

メディア革命がひきおこす広告会社の業務変革

清水良郎

1. 広告ビジネスの概要と特徴

2008年における日本の総広告費は、約6兆7000億円であった¹⁾。広告会社別売上は1位の電通グループが約2兆円、2位の博報堂グループが約1兆円であり、広告業界は上位2社で40%以上のシェアを占める超寡占状態となっている。この傾向は1970年代から顕著となってきたが、2003年の「博報堂」、「大広」、「読売広告社」の3社経営統合を境に、いっそう強まった。業界3位の「アサツーDK」の売上が4000億円台であることを考えると、広告業界は、「電通・博報堂」の二強時代に入ったと考えてよいだろう。今後、クライアント企業各社の広告会社に対する要求は、マーケティングコミュニケーションの進化をベースに、ますます高度化、複雑化、多様化してゆくと思われる。このニーズに対応するには、巨大な情報力と、それを処理する技術力、ネットワーク力、そして企業の体力が必要であり、二強時代はますます先鋭化すると思われる。

また総広告費を媒体別にみると、テレビ広告が約1兆9000億円、新聞広告が約8300億円、雑誌広告が約4000億円、ラジオ広告費が約1500億円である。これらマスメディア4媒体の広告費は約3兆3000億円となり、総広告費の

約50%を占めている。そして、この広告費の大部分が広告を出稿するための媒体枠（テレビならCM時間枠、新聞なら広告スペースなど）の料金である。日本の広告費の半分は広告を出稿するための枠を購入するために使われているのである。また、これらの枠は広告会社をとおしてしか売買できないしくみになっており、電通・博報堂2社の売上におけるマスメディア4媒体関連の割合は約70%、利益は約90%に達する。日本の広告業界は、マスメディアの広告枠の販売をベースにした2社寡占という、きわめて特殊な構造をしていることがおわかりいただけると思う。本論文では、こういった現状を踏まえ、広告会社の業務体系にスポットをあてて、そのシステムの改革を議論してゆく。まず広告会社の業務全体を概観し、最も根深い問題を持つメディア関連業務について論述する。次いで、制作業務、マーケティング業務²⁾を含めた総合的な改革施策を提言したい。最後に、営業業務について触れ、その問題点と改革について論を進める。なお、本論文でいう「広告会社」とは「電通グループ」、「博報堂グループ」の二者を指すものとする。業界内外への圧倒的な影響力を鑑みると、これが妥当であると考えられるからである。また、巨大なパワーを持つ両者の業

2) 広告会社のマーケティング業務はクライアントへの総合的なマーケティング企画提案が中心である。広告会社自体のマーケティング活動と区別されたい

1) 「電通」ホームページの「日本の広告費」より

務全体を総合的に検証することは、広告関連業界だけでなく、さまざまなビジネス活動への示唆にもなるはずである。

高度成長期を経て現在に至るまで、広告会社は、テレビを中心とするマスメディア広告枠買付けと販売を主目的とした業務を展開してきた。「クライアントのマーケティングコミュニケーション戦略のパートナー」を標榜しながらも、その実態はクライアントへのマスメディア広告枠の売込みを目的とするという矛盾を引きずってきたのである。広告会社における成長の歴史の裏には、旧態依然とした労働集約型の業務から脱皮できていない現状がある。マスメディア広告枠売買から独占的に巨額の利益が上がるため、広告会社本来の業務であるべきクライアントへのクリエイティブやマーケティング

企画提案業務が赤字のまま、脇に置かれてしまっている。実際、マーケティング部門、制作部門から上がる利益だけでは、それらの部門の人件費すらまかなえない。メディア関連の利益が広告会社の矛盾を隠してきたとも言えるだろう。しかし、こういった業務体系はすでに限界に達している。2008年におけるリーマンショックに端を発した世界経済の急速な悪化をきっかけとして、広告会社業務の現状維持は許されない局面となってきたのである。次章からは、まず、メディアの側面から広告会社の業務活動における問題点を探っていきたいと思う。

2. 広告をとりまくメディア環境の変化

総広告費の中で大きな部分を占めるマスメ

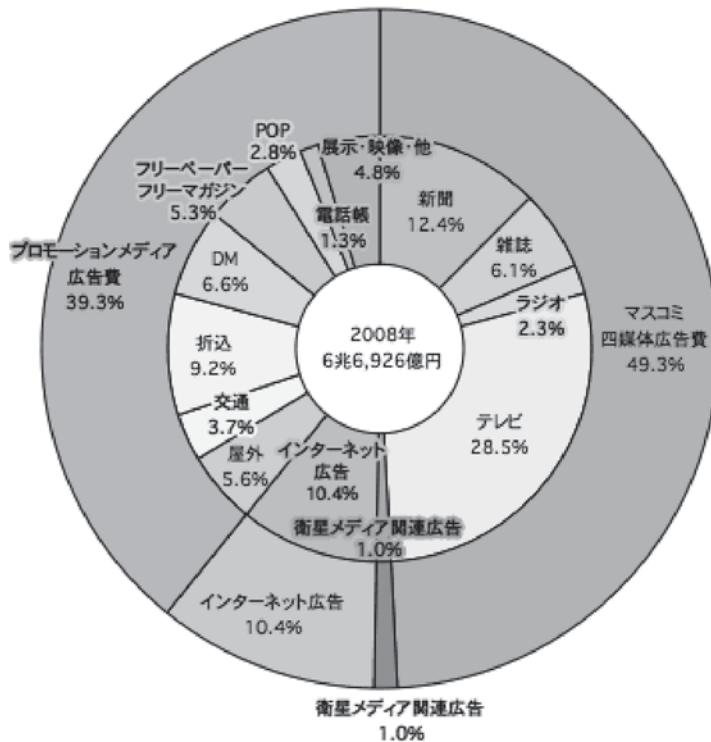


図1 2008年「日本の広告費」媒体別構成比（電通調べ）

ディア4媒体ではあるが、ここ数年は慢性的な低落傾向にある。特に新聞、雑誌、ラジオにおける広告費は凋落に歯止めがかからない状態である。主力のテレビ広告費が、毎年、約2兆円のスケールをキープしていたため、マスメディア全体で見た場合、急激な低落は見られなかった。しかし、2008年は、秋口からの急速な経済状況悪化にともない、テレビメディア広告費も前年比4.4%減の1兆9,092億円と2兆円を大きく割り込んだ。もちろん、新聞、雑誌、ラジオの広告費はより厳しい状況となっている。前年比で見ると、新聞広告費は12.5%減、雑誌広告費は11.1%減、ラジオ広告費は7.3%減、マスメディア広告費全体では7.6%減とかつてない落込みを記録したのである。筆者は1980年に広告業界に身を投じているが、これほどの急変は経験がない。特に新聞、雑誌広告費の10%を超える減少に目を疑ったほどである。大型クライアントである自動車業界や電機業界の業績が悪化し、広告費を絞ったという要因は確かにある。しかし、広告業界に26年間身を置いてきた筆者は、これまでとは性格を異にする、構造的な変化が業界を襲っていることを肌で感じている。現役の広告マン諸兄は、さらに強い危機感を持っておられるのではないだろうか。

その一方で、2008年のインターネット広告費は6,983億円、前年比116.3%と堅調を維持している。2001年のインターネット広告費が約440億円であったから、7年間で16倍に急拡大したわけである。筆者は2002年にインターネットメディア部門に異動したが、この時の苦しいセールス状況を考えると、隔世の感がある。また、ネットにおける動画サイトの台頭も著しい。「ユーチューブ」「ニコニコ動画」などへの投稿は、すでに広告費のかからない広告媒

体として成立しており³⁾、一般企業だけでなく、文部科学省など公共機関もその広報に利用しているほどである。また、さまざまな番組コンテンツのネット配信への道が見えてきた。著作権、肖像権問題も法的にクリアされつつあり、過去のテレビ番組の配信も加速している。加えて、BS、CSなど衛星放送、IPマルチキャスト放送⁴⁾の拡大を考えると、テレビメディアの相対的地位下落は、避けがたいものと思われる。2011年7月に予定されている「テレビ地上波放送の全面デジタル化」を期に、この傾向は強まるだろう。「放送と通信の融合」が完成するといっても過言ではない。かつて、テレビ局の東京キー局5局（フジテレビ、日本テレビ、テレビ朝日、TBS、テレビ東京）に集中していたCM出稿も多種多様な媒体に分散してゆくだろう⁵⁾。より効果的なターゲティングができる媒体、販売実効性が見える媒体などが台頭してくると思われる。

メディアのデジタル化によって、消費者の視聴形態も、「オン・ダイヤモンド視聴」が増加すると考えられる。これは、アーカイブなど記憶体に蓄積した好きな番組を、好きな時間に再生する方式である。オン・ダイヤモンド視聴が進

- 3) 動画サイトにはサイト内の画面に掲載される有料広告もあり、多面的な利用が可能になっている
- 4) ブロードバンド回線等を利用した専用のIP網による動画配信。回線への負担が軽く、オン・ダイヤモンド視聴サービスや多チャンネル放送が行われる。ネット経由であるが、法的には有線放送とみなされる。現在の地上波テレビ放送の地位を揺るがす存在になる可能性がある
- 5) テレビCMを全国ネット放映できるのは、東京キー局のみ。大企業のCM出稿はこの5局に集中していた

むと、リアルタイムに多くの人が同時に同じ番組を見ることが少なくなり、視聴率と広告費を稼ぎ出していた「ゴールデンタイム」⁶⁾の概念もなくなる。マスメディアの「マス」が崩壊するわけである。また、デジタルメディアでは長時間の番組の記録、再生が容易となる。この場合、当然のごとく「CMの飛ばし見」が起こる。テレビ局や広告会社の巨大利益線であったマスメディアは今、さまざまな方面で、大きく揺らぎ始めているのである。まさにメディアの地殻変動といえるだろう。こういった状況の中、広告会社営業も抜本的な業務体制改革が迫られているのである。

3. 消費者情報主権時代における広告会社の役割

こうした状況は、情報流通における主導権がメディアから消費者へ移動したことを示す。その引き金はインターネット社会の進展にある。多数のユーザーで情報共有し、情報に対して相互にコメントできる「ソーシャルメディア」と「集合知」が、経済、社会、文化などを動かす原動力になっていることは読者も感じるところであろう。広告会社としては、現在のメディア状況について、インターネット広告の急成長がマスメディア広告を脅かしているという単純な図式ではなく、メディア全体の地殻変動が起きていると考えるべきなのである。現にマスメディアの広告より、ネット発の口コミ情報のほうが購買決定の重要な要素となるケースも多くなってきている。またネットでの口コミを醸成するための入口としてマスメディアが利用され

るケースも増えてきた。テレビCMの最後には必ずといっていいほどネット検索を促す画像が写し出される。これは情報における消費者主権時代の象徴である。

このような時代において、広告会社は、マスメディア、インターネット、他媒体の区別なく、包括的かつフラットな立場で、メディア全般をとらえなければならない。この立場を「メディアニュートラル」という。ここでは、もちろん、マスメディアが頂点に立つメディアのヒエラルキーはない。新しい情報流通時代において、広告会社は、クライアント企業に対して、より効果的なコミュニケーション戦略を提言できるパートナーにならなくてはいけない。広告会社が新しい情報流通システムのキーステーションの地位を占めなくては、その存在も危ぶまれる。広告会社の業務改革を語る前に、広告会社そのものの立ち位置を定めなくてはならない時代なのである。

広告会社にとって、まず重要になるのが、消費者へ届く新しい情報流通構造を多面的に把握することである。この流通構造は「情報発信フィールド」、「情報受信フィルター」、「フィルター通過情報によるコンテキスト形成」の3層構造となっている。まず、「情報発信フィールド」であるが、各種メディアの広告、記事、パブリシティ、インターネット、クチコミ、店頭、店員、商品パッケージなどがあげられる。ここでは、従来のメディアの考え方より一步踏み込んで、情報発信源がひろくとらえられる。「情報受信フィルター」とは、消費者における情報取捨選択システムを表す。ここは消費者が、情報の有用、無用を判断するフィールドであり、広告会社が最も注視すべきポイントと言える。具体的には、検索エンジン、ブログ、クチコミ情報、店頭スタッフの情報、消費者固有

6) 19時～22時までの時間帯。従来のテレビ放送では視聴率が跳ね上がる時間であり、CM出稿が集中するテレビ局のドル箱である

の経験、知識などがあげられる。いわゆる「情報のふるい」であり、これらを通過しなければ、広告情報が消費者に届かない。現代は、消費者にとって情報過多時代であり、このフィールドを制する者が情報流通の勝者になる可能性が高い。クライアントに対しこのフィルターを通過させるパワーを提案できる広告会社が生き残るのであろう。検索エンジンを擁した「グーグル」はその有力候補である。また「グーグル」における売上の大部分が広告収入であることも強調しておきたい。

このフィルターを通過した情報をもとに、消費者は商品と自分との間で購買に直結するコンテキストを形成すると考えられる。消費者の購買の実態は複雑多様であり、単なる「商品価値」と「価格」のバランスでは、もはや購買心理を押し量れない。消費者が抱く商品使用とおした生活シーンのイメージの価値が「商品の機能的ベネフィット」+「精神的ベネフィット」+「各種コスト」の総和を上回った時、購買にいたると考えるのが妥当なように思う。消費者は、商品を、機能的ベネフィット、精神的ベネフィットを当然備えているものとしてとらえている。広告会社の役割は「消費者が抱く商品使用とおした生活シーンのイメージ」をよりリアルに演出して消費者の心に届かせることにありと考えるとよいだろう。

4. 広告会社におけるメディアプランの問題点

4.1 テレビメディアにおける視聴率の問題

これまでの議論を踏まえ、具体的、効果的な広告会社の活動を考えてみよう。まず、より深く消費者にとどくメディアプランニングの実現が緊急の課題となる。これは広告会社が最も熟

達している中核業務のように思われるかもしれないが、現在の広告会社のメディア部門のスタッフはマーケティング関係の情報を驚くほど知らない。例えば、「テレビのこの時間帯は、どういう年代の、どんな職業の、どんなライフスタイル視聴者がいて、どんなニーズを持っているか」といったような、基本的なことを知らされていない。だからテレビスポットCM出稿においては、基本的に、平日の夜と土日の全日というような大雑把な枠の提案しかできないのである。

この問題の背景にはテレビ視聴率の不合理性がある。これは、社会的にも大きな問題であるので、少し詳しく述べておきたい。現在、テレビCM広告枠売上の基準はGRP（Gross rating point＝積算視聴率）となっている。これは、どれだけの範囲の人に、何回CMが届いたかを示す指標で、前者を「リーチ」、後者を「フリーケンシー」と呼び、この二つを掛算したものがGRPとなる。通常、「世帯視聴率」×「放映回数」で算出する。視聴率が到達範囲（リーチ）、放映回数が到達頻度（フリーケンシー）ということになる。例えば、視聴率20%で100回放映されれば、2000GRPということになる。一見、合理的に思えるが、GRP算出要素として「世帯視聴率」を採用していることに問題がある。世帯視聴率は、一家に一台のテレビ受像機をモニターとして抽出し、その視聴状況を調査して計測している。最大の問題は一家に一台のテレビしか調査しないという点にある。今は、一家庭が複数のテレビを持つのが普通であり、家族それぞれが自分の好みに合わせて異なった番組を見ている。親と子供の見る番組は当然違う。一家一台のテレビの視聴率をもって全体を代表させていることに大きな矛盾がある。世帯視聴率は一家団練で

同じ時間に同じ番組を見ていた時代の遺物であり、ライフスタイルが多様化した現代のテレビ視聴状況からかけ離れたものになっているのである。この状態に対応するため、個人視聴率（親、子供、孫など、家族構成員それぞれについての視聴率を算出する）も計測はされているが、あくまで参考程度というのが実情である。また、サンプルの少なさにも問題がある。モニター世帯は関東、関西、中部地区で各600件、全国で6,800件しかない。誤差はプラス、マイナス約3.3%とされているがこれに対する疑問も多い。また視聴率を人為的に捜査する不正も頻発している⁷⁾。さらに、視聴率を調査発表しているのが、「ビデオリサーチ社」一社のみであり、出資しているのが主要テレビ局と大手広告会社であることも信頼を揺るがす元凶になっている。つまり、テレビ局と広告会社の連合体が、現実と整合性のある個人視聴率ではなく、自分たちに都合のよい世帯視聴率をテレビCM広告枠売買の基準として採用し、巨額の収益をあげていた実態が浮かび上がってくるのである。多様化社会では、個人視聴率が、よりテレビの視聴実態を表すことは疑いようがない。しかし、これを広告枠売買基準にしてしまうと、視聴率の数値が分散、低下し、GRPが上がらない。だから、テレビ局とCM時間枠を販売する広告会社は、現実性に欠ける世帯視聴率に固執するのである。

世帯視聴率を上げることに腐心するテレビ

7) 視聴率操作に関する不正として2003年の「日本テレビ視聴率買収事件」があげられる。日本テレビのプロデューサーが、視聴率調査サンプル世帯に謝礼を渡し、プロデューサーが制作した番組を見るように依頼、視聴率アップを狙ったとされる

メディア環境では、視聴ターゲットを絞り込んだ骨のある番組は作りにくい。いきおい、万人向けの人気タレントを起用した当たり障りのない番組に頼ることになる。その方が、高い視聴率を期待できるからである。しかし、これでは、テレビのスイッチはONになっていても熱心に見る視聴者は少ない。結局、世帯視聴率重視志向は、内容の濃い番組制作をさまたげ、広告媒体としてのテレビメディアの価値の低下と、視聴者離れを誘発しているのではないかと思う。

以上の事実から考えて、世帯視聴率中心にしたテレビCM広告枠売買という旧来の広告ビジネスは破綻状況にあるのは間違いない。このままでは、広告情報が消費者に届く仕組みは到底作れない。個人視聴率の全面的導入とテレビCM広告枠売買の公正化、情報公開は緊急のテーマである。そのために、「テレビメディア広告枠公正取引委員会」のような第三者組織を設置し、視聴率調査会社をその下に置くことを提案したい。そして、ターゲットを絞った深い内容のある番組づくりを推進する。クライアント企業にしても、表面的な視聴率は下がっても、ターゲット市場に的確に届き、視聴者が真剣に見る番組にCMを流したいはずである。長い目でみれば、このような改革が広告業界の社会的地位向上の発展に寄与するのではないだろうか。

4.2 メディア、制作、マーケティング三部門協力体制の重要性

テレビ視聴者におけるさまざまな情報が広告会社のメディア部門に伝わっていないことは、前項で述べた。これはテレビだけの問題ではない。例えば、「消費者が商品購買に際して、どのメディアから情報を収集したか、購買の決定

要因となったのは、どのメディアから入手した情報であるか⁸⁾、広告会社において、このような基本的調査が重視され始めたのは、ほんの数年前のことである。以前は、メディア全般の基本情報すらメディア部門に届いていなかったのである。この問題の背景には、広告会社内のメディア部門とマーケティング部門の情報連携不全がある。

また、広告表現をつかさどる制作部門とその情報を載せる媒体をプランニングするメディア部門の連携にも課題が多い。両部門は過去、広告会社内で最も疎遠となっていたパートであった。筆者は広告会社勤務時代の2002年、制作部からメディア部へ異動した経験を持つが、2つの部門で「広告」に対する価値観の焦点が全く異なっていたことに驚かされた。また、筆者のような異動例は広告業界全体でもレアケースであり、人材交流も皆無に近かった。制作部門は、クリエイティビティを磨き、よりパワーのある表現を発表したいという意向が強い。各種広告賞受賞を目標とするスタッフも少なくない。一方、メディア部門はマスメディア広告枠の販売拡大を推進することに主眼点を置いている。もちろん厳しい販売ノルマも課されている。両者の目標は全くずれてしまっていたのである。例えば、制作者はクリエイティビティを発揮できる大型ポスターを望んでいるが、メディア部門が利益面で難色を示すこともあっ

た⁹⁾。そこでは、クライアント視点が全く欠けてしまっている。クライアントにとって、今、最も必要なことは何か、どんなメディアにどんな広告を出稿すべきなのか、それを協働作業で創造していくことの重要性をもう一度、広告会社全体で確認すべき時期に来ていると思う。クライアントに提案するメディアプランは消費者の変化に敏感に対応すべきものであり、メディアが変われば、広告表現も柔軟に対応する体制を整備すべきである。また、消費者の心を動かす広告表現には、それに最適のメディア企画を提案すべきであろう。目標を共有してこそ、クライアントを満足させる真の業務改革が実現する。しかしこのような改革はまだ初期の段階である。広告会社の主要業務改革は基礎工事からスタートしなければならないのである。

広告会社は、メディア部門とマーケティング部門および制作部門の連携不全状態のまま、歪んだ成長を遂げてきた。これを早急に是正、改革しなければ未来はない。クライアント企業は、激しく流動化する市場において、消費者の詳細な動向情報に根差した、「販売に直結する広告」への志向を強めるだろう。そのためにも、第3章で触れたように、消費者と商品を生活シーンの中で結びつけるコンテクスト実現が不可欠となる。そしてこの課題は、メディア部門、マーケティング部門、制作部門の「三位一体体制」の協力のもとでしか実現できないのは、先に述べたとおりである。次章ではこの問題について

8) 現在、広告会社では、商品あるいはブランドと消費者が接するポイントを計画的に統合管理してゆく「タッチポイントプランニング」という手法が実践されている。これにより、消費者との接点すべてがメディアに該当するという考え方が生れた。口コミや、店頭スタッフの対応も重要なメディアであり、広告会社の業務範囲に入ってくる

9) 発行部数の多い新聞全国紙の場合、媒体料は1ページで3000万円以上といわれ、その10数%が広告会社のマージン収入になることも多い。ポスターの出稿料はさまざまであるが、新聞の10分の1以下というケースもある。広告会社内で制作とメディア両部門の利害関係は食い違ふことが多かった

具体的提案も含め論述していきたい。

5. 広告会社における業務改革の必要性

広告会社は今、社内各部門が一致団結して、市場と情報における構造的な変化に対応していかなければならない。個々の部門の改革を個別に考えても無意味なのである。これは、マスメディア広告枠売買ビジネスからの脱却のチャンスでもあり、頭打ちから右肩下がりへ向かう日本広告ビジネスの突破口にもつながる。この改革ともなって、マスメディア取引に伴うマージンビジネスから、フィービジネスへの転換も議論のテーブルにあげられるだろう。これは、いわば手数料体系を、手間賃体系に変える議論である。フィービジネスが実現すると、広告会社がクライアント企業に提供した貢献度に対して報酬支払われる体系が実現することになる。これは広告業界の健全な発展に寄与するものとなるだろう。当然、クライアントとの関係強化に結びつく有効なマーケティング戦略提案、メディア戦略提案、広告表現戦略提案等が今以上に重要になってくる。広告会社の本分はクライアントのマーケティング問題解決であり、その分野から報酬を得るのは健全な姿である。巨額の利益を生んできたマスメディアマージンビジネスからの脱却は痛みを伴う。しかしこれを避けていては真の広告会社の業務革新は成功しないのである。本章の趣旨は、前章で触れた「三位一体体制」をもとに、どのような業務活動が効果的なのかを考えることにある。その答えは、消費者情報主権時代における効果的なコミュニケーション戦略および広告戦略を、クライアントの視点に立って考え、具体的な活動を模索する中でおのずと導き出されると思う。

ここで、もう一度、業務改革議論の前提とな

る条件をふりかえてみたい。まず、情報流通の主権がメディアから消費者に移ったこと、メディアの構造的変化の中で、テレビを中心とするマスメディアパワーは減少すること、巨額の収益をあげるマスメディア広告枠売買ビジネスは崩壊に向かっていることがあげられる。しかしながら、テレビは依然として最強の情報発信メディアであり続けることも強調しておきたい。消費者ひとりあたりの広告情報到達費用において、テレビにかなう効率的なメディアはあらわれないし、オン・デマンド視聴が増加するとはいえ、従来どおり、テレビを受動的に視聴する消費者の数は底堅いと思われる。メディアは多種多様な消費者の志向を映しながら、ダイナミックに動いてゆくだろう。

もちろん前述したように、消費者情報主権時代は急速に進んでゆく。こちらの主役はインターネットネットである。総務省調査（平成14年）によれば、1992年から2002年の間、情報の発信量は約12倍になっている。同期間、情報の消費量は約5倍にしかっていない。留意すべきは、情報の供給過多状況において増加した情報の大部分はネット経由であり、また、消費者の情報フィルターにかからず、そのまま捨てられてしまう情報の大部分もネット関連のものであるということである。また現代におけるメディアの状況は、マスメディア、インターネット、フリーペーパー、プロモーションメディア（屋外広告、POP、チラシなど）、口コミ等が常に変化し、複雑に交じり合いながら動いている「メディア・アメーバ」状態にある。このような時代において、クライアントに対し有効な広告戦略を提案するために、広告会社はメディア環境および、それに伴うクライアントニーズの急変に素早く適応し、その場、その場で効果的な提案をしなければならない。「動」

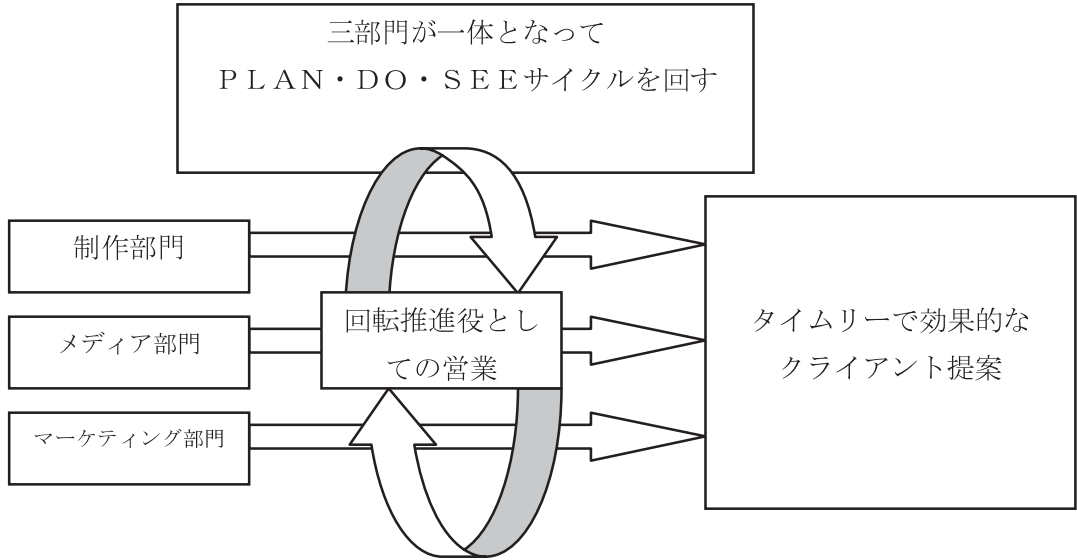


図2 「メディア、制作、マーケティング三部門が一体となった広告ビジネス進行のイメージ」

には「動」の対応が必要なのである。以前のように年間広告キャンペーン作成に長い時間をかけ、あとはメディアに流すだけ、終わればまた次年度の業務……という固定的、一方向的なビジネスはもはや成立しない。広告会社の提案のスピード、柔軟性、有効性がもとめられる時代なのである。これを実現するのが、広告会社における、メディア、クリエイティブ、マーケティングの三者融合である。現実の業務においては、「オリエンテーション→プレゼンテーション→広告出稿→結果レビュー」でワンセットという業務フローではなく、三者が一致協力して、継続的、臨機応変なクライアント提案を实践する「PLAN・DO・SEE」サイクルが必要となってくる(図2参照)。具体例でいえば、市場やメディア状況の変化に備え、広告表現を複数準備し、よりタイムリーなものを選んで出稿する体制、また、クライアントの方針変更があれば、営業を通じて即座に関係部門に情報が伝達され、適宜、最善の具体的対処を実行する体制などがあげられる。さらに「広告情報発信→広告情報受

入れ→購買」というストーリーを消費者の心の中に構築することも重要課題である。これは、「消費者の心」という不確定な要素がからむだけに高度な対応が必要となる。マスメディア、インターネットメディア、他メディアの広告出稿を同時並列的に行う「メディアミックス」ではなく、広告情報をアメンバーのように各メディアに溶け込ませる、いわゆる「情報溶解」が必要なのである。これにより、広告情報をより深く浸透させ、消費者の心の中に「商品とのコンテキスト＝購買のストーリー」を構築することができる。現代の消費者は、広告に慣れきってしまっている。「広告」という枠組みの中の情報に対して懐疑的であるし、信頼性も年々、低くなっている。こういった状況では、いわゆる「無意識広告」が消費者のフィルターを通過しやすいといえる。例えば、雑誌やサイトの旅行特集記事の中に、巧みに組み込まれたホテルや観光スポットの広告は消費者に届きやすい。また、口コミやSNS、有力ブログ、アルファ・ブロガーと呼ばれる影響力が強いブログライ

ターからの情報など「集合知」から、真に有効な情報を得ようとする傾向も強くなっている。これは消費者情報主権時代の典型的な消費者行動であろう。作れば売れた大量生産時代、消費者が広告に心を動かしてくれた時代とは隔世の感があるが、時代とともに情報機構がダイナミックに変化する中で、消費者の心をとらえようとするところに広告ビジネスの素晴らしさがあるのだとも思う。

※論文執筆最終段階で博報堂が企業向けに、テレビCMの広告効果測定サービスを開始するというニュースが入った。2009年4月14日付、日本経済新聞朝刊によると、このサービスでは、放映された全てのテレビCMに関して毎週、インターネットでアンケート調査を実施し、視聴者のCM認知度、好感度、商品への興味、購買意欲などを5段階で評価するという。例えば、自動車、ビール、ケータイ電話などの商品分野別にCMによる購買意欲向上度ランキングを一覧することも可能になる。もちろん、競合他社との比較も明確となる。また、CM広告商品について何件のネット検索があったか、ブログに何件の投稿があったかも測定する。

この種の調査は、従来から広告会社でおこなわれてきたものである。しかし、毎週という調査頻度の高さ、CMによる購買意欲への影響度まで踏込んだことは画期的である。同サービスは現段階では、企業向けの情報提供であるが、こうしたシステムを「三位一体体制」のPLAN・DO・SEEサイクルの中に効果的に組み込むことができれば、筆者の提言にも実効性が出てくると思う。

6. 広告会社における「営業改革」の実際

最後に、広告会社における、あるべき「営業」の姿、それに向けての改革について具体的に述べる。広告会社の「営業」は、社内スタッフの取りまとめ役兼代弁者であると同時に、クライアントの代弁者でもあるという二面性を有している。ある時には自社を代表する主張者であり、またクライアントの利益代表ともなる。つまり自社とクライアント企業間のコミュニケーションターミナルとして機能しているのである。この機能は「営業」が長年、蓄積してきたノウハウであり、他の業界の営業には見られない独自のしぐみでもある。こういった意味から、「PLAN・DO・SEE」の推進役として、「営業」ははずせない。メディア、制作、マーケティングのリーダーが状況によって適宜、業務推進役責任者となり、営業を不要とする議論もあるが、広告会社各部門の高度な技能性、専門性を考えれば、前述のような営業機能は「営業」スタッフしか果たせないと考えられる。情報新時代が進むにつれて、むしろ今以上に営業の重要性は増大してゆくであろう。

こういった営業機能の改革を考えるにあたってまず、クライアント企業と自社間の情報結節点機能の重要性を改めて強調したい。クライアント企業との関係深化を土台に、ビジネスパートナーとしての地位確立することは、いつの時代も営業活動の主眼であり続ける。営業成果の帰着点として、情報新時代における「商品と顧客における購買コンテキスト」を保持し続けることをあげたい。「購買に直結する広告」への志向が高まる今日、ここが、クライアントへの最大の価値提供と考えるからである。消費者に訴える強い広告表現、それに適したマーケティング戦略、メディア戦略を、営業が

牽引、実現するシステムが理想であろう。さらに、クライアントとのコミュニケーションの継続性も重視すべきである。今までの広告会社においては、季節キャンペーン型広告、新発売キャンペーン型広告など、大規模ではあるが単発の業務が多かった。冬の缶コーヒーのプレミアムキャンペーンや大型商品のリニューアル広告企画実行がこれにあたる。今後は、過去の経験実績を未来の業務に活用すること、営業が三位一体の「PLAN・DO・SEE」サイクルの推進機能を発揮し、機敏な時代対応を経て、より大きな成果をあげることが期待される。特にCMなど制作表現物の柔軟な変化対応の重要性についてはこれまで述べたとおりである。

以上が営業改革の骨子となるが、そのためのサポート体制改革にも触れておきたい。第一は、営業付帯業務の軽減である。前述したように、広告会社営業は労働集約型の遺物を引きずっている。現在の営業スタッフはあまりにも多い営業付帯業務に忙殺され、本来の営業機能の発揮できずにいる。業務分担改革によって、より効果的な価値提供を生み出す仕組みを先鋭化すべきであろう。第二はメディアマーケティング部門の拡充である。この部門は比較的以前から大手広告会社において組織されてきた。マーケティングの面からメディア業務をサポートすることが主要業務であるが、これまでに倍する実効性が要求される「三位一体体制」の重要パートである。ここにはメディア業務の実効性向上に役立つ貴重なデータが膨大に蓄積されている。またそれらがオンライン化されている。例えば、博報堂には、メディアプランニングをサポートする「HAAP」というシステムが、1977年から備わっている。現在は、マス広告と他メディアのミックスプランニングの効果をシミュレーションできる「メディアミックス

HAAP」も開発された。これは、マスメディア、インターネット、他メディアを横断して最も効果的なメディアプランを瞬時にはじき出せる機能を持つ。しかし、広告会社においては、このデータをメディア部門のスタッフが自由に使いこなせる状況とはなっていない。またデータによっては全く使えないものもある。「こんな素晴らしいシステムがあったのか」と驚くメディア部門スタッフも多い。使いやすいシステム改編とメディアスタッフの研修強化をとおして、是非、強力な武器として欲しい。第三はオフィス内の部門配置デザインである。瑣末な問題のようであるが、「人が資産」の広告会社では重要な改革課題である。営業部門を中心にマーケティング部門、制作部門、メディア部門が、お互い、顔の見える位置にすることが望ましい。ワンフロアに「営業+三位一体チーム」が結集することが重要なのである。ビルの階が異なると、たった1階の違いでも心理的距離が遠くなってしまふ。自然にコミュニケーションできる位置、廊下などでばったり出会った時、即時に意見のすり合わせができる、こういった細かいことが業務改革では重要なのである。ここでは、固定した会議室ではなく、自由に使えるテーブルとITインフラが必要となろう。最後に、人事評価システムの刷新をあげておきたい。広告会社では、社内各部門からスタッフが集まり営業のもとで、クライアント対応別チームが編成されることが多い。本論における「営業+三位一体チーム」もこれを念頭に置いてきた。しかし、チームにおける貢献が各部門の長に正しく伝わらないという問題が起こる。例えば、制作スタッフの三位一体チームにおける活躍が評価者である制作部門長に直接には見えないという不合理が発生してしまうのである。ビジネスにおいては人的モチベーションがパワーの源で

ある。現行の成果主義の改善，および，部門長による評価，チーム内の評価，クライアントによる評価も考慮した，より公平性，実効性の高い人事改革が期待される。

参考資料

- ・江尻弘「営業の知識 日経文庫」日本経済新聞社 1988年
- ・日本経済新聞社・日経産業消費研究所「企業の営業活動—その実態と成功要因」1993年
- ・石井淳蔵，嶋口充輝編「営業の本質」有斐閣 1995年
- ・田村正紀「マーケティング力」千倉書房 1996年
- ・長沢朋哉「営業マンよキャプテンたれ！」JAAAレポート1997 No447 (株)日本広告業協会1997年
- ・ジェームス・L・ヘスケット他「カスタマー・ロイヤルティの経営」日本経済新聞社 1998年
- ・清水良郎「広告会社の経営にサービスプロフィットチェーンの導入を」WRITE ON AD 1998 博報堂 1998年
- ・田村正紀「機動営業力」日本経済新聞社 1999年
- ・登坂一博「顧客関係性マーケティング戦略〜ワークショップ型営業に関する理論的フレームワークとその実践事例〜」関西学院大学大学院商学研究科マネジメントレビュー 1999 1999年
- ・清水良郎「関係性マーケティングと営業学ゼミ研究発表資料」関西学院大学マネジメント研究会 2000年
- ・一橋ビジネスレビュー編集部編「ビジネスケースブックNo. 1」東洋経済新報社 2003年
- ・P・Fコトラー「マーケティング・マインドの追求」HBR 2004年2月号
- ・日経広告研究所編「広告白書 平成17年版」日本経済新聞社 2005年
- ・南太郎「日本の広告会社の未来」JAAA Reports No. 558 2005臨時増刊号 (株)日本広告業協会 2005年
- ・和田充夫，日本マーケティング協会編「マーケティング用語辞典 日経文庫」日本経済新聞社 2005年
- ・井徳正吾他「ビジネス実務事典 マーケティング」日本能率協会マネジメントセンター 2005年
- ・週刊金曜日取材班「増補版 電通の正体」金曜日 2006年
- ・日経広告研究所編「広告に携わる人の総合講座」日本経済新聞社 2006年
- ・日経広告研究所編「広告白書 平成18年版」日本経済新聞社 2006年
- ・清水良郎「放送・通信の融合時代における広告メディアプランニング」名古屋学院大学論集社会科学編Vol. 43 No. 2 2006年
- ・三浦一則「ジャパニーズ・エージェンシーの挑戦」JAAAレポート No. 572 2006臨時増刊号 (株)日本広告業協会 2006年
- ・大塚寿「売れる『提案営業』はどれだけ相手を『知っているか』が勝負」宣伝会議 No. 693 2006年5月15日号
- ・西正「2011年，メディア再編」アスキー新書 2007年
- ・岡村黎明「2011年7月24日 テレビが突然消える日」朝日新書 2007年
- ・酒井光雄「コトラーを読む」日経文庫 2007年
- ・日経広告研究所編「広告白書 平成19年版」日本経済新聞社 2007年
- ・「2008年度版 業界地図」知的生きかた文庫 三笠書房 2007年
- ・吉井尚「生活者情報主権時代の広告会社2.0」JAAAレポート No. 587 (株)日本広告業協会 2007年
- ・木村憲介「『営業』という広告プロフェッショナルの価値」JAAAレポート No. 587 (株)日本広告業協会 2007年
- ・FujiSankei Business i. www.business-i.jp/news/sou-page/news/ 2007年4月25日
- ・中野明他「広告業界の動向とカラクリがよくわかる本」第二版 秀和システム 2008年
- ・一橋総合研究所監修「業界地図 最新ダイジェスト」高橋書店 2008年
- ・伊藤耕太「世の中を『動かす』仕事〜成熟社会に

メディア革命がひきおこす広告会社の業務変革

- おける『広告現場』の条件」 JAAA レポート No. 602 (株)日本広告業協会 2008年
- 清水良郎「関係性マーケティングとワークショップ型営業」名古屋学院大学論集社会科学編 Vol. 44 No. 4 2008年
 - 「営業のビジネススクール」 DHB2008年別冊9月号 ダイアモンド社
 - 「週刊ダイヤモンド」2008年12月6日号 ダイアモンド社
 - 「週刊東洋経済」2009年6月13日号 東洋経済新

報社

- 電通グループ公式サイト
<http://www.dentsu.co.jp/>
 - 博報堂DYホールディングス公式サイト
<http://www.hakuhodody-holdings.co.jp/>
 - 博報堂DYメディアパートナーズ公式サイト
<http://www.hakuhodody-media.co.jp/top.html>
- ※DHB：ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー