

「正しい」から「面白い」へ、殻を破る新成長戦略 — 広告人よ、社会のアントレプレナーたれ —

小糸 和夫
こいと かずお

(株)電通

コーポレートオフィス
ビジネス・コンサルタント



1961年生。電通入社後は自動車、飲料、パソコン、携帯電話など時代を牽引する広告キャンペーンを数多くプロデュース。さらに比較広告、メディアプランナー、レスポンス広告の業界先駆者として事業開拓する一方、電通入ピンオフ通販広告会社やクリエイティブディックなどの新会社を次々設立し成功を収める。続いて中国赴任し北京電通執行総監・営業局長として内陸需要取り込みをプロデュース。帰国後は電通エグゼクティブ・ディレクター、電通デジタル・ホールディングス執行役員、上智大学非常勤講師、北京大学招聘講師。主要論文は『これからのマス媒体広告』（文部大臣賞）、『選挙広告マネジメント』（早大商学研究会）、『中国市場での需要創造』（農林水産省）、『勝つためのダイレクトビジネス』（月刊AD）他多数。編著に『その手があったか、ニッポンのたまたま台』丸善出版など。

3年連続で広告界の栄誉ある賞をいただき誠に光栄です。1作目は広告の役割進化を、2作目は広告の技術進化を、そして3作目は広告人の機能進化を論述して参りました。特に今回のテーマは、広告人が広告を通して培った思考法を、広告以外にどう活用するかが焦点です。本稿を読んだ広告人が広告の枠を飛び越え、自信をもって新たなビジネスを生み出すきっかけになればこれに勝る喜びはありません。そして広告人が、自由に活力に満ちた責任ある社会を牽引し、世界中に多くの笑顔を生み出し続けていくことを願ってやみません。

◆ 時代を映す鏡から時代を開く鍵へ

広告は時代を映す鏡と言われる。確かにこれまで時代の様々な様相を切り取り、時代の幸せを描き出し、時代の欲望を駆り立ててきた。また時代の最新技術を取り入れて、より速く、より広く、より豊かな情報共有を実現してきた。高度成長期に大量生産 - 大量消費の牽引車として、成熟社会には差別化や情緒価値の創造装置として、近年は社会存在意義のパーパスとして、広告は経済や社会を支えるインフラだった。しかし右肩上がりの時代が終わり、追いつけ追い越せの目標が消えて、モノが溢れ、コトに追いつけられないいま、広告人は新たな成長への動線を見失っているのではないだろうか。頑張れば明日はきっとよくなると思えない行き詰まりの中、閉塞感の時代、失われた30年と言葉は踊るものの具体的な成長戦略を描けないでいる。

われわれ広告人はいまこそ培った力で新たな成長を切り開かなければならない。本稿

は広告が時代を開く鍵となるための「殻を破る新成長戦略」を論じたい。

◆ 「正しい」から「面白い」へ

いま世界では貧困や戦争、資源争奪や環境問題など様々な課題が横たわっている。国内でも物価高や少子高齢化など課題先進国と言われている。一方、わが国のGDPは米国の6分の1に対し、スタートアップ企業の数は30分の1、ユニコーンの数は90分の1、ベンチャーキャピタルの数は100分の1だと言われる。企業も新製品開発や市場開拓でDXやITを活用、異業種コラボやM&Aなど挑戦を続けているが手詰まり感すらある。そもそも上からイノベーションを起こせ、画期的アイデアを出せ、新たな成長を生み出せと言われて「はい、これがイノベーションです」と魔法の杖のように出せるはずもない。きちんと課題解決に向き合い努力しても、われわれはなぜ殻を破れないのだろうか。

基本的にイノベーションは初見でそれと認知できるものでなく、ある気づきやふとした好奇心から芽吹く驚きの新機軸であり、その出現は計画性や合理性の判断の対極にあると考える。つまり殻を破れない最大の原因は、既定の物差しや価値観との整合性や適合性で課題解決を進めていることが原因ではないのか。即ち、思考が「正しい」「正しくない」で判断している限り、規制の枠内にとどまり新機軸や新価値は生み出せないと思えるからである。要は「正しい」はその尺度や従来手法の延長や改良であり、あくまでその範疇内の改善にとどまっている。よく言うところの固定概念に縛られ、成功事例に固執する結果となって新たな価値の萌芽に気づかなくなっている。たとえば企業がDXを導入する際、効率化や省力化など数値改善の「正しい」ことばかりに注視し、新たなデータ結合によるターゲット発見や市場創造に目を向けないケースがある。あるいは「失敗を恐れるな」と言いながら、失敗を「正しくない」と蓋をして顧みず、結局は「失敗は成功の基」になる芽を摘み取っているケースもある。(ポストイットは剝がれやすい接着剤の失敗から開発された。失敗が成功を生んだ事例は枚挙にいとまがない)

元来「正しい」とはテストの答のように、事前に期待されるゴールとの一致を目指している。あるいは海外で行われている戦争を見てもわかる通り、互いに「正しい」と信じているもの同士がぶつかり合えば建設的な触発や融合は生まれず、ゼロサムゲームとなって新機軸での課題解決ができないのである。同様に企画書を見て「正しい」「正しくない」と判断し、商品を見て「正しい」「正しくない」と評価することは、そこに予測や想定を裏切る成長への期待はなく、結果、殻を破れずイノベーションに辿り着けないと考える。

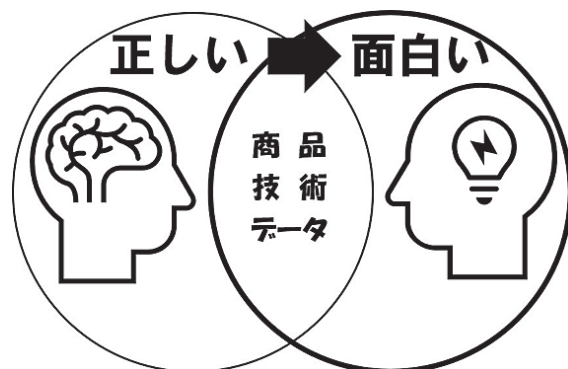
どうしたらイノベーションの萌芽を見つ

けることができるのか。ここで広告人の得意な思考方法への転換を提案したい。それは物事を「面白い」「面白くない」で見立てる態度である。一般に「面白い」は魅力ある物事に心が明るみ、その気づきで目の前が開け高揚する状態を言う。誤解しないでほしいのは「面白い」が大切な商品や深刻な課題を馬鹿にしている態度ではないこと。言い換えるなら「面白い」は「新しい価値」の発見であり、そこに潜む「成長への期待」と「可能性への予感」を喜ぶ直感とも言えるのではないか。正に「面白い」「面白くない」は“いままでにない何か”をポジティブに期待させる成長への萌芽を知る見立てなのである。

◆ 「面白い」を見立てる

表面上はなにげない状況に見えても、その裏には成長が期待できる新市場が控えていることがよくある。スティーブ・ジョブズは日本の工場で画面を指で触って動かすスワイプの技術を見て「面白い」とスマホのインタフェースに採用した。71歳の“現代の名工”は福島県飯野町にある行燈を立体的に成型する技術を見て「面白い」とラグビー日本代表のジャージ製作に応用した。東大名誉教授は折り紙で山折り谷折りを何度も繰り返すことで紙を小さく畳める手法を見て「面白い」と宇宙船太陽光パネルを小さく格納するミウラ折を開発した。醸造会社社長は日本酒造りの高齢杜氏の掌が若々しいのを見て「面白い」と米酵母の化粧水を開発した。課題意識と好奇心があれば「面白い」を発見してビジネスに生かせるチャンスがある。

【図1】：「正しい」から「面白い」へレンズを替えてみる



とは言え、物事は常に「面白い」と思えないことの方が多い。そもそも顧客の新製品や新技術は「正しい」をアピールしており、市場への受容性やターゲットのマッチングこそ正解とされる。また元来スペックやデータは無味乾燥で、それが「面白い」と見えるにはそれなりの経験も必要となろう。

そもそも市場創造する力を秘めた「面白い」価値は、社会の障壁を乗り越え課題解決を図る「正しい」機能が根底にある。見方を変えれば、これまで障害となってきたスキル、資産、時間、アクセスなどの壁を破っていく爽快感やかっこよさがある。この気持ちよさや快適感、そして美しさなどが「面白い」という気づきとなって驚きと呼ぶのである。

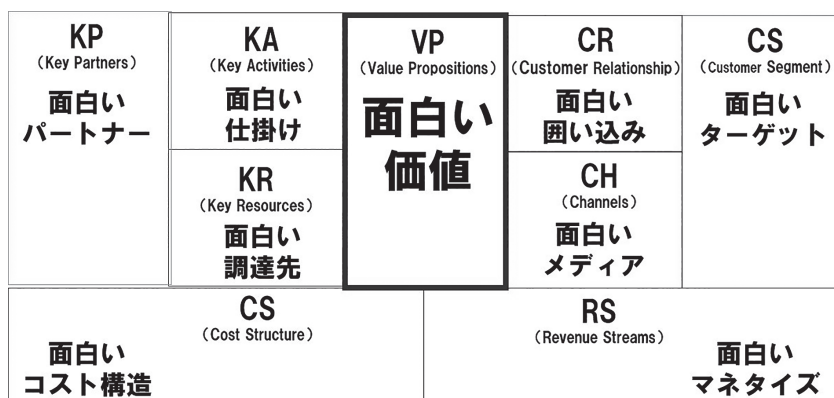
しかしである。「正しい」ものを「正しい」と伝えているだけでは既成の殻の中の目的は実現しても裏に隠れた新市場を掴むチャンスを失っているかもしれない。もしかしたら顧客が広告人に求めていることは顧客が積み上げた「正しい」という視点を「面白い」というレンズで見直してほしいのかもしれない。かつて『面白きことのない世を面白く』と辞世を詠んだのは高杉晋作だが、改めて広告人に求められるのはこの姿勢ではないのか。とりわけクリエイティブが紡ぎ出す言葉や映像

が商品の思わぬ側面を突いて新たな視界が開けるケースも多い。少なくとも広告人なら仕事で何度か「面白い」と叫んだ経験があるはずだ。定型の枠を超えた意外性、常識を超えた非日常性、“その手があったか”というアイデアは「面白い」という見立てからはじまる。広告人に第一義的に期待されることはわかる「面白い」と見立てる力である。「正しい」商品「正しい」技術「正しい」データを広告人は生活の中で読み替え、「面白い」商品「面白い」技術「面白い」データとして見立てていかなければならない。われわれはこの力を生かし切っているだろうか。

◆「面白い」を仕立てる

「面白い」と見立てたものが必ずしも事業化して成功するとはかぎらない。われわれは「面白い」と見立てた「新しい価値」の萌芽を事業化して社会でサステナブルに成功するよう仕立てなければならない。ビジネスモデルを設計する簡便ツールとしてアレックス・オスターワルダーとイヴ・ピニユールが開発したビジネスモデル・キャンバス（BMC）があるが、本稿はそこに「面白い」というレ

【図2】：「面白い」を核にビジネスモデル・キャンパスを考える



ンズを置いてカスタマイズしてみたい。

元来ビジネスモデルは、どのように価値を創造し、どのように顧客に届け、どのように収益を上げるかを記述したものだが、BMCはその中心に「VP（価値提案）」を置いてその構造をシンプルに設計していくことができる。VPは本来「正しい」価値を記述しておくものだが、広告人はここに「面白い」価値を置き直してみる。なぜならその思考法が新たなアイデアを気づかせ、思いもよらぬイノベーションにつながりやすいからである。

BMCは9のブロックで構成され、左半分は事業の座組み、右半分は価値提供の仕組みを収益化に紐づける仕立てになっている。まず「面白い」と見立てたものを中核に置き、ビジネスを構成する各ブロックに「面白い」可能性を演繹して考えてみる。あるいはまた最初に見立てた「面白い」発見が周囲のブロックにあれば、そこから中核となる新価値を帰納的に考えてみる。すべてのブロックを「面白い」で埋める必要はないが、このBMCでビジネスモデルを容易に設計し、チーム内で意識を共有し、事業計画の評価や検証にも役立つものと考ええる。

たとえばAIスマート家電が完備された都心の駅に近い高額2DKアパートを“小さな高

級住宅”“小は大を兼ねる”“会話で動く部屋”などとその「面白い」を見立てれば、新しいターゲットや新しいメディア、さらには新しいマネタイズが見えて新たなビジネスの発想も生まれてくる。たとえば法人登録制の“小さなコンドミニウム”として出張者や旅行者に貸し出し、会員制サブスクリプションを不動産に持ち込むのはどうだろうか。

大切なことは「面白い」と思ったことを事業化に仕立てていくこと、つまりアイデアをアイデアのままでは終わらせずビジネスモデルにすること。「面白い」を形に仕立てていくことが広告人にも求められている。

そもそも広告人は形にして見せることに長けている。端的に言えばBMCの中央VPに広告を張ればコンセプトやターゲット、マネタイズまでも可視化されるだけでなく、この事業が将来、どういう姿になるかをイメージしやすくなる。ステイブ・ジョブズの言葉にもある通り『人は形にして見せてもらうまでは何が欲しいかわからないものである』。注意点は現状の延長線に計画される「正しい」姿をフォアキャストするのでなく、未来の「面白い」姿を描いたイメージをバックキャストする見える化こそ広告人に期待されると考えるのである。

◆ 「面白い」を読み解く

これまで「正しい」レンズを「面白い」レンズに置き換える流れをみてきた。しかし、事業が本当に成功するか、持続可能な事業になるかはここでもう一度レンズを「面白い」から「正しい」に戻してみる必要がある。具体的には市場規模やターゲット属性などをSWOTやSTP、4Pほかマーケティング手法で読み解き、事業の「正しさ」を裏付けていかなければならない。論理的検証やデータ・エビデンスによる科学的裏付けも大切だ。

かかる手法は広告人の得意技で詳述は避けるが、要は「面白い」を「正しい」で分厚く裏打ちすることを忘れてはならない。日常の不満や不便を解消する「正しさ」はあるか、顧客のニーズやウオントと適合する「正しさ」はあるか、さらには時代要請の社会正義に合う「正しさ」はあるかを評価する。加えて資金計画、人員計画、収益計画など事業計画を立て、5年後10年後の期待収益（ROI）を検証する「正しさ」も忘れてはならない。

繰り返すが特に重要なことは先のBMCを社会課題で裏打ちすること。言い換えれば、社会に横たわる様々な課題の解決に役立つ

いるかをチェックすることである。世の中、単に「面白い」だけで事業が長続きするほど甘いものではない。そこには社会から未永く支持されるパーパスがなければならない。具体例として国連が持続可能な開発目標として掲げるSDGsや、環境（Environment）社会（Social）ガバナンス（Governance）視点での「正しい」事業としての読み解きが必要となろう。

◆ 時代は消費から投資へ、 広告は需要創造から資産形成へ

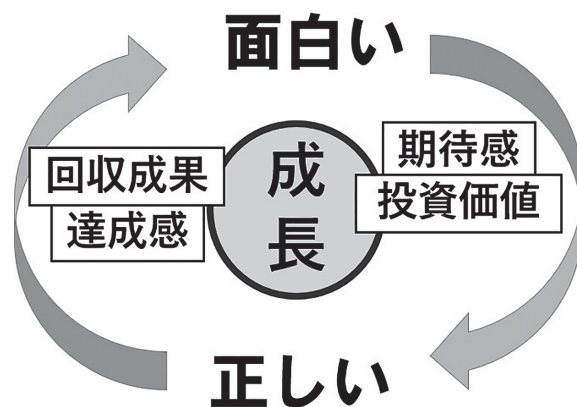
見てきたように、殻を破る成長戦略は「面白い」と「正しい」のループをグルグル回すことだと考える。即ち「面白い」価値の発見に期待感を募らせて投資、そして「正しい」成果の回収に達成感を抱くとき個人も企業も名実ともに成長できる。そして投資や回収が期待や不安といった感情で動く性質があるなら、それは広告の領域でもある。

そもそも時代は消費から投資へと関心が移ってきた。“推し活”と呼ばれるアイドルやアニメのキャラクターを応援する活動も、“新NISA”という税制優遇で個人支出が拡大し

【図3】：「面白い」から「正しい」へレンズを戻し、社会課題で裏打ちする



【図4】：成長は「面白い」と「正しい」のループをグルグル回すこと



ている状況も、あるいはふるさと納税やクラウドファンディングを使った資金調達も、すべてが「新しい価値」を期待した成長への投資にはかならない。そこには「面白い」と「正しい」のループが回っていることをお気づきだろうか。

他方、最近はリスキリングやキャリアアップへの関心も高い。世界の自己啓発の市場は2021年に約418億1000万ドルで、2028年までに5.50%以上の成長率が見込まれると言う。自己啓発はスキル、能力、資質の成長を期待するものだが、そこにも「面白い」と「正しい」のループが回る成長投資であることは自明である。

時代は消費から投資へ、広告は需要創造から資産形成へ。広告人はかかる「面白い」と「正しい」のループを社会で元氣よく回すことが社会要請となってきた。その回転が社会の活力を生み、新たな成長の礎になると信じるからである。

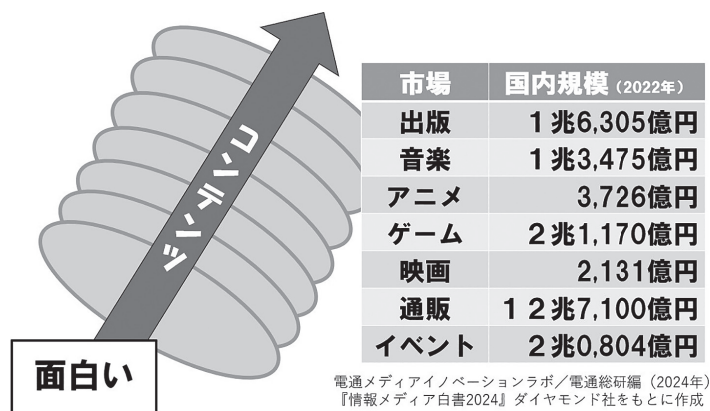
◆「面白い」で多様な市場を串刺し

ところで「面白い」ことは異なる大きな市場を次々と串刺しにできる。たとえば漫画のキャラクターが「面白い」と期待されれば、アニメや主題歌となり、出版、配信、音楽、映画、グッズ、ゲーム、イベント、さらに社会貢献アイコンへと経済圏を拡張できる。

ところがこれが「正しい」案件だと残念ながらここまでの広がりには望めない。言うなら「面白い」が市場をインテグレーションする強力なマスメディアなのである。これは漫画にかぎらずスポーツや芸能、趣味の「面白い」コンテンツでも同様で、性・年齢、国籍、言語、価値観の違いを軽々と超えて大化けする。生活の関心が「正しい」消費にも増して「面白い」体験や物語が優先されるのは海外市場でも同様であり、「面白い」コンテンツが爆発的な潜在力を秘めた成長産業となってきた。

経団連によれば、世界のコンテンツ市場は2021年1.16兆ドルで2025年には1.31兆ドルに拡大、既存の欧米市場に加え中国・インドなどアジアの市場規模も拡大しており、2033年には日本発コンテンツの海外市場が自動車産業を抜いて20兆円へ成長するとも

【図5】：「面白い」コンテンツは多様な市場を串刺しにできる



期待されている。

他方、「面白い」コンテンツはネットの世界にも活動の場を広げ、YouTubeやSNSにアマチュアの「面白い」コンテンツが目白押しだ。その中にはフォロワー数が10万人を超えるカリスマや、キャラクターのIPビジネスで成功した事例も多い。さらに生成AIの登場で誰もが「面白い」を生み出すコンテンツ・ビジネスの新時代が始まっている。

ここで大切なことは成長産業の芽となる「面白い」コンテンツを見立て、それを事業に仕立て、社会の中で読み解くプロデューサーの存在である。正に広告人には、グローバルで成長戦略を担う使命が、その双肩にかかっているのではないだろうか。

◆ スマートシティからスマイルシティへ

最後に、DX、IOT、ICT、AI、自動運転など暮らしのイノベーションが集積する場としての“街のスマート化”について考えてみたい。

そもそもスマート化とは、情報通信技術を駆使し、多様なビッグデータを連携処理することで、多機能で効率的、簡便な生活を実

現するインテリジェント・イノベーションだ。特にスマートシティは“街のDX”とも呼べるもので、行政サービス、エネルギー、交通や配送、上下水道、リサイクル、医療介護、教育保育、防犯防災など様々な暮らしの利便性や効率化・省力化で活用され、正に「正しい」恩恵をもたらしている。

しかしながら一方で、スマートシティが監視された社会、管理された社会、ロボット化された社会、など批判もある。さらにスマートシティが暮らしの課題解決だけではなく、街の新たな成長や活力に貢献するよう期待もされている。“冷たい街”から“温かい街”にするにはどうしたらよいか。

ここで「面白い」思考法の登場である。暮らしが豊かで笑顔あふれる街にするために、いろいろな価値観を持った住民が参加し楽しめる街にするために、住民同士が「面白い」と息づく街にするために、“にんべんのついたスマート”＝スマイルシティとしなければならない。特に住民の関心事である健康、防災、教育、集客、観光などについて広告人が「正しい」スマート化を「面白い」スマイル化と見立て、事業化し、地元商店街や集会所に暮らしの笑顔があふれる仕掛け、仕組みを考えていく必要がある。台湾のコロナ対

策で名を馳せたオードリー・タンは『DXは機械をつなぐことでなく、人をつなぐことだ』と言っている。人をつなぎ、人を笑顔にすることは、正に広告人の本懐ではないのか。

たとえば松山市では、地図の位置情報と移動した歩数、そして観光名所のデータを連携させ、住民には健康ポイント、旅行者には観光ポイントとして付与し、地域通貨とした。さらにそのアプリと防災情報とリンクさせ、緊急時の避難場所や避難経路を示す試験運用を行い、多くの住民が楽しく参加した。行政も、健康、観光、防災で分かれた管轄部署が情報連携し、総務省からも表彰された。一方、東北のいくつかの街では、東日本大震災の教訓から高台に駆け上がる防災訓練を実施中だが、運動会の徒競走や借り物競争の要領を取り入れることで、地図アプリを見ながら共に手を取り逃げる訓練を楽しく学んでいる。他方、ある地方都市では、住民の声を聴き地域課題解決と地場産業振興に役立てようと、SNSを駆使して住民との会話を活発にし、悩み相談や地域見守り、農林水産業データ化や祭りへの観光客誘致、さらには伝承や民話を収集した出版事業まで展開している。

いずれにしてもその背後には広告人がおり、街の活性化や地域の持続的発展のために、

懸命に「面白い」と「正しい」のループを回していることを付け加えておきたい。

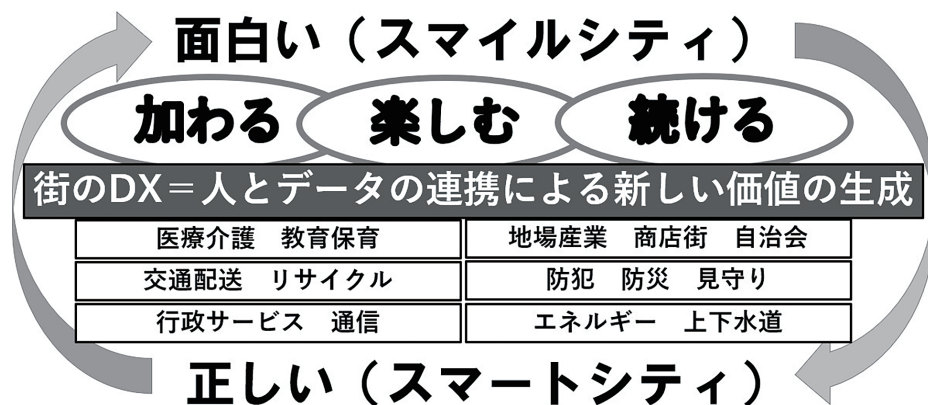
◆ 広告人は社会のアントレプレナーたれ

本稿は殻を破る新しい成長が「面白い」資産を循環させる資産回転力にあると考えた。

かかる回転力を高めることが社会活力となり、成長エネルギーとなり、イノベーションを誘発するエンジンとなる。イノベーションを生み出す人をアントレプレナーと呼ぶが、広告人には生活で「面白い」を生み出すアントレプレナーの役割が常に期待される。

ついでに広告人は「面白い」と見立てる感度を磨く必要がある。インプットでは新しいもの知らないことに好奇心旺盛なこと。いろいろな人と会話を楽しむこと。読書は乱読で批判的であること。一日一回、街に出ること。関心事は現地現物、自ら出向いて確かめること。気づきをメモし反芻すること。一方、アウトプットでは物事を掛け算、引き算してみる。背反事項（トレードオフ）には第3のベクトルを持ち込みWIN-WINとなる共通利益を模索すること。そして何よりも“いままでにない何か”を形や言葉で表現する習

【図6】：「正しい」スマートシティと「面白い」スマイルシティ



慣を身に着けること。(繰り返すが形にして見せる力は広告人の最大の優位性である)

加えて「面白い」を仕立てるためには、幅広い人脈を持ち事業パートナーや調達先との座組みを企画し、社会が喜ぶ仕掛けを施し、財務諸表やROIを睨んでマーケティングを執行管理する技能も学ばなければならない。要は右脳と左脳をフル回転させ難題を楽しむプロデュース能力がアントレプレナーたる広告人には求められるだろう。

明治時代、日本のアントレプレナーの先駆けだった豊田佐吉翁は『障子を開けてみよ、外は広いぞ』と言葉を残した。革新的ベンチャーキャピタルの多いシリコンバレーでは『Think outside the box』が流行語だ。いまこそ広告人は、広告という枠組みを超えて社会の「面白い」と「正しい」を元気よく回すアントレプレナーとなって、自由で活力に満ちた責任ある社会を牽引し、殻を破る新成長戦略の先頭に立とうではないか。

広告人よ、社会のアントレプレナーたれ！

●参考文献一覧

- クレイトン・M・クリステンセン他著（依田光江訳）（2024年）, 『イノベーションの経済学—繁栄のパラドクスに学ぶ巨大市場のつくり方—』（ハーパーコリンズ・ジャパン）
- 清水洋著（2023年）, 『イノベーションの考え方』（日本経済新聞出版）
- 上原正詩著（2024年）, 『イノベーションの世界地図』（技術評論社）
- 木谷哲夫著（2024年）, 『イノベーション全史』（BOW&PARTNERS）
- マーティ・ケーガン著（佐藤真治、関満徳監訳、神月謙一訳）（2019年）
- 『INSPIRED—熱狂させる製品を生み出すプロダクトマネジメント—』（日本能率協会）
- アレックス・オスターワルダー&イヴ・ピニユール他著（小山龍介訳）（2012年）
- 『ビジネスモデル・ジェネレーション』（翔泳社）
- 西田泰典著（2020年）, 『事業計画に落とせるビジネスキャンパスの書き方』（クロスメディア・パブリッシング）
- 今津美樹著（2020年）, 『ビジネスモデル・キャンパス徹底攻略ガイド』（翔泳社）
- 永島俊晶著（2023年）, 『最強の戦略ツールビジネスモデル・キャンパス』（ビジネス教育出版社）
- 和佐高志著（2023年）, 『殻を破る思考法』（ダイヤモンド社）
- 津田真吾、津嶋辰郎著（2024年）, 『イノベーションのための超直感力』（ハーパーコリンズ・ジャパン）
- 中山淳雄著（2021年）, 『押しエコノミー「仮想一等地」が変えるエンタメの未来』（日経BP）
- 中山淳雄著（2023年）, 『エンタメビジネス全史「IP先進国ニッポン」の誕生と構造』（日経BP）
- 森博嗣著（2019年）, 『面白いとは何か？面白く生きるには？』（ワニブックスPLUS新書）
- 井村光明著（2020年）, 『面白って何なんすか!? 問題 センスは考え方より選び方で身につく』（ダイヤモンド社）

デロイトトーマツグループ著 (2023年), 『人口減少を乗り越える新成長戦略 価値循環が日本を動かす』(日経BP)

デロイトトーマツグループ著 (2024年), 『人口減少下の“個が輝く”日本の未来図 価値循環の成長戦略』(日経BP)

田坂広志著(2022年), 『成長の技法 優秀を超え、その先へ』(PHP文庫)

吉田行宏著 (2013年), 『成長マインドセット心のプレーキの外し方』(クロスメディア・パブリッシング)

フィリップ・コトラー他著(恩蔵直人監訳・藤井清美訳) (2022), 『コトラーのマーケティング5.0 デジタル・テクノロジー時代の革新戦略』(朝日新聞出版)

田中洋著(2015年), 『消費者行動論』(中央経済社)
電通メディアイノベーションラボ／電通総研編 (2024年), 『情報メディア白書2024』(ダイヤモンド社)

電通メディアイノベーションラボ／電通総研編 (2023年), 『情報メディア白書2023』(ダイヤモンド社)

武田邦彦著 (2013年), 『「正しい」とは何か?』(小学館)

日立東大ラボ (2023年), 『Society5.0のアーキテクチャ人中心で持続可能なスマートシティのキーファクター』(日経BP)

海老原城一、中村彰二朗著 (2023年), 『SMART CITY5.0持続可能な共助型都市経営の姿』(インプレス)

中島建祐著 (2019年), 『デンマークのスマートシティ データを活用した人間中心の都市づくり』(学芸出版社)

岡本太郎著 (2022年), 『今日の芸術の時代を創造するものは誰か』(光文社文庫)

日本経済団体連合会(2023年), 『Entertainment Contents ∞ 2023—Last chance to change』,
(https://www.keidanren.or.jp/policy/2023/027_honbun.html)