

■ 広告革命－米国に吹き荒れるIMC旋風

[D・E・シエルツ, S・I・タネンバウム&R・F・ロータボーン著:ダイヤモンド社/1994.01.10]

●IMC	1
●4Pから4Cへ	2
●統合化時代の広告代理店	3
●消費者の情報処理プロセス	4
●マーケティング・コミュニケーションの構造	5
●ロジスティック戦略	6
●マーケティング・コミュニケーション	7
●管理可能・不可能なコミュニケーション	8
●IMC戦略の2つの新しい測定	9

IMC(Integrated Marketing Communication)

- 60年代にほぼ固まったマーケティングの諸原理は第二次世界大戦時の経験をベースとしたものであり、その後20年近くに及び定石とされてきた。 [P.7]
- 60年に発表された「4P」は、マス・マーケティングの原典ともなり、メーカーは作りたい製品を標準化して製造し、原価をカバーし、多くの利潤が得られるような価格を決め、好きな流通チャンネルに商品を流し、そして見境なくプロモートしていった。 [P.12]
- 同様にメディアも豊富な広告収入に支えられてマスを相手に商売をし、広告主も広告代理店も視聴者を無機的な集団とみなしていた。 [P.12]
- しかし、90年代に入り、世界を取り巻く新しい現実の輪郭がはっきりとし、企業としても生き残るための軌道修正を余儀なくされてきた。 [P.17]
- 消費者は画一化された価値観に束縛されることなく、自分のテーマを堂々と主張できるし、メーカーはあたふたとそれを追いかけるという構図が顕著になり、スケール・メリットが成功の切符である時代は去りつつある。 [P.21]
- こうした環境下にあっては、消費者を見下すのではなく、個性を尊重する。一方的に伝えるのではなく、対話を重視する。フォーマット通りではなく、臨機応変に対応する。最大公約数的な広告ではなく、消費者の関心事にアピールするコミュニケーションが注目される。 [P.24]
- IMCとは、今まで広告やPR, SPなどと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り、買うか買わないかは、自分が見たこと、聞いたこと、感じたことを総合的に判断する消費者へ親しく話しかけることに他ならない。 [P.6]

*アメリカ癌協会(ACS)は、皮膚癌予防対策として、SPF15(紫外線予防レベル15以上のサンタンローション)の販促キャンペーンを展開する際、これ以上消費者の最終利益中心のメッセージはないと思い、「この商品(SPF15)を使いなさい。そうすれば命が救われる!」というコピーで展開しようとした。

*しかし、これはメーカー中心の意思決定であり、ACSはIMCの中心原理である外(消費者)から中(ACS)を見ずに、中から外をみる思考をしていた。ACSは、潜在ユーザーである12~18歳の男女と話してみることにした。すると、彼らにとって「自分の命を救う」ベネフィットより、「日焼けで魅力的になれば異性にもてる」というベネフィットが大きかったことが分かった。

*そこでACSは、内容を詰めてターゲットグループをいくつか想定して絞り込み、それぞれのグループに適格なキャンペーンを展開した。

4Pから4Cへ

- 90年代に入り、消費者は画一化された価値観に束縛されることなく、自分のテーマを堂々と主張するようになってきた。メーカーの中央でコントロールされる巨大な工場施設は、今や微妙に異なったマーケットに対応できる小回りのきく製造施設に生まれ変わった。 [P.21]
- ニッチ（隙間）マーケティングがマス・マーケティングに取って代わり、企業倫理、職場環境、安全性、環境への配慮といった企業姿勢が、商品の判断にも影響するようになってきた。 [P.22]
- 従来よりマーケティングの金科玉条であった「4P」は、ロータボーンが提唱した「4C」に変わった。その新しいルールは以下の点である。
 - ① Product → Consumer
→ もはやプロダクト・アウトでは通用しない。消費者ニーズとウォンツの解明こそが商品戦略の鍵となる。特定の消費者が欲しいと感じる商品だけが売れるのである。
 - ② Price → Cost
→ 消費者ニーズとウォンツを満たすためのコストを考えよ。忘れてならないのは、新時代の消費者にとって価格は商品価値の一部分にすぎない。価格は複雑な方程式によって成り立つものであり、多様な消費者ニーズの数だけ「正解」があるといえる。
 - ③ Place → Convenience
→ 「買い易さ」が流通戦略の鍵となる。マーケターは長年親しんできたチャンネルにとらわれずに、細分化された消費者セグメントがどうやってモノを買いたいのか探り、それからどうやってそこへモノを流すかを考えていかななくてはならない。
 - ④ Promotion → Communication
→ 売り手の時代ではなく、買い手の時代である。商品を一方的に「押し込む」のではなく、消費者が納得のいくような方法で伝達しなくてはならない。 [P.22~24]

*アメリカ癌協会（ACS）は、皮膚癌予防対策として、SPF15（紫外線予防レベル15以上のサンタンローション）の販促キャンペーンを展開する際、これ以上消費者の最終利益中心のメッセージはないと思い、「この商品（SPF15）を使いなさい。そうすれば命が救われる！」というコピーで展開しようとした。

*しかし、これはメーカー中心の意思決定であり、ACSはIMCの中心原理である外（消費者）から中（ACS）を見ずに、中から外をみる思考をしていた。ACSは、潜在ユーザーである12~18歳の男女と話してみることにした。すると、彼らにとって「自分の命を救う」ベネフィットより、「日焼けで魅力的になれば異性にもてる」というベネフィットが大きかったことが分かった。

*そこでACSは、内容を詰めてターゲットグループをいくつか想定して絞り込み、それぞれのグループに適格なキャンペーンを展開した。

統合化時代の広告代理店

- 広告とは単にテレビ、ラジオのコマーシャル、あるいは新聞、雑誌の広告ページを意味するだけではなくてきており、アメリカの広告ビジネスは新しい時代に入った。 [P.24]
- 広告主も、広告を「効果がよくわからないもの」「必要悪」「予算削減の第一候補」とはみなせなくなっている。広告を投資とみる考え方が主流になり始めた。 [P.24]
- 広告主、メディア、広告代理店は新しい相互関係を模索しだし、その過程において統合型マーケティング・コミュニケーション（IMC）という考え方が芽生えた。しかし、本当にIMCが功を奏するには、広告やSPの機能、宣伝部や広報部の在り方、代理店やメディアの役割、そして最も重要なこととして収益性の捉え方などに関する、従来の前提をキッパリと捨て去る必要がある。 [P.24]
- 現状ではたとえ広告主側に有能な人材がいても、組織機構図に細かく規定された「職能の箱」に囚われの身となっている。一方、広告代理店はマス広告が仕事だと思っている。いわゆる「広告周辺領域」は、広告主の予算が他へ漏れるのを防ぐために取り組むもの程度にしか認識されていない。 [P.25]
- 未だにアメリカの広告代理店のほとんどは、代理店のセールスポイントとは卓越したクリエイティブ能力か、得意先への重厚なサービスのどちらか一つしかないと思っている。広告の「受け手」である消費者への理解と、彼らを動機づけているのが何であるのかを知ることこそが最も重要なセールスポイントだとわかっている代理店は、ほんの一握りにすぎない。 [P.25]
- 商品発想を捨て消費者発想に転換することで、代理店の有能な人材を旧弊から解放することができる。現状を打破するには、報酬システムにメスをいれるのが手っ取り早いかも知れない。 [P.26]
- 広告主、メディア、代理店は、いずれも広告やマーケティングに関する認識を改める必要に迫られている。デービッド・オグルビーはIMC時代が到来すると「様々なコミュニケーション手段に精通した全く新しいタイプのアカウト・エグゼクティブ」が求められると指摘している。 [P.27]

* DDBニードム社のCEOのキース・レインハード氏は、メディア部門を「第二のクリエイティブ部門」と位置付け、アイデアに富むメディアコンセプトがあれば、メディア主導のマーケティング・キャンペーンが可能だ、と言い切っている。PRやダイレクト・マーケティング、広告がメディアとしてのイベントをサポートするのである。

* 広告主の経営トップは投資収益性に神経質になり、宣伝部スタッフと代理店は両方とも常に売上を念頭に置くようになった。売上増進が念頭にあるため、必然的に収益に影響をもつ要素は全て考慮の対象にならざるを得ない。このように収益のプレッシャーは既存のシステムに風穴を開けつつある。その結果生まれたのがIMCの考え方であり、こうした発想はますます不可欠になっていくだろう。

消費者の情報処理プロセス

- 消費者がいかに情報を受容，選択，記憶し，どのように将来の購入決定に活用するかというプロセスが明らかになってきたことで，IMC自体が一層意味あるものになってきた。このプロセスを「情報処理」プロセスと呼ぶ。 [P.37]
- 情報処理プロセスには，大きく分けて2つの要素がある。1つはパーセプション（認識）であり，いかに情報を分別，選択，処理，記憶するかということである。2つ目は，記憶した情報にどうアクセスするか，あるいは追加情報を加えるかという点である。 [P.38]
- まず始めに，消費者が日頃見たり聞いたり，感動したりする体験をどのように知覚しているかを理解する必要がある。どのようにカテゴリー分類し，記憶に組み込むのか。この過程がパーセプションと呼ばれるものである。 [P.38]
- 様々なレベルの情報を処理しやすくするために，私たちの脳にはトランスフォーメーション（変換）とカテゴライゼーション（類型化）というシステムが存在する。これによって情報の選別と記憶のプロセスが簡単になる。しかし，情報を処理するためのトランスフォーメーション（変換）とカテゴライゼーション（類型化）では，量的な限界がある。 [P.35]
- 情報処理能力に限界がある以上，企業から発信されるメッセージには，次のような要件を備えていなければならない。
 - ① コンセプトに変換しやすく，頭の中でカテゴリー化しやすい音声，映像，体験でなければならない。
 - ② すぐに識別でき，類型化しやすいものでなければならない。
 - ③ 消費者の頭の中ですでにあるカテゴリーに合致するものでなければならない。 [P.40]

* 人間は未知の体験に遭遇したり，すでに記憶しているコンセプトやカテゴリーについて考えを巡らすとき，頭の中のコンセプトとカテゴリーの体系に照らし合わせて，理解したり推測したりしている。例えば「学校」というカテゴリーに遭遇したら，学校に関するコンセプト群を記憶の中から呼び出す。脳の中に幼稚園，小学校，中学校，高校，大学といった形で「学校」をカテゴリー化しているかもしれない。「学校」というカテゴリーと「小学校」というコンセプトを掛け合わせると，子供が行く，家の近くにある，先生がいるといったことを連想する。

マーケティング・コミュニケーションの構造

- 今日の世界では、実に多くのメーカーが消費者に向けてセールスメッセージを伝達している。コミュニケーションの伝達システムが発展し、メーカーの数が増え、消費者の情報処理能力に限られているにもかかわらず、メッセージの送り手の数は増え、メッセージの量は急増しており、市場の混乱状態は激化している。 [P.43]
- しかし、メーカーは無数のメディアを通してセールスメッセージを送ろうとしており、またメディアの数が増えるに従い、ノイズのレベルも上がり、メッセージが消費者まで届かなかつたり、埋没してしまつたりすることも多くなりがちである。 [P.44]
- 入手可能な情報から、消費者は必要なものを選ぶ。この選択の過程は、消費者が接触しているメディアによつても変わってくる。もし消費者がメディアに接触していなければ、コミュニケーションはあり得ず、IMCで考察すべき重要な課題は、メディアメッセージのコーディネーションということになる。 [P.44]
- ひとたびメッセージを理解すると、消費者は次の二つのうち、どちらかの行動に出る。一つは、すぐにメッセージに反応することである。この場合は、情報処理や記憶は不要である。 [P.45]
- しかし、他の多くのマーケティング・コミュニケーション・メッセージは、それほど直接的な反応は得られない。消費者は、販売促進されている商品を買うために存在しているのではない。 [P.46]
- だが、消費者は後になって思い出してメッセージを利用するかも知れない。その商品を心に留めるべく、メッセージを情報処理プロセスのコンセプトやカテゴリーに結びつけて記憶することもある。そのメッセージは、ブランドや商品のカテゴリー、あるいは将来使うかも知れない情報として、どんどん蓄えられていくのである。 [P.46]

* 特定の商品やサービスのために存在している消費者は殆どいないので、消費者はいずれ必要になるかもしれない将来に備えて、マーケティング・コミュニケーションのメッセージを多かれ少なかれ記憶しているものである。

* 従つて、消費者の記憶にのこさせるためには、記憶のシステムがどう組成され、情報が足され、処理され、そして引き出されるのかを知る必要がある。

ロジスティック戦略

- 90年代の企業にとってIMC戦略が重要視されるのは、一つには、環境が激変しており、伝統的マーケティング・アプローチが効果をもたなくなったこと、さらに今一つは、市場の変化や進展に伴い、コミュニケーションそのものが以前より一層重要性を増しているからである。 [P.60]
- 今日の米国市場では、頼りにしてきたマーケティング・ミックスの変数（優れた商品デザイン、より高い生産効率、限定流通、低マージン政策など）は、もはや競争の武器として価値がなくなっている。それは、技術革新によって伝統的なマーケティング手法が陳腐化したからともいえる。 [P.61]
- そこで他社と差別化するポイントとしては、ロジスティック戦略かコミュニケーション戦略に限定されてしまう。 [P.61]
- 「ロジスティック戦略」とは、商品、サービス、および情報を、迅速かつ効率的に動かすことで、90年代の花形になっている。ジャスト・イン・タイムの生産、配送、在庫管理システムに熟達した企業が、マーケティング戦争の勝者となる。このロジスティック戦略の影響力は、おそらく90年代半ばごろまで続くと思われる。 [P.61]
- しかし、ロジスティック戦略があちこちに普及し終わると、その威力は次第に減少するであろう。ロジスティック戦略は長期にわたる競争優位にはなり得るが、目覚ましい勝利の期間は限られている。90年代前半までは有力であり得るものの、後半以降はこれに代わってコミュニケーション戦略が競争のポイントになるであろう。 [P.62]

* ジャスト・イン・タイムの生産、配送、在庫管理システムに熟達した企業が、マーケティング戦争の勝者となる。例えば、ウォルマート、トイザラス、ホーム・デポ、日本の自動車メーカー、エレクトロニクス・メーカー、あるいはDTH（ディスク・トップ・パブリッシング）、さらには、衛星経由で情報や原稿素材を世界中の印刷工場に電子送付できるようにしたダウ・ジョーンズのような印刷・出版会社など、すでに市場を席卷し始めている。

マーケティング・コミュニケーション

- 均等市場においては、消費者が企業、商品、サービス、ブランドとの関係において何を最も信じているかが唯一絶対の差別化要因になる。商品やブランドの本当の価値判断は、消費者の胸の内にある。というのも、商品デザイン、価格、流通政策といったものは競争会社にコピーされ、凌駕される可能性があるからである。 [P.62]
- 消費者の心のネットワークに何がどのように存在しているか、マーケティング活動の真価が問われるのはここにある。人々が何を信じているかが重要で、何が本当かは二の次といえる。人々が何を欲してるかであって、何があるかではない。消費者が何を夢みているかで、この商品とあの商品の違いを知っているかどうかではない。だからこそ、コミュニケーション戦略が、今日、そして明日からのマーケティング活動に欠かせない重要な柱になってくる。 [P.62]
- 伝統的なマーケティングについて考えてみると、ここ数十年来培われてきたマーケティング・テクニックとアプローチは、おしなべて何らかの形のコミュニケーションと見ることができる。 [P.62]
- マーケティングの各プロセスは、まだ見ぬ消費者とのコミュニケーションと結び付いている。新製品や新サービスの開発を例にとると、商品デザインから流通チャネルの選択に至るまでの殆どのマーケティング活動は、消費者への何らかのコミュニケーションになっている。 [P.63]
- マーケティングとはコミュニケーションであり、コミュニケーション活動はマーケティング活動そのものであるといえる。広告、販売促進、ダイレクト・マーケティング、PR活動などが消費者へのコミュニケーションであることは自明のことだが、店内のサインや店頭広告もコミュニケーションの一形態である。そして購入後のアフターサービスも購入者たちへの非常に重要なコミュニケーションである。 [P.64]

- * 商品デザインも、コミュニケーションの一形式といえる。スマートなデザインの電子缶切りは、普通のハンディタイプと同じくただ缶を切るだけなのだが、生産者は商品デザインを通じて、異質のイメージ、フィーリング、価値観を伝達しようとしている。
- * 商品パッケージにも同じことがいえる。例えば、茶色の紙袋入りで大量に店頭に並ぶ化粧品も、洗練されたデザイン・ケース入りの化粧品も、基本的な機能は同じである。しかし、商品の持つコミュニケーションが違う。消費者が捉える商品価値が違うのである。
- * 流通チャネルもまた同様である。アーミールックを安売りするようなディスカウント・ストアにある商品は、デパートや専門店で売られている商品とは違うのだということを消費者は感じている。

管理可能・不可能なコミュニケーション

- IMC戦略を練る際の重要な課題は、コミュニケーションという概念を拡大して考えることにある。パッケージ・デザインから、小売店での商品ディスプレイ方法、あるいはコンシューマー・レポート誌の評価に至るまで、すべてコミュニケーションに含まれ、その種類は多岐にわたる。
[P.147]
- もちろん、商品デザイン、パッケージ、価格、販売方法、あるいは流通スタイルなど、企業がコントロールできるコミュニケーションもある。自社の広告、セールスプロモーション、ダイレクト・マーケティングなども、コントロールが効くコミュニケーションである。しかし、企業サイドで管理できないコミュニケーション要素も多数存在している。
[P.147]
- IMC計画の成功の鍵は、どのコミュニケーション要素が管理可能で、どれが管理不可能かを認識することにある。
[P.147]
- 管理可能なコミュニケーションと不可能なコミュニケーションは、次のように例示できる。
 - ①管理可能なコミュニケーション
 - 自社の広告活動、自社の販売促進活動、自社の広報活動、自社のダイレクト・マーケティングパッケージ、自社営業部員によるプレゼンテーション、イベント、フリーダイヤル、自社のカスタマー・サービス etc.
 - ②管理不可能なコミュニケーション
 - 競合企業の広告活動、競合企業の販売促進活動、競合企業の広報活動、競合企業のダイレクト・マーケティング、小売店の表示、小売店のディスプレイ、マスコミによる評価と報道、消費者のコメント、友人や親戚による話、ユーザーの体験、小売店のカスタマー・サービス etc.
[P.148]

IMC戦略の2つの新しい測定

- 従来のマーケティング・コミュニケーションの効果測定手法は、コミュニケーション・メッセージや手法を独立した存在とみなして、その効果を測定してきた。 [P.148]
- 例えば、現在行われているマス・コミュニケーションの効果測定の殆どは、事前・事後調査という考え方に基づいており、コミュニケーションの実施に先立ち、消費者の認知率、想起率、または理解レベルを測定する。そしてコミュニケーション・メッセージを送り出した後に、同様の調査をし、その差を見ている。 [P.148]
- 事前・事後調査はきわめて標準的な調査手法であるが、問題なのはIMC戦略の効果測定にとって最も重要な次の2つの要素を考慮に入れていない点にある。
 - ①時系列による測定
 - IMCの本当の価値とは、長期間にわたって蓄積されたデータベースから導き出される、戦略的に立案されたコミュニケーション計画によってもたらされるものと考えられる。従って、複数の時点において、コミュニケーション計画が消費者や見込み客の行動にどのような影響を与えているかを調べる必要がある。
 - ②多次元の測定
 - 一方向コミュニケーションにおける従来の効果測定は、ある特定のコミュニケーション・メッセージが消費者の態度や認知などに及ぼした結果を測定するものであった。これに対し、IMC戦略における効果測定は、複数のメッセージがそれぞれ消費者行動に影響を及ぼしていることを前提としている。 [P.149]