

## 企業内の広告担当者 その位置づけと育成

君島邦雄

テルモ株式会社広報室長

### ・ 広告の地殻変動と広告担当者

日本の総広告費の推移は株価の変動と相関すると言われている。景気が悪くなれば企業は営業利益を確保するために、販管費の中から短期的に削減効果の出やすい費目として広告費に目をつける。昨今の日本の経済状況下で広告費が伸びないのは当然である。ところが、いまの広告費の状況は景気だけにその要因を求められない、構造的な変化をうかがわせるものがある。

広告主企業の経営者の多くは、最近広告が効かなくなったのではないか、という漠然とした懸念を抱いている。費用対効果に手応えを感じないのである。事実、日経広告研究所のデータによればここ5～6年、上場会社の広告費総額にはほとんど変化が見られないにもかかわらず、その売上高は97年以降明らかな減少を示している。これはデフレの下で、モノに飢えていない消費者の広告感応度に変化が生じていることが一つの要因と考えられる。広告を認知してから購買行動を起こすまでの過程に、口コミや雑誌などからの情報入手、インターネットを通じての情報交換などが介在し、より複雑かつインダイレクトになっているのだ。広告主企業は、従来のテレビ、ラジオ、新聞、雑誌の4媒体の純広告にだけでは消費者の行動をとらえきれないというジレンマを感じている。

また日本の広告界では広告効果を測定する客観的データの整備が遅れていることも、広告費の伸びを抑制する要因と考えられる。広告主が納得できる費用対効果のデータが得られなければ経費の効率的な運用は不可能であり、費用投下をためらうのは当然である。

このような状況の中で、今後景気が回復局面を迎えても、それと連動して広告出稿量が回復する保証はどこにもない。日本の広告は少しずつ地殻変動を起こしているかのようなのである。企業における広告担当者位置づけやその育成もこの問題と切り離して考えることはできない。

広告予算が減少するという事は、企業内で広告関連の仕事量が減少することを意味する。仕事量の減少は、広告担当者の削減につながる。スリム化した広告セクションに身を置く社員が、かつての大広告主企業宣伝部のように、定年まで宣伝広告の仕事だけをして幸せなキャリアパスを歩むことなどまったく考えられない。企業は、広告単能者をつくり出すことのないよう、汎用性の高い経営能力を持つ人材育成を目指してローテーションを活発化させることになる。

これによって専門知識や経験等の広告の暗黙知が企業内で蓄積しにくい状況が生まれることになる。これでは素人が広告代理店や媒体社等の専門集団と商取引をするような図式を招き、広告主としては好ましくない状況を生むことになる。そこで企業の現状の即した広告担当者の能力やスキル向上をどのように図り、広告主としての主体性を確保するかが重要な課題となる。

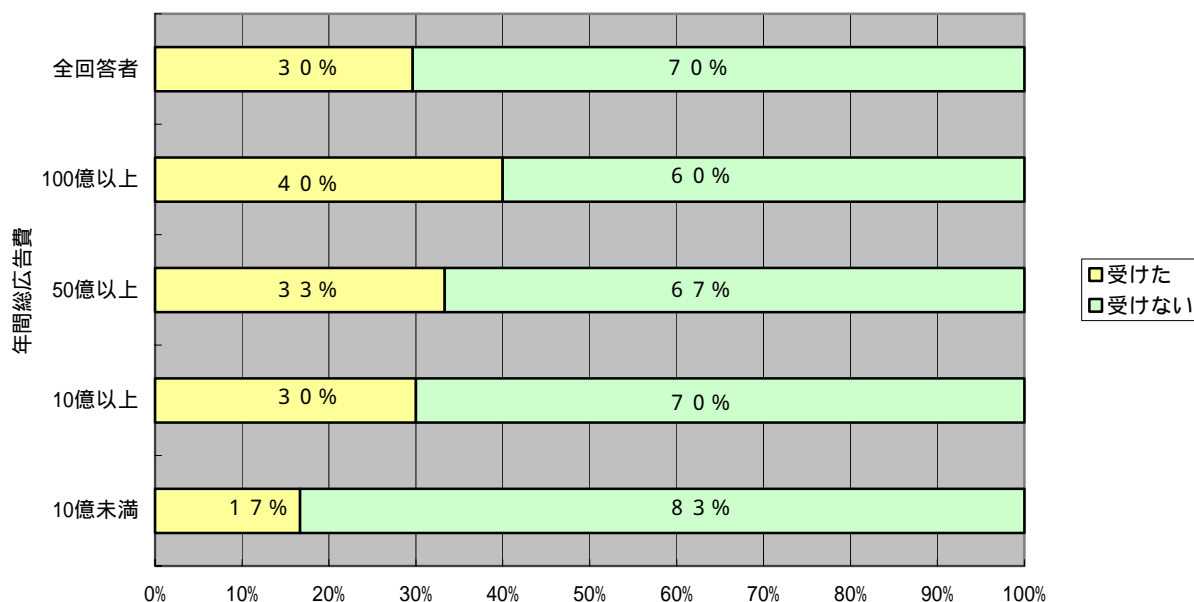
・ 広告主企業で行われている広告教育とは

企業内で広告担当者にどのような広告教育が行われているのか、その実態はほとんど調査されたことがない。

そこで、広告主企業の団体である社団法人日本広告主協会が毎年開催している若手広告担当者向けセミナー「実践広告塾」の2002年度受講者34名(実施日:2002年6月19日、有効回答数:29通)を対象にアンケート調査を実施した。有効回答数が受講者数を下回っているのは、1社1名に無作為抽出したためである。その結果の一部を参照しながら、問題点を検討してみたい。

1. 企業内でOJT(On the Job Training)を除く系統的な広告教育を受けましたか?  
(図1)

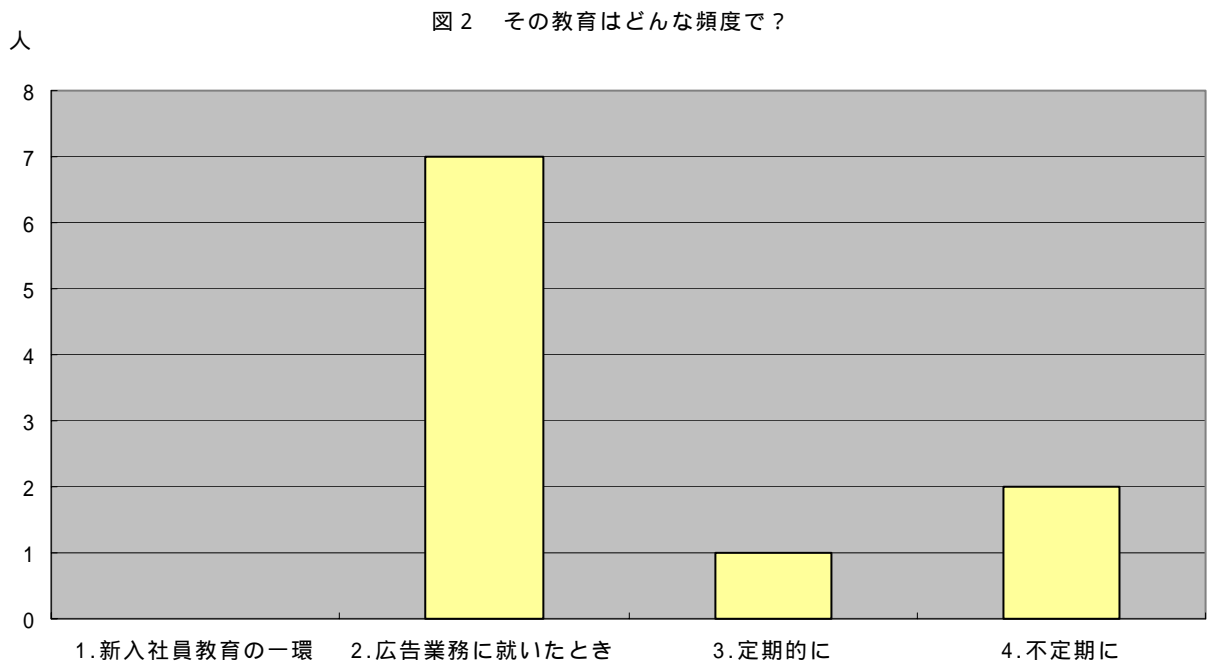
図1 企業内でOJTを除く系統的な広告教育を受けましたか?



企業内でOJT以外の系統的な広告教育を受けた者は31%に止まっている。企業において一定の業務に就かせる際には何らかのOJTが行われるのが常識であることを考えれば、まとまった形での広告教育は約3割の企業でしか実施されていないということになる。た

だし、広告費の総額が年間 100 億円以上の企業では 40%が広告教育を受けており、広告費が少なくなるほど体系的な教育の比率が減り、OJTの比率が増すという典型的な形が示されている。広告費が多い企業では、それなりに広告教育の必要性を認識されているが、少ない企業ではそこまで手が回らない、というのが現実であろう。また、スタッフ数が少ないセクションでは、かえって手取り足取りのOJTがしやすいということも考えられる。

## 2. その広告教育はどんな頻度で? (図2)



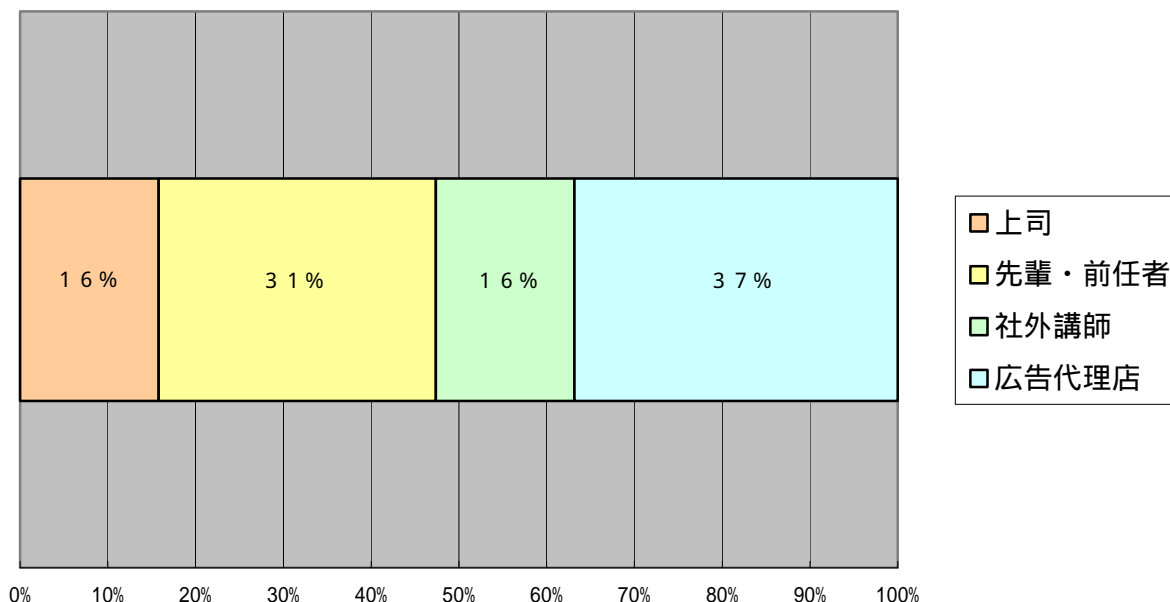
「広告業務に就いたとき」が多いのは当然である。「定期的に」との回答が少ないことは、フォローアップ教育がほとんど行われていないことを示すもので、これも問題ではあるが、より注目すべきは新入社員教育として広告教育が組み込まれていないことである。このアンケートとは別に、大手企業の広告担当管理職経験者 10 名前後に問い合わせたところ、いくつかの企業で新入社員教育に広告の課目が取り入れられていることが確認できた。回答者の中には、入社から数年を経て詰め込み教育で受けた講義を忘れていくということも考えられる。しかし、一般に新入社員教育で広告に関する教育が行われる例は少ないと言えるだろう。

日本企業では企業のコミュニケーションについて、十分な社員教育が行われていない、という事実の、これは一つの証左である。近年立て続けに発生しているいわゆる企業不祥事の数々も、突き詰めればコミュニケーションの問題に帰着する。そういう意味で、いま企業が最も重視しなければならない課題の一つがコーポレート・コミュニケーションである。異論もあるだろうが、著者は広告はコーポレート・コミュニケーションの一部であると考えている。新入社員教育に広告が取り上げられることが少ないという事実は、コーポレート・コミュニケーションの重要性に対する日本企業の認識の薄さを示唆していると考え

えられる。

### 3. その広告教育は誰から受けましたか (図3)

図3 その教育は誰から受けましたか？



上司 16%、先輩・前任者 31%、合わせて 47%と半分に満たないことに意外感がある。それに対して、広告代理店という回答が 37%に上っている。忙しい日常業務の中で、教育を行うのが困難であることは、企業に身を置く者にはよく理解できることだが、この結果から次の2つの問題点が浮かび上がる。

#### 1) 企業内に広告を教えられる人材がいないのではないか？

前述のように、企業内でのローテーションの活発化に伴い、企業の広告セクションでの平均在籍期間が短縮しつつあると言われている。これが広告主における広告担当者の非専門化をもたらし、後輩に対して系統的な広告教育ができるだけの知識や経験の蓄積を失わせるとも指摘されている。

一方で、誰がいつ広告業務に就こうとも十分な業績が得られるべく業務をシステム化することの方がより重要であるとの意見もあり、これも強い説得力を持つが、これらの検討はまた別の機会に譲りたい。

#### 2) 広告主の担当者の先生として広告代理店が適当か？

これは広告を教える人材が企業にいないという問題とも関連するが、たとえ教えられる人材がいたとしても、教える側と教わる側の二人の社員が数時間以上教育に時間をとられることは、忙しい業務を少人数でやりくりしている今日の企業にとってはかなりの負担感がある。そこで、広告の教育は広告代理店に任せようということになる。広告代理店の方

もそのようなニーズに応えるべく、「テレビ基礎資料」とか「視聴率とはなにか」といった教材を用意しており、媒体についてはラテ局や新聞局のスタッフ、制作についてはクリエイティブディレクターなどが来社して教育してくれる。

刷り込みというのはマーケティングの基本である。どこの代理店から教わったか、ということは、広告担当者のその後の判断に微妙な影響を与えるだろうことは容易に想像し得る。これが広告の発注者側にとって好ましいことが、と問われれば素直に Yes とは言いにくい。

## ・企業が広告担当者に求める知識水準

ここで、前章のアンケート調査を実施した「実践広告塾」というセミナーのカリキュラムについて紹介したい。

「JAA 実践広告塾」は 2002 年度で 11 回目を迎えた。広告主の先輩が広告主の後輩に教えるという建前で、講師は原則として広告主企業の担当者や管理職に依頼している。つまり本来企業内で行われるべき広告教育を代替する役割を負っているのである。講義時間は延べ 9 日間、計 53 時間に達する。講義中はテープ録音厳禁として、内輪話などもまじえて活きのよい広告実務の話をしてもらうことを企図している。

そのカリキュラムは、経験豊富な広告主企業の担当者や宣伝部長等でセミナー委員会を構成して毎年議論し、少しずつカリキュラムをアップデートしている。従って、その内容は広告主企業がいま広告担当者に求めている知識水準を反映していると考えられる。

今年は表 1 の 22 講座を設けた。実際の講義順は表とは異なるが、それは講師の都合等によるもので特段の意味はない。

表 1 2002 年度「JAA 実践広告塾」のカリキュラム（講義順）

### 1) 広告戦略・アカウント

ブランドマネジメントと広告

企業広告について

戦略の始まりは広告予算

メディアプランニングの実務 - 広告効果の測定と分析 -

カスタマー・リレーションシップ・マネジメント (CRM)

代理店報酬制度を考える

### 2) 媒体知識

メディアとしてのテレビ・ラジオ

テレビ局見学

メディアとしての新聞

新聞社見学  
メディアとしての雑誌  
インターネットの実務現場から  
携帯電話での広告事業とモバイルコマース

### **3) クリエイティブ・SP等**

電波メディアの制作実務  
イベント・プロモーションの実践学  
セールスプロモーションの制作実務  
展示会の始まりから終わりまで  
屋外広告についての基礎知識

### **4) その他の周辺知識**

広告と広報  
広告と法律  
印刷工場見学  
流れをつかむ「戦後広告発達史」

1) ブランド論はいま最もホットなテーマであり、広告戦略を考える上でブランド構築をはずすことはできない。

それに関連して企業広告の知識も必要である。商品広告を担当している者には企業広告の考え方や展開を学ぶ機会はあまりないのが現状であろう。広告予算は、広告計画とほとんど同義だが、その立案は広告主企業にとっては最重要テーマである。しかし、企業によってその方法はかなり異なると考えられる。ここでは代表的な広告主の担当者から自社の例を聞くことで、自社の方法を review してもらうことを意図している。広告効果測定は、広告取引の基礎となる重要な問題である。

CRMは、マーケティング手法としてばかりでなく広告と消費者の新しい関係構築という視点からも、広告担当者に学んでほしいテーマとして、今年から加えたものである。

代理店の報酬制度はなかなか難しい課題である。最近、日産自動車やJ-フォンなどがフィー制度を採用し、日本では一般的なコミッション制を打ち破る動きが見られるようになってきた。しかし、多くの企業では依然としてコミッション制、しかも契約書なしのドンブリ勘定から抜け出せないでいる。このようなテーマは広告代理店にとって極めてナーバス問題であり、彼らから納得できる話が聞けるはずがない。広告主が広告主に教育しなければならない意味がここにもある。

2) 媒体知識には、テレビ・ラジオ・新聞・雑誌のいわゆる4媒体に、インターネットと携帯電話のニューメディアを加えた。企業内教育では時間的に実現しにくいテレビ局や新聞社の見学が含まれているところが特徴である。媒体社のご協力で通常の見学では見られないようなところまで見せていただいている。

インターネット広告と携帯電話によるビジネスは、広告計画を立てるときの4媒体以外の選択肢としてカリキュラムに加えている。今後もその時々話題となっている媒体を適宜組み込むことになる。

3) クリエイティブ・SP等としては、CM制作、イベント、展示会、SP制作、屋外広告の5テーマを設定した。グラフィック関係の制作が入っていないのは時間的な制約等によるものだが、広告の講座にしてはクリエイティブの項目が少ないと思われるかもしれない。しかし、広告主企業の担当者が求められる能力は「クリエイティブの作り方」ではなくて、それをどう評価するか、ということである。制作力より判断力が求められる。

余談だが、クリエイター出身者が広告主側に立場を変えて、他のクリエイターによる作品を評価しようとする戸惑ったり失敗したりすることが少なくない。広告を制作する能力とそれをジャッジする能力は明らかに異なる。また、各企業には、それぞれ独自のトーン&マナーが存在し、現実には経営者の好みにも大きな影響を受けることがある。普遍的に通用するクリエイティブの知識など本当に存在するのだろうか、いささか疑問もある。

4媒体の広告を担当している者はダイレクトメールやイベントや展示会等のSP(セールスプロモーション)関係の知識を案外持っていないことがある。逆にSP担当者は4媒体を知らないということが、大広告主企業ではしばしば起こり得る。広告業務の全体像を知りたいという希望が実践広告塾の参加者にも多い。

屋外広告も、その業務を担当しなければ知ることのできない特殊な分野である。大手広告代理店の営業担当者にも屋外広告の知識のない者が少なくない。

4) その他の周辺知識としては、広報(PR・IR)、法律、印刷、広告史の講座を設けている。広報と広告の違いを理解していない企業幹部は意外に多いが、広告の担当者にもまた少なくない。広報イコール販促パブリシティと単純に思いこんでいるケースもある。広告担当者には、コーポレート・コミュニケーションの両輪として広報と広告の関係をしっかり捉えてほしいと思う。また、広告を扱う者は法や規制の問題を避けて通れない。必須科目である。将来は広告倫理などもカリキュラムに組む必要を感じている。

印刷は、広告を手がける人間にとって必須の知識であるが、最近はコンピュータやITの知識との境目がなくなってきた。印刷会社の見学を組み込んでいるが、実際に印刷会社へ行って説明を受けるのは、新しいメディアの話ばかりだという。

広告史は知らなくても日常の業務には差し障りはないが、広告に携わる以上は多少の歴史を学んでほしいということで組み込んでいる。

・これから求められる広告担当者の能力は

前章まで取り上げてきた広告に関する知識や能力は、かなり実務的なレベルの問題であった。企業内での人材育成を考えると、それだけで十分ではないことは明らかである。

いま日本の企業は、長い経済の低迷期を切り抜けようとする中で、経営の効率化を強く求められている。その一方で、顧客との距離をいかに縮めるかに腐心している。

効率化は、コストと販管費の圧縮によって利益増を求める動きであり、顧客との距離の短縮は、市場ニーズをいち早く汲み取ることによって売上げ増を図ろうとする試みである。そのような中で、広告だけが単なるコストセンターの地位に留まっていることは許されない。広告活動は今後ますます企業目的との一致を求められるはずである。

経営のトップが、新しいCMや新聞広告を必ずチェックするという話はよく耳にするが、残念ながらそれは広告を経営機能の一部と認識しているということの意味するものではない。経営者の自己満足の範囲に留まっていることも少なくないからだ。経営と広告の関係は、実際には決して近くはないのであり、広告を経営の問題と捉えているのは一部の企業に止まると考えてよい。

最近、持ち株会社に経営機能を集約し、その傘下に事業会社を置く動きが見られるが、その持ち株会社のほとんどはIRとPRのファンクションを備えているにも関わらず、広告業務のファンクションは備えていない。広告は、持ち株会社の下にある事業会社のファンクションとなっている。これは、広告業務が経営機能の一部と認識されていないという一つの証拠である。

それぞれの事業会社において広告業務はマーケティング機能の一部としてセットされることが多い。それには一定の合理性が認められるものの、事業会社ごとに広告業務セクションを持つのは必ずしも効率的でない。そのように判断された場合は、ハウスエージェンシー等の形で広告業務を分離独立させる例が見られる。かくして企業の広告業務のセクションはますます経営の中核から離れた特殊技能集団と位置づけられることになる。

ある名門企業の幹部は、広告実務を長く担当している社員は他に使いようがなく異動させにくいと言っていた。これは、企業内の広告エキスパートが特殊視され、広告セクションに沈滞する危険があることを示唆している。一般には専門性が高まれば高まるほど評価される。医師も金融の専門家もしかりである。広告のエキスパートだけがその逆であるとするなら、本人のモチベーションの問題はむろんとして、日本の広告の将来にとっても不幸なことであろう。

このような企業と広告エキスパートとのミスマッチは、前述のハウスエージェンシー化の動きを加速させる一つの要因ともなっている。広告セクションに沈滞している人材をハウスエージェンシーに移籍させれば、処遇等も含めて表面上なんとか解決できるからである。



実際に広告をしようとするときは必ず広告代理店を通すことになるが、日本における広告代理店とは広告主の代理をする会社ではなく、媒体の代理店である。それ故に、広告主は、広告の主体性を自ら確保する努力を怠るわけにはいかない。繰り返すようだが、広告はコーポレート・コミュニケーションの一部である。コーポレート・コミュニケーションとは、企業が自らの言葉で社会に語りかけることである。

持ち株会社も含めて、これからの広告主企業内に残存させるべき広告の知識なり能力を一言で言えば「ジャッジ（判断）できる能力」ともいうべきものであろう。それは経営とベクトルを合わせられる能力と言い換えてもよい。広告を含めたコーポレート・コミュニケーションに関する戦略や計画を立案することは経営スタッフとして当然の業務だが、それに加えて、広告代理店や媒体社から提案された広告実施案が経営の方向性と一致したものであり、企業が語るべきメッセージが表現されているかどうか、さらにそれが社会の水準からみて妥当であり優れたものであるかどうかを鋭く判断する能力、またそれが根拠ある妥当な費用で実施されるかどうかを判断する能力が必要とされる。

いま企業が求めているのは、そのような人材であり、その中から将来の経営者が育って行くのが理想である。これからの経営者にとって、コーポレート・コミュニケーションの知識と広い意味での技術は必須であり、その中には広告に関する知識も当然含まれるのである。

本稿は2002年10月18日、日本広告学会・第33回全国大会におけるテーマ講演「広告主企業の人材育成」の講演原稿をもとに加筆、再構成したものである。

トメ

## 略 歴

君島邦雄

1949年3月 東京都出身

1972年3月 早稲田大学第一文学部卒

同 年4月 日本アップジョン株式会社（現ファルマシア株式会社）入社

1990年4月 テルモ株式会社入社

1997年7月より広報室長 現在に至る

公的役職：日本広告主協会セミナー委員長

日本医療器材工業会広報委員長

以上