

グローバル市場における広告主 ～広告会社のパートナーシップに関する比較実証研究～

代表研究者	高 田 博 和 ニューヨーク市立大学(バルーク) 経営大学院教授
共同研究者	凌 碧 鴻 台湾国立中興大学 マーケティング学科助教授
	水 野 誠 筑波大学大学院システム 情報工学研究科講師

1. はじめに

グローバル競争時代を迎え、広告主と広告会社の関係（client-agency relationship）をグローバルなレベルでどう構築するかが重要な課題になっていると思われる。具体的には、広告主の活動がグローバル化するにつれ、本国と同じ広告会社ないしそのネットワークを他の地域でも使うべきか、それとも現地ごとに合わせて広告会社を選ぶべきかという選択肢に直面する。もちろん、その両方の戦略をうまくミックスしている企業も少なくない。

こうした広告主側の動向に合わせて、広告会社もグローバル化を迫られ、アライアンスなどを通じたグローバル・ネットワークが構築されている。欧米の広告主と広告会社の関係は、一業種一社の原則に立ち、戦略的なパートナーになっているケースが多いので、本国での広告主との緊密な関係がそのまま海外に拡大されていくといつてさしつかえない。

一方、周知のように、日本の広告主は複数の広告会社を使い、かつ大手の広告会社は同一業種の競合する企業のアカウントを持つという特徴がある。広告主が海外進出する際、そのような関係が現地にも適用されるのか、それとも別の形になるのか、様々な可能性がある。もちろん、日本でも広告主によっては広告会社を一本化してパートナーシップを強化している。あるいは、広告代理

業務のアカウンタビリティを求める声が強まるなど、従来とは違う動きが起きている。

とはいえ全体として、日本と欧米で広告主と広告会社の関係が異なることは確かである。そこで、日本と欧米の企業を比較しながら、それがグローバルな広告展開においてどのような差異を生んでいるのか、将来どのような方向に向かうかを検討することにした。

研究の対象としては、自動車産業を取り上げる。なぜなら、広告主として、日本と欧米の企業がグローバルレベルで対等な競争を繰り広げている数少ないケースだからである。特に、日本市場を考えると、ドイツを中心とする欧州系メーカーが重要である。日本車と欧州車は、北米市場で米国車などと激しい競争を繰り広げているが、同様のことは中国でも見られる。中国では欧米の自動車メーカーが合弁を通じて早くから参入し、後発の日本メーカーとの競争が激化している。広告産業にとっても、中国は地元企業に加え、欧米と日本の広告会社がしのぎを削っており、グローバルな競争の場として注目される。

2. 研究の枠組み

日本と欧米での広告主-広告会社関係の違いは、図1のように整理される。日本では多くの広告主が複数の広告会社と取引している。海外でも同じやり方が踏襲され、複数の日系広告会社が起用されがちである。日本企業の海外でのマーケティング展開は必ずしも本国から強くコントロールされず、現地適応が重視されているので、海外での広告会社選択は現地の事情に合わせて、現地で決定される。そうなると、日本と海外で必ずしも同じ広告会社とそのブランドを扱うとは限らず、またたとえ同じだとしても、広告主側の意思決定者が異なるので、広告会社側での本国と現地の関係はより弱いものになる。小売（ディーラー）レベルの広告や販促はメーカーとは独立に行なわれる傾向があり、そこでローカルな広告会社が起用される。メーカーがそこにさほど関与しない以上、本国はもちろん、現地の日系広告会社からは独立に展開される。

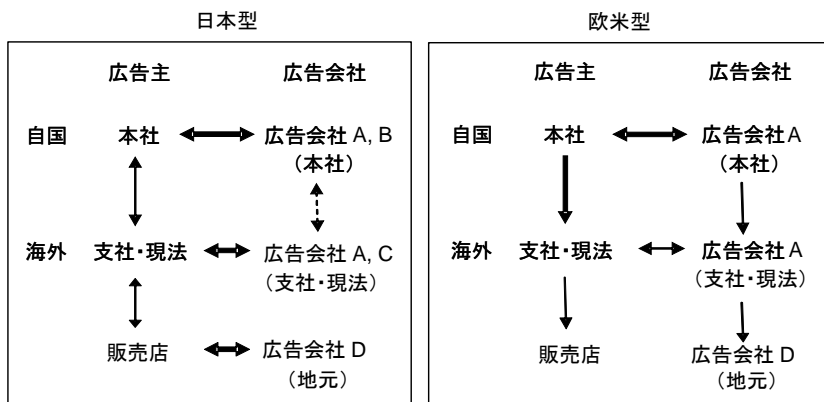
欧米企業は、一業種一社の原則に立ち、広告会社一社と緊密な関係を持ち、それをできる限り海外にも移転する（ただし日本は例外として扱われることが多い）。また、ブランド・マネジメントをグローバルに統一的行なう傾向が強く、広告主側でも、広告会社側でも、本国から現地へのコントロールは比較的

強いと考えられる。欧米企業は小売レベルの広告や販促に対しても、ブランド・マネジメントの観点から一定のコントロールを行ないがちであり、その実施はローカルな広告会社が行なうにしろ、現地のグローバルな広告会社からのコントロールを受けることになる。

こうした構造の違いは、当該市場の法体系・規制、取引慣行等々の環境の制約の下、広告主と広告会社双方のグローバル戦略によって生み出されていると考えられる。本研究では、こうした構造の違いと今後の変化の方向性を、関係する企業への取材を中心にして探索することを目指す。

環境－戦略－組織－実行の各段階について、これまで多数の研究がなされてきた。しかしながら、その多くにおいて、たとえば広告主－広告会社の関係と本社－支社の関係が独立に研究されるなど、これらの要素を統合的に扱う試みはこれまでなかったと思われる。従って、本研究がグローバル・マーケティング／広告研究に果たす貢献は大きいと考えられる。

図1 広告主-広告会社関係の類型（仮説）



*矢印の向きは影響力の方向性、太さはその強さを示す。

3. 広告主への取材内容

一般に、欧米企業は、広告戦略をグローバルに一貫させるため、世界中で同一の広告会社を使うのに対し、日本企業は現地法人や支社へ権限を委譲し、そ

それぞれの地域に合わせていくつかの広告会社を使う傾向があるといわれている。その一方、欧米企業にとって、日本市場はしばしばグローバルな広告戦略の例外と扱われ、独自の広告戦略が実行されることも少なくない。このように広告主と広告会社のパートナーシップは、それぞれの広告主のグローバル戦略にしたがいながらも、対象市場の特性に応じ、様々な形態をとるものと考えられる。

われわれは、このような多様性を単純な優劣として見るのではなく、戦略と環境の相互作用から生じる適応形態の違いと考える。そしてなぜそうした差異が生じるのか、今後日本企業を取り巻く環境に変化が生じたとき、それはどのように進化していくかを探ろうとしている。

このような問題意識に立って、われわれは以下のような点について、主に広告主側から、自動車産業におけるグローバルな広告戦略とそのマネジメントがどう行なわれているかの取材を行なった。

(国際的な広告戦略・組織)

- 1) 日本・米国・欧州・アジア（特に中国・台湾）の各主要市場における広告戦略について、各レベルの意思決定が、本社あるいは現地の支社・法人でどのように分担されているか？

表1 広告戦略の階層

	個別地域での展開			国境を超えた展開 *	
	企業広告	ブランド 広告	販促広告	企業広告	製品広告
広告基本戦略					
クリエイティブ					
メディア					

* インターネット、衛星放送、英字雑誌、国際イベント等、国境を越えたメディアの利用や、グローバルレベルの統一キャンペーンなど。

- 2) 現地の広告活動に対する本社からのコントロールあるいはレビューは、どのようなタイミングで、どのような部署を通して行われているか？

(広告会社に対するマネジメント)

- 3) 各地域での広告会社の選定に、本社はどのように関わっているか？
- 4) 本国及び各地域において、広告会社は製品、媒体、機能ごとに使い分けられているのか、それとも特定の会社に集中させる政策が採られているのか？
 - ー広告会社はどのような基準で選定され、評価（レビュー）されるのか？
- 5) 本国および各地域での広告戦略と実施に、広告会社はどのように関わっているか？（以下の各レベルについて、広告主のイニシアティブが強いのか、広告会社との共同作業という面が強いのか、基本方針のブリーフィングのあとは広告会社に任せるのか、等々）
 - ー広告基本戦略（製品・ブランド別予算配分、ターゲット設定、ポジショニング等）
 - ークリエイティブ
 - ーメディア（プランニングからバイイングまで）
 - ー広告調査（ターゲットへの調査から広告効果測定まで）
- 6) 本国および各地域の間で、広告マネジメントあるいは対広告会社のマネジメントに差異がある（ない）としたら、それはいかなる理由からか？
- 7) 以上のような対応が、国内外の競合メーカーと異なっているとしたら、それはいかなる理由からか？ それぞれどういうメリットとデメリットがあるのか？
- 8) 以上のようなグローバルな広告戦略及びマネジメントは、今後どのように変化していくか？

(グローバルなブランド・マネジメント)

- 9) 企業レベルあるいは製品レベルのブランド・マネジメント（*）は、本社（の特定部署）あるいは現地の支社・法人でどのように分担されているか？
 - * ブランドネーム、マーク／ロゴ、スローガン等から全体的なイメージ管理までを含む。

10) ブランド・マネジメントをグローバルなレベルでどこまで統一するかについて、どのように考えるか？

4. 仮説の検証

われわれは第一に、日本をベースとする自動車会社3社、欧州をベースとする自動車会社4社の日本支社における広告・マーケティング担当のマネジャーに対して取材を行なった。同様の取材が、これらの企業の台湾における支社やディーラー、それらに関わる広告会社の担当者に対して行なわれた。それ以外にも、日本、米国、中国で当該業界の関係者に取材するとともに、広範に文献情報やデータの収集、分析している。われわれはこれらの情報収集と分析を通して、最初に掲げた仮説に対する質的な検証を行なうことができた。

(国際的な広告戦略・組織)

多くのインタビューで冒頭に質問したのが、各企業でのグローバルなマーケティング／広告の意思決定が、どのような組織を通じ、どのような流れで行なわれているかである。グローバルに見た組織内の意思決定および情報の流れは、本社と支社・現地法人の間の垂直方向と、同じレベルの地域間の水平方向の二つから捉えられる。垂直方向については、さらに本社から現地へのトップダウンと、逆に現地から本社へのボトムアップの二つの類型を考えることができる。

日本の広告主に見られる全体的な特徴は、マーケティング／広告の意思決定に関して、主要地域における支社・現地法人がかなり権限を委譲された形で意思決定を行なっていることである。それが本社に最終的に承認されているという意味では、ボトムアップ的な意思決定が行なわれているといってもよい。特に日本の自動車メーカーにとって規模においても競争戦略上も非常に重要な米国市場では、現地での迅速で的確な意思決定を可能にすべく、当初からかなり権限委譲が行なわれてきた。そのなかで広告マネジメントも現地化されてきた。地域のマネジメントの独立性が高いということは、地域間の水平方向の情報の流れがさほど活発ではないことにもつながる。もちろん、企業によっては地域間の広告戦略がグローバルなブランド・マネジメント管理の観点から一貫性を持つよう調整する部署を設けたり、企業広告についてはグローバルな統一性を確保すべく地域を超えた調整を行なったりと、水平的な調整を行なう工夫が始

まっている。

他方、欧州の広告主はどうだろうか。われわれが取材した日本支社のマネジャーは、総じてかなり高いレベルの権限を委譲されており、日本独自のクリエイティブ戦略を策定している。また、広告会社の選定についても、日本独自に行なっているケースが少なくないので、いわゆるトップダウン型ではないという点で日本企業と共通している。しかしながら、日本での広告活動は基本的に本社からのモニターを受けており、ロゴやタグライン、トーン&マナー、あるいはメディアの使い方について守るべきガイドラインがより明示的に設定されている点において、日本企業と異なると思われる。また、異なる地域間でクリエイティブやメディアに関する知識の移転が行なわれるなど、水平的な情報の流れが活発であることも興味深い。その意味で、広告戦略のグローバル化を本社へどこまで機能集中するかという観点から捉えるのではなく、地域間の水平的な調整や協力がどこまで行なわれているかという観点から捉えることもできるだろう。これは、Quelch (1986)が示した、マトリックス型組織によるグローバル・マーケティングの展開と符合するものといえよう。

(広告会社のマネジメント)

上で述べたような、日本と欧州企業でのマーケティング／広告の意思決定や組織構造の違いは、広告会社との関係にも影響を与える。3. であげた個別の論点に即して整理してみよう。

1) 海外での広告会社選定に対する本社の関与

米国企業は世界中で同一の広告会社のネットワークを使う傾向にあるが、今回取材した広告主は、日本企業はもちろん欧州企業においても、基本的に現地で最適な広告会社を選んでいるケースが多い(少なくとも日本、中国、台湾においてはそうである)。クリエイティブ戦略について、現地の文化をいかに理解しているかが非常に重要であるし、メディア・バイイングでも現地の取引慣行に通じている必要がある。

2) ブランド、メディアごとの広告会社の使い分け、あるいは集中

米国企業が単一の広告会社(のネットワーク)に対してクリエイティブ、

メディアからマーケティング戦略までを集中させ、パートナーとして緊密な関係を結ぶ傾向があることはよく知られている。広告会社との緊密な連携を望む点では、日欧の広告主とも同じであるが、具体的な形態は異なっている。日本においては、特にメディア・バイイングに関して大手の広告主の要望に対応できる広告会社が限られるため、広告主が広告会社に対して一業種一社の取引を要求することは難しい。この点は、欧州企業の日本支社にとっても同様である。したがって、広告会社は広告主の機密を守るべく対応する部署を社内で隔絶させること、場合によっては別会社まで作ることで、広告主の要望に対応している。また欧州企業のなかには、クリエイティブ・エージェンシーのみ一業種一社の契約を結んでいるケースがある。

広告会社一社と排他的な取引関係を結ばないということは、複数の広告会社をブランド別、あるいはケースによってはメディアに合わせて使い分けていくことにもつながる。これは、自動車産業に限らず、日本の大手広告主に広く見られる傾向である。ただし、最近では日本企業においても、グローバルあるいは日本市場に限って、広告会社を一社に絞込むことが少なくない。また、日本で複数の広告会社を使っている広告主も、米国市場では現地の規範に従い、一業種一社の原則に立って広告会社と深いパートナーシップを築いている。

広告会社に対する評価をどう行なうかは、日本、欧州いずれの広告主にとっても難しい問題である。その理由の一つは日本においてコストが必ずしも透明でないこと、また現在行なわれている広告効果の測定に対して満足していないことが挙げられる。もちろん、広告主は入手可能な情報を用いてこの問題に対処している。欧州の広告主には、取引する広告会社の見直しを定期的に行なう傾向がある。

3) 本社と支社で広告会社が関わる広告意思決定の範囲

広告会社を一社に取引を集中する、あるいは一業種一社の契約を結んでいる場合、広告主と広告会社のパートナーシップは非常に強く維持され、戦略レベルでの意思決定に広告会社が参画しているようである。こうした企業の多くでは、広告主の本社一支社だけでなく、広告会社側の本国一現地担当者が加わった定期的な会議体があり、緊密な意見交換が行なわれている。ただ

し、複数の広告会社を使っている広告主の場合でも、広告以外のマーケティング戦略を含めた提案が重視され、またブランド別のアカウントは長期的に安定しているので、実質的に戦略への広告会社の貢献はあるものといえる。

4) 本社と支社での広告主－広告会社の関係の差異

すでに述べたように、日欧の広告主とも、支社では現地に適合した形で広告会社との関係を築いている。上述のように、欧州企業は日本でそれぞれ最適と判断した日本の広告会社を選定している。一方、日本の企業もまた、進出先において現地の慣行に従った関係を広告会社と結んでいる。これは、Grein, Craig and Takada (2001)による、日本企業が海外でより現地適応的な戦略を取るという指摘と一致する。

5) グローバル広告戦略の今後

インターネットを広告やマーケティングに活用していく動きはとどまるところがないが、それでも現状では、テレビ、新聞、雑誌等のマスメディアが中心であることに変わりはない。国境を超えた企業広告やグローバルなブランド構築にインターネットを活用する試みが今後も続くだろう。

(グローバルなブランド・マネジメント)

欧州、ことにドイツの自動車メーカーが、グローバルに一貫したブランドイメージの構築に熱心であることはよく知られている (たとえば Kiley 2004)。したがって、マーケティングや広告に関する意思決定がかなりの程度、支社に権限委譲されていても、本社からのチェックはそれなりに行なわれている。

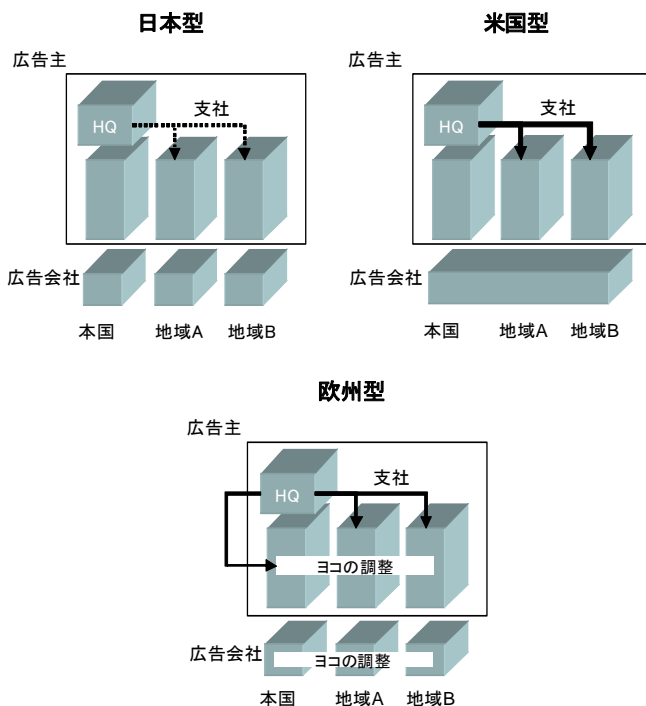
一方で注目されるのは、ブランドの一貫性が本社からのコントロール以上に、それぞれの地域のマネジャーの相互チェックで維持されていると思われることである。ブランドの持つ哲学やテイストが、組織内で、世界的規模で共有されていることが重要なポイントである。実際、こうした広告主は広告会社の新任のクリエイティブ・ディレクターに対して、広告主本社での「研修」を行なうなどして、ブランドの本質を理解させ、共有させる努力を行なっている。

一方、日本企業は幅広い製品ラインに対して多くのブランドを持ち、またそれが国によって必ずしも一貫していないという特徴がある。現地適応が重視さ

れた結果、同じ車種が地域によって異なるターゲティングやポジショニングを与えられ、場合によってはブランド名（車種名）も変えられることがあった。自動車の製品開発を研究する藤本隆宏教授は、われわれのインタビューに対して、その一因として日本企業の多品種少量生産能力の高さを指摘した。

ただし、日本企業にもいくつか異なる動きが見られる。Dawson (2004)によると、レクサスは高級車として世界的に統一したイメージを狙った戦略を展開しているという。また、日産自動車がゴーン氏のリーダーシップの下、グローバル化を目指していることもよく知られている (Ghosn and Ries 2005)。自動車産業に関する限り、日本企業と欧州企業のマーケティングや広告戦略における差異は、将来的には一定程度収斂していく可能性があるかもしれない。

図2 広告主-広告会社関係への仮説の改訂



5. おわりに

本研究では、日本または欧州に本社を持つ計7社の自動車メーカーのマネジャーに直接取材することを通じて、グローバルにマーケティング活動を展開する広告主がどのようにブランドを管理し、その一貫として広告会社とどのような関係を取り結んでいるかを把握した。それを通じて、日欧の広告主に共通する課題や取り組みとともに、その差異について確認することができた。広告主が海外で大なり小なり現地適応を目指し、地域に権限委譲した上で広告会社との関係を柔軟に構築している点に、日欧企業の差は見られない。しかし、日本企業では現地適応がより強調される結果、地域別の縦割り構造になっているのに対し、欧州企業では地域を超えたヨコのコーディネーションが特徴になっている。これは、本社からの直接的コントロールがなくても、自社のブランドについての共通理解が組織全体に行き渡っているから可能になっているともいえる。

もちろん、ここで得られた結論は暫定的なものであり、今後一層の取材や情報収集を行なうとともに、自動車産業以外の分野に視野を広げていくことが必要である。

(主な参考文献)

- Dawson, Chester (2004), *Lexus: The Relentless Pursuit*, John Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd: Singapore. (鬼澤忍訳『レクサス』東洋経済新報社, 2005)
- Ghosn, Carlos, and Philippe Riès (2005), *Shift: Inside Nissan's Historic Revival*, Currency Doubleday: New York, New York. (高野優訳『カルロス・ゴーン経営を語る』日本経済新聞社, 2003)
- Kiley, David (2004), *Driven: Inside BMW, the Most Admired Car Company in the World*, John Wiley & Sons, Inc.: Hoboken, New Jersey. (嶋田洋一訳『BMW物語』アスペクト, 2005)
- Grein, Andreas. F., C. S. Craig, and Hirokazu Takada (2001), "Integration and Responsiveness: Marketing Strategies of Japanese and European Automobile Manufacturers," *Journal of International Marketing*, 9, No. 2, pp. 19-50.
- Quelch, John A. and Edward J. Hoff (1986), "Customizing Global Marketing," *Harvard Business Review*, 64 (3), 59-68.