

## 広告取引に関する現状と課題 —広告会社への報酬に関する欧米の研究と我が国の実態調査—

小泉 秀昭\*

広告主から広告会社に支払われる報酬は、単に広告産業のみならず、大きく変化を見せるメディア産業全体にも大きな影響は与える。広告会社への報酬に関する近年の欧米の研究では、①システムとしての問題、特に成果報酬型システム、②広告主内部の調達部門の問題、③メディア監査業務・コンサルティングといった説明責任の向上、④IMC戦略や新しいメディアの出現に伴う対応、⑤広告主と広告会社の関係改善などが取り上げられている。一方、調査の結果、我が国の実態は欧米とは大きく異なるものであった。システムとしては、依然グロス金額を基に計算されるシステムやコミッションシステムが中心に用いられており、フィーシステムおよび成果報酬型のシステムの使用は、増加の傾向にあるがまだ多くはみられない。また調達部門、監査業務などは非常に限られた企業がおこなっているにとどまっている。今後、我が国においてもこれらの問題を十分に精査し、広告主と広告会社の真のパートナーシップを確立することは重要である。

キーワード：広告，メディア，報酬，コミッション，フィー，成果報酬

### はじめに

本研究の目的は、広告取引に関する現状と課題を明らかにしようとするものである。その中でも本論文においては、広告主から広告会社に支払われる報酬に焦点をあてることとする<sup>1)</sup>。

第一に、広告産業という一つの産業における報酬の研究にどのような意味があるのかを明らかにする必要があるだろう。技術革新に伴う新しいメディアの出現は、規制緩和の後押しもあり、目覚ましい発展を遂げている。インターネットユーザーは8000万人、携帯電話の契約数は9000万

件を突破しようとしている<sup>2)</sup>。一方、既存マス4媒体は低調といわれているが、広告業界においては、その金額シェアはインターネット広告の5%に対してTV広告の34%、新聞広告の17%と依然大きな割合を占めている<sup>3)</sup>。加えて、2006年のワンセグ放送のスタートやポッドキャストなど、TV、ラジオ、携帯、インターネットの垣根を越えた新しいメディアの時代を迎えていることも事実といえよう。このようにメディアを取り巻く環境の激変の中で、その中心的な役割を果たしている広告会社に支払われる報酬制度を吟味することは今後のメディアの健全な発展の上からも不可欠といえよう。

一方、既存マス4媒体に関しても、新しいメディアとの融合は視野にいれつつも、その独自

\* 立命館大学産業社会学部教授

の存在価値の維持は不可欠であり、特にTVメディアに関して2011年の地上デジタル放送への移行も含め、その存在自体がなくなことは考えられない。2004年の地上民間放送の営業収入は2兆3656億円であるが、実に9割は広告に依存している現状である。新聞においても広告収入は、約4割の構成比率となっている<sup>4)</sup>。このように日本のマスメディアは広告費に大きく依存しているのである。いや新しいメディアであるインターネットにおいても同様のことが言えよう。近年急激に伸びているSNS（ソーシャル・ネットワーキング・サービス）の代表とも言われる「mixi」もその収入源の中心はバナー広告といった広告収入である<sup>5)</sup>。

広告メディアへの支出は、広告主が行っているものであるがその決定に大きな影響を与えているのが広告会社である。一般的に、広告主が広告会社を使う理由はいくつかある。取引数の最少化によるコスト削減機能、広告会社の金融機能、広告会社の品揃え機能などがあげられるが、その中でも広告主の専門知識の欠如に対する情報提供機能が考えられよう<sup>6)</sup>。特にメディア取引に関しては、専門的用語も多く、これまで、比較的容易に理解しやすいTV広告のGRP（延べ視聴率）やリーチ（広告到達率）、プリント広告のCPM（広告ターゲット1000単位当たりの広告到達費用）などのみで、広告主は広告会社から提出されるメディアプランを承認していた場合も多く見受けられる<sup>7)</sup>。しかしながら、新しいメディアの出現やIMC（統合型マーケティング・コミュニケーション）戦略が重要視される中、真に広告主にとって、価値のあるメディアプランが立案されたかは疑問の残る余地がある。我が国ではこれまで15%を中心としたコミッションでの報酬システムが用いられてき

たといわれているが、このシステムでは作業量と報酬金額が連動しておらず、広告会社が比較的楽な作業内容で、コスト効率の良いメディアを使用しようとすることは十分に考えられる<sup>8)</sup>。このようなことが、広告主、そしてメディアの健全な発展のために良いことといえるであろうか。より大きくとらえれば、メディアからの情報を受ける消費者・生活者にとっても決してプラスに働いているとは考えられない<sup>9)</sup>。

このような問題意識から、我が国における広告取引の現状を把握し、そしてそこから見える課題を特定し今後の方向性を示すことは、広告産業の健全な発展のために大いなる価値があるものと考ええる。

## 1. これまでの研究とその課題

### 1. 1 我が国における研究

これまで、我が国において、メディア取引、特に広告会社の報酬制度に関する研究を多く見ることではできなかった<sup>10)</sup>。その中で特筆すべきは、公正取引委員会より1980年に出された『広告取引の実態について』と1995年に出された『広告業界の取引実態に関する調査報告』、そして小林（1988）の『広告ビジネスの構造と展開』であろう。

但し、公正取引委員会の1980年の報告書は深い分析には至っておらず、特に現在欧米で主流であるフィーシステムに関しては全く触れられていないものであった。また1995年に出された報告書に関しては、ある程度の分析の中、広告会社の寡占化を含め問題は指摘されているが、我が国の広告主の意識が高くないことを指摘し、「関係事業者においては、本件調査結果を踏まえ、取引慣行を点検し、競争制限的な慣行

を見直し、取引の透明性を確保するなど、広告取引全般の適正化を図ることが必要である」と締めくくるとどまり、特に具体的な方針などは打ち出されなかった<sup>11)</sup>。一方小林（1988）は、米国および我が国の広告取引の歴史的な整理を十分に行い優れた文献を執筆しているが、広告会社への報酬システムに特に焦点をあてたものではなかった。

2003年に社団法人日本広告主協会（以下広告主協会）より出された『広告会社への報酬制度—フェアな取引に向けて—』は日本で初めてとも言える広範囲な項目をカバーする実態調査を含み、用語、システムの解説、歴史的変遷、各種システムの計算方法の記述が見られた。この文献に前後して、広告主側からの意識の高まりから、広告主協会においても「広告取引の透明性と効率化の推進」が事業計画の中心目標に置かれ続けている。しかしながら、広告主協会から出された文献が、欧米のこれまでの現状を踏まえたものであったため、欧米で主流になりつつあったフィーシステムを日本に導入するためのものとの指摘もみられた。この文献の主旨はあくまで広告主と広告会社の真の意味でのパートナーシップを築くためのものであり、単に1つのシステムを日本に導入するために意図されたものではなかった。また2002年に行われ第1回の実態調査から年数を重ねるごとに本テーマの論議もやや沈静化しているといわざるを得ない。

## 1. 2 欧米の研究

欧米において、これまでこの分野での研究は実務家を中心に活発に行われてきた。特に米国では、全米広告主協会（Association of National Advertisers, 以下 ANA）が40年以上にもわた

り、広告会社の報酬制度の関する実態調査を実施し、また数年ごとにガイドブックを発行している。2003年頃までの文献レビューとしては小泉（2001）、日本広告主協会編（2003）にみることができるが、これまでの米国の報酬システムの流れを整理すれば、コミッション率の引き下げの論議の後、広告の取引額によって報酬が変更されるスライディングスケールのコミッションの検討、そして、フィーシステムの論議から成果報酬型システムの研究がなされてきた。

ここでは近年、特に2004年以降どのような研究および論点があげられているかをみることにし、今後我が国において検討すべき課題を明らかにすることにする。尚、レビューを行った文献であるが、*Journal of Advertising Research* や *International of Advertising* といったものに本テーマの論文が掲載されることが少なく、ANAの機関誌である *The Advertiser* や米国で最も著名な広告専門誌である *Advertising Age* といったものの記事も精査することとした。これにより、学際的そして実務的内容を把握できるものと考えた。

手順であるが、広告に特化した文献検索サービスを有する WARC (The World Advertising Research Center)<sup>12)</sup> と ProQuest<sup>13)</sup> の検索サービスを用い、Agency Compensation というワードでヒットする文献を特定した<sup>14)</sup>。実際にヒットした文献数は70あり、そのうち、重複および関係が薄いと判断できる文献を除くと47となった。

まず最も多く見ることができたのが、現在の報酬システムの評価に関するものであった。Beals (2004b) は、ANAの実態調査の要約を *The Advertiser* で行っている。Bealsはこの実態調査報告書 *Trends in Agency Compensation*

Beals (2004a) の著者であるが、この報告書に関しては我が国の第2回実態調査の結果と合わせて後ほど詳細を見ていくことにする。この要約のポイントをあげれば、コミッションシステムを使用する企業が減少し続け、フィーシステムを使用する企業が増え続けていること。またそれに加え成果報酬型システムを使用する企業が増え続けていることが述べられている。

実際の広告主名をあげ、事例を述べているものもいくつか見られた。P&G 社については、Gillette 社を買収したことによって、それまで5年間続けていた売りに連動した報酬制度からフィープラス成果報酬型システムに移行を (White, 2004; Neff, 2005), また General Motors 社に関しては、経営状況の悪化からコストカットの狙いで自社の売りに連動する形の成果報酬型システムに見直すことが述べられている (McMains and Greenberg, 2005; Geist, 2005)。またビール会社の Miller Brewing 社が複数の広告会社の中で売りに連動した形でより良い成績をあげたものにより多くの報酬を支払う成果報酬型のシステムを取り入れたことが述べられている (Arndorfer, 2004)。一見 P&G と GM そして Miller ビールの方策は相反するように考えられるが、いずれにせよ、単純なフィーシステムから成果報酬型システムが重要視されていることについては大きく異なるものではないと考えられる。

2005年5月に開催された ANA の会議では、ANA とアメリカ広告業者協会 (American Association of Advertising Agencies, 以下 4A) はフィーシステムの中の間接費の扱いに関して共通基盤を作成しようとしている (Roth, 2005)。一方2006年になると、その内容は若干異なるものとなる。広告主の団体である ANA

(Mandese, 2006) も広告会社の団体である 4 A (Creamer, 2006) の両者が定例の会議でフィーシステムにおいて中心をなすタイムシートによるコストプラスの考え方に意義を唱えている。また同じく Adams (2006) や Wethey (2006) もタイムシートを基本にした報酬システムに異議を唱えている。

タイムシートとは、広告会社の社員が自分の担当した広告主の業務に関して、何時間業務を行ったかを用紙に記入し、それによって広告会社に支払われるフィーを計算するためのものである。フィーシステムにもいくつかの形があるが、1つのプロジェクトごとにフィーを計算するコスト積み上げ型フィーにおいてはもちろん、年間の契約でその年に支払われるフィーを事前に確定しておく場合でもこのタイムシートにより、年間のフィーが計算されたり、調整が行われることがある。しかしながら、タイムシートの記入は広告会社社員の判断に委ねられるわけであり、同じ仕事でも10時間かかる場合もあれば、能力のある人間が担当すれば1時間でより良い仕事ができる場合もある。またフィーの金額を上げるために広告会社が非効率な業務を行っているのではないかとという広告主の憶測も生みやすくなるという短所を持っている。

この問題の引き金になったと思われるのが、2005年に発生した広告会社 The Ogilvy & Mather 社のスキャンダルである。これは政府の反麻薬キャンペーンの業務において不正にタイムシートの記入を行い、3億円以上の金額を水増し請求した問題である。この裁判で元の財務部長が14ヶ月の禁固刑を受けている (Edwards, 2005)。これは大変珍しいケースであると思われるが、この事件によりそれまで表面に出ていなかったタイムシート方式への批判が噴出したものと思

われる。

本テーマに関して、企業の説明責任を求めることに関連するものもある。サーベンス・オクスリー法（上場企業会計改革および投資家保護法；略称 SOX 法）がエンロン事件やワールドコム事件などから制定されると、日本に比較すれば透明性が高いと考えられている米国の広告業界であるが、より説明責任を求める声は高まっている（Fakler, 2004）。これに関すると思われるが、欧米では Procurement といわれる調達部門の論議が盛んになっている。これまで広告スペースの購入担当は主に広告主では宣伝部あるいはマーケティング部が担ってきた。しかしより説明責任を高めるため、そしてコスト効率を高めるために調達部門の役割が重要となってきた（Stephens, 2004; Melsom, 2004; Garrity, Spero, and Stengel, 2005）。

また、広告メディアの監査業務を内部あるいは外部のものが行うことは欧米ではこれまでも行われているが、それらを必要とする論述もいくつか見られた（Lotito, 2004; Yershon, 2004; Shain and Shain, 2004）。加えて、米国日産の元取締役が広告会社の報酬に関するコンサルティング会社のパートナーとして迎えられており、監査会社およびコンサルティング会社の役割が一段と見直されつつあるともいえる（Halliday, 2006）。

もう一つの大きな論議は、IMC の分脈で論ぜられていることが多いことである。広告会社が統合型のコミュニケーション活動を展開するためにはどのように報酬システムを検討していくかも重要課題であると指摘する論者も多い（Swain, 2004; O’Gorman and Shelton, 2004; Han, Kim, and Schultz, 2004; Kitchen and Eagle, 2004; Peltier, Schibrowsky and Schultz,

2006）。IMC 戦略を考えるに多様なメディアへの出稿が必要となり、それに伴う妥当な効果測定方法が求められ、それに基づいた報酬システムが考える必要があるという論議であろう。IMC 戦略とのかかわりではないが、近年その重要性が多く述べられているマーケティング ROI の分脈で報酬システムに触れている文献もある（Allsop and Moore, 2004）。また IMC 戦略とも関連が強いが新しいメディアの出現に報酬システムがどう対応するべきかといった文献も見られる。たとえば、Swain（2005）はインターラクティブコミュニケーションとの関連を、そして Russell and Belch（2004）は、プロダクト・プレースメントといった業務に対応する報酬システムを検討している。

またもう一つのポイントしてあげられるのは、広告主と広告会社の関係改善の中で報酬システムを論じているものである（Berlin, 2006; Bension, 2006; Davies and Palihawadana, 2006）。広告業務の発注者と受注者という立場ではなく、真の意味でのパートナーとなるためにも適切な報酬システムが必要であると語られている。この中では、当然上述した、広告主の売上高といった業績にまで踏み込んだ成果報酬型システムや説明責任の重要性も語られている。

その他の文献としては、2003年に博報堂 DY ホールディングスが誕生したが、Omnicom, WPP, Interpublic, Publicis グループといった欧米では中心的な役割を果たしている広告会社の持ち株会社との関連で報酬システムを述べているものもある（Fine, 2004; Berndt and Silk, 2005）。

このように多様な分脈の中で、広告会社への報酬制度は論じられているがこれを整理すると



以下の5点が近年の特徴といえよう。

- (1)システムとしての問題、特に成果報酬型システム
- (2)広告主内部の調達部門の問題
- (3)メディア監査業務・コンサルティングといった説明責任の向上
- (4)IMC戦略や新しいメディアの出現にともなう対応
- (5)広告主と広告会社の関係改善

2006年5月に世界46カ国の広告主協会が所属する団体であるWFA（World Federation of Advertisers）の会議において、報酬システムの主要な問題点として以下の7項目があげられている<sup>15)</sup>。

- (1)総合広告会社の使用に対する複数の広告会社の使用
- (2)報酬制度：広告会社メディア
- (3)支払っている率
- (4)成果報酬の使用
- (5)広告会社のパフォーマンスと報酬のレベルでの成果報酬の影響
- (6)報酬制度の同意における透明性
- (7)調達部門の関与

WFAの1つ目の項目の意味は、以下のようなことといえよう。我が国では各広告主が複数の広告会社を使用することが当然とされているが、欧米では、ブランドごとといったようにかなり絞り込まれた数の広告代理店を使用することが多い。しかしながら近年のIMC戦略や新しいメディアへの対応から総合広告会社1社ではなく、複数の広告会社を使用せざるを得ない状況になっている。

2つ目の項目から5つ目の項目まではシステムに関する内容であるが、ここでも特に成果報酬型システムの影響を大きく考えていることが

伺える。このようにWFAの考える重要項目と近年文献等で論ぜられている内容とは類似点が多くこれらの内容が、近い将来我が国における広告取引の中においても重要な論点となると思われる。

次章では、2005年11月に行われた我が国における第2回目の実態調査の結果を上記の項目に照らし合わせながら検証していくこととする。

## 2. 広告会社の報酬制度に関する実態調査

### 2. 1 調査の概要

調査方法：郵送調査

調査期間：2005年11月21日～12月22日

郵送数：社団法人日本広告主協会の会員社  
279社

回答企業：90社

本調査の主体は、日本広告主協会である。2002年に日本で初となる広範囲な実態調査が行われ、今回は第2回目となる。調査票の発送および回収は日本広告主協会の事務局が行い、筆者は調査票の監修および集計・分析を行った<sup>16)</sup>。

以下の分析では我が国の第1回目の調査結果および2003年に実施した最新の米国の調査結果また2000年以降に欧州で行われた各国の調査結果と比較しながら論ずることとする<sup>17)</sup>。

### 2. 2 結果の考察

#### 報酬システム

図1に示したとおり、我が国における報酬システムの中心はグロス金額の取引およびコミッションでの取引となっている。日本では、古くから媒体社との関係が強く、媒体社の広告スペ

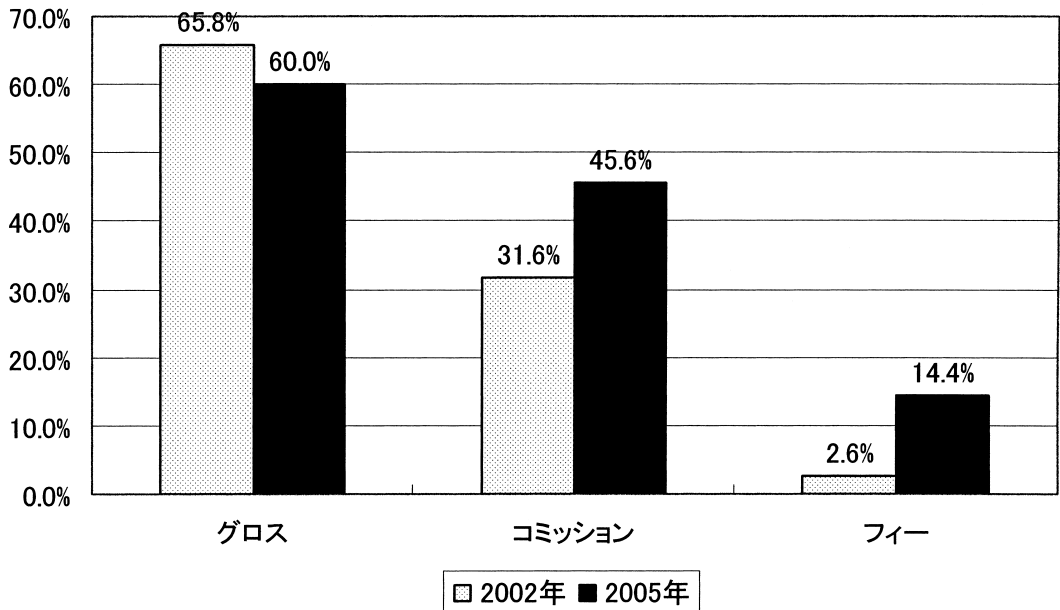


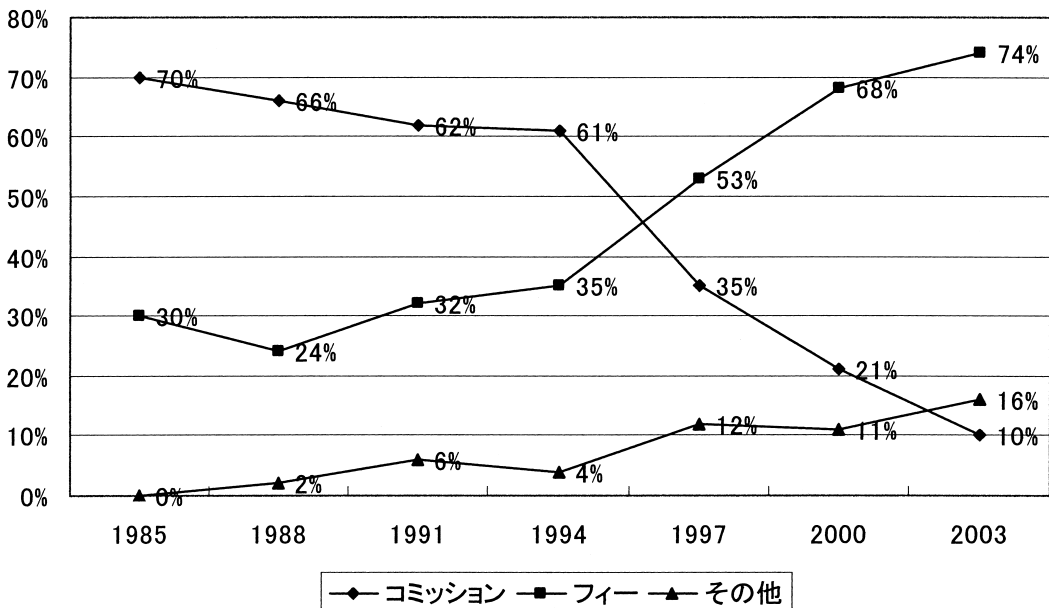
図1 我が国で用いられている報酬システム

ース販売代理業、欧米で言うところのメディアレップとしての役割が強かった。したがって広告主に対して、媒体社からの仕入れ値を明かすことも非常に稀であった。また従来、広告メディアの購入に際して、クライアントコストというメディアからの指定されたコストが存在していたため、広告会社ごとに利益金額の差があるにもかかわらず、どの広告会社から購入しても最終的に広告主が支払う金額が変わらないという図式があった。近年、広告会社間の競争の激化から自社の利益を削っても、広告メディアの取扱を獲得したいと考える企業が現れ、少しずつであるが、広告主が広告会社に対して媒体社からの請求書を添付させ利益率を確認することも行われている。

これらのことに関連して触れなくてはならない問題として、我が国の広告取引における契約書の問題があげられる。今回の調査結果をみても広告会社と広告取引に関して正式な契約書を

取り交わしていると答えている広告主は23.3%にとどまった。前回の調査では22.2%であり、ほとんど変化がなかったといえる。一方欧米では契約書を取り交わすことが一般的で、米国では1997年時点で94%広告主が契約書を取り交わしており、当然の事実として現在の調査から項目自体がはずされている。特定の契約書がないことから多くの点で曖昧さが残る取引形態となっている。一般的、広告業務は変更が多く即応性を求められるために契約書を作成しにくいとも言われるが、より良い関係を築く上にも今後は検討されるべき課題と考えられる。

今回の調査ではコミッションシステムの増加が見られるが、このシステムでは広告会社がどの程度の利益を得ているかを広告主は把握できる。しかしながら広告会社側の作業量の違いにより報酬が変動することがないために、作業量が少なくコスト効率の良い媒体を広告会社側に勧められているのではないかという憶測も広告



\* 出所: Beals, David (2004), Trends in Agency compensation 13th ed., NY: Association of National Advertisers, P7.

図2 米国の報酬システム

主側に働く可能性がある。

またフィーシステムも2.6%から14.4%と増加しているが、その原因としては、恐らく新しいメディアの出現によりこれまでのグロス金額システムやコミッションシステムでは対応できない状況になりつつあることと、前回の調査から広告主の間に、コスト管理の意識がより強くなってきたためかと思われる。

我が国の報酬システムに関し、大幅ではないが変化の兆しが見られ始めているが欧米の状況と比較するとその違いは明確である。欧米ではコミッションシステムを用いているのは米国で10%、英国25%であり、一方フィーシステムは米国で74%、英国で69%に達している。現在は圧倒的にフィーシステムが主流のシステムとなっている。しかし米国に関しても1994年の段階ではコミッションシステムが61%、フィーシステムが35%であった。1997年の調査でその割合

が逆転し、現在はコミッションシステムで広告会社の報酬を支払っている企業は米国ではわずかとなっている（図2参照）。加えて、広告メディアの購入を専門的に行うメディアエージェンシーとの取引に関しても、フィーシステムを使用している広告主が71%、コミッションシステムを用いている企業が8%という数字となっている。

欧米でフィーシステムが圧倒的な割合を占めている事実はこの数字から読み取れるが、前述した現在の研究・論議の流れからはフィーシステムの問題点、特にタイムシートでの管理への批判が出されていることがわかる。我が国においては、いまだフィーシステムを用いている広告主の割合は少数であるが、今後の方向性として単純な形でのフィーシステムへの移行に関しては、検討の余地が残る。特にフィーシステムはタイムシートの管理を含め、その取扱が複雑



で時間的な負担も大きい。したがって、欧州で比較的によく用いられている固定フィーを基本にし、後述する成果報酬型のシステムを組み込む手法の検討も行われるべきと考えられる。

欧米で特に近年論議されているのが成果報酬型のシステムである。基本的にこのシステムを単独で使用することは少なく、コミッションシステムやフィーシステムと組み合わせられて使われることが多い。コミッションシステム、フィーシステムの短所をカバーすることができるシステムということができる。

我が国での使用状況としては、今回の調査で13.3%の広告主が何らかの成果報酬型システムを用いているという結果がえられた。前回の2002年では2.6%であったことをみるとフィーシステムと同様、大きな伸びを示している。一方欧米ではより盛んに用いられており、米国では38%、英国で40%、フランスで19%となっている。但し成果報酬を規定する際に用いる尺度として、欧米ではブランドの売り上げといった要素を広告主側は求める傾向にあるが、ブランドの売り上げ等は広告以外の要因に左右される場合も多くそのような指標を成果報酬の尺度として用いることに対して抵抗感を持つ広告会社も多い。今回の我が国の調査でも、売り上げなど広告主の成果に加え、広告認知といった広告の成果、そして、広告会社のサービスに対する評価といった広告会社の成果を組み合わせる尺度している企業が目立った。今後は欧米の研究も活かしどのような尺度を用いることが広告主、広告会社双方にとって妥当となるものかを検討すべきと思われる。

#### 調達部門・監査業務

日本の企業においても購買部といった名称の

調達部門はこれまでも存在していた。しかしながら特に広告活動に関しては購買部門などがかかりを持つことは少なかった。理由として考えられるのは、広告取引における専門性と広告の効果の測定の難しさという点があげられよう。実際、今回の我が国の調査においても「ある程度の関与はある」も含め、何らかの購買部の関与があると答えが企業は12.2%にとどまった。約8割の企業は全く関与がないと答えている。一方欧米の調査では、米国で35%、英国で48%、フランスで28%という結果であった（図3参照）。欧米の報告書においてもいまだ調査項目に組み入れていない国もあり、ようやく意識が持たれ始めた段階ともいえる<sup>18)</sup>。しかしながら、ますます厳しさを増すビジネス環境の中、広告業務においても財務的な視点をもち活動を行うことの重要性は、欧米の研究を見るまでもなく必要とされるであろう。

広告業務における監査に関して、今回の調査では6.7%の広告主が行っていると答えている。米国の調査結果のみであるが、2003年現在で51%が何らかの監査を行っていると答えている。相次ぐ会計不祥事やコンプライアンスの欠如などを防止するため我が国においても2005年12月に金融庁から日本版 SOX 法といわれる「財務報告に係る内部統制の評価及び監査基準のあり方について」が出されており、今後我が国の企業の広告部門においても十分に検討されるべき課題といえよう<sup>19)</sup>。

#### 広告主と広告会社の関係改善

今回の調査においても、広告主と広告会社の関係に関する広告主の意識についてたずねている。「自社の報酬制度は満足度であるか」という質問に関して、「非常に満足している」「満足

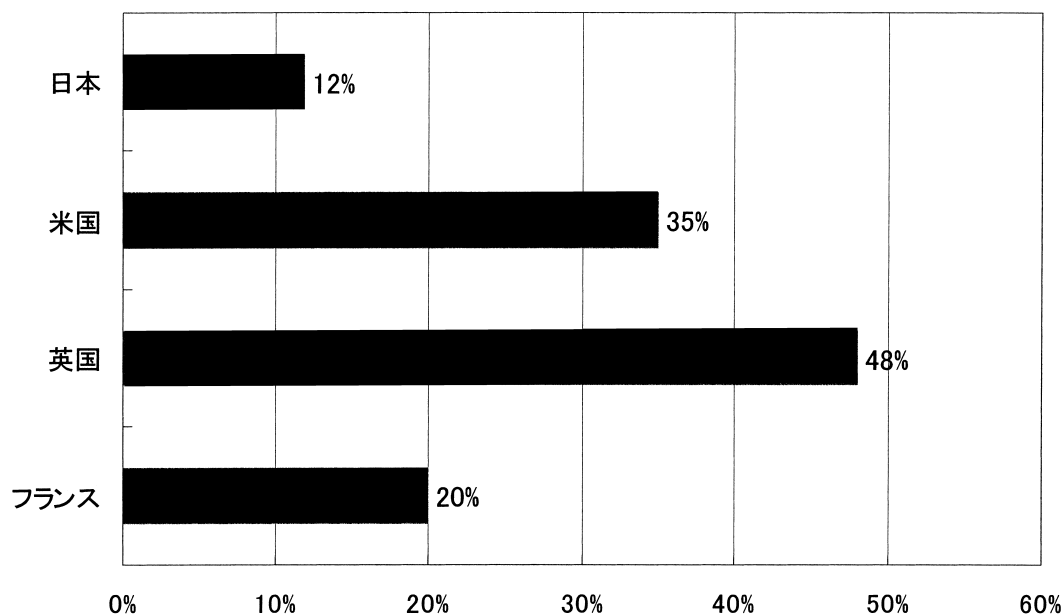


図3 調達部門の関与  
\* 各国のデータを基に独自に作成

している」の合計で16.7%であった。この数字は前回2002年の16.2%とほぼ同じレベルであるが、米国の80%と比較すると著しく低いものである。

「自社の報酬システムは広告主と広告会社の信頼関係を生んでいるか」という質問に関しても「そう思う」が33.3%にとどまっている。「広告会社はコストの透明性を高めることに熱心である」という質問について「そう思う」と答えている企業はわずか3.3%であった。

これらのデータを見ても広告主は、現在のシステムに十分満足しているとは言いがたく、また広告会社とも信頼のおけるパートナーであるという意識を持ちえていない現実が見えてくる。

今後より良いシステムを検討し、広告主と広告会社のより良い関係を築く施策が検討されるべきであろう。

## おわりに

本論文においては、広告主から支払われる広告会社への報酬という点に焦点をあて、広告取引の方向性を検討した。特に欧米において近年どのようなテーマが、本分野の研究および論点となっているのかを明らかにした。成果報酬型システムの問題、IMC戦略を踏まえた新しいメディアへの対応、企業の調達部や監査の問題と我が国では、まだ馴染みのないテーマが欧米で既に論議されている。本研究では、我が国における広範囲な実態調査の結果から、それらテーマの状況を確認した。我が国の状況は欧米とは著しく異なる状況である。しかしながら、それらの施策を直ぐに導入することを望んでいるのではない。我が国特有の取引環境、市場環境の中で十分吟味される必要がある。特に欧米で主

流になっているフィードバックシステムに関しては、検討の余地が多いことも明らかになった。そのような状況の中、今後は今回浮き彫りとなった新たなテーマに関してそれぞれ深い分析を行い、我が国への適応を検討する余地があると考えられる。

我が国の状況は米国の30数年前と変わらぬ状況である。しかしながら欧米の先達の研究を活かすことによって、我が国独自のより良いシステムが構築できると考える。大きく変わりつつあるメディア環境の中、広告産業もとどまることなく、常により良い方策を検討すべきであろう。

## 注

- 1) 一般的には広告代理店と呼ばれているが、広告メディアに特化したメディアエージェンシーなども出現しており、それらを総称するために本論文では広告会社という名称で統一した。但し、基本的には電通、博報堂といった総合広告代理店がその中心となる。
- 2) 電通総研編（2005）『情報メディア白書2006』、ダイヤモンド社、172ページおよび162ページを参照。
- 3) 電通（2006）『平成17年日本の広告費』、株式会社電通のホームページの [http://www.dentsu.co.jp/marketing/adex/adex2005/\\_media.html](http://www.dentsu.co.jp/marketing/adex/adex2005/_media.html) を参照（2007年1月8日）。
- 4) 電通総研編（2005）『情報メディア白書2006』、ダイヤモンド社、125ページおよび36ページを参照。
- 5) mixi 内の有料サイト「mixi プレミアム」でも収入をあげているが中心となる収入源は広告である。詳しくは渡辺一正（2006）「追跡！注目プロジェクト ミキシィ」『日経コンピュータ』、日経 BP 社、12月11日号 pp.136～140を参照。
- 6) 取引数の最少化によるコスト削減機能とは、広告会社が広告主と媒体社間で機能することにより広告主が全ての媒体社と直接に交渉を行わなくてもよくなる機能である。広告会社の金融機能とは、我が国において、広告主から広告会社への支払いは広告出稿後数ヶ月後に行われることが多い、一方広告会社からの媒体社への支払いは当月ないし翌月となりその間の金利負担は広告会社が負担する。また広告主が倒産等で支払いが不可能になった場合にも広告会社がその費用を媒体社に負担することになっている。欧米ではこのような金融機能を広告会社が行うことはなく、これまでの我が国の古い慣習が継続される要因の1つであると思われる。また広告主の専門知識が欠如する理由としては、広告主側のジョブローテーションシステムの問題が考えられる。広告担当者と媒体社の癒着が過去には問題となり、多額の費用の発注を行う広告部員を長期間同じ部署にとどまらせず、一定の期間後他の部門に移動させる場合が多い。20数年営業部勤務であったものがいきなり宣伝課長の役職を任命される場合もあり、継続して業務を行っている広告会社に頼らざるを得ないことも多い。
- 7) 近年、大手広告代理店ではブランドコンタクトポイント理論などといったより多様なメディアの使用を推奨する考え方を進めているが、全ての広告主に対応できるまでには至っていないのが現状といえよう。また広告認知といったような指標を組み込んだオプチマザーズといったソフトを開発・使用している広告会社もあるが、メディアプラン作成のプロセスをよりブラックボックス化しており、広告主の理解が難しくしているともいえる。
- 8) 我が国の現状ではコミッションのパーセンテージも広告主に伝えられない、グロス金額での取引が多く見られるが、その点に関しては、後の章で述べることにする。作業量と報酬金額が連動していない点であるが、たとえば10億円のTVスポット広告を実施した場合の広告会社の報酬が1億5000万円であるのに対して、1誌100万円の雑誌のタイアップ広告を10誌行ってもその報酬は150万円となる。雑誌社とその内容を吟味し作成を行う雑誌のタイアップ広告と

TV 広告を実施する際にかかる労働量が100倍の差がないことは明らかである。加えて、広告媒体社（TV 社や新聞社）と広告会社とは特別契約を結ばれている場合があり、その場合、一定の取引額にそって、キックバックが広告会社に支払われる場合もある。このような場合にも広告主の期待する効果を見せ、広告会社の利益を重視するメディアが広告主に提案される場合も考えられる。

尚、本論文で取り上げる一般的な報酬システムの定義もここで言うことにする。

- (1)グロス金額での取引とは、広告主が広告会社に支払う総金額のみが広告主に知らされるシステムのことであり、広告会社がどの程度の利益を、当該取引から得ているか広告主は把握できない。
  - (2)コミッションシステムとは、取扱金額ベースの報酬システムとも呼ばれ、媒体費、制作費、そして第三者機関のサービスに対する費用に一定のパーセンテージを掛けたものを基本に算出するもので、かつての伝統的な広告会社の報酬システムである。
  - (3)フィーシステムとは、コスト・ベースのシステムとも呼ばれ、広告主の取扱に関して、その役目を果たすためのコストとそれに利益をプラスすることによって算出する広告会社の報酬システムである。
  - (4)成果報酬型システムとは、インセンティブ・ベースの報酬システムあるいはボーナスシステムと呼ばれることもある。合意されたゴールの達成に基づき、通常販売（量、シェア、金額）、視聴者の態度と理解度の尺度、あるいは広告会社の仕事についてのクライアント担当者の評価といったものに基づき算出する広告会社の報酬システムのことである。
- 9) 十分に検討されていない広告出稿がなされた場合には、オーディエンスに無関係な広告情報が送られている場合がある。たとえば、高齢者向けの番組内で若者向けの商品広告が流された場合に、オーディエンスにとって機会損失となり、またその内容に関して不快に感じるオーデ

ィエンスさえもいると考えられる。

- 10) 日本広告主協会編（2003）『広告会社への報酬制度—フェアな取引に向けて—』小泉秀昭監修、日経広告研究所、17ページを参照。
- 11) 公正取引委員会編（2005）『広告業界の取引実態に関する調査報告書』公正取引委員会、51ページを参照。
- 12) WARC のホームページを参照 <http://www.warc.com/>（2007年1月8日）。
- 13) ProQuest のホームページ <http://il.proquest.com/> を参照（2007年1月8日）。
- 14) 報酬に関しては「Remuneration」というワードも使用される場合もあるが、これまでの研究から大半の文献が「Compensation」というワードを使用していたために、こちらを検索ワードとした。
- 15) World Federation advertisers (2006), “Agency Remuneration Surveys-Global Overview.” World Federation advertisers, WFA National Associations Forum, Paris, May のプレゼンテーションマテリアルの3ページを参照。
- 16) 第一回目の調査では、筆者がこれまでの欧米の調査項目を参考に日本の現状に即して作成した。今回、WFA の調査を実施している調査会社 ARC (Advertising Research Consortium Ltd.) からの申し出があり、調査内容を欧州で実施しているものと極力統一することとした。これは、グローバル化の進む中、欧米との比較をより容易にすることを意図したものである。日本における報酬制度の現状は欧州と比較するといまだ大きな違いがあり、わが国の現状に即していない調査項目等もあったが、今回は欧州の調査項目と極力統一する内容とした。それに伴い、回答者の混乱のためか、前回より記入漏れの箇所が増加した結果となり、前回との比較を行える項目が制限される結果となった。しかしながら、今回の研究の主眼である欧米の研究・論議の上での分析という点では、貴重なデータが得られたと考える。
- 17) 我が国における調査および米国の調査概要は以下の通りである。

また英国の調査は2003年に ISBA/ARC が実施

|      | 第2回(日本)            | 第1回(日本)         | 米国最新             |
|------|--------------------|-----------------|------------------|
| 調査方法 | 郵送調査               | 郵送調査            | 郵送調査             |
| 調査期間 | 05年11/21～<br>12/22 | 02年8/9～<br>9/17 | 03年12月～<br>04年3月 |
| 郵送数  | 279社               | 284社            | 415社             |
| 回答企業 | 90社                | 117社            | 112社             |

した調査、フランスは2001年にJ DA/ARC が実施した調査で、いずれも World Federation advertisers (2006), “Agency Remuneration Surveys-Global Overview.” World Federation advertisers, WFA National Associations Forum, Paris, May のプレゼンテーションマテリアルよりその結果を抜粋した。

- 18) World Federation advertisers (2006) 16ページを参照。
- 19) 詳しくは、金融庁 (2005)『財務報告に係わる内部統制の評価および監査の基準のあり方について』金融庁企業会計審議会内部統制部会、12月8日を参照。

## 参考文献

- Adams, Richard (2006), “LETTERS” *Marketing*, Jun 12., Vol. 111, Iss. 21, p.3.
- Allsop, Dee and Bart Moore (2004), “The ROI imperative. How to build measurable value” *ESOMAR, Annual Congress*, Lisbon, Sept.
- Anderson, Arthur (2005), “Sarbanes-Oxley and its impact on marketing/advertising” *The Advertiser*, June, pp.68-72.
- Arndorfer, James B. (2004), “Miller to reward jump-ball victors” *Advertising Age*, Aug 2, Vol. 75, Iss. 31, pp.3-4.
- Beals, David (2004a), *Trends in Agency compensation* 13th ed., NY: Association of National Advertisers, pp.1-50.
- (2004b), “Trends in agency compensation”, *The Advertiser*, Aug, pp.44-45.
- Beckett, Graham (2004), “Pricing for growth” *Admap*, May, Issue 450, pp.26-28.
- Berlin, Andy (2006), “Advertising, new and

- improved” *The Advertiser*, February, pp.38-41.
- Benson, Catherine (2006), “The state of client/agency relations” *The Advertiser*, February, pp.28-32.
- Creamer, Matthew (2006), “Search for new way to get paid” *Advertising Age*, Apr 10., Vol. 77, Iss. 15, p.61.
- Davies, Mark A.P. and Dayananda Palihawadana (2006), “Developing a model of tolerance in client-agency relationships in advertising” *International Journal of Advertising*, Vol. 25, No. 3., pp.381-407.
- Edwards, Jim (2005), “The Seifert Code” *Adweek*, Jul 18, Vol. 46, Iss. 28, p.12.
- Fakler, Ken (2004), “Are you tuned in? Advertiser-agency financial stewardship & how Sarbanes-Oxley fits in”, *The Advertiser*, June, pp.14-17.
- Fine, Lauren Rich (2004), “Evaluating the market potential of public agency-marketing services holding companies”, *The Advertiser*, June, pp.45-47.
- Garrity, Jim, Jim Speros and Jim Stengel (2005), “Leadership-The World According To Jim” *The Advertiser*, October, pp.52-58.
- Geist, Laura Clark (2005), “GM will change pay plan for ad agencies” *Automotive News*, Jun 6, Vol. 79, Iss. 6151; p.22D.
- Halliday, Jean (2006), “Nissan executive Rinek brings client-eye view to new Beekman office” *Advertising Age*, Aug 7, Vol. 77, Iss. 32, p.26
- Han, Dongsu, Ilchul Kim and Don E. Schultz (2004), “Understanding the diffusion of integrated marketing communications” *Journal of Advertising Research*, Vol. 44, No. 1, March, pp.31-45.
- Kitchen, Philip J and Lyn Eagle (2004), “IMC evolution. Examining the evidence” *ESOMAR, Cross Media Conference*, Geneva, June.
- Lotito, Mike (2004), “TV dollars and sense-behind the curtain” *The Advertiser*, October, pp.44-52.
- McMains, Andrew, Karl Greenberg (2005), “General Motors Cutbacks Could Strike Ad Agencies” *Adweek*, Nov 28, Vol. 46, Iss. 46, p.7..



- Mandese, Joe (2006), "Guess who gets left holding the bag?" *Admap*, October, Issue 476, pp.10.
- Melsom, Andrew (2004), "Marketing and procurement—a curious blend of art and science" *Market Leader*, Issue 25, Summer, pp.55–58.
- Neff, Jack (2005), "Under a microscope: P&G reviews agency pay" *Advertising Age*, Nov 7, Vol. 76, Iss. 45, pp.1–2.
- O'Gorman, Richard and Dwight Shelton (2004), "Advertisers Disappointed With Marketing Integration" *The Advertiser*, February, pp.48–51.
- Peltier, James, John A. Schibrowsky, and Don E. Schultz (2006), "Interactive IMC: The Relational-Transactional Continuum and the Synergistic Use of Customer Data" *Journal of Advertising Research*, Vol. 46, No. 2, June, pp.146–159.
- Roth, Dick (2005), "Adding Up Agency Pay" *Adweek*, May 30, Vol. 46, Iss. 22; p.18.
- Russell, Cristel Antonia and Michael Belch (2005), "A Managerial Investigation into the Product Placement Industry" *Journal of Advertising Research*, Vol. 45, No. 1, March, pp.73–92.
- Shaw, Robert (2005), "How to demonstrate marketing's profitability" *Market Leader*, Issue 29, Summer, pp.24–28.
- Shain, Pamela and Richard Shain (2004), "The rise of media auditing" *Admap*, November, Issue 455, pp.42–43.
- Stephens, John (2004), "Procurement and marketing—achieving value through partnership", *The Advertiser*, October, pp.38–42.
- Swain, William N. (2004), "Perceptions of IMC after a decade of development: Who's at the wheel, and how can we measure success?", *Journal of Advertising Research*, Vol. 44, No. 1, March, pp.46–65.
- (2005), "Perceptions of interactivity and consumer control in marketing communication: an exploratory survey of marketing communication professionals" *Journal of Interactive Advertising*, Vol. 6, No. 1, Fall, pp.109–124.
- Wellington, Lisa (2006), "Maximizing unbundled agency performance—a case study" *The Advertiser*, February, pp.22–24.
- Wethey, David (2006), "I want my agency to make a profit" *Market Leader*, Winter, Issue 35, pp.60–62.
- White, Erin (2004), "Linking Agency Fees to Ad Success; Consultant Pushes to Upset Current Payment Formula; P&G Is Model for Change" *Wall Street Journal*, Mar 29, p.B. 4.
- World Federation advertisers (2006), "Agency Remuneration Surveys-Global Overview." *World Federation advertisers*, WFA National Associations Forum, Paris, May.
- Yershon, Mike (2004), "The media invoicing black hole" *Admap*, February, Issue 447, pp.39–41.
- 小泉秀昭 (2001) 「米国における広告会社の報酬制度の研究」『青山学院大学大学院／青山社会科学紀要』, 青山学院大学, 第29巻第2号, pp.83–114。
- 公正取引委員会事務局編 (1980) 『広告取引の実態について』, 公正取引委員会。
- 公正取引委員会編 (2005) 『広告業界の取引実態に関する調査報告書』, 公正取引委員会。
- 小林保彦 (1998) 『広告ビジネスの構造と展開』, 日経広告研究所。
- 電通総研編 (20005) 『情報メディア白書2006』, ダイヤモンド社。
- 電通 (2006) 『平成17年日本の広告費』, 電通 [http://www.dentsu.co.jp/marketing/adex/adex2005/\\_media.html](http://www.dentsu.co.jp/marketing/adex/adex2005/_media.html) (2007年1月8日)
- 日本広告主協会編 (2003) 『広告会社への報酬制度—フェアな取引に向けて—』, 小泉秀昭監修, 日経広告研究所。
- 渡辺一正 (2006) 「追跡! 注目プロジェクト ミキシィ」『日経コンピュータ』, 日経 BP 社, 12月11日号 p.136–140。

# The Present Condition and Issues Concerning the Advertising Industry —Studies in Western countries and research for Japanese advertising business on the agency compensation—

KOIZUMI Hideaki \*

**Abstract:** The compensation paid to advertising agencies by advertisers has great impact not only on the advertising industry, but also on the entire media sector, which has been undergoing considerable change. In US and European studies in recent years, the following topics have been highlighted: ① system-related issues, particularly the ‘performance incentive system’, ② procurement section in advertisers, ③ media auditing and consulting firm for accountability, ④ dealing with IMC strategy and the new media, ⑤ establishment of Client-agency relationships. On the other hand, in Japan the use of the ‘fee system’ and the ‘performance incentive system’ remains uncommon though it tends to be increasing. In addition, Japanese advertisers seldom use a procurement section or the auditing system. For these reasons, it seems to be important to research these problems fully from now on and to establish the partnership of advertising agencies and advertisers.

**Keywords:** Advertising, Media, Compensation, Commission, Fee, Performance incentive

---

\* Professor, Faculty of Social Sciences, Ritsumeikan University