

# 全広連

二〇二〇年十月五日発行/奇数月回五日発行/通巻一〇九〇号/昭和三十九年二月十二日第三種郵便物認可  
発行/公益社団法人全日本広告連盟 〒一〇四・〇〇六一 東京都中央区銀座七丁目四番十七号電通銀座ビル七F 電話〇三・三五六九・三五六六 [www.ad-zenkoren.org](http://www.ad-zenkoren.org)  
定価四五〇円(購読料は金費を含む)

広告の元気は、ニッポンの元気。

# 全広連

Special Report

社会変化と「ブランディング」再定義  
：新時代の価値創造を実現するために



大阪市 中央区千日前/味園ビル・味園ユニバース



公益社団法人  
全日本広告連盟  
JAPAN ADVERTISING FEDERATION

[www.ad-zenkoren.org](http://www.ad-zenkoren.org)

## CONTENTS

- 2 Special Report 1 社会変化と「ブランディング」再定義：新時代の価値創造を実現するために  
(小西 圭介氏)
- 6 Special Report 2 第31回(令和2年度)全広連夏期広告大学 富山講座  
『言葉の技術について～今、言葉の力をつけるために必要なこと～』を振り返る  
(鏡 明氏)
- 8 …………… CLIP BOARD

## Cover photo & Off shot



表紙写真提供:濱田隆史氏  
協力:味園ユニバース

### 大阪広告界の新しい聖地?「味園ユニバース」

大阪でも最もディープな街「千日前ウラなんぼ」に今も燦然とネオンが輝く味園ビル、40代以上の御仁ならあの艶めいたTVCMを覚えている方も多いはず。その地下に元はキャバレーで、今も現役の大型のライブハウスとして活躍する「味園ユニバース」がある。2015年には関ジャニ∞の渋谷すばると二階堂ふみが主演した映画「味園ユニバース」の舞台にもなった。

その味園ユニバースで毎年行われているのが、大阪広告協会主催の広告賞「HaHaHa Osaka Creativity Awards」。

『人は、理屈では動かない。心が動いて、感情が動いて、初めて動く。全国から“人を動かすそんな「おもしろい」コンテンツ”を大阪に集めたい』をスローガンに3年前にスタート。茂木健一郎さんをはじめとする著名な審査員の前でファイナリストも同席し公開で審査。そのまま結果発表、贈賞式、受賞パーティと一気に進む。そのディープなコンセプトに欠かせないのが、味園ユニバースのこの昭和な雰囲気。大阪広告界の新しい聖地?としても脚光を浴びています。

今は、新型コロナウイルス感染拡大予防の観点から派手なことができないけど、必ず復活すると信じて古くて新しい聖地は今日もネオンを輝かせています。

# 社会変化と「ブランディング」再定義：新時代の価値創造を実現するために



**小西 圭介** (こにし けいすけ)  
 藤通 ソリューション開発センター  
 シニア・ディレクター  
 業界リーダー企業からD2C・スタートアップ企業など100社を超えるブランディングに従事し、実績多数。近年は執筆や著作などで、デジタル時代の新しい共創型のブランド戦略モデルを提唱している。米国プロフェット社にて、デービッド・アーカー氏らと多数のグローバル企業のブランド戦略コンサルティングに従事。著書『ソーシャル時代のブランドコミュニティ戦略』、訳書に『顧客生涯価値のデータベースマーケティング』他。

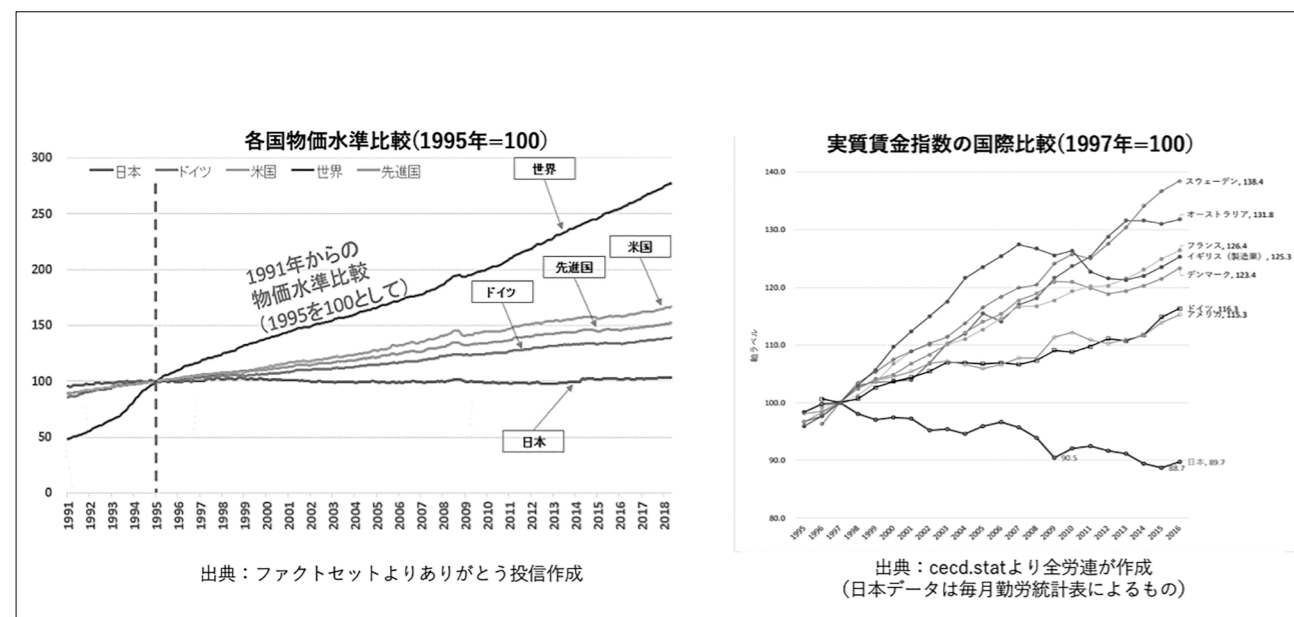
## 価値づくりの方法論としての「ブランディング」

日本社会のデフレ経済が続く要因は、金融政策の問題にとどまらず、生産性の低さやイノベーションの停滞などさまざまな議論がある。しかし本質的な課題として、顧客にとっての「価値づけ」がうまくできてこなかった点を指摘したい。

多くの日本企業は、技術・品質は高くても、コスト削減で「いいものを安く」の横並び発想から抜け出せず、顧客にとって独自価値を創り(値上げして)収益に変え

る力が弱い。それゆえ価格競争による収益性低下を招き、利益を人や再投資に回せていない。実際に日本はOECD35か国の中で唯一、実質賃金もこの20年マイナス成長となっており、物価が下がっても割高感が増す、縮小均衡サイクルに陥っている(図1)。

「ブランディング」とは、単なる広告による認知やイメージづくりではない。顧客にとっての価値づくりの体系的な方法論である。品質や性能にとどまらず、一貫したブランドの思想やストーリー、デザインやスタイル、サービスや体験価値を含めて、顧客にとって唯一無二の価値を提

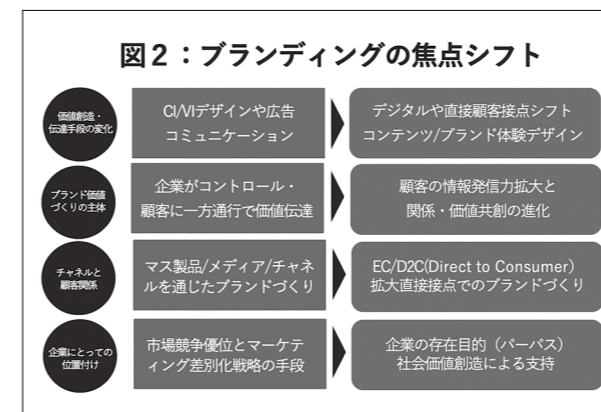


案することで、ロイヤルティや知覚品質を高め、企業に持続的な利益をもたらすものだ。

かつては日本経済を牽引してきた多くの製造業の沈滞は、欧米(最近では中国も)ですっかり標準化したこの方法論を形式知化できず、ソフト・サービス経済シフトの中で、“モノ作りから価値づくりへのシフト”が、充分に行えてこなかったことが一つの要因だと考える。未だに「ブランディング」を、イメージづくりや精神論として語るのはそろそろ止めにすべきだろう。

## デジタル・トランスフォーメーション(DX)とブランディングの焦点シフト

もう一つ指摘すべきは、産業のデジタル化で「価値」のつくり方自体が大きく変化している点だ。メディア・生活者の変化がもたらした今日的なブランディングの焦点のシフトを、4つのポイントでまとめてみよう(図2)。



第一に価値伝達の手段のシフトだ。GAFaを始めとした21世紀のリーディングブランドは、ほとんどがデジタル・プラットフォームを価値提供の中心に据えている。そのブランドは、ロゴやメディアを通じた広告コミュニケーションよりも、むしろ直接的な顧客体験(CX)そのものによって創られている。

第二に価値づくりの主体の変化だ。今日のブランドは、もはや企業が消費者に一方的に価値を提供し・コントロールできるものではない。SNSなどで情報発信力が拡大した生活者による価値の共有や評判形成、そして(個人データ共有を含む)顧客とのインタラクションを通じた共創によって創られているのだ。

第三に顧客との関係性のシフト。マス広告やマス流通を通じて、マスプロダクトを効率的に販売するモデルは、

20世紀に大量消費経済の爆発的成長をもたらしてきたが、作り手とユーザーが互いに顔の見えない消費経済は、お金で代替できる取引関係を強め、環境破壊や経済格差・大量の資源ロスなど社会問題を生み出しており、次第に時代にそぐわないものになりつつある。

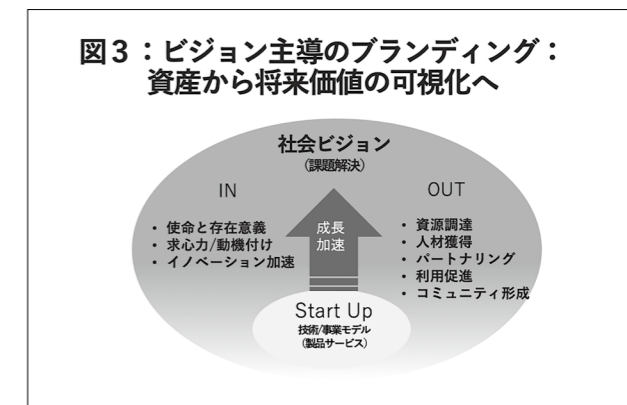
一方、企業やブランドが顧客と直接つながる時代になって、一人ひとりの顧客に最適化した価値を届ける、D2C(Direct to Consumer)ビジネスが飛躍的な成長を遂げつつある。これはスタートアップの話ではなく、例えばナイキのD2C事業はすでに1兆円規模を超えているのだ。D2Cブランドは単なる一過性の流行ではなく、21世紀のブランディングの標準形になっていくものである。

第四に企業にとってのブランディングの位置付けシフトだ。今日のブランディングは、単に製品サービスの市場での差別化手段ではない。生活者が企業と直接つながり、製品を提供する企業の姿勢や価値観・行動でブランドを選ぶようになりつつある中、組織の存在目的や価値による支持と、コミュニティづくりに焦点が移りつつあるのだ。

## 資産から将来価値の可視化へ：ビジョン主導のブランディング

続いて、今日の企業経営にとってブランディングの果たす役割変化を見ていくことにしよう。重要なポイントは、「将来価値の可視化」という観点だ。

近年企業の資金調達方法が借入(デッド)から株主資本(エクイティ)に大きくシフトする中で、安定経営からより成長志向が強まり、事業がどのような社会課題を解決し飛躍的に成長するのか、というビジョン主導のブランディングが、企業の資金や人材調達を通じて成長を加速する上でもカギとなっている(図3)。

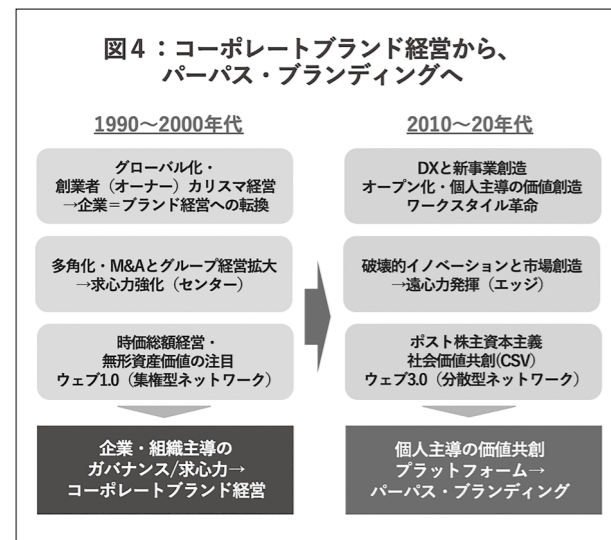


これは何もスタートアップに限った話ではない。今年のコロナ禍の環境で、テスラの時価総額がトヨタを抜いたことは記憶に新しいが、日本の大企業の多くが、新価値創造とダイナミックな事業転換による成長ビジョンを創り出せないでいる。

ドラスティックに環境が変化する時代の企業経営では、技術や製品以上に社会ビジョンの提示による「将来価値の可視化」を通じて、共感と支持、投資などの資源調達やパートナー獲得をはかる、世界レベルの競争が起こっているのだ。内部的にも明快な社会ビジョンを軸に、求心力や動機付け・イノベーションの加速が求められている。

### コーポレートブランド経営から、パーパス・ブランディングへ

経営課題としてのブランドの捉え方については、社会環境変化を踏まえて特に日本企業にとっての課題の変化を述べておきたい。



多くの日本企業にとって、ブランドが経営課題として認識されたのは1990年代～2000年代であるが、当時は「コーポレートブランド経営」が一つのキーワードになっていた。事業のグローバル化・多角化・M&Aによるグループ経営が拡大したこと、戦後の創業者によるカリスマ経営から世代交代によるブランド経営への転換が求められていたことが時代背景としてある。

また企業の時価総額に占める無形資産の割合が高まっていく中で、デービッド・アーカーの「ブランド・エクイ

ティ戦略」（ダイヤモンド社）が1994年に日本でも出版され、企業経営視点での「資産としてのブランド」への注目が集まったのもこの時期である。

当時のコーポレート・ブランディングでは、ブランドという無形資産に注目し、企業や組織のガバナンス・求心力強化を図ることが主要な目的となっていた。（図4）

ところが、2020年の今日では事業や社会環境は大きく変わっている。企業にとってはデジタル化と破壊的イノベーションへの対応が課題となり、大企業の暖簾としてのブランドは、時として既存の価値観やカルチャーに拘泥しイノベーションを阻害する要因になりかねない状況だ。むしろ旧来の組織の価値観を破壊して、市場創造を実現する個人や組織の遠心力こそが求められているのだ。

また、企業・組織と個人の関係も大きく変化している。自立した個人の能力を発揮するようなワークスタイル改革が進み、同質的・集権的な組織の価値観を求心力とするより、多様性をもった個人のモチベーションや働きがいが高める、組織経営への志向が高まっているからだ。

さらに、環境破壊や経済格差など株主資本主義の弊害が顕在化し、SDGsの実現など、事業を通じた社会課題解決がグローバルな企業経営のテーマになる中で、企業のより大きなパーパス（社会における存在目的）に共感・支持する人が集まり、個人を主体に価値共創を実現していく「パーパス・ブランディング」が注目されている。

これは単にミッションなどの言葉の言い換えではない。企業と個人の関係が大きく変わる中で、企業主語にとどまらない、個人や外部のコミュニティと企業・ブランドの価値共創へのシフトを意味することを、理解する必要がある。

### コロナ禍が加速した社会環境と価値創造の変化

2020年の社会を誰もが予期せぬかたちで激変させ、今後もさまざまな影響をもたらすことが確実なCOVID-19は、企業や生活者の価値観も大きく変化させた。

環境・サステナビリティ重視の価値観の高まり、過度な成長志向の見直し、経済よりも人間中心の暮らしや社会のあり方への根本的な問い直しなど、多くの人が他人事ではなく、自らの体験を通じて社会のあり方考える機会をもたらしたからだ。

ブランドはこうした変化にどう向き合うべきだろうか。リアルな社会課題が顕在化し、事業転換を迫られる企業も多い中、既存の製品価値やポジショニング発想に囚われず、自らの存在目的や能力を活かし、より人間性に関わる具体的なアクションで、支持するコミュニティの形成を図っていくことだ。

P&GはCOVID-19後の取り組みで、洗浄・衛生用品の供給という基本使命にとどまらず、企業のシチズンシップ活動の重点方針に基づいて、ジェンダーや人種的マイノリティが不利益を被る状況への支援プログラムを提供し、また米国で勃発した人種差別事件に対応して、BLM（Black Lives Matter）運動への積極的な支援・行動主義（ブランド・アクティビズム）を打ち出した。

また、サントリーは酒類メーカーとして医療関係者への消毒アルコール生産提供をはじめ、オンライン飲みでつながる応援コミュニケーション企画（「話そう」など）、飲食店予約先払いプラットフォームを提供するベンチャー「さきめし」と組んで、需要激減に苦しむ取引先でもある地域の飲食店支援などを行ってきた。

このように、今こそ自らのパーパスを問い直し、社会課題解決に向けたブランドアクションで、新たな価値創造と長期的なファン形成、事業転換を加速していくチャンスなのだ。

### ブランディング広告のあり方・役割はどう変わるのか

最後に、これからの時代のブランディングにおける「広告」のあり方について、3点だけ簡単に触れておきたい。

日本でもデジタル広告がテレビを抜き、大手プラットフォームを軸に1stパーティデータに基づく広告ターゲティングやパーソナライズが進化している。広告形態もメディア枠にとらわれず発信・拡散される「コンテンツ化」しつつある。マス広告も、既存メディアのデジタル化やプラットフォームのマス化が進む中、「個とダイレクトにつながる集積としてのマス」に変貌している。

生活者主導の時代のブランディング広告は、個人の関心や行動タイミング・接点に合わせて情報やコンテンツを提供すること、すなわち「**広告は、一人ひとりに寄り添う体験を提供する**」ことがより大事になってくる。

一方、メディアや情報の個別化と分散化が進む中、

多くの人に情報や価値を共有することが難しくなっている。ブランディング広告は認知形成にとどまらず、メディアの社会性を活かして、個人や同質的なグループを超えて多様な社会の価値観を伝達・形成していく力をもっている。すなわち「**広告は、パブリックに社会的価値を共有し広げる**」役割がより求められるようになるだろう。

最後に、個人との直接的なつながり・共創がブランド価値創造の源泉になっていく時代に、広告も生活者やステークホルダーのインタラクションの契機になる役割が求められている。今日のブランディング広告は、一方的な情報伝達・イメージ形成にとどまらず、対話の起点なのだ。すなわち「**広告は、顧客や生活者の行動・共創を喚起する**」役割に、より進化していくべきといえるだろう。

第31回(令和2年度)  
全広連夏期広告大学 富山講座

『言葉の技術について  
～今、言葉の力をつけるために必要なこと～』  
を振り返る



鏡明 (かがみ あきら)

藤ドリル  
エグゼクティブ・アドバイザー

1948年山形県生まれ。早稲田大学文学部卒業後、電通入社。ACC賞、カンヌをはじめとする国内外の広告賞で受賞多数、また審査員を務める。2002年、アジア最大の広告賞アドフェストでアジア人初の審査委員長を務め、2009年カンヌ国際広告祭では東アジア初の審査委員長に就任。主な作品は、東京海上火災「損害保険シリーズ」、パナソニック「レカスの仲間たち」、WOWOW「走る女」など。大学在学中には「SFマガジン」で翻訳家デビュー、その後SF小説家、書評家としてもデビューし、作品に「不確定世界の探偵物語」、訳書に「壺気楼の戦士」など多数。2012年3月電通顧問退任後、現職。一般社団法人ACC国際委員会委員長。

今年度の全広連夏期広告大学、富山講座のテーマに「言葉の技術」を取り上げた。広告の講座で「言葉」を語るということに若干の違和感を覚える向きもあるかも知れない。新型コロナウイルスによって多くのことが変化している。その中で「言葉」に関わる問題も幾つも明らかになってきた。

リモートワークの会議で、これまでよりも論議が難しいと感じた方は少なくないだろう。相手の表情や身振りがわかりにくいからだ。「言葉」だけでコミュニケーションする難しさがある。そしてそれだからこそ「言葉」についても一度考える必要があるわけだ。あるいは、感染防止について語られることは、誰が語っても内容はほぼ同じだけれども、説得力に大きな差があるということも、どなたも感じたのではないかな。原稿を読むよりもその人なりの言葉で語る方が説得力を増すというのはその一つの例だろう。こうして見れば、問題は内容だけではなく「言葉の技術」という側面にもあることがわかる筈だ。自粛中にテレビを見る機会が増えたが、たとえば、ヴァラエティ番組が多数の出演者を並べるといった手法がとれなくなり、リモート出演という形をとったが、明らかにつまらないものになっていた。それは視覚的な要素を欠いた「言葉」のつまらなさでもあった。

今回は富山在住の演劇研究家、笹山敬輔さん、歌人の黒瀬珂瀾さん、東京からクリエイティブディレクターの高崎卓馬さん、この三人の方に講師をお願いしたわけだが、皆さんには、言葉の技術そのものではなく、それぞれの仕事の中で、いかに言葉と関わっているか、言葉に対する考えを語ってもらうようお願いした。その方が言葉に対する新たな視点が見えると考えたからだ。技術に関してはわたしが冒頭で簡単に触れることにした。その結果として、多くの新たな視点を示してもらえたように思う。

笹山さんは、演劇史の中で百年前のパンデミックの際に、現在と同様な興行の危機があったことを指摘した上で、昔も今も変わらない。新しいからと言って、驚く必要もないと語ってくれた。またインタビューをはじめとする様々な仕事の中で、他の人の言葉を聴く、言葉を知る重要性を示してくれた。そこに新たな視点が生まれるのだ。それはこの講座の意味を端的に示してくれたものだと思う。

黒瀬さんは、短歌について、様々な作品を紹介していく中で、その意味するところを教えてくれた。俳句は一つのブーム的な現象を呈しているが、短歌はそのような状況にはない。けれども短歌には俳句に劣らぬ素晴らしい可能性があることを実感させてくれた。戦争中に国家に協力するような短歌が詠まれたことを例として短歌には時代の空気を映し出す力があることを語ってくれた。そして幾つもの作品を題材にして、それをいかに読むか、そしてそ

の背後にはどのような感情があり、状況があるのか、それを示してくれた。一つの単語からどのようなことが読み取れるのか、簡単に読み過ぎてしまうことに、もう一度立ち止まって考えることがいかに重要であるのか、そのことに気付かせてもらった。また、定型を持つ短歌は、その不自由さの自由という意味も持っていることを明らかにしてくれた。そのことは広告そのものに関しても同様のことがあると感じた。また、短歌は感情を映し出すことに優れているが、それは多くの人の心にある共有財産を言葉にするからだという指摘も印象的であった。様々な視点に満ちたとても贅沢な時間であったと思う。

高崎さんは直前にリモートでの出演ということになり、大変残念であったが、講義そのものはとても刺激的なものであった。このコロナの時代にあってこれから広告はどうするのか? 大きな質問から始まって、焦る気持ちと共に、変わらないものを探すという広告の現場で生きている高崎さんらしい問題設定を示してくれた。肌感覚をいかに自分の言葉にするか、その例を幾つか示してくれたが、たとえば「会いたい」「読めないよ」というような平易な言葉が、映像や言葉の積み重ねによって、感動的になったり、笑いに転化していく実例をテレビコマーシャルを通じて示してくれたことが印象に残った。また現在のネット状況にいかに対処するかということは広告にとって大きな問題だが、その中で、複製可能性、シェアすることの意味を、同じもの、同じ時間を共有する喜びであるという考察はコロナ禍の中で起きていることの考察でもあった。その上で、共有すること、共にあることが、これからの広告にとって重要になるのではないかという視点は広告のこれからを考えるにあたって多くの示唆を含んでいる。

高崎さんは素晴らしいクリエイティブディレクターだが、このコロナウイルスの状況の中で、次を考えている姿勢に敬意を表したい。またリモートでの参加でありながら十分に論議に加わってくれたことはプレゼンテーションを含めて、参考になることが多かった。そのためには論点を明確にしておくことが重要であることを示してくれた。

後半のパネルディスカッションは、三人の方の言葉についての考えを質問するつもりで準備していたが、皆さんのプレゼンテーションが素晴らしかったので、そこで語られた幾つかのキーワードを中心に話をさせていただくことに変更した。主に「新しい」「短歌の読み方」「共有」という三つの言葉を基調にしたわけだが、それぞれ活発な意見が交わされた。時間の制約があったが、その中で充実した論議が成されたと思う。ことに短歌については、高崎さんからもっと勉強したいという言葉が出たけれども、極めて新鮮な驚きがあった。短歌の側からもっとアクティブな行動が必要なのではないかとも思う。

最後になったが、コロナウイルスという状況の中で、来場して下さった皆さんに感謝したいと思う。また登壇して下さった三人の方にも感謝したい。そしてこの講座を実現して下さった富山と東京の関係者の英断に感謝とともに拍手を送りたいと思う。じっと待っているだけでは、何も変わらない。



## INFORMATION

### 令和3年「広告界合同年賀会」開催中止・WEBにメッセージ掲載を予定

毎年、年初に全広連含む関係29団体の共催で開催しています「広告界合同年賀会」は、新型コロナウイルスの影響により、令和3年は開催を中止することになりました。

WEB上に年頭メッセージを掲載する予定としておりますので、概要が決定し次第全広連HPでご案内します。

### 第24回アジア太平洋広告祭(ADFEST2021)はオンラインで贈賞セレモニーを開催

ADFEST2021は、長引く新型コロナウイルスの影響により、2021年3月のタイ・パタヤでのフェスティバル開催を中止する発表を行いました。但し、まだ発表されていないADFEST2020とADFEST2021の贈賞セレモニーは、共にオンラインで行われる予定となります。

ADFEST2021の作品エントリー応募要項(英文)はADFEST公式HPに掲載されましたので、全広連では応募要項の和文抄訳を作成し、追って全広連HPに掲載します。オンラインでの贈賞セレモニー、Young Lotus Workshop 2021についての詳細は後日発表されますので、全広連HPで随時更新します。

※2020.10.22現在の情報です。

【ADFEST2021公式HP】<http://www.adfest.com>

### 全広連の活動(令和2年11月～令和3年1月)

#### ■活動日程

令和2年	11月 4日	第31回(令和2年度)夏期広告大学(松山、ANAクラウンプラザホテル松山)
	11月13日	第9回日本宣伝賞 山名賞選考準備委員会(東京、電通銀座ビル)
	11月16日	第31回(令和2年度)夏期広告大学(大阪、グランフロント大阪)
	11月24日	第114回全国事務局長会議(WEB会議)
	12月 3日	第13回(令和2年度)全広連秋のシンポジウム(新潟、新潟日報メディアシップ)
	12月22日	第9回日本宣伝賞選考委員会(東京、電通銀座ビル)

### 全広連「賛助会員」のご案内

全広連では、加盟37地域広告協会の「正会員(37)」に加えて、本連盟の事業に賛同して特にその事業に協力する個人、法人又は団体による「賛助会員」を募集しております(年会費として、一口12万円)。なお、この他にも、全広連の団体運営や事業活動へのご支援のためのご寄付や、個別の公益目的事業へのご協賛などにつきましても随時受付けております。あたたかいご支援のほどお願い申し上げます。

【お問合せ】 公益社団法人全日本広告連盟 TEL:03-3569-3566

#### 公益社団法人 全日本広告連盟 加盟37広告協会

全北海道広告協会	秋田広告協会	東京広告協会	山梨広告協会	岐阜広告協会	大阪広告協会	広島広告協会	高知広告協会	熊本広告協会	沖縄広告協会
青森広告協会	山形広告協会	横浜広告協会	富山広告協会	静岡県広告協会	神戸広告協会	徳島広告協会	福岡広告協会	大分広告協会	
岩手広告協会	福島広告協会	新潟広告協会	金沢広告協会	愛知広告協会	島根広告協会	香川広告協会	佐賀広告協会	宮崎広告協会	
仙台広告協会	千葉広告協会	長野県広告協会	福井広告協会	京都広告協会	岡山広告協会	愛媛広告協会	長崎広告協会	鹿児島広告協会	

全広連は、下記37広告協会の会員の皆様にお送りしています。

全広連の活動について詳しくはウェブサイトから ▶ [www.ad-zenkoren.org](http://www.ad-zenkoren.org)