

IMC の現状と展望

Current Situation and Perspective of IMC (Integrated Marketing Communication)

栗林 芳彦

Yoshihiko KURIBAYASHI

IMC(Integrated Marketing Communication)がアメリカで提唱されてから15年が経過し、日本においてもその有用性が認識されていながら、今のところ目立った成功例がない。日本企業にはIMCの実現を阻む構造的な問題があると考えられる。本稿ではその問題点を指摘するとともに、IMCを成功に導くための諸方策を提示する。

It has been 15 years since the theory of IMC (Integrated Marketing Communication) was first announced in the United States, and its effectiveness has been appreciated in Japan as well as in the United States. However, its successful applications to the Japanese companies have been confined to a few particular cases. The present study clarifies the obstacles in Japanese companies to innovate IMC, and proposes the effective schemes for the successful IMC planning.

キーワード：マーケティング、マーケティング・コミュニケーション、広告、広告代理店、ブランド
marketing, marketing communication, advertising, advertising agency, brand

1. はじめに

IMCとはIntegrated Marketing Communication(統合的マーケティング・コミュニケーション)の略である。マーケティングとはモノを売るためにあれこれ知恵や方策をめぐらすことであり、マーケティング・コミュニケーションとはモノを売るためのコミュニケーションであると言える。マーケティング・コミュニケーションの代表的な手法はもちろん広告であるが、それ以外にもダイレクト・マーケティングやセールス・プロモーション(SP)、PR、さらにはインターネットのウェブサイトなど様々な手法があり、1990年の中ごろからこれらを「統合(integrate)」しようという動き

が顕著化してきた。

本稿では、この「統合的」マーケティング・コミュニケーション(IMC)の歴史的な流れを概観し、日本における現状とその課題、およびIMCを成功させるための条件について考察する。

2. IMCとはなにか

ドン・シュルツによるIMCの定義

IMC(Integrated Marketing Communications)の概念は1990年初頭、アメリカ、ノースウエスタン大学のドン・シュルツ(Don E. Schultz)教授によって提唱された。その著書“New Marketing Paradigm—Integrated

Marketing Communications”（邦題『広告革命—米国に吹き荒れるIMC旋風』¹⁾）においてその基本概念を紹介している。彼は其中で、IMC的な考えや手法はすでにあちこちで萌芽しているが、それらは人（または会社）によって捉え方がまちまちで、そのどれもが的を射たものではないと述べている。彼によれば、「結局、IMCとは、今までの広告やPR、SP、などとそれぞれ個別に考えてきたことを、一つの複合体として捉える新しい視点のことである。いうなれば、消費者の立場からコミュニケーションを再構築することである。」と述べている。

ここには2つの大きなポイントが含まれている。それはマーケティング・コミュニケーションを「統合的な」ものとして捉える、ということに加え、その統合が「消費者の視点」で実現されるべきである、ということである。

つまり、「統合」を評価するのはあくまでも消費者であり、消費者にとって意味の無い「統合」ならば、いかに巧妙なメディアの組み合わせが実現されていても意味は無い、ということである。

この評価の視点は、すでに1990年初頭に提唱されたものであるが、現在のIMCの現状を考察する上で極めて大きな意味を持つものである。

3. 90年代、アメリカ広告業界での地殻変動

シュルツによってIMCが提唱された前後に、アメリカの広告業界に大きな動きがあった。それは、メガ・エージェンシーと呼ばれる大手広告代理店がセールス・プロモーション（SP）、ダイレクト・マーケティング、PRなど、それまでは広告の周辺領域と思われていた分野の代理店やプロダクションを買収や資本投下の形でその傘下に加え始めたのである。

本来、アメリカの広告代理店は「広告」に特化した代理店であり、主に新聞、雑誌、テレビ、ラジオといった、いわゆる「マス媒体」を専門に売買し、またそれら向けに表現（クリエイティブ）を提供してきた。セールス・プロモーション、ダイレクト・マーケティング、PRなどはそれぞれ専門の会社（代理店）が手がけており、そのような意味で「専門化・専業化」が進んでいたわけである。

従って、広告主が広告とセールス・プロモーションを連動させたようなキャンペーンを実施しようと思えば、個別に業者を指名し、それぞれに指示を与えていく必要があった。複数の業者を使いながら、統合的な

キャンペーンを実施するためには、広告主側の担当者にキャンペーンの目的に対する明確なビジョンと監督能力が必要であった。

しかし、1990年代に入って、この「統合的」なキャンペーンの窓口を一元化しようという動きが起こってきた。この動きが広告主、広告代理店のどちらが発端になっているかは定かでないが、広告主としては単一の業者に対して（いわゆる「ワンストップ」で）、「統合的」なキャンペーンが指示できれば、その益するところは大きいのは明らかである。

結果的にほとんどの大手広告代理店が、セールス・プロモーション、ダイレクト・マーケティング、PRなどの専門代理店をその傘下に収めることとなった。90年代半ばからはこれらにインターネット専門のプロダクション・代理店が加わることになる。

この広告代理店の「統合化」と機を同じくして、ひとつの大きな流れが表面化してきた。それは、広告代理店の報酬制度の変化である。

広告代理店の報酬制度は従来、コミッション制度、すなわち媒体社からキック・バック・マージンをもらう形になっており、通常そのマージン率は15%前後である（媒体社や取引条件によって異なる）。これはテレビや新聞などのマス媒体を専門に取り扱う旧来の広告代理店には極めて自然な報酬制度であったが、「統合化」に伴い、齟齬をきたすようになった。それはセールス・プロモーション、ダイレクト・マーケティング、PRなど（これらを通常ピロウ・ザ・ライン below the line と総称する）はフィー（fee、労働時間に基づく手数料）による報酬が通常であり、この報酬制度の違いは「統合的」マーケティング実施において大きな障害となった。さらに、これが広告代理店の報酬制度を見直させる契機となったと考えられる。本来、コミッションという制度およびそのマージン率に関しては、広告主から見れば納得感の希薄なものであり、これが代理店の「統合化」を機に、見直しが進んだと思われる。実際、広告代理店に対する報酬形態は90年代の半ばにコミッションからフィーへと主流が移っている。コミッションは1985年では70%を占めていたが、これが2000年には22%にまで減っている。逆にフィー制度は2000年で65%に達している。広告代理店の「統合化」と報酬制度の変容は表裏一体であり、アメリカでの統合化の動きを検証する上で一つの事象としてとらえることができる。広告代理店の報酬制度とIMCの係わりについては、後の章で再度触れることにする。

4. なぜIMCが必要か ブランド戦略との係わり

では、なぜIMCの必要性が認識されるようになったのであろうか。これは1980年後半からの企業における「ブランド戦略」の進展に大きな関連があると思われる。ブランドという考え方そのものは近年になって発明されたものではないが、80年代に入ってデビッド・アーカー (David A. Aaker) 教授 (カリフォルニア大学バークレー校) らによって体系化が進み、それに伴って企業の経営戦略として「ブランド構築」がクローズアップされるようになってきた。ブランド構築とは何かということについてここで深く述べることはできないが、要点だけを簡単にまとめると、ブランドとは様々な「ブランド体験」を積み重ねることによって消費者の脳裏に結実する価値イメージであり、ブランドを構築する、つまり、強いブランドを作るにはそのブランド体験に一貫性が必要である、ということになる。というのも、消費者のブランド体験は、テレビ広告、雑誌記事、インターネットの書き込み、店頭のプロモーションといった具合に実に多様であるが、それぞれの体験において提示されるブランドの価値、イメージ、連想されるものなどに「一貫性」がなければ、消費者はそのブランドをどのようなものとして捉えるべきか、判断できなくなってしまう。

この「一貫性」の実現のためには、マーケティング・コミュニケーションを「統合化」する、つまりIMCを実践する必要がある。つまり、強いブランドを構築するためにはIMCが必要であり、ブランド構築が企業の経営課題として広く認識されるに従って、IMCに対する要望が高まってきたのは、極めて自然な流れであったと言える。

5. IMCの成功例 Intel Insideの事例

さて、理想的なIMCとはどのようなものかを考えるに当たって、一つの成功例について考察してみたい。これはIMCの提唱者ドン・シュルツの最近の著作“IMC The Next Generation” (邦題『ドン・シュルツの統合マーケティング』²⁾) でも紹介されているが、インテル社 (Intel) のケースである。

コンピュータのCPUを製造しているインテル社は、その製品を他社と差別化するためにIntel Insideキャンペーンを1991年に導入した。その内容はブルーの「Intel Inside」ロゴを開発し、それを自社のすべ

てのコミュニケーションツールに活用するとともに、PCメーカーに対して協賛金を払い、彼らの製品そのもの、パッケージ、広告などにロゴを表示させた。92年には映画「ターミネーター」のコンピュータ・グラフィクスで定評のあるILMが制作したテレビコマーシャルでスピード、パワー、価格を訴求した。

このキャンペーンの結果、インテルのロゴを表示するPCメーカーは270社におよび、それまでエンドユーザーにはまったく無名であったインテルは、コカ・コーラやマクドナルドと肩を並べるブランドとなり、テクノロジー・リーダーシップ、品質、信頼性というブランド資産を手に入れることができた^{3) 4)}。

このキャンペーンの成功の要因はいろいろあると考えられるが、ひとつにはこれが単なる広告キャンペーンではなく、ビジネススキームと連動しPCメーカーまで巻き込んだマーケティング・プログラムであるという点にある。その結果、エンドユーザーがPCと接触するすべての場でインテルを認識させることに成功した。

そして、エンドユーザーがPCを選ぶ際の新しい「選択基準」として、「Intel Inside」を意識せざるを得なくなったと同時に、PCメーカーに対して、他の半導体メーカーよりもはるかに有利なポジションを獲得することができた。これはインテルのような生産財メーカーがブランドを構築し、エンドユーザーと関係性を築くことによって、ビジネスを拡大できたという意味においても画期的なケースといえる。

6. 日本の現状

IMCが日本のマーケティングおよびコミュニケーション界で話題になり始めたのは、やはりシュルツの書籍がアメリカで出版された1990年代の前半であったと思われる。この時期に一部の外資系広告代理店が本国での統合化の流れを受けて、国内の体制を整備している。ただ、90年代は言葉としてはIMCではなく「クロスメディア」と呼ばれることが通常であった。この呼称が示すようにIMCも単なるメディアの組み合わせと理解されていたと思われる。

実は見えにくいIMCの現状

さて、日本のIMCは今どうなっているのであろうか。実は前述のインテル社のような極端な成功例は見られないのが実状であると考えられる。これは一つにはIMCが目指すところはまずはブランドの構築であ

り、これにはそれなりの時間がかかること、さらには、IMCはマーケティング活動の一環であるから、最終的には企業の収益性の向上に寄与しなくてはならないが、部外者からは各企業の財務上におけるブランドの貢献が見えにくいということも想定される。

そのような状況で、高級乗用車レクサスの日本導入は規模、手法、その目指すところの点からも注目に値する事例である。導入前から徹底したPRを実施するとともに、見込み客との最も重要な接点であるディーラーの店舗開発にも注力し、店員の接客に対しても徹底した教育を施すなど、IMCという観点からみれば、きわめて注目に値するケースである。しかし、導入後まだ日が浅いこともあり、ブランドとしての評価を下すには、もうしばらく様子を見ていく必要があると考えられる。

このレクサスを除くと、残念ながらあまり目立った成功例が見出せない。日本にはIMC実現について、その実施を阻害する要因が存在することが予想される。以降、その原因を考察することとする。

7. なぜIMCはうまくいかないのか

IMCの成功を阻む要因

IMCの成功を阻む要因としては、すでにその提唱者であるシュルツが最初の著書で以下のような点を組織的な課題としてあげている。

- ・マーケティング・プランニング・システムと基本的なマーケティング思考
- ・組織構造
- ・実践能力とコントロール

「マーケティング・プランニング・システムと基本的なマーケティング思考」とは、消費者ではなく、企業を中心とした販売計画とそのマーケティング計画の立案プロセスを指している。つまり、製品の販売計画に付随する「経費」としてコミュニケーションへの支出が想定されている限り、消費者を軸としたコミュニケーション展開は実現されにくいとシュルツは説いている。

「組織構造」に関しては、企業が縦割りの組織になっており、部署間の連携が難しいこと、またコミュニケーションを統括する部署の地位が比較的低いことが問題であると指摘している。

「実践能力とコントロール」に関しては、外部のマーケティング会社との協力体制とデータベースの整備がIMC実現には必要であるとしている。

さらに、シュルツの著書が出されて間もない1992年、シュルツの勤務先であるノースウェスタン大学で実施された第2回IMCシンポジウムで、以下のような指摘がなされている。

- IMCは具体的なツールではない。プロフィットセンターではなく、問題解決の思考方法、統合するプロセスである。広告主がIMCに期待するのはツールの提示より使用方法(メソッド)である。
- 広告会社内部における組織間の利害を抱えたまま広告主の本格的IMCを実施することは可能なのか。ツールに対する不公平感を排除し、アバブ・ザ・ライン、ビロウ・ザ・ラインといったツールを公平に選択できるのか。
- IMC実行の主体者は広告主であり、広告主自身が問題解決の責任を負うものである。

これらの見解は、2006年に米国広告主協会の見解となった。上に引用した課題点に照らし合わせながら、日本の企業の現状を考察してみる⁵⁾。

8. 企業における問題点

縦割りの企業組織

日本の企業の場合、広告宣伝は「宣伝部」、企業広報(PR)は「広報室」、セールス・プロモーションは「販売促進部」、インターネットのホームページの管理は「情報システム部」といった具合で、コミュニケーションに関連する部署だけでも多岐にわたる。

また、マーケティング部が存在しない、または存在していても本来のマーケティング作業からかけ離れたミッションを負わされている場合も多い。宣伝部は媒体発注のみを管理している場合も多く、ブランドを見据えたマーケティング・コミュニケーションを司る部署が実質的に無い場合も多い。

加えて、製品広告は製品ごとの営業部門が、企業広告は宣伝・広報部門がハンドルするというように、同じ会社のなかでも複数の部門が広告を独自に展開し、会社としての統一がとれていないケースも見受けられる。

消費者から見れば、製品も広告もセールス・プロモーションもホームページもすべて一企業から発せられるメッセージであるが、それらがばらばらでしかも連携が取れていなかったら、メッセージの一貫性は失われ、強いブランドを築くことはかなり困難であるといえる。

広告代理店への依存度の高さ

上に述べた構造的な問題点により、企業内に包括的にコミュニケーションをプランできる人材がいない、またはそのような権限が与えられていないということが起こる。その結果、コミュニケーションのプランニングに関して広告代理店に対する依存度が高まり、マーケティング戦略に至るまで頼り切っている現状が見て取れる。

9. 広告代理店

そのビジネスモデル

歴史的に日本の広告代理業は通信社の広告部門としてスタートしたという経緯もあり、メディアの販売代理店としての色合いが濃い。したがって広告代理店の収入は基本的にコミッションといわれる媒体社からのキックバックである。セールス・プロモーションやダイレクト・マーケティングなどの作業の場合、フィー制度（労働時間による報酬制度）も一部取り入れられているが、日本系の代理店はコミッションの割合が極端に大きい。コミッション制の利点はスケールメリットが追求できる点にある。たとえば1億円のテレビスポットの発注作業に必要な労働力は10億円のそれと比べて大きな違いはない。したがって発注金額が大きければ大きいほど、相対的に利益率が高くなる。

IMC実施上の問題点

このように、日本の広告代理店はコミッションに大きく依存し、これへの偏重が利益を増大させるという特色がある。効果的なIMC実現という観点から見た場合、企業（広告主）が自らコミュニケーションプランを立案し、媒体に関する部分のみを代理店に発注するのであればこれでも支障は無い。しかし、前述の通り企業側にはコミュニケーションをトータルでプランニングできる人材がいない場合が多く、代理店にその部分までを依頼することが多い。その場合、代理店が完全にニュートラルな立場でコミュニケーションをプランできると考えるのはむずかしい。

先に引用したように第2回IMCシンポジウムで以下の点が指摘されている。

- 広告会社内部における組織間の利害を抱えたまま広告主の本格的IMCを実施することは可能なのか。ツールに対する不公平感覚を排除し、アバブ・ザ・ライン、ピロウ・ザ・ラインといったツール

を公平に選択できるのか。

日本の広告代理店の場合、選択するコミュニケーション手法（メディア）によって、彼らの収益性が大きく異なることに問題がある。具体的に言えば、広告代理店にとってテレビはコミッションベースの取引であるため、さほど手間もかからず収益率が高いが、インターネットやダイレクト・マーケティングは手間がかかる割にはあまり儲からない、ということである。彼らにコミュニケーション・プランニングのイニシアティブがある場合、収益性の高い手法・メディアを優先しがちなのは当然である。

これはどのメディアを選択するか、という問題にとどまらない。効果的なIMCを実現するための手法は、広告代理店の業務の域外にも存在し、そのような手法は当然、代理店としてはプランに組み込みにくい。例えば、今のブランドの現状から判断すれば、広告費を削減してコールセンターに投資すべきである、とはなかなか提案できないのが実情である。また、広告代理店の職務上の限界も存在する。多くの場合、代理店の窓口は広告宣伝部であり、製品開発、流通戦略といった分野には関与できないことも多い。

報酬制度の問題点

以上、IMCを実現する上での広告代理店がかかえる問題点を指摘したが、やはりその根本的な原因はコミッション制度にあると考えられる。媒体社から受け取るコミッションが主たる収入源である以上、マスメディアを中心にコミュニケーションをプランすることは避けられないことである。90年代後半から、日本の広告代理業においても、メディア・プランニングとメディアへの発注を分ける試みがなされている。これは、媒体社と直接利害関係を持たない組織がメディア・プランニングを実施することにより、公平な立場で特定のメディアに偏ることの無いプランニングを実施することを目的としている（これをメディア・ニュートラルと称している）。しかしながら、対象がマスメディアおよびインターネット広告に限られている場合が多く、IMCの実現までは距離があるのが実情である。

組織の問題

他方、広告代理店でも専門化、縦割り化が進み、包括的なコミュニケーションのプランニングを實踐できる人材がいない、という別の問題点も存在する。現在の広告代理店の組織は旧来のビジネスモデルを実行

する上で最も効率がよいようにできている。しかし、IMC を実現するためには組織の壁を越えた知識や経験、リーダーシップが求められるが、その役割を誰が、どの部署の人間が担うのか、明らかになっていないのが実情である。部署が無ければ、それにふさわしい人材が育たないのは企業においてやむをえない。

10. IMC を成功させるために

目指すものは何か

最後に IMC を成功に導くための要件は何かを考えてみたい。ここでもう一度、シュルツによる IMC の定義を確認したい。

「結局、IMC とは、今までの広告や PR、SP、などとそれぞれ個別に考えてきたことを、一つの複合体として捉える新しい視点のことである。いうなれば、消費者の立場からコミュニケーションを再構築することである。」

消費者にとってみれば、ある企業、あるブランドの情報はどのような手法、メディアを通じていようと、当該企業、ブランドからのメッセージであることには変わらない。必要なことは、これらのブランドとの接点を消費者の目から見て一貫性のあるものとすることによって、消費者の抱いているブランドの価値イメージをさらに高いものへと更新し、購買、利用へと結びつけることである。これは前述した「ブランドとの接点はすべて広義のコミュニケーションである」という前提にたてば、シュルツの定義は「手法やメディアにとらわれず、消費者とブランドとの接点を統合的に管理すること」と言い換えることができる。

このメッセージを伝達するものとしてのブランド接点としてはどんなものが想定されるかを別表にまとめる。

このように、いわゆる消費者にブランドのメッセージを伝えるものはいわゆるマスメディアだけでなく、製品そのものや流通などもそれに該当するとすると、企業のブランド担当者のイニシアティブが極めて重要であることは明らかである。広告代理店はマスコミュニケーションを中心とする対消費者コミュニケーションをプランすることはできるが、製品開発、流通の選択などには中心的な役割を果たすことは期待できない。

企業側の人材育成が鍵

先の章で述べたように、日本の企業においては、組

別表

製品周り	製品そのもの
	パッケージ
	ネーミング
	価格
流通	販売場所
	店頭 POP
	ディーラー
	ショールーム
	販売員・店員
コミュニケーション	広告
	ダイレクト・メール
	新聞・雑誌記事
	うわさ、他人の話
	インターネットの書き込み
企業	企業イメージ
	社長の発言
	コールセンター
	ホームページ
イベント	製品発表会
	冠イベント（コンサートなど）
その他	プロダクトプレースメント

織が縦割りになっていることもあり、それぞれの担当者の権限が限定的で、ブランドに関連するすべてをコントロールする権限が与えられていることはまれである。

外資系の企業はブランドマネージャー制をとっている場合も多く、製品開発からコミュニケーションを含むマーケティング全般を担当していることが多い。

IMC が統合的なマーケティングのためのコミュニケーションであるとするならば、ブランドの担当者はそのすべてをコントロールする権限を有しているべきであり、それではなければ消費者のブランド体験を統合的に管理するといったことは極めて困難であるといえる。

しかし、このブランド・マネージャーに期待される能力は極めて高いものがある。ブランド、マーケティング、消費者インサイトといったものに対する深い理解とともに、様々なコミュニケーション手法に精通していることが望まれる。このような人材をいかに育成するか、はどの企業にとっても大きな課題である。

IMC コンサルタント

ブランドマネージャーの能力アップ、人材確保が難

しい場合はこの機能の一部をアウトソーシングするもしくは社外のエキスパートの助言を仰ぐことも検討に値する。この場合、広告代理店はあまりふさわしくはない。前述の通り、広告代理店はまずメディアの販売代理店としての色合いが強く、彼らが完全に中立な立場でコンサルテーションを実施することは期待できない。

独立系のコミュニケーション・コンサルタントの助言を受けることは企業が IMC 戦略を構築する上で益するところは大きいと考えられる。ただし、あくまでも中立的な立場で、ブランドの確立、企業の収益性の向上のために、どこに投資すべきかを的確に判断できるコンサルタントでなくてはならない。日本においてはこのコミュニケーション・コンサルタントの活用はまだまれであるが、欧米の企業ではその採用が定着しつつあるようであり、今後日本においても導入される可能性があると考えられる。

メディア・ニュートラルからメソッド・ニュートラルへ

企業経営の観点からすれば、IMC 戦略構築の上で最も重要なことは、消費者、顧客の視点から判断してどのコミュニケーション手法に投資すべきかを判断することである。最近、広告代理店のなかで「メディア・ニュートラル」という言葉が使われていることは先に述べたが、それはあくまでも代理店のビジネスの範囲内でのニュートラルでしかない。求められるのはいわゆるマスコミュニケーションに限らず幅広い選択肢の中から最も有効な手法を見つけ出すこと、即ちメソッド・ニュートラルである。IMC 実現のためには、企業経営者が IMC の重要性を十分認識し、それを実現するための組織作りと人材育成を行う以外に方法はないといえる。

参考文献

- 1) ドン・シュルツ, 広告革命・米国に吹き荒れる IMC 旋風, 電通, (1994).
- 2) ドン・シュルツ, ハイジ・シュルツ, ドン・シュルツの統合マーケティング, ダイヤモンド社 (2005).
- 3) インテル社日本法人, インテル社プレスリリース 2001年5月28日付け,
<http://www.intel.co.jp/jp/intel/pr/press2001/010528.htm> (2001).
- 4) Intel Inc., Intel Inside Program: Anatomy of a Brand

Campaign,

http://www.intel.com/pressroom/intel_inside.htm.

- 5) 電通, アドバタイジング vol.14 進化する IMC, 電通 (2006).

