

早稲田大学 IT 戦略研究所

*Research Institute of IT & Management,
Waseda University*

2019 年 3 月

両利きの経営を行う既存企業のデジタル化対応の困難性

～社員の環境認識問題と意識のバラツキ問題～

米山 敬太(早稲田大学大学院経営管理研究科)

根来 龍之(早稲田大学大学院経営管理研究科教授 / IT 戦略研究所所長)

早稲田大学 IT 戦略研究所ワーキングペーパーシリーズ No.57

Working Paper

両利きの経営を行う既存企業のデジタル化対応の困難性

～社員の環境認識問題と意識のバラツキ問題～

米山 敬太 (早稲田大学大学院経営管理研究科)

根来 龍之 (早稲田大学大学院経営管理研究科教授 / IT 戦略研究所所長)

要 旨

本研究は、広告業界のデジタル化への対応をめぐる意識調査データを基に、デジタル化以前に力を持っていた既存企業のデジタル化対応の困難性について論じる。本研究では、当該企業が、従来事業とデジタル化による新規事業の両方を行う「両利きの経営」を行っていることを前提としている。

広告業界のデジタル・メディア化が急速に進行している中で、既存企業である総合広告会社の国内事業の売上高はテレビ広告中心となっており、新興企業であるネット広告会社のデジタル広告事業の成長の勢いに及ばない。本稿では、広告会社のデジタル化への対応に焦点を当て、デジタル化への対応の困難性を、「社員の環境認識や意識のバラツキ問題」としてとらえ、アンケート調査によってその内容を具体的に明らかにする。

Christensen(1997)は、既存企業が新技術に対して、いかに対応するのが難しいことを指摘している。根来(2019)は、Christensen を踏まえ、既存大企業が破壊的イノベーションへの対応において宿命的に持つ制約を整理している。具体的には、既存製品と既存資源を持つがゆえの(1)「戦略選択の制約」と既存事業を持つ大企業として(2)「組織の重さ問題」の2つの大きな制約があるとしている。

本研究での環境認識問題は、Christensen と根来の主張の実証という側面があり、ネット広告会社と既存総合広告会社間、総合広告会社の既存部門とデジタル部門間の社員の意識の乖離を平均値の違いとしてとらえる。意識のバラツキ問題は、それぞれの企業と部門間の社員の意識のバラツキを分散で測定することで捉える。後者の「社員の意識のバラツキ問題が既存企業の変革を難しくするのではないか」という着眼が、本研究の独自の特徴と言える。

本研究の具体的調査・分析項目は、以下の3点である。(1)「既存企業である総合広告会社と新興企業であるネット広告会社の意識の乖離差」と「総合広告会社の社内の意識のバラツキ」を測ることで、変革制約の問題項目を分析する。(2)「総合広告会社の既存部門とデジタル部門の意識の乖離差」と「総合広告会社の既存部門とデジタル部門の社内の意識のバラツキ」を測ることで、両利きの経営問題項目を分析する。(3)「変革制約の問題項目」と「両利きの経営問題項目」に共通する項目を明らかにすることで、デジタル化対応の困難性に最もつながるであろう制約項目を分析する。

キーワード：デジタル化、両利きの経営、既存企業の対応戦略、イノベーションのジレンマ

<目次>

1.	はじめに.....	4
1.1.	研究の背景	4
1.2.	研究目的と研究アプローチ	4
2.	既存企業の対応戦略の理論とその困難性.....	6
2.1.	既存企業の対応戦略の理論.....	6
2.1.1.	Christensen と根来の理論.....	6
2.1.2.	Teece の理論	9
2.2.	既存理論と研究目的との関連性の整理	11
3.	広告業界の現状整理	13
3.1.	広告業界の概況	13
3.2.	総合広告会社の概況.....	15
3.3.	ネット広告会社の概況	18
3.4.	デジタル広告の広告効果についての議論.....	19
3.5.	広告業界の現状と研究目的との関連性の整理.....	21
4.	アンケート調査の内容.....	22
4.1.	アンケート調査概要と調査設計	22
4.2.	調査結果	23
4.3.	調査結果のまとめ	27
5.	調査結果に関する考察.....	29
5.1.	調査項目ごとの考察.....	29
5.2.	調査のまとめ.....	32
6.	まとめと今後の研究課題	32
	Appendix.....	36
	アンケート調査票.....	36

1. はじめに

1.1. 研究の背景

デジタル・トランスフォーメーションが進んでいる現在、デジタル化への対応が多く
の既存企業の喫緊の課題となっている。既存企業は、デジタル化の代替スピードの程度
と範囲の程度環境認識の甘さや両利きの矛盾問題（市場のカニバリおよび資源の余剰
化と不足）などにより、デジタル化への対応が遅くなる傾向がある。様々な業界でデジ
タル・トランスフォーメーションが進んでいる中で、広告業界においても、デジタル・
トランスフォーメーションの影響で転換期を迎えており、既存企業（＝総合広告会社）
がトランスフォーメーションできるかが注目されている。広告業界でのデジタル・メデ
ィア化が急速に成長すると予測する見方が多いが、一方で、デジタル広告が近い将来主
流となるかどうか懐疑的な意思を表明している大手広告スポンサーもある。⁽¹⁾

本研究では、上記のような状況にある広告業界を対象に、既存企業が従来事業を行
いながら、デジタル化への対応をとることで抱えている課題について、当事者の意識調査
に基づいて論じるものである。

1.2. 研究目的と研究アプローチ

本研究における広告業界でのデジタル・トランスフォーメーションは、広告メディア
のデジタル化のことであり、このデジタル化は、①広告主の意思決定、②消費者行動、
③広告会社の活動などのすべての面で進行しているものである。ただし、本研究では、
③の広告会社のデジタル化への対応に焦点を当て、デジタル化への対応の困難性を、具
体的な調査をもとに論じる。本研究では、当該企業が、従来事業とデジタル化による新
規事業の両方を行う「両利き（Ambidexterity）の経営」を行っていることを前提とし
ている。

本研究での「両利きの経営」とは、「既存企業が既存事業の深化（Exploitation：既
存事業の維持・強化）を図りながら、同時に、既存企業が新規事業の探索（Exploration：
収益の柱になる新たな事業の開発・確立）にしていこう」と定義する。多くの既存大
企業ではステークホルダーらとの関係性によって、当面の安定した収益を獲得できる既
存事業の深化（Exploitation）が優先され、探索（Exploration）が遅れる（O'Reilly
III, C. A. & Tushman, M. L. (2016)²とされており、これを「両利きの経営」の困
難性としてとらえることができる。さらに、本研究では、既存事業としてテレビ、雑誌、
新聞などの従来メディアを使った広告事業、新規事業としてデータ分析、ネット広告、
デジタルマーケティングなどのデジタル広告事業の両方を事業として行っている会社
を調査の焦点企業とする。この意味では、アナログ事業（既存事業）とデジタル事業（新

⁽¹⁾ 2017年10月号 宣伝会議：ネット広告問題 広告界の対応 最前線

「ユニリーバ、P&G など大手広告主がマスに回帰！？ ネット広告を取り巻く諸問題」 <https://mag.sendenkaigi.com/sendin/201710/ad-problem/011591.php>

⁽²⁾ O'Reilly III, C. A. & Tushman, M. L. (2016), *Lead and Disrupt: How to Solve the Innovator's Dilemma*, Stanford Business Books. （入山章栄監訳、渡部典子訳『両利きの経営：「二兎を追う」戦略が未来を切り拓く』（東洋経済新報社、2019年））。

規事業)の両事業を行う両利きの経営に関する調査・分析を行っている

本研究では、上記の困難性をめぐる議論を、社員の環境認識や意識のバラツキ問題の観点からとらえた調査を行い、その内容を分析する。ここでの環境認識問題は、後述する Christensen と根来の主張の実証という側面があり、社員の意識の乖離を平均値で測定する。意識のバラツキ問題は、社員の意識のバラツキを分散で測定する。この分散をめぐって「社員の意識のバラツキ問題が既存企業の変革を難しくするのではないか」という着眼が、本研究の独自の特徴と言える。本研究の具体的調査・分析項目は、以下の3点となる。

- (1) 「既存企業である総合広告会社と新興企業であるネット広告会社の意識の乖離差 (平均値)」と「総合広告会社の社内の意識のバラツキ (分散)」を測ることで、変革制約の問題項目を分析する
- (2) 「総合広告会社の既存部門とデジタル部門の意識の乖離差 (平均値)」と「総合広告会社の既存部門とデジタル部門の社内の意識のバラツキ (分散)」を測ることで、両利きの経営問題項目を分析する。
- (3) 上記(1)の「変革制約の問題項目」と上記(2)の「両利きの経営問題項目」に共通する項目を明らかにすることで、デジタル化対応の困難性に最もつながるであろう制約項目を分析する。

本研究のアプローチとしては、2章で、既存企業の対応戦略に関する理論を提示しながら、対応戦略の理論と調査内容との関連性について述べる。3章では、広告業界の概況やデジタル化に関する現状を整理しつつ、広告業界の現状と本調査との関連性を示す。4章では、調査手法・調査設計を示し、調査結果の概要と解釈を提示する。5章では、調査結果を基にして、分析と考察を行う。

2. 既存企業の対応戦略の理論とその困難性

本章では、本研究の調査・分析に直接関連する理論のレビューを行い、これらの理論と調査内容との関係を整理する。

2.1. 既存企業の対応戦略の理論

根来(2019)は、「破壊的イノベーションに対して既存企業が宿命的に対応に難しい」と主張する Christensen(1997)の議論を受けて、既存企業の対応戦略の困難性を分析している。また、Teece(2007)は、「ダイナミック・ケイパビリティ」という企業の変革能力についての理論を提起した。以下では、これらの主張の中から、既存企業にはデジタル対応においてどのような変革の制約があるのか、どのような要因でデジタル対応が難しいのかを提示する。

2.1.1. Christensen と根来の理論

Christensen(1997)の「イノベーションのジレンマ」では、Christensen は「経営者が新しい技術に取り組む時におかす最大の過ちは、破壊的技術の原則と戦い、克服しようとするものである。」とし、既存企業が新技術に対して、いかに対応するのが難しいかを指摘している⁽³⁾。

この Christensen の主張を根来(2019)⁽⁴⁾は、以下のように整理している。「クリステンセンの理論は、大企業が破壊的イノベーションに対応できないのは、彼らが愚かだからではなく、合理的な意思決定をするからこそ遅れると主張している。その理由は次の5つだという。(1) 当面は、顧客が期待する性能に合わない。(2) 利益率が低い技術には投資することが難しい。(3) 小規模な市場では大企業の成長指向を満たせない。(4) 組織の既存の評価基準に合わない。(5) 存在しない市場は分析できない。」であるとし、「このうち (1) ～ (4) は、既存企業にとって合理的な判断である。大企業は、既存市場の収益性を追求するがゆえに、『将来どうなるかわからない技術』の市場化に早いタイミングで取り組みことができないのである。クリステンセンは、これを一種の宿命だととらえた。そのため、その処方箋は、結局スピンアウト組織をつくって、そこに破壊的イノベーションをゆだねる他ないというものとなった。既存組織の中では破壊的イノベーションを成功させることはできないと主張したのである」。

本研究では、4章で Christensen の「既存企業が破壊的イノベーションを起こせない理由 (= 変革への制約)」の存在を確認したいと考える。

また、根来 (2019) ⁽⁵⁾は、Christensen を踏まえ、既存大企業が破壊的イノベーションへの対応において宿命的に持つとする制約を整理している。根来は「既存企業には、宿命的な制約がある。まず、既存製品と既存資源を持つがゆえの (1)『戦略選択の制約』と既存事業を持つ大企業として (2)『組織の重さ問題』の2つの大きな制約があると

⁽³⁾ Christensen(1997), *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Harvard Business Review Press. 玉田俊平太監修, 伊豆原弓訳 『イノベーションのジレンマ—技術革新が巨大企業を滅ぼすとき 増補改訂版』(翔泳社, 2001)

⁽⁴⁾ 根来龍之(2019)『デジタルテクノロジー × ビジネスモデル』日経 BP 社 (近刊)。

⁽⁵⁾ 根来龍之(2019)『デジタルテクノロジー × ビジネスモデル』日経 BP 社 (近刊)。

している。既存大企業が破壊的イノベーションへの対応において宿命的に持つ制約を以下のように整理している。

図表 2-1：既存企業が破壊的イノベーションに迅速に対応できない理由⁽⁶⁾

No.	項目
1	当面は、既存顧客が期待する性能に合わない
2	利益率が低い技術には投資することが難しい
3	小規模な市場では大企業の売上指向を満たせない
4	組織の既存の評価基準に合わない
5	存在しない市場は分析できない

既存企業は運命的に破壊的イノベーションに対応できない(宿命論)

(出所)「イノベーションのジレンマ 技術革新が巨大企業を滅ぼすとき 増補改訂版」p301-302を引用して筆者作成

(1) 戦略選択の制約（以下、戦略制約）

「戦略制約」については、「製品市場の（1）『戦略矛盾・共食い』問題と（2）資源の『活用・不足・余剰』問題に分けられる。『戦略矛盾・共食い』問題は、製品代替の一種であるデジタル化を進めると既存製品とカニバリを起こしたり、収益目標との矛盾が起きる。」とし、共食い問題は「既存顧客は従来製品を求めているし、大きな市場規模が見込まれ、当面の収益性は上回っている。既存事業の維持を望んでいる人が多いため、徐々に変化したいと考えるのは必然」であるため、既存企業が戦略的に変革しにくいと指摘している。また、本研究の実証研究の対象である広告業界についても、「収益性は既存事業のほうが高いほうが多い。例えば、大手広告会社にとってテレビ広告を仲介する方が、ネット広告を仲介するよりずっと収益性が高い。このような場合、デジタル化対応を早めることは当面の収益確保と矛盾してしまうのである」とする。この点について、総合広告会社が、既存顧客（＝広告スポンサー・消費者）からの需要にこたえるため、および、当面の収益を求める株主のために、従来メディアである4マス広告に需要と収益の観点から依存してしまい、新規メディアであるネット広告に移行しにくいことを指摘することができる。このような総合広告会社の経営判断は、Christensen と根来が言う、「既存企業の合理的な判断」としての性質があり、この「合理的」な判断につ

⁽⁶⁾ 根来龍之(2019)『デジタルテクノロジー × ビジネスモデル』日経 BP 社（近刊）。

いての総合広告会社とネット広告会社の社員意識を、アンケート調査（4章）によって確認していきたい。

「資源の活用・不足・余剰問題」については、根来(2019)は「経営資源がそのまま使えれば余剰が生まれないが、プロセス代替が大きくなると、余剰が多く発生する。できるだけ雇用や取引先の整理は避けたい。そのため、なるべく既存の事業を継続したいという誘因が働く」としている。この資源問題についても、「既存企業の問題は『愚かだから』対応を誤るわけではない。余剰と不足が同時に起こると企業は動きが取れず、その制約の中で対応を考えるから、戦略選択の範囲が小さくならざるをえない」ため、既存企業は合理的な理由で、変革への対応が遅れると考えられる。広告業界においても、資源問題がどのような認識になっているのかをアンケート調査で確認する必要がある。

(2) 組織の重さ問題（以下、組織制約）

根来(2019)によると、組織の重さ問題は、2つの制約があるとしている。「大企業の『官僚的組織』問題と現業への『組織最適化』問題」である。既存企業である大企業の作業が細分化されることにより、「部分最適で判断するようになり、人に対して調整を行うコストを下げるために前例を踏襲することが根付いた。大きな組織が官僚化するのは当然だ。」と指摘し、その処方箋としては、「経営者は、常に『目的より手続き重視になっていないか』『全体最適が失われていないか』『顧客よりも組織の事業を考えていないか』という問いを発し、官僚化を柔軟な組織へと常に引っ張ってやらなければいけない。組織の官僚化へ対抗できるのは経営者だけだ。」としている。本研究は経営者の意思決定は、直接の研究対象としていないので、「官僚的組織」への対応問題はアンケート調査の対象外の問題とする。

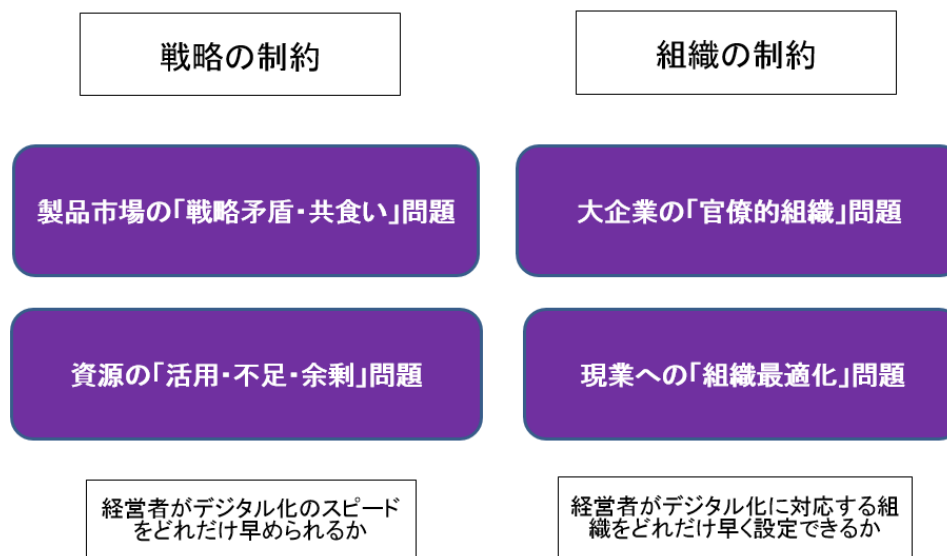
組織制約のもう一つの問題が「現業への『組織最適化』問題」である。根来(2019)では、「既存事業は、長年の実践の結果、マネジメントの構造と業務プロセスが確立している。しかし、新事業、特にデジタル市場はどう進めればわからないという性質がある。たとえば、新しいビジネスは市場予測ができない。しかし、既存事業は予測して追加投資を決めている。後者のプロセスに新事業が引っ張られると組織が重くなる。」このような組織の重さにより、「(1) 新ビジネスモデルへの投資決定が遅れる、(2) 既存事業は軌道に乗っている場合は、新事業には人と資源がなかなか回ってこない、(3) 既存企業は評価基準が確立しているため、組織の既存プロセスと評価が合わない」と3つの要因で既存企業の困難性を説明している。

この問題の対応策として、根来(2019)では「マインドそのものを変えなくてはいけない。しかし、これが組織に既存事業があるかぎり、組織の構造やプロセスがそれに最適になろうとするのは当然なのだ。それをデジタル対応できるようにするために『両利きの経営』が必要だ。ここで両利きとは、アナログ事業とデジタル事業を両方やるためのマネジメントということである。」としている。両利きのマネジメントの重要性は、現在の広告業界で最も重要な経営課題の一つである。この点も、アンケート調査で測定していきたい。

の 根来龍之(2019)『デジタルテクノロジー × ビジネスモデル』日経 BP 社（近刊）。

根来(2019)の4つの制約についてまとめたものが、次の図表 2-2 である。この2つの「戦略の制約」と「組織の制約」について、広告業界のアンケート調査で社員の意識を測定し、どの制約が実際に問題として確認できるかを調査する。

図表 2-2：戦略の制約と組織の制約⁽⁸⁾



(出所) 根来(2019)より作成

2.1.2. Teece のダイナミック・ケイパビリティ論

Teece(2007)が提唱する「ダイナミック・ケイパビリティ」(以下、DC)は、企業の変革対応能力の理論として著名な理論である。既存企業のリソースが企業の戦略活動を決定し、このリソースが既存企業の競争優位の源泉になるという資源ベースの理論に対して、「環境が変化すると、固有の資源は企業を硬直化させ、企業の存続を危うくさせるものになる。こうした状況の中で登場してきたのが、ティースの DC 論である」⁽⁹⁾とされる。DC とは、「環境変化に対応するために組織内外のケイパビリティの統合・構築・再配置を実行する組織・経営者のケイパビリティである」⁽¹⁰⁾であり、以下の3つの能力に区別される⁽¹¹⁾。

- (1) 環境変化に伴う脅威を感知する能力 (感知 : Sensing)
- (2) そこに見いだせる機会を捉えて、既存の資源、ルーティン、知識をさまざまな形で応用し、再利用する能力 (捕捉 : Seizing)
- (3) 持続的競争優位を確立するために組織内外の既存の資源や組織を体系的に差編集し、変容する能力 (変容 : Transforming)

⁽⁸⁾ 根来龍之(2019)『デジタルテクノロジー × ビジネスモデル』日経 BP 社 (近刊)。

⁽⁹⁾ 菊澤研宗(2018)『ダイナミック・ケイパビリティの戦略経営論』中央経済社, p. 28.

⁽¹⁰⁾ Teece(2009), *Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth*. Oxford University Press. 谷口和弘・峰巢旭・川西章宏・ステラ・S・チェン訳『ダイナミック・ケイパビリティ戦略』(ダイヤモンド社, 2013 年)

⁽¹¹⁾ 菊澤研宗(2018)『ダイナミック・ケイパビリティの戦略経営論』中央経済社, pp. 29-30.

Teece(2007)では、DC の構造を図表 2-3 のようにまとめており、Teece(2018)は、図表 2-4 のように DC の構造を企業の経営戦略と関連させて発展させている。

図表 2-3：ダイナミック・ケイパビリティの基礎とビジネス・パフォーマンス

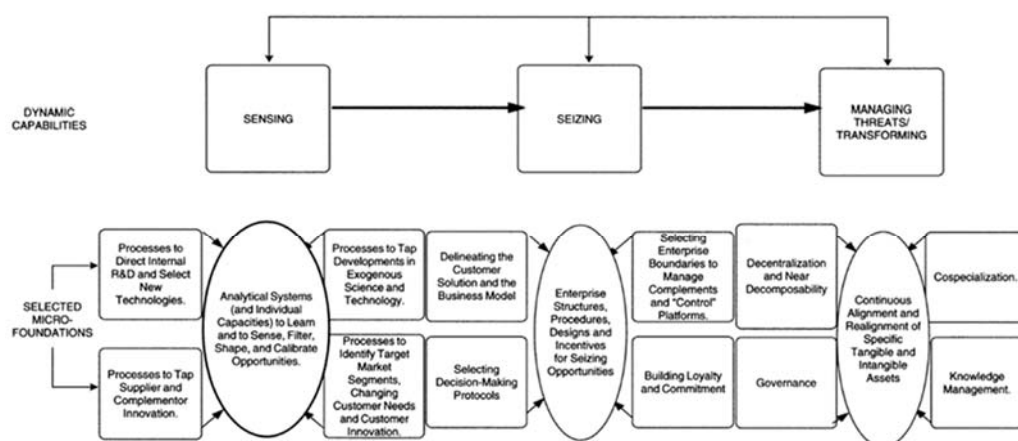


Figure 4. Foundations of dynamic capabilities and business performance

(出所) Teece, SMJ, 2007⁽¹²⁾

図表 2-4：ダイナミック・ケイパビリティ、ビジネスモデルと戦略の関係図

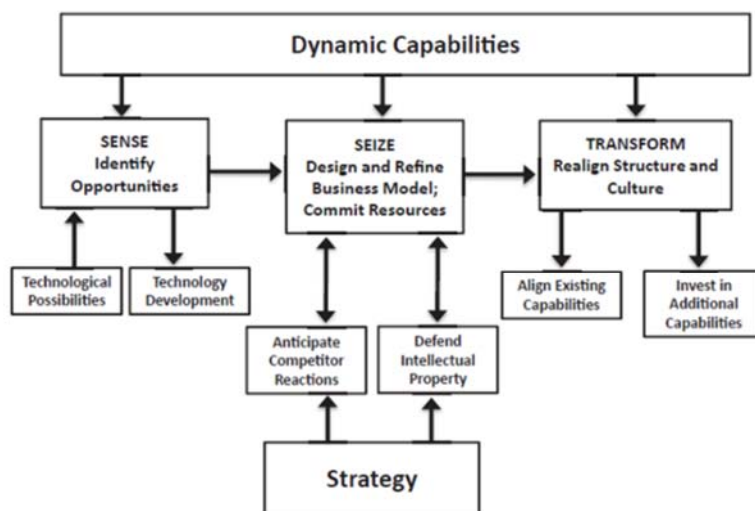


Fig. 1. Simplified schema of dynamic capabilities, business models, and strategy.

(出所) Teece, Long Range Planning, 2018⁽¹³⁾

⁽¹²⁾ Teece (2007), *Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance*. Strategic Management Journal: pp. 1319-1350.

⁽¹³⁾ Teece (2018), *Business models and dynamic capabilities*. Long Range Planning: pp.40-49.

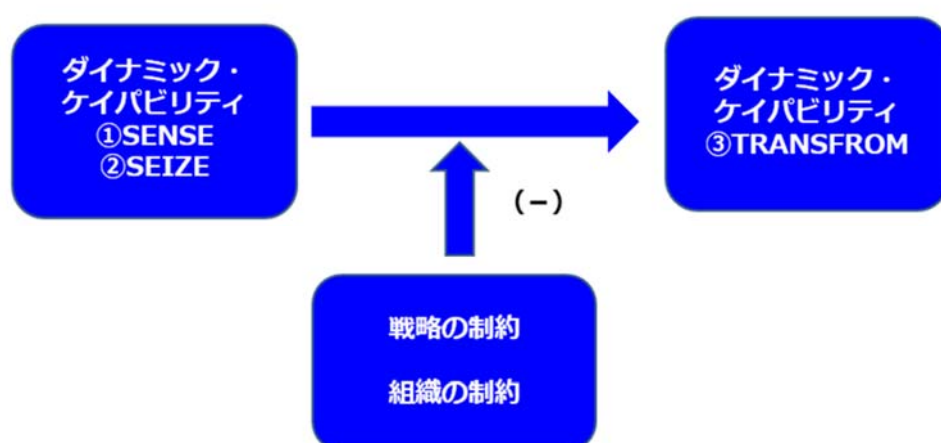
菊澤(2018)は、DC の経営戦略論としての解釈として、「DC を用いて企業は全く新しいものを生み出すのではなく、あくまで市場や環境の変化にしなやかに対応するように、歴史的に形成された既存の資源を再利用し、再編成し、そして全体をオーケストラのように再編成すること、そして、これによって企業は一時的な競争優位ではなく、持続的な競争優位を確立することができる。このような戦略思考がダイナミック・ケイパビリティの経営戦略論なのである」⁽¹⁴⁾とし、100 年以上同じビジネスモデルの広告業界だけでなく、多くの既存企業が取り組まなければならない有用な戦略論と言える。従って、DC に関連する項目の意識差について、長い歴史のある総合広告会社と新興のネット広告会社でのアンケート調査によって測定することは意義のあることであると考えられる。

2.2. 既存理論と本研究の調査・分析の関連性

前節では、既存企業の対応戦略について、Christensen(1997)の理論を発展させた根来(2019)の(1)「戦略の制約」と(2)「組織の制約」、および、Teece(2007, 2018)が主張する(3) DC の3つの理論を既存企業の対応戦略に関する理論として紹介した。これらの理論が研究対象である広告業界でも関連性が高いと考え、これらの理論と関連づけた調査を行うことにした。

なお、本研究では検証作業にまでは至っていないが、Teece と根来の理論の関係は図 2-5 のように仮説的に想定できる。DC の①SENSE・②SEIZE ができていたとしても、実際には③TRANSFORM できない既存企業が多く、①SENSE・②SEIZE と③TRANSFORM の間には大きな隔たりがあり、その隔たりの調整変数的位置づけにあるのが、戦略の制約と組織の制約ではないかと考えられる。

図表 2-5 : DC と根来理論の関係図



(出所) 筆者作成

⁽¹⁴⁾ 菊澤研宗 (2018)『ダイナミック・ケイパビリティの戦略経営論』中央経済社, p. 31.

上記の想定のもと、総合広告会社とネット広告会社のデジタル化に対する社員に対するアンケート調査として、これらの3つの理論のうち、「戦略の制約」、「組織の制約」、「DC」の「①SENSE と②SEIZE」と関連させた項目設計を行う。そして、4章のアンケート調査結果によって、既存企業の「変革の制約項目」の確認および「両利きの経営問題項目」の確認を行うことで、既存企業のデジタル対応の困難性を考察していきたい。

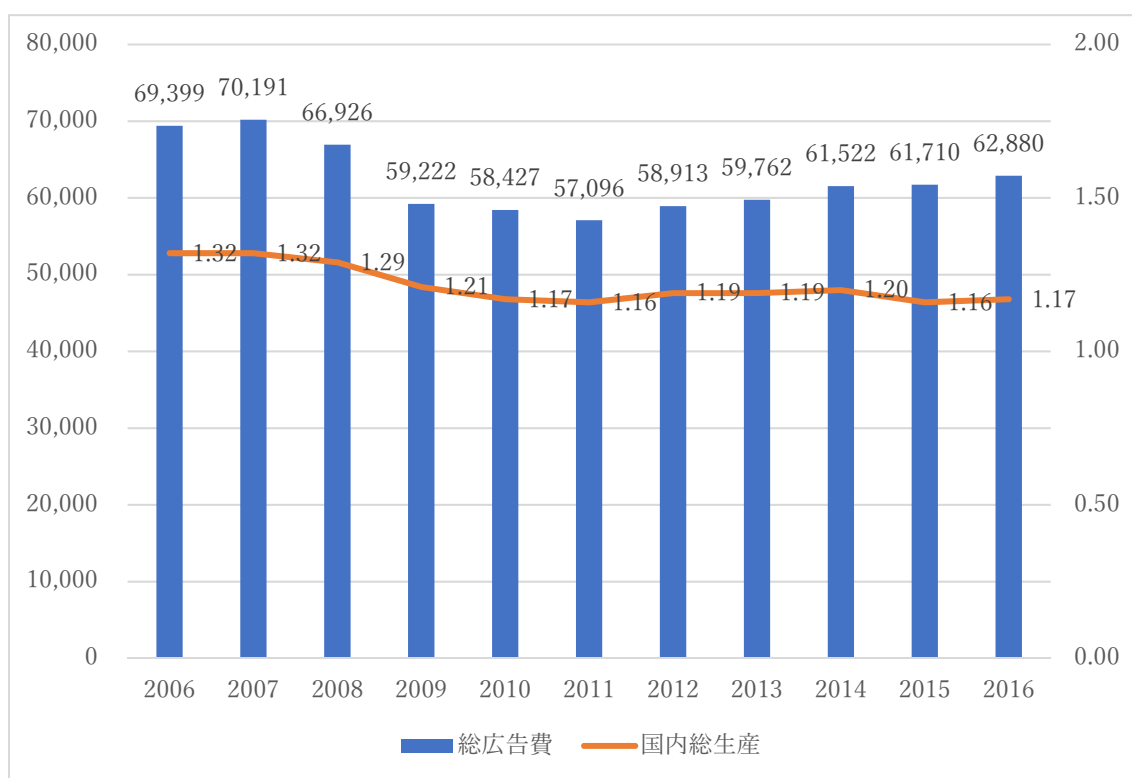
3. 広告業界の現状整理

本章では、調査対象としている広告業界の現状（広告市場全体および各広告会社の動向など）やデジタル化に関する現状を整理する。

3.1. 広告業界の概況

広告白書 2018 年度版によると、「日本の広告費は、終戦後まもない 1947 年には約 14 億円（新聞広告が 3/4 程度、雑誌広告が約 1 割）、2017 年には約 6 兆円」であり、「日本の総広告費は、名目 GDP の約 1% を推移している」⁽¹⁵⁾としており、経済成長と共に広告費は伸び、景気が悪くなると広告費は減少するという市場規模の構造になっている。情報メディア白書 2018 の 2006 年以降の日本の広告費と GDP のグラフ（図表 3-1）でも、広告市場が GDP の“1%市場”であることが確認できる。

図表 3-1：日本の広告費と GDP の推移



※総広告費（億円）、国内総生産（%）

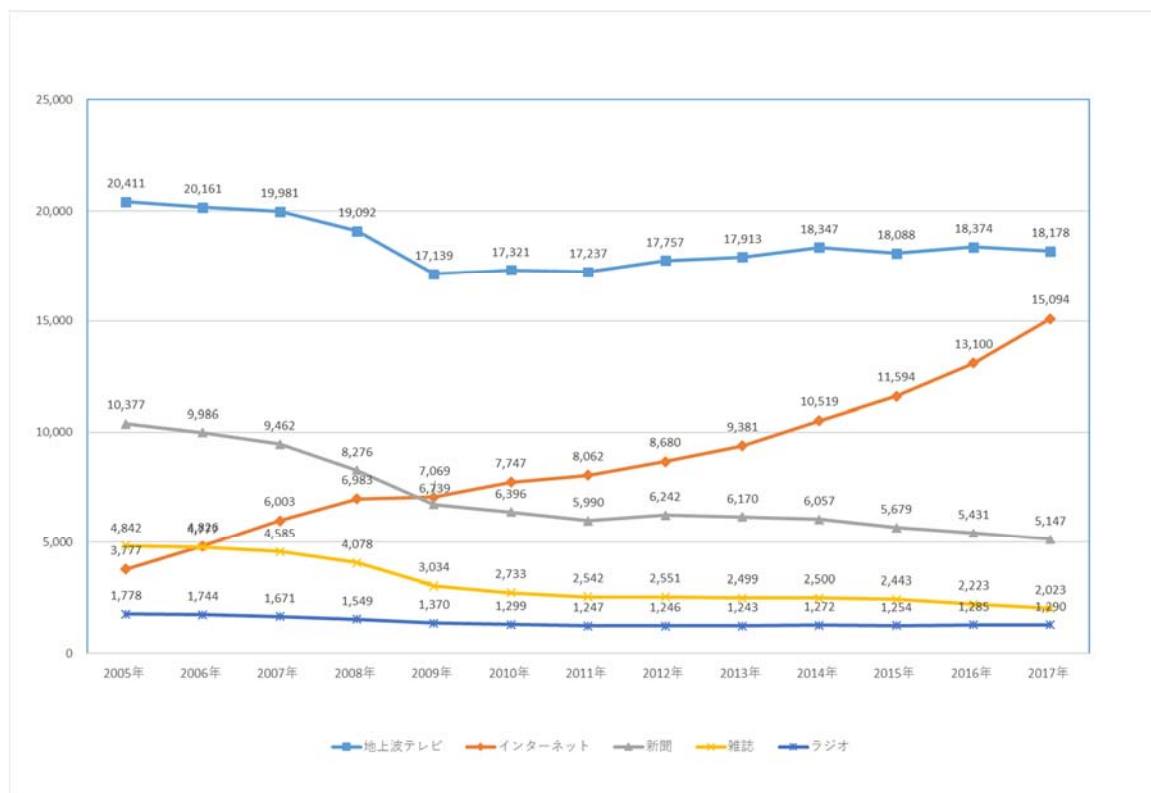
（出所）情報メディア白書 2018⁽¹⁶⁾

一方で、広告費の内訳は、終戦後まもない頃から現在にかけて、大きく異なっている。電通・日本の広告費 2017 によると、広告費の内訳は、図表 3-2 のようになっている。

⁽¹⁵⁾ 日経広告研究所(2018)『広告白書 2018 年度版』日本経済新聞社, p. 19.

⁽¹⁶⁾ 電通メディアイノベーションラボ編(2018)『情報メディア白書 2018』ダイヤモンド社, p. 182.

図表 3-2：広告費の媒体配分



※単位：億円

（出所）日本の広告費 2017⁽¹⁷⁾

上記の広告費の媒体の推移をみると、テレビ（地上波）が全体の44%を占め、次にインターネット広告となっており、テレビ広告がトップの座に位置しているものの、この10数年間のインターネット広告は急速な成長を遂げており、数年後にテレビ広告を追い越す勢いである。一方、新聞（5.6%）と雑誌（2.9%）の落ち込みは激しいものとなっている。では、「従来の4マスメディアは衰退、ネットメディアは急成長」と言われているが、日本の広告主や消費者からのテレビ広告については、一定の支持を受けていると言える。

現在の広告市場において、デジタル広告にシフトしていくかの転換期であることは間違いないが、今後のデジタル化へのスピードも読みにくい。かつて、第1位の広告メディアが新聞からテレビにメディアが代替したように、今後数年後に、テレビ広告からデジタル広告が広告メディアの第1位のメディアとなるとされている。次節以降では、各広告会社の動向についてみていきたい。

⁽¹⁷⁾ 電通(2018)「日本の広告費 2017」

3.2. 総合広告会社の概況

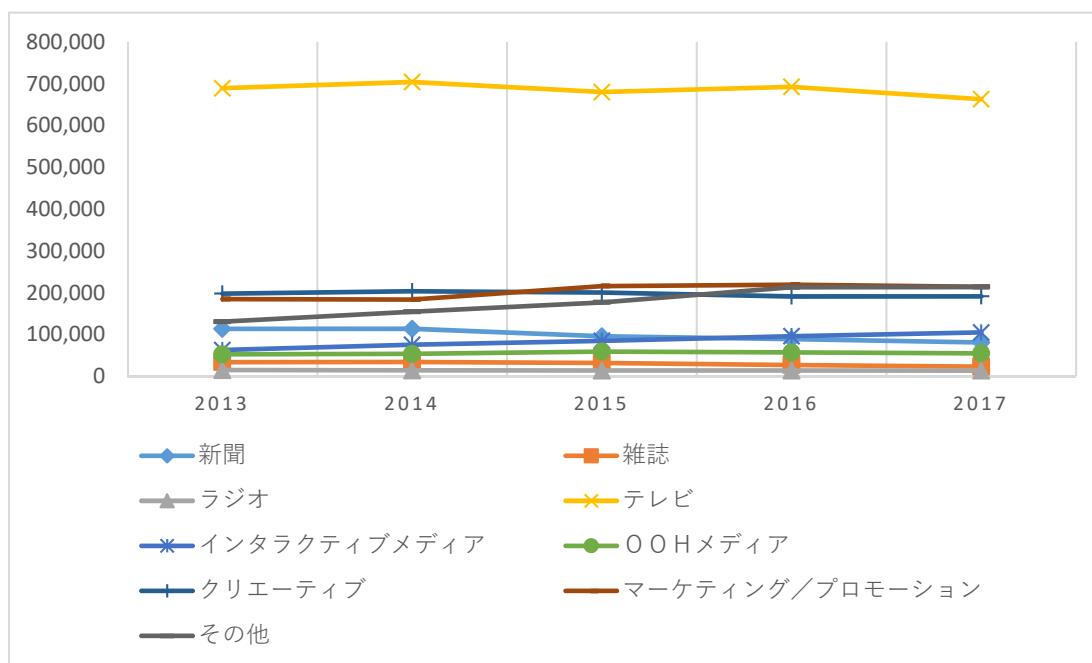
本節では、実証分析の対象としている総合広告会社の電通と博報堂の売上高構成、中期経営計画、デジタル化への対応施策の3つの視点で説明していく。

・売上高

電通と博報堂の直近6～7年の国内事業の売上高は、図表3-3および図3-4である。電通は、売上高の半分をテレビが占めており、次に「マーケティング／プロモーション」、「その他事業（＝衛星メディア、メディアプランニング、スポーツ、エンターテインメント、その他コンテンツ）」の既存事業が続いている。プロモーション事業は、脱4マス広告への対応戦略として、プロモーション事業を強化したためであり、その他事業の成長（2013年：130,859百万円→2017年：213,828百万円）は、2019年のラグビーワールドカップや2020年東京オリンピック・パラリンピック関連でスポーツ関連の売上が伸びたからだと思われる。一方で、インタラクティブメディア（インターネット広告）は、2013年：63,087百万円から2017年：105,257百万円となっており、伸び率としては、既存事業である「その他事業」と同じ伸長率で推移している。

博報堂も電通と同じような内訳となっており、テレビが電通同様に堅調で、次に、「マーケティング／プロモーション」、「クリエイティブ」の次に、「インターネットメディア」の順になっている。

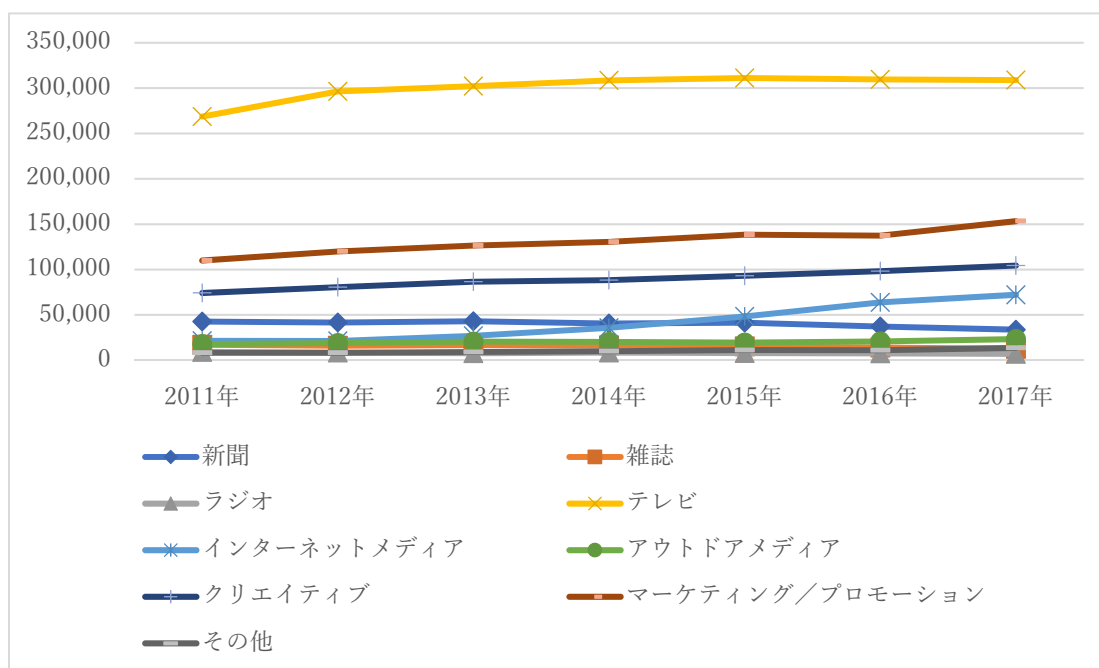
図表3-3：電通の売上高推移（国内：2013年～2017年）※単位：百万円



（出所）電通 IR サイト⁽¹⁸⁾

⁽¹⁸⁾ 電通 IR サイト <http://www.dentsu.co.jp/ir/data/annual/2013/dwl/index.html>

図表 3-4：博報堂の売上高推移（国内：2011 年～2017 年）※単位：百万円



（出所）博報堂 IR サイト⁽¹⁹⁾

両社ともに、インターネット広告事業は伸びてはいるものの、既存事業（テレビ、プロモーション、スポーツなど）を追い越すほどの伸長率ではないことが確認できる。前節で数年以内には、広告市場全体では、デジタル広告がテレビ広告を追い越す見込みであると述べたが、電通・博報堂の国内事業の売上高推移を見ると、2020 年頃に両社の売上高に関して、デジタル広告がテレビ広告を上回るかどうかの予測は難しい。ここに既存企業のデジタル化への困難性をうかがうことができる。

・中期経営計画

電通及び博報堂の中期経営計画は、各社の IR サイトによると、次のようになっている。

電通が 2013 年に発表した「Dentsu 2017 and beyond」⁽²⁰⁾によると、戦略目標として、次の 4 つを挙げている。

- (1) グローバルでのポートフォリオの多極化
- (2) デジタル領域での進化と拡大
- (3) ビジネスプロセスの革新と収益性の向上
- (4) コア・コンピタンスである日本市場でのさらなる事業基盤強化である。

⁽¹⁹⁾ 博報堂 IR サイト <https://www.hakuhodody-holdings.co.jp/ir/library/>

⁽²⁰⁾ 電通 IR サイト <http://www.dentsu.co.jp/ir/data/setsumeikai/2013EA2/index.html>

博報堂が 2013 年に発表した中期経営計画⁽²¹⁾では、2019 年 3 月に向けた計画として、

- (1) “生活者データ・ドリブン” マーケティングの強化
- (2) アジアを中心とした新興国での体制強化
- (3) “専門性”と“先進性”の継続的な取り組み

となっており、両社ともに、デジタル化への対応は共通している。

・デジタル化への対応施策

2013 年の電通・博報堂の中計にあったように、両社ともにデジタル化への以下の 3 つの主な対応施策を打ち出している。

(1) グループ会社化

電通は、2016 年 7 月にデジタルマーケティング専門の新会社「電通デジタル」を設立した。博報堂は、2016 年 4 月に「博報堂 DY デジタル」を設立した。両社ともに、2016 年に別会社として、500 名以上の規模（本社社員数の約 1 割以上の規模）のデジタル新会社を設立して、加速化するデジタル化への対応を行っている。

(2) データ・マーケティング

広告業界でのデジタル化への取り組みが必須である中、従来型のメディア広告のセールスだけでなく、ネットで流通する消費者のデータを取り込んでいくデータを活用したマーケティング）に注力している。電通は、「People Driven Marketing」という統合マーケティング・フレームワーク⁽²²⁾を、博報堂は、「“生活者データ・ドリブン”マーケティング」⁽²³⁾を開発し、サービス提供している。

(3) ネット広告会社の買収・経営統合

電通・博報堂ともに、日本国内のネット広告会社の買収・提携を加速化させている（本論文では国内事業を事例対象としていたため、海外 M&A 案件を除いている）。直近の両社の動向を整理すると、電通は、2018 年 10 月 30 日にネット専門広告会社の大手 3 社であるセプテーニの約 2 割の株式を取得すると発表した。同社は、「セプテーニのノウハウを取り込み、成長が続くネット広告の市場を取り込みたい考え」としている⁽²⁴⁾。また、翌日の 2018 年 10 月 31 日には、ネット広告会社のボヤージュを連結子会社とし、ボヤージュは電通のネット広告子会社サイバー・コミュニケーションズ（CCI）と統合すると発表した。同社によると、「電通グループの顧客ネットワークとボヤージュの技術開発力を掛け合わせ、相乗効果を狙う」としている⁽²⁵⁾。

博報堂は、2018 年 8 月 6 日に、傘下のデジタル広告会社である DAC 完全子会社化を目指すを発表した。「成長分野のインターネット広告をグループ全体で取り込むた

(21) 博報堂 IR サイト <https://www.hakuhodody-holdings.co.jp/group/businessplan.html>

(22) 電通サイト <http://www.dentsu.co.jp/business/pdm/>

(23) 博報堂 DY グループサイト <http://seikatsusha-ddm.com/about/>

(24) 日本経済新聞ニュース <https://www.nikkei.com/article/DGXMZO37127670Q8A031C1X35000/>

(25) 同上 <https://www.nikkei.com/article/DGXMZO3717872031102018X12000/>

め、グループ間の連携を強化する考えだ」とされている。⁽²⁶⁾

電通・博報堂ともに、2018 年後半にネット広告会社の買収により、デジタル化への対応を戦略的に強化し、「両利きの経営」を目指していることがわかる。以上が、総合広告会社の概況の要諦である。

3.3. ネット広告会社の概況

本節では、実証分析の対象としているネット広告会社の大手であるサイバーエージェントとオプトの売上高推移および今後の動向の 2 つの視点で説明していく。

・売上高

サイバーエージェントとオプトの売上高（広告事業のみ）および広告事業の内訳の推移は、図表 3-5 および図表 3-6 である（ネット広告会社は、ゲーム事業、投資事業などの多角化が進んでいるため、広告事業のみの売上高を抽出した）。サイバーエージェントの広告事業の売上高は、市場全体を上回る勢いで拡大しており、特に運用型広告、スマートフォン広告、動画広告が増えている。矢野経済研究所(2018)によると、「売上拡大の要因として、案件数が据えていることや、広告主の予算額が拡大している」としており、「予算額の拡大については、大手広告主においては、年間数十億円に達している」。オプトも順調に売上高を拡大させており、サイバーエージェント同様に、特に運用型広告、スマートフォン広告、動画広告が増えている。ネット広告会社の中でもメディア事業のみに特化している会社が多い中で、オプトは、マーケティング事業にも注力することを強みとしていて、デジタル広告シフトの牽引役となっている。

図表 3-5：サイバーエージェントの売上高

業績 決算期		2014年9月		2015年9月		2016年9月		2017年9月		2018年9月見込	
			前年比		前年比		前年比		前年比		前年比
売上高※		112,747	142,110	126.0%	175,400	123.4%	208,100	118.6%	250,000	120.1%	
	運用型広告	66,520	93,790	141.0%	124,530	132.8%	153,990	123.7%	210,000	136.4%	
	SEM※	43,970	58,270	132.5%	71,910	123.4%	91,560	127.3%	110,000	120.1%	
	インフィード	4,510	8,530	189.1%	21,050	246.8%	35,380	168.1%	55,000	155.5%	
	アドネットワーク/DSP	19,170	27,000	140.8%	29,820	110.4%	29,130	97.7%	22,500	77.2%	
	非運用型広告	46,227	48,320	104.5%	50,870	105.3%	54,110	106.4%	40,000	73.9%	
	アフィリエイト	22,550	28,420	126.0%	33,330	117.3%	35,380	106.2%	22,500	63.6%	
	純広告	14,660	11,370	77.6%	10,520	92.5%	10,410	99.0%	5,000	48.0%	
	その他	9,020	9,950	110.3%	7,020	70.6%	8,320	118.5%	5,000	60.1%	
スマートフォン広告の売上高		62,100	90,600	145.9%	121,800	134.4%	163,200	134.0%	186,250	114.1%	
動画広告の売上高		1,600	3,600	225.0%	12,200	338.9%	28,000	229.5%	26,750	95.5%	

※売上高はインターネット広告事業

※YDN、GDN、Yahoo!インディード広告、TrueView広告等はSEMに含む

（出所）インターネット広告市場の実態と展望 2018⁽²⁷⁾

⁽²⁶⁾ 日本経済新聞ニュース <https://www.nikkei.com/article/DGXMZO33855320W8A800C1X12000/>

⁽²⁷⁾ 矢野経済研究所(2018)『インターネット広告市場の実態と展望 2018』, p. 98.

図表 3-6：オプトの売上高

(単位：百万円)

決算期 業績		2015年12月		2016年12月		2017年12月		2018年12月	
			前年比		前年比		前年比		前年比
売上高※		59,990	106.1%	66,250	110.4%	77,080	116.3%	84,630	109.8%
	運用型広告	39,590	106.1%	46,380	117.2%	55,500	119.7%	63,470	114.4%
	ディスプレイ	17,990	109.7%	23,190	128.9%	27,750	119.7%	31,735	114.4%
	サーチ	21,600	103.2%	23,190	107.4%	27,750	119.7%	31,735	114.4%
	非運用型広告	20,400	106.1%	19,870	97.4%	21,580	108.6%	21,160	98.1%
	アフィリエイト	8,400	99.1%	8,350	99.4%	8,300	99.4%	8,250	99.4%
	純広告	9,000	93.6%	8,550	95.0%	8,120	95.0%	7,710	95.0%
	その他	1,800	159.3%	2,970	165.0%	5,160	173.7%	5,200	100.8%
スマートフォン広告の売上高		20,400	156.8%	33,130	162.4%	42,390	128.0%	50,780	119.8%
インフィード広告の売上高		1,800	315.8%	3,270	181.7%	6,540	200.0%	13,080	200.0%
動画広告の売上高		1,800	315.8%	5,400	300.0%	15,120	280.0%	37,800	250.0%

※売上高はインターネット広告代理事業

(出所) インターネット広告市場の実態と展望 2018⁽²⁸⁾

3.4. デジタル広告の広告効果についての議論

広告白書 2018 によると、広告主がメディアを選択する際に重視する点として、ランキング順に①視聴者・読者の年齢層や基本属性」(80%)、②「媒体の到達率」(65%)、③「視聴者・読者のライフサイクルや特性」(50%)⁽²⁹⁾となっており、特に①についてはデジタル広告が有利な点であることは前述の議論で言えることである。

一方で、消費者サイドの広告の印象はどのようになっているかについては、「情報メディア白書 2018」によると、図表 3-7 のようになっている。このランキングによると、12 項目のうち 11 項目でテレビ広告が 1 位になっている。広告主が重視する「認知」「問い合わせ・資料請求」「お店に行った」に関する項目についてテレビ広告が最も効果的と言える結果になっている。一方で、デジタル広告(PC、タブレット、スマホ、携帯)は、「認知」や「お店に行った」および「広告の内容をしっかりと見る」などの項目で 5 位のランキングとなっている。本節での広告効果の議論において、テレビ広告とデジタル広告のどちらが良いのかが交錯していることを指摘することができる。テレビ広告からデジタル広告に代替するのか、テレビ広告とデジタル広告が補完関係として続くのかが、今後の広告業界の潮流を予想上での大きな視点となっている。

⁽²⁸⁾ 矢野経済研究所(2018)『インターネット広告市場の実態と展望 2018』, p.94.

⁽²⁹⁾ 日経広告研究所(2018)『広告白書 2018 年度版』日本経済新聞社, p. 14.

図表 3-7：消費者にとっての各メディアの広告の印象

■消費者にとっての各メディアの広告の印象<2017年/東京50km圏/12～69歳男女個人> (%)

順位	1	2	3	4	5
品質や性能を詳しく知る	テレビCM	店頭や店内のポスター・リーフレット	ネット広告 (PC・タブレット)	雑誌広告	新聞広告
	18.0	10.2	8.7	6.4	4.7
発売された事を知る	テレビCM	ネット広告 (PC・タブレット)	新聞広告	電車の車内広告	ネット広告 (スマホ・携帯・PHS)
	62.9	3.7	3.5	2.6	2.6
比較できて商品選択に役立つ	テレビCM	ネット広告 (PC・タブレット)	折込チラシ	店頭や店内のポスター・リーフレット	ネット広告 (スマホ・携帯・PHS)
	13.3	10.8	9.1	6.5	5.8
価格がよくわかる	折込チラシ	テレビCM	ネット広告 (PC・タブレット)	店頭や店内のPOP広告	ネット広告 (スマホ・携帯・PHS)
	20.3	10.5	8.7	8.5	5.2
いろいろな確度からの商品理解	テレビCM	店頭や店内のポスター・リーフレット	ネット広告 (PC・タブレット)	雑誌広告	折込チラシ
	19.4	9.0	8.8	5.6	5.0
商品名が印象に残る	テレビCM	ラジオCM	新聞広告	電車の車内広告	ネット広告 (PC・タブレット)
	66.1	3.9	1.4	2.3	1.4
資料請求・問い合わせ経験がある	テレビCM	ネット広告 (PC・タブレット)	新聞広告	折込チラシ	雑誌広告
	13.8	5.8	5.7	5.7	4.8
商品・サービスの購入経験がある	テレビCM	折込チラシ	ネット広告 (PC・タブレット)	店頭や店内のPOP広告	ネット広告 (スマホ・携帯・PHS)
	31.7	9.3	5.4	4.2	3.4
広告掲載店に行ったことがある	テレビCM	折込チラシ	フリーペーパーフリーマガジン	雑誌広告	ネット広告 (PC・タブレット)
	19.3	10.7	7.3	6.1	4.1
広告内容をしっかり見る	テレビCM	折込チラシ	新聞広告	雑誌広告	ネット広告 (PC・タブレット)
	18.9	10.6	9.2	8.6	5.2
広告の内容をネットで調べる	テレビCM	ネット広告 (PC・タブレット)	ネット広告 (スマホ・携帯・PHS)	雑誌広告	新聞広告
	25.4	7.7	6.6	3.9	3.1
ブログ・SNSに書き込む	テレビCM	ネット広告 (PC・タブレット)	ネット広告 (スマホ・携帯・PHS)	ネット動画広告 (スマホ・携帯・PHS)	雑誌広告
	9.2	2.9	2.9	1.6	1.2

(出所) 情報メディア白書 2018⁽³⁰⁾

⁽³⁰⁾ 電通メディアイノベーションラボ編(2018)『情報メディア白書 2018』ダイヤモンド社, p. 193.

3.5. 広告業界の現状と本研究の調査・分析との関連性

これまで広告業界の現状について提示してきたが、本節では、広告業界の現状と調査・分析内容との関連性について、以下の2つのポイントで整理しておく。

(1) 広告業界の現状と制約問題

日本の広告費は、この数十年以上、GDPの1%前後で推移しており、GDPが伸び悩んでいる中で、広告費の拡大は見込みにくい状況である。そのため、デジタル広告の売上が増加すると、他のメディアの売上が減少する共食い問題（＝戦略制約）が起こりやすい業界と言える。同時に、メディアの転換期において、総合広告会社の社内の人材リソースの不足・余剰問題（＝戦略制約）も起こりやすい。

広告効果の点でも、広告主および消費者は依然として、TV中心をしたメディアを利用していることがデータによって把握できる。このように、広告市場のデジタル化の転換期なので、デジタル化への代替のスピードや範囲の読みが難しく、総合広告会社の意識のバラツキが起きやすいと考えられる（＝戦略制約/DC）。また、総合広告会社の最大の売上がテレビ広告であることが継続されることが予測されるため、既存事業のために組織が最適化される宿命になっている（＝組織制約）。

(2) 広告業界の現状と両利きの経営問題

総合広告会社は、デジタル・トランスフォーメーション時代に対応するため、様々なデジタル化への施策（別会社化、買収など）を打ち出している。一方で、総合広告会社のデジタル広告の売上比率や売上高をみると、指数関数的に増加しているわけではない。これらの現状認識を踏まえ、次章において具体的調査内容の分析を行う。

4. アンケート調査の内容

4.1. アンケート調査概要と調査設計

1章で提示した3つの調査目的を受けて、総合広告会社とネット広告会社の社員に対して、2018年10月に行われた。実際、使用されたアンケート調査結果は、以下のものである（アンケート調査票は「Appendix」参照）。

図表 4-1：アンケート調査項目と調査意図

当初のアンケート意図		関連する理論
スピード	1. 広告市場におけるデジタル・メディア化は、自社に大きな影響を与えていると思う	DC
	2. 広告市場におけるデジタル・メディア化は、既に進んでいると思う	DC
	3. 広告市場におけるデジタル・メディア化は、今後、数年以内に起こると思う	DC
	4. 広告市場におけるデジタル・メディア化は、今後、進まないと思う	DC
	5. 今後5年間で広告業界における変化の速さは、加速すると思う	DC
	6. 今後の成長分野は、「4マス広告メディア」から「デジタル広告メディア」に移行すると思う	DC
範囲	7. 自社において、広告業界におけるデジタル・メディア化は、ネガティブな影響（既存事業の縮小、収益力の低下等）を与えていると思う	戦略制約
	8. 自社において、広告業界におけるデジタル・メディア化は、ポジティブな影響（収益力の拡大等）を与えていると思う	戦略制約
	9. 今後、自社に脅威となる企業は、大手総合広告代理店であると思う	戦略制約
	10. 今後、自社に脅威となる企業は、ネット広告代理店であると思う	戦略制約
	11. 今後、自社に脅威となる企業は、コンサル企業や総合商社であると思う	戦略制約
	12. 今後、自社に脅威となる企業は、ITベンチャー企業であると思う	戦略制約
脅威	13. 自社の経営戦略は、広告市場におけるデジタル・メディア化に対応していると思う	戦略制約
	14. 自社の経営戦略は、広告市場におけるデジタル・メディア化に危機感を感じていると思う	DC
	15. 広告市場におけるデジタル・メディア化への脅威は、日に日に増していると思う	DC
	16. 今後、デジタル広告の売上は、4マス広告メディアの売上を超えると思う	戦略制約
	17. デジタル広告の扱いが増えることで、既存の4マス広告メディアの売上が下がり、矛盾を感じることがある	戦略制約
	18. クライアントからデジタル広告メディア関連の相談が増えている	戦略制約
対応戦略	19. クライアントはデジタル広告メディアに効果があると思っている	戦略制約
	20. クライアントは当面、TVを中心としたマス広告メディアに効果があると思っている	戦略制約
	21. デジタル広告事業の作業の収益性は、4マスメディア広告事業より高いと思う	戦略制約
	22. デジタル広告事業の作業は、効率が良いと思う	戦略制約
	23. デジタル広告事業は儲からないので、ネット専業代理店に任せたいと思う	戦略制約
	24. 自社の「デジタル戦略」（ネットメディア、データマーケティング等）はうまくいっていると思う	戦略制約
リソース	25. 既存の広告関連事業（4マス広告、コンテンツ、スポーツ、プロモーション等）を強化することで自社は成長する	戦略制約
	26. 自社の中期経営計画と自分の仕事にマッチしていないと感じることがある	戦略制約
	27. 自社は、デジタル化に伴い、何らかの新規事業に移行しないと成らないと思う（＝ビジネスモデルの再構築等）	DC
	28. 自社は、他の競合他社に先駆けて、デジタル戦略を実行すべきだったと思う	戦略制約
	29. 自社は、今後数年間のメディアの動向は激しく、キャッチアップができないと思う	DC
	30. 既存事業とデジタル事業の両方を同時に進めるのは難しいと思う	戦略制約
	31. 既存ビジネスの売上を下げながら、新規ビジネスを実行するのは難しいと思う	戦略制約
	32. 自社のリソース（人材、システム等）は、広告市場におけるデジタル・メディア化に対応していると思う	組織制約
	33. デジタル領域作業を行うことを自社は高く評価（賞与など）してくれると思う	組織制約
	34. 自社は、デジタル戦略にむけた技術開発などを行っている	組織制約
	35. 自社では、社内の優秀なメンバーがデジタル部門に投入されていると思う	組織制約
	36. 自社では、社外の優秀なメンバーがデジタル部門に投入されていると思う	組織制約
	37. 自社では、デジタル領域において社内外の協力（ノウハウ、技術等）を得られることができる	組織制約
	38. 自社では、新事業に向けたプロジェクトが奨励され、盛んにおこなわれている	組織制約

（出所）筆者作成

2018年9月に行ったアンケート調査の当初設計時は、デジタル化への「スピード」・「範囲」・「脅威」・「対応戦略」・「リソース」の5つの質問意図に分類して（＝アンケート票の左側）、合計38問の質問を調査予定であったが、2章で論じたように既存企業の対応戦略の理論の整理を進める過程で、「戦略制約」「組織制約」「DC」を既存企業の変革要因に関連する構成概念として位置付けることにし、各質問項目の右側にこれらの3つの関連する概念を関連づけ、後述するアンケート内容の分析を行う。

アンケートは、総合広告代理店社員については4つのセグメントに分け、既存部門（マネージャークラス）、既存部門（現場クラス）、デジタル部門（マネージャークラス）、デジタル部門（現場クラス）を対象とし、同時に、ネット広告会社社員にも行った。調査方法としては、調査票を紙で出力し、全ての対象者に対して、訪問調査または郵送調査で実施した。2018年10月5日から10月31日を調査期間として、合計181名の回答

を得ることができた。集計結果の内訳は、図表 4-2 である。

図表 4-2: アンケート集計表

	サ ン プ ル 数	1 ジ ヤ ー ク ラ ・ マ ネ ー	2 ス 既 存 部 門 ・ 現 場 ク ラ	3 ネ ー ジ タ ル 部 門 ・ ク ラ ・ ス マ	4 ク ラ ス タ ル 部 門 ・ 現 場	5 ネ ッ ト 広 告 会 社
全 体	181	38	41	37	32	33
【セグメント】						
総合広告会社	148	38	41	37	32	—
既存部門(計)	79	38	41	—	—	—
既存部門・マネージャークラス	38	38	—	—	—	—
既存部門・現場クラス	41	—	41	—	—	—
デジタル部門(計)	69	—	—	37	32	—
デジタル部門・マネージャークラ	37	—	—	37	—	—
デジタル部門・現場クラス	32	—	—	—	32	—
ネット広告会社	33	—	—	—	—	33

(人)

(%)

(出所) 筆者作成

本アンケート調査では、「広告市場のデジタル・メディア化」についての全 38 問に対して、個人的な意見を 5 段階で回答してもらった。ここでは、38 問の全ての回答にコメントせず、次節において、いくつかの調査データから得られた調査結果とそのまとめを行っていききたい。

4.2. 調査結果

本節では、研究目的考察のための前段階として、5 つの調査結果表を提示し、それぞれの調査結果についてコメントをし、最後に、5 つの調査結果表から得られるまとめを考察することにする。

(調査結果 1)

調査結果表 (図 4-3) では、総合広告会社全体とネット広告会社全体の環境認識のギャップを平均値の乖離として使用し、乖離の大きい項目をランキング化した。上位 14 位に出現した項目 (= 平均以上の項目) のうち、関連する 3 つの理論の出現率は、戦略制約 (47%) / 組織制約 (33%) / DC (23%) である。また、総合広告会社にとって、「戦略制約」で変革へのネガティブ要因が上位に並んでいる。また、DC は全て変革へのポジティブ要因として並んでいる。

図表 4-3：総合広告会社とネット広告会社の平均値ランキング

①総合広告会社とネット広告会社の平均値の乖離ランキング			平均値:0.64		
順位	問番号		ト広告会社スコア差(総合ネット)	関連する理論	変革への影響
1	22	デジタル広告事業の作業は、効率が悪いと思う	1.88	戦略制約	-
2	28	自社は、他の競合他社に先駆けて、デジタル戦略を実行すべきだったと思う	1.45	戦略制約	-
3	21	デジタル広告事業の作業の収益性は、4 マスメディア広告事業より高いと思う	-1.44	戦略制約	-
4	7	自社において、広告業界におけるデジタル・メディア化は、ネガティブな影響（既存事業の縮小、収益力の低下等）を与えらると思う	1.19	戦略制約	-
5	15	広告市場におけるデジタル・メディア化への脅威は、日に日に増していると思う	1.10	DC	+
6	14	自社の経営層は、広告市場におけるデジタル・メディア化に危機感を感じていると思う	1.08	DC	+
7	38	自社では、新事業に向けたプロジェクトが奨励され、盛んにおこなわれている	-1.06	組織制約	-
8	27	自社は、デジタル化に伴い、何らかの新規事業に移行しないとならないと思う（＝ビジネスモデルの再構築等）	1.00	DC	+
9	8	自社において、広告業界におけるデジタル・メディア化は、ポジティブな影響（収益力の拡大等）を与えらると思う	-0.96	戦略制約	-
10	24	自社の「デジタル戦略」（ネットメディア、データマーケティング等）はうまくいっていると思う	-0.95	戦略制約	-
11	13	自社の経営戦略は、広告市場におけるデジタル・メディア化に対応していると思う	-0.85	戦略制約	-
12	35	自社では、社内の優秀なメンバーがデジタル部門に投入されていると思う	-0.84	戦略制約	-
13	11	今後、自社に脅威となる企業は、コンサル企業や総合商社であると思う	0.80	戦略制約	+
14	32	自社のリソース（人材、システム等）は、広告市場におけるデジタル・メディア化に対応していると思う	-0.80	組織制約	-

(筆者作成)

(調査結果 2)

調査結果表（図 4-4）では、総合広告会社社内のクラス（＝階層）間の環境認識のギャップを平均値の乖離として使用し、乖離の大きい項目をランキング化した。上位 14 位に出現した項目のうち、関連する 3 つの理論の出現率は、戦略制約（36%）/組織制約（66%）/DC（23%）である。また、総合広告会社のクラス間の乖離なので、戦略制約の乖離もあるが、組織制約での乖離項目の出現率が高いことが特徴的である。社内のクラス間の乖離は組織制約に大きな影響を及ぼすことを示唆している。

図 4-4：総合広告会社社内のクラス間の平均値の乖離

②総合広告会社社内のクラス間の平均値の乖離ランキング			平均値:0.57	
順位	問番号		値最クラ 値ス 別 最 小 差	関連する理論
1	8	自社において、広告業界におけるデジタル・メディア化は、ポジティブな影響（収益力の拡大等）を与えらると思う	1.37	戦略制約
2	34	自社は、デジタル戦略にむけた技術開発などを行っている	1.08	組織制約
3	24	自社の「デジタル戦略」（ネットメディア、データマーケティング等）はうまくいっていると思う	1.07	戦略制約
4	7	自社において、広告業界におけるデジタル・メディア化は、ネガティブな影響（既存事業の縮小、収益力の低下等）を与えらると思う	1.07	戦略制約
5	21	デジタル広告事業の作業の収益性は、4 マスメディア広告事業より高いと思う	1.05	戦略制約
6	32	自社のリソース（人材、システム等）は、広告市場におけるデジタル・メディア化に対応していると思う	1.03	組織制約
7	13	自社の経営戦略は、広告市場におけるデジタル・メディア化に対応していると思う	0.97	戦略制約
8	3	広告市場におけるデジタル・メディア化は、今後、数年以内に起こると思う	0.86	DC
9	22	デジタル広告事業の作業は、効率が悪いと思う	0.82	戦略制約
10	27	自社は、デジタル化に伴い、何らかの新規事業に移行しないとならないと思う（＝ビジネスモデルの再構築等）	0.73	DC
11	10	今後、自社に脅威となる企業は、ネット広告会社であると思う	0.72	DC
12	33	デジタル領域作業を行うことを自社は高く評価（賞与など）してくれると思う	0.68	組織制約
13	37	自社では、デジタル領域において社内外の協力（ノウハウ、技術等）を得られることができる	0.66	組織制約
14	17	デジタル広告の扱いが増えることで、既存の 4 マス広告メディアの売上が下がり、矛盾を感じることもある	0.65	戦略制約

(筆者作成)

(調査結果 3)

調査結果表 (図表 4-5) では、総合広告会社全体とネット広告会社全体の意識のバラツキを分散によって算出し、総合広告会社とネット広告会社の分散のギャップの大きい項目をランキング化した。上位 17 位に出現した項目のうち、総合広告会社の出現率が 65%で、ネット広告会社が 35%となっている。このバラツキが大きい会社は、「変革力が不足」していると解釈でき、既存企業である総合広告会社に変革しにくいという調査結果は、2 章での理論通りの結果と言える。

図表 4-5 : 総合広告会社とネット広告会社全体の分散の差のランキング

③総合広告会社全体とネット広告会社全体の分散の差ランキング			平均値:0.33
順位	問 番号	キのネ ン分ツ グ散ト の 差 ラ ン 社 と	変会 革社 困 難 度 大 き
1	9	今後、自社に脅威となる企業は、大手総合広告代理店であると思う	0.95 総合広告会社
2	10	今後、自社に脅威となる企業は、ネット広告代理店であると思う	0.90 総合広告会社
3	17	デジタル広告の扱いが増えることで、既存の 4 マス広告メディアの売上が下がり、矛盾を感じることもある	0.80 総合広告会社
4	1	広告市場におけるデジタル・メディア化は、自社に大きな影響を与えていると思う	0.79 ネット広告会社
5	23	デジタル広告事業は儲からないので、ネット専業代理店に任せた方が良いと思う	0.65 総合広告会社
6	18	クライアントからデジタル広告メディア関連の相談が増えている	0.63 ネット広告会社
7	3	広告市場におけるデジタル・メディア化は、今後、数年以内に起こると思う	0.62 総合広告会社
8	31	既存ビジネスの売上を下げながら、新規ビジネスを実行するのは難しいと思う	0.59 総合広告会社
9	22	デジタル広告事業の作業は、効率が悪いと思う	0.55 総合広告会社
10	8	自社において、広告業界におけるデジタル・メディア化は、ポジティブな影響（収益力の拡大等）を与えていると思う	0.49 総合広告会社
11	38	自社では、新事業に向けたプロジェクトが奨励され、盛んにおこなわれている	0.41 総合広告会社
12	12	今後、自社に脅威となる企業は、ITベンチャー企業であると思う	0.40 総合広告会社
13	5	今後 5 年間で広告業界における変化の速さは、加速すると思う	0.40 ネット広告会社
14	2	広告市場におけるデジタル・メディア化は、既に進んでいると思う	0.36 ネット広告会社
15	32	自社のリソース（人材、システム等）は、広告市場におけるデジタル・メディア化に対応していると思う	0.36 ネット広告会社
16	28	自社は、他の競合他社に先駆けて、デジタル戦略を実行すべきだったと思う	0.35 ネット広告会社
17	16	今後、デジタル広告の売上は、4 マス広告メディアの売上を超えると思う	0.35 総合広告会社

(筆者作成)

(調査結果 4)

調査結果表 (図表 4-6) では、総合広告会社社内の全体の意識のバラツキを分散によって算出し、分散の大きい項目をランキング化した。上位 14 位に出現した項目のうち、関連する 3 つの理論の出現率は、戦略制約 (63%) /組織制約 (66%) /DC (30%) である。総合広告会社社内のバラツキは、「戦略制約」および「組織制約」が同じ程度に社内のバラツキとして出現していることが確認できる。

図 4-6：総合広告会社全体の分散ランキング

		④総合広告会社全体の分散ランキング		平均値：1.25
順位	問番号		の 総 分 合 散 広 ラ 告 ン 代 キ 理 ン 店 グ 全 体	関 連 す る 理 論
1	3	広告市場におけるデジタル・メディア化は、今後、数年以内に起こると思う	2.08	DC
2	16	今後、デジタル広告の売上は、4 マス広告メディアの売上を超えると思う	1.74	戦略制約
3	9	今後、自社に脅威となる企業は、大手総合広告代理店であると思う	1.71	戦略制約
4	23	デジタル広告事業は儲からないので、ネット専業代理店に任せたいと思う	1.69	DC
5	10	今後、自社に脅威となる企業は、ネット広告代理店であると思う	1.59	戦略制約
6	17	デジタル広告の扱いが増えることで、既存の 4 マス広告メディアの売上が下がり、矛盾を感じることもある	1.55	戦略制約
7	34	自社は、デジタル戦略にむけた技術開発などを行っている	1.53	組織制約
8	31	既存ビジネスの売上を下げながら、新規ビジネスを実行するのは難しいと思う	1.52	戦略制約
9	7	自社において、広告業界におけるデジタル・メディア化は、ネガティブな影響（既存事業の縮小、収益力の低下等）を与えようと思う	1.51	戦略制約
10	25	既存の広告関連事業（4 マス広告、コンテンツ、スポーツ、プロモーション等）を強化することで自社は成長する	1.48	戦略制約
11	29	自社は、今後数年間のメディアの動向は激しく、キャッチアップができないと思う	1.47	戦略制約
12	33	デジタル領域作業を行うことを自社は高く評価（賞与など）してくれると思う	1.39	組織制約
13	11	今後、自社に脅威となる企業は、コンサル企業や総合商社であると思う	1.34	戦略制約
14	14	自社の経営層は、広告市場におけるデジタル・メディア化に危機感を感じていると思う	1.33	DC
15	30	既存事業とデジタル事業の両方を同時に進めるのは難しいと思う	1.33	戦略制約
16	38	自社では、新事業に向けたプロジェクトが奨励され、盛んにおこなわれている	1.32	組織制約
17	4	広告市場におけるデジタル・メディア化は、今後、進まないと思う	1.31	DC
18	22	デジタル広告事業の作業は、効率が悪いと思う	1.30	戦略制約
19	32	自社のリソース（人材、システム等）は、広告市場におけるデジタル・メディア化に対応していると思う	1.27	組織制約
20	8	自社において、広告業界におけるデジタル・メディア化は、ポジティブな影響（収益力の拡大等）を与えようと思う	1.26	戦略制約

(出所) 筆者作成

(調査結果 5)

調査結果表（図表 4-7）では、総合広告会社社内のクラス（＝階層）間の意識のバラツキの差を分散の差として算出し、分散差の大きい項目をランキング化した。上位 14 位に出現した項目のうち、関連する 3 つの理論の出現率は、戦略制約（36%）/組織制約（66%）/DC（58%）である。総合広告会社社内のバラツキ（図表 4-6）と比較すると「DC」項目の出現率が高い。これは、マネージャークラスに比べ、現場クラスの方が、デジタル化への脅威などの DC 項目において、バラツキが少ない。例えば、問番号 3「広告市場におけるデジタル・メディア化は、今後、数年以内に起こると思う」については、現場クラスのバラツキが小さく（分散：1.34）、マネージャークラスでバラツキが大きくなっている（分散：2.74）。問番号 10「今後、自社に脅威となる企業は、ネット広告会社であると思う」についても、マネージャークラスの分散は 2.11、現場クラスの分散は 0.80 とその他の DC 項目でも、階層間の意識バラツキの差が認められる。

図表 4-7 総合広告会社の社内クラス間の分散の差ランキング

⑤総合広告会社の社内クラス間の分散の差ランキング			平均値：0.63		
順位	問 番 号		内 の 分 散 の 差	総 合 告 白 会 社 の 差	関 連 す る 理 論
1	3	広告市場におけるデジタル・メディア化は、今後、数年以内に起こると思う	1.41		DC
2	10	今後、自社に脅威となる企業は、ネット広告代理店であると思う	1.31		DC
3	8	自社において、広告業界におけるデジタル・メディア化は、ポジティブな影響（収益力の拡大等）を与えると思う	1.25		戦略制約
4	32	自社のリソース（人材、システム等）は、広告市場におけるデジタル・メディア化に対応していると思う	1.09		組織制約
5	7	自社において、広告業界におけるデジタル・メディア化は、ネガティブな影響（既存事業の縮小、収益力の低下等）を与えると思う	1.08		組織制約
6	16	今後、デジタル広告の売上は、4マス広告メディアの売上を超えると思う	1.01		戦略制約
7	1	広告市場におけるデジタル・メディア化は、自社に大きな影響を与えていると思う	0.88		DC
8	6	今後の成長分野は、「4マス広告メディア」から「デジタル広告メディア」に移行すると思う	0.86		DC
9	21	デジタル広告事業の作業の収益性は、4マスメディア広告事業より高いと思う	0.85		戦略制約
10	9	今後、自社に脅威となる企業は、大手総合広告代理店であると思う	0.82		DC
11	29	自社は、今後数年間のメディアの動向は激しく、キャッチアップができないと思う	0.81		DC
12	30	既存事業とデジタル事業の両方を同時に進めるのは難しいと思う	0.78		戦略制約
13	19	クライアントはデジタル広告メディアに効果があると思っている	0.73		戦略制約
14	5	今後5年間で広告業界における変化の速さは、加速すると思う	0.69		DC
15	33	デジタル領域作業を行うことを自社は高く評価（賞与など）してくれると思う	0.67		組織制約
16	34	自社は、デジタル戦略にむけた技術開発などを行っている	0.66		組織制約
17	17	デジタル広告の扱いが増えることで、既存の4マス広告メディアの売上が下がり、矛盾を感じることもある	0.64		戦略制約
18	24	自社の「デジタル戦略」（ネットメディア、データマーケティング等）はうまくいっていると思う	0.63		戦略制約

（出所）筆者作成

4.3. 調査結果のまとめ

本節では、図表 4-3～図表 4-7 の確認された項目と関連づけた構成概念の出現率をまとめながら、アンケート結果から得られる傾向を分析する。確認された項目と関連概念の出現率は、図表 4-8 にまとめることができる。

図表 4-8：調査結果のまとめ

図表	調査結果表の種類	確認された項目	出現した理論の割合
4～3	総合広告会社とネット広告会社の「平均値」の乖離	・総合広告会社の戦略制約で変革へのマイナス要因が上位に並んでいる	戦略制約（47％）/組織制約（33％）/DC①（23％）
4～4	総合広告会社内のクラス間の「平均値」の乖離	・上位14位の全てが変革への影響のマイナス要因になっている。 ・組織制約で変革へのマイナス要因が上位に並んでいるのが特徴となっている。	戦略制約（36％）/組織制約（66％）/DC（23％）
4～5	総合広告会社全体とネット広告会社全体の「分散」の差	・ネット広告会社に比べ、総合広告会社の変革力不足を確認することができる	—
4～6	総合広告会社全体の「分散」	・戦略制約と組織制約が同じ程度に社内のバラツキとして出現している	戦略制約（63％）/組織制約（66％）/DC（30％）
4～7	総合広告会社の社内クラス間の分散の差	・総合広告会社全体の分散より、DCのバラツキ項目が多い。 ・総合広告全体の分散（図表4-6の表）と比べると、クラス（階層）間の分散は小さい。	戦略制約（36％）/組織制約（66％）/DC（58％）

（出所）筆者作成

図表 4-8 によると、図表 4-3（総合広告会社とネット広告会社の平均値の乖離）にお

いては、「戦略制約」が多くの制約要因として出現しているのに対して、図表 4-4（総合広告会社内のクラス間の平均値の乖離）や図表 4-6（総合広告会社全体の分散）では、「組織制約」が多くの制約項目として出現しており、両利きの経営の問題の示唆となる。図表 4-7（総合広告会社の社内クラス間の分散の差）は、マネージャークラスと現場クラスとの「DC」が多くの制約要因として指摘できるものの、総合広告会社の社内バラツキほど大きくないので、クラス間分散がそれほど多くの制約問題につながるとは言えないと考える。

5. 調査結果に関する考察

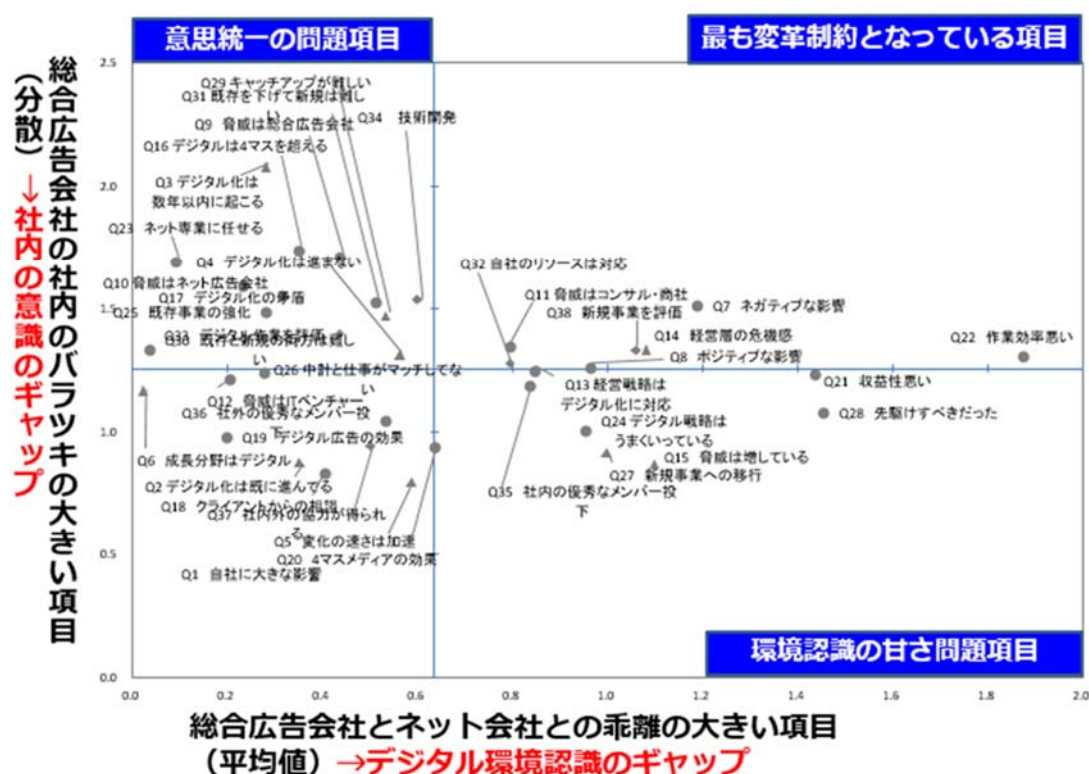
5.1. 調査項目ごとの考察

本章では、4 章でのアンケート調査結果を踏まえ、1 章で提示した調査項目ごとに考察を行う。

調査項目 (1) : 「総合広告会社とネット広告会社の意識の乖離差 (平均値)」と「総合広告会社の社内の意識のバラツキ (分散)」を測ることで、変革制約の問題項目を明らかにする。

横軸に「総合広告会社とネット広告会社の意識の乖離差 (平均値)」のランキング、縦軸に「総合広告代理店の社内の意識のバラツキ (分散)」のランキングを描画した散布図を作成した。(図表 5-1)

図表 5-1 : 総合広告会社・ネット広告会社の意識乖離と総合広告会社の意識のバラツキの関係図



※凡例 (関連する理論) : ● : 戦略制約 ◆ : 組織制約 ▲ : DC

(出所) 筆者作成

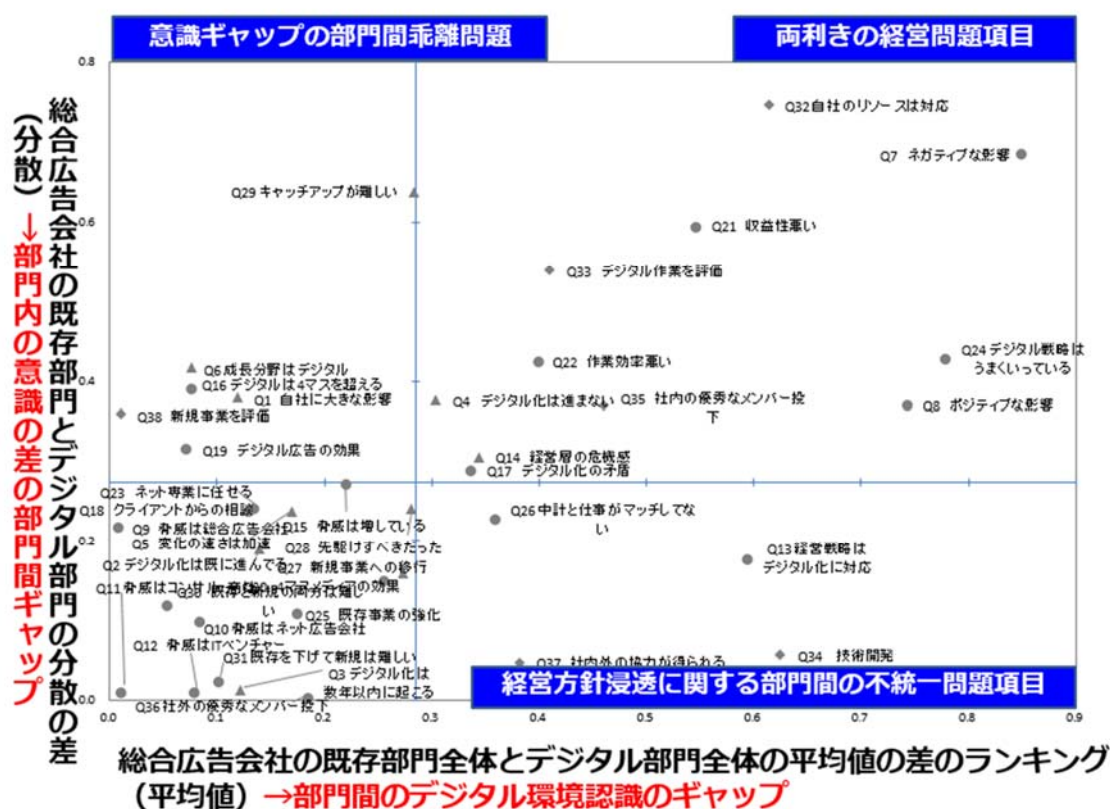
この図表で分かることは、右上の象限に「最も変革制約となっている項目」、右下に「環境認識の甘さ問題項目」、左上に「意思統一の問題項目」、左下は測定結果としては問題のない項目として並んでいることが分かる。「最も変革制約となっている項目」とは、既存企業が変革に向けて最も対処が必要な項目である。「環境認識の甘さ問題項目」

は、既存企業の経営層が環境認識をマネジメントすべき項目である。「意思統一の問題項目」は、既存企業の社内意識統一のマネジメントすべき項目である。

調査項目(2):「総合広告会社の既存部門とデジタル部門の意識の乖離差(平均値)」と「総合広告会社の既存部門とデジタル部門の社内の意識のバラツキ(分散)」を測ることで、両利きの経営問題項目を明らかにする。

横軸に「総合広告会社の既存部門とデジタル部門の意識の乖離差(平均値)」のランキング、縦軸に「総合広告代理店の既存部門とデジタル部門の社内の意識のバラツキ(分散)」ランキングを描画した散布図を作成した。(図表 5-2)

図表 5-2: 総合広告会社の既存部門とデジタル部門の意識の乖離とバラツキの関係図



※凡例 (関連する理論): ●: 戦略制約 ◆: 組織制約 ▲: DC

(出所) 筆者作成

この図表で分かることは、右上の象限に「両利きの経営問題項目」、右下に「経営方針浸透に関する部門間の不統一項目」、左上に「意識ギャップの部門間乖離問題項目」、左下は測定結果としては問題のない項目が並んでいることが分かる。「両利きの経営の問題項目」とは、既存企業が両利きに向けて最も対処が必要な項目である。「経営方針浸透に関する部門間の不統一項目」は、既存企業の部門間を乖離してマネジメントする

必要性のある項目である。「意思ギャップの部門間乖離問題項目」は、既存企業の部門間で異なるマネジメントをする必要性のある項目である。

調査項目（３）：上記（１）の「変革制約の問題項目」と上記（２）の「両利き経営の問題項目」に共通する項目を明らかにすることで、デジタル化対応の困難性に最もつながるだろう制約項目を明らかにする。

図表 5-1 の「最も変革制約となっている項目」と図表 5-2 の「両利きの経営の問題項目」の両方に共通する項目を抽出したところ、５つの項目を確認することができた。（図 5-3）

図表 5-3：デジタル化対応の困難性に最もつながる項目

問 番 号		問題分類	ネットとの乖離	総合社内分散	既存/デジタル部門 との平均値差	既存/デジタル部門 との分散差
7	広告業界におけるデジタル・メディア化は、ネガティブな影響（既存事業の縮小、収益力の低下等）を与えらると思う	市場問題	4位 (1.19)	9 位 (1.51)	1位 (0.85)	2位 (0.68)
8	広告業界におけるデジタル・メディア化は、ポジティブな影響（収益力の拡大等）を与えらると思う	市場問題	9位 (-0.96)	20位 (1.26)	3位 (0.74)	12位 (0.37)
14	自社の経営層は、広告市場におけるデジタル・メディア化に危機感を感じてらると思う	危機意識問題	6位 (1.08)	14位 (1.33)	13位 (0.35)	16位 (0.30)
22	デジタル広告事業の作業は、効率が悪いと思う	マネジメント・コントロール問題	1位 (1.88)	18位 (1.30)	10位 (0.40)	7位 (0.42)
32	自社のリソース（人材、システム等）は、広告市場におけるデジタル・メディア化に対応してらると思う	マネジメント・コントロール問題	14位 (-0.80)	19位 (1.27)	5位 (0.61)	1位 (0.75)

（出所）筆者作成

これらの総合広告会社のデジタル化への対応の困難性につながっている 5 項目を問題分類すると、問番号 7「広告業界におけるデジタル・メディア化は、ネガティブな影響（既存事業の縮小、収益力の低下等）を与えらると思う」と問番号 8「広告業界におけるデジタル・メディア化は、ポジティブな影響（収益力の拡大等）を与えらると思う」の 2 つを「市場問題」として指摘できる。問番号 7 と 8 は、相反する項目であるが、総合広告会社との意識の乖離、社内での既存部門とデジタル部門の意識の乖離とバラツキが大きく、この相反する項目がデジタル化への対応を遅らせてらる要因として解釈できる。問番号 14「自社の経営層は、広告市場におけるデジタル・メディア化に危機感を感じてらると思う」は、総合広告会社とネット広告会社の乖離が大きく見らる項目であり、「危機意識問題」として問題分類できる。興味深いのは、ネット広告会社より総合広告会社の社員の方が、経営層のデジタル化への危機意識が高いとてらるということである。ネット広告会社は既にデジタル化対応してらるので、経営層のデジタル化への危機意識が少ないと解釈できる。問番号 22「デジタル広告事業の作業は、効率が悪いと思う」は総合広告会社とネット広告会社とで最も意識の乖離がある項目であり、総合広告会社のデジタル化への困難性につながっている要因とてらる。問番号 32「自社のリソース（人材、システム等）は、広告市場におけるデジタル・メディア化に対応してらると思う」は、総合広告会社がネット広告会社に比べ、デジタル化へリソースが対応して

いないと回答しており、総合広告会社の既存部門とデジタル部門との間でのバラツキが最もある項目である。上記のような解釈から、問番号 22 と 32 は「マネジメント・コントロール問題」として指摘できる。

5.2. 調査のまとめ

本研究で行った調査のまとめとして、次の 5 つの項目を挙げることができる。

- (1) 既存企業である総合広告会社の社員意識に「変革制約の問題項目」や「両利きの経営問題項目」として、問題ない項目（図表 5-1 と図表 5-2 の左下の項目）を一定数確認することができた（例：問番号 5「今後 5 年間で広告業界における変化の速さは、加速すると思う」など）。また、これらの項目が多いほど、デジタル化への対応が早くなると言える。
- (2) 図表 5-1 では、総合広告会社の「変革への最も制約となっている項目」（＝変革の困難性を示す項目）が確認できた。
- (3) 図表 5-2 では、総合広告会社の「両利きの経営問題項目」（＝両利きの経営の困難性を示す項目）が確認できた。
- (4) 総合広告会社の「変革の制約項目」（＝DC 不足問題）と「両利きの経営問題項目」（＝経営陣が制御しにくい問題）の両方が存在することを確認できた。
- (5) 図表 5-3 に示されているように、総合広告会社がデジタル・トランスフォーメーションを進めるには、変革の制約問題項目および両利きの経営問題項目の両方のマネジメントをしていく必要がある。

以上のまとめから、社員の環境認識や意識のギャップがどのように総合広告会社のデジタル化対応の困難性を示しているかを示唆することができる。

6. まとめと今後の研究課題

本研究の目的は、広告業界のデジタル化への対応をめぐる意識調査データを基に、デジタル化以前に力を持っていた既存企業のデジタル化対応の困難性について論じることであった。（本研究では、当該企業が、従来事業とデジタル化による新規事業の両方を行う「両利きの経営」を行っていることを前提としている。）

前章でまとめたように、本研究では、アンケート調査によって、既存企業のデジタル化対応の困難性について、デジタル新企業と既存企業、そして既存企業の従来事業部門とデジタル部門の社員の意識の平均的違いと企業間、部門間での個々の社員の意識のバラツキの違いを明らかにすることによって論じることができた。

しかし、デジタル化をめぐる「両利きの経営」は、経営上の課題としては、組織構造の設計、リーダーの選抜と委任制度の設計、既存事業とデジタル新規事業への資源配分、さらに事業のリストラクチャリングや買収など、多岐にわたる。したがって、本研究は、既存企業のデジタル化対応の困難性についての研究のある部分を論じていることになる。

本研究の調査は、両利きの経営において、社員がどのような意識を持っているか調査・分析するものであり、なぜある課題がマネジメントの難しい項目となるのかの理由について十分な説明は行われていない。そのような理由の分析と対処の方法の検討が、両

利きの経営のマネジメントについての理論構築をさらに進めるために必要だろう。

(注) 本稿は、米山敬太(2019)で行われた調査を基にまとめられたものである。

参考文献

- Christensen, C.M. (1997), *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Harvard Business Review Press. (玉田俊平太監修, 伊豆原弓訳『イノベーションのジレンマ—技術革新が巨大企業を滅ぼすとき 増補改訂版』(翔泳社, 2001)).
- O'Reilly III, C.A. & Tushman, M. L. (2016), *Lead and Disrupt: How to Solve the Innovator's Dilemma*, Stanford Business Books. (入山章栄監訳, 渡部典子訳『両利きの経営: 「二兎を追う」戦略が未来を切り拓く』(東洋経済新報社, 2019年)).
- Teece, D.J. (2007), *Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance*. Strategic Management Journal: pp. 1319-1350.
- Teece, D.J. (2009), *Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth*. Oxford University Press. (谷口和弘・峰巢旭・川西章宏・ステラ・S・チェン訳『ダイナミック・ケイパビリティ戦略』(ダイヤモンド社, 2013年))
- Teece, D.J. (2018), *Business models and dynamic capabilities*. Long Range Planning: pp. 40-49.
- 菊澤研宗(2018)『ダイナミック・ケイパビリティの戦略経営論』中央経済社.
- 根来龍之(2019)『デジタルテクノロジー × ビジネスモデル (仮題)』日経 BP 社. (近刊)
- 日経広告研究所(2018)『広告白書 2018 年度版』日本経済新聞社.
- 電通メディアイノベーションラボ編(2018)『情報メディア白書 2018』ダイヤモンド社.
- 矢野経済研究所(2018)『インターネット広告市場の実態と展望 2018』
- 『企業と広告 2018 年 10 月号』
- 米山敬太(2019)「既存企業のデジタル化対応の困難性についての研究」早稲田大学大学院経営管理研究科プロジェクト研究論文

参考 URL

- 宣伝会議.2017 年 10 月号 <https://mag.sendenkaigi.com/senden/201710/ad-problem/011591.php>
(2018 年 12 月 27 日閲覧)
- 電通「日本の広告費 2017」<http://www.dentsu.co.jp/news/release/2018/0222-009476.html>
(2018 年 1 月 5 日閲覧)
- 電通 IR サイト <http://www.dentsu.co.jp/ir/data/annual/2013/dwl/index.html>
(2018 年 11 月 15 日閲覧)
- 博報堂 IR サイト <https://www.hakuhodody-holdings.co.jp/ir/library/>
(2018 年 11 月 15 日閲覧)
- 電通 IR サイト <http://www.dentsu.co.jp/ir/data/setsumeikai/2013EA2/index.html>
(2018 年 11 月 15 日閲覧)
- 博報堂 IR サイト <https://www.hakuhodody-holdings.co.jp/group/businessplan.html>
(2018 年 11 月 15 日閲覧)
- 電通サイト <http://www.dentsu.co.jp/business/pdm/>
(2018 年 11 月 15 日閲覧)
- 博報堂 DY グループサイト <http://seikatsusha-ddm.com/about/>
(2018 年 11 月 15 日閲覧)
- 日本経済新聞ニュース <https://www.nikkei.com/article/DGXMZO37127670Q8A031C1X35000/>

(2018 年 12 月 30 日閲覧)

日本経済新聞ニュース <https://www.nikkei.com/article/DGXMZO3717872031102018X12000/>

(2018 年 12 月 30 日閲覧)

日本経済新聞ニュース <https://www.nikkei.com/article/DGXMZO33855320W8A800C1X12000/>

(2018 年 12 月 30 日閲覧)

Appendix

アンケート調査票

アンケートのおしり					
ご多忙のところ誠に恐縮ですが、「広告市場のデジタル・メディア化」についてのご意見をお伺いしたたく、約2〜3分程度のアンケートにご協力いただきますようお願い申し上げます。 なお、アンケート内容はすべて統計的に処理いたしますので、後で、お名前が出るなどご迷惑をおかけすることは決してございません。 どうぞよろしく願いたします。					
早稲田大学IT戦略研究所					
広告市場におけるデジタル・メディア化について、個人的な意見を下記のあてはまるものにチェック (✓) をしてください。 ※「広告市場におけるデジタル・メディア化」とは、広告メディアのデジタル化 (ネット化) のことで、デジタル化による業務効率の改善のことではありません。 ※次の各項目における貴社における現状を5段階で評価してください。					
	1 全く そう 思わ ない	2	3	4	5 非 常 に そ う 思 う
1. 広告市場におけるデジタル・メディア化は、自社に大きな影響を与えていると思う	☐	☐	☐	☐	☐
2. 広告市場におけるデジタル・メディア化は、既に進んでいると思う	☐	☐	☐	☐	☐
3. 広告市場におけるデジタル・メディア化は、今後、数年以内に起こると思う	☐	☐	☐	☐	☐
4. 広告市場におけるデジタル・メディア化は、今後、進まないと思う	☐	☐	☐	☐	☐
5. 今後5年間で広告業界における変化の速さは、加速すると思う	☐	☐	☐	☐	☐
6. 今後の成長分野は、「4マス広告メディア」から「デジタル広告メディア」に移行すると思う	☐	☐	☐	☐	☐
7. 自社において、広告業界におけるデジタル・メディア化は、ネガティブな影響 (既存事業の縮小、収益力の低下等) を与えると思う	☐	☐	☐	☐	☐
8. 自社において、広告業界におけるデジタル・メディア化は、ポジティブな影響 (収益力の拡大等) を与えると思う	☐	☐	☐	☐	☐
9. 今後、自社に脅威となる企業は、大手総合広告代理店であると思う	☐	☐	☐	☐	☐
10. 今後、自社に脅威となる企業は、ネット広告代理店であると思う	☐	☐	☐	☐	☐
11. 今後、自社に脅威となる企業は、コンサル企業や総合会社であると思う	☐	☐	☐	☐	☐
12. 今後、自社に脅威となる企業は、ITベンチャー企業であると思う	☐	☐	☐	☐	☐
13. 自社の経営戦略は、広告市場におけるデジタル・メディア化に対応していると思う	☐	☐	☐	☐	☐
14. 自社の経営層は、広告市場におけるデジタル・メディア化に危機感を感じていると思う	☐	☐	☐	☐	☐
15. 広告市場におけるデジタル・メディア化への脅威は、日に日に増えていると思う	☐	☐	☐	☐	☐
16. 今後、デジタル広告の売上は、4マス広告メディアの売上を超えると思う	☐	☐	☐	☐	☐
17. デジタル広告の扱いが増えることで、既存の4マス広告メディアの売上が下がり、矛盾を感じることもある	☐	☐	☐	☐	☐
18. クライアントからデジタル広告メディア関連の相談が増えている	☐	☐	☐	☐	☐
19. クライアントはデジタル広告メディアに効果があると思っている	☐	☐	☐	☐	☐
20. クライアントは当面、TVを中心としたマス広告メディアに効果があると思っている	☐	☐	☐	☐	☐
21. デジタル広告事業の作業の収益性は、4マスメディア広告事業より高いと思う	☐	☐	☐	☐	☐
22. デジタル広告事業の作業は、効率が悪いと思う	☐	☐	☐	☐	☐
23. デジタル広告事業は儲からないので、ネット専業代理店に任せた方がよいと思う	☐	☐	☐	☐	☐
24. 自社の「デジタル戦略」 (ネットメディア、データマーケティング等) はうまくいっていると思う	☐	☐	☐	☐	☐
25. 既存の広告関連事業 (4マス広告、コンテンツ、スポーツ、プロモーション等) を強化することで自社は成長する	☐	☐	☐	☐	☐
26. 自社の中期経営計画と自分の仕事がマッチしていないと感じることがある	☐	☐	☐	☐	☐
27. 自社は、デジタル化に伴い、何らかの新規事業に移行しないとならないと思う (=ビジネスモデルの再構築等)	☐	☐	☐	☐	☐
28. 自社は、他の競合他社に先駆けて、デジタル戦略を実行すべきだったと思う	☐	☐	☐	☐	☐
29. 自社は、今後数年間のメディアの動向は激しく、キャッチアップができないと思う	☐	☐	☐	☐	☐
30. 既存事業とデジタル事業の両方を同時に進めるのは難しいと思う	☐	☐	☐	☐	☐
31. 既存ビジネスの売上を下げながら、新規ビジネスを実行するのは難しいと思う	☐	☐	☐	☐	☐
32. 自社のリソース (人材、システム等) は、広告市場におけるデジタル・メディア化に対応していると思う	☐	☐	☐	☐	☐
33. デジタル領域作業を行うことを自社は高く評価 (賞与など) してくれると思う	☐	☐	☐	☐	☐
34. 自社は、デジタル戦略にむけた技術開発などを行っている	☐	☐	☐	☐	☐
35. 自社では、社内の優秀なメンバーがデジタル部門に投入されていると思う	☐	☐	☐	☐	☐
36. 自社では、社外の優秀なメンバーがデジタル部門に投入されていると思う	☐	☐	☐	☐	☐
37. 自社では、デジタル領域において社内外の協力 (ノウハウ、技術等) を得られることができる	☐	☐	☐	☐	☐
38. 自社では、新事業に向けたプロジェクトが賛助され、盛んにおこなわれている	☐	☐	☐	☐	☐
以上、ご協力ありがとうございました。					

早稲田大学 IT 戦略研究所 ワーキングペーパー一覧

- No.1 インターネット接続ビジネスの競争優位の変遷：産業モジュール化に着目した分析
根来龍之・堤満(2003 年 3 月)
- No.2 企業変革における ERP パッケージ導入と BPR との関係分析
武田友美・根来龍之(2003 年 6 月)
- No.3 戦略的提携におけるネットワーク視点からの研究課題：Gulati の問題提起
森岡孝文(2003 年 11 月)
- No.4 業界プラットフォーム型企業の発展可能性—提供機能の収斂化仮説の検討
足代訓史・根来龍之(2004 年 3 月)
- No.5 ユーザー参加型商品評価コミュニティにおける評判管理システムの設計と効果
根来龍之・柏陽平(2004 年 3 月)
- No.6 戦略計画と因果モデル—活動システム，戦略マップ，差別化システム
根来龍之(2004 年 8 月)
- No.7 競争優位のアウトソーシング：＜資源—活動—差別化＞モデルに基づく考察
根来龍之(2004 年 12 月)
- No.8 「コンテキスト」把握型情報提供サービスの分類：ユビキタス時代のビジネスモデルの探索
根来龍之・平林正宜 (2005 年 3 月)
- No.9 「コンテキスト」を活用した B to C 型情報提供サービスの事例研究
平林正宜(2005 年 3 月)
- No.10 Collis & Montgomery の資源ベース戦略論の特徴
根来龍之・森岡孝文(2005 年 3 月)
- No.11 競争優位のシステム分析：(株)スタッフサービスの組織型営業の事例
井上達彦(2005 年 4 月)
- No.12 病院組織変革と情報技術の導入：洛和会ヘルスケアシステムにおける電子カルテの導入事例
具承桓・久保亮一・山下麻衣(2005 年 4 月)
- No.13 半導体ビジネスの製品アーキテクチャと収入性に関する研究
井上達彦・和泉茂一(2005 年 5 月)
- No.14 モバイルコマースに特徴的な消費者心理：メディアの補完性と商品知覚リスクに着目した研究
根来龍之・頼定誠 (2005 年 6 月)
- No.15 ＜模倣困難性＞概念の再吟味
根来龍之 (2005 年 3 月)
- No.16 技術革新をきっかけとしないオーバーテーク戦略：(株)スタッフ・サービスの事例研究
根来龍之・山路嘉一 (2005 年 12 月)
- No.17 Cyber “Lemons” Problem and Quality-Intermediary Based on Trust in the E-Market: A Case Study from AUCNET (Japan)
Yong Pan (2005 年 12 月)
- No.18 クスマノ & ガワールのプラットフォーム・リーダーシップ「4つのレバー」論の批判的発展
根来龍之・加藤和彦 (2006 年 1 月)
- No.19 Apples and Oranges: Meta-analysis as a Research Method within the Realm of IT-related Organizational Innovation
Ryoji Ito (2006 年 4 月)

- No.20 コンタクトセンター「クレーム発生率」の影響要因分析 -ビジネスシステムと顧客満足との相関-
根来龍之・森一恵 (2006 年 9 月)
- No.21 模倣困難な IT 活用は存在するか? :ウォルマートの事例分析を通じた検討
根来龍之・吉川徹 (2007 年 3 月)
- No.22 情報システムの経路依存性に関する研究:セブン-イレブンのビジネスシステムを通じた検討
根来龍之・向正道 (2007 年 8 月)
- No.23 事業形態と収益率:データによる事業形態の影響力の検証
根来龍之・稲葉由貴子 (2008 年 4 月)
- No.24 因果連鎖と意図せざる結果:因果連鎖の網の目構造論
根来龍之 (2008 年 5 月)
- No.25 顧客ステージ別目的変数の総合化に基づく顧客獲得広告選択の提案
根来龍之・浅井尚 (2008 年 6 月)
- No.26 顧客コンテンツが存在する製品」の予想余命期間の主観的決定モデルの構築
根来龍之・荒川真紀子 (2008 年 7 月)
- No.27 差別化システムの維持・革新の仕組みに関する研究 -ダイナミックビジネスシステム論への展開-
根来龍之・角田仁 (2009 年 6 月)
- No.28 変革期のビジネスシステムの発展プロセス -松下電気産業の創生 21、躍進 21 中期計画の考察 -
向正道 (2009 年 10 月)
- No.29 インフォメディアリと消費者の満足
新堂精士 (2009 年 12 月)
- No.30 成長戦略としてのプラットフォーム間連携-Salesforce.com と Google の事例分析を通じた研究-
根来龍之・伊藤祐樹 (2010 年 2 月)
- No.31 ロジスティクスの情報化における競争優位の実現とその維持・強化・革新メタシステム -差別化システム-競争優位理論の実証分析
木村達也・根来龍之・峰滝和典 (2010 年 3 月)
- No.32 インターネットにおけるメディア型プラットフォームサービスの WTA (Winner Take All) 状況
根来龍之・大竹慎太郎 (2010 年 4 月)
- No.33 IT と企業パフォーマンス-RBV アプローチの限界と今後の研究課題について-
向正道 (2010 年 5 月)
- No.34 ソフトウェア製品の平行プラットフォーム市場固有の競争戦略
根来龍之・釜池聡太 (2010 年 7 月)
- No.35 製品戦略論における出発点の吟味-理念型としての「機能とニーズの融合」視点 (CVP 重視型アプローチ) の必要性-
根来龍之・高田晴彦 (2010 年 10 月)
- No.36 データベース市場における新規参入の成否を分けた要因-「スタックの破壊」と既存事業者と異なる「プラットフォーム優先度」-
根来龍之・佐々木盛朗 (2010 年 11 月)
- No.37 規格間ブリッジ-標準化におけるネットワーク外部性のコントロール-
長内厚・伊吹勇亮・中本龍市 (2011 年 3 月)
- No.38 ゲーム産業における「ゲームモデル」の変化-革新的ゲームの成功要因の分析-
根来龍之・亀田直樹 (2011 年 5 月)
- No.39 経営学におけるプラットフォーム論の系譜と今後の展望
根来龍之・足代訓史 (2011 年 5 月)
- No.40 地上波放送局における動画配信ビジネスのチャンネル・マネジメントに関する研究

- 根来龍之・亀田年保 (2011 年 6 月)
- No.41 ロバストな技術経営とコモディティ化
- 長内厚・榊原清則(2011 年 8 月)
- No.42 袋小路状態の業界の経営戦略：やるも地獄やらぬも地獄の研究
- 根来龍之・河原塚広樹(2011 年 9 月)
- No.43 国内のコンシューマ向け ISP 事業の顧客獲得競争に関する経営者の認識と事業行動 ―記述的ケーススタディー
- 宮元万菜美(2012 年 1 月)
- No.44 ゲームユーザーの継続期間に関する研究：満足感・機会損失感・プレイ時間から探る
- 根来龍之・工敬一郎(2012 年 4 月)
- No.45 グーグル、マイクロソフト、フェイスブックのサービス追加の相互作用
- 根来龍之・吉村直記(2012 年 5 月)
- No.46 ソーシャルメディアにおける、相互共有性と相互関係性についての研究 ― ツイッターのメディア特性の分析 ―
- 根来龍之・村上建治郎 (2012 年 6 月)
- No.47 コンピュータ・ソフトウェアの階層戦術の考察 ―VMware の仮想化ソフトの事例を通じて―
- 加藤和彦(2012 年 8 月)
- No.48 「コミュニティサイトにおける金銭インセンティブ施策等の効果に関する研究 ～クックパッドと楽天レシピの比較研究～」
- 太田遼平・根来龍之(2013 年 4 月)
- No.49 Cisco Systems 買収戦略の目的と貢献に関する研究 ～内容分析による考察～
- 大田幸嗣・根来龍之(2013 年 6 月)
- No.50 検証 ケータイ業界の神話 ～業績向上のための各種施策は本当に効果があったのか～
- 大熊裕子・根来龍之(2013 年 10 月)
- No.51 コンテンツビジネスリーダーの破壊的イノベーションへの対応 ～音楽、新聞、書籍、テレビに共通するメカニズムの抽出～
- 鈴木修太・根来龍之(2014 年 3 月)
- No.52 デザイン価値の創造：デザインとエンジニアリングの統合に向けて
- 延岡健太郎・木村めぐみ・長内厚(2015 年 1 月)
- No.53 外科手術の術式開発における意味的価値の創造
～高齢者重度大動脈弁狭窄症に対する Antegrade-PTAV 術式開発の事例～
- 長内 厚(2015 年 8 月)
- No.54 B2B2C ビジネスにおける機能的価値と意味的価値の使い分け戦略 ～富士フイルムの経鼻内視鏡のケースの事例～
- 小沼麻理・長内 厚 (2015 年 8 月)
- No.55 IT 化による自動車産業のレイヤー構造化 ～自動車産業における 3 つの「レイヤー戦略モデル」～
- 中村幹宏・根来龍之(2016 年 5 月)
- No.56 ビジネスモデル転換メカニズムのモデル構築 ～IT ベンダーにおけるオンプレミスからクラウドサービスへの転換～
- 岩本晴彦・根来龍之(2018 年 3 月)
- No.57 両利きの経営を行う既存企業のデジタル化対応の困難性～社員の環境認識問題と意識のバラツキ問題～
- 米山 敬太・根来 龍之 (2019 年 3 月)

入手ご希望の方は下記までご連絡下さい.

連絡先 : RIIM-sec@list.waseda.jp www.waseda.ac.jp/projects/riim/



事務局：早稲田大学大学院商学研究科 気付
169-8050 東京都新宿区西早稲田 1 - 6 - 1
連絡先: RIIM-sec@list.waseda.jp
<http://www.waseda.jp/prj-riim/>

WASEDA UNIVERSITY