

# 日系広告会社の国境を越える知識移転プロセスの実態-中国拠点におけるオペレーション事例を中心に-

メタデータ	言語: jpn 出版者: 明治大学社会科学研究所 公開日: 2015-04-10 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 唐澤, 龍也 メールアドレス: 所属:
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10291/17173">http://hdl.handle.net/10291/17173</a>

《院生応募論文（2013年度）》

## 日系広告会社の国境を越える知識移転プロセスの実態 －中国拠点におけるオペレーション事例を中心に－

唐 澤 龍 也\*

### Cross-Border Knowledge Transfer by a Japanese Advertising Agency: Based on Case of Operation in China

KARASAWA Tatsuya

#### 目次

- I はじめに
  - II 先行研究と事例分析の枠組み
    - 1. 知識に関する先行研究
    - 2. 知識移転プロセスに関する先行研究
    - 3. 事例の分析枠組み
  - III 事例による考察
    - 1. 日系広告会社アサツーディ・ケイについて
    - 2. 日系広告会社の移転知識
    - 3. 日系広告会社の知識移転プロセス
  - IV 結びにかえて
- 参考文献

#### I はじめに

電通をはじめとする日系広告会社はクライアントのグローバル化に対応すべく、海外市場への事業展開を経営計画の重要課題としている。図1は日系上位3社の海外売上高の比率の推移を示しており、上位3社が国内市場に依存していることがわかる。その背景には、主に2つの理由がある。第一に、日本国内の広告市場が米国に次ぐ世界第2位の規模であり、これまで海外市場を積極的に開拓する必要に迫られなかったことが考えられる。第二に、日本の広告市場の特殊性が考えられる。具体的には、マスメディアの購入が限られた広告会社の口座制による信用取引に限定されていることや、国内では広告会社は同業種複数社を扱うマルチ・クライアント制度が認められていることが挙げられる。

\*博士後期課程 経営学研究科 経営学専攻

ただし、海外市場においては広告会社とクライアントの関係は「一業種一社」でなくてはならない。日系広告会社は「一業種一社」契約による外資系のシンプルなネットワーク構造とは異なり、海外市場では同業種のクライアントを扱う場合には複数のネットワークを整備しなければならない。そのためには、大きな投資が必要になり、非効率的な海外事業の拡大に対して本腰をいれられない状態が長く続いた<sup>1</sup>。このように国内市場に依存する日系広告会社は国際競争力の欠如という問題に直面しており、グローバル化への対応が遅れている。

吉原（2008）は、日本のサービス業（非製造業）に関する国際競争力の課題を以下のようにまとめている<sup>2</sup>。

- （1）対象市場が、邦人市場の取り扱いに終始する（労働集約的で撤退も容易である）
- （2）世界戦略の甘さ（経営トップの夢や冒険心を優先し、調査・準備不足で中途半端に終わる）
- （3）政府の規制による保護（外資の参入が少ない国内市場と国際競争の経験不足）
- （4）経営ノウハウや技術の蓄積不足（世界に誇る技術やノウハウがなく、ネットワークを活かして無形資産を国際移転するようなシステムを構築できていない）

吉原（2008）が指摘するこれらの課題は日系広告会社にも該当し、日系広告会社のグローバル化には、これらの課題を克服する必要がある。

一方、欧米の広告会社グループはどうであろうか。世界第一位の米国 Omnicom Group Inc. の海外利益額の地域セグメント別の比率は2012年度において北米が52%、欧州が16%、英国連合が9%、アジアや中南米、東欧を含むその他地域が23%である<sup>3</sup>。また、世界第二位の英国 WPP グループの2012年度の同比率は北米が34%、欧州が24%、英国連合が12%、アジアや中南米、東欧を含むその他地域が30%である<sup>4</sup>。欧米の大手広告会社グループは最大規模の市場である北米を中心にして、バランスよくグローバル化がなされている。

広告会社のグローバル化には2つの戦略がある。第一には自社の拠点を海外に設立してネットワークを積み上げていく方法による地道なグローバル化戦略である<sup>5</sup>。例えば、博報堂はシンガポールやタイなどに自前の営業網を設立し広告事業を展開している。第二の戦略は欧米の広告会社グループが得意とするクロスボーダー M&A である。日系広告会社では電通が、2013年3月、英国の広告大手 イー・グループの買収により海外売上高比率を13%から44%へと一気に引き上げた<sup>6</sup>。いずれの

1 今井（2010）、33ページ。

2 吉原（2008）、250-251ページ。

3 Omnicom Annual Report 2012より抜粋。

4 WPP, Our 2012 Annual report financial statements, p. 19より抜粋。

5 『日本経済新聞』（2012年5月31日朝刊）に国内市場の縮小を受け海外を強化する方策として、アジア市場の開拓を加速させるとの記事がある。電通はシンガポールにインターネット専門の広告会社「電通メビウス」を設立した。博報堂 DY ホールディングスは中国上海に研究拠点を設立して、消費者の動向の分析をおこなう。

6 『日本経済新聞』（2012年7月13日朝刊）によると英イー・グループは世界80カ国に事業展開する世界第8位の広告会社であり、特にデジタル分野に強みをもつ。電通は後手に回っていた海外展開を一気に加速する戦略を実行した。顧客のデジタル分野とグローバル化に関する期待に応えるとしている。

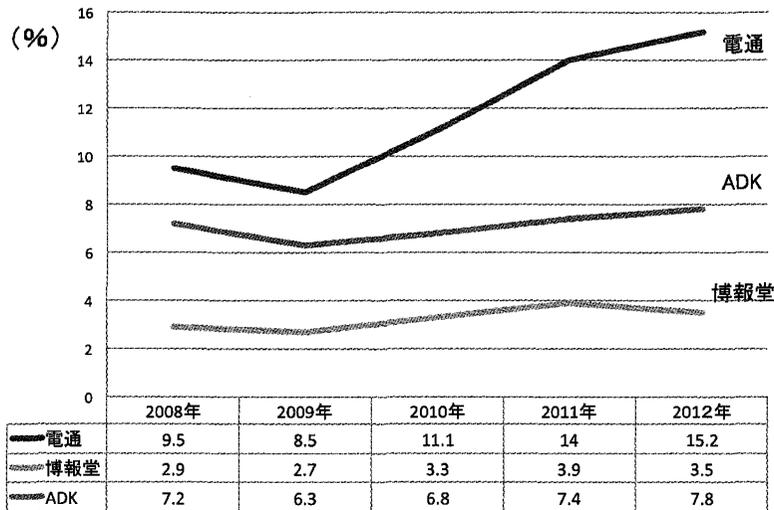


図1：日系広告会社の海外売上高比率の推移（単位％）

出所：電通・博報堂・アサツーディ・ケイのHP、有価証券報告書を参照し筆者作成。

グローバル化戦略もクライアントへのサービスが目的である。グローバルに事業展開するクライアントへのサービスのためには、吉原（2008）が指摘した「ネットワークを活かして無形資産を国際移転するようなシステム」が不可欠である。

Argote 他（2000）は「組織的に蓄積された知識をあるユニットから他のユニットへ効果的に移転できることが生産性を高め、知識移転ができない組織よりも持続する」と指摘した。すなわち、国際競争力の欠如を補うためには、無形資産である知識の移転は重要な課題である。

次に、本稿が知識移転の事例分析にあたって、対象国を中国とした理由について説明する。図2は世界の主要5カ国における広告の市場規模をまとめたものであるが、Zenith Media Fact 2011によると中国広告市場は2011年度、対前年比で14%の伸びを示している。（国内市場はマイナス1.7%）。このように成長が著しい中国の広告市場は、日系広告会社が最も注力すべき市場である。黄（2003）は、欧米企業と日系企業による中国市場へのマーケティング資源の移転と取得について実証的に分析し、「親会社のもつマーケティング資源の移転が現地市場でのマーケティング活動を効果的に遂行する際の重要な要因である」としている<sup>7</sup>。すなわち、日系広告会社にとって急速に成長する中国の広告市場に対して国内で集積された知識を円滑に移転することが重要となる。

本研究の意義について説明する。これまで日系広告会社の知識移転の問題を取り上げた研究は多くない。今井（2010）は、広告会社のアジア戦略と知識移転の問題を取り上げ、電通は社内教育と知識移転をシンガポールの統括会社を中心に推進しており、知識の体系化と組織化に積極的であると述べている。電通は、電通アジアネットワーク大学のような公的・組織的な教育プログラムと自発的で非

7 黄リン（2003）、233ページ。

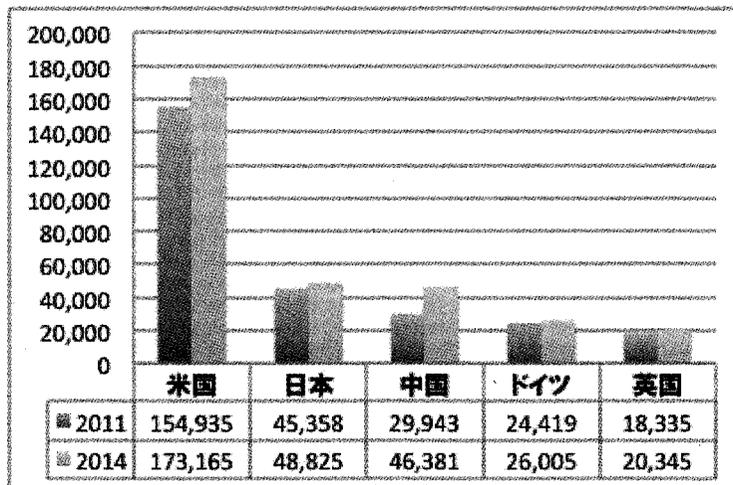


図2：主要5ヶ国の広告市場規模（百万ドル）

注：テレビ・新聞・雑誌・ラジオ・映画館広告・屋外・インターネットなど主要媒体が対象  
出所：ZenithOptimedia より筆者作成。

公式な研修や意見交換会を通して、日本で培われた優れた知識と経験の共有化による競争力の向上を目指している。博報堂においても2007年より、電通と同様の取り組みがなされており、東南アジアの子会社の経営幹部候補やクリエイターを博報堂大学（日本）に派遣して各職種に応じた知識移転をおこなっている<sup>8</sup>。このような社内大学的な知識移転の研究も重要である。しかしながら、実際の業務における知識移転の実態を明らかにすることも必要である。なぜならば、広告会社のクライアントへのサービスに関する知識移転は、競争優位の獲得につながるからである。

本稿では、日系広告会社の知識移転の事例を次の2つの視点から分析する。第一に、移転される知識がどのような特性をもっているか、第二に、知識がどのようなプロセスで移転されるのかを明らかにすることである。それらを明らかにすることにより、日系広告会社が本社と海外拠点の知識移転プロセスをどのように構築していくべきかというインプリケーションを導出することができる。

本稿の構成は以下の通りである。第Ⅱ節では移転される知識、とりわけ暗黙知のとらえ方の議論を踏まえ、広告会社の移転知識の特性について整理する。また、知識移転のプロセスの先行研究をレビューして製造業や小売業の知識移転研究における概念を援用しながら、事例の分析枠組みを導き出す。第Ⅲ節では、日系広告会社アサツーディ・ケイ（ADK）による資生堂業務の事例の聞き取り調査をもとに、本社と中国拠点間の知識移転プロセスの実態を記述する。そこから、クライアントへのサービスを目的とした広告会社の移転知識の特性および知識移転プロセス構築の課題を考察する。最後に第Ⅳ節において本稿の意義、および将来研究への課題についてまとめる。

8 今井雅和（2010）「広告会社のアジア戦略と知識移転」『産業研究』高崎経済大学附属産業研究所45（2）（通号73）、36ページ。

## II 先行研究と事例の分析枠組み

### 1. 知識に関する先行研究

ポランニー (Polanyi) は『個人的知識 (Personal Knowledge: Towards a Post-Critical Philosophy)』(1958) において、暗黙知は「超言語的」であるとした。その特性である個別的な要因を完全に明示することができない詳記不能性について、自転車に乗る行為やレインコートを選ぶ行為を例にあげて説明している。そして、ポランニーは『暗黙知の次元 (The Tacit Dimension)』(1983) において、暗黙知を生命の誕生と進化に似た、常に更新することを志向する動的な知識 (tacit knowing、暗黙に知ること) としてとらえている。

一方、野中・紺野 (1999) はデータ・情報・知識を以下のように定義している。(1) データとは出来事に関する慎重かつ客観的な事実 (記号・数値) であり、(2) 情報とはデータから構成された意味や意義であり、(3) 知識とは情報を認識し行動に至らしめる秩序である。野中・紺野 (1999) はその定義を前提にして、「暗黙の語りにくい知識」である暗黙知と「明示された形式的な知識」である形式知の特性を整理した。野中 (2003) は、暗黙知と形式知はひとつのタイプの知識から他のタイプの知識への変換が容易でないことを理由に「暗黙知と形式知は二つの異なる知識である」と結論づけている。野中はポランニーの連続的な暗黙知と形式知の側面を、一歩踏み込んで暗黙知と形式知を分割するという立場を明らかにした。

その後、知識の概念については暗黙知をいかに定義するかを中心に議論されてきた。例えば、石井 (2009) はポランニーの対象とした暗黙知が名詞としての知識 (knowledge) ではなく、動詞としての知ること (knowing) の方であると指摘した。「暗黙裡に、つまりそれとわからないうちに知ってしまう隠れたプロセス」が、知識を得る認識のプロセスであるとしている<sup>9</sup>。同じく安富 (2010) は、暗黙知と形式知を相互に変換可能とし共有することで組織能力があがると提唱する野中らの理論的欠陥を指摘している。暗黙知はプロセスとしてとらえるべきであり、野中の「暗黙知と形式知は二つの異なる知識である」という主張に異を唱えている。

Davenport and Prusak (2000) はより実務的な見地からデータと情報および知識を定義している。それによると、データは出来事に関する慎重かつ客観的な事実であり、情報は文書あるいは聴覚を伴うメッセージであり、受け手に何らかの変化を与える可能性をもっていると指摘した。Davenport and Prusak (2000) は、データや情報に比べて知識により価値があるのは、行為に近いことであるためとしている。情報と知識は、行為と結びつくかどうかによって区別されるともいえる。また、知識は人間と同じように複雑であり、構造化されている場合もあれば、形のない流動的な場合もあるとしている<sup>10</sup>。

9 石井淳蔵 (2009) 『ビジネス・インサイト-創造の知とは何か』岩波書店、96~97ページ。

10 Davenport, T. H. and Prusak, L. (1998), *Working Knowledge*, Harvard Business School Press Boston, pp. 1-6, 梅本勝博訳 (2000) 『ワーキング・ナレッジ』生産性出版、16-25ページ。

Dixon (2003) の提唱したコモン・ナレッジの概念は、「know what (何を知っているか)」よりも「know how (どのように知っているか)」を重視している。理論的な知識あるいは情報であるノウホワット (know-what) と、組織的任務に携わっている人々の経験から作られた知識であるノウハウ (know-how) との区別が重要であり、それは「行為」に由来するとしている。組織内の他の人たちが「行為」するときに使える可能性を知識が持っていることを重視する視点は、ポランニーの暗黙知 (tacit knowledge) の概念の文脈と同じである。コモン・ナレッジは、社員が組織の仕事をおこなう中で学ぶ、組織に存在する知識であるとされる。そのような知識が行為と結びつくことによって模倣することが困難な個々の企業に特有な「ノウハウ」となる。その特殊性によって、経験から得た知識が組織に競争優位をもたらすことができるのだとしている<sup>11</sup>。

楠見 (2012) は暗黙知を実践の場で使う知識としてとらえ、「仕事の中で経験から直接獲得された知識であり、仕事上のコツやノウハウなどである」とした。また、仕事の暗黙知の中身がどのようなものであるかについて、以下の3つの因子を導きだした。第一に、仕事を効率的に遂行する「タスク管理 (task management)」と、第二に、人間関係づくりのノウハウである「他者管理 (others management)」、第三に、自分の動機づけをコントロールするノウハウである「自己管理 (self-management)」という3つの因子である。楠見 (2012) はこれらの3因子が領域普遍的な暗黙知の構成要素であることを示した<sup>12</sup>。

表1はこれまでの知識に関する先行研究の論点についてまとめたものである。

では、広告会社の「知識」とはどのようなものであるか。Weinstein (1977)、Erramilli and Rao (1990, 1993) などにみられるように、広告会社の海外市場参入に関する多くの研究においては、広告会社は顧客追従型のサービス業であると言及されてきた。そこで、第一に、広告会社の知識としては、顧客追従型のサービスを提供するための知識が挙げられる。これは国内の既存クライアントが海外市場に商品を導入する際に必要とする広告戦略を設定し、広告施策を実行する知識である。第二に、国内で独自に開発されたビジネス・モデルやプロジェクトに関する知識がある。これは、アニメーションやスポンサーシップのコンテンツ開発のような知識である。そして、これらの2つのタイプの異なる知識において、それぞれ暗黙知と形式知が存在している。暗黙知に関しては Davenport and Prusak (2000) が指摘するように、暗黙知と行為のセットとしてとらえるアプローチが有効であり、オペレーションの現場の知としてとらえる視点が必要である。そして、形式知に関しては、どの部分が移転すべき知識であるのかを迅速に決定することが効率面から必要である。本稿は顧客追従型のサービスを提供するための知識に焦点をあて、その移転プロセスについて現場での行為 (オペレーション) をもとに記述する。

11 Dixon, N. M. (2000), *Common Knowledge: How Companies Thrive by Sharing What They Know* Harvard Business School Press, Boston, pp. 11-13, 梅本勝弘・遠藤温・末永聡訳 (2003) 『ナレッジ・マネジメント5つの方法-課題解決のための「知」の共有』生産性出版、18-22ページ。

12 楠見孝 (2012) はワグナーとスタンバーグの米国での熟練者へのインタビューおよび質問票による調査を参照し、日本において管理職の経営問題を解決する暗黙知の測定方法をおこなっている。

表 1：知識に関する先行研究の論点

著者	知識についての論点
Polanyi (1958, 1966)	暗黙知は「超言語的」
	詳記不能性
	暗黙知は常に更新することを志向する動態的な知識
野中・紺野 (1999)	知識は、情報を認識し行動に至らしめる秩序である。
	「暗黙の語りにくい知識」と「明示された形式的な知識」
Davenport and Prusak (2000)	情報と知識は、行為と結びつくかどうかによって区別
Dixon (2003)	コモン・ナレッジ「know how (どのように知っているか)」
	知識は人々が心の中で作り出す情報間の意味のある結び付き
野中 (2003)	暗黙知と形式知は二つの異なる知識である
石井 (2009)	暗黙知は暗黙裡に、つまりそれとわからないうちに知ってしまう隠れたプロセス
安富 (2010)	暗黙知は暗黙に知るプロセスである (野中理論の暗黙知と形式知の相互作用を批判)
楠見 (2012)	暗黙知は、仕事の中で経験から直接獲得された知識であり、仕事上のコツやノウハウ
	暗黙知の構成因子をタスク管理・他者管理・自己管理に分類

出所：筆者作成。

## 2. 知識移転プロセスに関する先行研究

知識移転プロセスの研究は、主に製造業を対象としてなされてきた。安保他 (1991, 1994) による本社の知識を北米の海外子会社へ普及・定着させることを対象にした技術移転プロセスの一連の研究がその代表である。まず、日本の経営・生産システムのもつ競争優位を「現場主義」・「全員参加型のチーム方式」・「蓄積・改良型の製品・製造技術」の3要素に分類した。彼らはその「モノ」を生産するための競争優位を「適用」(本国でのやり方を最大限に持ち込むこと)と「適応」(現地の環境条件に合わせて修正する)の二者択一式のプロセスである「適用・適応モデル」として紹介した。

小売業の国際知識移転について川端 (2006) は、本社から現地の一方通行である「知識活用型」と本社と現地の双方向型である「知識開発型」に分類している。そして川端 (2006) は、非製造業の一つである小売業の国際知識移転プロセスにおいて「知識開発型」が非常に重要であり、これを通して知識を増殖させ続けることが競争優位につながるとしている。すなわち、非製造業の知識移転は「モノ」を生産する製造業よりも現地のニーズを読み取って、より広範囲に知識の修正をおこなう「適応」が求められるという特徴がある。

ここで、知識移転プロセスがどのような段階から構成されているかについての先行研究をあげる。Hansen (1999) は知識共有のためのプロセスを、①探索 (search) と②移転 (transfer) として提示した。この2つのステージにおいて時間がかかると、タスクの遂行や成果に影響があるとしている。このモデルは知識移転には準備段階と実践段階が存在することを示している。しかしながら、郝 (1999) が指摘するように「どのような要素に時間がかかりどのような要素に時間がかからないのかを具体的に示す」必要があり、Hansen (1999) の示したこの移転プロセスは、時系列的により細分化すべきである。その細分化の例として、Szulanski (2000) は知識移転プロセスを通時的な視点から分析している。図3はSzulanski (2000) が提示した①手続き (Initiation)、②実施・履行 (Implementation)、③強化 (Ramp-up)、④統合 (Integration) の4つのステージ (段階) から構成される知識移転プロセス

である。この4つのステージは「移転知識の構成」、「移転の決定」、「移転知識使用の初日」、「成果と満足の達成度」の主要管理点（マイルストーン）によってコントロールされる。

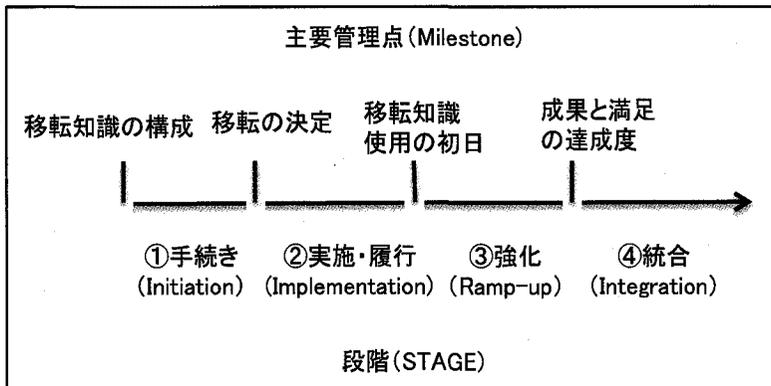


図3：4つのフェイズからなる知識移転のプロセス

出所：Suzulanski, (2000), p. 13より筆者作成。

### 3. 事例の分析枠組み

本稿ではこれらの先行研究を参照して、事例の分析枠組みを図4の4つのステージからなる移転プロセスとして提示する。まず(1) 移転する知識の構成の検討・リサーチ段階がある。そして、(2) 知識移転の実行・履行の段階が続き、(3) 「適用」または「適応」のステージがある。最後に、(4) 知識の強化および統合の段階である。

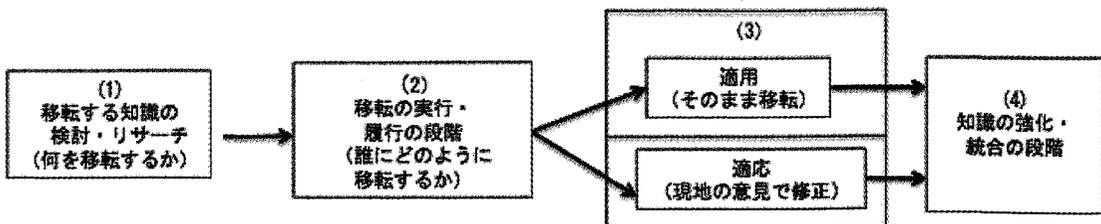


図4：知識移転プロセスの概念図

出所：安保他 (1991, 1994), Kogut and Zander (1992), Hansen (1999), Suzulanski (2000)を参照に筆者作成。

次に、本稿の知識移転の事例分析の対象とする範囲について触れる。Sveiby (2001) は多国籍企業の知識移転プロセスについて(1) 個人間、(2) 個人から外部組織へ、(3) 外部組織から個人へ、(4) 個人のコンピタンスから内部組織へ(5) 内部組織から個人のコンピタンスへ、(6) 外部組織内、(7) 外部組織から内部組織へ、(8) 内部組織から外部組織へ(9) 内部組織内からなる9つの局面を提示した。これらは、個人と内部組織および外部組織の3つのモジュールの相互関係によって構成されている。本稿は、本社と中国拠点間の特定クライアントに関するオペレーションを対象とし

ているので、内部組織内の局面に着目し、移転プロセスを明らかにする。そして、Kogut and Zander (1992) が示した個人・グループ・組織・ネットワークという移転のモジュール（単位）を参照し、内部組織内の個人およびグループにおける知識移転プロセスに焦点をあてる。

### Ⅲ 事例による考察

#### 1. 日系広告会社アサツーディ・ケイについて

1999年1月に業界第3位の株式会社旭通信社と業界第7位の第一企画株式会社が合併し、株式会社アサツーディ・ケイ (ADK) として発足した。合併により資本金375億8136万円、売上高3513億6700万円、社員数は1996人となった。現在は電通、博報堂 DY グループに次ぐ国内第3位の広告会社である。ADK は合併前の旭通信社が中国の市場開放の当初から主体的に関与しており、1980年代後半には「中国に強い広告会社」というイメージを広告業界内に確立した。自社のネットワークを地道に構築していくグローバル化戦略の結果、現在の ADK の中国拠点（香港、台湾含む）は9都市11社に広がり、日本人および現地ローカルスタッフを含め約700人が従事している。クライアントに関しては、顧客追従型のサービスを提供する日系企業のみならず、顧客開発型のサービスを提供する中国現地企業の扱ひも増えており海爾集団（家電）、蒙牛（乳製品）、海馬汽車（自動車）、紅星美凱龍（大型家具量販店）、TCL 集団（携帯・PC）、中国聯通（通信）などの大手企業の広告コミュニケーション業務を担当している。

#### 2. 日系広告会社の移転知識

本稿では ADK による資生堂の中国における、日本で大ヒットしたヘアケア商品のブランド「TSUBAKI」事例をとりあげる。資生堂の業務を対象とする理由は、同社は ADK 本社の主要クライアントのひとつであり、中国市場へ進出した1980年初頭からその業務に関与していたためである。現在も、旭通上海および華聞旭通が上海および北京で関連業務を担当している。事例分析の対象は本社と中国拠点（上海・北京）である。表2は資生堂の業務における本社と中国拠点における知識の特性と移転プロセスの分析のために聞き取り調査をおこなった ADK の関係者リストである。調査方法は対面調査法である。聞き取り調査は2010年9月、10月、11月及び2011年10月、11月に東京本社・上海・北京の各拠点にて一人当たり1時間半から2時間をかけておこなった。

2006年に「TSUBAKI」の広告キャンペーンは国内ヘアケア市場において念願の市場シェア一位を達成したベストプラクティスである。そして、2008年に日本市場での成功を再現すべく、同キャンペーンは中国市場へと導入された。資生堂の主力商品である化粧品は感性に訴求するタイプの商品であり、広告やプロモーションによるブランド・イメージが重要視される。では、「TSUBAKI」の広告キャンペーンのような顧客追従型のサービスを提供するための知識とはどのようなものであろうか。

表2：資生堂中国の業務に関する聞き取り調査の対象者

	資生堂担当チーム (勤務地・駐在拠点)	性別	年齢	担当期間/駐在期間	職位	職務内容
1	A(東京)	男	55	1983年～	営業職副本部長	資生堂担当(国内・海外アカウント統括)
2	B(北京)	男	33	2000年～	営業職マネジャー	資生堂の中国アカウント(商品広告)
3	C(北京)	男	33	2004年～2006年	営業職マネジャー	資生堂の中国案件の担当(イベント)
4	D(上海)	男	55	2005年～	事業本部長	執行役員・中国全体の管理
5	E(上海)	男	38	2006年～	営業職マネジャー	資生堂の中国案件の担当
6	F(上海)	男	38	2000年～	営業職	資生堂の中国案件の担当
7	G(北京・上海)	男	34	2005年～	営業職	資生堂の中国アカウント(商品広告)
9	H(東京)	男	45	2000～	営業職マネジャー	資生堂担当営業
10	I(東京)	女	40	1999～	営業職	資生堂担当営業

出所：筆者作成。

### (1) クライアントに関する知識

広告会社が、クライアントの広告コミュニケーションを担当する場合に理解していなくてはならないのは、その担当する企業の「企業らしさ」という知識である<sup>13</sup>。それは企業の歴史・経営哲学・企業文化などから構成される組織のメンバーの行動規範ともいえる。「企業らしさ」という知識は、基本的な知識でありながら、複雑な知識でもある。形式知として明示化されることもあるが、本質は暗黙知である。聞き取り調査によると、クライアントに関する知識の核となる「資生堂らしさ」とは以下のようなものである。

－ A氏(東京・営業)－

「ひとこと言えば、それは『おもてなしの心』です。あえて説明をするならば研究開発から生産、物流、マーケティングなどのすべての企業活動において実践すべき顧客志向の価値観でしょうか。具体的にそれが何かを言葉で説明するのは難しいですが、この価値観こそ資生堂の業務を担当する者が理解すべき基本的な知識と言えます」

このように多くのニュアンスを含む行動規範がクライアントに関する知識の源泉である。まさに暗黙に知ることではしか獲得できない性質の知識であり、この基本知識なくしては広告戦略を提案することができない。そして、本社の担当者が現地拠点のスタッフに理解してもらうのに最も苦勞するタイプの知識である。

### (2) 広告戦略に関する知識

広告会社は、クライアントから商品に関する情報をインプットされる。そして、その情報をもとにして広告戦略を練り上げていく。「TSUBAKI」の事例でも開発コンセプトや成分情報、そして想定ユーザーのイメージ、競合商品に関する情報、販売戦略などが広告会社に基本情報として提供される。

<sup>13</sup> 三木(2008)は「企業らしさ」について、「企業文化そのものであり、組織のメンバーが共有するものの考え方、ものの見方、感じ方」であるとしている。

それらを踏まえて立案された「TSUBAKI」の広告戦略は市場調査や消費者調査などを経て、さらに精緻化される。広告戦略の策定は、各個人の知識が担当するグループの知識に集約され、まとめられていく。そこには、阿吽の呼吸ともいえる暗黙知識共有のプロセスがある。そのようにして策定された広告戦略は、広告会社の社内で共有されやすいように企画書や報告書というもので形式知化もされる。そして、広告戦略に従って具体的な広告施策が企画され、クライアントの承認を得て実行される。

### (3) 広告施策に関する知識

広告戦略を具体的な制作物に落とし込む広告施策に関する知識は、各専門スタッフの経験による、容易に形式知化できない暗黙知である。広告施策を実行するためには、営業とマーケティング、クリエイティブやプロモーションの各部門のスタッフが社内会議を繰り返しながら、暗黙知を集約していく必要がある。そして、広告施策を実行する段階では、広告タレントの契約、制作や広告出稿やイベント実施に関わるスケジュール管理などのルーチン化された形式知も必要になる。市場調査や想定ユーザーへのクリエイティブテストに関する知識もマニュアルなどの形式知化がなされている。広告出稿のメディアプランに関しては、テレビCMや雑誌、新聞広告などの出稿プランを作成するシステムが導入されている。担当者はそれらの情報に端末からアクセスできるようになっており、競合ブランドの広告投下予算などを参照しながらプランニングすることが可能である。広告施策に関する知識は形式知化されているものも多い。

本稿は顧客追従型のサービスを提供するための知識を(1)クライアントに関する知識、(2)広告戦略に関する知識、(3)広告施策に関する知識の3タイプに分類し、それぞれに暗黙知と形式知が存在していることを示した。特に(1)クライアントに関する知識は「言葉では説明できない」や「なんとなく」などのニュアンスを含む暗黙知を多く含んでいる。次に、(2)広告戦略に関する知識は個人と担当グループの暗黙知が集約された知識である。(3)広告施策に関する知識については、国内のベストプラクティスとして形式知化されているので、それらの知識のどの部分をそのまま移転(適用)するか、現地の意見を反映して修正(適応)するかという判断が容易である。

## 3. 日系広告会社の知識移転プロセス

### (1) 移転する知識の検討・リサーチ段階

広告会社の移転される知識についてはクライアントに関する知識、広告戦略に関する知識、広告施策に関する知識の3つのタイプがあると述べた。国内のベストプラクティスである「TSUBAKI」の広告キャンペーンに関する知識のうち、中国市場へ移転すべき知識はどのように検討され、リサーチされたのであろうか。

日本市場で成功を収め、6人のトップ女優を起用した広告フォーマットは資生堂ブランドへの親和性とイメージ・キャラクターの好感度の高さから、そのまま中国市場でも使用することが決定された。ただし、日本では中心的に展開されたテレビCMは中国では予定されておらず、雑誌や屋外広告などを中心とした平面広告が中心であった。従って、導入時期において、メディアプランに関する知識は

平面広告制作に関する知識と新製品発表会などのイベント企画に関する知識が移転された。この場合、移転する知識の検討・リサーチを主導するのは本社の営業担当者とそのグループである。彼らがクライアントの意向と現地拠点の意見を反映しながら、中国拠点に移転する知識の選択をおこなう。

### (2) 移転の実行・履行の段階

移転知識の特定に付随して、移転の実行・履行には、誰から誰に移転するのかという移転の経路を確定することが不可欠である。中国拠点での知識の受け手となる個人の探索と決定は、本社とのコミュニケーションが円滑にできる人材であるかどうか、が重要なポイントとなる。「TSUBAKI」の広告キャンペーンは、中国拠点にはすでに資生堂業務の担当者がいたが、新しい大型商品の市場導入であったので、国内で「TSUBAKI」の広告キャンペーンを担当していた営業マンが上海へ派遣された。派遣者は、クライアントに関する知識の質と量が十分であることが必要条件とされる。日本からの派遣者は、知識移転プロセスにおける「要（かなめ）」の機能が期待される。さらに派遣者は、日本からの要請を受け止め、現地での実務をおこなうローカルスタッフのマネジメントもしなければならない。中国拠点内での知識移転するグループの探索と決定は日本人派遣者が中心になっておこなう。なかでも営業総監などの中国人のマネジャーを誰にするかは、もっとも重要な人選となる。現地スタッフへの細かい指示など自らの片腕として働いてくれる人材を探さなくてはならない。本社は移転の経路を安定したものにするために、本社からの人員派遣なども含めて拠点のサポートをする必要がある。このようにして移転経路が確定され、本社から中国拠点に移転の実行・履行がおこなわれる。

### (3) 「適用」と「適応」の段階

まず、「クライアントに関する知識」の移転については、本社担当者→日本人派遣者→中国人マネジャー→現地スタッフへと段階的に移転が実行される。ここでは「資生堂らしさ」や「おもてなしの心」に対する共通認識を現地スタッフのレベルまで移転することが課題である。しかし、現地のスタッフにニュアンスを多く含む行動規範を理解してもらうことは容易ではない。

#### － A 氏（東京・営業） －

「新製品発表会などのイベントを実施するうえでも、商品の原点である『おもてなしの心』の理解は重要です。これは言葉で伝えることができない資生堂の独自の精神であり、気持ちの在り方なので、粘り強く自分たちが現場で行動として、実践してみせるしかないです。現場スタッフとは一緒に仕事を2年とか3年かけてやっていくうちに共有できるかどうかですね」

「おもてなしの心」のようなクライアントに関する知識移転は、中国拠点へそのまま移転する「適用」のプロセスがとられている。資生堂の「おもてなしの心」に関する知識は現地の意見により修正すべき性質の知識ではないからである。聞き取り調査でも指摘されたように、時間をかけて協働しながら、理解してもらう「知識活用型」の移転プロセスが必要になる。

次に、「広告戦略に関する知識」には暗黙知と形式知があり、そして知識の移転については「知識活用型」と「知識開発型」がある。例えば、ターゲット設定に関する調査を実際におこなうのは中国人マネジャーを中心とした現地スタッフであるが、その知識は暗黙知や形式知として日本人派遣者→中

国人マネジャー→現地スタッフというプロセスで移転される。しかし単純に一方向に移転するだけでなく、現地スタッフ→中国人マネジャー→日本人派遣者という逆方向にも知識（暗黙知と形式知を含む）移転がおこなわれるのである。

－ F 氏（上海・営業）－

「日本の商品をそのまま中国に輸出する場合でも、訴求ポイントや想定購入者層が異なる恐れがあるので、市場の需要調査をおこないます。『TSUBAKI』の導入時期には、本社のマーケティングチームと協力して、日本の調査項目を参考に現地に則した市場調査を実施しました」

聞き取り調査によると本社の営業担当者と中国拠点（上海）の日本人派遣者は、電話や電子メールによるやり取りのみならず、お互いに出張して対面しながらの打ち合わせも頻繁におこなっている。彼らが、わざわざ対面での打ち合わせをするのは、電話や電子メールでは伝わらない広告のトーン&マナーなどの暗黙知を共有するために他ならない。さらに、日本人派遣者と中国人マネジャーが相互に納得しあうプロセスを実務において積み重ね、中国人マネジャーを中心に現地のオペレーションレベルでの知識が強化され、統合されていく。特に中国人マネジャーは現地の視点から移転知識を修正する「適応」に対して重要な役割を担っている。

最後に、広告戦略と同様に、「広告施策に関する知識」にも暗黙知と形式知があり、知識の移転についても「知識活用型」と「知識開発型」がある。「TSUBAKI」の事例では、6人の有名女優を起用した広告ビジュアルのレイアウトは日本市場で展開されたものが、そのまま使用された。しかしながら、日本の市場で展開されたコピー「日本の女性は美しい」は中国市場では「輝く、美しさへ」と修正がなされた。

－ D 氏（上海・営業）－

「コピー開発のプロセスとしては、日本語でどのようなメッセージを伝えたいかを、現地の調査や意向を踏まえて決定する。それに中国サイドが中国語のさまざまな言い回しやフレーズを当てはめて数パターンを作成して、民族や宗教、ジェンダーなどに抵触していないかを確認する手順がとられる。中国の消費者の価値観との一致点を模索する作業を繰り返すことになる」

－ E 氏（上海・営業）－

「国内での『TSUBAKI』のキャンペーン・メッセージには、日本の女性の美しさを賞賛し応援しようという社会的メッセージが含まれていました。しかし、現地に合わせた中国語のコピー『輝く、美しさへ』には社会的メッセージによる資生堂の打ち出したい価値、共感促進型の、メッセージを含めて移転することはできませんでした。中国での資生堂のブランド力に裏付けされた商品の機能を前面に打ち出すことが優先されました」

この事例では、広告ビジュアルについては「適用」され、広告コピーについては「適応」の移転がなされた<sup>14</sup>。この「適応」は、単なる言葉の問題だけではなく、日本語によるコピーの意図する女性美を賞賛する共感促進型のメッセージを移転することよりも、商品の機能にフォーカスするメッセージが選択された「適応」が知識移転のプロセスにみられたことに着目すべきである。ただし、「修正」と

はあくまで日本発の知識を主体としてそれを現地で改変するものであり、現地発の知識を主体とするものではない。その意味において、本事例での「適応」の対象となる知識は日本国内の広告戦略と広告施策のベストプラクティスに依拠している。

#### (4) 知識の強化・統合の段階

この段階においては、中国拠点における日本人派遣者、中国人マネジャー、現地スタッフ間の心理的な距離をどう縮めるかが、知識の強化・統合を円滑にするポイントである。良好な人間関係や卓越した異文化理解が知識移転の成否を決定する。「TSUBAKI」の事例では、時間が経過するに従って、本社から中国拠点への知識移転の迅速化がみられた。そこには、クライアントへのサービスの質を向上させるといった共通の目的と協働経験によって、個人からグループへの知識移転ルートが確立され、円滑になされることを示している。まさに知識は双方向に移転されるが、形式知の移転よりも暗黙知の移転の方が重要である。一言でいえば「コミュニケーションによる知識の強化・統合の段階」といえる。

#### - G氏 (北京/上海・営業) -

「日本から駐在したばかりの頃は本社での成功体験に頼りがちになるため、現地人の意見に否定的な態度をとりがちであった。しかし、実務をやるにつれて中国人スタッフの意見が正しいこともあると認識を改めた。議論してお互いに納得することが必要だと思う」

また、知識を強化・統合していくタイミングとしては協働作業の場でやるのが効果的である。中国人マネジャーや現地スタッフには単純な理解でなく、より深い「納得」をしてもらうことが重要であると複数の対象者から聞かれた。

#### - B氏 (北京・営業) -

「クライアントで会議がある場合は、中国人のマネジャーやスタッフも同行してもらい、直接的にクライアントの要望や考えを理解してもらうように努めている。制作部門でタレントの契約などを担当する中国人マネジャーは、何回か協働作業をやるうちに、クライアントである資生堂の立場や契約交渉の微妙なニュアンスを理解してくれた」

矢作(2006)は「新しい知識と古い知識を入れ替えるランプアップ効果は単純なアンラーニングから生まれるとはかぎらない」と指摘している。日本人派遣者が、日本における過去の成功体験に固執せず、現地の意見を正確に理解して、本社と調整する役割が課せられる。同時に現地拠点のマネジャーやスタッフは日本の知識を学びながら現地の知識と統合することが必要である。「適応」への柔軟な

14 代表的なのはヒューレット・パッカードの「HP WAY」である。明文化されている内容は、「顧客からの尊敬と信頼の獲得 (customer loyalty)」、「適正な利益 (profit)」、「市場でのリーダーシップ (market leadership)」、「成長 (growth)」、「働く人へのコミットメント (employee commitment)」、「リーダーシップの発揮 (leadership capability)」、「良き市民 (global citizenship)」の7項目である。「HP Way」は社員の多様性を尊重した社風と企業活動の基本精神として受け継がれている。

15 企業スローガンである「一瞬も一生も美しく」は中国語でもそのままの意味である「一瞬之美 一生之美」として企業広告などで展開されている。日本語のコピーが常に中国語に置き換えた際に齟齬があるわけでない。現地に最適なコンセプトであればそのまま適用される。

移転プロセスの構築が、知識を増殖させ続けるランプアップ効果を生み出し競争優位につながる。そして、この「知識の強化および統合」の段階が日系広告会社の地道なグローバル化戦略において最も重要なポイントである。

これまでのADKによる資生堂業務に関する知識移転のプロセスを整理すると図5のようになる。図5に示されたように、(1) 移転する知識の検討・リサーチ段階および(2) 移転の実行・履行の段階に関しては、本社の担当者(営業)が中心的な役割を果たしている。(3) 適用または適応(4) 知識の強化・統合の段階においては中国拠点の日本人派遣者と中国人マネージャーが中心的な役割を担うようになる。

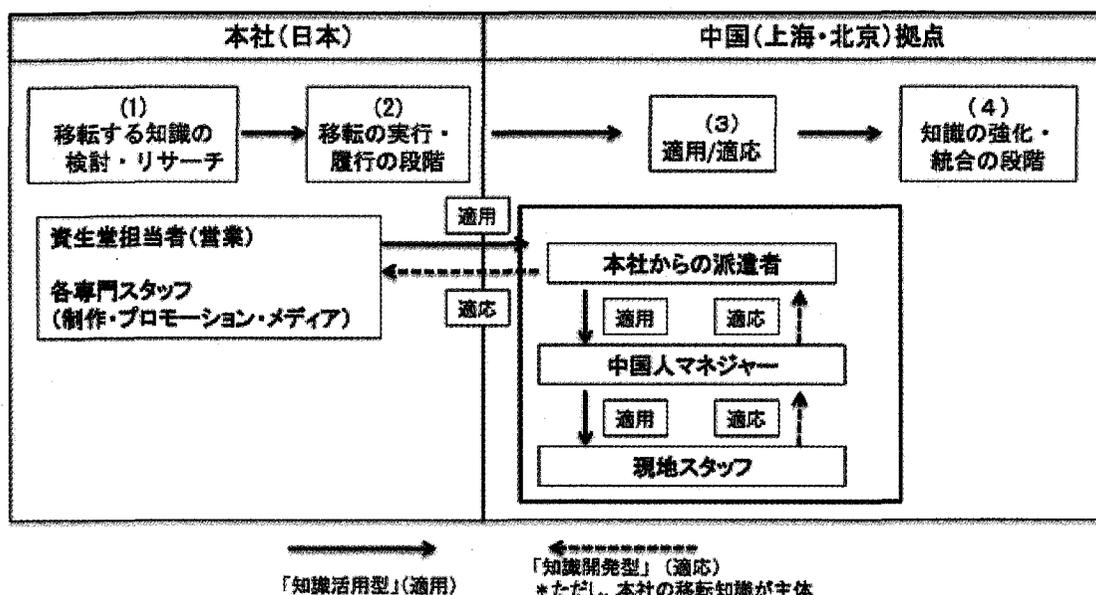


図5：ADKによる資生堂中国(TSUBAKI)の事例における知識移転プロセス

出所：筆者作成。

このADKによる資生堂業務に関する移転プロセスにおいても、日本人の派遣者が「要(かなめ)」の役割を果たしていた。現地に合わせた知識の修正がなされる「適応」プロセスには、中国拠点から本社へのフィードバックという逆方向の移転プロセスも部分的ではあるがおこなわれていた。例えば、現地スタッフによる市場調査結果の分析に基づいて、中国人マネージャーが日本人派遣者にその情報をフィードバックする。中国市場に最適な表現については、中国人の視点から広告ビジュアルやレイアウトに関しての意見交換がなされる。聞き取り調査では「TSUBAKI」の事例以外でも広告コピーに関しては現地の意見によって、日本の広告コピー案が修正されたケースが紹介された。

- D氏(上海・営業) -

「中国現地生産品の『ピュア・マイルド』の広告制作は、日本の本社主導で行われました。広告コピー

のコンセプトは『透明感のある肌』というものでしたが、中国から提示されたコピーは、『白く輝く肌』というものでした。日本語の『透明感』という言葉にこだわる本社と反対する中国現地サイドの調整は、非常に難航しました。微妙なニュアンスの問題なのですが、議論をつくして最終的には『白く輝く肌』ということになりました。

中国市場においては、消費者の認知を得るためには、広告コピーや商品のネーミングが重要な意味をもつ。そのためには、現地の知識を取り入れる「適応」が重要であり、それに対して本社は柔軟に対応せねばならない。表3は本事例で示された広告会社の3つのタイプの知識が移転プロセスにおいて、「適用」と「適応」のどちらの移転がなされたかを示している。

表3：「TSUBAKI」の事例における広告会社の移転知識と移転方法

広告会社の移転知識の種類	「TSUBAKI」の事例における移転された知識	知識の類別	移転方法
(1) クライアント企業に関する知識	クライアント企業の行動規範、「資生堂らしさ」や「おもてなしの心」についての知識	暗黙知	●適用(そのまま移転)
(2) 広告戦略に関する知識	国内市場の商品開発の知識(開発コンセプト・成分情報)	形式知	●適用(そのまま移転)
	マスコミュニケーション戦略(雑誌広告および編集タイアップ・デビューイベント)	形式知	■適応(現地にあわせて修正)
	接点拡大プロモーション戦略(屋外ビジョン・ビルボード・交通媒体・WEBサイト)	形式知	■適応(現地にあわせて修正)
	国内の市場導入戦略(想定ユーザーイメージ・市場調査の手法・販売戦略など)	形式知	■適応(現地にあわせて修正)
(3) 広告施策に関する知識	6人のトップ女優を起用した広告ビジュアルのデザイン	形式知	●適用(そのまま移転)
	広告コピーの共感促進型の社会的メッセージ(広告コンセプト)	暗黙知	■適応(現地にあわせて修正)
	広告コピー「日本の女性は美しい」	形式知	■適応(現地にあわせて修正)
	メディアプラン(媒体計画)に関する知識	形式知	■適応(現地にあわせて修正)
	イベントプラン(転倒体感促進イベント・街頭サンプリング)	形式知	■適応(現地にあわせて修正)

注：●適用(そのまま移転) ■(現地にあわせて修正)

出所：筆者作成。

表3から本事例の知識移転は「適応」される知識が大部分を占めることがわかる。ただし、あくまで日本からの知識を主体として、それを現地で修正する意味での「適応」にとどまっている。そこでは、川端(2006)が小売業の知識移転研究で示したような本国と進出先国間で知識提供と知識獲得を繰り返す「知識開発型」のレベルまでは至っていない。しかしながら、双方向型のコミュニケーションによる日本からの知識を修正する「適応」は将来的には現地知識を主体とした「知識開発型」へ進化していく可能性をもっていると考える。

## V 結びにかえて

### 1. まとめと意義

本稿では、具体的な日系広告会社の知識移転の事例を次の2つの視点から分析した。第一に、移転される知識がどのような特性をもっているか、第二に、知識がどのようなプロセスで移転されるのかを明らかにすることである。それらを明らかにすることにより、日系広告会社が本社と海外拠点の知

知識移転プロセスをどのように構築していくべきかというインプリケーションを導出することができた。

本稿の学術的な意義として以下の点をあげる。これまでも海外市場での知識移転に関しては、製造業の技術移転を中心に数多くの研究がなされてきた。近年ではサービス業に関しても、小売業態の国際移転を中心とする知識移転の研究が多くみられる。しかしながら、広告会社のような専門サービス業についての知識移転を対象にした研究は極めて少ない。本稿の貢献は、知識移転に関する理論的枠組みを援用し、中国市場での広告会社の事例を通して、専門的サービス業における知識移転プロセスの動態的展開を浮き彫りにした点である。また、参与観察的にオペレーションの事例を取り上げ、関係者に聞き取り調査をおこない広告会社による知識移転プロセスの特性を明らかにした点である。

次に、実務への意義として、まず日系広告会社が海外事業を拡大するうえで国際競争力を向上させるために情報や知識といった無形資産の国際移転をどのようなプロセスで展開しているのかを明らかにすることができた点が挙げられる。そして、日本人派遣者と中国人マネジャーの役割の重要性を明らかにした点である。日系広告会社の地道なグローバル化戦略には、経営資源である「知識」と「人」を効果的に一体化してマネジメントするような知識移転プロセスの構築が求められる。移転プロセスの「適用」または「適応」に関しては日本人派遣者と現地人マネジャーが、知識の強化および統合に関しては現地人マネジャーが中心的な役割を担う。日系広告会社のみならず専門的サービス業の知識移転プロセスは、このような人的資源管理の問題と併せて留意すべき課題である。

## 2. 将来研究への課題

今後の研究上の課題としては、単一の事例研究の限界を克服することである。中国の拠点以外の、また ADK 以外の広告会社や他の専門的サービス業についても事例研究を積み重ねることが必要である。また、移転される知識の特性と移転プロセスの関係についても、さらに精緻化しなければならない。広告会社のグローバル化戦略に関しては、現地発の知識による「知識開発型」の双方向の知識移転プロセスに焦点をあてた組織的な知識創造を視野にいれて研究を深めたい。国境を越える広告会社の知識移転をさらに理論的・実証的に掘り下げて、日系広告会社のグローバル化戦略へのさらなるインプリケーションを導出したい。

## 参考文献

安保哲夫編著 (1994) 『日本的経営・生産システムとアメリカ』 ミネルヴァ書房。

安保哲夫・板垣博・上山邦雄・河村哲二・公文溥 (1991) 『アメリカに生きる日本の生産システム』 東洋経済新報社。

Argote, L. and Ingram, P. and Levin, J. M. and Moreland, R.L. (2000), "Knowledge Transfer in Organizations :Learning from the Experience of Others", *Organizational Behavior and Human*

*Decision Processes*, Volume 82, Issue 1, May, pp. 1-8.

- アサツー デイ・ケイ 社史編纂委員会 (2007) 『ADK 50年史』 株式会社アサツー デイ・ケイ発行。
- Chini, T. C. (2004), *Effective knowledge Transfer in Multinational Corporations*, Palgrave Macmillan, New York.
- Davenport, T. H. and Prusak, L. (1998), *Working Knowledge*, Harvard Business School Press Boston, 梅本勝博訳 (2000) 『ワーキング・ナレッジ』 生産性出版。
- Davenport, T. H. and De Long, D. W. and Beers, M. C. (1998), "Successful Knowledge Management Projects", *Sloan management Review*, Winter, p. p. 43-57.
- Dixon, N. M. (2000), *Common Knowledge :How Companies Thrive by Sharing What They Know*, Harvard Business School Press, Boston, 梅本勝博、遠藤温、末永聡訳 (2003) 『ナレッジ・マネジメント5つの方法-課題解決のための「知」の共有』 生産性出版。
- Erramilli, M. K. and Rao, C. P. (1990), "Choice of Foreign Market Entry Modes by Service Firms," *Management International Review*, Vol. 30, pp. 130-150.
- Hansen, T. M. (1999), "The Search-Transfer Problem :The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge across Organization Subunits", *Administrative Science Quarterly*, March, 44, p. p. 82-111.
- 石井淳蔵 (2009) 『ビジネス・インサイト-創造の知とは何か』 岩波新書。
- 今井雅和 (2010) 「広告会社のアジア戦略と知識移転」『産業研究』、高崎経済大学附属産業研究所、45 (2) (通号73)、29-33ページ。
- 萩燕書 (1999) 『中国の経済発展と日本の生産システム-テレビ産業における技術移転と形成』 ミネルヴァ書房。
- 金井嘉広・楠見孝編 (2012) 『実践知-エキスパートの知性』 有斐閣。
- 川端庸子 (2006) 「小売業における知識移転プロセス」『阪南論集社会科学編』、29-39ページ。
- Kogut, B. and Zander, U. (1992), "Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities and the Replication of Technology", *Organization Science*, Vol. 3, No. 3 ,August, pp. 383-397.
- 楠見孝 (1999) 「中間管理職のスキル、知識とその学習」『日本労働雑誌 (日本労働研究機構)』 474号、39-49ページ。
- 楠見孝 (2001) 「中間管理職における経験からの学習能力を支える態度の構造」『ホワイトカラーの管理技能を探る (その2)』 日本労働研究機構資料シリーズ、110号、15-28ページ。
- 楠見孝 (2009a) 「暗黙知-経験による知恵とは何か」小口孝司・楠見孝・今井芳明編『仕事のスキル-自分を活かし、職場をかえる』 北大路書房、6-20ページ。
- 黄リン (2003) 『新興市場戦略論-グローバルネットワークとマーケティングイノベーション-』 千倉書房。
- 三木佳光 (2008) 「“その企業らしさ” の経営とは-企業DNA (遺伝子)」『文教大学国際学部紀要』 第18巻2号、1-22ページ。

- Nonaka, I. (1994), "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation", *Organization Science*, Vol. 5, No. 1, February, pp. 14-37.
- 野中郁次郎・紺野登(1999)『知識経営のすすめ-ナレッジ マネジメントとその時代』ちくま新書。
- Polanyi, M. (1974), *Personal Knowledge : Towards a Post-Critical Philosophy*, The University of Chicago Press, 長尾史郎訳 (1985)『個人的知識-脱批判哲学を目指して』生産性出版。
- Polanyi, M. (1983), *The Tacit Dimension*, Peter Smith, Gloucester, MA, 高橋勇夫訳 (2003)『暗黙知の次元』筑摩書店。
- Szulanski, G. (2000), "The process of Knowledge transfer: A diachronic Analysis of Stickiness", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 82, No. 1, May, pp. 9-27.
- Sveiby, K. E. (2001), "A knowledge-based theory of the firm to guide in strategy formation", *Journal of Intellectual Capital*, pp. 344-357.
- Weinstein, A. K. (1977), "Foreign Investments by Service Firms: The Case of Multinational Advertising Agencies", *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, No. 1 (Spring-Summer), pp. 83-91.
- 安富歩 (2010)『経済学への船出-創発の海へ』NTT 出版。
- 矢作敏行 (2003)『小売国際化プロセス-理論とケースで考える』有斐閣。
- 矢作敏行 (2006)「ウォルマート-西友の知識移転プロセス」『経営志林』、第43巻2号、49-72ページ。
- 吉原英樹 (2008)『国際経営論への招待』有斐閣。Zenith Media Fact 2011, Advertising Expenditure.

## その他

- アサツー ディ・ケイ ホームページ、『決算短信』平成24年12月期、<http://www.ADK.jp>、2013年7月23日アクセス。
- 電通ホームページ、『決算短信』平成25年3月期 <http://www.dentsu.co.jp>、2013年8月4日アクセス。
- 『日本経済新聞』2012年5月31日付け朝刊、「広告大手、アジア開拓」。
- 『日本経済新聞』2012年7月13日付け朝刊、「顧客のグローバル化追う」。
- 博報堂ホームページ「決算短信」平成25年3月期、<http://www.hakuhodody-holdings.co.jp>、2013年8月19日アクセス。
- 日本ビューレット・パカード株式会社ホームページ、<http://h50146.www5.hp.com/info/hr/basic.html>、2013年8月14日アクセス。
- Zenith Optimedia ホームページ、<http://www.zenithoptimedia.com/wp-content/uploads/2012/02/Adspend-forecasts-December-2011.pdf/>、2013年8月21日アクセス。