

## 広告会社に見る「イノベーションのジレンマ」

### summary

- 参入障壁の高いマス広告のバイイングに比べて、ネット広告の市場はオープンである。その上、広告効果もはるかに可視化されたのだから、まさに破壊的イノベーションとしての条件を備えていた。
- 一方で、すべての広告主が高度なブランディングを求めるのではなく、むしろ即効性のある販売促進施策、いわばある種の「先祖がえり」を求める傾向が強まった。
- 広告会社の最大の課題は「価値基準」にあると思われる。「これから何が重要か」という基準が明快にならない限り、どんなに優れた資源や洗練されたプロセスも、有効に作用しない。

### ■成功企業だからこそそのジレンマ

クレイトン・クリステンセンの『イノベーションのジレンマ』（翔泳社 2001・増補改訂版）は、1997年に発表されて以来各方面で議論の対象になっているロングセラーである。

この本の序章は以下のような書き出しで始まる。

「本書でとりあげるのは、業界をリードしていた企業が、ある種の市場や技術の変化に直面したとき、はからずもその地位を守ることに失敗する話である。どこにでもある企業ではなく、優良企業の話である。」(P.1)

単なる失敗のケースではなく、一時代を画した企業の陥るストーリーであるがゆえに、環境変化の激しい時代に強い関心をもたれる

のであろう。

本レポートの試みは、同書の分析と主張を日本の広告会社の経営分析に応用することである。そして、今後の方向性について仮説を立てようというものだ。

同書のモデルを類推して、広告ビジネスに適合させる試み自体は、さほど目新しいものではないかもしれない。収益の大部分をマスメディア仲介のコミッションに依拠していた広告会社が、インターネットという破壊的イノベーションを前に転換を強いられている状況は、たしかに同書の趣旨を彷彿とさせる。

ただし、今回改めて再読するとさまざまな発見があった。それは単に「マスからネットへ」というメディアの変化以上に、広告主の

マーケティング戦略の変化と、それともなう広告会社へのニーズが変化しているということである。

また、この本のエッセンスは決して技術論にあるのではなく、「組織」の根源的課題を突いていることにある。

そうした視点で、もう一度同書を読み解きながら広告コミュニケーションにおける「イノベーションの本質」を検討してみたい。

これは、広告会社だけではなく、広くマーケティングをおこなう事業会社にとっての課題でもあるのだ。

### ■二つの線とイノベーションの追い抜き

この本には、何度も類似したグラフ状の図表が登場する。それは、同書のモデルの核をなすものであるが、軸の指し示す内容は基本的には同じである。

x 軸が時間で、y 軸は性能である。一番最初に出てくる図表 (P.10) には「持続的イノベーションと破壊的イノベーションの影響」という見出しがつけられている。【図表 1】

上の直線 (実線) は多くのリーダー企業が追求する進歩であり、それは「持続的技術」

によるものである。つまり、組織内における以前からの蓄積が反映されることで、進歩が継続するのである。

それに対して、下の実践は破壊的イノベーションによってもたらされた技術である。この場合性能自体は低いので、一見するとリーダー企業の脅威に見えないように思える。

しかし、曲者なのは二つの点線である。これは、市場における需要を示している。上の線は市場のハイエンドで求められる性能で、下の線はローエンドで求められる性能だ。

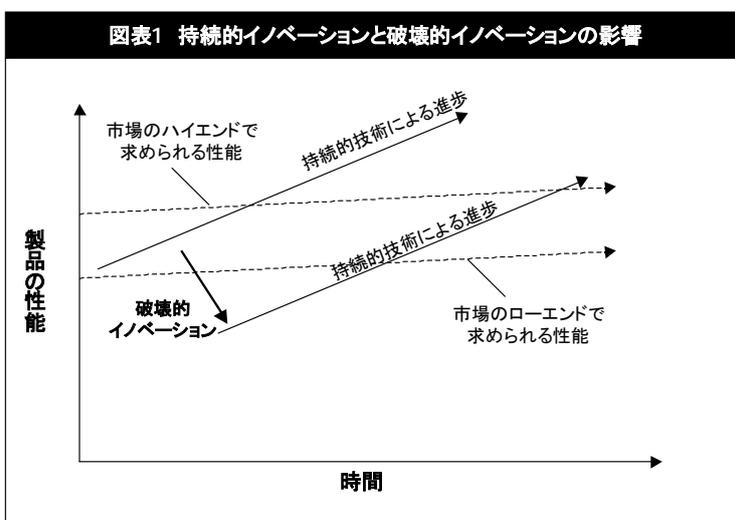
これを見ると、上の実線がやがて市場のハイエンドの需要を追い抜いてしまうのに対して、下の実線がローエンドの需要を捉えていることがわかる。

その結果、進歩を追求してきたリーダー企業が市場の需要を「追い抜く」こととなり、破壊的イノベーションで市場を開拓した企業にとって代わられるというものである。

同書では、まずハードディスク業界の歴史を振り返ることで、このような法則を明らかにしている。ハードディスクの場合、その性能は容量で示されるが、y 軸の「性能」という意味には、もう少し抽象的な概念を援用してもいいだろう。

たとえば、現在のゲーム業界で起きてきたことも、この図で実感できるのではないだろうか。

据置型のゲームは、プレイステーションなどの登場以降、その性能を高度化させてきたが、市場のローエンドは必ずしもそうした製品を望まなかった。その結果、ニンテンドーDS のような携帯ゲーム機



が全盛となる。しかし、その後登場した携帯電話ゲームが、現在では着実に存在感を増しつつある。

ヘビーユーザーの声を聞いてニーズに応えようとするれば、ゲーム機の性能はたしかに向上していく。しかし、処理容量や画質とは異なる局面での競争が起きたことで、「これで十分」というように市場のニーズ変化が起きたのである。

つまり、市場で受け入れられる製品・サービスは二つの点線の間が存在している。ただし、技術の進歩（実線）よりもニーズの変化（点線）の傾きが緩いため、技術進歩が市場を「追い抜く」状況が生じるのだ。

これが「イノベーションのジレンマ」の基本的なモデルである。同書では、複数の業界でこのような結果が起きることを検証しつつ、そこから脱却するための提言が書かれている。

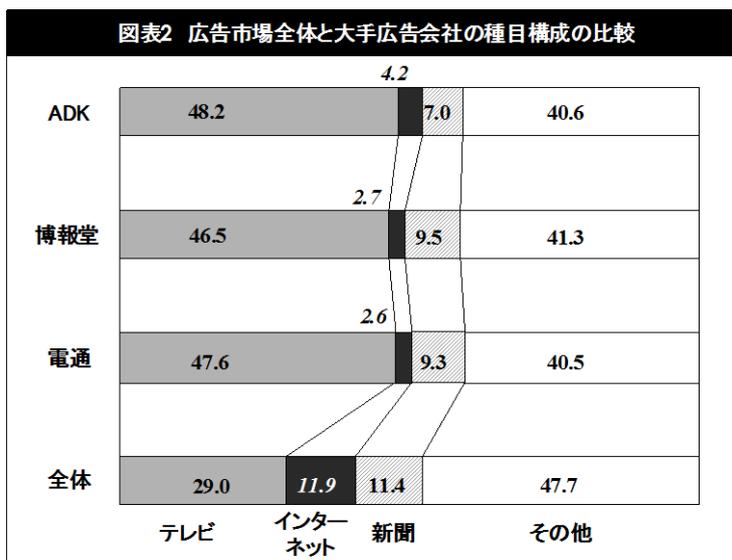
それでは、この図を広告ビジネスに当てはめると、どのようなことが言えるだろうか？

■インターネットの破壊性とは

まず多くの人考えることは「破壊的イノベーション」としてのインターネットの存在である。

先の図を広告ビジネスに援用するならば、y軸は「提供するマーケティング・コミュニケーションサービスの品質」ということになる。

これはハードディスク容量のように、数値的に明示されるものではない。ただし、「マスメディア広告を核としたマーケティング・コ



日本の広告費およびADKは2009年1月～12月のデータ。電通および博報堂(それぞれ単体)は2009年4月～2010年3月のデータをもとにした。

ミュニケーションのサービス」の品質を高度化させていくことが、1990年代までの広告ビジネスにおけるイノベーションであったと考えていいだろう。

それは、単なる広告制作とメディアプランニングから、SPやPRの統合的施策の実施、さらにはイベントなどの企画・運営、コンテンツ開発へと展開された。

そして、2000年前後に「ブランディング」へのニーズが急速に高まっていく。これは経営戦略に直結するものであり。広告会社の提供するサービスの中でも「ブランディング」はもっとも高度なものと位置づけられる。

しかし、広告会社の提供するブランディング手法は、コミュニケーション領域に大きく依存しており、そのコミュニケーションもマスメディア主体であった。

つまりブランディングという課題解決の方法として、マス広告が有効と考えられていた時代の方法論が色濃く残っていたのである。

一方で、急速に拡大したインターネット広告への対応は決して素早かったとは言えない。

【図表2】は「日本の広告費」における、テ

レビ・新聞・インターネットの比率と、電通・博報堂・アサツー・ディ・ケイのそれを比較したものである。「日本の広告費」の比率と比較すると、3社ともテレビに50%近くを依存している一方で、インターネットの比率は相対的に低い。

もともとM&Aや新会社の設立などによって、グループ全体ではネットへの対応はより進んでいると思われる。ただし、ここでは連結ではなく単体の数値を使用した。組織としての変化対応力を見る場合には、単体の数値を観察する方が有効と思われるからである。

この数値を見て、大手広告会社が「ネット対応に出遅れた」と評すること自体は簡単である。しかし、ここでは別の視点で分析をおこないたい。それは、そもそも広告主企業のニーズが「想定したほどに高度化しなかったのではないか」という視点である。

### ■イノベーションの「逆コース」視点

先のグラフを援用すれば、インターネットはたしかに「破壊的イノベーション」であったが、それはどちらかという市場のローエンドに近い層のニーズに応えたといえる。

つまり、「高度なブランディングよりも認知向上」「企業規模は小さいので効率重視」というクライアントが、黎明期のインターネット広告を支えた。

一方で、参入障壁の高いマス広告のバイイングに比べて、ネット広告の市場はオープンである。その上、広告効果もはるかに可視化されたのだから、まさに破壊的イノベーションとしての条件を備えていた。

しかし、「マス広告を主体とした高度なブランディング」を目指していた広告会社から見れば、当初のインターネット広告は規模・

収益性の面から見て魅力的とは言えなかっただろう。

一方でマス広告の総広告費は2005年から減少を始めていた。その一方で既存広告主の間ではプロモーション分野への需要が増大してきた。

大手広告会社はこうしたニーズに応えるために、グループ内に関連会社の機能を強化する一方、収益改善を進めて、マス広告の減少を補おうと試みた。

こうした動きは一定の成果を上げたといえるが、決して破壊的イノベーションに対応したのではなく、既存の持続的イノベーションを「逆コース」をたどったという一面もある。

そしてその背景には、すべての広告主が高度なブランディングを求めるのではなく、むしろ即効性のある販売促進施策、いわばある種の「先祖がえり」を求める傾向が強まったことがあるのだろう。

ただしその間にも、インターネット分野の重要性が高まったことは言うまでもない。

つまり、2000年代になって、既存の広告会社は3つの方向に資源を投入することが必要になったのである。**【図表3】**

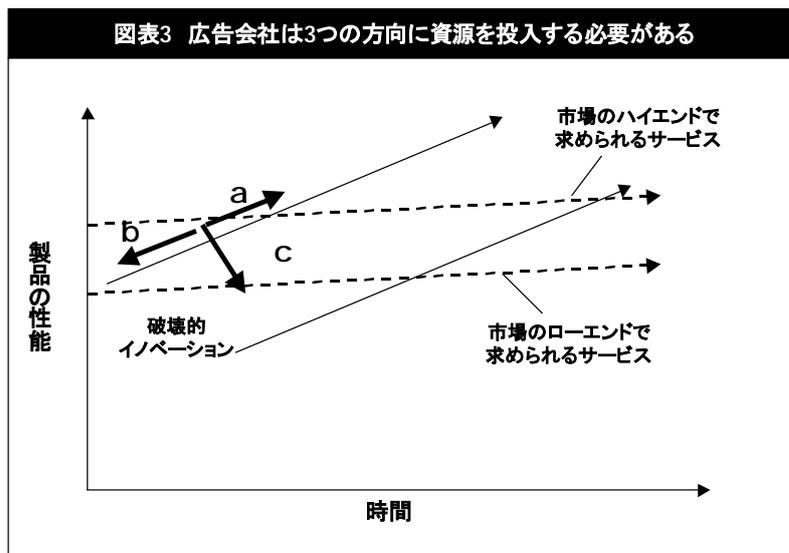
1つ目は、過去のナレッジを最大限に活用して統合マーケティングやブランディング・サービスを提供することである。(a)

2つ目は、よりシンプルで効率的な販売促進施策のサービスを提供することだ。(b)

そして、3つ目がインターネットを中心としたイノベーションに対応したサービスを提供することとなる。(c)

こうした3つのベクトルに対して、最適な資源配分をおこなうこと。

それが、現代の総合広告会社の経営課題となった。



ただし、その配分の意味決定は決して容易ではない。

■「新パートナーと新分野」の可能性

問題を整理するために、広告会社の収益領域を単純化したマトリクスで考えてみよう。

縦には「既存広告主」と「新広告主」、横には「既存広告分野」と「新広告分野」という分類である【図表4】

Pは、消費財を中心とした、マス広告やプロモーションなどの伝統的な領域である。

Qは、こうした広告主が「うちもインターネットを」という要望に対して、ワンストップ・サービスの一環として対応したような領域をイメージすればいいだろう。

Rは、新たな成長産業がTVCMなどを出稿する動きに対応したものである。一番わかりやすい例は、携帯ゲーム会社の最近のTVCM出稿である。

そして、重要なのがSの領域である。成長市場の若い企業と、ネットを中心とした新広告分野で新たな取り組みをおこなう。イノベーションの視点で考えれば、この領域が最も重要であることは言うまでもない。

ただし、大手広告会社はこのS領域に優先

的に資源を割り当ててきたのだろうか？

マス広告の出稿が減少したとはいえ、既存広告主のPやQの領域でサービスの質を低下させるわけにはいかない。

一方で、Rの領域は「おまかせください」とでもいべき得意分野である。S領域に、大幅な資源移動をおこなうことがため

らわれたとしてもなんら不思議ではない。

その結果が、先に見たように、大手広告会社におけるインターネット領域の売り上げの相対的低さにつながったのだろう。しかし、今後はこのS領域から、広告のイノベーションが生まれてくる可能性が高い。それを実現するためには、個々のスキルだけではなく、組織の質を変化させていく必要があると思われる。

図表4 「新パートナー×新分野」への資源配分がカギを握る

	既存広告分野	新広告分野
既存広告主	P	Q
新広告主	R	S

■人材よりも価値基準がカギとなる

さて、「イノベーションのジレンマ」は破壊的イノベーションへの対応に成功した企業を分析して、いくつかの「勝ちパターン」を見出している。

その前提として、そもそも「自社の組織に

図表5 組織の能力を決定づける3つの要因

資源	人材、設備、技術、所品デザイン、ブランド力、情報、資金、供給業者、流通業者、顧客との関係など
プロセス	資源のインプットを価値の高い商品やサービスに変換するときの相互作用、コミュニケーション、意思決定のパターンなど
価値基準	仕事の優先順位を決めるときの基準。優先順位の決定は企業のあらゆるレベルの従業員によっておこなわれる

にあるうちは、新しい問題に対応するために変化することは、比較的簡単である。しかし、能力がプロセスや価値基準のなかに存在するようになり、さらにそれが文化の中に組み込まれると、変化はきわめて難しくなる。」(P.229~230)

そうした能力があるかを理解するための枠組み」(P.220)として、3つの要因を挙げている。**【図表5】**

1つ目の要因は資源である。広告会社の場合、その多くを人材および歴史の中で獲得された無数のネットワークに依拠しているといえるだろう。

2つ目はプロセスである。これはどの企業でも見られる日常の活動スタイルと言ってもいい。

3つ目は価値基準だ。これは仕事の優先順位を決めるものであるが、「企業にながでできないかを定義するものでもある」(P.223)とされる。

この3つの要因のうち、現在の日本の広告会社の組織において重要なものを考えてみたい。同書にはこのような記述がある。

「組織の能力と無能力を定義する中心的要因は、時間とともに、資源から認知しやすい意識的なプロセスや価値基準へ、さらに文化へと移行していく。組織が、最初にプロセスや価値基準ができたときと同様の問題に対処しつづけるかぎり、組織のマネジメントはさほど難しくはない。しかし、これらの要素は、組織にできないこともあきらかにするため、企業が直面する問題が変化した場合には、無能の原因となる。組織の能力が人材

ここで書かれていることは、広告会社のみではなく多くの日本の企業、とりわけ戦後の1980年代までに何らかの成功をおさめてきた企業にとって、共通する課題であるように思える。

それでは、この分析から広告会社の経営はどのような示唆を得ることができるのだろうか。

同書では、新たな能力を得るための具体的な選択肢として「買収による能力の獲得」「新しい能力を内部で生み出す」「スピニアウト組織によって能力を生み出す」の3つを挙げている。

それぞれの選択肢がもたらす分析の詳細については同書に詳しく、またご存知のように広告会社でも実行されている。そして、その是非の詳細について本リポートでは論じない。

しかし、先に挙げた組織の能力を決定づける「3つの要因」をよく吟味することで、広告会社の今後への示唆は十分に得られるのではないだろうか。

まず資源、ことに人材は大変に重要であるが、その教育はすでに行われており、各社とも一定の資源を配分している。

そしてプロセスの改善も進んでおり、それは販管費のコントロールなどから伺い知るこ

とも可能だ。

そうなると、広告会社の最大の課題は「価値基準」にあると思われる。「これから何が重要か」という基準が明快にならない限り、どんなに優れた資源や、洗練されたプロセスも、有効に作用しない。

そして、広告会社に新しい価値基準を導入してイノベーションに対応するために有効と思われ、かつ実行されていない手段がある。

それは、執行役員らの経営陣に外部からの人材を登用することだ。この選択肢を採用する企業があまり見られないことは、いささか不思議な気もする。

しかし、価値基準と文化の変革のためには、検討に十分値する選択肢であろう。

現場のレベルではイノベーションへの対応は加速を続けていて、さまざまなトライ&エラーの中から、新たな成果が生み出されつつある。しかし、その一方で組織に内在する限界も存在している。

こうして「イノベーション」を補助線として、広告会社の経営を考えると、その課題は文字通り「経営陣」の内部に存在していることがわかる。もはや業績の浮沈の理由を「社員の能力」に求めることはできない。

そして「デジタル」や「グローバル」など90年代半ばから語られた単なる「キーワード」はもはや必要ない。

経営に求められることは、「何をして、何をしないのか」という明確な価値基準の提示と新たな文化の醸成なのである。

本稿の引用は自由です。その際には出典を明記いただけるようお願いいたします。