

機関番号：34304

研究種目：若手研究（B）

研究期間：2009～2010

課題番号：21730326

研究課題名（和文） 広告会社のクリエイティブ・マネジメント

研究課題名（英文） Creative Management in Advertising Agencies

研究代表者

伊吹 勇亮（IBUKI YUSUKE）

京都産業大学・経営学部・准教授

研究者番号：60410255

研究成果の概要（和文）：本研究の目的は、広告会社における望ましいクリエイティブ・マネジメントの要因を明らかにすることである。調査の結果、①日本の広告会社においてはクリエイターが制作した広告物を専門家が判断してそのクリエイターの能力を測定することが多いが、その基準は評価者や状況によってまちまちである、②日本におけるクリエイティブ・マネジメントは場当たりのものであるが、その良し悪しが当該広告会社の企業業績や広告賞の受賞実績に直結することは少ない、といった点が明らかとなった。

研究成果の概要（英文）：The aim of this research is to reveal the factors for the better creative management in advertising agencies. As a result of the research, we found that in Japan: (1) the quality and/or ability of the creative person is evaluated by professionals who judge the advertisement which that creative person produced or directed. (2) the creative management is made with no certain plan, and whether the creative management is worked or not do not have much impact on the achievement of the agency, such as sales or awards.

交付決定額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合計
2009年度	500,000	150,000	650,000
2010年度	500,000	150,000	650,000
年度			
年度			
年度			
総計	1,000,000	300,000	1,300,000

研究分野：経営学

科研費の分科・細目：経営学・経営学

キーワード：経営学・広告会社・クリエイティブ

## 1. 研究開始当初の背景

広告会社は、製造業・卸売業・小売業・サービス業等に属する各企業の垂直的なバリュー・チェーンに対して、水平的な位置を取り、あらゆる産業のあらゆる規模の企業が行う広告活動をサポートする役割を担っている。そのため、広告会社の経営が効率的かつ効果的に行われているかどうかは、広告産業

以外のあらゆる産業に対しても影響がある。そのため、広告会社の経営戦略や組織に関する研究が求められているが、多くの論者は、国内外を問わずこれらの研究の蓄積が少ないことを指摘している。

そのような状況において、本研究実施者はこれまで、広告会社の活動を「経営戦略の発露」や「意図された組織運営手法」であると捉え、それがどのようなメカニズムによるも

のなのかを明らかにしてきた。例えば、伊吹（2006）では、定性調査をより重視して消費者のインサイトを引き出す「アカウント・プランニング（AP）」と呼ばれる広告制作手法に注目し、主に自動車産業を中心に発展してきた生産管理論との関連から、これまで議論されてこなかった AP の新たな特性を明らかにした。具体的には、従来 AP はより質の高いクリエイティブ（広告物）を制作するための手段として捉えられてきており、欧米では実際そのように運用されてきているが、日本では広告ビジネスの枠組みが欧米と異なるため、本質的には質の低いクリエイティブが制作される可能性を減らすための手法でしかない、というものである。

伊吹（2006）では、質の高いクリエイティブを制作するためには、AP と平行して別のなんらかの広告制作に関するマネジメントが求められる、という点が指摘されている。しかし、クリエイティブ・マネジメントについては AP の効果的導入のための経営管理上の議論がなされているのみで、AP と平行して存在すべきクリエイティブ・マネジメントに関しては議論が全くなされていないのが現状である。また、そもそもクリエイティブの質の高低を何によって測るべきかについて、実務家の間でも意見が一致しているわけではないことが、その後の調査で判明している。

## 2. 研究の目的

本研究は、効率的かつ効果的なクリエイティブ・マネジメントを達成するために必要な組織的なシカケを明らかにすることを目的とした。具体的には次の3つを明らかにすることを考えた。

- (1) クリエイティブの質の高低の測定基準を明らかにする。
- (2) クリエイティブ・マネジメントと企業業績や広告賞受賞実績等との関係を明らかにする。
- (3) 日英のクリエイティブ・マネジメントの類似点と相違点を明らかにする。

## 3. 研究の方法

研究方法は当初次の4つを考えていた。

- (1) 文献調査
- (2) 国内定性調査
- (3) 国内定量調査
- (4) 海外定性調査

しかし、研究を進めていく中で、クリエイティブ・マネジメントを体系的に実施している企業が想定以上に少なく、定量調査を行うにはサンプル数が少なすぎて有用な調査とならないことが判明した。また、当初予定し

ていた海外の定性調査（イギリスの広告会社でのインタビュー調査）は研究進捗と予算制約で実施することが困難となった。そのため、(1)および(2)に注力して研究を進めることとした。また、(4)の代替として、海外で行われる学会に参加し、類似分野の研究者や学会に参加している実務家と意見交換を行うことを通じ、特にアメリカにおけるクリエイティブ・マネジメントの現状についての把握に努めた。

## 4. 研究成果

個々の研究目的に対する成果を出す前に、まず、国内外の広告クリエイティブ研究において本研究がどのような位置づけとなるのかについて、文献調査にて明らかにした。まず国内においては、広告クリエイティブに関する研究はあれども、それは具体的な表現に注目したものであり、類似の問題意識に基づく学術研究は本研究実施者が過去に行ったいくつかの研究を除いては存在しなかった。つまり、広告会社のクリエイティブ・マネジメント研究という点においては、国内では初の試みであると言える。次に海外の研究について、Sasser and Koslow (2008) をはじめとするレビュー論文では広告クリエイティブ研究を Person, Place, Process の3つに分けて捉える向きが主流であることが判明した。広告会社のクリエイティブ・マネジメントはこのうちの Place に該当する。この範疇の論文には Sasser and Koslow (2008) によると26本の論文があり、これらは本研究の先行研究として活用することができるが、過去に複数の論者から指摘されている通り日本と海外（特に欧米）とでは広告ビジネスの枠組みが違うために単純な比較ができない。よって本研究は、海外の先行研究に依拠しつつ日本ではどのようなクリエイティブ・マネジメントが行われているのかを明らかにする研究、として位置づけることができる。

以下、個々の研究目的ごとにその成果を明らかにする。

- (1) クリエイティブの質の高低の測定基準について、文献調査および国内定性調査を通じて明らかにした。まず文献調査から、クリエイティブの質の高低をどう測るかについて調査を行った結果、大きく分けて「心理学で用いられるクリエイティブ・テストなどによってクリエイターの能力を測定するもの」と「クリエイターが制作した広告物を同僚や他社のクリエイターといった専門家が判断して、そのクリエイターの能力を測定するもの」の2種類の方法があることが判明した（El-Murad and West (2004) などが代表的な論考）。

広告賞の受賞などをクリエイティブの質の高低に結びつける方法は、後者に相当する。次に国内定性調査から、対外的にも認められるという意味では広告賞をクリエイティブの質の高低の代替指標とすることもあるが、主には上位者（クリエイティブ出身のマネージャー）や同僚によるピアレビューがクリエイターの能力の測定においては一般的に利用されていることが明らかとなった。また、日本ではそれほど専門職であるとはみなされていないが、広告主の担当者による評価、すなわちその広告主が主催するコンペティションを勝ち抜くことができたか（クライアントを獲得できたか）で評価することもあることが判明した。欧米では広告主の担当者は専門家であるため、文献調査における後者の評価方法に相当すると考えられるが、日本の広告担当者はジョブ・ローテーションの結果該当職に就くことが多いため専門職であるとは言えず、この点については新たな知見が見出せたと言えよう。なお、クリエイティブの質の評価については、次の3つの課題も同時に見出すことができた。1 つめはクリエイティブの質をクリエイターの能力で測るのか広告作品（クリエイターの制作したもの）で測るのかについては、国内外を問わず、論争が続いているという点である。2 つめはクリエイティブの質の高低と広告キャンペーンとしての成否（たとえば、商品広告であれば、そのブランドに対する好感度がどれだけ上昇したかや、その商品が実際にどれだけ売れたか、等）との関係についても、国内外を問わず、論争が続いているという点である。アメリカにおいてはエフィー賞のようにクリエイティブとして優れていることを前提としつつも広告キャンペーンとしての成否を対象とした広告賞が市民権を得ているが、日本においてはまだそのような賞は存在していない。3 つめは一つの企業内で、ないしは産業内で、広告クリエイティブの質の高低に関する統一した考え方というものは存在しておらず、個々のマネージャーやクリエイターがどの基準を適用するかを考えているに過ぎない点である。個々のマネージャーにおいても、状況に応じて評価基準を変えることもある。

- (2) クリエイティブ・マネジメントと企業業績や広告賞受賞実績等との関係について、特に日本のものについては、国内定性調査を通じて明らかにした。まず、クリエイティブの質を高めるための様々な努力は各広告会社で行われてはいるものの、何らかの根本思想に依拠して体系的に行われているものは少なく、日常的なマネジメント

における細かな点はもちろんのこと、組織構造などの大きな意味でのマネジメントについても場当たり的に行われることが多いということが明らかになった。たとえば、クリエイティブ部門の組織構造について、大部屋制がうまくいかなかったら小規模チーム制に移行し、小規模チーム制がうまくいかなかったら大部屋制に戻すなどの対策はとられるが、それは直前の体制がうまくいっていないからという理由によって行われているにすぎず、どのような組織構造にどのようなメリットやデメリットがあり、自社の経営戦略やクリエイティブ哲学に照らし合わせた際にどのような組織構造にすべきかという確固たる経営判断の下で体系的に行われているわけではない、といったことが挙げられる。ただし、一部例外的に、クリエイティブチーム内で世代を超えて知の共有がなされている場合もあり、この場合は固定メンバーによるクリエイティブ制作を十数年にもわたって徒弟制度同様の形式で行っている。次にクリエイターがマネージャーになる際に MBA 留学のようなレベルのマネジメント研修を受けているわけではないため、クリエイティブ出身のマネージャー自身がどのようなマネジメントをすればよいかについての確信がないということが明らかになった。これは、上記の体系的なクリエイティブ・マネジメントが実施されていない背景として重要な発見であると考えられる。クリエイティブ出身のマネージャーは、スキルとしてのマネジメント能力を習得していない状態でマネジメントを行わなければならないばかりでなく、元来自ら専門家であると自負しているクリエイティブ業務につくことができずにモチベーションの低下が発生する場合も多い。しかし、では専門経営者をマネージャーとして据えればよいかというと、クリエイティブの良し悪しの判断を如何にするかという観点から考えるとそうもいかず、結果として低スキル低モチベーションのマネージャーによるマネジメントが行われることとなっている。時には両方の分野に才能を持った人が現れることもあるが、組織としてそのような人材をどう意図的に育てていくかは課題として残ったままである。最後に、クリエイティブ・マネジメントの良し悪しが当該広告会社の企業業績や広告賞の受賞実績に直結することは少ないことが明らかになった。企業業績については、日本ではフィー制度の導入が現時点でもまだそれほど進んでいないため、広告会社の業績に対してメディアの扱いほどの影響力をクリエイティブが持つには至っていない。すなわち、クリエイティブの良し

悪しとは別の理由でクライアントの獲得可否が決まるケースも未だに少なからずあることが明らかになったということである。このことは結果として日本の広告産業の硬直化を招いている。インターネット広告の増加により状況は変化しつつあるが、本研究が実施された期間においてはその流れをはっきりと掴むまでには至らなかった。また広告賞については、個別の優れたクリエイターがたまたまその会社に所属していたために例外的な値が出ることはあるが、広告賞の受賞者数はクリエイティブ・マネジメントの良し悪しよりもむしろ広告会社の規模に現時点では比例している。ただし、日本においてもクリエイティブ・エージェンシーが近年増えてきており、大手の広告会社がそのようなエージェンシーと共同で作業を行うケースも増えてきている。外部との提携能力をクリエイティブ・マネジメントに含めて考えた際には、クリエイティブ・マネジメントと広告賞受賞には緩やかな関係が見出せない。

- (3)日英のクリエイティブ・マネジメントの類似点と相違点については、上述の通り海外定性調査が実施できなかったため、科学的な研究としての成果を出すことはできなかった。ただし、代替的な調査および文献調査を通じ、日本と欧米ではクリエイティブ・マネジメントが相当に異なっていることはほぼ明らかとなった。その一部は広告ビジネスの枠組みの差に起因するものではあるが、日本においても適用できそうなマネジメント手法を欧米の広告会社が実施している例も散見されるため、今後の実態調査が望まれる。

上述の各点が明らかになったが、残された課題もまだまだ多い。まず、本研究を通じて明らかになった点を学会報告や論文の形で世に問うことが必要である。研究期間中の成果報告が調査進捗の程度や報告機会にタイミングが合わなかった等の理由により限られたものとなってしまったが、成果そのものが出ていないわけではないので、今後引き続き成果の公開に努めることとする。次に、今回の研究成果を基に、海外の広告会社との比較調査の実施が求められる。そして最後に、日本の広告会社にとっての望ましいクリエイティブ・マネジメントの方法について、ハンドブックやチェックリスト等、実務にも使えるような形で提供していくことが必要となる。そのためにも、今回で掴めた大枠の把握を基に、より詳細な点に焦点を絞ってさらなる研究を進めていくことが求められる。

## 5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[学会発表] (計 1 件)

①伊吹勇亮、ガラパゴス化とクリエイティブ・マネジメント (研究)、日本広告学会 (中部・関西合同部会)、2010年3月26日、愛知大学車道キャンパス。

## 6. 研究組織

### (1)研究代表者

伊吹 勇亮 (IBUKI YUSUKE)  
京都産業大学・経営学部・准教授  
研究者番号：60410255