優秀賞

お客様の心を動かす、真に強いクリエイティブ制作に向けた取組み
～「情報」×「知識」の相乗効果を生み出すための社内基盤整備～

サントリービジネスエキスパート株式会社
宣伝部　制作グループ　三田 裕太

入賞所感

この度は、このような大変名誉ある賞をいただきまして、心より感謝申し上げます。

２０１２年にサントリーに入社し、宣伝部制作グループで、酒類・飲料ブランドのクリエイティブ制作業務を担当しております。

今回の論文では社内の基盤整備をテーマに取り上げました。読み返してみると、日々の業務の整理に終始してしまった感が否めませんが、自身の２年半を振り返るいい契機になったと思っています。また、クリエイティブ制作業務に関する人材育成やシステム運営を進める上で最も重要なことは、担当者である自分自身がクリエイティブに深く関与していこうとする熱意・姿勢では…などと、論文の執筆を通じて初心に立ち帰ることもできたように感じております。

最後になりましたが、この場を借りて日頃からご協力をいただいている社内外の関係者の皆様、論文執筆にあたりご支援いただいた皆様に心より感謝の気持ちと御礼を申し上げたいと思います。有難うございました。

１．はじめに

年々広告が効きにくくなっている。生活者が接する情報量が増加し、広告そのものを到達させることすら難しくなっている。１人あたりが記憶できるクリエイティブの数は、平均２．７作品といわれている。また、ＣＭ総合研究所のＣＭ好感度調査によると、毎月オンエアされるＣＭの約６５％が好感度（消費者の純粋想起）を獲得できない厳しい状況にあり、数多くのＣＭが埋没してしまっている。

そのような環境下において、企業が発信するメッセージがお客様に届き、消費行動を喚起させることは至難の業である。心に残る強いクリエイティブを制作することは、広告宣伝を担当する全ての人間が共通して抱えている普遍的な課題だ。

サントリー宣伝部も、その大きな壁に直面しながらも、真に強いクリエイティブの制作に日々挑戦している。お客様の心を動かすことは、奇跡を起こすことといっても過言ではない。しかし、「奇跡を起こす」ことと「マグレが起きる」ことは決して同義語ではない。その裏には、奇跡を現実のものにするための確かな取組みが存在する。

宣伝部に配属となってから、社内宣伝部員の人材育成に注力してきた。この論文を機に、これまでの活動を整理し、見えてきた意義と課題について述べる。

２．サントリー宣伝部とは

サントリーでは、広告制作業務に二つの宣伝部が関わっている。

一つは事業会社宣伝部だ。スピリッツ（ウイスキー・ＲＴＤ・焼酎等）、ビール、食品（飲料）、ワインの各事業会社内で宣伝部門を担当する部署で、主に広告戦略の立案をはじめ、制作工程における進行管理・コスト管理、メディア計画の立案・推進および効果測定などの業務全般を担当している。

一方で、サントリーグループ共通のビジネス

サポート会社内にもうひとつ宣伝部が存在する。私が所属する制作グループもこの宣伝部に属しており、事業会社宣伝部の制作業務領域を横串でサポートしている。その他、媒体ごとにメディアバイイング・コンテンツ開発を専門とした媒体グループも存在している。コミュニケーション戦略の策定において社内に二つの担当部署を置き、制作業務に特化した制作グループを設置しているのは、広告の力を信じ、製品の課題解決をより高いレベルで実現するためのクリエイティブの力を重要視しているからに他ならない。

クリエイティブ制作を進行する上で何よりも重要なことは、制作過程において様々な判断に迫られる我々アドバタイザーの質である。以前、参加したシンポジウムで「広告主のセンス以上の広告はできない」という言葉に感銘を受けた。クリエイティブ制作に関わる人材のスキルを磨くことが品質向上に向けた第一歩であると考えている。

お客様の心を動かすクリエイティブを作るための工夫は様々であるが、当社が取り組んでいる施策のひとつに「人材育成」がある。制作業務の進行に必要な知識を獲得するために「①スキルアップ勉強会」と、あらゆる情報を完備して身につけた知識を業務で活かすための「②制作ナレッジシステム」を宣伝部の人材育成の基盤としている。この２つの取組みを両輪で回すことで、クリエイティブ品質の底上げを図っているのだ。以下、具体的な取組みの内容を紹介する。

３．①スキルアップ勉強会 ―「知識」獲得のための取組み

１）概要

スキルアップ勉強会とは、ブランドを輝かせる強いクリエイティブを未来にかけて開発し続けるために、当社クリエイティブ制作における基本理解の向上を図ることを目的とした取組みである。

制作フローの各段階（オリエン・企画プレゼン・演出プレゼン・ＰＰＭ・事前見積書の精査・撮影、編集）に応じてメニューを設定している。その他にもクリエイターによる講演会を実施することでクリエイティブへの感度を高めることにも注力している。これまでは必要に応じて不定期に開催していたが、２０１４年から通年の育成プログラムとして体系化して、毎月実施している。

２）獲得すべきスキル

制作業務に必要とされるスキルを「クリエイティブ選択眼」･「コスト管理力」･「クリエイティブリテラシー」に整理し、勉強会を通じて、これら３つのスキルの獲得を目指している。

「クリエイティブ選択眼」とは、広告目標の達成に向けて最適な表現手法を判断し選択できる力と定義している。オリエン内容の作成手法にはじまり、企画コンテ・演出コンテの評価方法、撮影・編集現場の立会い方など、取扱う範囲は多岐にわたる。

「コスト管理力」とは、単にコストダウンを進めるだけではなく、ブランドの課題解決をより高いレベルで実現するためのクリエイティブの質と最適なコストのバランスを調整する能力である。それはスタッフのフィーや機材の単価を知るといった表面的な知識だけではなく、各制作工程における登場人物の役割､作業の目的､アクシデントの発生原因などの関連要素を考慮した上で、コストの妥当性を判断し、最適コストの実現に向けて金額交渉をするためのスキルと捉えている。

「クリエイティブリテラシー」とは、クリエイティブに対する感度やクリエイターへの理解力である。強いクリエイティブとは何かを自分自身の肌で感じ、クリエイター・スタッフのクリエイティブ制作に懸ける想いや苦労を知ることは、アドバタイザーとして必要な感覚だと考えている。

３）具体的な実施内容

前述した３つのスキルを向上させるために、年間を通じて､様々なメニューを実施している。「制作基礎編」では、クリエイターの職種ごと

の役割や、制作フローおよび各工程の概要など、新入部員向けのメニューとして設定した。また、「見積書の読み方編」・「タレント／楽曲契約編」など、コスト面における基礎知識の習得を目的としたメニューも設けている。各回、制作グループのメンバーと打ち合わせを重ね、制作業務における当社の基本姿勢を整理した内容を基に勉強会を実施することで、サントリー宣伝部全体として、共通認識を持って制作業務にあたれるようになっている。

また、より専門的な内容に特化した特別講義も実施している。今年７月に実施した「撮影・編集機材編　実地研修」では、サントリーグループ内の制作プロダクションに協力を仰ぎ、撮影用カメラや編集室の各機材に触れる機会を設けた。スタッフの作業内容を丁寧に解説していただくことで、オフライン編集から初号試写の過程におけるクライアントの役割や考慮すべきポイントを理解する契機となった。このように社外関係者の協力を仰ぎながら、より専門性の高い知識を習得する場も提供している。

４．②制作ナレッジシステム
―「情報」活用のための取組み

１）概要

制作ナレッジシステムとは、クリエイティブ制作の各工程において業務のクオリティアップのサポートを目的として立ち上げた検索システムである。システム内には当社が過去に制作したクリエイティブの案件ごとに、スタッフおよびコスト情報を蓄積しており、適宜必要な情報を検索できる仕様となっている。スキルアップ勉強会で身につけた知識を日々の業務で最大限に発揮するためのツールとして寄与している。

２）３つの機能

システム内には、「ＴＶＣＭメニュー」・「グラフィックメニュー」・「クリエイターインデックス」の３つの検索機能を設けている。

「ＴＶＣＭメニュー」は、２００８年に立ち上げたシステムで、１９５６年から現在に至るまでの当社全ＴＶＣＭの情報を完備している。タイトルや秒数・楽曲や出演タレントなどの基本情報にとどまらず、担当スタッフ（クリエイティブディレクター・プランナー・コピーライター等の企画スタッフから、プロデューサー・ディレクター・カメラマン等の制作スタッフまで）の氏名・所属会社から各コスト情報までを網羅している。また、ＰＰＭ資料や事後見積書のＰＤＦファイルを格納しているため、担当者は使用目的に応じて、必要な情報を簡易に入手できるようになっている。さらに、撮影パターン（ロケ・スタジオ・海外・ＣＧなど）に合わせた検索も可能となっている。これにより、各ブランドの宣伝担当者は、担当案件の政策状況に合わせた検索が容易となり、コストの妥当性をより高い確度で精査できるようになっている。

また、２０１３年にリリースしたグラフィックメニューでは、ＴＶＣＭメニューと同様に、交通・新聞・雑誌の各媒体で制作した案件ごとにスタッフおよびコスト情報を蓄積しており、最適コスト化へ寄与するシステムとして機能している。

さらに、同２０１３年には「クリエイターインデックス」を立ち上げた。これは前述した「ＴＶＣＭメニュー」・「グラフィックメニュー」とは異なり、主にクリエイターに関する情報を検索するための機能だ。クリエイターの氏名を検索するだけで、各自のプロフィールや当社実績の全ての情報を閲覧することができる。ＴＶＣＭとグラフィックの制作実績を確認することで、クリエイター固有の特徴を感じることができ、スタッフの選定の一助となっている。

また、クリエイターの特徴を幅広く把握するため、当社実績にとどまらず、他社実績を加えている。その他、２名のクリエイターの同時検索機能を追加することで、クリエイター同士の相性を測ることも可能となっている。

日々出稿される各媒体のクリエイティブ情報を抜け漏れなくインプットすることは正直骨の折れる作業である。しかし、薄皮を重ね合わせるような地道な作業を積み重ねることによって、クリエイティブの品質向上に寄与できているのではないかと考えている。

5．得られた成果

1）スキルアップ勉強会

勉強会を実施することでどの程度スキルが向上できたのかを数値化することは難しい。ただし、各回での実施後アンケートに目を通してみると一定の成果が得られているのではないかと感じる。

「制作基礎編」では、“クリエイティブ制作全体の流れを理解することができた。各工程の目的や関係者の役割が明確になった。”、“サントリーの宣伝部員がここまで実制作の現場に近いところまで関与していることが意外だった。担当者としてより一層意識を高めて業務に臨みたい。”といった回答が得られた。また、前述した「撮影・編集機材編　実地研修」では、“試写で出た意見が、実際にどこまで戻るレベルなのか、それによって費用や納期に変更が生じないか、が自分でイメージできるようになったので、自身のディレクションに役立てたい”など、実務に繋がる知識が修得できたことを感じさせる回答も得られている。

制作業務の基礎知識を学ぶ機会を設けることで、当社の基本姿勢の理解とモチベーションの向上に寄与し、サントリー宣伝部全体の基盤構築を進められている。

2）制作ナレッジシステム

スキルアップ勉強会と同様に、制作ナレッジシステムが実務にどの程度影響したのかを測定することは難しいが、こちらについても一定の成果を収められている実感がある。

システムの利用履歴を見ると、多くのメンバーが事前見積書を確認するタイミングでシステムを利用していることが分かる。多くの担当者が見積書を見る際に過去の類似案件と照らし合わせて精査しており、当システムがコスト最適化に寄与していることが実感できる。また、利用者からは「打合せや撮影・編集現場で顔を合わせるスタッフをより深く理解しておきたいので利用している」、「業界紙で気になった新規クリエイターの実績が知りたいので検索してみた」などの声も上がっており、クリエイターの個性の理解を深める一助ともなっている。

3）全体を通じて

手前味噌な話ではあるが、上述したＣＭ総合研究所の調査によると、直近１年間における月間トップ１００位内に、当社は平均して９作品がランクインしている。さらに、２０１４年３月にリニューアルしたペプシＮＥＸの新ＣＭ「桃太郎　Ｅｐｉｓｏｄｏ．０」篇はＡＣＣＣＭ　ＦＥＳＴＩＶＡＬにおいてグランプリを受賞することができた。これは、本ＣＭのクリエイティビティが評価されると同時に、世間で大きな話題を呼んだことを証明しているといえるだろう。

サントリー宣伝部としてクリエイティブの品質に強いこだわりを持ち、多くのＣＭが埋没している環境にあって、ある一定の成果を残せているのではないか、という実感がある。

6．社内基盤整備を振り返って

より強いクリエイティブ制作を実現するために「スキルアップ勉強会」と「制作ナレッジシステム」の運営に尽力してきたが、担当者として実感した社内基盤整備の意義を３つ掲げてみる。

１つ目は「制作業務をスムーズに進行できるようになること」である。広告宣伝の領域の中でも、制作業務は特に専門的な知識が求められる分野だ。畑違いの部署から異動となって、初めて宣伝業務を担当する人間にとっては、難しいと感じることが多い。だからこそ、勉強会によって基礎知識を補完し、システムによって経験不足を補うことによって、個々のセンスに左右されずに、安定的に成果を出し続ける組織作りが実現できるのだと考えている。

２つ目は「共通認識を持って判断ができるようになること」である。クリエイティブ制作には多くの関係者が携わり、それぞれが個々の意見を感覚的かつ抽象的な言葉で表現しがちだ。だからこそ、制作フローの段階ごとに考えるべきポイントを整理し、共通認識をもって進行で

きる土台づくりが必須である。勉強会を通じて体系的に身につけた知識を、システム内の情報を介してより高いレベルに昇華することで、品質向上の確度を高めている。

３つ目は「社外スタッフの理解が深まること」である。アドバタイザーとエージェンシーは、ややもすると受発注をするだけの関係に終始しかねない。それでは真に強いクリエイティブを作ることは不可能だ。我々が日々向き合っている多くの社外関係者と協力関係を築き上げることがクリエイティブの品質向上につながる。そのためには、彼らが何をしているのか、何を考え、何に苦労しているのかを理解しなければならない。スキルアップ勉強会や制作ナレッジシステムも、単に知識や情報を取得するだけではなく、社外スタッフへの理解を深める一つの契機になるはずだ。

７．今後の課題

スキルアップ勉強会および制作ナレッジシステムは、運営面において改善の余地はあるものの、人材育成の基盤整備としては軌道に乗りつつある。一方で、基盤整備とはあくまでも基礎を固めるためのものであり、応用があって初めて成果に結びつくはずだ。最後に、より強いクリエイティブを制作していくために解決しなければならない課題として私自身が感じていることを２つ掲げる。

１）新規コミュニケーション手法の開発

以前参加した「カンヌライオンズ２０１４報告会」の中で、世界の最先端の事例を目にした。既存の枠組みに捉われない柔軟性・多様性に溢れたコミュニケーション手法の数々を知ると同時に、その中から当社にも取り入れるべき要素を感じた。

お客様の生活環境の変化や接触媒体の多様化を考慮すると、マス媒体を中心とした既存のコミュニケーション手法には近い将来、確実に限界がくると思う。サントリー宣伝部としても、従来の手法に捉われない、時代に即したコミュニケーション手法に積極的にチャレンジしていく必要があると感じている。クリエイティブ制作領域を専門とする制作グループが率先して新規手法に着手していかなければならないだろう。

そのためには、まず我々制作グループが媒体トータルでコミュニケーションの設計をイメージできるようになる必要がある。これまでの制作業務に特化したスキルだけではなく、媒体領域の知識を踏まえたディレクションができる人材にならなければならないだろう。

また、実際にトータルコミュニケーションを構想できる新規クリエイターの発掘にも取り組まなければならない。現状、マス媒体の活用を前提としたスタッフィングではなく、時流に適ったコミュニケーション設計者としてのクリエイターの発掘が急務であると感じている。さらに、発掘したクリエイターを起用する場を作ることも欠かせない。新たな手法を設計できるクリエイターを見つけても、打席がなければそもそも活躍することすらできない。そのためには、現状のＴＶＣＦありきでのオリエン方法を見直す必要がある。事業会社宣伝部との関係性をより密接なものとし、媒体や手法に捉われず、課題解決を一から立案するための新たなオリエン手法を作り上げることが重要である。

２）コスト最適化に向けた取組

当社に限らず、宣伝費（特に制作費）の節減は解決すべき大きなテーマだ。しかし、単なるコストダウンはクオリティの低下を招く。そのためにコストとクオリティのベストバランスを見極めることが必要だ。当社では表現の可能性を高めるために、広告業界におけるトップクリエイターを起用し、制作費の上限を厳密に設定しないことがしばしばある。そのことによりクリエイターや制作スタッフは自由な発想でアイデアを生み出すことができ、それが強いクリエイティブ制作に繋がっている所以でもある。しかし、社内でのコスト意識が今後高まることを想定すると現状のコスト管理方法ではやや限界を感じる。真の意味でのコスト最適化に向けてその管理方法を革新する必要がある。それには２つの方向性があるように感じている。

１つ目は、予算を組む段階で上限のキャップを設けて、その中で最高品質のクオリティを目

指すことが必要だ。事前に予算を定めた中で製品の課題解決を実現するためのスタッフ、企画・演出内容等を決めていくやり方だ。その際には、現状の最高品質を目指す方法と同時に、少ない予算でも課題解決を実現できるような手法を考える必要がある。

２つ目は、現在の品質を落とさずにコスト節減に取組むことだ。徹底的に余分なコストを省き、かつ企画段階から課題解決に対して不要と思われる要素を徹底的に詰めていく手法だ。その際には、コストの増減がアウトプットの品質にどの程度影響をもたらすのかをイメージする力が必要となってくるだろう。

８．最後に

サントリーに入社し、制作グループに配属となり２年半が経つ。

入社当時は、クリエイティブ制作業務が物凄く職人的な仕事に感じられ、「自分にはクリエイティビティなんてないし、どうすれば…」と大きな不安を感じることも少なくなかった。しかし、スキルアップ勉強会と制作ナレッジシステムを企画・運営していく中で、クリエイティブ制作の諸要素を整理し、体系的に整理することができてくると、自然と打合せでも自らの意見を持って議論に加わることができるようになった。素人でも「知識」を身につけて「情報」を理解することで、クリエイティブ制作を担う一員になることができると確信している。

これからも、社内人材育成の継続・改善を進めていくことで、サントリー宣伝部がお客様の心を動かす真に強いクリエイティブを制作し続けていくことに少しでも貢献していきたい。

以上

審査講評

・クリエイティブの課題を的確に把握し、優れたクリエイティブ制作を安定的に生み出す仕組み作りに真正面から取り組んでいる。着眼点・主張性ともに優れており、この論文を通じてアドバタイザーにメッセージを伝えたいと私は思った。

・個人の感性に委ねがちなクリエイティブの資質やスキルを具体的に定義し、ナレッジ・システムおよび人材育成システムを開発した。コスト管理も含めて、広告におけるナレッジ開発の事例として興味深い。

・サントリーという企業の広告クリエイティブにかける意識の高さを垣間見る論文である。企業力に裏打ちされた論点であるが、広告マンにとって必要不可欠なスキルを環境として整備する必要は改めて感じる。それを改めて考えさせられる機会となった。

・宣伝部に共通する課題である人員のスキルアップというテーマ設定自体に独自性と説得力が感じられた。地に足の着いた取り組み内容についても他の企業においても参考にすべきポイントがあった。

・伝統と実績のある宣伝部が、じつは時代にあわせて研鑽を積み、日々努力している様子がよく分かった。広告が効かないのではない。多くの宣伝部は、効く広告を作る努力をしていないのだ。その事をよく教えてくれる。

・強いクリエイティブ制作について、技術論ではなく、組織論的にアプローチした点は非常にユニークである。制作業務効率を高める社内基盤が整備されているからこそ、宣伝部員がクリエイティブ・ワークに専念できるのだと思った。一方で、情報と知識の相乗効果について、その効率性の側面に議論が偏っていると感じた。有効性、つまりこの取り組みが「クリエイティブの強さ」にどのように貢献するのかといった点について、クリエイターの選定以外の議論があればより意義ある論文になったと思う。

・キャンペーン実施報告型ではなく、提言型に近い内容であり、その点で他の論文と良い意味での違いを感じた。サントリー宣伝部内の社内基盤整備説明にも見えるが、企業内で宣伝・コミュニケーション部門で働いている方達が抱えている課題や問題点は共通点が多く、そういった視点で読むと、とても参考になる論文である。