

視点を変えると未来が変わる

スマホ社会に共生する折込チラシの価値

タウマーケティングコンサルタンツ(株)
代表取締役/コンサルタント

田 中 義 啓

自己紹介

自己紹介（田中義啓：タナカヨシアキ）

2010年4月～現在 タウマーケティングコンサルタンツ(株) 代表取締役/コンサルタント

2007年9月～サイエント 代表取締役COO

2002年4月～フロンテッジ 取締役執行役員（R&D本部、営業本部、ソリューション本部）

2000年7月～米国Razorfish日本法人 代表取締役 兼 Razorfish Inc. MD APAC

●それ以前～

千葉大学工学部工業意匠学科卒。広告会社に入社し制作、営業、マーケティングの実務を経験した後、1997年に米国で勃興したインタラクティブエージェンシーの日本招致に従事。Razorfish日本法人代表に就任。

現職：タウマーケティングコンサルタンツの主要実績

- 自動車メーカー（EVのUX計画設計、グローバルデジタルカスタマージャーニー運用のコンサルタント）
- 食品メーカー（ネット直販及びデジタルマーケティング支援、新商品コンセプト開発）
- ケーブルTV（セットトップボックス コンセプト開発～UX開発）
- 公益法人（JAF会員管理のDX支援、JRFU広報プロモーション委員）
- 小売・流通（GMS、専門CSのサービス開発支援、中計立案支援）
- 広告会社（ネットエージェンシーのサービス・経営アドバイザリーボード、総合広告代理店のデジタルマーケティング部門経営支援）
- アパレルメーカー（デザイン～製造プロセスのDX支援）
- Retail Ad Consortium設立支援、運営アドバイザー

広告業の習慣

すべての産業にその産業特有の商慣行があり、すべての企業にその企業特有の慣習がある
経験則を尊重する仕事は、右肩上がりの成長期には、プラスになることもあるが、成熟期には成長の阻害要因になる

広告業、折込業。業界や自社の中で守られてきた「経験則」を壊してみると成長機会は広がる
経験の否定は会社の上位職位になるほどアレルギーを伴う。管理職にある方には忍耐、主力社員には勇気が必要

広告業・経験則の一例

- ① 仕入れ値の1.25倍が売価
- ② クライアントへの売値（見積金額）は担当営業、営業部門が決める
- ③ 仕入れ業者の選定、仕入金額の決定は営業が責任を負う
- ④ 売上を伸ばすために新規クライアントの開発営業を奨励する
- ⑤ 新規クライアントの獲得が最大のミッション
- ⑥ まずは売上金額（取扱高）を確保、次に粗利益を作る
- ⑦ 媒体の粗利益でスタッフ部門の経費をカバーする（スタッフ人件費はクライアントに請求できない）
- ⑧ 中間管理職を置いたピラミッド型（セクション型）で全社を統合管理
- ⑨ 制作や印刷・製造、企画はプロジェクトに応じて優れた外注先をアサインする
- ⑩ 契約書が不備でも、営業担当者の責任で業務は遅滞なく進めておく

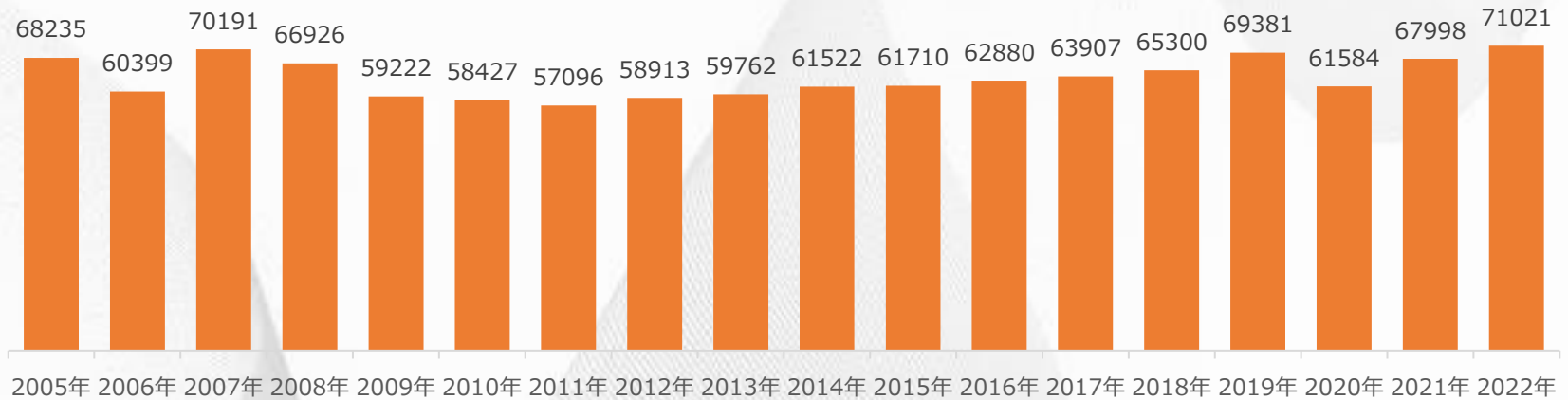
これらはすべて壊した方がよい経験則。別の視点でとらえ直してみませんか？

1. 曲がり角に差し掛かる日本の広告業界

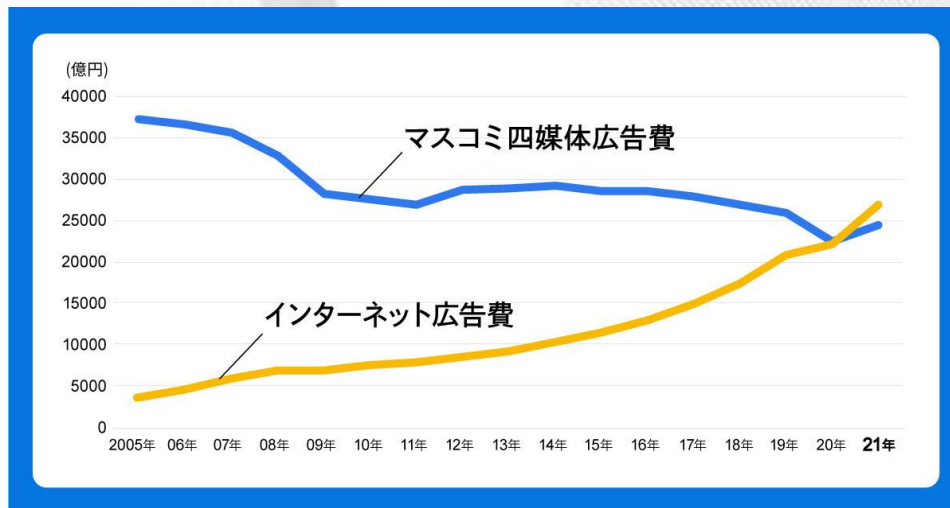
1.1. ネットに押される従来型広告

日本の広告市場はコロナショックからの急反発を経て、ようやく過去最高額を記録した。ただしその成長はインターネット広告の急伸に追うところが大きく、マスメディアや折込、SP媒体は年々その規模が小さくなっている

日本の広告費（億円）



出典：電通報



出典：電通報

1.2. ネット広告は勝者か？極めて厳しいネット専門の営業環境

ネット広告は急拡大を続けているが、いわゆるネット専門といわれている広告会社の経営は総じて苦しい。その理由として、ネット広告媒体を牛耳るGoogle、Meta、Twitterなどの媒体社は、クライアントによる直接取引を原則としており、日本のような「代理店」が仲介収益を上げる仕組みになっていない。日本においてはネット広告は成長すれどネット専門代理店の成長は必ずしも楽観はできないのが現状である。

●サイバーエージェント社の株価推移



●デジタルホールディングス社（オプト）の株価推移



1.3. プレイヤーは増えるが勝者が見当たらない広告業界

インターネット広告の成長と歩調を合わせて、これを成長分野として見る他業界からの参入が盛んだ。すでに世界の広告会社トップ10のうち4社は戦略コンサル、ITコンサルからの参入者である。日本においてもインターネットで結ぶデジタル端末を媒体とする新事業が次々と立ち上がっている。しかしながら少なくとも日本においてはカオス状態が加速するだけで、事業としての採算性はまだ見えていない。

●世界の広告会社マーケットシェア

- 1位 WPP 5.41%
- 2位 オムニコム・グループ 4.47%
- 3位 ピュブリシス・グループ 3.71%
- 4位 アクセンチュア 3.22%
- 5位 インターパブリック・グループ 3.19%
- 6位 電通 2.96%
- 7位 デロイトデジタル 2.47%
- 8位 藍色光標伝播集団 2.01%
- 9位 IBM ix 1.24%
- 10位 PWCデジタルサービシーズ 1.35%

出典：IBIS World



CHIBA BANK NEWS

2023年5月15日

広告事業の開始について

千葉銀行（頭取 米本 努）は、第15次中期経営計画「エンゲージメントバンクグループへフェーズ1～」に掲げる「お客さま中心のビジネスモデルの進化」に向けて、新たに広告事業を開始しましたので、お知らせします。

本事業では、おまげアプリ、メール、ATMや店舗内のディスプレイ等の当社が保有する媒体を掲載する「広告媒体業務」と、集客や認知に関する事業課題に対し、

セブンイレブン、広告事業に参入へ～スマホアプリ内で広告表示など～

2022.12.15

セブンイレブン



セブン-イレブン

千葉駅前支店の店頭デジタルサイネージ、ATM上部のディスプレイ、おまげ等、地域性の高い当行ならではの媒体を提供します。

「おまげ」では、新たにWebマーケティング等の広告事業を開始したい中小企業や個人事業主の皆さまに、

本業領域への挑戦により、お客さまに新しい価値を提供し、地域社会の発展に貢献していきます。




▼ATM上部ディスプレイ

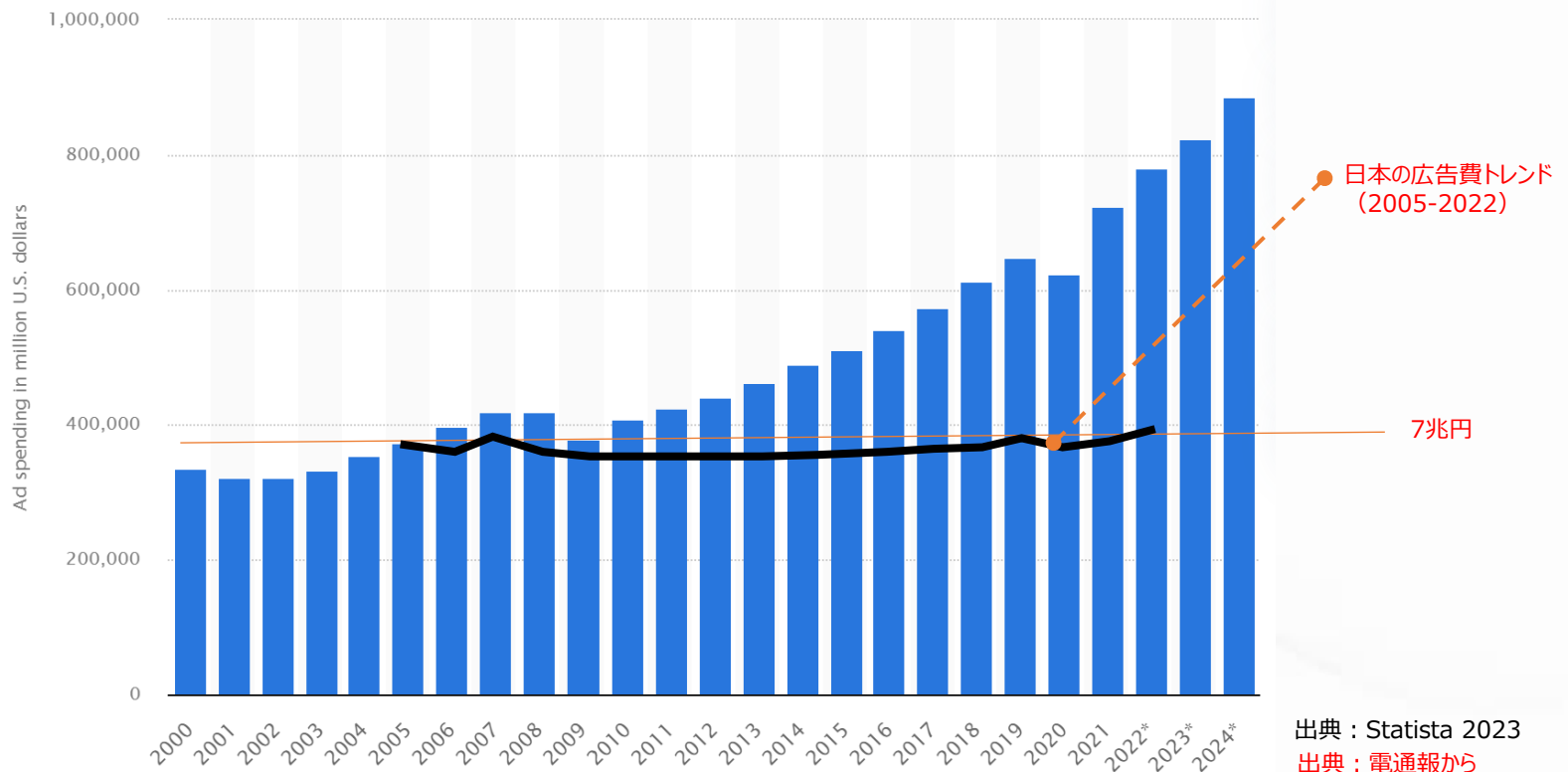
▼おまげアプリ おすすめ欄

2. 成長基調にある世界の広告市場

2.1. 成長の要因、日本との相違

経済規模とほぼ連動する傾向が強い広告費。世界のGDPが右肩上がりにある中では、追い風を受けやすい産業としてその成長基調は揺るがない。その一方日本経済は20年以上にわたりほぼ横ばい。経済規模に連動する傾向が強い広告産業もまた横ばいで成長できる環境にない

Advertising spending worldwide from 2000 to 2024
(in million U.S. dollars)

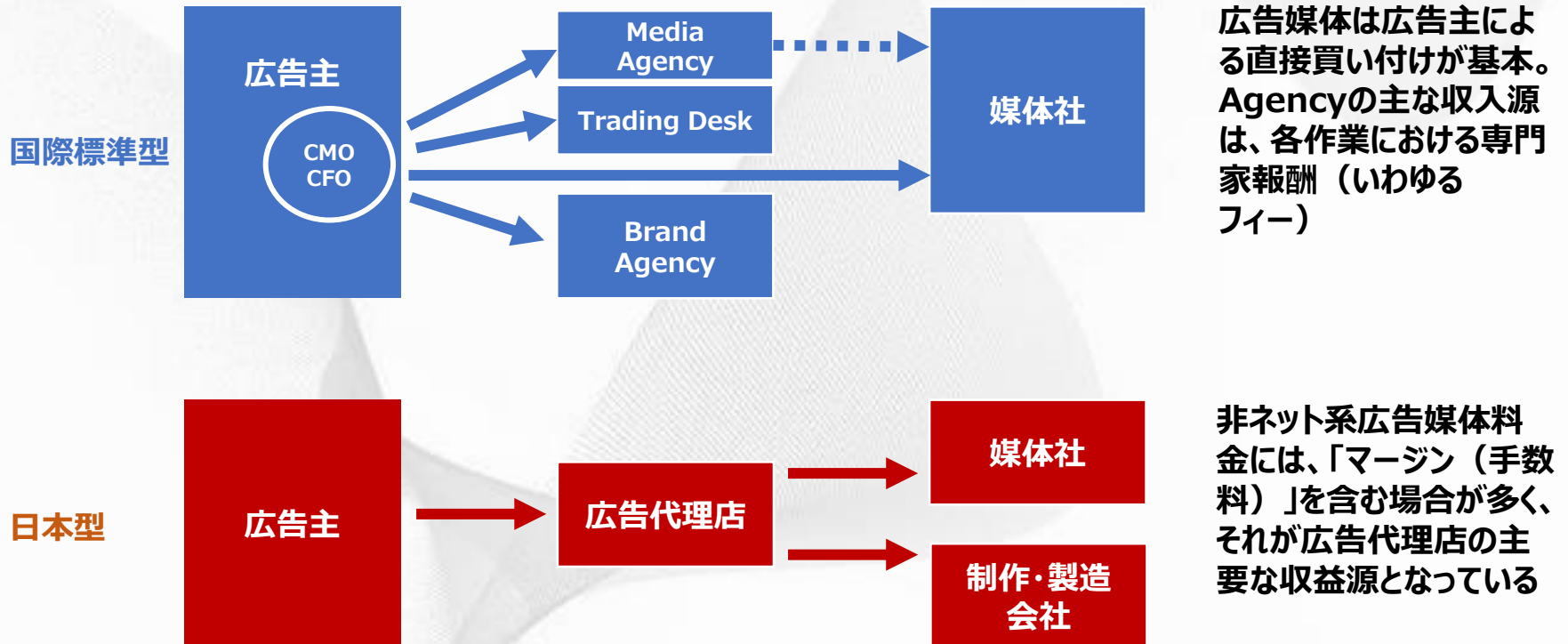


出典：Statista 2023

出典：電通報から

2.1. 成長の要因、日本との相違

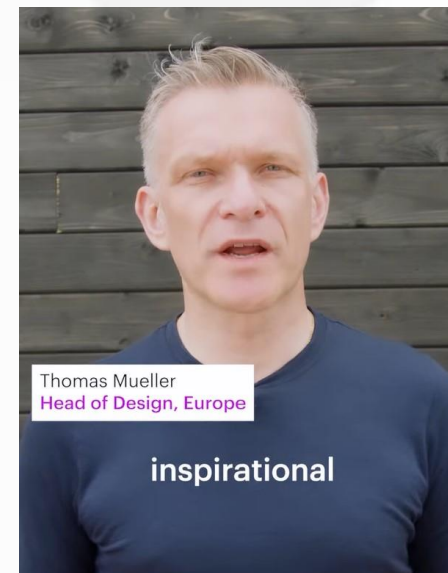
世界標準と日本型のビジネスモデルの違い。広告媒体の手数料に依存する日本型ビジネスモデルは、広告業務が複雑化・高度化すればするほど、その負担がコストに跳ね返り、利益確保が難しくなる。



2.2. AIが今最大のトピックス（カンヌライオンズから）

今年6月に開催された第70回Cannes Lions。広告、マーケティングにAIを取り入れる是非の議論を飛び越えて、どう活用すべきかが活発に討論された。一方コロナ禍以前にホットだったメタバース及びその周辺技術への関心は一気に冷え切った。

- 私たちは北極星を見て航海をしてきた。これからはレーダーの時代だ。より早く、より多く、より安全な航海が約束されている。
- AI無しのメディア投下は今後は考えられない。経験は過去学習に基づくが、AIは瞬時に全世界の「いま」を切り取る（人の手ではできない）。
- クリエイティブでさえAIは不可欠だ。これによってクリエイターの作業ポートフォリオは、よりブランドやサービスとそのユーザーとの関係性に重心を置くこととなる。
- AIは、我々の仕事をより早く、より安価に、より良くすることができる。
- AIの活用には法的、倫理的に様々なリスクが伴うが、今後我々にはそのリスクを回避する手立てではなく、克服し管理することが求められる。
- AIはマーケティングに結論ではなく豊かなインスピレーションを与える。ただしそのインスピレーションを受信できるのは感度の良いマーケッターに限られる。
- 今後、どのようなサービスであってもその改善にはテクノロジーが必要だ。テクノロジーに振り回されるのではなく、私たちが何をしたいか、すべきかを優先し、それをテクノロジーで実現することが肝要だ。たいがいの人にはかつてやりたくてもできなかったことが機の引き出しにしまってあるはずだ。もう一度チャレンジするときが来た、引き出しをあけてみよう。



アクセントチュアのデザインヘッド、トーマス・ミュラー氏は、AIにより、マーケッターやクリエイターは、多くの時間をブランドとエンドユーザーとのより良い関係作りに振り向けることができると主張する

3. 構造的に薄利に陥る日本の広告業

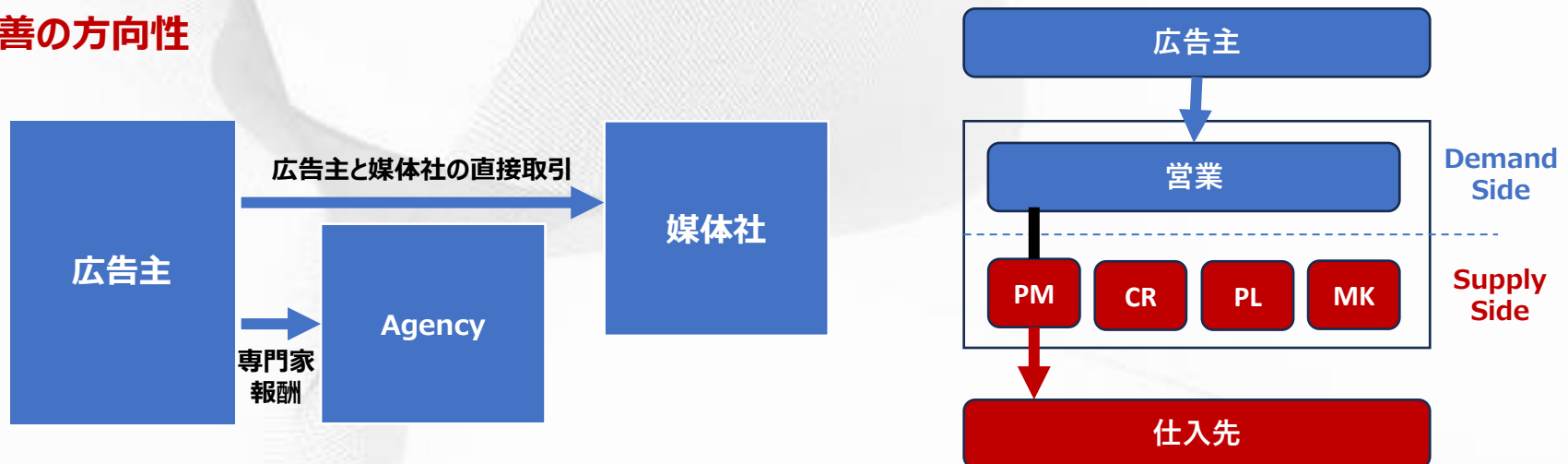
3.1. 商習慣の問題点、改善の方向性

広告会社の多くは、仕入媒体の正価の15～20%程度を取り扱いマージンとして、媒体以外の作業については仕入原価の10～15%程度を営業経費として計上している。ただし媒体マージン（あるいは仕入れ原価）は広告主に開示しないケースが多い。

●問題点

- 広告企画実施作業が高度化、複雑化し、専門家工数が増加しているにもかかわらずマージンが変わらず、不採算に陥る
- 媒体料金の値引き競争によるマージンの低下（媒体社からの仕入れ値は変わらないので、事実上のマージン削減）
- 「買い」から「売り」まで営業担当者に委ねることのリスク

●改善の方向性



3.1. ビジネスモデルの問題点、改善の方向性

広告会社の多くは、会社の売上に媒体取扱高を含むケースが多い。近年では上場企業を中心に会計基準を変更する広告会社も出てきたが、広告会社の売上は、本来専門家報酬（従来の粗利益）で示されるべき。

●問題点

- 利益よりも売り上げを尊重し、取扱額には不相応なリスクを背負う場合がある
- 広告会社間の競争がマージンの削減を招き、経営を圧迫する
- 営業部門が最大の不採算部門になる

●改善の方向性

- 取扱高と売上を区別し、現状の粗利益を売上（または収益）とする
- 媒体収益ではなく、専門家報酬（サービス対価）を収益の軸とする（内制化を推進）
- Billable、Non-billableの概念を取り入れる。営業部員はNon-billable。海外の上場企業ではNon-billableの人員が2割を超えると社長はクビになることもある。Billable⇒クリエイター、プランナー（メディア、SP、マーケ、デジタル等）、PMなど直接的に成果物を生産している人
⇒ クライアントに工数を請求できる人
- ピラミッド型から文鎮型への組織転換（管理が目的のポジションをなくして、Billable人材を揃え、プロジェクトに応じてチーム編成、稼働時間に応じてクライアントに計上する）

4. 視点を変えて、折込チラシの今日的な価値を見出す

4.1. 従来の常識、商習慣を取って否定してみる

- 保険、証券、不動産、自動車、いつの間にか変わっていた商習慣（DX）。折込はどこにDX視点を持つべきか？
- ネット広告は買いやすい。折込は買いにくい、どうすれば買えるのか？新聞、販売店、広告会社？初めての顧客でも簡単に安心して購入できるように、とことん変えてみる。
- 今時シミュレーションは当然。折込にも気の利いたダッシュボードを用意して、購入前にクライアントがプランニングから見積、発注、実施確認、精算まで、媒体も制作も印刷もすべてスマホで完結できるようにできないか？実施データをアーカイブすることでリピート利用されやすくなるのでは？
- ChatGPTなどのAIコンテンツ生成、実は広告にこそ利用価値が高いのでは？

4.2. ローカル広告からグローバル広告に視点を変える

- 地域のお店が地域の人に折込チラシ ⇒ 地域で売れなくても場所を変えたら売れるのでは？
- 嗜好性の高い都市部の需要を、地方から掘り返せないか？
- こじられた都会の商品を地方で販売（かつての頒布会販売は本当に需要がないのか？）

4.3. 羊が多い牧場、羊飼いが多く牧場、どちらの収益性が高い？

- 広告の祖として名高いDavid Ogilvyが広告業におけるビジネスモデルをシンプルに言い当てた比喩。羊飼いは「営業」、羊は「制作やメディアプラン」に関わる人のこと。
- クライアントに請求にしにくい営業のコストは極力減らして、専門家報酬として請求できるスタッフ部門を増やすのが利益が上がる広告会社の仕組み。

4.4. 媒体マージンをゼロにしたら利益が上がる？

- 媒体マージンは収益の柱にはならない
- 売価100円のメディア、80円は媒体社収益、20円が広告会社収益だとすると、大量に、省力化を極めて扱わなければ利益は見込めない。売価の20%未満で成立する業態は「観光業」「興行」などごく一部の産業にしか見られない
- 折込広告会社は、「媒体社」と「広告会社」両側面を持つが、20円の収益で100円の責任を負う、理屈に合わない商売になっている
- 媒体社を標榜するなら、徹底的な省力化、例えば営業などいなくても、すべてネットで見積から納品、配布、さらには印刷を含めて、クライアントの自己責任で完結させる仕組みを作る必要がある。
- 広告会社を極めるなら、20円の収益に頼ることなくビジネスモデルを変える必要がある。海外の Media Agencyと呼ばれる業態は、媒体からの手数料は0～多くて5%程度。クライアントのオーダーに沿ってメディアバイイングのみをおこなう。メディアプランニングやオーディットは別建ての専門家報酬で計上する。
- 一般的なBrand Agencyの主力となる収益は戦略開発や企画制作、調査、PM、などの専門家報酬（レイバーフィー）で、メディアからのマージンはほとんどゼロに近い。さらに付け加えると、日本の広告代理店のような専門家の外部キャスティングは行わず、基本的に内制化率は100%に近い。

4.5. DXは広告媒体ではなく、業務改善、営業改善、サービス改善に活かす

- 広告メディアとしての折込やマス媒体が収縮し、ネットが拡大しているのは事実。媒体社としては死活問題だが、本来的な意味の広告会社としては何の問題もないはず。
- 広告会社におけるデジタル化は、ネット広告を扱うことではなく、それは当たり前として、テクノロジーを活かしてどうサービスを改革・改善するかにある。クライアントが使いやすい環境をネットやテクノロジーでどう実現するのか。折込広告の業務プロセスにはあまりにも多くの属人性が内包されている。ラジオ、雑誌など凋落が激しい媒体の多くは、広告主にとって扱いにくい、属人的なプロセスに依存するメディアだからだ。

4.6. 「チラシが主力、ネットでフォロー」ではなく、「ネットが主力、チラシでフォロー」を考える

- 折込広告を多用する小売業の広告・販促現場を考えてみる
- レジの「キャッシュレス化、無人化、ノーレジ化」、ポイントカード・会員カードのアプリ化、LINEの活用、公式SNSアカウントの運営など。かつて多くの小売店は店内における撮影はNGだったのが、いまはWiFi完備は当たり前。いまや最もDXが加速的に進行中の産業。
- このトレンドはこの際10年は変わらない。こうしたDX化を極めた中で小売りサービスの中でチラシの役割を再定義する必要がある。折込チラシが最強ではないことを前提に、その優位性を合理的に考察し、クライアントに提示する必要がある

シニアユーザーへのサービス拡充例

- 広くリーチさせるのはLINEで、シニア層にはチラシでフォローする、というように役割を明確にする
- シニアユーザーのプロファイリングにもとづく最適なチラシとは？（内容、形状、訴求ポイントは？）
- 個食、行事食、季節食、郷土食、少量多品種購入、デリバリーなどシニアに見られる特徴をくみ上げるとチラシはどう変わるのか？
- ポイントアプリやポイントカードの代わりに折込チラシを使えないか
- 折込に買い物をアシストする備忘録のような機能を付加できないか

etc

5. 広告会社の使命、広告人の成長

広告はサイエンス。広告投下が生み出すリターンを丁寧に設計し、もれなく成功に導くことがミッション。私たちはOpportunity Engineerなのです。

- ① 広告は企業の発展、成長に欠かせない。ネット社会において企業と生活者の距離が劇的に縮まる中で、双方の円滑なコミュニケーション、正しい情報の受発信はさらに重要になっている。私たちは双方の「会話、対話」を深め、企業と生活者双方にとってなくてはならない存在になりたい。
- ② A,B,Cと広告プランを並べて広告主に選んでもらう、選ばれて喜び、外れて悔しがるような仕事は終わりにしたい。私たちはコミュニケーションのプロフェッショナルとして広告主に向き合い、広告主の成功・成長に貢献し、その対価を堂々と受けとる仕事をしたい。
- ③ 媒体社⇒ 透明性がキーワード。DXを活用して広告主の利便性を劇的に改善し、同時に自動化によってクライアントの裾野（絶対数）を拡大できる仕組みを作る
- ④ 広告会社⇒ 個人としては専門性を磨き、企業としては日々の業務を専門家報酬としてクライアントに課金できる仕組みを作る（やれそうもないと思う⇒やらないとできない）