

宣伝部長は今何を求められているのか

— デジタルシフトとCMOは宣伝部のイノベーションを問うている —



水野 由多加 (関西大学)

はじめに

日夜広告の実践作業に重責を負う宣伝部長^(注1)の方々に、筆者のような大学に籍を置く者が「宣伝部長は今何を求められているのか」などと言うのは僭越である。とはいえ、利害のない広告研究者という違った目線で、間遠だがスコープのある立場から語ることで、なにがしかのヒントも感じて頂けるのではないかと今回考えた。論点は少なくないし、申し上げ方は抽象的なものも多いけれども、たとえひとつでもピンと来て頂けることがあれば幸いである。

以下、デジタルシフトから今の宣伝部の置かれた変化状況について触れ、次に昨今一部で注目のCMO(チーフ・マーケティング・オフィサー)を概観し、最後に宣伝部長の採るべき方策について論じる。

1. デジタルシフト—— 広告環境の激変と対応

(1) デジタルシフトは宣伝部変化の一大過渡期

あらゆる経営にデジタルシフトは関わる。それは、業種にかかわらず、という意味もあるが、研究、開発、生産、物流、販売、管理他経営の多くの面で関わっている、という複雑さもある。広告については、電通が推計する「日本の広告費」では、最新の2018年、漸減して来たテレビ広告費(約1兆9千億円)に、高成長を続けるインターネット広告費(約1兆7千6百億円)

がいよいよ肉薄、2019年にはいよいよ逆転か、という水準にまで近づいた。欧米各国ではすでに媒体別でネットがトップになっているが、日本の広告費のデジタルシフトもついにここまで進んだ。

むろん、業種にも、企業間にも置かれた「広告環境」は違うから、個々には様々な広告費の媒体別支出配分は異なる。とはいえ、日本の広告費総体として、テレビというカテゴリーがはじめて他のカテゴリーに逆転されるというタイミングに目下あることは、広告コミュニケーション全体の大きな過渡期を明らかに示している。

「大きな過渡期」とは、何か。広告の受け手、媒体業界、仕事の考え方・やり方、そもそも「広告」とは何か、についての世の中の認識、と列挙するだけでも、その変化の大きさと、近未来の見通しにくさが「大きな過渡期」なのだと分かる。

(2) 統合マーケティング・コミュニケーションの組織能力(ケイパビリティ)

環境がデジタルシフトに象徴されるように構造的に激変し、組織も対応の時機にあるとすれば、宣伝部長は、新たな「宣伝部の業務規定」や「仕事の進め方のルール創り」、そして「組織能力(ケイパビリティ)の陶冶」などが求められることとなる。たまたま『宣伝会議』2019年8月号には92社の宣伝部長に対する調査結果として、**図表1**の諸点が挙げられたこともこ

の認識と軌を一にする。

むろん『宣伝会議』誌のアンケートゆえに、この93社はBtoCの企業群が中心と考えられるが、デジタルシフトの間接直接の影響の結果が、「組織改革」「新しい取引相手」

に結び付き、動画の「ネット広告」「SNS広告」「インフルエンサー」といった新たなメディア、手法への関心を招いていることがよく分かる。BtoB広告主企業にも程度の差はあれこの傾向は今後影響を及ぼすのではないか。ビジネス・ピープルも一般生活者もスマホ依存は変わらないからである。

しかしさらに重要なことは、こうした変化と対応にもまして「企業ブランドの価値向上」はもちろんながら「部門内の人材育成」といった中長期を睨んだ課題・施策が挙げられている点が重要である。

(3) 宣伝部長の中長期の課業（タスク）

以上触れたように、現在の宣伝部を取り巻く課題状況は複雑化、高度化している。

ITの基本知識の理解の上に、デジタルチャネル（Eコマース）、自社公式サイト（ホームページ、ランディングページ）、SNS、海外事業や人材募集など、創造的・戦略的な課題が山積である。

これに対して「広告会社とマスメディア」等ごく限られた折衝相手とだけ関わってきた「20世紀的な宣伝部イメージ」を、経営層が陰に陽に持っていることがあるとすれば、そのこと自体が問題であろう。現在の宣伝部の多忙さをもっと構造的な激変なのである。

図表1. 宣伝部長93人が答えた「『令和』時代の広告戦略」調査結果

- 1年以内の宣伝関連部門の組織改革があった・・・41%
- 1年以内の働き方を改善する体制変更があった・・・24%
- 過去取引のない新たなパートナーとの1年以内の取引開始があった・・・68%
- 今後重視したい媒体・・・①テレビCM 54.9%、①（同率）ネット広告（動画）54.9%、③ソーシャルメディア広告 39.2%、④自社Webサイト 33.3%、⑤インフルエンサー 29.4%
- 2019年度の注力したい施策・領域（3つを選択）・・・
 - ①企業ブランド価値向上 71.4%、②商品の売り上げを宣伝施策で高める 51.0%、③部門内の人材育成 28.5%、④見込み客の発掘 24.4%、④（同率）営業部門との連携 24.4%、④（同率）メディアの効率的なプランニング・バイイング 24.4%

出所『宣伝会議』2019年8月号。下線は水野による。

あるBtoC広告主のデジタル系の幹部は「現場では1、2年もすれば本人ももう『デジタルは分かった』となる。けれども、その程度のスキルではイノベーションは起こせない。」と言う。さらに続けて「1、2年で身に付くデジタルスキルはPDCAを高速で回すこと、やその定型的な効果測定のレベル。SEO（サーチ・エンジン・オプティマイズ）といった特殊な専門や、インフルエンサー・マーケティングといった新しい領域に取り組める応用的なスキルは、1、2年で身に付く、と言えるものではない高度なものだ。」とも聞いた。

直近の販売への寄与（これはこれで個別の「販促」課題であるとして）を超えて、宣伝部としての課題・目標が「ブランド価値への貢献」といった中長期のものであることと相呼応して、宣伝部員のケイパビリティは、デジタルシフト下「中長期の能力の高度化」を求められていると解することができるのではないか。たとえば、10年後こうした人材が「CDO（チーフ・デジタル・オフィサー）」となる可能性すら絵空事ではないから、宣伝部長の部員能力の陶冶は、単に「研修に行かせればよい」といったものではない。事実、この「あるBtoC広告主のデジ

タル系の幹部」氏は、数年前まで「Web 担 (Web 担当者)」として、IT 専門職であったが、現在その CDO の立場にあり、ブランド担当や事業担当からデジタル系の課題についての「駆け込み寺」のような機能を (本来のデジタルマーケティング業務に併せて) 持つ部門長でもある。

IT の基本知識の理解の上に、コミュニケーション可能なデジタルチャネル (アマゾン、アスクル、ミスミなど)、自社公式サイト (スマホ対応も進む)、SNS、LINE などへの創造的対応という課題が山積である。海外事業や人材募集においても企業イメージの点検とシナジー追求が不断に必須であり、宣伝部の課題にイノベーションが求められていることが分かる。

2. CMO (チーフ・マーケティング・オフィサー) への注目

(1) 上場企業の1割にCMO

さて、外資系企業、またベンチャー企業で CMO の肩書が珍しくない。とはいえ IR (インベスターズ・リレーション) 上、外国からの資金調達、外国の投資家対応の必要のある企業では、CEO (チーフ・エグゼクティブ・オフィサー)、COO (チーフ・オペレーティング・オフィサー)、CFO (チーフ・ファイナンシャル・オフィサー) 等と明示する並びで、CMO を見かけることも少なくなってきた。

田中他 (2019) の研究では、現在全上場企業の約 1 割で CMO が存在するとされている^(注2)。

むろん、企業ごとに歴史も組織も戦略も違うから、個々には CMO という職位が必要か、また有用かどうかは異なる。単なる流行で「マーケティング担当重役」が置かれる訳はない。とはいえ、デジタルシフトの大きな焦点のひとつが、コミュニケーションの容易化、頻繁化であ

るとする見方に立てば、顧客のココロの中のブランドに棹差す広告を中心とするコミュニケーションの統合の必要性が高まり、CMO のような立場が広告、PR、SNS、デザイン、販促、場合によっては新たなビジネスモデルなど顧客に到達するコミュニケーションの統一的な運用やシナジーを、全社の製品戦略やチャネル戦略との間でも図るべき、という論理が出て来る。部分最適化ではなく全社的なマーケティング全体を見る幹部が必要なのは、教科書的には随分と以前から書かれていたが (20 世紀中葉からある「マネジリアルマーケティング」という言葉は「経営者のマーケティング」の意味だった)、経営全体、市場対応全体の中のコミュニケーションの持つウエイトがデジタル化によって現実に飛躍的に大きくなったのであり、具体化したと考えられるのである。

(2) 「顧客志向」と「市場志向」分離こそがマーケティング

似た言葉だが、「顧客志向」と「市場志向」は異なる。おそらくどの業界においても「顧客志向」とは、目の前に居る顧客への対応のこと。したがって、営業、セールス部門は問屋や販売代理店を含めて「顧客志向」になる。方や「市場志向」は、そういった個々個別のことではなく、顧客を全体として捉え、やや抽象的ながらも、全社的な対応状況や社内体制、企業文化などを指す。マーケティング研究でもこの辺りはさほど古くから言われてきたことでもないので、この「顧客志向」と「市場志向」の 2 つはさほど区別していない人も少なくない。

図表 2. はその「市場志向」について、自社がどの程度当てはまるか、に関して測る物差し (尺度) で、とりわけ BtoB 企業用に改良されたもの

を筆者がさらに修正して引用したものである。

つまり図表2で感じてもらえるように、「顧客志向」とは「クライアントファースト」、あくまでも目の前の顧客への、たいていは営業的人的なサービスである。それに対して、「市場志向」は社内の文化や社風と呼ばれるような全体的な性格を指し、社内的なそれに対する抵抗の少な

さ、フレキシブルな対応を営業セクションだけではなく協力して複数のセクションが行う体制やスピードを言う。これが全体としての「市場志向」である。いわば「顧客志向」は営業部、営業拠点によって程度の差があるが、「市場志向」は当該の企業全体についての性格なのである。

BtoBマーケティングの第一人者である余田も、こうした「市場志向」が「組織成果」「顧客満足度」「イノベーション」「従業員満足度」など幅広い成果と結びつく「マーケティング」であることを強調している。つまり、「顧客志向」の営業に強い企業とは別途の評価軸で、どの程度マーケティング企業であると言えるかどうか、が「市場志向」なのである。

(3) 見える範囲(スコープ)と見る

時間幅(レンジ)を広く採るのがCMO

先の「市場志向」が主として社内外の「見え

図表2. 市場志向の判定尺度(例)

	質問項目
1	将来必要となる製品やサービスについて「顧客と」検討を行っている
2	市場や顧客についての聞き取り調査やリサーチを「頻繁に」行っている
3	製品(サービス)の「知覚された品質」を少なくとも年に一回は顧客対象の定量調査を行っている
4	取引業者とは「定期的に」情報交換を行っている
5	業界動向や最新の変化(競合・技術・ビジネスモデル・規制等)を把握するのが「他社より早い」
6	社内で、自部門他部門を問わず、「顧客の将来のニーズについて議論する」ことが多い
7	社内で、非公式な場でも、「競合の戦略や戦術に関する話題」が多い
8	市場情報や顧客情報は、必要な部署に「即座に」伝えられる
9	事業部門内の隅々まで、「顧客満足度調査の結果」情報が伝えられる仕組みがある
10	競合について何か大事なことが分かった際に、必要な部署に速やかに注意喚起する
11	何らかの理由により、顧客のニーズの変化を無視することもある
12	競合の価格変更にどう対応するのか、迅速に決まる
13	思いついた良いアイデアを「タイムリーに顧客に提案」することができる
14	取扱う製品(サービス)ラインは、社内的な政治力よりも「市場のニーズ」で決まることが多い
15	顧客が自社の製品(サービス)の質について不満だと分かった際に、「即座に」対応策を実行する

出所) 余田、2011、p.210を元に修正・使用

る範囲(スコープ)」についての話であったのに対して、同様に「見る時間幅(レンジ)」についても、激動の状況下、視野の広さが求められていると考えられる。

逆に言えば、IT、ICTの一般化とデータ蓄積、加工の容易化が「現場判断への権限移譲と迅速化」を当然視させるに至った。金融、保険、卸売、小売、のあらゆるところで、タブレットやスマホで「顧客選別(セグメンテーション)」や「カスタマイズされたサービスや在庫確認(マーケティングオファー)」、さらには「営業実績とインセンティブ(人事評価)」までが、現場化、リアルタイム化しているのが現代のビジネスである。

であれば、その分、ビジネスの中核である「全社マーケティング責任」のポストであるCMOは、その視野の空間的・時間的な広さをこそ問われる立場となるのが論理的帰結でもある。

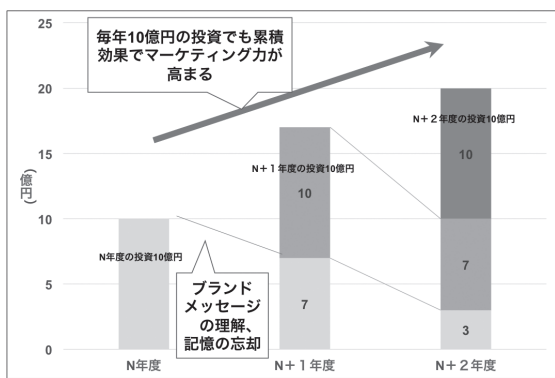
とはいえ、もともと欧米的な経営者機能の一部であるCMOについてここでこれ以上紙幅を割こうとは考えない。CMOとはこういうものである、という法律があるわけでもないし、演繹的にそのような議論を行うべきタイミングにもない。図表3は、マーケティング研究者の

図表3. CMOの遂行業務と属性についてのインタビュー結果

- ◀CMOの遂行業務▶
- マーケティング統括会議を統括している
 - 組織横断連携の促進、調整、介入(※)
 - 新たなビジネス・モデルや営業・マーケティング活動への社員の意識改革(※)
 - ブランド価値を測定している
 - ブランド構築予算権限をもっている
 - ▲将来市場動向への洞察と見通し(※)
 - ▲マーケティング組織再定義、役割の徹底(※)
 - ▲将来予測とビジネスモデル・イノベーション検討(※)
 - ▲人材育成とプロモーションの基準設定(※)
- ◀CMOの属性▶
- 役職が執行役員以上
 - 国内でのマーケティング経験を有している
 - 海外マーケティング経験を有している

表注) ●が最も多かった回答、▲がそれに次ぐ回答。出所) 岩田、2018。※は今村、2015の調査結果。

図表4. ブランドへの投資概念図



出所) 音部、2019、p.44

岩田(2018)、今村(2015)の行った少数サンプル(岩田は5社5人、今村は6社6人)のインタビュー結果のうち、もっとも多数を占めた「CMOの遂行業務と属性」とそれに次ぐ項目のまとめであり、限定的な参考資料ではある(今村(2015)は、未だ「CMOは明確な役割というもの体系的に定義することが困難」であることもインタビュー結果から述べている)が同種のものがないデータである。

したがってインタビュー結果は小サンプルの定性的なものではあるものの、CMOとはどんな仕事をしているのか、と言った場合、全社的横

断的な権限と責任のあること、また「ブランド価値の測定と構築予算権限」が、帰納的に見出された日本の現代の中心的な特徴と暫定的ながら言えよう。

図表4は、資生堂ジャパンのCMO経験を持つ音部(2019)の言う、その「ブランド価値の測定と構築予算権限」を示す概念図である。

広告、また戦略PRが経費ではなく投資だ、とは20世紀にも語られたことがあった。けれども国際会計基準の日本での理解、一般化も進む中で、「広告がブランドへの投資」と明確に位置付けられ、事業企業CMOのいわば「軸となる主担事項」となったことが、この図表4の概念図で分かる。このブランド価値の測定、KPI化、そして投資予算の正当化論理が決定的なCMOの仕事なのである。

3. CMOの問題と宣伝部長の強み

(1) 重量級かそうでないのか第3の道か

さて、ではデジタルシフトの環境下、CMOという機能、ポジションが「導入期」にある現在の日本において、宣伝部長は自らを「将来」を踏まえていかに考えればいいのか。これが本小論の眼目ということとなる。

ひとつには、CMOが未だ正式には制度化されていない企業の場合、宣伝部長が以上に概観したようなCMOの仕事を手掛かりに「実質的なCMOの仕事」を行う、という選択肢がある。仮にCMOが制度化されている場合には「その役割を奪いに行く」イメージである(もっとも良くできる部下、上長の役割が分かった部下に

なることとイコールである)。

かつて石井(1998)は、やや試論的ながらも「重量級広告マネージャー」の概念化を行ったことがあった。社内の他のセクション(事業部、営業部、開発部、財務部、人事部などがイメージされる)に対して、その見識、実績、専門性、情報、データなどあらゆる資源で「あたかも重量級のような押し出し」で、対抗論理を通し、リーダーシップを握る、といったイメージである。BtoC企業で「宣伝上手」と目されている企業の中には、たしかにこうした「重量級広告マネージャー」の顕在型を見ることができよう(注3)。

その場合は、今日的には、宣伝部長はまず「ブランド価値の投資的概念」を仕事の中心に据えて、その計測、KPI化、営業利益、株価の時価総額等との関係についての回帰分析などを率先して行い、これを「正当化論理」として、社内の「横断的な調整」や幹部社員の「啓発活動」にまい進する、といったこととなる(広告予算の獲得行動の今日型である)。

またこの場合は関連して、顧客満足度へのコミット、BtoB企業の場合は「成分ブランディング」への主導的な関与、DMP(データマネジメントプラットフォーム)を基盤にMA(マーケティングオートメーション)やCRM(カスタマーリレーションマネジメント)といった「顧客情報」のシステム的な組織も宣伝部内に持つことになりうる。なぜならば、そうした積極的な姿勢と実績が、従来のマス広告、販促とあわせ、大きな予算権限につながるからである。

第二の道としては、(議論をシンプルにするための思考実験であるが)重量級ではなく、逆に「少数精鋭の専門部署」になる、という選択肢がありうる。

たとえば「あらゆるコミュニケーション活動

において『その企業らしさ』が達成されているかどうか、をコンセプト、デザイン、伝達方法、効果性といった多面的な評価・監督を行うようなセクションのイメージである。契約書を結ぶ際の「法務セクション」になぞらえることができるような部署イメージである。ただし、それを確立し順守させるのは簡単なことではないかもしれない。

また第3の道が考えられる。これは先の大宣伝部、少数精鋭とは矛盾しない考え方であり、先の図表3の調査結果から導かれることである。それは「組織横断連携の促進、調整、介入」であり、コミュニケーションにかかわる各種の全社会議の主導、ハブを仕事とするイメージである。兼任、兼務、あるいはマトリクス組織などの形態もあり得よう。

やはりSNSや海外のことを想定すると分かりやすいが、各営業所や場合によっては社員個人がSNSで所属企業を名乗って発言行動する混乱を、多くの企業は経験したに違いない。結果「禁止事項」が社内的に取り決められて今に至ったことと思うが、その「積極版」がこのコミュニケーションにかかわる各種の全社会議のイメージである。企業のコミュニケーションのコンセプトや「その企業らしさ」の共有、各種の成功事例の部門間、国際間共有などが不断に目指されることは、先の「市場志向」の考え方にも合致する。

思考実験はやや抽象的にならざるを得ないので、図表5にコミュニケーション課題の層化した整理を行い参照に供する。

(2) 宣伝部長の強みかCMOの弱点か

現在CMO(及びそれに相当する)の肩書を持ち、マーケティング関係のセミナーで登壇す

図表5. まとめとしての「課題レベル」と課題例

レベル	課題例	共通課題
経営中のコミュニケーション課題	新しいビジネスモデル、新規事業対応、人材募集、従業員満足への寄与、海外サポート、広報への統合的なサポート	ブランド価値への寄与、専門人材育成、イノベーション、働き方改革
マーケティング中のコミュニケーション課題	顧客満足度への寄与、成分ブランディングへの寄与、新しいコミュニケーション可能なチャネル対応、新製品導入・ダイナミック・プライシング等への対応、デジタル販促、DMP構築・運用	
統合広告コミュニケーション課題（狭義の宣伝部課題）	ブランド体験価値構築、DMP運用、SNS、インフルエンサー、戦略PR、スマホ・ネット前提の動画、自社公式サイト、企業イメージにかかわるデザイン領域、統合コミュニケーション人材の育成・組織化	

ンセプト（マーケティングの製品コンセプトとは出自が違う概念である）やいわゆる「伝達内容（what to say）」と「伝達方法（how to say）」の一体化に連なる広告に関する重要な知識だろう。これらも「広告コピー」であることもあるが、より大きな効果的な「広告コンセプト」についての見識の問題である。

る方々は、たしかに魅力的で実績のある方々が多い。筆者も何人かの話を直接伺う機会があったが、総じて、ご自身のキャリアの関係もあって「外資等の国際的な事情にも明るく」「MBA的なビジネス素養にも溢れ」「ロジカルでアイデア」ある話をされる。誰もが知る著名な消費財企業ブランドのCMOであったり、複数の年商100億円といったブランドを束ねて居られたりした説得力は卓越している。そのことは否定しない。

一方、消費者の行動がデジタル化で、計測可能性が高まった一方で、そのデータと論理によるソリューションがコモディティ化している、という見方がある。言葉を換えれば「解決策が金太郎アメ」になってきている、ということである。

宣伝部長の強みとは、こうしたデータと論理以外の「広告とコミュニケーションに関する見識」である。たとえば、広告の仕事は「相手の期待を（いい意味で）裏切る」ことが重要である。このことは広告表現に限らず、新しい手法・媒体の使い方なども当然入る「広義のクリエイティビティ」に関わることである。あるいは「分かりにくいことを一言で表す」ことも、広告コ

「加齢臭」、「5歳若い肌」、「二世帯住宅」、「知育」、「婚約指輪は給与の三カ月分」、「卒業旅行」と思いつくままに列挙してみるだけで宣伝部長の方々には、「相手の期待と混沌さを（いい意味で）一言で裏切った」言い始められた当時の送り手の技量、初めて聞いた時の受け手の反応がハッキリとお分かり頂けるだろう。

こうしたコミュニケーションについての見識が、規模の大小は別として、宣伝部が持つ専門性であり、強みであろう。なぜならば、決定的に重要ながらも他のいかなる部門からもこうした知見は陶冶されにくいからである。

(3) 広告の社内責任とCSR（企業の社会的責任）

——専門性のもうひとつの論拠

人事異動についての自己申告制度やキャリアデザインへのサポートの程度は企業によって異なるとはいえ、「宣伝部門が異動希望の多い部署か否か」は、実は宣伝部長の長期評価項目と言っていいだろう。

長期雇用慣行の崩壊と高齢者雇用の維持といった複雑な近年の人事制度状況の中、大卒が全員いわゆるゼネラリストを目指す「日本的とされていた人事慣行」はいよいよ真の「専門職

志向」へと変化するべきである。個人のキャリアデザインとはもともとそうした視点である。その際に、真の「専門性が培え」て「スキルアップも確実」といった要素が21世紀的な「宣伝部への社内評価」であることが望ましいだろう。

異動希望の多寡は「宣伝部が良い仕事をしているかどうか」による。社内がまず思うことが「宣伝部長の社内責任」の中に入るだろうし、たとえばネット広告のアド Fraud（広告詐欺）への「安心・安全な対応」などは、社内啓発の責任のあることは明らかである。

近年の「世の中一般の『広告観』が『スマホの中の邪魔なもの』」といった逆風にあることも、大きな意味で広告のCSRが達成されていないことにつながる。ただただ自社の「売らんかな」ではないように広告は振舞わなければならないし、それが宣伝部の隠された専門性のもうひとつの論拠かも知れない。このことはちょうど「広報部がマスメディアの記者に対して持っている専門性」と相並んで「宣伝部が世の中の認識に対して持っている専門性」なのであろう。

意のある所をお汲み取り願えれば幸いである。

注

- (注1) 本稿で言う「宣伝部長」とは、全社（グループ本社内）スタッフ部門の広告・戦略PR、全社販促等を担う部署長を指す。現在の名称では、コミュニケーション、企画、ブランド、企業広告等様々に称されることも少なくないと思われるが、日本企業の伝統も踏まえ一括して「宣伝部」「宣伝部長」と表記する。また事業部、カンパニー内の同種の部署、部署長には別途の課題があるだろうが、記述が複雑かつ煩瑣になるので、適宜読者には当てはまる部分を中心に読み替えて頂きたい。
- (注2) 株式会社 Nexal の企業データから外的に観察できる「人事ニュース」の中の肩書によって判定した、と田中他（2019）には書かれている。役員以外のマーケティング部長や執行役員（ダイレクトマーケティング担務）等もカウントされている。したがって、全上場企業に占めるCMO設置率は、せいぜい数%程であろう。それでもおそらく「過去最多」の存在率ではないか、と推定される。
- (注3) 水野（2012）ではそれがオーナー系企業に多いことを実証的に議論した。

参考文献

- 今村英明（2015）「チェンジ・エージェントとしてのCMO～日本のB2B多角化大企業におけるCMOヒアリング調査結果から～」『イノベーション・マネジメント研究 信州大学経営大学院イノベーション・マネジメント研究編集委員会』pp.1-13.
- 石井淳蔵（1998）「重量級広告マネージャーの役割」『日経広告研究所報』32巻、2号、pp.2-6.
- 岩田栄二（2018）「日本企業のCMOの存在と競争力」『日本マーケティング学会カンファレンス・プロシーディングス』vol.7、pp.305-316.
- 福山健一（2001）『宣伝部』日本能率協会マネジメントセンター
- 水野由多加（2012）「オーナー系企業は宣伝上手か？：CMインデックス上位登場企業におけるクリエイティブ・マネジメントの考察」『日経広告研究所報』45巻、6号、pp.10-17.
- 水野由多加（2014）『統合広告論——実践秩序へのアプローチ [改訂版]』ミネルヴァ書房
- 水野由多加（2018）「見失われた（より大事な）もう片方の『広告の働き』：なぜ『需要創造』や『価値創造』を仕事で語らないのか」『BtoBコミュニケーション』50巻8号、pp.14-20.
- 音部大輔（2019）『マーケティングプロフェッショナルの視点』日経BP社
- 『宣伝会議』編集部（2019）「宣伝部長に聞く『令和』時代の広告戦略」『宣伝会議』2019年8月号デジタル版
- 田中洋・安藤元博・高宮治・江森正文・石田実・三浦ふみ（2019）「日本型CMOの現状と展望」『マーケティングジャーナル』Vol.39、No.1、pp.24-42.
- 山下裕子・福富言・福地宏之・上原渉・佐々木将人（2012）『日本企業のマーケティング力』有斐閣
- 余田拓郎（2011）『BtoBマーケティング』東洋経済新報社