

統合型マーケティング・ コミュニケーション戦略の提言

清 水 公 一

目 次

- I. 統合型マーケティング・コミュニケーションの捉え方
- II. わが国企業の IMC 実施状況
- III. IMC 戦略の提言

I. 統合型マーケティング・コミュニケーションの捉え方

統合型マーケティング・コミュニケーションは、広告や PR, SP, パブリシティといったマーケティング・コミュニケーション・ツールについてそれぞれ別個に考えてきたことを、一つの複合体として捉え、消費者の立場からコミュニケーションを再構築する新しい視点のことである⁽¹⁾。統合型マーケティング・コミュニケーション (Integrated Marketing Communications=IMC) についてノースウェスタン大学のシュルツ (Don E. Schullz) 教授は「消費者とブランドや企業とのすべての接点をメッセージ伝達のチャネルと考え、ターゲットの購買行動に直接影響を与えることを目的とするものであり、消費者から出発し、あらゆる手法を駆使して説得力あるコミュニケーションを実践するプロセスである⁽²⁾。」と定義している。また、シュルツ等は統合型マーケティング・コミュニケーションについて、第二次世界大戦参戦に向けてのアメリカのプロパガンダが最初のケースといえるのではないかと述べている⁽³⁾。

筆者は「統合型マーケティング・コミュニケーションとは外部環境と消費者データを踏まえ、ターゲット・オーディエンスに対してブランドを統合的なメッセージでコンタクトさせ、納得してもらうトータル・マーケティング・システムである⁽⁴⁾。」と定義している。外部環境とはマーケティング活動を実施する際の統制不可能な外部環境であり、政治的・法律的环境、国際環境、気象・自然環境、社会的・文化的环境、経済的環境である。そして、コンシューマー・インサイトを重視して消費者のデータベースを作成し、それに基づいてマーケティング戦略を立て、ターゲット・オーディエンスに対してブランド価値を、最も有効なツールを統一して、知らせて納得

してもらおう方法であると捉えることができる。統合型マーケティング・コミュニケーションは単なるマーケティングの1ツールではなく、トータル・マーケティング・システムであると広い意味に捉えてよい。

つまり、統合型マーケティング・コミュニケーションの神髄は、造ったものを売するというプロダクト・アウトではなく、消費者のニーズとウォンツを把握することから始まり、これを企業内部に取り入れて商品を開発し、そのブランドを育てるというアウトサイド・イン・アプローチであるといわれている。それにはデータベースを整備し、ブランド・エクィティを高めるためにブランド・メッセージを統合的に、効率的に消費者にコンタクトさせることが必要になってくる。

このような考え方に対して、1989年の末アメリカ広告代理業協会（The American association of Advertising Agencies=4A's）は次のように定義づけている。「各種コミュニケーション・ツール——例えば、一般広告、ダイレクト・リスポンス、販売促進、及びPR——及びこれら諸ツールを組み合わせ、そして明晰かつ一貫性のある、コミュニケーションの最大インパクトが得られるように戦略的役割を評価し、包括的計画の付加価値を認めるマーケティング・コミュニケーション計画のコンセプトである⁵⁾。」

ラリー・パーシーはこの4Aの定義を支持し、統合型マーケティング・コミュニケーションについて、広告とプロモーションを統合するプロセスであるとし、統合型マーケティング・コミュニケーションをより戦略的なものとして捉えている。この場合の広告とはテレビ、ラジオ、新聞、雑誌といったマスコミ4媒体と屋外広告のような測定可能媒体を意味しており、それ以外のマーケティング・コミュニケーションをプロモーションとしている。広告とプロモーションの基本的な違いについてラリー・パーシーはラテン語の語源から「広告は（advertere=turn the mind toward purchase）で心を購買の方に向かせる」という意味があり、プロモーションは（geared to immediately stimulation purchase）直接的購入刺激に合うよう調整されるものとしている⁶⁾。広告とプロモーションを効果的にコーディネートして成果を上げるというラリー・パーシーの統合型マーケティング・コミュニケーションの具体的な戦略については後で取り上げたい。

II. わが国企業の IMC 実施状況

統合型マーケティング・コミュニケーションのわが国企業の実施状況を把握するためにアーチャー新社の矢嶋仁社長を中心に佐藤晴彦、大木秀男両氏とともに、1996年、日本企業のCEOを対象に、また、1997年、外資系企業の日本支社長を対象にIMC観について調査を実施した。さらに1998年に広告主のCEOとIMC担当者、そして広告会社のCEOを対象にIMC実施状況を調査した。これらの調査方法としては、広告費投資額ランキング上位200社を選び質問票を作

成し、郵送法で回答を得るという方法を取り、因子分析を行った。

1. 日本企業における CEO の IMC 観

第1回目の日本企業における CEO の調査では19項目の質問にそれぞれ5段階尺度で答えてもらい、それについて因子分析を行った。その結果、第1因子から第3因子まで採用することにしたが、その第1因子はトータル・マーケティング・システムとしてのIMC待望因子で、寄与率は32.4%であった⁷⁾。第1因子の因子負荷量の上位変数の一つは第10項目、インターナル・コミュニケーションを重視する、というもので、CEOは組織内の各セクションをコーディネートすることが重要である、とみている。また、第12項目のように、CEOはIMCとはマーケティングよりも広く、経営の範囲にまで踏み込んだ概念と捉えている。

そして、第2因子に強い逆方向因子があった。それは第14項目の広告会社から受けるサービスは数社からではなく1社からが望ましいともとれる結果が出た。第3因子の逆方向因子は、第2項目により、組織改革は不必要であり、第17項目により、既存のマーケティングの概念的理解が阻害要因ではなく、第16項目により、全社的に対応すべき問題ではないとみることができた。つまり、CEOはIMCを遂行するために広告主自身の組織改革の必要性までは考えていないが、広告会社に対しては、1社でサービスが受けられる体制に改革して欲しいという強い希望を持っているとみることができるといえるものである。

日本企業におけるCEOのIMC観についての調査結果では次のように解釈されている。第1因子はIMCをトータル・マーケティング・システムと捉え、新しい企業経営理論として強い期待を持つ。具体的には、インターナル・コミュニケーション、意思決定プロセス、組織、対小売店、クチコミなどさまざまな要素をIMCの下に統合化することによって、より有効な企業経営がもたらされると考えることができるというものであった。

そして、第2因子はIMCをマーケティングの延長線上に捉え、第1因子におけるような革新的なトータル・システムであるとは考えない。しかし、手法としてのIMCの有効性は認め、特に对生活者、ブランド、PRなどにおいて効果的であると考えている。また、複数広告会社からIMCサービスを受けるのは望ましくないと考えている。

第3因子はIMCが革新的な理論だとは考えない。あるいは、その有効性を認めていてもIMCを推進するには多大な変革が必要だとして、その困難さを感じている。しかし、世の中が一部IMCの方向に動いていることを実感はしているが、現在のマーケティングの中で充分に対応できると考える、というものである。

2. 外資系企業 CEO の IMC 観

外資系企業の日本での最高意思決定者の IMC 観についての 3 つの因子は、基本的に日本企業の場合と同じパターンであったが、各因子とも IMC を肯定・支持する傾向は、外資系企業の方が強いといえる^⑧。調査の結果は次のように解釈されている。

まず、第 1 因子は日本企業も外資系企業も IMC を高く評価する因子であるが、外資系企業の方がその程度はより高いと思われる。つまり、外資系企業の場合は IMC をマーケティングの上位概念であると、より明確に認識しており、日本企業の認識と大きな差がみられた点は IMC を推進するためには組織革命が必要であるということであろう。

第 2 因子も、現行マーケティングと同一線上に IMC を捉えるという点では外資系企業も日本企業も同様であるが、外資系企業の場合は「インターナル・コミュニケーション」や「クチコミ」を重視する傾向が日本企業より強いといえる。つまり、外資系企業の特徴は、新しいコミュニケーション、従来マイナーであると考えられていたコミュニケーションを IMC に結びつけるという点であろう。

第 3 因子において日本企業の場合は IMC に対する反発的態度が一部みられるが、外資系企業では IMC に対する否定的態度は認められなかった。以上のように外資系企業は第 3 因子においても基本的には IMC を新しい考え方として容認しているということがいえる。

3. 広告主 CEO と広告会社 CEO の IMC 観の比較

第 3 回目の調査は広告主と広告会社の CEO 及び担当者の IMC 観について行った。その結果広告主、広告会社とも上位 2 項目は同じであったが、3 位以下は若干異なる結果が出た^⑨。その中で目立ったのは、IMC とブランド・エクィティとの関連を重視する点で広告主 CEO の関心が高かったということである。しかし、IMC 推進には組織変革が必要と広告会社 CEO が強く思っているのに対し、広告主 CEO はそれほどではないという点も両者で差がみられた。

さらに注目できる点は「現在取引している広告会社で IMC サービスが得られる」とする広告主の率が 37.0%であった。これに対して、広告会社の「現在取引している広告主に対して IMC サービスが実施できる」という率は 50.0%であり、両者に差がみられた。つまり、広告会社の IMC 実施能力については、広告会社が自ら感じているほどには広告主は評価していないということを表しているといつてよい。

1990 年代の終わりに、日本ではまだ IMC を採用している企業は極僅かであったが、その理由は、IMC についての情報不足が挙げられる。しかし、広告主・広告会社ともに IMC に対する関心度や認識は当時としては強く、特に広告会社においてこの傾向が顕著であったと考えることが

できる。

4. 広告主企業におけるIMC担当者のIMC観

また、第3回目の調査では広告主企業におけるIMC担当者のIMCに対する関心度について分析している。その結果、担当者はIMCに対して一定の関心は持っているが、具体的なアクションは起こしていないということが判った。その理由としてはIMCに関する知識・情報不足が最も大きく、IMCを否定しているのではなく「IMCはよく分からず、アクションを検討する段階ではない」ということであろう。IMCという言葉自体、企業内で定着しなかったということができる⁽¹⁰⁾。

一方、IMCに関する文献・情報収集などの研究を「ある程度はしている」とする企業が48.6%に達しており、IMCの導入に対して決して無関心ではないことを示している。しかし、IMCの採用状況については51.4%が「どちらともいえない」、42.9%が「検討もしていない」と回答しているが、これは「IMCについてはまだ情報不足なので、研究してみないと導入するかどうかは分からない」ということを示している。しかし、「将来的にはIMCの採用を検討すると思う」とする企業が34.3%と3割強みられた。

IMCに関する一般的態度でも「広告会社はマーケティング企画に参加してもらおうビジネス・パートナーと考えているので、数社に絞るようにしている」というのが60.0%、「広告費のメディア配分は全体的なマーケティング・コミュニケーション戦略に基づいて、その都度柔軟に動かしている」が、57.1%、「ブランド・エクイティを考慮し、コミュニケーション戦略を考えている」が、57.1%、「データベースを整備し、コミュニケーション戦略に役立てている」というのが45.7%とこれらへの反応は強く、IMC導入への環境は整備されてきたと考えることができる。

これらの調査によると、企業における統合型マーケティング・コミュニケーション（IMC）は研究段階、情報収集段階であり、将来に向けてIMC導入を志向していたとみることができるが、現状では統合型マーケティング・コミュニケーションの導入は、わが国ではさほど進んでいないようにみられる。

Ⅲ. IMC戦略の提言

私たちの調査では企業のIMC担当者は統合型マーケティング・コミュニケーションに対して関心を示していながら具体的なアクションを起こしていないということが判った。その理由はIMCに関する知識・情報不足があり、IMCはよく分からず、アクションを検討する段階ではないということが理解できた。そこで、統合型マーケティング・コミュニケーション（IMC）のよ

り具体的な戦略を提示してみたいと思う。

1. シュルツ等の IMC プラニング・モデル

シュルツ等は統合型マーケティング・コミュニケーション・プラニング・モデル (Integrated Marketing Communications Planning Model) について、データベースの管理から広告、販売促進、ダイレクトメール、PR、イベント等マーケティング・コミュニケーションのツールの管理に至るまでのトータル・マーケティング・システムであると捉えている⁽¹¹⁾。

統合型マーケティング・コミュニケーション・プラニング・モデルは、はじめに一般顧客や見込み客のデータベースの作成・管理を行い、そのデータに基づいて市場細分化をし、消費者を、自社商品を使うロイヤル・ユーザーと競合他社商品を使うコンペティティブ・ユーザー、時々揺れるスイング・ユーザーの三つに分け、それぞれについてプラニングを立てるとしている。次に、消費者に対してメッセージを>Contactするための時期や場所や状況を決定するという>Contact・マネジメントを行い、消費者行動のタイプを考慮してコミュニケーション目標を立て、ブランド・ネットワーク項目を、キーワードをつないでいく形で検討し、コミュニケーション戦略を立てるというものである。

そして、従来のマーケティングではここから始まったというマーケティング目標の決定をするが、これには使用の維持と使用の構築を目標にするものがあり、それぞれにマーケティング・ツール (商品、価格、流通、コミュニケーション) を実施するようになっている。最後にマーケティング・コミュニケーション戦略として、DM、広告、SP、PR、イベント等をコーディネートするというモデルである。このプロセスを“7Cs COMPASS MODEL”に組み込んだのが筆者の提唱する“IMC DYNAMIC COMPASS MODEL”である。

2. ベルチ等の IMC プラニング・モデル

1995年にサンディエゴ州立大学のジョージ・ベルチ (George E. Belch) とマイケル・ベルチ (Michael A. Belch) は次のような統合型マーケティング・コミュニケーション・プラニング・モデルを提唱している⁽¹²⁾。

これは①過去のマーケティング・プランと目標を検討するところから始まり、広告と販売促進等の役割を確認する。その際競争会社分析の過去のデータも揃えておく。そして、②プロモーション計画状況分析に進む。企業内部だけでIMC戦略が可能かどうかを検討し、広告会社に依頼する場合、その評価と選定を行う。社外分析では消費者行動分析を行い、市場細分化とターゲット・マーケティングを行い、自社商品のマーケット・ポジショニングを行う。③コミュニケーション・プロセスの分析をし、コミュニケーションの目標と目的を設定しておく。

そして、④マーケティング・コミュニケーションの予算編成の代替案を作成し、それらをさまざまな戦術に割当てて。広告、ダイレクト・マーケティング、販売促進、PR／パブリシティ、人的販売等の目標設定、予算設定等を含め、⑤IMCプログラムの開発を行う。⑥広告制作、媒体購入、ダイレクト・マーケティング、販売促進、PR／パブリシティ等、マーケティング・コミュニケーション戦略の統合と実施を行う。⑦IMC計画遂行後、その推進策の効果を測定し評価する。そして、最後に推進策の管理と調整の評価を行う、というモデルである。

このモデルは統合型マーケティング・コミュニケーションをマーケティング・コミュニケーション・ツールのコーディネーションとして捉えている。

3. リンタス：リンク戦略計画モデル

リンタス社（Lintas Worldwide）は統合型マーケティング・コミュニケーションの概念による「リンタス：リンク戦略計画」を開発している⁽¹³⁾。

モデルの最初の段階はブランド・エクィティ・オーディットで、これには次の4つがある。第1は市場状況の把握とブランド・エクィティ・インディケータの設定でブランド・エクィティの記述、競争戦略・戦術の概略を明確にしておく。第2の段階は戦略的オプションとリコmend・プランである。それは①コミュニケーション目標、②オーディエンス、③ビジネス・ソース（ブランド・カテゴリーや商品カテゴリーの顧客はどこにいるか）、④ブランドのポジショニングとブランドのベネフィット、⑤マーケティング・ミックス（広告、PR、プロモーション、ダイレクト・レスポンス・アド等）、⑥原則（レコmendされた戦略が結びつくか、期待される効果は何か）。

第3のブランド・エクィティ調査はリンタス：リンク・プロセスにおける質的調査の一ステップであり、ブランド・エクィティの諸要素の度合いにどの程度誤差があるかを確認するために行う。第4はクリエイティブ・ブリーフであり、これはブランドのための全コミュニケーションの開発の実行プランに、これまでの三つのリンク・ステップを統合して一覧表にする。

リンタス：リンク・モデルはブランド・エクィティに力点が置かれている。

4. ラリー・パーシーのIMC計画のツール

ラリー・パーシーの統合マーケティング・コミュニケーション計画の一連のツールは具体的に提示されているので戦略として実施しやすいものを持っている。そこで、ラリー・パーシーのモデルについて、少し詳しく論究してみたい。

(1) BSM とタスク・グリッド

a. 行動の連続モデル (BSM)

ラリー・パーシーは統合型マーケティング・コミュニケーション戦略のはじめに「行動の連続モデル(Behavioral Sequence Model=BSM)」を作成することを提案している。これはロシター(J. R. Rossiter) とパーシー (L. Percy)⁽¹⁴⁾ が提唱しているもので、統合マーケティング・コミュ

表1 栄養補助食品の BSM

おのおのの意思決定段階における考慮要件	意思決定段階			
	ニーズ喚起	情報の探索と評価	購入	使用
意思決定にまつわる役割を遂行する人	個々の成人、家族構成メンバー、友人が発議者としての役割を担うようになる	個々の成人、家族構成メンバー、友人が影響者としての役割を担うようになる 個々の成人が意思決定担当者としての役割を担うようになる 薬剤師が影響者としての役割を担うようになる	個々の成人あるいは家族構成メンバーが購入担当者としての役割を担うようになる	個々の成人あるいは家族構成メンバーがユーザーとしての役割を担うようになる
その意思決定段階が発現するようになる場所	家庭 クチコミ	家庭 薬店 健康食品の店 図書館	家庭（プロモーションに反応） 健康食品の店 薬店	家庭
その意思決定段階が発現するタイミング	商品の存在を知ることになったとき	商品の存在を初めて知ることになり、その商品に関心を持つようになって何週間かたったとき	その商品の持つベネフィットに確信が持てるようになったとき	毎日
その意思決定段階が発現する具体的な形	その商品カテゴリーあるいはブランドを実際に目にしたり、耳に入れたりという形となって現れる	第三者から情報を求めようしたり、自分で情報を探し求めたり、薬店あるいは健康食品の店を訪ねてみたりといった形となって現れる	商品を取り扱っている業者に電話をする、あるいは注文書を出すといった形となって現れる 薬店あるいは健康食品の店を訪れるという形となって現れる 小売店の HBA コーナーを訪れるという形となって現れる	栄養補助食品を毎日摂取するという形となって現れる

表2 リクチュア・ファーマ社の栄養補助食品のIMCタスク・グリッド

意思決定段階	コミュニケーションタスク	ターゲット・オーディエンス	場所と時期	IMCのツール
ニーズの喚起	ターゲット・オーディエンスは菓草で作られた栄養補助食品に対して少なくとも潜在的には関心を抱いてくれているものと考えられる（商品カテゴリーに対するニーズ） 商品カテゴリーならびにブランドに対する認知率を高める（再認知率） 次の意思決定段階に結び付いていくような、わが社のブランドに対する好ましい態度を創成する（ブランドに対する態度）	年齢層の高い成人層 流通業者 商品によっては中年の成人層がターゲット・オーディエンスとして浮かび上がってくる	家庭 しかるべき小売店	消費者向けテレビ広告と印刷広告 流通広告
情報の探索と評価	ターゲット・オーディエンスを確信の段階にまで導くことができるような十分な量の情報を提供する（ブランドに対する態度） ブランドを試してみたいという積極的な気持ちを引き出す（ブランドの購入意図）	年齢層の高い成人層 流通業者 商品によっては中年の成人層がターゲット・オーディエンスとして浮かび上がってくる	家庭 しかるべき小売店	ラジオ広告と印刷広告 印刷媒体を用いて展開される販売促進 POP
購入	ターゲット・オーディエンスを積極的なブランド購入意図の段階からさらにブランドの実際の購入にまで結び付ける（ブランドに対する態度ならびにブランド購入意図）	年齢層の高い成人層 商品によっては中年の成人層がターゲット・オーディエンスとして浮かび上がってくる	家庭 しかるべき小売店	広告 印刷媒体を用いて展開される販売促進 POP
使用	ターゲット・オーディエンスが行った意思決定（ブランドに対する態度）ならびにブランド使用（ブランド購入意図）を補強する	年齢層の高い成人層 商品によっては中年の成人層がターゲット・オーディエンスとして浮かび上がってくる	家庭	広告 選択的販売促進

コミュニケーション・プログラムを組み立てるのに有効な計画ツールとして位置づけられている⁽¹⁵⁾。BSMはターゲット・オーディエンスの意思決定段階における考慮要件と意思決定段階をマトリックスにしたものである。表1はBSMの1例としてリクチュア・ファーマ社の栄養補助食品の場合を取り上げたものである。

その中の、おのおのの意思決定段階における考慮要件ではまず、意思決定にまつわる役割を遂行する人（decision roles involved）、そして、その意思決定段階が発現するようになる場所

(where stage is likely to occur), その意思決定段階が発現するタイミング (timing of stage) と、その意思決定段階が発現する具体的な形 (how it is likely to occur) を次のような意思決定段階ごとに考えるようになっている。その意思決定段階とは、商品やサービスの購入前のニーズの喚起や情報の探索と評価、購入時あるいは使用中、そして、購入後の使用や使用後というものである。

b. IMC タスク・グリッド

BSM が作成できると、次は統合型マーケティング・コミュニケーション計画においてメインとなるタスク・グリッド (IMC Task Grid) を作成する⁽¹⁶⁾。それは、表2のように、横にコミュニケーション・タスク、ターゲット・オーディエンス、場所と時期、IMC のツールを取り、縦にニーズの喚起、情報の探索と評価、購入、使用といった意思決定の段階を取ったものである。これに記入できるようになると、IMC 計画の大筋が完成したことになる。IMC 計画をさらにブレイクダウンしたものがクリエイティブの問題と媒体購入の問題になる。

(2) クリエイティブ・ブリーフ

IMC 戦略としてクリエイティブの問題を整理する必要がある、それがクリエイティブ・ブリーフ (Creative Brief) である⁽¹⁷⁾。それは表3のように商品、作業、日付、重要市場の特色、ビジネス・ソース、消費者にとっての障害やインサイト、ターゲット・マーケット、コミュニケーション目標とタスク、ブランド態度戦略、便益クレームとサポート、望ましい消費者反応、クリエイティブ・ガイドライン、必要条件や禁則条件等を記入するものである。

① 重要市場の特色

クリエイティブの理解と確信を助けるために市場について観察する。これは基本的なものであって、細部にわたって徹底的に調査する必要はない。

② ビジネスのソース

ここでは一般的なものではなく、特定のビジネスにつながるソースを探し出して記入する。例えば、CD を保有している人で、現在それが気に入らないと思っている人々などはビジネスのソースになる。

③ コンシューマー障壁／インサイト

その商品カテゴリーについて消費者はどのように知り、どのように考え、どのように感じ、どのくらい興味を持っているか、コンシューマー・インサイトを発揮して把握し、そして、どのように様々なフィルターで商品を区別するかといった消費者の持っている障壁を把握する。

表3 リクチュア・ファーマ社の栄養補助食品の基本的マーケティング・コミュニケーション手段についてみたクリエイティブ・ブリーフ

商品	作業	日付
クワイ/ジンサイ/ジンカイ		
重要市場の特色		
同一の商品カテゴリーに属する他社ブランドとの競争だけではなく、わが社のブランドと似たようなベネフィットを提供してくれる商品という受け取り方を消費者がしている、ほかの各種の栄養補助食品との競争ということも頭に入れておく必要がある。		
ビジネス・ソース		
栄養補助食品を現在使用中のユーザー		
消費者にとっての障害/インサイト		
栄養補助食品市場は規模が大きく、「天然の」栄養補助食品にあっては、消費者は商品の差別化特性をほとんど知覚することができず、商品の選択に混乱をきたしている場合が極めて多い。		
ターゲット・マーケット		
栄養補助食品が与えてくれるベネフィットに積極的な関心を示し、栄養補助食品が与えてくれるベネフィットを信じている年齢層の高い成人層全体		
コミュニケーション目標とタスク		
ブランドの再認知率を増大させることによって、ターゲット市場がブランドにこれまで以上によく目を止めてくれるようにするとともに、「この商品の効能は客観的に立証済み」であるという、このブランドに対する態度のなかでも核となる態度を創成する。		
ブランド態度戦略		
ここでは問題点の解決や問題点の回避、あるいは不完全な満足といった動機が働いており、ハイ・インボルブメント/情報提供型の態度創成戦略を採用することが必要となってくる。		
便益クレームとサポート		
リクチュア・ファーマ社の各種ブランドは「その効能が客観的に立証済み」であるということを訴える。裏付け資料としては、独立の商品テスト機関が発行する、商品の効能を証明した文書を提示する。		
望ましい消費者反応		
リクチュア・ファーマ社の各種ブランドは「その効能が客観的に立証済み」で、ほかのいかなる競争ブランドよりも優れているという確信を消費者に抱かせる。		
クリエイティブ・ガイドライン		
個々のブランドの効能に関する訴求を行う際には必ず、「その効能は客観的に立証済み」という一言を添えるようにすることによって、キャンペーンの統合効果を高めるとともに、各々のブランドの広告においては、視覚的にもイメージ的にも互いに似たような表現処理方法を採用するようにする。		
必要条件/禁則条件		
ジンサイならびにジンカイの広告制作に際してはクワイの商品特性についても触れるようにすること。		

④ ターゲット・マーケット

当該コミュニケーションが向けられる個人のタイプを記述する。人口統計的データの単純なりストやライフスタイルの特徴よりもさらに踏み込んだものでなくてはならない。

⑤ コミュニケーション目的とタスク

当該クリエイティブのために特定のコミュニケーション目的は何であり、トータル IMC 計画

のどこに適合させるのか。主要な目的を、商品カテゴリーのニーズ、ブランド態度、ブランド購入意図、購入容易化、などを含むタスク・グリッドから明らかにしていく。

⑥ ブランド態度戦略

顧客の意思決定を高関与型か、低関与型か、そして行動が積極的か、消極的かといった4つの戦略上の象限に位置づけていく。

⑦ 便益クレーム

主要な消費者便益とはいったい何か。ここで、関連した動機づけに最も強く関係する便益クレーム (benefit claim) を認識し、それを解決し、支援できる証拠を準備する必要がある。例えば、もし顧客の動機づけが不満足な状況にあると理解した場合、自社の相対的な優位性を指摘し、それらを提示する必要がある。

⑧ 望ましい消費者反応

ターゲット・オーディエンスがコミュニケーションの結果として、それを知り、考え、感じ、行動することを望むのはどのようなものか。消費者の期待される発現内容を要約し、クリエイティブ・ブリーフに記入しておく。

⑨ クリエイティブのガイドライン

ブランド認知のタイプに関してどんな戦術が適切か。また、選択された戦略上の象限にどんな戦術が適切かということを検討する。

⑩ 必要条件／義務的な内容

必要条件はクリエイティブ面なのか、法律的側面なのか、あるいは企業面にあるのか、どんなものなのか検討する。例えば、ロゴタイプの取扱いはここで検討しておく。

以上のようなクリエイティブ・ブリーフが作成できると次に媒体予算配分グリッドを作成し、統合型マーケティング・コミュニケーション戦略を完成させていく。

(3) IMC 媒体予算配分グリッド

そこで媒体の問題であるが、ラリー・パーシーはこれについてIMC媒体予算配分グリッドを提唱している⁽¹⁸⁾。表4は栄養補助食品を出しているリクチュア・ファーマ社のIMC媒体予算配分グリッドである。これは横に「認知率を高める」、「確信の段階に導く」、「購入意図の段階から購入に結びつける」、「意思決定を補強する」といったコミュニケーション・タスクをとる。そして、縦には「主力媒体」の幾つかと「補完的媒体」の幾つかを選択するといったIMCのコミュニケーション・ツールを取ったものである。これによって、消費者意思決定プロセスの段階ごとの媒体選択が具体的に行える。

以上のようにラリー・パーシーのIMC計画ツールはIMC戦略を立てるのに具体的で非常に有

表4 リクチュア・ファーマ社の IMC 媒体予算配分グリッド

IMC のコミュニケーション・ツール	コミュニケーション・タスク				
	わが社のブランドに対する認知率を高めるとともに、次の意思決定段階に結び付いていくような関心を創成する	ターゲット・オーディエンスを確信の段階にまで導くことができるような情報を提供する	わが社のブランドを使ってみたという積極的な購入意図の段階にまでターゲット・オーディエンスを導く	ターゲット・オーディエンスを積極的な購入意図の段階から実際の商品購入にまで結び付ける	ターゲット・オーディエンスが行った意思決定を補強する
主力媒体： テレビ広告					
雑誌広告					
補完的媒体： ラジオ広告					
クーポン提供 販売促進					
流通広告					
POP					

効なツールといえる。

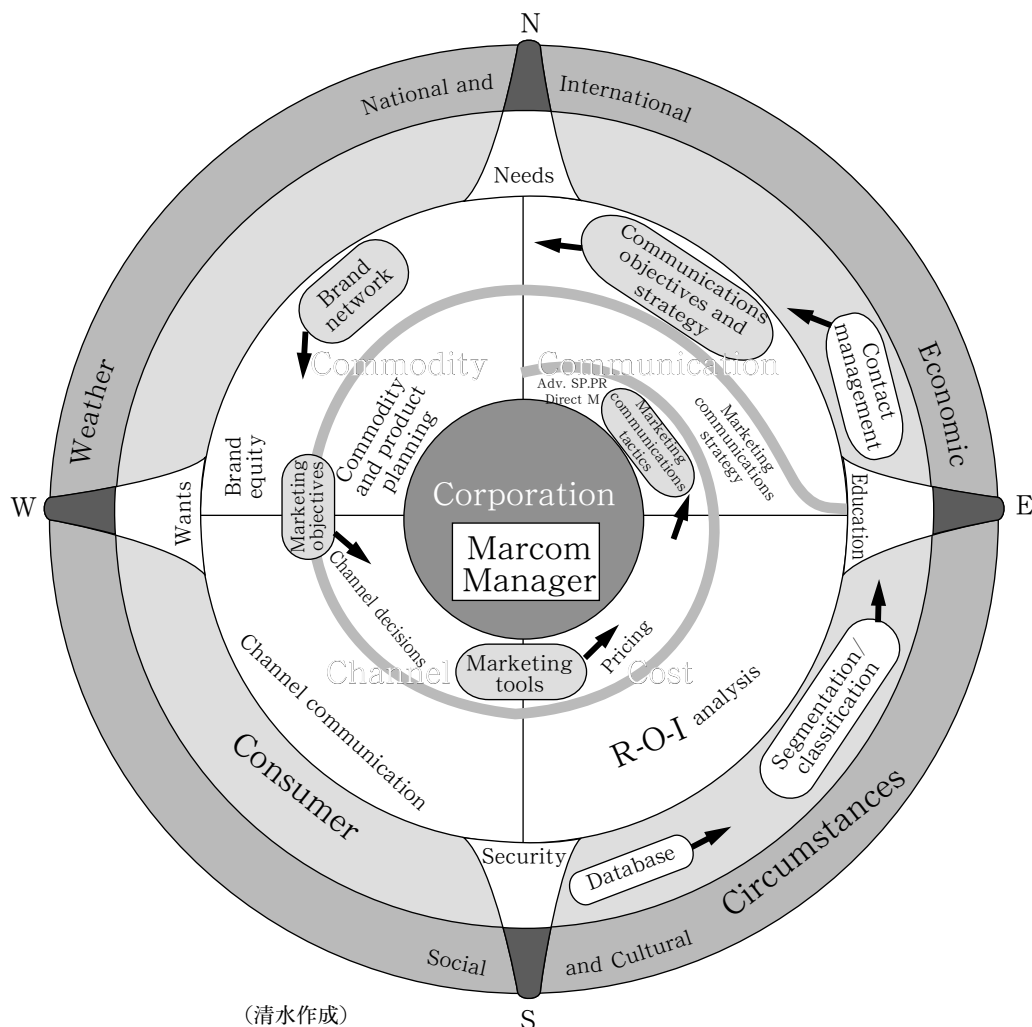
5. IMC DYNAMIC COMPASS MODEL の提案

(1) ベースとしての “7 Cs COMPASS MODEL”

図1の“IMC DYNAMIC COMPASS MODEL”は筆者が提唱した“7 Cs COMPASS MODEL”の上にシュルツ等の統合型マーケティング・コミュニケーションの計画プロセスを参考にして作ったキーワードを組み込んだものもある。IMC DYNAMIC COMPASS MODELのベースとなっているのは企業と消費者、メーカーと流通業者、自国と他国、人間と自然とが共に生きられるという「共生マーケティング (Commensal Marketing)」あるいは「コ・マーケティング (Com-marketing)」のフレームワークの“7 Cs COMPASS MODEL”である⁽¹⁹⁾。

はじめに“7 Cs COMPASS MODEL”の部分を見てみると、中央にマーケティング戦略の遂行者である企業や非営利組織 (Corporation) がある。それらは、Commodity (商品)、Cost、Communication、Channel (流通経路) のマーケティング諸ツールの四つのCを遂行する。こ

図1 IMC Dynamic Compass Model



これは従来いわれてきた、Product（製品）、Price（価格）、Place（場所）、Promotion（販売促進）の4P⁽²⁰⁾を改良したものである。

統合型マーケティング・コミュニケーションは消費者から始まるとし、ノース・カロライナ大学のローターボーン（Robert F. Lauterborn）はマーケティングの従来の4P理論に対して、消費者重視の4C理論を打ち出した。それは次のようなものである。①ProductからConsumerへ：造って売するというプロダクトアウトでは通じない。消費者のニーズとウォンツの解明こそが商品である。②PriceからCostへ：価格はコストの一部である。したがって、価格ではなくコストである。消費者は商品の価格だけではなく購入コスト、時間コストを費やしている。③PlaceからConvenienceへ：場所ではなく買い易さが大切である。④PromotionからCommunica-

tion へ：売って押し込むのではなく納得させることである⁽²¹⁾。この例を見るまでもなく今や 4P の時代ではなく 4C の時代であるといつてよい。これは、“7 Cs COMPASS MODEL” の力強い応援団である。

これまで、「C」について5つまで見てきたが、6つめの「C」として、企業や非営利組織のマーケティング活動の周りでは消費者（Consumer）が見守っており、さらに、その周囲には企業や団体にとって統制不可能な外部環境（Circumstances）がある。これで7つのCになるが、消費者に対する考慮要件として、コンパスの針が4方向を指し示している。それは、N=Needs（欠乏感）、W=Wants（欲求）、S=Security（安全）、E=Education（消費者教育）である。企業経営の外部環境についても考慮しなければならない要件をコンパスの針で示している。それは、N=National and International（国の政治的・法律的环境と国際環境）、W=Weather（気象、自然環境）、S=Social and Cultural（社会的、文化的环境）、E=Economic（経済環境）である。これが“7 Cs COMPASS MODEL”であり、これに統合型マーケティング・コミュニケーションの戦略プロセスを付け加えたのが“IMC DYNAMIC COMPASS MODEL”である。

(2) アウトサイド-イン・アプローチ

統合型マーケティング・コミュニケーション（IMC）は企業の広告宣伝部のような一つのセクションでできるというものではなく、社長以下全社的な意識改革と組織改革から始めなければならない。これはまさにIMC旋風としてイメージできるものである。シュルツ等の書いた“Integrated Marketing Communications”の翻訳書のタイトルが「広告革命-米国に吹き荒れるIMC旋風」となっているのは状況を適切につかんでいるといつてよい。そこで“IMC DYNAMIC COMPASS MODEL”は外側から吹き込む台風の渦巻状になっていてアウトサイド-インを表している。このモデルは企業から消費者へ向けての製品提案から始まる従来の「インサイド-アウト型」ではなく、消費者から始まる「アウトサイド-イン・アプローチ」であるから、消費者のデータベース作成からスタートし、矢印に従って左巻きに次第に内側に入り、マーケティング・コミュニケーション戦術に至るというものである。

a. データベースの作成と管理

統合型マーケティング・コミュニケーションのはじめは企業や非営利組織がマーケティングの外部環境のコンパス（NWSE）と消費者への考慮要件のコンパス（NWSE）を配慮して、消費者や生活者のデータベースを作成し、管理することである。データベースは正確で最新であることが重要であるが、情報の収集の際、個人のプライバシーを侵害しないよう十分注意する必要がある。

b. セグメンテーション計画

次にセグメンテーション計画を立てるが、ここでは消費者をロイヤル・ユーザーとコンペティティブ・ユーザー、スイング・ユーザーの三つに分けて、それぞれ計画を立てていく。ロイヤル・ユーザー (Loyal Users) とはブランド・ロイヤルティやストア・ロイヤルティの高い消費者や使用者であり、コンペティティブ・ユーザー (Competitive Users) は競合他社の商品を購入し、使っている顧客や使用者である。スイング・ユーザー (Swing Users) は時には自社ブランドを購入し、時には競合他社ブランドを購入するいうようにいつも揺れている消費者や使用者である。

上記のような消費者市場の分析をし、その細分化データ (性別、年齢別、職業別、所得別、家族構成別、学歴別等の人口統計的データ) を作成する。

またサイコグラフィックス・データや過去の購買データなども作成する必要がある。サイコグラフィックス・データは個人の特性や価値観、心理的状况等からみたもので、これらには消費者の特性別、ライフ・スタイル別データなどがある。過去の購買データは当該商品に関するこれまでのマーケティング・コミュニケーション活動の経緯や売上高の時系列データなどである。

c. コンタクト・マネジメント

コンタクト・マネジメント (Contact Management) は統合型マーケティング・コミュニケーションのキーワードの一つである。ここでは商品やサービスの最も重要なメッセージを一般顧客や見込客にコミュニケーションするための時期や場所、状況等を検討することである。

d. コミュニケーション目標と戦略

次に、コミュニケーション目標と戦略を立てるが、目標は消費者行動のタイプを考慮して数字で決定する。例えば認知率、理解率、態度変容率、購入意図率などが目標となる。目標が決まると、それを達成するためのコミュニケーション戦略を立案する。

e. ブランド・ネットワーク項目を検討

commodity に移り、ブランド・ネットワーク項目を検討する。当該ブランドの価値や考え、感じ方をカテゴライズし、関連属性キーワードのネットワーク・チャートをつくる。さらにブランド・エクィティ (Brand Equity) を開発するが、これについては別の項目で触れる。

f. マーケティング目標を決定

統合型マーケティング・コミュニケーション戦略ではこの段階に来てはじめてマーケティング目標を決定する。従来のマーケティングはここから始めるので、統合型マーケティング・コミュ

ニケーションがいかに広いところから始めているかが分かる。ここでは既存商品の使用の維持 (Maintain Usage) を目標とするものと新商品開発など使用の構築 (Build Usage) を目標とするものがある。

g. マーケティング・ツールのコーディネーション

ここで、communication, commodity, channel, cost といったマーケティングのツールをコーディネートする。これらは Product, Price, Place, Promotion と違って単純にミックスするのではない。コミュニケーションはマーコム・マネジャーの下にインテグレートされる。商品はブランド・エクィティを踏まえて計画される。流通は経路上のコミュニケーション情報を踏まえ、チャネルの効率化を図る。コストは元来「目的を達するために共に立ち上がり犠牲を払う」という意味で「投資」の意味が含まれている。ROI (Return On Investment) 分析をし、投資効果を検討して商品価格やマーケティング・コストについてみていく。

h. マーケティング・コミュニケーション戦術

統合型マーケティング・コミュニケーション・プランニングの最後にマーケティング・コミュニケーション戦術として、次の 10 のツールをコーディネートする。つまり、広告、販売促進、人的販売、パブリック・リレーションズ (PR)、パブリシティ、コーポレート・アイデンティティ (CI)、商品・チャネル・コスト・コミュニケーション、インターナル・コミュニケーション、マーケティング情報、クチコミを複合体としてコーディネートする。勿論ダイレクト・マーケティングやイベントもこの中に含めて考える。

以上、筆者が提唱する統合型マーケティング・コミュニケーションの戦略手法についてみてきた。

IV. IMC 戦略の提言

これまで、統合型マーケティング・コミュニケーションの捉え方、わが国企業の実施状況、そして、さまざまな戦略について論究してきた。ここで、最後に統合型マーケティング・コミュニケーション戦略実施のためのキーワードを取り上げ、議論しておきたい。

a. 統合型マーケティング・コミュニケーション対応型組織

企業や非営利組織が統合型マーケティング・コミュニケーション戦略を遂行するためには企業内の組織から改革しなければならない。統合型マーケティング・コミュニケーション戦略を具体的に立案し実施する責任者としてシュルツ等はマーコム・マネジャーを置くとよいとしている⁽²²⁾。

統合型マーケティング・コミュニケーション時代の企業や非営利組織はマーコム・マネジャーを中心に置き、組織のあらゆるコミュニケーションを統括できるようにするというものである。従って、統合型マーケティング・コミュニケーションを採用する場合は全社の規模で考えなくてはならない。

b. オーケストレーション

つまり、広告、販売促進、人的販売、パブリック・リレーションズ (PR)、パブリシティ、コーポレート・アイデンティティ (CI)、商品・チャンネル・コスト・コミュニケーション、インターナショナル・コミュニケーション、マーケティング情報、クチコミ、ダイレクト・マーケティング、イベントといったマーケティング・コミュニケーションの諸ツールをそれぞれ別個のものとするのではなく、全体を複合体として捉えて、これらの諸要素をコーディネートするのである。これは、それぞれの要素がハーモニーを奏でるオーケストラのように振る舞うのでオーケストレーションとも、要素間に細胞膜のような仕切りがないことからシームレスともいわれている。マーコム・マネジャーは広告部長も販売促進部長も予算編成を含めて統括しなくてはならない。統合型マーケティング・コミュニケーション戦略は単年度制ではないので、今期はプロモーション費を削減して広告費をアップし、来期は広告費を削ってプロモーション費に充てるといったことができなければならないので、前述した組織も縦割りではなく横串型に改革しなければならない。

c. データベースとコンシューマー・インサイト

ターゲットとその周辺の人々のデータベースを作成し、それを人口統計的、地理的、特性別に細分化する必要がある。そして、今動いている消費者をよく見る必要がある。つまり、消費者への洞察 (Consumer Insight) が統合型マーケティング・コミュニケーションのキーワードである。

d. ブランド・エクィティ

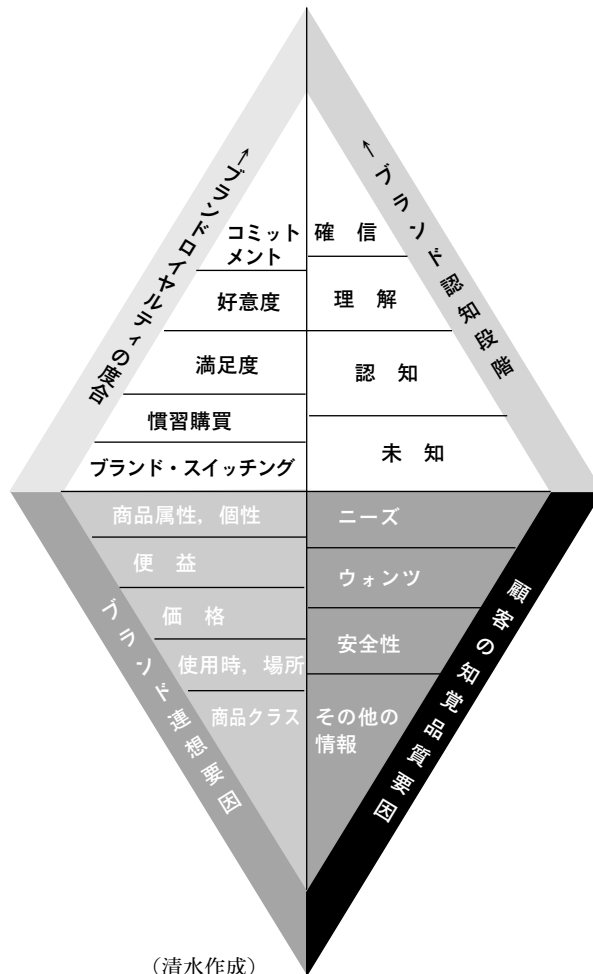
ブランド・エクィティは、1980年にイギリスでブランドが無形資産として勘定科目に記載されたことに始まる。以後、ブランドは無形の価値として評価されることになった。「ブランド・エクィティ (brand equity) とはブランド自体やブランド名を含めて生活者や使用者が抱いている無形の資産である。」と定義してよい。

消費者意思決定の一般的プロセスに認知→態度→行動というのがあるが、ラリー・パーシーは統合型マーケティング・コミュニケーション戦略によって広告とプロモーションを効果的に増減することによって態度を高め、ブランド・エクィティを高め、それが売上に結びつくが、とりわ

け広告によってブランド・エクィティを高めることができるという。

また、ブランド・エクィティについてデビッド・アーカー (David A. Aaker) はブランド・ロイヤルティや、ブランド認知、知覚品質、ブランド連想、その他の所有しているブランド資産の集合概念だといっている⁽²³⁾。これを筆者なりに図示すると図2のようになる。ブランド・ロイヤルティは消費者のブランドへの忠実度をいい、ブランド認知とは、どの製品カテゴリーに属しているかを消費者が明確に認識することをいう。そして、知覚品質とは全体的な品質や優位性についての消費者の知覚をいい、ブランド連想は消費者のブランドに関する記憶との関連性をいう。統合型マーケティング・コミュニケーション戦略では、ブランド・エクィティを把握し、広告によってブランドへの態度を高め、ブランド・パワーを高めることによって、販売に結びつけることができる。

図2 ブランド・エクィティの概念要因



e. コンタクト・マネジメント

統合型マーケティング・コミュニケーションのキーワードの一つがコンタクト・マネジメント (Contact Management) である。これは売ろうとするブランドのためのメッセージを生活者や見込客に伝えるための時期や場所、シチュエーションを検討することである。媒体戦略・戦術においてリーチやフリクエンシーをどうするか。媒体スケジュールの際の継続問題や広告単位の挿入方法はどうかといったことなどを検討しなければならない。そして、クリエイティブ戦略ではどのようなメッセージでターゲット・オーディエンスにコンタクトするかということを検討する必要がある。

さて、これまで、統合型マーケティング・コミュニケーションというものがどのように捉えられているか、マーケティングよりも広く捉えられているのか、それとももっと狭く、マーケティング・コミュニケーション・ツールの効果的コーディネーションであると捉えられているのかということについてみてきた。シュルツ等は広く捉え、ラリー・パーシー等は狭く捉えているようである。そこで、わが国企業ではいったい統合型マーケティング・コミュニケーションというものをどのように捉え、どの程度実施しているのかといった点に触れてみた。するとIMC担当者は統合型マーケティング・コミュニケーションに対して関心を示していながら具体的なアクションを起こしていないということが判った。なぜかということ、IMCに関する知識・情報不足があり、実施について検討する段階ではないということが理解できた。そこで、統合型マーケティング・コミュニケーション (IMC) のより具体的な戦略がないかみてみようを試み、ラリー・パーシーのIMC計画ツールにぶつかった。そして、IMCの神髄が筆者の提唱している共生マーケティングに合致していることが分かり、そのフレームワークである“7Cs COMPASS MODEL”に、シュルツ等のIMCプランニング・モデルを参考にキーワードを作って組み込み、“IMC DYNAMIC COMPASS MODEL”の構築を試みた。最後に、統合型マーケティング・コミュニケーションのキーワードを取り上げ、具体的提案としてまとめた。IMCの考え方は1980年代の終わりに次第に厳しくなっていくアメリカ経済を背景にして生まれ、1990年代のはじめには6割以上の企業に採用されていった。わが国にはバブル経済が崩壊した後の1993年に紹介されたが、IMCの捉え方は人により異なっており、日本では前から行っていたことだという人もおり、企業間に浸透することはなく、広告研究者の間でしか取り上げられなかった。しかし、統合型マーケティング・コミュニケーションの考え方と技法はこれからの企業戦略に十分役立つものと考えられる。

《注》

- (1) Don E. Schullz, Stanley I. Tannenbaum, Robert F. Lauterborn, “Integrated Marketing Communications,” NTC Business Books, a division of NTC Publishing Group, 1993, p. xvii. 有賀勝訳

- 「広告革命—米国に吹き荒れるIMC旋風」電通, 1994年, 6ページ。
- (2) ドン・シュルツ稿「来るべきコミュニケーションの将来像」, 『月刊アドバタイジング』, 1993年, 12月号, 21ページ。
 - (3) Don E. Schullz, Stanley I. Tannenbaum, Robert F. Lauterborn, Op. cit. p.2. 有賀勝訳, 8ページ。
 - (4) 清水公一「広告の理論と戦略」第10版, 創成社, 2001年, 355ページ。
 - (5) Definition offered by the American association of Advertising Agencies Committee on Integrated Marketing Communications, Larry Percy, (1997) “Strategies for Implementing Integrated Marketing Communications,” American Marketing Association, NTC Business Books. pp.1-13.
 - (6) Ibid., pp.6-10., 上掲書, 11~14ページ。
 - (7) 清水公一, 中山勝己, 佐藤晴彦, 大木秀男, 矢嶋仁『日本企業のIMC採用状況に関する実証研究』, 広告科学第35集, 日本広告学会, 平成9年8月19日, 15~21ページ。
 - (8) 清水公一, 佐藤晴彦, 大木秀男『外資系企業におけるCEOのIMC観について』, 広告科学第37集, 日本広告学会, 平成10年8月19日, 25~31ページ。
 - (9) 清水公一, 佐藤晴彦, 大木秀男『広告主および広告会社のIMC実施状況』, 広告科学第39集, 日本広告学会, 平成11年9月30日, 45~50ページ。
 - (10) 清水公一, 佐藤晴彦, 大木秀男『わが国におけるIMC採用状況』, 広告科学第41集, 日本広告学会, 平成12年9月30日, 41~53ページ。
 - (11) Don E. Schullz, Stanley I. Tannenbaum, Robert F. Lauterborn, Op. cit. pp.47-63. 有賀勝訳, 65~83ページ。
 - (12) George E. Belch and Michael A. Belch, “Introduction to Advertising Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective,” fifth edition, Richard D. Irwin, Inc., 2001, pp.25-33.
 - (13) J. Thomas Russell, W. Ronald Lane, “Kleppner’s Advertising Procedure,” twelfth edition, Prentice Hall, 1993, pp.69-73.
 - (14) J. R. Rossiter and L. Percy, Advertising Communications and Promotion Management, New York: McGraw-Hill, 1997.
 - (15) Larry Percy, Op. cit. pp.56-65., ラリー・パーシー著小林太三郎, 清水公一, 中山勝己訳『実践・IMC戦略』日経広告研究所, 1999年, 84~96ページ。
 - (16) Ibid., pp.66-70. 『上掲書』, 96~102ページ。
 - (17) Ibid., pp.70-74. 『上掲書』, 102~108ページ。
 - (18) Ibid., pp.157-162. 『上掲書』, 218~227ページ。
 - (19) 清水公一『共生マーケティング戦略論』第3版, 創成社, 2001年, 82~94ページ。清水公一『広告の理論と戦略』第10版, 創成社, 2001年, 71~100ページ。
 - (20) 4P理論を用いた文献には次のようなものがある。Edward W. Cundiff and Richard R. Still, “Basic Marketing: Concepts, Decisions, and Strategies,” second edition, Prentice-Hall, Inc., 1971, pp.72-74. Robert J. Holloway and Robert S. Hancoch, “Marketing in a Changing Environment,” John Wiley & Sons Inc., 1968, pp.20-27. William J. Stanton, “Fundamentals of Marketing,” fifth edition, McGraw-Hill, Inc., 1978, p.33. William M. Pride and O. C. Ferrell, “Marketing-Basic Concepts and Decisions,” Houghton Mifflin Company, 1977, pp.19-26. E. Jerome McCarthy, “Basic Marketing: A Managerial Approach,” fifth edition, Richard D. Irwin, Inc., 1975, p.76.
 - (21) Don E. Schullz, Stanley I. Tannenbaum, Robert F. Lauterborn, Op. cit. pp.12-13. 有賀勝訳, 22~24ページ。

- (22) Don E. Schullz, Stanley I. Tannenbaum, Robert F. Lauterborn, Op. cit. pp.165-168. 有賀勝訳, 211~214 ページ。
- (23) David A. Aaker, "Managing Brand Equity," The Free Press, A Division of Macmillan, Inc., 1991, pp.39-129. 陶山計介, 中田善啓, 尾崎久仁博, 小林哲訳『ブランド・エクィティ戦略』, ダイアモンド社, 1994年, 52~176 ページ。

《Summary》

Strategies for Integrated Marketing Communications

By Koichi SHIMIZU

Integrated Marketing Communications is a new way of looking at the whole, where once we only saw parts such as advertising, public relations, sales promotion, purchasing, employee communications, and so forth. It's realigning communications to look at it the way the customer sees it – as a flow of information from indistinguishable sources. Prof. Schullz says in this way.

In this paper study how Japanese companies consider about Integrated Marketing Communications (IMC) and also what extent Japanese companies have adopted IMC. Then I introduced IMC planning tool which Prof. Larry Percy developed. And I proposed "IMC DYNAMIC COMPASS MODEL". Finally, I gave the explanations stated some key words on IMC for clarifying the IMC strategy.