

広告会社の事業ドメインの変化予測について

湯 浅 正 敏

I. はじめに

広告の起源は、諸説あるが今日残されている世界最古の広告は、紀元前1000年古代エジプト首都テーベの町に貼られた「ちらし広告」であるといわれている。これは、葦の繊維でつくられたパピルス紙に書かれたもので、内容は、織物師の店から逃げ出した奴隷を連れ戻すお尋ね広告であった。

その後広告が産業として発展していく契機となるのは、グーテンベルグの印刷機の発明を待つことになる。金属活字によって印刷された最初の活字本は聖書で、活版印刷は、本の出版のみならず、新聞の印刷をも促していった。17世紀初頭には、ドイツ、フランス、イギリスで新聞が相次いで発刊された。また、新聞という定期刊行物、印刷媒体の隆盛によって広告代理店も登場することになる。1610年イギリスで最初の広告代理店が誕生し、1612年フランスでも広告代理店「コックドール」が創設された。1645年1月15日号『The Weekly Account』誌で初めて広告欄の見出しにSeveral Advertisementという広告の用語⁽¹⁾が使われた。

このように近代の広告は、新聞、雑誌といった印刷媒体によって産業化し、その後ラジオ、テレビの電波媒体が加わり、マスメディアの普及により更に発展してゆくことになる。

広告産業は、日本でも経済成長、マスメディアの発展、広告の社会への浸透が相まって、大衆消費社会を形成し発展していった産業である。

しかし、今日先進諸国を見る限りでは、インターネットやモバイルメディアの普及によるメディア・コミュニケーションの多様化、かつてのような市場拡大が見込めない成熟市場等の影響を受け、マスメディアの広告媒体力は低下し、広告そのものの機能、影響力が岐路に立たされてきている。

ここで、2014年2月に発表された「2013年の日本の広告費」(電通)をみると、総広告費は5兆9,762億円(前年比101.4%)で、マスコミ四媒体広告費は3兆2,995億円(同100.1%)とかなり微増となっているが、テレビを除く3媒体全て前年比を割っている。また、総広告費に占めるマスコミ四媒体のシェアを見る限りでは、2013年では、47.2%、それに対して2005年の数字では、54.8%であり、明らかにマスコミ四媒体のシェアは、2005年を契機に50%を切り、低下傾向に歯止めが効かなくなっている。さらにマスコミ四媒体の内訳について、2005年の広告費および構成比を比較すると、さらに事態は深刻である。

2013年 テレビ(17,913億円、30.0%)、新聞(6,170億円、10.3%)、雑誌(2,499億円、4.2%)、ラジオ(1,243億円、2.1%)

計27,825億円、46.6%

2005年 テレビ(20,411億円、29.9%)、新聞(10,377億円、15.2%)、雑誌(4,842億円、7%)、ラジオ(1,778億円、2.6%)

計37,408億円、54.7%

上記の通り、マスコミ4媒体の広告費は、2005年と比べて1兆円強数字が減っており、構成比も8%強下げた。特に新聞、雑誌の落ち込みは厳しい状況にある。

一方インターネット広告の方は、9,381億円と1兆円に近づいてテレビ媒体に次ぐ広告費に成長してきている。明らかに既存媒体、取り分け印刷媒体からインターネットへ広告配分がシフトしてきている。

このようにみるとマスコミ4媒体からインターネットへの広告費配分のシフトは、広告会社の事業ドメインを見直さざるを得ない段階に

至っている。

一般に事業ドメインとは、企業が市場および経営環境の中で適切と考えられる「事業領域」を選択することであり、事業ドメインの選定、つまりドメインを定義する際の要件として、金井（2006）は①適度な広がりを持ち、②将来の方向を視野に入れたものであり、③それとの関連で自社が形成すべき中核となる能力を規定し、④企業内外の人々の共感を得られる納得性を有することが重要なポイントであると指摘している⁽²⁾。

また、事業ドメインの選定に当たって、良く引き合いに出されるのはレビット（1962）のマーケティング近視眼⁽³⁾が挙げられる。彼の指摘によると、事業ドメインを狭く捉えると、事業の成長可能性を自ら摘む結果になりかねないと説いている。例えば米国の鉄道会社は、自らの事業を「鉄道事業」と狭い視野、つまり近視眼的に事業を見て、「輸送事業」と捉えていなかった。利用者は、鉄道に乗ることが目的ではなく、あくまでも輸送手段の一つで、そのため目的地へ行くための鉄道以外の代替手段、飛行機、バス、自動車が普及することによって鉄道会社は衰退の道を辿って行った。つまり、目的と手段をはき違えることなく、顧客が本当に求めているのは何かを的確に把握することが事業ドメイン選択では重要となる。

広告会社を取り巻く環境は、①市場・マーケティング、②メディア、③生活者の3つの側面で捉えてみた場合、それぞれ構造的な変化を起こしている⁽⁴⁾。このような状況下で今後広告会社が成長していくためには、変化に対応した事業ドメインの再定義を行う必要が出てきている。

そこで、本稿では歴史的にみた広告会社の事業ドメインの変遷を広告会社1.0から広告会社2.0と捉え、さらに将来の方向性、広告会社3.0について論述するものである。

II. 広告代理業の起こりと近代化

(1) 広告会社の起こり

広告会社の起こりは、日米とも新聞社の広告スペースを販売する、いわばスペースブローカーとして、媒体社に軸足をおいた広告代理業から始まった。

広告会社は米国で発展したわけであるが、1841年ボニー・パーマーがフィラデルフィアに、翌年ジョン・フーパーがニューヨークにそれぞれ媒体セールスを主な業務とする広告代理業を創設した。パーマーは、広告を入れることによって、媒体社から手数料（コミッション）を得るという今日の広告会社の報酬制度の原型を作った。また、その後ジョージ・ローウェルがボストンに興した代理業では、ローカル新聞の広告スペースを大量に買い上げ、それを広告主に切り売りする、広告卸業を行うようになった。媒体社から予め広告スペースやタイムを購入することを「買い切り」と呼んでいるが、その先駆けといえる。

そして、今日の広告会社の職種、機能の原型が生まれたのは、1869年エアー親子によって、フィラデルフィアに創設された「N. W. エアー・アンド・サン社」からである。

エアーは、媒体社から広告主に軸足をおいた代理業を目指し、今日の広告会社の手数料率の基準（15%⁽⁵⁾）を確立し、媒体セールスのみならず、広告キャンペーン用の資料作成、市場調査など企業のマーケティング活動のサポートも行うようになった。

1864年には、今日メガ・エージェンシー WPP 傘下のアドバタイジング・エージェンシーである、「J. ウォルター・トンプソン社」も創業され、米国の広告代理業は、媒体社から広告主の代理業へと脱皮して発展していった。

一方、日本の広告代理業も、新聞社の広告スペースの販売から生まれた。明治の初めごろ、1871年1月28日（明治3年）日本最初の日刊新聞「横浜毎日新聞」が創刊され、その後明治5年「東京日日新聞」

(毎日新聞の前身)、明治7年「読売新聞」、明治12年大阪から「朝日新聞」、明治15年「時事新報」など続々と発刊された。当初新聞は、政府や政党から財政的援助を受け、政党色の強いものであったが、その後報道中心の新聞へ向かっていった。それに伴い、報道体制の強化のために、財源の確保から広告収入を増やしていった。こうした日刊新聞の発刊ラッシュの中で、1886年弘報堂、1888年廣告社（当初は毎日新聞の子会社、その後独立）が広告代理業として誕生した。新聞社から興った広告代理業が当時の商業都市、大阪とすれば、東京からは、通信社を母体として誕生した広告代理業も出てきた。

通信社は、新聞社にニュースを提供し、販売する事業であるが、通信業務は非常にコストがかさむことから、当時は広告の取次業務も行っていった。つまり、東京系の代理業は、通信業との兼営で発展していった。その代表例が今日単独世界No.1の広告会社となった電通である。

このように初期の広告会社が、新聞社や通信社の経営強化から生まれたもので、業態としても広告取次業、スペースブローカーであったが、今日の発展のきっかけとなったのは、マスメディアの普及とマーケティング機能の導入による近代化であった。米国同様、メディアバイイング機能に加えて制作機能やマーケティングリサーチ機能が加わることによって、媒体社から広告主に軸足をおいた代理業に向かっていった。

(2) 広告会社の近代化

1) ラジオ、テレビの普及、大衆消費社会の出現

新聞の広告代理業から始まった広告会社が成長していく牽引となったのが、ラジオ、テレビという電波媒体の普及であった。

米国でラジオ放送が始まったのは、第一次世界大戦後1920年に入ってからである。ラジオ放送第1号は、ウェスティングハウス社のKDKA局で、速報性を印象付けるため、開局日を大統領選開票日に充てた。佐藤(2008)は、「1922年に0.2%しかなかったラジオの世帯普

及率は、その後1925年に10%を超え、第2次世界大戦勃発時の1939年には80%に達した」と述べている。

ラジオブームが沸き起こる最中、さらに広告媒体として強力な映像メディア「テレビ」が登場することになる。米国民が最初に触れるきっかけとなったのは、1939年ニューヨークで開催されたワールドフェアにRCAがテレビジョン機器を展示したことによる。そして、1941年6月FCC（連邦通信委員会）がテレビの商業的利用を認可し、その後新規免許交付の凍結期間があったものの、テレビは娯楽として大衆消費社会に広く浸透していき、広告媒体としても急成長していった。最初に放送されたテレビCMは、WNBT局から流されたブローア時計会社の広告であった。テレビ台数の普及や放送局の増加とともに、ラジオによって生まれたネットワーク（NBC、CBS、ABC）も、1951年を境にテレビの収入はラジオを上回って行った⁽⁶⁾。

一方日本で最初にラジオ放送が始まったのは1925年2月東京放送局で、終戦後GHQのCIE（民間情報教育局）指導・監督下での放送を経て、日本初の民間ラジオ放送開局は1951年9月名古屋地区の中部日本放送からであった。中でも「ラジオ東京」の開局に尽力したのが、広告会社電通4代目社長吉田秀雄であった。

また民間ラジオ放送の開局から間もなく、2年後の1953年8月、初の民間テレビ放送「日本テレビ放送網」が開局し、追って1955年2番目の「ラジオ東京テレビ（現TBS）」、1959年「日本教育テレビ（現テレビ朝日）」と「フジテレビ」の2局、そして東京キー局最後として1964年「科学教育テレビ局（現テレビ東京）」が開局された。

テレビは日本でも国民の娯楽として急速に普及し、60年代から70年代前半の高度成長期と相まってマスメディア、強力な広告媒体に成長していった。テレビ開局前52年の総広告費が385億円、1964年（東京オリンピック開催）で3,491億円（うちテレビ1,081億円）、1975年1兆2,375億円（うちテレビ4,208億円）、1989年5兆715億円（うちテレビ1兆4,627億円）とテレビの普及なくして、広告会社の急成長はあり得な

かったに違いない⁽⁷⁾。

ちなみに2013年日本の総広告費(5兆9,762億円)のうち、約3割がテレビ広告費(1兆7,913億円)で、大手広告会社ほどテレビ広告の扱い率が高い⁽⁸⁾。

日米双方新聞、出版といった印刷メディアが広告媒体であったが、それにラジオ、テレビという電波メディアがこれに加わり、マスメディアとして成長するにつれ、媒体手数料が儲けの収入である広告会社も自ずと発展していくことになる。

2) マーケティング機能の導入、強化

今日広告会社の基本的機能の一つである、マーケティング機能の導入、強化は、広告会社の近代化、マーケティング・コミュニケーション業への脱皮を促した大きな要因である。

広告を科学的手法によって分析するマーケティングリサーチ、広告効果測定、消費者への心理学的実証アプローチなどによって、広告業界も一歩、一歩近代化の道を歩んでいった。

マーケティングリサーチは、①市場調査(マーケット・リサーチ)、②媒体接触状況調査(メディア・リサーチ)、③広告表現調査(コピー・テスト)の3つに分けられる。①の市場調査は、その商品の購入者は、どのような層で、いつどこで購買理由は何かをリサーチすることが主眼で、②のメディア・リサーチは、広告を入れる媒体のオーディエンスは、商品のターゲット層と合致しているか、③は広告のメッセージをターゲットに効果的に届けるための表現方法のチェックをそれぞれ目的に行われるものである。

広告費を支払うクライアントに対して、広告費が無駄に使われないためには、マーケティングリサーチは重要で、このような調査データはターゲットの選定、メディアプランニング、広告クリエイティブに役立てていくものである。

米国で誕生したマーケティングは、日本でも昭和30年代1956年日

本生産性本部が米国に視察団を派遣したことから、広告主、広告会社にそれを広告ビジネスに導入しようとする気運が高まった。

さらに昭和40年代には、広告管理のためのコンピュータ・モデルの開発により、広告業務がシステム化され、広告業務の科学的手法に拍車がかかった。

また、広告主の代理業として米国のAE (Account Executive) 制を職種に採用するところも出てきた。AE制とは、広告主が自社のブランドを1社の広告会社にマーケティング戦略から広告制作まで全て請け負わせるスタイルで、広告会社が広告主とAE契約をすると、同業他社のアカウントをもてない排他的なものとなる。

マーケティングの導入を契機に、広告会社は、媒体社の広告代理業から、広告主サイドに立つ代理業、そして今日の広告主の課題解決のための戦略立案パートナーへ変容していったわけである。

Ⅲ. 日米広告会社の事業ドメインの相違

広告会社の発展に寄与したのは、前述の通り、日米ともマスメディアの普及とマーケティング機能の導入、強化による。だが、両者の発展過程を比較すると、日本の広告会社は、独自の事業ドメインによって成長していったと言える。

取り分け、日米広告会社の広告取引(アカウント)上の大きな相違は、米国が1業種1社制に対して、日本の場合はいまだに1業種多社制を維持している点である。

このことが、両者の異なる発展を遂げる契機となった。

(1) 国内アカウント制約によるグローバル化

米国の広告会社は、商取引上1業種1社制を堅持する、つまり日本のように同一業種の広告主と複数アカウント契約を行わない。これによって、アカウントの数は、自ずと限られてくる。そのため、売り上げを拡大していく方向は、国内市場に限定せず、グローバル企業のグ

ローバルマーケティングの業務を積極的に請負い、海外市場の開拓を推進することになった。

このような動きは、比較的初期の頃からあり、1960年マッキン・エリクソンのトップだったマリオン・ハーパーはいち早く同社と同社傘下のマーシャック&プラットの持ち株会社としてインターパブリックカンパニーグループ（IPG）を設立した。IPGは、積極的なM&Aを行い、5年後には傘下に38の企業を買収し、71年にはニューヨーク市場に株式上場を果たした。

IPG中核のマッキン・エリクソンがかつてコカ・コーラなどグローバル企業をアカウントにもっていたこともグローバルネットワーク体制の強化に向かわせたと推測される。

IPGは、現在4大メガ・エージェンシー（Mega Agency⁽⁹⁾）の一つで、世界第4位の規模に成長し、IPG Annual Report 2012 地域別グループ売上をみると、北米54.7%、北米以外45.3%となっており、売り上げの半分近くが海外市場となっている。

欧米と比べて、日本の広告会社で世界規模の電通、博報堂でさえ海外比率は20%を超えることはない。

(2) M&Aによるフルサービス化

欧米のアドバイジング・エージェンシーは本来マスメディアによる広告業務（ATL：above to the line）を事業領域として、広告以外のPR、SP、ダイレクトマーケティングなど（BTL：below the line）はそれぞれ専門会社が担当し、専門分化されている。広告主側からみれば、トータルなマーケティング・コミュニケーションをパートごとに別々の会社に発注しなければならない不都合が生じ、IMC（Integrated Marketing Communication⁽¹⁰⁾）という理論のもと、一つの広告会社で全てのサービスが賄える、ワンストップサービス、つまりフルサービスを提供できるエージェンシーの必要性が強まった。

そのため、広告以外のPR、SPなどの領域が統合されたマーケティ

ング・コミュニケーション（IMC）のフルサービス体制を確立するためには、個々の専門会社を M&A によって傘下に収める必要がでてきた。1980 年初頭、広告主の広告から販売促進へのシフト、手数料の見直し（15%）などの動きは、米国の広告会社にとっては脅威となり、フルサービス化への対応に圧力がかった。

こうした状況の中で、大型 M&A が活発に繰り広げられたのが 80 年代後半である。1986 年 4 月 BBDO インターナショナル、DDB、ニードム・ハーパー・ワールドワイドの 3 社による大型合併により、新会社「オムニコム」(Omnicom) が誕生し、一時広告扱い高で電通を抜いて、No.1 となった。ところが 1 か月後英国のサーチ&サーチ社が米国のテッド・ベイツ社を吸収合併し、オムニコムを抜いて世界一の広告会社となり、目まぐるしい大型企業合併が繰り広げられた。

こうして、欧米では、一業種一社制の限界と広告主の要望を受けて、グローバルかつ IMC によるフルサービスに対応すべく、さらに複数の専門特化された個々の専門会社をバンドリング（bundling：束ねる）した、メガ・エージェンシーと呼ばれるグループ経営が主流となっていった。

最近では 2013 年 7 月第 2 位のオムニコムグループと第 3 位のピューブリシスグループの大型合併が発表された。これが実現すれば、2013 年の数字で見ると、両者の数字は、238 億ドルで WPP グループの 172 億ドルを抜いて、第 1 位に躍り出ることになる。（図表 1 参照）

両者が組む狙いとしては、インターネット広告や新興国など成長市場への対応力を強化することが推測される。

しかし、2014 年 7 月「オムニコム・ピューブリシスグループ」の合併構想は、独占禁止法上の問題やアカウントの調整等協議すべき課題が解決されず、結果的には破談となった。

一方日本の場合は、大手広告会社は、欧米で IMC が叫ばれる以前からマスメディアによる広告のほか、PR、SP、ダイレクトマーケティング、イベントなどあらゆる業務に対応できるフルサービスを提供できる存在になっていた。また、IMC の事業領域を超えて、映画製作な

図表 1 2013 年世界の広告会社グループランキング 売上げ総利益

	COMPANY	Worldwide Revenue	U.S. Revenue
1	WPP グループ (英)	17,252	5,472
2	Omnicom グループ (米)	14,585	7,570
3	Publicis グループ (仏)	9,232	4,386
4	Interpublic グループ (米)	7,122	3,973
5	電通グループ (日)	5,782	780
6	Havas (仏)	2,353	728
7	博報堂 DY ホールディングス (日)	1,841	0
8	Alliance Data Systems (米)	1,382	1,316
9	IBM Interactive Experience (米)	1,250	599
10	MDC パートナーズ (米)	1,149	945

出所：「Advertising Age」APRIL, 28, 2014

単位 100 万ドル

どのコンテンツ領域、スポーツマーケティングビジネスなど貪欲なほど事業領域を拡大していったのが日本の広告会社であった。

日本の大手広告会社は、1980 年代には、スポーツ、文化イベント、CI (企業のロゴマークの開発など今でいうブランディング)、映画制作への関与など業務領域を拡大し、米国でもみられない、日本独自の総合広告会社として発展していく。

欧米のアドバタイジング・エージェンシーと日本の広告会社の発展過程は異なるものの、広告主のブランド・コミュニケーション上の課題に対して、あらゆるソリューションに対応する、フルサービス型の広告会社へと発展していった。

IV. 広告会社の事業ドメインの拡張

(1) 広告会社 1.0 から 2.0 へ

広告会社 1.0 は、あらゆるメディアに介在するアドバタイジング・カンパニーの段階とすると、広告会社 2.0 はあらゆるブランド・コミュニケーションに介在するブランド・ソリューション・カンパニーの段階と捉えることができる。

今日の広告会社にとって、短期的な、売り上げに直結するプロモー

ション活動より、むしろ長期的観点からブランド価値を高めていくためのブランディング活動に寄与しなくてはならず、広告も企業や商品のブランド価値に貢献する役割を強く求められている。

そもそも広告・マーケティング領域にとってブランドが注目され始めたのは、1980年代米国の不況時に登場した「ブランド・エクイティ⁽¹¹⁾」というブランドを企業資産、企業価値と位置づけた理論だった。これが契機となって、その後ブランド価値の理論面から、ブランド価値の構築（ブランド・ビルディング）といった実践面に移行し、クライアントのブランド・マネジメントが広告会社にとって、大きな役割となってくる。

そして、ブランド・マネジメントに広告会社が寄与していくためには、従来のマーケティング・コミュニケーションから、生活者とブランドとのタッチポイント（ブランド接点⁽¹²⁾）となるコミュニケーション領域までソリューションの選択肢を広げる必要が出てきた。

従来のマーケティング・コミュニケーション（MC）領域からブランド・コミュニケーション領域へ拡張することによって、広告、PR、SP、インタラクティブ・マーケティング（Direct & Interactive Marketing）、口コミマーケティング（Word of Mouth Marketing）やイベント・体験（Events & experiences）以外に、商品パッケージ、店舗の雰囲気、従業員の対応、アフターサービスなど広く及んでくる。

シュルツ（2006）は、ブランド・タッチポイントを「顧客がブランドと結び付けて考える、製品・サービスに関わるすべての顧客経験の要素」と定義している。

このように生活者とブランドとのタッチポイントをベースとした、ブランド・コミュニケーション領域のソリューションが広告会社に求められるようになってきた。

広告会社は、クライアントのコミュニケーション課題を解決する、つまりソリューションを提供することであり、そのような中では「広告」は一つの選択肢に過ぎない。

(2) 広告会社の事業ドメイン、4つの拡張領域

今日ブランド・コミュニケーション領域のソリューションによって、広告会社の事業領域は複雑多岐に亘ってきているが、広告会社の事業ドメインは、以下の4つの領域、1) エンタテインメント・コンテンツ、2) アドテクノロジー、3) 社会的課題へのソリューション、4) ブランド・ユーティリティーへ拡張されてきている。(図表3参照)

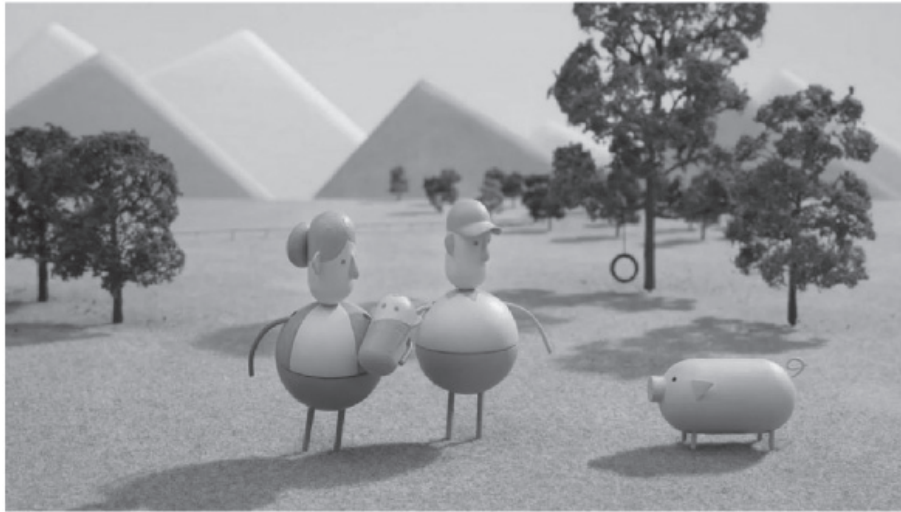
1) 広告のエンタテインメント・コンテンツ化

従来の15秒、30秒といった定型化されたテレビCMがインターネットの動画配信で時間枠の制約が取り払われたことにより、テレビというフレームからCMが解放され、映像コンテンツ化に向かい出した。BMW Films⁽¹³⁾が契機となったブランデッド・エンタテインメント・コンテンツは、映画会社(ハリウッド)やレコード会社といったエンタテインメント業界(以下エンタメ業界)との協業(コラボレーション)を生み出している。カンヌライオンズでも、2013年からブランデッド・コンテンツ&エンタテインメント部門が新設され、今日ブランデッド・コンテンツは広告形態として定着した感がある。

さらに、プロダクト・プレイスメントのようにコンテンツに商品を露出させる手法も出てきており、広告の領域は、コンテンツと広告の融合によって広がってきている。

広告業界とエンタメ業界の融合を、Madison & Vine (M&V⁽¹⁴⁾)と呼んでいるが、両者はコラボレーションと共に競合ともなっている。事実2012年2部門グランプリを獲得した米メキシカングリルチェーン店CHIPOTLE(チポトレ)のアニメーション映像制作(ストップモーションアニメ)に関しては、広告会社やクリエイティブ・エージェンシーではなく、Creative Artists Agencyというハリウッドにある映画制作の監督、脚本家、俳優を抱える大手タレント・エージェンシーが参入してきている。近年、広告クリエイティブに関心をもち、マーケティングとテクノロジーを装備したプロダクション・カンパニーの台

図表 2 CHIPOTLE のカンヌライオンズ 2012 グランプリ作品



(写真提供：東映エージェンシー)

頭によって、広告会社一辺倒だったクライアントがプロダクション・カンパニーに直でCM制作を依頼する傾向も出てきている。

2) アドテクノロジー

広告メディアが従来のアナログからインターネットによってデジタルメディアになったことにより、広告とテクノロジーが結び付き、数多くのイノベーションを起こしている。

テクノロジーを駆使した広告領域のことをアドテクノロジーと呼んでいる。アドサーバーの登場により、従来のメディアが新聞でも雑誌でもコンテンツと広告が常に一体となっているのに対して、ネット広告は、コンテンツと切り離して、自由に配信先や配信回数（インプレッション）を設定できることから、アクセスするオーディエンスごとに広告を配信することが可能となった。

また、検索を広告ビジネスに結びつけたキーワード検索連動型広告、行動ターゲティング広告⁽¹⁵⁾など高度なマッチング技術によって新しい広告形態を生み出している。

広告は、関心ある、情報を求めているターゲットに適確に届いて初めて効力をもたらすもので、キーワード検索連動広告は、マスメディ

アと比べて明確に広告効果が把握できることが評価され、既に定着している。また、行動ターゲティング広告も、オーディエンスが見そうな Web ページにマッチした広告を配信するのではなく、オーディエンスの行動履歴をもとに Web ページの内容いかんにかかわらず、オーディエンスをターゲットにして広告配信を可能にしたターゲティング技術のイノベーションである。

さらにアドテクノロジーの進展によって、広告取引、買い付けにもイノベーションが起こっている。

米国でリーマンショック後、IT、広告業界に多くの金融工学のエンジニアが転職して起こった DSP/RTB⁽¹⁶⁾ という広告取引のシステムが挙げられる。

これは、従来の広告枠を購入することではなく、広告の 1 配信（インプレッション）単位でオーディエンスの属性、行動履歴等から買い手側（広告主）と売り手側（媒体社）の間でリアルタイムによる自動オークションを行い、広告取引を成立させるものである。

アドテクノロジーによって、従来の「枠」を購入することからオーディエンスを特定させることによって、いわば広告取引における「枠」から「人」へのパラダイムシフトが起こっている。

このようなアドテクノロジーの進展は、広告会社のビジネスを激的に変えていこう。

3) 社会的課題へのソリューション

今日営利企業も単なる利益追求顧客志向性ではなく、環境との共生、サステナビリティ（持続的可能性）といった社会的利益を考慮せざるを得ない状況となってきた。そのため、ソーシャルマーケティングやコーズ・リレーテッド・マーケティング⁽¹⁷⁾を取り入れる企業も増えてきている。

ソーシャルマーケティングとは、消費者に対する利潤追求だけでなく、社会的課題との関わりの中で、社会的価値の追求をいかに企業価

値に結び付けていくのか、マクロな視点で企業と社会のかかわりを考慮するものである。

こうしたソーシャルマーケティングの影響によって、社会的課題へのソリューションが、ブランド・コミュニケーションのソリューションを提供する広告会社に対して求められている。ここ数年、カンヌライオンズ (Cannes Lions) の主な受賞作品を見渡してみても、環境、サステイナビリティ、社会貢献、少子高齢化、ボランティア、寄附、地域振興、資源、エネルギー問題など社会的課題へのメッセージや社会に役立つ、社会に良いこと (Social Good) など社会性志向の作品が目立つようになってきた。米国メキシカングリル・チェーン店 CHIPOTLE の Cultivate Campaign (2012年フィルム、ブランデッド・コンテンツ&エンタテインメント2部門グランプリ)、オーストリアのソーラー社の太陽光に当てないとみられない SOLAR ANNUAL REPORT (同年デザイン部門グランプリ)、メルセデス・ベンツの環境に溶け込む車 “Invisible Drive” (同年アウトドア部門グランプリ)、通信会社スターハブの視覚障害者へのアプリ開発 「Third Eye」 (2013年ダイレクト部門ゴールド他) 等枚挙にいとまがない。

かつては、広告メッセージを表現する上で、製品のベネフィット (便益)、他の製品と比べて明白な独自性、顧客を引き込むセールスポイントといった、USP (Unique Selling Proposition⁽¹⁸⁾) が有効とされていた。しかし、今日の成熟市場は、製品面、機能面ではブランドの優位性を謳う、差別化が困難となってきた。つまり、イノベティブな商品は別として大半の商品は、製品面、機能面だけでは、ブランドイメージを形成できないコモデティ化された市場にさいなまされている。

そこで、USP から脱却するために、地球環境との共生、サステイナビリティ、地域振興、社会貢献活動など社会的課題に対する企業の取り組む姿勢や活動などを企業価値に結び付け、差別化を図ろうとしている。

コトラのマーケティング 3.0⁽¹⁹⁾ でも、消費者は、自らのニーズを

満たす製品やサービスだけでなく、精神を充足させる感動体験やライフスタイルも求めている。つまり物質的充足から精神的な充足へ向かっていると言ってよい。このように、市場の中の単なる消費者と捉えるのではなく、地球環境や社会貢献、ボランティアなど社会的な課題に対する欲求が強くなった消費者に対して、企業がミッションやビジョンや価値を積極的にメッセージとして提供する、価値主導型のマーケティングをすることが、消費者の欲求を満足させ、企業価値を高め、マーケティング活動にも好影響をもたらすと説いている。

4) ブランド・ユーティリティー

ブランド・ユーティリティーとは、ブランディングの一環として、ここでは、NIKEのFUELBANDについて取り上げたい。

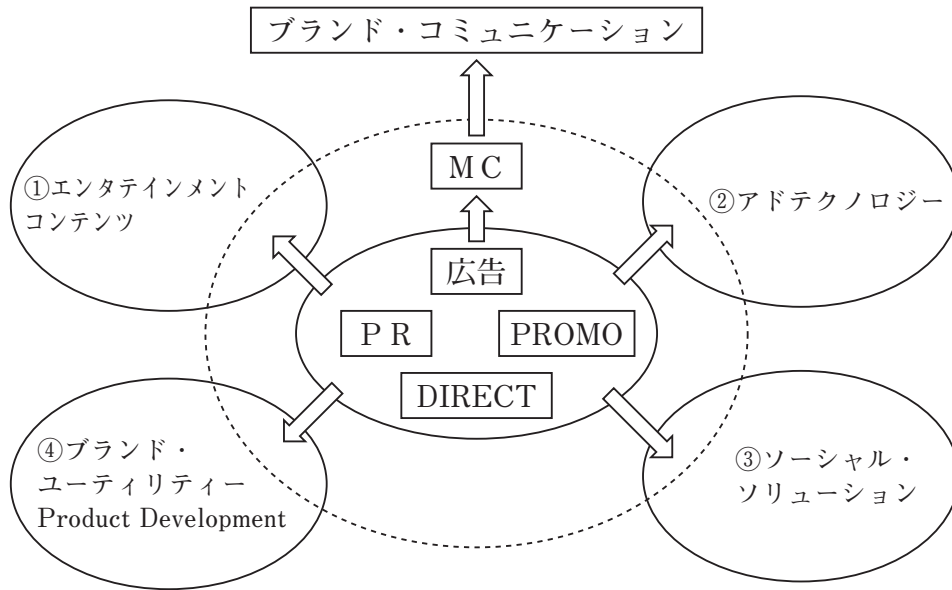
NIKE+ FUELBANDは、デジタル・エージェンシーR/GAがナイキとともに商品開発を手掛けたもので、2007年サイバー部門グランプリを獲得したNIKE+をさらに進化させたものである。

FUELBANDは、形状は、腕に装着するファッション性と機能性をもったリストバンドで、これによって、時間、カロリー、歩数と日常のさまざまな動きから活動量「NikeFuel」を測定し、記録するフィットネス・プロダクトである。時間、カロリー、歩数、新たな単位をボタン一つで、全てLEDドットマトリクスで表示させることができ、フィットネス志向の人々に魅力的なユーティリティーを与えるプロダクトである。

ブランディングは、商品のパッケージデザイン、店舗設計などで行われているが、究極のブランディングは商品そのものであろう。広告、ブランディングを超えて、商品開発に広告会社が踏み込むことによって、良い広告を作る段階から良い商品をともに開発する段階に向かっていく方向が現れてきた。

これはまさしく広告会社とクライアントが協働で推し進めた商品開発によって生まれたフィットネス・プロダクトである。広告会社の役

図表3 広告の拡張と4つの領域



広告会社の事業ドメインの変化予測について
(湯浅)

割は、媒体社と掛け合って広告スペースを確保し、一方では、それに見合った広告を制作するということに止まらないことを示唆したものである。

つまり、ブランド・コミュニケーション上のソリューションを提供する範囲を超えて、商品の付加価値作りに参画していくという、クライアントと広告会社との新たな関係（パートナーシップ）の萌芽が生まれている。

V. 広告会社、4つの成長戦略オプション

広告会社の成長戦略オプションを考えるに当たって、アンゾフ(1965)が提案した成長ベクトルのフレームワークで整理すると、A. 既存市場・既存製品技術の領域である「市場浸透戦略」、B. 既存市場・新製品技術の領域である「製品開発戦略」、C. 新市場・既存製品技術の領域である「市場開発戦略」、D. 新市場・新製品技術の領域である「多角化戦略」の4つに分類される。(図表3参照)

A. 「市場浸透戦略」

従来の事業領域で、その範囲内に止まっている限り、広告費のマスメディアからネット広告へのシフトといった構造的変化への抜本的対応策にはならず、持続的成長は望めない。今後さらに進展するメディア、市場の変化の中で衰退の道を辿らざるを得ない。

B. 「製品開発戦略」

ここでは、1) メディア・ニュートラルなプランニング力の開発、商品化、2) データ・クリエイティブの開発、3) デジタルテクノロジーを利用した、新しい広告ビジネスモデルの開発等が挙げられる。

1) メディア・ニュートラルなプランニング力の開発、商品化

マスメディアの媒体力が今後も低下していく中で、媒体戦略の再構築からメディア・ニュートラルな視点でのプランニング力の強化は緊急課題である。だが、これを有効に実行していくためには、現行の媒体扱い高ベースのコミッション制からフィー制⁽²⁰⁾への移行が前提となるろう。

2) 「データ・クリエイティブ」の開発

ここ数年欧米のジャーナリズム、報道現場で「データ・ジャーナリズム⁽²¹⁾」と呼ばれるデータの発掘、計量的分析とそれに基づくグラフィカルな可視化 (DATA VISUALIZATION) というイノベーションが起こっている。これはネット時代の先端テクノロジーを駆使して、膨大なデータ (ビッグデータ) を分析し、そこから得られる知見をジャーナリズム活動、調査報道に活かそうとする試みである。

一方広告の世界では、前述した通り、カンヌライオンズの受賞作品に顕著な、環境、サステナビリティ、地域ボランティア、社会貢献など社会的な課題に対するソリューションの高まりの中、広告クリエイティブにも社会性、高次のメッセージ性が反映される傾向が出てきた。

そこで、社会的課題の広告クリエイティブ上のソリューションとして、データ・ジャーナリズム手法を広告クリエイティブ分野に応用する、新たな広告表現手法「データ・クリエイティブ」の開発も待たれる。

具体的には「データ・クリエイティブ」の狙い、目的としては、Evidence based な企業広告の開発、ネット広告のインプレッション効果を高める、広告表現上のイノベーション、新たな編集タイアップ広告の促進—広告会社とジャーナリストの協働（コラボレーション）等を挙げたい。

また、「データ・クリエイティブ」は、メッセージ性をもった内容を可視化する段階にとどまらず、Web 媒体を活用することによって、双方向性、参加性をもつことが不可欠である。事実、欧米のデータ・ジャーナリズムは、Web 媒体で展開されている。また、インターネット広告にとっても、広告表現上のイノベーションが期待される。

つまり「データ・クリエイティブ」は、ネット広告の新たなイノベーションを促す、新しい着想、概念とも言えよう。

3) アドテクノロジーを利用した、新しい広告ビジネスモデルの開発

インターネットにおけるアドテクノロジーを生かして、ロングテールビジネスを成立させたグーグルのリステイング広告や DSP/RTB のような広告ビジネスのイノベーションとなるものを生み出すことも必要となってくる。

C. 「市場開拓戦略」

景気後退などによる経済成長率の鈍化、さらに少子高齢化・人口減による国内市場の縮減から、新たな市場開発を海外市場に求めざるを得なくなってくる。いまだ広告市場としては未開拓といってもよい海外市場への本格進出のためにも、広告取引のグローバルスタンダード化は避けて通れず、1 業種 1 社制度という大きな難題も抱えている。

図表4 広告会社の成長戦略マトリックス

	既存製品技術	新製品技術
既存市場	A. 市場浸透戦略 ・国内市場でマスメディア主体の業務領域 ・国内市場・得意先開発・拡大など	B. 製品開発戦略 ・メディア・ニュートラルなプランニング技術の開発、 ・データ・クリエイティブの開発 ・デジタルテクノロジーを利用した新しいビジネスモデルの開発など
新市場	C. 市場開発戦略 ・海外市場開拓 ・新ボリューム消費市場（団塊マーケット）開拓など	D. 多角化戦略 ・広告ビジネス以外の広告周辺領域の開発による多角化 ・スポーツマーケティング、映画、アニメなどコンテンツビジネス、ブランドコンサルテーション、メディア事業など

Ansoff,H.I., (1965) *Corporate Strategy* の製品／市場拡大グリッドをもとに作成

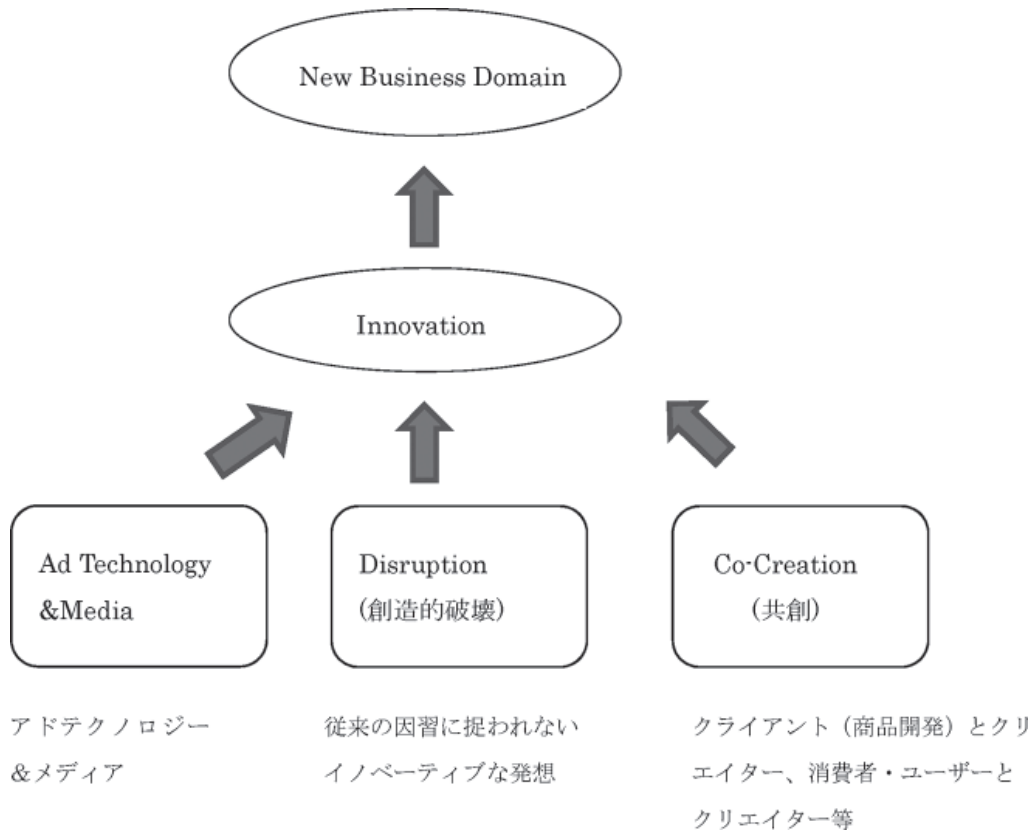
D. 「多角化戦略」

従来の広告ビジネス以外の広告周辺領域での開発による多角化で、既に日本の総合広告会社は、この事業領域では、欧米と比べて積極的に手掛けている。スポーツイベントのスポンサーシップ、スポーツマーケティング、映画製作、アニメ、ゲームなどのコンテンツビジネス、ブランドコンサルテーション、メディア事業など既に実施されている。

今後マスメディアの低下を補う意味でも、メディアコミッションベースからフィーベースへの移行は急務となってきている。

米国でも世界同時経済不況後、広告主のブランド・マネジメントのノウハウを生かして、広告会社独自のブランドやサービスを創出し、新たな収入源、ビジネスモデルを模索している。オグルビー&メイザーは、経済不況下のマーケティングのためのコンサルテーションビジネスを Web サイトで開設したり、クリスピン・ポーター&ボガスキーは、社内に広告主のブランド商品開発のための部門を立ち上げ、バーガーキングのチキンフライなどを手掛けている⁽²²⁾。米国でも広告業のあり方に変化が起こってきており、さらに日本の広告会社もフィービジネスのアイデアが求められている。

図表5 新事業ドメインの概念図



以上より、Aを除いた3つの成長戦略の中で、緊急度、重要度から判断してプライオリティをつければ、B、C、Dの順となる。

VI. これからの広告会社の目指すもの

(1) 事業ドメインのイノベーション

今後の新事業領域の開発にとって、イノベーションは欠かせない。一般にイノベーションとは、to change (a thing) into something new 何か新しいものを取り入れ、既存のものを変えるという意味を踏まえ、旧来のしきたり、因習といった枠に捉われず、新たな価値創造を具現化することと解釈できる。

事業ドメインの開発には、3つのファクターが重要であると考えられる。

一つは、Disruption (創造的破壊⁽²³⁾) 的な発想、広告クリエイティブでは、これによって Big Idea が生み出され、同様に事業開発にも大胆

なクリエイティビティが必要で、Disruptionこそイノベーションの源泉となる。

二つ目はテクノロジー抜きに広告のイノベーションは起こらないと言っても過言ではない。但し、テクノロジー偏重を意味するものではなく、テクノロジーをクリエイティブやマーケティングにどのように活かすかが問われている。今後もインターネットによるアドテクノロジーはさらに進展して行こう。

三つ目は、イノベーションを生み出すためには、様々な関係のCo-Creation（共創）も必要になってくる。ソーシャルメディアによってつながった消費者（ユーザー）の集合知とクリエイターの専門知、クライアント（商品開発者や技術者）と広告会社（クリエイター、マーケッター）の融合知など新たなイノベーションを生み出すきっかけとなってくる。

一般にイノベーションという革新的な発想は、異分野の掛け合わせ、融合領域から起こってくる。その意味では、企業においても、内外問わず、異分野による人材の融合は不可欠となってくる。

(2) 脱広告（Beyond advertising）、広告会社 3.0 へ

広告会社 1.0 は、あらゆるメディアに介在するアドバタイジング・カンパニーの段階で、現在は広告会社 2.0 あらゆるブランド・コミュニケーションに介在するブランド・ソリューション・カンパニーの段階に移行してきている。

そして、さらに広告会社 3.0 は、あらゆるビジネス（商品、サービス）開発に介在するビジネス・ソリューション・カンパニーの段階に向かおうとしている。

カンヌライオンズという国際クリエイティビティ祭は、将来の広告、広告会社の業務を占う、大きな実験場と言われているが、2年間に亘たる視察で強く感じたのは、脱広告（Beyond advertising）の兆候である。前述したデジタル・エージェンシー R/GA がナイキとともに商品開発を手掛けた業務は、新たなクライアントとのパートナーシップの構築

とみることができる。定型化された広告スタイルという固定観念から脱却する Beyond advertising は、新たな広告の可能性を引き出すものと言える。

このような広告の変化は、広告会社の業態にも影響していくもので、メディアコミッションベースの日本の大手広告会社においても、将来あらゆるビジネス（商品、サービス）開発に介在するビジネス・ソリューション・カンパニー、広告会社 3.0 へ脱皮していくとも限らない。

広告会社とクライアントの関係は、ブランディング以上に経営課題に踏み込んだものへと深化、発展していこう。

VII. 結びに

欧米のアドバタイジング・エージェンシーと日本の広告会社の発展過程は異なるものの、今日では、広告主のブランド・コミュニケーション上の課題に対して、あらゆるソリューションを提供できる（フルサービス）広告会社に発展していった。

あらゆるメディアに介在するアドバタイジング・カンパニー（広告会社 1.0）から、あらゆるブランド・コミュニケーションに介在するブランド・ソリューション・カンパニー（広告会社 2.0）そして、さらに、あらゆるビジネス（商品、サービス）開発に介在するビジネス・ソリューション・カンパニー（広告会社 3.0）に向かうとしており、脱広告の変化（Beyond advertising）はその兆候を示唆している。

広告を取り巻くメディア、市場、生活者が大きく変化している中で、広告業界に限ったことではないが、弛まぬイノベーションを持って取り組む姿勢が将来の発展につながるものと確信する。

広告会社 3.0 のあるべき姿については、今後さらに研究を進めていく所存である。

謝辞 論文執筆に際して、カンヌ受賞作品の写真をご提供頂いた東映エージェンシー国際部石田真部長、伊藤宅磨氏に感謝を申し上げます

たい。

最後に、本稿は、24年度特別研究員期間における研究課題「広告産業の変遷と成長戦略」の成果物として執筆したものである。

脚注)

- (1) 日本で最初に「広告」ということばが継続的に使われたのは、『横浜毎日新聞』（創刊1870年）の1872年4月14日付合から掲載された広告欄と言われている。
- (2) 大滝精一他（2006）『経営戦略 論理性・創造性・社会性の追求』有斐閣。36—37頁
- (3) セオドア・レビットの *Innovation in Marketing*（邦訳『マーケティングの革新』ダイヤモンド社1983年）の中で事業を狭く定義することのリスクを「マーケティング近視眼」と言っている。一方事業の定義を広く捉えすぎること「マーケティング遠視眼」とも言う。
- (4) 湯淺正敏（2011）『広告をキャリアにする人の超入門』三和書籍。218—224頁
- (5) 1841年パーマーがフィラデルフィアで行なった新聞広告の代理業では、広告主の支払い総額の25%を手数料として新聞社から受け取っていた。これが今日の手数料制度（コミッション）の始まりである。その後1869年同地区に「N.W.Ayer & Son社を開設したN.W.Ayerは、広告主の代理業を目指し、媒体から低料率でスペースを獲得し、広告主には15%の手数料を加算した。これは今日の代理業の報酬制度の基盤となった。清水（2007）「広告の理論と戦略」38—39頁。一方日本では1941年改正価格統制令を契機に広告代理業の手数料の適正化によって15%のコミッションが確立していった。詳細は、『電通100年史』136頁参照。
- (6) 春山行夫（1981）『西洋広告文化史 [下]』講談社。367頁
- (7) 電通消費者研究センター編（2004）『DENTSU 広告景気年表 1945—2003』電通。161頁、271頁、411頁
- (8) 2005年11月公正取引委員会から発表された「広告業界の取引実態に関する調査報告書」をみると、テレビのプライムタイム（19～23時）における番組CM枠の取り扱い状況では、電通が49.8%と圧倒的なシェアを持ち、博報堂DYメディアパートナーズが22.0%、アサツーディ・ケイ（ADK）が10.3%と続き、上位3社で82.1%を占めている。また、広告費では、テレビ広告費全体のうち、3社のシェアは、電通37.0%、博報堂DY19.3%、ADK9.0%併せて65.2%にもなる。
- (9) Omnicomグループ（本社N.Y.）は、BBDOワールドワイド、DDB

ワールドワイド、TBWA ワールドワイド、WPP グループ (本社 London) は、グレイ・ワールドワイド、JWT、オグルビー&メイザー、ヤング&ルビカム、Interpublic グループ (本社 N.Y.) は、マッキン・エリクソン、ドラフト FCB、ロウ、ピュブリシスグループ (本社 Paris) は、レオ・バーネット、サーチ&サーチ、ピュブリシスト、それぞれ傘下に有力なグローバル・アドエージェンシーをもち、これらを 4 大メガ・エージェンシーと呼んでいる。

- (10) IMC は、1980 年代後半に米国で提唱された理論で、本来米国のアドエージェンシーは、マスメディアの広告業務に限定され、セールスプロモーション (SP) や PR 業務などは専門のエージェンシーが行なう分業体制だった。そのため、別々に分かれていた業務を統合化して、シナジー効果を期待する広告主に応えるために IMC が推進された。今日では、メディアの多様化、ネットコミュニケーションの台頭、消費者のブランド・タッチポイントなどコミュニケーションチャネルも複雑化しており、それに伴い IMC も進化している。
- (11) David.A.Aaker が提唱した、ブランドを無形資産・価値とみなす概念で、ブランド認知、ブランド知覚、ブランド連想、ブランド・ロイヤルティ、その他 (特許権等) の資産から構成される。
- (12) ブランド・タッチポイントを「顧客がブランドと結びつけて考える、製品・サービスに関わるすべての顧客経験の要素」と定義する。シュルツ『IMC The Next Generation』129—131 頁より引用。購買前体験 (ウェブサイト、広告、パンフレットなど)、購買体験 (購買時点の POP など、販売員、店頭デモンストレーションなど) 購買後体験 (顧客サービス、販売後のサポート、製品の品質など) と 3 つに分け、タッチポイントによって、ブランド管理していく。タッチポイントと同様の意味でコンタクト・ポイントという用語を使う学者もいる。
- (13) 7 分前後のショート・フィルムをシリーズ (5 回) で流し、注目を集めた作品である。シリーズごとに監督を変え、ジョン・フランケイハイマーやガイ・リッチーなどの有名監督を起用し、全シリーズにクライブオーエンという俳優、またミッキーロックやマドンナなど共演者も豪華に取り揃えた。
- (14) Madison Avenue はかつて広告業界が集まっていたことから広告業界を、Vine Street はハリウッドの映画スタジオ、レコード会社などのエンタテインメント業界をそれぞれ象徴し、ブランデッド・コンテンツの開発を目的に両者のコラボレーション、接近を M&V と呼ぶ。
- (15) 行動ターゲティング広告は、ある一定期間にネット利用者のウェブサイトの行動履歴 (例えばキャンプ用品のサイトを頻繁に閲覧) を分析し、それにマッチした広告 (キャンプ用品) を他のサイト (ニュースサイトなど) を閲覧している時でも配信するもので、潜在的見込み客にアプローチ

- できる利点がある。
- (16) DSP (Demand side Platform) は広告を買う側のプラットフォームで、SSP (Supply Side Platform) は、媒体社が使うプラットフォーム。アドテクノロジーによって、入札、応札の広告オークションが RTB (Real Time Bidding) 瞬時に取引ができるようになった。
- (17) コーズ・リレーテッド・マーケティング (Cause-Related Marketing) は、顧客が製品、サービス、アイデアの購買行動を起こしたとき、発生する支払金額の一定の割合を定められた目的のために寄付行為を通じて社会に貢献するマーケティング活動である。1983年アメリカンエクスプレスが最初にこの概念を提唱し、旅行関連サービス部門が Cause-Related Marketing の用語を著作権登録している。
- (18) 米国広告会社テッド・ベイツ社の会長のロッサー・リーブスが1950年代に提唱し、広告界に大きな影響を与えた主張。「当該商品にしかない長所を生かした、販売上の提案」電通広告辞典 659頁参照。
- (19) マーケティング 1.0 は、製品中心のマーケティング、マーケティング 2.0 は、消費者中心のマーケティングで、マーケティング 3.0、価値主導のマーケティングへ向かっている。
- (20) 広告会社の報酬制度で、媒体扱い高ベースのコミッション方式に対して、媒体料金の多寡に影響されず、広告会社が担当する広告主の業務に関わるコストをベースに支払われるもフィー方式と呼ぶ。既に欧米では、コミッションよりフィー方式が主流である。また、ブランディング・コンサルティングやコンテンツビジネスのような媒体の扱いにからまない業務全般をフィービジネスと呼び、マスメディアの低下によってフィービジネスの開発が大きな課題となっている。
- (21) データ・ジャーナリズムは、欧米のメディア、英ガーディアン紙、ニューヨーク・タイムズ紙など報道の現場で起こっているもので、2006年から例年伊ペルージャで開催される国際ジャーナリズム大会では関連セミナーが関心を集めている。
- (22) 楓セビル (2009.3) 「新米国広告事情 広告業の在り方に変化」『電通報』No.4636 を参考とした。
- (23) Disrupion (創造的破壊) は、TBMA のメソッドで、打破すべき因習や既存概念を破壊し、ブランドに新しい成長をもたらす創造的なアイデアを生む出すことを意図するものである。

参考文献

- 大滝精一他 (2006) 『経営戦略 論理性・創造性・社会性の追求』有斐閣。
36—37頁
- 大山勝美 (2007) 『私説放送史』講談社。
- 梶原勝美 (2010) 『ブランドマーケティング研究序説 I』創成社。

- 川村雅隆 (2011) 『放送が作ったアメリカ』 ブロンズ新社。
- 佐藤卓己 (2008) 『現代メディア史』 岩波書店。
- 清水公一 (2007) 『広告の理論と戦略』 15 版 創成社。
- 菅原健一他 (2014) 『ザ・アドテクノロジー』 翔泳社。
- 電通広告辞典プロジェクトチーム編 (2008) 『電通広告辞典』 電通。659 頁
- 電通総研編 (2014) 「日本の広告費 2013」 電通。
- 電通消費者研究センター編 (2004) 『DENTSU 広告景気年表 1945 — 2003』 電通。
- 原田保・三浦俊彦編著 (2008) 『マーケティング戦略論レビュー・体系・ケース』 芙蓉書房出版。
- 春山行夫 (1981) 『西洋広告文化史 [上]』 講談社。
- 春山行夫 (1981) 『西洋広告文化史 [下]』 講談社。
- 水尾順一 (2007) 『マーケティング倫理 人間・社会・環境との共生』 中央経済社。
- 湯浅正敏編著 (2011) 『広告をキャリアにする人の超入門』 三和書籍。
- 湯浅正敏 (2013) 「カンヌライオンズの新しい潮流 ソーシャル・ボイス」 『日経広告研究所報』 272 号
- 湯浅正敏 (2013) 「カンヌライオンズ国際クリエイティビティ祭からみた広告の拡張—Beyond Advertising—」 『ジャーナリズム & メディア』 6 号 日本大学法学部新聞学研究所。
- 湯浅正敏 (2003) 「エンタテインメントと広告の融合」 『政経研究』 第 40 巻第 3 号 政経研究所。
- 横山隆治他 (2012) 『DSP/RTB 入門』 インプレス R&D。
- 公正取引委員会事務局編 (2006) 「広告業界の取引実態に関する調査報告書」 公正取引委員会
- Ansoff,H.I. (1965) *Corporate Strategy* McGraw Hill (広田寿亮訳『企業戦略論』 産能大学出版部、1969)
- Kotler,P. & Lee,N. (2005) *CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY Doing Most Good for Your Company and Your Cause* John Willey & Sons,Inc., (コトラー、リー『社会的責任のマーケティング』 恩蔵直人監訳、早稲田大学大学院 恩蔵研究室訳、東洋経済新報社、2007)
- Duncan,T., (2005) *Advertising & IMC 2nd ed.* McGraw-Hill
- Kotler,P. & Lee,N. (2007) *MARKETING IN THE PUBLIC SECTER A Roadmap for Improved Performance* Pearson Education, Inc, (コトラー、リー『社会が変わるマーケティング』 スカイライトコンサルティング訳、英知出版、2007)
- Kotler,P. (2010) *Marketing 3.0* John Willey & Sons,Inc., (フィリップ・コトラー他『コトラーのマーケティング 3.0』 恩蔵直人監訳、藤井清美訳 2010)

- Levitt,T, (1962) *Innovation in Marketing* McGraw-Hill (セオドア・レビット『新版マーケティングの革新』土岐呻訳、ダイヤモンド社、2006)
- Millman,N (1988) *Emperors of Adland* (『国際広告界の帝王たち スーパーアドマン』仙名紀訳、ダイヤモンド社、1989)
- Schultz,D., Tannenbaum,S., & Lauterborn,R. (1992) *Integrated Marketing Communications: NTC Publishing Group* (ドン・E・シュルツ、スタンレー・I・タネンバーム、ロバート・F・ロータボーン、『広告革命米国に吹き荒れるIMC旋風』有賀勝訳、1998)
- Schultz,D., & Schultz,H. (2003) *IMC: The Next Generation* McGraw-Hill (ドン・シュルツ、ハイジ・シュルツ『ドン・シュルツの統合マーケティング』博報堂タッチポイント・プロジェクト訳、ダイヤモンド社、2005) 129—131頁
- Rosser,R, (1960) *REALITY IN ADVERTISING* (ロッサー・リーブス『USPユニーク・セリング・プロポジション』加藤洋一監訳近藤隆文訳、海と月社、2012)
- Vollmer,C. (2008) *ALWAYS ON Advertising Marketing, and Media in an Era of Consumer Control* McGraw-Hill
- Wells,W., (2006) *Advertising principles and practice 7th ed.* Pearson