

〈自由論題報告要旨〉

「デジタルコミュニケーション時代における 広告会社のクロスボーダーM&Aに関する考察」

唐沢龍也（関東学院大学）

karasawa@kanto-gakuin.ac.jp

キーワード： 広告会社, 電通イージス・ネットワーク社, クロスボーダーM&A

1. はじめに

近年、企業のマーケティング活動においてグローバル化とデジタル化が喫緊の経営課題となり、広告主と広告会社の組織間関係にも大きな変化が現れていることが挙げられる。2017年『アド・エイジ (Ad Age)』「Agency Report 2017」は2016年度の全世界の広告会社総収入ランキングを発表している。注目すべきは経営コンサルティングのAccenture(アクセンチュア)の子会社であるAccenture Interactive (アクセンチュア・インタラクティブ) が2014年、2015年に続いて第6位にランキングされたことである。同様にIBM (アイ・ビー・エム) の子会社のIBM Interactive Experience(アイ・ビー・エム・インタラクティブ・エクスペリエンス)が第8位にランキングされている。このように近年、データに基づくダイレクト・マーケティングの戦略提案からクリエイティブを一貫してサービス提供する企業が、マスメディアを中心に扱う広告会社グループに迫る勢いで業績を伸ばしており、総収入額ランキングにも顕在化してきた(表1, 参照)。

表1：世界における広告会社グループの総収入額ランキング(2016年度)

2016年度 順位	企業グループ名(所在地)	総収入額 (百万ドル)	総収入額 (億円)
1	WPP (London)	19,400	209,210
2	Omnicom Group (New York)	15,400	166,074
3	Publicis Group (Paris)	10,800	11,667
4	Interpublic Group (New York)	7,800	84,115
5	Dentsu Inc. (Tokyo)	7,200	77,645
6	Accenture Interactive (New York)	4,400	47,450
7	PwC's PwC Digital Services (New York)	3,300	35,587
8	IBM Interactive Experience (Armonk, N.Y.)	3,000	32,362
9	Deloitte Digital (New York)	2,600	28,938
10	Havas (Puteaux, France)	2,500	26,960
11	Hakuhodo DY Holdings (Tokyo)	2,200	23,725
12	Epsilon(Irving, Texas)	2,200	23,725
	2016年平均為替(1ドル=107.84円)		

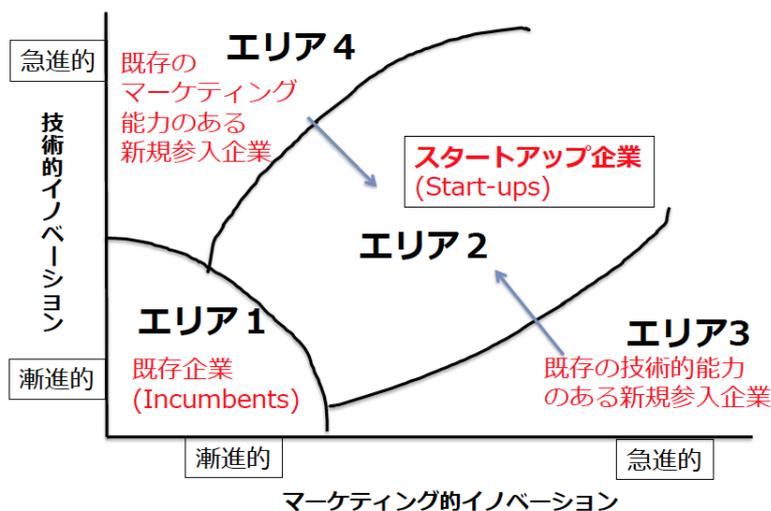
出所：Ad Age Data center (Agency Report 2017)より筆者作成。

またゼニス・オプティメディアによる Advertising Expenditure Forecasts March 2018 では媒体別グローバル広告費の成長寄与に関して、2017年から2020年の間にモバイル・インターネット広告が約8兆円と最も高い増加金額になると予測されている。この増加金額はテレビ広告の約7500億円と比較しても10倍以上である。本報告はこのようなグローバル広告市場の変化を受けて、日系広告会社が果たしてグローバル化しているのであろうかという問題意識を持ち、デジタルコミュニケーション時代の変化への対応をクロスボーダーM&A戦略という視点から考察する。それはデジタルコミュニケーションが広告会社にとってどのような意味を持つのかということをも明らかにすることでもある。

2. 先行研究について

M&Aに関しては、Ducoffe and Smith (1994)によると1986年BBDO-DDB-Needam Harperが合併しOmnicom Groupが誕生した当時から広告会社にとってM&Aは成長戦略の常道であり、ショートカットとして実践されていたとされる。これらはアメリカに本社を置く企業同士による言わば国内M&Aである。1990年代より急速に増加した国境を超えて実施されるクロスボーダーM&Aについては、Kang and Johansson (2000)によると企業は地理的な多様化を通して、技術・人的資源・ブランドネームなどの無形資産を補完的にますます求める傾向にあるとされる。Shimizu et al. (2004)は国際的なM&Aは新しい機会のアドバンテージを得たり、将来的な脅威を回避することが動機となる。さらに他国に本社ある企業を買収することは新しい知識を学習したり、能力を獲得したりするための良い機会となるとし、クロスボーダーM&Aを動的な学習プロセスとして捉えている。本報告では広告会社のデジタルコミュニケーションへの対応をAfuah (1998)によるイノベーション・マネジメントの観点からM&A戦略を検討する(図1, 参照)。

図1：イノベーション・マネジメントの観点からのM&A戦略



出所：Afuah (1998)183p.および浅川(2003)233 ページより筆者作成。

先行研究から広告会社によるクロスボーダーM&Aはデジタルコミュニケーションに対するイノベーション・マネジメントとして実行されている。デジタルコミュニケーションを急進的なマーケティング能力と技術的能力の両方を必要とするイノベーションと捉えられているならば設立後2～3年の少数精鋭で事業展開しているスタートアップ企業をM&Aを実行している可能性が高いと考えられる。広告会社のクロスボーダーM&A 戦略的課題を検討する上で学術的・実務的なインプリケーションを得ることができると考える。

3. 研究対象企業と研究方法

(1) 対象企業である電通イージス・ネットワーク社

2013年3月25日に株式会社電通によるイージスメディア（英国）の買収完了したことにより電通イージス・ネットワーク社（英国）が設立された。2013年から2017年の5年間に日系広告会社によるクロスボーダーM&Aは117件ある。そのうち電通または電通イージス・ネットワーク社によって実施された件数は108件におよび全体の92.3%を占める。

(2) 研究方法

電通イージス・ネットワーク社（英国）の設立の前後5年間（2008-2012年と2013-2017年）を時系列的な被買収企業の類型化およびテキストマイニングによる頻出語の共起関係によって比較する。

4. 発見事実とその解釈

(1) 時系列的な被買収企業の類型化

a) 2008年～2012年（9案件）

- 北米の中小規模のデジタル系エージェンシーを中心にM&Aを実行している。これは電通アメリカが主体的にM&Aをしていたためと考えられる。

b) 2013年～2017年（108案件）

- 欧州・インド・中国の中小規模のデジタル系エージェンシーをM&Aをしており、M&A対象の企業が専門化・多様化していることがわかる。グローバルネットワークの拡充が進んでいると考えられる。

(2) テキストマイニング

ニュースリリースのテキストマイニングでは「デジタル」に関連する語の頻出度（43）は上位ではなかった。2008～2012年の頻出名詞の上位には「ロシア」、「世界」、「拠点」、「子会社」、「パートナー」が挙げられる。共起関係では「電通」、「ネットワーク」、「ロシア」、「中国」が意識されており新しい拠点設置によるネットワークの拡充を目指していたことが推測される。2013～2017年の頻出名詞の上位には「ネットワーク」や「本社」、「株式」、「領域」、「事業」が挙げられる。この期間のニュースリリースのテキストマイニングでも「デジタル」に関連する語の頻出度は上位ではなかった。頻出動詞では「高める」、「組み込む」、「目指す」、「生み出す」等のM&Aの目的が抽出された。

5. おわりに

2013年に誕生した電通イージス・ネットワーク社が設立2～3年のスタートアップ企業(Start-ups)のM&Aを実施する例は少数であった。電通イージス・ネットワーク社はデジタル化への対応について被買収企業が技術的イノベーション、マーケティング的イノベーションに関して急進的であることは優先しておらず、傘下の既存企業とのマッチングを意識したM&Aを行っているとは推測される。そこに専門的サービス企業のクロスボーダーM&A戦略の特徴が見られる。

参考文献

英語文献

Afuah, A. (1998), *Innovation Management -Strategies Implementation and Profits*, Oxford University Press, New York.

Ducoffe, R. and Smith, S.J. (1994) "Merger and Acquisitions and the Structure of the Advertising Industry", *Journal of Current Issues and Research in Advertising*, Vol.16 No.1, pp.15-27.

Kang, N. and Johansson, S. (2000), "Cross-Border Mergers and Acquisitions: Their Role in Industrial Globalization", *OECD Science, Technology and Industry Working Papers*, 2000/01, OECD Publishing, Paris.

Shimizu, K., Hitt, M. A., Vaidyanath, D. and Pisano, V., (2004), "Theoretical Foundations of Cross-Border Mergers and Acquisitions: A Review of Current Research and Recommendations For the Future", *Journal of International Management*, Vol.10, pp.307-353.

日本語文献

浅川和宏 (2003) 『グローバル経営入門』 日本経済新聞社。

その他資料

ゼニス・オブティメディア・ウェブサイト, Advertising Expenditure Forecasts March 2018, <https://www.zenithmedia.com/wp-content/uploads/2018/03/Adspend-forecasts-March-2018-executive-summary.pdf> (2018年9月23日アクセス)。

電通ウェブサイト, 決算短信(平成25年3月期), <http://www.dentsu.co.jp> (2012年7月23日アクセス)。

電通ウェブサイト, ニュースリリース(「英国イージス社の買収完了と電通ループの新しい事業統括体制について-海外本社『電通イージス・ネットワーク社』がロンドンで発足」, <http://www.dentsu.co.jp/news/release/pdf-cms/2013036-0326.pdf> (2018年7月30日アクセス)。