アメリカ広告業の最新事情

コンファレンス2015から4Aトランスフォーメイション

●●コミュニケーション研究所代表 俊

1、はじめに

を聞いた。この中から最新の話題を、 ティン)のコンファレンスに出席し、 本質が議論されている。筆者は、2013年(ニュ ここではアメリカ広告業の、現在の問題点や課題の IOほか)の人々が集まり、3日間にわたり、対談 関連団体のCレベル(CEO、CMO、CTO、C ネットやソーシャルメディア関連企業、その他広告 する年次総会である。全米の広告代理店、メディア Advertising Agencies=4A)が毎年3月に開催 アメリカ広告業協会(American Association of ーオリンズ)、14年(ロサンゼルス)、 プレゼンテーション等、 30以上の講演が行われる。 トランスフォーメイション・コンファレンスは 90以上の講演 15年 (オース いくつかのキ

2、アメリカ広告業協会と 年次総会

(1)アメリカ広告業協会とは

盟する、世界最大の広告業の団体である。加盟会社 半数が独立系の会社である。 加盟会社の約半数は、WPP、インターパブリック、 を持ち、取扱高は全米の総広告費の8%を占める。 だけで全米に1200、米国外に1800の事業所 年を迎える。全米の700社を超える広告会社が加 オムニコムなどのホールディング会社関連、 17年に設立された。2017年には設立100周 アメリカ広告業協会は、第一次世界大戦中の19 残りの

②広告代理店に影響のある情報を収集し、メンバー に周知すること。③広告に影響のある問題に対して、 告主、メディア、公衆に対して知らせていくこと。 目的が記されている。①広告代理店の有用性を、広 1917年に制定された憲章と規約には、 協会の

ーワードと共に報告したい



(むらお 79年横浜国立大学大 外資系大手 2010-11年多摩美術大学ゲス ト講師。日本広告学会、日本広報学

すること。⑦広告の社会的責任に対する認識を広め サービスのレベルをもたらす。 ⑧広告代理店同士が、仲良くすること。それが高 ること。また政府や、愛国的活動に協力すること。 ヤー、消費者、その他関連団体と、良い関係を維持 さを維持すること。⑥広告主、メディア、サプライ 建設的な情報を主張し、正直さ、公平性、 の効率を改良し続けること。⑤広告が知らせるべき 科学的調査や研究を後押しすることによって、広告 その他関連団体と協働すること。 1955年生まれ。 学院経営学研究科修了。 趣味の良 会正会員。

政府、

盟会社の社会貢献活動の支援が記載されている。 ない新たな目的として、社会と経済への貢献と、 ートメント(使命)として、憲章と規約とは重複し また、最新のウェブサイトには、ミッションステ

2「クリエイティビティとコラボレイション」

出したのは、11年のことである。英語のトランスフ 会議にトランスフォーメイションの名称が使われ ティブなど、すべてにアイディアの力が必要だとい アの力。変化に柔軟に対応していく戦略やクリエイ た、新しいさまざまなメディアを駆使するアイディ た。広告ビジネスの中核をなすアイディアの力。ま い」という意味を、この言葉に込めたと述べた。 ニングスピーチで、4Aのナンシー・ヒル代表は、 意味が、この言葉には含まれている。15年のオープ して、広告業界が生き残っていくための会議という も大きなパラダイムシフトが起きた。この激変に対 ェイスブック、ツイッターを生み出し、広告業界に シャルメディアが普及した。グーグル、ヤフー、フ ォーメイションは、「激しく大きな変化」という意 「私たちは、継続的に変化していかなくてはいけな 13-14年のテーマは、「アイディアの効果」だっ アメリカでは日本よりも速く、ウェブやソー

3、アメリカ広告業の課題

1)タレント (優秀な人材

若い優秀な人材の確保に大変苦労している。13年の 広告業の危機意識の表れである。 アの魅力を知らせる講座が、昨年から開かれている。 超すニューヨークの高校生たちに、広告業とメディ 4Aハイスクール・イニシアチブだ。1000人を 広告業はあまり良いイメージを持たれていない。そ 材)を挙げた。第二のキーワードは、「タレント らうために、14年新しいプログラムが開始された。 ンなどに人気を奪われ、広告業の人気はとても低い。 企業や、起業家、医者、ジャーナリスト、カメラマ フー、アマゾンなどのシリコンバレーを中心とした れに加えて、近年はグーグルやフェイスブック、ヤ 4Aの調査でも指摘されたが、一般の人々にとって している最大の課題として、タレント(優秀な人 (優秀な人材)」である。現在アメリカの広告業は、 広告業の魅力を、若い人たちにもう一度知っても ナンシー・ヒル代表は、アメリカの広告業が直面

うメッセージだったといえる。

ン」へとテーマが3年ぶりに新しくなった。広告ビ

15年は、「クリエイティビティとコラボレイショ

2広告業の強みと課題

させ、多くの仕事を作り出している」と述べた。 は企業の成長を促進する仕事であり、 強いブランドを創造する仕事である。また、広告業 答えとして、「広告業は需要を作り出す仕事であり」 は何か?」と会議の冒頭に問いかけた。そしてその 「広告業は何で成立しているのか? 広告業の強み 14年3月、当時の4A会長クリス・ワイルは、 経済を活性化

いる。

ミュニケーションの成否を分けるという強いメッセ 働の成功率が、キャンペーンやマーケティング・コ C(電子商取引)など、あらゆるパートナーとの協 来からのTVや、イベントや、プロモーション、E 働)」である。ウェブや、ソーシャルメディア、従 た。最初のキーワードは、「コラボレイション(協 生み出すには、広告代理店1社だけでは難しくなっ エイティビティが必要であり、それを最も効果的に ジネスの中心には、人の気持ちや行動を動かすクリ

コラボレイションという言葉に込められて

3点を挙げた。 ワイル前会長は、広告業界の課題として、以下の

①広告は、効果があるということを、きちんと認識 してもらうこと

②ブランドを維持管理するという基本に立ち返るこ

③才能ある人材を広告業界に集めて、 集して勝ち抜くこと 彼らの力を結

見られなくなっているのではないかという課題。第 ウェブやモバイルの普及で双方向化する中、 前述のタレント不足の点である。 来の業務が忘れられがちになっていること。第三は で、ブランドを維持管理するという、広告代理店本 大きな課題に対応している。第一は、情報の洪水と 一は、デジタル化とソーシャルメディアの普及など この
3点は、アメリカ広告業界が直面する
3つの

3アメリカ広告業の規模

でこの8割を占めるというのだから、その規模の大 本の広告費の約8倍の規模となる。 ると4055億% (48兆6600億円) となり、 2228億元 (2兆7360億円) である。合計す イベント、PRなどのマーケティング・サービスで 0円で計算)、SP、テレマーケティング、 る。15年の予測として、インターネットを含むメデ Edition"にアメリカ広告業の規模が記載されてい るアドエイジ誌の、"Marketing Fact Pack 2015 ィアで1827億㎡ (21兆9240億円、1㎡12 コンファレンスのメディアスポンサーの1社であ 4Aの加盟会社 D M

きむかれかる

TVはメディア全体の37%を占め672億½(8 兆640億円)、またインターネットはメディア全体の28%を占め516億½(6兆1920億円)で ある。アメリカのインターネット広告費だけで、ほある。アメリカのインターネット広告費だけで、ほお日本の全広告費と同じ金額である。インターネットは、2年続けて18%を超える伸びが見込まれていた。

15年に特徴的だったのは、4Aのメディアリーダーシップ会議の議長ジョン・モンゴメリーがTVの中シップ会議の議長ジョン・モンゴメリーがTVの平均視聴時間は3時間48分であり、到達度、インパーシップ会議の議長ジョン・モンゴメリーがTVの中が、信頼性、ブランド、品質といったメディアリーダーとの強さを維持していると主張した。

4、アメリカメディア業界の課題

(1)メディアの目的とモバイル

なことは、マディソン街とシリコンバレーの協働である。アメリカの広告業を、広告に関わるすべてのある。アメリカの広告業を、広告に関わるすべてのある。アメリカの広告業を、広告に関わるすべてのカーのCEOが特別ゲストとして登壇した。今年やフーのCEOが特別ゲストとして登壇した。今年やフーのCEOが特別ゲストとして登壇した。今年やフーのことのが特別ゲストとして登壇した。今年のスピーカーには、グーグル、フェイスブック、ツイッター、AOL、3大ネットワークのCBS、NBC、大手メディア企業のフォーブス、タイムワーナーなどが含まれている。まさに、ソーシャルメディアやポータルサイト、検索の大手から伝統的なTV局、新聞社、雑誌社まで多彩な人々が、広告の今を語ってくれる。

今年メディアリーダーシップ会議の議長は、モバイルの急速な伸びに言及した。ピューリサーチによると、14年10月時点で、アメリカの成人の64%がスマートフォン(以下スマホ)所有者だ。登壇したモバイルメディア企業の発表では、インターネットに接続する全デバイスに占めるモバイルの比率は、11接続する全デバイスに占めるモバイルの比率は、11接続する全デバイスに占めるモバイルの比率は、11存6・8%だったのが、14年には83・3%になった。またインターネットに使う時間のシェアでも、モバイルは50%を占め、PCの8%やその他の12%を大きく上回っている。日本と同様に、アメリカのモバイル化は、すさまじいスピードで進んでいる。ネットの入り口は、アメリカでもスマホを中心としたモバイルだ。

2 デジタルGRP

ジタルGRP」である。デジタルGRPとは、オン第三のキーワードは、日本ではなじみのない「デ



会場風景

ラインリーチ(到達率)に、オンラインフリークエンシー(視聴回数)を掛けたものだ。つまり、ウェンシー(視聴回数)を掛けたものだ。つまり、ウェア(Gross Rating Point)を計算する。TVなどで使われている、リーチ(到達率)×フリークエンシー(到達回数)=GRPを、オンラインにも適用しようとするものだ。バナー広告や動画広告などのオンライン広告の効果を、GRP形式で表し、クロスメディアのキャンペーンに関して、従来のマスメディアと共に使おうという試みだ。

されている。この測定法は確立しているわけではなの扱いだ。インプレッションとは、バナー広告やウェブ動画CMなどが表示された回数に使われる数字ェブ動画CMなどが表示された回数に使われる数字ったに関して、問題になるのがインプレッション

プロジェクトを立ち上げ研究中だ。広告業協会、メディア調査カウンシルなどが共同でく、広告主協会やインタラクティブメディア協会、

14年、TV3大ネットワークのひとつABCの当時の会長は、この件について、「クロスメディアの効果測定は、シングルソース(単一の情報ソース)が、自動化された測定装置での消費者のメディア行で、自動化された測定装置での消費者のメディア行が、自動化された測定装置での消費者のメディア行が、自動化された測定装置での消費者のメディアの動の把握が必要になる」と指摘した。つまり、いつで、自動化された測定装置での消費者のメディアと (When)、どこで (Where)、 誰が (Who)、そのメディアと接触したか。また、そのメディアとの結びであるとのことだ。日本にも参考になる考え方である。

3アドレサブルTV

年齢、 ツの輸入車メーカーがディレクTVを使い、30秒C かで購買を完結するというモデルだ。すでに、ドイ ャルメディアでより深い情報をとり、最後はECほ ーブルTVでCMを見て認知をさせ、検索やソーシ Vでネットに接続されている6000万世帯だ。ケ 流すことが可能になっている。現在これが可能なの ランドにふさわしい消費者を選び、その人にCMを 視聴パターン、顧客リスト、デモグラフィクス(性 は、TVがネットにつながっているため、消費者の Vのことである。ケーブルTVが主流のアメリカで これは、CMを流す家庭をあらかじめ決められるT 第四のキーワードは、「アドレサブルTV」だ。 ディレクTV、 職業、学歴ほか)、購買履歴等から、そのブ コムキャストなどのケーブルT

将来広がる可能性を秘めている。
日本でも、ケーブルTVとウェブの一体化が進めば、
の本でも、ケーブルTVとウェブの一体化が進めば、
の本でも、ケーブルTVとウェブの一体化が進めば、
の本でも、ケーブルTVとウェブの一体化が進めば、

5、クリエイティブの課題

(1)リアルタイムのクリエイティビティ

15年のテーマにも掲げられているクリエイティビティについて、グーグルのクリエイティビティ」だ。リアルタイムのクリエイティビティ」だ。リアルタイムのクリエイティビティに必要な3つの要素は、クアート、②コピー、③コードである。コードとは、人間がコンピューターに行わせる動作処理の指示の人間がコンピューターに行わせる動作処理の指示の人間がコンピューターに行わせる動作処理の指示のことである。

現在は情報過多の時代であり、この時代に重要なことは、選択と熱中だという。検索をしたりネットを見ていたりして、膨大な情報からまず選んでもらうこと。次に、それに熱中してもらうことだ。それをさせるものが、リアルタイムのクリエイティビティだ。2月に行われたスーパーボウルのCMと動画を含む検索の関係を見ると、CMに関連した検索がされるのは、わずか10分の間だ。中でも最初の5分されるのは、わずか10分の間だ。中でも最初の5分されるのは、わずか10分後にはほとんど検索はされなくなる。アメリカでは、TVを視聴しているときに、スマホやタブレットユーザーの85%は、オンにしているという。

事例として、去年ブラジルで行われたサッカーワールドカップ、アメリカンフットボールのNFL、今年のアカデミー賞授賞式が紹介された。ワールドカップの例は、ネイマールのシュートの1分後に、スマホなどのデジタルのタッチポイントに、クリエスマホなどのデジタルのタッチポイントに、クリエスマホなどのデジタルのタッチポイントに、クリエスマホなどのデジタルのタッチポイントに、クリエスマホなどのデジタルのタッチポイントに、クリエスマホなどのデジタルのタッチが紹介されたサッカーワールドカップの例は、ネイマールのシュートの一方でででいる。

2ストーリーテリングからストーリードゥイングへ

そこでは、推薦が伝達よりも成果を上げる。推薦は、新しいゲーム、新しいルールの時代に入ったという。の広告やマーケティング・コミュニケーションは、ビティの変化について話した。それによると、現在ビティの変化について話した。それによると、現在



会場のデジタルサイン

く、何をするか(行動)が重要になる。く、何をするか(行動)が重要になる。となっている。人々が何を言うかではなな、根本的に違ったアプローチが必要とされている。と、何をするか(行動)が重要になる。

に使われていますか? か? ④ストーリーは会社全体で行動を起こすため 上のものを定義し熱望していますか?(③ストーリ 第六のキーワードは、「ストーリードゥイング」だ。 ョンそのものにストーリーがある企業が挙げられた。 ットブルーなど、製品やサービスやコミュニケーシ て、アップル、スターバックス、アメックス、ジェ だ。ストーリードゥイングを実践している会社とし ス、新しいコミュニケーションを創り上げていくの リードゥイングが重要となる。ストーリーを中心に Mの開始といった具合だ。新しい世界では、ストー イン、ネーミング、ストーリー決定、媒体購入、C 機会の確認、技術開発、製品開発、 ティブ開発は一方向の直線的な流れで進んでいた。 ―は会社全体を理解し、会社全体に配慮しています 有効である。①あなたの会社にストーリーはありま ストーリードゥイングには、以下の6つの質問が 古い世界のストーリーテリングの時代、クリエイ 新しいチーム構成、新しい経験、 そこから放射状に360度に、 ②ストーリーは、 劇的な変化を起こす行動に焦点を合わせ ⑤あなたは、アイコンに か 商業的な大志(利益)以 製品調査、デザ 新しいサービ 新しいプロセ

けていますか?も、そのストーリーに参加し、自らを会社と結びつ

6、SXSWにおけるトレンド

1)SXSWとは何か

第七のキーワードは、「SXSW」だ。SXSWとはサウスバイサウスウエストの略で、南南西の頭文字をとったものであり、毎年テキサス州オースティンで開催されるフェスティバルである。今年は、トランスフォーメイション・コンファレンスの前のカクティブがフェスティバルの3つの柱である。SXSWインタラクティブの責任者が、今年のフェスティバルのハイライトとトレンドについてトランスフォーメイション・コンファレンスの最終日に話をした。

SXSWは87年にスタートした、クリエイティブな人々と企業を結びつけ、そこに出席する人々のキな人々と企業を結びつけ、そこに出席する人々のキその目的は、幅広い分野から人々を集め、そこで出会った人たちとアイディアをシェアすることだ。オースティンは、このクリエイティビティの合流にはースティンは、このクリエイティビティの合流には最適の場所だ。ニューヨークなどの東海岸からは、最適の場所だ。ニューヨークなどの東海岸からは、中国の方向にあたる。それが会議のタイトルにもなっている。今年も、5日間で1000を超えるセッションがあり、ゴア元副大統領を含むすばらしいスピーカーが話をした。



場ホテルからのオースティン中心部

2 今年の10のトレンド

場したことだ。アメリカを中心に、世界における起場したことだ。アメリカを中心に、世界における起場したことだ。アメリカを中心に、世界における起業による経済効果は、非常に熱を帯びている。アッなど、次々と登場する起業家が、アメリカと世界のなど、次々と登場する起業家が、アメリカと世界のなど、次々と登場する起業家が、アメリカと世界のなど、次々と登場する起業家が、アメリカと世界のなど、次々と登場する起業家が、アメリカと世界のなど、次々と登場する起業家が、アメリカと世界の流さがひとつの原因になっている。起業した人が、の強さがひとつの原因になっている。起業した人が、の強さがひとつの原因になっている。

イノベイションや、製品、サービスが一堂に見られ84カ国から参加者が集まった。最新の起業家によるることだ。海外からの参加者は70%を超え、14年はトレンドの第二は、より国際的な参加が増えてい

て定義していますか? ⑥あなたの会社の外の人々

ということだ。世界の企業と企業が出会う場となっているからだ。世界の企業と企業が出会う場となってい

トレンドの第三は、輸送機器分野における大きな 本で変化だ。SXSWインタラクティブの今年のキーノ を変化だ。SXSWインタラクティブの今年のキーノ というでは、タクシー配車サービスのLyft というでである。これ以外にも、連結された なの責任者が登壇した。これ以外にも、連結された なの責任者が登壇した。これ以外にも、連結された を変える新しい試みが紹介された。

トレンドの第四は、購入した商品の配送についてだ。有名なアマゾンの無人配達ドローンや、これにが進んでいるが、カメラを搭載したものなどは、災が進んでいるが、カメラを搭載したものなどは、災が進んでいるが、カメラを搭載したものなどは、災されらによる食品の宅配がスタートしている。今後とも、成長が見込める分野だ。

トレンドの第五は、ロボットが現実になりつつある点だ。3日間、JWマリオットホテルで、ロボットペットによる動物園が開園した。また別の会場でも、さまざまなロボットの展示が行われた。MITメディアラボの博士による、自らが開発した家庭用メディアラボの博士による、自らが開発した家庭用が訪れている。

牽引してきた。しかし、最近ではソーシャルメディモバイルの世界に革命を起こし、現在までの成長をス面についてだ。ソーシャルメディアは、ウェブやトレンドの第六は、ソーシャルメディアのマイナ

れまで強かった。しかし、SXSWは非営利組織や

トレンドの第九は、社会貢献についてだ。SXS

有名ブランドや大企業のものという側面がこ

し寄せている。 るものに、コンピューターが組み込まれ、ネットワ 可能にするという概念のことだ。身の回りのあらゆ 供たちを脅かしているのは、ソーシャルメディアに サイバー犯罪やハッキングの被害も見逃せない。子 IS(イスラム国)による世界中の無垢な若者の洗 アの悪用が大きな社会問題になっている。ひとつは、 風呂を沸かしたり、自宅のカギを確認したりといっ 産業機器などで現実化しつつある。スマホで家のお グズだ。IoTとは、あらゆるものがインターネット な問題になっており、早急な対策が求められている。 よるいじめの問題だ。毎年自殺者を出すなど、深刻 たところから、より広い深い活用への変化の波が押 ークで接続される。具体的には、 を通じて接続され、モニタリングやコントロールを トレンドの第七は、 残虐な映像によるPRが挙げられる。また、 インターネット・オブ・シン 家電製品や自動車

トレンドの第八は、15年に始まったSXSWにおける、健康と医療テクノロジーに関するエキスポだ。 14年に、カンヌ・ライオンズでもヘルスケアに関する部門が新設され、日本企業がグランプリを受賞したことは記憶に新しい。健康と医療テクノロジーに関する世界での関心の高まりを象徴する出来事だ。 テキサス大学に、16年新しい医療スクールが開設されることも報告された。バイオテクノロジーの貢献が期待されているとのことだ。

NGOの強い味方であり、これらの組織との協力が外GOの強い味方であり、これらの組織との協力がと社会の公正や正義について発言と貢献をすべきだ、と社会の公正や正義について発言と貢献をすべきだ、ということだ。これを担うのは、アメリカでミレニアルと呼ばれている、20代から30代の若者たちである。

し、好評を得たことがニュースになっていた。 ティンに集合すること。SXSWは、音楽、映画、インタラクティブのフェスティバルだが、これらすべてがここオースティンに集結する。音楽の分野では、日本から人気歌手グループのパフュームが参加は、日本から人気歌手グループのパフュームが参加し、好評を得たことがニュースになっていた。

(3)これ以外のトピックス

3Dプリンター、ネット上のプライバシーの問題、なっているものは、以下のとおりである。ゲーム、10のトレンド以外で、SXSWで従来から課題に



4 A 調査担当シニア・バイス・プレジデントのマーシャ・アペル氏と筆者

7、まとめ

(1)キーワードによるまとめ

一度キーワードを整理しよう。題を、7つのキーワードと共に紹介してきた。もう題を、7つのキーワードと共に紹介してきた。もう

第一が、「コラボレイションが大切になったという中ででやソーシャルメディアを含むさまざまなパートナーとのコラボレイションが大切になったというトナーとのコラボレイション(協働)」だ。人々のこと。

めていること。 が、これを解消するさまざまな取り組みを始めており、これを解消するさまざまな取り組みを始広告業が、人気の低下と若い優秀な人材の確保に悩ぶ二が、「タレント(優秀な人材)」。アメリカの

第三が、「デジタルGRP」。バナー広告や、ウェブ動画CMのパフォーマンスを測定する方法だ。デラインフリークエンシー(視聴回数)で算出される。第四が、「アドレサブルTV」。ウェブと直結したケーブルTVにより、正確なターゲティングでタルケーブルTVにより、正確なターゲティングでターゲットに合ったCMを流すことが可能になるという新しいCM放映。

イビティだ。第五が、「リアルタイムのクリエイテせるために重要なのが、リアルタイムのクリエイテことは、情報の選択と熱中である。人々にそれをさしてが、2時間ウェブに接続している時代に重要なるが、「リアルタイムのクリエイティビティ」。

第七が、「SXSW」だ。毎年3月テキサス州オを盛時代の一方向コミュニケーションでは、ストーリーテリングで伝達ができた。現在は、企業も何をる。それが、ストーリードゥイングだ。

(2) 4 A パートナー賞2015

15年から、4Aの年次総会で贈呈される賞の名称が、ジェイ・シャット賞から4Aパートナー賞に変が、ジェイ・シャット賞から4Aパートナー賞に変が、ジェイ・シャット賞から4Aパートナー賞に変対して贈る賞の発表が、3月33日の月曜日の夕方に対して贈る賞の発表が、3月33日の月曜日の夕方に大いて贈る賞の発表が、3月33日の月曜日の夕方にた、「クリエイティビティとコラボレイション」のた、「クリエイティビティとコラボレイション」のた、「クリエイティビティとコラボレイション」のた、「クリエイティビティとコラボレイション」のた、「クリエイティビティとコラボレイション」のた、「クリエイティビティとコラボレイション」の大きな設定で開呈される賞の名称が、ジェイ・シャット賞から4Aパートナー賞に変が、ジェイ・シャットでは、15年から4Aパートナーは、日産がアマゾンの大きな機会で贈呈される賞の名称が、ジェイ・シャットでは、15年から、4Aの年次総会で贈呈される賞の名称が、ジェイ・シャットは、15年から、4Aの年のでは、15年から4Aパートナー賞に変が、ジェイ・シャットで開発される賞の名称が、ジェイ・シャット賞から4Aパートナーリーを実施した。

アにも満ちたいいキャンペーンだった。ここまで来たかという驚きと、徹底的にやるユーモ現して見せたことが、感動を呼んだ。Eコマースも

以上、今年の3月末に行われた4Aの年次総会について、過去2年の知見も織り交ぜながら報告をした。紹介できなかったセッションの中には、「シン・シティ」「マチェーテ」「スパイキッズ」などを上のCEO、ヤフーの元副社長でシンギュラリティー・ユニバーシティーの教授、国連基金のマーケティングとコミュニケーションの責任者による15年の世界規模の社会貢献の話など、とても興味深いものもあるが、機会を改めたい。

△謝辞> トランスフォーメイション・コンファレ へ対辞> トランスフォーメイション・コンファレ がゼクティブ・バイス・プレジデントのマイケル・ のマーシャ・アペル様に心から感謝いたします。また、日本広告業協会様には、温かいアドバイスと励 た、日本広告業協会様には、温かいアドバイスと励 た、日本広告業協会様には、温かいアレンジデント のマーシャ・アペル様に心から感謝いたします。ま した。

〈参考資料〉

- トーリーが人を動かす』日経BP。 ・夕イ·モンタギュー/片山奈緒美訳 (2014)『スーパース
- "2015 Edition Marketing Fact Pack" (2014), Advertising Age.
- ・4Aウェブサイト(https://www.aaaa.org
- Smith, Aaron(2015) "U. S. Smartphone Use in 2015,"
 Pew Research Center(http://www.pewinternet.org,
 2015/04/01/us-smartphone-use-in-2015/).