

〈資 料〉

X社の広告予算に対する提案

猿 山 義 広

はじめに

以下に示すのは、大手電気機器メーカーX社（仮名）に対する広告予算の設定法に関する提案の概要である。X社では主力商品が自動車の純正部品であるため、これまであまり大がかりな広告活動を行わなかった。ところが近年、事業の多角化に伴い、消費財も生産するようになったため、一般消費者を対象とするマス広告に力を入れることにした。そこで問題となったのが広告予算の設定である。このような状況において、はたしていかなるアドバイスが可能であろうか。これは広告予算研究における理論と実務のギャップを埋める1つの試みでもある。

I 広告費予算枠の決定

1994年の1月から2月にかけて実施された日経広告研究所の広告動態調査（日経広告研究所刊『広告白書（平成6年版）』を参照）によれば、日本の大手広告主が採用している広告予算の決定方法には次のようなものがある（カッコ内は当該手法の採用割合を示す百分率）。

X社の広告予算に対する提案（猿山）

前期の売上高や利益の動向に基づいて決定（57.3%）
 前期広告予算の実績に一定の比率を乗じて決定（40.7%）
 予算期内の予想売上高や利益に一定の比率を乗じて決定（35.2%）
 各事業部や商品について提示された要求に基づいて決定（33.0%）
 競合企業の出稿状況に合わせて決定（10.2%）
 予算設定のモデルを用いて決定（6.9%）
 商品の認知率など一定の目標を設定し、それに応じて決定（4.4%）

この結果を見ればわかるように、大手広告主では売上高や利益を考量して広告費の予算枠を決定している。そこで次に、平成4年4月から平成5年3月までの決算データから、電気機器業界の大手広告主10社の売上高、営業利益、広告宣伝費の数字を示してみよう。

会社名	売上高 (百万円)	営業利益 (百万円)	広告宣伝費 (百万円)	売上高利 益率(%)	対売上高広 告費率(%)	対利益広告 費率(%)
日立製作所	3,811,498	58,035	28,825	1.52	0.76	49.67
東芝	3,150,572	38,674	26,117	1.23	0.83	67.53
三菱電機	2,493,612	21,004	16,007	0.84	0.64	76.21
N E C	2,869,533	18,949	39,222	0.66	1.37	206.99
富士通	2,397,589	15,934	18,104	0.66	0.76	113.62
松下電器産業	4,550,086	67,105	50,866	1.47	1.12	75.80
シャープ	1,152,887	24,812	21,474	2.15	1.86	86.55
ソニー	1,869,680	1,552	22,694	0.08	1.12	1,462.24
三洋電機	1,081,013	-16,691	11,530	-1.54	1.07	-69.08
松下電工	1,000,817	57,782	17,637	5.77	1.76	30.52
平均	2,437,729	28,716	25,248	1.18	1.04	87.92

以上のデータからは、広告費予算枠の決定に関係して次のようなことがいえる。

- ①電気機器業界の大手広告主では、売上高の約1%を広告費に充てている。

会社名	売上高 (百万円)	営業利益 (百万円)	広告宣伝費 (百万円)	売上高利 益率(%)	対売上高広 告費率(%)	対利益広告 費率(%)
X 社	1,357,575	39,607	6,488	2.92	0.48	16.38

営業利益と売上高利益率は多少低下するものの、広告費を倍増させても売上高に対する広告費の比率ならびに営業利益に対する広告費の比率は、なお他を抜き出して低いことがわかる。だが現実には、こうした結果になるとはまず考えられない。というのも広告費の増加は、たとえわずかなものにせよ、売上増をもたらす可能性が大だからである。最近の研究によれば、広告費1%の増加は売上高を平均して0.22%向上させることが明らかになっている（この研究の詳細については、ジョン・フィリップ・ジョーンズ著亀井昭宏監訳『満足できる広告効果と予算』日経広告研究所、6章を参照されたい）。この広告費の売上効果（これを広告弾力性と呼ぶ）を少なめに0.12%と見積り、広告費を倍増させた場合のX社の予想データを示せば、以下のとおりである。

会社名	売上高 (百万円)	営業利益 (百万円)	広告宣伝費 (百万円)	売上高利 益率(%)	対売上高広 告費率(%)	対利益広告 費率(%)
X 社	1,520,484	45,208	6,488	2.97	0.43	14.35

売上高利益率は低下したが、営業利益はかえって5.5%ほど上昇している。上表の数字は、売上高に占める変動費の割合を96.6%としたきわめて厳しい仮定にもとづくものであることに注意してほしい。もし変動費率を下げれば、営業利益はより増大する。例えば、売上高に対する変動費の比率が80%であったらどうであろうか（この場合、広告費を除く固定費の総額は、 $1,357,575 \times (1 - 0.8) - (42,851 + 3,244) = 225,420$ 百万円と計算される）。

X社の広告予算に対する提案（猿山）

②景気後退期の最中で利益が減少傾向にあったとはいえ、広告費が営業利益の約88%にも及んでいる。

広告費予算枠の決定において重視すべきは、一般には対売上高広告費率と考
えられている。だが実際には、広告費と利益のバランスが重大な決定要因になっ
ている。ここで注意してほしいのは、広告費が利益に対して二重の影響をもつ
ことである。第一に広告は売上増を生み、この売上増が長期的には利益を向上
させる。ところが、第二に広告費と利益はどちらも残余費用 (residual expenses)
であるから、広告費の増減は短期的に利益に対して直接的影響を及ぼす。つま
り広告費を増やせばその分利益は減少するし、逆に広告費の削減はそれだけ利
益を増やすことになる (実務においては、予想される売上の落ち込みの影響を
打ち消すために第4四半期の広告が取り消される場合もある)。ただし広告費
を削減すると、短期的には利益を水増しできても、長期的には認知率やイメー
ジの低下から売上が減少し、利益が得られなくなる可能性も十分ある。ここが
広告費予算枠の決定におけるポイントであり、新製品の導入期や新規キャン
ペーンの開始時期においては、利益を多少犠牲にしても広告費支出を増やす
べき根拠になっている。ではいったいどの程度まで、広告のために利益を犠牲
にすべきなのか。そこで次にX社のデータを示してみよう。

会 社 名	売 上 高 (百万円)	営 業 利 益 (百万円)	広 告 宣 伝 費 (百万円)	売 上 高 利 益 率 (%)	対 売 上 高 廣 告 費 率 (%)	対 利 益 廣 告 費 率 (%)
X 社	1,357,575	42,851	3,244	3.16	0.24	7.57

10社のデータと比較してX社に見られる特徴は、高い売上高利益率、低い対
売上高広告費率、そして著しく低い対利益広告費率の3点である。いま仮に広
告費を倍増 (すなわち100%の広告支出増) させたとして、売上高に変化がなく、
しかも売上高に対する営業利益+広告費の比率も一定 ($3.16\% + 0.24\% = 3.40\%$)
である場合に上表の数字がどのようになるか見てみよう。

順位	ブランド名	製品分類	偏差値	ブランドパワー構成要素の特徴・コメント
1	クリネックス	ティッシュ	82.2	知覚品質、ロイヤルティーがずば抜けて高い
2	アタック	衣料洗剤	76.5	ロイヤルティー、ブランド連想が貢献
3	ウイスパ	生理用品	73.4	ロイヤルティーがかなり高い
4	カップヌードル	カップめん	72.3	ブランド連想が高い(カップめんの総称)
5	メリット	シャンプー	71.1	シャンプーのシェアのトップ
6	キリン一番搾り	ビール	70.6	イメージ、知覚品質、ロイヤルティーが高い
7	キリンラガー	ビール	70.6	知覚品質、イメージ、ロイヤルティーが高い
8	画王	カラーTV	66.5	ブランド連想とイメージが耐久財では第1位
9	スコッティ	ティッシュ	66.0	知覚品質、イメージが高い
10	パブロン	かぜ薬	65.8	ロイヤルティーが高い

ブランドパワー（偏差値）は、「知名度」「ロイヤルティー（あるブランドを継続して使う意向の強さ）」「ブランド連想（ある商品を考えて時に、ブランド名が思い浮かぶ度合）」「イメージ」「知覚品質（消費者の品質に対する評価）」の5つの構成要素の平均値をいう。また各要素の値は、消費者の回答をもとに調査対象すべてのブランドで算出した偏差値である。

もちろんブランドパワーの構成は商品によってかなり相違し、各ブランドにも得意や苦手とする分野がある。耐久財の場合、概してロイヤルティーが低いが、ブランド連想は重視されるようである。逆に練り歯磨き、生理用品、衣料用洗剤、台所用洗剤などの日用品はロイヤルティーが決め手になる。

ではMMⅡのような浄水器の場合は、いかなる要素が重要なのだろうか。おそらく価格(MMⅡの場合は¥12,800)や主たる使用者や使用頻度から考えて、高級化粧品や耐久消費財に近いと思われる。だとすれば、重視すべきは知名度とブランド連想とイメージということになる。この3つの要素を効果的に高める手段こそ実は広告(マス広告)なのである。

(2) ブランドパワーとブランド・エクイティ

マス広告と知名度・イメージの関係について述べるまえに、なぜブランドパワーが企業にとって大事なのかを少しだけ説明したい。ブランドパワーは常識

X社の広告予算に対する提案（猿山）

会社名	売上高 (百万円)	営業利益 (百万円)	広告宣伝費 (百万円)	売上高利 益率(%)	対売上高広 告費率(%)	対利益広告 費率(%)
X社	1,520,484	72,189	6,488	4.75	0.43	8.99

営業利益が大幅に増えているだけでなく、売上高利益率も当初より向上している。何だか手品みたいに思えるだろうが、トリックはいたって簡単なものである。それは、対売上高広告費率と対利益広告費率が低いことであり、このような条件にあるときは、広告費の売上に対する乗数効果（geared effect）が作用しやすいのである。結論として私見を述べるなら、対売上高広告費率と対利益広告費率が競合他社と比較して低い局面にあるなら、思い切って広告費を増やして、より大きな利益を獲得すべきだろう。

II ブランドパワーの源泉

広告費予算枠が決定されたとして、次に問題となるのは広告予算をどのようにブランドごと、あるいは企業広告と商品広告とに配分するかどうかだろう。この問題の中心は、いかにして広告によってブランドパワーを引き出すかにある。以下においてはブランドパワーについて簡単に解説したうえで、X社の家庭用浄水器MMⅡ（仮名）に焦点を当てた議論を行ってみたい。

(1) ブランドパワーとは何か

日経産業消費研究所では今年の4月に、首都圏40キロ圏内に住む15-69歳の男女1,560人を対象に大規模なブランドパワーについての調査を実施し、その概要を7月23日付の『日経流通新聞』で公表している。はじめに、ブランドパワー上位10ブランドを示してみよう。

会社名	売上高 (百万円)	営業利益 (百万円)	広告宣伝費 (百万円)	売上高利 益率(%)	対売上高広 告費率(%)	対利益広告 費率(%)
キリンビール	1,366,105	69,918	25,673	5.12	1.88	36.72
アサヒビール	770,601	35,941	32,633	4.66	4.23	90.80
サッポロビール	551,716	12,662	27,548	2.30	4.99	217.56

注意すべき点は2つある。

まず第一に注目したいのは、キリンビールは他の2社よりも少額の広告費で圧倒的な売上高を維持している点である。調査時期が異なるため正確な表現ではないが、これがブランド・エクイティによるプロモーション費の節約効果であり、その分営業利益が多く獲得されている。キリンビールの凄さは、比較的最近の商品であるキリン一番搾り（1990年3月発売）と1世紀以上前の商品であるキリンラガー（1888年発売）を、ともに上位にランクインさせていることである。こうした状況をつくってしまえば、広告費を競合他社以上に支出せずとも十分な売上と利益が確保できる。

第二の注意点は、アサヒビールがキリンビール以上の広告費を支出しながら、なお余力を残していることである（売上高利益率の高さがそれを示している）。アサヒビールの主力商品アサヒスーパードライは、1987年3月に発売され、アサヒビールを業界2位まで押し上げたヒット商品である。発売後4カ月間で関東地区テレビ・スポットを15秒換算GPR8.071%という具合に大量投入し、ビール市場に「ドライ現象」を生んだことは記憶に新しい。発売当初は広告費の使いすぎのように思われたが、やがて確実に利益をもたらす商品へと成長し、現在に至っている。アサヒビールの対売上高広告費率は4.23%とけっこう高いが、売上高利益率も4.66%と堅調であり、「追撃者」としては絶好のポジションにいる。

このような場合、もし広告費を削減したら短期的には利益は増えるかもしれない。だが、すぐに下位のブランドに追い上げられシェアを失い、利益を減らしてしまう恐れもある。「追撃者」は多額の広告投資によって利益を確保しているのであり、トップ・ブランドのように広告費を節約することはできない。

的に考えれば売上に直接結びつくが、むしろ重要なのはブランドパワーの強化がブランド・エクイティの向上を通じて利益の獲得に貢献することである。

ブランド・エクイティ概念に関しては拙稿「ブランド・エクイティ管理への一試論」（『日経広告研究所報』155号に掲載）を参照してもらいたいが、わかりやすくいうとそのブランド名を付けたことによって生じる価格プレミアムからもたらされる増分キャッシュフローを指している。例えば、次のような有名な話がある。

数年前、英国において、日立とGEとが共同であるテレビ工場を所有したが、そこでの唯一の相違はテレビのブランド名だけであった。しかし、結果的には、日立のテレビにはGEを上回るプレミアムが付き、しかも、数量にして2倍も売れたのである。（ピーター・H・ファークハー「ブランド・エクイティの管理」『流通情報』No.287を参照されたい。）

だがブランド・エクイティの効果は、たんに売上高を伸ばすだけではない。ブランド・エクイティが利益に結びつくもう1つの理由は、プロモーション活動のための諸費用（なかでも広告費）を節約できることにある。ビール市場を例に挙げて説明しよう。

前掲のブランドパワー・ランキング表には、6位に麒麟一番搾りと麒麟ラガーがランクインしていたが、50位までにはこのほかアサヒスーパードライ（20位）とサッポロ（黒）ラベル（36位）が入っている（意外に思われるかもしれないが、サントリーのモルツはランキング外）。こうした順位はそのまま各ビール会社のブランドパワーを表している。そして以下に示すのが、これらのビールを製造している3社の平成4年12月における財務データである。

のような雑誌に機能面を訴求するパブリシティ仕立ての広告を出稿しているのも納得できる。

だが何とんでも、このブランドの知名度とイメージを高めるには、最低限のまとまったテレビ広告が必要であることを確認しておきたい。例えば、ブランドパワー・ランキング2位の花王のアタックは、発売当初（1987年3月9日から10月31日まで）のキャンペーンを次のように実施した。

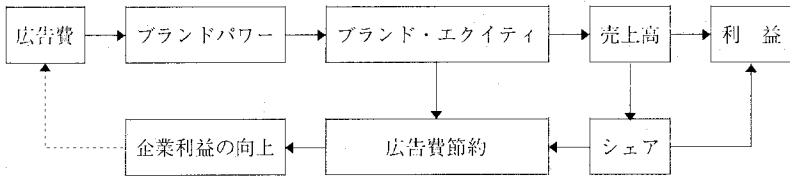
	合 計	使 用 媒 体
テレビ (東京5局) スポット	1,350本 23,910秒 (15秒換算) GRP 9,483%	NTV TBS CX ANB TX
番組	300本 12,390秒 (15秒換算) GRP 7,925%	NTV TBS CX ANB TX
新聞 (東京25紙)	124段	朝日E 毎日M 読売ME 日経ME その他4紙
雑誌 (150誌)	71頁	ミセス クロワッサン その他14誌
ラジオ (東京4局)	1,680秒	TBS

出所：根本昭二郎著『広告コミュニケーション新論』日経広告研究所，201頁。

花王のアタックは、市場導入期に大量の広告投入を行い高い認知率を達成したのち、ブランド連想とロイヤルティーが高まった理想的な例であり、初期における広告投資がいかに重要であることを示唆している。たとえ初期でなくとも、ある時期に広告費を大量に投下しなければブランドパワーの拡大、ブランド・エクイティの獲得、そして目標シェアの達成はありえないのである。

そしてブランドパワーが下がれば下がるほど、広告の効き目は弱くなってしまふ。したがって企業は、余力があれば広告を積極的に行ってブランドパワーを補強し、ブランド・エクイティをしっかりと形成したのち広告費の節約を考えるべきだろう。

これら一連のプロセスを図に示せば以下のとおりである。



(3) ブランドパワーを高める広告

広告投資がブランドパワーを高め、結果的に利益を向上させる大まかなプロセスは理解できても、どのような広告が実際にブランドパワーにつながるのかは別の問題である。ここではブランドの知名度とイメージに焦点を当て、効果的な広告を探ってみる。

前述の日経広告研究所の広告動態調査によれば、日本の大手広告主は媒体(新聞・雑誌・テレビ・ラジオ・その他)を次のように使い分けている。

	新聞を重視	雑誌を重視	テレビを重視	ラジオを重視	その他
商品・ブランドの知名度	21.9%	15.8%	42.4%	1.7%	6.9%
商品の購入・使用率	19.4%	19.7%	24.4%	0.8%	15.0%
企業の好意度・イメージ	27.4%	7.5%	44.0%	3.0%	7.2%

広告の最終的な目的である商品の購入については、回答が分散しているのが面白い（「その他」は主にSPを指すと思われる）。他の指標と比較すれば雑誌のウエートが高いが、その点からいうとMMⅡについて、『オレンジページ』

Ⅲ 広告シェア法によるブランド広告予算の決定

前節までのポイントは、対売上高広告費率と対利益広告費率が低い局面では広告費の売上に対する乗数効果が作用すること、売上高・シェアに結びつくブランドパワーの充実のためには多額の広告費が必要だが節約も可能であることの2つである。以下においては、もう少し具体的に、いったいどの程度の広告費予算を設定すればよいのかを、個別のブランドについて述べてみたい。ここでとり上げるのは「広告シェア法」とも称すべき方法であり、その詳細については、ジョン・フィリップ・ジョーンズ著亀井昭安監訳『満足できる広告効果と予算』の5章を参照されたい。

はじめに均衡的な商品市場では、商品シェアと広告シェア（当該商品市場に投下された全広告費のうち、そのブランドの広告費が占める割合）にどのような関係があるかを見てみよう。（なお、以下のデータは1987年にJ・ウォルター・トンプソンが23の国々の1,096ものブランドを対象に実施した調査にもとづいている。）

まず、以下のような2つのカテゴリーにブランドを分類する。

- ・高利益ブランド：広告シェアが市場シェアと等しいかそれを下回るブランド
- ・投資的ブランド：広告シェアが市場シェアより明らかに大きいブランド

そのうえで、高利益ブランドと投資的ブランドがどういう構成比になっているかを、世界中の1,096ブランドについて示したのが次の表である。

X社の広告予算に対する提案（猿山）

	全ブランド	高利益ブランド (広告シェアは市場シェア以下)	投資的ブランド (広告シェアは市場シェアより大)
合計	1,096=100%	=44%	=56%
市場シェア			
1～3%	224=100%	=27%	=73%
4～6%	218=100%	=37%	=63%
7～9%	153=100%	=41%	=59%
10～12%	112=100%	=45%	=55%
13～15%	(77=100%)	(=56%)	(=44%)
16%以上	312=100%	=59%	=41%

この表からわかるように、高利益ブランドは市場シェアの小さいブランド群の中では少数派だが、その比率は市場シェアが大きくなるにつれて一貫して上昇している。この傾向は、市場シェア1～3%における比率(27%)からシェア16%以上の比率(59%)まで例外なく見られるものである。これは驚くほどはっきりした構図であり、そこに作用しているのは次のような3つの要因である。

第一に、市場導入直後の新製品（ほとんど市場シェアの小さいブランド）はシェアと比較して意図的に過剰な広告投資を行っている。A.C.ニールセンでは新ブランドに関する広範な成功例と失敗例にもとづいて、長らくこの予算方針（新製品には多めの広告費予算を設定）を推奨してきた。この要因は、市場シェアの小さいブランドが相対的に高い広告シェアを占めることを説明している。

第二の要因は、市場シェアの十分に大きい成熟したブランドから利益を搾り出す（milking）、つまり広告費を減らしてその分利益を増やす実務上の慣習である。これは広告主にとって魅力ある選択肢の1つになっている。というのも大幅な広告・プロモーション費の削減は、短期的なブランドの利益率にめざましい改善をもたらすからである。

第三の要因は、市場シェアの大きいブランドのほうが小さいブランドよりも、広告についての規模の経済が働きやすいことである。これは日本のビール業界

を考えてもらえば、よくわかるだろう。別の表現でいえば、市場シェアの大きいブランドの広告は効きやすいのである。

以上ことから明らかなのは、ブランド広告予算の決定にあたっては市場シェアと広告シェアの関係を重視すべきことであり、こうした方法を「広告シェア法」と呼ぶこととしたい。この手続きに入るまえに、もう1つだけ資料を示しておこう。

広告シェア－市場シェア (百分率ポイント)	
市場シェア	
1～3%	+5
4～6%	+4
7～9%	+2
10～12%	+4
13～15%	+1
16～18%	+2
19～21%	ポイント差なし
22～24%	-3
25～27%	-5
28～30%	-5

この資料は、厳選された666のブランドについて、ブランドごとに広告シェアと市場シェアの差を計算したうえで、それぞれのグループごとに差異を平均化したものである。ここにもかなり一貫した構図がある。市場シェア1～3%の範囲にあるブランドでは、市場シェアに対して平均して5%もの広告過剰投資が発生する。反対に市場シェア28～30%の範囲にあるブランドでは、平均して5%の過少投資ということになる。この中間にある市場シェアの階層には、いくつかを除いて、おおむね連続して推移する傾向が見られる。

さて、以上の資料にもとづいて「広告シェア法」のポイントを述べよう。

「広告シェア法」では、目標とする市場シェアから必要な広告シェアを推定し、当該ブランドの広告費予算を決定する。注目すべきは、

目標市場シェア＝必要広告シェア

とはならない点である。もちろん資料を見てもらえばわかるように、上の等式が成立する市場シェアの範囲もあり、この範囲にある市場シェアは「基準市場シェア」と呼ばれ、適度に均衡した競争市場では18～20%程度を指す。だが基準市場シェア以外では、目標市場シェアと必要広告シェアは一般に1～5ポイント乖離する。もし目標市場シェアが基準市場シェアを上回っていれば、

必要広告シェア＝目標市場シェア－1～5%

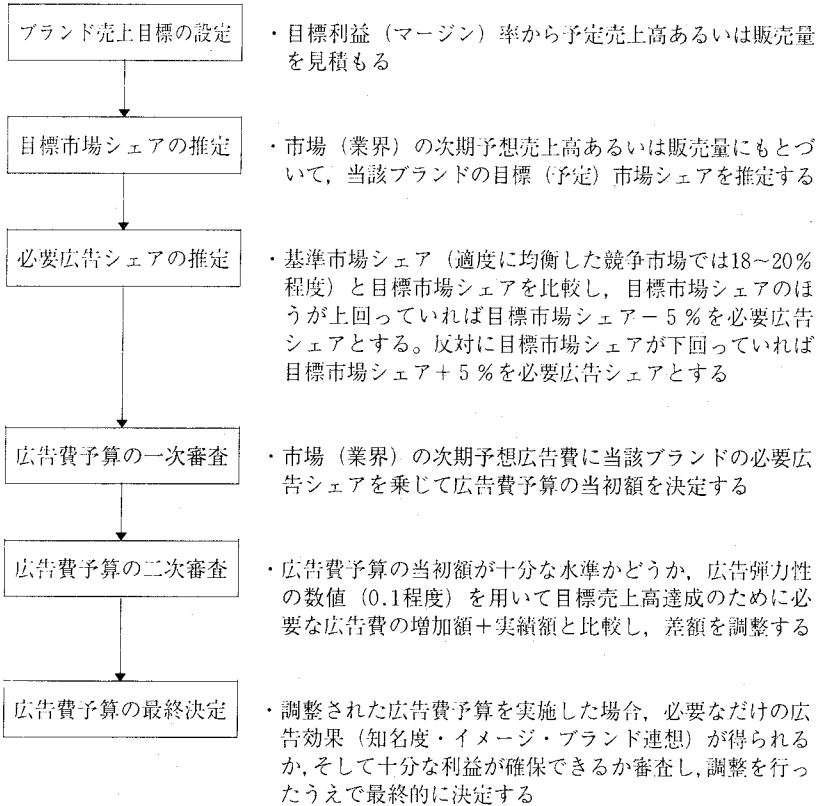
となるだろうし、目標市場シェアが基準市場シェアを下回っていれば、

必要広告シェア＝目標市場シェア＋1～5%

ということになる。

必要広告シェアさえ推定できれば、ブランド広告予算の設定は市場または業界全体の予想広告費から簡単に行える。この「広告シェア法」の特徴は、ブランドパワーを市場シェアに置き換えている点にあり、強いブランドは広告費を節約できるが、弱いブランドは積極的に広告投資をしなければシェアの維持も危ういという論理も共通している。「広告シェア法」は高度な数学を用いずとも合理的にブランド広告予算が設定できるため、推奨される手法である。

この一連の手続きを簡単に図示しておく。



最後に、広告予算の設定に関する3つのポイントを要約しておこう。

1. 対売上高広告費率と対利益広告費率が低い局面では、広告費の増加は大きな利益効果をもたらす。
2. ブランドパワーを引き出すためには、一時的に思い切った広告投資が必要になる。だが十分なブランドパワーが確保されたなら、広告費は無理なく節約できる。
3. ブランド広告予算の設定は、市場シェアと広告シェアの関係にもとづいて行うべきである。