

strategy&

未来のマーケティング・
エージェンシー

&

次世代の
組織運営モデル





小規模なマーケティング・エージェンシーの買収が数十年にわたってクリエイティブ／ブランディング・サービス、デジタル、メディア・プランニング／バイイング、パブリック・リレーションズ、マーケットリサーチといったさまざまな専門分野で行われた結果、少数のグローバルなマーケティング・エージェンシーが、業界を支配するようになった。これらの子会社となったエージェンシー群は、親会社に対して財務上の責任を負うが、それ以外は独立した経営を行っており、姉妹関係にあるエージェンシーと直接競合することも多い。しかし、このモデルは崩壊しつつある。技術革新や消費者習慣の進化、コスト圧力を契機として、クライアントが、機能やエージェンシーを横断して仕事を行う、統合された最善のチームを追求する傾向が強まっているからである。

マーケティングの巨大企業は、クライアントや外部市場からの圧力に応じて、オペレーションを統合し始めている。しかし、彼らの進化の速度は十分ではない。組織構造の抜本的な見直しが必要なのであり、バックオフィス、ミドルオフィス、フロントオフィスのケイパビリティを横断して、これまでよりもはるかに統合し、日々の戦略的オペレーションにおいてより積極的な役割を果たすことが求められているのである。本稿で私たちは、起こりうる4つの次世代の組織運営モデルの長所と短所を詳述し、最も適切なモデルの決定に関する指針を提供する。必要となる変革は破壊的なものになると予想されるが、その過程で直面するリスクや課題の一つ一つに、機会や競争優位性の可能性が潜んでいる。

混乱の真っ只中で

グローバルなマーケティング・エージェンシーは、共通する一つの組織運営モデルに向かって抜本的な進化を遂げてきた。各々が小規模なエージェンシーを買収するというロールアップ戦略を数十年にわたって展開しながら成長してきた結果、一握りの巨大な持株会社が業界を支配するようになった。4大企業に名を連ねるのは、WPP、パブリシス、オムニコムグループ、IPGである。いずれも、傘下のエージェンシーを機能(discipline)別に、クリエイティブ／ブランディング・サービス、デジタル、メディア・プランニング／バイイング、パブリック・リレーションズ、マーケット・リサーチという5つのカテゴリーに分類している。また、いずれも歴史的に傘下エージェンシー群を財務的に管理してきたが、それ以外で干渉することはほとんどなく、エージェンシーは独立してサービスを市場に提供することができた。その結果、著しく複雑な組織運営構造が確立した。マーケティングの巨大企業の中には、数十の子会社部門および数百もの個別ブランドを冠したエージェンシーを擁しているものもある。

こうした複雑性を孕みつつも、この組織運営モデルは、これらの企業やそのクライアントに非常によく貢献してきた。

ところが、今日のような混乱の時代において、このモデルではもはや成功はおろか、生き残ることもできない。親会社のエージェンシーをより良好な戦略的ポジションに位置付けるために、組織の枠を見直したり、機能を合理化したりするだけでは不十分である。クライアントに対してこれまで以上に貢献するために、組織運営の構造を抜本的に見直さなければならないのである。

必要なのは、現状よりも格段に統合された組織運営モデルの構築である。この新しいモデルでは、グローバルなマーケティングの親会社が今よりもはるかに積極的かつ戦略的な役割を果たし、エージェンシーのすべての機能、すなわち、バックオフィス、ミドルオフィス、顧客対応のすべての行動を管理することになる。

グローバルなマーケティング・エージェンシーは今、現行モデルを時代遅れにしつつある業界トレンドに対応すべく、方向転換を図らなければならない。外部市場の変化によって課される圧力と広告主の需要の変化によって課される圧力が相まって、エージェンシーは、混乱の真っ只中に置かれているのである(図表1参照)。

おそらく、最も問題となるのは、クライアントのニーズや期待が急速に変化しているという単純な事実だろう。顧客リーチに活用すべきプラットフォームやチャンネルが複雑さを増しているため、ブランド責任者が、統合されたエンドツーエンドのオムニチャンネル・カスタマー・エクスペリエンスをデザインできるエージェンシー・パートナーを早急に必要としている。

同時に、CxO(最高責任者)レベルの経営陣に課題や責任が集約していることから、クライアントは、幅広くさまざまな内部の問題に対応できる最良の人材を配置できるマーケティング・パートナーを求めている。また、クライアントの幹部が重視しているのは、自社のブランディングやマーケティング、コミュニケーション、情報・データ戦略、マネジメント、デリバリーを含む、幅広く多様なカスタマー・インタラクションである。

当然のことながら、マーケティング担当の上級役員には、コストをコントロールし、マーケティング投資の利益率を最大にしなければならないという強力な圧力もかかっていることから、ベンダーとの関係の整理統合を迫られている。「ワーキング」支出(例えば、市場での広告に使われる費用)の「ノンワーキング」支出(エージェンシーの人件費)に対する比率を精査する傾向は強まっている。良くも

図表1：混乱の真っ只中にあるエージェンシー



出所：Strategy&分析

悪くも、複数のエージェンシーに複数の機能を対応させている現行モデルでは、多くの冗長性や効率阻害要因があるとクライアントは見ている。プロクター・アンド・ギャンブルのチーフ・ブランド・オフィサーであるマーク・プリチャード氏は、2016年にアドエイジが主催したカンファレンスで、エージェンシーを前に次のように述べた。「みなさんが抱える複雑性が、私たちの問題になることがあってはなりません。そこで、私たちとしては、みなさんがその複雑性を解消してくれることを希望します」。現行モデルでは、複雑性の解消を効果的・効率的に実現することはできない。

とは言うものの、クライアント側で起こるこうした展開はすべてグローバルなマーケティング企業が直面する社内的な課題を映し出したものであり、既存モデルの凋落を加速させている。例えば、マーケティング・プラットフォームやチャンネルの拡大と細分化のために、統合されたカスタマー・エクスペリエンスを創造できる最良のチームへの需要が高まっている。傘下の姉妹企業の目標とは無関係に運営されているグループ内の専門特化ブランドに、優秀な人材をとどめておくことはもはや不可能である。

その一方で、このようなサイロ型のエージェンシーはクライアント獲得をめぐる、グループ内の企業同士で競争を起している。同じ RFP(提案依頼書)に対応し、ケイパビリティを重複して保持し、ビジネスを「勝ち取る」ために互いに入札価格を下げ合っているのである。また、クライアントは「コストプラス方式」による価格設定モデルを課して、こうした状況をうまく利用しており、結果的に、特に労働集約性が高いクリエイティブ・サービスのビジネスにマージン低下の圧力が発生している。

新しいケイパビリティを構築する必要性が高まっていることも、ビジネスモデルの変換を促しているもう1つの内部要因である。ビッグデータの体系的利用といった戦略の実行や、バーチャル・リアリティのような革新的技術の活用には、個別のエージェンシー・レベルではなく、エージェンシー横断的な規模での投資が必要となる。

また、現在の環境下の大半の企業に言えることだが、着実かつ堅調な利益成長を期待する投資家からの強い圧力により、業務見直しの動きが加速している。かつては、エージェンシー間の競争によって、最高にクリエイティブなアイデアが生まれると考えられていた。しかし、現在のエージェンシーは、フェイスブックやアドビといったテクノロジー・プラットフォーム、出版社の社内コンテンツ・スタジオなど、隣接業界からの競争に直面している。こうした中で、未だ姉妹エージェンシーをかわすためにエネルギーを消費しているという状況にあるなら、コスト管理と利益成長の両方を実現しなければならないという流れにおいて、そのエネルギーが上手く活用されていないことは明らかである。

現在起きている進化

すべてのグローバルなマーケティング・エージェンシーは、前述のような課題に応えるため、自社の組織運営モデルを進化させ始めなければならないことは間違いない。フロントオフィス、ミドルオフィス、バックオフィスの取り組みの多種多様な組み合わせが必要であるものの、各々の変革の段階は異なっている。

概して、バックオフィスの機能は容易に変革できるものが多く、そのため進捗も最も進んでいる。いくつかのケイパビリティが既に集約されてシェアード・サービス・センターになっているという観点において、一般にITおよび財務が先行し、場合によっては資金、税務、法務、不動産といった機能がそれに続く。人事については、クリエイティブな人材がエージェンシー間の差別化を図る重点とみなされているため、集約化はあまり進んでいない。こうした変革は、今後も加速していくだろう。つまり、集約化されたバックオフィスのケイパビリティが近い将来、グローバルなマーケティング企業にとっての「テーブルステークス(ゲームに参加するための最低限必要な条件)」となり、比較的簡単にコストを節約し、クライアントに効率性を実証する方法とみなされるようになる。

いわゆるミドルオフィスとしてのプロダクション、買付、提携、データ・マネジメント、分析といった機能を集約する新たな取り組みも業界全体で進んでいる。しかし、その進捗は概してそれほど早くない。最も進んでいるのはプロダクション部門であり、その理由は一貫性のあるピッチや統一感のある「ストーリーテリング」をサポートする上で、エージェンシー同士が協力し合う役割を担っているためである。例えば、オムニコムの場合、2015年9月に複数のスタジオ制作部門をEG+Worldwideと呼ばれる単体の法人格に統合し、ハブ・アンド・スポーク方式を利用して、以前は独立したクリエイティブ・エージェンシーが行っていたサービスを提供していくと発表した。

一方で、フロントオフィスと市場開拓(go-to-market)ケイパビリティを一体化する取り組みについては暫定的、特例的、あるいは実験的なものにとどまっている。エージェンシーが一部のサービスを一元化する可能性はあるものの、一般に、クリエイティブ・サービスやアカウント・プランニングといった看板業務が、最上位の顧客以外において、エージェンシー間で共有されることはない。最上位の顧客の場合は、業務横断的なグローバル・アカウント体制が親会社レベルにおいて手作業で構築され、エージェンシー・チームを「水平的に」横断する協力・協調体制をサポートする。例えば、パブリシスでは、最上位クライアント向けのエージェンシー横断的な展開を監督するために、最高顧客責任者(Chief Client Officers)を置いている。

とはいうものの、見直しや協力、親会社レベルのマネジメントの強化の取り組みが行われているにもかかわらず、根深く残る問題があるために、急速で意欲的な変革は実現が困難である。エージェンシー間の協力体制を強化する新たな動きとは相容れない、エージェンシー同士の熾烈な競争が未だに強く残っていることが、こうした障害のおそらく最も根源的な要因だろう。さらに、インセンティブ・システムや企業構造が、そうした対立を回避するどころか助長し続けている。エージェンシーが個々に損益を管理して責任を負っており、すべてのスタッフが今なお個々のエージェンシーのローカル・オフィスに直属し、協力に対する体系的な見返りはない。エージェンシー横断的な最高顧客責任者がクライアントの成功に対してある程度の見返りを得られたとしても、その責任の帰属先は未だに(少なくとも点線の指揮系統下にある)個別エージェンシーである。このような状況を再編が進んでいる他業界の組織運営および報酬体制と比較すれば、問題の根深さを理解することができるだろう。

例えばPwCでは、上位100名のグローバル・アカウント・マネージャーの人事評価は少人数のパートナーで行っている。

親会社レベルでの統合が進められているケースの大半で、新たなモデルは既存のエージェンシー・モデルに上置きされただけの状態にある。その結果、組織構造が本来の効果を発揮できず、再編されたビジネス・ユニットのマネージャーは十分な責任と権限を持つことができていない。

業界の巨大企業が、新たな環境に適応するのに十分に意欲的かつ迅速に動いていないことは明白である。これらの企業は、基盤となっているエージェンシーのブランドを守るために自社の文化的傾向を払拭せず、もしくは、エージェンシーを解体して機能別のビジネス・ユニットに再編することに対する不安を克服しなかったのである。その結果、バックオフィスとミドルオフィスの機能を共有するものの、あふれるほどのサブブランドを保持したままで市場を開拓しようとしてクライアントを混乱させ続けている。

近い将来に起こる革命

今後の道筋は明らかである。統合がはるかに進んだビジネス・組織運営モデルの急速な発展が見込まれ、その中で、グローバルなマーケティング・エージェンシーは単なる持株会社ではなく、今よりも格段に積極的で戦略的な役割、すなわち、真の親会社としての役割を果たすようになる。

この大きな目的を達成するための手段は、当然のことながら多様にある。どの選択肢が最適であるかは、親会社の進化の現状や戦略的方向性、顧客ベースの構成、変革への意気込みによって異なる。

私たちは以下において、バックオフィスからフロントオフィスに至るまでの活動ごとに、可能性のある選択肢を分類して紹介する。

バックオフィス

バックオフィスの機能は迅速な変革が可能である。なぜなら、これらの機能の変革は戦略的というより戦術的なものであり、また、前述のように、長期的にはテーブルステークス(ゲームに参加するための支出であり、差別化にはつながらない)と言えるものだからである。私たちは、グローバルなマーケティング企業は既にこの道を歩み始めていると認識しているが、規模の経済のためにできることはまだ多くあり、統合についても、さらに急速な実現が必要と考える。

事務処理的なバックオフィスの活動は、最も容易に統合可能であり、移行がまだならば、大部分をグローバル・シェアード・サービスの組織に移行させなければならない。その活動には、買掛金・売掛金処理などの財務機能、給与計算およびその他の人事事務、調達、非戦略的ITサービスが含まれる。私たちはエージェンシーに対し、各国の市場でエージェンシーの業務を行うために、地域や国ごとにある拠点を維持しつつ、可能な限りオフショアリング(業務の海外移転)の機会を利用して効率化を図るよう推奨している。

事務処理以外のさまざまなバックオフィスの活動および機能は、性質上、多少戦略的であるが、親会社レベルに引き上げてマネジメントすべきである。このカテゴリーでおそらく最も重要な全社的アプローチが求められているのは、タレント・マネジメントだろう。エージェンシーを横断的に統合したタレント・マネジメントおよび後継者計画が欠如しているということは、今いるエージェンシーの幹部たちが、他業界の巨大グローバル企業ならば得られているはずの機会や支援を獲得できていないことを意味している。エージェンシーの離職率の高さと、広告業界の食物連鎖の上位に陣取ろうとしているテクノロジー企業に優秀な人材を奪われていることを考えれば、優秀な人材に対する最高レベルのアプローチをとって、この重要課題を解決すべきである。また、このカテゴリーに含まれる他のバックオフィス機能とは、資金管理、税務、法務、ガバナンスなどの戦略的ケイパビリティである。

ミドルオフィス

バックオフィス変革の次の段階は、クライアントには直接対応しないものの、フロントオフィスの機能を直接サポートし、性質上、戦略性の高いミドルオフィスのケイパビリティ改善である。これらのケイパビリティについては、親会社レベルまで引き上げるべき、もしくは、傘下のエージェンシーかビジネス・ユニットにセンター・オブ・エクセレンス(COE)として集約して他のエージェンシーに機能提供

させるべきである。

このカテゴリで、最も喫緊の課題はプロダクション・サービスだろう。なぜならプロダクション・サービスは、多種多様な市場のダイナミクスが衝突するポイントに位置しており、特に、メディアやプラットフォームを横断するコンテンツがより多く必要とされ、しかも追加予算もないことが多いからである。結果的に、クライアントはコストの透明化や生産のサプライチェーンおよびベンダー関係の見える化、また、クライアントの予算を慎重に守っていることの実証をより求めてきている。このためにエージェンシーのプロダクション・サービスを統合し、実証可能なプロダクション業務の効率化につながるベストプラクティスとして、価格の正常化、プロジェクトの一括化、人材リソース・マネジメント、旅費や機材購入費などの数量割引、クライアントへの報告・分析の一貫性を実現することが必要となっている。

その他共有されるべきミドルオフィス機能の重要なケイパビリティには、データ・マネジメントとプライベートがあるが、これらは両方とも、データ主導のマーケティングにとって重要なケイパビリティである。

フロントオフィス、市場開拓ケイパビリティと、ビジネス・ユニットの基本構造

バックオフィスやミドルオフィス機能だけでなく、クライアントに直接対応するサービスも同様の集約化に向かうということに対して疑問があるならば、以下の逸話がそれを一掃してくれるだろう。

ある大手グローバル消費財メーカーのクライアント向けの重要なプレゼンテーションのために、グローバルなマーケティング企業の1つが、そのエージェンシー・ネットワーク全体からオールスターを集めて機能横断的(multidisciplinary)なチームを最近結成した。これは、集められた人材の能力でクライアントを驚嘆させるとともに、統合されたベストインクラスなエージェンシー横断型のチームをクライアントのために結成できることを証明する取り組みであった。

ところが、この取り組みは逆効果だった。このエージェンシー横断チームのメンバーがミーティングの前に互いに自己紹介をしていたところ、クライアントの幹部と自社傘下エージェンシーの担当を見分けられなかったことに、クライアントが気付いてしまったのである。翌日、クライアントとのプロジェクトは正式に中止された。

教訓:既存の組織運営モデルの上に接ぎ木したかのような、その場しのぎのタスクフォースのごとく表面的な対応は機能しない。一方、マーケティングの巨大企業を戦略的により良いポジションに位置付ける有意義な変革とは、単に機能をくくり直すのではなく、クライアントへの貢献度を高めるために組織構造や運営構造を抜本的に見直すことが必要となる。このことを抜きにして、既存のエージェンシーのブランドを用いるべきではなく、新たなビジネス・ユニットを形成する必要がある。

次世代の組織運営モデル

何が最適な選択かは、いくつかの要因と環境によって異なるため、どのように選択肢を整理するかについて以下に説明する。まず、こうした変革に対してとりうるパラダイムの全体像について、現状に近いものを始点に、統合・構造変革といったレベルの高いものへと順に見ていこう(図表2参照)。

1. 現状維持(個別のブランド)

エージェンシー・ブランドの再編統合が短期的には現実的ではない場合もあると私たちは認識している。数十年という年月を経てブランド・エクイティが構築されてきたこと、また、今なお顧客ロイヤリティや相応のマージンを得ている場合もあることを考慮すると、すべてのケースで再編統合を要求すべきとは限らない。そこで、組織運営モデルの可能性の一つとして、クライアントと直接対応する活動ではエージェンシーの構造を維持し、バックオフィスとミドルオフィスの機能については、前述のように全面的な変革を行うという形がありうる。

2. 機能主導のビジネス・ユニット

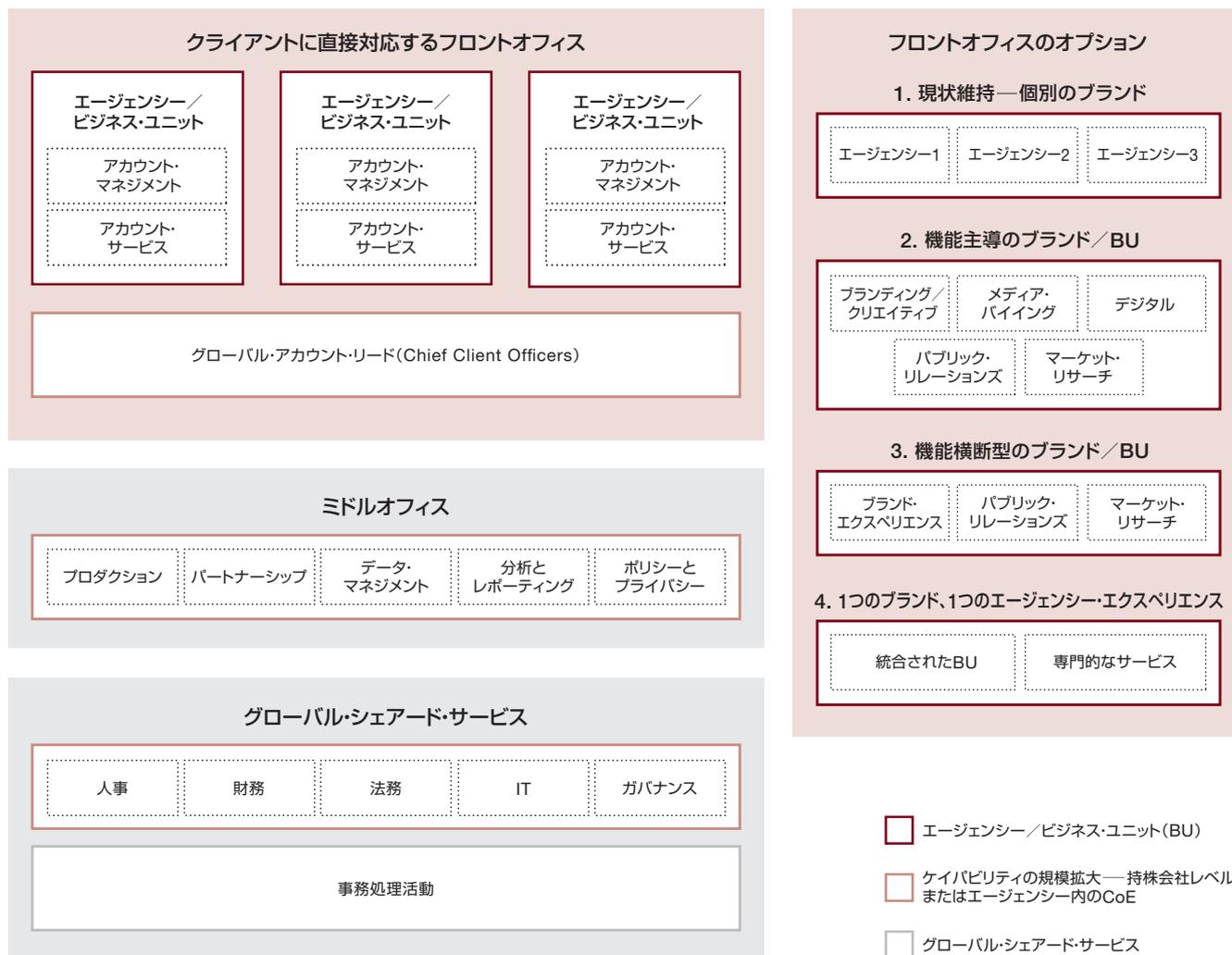
このモデルでは、ブランドベースの構造から、機能(discipline)ベースのカテゴリーまたは「アーキタイプ(architypes)」に沿った構造に移行する。収まりの良い5種類のアーキタイプとは、ブランディングおよびクリエイティブ・サービス、メディア・バイイング、デジタル、パブリック・リレーションズ、マーケット・リサーチとなる。例えば、あるネットワーク内にいくつかのブランディング／クリエイティブ・エージェンシーが存在し、その一つ一つが実質的に小さな持株会社のような役割を果たしている場合、1つのブランディング／クリエイティブ・ビジネス・ユニットに再編され、旧ブランドを超えた新たな名称、すなわち、親会社のブランドか、最強で最も価値がある傘下エージェンシーのブランドのいずれかを基にした名称が与えられる。こうした方針に沿ってリブランドするには、当然のことながら、周到的な移行プロセスが必要になるのだが、そのプロセスについては後述する。

3. 機能横断型のビジネス・ユニット

このモデルも傘下エージェンシーのブランドではなく、機能またはアーキタイプに沿って再編されるが、ブランディング／クリエイティブ、メディア・バイイング、デジタルを「ブランド・エクスペリエンス」と呼ばれるような単一のビジネス・ユニットに組み入れることにより、統合がさらに進んだ機能横断(interdisciplinary)の構造となる。パブリック・リレーションズとリサーチについては、別々のアーキタイプ・ユニットとして残ることになる。

このモデルの背景には2つの合理的根拠がある。第一に、デジタル・メディアが、すべてのマーケティング・キャンペーンにとってますます欠かせないものとなってきていることから、デジタル・ユニットとブランディング・ユニットを個別に運営することにほとんど意味がなくなっていることが挙げられる。また、マーケターが声高に要求している、統合されたカスタマー・エクスペリエンスをデザインするケイパビリティは、通常ユーザー・エクスペリエンスやユーザー・インターフェースの観点から物事を

図表2：次世代エージェンシーの組織運営モデル



出所：Strategy&分析

考えているデジタル・エージェンシーが最も強いことが多い。これとは対照的に、旧来型ブランディング・エージェンシーは、今でも30秒コマーシャルの観点から思考していることが多い。

二つ目の大きな合理的根拠は、近年、グローバルなマーケティング企業の利益の最大の牽引役となっているのがメディア・バイイング・エージェンシーであるという事実である。その理由は、広告支出がテレビからオンラインに移行するに伴い、メディア・バイイング・エージェンシーが広告支出の増加全体に関わるようになったことである。旧来型ブランディング／クリエイティブ・エージェンシーは、そのビジネスが「ワーキング」（効果のある）メディアには分類されておらず、また、コストプラス方式による価格設定のために、そのビジネスモデルが制約されていることから、こうした支出増加の蚊帳の外に置かれることが多い。その結果、ブランド・エージェンシーはメディア・エージェンシーのクライアントを追いかけ、その過程で、メディア・マネジメントのケイパビリティを提供する傾向が強まっている。ただし逆のことも起きていて、メディア・エージェンシーが独自のクリエイティブなオファリングを自社のピッチに追加する現象もみられる。姉妹関係にある傘下エージェンシー間のような競争は、2つの機能の集約が不可避であり、それによって問題を能動的に解決できることを訴えるものとなっている。

パブリック・リレーションズ・エージェンシーは、統合されたマーケティング・オファリングの一翼を担っているが、PRにおける危機管理に焦点を当てる傾向があり、このことが独自のケイパビリティ・セットとなっている。一方、リサーチ会社は、利益相反を疑われることなく公平な顧客リサーチを提供できる「中立な」会社とみなされることから恩恵を受けている。従って、これらの機能を独立のユニットとして残すことには正当な理由がある。

4. 1つのブランド、1つのエージェンシー・エクスペリエンス

ブランディング／クリエイティブ、デジタル、メディア・バイイング、パブリック・リレーションズ、リサーチのエージェンシーを単一の「エクスペリエンス」エージェンシーに融合させる、単一のビジネス・ユニットという概念は、現状と比較すると極端な発想のように思われる。しかし、このモデルは真に統合されたマーケティング・エクスペリエンスを提供するには理想的な構造であり、営業過程での横断的なストーリーテリングを容易にする。さらには、現在の環境下に比べ、そうしたストーリーテリングをより早く、より有機的に具体化できるという明白な利点がある。また、注目すべきは、このような統一されたモデルが、オムニコムのダイバーシファイド・エージェンシー・サービスのよう少数の専門的なエージェンシーを受け入れることができるという点である。

モデルの選択

それでは、4つの組織運営モデルのどれが、どのグローバルなマーケティング・エージェンシーに最も適合するのだろうか。

この質問に簡単に答えることはできないし、「正しい」答えも存在しない。しかしながら、モデル決定のプロセスにおいて、まず、親会社の全体的なビジネスと成長戦略を検討することが必要だ。例えば、将来の成長のために買収が不可欠ならば、ビジネス・ユニット数のより少ないモデルを選択する根拠は十分にある。買収後の統合は極めて重要であり、そのプロセスの手順を確立するには、統合するビジネス・ユニットの数が少ない方が容易だからである。あなたの会社やエージェンシーは、カスタマー・エクスペリエンスのコンサルティングにおけるケイパビリティの開発に取り組んでいるだろうか。そうであれば、分野間の統合を弱めるのではなく、強めることを支持する論拠になりうる。

組織運営モデルの選択における二番目の非常に重要な変数とは、企業の顧客ベースである。ケイパビリティを集約させようという動きの中で、エージェンシーはクライアントの変革に対する要望への対応に後れを取るわけにはいかないのと同様に、クライアントよりも先に進み過ぎることもできない。エージェンシーはクライアントと比較して、自分たちの統合が進み過ぎていないか、あるいは、遅れ過ぎていないかを自問自答する必要がある。実際のところ、エージェンシーによっては、過渡期にある程度の柔軟性を維持することが必要になるだろう。例えば、クライアントが全体論のレベルではエージェンシー・サービスの統合を要求する一方で、各論レベルもしくはローカルレベルではそうしたアプローチに対応できる態勢が整っていない場合は、人材やケイパビリティがサイロ型のままということもありうる。

最後に、新しい組織運営構造を既存の文化に組み込もうとするならば、現実主義的になることも重要である。自社の組織に変革を受け入れる用意がどの程度あるかを判断し、それに応じてアプローチを調整しなければならない。例えば、「守旧派」のシニア・エグゼクティブたちが構造改革に抵抗し、次世代のリーダーたちが変化を受け入れる用意があるというのは、我々のクライアントであるエージェンシーから繰り返し耳にしてきた話である。ここまで論述してきたように、業界全体で積極的な変革が必要とされている。しかし、場合によっては、後継者育成計画と同時進行で組織運営モデルをシフトさせることが、抵抗を最小限に抑える道筋、すなわち最速の道筋となるかもしれない。

リスクを競争優位に転換する

これらの変革は、いずれも当然のことながらリスクを伴う。また、こうしたリスクを言い訳にして変革を先延ばしにする、あるいは完全に回避しようとする否定派も少なくない。しかし、戦略的に着手すれば、潜在的な落とし穴の多くを機会や市場での優位性に変えることができる。以下に提示したのは、潜在的な課題のリストである。その多くは妥当な懸念と言えるものであり、それらをどのように見直せば、長期目標に向けて前進できるようになるかを示している。

課題	症状	解決策
ブランド・エクイティの喪失	数十年にわたって存在感を示してきた歴史のある傘下エージェンシーが突如、市場でのアイデンティティを失う	エージェンシー・ブランドの移行を慎重に図り、全体が各パートの合計よりも大きくなると示すように、「旧ブランドを超える」新ブランドをプロモートする必要がある。既存ブランドについては、市場の混乱を回避するために、サブブランドとしての過渡期を設け、段階的に廃止することも必要。
優秀な人材の離脱	核となるスタッフ、特にミレニアル世代やクリエイティブ人材は、奇抜で起業家精神にあふれたデジタル・エージェンシーに入社したはずが、巨大な「顔の見えない」企業になったと感じれば、離職する可能性がある。	解決法の1つは、一つ屋根の下でも独特の文化を尊重することである。同時に、新たな体系の下では、クリエイティブな機会やキャリアの機会が開かれることを明確に打ち出す。そして過渡期に、若年層にリーダーシップの役割を担わせることで、それを証明する。
敏捷性の欠如	新しいケイパビリティに対して「全社的なソリューション」の完成を待つことを強いられると、個々のエージェンシーが忍耐力を失い、変革に抵抗するようになる。	エージェンシーの1つに、パイロットとしてのケイパビリティを構築させ、徐々に他のエージェンシーにそのケイパビリティを公開していく。加えて、ビジネス・ユニットの数を減らすことは、より迅速な合意形成を意味しており、早期のローンチが可能になる。
利益相反	グローバルなマーケティング企業は、同一業界で競合する複数のクライアントにサービスを提供するため、歴史的に別々の傘下エージェンシーを利用してきた。組織を統合すると、この方法は不可能になる。	組織構造を分けて利益相反に対処する方法は、プロセスや手順によって相反を回避する方法よりも、過剰対応である（PwCは同一業界の複数クライアントのチームの間に、情報障壁を長年設けてきた）。明確な守秘義務の枠組みと情報遮断の手順を整えることによって、クライアントの不安を軽減すべきである。
獲物は自分で獲れという精神の持続	エージェンシーはゼロサムゲームの競争を何十年も展開してきたため、そうした文化が一夜にして消滅することはない。	統合的な業務アプローチを奨励するために損益構造を簡素化して改革する必要がある。集約化による効率改善分は、各自の損益に還元して反映される必要がある。また、損益責任はブランド・レベルからビジネス・ユニット・レベルに移行して簡素化すべきであり、その過渡期には、二重の測定基準を設定しておく。

前述のようなリスクに加えて、もう一つ、避けて通ってきた問題が存在する。すなわち、持株会社の財務的インセンティブの構造である。具体的に言うと、傘下の各エージェンシーは自社の損益に100パーセントの責任を負っている。このため、各子会社のための正しい行動が、グループ全体、さらにはクライアントのための正しい行動の妨げになってしまう可能性がある。これまで論じてきたように、エージェンシーをビジネス・ユニットに統合し、それに沿って損益責任の所在を明確にすれば、この根本的な問題に対処できる。この統合の過程で、個別の部門ごとの統合は進めずにバックオフィスやモデルオフィスの機能を横断する統合を強力に推進するためには、傘下エージェンシーは何をすればよいのだろうか。

新しいケイパビリティの構築にせよコストの合理化にせよ、グループ全体の取り組みはいずれも、傘下エージェンシーが個別に取り組み続けた場合よりも大きな経済的リターンを生み出す必要がある。さらに、得られた財務的な利益は傘下エージェンシーの損益に反映されなければならない。持株会社レベルでとどめておくことはできないのだが、今日ではそのようなケースがあまりにも多い。グループ全体の取り組みに参加したエージェンシーが報いられるメカニズムが設計されるべきだが、他のエージェンシーが得をして自分たちが損をするというのが現状である。一例を挙げれば、非常に低コストの市場で業務を行っているエージェンシーのバックオフィスが、高コストの地域に集約化されるケースがある。最後に、投資回収が明白ではあるものの、損益評価の期間よりも長期にわたる場合、持株会社は損益に対する一種の救済金をエージェンシーに支給して、中期的成長への投資を確保する一方で、グループ全体のパフォーマンスを中央で慎重に管理する必要がある。これらのことは、持株会社による今日の経営方法とは大きく異なるものであるが、最終的に統合をより強化するための非常に重要な前提条件である。

さあ、始めよう

この変革を上手く機能させるには、段階的な移行の手順を示すロードマップを周到に計画することが必要である。この計画ではビジョンとロールアウト・プロセスを、詳細度を上げながら伝えることから始めなければならない。下記の反復アプローチは、業務上の混乱を最小限に抑え、ステークホルダーの連携を確保するものとなる(図表3参照)。

企業は、ビジネスのポートフォリオに対して横断的にトップダウンの評価を遂行し、自社のために長期的な組織運営モデルの戦略を策定する必要がある。そうすることが長期的なビジョンを打ち出し、業務上の混乱を最小限に抑えて変革を実現するウェーブを特定するための鍵となる第一歩である。

私たちは変革実行において、3つのウェーブがありうると考える。

ウェーブ 1: 財務、給与計算およびその他の人事事務、IT、調達といった、高度に事務処理的なバックオフィスのケイパビリティを統合する。

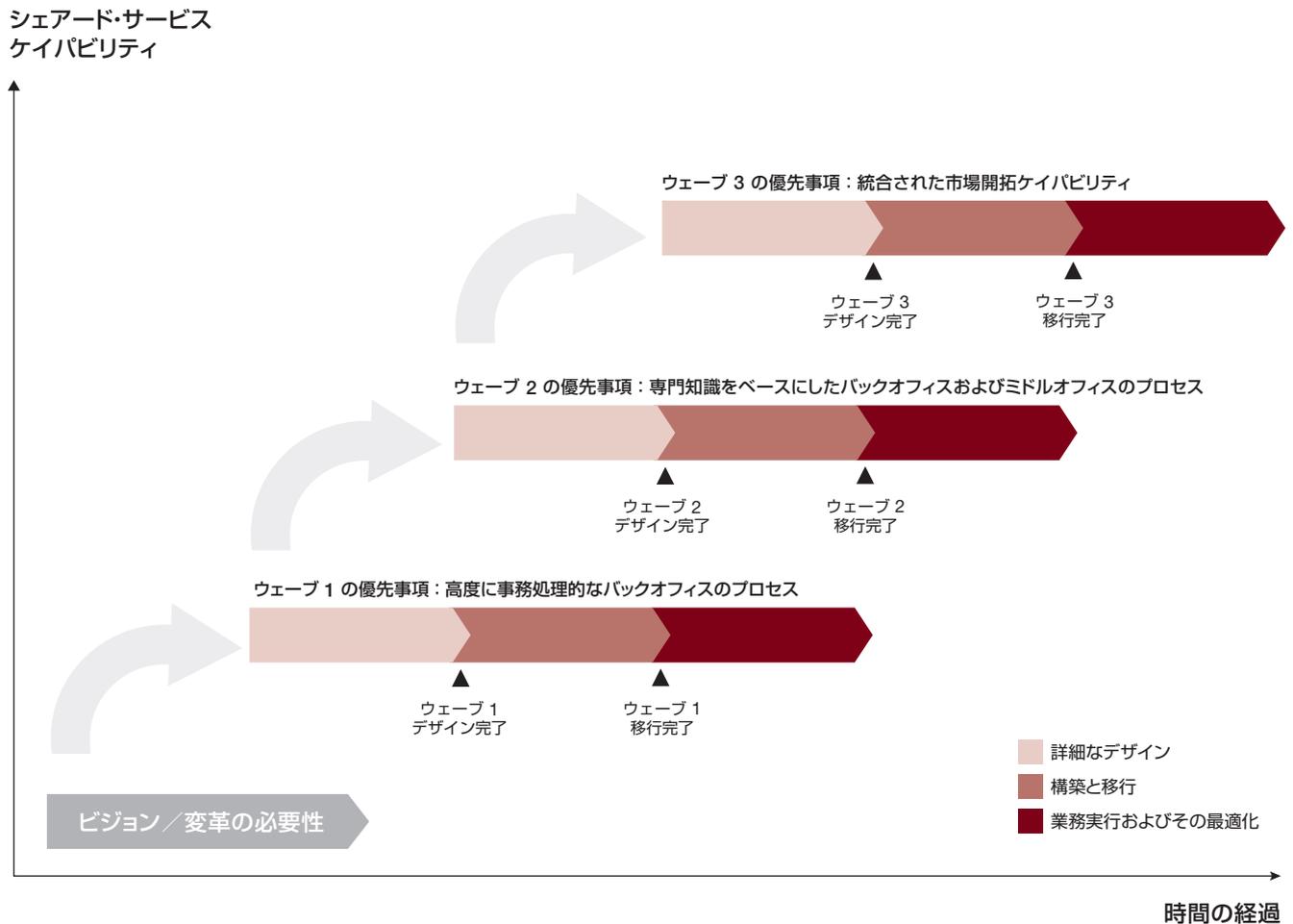
ウェーブ 2: 事務処理以外の専門知識をベースにしたバックオフィスとミドルオフィスの活動、例えば、タレント・マネジメント、データ・マネジメント、プライバシーとポリシー等に取り組む。

ウェーブ 3: ローカルハブまたは国ごと、もしくはエージェンシーごとに、傘下ブランドのビジネス・ユニットへの統合を開始する。

こうした変革は、いずれも簡単ではないだろう。グローバルなマーケティング企業は結局のところ、長年こうしたアイデアの多くに口先だけで同意していたものの、さまざまな理由から、類似する機能を横断してエージェンシーの統一を図るという「有言実行」には至っていない。また、いくつかの個別の例外を除いて、異なる機能のエージェンシーを解体して単一の機能横断的なビジネス・ユニットに集約させるという概念については、ほとんど手つかずの状態である。

確かに、これらの変革に伴うリスクは大きいですが、潜在的な利益もまた大きい。統合は優秀な人材にさらなる成長の可能性を与え、これまで以上に人材の維持・確保を促す。規模の効率性を生み出すのである。また、将来の買収先企業をより円滑に統合できるようになる。複雑性が低減し、市場への対応スピードが増し、インセンティブが整理されるだろう。さらに、おそらく最も重要なこととして、より良い価格設定モデル、より大きなマージン、大幅な利益拡大の機会が生み出されるだろう。

図表3：組織運営モデルの転換アプローチ



出所：Strategy&分析

“Agency of the future: Next-generation operating models for marketing agencies”, by Kristina Bennin and Namit Kapoor, September 27, 2017

著者紹介

クリスティーナ・ベニン

Strategy&ディレクターでニューヨークを拠点とする。PwCグローバルのエンターテインメントとメディア・プラクティスの一員として、メディア、マーケティング・サービス、消費者向けテクノロジー分野のクライアントを中心に、新規事業の構築や成長と利益改善を実現するケイパビリティの変革を支援している。

kristina.bennin@pwc.com

ナミット・カプール

Strategy&のプリンシパルで、シカゴを拠点とする。組織戦略チームの一員。メディア、情報サービス、テクノロジー分野のクライアント向けに最先端の市場開拓ケイパビリティ構築や企業の組織運営モデルの変革に焦点を当てた支援を行っている。米国、欧州、アジア太平洋地域のグローバル企業での経験を有する。

namit.kapoor@pwc.com

本稿では、ニコラ・グレイ(PwC米国)、マシュー・コーヘン(PwC米国)、マーティン・マスク(PwC英国)からも協力を得た。

監訳者紹介

今井 俊哉 (いまい・としや)

PwCコンサルティング副代表執行役で、Strategy&のパートナー。PwC Japanグループのハイテク・通信・メディア・プラクティスのリーダー。全社戦略、営業マーケティング戦略、グローバル戦略、IT戦略等の立案、組織・風土改革、ターンアラウンドの実行支援等を多数手がけてきた。

toshiya.imai@pwc.com

樋崎 充 (といざき・みつる)

PwCコンサルティング、Strategy&のパートナー。IT関連企業、総合電機メーカー、電子部品メーカー、製薬会社に対し、事業戦略、組織戦略、M&A戦略、SCM戦略の立案および実行支援等のプロジェクトを手がけてきた。

mitsuru.toizaki@pwc.com

岸本 義之 (きしもと・よしゆき)

PwCコンサルティング、Strategy&のシニア・エグゼクティブ・アドバイザー。金融・サービス・自動車・消費財・小売などの業界のマーケティング領域のコンサルティングに多く従事してきた。

yoshiyuki.kishimoto@pwc.com

原田 雄輔 (はらだ・ゆうすけ)

PwCコンサルティングのディレクター。ハイテク製造業、メディアや消費財、製薬など幅広い業種の企業に対し、サプライチェーンや購買などの業務改革、またワークスタイル変革などのプロジェクトを数多く手がける。

yusuke.harada@pwc.com

経営課題に関する
ご相談はこちらまで

info.japan@strategyand.jp.pwc.com

問い合わせ先

PwCコンサルティング合同会社 ストラテジーコンサルティング(Strategy&)

〒100-6921

東京都千代田区丸の内 2-6-1 丸の内パークビルディング 21 階

電話：03-6250-1209 Fax：03-6250-1201

担当：須田

<http://www.strategyand.pwc.com/jp>

Strategy&は、実践的な戦略策定を行うグローバルなチームです。

私たちはクライアントと共に困難な問題を解決し、大きな機会を実現するお手伝いをし、本質的な競争優位を獲得することを支援しています。私たちが解決の支援を行う問題とは、複雑で、リスクが高く、ゲームのルールを一変させるような変革を伴うものです。私たちの100年にわたる戦略コンサルティングの経験と、PwCネットワークの持つ比類のない業種別、機能別のケイパビリティとを提供します。

企業戦略の立案や、機能部門や事業部門の改革、重要なケイパビリティ構築など、私たちはクライアントの求める価値を、スピードと自信とインパクトを持って実現することを支援します。

世界158カ国に236,000人以上のスタッフを擁し、高品質な監査、税務、アドバイザリーのサービスを提供しているPwCネットワークの一員です。詳しい情報については、www.strategyand.pwc.comをご覧ください。

www.strategyand.pwc.com