセスを再現可能な仕組みとして形式化できた。

図 2 ペルソナ設定に基づき AI が議論を行う様子。ChatGPT には「 marketer」、Gemini には「コンプライアンス AI」、それぞれの専門的な観点から発言を生成している。これにより、多角的な議論のシミュレーションが可能となる。

3. 実現への課題

本システムの実現には、以下の二つの課題が存在する。

(1) プライバシー保護の課題と制度設計のアイデア

個人のコミュニケーションデータを扱うため、プライバシーガイドラインの策定と従業員の同意取得が不可欠である。監視ではなく知識継承を目的とした仕組みであることを明確にする必要がある。また、デジタルツインの活用においては、知的財産権と同様の仕組みを導入し、知識が組織内で利用される際に貢献者に還元される制度を構築する。さらに、AI への知識提供を人事評価に反映させることで、システムの持続的な発展と従業員の積極的な参加を促進できる。将来的には、適切なプライバシー保護を前提とした知識の

アセット化の可能性も考えられる。

(2) AIとの協働に必要なスキルと組織理解

「AIに仕事を奪われる」という不安を解消し、AIを協働パートナーとして活用するための組織的な取り組みが必要である。AI 技術の普及が叫ばれてから数年が経過したが、実際には大幅な雇用減少は起きておらず、労働力不足や効率化という現実的課題に AI を活用して対応することが重要である。ただし、AI は便利な反面、間違いも多いため、自分の専門分野で AI の回答を適切に判断できる能力を維持することが不可欠である。

結論

広告業界の持続可能性は、人材の流動性を前提とした上で、いかに「知」を組織に蓄積し、発展させられるか。本稿では、その鍵が AI を活用した「知の永続化システム」にあることを、具体的な実証実験を交えて提言した。

このシステムがもたらす「知の遍在性」は、二つの革新的な変化を生む。

(1) ベテラン従業員の勘やセンスに AI を通じて誰もがアクセス可能となる。これは、福永琢磨氏 (第 54 回 JAAA 懸賞論文金賞、2024 年) の提言した「思考の民主化」を暗

黙知に応用した試みである。若手従業員からの疑問や質問が電子的に記録・蓄積され、ベテラン自身もそのログにアクセスすることで、自らの判断を再発見できるようになる。さらに、その気づきからベテラン従業員がAIシステム自体を更新していくことで、知は常に最新の状態に保たれ、進化し続け、知識は一方通行ではなく、世代を超えた相互触発のサイクルとなる。

(2)「時間軸を超えた協働」である。退職した先輩の知見、現在のチームの発想、そして未来の後輩たちへの継承—AIを介して時空を超えたチームが形成される。10年前の成功事例と現在の市場環境を融合させ、新たな戦略を生み出すような、これまででない協働が実現する。

こうした進化を遂げた組織は、もはや個人の集合体ではない。過去・現在・未来の知が有機的に結びつき、継続的に学習し進化する「知識エコシステム」となる。退職者の経験は組織の知的資産として継承され、新入社員の問いかけは新たな価値創造の起点となる。広告業界がこの変革を実現できれば、それは知識集約型産業の新たなモデルとなる。個人に依存する脆弱な構造から、時空を超えて進化し続ける強靱な知識基盤へ—これこそが、激変する時代を生き抜く組織の未来像である。

●図書・論文

ケヴィン・ケリー（著）、服部 桂（翻訳）『テクニウム——テクノロジーはどこへ向かうのか?』みすず書房

●参考・引用サイト

日本広告業協会「第 52 回懸賞論文」(<https://www.jaaa.ne.jp/ronbun52/>)、アクセス日時：2025年 9月 1日

日本広告業協会「第 54 回懸賞論文」(<https://www.jaaa.ne.jp/ronbun54/>)、アクセス日時：2025年 9月 1日