

広告会社だからこそできる、 世の中に新しい価値を生み出す 「ものづくり」への挑戦



小野 直紀さん

博報堂

プロダクト・イノベーション・チーム「monom」

Naoki Ono

2008年に博報堂入社。広告、空間、インタラクティブと幅広いクリエイティブ領域を経験し、社外活動としてプロダクトデザインユニットYOY（ヨイ）を主宰。2012年より6年連続でミラノ・サローネに出展。その作品はMoMAをはじめ世界中で販売され、国内外で多数のアワードを受賞している。

取組の概要

日本の広告黎明期から活動続ける総合広告会社の博報堂。同社の小野直紀さんは、広告をつくることとは「商品の価値を生活者が共感できる形で伝え、また、生活者がまだ気づいていない新しい考え方を商品を通じて伝える仕事」なのだと話す。これを同社では「生活者発想」という概念で示している。

小野さんは、一方でプロダクトデザイナーとして個人の作品を海外で発表することを通じて、アートの世界を追求している。小野さんは、こうした作品づくりと博報堂での仕事の領域が掛け合わさったら、より価値の高い「ものづくり」ができると考え、2014年の春に「monom（モノム）」というプロダクト・イノベーション・プロジェクトを会社に進言して立ち上げた。

小野さんがリーダーを務める「monom」プロジェクトには、現在11名のメンバーがおり、2015年3月に“動き”を楽しむロボットドール「iDoll」と、家族の思い出を刻む時計「Memory Clock」を発表。2016年11月には、ぬいぐるみをおしゃべりにするボタン型デバイス「Pechat」を世に送り出している。

広告会社の仕事というと、商材やサービスを広く消費者に周知浸透させたり、価値を高めたりする活動が一般的だが、小野さんは自ら旗を振り、博報堂で初めてデジタル製品という「ものづくり」とその販売事業に着手した。



取組のきっかけ

1 取組に着手しようと思った きっかけは何だったのですか？

入社当初は、空間ブランディングのチームにいて、イベントの空間をデザインしたり、モーターショーのブースを手掛けたりと、空間の中でどう企業と生活者のコミュニケーションを生み出していくかという仕事をしていました。3年目にコピーライターになって広告の仕事をするようになったのですが、僕はもともと個人的にプロダクトデザインの活動をしており、友人とつくった作品を海外で発表するといったようなことをずっとしています。一方、会社ではコピーライターという職能を持って仕事をしている。そのポジションが面白いなと思ったのです。そこで立ち上げたのが「monom」というプロジェクトです。

2 日頃から会社や社会の現状や未来について 問題意識を持っていたのですか？

入社した当初、空間ブランディングのチームにいたときの局長がとてもユニークな人でした。広告会社に入社したのに最初に言われたことが「広告の時代はもう終わる」です。ただ、その人が言う言わないにかかわらず、広告というものが過渡期であるという認識は自分も持っていました。配属されたのも、空間ブランディングという、いわゆる「広告ど真ん中」ではない部署だったので、常に「広告以外で何ができるのか」「何をやらなくてはいけないのか」という問題意識を持っていました。

3 人任せにせず「自分ごと」と受け止めて 取組を始めた理由は何ですか？

一つは、自社で商品としての「もの」をつくれる人材は社内にはいないと思ったからです。もう一つは、僕はプロダクトデザイナーとコピーライターという両方の職能を持っていますが、そういう人間は、実は世の中にあまりいないのではないかなと思ったからです。それぞれの職能を持った人はたくさんいますが、2つのことを両方できるという特殊性を生かすことができれば、何か面白いことができるのではないかと思います。

4 物事を「自分ごと」として受け止め 行動を起こすようになったのは 何による影響だと思いますか？

いろいろありますが、先ほどお話しした局長の存在も影響しています。彼は社内で、「広告」ではなく「ブランド」という視点から企業の価値を高めていく仕事をしていました。僕が最初に配属された空間ブランディングのチームもその人が立ち上げたのですが、その人はマーケティングの専門家で戦略的に動いて事業立案していくタイプでした。僕は「すごいなあ」と共感するとともに、逆の気持ちも芽生えました。つまり、彼の場合は戦略家なので実際に手を動かすのは彼の部下なのですが、僕はまず自分が手を動かすのが先で、手を動かしながら事業構築ができればと考えたのです。このことについては、僕も若造のくせに局長ともずいぶん意見を戦わせました。どちらが良い、悪いという問題ではないのですが、戦略的に取り組むということはある意味「反面教師的」に捉えて、現場からものづくりを立ち上げることはできないかと考えたのです。

5 過去にも物事を「自分ごと」と受け止めて行動を起こした経験はありましたか？

高校時代に1年間ドイツに留学しました。そこでは、同じクラスに外国人や年齢の違う生徒もいるのが当たり前の環境だったので、日本人の一般的な感覚としての「ルール」から外れたことをやることへの抵抗が少なかったのだと思います。

大学のときはアイルランドに約1年、語学留学をしました。もともとは建築をやりたいと思っていましたが、そのときは工学系の学科で造船の勉強をしていました。ヨーロッパでは、大学で転部したり、いったん会社に勤めた後に大学に戻ったりするような人がたくさんいました。そこで、そういう道もあるなと思い、その場で大学に電話をして辞めてしまいました。留学経験を通じて、「自分ごと」になれることがあればルールに従って走らなくてもいいという感覚が身についたのだと思います。

6 ご両親はどのようなお仕事をされていたのですか？

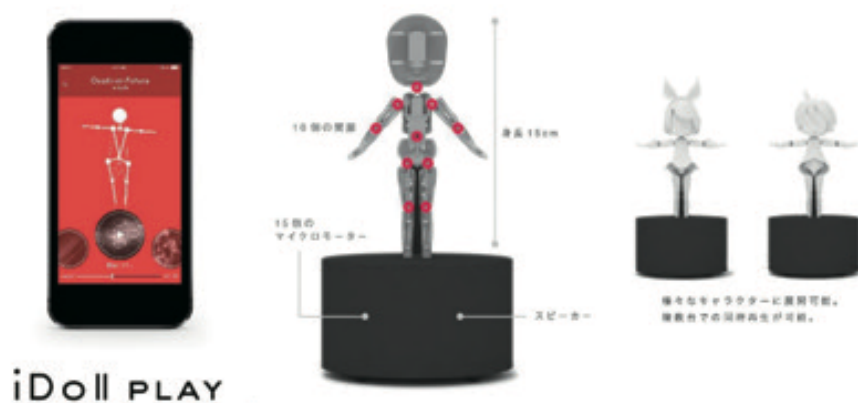
母は大学教授でした。父は、小学校の先生をしていました。二人とも既に現役からは退いています。

7 当初のアイデアと最終的な実現の形はどの程度近いものですか？

アイデアが磨かれていく際にポイントとなったのは何でしたか？

最終的にはクライアントと共同で事業開発をして、博報堂もクライアントも共に利益を得ていくというモデルを目指しています。つまり、今までは単に「クライアント」だったのが、これからはものづくりで事業を起こし、価値を生み出す「パートナー」としてやっていける可能性を追求したい。これまでのような請負型のビジネスモデルだとそれはかなわないので、博報堂も人的にも予算的にもコミットして、新しいモデルをつくっていくということにチャレンジするというのが最初に描いたことでした。

実際、「iDoll」では、ユカイ工学というベンチャーを表に立てて、我々がバックアップをして、ものづくりを通して利益を得ていくというモデルを試しています。「Pechat」は、博報堂が自前で予算を投じたモデルです。今後は広告会社のものであり、どのような形の利益の出し方があるのか、その実施と検証を両方やりながら進めていくつもりです。検証を進める過程で初期には見えていなかった形も見えてくるのではないかと考えています。



ロボティクスベンチャーのユカイ工学株式会社との共同開発による「iDoll」は、手のひらサイズ、身長15cmのロボットドール。15個のマイクロモーターと10個の関節によって、ダンスや挨拶、一発ギャグなど、さまざまな動きを音声とともに再生することができる。

<http://idoll.tokyo/>

 周囲の巻き込み

8 関係者から協力を得るにあたり工夫したことや大事にしたことはありますか？

初めは、社内外問わずいろいろな人に話を聞きに行きました。その過程で参考になる良い話をたくさん聞くことができ、こちらも話すうちに考えを整理することができました。

社内で最初に声をかけたのは同期入社の人です。なぜ彼に声をかけたのかというと、企画やアイデアを出して形にしていだけならば自分のネットワークでカバーできるのですが、事業計画の立て方や、会社としてどう予算を投じるかといったマネジメントの部分までは、自分は専門外で経験がなかったからです。もともと彼は経営企画や経理など予算に強い部署の経験があったので、結果的に彼に相談して良い結果が得られたと思っています。

その後は役員だとか「この人はどうかな」と思う先輩や後輩にとにかく会って、自分のやりたいことを説明していきました。工夫というよりは正面切って会いに行くということをしましたね。正式にプロジェクトとしてのメンバーを集めるにあたっては、各部門の長や役員に、こういう理由があって人を出してほしいという説明をしに行きました。

9 取組の過程で関係者と意見がぶつかったときには、何に心掛け、どう対処しましたか？

意見がぶつかるというよりは、会社の事業として立ち上げるには準備が足りなかったり、できていない部分が多かったなので、いろんな意見を受けて、自分が考えつかなかった多様な視点を得るこ

とができました。それをポジティブに受けとめて「ぶつかる」というよりも吸収しながら「アジャスト」していきました。僕がやりたかったのは、博報堂の中で「ものをつくる」という職能を広げていくことだったので、そういう点ではほとんどの人に同意してもらえました。

ただ、その過程での手法についてはいろいろな意見を持っている人がいました。そうした意見や情報をうまく取り込んで自分の中で消化することによって作り上げていった感じです。

10 各協力者の強みややる気を引き出すために留意した点は何ですか？

今までプロジェクトを経験してきて分かったのは、リーダーが誰よりも考えて誰よりも動くという姿勢がないと、うまくいかないということです。今は自分がそうした動きをすることで関係者や協力者のやる気を引き出そうとしています。そのためには、例えば雑用のようなこともやるとか、メールを全員に向けて送るだとか、自分自身が「動いている」ことを分かりやすく見せるということも必要だと思います。自分が動いているところを意識的に皆に見せて、共感してもらおうということです。そのことによって皆に応援してもらおうという感じでしょ

 実現までのプロセス

11 実現までのプロセスでの失敗や苦労したことはどんなことですか？それをどう乗り越えましたか？

プロジェクトの全体を見る一方で、自分自身もアイデアを出し、ものをつくっていくということをしてるので、手が回りきらなくなる瞬間があります。



「Pechat」は、ぬいぐるみをおしゃべりにするボタン型デバイスで、博報堂として初のデジタルデバイス商品企画・販売事業。クラウドファンディングを取り入れた仕組みも初の試みとなった。

<https://pechat.jp/>

プロジェクトの円滑な運営と商品のクオリティを同時に満たすバランスをうまくとらないと、どっちつかずになってしまうのです。そこが苦労しているところです。

**12 難局に直面しても
気持ちを維持できた理由、
モチベーション維持のための
工夫はありますか？**

たくさんのプロジェクトを同時進行で走らせたことが結果的に気持ちを維持することにつながりました。当初は10個でも同時に進めて、どれかがうまくいけばいいというスタンスで始めました。実際は10個まではいっていませんが、1つだけだったら壁にぶつかって頓挫してしまうということもあり得たと思います。複数を同時に進めたからこそ結果的に商品化までこぎつけることができたのです。また、僕にとってのゴールは「1つのものをつくる」ことではなくて、博報堂自体が「ものをつくる会社になる」ということだったので、そういう意味でも1つにこだわらなくてよかったと思っています。

**13 活動が尻すぼみにならず、
長期的な取組として続いていくために
工夫したことはありますか？**

「計画どおりに進めることによって結果を生み出す」というプレッシャーを自分に与えることが取組を継続させるための工夫だと考えています。これまで、準備を始めて役員に提案し、プロダクトを世に出すまでを実質約2年半で実現させることができました。当初は3カ年くらいの計画でしたから割といいペースで進んでいると思います。この先も順調にいくかどうかは分かりませんが、もう少し先まで、計画どおりのスピード、もしくはそれ以上のスピードで進めていきたいと考えています。

巻き込んだスタッフや関係者とともに成功体験を積み重ねていくことで、自分も周囲もモチベーションが高まっていく。そうしたことが長続きしていくポイントだと思っています。

**14 取組を実現させたことで
自分や周囲への変化はありましたか？**

スタッフの中に「ものをつくる」というマインドが芽生えていったというのは感じています。博報堂だけでなく、近年は世界的に見ても広告会社も

のづくりを始めているという背景もありますが、会社全体を見ても、僕らみたいなアウトプットがあってもいいんだという雰囲気が出てきました。その分、自分のところに広告の仕事は来なくなりましたが(笑)。

自身のあり方

15 仕事をする上で大切にしている価値観や考え方はありますか？

仕事をする際には「いかに新しい価値を生み出せるか」を大事にしています。僕がつくるものや考えていること、発言していることが、エンドユーザーとしてもものを使う人に新たな価値をきちんと伝えられているかどうかを気に配っています。ですから、「monom」というチームそのもの、そこで企画する商品が新しい価値を生んでいることが重要だと考えています。その価値が共感されれば商品が売れ、プロジェクトが前に進み、世の中に新しい価値が浸透していくんだろうと思っています。広告の仕事をするときにも、こうしたスタンスは同様です。

16 仕事人生を通じて実現させたい長期的な目標やキャリア展望はありますか？

僕が個人でやっているプロダクトデザインは活動においては「アナログでアート寄り」、会社での活動は「テクノロジーを使った生活者寄り」のものを目指しています。会社での活動では、最先端の尖った人が喜ぶものをつくるのではなく、子どもからお年寄りまで広く一般の生活者が喜ぶものをつくることを追求していきたいです。

もう一つは、広告会社としての新しいものづくり

のスタイルです。ものづくりは、もはやメーカーの専売特許ではなくなってきています。IoTと呼ばれる、モノとインターネットをつなぐ動きも活発です。そうした中で、僕が個人としてやるのか、博報堂という会社としてやるのかは関係なく、ものづくりのあり方そのものを変えていきたいと思っています。

17 自分の強みと弱みは何だと思いますか？活動にはどう影響しましたか？

留学経験が影響していると思うのですが、強みは、自分の意見を強く人に主張できることです。良くいえば制作においてクオリティを上げるために手加減しないという姿勢です。クオリティを担保したり、プロジェクトを前に進めたりする役割が自分なので、今の活動にはプラスになっています。しかし、これも行き過ぎると弱みに転じます。弱みのほうは直さないといけないと思っています。

組織・上位者のあり方

18 取組を実現させるうえで、会社の風土や、上司・上位者のあり方はどう影響しましたか？

博報堂は社風として、「好きなことを自ら仕掛けてやっている人」が多いですね。また、フラットな意見交換をできる会社だと思っています。そういう社風だからこそ、「monom」は実現したと思っています。ただ、好きなことをやりつつ、会社の方針ときちんと重なっているということが大切だと思います。