

## 第32回「課題解決から、可能性創造へ」

マーケティング(事業成長)とブランディング(価値創造)をクリエイティビティで実現する

講師：EVERY DAY IS THE DAY  
Creative Director/CEO  
佐藤 夏生 氏

開催日：2019年6月14日(金) 15:00~16:30

会場：電通銀座ビル 8F共用会議室

第32回IAAグローバル広告アカデミーは、EVERY DAY IS THE DAYの佐藤 夏生氏をお招きし、クリエイティブ・ディレクターとしての新たな仕事とその可能性について、自らのキャリアを通じて得た経験や知見に基づいてお話ししました。

以下、講演の骨子をお伝えします。



### 1. 自己紹介

広告業界に身を投じて20余年、その過程で「これとはいう感覚」をつかめる瞬間がいくつかあった。本日は、広告に関係のある方々が対象なので、少しでも参考になるように生っぽい話をしたい。博報堂入社後、最初はマーケティング、その後クリエイティブ部門で働いてきたが、なぜか広告以外の仕事が多く、CI、店舗開発など様々な仕事をする中で、国内外のクリエイティブ・ブティックやエージェンシーとの接点がありコラボレーションも多々行った。その後、2013年に博報堂の中でブランディングの専門会社を作り、2017年に独立、現在に至っている。今は、広告の仕事はあまりしていません、事業開発や製品開発、行政のサポートなどを行っている。(渋谷区のクリエイティブ・ディレクター及び横浜市立大学先端医療科学研究センターのアドバイザーを務めており、都市デザインや教育プログラム開発など)

### 2. クリエイティビティの広がり

時代の変遷の中で、クリエイティブ・ディレクターの役割、クリエイティビティの機能や運用性が広告以外に広がってきているように感じている。グッチを再生したトム・フォードは、自分はデザイナーではなくクリエイティブ・ディレクターである、だからアーティスティックなデザインだけでなく値付け、生産、店舗まで全体を見る、と言っている。佐藤可土和氏もそのような立場で仕事をされている。

### 3. ファンをつくり増やすことが仕事

前年比120%の成長とは1.2倍のモノを売ることでない、100人満足している人がいたらそれを120人に増やすこと、これが企業の真の成長ではないか。このようなステイトメントを書いたことがある。広告の仕事をしていると、自分の作品が世の中で話題になっていることで自負を感じることもあれば、表現に虚構性を覚えることもあり、いわば50%の自負と50%のうすら寒さを感じていた。しかし、ある時、「ファンをつくるのが自分の仕事」と考えることで、迷いがなくなった。ファンをつくるためには価値を伝え、理解してもらい、好きになってもらうプロセスが必要で、ファン(=絆の強い人)の数が事業のサイズであり、ファンを増やすことが事業を拡大することと考えれば、自分の仕事は広告をつくることではなく、事業を成長させることだと気付いた。よく定数的な指標(加入者数、会員数、ダウンロード数など)を広告マーケティング目標としているが、実はファンの数を増やすという考え方と大きく変わらない。また、ファンをつくることはマーケティングだけでなくブランディングの観点でも企業に貢献する。スノーピークというキャンプ用品メーカーがあるが、製品に保証書がついていない。一生面倒をみるから保証書は不要と謳っている。ファンづくりのための素晴らしいアイデアだと思う。ファンづくりのための様々な試み、それが全て自分たちの仕事と考えている。

### 4. ユニクロの柳井社長との出会い

ファーストリテイリングのブランドを担当することとなり、上司である専務と一緒に柳井社長に挨拶に行ったところ、なぜクリエイティブ・ディレクターに上司がいるのですか、と言われた。それ以上説明はなかったが、おそらく、クリエイティブ・ディレクターの上司は社会やアイデアではないか、ということだろう。刺激的な出会いだった。

### 5. 課題解決から可能性創造へ

90年代から自分たちの仕事は「課題解決」だと言われていた。その後、「課題発見」、更に「可能性創造」と思うようになった。仕事はクライアントのオリエンから始まる、というのは嘘で、ゼロベースでも提案したものでも事業に貢献すると判断すれば経営者は買ってくれる。これはまさしく可能性創造ではないか。クリエイティビティは、本来能動的で自由なものであり、行動に能動性がないとクリエイティビティは発揮できない。究極のクリエイティビティはゼロから何かを生み出す=可能性創造、そう考えるきっかけになったのはiPhoneのホームボタンである。iPhoneにはホームボタン(キャンセルボタン)というのがあって、それがセンターについていた。今までのボタンは選ぶ、決める、進むという機能であったが、アップルは操作の起点になるのはキャンセルボタンという斬新な発想をした。これは技術的な革新ではなく、「発想革新」と言うべきだろう。カンヌで賞を取った同社の、白いイヤフォンをつけた人のシルエットが音楽にあわせて踊るCMだが、人をメディアにするために黒が当たり前だったイヤフォンを白くしたというアイデアは素晴らしい。他にも銀座のクラブにポッキーを広めたグリコの人(おかげで売上が大きく拡大した)、敢えてバリアを設定したリハビリ病院を作った医院長(社会はバリアだから慣れる必要があると考えた)、アスリートが足を休めるために履くシューズを考え出したナイキ(結果はあまり売れなかったが、ひとり2足時代を提案した)など、クリエイティビティで新たな可能性を創造したケースは多々ある。社会を動かすアイデアを考える仕事、新しい社会の在り方を提案する仕事、それを可能性創造と規定したい。

### 6. イノベーションについて

昨今の流行言葉にイノベーションがある。ビッグなイノベーションを起こせ、と経営者が発破をかける

会社に限ってイノベーションは起きにくいものだ。イノベーションはごくごく小さいことを大切にるところから起こるものと思う。カメラを例にとってみる。カメラというものはほぼ100年間、どうやって光を取り込んで良い画像を再現するか、そこでのイノベーションを追求してきた。ところが、この10年ほどで起きていることは全く違うこと。スマホで写真を取り、加工し、インスタでシェアする。写真は単なるデジタルデータになった。この間、カメラメーカーはほぼ関わっていない。一般的には縦に掘ることで技術は進歩するが、縦ではなく横に発想することでイノベーションは起きる。横発想こそがクリエイティビティであり、発想を変えることで産業も変えることができるかもしれない。例えになるが理想は、つぶれそうなコダックに対して、インスタグラムを発想し、共同出資で新会社を興すことを提案、世界に広めて企業を再生する。そんなクリエイティブ会社を目指したい。

なぜ、企業は横発想ができないのか?社長は全く相反するような2つの指示はだせない。矛盾したことをいうと言うと誰もついてこない。しかし、イノベーションのジレンマに陥らないためには、矛盾することを2本同時に走らせてみる必要がある。今までの定義とは全く違うことを同時に考えてみる。例えば、「良いカメラとは、画質は200万画素でいいから、薄くて雨にぬれてもOKなカメラだ」と定義してみる。でも同じ企業体の中だけで、矛盾したプロジェクトを同時に走らせるのは難しい。解決策として、全く立場の違う外側の人間をスタッフに入れイニシアティブを発揮させる、あるいは小規模に社内起業化させ異なる生態系のなかで好きにやらせる、ことをすすめる。今や、朝令暮改はPDCAに、矛盾はイノベーションに言い換えられる時代だ。

### 7. 自分の仕事を振り返る

2008年から約10年間、メルセデスベンツのマーケティングを担当していた。その中で、GLAという車種でスーパーマリオを使った事例(CM、ゲームでのプレースメント)を紹介する。行ったのは「ブランドの際をいじる」こと。メルセデスに興味のないひとをどう振り向かせるか、確立されたブランド世界から逸脱したサプライズ(ワクワクドキドキ)感を与えることが必要と考えた。メルセデスらしさ(求心力)はメインの車種で担保しながら、メルセデスらしくなさ(遠心力)を周辺車種で訴求する。今までとは違う側面を見せること、サプライズを与えるこ

とで、初めてブランドに対するパーセプションは変化する。「らしくない、でもギリギリ外さない」ところを攻めることで、それまで関心のなかった人たちの間でも、ヤバイ（誉め言葉）ブランドとして認識された。ブランドは求心力と遠心力の両方を使うことで活性化している。

続いて、ブリヂストンのグローバル企業広告を紹介する。「For Life's Greatest Moments タイヤは命を乗せている」というコンセプトで、良いタイヤを装着することが家族の安全を守ることを訴求した。広告だけでなく、赤ちゃん本舗や保険会社といった新たな営業ルートの開拓、自宅デリバリーによる主婦層という新たな顧客の掘り起こしも併せて提案した。実は、タイヤは命を守る、ということは今までも言っていたが、そこから広がりがなかった。クリエイティビティを起点に新たなビジネスを切り開く、これが可能性創造である。

## 8. 渋谷区の仕事

お手伝いしている Future Design Shibuya について話したい。長谷部区長は渋谷をロンドンやパリ、ニューヨークのような文化的、先進的な街にしたいと考えており、それには税金以外の財源の手当てが必要である。渋谷区の特徴として昼間人口が非常に多い。行政、企業に加えて、渋谷区が好きで集まってくる人々（シブヤ・ピープル）のパワーを活用し、渋谷区の発展のために事業を推進するマーケティング会社が一般社団法人 Future Design Shibuya である。活動としてはダイバーシティを日常として考えようという Social Innovation Week を実行している。もう一つ、代々木公園にスタジアムを造ろうという構想がある。まだ計画の前の構想段階だが、各所へのヒアリングを通じプロトタイプを研磨しながら進めるというやり方をとっている。賛成が多ければ、計画段階へ進めたいと思っている。

## 9. TVCMの力

2本のCMをご覧いただきたい。ロンドンオリンピックに合わせて P&G が制作した「The Best Job」というCM（オリンピック選手を献身的にサポートする母親たちの姿を描き、主婦の社会的地位を高めるきっかけにもなった。P&G は売上を伸ばしブランドイメージも大きく向上した。）、そして、パラリンピックに参加するアスリートを障害者ではなく Super Human と呼ばせるに至ったもう一本のCM、（ダイバーシティを尊重する社会の実現に向け



ての原動力となった。) これらはまだまだテレビコマーシャルが社会を動かす力、可能性創造のパワーがあることを示している。

## 10. どうやってアイデアを見つけるか

子供が生まれたのでデジタル一眼カメラを買ったが、カバーはいらないと思い買わなかった。その時気付いたのは、かつて銀塩の一眼レフは一生ものでカバーを付けて大切に扱ったが、今のカメラはデジタルゆえ一生物ではない。そこまでの愛着の対象ではないということ。このようなパーセプションに立てば、なぜカメラは防水でないのか、多少乱暴に扱っても大丈夫なように作られていないのか、という疑問がわく。腕時計もかつては貴重品で一生とは言わなくても長く使うのが常識だった。でもアップルウォッチを買う人は時計に対する思い入れはない。つまり、人とモノとの関係性が変わったということ。そこに着目すればイノベーションのチャンスがある。若者の車離れについても、若者と車の関係性が変わった、という風に考えられないか。

## 11. 世代感の違い

HAKUHODO THE DAY の時代に採用面談を行った時のこと。やってきた男性に最近何か買い物をしたかと聞くと、買い物はしていないが16年間乗っている古い自転車を8万円かけて直した、という返事があった。特別なものではなく安い自転車だが、それを新品が変える以上のお金を掛けてまで直して乗るのがいい、と思ったとのこと。この話を聞いて彼を採用することに決めた。自分たちは何か新しくカッコいいものを買いたいと考える世代だが、彼は古いもの直し続けるのがクールと考えている。この価値観の違いこそ次の消費の感覚だと思った。消費を拡大することだけが提案ではなく、ブランドとの絆を強くしていく、その中で新しい生態系を創り出していく、そういう提案をできる「世代」だ

と思った。アイデアもマーケティングもブランドも感覚は日々変わる。その中でどうやって新しい感覚をゲットし続けるか、その努力こそが創造の源泉ではないだろうか。

## 12. 最後に

20世紀のパワーブランドは「高いシェアを保ち利益をあげるブランド」だった。21世紀の強いブランドは「人の暮らしや社会を前進させるブランド」に変わってきている。例えば、Amazon、Airbnb、UBER、Facebook、Instagram、Apple、Tesla など。この中には UBER や Tesla など赤字を出し続けている会社もある。極論だが、最高益を誇る会社ではなく、社会に対してどうアプローチするかということ宣言する会社に良い人が集まる時代になってきている。

かつて、マーケティングを語るときに4P: Product、Price、Promotion、Place と言われたが、これは

モノありきの発想で、今や未来社会を念頭においた4I: Imagine (こんな社会になったいいなと妄想する) > Idea (それを構想にまとめ社会へ提起する) > Involve (共感する人や会社が集まってくる) > Install (実装する) の時代に入った、と考えている。これはスタートアップ的発想とも言える。

クリエイティビティとは、この世にまだないものに形を与え可視化し、多くの人に気付きを与えることで社会をより良い方向に動かしていくこと。速く大きく変遷する社会の中で、新たに人が幸せになる感覚がぼつぼつ生まれている。それを種として拾いながら形にし、可視化していくことで、クリエイターはもっと社会に参画、貢献できるのではないか。日本の広告業界も、広義のクリエイティビティを発揮することで社会に貢献する「Creative Industry」を目指すべきではないか。

微力ながら、これからもクリエイティビティを通じて社会に役立つよう努めていきたい、と思っている。