

広告費予算の配分問題

猿 山 義 広

はじめに

広告費予算管理における予算配分の問題は、広告費予算の総額算定と並ぶ実務上の重要課題である。しかしながら、広告費予算管理研究において予算配分の問題を取り扱った文献の数は、予算総額算定に関する文献と比較して、かならずしも多いとはいえない。とくに、期間別予算配分と複数の分類基準を併用する場合の予算配分は、実務上の重要性とは対照的に、基礎となるような研究があまりなされてこなかった分野である。そこで本論文では、広告費予算の配分問題として、この2つに焦点を当て、実務においても適用可能な手法を提示することを目的とする。まず、広告費予算配分についての基礎となる考え方を述べたうえで、実際の広告データを用いて時系列モデルによる広告費予算の期間別配分の考え方を示す。次に、複数の分類基準を併用する場合の広告費予算配分を具体的に行うための手法としてゼロベース予算を検討し、その実務への適用可能性について若干の考察を行う。

1 広告費予算配分の基礎

(1) 広告費予算の配分基準

広告費管理における広告費概念は、広狭さまざまなものが考えられるが、基本的には次の4種類に大別される〔西澤, 1996, pp. 388-391〕。

① 最狭義の広告費（＝支払広告料）

最狭義の広告費概念は、広告主が広告代理店や媒体社に支払った広告料金、すなわち支払広告料を意味する。企業が公表する決算書では、このような最狭義の概念を採用するのが一般的である。

② 狭義の広告費（＝広告直接費）

狭義の広告費とは、大手広告代理店など広告主の広告活動を把握しやすい立場にある機関が、支払広告料のほか広告活動に直接消費した費用を含めて統計化するときに用いる概念であり、広告直接費と呼ばれる。

③ 広義の広告費（＝広告活動費）

広義の広告費とは、広告活動を実施するために直接または間接的に消費されるすべての広告費のことであり、具体的には社外に支払った広告料金のほか、社内で消費される広告部門費（人件費、制作費、管理費）も対象とされる。管理会計においては、この概念が最も重要である。大蔵省企業会計審議会が設定した『原価計算基準』の37「販売費および一般管理費の分類基準」では、企業の広告費に関して機能別分類を採用した場合の「広告宣伝費」という概念を提起し、「たとえば広告宣伝費には、広告宣伝係員の給料、賞与手当、見本費、広告設備減価償却費、新聞雑誌広告料、その他の広告料、通信費等が集計される」[大蔵省、1962、37]と具体的な規定を示しているが、これが広告活動費を意味するものであるのは明白であろう。

④ 最広義の広告費（＝広告および販売促進費）

『租税特別措置法関係通達』では、「不特定多数の者に対する宣伝的効果を意図するものは、広告宣伝費の性質を有するものとする」[国税庁、1995、61の4－9]と定義し、広義の広告費のほか一部の販売促進費も包括した広告および販売促進費のことが広告費と考えられている。こうした最広義の広告費に含まれる販売促進費には、消費者プロモーションのためのコンテストや景品交付や招待に要する費用、工場見学受入れの費用、得意先への見本品・試用品

代、消費者調査に対する謝礼等がある。税法がこのように、広告費概念を広く規定している理由は、広告費を特定少数の者に対する宣伝的效果を意図する交際費と区別するためである。

実務においては、以上の広狭4概念いずれもが広告費と呼称される。こうした概念の相違は、それを用いる際の目的の相違によるものであり、両者の対応を要約して示せば、次のようになる。

最狭義の広告費——決算書作成目的

狭義の広告費——統計作成目的

広義の広告費——管理会計目的

最広義の広告費——税務会計目的

広狭4概念のうち広告費予算管理で用いるべきは、管理会計目的による広義の広告費概念だが、広告費予算の配分問題は、狭義の広告費概念である広告直接費の管理において派生する。そこで次に、広告直接費予算の配分基準を示してみれば、以下のとおりである。

- ① セグメント別配分（商品別、地域別、顧客別、事業部別に配分）
- ② 期間別配分（四半期別、月別、週別に配分）
- ③ 広告媒体別配分（新聞広告費予算、雑誌広告費予算、ラジオ広告費予算、テレビ広告費予算、SP広告費予算等に配分）⁽¹⁾
- ④ 訴求対象別配分（消費者向け広告費予算、流通広告費予算、産業広告費予算、求人広告費予算、投資家向け広告費予算等に配分）
- ⑤ 訴求内容別配分（商品広告費予算、企業広告費予算、広報企画予算等に配分）

広告費予算の科学的編成を推進する立場からは、異なる広告反応を考慮できる広告媒体別配分が重視されるし、広告効果の最適化を目指すのであれば、広告媒体別配分と月次広告費予算および地域別広告費予算を組み合わせた方法が有効となる。また、広告主の組織内部の調整にあたっては、広告組織の構成に

合わせてセグメント別配分と訴求対象・訴求内容別配分を組み合わせる必要がある。いずれにしても、実際の広告費予算配分では複数の基準を併用するのが一般的と思われるが、過去における研究の中心が広告費予算の地域別配分に置かれていたことは指摘しておきたい。

(2) 広告費予算の地域別配分

広告費予算管理において最もよく論じられる予算配分は、地域別配分であるが、以下ではその基本的な方法を、ブロードベントの所説 [Broadbent, 1988, pp. 145-159] に基づいて紹介する。

① ブランド販売量やブランド限界利益に基づく配分

地域別配分の第一の方法は、当該地域のブランド販売量およびブランド限界利益に基づくものである。例えば、ブランドが2つの地域AとBで販売されているとして、その地域ごとの年間販売データが、次のようであったとしよう。

年間の広告費予算総額を10百万ドルとすれば、このデータによって考えられ

地域	ブランド販売量	ブランド限界利益	カテゴリー販売量	人	口
A	1,000千ケース	20ドル/ケース	5,000千ケース	8,000千	
B	500千ケース	18ドル/ケース	3,000千ケース	5,000千	

る予算配分案とは、次のようなものである。

a 地域別人口比に基づく配分

広告費予算の地域別配分では、当該地域の市場規模、すなわち人口が重視される。地域の人口を予算配分に反映させる最も単純な方法は、人口比に基づく配分である。地域A対Bの人口の割合は0.615対0.385であるから、次のような予算配分案が得られる。

地域Aの広告費予算=615万ドル

地域Bの広告費予算=385万ドル

b カテゴリー販売量に基づく配分

広告費予算の配分問題

地域の市場規模として、当該ブランド・カテゴリーの販売量を用いることもできる。この場合、地域ごとのブランド・カテゴリー販売量の割合に基づいて広告費予算を配分する。ブランド・カテゴリー販売量の地域A対Bの割合は0.625対0.375であり、次のような予算配分案が得られる。

地域Aの広告費予算＝625万ドル

地域Bの広告費予算＝375万ドル

c ブランド販売量に基づく配分

この方法は、単純に、地域ごとのブランド販売量の割合に基づいて広告費予算を配分する。ブランド販売量の地域A対Bの割合は2対1であるから、次のような予算配分案が得られる。

地域Aの広告費予算＝667万ドル

地域Bの広告費予算＝333万ドル

d ブランド限界利益の総額に基づく配分

広告費は、割当予算によって管理される政策費であるから、限界利益の中から支出されるべき性質のものである。したがって、ブランド限界利益総額の割合に基づいて配分するのが合理的である。数値例において、ブランド限界利益総額は、ブランド販売量×ブランド限界利益として求められる。

地域Aのブランド限界利益総額＝1,000千ケース×20ドル/ケース
＝20百万ドル

地域Bのブランド限界利益総額＝500千ケース×18ドル/ケース
＝9百万ドル

ブランド限界利益総額の地域A対Bの割合は、0.690対0.310と計算できるので、最終的に次のような予算配分案が得られる。

地域Aの広告費予算＝690万ドル

地域Bの広告費予算＝310万ドル

② GRP 1%当たりの広告費 (CPP) に基づく配分

予算配分は、本来、広告効率に基づいて実施されるべきであり、その意味からいうと、広告費予算の地域別配分においても、何らかの広告費データを加えたほうが、より適切な予算配分ができる。ここで導入するのが、GRP 1 %当たりの広告費（CPP）という考え方であり、次のように定義される。

$$\text{GRP 1 \%当たりの広告費 (CPP)} = \frac{\text{当該地域の広告費}}{\text{GRP}}$$

なお、CPP と CPM（1,000人当たり到達コスト）の関係は、以下のように表すことができる。

$$\text{CPM} = \frac{\text{地域の広告費}}{\text{オーディエンス} \times 1,000}$$

として、

$$\text{CPP} = \frac{\text{地域の人口}}{1,000人} \times \frac{\text{CPM}}{100}$$

例えば、地域AとBの CPP をそれぞれ2,500ドルと1,000ドルであるとすれば、CPP に人口1人当たりのブランド限界利益を乗じた値によって、次のような予算配分案が作成できる。

人口1人当たりのブランド限界利益：

地域A=1,000千ケース×20ドル/ケース÷8,000千人=2.5ドル/人

地域B=500千ケース×18ドル/ケース÷5,000千人=1.8ドル/人

CPP ×人口1人当たりのブランド限界利益：

地域A=2,500×2.5=6,250

地域B=1,000×1.8=1,800

CPP に人口1人当たりのブランド限界利益を乗じた値の地域A対Bの割合は、0.776対0.224と計算できるので、予算配分案は以下のようになる。

地域Aの広告費予算＝776万ドル

地域Bの広告費予算＝224万ドル

2 時系列モデルによる広告費予算の期間別配分

この数年、広告マネジメントにおける広告シェア (Share of Voice) データの有効性に対する関心が高まりつつある。広告シェアとマーケットシェアの関係に基づく広告費予算の設定は、ワインバーグによる先駆的研究 [Weinberg, 1960] 以来、広告支出戦略の重要課題として論じられてきたが、最近の傾向としていえるのは、広告シェアとマーケットシェアの関係には共通したパターンがある、という仮説についての精力的な取り組みである⁽²⁾。

以下においては、この仮説に立脚して、広告シェアとマーケットシェアの関係に基づいた時系列モデルによる広告費予算の期間別配分について検討する。

(1) 広告シェア生産性の定義

広告費予算の期間配分は将来の広告効率、すなわち広告投入量に対する広告効果の予測に基づいて行われる。広告効果の尺度としては、認知率、理解率、イメージ、売上高、利益など、さまざまものが考えられるが、ここで用いるのはマーケットシェアである。そのうえで、広告効率の尺度として、以下のような広告シェア生産性という概念を導入する。

$$\text{広告シェア生産性 (P}_i\text{)} = \frac{\text{マーケットシェア (M}_i\text{)}}{\text{広告シェア (S}_i\text{)}} \times 100$$

広告シェア生産性とは、広告シェア1%に対するマーケットシェアの割合のことであり、広告シェアとマーケットシェアの関係に共通したパターンがあるなら、比較的安定した値になるはずである。しかしながら、長期的に見れば、広告シェア生産性にも季節的な変動やトレンドがあると思われるので、本研究ではまず、ボックス＝ジェンキンス・モデル [Box and Jenkins, 1976] を用い

て広告シェア生産性の予測を行い、その予測値に基づいて広告費予算の期間配分を考察する。なお、分析にあたっては、分散を一定に近づけられるように常用対数をとっている。

$$p_t = \log (P_t)$$

したがって、マーケットシェアと広告シェアが等しいときは $p_t = 2$ となる。 p_t が 2 より大きければ高生産性、小さければ低生産性と評価できる。

(2) 調査方法

本研究では、調査対象としてビール市場を選び、代表的ブランドである A、B、C の広告シェアとマーケットシェアのデータを用いて、ボックス＝ジェンキンス・モデルによる分析を行った。データの出典は、以下のとおりである。

① 広告シェア

(株) ビデオ・リサーチの調査による『テレビ広告報告書・関東地区』で公表された世帯 GRP から推定。

② マーケットシェア

(株) 社会調査研究所の『SCI データ』および『SCI-SS データ』による京浜地区の世帯当たり購入金額から推定。

分析の対象期間は、1990年1月から1995年12月までの72期間である。ただし、広告シェア、マーケットシェアともに主要8ブランドに限定しての数値であり、季節限定商品や地域限定商品による影響は無視されている。また、マーケットシェアについては、1991年12月までの SCI データと、それ以降の SCI-SS データとの間に連続性が保証されていない。

参考までに、1993年1月から1995年12月までの各ブランドの広告シェア生産性（対数変換済）とビール市場の GRP の推移を示せば、図1から図4のとおりである。

広告費予算の配分問題

図1 ブランドAの広告シェア生産性の推移

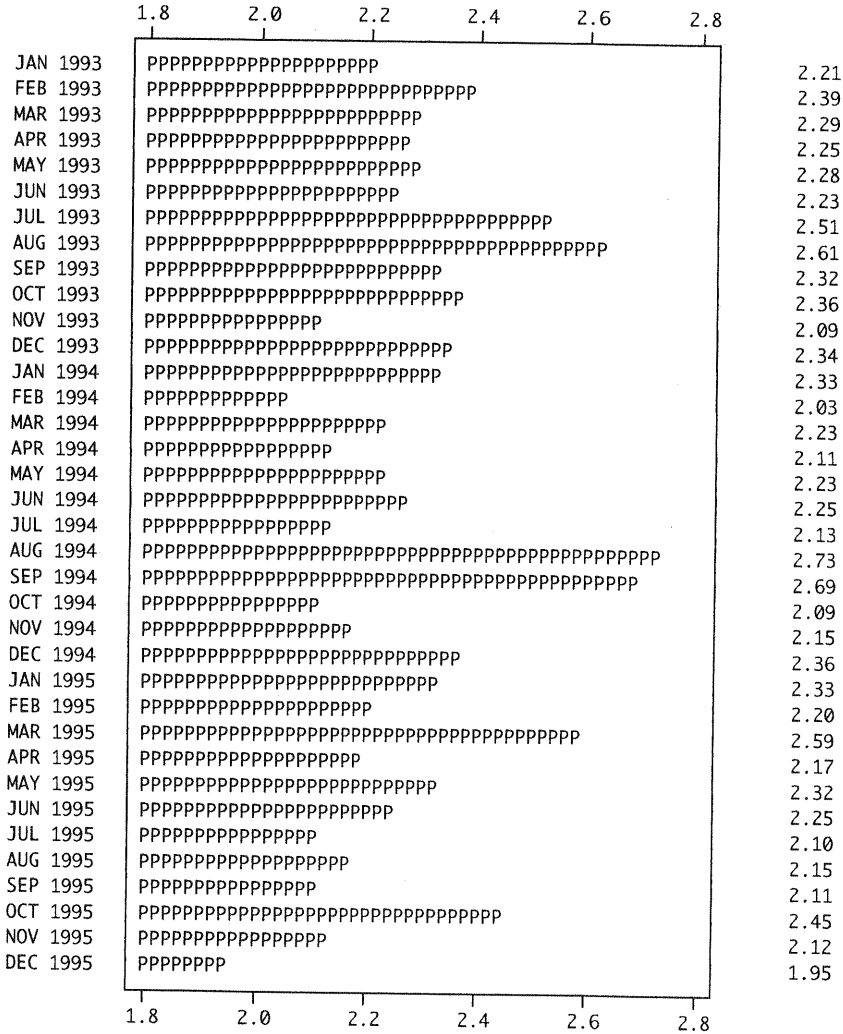
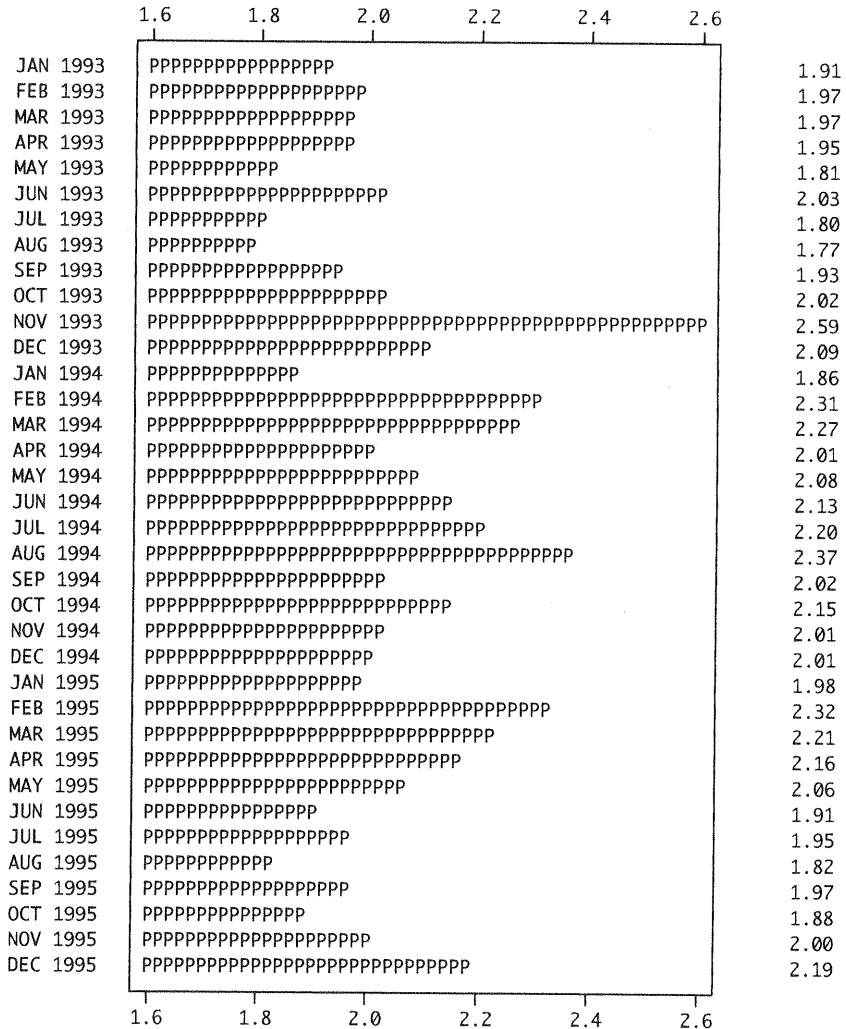


図2 ブランドBの広告シェア生産性の推移



広告費予算の配分問題

図3 ブランドCの広告シェア生産性の推移

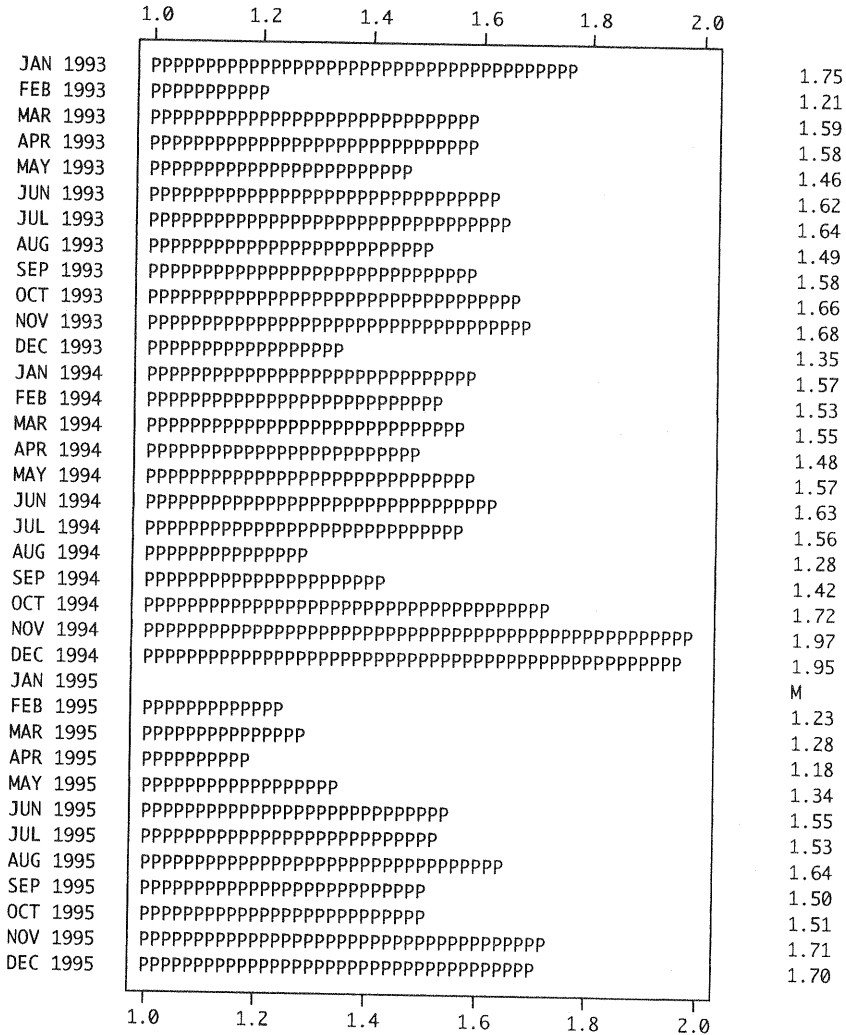
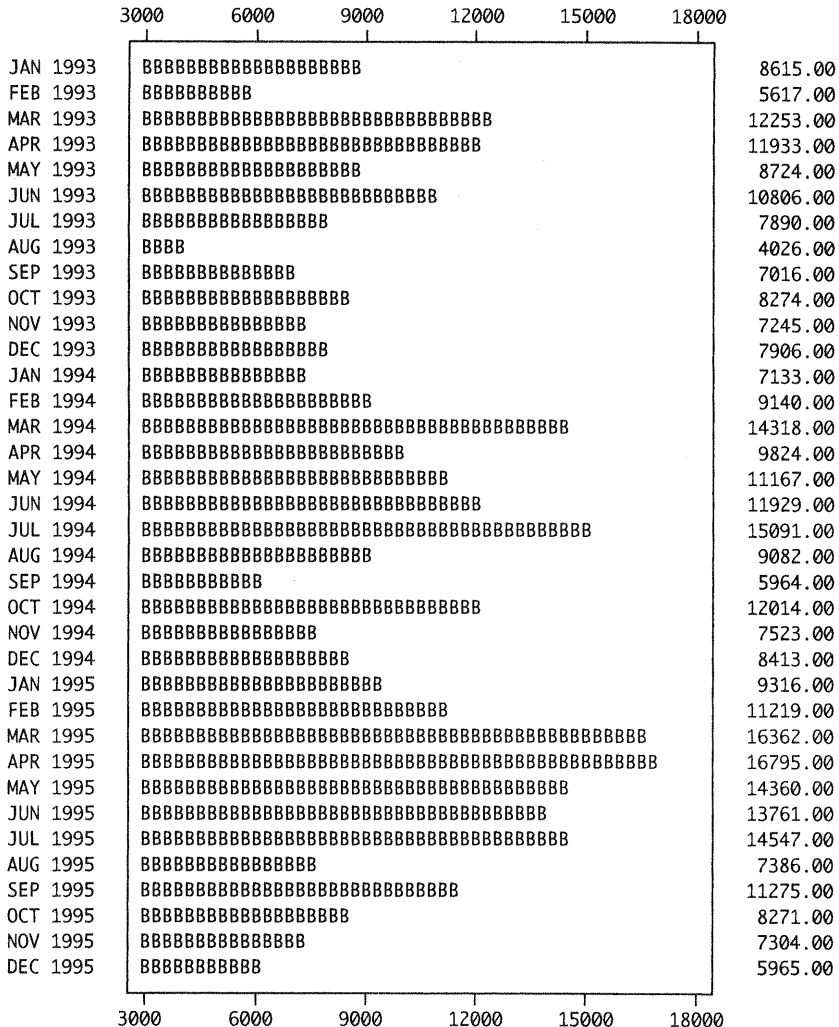


図4 ビール市場におけるGRPの推移



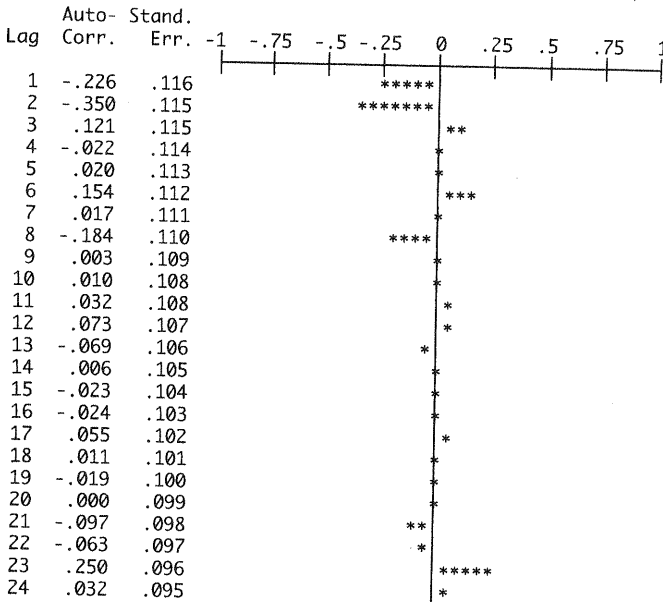
(3) モデルの同定

ボックス=ジェンキンス・モデルによる分析では、はじめにモデルの同定を行う。モデルの同定は、自己相関（AC）コレログラムおよび偏自己相関（PAC）コレログラムに基づいて行われるものだが、以下においては AC コレログラムを中心に解説する。

① ブランド A

1 階の規則差分をとったブランド A の広告シェア生産性（ p_t ）の AC コレログラムは、図 5 に示すとおりであった。ラグ 1 とラグ 2 に大きなスパイクが見られるので、2 つの移動平均（MA）パラメーターを持つボックス=ジェンキ

図 5 1 階の規則差分適用後の AC コレログラム（ブランド A）



ンス・モデル, ARIMA (0, 1, 2) モデル (定数項なし) が考えられる。

$$Z_t = p_t - p_{t-1}$$

として

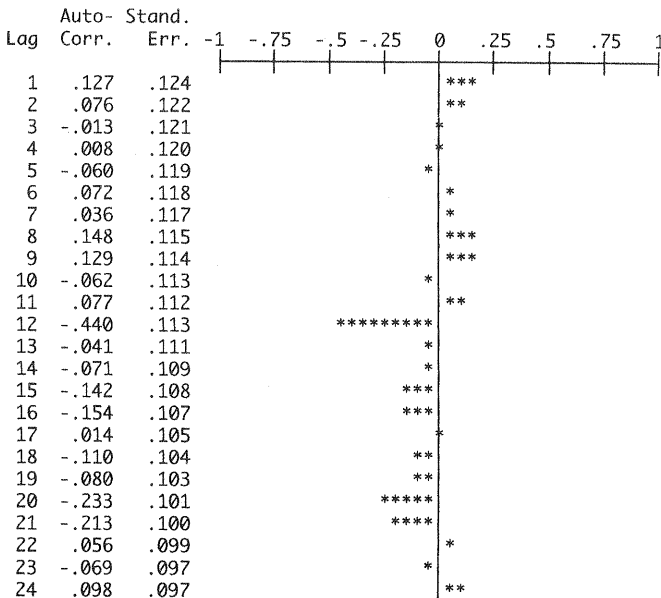
$$Z_t = -\beta_1 E_{t-1} - \beta_2 E_{t-2} + E_t$$

ただし, E_t はランダム誤差を意味する。

② ブランド B

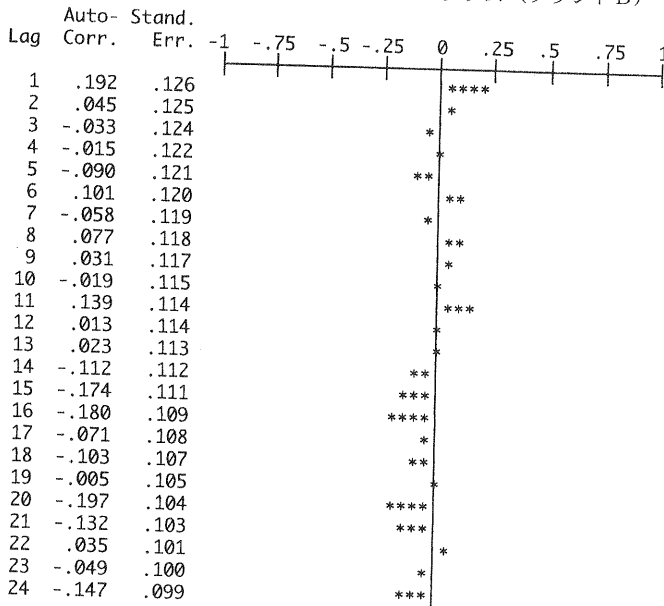
ブランド B については, 季節差分をとったところ, 図 6 のような AC コレログラムが得られた。ラグ 12 で大きなスパイクが見られる。そこで, 季節自己回帰 (SAR) パラメーターを持つ, 季節 ARIMA (0, 0, 0) (1, 1, 0) 12 モデル (定数項なし) を適用し, 残差の AC パターンを調べてみると, 図 7 のようであった。ラグ 1 に比較的大きなスパイクが見られ, その後それは急速に減衰しているの, 自己回帰 (AR) パラメーターを持つ, 季節 ARIMA (1, 0, 0)

図 6 1 階の季節差分適用後の AC コレログラム (ブランド B)



広告費予算の配分問題

図7 季節モデル適用後の残差ACコレログラム (ブランドB)



(1, 1, 0) 12モデル (定数項なし) が最もよくフィットすると思われる。

$$sZ_t = p_t - p_{t-12}$$

として

$$sZ_t = \alpha sZ_{t-1} + \alpha^* sZ_{t-12} + E_t$$

③ ブランドC

1階の規則差分をとったブランドCの広告シェア生産性のACコレログラムは、図8のようになった。試行錯誤の結果、1つのMAパラメーターを持つARIMA(0, 1, 1)モデル (定数項なし) が最良のモデルと判断された。

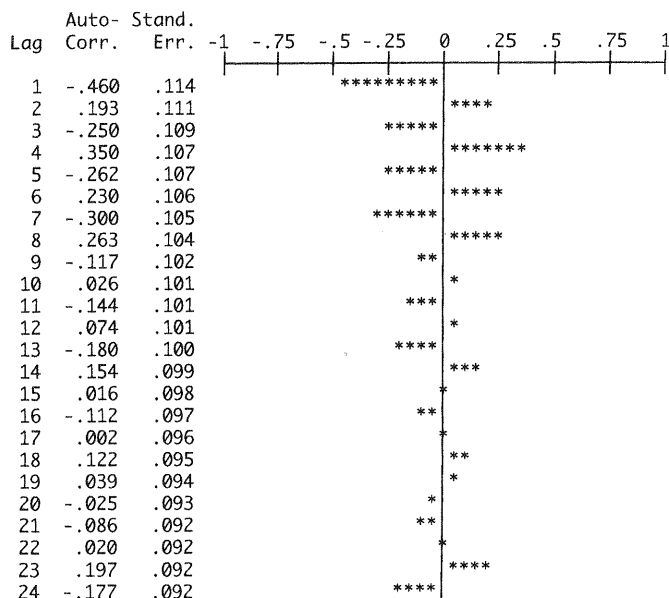
$$Z_t = p_t - p_{t-1}$$

として

$$Z_t = -\beta E_{t-1} + E_t$$

④ ビール市場 (主要8ブランド) のGRP

図8 1階の規則差分適用後のACコレログラム（ブランドC）



ビール市場の GRP (= G_t) については、ブランドBと同様に季節差分をとって、図9のようなACコレログラムを得た。ブランドBのようにラグ12で大きなスパイクが見られるので、季節自己回帰（SAR）パラメーターを持つ、季節ARIMA(0, 0, 0)(1, 1, 0)12モデル（定数項なし）を適用し、残差のACパターンをプロットしてみると、図10のようになった。やはり、ブランドBと同じようにラグ1に大きなスパイクが見られ、急速に減衰していくので、自己回帰（AR）パラメーターを持つ、季節ARIMA(1, 0, 0)(1, 1, 0)12モデル（定数項なし）がよいと思われる。

$$sZ_t = G_t - G_{t-12}$$

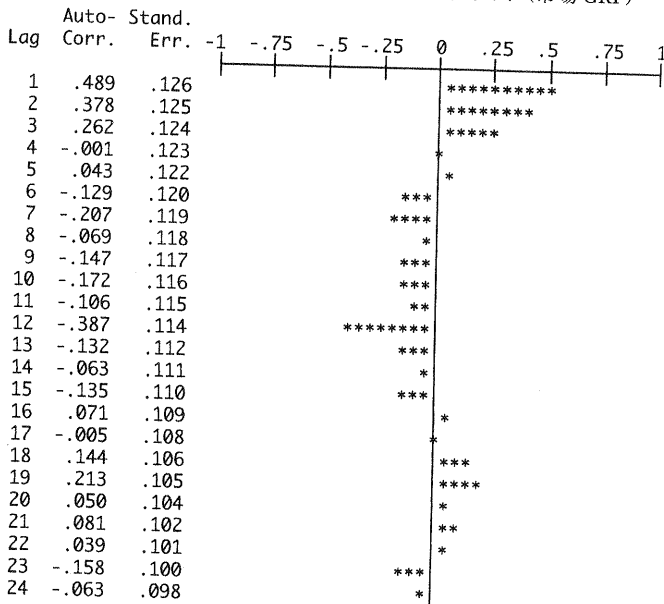
として

$$sZ_t = \alpha sZ_{t-1} + \alpha^* sZ_{t-12} + E_t$$

(4) 推定結果

広告費予算の配分問題

図9 1階の季節差分適用後のACコレログラム (市場GRP)



以上のボックス=ジェンキンス・モデルによる推定結果を示せば、次のとおりである。

① ブランドA

$$AIC=41.97013$$

$$SBC=46.49549$$

	DF	Adj. Sum of Squares	Residual Variance
Residuals	69	7.09643	0.09978

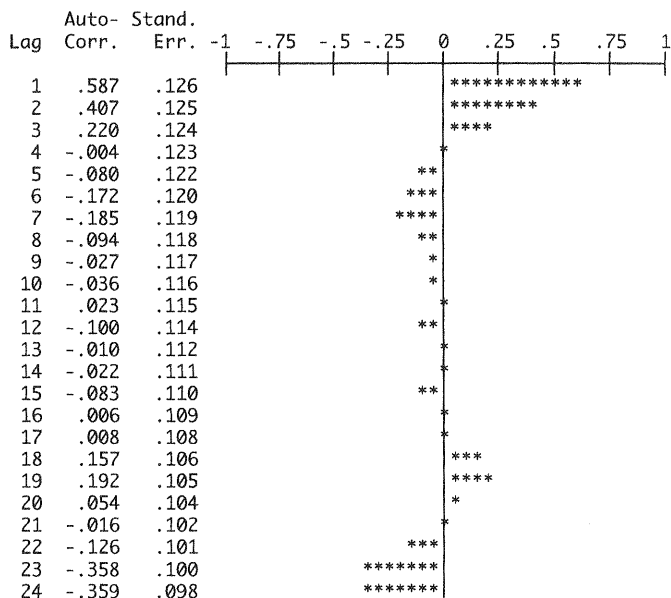
$$\beta_1=0.52061 \text{ (T-Ratio}=4.12872)$$

$$\beta_2=0.42745 \text{ (T-Ratio}=3.52410)$$

したがって、予測モデルは以下のとおり。

$$p_t = p_{t-1} - 0.52061E_{t-1} - 0.42745E_{t-2}$$

図10 季節モデル適用後の残差ACコレログラム (市場 GRP)



② ブランド B

AIC=13. 81697

SBC=17. 97204

	DF	Adj. Sum of Squares	Residual Variance
Residuals	57	4. 07102	0. 06466

$\alpha = 0. 32279$ (T-Ratio=2. 53319)

$\alpha^* = -0. 60701$ (T-Ratio=-6. 27039)

したがって、予測モデルは以下のとおり。

$$p_t = 0. 32279 (p_{t-1} - p_{t-13}) + 0. 39299 p_{t-12} + 0. 60701 p_{t-24}$$

広告費予算の配分問題

③ ブランドC

$$AIC=6.44389$$

$$SBC=8.66340$$

	DF	Adj. Sum of Squares	Residual Variance
Residuals	68	4.25026	0.06239

$$\beta = 0.50863 \text{ (T-Ratio}=4.63111)$$

したがって、予測モデルは以下のとおり。

$$p_t = p_{t-1} - 0.50863E_{t-1}$$

④ ビール市場のGRP

$$AIC=1104.375$$

$$SBC=1108.564$$

	DF	Adj. Sum of Squares	Residual Variance
Residuals	58	321657759.5	4771419.7

$$\alpha = 0.68941 \text{ (T-Ratio}=7.67506)$$

$$\alpha^* = -0.70938 \text{ (T-Ratio}= -7.42014)$$

したがって、予測モデルは以下のとおり。

$$G_t = 0.68941 (G_{t-1} - G_{t-13}) + 0.29062G_{t-12} + 0.70938G_{t-24}$$

(5) 時系列モデルの予測に基づく予算配分案

時系列モデルの予測に基づく期間別配分は、以上の準備段階をへて実施されるが、その手続について要約すれば、次のとおりである。

- ① 推定されたモデルに従って、1ヵ月先から12ヵ月先までの各月の広告シェア生産性を予測する。

- ② 目標とするマーケットシェアを月ごとに決定する。
- ③ 目標とするマーケットシェアを各月の予想広告シェア生産性で割って、必要とされる広告シェアを求める。
- ④ 推定されたモデルに従って、1ヵ月先から12ヵ月先までの各月の市場GRPを予想する。
- ⑤ 予想市場GRPに必要とされる広告シェアをかけて、月別GRPを求め、予算化する。

以上の手続を、目標とするマーケットシェアを10%として、ブランドCの1996年におけるGRPについて行ってみれば、表1が示すとおりである。

ただし、こうした時系列モデルによる期間配分には、次のような欠点があることも指摘しておきたい。

- ① 市場GRPの季節的パターンは、大きく変わることがある。

表1 ブランドCのGRP予算の月別配分案

	広告シェア 生産性	目標マー ケットシェ	必要な広告 シェア	予想市場 GRP	月別GRP 予算
1996年1月	45.43%	10%	22.01%	6,080GRP	1,338GRP
2月	45.43	10	22.01	7,513	1,654
3月	45.43	10	22.01	12,357	2,720
4月	45.43	10	22.01	9,089	2,000
5月	45.43	10	22.01	6,782	1,493
6月	45.43	10	22.01	7,237	1,593
7月	45.43	10	22.01	10,435	2,297
8月	45.43	10	22.01	5,754	1,266
9月	45.43	10	22.01	6,383	1,405
10月	45.43	10	22.01	7,554	1,663
11月	45.43	10	22.01	6,965	1,533
12月	45.43	10	22.01	7,468	1,644

- ② この方法は、競争他社の広告支出戦略が例年と同様であることを前提としているが、実際にはその保証はない。

したがって、時系列モデルを用いて広告費予算の期間別配分を実施するときは、最新のデータをつねに入手して、モデルの修正を絶えず行う必要がある。とはいえ、年間の広告費計画の策定段階で期間別配分案を作成しなければならないような状況においては、時系列モデルによる配分は、少なからず説得力を持つ方法と思われる。

3 ゼロベース予算による広告費予算の効率的配分

すでに述べたように、実務における広告費予算配分では、多くの場合、異なる基準が併用される。単一の配分基準が用いられているのであれば、数理モデルによる最適な予算配分も可能だが、複数の基準を用いる場合、そうした配分は不可能といってよい。次善の策として考えられるのは、広告費予算の費用効率を高めるような配分法であり、これを実務において成し遂げるために導入されるのが広告ゼロベース予算である〔西澤、1985、pp. 239-256〕。

広告ゼロベース予算（以下、AZBB と略記する）は、代表的な広告費予算の総額算定法として知られるタスク法のバリエーションとして、一般には理解されている。例えば、サイモン・ブロードベントによる広告費予算のハンドブックにも、「タスク法とよく結びつけられるアプローチ」として AZBB が紹介されている〔Broadbent, 1988, pp. 93-94〕。たしかに、積上げ式予算であることは、タスク法と AZBB に共通する特徴といっていい。だが、似ているのはそれだけで、積上げの組織的プロセスに関して両者はまったく異質なものと考えられる。単純にいうと、タスク法が年間の広告費予算を積算するために、特定の商品あるいは活動ごとに支出が予定される項目を積上げていくだけなのに対し、AZBB は本社宣伝部や各事業部から提出された予算案を取捨選択しながら積上げるのである。つまり、AZBB における積上げとは、評価に基づく予算

配分そのものなのである。

AZBB の手続きは、次のような 5 段階から構成される。

- ① 企業全体の広告費予算枠の設定
- ② デシジョンユニットの決定
- ③ デシジョンパッケージの作成
- ④ デシジョンパッケージの順位づけ
- ⑤ 広告費予算案の確定

架空の会社「愛媛食品」を例に、それぞれの内容を解説しよう。

(1) 企業全体の広告費予算枠の設定

愛媛食品では、広告費予算枠の設定法として売上高比率法を使用している。

目標とする売上高を400,000百万円、あらかじめ決められている比率を1.2%と仮定して、次期の広告費予算枠は4,800百万円と算定される。

(2) デシジョンユニットの決定

デシジョンユニット（以下、DU と略記する）とは、ある特定の活動または部門についての最小の意思決定単位をいう。例えば、愛媛食品の広告活動に関する DU は、表 2 のようであったとしよう。

広告活動に関係する 3 つの部門で合計 9 つの DU が設定されている。それぞ

表 2 デシジョンユニットの設定例

部 門	デシジョンユニット (DU)
本社宣伝部	番組 CM イベント 企業広告 流通プロモーション
A 事業部	ブランド R ブランド S ブランド T
B 事業部	ブランド U ブランド V

れの DU には予算に責任を有するマネジャーが置かれ（実際は重複する場合もあるだろう）、DU それぞれの予算案（デシジョンパッケージ）を作成する。

(3) デシジョンパッケージの作成
デシジョンパッケージ（以下、DP と略記する）の作成は、AZBB の核心をなす手続である。一般的に個別

の広告活動についての予算は、「これこれのことを、これこれのお金をかけて、いつごろに実施する」といった程度のものにすぎない。DP はそんな単純なものではない。DP には、次のような情報が盛り込まれていなければならないのである。

- ① 従来の活動を継続する場合の予算案（継続パッケージ）だけでなく、廃止した場合の予算案（廃止パッケージ）および従来の活動とは別の活動に切り替える場合の予算案（代替パッケージ）
- ② 継続パッケージについては、支出水準別にパッケージを作成する。まず、現行支出額の7～8割の予算で実施する場合の基準パッケージを作成し、次に基準パッケージと合わせて現行支出額に等しくなる増分パッケージを作成する。そのうえで現行支出額を上回る予算を必要とするときは、適当な水準（現行支出額の2～3割程度）で増分パッケージⅡ、Ⅲと作成していく。
- ③ 各パッケージには支出金額だけでなく、目的や期待される効果についても記しておく。（これがないと順位づけのための評価が難しい。）
- ④ 予算担当マネジャーは、各パッケージを十分に検討したうえで、最善と思われるパッケージ（推薦パッケージ）を決定し、それ以外のパッケージとともに一表にまとめる。

例えば、企業広告というDUであれば、表3のようなDPが考えられよう。

(4) デシジョンパッケージの順位づけ

それぞれのDUで推薦パッケージが決定されたら、本社宣伝部員と各事業部の広告担当から構成される広告予算委員会を開催し、広告費予算全体が審議される（議長は本社宣伝部長が務める）。なお、各DUから提案されている推薦パッケージは、表4のとおりであった。

廃止パッケージを除いた15の推薦パッケージの合計金額は544,000万円であり、予算枠480,000万円をオーバーしていた。そこで、広告予算委員会によっ

表3 企業広告のデシジョンパッケージの一例

部門：本社宣伝部	パッケージ No.103 (DU：企業広告)
	予算担当マネジャー：松山 一郎
推薦パッケージ名：代替パッケージ	
目的：愛媛食品の企業理念が、いかに商品に反映しているか論理的に訴求する。	
内容：媒体を『日本経済新聞』に限定して、月1回全15段のスペースを使って企業広告「やっぱり、愛媛食品だった」を出稿。	
効果：愛媛食品ブランドの価値を社会人男性に理解してもらうことによって、「高品質イメージ」を定着させる。	
費用：1回当たり2,000万円×12回=24,000万円	
(参考)	
廃止パッケージ：	
企業広告をなくしてしまうと、大衆向け食品が主力商品の愛媛食品の場合、品質に対するイメージの向上は望めない。	
縦続パッケージ：	
基準パッケージ：5大紙を媒体に、年2回全10段のスペースを使って出稿。費用は、1回当たり9,000万円×2回=18,000万円。	
増分パッケージ：『日本経済新聞』に、年3回全15段のスペースで流通業者向けの広告を出稿。費用は、2,000万円×3回=6,000万円。	

表4 推薦パッケージの一覧表

デシジョンユニット (DU)	推薦パッケージ (コード)	費用
番組CM	基準パッケージ ($\alpha-1$)	120,000万円
	増分パッケージⅠ ($\alpha-2$)	32,000
イベント	基準パッケージ ($\beta-1$)	40,000
	増分パッケージⅠ ($\beta-2$)	10,000
	増分パッケージⅡ ($\beta-3$)	10,000
企業広告	代替パッケージ ($\gamma-1$)	24,000
流通プロモーション	基準パッケージ ($\delta-1$)	80,000
	増分パッケージⅠ ($\delta-2$)	18,000
ブランドR	基準パッケージ ($R-1$)	20,000
	増分パッケージⅠ ($R-2$)	4,000
	増分パッケージⅡ ($R-3$)	4,000
ブランドS	代替パッケージ ($S-1$)	68,000
ブランドT	廃止パッケージ	0
ブランドU	基準パッケージ ($U-1$)	57,000
	増分パッケージⅠ ($U-2$)	12,000
ブランドV	代替パッケージ ($V-1$)	45,000
合 計		544,000

て DP の順位づけを行い、却下すべきパッケージを選ぶ作業が必要になってくる。順位づけは、会議参加者全員が各推薦パッケージをよく検討のうえ、6点あるいは10点満点で評価し、合計得点の高いものを上位にするという方法で行われる。その際、注意すべき点は以下のとおり。

① 長期的な企業戦略上の観点から、例えば、コミュニケーションのための基本計画やテレビ広告、主力ブランドの広告に要する費用については、優先的に予算を配分することが望ましい。そのために、いくつかの推薦パッケージは、参加者の合意の下に、あらかじめシードしておき、評価の対象からはずしておくことが考えられる。この設例では、 $\alpha-1$ 、 $\beta-1$ 、 $R-1$ をシードパッケージ (SP) としておく。

② DP の評価は、どうしても主観的なものにならざるをえず、最終的な結果について不満を抱く参加者も出てくる。こうした内部の不満を極力抑えるためには、デルファイ法と呼ばれる手法を用いるのがよい。デルファイ法は、同一内容のアンケートを数回 (3回程度) 繰り返し行って意見を収れんさせる方法であり、DP の評価にあたっては、第1回の得点結果を参加者全員に公開し、その内容を十分討議したのち、第2回ないし第3回の評価を繰り返す方法をとる。そうすれば、第1回目の評価では大きく分かれていた意見も自然と集約され、しかも参加者のほとんどが納得する結果を生み出すことができる。

かくして評価がなされた DP を得点の高い順に並べたのが、表5である。

(5) 広告費予算案の確定

表5のような DP の順位一覧表が作成されれば、予算枠480,000万円に照らして広告費予算案が確定する。3つのシードされたパッケージ (SP) と7位までの合計10の推薦パッケージについては、累計額が468,000万円なので、文句なく予算案に盛り込まれる。ここで問題になるのは、順位8位の $\alpha-2$ の扱いであろう。これを予算案に加えた場合、予算枠を20,000万円オーバーしてし

表5 デシジョンパッケージの順位一覧

順位	コード（デシジョンユニット）	費用（万円）	累計額（万円）
SP	$\alpha-1$ （番組CM）	120,000	120,000
SP	$\beta-1$ （イベント）	40,000	160,000
SP	R-1（ブランドR）	20,000	180,000
1	$\gamma-1$ （企業広告）	24,000	204,000
2	$\delta-1$ （流通プロモーション）	80,000	284,000
3	V-1（ブランドV）	45,000	329,000
4	S-1（ブランドS）	68,000	397,000
5	U-1（ブランドU）	57,000	454,000
6	$\beta-2$ （イベント）	10,000	464,000
7	R-2（ブランドR）	4,000	468,000
8	$\alpha-2$ （番組CM）	32,000	500,000
9	U-2（ブランドU）	12,000	512,000
10	$\delta-2$ （流通プロモーション）	18,000	530,000
11	$\beta-3$ （イベント）	10,000	540,000
12	R-3（ブランドR）	4,000	544,000

まう。しかしながら、予算には、「弾力的に運用すべし」という基本原則がある。5%以内の超過であれば、ひとまず予算案に入れておくのが望ましい。結果的に、広告費予算案は500,000万円になる。（ただし、企業全体の予算を審議する予算委員会や取締役会で、 $\alpha-2$ が却下される可能性も十分あることは、覚悟しておかなくてはならない。）部門別に見ると、本社宣伝部が306,000万円、A事業部が92,000万円、B事業部が102,000万円の広告費予算ということになる。

以上が、AZBBの基本的な手続である。AZBBの利点をまとめて示せば、次のとおりである。

- ① 効率的な広告費予算の配分が実現する。
- ② 重要なプロジェクトやキャンペーンのための予算が安定して確保できる。
- ③ 広告担当者間での情報の共有化が促進される。
- ④ 参加型予算であるため、自分の手がける広告の効果に対する責任感が向上する。

DPの作成やデルファイ法による評価など、AZBBにはお金と時間がかかる

要素もあるが、広告費の効率管理を図るうえで、AZBB は試みている価値が十分にある予算配分法と思われる。

謝辞：本論文で用いた広告データは、(株) ビデオ・リサーチおよび(株) 社会調査研究所から使用許可をいただいたものである。ここに謹んで感謝の意を表したい。

- 注(1) SP 広告費予算が対象とする活動は、いうまでもなく SP 広告だが、SP 広告なる概念が本当に存在するかどうかについては、学問的にも実務においても議論が分かれるところであろう。ここではダイレクトメール、折込広告、屋外広告、交通広告、POP 広告、電話帳広告、展示・映像等を SP 広告と規定しておく。
- (2) 例えば、[Jones, 1992, pp. 85-100] を参照されたい。なお、広告シェアとマーケットシェアの関係についての最近の研究として、[正田, 1996] を挙げておく。

〈参考文献〉

- (1) Box, G. E. P. and G. M. Jenkins, *Time Series Analysis: Forecasting and Control*, Rev. ed. (Holden-Day, 1976).
- (2) Broadbent, S., *The Advertiser's Handbook for Budget Determination* (Lexington Books, 1988).
- (3) Jones, J. P., *How Much Is Enough?* (Lexington Books, 1992). (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, 1994年).)
- (4) Weinberg, R.S., *An Analytical Approach to Advertising Expenditure Strategy* (Association of National Advertisers, 1960).
- (5) 大蔵省企業会計審議会『原価計算基準』(1962年)。
- (6) 国税庁『租税特別措置法関係通達』(1995年)。
- (7) 正田達夫「広告マネジメントにおける広告投入指標としての広告量シェア」『日経広告研究所報』169号(1996年10月), pp. 12-17。
- (8) 西澤脩著『広告費の会計と管理』(白桃書房, 1985年)。
- (9) 西澤脩著『経営管理会計』(中央経済社, 1996年)。