

# 広告会社のアジア戦略と知識移転

今井 雅 和

Advertising firms' Asian strategies and knowledge transfer

Masakazu IMAI

## Abstract

The purpose of this paper is to investigate advertising firm's Asian strategies and to clarify roles of knowledge transfer within the group including their headquarters. It first confirms delay in internationalization of Dentsu and Hakuhodo and introduces their activities in Southeast Asian markets. It claims that the delay attributes to difference in "one or plural ad firms in a client industry" between Japanese and Western markets. It reports that the both firms started several programs of knowledge transfer, such as intra-firm university. The objectives are to share corporate philosophy among senior managers of Asian subsidiaries, to educate professional knowledge and to exchange information on best practices of parent and subsidiary companies. It concludes that such programs are important steps for Dentsu and Hakuhodo toward real internationalization. Two ad subsidiaries in a market is a hard and knowledge sharing is a soft tool for driving force of their international strategy in Southeast Asian countries.

21世紀に入って、世界経済の成長の中心が新興市場に移り、BRICsやそれに続く国、地域への関心が高まった。アジアに位置する日本は、中国、東南アジアそしてインドと有望な新興市場に近いこともあって、これらの市場への期待が高い。日本企業の国際化は、1970年に始まり、最初の主な進出先が東南アジアであったため、欧米企業に比べると長い歴史があり、現地市場での知名度も高い。中国は1990年代から2000年代にかけて、日本企業の進出が本格化した。2008年のリーマンショック後の世界同時不況のなかでも、成長のキーワードは、デフレ対応、ネット活用、それにアジア市場といわれ、新興市場シフトは企業が成長を志向するうえで<sup>1)</sup> 欠かせない戦略といえる。

製造業は一般に品質の高い製品を、適正な価格で、しかも適切な納期で供給することが競争優位の源泉となる。<sup>2)</sup> また、これらを実現するためには、多額の研究開発、設備投資が欠かせな

いため、一定以上の数量を販売する必要がある。そして、たとえ市場ごとに製品のデザインや機能に関する嗜好に差異があったとしても、要求される品質、コスト、納期の基本となるところでは大きな違いはない。そのため、製造業は比較的早くから、事業の国際化を推進してきたし、それが受け入れられ易い素地があった。グローバルライザーとしての製造業の本質といえる。

他方、サービス業は、求められるサービスの形態と機能が国ごとに大きく異なるし、規模の拡大による効率性の向上がなかなか得られない性格をもっている。また、金融、通信、小売などのように、サービス業の多くの業種で、かつては政府の規制が厳しく、自由な競争は許されなかったし、ましてや外国企業の参入は困難であった。ローカライザーとしてのサービス業の本質といえる。そうしたサービス業のなかでも、日本の弁護士事務所、経営コンサルティング会社、会計事務所それに広告会社の国際化は特に遅れている。欧米流のビジネスプラクティスが優勢なため、法律、会計、それに経営手法に関するサービスで欧米勢が優勢なのは理解しやすい。実際、日本には欧米勢に対抗できるような規模の会社はほとんどない。しかし、後述のとおり、広告業界では、単独会社としては、電通は世界第1位であるし、博報堂も世界有数の広告会社である。しかし、日本の広告会社の国際化はことのほか遅れている。

本稿の目的は次のとおりである。まずは、電通、博報堂の国際化の遅れを確認したうえで、両社のアジア市場での活動を概観する。そして、国際化の遅れの原因とそれへの対応状況を、一業種一社制をキーワードに検討する。そして、社内教育プログラム、企業内大学の開設による、経営理念の共有と知識移転の現状を報告する。こうした地道な情報共有、組織学習の試みが広告会社のような、専門知識に基づくサービスを手掛ける企業の国際化には欠かせないし、アジアの新興市場に成長を求めるならば、迂遠に見えても、避けて通ることのできない施策であることを明らかにする。知識移転の重視とそのためのいくつかのツールの開発は、広告会社の国際化戦略がようやく本格化したことを示すものである。

## 第一節 広告業界の概要

まずは、世界の広告市場の規模と各国の需要を確認しよう。表1のとおり、2008年の世界の4947億米ドル（¥100/\$換算で、約50兆円）の規模である。そのうち米国が約35%を占め、GDPの規模に比べても、9ポイント程度大きい<sup>4)</sup>。日本は2位で世界の9%、そしてドイツ、イギリスと続き、中国が世界の4%を占め、

表1. 各国の広告市場規模

	2008年 (10億米ドル)	構成	伸長率 (対04年)
米国	171.9	34.7%	106.5
日本	44.9	9.1%	106.5
ドイツ	27.5	5.6%	116.2
英国	22.8	4.6%	107.9
中国	20.1	4.1%	192.7
フランス	14.9	3.0%	109.7
アジア太平洋	43.4	8.8%	132.3
世界合計	494.7	100.0%	122.1

注：アジア太平洋は中国を除く。

出所：電通（2008）『電通マニユアルレポート 2009年3月期』。

5位に入っている。また、2004年から08年までの4年間の伸長率で見ると、世界全体では22%の伸びであるが、米国が6.5%、日本も同じく6.5%なのに対して、中国は約2倍に伸びている。中国市場の成長は当然ながら、広告市場の急拡大につながっている。世界の広告会社が中国市場に熱い視線を投げかけていることは、この数字からも容易に想像される。

表2は世界の広告代理店グループの売上総利益によるランキングである。日本の広告市場の4分の1を占める電通は、最大手のOmnicom Groupの4分の1の規模でしかないことが分かる。上位4社の内訳は米国が2社、英国1社、フランス1社である。電通は第5位、博報堂DY

表2. 世界の広告会社連結ランキング（2007年）

ランク	グループ名	所在地	売上総利益 (百万米ドル)
1	Omnicom Group	ニューヨーク	12,694
2	WPP Group	ロンドン	12,383
3	Interpublic Group	ニューヨーク	6,554
4	Publicis Groupe	パリ	6,384
5	電通	東京	2,932
8	博報堂 DY Holdings	東京	1,392

出所：電通（2008）『電通広告年鑑'08-'09』。

（博報堂が共同持株会社の下、大広、読売広告社と経営統合）が8位となる。世界の大手4社は、1980年代以降、合従連衡を繰り返し、現在の4大広告代理店グループが形成された。電通と博報堂は、4大グループ傘下の広告会社と合弁会社を設立したり、出資したりはしているものの、世界の広告代理店の再編の流れからは距離を置いている。

ここでなぜ、売上高ではなく、売上総利益によるランキングになっているのかである。日本の広告会社は広告料の一部をコミッションとして受け取っている。しかし、契約上は広告主とメディアとは、それぞれ別個の取引になっている。いわば、メーカーと商社間の取引関係に近く、そのため売上高自体は広告主の支払い総額になり、大きく膨らむ。他方、欧米の広告代理店は、代理業であるから、収入(revenue)は、日本でいえば、売上総利益にほぼ該当する自社の手取りである。実際、取扱額(billings)を見ると、収入の約5倍にもなっている<sup>6)</sup>。そのため、欧米広告代理店との比較に売上高を用いるのは不適切であり、実質的な広告会社の収入である売上総利益によって比較すべきなのである。

4大広告代理店グループは、表3のように、傘下に有力の広告代理店を抱えている。Omnicomグループは、BBDOワールドワイド、DDBワールドワイド、TBWAである。WPPグループは、JWT、Y & R、Ogilvy & Mather Worldwide、InterpublicグループはMcCann Ericsonなど、PublicisはSaatchi & Saatchiなどである。こうした単独の広告会社単位でみるならば、電通の売上総利益は2007年で30億米ドル近くであるから、世界第1位となるが、グループ経営が主体の現在ではあまり意味のないランキングである。

表3. メガ広告会社のグループ会社（2007年）

グループ	会社名	売上総利益 (百万米ドル)
Omnicom Group	BBDO Worldwide	1,742
	DDB Worldwide	1,432
	TBWA	1,292
WPP Group	JWT	1,237
	Y & R	907
	Ogilvy & Mather Worldwide	812
Interpublic Group	McCann Ericson	1,619
	Lowe	n. a.
Publicis	Draftfcb	n. a.
	Publicis	1,004
	Seatchi & Seatchi	n. a.

出所：各社アニュアルレポート、各種報道を参照した。

## 第二節 国際化の遅れ

最大手のOmnicomグループの2008年の収入134億米ドルは、米国の52%に対して、その他地域が48%と地理的に分散している。他方、日本の大手2社の売上げは日本に集中している。2008年の電通の海外売上高は1649億円と全社売上げの8.7%を占めるに過ぎない。博報堂はさらに少なく、2007年の海外売上高329億円は連結売上げの3.0%を占めるのみである。表4は電通の地域別売上高を示している<sup>7)</sup>。海外子会社の売上高も、連結売上高の10%以下である。地域的には、米州と中国、中国を除くアジアがほぼ3割前後であるが、欧州は5%強である。また、

表4. 電通の地域別売上高 (2008年)

	売上高 (百万円)	構成	構成
米州	56,817	31.8%	
欧州	9,924	5.6%	
中国	59,903	33.6%	
アジア(除中国)	51,880	29.1%	
海外合計	178,410	100.0%	9.5%
日本	1,723,594		91.3%
連結売上高	1,887,170		100.0%

注1: セグメント間の消去が含まれるため、合計と構成が一致しない。

注2: 電通ホールディングUSAの売上は45,182百万円、北京電通の売上高は51,946百万円であり、それぞれの地域売上の大半を占める。

出所: 電通の2008年度決算資料。

米国と中国は持株会社と中核会社が売上げの過半を占めているのに対して、東南アジアはシンガポールに統括会社はあるものの、規模は国別に分散している。表5は東南アジア各国の電通子会社が一覧できるように示した。地域統括会社やメディアバイイングの会社以外は広告制作が主業務であり、同一国に複数の子会社を設置していることが特徴である。

表5. 電通アジアのネットワーク (東南アジア)

国	会社・事務所	機能	設立	従業員数
シンガポール	Dentsu Asia	地域統括	2001	9
	Dentsu Singapore	広告制作	1994	85
タイ	Rep. Office	駐在員事務所	1963	n. a.
	Dentsu Thailand	広告制作	1974	216
	Dentsu Plus	広告制作	2003	17
マレーシア	Media Palette Thailand	メディア枠購入	2003	44
	Dentsu Malaysia	広告制作	1994	44
	Dentsu Utama	広告制作	2005	10
インドネシア	Dentsu Indonesia	広告制作	1988	210
フィリピン	Dentsu Philippines	広告制作	2001	42
	Dentsu Indio	広告制作	2004	25
ベトナム	Rep. Office	駐在員事務所	1996	n. a.
	Dentsu Vietnam	広告制作	2003	36
	Dentsu Alpha	広告制作	2005	27

出所: 電通社内資料。

日本の広告会社の国際化が遅れていることは、広告論の標準的な教科書を見ても、国際化に関する記述がわずかに数ページに限られることから分かる。その理由として、日本と欧米の広告市場の慣行が大きく異なり、それを乗り越えるためには日本市場での強みを放棄しなければならないというジレンマがあり、これまで広告会社自身が国際化に積極的になれなかったこと

が挙げられる。<sup>8)</sup>教科書では、文書に依らない口頭契約に基づく広告制作や資金力の弱いメディアに対して広告会社が広告料を事前支払いするなどの金融機能も日本の広告業界の特殊性として指摘されている。<sup>9)</sup>しかし、最大の理由は欧米では一業種一社制であるのに対し、日本は一業種多社制になっていることである。電通は同一業種のA社、B社、C社を同時に扱うことが可能なのである。これは、日本の広告会社がメディアのエージェントから出発し、メディア枠を購入し、それを広告主に割り当てるビジネス形態を取ってきたからである。欧米の広告代理店は広告主の代理で広告制作を行っており、広告代理店は同一業種で一社だけの扱いである。これが複数社扱いとなれば、広告主へのロイヤリティは保てなくなってしまう。前述のとおり、欧米の大手広告代理店は合従連衡によって、連結ベースでは複数社扱いともいえるが、実際の広告制作は従来の広告代理店（ブランドエージェンシーという）であるため、広告主へのロイヤリティは維持されている。なお、海外ではメディア枠購入は別会社が行っており、その点でも日本の広告市場とは大きく異なるのである。

こうした環境下、日本の広告会社は欧米の広告会社との提携によって、国際化を図る路線を採用したが、残念ながら、海外での扱いは思うように増えていない。国内で一業種多社制、海外で一業種一社制を採用することは、論理矛盾に陥り、広告主から国内でのビジネス形態への批判と反発を受けることになるため、なかなか本格的な国際化に踏み出せなかったのである。それが、この節の冒頭で述べた国際化の著しい遅れの根本原因である。ただし、欧米広告会社が開拓したとはいえ、歴史の浅い中国と東南アジアでは、広告市場のビジネス慣行が固まっていないため、上記のようなジレンマを抱える日本の広告会社が国際化を進める余地が残されている。もちろん、広告主としての日本企業が中国、東南アジアでは、他地域に比べて、競争力を発揮していることも日本の広告会社には追い風である。日本企業の広告を請け負うことでベースとなる契約を確保できる。

### 第三節 電通・博報堂のアジア事業

#### 1. 電通

電通のアジア進出は、1974年に設立したDentsu Thailandと1988年のDentsu Indonesiaを除けば、1990年代以降である。1994年のシンガポールとマレーシア、2000年に入ると、シンガポールに地域統括会社を設立し、フィリピンとベトナムにも子会社を設立し、ようやく東南アジアの主要国で事業を行なう体制が整った。また、前節で紹介した一業種一社制に対応し、それぞれの国での二社体制がほぼ完成した。

シンガポールの地域統括会社（電通アジア）は、台湾からインドネシア、フィリピンからインドをカバーしている。実際には2002年から活動を開始し、域内の予算の把握、調整、競争力強化のための計画立案、共通の教育プログラムの開発、新規の会社立ち上げの支援などを行ってきた。<sup>10)</sup>事業は、メディアバイイングと広告制作などの広告市場、コンベンション、販促イベントの企画実施とマーケティング調査などの広告周辺市場、それに映像やスポーツなどのコンテンツ制作を行なう新市場への対応である。域内でこれらの事業を行なうグループ会社への支援とさまざまな調整機能を電通アジアは担っている。東南アジア市場は基本的に欧米の広告代

理店が開拓し、開発市場であるため、広告市場の慣行は欧米式である。専門職能の尊重と分業制が基本である。しかし、電通の強みは、メディア関係の強さと顧客、消費者目線の広告作りである。コンテンツ制作を専門職に完全に任せるのではなく、営業、メディア担当、クリエイターがチームを結成し、タスクフォース全員が知恵を出し合いながらの創作である。こうした、電通の広告作りの強みを東南アジアでも発揮できるよう、支援するのが同社の役割である。

Dentsu Thailandはアジア最大の子会社である。社員数は200人超、売上高は約80億円(2004年)<sup>12)</sup>である。ただし、同国の広告市場の3%強に過ぎない。クリエイターが100人程度、営業が50人、広報10人、それに顧客への戦略提案や調査研究部門にそれぞれ10名程度、配置されており、フルラインの業務を行なっている。Dentsu Indonesiaはタイに次ぐ規模の事業会社である<sup>13)</sup>。売上は約65億円で、同国の広告市場の5%に満たないレベルである。クリエイター70人、営業50人、メディア担当30人など、社員数は200人超、日本からの派遣者4人、現地採用の日本人3名である。電通アジアの顧客のほとんどが日本企業であるのに対して、インドネシアは現地企業にも食い込んでいるところが特長である。ガルーダフードやエクセルコマンドという携帯電話通信第2位の会社を顧客とし、売上げの4割を占めている。Dentsu Malaysiaは、売上高が15億円程度、社員はクリエイター20人を含む、50名程度である。日本企業向け売上げが7割、現地企業向けが3割である。電通フィリピンは2001年に設立された比較的新しい会社であるが、売上げ、人員ともにマレーシアに匹敵する<sup>14)</sup>。ベトナムは2003年設立の会社であり、市場の成長は期待されるものの、事業規模はまだそれほど大きくない<sup>16)</sup>。東南アジア市場のなかには、出資、経営者国籍などに制限があり、関連会社化したり、日本人派遣者がアドバイザーになったりしている場合も多い。また、欧米広告代理店が、欧米系のグローバルブランドの広告を一手に引き受けているケースがほとんどで、電通の東南アジア市場におけるシェアは限定的である。日本企業以外では、成長が期待される現地企業への浸透を図っているというのが現状である。

表6. 東南アジア主要国の年間広告費総額 (2007年)

国	米ドル建
	US \$ in million
タイ	2,641
インドネシア	4,000
シンガポール	1,470
マレーシア	1,548
フィリピン	3,437
ベトナム	516

注：各国通貨建ての市場規模を同年の為替ルートで換算した。  
出所：電通(2008)『電通広告年鑑'08-'09』の各国市場概況。

## 2. 博報堂

博報堂のアジア戦略は電通に比べても、さらに出遅れている。博報堂には東南アジアに地域子会社が設置されていない。しかし、設立の構想はあり、候補地はタイのバンコックである。電通が、東南アジアの中心に位置するシンガポールに地域統括会社を設立したのに対して、博報堂は同社最大の市場であるタイへの設置を検討している<sup>17)</sup>。タイには、タイ博報堂と博報堂バンコックの2社があり、売上高はそれぞれ25億円、35億円程度である。電通と同様に、博報堂にとってもタイは東南アジア最大の市場であるし、最も長い歴史がある点でも共通している。顧客は8割方が日本企業で、残りの2割が現地企業である。

インドネシアは、PT HakuHodo Indoが2003年に設立されたが、欧米広告代理店は既に20年

以上の歴史があり、市場の過半を押さえているため、日本企業と現地企業への食い込みを図っている。<sup>18)</sup>社員数は約50人で、日本企業向けが8割から9割となっている。ベトナムは、2002年に博報堂SACが設立され、<sup>19)</sup>日本企業を中心に拡販を図っている。

#### 第四節 社内大学と知識移転

##### 1. 専門職能

広告会社のバリューチェーンは、メディア、広告主との関係、メディア枠の確保、広告作りの知識と経験、それらの価値を示す広告会社としてのブランドを活用し、人的資源を調達し、広告コンテンツを制作し、メディアに乗せる。主要活動の中でも、競争優位の源泉は、広告の制作を行なうための、優れたクリエイターの採用と能力向上である。前節の広告会社の東南アジア子会社の人員構成を見ても、クリエイティブ職能の比重が高いことから分かる。メーカーの付加価値創造の中核が工場であるのと似ている。

伝統的な専門職とは、法曹、医師そして聖職者であり、例えば聖職者であれば、宗教団体に加入するだけでなく、聖職者としての倫理を守り、品位を損なうような行動を自らの良心において取らないことを宣誓することによって、就くことができる特別な職業である。<sup>20)</sup>伝統的な専門職の枠を超えて、職能を全うするために必要な知識や技能の習得のため、専門的な教育を受け、国家などが資格あるいは免許を授与することによって成立するのが、独占資格業務型専門職である。法律家、医師はここにも含まれるし、公認会計士、税理士などが該当する。これらを狭義の専門職とすれば、広義の専門職（主には現代的な産業社会に対応した）は必ずしも独占資格業務型ではないが、ほとんどの場合、専門的な教育を受けることが不可欠な専門職をいう。経営コンサルタントや経営者などである。こうした専門職は、ローテーションの対象となる総合職や一般事務職（合わせて一般職という）とは、職務内容と職業人としての立場が明確に区別されるし、専門性に対する報酬もその根拠が一般職とは異なる。

コピーライター、アーティストなど、広告コンテンツの制作に当たるクリエイターは特に資格などはないが、専門的な教育や特別な能力を必要とする。その意味では、広義の専門職に含まれる。専門職の知識と経験は、組織文化や業務慣行との粘着性が、一般職に比べて低い。一般職の能力と経験は特定の組織内こそ力を発揮するが、他の組織でそのまま活用できるとは限らない場合が多い。他方、専門職は、その専門性ゆえに、異なる組織の異なる組織文化の下でも一定レベル以上の能力を発揮することは容易である。そのため、専門職の転職は、労働市場の流動性が相対的に低い日本でもこれまでもしばしば見られた。したがって、使用者としては、そうした専門職への教育プログラムを充実させ、能力向上のための投資を行なう動機づけが乏しい。他方、クリエイターにとっても、専門的知識を身につけて、その職についているのであり、仕事を通じて能力向上を図ることは重要であるが、仕事を離れて、企業の用意した教育プログラムに参加するインセンティブはそれほど大きくない。

多国籍企業の強みは、本社や他のグループ会社の経営資源（ブランド、知識、経験など）とネットワーク（顧客、取引先など）を多重利用することによって、ローカル企業に対抗できることである。日本の広告会社が、後発の東南アジアで欧米の広告代理店と地場の広告会社に対抗する

ためには、日本での知識と経験を活用する必要がある。広告業は、ローカル文化との粘着性が極めて高いため、基本的にはクリエイターはローカルに調達しなければならない。電通、博報堂の日本での強みと成功要因をローカルクリエイターと共有することは、日本企業向けのサービスのしやすさだけが目的ではない。欧米系やローカルの広告会社と競争する上で、相手の土俵で相手のルールで戦っているのは、勝ち目はない。日本の強みをいかに融合できるかにかかっている。

## 2. 電通

電通では、オンザジョブトレーニング(OJT)が中心であったそれまでの社内教育と知識移転をシンガポールの地域統括会社(電通アジア)が中心となり、体系化し、組織化することを決定した。電通ネットワークアジア大学(DNA college)は、こうして2006年4月にスタートした。その目的は、優れた知識と経験の共有化による競争力強化と社員のモチベーションの向上の2つである。

東南アジアの広告市場は、日本企業ではなく、欧米企業によって開拓された。広告市場と広告業界の慣行は、日本とは異なるため、電通は日本での強みを海外市場でなかなか活かすことができなかった。日本でのメディアとの関係は、当然のことながら、海外では通用しない。広告業としてのノウハウと優位性の移転もそのまま適用することはできない。それでも、日本の経験や他国での成功事例を共有することは大いに意味がある。広告は確かに、ローカル化が不可欠であるが、経営理念、組織文化、経営システム、市場分析手法、広告ツールを横展開し、共有化できれば、効率的な経営や広告作りが可能となる。また、東南アジア域内の有能な社員を集めて、各社の知識と経験をもとに、議論することは、新たな手法の開発につながり、競争力の向上を促すものとなり得る。もちろん、すべてを共通化する必要はないのであった、各社が必要で、可能な手法を採用し、市場に合わせた適応を図ればよいのである。

専門職能では転職が日常化しており、社内教育がモチベーションの向上につながりにくいことが課題である。広告会社には、コピーライターやアーティストなどの専門職が多く、広告作りの中心は彼らである。専門職は既に職務遂行のための専門知識を身につけていることが前提であり、企業間の職場環境や「場の拘束性」が乏しく、転職によって、知識が棄損する割合が低い。場の拘束性というのは、職場ごとに用語法が異なったり、仕事の進め方が違ったり、組織への適応のために多大なコストを払わなければ、能力を発揮できないことをいう。いわゆる「専門性」に乏しく、組織力によって競争優位を構築するような業種では、転職しても自身の能力を発揮するためには、一定期間の適応が必要である。専門職の転職が比較的容易なのはその逆に位置するからである。

東南アジアのグループ会社の経営者、管理者、社員がこの教育プログラムの対象者である。トップセミナーでは、経営知識など、技術的な研修というよりは、電通の経営理念、歴史、経営手法などの電通の遺伝子を伝えることに主眼がある。社会化(Socialization)によって、グループの一体性を高めるとともに、電通の思想を各国の子会社に移転することが目的である。中堅の戦略スタッフ向けの教育、クリエイター向けの教育プログラムもある。ブランディング、顧客へのブリーフィングツール、メディアバイイング手法など、日本で培ってきたマーケティング



グ知識とツールの共有が目的である。もちろん、日本の知識、ツールは多岐にわたり、かなり細かなものになっているため、東南アジア用に選別し、カスタマイズしたものとなっている。

電通ネットワークアジア大学が組織的、公式の教育プログラムであるとすれば、自発的、非公式な研修や意見交換のプログラムがある。例えば、各国で同一クライアントを担当している営業、クリエイターが東南アジア地域や全世界でミーティングや訓練プログラムを通じて、知識移転を図っている。年2回あるいは毎年、そうしたミーティングが実施されている。そのほかにも、地域内の統一職間で情報交換や意見交換を不定期に実施しているし、何よりも日本人派遣者を通じて、日本で蓄積した知識、経験、広告制作ツールなどに関する知識移転を図っている。こうした知識移転のための制度が効果を表わすにはしばらく時間がかかるが、グローバルな事業ポートフォリオ構築を成長戦略の中心に置く以上、避けて通ることはできない。

### 3. 博報堂

博報堂でも、社内の教育プログラムの充実を図っている。2005年に社長直轄組織として設置された博報堂大学<sup>21)</sup>である。新人教育や基礎的な能力向上のための研修、組織文化普及のためのプログラムに留まらず、社員一人ひとりが構想力を高め、クリエイティブな博報堂の実現を目指している。日本国内を対象とするプログラムが中心ではあるが、海外子会社の社員を対象としたプログラムもある。

2007年から東南アジアの子会社から幹部候補や優秀なクリエイターを博報堂大学（日本）に派遣し、1週間ないし1カ月の研修を受けさせている<sup>22)</sup>。経営者については、博報堂の経営理念や経営方針に関する研修が中心であるし、クリエイター研修は発想トレーニングやケーススタディを通じた議論を、営業系のプログラムは顧客管理、計画などに関するものが中心となる。本社派遣の研修は、優秀なローカル社員のインセンティブになっており、純粋な研修とともに、定着率を高めるためのツールでもある。また、本社派遣のみならず、講師を東南アジアに派遣してもらい、タイなどで実施する研修などを組み合わせ、実施している。

### むすびにかえて

本稿では、世界と日本の広告業界の概要を踏まえ、電通と博報堂という日本を代表する広告会社の国際化がなぜ遅れたかの背景を分析した。そのうえで、日本企業にとっての後背地ともいえる東南アジアで両社がどのような活動をしてきたのか、主要子会社でのインタビュー調査に基づき、概観した。そして、21世紀に入り、両社ともに、公式な研修プログラムを東南アジアで実施するための制度をスタートさせたことを述べた。広告会社の付加価値創造の中心となるコピーライター、アーティストなどの専門職を対象とする訓練プログラムの目的を明らかにした。

国際化の遅れた日本の広告会社にとって、市場として成熟しておらず、なおかつ成長途上になるアジア市場は極めて重要である。これまで通り、日本の国内プレーヤーに留まるのか、それとも遅ればせながら国際化の道を歩むのかである。もはや、大がかりなM&Aによる規模の拡大を図ることのできる環境にはないし、単なる規模拡大は無意味である。むしろ、日本の特

性と強みを活かしつつ、欧米広告業界のビジネス慣行に適應するしかない。アジアでの一業種一社制の推進を可能にする1カ国広告制作2社体制を進めるなかで、日本国内の体制をどのようにすべきかの検討を続けるしかない。そして、何よりも広告、イベントなどのコンテンツ強化によって、欧米の主要広告代理店に対抗するしかない。その時には日本での知識と経験だけでは対抗できないし、各国のローカルクリエイターの個人能力だけでも有利な競争は望めない。各国、各社、各人の能力を融合し、新たなプラクティスを生み出して行くしかない。多国籍企業の強みを最大限活かすことである。そのためにも、知識移転の制度と自発的な知識移転が促進されるような組織作りは重要である。海外子会社数も限られているし、規模もそれほど大きくないことは、こうした能力構築のためにはむしろ利点かもしれない。主要市場での広告制作子会社2社体制は、電通と博報堂の東南アジア市場重視と本格的な国際化戦略の目に見えるハードな施策といえる。他方、知識共有のための仕組みづくりと実践は、欧米のライバルに対抗し、世界市場で競争するための経営資源の厚みを増すためのソフトの施策といえる。ハードとソフトの両面がうまく機能して初めて、国際化が進展する。日本の広告会社はようやく国際化戦略を本格化したのである。

広告会社の専門職間の知識移転、広告会社としての組織学習が今後どのように進展するか、アジアにおける国際化がどのように進むか、注目していきたい。そのためにも、電通アジアネットワーク大学、博報堂大学の事例研究や各国子会社の取り組みに関する事例研究を積み上げていくことが重要である。

追記：本稿は、平成19～21年度日本学術振興会・科学研究費補助金（基盤研究C，課題番号19530341，研究代表者今井雅和，「ユーラシア新興市場の発展と広告，小売・流通企業の組織学習」）による研究成果の一部である。記して、感謝の意を表したい。インタビューに応じてくださった、電通と博報堂の方々に感謝申し上げる。

(いまい まさかず・本学経済学部教授)

#### 〔注〕

- 1) 「時価総額 逆転目立つ」『日本経済新聞』2009年12月29日。
- 2) 製品品質(Quality)、コスト(Cost)、納期(Delivery)の頭文字をとって、「QCD」は競争戦略の基本条件といわれる。
- 3) 米国流のビジネスプラクティスが世界標準に近いとすれば、それは米国の主要なビジネススクールのスタータスの高さによる。実際、欧州やアジアのビジネススクールも米国をベンチマークとしている場合が多い。世界の主要企業の経営者は直接、間接にビジネススクール教育の影響を受けている。会計事務所はアーンスト&ヤングなどのビッグ4、経営コンサルティングではマッキンゼーなどの米国系が強い。
- 4) 財国際貿易投資研究所の国際比較統計によれば、2008年の各国の名目GDPの世界合計に占める割合は、米国が25.7%、日本が8.8%、ドイツが6.6%、英国が4.8%、中国が7.8%、フランスが5.1%となる。

- 5) 日本では、広告代理店ではなく、広告会社と呼ぶことが多いが、欧米では広告代理店と称するのが普通である。これは、単なる呼称の変更ではなく、本文の取引形態を反映したものと見える。藤原治(2007)『広告会社は変わるか』ダイヤモンド社を参照されたい。
- 6) W P Pグループの2008年の決算では、収入が75億英ポンドに対して、取扱高は369億英ポンドとなっている。
- 7) 地域別売上高は、子会社の所在地別の売上げであるのに対して、海外売上高は売上計上の立地には関係なく、海外市場のビジネスに関わる売上高である。したがって、後者には、本社が海外で実施される広告の契約主体であるような場合が含まれる。メーカーであれば、本社の輸出は海外売上高に参入される。
- 8) 詳しくは、前掲書、藤原(2007)を参照されたい。
- 9) 岸志津江・田中洋・嶋村和恵(2000)『現代広告論』有斐閣や亀井昭宏・疋田聰編著(2005)『新広告論』日本経済新聞社を参照されたい。
- 10) 本稿では、主に東南アジアをカバーするため、台湾とインドについては必要最小限の言及に留める。
- 11) 2006年8月の同社CEO石橋正明氏、香川健二郎氏へのインタビュー調査に基づく。
- 12) 2007年8月の同社社長雪吉氏、佐々木氏へのインタビュー調査に基づく。
- 13) 2007年3月の同社福本氏へのインタビュー調査に基づく。
- 14) 2007年3月の同社会長石井氏、社長Lee氏へのインタビュー調査に基づく。
- 15) 2007年3月の同社副社長坂口氏へのインタビュー調査に基づく。
- 16) 2006年8月の同社社長村上氏、2009年3月海野氏へのインタビュー調査に基づく。
- 17) 2007年7月タイ博報堂の江頭氏へのインタビュー調査に基づく。
- 18) 2006年の同社岡田氏へのインタビュー調査に基づく。
- 19) 2005年の同社社長の飯塚氏（当時）、2009年の同社社長の後藤氏へのインタビュー調査に基づく。
- 20) 大東和武司・Jinyu A. Kayama(2008)「プロフェッショナル・サービスの国際展開」『サービス産業の国際展開』中央経済社を参照されたい。
- 21) 同社ウェブサイト (<http://www.hakuhodo.co.jp/about/university/>) の博報堂大学紹介情報に基づく。
- 22) 1週間のプログラムの場合には少なくとも1年間の転職を禁止し、1か月のプログラムは3年間の転職を禁止する契約になっている。