

## 第 48 回懸賞論文 Finalists

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

※掲載の順番は優劣を表すものではなく順不同での掲載となっています。

※掲載にあわせ、応募フォーマットと異なる部分があります。

※敬称略。所属・役職は 2019 年 7 月時点。

### 【論文】課題：これからの広告人

- ◆生み出す業界としての責任 ～デザイン原論から紐解くこれからの広告人～ 土屋貴弘（電通）
- ◆“知の統合”のプロフェッショナルとして、未来を切り拓く存在へ 草野裕也（電通）
- ◆「ルール・チェンジャー」としての広告人へ  
—クリエイティビティの力が「枯れた産業」を復活させる— 池川健太（博報堂）
- ◆「意図した“新しさ”による新規顧客創造への挑戦 ～「広告人的創造力」で拓く、  
新たなデータ・ドリブン・マーケティング～ 重田康宏（博報堂）
- ◆習慣を変え、事業を変え、社会を変えていくトリックスター 中川悠（博報堂）
- ◆サテライト型地域分散ビジネスによる新しいエコシステムの創設 丸山顕（電通）

### 【私の言いたいこと】

#### 一般部門

- ◆ジェンダーレス化時代におけるブランドのあり方  
竹之内瑞姫（ADK マーケティング・ソリューションズ）
- ◆伝統のテクノロジーで広告を作れ！ ～地方クリエイティブの可能性～ 中村圭（博報堂）
- ◆広告業界が仕掛ける“人と人とのキューピットスピーカー”  
友成美由紀（ADK マーケティング・ソリューションズ）
- ◆ブロックチェーンが広告ビジネスをどうアップデートするか 加藤喬大（博報堂）
- ◆広告会社における若手社内副業のススメ 藤原直人（ADK マーケティング・ソリューションズ）
- ◆知的創造業をアップデートする「進化型組織」のススメ  
～クリエイティブエコノミー時代の牽引役をめざして～ 四方田耕児（日本経済社）
- ◆生産性向上のためのマインドシフト —働き方改革から労働生産性改革へ—  
中谷圭吾（博報堂）
- ◆Femvertising（フェムバタイジング）のすすめ  
瀬戸紅子（ADK マーケティング・ソリューションズ）
- ◆人生 100 年時代 —高齢者マーケティングの再検討 岡野玉留（東急エージェンシー）

## 新人部門

◆広告会社の新しいパートナーシップの形～「アイデア投資」という考え方～ 田中克（電通）

◆若者の推奨感覚に基づく NPS の発展形「YPS（Young Promoter Score）試論」

江口拓臣（博報堂）

◆舞台芸術に学ぶ、想像の可能性 住吉美玲（読売広告社）

◆企業のマーケティングを通じて日本の街を元気にする方法を考える 坂本拓生（読売広告社）

◆広告会社が作るアニメビジネスの未来図～異業種 DMP 間でのデータ連携を通じたコンテンツ業界発展の可能性～

佐甲彬（ADK マーケティング・ソリューションズ）

<以下、スクロールしてください>

↓

↓

↓

第48回 懸賞論文募集「論文の部」

サブタイトル

「生み出す業界としての責任 ～デザイン原論から紐解くこれからの広告人～」

1. 受け手に「？」を作らせない、無意識における作用の存在

「ノーマン・ドア」をご存知だろうか？

押すのか？ 引くのか？ 右にスライドさせるのか？ 左にスライドさせるのか？開ける方法がわからず利用者を混乱させるドアを揶揄した言葉である。これは、認知科学者ドナルド・ノーマンがデザイン原論を語る上で、ドアの引用を多く用いたことから名付けられたものだ。ノーマン曰く、「ドアのデザインは、どう開け閉めしたら良いのかが、サインなしでも、もちろん試行錯誤なしでもわかるものでなければならない」。使っている時にその機能が“使いやすい”“使いにくい”ということではなく、それすらも気付かずに生活できていることこそが理想のデザインであるということ。デザインに成功すると、人とモノの相互作用がスムーズに機能し、利用者に満足感を与えるプロダクトとなる。デザインに失敗すると、人とモノの相互作用は機能せず、利用者にフラストレーションを与えてしまう。プロダクトが要求するやり方を利用者に強いてしまうこともしばしばだ。現代のプロダクトにおいては、デザイン思考や人間中心設計などのデザイン原論が浸透し、難しい機能を利用者が自然と使えるよう設計されているものも多く存在するようになってきた。(プロダクトデザインに限らず、サービスデザインなどにも当てはまる。)

これを広告の話として置き換えてみるとどうだろうか？ もちろん、広告とプロダクトは性質がそもそも異なる。しかし、作り手によって実体化され、受け手との間に何らかの相互作用が発生することでその存在の意味を成す、という点については同じだ。ノーマン・ドアと同様の現象は、プロダクトだけではなく、広告にも存在すると言えるだろう。この仮説のもと、話を進めていきたい。

早速だが、前述したノーマンの理論を広告に置き換えると以下ようになる。その広告は、受け手にどう接してほしいのか？ 商品のことを理解してほしいだけなのか？ それとも、

触ってほしいのか？ 使ってほしいのか？ 話題にしてほしいのか？ はたまた、コンテンツとして楽しんでもほしいのか？ メディアやアプローチの方法によってその内容は異なるが、広告は受け手に期待することを、説明や試行錯誤なしでも伝えられるものであるべきだ。それが約束されてようやく受け手は広告を自然に受け入れてくれる。

ここで、昨今の広告業界に問うてみる。我々がチーム、クライアントと議論を繰り返して、長い時間をかけて生み出している広告は、果たして受け手に対して一切の混乱や迷い（＝受け手の頭の中に浮かぶ「？」）を作らずにその目的を果たせているだろうか？

我々の広告は、ノーマン・“アド” になっていないだろうか？

## 2. 緻密に設計された戦略と、それでも効かない広告の理由

新しいマーケティング手法が日々開発され、我々は理屈上完璧な広告話法を作り上げることができるようになった。高度なフレームワークを活用し、“正しい” 戦略を作り出す。それを元に“正しい” メディアプランニングがなされ、“正しい” クリエーティブ表現が開発される。準備万端、さあ実施である。

しかし、それでも広告は我々の狙い通りにはなかなかワークしてくれない。世の中に送り出した広告がワークしなければ、我々は自分たちが担当する領域を振り返り、各々の立場で言うはずだ。「ターゲットのインサイトは完璧に捉えていた」「緻密なメディア戦略に問題はなかった」「これ以上ないクリエイティブ表現を提案できていた」と。それにも拘らず人に届かない、正確に言うと、受け手との相互作用に成功しないのはなぜだろうか？ 多くの場合は、「その広告に接触した人々が、広告をどう受け止めていいかわからない」という現象が起きているからだ。原因は、広告が受け手に届く、まさにその瞬間における設計がごっそり抜けている点にある。

ひと昔前、ほぼ TVCM だけで広告コミュニケーションが成立していた時代にこの問題は顕在化しなかった。これは「TVCM の表現アイデア」が人にどう作用するのかだけを考えればよかったからだが、今は違う。テクノロジーは日々進化し、文化や生活様式はもちろんのこと、広告が受け手と接触する手段も多様化し続けている。片や、受け手は都合の良い企業のメッセージには耳を傾けなくなり、むしろ、SNS による友人のコメントやユーザーレビューなどを信頼するようになった。それを知ってか知らずか、広告はインターネット上で受け手

を追跡し、それに嫌気がさした受け手はデバイスにアプリを入れて広告をブロックする。相互作用する以前に、そんな無意味ないちごっこが繰り返されているのが現状だ。広告は、世の中に有益な情報を届け、受け手の生活を豊かにすべき存在であるはずなのに、このままでは我々が望まない未来に辿り着いてしまう。

我々はまず、広告と受け手の関係性についてより真剣に考える必要がある。なぜならば、制作した広告が受け手に届き、広告と受け手の間に何らかの相互作用が発生して初めて広告は“機能した”と言えるからだ。だから、受け手に届く瞬間をおろそかにしてはいけない。それぞれのメディアや手段で人々に「？」を作らせず、自然でスムーズな相互作用を提供しなければならない。そうでなければ、広告は嫌われ者のままだ。

では、どうすれば広告は受け手に対して理想的に作用するのか？ そのヒントがデザイン原論の中の一つ、「シグニファイア」に存在する。

### 3. 広告コミュニケーションにおけるシグニファイア

シグニファイア (signifier) とは、ノーマンによって提唱された、対象物と人間との間のインタラクションの可能性を示唆する手掛かり (シグナル) を指す言葉である。具体例を紹介する。

- ・ドアの向こう側へ行こうとする人にとって、ドアの取手部分に取り付けられた平らな板は「押して開ける」という行為を想起させるシグニファイアである
- ・タブレット端末上で次ページへ行きたいと思っている人にとって、タッチスクリーン端の矢印は「ページをめくるためにスワイプする」という行為を想起させるシグニファイアである

これらは人に作用するその瞬間の設計として非常に重要な考えで、ユーザビリティ (Usability) や UX (User Experience) としても長くデザイン分野で語られてきた。しかし、本論では敢えて、もうひとつの興味深い例を中心に考察する。ノーマンは下記のような現象もシグニファイアとして挙げているのだ。

・電車に乗るために急いでいる人にとって、駅プラットフォームの人だかりは「まだ電車は来ていない」という意味を想起させるシグニファイアである（図1）

これは、シグニファイアの存在は決してデザイン領域だけの話ではないということ、そして、意図的ではない“偶然な現象”としてのシグニファイアが存在することを意味している。もし、広告コミュニケーションにおいてこのようなシグニファイアを設計できれば、それはつまり、広告と受け手の間のスムーズな相互作用を構築したことになる。



図1

我々が電車に乗り遅れたかどうかを判断する際に、駅で電車を待つ人だかりの有無がシグニファイアとして機能する。写真左はプラットフォームに人だかりがある状態。「まだ電車は来ていない」と無意識に理解できる。逆に、写真右は人だかりがない状態。「もう電車は行ってしまった」と理解できる。（D.A. ノーマン著『複雑さと共に暮らす』内で掲載されている2点の海外写真を元に著者が日本で撮影）

すでに世の中には（作り手がそれを意図しているか、していないかに関わらず）適切なシグニファイアが組み込まれている広告がある。以下に国外事例を二つピックアップした。

### Case 1：勇敢な少女の像

アメリカの金融会社 State Street Global Advisors が同業界における女性の不平等を訴えるためにある企業コミュニケーションを実施した。それは、富や権力が集まるまさに男性社会の象徴とも言えるウォール・ストリートの「チャージング・ブル（雄牛の銅像）」に対抗し、

「勇敢な少女」と名付けた銅像を設置した、というもの。国際女性デーに合わせて実施されたこの企画は、女性の社会進出に対してポジティブな議論を作ることに成功した。特筆すべきは、この施策に共感したウォールストリートの女性たちが皆、像の側で一様に少女と同じポーズをしてみせた、ということだ。もちろん、「この少女と同じポーズをして、SNSに投稿しよう！」といったような説明書きがされていた訳ではない。巨大な雄牛に勇気を振り絞って立ち向かうかのように設計された少女のポーズが、「女性の社会進出を支持するために、この像と同じポーズをとる」という行為を想起させるシグニファイアとして機能したのだ。これによって、「勇敢な少女」の像と同じポーズをとる女性達が国際女性デーのメディアを賑わした。

## Case 2 : 「#」 Twitter

Twitterが実施したキャンペーンは、「アメリカ大統領選」「銃」「メキシコの壁」などタイムリーな社会問題を切り取った写真に#（ハッシュタグ）のみを付けた広告を屋外メディアに掲出した、というもの。Twitter上で多く会話されているホットトピックスをほぼリアルタイムに可視化することで生活者とのエンゲージ強化に成功した施策で、Twitterがデジタルメディアではなく屋外メディアで広告を実施したことや、戦略からクリエイティブまで全てを自社で行ったことが話題になったが、広告コミュニケーションにおけるシグニファイアはどうか存在したのか？ Twitterとしてはこの広告からTwitter上での会話そのものも活性化させたかったはずだ。そのために、「このトピックスに関してTwitterで会話をしよう！」と訴えた訳ではない。一切の説明がない敢えて不足した情報を投げかけるビジュアルによって、受け手が考える余地を作り、「このトピックスに関する意見を言う」というシグニファイアを作り出したのだ。そこには#だけが付いているので、必然的にTwitterでの会話が促される訳である。

例えば、「開けるためには、押してください」と説明されたドアが存在するとしたら、そのドアは明らかに改善の余地があることはおわかりだと思う。同様に、「このキャンペーンにみんなで参加しよう！」と説明によって行動を強制している広告が存在するとしたら（残念ながらよく見かけるが）、やはり明らかな改善の余地があるのではないだろうか。

二つの事例からもわかるように、シグニファイアが成立した時の広告コミュニケーションは受け手との相互作用という点で大きな力を持つ。広告の受け手が、自ら自分のとりたい行動をとる。そして、その行動は広告が受け手に起こして欲しい行動でもある。これこそが、広告と人の理想的な関係であるはずだ。

この関係を作り出すため、「シグニファイア的设计」というこれまでなかったプロセスを広

告制作に組み込むことを提案したい。それには以下3つの要素に留意する必要がある。

- 1) 発想の出発点
- 2) 広告戦略との関係
- 3) チーム構造

次章にてそれぞれを説明する。

## 4. 広告におけるシグニファイア的设计

### 4-1. 発想の出発点

広告内にシグニファイアを設計し、受け手に期待する行動を実現させようとした時、その発想の出発点は何より「人＝広告の受け手」であるべきだ。人を理解する効果的な手法としては、フィールドワークによって行動観察をし記録するエスノグラフィー調査などが挙げられる。もしくは、受け手としての自身の実体験に対する振り返りや、できるだけ受け手に近い他者へのヒアリングなど、決して大掛かりな調査でなくても良い。何より重要なのは、人間の本質を捕まえた受け手としての視点である。

### 4-2. 広告戦略との関係

ドアは、「開け閉めするものである」ということを皆が無意識に共有できている。だから、作り手は「なぜドアが必要か」を考えることなしに、「どうすれば開け閉めすることに対するシグニファイアを設計できるか」に注力することができる。広告の場合、戦略によって存在理由が都度異なる。だから、シグニファイアを設計するためには、常に戦略との連携を取らなければならない。そのためにはいくつかのポイントが存在する。

#### Point 1: 「作り手が望む受け手の行動」を明確化する

正しい広告には幸いにも戦略が存在する。まずは、その戦略に基づいて「作り手が望む受け手の行動」を明確化する。それができれば、シグニファイア的设计に注力できる。逆に、ここが抜けているとシグニファイアは設計できない。受け手に望む行動が不明瞭だからだ。

#### Point 2: 「戦略」と「人」を行き来する

シグニファイア的设计を進めていくと、ある落とし穴に出会う。シグニファイアと戦略のズレだ。例え絶妙なアイデアで受け手に対して無意識に行動を起こさせることができたとし



ても、その行動が戦略に基づいて明確化したものと合致していなければ意味をなさない。「広告が受け手にどういった行動を取らせたいのか」という戦略ベースの考えと、「受け手に対して広告がどう作用するのか」という人ベースの考え、この二つを何度も行き来することで戦略とズレのないシグニファイアが設計できる。

### Point 3: 戦略が変わればシグニファイアも変わる

シグニファイア設計中の過程で戦略自体に変更が生じることがある。これに関しては、リアルタイムで世の中の状況が変わるのだから仕方のないことだ。(むしろ、世の中の変化とのズレを認識しながら「決定事項だから」と戦略の変更を受け入れない方が危険である。) 大事なことは、常に戦略と同じゴールを向いていること。だから、戦略が変われば設計中のシグニファイアもそれに合わせてチューニングする必要がある。状況次第ではゼロから作り直さなければならないことも。こういった場合、個人の裁量ではどうにも解決し難いことが多いが、チーム全体がシグニファイアの設計に携わっていれば難なく対応できるはずだ。また、「当初の意図とは異なるが、いいシグニファイアを設計できた」と言って戦略自体を変えてはならない。戦略よりシグニファイアが優先されることはない。

### 4-3. チーム構造

近年、多くの広告会社では異なる職能の人材がチームとしてようやく同じテーブルで議論するようになった。しかし、自己の専門領域に固執するあまり、敢えて領域を跨いで携わろうとする人材はまだ多くないのではないだろうか。例えば、クリエイティブ人材がストラテジーを開発したり、メディア人材がクリエイティブを開発したり、といった具合に。そして、個々の高度な専門性への固執が、新たなチャレンジを实践するチーム作りを阻む壁となってしまっている、と私は考える。

先も述べたが、広告コミュニケーションにおけるシグニファイアを設計する際、戦略と人を何度も行き来する必要がある。となると、従来型のチーム構造をイノベーションしなければならない。常に戦略と照らし合わせながらシグニファイアを構築するためには、ストラテジー・メディア・クリエイティブ・デジタル・プロモーションなど広告制作上必要な人材全てがシグニファイアの設計者であるべきだ。これらの人材が最初（戦略立案）から最後（実施）まで行動を共にすることで、シグニファイアという視点で常に互いの領域を点検できるチーム構造が完成する。

## 5. 生み出す業界としての責任

今、多くの場所で、広告とは何か？ 広告はどこへ向かうべきか？ が問われ、議論されている。本論ではそれに対して具体的には触れないが、前提としていることが二つある。一つは、「広告業界」とは広告を“生み出す”業界であること。もう一つは、「広告」とは受け手との間に正しい相互作用が発生して初めて価値があること。我々は常に受け手に寄り添い、彼らに敬意を表さなければならない。我々の使命は「広告で商品売る」ことではない。「広告を受け手に対して最適に作用させる」ことだ。これは、同じように見えて、全く違う。発想の出発点が両極にあるからだ。片や、マーケットやブランドから、片や、人から発想する。広告が受け手から嫌われ者のレッテルを貼られず、能動接触したくなる好意的なものになるためには、どちらから発想するのが正しいだろうか？ 答えは一目瞭然だ。

我々広告人は、生み出す業界としての責任を全うしなくてはならない。それは、価値ある広告の提供によって広告と人の理想的な関係を作り出さなければいけない、ということだ。これを全うできない広告がこのまま世の中に増え続けると、我々の業界は終焉を迎えることになるだろう。広告=害、ではないが、このままではそうになってしまう。しかし、それを防ぐのは難しいことではないはずだ。我々は生み出す側にいると同時に受ける側にもいる、つまり、すぐにでも受け手の視点で広告と向き合うことができるからだ。それに気づけば、理解は早い。

## 6. 終わりに

広告の役割が多様化する中で、その普遍的な価値を規定することは難しい。混沌とした業界状況の中で今回敢えて生み出す業界と述べてきたのは、私の出自がクリエイティブであり、それによる偏った考えを含むかもしれない。しかしながら、戦略担当もクリエイティブ担当も関係なく、川上も川下も関係なく、全ての広告人が生み出す責任を持つべきだとやはり考える。そして、我々はこの生み出す責任を背負って、真の意味で初めて広告の生みの親になれるのだ。

シグニファイアを考慮することも、そのために人を中心に考えることも、それが成功のフレームワークだからではない。生み出す者の責任だからだ。広告の手法がどんなに高度化しても、我々広告人にとっての、生み出す者としての責任は不変である。

## ●参考文献

D. A. ノーマン（岡本明（他）訳）（2015），『誰のためのデザイン？ 認知科学者のデザイン原論 増補・改訂版』（新曜社）

D. A. ノーマン（伊賀聡一郎（他）訳）（2011），『複雑さと共に暮らす デザインの挑戦』（新曜社）

山崎和彦（他）（2016），『人間中心設計入門』（近代科学社）

黒須正明（2013），『人間中心設計の基礎』（近代科学社）

第48回 懸賞論文募集「論文の部」

サブタイトル

『“知の統合”のプロフェッショナルとして、未来を切り拓く存在へ』

1. 広告業界が、優秀で志のある若者が目指し、集まる、魅力溢れる「場」であるために

今、広告業界が置かれている状況はどのように捉えることができるだろうか。デジタルテクノロジーの進化やプラットフォームの出現が、生活者を取り巻くメディア環境やライフスタイルを一変させ、企業と生活者の関係性も日々再構築されつつある。それに伴い、広告会社の役割や存在意義は、ますます曖昧で、分かり難いものになってきてしまっている。加えて、昨今の労働環境問題に端を発し、いわゆるブラックな業界・企業といった評価やイメージが定着してしまったことも否定できない。そのような状況の中、広告業界に身を置く者として、これからの広告業界は、そして、そこで働くこれからの広告人は、どのようにあって欲しいだろうか。私の想いは、ただ一つである。これからの日本を担う、優秀で志のある若者が目指し、集まる、魅力溢れる「場」であってほしいということ、そして、そこで活躍する広告人が、キラキラと輝き、次世代の若者を惹きつける存在になってほしいということである。本論文は、この非常に個人的で主観的な想いを出発点として、論考を進めたいと思う。

その昔、といっても、100年ほど前の優秀で志のある若者は、こぞって「軍人」を目指した。そして、終戦後、20世紀の優秀で志のある若者の多くは「官僚」を目指したといっても過言ではないだろう。では、21世紀を生きる今の優秀で志のある若者は、どこを目指し、どこに集まってくるのだろうか。株式会社ワンキャリアが、東大・早稲田・慶応・京大・阪大・神戸大・GMARCH・関関同立などのいわゆる上位大学の就活生を対象として行った調査結果によると、彼らが入社先を決める際に重視した要素として最も多く挙げたのが「スキルと経験」(70.7%)である。そして、過半数(54.7%)が、いずれ転職することを前提としてキャリア選択を行っていると回答している。また、2020年卒予定の東大京大の就活生を対象とした就職人気ランキングの調査結果では、1位がマッキンゼー・アンド・カンパニー、2位がボストンコンサルティンググループで、ランキングの上位6社までをコンサルティングファームが独占するとともに、トップ10のうち、8割を占める結果となっている。総合商社や日系大手メーカー、インフラ企業は軒並み大きく順位を下げ、広告業界でも、35位に博報堂DYグループが、39位に電通がようやくランクインしてくるという状況となっている(注1)。

以上の調査結果から推察されるのは、今の優秀な若者の多くは、これからますます変化が

激しくなる社会や世の中を生き抜いていくために、転職前提で「スキルと成長」を得ることを求めているにも関わらず、残念ながら、今の広告業界はそれらが得られる「場」とは認識されていないということである。一方、そのような「場」として今最も認識されているのが、マッキンゼー・アンド・カンパニーやボストンコンサルティンググループに代表されるコンサルティングファームだということである。昨今、コンサルティングファームの卒業生が多方面で活躍しており、メディアなどで多く取り上げられていることも影響していると考えられる。(上位大学の就活生≒優秀な若者とする点には異論もあるとは思いますが、大きな傾向を把握するという考え方でこのように捉えている)

広告業界が、これからの日本を担う、優秀で志のある若者が目指し、集まる、魅力溢れる「場」であるためには、「スキルと成長」が得られる「場」であるとともに、そこで育った広告人が、たとえ広告業界を離れたとしても、多方面で活躍するというポジティブなサイクルが生まれる、いわば「人材輩出の場」であることが求められるといえる。

## 2. これからの広告人のプロフェッショナルリティとは

これからの広告業界が、「スキルと成長」が得られる「人材輩出の場」として機能していく上で重要になってくるのが、そこで働く広告人が身に付けられる、もしくは、身に付けなければならないスキルとは何かという議論である。この議論を深めていく上で留意したいのは、ここでのスキルとは、コピーライティングや戦略プランニング等といった従来の広告人のスキルセットを整理することに留まらず、これからの広告人がクライアント企業や社会から求められる存在であり続けるためにはどうあるべきか、という視点から、より包括的にスキルを捉え直すという点である。つまり、これからの広告人のプロフェッショナルリティをどのように捉えるのか、ということが重要になってくるということである。

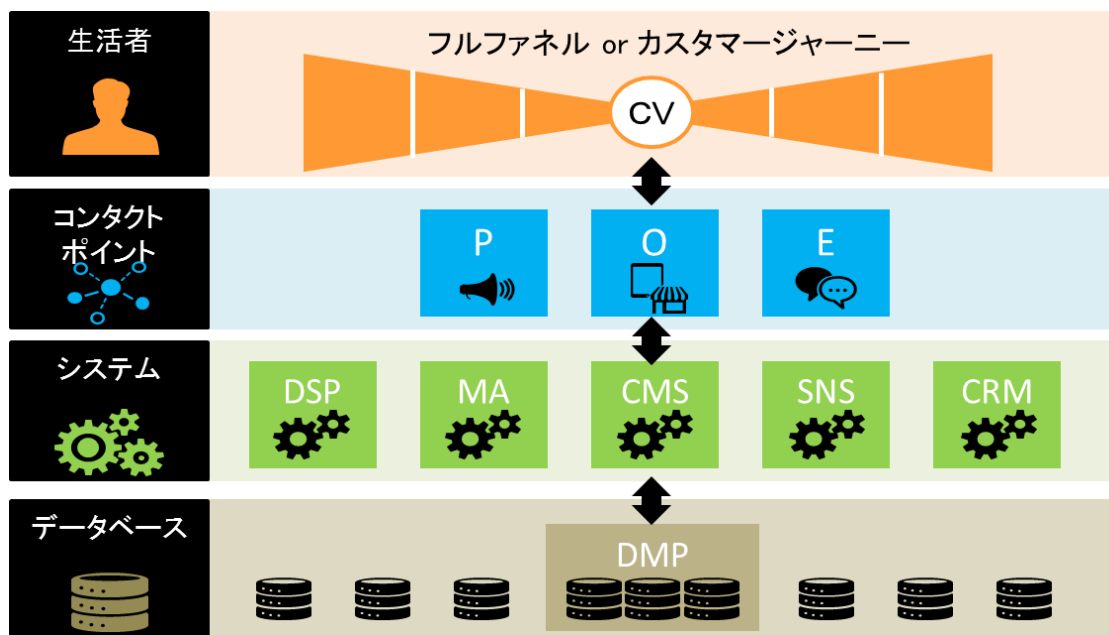
これからの広告人が、クライアント企業や社会から必要とされる存在であり続けるためのプロフェッショナルリティを捉え直すにあたって、まずは、今の彼らと広告会社や広告人との関係性をできるだけ客観的に把握する必要がある。フォレスター・リサーチ (Forrester Research) によるレポート「Agency Holding Companies Need A Brave New Business Model」によれば、広告会社は広告主のチーフ・マーケティング・オフィサー (CMO) の進化する需要に対応していく必要があり、CMO がコミュニケーション戦略以上に権限を拡大していくに伴い、代理店との関係は脅かされているとある。また、調査対象会社の64%が少なくとも何らかのサービスに社内 (in-house) 代理店を用い、それらの7割がプログラマティック戦略とディレクションを社内で行っている。広告主が費用削減のため社内化を進める動きは広がり、例えばユニリーバは社内制作により、制作費を3割削減したとしている。そして、コンサルティング会社 (Consultancy) も広告会社への潜在的脅威となり、例えばアクセンチュアは、2016年会

計年度で前年比 50%増以上の 44 億ドル (約 4,850 億円) の収益を上げているとある (注 2)。

同じようなことが国内でも起こっていることは、筆者を含め多くの広告人が、日々の実務を通じて痛感しているところだろう。つまり、今、多くのクライアント企業にとって、広告会社や広告人は、自分たちで内製可能な機能、もしくは、他の社外リソースでも代替可能な機能を担っているに過ぎない存在になってしまっているということである。その背景には、冒頭にも述べたが、デジタルテクノロジーの進化やプラットフォームの出現が、生活者を取り巻くメディア環境やライフスタイルを一変させ、企業と生活者の関係性も日々再構築されつつあることや、情報やノウハウの共有化とコモディティ化が進むとともに、WEB 動画に代表される広告素材の制作がより容易になり、本来広告会社や広告人の強みであったはずの戦略プランニング領域やクリエイティブ領域においても差別化した価値を示すことが難しくなってきたことが挙げられる。

では、クライアント企業から価値の固有性を認められ難くなってきている広告人にとって、そのプロフェッショナルリティはどのように捉え直せばよいだろうか。クライアント企業が何を求めているのかという視点と、これからの広告人は何を強みにしていけるのかという視点から考えていきたい。

まず、クライアント企業が何を求めているのか、その中でも特に、CMO やブランドマネージャーといった、これからの広告会社や広告人が向き合っていくべき人たちが何を求めているのか、上述のフォレスター・リサーチのレポートでも触れられている通り、彼らの職責がコミュニケーション戦略以上に拡大していることを前提に、デジタル時代のマーケティングの全体像がどのように変化してきているかを踏まえて考えていきたい。マーケティングの全体像といっても、課題や戦略によってその描き方や切り取り方はさまざまであることを理解しつつ、デジタルトランスフォーメーションによって生活者の意識と行動の可視化が急速に進んだことで、クライアント企業は、生活者の意識変化に加え、実際の行動変化をどのように喚起してビジネス目的を達成していくのか、その全体設計を行うとともに PDCA サイクルを回していくことが、継続的な事業成長には不可欠になってきている、という考え方のもと、ここでは、下記の【図 1】をもとに見ていく。



【図1】 デジタル時代のマーケティングの全体像（電通デジタル（2017）『デジタルマーケティング成功に導く10の定石』のP27の図3をもとに筆者が一部加工（注3））

本論文ではマーケティング論を展開することが主眼ではないので、【図1】の具体的な内容についての言及は割愛するが、これまでのマーケティングが、認知や興味関心といったトップファンネルの領域とマスメディアを中心としたペイドメディアの領域を主領域にしていたとするならば、デジタル時代のマーケティングは、そのカバーすべき領域が広く多層的になり、かつ、構成要素も増えているということが分かる。ますます複雑多岐にわたるマーケティングの全体像の中で、クライアント企業は、自らの抱える本質的な問題を把握し、課題を設定し、戦略を構築し、打ち手を講じていかなければならない。つまり、クライアント企業は、加速度的に複雑でややこしくなるマーケティングの全体像の中で、事業課題を解決していかななくてはならなくなっているのだ。特に、CMOやブランドマネージャーは、その全体統括としての職責を担わなければならない。

しかし、クライアント企業が自分たちだけでこの複雑多岐にわたるマーケティングの全体像を統合的に構築し、PDCAを回していくことは簡単なことではない。必要とされる機能が多岐に渡り、その一つ一つが高い専門性を要するようになってきているので、それらを自社内のリソースだけでカバーするのは、多くのクライアント企業にとって簡単なことではないということもある。しかし、それ以上に難しいのが、それらを統合する機能である。特に、さまざまな専門分野のプロフェッショナル人材を束ね、統合して、課題を解決していくための道

筋を付けていくというプロセスは想像以上に難しい。古くからの事例では、戦略プランニング人材とクリエイティブ人材の統合が挙げられる。これまでも、コンサルティングファームが、デザイナーを大量に雇用したり、デザイン会社を買収したりした事例があるが、あまり成果を挙げることはできなかったというのが一般的な評価となっている。なぜなら、戦略プランニング人材とクリエイティブ人材とでは、カルチャーの融合はもとより、そのプロセスの融合においても難しさがあるからである。要は、分かり合えないし、うまく一緒に仕事を進めることもできないということである。戦略プランニング人材とクリエイティブ人材だけでもそのようなことになるわけだから、デジタル時代のマーケティングの全体像の中では、さらに難しさのハードルは上がる。加速度的に複雑でややこしくなるマーケティングの全体像の中では、戦略プランニング人材やクリエイティブ人材に加え、メディアプランニング人材、デジタル人材（デジタルの場合、専門分野別にさらに細かく分かれる）、システム人材、さらには、データ人材などの多くのプロフェッショナル人材を統合することが必要となるからである。自社内で内製化するにせよ、社外のリソースを活用するにせよ、このような多岐にわたる専門分野のプロフェッショナル人材を束ね、統合して、課題を解決していくということは、ほとんどすべてのクライアント企業にとっては、未知の領域であるといえるだろう。

裏を返せば、そこに彼らの求めるものがあるとも言える。つまり、クライアント企業は、広告やコミュニケーション領域のパートナーという枠を超えて、加速度的に複雑でややこしくなるマーケティングの全体像を共有し、さまざまな専門分野のプロフェッショナル人材を束ね、統合して、ともに課題を解決していくパートナーを求めようようになってきていると言えるだろう。

では、一方で、これからの広告人は何を強みにして、クライアント企業に固有の価値を提供していけるだろうか。その方向性を指し示すものとして、“**知の統合**”というキーワードを呈示したい。

“知の統合”という概念は、もともとは科学技術や学術の分野で10年以上前から継続的に議論されてきたものである。先端化・細分化する科学技術と社会から期待される科学技術とのギャップの拡大に対する危機感から、2003年4月に横断型基幹科学技術研究団体連合（横幹連合）が設立され、“知の統合”の重要性を訴える活動が開始されている。その後、日本学術会議においても同様の危機感から、“知の統合”に関する議論が開始され、これまで多くの提言がなされてきた（注4・5）。

日本学術会議のこれまでの提言書の中で、“知の統合”に関する議論が開始され深められてきた背景として、下記のように記されている。

*我々は、社会の発展に伴う環境の変化によって引き起こされた多くの問題（地球温暖化問*

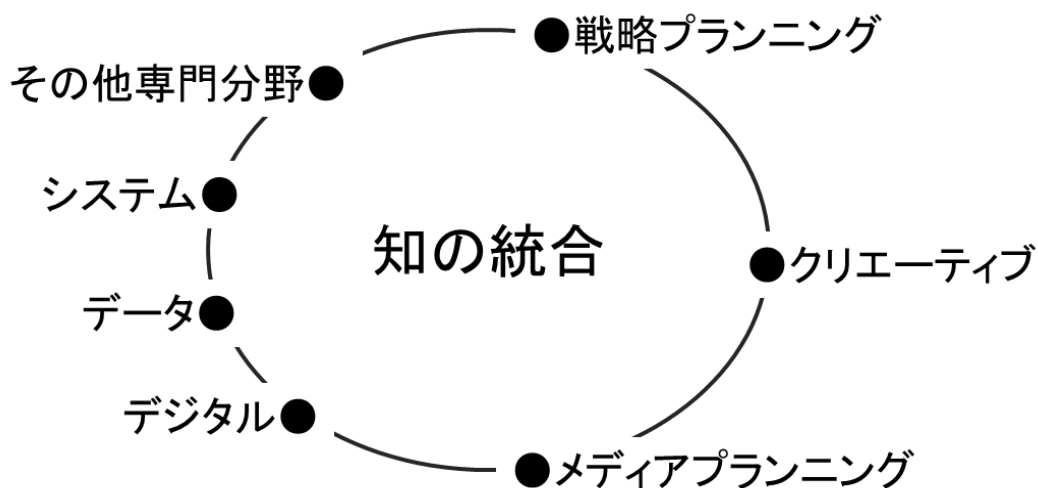


題、エネルギー問題、水資源問題等) や、科学研究の発展により人類が自ら引き起こした多くの問題(環境汚染問題等)に直面している。これら問題の多くは、単独の学術分野から得られた知のみでは解決することが困難であり、解決には、複数の学術分野の統合が不可欠といえよう。さらに、このような困難な社会的問題は今後も増え続けることを考えるならば、様々な学術分野を横断的に統合して、新たな知を創造し、そのことによって複雑な社会的問題の俯瞰的な解決に役立てるといふ『社会のための学術としての「知の統合」』の確立が戦略としても欠かせない。(日本学術会議(2011) 社会のための学術としての「知の統合」—その具現に向けて— より抜粋(注4))

そして、日本学術会議では、“知の統合”を『異なる研究分野間に共通する概念、手法、構造を抽出することによって各分野間での知の互換性を確立し、それを通じてより普遍的な知の体系を作り上げること』と定義しており、新たな価値を生むが新しい知を生まない「総合」や、異なる分野の知が1つに融け合う「融合」とは異なる概念として定義している。具体的には、情報と人文学の連携、医学と工学の連携、社会と生物学の連携、哲学・脳科学・心理学の連携、理学と情報学の連携などをその成功例として挙げている(注4・5)。

科学技術や学術とは分野が異なるものの、これまでの広告人が歴史的に積み重ねてきたチャレンジこそが、この“知の統合”であると言えるだろう。古くは、戦略プランニング人材とクリエイティブ人材の統合にはじまり、メディアプランニング人材や課題に応じたさまざまな専門分野の人材も加わり、それぞれが英知を出し合い、統合を図ることで、その時々の前例のない困難な課題に向き合ってきた。そして、今まさに過渡期にあるのが、デジタル人材やシステム人材、データ人材なども巻き込んだ“知の統合”への挑戦と言えるだろう(【図2】)。

「さまざまな分野の、高度な専門性を有する人材が、英知を出し合い、それらを統合的に組み合わせ、新しい価値を創出していく」ということ、まさにこれこそが、これまでの広告人が、クライアント企業や社会に対して提供してきた固有の価値なのである。世界を見回しても、これほどカルチャーや思考プロセスが異なる人材同士がうまく統合し、新しい価値を創出してきたのは、広告業界を除いてはないだろう。“知の統合”のプロフェッショナル、これからの広告人のプロフェッショナルリティをこのように捉え直すことで、これからの広告人は、クライアント企業や社会から必要とされる存在としてあり続けることができるのである。



【図2】 広告人による“知の統合”概念図（筆者作成）

### 3. “知の統合”人材の育成について

これからの広告人のプロフェッショナルリティを“知の統合”と捉え直すとする、その中心を担う“知の統合”人材の戦略的な育成が非常に重要になってくる。“知の統合”人材の役割は、「さまざまな分野の、高度な専門性を有する人材を束ね、彼らの英知を引出し、それらを統合的に組み合わせ、新しい価値を創出していくこと」ということになるが、“知の統合”人材に求められる要件は、下記の【図3】のように4つの要件にまとめることができる。

#### ◆“知の統合”人材に求められる4要件

- 1) 社会や企業等が求めるものをいち早く嗅ぎ取る感性と言葉やイメージとして表現できる力
- 2) 複数の専門分野に関心を持ち、当該専門家とコミュニケーションができる素養
- 3) 異なる分野の知を統合し、社会や企業等が求める価値に転換できる知識と技能
- 4) 異なる分野の専門家を統率できるリーダーシップや人間的な魅力

【図3】 “知の統合”人材に求められる4つの要件（日本学術会議（2017）『「知の統合」の人材育成と推進』のP6をもとに筆者が一部加筆（注5））

“知の統合”については、主に新しい価値を創出するという方向性で語られることが多いが、新しい価値を創出するためにまず重要になってくるのは、「本質的な問題の発掘」とその問題を解消するための「課題の設定」にある。つまり、“知の統合”人材には、要件1)の通り、社会や企業等が求めるものをいち早く嗅ぎ取る感性が求められるとともに、それを言葉やイメージとして表現する力が求められるということになる。そして、“知の統合”人材は、さまざまな分野の、高度な専門性を有する人材を束ね、彼らの英知を引出すという役割を担

うわけであるから、要件 2) の通り、複数の専門分野に関心を持ち、当該専門家とコミュニケーションができる素養が当然求められる。さらに、引出した英知を統合的に組み合わせ、新しい価値を創出するということから、要件 3) の通り、異なる分野の知を統合し、社会や企業等が求める価値に転換できる知識と技能が求められることになる。最後に、“知の統合”は、異なる分野の専門家が集まり、チームとして機能することで実現するわけであるから、要件 4) の通り、異なる分野の専門家を統率できるリーダーシップや人間的な魅力も求められることになる。

では、これら 4 つの要件を満たす人材になる、もしくは、育成するためには、どのようなアプローチが有効だろうか。本論文では、「異なる 2 つ以上の専門分野のプロフェッショナルになる」というアプローチを提言したい。

先述の通り、“知の統合”人材に求められる役割は、「さまざまな分野の、高度な専門性を有する人材を束ね、彼らの英知を引出し、それらを統合的に組み合わせ、新しい価値を創出していくこと」であるが、これはプロデュース機能というよりは、ディレクション機能に近い。自らも専門分野を有することを前提に、異なる専門分野との間に新たな接点を見出し、創出すべき新しい価値の方向性を具体的に示していくことが求められるためである。そして、異なる専門分野との間に新たな接点を見出し得る、いわば“統合脳”を開発するためには、筆者自身の経験や周囲の“知の統合”人材をもとに考察するに、広く浅くさまざまな領域の知識を有することが重要なのではなく、ひとりの人間の中に、異なる分野の専門性を共存、両立させることが重要であると考えられる。つまり、「異なる 2 つ以上の専門分野のプロフェッショナルになる」というアプローチが有効ということである。そして、一旦、“統合脳”を開発することができていれば、他の異なる分野の知を統合するような場合でも、接点を見出しやすくなるのだ。まとめると、“知の統合”人材を育成するためには、「異なる 2 つ以上の専門分野のプロフェッショナルになる」というアプローチで、“統合脳”を開発することが有効であり、“統合脳”の開発を通じて、“知の統合”人材に求められる 4 要件が身についていく、ということである。ただし、これらの考え方は、筆者の経験に基づく試論でしかない上に、昨今注目されている教養やリベラルアーツも同じような課題認識からその必要性が言われているが、その学びのアプローチは様々であり、筆者と似た考え方もあれば、そうでない考え方もあり、定型が構築されているわけではない。今後、教養やリベラルアーツ、さらには認知科学やといった分野でのさらなる議論や研究結果を待ちたいところである（注 6・7）。

#### 4. “知の統合”人材が、未来を切り拓いていく存在へ

“知の統合”人材が、広告業界において、クライアント企業や社会から必要とされる存在として新しい価値を創出していくことはもちろんのこと、たとえ広告業界を飛び出したとしても、その活躍の可能性は無限に広がっていると言える。本章では、そのいくつかの可能性について触れてみたい。

##### (1) 産学連携の要として、技術立国日本をリードする存在へ

先述の通り、科学技術や学術の分野では“知の統合”人材の育成が喫緊の課題となっている。特に、社会のための“知の統合”、つまり、社会価値への変換という部分で課題を抱えているからこそ、“知の統合”人材としての広告人との相性は良いと考えられる。広告人から産学連携の要となる人材が多く輩出され、技術立国日本をリードしていく可能性は、十分にあると考えられる。

##### (2) 経営人材として、企業やNPO法人などをリードする存在へ

経営人材の育成は、経済産業省が「企業価値向上に向けた経営リーダー人材の戦略的育成についてのガイドライン」を出すなど、多くの日本企業にとって重要課題となっている（注8）。また、ベンチャー企業やNPO法人などを牽引する経営人材は、社会からますます求められるようになってきている。これまで広告人に経営人材としての適性があるというイメージはなかったかもしれないが、“知の統合”人材としての広告人は、上述の求められる4要件と照らし合わせても、その素養を十分に満たすと言えるだろう。実行部分までコミットする経験値の高さを考慮すると、コンサル人材よりも適性は高いかもしれない。実際には経験やトレーニングを積む必要があるだろうが、広告人から多くの経営人材が輩出され、広告業界が経営人材輩出の場として機能する可能性は、十分にあると考えられる。

##### (3) 国家のグランドデザインを描き、これからの日本をリードする存在へ

ここで改めて述べるまでもなく、特別なことをしなくても右肩上がりだった高度経済成長の時代はとうの昔に終わり、これからの日本は自らその進むべき道を切り拓いていかねばならない。同時に、日本は世界でも類を見ない課題先進国となり、複雑に絡み合った多くの課題と向き合っていかなければならない状況に置かれている。さまざまな専門家とともに、魅力と実現可能性を備えた日本らしいグランドデザインを描き、実行に移していく、決して簡単なことではないが、“知の統合”人材としての広告人だからこそ描ける日本の未来があるはずだ。広告業界から輩出された“知の統合”人材が、これまで以上にパブリックセクターで活躍している日本の未来は、きっとワクワクしたものになっているだろう。

## 5. おわりに

冒頭でも述べたとおり、これからの広告業界が、これからの日本を担う、優秀で志のある若者が目指し、集まる、魅力溢れる「場」であってほしい、そして、そこで活躍する広告人が、キラキラと輝き、次世代の若者を惹きつける存在になってほしい、という非常に個人的で主観的な想いを出発点として、ここまで論考してきた。その背景には、広告業界に身を置くひとりの広告人としての強烈な危機感がある。筆者が広告業界に飛び込んだ2002年当時、そこには活気が溢れていたし、そこで働く広告人はキラキラして見えた。筆者と同じく広告業界に飛び込んで来た若者たちの多くは、その一員となれたことに嬉しさと誇りを感じていた。しかし今やどうだろう。真摯に今私たちが置かれている状況と向き合うならば、そうではなくなってしまったと受け入れざるを得ないだろう。そういう状態を招いてしまったのは、私たち広告人一人一人の責任によるところが大きいと真摯に受け止めつつも、一方で、広告人の持つポテンシャルや伸びしろはまだまだこんなものではないという思いもある。今回論考した“知の統合”のプロフェッショナルというのは、その一つの方向性でしかないが、これからの広告人のありたい姿を真剣に考え、議論し、具現化していくことで、魅力溢れる「場」としての広告業界を次の世代へ受け継いでいくことが、今を生きる私たち広告人一人一人の責任として求められている。

以上

### ●参考文献／引用文献

注1) 株式会社ワンキャリア, 「東大京大・20卒就職ランキング: 足踏みする総合商社、飛躍するコンサル」(2018.6.1),

(<https://www.onecareer.jp/articles/1455>), 2018.08.30

注2) ADWEEK, ” This Study Shows Holding Companies Will Lose Market Share Until They Become More ‘Client-Centric’ ” (2018.8.21),

(<https://www.adweek.com/agencies/this-study-shows-holding-companies-will-lose-market-share-until-they-become-more-client-centric/>), 2018.08.30

注3) 電通デジタル (2017), 『電通デジタルのトップマーケッターが教える デジタルマーケティング成功に導く10の定石 簡単に分かる売れ続ける仕組みをつくるツボ』(徳間書店)

- 注 4) 日本学術会議, 「提言 社会のための学術としての「知の統合」－その具現に向けて－」  
(2011. 8. 19) ,  
(<http://www.scj.go.jp/ja/info/kohyo/pdf/kohyo-21-t130-7.pdf>) , 2018. 08. 30
- 注 5) 日本学術会議, 「報告「知の統合」の人材育成と推進」(2017. 9. 20) ,  
(<http://www.scj.go.jp/ja/info/kohyo/pdf/kohyo-23-h170920-1.pdf#page=1>) ,  
2018. 08. 30
- 注 6) 池上彰 (2014) , 『池上彰の教養のススメ』(日経 BP 社)
- 注 7) 出口治明 (2015) , 『人生を面白くする本物の教養』(幻冬舎)
- 注 8) 経済産業省, 「経営リーダー人材」(2017. 3) ,  
(<http://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/tayou/keieileader.html>) ,  
2018. 09. 04

第48回 懸賞論文募集「論文の部」

サブタイトル

『「ルール・チェンジャー」としての広告人へークリエイティビティの力が「枯れた産業」を復活させるー』

【第1章. ある若手広告人の悩み】

筆者はとある広告会社のクリエイティブ部門に勤める若手広告人であるが、その職業を広告業界と全く関係のない人に説明しようとする毎度答えに詰まる。強いて言うならば「クライアントが抱える問題に対して、あらゆる手段を使って解決をする人」だろうか。これでも未だに抽象的で説明が長いと思うのだが、もっと端的で解像度の高い回答が思いつかない。しかし筆者だけでなくこのような問いに対して答えに詰まる広告人は沢山いるのではないだろうか。周りを見渡せば「コミュニケーション・デザイナー」「インタラクティブ・プランナー」「アクティベーション・プランナー」と言った一見よく分からない横文字が並ぶ職名を持つ人で溢れ、やがて「あれ、結局私は何をしている人だっけ。」と言った問いにぶつかってしまう。今日の広告人は時代の変化とともに「とても分かりにくい職業」となってしまったのである。

【第2章. ジェネラリスト化する広告人】

このような職名の複雑化を生んでしまった背景には広告業界における2つの大きな変化が影響していると考えられる。

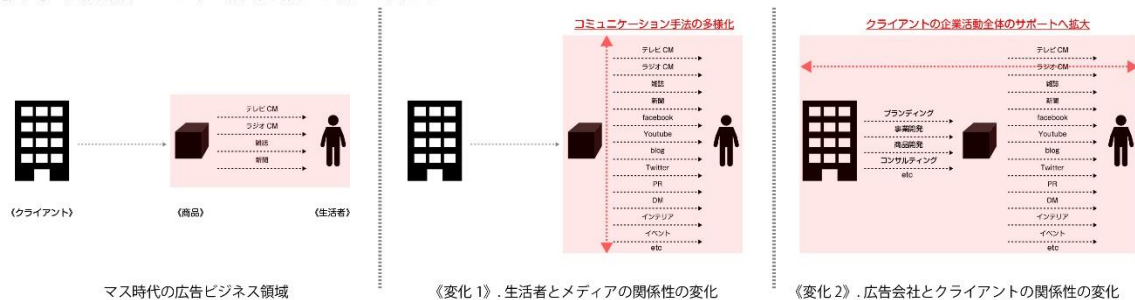
《変化1:生活者とメディアの関係性の変化→「問題解決方法」の多様化》

1つ目は、生活者が接触するメディアが増え、広告会社がクライアントに提案するコミュニケーションの解決方法が多様化したことである。かつての広告コミュニケーションは表現媒体がマスメディアに限られていたことで、コピーライターとデザイナーが2人1組となって仕事を進めていく事が多かった。職名に紐づく技術は明確であったし、どんな仕事をしているのかもはっきりしていただろう。しかし生活者が接触するメディアが多様化するに連れて従来の手法では解決できなくなる事が増え、その度に新しいメディアに合わせた職名が生まれるようになった。そして今はマスだけではなく、時にデジタル、時にリアルと言ったオリエンに対して360度あらゆる手法を駆使してクライアントの抱える問題を解決する事が求められている。これが1つ目の大きな変化である。

《変化2:広告会社とクライアントの関係性の変化→「ビジネス領域」の拡大》

2つ目は、広告会社の担うビジネス領域が川下のコミュニケーションを超え、川上のブランディングや経営戦略に介入し、クライアントの企業活動全体のサポートまで拡大したことである。時には社長の相談役として企業のこれからの方向性を共に考えたり、時には商品開発を共に行う。従来のコミュニケーション手法が通用しなくなったことで、その手法の多様化だけではなく、クライアントが抱えるもっと根源的で深い問題から広告会社がコミットするようになった。これが2つ目の大きな変化である。

【図1】 広告業界のビジネス領域は縦にも横にも広がる



この状況を鑑みて思うことは、今日の広告人に求められる資質はもはや「広告」という言葉の枠をとくに超えているということである。解決の為の提案手法が多様になった事は、捉えようによってはエキサイティングな時代であるとも言えるだろう。目的達成のための手段がリッチになったという事は、それだけ問題解決の可能性が広がったと言えるからだ。マスだけではなくデジタルなコミュニケーション、あるいはもっと深い領域である企業の商品開発、事業開発だってできるかもしれない。人によっては広告会社はやりたいことをなんでも実現できる夢のような会社に映るだろう。一方でこのような状況が広告業界に飛び込んだ若手にとって嘆かわしい問題を生んでしまっているのも事実である。

今の広告人は「広告コミュニケーションのためのスペシャリスト」というよりも、「問題解決のためのジェネラリスト」といった言い方がふさわしい。ネガティブな言い方をすればただの「何でも屋」である。必然的に入社して間もない若手にもジェネラリストに近い素養が求められる。コピーを毎日100本書くといった職人的なスキルを磨くというよりも、もっと漠然とした問題を初めから与えられ、その都度適切な解決手法を考えなければならない。このような状況が続くと、やがて「私はこれから何屋になるんだろう。」「私にとってのスペシャリティ（専門性）はなんだろう。」と言った見えないキャリアへの不安やスペシャリストへの渴望を巻き起こす。そしてその漠然とした立ち位置に耐えられなくなった経験の少ない若手が広告業界を早々に去ってしまうという負の連鎖を生んでいる。

このように時代とともに広告会社がクライアントに、そして社会に提供できる価値が不明瞭になっている中で今一度広告人の持つスペシャリティを明確化する時が来ていると感じる。



ただしこれからの広告業界では、既存の広告という概念を飛び越えて活躍する「越境人材」が求められるのもまた事実である。目指すべきは「広告会社で培ったスペシャリティを活用したジェネラリスト」になる事ではないだろうか。

### 【第3章. 広告人のスペシャリティの定義とその可能性】

「広告で培ってきた”クリエイティビティ”を駆使して、広告以外の領域に活用する」最近このような言葉をよく耳にするし、それは事実であると思う。技術といった目に見える価値を持つ事業会社とは異なり、広告業界の資産は人であると思うし、そこに紐づくのはそれぞれが持つ思考性に他ならない。数年前に世界最大の広告祭であるカンヌライオンズが、タイトルから「アドバタイジング」の文字を消し、「クリエイティビティ」をコアコンピタンスに規定したことからも、この言葉に対する期待値が伺えるだろう。現在の広告会社の原資の殆どがテレビのコミッションではあるが、多様なメディアの台頭によってその価値が落ちていくことが想定される以上、広告人の持つクリエイティビティの力を積極的に活用する事はますます求められるようになるはずである。広告人の持つスペシャリティが、このクリエイティビティという言葉の中に眠っている事は間違いないだろう。そして多くの広告人がその力を駆使して、広告業界という囲われた世界から羅針盤のない海へと出ていかなければならない。ただし、一体どのようなものが広告で培ってきたクリエイティビティなのか、どのような領域だと活用ができるのかを具体的に明記したものをあまり見た事がない。クライアントが抱える問題を解決する為に、広告人が使ってきた「クリエイティビティの方程式」とは一体何を指すのだろうか。

「広告で培ってきた”クリエイティビティ”を駆使して、広告以外の領域に活用する」というこの文章を出発点として、「これからの広告人」という本論文のテーマを考える上で論点にすべきは、

- ① 広告人の持つ「クリエイティビティの方程式」とは何か。
- ② その方程式を広告を越境したどのような領域に活用すべきか。

上記の2つの問いに対する回答を具体的に定義する事である。それを筆者なりに考える事で、これからの広告人の可能性について論じたい。

### 【第4章. クリエイティビティはすべての仕事に存在する】

クリエイティビティと言う言葉を辞書で引くと「創造性」「独創性」と言った横文字を漢字に直しただけのものが多。それだけ捉え方が難しく、認識のレイヤーもバラバラという事である。ただし具体的なものから抽象的なものまであらゆるものを包括するという意味で、クリエイティビティの「最上」の概念を「ある状態を今より良くするためのあらゆるアイデア」と筆者は定義している。

一方で思うことがある。広告業界にとってのコアコンピタンスの1つはクリエイティビティであるが、世の中のほぼすべての仕事はこの方程式のもとに成り立っているのではないかということである。主婦が洗濯物をより早く畳むアイデアやお皿をより早く洗うアイデアを考える行為だって今の状態をより良くしようとしているという意味でクリエイティビティが必要とされるだろう。要するにクリエイティブな業界そのものが存在するのではなく、どの世界にもクリエイティブな人がいるということである。クリエイティビティを必要としない仕事や産業などこの世にはなく、物事をより良い方向に変えようとするとき、今までにない価値を提供するとき、あらゆる人にそれが必要とされるのだろう。では、広告業界にいるからこそ生まれるクリエイティビティの方程式とは一体何なのだろうか。それを解き明かすには、この言葉の持つ意味をもう一步深める必要がある。

【図2】 クリエイティビティはすべての仕事に存在する



### 【第5章. クリエイティビティの4つの方程式】

筆者はクリエイティビティを「ある状態を今より良くするためのあらゆるアイデア」と定義したが、アイデアが生み出される過程の中で必要とされる「クリエイティビティの方程式」は4つに大別できると考えている。USBメモリーやイントラネットのコンセプト開発など世界中のイノベーティブなプロジェクトをリードするビジネスデザイナーの濱口秀司氏の言葉を参照しながら、この4つの方程式をシンプルに図式化し、「ある1つの事業の成長過程」というシナリオに例えた上で、まずはそれぞれについて説明していきたい。

#### 《クリエイティビティの方程式①: JUMP (0→1)》

1つ目のクリエイティビティの方程式は、「JUMP」である。これは、全く何もないところから、飛び地で新たなアイデア（新規事業）を考える事である。無の状態から自らテーマを設定し、そこから問題を発見し、解決策を考える。JUMPにおける代表的な成功事例はウォシュレットやウォークマン等があるだろう。これを数式に例えると「0→1」と定義する事ができる。

#### 《クリエイティビティの方程式②: TUNE (1→10)》

2つ目のクリエイティビティの方程式は、「TUNE」である。JUMPによって生まれた事業を改良・改善する事で今ある状態からグレードアップする考えである。例えばある対象を観察し、その中から新しい問題を発見し、解決のためのPDCAを考え続ける「デザインシンキング」と

言うメソッドはまさにこれに近い。また TOYOTA の「カイゼン」に代表されるように、生産性向上のためのクリエイティビティは日本人全般が得意とするところである。これを数字に例えると「1→10」と定義する事ができる。

《クリエイティビティの方程式③:EXPANTION (10→100)》

3つ目のクリエイティビティの方程式は「EXPANTION」である。JUMP によって精度が高まった事業を一気にスケールする作業である。これは例えば市場機会の分析に長けた戦略コンサルティング業界等が得意とするところである。これを数式に例えると「10→100」と定義する事ができる。

ここまでの3つのクリエイティビティの方程式は立ち上げの JUMP から始まり EXPANTION まで連続的な変化で成長していく。業界や人によって得意分野は違い、それぞれに優劣がある訳ではない。しかし筆者がクリエイティビティという言葉を使う際にしばし問題だと感じるの一般的にはそれらを 0→1 といった方程式で包括して表現するケースが多い事である。クリエイティビティ=0→1 と安易に定義するのではなく、筆者が分類しているようにそれが一体どの方程式を指すのかをしっかりと明記するべきである。そしてこれらの3つ以外のクリエイティビティの方程式がもう1つあると筆者は考えている。

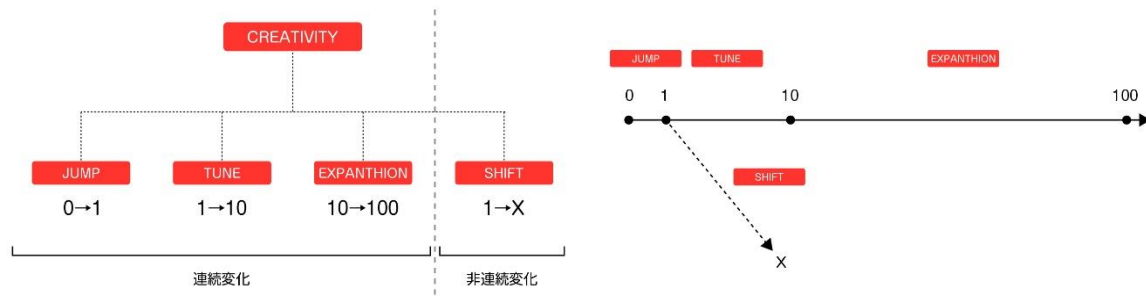
《クリエイティビティの方程式④:SHIFT (1→X)》

4つ目のクリエイティビティの方程式は「SHIFT」である。SHIFT は、プロセスが前者3つの線路上に無く、全く違ったベクトルで変化をする。これは 0→1 によって生まれた事業をコアにして、その意味や概念を問い直し、新しい意味を再定義する事で今までの延長線上にはない新たな価値を生み出す方法である。これを数式に例えると「1→X」と定義する事ができる。

「JUMP (0→1)」「TUNE (1→10)」「EXPANTION (10→100)」「SHIFT (1→X)」。この4つが筆者が考えるクリエイティビティの4つの方程式である。ビジネス領域が拡大した広告業界において、クライアントのニーズに応じてこれらの能力が網羅的に求められているのは事実である。一方で広告人の持つクリエイティビティの力は決して万能の剣ではない。では、広告人だからこそ持てるクリエイティビティの方程式とは何か。

それは、間違いなく SHIFT である。この領域のクリエイティビティに関してはあらゆる産業の中で、広告人が傑出して強い力を持っていると筆者は考えている。

【図3】 クリエイティビティの4つの方程式（※Diamond Harvard Business Review 濱口秀司「イノベーションの作法」を参照に筆者が加筆）



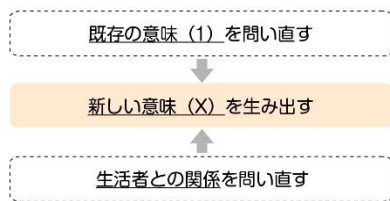
【第6章. 広告人の持つクリエイティビティ-「既存の意味(1)を問い直し、新たな意味(X)を生み出す能力」-】

筆者が思うに SHIFT における具体的な思考プロセスは①. 目の前にある 1 の意味を問い直す→②. 生活者との関係を問い直す→③. 両者をつなぐ新しい「意味」を作り出すといった 3 つのプロセスによって成立している。端的に定義をすると広告人の持つクリエイティビティとは「既存の意味(1)を問い直し、新たな意味(X)を生み出す能力」である。

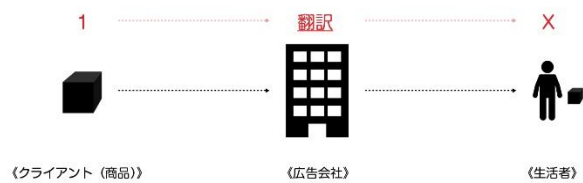
では何故広告業界でこのような思考に長けている人が多いと言えるのか。それは広告業界が古くから持っているビジネスの構造に起因する。広告会社は送り手であるクライアントと、受け手である生活者のどちらにも属さずその中間に立つ両者をつなぐ役割を担っている。即ちクライアントから受け取った商品である「1」をユーザーの望む形に翻訳(変換)する事で価値を発揮していると言えるだろう。広告人がこのような思考を得意とするのは決して個人の資質によるものではなく、クライアント、広告会社、生活者の3者の関係性から生まれた広告業界特有のものであると言える。

前述したが、「クリエイティビティ=0→1」といった方程式が用いられる事は多く、これからの時代、広告人に対して0からアイデアを生み出すような役割を求められるかもしれない。例えば「何でも良いので面白いアイデア考えてくれませんか。」と言ったような漠然としたものである。しかしこのような表現や言い回しが危険であると強く感じるのは、広告人は本来目の前にある1をXに変換する事でユーザーや社会に新しい価値を生み出してきたからである。広告人は0から何かを生み出すことを得意としている訳ではなく、対象となる1があるからこそそれを最大限発揮出来るのである。厳密にいうと広告人は価値を「創造」しているのではなく、価値あったものを編集して「移動」させているのであり、生み出しているのは「モノ」や「事業」といった有形物ではなく、それをユーザーに届けるための「意味(新しい文脈)」である。これが1つ目に投げかけた「広告人の持つ”クリエイティビティの方程式”とは何か。」という問いに対する筆者なりの回答である。

【図4】 広告人の持つクリエイティビティの方程式



【図5】 「クライアント」「広告会社」「生活者」の関係性



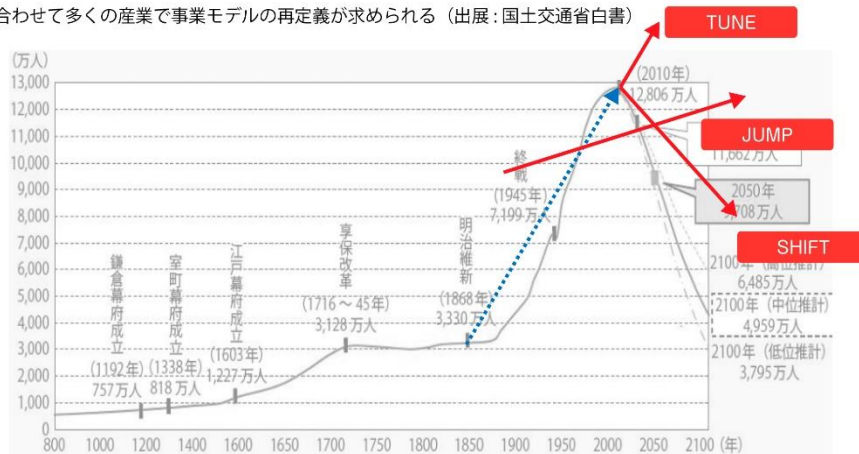
【第7章. これからの広告人のロールモデル-横井軍平 「枯れた技術の水平思考」-】

この SHIFT の考え方を体現するロールモデルが広告業界の外に存在する。それはゲーム&ウォッチやゲームボーイなどの開発に携わり、任天堂を世界的企業に押し上げた技術者、横井軍平氏である。同氏がものづくりをしていく上で大切にしていた哲学がある。それは「枯れた技術の水平思考」である。これは先端技術ではなく、使い古されて安くなった技術を既存の商品とは異なる使い方をして新しい商品を生み出す発想法であり、例えばゲーム&ウォッチはもともと電卓で使われた液晶画面を携帯用ゲーム機に利用する事で生まれたものである。この考え方は任天堂のものづくりの基盤となり、ニンテンドーDS や Wii などは先端技術を用いることなくその使い方を変える事で大ヒットを生み出した。広告人が本来持つクリエイティビティの方程式は、同氏の「枯れた技術の水平思考」にととても近い。この手法で数多の商品開発を行ってきた先人としてこれからの広告人がお手本とすべき存在であるだろう。

【第8章. SHIFT が 21 世紀の日本に必要な理由-「枯れた産業」に広告人が求められる-】

では筆者が定義した広告人の持つクリエイティビティの方程式をどのような領域で活用すべきか。この2つ目の問いに対して大雑把な答え方をすると今の日本の多くの産業がこのSHIFTと呼ばれる考え方を必要としている。日本は2006年以降人口の減少が始まり、右肩上がりの経済成長が見込めなくなってしまった。経済が伸びている時に最も有効なのはお手本を見つけて、それをスピーディかつ徹底的に真似て改善していく事であった。この時代において有効なクリエイティビティの方程式はTUNEであったと言えるだろう。しかし今の時代にこれまでの成長曲線の延長に目指すべき世界がないのは明白で、誰もが新しいベクトルを模索しているのである。このような社会情勢に対して最も有効なクリエイティビティの方程式とは、今ある線とは全く異なる所からベクトルを打ち付ける JUMP か、今ある線を利用してその軌道（方向性）を変える事で価値を生み出す SHIFT のどちらかである。

【図6】 人口減少に合わせて多くの産業で事業モデルの再定義が求められる（出展：国土交通省白書）



このうち SHIFT を必要としているのは、例えば「イノベーションのジレンマ」に陥り技術が頭打ちになっているメーカー業界などである。高度経済成長期からのモノづくり分野における技術革新の成功体験を引きずったままの日本の産業は未だに多い。考えてみると 20 世紀はあらゆる面で「より多く」「より高度に」を追求していた時代だった。そして誕生した過剰満足な世界の中で、供給過多によりユーザーの需要と供給のバランスが崩れてしまっている産業ほどこれからの広告人は価値を発揮しやすい。先述した横井軍平氏の言葉を一部拝借すると、これからの広告人が最も価値を発揮できる領域は「枯れた産業」であると言える。この SHIFT によって価値を大転換させた事業事例を 2 つ紹介しよう。

《事例①：写真業界 富士フィルム化粧品事業》

富士フィルムはもともと映画用ポジフィルムの国産化を目的として創業された。しかしデジタル化の波が到来した事で、フィルムカメラに変わって i phone などのデジタルカメラでも同等に近い性能が組み込まれるようになり、技術のコモディティ化が起きていた。そこで写真時代に培ったコラーゲンやナノ化技術を水平思考させ、化粧品事業に応用する事で新しい市場を切り開いた。もはや説明不要なくらい有名なビジネスモデルチェンジだが、これはまさに SHIFT の代表的事例である。この SHIFT が成功した背景を筆者なりに別の視点で解釈すると、彼らは「美しい姿を未来に残す」というビジョンを再定義し、写真の世界だけではなく、美容の世界にも活路を見出したのでないかと考えられる。技術の拘泥によって不明瞭になりつつあった目的を再度明確にして手段を変えただけと考えれば、それはフィルムであっても化粧品であっても実現したい世界は本質的には変わらない。この業界を例に例えるとフィルム業界を絶望的状况へ追い込んだデジタルカメラの登場は経営学者ヨゼフ・シュンペーターが唱えた創造的破壊、古いものが全く新しいものによって破壊される状態と概ね一致しこれは 0→1 と言える。一方で、化粧品の登場はこのような変化とは異なり、破壊をともしない創造という意味で 1→X と言えるだろう。

## 《事例②:不動産業界 東京 R 不動産》

東京 R 不動産とは新しい視点で不動産を発見し、紹介するサイトである。全国の空き家が 900 万戸を越えようとし日本の人口に対して「家余り」な状態を生み出している中で、「家賃」や「平米数」だけではない新しいマッチングの評価基準を定義する事で、今までの常識では価値がないと判断される物件に対しても、新しい意味を与える事に成功し、価値を生み出している。余談であるがこの不動産事業の創業者の 1 人は広告会社出身である。

両者に共通するのは今までの意味の延長戦で物事を考えるのではなく時代に合わせて意味を再定義し、それに合わせて生活者との関係性を作り直す事で価値を生み出している事である。これらは正に SHIFT の考え方を広告業界外で活用している事例と言える。

この SHIFT の最大の有用性は、既存の事業をコアにすることで、JUMP よりも小さな労力で済むことである。企業が持つ技術、流通網、人材などあらゆる 1 を有効に活用できれば、枯れたと思われる産業は劇的に生まれ変わる可能性を持っているのである。

本来、紹介した事例のようなビジネスモデルチェンジはこれからの広告会社が積極的に生み出していくべきものである。クリエイティビティという曖昧な意味合いを持つ言葉は、社会に価値を明示しにくい。だからこそこのような事例を少しでも蓄積し、自分たちの役割をプロフェス（公言）しなければならない。広告人の持つスペシャリティとは「コピー」や「デザイン」といった広告制作の為の職人的スキルではなく、もっとしなやかで強いものであり、このような悩みに陥ったあらゆる産業が真っ先に救いの手を差し伸べるのが広告会社であるべきである。これが 2 つ目に投げかけた「その方程式を広告を越境したどのような領域に活用すべきか。」という問いに対する筆者なりの回答である。

### 【第 9 章.2 極化するクリエイティブ・クラス-広告人はルール・チェンジャーへ-】

社会学者のリチャード・フロリダ氏は、これまでに無い価値を生み出していく人を職業問わず「クリエイティブ・クラス」と呼んでいる。20 世紀が産業と戦争の世紀だったのであれば、21 世紀は世界をよりよくするためのクリエイティビティが必要とされる世紀であると。そして社会に変化を与えていくこれからのクリエイティブ・クラスの役割はいずれ 2 極化するだろうと筆者は考える。1 つは今までのルールとは全く異なる所に新しいルールを打ち出す人、即ち「ルール・メーカー」。もう 1 つは今までのルールを編集してそのルールを書き換える人、即ち「ルール・チェンジャー」。今までのルールの延長線上に未来があると考える「ルール・フォロワー」はいずれ淘汰されていく。最新の技術などを駆使して今までに無い文化を生み出すルール・メーカーと過剰化したモノや技術を再利用して新しい意味を生み出すルール・チェンジャー。前者は JUMP であり、後者は SHIFT である。どちらかに優劣がある訳ではなく、21 世紀の日本の成長を考える上では、どちらも重要な存在である事には



違くない。そしてこれからの広告人は社会にとってのルール・チェンジャーとなり価値を生み出していくクリエイティブ・クラスになっていくはずである。

【図7】 これからのクリエイティブ・クラス



広告会社が社会に与える役割は変化し続ける。しかし、広告人が持つクリエイティブティの方程式が変わる訳ではない。今までの方程式における1とは主にクライアントの商品だった。極論を言ってしまうと、それがこれからは「事業」「技術」「建築」「教育」といったSHIFTを必要とするあらゆる産業に置き換わって行くだけである。今日の日本では、物事の意味は劇的な速さで変化する。そして多くの組織や産業がその速さについていけずにいる。「これから」の広告人のミッションは「これまで」の産業に向かい、ルール・チェンジャーとしてあらゆる1に新しい意味を与えることで、21世紀の世界を再構築していくことである。

【図8】 これからの広告人



●参考文献

勝見明, 『石ころをダイヤモンドに変える「キュレーション」の力』 (潮出版社, 2011)

佐々木紀彦, 『日本 3.0 2020年の人生戦略』 (幻冬舎, 2017)

濱口秀司, 『Diamond Harvard Business Review イノベーションの作法』 (ダイヤモンド社, 2017)

古川裕也, 『すべての仕事はクリエイティブディレクションである』 (宣伝会議, 2015)

横井軍平, 『ものづくりのイノベーション「枯れた技術の水平思考」とは何か?』 (スペースシャワーネットワーク, 2012)



第 48 回 懸賞論文募集「論文の部」

サブタイトル

『「意図した“新しさ”」による新規顧客創造への挑戦 ～「広告人的創造力」で拓く、新たなデータ・ドリブン・マーケティング～』

1. はじめに

1-1. 「データの世紀」の到来

2018年7月16日の日本経済新聞・電子版内で『「私」が奪われる データの世紀』というコラムが始まった。コラムでは、産業を問わず、企業活動や個人の行動から発生する膨大な「データ」を日々収集し、企業のビジネスやマーケティングへ活用する、その動向を紹介している。また、データ活用は産業界だけでなく、国によっては行政機関も国民の生態・生活データを収集し、医療や行政サービスの充実を目指す動きが広がりつつあることも同新聞内で紹介している。生活者の日々の生活が便利になる一方で、SNSプラットフォームの大手企業である Facebook の所有する膨大なデータの不正流出が、アメリカ大統領選の選挙工作につながったとするニュースが世界を震撼させたことにも言及している。上記のように、良きにも悪きにも「データ」が社会や人の動き、そして経済活動全体にも大きな影響を及ぼす「データ・エコノミー時代」が既に到来していることは明白である。そして、経済人の中にはこれからのビジネスの原資となるデータを「第2の石油」と呼称する人も存在し、その吸い上げに産業を問わず様々なプレイヤーが力を注いでいる。

1-2. 広告会社のデータ活用

広告会社の中でも「データ」の重要性は当然叫ばれている。広告会社特有のメディア接触データやアンケート調査データ、企業によってはその他多種多様なデータを取得、または外部企業から購入し、自社独自の「データ・マネジメント・プラットフォーム」(以下、DMP)の構築を行っている企業も存在する。また、クライアントの所有するファーストパーティー・データをそこに統合し、クライアント各社のビジネスやマーケティングへのデータ活用を進めている事例も散見される。このような、いわゆる「データ・ドリブン・マーケティング」(以下、DDM)は広告会社の提案に“必須条件”になりつつある。そして、ストックされる

膨大なデータを有効且つスピーディーに活用するために、その分析作業においては人工知能（以下、AI）にも大きな期待が掛かる。AIの持つ高い分析能力は人的コスト（人数や労働時間）の削減にも寄与し、既に業務に活用されている事例も多く、今後もAIの活用は加速していくと思われる。このように膨大なデータを収集し、クライアントのビジネスやマーケティングを支援するDDMは広告会社でその重要性が指摘され、実務での取り組みが進んでいる。しかし、そのアウトプットの中心はクライアントの“既存”のビジネスやマーケティングの最適化、効率化の追求である。それは例えば、収集したデータを分析し、ターゲットを複数のクラスターに分類する。そして、各クラスターのペルソナに基づき最適な広告表現をリーチさせることでKPI（例えば、サイト来訪など）を達成すること。また、それぞれのクラスターの行動導線の把握から、KPI（例えば、サイト来訪後の資料請求など）の達成に対する課題（例えば、資料請求前に離脱するポイントなど）を発見し、課題解決を図るべく最適な顧客体験を企画、提供することなどである。筆者自身も自ら担当する業務の中で、クライアントの“既存”のビジネス、マーケティングの最適化、効率化に向けて上記同様の企画提案を行っている。

### 1-3. マーケティングの本質の再考と、「これからの広告人」の課題

上記のようなDDMによる既存ビジネスやマーケティングの最適化、効率化が進められる中で、1つの疑問が浮かび上がる。それは、マーケティングの本質が最適化や効率化だけなのかという点である。日本のマーケティング研究の第一人者であり、流通科学大学前学長の石井淳蔵氏は自身の著作『寄り添う力』（2014年）の中で、経営学者ピーター・ドラッカーの言葉を引用し、マーケティングの定義について「単に売上を伸ばしたり、市場で業界のライバルから分け前を分捕ってシェアをあげたりという仕事だけではない。社会にまだ実現されていないニーズを探り出し、それに応える挑戦的で、創造的、未来志向的な仕事である」と述べる。それはつまり、マーケティングとは今眼前には無い“新しい”市場や顧客を創造する行為である、と述べている。以上の石井氏によるマーケティングの本質論を踏まえると、最適化や効率化が主となる現在のDDMは、マーケティングというビジネスを動かす車輪のうちの“片輪”の状態と言わざるを得ない。事実、クライアントの経営管理層クラスからは、DDMによる既存のマーケティングの最適化や効率化の成果について高い評価を頂くものの、そこに留まらない、DDMでの“新しい”ビジネス領域の創造や、ビジネスを拡大するための“新しい”顧客創造の可能性について大きな期待を掛けられることが度々ある。以上に述べたDDMの現状やマーケティングの本質、そしてクライアントから広告会社への期待を踏まえると、「これからの広告人」として求められていることは、既に到来しているDDMの流れ

を受けつつ、クライアントのビジネスやマーケティングにどのように“新しさ”をもたらされるか、ということだと筆者は感じている。それは果たして可能なのだろうか。本論文では既存ビジネス、マーケティングの最適化や効率化を行いつつも、DDMによる、その先にある“新しい”ビジネス領域の開拓や顧客創造に向けて「これからの広告人」として必要になる能力や思考法などについて考えていきたい。

## 2. 「データ」がもたらす、生活者と“新しさ”の出会いの断絶

DDM を通じて “新しさ” を創造する。そのために、まずは起点となる現代の「データ」の特性を把握しておく必要がある。そこで、メディア研究者である大黒岳彦氏の著作『情報社会の〈哲学〉：グーグル・ビッグデータ・人工知能』（2016年）を参考にする。

### 2-1. 特性1：「意思決定」の素材となるデータ

世の中には数多の情報が溢れている。TV を中心とする従来型のマスメディアに加え、インターネットの普及に伴い情報量が爆発的に増加していることは、多くの生活者が実感していることと思う。そして、多種多様な情報に触れることが可能になったため、生活者個々人の価値観の多様化が進んだ。かつては情報チャンネルが限定的であったため、意思決定における基準＝「価値の物差し」はある程度皆共通であったが、現在その「価値の物差し」の喪失が生じていることを大黒氏は指摘する。その結果、生活者は「おすすめ」、「いいね」、「ひょっとして」といった、様々なデータを頼りに自身の意思決定を行っている。そして、この流れは近年のスマートホンの所有率の向上に伴い、いつでもどこでも気軽に他者の評価データに触れることが出来るようになったことで、一層の拍車が掛かっている。

### 2-2. 特性2：データ生成の「無際限性」と「無価値化」

現在、企業のビジネス、マーケティングの活動に利用されるデータの元となるもの、それは例えば、企業サイトやブランドサイトへのアクセスログデータ、スマートホンのアプリケーションを開くと同時に発信され続ける位置情報データ、日夜更新され続ける EC などの購買データ、ことあるごとに生活者自ら発信を行う SNS データなどがある。これらのデータの殆どが固定化されたものではなく「常に生成され続けるデータ」である。そして、上記にもあったように、スマートホンの普及率が高まった現在、高頻度且つ絶え間なくデータは「無際限」に生成され続けていく。そして、その増殖運動とも言えるように、次々とデータが生まれていく反面、新しくデータが生まれたその瞬間に、その前に存在したデータは過去のものとなり、鮮度が失われ、「無価値化」されていく。

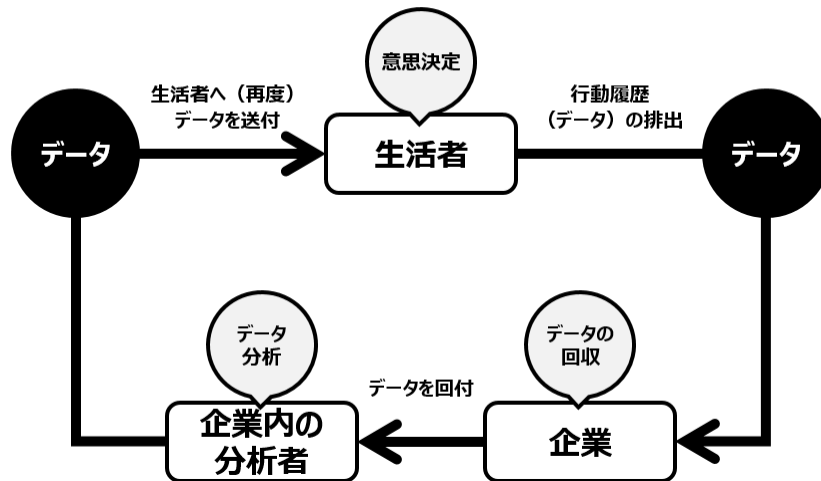
### 2-3. 「データ・オートポイエーシス」の発生

現代の「データ」の特性として、生活者の「意思決定」をサポートするための素材としての役割が強まっていること、高頻度且つ絶え間なく生成され続ける「無際限性」があること、その増殖運動のために常に「無価値化」されていくこと、以上の点を大黒氏の著作を参考に把握した。この現代の「データ」の特性の結果、生活者に起きている現象を大黒氏は「データ」による「オートポイエーシス」と述べる。「オートポイエーシス」とは、チリの脳生理学者である H・R・マラトゥラーナと F・J・ヴァレラが提唱したシステム論的な生命観である。それは、外部環境とは関係がなく、自らが自らを生み出す「自己産出」的で、循環的な閉じられた一つの生命システムを指す。本論文では、この事象が「データ」によってもたらされていることを強調するために「データ・オートポイエーシス」と換言したい。この「データ・オートポイエーシス」とは、下記の図 1 のように、企業などから提供された「データ」から生活者が意思決定に必要な情報を抽出し、購買・情報収集行動を行う。その行動から排出された意思決定の履歴を企業側が「データ」として回収し、企業内の分析者へと回付する。分析者の分析によって情報が更新された「データ」が再び利用者に送り届けられる、といった自己産出的な循環活動である。これは一見、生活者自身が主体的に意思決定、行動しているように見えるが、この構図を冷静かつ客観的に分析すると、生活者は「データ」という運動する主体を生み出す契機でしかない。この「データ・オートポイエーシス」の主体は、あくまでも「データ」から情報を、そして再び「データ」へと循環的に形を変えながら自律的に運動する「データ」であって、生活者が主体と考えることは決して出来ない。世間の生活者は自分の意識のもと目的を設定し、「データ」を意思決定に使っている、と感じているかもしれないが、その実体は「データ」によって自動的な意思決定を促されており、そこにある目的は生活者自身から生み出されたものではなく、「データ」によって擬似的に生み出された目的であることを大黒氏は指摘する。

この「データ・オートポイエーシス」は、データを経済活用する「データ・エコノミー時代」だからこそ生まれた現象である。生活者の行動履歴の「データ」をもとにする DDM は、「データ・オートポイエーシス」を生み出す契機の 1 つとなってしまう。そのために、DDM による生活者と“新しさ”との出会いの断絶を生み出していることは明らかであり、この「データ・オートポイエーシス」の解消が、DDM による“新しさ”を生み出すための課題であると筆者は考えている。次の項では、この「データ・オートポイエーシス」の解消の糸口を発見するために、ある事例を考察していきたい。

図1. 「データ・オートパイオース」概念図

※大黒氏の著作をもとに筆者が作成



### 3. 事例考察：「いわた書店」の「1万円選書」

NHK で放映されている『プロフェッショナル ～仕事の流儀～』という、様々な分野・業界の第一線で活躍するプロフェッショナルたちの仕事を追う人気のドキュメンタリー番組がある。その2018年4月23日の回では、『運命の1冊、あなたのものとへ』の副題のもと、北海道砂川市にある本屋「いわた書店」の店主である岩田徹氏の仕事を取り上げられた。岩田氏が経営する「いわた書店」は、札幌から電車で1時間ほどの距離にある砂川市に所在し、店舗面積40坪程度のいわゆる地方都市のローカル書店である。書店業界、中でも「いわた書店」のようなローカル書店は、Amazon.comをはじめとするデジタル化の影響で苦戦を強いられているが、「いわた書店」は独自サービスの「1万円選書」に注目が集まり、注文が殺到しているという。「1万円選書」とは、抽選で選ばれた利用者の方に、事前にアンケート「カルテ」を記入してもらい、その「カルテ」をもとに、岩田氏が実際に目を通した書籍の中から、その人に読んでもらいたいと強く思う書籍を1万円分選んで届けるという仕組みである。そして、現在3,000人以上がこの選書の順番を待っている。このサービスのポイントは利用者が記入する「カルテ」にある。「カルテ」には年齢・家族構成といった基本的な属性データから、「印象に残っている書籍BEST20」、「人生でうれしかったこと・辛かったこと」などの人となりのデータ、そして「何歳のときの自分が好きか」、「あなたにとっての幸福とは」、「これだけはしたくないこと」といった、その人の深部にある価値観にまつわるデータが並ぶ。この「カルテ」にあるデータをもとに、岩田氏は選書を行うのだが、その際に岩田氏は「カルテ」の中には無い、利用者が普段買わない書籍を意図的に入れるなどして、利用者が普段出会わない種類の書籍に触れることが出来るように仕向けている。また、この「1万円選書」では書籍とともに岩田氏からの手紙が同封される。その手紙には、「カルテ」を読んだ岩田氏からの、自分自身の人生や経験談から利用者に向けたささやかなアドバイスや、その書籍を選書した理由が書かれている。利用者の声を聞くと、自分自身の感性では決して手にすること

の無かった書籍、且つ目利きのプロである岩田氏が選んだ良質な書籍が届き、今までの読書経験のマンネリ化から脱却したほか、「人生を救われた」、「運命を変えてくれた」と、喜びや感動の声が寄せられている。そこには、岩田氏が書籍を通じて感じる事が出来る「新しい知性や感性、価値観と出会うことの喜び」をサポートしたい、という強い信念のようなものが読み取れる。この「新しい世界への案内人」である岩田氏に惹かれた多数の人たちが選書を希望するほか、岩田氏が自身の目で評価する書籍を見るために、店舗を訪れる“新しい”顧客が増えているという。

#### 4. 「データ・オートポイエーシス」を解消する2つの力

前項の「いわた書店」の「1万円選書」を考察した結果、そこには「データ・オートポイエーシス」を解消する糸口が2つあるのではないかと思う。

##### 4-1. 糸口1：データをもとに、そこには無い“新しさ”を提供する力

「1万円選書」のポイントは、「カルテ」にある利用者の各種データを参考にしていて、それはデータとして“表れていない”部分に目を向けている点である。データをもとに物事を判断する際に、データとして特徴的にスコアが出ている部分のみに注目してしまうことがある。しかし、岩田氏の場合は利用者の属性や読書歴、価値観といったデータを分析し、利用者像を固めつつも、いまだデータに“表れていないもの”にこそ、当人の「未実現の価値」、つまり潜在的なニーズがあると信じ、その発掘を丁寧に行っているのである。先の項で述べたように、WEB上での行動・購買履歴などから取得されたデータの循環による「データ・オートポイエーシス」により、様々な場面で最適化された情報とのみ巡り会い、“新しさ”との出会い（＝新規需要創出の機会）が失われている。今後、DDMを通じて“新しさ”（＝新規需要）を生み出す上で、データを通じて生活者像を正しく認識しつつ、データで線を引かれた生活者像の内部には無いもの、“新しい”外部との出会いを提供する力こそが「データ・オートポイエーシス」を解消することにつながるのではないだろうか。

##### 4-2. 生活者を惹きつける“願い”の力

データとして表れていない“新しい”外部と出会うための情報を提供する、と述べたが、データに無い情報は当然世の中に無数に存在している。ただ、岩田氏はその中で闇雲に、利用者にとって“新しい”情報（書籍）を提供しているわけではない。岩田氏は放映された番組の中で、自身の選書について「本を契機にして、自分の中の正しいことを見つけてもらいたい」と述べている。選書を利用する人たちは、何らかの悩みや迷いを抱えている人が多い。

利用者たちは、岩田氏が提供する“新しい”情報（書籍）に触れると共に、岩田氏からの手紙を通じて、“新しい”情報にメタ的に付加された岩田氏の“願い”に触れることで、その“新しい”情報への共感が生まれている。そして、リアル、インターネットを問わず評判になり、「いわた書店」の新規顧客の創造につながっている。この岩田氏の事例からは、“新しい”情報には、その情報に人を惹きつけるための、情報発信者からの“願い”が同時に必要になることが分かる。では、この“願い”が人を惹きつけることが出来る理由とは何か。それは現代が「迷いの時代」にあるためである。そのことを強く感じるエピソードがある。2017年、1冊の本が注目を集めた。それは『漫画 君たちはどう生きるか』である。80年前に児童文学者である吉野源三郎氏が書いた小説を、漫画家の羽賀翔一氏が漫画化したものである。ごく簡潔にその内容を述べると、主人公である少年とその叔父が、少年の通う旧制中学校で起きたとある事件を通して「人間としてあるべき姿」とは何かを探求し続ける児童教養的物語である。発売から約半年で200万部のベストセラーとなったこの漫画の購入者は、大人たちが多数だという。この漫画に深く共感した理由について、NHK ニュースで取材されたある読者は「いい大学を卒業して、大企業に勤めて定年まで働くとか、ひとつの正解みたいなものが崩れてきているんじゃないか。そもそも何をしたいんだっていう、根本の部分から問いかける本だったので、自分の中に刺さった。」と述べた。これは近年、「VUCA」というワードがビジネスシーンを中心に叫ばれていることとも深く関係していると思う。「VUCA」とは「Volatility（激動）」「Uncertainty（不確実性）」「Complexity（複雑性）」「Ambiguity（不透明性）」の頭文字をつなげた言葉であり、現代の経済や企業活動が予測不能な状況にあることを意味している。常に構造変動が生じ、不透明感が続く社会において、何が正しく、どこに向かえば良いか、生活者自身の価値の基準に大きな“迷い”が生じている。だからこそ、“新しい”情報に触れた人たちに、表面上の価値訴求ではなく、これからの不透明な時代にどうあってほしいのか、生活者のこれから生き方の方向性に示唆を与え、“新しい”世界へ進むことを後押しするような“願い”が込められていることが、“新しい”情報へ生活者を惹きつける条件になっているのではないだろうか。

## 5. 「意図した“新しさ”」による新規顧客創造の可能性

データをもとに生活者像を理解しつつも、そのデータの内部に無い、“新しい”情報を通じて生活者の「未実現の価値」を提供すること。そして、その“新しい”情報への共感を生み出すために、情報にメタ的に付加された“願い”が必要になること。以上の2点が「データ・オートポイエーシス」の解消につながることを述べてきた。このように、データを駆使し、生活者が予期しない、生活者を惹きつける“新しい”情報を意図的に当てて、新規顧客の創

造につなげることを本論文では「意図した“新しさ”」と名付けたい。従来の DDM による既存マーケティングの最適化、効率化というマーケティングの“片輪”に加えて、DDM での「意図した“新しさ”」による新規顧客の創造により、マーケティングの“両輪”が駆動し始めるのではないか。

## 6. 「意図した“新しさ”」を可能にする「これからの広告人」

現在、DMP をはじめとする様々なマーケティングツールが揃い、膨大な生活者のデータを取得、整理し、分析することが可能となった。その結果、生活者が触れたことのある情報だけでなく、いまだ触れたことのない“新しい”情報＝「未実現の価値」を見極めることも、同時に可能になった。「意図した“新しさ”」とは、実務の現場に高度なテクノロジーが導入され始めた現在だからこそ挑戦可能な、新たな DDM の手法である。しかし、生活者のデータの中に無い“新しい”情報を探し当て、提供するだけなら、近年広告会社のデジタルマーケティング業務領域で競合する戦略コンサルティング系のデジタルマーケティング企業や、データが集まるプラットフォーム企業でも十分に可能である。ただ、データに無い“新しい”情報にメタ的に付加する“願い”は、広告会社だからこそ生み出すことができるものだと、筆者は強く感じている。では何故、広告会社こそが“願い”を生み出す力を持っているのか。

### 6-1. 情報に込められた、「普遍的且つ共通善なる目的」である“願い”

何故、広告会社が“願い”を生み出す力を持っているのかを述べる前に、“新しい”情報へ人を惹きつける“願い”とは何かについて述べておきたい。岩田氏は、日々の生活に悩みや迷いを抱える利用者に向けて、「本を読むことで、自分の中の正しいことを見つけてもらいたい」という“願い”を「1万円選書」(＝“新しい”情報)に込めていた。そして、先述の VUCA のように、多くの生活者が迷いや悩みを感じる時代だからこそ、「1万円選書」という取り組みは共感され、評価されている。この岩田氏の事例から、“願い”とは、情報に込められている「普遍的且つ共通善なる目的」と換言できる。そして現在、このような企業やブランドといった情報を発信する側の、情報に込めた「目的」の重要性がビジネスの場で叫ばれている。日本の経営学者の野中郁次郎氏は著作『構想力の方法論』(2018年)の中で、先述した VUCA、シンギュラリティやポストヒューマン、働くことの意味の変化、自動化とシェアリングエコノミーなどの多くの変曲点に囲まれ、従来の機能や情緒面での優位性やビジネスモデル自体が短期間で陳腐化されてしまう現代社会では、企業やブランドの価値の根底を支えるのは「目的」である、と述べる。また、企業やブランドが提供する製品やサービスを通じて、どのように生活者を幸福にしていくのか、なぜ幸福にできるのか、企業のビジネスやマ



マーケティング活動に込められた、人間を中心に考えられた「普遍的且つ共通善なる目的」があるからこそ、生活者に対して情報の価値が共有され、その情報が何をもたらしてくれるのかが明確化される、とも述べる。現在、この「普遍的且つ共通善なる目的」＝“願い”こそが、ビジネスやマーケティング活動に必要な不可欠な要素となっている。

## 6-2. 「普遍的且つ共通善なる目的」を生み出す「広告人的創造力」

「普遍的且つ共通善なる目的」＝“願い”が、何故広告会社だからこそ生み出すことができるのか。それは上記の創造の一連のプロセスが、今まで広告会社が最も得意としてきた事業領域だからである。野中氏は、人間を中心に考えられた「普遍的且つ共通善なる目的」が生み出されるプロセスについて、生活者がいる場に自ら分け入り、そこにいる生活者の「本質」を把握する「本質直観」が起点となる、と述べる。「本質直観」とは、単なる現場観察や定量的なデータの分析にとどまらず、自ら現場に分け入り、純粋な現場での経験から生活者のありのままの生きる姿を自分の中に写し取り、知覚することである。広告会社の事業の源流は、まさにこの「本質直感」である。広告会社の事業とは、クライアントのパートナーとして、生活者を深く理解するために、生活者の場に棲み込み、向き合うこと。そして、クライアントやそのブランド（製品やサービス）が生活者の中に受け入れられるためのより良いコミュニケーションを生み出すことである。そのために、定量的、定性的、社会動向の分析などによる、目の前にある事実だけでなく、メタとして生活者の背景に流れる普遍的な痛みや悩みを常に理解してきた。だからこそ広告会社は、クライアントやそのブランドが生活者の幸福の創造に向けて持つべき「普遍的且つ共通善なる目的」＝“願い”を、クライアント共に生み出すことができるのではないか。この「普遍的且つ共通善なる目的」＝“願い”を生み出す力は一朝一夕には身に付けることが出来ない、広告人ならではの力である。この力を、本論文では差別化の意図を込めて「広告人的創造力」と呼びたい。データの中には無い“新しい”情報の発見は他競争プレイヤーなどでも出来るが、そこに付加すべき「普遍的且つ共通善なる目的」＝“願い”は、生活者の行動から生み出されたデータの背景にある痛みや悩みを理解する「広告人的創造力」から生み出されていく。“新しい”情報に“願い”を付加し、“新しい”市場や顧客創造につなげていく「意図した“新しさ”」を実現化出来るのは広告人だけだと、筆者は考えている。

## 7. 目指すべき「これからの広告人」

本論文の冒頭部分で述べたように、産業を問わず「データ」を「第2の石油」として捉え、取得し、それを企業活動やマーケティングに活用する動きが進んでいる。広告会社もクライ

アントのビジネスへの貢献度を高めるためにその動きに追随をしており、DDM は今後、広告会社の提案の必須条件となることは間違い無いと思われる。ただ、“既存”のマーケティングの最適化や効率化を目的とする DDM に関しては、戦略コンサルティング系デジタルマーケティング企業をはじめ、様々な競合プレイヤーが得意とする領域である。また、知見があればクライアントのみでも十分に実践可能でもある。だからこそ、「これからの広告人」は DDM の“新たな”可能性を模索しなければならない。そのために、クライアントと共に生活者の世界に棲み込み、生活者を深く理解してきた広告会社の歴史や文化、培ってきた能力を DDM に活かすこと。そして、新規の市場や顧客創造を目指し、DDM での「意図した“新しさ”」を積極的に提案し、実践すること。それは、まだデータ化されていない“新しい”未来を作ることであり、それこそが、クライアントが「これからの広告人」に求めていることだと、筆者は強く感じている。DDM による最適化と効率化に加えて、その先にある新規の市場や顧客創造を目指し、マーケティングの“両輪”を回していく。このようなクライアント企業にとっての「真のマーケティング・パートナー」こそ、「これからの広告人」が目指すべき姿ではないだろうか。

## ●参考文献

石井淳蔵(2014),『寄り添う力』(碩学舎)

大黒岳彦(2016),『情報社会の〈哲学〉: グーグル・ビッグデータ・人工知能』(勁草書房)

紺野登,野中郁次郎(2018),『構想力の方法論』(日経 BP 社)

三宅陽一郎(2016),『人工知能のための哲学塾』(ビー・エヌ・エヌ新社)

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

吉野源三郎著,羽賀翔一イラスト(2017),『漫画 君たちはどう生きるか』(マガジンハウス)

キャシー・オニール著,久保尚子翻訳,(2018)『あなたを支配し、社会を破壊する、AI・ビッグデータの罠』(インターシフト)

「「私」が奪われる データの世紀」,『日本経済新聞 (日経電子版)』2018. 7. 16.

「国民の生体情報や生活データ 収集に熱心な国々とは」,『日本経済新聞 (日経電子版)』2018. 4. 7.

NHK, 「プロフェッショナル 仕事の流儀」 (2018. 4. 23) ,

(<http://www.nhk.or.jp/professional/2018/0423/index.html>) , 2018. 8. 30.

株式会社カクコム, 「キナリノ vol.48 いわた書店・岩田徹さん」 (2016. 10. 14.),

(<https://kinarino.jp/cat7-%E3%82%A2%E3%83%BC%E3%83%88%E3%83%BB%E3%82%AB%E3%83%AB%E3%83%81%E3%83%A3%E3%83%BC/23021-%E3%82%8E48%E3%81%84%E3%82%8F%E3%81%9F%E6%9B%B8%E5%BA%97%E3%83%BB%E5%B2%A9%E7%94%B0%E5%BE%B9%E3%81%95%E3%82%93%0D%0A-%E8%AA%AD%E8%80%85%E3%81%A8%E6%9C%AC%E3%82%92%E7%B9%8B%E3%81%90%E3%80%82%E3%83%AD%E3%83%BC%E3%82%AB%E3%83%AB%E6%9B%B8%E5%BA%97%E3%81%8B%E3%82%89%E5%B1%8A%E3%81%8F%E2%80%9C%E8%87%AA%E5%88%86%E3%81%A0%E3%81%91%E2%80%9D%E3%81%AE%E4%B8%80%E5%86%8A>),

2018. 8. 30

第 48 回 懸賞論文募集「論文の部」

サブタイトル『習慣を変え、事業を変え、社会を変えていくトリックスター』

1. はじめに ～瞬発力が高まり、持続力が低下する広告～

デジタル化が進み広告を取り巻く環境は大きく変わった。24 時間 365 日、生活者の行動に合わせて広告が追い続けるようになった。メッセージは複数パターン用意され、PDCA サイクルを回し、AB テストを通じて広告の精度を高めていく。生活者が行動を起こしたとき、反射的に適した広告を打ち込み続ける効率重視の広告活動が増えたのである。言うならば、デジタル化の波は、「広告の細分化」の波である。結果として、広告の「瞬発力」は高まったが、「持続力」は低下していると言わざるを得ない。得意先がそれを望んでいるからよいではないか、という声も聞こえてきそうだが、ひとつ問題がある。得意先の現場と経営層の広告活動へのニーズにギャップが生まれているのだ。

以前、こんなことがあった。現場主導でつくったオリエンを受けて提案をしたところ、現場には好評だったが経営層に上申すると通らない。何度提案しても話が進まなかったため、現場と経営層に同席してもらいヒヤリングさせてもらったところ、現場と経営層の温度差が浮き彫りとなった。現場は短期的な成果が生まれる「瞬発力」を、経営層は長期的な成果が生まれる「持続力」を広告活動に求めているのだ。現場は、上から設定された目標をクリアするため目先の利益を追い求める PL (損益計算書) 視点で考えていた。一方、経営層は、会社や事業が持続成長する仕組みを求めているので、キャッシュフローを生む「資産」を最大化するというファイナンス (長期的な投資) 視点で考えていた。そこから、現場と経営層のニーズのギャップが生まれていたことに気づかされた出来事だった。

元日本マクドナルドの CMO の足立光氏もマーケティングの要件の一つとして「継続的に実績を出せるような仕組みをつくる経営者」と言っており (注 1)、元ミクシィの CEO の朝倉祐介氏は著書「ファイナンス思考」で、『PL 脳』では、21 世紀の事業環境を御することはできないのです。(中略) 将来の見通しが困難な環境において、『ファイナンス思考』は答えのない時代を生き抜く武器になるでしょう」と言及している (注 2)。

経営層がかつて以上に、持続成長につながる提案を求めているのは、社会が成長から成熟へとシフトしたからに他ならない。人口減少と人生 100 年時代が同時に訪れる今までとは全く異なる社会。右肩上がりの社会の時よりも、今は「広いより、長い関係」をつくるマーケティングが必要とされているのだ。

私は、広告会社としてどうすれば経営層が求める「持続成長する仕組み」をつくれるかという問いを、あの現場と経営層のギャップに身をもって気づかされたときから、考え続けている。そして、「習慣化」こそ「持続成長する仕組み」たりえるのではないかという結論に至った。習慣は、無意識のうちに定期的に繰り返し続ける行動のことである。ひとたび商品がその習慣のループに入れば、自動的に売れ続ける仕組みになるのだ。だから、習慣化されたユーザーこそ、企業の資産と言える。本稿は、これからの広告人が取り組むべき「習慣化」という考え方とその手法、求められる人材像について論じたものである。

## 2. 行動の細分化と習慣化が進む社会

そもそもなぜ、デジタル化の波は、「広告の細分化」を推し進めたのだろうか。

それは、デジタル化により、生活者の「行動の細分化」が進んでいるからである。言うまでもなく、デジタル化によって情報過多が進み、それに伴って選択過多が進んだ。生活者はスマホ片手に、どんなときもどんな場所でも、あらゆる誘惑にさらされ、あらゆる行動の選択肢が与えられている状況だ。当然、生活者は移り気で飽きっぽくなっていく。堀江貴文氏の「多動力」という本が売れていたり、いくつもの肩書を持つスラッシュキャリアが話題になったりと、多くのことをつまみ食いする場当たりの行動が当たり前になってきた。「行動の細分化」は必然的な社会の流れなのである。

しかし、移り気で場当たりの「行動の細分化」が進む一方で、継続的に行動を積み重ねていく「行動の習慣化」も進んでいる。ランニングや資格の勉強をすることで理想の自分を目指したり、人間関係や精神状態をよい状態に保ったりするために「行動の習慣化」が求められている。WEBメディアで「成功者が実践する5つの習慣」「ハッピー女子が行っている恋の引き寄せ習慣6つ」などのまとめ記事をよく見るようになったし、「小さな習慣」「ぼくたちは習慣で、できている」などの習慣本もヒットしている。DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビューでも2018年3月号で「顧客の習慣のつくり方」という特集が組まれた。

今、広告会社は、生活者の行動の細分化には、単発キャンペーンやシステム化されたデジタル広告などによって、瞬発力を高めることで巧みに対応している。一方で、広告の持続力が低下している中で、生活者の行動の習慣化への対応は、手薄な印象が否めない。だからこそ、生活者に長期的に幸せをもたらす、事業の持続的な利益を創出し、結果的に社会全体を元気にしてくれる「習慣化」という仕組みづくりに、もっと注力していくべきだと私は考えている。

### 3. 合気道のような行動起点の「習慣化」戦略

そもそも、習慣とは、無意識のうちに繰り返す行動だが、デューク大学によると人間の全行動のうちの約45%を占めているとのこと（注3）。朝起きて歯磨きをして、シャンプーで髪を洗い、同じ経路で通勤し、スマホでニュース記事を見て、コンビニでいつもと同じお茶を買う。そのほとんどが、判断を伴わず、ほぼ無意識で自動的に行われている。

新しい習慣をつくったり、習慣を変えることを「習慣化」と呼ぶならば、それは古くからある広告手法だ。

日本において広告の原点と言われている平賀源内の土用の丑の日は、まさに習慣化させるための広告であり、その習慣は現代でも続いている。その後も、歯磨き粉を定着させたペプソデント、モロゾフが広めたとされるバレンタインデー、プレミアムビール市場を変えた金曜日のプレミアムモルツなど、様々な習慣が広告によって促されてきた。

そのような企業も生活者もよりよい方向に導いてくれる「習慣化」が、「デジタル化」によって、より精度の高いプランニングがしやすくなり、より社会に定着させやすくなったと、私は強く感じている。「デジタル化」によって「習慣化」という広告手法のステージが一段上がったのだ。つまり、広告を細分化に導き瞬発力を高めた「デジタル化」は、広告の持続力を高めるという反対の価値ももたらしてくれるのだ。

デジタル化により「習慣化」がしやすくなった3つの環境変化をあげる。

#### ①デジタルによる無意識の行動把握

今までは、インターネットによる定量調査やグループインタビューなどの定性調査から生活者の行動を把握してきた。しかし、この方法だと、意識起点での行動把握となり、無意識で行われる習慣はなかなか露見させづらかった。エスノグラフィなどの観察手法もあるが、大規模に行うには手間と費用の負担が大きい。しかし、今は、購買データ、WEB行動データ、検索データ、ソーシャルリスニングなど、生活者の行動を把握するデータが圧倒的に増えたため、そこから生活者自身が意識していない行動把握がしやすくなった。

例えば、「居酒屋」でGoogleトレンド分析をしてみてもいい。曜日別の検索数を比べると、金曜日より土曜日が多い傾向にあることに気がつく。私の近所の繁華街を観察すると、確かに土曜日の居酒屋が活況な様子が見える。金曜日に会社の人たちと飲みに行くよりも、土曜日に気の合う仲間と飲む方が好まれるはじめているのかもしれない。こうした発見が、新たな習慣化に活かせるであろう。

#### ②デジタルによる打ち手の多様化

デジタルによって、新たな体験を生み出したり、購買チャネルを増やしたり、ソーシャルメディアでうまく拡散させるなど、新たな習慣を生み出し、社会に定着させるための手段や

接点が増えた。

例えば、Nike+は、走るときにタイムを記録し、それを友達と共有することができるデジタルサービスだが、体験そのものにデジタルを活用することで、一人で走る習慣を、みんなと競い合って走る習慣へとシフトさせた。ハイボールは料飲店などのリアルな活動に目が行くが、ブロガーを巻き込んでハイボールをつくる行為を巧みに広げたり、ハイボールの作り方動画を WEB で展開することにより家庭でのハイボール需要に火をつけた。デジタルにより手段や接点が増え、習慣化のための新たな打ち手の創出につながるのだ。

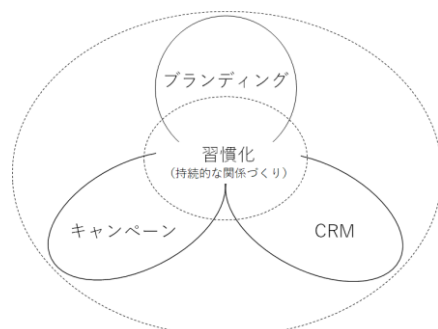
### ③デジタルによる持続的な打ち返し

習慣を社会に定着させ、飽きさせないためには、生活者の行動を観察し、状況の変化に応じて新たな打ち手を講じる必要がある。それを行う上で、ソーシャルリスニングや購買データの変化、WEB サイト行動などは、習慣の浸透度合いや反応を把握し、施策を打ち返していくことで習慣を定着させることを可能にしてくれるツールなのだ。

以上のように、デジタル化は、今までの定量、定性調査からマーケッターのセンスによってインサイトを見出してきた「意識起点」の習慣化ではなく、生活者の胎動から合気道のように打ち返していく「行動起点」の習慣化を可能にし、プランニングの幅と精度を格段にあげてくれる。つまり、デジタル化を、24 時間生活者を追いつける細かな広告配信だけではなく、大きく社会を動かすマーケティングにもっと活用すべきなのだ。

## 4. 「習慣化」に不可欠な DevOps という考え方

「習慣化」は、ブランディング、キャンペーン、CRM などの広告手法から独立したのではなく、これらいずれに対しても活用できる考え方である。いうならば、生活者との持続的な関係づくりのための OS (オペレーティングシステム) のようなものだ。



前述した Nike+は、習慣化をブランディングに活かした好例である。デジタルサービスによって顧客の習慣化を促しつつ、Nike をシューズを提供するブランドから、デジタルサービスを提供するブランドへとシフトさせた。キャンペーンにおいても、7 日間チャレンジ、1 か月チャレンジなど、習慣の定着化をはかることを目的としたものがある。CRM は、DM やクー

ポンを送り続けるだけのものもあるが、見込み客を長期的に育成していくナーチャリングにおいては習慣化というアプローチが有効であろう。

このように「習慣化」は生活者との持続的な関係づくりのためのOSなので、広告を打ったら終わりという「打上花火型」の施策ではなく、広告を打ってから始まる「運用型」の施策が必要だ。しかし、現場において、マス広告による初動づくりとCRMやソーシャルメディアなどによる運用がバラバラになっているケースが少なくない。

そんな問題意識を持っていたとき、システム会社の人と話をしていたら、興味深い話を伺うことができた。システム業界で最近、DevOps（デブオプス）という言葉がよく語られているらしい。DevOpsとは、うまく連携がはかされていない「開発チーム（Development）」と「運用チーム（Operations）」が協調しあうことにより、システムの質を高め、ビジネスの成果につなげる考え方だ。開発チームは新たな機能を追加することを優先し、運用チームはシステムの安定稼働を優先する。そこに、対立構造が生まれてしまうのだ（注4）。

広告会社も、DevOpsという考え方を参考にし、施策と運用が連携をはかることで、「運用型」の施策を実現させていく必要性が今後高まってくると考えられる。それが上手くいっている一つの事例を挙げよう。CHIAOちゅ〜るというペットフードの事例だ。CHIAOちゅ〜るは、ペットフードを「お皿で餌をあげる習慣」から「手で餌をあげる習慣」へとシフトさせた。お皿からだ猫の顔がよく見えないが、手からだ猫の顔がよく見えて嬉しい。猫が夢中で食べる顔を映すテレビCMを公開後、自分の猫の動画をSNSにアップする飼い主が増えてきた。「打上花火型」だと、そこで一件落着だが、担当チームは違った。SNSにアップされた動画を編集し、次のテレビCMを活用。喜んだ飼い主たちや自分も採用されるかもと思った飼い主が増え、SNSの投稿動画が増加。投稿動画をさらに増やしてもらおうべく、CMソングとともに動画が作られる「ちゅ〜るメーカー」というスマホアプリを投入。「運用型」の施策によって、猫好きの中で知らない人はいないくらいに、新しい習慣として定着させることに成功したのだ。このような「運用型」の施策展開事例はまだ少ないものの、私はここに広告会社の新たな可能性を感じている。

## 5. 「習慣化」が生み出すディスラプション

もう少し「習慣化」の中身について、考えを深めていきたい。

ひとことで「習慣化」と言っても、目的の違いで大きく2つの方向があると私は考えている。一つは、土用の丑の日や金曜日のプレミアムモルツなどのように、商品体験は今までと変わらないが、商品の販売促進として生活者の気持ちを高め習慣化をおこなう「アジェンション（扇動）型」。これは、季節であったり、曜日であったり、時間帯であったり、生活者に



新しいきっかけを与えて行動を促すものである。もう一つは、ハイボールやNike+などのように、商品体験を刷新し、新しい習慣を社会に根差していく「ディスラプション（創造的破壊）型」である。こちらは、単にきっかけを促すだけではなく、今までになかった新しい体験を創造するものである。

アジテーション型の習慣化	⇔	ディスラプション型の習慣化
販売促進	⇔	価値創造
商品体験は今まで通り	⇔	商品体験を刷新する
企業主導の啓発型	⇔	生活者を巻き込んだ創発型

「アジテーション型」の習慣化も「ディスラプション型」の習慣化も、デジタル化によってどちらも生み出しやすい環境が整ってきているが、私は「ディスラプション型」の習慣化こそ重要なアプローチだと考えている。それは、成長社会から成熟社会に変わり商品の同質化が進む中で、行動のきっかけを声高にうたう「アジテーション型」のアプローチでは人を動かすのは難しくなっているからだ。商品体験そのものを刷新する「ディスラプション型」のアプローチは、それが社会の流れにうまく乗れば、自然と生活者の間で拡散していく可能性を秘めているのだ。

しかも、習慣という「体験づくり」によるディスラプションなので、他の企業にない最先端の技術がなければ実現しないというものではなく、アイデア次第で、どの企業にでもチャンスが転がっている。かつ、デジタル化によりその実現度合いが高まっている。人々の何気ない日常の習慣を技術革新ではなくアイデアで変え、その繰り返しによって社会を変革していくということに、気持ちが高まるのは私だけではないのではないかな。

## 6. 「ディスラプション型」の習慣化のためのプロセス

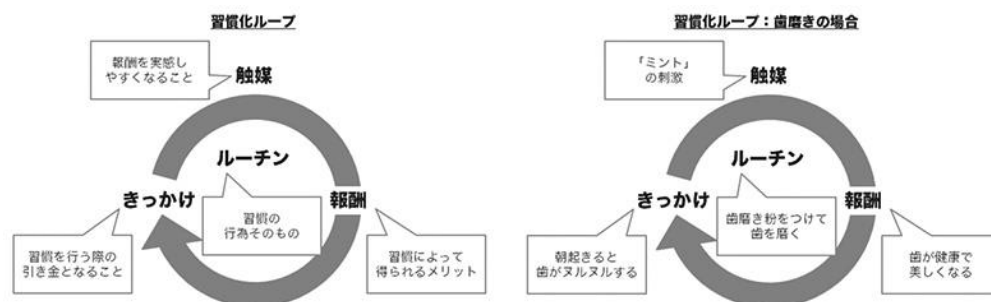
では、「ディスラプション型」の習慣化をどのようなプロセスで作り上げ、世の中に展開していくかについて、業務を通じて私が今考えていることをお話ししたい。

大きな流れは、「コンベンション（当たり前となっている）習慣」の特定→「ディスラプション（創造的破壊）習慣」の発見→習慣の「社会定着」にむけた運用、である。プロセスの話をする前に、コンベンション習慣とディスラプション習慣の関係をクラフトボスの事例で紐解いていく。日本のコーヒー飲料市場におけるコンベンション習慣は、ブルーカラーが仕事の合間の休憩時間に缶コーヒーを飲むことであり、多くの企業がそこを主戦場として戦ってきた。それを逆手にとり、クラフトボスが実現させたディスラプション習慣は、ITワーカーがデスクワーク中にペットボトルコーヒーを「ちびだら飲み」というものであり、コー

ヒー飲料市場の縮図を変えることに成功した。このように、コンベンション習慣を疑い、ディスラプション習慣へとシフトさせることは、ビジネスの可能性を拓けてくれる。

### STEP①「コンベンション習慣」の特定

チャールズ・デュヒッグ著「習慣の力」によると、習慣はきっかけ、ルーチン、報酬からなりたっている（注5）。私は、そこにもう一点、歯磨き粉のミントの刺激のように効果実感を得やすくなる隠し味のような要素「触媒」の存在が重要だと考えている。



この図を描くには、生活者の行動の観察が必要だ。習慣は無意識の行動であり、生活者本人も気がついていないことが実に多いからだ。観察は、「リアル観察」と「データ観察」に分けられる。リアル観察は今までもやられていたもので、現場での観察やインタビューなど極めてアナログなもの。これは、行動の瞬間はとらえやすいし、そこにリアルな人が存在するので、人物像やその背景にあるものが推察しやすい。

一方、データ観察は、会員データ、購買データ、WEB 行動データ、検索データなど。行動の瞬間を見るというよりも、全体の傾向や時系列の変化を見たり、異常値を見つけたりするのに適している。つまり、リアル観察とデータ観察は置き換わるものではなく、両方を組み合わせることで、プランニングがワンランクアップするのだと考える。

リアル観察とデータ観察によって、まずは、コンベンション習慣を明らかにする。そのときに重要なのは、初めてその行動を見るくらいのフラットな目線だ。習慣という、自分自身もあたり前にやりすぎている状態の中で、凝り固まった常識をあぶりだす行為なので、いつも以上に疑いの目で見極める必要がある。

### STEP②「ディスラプション習慣」の発見

コンベンション習慣は多くの人に取り組んでいる習慣を浮き彫りにするのに対して、ディスラプション習慣は一部の人が取り組み始めた兆しを見つける「見立て」が重要となる。その際に、私は「データ観察」が威力を発揮すると考えている。私が業務を通じて見えてきた、データ観察から兆しを見立てるポイントを5つご紹介したい。

(1) N=1 をじっくりみる。

集団よりも、一人の行動をいろいろな角度からじっくり観察することが大事。例えば、購

買データで当該商品を買っていた人の 1 カ月分の購買データをすべて見てみる。他に買っている商品の内容から、その人の生活スタイルが見えてきて、ターゲット像にリアリティが増し、行動インサイトが見えてくる。

(2) Norm値よりも異常値をみる。

全体の傾向から逸脱した特殊なユーザー、特殊な行動に敏感になる。変わったシチュエーションで利用していたり、何かを組み合わせ利用していたりと、商品体験をアップデートさせるヒントが詰まっている。ソーシャルリスニングで対象商品やカテゴリについて検索してみると、見えてくるケースが多い。

(3) 時系列の変化をみる。

データの変化を時系列でみることで、世の中のトレンドの潮目がどう変わっているかが見えてくる。購買データの流入出やランキング、検索トレンドの変化、食ベログなどユーザー参加型メディアの人気コンテンツの変化など、ある程度仮説を持ちつつも、時系列でみることで発見につながる。

(4) 同じデータを常時見つける。

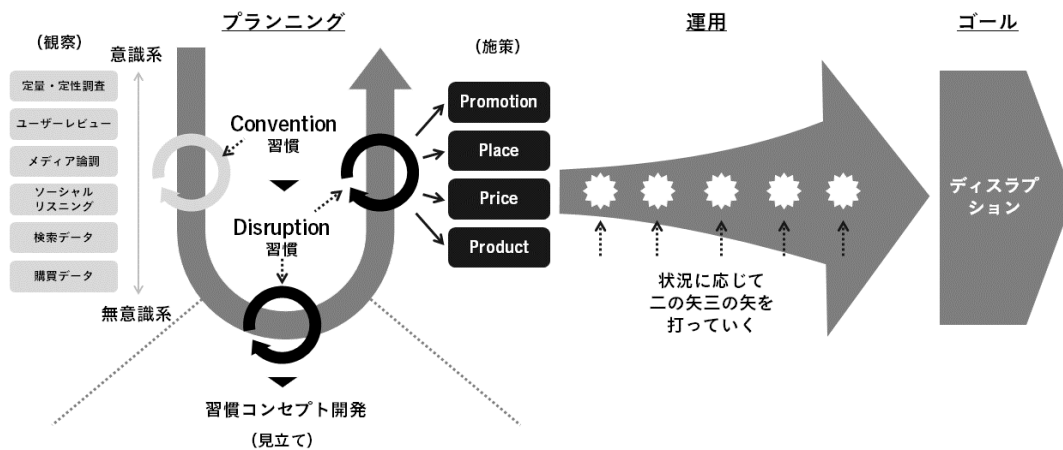
これは、3の話にも関連するが、時系列の変化を発見する上で一番の近道は常時データを見続けることだ。私は、複数のWEBメディアとソーシャルメディアを継続的に観察している。ベースとして情報がインプットされていることで、プランニングの際の大きなトレンドの理解や異常値の発見につながりやすいのだ。

(5) 距離あるデータを組み合わせる。

これは仮説を持たないと難しいアプローチではあるが、商品に直接関連する購買データや検索データなどのある意味「予定調和」なデータと、商品と「直接関連が薄い」データを組み合わせることで新たな発見につながるケースもある。

STEP③習慣の「社会定着」にむけた運用

私は、習慣が社会に定着する際、都合よく一気に広がらないケースの方が多いと思っている。継続的に生活者の行動を観察しつつ、二の矢三の矢を打つ必要があるのだ。そうすることで、あるタイミングで一気に火がつくケースの方が多い。だから、どのように施策を「運用」させていくかが大事になる。また、運用する際には、広告のみならず、商品、チャネル、価格など幅広いマーケティング領域で打ち手を考えていく必要があるだろう。ハイボールの場合も、テレビCMでの起爆、料飲店への地道な営業、インフルエンサーの巻き込み、ハイボールのつくり方WEB動画、料飲店へのサーバーの入れ込みなど、領域をまたいで時間をかけて世の中に定着させている。広告会社がそのすべてを担えるわけではないが、全体の運用型施策立案を行う上で、今後広告会社がもっと入り込んでいくべき領域であると考えている。



## 7. 「トリックスター人材」の必要性

最後に、今まで論じてきた「習慣化」を実現していく上で、どのような人材が今後必要になってくるかについて話をしたい。

私は、習慣化を実現させるために必要な人材を「トリックスター人材」と名付けた。トリックスターとは神話に出てくる生と死など相反するものを融合させて語るキャラクターのこと。また、トリックスターは、神の元から盗んで人類に火をもたらしたとされるギリシア神話に登場するプロメテウスのように文化英雄として語られることも多い。トリックスターとは、距離ある要素を融合させながら、混沌とした道のりの先に、新たな文化を社会に定着させる存在なのである。つまり、トリックスター人材は、「融合力」と「定着力」の2つの力を兼ね備える必要があると考える。

習慣化を進めていく中で、「データとクリエイティブ」、「広告とその他マーケティング施策」など距離ある要素を融合させる力が必要になってくる。堀江貴文氏も著書「多動力」で複数の肩書を掛け合わせた存在が貴重だと書いていた。例えば、デザイナーが1/100の存在で、コピーライターも1/100の存在だったとする。その両方が融合した人材は1/10000の存在となり、各段に貴重な人材になるのだ（注6）。とはいえ、すべてを融合するのは難しいので、社内の他人材との融合、そして社外との融合など、広告人は狭い範囲で仕事をせず、大海原に飛び込んで「融合力」を高めていくべきタイミングなのだ。

また、「定着力」を高めるためには、従来のような分業化から生まれるバトンリレーのような仕事の進め方ではなく、習慣が根付くまでコミットして、並走し続ける長距離走者のような仕事の進め方が必要とされてくる。しかし、それでは業務効率が悪くなるのではないかと感じる方もいるだろう。私は、チームのあり方を変えればそれを解決できると考えている。今までの多人数での短距離走型のチームから、少人数での長距離型のチームへとシフトさせ

るのだ。融合力の高い人材が集まれば、少人数でも業務が成り立つと考えている。習慣を定着させるまで並走し続け、得意先の事業を育成していくことが必要なのだ。

このように、トリックスター人材が増えることで、広告の時代、広告統合の時代を経て、事業育成の時代へと広告会社は進化する。データをクリエイティブに扱う挑戦、広告からマーケティング領域全般への挑戦、運用型施策によって得意先の事業を変える挑戦、それらを通じて社会に新しい幸せを生み出す挑戦、それはコンサルとは異なる広告会社ならではの「第三の道」なのだ。デジタル化の波が、社会に本当のインパクトを与えるのは、まさにこれからなのである。

#### ●参考文献

注1) DIAMOND online(201611.30), 「トップマーケッターになるために絶対にやってはいけない12のこと」, (<https://diamond.jp/articles/-/108914>), 2018.9.16

注2) 朝倉祐介(2018), 『ファイナンス思考』(ダイヤモンド社)

注3) 佐々木典士(2018), 『ぼくたちは習慣で、できている』(ワニブックス)

注4) Digital Advantage(2016.5.9), 「DevOps とは何か? そのツールと組織文化、アジャイルとの違い」, (<https://www.buildinsider.net/enterprise/devops/01>), 2018.9.16

注5) チャールズ・デュヒッグ(渡会圭子訳)(2016), 『習慣の力 The Power of Habit』(講談社+α文庫)

注6) 堀江貴文(2017), 『多動力』(幻冬舎)

第 48 回 懸賞論文募集「論文の部」

サブタイトル

『サテライト型地域分散ビジネスによる新しいエコシステムの創設』

—「雪山からの生還」はあるか - センスメイキング理論—

米国経営学で研究されている領域にセンスメイキング理論 (Sensemaking Theory : カール・ワイク 2001) がある。雪山で嵐に遭遇したような状況を生きのびるには、過去の知見や分析に頼っていても意味がない。先行きが極めて不透明な状況下では、accuracy (正確性) より plausibility (腹落ち) が重要なのだ。この前例のない大転換期にどの道が正しいかは誰にもわからない以上、社員やステークホルダーの腹落ちを獲る具体的長期ビジョンがなければ行動の変化もイノベーションも起こせないというもの。イノベーションを起こさないと企業の生き残りはないが、納得性不在のままでは前に進み出すことができない。絶えず変化する嵐のような市場環境の中で現在多くの企業が遭難の不安に怯え行方に迷って留まったままにしている。

ポストインターネット時代に向けて、ひとときわ激しい嵐に晒されているのが広告業界で働くわれわれだ。人も組織もトラッドとデジタルがかい離、社内では「デジタルシフトだ」「AI化を進めるぞ」と掛け声は上がるが、消費者の変化の速さに追いつけないでいる。実ビジネスでデジタルマーケティングの成功事例を做ったところで低利益に苦しむばかり…。雪山で嵐に遭遇した上に、足元では雪崩が起こり始めているといった状態。こうなると救世主が現れるような奇跡を待つしかないのか。

われわれはどこに向かい、どういう人材を育てていかなければならないのか。以下この点について考察する。見えない正解を求めるのではなく、腹落ちのために—

—マス広告エコシステムの終焉—

なぜここまで広告ビジネスの先行きが深刻化したのか。よく言われるのがインターネット、モバイルの普及等によってもたらされた社会のデジタル化スピードへの対応の遅れ。ビジネスモデルが旧モデルのまま、新しいモデルを見出せないのだ。

従来のエコシステムでは、主にクリエイティブ、プランニング、PR、プロモーション、マーケティングといったコアなエレメントの組合せによってマスコミュニケーションを組み立て

てきた。(図1) しかし広告主側から見れば、それは実のところマスメディア広告の膨大な露出の対価でしかなかった。マス広告によって広く知れわたればマスプロダクトが売れるマスプロダクションの時代だったからだ。しかしこのエコシステムはほぼ終わりに向かっている。(図2) これからはコミュニケーションの提供だけにとどまらず、広く広告主のアクション(およびその成果)の対価としてフィーや成功報酬を獲得する必要がある。そのためには新しい知恵、つまりアイデアを生み出すための新しいエレメントを増やす必要があるのだ。さらにアクションの主体は、広告主に限らず多岐にわたって広がっていくだろう。(図3)

ポストインターネット時代に向かって、アイデア資本主義と呼びうる新しいエコシステムを構築しなければならない。世の中に効果的アクションを生み出すアイデアの対価を獲得していく必要がある。

図1【マスコミュニケーション時代のエコシステム】

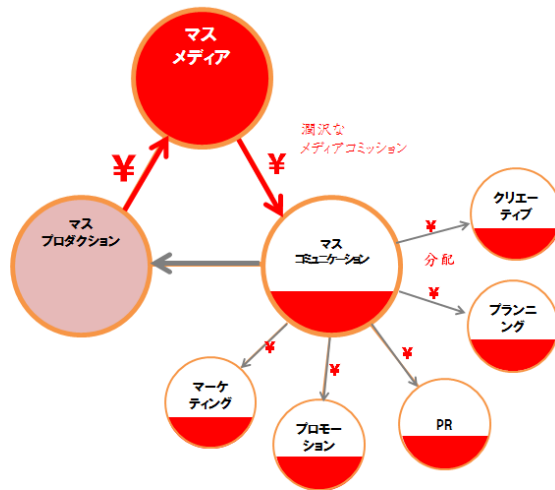


図2【現状のモデル】

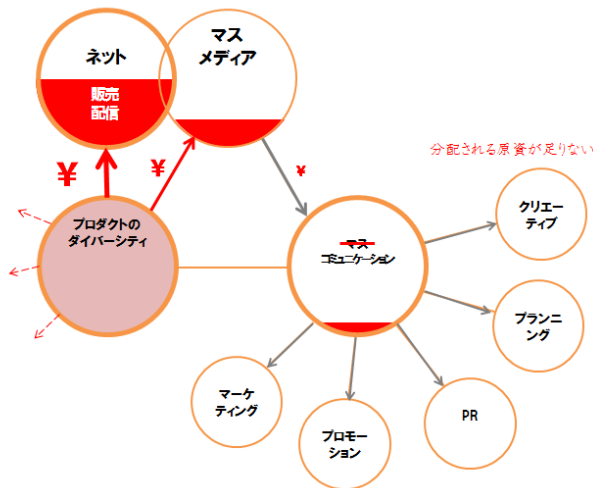
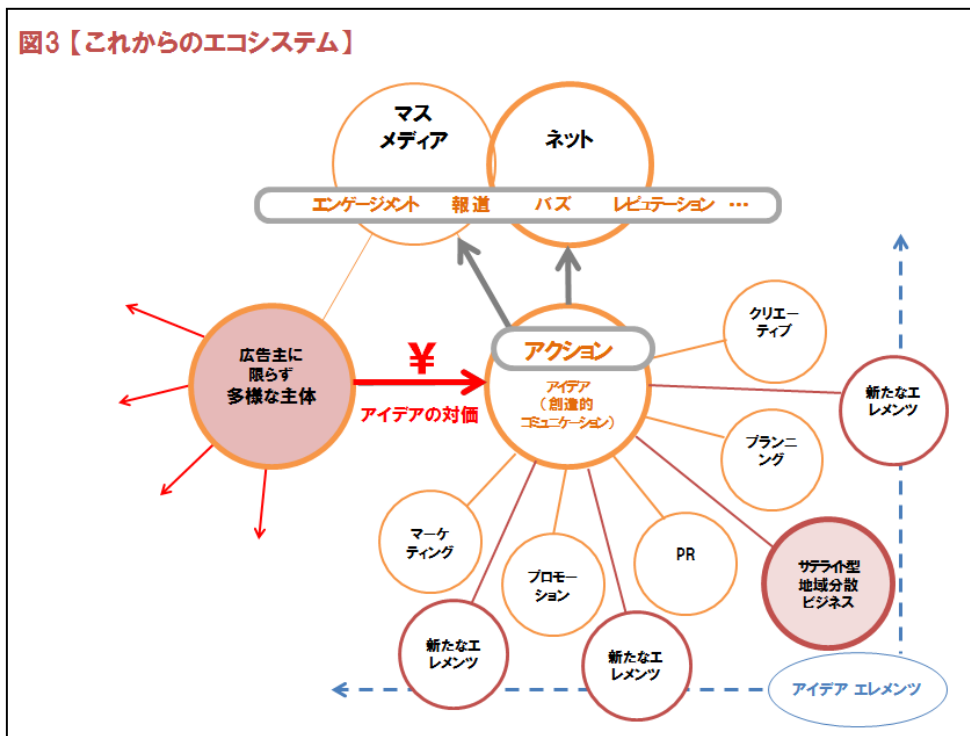


図3【これからのエコシステム】



今後新しいエコシステム構築のために、広告に携わるわれわれが手にできるアイデア創出のためのリソースとは何か。確かに10年前に比べればメディア環境の変化に対応してデジタルシフトが進み、われわれはモバイル広告、アプリ、コンテンツ、デザイン、ベンチャー（異業種への戦略的投資）など、広告周辺領域にいくつかのエレメントを発見してきた。しかし新領域には専門特化型企业（デジタルファーム・デザインファーム）、コンサル、プラットフォームなど強力な競合相手も多く、広告会社が主導権を握っているわけではない。リソーススペースドビューを過信するわけではないが、今のところ広告業界のコアなリソースは極めて限定されている。既存のアイデアキャピタルの中で、従来のコアエレメントとそれぞれの専門領域の人材以外に手にできるモノは少ない。（図2）

では、これから求められる広告人（ヒューマン・キャピタル）とは何か。

ークリエイティブ人材がジェントリフィケーションを起こすー

ジェーン・ジェイコブズは「都市は、多様性、差異、クリエイティビティ、イノベーションのるつぼ」と言った。リチャード・フロリダも、そうした都市や地域が果たす目に見えない機能に着目した。都市こそが様々なキャピタルの吸引装置であり、そこに集積する多様なキャピタルや要素の組み合わせによって新しい何かを生み出すという仮説を立て、それを資料・調査等によって証明した（注1）。

これまでも俗に「クリエイティブクラス（階層）」と称される特定の職種に従事するヒューマンキャピタルがオーガニックかつ多様に一つの都市に集まることによって、その都市（空間）へのアイデアキャピタルの集積がみられることが多かったからだ。そうした都市や地域



には条件として経済成長の3つのT (Technology、Talent、Tolerance) がそろっているケースが多いというのだ。こうした特定の地域に集まり周囲の人材や情報を吸収する核となる職種の人たちを、フロリダはスーパークリエイティブコア (アイデアキャピタルを集積させる核となる人々) と呼び、彼らや彼らを取り巻く環境から生み出されるクリエイティブな人材を引きつける能力・機能のことを「アトラクター」と呼んだ。

図3で考察した新しいエコシステムの原資となる新エレメントの一例としてサテライト型地域分散ビジネスの可能性を探る。アイデア資本主義のリソースとなりうるこれらのエレメントの集合を、以後アイデアエレメントと呼ぶ。

#### —キャピタル・エンジンとしての空間装置—

俗にメルティングポットと呼ばれる多様なヒューマンキャピタルが一地域に集積することでオーガニックな化学反応を誘発し、新しいジェントリフィケーション (新しい人材の流入による都市の活性化) が生まれる。都市が内包する複雑な人間関係を重視するジェイコブスやフロリダらの主張は、近年現代都市のリデザインを論じる際に重要視されるようになっている (注2)。

ただし、ニューヨークや東京、ボローニャといった大都市や中小都市圏を一つのまとまりとして論ずるには、現在の社会はあまりに煩雑で地域の単位が不明確になりすぎている。ネットで結ばれた現代社会では、都市という単位にこだわらずより小さな地域やストリート、集落にも注意を配ることが必要だろう。いずれにしても、こうしたオーガニックな環境下にあるまとまった地域内で新しい産業の芽やリソースを発見し育てるという視点が、これまで日本の広告業界にはあまりに欠けていたのではないか。

「住む」とは。暮らして食す、働く。働くとは、興味を持てる仕事や生業との出会いと継続である。その意味で、「どこでどのように暮らすか、暮らしたいか」は、職種や趣味嗜好以上に人々の価値観が形成される重要な基盤である。その意味で空間や地域のダイバーシティが、新しい広告人を生み出す大きな必要条件の一つとなる。キャピタル・エンジン (ビジネスとなりうる新しい価値やアイデアを生み出す装置) として現在の日本を見た場合、東京への一極集中が問題である。20世紀型生産システムの中で日本ではこれまで東京にあらゆる情報・産業が集中してきたが、それは戦後の復興期に意図的に計画された政策的な側面が大きいだろう。

#### —空間装置としての東京の限界—

『グローバリゼーション—人間への影響 (サピエンティア)』のジグムント・バウマンは、

グローバル化によって「小さな共同体の一体性」が以前にも増して増大している点に注目した。グローバル化とローカル化は表裏一体で同時進行している。IT革命がもたらした「コミュニケーションの安さと高速化、忘却しやすさ」（つまり人の価値観の転換）によって加速したのは、均質化ではなく分極化であり、実体がなく万能性の高い超領域的な権力を手にした新しいエリート層たちが誕生し、独自の経験を積み上げつつあるのだと指摘する。日本で言えば渋谷や六本木に居を構えるIT企業の経営者層や一部起業家たちが想起される。事業の違いや規模・質を超えて、従来のエリート層とは別の共同体が形成されつつあると考えていい。彼らのことをオールドメディアはヒルズ族とかIT系起業家という名で呼んではいないが、その実彼らは特権的な速さとクオリティで情報と独自の価値観を共有し始めている。非常に親和性の高いトライブ（共感の輪）を形成し、広告業界にいるわれわれと明らかに異なる価値観と生態系を形成している。

しかしダイバーシティの振幅という視点でとらえた場合、例えばアメリカの東海岸と西海岸のそれに遠く及ばない。ニューヨークの芸術系ギルドとハリウッドのエコシステム、東海岸主導の金融システムとシリコンバレーのエコシステムは、全く別の生態系を形成している。現在、Google、Appleをはじめとする「カリフォルニア帝国」に世界の知恵と富が集中していると言われる。彼らが創出したエコシステムの中で、世界の人々が日々デジタルライフを送っている。ドラスティックな経営やグローバル化が成功の要因と言われるが、キャピタル・エンジンとしてのシリコンバレー（そのスケールの大きさ）がその要因の一つだと考えても不自然ではないだろう。それに比べ、都市東京という空間の価値観や生活の振幅はあまりに小さい。イノベーションを生み出す空間装置としての東京一都市への期待値はそれほど高くないのだ。

その中で日本の広告人は、これまでマスメディアに呼応して東京集中型のビジネスモデルを構築してきた。しかし今後東京一極集中モデルから生まれるイノベーションを当てにしているには限界が目に見えているのではないか。シリコンバレーのデジタルプラットフォームやスタートアップ企業、古くはハリウッドに集積した映画コンテンツ産業への人材と資本の流れなど、これまで大規模で革新的なエコシステムは大きなダイバーシティ（差異）から生まれたものである。何よりも東京と価値観の違う空間装置が必要である。

#### —従来型「地方創生」からの脱却—

日本で特に戦後戦略的に進められてきた東京への産業及び資本・人材の一極集中は、マスプロダクション＝マスコミュニケーション時代までは非常に効率的に機能してきた。しかし広告に限らず、現在の日本のエコシステムは、政治的にも経済的にも限界を指摘されて久し

い。多くの地方都市は人材の継続的な流出によって産業が衰退している。日本の広告業は、この従来型のエコシステムからいまだに脱却できていない。

最近東京起点で発想された「地方創生」という名の改善策が、広告業の次期事業領域の一つとして期待されている。しかしそのほとんどは、町おこし・村おこしの地域限定的イベントベース、広告ベースの支援であったり、地方自治体の産業・文化振興予算を当てにした小規模で一過性のものが多い。いずれも従来型エコシステムを前提に、企業向けの方法論を地方にも再利用しようというレベルにとどまっている。サステナブルな地方都市のシステム、特にヒューマンリソースの吸引効果に着目したものは見られない。これでは東京と全く違うリアクター装置として機能する共同体（または共同体が形成される場）を創生・育成することは難しいだろう。

広告会社について考えてみる。アメリカの広告会社のダイバーシティには地域性が大きく影響している。歴史的に有名な NY やシカゴに集中するのではなく、ポートランド (Wieden+Kennedy)、マイアミ (CP+B)、カリフォルニア (TBWA\Chiat Day、AKQA) と各地で多種多様なブランドエージェンシーが存在し、それぞれの土地や広告主に順応するスタイルで発展してきた。クリエイティブティで名を馳せる広告会社はいずれも、長年の実業を通じてその土地・地域独自の特徴を維持している場合が多い。グローバルに進出した後でさえ特徴を維持して自社の強みにしている点に注目したい。日米のビジネス環境の違いはあるものの、これらの広告会社はいずれも空間装置としての各都市の環境下で設立され、自らがまた各地のクリエイティブコアとして機能した。広告業とはアトラクターとして一翼を担ってきたクリエイティブ産業でもあるのだ。広告産業自体が都市の歴史や価値の一部なのである。

—イノベーション装置としての地域ダイバーシティに必要な人材—

世界から注目されるバイオベンチャー Spiber を生み出した山形県鶴岡市と慶應義塾大学先端生命科学研究所、平田オリザ氏を芸術文化参与に迎え「城崎国際アートセンター」を核に世界の文化の集積地に育ち始めた兵庫県豊岡市など、新産業の発信地となりうる地域には、その土地に立脚したからこそ生まれる独自性が醸成されつつある。同じことが東京や大都市圏で実現できていたとは考えにくい。そのほかにもアウトドアブランドとして伸展著しい snow peak (新潟県三条市中野原の広大な敷地への「HEADQUARTER Campfield」移設によるワークスタイルとビジネススタイルの刷新) など、アイデアオリエンテッドなビジネスモデルやエコシステムの創設に挑戦している地域企業やその予備軍は全国に数多くある。またイノベーションが緊急課題の日本国内ばかりでなく、今後はアジアやその他の地域でもこうしたトレンドは徐々に広がるだろう。そうした地域周辺や近郊都市に住み、常に情報を交換し、

必要に応じて大都市の異業種キャピタル（資本と情報、人脈・研究人材など）との接点をプロデュースすることは、新しいイノベーションに対する先行投資となりうる。

異業種協業のコーディネートを可能にするのは、早くから地域企業や地域のキーマンと親密な関係を築いている一部の個人である。その個人がコミュニケーション産業の中で実績を有する広告会社の一員であることは、信頼を獲得する上で有効である。特に企業PRの方法論の活用は、スタートアップ企業や地方自治体にとって極めて効果的な知見となるだろう。そしてこの別の地域の異業種キャピタルとの掛け合わせ（交流・協業）こそが、イノベーションの芽をイノベティブな産業へと育てる大事なステップである。

#### —カタリストとしての広告人の役割—

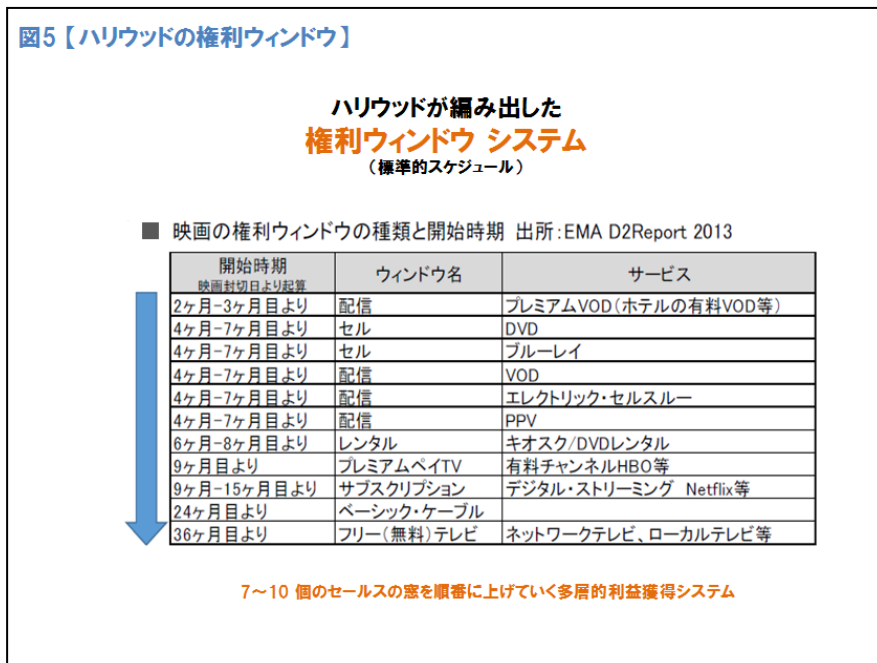
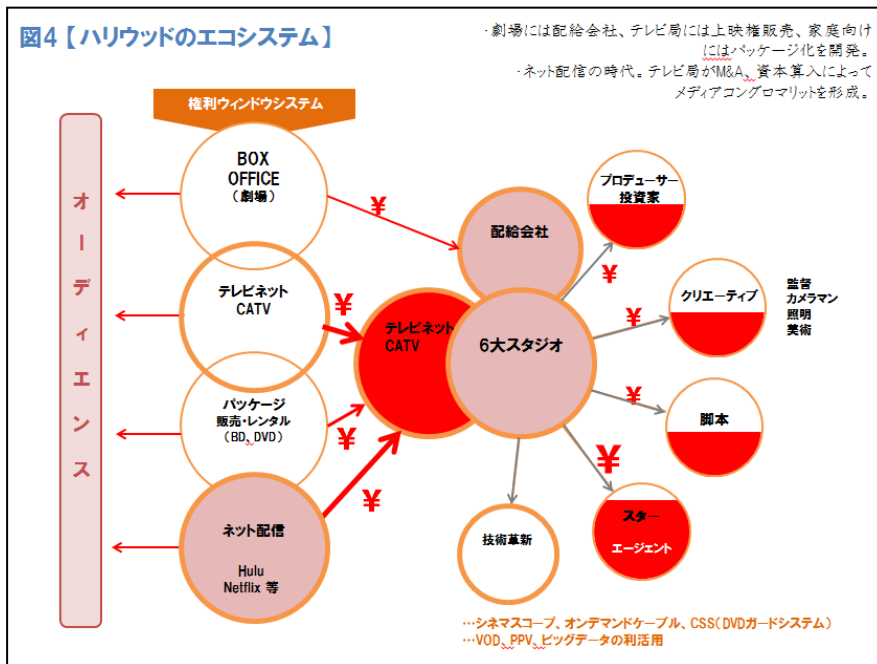
全く新しいアイデアキャピタルを生み出す「場」としての脱東京・サテライト化を、われわれが率先して進めるべきである。広告周辺領域の従来の成功体験やビジネスナレッジを再利用するだけの地方創生ではなく、未来に向かって今はまだ顕在化していないキャピタルの芽を見出し、育成する仕事こそが今後求められる。地域イノベーションには数々の制約やハードルが多数存在することは想像に難くない。しかしイノベーションのスピードを加速させなければ、同じアイデアが他の地域で実現された時点でイノベーションではなくなる。

プロジェクト(PJ)ごとに1~2名のアイデアを持ったプロデューサーが必要となるだろう。その共同体の輪に加わることで地域の諸制約を緩和・開放し、イノベーションを加速する役目を果たす存在—カタリストである。カタリストとして機能しうる個人・職能は数少ないが、広告会社はそれに適合する。異業種とのマッチングをコーディネートする上で、日本の広告業界が過去のビジネスの中で培ってきた数多くの多様な企業とのつながりや信用・人脈を大きな資産として活用できるビジネスモデルでもあるからだ。かつてのハリウッドのように従来型とは大きく異なるエコシステムに育てる必要がある。メディア環境が変化し幾度も難局が押し寄せようとも、ハリウッドのコンテンツビジネスは弛まぬ技術革新とビジネスイノベーションで、常に時代の変化に対応するエコシステムの更新に成功してきた。

脱東京の文脈の中で多方面多地域に投資し、可能性を育てていくこのアイデア資本主義のビジネスモデルは、アジアをはじめとしてグローバルな拡張が見込める。なぜならば、独特の技術力を持つ日本企業とのコレボレーションは、どこの地域であっても歓迎される好条件だからだ。同時に現在のマネー資本主義による不本意なM&Aや業務提携が目立つグローバル経済の中で、日本企業にとって有利で有意義なグローバル化の加速装置としても期待されるだろう。

環境の変化に応じてエコシステムを育てることも重要である。もともとハリウッドの起源

は、GE とコダック社等によるシネマトグラフ制作の特許に関する独占的トラストから逃れるために、ユダヤ系移民たちが一獲千金を夢見て移住したことに端を発する。ハリウッドは当時新しい「アイデアキャピタル」創設に適した場所であり、彼らは映画ビジネスをアトラクターへと成長させ配給会社を備えた7つ（現在は6つ）のスタジオシステムという新たなエコシステムを創設した。その後テレビやネットの普及によるメディアコングロマリット等新資本の参入を経てメインプレイヤーは大きく変遷したが、グローバル化と権利ウィンドウの確立によって1つのコンテンツから多層的に利益を上げることによってエコシステムの存続に成功している。（図4、図5）



## —地域を超えた異業種協業プロデュースビジネス—

AI と脳科学が結びつき、多層化された IoT の網によって世界が激変する。ケヴィン・ケリーが「テクニウム」と呼んでいる現在進行形の世界では、今後身体性の拡張が進み、人間の再定義が始まるのだという。だとすればそれ以前に「これからの広告人」を正確に規定することは難しいだろう。アイデアキャピタルの世の中で「人にどのように活動してもらおう組織か」という点にフォーカスしよう。

新しい知恵を生み出しやすい環境としてサテライト型人材配置を提案したい。アイデア創出に秀でた人材が一定の比率で特派員として駐在する。各自興味のある地域、ポテンシャルの高い都市の周辺に自らの選択で住み、オフィスは特定しないという働き方だ。一人ひとりがサテライトとなって日本各地、アジアを中心としたグローバル拠点のある国の各地に点在する。最寄りの都市のレンタルオフィスとイントラネット端末で常時バーチャルに繋がれる。ミックスド・リアリティ\*によって 2~3 年後バーチャル会議が一般化すれば、ヘッドクォーターや拠点とのミーティングはメンバーが点在していても問題がない。各地域の可能性を見出し、働きたいと選択した人材が、その土地に特派員として赴任するのだ。これまでのように東京から事あるごとに地方自治体に出向いてプレゼンや実務を行う出張ベースの働き方に比べれば、むしろ時間も費用も抑えられて合理的である。なにより地元に住むことで人々の信頼・人脈の獲得が容易だ。また、先行投資期間には、特派員といえども専業ではなく、本社や拠点のプランナー、クリエイター、リサーチャーとして企画・実施要員となり実務を担当する。中央でのプレゼンテーションも含め、今後はバーチャル会議等で遠隔地からの PJ 参画がより一層容易となるはずだ。(図 6)

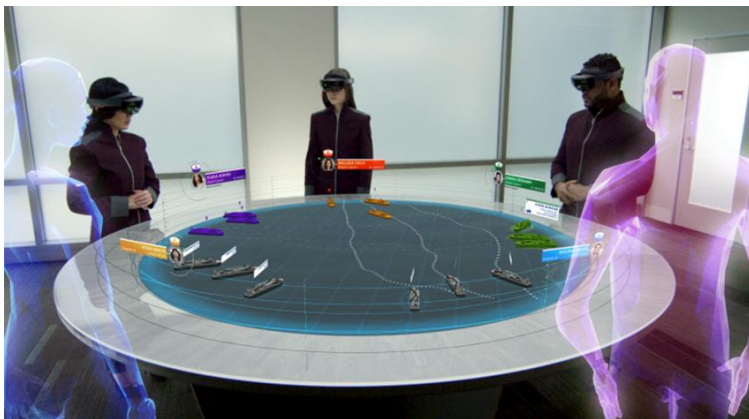


図 6 バーチャル会議のイメージ

サテライトビジネスの運営・管理については、各地域各 PJ ごとにオーナーシップ制を採る。1 人でもいいし、数名の同じ地域に興味を持つチームでもいい。まとまった PJ ごとに人件費

から間接費までを数値換算し、そのすべてを「先行投資」として計上する。例えば将来的に投資額を賄えないとオーナーが3年以内に判断した時点で、その場所をあきらめて移転するという仕組みだ。3年間のインターン制の代替と考えれば導入はさほど難しくない。加えて本部である現在の地方創生部署には、彼らからアイデア・情報・人脈が日々集積されるので、他業界では獲得できない各地の生きた情報が常に更新され共有可能となる。この情報センターで編集・分析されるポートフォリオが強力な武器となるだろう。地域を超えて展開可能な異業種協業ビジネスの強力な情報源となる。たとえ実ビジネスに結びつかなかった場合でも、情報、人脈、ケーススタディを価値ある情報として社にもたらすことになる。

#### —サテライト型分散ビジネスの納得性—

フロリダの3つのIを翻訳すれば、「技術や方法論の革新、オーガニックな人材集積、寛容性・多様性の確保」となる。イノベーションを起こす可能性は多ければ多い方がいい。必要な3つのIを満たす地域を数多く視野に置き、育ち始めたイノベーションの芽にはいち早く人材投資し有機的にサポートしていく。そのためには将来的に全組織の5%程度が特派員としてサテライト職に就くことが望ましいと考える。もし実施段階に進んだ場合には、拠点本部や東京本社・各部署から運営・実施に秀でたエキスパートを有償で派遣する。このような人材をメインとする新しい人材の循環は、新しいアイデアキャピタルを生み出すエコシステム形成の原資のひとつになるのではないか。(図3)

このビジネスモデルは、われわれ広告人にとって全く馴染みのないスタイルではなく、むしろ親和性が高いものとする。似たようなカタリスト的な職能として、80~90年代に広告界の多様性の中から生まれたイベントプロデューサーや仕掛人と言われるタレントの輩出になぞらえることができるからだ。当時地域イベントや各種イベント・コンベンションは全国各地で様々なテーマで行われたが、にもかかわらず広告人たちはそれらをほぼことごとく成功に導いた。その要因は既存のナレッジや定型システムを利用したからではないだろう。各個人のタレントによって、臨機応変に難局を乗り越える現場力、すなわちインプロビゼーション力(即興演出力)のなせる業だったと言えるだろう。現在、イノベーションを起こすPJの重要な要素の一つもまた、インプロビゼーションだと言われている。

コンサルでもプラットフォーム企業でもなく、なぜわれわれは広告会社で働いているのかと自問する時、広告産業としての新しいエコシステム創設のために働くこと、さらに個人として新しいイノベーション産業のスタートに携わることは、広告人にとって非常に納得度の高い働き方とすることができるだろう。

## ●参考文献一覧

(注1) リチャード・フロリダ (2010) 『クリエイティブ都市経済論～地域活性化の条件』(日本評論社), P8 :

「…技術と才能は、高度に流動性の高い生産要素であり、場所から場所へと移動していく。」  
同 巻末訳者注, P215-222 「ジェントリフィケーション」の理論について (小長谷一之) :  
「…都市の人的なストリーートの雰囲気は、クリエイティブクラスが再生し、利活用する際に資源となる。」

(注2) 同 巻末訳者注, P216 「ジェントリフィケーション」の理論について (小長谷一之による R フロリダの引用)

「…ジェイコブスは都市に関する古典となった著作\*のなかで、『多様性』が『都市成長』のエンジンとして働く役割について注意をうながしている。」

\*ジェーン・ジェイコブス (1961) 「アメリカ大都市の死と生」(鹿島出版会: 新版) のこと

## ●その他の参考文献

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

-リデザイン研究会編著 (2008) 『現代都市のリデザイン これからのまちづくり心得』(東洋書店) P213

-ジグムント・バウマン (2010) 『グローバリゼーション-人間への影響 (サピエンティア)』(法政大学出版局) 序論および第1章 (P22 マイケル・ベネディクト言及箇所)

-ケヴィン・ケリー (2016) 『〈インターネット〉の次に来るもの 未来を決める 12 の法則』(NHK 出版)

## ●参考 Web

(図5) Jetro 「米国コンテンツ市場調査 (2013 年-2014 年) 映画編」(2016) より引用 , 2018. 9. 26.

([https://www.jetro.go.jp/ext\\_images/\\_Reports/02/a6b9aca11b2690b8/1a\\_movie2015112013\\_14.pdf](https://www.jetro.go.jp/ext_images/_Reports/02/a6b9aca11b2690b8/1a_movie2015112013_14.pdf))

(図6) 引用画像 (イメージ画像として) :

IoT ニュース, 「JRCS と日本マイクロソフト、海運・海洋産業のデジタルトランスフォーメーションの推進で連携」(2018. 4. 6.) : (<https://iotnews.jp/archives/90955> ) , 2018. 9. 26.

参照記事 :

ITPro Special, 「VR/AR 環境を包括的に実現する Windows Mixed Reality」(Microsoft 社取材レポート) (2017)

(<https://special.nikkeibp.co.jp/atclh/ITP/17/microsoft0725/> ほか) , 2018. 9. 26.



## ◆竹之内 瑞姫 (株) ADK マーケティング・ソリューションズ

### ストラテジック・プランニング 本部第1ストラテジック・プランニング 局プランナー

私の言いたいこと一般部門

第(3) テーマ/戦略プランニング、プロモーション、PR  
タイトル『ジェンダーレス化時代におけるブランドのあり方』

#### 【1. はじめに】

今、「性別」に関する概念において、大きな変化が起きている。「男らしさ」や「女らしさ」の壁が打ち砕かれようとしているのだ。

数年前から、メディア等で「女子力男子」という言葉をときどき耳にする。その要因については女性の社会進出だとか SNS だとか様々なことが言われているが、近年、いわゆる“女子力の高い”若い男性が増えてきているというのだ。私自身、「確かに自分の周りでも、気づかいはできて、料理や掃除が得意という家庭的な男性が増えてきている」という程度の実感を抱いていた。しかし、どうやらこれが「日本の若者男子の女子化」という小さなトレンドではなく、「ジェンダーレス化」という人類全体に関わるパラダイムシフトの兆しだということがわかってきている。

#### 【2. 進む「ジェンダーレス化」】

「ジェンダーレス」とは何か。実はこの言葉の解釈にはややバラつきがあり、単純に「男女の区別がない状態、中性的な様」とされている場合も多いが、本論文では、「その性に定められた固定概念（社会的性別＝ジェンダー）に縛られない考え方・価値観」と定義したい。「ジェンダーフリー」とほぼ同義ということだ。

2013年に、米国の調査会社インテリジェンス・グループが実施した調査で、ミレニアル世代では、よりジェンダーレスな傾向が強まっているということが明らかになった。[注1]若い人ほど、「男だから男らしく/女だから女らしく」といったことを意識しないようになってきているということだ。日本でも、近年若者のジェンダーレス化は進行しつつある。一際顕著なのが、ファッション・美容分野における男性のジェンダーレス化だ。「ジェンダーレス男子」と呼ばれる、女性用ファッションブランドのアイテムを着こなす/美容に精通して日常的にメイクもする/カワイイものが好き等といった、ジェンダーレスな男性タレントも続々登場。人気を博している。

「ジェンダーレス」と「トランスジェンダー」を混同してしまう人もいるかもしれない。トランスジェンダーとは、一般的に身体の性と精神の性が一致しない人・状態を指す。実際に、ジェンダーレス男子として最初に話題になったと言えるタレントのGENKINGは、“オネエキャラ”であったし、現在では性別適合手術を受けて身体も戸籍も「女性」になっている。しかし、ここでしっかり述べておきたいのは、この二つは別物であるということだ。つまりジェンダーレス化は、性的マイノリティと呼ばれる人だけに関する話ではなく、すべての性別の人に関わる話だということである。

ジェンダーレスにおいて、身体の性と精神の性が一致しているかどうかは関係ない。身体的性がどうであれ、自らが認識している精神的性に縛られない選択をする、つまり、「精神的性が男だが、男らしさに固執しない／精神的性が女だが、女らしさに固執しない」のがジェンダーレスな姿だと言える。(GENKINGは、後に自身のインスタグラムで性同一性障害と診断されたことを明かし、自分はジェンダーレスではなくトランスジェンダーだという趣旨の発言をしている。[注2])

そんなジェンダーレスの代表例として挙げられるのが、タレントのりゅうちえるだろう。原宿系のカワイイファッションに、ばっちりメイクを施した顔。それなのに、ガールフレンドとラブラブで、現在では一児の父親というプロフィールに混乱した人も少なくないのではないか。彼こそ、「自分は(精神的にも身体的にも)男だけど、(女の子が好きなような)カワイイものが大好き」と公言する正真正銘のジェンダーレス男子だ。[注3]

ジェンダーレス男子の中には、女性と見間違えるかのような外見の男性もいるが、彼らは“女性になろうとしている”わけでも“女装している”わけでもなく、純粹に“自分の好きなようにメイクやファッションを楽しんでいる”のである。

女性のジェンダーレス化についても、ここ最近のメンズライクファッションブームや、立ち飲みブーム、欒坂46のような女の子らしさ全開ではないボーイッシュな魅力を持つアイドルの登場等、各所でその傾向が現れている。

### 【3. ブランド側に求められる変化とは】

このままジェンダーレス化が進行した場合、マーケットにはどのような影響が現れるのだろうか。

人々のジェンダーレス化によって起きる購買行動の変化とは、端的に言えば「本来女性向けとされていたものを男性が購入するようになる／本本来男性向けとされていたものを女性が購入するようになる」ということだが、放っておけば売上が倍になるのかというと、もちろんそう単純な話ではない。ブランド側も適切な変化をしないと、ジェンダーレス化によっ

て新たに獲得できるはずだった顧客と出会えないという事態に陥ってしまう。顧客のジェンダーレス化を味方につけるためには、ブランド側にはどのような変化が必要なのか。以下に、2通りの対応策を述べる。

### ①「売り方」を変える

当然ながら、女性用ブランドの服を好むジェンダーレス男子は、あくまでそのデザインが気に入っているわけで、「女性用」という部分を気に入っているわけではない。実は、商品としてはそれが欲しくても売り場やタグの表記等によって「女性用」と明示されているだけで購入を諦めるという男性は多い。実際に化粧品について20～30代の男性にインタビューした際、「女性向けのブランドで気になっているアイテムがあるのだが、周りの目が気になってしまい購入に踏み切れない」という意見を聞いた。

海外では、メンズ／ウィメンズでコレクションを分けないファッションブランドが増加している。[注4] また、今年3月には「世界初のジェンダーフリーショップ」として『the Phluid Project』がニューヨークにオープンした。洋服・化粧品・ライフスタイルグッズ等、幅広いアイテムを取り揃えているセレクトショップで、商品はすべて男性向け／女性向けの区別がされていない。[注5]

このように、「この商品はどの性別の人が買っても良いものだ」とブランド側から示すだけで、周囲の目を気にして買うのをためらっていた層の購買を後押しすることができるし、そのメッセージを受けたことにより、ジェンダーレスな考えを持っていなかった層への興味喚起にもつながるだろう。

日本では一部の百貨店がジェンダーに縛られない売り場づくりを進める動きもあるが、まだ限定的と言える。売り場の改変にまで広告会社が携わることは難しいかもしれないが、例えばパッケージや広告表現を見直すことで、ブランド側からジェンダーレスな姿勢を示すことは十分にできる。

### ②「売り物」をかえる

「売り方」の変化においては、ブランド側が性別の境界を無くすことが有効と述べたが、「売り物」の変化においては、むしろ性差を意識した商品開発というのがキーになる。ただしこの場合の性差とは、“身体的性差”のことだ。

先ほど、化粧品について若い男性にインタビューした際に出てきた意見を紹介したが、他にも注目すべき意見があった。

インタビューをした男性たちが使用しているブランドとして多く名が挙がったのが、男性

用とも女性用とも位置付けられていないようなブランドだった。具体的には、『アベヌウォーター』・『ニベアクリーム』・『ハトムギ化粧水』・『肌ラボ極潤シリーズ』等が人気で、男性誌MEN'S NON-NOが展開する男性向け美容メディア『MEN'S NON-NO BEAUTY』で発表されている美容大賞の結果を見ても、こういったブランドが支持されていることがうかがえる。[注6]

インタビューを通じて、彼らのブランド選択の仕方が見えてきた。従来の男性用化粧品といえば「男はすっきりクールが好き！」というステレオタイプを体現したような爽快感重視で刺激が強いものが中心で、「肌をいたわってしっかりケアがしたい」「美しい肌になりたい」というイマドキのスキンケア男子のニーズとはかけ離れてしまっていた。ゆえに、彼らの中では「男性用化粧品は自分たち向けではない」という意識が生まれてしまい、男性用化粧品を購入することを避けるようになった。そうとはいえ、女性用化粧品は買いつらいので、女性的ではありながら女性用とは断定されていないように見えるブランドに支持が集まっているというわけだった。

一方で、男性用ではない商品を使っていることについて、機能面で不安を感じているという声があった。つまり、本当に欲しいのは「使用感やベネフィットは女性用化粧品と同じようになっていて（例えば、「爽快感」「サッパリ」「脂オフ」ではなく「低刺激」「しっとり」「美白」）、かつ、男性の肌に有効なように設計されている化粧品」というわけだ。「男性の肌に有効」というのは、男性の肌ならではの性質・特徴を分析し、それに合わせた成分が入っているといった意味だ。男女の肌の性質に違いがあるということ、科学的にどこまで言えるのかはわからないが、あくまで彼らは男女の身体的性差を気にしているということだ。こうした彼らのニーズに合わせる商品は、百貨店で販売されているような一部の高級ブランドではラインナップされるようになってきているが、ドラッグストアやECサイトで手に入るようなトイレタリーブランドにおいてはまだ少ないと言える。

これと同じようなことは、“男性×化粧品”以外のジャンルにも言える。男女の体形には差がある。例えば、メンズブランドの服を好きな女性が、着たいと思ったデザインのメンズ服を、胸囲のサイズが合わないために買えなかったといったことも起きている。つまりこの場合、「デザインは男性向けブランドのようなもので、サイズは女性の体形に合わせたつくりになっている服」が求められているというわけだ。海外のファッションブランドがメンズ/ウィメンズでコレクションを一本化する動きが顕著だと先ほど述べたが、実は、メンズ/ウィメンズの区別を残したまま、それぞれのコレクションで男性的でも女性的でもあるデザインを発表するというスタイルをとっているブランドもある。[注7] デザイナーの真意は不明だが、もしかするとこうした身体の性差を踏まえてのことなのかもしれない。

人々がジェンダーの壁を越えても、身体的性差が消えるわけではない。ジェンダーレスな

人々のニーズに応えるものでありながら、(身体的性別における) 男性用/女性用をきちんと区別して商品開発をすることで、独自性が強固な商品・ブランドをつくっていきけるのではないだろうか。

尚、売り方を変えるか、売り物を変えるかは、狙いたいターゲットのボリュームやその商品との相性によって選択すれば良いと考える。

#### 【4. おわりに】

今回は、自身が認識している性別に縛られない考え方をする人々のことをとりあげたが、そもそも自分の性別を認識しない・特定しようとしないう人も増えてきているという。

(「X ジェンダー」や「クエスチョニング」等と称される。[注8])

顧客の変化はどんどん加速している。対して、日本のブランドは反応が鈍いように感じる。いち早く変革を起こせたブランドこそが、ジェンダーレス化時代の勝者になるのは間違いないだろう。

#### ●参考文献

注1) AMP, 『『ジェンダー』の希薄化——ファッション業界が無視できないミレニアル時代のトレンド』(2018.2.8),

([https://amp.review/2018/02/08/gender\\_fashion/](https://amp.review/2018/02/08/gender_fashion/)), 2018.9.20

注2) HUFFPOST, 「GENKING が性同一性障害をカミングアウト『病気って言われた方が気持ち楽なのね』」(2017.01.25),

([https://www.huffingtonpost.jp/2017/01/25/genking\\_n\\_14381934.html](https://www.huffingtonpost.jp/2017/01/25/genking_n_14381934.html)), 2018.9.20

注3) Abema TMES, 「りゅうちえる、性的指向に葛藤した過去『男の子が好きな方が楽だった』」(2017.3.11), (<https://abematimes.com/posts/2121066>), 2018.9.20

注4) 朝日新聞デジタル, 「ジェンダーレスファッションと “ジェンダーレス男子”」(2017.11.27),

([https://www.asahi.com/and\\_w/articles/SDI2017112479641.html](https://www.asahi.com/and_w/articles/SDI2017112479641.html)), 2018.9.20

注5) BUSINESS INSIDER JAPAN, 「ビクトリアズ・シークレットの元幹部が立ち上げた『世界初のジェンダーフリー・ストア』に行ってみた」(2018.6.1),

(<https://www.businessinsider.jp/post-168437>), 2018.9.25

注6) MEN'S NON-NO BEAUTY, 「メンズノンノ美容大賞 2017」(2017. 12. 8) ,

([https://beauty.mensnonno.jp/special/cosmetics\\_award2017/](https://beauty.mensnonno.jp/special/cosmetics_award2017/)) , 2018. 9. 25

注7) NIKKEI STYLE, 「モード界に『ノー・ジェンダー』の波 性差越える作風」

(2015. 11. 22) ,

(<https://style.nikkei.com/article/DGXMZ094144070Y5A111C1NZ2P00?channel=DF060420172335>) , 2018. 9. 25

注8) Yahoo!ニュース, 「男か女か “決めたくない” “わからない” 『X ジェンダー』という性」(2018. 7. 4) , (<https://news.yahoo.co.jp/feature/1004>) , 2018. 9. 25

## ◆中村 圭 (株) 博報堂 九州支社 MD 局クリエイティブ部コピーライター

私の言いたいこと一般部門

第 ( 4 ) テーマ/クリエイティブ、コミュニケーションデザイン

タイトル『伝統のテクノロジーで広告を作れ！ ～地方クリエイティブの可能性～』

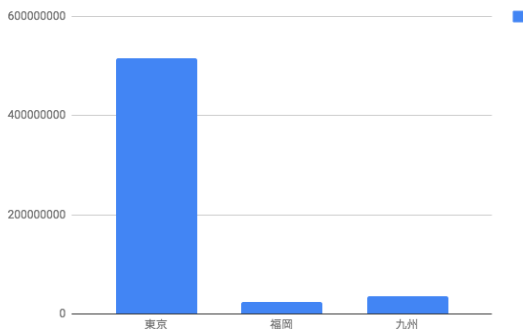
### 1. 九州への転勤辞令

会社員にとって、転勤はいつも突然だ。ある年の3月、当時の局長から「今日時間ある？」とメールが来た。「すみません。今日は30分しか時間ないんですけど」とメールを返した。答えてはみたものの、相手は忙しい方だ。当然、「別の日に改めて」となると思った。しかし、「合わせるよ」という返信があった瞬間、「この時期に、この反応は・・・転勤だ」と筆者は悟った。当時いた局は、最先端のテクノロジーを使って広告をつくる部署。「ここで学んだ最新のテクノロジーを広告に使うというやり方を、九州に広めてほしい。」それが、九州行きと同時に筆者に告げられたミッションだった。

### 2. 最新のテクノロジー × 広告が難しい九州の実情

さて九州の福岡に転勤になった筆者は、早速、東京でやってきたような最新のテクノロジー×広告を九州の会社に売り込んでいった。しかし、担当者レベルで面白がってもらったように見えても、実現にまで至らないということが続いた。

考えてみれば無理もない。平成27年度の経済産業省による特定サービス産業実態調査報告書によると、東京全体の年間売上高が約5兆1550億円なのに対し、福岡は約2378億円、九州全部の県を足しても3625億円。九州は、東京の7パーセント程の規模ということになる。筆者が東京で最先端のテクノロジーを使った広告を作ったとき、初めての試みであることから予算が膨らむことがほとんどだった。実験的な試みに、そこまでお金を出す余裕がないというのが九州の実情だったと考えられる。



(東京、福岡、九州の広告費比較 平成27年度の特定サービス産業実態調査報告書より)

### 3. 焼き物の技術という最高のテクノロジーとの出会い

そんな中、筆者が出会ったのが焼き物の技術だった。佐賀県、長崎県は焼き物の名産地だ。唐津、伊万里、武雄、嬉野、有田、佐世保、平戸、波佐見。これらの地域を肥前窯業圏と呼ぶ。この地域をPRする仕事に加わることになったのだ。

ずっと東京の仕事をしていた筆者にとって、間近で見る焼き物の技術は衝撃だった。400年近い伝統を持つこの地域の絵付け師は、極太の筆を繊細に扱い、皿に絵付けをしていく。あっという間に器が彩られていく様子を見て、「これは最新のテクノロジーではないが、最高のテクノロジーではないか」と筆者は感じた。

この焼き物のPR仕事のターゲットは、若者に設定されていた。クライアントの思いとして、焼き物の素晴らしさが、若者に知られて行かなければ、需要が先細りしていつてしまうからということだった。絵付け師の技術が凄いといくら筆者が感動したとはいえ、例えばその様子をそのまま動画にしたところで、若者に受けいれられるとは思えない。そこでヒントになったのが、あるイベントだった。

### 4. ハロウィンがくれた伝統技術×若者のヒント

ちょうど焼き物の仕事を始めた時期に、筆者はハロウィンのイベントに参加していた。一般法人日本記念日協会によると、ハロウィンは、2016年には1345億円の市場規模に成長。バレンタインデーの規模を超え、記念日のイベントとしては、クリスマスの次の市場規模にまで成長しているという。

筆者も数年ぶりにハロウィンに参加し、その盛り上がりの凄まじさに驚いた。その中で、気づいた変化が、特に女性たちのハロウィンの変化だった。参加した女性のほとんどがゾンビメイク（いわゆる血のりがたっぷりのメイク）などで顔を派手にメイクしている。数年前に参加したハロウィンでは、見かけなかった現象だった。その変化に興味を引かれて行動を見ていると、なぜメイクが派手になったかの仮説にたどりついた。

女性たちは大抵2人1組になり、ずっとセルフィーで写真を撮っている。SNSが全盛でなかった数年前のハロウィンに参加した時は、みんなで写真を撮るといった行動が主体だったが、今の女性たちは、SNSに上げるため、いい写真が撮れるまで2人で何度も撮り直しているようだった。

この時、セルフィーで撮る写真は、全身というより顔が主体になるのだろう。ハロウィンのメイクが派手になった理由、それはこのセルフィーの時代に、女性の顔が主役になっているからではないかと筆者は考えた。



## 5. 400年の伝統を持つ焼き物の絵付け師による「ヤキモノメイク」

そこで焼き物のPRの仕事で考えたのが「ヤキモノメイク」という企画である。焼き物の絵付け師にメイクしてもらえるサービスを展開し、女性の顔に SNS 映えする焼き物柄のメイクをする。セルフィーをした女性たちによって SNS を通じて、焼き物という最高の技術を若者に対し、アピールするという試みだ。「女性の顔をメディアにする」ことを狙った。

ヤキモノメイクは、佐賀・長崎県の各種ヤキモノイベントに出展され、佐賀県知事までもが公式の場でヤキモノメイクをつけるなどの展開を見せている。また、2018年度のACCのメディアクリエイティブ部門でシルバーを獲得。「伝統の技術を女性の顔をメディアにして伝えていく」というコンセプトが、一定の評価を受けられたのではと考える。

Girls' Faces Turned Media.  
**PORCELAIN MAKEUP**

SNS is filled with selfies.  
Craftsmanship  
PORCELAIN MAKEUP

OK! 10% off!!  
Tourists with PORCELAIN MAKEUP can enjoy discounts and special offers in stores.  
That's why it makes tourists want to stroll more.  
Say Cheese!  
And to take selfies to share.

**BRIEF**  
The Hizen region, known for its beautiful Porcelain, has seen a decrease in tourists in recent years. There was an urgent need to attract younger generations to sustain the ecosphere and its business.

**IDEA**  
Today SNS is filled with selfies. And hence it can be said that girls' faces are by far, the fastest travelling, most powerful media on this planet.

**RESULT**  
During the PORCELAIN MAKEUP challenge, tourist numbers increased 108%, which was also the highest number ever achieved. PORCELAIN MAKEUP put smiles on tourists and Hizen.

## 6. 伝統の家具技術を広告に使った「猫家具」

このように伝統の技術を、「最新ではないが伝統が生んだ最高のテクノロジー」と考えて、他にも類似例がないかを探ってみると、伝統の技術をうまく使っている広告は他にもあった。福岡広告協会賞で今年度金賞を獲得した「猫家具」もまさに伝統の技術が使われた事例だと筆者は考える。

精巧な家具が次々と紹介される映像。その中で、見るからに気持ち良さそうなソファが映し出される。ソファの良さに見惚れていると、横から不意に猫が入ってくる。猫がソファに寝転がると、そのソファや周りの家具が、実は猫サイズであることが分かるのだ。

「こんな猫サイズでも、精巧な家具が作れるなんて」と筆者はイチ視聴者として思わされてしまった。これも、470年の歴史があり、家具生産高日本一を誇る大川の家具職人の伝統の技術を、SNSで拡散されることが多い猫と組み合わせた好例ではないだろうか。



## 7. 伝統の技術×広告のメリット

さて、ここまで地方の伝統技術×広告の例を出してきた。この章では、そんな伝統の技術×広告にメリットについて考察していきたい。

### 7-1. 予算がないが伝統がある地方にとっての新規性になる

「広告クリエイティブのアイディエーションプロセス」で荻野（2014）は、「クリエイティブティとは『未だ見ぬものを形にすること』」と述べている。

冒頭で紹介した筆者が東京でやっていた最新のテクノロジー×広告という方程式は、次々と新しいテクノロジーが登場する今の時代において、未だ見ぬものという新規性を出すのに

分かりやすいやり方であったと考えられる。

では、前述のように予算規模がなく、簡単に最新のテクノロジーを導入するのは難しいと推測できる地方では、どのように新規性を出せばいいのか。それが、今回論じてきた「地方にある伝統の技術を活用する」ことではないかと筆者は考える。肥前地域の焼き物の技術を使ったヤキモノメイクや、日本一の家具生産高を誇る大川の技術を使った猫家具のように、その地方にしかない伝統の技術は、SNSなどを絡めることによって、最新のテクノロジーの代わりに、新規性を持ったテクノロジーとして活用することができる。

## 7-2. 地方の伝統というものに再び光を当てることができる

また、伝統の技術×広告には、地方の伝統に再び光を当てられるというメリットがあると考えられる。伝統の技術を持つ地域は、その伝統が若者世代に向けて魅力が伝わっていない悩みを抱えているところが多いように、地方で仕事をする中で筆者は感じる。新しい広告というカタチでそれらの技術を利用することによって、伝統に新しい魅力を与えることができるのも、地方の伝統をテクノロジーとして活用することのメリットになり得るだろう。

## 8. 最後に

会社員にとって、転勤はいつも突然だ。けれど、その突然は、焼き物のテクノロジーという、全く予想もしなかった出会いをもたらしてくれた。鹿児島・薩摩切子、福岡・博多織、大分・竹工芸、長崎・ビードロ、宮崎・ロクロ工芸、熊本・山鹿笠。九州には、まだまだ魅力的な伝統の技術がたくさんある。九州だけではない、ほかの地方にも、たくさんの伝統と、その伝統を作るための技術がある。

広告と伝統のテクノロジーを掛け合わせたときに何が生まれるのか。地方だからこそできる、この新しいクリエイティブの可能性を、これからも探っていきたい。

### ● 参考／引用文献

経済産業省「平成 27 年特定サービス産業実態調査（広告業）」

(<http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/tokusabizi/result-2/h27/pdf/h27report18.pdf>) , 2018. 8. 1

一般社団法人日本記念日協会「2016年のハロウィンの推計市場規模」(2016.10.10)  
(<http://www.kinenbilabo.jp/?p=470>) 2018.8.1

ACC「2018入賞作品リストメディアクリエイティブ部門」(2018.9.27) ([http://www.acc-awards.com/festival/2018fes\\_result/mc.html](http://www.acc-awards.com/festival/2018fes_result/mc.html)) 2018.9.27

福岡広告協会「第57回福岡広告協会賞」(<http://www.fukuoka-ad.org/>) 2018.8.1

FICC「広告クリエイティブのアイディエーションプロセス」(2014.11.5)  
(<https://www.ficc.jp/blog/ideation-and-creativity/>) 2018.8.1

私の言いたいこと一般部門

第 ( 5 ) テーマ/テクノロジー、プラットフォーム、デジタルソリューション  
タイトル『広告業界が仕掛ける“人と人のキューピットスピーカー”』

### 1. デジタルサービスがもたらすコミュニケーションへの悪影響

学生時代のインターンシップでタブレット教材を販売していた際、多くの親御さんから「最近、子どもがタブレットに夢中で、家で会話をしなくなっちゃったのよ」といった相談を受けたことから、デジタルサービスがもたらす現代の若者への影響は、想像以上に大きいのではないかと感じた。この経験がきっかけで、現代の若者のコミュニケーション問題に興味を持ち、何らかの形で変化をもたらしたいと考えていた。ユーザーの周りに必ずある広告。その広告の立場を生かし、クライアントの売上向上だけでなく、社会問題の解決につなげる仕掛けを提案していきたい。

### 2. 深刻化する若者の社会問題「ソーシャルメディア依存症」

下記に述べるように、現代の若者（特に中高生）は、デジタルサービスに幼い頃から触れており、心身の健康に危害が生じている。グーグルの「スマホ依存症」の検索件数はここ最近で着実に増加している。また、スマホでソーシャルメディアを利用する若者が多く、「ソーシャルメディア依存症」を検索する人も同様に増えており（注1）、「スマホ依存症」の中でも特に「ソーシャルメディア依存症」は、深刻な社会問題をもたらしているのが現状である。

2015年に発表された米国の研究結果では、スマホの使用を一時的に止められた若者たちが「(依存性薬物の) 離脱症状」を見せ、知的作業に支障が出たことが確認された（注1）。また、2018年8月31日に発表された、厚生労働省研究班（代表・尾崎米厚鳥取大教授）の「中高生を対象にした調査」では、93万人がネット依存に該当し、前回の調査の51万人からほぼ倍増したという。尚、研究班によるとネット依存の中でも、SNSに没頭する比率が多いという結果もある。このことから、「ソーシャルメディア依存症」は、心身ともに悪影響を及ぼしていることが分かる（注2）。

尚、この件に関しては、アプリ開発者たちの一部が、依存性のリスクについて危機感を感じ、開発者が‘後悔’しているという。後にツイッターに買収されたアプリの Pull-to-Refresh（引っ張って更新）機能を開発したローレン・ブリッチャーは英紙ガーディアンに対し、「スマホは便利なツールだ」と述べた上で、「開発しているときには、依存性などについて考えら

れるほど大人ではなかった…（アプリが持つ）マイナス面について、後悔している」と語っている（注1）。このように、開発者すら後悔している現代のソーシャルメディアは、これ以上悪影響を及ぼさないためにも、改善していく必要があるだろう。

では、なぜ人は「ソーシャルメディア依存症」になってしまうのか。ソーシャルメディア依存症」のユーザーに焦点をあてた調査によると、内向的なユーザーがソーシャルメディア依存症になる傾向にあるという。外交的な SNS ユーザーは、SNS 利用がポジティブに作用するが、内向的なユーザーは家族や友人との関わりが減少し、SNS 利用がネガティブに影響をするということが分かった。つまり、対面での交流の機会が潤沢なユーザーに限り、SNS 上のみに関係も意義深いものになると言え、SNS 利用の恩恵を受けるためには、まず対面ネットワークを培うことが大切であるということが立証されている。Putnam（2000）が「オンライン・コミュニケーションは対面上のコミュニケーションを補完するものであって、それ自体は社会的な繋がり（社会関係資本）に重要ではない」とした点や、Kraut（1998）が「インターネット上の弱い繋がりでは対面上の強い繋がりから得られるような心理的サポートを獲得できない」と指摘した点とも、この調査結果は一致する（注3）。よって、内向的なユーザーの対面ネットワークをより良くするサポートができれば「ソーシャルメディア依存症」のユーザーが減るのではないか。Sumathi Reddy（2013）によれば、そもそも、「ソーシャルメディア依存症」の要因となっている内向的なユーザーの対面ネットワークの乏しさは、「外向的にふるまえばどれほど楽しいか」について過小評価していることが要因と述べている。例えば、パーティーに行きたいとは思わないが、行けば非常に楽しむことができるのが内向的なのだ（注4）。内向的なユーザーに、人と関わる機会を与え、現実世界での対面ネットワークを築くことの楽しさを実感してもらうことで、徐々に SNS 上に関係も意義深いものになっていくと考える。

### 3. 「ソーシャルメディア依存症」の解決策

SNS 上でできる上記の解決策としては、①強制的に SNS 利用時間を減らし、外交性を高める②サービス内容をソーシャルメディア依存にならないようなものへ改良し、外交性を高めるという手があると考えられるが、①は、先ほど述べた「離脱症状」の発生リスクがある点や、スマートフォンによる便利な生活が突如失われる点から現実的ではないだろう。②に関しても SNS 自体から生まれる利益が減ってしまう恐れがある点や、もともと外交的なユーザーにも不必要なサービスを提供してしまう点を考慮すると望ましいものではない。尚、YouTube など長時間サービスを利用するユーザーに注意を促す機能が追加されている例もあるが、これらの機能はあくまでも時間を区切る行動を促すことしかできないため、本質的な解決には繋がっていない。

上記を踏まえ、ユーザーから SNS を切り離したり、SNS の仕組み自体を変更するというよりも、SNS に必ず付随している「Web 広告」にソーシャルメディア依存の解決策を仕掛けることで、内向的ユーザーに何か変化をもたらすことができるのではないか。SNS に広告を出稿し、ユーザーにメッセージを届ける立場である私たち広告代理店が、その広告自体に付加価値を付け、社会問題解決も兼ねてユーザーにメッセージを届けられたらどうだろう。SNS に自然と流れてくる Web 広告に、広告主の売上増加と社会問題解決をすり合わせたコミュニケーション戦略を仕掛けることで、違和感なくユーザーにアプローチすることが狙いである。

#### 4. “人と人のキューピットスピーカー” という名の広告戦略

現在の Web 広告は、「効率的にターゲティング」を行うということにフォーカスされ、テクノロジーの進化にともない精度が高まっている。ユーザーの趣味嗜好のみでなく、位置情報などの履歴も活用し、より正確性を求めるようになってきている。このような、的確かつ効率的な広告を配信することに加えて、ソーシャルメディア依存という社会問題を解決するために、人の感情にも寄り添うコミュニケーション戦略を提案したい。感情に寄り添った広告配信を行うことで、SNS の会話では感じ取れない「人間味」や「温もり」を、Web 広告に付加価値として付け加えることで、内向的ユーザーの対面コミュニケーションを促すのだ。米アンルーリーのフィル・タウンエンド氏（2017）が、「感情は、ブランド想起・ブランド好意度・購入意向・アドボカシー（支持）のすべてに効果を発揮する」と述べているように、人が行動を起こすのは、感情を揺さぶられたときであるため、感情に沿った広告配信で内向的ユーザーの行動を促し、広告主の売上の向上のみならず、対面コミュニケーションを促すサポートを提案したい。尚、これは「感情」という新たな指標での広告ターゲティングが実現するとともに、「感情の満足度」を KPI として設定し、広告主の売上にも結びつけるような仕組みである。

具体的には、今後一般化すると予想される、音声認識 AI 搭載『スマートスピーカー』を活用したアイデアを提案する。アメリカで市場を席捲し始めているスマートスピーカーは、日本では 2020 年頃に完全浸透する見込みだと言われている。スマートスピーカーは、スマホの機能が搭載されると予想されており、音声広告が従来の Web 広告機能に代わって備わってくる可能性が十分高い（注 5）。そんなスマートスピーカーの広告機能に、温かみのある「人間味」の機能を追加し、対面コミュニケーションを促すきっかけを仕掛けるのはどうだろうか。この仕組みを“人と人のキューピットスピーカー”と名付けたい。ここでは、イベント協賛、飲食店、アパレルの 3 つのクライアントを組み合わせた広告出稿例を挙げ、以下のような仕組みを考えてみた。

まず、スマートスピーカーを通してチャットを行なっている相手や、SNS でコメントしてい

る相手の、声のトーンと会話内容を認知し、「人の感情」を察知する。尚、声のトーンを用いた感情理解の実現可能性については、音声による感情分析を手がけるイスラエルのスタートアップが、米アップルの「Siri」や米アマゾン・ドット・コム「アレクサ」などの人工知能（AI）スピーカーにおいて、話し声から人の感情を読み取らせる技術を公開しているため、現実的であると考え（注6）。

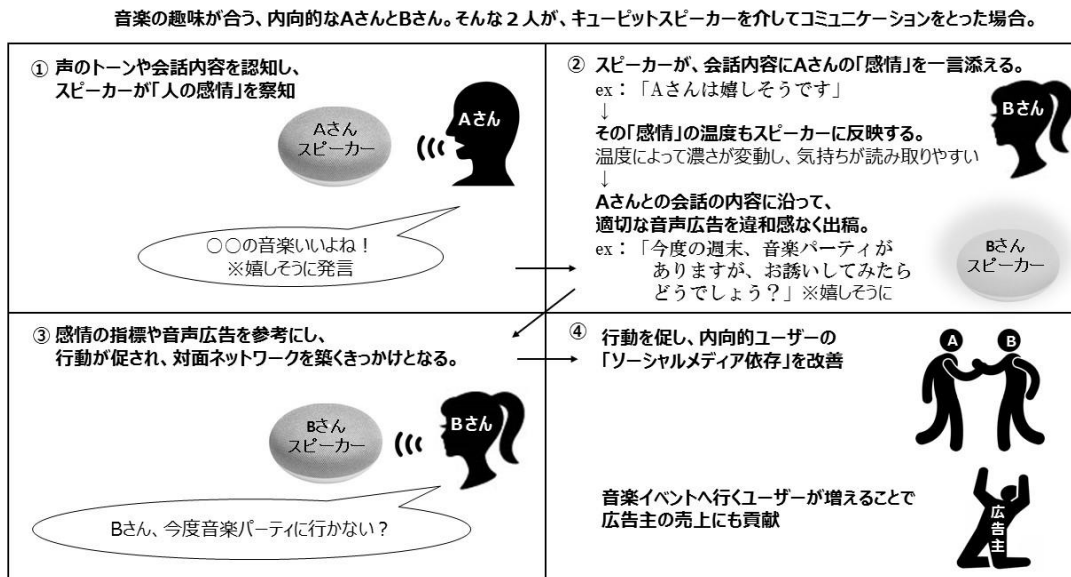
そして、スマートスピーカーが、相手から読み取った感情をこっそり呼びかける。「Aさんは嬉しそうです」「Aさんはテンションが高いです」と。その呼びかけに追加して、相手の声のトーンから計測した喜怒哀楽の感情を、スマートスピーカー自体に温度として反映する。喜んでいたらじんわり温かくなり、悲しんでいたら冷たくなる。そういった、Face to Faceの会話でしか感じとることができなかった人間らしい温もりを、スピーカーへ可視化させることで、音声機能以外からも相手の感情を感じ取ることができる。「ただのテキスト」だけよりも、テキスト+温もりでコミュニケーションをとることで、相手の感情が読み取りやすくなり、自身も感情を動かされ、現実世界での密なコミュニケーションを求めるきっかけになるのではないか。

また、上記の会話の内容・ユーザーの感情に沿って、対面コミュニケーションを促すきっかけを（違和感なく）提案するのが音声広告の役割となる。例えば、ユーザーの会話の文脈に沿い、「今度の週末、音楽パーティーがありますが、お誘いしてみたらどうでしょう?」「音楽パーティーには、〇〇の季節限定の食べ物や飲み物が売っていますよ」「音楽パーティーに来ていくドレスは持っていますか?今なら近くの〇〇店でセールをやっています」といった、ユーザーにとって必要な情報を、動的検索広告やダイナミック広告の仕組みを活用し、広告として違和感なく会話の中で提供していくのだ。その会話の瞬間瞬間の感情を読み取り、広告テキストをカスタマイズしながら関連度の高い広告を出すことで、現在のターゲティング手法とは違い、スマートスピーカーならではの「感情」という新たな指標でのターゲティングを行うことができる。尚、スマートスピーカーがこの音声広告を発信する際の音声の速度やテンションも、ユーザーの「感情」に沿って最適化しながらアプローチしていくことで、ユーザーに寄り添った広告配信ができると考える。温もりや感情の伝達機能により、さまざまなパターンの人との対人関係作りを良好にし、コミュニケーションを促すきっかけを提供することと、感情に沿って違和感なく広告を届け、広告主の売上にも貢献することで、ユーザーと広告主の両者にメリットがある仕組みとなる。このように、広告に付加価値をつけ、社会問題を解決できれば、広告ビジネスはより必要不可欠な存在となるだろう。そのために、スマートスピーカーを単なるデジタルデバイスとしてではなく、“温もりを持った人と人とのキューピット”として使用し、人間のコミュニケーションの形を変化させていきたい。SNSで



は繋がっているのに現実世界での繋がりが薄い内向的な若者の間に、少しおせっかいなスマートスピーカーが介入することで、「ソーシャルメディア依存」から一步脱却させることができるのではないかな。

【「人と人とのキューピット役」を担うスマートスピーカーの仕組み】（著者作成）



## 5. 広告代理店からソーシャルメディア依存に歯止めを

以上述べてきたように、まずは対面ネットワークを築きあげ、上手く SNS を生かしたコミュニケーションを行なっていくことがソーシャルメディア依存から抜け出すことに繋がる。今後も、テクノロジーの進化や、核家族化・離婚の増加といった家族のあり方の変化により、人と直接対面して接する機会がますます減り、現代よりもさらにデジタルにさいなまれる人が増えると予想される（注7）。今後のデジタル依存の進行を防ぐためにも、まずはコミュニケーション戦略を生み出す我々広告代理店から、新たな仕組みを仕掛けていくのも一つの手ではないだろうか。

### ●注釈

#### 注1

Forbes JAPAN, 「脳を変えるスマホ依存症の怖さ 10代の自殺率にも影響か」  
(2018. 8. 26.) , (<https://forbesjapan.com/articles/detail/18925>) , 2017. 06. 29.

注 2

日本経済新聞, 「「ネット依存疑い」中高生 93 万人 厚労省研究班」(2018.09.01.),  
(<https://www.nikkei.com/article/DGXMZ03483933031082018CR8000/>), 2018. 8. 31.

注 3

久保 昌平, 坂田 桐子, 清水 裕士 (2015), 「青年におけるアイデンティティ確立と SNS の利用および依存との因果関係の検討」, 『人間科学研究 / 広島大学大学院総合科学研究科 編』, p. 14.

注 4

THE WALL STREET JOURNAL (2006), ” How an Introvert Can Be Happier” (2018.09.21.),  
(<https://www.wsj.com/articles/SB10001424127887324144304578621951399427408>),  
2013. 7. 23.

注 5

公益社団法人 日本アドバタイザーズ協会 Web 広告研究会 「『「家族との会話が増えた」「家中をコントロールしたい」スマートスピーカーで変わる生活』2018 年 6 月 29 日開催 月例セミナーレポート 第 1 部」(2018.08.20.),  
([https://www.wab.ne.jp/wab\\_sites/general-browse/view/2840/1](https://www.wab.ne.jp/wab_sites/general-browse/view/2840/1)), 2018. 07. 30.

注 6

日本経済新聞, 「声のトーンで感情理解 AI スピーカーに付加機能」(2018.08.20.),  
(<https://www.nikkei.com/article/DGXMZ018202610Y7A620C1000000/>), 2017. 06. 29.

注 7

リンダ・グラットン (池村 千秋訳) (2012), 『ワーク・シフト — 孤独と貧困から自由になる働き方の未来図 〈2025〉』 (プレジデント社)

●引用文献

Kraut, R., Patterson, M., Lundmark, V., Kiesler, S.,  
Mukophadhyay, T., & Scherlis, W. (1998). Internet paradox: A social technology that reduces social involvement and psychological well-being?. *American psychologist*, 53, 1017-1031.

Putnam, R. D. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. Simon and Schuster Paperbacks. (パットナム, R. D. (2000). 柴内康文訳 (2006). 孤独なボウリング: 米国コミュニティの崩壊と再生 柏書房)

## ◆加藤 喬大 (株) 博報堂 ビジネス開発局 AE 兼

### Hakuhodo Blockchain Initiative Token Community Producer

私の言いたいこと一般部門

第 ( 5 ) テーマ/テクノロジー、プラットフォーム、デジタルソリューション  
タイトル『ブロックチェーンが広告ビジネスをどうアップデートするか』

#### 【概論】

第1章では、最近頻繁に耳にするようになった「コミュニティ」というワードを掘り下げ、なぜ今「コミュニティ」が生活者の拠り所になっているかを考える。

第2章では「企業と生活者の関係性」の変化を論じる。広告業界におけるデジタル化を「コミュニティ」という切り口で見詰め、GAF A とタグを組むことで上手くデジタル化に適応したかに見える広告業界だが、本当に生活者に「信頼される広告」を作ることができるかを改めて考える。

第3章は、インターネットに次ぐ革命的な技術であるブロックチェーンについて「コミュニティを支える技術」と捉えて論じる。

第4章は、広告業界がブロックチェーンを活用する方向性として、「生活者発のコミュニティ」を形成し、そのコミュニティを中心として「新しい広告」の仕事を創る未来を描く。

#### 第1章 コミュニティの時代の到来

##### 1.A なぜ今、コミュニティか？

2017年後半頃から、「コミュニティ」というキーワードを目にする機会が増えた。なぜ今、コミュニティなのか。私は現代の大きな流れとして「これまであった絆の希薄化による『孤独』→自分が好むコミュニティへの所属意識の高まり」があると考えている。

人の最も基本的な繋がり、それは「家族」である。しかしその家族という繋がりに変化が訪れている。みずほ総研の「単身急増社会」によると、近年「一人暮らし」が急増しており、今後も増えていくことが予想されている。現在は全人口の14.5%にあたる人が、一人暮らしという状況だが、直近の5年間で9.8%も増加している。

また生活者と会社の関係も変わりつつある。ネットを活用して複数の仕事をプロジェクト単位で掛け持ちして、ポートフォリオの中で一つの会社を冷静に見ている若者が増えてきている。

一方、家族や会社など、基本的で身近な単位の繋がりが希薄化していくことで問題になっているのが、現代人の「孤独」の問題である。2017年、英国で「孤独担当相」が設置されたことで話題になった。実は、日本も孤独を感じている人は多い。UNICEF の調査では、OECD 加盟国の15歳の子供に対して「孤独を感じるか？」と質問を投げかけたところ、「孤独を感じる」と答える割合は日本が最も高かったという。子どもだけではない。最近話題になった「フラリーマン」という言葉もある。「フラリーマン」とは、働き方改革で余暇時間は増えるが、家族や企業との心的な繋がりが希薄になったことで居場所が無くなり、文字通り街をフラフラするサラリーマンのことを指す。

### 1.B インターネットによるコミュニティの強化

今、新たな居場所を探し求める生活者の受け皿となる、コミュニティが多く誕生している。特に2008年のiPhone の登場以降、日常の些細な写真や、各自のふとした呟きがネット上に氾濫したことで、自分と近い意見や趣味を持っている人と一瞬で「いいね！」機能で繋がることができるだけでなく、共通の価値観の元、不特定多数の生活者がコミュニティを形作ることが容易になっていった。インターネットで出会い、リアルの中で会う。リアルの中で会い、インターネットで絆を強くする。ネットとリアル両方で交流を深め、いいね！がいいね！を呼び、生活者はどんどんコミュニティ内で絆を深くしていく。

その結果が2017年後半から、インターネット上で開設数が激増している「オンラインサロン」である。オンラインサロンとは、ある哲学や思想、嗜好を持った人物が、インターネット上にサロンを立ち上げ、ネット上では情報交換、リアルではイベントや勉強会を行っている場である。例えば、幻冬舎の箕輪氏が立ち上げた「箕輪編集室」は開始直後に1,000 人を突破し、お笑い芸人のキングコング西野氏が立ち上げた「エンタメ研究所」は1 万人を突破した。その場では、共通の価値観の元に人々が集い、リアルとネット両方で交流を深め合い、趣味的な活動だけではなく、新しい仕事がどんどん生まれ始めている。こうした動きは昨年前後からの動きであり、人々の価値観が変化する中で、「自分の好きな、新しいコミュニティに所属したい」という欲求を上手く捉えて、受け皿になっている。

こうした新しいコミュニティが、生活者の可処分時間の多くを占め、心的な拠り所になりつつあるのである。

## 第2章 企業の広告<コミュニティ内の一言

2010 年代はまさに「GAFA の時代」である。誰もがスマートフォンを持つ時代において、インターネット上の情報は爆発的に増え、そのプラットフォーマーたるGAFA はその

情報を余すことなく活用する方法を模索し続けた。「サービスを無料にする代わりに、膨大な生活者データを取得し、超精緻なターゲティングを実施できる広告枠を売る」という Google、Facebook のビジネスモデルは、もはや揺るぎないものとして確立されている。その変化にいち早く気付き、大きく舵を切った広告業界は、ある意味、デジタルイノベーションに大いに成功した、と言っていいはずだ。広告代理店も、テレビのマス広告と、WEB の精緻なターゲティング広告を組み合わせた統合的な提案を行い、2018年の現在、今も広告は生活者の側に常に存在し続けている。

しかし、大事なのは「広告の信頼度」ではないだろうか。私は2008年のスマートフォンの登場によって、広告の「受け止められ方」が確実に変わってきていると考えている。ニールセンの広告信頼度調査において、興味深い数値が出ている。「Online ADD」を信頼できる人が33%に対して、「Recommendations from people I know」を信頼できる人は92%で圧倒的にトップとなっている。具体的に想像すると分かりやすいが、化粧品メーカーA のネット広告の隣に、化粧品好きで信頼できる友人達の「化粧品B がいい」という投稿がある。仮に隣でなくても、今は常時接続の時代。企業広告と、さまざまなコミュニティからの情報が、一気に同時に押し寄せて来ているのが実情である。購買の背中を押すのはやはり後者だ。むしろ、車や時計など大きな買い物であればあるほど、もはや企業からの広告だけでは生活者は動かすことは難しく、信頼できるコミュニティの構成員からの一言が必要不可欠と言っていいだろう。

### 第3章 ブロックチェーンはコミュニティを補完する技術。

#### 3.A ブロックチェーンとは

ブロックチェーンの定義は様々だが、私は次の2つを可能としたことが、インターネットに次ぐ革命的な技術である、と言われる所以だと考えている。

1. インターネット上に複製ができないユニークなものを表現できること。
  2. 中央集権的ではなく、自律分散型に関わらず、トラストレスに価値交換ができること。
- インターネットは基本的には容易くコピーできる性質を持っている。インターネットの発達によって、書籍や音楽のコンテンツや、様々なサービスが無料化、もしくは安価になってきた歴史がある。しかしブロックチェーンによって、確実に「自分のものである」と証明ができる、改ざん不能なデータが表現できるようになったことで、初めてインターネット上に「価値」を表現できるようになった。その複製が出来ない価値を表現できたことで、先ず仮想通貨が誕生し、多くの人がある存在を知ることになった。また、その価値を交換する際に、中央集権的な存在を前提としないこともブロックチェーンの大きな特徴だ。各々が自律

分散的に自らの利益を追求して動いたとしても、「トラストレス」に価値の交換を行うことを可能としている。「トラストレス」というのは、テクノロジー的に保証されているがために、相手を「信用する」必要がない、ということである。「信用」にはこれまで、第三者や、相手の履歴調査など、「信用のためのコスト」がかかってきたが、ブロックチェーンによって、それらは必要とされなくなったのである。

### 3.B ブロックチェーンはコミュニティのための技術

様々な捉え方をされるブロックチェーンだが、私は「ブロックチェーンはコミュニティを支える技術」である、と捉えている。ブロックチェーンの歴史を振り返ると、そこには必ず「思想とコミュニティ」が存在するのである。ブロックチェーンは2008年に発表された、Satoshi Nakamoto という謎の人物の論文によって、「ビットコインを支える技術」として誕生した。Satoshi はいまだにどのような人物か特定されていないが、ビットコインはSatoshi の論文に共感をしたエンジニア等によって創られた。

Satoshi が誰なのか多くの人が推測するが、「リバタリアン」的な思想を持っていたことが分かっている。つまり、ビットコインには「中央銀行の恣意的な金融政策にNOを唱え、参加者全員でフェアに管理ができる世界通貨を創る」という思想があった。ビットコインがメジャーになっていった背景には、「その思想に共感したコミュニティ」の構成員が存在し、その人数が日を追うごとに増えていった過程があるのである。したがってブロックチェーンの最初のアプリケーションは、共通の価値観とそれに共感をするコミュニティによって誕生をした産物なのである。

その後続く、ブロックチェーンサービスも、やはり「コミュニティ」を意識したものが多。例えば、ブロックチェーン×地方創生の取り組みもそうである。米国のバークレー市、韓国のソウル市、岡山県西粟倉村などでは、地方創生のための「仮想通貨」を発行する試みが模索されている。人口減少時代の地域に求められているのは、地域外の応援者によるコミュニティをいかに築いていくか、という点である。先に名を挙げた地域はブロックチェーンを使って地域の独自通貨を発行することで、外部の地域コミュニティを形成し、「地縁を超えた経済圏」を形成しようとしている。

## 第4章 ブロックチェーン技術で広告ビジネスをどうアップデートできるか

第2章では「コミュニティ」が力を持ち、SNSが浸透した現代において、企業広告と、コミュニティ内の友人の一言が「並列の関係」になり、広告主のメッセージに信頼を寄せにくい現状を論じた。私はその課題をこそブロックチェーン技術が解決していくと感じている。

私は広告業界が、ブロックチェーン技術を活用し「広告主のコミュニティ作り」を支援していくことが、「広告業」の新しい仕事の一つになるのではないかと考えている。

具体的には企業がトークン（ブロックチェーン上で発行された通貨を指す）を発行することで、ファンコミュニティを形成し、そのコミュニティ内で企業トークンを使って価値の交換が行われる、という未来が到来する可能性がある。実際、複数のスタートアップがこの領域に挑もうとしており、「ガウディ」という企業は、企業トークンを便利で安全に発行できるプラットフォームを開発し、「c0ban」という企業は「企業の動画広告を視聴するとコバンというトークンを貰える」サービスを開始した。私はこのようなサービスは、クライアントと生活者の間に立つ、広告業こそ親和性がある領域だと感じている。

例えば、クラフトビール等の商材は、企業が生活者と共創する形で、デザインやネーミングを決めていくケースがある。そこで一定の「貢献」をしたファンコミュニティの構成員には、適切な「報酬」として「企業トークン」を配布して行くのが一つのアイデアだ。その企業トークンは、自分が企業の売りに貢献すればするだけ多くの数を貰うことができる。また、実際に「企業の売りに上げ」が上がると「トークンの価格」も上がるように設計をする。その企業トークンによって、法定通貨との交換や、企業の限定商品との交換ができるようにすれば、よりファンコミュニティは企業への貢献度合いを高めることになり、デザイナーはデザインを提案し、インフルエンサーは拡散を手伝うようになるはずだ。

また、ブロックチェーンの「複製できない価値」を表現できる事を活用して、広告を「見たくなるもの」に変えていくということも可能だ。例えば、音楽のアーティストのライブ告知の広告をブロックチェーン上に載せて広告試聴と同時に生活者にトークンを与える。そのトークンを複数集めると、特典に変えられる設計にする。すると、もはや広告は生活者にとって「見たくなるもの」であり、ファンの中で能動的に「探すもの」に変化する。さらにファン同士でトレーディングカードのように広告を交換し合う行動も生まれていくはずである。

このように、ブロックチェーンはトークンを発行することで、共通の価値観で繋がるファンコミュニティを形成することに長けている。近い未来、企業が生活者に広告でアプローチする手法を取るよりも、企業による「生活者発のコミュニティ創り」を広告業がサポートすることこそが「これからの広告業」の1つの重要な仕事になっていくのではないかと考えている。

●参考文献

(1) 単行本

①ジュレミーリフキン (柴田裕之) (2015), 『限界費用ゼロ社会 〈モノのインターネット〉と共有型経済の台頭』 (NHK 出版)

(2) インターネットで得た資料

②Blockchain Biz 「ブロックチェーンが生み出すトークンコミュニティ」

<https://gaiax-blockchain.com/token-community-1>,2018.9.1

③みずほ情報総研「単身急増社会を考える」2017/3 [https://www.mizuho-](https://www.mizuho-ir.co.jp/publication/contribution/2017/seikyo1703_01.html)

[ir.co.jp/publication/contribution/2017/seikyo1703\\_01.html](https://www.mizuho-ir.co.jp/publication/contribution/2017/seikyo1703_01.html),2018.9. 1

④UNICEF 「先進国における子どもの幸福度」

[https://www.unicef.or.jp/osirase/back2013/1304\\_05.html](https://www.unicef.or.jp/osirase/back2013/1304_05.html),2018.9/1

⑤ニールセン「広告信頼度グローバル調査」,2015.9

[https://www.nielsen.com/content/dam/nielsen-global/jp/docs/report/2015/JP\\_Global%20Trust%20in%20Advertising%20Report%20-%20September%202015.pdf](https://www.nielsen.com/content/dam/nielsen-global/jp/docs/report/2015/JP_Global%20Trust%20in%20Advertising%20Report%20-%20September%202015.pdf),2018.9.1



## ◆藤原 直人 (株) ADK マーケティング・ソリューションズ

### 第1アカウント・マネジメントセンター第3アカウント・マネジメントユニットアカウント・エグゼクティブ

私の言いたいこと一般部門

第(6)テーマ/管理(総務、人事、教育、経理、システム、法務、広報、経営管理等)  
タイトル『広告会社における若手社内副業のススメ』

#### 1.はじめに

「こんなはずじゃなかった」「こんなことをしたかったのだろうか」。2016年の入社以来、筆者が幾度となく感じてきた感情である。「手段を問わないコミュニケーションの力で、クライアントの、消費者の、社内外の仲間の心を震わせる瞬間を創りたい。そのために営業として、チームをマネジメントしながら現場の経験を積みたい」という熱い思いを胸に、広告業界を中心に就職活動をしてきたが、いざ入社後に配属されたのは、人事部門の新卒採用担当。特段希望をしていたわけではなかったため、「なんで？」という煮え切らない感情ばかりが湧き出し、なかなか受け入れられない日々が続いた。それから早2年半、今は仕事にも自分なりにやりがいを見出し、自社のさらなる発展のために採用業務に日々奮闘している一方で、いまだにどこかで現場業務に対するあこがれや、同期への多少の妬みを感じてはいる、というのが本音だ。

そんな、若手社員の「こんなはずじゃなかった」は、広告業界はもちろん、社会全体に蔓延していると言える。そこで本稿では、「そうした感情が世の中の若手社員の早期退職に繋がっているのではないか」という問題意識のもと、現在の就職活動市場の状況から、入社後に若手社員が感じるやりがいに視点を置き、「こんなはずじゃなかった」を解消する策を提言したい。

#### 2.日本型新卒一括採用

現在、日本国内では「新卒一括採用」が一般的である。企業や自治体が、大学(もしくは大学院)を卒業する学生に対して書類選考や面接等の採用試験を実施し、一括して採用、卒業後の4月から働かせるというこの制度は、世界のどこを見ても類を見ない、日本特有の制度である。もともとは明治時代、日本に「大学」の概念が導入された時期に一部の企業が幹部候補生として大学卒業生の採用を始めたことに端を発し、1918年の「大学令」公布によって

大学の数が一気に増えたことで、各企業が採用試験を実施。各大学に就職部が出来るようになったことが、今の日本の就職活動の型に繋がっているとされている。そして戦後まもなく、本格的な高度経済成長期に入ると、新卒者の「青田買い」が進み、現在に至るまで、自分の意思とは関係なく横並びに就職活動が進んでいくという、新卒採用活動のスタイルは大きな変化もなく続けられてきた（注1）。

### 3.就職活動の現状

次に、現在の就職活動を伴う環境について触れたい。現状、日本の新卒採用市場は、バブル期以来の「売り手市場」が続いており、有効求人倍率は1.7倍を超えるなど、特に上位校に通う学生からすると圧倒的に優位な状況である。そういった背景から、企業側も人材の確保に必死で、企業によっては内定者に対し、入社後の奨学金返済の一部負担を約束する（注2）など、苦戦を強いられながらやっとの思いで新卒人材を確保しているという現状が見られる。

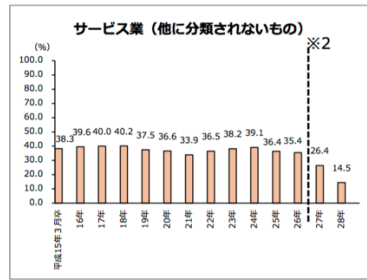
また、2018年9月現在、これまで経団連が定めてきた倫理憲章内の就職活動のスケジュールが撤廃され、各企業に委ねられることが決まりつつあるなど、今後ますます混沌を極めることが予想されている。

こうした日本型新卒一括採用、ならびに現在の売り手市場によって、学生側も周りの様子を見て何となく同じように就職活動を始め、何となく自己分析をし、何となく受ける企業を決めて選考に参加しているだけで、欲張らなければ何となくどこかの企業には入れてしまう、という大きな課題が生まれてしまっているのが現状だ。

### 3.若手社員の早期退職問題

これまでに述べてきた、新卒採用市場の現状が生み出している課題の一つに、若手社員の早期退職問題があげられる。

厚生労働省によると、新入社員の3年内離職率は大卒（平成26年3月卒業）で32.2%と高い比率となっており（注3）、広告業が分類されるサービス業においてもその数字は3割を超える。



図：新規大卒就職者（サービス業）の就職3年後の離職率の推移（注4）

このような現状には、社内の人間関係や給与面での不満、ゆとり教育の弊害など、様々な要因が挙げられるが、新卒一括採用・売り手市場による採用段階でのミスマッチ、ならびにキャリアに対する漠然とした不安から、「こんなはずじゃなかった」と多くの若手社員が感じていることも大きく影響しているのではないだろうか。

その中でも、広告会社においては、明確な資格や肩書きが存在しないが故の、人材としてのスキルに対する不安や、入社時に思い描いていた「やりたいこと」ができない状況、また、正解のない問いに対してソリューションを提供するという、フレキシブルな働き方により、業務に忙殺されてしまうなどという理由から、入社後数年で離職していく社員が多いのも事実だ。

一方、他業界に比べ、広告会社には社内に多くの職種・プロフェッショナルが存在し、マッチングや適性次第ではこうした状況を防ぐことも出来るのではないかと、人事部門で働く身としては強く感じている。そこで提言するのが、社内副業制度の導入である。

#### 4. 社内副業のススメ

社内副業とは文字通り、勤務する会社内において、複数の業務を掛け持ちすることを意味し、国内外のいくつかの企業では既に導入が進んでいる制度である。

例えば、丸紅は2018年4月から全従業員を対象に勤務時間のうち15%で通常業務から離れ、新しい事業の考案など「社内副業」に取り組むよう義務付ける仕組みを導入。事業会社への出資や不安定な資源分野への投資といった現在のビジネスでは長期的に経営が厳しくなるとの危機感から、社員が部門を横断して動くよう促して新事業の創出につなげている（注5）。Googleにおいても、業務時間の20%を本来の主担当業務ではない他の業務に充てることのできる「20%ルール」が導入されており、そこから生まれたアイデアから「Gmail」が誕生するなどの成果を収めている。

広告会社において、こうした社内副業を導入することには、以下の3つの点で大きなメリ

ットが存在すると考える。

### ①スキルアップによる、将来への漠然とした不安の解消

広告会社においては、他業界に比べ、わかりやすくこれといった資格や、明確に定義されたスキルが少ないことが特徴として挙げられる。特に若手社員の多くは、経験が少ないが故に、自らのスキルに不安を感じがちであることから、社内副業制度を導入することで複数の業務に幅広く触れ、スキルを身につけられれば、漠然とした将来に対する不安が軽減されると考える。

### ②不本意な配属に対する不満の解消

もちろん、会社に属する身である以上は配属が必ずしも希望の通りに決められるわけではないが、予想もしなかった部署に配属されることに対する負の感情が大きいことは事実である。配属部署での業務を通じた成長は大前提であるが、プラスアルファで他セクションの業務を経験することができれば、不満が解消されるだけでなく、多角的な視点が身につく、高度なプロフェッショナル人材の礎を築くことができると考える。

### ③社内コミュニケーションの活性化

広告会社においては、隣のチームや部署にどんな社員がいて、何をしているのかわからないという状況が往々にして生まれている。そこで、社内副業制度を導入することで、現業だけでは出会わない社員との関係が構築され、新たな相乗効果が生まれていく可能性が広がる。それによって社内のコミュニケーションが活性化され、ロールモデルや相談相手となる社員の選択肢が増えることから、会社としての人材流出を軽減することができるのではないだろうか。

一方で懸念として挙げられるのが、「現業との両立の困難さ」である。コミュニケーションビジネスの特質上、急な業務の発生により、前述の丸紅やGoogleのような、個人の裁量に任せられたフレキシブルなタイムシェアを実現するには大きなハードルが存在するため、会社側がある程度制度を整えておく必要がある。

そこで、「社内インターンシップ制度」の導入を提案したい。この制度ではまず、各部署から若手社員に求める能力(ここでは、スキルに寄りすぎず、主にはスタンス面、心構えを中心とする)、ならびに当該部署で得られる能力を抽出し、求人票にまとめる。それらは社内のプラットフォームに掲出され、若手社員はそこから自由に体験してみたい部署にエントリーする

ことができる。受け入れ期間は原則 5 日間以上 1 ヶ月未満とし、制度を利用して現所属部署以外で「インターンシップ生」として業務を体験できる環境を整える。インターンシップ期間中も賃金は発生するが、現業の対応義務は無いものとすると同時に、経験した業務は後日レポート形式でまとめ、インターンシップ先の上長のコメントをもらったうえで、現所属部署の上長へと提出。レポート内容に応じて、若手社員本人の年間の評価に紐づけることで、スキルアップのみならずモチベーションアップにもつなげたい。また、年間を通じて最低 1 部署以上でのインターンシップを義務化することで、若手社員が気後れすることなく制度を活用できる環境を整える。

こうした制度を社内で導入することで、若手社員は積極的に他セクションでの業務を体験することができ、視野が広がるのではないだろうか。

## 5. おわりに

消費者の意識、メディア環境の激しい変化の中、日々変わりゆくコミュニケーションビジネスの世界で、どんなスキルが身につけられるかは、若手社員にとって、今後のキャリアを考えるうえで非常に重要である。

採用コストの面でも、優秀でロイヤルティの高い人材の確保という面でも、入社後すぐに広告業界から離れてしまう社員を 1 人でも減らすことは非常に重要だ。そのためには、入社後のキャリアを会社側が規定し過ぎるのではなく、社内副業制度を導入することで、若手社員の「こんなはずじゃなかった」に対する'キャリアの余白'を提供してもよいのではないだろうか。そこから生まれる新たなアイデアやプロジェクト、人材が、これからの広告業界の変革を支えてくれると信じて。

## ●参考文献

注 1) 日本の人事部「新卒採用.jp」, 「日本における新卒採用の歴史」, (<http://hr-recruit.jp/articles/history>) , 2018. 9. 20

注 2) 株式会社浅野, 「株式会社浅野 新卒採用サイト」, (<http://www.asano-japan.com/recruit/>) , 2018. 9. 27

注 3) 厚生労働省, 「新規学卒就職者の在職期間別離職状況」,  
(<https://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisaku-jouhou-11650000-Shokugyouanteikyokuhakenyukiroudoutaisakubu/0000177658.pdf>) , 2018. 9. 20

注 4) 厚生労働省, 「新規大卒就職者の産業分類別（大分類）就職 3 年後の離職率の推移」,  
(<https://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisaku-jouhou-11650000-Shokugyouanteikyokuhakenyukiroudoutaisakubu/0000177703.pdf>) , 2018. 9. 20

注 5) 日本経済新聞電子版, 「丸紅、「社内副業」義務づけ 勤務時間の 15%、部門横断で新事業促す」(2018. 4. 1) ,  
(<https://www.nikkei.com/article/DGKKZ028850350R30C18A3MM8000/>) , 2018. 9. 20

## ◆四方田 耕児 (株) 日本経済社 経営企画・事業開発室

私の言いたいこと一般部門

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

タイトル『知的創造業をアップデートする「進化型組織」のススメ

～クリエイティブエコノミー時代の牽引役をめざして～』

### 第一章『経営企画を行っている立場として』

筆者は広告会社に勤務し、経営戦略の策定及び展開、評価等を行う部署に属している。良質な経営資源の確保、競争力の強化、組織の最適化等、持続的成長の実現に志を高く向き合っている。最初からその意識が強かった訳ではなく、諸先輩方からの指導のおかげであり、経験による自身の意識変化により継続出来ている。一方世間では組織体質の改善が叫ばれ、コンプライアンス問題が取り上げられるなど広告業界でも形骸化した組織モデルが一部残っているのも事実であろう。この硬直化した組織構造が、結果的に社員の価値創造力の発揮に悪影響を与えているのではないかと危惧している。

我々広告業に身を置く者は、世間にアンテナを張り、クライアントの課題発見とソリューションを創造し、それを主体的に実行して、クライアントや世の中をリードすべき存在と考えている。そのような事を生業とする広告業界に相応しい組織とはどのようなものか、考えてみたい。

### 第二章『クリエイティブエコノミー時代の到来』

これからはクリエイティブエコノミーの時代となる。英オックスフォード大学で人工知能などの研究を行うマイケル・A・オズボーン准教授によれば、「コンピューターの技術革新がすさまじい勢いで進む中で、これまで人間にしかできないと思われていた仕事がロボットなどの機械に代われようとしている。しかし、ロボットやコンピューターは、芸術などのクリエイティブな作業には向いていない。人間は機械にできる仕事は機械に任せ、より高次元でクリエイティブなことに集中していくことになる。人間がそうして新しいスキルや知性を磨くようになれば、これまで以上に輝かしい『クリエイティブ・エコノミー』の時代を切り開いていける」と示唆している。

コンピューターの技術革新は、広告業界にも大きなインパクトを与えている。1つ目は、市場のレッドオーシャン化である。今までマーケティング領域に関わりがなかったITやコンサルティング系企業の参入、そして「枠もの手売り」モデルから、オーディエンスデータにもとづいた広告配信という新たな仕組みの登場を機に、外資系広告代理店などの黒船の再参入

も起きている。2つ目は、クライアントの進化である。ROI 視点、マーケティングの BI 化、EC 化、CRM の効率化などマーケティングが進化することで、クライアントからの要求は高度化し、提供するソリューションの進化と柔軟性が求められている。

広告業界の強みである知的創造を進化させ、クライアントや世の中をリードするソリューションの提供を継続していくために、自らの組織改革を考えていくべき時ではないか。

### 第三章『求められる組織構造』

組織論において、現在のデジタル化・グローバル化時代に適した組織構造についての明確な答えは出ていない。ただし、McKinsey & Company, Inc. で 10 年以上にわたり組織変革プロジェクトに携わったフレデリック・ラルー氏によれば、イノベーションが必要な時が来ているとして、2014 年から次世代型組織としての新たな組織モデルの提唱を始めている。その進化した形が、2018 年に出版された『ティール組織』に記されている。

ポイントをまとめると、これまでの人類の組織形態は、力と恐怖によって支配する「衝動型（レッド）」から始まり、教会や軍隊のように規則・規律・規範によって階層構造を作る「順応型（アンバー）」、多国籍企業をはじめ現代の企業の多くが採用する「達成型（オレンジ）」、多様性と平等と文化を重視するコミュニティ型組織の「多元型（グリーン）」と、パラダイムシフトにより段階を踏んで発達していった。そして、いま生まれつつあるのが「進化型（ティール）」である。自主経営（セルフ・マネジメント）、全体性（ホールネス）、存在目的（エボリューションナリー・パーパス）の 3 つを兼ね備えた組織と定義され、生産的結果を生み出すための遊び心と創造性、情熱を持った組織モデルとしている。

広告会社における進化型組織とは、イノベティブなアイデア、ソリューションを創出できる組織と考える。では、そのような組織になるためにはどんな要素が必要か考えたい。この問いに対して簡単には結論付けは出来ないが、①流動性が高いコミュニティで「ラーニングアジリティ=経験から学び、新しい環境を活かして成果を出す能力」が育つ環境かどうか、②「思考的ダイバーシティ=属性ではなく、思考の多様性」を生むための心理的安全性が確保されているか、それに加えて、③チームとしてうまく創発が行えるかどうかポイントと考える。

フロリダに本拠を置く油圧部品メーカーの Sun Hydraulics では、人々が自然に集まって仲間同士で仕事をし、チームを自主運営しながら仕事を完成させる流動性の高いコミュニティを採用している。個人が並行して複数のプロジェクトに携わることでラーニングアジリティが育ち、強い組織基盤を構築することでナスダックへの上場を実現している。また、イノベーションを生み出し続けている Google では、生産性の高いチームの条件を分析するために「プロジェクト・アリストテレス」という社内調査を実施し、同僚への心遣いや同情、ある



いは配慮や共感といったメンタルな要素が生産性の高いチームに共通することを発見した。心理的安全性を担保し、各個人が自分らしくチームに帰属できることで、価値観や信念、好みなどの多様性を発揮している。

イノベーティブなソリューションをチームで創造できる組織づくりを、業界全体として目指していくことを次に考えたい。手法としては、個人の意識改革とプロジェクト型組織の採用の2つである。

#### 第四章 (1) 『個人の意識改革に必要なこと』

##### ・マインドセット

はじめに、「マインドセット」から始めたい。未来が予測できない時代において、未来を創造する起業家精神の視点を常に持つてもらうことが重要であると考え。ミッションとして、社会への価値提示を行う立場であるため、社会への貢献意識、社会的責任を負うことへの自覚は欠かせないし、加えて一人ひとりが自立したソリューション提供者を目指す上で、明確なビジョンとそれに挑戦する気概が必要になる。

##### ・自己裁量権の拡大

各個人の自立性を高め、創造性を発揮できる環境を実現するために、自己裁量権の拡大を提唱したい。中央集権型の組織は、昨今のスポーツ界の不祥事をみても分かる通り、個人的な野望、政治的駆け引き、不信、恐れといった問題が広がり病みやすくなる。人事コンサルティング会社タワーズワトソンが2012年に実施した従業員意識調査(29カ国の民間企業に働く352,000人が対象)では、「仕事に愛着を持っている」人々の割合は35%で、それ以外の人には「無関心」か「意欲を持とうとしない」と答えている。権限委譲を積極的に進め、各個人が自己裁量を意識することは、心理的安全性の確保にも有効である。ただし、意思決定の際に関係者とその問題の専門家から助言を求める仕組みは必要である。

##### ・評価制度

評価制度を更新することで、個人の意識と行動に変化を与えていきたい。多くの企業が採用する目標管理制度は、半年間ごとに目標を設定し、達成度などに応じて評価と報酬が決まる仕組みである。これでは思い切った目標を書くことができず、会社の業績も伸びなくなってしまう。目標管理と報酬制度を分離させ、設定時点では達成度が3割くらいしか想定できなくても夢がある高い目標を書けるようにし、シートを書く頻度も四半期に1回など短期間にすることで、目標を書き換えられるようにすることを提案する。やってみて可能性がない場合は目標を変更でき、途中で面白いことを思いついても先延ばしになることがないため、常に強いパッションを維持できる。また、評価をピア・レビューすることも検討したい。人事評価の客観性や納得感の向上が期待できる他、周りから見られている意識が自立性を高め

ることに有効と考える。

#### 第四章 (2) 『プロジェクト型組織の採用』

流動性を生み出す装置としては、プロジェクト型組織を採用する企業が多い。例えば、Google では、「営業第一課」のような日本型の固定化されたチームはなく、プロジェクトごとに人が集合しては解散を繰り返すコミュニティ的なチームを採用している。この根幹にあるのは、「T 型人材」の考え方だ。これは特定の分野を究め、その専門知識と経験、スキルの蓄積を自らの縦軸に捉えつつ、さらにそれ以外の多様なジャンルについても幅広い知見を併せ持っている横軸を持つ人材である。デザイン・ファームでイノベティブな企業として有名なシリコンバレーに本拠地を置く IDEO でも、T 型人材を育てることで、デザイン思考を可能にし、数々のイノベーションを成功させている。日本の広告業界においても、ジョブローテーション等により、T 型人材の育成を行っているが、さらに流動性を高めるために、組織のプロジェクト化は有効であると考えられる。複数の草鞋を履く個人がプロジェクトごとに違う役割を担うことで、ラーニングアジリティが自然に実践でき、人事視点のプランニングや財務視点の営業など、今までにない視点や発想が生れる源泉になるのではないだろうか。副業禁止の企業が多く、また働き方改革に取り組む広告業界において、ある種の仕事を通じた社内留学制度は画期的な研修モデルとしても機能するだろう。

プロジェクト型組織を機能させるために必要な三つの要素を、事例を挙げて施策の参考として見たい。

##### ・内部コミュニケーション

情報を見える化することは、心理的安全性の確保として重要である。情報が共有されずに属人化されると、一部の人に疎外感が生まれるからだ。創設 10 年で従業員数が 4 人から 10,000 人へと急成長し、最優秀雇用者賞を何度も受賞しているオランダの地域看護組織 Buurtzorg では、全チームの成績に関するすべてのデータが同社のイントラネット上に掲示され、社員であれば誰でも見られるようになっている。また、Sun Hydraulics では、工場内にオープンアクセスのコンピューター室があり、機械作業員はいつでもログインしてすべてのデータを確認できるようになっている。日本の広告業界では守秘義務の問題はあるが、機密性の高い情報については慎重に扱いつつも、心理的安全性を確保するためなるべく情報をオープンにし、思考的ダイバーシティが生まれる環境をつくる必要がある。

##### ・リーダーシップ

組織のあり方がピラミッド型からホラクラシー型にシフトする場合、コラボレーションを創出するリーダーシップが重要である。元 Google のアジアパシフィックにおける人材開発担当であるピュートル・フェリクス・グジバチ氏は、「チームのために場作りができ、個々人の

ポテンシャルを最大限に発揮して、結果を出すこと。周りの人たちと建設的な人間関係を構築できること。」を新しいリーダー像として提言している。Google ではプロジェクトに応じて最適なリーダーとプレーヤーが選出されるため、あるプロジェクトのリーダーが他のプロジェクトではメンバーの一人として動く場合もある。そのため、「リーダーシップ」をすべての社員が持つべきスキルとしている。ソリューション創造には、アイデア創出した者を中心にチームのメンバーがフォローしながら新しい概念を作っていくこと、リーダーはそれをスムーズに進行させ実現させることを意識すべきである。

- ・チームマネジメント

Buurtzorg では、ソリューションを導くチームマネジメントが確立されている。チームは、「ファシリテーター」、「専門家」、「施策アイデア創出者兼意思決定者兼執行責任者」という3者で構成され、課題の解決策を考えていくプロセスができています。第一ラウンドで議題の提案と整理が行われ、第二ラウンドですべての提案に修正や改良が施され、第三ラウンドで信念に基づいて解決案が採択される。なお、ファシリテーターと専門家は、意見や提案に対して判断を下してはならない。広告業界を例にとれば、プロデューサーや営業がファシリテーター、CDやPDが専門家、プランナー、デザイナーが施策アイデア創出者兼意思決定者兼執行責任者となる。ブレストやアイデア検討のプロセスなど、これまでの方法を見直すヒントになるのではないかと。

## 第五章『クリエイティブエコノミー時代の牽引役へ』

ほとんどの組織が、組織機能の集中化や分散化、ミッション・ステートメントの作り直しや人事システムの再構築を過去に何度も実施してきたと思うが、時代が大きく変化する現在、もっと大胆で革新的な処方箋が求められている。社会の公器としての役割を担う一員として、率先して新たな組織モデル（＝進化型組織）を体現することは、ソリューションに厚みと深みを創造し、社会の健全で持続的な発展に貢献すると信じている。

本論文は解決策の事例紹介という趣が強いが、各会員社の組織運営の参考にしていただければ幸いです。クライアントに先を越されず、クリエイティブエコノミー時代の牽引役として未来を創造していくために、広告業界の競争優位性を高めていくことを筆者自身も推進していきたい。

●参考文献・引用文献

- ・フレデリック・ラルー（鈴木立哉訳）（2018）,『テール組織』（英治出版）
- ・ピョートル・フェリクス・グジバチ(2018),『ニューエリート グーグル流・新しい価値を生み出し世界を変える人たち』（大和書房）
- ・講談社, 現代ビジネス「グーグルが突きとめた！社員の『生産性』を高める唯一の方法はこうだ」(2016.3.10),(<https://gendai.ismedia.jp/articles/-/48137>), 2018.8.20.
- ・講談社, マネー現代「オックスフォード大学が認定 あと10年で『消える職業』『なくなる仕事』」(2014.11.8),(<https://gendai.ismedia.jp/articles/-/40925>), 2018.9.21.
- ・株式会社サーキュレーション,nomad journal 「いま T 型人材が求められている～育成の仕方と Π 型・H 型との違い～」(2017.11.29),(<https://nomad-journal.jp/archives/5524>), 2018.9.21.

## ◆中谷 圭吾 (株)博報堂 テーマビジュアルデザイン局担当部長

私の言いたいこと一般部門

第(6) テーマ/管理(総務、人事、教育、経理、システム、法務、広報、経営管理等)  
タイトル『生産性向上のためのマインドシフト ―働き方改革から労働生産性改革へ―』

### ■ある広告人の経験

200X年、広告会社勤務31歳独身男子の一人暮らしのアパートに毎朝1時間ほどかけて訪れる初老の男性がいた。男性は部屋に入ると独身男子を起こし、最寄り駅まで一緒に歩いて行く。独身男子は身長が180cmを超えているとは思えないほど小さな歩幅で改札を抜け、ホームでは何ヶ月にも渡って蓄積された疲労と睡眠不足で意識が朦朧とする中、上司の罵声、周囲の冷たい視線が頭に浮かんでは消えて行く。また始まる長い一日に対する恐怖の中「あと3歩前に進めば楽になれる」という心の声と戦いながら電車を待つ。

### ■働き方改革と広告人

働き方改革の名の下、様々な業界で22時以降の深夜残業の禁止や土日出社の禁止、インターバル制など時間に関するルール設定や、様々なテクノロジーを活用し、テレワークや業務効率を上げるためのロボットまで導入される職場が珍しくなくなって来た。とりわけ広告業界では、一部の業務領域に限定はされているものの、平成30年ルールを導入し、長時間労働解消への取り組みが急がれている。筆者の職場も以前に比べて社内で深夜まで行う残業は減ったと実感している。ただ周囲(特に社会人10年目未満の若手)には、会社及び広告業界に対する閉塞感を感じるとの声がまだ多く、長時間労働だけが問題でないことが推察される。昨今、AIなどのテクノロジー進化により、クリエイティブ領域ですら人間が行う必要がなくなる時代が迫っていると言われている。その是非についての議論は避けるが、AIをはじめとするいかなるテクノロジーが発展しても、肉体(生命)を持っていないという時点で、それらが人間以上に人間らしくなることはなく、「生活者=生身の人間」を対象にコミュニケーションを行なっている限り、広告人の重要性が褪せることはないと考える。そこで本論文では、広告人が、働き方改革という大きな環境変化の中で、どのように仕事に取り組み、アウトプットを創出すべきなのかを考察したい。

### ■転機

月日は流れ、前述の独身男子は今では独身中年となり当時と同じ営業職として働いている。しかし2014年ごろからは19:00以降にオフィスにいたことが少なくなり、最近では定時に仕事を終えて食事に出かけることもある。彼の人生はなぜここまで変わったのか?

- ・強圧的な上司から解放されたからか？
- ・月日が経ちスキルアップしたからか？

どちらも間違いではないだろうが、きっかけは他業種で働く友人と食事をしたときのこと。友人がいる業種の生産効率の高さ（短い労働時間と高い収益率）を知り、今まで自分が経験したことは世間の常識とは異なっていたのではないかと考え、限定的ではあるが自らの周囲だけでも「生産効率」を意識した業務に取り組もうと考えたのである。

### ■労働生産性の向上

働き方改革は個人の健康や生き甲斐がテーマのように捉えられることが多いが、本来的に強く意識している問題は、労働力人口の減少を補うための労働生産性の向上であろう。

労働生産性の定義は、「労働の成果」を「労働量」で割ったものであるので、

- ・「労働の成果（アウトプット）」＝クライアントから受け取る報酬
- ・「労働量（労働時間と人数）」＝当該業務にかかわった担当者の総労働量

と考えることができる。2016年の我が国の一人当たり労働生産性は、OECD加盟35カ国の中で21位であり、主要先進7カ国の中では最下位である。労働時間の削減は、一義的に長時間労働という社会問題の解決につながるが、労働生産性の維持・向上につなげようとするれば、最低限、同じアウトプットを維持することが前提となり、個人の生産性向上が必要となる。しかし、ここ数年で若干の改善の兆しはあるものの、青天井で売上や収益の規模を追いかける傾向は強く残っており、労働者の勤勉な性質を見込んだ業務配分も当然のように行われている。そこに時間を制限する制度が増えたため、これでは足枷をつけた状態で今までと同じレースを走っている状況と言えるだろう。つまり我々はこの足かせをつけながらも如何に生産性をあげるかについて考える必要がある。

### ■平成30年ルールの落とし穴

広告関係4団体は、本年3月に発効した『広告業務受発注時の新ルール』（『平成30年ルール』）によって、業界全体として長時間労働の抑制に取り組む姿勢を明確にした。平成30年ルールによれば、広告人を疲弊させてきた大きな要因である土日祝日・深夜勤務を回避した「無理のないスケジュール」が事前に確認されることになる。これは非常に大きな進歩であるし、立ち消えにならないよう、あらゆる努力を持って継続すべきと考える。

しかし、長時間労働を抑制するには平成30年ルールだけでは不十分だと考える。何故ならば個々の案件で無理のないスケジュールを組んだとしても、受注件数が多くなれば、一人の担当者が複数の業務を担当することになり、特に複数クライアントの業務がある場合はスケジュールは各プロジェクトを連関して組まれないため、当該担当者の仕事量は確実に増加し、

いずれはオーバーフローをしてしまうことになりかねない。つまり平成30年ルールとは別に業務の総量を抑制する方法が必要になってくると考える。一般的な傾向として、短時間で成果が出ている場合、即ち、少ない労働量でクライアントから十分な報酬を得ている場合でも、上司から「余裕がある」、即ち「まだ働かせることができる」と見られて新しい業務が付与され、結果として業務時間が長くなるケースが多い。そのため、肉体的、精神的疲労の蓄積が進み効率の低下が起きると同時に、長期的視点で見た場合、インプット時間不足による業務の質・効率の低下を招くことになる。実際、周囲の若い世代からは、頑張り損と言う事実に対する不満もあるが、それ以上に、彼らは、

- ・クオリティの高いアウトプットが出せない＝詰め込みすぎてやっつけ仕事になっている
- ・インプットをする時間がない＝成長できない

と言うプロとしてのクオリティを担保できない環境にフラストレーションを感じている。

#### ■強制的環境からの脱却

マイケル・ムーア監督の「世界侵略のススメ」という映画の中で、フィンランドの学校の校長先生が「宿題と言う概念自体が時代遅れ」と発言する場面あった。宿題がないことで、友達や家族と一緒に過ごしたり、スポーツや読書など様々な活動を通して生きるために必要な知識を学ぶことができると言う。また授業の日数そのものも年間190日と非常に短い。OECDが15歳の生徒を対象に3年ごとに実施している学習到達度調査（PISA）に置いてコンスタントに高いスコアを出しており、欧州における教育の非常に良い例としてしばしば取り上げられている。押し付け・詰め込み型の教育から脱却したことが逆に高いスコア（生産性）を導いたと言うこの事実から、我々も売上のための仕事ではなく、生活者が喜ぶ（結果としてクライアントが喜ぶ）仕事にシフトすることは出来ないのだろうか？その結果、労働生産性が今よりも上がる可能性はないのだろうか？

#### ■断捨離

2010年にユーキャン新語・流行語大賞の候補になり、2018年に続編も出版されたやましたひでこ氏の「断捨離」は、無駄な物事から解放されることで、逆に本当に欲しかったものが手に入り、より良い生き方ができるという趣旨の本である。私たちは昔から引きずっていた悪しき習慣や、疑問に思いながらも深く考えなかった業界常識に囚われていないだろうか？例えば日常業務の中に、以下の3点を実践する余地はないだろうか？

#### ●断＝無理を断る（変な仕事は断る）

『企業を相手に仕事をしている人なら、多かれ少なかれ、「厳しい客」に鍛えられた経験があるだろう。「厳しい客」とは、言うことは言うが出すものは出すという客のことだ。

一方で、言うことだけ言って、出すものを出さない客もいる。こういった「悪い取引先」に関

わると、時間もお金もムダになる。いち早く、「厳しい客」と「悪い取引先」を見分けることが大切だ。』これは、2018年7月12日のダイヤモンド・オンラインに掲載されたマーケティングコンサルタント酒井光雄氏の記事の冒頭部分だ。現場に出るとクライアントの要望を断りづらいことは百も承知だが、本来あるべきは「とにかく利益を確保しなければ」と言う切迫感や「良い格好をしたい」と言う見栄に惑わされず、正当な対価を受け取ることのできるビジネスチャンスであるか否かを見極めるということだと考える。そして当該案件がそうでないと判断した場合には断るべきと考える。でなければ、平成30年ルールが制定された現在、無理な業務を受け、それを発注する広告会社が「悪い会社」「悪い取引先」になってしまい、優秀な人材や協力機関から見放される対象になるだろう。

#### ●捨=余計なこだわりを捨てる

- ・凝った企画書を作っているが本当にそれで勝てるのか？
- ・追加で作ろうとしているもう一案は誰のためか？

誰もが心当たりのある話ではなかろうか。長時間携わった＝「ここまで頑張ってたのだからダメでも許される」という免罪符はもう広告人を救ってはくれない。クライアントが欲しいものは価値のあるアウトプットであり、徹夜や見栄えの良い企画書ではないからだ。徹夜を含む労務問題はむしろ JAA 働き方改善プロジェクトリーダーである味の素・名久井貴信氏などクライアント側からも「ブランドに対するリスク」と指摘されており避けなければならないことになっている。もし我々が新しい免罪符を手に入れたら、それは「努力・根性」ではなく「生産性の向上」ということであり、業務のシンプル化によるスピード向上など、時間をセーブする業務スタイルだろう。つまり、こだわっている部分が本当に必要なものかそれとも「努力」をアピールするためのものか？を判断し、余計なこだわりは、『捨』の対象となるべきものなのだ。実際、前述の独身中年は外資系クライアントを担当するようになり、アメリカ人 CEO と直接やり取りをする機会が増えた。担当した当初は CEO に対しての提案なので頑張らねばという気持ちから膨大な枚数の企画書を丁寧に作った。しかし CEO からは「頑張って資料を作ったのはわかった。で、ポイントは何か？」であり、その企画書が検討されることはなかった。その後も打合せは長くて30分、資料すら使用されない打合せも珍しくない。提案資料を準備する場合もワードの要点箇条書きがほとんどとなった。またその経験を生かして他のクライアントへの資料も総じてシンプルになり、業務時間の短縮に繋がった。

#### ●離=会社から離れる（物理的距離を保つ）

上司や周囲の目があるから「帰りづらい」「休みづらい」と言う人も少なくないだろう。そこで「会社から離れる（物理的距離を保つ）」というワークスタイルについて述べてみたい。既に、政府も推進しているテレワークやオリンピック・パラリンピックを迎えるに当たって東



京都が推奨する「時差 Biz」など通勤や働く場所に変化を加えようという動きが勢いを得ている。これらは一見、隙間時間の活用や通勤時間の削減など時間を生み出すための施策と見えるが、筆者は提案内容の充実化にもつながると考えている。2016年の米国大統領選挙で様々なメディアやシンクタンクが悉く選挙結果の予測を外しトランプ大統領が登場した。これは各社が裕福でポリティカル・コレクトネスを主張し続けることができる、ニューヨークなどの大都市的な目線で物事を考え、多様な生活者の存在を理解できていなかった結果と言える。日本においても広告会社の多くは大都市に本社を置いており、地方の生活者が置き去りにになっている企画なども残念ながら少なくはないだろう。在宅勤務だけでなく地方や海外なども含め会社から物理的に距離を置くことによって、従前とは違った思考パターンで事象や生活者を見ることが可能となり、結果として、企画に多様性が生まれ、クライアントにとってのより良い提案につながると期待されるのである。

#### ■意識改革

先に触れた若手の閉塞感は、インプットが限られている中でアウトプットの創出を求め続けられる無間地獄的な現在の規模至上主義から来ていると筆者は見ている。売上や収益が大切なのは間違いないが、制度によって制限される労働時間と減少し続ける労働人口という現実の元では旧態然とした思考では悲劇しか生まれない。インプットの時間を増やすために効率が悪い、理不尽なビジネスを断るという勇気を持ち、体力の限界まで続ける総力戦的、規模至上主義という古い思考方法を捨て、時には会社から物理的に離れて企画を練る、そしてこれらのことが、より良いアウトプットに繋がり、結果として高い収益（労働生産性）につながるのだと筆者は主張したい。

沖縄小林流空手道・守武館禅空道場の仲里師範は、門下生に「真面目はダメ。間抜けになりなさい」と諭されている。「真面目＝間を詰める」であり相手が警戒する行為。間を抜けば相手は自分の間合いに飛び込んでくるため、結果として戦いやすいと言うことを意味している。追い詰めてばかりの業務スタイルではなく、広告業界の最大の資産である「人」が最大限の力を発揮できる「人に優しい＝持続性がある＝生産効率の向上が見込める」環境を経営者から新入社員まで一人一人が実践する意識改革のとききたと考える。

<参考文献>

公益財団法人 日本生産性本部「労働生産性の国際比較 2017 年版」 ([https://www.jpcc-net.jp/intl\\_comparison/intl\\_comparison\\_2017\\_press.pdf](https://www.jpcc-net.jp/intl_comparison/intl_comparison_2017_press.pdf)) , 2017. 12. 20

マイケル・ムーア(2015)「マイケル・ムーアの世界侵略のススメ」(角川書店)

ハフィントンポスト「フランスが宿題めぐる新政策を実施へ。フィンランドや韓国との比較から宿題の存在意義を探る」

([https://www.huffingtonpost.jp/2017/09/08/france-homework\\_a\\_23201256/](https://www.huffingtonpost.jp/2017/09/08/france-homework_a_23201256/)) 2017. 09. 08

やました ひでこ(2018)「人生を変える断捨離」(ダイヤモンド社)

酒井光雄 ダイヤモンド・オンライン「絶対付き合ってはいけない会社、8タイプ」

(<https://president.jp/articles/-/25631>) 2018. 07. 12

## ◆瀬戸 紅子 (株) ADK マーケティング・ソリューションズ アドテクセンタープランナー

私の言いたいこと一般部門

第 ( 7 ) テーマ/その他 (第 1~6 テーマにあたらぬもの)

タイトル『Femvertising (フェムバタイジング) のすすめ』

### 第 1 章 日本におけるジェンダー不平等問題

世界的問題となっているジェンダー不平等問題に対する女性のエンパワーメント運動は、#MeToo や Time's Up で勢いを増し、欧米諸国を中心に今、佳境に入っている。さて、日本ではどうだろうか。

日本はジェンダー不平等国家である。2017 年 11 月に世界経済フォーラムの「The Global Gender Gap Report 2017」で発表されたジェンダー・ギャップ (男女格差) 指数ランキングにおいて、日本は 144 か国中、114 位であった。経済参画、政治参画の項目で、平均を下回る結果である。

国民の世論をみても、日本人はジェンダーの不平等を感じている事が分かる。

2018 年 2 月のマクロミルの調査では、64%の人が「日本は男女平等ではない」と回答、平等ではないと回答した人を男女別にみると、男性は 57%、女性は 70%であり、女性の方が不平等を強く感じていた。2015 年 11 月の東京都生活文化局の男女平等参画に関する世論調査でも、約 6 割の人が「男性の方が優遇されている」と回答。分野別では、「政治」が 75%、「社会通念・習慣・しきたり等」が 69%、「職場」が 63%であり、「男性も家事・育児を行うことは、当然である」とした人は 51%に留まった。また、男女間の暴力については「被害者になるのは圧倒的に女性である」とした人は、81%にまで上った。

しかしながら日本においては、#MeToo 運動の認知率は 21%に留まる。日本では多くの人がフェミニズムに対し無視の姿勢を貫いており、#MeToo が広がらなかったと考えられる。厚生労働省の調査で、職場でセクシャルハラスメントを受けた事のある女性は 28.7%にのぼり、そのうち 6 割超が泣き寝入りをしていたとし、また、5.7%が「上司や同僚から嫌がらせを受けた」、3.6%が「解雇、退職を強要された」という結果が出ている。男性社会でのセクシャルハラスメントは、一種のコミュニケーションであるかの様に存在している中、組織を重んじる日本において、女性が個人の権利を主張したり、本問題に対しネガティブな声を挙げる事は難しく、組織や社会もまた本問題を積極的に解決しようという状況では無いと考えられる。

つまり日本では、多くの人がジェンダーの不平等を感じているのにも関わらず、その状況

を無視し続けているのだ。G7に参加し、先進国と名乗る日本が21世紀にこの状況である事は、異常事態である。

では、私達がつくっている日本の広告において、ジェンダーの平等性はどの様であるか。ジェンダーを平等に描いている広告も存在するが、女性の描き方を巡っての広告炎上が近年多く発生している。2017年7月の朝日新聞の調査においても、44.5%の人が「メディア（広告、テレビ番組、活字メディア）は男女の役割分担を固定的に発信している」と回答し、21%が「身体的なイメージを強調したり、性的な対象として描いたりしている」、18.6%が「特に女性について、容姿や若さを強調している」と回答している。

ここで私達が問題視しなければならないのは、女性の広告表現を原因とする炎上は最近のホットワードではないという事である。1975年に放送された食品メーカーのテレビCMが「私作る人、ボク食べる人」という表現を用い、それに対し「男女の役割分担を固定化してしまう」として女性団体が抗議行動を起こした。つまり、1975年から43年も経っているのにも関わらず、私達広告人はまだ、女性蔑視表現の広告を作り続けては炎上させているのだ。

また、組織を見ると、広告会社、広告主そのものが実に男女不平等である事がわかる。日本の総合広告会社上位5社、広告出稿金額上位5社の正社員の男女比の平均値は以下の通りだ。

【2017年総合広告会社上位5社の平均値】全正社員に占める女性の割合：21.9%、管理職に占める女性の割合：6.4%、役員に占める女性の割合：3.3%

【2017年広告出稿金額上位5社の平均値】全正社員に占める女性の割合：16.5%、管理職に占める女性の割合：12.1%、役員に占める女性の割合：8.7%

広告会社、広告主共に女性社員の割合は著しく低く、その上殆どの女性が決裁権を持っていない。どちらも男性優位の組織であり、ジェンダー不平等問題に対して無関心であるからこそ、ステレオタイプ広告、女性蔑視表現を繰り返していると考えられる。

更に日本において最も危険を孕んでいるのは、ジェンダーの不平等が日本人の価値観に浸透しきってしまったという状況だ。CM総合研究所が発表した2017年CM好感度ランキング上位10位の中に、「家事＝女性」という描き方をしているCMが2社ランクインしている。広告の作り手はステレオタイプを垂れ流し、また消費者も違和感なく、むしろそれを好意的に見ているのだ。不平等である事にすら気が付かない不平等なこの状況こそが深刻な問題であり、もはやジェンダーの不平等さも文化や人々の価値観に浸透して、生活の一部となってしまう私達日本人は、ジェンダーの不平等問題について無知である事にも無知なのである。

## 第2章 Femvertising のすすめ

日本の現状に反し、今世界では米国を筆頭に Femvertising が進んでいる。Femvertising とは Feminism（男女同権主義、フェミニズム）と Advertising（広告）を組み合わせた言葉で、女性のエンパワーメント（ジェンダーの不平等問題への気づきを与え、社会での個々の存在を確立し、力を発揮できるような改革）を行う広告キャンペーンを指す。2015年にカンヌライオンズ国際クリエイティビティ・フェスティバル PR 部門でグランプリを受賞した P&G の生理用品ブランド Always のキャンペーン #LikeAGirl がその代表的な例だ。また、2015年に米国のオンラインメディアカンパニーが Femvertising Award を立ち上げ、2017年6月にはプムズィレ・ムランボ=ヌクカ国連事務次長、UN Women 事務局長がカンヌライオンズに参加し、広告業界に対して、ジェンダー平等の実現に向けたコミットメントを強化、共同で広告におけるジェンダーに基づくステレオタイプをなくしていくよう呼びかけ、更にユニリーバと協働し、広告や商品の情報から固定化された性別の描写を排除する世界的な連携「アンステレオタイプ・アライアンス」を立ち上げた。2017年8月には、英国の広告業界の規制団体 Advertising Standards Authority が性別に基づくステレオタイプを助長する表現の広告を禁止する規制を発表している。

世界中で Femvertising や広告のアンステレオタイプが進む中、日本においても、広告があるべき姿を今一度考え直すべきだ。

広告は人々の生活に密接し日々目にするものであり、広告主の商品・サービスの変容が今日までの文化を創ってきたように、広告主の顔である広告もまた文化を創ってきた。文化が誰に対しても平等であるべきである様に、文化を創りうる広告は、誰に対しても平等であるべきだ。私達はステレオタイプや女性蔑視表現の広告を世に出し続ける事で、間違った潜在意識や文化を浸透させていく事になるという危険性を熟知し、つくる広告に大きな責任を持って世に出すべきである。そして、生活者を熟知したコミュニケーションのプロフェッショナルを自負する私達広告会社は、私達のコミュニケーションは間違っていたと認識し、かつ永きにわたり作り上げてしまった日本人のステレオタイプを打ち崩さなければならない。

そこで私は Femvertising で、全ての日本人に女性のエンパワーメントを、そしてジェンダー平等の価値観を浸透させるムーブメントを起こしたい。

## 第3章 広告会社が巻き起こす日本人の価値観を一新させるムーブメント

前章までで述べた通り、ジェンダー不平等国家である日本においては、本問題に対して全くの無知であり、問題そのものに対し無視を貫く姿勢が強い。その為、日本でムーブメント

をより効果的かつ持続可能なものにする為には、女性のエンパワーメント・ジェンダーの平等性をポジティブに、普遍的で分かりやすい形で「これが女性のエンパワーメントだ、ジェンダーの平等だ、これが我々の目指す社会だ」と、企業やチーム、業界全体が一丸となって取り組む姿勢を見せる必要がある。

そこで私は、広告会社が人々の文化を創るコンサルタントとして、ステレオタイプを無くし、ジェンダーを平等に表現した広告、また女性のエンパワーメントを表現する広告を意志を持って制作し、その広告に「ジェンダーの平等性を示すピクトグラム」を掲げる事で、文化や日本人の価値観の上でのジェンダーの不平等問題を解決していく事を提案する。

ピクトグラムについては、既に国連が定める持続可能な開発目標（SDGs）において、性別記号を用いたものが存在するのだが、女性男性の性別記号しかない為、広告会社が主導となり、女性男性様々な性の全ての人々にとっての「ジェンダーの平等性を示すピクトグラム」を新たに開発したい。「ジェンダーの平等性を示すピクトグラム」を開発する事で、ジェンダーの不平等問題について無知である人々に、言葉で説明せずとも意志を伝える事が出来る。華美なマークでは無く単純化されたピクトグラムであれば、広告主の企業ロゴや商品ロゴを邪魔しない為、様々な場で応用出来ると考えた。また、ピクトグラムは前回の東京オリンピックにより普及が拡大した、云わばEmojiを生み出した日本のお家芸ともいえるユニバーサルな視覚記号である為、東京2020オリンピックで盛り上がるインバウンドへの日本企業のアピールや、海外の広告や商品での活用、カンヌライオンズにおける「ジェンダーの平等性を示すピクトグラム」を掲出した広告のみの広告賞の設立など、世界への拡大も期待出来る。



※「ジェンダーの平等性を示すピクトグラム」例（筆者作成）

また、「ジェンダーの平等性を示すピクトグラム」を広告に掲げる事は、人々の消費を促す事にも繋がると考える。数年前からカンヌライオンズではソーシャルグッドがキーワードとなっているが、消費者にもソーシャルグッドを求める姿勢が見られる。倫理的消費調査研究会が2016年12月に行った、エシカル消費（倫理的消費）についてのアンケート調査では、7割弱が「エシカルな商品・サービスの提供が企業イメージの向上につながると考えるか」について肯定的、6割強が「エシカルな商品・サービスの購入意向あり」という結果が出ている。企業の道徳的な姿勢を評価したり、社会貢献を考えた商品の購入を考える消費者

が増える中で、「ジェンダーの平等性を示すピクトグラム」を掲げ、消費者に企業の意志を表明することが、消費を促す事に繋がるのではと考えられる。

そして、このムーブメントを一過性のもので終わらせない為には、ムーブメント自体の平等性を保てるよう、性、年齢、所属部門、勤務形態等、多様性を持ったメンバーを各広告会社から選出、数年毎のメンバー入れ替え制の広告のジェンダーの平等性を判断する第三者機関を設立したい。その第三者機関が「ジェンダーの平等性を示すピクトグラム」を付与するとし、ピクトグラムの広告での掲出条件を、国連グローバル・コンパクトとUN Womenが共同で作成した女性のエンパワーメント原則（WEPS）を参考に、以下と仮定する。多くの条件を設定しない事で、表現の自由は残しつつ、広告を見た人々が自由を感じられる広告をつくる事を目指したい。

①ジェンダーの平等、女性のエンパワーメントを、意志を持って表現した Femvertising であるか。②その広告のクリエイティブに関わる広告会社、広告主の制作チームは性に多様性のあるものであったか。全ての人々が平等に意見の言える環境であるか。③その広告をつくる広告主、広告会社はジェンダーの平等な企業を目指し、女性のエンパワーメントを推進するか。④広告主、広告会社は人々の生活に密接した広告の責任と人々に与える影響を理解し、自分達がつくる広告に責任を持つか。

まずは先導する私達自身が多様性のある組織に変わるべきであり、全ての人にジェンダー平等の価値観を浸透させるという強い意志と責任感を持ってこのムーブメントを遂行する必要があると考える。

最後に、ムーブメントを起こす事が最終目的では無い事を忘れてはならない。将来的には広告会社が先陣を切って、「ジェンダーの平等性を示すピクトグラム」を広告のみならず、女性男性に限らず全ての人にとって平等である商品やサービス、企業に掲げ、ピクトグラムの有無をものの価値を測るひとつにしたい。それにより人々がジェンダーの不平等問題を認識し、この問題に正面から向き合い、改善しようと尽力する事こそクールだという文化と、深く根付いたジェンダー平等の価値観のもと、当たり前の様に全ての人々が平等で、自由を感じられる毎日を創造したい。

●参考文献

- 内閣府男女共同参画局, 「「共同参画」2018年1月号」,  
([http://www.gender.go.jp/public/kyodosankaku/2017/201801/201801\\_04.html](http://www.gender.go.jp/public/kyodosankaku/2017/201801/201801_04.html)), 2018. 8. 10.
- WORLD ECONOMIC FORUM, ”The Global Gender Gap Report 2017” (2017. 11. 2.),  
(<https://www.weforum.org/reports/the-global-gender-gap-report-2017>), 2018. 8. 10.
- Macromill, 「日本における“男女格差”の実態とは? 全国2,000人に調査!」  
(2018. 2. 27.), (<https://honote.macromill.com/report/20180227/>), 2018. 8. 24.
- 東京都, 「「男女平等参画に関する世論調査」結果」(2015. 11. 5.),  
(<http://www.metro.tokyo.jp/INET/CHOUA/2015/11/60pb5100.htm>), 2018. 8. 24.
- 朝日新聞デジタル, 「ジェンダーとメディア」,  
(<https://www.asahi.com/opinion/forum/051/>), 2018. 8. 24.
- CM総合研究所, 「2017年度 企業別CM好感度ランキング」(2018. 4. 11.),  
(<https://www.cmdb.jp/service/pdf/release20180411.pdf>), 2018. 8. 24.
- 厚生労働省, 「女性の活動推進企業データベース」, (<http://positive-ryouritsu.mhlw.go.jp/positivedb>), 2018. 8. 24.
- UN WOMEN, 「プムズィレ・ムランボ=ヌクカ UN Women (国連女性機関) 事務局長が広告業界によせた公開状」(2018. 6. 18.), (<http://japan.unwomen.org/ja/news-and-events/news/2018/6/open-letter-advertising-industry>), 2018. 8. 24.
- UN WOMEN, 「広告におけるジェンダーに基づくステレオタイプを無くしていく共同イニシアチブ: アンステレオタイプ・アライアンス」(2017. 7. 18.),  
(<http://japan.unwomen.org/ja/news-and-events/news/2018/1/unstereotype>), 2018. 8. 24.
- BBC, 「性差別CMは禁止 英広告業界団体」(2017. 7. 19.),  
(<https://www.bbc.com/japanese/video-40651950>), 2018. 8. 24.
- SHEKNOWS MEDIA, ”#FEMVERTISING AWARDS”,  
(<https://www.femvertisingawards.com/>), 2018. 8. 24.
- The Telegraph, ”His-and-hers advert ban as TV pulls plug on gender stereotypes”  
(2017. 7. 18.), (<https://www.femvertisingawards.com/>), 2018. 8. 24.
- 産経WEST, 「セクハラ「被害経験ある」3割弱→6割が泣き寝入り 厚労省1万人女性調査、被害申告で解雇事例も」(2016, 04, 04),  
(<https://www.sankei.com/west/news/160404/wst1604040100-n1.html>), 2018. 9. 7.



独立行政法人国民生活センター, 「ヨーロッパで生まれ日本で発展ピクトグラム」 (2014. 2)  
([http://www.kokusen.go.jp/wko/pdf/wko-201402\\_06.pdf](http://www.kokusen.go.jp/wko/pdf/wko-201402_06.pdf)) , 2018. 9. 7.

「倫理的消費」調査研究会, 「「倫理的消費」調査研究会 取りまとめ ～あなたの消費が世界の未来を変える～」 (2017, 04) ,

([http://www.caa.go.jp/region/pdf/region\\_index13\\_170419\\_0002.pdf](http://www.caa.go.jp/region/pdf/region_index13_170419_0002.pdf)) , 2018. 9. 7.

UN WOMEN, 「女性のエンパワーメント原則 (WEPs)」 (<http://japan.unwomen.org/ja/news-and-events/in-focus/weps>) , 2018. 9. 7.

## ◆岡野 玉留 (株)東急エージェンシー 営業企画局業務推進部

私の言いたいこと一般部門

第(7) テーマ/その他 (第1~6テーマにあたらぬもの)

タイトル『人生100年時代 ―高齢者マーケティングの再検討』

### I . 超高齢化社会を俯瞰してみる。

長寿の時代である。2017年の日本人の平均寿命は女性が87.26歳、男性が81.09歳で、香港に次いで第2位(女性の場合、男性は第3位)の長寿国である。リンダ・グラットンはその著書「ライフ・シフト」で、2007年に生まれた日本人の子供の半数は107歳まで生きる、としている。まさに『人生100年時代』の到来を告げています。

しかし、高齢の方々が車の運転で高速道路を逆走したり、コンビニに突っ込んだりしている。ゴミ屋敷の住人は必ずと言っていいほど老人です。悪臭を出し、道路まではみ出したごみを注意すると逆切れをするなど、世間の嫌われものです。結果として高齢の方々は世間の厄介者となり、長らく生きてきたことを寿ぐどころではなく、むしろ疎ましくさえ思う、そんな風潮が起きているのは嘆かわしいことです。これは高齢者の存在が現役世代の負担の上に成り立っているとする論調が世間で流布されていることもあると思う。自分が支払う年金が今の高齢者に使われ、自分らに回ってくるのはわずかになってしまうだろう不公平感が不満を増加させていることも事実です。

2016年時点での日本の高齢化率は27.3%。つまり、65歳以上が4人に一人の”超高齢化社会”です。このため国民皆年金となった1961年当時(65歳以上は5.7%)とは年金受給者と現役(被保険者)のバランスは大きく崩れ、年金制度はたびたびの修正を余儀なくされています。また、国民皆保険制度も負担と給付のバランス見直しが急務な状況です。さらに、これからは首都圏、近畿圏、中京圏など高度成長時代に膨張してきた大都市部での高齢化が進んでいくこととなり、その高齢者がまた高齢化していく。その時、必要な介護施設は全く足りなくなるといった事態が想定できるのです。(65歳~74歳に比べて85歳以上は30倍の入所割合です。)本来であれば喜ばしい長寿が逆にリスクとなって目の前の大なる不安となって我々のまえに立ちふさがっています。

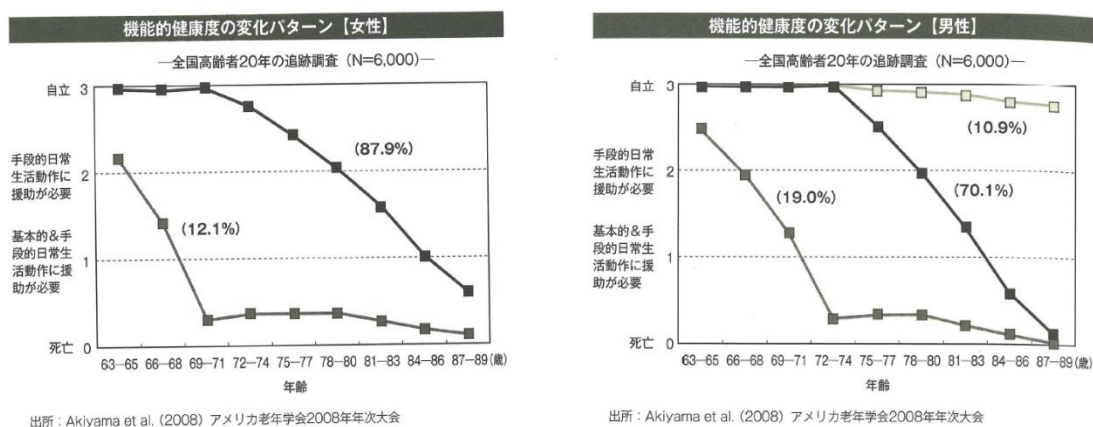
しかし、介護を必要とする高齢者はほんの一部(高齢者の2割)にしか過ぎないのです。8割の方は普通に自立した生活を営んでいます。高齢者の健康度を調べると興味深いデータがありました。

東京大学の秋山弘子教授は、全国の60歳以上の男女を対象として1987年から20数年にわ

たり加齢に伴う生活の変化を調査しました。その結果の一部が以下の図表です。

縦軸が自立の程度をしめし、横軸は年齢です。男性の場合は3つのパターンが見られます。約2割(19.0%)の男性は70歳になる前に健康を損ねて死亡、もしくは重度の介助が必要となってしまいます。約1割(10.9%)の人は80歳、90歳まで元気なまま自立度を維持できています。そして、大多数の約7割(70.1%)は75歳頃から徐々に自立度が落ちていきます。女性では、約9割(87.9%)の人たちが半ばから緩やかに自立度が低下していきます。残り(12.1%)は70歳前に健康を損ねていくパターンです。

図1 機能的健康度の変化パターン (秋山弘子(2010)『2030年超高齢未来』より)



70歳まえから急激に衰える方は心臓病や脳卒中などの生活習慣病から介護状態になっていくと思われるので、それ以前の段階で生活態度の改善に取り組む必要があったのです。全体8割にあたる方々は寝たきりの高齢者、要介護の状態ではなく何らかの助けはあるものの何とか日常生活を営んでいける姿が見て取れます。課題は自立度が下がって行く、衰えていくのをいかにくいとめていくかであり、より自立に近い姿でいかに老化の坂をくだらない努力が高齢化社会で個々人に求められていることです。

## II. 高齢化社会に向けた商品・サービス

健康度の変化パターンから読み取れることは生活を営むうえで多少の助けが必要となってくるのは75歳前後から、いわゆる後期高齢者の方々です。2013年には団塊の世代が入ってくるなど増えつづけるこの年代にむけ様々な商品・サービスが提供され始めています。その中でも大きなマーケットを形成している大人用紙おむつを見てみましょう。

大人用紙おむつは1960年代に市場参入が始まり。以後、1970年には高齢者の割合が全人口の7%を超えた高齢化社会となり、2007年には14%超の高齢社会となり対象人口が拡大をしていることで市場が大きく伸長をしてきています。ユニチャームによれば、国内市場全体をみても、2010年に子供用1530億円;大人用1440億円だった紙おむつ市場が、2012年には

子供用 1390 億円；大人用 1590 億円と、子供用を追い抜いたという。(東洋経済新報社 大野和幸「大人用おむつが、バカ売れするわけ」2013 年 12 月 14 日)

子供用になかった尿漏れパッドの開発、つけたままで座りやすいテープの工夫もしています。パンツタイプでも薄型を開発、外出時に使用できるものなどニーズ対応に余念がなかったこともマーケットの拡大につながっています。

高齢者向けの商品はこの紙おむつのように購入に気を使うもの、いわば日陰の商品が多くあります。しかし、この紙おむつが当初の介護用品の暗いイメージから気兼ねなく外出できる、つまり生活を楽しむための商品へとバリエーションを拡大したことがテレビ CM などの広告で積極的にアピールできるようになったのです。高齢者の認知拡大へとつながり、購入経験が増加したと考えられます。「日陰型」商品から「日向型」商品への転換・脱皮がコミュニケーションを容易ならしめ市場拡大に至ったと思われまます。

高齢者が増えてくることで様々なイノベーションが起こってきています。アルツハイマーや糖尿病の創薬開発、介護用ロボット開発、遠隔医療サービス、見守り装置、近距離移動用ミニ EV などなど。その中から服薬などの生活支援をするロボット「あんしんクラウド for PaPeRo i」が見守る一般向けサービスも本年 7 月から始まりました。「見守り IoT 浄水器」は来春発売です。シニアフィットネス「0yZ (オイズ)」、音楽体操プログラム「まちかどエクササイズ」、「いきいき美容教室」などのソフト面の開発もすすんでいます。多くのイノベーションが様々な商品・サービスを世に出しつつあります。高齢社会は新商品・サービスの宝庫でもあるのです。(参考文献・サイト)

### III. 高齢者消費行動モデルの検証

消費行動モデルは AISAS が代表的なものです。

注意 (Attention) → 興味 (Interest) → 検索 (Search) → 行動 (Action) → 共有 (Share) →

生活者は周りに情報アンテナを張り巡らし、自分に有益であることに興味を覚える。さらにはないかと調べ、納得すれば購入・使用。そしてその受益を知人に奨める。5 段階の消費行動モデルです。本論の検討課題は高齢者の消費行動も同様のステップだろうか、ということです。生涯発達心理学の知見を手掛かりに検討していきたい。

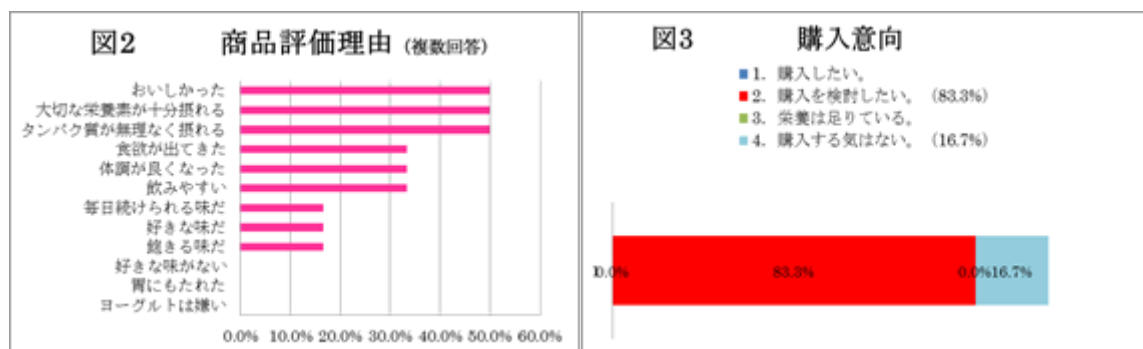
高齢になると筋力が落ちると同様に目や耳といった感覚機能も低下を始めてきます。さらに脳は委縮を始め、血流量も低下するなどで情報入力、処理速度、注意資源、抑制機能の低下を招き、高齢者の記憶機能の低下を招くようになってきます。しかし、「ヴェルハーゲンとセラは、高齢者では他の情報に干渉されずに目的の情報に注意を向ける機能（選択的注意）には加齢の影響がみられないのに対して、状況に応じて一方の情報には注意を向け、他方の情報を抑制することが求められる二重課題の場合は加齢の影響がみられる」といった報

告があるように注意のすべての機能が低下するわけではないのです。(佐藤眞一他『老いのころ』P. 89)

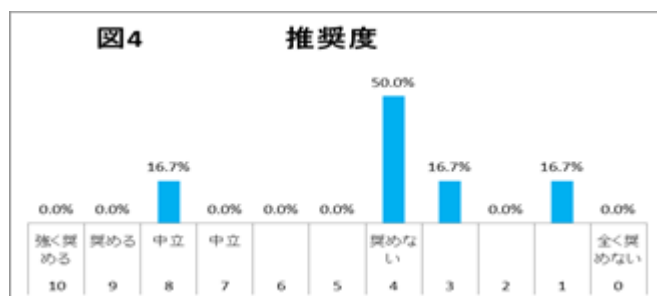
また、「カーステンセンは社会情動的選択性理論から、加齢による社会関係の変化に関して、時間的展望が狭まり、人生に残された時間を意識するようになると、人はさまざまな情報を獲得したいという動機づけから、情動の満足感を得て人生の意味を感じることに主眼をおく動機づけへと変化するようになります。」つまり、満足感やポジティブな感情を優先し、新しい情報の摂取には積極的でなくなるということです。「興味」、「検索」行動の低下は必然なのです。(佐藤眞一他『老いのころ』P. 167)

「共有」行動は情報獲得行動の裏返しなので、行うことが少ないと考えられ、今回この共有行動について調査をしました。

新商品の高齢者用流動栄養食を2週間にわたる飲用モニターにより、購入意向と推奨意向を調査しました。商品は高エネルギー、高たんぱくの栄養食です。(平成30年8月実査、n=6、平均年齢84.0歳、男：女=1：2) 結果は以下の様でした。



購入意向は83.3%と高く、その理由もほとんどがポジティブなものでした。しかしながら、この高い購入意向にも関わらず他人へ「奨める」人はなく、中立が一人、残りの方は奨めない方でした。商品の問題なののでしょうか。2週間だけとはいえ飲用を続け、「食欲が出てきた」「体調が良くなった」などと評価しているのです。やはり高齢者は商品を気に入ってもそれを推奨する意欲が少ないと考えたほうが妥当だと思われます。



どうも高齢者は新しい情報獲得に積極的でなく、共有活動も積極的でないようです。

以上の消費者モデル各段階の検証から導き出される高齢者の消費行動モデルは、注意(Attention)→行動(Action) のシンプルな図式で語ってもいいのではないかという結論になりました。この注意行動を手助けするのは家族など近親者の存在です。従来から親子関係の研究から、大半の親子、とくに成人した娘とその母親は互いに頻繁に電話をかけたり、家を訪れたりと親密な関係があるといわれています。さらに親子間の親密な感情は親子がともに年齢を重ねるにつれて上がっていくことが示唆されています。この娘からの情報提供は高齢者にとっては認知されやすく消費行動へとつながるだろうと思われます。

また、高齢者が効率的に記憶するためには、一度に複数の情報を与えるのではなく、1つひとつわかりやすく情報を提供することが重要との指摘があります。シンプルなメッセージ作りが高齢者マーケティングには必須のことと思われます。

#### IV. 結論と展望

国立社会保障・人口問題研究所によれば、今後50年間で総人口は減少するにもかかわらず超高齢人口は増加をしていくという。2015年から2065年にかけて65歳未満人口は約4割減少する。他方、75歳以上人口が約616万人の増加、85歳以上では657万人の増加をしめすという。この結果、総人口に占める75歳以上の割合は2015年の12.8%から2040年に20.2%、2065年に25.5%へ、同様に85歳以上の占める割合も2015年の3.9%から2040年に9.2%、2065年には13.1%へと上昇します。このように今後は高齢者の中でも75歳以上、85歳以上といった超高齢者が数も割合も増えていくことになるのです。

また、高齢者のいる世帯構造も変化してきています。1980年には高齢者がいる世帯のうち、三世帯世帯が一番多かった(50.1%)のですが、その比率は2010年には16.2%まで減少しています。増加しているのは夫婦のみの世帯と高齢者の単身、そして親と未婚の子のみの世帯です。夫婦のみの世帯は16.2%から29.9%、高齢者の単身世帯は10.7%から24.2%まで増加しており、合すると54.0%と高齢者のいる世帯の半分以上を占めています。

超高齢者が増え、また高齢者のみの世帯が半数以上となっていく将来、超高齢者へのマーケティング活動は家族などの介護者に訴えることでなく超高齢者本人へ直接訴えていかねばなりません。そのためには 1. 日向型商品・サービスへのポジショニング転換 2. シンプルなメッセージ作り 3. 注意(Attention)→行動(action)の2ステップに注力 が重要と思われます。そして、それらの新商品・サービスを正しく市場導入、普及させて生き生きとした高齢社会を作り、世界で最初の「幸せな長寿国」を築こうではありませんか。

●参考文献・サイト一覧

国立社会保障・人口問題研究所 (2017) 「日本の将来人口 (平成 29 年推計) 報告書」

([http://www.ipss.go.jp/pp-zenkoku/j/zenkoku2017/pp29\\_ReportALL.pdf](http://www.ipss.go.jp/pp-zenkoku/j/zenkoku2017/pp29_ReportALL.pdf)) 2018. 8. 14

佐藤眞一・高山緑・増本康平(2014) 『老いのこころ—加齢と成熟の発達心理学』 (有斐閣)

東京大学高齢社会総合研究機構編 (2017) 『東大が作った高齢社会の教科書』

(東京大学出版会)

東京大学高齢社会総合研究機構 (2010) 『2030 年超高齢未来』 (東洋経済新報社)

東洋経済新報社 大野和幸 「大人用おむつが、バカ売れするわけ」 2013 年 12 月 14 日

(<https://toyokeizai.net/articles/-/26424>) 2018. 7. 10

内閣府 (2018) 「平成 30 年度版高齢社会白書 (概要版)」

(<http://www8.cao.go.jp/kourei/whitepaper/w-2018/gaiyou/pdf/1s1s.pdf>) 2018. 8. 14

吉川洋 八田達夫編 (2017) 『「エイジノミクス」で日本は蘇る』 (NHK 出版)

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)

『LIFE SHIFT(ライフ・シフト)』 (東洋経済新報社)

(株)イノシス 「マッスルスーツ®とは」 (<https://innophys.jp/about/>) 2018. 9. 12

(株)公文教育研究会 「学習療法センター」 (<https://www.kumon-1t.co.jp/>) 2018. 9. 12

(株)コナミスポーツクラブ 「OyZ (オイズ)」 <https://www.konami.com/sportsclub/oyz/>  
2018. 9. 12

(株)コンロッド 「あんしんクラウド®for PaPeRo i」 <https://xn--18jzb9jb9g6b7kuj.jp>  
2018. 9. 12

(株)資生堂 「資生堂ライフクオリティ事業」

(<https://www.shiseido.co.jp/lifequality/class/index.html>) 2018. 9. 12

(株)ドリームバンク 「浄水器」 (<http://dream-jousuiki.com/ahyouka.html>) 2018. 9. 12

(財)ヤマハ音楽振興会 「ヤマハ音楽研究所」

(<http://www.yamaha-mf.or.jp/onken/information/180910.html>) 2018. 9. 12

## ◆田中 克 (株)電通 第5CRプランニング局 コミュニケーション・プランニング 5酒匂部

私の言いたいこと新人部門／テーマ自由

タイトル『広告会社の新しいパートナーシップの形～「アイデア投資」という考え方～』

### 0. はじめに

広告会社（特に総合広告代理店）は自身の事業領域を従来のマス広告の領域から拡大させていくべきであるという議論を広告業界内部でしきりに耳にする。クライアント企業の PR や企業認知のためにグラフィックや CF などの宣伝資材を制作し、マスメディアやデジタルメディアに掲載する従来型の広告領域だけではなく商品・サービス開発や経営へのコンサルテーションなど、よりバリューチェーンの川上に近い領域で広告費以外の予算からフィーを獲得するモデルを確立すべきというものである。広告宣伝予算以外から収益を得ること、マスコミュニケーション以外のソリューションを駆使してコミュニケーションビジネスの概念を拡張することは、クライアント全体のマクロ的な動向や広告業界のデジタル領域へのシフトを考えると適切な流れであるように見える。

しかし、クライアント企業的意思決定のプロセスや広告会社側の広告制作への志向などから、実態として企業理念のコピーライティング、商品パッケージのデザインなどの領域に留まっている事例が多い。本論では広告会社がより経営に近い領域で収益を上げる新しいモデルの可能性の一つとして、ベンチャー（企業内事業を含む）との新しいパートナーシップの形を提示したい。

前提として、以下の提言はこれまでの収益モデルからの完全なシフトを意味するのではなく付加として新しい収益モデルを立てることを旨としている。

### 1. なぜベンチャーなのか

従来の広告宣伝の領域から企業経営に近い領域へと踏み出す上でベンチャーを対象とするのは合理的である。一つはベンチャーの柔軟な意思決定プロセスである。一人の意思決定権が強いベンチャーでは主に予算配分の面で広告費以外の領域への対応が可能であり、広告会社側の多面的な提案を実現する土壌となる。

また、事業の歴史が浅いこともベンチャーとパートナーシップを組むことの利点である。事業のアイデンティティは年月を積み重ねるほど強固なものになるため、ベンチャーでは企業理念といった顧客向けのステートメントから業態転換まで事業のアイデンティティを変化させる事ができ、投資家を含めた全方位に対してのコミュニケーションを主体的に行うことが



できる。

さらに広告会社の新しい収益の柱となりうる要素として日本国内のベンチャー事業の趨勢も考えられる。2016年の国内の起業件数のうち会社化したものは約5万社であり、未上場企業の資金調達額は2,000億円超、調達達成企業は約1000社であり、ベンチャー市場に資金流入が進んでいる。事業資金が増えることは、パートナーフィーを狙う広告会社にとって参入の余地が生まれているということである。

一方で総額2000億円という額は広告業界の収益額からいうと決して大きな額ではない。広告会社がベンチャーとパートナーシップを組むという試みに踏み出すには、通常のパートナー契約のように期間に対してキャッシュで支払われるようなフィーモデルにはない収益モデルが求められる。次節では収益モデルを含めて広告会社が参入するに値するベンチャーとパートナーシップとのパートナーシップの組み方について考察する。

2. 「アイデア投資」という新しいパートナーシップの形会社がベンチャー企業とパートナーシップを組む際、従来の広告領域での働き方と違う点、重要となる点は①「報酬体系」と②「コミットの仕方」、③「コミュニケーションの対象」の3点に集約される。

①報酬体系としては、近年事例も現れ始めているキャッシュによるフィーではなくストック・オプションによる（あるいはストックオプションとキャッシュを組み合わせた）フィー契約が鍵となる。事業資金の少ないベンチャーにとっては当面の支払いをストックオプションで代替できるため、コミュニケーションの知見を持つ広告会社とパートナーシップを結ぶことが可能となる。企業のライフサイクル上、市場への継続的なコミュニケーションが必要なタイミングで統合的に戦略を立てるために広告会社とパートナーシップを組むことはベンチャーにとって有効な選択の一つとなりうる。一方、広告会社としてはベンチャーのコミュニケーション戦略を早い段階から担い、事業成長につなげることがそのままストックオプションの価値向上に繋がる。IPO時の公募価格の上昇率によってはベンチャーが契約時では払えなかった規模のキャッシュが広告会社に渡ることになる。つまり、広告会社が統合的なコミュニケーションという本業の強みを生かして、ベンチャーの事業成長にコミットすることで、事業の成長の度合いに応じてフィーを獲得する事ができる報酬体系といえる。

②この報酬体系を土台とした上で、広告会社がベンチャーの事業成長に貢献するためにはどのような働きが求められるか。通常の広告会社が向き合っている事業体と比較しベンチャー段階の事業体においてはコミュニケーションに関する人的リソースもシステム整備も未発達である事が多く広告会社の取り組む領域も幅広い。企業のビジョン・ミッション・バリュー

といった対外的なメッセージの整備からサービスを利用する顧客像の策定や WEB などの各種媒体を活用した導線設計と KPI に準じた PDCA サイクルの設計、UX 視点からのサービスの設計など、現在広告会社が新しい取り組みとして一部行っている領域が多岐にわたって存在している。広告会社の働き方としてはこれらの複数の領域全てを統合して取り組む必要があり、ベンチャーの中期的なマーケティングのロードマップから設計する必要がある。また、マス・コミュニケーションと違い WEB サイトを中心にした導線設計など短期的な PDCA サイクルを構築し回す事が求められる領域が多いため、現状のチェック、ソリューションアイデアを継続的に提案し続けることが求められる。一見、非常に高度な能力が求められるように感じるが、成熟した事業と違いベンチャーのコミュニケーション領域は未発達である分、各領域の課題が明確であることが多く、個人で複数の領域に取り組むことが可能である。広告会社としては少人数チームで取り組み、解決できない課題のソリューションだけ別途人員を一時的に追加するだけでプロジェクトが成立しうるため、広告会社の一人あたりの収益効率は高く保つことが可能となる。

③また、ストックオプション型の契約において IPO 時の公募価格を上昇が直接収益に繋がるという点から広告会社がコミュニケーションの対象として向き合わなければならないのは消費者市場だけではなくなる。企業価値の向上、公募価格の上昇を目指す上でコミュニケーション領域から貢献するためには、株式市場との向き合いがより重要であると考えられる。IPO にあたり公募価格を決定する方法の一つに類似業種、類似会社と比較する方式が採られる。業種ごとに倍率が決まっており、事業収益と掛け合わせて公募価格が決定され、その倍率は数倍から数百倍まで差が非常に大きい。つまり証券会社が未上場のベンチャーをどの業種として捉えるかによって、公募価格が大きく変わる可能性が高く、ベンチャーの事業が広く認知されていない段階で業種をどう見せるかを業種ごとの倍率を視野に入れてコミュニケーションを行っていくことで将来的にストックオプションの売却時に得られるキャッシュを最大化できるのである。業種を銀行事業からバイオテック事業へ見せ方を変えることは実現の可能性が低い、オンライン融資業を上場までにフィンテック事業へと見せることは十分可能であり、実際のベンチャーでは上場に向けて業種を逆算する事業者も存在する。広告会社がベンチャーとパートナーを組む上でこうした株式市場の動きに合わせてベンチャー社員のメディア露出の仕方まで含めた PR の仕方や、業種に共通するトクマナに併せた UI デザインなどのサービスの見え方を最適化させ、場合によってはコミュニケーションを起点に業態を開発していくことで、能動的に企業価値にコミットし収益を上げることが可能となる。

この①ストックオプションによる報酬体系のもとに③報酬を将来的に最大化するために株式市場を視野に入れながら②幅広い領域に渡りソリューションアイデアを提案し続けるとい

う新しい事業モデルを「アイデア投資」業として提言する。VC が複数のベンチャーに投資し、経営に携わって事業を成功させリターンを得るように、消費者市場への理解とデザインを主軸としたソリューションアイデアが豊富な広告会社は、そのアイデアをベンチャーに投入し事業からリターンを得るのである。

### 3 「アイデア投資」に必要なこと

ストックオプションによる報酬体系のもと幅広い領域に短期的な PDCA サイクルを構築し実施する「アイデア投資」を実現するために、現在の多くの広告会社はハード面とソフト面から最低限のチューニングをする必要がある。

ハード面としては会社がこの報酬体系にあったプロジェクト評価の方法・キャピタルゲインを計上する組織体制を調整する必要がある。つまり社内の即時的なキャッシュの計上が少ないベンチャープロジェクトをナショナルブランドとのプロジェクトと比較し低い評価とならないよう、収益モデルの違いを理解し、中長期的に見た場合の人員あたりの収益効率などを重視したプロジェクト評価を行うこと、プロジェクトごとのキャピタルゲインを計上・管理する体制を作ることが必要となる。現行のシステムでキャピタルゲインの管理が難しい場合、管理に特化した別会社を作ることでシステムを整えることが可能になる。こうした社内のハード部分を調整することに加え、実際に現場に立つ社員が「アイデア投資」を実行するために必要なことは、短期化する PDCA サイクルに順応するためのナレッジシェアと職種による自己の領域定義からの脱却というソフト面のチューニングである。従来型の PDCA サイクルではクライアントが蓄積した課題を知覚し、オリエンテーションとして広告会社が受け取り、キャンペーンの企画提案、クライアントの社内調整、実施、事後調査というようにリレー形式で大きな PDCA サイクルを回していくのが一般的だが、ベンチャーではマスメディアや大型イベント以外のソリューションが大部分を占め、WEB 上でデータを即時計測して課題を可視化し、事業の意思決定者とソリューションについて議論し、実施、即時計測というように PDCA サイクルが短期化する。この PDCA サイクル上でソリューションとなるのは外部の WEB 計測・分析ツールなどであり、これらの活用方法は現状社内のデジタル部署にのみ蓄積されノウハウがシェアされていない事が多い。この蓄積された知見を組織内でシェアすること、そして現場の人間がグロースハック視点のアイデアはデジタル部署の担当であり自分とは関係がないもの、と職種で領域を定義付けをしてしまわぬような意識付けが不可欠である。コピーライティング、PR キャンペーン、マスメディアプランニングしかソリューションを持たず、外部の計測ツールやデータベースを利用したソリューションノウハウが全く無い状態ではベンチャー事業の幅広い領域に対して効果的なソリューションを提案することは

不可能となるだろう。

#### 4 まとめ/インプリケーション

ベンチャーの事業成長をコミュニケーションを軸としたアイデアによって支援しストックオプションを得るという「アイデア投資」モデルは、総合商社業界がトレーディングに加えて事業投資という収益の柱を作り上げたように、今後の広告会社（特に総合代理店）の新しい業態の一つの可能性であると考えられる。

そして、これは必ずしも小規模のベンチャー企業にのみとどまる考え方ではない。デジタルツールを駆使しながら短期の PDCA サイクルを実行するグロースハックの考え方は、クライアント側も含めデジタル化が進む世界的な潮流の中で企業のライフステージにかかわらず適用できるものであり、この領域での知見の蓄積は従来の領域に対しても相乗効果が期待できるものである。

さらに本論では、例としてストックオプションによる報酬体系を条件としてあげたが、別の報酬体系によるパートナー契約の可能性も同時に示している。例えば、組む相手のリソースと広告会社の持つリソースの適合度によってはレベニューシェアによって収益を上げることも十分考えられる。つまり、パートナーとの協業の方法によって、様々な形で収益をあげることが可能になるのである。

#### ●参考文献

谷間 真 (2016), 『IPO ビジネスの本質』 (リスナーズ株式会社)

Philip Kotler&Kevin Lane Keller (月谷真紀) (2014), 『コトラー&ケラーのマーケティング・マネジメント 第12版』 (丸善出版)

Alistair Croll&Benjamin Yoskovitz(林 千晶) (2015) 『Lean Analytics —スタートアップのためのデータ解析と活用法 (THE LEAN SERIES)』 (オライリージャパン)

Japan Venture Research, 「2016年 未公開ベンチャー企業資金調達状況 (2016年総括)」, (2017/05/29), (<http://entrepedia.jp/reports/76>), 2018/09/15

Japan Venture Research, 「国内ベンチャーのEXIT動向をみる」, (2017/10/28), (<http://entrepedia.jp/reports/77>), 2018/09/15

電通, 「日本の広告費」, [http://www.dentsu.co.jp/knowledge/ad\\_cost/2017/](http://www.dentsu.co.jp/knowledge/ad_cost/2017/)), 2018/09/15

中小企業庁, 「中小企業白書」,

(2018/07/03), ([http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H30/PDF/chusho/09Hakusyo\\_fuzokutoukei\\_web.pdf](http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H30/PDF/chusho/09Hakusyo_fuzokutoukei_web.pdf)), 2018/09/15

## ◆江口 拓臣 (株)博報堂 第一プランニング局ストラテジックプランニング一部リサーチャー

私の言いたいこと新人部門／テーマ自由

タイトル『若者の推奨感覚に基づく NPS の発展形「YPS (Young Promoter Score) 試論」』

### 1章. はじめに

スマートフォンの普及に伴い、生活者の行動は大きく変化した。情報収集の手段が格段に増し、探索の対象となる情報量も増えた。製品の購買チャネルも実店舗以外の方法が出現し、生活者を取り巻く生活スタイル全般が、今までとは大きく異なる新たな形になった。よって、メーカーや小売、さらにはメディアまでもが、生活者との向き合い方を適切な形へと変化させる必要が生じている。

その変化が求められているのは、広告業界においても同様である。スマートフォンやインターネットが普及する以前、人々は情報の多くをマスメディアや ODM など、日常生活内で触れるものから収集していたため、広告の主流もコマーシャルやグラフィックであった。しかし、世の中に情報が溢れ、人々の行動が多様化した今、デジタル広告やロコミを活用した広告など、その形もまた多様化の一途を辿っている。

ニールセンの調査によると、人々が最も信頼する広告は、「友人や家族からの推奨」であるとされており、約 92%が信頼できると回答した。また、2 番目に信頼される広告は「消費者レビュー」であり、信頼できると回答した人の割合は約 70%である。

一方で、マス広告の信頼度を見てみると、テレビ広告と雑誌広告は 47%、新聞広告は 46%と、「推奨」や「レビュー」と比べて大幅に低い結果となった。

このように時代の変化に伴って、広告主から一方的に発信されるマス広告よりも、第三者である、一般生活者の客観的な評価が広告として信頼されやすい傾向が生じている。

加えて、SNS の普及により、一般生活者の発信力が爆発的に高まったことも相まって、近年「アンバサダー」「インフルエンサー」といったような、推奨を活用したマーケティングの新たな形も台頭してきた。

企業のマーケティング活動における効果測定指標にも、その潮流は現れている。近年 Net Promoter Score (以下 NPS) という概念が、企業の顧客ロイヤルティ評価尺度として用いられている。

### 2章. NPS について

NPS とは、米国ベイン&カンパニーのフェロー、フレデリック・ライクヘルド氏が中心とな

って開発した調査手法で、近年急速に広まっているロイヤルティ測定指標である。

広まった理由は、「指標のシンプルさ」や「収益相関の高さ」が受け入れられたからであるとされ、1つの質問で効果的に顧客のロイヤルティを測れるとして多用されている。

NPS では、推奨度を 11 段階で尋ね、その結果から回答者を 3 つの基準で分類している。「9, 10」を選択した場合を「推奨者」、「7, 8」を選択した場合を「中立者」とし、「6」以下の場合を「批判者」と定義している。以上の定義で抽出された「推奨者」の割合から、「批判者」の割合を除いた結果が NPS の値となり、ロイヤルティ測定に用いられる。

このように、やや厳しいとも捉えられる基準が設定されているのは、実効的なロイヤルティ指標としてより確実なものにするためだと考えられるが、私は尺度「6」が「批判者」に分類されるという点に対して疑問を抱いた。

米村・松田（1991）をはじめとする数々の社会心理学研究において、日本人は中間回答を選択しやすい傾向があると言われている。そのことも踏まえた上で、推奨度「6」は「推奨者」とするには乱暴かもしれないが、「批判者」と表現するのも言い過ぎだと考察した。また、Iwata et al.（1995）では、日本人はポジティブな感情表現を抑制しがちであるため、中間選択に至る傾向があるとも述べられている。だとすると、「8」を「中立者」とするのも、正しい分類と言うには早計ではないだろうか。

加えて、11 段階の細かい尺度設定は尺度間の差がわかりづらく（回答者にとって、尺度「5」と「10」の差は明確でも、「6」と「7」の差は明確には意識できない場合が多い）、同じ推奨度を持つ人でも、回答する尺度が異なってしまう現象が頻発しているのではないかと推察した。中間回答に寄り易いという日本人の特性を踏まえても、推奨感情のレベルをわかりやすく日本語で示すなどの対策をした方が実効性は高まるのではないかと考えた。

以上の疑問から、現代のように生活者の情報環境や考え方が多様化している中で、固定化された NPS の分類や指標を改めて考え直すことには、実務的な余地・意義が存在するのではないかと考え、本論文において解明することとした。

その際、情報環境の変化を起点に論ずるにあたり、デジタルと親密な若者に絞ってその指標を改めるよう試み、若者における新たなロイヤルティ指標「Young Promoter Score（以下 YPS）」の測定方法を提唱することを、本論文の目的とする。

なお、本論文において論じたいことは、NPS の存在意義について疑うということではなく、NPS を活用する上で、若者に対してより効果的かつ実用的な運用方法がないか、ということである。

その上で、私は以下の仮説を調査によって検証した後、検証結果に基づいて NPS の「分類基準」と「尺度説明」を改善することにより、若者の意識がより効果的に解明できる仕

組みを提案したい。

【仮説】若者にとって、NPSにおける「推奨者」の分類基準は尺度「9」未満も該当し、それに伴って「中立者」の分類基準も、範囲が変わるのではないか。

以上の仮説を検証するために、定性調査を実施した。概要は以下の通りである。

■ 図表 1—定性調査概要

調査期間	2018年9月10日～2018年9月16日
調査内容	NPSの11段階尺度に関する価値判断内容と推奨動機について
調査方法	18歳～25歳の男女（学生・社会人）7人に対して、記入式調査を実施

本調査は以下のような設計で実施した。

NPS11尺度について、NPSの概念について説明した後、尺度「0」から順に、11段階の尺度すべてを、それぞれ自分の言葉に変換して記入する0A形式の回答を求めた。

なお本調査においては、仮説にて述べた「分類基準」の他に、「尺度説明」についても傾向を解明するため、0A形式の回答による手法を選定した。

### 3章. 調査結果

図表2が、調査結果の一部を抜粋した表である。なお尺度「3」以下については、仮説で示した分類の変更に影響しないため割愛する。

■ 図表 2—定性調査結果 部分抜粋

回答者	A	B	C	D	E	F	G
オスメ尺度「4」	勧めなきゃいけない時以外は勧めたくない	まあ勧めてやるかてな感じよ	正直なんとも思わない笑突	使ってみてもいいんじゃない？感想教えて	人に買ったら、まあって感じですよ	個人個人ですすめるために話を振ろっかなあ	まああなた次第かな
オスメ尺度「5」	悪くはない。人による。	普通です	わからない！	持ってる損はねえと思うよ	これ、いーよー	え、これ結構みんな意外と知らないんじゃない？	ふつ～にまあよかった
オスメ尺度「6」	割と良い。好きな人は好きそう。	普通に毛が生えた感じ	なくてもいいよね！	まあかっててもよいかも	結構私はこれ好きー	えええこれみんな絶対使わなきゃじゃん！みんなに勧めようかなあ	けっこういいかもしんだけど、でも人によるからあなたがどうかはわからん
オスメ尺度「7」	私は好きだった。	まあまあいいぜ	持ってみたら良いかと！	けっこうおすすめ！	プレゼントであげるね！	みんなに勧めたい	けっこういい！！！！
オスメ尺度「8」	とても良かったので是非勧めたい。	けっこういいよ	絶対に使った方がいいけど、おれは持っていない笑突	これ買いな！いいよ！	結構気に入ってると思う！	みんな知ってるのかなあ、勧めたら自分の株上がるんじゃない？	めっちゃいい！！！！
オスメ尺度「9」	絶対に勧めたい。	これはたいふいけてる半端ない	絶対に使った方がいいけどちょっと高いぜ	買え！！！！	これ本当おすすめ	まじめっちゃいいじゃんこの商品！！みんな買わなきゃね？	やばい
オスメ尺度「10」	全人類が(行く/する/見る etc...)べき。	これじゃないとかいうやつは、ありえない	絶対に使った方がいい！これであなたの生活は豊かになる！	え、これ一緒に買わない？	マジで使って欲しい。あげるから！	これ絶対全員に勧める！	めっちゃかわいいほんまにやばいほんまにやばい

調査の結果、尺度「8」においては、「是非勧めたい」「絶対使うべき」「めっちゃいい」といった、かなり強い推奨意向を示す声が伺え、尺度「6」では、中立寄りの肯定回答が多く見られた。一方で、尺度「5」以下の項目では、ポジティブな感情が含まれない意見が出現し始めたことから、尺度「5」以下を「批判者」とし、元の「推奨者」「中立者」の分類基準を、それぞれ1段階ずつ下げることが妥当な分類だと推察した。

なお、図表にて割愛した尺度「0,1」については、大きく「商品に対する批判」「『絶対』という単語を含んだ推奨忌避」のコメントが、共通して見られ、尺度「2,3」についても、批判的なコメントが多く見られた。

調査の結果について、中間回答付近で回答内容に肯定・否定のばらつきが見られた点は、新たな発見だった。実効的なロイヤリティ測定指標として、ネガティブ表現のなかった尺度「5」を批判者に分類するのは、确实性の担保としては適切であると言える。一方で、中間回答の認識にばらつきが生じた事実からは、2章にて述べた「同じ推奨度でも選択する尺度が異なってしまうのではないか」という疑問が確かだと検証された。よって、「尺度説明」によるイメージの統一により、一層正確な測定ができるようになるかと考察した。

以上の結果から、仮説は支持されたと判断し、結果に基づいた実務的示唆を提唱する。

#### 4章. 実務的示唆

定性調査の結果や考察に基づいて、現在のNPSをより若者に対して効果的に運用できるようにするため、以下の3点を改善案として述べる。

- ① ロイヤリティ分類基準の改善
- ② NPS調査設問における感情例の追記（尺度説明の改善）
- ③ UIの一新

以上3点の改善を「YPS」試論として提唱し、若者におけるより効果的なNPS運用に寄与したい。

##### ① ロイヤリティの分類について

調査の結果を踏まえて回答尺度の分類を改め、「8~10」が「推奨者」、「6,7」が「中立者」、「5」以下が「批判者」となるように設定する。

##### ② NPS調査における設問に、感情例を追記

定性調査の結果から、「0~10」の尺度において、感情例が以下のように表示されるように設定する。例は調査結果を参考に、客観性が保たれるバランスを考慮して作成した。

■ 図表3—表記する感情例一覧

例 \ 尺度	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
男性例	マジでやめとけ	いや、絶対 いらなくてしょ	俺はないなあ これ	何のためにある かわからない	正直なんとも 思わない	普通です	まあ買って みてもいいかも	結構オススメ！	これ買いな！ いいよ！	絶対に勧めたい	これ使わないとか ありえない
女性例	マジでいらない	私は絶対 勧めない	私は正直 いらない	勧める価値が ない	必要な時以外は 勧めたくない	普通にまあ よかった	割といい、好きな 人は好きそう	私は好き	めっちゃいい！	めっちゃいいから みんな買うべき	全人類が 使うべき

また、例文については、回答者の若者に、自分たちにとって身近だという印象を与えるために、定性調査の結果をそのまま抜粋したため、砕けた言い回しとなっている。

##### ③ UIの一新

UIは、スマートフォン慣れしている若者が、より直感的に回答できる形にする。

具体的には、SNSサービス「Instagram」のアンケート機能において採用されているような、ボリュームボタン式の形態をとる。



その際、②で述べたように感情の例が吹き出しで表示される仕組みにする（図表 4 参照）。

■図表 4—YPS の運用 UI 例



以上の YPS 試論を実務運用することにより、効果的に若者のロイヤルティを測定できると考察する。

## 5 章. おわりに

本論文では、近年の生活者を取り巻く環境の変化から、マーケティングの評価に用いられる NPS 理論に着目し、その形を日本人の特性を踏まえた上で、若者に特化した形にアップデートすることによって、より効果的な運用ができる示唆を考案した。

しかしながら、本論文においては、YPS 試論の効果性を定量的に実証することや、若者の形態分類（「消費意欲が低い若者」「インフルエンサー気質の強い若者」といった、特性による分類）を詳細に実施した上での定義付けをしていない。また、推奨意向の度合い・感情と、実際の推奨行動のつながりまでを実証するに至っていない。

よってそれらを本論文における研究余地とし、今後一層の研究発展への一助としたい。

## ●参考・引用文献

- ・遠藤直紀・武井由紀子(2015),『売上につながる「顧客ロイヤルティ戦略」入門』（日本実業出版社）
- ・Iwata, N., Roberts, C. R., & Kawakami, N. (1995), "Japan-U. S. comparison of responses to depression scale items among adult workers." *Psychiatry Research*. 58, pp237-245.

- ・ ニールセン(2012年4月10日発表), 「広告の信頼度調査」,  
(<https://www.nielsen.com/us/en/press-room/2012/nielsen-global-consumers-trust-in-earned-advertising-grows.html>), 2018.09.12
- ・ 米村恵子・松田義幸(1991), 「社会調査に観る日本人の曖昧・中間回答に関わる研究」,  
日本社会心理学会編(1991), 『日本社会心理学会第32回大会発表論文集』(日本社会心理学会), pp66-69.

## ◆住吉 美玲 (株) 読売広告社 第2アカウントユニット第10営業局第2部

私の言いたいこと新人部門／テーマ自由

タイトル『舞台芸術に学ぶ、想像の可能性』

### 1章 はじめに

明確で分かりやすい、簡単に理解できる、そういった広告が多いと感じている。

普段の日常の中で目にする広告は、そこに提示されている情報をただ受諾するだけでいい表現が多いように思ってしまう。純粋な生活者だった時の私は、それらの広告を特に頭を使うことなく見て、大抵の場合忘れていた。

「分かりやすさ」は生活者にとって親切で、企画における優先順位も高いだろう。しかし、自発的な行動を生み出さなければ、それは瞬く間にその人の記憶からは無意識に消されるのだろう。

大抵の事は調べればすぐわかる時代に、果たしてどこまで「説明」してあげなければならぬのだろうかかと疑問に思う。そこで私は、覚えたり検索したりする前段階として、「想像する」を生み出すことに、今後の広告の可能性を見出せるのではないかと考えた。

想像させる効果を存分に生かした表現手段は多くある。その中で特に、舞台芸術が秀でた活用をしていると思い、次の章にて例を挙げる。

### 2章 舞台芸術の表現

私が初めて野田秀樹の演劇を見たとき、その物語は難解だと感じた。それは、舞台が別の時代と頻繁に行ったり来たりし、小道具が一瞬のうちに別のものとして扱われたりしたからだ。しかし、その物語に隠されたメッセージに気付けたとき、私は発見に対する喜びと、それが持つ意味の負荷に悲しみを覚え、今でも忘れられずにいる。

野田秀樹の戯曲「パンドラの鐘」では、鐘をはじめとする様々なものや言葉が重層的な意味を持つ。本作品の元となったギリシャ神話「パンドラの箱」では、ゼウスがすべての悪と

災いを封じ込めた箱を、人間界に行くパンドラに持たせた。彼女が地上に着いたとき、好奇心から開けてしまい、すべての災いが地上に飛び出し、急いでふたをしたが逆に希望だけが箱の中に残ってしまったという説話である。

パンドラの鐘の舞台上には、登場人物たちが地中深くより掘り出した巨大な古代の鐘が置かれている。その鐘の姿から、歴史から遠く忘れ去られた古代王国と、鐘と一緒に葬られた古代の秘密が浮かび上がり物語は展開していく。

物語の後半、その鐘が長崎に投下された原爆、ファットマンと酷似していることに気付かされ、登場人物の台詞やエピソードには、原爆製造やポツダム宣言、昭和天皇の戦争責任という歴史が投射されていると分かる。この舞台では、パンドラの神話やポツダム宣言の説明はないが、それを想起しない人は少ないだろう。

水を一。熱線を浴び、原子野で手を伸ばした人々。主人公のミズヲの見た原風景を私たちも同時に想像の世界で見ることとなる。

私たちは舞台から想像する。戦争を体験していない私の想像する戦争の原風景は、小学校の修学旅行で訪れた、長崎原爆資料館で見た写真たちで、その記憶と舞台が結びつき、想像が広がる。多分、私の隣にいた人は同じ舞台に違う景色を見て、私と同様に記憶に深く残すだろう。

本作は、作・演出の野田秀樹が長崎出身であることを知る観客とそうでない観客にとって、また違った物語として映るかもしれない。

同じものを見て違うものを想像する、一つの言葉から複数のものを想像する、それらの興味深さと可能性について、私たちはもっと期待できると思う。

### 3章 モチーフのもつ重層的な意味と、言葉あそび

前章で述べたように、芸術の世界において、言葉やモチーフがそのままの意味だけを持たないことは多々ある。

たとえば、舞台上にリンゴを手にした男性がいたとする。

「リンゴ」は食べ物という側面だけでなく、禁断の果実であり、知恵の象徴であり、「最も美しい人へ」という意味も持つ。そのことを知っていれば、男性はただの空腹の男性から、アダムか、ニュートンか、恋する男性または美しい女性にも見えるかもしれない。観客が彼をスティーブジョブスだと思ったら、それもまた面白い。その想像の自由さが舞台の魅力の

一つといえる。このように、重層的な意味を持つモチーフは、舞台上では非常に効果的な表現となる。

象徴とはもとはギリシャ語の  $\sigma\upsilon\mu\beta\omicron\lambda\omicron$  (symbalein) からでた言葉である。symbalein は割符を意味し、文字やしるしを木片などに書き、二つに割ったもので、それらを別々に所有しておき、後に二つを合わせて真偽確認の証拠としたものである。“つぎ合わず” ことを意味していたといわれ、割符の一片は他片をも指示するという意味から、「あるものがそれとは別のものを、何らかの意味で示すとき」に象徴と言われたのである。元来、象徴とは幅広い意味を持っていたのである。

日本でも古来より、言葉遊びの中でその重層性が人々を魅了してきた。

古典の授業で耳にしたことがあるであろう「掛詞」である。

「花の色は 移りにけりな いたづらに わが身世にふる ながめせしまに」 (小野小町)

百人一首にも選出されているこの歌では、「ふる」が(降る)と(経る)に、「ながめ」が(長雨)と(眺め)に掛けられており、「物思いに耽っている間に、花の色は虚しく失せてしまった。」という表意の裏で、春の陰鬱な長雨の風景が詠まれている。

感情描写と情景描写が共に行われた言葉選びに、多くの人が心魅かれたものだ。

このように、古くから世界で象徴性や重層性が用いられているのは、そこに書き表せない魅力や有用性があったからだといえよう。

ただ具体的に説明するだけでは生まれない、それぞれの思い描く情景への思い入れや、考えたり想像したりすることの楽しさが魅力の要因かもしれない。

#### 4章 広告における想像の力

これまで述べてきたような、想像の力と魅力が活かされている例として、二つの広告を挙げる。

1つ目はYahoo! JAPANの広告「ちょうどこの高さ」。

2017年3月6日に掲出されたこの広告は、多くの人にショッキングな事実を想像・体感させた。銀座ソニービルの高さを用い、2011年3月11日の東日本大震災の時に大船渡市で観測された「最大津波16.7m」の規模が分かる仕様となった屋外広告である。縦に長い広告の、

上部から横書きで降りてくるテキストの中腹に、「ちょうどこの高さ」という文字が書かれ、そこだけ赤い帯が引かれている。ちょうどその高さが、16.7mになっているという。

その広告と向き合った人は、そのシンプルな構成と実際に見上げる体感によって、その高さを感じ、いやでも想像させられるだろう。私はその広告に、いつか来る「災害」より、ある日訪れるであろう「日常の崩壊」を感じた。

津波/災害は怖い、備えよう、と言われるより、日常の中に恐怖の瞬間が訪れる想像をする方が数倍印象的であり、ある種残酷な表現である。

二つ目は、KINCHOの「金鳥少年 2017」。

広告に何の関心もないであろうタクシードライバーの父が、「これはおもしろかったぞ」とわざわざ聞かせてくれたラジオCMがあった。それが、KINCHOの「金鳥少年 2017」である。金鳥少年は大沢くんと高山さんという二人の学生の会話からなるシリーズCMで、2016年に4本、2017年に5本出ている。

二人の掛け合いから、大沢くんと高山さんが絶妙な距離感であることも伝わってくる。わざわざ私に紹介してくれた父は、そのもどかしい感覚や甘酸っぱい雰囲気、青春時代を呼び起こされたのだろうか。私の想像した高山さんはきれいな長い黒髪の少女だったが、父の想像する高山さんは昔流行った聖子ちゃんカットだったりするのだろう。

なんとなく自分の理想や思い出が重なり、愛着が湧いたり美化されたりするのは、非常に面白いことだ。ラジオ広告もまた、明確に見せすぎないという特徴を持っており、多分に可能性を含んだ媒体と言えるだろう。

これらの広告のように、実感や想像させる広告は非常に印象に残る。そこには説明し過ぎないというポイントがあり、生活者の想像力を信じる必要があるのだ。

## 5章 まとめ

第一章でも述べたように、分かりやすさは非常に重要な要素である。

しかし、分かりやすく伝えられる時、人は馬鹿にされていると感じることもあるだろう。舞台芸術に比喻や引用の表現が多いのは、富裕層、つまり学のある人々の娯楽であったという背景があるが、現代は多くの人には教育を受け、調べられる環境も持っているだろう。芸術も、象徴や比喻表現も、想像も、もはや難しいと敬遠すべき時代ではない。

想像がもたらす可能性を信じるために、想像がもたらす危険性も認めたくて、検証を重ねる必要がある。直接伝えるよりも、相手を信じる方が難しかったりするのだが、相手を信じるには、相手を知らなければならないだろう。メディアの発達で情報は相互性を増し、発信者/受信者の距離はますます近づいている中で、相手を知り、相手を信じることは不可能ではないと思う。

ドイツの哲学/教育者のルドルフ・シュタイナーは「教育は科学であってはなりません。それは芸術でなければならないのです。」と述べていた。彼が科学と芸術をどう定義していたか分からないが、私はきっと、決まった答えを覚えたり求める学びではなく、自由に想像し、探す学びこそが教育と言えるのだ、と解釈した。

広告でも同様のことが言えよう。情報化が進む時代で多くのデータに基づく「科学」といえる広告は今後の広告業界を支え、発展を推し進めるだろう。一方で「芸術」を失ってはならない。それはいわゆるアートではなく、「感覚的な思考」や「自由」と言い換えることもできると思う。作り手も、受け取り手も、自由に想像して、探しているのだと思う。

受け取り手を信じることで、想像の可能性を信じることで、広告の可能性はさらなる広がりを持つだろう。

#### ●参考文献

長谷部浩(2005)『野田秀樹論』(河出書房新社)

ルドルフ シュタイナー (著), Rudolf Steiner (原著), 高橋 巖 (翻訳)(2003)

『子どもの教育(シュタイナーコレクション)』(筑摩書房)

黄, 資絜(2016)『野田秀樹作品における言葉遊びと時間性の変遷 : 「ゼンダ城の虜」から「オイル」へ』 Osaka University Knowledge Archive : OUKA

待兼山論叢. 芸術学篇. 50 P. 15-P. 45

勝畑田鶴子(2005)『演劇における演者と観客間の相互作用に関する一考察』

尚綱学院大学紀要第 55 集 P. 207 -P. 219

徳田良仁(1982)『メッセージとしての象徴表現』

一般社団法人J-STAGE 1982年18巻4号 p. 199-204

西日本新聞「【九州の100冊】『パンドラの鐘』 野田秀樹 「ミズヲ」が見た長崎の夏の記憶」2016年08月11日 17時53分

[https://www.nishinippon.co.jp/feature/kyushu\\_select\\_books/article/265910/](https://www.nishinippon.co.jp/feature/kyushu_select_books/article/265910/)

2018年8月14日

「ちょっと差がつく百人一首講座[No. 055]」(2002年3月20日)

<https://www.ogurasansou.co.jp/site/hyakunin/009.html> 20180924

「GOOD DESIGN SPECIAL AWRD」(2017)

<http://www.g-mark.org/award/describe/45872> 20180820



## ◆坂本 拓生 (株)読売広告社 関西支社 関西営業局第三部

私の言いたいこと新人部門／テーマ自由

タイトル『企業のマーケティングを通じて日本の街を元気にする方法を考える』

### 1. 初めに。

180秒間、沿道で手を振る人々が流れる、そんなCMを見た記憶はないだろうか。2011年、JR九州によって制作された九州新幹線全線開通を記念するCMだ。このユニークなCMは新幹線の沿線に住む人々に実際に集まって手を振ってもらい、その様子を新幹線の中から撮影して作られたものだ。そのため、新幹線の開通を喜ぶ地元の人々の笑顔が印象に残る映像となっている。放送開始直後に東日本で大きな震災があったため、すぐに放送自粛となり幻のCMとなったが、インターネットやワイドショーなどで話題となり目にした人も多いのではないだろうか。九州の人はもちろん、東北の人々からも大きな反響があった。「地元の良さを再認識した」という声や、遠方東北から、「自分の地元にも似た雰囲気を感じて勇気が出た」といった声が届いたという。またその後、熊本で地震が起きた際にも、九州地域の人々から、あのCMは勇気が出るからもう一度流してほしいという声が上がった。当時のこの広告の担当者の方に話を聞くと、こういった反響を受け「襟が正される気持ちになった」と語られた。九州地域のインフラを担う企業としての責任や、その役割の大きさを改めて実感したようだ。

だが、そもそも、本来の目的は九州新幹線全線開通のニュースを広くとどけることであったCMはなぜこのように地域の人に愛される存在となったのだろうか。九州人、日本の他の地方の人々が、自身の地域を重ね、「自分事化」して捉えることができた理由は何だったのだろうか。本論では、近年の生活者の価値観を社会的に考察し、九州新幹線全線開通広告を例に挙げ、多くの人がこのプロジェクトに参加した理由を分析する。分析を通じ、地域を自分事化することが出来る広告の在り方を考え、商品の情報を伝えるだけでなく、都市における市民のシビックプライドを高め、日本を地方から元気にするため手段（もしくは、二次的な効果）としての広告の新しい在り方を提案したい。

### 2. 消費のスタイルの変化、今の生活者が求めるモノとは

まず、社会的な観点から、今の日本社会の現状を分析する。「コト消費」という概念が提唱され久しい。定義で言うと「ある商品やサービスを購入することで得られる、使用価値を重視した消費行動（コトバンク）」とある。また、昨年博報堂生活総研はそこからさらに進んだ、「トキ消費」が提唱された。「トキ消費」は三つの特徴があるとされている。1. 非再現性・限定性 2. 参加性 3. 貢献性 がその要素とされている。ますます、体験に対する重要性

が高まっていることは、このような業界の報告からもわかるだろう。JR九州の例に置き換えると、実際に広告の制作に参加する体験が出来るということが、沿線の人々がCMの撮影に協力的であった動機の一つとして考えられよう。開通を祝うお祭りという「トキ」を多くの人々が共有することができた。また、これはマーケティング的な観点からも一理ある取り組みであるといえる。西野（2017）によると、クラウドファンディングを使うことによって、「作り手」を増やせば、その人たちはそのまま消費者になると述べているが、「トキ」を共有することによって、商品やサービスのファンを増やすことは合理的な手法といえるだろう。制作の段階から、生活者を巻き込むことによって、彼らは商品やサービスを自分事化して考えるようになる。また彼らが、SNSなどでシェアすることによって、二次的な波及効果も期待できる。

こういった動きの背景は、消費社会学的に見た、人々の価値観の変化から分析できる。三浦（2012）によれば、物質的な豊かさが十分に満たされたため、第4の消費の傾向が生まれたとされている。その特徴として、socialを大切にする、つながり重視や地方志向などがあげられている。同じ時間を共有し、楽しみ、またそれをシェアする過程は受け入れられやすい状況にあるといえる。また、マズローの法則から見ても、近年の生活者の変化は説明がつく。その欲求5段階説によれば、資本主義社会の成熟とともに生理的欲求や安全の欲求は十分に満たされ、より高次の欲求や自己実現の欲求を満たそうとするようになってきている。ますます多くの人々が、成りたい自分を目指して様々な経験を得ようとしている。また、彼は晩年、周囲への貢献こそが5段階を越えたより高次の欲求だと述べているが、socialという考え方はそこに当てはまる価値観との説明もつく。また、消費に関わる場所以外の観点でも、東日本大震災以降は、変化がある。多くの人々が「つながり」の大切さを実感し、都市生活において希薄化した人間関係に疑問を呈すようになった。コミュニティの重要性を痛感し、そういったつながりのある生活を求め、地方都市に引っ越しを決断する若者も少なくない。総務省の「田園回帰」に関する調査研究会のアンケートでは、農山漁村地域に移住してみたいと答えた人は全体の30.6%おり、20代男性だけで見るとその数字は43.8%ものぼる（田中、2017）。都市に自由を求め集まった人々であったが、無縁社会ともいわれる都市生活の中で、「つながり」のある地方での暮らしが再び注目を集めている。こういった背景から、「地元感」の強いJR九州のCMは受け入れられたのではないだろうか。

### 3. シビックプライドとは何か・それを高める方法とは

そもそも、私がシビックプライドに興味を持ったきっかけがある。

それは、大学生のころ一年間アメリカ、ポートランドに住んだ経験だ。全米一住みやすい街に選ばれ、ソフト面の開発が有名な都市だが、実際に住んでいて感じたのは、街の人々が

ポートランドを好きという気持ちと、そういった空気感から来る居心地の良さであった。シビックプライドとは「都市に対する市民の誇り」を指す。伊藤(2016)によると郷土愛のようなものだが、自分たちが関わって地域を良くしていこうというある種の当事者意識に基づく自負心を含んだ意味合いで使われる言葉である。ポートランドの住民は自ら市政に積極的に関わり、街の開発に向き合っている。その関係性が、市民の愛着を生み、市民のインナーモチベーションのブランディングにもつながっている。そして結果的に全米一住みやすい街と称され、人口が増加、話題の街を体感しようと、ポートランドを訪れる観光客も後を絶たない。街づくりにおいてシビックプライドを高めるということは目的の一つとなりえるべきものであるといえる。シビックプライドを高めるための方法は①都市計画によるイメージ形成②広告によるイメージ形成③先の二つにより生まれる口コミによるイメージ形成の3つに整理されている(伊藤、2008)。ここには広告やPRが含まれているが、これは基本的には行政主導、もしくはそもそも街のPRが目的なものである。ここに加わる新たな広告の在り方として、次の章で提案を行いたい。

#### 4. JR九州の例に見る、これからの市民の巻き込み方

SNS や 口コミ など、企業のファンとなった生活者を作るという考え方は、確かに社会学的な価値観のパラダイムと一致している。しかし一方で、あくまで企業発想のマーケティングの論理であることもまた事実だ。卵が先か鶏が先かという議論ではあるが、最終目的は企業認知を高め、売り上げを上げることである。従来広告もその一役を担っているに過ぎなかった。他方、街づくりの文脈における広告の役割は、行政的な意味合いが強かった。都市の魅力をいかに発信するかというところに争点が置かれ、一般的なナショナル企業が自社の広告を通じて大々的にその役割を担う例は多くはない。また、行政の目的は、街づくりを通じて、市民の地元愛を醸成したり、都市に流入する人口を増やすことであった。近年その手段として、ワークショップなどが注目されているが、市民を巻き込み、街を作る目的の一つには、街の課題を自分事化して愛着を持ってもらうためである。

ここで提言したいことは、広告という手段を通じて、この二つのかい離するプロセスをつなげられるのではないかということだ。新しい都市型のコミュニケーションとして、市民と企業が一緒に広告を通じて触れあうことで、マーケティング的な意味でのファンを作りつつ、シビックプライドを高めることが出来るのではないだろうか。つまり、企業活動をしつつも、街を元気にする、ひいては日本の地方の力になるという社会貢献も可能になるということだ。近年、地方創生の文脈では、地域に住むわけではないが、ゆるく関わる「関係人口」というものが注目されているが、その関係人口を増やすことにも一役買えるかもしれない。以下に私が考えるシビックプライドを高めつつ、マーケティング活動をするためのポイントを挙げる。

### ①広告のアウトプットを市民向きにデザインする。

ブランドを囲む人たちや、地域にフォーカスを当てることがマーケティングと街づくりを繋げる第一歩だ。企業の担当者目線だと、伝えなければならないこと（商品情報やキャンペーンなど）がたくさんあり、それを起点にどういう風に伝えるかという発想が普通になってくる。もちろんコミュニケーションで解決したい課題次第では、そのやり方を選ぶこともまったくもって妥当なことだ。しかし、何か新しいことにチャレンジする余裕がある際は欲張ることをせず、目線を変えることが必要となる。新幹線を写し、企業発想のコンセプトを創るのではなく、地域のお祭りという視点からアウトプットを考えた視点は鍵であったといえる。情報を伝えるだけでなく、その商品やサービスが一定の地域の中でどのようにとらえられるかという視点を持っていると、新しい発想につながりやすい。

### ②広告と作るプロセスをワークショップ的に活用する。

先に挙げた「コト消費」でも当てはまるように、特別な何かを体験することに関心がある人は多い。そういった人たちにハブになってもらうことが鍵となる。街づくりのためのワークショップで言うとキーパーソンを抑え、その人たちが与える影響からモチベーションをマネジメントしたり、将来的にあるプロジェクトを自走化していくための中心になってもらうといった考え方があるが、同様に、広告の制作においても、途中段階から関わってくれる人をキーパーソン化し、その人から一回り拡大して伝わることに期待することが出来る。特にJR九州の例で言うと、参加する人のやり方に余白があったことがよりその効果を高めたと考える。映像の中にうつる数秒の間に、手を振る以外の行動をとれる自由があったからこそ、皆各々地元への気持ちなどを発信し、それが見た人に伝わるという力があった。

以上のようなことを図式化すると図1のようになる。広告の力を通じて、企業のマーケティングの軸と街づくりの軸を両輪で回すことが出来るのではないかという提案である。

とはいえ、それだけではあくまで手法や考え方に過ぎない。

実際にJR九州の担当者と会話をする中で、よりシンプルで重要な結論に辿り着いた。

### ③最後のスパイス人の力。

ここまで、過去の事例にあてはめ、分析してきたが、あくまで結果論から考察していることも事実だ。一方で、上記したような広告を成り立たせるために、必要なものはもっと情緒的なものである。それは、人の力である。実行する人の情熱、参加する人々の笑顔、そういったものが結局最後のカギとなる。JR九州のCMの担当者の方も、実現するまでは本当に忙しく厳しかったそうだ。ただ、実現すれば面白いと確信があったからこそ、最後まで取り組むことができたそうだ。また、映像を見ても、新幹線だけの動画でもなく、有名なタレントでもなく、純粹に新幹線の開通を祝う人々の笑顔が写っていたからこそ、それを見る人々は、

勇気づけられ、自分の地元を思い出したに違いない。インタビューを通じて「やはり人の笑顔やぬくもりの力は大きいと身をもって感じた」と語られた。結局最後に人を動かす力は人にしかないのかもしれない。ただ、その確率を上げるためにも、新たな広告の役割を考えることは重要であると考え、ここでは提案したかった。

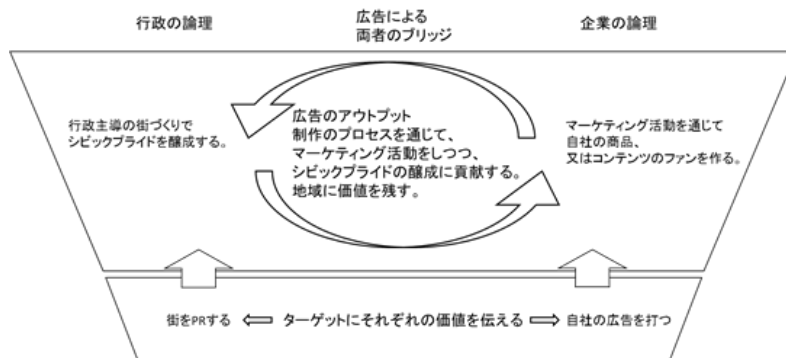


図1 筆者作

## 5. 終わりに

ここまで、企業のマーケティング活動を行いつつ、シビックプライドの醸成に貢献する方法を考察してきた。そのカギは、①広告のアウトプットを市民目線で考える②広告制作のプロセスをワークショップ化する③人の力を信じる、の3つであると考えた。一般的に考えて、実現していくことは難しいかもしれない。しかし、これから人口が減少局面に差し掛かり、地方都市の体力が削られていく一方、多くの都市生活者が、人とのつながりの希薄化を感じ、新しい紐帯を模索するという状況下で、自己完結的な考え方を少し変え、日本の元気のために広告を作ってみることは、意義のあることではないだろうか。おまけにプロジェクトを通じて自社のファンが増やせられれば、本来の目的にもかなうはずだ。自分がポートランドで感じたように、自分の街を好きであり、またお互いの地域の人々の姿に刺激され合えるような元気な日本を私は広告を通じて作ってみたいと思っている。

## 参考資料

伊藤香織 (2008), 『シビックプライドー都市のコミュニケーションをデザインする』(宣伝会議)

伊藤香織 (2015), 『シビックプライド2ー都市と市民の関わりをデザインする』(宣伝会議)

山崎亮 (2012), 『コミュニティデザインの時代ー自分たちで「まち」を作る』(中公新書)

田中輝美 (2017), 『関係人口をつくる一定住でも交流でもないローカルイノベーション』(木楽舎)

西野亮廣 (2017), 『革命のファンファーレ—現代のお金と広告』(幻冬舎)

三浦展 (2012), 『第四の消費—つながりを生み出す社会へ』(朝日新書)

Worksight, 「シビックプライドが地域の価値を再定義する」,

<https://www.worksight.jp/issues/831.html>, 2018. 09. 24

トレンドイに追いつかなきゃ!, 「マズローの欲求5段階説」,

<http://skplan.main.jp/sunnyday/2016/06/16/post-7005/>, 2018. 09. 24

コトバンク, 「コト消費とは」,

<https://kotobank.jp/word/%E3%82%B3%E3%83%88%E6%B6%88%E8%B2%BB-1725908>, 2018. 09. 25

博報堂生活総合研究所, 「トキ消費とは」,

<http://www.hakuhodo.co.jp/archives/column/44780>, 2018. 09. 25

## ◆佐甲 彬 (株) ADK マーケティング・ソリューションズ

エクスペリエンス・デザ インセンタ 2EX プランニング エキットプランナー

私の言いたいこと新人部門／テーマ自由

タイトル『広告会社が作るアニメビジネスの未来図～異業種 DMP 間でのデータ連携を通じたコンテンツ業界発展の可能性～』

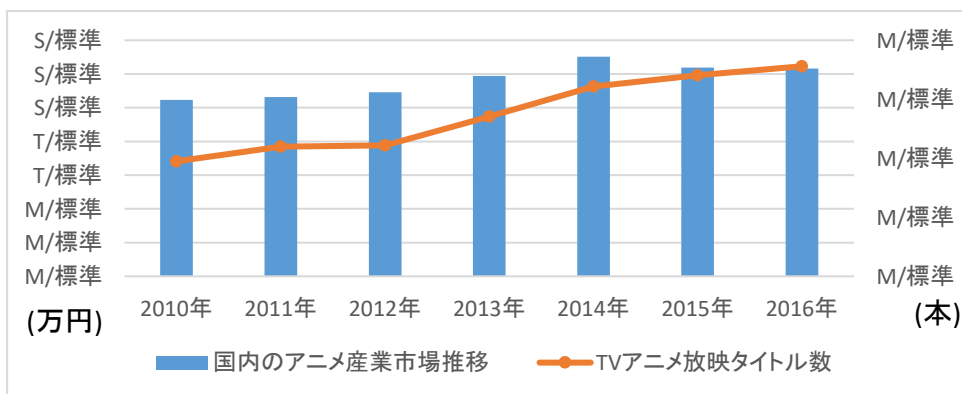
### 0. はじめに

私が広告会社を志望した理由は、「これまでにないコンテンツビジネスを生めるチャンスが大きいこと」に魅力を感じたためである。現在の広告業界では、クライアントへの課題解決手法としてアニメを中心としたコンテンツとの様々なタイアップやキャンペーンが行われている。時には広告会社自らが制作委員会として出資を行ってアニメそのものを世に出す役割も果たすなど、広告業界とアニメ業界は密接な関係を築き上げている。

一方で、現在のアニメ業界はアニメーターをはじめとして低賃金・長時間労働が常態化しているという問題を抱えていることが報じられている。実際にアニメを納品する現場の制作会社には十分な対価は還元されておらず、「このままでは日本アニメの未来はない」といった声もアニメ業界の内側から上がっている中、ビジネスとしてアニメによる恩恵を受けている一広告会社社員の立場から、アニメ業界に対してどのようなアプローチが出来るかを考えていきたい。

#### 1-1. アニメ産業が抱えている課題 - 現状整理

現状を把握するために、日本アニメの国内市場の状況と、毎年1年間に放映されているテレビアニメの本数・分数を照らし合わせて見てみると、年々制作数が増えているのに対して海外売上を除いた金額はほぼ横ばいとなっていることがわかる。(図1参照) つまり、「1本のアニメに対して国内で稼げる利益が年々減っている」という課題を抱えている。



(図1)

この背景には、「1本のヒットで数本の赤字を補う」というビジネスモデルが（深夜アニメにおいては特に）主流になっていることが挙げられる。そのため「好調・不調に関わらず『1作品にかかる予算を増やすよりも作品数を増やすことに注力する』という振る舞いを各社が採用してしまう」ことが、アニメプロデューサー自身からも言及されている。

そのほか、国外に目を向けてみてもここ数年の海外の売上は順調に伸長し続けているが、著しく伸びているのは『ドラゴンボール』シリーズといった世界的な視点で見ても既に浸透しているタイトルの番組配信やゲーム化によるところが大きい。

結果、国内外を合わせた視点で見ても、1クールに放映される数十本のアニメのうち黒字になっているのは上位数本程度だけとなっている。

## 1-2. アニメ産業が抱えている課題 - 採算改善の打ち手として

上記の赤字を前提としたビジネスモデルから脱却するためには、出資判断をより正確に行うことができる何らかのシステムや手法を構築する必要がある。

実際にアニメを納品する制作会社の視点からは、「作品を絞ることでヒットする確率を上げて作品を作らないといけない」という主張がなされている。出資への判断が正確になれば仕事量に対しての単価が高まるほか、自らリスクを取って二次利用の権利を確保するといった動きも行いやすくなり、少なくとも今の状況よりは収益性は改善できると考えられる。出資会社の立場で見ても、採算が取れない作品を出来る限り減らせることは大きなメリットとなり、黒字のアニメが増えていくことで損をすることは決して無いはずだ。

## 2. データドリブなコンテンツ制作の機運

「映像コンテンツの製作・出資」という面で近年急成長を遂げたケースとして、Netflixの動画配信サービスが挙げられる。全世界で1億2500万人もの契約者数を抱えることに成功した裏には、ユーザーの視聴データを参考に独占配信用のオリジナルコンテンツの製作を行っていることが一因にある。動画配信サービスの運用によって視聴行動ログが蓄積されたDMPから、「このジャンルや属性の組み合わせのドラマが好きな人はこんなドラマも好きである」といった形でデータを参照し、出資判断を行っているのだ。もちろん作品単体の視点で見た場合には上手く回収できず打ち切りとなるケースもあるが、トータルで見た場合には多くの視聴誘引やサービス契約のきっかけに結び付けている。

この手法によって、定量面では「原作がどの程度売れているのか?」「監督・スタッフの実績は?」といった指標しか確認することが出来なかったアニメ製作の方針に、実行データを基にした新たな検討材料を加えることで、よりの確な出資判断が可能となる。さらに海外ユーザーの動向についても、現地での視聴行動データを参照できれば、そのまま海外進出時のローカライズ・マーケティング活動の面で役立つはずだ。



### 3. 二次展開に左右されるアニメの収入源

一方、アニメビジネスの特徴には視聴率・視聴人数のみを指標として稼いでいくのではなく「二次展開でいかに売上を立てていくか？」ということが前提にある。事実、テレビ局でのアニメ売上・劇場アニメのエンドユーザー売上・ビデオグラムや映像配信など「アニメを見ること」に対する売上は、商品化による二次展開も含めた額と比較するとわずか 1/5 程度に留まっている。つまり、視聴人数は微々たるものでもファンの購買によって多くの利益を稼いでいるコンテンツが数多く存在する。

例えば、ヒット作と呼ばれている『おそ松さん』『ラブライブ!』といった作品でも、1クール目放送当時の視聴率は毎回 1.5~3.0%程度であった。深夜アニメは「1%以上の視聴率が取れば十分にヒット」と言われており、全国ネットでしばしば 2 桁台の視聴率を出すゴールデンタイムのドラマとは比較にならない視聴率水準となっている。しかし、博報堂のコンテンツファン消費行動調査によると『ラブライブ!』は約 400 億円、『おそ松さん』は約 100 億円と実写映画・ドラマを上回る支出喚起力が第 1 期アニメ放映後の 1 年間で生まれていた。この 2 作品のようにタイアップ、音楽展開、イベント興行、ゲームのリリースなどで実績を作っているものは多々存在する。

### 4. 行動データの連携を通じたアニメビジネスの提言

上記の日本アニメの稼ぎ方・性質を考えると、アニメ領域で Netflix オリジナルコンテンツのような立ち上げ方を行った場合、「視聴人口・回数は実写ドラマに比べるとそれほどではないが、二次展開で稼ぐアニメコンテンツ」が主流の存在になってくるはずだ。

そこで広告会社の出来ることとして、各種動画配信サービスが保有する DMP と、商品化や流通等の二次展開を行う他社（例えば、コンビニや EC サイト、チケット会社など）が保有している DMP から提供されたデータを紐づけて参照できるようにすることで、オリジナルコンテンツの開発を行う。そして、熱狂的なファンを集めるアニメコンテンツを生むことが出来るのではないだろうか。

具体手法としては、Netflix や hulu といった有料動画配信サービス、あるいは TVer 等を介した無料動画配信サービスの視聴行動データと、購買・インターネット閲覧などの行動データ等を連結して参照できるようにしていく。この手法によって「この作品を視聴しているファンはこんな属性（タグ）の作品を好んでいる」と同時に、「こんな購買行動も行っている」という嗜好についても把握可能になる。

結果、実行動データから逆算して「音楽業界のようにリアルイベントで稼ぐアニメ」「アプリゲーム展開のヒットを目指したアニメ」といった形でのコンテンツ製作がより確度高く行えるようになるはずだ。また、既存・新作作品を問わず「二次展開においてはこんな分野や

商材にも勝機がありそう」といった新たなビジネスチャンス創出にも繋げていくこともできる。

## 5. DMP 連携のカギを握るのは広告会社である

実際に複数社が保有するデータの参照を行うにあたって、メディア・流通などの業種においても貴重な自社資産である行動データのログをそのまま他社にも提供することは考えにくい。特に有料での動画配信サービスは「スポンサーの介入を受けないこと」が特徴の1つにあり、広告業とは基本的に競合関係にあるため早くデータ提供を行ってもらうことは困難である。

しかしながら、データ保有各社が抱えている課題を解決するにあたって、アニメやコンテンツがそれに寄与する可能性は多分にあるはずだ。

### ①動画配信サービスが期待するアニメの効果

日本の動画配信サービス環境は、現在は順調に拡大しているがいずれ契約者数が頭打ちになり、サービス間の競争は激化すると考えられる。競合優位性を担保するためには有力なアニメ版權そのものを保有することで、「権利保有作品の続編やスピンオフを限定配信する」といった形で他のサービスには無い独自コンテンツを揃えることが必要となってくる。その他にもプロダクトプレイスメント等の手法によってサービスそのものにロイヤリティを持ってもらうことも可能である。結果、動画メディアを扱う各社が抱えている課題解決の一助として機能するのではないだろうか？

### ②動画配信サービス以外のデータ提供各社が期待するアニメの効果

既にファミマ・ドット・コム、ローソン HMV を始めとしたコンビニ系列の会社や、マルイなどの小売業界では自らがアニメの製作委員会に参加し権利を保有する動きが起きている。市場としてこれ以上店舗数や国内での客数は多くならないという見込みから、各社が客単価や1店舗あたり客数を上げるためのキャンペーンに力を注いでおり、アニメとのタイアップはそのソリューションとしての役割を担っている。ほかにも 2018 年放映のアニメ『異世界居酒屋～古都アイテリアの居酒屋のぶ～』にて、飲食店情報サービスとしては初めてアニメ製作に参加したぐるなびなど、アニメの二次展開による効果を期待し自ら出資まで行う会社は BtoC 業界において数多く存在している。

①・②とわけて DMP を保有する各社がアニメに期待する効果をまとめてみたが、多種多様な業種に対して課題解決の手法の1つとして入り込める余地があるのがアニメの優れた点であると私は考えている。

また、各社が抱えている課題を見極め、コラボレーション等の手段によってその打ち手を検討から実施段階まで進めていけるのは広告会社が本来持っている強みであるはずだ。ア

アニメの製作というゴールに向かって関係各社を巻き込みビジネスを進めていくためには、広告会社の課題発見・共有・解決の機能は大きく貢献できるに違いない。

## 6. 広告会社がデータドリブンなアニメ製作を主導するにあたって

実際に広告会社がアニメ製作に介入するにあたっては、多くのアニメビジネスを主導しているメディア（テレビ局や動画配信サービス）やアニメ制作会社各社に、BtoC ビジネスを行っている企業を繋ぐハブとなることで各社間でのデータ提供・連携を進めていけるのではないだろうか。また、電通・博報堂が一部出資を行っている「Paravi」、サイバーエージェントが立ち上げた「AbemaTV」のように自らがメディアを保有した上で進めるケース、制作幹事会社やそれに近い立場として自らアニメの企画を立ち上げてリスク判断を行っていくケースなどもあるはずだ。

ほか、前述した Netflix によるオリジナルコンテンツにおいては既に日本産アニメは続々と製作されており、なおかつ海外への同時配信も行うことで国産アニメの世界進出において大きな役割を果たしている。しかし、そのほとんどは商品化等の二次展開で売上を立てることはほとんど視野に入れない形で製作が行われている。つまり、他のアニメのリクープ手法と比較して考えてみると、既に世に出ている「行動データに基づいて作られたアニメ」は十分なポテンシャルを発揮できていない状況にあると考えられる。こういった座組みに対しても、BtoC ビジネスを行う他社とのデータ連携を促進することは新たなビジネスチャンスを発掘する可能性を持っているはずだ。

## 7. まとめ

以上の理由から、広告会社が主導する異業種 DMP 間でのデータ連携の取り組みは、

- ・これまでよりも精度を高めた形でアニメ制作への出資判断が可能となる
- ・二次展開の新たな可能性を発掘することで、これまでは需要として眠っていたアニメの潜在的な売上を顕在化することが出来る

という2点から、アニメビジネスの成長・拡大に寄与できるのではないだろうか。

### ●参考文献

西田宗千佳(2015),『ネットフリックスの時代 配信とスマホがテレビを変える』（講談社）

福原慶匡(2018),『アニメプロデューサーになろう！アニメ「制作(ビジネス)」の仕組み』（星海社）

布川郁司(2016),『「おそ松さん」の企画術：ヒットの秘密を解き明かす』（集英社）

マーク・ジェフリー（佐藤純，矢倉純之介，内田彩香訳）（2013），『データ・ドリブン・マーケティング——最低限知っておくべき 15 の指標』（ダイヤモンド社）

一般社団法人日本動画協会，「アニメ産業レポート 2017 サマリー（日本語版）」，  
（<http://aja.gr.jp/?wpdmdl=1155>） ，2018. 9. 3.

映画.com，「Netflix の世界契約者数が 1 億 2500 万人に」，  
（<https://eiga.com/news/20180513/10/>） ，2018. 9. 3.

ITmedia ビジネスオンライン，「ぐるなびがアニメ「異世界居酒屋」の製作委員会に加わるワケ」（<http://www.itmedia.co.jp/business/articles/1804/12/news098.html>），2018. 9. 3.

NHK，2 兆円↑アニメ産業 加速する“ブラック労働”（<https://www.nhk.or.jp/gendai/articles/3987/>），2018. 9. 27.

博報堂 DY メディアパートナーズ，2015 年リーチ力・支出喚起力ランキング  
（<http://www.hakuhodo.co.jp/archives/newsrelease/24637>），2018. 9. 27.

博報堂 DY メディアパートナーズ，コンテンツビジネスラボ「リーチ力・支出喚起力ランキング」（<http://www.hakuhodo.co.jp/uploads/2017/07/20170705.pdf>），2018. 9. 27.