

新しい働き方のための 広告制作プロセスマネジメント ハンドブック

2018年9月6日

JAA 日本アドバタイザーズ協会

JAAA 日本広告業協会

JAC 日本アド・コンテンツ制作協会

OAC 日本広告制作協会

はじめに

発刊にあたって

JAA 日本アドバイザーズ協会

広告会社、制作会社、広告主それぞれの業界4団体が同じテーブルにつく「円卓会議」は広告業界では初めてのことであり、このように一緒に議論することは過去にはありません。「円卓会議」では様々な議論を重ねた中で、「広告制作取引『受発注』ガイドライン」をまとめましたが、これだけでバラ色の世界が広がっていくわけではありません。ガイドラインに続く本ハンドブックには「新しい働き方のための」と冠をつけました。これは、広告主、広告会社、制作会社に所属する人たちが生き生きと働き、良い広告を作っていくためのイコールパートナーになる為のスタートになると捉えています。広告業界の皆さんのご理解とご協力をお願いします。

理事長 伊藤 雅俊

JAAA 日本広告業協会

広告業界を取り巻く環境変化を受けて、今、広告会社の働き方が変わろうとしています。より良いアウトプットを、より効率的に生み続ける、新しい「働き方」。それを達成するためには、私たち広告会社と、仕事を発注する広告主、そして請け負う制作会社、この連携が欠かせません。この「ハンドブック」は、広告制作領域におけるプロセス（工程）を理解し、関係者全員で共有して実践に生かすために、業界4団体の英知を集めて作られたものです。より良い広告を創るために、より働きやすい広告業界を築くために、関係者の相互理解と相互体制が必要です。ぜひ一読して、新しい働き方へのチャレンジに役立ててください。ご協力の程、よろしく願いたします。

理事長 成田 純治

JAC 日本アド・コンテンツ制作協会

広告制作物の多様化と制作時間の短縮が求められています。それに伴い発生してしまう長時間労働を解決するためには効率的な工程管理が最も重要な鍵となります。このプロセスマネジメントハンドブックは広告制作に携わる全ての関係者が制作プロセスを理解し、ムリムダを排除し、効率よく最善の方法で制作にあたる事を可能にします。制作会社はこのハンドブックの発刊を機に制作プロセスを可視化し、かつ新たな技術の活用で効率化を図り、同時に作業に伴う費用を明確にしていきたいと思います。業界全体で健全な労働環境を整え、働く人間のクオリティ オブ ライフを向上させる事により、さらに質の高い制作物が生まれると確信しています。

理事長 岩井 健二

OAC 日本広告制作協会

「新しい働き方」に向かって、私たちは大きなチャレンジの第一歩を踏み出しました。若い働き手が将来への希望に燃えて、ずっと仕事を続けることができるように。一人でも多くの優れた人材が、今後もこの業界に夢を求めて応募してくるように。私たち制作会社には、旧態依然とした時間管理や経営のスタイルが抱えてきた「問題点」と正面から向き合い、強い意思をもって自社ビジネスモデルを改革するべき時がきています。と同時に、「受注者」というスタンスに立つだけでなく、「発注者」が抱えている多くの課題や事情を理解する必要もあると考えます。お互いが良きビジネス・パートナーとして信頼し合える、本来あるべき関係を作り上げるために私たちは最善を尽くします。

理事長 梶原 鉄也

本ハンドブックの目的

本ハンドブックの目的

業務に携わる全員が、広告制作プロセスの基本的理解を深め、制作プロセスにおける「重要なポイント」や、それぞれの「役割」と「責任」を把握し、より効率的な運用を図ること。

この度、JAA、JAAA、JAC、OACの4団体の合意により、広告制作取引における標準的なプロセスを理解するためのハンドブックを作成しました。広告主・広告会社・制作会社のそれぞれが、お互いの仕事の進め方を理解し、相手の立場を尊重しながら協力し合うことで、より広告効果の高いアウトプットに繋げることが目的です。

CMやグラフィックの広告制作プロセスでも、デジタル技術の活用を進め、クリエイティビティを向上させることが求められています。そのためにも、各当事者が適切なタイミングで意思決定を行い、業務上での無駄を省き、全員が専門性を十分発揮できるようにプロセスを管理すべきだと考えられます。

本ハンドブックは、「働き方改革」「オンライン送稿」等の環境変化を受けて、2005年度発行の「CM制作プロセスマネジメントハンドブック」を改定・発展させたものです。記載されているプロセスはあくまで標準的な目安となるものであり、実際の業務においては個別にスケジュールを検討することが必要になってきますが、広告制作の基本的なプロセス理解のツールとして活用される事を願っています。

ハンドブックの内容は、常に広告の最前線をキャッチアップすることを目指しています。現場の皆さんの意見を反映させることで、ハンドブックを進化させていく予定です。皆様のご協力を、よろしく願いいたします。

広告制作における重要なポイント

広告制作プロセスを理解し、どこが重要なポイントか(どこで判断を誤ると、スケジュールとコストが当初計画からずれていくか)を知ることは、非常に大切です。関係者全員でゴールイメージを共有し、タイムスケジュールをお互いが理解して、それぞれの役割を果たす。それにより、広告のクオリティを上げつつ、適切なコストで合意することが可能になります。

広告主/広告会社/制作会社、期待される役割

- 広告主
広告会社への明確なオリエンテーション
スピーディな意思決定
各種決裁のための検討期間への配慮
- 広告会社
制作会社への明確なオリエンテーション
徹底したプロジェクト管理
業務効率化と高いクリエイティビティの発揮
企画立案のためのプランニング期間、広告主と制作会社間での各種期間調整
- 制作会社
制作方針立案の期間、制作のための準備期間等のスケジュール管理
高い専門性による成果創出
新たな制作手法の開発、効率化の研究

確認/決定事項の書面化について

広告制作プロセスでは、様々な確認/決定事項を「明確」にすることが重要です。あいまいな判断で業務を進めることは、以降の作業での無駄の原因となります。JAA、JAAA、JAC、OACの4団体では、2018年3月26日に広告制作における「受発注ガイドライン」を発表し、オリエンテーション等の書面化、および、確認書の運用を進めることをルールと致しました。本ハンドブックに記載の広告制作プロセスと合わせてご活用頂く事で、広告制作をより効率的に進めていくことが可能となります。

広告制作取引『受発注』ガイドライン

新しい働き方に向けた、広告業務受発注時の新ルール (平成 30 年ルール)

私たち広告業界 4 団体は、業界の健全かつ健康的な発展のための「新しい働き方」を目指して協議を重ねてまいりました。そこで、働き方改革のためには業務受発注時における「書面による」業務内容の確認が重要であると考え、業務に着手する前段階において、両者で事前協議を行い、その後「確認書」として電子メールで確認することをルールとして、以下の通り合意しました。

- 1) 法令を遵守し長時間労働を削減するために、受発注両者はオリエンテーション時に、土日祝日（以下休日）・深夜勤務を回避し発注内容の頻繁な変更を抑制するスケジュールを受発注両者で確認し、業務のスコープを記載した「確認書」で内容を確認することとする。
- 2) また、企画決定時（=制作開始時）に改めて、上記を考慮に入れた制作スケジュール/コスト/修正時のルールを提示し、お互いが内容を確認し共有する。
- 3) 業務進行において、企画内容の変更や止むを得ない事情等により、上記業務内容およびスケジュールが変更になった場合、また休日・深夜勤務等が必要になった場合は、スケジュール/見積りを再提出し、必要に応じて改めて「修正確認書」において確認する。
- 4) 上記ルールを実効性のあるものにするため、各団体/各社内における啓発・理解促進を図る。

今回のルールは、広告業 4 団体の「円卓会議」にて承認・発効されますが、今後、ルールに賛同する業界団体の申し入れに対しては積極的に受け入れ、これが広告業界全体のガイドラインとなっていくことを期待します。

平成 30 年 3 月 26 日

JAA 日本アドバイザーズ協会
JAAA 日本広告業協会
JAC 日本アド・コンテンツ制作協会
OAC 日本広告制作協会

新書面「確認書」「修正確認書」の導入

このたび、新たなガイドラインにおいて、業務の受発注時における業務内容の書面での合意のために、「確認書」「修正確認書」を運用することとなりました。本ハンドブックに記載されているプロセスに準じて、受発注者間で「確認書」「修正確認書」を使用することが望まれます。

確認書見本

確認書
貴社（甲）と弊社（乙）は、業務内容が以下のとおりであることを明記し、業務の受発注を電子メールにて確認する。
なお、受発注において両者は、長時間労働の回避を図る、過労防止・過剰納入、経費後発注・空欄納入等の短期間発注を伴う発注を抑制し、その対策を両社で事前に協議し、確認して発注の適正化を図る。また、企画スケジュールを設定し発注し発注後のスケジュールは「企画フェーズ」での日程変更がその後の制作フェーズのスケジュールを圧迫することも認識し、企画の遅延発注は制作開始日以降行わないよう双方が努める。
■ 業務 商社名/ブランド名/社名： 制作日付： 企画/案件決定（=制作開始）日： 発注/発注内容情報： 制作日付： 予算： ■ 内容 別添「制作スケジュール」に記載の制作業務。
■ 上記を確認し、承認する。 2018 年〇月〇日 甲) 貴社社長/責任者名： ○〇株式会社 〇〇部長 ■■ (印) 〇〇 乙) 受注社社長/責任者名： ××株式会社 〇〇部長 ■■ (印) 〇〇
<small>※本書面は、両団体の協賛により制作されたものであり、印刷・ダウンロード等を行う場合は必ずこの旨を明記する。</small>

修正確認書見本

修正確認書
貴社（甲）と弊社（乙）は、当該業務に関する、受発注業務の修正内容が以下の通りであることを明記し、電子メールにて承認する。
なお、スタート時に確認書に記載した内容、発注内容に未対応な変更があったことを併せて、改めて、脚本決定・過剰納入、経費後発注・空欄納入等の短期間発注を伴う発注を抑制し、その対策を両社で事前に協議し、確認して発注の適正化を図る。また、企画スケジュールを設定し発注し発注後のスケジュールは「企画フェーズ」での日程変更がその後の制作フェーズのスケジュールを圧迫することも認識し、企画の遅延発注は制作開始日以降行わないよう双方が努める。
■ 業務 商社名/ブランド名/社名： 修正内容： 修正日付： 修正内容情報： 修正予算： ■ 修正内容 別添「修正内容確認書」に記載の修正業務。
■ 上記を確認し、承認する。 2018 年〇月〇日 甲) 貴社社長/責任者名： ○〇株式会社 〇〇部長 ■■ (印) 〇〇 乙) 受注社社長/責任者名： ××株式会社 〇〇部長 ■■ (印) 〇〇
<small>※本書面は、両団体の協賛により制作されたものであり、印刷・ダウンロード等を行う場合は必ずこの旨を明記する。</small>

(確認書・修正確認書のフォーマットデータは各団体HPを参照ください。)

広告制作プロセス CM編

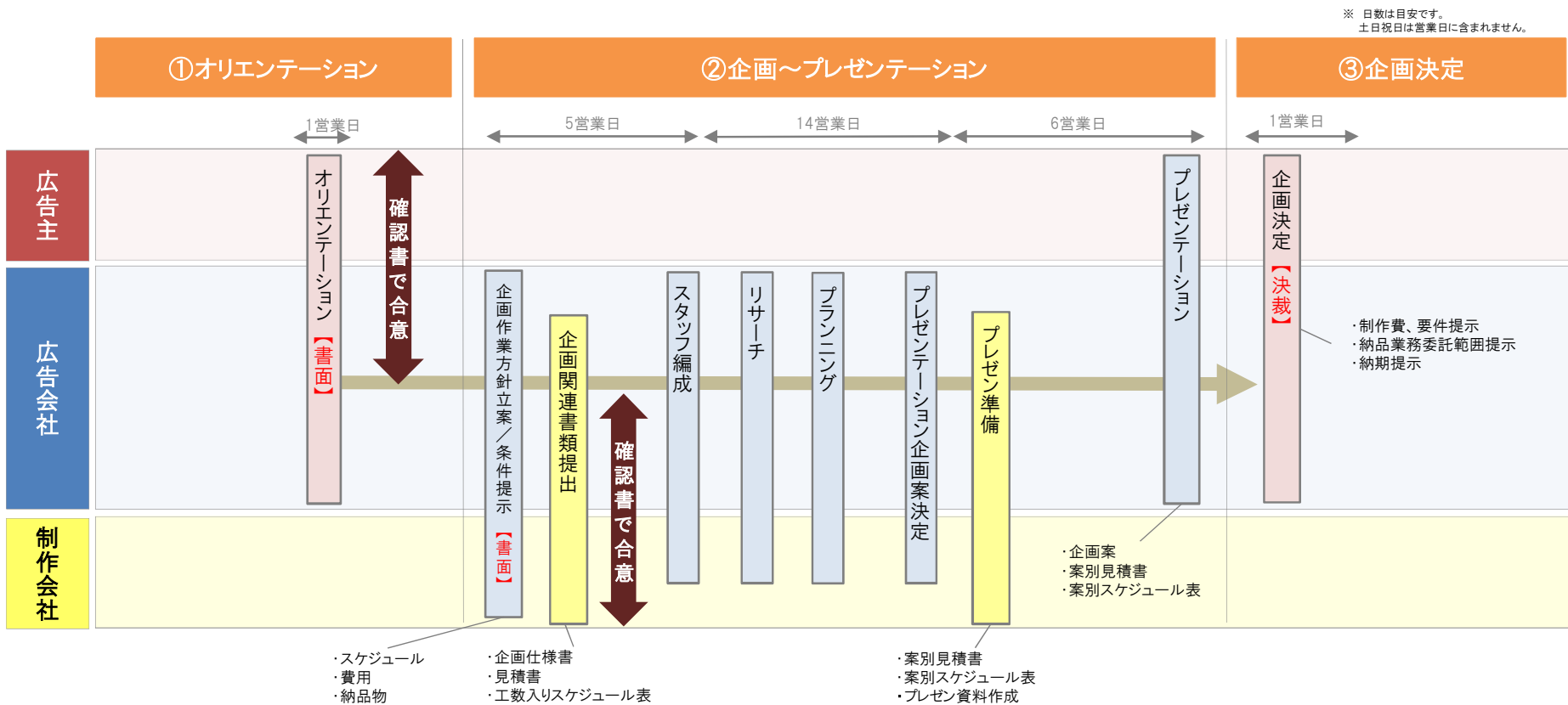
CM制作の3フェーズ

オンライン送稿の運用開始に伴い、CM制作は独立した3フェーズでプロセスを管理することとなりました。



広告会社と制作会社の間では、各フェーズごとに分割した業務委託が原則となります。

CM:企画フェーズのフロー



◇プロセスマネジメント上のポイント

広告主

- 明確なオリエンテーションを書面で行うこと。
- 余裕のあるスケジュールを設定すること。期間が短いと、未確認要素も増え、その後の工程に影響すること。
- 明確な企画決定を行うこと。要望・条件は明確にする。
- 企画決定時点で、搬入方針について伝達・協議する。

広告会社

- 制作会社に委託するプレゼン作業については事前に内容を明確にする。過度なプレゼン作業は、長時間労働の原因。
- 広告主のオリエンテーションに応える的確なプレゼンを行うこと。
- プレゼン時に、実施に向けた条件・制約等を明確に伝えること。

制作会社

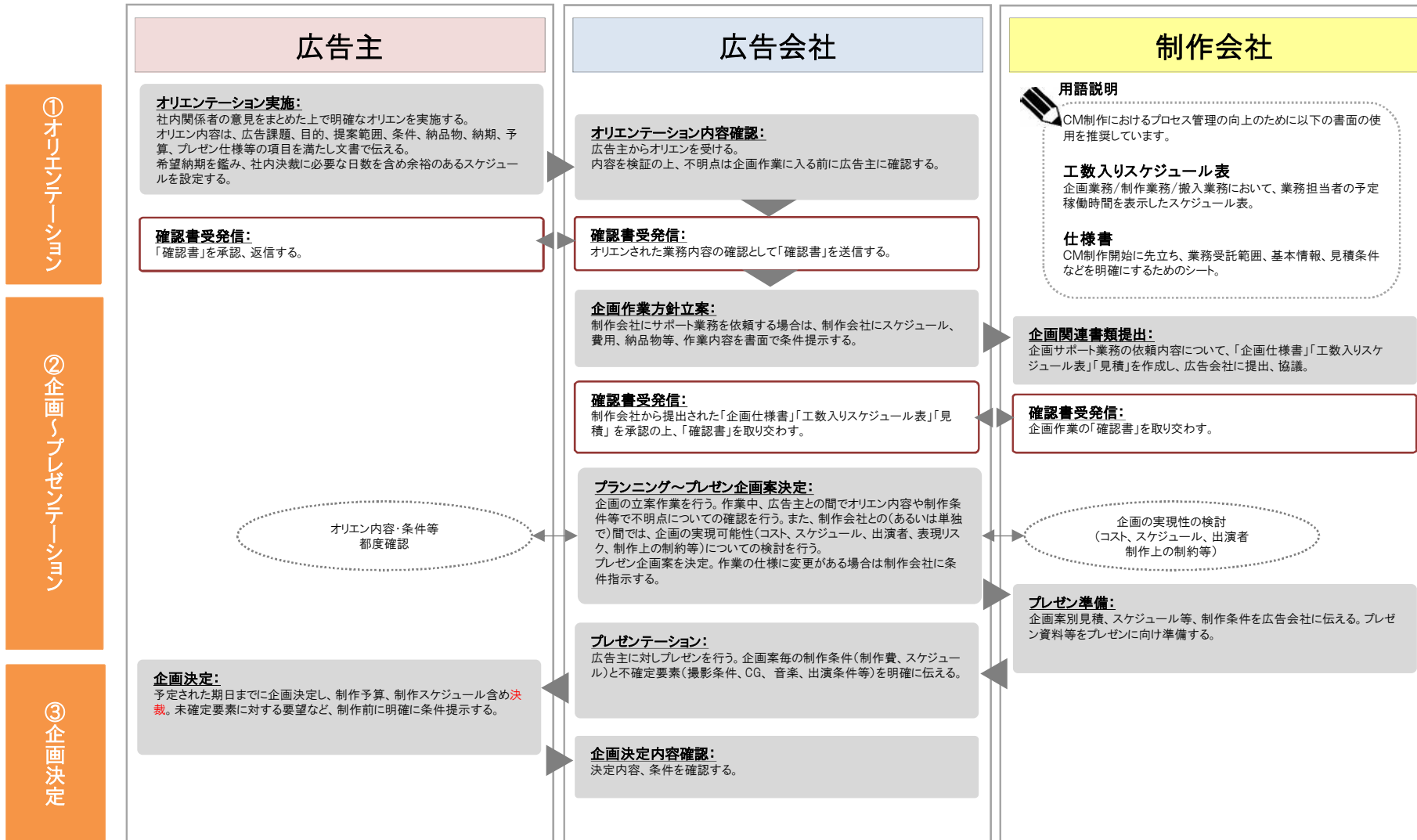
- 工数入りスケジュール表によって予定稼働時間を明示し、プレゼン作業を受託する。
- 各企画案の実現に対する条件やリスクについて(費用・制作条件等)すみやかに確認し明示する。

CM: 企画フェーズでの各社の役割

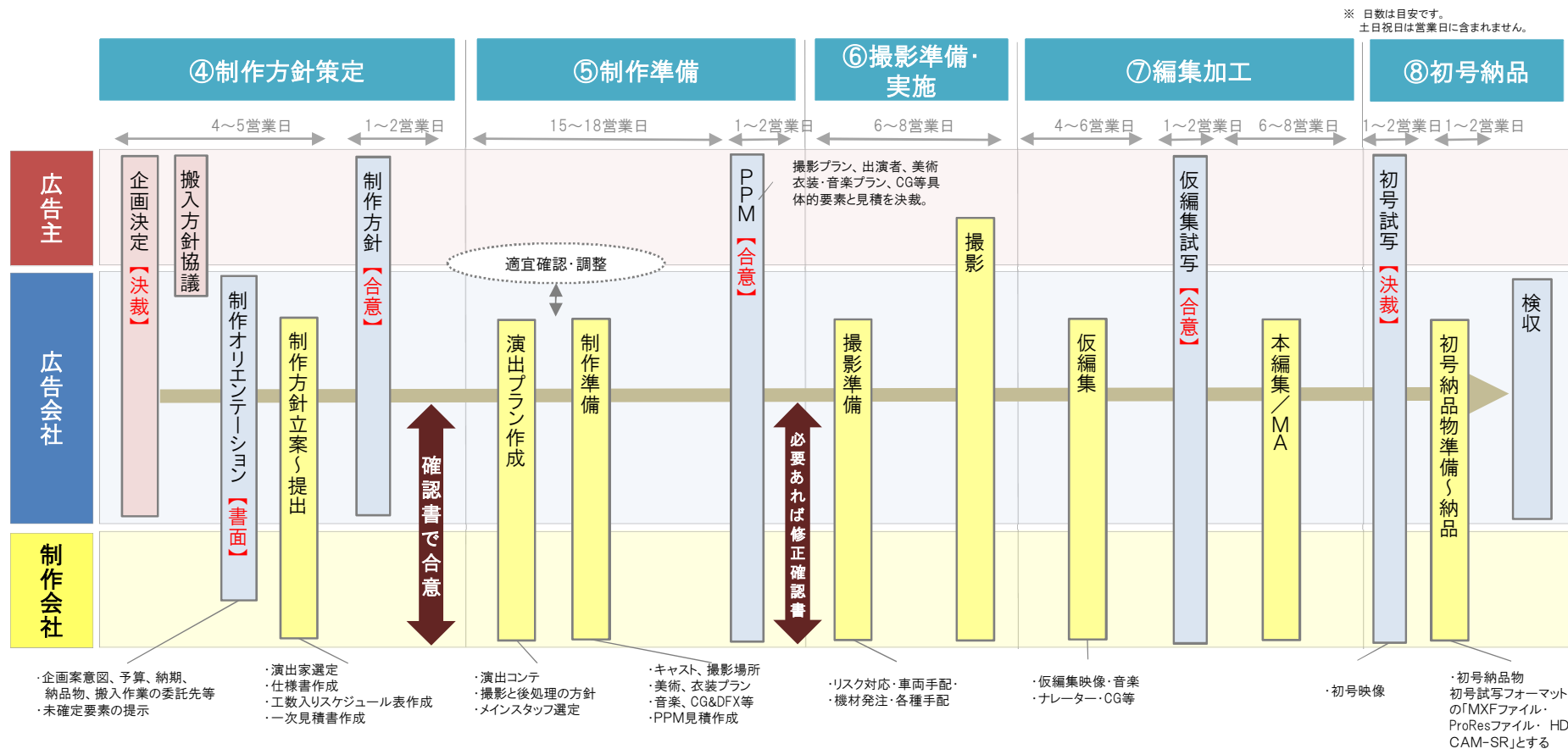


<ポイント>

- オリエンからプレゼンまでのスケジュールが短いと、短期間に工数が圧縮され、長時間労働やスタッフ増員によるコスト増につながります。
- 広告主が企画決定に必要な、社内調整、意思決定、決裁にどれだけの時間が必要かオリエン時点で明確にする事は、制作フェーズの業務効率化に役立ちます。
- 複数回のプレゼンはコスト増に直結するうえ、制作作業期間が短くなることで長時間につながります。



CM:制作フェーズのフロー



◇プロセスマネジメント上のポイント

広告主

- 十分に協議のうえで、ゆとりのある納期を設定する。
- 原則として、決裁・合意以降の内容変更や追加要望はしない。
- 決裁・合意に要する日数も伝え、その中で速やかに社内調整を含めた決裁を行う。

広告会社

- 意思決定の時間も加味した効率的スケジュールを設計する。
- 広告主に対して、決裁・合意すべき内容を適切なタイミングで決裁・合意できるように十分な情報を提供すること。
- 不明点があれば広告主/制作会社との間で調整を行うこと。
- 原則として、決裁・合意以降の内容変更や追加要望はしない。タイプ数が増加する場合など、大幅な変更は確認書を取り交わす。

制作会社

- 制作フェーズの責任者として作業全般を統括、実行。その際工数入りスケジュール表・仕様書を活用し、予算管理、安全管理、情報管理、労働時間管理、法令遵守を徹底する。
- 発注者の求める要件に答えるために工夫をこらして現実的な制作方針を立案し、決定を受けて実施する。

* 広告主と制作会社が直接取り引きの場合、広告会社の役割も制作会社が担う。

CM:制作フェーズでの各社の役割 (④~⑤ PPMまで)

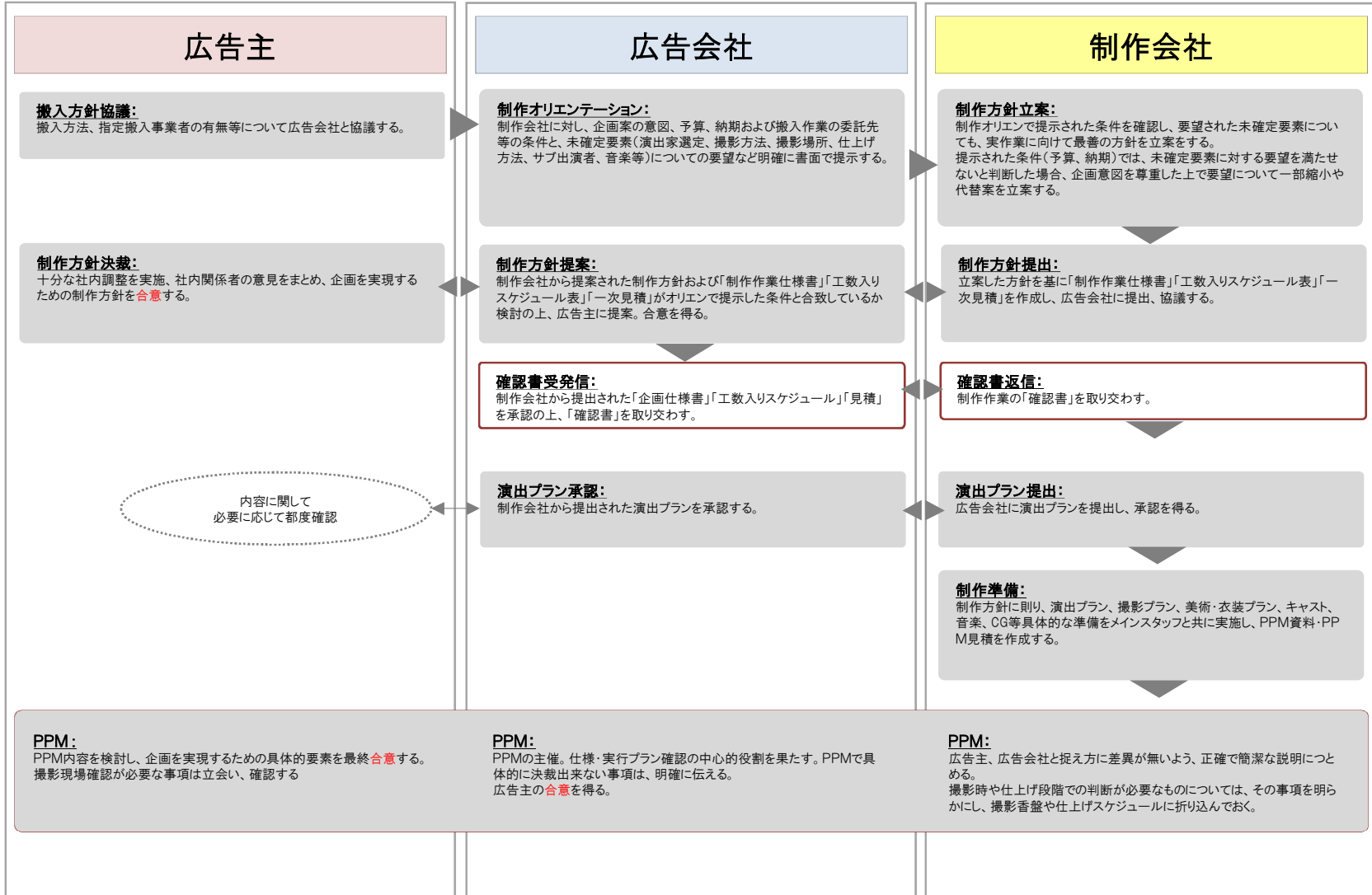


<ポイント>

- 制作準備で最も重要なことは、広告主・広告会社・制作会社で制作/撮影内容(天候によるオプション対応等)と予算についてしっかり合意することです。
- PPM時点では、すべてを点検確認し、合意することが必要です。
- 決裁が不十分のまま先に進むと、撮影準備や作業に、ダブルスタンバイや修正作業などの「ムリ・ムダ」が生じ、コストやクオリティに影響を及ぼします。

④ 制作方針策定

⑤ 制作準備

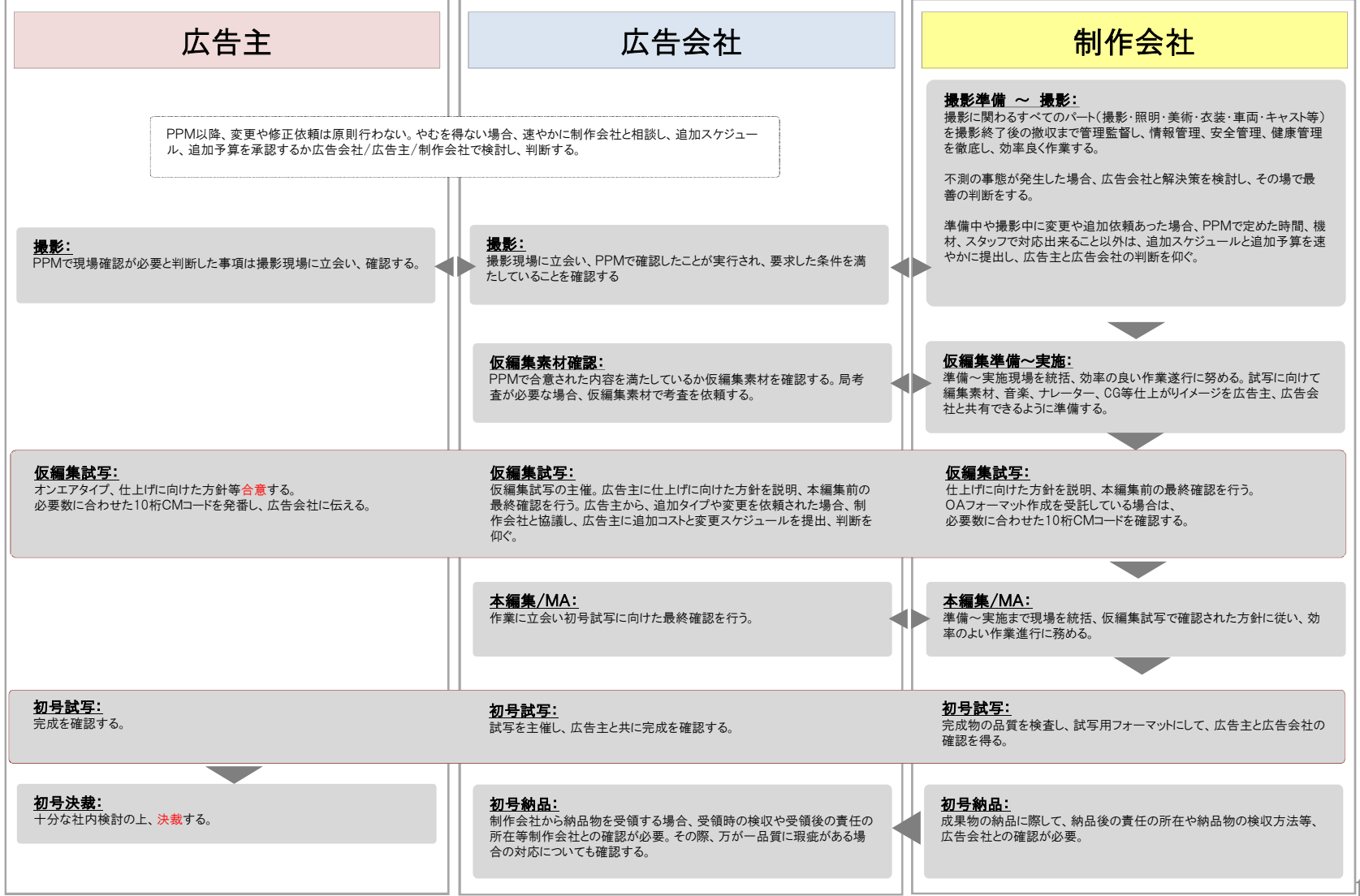


CM:制作フェーズでの各社の役割 (⑥～⑧ PPM以降)



<ポイント>

- 撮影には多岐にわたる専門家(演出、撮影、照明、美術、小道具、メイク、衣装、警備、車両等)が関わっています。
- 決裁以降の条件変更や追加要望は、長時間労働やコストの上昇だけでなく、ミスや事故などのリスクも増加させます。
- PPMで事前に合意されたタイプ数を超える追加タイプの仕上げを求める場合は、スケジュールの立て直し、納期変更、見積の修正の検討が必要な場合があります。



搬入フェーズとは

初号試写で決裁されたテレビCM素材「映像アドコンテンツ」を放送するためには、日本民間放送連盟の定める「テレビCM素材搬入基準」に則りフォーマット化した素材を作成する必要があります。そのフォーマット化された素材を、プリントまたはオンラインの手段を用いて、最終的にメディアに届けられます。

従来は、フォーマット化およびプリントの複製まで、制作会社が基本的に担っていました。しかし、オンライン送稿の開始による搬入方法の選択肢の拡大をふまえ、初号で確定した映像を放送用にフォーマット化し媒体扱いの広告会社まで届けるプロセスを「搬入フェーズ」として、「制作フェーズ」と区別することとなりました。

制作会社の基本的な責任領域は制作フェーズの初号納品までとなります。

搬入フェーズの担い手

搬入フェーズの業務は、広告会社が「制作会社」「ポスプロ」「素材搬入事業者」等と、委託先が選択可能になります。納品物も複数の種類が存在します。

この搬入フェーズの管理責任者となった広告会社はミス・事故が起こらない最善の搬入手段を広告主に提案します。その提案をもとに広告主が決裁した搬入手段で着実に進行できるよう、業務の担い手に的確な指示と納品物の確認を行い、スケジュールを管理することが重要です。

委託範囲によって、各当事者の責任範囲が変わります。納品以降の責任範囲について予め協議し明確にしておく必要があります。特に最終的な送稿素材の品質保証については、品質検収を担当した委託先が責任を持つことになるのでよく考慮して委託先を検討することが重要です。

< 搬入方針の検討ポイント >

前提条件 確認	スケジュール 媒体プラン コスト
搬入素材の 形式確定	HDCAM XDCAM オンライン
制作会社にどこまで 搬入サポートを 委託するか？	「委託しない(=初号納品まで)」「搬入フォーマット納品まで」「メタデータ登録/アップロードまで」「素材複製まで」
他の搬入業務を 誰に委託するか？ (複製等)	ポスプロ 素材搬入事業者



用語説明

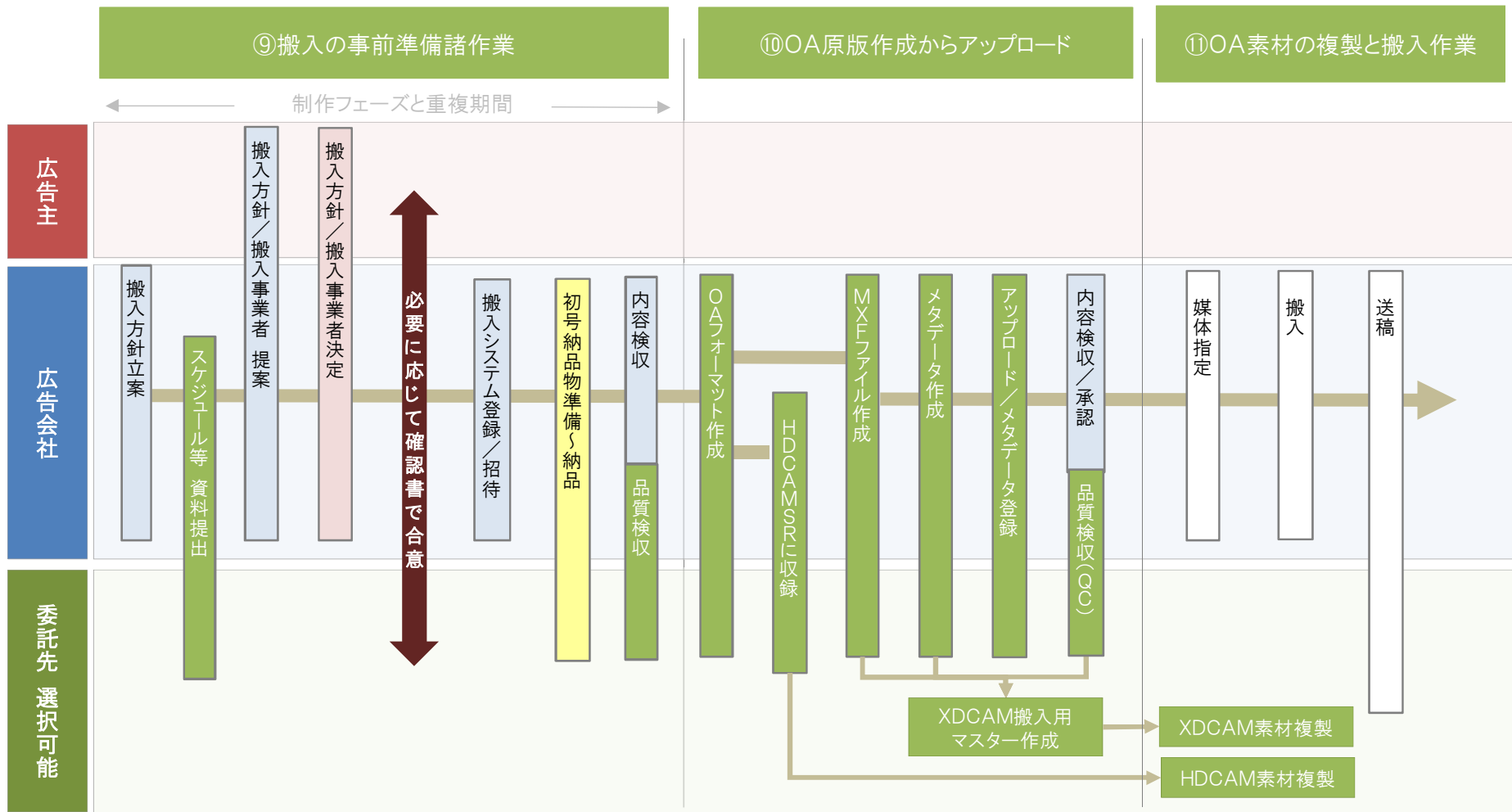
素材搬入事業者:
オンライン送稿において、広告会社から委託を受け、送稿事業者たる広告EDIセンターのサーバーまで完成テレビCMのデータ搬入を受託する業者のこと。

搬入フォーマット納品:
複製の元ファイルとなる搬入フォーマット(OAフォーマット)化したProRes422HQ、MXF、MPEG4SStp等のファイルを作成し、デジタルメディア(過渡期においてはHDCAM-SRテープもある)に収録する等して納品すること。

搬入フェーズのフロー



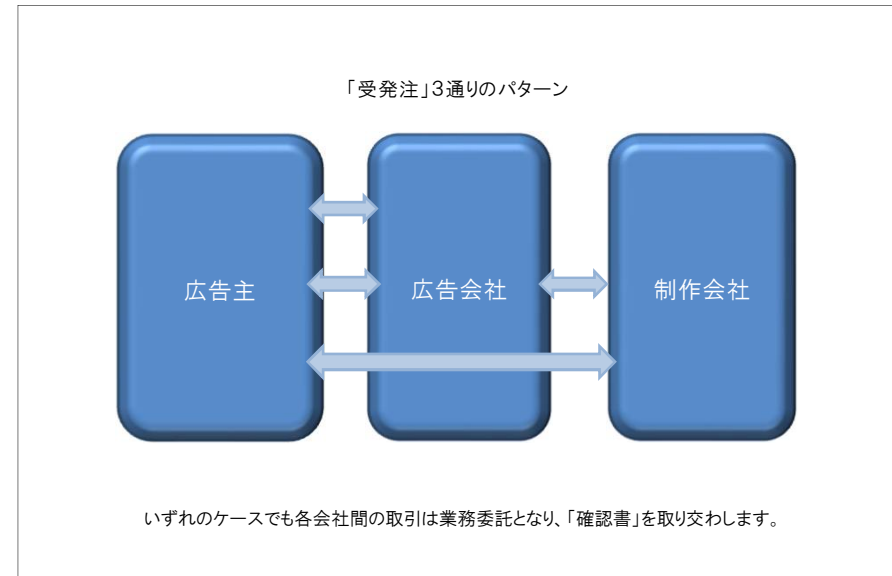
制作会社の基本的な責任領域は「初号納品」までとなります。搬入フェーズの業務は、広告会社が「制作会社」「ポストプロ」「素材搬入事業者」と、委託先が選択可能になります。



広告制作プロセス グラフィック編

グラフィック制作における受発注パターン

グラフィック制作では、受発注に複数のパターンがあります。
次頁以降では、「広告主⇄広告会社⇄制作会社」という
パターンを例に制作プロセスを解説しています。



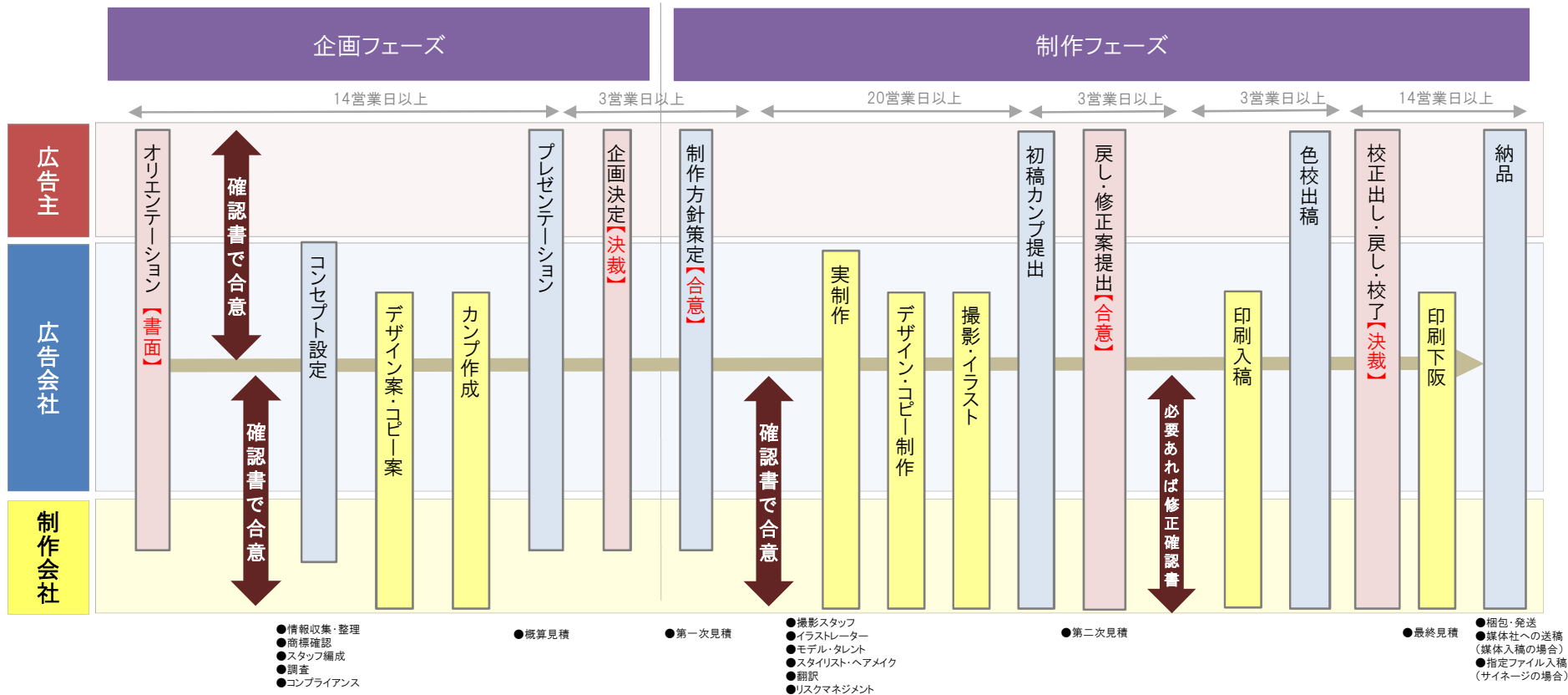
【多岐にわたる制作物とその確認書のやり取りについて】

グラフィック制作物では、各種メディア広告から販売促進用のカタログ、チラシ、DM、店頭周りの様々な制作物と多岐にわたります。また同時にWEB制作やデジタルサイネージなどデジタル領域での制作も併せて行うケースがあります。この場合に受発注の「確認書」はその全てを一件ずつ取り交わす必要はないと考えます。新しい働き方を模索するなか、この「確認書」のために業務量が増えるのは本末転倒です。受発注双方が、制作物の内容・スケジュール・予算を予め一覧に明記するなどし、お互いが業務内容を理解、納得したうえで進行していくことが大切です。

グラフィック制作のフロー

グラフィック制作物は、DMから折込チラシ、新聞・雑誌広告、ポスター、カタログ等、多種多様です。下記はカタログ20p制作物を例とし、あくまで参考として示したものです。

※ 日数は目安です。
土日祝日は営業日に含まれません。



◇プロセスマネジメント上のポイント

広告主

- 余裕のあるスケジュールを設定すること。期間が短いと、未確認要素も増え、その後の工程に影響すること。
- 明確な企画決定を行うこと。要望・条件は明確にする。
- 決裁・合意に要する日数も伝え、その中で速やかに社内調整を含めた決裁を行うことで、修正回数や待ち時間を減らすように努める。

広告会社

- 制作会社に委託するプレゼン作業については事前に内容を明確にする。過度なプレゼン作業は、長時間労働の原因。
- 意思決定の時間も加味した効率的スケジュールを設計する。
- 不明点があれば広告主/制作会社との間で調整を行うこと。

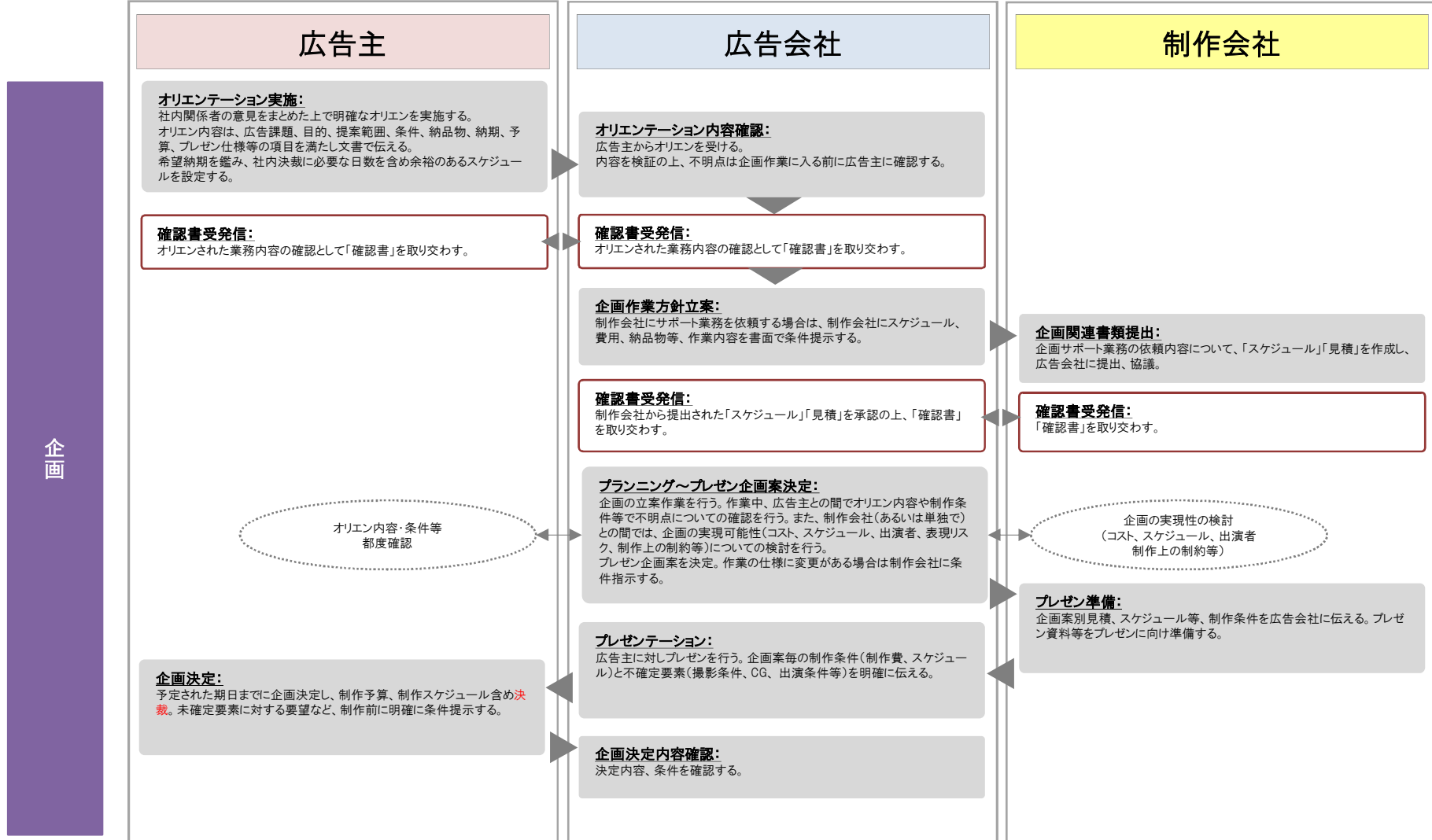
制作会社

- スケジュール表によって予定稼働時間を明示し、プレゼン作業を受託する。
- 各企画案の実現に対する条件やリスクについて(費用・制作条件等)すみやかに確認し明示する。
- データチェックは二重・三重に確実にを行いデータミスを防ぐ。

グラフィック： 企画フェーズでの各社の役割

<ポイント>

- オリエンからプレゼンまでのスケジュールが短いと、短期間に工数が圧縮され、長時間労働やスタッフ増員によるコスト増につながります。
- 明確なオリエン、不明点を残さない相互確認がスムーズな企画作業の進行と的確なプレゼンにつながります。
- 広告主が企画決定に必要な、社内調整、意思決定、決裁にどれだけの時間が必要かオリエン時点で明確にする事は、制作フェーズの業務効率化に役立ちます。
- できる限り、印刷入稿前に文字等のデータに誤りがないかを確認する。入稿後の修正はコスト増の要因にもつながります。



グラフィック：制作フェーズでの各社の役割

<ポイント>

- 決裁以降は原則として条件変更・追加要望を行わない。
- 初校カンパ以降の修正案については、出し戻しの回数をできるだけ少なくするよう、広告主・広告会社・制作会社すべてが務める。度重なる修正は、データミスを招く要因になります。
- 校正戻しや修正指示は決められたスケジュールに沿って行うことで、待ち時間を減少させ作業効率を高めることが可能になります。



おわりに

いいクリエイティブ、効果のあるクリエイティブを創り上げるためには、最終納品まで気を抜けません。そして、広告主はもちろん、広告会社・制作会社とも、納品日（＝キャンペーン開始日等）が動かないことは十分承知しています。そのうえで、オリエンから納品までの作業工程をどう組み立てていけるか、それが今回の課題です。

そのために、まずは作業工程を理解し、どこが判断の重要ポイントかを知ること。そして、初めにゴールイメージを共有し、タイムスケジュールを関係者全員が共有すること。それにより、広告のクオリティを上げつつ、適切な時間とコストで業務を達成することが可能になると考えました。

このハンドブックは、広告制作の「プロセス」をマネジメントするために必要な、知恵とノウハウが集約されています。お互いが全体像を理解することで、課題も見つかり、無駄のない効率的な業務推進ができるようになる。それが長時間労働の抑制にもつながっていくという考え方です。

結果として、2017年7月に広告業4団体からリリースされた、「働き方改革のための基本合意」を実現し、広告制作の担い手に勇気を与え、活気のある広告業界にすることを目指しています。

関係者の皆様のご理解とご協力により、このハンドブックが有効に活用されることを願ってやみません。

「新しい働き方のための 広告制作プロセスマネジメントハンドブック」編集委員会

JAA 日本アドバタイザーズ協会

JAAA 日本広告業協会

JAC 日本アド・コンテンツ制作協会

OAC 日本広告制作協会