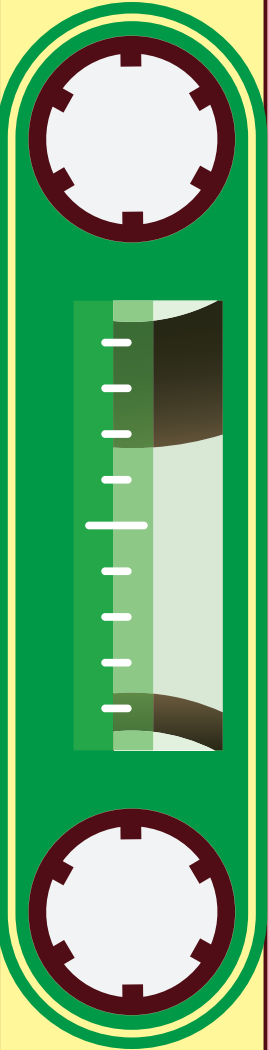




JAANA
 Japan Advertising Agencies Association
REPORTS

IN
 OUT



5

一般社団法人 日本広告業協会 2024年5月1日発行 No.837

JAANA
 Japan Advertising Agencies Association
REPORTS

特集：「ミラスト」

バックキャストイングによる「意志」の発見が、ブランドの可能性をひらく

JAAA REPORTS WEBコンテンツ

WEB限定のコンテンツはこちらからご覧いただけます

TOPページ

<https://jaaareports.jaaa.ne.jp/>



FRESHEYE

<https://jaaareports.jaaa.ne.jp/category/fresheye>

広告会社は今 何に投資しているのか

<https://jaaareports.jaaa.ne.jp/category/investment>



WORLD REPORT

<https://jaaareports.jaaa.ne.jp/category/worldreport>

学生の目に映る広告業界とは！？

<https://jaaareports.jaaa.ne.jp/category/student>



チャレンジする価値がある 新しいアワード、新しいカテゴリー

<https://jaaareports.jaaa.ne.jp/category/awards>



インターネット広告が市場に台頭して早や20年弱が経過した。

当初は純広告と言われるいわゆる枠型の広告から、プログラマティック（運用型）に移行し、ひいては動画プラットフォームやSNS、コネクテッドTVなど、掲載されるメディアやデバイスもこの20年でかなり多岐にわたるようになった。

マーケットの成長と同時に、生活者に対する広告

としての在り方・健全性も問われるようになり、今ではCookieに対する制御も具体化され始めている。

20年という時間・歴史の中でこれだけ多くの変化を取り入れてきた市場はほかにあるのだろうか？

今後も変化に対応し、未来を創造し続けることが生業であり、属する人の価値を高め続ける市場であってほしい。

理事 栗本 聖也（オプト）



- 1 ●ひと・こと／目次
- 2 ●特集
「ミラスト」——バックキャストिंगによる「意志」の発見が、ブランドの可能性をひらく
- 10 ●広告会社のサステナビリティ経営 第1回
サステナビリティ経営の実現のために
- 11 ●知ってトクする！ 広告人のための 法律知識 052
翻案権と同一性保持権、どこが違う？
- 12 ●Spikes Asia 2024研修ツアー報告

今月の表紙 「カセットテープ」

今年度の表紙デザインは、各月の特集内容に合わせて企画しています。

未来から現在への“逆算発想”でストーリーを描く「ミラスト」。そこには「意志」があり、それを未来につなぐ手段、時間軸を超えたコミュニケーションをどうやってギフトにするか考えた時にタイムマシンのような役割を果たすアイテムが必要だと考え、浮かんだのが「カセットテープ」でした。



JAAA REPORTS
WEBコンテンツ

WEB限定のコンテンツは
こちらからご覧いただけます。
併せてご覧ください。

「ミラスト」—— バックキャストिंगによる 「意志」の発見が、 ブランドの可能性をひらく

1. これからの時代の経営課題とは？

私が、広告会社に新卒入社して15年が経ちました。2009年、学生時代から愛読していた『広告批評』が休刊となったその年、私は広告会社の1年生になりました。ひとつの「広告の時代」が終わりを告げる中で、今振り返れば、私の所属する会社も新しい道を模索し続けてきたように思います。私自身も、ストラテジックプランナーとして経験を積み、その後は、新規事業コンサルタントや、D2Cビジネスを支援するプロデューサーとして新しい可能性を模索させていただく機会を得てまいりました。2020年には経済産業大臣認定の経営コンサルタント資格である中小企業診断士を取得し、経営全般やベンチャー企業の上場ブランディング領域にまで、ご支援の幅を広げさせていただいております。

広告人、中小企業診断士、2つの専門性を横断しながら、経営者や事業責任者の方々と、会社や事業の舵取りについて対話を重ねています。こうした活動の中で感じるのは、先行きが不透明な社会における危機感と、経営や事業運営の難易度の高さです。人口減少社会、少子高齢化などの国内の構造的な問題だけではなく、地政学的リスクなどが問題を複雑化させています。本業が、ともすれば、10年20年という単位で消えていく時代にあって、これまでのやり方や考え方に固執せず、新たな事業の可能性を模索し続けなくては、企業や事業の持続性はない状況だと言ってもいいでしょう。一方、情報インフラの発達や、AI（人工知能）の活用などのテクノロジーを活用しやかに成長していくか、という積極的な視点も求められています。

変化の時代を嘆くのではなく、その変化を活用し自らを変え周囲を巻き込みながら、むしろ変化を作り出していく、そんな心構えが今、求められているように感じます。

2. 変化の時代におけるマーケティングとは？

社会や世の中の変化を前提とした時、マーケティングのあり方や求められ方も変わっていくはずですが、これまでのマーケティングは、市場をセグメントし、その中でのターゲット特定を行い、自社や事業のポジショニングを明確化し、他と「差別化」することが基本でした。いわゆるSTP (Segmentation, Targeting, Positioning) と呼ばれる手法です。こうした考え方は、市場が変化しないことが前提でした。もちろん短期的には、規制などにより変化が緩やかな市場も存在するでしょう。しかし、中長期的には確実に変わりゆく前提の中、領域を特定することが大きな意味を持つか疑問が残ります。

技術革新や人口減少により常に変化する市場を捉えるにはどうしたらいいでしょうか。あるいは、今まだない市場に対してアプローチする方法論はあるのでしょうか。より確かなのは、市場を自ら生み出すことです。

そんな野心的な発想を実現するには、モノやサービスのプロトタイプを重ねて、プロジェクトやブランドの真価を再発見・再定義していくという方法が最適です。最初から綿密な計画をするのではなく（変化をしてしまうのだから綿密な計画も無駄になってしまうので）、プロジェクトを進めながら軌道修正を図っていくような、システム開発における「アジャイル型開発」に近い発想です。「アジャイル型開発」とは、仕様や設計の変更が当然あるという前提に立ち、初めから厳密な仕様は決めず、おおよその仕様だけで細かいイテレーション（反復）開発を開始し、小単位での「実装→テスト実行」を繰り返し、徐々に開発を進めていく手法です。実は、こうしたアプローチによって、世の中を変えるイノベーションや市場が形成された事例は、古くから数多く見られています。

例えば、ソニー株式会社（以下、ソニー）の例を見てみま

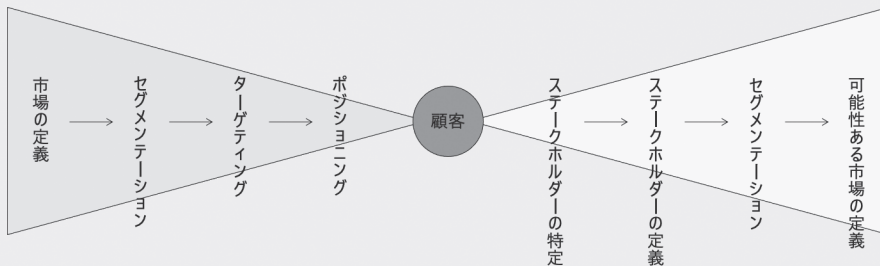
しょう。1960年代のソニーでは、フィリップス社製のテープレコーダーのライセンス生産をしていました。当時名誉会長になっていた井深大さんは、国内外出張の多忙な日々においても、大好きな音楽を楽しみたいと切望していました。それを知った開発チームは、コンパクトカセットの企画・製造ノウハウを活かし、スピーカーと録音技術を省いたステレオ再生ヘッド搭載の小型プレイヤーをテスト開発しました。急ごしらえの製品ではありましたが、井深大さんは痛く気に入り愛用したと言います。その市場性に注目した会長の盛田昭夫さんが商品化を指示。改良を繰り返し、後に「ウォークマン」と呼ばれ、人々のライフスタイルを変え、新たな市場を形成したブランドが誕生しました。

一人ひとりの強烈なペイン（「不」）やニーズを起点としたアプローチで、市場創造は可能です。今、活躍するベンチャー企業も、かつてベンチャー企業であった現代の大企業も、始まりは、常に一人の問題意識だったはずです。

始まりの「想い」に触れるたびに、固定的な市場が、自由と可能性を帯びてきます。限りある領域を奪い合うのではなく、共によりよい社会や暮らしを作っていくためにはどうしたらいいのか。特定の領域やテーマに関して課題を感じ、それを「是正したい」「より良くしたい」という素直な「意志」に寄り添うことこそ大切なのではないかと感じます。

ミラスト社内講座から“新しいマーケティング”&ステークホルダー キースライド

Q) 顧客へ向かうか？ 顧客から始めるか？

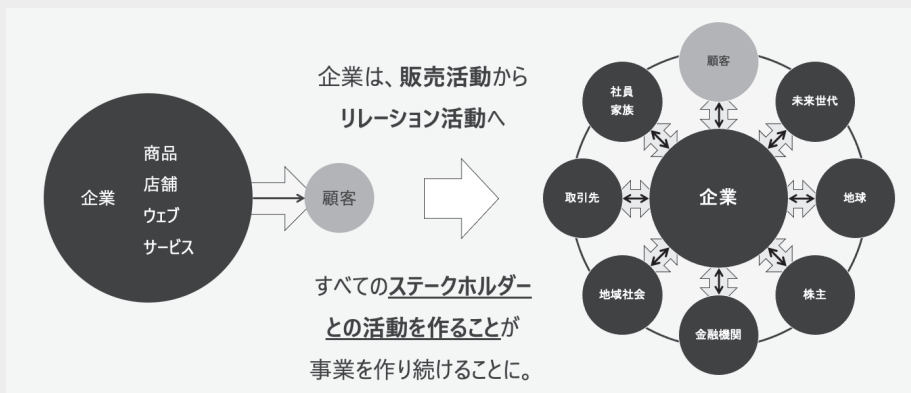


これまで

世の中は、不変である。
戦争
ガンダム
違いを見つける
売り込み
できないことを払拭する
ヒエラルキー
失敗 = The End

これから

世の中は、可変である。
冒険
ワンピース
同じを見出す
問いかけ
できることを探す
フラットな仲間
失敗 = 結果の再定義



3. 「意志」こそ、経営資源！？

まだない市場を創造することを視野に、行動と改良・改善を続けていくためには、「意志」の力が不可欠です。「意志」がはっきりしていれば、過去の延長線上に囚われない挑戦を行い、変革をもたらすことができます。「意志」が、既存事業で培ったスキルや強みを見出す動機となり、新たな事業の可能性を探索する意義を提供してくれます。

「意志」を見出すために必要なものは、何でしょうか。実は、2つの点と点ではないかと考えています。「現状」「ありたい姿」の2点が認識された時、人は初めてギャップがあることを知ります。私たちは、本能的にそれを埋めたい!という想いを抱き、それが確固たる「意志」へと姿を変えていきます。

上記ソニー「ウォークマン」の例では、現状とは「出張で忙しくゆっくり音楽を楽しむ機会がない」こと。「ありたい姿」は、「出張の移動中でも趣味の音楽を楽しむ」ことと、表現できそうです。

4. 広告人の強みが活かせる！？

市場を創造する野心的なプロジェクトを成すためには、チームの力を活かす必要があります。一人ひとりの力は想像以上に小さいものです。相互の協力あってこそ、変化を生み出すことができます。そのため、「意志」を漠然としたまま心にしまっておくのではなく、誰かと共有することが重要です。

私は、「意志」を見出し、言葉にし、共有するステップ、これこそ、広告会社がこれまでの広告のプランニング業務の中で培ってきたノウハウそのままではないかと考えます。

例えば、商品の広告をプランニングする時にまず何を考えるでしょうか。多くの方が、「現状」と「ありたい姿」のギャップを見出すことから始めていくでしょう。このギャップ解消のためにコミュニケーションコンセプトを検討します。コンセプトは、単なるキーワードではありません。企業や商品の歴史、ビジョン、顧客の要望、あるいは、社会の要請や文化などさまざまな背景を想定し、生み出されていきます。結果として、コンセプトは単なる言葉ではなく、企業、顧客、社会の要素を含むストーリーとして表現されます。過去に名作と言われ讃えられるコピーを拝見してみれば、明らかです。

こうしたバランスの中で調和を描き出すことができるのは、それぞれがリベラルアーツにも触れながら、それぞれの要素に一步引いた視点を持つことが許される広告人という立場によるものではないかと思えます。そして、同時に、(大げさかも知れませんが)社会的な責務としても捉えたいくなります。

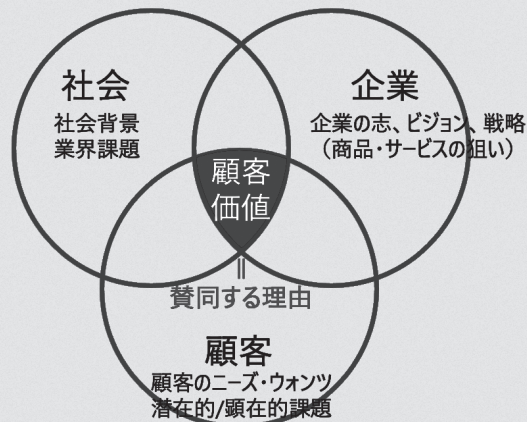
社会の中にあるが、事業の中には完全に一体化しておらず、しかし、あまりにも遠い存在ではない。一人の顧客でもありながら、実は自分以外のセグメントの顧客の意見についても敏感である。また、文化、歴史、哲学などのリベラルアーツにも造詣が深く、これらを織り交ぜながら、言葉を見つけ出す視点を持ちえる…。そんな、不思議な関係性の中にある人材として広告会社の従業員を見た時、実は「意志」を俯瞰して言葉にできる人的資本なのではないか、と思うのです。

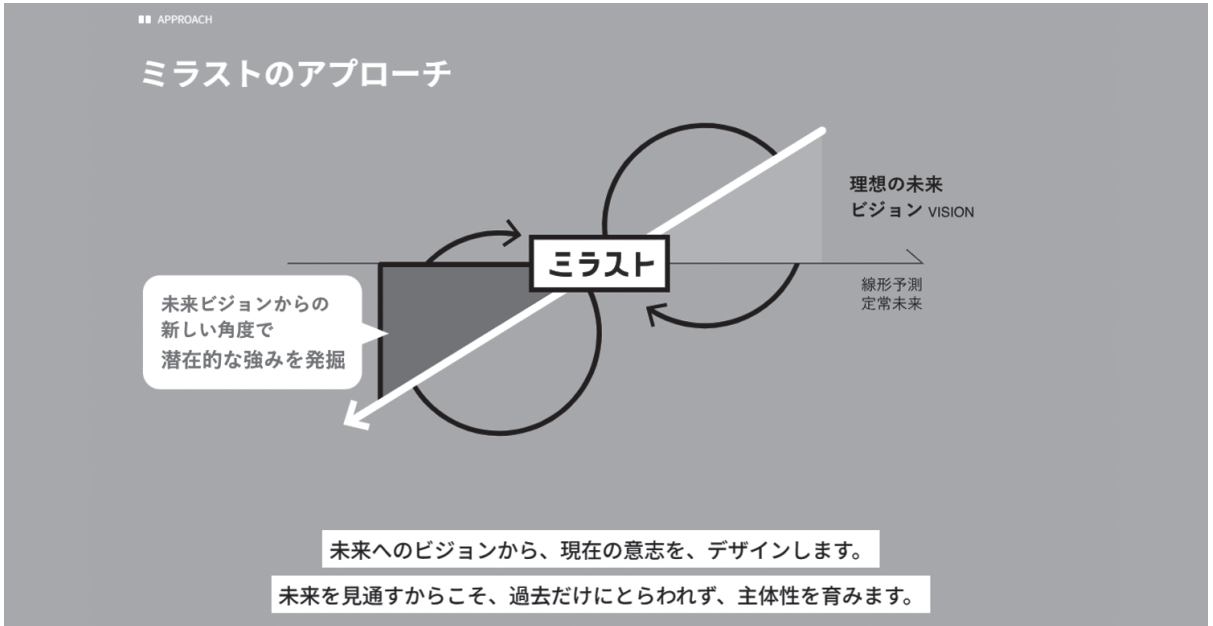
一人の「意志」を共有資産として、新しい変化をチームで実現していくためには、共感が必要です。共感を得るためには、企業、顧客、社会の背景をコンテキストとしてまとうべきです。

広告会社従業員のポジション(企業、顧客、社会の接点にある)

顧客価値とは、
単なる顧客のニーズではなく、
企業と、顧客と、社会をつなぐ
真ん中にある価値。

それは、顧客が
そのブランドに賛同する理由。





5. ミラストとは？ バックキャストिंगの実践による「意志」の言語化

企業やそこで働く人に内在するはずの「意志」の言語化をお手伝いすることで、企業・事業の可能性をひらくプロジェクトの可能性を感じた私は、若手（当時）の有志を募り2017年にミラストという活動を始めました。ミラストは、ミライ・ストーリーの略で、全てのステークホルダーと共に、ミライへ意志ある物語を紡ぐことを約束する名称です。ミラストは、まず「ありたい姿」を描き出すことを大切にします。このために「バックキャストिंग」をソリューションの基盤としました。「バックキャストिंग」とは、最初に目標とする未来像を描き、次にその未来像を実現するための道筋を未来から現在へとさかのぼって記述するシナリオ作成の手法です。現在を始点として未来を探索するフォアキャストと比べて、劇的な変化が求められる課題に対して有効とされています。国連で採択された「SDGs（持続可能な開発目標）」や、経済産業省が提供する事業構想の雛形『経営デザインシート』も「バックキャストिंग」のアプローチを採っています。

「バックキャストिंग」によって、「意志」を見出していく支援をしてくために、広告会社に不足していたのが、未来に関する情報でした。未来情報を事前に収集し、これを活用したワークショップを行うことで、「ありたい姿」を描き出しやすくなるはずでした。2017年当時、国家レベルでも未来予測を積極的に政策立案に役立てる活動が増えていました。例えば、2016年9月から安倍晋三首相

（当時）がスタートさせた「未来投資会議」や、内閣府が第5期科学技術基本計画を提唱し、未来の人間中心のライフスタイルのあり方を解像度高く描き出す「Society 5.0」（2016年1月～）や、同じく内閣府が進める国の大型研究投資プログラム「ムーンショット型研究開発制度」（2018年12月～）などです。これらの国家プロジェクトでは、各界の有識者から豊富な情報が提供され、一般にも積極的に公開されました。私たちミラストは、これらの公開情報をはじめ、国内外のベンチャー企業・起業動向、未来の暮らし方を志向する生活者情報等を蓄積し、2030年、2040年に実現可能な日本社会の姿を想像するヒントとします。

情報収集の継続にあたっては、株式会社日本能率協会総合研究所 マーケティング・データ・バンク（MDB）エグゼクティブ・フェローであり、フューチャリストでもある菊池健司氏、D4DR株式会社代表取締役でありコンサルタントの藤元健太郎氏に、多大なるご支援をいただいています。

そして、ミラストが大切にするのは、未来情報に向かうスタンスです。しばしば「未来情報は当たるのか、当たらないのか」が論点になることがあるのですが、むしろ私たちは「そうした未来がやってきた時に、私たちはどうしたいのか？」を問い続けたいと思っています。プロジェクトの目的が内発的な「意志」を資産にすることにあることはもちろん、何より、未来は誰かに提供される受け身のな世界観の中にあるのではなく、自分たちの意志と覚悟で作っていくものであると、信じたいからです。

6. ミラストのステップ

ミラストは、具体的には得意先企業の担当者が参加するワークショップの企画・運営と、ワークショップから見出したコンセプトに基づくエグゼキューション（実施企画）として提供されます。下記の3つのフェーズで詳細をご説明します。

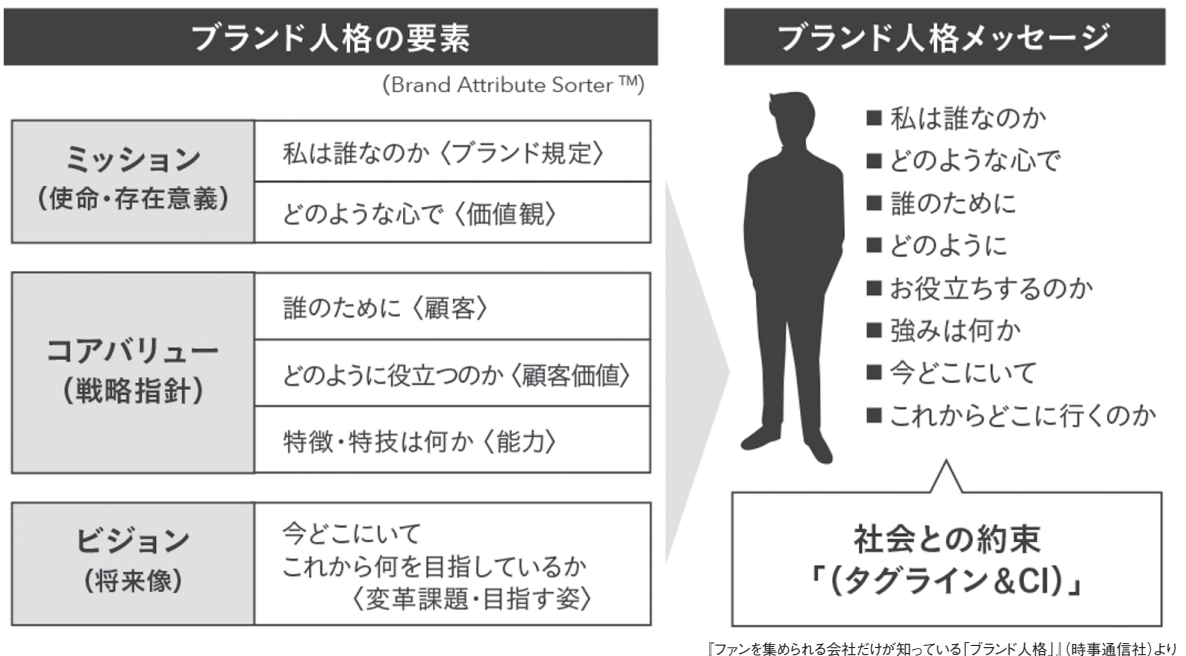
1) ミラスト・パーパスの見える化

1つ目のフェーズでは、なぜミラストを行うのか、今回どのような「意志」を特定したいのかをプロジェクト参加メンバーと対話していきます。

例えば、主語は、企業なのか、あるいは事業、シーズなのか、ということも大切です、どのような成果物が見いだせればプロジェクトマイルストーンをクリアしたことになるのか、について検討します。この時、大広が保有するブランド記載ノウハウである「ブランド人格^{*1}」

を活用することもあります。これは、企業やブランドを「ひとりの人」として見立て、行動原理となる考え方や価値観を言語化するフレームワークです。「ミッション」「ビジョン」「バリュー」を6項目で具体的に、一貫性を保ちながら記述することで、企業の自己認識と自己開示を促します。そして、そのブランドに関わるあらゆるステークホルダーの共感と参画を促し、これからの時代を共にひらく力を引き出すものです。最初の時点でプロジェクトのパーパスを「ブランド人格」として複数の視点で見える化することで、ミラストを実行した前と後で比較が可能になります。なお、大広はこれまでのマーケティング支援事業の中で、多くの得意先、経営者、そして顧客と対話を重ねる中で、「ブランド人格」のあり方を研鑽し続け、ノウハウとして集積してきました。これらを2024年3月に当社取締役・ブランドディレクターである鬼木美和が、1冊の書籍としてまとめ刊行しておりますのでぜひご覧ください。詳細は末尾をご覧ください。

ブランド人格のフレームワーク



2) ミラスト・カードによる見える化

未来情報をミラスト・カードとして提供し、レクチャーを行います。ミラスト・カードは、独自に設定した4つのP(ミラスト4P)に分類されています。ミラスト4Pとは、Problem(社会課題)、Policy(政策・規制)、Players(未来企業)、People(トライブ)です。

参加者の方々にはミラスト・カードを見て、「心にとまったこと」と「その理由」を言語化していただき、ワークショップ実施の準備を行います。2024年3月現在カードは500種類を超えています。

ミラスト・カードの事例



3)ミラスト・ビジヨナリーの見える化

ワークショップではいくつかのグループに分かれながら、ミラスト・カードを通して気づいた気持ちを共有します。「バックキャストिंग」の効能のひとつに、現在の利害関係に関係なくフラットにディスカッションできるというものがあります。これは、未来に向けて何をしていきたいのかを対話していくため、現在の立場によるポジショントークをする必要がないためです。そのため、他部署を巻き込んだり、他社を巻き込んだりしながら、文字通り全てのステークホルダーが同じ目線で、互いの個性を頼りに意志を見出すよりよい機会とすることができます。

ワークショップにおける具体的な問いとしては、「本プロジェクトのパーパスにもっとも関連性のあるカードは何か?」「それはなぜか?」を設定しながらも、プロジェクト課題に応じて適切な設計を行っています。

7. ミラストのケーススタディ

これまでのミラストの活動をいくつかご紹介したいと思います。2017年以降、大広の得意先を中心に多くのサービス提供の機会を頂いてきました。多くは、既存のプランニング手法では答えが見出しにくい、既存のメンバー同士では議論の内容が限定されてしまってスタック

してしまう、あるいは、未来情報というまったく新しい切り口から自由に商品やサービスの可能性を想像したい等の問題設定・課題解決にあたって、お声がけを頂いております。

1)食品メーカー中期経営計画の実体化

大手企業傘下の食品製造卸売業を営むA社の経営上の問題点は、中期経営計画で定めたビジョンに対して実行計画が不足していることでした。本部から着任した社長が自らビジョンを言語化したもののそれに対する活動プランが不足していたため、実効性を持たない計画となっていたのです。読者の皆様もお気づきの通り、真因は本部から送り込まれた社長と現場叩き上げの本部長陣との心の距離感にもありました。

この状況を打破するため社長と本部長、総勢13名によるミラストを行いました。食カテゴリーや生活者の未来のライフスタイルに関するカードを中心にインプットしながら、すでに設定した当社の中期経営計画ビジョンを実体化することを目的にアイディエーションミーティングを実施。

効果としては、これまで不足していた事業計画案が、内発的に68件生み出されただけでなく、実効性と収

益性の高い事業をスクリーニングし、詳細計画まで落とし込むことができました。また、何よりも社長と本部長だけではなく、足元では対立しがちな本部長同士においても未来という同じ目標に向けて立場を度外視しながら「ありがたい姿」を純粋に発想できたことにありました。

A社キースライド



盤としているB社の業績も低迷していくことが目に見えていました。

次世代を担うオーナー経営者トップを座長としてミラストをスタートしました。カテゴリーの未来社会における価値を探索し、自由に新規事業を発想することをプロジェクト課題としました。

プロジェクトメンバーとディスカッションし、未来の社会を考察する中で、モノからコトへと移りゆくニーズを把握しました。さらに、B社ブランドのロイヤルユーザーの存在が浮き彫りになり、その特徴的なライフスタイルを「ブランド資産」として見出すことによって、イベント施策やEC専売の商品開発などにも着手することができました。結果的に、B社ブランドと若年層との関係性を創造することに寄与するだけでなく、イベントも恒例化し、好評を得ています。

この他、ミラストは成長がゆるやかな老舗企業から成長スピードが極めて早いベンチャー企業まで幅広いセッションを共にさせていただいております。未来情報を

2) トイレタリメーカーの新事業創造

老舗トイレタリメーカーであるB社は、特定カテゴリーのトップブランドであり90年以上にわたり商品を提供しています。しかしユーザーの高齢化や、人口減少によって市場が縮小する中で、当該カテゴリーを収益基

きかけに、自らの内発的な「意志」の言語化とそれに基づく新規事業の立ち上げや、コミュニケーションの実装に至るまで、様々なお手伝いを精力的に進めています。

8. おわりに——未来への旅を続けるために トランジションを続けよう！！

米国の著名な人材系コンサルタント ウィリアム・ブリッツス氏は、変化する時代を乗り切るための『トランジション理論』を提唱し、キャリア形成において内的な変化(=トランジション)の重要性を説きました。

自分の意志や価値観、アイデンティティを少しずつ変えていくことで、むしろ外的な変化(=チェンジ)に対応することが可能になります。古い自分を捨てて、次なるビジョンを見つけ、新たな自分に生まれ変わっていくことの重要性は、個人にとっても、企業・事業にとっても変わりません。個人も、企業・事業も、社会の一員として繋がりの中で、ひとつの役割を得て相互作用している同じ存在だからです。

広告業界も大きな環境変化を体験しています。ただ、

B社キースライド

トイレタリーメーカー

- ・小売
- ・大量に
- ・安価に
- ・一過性で
- ・モノを販売する

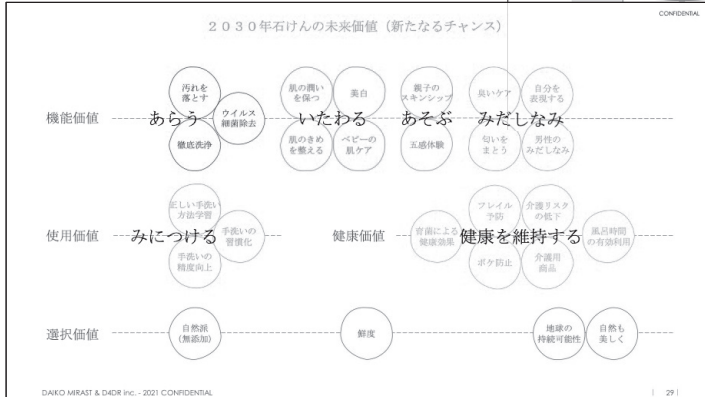
ミラスト

ライフスタイル提案

- ・ECと自店舗
- ・少量でも
- ・一定の価格帯で
- ・継続的に
- ・コトを販売する

×

勝機を“ライフスタイル提案”に



スタイルを提供するコト消費の事業に進化

そんな時にこそ、「自分たちができること」「得意なこと」そして、「好きなこと」を冷静に見つめて、言語化することで、これからの社会で重要な役割を担っていけると、強く思います。広告のあり方や顧客接点は絶えず変わっていきます。過去のやり方やあり方に固執するのではなく、勇気と覚悟を持って一歩踏み出してみることが大切なかもしれません。

ミラストの活動を通して感じるのは、一人ひとりが「意志」を持つことの重要性和、そして、難しさです。毎日の生活や仕事の中で、目の前のことに囚われてしまうと、気づけば多くの時間を浪費していることも多々あります。でも、私たちがこれからの変化を乗り切っていくためには、自らの確固たる「意志」を見出し、主体的に変化を生み出していくことだと思うのです。だからこそ、少しの間、時代を俯瞰する視点に立ち、自分の「意志」を見つけに行く機会を持ちたいものです。

未来は誰にも予測できないからこそ、自らの手で「意

志」をもって作っていく。自己決定する勇気と覚悟を、より多くの方々と共有し、共に未来を作っていく活動を、ミラストを通して行っていきたいと改めて考えています。

株式会社 大広
第1マーケティングデザイン局
2プランニンググループ部長 / 兼ミラスト

増田 浩一
(ますだ こういち)



PROFILE
早稲田大学理工学術院建築学研究所を修了の後、株式会社大広入社。一貫して、ストラテジックプランナーとして事業会社の広告戦略、商品戦略立案を支援。2020年からは、経済産業大臣登録中小企業診断士として中小企業の経営戦略を中心としたコンサルティング活動を継続。主な顧客は、食品製造業、機械製造業、飲料メーカー、学校法人ほか、ベンチャー企業までと、幅広い。ベンチャー企業の上場支援コンサルタント。東京商工会議所派遣専門家。直近執筆の論文「小規模事業者の情報発信を効率化するコンテンツ制作ツール〜12の「呼び水」を使ってサクサク創る制作メソッド〜」にて、東京都中小企業診断士協会会長賞を受賞。ほか表彰歴・セミナー等対外活動実績多数。

※1:「ファンを集められる会社だけが知っている「ブランド人格」」, 鬼木美和, 時事通信出版社, 2024年3月

サステナビリティ経営の実現のために

PwC Japan グループ
 サステナビリティ・センター・オブ・エクセレンス
 リード・パートナー
磯貝 友紀

今、サステナビリティ・トランスフォーメーション(SX)の動きが世界中で急激に広がっていますが、いまだ多くの日本企業にとってサステナビリティは規制やリスク対応にとどまり、機会として本気で考えられていないのが実情です。

サステナビリティを「自社の事業存続に欠かせない重要課題」として捉え、成長に結び付けていくにはどうしたらよいか。本連載では、広告会社が自社のサステナビリティの推進や、広告ビジネスを進める上で留意したいポイントを取り上げていきます。

前半3回は、SXの基本的な考え方について、後半3回はPwCの消費者調査を題材に、よりコミュニケーションに近いお話をしていきたいと思ひます。

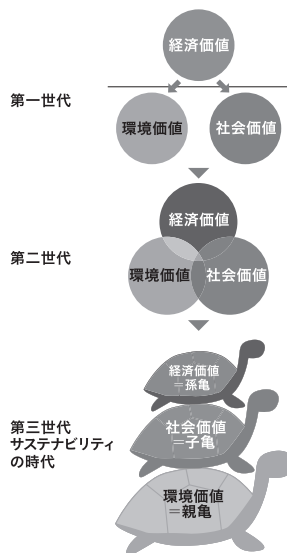
サステナビリティの考え方の変遷

サステナビリティやESGという言葉が聞かない日はないほど、サステナビリティ経営の重要性が増していますが、その背景には、経済・環境・社会に対する認識の変化があります。第一世代(1980年代頃まで)では、経済・環境・社会は、それぞれ独立して存在するものと認識されていました。第二世代(1990～2010年代頃まで)では、経済・環境・社会という3つの要素には重なる部分があるという認識が共有され始めました。第三世代(2010年代以降)では、3つの要素は不可分で、かつ完全に重なり合い、かつ依存構造にあるものと認識されるようになってきています。

親亀こけたらみなこける

この依存構造を示したのが図①です。図①に示した通り、親亀は環境価値、子亀は社会価値、孫亀は経済価値に例えることができ、環境や社会が傷つき毀損されたら、経済活動自身が成り立たなくなる、すなわち「親亀こけたらみなこける」という関係性にあることがわかります。つまり、環境(親亀)や子亀(社会)を守る活動は、自分自身の事業基盤守ること

図表1: サステナビリティの考え方の変遷



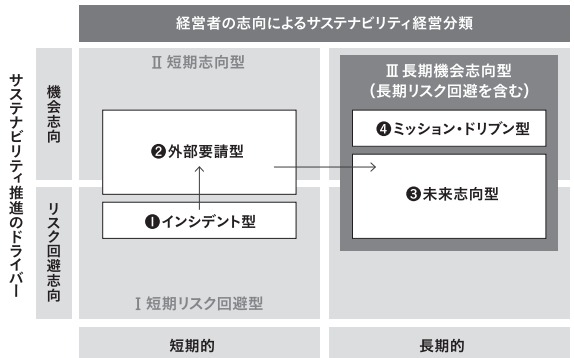
出所: PwC作成

であり、事業に関係のない社会貢献活動とは異なるのです。この親亀・子亀・孫亀の三重構造をよく認識し、深く理解した上で、自社の事業基盤である環境価値、社会価値を維持・増強しながら事業を持続的に成長させることがサステナビリティ経営の本質です。

多くの日本企業が目指すべきSXの型

創業からの長い歴史を持つ多くの大企業は、事業ポートフォリオがバラエティーに富み、数多くのステークホルダーとの関係があるため、ミッション最優先に経営の舵を切っていくのは難しいとされています。広告業界においても、広告主はもちろん、メディア、協力会社など様々なステークホルダーの関係の上に成り立っており、一足飛びに「ミッション・ドリブン型」に移行することは難しいかもしれません。ただ、日本では多くの企業が「外部要請型」から「未来志向型」へ移行しつつあり、これからの時代に力強く成長するためには、外発的な「やらされサステナビリティ経営」からいち早く脱却し、自らの意思による「未来志向型」への移行が不可欠です(図②)。

図表2: サステナビリティ経営の4つの型



出所: PwC作成

現在の経営判断を行う際に考慮する時間軸

翻案権と同一性保持権、 どこが違う?

広告知財コンサルタント

志村 潔 (しむら・きよし)

山梨県生まれ、武蔵野美大造形学部卒。広告制作会社等を経て広告社株にデザイナーとして入社。クリエイティブ・メディア・営業部門等の責任者を経験後、代表取締役社長就任(2016年退任)。著書に「広告の著作権」実用ハンドブック(太田出版)、共著に「Q&Aで学ぶ写真著作権」(太田出版)がある。日本広告学会会員。



著作物の改変を自由に行いたい時、著作権譲渡契約をして、さらに翻案権と同一性保持権の2つを処理することが多い。さて、この2つはどこが違うのか。著作権法の基本から整理したい。

改変を取り巻く著作権法の規制

まず、著作権法でいう「改変」とは、著作物における表現形式上の本質的な特徴を維持しつつ変更や切除を加える行為をいい、主に3つの類型がある。

(1) 創作性を伴わない改変(複製)

これは、軽微な改変をいい、例えばイラストの一部分だけ色を変えたり、文章中の読点の使い方を変更したりすること等が該当する。この程度であれば創作性を伴わない改変と解釈され、著作権法上は「複製」の範囲に入る。複製ができる権利、つまり複製権は著作権の核となる権利であり、この権利の譲渡を受ける場合は契約書の中に「(著作者は)すべての著作権を譲渡する」という文言を記載することで足りる。

(2) 創作性を伴う改変(翻案)

例えば、キャラクターイラストの原型からそのパリエーションを作ったり、アニメや動画にしたりすること、つまり、新たな創作性を伴った改変が該当する。

著作権法では、第27条に「翻訳権、翻案権等」があり、これは著作物の翻訳、編曲、変形、脚色、映画化、その他翻案することができる権利をいう。また、同28条に「二次的著作物の利用に関する原著作者の権利」というものがあり、例えば翻案等により創作された二次的著作物において、元の著作者はその二次的著作物の著作者と同じ権利を専有するというものである。例えば、キャラクターイラストを動画化した場合、その創作行為を行った著作者と同様の著作権を元の著作者が持つということになる。

創作性を伴う改変を著作権法では「翻案」というが、

ちょっと厄介なルールがある。著作権法第61条で、著作権譲渡契約では、第27条と28条に規定する権利も含めた譲渡であることを明記しておかないと、これらの権利は元の著作者者に留保されたものと推定される、とされているのである。

(3) 著作者にとって不本意な改変

その改変に創作性があるかどうかに関係なく、著作者の意に反する改変について、著作者は、著作者人格権(著作者が精神的に傷つけられないよう保護する権利で譲渡不可)の中の同一性保持権によって拒むことができる。とされている。例えば、可愛いイメージで作成されたキャラクターイラストが、ホラーやバイオレンスものに改変されてしまった等が該当する。

そして通常、改変という場合は、以上3つの類型の中の(2)(3)に関わる権利、つまり、翻案権と同一性保持権が問題となりやすい。

改変できる権利と改変されない権利

翻案権とは、著作物に「新たな創作性を加えて改変できる権利」をいい、一方、同一性保持権は、「著作者の意志に沿わない改変を(著作者が)拒むことができる権利」をいう。そしてこの権利は譲渡できない。

つまり、翻案権は「著作物を改変できる権利」、同一性保持権は「著作物を改変されない権利」といえる。このようにこの2つの権利は法的建付けがまったく異なっている。しかし、改変にあたっては、両者の線引きが難しい場合や両者に跨っている場合も多く、さらに同一性保持権は多分に主観的なものを含むこともあって、著作権譲渡契約等ではこの2つの権利をセットで表記することが一般的となっている。

よく目にする「(著作者は)著作権法第27条・28条を含むすべての著作権を譲渡し、著作者人格権を行使しない」という条項はそのためのものなのである。



「3月13日の朝。『グッモーニングラー!』SA初日は、朝8:15に集合。会場に向け出発。5年ぶりの訪問、ちゃんと団員のみなさんを案内できるか? 多少不安を抱えつつ先頭を進む。懐かしのエスプラネード駅からサンテックモールを経て会場へ。うまいことコンラッドホテルの正面に出た。やった~!」(事務局同行者の最初の心持です。)

スパイクスアジア2024 (以下SA) は、シンガポールで5年ぶりにリアルで開催(会期は3月13日/14日)されました。海外交流委員会企画の研修ツアーを報告します。

SAは2019年までサンテック国際展示場で開催。しかしコロナ禍で4年間リアル開催はストップ。過去は9月開催でしたが3月実施に変更され、オーガナイザーも2回替わったと聞きました。SA自体はカンヌ/Lionsをバックに、アジアのクリエイティビティ祭としてJAAAでは2011年から派遣を実施。コロナ禍を経て円安、燃油・物価上昇を背景にツアー費も大幅に高騰しました。参加者が集まるかどうか危ぶまれましたが、結果的に想定を大きく上回る20名10社の参加となりました。今回からSAセミナーで同時通訳が行われれないという情報を得て、StrategyXの松浦良高氏にコーディネーターを依頼し、現地でセミナーの解説をお願いしました。

SAのテーマは“Creativity in Asia”。世界28以上の国と地域から、約800名が参加しました。

1日目は、Forsman社がクライアントのYeo'sと登壇。2日目は、S4 CapitalのSir Martin Sorrellが登壇。日本人のスピーカーもいて、いずれも見逃せないプログラムです。研修メンバーは松浦氏を囲み、スピーカーの一言一句を漏らさないよう熱心に聴きました。

3月15日は研修の目玉である企業訪問を実施。シンガポールの2社、Distilleri GroupとForsman & Bodenforsを訪れ、広告事情・事例紹介を受けました。参加者は「SAのみで十分では?と思っていたが、濃密なレクチャーと意見交換ができ、素晴らしく良い時間だった」と大変好評でした。

SAに登壇したマーチン・ソレル氏は「アジアに来る理由(わけ)はアジアが成長しているからだ。」「アジア(中国、インド、インドネシア)は成長と規模の観点から世界最高峰のリーグだ」と話しました。彼はより深く理解するために、アジア市場を長年に亘りリアルに訪問しているとのこと。日本の広告会社もアジアに目を向け、クリエイティビティをバネにアジアに飛び出そう!(そして世界へ!)

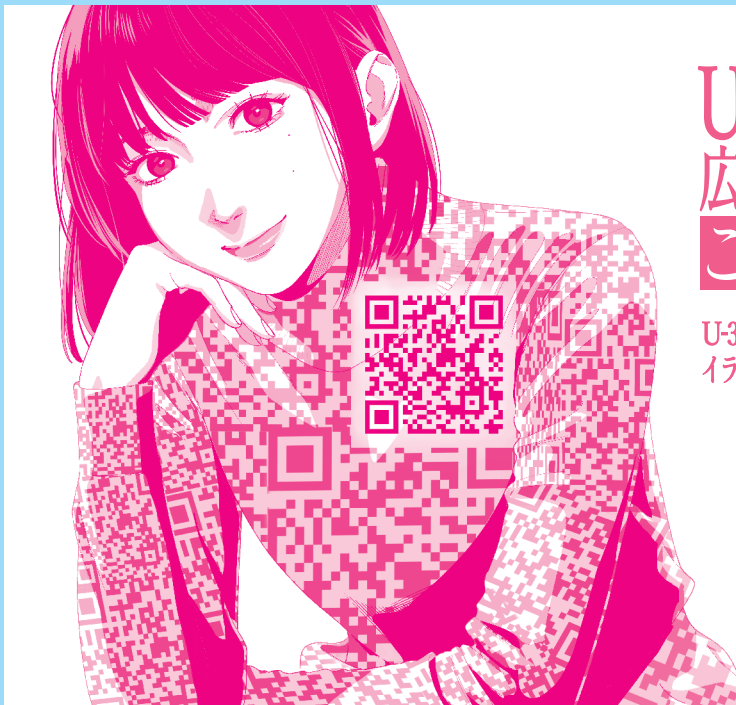
あなたも、来年スパイクスアジア研修ツアーに参加してみませんか?

メンバーによる渾身の研修レポートは、
<https://www.jaaa.ne.jp/>

にアクセスしご覧ください。

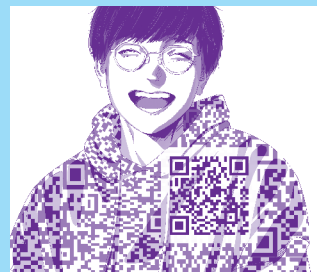
(文責:事務局木村)



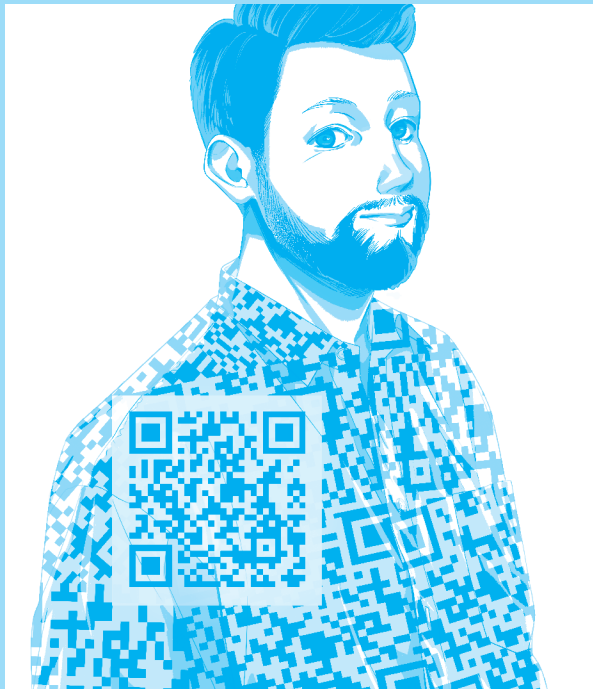
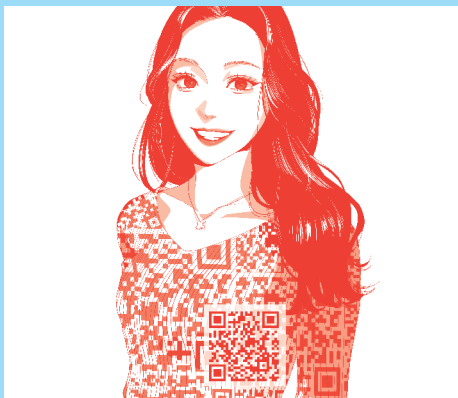


U-30に聞いた、 広告業界の ここが好き

U-30のリアルな話は
イラストのQRから



JAAA
Japan Advertising Agencies Association



Real Advertising

一般社団法人 日本広告業協会 発行

発行所 / 東京都中央区銀座7-4-17 電通銀座ビル 郵便番号 / 〒104-0061 電話 / 03-5568-0876 定価 / 330円(税込)

URL / <https://www.jaaa.ne.jp> 発行人 / 橋爪恒二郎 印刷所 / (株)文栄社 表紙制作 / (株)読売広告社

5



JAAA
Japan Advertising Agencies Association
REPORTS

IN
 OUT

JAAA
Japan Advertising Agencies Association
REPORTS

特集:「ミラスト」

バックキャストイングによる「意志」の発見が、ブランドの可能性をひらく