

## イギリス広告産業のアメリカーニゼーション

著者	荒井 政治
雑誌名	関西大学経済論集
巻	42
号	6
ページ	1137-1172
発行年	1993-03-19
その他のタイトル	The Americanisation of the British Advertising Industry
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10112/13804">http://hdl.handle.net/10112/13804</a>

## 論 文

## イギリス広告産業のアメリカニゼーション

荒 井 政 治

## 序

- I アメリカ広告業とイギリス人——第一次大戦前
- II イギリス広告市場における英米業務提携——両大戦間
- III アメリカ広告業のイギリス侵略——第二次大戦以降
  - 1 第二次大戦——広告冬の時代
  - 2 「豊かな社会」をおおう広告の弾幕
  - 3 アメリカ広告業の侵略
  - 4 イギリス広告業の敗因
- IV J. ウォルター・トンプソン社の成長とロンドン進出
  - 1 雑誌広告の開発者 J. W. トンプソン
  - 2 J. W. トンプソンから S. B. リーサー夫妻へ
  - 3 ロンドン支店
  - 4 市場調査の先駆者

## 序

第一次大戦以降、イギリスの広告業界では一段と寡占化が進んで、1930年代には少数の大手代理店の扱い高がイギリス全広告費の大部分を占めるようになる。主なメディアである新聞広告と商業テレビの2つのメディアを対象にした広告統計誌『スタティスティカル・レビュー』（1932—1972）によると、1930年代半ばと第二次大戦直後にはトップ10社がイギリス全広告費の約70%を占めており、1960年代になると80%を超えるようになる（表1）。

この間、アメリカの有力多国籍企業とセットの形でロンドンに進出してきたアメリカ系大手広告代理店は急速にシェアを伸ばして、トップ10社の中に食い込んでいった。1936年と1970年の間、新聞・テレビ広告に占めるアメリカ広告

代理店のシェアは13%から42.3%に拡大した。そして1960年代にはトップ10社のうち6社をアメリカ系が占めるようになり(表2, 3), イギリスの大手代理店は、この間に買収その他によって、相次いで姿を消していった。広告界における「アメリカの侵略」である。因みに、この年のイギリス広告業の規模は、広告専門家協会の会員数248名(人数では全体の約半分, 取扱高では全体の90%)取扱高2億2,500万ポンド, 収益率は税込2.9%であった(『エコノミスト』1970年5月16日)。

「アメリカの侵略」によってイギリスの広告表現にも変化がみられた。『イ

表1 広告業界の寡占化 1936-70

広告代理店数	全広告費に占める割合(%)			
	1936	1950	1960	1970
上位 10社	70	72	79	82
11 — 20社	16	14	13	10
21 — 30社	7	5	4	4
31 — 40社	3	3	2	2
41 — 50社	2	2	1	1
50 — 100社	2	4	1	1
	100	100	100	100

(出所) D. C. West, *The Growth and Development of the Advertising Industry within the United Kingdom 1920-1970*, 1984 (unpublished thesis)  
p. 133.

表2 アメリカ系広告代理店のシェア拡大 1936-70

	1936	1950	1960	1970
新聞・TV広告費全体に占める アメリカ系代理店のシェア(%)	13.0	10.8	30.1	42.3
上位10社に占めるアメリカ系代理 店の数	1	2	6	6
UK市場におけるアメリカ系代理 店の総数	5	4	12	24

表3 広告代理店上位10社の推移 1936-1970

新聞広告費に占める %	1950		1960		1970	
	新聞広告費に占める %	新聞・TV広告費に占める %	新聞・TV広告費に占める %	新聞・TV広告費に占める %	新聞・TV広告費に占める %	新聞・TV広告費に占める %
1. ロンドン・プレス・エクスチェインジ	10.1	J. ウォルター・トンプソン (U. S.)	10.2	J. ウォルター・トンプソン (U. S.)	11.7	J. ウォルター・トンプソン (U. S.)
2. J. ウォルター・トンプソン (U. S.)	8.1	ロンドン・エクスチェインジ	7.2	S. H. ベンソン	5.4	メイシアス・ウイン・ウイリアムズ
3. リンタス	5.5	アーウィン・ワッセイ (U. S.)	5.3	ロンドン・プレス・エクスチェインジ	4.3	オーグルビー&マツシュ
4. S. H. ベンソン	4.9	S. H. ベンソン	4.9	メイシアス&フアーガン (U. S.)	4.1	ヤング&ルビカム (U. S.)
5. サワード・ベイカー	4.2	G. S. ロイズ	4.1	リンタス	4.0	ホブソン・ベイツ (U. S.)
6. ドーランド	3.9	リンタス	3.8	メーザー&クロウザー	3.3	ベンソン
7. W. S. クロフオー	3.2	メーザー&クロウザー	3.3	ヤング&ルビカム (U. S.)	3.8	リンタス (U. K./U. S.)
8. メーザー&クロウザー	3.2	サワード・ベイカー	3.3	アーウィン・ワッセイ (U. S.)	3.0	レオ・パーネット・LPE (U. S.)
9. ウィンター・トマス	3.0	W. S. クロフオー	2.7	ホブソン・ベイツ (U. S.)	2.9	ワッセイ (U. S.)
10. C. F. ハイアム	2.5	コールマン・ブレンティス&ヴァーレー	2.2	フート・コーン&ベルディング (U. S.)	2.9	マツキヤン・エリックソン (U. S.)
	48.6%		47.0%		45.9%	
						37.2%

(出所) West, *op. cit.*, p. 135.

ギリス広告史』(*A History of English Advertising*, 1926)の著者エリオット女史(Blanche B. Elliott)は同書の最後で、イギリスの広告が「完全にアメリカナイズされ」、控え目だがユーモアと品位に富んだイギリス的の広告が消えていくさまを次のように述べている。

「イギリス文化は本質的にはヨーロッパ的である。とりわけイギリス人は伝統的に広告嫌いであった。実際イギリス人は控え目な表現(understatement)を好むといわれている。イギリス人が最も誇りとするような優れた成果については殊にそうである。このことは、勿論、個人的には美德である。しかし文字通りに受けとられて、さまざまな重要な局面で損をすることがある。……このようなイギリス人に固有の性格はまた現代の広告に対する態度にも表われているように思われる。」近年この国の広告は「完全にアメリカナイズされた」と声高らかに宣言されている。実際イギリスの広告は「国民的独自性を失って」、「イギリス的アピール」はもはやみられなくなっている<sup>1)</sup>。

第二次大戦後、アメリカの広告業者はロンドンに進出してイギリス市場をコントロールしただけでなく、そこを拠点にして、さらにヨーロッパ諸国に勢力を上げた。したがって広告業の国際化という場合、実質的には広告業のアメリカニゼーションを意味した。パックス・アメリカナの時代、抜群の工業力と資本力を背景にアメリカの大企業は世界の各地に生産や経営の拠点を設けたが、それと一体となって進出した広告業者も同様に多国籍化した。アメリカの大量生産工業が広大な国内市場を基礎に発展したように、アメリカの広告産業の強さの背景には広大な国内市場があった。表4はアメリカの年間広告費をポンドに換算して英米の比較を試みたものであるが、1960年代のイギリスの広告費はアメリカの10分の1にも及ばない。1970年5月16日の『エコノミスト』の指摘によれば、「イギリスはアメリカ、ドイツに次いですでに世界第3位であるが、アメリカの広告費はイギリスの10倍を超えている。国民1人当りで較べてもイギリスが2.5倍である」。図1にみられるように、アメリカ一國で世界の広告費の実に6割強を占めていたのである。

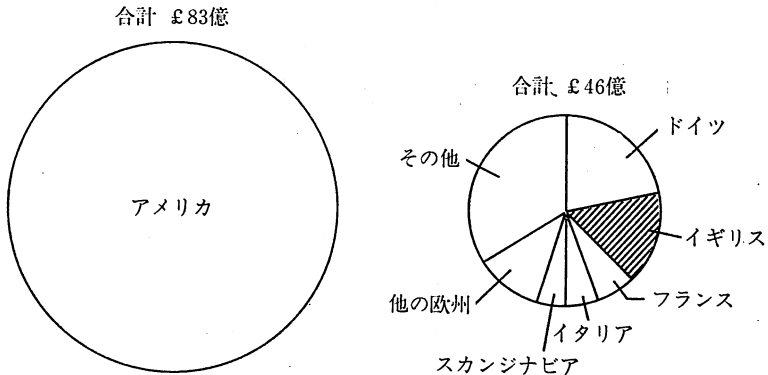
表4 英・米の広告費 1920—70

	U. K. の広告費 (百万ポンド)		U. S. の広告費 (百万ポンド)	U. K. の 対米比
1924	69	(1920)	743	9.3%
1930	72	(1929)	701	10.3
1935	56		339	16.5
1948	79	(1945)	713	11.1
1955	170		3,283	5.2
1965	435		5,448	8.0
1970	554		8,166	6.8

(備考) U. S. の広告費統計は Daniel Pope, *The Making of Modern Advertising*, p. 23 (訳書 p. 22) による。

(出所) West, *op. cit.*, p. 148.

図1 世界の広告費 1968



(出所) *Economist*, May 16, 1970, p. 55.

## I アメリカ広告業とイギリス人——第一次大戦前

19世紀前期のイギリス人はアメリカないしアメリカ人に対してどのようなイメージをもっていたか。1820—1844年の間にイギリス人旅行者がアメリカについて書いた100冊以上の本を調べたフィッツサイモンズ (Raymund Fitzsimons)

によると、イギリス人はアメリカ人に対してある種の優越感をもっており、アメリカ人といえば粗野な国民という先入観があった。「とりわけイギリス人はヤンキーの特質である自慢好き、金儲け主義、商売上手をひどく嫌っていた」ようだ。要するに好ましい国民ではない、というのが大方の見解であったという<sup>2)</sup>。高潔、誠実を愛し、不正、まやかしを憎むイギリス人が、アメリカ人を評して“smartness”(小利口、抜け目がない)というのは不正、まやかしの婉曲な表現であったという。もっとも、かりにアメリカ人がイギリス人に好感をもたれていなかったとしても、現実のビジネスにはほとんど影響はなかった。というのも『イギリス人とアメリカ人』(*With John Bull and Jonathan*, 1905)の著者リチャーズ(John Morgan Richards)によれば、彼がロンドンを訪れた1867(慶応3)年、ロンドンにはアメリカ人の経営する企業は銀行を含めて12を超えていなかったという。

ところで、当時のイギリス人のアメリカ人観に影響を与えた人物に、サーカスで成功した「偉大なアメリカ人興業師」のバーナム(Phineas Taylor Barnum, 1810-1891)がいる<sup>3)</sup>。フィッツサイモンズにいわせると、彼はイギリス人が一番嫌がるヤンキーの性格を一身に集めたような人物であったというから最低のアメリカ人の見本になるが、もし偉大な興業師としての成功面に注目すれば、バーナムこそ非凡な経営者であり、広告宣伝による人集めの達人であったことになる。バーナム自身「私は広告の業を知りつくしていた。私は印刷物を自由に駆使してきた。卒直に言って私の成功はそれに負うところが大きい。だが、それとともに利用できる周囲の状況はすべて利用してきた」と述べている。興業師バーナムは、1840年代にはチャールズ S. ストラットン(1838-83)という小びとを見つけ出しサーカスの見世物に使い、童話の主人公「親指トム」にならう、彼に將軍の肩書をつけて名士に仕立てあげ、欧米を巡業して大当りをとった。続いて1850年にはヨーロッパで人気絶頂にあったスウェーデンのソプラノ歌手ジュニー・リンドをアメリカに呼び、コンサート・ツアーで大儲けをしている。さらに1881年にはロンドン動物園から譲り受けた巨大なアフリカ象

の「ジャンボ」をアメリカに輸入し、サーカスの人気者にした。これらの大成功はいずれも彼一流の「マネージメント」の巧みに負っているという。

「親指トム」を伴ってイギリス入りした1844年の興業で、バーナムの最初の戦略はリバプールの各新聞社の編集者に接近して、広告を出す代りに提灯記事のをせてくれるよう持ち込んだ。アメリカでは、これまでこの手で成功を収めてきたのであるが、リバプールでは通じなかった。続くロンドン興業にさいしても同様に小びとをつれて各新聞社を回ったが、承諾がとれたのは『絵入りロンドン・ニュース』一社だけであった。次の手は人脈を利用することであった。ニューヨークを発つさい『ニューヨーク・トリビューン』からロンドンのアメリカ大使あての紹介状をもらっていた。大使を通じて王室家政官に、そして遂に王室に近づいた。「親指トム將軍」は王子達の遊び相手を務めてヴィクトリア女王からプレゼントを戴いた。この榮譽は何よりも有効な宣伝材料で直ちに各新聞にとりあげられた。彼はまた貴族をレセプションに招いて「親指トム」の売り込みにつとめた。前宣伝のお蔭でロンドンのエジプト館で開かれた見世物興行は成功して1日平均500ポンドの収入をあげたという。マスメディアであれ有名人であれ、利用価値のあるものは何でも利用するというのが、広告を知りつくしたバーナム流の「マネージメント」であった。

サーカス興業をめぐる新聞などに出た夥しい広告宣伝をまとめて、彼はバーナム自伝 *Life of P. T. Burnum Written by Himself*, 1855 (改訂, リプリント版多数) として公刊した。その一部は1858年、再度訪英のさいにも「金儲けの科学とべてんの哲学」(The Science of Money Making, and the Philosophy of Humbug) と題してロンドンのセント・ゼームズで講演された。自伝の中で彼は、サーカス興業という彼のビジネスをどのようにして成功させたか、集客のための広告宣伝はどのようになされたか、手の内を公開した。たとえばイギリス人の王室に対する感情を計算に入れた宣伝が的中して親指トムのロンドン興業が成功したのはその一例。しかし同書の受けとめ方は英米では相反した。アメリカでは広告宣伝術の奥儀が公開され面白い読み物であっても、イギリスで



は当然のことながら批判的になった。それは、いわば騙しの手口を暴露したようなもので、本来秘すべきことを公開して得々としているバーナムは、最も下劣な男というのが大方の印象であった。

イギリス人の感想を代弁したと思われる匿名の書評が同年、『フレイザーズ・マガジン』(*Fraser's Magazine*) にのった。「世の中には意外な物好きがいるもので、自分の恥を自ら天下にさらし、自らさらし者になって腐った卵や猫の死骸を投げつけられるのを期待する者がいる。実はそんな変り者にびたりの人物が実在する。フィニアス T. バーナムという男は彼のいう「マネージメント」によって莫大な富を築き、しかもその汚い「手口」を自伝の中でおおっぴらにしている。彼はその手口を説き明かすのに何ら悪びれるところがなければかりか、そんな悪事を誇りにさえしており、吐き気を催すような虚言や欺瞞行為をまるで慈善行為をした者が手柄話でもするようにひけらかしている。……そんな数かずの恥ずべき行為が書かれた本にわざわざ自分の名を冠せるという図太い神経にはただ恐れ入るばかりで、わが国にはかつてこんな厚かましい男がいたことは無いと信じている。……同書は軽犯罪ないし生活妨害にあたる」(『フレイザーズ・マガジン』1855)<sup>4)</sup>。

バーナムの自伝に対するイギリス人のネガティブな態度、言い換えれば儲金けのためには手段を選ばない人間に対する嫌悪感は、当時のイギリス人の多くが抱いていたアメリカ人観であったのかもしれない。上記の書評子は「アメリカ人に共通の「ドル万能」の精神を同書ほど鮮明に表現したものはないが、それはアメリカ人の国民性の汚点である」と言っている。またフィッツサイモンズによれば、「バーナムは広告(パブリシティ)に最高ないし究極の価値を認めた最初の人で、彼はどんな種類の広告でもしないよりは良い、また新聞があなたの名前をのせておれば、そこに書かれている中味などどうでもよいと考えていた。」訪英以前、彼の名はイギリスではほとんど知られていなかったが、滞英中の派手な行動によってバーナムの名は全国に知れ渡った。以後、人目を引くような行動をする人、自己顕示欲の強い人を、単に人間タイプをいうとき

も、軽蔑の意味を込めている場合も、ともに「バーナム風」（“Barnum-like”または“Barnumesque”）と呼ぶことがはやったという。

イギリス人のアメリカ人に対する上述のようなイメージは、19世紀末から20世紀初頭にかけて大きく変化した。ドイツと並ぶ「工業界の巨人」アメリカ工業のイギリス侵略を印象づけたのは、1890年代の自転車ブームの頃で、規格部品による大量生産技術から生まれたアメリカ製自転車の挑戦であった。続いて1903年にはフォードがイギリスで自動車の販売に乗り出し、1908年には輸入した部品を組み立てる新会社フォード・モーター社がマンチェスターに設立されたことであった。同社は1913年、イギリス最大の自動車メーカーであった。伝統的に多品種少量生産方式のイギリス工業は、同質的で広大な国内市場をベースにした少数標準品の大量生産方式をとるアメリカには太刀打ちできなかったのだ<sup>5)</sup>。

アメリカの広告産業がイギリスに差をつけるのも同じ時期であった。経営史家ダニエル・ポープによると、アメリカでも「南北戦争の時代には広告産業は実際には存在しなかった。近代的意味での広告代理店は知られていなかった。」その頃全国広告を出していたのは売薬メーカーぐらいであろう。その後アメリカ経済は小企業による自由競争の時代から寡占的大企業の時代に移っていく。そして「19世紀末から20世紀初頭には、広告がアメリカの社会・文化を象徴する存在となっていた。」この時期に「アメリカ広告の変容を著しく促進した大変化は大規模製造業者が商標のついた標準品のための全国市場を発達させたこと」で、彼らにとって広告は「広範な寡占的消費財市場における適切な競争方法」になっていたのである。それから第一次大戦までに毎年の広告支出は10億ドルを超え、プロクター&ギャンブル、グッドイヤー・タイヤ、クエイカーオーツ（食品）など最大手の広告主は1920年には雑誌広告だけで100万ドルを突破し、広告代理店の機能も現代のそれに近づいていた<sup>6)</sup>。

停滞的なイギリス工業とは逆に、躍進するアメリカ工業の現実がイギリス人の対米先入観を変え、ショッキングであったアメリカ商法——たとえば有名人

の家庭に菓子函を配ったり、王室の家族に対して即金払5分引きで辞書を売るなど——や「バーナム風」広告宣伝術を身近なものにした。ヴィクトリア女王一家に辞書を売るのに即金なら5分引きという取引条件は、イギリス人には想像もできない無礼な商法であっても、アメリカ社会ではごく当たり前であろう。ロンドンに店舗をもつ当のアメリカ人は『アドヴェタイジング・ワールド』(1903年3月)とのインタビューで、「残念ながらこの国の商業道徳は一般にわが国より高いことを認める」が、同時にイギリスの対外競争力が低下しつつあることも事実です、とコメントしていささかも臆するところがない。20世紀初頭、イギリス市場にはアメリカ製品が広告宣伝を武器に押し寄せていた。『アドヴェタイジング・ワールド』(1902年8月)は「この12カ月の間、アメリカ人の取引高は俄かに急増して膨大な額に上っており、アメリカ人広告主はこの国の広告スペースの大手ユーザーになっている」と報じている。事実、イギリス市場にはさまざまなブランドのアメリカ製加工食品(クェーカーオーツ、グレープナッツ、インスタント・ポスタム、フォース・フード、シュレデッド・ウィート、ハインツ・ベイクト・ビーン)や家庭用洗剤、それに効き目のあやしい各種家庭薬があふれており、それらのマーケティングは広告代理店を通じ、または企業自体により、さまざまな広告媒体を駆使してなされていた。したがって広告表現に控え目であったイギリスの新聞雑誌の態度はアメリカのビジネスマンの目には物足りなく非協力的と映ったようである。

世紀末、イギリス産業界がアメリカ製品の競争、いわゆる「アメリカの侵略」、の脅威にさらされているとき、イギリスの保守的な広告業界もロンドンに進出してきたアメリカ広告業の影響をうけていた。

1890年代のロンドンでは数人のアメリカ広告業者がアメリカ企業を相手に活発な事業を営んでいた。彼らはイギリス広告業者のクライアントを奪取しようとはしなかった。たとえばポールE. デリック商会は1896年に支店を設けたが主たるクライアントはクェーカーオーツ、リーガル・ブーツ社、洗剤のフェアバンクス社、セリグマン社などアメリカ企業が中心で、他はアメリカ市場に

広告を希望するイギリスやヨーロッパの企業であった。支店の運営は15年もアメリカで広告の実務を経験し、ヴァンホーテン・ココア、ピアス石鹼、ビーチヤム家庭薬などイギリスの有名商品をアメリカ市場で広告してきた英人 H. ポウエル・リーに一任してきたが、彼が独立したのを契機にデリック自身が経営に当たってきた。デリックは従業員の週休2日制をイギリスに導入した進歩派であり、広告界の論客であった。第一次大戦当時はアメリカ人でありながら英国政府の信任が厚く、徴兵局の広報活動に携って重責を果たしている。他の一例は次に述べる J. ウォルター・トンプソン社である。ちなみに「ジョニーウォーカー」ウイスキーや朝食セリアルのクェーカーオーツのシンボルになっている例の人物像はデリックの創作といわれている。

トンプソン社がロンドンに進出してきたのは1899年であった。1916年、第一次大戦のため一時閉鎖した時、同社はアメリカとカナダに支店をもつアメリカ最大の広告会社に成長していた。ロンドン支店の役割は広告スペースの販売で、イギリスや欧州の企業にアメリカでの広告を奨めることであった。戦後1919年再開。ビジネスがスペース・ブローカーから広告代理店業務全般に展開するのは1927年からであった(第4節)。

アメリカの広告文化をイギリスに伝えたのはアメリカ人ばかりではなかった。長い在米生活の経験から、それを身につけて帰国し、イギリスの広告業界で成功した人物もいる。その典型はサー・チャールズ・ハイアム(1876-1938)である。彼は11歳で渡米、さまざまな職場を体験したのち1904年に帰国、広告代理店(Spotiswoode, Dixon & Hunting および W. H. Smith & Sons 社)に勤務したのち独立、1911年資本金500ポンドの広告代理店を開業、その後成功して広告界きっての名士となり、戦時中、政府の広報活動を援けた功で1921年、業界最初のナイトの位を受けている。ハイアムの多彩な業績の一つはインド・セイロン紅茶をアメリカ市場に広めた宣伝活動である<sup>7)</sup>。アメリカ人がイギリス人にチューインガムを馴染ませたのに対抗してアメリカ人を紅茶党にしようという大作戦である。19世紀末、アメリカ人がチクルに甘味や香料を加えて商品

化したチューインガムが、第一次大戦後イギリス市場を急襲し、大々的な宣伝力をかりてイギリス人をアメリカ的嗜好と風習に同化させようとした。次はイギリス側から紅茶の逆襲である。インド・セイロン紅茶の業界では、1920年アメリカに禁酒令が出されたのを契機に5カ年100万ドルの宣伝費を投じて売り込みを策し、計画実施のすべてはハイアムに一任された。彼はかねてから「集団広告」(collective advertising)の熱心な提唱者で、一企業単独であれば新聞の片隅に小さな広告しか出せないが、同業者すべてがまとまれば全面広告が出せると主張していた。1924年からフィラデルフィア、ニューヨーク、ボストン等大都市の有力紙には毎週「アフタヌーン・ティー」に「インディアン・ティー」を飲もう、の広告が登場し、お茶の効用と正しい淹れ方が宣伝された。また同じ年の春、新聞で懸賞論文を募集した。テーマは「私はなぜインド紅茶が好きか」。一等の賞金は1,000ドル、反響は大きく応募数は1万2,000通を超えたという。また1925年にはシカゴトリビューンの放送局からラジオを通じて3夜連続、イギリス人のアフタヌーン・ティー(午後の喫茶)の習慣を紹介し、その効用を説いた。宣伝は奏効してアメリカにおけるインド紅茶の消費は、日本茶の後退とは逆に着実に拡大していった。

以上のように19世紀末から第一次大戦までにイギリス人のアメリカ人に対する認識が一変したように、アメリカ流の広告宣伝に対する態度も変った。かつては騙しのテクニックを暴露するような粗野で厚顔無恥な人間として、バーナム型アメリカ人を軽蔑し嫌悪したイギリス人も、産業界の変化と広告人の交流を通じて、いつしか活発な広告活動を含むアメリカ式商法に馴染むようになり、政府自体が戦時の広報活動にアメリカ人広告業者を重用するまでになったのである。

## II イギリス広告市場における英米業務提携——両大戦間

ヨーロッパでは1920年代中頃から経済復興が軌道に乗り始めるが、各国とも程度の差はあれ保護貿易主義をとるようである。自由貿易を堅持してきたイギ

リスですら、戦時（1915年）に設けられたマッケナ関税を戦後も残しており、さらに1921年には自動車産業を育成するために産業保護法が制定され、輸入車に従価33⅓%の関税が課されるようになる。そして大不況以降はイギリスも他の国と同じように保護貿易時代に入る<sup>8)</sup>。これに対抗してアメリカはすでにカナダで試みてきたように、ヨーロッパ内に工場を設けたり、現地企業を買収して欧州市場に参入することになる。つまりヨーロッパに対して直接投資をおこなったのである。その結果、イギリスでは1914年に約70社であったアメリカ系企業は1936年には224社に増加し、自動車や電気製品など標準化された機械製品を大量生産する大企業の多くはアメリカ大企業の子会社という状況になる。その中にはシンガー社、インターナショナル・ハーヴェスター、フォード、ユニテッド・シューマシナリー、ジェネラル・エレクトリック、ウェスティングハウス、ウェスターン・エレクトリックが含まれていた<sup>9)</sup>。このほか大手石鹸・化粧品メーカーのプロクター&ギャンブル（P&G）も1930年にニューキャスルの石鹸メーカー、トマス・ヘドリー&サンズ社を買収してイギリスに進出し、イギリスのリーバー社に挑戦している。

そうしたアメリカ系多国籍企業による広告需要に応えたのは主としてアメリカの広告代理店であって、イギリスの代理店ではなかった。そのさいアメリカの代理店が多国籍化し、ロンドンに独立した事務所を構えて本格的な広告業務に乗り出すケース（たとえばフォード社の世界市場戦略にともなって、1929年11月にエアー社がロンドンに進出してきたケース）は稀で、イギリス市場の実情に明るいイギリスの広告代理店と業務提携するのが普通であった。1925—1930年代には英米広告業者にとっては提携方式が双方に有利であったからである。アメリカの広告代理店がイギリスの広告代理店を買収し、ロンドンで広告業務をフルに展開するのは第二次大戦後の傾向である。

はじめに N. W. エヤー&サン社のロンドン進出のケースについて考えてみよう。フィラデルフィアの N. W. エヤー社は当時、ニューヨークの J. ウォルター・トンプソン社と並ぶアメリカ最大の広告代理店で、手数料公開制の導

入、市場調査から広告コピーの製作にいたる幅広いサービスの開拓、ワナメーカー百貨店の広告やナショナル・ビスケット社の「ユニータ・ビスケット」の広告キャンペーンなどの成功でのし上がった業界の名門で、今も健在である<sup>10)</sup>。以下に述べる同社のロンドン進出とフォード社との関係は、同社の社史 R. W. Hower, *The History of an Advertising Agency, N. W. Ayer & Son at Work 1869-1939*, 1939. によっている。

N. W. エヤー社が本格的に海外に手を拡げるのは初めてのことであった。それまではヨーロッパの企業からアメリカ市場での広告を依頼されたことはあったが、いずれも小口であった。ふつう海外で広告を希望するアメリカの企業は現地の広告代理店か、ニューヨークの輸出広告専門業者に依存していた。1919年、アメリカの得意先から外国での広告について照会があったとき、「卒直にいて当社は輸出業務については何も知りません。……お得意様に対してお役に立つような助言ができるような立場にはありません」と答えている。しかし1926年までにビクター・トーキング・マシン社、R. J. レノルズ・タバコ社などから、さらに1927年にはカリフォルニアのプルーン生産組合から、海外進出を奨められ、輸出広告コピーの研究や諸外国の市場調査に取り組まざるをえなくなっている。その時点で最も進出し易い国はイギリスであった。そこには同社のお得意先がすでに何社か進出していたからである。

エヤー社が海外進出に踏み切る直接の契機となったのはフォード社の要請であった。フォード社は早くからイギリスに組立工場をもっていたがイギリス人の広告にはかねてから不満を抱いていた。1927年末、新しいA型車の発売を機に宣伝業務をエヤー社に申し入れてきた(ちなみに同年、ジェネラル・モーター社は J. W. トンプソン社と海外広告の契約を結んだ)。1928年、エヤー社は幹部による準備調査を経て本格的な進出を決意し、1929年11月1日ロンドン支店がオープンした。マネージャーはフィラデルフィアから、スタッフは現地採用のイギリス人という組み合わせであった。一部のイギリス企業が外資系広告会社に敵対感をもっていた当時、イギリスの得意先を獲得するにも、コスト面からいっ

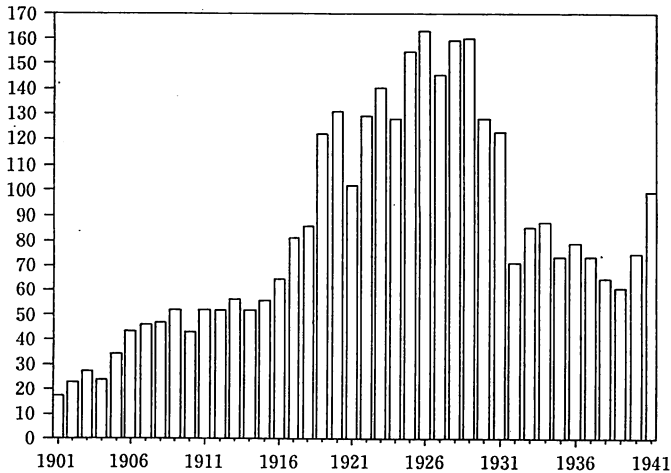
ても、それが妥当な方式で、その後のラテンアメリカ進出の場合も同様の方式が踏襲されたという。

イギリス市場に販路拡大を狙うアメリカの大手広告主とともにイギリス広告市場に参入した他の代理店の例としては、グッドイヤー・タイヤズをクライアントにもつアーウィン・ワッセイ社(1919)、パームオリヴ・ソープやペプソデント・トゥースペーストをもつロード&トマス社(1922)、エッソをもつマッキン・エリックソン社(1920年代初頭)、クエーカーオーツを宣伝するポールE. デリック(1929)などがあげられる。

1920年代のアメリカは周知のように耐久消費財ブームの時代であり、消費者金融と広告産業が高度大衆消費時代の新しいライフスタイルを形成した時代であった。たとえば1929年、自動車・家具・ガスストーブは70%、ラジオ75%、ピアノ80%、掃除機85%、洗濯機・電気冷蔵庫・ミシンは90%が月賦販売で売られていた。また1920年代に広告費が多かったことは4大誌の一つで、代表的な婦人雑誌『レディース・ホーム・ジャーナル』の広告統計(図2)に明らか

図2 『レディース・ホーム・ジャーナル』にみる広告量の推移 1901—41

(ページ数)



(出所) Martha L. Olney, *Buy Now Pay Later, Advertising, Credit, and Consumer Durables in the 1920s*, 1991, p. 141.



である。広告の世界でイギリスとはっきり違っていたのはスポンサーつきのラジオ広告が普及していたことである。イギリス広告産業にとっても1920年代は黄金時代であって、対米競争にはなお自信の程をのぞかしており、多国籍企業とともに伸びるアメリカ広告産業の国際的ネットワークが、やがてイギリスの業界に与える脅威については未だほとんど気付いていなかった。

たとえば広告業界のリーダーの一人 W. S. クローフォードは、1920年に次のような強気の発言をしている。

「イギリスの広告専門家は広告センスの点では、アメリカの同業者から学ぶところはほとんど無い。したがって、これからも彼らにひけをとらない先進的、進歩的な営業を続けていこう。」(『アドヴァタイジング・ウィークリー』1920年3月26日)

また同年、大手広告代理店のサー・チャールズ・ハイアムも同誌の中で、アメリカ製造業者のイギリス進出を歓迎し、イギリス広告代理店の業務が大幅に増大することを期待していた。というのもアメリカ企業の広告需要が増加するだけでなく、それに刺激されてイギリス企業の広告費もふえるだろう、という楽観的な読みがあった。アメリカ通のハイアムですらイギリス市場に参入するアメリカ広告主のビジネスの多くが、やがてアメリカ系広告代理店に流れることを予見できなかったのである。広告業者ハロルド・ヴァーノンは1924年のロンドン世界広告会議に出席したアメリカ広告人に向けて次のような広告を出している。

「ヴァーノンはイギリス市場を知っている。当社は英国内で一流商品の販売を切望されている合衆国の製造業者や広告代理店からの照会を歓迎する」

イギリス人向けの広告はイギリスの業者に委せるのが最良という自負がうかがえる。

以上のような雰囲気から英米代理店の業務提携が広まった。たとえば世界広告会議をロンドンに誘致したサー・チャールズ・ハイアムは1920年にシカゴの

ウィリアム・H. ランキンと契約を結んでおり、ランキンのイギリスにおける得意先の広告はハイアムが一手に扱い、逆にアメリカ市場での広告はすべてランキンに一任していた。世界広告会議以後、こうした提携契約は増加し、1920年代後半と1930年代にはそれが一般的になっていたという<sup>11)</sup>。

### Ⅲ アメリカ広告業のイギリス侵略 ——第二次大戦以降

#### 1 第二次大戦——広告冬の時代

「耐乏と統制」の1940年代は広告産業にとっては冬の時代であった。主要なメディアは新聞であったが、用紙の不足から商業広告は激減した。1940年、ヒットラーのノールウェー侵攻以来、新聞用紙の輸入が減って用紙が配給制になり、日刊紙のページ数は大幅にカットされた。ほとんどの日刊紙が20ページから4ページ建てになり、日曜紙は6ページないし8ページに激減した。広告スペースの不足から広告料も値上げされ、たとえば『デイリー・エクスプレス』の広告料は1939年には6ポンド10シリングであったのが1945年には12ポンドに上がっていた。したがって大手の広告主でも、戦後に備えて貴重な資産の「のれん」を維持していく程度の新聞広告しかできなくなっていた。また欧州大陸から流されていた商業ラジオ番組もナチスの宣伝放送にとって代られていた。

戦時の最大の広告主は政府であった（表5）。1940年3月と1945年6月の間に政府各省庁が支払った広告費の総額は950万ポンドで、そのうち国民貯蓄委員会が225万ポンド、食糧省が200万、ほかに情報省の支出が大きかった。政府は配給通帳、ガスマスク、身分証明、空襲待避所について解説し、国民に徒歩、節食、貯蓄、節約を奨励し、緘口を訴えた。商業広告にかすかな光明が見え始めるのは1946年6月6日、連合国軍がノルマンディ上陸を開始するDデー以降である。

表5 戦時における政府の新聞広告費支出 1940—45

	支出額 (百万ポンド)	新聞広告全体に占める割合 (%)
1940	2.8	6
1941	4.8	14
1942	4.2	14
1943	4.3	15
1944	3.9	13
1945	2.9	10

(資料) *Statistical Reviews* 1940-45.(出所) West, *op. cit.*, p. 54.

## 2 「豊かな社会」をおおう広告の弾幕

1950年代半ば、端的に言って1956年頃からイギリスは自由と繁栄の時代を迎える。大衆消費、大衆娯楽に彩られた「豊かな社会」の到来である。1人当たり実質国民所得は急上昇した。戦前の1924—37年の成長率は年率1.1%であったのが、1954—64年には2.2%になり、大衆は空前の消費ブームをエンジョイした。1930年代から始まっていた小売革命が爆発して、チェーンストア、スーパーマーケットは大繁昌し、耐久消費財が普及した。たとえばモータリゼーションである。1945年に150万台であったのが1955年には600万台を越え、1965年には900万台を突破した。消費パターンの変化は職業婦人の増加とも関連していた。たとえば、さまざまなコンビニエンス・フーズ(簡便食品)に対する需要の増加や大店舗でまとめ買いする傾向があげられる。職業婦人の増加はまた車や冷蔵庫の需要を高めるとともに、それを購入する家計のゆとりをもたらした。家事労働を節約する掃除機や台所用品の普及についても同じことがいえる。

1951年には肉体労働者の61%が2週間の有給休暇を付与されていたが、1955年には96%に及び、休暇期間はさらに伸びる傾向をみせた。若者の意識も大きく変った。ポピュラー音楽が大流行し、若者はジャズのリズムに酔い、既成の社会秩序に反逆した。ここで見逃してならないことは、こうした大衆の物質的繁栄の背後に、それを煽った商業テレビジョンと大量広告の影響力があつたこ

とである。1950年代の広告費の大幅な伸びに注目されたい。「豊かな社会」，そこにきらめく広告の弾幕は，堅実な中産階級の間に残っていたピューリタンの価値観をさらに弱め，時代おくれにってしまった。男女を問わず大衆の生活の上におこったさまざまな変化は，一言でいえば「アメリカニゼーション」ということではなかろうか。

1950年代半ばからの大衆の豊かな生活をかりに「アメリカニゼーション」とすれば，その特徴の一つは消費の画一化ということである。画一化には大量広告とりわけ商業テレビの影響が大きい。「消費者が買う商品も，それを売る商店も，ともに画一化する傾向（ユニフォーミティ）がすでに両大戦間から明らかになっていたが，その傾向は大量生産と広告の偉力に助けられてますます強まってきた。事実，広告業はイギリスで最も成功した産業の一つになった。わけでも独立テレビジョン公社の設立以降は明らかである」<sup>12)</sup>（シドニー・ポラード）。イギリスのテレビ放送は1937年に始まったが戦争の勃発で中断された。戦後，BBCの独占に対する批判が高まる中で，1954年，テレビジョン法が制定された。それによって民放にあたる独立テレビジョン公社（Independent Television Authority 略称 I T A）が創設され，商業放送を流すようになる。I T Aは1972年に独立放送公社（I B M）と改称される。I T Aは商業放送施設の管理・運営の責任を負うが，テレビ番組の制作は民間テレビ局があたり，番組を提供するスポンサーからの広告収入によってそのコストをまかなう仕組みになっていた。この点で日本の民放とは異なる。広告産業の発展にとって，視聴覚メディアとしての商業テレビの登場は画期的で，広告代理店はアメリカから専門のプロデューサーを招いた。情緒性の強い訴求力をフルに活かした番組は大衆をひきつけ，消費動向に大きな影響力をもつようになる。1950年代半ばからのテレビの普及は目覚しかった（表6）。1954年の受信者数300万が1958年には800万，1968年には1,500万に急増した。テレビに食われて新聞広告のシェアは減小し，入場者の減少した映画館はめっきりさびれた（表7）。テレビ広告の普及が広告費の激増（図3）をもたらしたことはいうまでもない。

表6 テレビの普及 1950年代

	受信者数 (千)	増加数
1950	382.3	
1951	857.4	475.1
1952	1,517.5	660.1
1953	2,411.5	894.0
1954	3,398.4	986.9
1955	4,651.0	1,252.6
1956	5,876.5	1,225.5
1957	7,162.0	1,285.5
1958	8,164.0	1,002.6
1959	9,379.6	1,215.0
1950	10,554.2	1,174.5

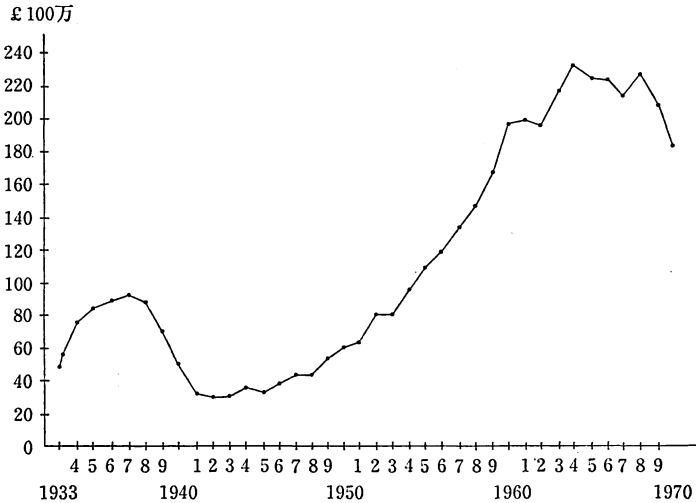
(出所) John Spraos, *The Decline of Cinema*, 1962, p. 24.

表7 メディア別広告費の変遷 1938—1979 (%)

	1938	1948	1954	1960	1965	1970	1975	1979
全 国 紙	25	14	17	20	20	20	17	16
地 方 紙	27	31	31	21	24	26	29	28
一 般 雑 誌	15	13	19	12	11	9	8	9
業 界 専 門 誌	12	16	13	10	9	10	9	10
その他の刊行物	2	1	1	1	1	2	2	3
発 行 社 生 産 費	5	8	6	5	4	6	5	6
出 版 物 合 計	85	83	88	71	70	72	70	70
テ レ ビ ジ ョ ン	—	—	—	22	24	23	24	22
ポスター, 交通広告	8	14	9	5	4	4	4	4
映 画	3	4	3	2	1	1	1	1
ラ ジ オ	3	—	1	—	1	—	1	2

(出所) James Currau, 'The Impact of advertising on the British mass media,' in Richard Collins and others eds., *Media, Culture and Society, A Critical Reader*, 1986, p. 313.

図3 新聞・テレビ広告費 1933—70



(出所) West, *op. cit.*, p. 50.

### 3 アメリカ広告業の侵略

復興後のイギリス経済を支配したのは他の西欧諸国と同様に大企業体制であった。製造業においても小売業においても、ひたすら規模の経済が追求され、イギリスでも企業合同や乗っ取り（テイク・オーバー）の時代がやってきた。競争に生き残るのは大企業という信条から Big is beautiful（大は美なり）がビジネスの世界のスローガンになると、とくに時代おくれになっていたイギリスの伝統的企業形態——法律上は株式会社，実質的にはパートナーシップないし同族企業，いわゆる「プライベート・カンパニー」——はますます不利になり，苦境に追い込まれていく。最大の脅威はアメリカ系多国籍企業による劇的な挑戦であった。そのインパクトの激しさは『アメリカの侵入』『アメリカの挑戦』『イギリスにおけるアメリカの乗っ取り』といった著書の氾濫にもうかがえる。1950年代後半から巨大な国内市場と進んだ経営のノウハウをもつアメリカ系多国籍企業は，洗練されたマーケティング技術をもち多国籍化したアメリカ系広告会社と手を携えてイギリス市場に侵入してきたのである。

マイラ・ウィルキンスによれば「1950年代後半と60年代において、過去におけると同様に、すべてのヨーロッパ諸国のうちでも特にイギリスに対する合衆国直接投資が最も多かった。1960年のイギリスは、合衆国権益を最大にもつ国として、(カナダに次いで)第2位を占めた。……その理由はむしろ、従来と同様、アメリカ人がイギリスで事業をおこなうのが比較的容易であったことや、言語上の問題もなかったからに他ならない。」イギリスには不慣れな規則、勞使慣行があったが「本質的にはイギリスにおける社会と文化パターンはなお、アメリカ人にとっては異国のものではなかった。」それに将来のEECの対外共通関税を考慮に入れると、「イギリスで事業活動をおこなうアメリカ人は、そのイギリスの基地を、英連邦諸国またはヨーロッパへの輸出販売拠点として利用できる」という利点があった<sup>13)</sup>。多国籍企業に関するもう一つの研究によれば、1945—60年の間、合衆国は国際投資の増加分であっても、また多国籍企業の新規子会社数であっても、全体の約3分の2を占めており、その割合は1960年代には約半分近くになっていた。さらに1946—61年の間、アメリカ系多国籍企業の子会社のほぼ36%はヨーロッパに存在していた。しかもそれらのアメリカ系多国籍企業の広告宣伝活動の大半は、同じく多国籍化した広告代理店によってなされていたと考えられている<sup>14)</sup>。

戦後アメリカ広告業界が活発に国際ネットワークを拓けているとき、イギリスではかなりのスケールで多国籍化した広告会社は、わずかにロンドン・プレス・エクスチェンジ社(London Press Exchange)とコールマン社(Colman, Prentis & Varley)があげられるぐらいで、その他(S. H. ベンソン社、メイシアス・ウインウィリアムズ社、ロイズ社)はいずれも小規模であった。LPEは1948年から子会社インタム(Intam)を通じて多国籍化し、イギリスの輸出業者のために広告サービスを開始し、1965年までにLPE全売上高の約3分の1にあたる3,000万ポンドを稼いでおり、1966年の支店網は南アフリカ、西ヨーロッパ、スカンジナビア、南北アメリカ、極東、オーストラリアに及んでいた。一方、コールマン社は1958年までにフランス、イタリア、ベルギー、カナダ、合衆

国、コロンビア、ヴェネズエラ、トリニダードそして1960年にはチリーにも支店をもっていた。さらにドイツの広告代理店を買収して南アメリカにも手を伸ばした。クライアントの中には自動車のオペル、固型スープのマギー、電機メーカーのアー・イー・ゲー（AEG）なども含まれていたという<sup>15）</sup>。

ここでアメリカ広告技術の先進性を示す一つの事例をあげておこう。それはアメリカの広告文献の中で、ロッサー・リーヴスの *Reality in Advertising*, 1961（箕浦弘二訳『宣伝術』1963）がイギリスで愛読されていたことである<sup>16）</sup>。著者リーヴス（Rosser Reeves, 1910年生まれ）はアメリカの広告代理店 テト・ベイツ社のコピーライターから会長になった人物で1950年代、USP（ユニーク・セリング・プロポジション）の提唱者として知られている。J. E. ケネディがいったように広告は「印刷されたセールスマン」（Salesmanship in Print）である。どのブランドにも他社にない特別な利点、優位性があるはずだ。そこを強調して大衆を動かすという主張である。周りの競争相手から自社の商品を差別化するために、その特徴をいかにして訴えるか、が熱心に研究されていたのである。アメリカ企業社会における競争の激しさが当時の進んだマーケティングの理論の背景にあったことはいままでもない。

パートナーシップないし同族的な経営形態をとるイギリスの弱小広告業者が選んだ進路は、結局、豊富な資金力と、競争を通じて磨かれた広告技術、をもつ強大なアメリカ系広告業者と合併することであった。次にイギリス広告業がアメリカ資本に買収されアメリカナイズされる過程を、既に述べたコールマン社、ロンドン・プレス・エクスチェンジ社およびリントス社（Lintas）の場合についてみてみよう。

**コールマン・ブレンティス&ヴァーレー社** コールマン社はアメリカ企業と合併したイギリス大手広告業者の第一号。同社の創立は1934年、1950年には業界第10位を占めていた。同社の欧州支店は好調であったが、ニューヨーク支店は不調で、ゲイヤー広告会社を買収された。他方ロンドンの本店と他の海外支店はニューヨークのケニヨン&エックカート社と合併して同社の株式の25%を受



けとるが、1973年には実質的な経営権はすべてケニヨン社に移っていた。

**ロンドン・プレス・エクスチェンジ社** 同社は1892年の創業以来、表3で示したようにイギリスの代表的広告代理店の一つであったが、1969年、アメリカ人のパートナーで15,000株をもつシカゴのレオ・バーネットによって買収され、イギリス人は議決権のない僅かの株式を保有するのみとなった。社長のデイヴィッド・ダットンはレオ・バーネットの下に営業担当重役となる。

**リントス社** 同社のケースはやや特殊である。同社はもともと石鹼・マーガリンで有名なりバー・ブラザース社(1929年、オランダのマーガリン・ウニー社と合併してユニリーバ社)の広告部門を担当する子会社として1928年に設立されたものであったが、1960年代ユニリーバ社が広告宣伝を重視するアメリカ流の経営方式を取り入れ、他の広告会社を使うことが多くなったため、リントスはユニリーバ社以外のクライアントに広告サービスを提供しはじめた。ユニリーバ社との相互依存が弱まっていた1970年、リントス社はニューヨークのサリヴァン・ストラウファー・コルウェル&バイレス社と合併してSSCB-リントスが設立され、リントス社の株式の49%はSSCBに買いとられた。ユニリーバ社にとっては、これにより宣伝活動の国際的ネットワークがいっそう強化されることになる。

アメリカナイズのもう一つの例は、ニューヨークに設立された子会社が成長して、英本国の親会社にとって代ったケースである。

**ベンソン社** S. H. ベンソン(1854-1914)によって1893年に創設された会社で、両大戦間に「ギネスは体力をつける」の名文句でギネス(ビール)を売り出したのを始め、かずかずの広告キャンペーンで注目を集めた広告界の名門。ベンソン社は提携関係にあったニューヨークのニーダム・ハーパース&スティアース社との合併を決意したが、ユニリーバ社との取引をめぐる両者の対立から合併は不調に終わっていた。ベンソン社はしかしアメリカ市場で成功した唯一のイギリス広告会社であった。同社は他の大手広告会社メーザー&クロウザー社(Mather & Crowther)と共同出資でニューヨークにベンソン&メーザー社を設

立し、イギリスの比較的小さな広告主のために代理店サービスを営んだ。ニューヨークの子会社は後にイギリスの親会社から独立してオーグルヴィ・ベンソン&メーザー社と改称。同社は後にイギリスの親会社メーザー&クロウザー社を買収して新たにオーグルビー&メーザー・インターナショナル社 (Ogilvy & Mather International) を設立し、1964年にはアメリカ系以外では世界最大の広告会社となる。さらに1972—73年には経営不振に陥っていたベンソン社の内外の店舗網をも買収した。

1967年までにアメリカ広告会社によって買収されたイギリスの広告会社は32社に上った。その中でも注目すべきは1959年にアメリカのテド・ベイツ社によるジョン・ホブソン社の買収である。コールマン・プレントイス & ヴァーレー社の専務取締役をしていたホブソンはキャドベリー社のカップ・チョコレート、ボーンヴィル・ココアという有力なお得意を携えて1955年に同社を退職して独立した。ホブソン社の潜在的能力を見込んだアメリカのベイツ社は、ホブソンを現職につけたまま丸ごと同社を買収、ホブソン・ベイツ社としたが、ホブソンは1968年まで同社の支配人の地位に留っていた。ロンドンの広告会社を買収・合併してイギリスに進出したアメリカ広告会社の例は、ほかに1959年のベンソン&ボウルズによるラム&ロビンソン社の買収、1960年のアーウィン・ワッセイ社によるクレーン・パブリシティの買収、それに1961年、マッキャン・エリックソン社（コカコーラの世界的宣伝で有名）によるプリチャード&ウッド社の買収などがあげられる。

世界の広告業界におけるアメリカの優位について、『エコノミスト』（1969年9月13日）は次のように述べている。「国際的統合がますます重要になっている。昨年の世界の広告費8兆ポンドのうちアメリカの支出はその半分以上を優に上回っているから、広告の国際性ということは大まかにいって広告のアメリカニゼーションを意味している。世界広告業のトップ10社の中にはヨーロッパの広告会社は一つも入っていないし、ロンドンの広告会社トップ6社のうち4社はアメリカに親会社をもっている。その中で J. ウォルター・トンプソン社はイ

ギリスでも世界でも第一位である(ロンドンの扱い高2,000万ポンド余は同社全体からみれば10分の1にも満たない)。……最大の国際的統合が今年の初夏にみられ、ロンドン・プレス・エクスチェイジ社は海外支店とロンドン代理店をアメリカ広告界の巨人レオ・バーネット社に譲り、イギリス人の支配する特定の子会社を手元に残すのみとなった。ロンドン・プレス・エクスチェイジ社は現金を手にすることでこの取引を歓迎し、一方、レオ・バーネットはLPEの営業網を加えることによって、事業を国際的に展開することができた。その結果、レオ・バーネット社はJ.ウォルター・トンプソン社、マッキャン・エリックソン社、ヤング&ルビカム社に次いで世界第四位の大広告代理店に申し上がった。こうした国際化の流れは広告会社が互いに勢力を競うゲームではない。広告会社が国際的な大口顧客を獲得しようとするれば、客が世界的サービスを求めている以上、国際化せざるをえないであろう。その必然的結果として、一握りの世界的広告代理店が国際的ビジネスの大部分を引き受けることになる。結局、アメリカ広告業の優位は不動であろう。』<sup>18)</sup>

#### 4 イギリス広告業の敗因

なぜイギリスの広告業者はアメリカニゼーションを防止できなかったのか。まず第一に、イギリスの広告業者は実質的には家族企業で、アメリカの同業者に較べて経営規模が小さく、したがって資金力が乏しかったこと、第二にアメリカの専門経営者に対して、イギリスでは専門教育をうけていない、いわゆる「アマチュア経営者」であって経営管理能力が劣っていたこと、の2点あげられる。

多くの経営史家が指摘するように、一般にアメリカでは世紀交替期の企業合同の頃からビッグ・ビジネスの時代に入って、所有と経営は分離し、企業の運営はしだいに「専門経営者」の手にゆだねられていく。これに反して伝統的に家族企業が優勢なイギリスでは、創業者とその家族がトップ・マネジメントを支配する、いわゆる「所有経営者」の時代が長く続き、やっと1930年頃になっ

て大企業体制に移り、第二次大戦以後、所有と経営が分離していった。同じことが広告業界についても言えそうである。20世紀後半、ほとんどの広告会社は英米ともに法的には株式会社になっていた。といってもロンドンやニューヨークの証券取引所に株式を上場している公募の株式会社は少数にすぎない。イギリスの広告会社は有限責任制が導入されていても、英法でいうプライベート・カンパニー（私会社、個人会社）であって実体は家族企業ないしパートナーシップが多かった。イギリスでは1961—69年の間に9社が資本市場で大資本を調達するために株式を上場してパブリック・カンパニー（公募会社）に移行した。1961年6月に上場したブランニング社が第1号で、1株14シリング9ペンスで18万株の売り出しに成功している。株式を市場に公開することは一挙に大資本が調達できる代わりに、他人に買い占められて支配権を失う危険は避けられない。株式が上場され、所有が分散化すれば、経営はおのずと所有経営者から専門経営者の手に移って、遅れ馳せながらイギリス広告業界も経営者革命を経験するようになる。所有経営者によるワンマン経営の弱点は経営者の死亡によって経営が傾き易いことである<sup>19)</sup>。

ハイアム広告社の場合がその一例である。長い滞米生活ののち帰国し、1911年資本金500ポンドのささやかな広告代理店を興したチャールズ・ハイアムは、前述のように成功して広告業界のリーダーとなり、1915年には英国広告協会（British Association of Advertising）の会長、戦時中は政府の情宣活動に協力、1919年に下院議員、そして1921年には広告界で初めてナイト爵を授けられた。創業以来18年、彼は自ら広告文案を書き、新ビジネスの開拓につとめた。事実、彼はイギリスでも最優秀コピーライターの一人として広く認められていたが、1927年までは助手を雇わず一人で仕事をこなしてきた。1938年、彼が62歳で世を去ったあと、サー・パトリック・ガウアーがその地位を引き継いだ。が、業績はしだいに低下し、1936年には業界10位にあった同社は、1960年には53位に転落していた。というのもサー・チャールズが根っからの広告人でありコピーライターであったのに反して、ガウアーは典型的なアマチュア経営者であっ

た。彼はケムブリッジで古典を修めたのち大蔵省に入り、ハイアムのポストを継ぐまで三代の総理大臣の秘書を務めた人物であった。彼はコピー一つ書くわけではなく、産業界の有力者とコンタクトをとることを任務としていた。同社は1969年、オズボーン・ピーコック・グループに買収されて姿を消すことになる。

腕利さのコピーライターが創業者であり所有経営者 (founder, owner-manager) であった W. S. クローフォード社の興亡の歴史もハイアム社と似ている。ウィリアム・クロフォードが広告代理店を開業したのは1914年。ドイツで教育を受けた彼は欧州大陸の事情に明るく、海外にも店舗網を拡げて世界的に有力な広告業者に申し上がった。戦後、政府の帝国政策の推進に協力した成果が認められ、1927年ハイアムに次いで業界2人目のナイト爵をうける。他方、広告専門家協会 (IPA)、広告協会の創設に参画して、組織者としての能力を発揮し、1937—40年には広告専門家協会の会長として業界トップの座に就いた。このように両大戦間のサー・クロフォードは、ハイアムと並ぶ優秀なコピーライターであったばかりでなく、イギリス広告業界をまとめる求心力、組織力をもっていた。しかし1950年に彼が67,000ポンドの資産を遺して死去したあと、同社は創業以来の彼のパートナー、ハバート・オートンがクロフォードの持ち分を買いとって社長に就任したが、その後の業績は振るわず、10年後には創業者の名声を維持する実力は失われていた。彼はもともと財務畑を歩んだ人で、コピーライターではなかった。彼は人事と財務に関する意思決定が任務で、大型のキャンペーンを企画立案する広告技術はもっていなかった。以上のように、広告会社も所有経営者から所有管理者を経て、結局、専門経営者の手に移っていったのである。

#### IV J. ウォルター・トンプソン社の成長とロンドン進出

##### 1 雑誌広告の開発者 J. W. トンプソン

J. ウォルター・トンプソン社は1878 (明治11) 年の創業。今日のアメリカの大手広告代理店の中でも最古参を誇る名門。広告ビジネスを20世紀のれっきとし

た一産業に育て上げた同社の功績は高く評価されている。1910年から1970年まで60年間、同社の業績は常にアメリカ広告業界でトップの座を占めており、今日なおリーダーの一員である<sup>20)</sup>。

しばしば「近代広告産業の父」と呼ばれる 創業者の J. ウォルター・トンプソン (1847-1928) はピッツフィールド (マサチューセッツ州) の生まれでオハイオ育ち。南北戦争後ニューヨークへ移って小さな広告店 W. J. カールトン商会に勤めたが、1878年同商会を 1,300 ドル (一説に 500 ドル) で買収してトンプソン商会を興す。最初は劇場のプログラムの中に広告を入れる仕事をしていたが、間もなく雑誌広告 (magazine advertising) という未開拓の分野に進出して大成功をおさめ、1900年にはアメリカ内外 100 誌を超える雑誌の広告欄をほとんど一手に独占していた。当時、『ハーバース・マンズリー』のような月刊誌は誌面に広告を入れることを許していなかったが、雑誌に広告メディアとしての価値を認め、それに本格的に取り組んだのは、アメリカではおそらくトンプソンが最初であろう。彼はアメリカ人の平均的な家庭収入の多くが主婦によって使われている事実に着眼し、製造業者にとっても商人にとっても週刊誌や月刊誌にのる広告が、購買を左右する人の眼に直接触れる点で、雑誌が極めて有効なメディアになることを見抜いた最初の一人であった。そこで彼は考えた。もし多数の雑誌が広告宣伝に動員できるようになれば、広告主と雑誌出版社の双方にとって、その利益は計りしれないものがある。したがって、もしそれらの雑誌広告を一手に掌握することができれば、必ずや大手広告主の注目が集まるだろうと。

トンプソンの予見は的中し、アイディアは見事に実現された。雑誌社は改めて広告ページの価値を知らされ、広告主は雑誌に挿入される広告が各家庭で30日間も有効に作用し、全国的ビジネスの展開にとって雑誌がいかに迅速かつ経済的な広告メディアであるかを教えられた。広告ページは雑誌社にとっては大きな収入源であり、黄金の山であった。広告収入のお蔭で出版社は雑誌の質を向上させることができた。上質紙、イラストの多用、網版製版術の導入、優秀

な執筆者やアーティストの採用、も十分可能になった。トンプソンは『ゴディーズ・レディーズ・ブック』『ピーターソンズ・マガジン』『スクリブナーズ』『アトランティック』『ハーパーズ』『ノースアメリカン・レビュー』など当時のアメリカの代表的な雑誌の広告欄に独占的な地歩を築き、1896(明治29)年、社名を J. Walter Thompson Co. と改めた。同社の扱う全国広告の中にはイーストマンの「コダック」(写真機)、「メンネン・タルカム・パウダー」(滑石油)、それにプルードンシャル保険会社が含まれていた。プルードンシャル社の有名な宣伝文句「ジブラルタルの岩壁」は全国に広まり、全米に同社の堅実さをイメージさせ市場の拡大に大いに貢献したという。彼はまた雑誌の裏表紙を広告に利用した最初の広告人としても知られている。

1899年トンプソン社はロンドンのストランドに一室を借り、1人のアメリカ人と4-5人のイギリス人を雇ってささやかな広告代理店を開業した。イギリスに進出したアメリカ系広告業者の第1号である。アメリカ向けの広告を希望する欧州の広告主を探すのが主たる任務であった。

## 2 J. W. トンプソンから S. B. リーサー夫妻へ

第1次大戦中の1916年、高齢のトンプソンは引退を決意し、同社の副社長リーサーに50万ドルで営業を譲渡することになる。当時、トンプソン社は年商約300万ドル、すでにアメリカの大手広告会社に成長しており、ボストン、シカゴ、デトロイト、シンシナティのほかカナダのトロント、イギリスのロンドンに支店をもち、スペイン部を通じて西インドや中南米の新聞雑誌とも緊密に結ばれていた。

スタンレー・リーサー(Stanley Burnet Resor 1879-1962)はシンシナティの出身、イエール大学で歴史と経済学を修めた。さまざまな職場を体験したのち1904年から同地のプロクター&ギャンブル社の宣伝部に勤務。1908年彼の制作した広告がたまたまニューヨークの J. ウォルター・トンプソンの目にとまり、同社のシンシナティ支店の経営を任されるが、4年後の1912年トンプソン社の

副社長に抜擢され、ニューヨークに移り住むようになる。1916年、リーサーはニューヨークの金融機関にいたイエールの同窓 H. E. ワードから資金協力を得て、前述のように50万ドルでトンプソン社の経営を買いとり、翌年「広告史上、最初の完璧な女性コピーライター」と謳われた同僚のヘレン・ランズダウンと結ばれた。

スタンレー・リーサーとヘレン・ランズダウンの組み合わせは人格的、職能的いずれから考えても、実に素晴らしいパートナーシップであった。彼らの間にはアメリカ最大の広告会社のトップにふさわしい職能分担ができた。腕利きのライターでも、アーティストでもなかったが人間行動に鋭い洞察力をもっていたリーサーは市場調査とその社会科学的分析を重視し、他方、言葉に対するイマジネーションと豊かな愛情をもっていたヘレンは調査よりも直観を、定則や公式よりも経験を重視した。

繁栄を謳歌した1920年代、アメリカの広告支出は3倍に伸びた。この空前の成長期にリーサーはヘレンに匹敵する有能なコピーライター、J. W. ヤングを抱え、アイビーリーグ大学出身の多くの社員を採用して陣容を強化し、他方、クライアントの大整理を断行した。それまで300社もあったクライアントのうち地方の中小広告主を一掃して75社に絞り込んだ。最大広告主の中にはコールドクリームのボンズ、フルーツ缶詰のリビー、ユーバン・コーヒー、化粧石鹸ラックス、フライシュマンのイースト、クラフト・チーズなど著名な企業や商品が含まれていた。また広告技法の面でも、たとえば「ボンズ・コールドクリーム」を使って肌が若返ったという、ルーマニア女王その他著名婦人の証言を宣伝に使うなど、権威ある人の証言を商品の宣伝に利用する、いわゆる「証言」広告 (testimonial advertising) のパイオニアであったし、広告に写真を取り入れる点でもすばやく、1923年に有名写真家エドワード・スタイヘンとの契約ではローションの広告写真一枚に1,000ドルを支払っている。かくて1920年代末までにトンプソン社の扱い高は3,750万ドルを超え、第2位の N. W. エヤー社を大きく引き離していた。



### 3 ロンドン支店<sup>21)</sup>

1916年から閉鎖されていたロンドン支店は1919年に再開されたが、つづく1920年代はイギリスでも「広告黄金時代」であった。この時期に幾つかのアメリカ系広告会社——アーウィン・ワッセイ、ロード&トマス、マッキン-エリックソンそれにポール E. デリックなど——が新たに参入してきた。トンプソン社はロンドン支店長に腕利きのサム・ミーク氏を送り込んだ。主要な顧客は当然アメリカ系企業でリビー、干しぶどうのサン・メイド・レイズン、コールドクリームのパンズ、カテックス、防腐剤のリステリンであったが、注目すべきは新たにラックス石鹸のユニリーバとジェネラル・モーターズ(GM)が加わったことである。この時期、GMとトンプソン社との間には特約が成立し、GMが組立工場または販売会社を設けた国には必ずトンプソン社が支店を開設して、同社の広告宣伝活動を一手に引き受けることになっていた。その結果、欧州に10支店、エジプト1支店のほかさらに11の新支店が南アフリカ、インド、豪州、東インド諸島、カナダ、ニュージーランド、南米の各地に展開することになる。ロンドン支店はいわばそれらの統轄者であって、GMの広告コピーの大部分はそこで制作され欧州各国語に翻訳されていたし、またそこはアメリカ人、ヨーロッパ人の多数のスタッフが養成される訓練センターとしての機能も果たしていたようである。

GMの特約で急速に国際化したトンプソン社の営業網は1930年代に入って一挙に収縮し、支店長は更迭した。いうまでもなく大不況によるGMの自動車販売の不振が原因で、1930—35年の間に南米支店を除くすべての支店で特約が解除された。もっとも他方、ニューヨーク本社から回ってくるコカコーラ、ゼット(かみそり)、コダック、クエーカー・オーツという新しい大広告主の注文をうけて、喪失分を十分カバーすることができた。1933年、ロンドン支店はシカゴ大学出身のR. H. スミスを社長とする資本金5,000ポンドの株式会社(私会社)になり、業績ではイギリス第3位を占めていた。1936年、同社の業績はロンドン・プレス・エクステインジに次いで第2位に、そして1938年には

首位の座に就いた。

30年代の従業員数は約150人ないし250人と推測され、主要ポストはアメリカ人が占めていた。職場ではアメリカ人スタッフとイギリス人との間には帰属意識に微妙なちがいがあった。いわゆるロイヤリティの問題である。具体的には、広告主と親密な関係をもつようになったイギリス人社員が会社の顧客を携えて辞職し独立するケース、いわゆる「ブレイクアウェイ」が増えたことで、会社は対策に頭を悩ませたようで、戦後はトップ全員がイギリス人になっている。

ロンドン支店の広告注文は前記のようにアメリカ経由のものが多かったが、イギリス国内の顧客もしだいに増加した。1930年代末まで顧客数ではイギリス国内が50%、売上高では3分の2が国内市場、3分の1が外国であった。

#### 4 市場調査の先駆者

ロンドンのトンプソン社がイギリス広告産業の発展に寄与したことの一つは、アメリカ生まれの市場調査 (market research) の技術がいち早くロンドンにもたらされたことであろう。ダニエル・ポープによれば、アメリカでは1910年までに幾つかの大手代理店が広告キャンペーンのお添え物として予備的な市場研究を始めており、“Trade Investigation” といった専門の部門をおいていたという。1916年、トンプソン社の2代目経営者となったスタンレー・リーサーも市場調査に着目していた先駆者の一人で、彼は同社を買収すると同時に市場調査部を新設し、1919年までに計画部、統計調査部を設けていた。

ロンドンのトンプソン社では広告実施計画に先立って、5つの基本的質問事項を中心に的確な情報の蒐集がなされていた。この手続きは1912年、ニューヨーク本社 of リーサーによって開発されたといわれ、1919年から1967年まで同社のすべてのキャンペーンに採用されたという。5つの質問事項は次のとおりである。

(1) 何を売り込むのか？——その中味は何からできているのか、価格または重量は、製造業者の名声は、各サイズの需要はどうか？

(2) 誰に売り込むのか？——製品の買い手は誰か、消費者はそれを何に利用するか、消費者の間にどんなイメージがもたれているか？

(3) 何処へ売りたいか？——販路の地理的分布、流通経路、製品の店頭展示期間は。

(4) 何時売りたいか？——売れ行きに季節の差異があるか、何曜日が最もよく売れるか、売れる時間帯は。

(5) どのようにして売るか？——現在どんなメディアが使われているか、どのほどの広告費がつかわれているか、他にどんな販売促進方法が利用できるか。

同じ主旨のことがその後発行された同社のパンフレットの中でも繰り返されている。

「計画性のない広告活動は、丹念に蒐集された市場データに基づいて周到に企画立案された広告活動に対抗しえない。」

有効で説得的な広告をつくるには、綿密な関連資料の蒐集とその科学的分析が先行しなければならない、という営業ルールはひとりニューヨーク本社だけでなく、ロンドン支店でも直ちに採用されていた。1928年の「ホーリックス」、1929年の「ジレット」かみそりの宣伝活動にその忠実な実例がみられる。もっとも当時の市場調査は今日のレベルからすれば、はたして科学的分析の名に値するかどうかすら疑問視されるほど稚拙かつ粗雑なもので、路上の通行人に向けて大声で質問を浴びせるようなこともなされていたという。それでも1920年代のロンドンの広告業界で市場調査を実施していたのはトンプソンのロンドン支店とイギリス系広告代理店のロンドン・プレス・エクスチェインジの2社だけであった。ロンドン支店が株式会社組織になった1933年、同社はイギリス最初の市場調査会社「ブリティッシュ・マーケットリサーチ・ビューロー」

(British Market Research Bureau) を創設し、クライアントでない一般企業にも広く利用を呼びかけていたのである。

ところで丹念になされた市場調査の成果は続くさまざまなスペシャリストの仕事、たとえばコピーライターの仕事、にどのように結びつくのか明らかにされていない。トンプソン社のような大手代理店にとってさえ広告研究はまだ緒についたばかりであったのだ。同社の広告実務について1939年の出版物には次のように記されている。

広告に厳密な科学ではない。……しかし広告はその方法論や自律的なファッションにおいて、科学的なアプローチが可能である。まずデータの蒐集、周到な調査、検分、そしてテストがなされる。手元に集められた穀殻の山から小麦が選び出される。ここでようやくインスピレーションが働いて新しいものが生まれてくるのである。

#### 注

- 1) B. B. Elliott, *A History of English Advertising*, 1962, p. 215.
- 2) Terence Nevett, 'American Influences on British Advertising before 1920, in T. Nevett & R. A. Fullerton eds., *Historical Perspectives in Marketing*, 1988.
- 3) P. T. バーナムについては Nevett 前掲論文のほか, *Dictionary of American Biography* (1928); *Dictionary of Business Biography* (1986); 春山行夫『西洋広告文化史』(下), 1981, pp. 32-72 による。
- 4) Nevett., *op. cit.* p. 226.
- 5) 荒井政治「『アメリカの侵略』とイギリス産業」小松芳喬教授還暦記念論文集『近代化と工業化』1968所収。
- 6) Daniel Pope, *The Making of Modern Advertising* 1983, pp. 3, 5-6, 61, 伊藤長正ほか訳『説得のビジネス』1986, pp. 2, 4, 60.
- 7) E. S. Turner, *The Shocking History of Advertising*, 1965, pp. 172-73; 寺本益英『近代日本茶業貿易史』関西学院大学修士論文, 1992, 第4章。
- 8) 原田聖二「両大戦間のイギリスにおける新興産業の転換過程」『社会経済史学』36巻2号, 1970。
- 9) Alfred Chandler, 'The Growth of the Transnational Firm in the United States and the United Kingdom: A Comparative Analysis,' *Ec. Hist. Rev.*, 2nd Ser., Vol. 33, No. 3, Aug. 1980, p. 400.

- 10) 天川潤次郎「大衆消費時代の到来とアメリカ広告業者の役割——N. W. エヤー社の事例——」『宮崎産業経営大学論文集』1991. は同社の経営理念をとりあげている。
- 11) West, *op. cit.*, p. 139.
- 12) Sidney Pollard, *The Development of the British Economy 1914-1990*, 4th ed., 1992, p. 277.
- 13) Mira Wilkins, *The Making of Multinational Enterprise, American Business Abroad from 1914 to 1970*, 1974. 江夏健一・米倉昭夫訳『多国籍企業の成熟』(下) 1976, pp. 114-15.
- 14) J. W. Vaupel and J. P. Curham, *The World's Multinational Enterprises; A Sourcebook of Tables Based on a Study of the Largest U. S. and Non-U. S. Manufacturing Corporations*, 1974; West, *op. cit.*, p. 149.
- 15) West, *op. cit.*, pp. 150-53.
- 16) T. R. Nevett, *Advertising in Britain, A History*, 1982, p. 179.
- 17) ユニリーバ社については次の文献がある。中川敬一郎「企業成長とマーケティング」『比較経営史序説』1981所収; C. Wilson, 上田昊訳『ユニリーヴァ物語』上下, 1967; 杉崎京太「世界恐慌下の Unilever の発展—危機における「多国籍」経営」『白鷗女子短大論集』9巻3号, 1984.
- 18) *Economist*, Sept. 13, 1969, p. 75.
- 19) 以下のハイアム社とクロフオード社の例は West, *op. cit.*, pp. 172-76 による。
- 20) *International Directory of Company Histories* の 'JWT Group Inc.'; *The National Cyclopedic of American Biography*; J. M. Ingham ed., *Biographical Dictionary of American Business Leaders* の 'James Walter Thompson' および 'Stanley Burnet Resor.'
- 21) ロンドンの J. ウォルター・トンプソン社の経営については D. West, 'From T Square to T Plan: The London Office of the J. Walter Thompson Advertising Agency 1919-70,' *Business History*, Vol. XXIX, No. 2, April 1987 による。