

広告産業の現状と将来方向 マルチメディア時代 への胎動

| | |
|-----|---|
| 著者 | 川村 尚也 |
| 雑誌名 | 甲南経営研究 |
| 巻 | 35 |
| 号 | 1・2 |
| ページ | 67-83 |
| 発行年 | 1995-02-10 |
| URL | http://doi.org/10.14990/00004256 |

広告産業の現状と将来方向

——マルチメディア時代への胎動——

川 村 尚 也

1 はじめに

バブル経済崩壊後の平成不況の一つの特色は、これまで不況期にも比較的安定して伸長してきた個人消費が、戦後初めて量的に大きく落ち込んだのみならず、その内容にも構造的な変化が現れ、長らく続いてきた大量生産・大量消費の時代が明かに終焉を迎えたことにあるといえるだろう。92年度の日本の広告費は前年比マイナス4.6%と、戦後最大の落ち込みを示した（マイナス成長は1965年以来27年ぶり）が、これは消費財メーカーおよび流通各社が売上高の減少に応じて広告費を圧縮したためだけではない。生活者の商品評価能力が高まり、予算制約内での満足最大化を追求する消費行動が一般的になる中で、広告主各社は「大量消費を煽り、大量生産した規格商品を消費者に売付けていくためのツールあるいは保険」といった従来の広告のありかたと有効性に疑念を抱き、新たな広告戦略を模索し始めている。一方こうした需要サイドの変化に応じて、供給サイドであるテレビ、ラジオ、新聞、雑誌といったマス媒体各社の戦略にも転機が訪れている。需要の落ち込みに伴う媒体価格の低迷に加え、情報技術の急速な進歩に伴う様々なニューメディアの台頭が予測される中で、媒体間競争が激化しつつある。こうした広告需要の減退と媒体の供給過剰・媒体間競争の激化の中で、媒体マーケットは従来の売手市場から買手市場へと変貌を遂げつつあり、これに伴ってこれまで

広告産業の現状と将来方向（川村尚也）

主として媒体各社の販売代理店として安定した収益を享受してきた広告代理店各社も、その戦略と事業構図の構造的見直しを迫られている。本稿はこうした状況認識の下に、広告代理店業の事業構図・構造を分析し、新たな時代における広告産業のありかたについて検討を行う。

2 事業構図

日本の広告代理店は、主として媒体、番組・CMソフト、イベント企画などのソフト財（商品）の取引を媒介して手数料を得るコミッション・マーチャントであり、いわばソフト専門商社として捉えることができる。事業構図としては、旅行代理店業、不動産仲介業、人材紹介・派遣業と極めて類似した性格を持つビジネスである。その主要なステークホルダーは広告主、媒体社、CMや番組などを制作するソフトメーカー、そして生活者の4者であり、広告代理店の本来の機能は、この4者間の円滑な取引を促進すると共に、それを通じて新たな付加価値を生み出すことにある。手数料収入はいわゆる鞆取りではなく、これらの機能に対する対価として捉えるべきだろう。（図1参照）広告代理店にとっての最も重要な戦略問題は、この4者それぞれとの関係構築のためにどのように経営資源を配分するか、という問題である。業界内のトップ2である電通と博報堂を比較すると、電通は媒体社との連携強化を軸とした資源配分を行ってきたのに対し、博報堂は広告主との関係構築を最優先とする資源配分を行ってきた。

この4者間の取引内容は表1の様に整理できる。これまで広告代理店は生活者と広告主、媒体社、ソフトメーカーとの間の直接取引そのものを除いて、他の3つの取引に介在してきた。比較的新しい産業であるソフトメーカーについては、現時点では他のステークホルダーほどはっきりと大手企業を特定することができない。新聞、雑誌、映画、レコードなどの古いメディアでは媒体の販売とソフトの企画・制作は融合しており、またテレビ、ラジオなど

図1 広告代理店の事業ドメイン

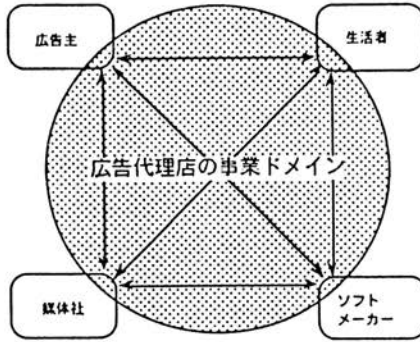


表1 広告代理店の主要ステークホルダーと取引内容 ⁽¹⁾

| | | 買い手 | | | |
|-----|---------|------------------------|----------|---------|-----------------------------|
| | | 広告主 | 媒体社 | ソフトメーカー | 生活者 |
| 売り手 | 広告主 | | | | 商品 |
| | 媒体社 | 広告媒体 | | | 商品情報および/ あるいは広告・企画・番組ソフト |
| | ソフトメーカー | 広告ソフト | 企画・番組ソフト | | |
| | (生活者) | (商品についてのアイディア, 生活情報など) | | | |

の比較的新しいメディアでは、番組の制作会社とCMソフトの制作会社とではそれぞれ専門分化している。しかし今後はニューメディアの台頭によってソフト市場が急速に拡大し、その中で制作ソフトの内容別の（例えば娯楽番組専門制作会社、化粧品CM専門制作会社など）大手企業や、映画からテレビ、ラジオ、レコード、新聞、雑誌、コンピュータソフト、ゲームなどあらゆるソフトの企画制作を手掛ける総合ソフトプロダクションの成立など、業界構造の寡占化が進む可能性もある。またこれまでの商業放送においては生

(1) 括弧内は現在行われていないが、将来的には可能性がある取引である。

活者と媒体社、ソフトメーカーとの間に直接の取引関係はなかったが、新聞、雑誌、映画、レコード、NHK、有線放送などの成熟したメディアや、PAY-TV、ビデオ、衛星放送などのニューメディアでは、生活者と媒体社、ソフトメーカーが直接契約してソフトとメディアを共に販売している。従って、これからの広告代理店のドメインを考える上では、これらを含む4者間の全ての取引を視野に収めておくことが不可欠であろう。

いかなる商品であれ、その取引の媒介をビジネスとする代理店業の場合には、売り手（供給サイド）と買い手（需要サイド）のどちらの代理店（エージェント）となるかが最も重要な戦略イシューとなる。この決定には、通常売り手と買い手のパワーバランス、及び代理店としての自社の競争力という2つの要因を考慮する必要がある。第1の要因は当該財市場における売り手と買い手のパワーバランスであり、バーゲニングパワー（交渉力）の強いサイドの代理店となったほうが有利なビジネスを行うことができる。このパワーバランスは基本的には売り手、買い手それぞれの産業の寡占度によって決る傾向があり、より寡占度の高いサイドがより強いバーゲニングパワーを持つ。例えば買い手が一般生活者・企業である旅行代理店業では、一般に航空・鉄道・バス会社や大手ホテル・旅館など売り手サイドの代理店となるほうが有利であり、不動産仲介業も供給（分譲・賃貸）サイドである大手ディベロッパーの代理店としての性格が濃い。また供給サイドが一般生活者である人材紹介・派遣業では、公共機関である公共職業安定所（職安）がほとんど唯一の供給（労働者）サイドの代理店であり、民間職業紹介所の多くは需要サイドである企業の代理店としてビジネスを行っている。また、市場が急速に拡大している場合は売り手側の、市場が安定あるいは縮小する不況期には買い手側のバーゲニングパワーが強化される。例えば今回の平成不況の際、供給サイドの製紙会社系列の段ボールメーカーが軒並苦戦を強いられる中で、創業以来需要サイドの段ボール購入代理店として機能してきたレンゴーは好

業績を維持することができた。レンゴーは他の段ボールメーカーがいわば工場中心の「製紙業（メーカー）」であるのに対して、「工場を持つ商社」とでも言うべき営業・顧客志向の強い会社であり、これが買い手の交渉力の強くなる不況期に有利に作用したと見ることができる。旅行代理店業では、基本的には今後も市場は拡大を続けるであろうが、規制緩和、CRS（自動予約システム）の普及などにより供給サイドがより競争的になっていくことが予想されるため、今後は旅行雑誌の出版や通信販売などによる需要サイドの組織化が重要な戦略ファクターになる。不動産仲介業では、需給両サイドの寡占度はそれほど変化しないことが見込まれるため、地価上昇の鎮静化、単身者世帯の増加など様々なファクターによって市場そのものの成長率の変化を予測することが戦略決定の基本となる。人材紹介・派遣業については、人材の流動化に伴って今後市場が急速に拡大していくことが予想されるため、供給側（労働者）サイドの代理店となって優秀な人材を囲い込んでいく戦略が有効になる。

こうした原則から考えると、これまでの媒体市場では売り手（媒体社）サイドが広告主に比べてより寡占化していたため、大手広告代理店にとっては広告主よりも媒体社（新聞、雑誌、テレビ、ラジオ）の代理店となる戦略の方が有利であったと言える。しかし今後は買い手側の多様化を上回る勢いで媒体の多様化が進むことが予想されるため、これまでの売り手寄りの戦略は見直しを迫られるであろう。また番組・広告ソフト市場、つまりソフトメーカーと広告主との取引については、これまでは相対的に広告主（買い手）の方が寡占度が高い買い手市場であった。しかし今後は既に述べたようにソフト製造業が産業としての自律性を高めることが想定される一方で、広告主についても、主力が従来からの寡占的な消費財製造業から、より競争的なサービス産業に移行するに連れて、買い手の寡占度も下がっていくことが考えられる。従ってこの両者を勘案すると、ソフト市場は将来的には徐々に売り手有利の

表2 広告代理店産業のドメインにおけるパワー構造と変化

| | これまで | | 今後 | |
|---------|--------------------|-------|-----------------------------------|--------|
| | パワー構造 | パワー順位 | パワー構造 | 相対的パワー |
| 広告主 | 大手消費財メーカーによる寡占 | 2 | サービス産業の台頭による競争激化 | 低下 |
| 媒体社 | 大手系列と規制による寡占 | 1 | ニューメディアの台頭と規制緩和による競争激化 | 低下 |
| ソフトメーカー | クラフト型中小企業間の競争 | 3 | 産業の成熟化と大手総合ソフトメーカーの成立による寡占 | 上昇 |
| 生活者 | 十人一色のニーズによる同質的消費競争 | 4 | 所得・資産格差の増大と商品知識の充実による予算制約内での合理的消費 | 上昇 |

市場へと変化していく可能性があり、その場合にはやはりこれまでの買い手寄りの戦略を見直す必要が生ずる。以上で述べたような各ステークホルダーの変化とそれに伴うパワーバランスの変化は表2のように要約できるだろう。（表2参照）

売り手と買い手のどちらにつくかを定める際に考慮すべき第2の要因は、代理店としての自社の現状の競争力である。競争力が強い、例えば業界のトップ企業にとっては、バーゲニングパワーの強いサイドに組み込むことが有効な戦略であるが、競争力が弱い2番手以下の企業の場合は、市場をセグメント化して住み分けるか、あるいは取引における弱者サイドを組織化しそのバーゲニングパワーを強化することによって、市場全体のパワーバランスを変えていく戦略が有効である。例えばリクルートの急成長の要因は、自社メディアの開発だけではなく、市場を採用広告に絞り込んだこと（セグメント化）、およびマスメディアに出稿するだけの資金力のない中小企業・個人商店など小口広告主を組織化したことにも求めることができる。また旅行代理

店業でも、大学生協などのように安定した組織化顧客を確保している代理店は、とりわけ今後供給サイドの競争化が進む中で、多くの供給サイド代理店にとって脅威になっていく可能性がある。広告代理店についても、第1の要因について述べたように、今後広告主と媒体社、ソフトメーカーの間のパワーバランスは、これまでとは逆の方向に変化していくことが十分想定される。その場合には広告代理店間の勢力構図が大きく変化することになるであろう。

以上の2つの要因を総合的に勘案すると、今後広告代理店各社が生き残っていくためには、従来の媒体社あるいは広告主の代理店としての機能に加えて、ソフトメーカーおよび生活者の代理店としての機能を充実させることが重要になってくる。このうちソフトメーカーの代理店とは、大手映画会社や芸能プロダクションなどのように、ソフト制作業界で核となる企業を人材・資本を投入して育成し、そこの営業代理店として結び付きを強める、といった構図が考えられる。また生活者の代理店の典型例としては生協が挙げられるが、この他に通信販売業やスーパーマーケット、GMSなど一部の独立系大規模小売業（電鉄系や問屋サイドとの結び付きの強い一部の百貨店系を除く）もそうした性格を持つ。米国では、自動車、家電など供給サイドの寡占化の進行に対応して、通信販売業から全米第一位の小売資本となったシアーズなどの大規模小売業が成長し、後者が日本では卸売業が担当してきた金融・物流機能を吸収したため、卸売業という産業は成長しなかったが、こうした小売資本の成長も、生活者の代理店としてのバイイングパワーに支えられたものである。生活者の代理店とは、生活者をなんらかの手段で組織化して「市（マーケット）」を作ることであり、これがマーケティングの本来の意味であるとする議論もある。組織化の方法には様々なものがあるが、その一つのポイントは、生活者にどのような「役割」を与えるかであろう。この役割としては消費者、商人、生産者といった従来のものに加え、クリエイター、

広告産業の現状と将来方向（川村尚也）

ボランティア、有権者などの新たな役割も考えられ、これらを単体あるいは組み合わせることで実に多様な組織化が可能となる。現実には、生活者に消費者の役割を与えて組織化する一般の小売業に対し、生活者に消費者と商人の2つの役割を与えて組織化するアムウェイや、生活者に消費者と生産者の2つの役割を与えて組織化する生協などの方法論も機能している。また「市（マーケット）づくり」の具体例としては、リクルートが手掛けた就職情報誌、住宅情報誌、旅行情報誌などのメディア開発や、オンライン端末を利用した不動産情報ネットワークの開発などが挙げられるだろう。

3 市場規模と収益構造

1992年度の日本の広告市場は5兆4611億円で、1975年の1兆2375億円に比べ4.4倍の伸びを示している。既に見た市場・産業構造から考えると、これまでの日本の広告市場の動向を分析するためには、主として次の2つの要因に注目すればよいことがわかる。一つは広告主のマーケティング・広告政策の変化であり、もう一つはメディアの変化である。戦後の広告市場について見ると、前者については、景気変動に伴う多少の波（好況期には広告費支出を増加し不況期には削減する）はあれ、戦後80年代に至るまで構造的な変化はないと見てよいだろう。一方後者については、戦後の高度経済成長期における商業テレビ放送の急速な普及によって、それまでのドミナント媒体であった新聞がその地位を明け渡すという画期的な変化があった。この2つの要因から考えると、オイルショック以前の高度成長期には、広告市場はテレビの急速な普及によって順調な拡大を続けたが、新たなメディアが登場しなくなったオイルショック以降は、市場の動きはほぼ日本経済全体の景気変動に連動したものとなった。とくに80年代に入ると市場全体の成長率はG N Pの伸びに近くなって本格的な低成長時代に突入し、その後87年から90年にかけてのバブル経済期には一時的に急速な拡大を見せたものの、バブル崩壊後は

戦後始めての深刻なマイナス成長に陥っている。

次に1975年以降の商品構成の変化を見ると、新聞・雑誌・ラジオ・テレビのいわゆる「4媒体」以外の、交通広告、屋外広告、SP広告、PR広告や、文化・スポーツイベントの増加が顕著であり、また最近では出版、劇場用映画の企画・制作、都市開発、コンベンションなど広告以外の商品も増加している。また4媒体中では新聞の低落とテレビの飽和、そして雑誌の伸長がそれぞれ明らかである。

また産業別広告費の1980年から1992年への変化を見ると、全体では食品・飲料、サービス・レジャー、教育・医療他、化粧品・トイレタリーの上位4産業のシェア合計が4%程度上昇している。産業別には、13年間で総広告費が1.99倍になったのに対して、サービス・レジャー (3.28倍)、化粧品・トイレタリー (2.31倍)、金融・保険 (3.02倍)、ファッション・アクセサリ (2.29倍) の伸長が顕著であり、逆に教育・医療他 (1.48倍)、不動産・住宅 (1.53倍)、家電・AV (1.39倍)、精密・事務機器 (1.53倍) などが伸び悩んでいる。この結果広告費のシェアも、サービス・レジャー (5.36%)、金融・保険 (1.55%)、化粧品・トイレタリー (1.16%) などが増加している一方で、教育・医療他 (-3.02%)、不動産・住宅 (-1.55%)、家電・AV (-1.52%)、精密・事務機器 (-0.95%) などが減少している。

最後に広告代理店業の収益構造を見てみよう。1991年度の広告代理店上位9社 (平均) の売上総利益率は13.15% (最高16.32%, 最低11.64%)、営業利益率は1.94% (最高3.40%, 最低0.77%)、経営利益率は2.08% (最高4.23%, 最低0.28%) である。経常利益率については各社の資産構造の差異を反映して多少のバラツキはあるものの、売上総利益率、営業利益率については企業間格差は余り大きくなく、基本的には各社ともかなり似通った収益構造を持っている。こうした構造的特性から考えると、広告代理店業においては、売上規模が大きくなるほど投資原資に余力が生まれ、また同時に自己資

表3 広告代理店各社と

| 1991年度 | 鉄鋼業 (高炉) 9社 | 自動車 製造業 10社 | 家電製造業 (民生用電 気機械器 具) 4社 | 広告代理店 | | | | | |
|---------------------|-------------------|-------------------|---------------------------------|-------|-------|-----------|-------|-------|-------|
| | | | | 電通 | 博報堂 | 東急エージェンシー | 大広 | 旭通信社 | 上位9社 |
| 売上高 (十億円) | 8339 | 20431 | 2552 | 1287 | 565 | 191 | 172 | 144 | 2679 |
| 売上総 利益率 (%) | 19.72 | 11.76 | 18.07 | 13.37 | 13.01 | 11.64 | 13.52 | 13.06 | 13.15 |
| 一人当 売上高 (百万円) | 64 | 88 | 47 | 219 | 159 | 169 | 121 | 142 | 169 |
| 営業利 益率 (%) | 7.52 | 1.91 | 2.30 | 2.30 | 1.13 | 1.11 | 1.81 | 3.40 | 1.94 |
| 経常利 益率 (%) | 4.03 | 3.31 | 2.66 | 2.66 | 1.32 | 0.28 | 0.28 | 4.23 | 2.08 |

本比率が高まり他人資本（借入金）の利用も容易になるため、思い切った投資が可能になり、それがまた売上の拡大に貢献する、という循環が生まれやすいと見ることができる。従って大きな戦略上の失敗がない限り、売上高順位（業界内ポジション）は安定的なものとなる傾向がある。

こうした広告代理店の収益構造を他業種と比較すると、表3のようになる⁽²⁾。この表を見ると、事業そのものの収益性を示す売上総利益率と、広告代理店にとって最も重要な生産性指標である一人当たり売上高は反比例するように見える。これを図示したものが図3である。（基本的に広告取次業にとっては

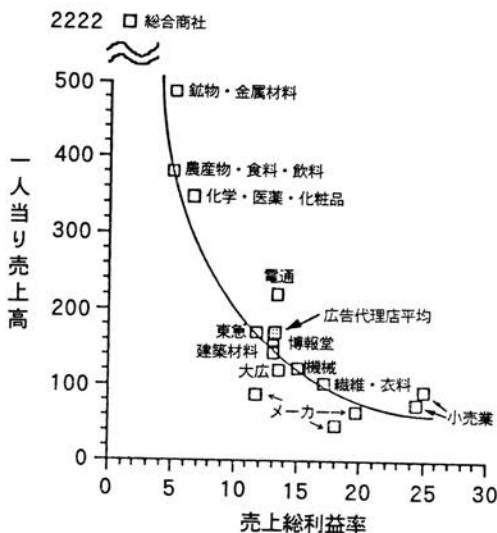
(2) 広告代理店の数値は1992年1-12月（出典：広告代理業の現勢1993）。また他業種の数値は1991年3月-1992年4月（出典：通産省産業政策局編「平成3年度わが国企業の経営分析」）で、売上高欄の数値は、集計企業の合計値である。

他業種の事業構造比較

| 卸売業 | | | | | | | 小売業 | |
|------------|-------------------|------------------|-----------------|-------------|------------|-------------------|------------|-------------|
| 総合商社 9社 | 繊維・衣服・身回 品 27社 | 化学・医薬・ 化粧品 5社 | 鉱物・金 属材料 16社 | 機械器具 31社 | 建築材料 9社 | 農産物・食 料・飲料 16社 | 百貨店 17社 | スーパー 23社 |
| 119198 | 3035 | 1167 | 7680 | 5518 | 894 | 2980 | 5151 | 9647 |
| 1.37 | 17.08 | 6.58 | 5.10 | 15.05 | 13.00 | 4.88 | 24.46 | 25.10 |
| 2222 | 103 | 348 | 488 | 122 | 167 | 381 | 76 | 93 |
| 0.37 | 1.88 | 1.50 | 1.25 | 2.22 | 3.39 | 0.79 | 1.65 | 3.27 |
| 0.30 | 1.70 | 1.11 | 0.94 | 2.31 | 2.31 | 0.63 | 1.79 | 2.99 |

広告宣伝費，借地借家料，減価償却費，及び設備・在庫投資に伴う金利負担は不要あるいは無視し得るものであり，人件費が最も主要な経費である。しかし公表されている広告業各社の損益計算書からは人件費を読み取ることができないため，極めて大雑把だが一人当たり売上高によって企業間および他業種との生産性を比較してみる。)この図で見ると，広義の商業には総合商社に代表される大売ビジネス(粗利益率は低いが大口のビジネスを少数の社員でこなす)と，小売業に代表される細かい商い(粗利益率は高いが小口のビジネスを多数の社員でこなす)の2種類があり，この両者を結ぶ曲線上に，1)総合商社，2)化学・医薬・化粧品卸，鉱物・金属材料卸，農産物・食料・飲料卸，3)繊維・衣服・身回品卸，機械器具卸，建築材料卸，4)小

図2 広告代理店各社および卸・小売業の営業構造比較
（単位：百万円，％）



売業の4つのグループが存在する。広告代理店は第3グループに近い収益構造を持っていると言える。また広告代理店業界内部で比較すると、電通の生産性の高さは群を抜いているが、逆に旭通信社は、売上総利益率、一人当り売上高の両指標において他社と大差ないにも関わらず、営業利益率・経常利益率共に他社を大きく引き離している。

この図においては、図上の曲線から右に離れるほど収益性が高くなる。（小売業が高くでているのは、設備投資・広告宣伝費などのコストが算入されていないためであり、メーカーについてはあくまで参考値で比較対象とはできない）ちなみにこれは「一人当り営業収益」を高めていくことに他ならない。広告代理店各社が今後収益性を高めていくためには、1) より高付加価値の新規事業を開発するかあるいは手数料を高めていくことで売上総利益率を高める、2) 人員の削減、あるいは現状の人員体制での売上高増大によ

って一人当たり売上高を高める、という2つの施策を同時に実施することが必要となる。

4 競 合 状 況

1975年以降の日本の広告市場における競合状況の変化は、2つのポイントでまとめることができる。⁽³⁾第1のポイントは、4媒体以外の売上の拡大が、各社の総売上高の増加と密接に結び付いてきたことである。過去20年間に広告代理店各社は、交通広告、屋外広告、SP広告、PR広告、文化・スポーツイベントなどの新媒體の開発や、展覧会、博覧会、イベント（文化・スポーツ）、映画など様々な新企画を打ち出すことによって売上の拡大を図ってきた。これは主力商品である4媒体の媒体単価の値上げが好況期以外は見込めないことによる。急速に売上規模を拡大し、業界の上位5社に食い込んだ東急エージェンシーと旭通信社は、92年度の総売上高に占める4媒体以外の売上高シェアがそれぞれ55.8%、42.0%であるのに対し、ながらくトップ3であった電通、博報堂、大広（89年以降東急エージェンシーに抜かれ第4位に後退）の3社はそれぞれ30.5%、33.2%、33.0%となっている。また4媒体以外の売上高シェアが87%を占めるJR東日本企画が、92年度には設立5年にして総売上高で全国第10位に食い込んでいることも、こうした競争条件の変化をよく示すものであろう。産業集中度についても、1979年から1992年の13年間に上位10社のシェア合計は72.3%から68.2%へと減少しており、これは上位各社ほど依存度の大きい4媒体の伸び悩み、特に新聞の低落とテレビの飽和によるところが大きいと考えられる。

また第2のポイントは、マーケティング、プロモーション、ブランド管理、企業広告、CI、商品開発など、得意先（広告主）に対するトータルなサー

(3) 以下の数値は『広告代理店の現勢1993』（電通）による。

広告産業の現状と将来方向（川村尚也）

ビス力が要請されるようになったことである。もともと製品そのものの差別化が困難な広告取次業においては、一般に広告主に対する付加サービスの優劣が営業の成否を左右する傾向がある。このため80年代に入り広告業界が低成長に突入すると、広告代理店各社はこぞって付加サービスの充実に乗り出した。しかしながらバブル期を経て平成不況に入ると、こうした付加サービスのコストが収益を圧迫するようになってきており、現在各社は顧客の高度なニーズを満たす高質なサービスの提供が企業としての利益に直結するような、新たなビジネスシステムのありかたを模索している。

従来の付加サービス競争は、価格あるいは品質などによる製品そのものの差別化が困難となった場合に一般的に現れる競争形態であり、各社の収益を圧迫し、企業体力の疲弊を招く「過剰包装による消耗戦」である。流通業では、価格競争力を失い品揃えの同質化した百貨店が、やはりバブル期にこれに陥り、収益力の低下に苦しんでいる。通常ここから脱却するためには、1) 付加サービスの有料化、2) 製品を品質・価格・ブランドなどで差別化する「差別化戦略」、3) 従来の商品から付加サービスを外した新しい事業・商品・業態を開発して社会的認知を獲得する「機能分離戦略」、そして4) 従来の商品と付加サービスに更に付加価値を付けた新しい事業・商品・業態を開発し、社会的認知を獲得する「ドメイン拡大戦略」などの方法がとられる。流通業で言えば、1) は配送・包装の有料化、2) はPB商品の開発、独自ブランドの導入、専門店業態の開発、3) は百貨店から量販店、さらにはディスカウントストア、通信販売などの新業態を分離させていく方式に相当するであろう。高級ホテルによるビジネスホテルチェーンの展開や、人材紹介業であった日本マンパワーが人材派遣業、社員教育ビジネスへ多角化した事例も3) に相当する。また4) の例としては有名なIBMのサービス業宣言や、トーマスクックなど旅行代理店各社がもともとは鉄道会社の発券業務代行業から出発して今日の総合旅行代理店に成長した事例などが挙げられるだろう。

このうち1)は、業界2位以下の企業にとっては競争上不利になるため、単体では実施が困難である場合が多い。百貨店各社は現在こぞって1)に取り組んでいるが、これは業界全体のコンセンサスがとれたこと、さらに環境問題対応のような公的要請・正当性を得ていること、という2つの要因がある。1)でも長期的に見れば、有料化したそれぞれのサービスごとに競争市場が成立するため、そこで勝ち抜いていくためには商品本体および全てのサービスについて価格・品質の差別化が求められ、これに対応できない場合は、また新たな無料の付加サービス競争に陥ってしまう。一方2)・3)に成功すれば業界のリーダー企業でなくとも1)が可能になり、また4)に成功すれば、あえて付加サービスを有料化せずとも十分収益のできる事業が可能となる。

5 おしまいに

以上であきらかなように、広告代理店業の事業環境は、本格的なマルチメディア時代の到来を目前として、産業成立以来のダイナミックかつ構造的な変化の中にある。規制緩和とマルチメディアへの対応を契機とした「乱世」において、生き残りの鍵を握るのは商品開発力とそれを具体のビジネスにつなげる「商権化能力」である。広告代理店にとって商品とは企画、すなわち知識に他ならない。したがって商品開発力は知識創造型組織(野中, 1990; 野中・紺野・徳岡・川村, 1992-93)の確立によって強化することができるだろう。また商権化能力とは、俗にいう「絵を描く能力」、つまり新たな企画を事業化・商品化していく際に、関係者を囲い込み、イニシアティブを握り、しかも関係者にとっても社会的にも納得のいく形で利益をとる事業構図を提示する能力をさす。ここではまず機動力がものをいう。早い者勝ちの世界では、総合商社に典型的に見られるように、圧倒的な情報力と豊富な資金力・資源供給能力がすべてに勝る。

このうち情報力は長期的な人的ネットワークがものをいうため、すぐに強

広告産業の現状と将来方向（川村尚也）

化することは難しい。総合商社をモデルにして、新たな事業の芽を含むビジネス情報、政府の規制や大企業・組織がもつ市場・取引支配力など様々なパワーから生まれる利権、社内外で芽を出し始めたばかりの様々なニュービジネスなどを組織に集めていくための制度・仕組を着実に作り上げていくことが必要だ。一方資金や資源は、総合商社のように自社で抱えることもできるが、外部調達（アウトソーシング）も可能である。外部調達の最大の問題は、資源を供給してくれる取引先の方針変更であり、これを防止するためには、取引先にとって方針変更が不利になるような事業構図を作り上げる必要がある。具体的には、1）取引先がその事業から手を引くと、それまでの投資が無駄になってしまうような、いわゆる埋没原価を発生させる、2）取引先が他社に乗り換えようとするると多額の転換コストがかかるようにする、および3）取引先にとって撤退や乗り換えが多額のリスクを持つようにする、などの要件を考慮して事業構図を描く必要があるだろう。

広告代理店各社がこうした「絵を描く」能力を身につけるには、やはり経験、つまりなるべく多くの修羅場を踏むことが欠かせないが、それだけでは不十分である。自社や他社、商社などの成功事例や失敗事例をこうした枠組で分析し、自社の得意な取り組みの「型」を確立するとともに、それに必要なスキルやノウハウ、あるいはビジネスプロセスそのものを社内的に「モジュール化」していくことが大切だ。（これは現在産学協同で研究が進められているリエンジニアリングが参考になる）。

商権化能力を強化していく上で最後に強調しておきたいのが、「場を仕切る能力」あるいは「オン・ザ・スポットの権威」を作る能力の重要性である。日々激しく動いているビジネスシーンの中でも、新事業・商品の開発のプロセスはとりわけダイナミックであり、多くの場合関係者は日常とは大きく異なる混沌の渦に巻き込まれる。こうした混沌は、同時に人々を大きな不安におとし入れる。いままでとはまったく違う、経験したこともないような状況に

おかれると、人は逃げるか尻をまくって開き直るかのどちらかにわかる。なんらかのミッション（プロジェクトの目的や意味）と状況打開のためのモデルがあれば、人は開き直って、新しいプロジェクトに積極的にとりくむだろう。ミッションやモデルは「オン・ザ・スポットの権威」として人々に安心をあたえ、特定の行動を奨励し、他の行動を制約するからだ。開き直りはその人の時空間を圧縮し、限られた時空間と資源で思いもよらなかったようなたくさん仕事を成し遂げる、いわゆる火事場の馬鹿力（仏教では金剛力というらしい）を引き出す。そしてこれが新事業・商品を世に送り出す原動力となる。新たな時代に向けて広告代理店各社に求められているのは、まさしくこうした新産業のエンジンとしての役割であろう。

主要参考文献

- 広告60年 博報堂
広告人物語 根本昭二郎 丸善ライブラリー 1994年
商社商権論 島田克美 東洋経済新聞社 1990年
広告代理業の現勢1993 電通 1994年
平成3年度わが国企業の経営分析——業種別統計編—— 通産省産業政策局
知識創造の経営 野中郁次郎 日本経済新聞社 1991年
「21世紀へ向けての日本企業の普遍的知の構築(1)―(6)」 野中郁次郎・紺野登・徳岡晃一郎・川村尚也 DIAMOND ハーバードビジネス, 1992―1993年