

OB・OG会長の挨拶

— 新卒1年目の話をしようか —

第1期ゼミ長 白木 俊介

“You can’t connect the dots looking forward; you can only connect them looking backwards. So you have to trust the dots will somehow connect in your future” 「未来をみて点を結ぶことはできない。過去を振り返って点を結ぶだけだ。だから、将来、いつか、どうにかして点は結ばれると信じなければならない。」

また、スティーブ・ジョブズのスピーチの一節からエッセイの書き出しを始めてしまいました。2008年、2011年度のエッセイ、2020年のOB・OG講演会でも、私はこのスピーチの一節を引用したのですが、毎年、エッセイを書いていると、好きな言葉の引用もネタ切れですので、また、使います。

スティーブ・ジョブズはリード大学に入学後、すぐに大学を辞めますが、カリグラフィの講義だけ続けます。彼はこの授業で、文字の組み合わせに応じて文字間隔を調整する手法や、美しい字体は何が美しいのかを学びました。もちろんその時、これらが人生の上で実際に役に立つ可能性があるとは思っていませんでした。しかし10年後、最初のマッキントッシュ・コンピュータを設計していた時、学生の頃の記憶がよみがえってきたのです。スティーブ・ジョブズはカリグラフィの授業で得た手法をすべて組み込み、美しいフォントを持った初めてのコンピュータが誕生させました。もし、彼が大学であの授業にもぐりこんでいなかったとしたら、マックには複数フォントも字間調整フォントも入っていなかったでしょう。もちろん、大学にいた当時、そんな先々のことまで考えて点と点をつなげてみるようなことはできませんでした。しかし、10年後から振り返ってみると、非常にはっきりと見えるわけです。

いつも、エッセイでは近況を伝えたり、今の時代を切り取ったりすることが多かったのですが、今回のエッセイでは、私の社会人1年目を振り返りつつ、その点が、現在に結び付いているのかを語ってみたいと思います。このエッセイの多くの読者は、若い人が多いと思います。私の若かりし頃の経験が、皆様の何かのヒントになれば幸いです。

◆広告会社1年目の仕事：ノベルティ制作

私たちの就職活動時2001年は就職氷河期でしたが、新たな採用側の試みとしてインターンシップが始まった頃でした。広告業界では博報堂が先駆けて、インターンシップの実施を始め、小野ゼミ1期生の皆さんはご存知だと思いますが、私は大学3年生の夏、幸運なことにもこの第1回の博報堂インターンシップの切符を手に入れ、2週間、当時、芝浦にあった博報堂本社で研修に参加し、すっかり、広告会社の仕事に魅了されていました。その後、大学3年生の12月に、インターンシップ参加者だけに与えられる先行最終

面接が行われました。「博報堂の内定をもらえる！」と自信を持って臨んだものの、あえなく不採用…。その後も、ほぼ広告業界 1 本に絞った就職活動を続けて、最後に内定がもらえた広告会社は、当時の広告会社の売上ランキングで 13 位の会社（電通ヤング・アンド・ルビカム）でした。博報堂の内定をもらったインターンシップの友人を羨ましく思い、「いずれは、自分の大手の広告会社に転職してやる」という、コンプレックスと未練たらたらの状態で入社式を迎えたのを今でも、覚えています。「売上が 13 位でも、外資系の強みを人一倍早く身に付けて、大きな仕事をしてやるんだ」という就職活動で、第 1 志望に行けなかった学生にありがちな劣等感と焦りが芽生えていました。そんな私が、就職先の広告会社で 3 か月の研修を終え、配属された部署は、輸入車クライアントを担当する営業部（アカウントチーム）でした。その部署で、最初に与えられた仕事は、ノベルティ制作です。このノベルティ制作の仕事を与えられたときに「この仕事は、クライアントにとって、一部の小さな仕事ですよ。」と先輩につぶやいて、ひどく、怒られたのを今でも覚えています。博報堂のインターンシップで、テレビ広告で目にするナショナルクライアントの華々しい仕事を見せつけられたため、期待不一致が起きていたのです。その当時の私には、個々のクライアントが抱える個別の課題を理解できるほどの器量はまだありませんでした。

◆ATL と BTL

ここで、輸入車のビジネスやノベルティの役割を簡潔に説明してみましょう。高級輸入車のターゲット顧客は高額所得者であり、富裕層です。もちろん、ブランド力の向上にテレビ広告は価値がある媒体ですが、その一方で顧客となりうる富裕層への郵送ダイレクトメールの方が販売促進に効果がありました。今の時代であれば、郵送のダイレクトメールの役割は、デジタルメディアに取って代わりつつあるかもしれませんが、その当時、顧客となりうる富裕層



ダイレクトメールの裏側に掲載される来場記念品ノベルティ

に直接届く郵送のダイレクトメールは、費用対効果の高い販促メディアでした。このダイレクトメールの裏面に掲示されるのが、来場記念品のノベルティ（非売品）です。「記念品ももらえるし、1 度、車を見に行ってみるか」と背中を押すインセンティブとして用意されています。

広告制作業務の領域は ATL（Above the line）、BTL（Below the line）という分け方をされます。ATL はいわゆるマスメディアを扱う仕事、BTL はノベルティ制作を始めとして、印刷物やイベントなど販売促進用の制作業務を指します。ATL と呼ばれるマスメディアの仕事は、莫大な広告収入が得られ、利益率が高い業務です。一方で、BTL の業務は、守備範囲が広範かつ、時間と手間がかかる業務として扱われてきました。しかし、この手間のかかる BTL 業務を重要視するクライアントも多く、BTL 業務のために一緒に汗を

かいてくれる広告会社を求められることも多いのです。

◆アイデア出しの日々

毎月1回郵送されるダイレクトメールには、毎回新作のノベルティを掲示しなくてはなりません。年12回のノベルティの提案を、広告会社からクライアントに全12回行っていました。富裕層の見込み客の目に留まる「斬新、ラグジュアリー、エクスクルーシブ」なアイデアを求められます。

新卒社員を指導する立場の先輩社員に連れられて、私も午後6時過ぎにノベルティ制作会社まで出かけます。ノベルティ制作会社では、次回のクライアントへの提案に向けて、様々なノベルティ案を机一杯に広げて用意してくれています。しかし、長年の経験とクライアントの機微を知りえた先輩からすると、満足がいかないようで、そこから、さらにアイデア出しが始まります。男性ファッション誌を開き、服の横に置かれている小物や有名高級ブランドの装飾品、革小物を見つけて、「このアイテムにロゴをあしらって、予算内で制作が可能か、納品日までのスケジュールに間に合うか」といった細かなフィージビリティ（実現可能性）を探っていきます。さらに「何か面白いアイデアない？」と聞かれ、私も「ロゴをかたどったペーパーウェイトとかどうでしょう？」といったブレインストーミングを午後10時頃まで行う日々でした。この業務に慣れるまで当時、「なんて、愚直で時間のかかる業務なんだ」と呆れていた気持ちもありました。

多くの場合、私から提案した案は却下されていくのですが、その理由の1つは、それぞれの制作物の制作工程の理解が希薄だったからです。既製品のマグカップにロゴを印刷するのであれば、在庫が確保できれば、1か月半くらいでできるでしょう。革小物や縫製品であれば2か月半くらい、キーホルダーのように造形型を必要とするものであれば、4か月以上かかることもあります。ノベルティ制作を開始してから出来るまでのタイムラインは、ダイレクトメールを郵送する時と同じでないといけません。それまでに、出来上がるアイテムでない限り、そもそも提案できないのです。



最近の輸入車の来場記念品例。制作過程における注意すべきポイントが分かってしまうのは、経験によるもの。

「アイデアとは既存の要素の組み合わせである。」と、1940年に出版された「アイデアの作り方」でも書いてある通り、アイデアは0から生み出すものではなく、既に存在するモノを組み合わせる方法が正しいのです。ノベルティのアイデアを生み出す場合も、とにかく、たくさんの既存のノベルティや雑貨を知る必要があります。私は、少しでも、役に立てる存在になろうと、週末も暇を見つけると、無印良品、フ

ランフラン、コンランショップといったインテリア雑貨のお店に足を運び、その中で見つけた面白そうな雑貨を眺め、「この製品だったら、どのくらいの単価で制作が可能か」、「どのくらいの納期で出来上がるのか」と考えながら、写真を盗み撮りしたり、名前を覚えたりして、次のアイデア出し会議で提案するのでした。また、自分の親を始めとして、高級車のターゲットとなりうる年齢層の人が身につけているアイテムを観察したりするようになりました。

自分としては、斬新なノベルティと思い、何度も提案するのですが、採用されないアイテムリストがいっぱいになると、悔しさのあまり、クライアントにお買い上げされない代わりに、自分で雑貨店に行って、購入して部屋に飾っていたことをよく覚えています。「今回の提案で、クライアントのロゴマークを付けて制作することはできなかったけど、別のクライアントに提案して、制作してやる」と意気込みつつ、部屋は雑貨で溢れていくのでした。

◆「捨て案」を知った日

ノベルティ制作会社とのやりとりを終えたら、いよいよ、クライアントへの提案です。選りすぐりの3案を持って、次の来場記念品をクライアントに決断してもらい、制作開始に進まなくてはなりません。このプレゼンにおいて、最も恐ろしい返答は、「どれも悪くはないんだけど、もう少し、ホンモノ感のあるアイテムはないかなあー。」といった曖昧模糊としたクライアントの返答です。なぜなら、クライアントのフィードバックが曖昧なまま「分かりました。再度、提案しなします。」と持ち帰って、ノベルティ会社にクライアントの曖昧な言葉をそのまま伝えても、正しい軌道修正ができないからです。「お前は、伝書鳩か？」と揶揄され、時間ばかりがいたずらに過ぎます。ノベルティの制作が遅れると、ダイレクトメールに掲載する写真撮影日程、ノベルティ配送日程などの調整が必要となり、裏で動いてくれている様々な業者に迷惑をかけることとなります。クライアントに対峙する代表者として、必ず、期限までにアイテムを決めさせることは、制作代表者の役目であり、それができる人は、制作会社、カメラマン、印刷会社などの裏で動いているその道のプロフェッショナルにも信頼されるのです。「白木さん、今回は、必ず、1回で決めてきてください！」とクライアントと一緒に訪問できないノベルティ会社の20歳も年齢の離れた社長が、真剣なまなざしで私に訴えかけ、想いを託すわけです。その社長も「新卒の若造に何ができるのか...」という気持ちもあつたでしょう。しかし、その若造を信頼するしかないノベルティ会社の社長の気持ちを噛みしめて、提案に臨み、それでも、1度で、クライアントを納得させられない不甲斐ない自分にやるせない気持ちになるのでした。

裏方として動いてくれる人を裏切らないためにも、クライアントから曖昧な返答をされた時には、必ず、その会議の場で詰める必要があります。多くの場合、クライアントは広告会社に任せっきりのため、スケジュールを把握していません。本当に、納期がギリギリである場合は、はっきりとそれを伝えなくてはなりません。また、具体的にどのように修正すれば、クライアントが満足か、明確な指示をもらえるように促します。そのため、提案前の想定問答はとて、重要でした。例えば、ロゴの一回り大きく入れること

は、期限内で変更可能だが、ロゴを刺しゅうで入れるのは期限内で間に合わないといった制作工程を理解し、できる限り、その場で返答できるようにしておく必要がありました。

この時に、先輩に教えてもらったテクニックが「捨て案」です。3案のノベルティ案を持っていくのであれば、その中に、あえて採用されないであろう案を忍ばせておくのです。人は比較対象があった方が、アイテム選択がしやすいからです。「A案を着地点とするならば、捨て案はあえて、価格が高いB案にしておこう。」といったやり取りを提案前に議論を交わしました。

◆ノベルティ制作が教えてくれたこと

新卒1年目の業務は、新たな仕事に加わりながらも、結果的に5年以上も付き合う仕事になりました。5年経ったときには、チームの中でノベルティ制作なら1番、詳しい状態になっていましたが、一方で、特殊な専門技術ばかりが身についた自分に焦りも感じていた頃でした。この頃、友人の武勇伝ともとれる派手な仕事の話を知ると、どれも「隣の芝生は青く見える」状態だったのだと思います。広告会社の業務は、戦略提案も行う一方で、広告制作、販売促進の現場作業にまで関わることが多い仕事です。そのため、関わった業界の専門性が高まり、その業界のクライアントをもつ広告会社への転職ができる一方で、逆にその世界から抜け出せなくなる不安を感じていた頃でした。即ち、ノベルティ制作の専門性が高まりすぎると、転職しても、クライアントが変わっても、ずっと、その業務を遂行することもあり得るのです。イベントの仕事などに多いですが、心底、その専門性の高い業務が好きで続けている人もいますが、私はもっと、ブランド調査、CM制作、そして戦略提案など、未経験の業務に携わりたいのに、関われないという焦りの方が先に来て、その当時は、このノベルティ制作の経験が、将来、役に立つものとなると思いませんでした。しかし、今、見返してみると、この業務は広告制作の基礎が詰め込まれた業務であり、多くのことを学ばせてくれたと思います。スケジュール管理、マルチタスク、提案のテクニックなどありますが、それ以上に大きいのは、小さな制作物であっても、専門性の高い集団が、真剣に取り組んで、作っているということです。実際に、制作工程に関わったからこそ、制作に関わる人の本気度の見分けがつかえます。また、こだわりが高く、質の高い仕事をしてくれるプロフェッショナルへの尊敬の念を忘れずに、今でも、対応することができるのは、20歳も年齢が離れた社長とのやり取りがあったからでしょう。

◆戦略は細部に宿る

「戦略は細部に宿る」といったのは、郵政民営化時に大臣をしていた竹中平蔵です。「理想的な青写真だけでなく、実現する為の具体的なプロセスまで含めて、細かい戦略を積み上げていかないと、実現できない」と述べています。多くのコンサルが、今では戦略だけでなく、実行支援にまで首を突っ込むようになったのは、まさに、竹中さんがいう細部に宿る細かい戦略の積み上げこそが、支援先の組織に浸透し、継続性、実効性のある企業のDNAになるかどうかのカギを握るからだと思います。

ご存知の方も多いと思いますが、現在、私は製薬会社で、デジタルマーケティングの業務を担っており、

既に、広告会社の業務から足を洗っております。しかし、新卒1年目の時から関わったノベルティ制作の経験は、他業界にいても、自分の強みと感ずることは多いです。事業主側のマーケティングは、1年間のマーケティングプラン（戦略）を策定し、上長に承認をもらった上で、実行へと移していきますが、この戦略を策定する段階で、具体的なフィージビリティ（実行可能性）のイメージが湧いているかどうかは非常に大切だと思います。多くの同僚は、細かな実行のイメージが湧いていないために、戦略通り実行できないといったことも見受けられます。いわゆる、机上の空論となりかねないわけです。

昨年、ある製品の APAC のデジタルマーケティング戦略を立案するプロジェクトに参画し、中国、シンガポール、オーストラリアのメンバーと週1回のミーティングを重ね、最終的に APAC のマネジメントチームに戦略提案をする機会を頂きました。APAC の主要国のインタビュー、マーケットリサーチを終え、戦略の骨子を定める段階となり、この時に重要になってくるのが、実現可能性があるコンセプトを創りあげることです。プロジェクトメンバーの中には、壮大なコンセプトを提案してくる人もいました。しかし、その壮大なコンセプトを、何年かけて行うのか、どのようなマイルストーンが必要なのか、どのくらいの費用がかかるのかという具体的な話になると、話が止まってしまいます。過去に制作や運営業務を行っていないと、コンセプトが良かったとしても、具体性に欠けてしまいます。特にデジタルマーケティングのような最先端の領域は、様々な Buzz word が飛び交っており、提案を受けるマネジメントチームも、詳しくないため、見かけが良いコンセプトに踊らされてしまうケースもよくあります。だからこそ、今の自分たちの立ち位置をよく理解し、身の丈に合った戦略立案に私はこだわりました。なぜなら、プロジェクトが承認されて、実行段階になって、思うような結果が出なくて困るのは私たち自身だからです。



APAC プロジェクトメンバーとの TEAMS 会議のスクリーンショット。
コロナ禍のため、8か月に及ぶプロジェクトは1度も会わないまま完了した。（著者は下段の左端）

◆最後に

長くなりましたが、最後まで読んでいただきありがとうございます。今回、このような新卒1年目を振り返る内容をエッセイに書いたのは、森岡毅さんの「苦しかったときの話をしようか～ビジネスマンの父が我が子のために書いた働くことの本質～」を読んだことがきっかけとなりました。森岡さんは、この本の第5章で P&G 時代の苦しかった体験を書き綴っています。失敗談も含めて、包み隠さず書かれたリアリティにこそ、多くの人の気づきや刺激になると思い書いてみることにしました。森岡さんのように、うまくは書けないですが、少しでも、皆様の刺激になれば幸いです。