

# マーケティングプロキュアメント



(株) DONSコミュニケーション

藤田浩樹

2015年10月31日

# 寺島さまの課題設定

## 品目「広告宣伝」の位置づけ

第52回購買ネットワーク会で採り上げる品目「広告宣伝(マーケティング)」とはどのようなものでしょうか？  
以下のような見かたがあります。

### ➤ 交際費・広告費・交通費は不況時の3K削減

不況で経費削減の必要がでると、真っ先に削減の目が向く品目「不況時の3K」の1つと言われます。  
それくらいに我慢できる、言い換えれば支出効果が見えていない品目であるとみなされています。  
なおちなみに、この3つに研修費を加えて「4K」と呼ぶ場合もあります。

### ➤ マーケティング、人事、法務は、昔から組織内での購買への3大抵抗部門

Marketing, human resource and legal are traditionally the most procurement-resistant function in the organization (“Supply Market Intelligence”, Jones & Barner, 2015)  
宣伝(マーケティング)部門は、購買部門の言うことをなかなか聞いてくれない手強い相手と、(日本とは仕組みが違う)米圏でもみなされています。例えば、ステークホルダーマネジメントのベストプラクティスとして、最近よく名前が出てくるGoogleのCPO [David Natoff](#)もこの品目には手を出して(出せて)いません。

担当外  
です



### ➤ 広告代理店契約に購買が出てくるなんてあるんかい(怒)

“ちょっと言っとくが、法律事務所、会計監査人、コンサルタントを選ぶに購買が出てくる会社なんかあるのか、なのに広告代理店だとなぜ？”

Okay, I'll bite. Do any of these companies select legal representation, outside accounting and auditing and consultants through procurement? If not, why?

(Ad Ageの“[Procurement: We're About Value, Not Price](#)”というインタビュー記事に真っ先に付いたコメント)

本日のテーマ

**マーケティング部門と購買部門は  
うまくやっていけるのか？**

# マーケッターと上手に付き合うバイヤーへ

1. 問題点はここ
2. 目標の共有が大事
3. マーケティングの実際
  - マーケティングの目的
  - 取引の実態
  - 関連サプライヤーの実態
4. バイヤーのチャンス
5. クリエイティブなバイヤーへ

1. 問題点はここ？

# マーケティングプロキュアメントの問題点

## 基本契約なし

国内では多くのケース、サプライヤー選定を自由に行いたいので業務委託契約等が存在しない。海外の広告会社（外資系）ではコンプライアンス上収益計上できない

## 一物多価

事実。同じ媒体やタレントでも契約年数や業績、業界での評判で金額が変わります。

## 見積仕様書なし

広告会社との関係の中でどんぶり勘定？見積仕様書は実はありますが、契約を交わしていないときは必要ないと考えられています。

## 効果測定しない

部門内では実施しているところが多いです。また、第3者機関と契約する場合がありますが、宣伝部門の採点表になってしまう場合もあり、部門を超えてシェアされることがないのでは。

## 任せっぱなし？結託（善意の）

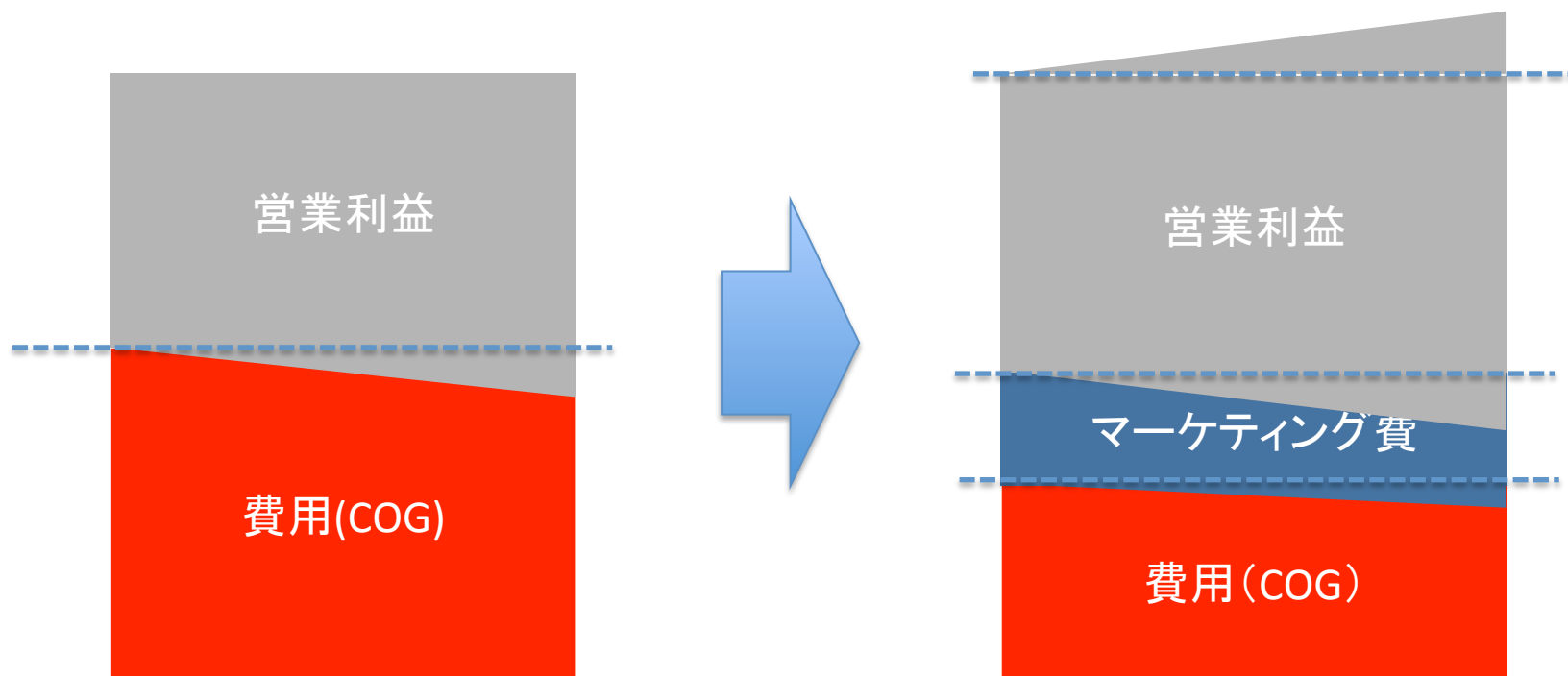
あります。広告は仕様変更が多いこと、および、見識が限られている（と思い込んでいること）により、宣伝部サイドは、良いチームスタッフを自ら判断し、そのチームに熱意を持って取り組んでもらいたいと考えがちです。また、広告主の社内事情への習熟もおおきな要素となり、宣伝部・マーケティング部門以外の口出しを避ける傾向があります。

## 2. 目標の共有が大事

# マーケティングプロキユアメントの目標

- 社外費用の適正化により、営業利益の拡大に貢献。
- マーケティング費の効率化と再投資により、売上及び利益の拡大を

**共創**する





### 3. マーケティングの実際

# マーケティング費の中で最大：広告費の実態

## 最大広告主はソニー

## 通販や、化粧品が上位 Digital系の会社が多い

■ 広告宣伝費が多い会社(1~50位)

順位	社名		広告宣伝費 (億円)	売上高 (億円)	売り上げ広告費 比率(%)
1	ソニー	S	4,444	82,158	5.4
2	トヨタ自動車	S	4,351	272,345	1.6
3	日産自動車		3,367	113,752	3.0
4	イオン		1,721	70,785	2.4
5	セブン&アイ・ホールディングス		1,656	60,389	2.7
6	ブリヂストン		1,243	36,739	3.4
7	マツダ		1,224	30,338	4.0
8	武田薬品工業	I	1,132	17,778	6.4
9	NTT	S	1,012	110,953	0.9
//	三菱自動車		1,012	21,807	4.6
11	パナソニック	S	981	77,150	1.3
12	花王		924	14,017	6.6
13	富士重工業		815	28,779	2.8
14	キヤノン	S	797	37,272	2.1
15	リクルートホールディングス		787	12,999	6.1
16	キリンホールディングス		771	21,957	3.5
17	ニコン		702	8,577	8.2
18	NTTドコモ	S	691	43,833	1.6
19	ファーストリテイリング	I	609	13,829	4.4
20	任天堂		548	5,497	10.0
21	サントリー食品インターナショナル		537	12,572	4.3
22	資生堂		532	7,776	6.8
23	アサヒグループホールディングス		527	17,854	3.0
24	住友化学		494	23,766	2.1
25	山崎製パン		478	9,950	4.8

業界	売り上げに対する広告費シェア
自動車業界	1~2%
流通業界	1~3%
金融業界	1~5%
飲料業界	5%
化粧品業界	10%
通販/サービス業界	15~25%

■ 広告宣伝におカネをかけている会社(1~50位)

順位	社名	売り上げ広告費 比率(%)	売上高 (億円)	営業損益率 (%)
1	フォーサイド	93.4	4.8	▲147.0
2	アエリア	35.8	11	▲75.5
3	エイチーム	35.7	120	12.1
4	パピレス	35.5	84	6.3
5	オウチーノ	34.5	15	▲5.5
6	ネクスト	32.6	179	12.9
7	リブセンス	30.0	43	14.8
8	エムティーアイ	26.7	310	8.3
9	クラウドワークス	25.0	4.0	▲1.5
10	サイボウズ	24.8	60	0.4

# 広告は何にお金使ってるの？

- 広告投資は年間6兆円を超え、リーマンショック以降の回復基調にあります。地上波テレビに投下される金額が最大で、全体の29%になります。以下、Web媒体、新聞と続きます。

イベント

TVCM

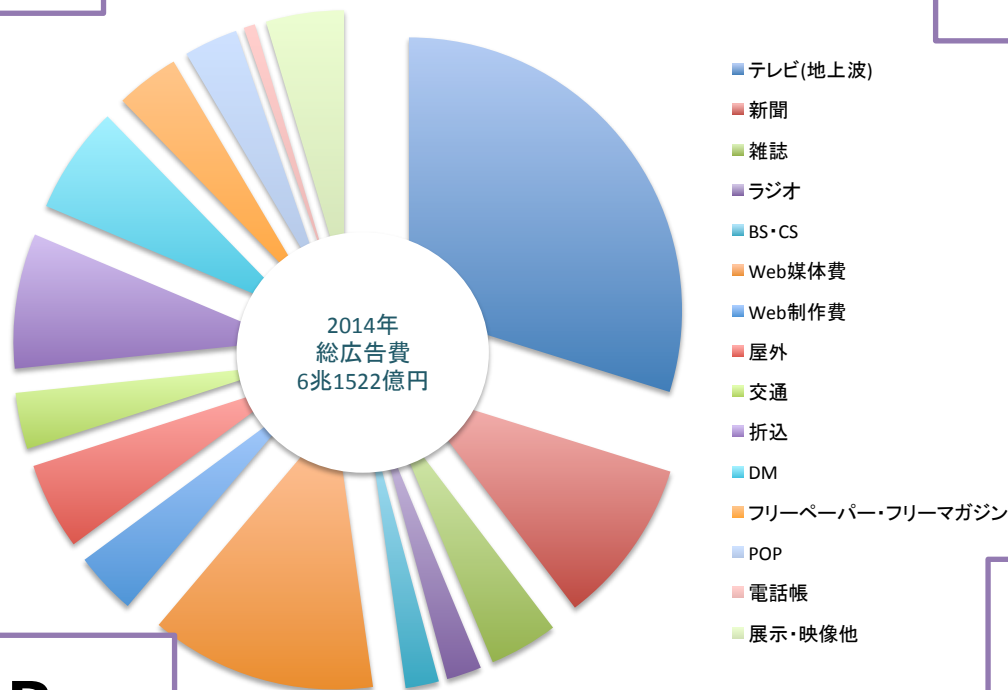
PR

媒体

店頭POP

ソーシャルや  
デジタル

キャンペーン



2014年日本の広告費(電通)より

# マーケティングは目標できる。

責任

目標

経営会議

ビジネス  
指標

会社の業績を  
向上させよう

CMや雑誌広告

製品の認知率や  
理解を高めよう

販促プロモーション

販売に寄与する  
企画を考えよう

営業や販促部門  
宣伝・マーケティング  
部門

メディア

多くのターゲットに  
届けよう

# マーケティングで取引される「材」

マーケティングで購入する材は大きく4種類あります。  
4) だけはちょっと特殊ですが、他は通常取引です。

## 1) 資材

印刷物・カタログ・DM・ツール・ノベルティ

人気商品



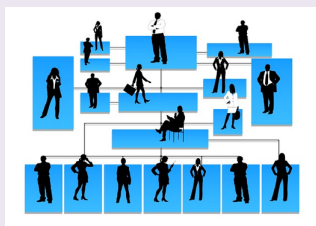
## 2) 知財 知識・経験

CMアイデア・アート



## 3) 人材 組織

実行組織や人



## 4) 機会

メディア



# 機会を買う：メディアバイイング

## 目的が大事

- 多くの人に見てもらおう（ブロードリーチ）  
TVスポット・新聞
- 特定の志向やターゲットを狙う  
雑誌やWebのバナー
- 特定の行動をとる人を狙う  
ビルボードや電車やバスの車内広告  
ECサイトの誘導広告
- ブランドや企業への好意度を喚起する  
イベントや番組の冠スポンサー
- テレビを見なくなった若者層を狙う  
YouTubeやLINE
- 誘引する  
検索エンジン広告やネイティブアド

## 取引の実態

- スペース取引  
雑誌・新聞・ビルボード・アウトドア
- パッケージ取引  
TVのスポットCM枠
- コンテンツ取引  
番組・イベント・タイアップ記事
- 接触ベースの取引  
YAHOOバナー等のウェブのスペースの  
接触保証
- 行動ベースの取引  
Google adwords等の検索広告や  
サイト誘引等の成果保証

# 機会を買う：独特の取引 例TVスポット

- GRPバイイング
  - TVスポットは通常一本では買えません。一本買っても意味がないからです。なので、GRPバイイングということを行います。
  - 単価：1 GRP = 数百円から数万円（地域による）
- パッケージバイイング
  - ターゲットへの効果的な接触を検討
  - 同じTV局でも時間によって視聴者の年代が大きく違います。できるだけ自社のターゲットが見ているところにCMを打ちたいと考えます。
- 価格決定のメカニズム  
エアラインやホテルなど、総量の決まったものにてている
  - 年契
    - コストの変動を最小限にし、需要が逼迫した時期でもスペースをある程度確保する代わりに、年間の出稿量をある程度保証し、局側の要請を受け入れる。
  - 都度契約スポンサー
    - 必要な時にスペースを買う。
    - 需給状況によって買えない時もある



**ルールさえ理解できれば、購買部門が管理し、結果を出すことも可能**

# 機会を買う：メディアバイイング 問題点

- 取引されるスペースが限定されること
- 広告代理店の寡占化
  - (電通・博報堂・ADKの3社で7割)
- 広告スペースの専売化
  - 買い切り番組・買い切りスペース
- メディアバイイング：広告代理店最大のバイヤー組織



# マーケティングに対する購買の関与

目標共有

ビジネス  
指標

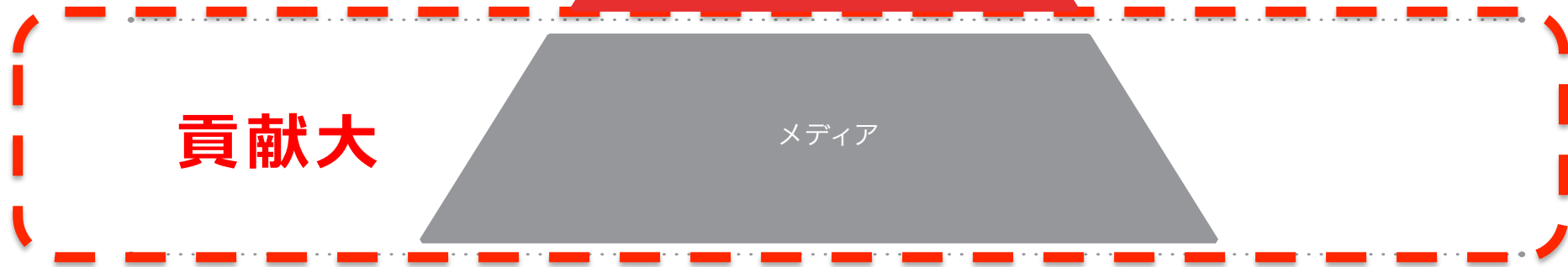
理解

CMや雑誌広告

販促プロモーション

貢献大

メディア



## 4. チャンス

# 1 PDCAをしっかりと検証するお手伝い

広告コミュニケーションをより効果的・効率的に実施するためには、  
PDCAサイクルをしっかりと回していくことが重要です。購買部門主導することで日々の業務に埋没するマーケティング部門を手助けしつつ、投資対効果を見える化しましょう

**改善**  
Optimize

評価から  
改善ポイントの  
洗い出し



**評価**  
Analyze

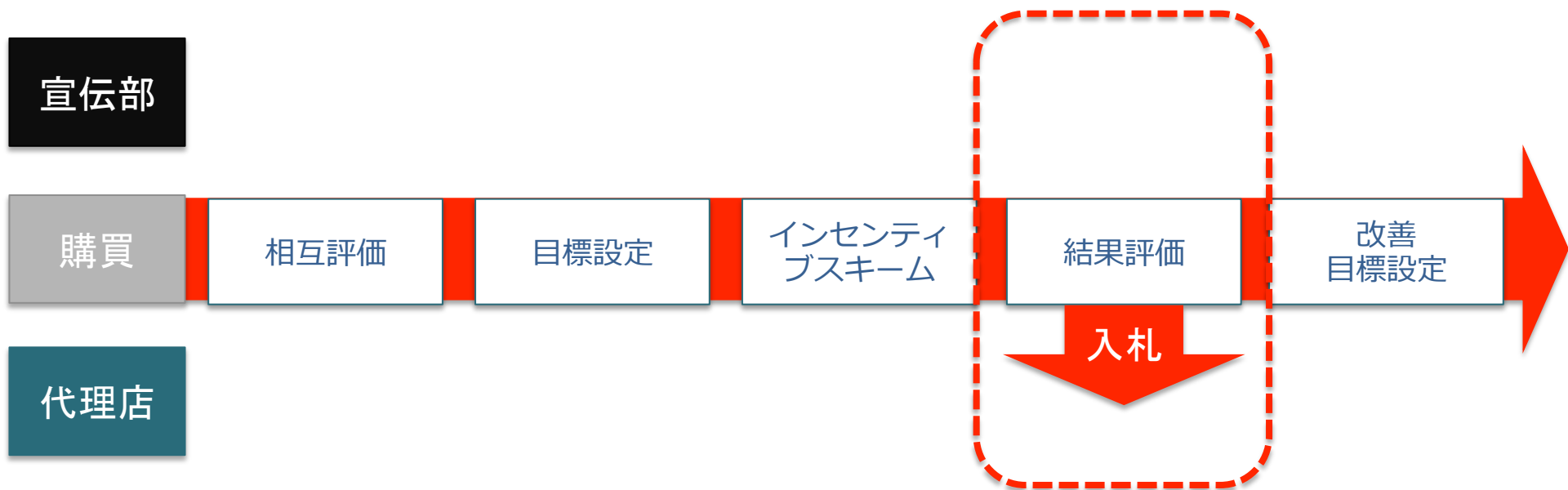
数値の良し悪しを評価

**測定**  
Measure

まずは結果を数値化

## 2 現代理店との関係をポジティブにするスキーム

- 購買部門で導入されつつある、サプライヤー評価で実績をつくり、マーケティングに導入している企業が増えつつあります。
- 購買部門が仲介役として客観的な立場から主導することができます。
- 相互評価から始めて、両者が納得する評価スキーム、インセンティブスキームを導入できれば、事業体の成長への貢献が見える化できるようになります。



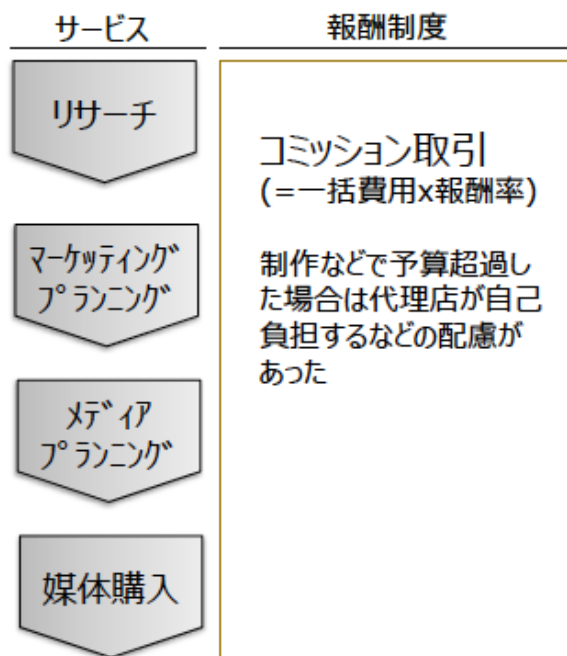
### 3 代理店との関係を整理、入札

- 代理店は宣伝部のニーズをほとんど満たすことができます。したがって、宣伝部は丸投げできる場合が多い。
  - 企画→制作→メディア購入→結果評価
- 評価システムで、満足な場合は他の会社と取引する必要はありませんが、定期的に自社にどういうマーケティングサプライヤーが良いのか判断する必要はあります。
- 3年に一度は見直しするのが妥当です。
- 入札後に2のような評価・改善スキームを継続し貴社のマーケティングサプライヤーとして、どんどん育ててもらおうように指導します。

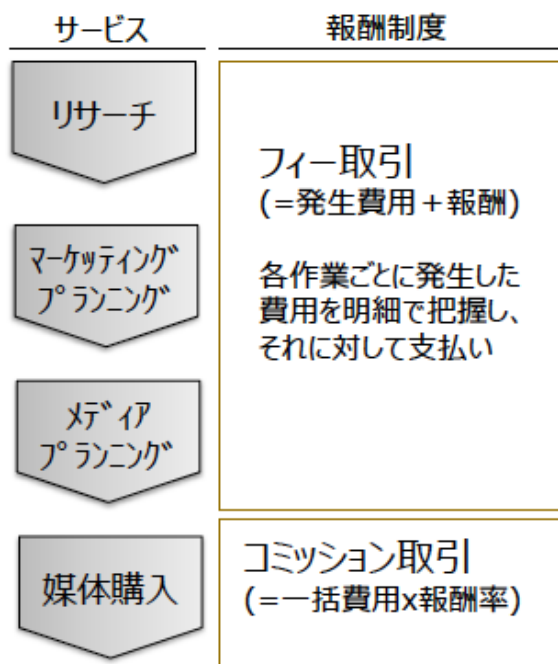
\*正しい入札のプロセスに関して大変長くなります。また機会を設けましてご説明させていただきます。

# 4 代理店の報酬体系を整理

以前



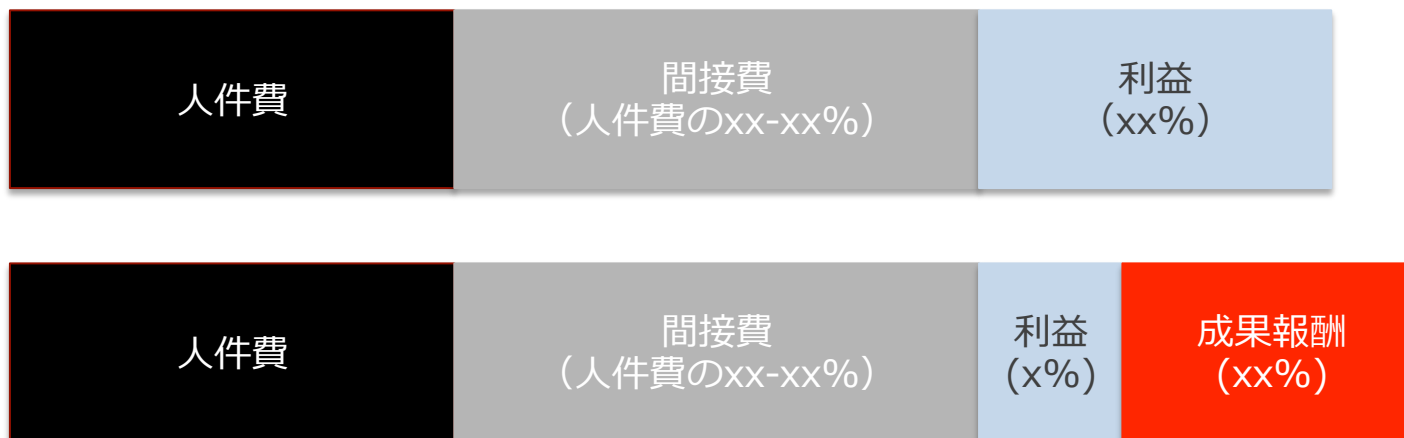
移行後



## 4 代理店の報酬体系を整理

### 代理店の利益構造

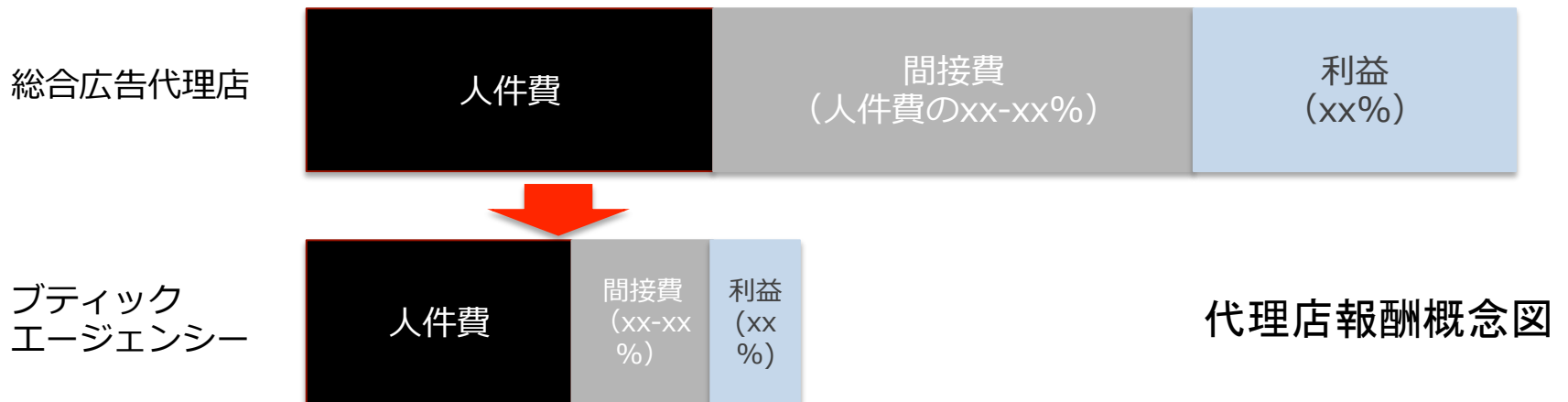
- 代理店報酬は人だけが売り物ですので、原価はほとんどありません。
- Fee化するメリットは、この利益構造を理解しやすくなるからです。
- 成果報酬は、利益分を成果に応じて配分するようにプランすることで、両者WINWINの関係にすることができます。
- 代理店では、人事評価に取り入れて、積極的に取り組んでいる会社もあります。



代理店報酬概念図

# 5 総合広告代理店以外にも選択肢を広げる

- 総合広告代理店はいつも多くの人に来ませんか？
- 大きな組織がコスト増につながっています。本当に求めるサイズの組織でしょうか？
- 関与する人数も少なく、間接費率も相対的に少ない組織もあります。





## 6 購買の成果を見せる参入戦略

1. 印刷物や、ノベルティなど、資材調達で最初実績を作ります。ここが腕の見せ所です。
2. 相対的に費用の大きいメディアや、大きなキャンペーンの制作費等はコスト圧縮効果もあります。
3. 事業体のビジネス貢献度の大きいエリアから徐々に購買部門の関与を高めていくのは経験上良い入り方です。

## 7 代理店のバイヤーと関係を構築

- 広告代理店のメディアバイヤーは広告代理店内で最大の組織のひとつ。
- バイヤーさん同士、ネットワークを作る努力も必要です。

# マーケッターとバイヤーが手を握れる4つのエリア

1. 安定的に、クオリティの高い媒体スペースやマーケティング資材を確保するスキーム作り
2. 長期的な改善を志向したサプライヤー取引契約
3. 新たな提案の可能なサプライヤーソースの確保
4. マーケティングと協力してビジネス成長（もしくは利益改善）を共創する社内スキーム

## 5. クリエイティブなバイヤー

# クリエイティブなバイヤー

生産性の本質を測る真の基準は量ではなくて、質である。

もしドラ

マーケティングは質にこだわります。だから宣伝部も質を大切にしています。ここにお集まりのみなさんは量を求めるだけでなく、質にもこだわるバイヤーさんだと思います。マーケティング部門との間に強い絆を確立し、チームとして、マーケティングプロキュアメントを実施できるはずです。

# クリエイティブなプレイヤーが会社を成長させる。

新しいことを積極的に理解し、その知識を未来のために社内で言葉にする人はクリエイティブな人です。

広告やマーケティングは専門部署だけの知見じゃありません。クリエイティビティを持つ人が誰でも参加できるカテゴリーです。

クリエイティビティがあり、社内の垣根を越えた新たなチャレンジに貪欲。

そんなみなさんがこれからのビジネスの成長をドライブしていくはずです。

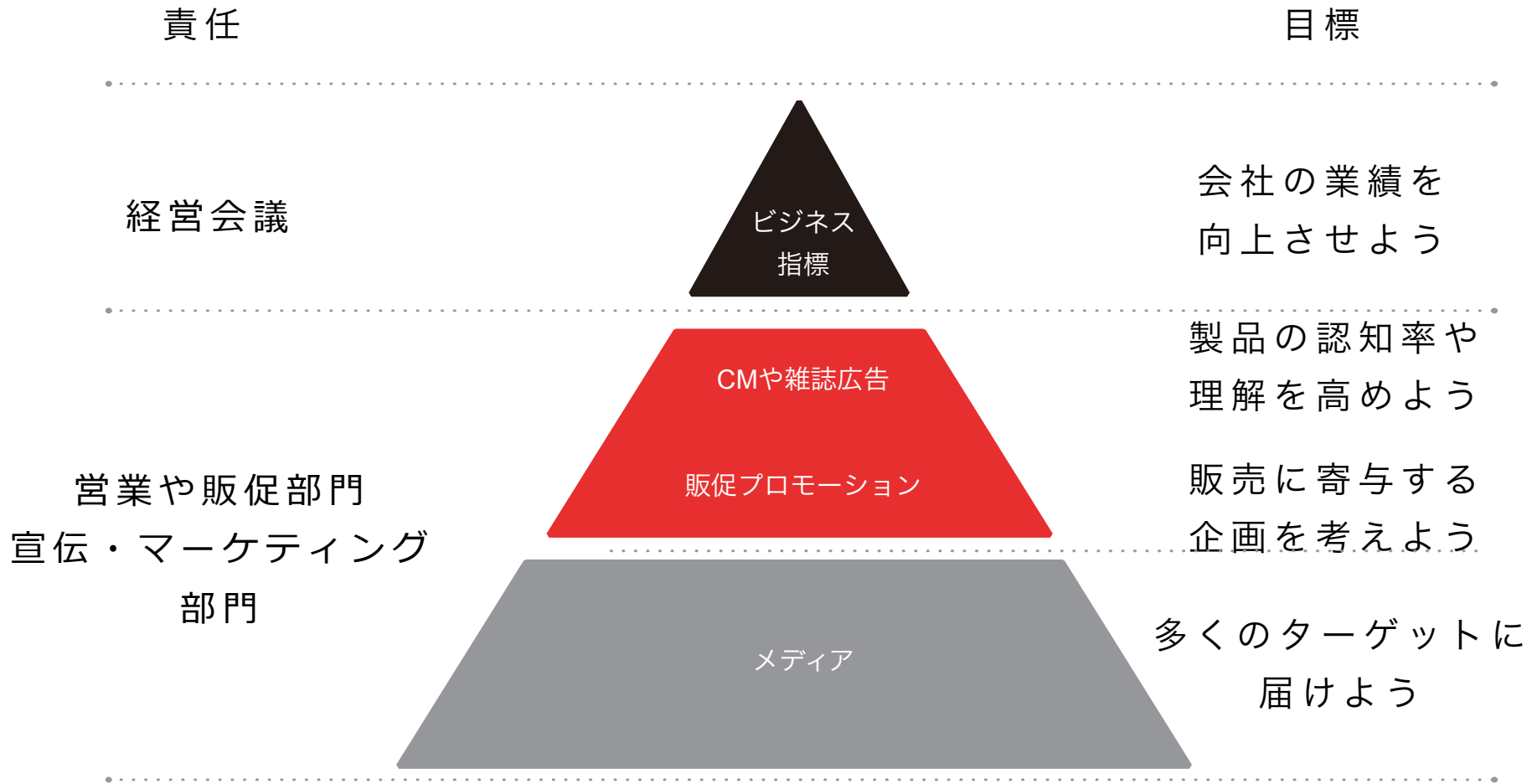
自分の組織はどうですか？

# どの程度完備していますか？

	YES	NO
1. 印刷や制作費単価などマーケティングツールの価格表が少しでもある。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 印刷や制作費単価などのマーケティングツールの価格表が完備している。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 媒体価格表がある。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 媒体価格表が完備している。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<hr/>		
5. 代理店コミッションや報酬を理解している。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 代理店のチームメンバーを大体把握している。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. 報酬を除いた制作ネットコストを把握している。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. コミッションを除いた媒体ネットコストを把握している。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<hr/>		
9. 広告代理店契約がある。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. 評価スキームがある。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. インセンティブスキームがある。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. 毎回入札している。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<hr/>		
13. マーケティング購買に自信がある。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. 10以上のマーケティングサプライヤーを知っている。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



# 成長につながるマーケティング目標を理解していますか？



# ありがとうございました。

詳細は

株式会社 DONSコミュニケーション

マネジングディレクター  
藤田浩樹 (ふじたひろき)

[hf@donsinc.tv](mailto:hf@donsinc.tv)  
090-3228-9523

