

わが国主要広告会社及び販促会社 の当面する問題点と将来の方向

小林 太三郎

1 広告会社のサービス領域とその取扱い率

広告の社会・経済力は次第に増大している。これに伴い、広告会社及び販促会社（またはプロモーション会社）のコミュニケーション・サービス機能の拡大化と高質化が、関係筋からますます要請されようとしているのが現状と言える。

わが国の主要広告・販促会社は現在どのような広告及びその関連サービスを提供しているのであろうか。マーケティング・エージェンシーとかトータル・コミュニケーションエージェンシーの方向が打ち出されてからかなりの年月が経過しているが、その実態はどうなっているのであろうか。

筆者監修 AD 懇談会調査「昭和60年広告会社第4回ビジネス・サーベイ」（調査対象：総合広告会社を中心に主要100社プラス25社、計125社の経営者く企業抽出は取扱高をその基準としたため、「1984年版広告代理店ガイドブック」、アドレポートセンターを参考とした。調査期間：昭和59年12月1日～25日、調査方法：郵送質問法、回答数：125社中70社、内訳：総合広告会社59社、(A)取扱高200億円以上13社、(B)取扱高100～200億円未満12社、(C)取扱高50～100億円未満9社、(D)50億円未満15社、(E)地方本社・案内広告会社10社〈東販名以外の

〈第1表〉 わが国広告・販促会社のサービス扱い率と昭和60年に力を入れたいと考えているサービス項目

クライアントへの、下記の専門分野サービスで、貴社が現在取扱っておられるものに○印を、また本年とくに力を入れたいものには◎印を、該当項にチェックして下さい。(MA回答)

昭和59年調査順位	業態・規模別	総計				① 総合広告社				A 年間取扱高 二百億円以上 (社)	B 年間取扱高百 〜二百億円未 満(社)	C 年間取扱高五十 〜百億円未 満(社)	D 年間取扱高 五十億円未 満(社)	E 地方および 案内広告社 (社)	① 販売促進会社(社)	
		社		%		社		%								
		数	調査年	調59 査年	%	数	調査年	調59 査年	%							
1	1	70-NA 1=69	69社	100.0	60社	80.0	59-1 =58	58社	100.0	50社	80.0	9-NA 1=8	12	13	10	11
2	2	57	82.6	80.0	51	87.9	51	87.9	80.0	50	80.0	8	13	6	6	6
3	3	10	14.5	28.3	9	15.5	9	15.5	32.0	3	32.0	1	2	1	1	1
4	4	55	79.7	75.0	48	82.8	48	82.8	78.0	12	78.0	7	12	5	7	7
5	5	3	4.4	3.3	1	1.7	1	1.7	2.0	2	2.0	1	1	1	1	2
6	6	51	73.9	73.3	43	74.1	43	74.1	74.0	12	74.0	5	12	4	8	8
7	7	2	2.9	6.7	1	1.7	1	1.7	4.0	1	4.0	1	1	1	1	1
8	8	50	72.5	71.7	46	79.3	46	79.3	78.0	13	78.0	7	11	5	4	4
9	9	49	71.0	68.3	43	74.1	43	74.1	74.0	12	74.0	7	9	5	6	6
10	10	3	4.4	1.7	2	3.5	2	3.5	2.0	2	2.0	2	1	1	1	1
11	11	46	66.7	58.3	41	70.7	41	70.7	66.0	12	66.0	6	9	5	5	5
12	12	45	65.2	68.3	41	70.7	41	70.7	76.0	13	76.0	5	8	3	4	4
13	13	2	2.9	5.0	1	1.7	1	1.7	4.0	1	4.0	1	1	1	1	1
14	14	41	59.4	60.0	37	63.8	37	63.8	68.0	10	68.0	6	7	5	4	4
15	15	5	7.3	18.3	4	6.9	4	6.9	22.0	3	22.0	1	1	1	1	1
16	16	39	56.5	55.0	37	63.8	37	63.8	60.0	13	60.0	6	6	3	2	2
17	17	1	1.5	3.3	1	1.7	1	1.7	2.0	1	2.0	1	1	1	1	1

10	10	プレミアム・マナーチャレンジング	38	55.1	53.3	30	51.7	50.0	11	8	4	4	6	1	8
			5	7.3	5.0	3	5.2	2.0		1	1	1	1	1	2
12	11	特殊広告物 *1	38	55.1	51.7	34	58.6	54.0	10	6	5	8	5	4	4
			1	1.5	1.7	1	1.7	2.0				1	1	1	2
17	12	ダイレクターマーケティング	37	53.6	43.3	34	58.6	48.0	9	10	3	8	4	3	3
			9	13.0	3.3	8	13.8	4.0	2	3	1	2	2	1	1
15	13	出版物企画編集	37	53.6	48.3	32	55.2	50.0	11	7	5	8	1	5	5
			3	4.4	5.0	3	5.2	6.0		2	1				
13	14	新製品開発参画(クライアントの)	36	52.2	48.3	32	55.2	54.0	12	7	4	7	2	4	4
			10	14.5	20.0	9	15.5	22.0	3	3	1	2	2	1	1
11	15	リクルート広告	36	52.2	53.3	35	60.4	60.0	12	7	5	5	6	6	1
			2	2.9		2	3.5				1		1	1	
16	16	新媒体企画開発 *2	34	49.3	46.7	30	51.7	52.0	9	7	3	6	5	4	4
			9	13.0	20.0	7	12.1	20.0	3	2	1	1	1	2	2
14	17	C Iプロگرام	34	49.3	48.3	32	55.2	56.0	11	10	4	5	2	2	2
			4	5.8	11.7	4	6.9	14.0	2	1		1			
21	18	消費者コンテスト	32	46.4	38.3	29	50.0	40.0	11	7	4	6	1	3	3
			1	1.5	1.7			2.0							1
18	19	ティラー・インセンティブ	30	43.5	41.7	25	43.1	38.0	11	7	2	5	5	5	5
			3	4.4	6.7	2	3.5	8.0		1		1	1	1	1
22	20	フィールドサービス代行	28	40.6	36.7	25	43.1	38.0	10	4	2	7	2	3	3
			2	2.9		1	1.7		1						1
19	21	トレードショウ	28	40.6	41.7	25	43.1	46.0	12	7	3	3		3	3
					1.7			2.0							
24	22	セールスマンコンテスト	26	37.7	21.7	21	36.2	24.0	8	6	2	4	1	5	5
			2	2.9		1	1.7			1				1	1
20	23	国際広告	23	33.3	38.3	22	37.9	44.0	13	3	1	3	2	1	1
			4	5.8	5.0	4	6.9	6.0	2			1	1		
23	24	キャラクターマーチャンダイジング	22	31.9	31.7	19	32.8	36.0	5	5	2	6	1	3	3
			1	1.5	3.3	1	1.7	4.0		1					
25	25	その他	8	11.6	8.3	6	10.4	8.0	2	2	1	1		2	2
			2	2.9		2	3.5		1	1					

*1=カレンダール、ビジネスギフト等
 *2=メニューメディアとソフト制作等
 [注] 現在取扱項目が同数の場合は、
 本年最重点項目への社数によつて
 ランクづけした。

「その他」内訳 A. 流通調査・スーパー店頭内観察調査
 B. マス媒体企画・マス媒体情報の提供
 C. 写真製版・写真植字・写真スタジオ
 D. SPイベント
 SP. 新聞折込広告
 SP. 小売店頭活性化活動

地方本社所在の広告会社7社、媒体専属の案内広告会社3社を含む)、販売促進会社11社(屋外・交通広告会社4社、新聞折込広告会社2社、販促及びプレミアム専門広告会社4社、DM会社1社を含む)によれば、広告会社及び販促会社が現在扱っているサービス及び昭和60年に特に力を入れたいと考えているサービスは第1表の通りである。

広告会社・販促会社が現在扱っているサービスの範囲及び各項目はこの表からわかるが、総合広告会社全体では、扱い率は下記のようになる。1位クリエイティブ制作87.9%、2位交通広告82.8%、3位PR(パブリシティを含む)79.3%、4位屋外広告74.1%、同位POP広告74.1%、6位パッケージ及びデザイン70.7%、同位市場調査70.7%、8位カルチャー、スポーツイベント等63.8%、同位広告効果測定63.8%、10位リクルート広告60.4%、11位特殊広告物58.6%、同位ダイレクト・マーケティング58.6%、13位出版物企画編集55.2%、同位クライアントへの新製品開発参加55.2%、同位C1プログラム55.2%(以上が上位15項目)。逆に扱い率の低い順に項目を列挙すると、キャラクター・マーチャンダイジング32.8%、セールスマン・コンテスト36.2%、国際広告37.9%、トレードショー43.1%、フィールドサービス代行43.1%、ディーラー・インセンティブ43.1%、消費者コンテスト50.0%、新メディア企画開発51.7%、プレミアム・マーチャンダイジング51.7%となる。総合広告会社のビロー・ザ・ライン・プロモーション(Below-the-line promotion)の扱い率は現状この程度であることに注目したい。

昭和60年特に力を入れたいと考えている項目は、各項目欄の下段の社数と回答率からその注力度がわかる(第2表)。エージェンシーは、クリエイティブ制作、新製品開発企画、ダイレクト・マーケティング、新メディア企画開発(ニューメディア等)、カルチャー、スポーツイベント等、C1プログラム、国際広告、プレミアム・マーチャンダイジング、出版物企画編集などを、エージェンシー・サービスの改良化・高質化のポイントと考えていることがわかる。

〈第2表〉 昭和60年への注力度高位項目（広告会社）

順位	サービス項目	注 力 率		広告会社 取 扱 率	内A+B 取 扱 率
		昭60	昭59		
		%	%	%	%
1	クリエイティブ制作	15.5	32.0	87.9	96.0
14	新製品開発参画（クライアントの）	15.5	22.0	55.2	76.0
12	ダイレクト・マーケティング	13.8	4.0	58.6	76.0
16	新媒体企画開発（ニューメディア等）	12.1	20.0	51.7	64.0
8	カルチャー、スポーツイベント等	6.9	22.0	63.8	76.0
17	CIプログラム	6.9	14.0	55.2	84.0
23	国際広告	6.9	6.0	37.9	64.0
10	プレミアム・マーチャндаイジング	5.2	2.0	51.7	76.0
13	出版物企画編集	5.2	6.0	55.2	72.0

注：注力率5%未満の項目は省略

5 広告・に販促会社の昭和60年に向けて最大課題

広告・販促会社が現在扱っているエージェンシー・サービスの諸項目及び昭和60年に特に力を入れたい項目は上述の通りであるが、では昭和60年に向けての最大課題は何であろうか。「貴社の経営方針として昭和60年に向い最大の課題は何ですか。下記に具体的におきかせ下さい」という問に対し、各グループ毎に次のような回答を得た。

Aグループ

1. 一売上の増大（既存得意先のより一層の開拓と新規得意先の開拓）
 - 制作・媒体におけるクリエイティブ
 - 効率経営
 - 社員教育
 - 対外関係強化（PR・その他）
2. 1) AE のマーケティング発想強化

- 2) 制作部門のクリエイティビティの強化
 - 3) フィールド・マーケティングの強化
 - 4) 海外ネットワークの確立
 - 5) ニューメディアへの対応
3. 経営の効率化（社員数を増加せず売上拡大を図る。他分野進出も同様条件で実施する）
 4. マス中心ではなく、トータルのマーケティング・コミュニケーションの提案をして行きたい
 5. 1) マーケティング・エンジニアリング機能の拡充
2) 生活者の研究分析
 6. 新規メディアへの進出、新規事業に重点をおく
 7. 経営の刷新のための「経営五ヶ年計画」の策定と実行
 8. 成長性、収益性、生産性の面で伸びがなくなりつつある。広告業を取り巻く環境そのもの大変化に対応するのが経営課題であり、組織・技術・能力・情報の開発・活性化が重要
 9. 売上高の拡大・粗利益の向上
 10. 新規取引先の開発・確保（2社）

Bグループ

1. 広告界にとって、オイルショックにも比すべき大型消費税、広告費課税は遅かれ早かれ実施されるものと思われるので、それを克服できるより強靱な企業体力をつくること
2. まず内需拡大を望む。消費不振により中小サービス業は四苦八苦の状態で、弊社の主要取引先である同分野の出稿が減っている。それが解消すれば取扱高は自然にふえる
3. 東京市場における売上高シェアの拡大、セールスプロモーション業務の

効率化と利益率の向上

4. 広告会社として総合力，組織力の強化（媒体折衝力，クリエイティブ力，リサーチ，プランニング，アカウントなど）を図り，東京市場の拡大とTVセールスの重点的開拓が最大の課題
5. 1) 大手広告主の開拓と育成
2) 作業の質（クリエイティブなど）のレベルアップ
6. 社員の質的向上，外部スタッフの組織化
7. 売上の拡大
8. 新規取引先開発と利益率向上
9. クリエイティブ1作1作を爆発的なものにする事
10. CATV，キャブテンなど，ニューメディアへの対応

Cグループ

1. 企業格差の増大，イベント志向の増強，電波志向など，プレス離れの分野の企業を再考させるための企画（メディアミックス等による）で，再検討を要請している。とくに，ニューメディアの企画・活用方法で，クライアント・ニーズが多様な変化をみせることも予想されるので，その対策も大切
2. 企業競争力をアップすることにより，経営効率を改善し，利益率を上げて行きたい。つまり，より質の高い仕事で，より高いマージン率を確保することに尽きる
3. 従来の広告代理店概念を越えた事業展開
4. 1) 売上増強
2) 利益拡大
3) 顧客に信頼されるよい仕事を
5. 当社の最大媒体である新聞の低落傾向に，いかにして歯止めをかけるか。

多様化する媒体をどのようにして売り込んで行くか

6. 1) 総合広告代理店機能の強化
- 2) TV番組扱いシエアの拡大
- 3) 人材の育成
7. 1) 新規大型顧客の開拓
- 2) 未収金の回収
8. 収益率向上

Dグループ

1. 全社的な体質改善を最優先。ニューメディアソフトの開発、ケミカル・素材関連など成長産業分野に対応すべく各専門家の導入、専門知識習得または外部専門家集団との提携を意欲的に推進。業務の拡大、広告ソースの開発を図る
2. 新規クライアント獲得のため、プレゼンテーションの質の強化、イベントSP部門の充実強化
3. 新聞部門の営業基盤整備、および新規事業の営業体制の確立と次の拠点の決定
4. 受注の増加を期し、人材の確保とともに安定した経営に専念する
5. 従来的高度成長期または消費経済のマス中心の展開を、今日の低成長に対応する広告展開からみてどう開発・改良させるか。これからの、とくに中小広告業の課題である。当社もマス4媒体は基本的にはあるが、複合的志向で新媒体企画開発を中心に、人材ともども育成発展させ、広告業を経営コンサルタント的な資質をもって変容させる方針
6. 社員教育（人材育成）、OA等事務機器導入、SP分野の拡充
7. SPならびにイベント業務の拡大、社員教育
8. 売上げおよび利益の増大・確保（2社）

9. 社員のマーケティング力, 企画力の向上
10. 中堅以下, 若年層の育成

Eグループ

1. 1) 社員研修を組織的に実施する。とくに自らを含め幹部社員の研修強化
- 2) ニューメディア(当社の場合はキャプテン)のソフト研究を進める
2. マス媒体中心の広告から, “狭告”も含めて, コミュニケーション専門会社への脱皮を図っている。従って, 広告会社を名刺からとり, 地域密着のイベント開発などに重点的に取り組んでいくつもりである
3. 公共企業体のイベントづくり, 88年ソウルオリンピックに向けてのコンセプトづくり, 東京支店の開設
4. 営業基盤の充実と利益確保, ニューメディアに対応する人材の育成
5. SP部門の強化と制作部門のパワーアップ
6. 売上拡大, 粗利益の確保, 人事教育
7. 1) 付加価値率の向上
- 2) 制作費の回収促進
- 3) 社員教育の充実
8. 案内広告を中心とする従来方針に大きな変更はない

SPグループ

1. 創業以来, 売りの完結の場として店頭重視をモットーとしてきたが, 近來とくにその重要性が増しつつある。従って, 1) 店頭 SP 活動体制の強化とともに, 2) 各業種, ランクの店頭活性化のトータルな仕組みづくり(メーカーセールス→卸→店頭), 3) 店頭活動から得る日常情報の処理システムとそれへの即応活動システムづくり

2. 人材の育成増強を図り、クライアントの新規開拓、シェアの拡大、扱い品目の増大を、例年どおり課題としている。あわせて、コンピュータによる処理範囲を一層進めること
3. 1) クライアントへ質のよいクリエイティブサービスの提供と、その見積り価格の適正な評価、請求を承認されるよう努力すること
2) 苛烈な価格競争が利益圧迫の大きな原因となっているので、製作会社の選択枠の拡大を図る
4. 1) 作業の効率化と受注拡大のため、事務所ビルおよび工場建設などの設備投資
2) クリエイティブ、イベント面の人材育成と自主企画への挑戦
5. 情報収集の幅を広げる、情報分析の能力を高める、SP 企画提案力の向上
6. 真のディレクターの育成および外部スタッフの強化
7. 媒体データの充実
8. 新規得意先の開発（2社）

以上のグループ別回答を、経営政策、財務政策、人事政策、営業政策などから整理すると次のようになる。なお各項目最後部の記号は前述の通り。

1 経営政策

① 事業展開

- 1) 新規事業、他分野進出。(A) 2社
- 2) マーケティング・エンジニアリング機能の拡充。(A)
- 3) マス中心ではなく、トータルなマーケティング・コミュニケーションの提案。(A)
- 4) 従来の広告代理店概念を越えた事業展開。(C)

- 5) 総合代理店機能の強化。(C)
- 6) 新規メディアへの進出または対応。(A) 2社 (C)
 - i. CATV, キャプテンへの対応。(B)(E)
 - ii. キャプテン・ソフトの研究。(E)
- 7) 広告業に経営コンサルタント的資質を拡充。(D)
- 8) 海外ネットワークの確立。(A)

② 事業整備

- 1) 経営刷新のため「経営五ヶ年計画」の策定と実行。(A)
- 2) 経営組織・技術・能力・情報の開発強化。(A)(B)
- 3) OA 推進による情報処理拡充。(D) (SP)
- 4) 案内広告など、専門分野路線への邁進。(E)
- 5) 本社ビルおよび工場建設などへの設備投資。(SP)
- 6) 効率経営。(A)(B)
- 7) 東京支店の開設。(E)

2 財務政策

- 1) 粗利益率の向上, 確保。(A)(E)
- 2) 利益率向上, 収益率拡大, 確保。(B)(C) 2社, (D) 2社, (E)
- 3) 付加価値率の向上。(E)

3 人事政策

- 1) 社員教育, 社員の質的向上, 人材育成。(A)(B)(C)(D) 2社, (E) (SP)
- 2) 社員のマーケティング力, 企画力の向上。(D)
- 3) 社員研修を組織的に実施。とくに幹部社員研修強化。(E)
- 4) 中堅以下, 若年層の育成。(D)
- 5) ニューメディア(ソフト)開発への専門知識習得。(D)(E)

- 6) ディレクター、AE の育成強化。(A) (SP)
- 7) 外部専門スタッフ、専門家集団の導入と提携。(A)(B) (SP)

4 営業政策

- 1) 新規クライアントの獲得、拡大。(A) 3社, (B) (SP) 3社
- 2) 売上高向上。(A)(B)(C)(D) 3社
- 3) 既存クライアントの深耕、確保。(A)(B)
- 4) 東京市場の拡大。(B) 2社
- 5) 新規大型クライアントの開発、獲得。(B)(C)
- 6) 成長産業分野クライアント開拓。(D)
- 7) PR・その他の対外関係強化。(A)
- 8) AE のマーケティング発想強化。(A)
- 9) フィールド・マーケティングの強化。(A)
- 10) 制作部門のクリエイティブ力の強化。(A)(B) 2社, (E) (SP) 2社
- 11) マス中心ではなく、トータル・マーケティング・コミュニケーションの提案。(A)
- 12) 生活者の研究分析。(A)
- 13) セールス・プロモーション業務の充実と効率化。(B)(D) 2社, (E) (SP) 2社
- 14) メディア・ミックス等による広告企画の活用。(C)
- 15) 新聞営業基盤の整備と強化。(C) 2社
- 16) TV (番組) セールス強化。(B)(C)
- 17) プレゼンテーションの質の強化。(D)
- 18) イベント開発とその推進強化。(C)(D) 2社, (E) 2社, (SP)
- 19) 製作会社の選択枠の拡大。(SP)
- 20) 媒体データの充実。(SP)

- 21) 見積価格への適正評価努力。(SP)
- 22) 未収金の回収促進。(C) (SP)

当の広告業界は直面の課題としては何を主なものと考えているのであろうか。「広告業の現状と展望」(日本広告業協会広告問題研究委員会, 昭和59年8月)で日本広告業協会は次の4点を指摘する。⁽¹⁾

- (1) 激しい環境変化への対応(〈要旨のみ〉広告関係の3集団, すなわち消費者, 企業, メディアが構造変化を起こしつつある)
- (2) 広告及び広告業界に対する偏向した認識の存在(広告の正しいPRの必要性)
- (3) 取引の合理化・正当化
- (4) 正当なサービスに対する正当な報酬

さらに今後の展望として, 広告業界をとりまく環境の変化を取上げ, これを(1)消費者の変化, (2)産業構造の変化, (3)メディアの変化に区分する(各変化の詳細説明については上掲の「広告業の現状と展望」を参照されたい)。

広告業の将来展望に関しては日本広告業協会は次のような見方をする(以下要旨)⁽²⁾。(1)広告の機能の変化 消費者, 企業, メディアの三者の変化に伴い広告機能も変化しよう。大量販売のための情報伝達の機能は変わってきている。もはやマス・メディアによる画一型マス・コミュニケーションだけでは広告主企業の要求に対応することはむづかしい。この潮流の中で起る「広告の機能の変化」は次の2点である。前者が「セールス・プロモーション型コミュニケーションへ」であり, 後者が「企業レベルのコミュニケーション・ツールへ」(広告はマーケティング活動の一環としてのコミュニケーション活動を指していたが, これからは広告はその枠を拡大し, 企業活動全般に影響を及ぼす幅広い機能が積極的に利用されよう。またコーポレート・コミュニケーション活動が定着しよう)。(2)広告会社の対応 広告代理業という呼び名よりもマーケテ

ィング&コミュニケーション会社というような新しい姿に変わろう。そして具体的には次の点で業務拡大が見込まれると主張する。

- ① SP, その他の分野の拡大 セールス・プロモーション型コミュニケーションが活発化していく。スポーツ・イベントや文化活動, 博覧会, 各種フェアなどライブ・メディアともいべきイベント催事のオーガナイズ機能と共に, これに関連する POP 広告, ポスター, セールス企画など SP メディアにかかわる業務が拡大する。
- ② 細分化メディアの発達 対象や地域を限定したニューメディア, またはそれらをネットワーク化したニューメディアに対し, 広告会社は広告メディアとしての可能性を広げる役割を果たそう。
- ③ 販売チャネル機能を一部吸収 広告業界はダイレクト・マーケティングの分野の取扱いに参画するようになるだろう。物流を除く販売チャネル機能を広告業界が取扱うことが可能となっていく。
- ④ プランニング分野の拡大 広告会社にはプロモーションはもとより, 新製品開発, 価格, 販売ルートなどマーケティング全般についてのプランニング業務が求められてくる。またコーポレートコミュニケーション業務も増える。

1980年代, 1990年代のエージェンシイの課題として, 日本広告業協会は4つの点を指摘している。³⁾ 1 海外進出問題 (1)日本企業の海外進出に随伴してのエージェンシイの動き, (2)日本の広告会社の特異能力を生かしてのエージェンシイの動き, 2 ニューメディアへの対応 (1)マスメディアからパーソナルメディアへ, 広告会社の新しい財産作り (広告主のニーズに合ったニューメディアをどう確保し, そのための人材を養成し, コーディネーション能力と他広告会社との競合力をどのようにつけるかという点で, 広告会社の新しい「財産」作りが必要になる), (3)ニューメディアの利用可能性 (ニューメディアがこれまでの流通形態を変化させ, その結果として, 広告会社の本来的機能や営業形

態が変革する), 3 広告会社の機能拡大に伴う課題 (1)ノウハウの開発と人材育成, (2)新しいビジネス体系の確立 (新しい取引形態や料金体系を確立する必要がある), 4 広告に対する偏向認識等の問題。

3 各社の将来の方向

筆者監修「昭和60年広告会社第4回ビジネスサーベイ」の調査結果, さらに日本広告業協会広告問題研究委員会報告書などを通じ, 広告会社及び販促会社のこれからの方向について説述してきたが, 各広告会社・販促会社はどのような考え方をしているのかを次に考究してみよう。この稿をまとめるため, 筆者は20社に近い広告・販促会社のケースを調査分析したが, ここではそのうちの数社だけに限りたい。

広告代理業の世界でのリーディング・カンパニー, 電通が現在どういう点に留意し, また将来どういうところを目指しているのかについてまづ触れてみよう。現在の電通の中心ポリシーは, 昭和56年1月の田丸前社長の考え方が基礎になっている。つまり, (1)コミュニケーションのすべてを領域とする, (2)新しい文化価値の発見と創造に積極的に参加する (内外の固有文化の価値を再発見し, その普遍性をさぐり出し, 未来に向けて新しい文化を創り出していくことが求められている。21世紀の電通は文化面においても, 政府, 公共団体, 学術組織, 国際機関, 各企業などとの連携を深め, オーガナイザー, プロデューサー, コンサルタントとしての役割を果たすべきである。さらに電通は新聞・放送・出版・映画・演劇・音楽・美術・教育・レジャースポーツ等々, 文化の個別分野においても, 積極的に活動の場を築いていかなければならない), (3)グローバル・コミュニケーション電通を目指す ((1)のコミュニケーションの領域はグローバルな広がりを持つ, (2)の新しい文化価値の発見と創造は全世界を対象とする。したがって活動拠点は世界の主要都市に展開されていて, これらの拠点が有機的統一体として機能していることが必要である) の3つである。そ

して、昭和60年1月田丸氏は、経営5カ年計画の策定を指示し、1. 国内営業力の強化、2. 海外事業の拡大、3. 新規事業の開発、4. 利益管理の徹底、5. 以上の目的達成のための諸制度の整備などの5本柱を明らかにした。これは木暮新社長下での第1次経営5カ年計画になる。新社長は同年7月創立84周年記念日に、(1)クリエイティブ・コミュニケーション、(2)生き生きした創造人間集団、(3)活力ある電通企業集団の展開を、今後の指針とすると強調しているが、この(1)~(3)も大いに注目されることとなっている。

博報堂の経営理念はどうであろうか。この社はME(マーケティング・エンジニアリング)企業を目指している。この理念は「知らせる」領域(てれまでの広告会社は主として企業の商品やサービスを知らせるという分野で専門性を発揮してきた)での貢献だけでなく、商品をつくる知恵、「知らせる」知恵、「売る」知恵、つまり企業のマーケティング活動の全領域にわたる課題解決のための知恵を提案し実施しようというものである。博報堂が57年から打ち出したもう1つの経営理念は、生活者視点からの発想である。成熟市場では人々は1人の人間としての生活信条や価値観を持ち自分のセンス教養を生かして他人とはちがったライフスタイルを作ろうとしている(これは生活者の側からの「生活の再編成」の実施を意味する)。このような生活者を細かに観察し、その上で生活者ニーズを把握する必要がある。生活者側に立って発想しようとする経営理念である。57年度からこの2つの経営理念を中心とした第2次5カ年計画がスタートされ、60年は4年目になるが、マーケティング・エンジニアリングと生活者視点からの発想は、これからも同社にとっては2大柱となるであろう。(マーケティング・エンジニアリングはマーケティングのノウハウを蓄積して、得意先の仕事に有機的に活用していこうという考え方である。マーケティング・ノウハウの整備の1ケースとしては、米国企業との提携がある。CI会社のランドー・アソシエイツ社と手を結ぶとともに、SPのグレンディニング社ともそうしている。またPR分野ではD. J. エーデルマンと提携す

みである)。

また東急エージェンシーは、21世紀委員会(将来展望, 自主性養成), 国際化推進委員会(国際化), 企業文化委員会(体質づくり), 情報開発委員会(情報化), Q.C.C.委員会(品質向上)を設置しているが, そのねらいは次の通り。「企業というのは回りの環境との関係によって存在がある。環境は常に変化するといわれてきた。その変化に対応していくことが従来の経営戦略であった。しかし, この変革の時代においては変化というより, 異質のものが混入してきている。今までのような環境の変化だけなら, 従来の考え方を多少手なおしたり, 付け加えるだけで, 充分対応ができたが, 現在は従来の物差しでは計りきれないほどの異質なものが混入している。……中略……異質なものを企業経営に積極的に採り込み, その間にできたギャップを埋めることが経営戦略であり, それが成長の条件である。ギャップを埋めるためには好んで異質なものを取り組むことである。そのため5つの委員会を設立した。今後これら委員会は企業文化委員会を頂点にスター状に有機的に連動していくことが大切。そして各委員会が社内に確立され, それぞれの目標が達成されることが21世紀に勝ち残る必須条件である」と(社長前野徹氏「委員会設置の狙い」, 東急エージェンシー社内報「赤坂4丁目8番地」, 1985年8月31号より)。東急エージェンシーの前向きな経営姿勢がこれに滲み出ている。前野氏は昭和60年の年頭所感として「当社はいま, より付加価値の高い情報サービスを提供する『高度情報処理企業』へと飛躍・発展を目指している。これは, 産業経済社会の全般にわたって多様化・ソフト化が加速的に進展すの中で当社が21世紀をも見越して生き残り, 更に成長を遂げるために, 本来の広告代理業を母体にして新たに事業の拡充を計る基本の方向である」と考え方を披瀝している(「赤坂4丁目8番地」1985年1月, 27号より)。

さらに何社かのエージェンシーにも言及しておきたい。売上高, つまり取扱い高第3位の広告会社は大広である。この社の基本的な目標としては, 外部目

標としては(1)社員1人当たり取扱高1億円を目標にした業績拡大、(2)業界第3の地位の堅持による信用と業績強化、(3)広告ビジネスの国際化対応強化、(4)売りに結びつく広告作りへのノウハウ、組織の活用などが挙げられている。また内部目標として、(1)大胆で柔軟な組織・人事の展開、(2)社員の資質向上のための研修制度の設置と運用、(3)データバンクの推進、(4)ビジネスのシステム化、(5)東京重点策の一層の強化が考えられているのが現況である。

この社は20数年前から広告コミュニケーションの次元を、より販売活動に近づけることが「売り」につながることを予見し、努力を重ねてきている。どうすれば企業と地域コミュニティとを密着化させて売り上げをも同時に伸長させるかの面での大広ノウハウの開発に努め、エージェンシーを「プロモーションル・コミュニケーションエージェンシー」という方向で指向させるべく今日に至っていると言えよう。「新しいマネジメント・システム」、「エリア・マーケティング」、「流通ルートの掌握」などにはかなりの実績を作りあげてきている。

大広の広告作業を眺めると、大広広告立案システム (DMCS, 大広マーケット・センタリング・システム)を背景にして「マーケティング提案のある広告会社」化をねらい、クライアントに対しては「確実なセールス・コミュニケーションのサービスを提供する」エージェンシーという方向を打ち出している。またこの社は広告計画の科学的なアプローチにも重点を指向し、昭和60年3月現在では、たとえば広告計画意思サポートシステム (ADSS Advertising Decision Support System) の局面ではこの図のような考え方をし、すでに表中の部分は現在稼動中である。

最近の主な活動実績を眺めると、国際化対応 (グレイ大広との業務強化、日本 FCB 設立、韓国聯合広告との業務提携、中国北京に業界2番目の事務所設立、東南アジアネットワーク構想など)、大型イベント実績、文化イベント、新事業開発 (ニューメディア開発室設置・活動、子会社 PR エージェンシーの設立など)、ノウハウ開発 (管理システム、広告計画意思決定システム、ダイ

レクト・マーケティングのノウハウなどの開発)などが注目されるころのものとなっている。この社はプロモーション・コミュニケーション・エージェンシイの方向をますます強めるようになるのは必至と思われる。

新聞社専属という性格の強いエージェンシイはどのような方向を辿ろうとしているのであろうか。朝日広告社は、大正13年以来朝日新聞社系列の一員として成長してきたが、この社の系列についての問題意識は変化し、朝日以外の広告メディアを意識するだけでなく、新しい媒体への広告作業の拡散に遅れをとらぬためのビジョン作りも必要となり、これに伴う新しい動きもでてきている。昭和59年ごろからC・I委員会を通じ“Forward to '90”計画の作業がスタートしたが、これなどは1つの動きである。また59年から3ケ年の中期計画が策定され、毎年シフトしてゆくことが決定され、この中では各事業所別構成、媒体別構成なども検討されるが、広告会社の提供サービスの幅を拡大するとともに、それが高質化の方向を辿っているのが現状と言える。

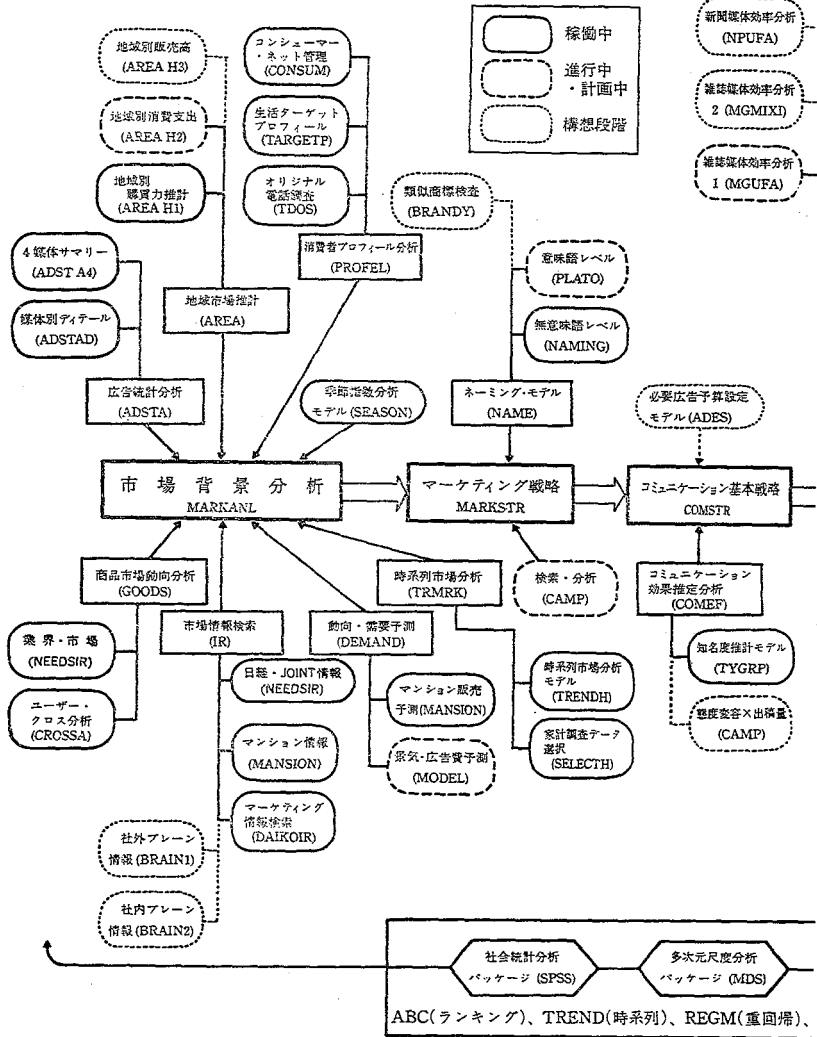
〔追記〕 **Forward to '90** 計画について

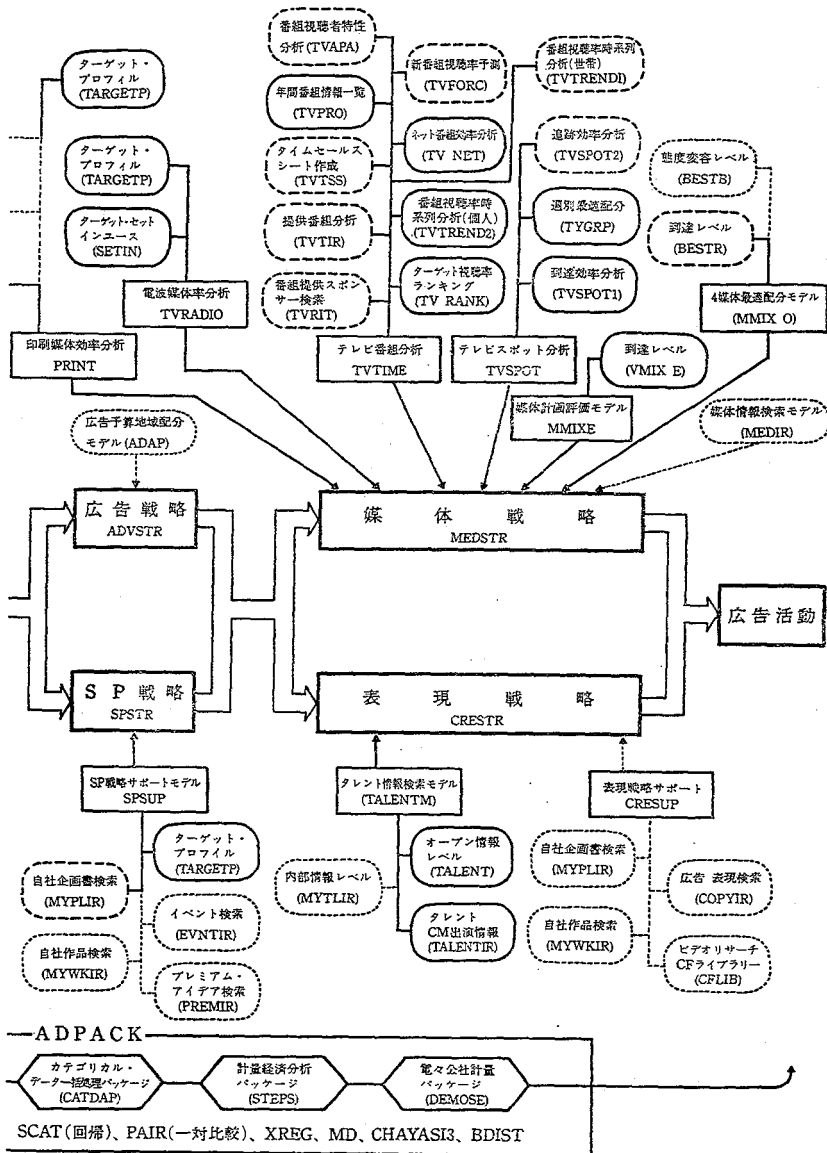
このことについて同社は次のように説明する。

このような動きの遅れを挽回し、競争力を高めるために、「ヒトのレベルでは全社員の意識改革、組織のレベルでは高度情報社会にふさわしい創造性豊かな企業文化（朝広ならではの創造的な仕事のすすめ方）の確立、情報レベルでは独自のノウハウ開発と情報コーディネーター企業への挑戦」を活動目標とする。そして、具体的に第一次活動方針を意識改革、行動改革、印象改革にわけ設定して行く予定である。

この計画の背景は広告業界をとりまく環境の大きな変化——消費者の多様化・個性化に起因し“大衆消費社会から成熟化・高度情報化社会へ”というメガトレンドとして展開——に、広告会社として適応しなければ生き残れないという危機感がある。広告ビジネスのレベルでみると、この変化の特色は、次のように集約され、今後の広告会社の経営に多大な影響を与えると考える。すな

〈第1図〉 大広の広告計画意思決定サポートシステム〈ADSS〉(1985.3.11現在)





わち、

- 小品種大量生産主義から多品種少量主義へ
- ブランドマーケティングからコーポレートマーケティングへ
- 一括情報提供型コミュニケーションから個別情報提供型コミュニケーションへ
- マスメディア中心主義からマスメディア&パーソナルメディア併存主義へ
- 広告中心主義から販促中心主義へ……である。

このような動きに対し、広告会社として“マーケティング・エージェンシーから情報コーディネーターへの変身”を基本に、従来の広告会社の機能に加えて、強化すべき点は下記の点であるとする。

- SP 分野の充実
- プランニング&コンサルティング能力の強化
- ニューメディアへの取組み
- 国際ネットワークの構築

一部の総合広告会社の経営理念及びこれからの方向をごく簡単にながめてきたが、SP 会社の方はどうなっているのであろうか。ハーベストンはこれまで「販促を切口とした総合志向の広告会社」という業界における位置づけで活動を行ってきたが、これからの変化に対応するためには現状の組織体質では将来的に不安定という考え方から NHP 委員会を発足させ、企業方向、関連事業領域、経営管理の三分科会を通じ、これまで企業コンセプト、企業形態、組織、環境、新システム開発などを検討し、第15期からは、ハーベストンの企業コンセプトはトータル的なコミュニケーション・ビジネスの中で、その市場を開拓し情報化社会に向って前進できる「トータル・コミュニケーター」としての位置づけから企業体を創るという方向に向った。つまり、これまでの「情報流通」の中だけの活動から「物的流通」、 「サービス流通」の業界にも係わりをもって、「物」と「情報」を統合して処理するコミュニケーションオーガナイザーとし

ての企業ポジションをねらうことになったのである。ハーベストンはこれまで「SP & AD エージェンシー」を標榜し、特に SP に特色をもって活動してきたが、SP の概念だけでは本当の意味での販売拡大はできないのではないかと考え、「物的流通」、「情報流通」を目指した SD (Sales Development) システムを構築し、メーカーと卸店の中間に位置し、メーカーの立場で直接解決し得ない問題を解決すべく「売りの開拓者」と標榜し、SD をねらうディベロッパーとしてトータル・コミュニケーションのサービスを提供しようという方向に向いている。この社の中期経営計画、第1次3ヶ年計画（第15期～17期）、第2次3ヶ年計画（第18期～20期）をみると、トータル・コミュニケーターとしてのハーベストンの機能拡充の方向は次の諸点である。(1)SD システムの完成 第1ステップで戦略基礎を構築し3ヶ年計画でシステムの完成をはかる、(2)付加価値サービス (VAS) ができる機能 価値ある情報にはクライアントは代価を払う時代となった。コミュニケーション・ディベロッパーとして情報を収集・加工・蓄積・伝達・販売に関わるサービスの提供をシステム化する、(3)事業領域の拡大 関連事業の多角化としてダイレクトマーケティング、物流研究、システム・セールス機能の充実などの新事業の計画に着手する、(4)会社経営方式 一社の組織・規模を拡大するのではなく、機能別、また新事業等ビジネスチャンスがあれば別会社で展開することも考え、グループ化によるハーベスングループとしてのスケール拡大を意図する、(5)人材開発・研究開発 会社の未来は人材・研究分野での高品質開発にかかっている。

この社のトータル・コミュニケーターとかコミュニケーション・オーガナイザーとしての具体的な研究開発課題は、物流サービス分野、情報サービス分野、消費者コミュニケーション分野、フィールド・マーケティング分野、ダイレクト・マーケティング分野、加えてニューメディア分野などが主なものとなっている。これまでの SP サービスに、こういう分野での開発・必要サービスが加えられるようになるだろう。SP 会社もその変質が、時代の流れに伴い、強く

要請されているのが現況といえる。

もう一つの動きを検討してみたい。システムコミュニケーションズは、かつてはPOP 広告の専門会社であったが、今では「販売問題を解決するセールスコミュニケーションの専門会社」と標榜している。この社は「販売問題を独自の技術で解決するを企業スローガンとし、この厳しい販売環境下で真に販売成果をあげるものは何かは「人を動かすコミュニケーション」という考え方をし、たとえば、販売側の関与者、営業所長、卸店のセールスマン、販売店主や店員に対しては、その商品を販売することがいかに素晴らしいかの情報刺激を行う、また購買側の客には心中に潜んでいる自分の生活の期待や夢に働きかけて購買意欲を喚起してゆく、さらには、販売問題に限らず、企業体質の転換といったTQC とか CI の分野にも人を動かすコミュニケーションを考えるという見方をするのがこの社である。殊にセールスコミュニケーション面では、狭義の販売促進範囲であるセル・イン、イン・ストア、セル・アウトなどにとどまらず、商品開発や経営理念づくりのベーシックな活動に至るまでの全ての企業活動にわたって、しっかりしたコンセプトで包括することが求められるので、同社はセールスコミュニケーションの仕事を主に次の5つに分ける。

- (1) **ベイシック・ステージ** 企業理念を周知するコミュニケーション 例：企業スローガン、社内報など
- (2) **プロダクト・ステージ** 商品に付属するコミュニケーション 例：ネーミング、パッケージなど
- (3) **セルイン・ステージ** 営業社員・流通経路に対するコミュニケーション 例：営業研修、営業マニュアル、展示会、販促マニュアルなど
- (4) **イン・ストア・ステージ** 陳列・店内演出コミュニケーション 例：エンド陳列、シェルフ陳列、店内キャンペーン、POP 広告など
- (5) **セルアウト・ステージ** 購入刺激・生活提案コミュニケーション 例：プレミアム、懸賞キャンペーン、生活情報誌、ダイレクト・メールなど

同社は、この5つのコミュニケーションを統合して効果的に組み立てることが販売問題を解決する手法であるとし、売る側からの販売促進ではなく、求める側からの購入促進を強調する。人を生き活きと動かす販売コミュニケーション、これがわが社の「商品」であるとするのが、株式会社システムコミュニケーションズである。

なお、上述の(1)~(5)ステージの施策例を例示すると第2図のようになる(ただし、ベーシック・ステージとプロダクト・ステージの場合は除く)。

4 広告会社及び販促会社のこれからの方向

広告会社及び販促会社ほどのような方向を辿るのであろうか。上掲の主要各社の考え方・動きはその一部の方向を示唆していると言えるであろう。いくつかの主だった方向を指摘すると次のようになる。

- (1) **エイジェンシイの国際ネットワークの拡大化傾向** 広告主の広告戦略が国際的・世界的になってきているので、エージェンシイは広告主のニーズに応えるため、国際的ネットワークの拡大化、高質化に力を入れるようになってきた。電通はヤング・アンド・ルビカム社との連携により、ヤング・アンド・ルビカム電通(ニューヨーク)、ヤング・アンド・ルビカム電通(ロサンゼルス)、DYS(マレーシア・クアラルンプール)、DYS(香港)、DYS(DYS Advertising Pte. Ltd., シンガポール)、DYS(バンコック)、DYS(メルボルン)、DTL(Dentsu Thailand Ltd, バンコック)を設置済みであるし、博報堂はSSC & B リンクス、CIの専門会社であるランドーアソシエイツ、カタロギア・インコーポレーティッド、韓国第一企画、台湾聯広、SP 専門会社のグレンディニング社、PR 専門のD.J. エーデルマと業務提携済みである。第一企画は従来の東南アジアの他に、米国 DDB、米国コンプトン、ルーダー&フィン社などと提携し広告・PR のネットワーク作りに動き出している。これは二三の例にすぎな

〈第2図〉(株)システム・コミュニケーションズの3ステージにおける
目的達成のための施策例(1985年10月現在)

セルイン・ステージの 目的達成のための施策例	インスタア・ステージの 目的達成のための施策例	セルアウト・ステージの 目的達成のための施策例
キャンペーン内容の周知策	キャンペーン内容の周知策	全体キャンペーンの表現策
営業所長用マニュアル企画制作	販売店内説明ツール企画制作	統一スローガンの企画制作
セールスマン用マニュアル企画制作	キャンペーン推進ツール企画制作	キービジュアル設計制作Etc.
販売店用マニュアル企画制作Etc.	店主用マニュアル企画制作	実売促進策
説明会・発表会の演出策	店員用マニュアル企画制作Etc.	実販促進イベント企画制作
説明スライド企画制作	録音設備・拡声策	消費者懸賞企画制作
会場装飾ツール企画制作	商品ラック企画制作	展示即売会等の会場演出
説明パネル企画制作	定番拡大用シェルフツール企画制作	来店、来場促進プラン企画制作
出席者配布物企画制作Etc.	クロスマーチャンダイジング・ツール 企画制作Etc.	訪販プラン企画制作
インナーコンテスト策	店内キャンペーン策	購入単価の増進企画Etc.
営業所単位のコンテスト企画	店内演出ツール企画制作	広告集積策
セールスマン単位のコンテスト企画	POP広告企画制作	TVCF企画制作
コンテストの演出企画	店内キャンペーン展開ガイド 企画制作	新聞雑誌広告の企画制作
報償プラン企画(含む景品)Etc.	店内売出し企画制作	チラシ、DMの企画制作
販売店認得策	店内イベント企画制作	交通広告の企画制作
キャンペーン説明ツール企画制作	来店特典・購入特典等のプレミアム 企画制作Etc.	パンフレット・ブックレットの 企画編集制作Etc.
販売店用コンテスト企画	販売店員活性化策	地域密着策
量販店本部用企画書制作Etc.	ユニフォーム企画制作	商圏顧客の管理システム
その他	店内コンテスト企画	地元行事への タイアッププラン企画制作
セールスマン研修カリキュラムEtc.	テニ・アップ企画Etc.	パブリシティ計画Etc.

* この一貫システムの内容は一般的なセールスキャンペーンの例。

いが、グローバル・ネットワーク化は主要エージェンシー間で大きな課題となっている。また外資系の広告会社はグローバル・ネットワークの充実化をセリングポイントにしてわが国の多国籍広告主をより開拓しようとする動きをより強くするようになるだろう。

- (2) コミュニケーション・サービス領域の拡大化 広告会社の扱うコミュニケーション領域がますます拡大するのは必至である。広告会社のサービスを above-the-line promotion と below-the-line promotion から区分すると、これからは後者のサービスにもより関心が払われ、その充実化が進められるようになるであろう。またプロモーションまたはマーケティング・コミュニケーションの分野を超えたコーポレート・コミュニケーションの一部をも扱うようになるであろう。加えて、都市とか地域再開発、特定地域の産業振興、地域文化づくりなどのコミュニケーションにまでエージェンシー・サービスは拡大しよう。現にそのような動きが出ている。
- (3) コミュニケーション媒体または手段の多様化 これは上掲の(2)と密接な関係がある。コミュニケーション媒体の種類も次第に多様化の一途を辿るようになるであろう。これからのニュー・エレクトロニック・メディアの動きに注目されたい。日本広告業協会広告問題研究委員会は、ニューメディアの利用可能性について次のように主張する。「①新しい広告メディアとしての利用 CATV, PCM 放送, キャプテン, テリドン, テレテキスト CATV はコミュニティ性とネットワークの2面をもっており、両面から現在のマスメディアに影響を与えることは事実であろう。②販売促進ツールとしての利用 VRS, キャプテン, テリドン, INS, ミニファクス, VD, CD, VTR, テレテキスト, CATV, ペイ・テレビ ホームショッピングなどの無店舗販売や、その対極としての対面販売における専門性の高揚のために各種メディアが利用される。これらの流通形態の変化にも着目していかなければならない。③流通への情報伝達など営業面での利

〈第3表〉 ニューメディアの普及率(10%, 30%, 50%) 別予測分布

	○ (10%普及)	△ (30%普及)	× (50%普及)
85			
86		VTR	
87			
88	文字多重, VD		
89	AM ステレオ		
90	衛星(有料以外), キャプ テン, CATV (都市型)		VTR
91	衛星(PCM), CATV(ネ ット), INS		
92	衛星(有料), ファクシミ リ	文字多重, AMステレオ, VD	
93		キャプテン	
94		衛星(有料以外), CATV (都市型), INS	AM ステレオ, VD
95		衛星(有料), 衛星(PCM), ファクシミリ, CATV (ネット)	文字多重
96			衛星(有料以外), 衛星 (PCM), キャプテン, CATV (都市型)
97			衛星(有料), ファクシミ リ, CATV (ネット), INS
98			
99			
2000			

(出所: 日本民間放送連盟放送研究所, 「民放研 長期予測ハンドブック '85~2,000」, 昭和60年7月, iii)

用 INS, VRS, キャプテン, テリドン, ミニファクス, VD, VTR, ④消費者サービスの一環として教育, 啓蒙的生活情報の提供として利用 CATV, テレテキスト, INS」⁴⁾。広告, 販促さらにはマーケティング・コ

コミュニケーション手段としてニュー・エレクトロニック・メディアが次第に考慮されるようになるのは必定である。ニューメディアの媒体化には普及率が関係する。日本民間放送連盟放送研究所の「〈1985年7月、民放研データバンク報告書〉長期予測ハンドブック '85～2000」によれば、12のニューメディアに関し、アンケート調査に基づく成長パターンの予測（ニューメディアの普及率〈10%、30%、50%〉）別予測分布は第3表の通りになる。当研究所は「これよりみて地上テレビへの影響が顕在化しはじめるのは94～95年（普及加速期、30%普及）前後、大きな影響が出はじめるのは96～97年（50%普及期）前後からと予測される」^{〔6〕}と言う。

- (4) エイジェンシイの人材の開発・強化化 広告会社の資産は「人」である。エイジェンシイを発展させる鍵はその人材にある。各エイジェンシイが人材強化にかなり熱心なのはこのためである。国内・国外での広告会社間の競争に打ち勝つには、広告主のニーズに的確に応えられるとともに競合会社よりもより優れたコミュニケーション・サービスを提供できるアドマンを抱えていなければならない。人材の開発・強化策はエイジェンシイのトップ・マネジメントにとり、これからも最重要課題の一つになり続けるであろう。
- (5) エイジェンシイ経営の収益性意識の増大化 たとえば某広告会社は経営5カ年計画を策定、1. 国内営業力の強化、2. 海外事業の拡大、3. 新規事業の開発、4. 利益管理の徹底、^{〔6〕} 以上の目的達成のための諸制度の整備などの5本柱を明らかにし、現在その実現化に向けて動いている。^{〔7〕} また他のエイジェンシイは生産性の向上、管理方式の合理化、粗利益の向上を打ち出している。^{〔8〕} 広告会社は全般的に収益性、生産性向上意識をますます高めるようになるであろう。
- (6) エージェンシイの新規事業の開発化 広告会社のメディア・コミッションへの依存度はこれからも強いことは確かであるが、新規事業の開発によ

り、エージェンシー・ビルディングの増大をねらうのは一般的な傾向となるであろう。某代理業は情報販売業としての機能の遂行を通じて売上高の増を意図している。⁹⁾ 新規事業の開発は困難なことであるが、エージェンシーの発展を期する上でこれは大きな影響要因となる。

- (7) エージェンシーの高度情報処理企業化 某エージェンシーはより付加価値の高い情報サービスを提供する「高度情報処理企業」へと飛躍・発展を目指している。わが国での主要エージェンシーはその程度・水準の差はみられるにしても、このような方向を辿るようになるのは必定である。このために、企業側のコミュニケーション活動はこれからはより効果的効率的なものになるであろう。

〔付 記〕

昭和61年における広告会社経営の課題と展望については、小林太三郎監修「'86 広告会社第5回ビジネスナーベイ」速報（昭和61年2月14日）及びこの最終報告書（昭和61年3月刊行予定）を参照のこと。

- 注(1) 日本広告業協会「広告業の現状と展望」、昭和59年8月、19ページ。
 (2) 日本広告業協会、同上、25、26、27ページ。
 (3) 日本広告業協会、同上、30～35ページ。
 (4) 日本広告業協会、同上、32ページ。
 (5) 「民放研 長期予測ハンドブック '85～2000」、日本民間放送連盟 放送研究所、昭和60年7月、iii。
 (6) 小林太三郎、「広告」、日本経済新聞社出版局、昭和60年10月、158ページ。
 (7) 小林太三郎、同上、158ページ。
 (8) 小林太三郎、同上、190、191ページ。
 (9) 小林太三郎、同上、190ページ。