

# アメリカの広告産業におけるマネジメントとクリエイティビティ

茂木崇<sup>\*1</sup>

## The Management and Creativity of the Advertising Industry in America

Takashi Mogi<sup>\*1</sup>

This paper analyzes the business model of the advertising industry in America.

Since 1961, management in European and American advertising industries have integrated various creative agencies and their related companies under holding companies. Currently, four mega-agencies dominate the advertising market around the world.

However, creativity has languished because of this movement toward mega-agencies. Since management have to maintain stock prices and need to act prudently, they have robbed the creative staffs of their creative freedom.

On the other hand, small creative advertising agencies called 'hot shops' enjoy creative freedom, and they are successful in producing effective advertising. But they don't have a lot of capital so it is tough for them to survive in the recession.

We analyze the advantages and disadvantages of mega-agencies and hot shops and make proposals to improve both management and creativity in the advertising industry.

### はじめに

本稿は、広告産業を文化産業の一つととらえ、アメリカの広告産業におけるクリエイティビティの発揮とマネジメント上の要請の相克を論じようというものである。

広告産業が文化産業であるという論点については異論もあろう。文化というとクラシック音楽や西洋美術を思い浮かべる向きは、それらと比べて広告は「低級」に思え、文化とは言えないと考えるかもしれない。

しかし、広告も含めて、マス・カルチャーに批判的な態度を取れば知識人としての良心を示したことになる。と考える、フランクフルト学派などに見られる立場には、筆者は批判的である。もちろん、資本主義には様々な欠陥があるのは言うまでもなく、ソ連が崩壊したのだからマルクスを読む意味はもはやないなどと考えてもいない。だが、資本主義に変わる経済システムが今のところ見つかっていない以上、資本主義に対して批判的な態度を取るだけでは学者の自己満足と言われても仕

方がないのではないだろうか。資本主義を有効に機能させるように知恵を絞る方がより有意義な知的営為なのではないか。広告制作にしても、企業などの利益の増大に貢献することを目指して行われるから広告制作は文化的な表現活動ではないと考えてみたところで、事態の改善にはつながらないのではなからうか。

このような問題意識に基づき、本稿では、アメリカの広告産業について下記の構成で論じる。メガ・エージェンシー化の結果、アメリカの広告はつまらなくなったという評価が多いため、まず1でメガ・エージェンシー化の過程を一瞥し、その功罪を分析する。ついで2では、クリエイティブ・スタッフがその才能を発揮できるようなエージェンシーのあり方について、特に優れたクリエイティビティを発揮しているホット・ショップのケース・スタディを中心に論じる。さらに3では、アメリカの広告産業における近年の動向をフォローしながら、アメリカの広告産業のクリエイティビティについてさらに考察を加える。

<sup>\*1</sup> 東京工芸大学工学部基礎教育研究センター講師  
2004年9月11日受理

## 1 メガ・エージェンシー化の功罪

欧米の広告産業における、持ち株会社方式による M&A を通じて成長を目指すメガ・エージェンシー化は、現在、オムニコム、インター・パブリック、WPP、ピューブリシスの主要 4 グループにまで集約されている。メガ・エージェンシーは、広告を制作するのみならず、マーケティング・リサーチ、メディア・バイイング、プロモーションなどといった多様なサービスをグローバルなレベルで企業に提供している。2002 年の全世界での総売上高は、1 位のオムニコムが 75.36 億ドル、2 位のインター・パブリックが 62.04 億ドル、3 位の WPP が 57.82 億ドル、4 位のピューブリシスが 27.12 億ドルとなっている<sup>1</sup>。また、広告及びマーケティング関連の売上に絞ると、この 4 つのメガ・エージェンシーで、全世界の市場の 69.4 パーセントの売上を占めている<sup>2</sup>。

アメリカの広告産業において、かつては持ち株会社という発想はなかったが、メガ・エージェンシーは利益の増大を望む株主の要求に応じて経営しなければならなくなっている。株式市場への上場は、広告産業の地位向上の点で意味があったことは確かである。

しかし、アルフレッド・チャンドラーをもじっていえば、「戦略は財務に従う」とでも表現すべき、最大限にレヴァレッジをきかせて M&A を図るメガ・エージェンシー化の結果、アメリカの広告からエージェンシーごとの個性が薄れたと言われている。企業文化の形成には長い時間がかかるが崩れるのは一瞬で起こりうるものであり、「アドバタイジング・エイジ」の前発行人のジョー・カッポーも、「ドイル・デイン・バーンバックの広告は、レオ・バーネットやシャイアット・デイの広告と明らかに異なった特色があった<sup>3</sup>」が、それも失われてしまったと述べている。

では、メガ・エージェンシー化は、どのような経緯で進んできたのだろうか。そして、その功罪はどんなところにあるのだろうか。まず、その歴史を一瞥してみよう。

欧米の広告産業におけるメガ・エージェンシー化は、1961 年に、マリオン・ハーパーが、持ち株会社インター・パブリックを創設したことに始まる。この持ち株会社方式は、一業種一社制というアメリカの広告産業における制約を打ち破るために採用された方式である。

一業種一社制は、クライアント側の要請から確立したものである。クライアント側が、広告会社が一業種で複数のクライアントを持つと、自社の情報が同業のライバルに漏れることになるのではないかと危惧したからである。しかし、この制約は、広告会社側からすると、一業種で複数のクライアントを獲得することができなくなるため、広告会社に成長の限界をもたらし制約でもある。

ハーパーは、複数の広告会社をその独立性を維持しながら持ち株会社の下に置くことによって、一業種一社制の制約を逃れられると考えた。そこで、ハーパーは、まずマッキャン・エリクソンとマースチョーク・アンド・プラットの二社をその下に置くことからインター・パブリックを始め、広告会社及び広告に関連する会社に次々と M&A を仕掛けていった。しかし、ハーパーは M&A を急激に進めすぎ、負債及び経費の管理を怠ったため、1967 年に失脚している。

とはいえ、ハーパーの失脚は、メガ・エージェンシー化というアイディアの失敗ということにはならず、その後もメガ・エージェンシーへの動きは続いた。

特に、1970 年に創設されたイギリスのサーチ&サーチは、大西洋をはさんで大規模に M&A を繰り広げた。チャールズ・サーチの側近によると、サーチの狙いは、巨大なマーケットシェアを獲得して傘下の代理店全てをサーチ&サーチの名の下に統一することにあった。そうすれば、行き場なくなったクライアントは、同一業種のクライアントと競合していてもサーチ&サーチに依頼せざるをえなくなると考えていたという<sup>4</sup>。しかし、サーチ兄弟も、その役員報酬が高額すぎるとして 1995 年には同社を追われ、新たにエージェンシーを起こしている。

そして、メガ・エージェンシー化は現在、4 大

<sup>1</sup> *Advertising Age*, April 21, 2003, p. S-4

<sup>2</sup> *ibid.*, p. S-3

<sup>3</sup> Cappel(2003) p. 88

<sup>4</sup> ミルマン(1989) p. 183

メガ・エージェンシーに集約される段階にまで達し、近年、メガ・エージェンシーは転換期を迎えていると言われている<sup>5</sup>。なぜなら、主だったエージェンシーの買収が完了したため、買収候補として残っているエージェンシーはわずかで、M&Aによる規模の拡大は限界に達しているからである。さらに、急速にメガ・エージェンシー化を図った結果、メガ・エージェンシー内における統合が十分でなく、スケール・メリットを発揮できずにいるという点も指摘できる。また、メガ・エージェンシーどうしの合併も、独占禁止法の障害があるとは言えありえないことではないが、それが起こったとしても、メガ・エージェンシーの経営手法に本質的な変化が起こるとは考えにくい。

メガ・エージェンシー化に対して、クライアント側は完全に満足しているわけではない。例えば、P&Gのロバート・ゴールドスタインは1986年に次のように語っている：

ばらばらに運営していたのでは貢献度の薄い代理店も、二つ、三つとまとめて、同列のネットワークとしてひとつの傘下で運営すれば、クライアントや社会の役に立つという言い分が、私にはどうしても解せませんね。

もし個別のネットワークを形成しているなら、完全に独立して運営されるべきで、お互いにいっさいのコミュニケーションを断ち、人事や情報の交流もないはずなのに、彼らの公式声明ときたら、それぞれの金銭的な規模をまとめるつもりはないということばかりです<sup>6</sup>。

2004年の今日でも、クライアント競合はクライアント側にとって大きな問題で、エイジェンシー・コンサルタントのジュディ・ニアは、クライアント競合は「持ち株会社レベルではそれほど問題ではないが、機密のアイデアが共有される可能性のあるアカウント・プランニングのレベルでは、深刻な問題でありうる<sup>7</sup>」と指摘している。

しかし、メガ・エージェンシー化を、権力の亡

者(mogul)による策略だと決めつけるのは早計である。メガ・エージェンシー化には、国際レベルではクライアント側による要請という側面もある。なぜなら、グローバルにビジネスを展開する多国籍企業は、グローバルな規模で広告に関するフル・サービスを提供してくれるメガ・エージェンシー一つに依頼して、効率よく広告を打ちたいという欲求を持っているからである。

メガ・エージェンシー化は、このクライアント側の欲求に応じて展開してきた側面があるのも確かである。中でも、メディア・バイイングについては規模の経済が如実に働くので、メガ化するメリットは大きい。現在、アメリカでは、最も小規模でも年間の扱い高が10億ドルを上回る14のメディア・エージェンシーが広告市場の大部分を押さえており、中規模なメディア・エージェンシーは経営が難しくなっている<sup>8</sup>。

また、メディア・エージェンシーのメガ化は、メディアのコングロマリット化に対して広告会社が交渉力を維持するための対応という側面もある<sup>9</sup>。

さらに、メガ・エージェンシーが株式市場に上場して会計報告を行っていることは、コンプライアンスという点でクライアントから信頼を勝ちうる一助となっている。

だが、広告制作のクリエイティブな側面となると、メガ・エージェンシー化は両刃の剣である。一業種一社制の制約を逃れるために特色の異なるクリエイティブ・エージェンシーを抱え込む方式で成長してきたため、それぞれのクリエイティブ・エージェンシーの個性を活かしつつ統合を図ることが難しいからである。

中には、メガ・エージェンシーの傘下に入ったクリエイティブ・エージェンシーの中にも、クリエイティビティ上の独立を維持しているエージェンシーもある。例えば、2でその広告制作について詳しく扱うが、アフラックやコンチネンタル航

<sup>5</sup> Feuer(2003) p. 34

この記事でフォイアはまた、エンターテインメントなり宝石なりニッチなマーケット押さえることができれば、小規模なメディア・エージェンシーにビジネスの可能性はあると指摘している。

<sup>9</sup> 中湖(2002) pp. 167-168

<sup>5</sup> 例えば、Taylor(2003)を参照のこと。

<sup>6</sup> ミルマン(1989) p. 198

<sup>7</sup> Fitzgerald(2004) p. S-12

空の広告で知られるキャプラン・セイラー・グループは、現在はピュブリシスの傘下に入っている。しかし、CEOのリンダ・キャプラン・セイラーは、彼女とピュブリシスのCEOであるモーリス・レヴィはよき友人関係にあるものの、レヴィはキャプラン・セイラー・グループの経営にほとんどコメントしないと述べている<sup>10</sup>。独自のスタイルを持つ彼女の広告作りに対して、利益を上げている限りにおいては口を差し挟まないということのようである。

とはいえ、レヴィは全てのエージェンシーにその独立性を認めているのではない。レヴィは彼の信奉するホリスティック・アプローチによって有機的にグループが機能することを狙っているが、現在のところ成功しているとは言えず、レオ・バーネットなどピュブリシスの傘下に入ってから彼の戦略に合わせる事ができず不振に陥っているエージェンシーも少なくない。

メガ・エージェンシーが統合に固執すると、マネジメント・コンサルタントのサム・ヒルが指摘するように、広告ビジネスが「広告製造ライン<sup>11</sup>」に成り下がる恐れがある。ヒルは、WPPがフォードをクライアントとして獲得するにあたって低価格戦略を取ったことを批判してこのように発言しているのであるが、フォードがWPPを選択した意図は「多くのエージェンシーが十分に良い仕事をすることができるので、一番安い料金を提供しているパッケージを選択しよう<sup>12</sup>」というものだったという。ヒルはさらに議論を進めて、新鮮なコマーシャルに乏しい現状では、クライアントが少数の優秀なクリエイティブ・スタッフを一本釣りし、イン・ハウスのクリエイティブ・スタッフがコモディティとしての広告業務をこなすこともありうる論じている。

メガ・エージェンシーの持つリソースの大きさは、確実に広告が出稿されなければ商売に響く企業にとって、魅力的に映る部分があるのは確かである。冒険的な策を取ることが難しくなっている大企業の場合は、なおさらそうである。話題のク

リエイティブ・エージェンシーの噂を聞きつけても、そのエージェンシーが傑作を連発できる保証はないことを考慮して、メガ・エージェンシーでいこうという無難な選択になるのもよくあることである。しかし、安全策として企業に選択されるだけでは、メガ・エージェンシーの発展の可能性は小さい。

今後、メガ・エージェンシーがそのスケール・メリットを活かすためには、国内レベルでは傘下に収めたエージェンシー間で差別化を図り、さらにクライアントの多様な要求に応えられるように広告会社及び広告関連会社のバラエティを確保するというのが一つの方向性であろう。

また、国際レベルでは、多国籍企業がそのグローバルな戦略とローカルなマーケットの文化を組み合わせようとするときに寄与しうるノウハウを提出できることが、ローカルなエージェンシーにはなしえないメガ・エージェンシーの存在理由であろう。P&Gのプレジデント(グローバル・ファブリック&ホームケア)のロバート・マクドナルドも指摘している通り、「グローバルなアイデアからその本質の部分を引き出ししてもらい、ローカルに翻訳して、解釈しなおすこと<sup>13</sup>」ができるエージェンシーを多国籍企業は必要としているからである。

さらには、広告産業の業態を見直し、業態の革新を図ることが必要であろう。これについては3で述べる。

## 2 ホット・ショップとクリエイティブティ

では、メガ・エージェンシー化によって、広告制作にはどのような変化が起こったのであろうか。アメリカではメディアのコングロマリット化が表現の多様性を制限することになるのではないかと懸念されているが、広告制作においてはこの懸念は妥当するのだろうか<sup>14</sup>。広告の制作にあたるク

<sup>13</sup> グレイザー他(2002) p. 55

<sup>14</sup> メディアのコングロマリット化を批判する代表的な著作として Bagdikian(1992)を参照。

また、アメリカには、ウィリアム・サファイアのように保守派の中にもメディアのコングロマリット化を懸念する論客があることに注意をはらっておく必要がある。最近でもサファイアは、コムキャストによる

<sup>10</sup> 筆者のセイラーへのインタビューによる(2003年12月17日)。

<sup>11</sup> Hill(2003) p. 20

<sup>12</sup> loc. cit.

リエイティブ・スタッフによる才能の発揮と、クライアント企業の利益の増大への貢献の双方の目標を達成できるようにするためには、エージェンシーはどのような組織であるべきだろうか。

従来の研究では、このような問いに答える研究は十分に蓄積されてきたとは言えない。そうした中で、Hackley(2003)は、英米のクリエイティブ・スタッフとアカウント・プランナー及びリサーチャーへの定性的インタビューに基づき考察した最近の研究の一つである。インタビューに基づいてハックリーは、クリエイティブ・スタッフは、消費者を広告の美的・直感的な側面を重視して関わっていると考えているのに対して、アカウント・プランナー及びリサーチャーは、消費者を広告や消費とはシンボリックなレベルで関わっている自発的に意味を探索する人と考えている<sup>15</sup>という洞察を引き出しているが、推測の域を出ないとしている<sup>16</sup>。

筆者もニューヨークにおいて取材<sup>17</sup>を行ったが、ハックリーと同様にそこから得られた知見に基づく考察は推測の域を出ない。しかし、ホット・ショップとも呼ばれる話題性に富んだ広告を制作している小規模なクリエイティブ・エージェンシーを観察することによって、クリエイティブ・スタッフの才能を引き出す組織のあり方を議論できるのではないかと考えて取材を行ったので、以下にその成果を整理して述べてみたい。

さて、アメリカ・マーケティング協会が定義しているように、広告は「メッセージのなかで識別可能な営利企業や非営利的組織または個人が、特定のオーディエンスに対して、製品、サービス、団体またはアイデアについて、伝達または説得をするために、さまざまな媒体をとおして行う、有料の非人的コミュニケーションである<sup>18</sup>」。

そして、この目的を達成するために、キャッチフレーズ、デザイン、音楽などの助けを借りる。

アメリカの広告制作においては、キャッチフレーズやデザインから出発することは少なく、アイデアから出発することが多い。

アイデアを十分に定義することは難しい。広告制作におけるアイデアは、辞書的に述べれば、製品やサービスの特色をそのまま列挙したのではなく、それに基づいた消費者の心に訴えるような表現のコンセプトと言いつるが、これだけでは特に有意義な説明ではなからう。ただ、この定義によって、アイデアとアカウント・プランナーによるアカウント・ブリーフィングとの違いを説明することはできる。すなわち、アカウント・ブリーフィングは、コンシューマー・インサイトを調査で探り、顧客に特にアピールしたい製品やサービスの特色をことばで表現したものである。

また、広告制作におけるアイデアとアイデアを生み出す過程について論じた著作のうち、最もよく読まれてきた文献の一つにヤング(1988)があるが、そこでヤングは、まず資料を集め、それを咀嚼し、考え抜いて行き詰った後に、「既存の要素の新しい組み合わせ<sup>19</sup>」を思いつくとしている。ただし、誰にでもこのような知能労働ができるわけではないので、ヤングは「アイデアマンの供給過多が起こるといような実際上の危惧はまずない<sup>20</sup>」と考えている。

キャッチフレーズやデザインのみが評価され、製品などの情報の伝達が疎かになってはならない。例えば、バドワイザーの Wassup? のコマーシャルはカンヌその他の広告賞を受賞し、アメリカのコメディ番組における定番のフレーズとして現在でも頻繁に使われており、ポップ・カルチャーとして定着している。しかし、このCMはキャッチフレーズが一人歩きしてしまい、バドワイザーの売り上げには貢献しなかった<sup>21</sup>。したがって、広告としては失敗したと言わざるをえない。この例から分かるように、広告の難しさ及び面白さは、文化的な表現活動を情報の伝達という制約の中で行わなければならないところにある。

では、このアイデアから出発して広告制作に至る過程でクリエイティブ・スタッフの才能を引

ディズニーの買収案の提示というニュースに接し、コングロマリット化を批判している (*The New York Times*, February 16, 2004)。

<sup>15</sup> Hackley(2003) pp. 328-329

<sup>16</sup> *ibid.*, p. 328

<sup>17</sup> 取材期間は2003年12月15日-23日。取材対象者は、本章末尾のリストを参照されたい。

<sup>18</sup> 岸ほか(2000) p. 5

<sup>19</sup> ヤング(1988) p. 28

<sup>20</sup> ヤング(1988) p. 19

<sup>21</sup> ジーマン(2003) pp. 27-28

き出す組織はどうあるべきだろうか。

まず、先に言及したリンダ・キャプラン・セイラーのケースを見てみよう。

セイラーは、ユーモラスで温かみがある話題性豊かな広告作りで知られている。またトイザラスの'I Don't Wanna Grow Up'などジングルを効果的に活用することも多い。

もともと何かでスターになりたいという願望をセイラーは強くもっていたが、そのキャリアは広告ビジネスではなく、ミュージカル女優としてスタートさせている。しかし、女優としてのキャリアが行き詰ったため、生活の必要もあって広告産業に移ってきた<sup>22</sup>。そして、J.W.トンプソンなどを経て、1997年にキャプラン・セイラー・グループを立ち上げた。その後、グループは BCom3 の傘下に入ったが、BCom3 がピュブリススに買収されたのに伴い、現在はピュブリススの傘下にある。現在、同グループの年間扱い高は2億3000万ドルに達している<sup>23</sup>。そして、彼女の現在の正式な肩書きは、同グループのCEO兼チーフ・クリエイティブ・オフィサーである。

セイラーは、文化におけるビッグ・バン現象に注目している。彼女は、iMac、ナイキの Just Do It、グッチ、マーサ・スチュワート、HBOのマフィア・ドラマ「ザ・ソプラノズ」、スターバックスなどをビッグ・バンの例として挙げ、これらは全て、アイデアから出発して、迅速に文化の世界を支配するようになったとしている<sup>24</sup>。

そして、広告もビッグ・バンを引き起こすことができるというのが、セイラーの広告哲学である。彼女によると、広告はロケット・サイエンスではなく<sup>25</sup>エンターテインメントであり<sup>26</sup>、広告の説得力はユーモアによってもたらされる<sup>27</sup>。そして、彼女の広告制作プロセスを次のように説明している：

結局、私たちの最良のアイデアは、一見

したところランダムな出来事からしばしば生まれてくる。私たちはプレッシャーに満ちた環境の中で働いている。そして、一度リリースされると、私たちの作品は、文化の中で飛躍的に拡大していく傾向がある。こうして、スウェーデンのノーベル財団には知られていないが、キャプラン・セイラー・グループのビッグ・バン理論は発見された<sup>28</sup>。

以上の説明を敷衍すると、ビッグバンを起こすために、彼女のエイジェンシーではクリエイティブ・スタッフをあえて取り散らかした環境に押し込め、締め切りでせきたて、カオスを起こさせる。そこから、ひらめきが生まれてくるという<sup>29</sup>。

例えば、ハーバル・エッセンスの場合のひらめきは、行き詰ったセイラーが、メグ・ライアンのようなセレブリティを使ってごまかそうかと考えていたときに起きた。髪を洗うという行為にはエクスタシーがあると気づいたのである<sup>30</sup>。そして、シャンプーしている女性が感極まって'oh yes... oh yes... Yes! Yes! YES!'と口にする広告を作り上げた。

この広告は若干セクシャルであるため、ニューヨーク女性広告連合から最も醜悪な広告に与える賞を獲得したが、シャンプーの売り上げには貢献した。シャンプーの医学的効用ではなく、シャンプーという行為の楽しさを伝えることに成功したからである。

また、アフラックの広告の場合、彼女のグループが広告を手がける前は、優良な保険会社ではあったが、一般的な知名度という点では0に等しかった。それをアヒルのCMで一気に同社の知名度を上げることに成功したが、一見したところ、保険とアヒルは結びつかない。このCMは、やはりCM制作に行き詰った彼女のスタッフが怒った調子で「アフラック」と叫んだところ、それがアヒ

<sup>22</sup> Sampey(2003) p. 32

<sup>23</sup> *Adweek*, April 7, 2003, p. 45

<sup>24</sup> Thaler et. al.(2003) p. 5

<sup>25</sup> *ibid.*, p. 4

<sup>26</sup> セイラーは名刺に「広告とエンターテインメント」と刷り込んでいる。

<sup>27</sup> 筆者のセイラーへのインタビューによる。

<sup>28</sup> Thaler op. cit., p. 4

<sup>29</sup> 以上は Thaler et. al.(2003)の説明しているところだが、同書の記述は割り引いて理解する必要があるであろう。というのも、グループ発足直後は汚いオフィスで仕事をしていたのかもしれないが、成功した後に移転した現在のオフィスはよく整理整頓されており、またセイラー自身きれいな好きという印象を筆者は受けた。

<sup>30</sup> *ibid.*, pp. 52-53

ルの鳴き声に似ているのに気づいたところから生まれたという<sup>31</sup>。

コメディ番組のスケッチとしても十分通用するアフラックのCMはシリーズ化され大人気となり、多くのメディアで取り上げられるだけでなく、アフラックの売り上げを大きく伸ばした。このCMは、アフラックの企業哲学を何一つ説明しておらず、企業名を浸透させるタイプのCMであるが、アフラックがもともと優良企業であったため、効を奏することに成功した。

セイラー・グループはこのような広告ばかりでなく、破産に瀕したコンチネンタル航空をゴードン・ベスーンCEOが再生しようとした時には、ベスーンの再生戦略をストレートに訴える広告を制作している。例えば、運行時間を正確に守るといふベスーンの戦略をそのまま広告のメッセージとしたのである。フライトの遅れにいらいらしているビジネス・パーソンに訴えるには、時間を正確に守るといふ企業の新しい姿勢を明確に打ち出すのが効き目があると考えたからである。

いずれの場合でも、セイラー・グループの広告制作は、企業と顧客の間にエモーショナルな絆を築き上げることを目指し、エージェンシーは成長を遂げてきた。

とはいえ、彼女のキャラクターを核としたエージェンシーの個性は、エージェンシーが成長するにつれて、それを維持し発展させることが難しくなってくる。5人でスタートした同グループは現在では130人ほどの従業員を抱えるに至り、ビルの2フロアをオフィスとして使っているが、こうなるとセイラーが重視する気さくなおしゃべりからアイデアを生み出すというプロセスを実行するのは難しくなってくる。しかし、セイラーは自らのエージェンシーを「アメリカで最も急速に成長しているエージェンシー<sup>32</sup>」として売り込んでおり、エージェンシーのさらなる拡大を目指している。

セイラーは、デイビッド・レターマンよりもジェイ・レノを好むという。また、ロビン・ウィリアムズもお気に入りだという<sup>33</sup>。このような感性

の持ち主なら、より大きなクライアントを獲得するという考え方になるのも納得出来るところである。セイラーは、最近になってP&Gをクライアントとして獲得したことを大いに誇りとしている<sup>34</sup>。

この一方で、エッジの切れ味を失いたくないと考える広告の作り手は違った選択をしている。「アド・ウィーク」が、2003年度の「あなたが知らない最良のクリエイティブ」の一組として選出した<sup>35</sup>ピーター・ロッシュとジョン・ホップズのコンビは、そのような作り手の例である。

コピーライターのロッシュとアートディレクターのホップズは、バトル・ボグル・ヘガティ・ニューヨークでコンビを組んでおり、リーヴァイスの *Dangerously low* や雑誌「ローリング・ストーン」など、不良がかった持ち味の広告で有名である。同エージェンシーの年間扱い高は、2億9300万ドルである<sup>36</sup>。

二人は、大きなエージェンシーに移籍しないかという誘いは受けているが、金銭的誘惑に負けて移籍しないようにしているという<sup>37</sup>。というのも、二人はJ.W.トンプソンで出会ったのであるが、ここでは二人は才能を発揮することができなかったからである。

J.W.トンプソンのような大きなエージェンシーでは、自分たちの上にクリエイティブ・ディレクターだけでも三段階ほど上司がいて、アイデアをつぶしてしまう。賞を獲得するよりも、オーディエンスに受けるよりも、自分たちが納得する作品が作れるかどうかの方が重要だと考える彼らは、普通のアメリカ人 (Joe America) 的な発想に基づき最良のアイデアよりも次善のアイデアを採用するという安全策には我慢がなかった。

クリオ賞の事務局長のアンドルー・ジャフィは、広告ビジネスの革新を模索した著作で、「シニア・パートナーと一番下のスタッフとの間に二層

<sup>31</sup> 同じく、筆者のセイラーへのインタビューによる。

<sup>32</sup> Parpis(2003) p. 22

<sup>33</sup> *Adweek*, April 7, 2003, p. 44

<sup>34</sup> 以下、移籍をこぼむ理由については、筆者のロッシュとホップズへのインタビューによる。(2003年12月17日)

<sup>31</sup> *ibid.*, p. 20

<sup>32</sup> *ibid.*, カバー裏折り返し

<sup>33</sup> 筆者のセイラーへのインタビューによる。

以上の分離がないようにせよ<sup>38</sup>」と提案している。この二人の場合、まさに大企業の官僚機構の中で行き場を失ったケースである。

現在は、彼らの上司としてクリエイティブ・ディレクターがおり、またアカウント・プランニング部門は別にあり、そこからクリエイティブ・ブリーフが回ってきて、彼らはそれにしたがって作業をするという役割分担で仕事をしている。

彼らの才能を引き出すインセンティブとして、例えばストック・オプションの権利を与えることは有効ではない。ロッシュのように、アメリカのテレビCMの95パーセントは「全くありきたり<sup>39</sup>」で、「広告は嫌いだが、自分たちのやってることは大好きだよ<sup>40</sup>」と考えているクリエイターのやる気をかきたてるのは、「ファンキーにやってくれ<sup>41</sup>」と方向性を提示し、後は自由にやらせようとする「ローリング・ストーン」の編集長兼発行人のジャン・ウェナーのような人物である。

では、広告制作は小さなエージェンシーでクリエイターの自由を最大限尊重すればうまくいくと結論できるかという点、問題はそれほど単純ではない。

まず、エージェンシーの経営上問題となることとして、スモール・エージェンシーは資本力に乏しいことが挙げられる。例えば、マッド・ドッグズ・アンド・イングリッシュメンは、2001年にアメリカ広告業協会(4A's)のオ・トゥール賞(O'Toole General Excellence Awards)を年間扱い高で3000万ドル以下のスモール・エージェンシー部門で受賞している<sup>42</sup>。それでも、ITバブルの崩壊後は連日にわたってクライアントを失い、一時はメガ・エージェンシーの傘下に入ることも考えた。しかし、何とか持ちこたえることができた、共同経営者のロビン・ハファーズは語っている<sup>43</sup>。

この点で、そのクリエイティブ上の独立を維持し続けることができるのならば、スモール・エージェンシーがメガ・エージェンシーの傘下に入ることは有意義な戦略であろう。

また、スモール・エージェンシーに限ったことではないが、クリエイターの年齢及び旬という問題がある。特に、個性的なクリエイターほど、時代の感性とずれてきたときにその才能があだになる。ロッシュとホップズの場合、二人はニューヨークではダウンタウンを好み、余暇には音楽活動を楽しんでおり、ここから広告制作のインスピレーションを得ている。とはいえ、彼らが10年後に今と同じように若者向けの作品を制作することには困難が伴うであろう。そして、10年後の二人がどんな円熟した味を出すかを今から予測することができるはずもない。

クリエイティブ・スタッフの一つの生き方は、その適性がある場合には、自らの制作した広告に共鳴するクリエイターを集めてエージェンシーを起こすことである。そして、対外的には広告塔になって、自らのキャラクターでもってエージェンシーのクリエイティブ上の特色をアピールし、対内的には自分と同様に束縛を嫌うクリエイターを管理しようとするのではなく、緩やかなパートナーシップを組むことである。そのためには、エージェンシーの成長よりも、スタッフ間のクリエイティブな人間関係を楽しむのを優先させることが必要である。さらに、クリエイターの生態を理解し、信頼関係を築くことができる財務スタッフを持つことが望ましい。

前述のマッド・ドッグズ・アンド・イングリッシュメンはそのようなエージェンシーと言える。同エージェンシーは、シャイアット・デイでの仕事に飽き足らなくなったニック・コーエンが起こした<sup>44</sup>もので、伝統的なコピーライターとアートディレクターのコンビにとらわれず、「コーポレート・パンク／裏切り者の広告の戦士」といった雰囲気の中でグループで作業することを重んじている<sup>45</sup>。

<sup>38</sup> Jaffe(2003) p. 38

ibid. pp. 36-37によると、特に100人以下のエージェンシーで二層以上の分離がないようにすべきだとしている。

<sup>39</sup> 筆者のロッシュとホップズへのインタビューによる。

<sup>40</sup> Parpis, op. cit., p. 22

<sup>41</sup> 筆者のロッシュとホップズへのインタビューによる。

<sup>42</sup> [http://www.aaaa.org/news/news\\_releases.asp?view=detail&val=127](http://www.aaaa.org/news/news_releases.asp?view=detail&val=127)

<sup>43</sup> 筆者のハファーズへのインタビューによる。(2003年12月16日)

<sup>44</sup> コーエンは同エージェンシーのサンフランシスコ・オフィスを開き、ニューヨークは、現在はハファーズが取り仕切っている。

<sup>45</sup> [http://www1.iwon.com/home/careers/company\\_profil](http://www1.iwon.com/home/careers/company_profil)



共同経営者のハファーズは、アメリカの企業ではM&Aによる企業のオーナーの交代が多いため、常にことばによる説明ができるようにしておかなければならず、そのために日本と比べてアメリカの広告は理屈っぽくなっているとしつつも、自分たちのニッチはユーモラスな広告を作ることにあり、エージェンシーのカルチャーが希薄にならないように常に留意しているという。そして、スタッフの採用にあたっては、インターンを経験してもらい、同エージェンシーのカルチャーにフィットした人を採用することによって、エージェンシーのカルチャーを維持し発展させるようにしているという<sup>46</sup>。

以上のケーススタディを通じて見えてくるのは、フレンドリーで談論風発の職場環境がいかにかクリエイティビティにとって重要かということである。もちろん、マーケティング・リサーチのデータを踏まえることも重要ではあるのだが、広告制作を楽しんでいないクリエイティブ・スタッフによる広告作品はつまらないものとなり、消費者もつまらなく感じるのは当然である。自由な環境でクリエイターにそのクリエイティビティを發揮させることこそが、クリエイティブ・エージェンシー最大の資産である。

### 3 文化産業としての広告産業

さて、アメリカの広告産業は今後、どのようにクリエイティビティを發揮していくのであろうか。

近年、特にITバブルの崩壊後、アメリカの広告主は広告会社の仕事内容に満足していない。このことは、報酬を巡る数々の対立から明らかである。アメリカの広告産業では、報酬制度は既にコミッション方式よりもフィー方式の方が主流になっているが、この変化をもってしても、広告主は広告会社が要求する報酬に納得していないのである。

まず、ここ数年の新しい動向として、企業の購買担当部（プロキュアメント）による報酬の吟味

が挙げられる。ファイザー製薬に至っては広告会社の担当社員の給与額の提示を求めるに至り、ドイチュはファイザーとの取引を停止するに至っている<sup>47</sup>。今後、広告主が広告会社に管理会計上の情報までも情報開示を迫るのが増加する可能性があるが、だとすれば広告主側も自社の同種の情報を開示しなければアンフェアであろう。

また、適切な広告会社を選択できるようにコンサルティングするサーチ・コンサルタントも、広告会社を苦しめている。サーチ・コンサルタントは、自らの美的センスを駆使して広告会社のクリエイティブ力を批評するのではなく、客観的な基準を立てて広告会社選択にあたっての判断基準を提供する。代表的なサーチ・コンサルタントの一人であるリチャード・ロスは、サーチ・コンサルタントは企業と広告会社の間の通訳の役割を果たす<sup>48</sup>と述べている。

しかし、広告会社の側はサーチ・コンサルタントに対して様々な不満を表明している。代表的な批判には二種類あり、一つはサーチ・コンサルタントは実際にはバイアスをもっているというもので<sup>49</sup>、もう一つはサーチ・コンサルタントが様々な不正行為を働いているというものである<sup>50</sup>。このような批判の根底には、サーチ・コンサルタントが間に入って企業からフィーを獲得すると、広告会社のフィーの取り分がその分だけ少なくなるという不満がある。

こうした広告主と広告会社との対立の背景には、広告の費用対効果について様々な計量モデルが開発されてきたものの、現在のところ、広告主と広告会社の双方を満足させるレベルには到達していないという事情がある。

しかし、企業の業績は広告以外にも様々な要因

<sup>47</sup> セビル(2003) p. 2

<sup>48</sup> 筆者のロスへのインタビューによる。(2003年12月15日)

<sup>49</sup> Comiteau(2003) p. 17

この記事によると、ロスがコンサルティングに関わると、クライアントはドイチュを選択しない傾向にある。そして、ドイチュのCEOドニー・ドイチュは、ロスはバイアスを持っているとして、公の場でロスを批判している。このような対立は、サーチ・コンサルタントを格付けするコンサルタントも必要だということの意味するのかもしれない。

<sup>50</sup> 具体的には Drake(2003) p. 83 を参照。

e/0,15623,350.00.html

<sup>46</sup> 筆者のハファーズへのインタビューによる。ハファーズはまた、日本の広告はきれいだが、デザインに依存し過ぎているとも述べている。

によって左右されるため、定量的に広告の効果を測るのには限界があるという前提に基づいて、広告を評価する必要があるだろう。そして、定量的な評価と並行して定性的な評価を重視すべきであろう。その際にキーワードとなるのは「文化」であると筆者は考える。

筆者が広告産業の文化産業としての側面を重視すべきだと考える理由は二点ある。一つは広告作品が文化的生産物としての魅力を求められる動きがアメリカで起きていることで、もう一つは文化的に魅力がなければクライアント企業が成功できないということである。以下、順に説明する。

近年、パーソナル・ビデオ・レコーダー(PVR)が、日米共にテレビ業界と広告業界において危惧の念をもって迎えられている。PVRは、テレビ番組を録画しながら、コマーシャルを飛ばしつつ番組を見ることができると、テレビCMが消滅することになるのではないかと恐れられているからである。

もっとも、新しいテクノロジーが登場すると、必ずと言ってよいほど、これまでのメディアのあり方を全否定する言説が登場するが、そのような言説は必ずしも正しくはない。ラジオが登場した時に新聞は消滅するとささやかれたが、新聞は消滅しなかった。同様に、テレビが登場しても、新聞・ラジオ共に消滅しなかった。テレビCMにしても、ながらでテレビを見ている視聴者の全員がPVRの愛好者になるとは限らないであろう。

ただし、新しいテクノロジーの登場によって、これまで全盛を誇っていた既存のメディアがその役割を限定される傾向はあり、テレビCMをその主な収入源としてきた広告会社も、新たな広告ビジネスを模索する必要に迫られている。企業の側からも、「30秒テレビ・スポットを乗り越えたやり方があるに違いない<sup>51</sup>」という意見が出されている。

このようなテクノロジーの出現を一つの背景として、アメリカの広告産業はハリウッドの映画産

業との連携を強めており、この連携はM+Vと呼ばれている。Mはニューヨークのマディソン街から取られ、Vはハリウッドのヴァイン通りから取られている。

アメリカの東海岸と西海岸は文化的に異なっており<sup>52</sup>、メディア産業においてその連携は必ずしも円滑なものではなかった。アメリカの映画俳優は日本ほどテレビCMに出演してきておらず、アメリカにおけるアカウント・プランナーの草分けの一人であるジョン・スティールも述べている通り<sup>53</sup>、日々大量の広告にさらされてうんざりしている平均的アメリカ人にとって、映画館で映画を見ている途中に広告が入ってくるのは神経を逆なでされることである。

したがって、プロダクト・プレイスメントという映画の本編において使用する商品を企業とタイアップして広告するという近年になって盛んになってきた方式は、これまで皆無だったわけではないものの、大々的には行なわれてこなかった方式である。

例えば、「ミッション・インポッシブル(Mission Impossible)」においてノキアの携帯電話を登場させるために、ノキアは100万ドル<sup>54</sup>を支払っている。映画への観客の感情移入を利用して、製品の広告も行ってしまうという戦略である。

また、プロダクト・プレイスメントは映画ばかりでなくテレビ番組でも活発化してきている。あからさまな例としては、FOXの「アメリカン・アイドル(American Idol)」があり、審査員の前にコカ・コーラが置かれるというプレイスメントが話題になった。また、もっと微妙に行っている例としては、ニューヨークに実際にオープンさせるレストランをその開業の模様から追っていくリアリティ・プログラムであるNBCの「レストラン(The Restaurant)」がある。なお、この番組の共同制作者兼エグゼクティブ・プロデューサーのベン・シルバースタインは、一つの番組でプロダクト・プレイスメントする企業は少ないほうが良いと考

<sup>51</sup> Stengel(2004) p. 17

P&Gのグローバル・マーケティング・オフィサーであるジム・ステンゲルが、アメリカ広告業協会(4A's)のメディア・コンフェレンスにおいて行った発言(2004年2月12日)。

<sup>52</sup> 具体的な相違については、例えば村中(2003)を参照のこと。

<sup>53</sup> Steel(1998) p. x

<sup>54</sup> 平久保・松前(2002) p. 257

えている<sup>55</sup>が、この点については実験段階ゆえまだ定説はない<sup>56</sup>。

さらに、CMを早送りされずにすむように、1分間の短編映画の前半の30秒分をまず放送し、後半の30秒分はいつ放送されるのかを明かさないうことによって視聴者がCMを見ざるをえないようにさせようという試みもなされている。NBCの1MMがそれだが、現在までのところは実を結んでいない<sup>57</sup>。

上述したような展開は、広告制作にこれまで以上にコンテンツ制作能力が求められるようになることを意味している。無料で番組を見られるのだから間につまらないCMを見せられるのは仕方のないことだという論理は、PVRの登場によってもはや説得力は失なわれていると言える。これまでも、スーパーボールのハーフタイムのCMのように、あえてCMだけでも見たいという愛好家を生むCMはあったのであり、あえて時間を割いても、有料でも見たいという広告表現を開発していかなければ、テレビCMは20世紀型マスメディアのビジネス・モデルとして終焉を迎える可能性も否定はできない。

コンテンツが重視される上述したような展開が進むと、コンテンツ作りで優位な者が広告制作でも優位を占めるようになるため、コンテンツ制作業種から広告産業へ進出しようとする者も出てくるであろう。

これに対して、広告産業の側から広告産業の枠を超えた展開を図ろうとしているのが、ドイツのCEOのドニー・ドイツである。彼はCNBCで「ビッグ・アイデア (The Big Idea with Donny Deutsch)」というニュースショーのホストを務め、NBCでドナルド・トランプと共に「見習い人 (The Apprentice)」というリアリティ番組に出演し、メディア・セレブリティになることを目指す一方で、

「ニューヨーク・デイリーニュース」のモーティマー・ズーカーマン発行人らと共に雑誌の発行に乗り出そうとしている。これまでのところ「ニューヨーク」の買収には失敗したが、現在は「タイム・アウト・ニューヨーク」や「ニューヨーク・オブザーバー」などの買収を目論んでいると伝えられている<sup>58</sup>。ドイツの試みはまだ模索の段階であるが、彼は広告ビジネスの限界を自覚したためにこのような動きに出ているものと考えられる<sup>59</sup>。

さて、第二の論点である文化的に魅力がなければクライアント企業が成功できなくなっている点に移ろう。

「アドバタイジング・エイジ」のコラムニストのボブ・ガーフィールドは、「広告は芸術的な道具を活用するし、またその道具を上手に活用しなければいけないが、しかし本質的には広告は芸術ではない。広告は商業である。広告はものを人々に売るというたった一つの理由のために存在している<sup>60</sup>」と述べている。

このように商業と芸術を二分する見方は広告産業において少なくない<sup>61</sup>が、この見解は経済活動の文化的側面を捨象して考えている点で問題がある。

本稿では紙幅の関係上十分に議論することができないが、経済活動には文化的な側面があり、ブランド論や創造階級に関する議論などを参照して議論する価値がある。

ブランド論では、中でも片平(1999)などが展開するパワー・ブランド論は、経営者の夢やビジョンを強調している。確かに、同書がパワーブランドの例として挙げているメルセデス・ベンツ、コカ・コーラ、BMW、ソニーなど<sup>62</sup>は、新たなライフスタイルを創造するのに成功したからこそ、利益を上げるのに成功している。

<sup>55</sup> Stilson(2004) p. S-2

<sup>56</sup> なお、ラルフ・ネーダーが顧問委員会の会長を務めているコマーシャル・アラートは、プロダクト・プレイスメントが適切なものとなることを目指した運動も展開している。同団体のホームページは、<http://www.commercialalert.org>。

<sup>57</sup> 1MMがいかにか失敗しているかについては、下記を参照のこと。  
<http://www.geocities.co.jp/Hollywood-Miyuki/4222/tvs/1mm.htm>

<sup>58</sup> *Advertising Age*, February 16, 2004, p. 27

<sup>59</sup> ドイツは、アメリカの2大広告業界誌である「アドバタイジング・エイジ」と「アド・ウィーク」の双方で、2003年度のエージェンシー・オブ・ジ・イヤーに選ばれている。

<sup>60</sup> Garfield(2003) p. 129

<sup>61</sup> アメリカ広告業協会(4A's)のCEOのバーチ・ドレイクも、筆者のインタビュー(2003年12月15日)で、このような見解を示している。

この点で、ブランド論の権威であるデービッド・アーカーが、メガ・エージェンシーに批判的であるのは興味深い。プロモーション、コーポレート・デザインなどコングロメリットを構成する様々な組織は「互いに相容れない独特の文化と展望を持っていた<sup>63</sup>」ため、シナジー効果を発揮できていない、というのがアーカーの評価である。そして、広告コンセプトよりもブランド・アイデアの方がより重要であるという議論を展開している。とはいえ、アーカーも広告を全否定しているわけではなく、ブランド構築という意識をもって広告の制作にあたることの重要性を説いていると理解すべきである。

また、Brooks(2000)は、ヒッピーのボヘミアンの価値観とヤッピーのブルジョア的価値観という対立した価値観が融合したところに、「ボボス」と呼ぶべき新しい支配階層が生まれたという議論を展開している。これによって、消費スタイルも変化し、カウンターカルチャー的資本主義者が生まれた<sup>64</sup>。さらに、同書を受けて、Florida(2002)は、IT産業の隆盛と文化の関係を調査し、ゲイやボヘミアンに寛容な都市では経済が発展すると議論している<sup>65</sup>。

物質的な豊かさを享受している消費社会においては、広告産業は、企業の経済活動を通じた文化の創造にあたって、企業と顧客をつなぐインターフェイスの役割を果たす必要がある。このため、広告産業は、企業の哲学を伝える広告作りをするのみならず、企業の戦略策定におけるパートナーとしての役割を果たすことが求められるようになっている。

この点で、近年のコンサルティング業と広告産業とのオーバーラップは、広告産業のレゾン・デートルがどこにあるのかに再考を迫る動きである。中でも、WPPのCEOのマーティン・ソレルは、クラフト・フーズでマーケティングに携わってき

たアン・ファッジ<sup>66</sup>をヤング・アンド・ルビカムの会長兼CEOに据えるなどして、業態の革新を図ろうとしている。

筆者は、欧米の広告産業におけるM&Aを一概に否定するものではない。自ら事業を立ち上げるよりも、既に成功している企業を買収した方がより速く成長を実現することができるという考え方に一定の合理性があることも確かである。また、財務だけにしか関心がないとしばしば批判の対象となるWPPのCEOのマーティン・ソレルにしても、M&Aだけが彼の関心事ではなく、先に言及したファッジの登用など広告ビジネスに新風をもたらす数々のビジネス戦略上のアイデアを導入してきているのも事実である<sup>67</sup>。

しかし、アメリカの広告産業には、何をクリエイトしたいのかという立場からエージェンシーの組織を構築しようという視点が十分でなかったのも事実だと筆者は考える。このままでは、広告会社がコモディティ製造業としてコストを縛られ、やみくもな競合プレゼンに疲弊する事態は悪化するばかりであろう。

広告産業は、企業の代理として広告を作るのではなく、企業と共に新たなライフスタイルを生み出すという視点から、異業種との交流を含めてビジネスを再構築する必要があるのではないだろうか。広告会社自体がブランドとして認知されるように広告会社の個性を育てていかないと、わが社の哲学を理解し消費者にアピールしてくれる広告会社はこのエージェンシーしかない企業と考えられることはありえず、企業と広告会社が有意義な関係を構築することはできないであろう。

<sup>62</sup> 片平(1999) p. 52

<sup>63</sup> アーカー(1997) p. 461

<sup>64</sup> 消費者についてはBrooks(2000)の第2章で、カウンターカルチャー的資本主義者については同書第3章で議論されている。

<sup>65</sup> Florida(2002)については、筆者による書評である茂木(2003)も参照いただけると幸いである。

<sup>66</sup> ファッジのバイオグラフィは、下記を参照。  
<http://www.youngandrubicam.com/inside/afudge.php>

<sup>67</sup> ただし、ソレルが、広告制作のクリエイティブな側面にどこまで関心をもっているかは不明である。

## 【参考文献】

- 1) アーカー、デービッド、A (1997) 『ブランド優位の戦略—顧客を創造するB Iの開発と実践』ダイヤモンド社。
- 2) 植田正也 (2002) 『2005年の広告会社—ニューヨークから東京へ』日進報道。
- 3) 上野信三 (2001) 『「広告ビッグバン」の本質—21世紀グローバル競争に対応する—』文芸社。
- 4) 楓セビル (2003) 「新米国広告事情⑮」『電通報』第4414号。
- 5) 片平秀貴 (1999) 『新版 パワー・ブランドの本質』ダイヤモンド社。
- 6) 岸志津江・田中洋・嶋村和恵 (2000) 『現代広告論』有斐閣。
- 7) グレイザー、ステーブン他 (2002) 「真のグローバル企業はパートナーエージェンシーに何を求めるか」『宣伝会議』第631号。
- 8) 小林保彦 (1998) 『広告ビジネスの構造と展開—アカウントプランニング革新』日経広告研究所。
- 9) ジーマン、セルジオ (2003) 『セルジオ・ジーマンの実践! 広告戦略論』中野雅司、渡辺竜介訳、ダイヤモンド社。
- 10) 第30回海外広告研修団 (2003) 『岐路に立つアメリカ広告ビジネス』財団法人日本広告業協会。
- 11) 中湖康太 (2002) 『メディアビジネス 勝者の新戦略』日経BP社。
- 12) 平久保伸人・松前景雄 (2002) 『アメリカの広告業界がわかればマーケティングが見えてくる』日本実業出版社。
- 13) ミルマン、ナンシー (1989) 『スーパードマン—国際広告界の帝王たち—』仙名紀訳、ダイヤモンド社。
- 14) 村中智津子 (2003) 「メディアウオッチャーIN ニューヨーク 27—テレビ業界のマンハッタンとハリウッド: スーツ族とカジュアル族の相互依存」『AURA』(フジテレビ) 第162号。
- 15) 茂木崇 (2003) 「書評: Richard Florida, *The Rise of the Creative Class: And How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life*, Basic Books, New York, 2002」『文化経済学』第3巻第4号。
- 16) ヤング、ジェームス、W (1988) 『アイデアのつくり方』今井茂雄訳、TBSブリタニカ。
- 17) Bagdikian, B (1992) *The Media Monopoly*. Boston: Beacon.
- 18) Brooks, D (2000) *Bobos in Paradise: The New Upper Class and How They Got There*. New York: Simon & Schuster.
- 19) Cappel, J (2003) *The Future of Advertising: New Media, New Clients, New Customers in the Post-Television Age*. New York: McGraw-Hill.
- 20) Comiteau, J (2003) 'What Agencies Think of Search Consultants', *Adweek*, August 4.
- 21) Drake, O B (2003) 'Beware number game: 4A's', *Advertising Age*, September 8.
- 22) Feuer, J (2003) 'Might Makes Right', *Adweek*, June 2.
- 23) Fitzgerald, K (2004) 'Conflict issues grow murkier', *Advertising Age*, February 9.
- 24) Florida, R (2002) *The Rise of the Creative Class: And How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life*. New York: Basic Books.
- 25) Garfield, B (2003) *And Now A Few Words From Me: Advertising's Leading Critic Lays Down The Law, Once And For All*. New York: MacGraw-Hill.
- 26) Hackley, C (2003) 'How divergent beliefs cause account team conflict', *International Journal of Advertising*, 22,3: 313-332.
- 27) Hameroff, E J (1998) *The Advertising Agency Business: The Complete Manual for Management & Operation, Third Edition*. Illinois: NTC/Contemporary Publishing Group.
- 28) Hill, S (2003) 'An ad assembly line?', *Advertising Age*, March 26.
- 29) Jaffe, A (2003) *CASTING FOR BIG IDEAS: A NEW*

- Manifesto for Agency Managers*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- 30) Mayer, M (1991) *What Happened to Madison Avenue?: Advertising in the 90's*. Boston: Little Brown and Company.
- 31) Parpis, E (2003) 'The Best Creatives You Don't Know', *Adweek*, September 22.
- 32) Sampey, K (2003) 'On the Spot: Linda Kaplan Thaler', *Adweek*, April 21.
- 33) Steel, J (1998) *Truth, Lies and Advertising: The Art of Account Planning*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- 34) Stengel, J (2004) 'Stengel's call to arms', *Advertising Age*, February 16.
- 35) Stilson, J (2004) 'Marketers look to 'Restaurant' model', *Advertising Age*, February 2.
- 36) Taylor, C (2003) 'Are Holding Companies Obsolete?', *Adweek*, June 9.
- 37) Thaler, L K, R Koval, D Marshall (2003) *Bang! Getting Your Messages Heard in a Noisy World*. New York: Doubleday.
- Frank
- 10) Hobbs, John: Art Director, Bartle Bogle Hegarty, New York
- 11) Nicholson, Peter: Chief Creative Officer, Publicis in New York
- 12) Pollak, Tim: Former Vice Chairman & Worldwide Director of Client Services, Young & Rubicam Inc.
- 13) Rosch, Peter: Copywriter, Bartle Bogle Hegarty, New York
- 14) Roth, Richard: President, Roth Associates
- 15) Thaler, Linda Kaplan: CEO & Chief Creative Officer, The Kaplan Thaler Group, Ltd.
- 【追記】本論文は、平成15年度(第37次)吉田秀雄記念事業財団助成共同研究「文化産業としてのテレビCM制作—創造とビジネスの組織フィールド—」(研究代表者:同志社大学経済学部教授 河島伸子)の研究成果に基づくものである。

### 【取材対象者リスト】

- 1) 植田正也：早稲田大学ビジネススクール講師／武蔵野美術大学講師
- 2) 上野信三：電通サドラー・アンド・ヘネシー株式会社取締役相談役／多摩大学大学院客員教授
- 3) 小布施直樹：Chairman, Dentsu Holdings USA, Inc.
- 4) セビル楓：ジャーナリスト
- 5) 二宮美穂子：Senior Manager, Dentsu Holdings USA, Inc.
- 6) Cohen, Arthur: Strategy Director, LaPlaca Cohen
- 7) Drake, O. Burch: CEO, American Association of Advertising Agencies (4A's)
- 8) Hafitz, Robin: Managing Partner/Chief Strategic Officer, Mad Dogs and Englishmen
- 9) Hioki, Mel: Creative Director, Citigate Albert