

松 山 大 学 論 集  
第 21 卷 第 3 号 抜 刷  
2 0 0 9 年 8 月 発 行

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  
—— IMC 展開の具体的なケースを中心として ——

中 山 勝 己

## 研究ノート

# 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

—— IMC 展開の具体的なケースを中心として ——

中山 勝 己

### 1. はじめに一統合型マーケティング・コミュニケーションとは何か

2000年段階で従来型のマーケティング・コミュニケーションに投入された費用の総額は、アメリカ合衆国だけで2,000億ドルを超えている。アメリカにおいてはいま、マーケティング・コミュニケーションが巨大なビジネスを作り出している<sup>1)</sup>。

マーケティング・コミュニケーションの伝統的な機能としては、マス媒体を用いた広告やマーケティング・パブリック・リレーションズ、販売促進、ライセンシング、スペシャルティ広告、マーチャンダイジングならびにPOPマテリアル、パッケージング、ダイレクト・レスポンス、イベントならびにスポンサーシップ、さらにはトレード・ショーといったものをあげてみる事ができる。マーケティング・コミュニケーションとの連携ということが必要となってくるコミュニケーション機能としてはこのほか人的販売をあげてみる事ができる。こうしたマーケティング・コミュニケーション機能は、その大部分が、少なくとも100年以上にわたって使われてきたものばかりで、したがって、コミュニケーションの1つ1つの機能は決して新しいわけではない。これまでにない新しい視点は、各種マーケティング・コミュニケーションの機能を戦略的

コミュニケーション・プログラムの一部として統合化されたやり方で管理するという視点である<sup>2)</sup>

マーケティング・コミュニケーションや統合型マーケティング・コミュニケーションという考え方はこれまでなかった全く新しい考え方かという決してそうではない。ウィリアム・レイザーは1971年に著した *Marketing Management* において、企業が行うコミュニケーション活動の統合化の必要性について指摘している。実は、販売部門も広告部門も実際にはコミュニケーションの仕事に携わっているわけであるが、両者間でうまく調整がとれていないことが多い。ウィリアム・レイザーはそうした調整の欠如という問題が引き起こされる重要な理由として、次の4点を指摘している<sup>3)</sup>

- (1) 販売と広告のおおのこの分野が、それぞれ考えられうるさまざまな活動のグループにわたって、可能な限り最大のコントロールの幅を維持しようと望むため。
- (2) 販売と広告はコミュニケーションのパートナーとして考えられることがなく、予算はそれぞれ独立して別個に設定されている。
- (3) セールスマンは広告計画を利用したり、あるいは販売プレゼンテーションを広告計画に結び付けたりすることがない。
- (4) 統合的なプロモーション・プログラムの相乗効果が正しく評価されていない。

販売担当マネジャーや広告担当マネジャーは、どちらの部門が最大の予算をとっており、企業にとってどちらの部門がより重要であるかということについて関心を持つべきではない。それよりも、もっと効率的なトータル・マーケティング・コミュニケーションの開発に努力を傾けるべきである。両者は全体的なマーケティング・タスクに対する自分たちの相対的な貢献度を評価し、相手を代替的ないしは補完的なコミュニケーション資源としてみるのが大切で

ある。こうした視点に立つとき、そこにどうしても、トータル・コミュニケーション・ミックス、もっといえば、統合型マーケティング・コミュニケーションという考え方が必要となってくるのが分かるのである。

ある企業が複数のマーケティング・コミュニケーション機能を組み合わせて使っていた場合、それだけで、その企業は統合型マーケティング・コミュニケーション（IMC）を実践できている企業であるといった誤ったとらえ方をしてしまう人がいる。そうしたとらえ方は、IMCがよく分かっていない人のとらえ方といってみることができる。企業はこれまで長い間、マーケティング・コミュニケーション機能を組み合わせて使ってきた。従来型の考え方とIMCという考え方の異なる点は、マーケティング・コミュニケーション機能を使う際の背後にある戦略に対するとらえ方と、マーケティング・コミュニケーション機能を組み合わせて使おうとする際の調整の仕方にある<sup>4)</sup>

それでは、われわれは統合型マーケティング・コミュニケーションをどのようなものとしてとらえておくようにすればよいかということであるが、統合型マーケティング・コミュニケーションはこれを簡単に、ある特定のブランド、ある特定のサービス、あるいは企業全体についてみた場合の、所定のコミュニケーション目標を達成するために、あるいはもっと具体的には、ある特定のポジショニング目標を達成するために選択されたあらゆるタイプの広告ならびに販売促進に関するプランニングを行い、プランニングの結果生まれたプランを実施に移すこと、というふうに定義してみることができる<sup>5)</sup>

ノースウエスタン大学メディル・スクールのドン・シュルツ教授とスタンリー・タネンバウム教授、ならびにノースカロライナ大学のロバート・ローターボーン教授は、1993年に発刊された共著において、広告やパブリック・リレーションズ、販売促進、購買、従業員向けコミュニケーションなどといった、われわれがこれまで部分としてしかとらえることのなかったものを全体としてとらえてみるという新しい方法として、統合型マーケティング・コミュニケーションを位置付けている<sup>6)</sup>。IMCという視点に立てば、企業が実施する各種各様

のコミュニケーション活動をこれまでとは異なるやり方で編成し直し、消費者の目には企業が実施する各種各様のコミュニケーション活動がある特定の1つのソースから送られてくる情報の流れとして映るようにすることができるようになる。メディル・スクールが最初に提示した統合型マーケティング・コミュニケーションの基礎的な定義は次のようなものであった。統合型マーケティング・コミュニケーションとは、長期的な視点に立って展開される顧客ならびに見込客を対象としたさまざまなタイプの説得的コミュニケーション・プログラムを開発し遂行するプロセスをいう。IMCの狙いはコミュニケーション活動の対象として選択されたオーディエンスの行動に影響を与える、もっというならば、彼らに直接的に影響を与えることにある。IMCという視点に立てば、商品あるいはサービスを購入しようとする際に顧客あるいは見込客がブランドとの接触を実現するために利用するあらゆるソース、あるいは企業との接触を実現するために利用するあらゆるソースを、企業がそれら顧客あるいは見込客に向けてメッセージを流そうとする際に利用してみることができるチャンネルとしてとらえることができるようになる。さらにはまた、IMCにおいては、顧客ならびに見込客が現に接触しており、かつまた、顧客ならびに見込客が高い受容性を有するあらゆるタイプのコミュニケーション手段が利用されることになる。要するに、IMCはコミュニケーション活動の対象とすべき顧客あるいは見込客の明確化からスタートし、それが終わったならば次にそれを踏まえたうえで、説得的コミュニケーション活動に関するプログラムを展開する際に利用することができる手段やそれら手段の使い方を洗い出し、実際に利用すべき手段ならびにそれら手段の使い方を最終的に決定するというプロセスをたどることになる<sup>7)</sup>。

もっと最近になると、メディル・スクールの研究者グループは、消費者志向的な立場をこれまでよりもずっと前面に打ち出したIMCの定義を行うようになってくる<sup>8)</sup>。もっというならば、メディル・スクールの研究者グループは、IMCはマーケターと顧客との間で行われる双方向のコミュニケーションの上

に構築されなければならないという立場を取るようになる。マーケターと顧客との間で行われる対話はさまざまな方向に展開する可能性を常に持っているわけで、対話を意味のあるものとするためには、消費者ならびに消費者の商品購買行動に関する知識を比較的長期間にわたって継続して把握しておくようにすることが大切となってくるのである。メディル・スクールの研究者グループは、市場コミュニケーションに関する「プランニング」を行う際のアプローチの方法の1つとしてIMCをとらえているわけで、これが極めて重要なポイントである。IMCはこれをプロセスとしてとらえておくようにすることが大切で、「結果的にできあがった何か」を指しているわけでは決していないのである<sup>9)</sup>

1989年の末、アメリカ広告業者協会（the American Association of Advertising Agencies, 略して4A's）は、統合（integration）とはこれをどのように理解することが望ましいかということの研究し、4A's傘下の広告会社の視点に立ったIMCに関する定義を明確にするため、タスク・フォースを編成することになる。タスク・フォースが行った研究から得られた成果を参考にしながら、4A's委員会は、4A's傘下の広告会社のクライアントに提示しても十分に納得してもらえそうなIMCの定義を開発することになる。4A's委員会が開発したIMCに関する定義は次のようなものであった。「統合型マーケティング・コミュニケーションとは、たとえば全国広告やダイレクト・レスポンス、販売促進、さらにはパブリック・リレーションズといったさまざまなコミュニケーション手段が有する戦略的な役割を評価し、コミュニケーションの明快性や一貫性を実現し、加えて最大のコミュニケーション効果を引き出すために、これらコミュニケーション手段を組み合わせた包括的なプランがもたらしてくれる付加価値の高さというものを認識した、マーケティング・コミュニケーション・プランニングに関する1つの考え方をいう」<sup>10)</sup>

こうした統合型マーケティング・コミュニケーションという考え方は、広告に最大のウエイトを置いたコミュニケーション、あるいは、広告、販売促進、人的販売、ならびにパブリシティより構成されるプロモーション・ミックスを

意識したプロモーション・コミュニケーションのような従来型のコミュニケーションと比較して、企業が行うコミュニケーションの生産性を一段と向上させてくれる可能性を持った魅力的な考え方のように映る。1990年代の初め頃までは、アメリカの研究者や実務家のなかにはIMCは単なる流行にしかすぎないという受け止め方をする人がいた。しかし最近では、IMCという考え方は実践的にとっても役に立つ考え方であるという見方が広がり、実にさまざまな形で活用されることが多くなってきている<sup>1)</sup>。わが国においても、期待したようなコミュニケーション効果を引き出すことができず、マーケティング・コミュニケーションに関するこれまでなかったような新しい視点を探し求めている企業は少なくないはずである。従来型の広告コミュニケーションの、あるいはプロモーション・コミュニケーションのどこに問題があるのか。改良すべき点があるとするなら、それはどのような点か。マーケティング・コミュニケーションの効果・効率性を今以上に高めることができるようにするには、どのような考え方、どのような方策を積極的に取り入れるようにすればよいか。それを知るためには、統合型マーケティング・コミュニケーションに関する先進的な成功例にできるだけ多く触れてみることである。われわれにとっての最大の関心事は、IMC旋風が吹き荒れるアメリカにおいては、具体的にどのようなマーケティング問題あるいはコミュニケーション問題を解決するために、どのような属性を有するオーディエンスを対象として、どのようなコミュニケーション手段を用いた、どのような内容の、どのような形の「統合型マーケティング・コミュニケーション」が展開されているかということである。そうした目的を達成するため、本稿では、マーケティングやマーケティング・コミュニケーション、さらには広告のテキストにおいて紹介されている統合型マーケティング・コミュニケーションの実践的な事例を6つ（具体的には、リミテッド、サンディエゴ動物園、サウスウエスト航空、エアーウォーク、アメリカ合衆国陸軍、マウンテン・デューの6つ）を紹介してやることにする。ここに紹介されている事例に目を通してみれば、アメリカで統合型マーケティング・コ

コミュニケーション研究に携わっている研究者たちが、具体的にはどのような内容のコミュニケーション活動を統合型マーケティング・コミュニケーションとしてとらえているか、統合型マーケティング・コミュニケーションの展開方法としては具体的にはどのようなものが考えられ、また、統合型マーケティング・コミュニケーション活動に際しては、具体的にどのような媒体、コンタクト・ポイント（タッチ・ポイント）が使われているかということを理解することができるようになる。

## 2. リミテッドのケース<sup>12)</sup>

### 2-1 標的市場に焦点を当てたマーケティングの展開

リミテッド（Limited）は1963年、若くて、ファッションに関心を持つ、そこそこ裕福な女性をターゲットとして設定した、単一の店舗からスタートすることになる。多くの場合、小売店では自店の取扱商品を基準として狙うべきターゲットを定義するというやり方を採用しているわけであるが、そうした小売店とは異なり、リミテッドでは消費者を基準としてターゲットを定義するというやり方を採用するとともに、店舗オペレーションと自店の消費者を対象としたコミュニケーションのあらゆる局面を統合化するというやり方を取るようになる。消費者ではなく商品を基準にして自店が狙うべきターゲットを定義するというやり方を採用した場合、それまで自店の顧客であった人たちは時間の経過とともにファミリー・ライフ・サイクル上の位置も変化し、成熟してゆき、ほかの商品ラインに乗り換えてゆくようになるため、小売店としては、一定の売上高を引き続き維持するためには、常に新しい顧客を自店に引き付け、彼女たちのロイヤルティを獲得し続けることが必要となってくる。ところが、リミテッドはそうした従来型の小売店とは異なり、店舗開設当初に自らが設定した標的市場はそのままに固定してしまい、その標的市場の変化に波長を合わせるように自らも変化してゆくという政策を取りを続け、今では、20年前のリミテッドとははるかに異なる小売店にへと変身してきている。

年齢層の若い女性に対するカバリッジを引き続き維持してゆくために、リミテッドでは新たにリミテッド・エクスプレス (Limited Express) という店舗を開設することになる。ほかの市場セグメントについては、リミテッドではレーン・ブライアント (Lane Bryant) やビクトリアズ・シークレッツ (Victoria's Secrets), ピカデリー (Pic-a-Dilly), そしてつい最近では、ラーナーズ (Lerner's) などといった店を新しく開設したり、他店を買収するという手を取ってきた。

## 2-2 メッセージの統合化

リミテッドの店舗を訪れてみれば、同社がある特定の標的市場に向けて流すべきメッセージの統合化ということをどのようにして実現しているかということがよく分かる。ここでは、所定の標的市場に対して統一的なイメージで迫ることができるようにするために、視覚的要素、聴覚的要素、さらには顧客と店員との間で行われる個人間コミュニケーションの環境 (売り場) がうまくコントロールされている。たとえば、店内に流す音楽についてみると、ローカル・ラジオ局から流されてくる音楽を従業員に自由に選曲させるといったやり方は決して採用していない。ここでは、市場調査会社に個々の店舗に正にピッタリと合った適切な音楽テープを選んでもらうというやり方が採用されている。買物客ははじめリミテッドに足を踏み入れ、次に、直ぐ隣のリミテッド・エクスプレスに入ってゆくという場合も当然考えられるわけであるが、この場合、リミテッド・エクスプレスに足を踏み入れると、そこから流れてくる音楽は買物客に、自分がまるで10年間の時の流れを一気に現代まで歩んできたような印象を与えてくれることになる。

リミテッドの売場環境の最もドラマチックな特質は、内容の充実した情報が店舗内に満ち溢れているという点である。買物客は何もリミテッドだけではなく、アメリカのそのほかの実にさまざまなタイプの小売店でショッピングを経験することができるわけであるが、その店に置かれているアパレルの各種各様

のアイテムのなかからいろいろと組み合わせてみて、自分にお似合いのものを取り揃えたいと思っても、買い手はその店の店員からも、あるいは人的手段以外のそのほかの面においても、何らの手助けも与えてもらえないというのが普通である。しかし、リミテッドで買い物をすればそうしたことにはならない。店内の壁は、品定めをする際に買い手が参考にすることができるような適切な情報で満ち溢れている。もっというならば、入念にコーディネートされたアパレルの各種アイテムの何種類もの組み合わせ、それもリミテッドと契約している最も著名なデザイナーによってコーディネートされたアパレルの組み合わせが店内の壁には多数示されている。これらの情報については、年間に何度も入れ替えが行われる。これらの情報は常に、クリエイティブで、説得的で、セールス・コミュニケーションの重要な機能を発揮することになる。そして買物客は、ほかの小売店であればおそらく1点あるいは2点くらいしか買わないところが、リミテッドに入ると、何種類ものアイテムを手にして店を出てゆくことになる。ここで最も重要な点は、いろいろな店を時間をかけて見て回ったものの、結局は自分にピッタリとこないような商品を買ってしまったという場合と比較して、リミテッドを訪れた消費者の場合には、自分が着てみて本当によく似合う商品を購入することができるようになったことからくるより高い満足感を抱いているものと思われる点である。

リミテッドが買い手に対して行っている情報提供の方法についても一つ指摘しておかなければならない点は、同社は情報量の多いサイン制作の方法を頻繁に採用しているという点である。同社が使っているサインのなかには、冬物のコートなどのような高額商品を製造する際に同社が採用している方法を説明するため、文字をたくさん使ったサインも認められる。さらにはまた同社は、そのアパレルを身にまとっているのはどのようなタイプの人で、そのアパレルにふさわしいライフ・スタイルはどのようなライフ・スタイルかということを視覚的な要素を用いて表現することによって、情報量の多いサインを作り出すことに成功している。こうしたサインはグラフィック性のとても高いものと

なっており、極めて情報提供的な内容のものとなっており、必要に応じて頻繁に変更が加えられことになるわけであるが、IMCの効果を高めるためには何が必要となってくるかという点に関する私たちの理解の仕方からいって最も重要な点は、これらがリミテッドの広告活動やマーチャングレッシング活動と極めてうまく調整の取れたものとなっているという点である。リミテッドに足を踏み入れ、グラフィックスと呼ぶには程遠い、白い紙に価格や「今年の新着」といったお決まりの言葉を印刷しただけのサインを掲示している典型的な小売店に足を踏み入れた際に認められることと是非比較してみてもらいたい。

### 2-3 調整された人的販売

リミテッドにおけるコミュニケーションはまさに徹底的に統合化されており、採用すべき従業員の特質や採用した従業員に対する教育訓練の方法に関する極めて具体的な基準が設定されている。ターゲットを入念に設定している小売店の場合には、従業員の採用に際して、自店が設定している標的市場の特性と似たような特性を有する従業員を採用することができるようになり、標的市場の特性と似たような特性を有するスタッフで店を固めることができるようになる。したがって、リミテッドの店員はリミテッドが販売している衣料品を着用しており、リミテッドの店員は仕事をしているときも、店を訪れる買い手に鮮明なイメージを与えることになる。リミテッドの店員は顧客と似ている、あるいは顧客がなりたいと考えている人間に似ている。それだけに、リミテッドの店員は買い手にアドバイスを提供するにしても、気持ちよく受け入れてもらうことができるのである。わざわざ指摘するまでもなく、リミテッドのマーケティング・マネジメントは消費者行動関係のテキストのオピニオン・リーダーシップについて書かれた章や小売店の店内における人的影響要因について書かれた章によく目を通して研究しているということが分かる。

IMCのもう1つのカギは、ほかの仕事に忙殺されることなくコミュニケーターがコミュニケーションの仕事に専念することができるようになってい

とが大切となってくるわけで、そのためには、コミュニケーション以外の各種機能がコミュニケーターの手を煩わすことなく効率的に遂行されていなければならないということである。リミテッドにおいては、在庫管理や商品選択、備品の据え付けやディスプレイ、さらには会計などといった機能が集中的に管理・統制されており、販売担当者は接客という1つの重要な機能に神経を集中させればよいという状態が作り出されている。IMCの考え方が導入されているマーケティング組織においては、販売担当者は、リミテッドのような小売店レベルの販売担当者にしる、IBMのように産業用品を取り扱う企業の販売担当者にしる、コミュニケーション以外のタスク（仕事）からは完全に解放されており、まさにコミュニケーション効果の増大化ということに神経を集中させて仕事をするようになっていくことができるようになっていく。リミテッドにおいては、販売担当者は商品を販売するために採用されており、商品を販売するように教育・訓練されており、商品を販売するように時間と機会が与えられており、彼らが販売において生産性を高めることができた場合には、それに見合う評価と報酬が与えられることになっている。そうしたリミテッドの行き方を「高圧の販売」ととらえるのは間違いである。リミテッドにおいては、商品を販売するための最も優れたやり方は、自店の商品に満足感を抱いてくれ、自店に高いロイヤリティを抱いてくれるようになる顧客を創造することであるという理念をしっかりと頭に入れたうえで、セールス・コミュニケーションがデザインされている。

#### 2-4 生産性と収益性

IMCの狙いは、断片化された個々バラバラなコミュニケーション・プログラムによって達成されるそれよりもより効果的なコミュニケーションを実現し、全体としてみた場合により高い収益性を達成することにある。リミテッドの会長のLes Wexnerはリミテッドの2,200の店舗、すなわち数10億ドル規模の組織において行われる市場細分化とポジショニングの結果は、次のようにな

るものとみている。

財務的な成果はわれわれが現在採用している戦略の是非を判断し、戦略遂行の成功度を測る究極的な尺度となるものである。『フォーブス』誌の1985年1月14日号によると、リミテッドは過去5年間に平均37.3パーセントという自己資本利益率を維持し、業界でナンバー1の実績をあげている。さらにまたわが社は、1株利益についても62パーセントの成長率を達成し、この点においても業界1位の座を占めている。加えてまたわが社は、過去5年間の株価の上昇率についてみても、1,484パーセントと、全産業のなかで1位の地位を占めているのである。

### 3. サンディエゴ動物園のケース<sup>13)</sup>

#### 3-1 状況分析

##### (1) 組織的な背景

アメリカ合衆国において最もよく知られている観光名所の1つが、世界的にも有名なサンディエゴ動物園である。この動物園には世界から800種以上の動物が集められており、おのおの動物は、その生息地の自然環境に可能な限り近い環境が作り出された囲いの中で生活を送っている。この動物園はサンディエゴ動物園協会が所有しているもので、この協会はこの動物園のほかにもワイルド・アニマル・パークの運営も行っている。このワイルド・アニマル・パークの1,800エーカーもの敷地は動植物保護地域に指定されており、モノレールに乗って行く50分のサファリ旅行に参加すれば、入園客は人工的に再現されたアフリカやアジアの動物生息地に共棲する2,500もの動物を見て楽しむことができる。

##### (2) 競争

南カリフォルニア市場はアメリカでも各種娯楽施設間の競争が最も激しい市

場の1つとなっている。サンディエゴ動物園やワイルド・アニマル・パークの競争相手としては、同じくサンディエゴにあるシー・ワールド（Sea World）、オレンジ・カウンティ近辺にあるディズニールランドやノッツ・ベリー・ファーム（Knott's Berry Farm）、さらには、ロサンゼルスにあるユニバーサル・スタジオ（Universal Studios）やマジック・マウンテン・アミューズメント・パーク（Magic Mountain Amusement Park）などをあげてみるができる。サンディエゴ動物園のマーケティング部ではまた、家族が行う娯楽あるいは教育のためのあらゆるタイプの自由裁量的な支出機会を含めて競争をとらえてみるというふうに、もっと幅広い視点からも競争をとらえている。

### （3）顧客分析と標的市場

サンディエゴ動物園は標的オーディエンスを地理的特性や人口統計的特性、さらにはサイコグラフィック特性を基準として定義している。たとえば、地理的特性からみると、サンディエゴ動物園ならびにワイルド・アニマル・パークの入園客（ビジター）のうちの40パーセントはサンディエゴ・カウンティからやってくる人、14パーセントは南カリフォルニアのそのほかの地域からやってくる人、6パーセントは南カリフォルニアを除くカリフォルニア州のそのほかの地域からやってくる人、35パーセントはカリフォルニア州を除くアメリカのそのほかの州からやってくる人、また、5パーセントは海外からやってくる人によって占められている。サンディエゴ動物園ではまた、標的市場を正確に把握するため、年齢や性別、教育程度、世帯所得、職業、さらには人種などを含む各種各様の人口統計的変数を利用している。サイコグラフィック特性からみると、サンディエゴ動物園を訪れる客は、社会的な問題に対して関心を持っており、因襲的で伝統的な、家族志向のより強い人びとが多いということが調査を通じて明らかにされている。サンディエゴ動物園ではビジターやノンビジターの人口統計的特性や地理的特性、さらにはサイコグラフィック特性からみた詳細な情報の提供ということに加えて、各種各様の娯楽施設に対する

ビジターの好意度や評価ならびに評点、ビジターが改善を望んでいる点、さらには、ビジターを引き付けるための新しい機会などを明らかにするためにマーケティング調査を実施している。リサーチ情報は、電話による追跡調査 (telephone tracking survey)、出口調査 (exit gate intercept survey)、郵送調査 (mail survey)、さらには、フォーカス・グループ (focus group) などを通じて収集されている。

### 3-2 コミュニケーション目標

サンディエゴ動物園協会のマーケティング・コミュニケーション・プログラムにおいては複数の目標が掲げられている。まず第1に、マーケティング・コミュニケーション・プログラムは、協会が各種プログラムを実施するために必要となってくる資金を生み出してくれ、資金力や政治力を確保するために必要な大規模かつ強力な支持基盤の維持に役立つようなものとなっていなければならない。マーケティング・コミュニケーション・プログラムは、協会が実施する各種各様のプログラムに対する一般大衆の理解を高め、ローカル・レベル、地域レベル、国レベル、ならびに国際的レベルにおける好ましいイメージを創成し、これを維持するのに役立つようなものとなっていなければならない。統合型マーケティング・コミュニケーション・プログラムの重要な目標は、協会が運営する2つの娯楽施設にビジターを引き付けることにある。

### 3-3 統合型マーケティング・コミュニケーション

そうした目標を達成するため、サンディエゴ動物園協会は、広告や販売促進、ダイレクト・マーケティング、パブリック・リレーションズ、人的販売、ならびにそのほかの手法を含む各種各様のプロモーション手段を採用した統合型マーケティング・コミュニケーション・プログラムを展開している。ここでは、広告会社がマーケティング・コミュニケーション活動の実施面で手を貸している。ここでの広告会社の責任は、サンディエゴ動物園のマーケティング部

表1 サンディエゴ動物園の統合型マーケティング・コミュニケーション・プログラム

<p style="text-align: center;"><b>広 告</b></p> <p><b>目 標</b>：サンディエゴ動物園ならびにワイルド・アニマル・パークに観光客を引き付ける。これら施設に対する標的オーディエンスのイメージを高揚させ、施設に対する彼らの知識を高めるとともに、新しいアトラクションや特別の催し物、プロモーションに関する情報を伝える。</p> <p><b>オーディエンス</b>：動物園協会の会員ならびに非会員。サンディエゴ・カウンティならびに南カリフォルニアの5つのカウンティより構成される、地理的基準からみた基本的市場ならびに二次的市場に居住する世帯。西部の7つの州からなる三次的市場。旅行者市場ならびにグループ販売市場。</p> <p><b>タイミング</b>：広告予算の許す限りできるだけ多くの広告を投入する。できる限り各種プロモーション活動と連動の取れた広告活動を展開する。</p> <p><b>手段/媒体</b>：テレビ、ラジオ、新聞、雑誌、ダイレクト・メール、屋外広告、旅行者向け媒体（テレビと雑誌）</p>	<p style="text-align: center;"><b>広告</b></p> <p><b>目 標</b>：動物園協会が各種プログラムを実施するために必要な資金を集め、協賛企業と協力して行う特別のプログラムやイベントのプロモーションを行う。</p> <p><b>オーディエンス</b>：動物園協会ならびに、協賛企業ないしは商品/サービスを提供してくれる企業の支持者。</p> <p><b>タイミング</b>：協賛企業ならびに商品/サービスを提供してくれる企業のニーズ、ならびに、サンディエゴ動物園とワイルド・アニマル・パークの季節別の入園客確保目標に同調するようなタイミングを考える。</p> <p><b>手 段</b>：広告、パブリシティ、共同プロモーションの割引、入園券の販売業者、ホスピタリティ・センターの活用を考える。協賛企業の範囲と期間からみた引受の量に正比例して露出量を定める。</p>
<p style="text-align: center;"><b>販売促進</b></p> <p><b>目 標</b>：ほかの手段では観光客を引き付けることが難しいという場合には、価格や商品、そのほかの変数を前面に打ち出した販売促進活動を展開する。</p> <p><b>オーディエンス</b>：協賛企業の意向によっても変わってくる可能性はあるが、大部分は南カリフォルニア市場を標的として展開する。</p> <p><b>タイミング</b>：サンディエゴ動物園、ワイルド・アニマル・パーク、ならびに協賛企業（co-sponsoring partner）のニーズを頭に入れたうえで実施する。</p> <p><b>手段/媒体</b>：クーポン提供、スウィープstakes、ツアー、ダイレクト・メール、営業報告同封広告、フライヤー、ハガキ</p>	<p style="text-align: center;"><b>ダイレクト・マーケティング</b></p> <p><b>目 標</b>：財務力や政治力を確保するため、大規模かつ強力な支持者の基盤を引き続き維持する。</p> <p><b>オーディエンス</b>：ローカル、地域、アメリカ全土、ならびに海外のオーディエンス。これには子供向けのプログラム（コアラ・クラブ）、シニア（60歳以上）、夫婦、独身のメンバー、さらには、寄付者を含む。</p> <p><b>タイミング</b>：メンバーを対象として、年間を通じて継続してプロモーションを行う。</p> <p><b>手 段</b>：ダイレクト・メール、ならびに、地上に設置した視覚物</p>
<p style="text-align: center;"><b>パブリック・リレーションズ</b></p> <p><b>目 標</b>：サンディエゴ動物園協会ならびに同協会の主要な娯楽施設に関する情報を提供し、知識を植え付けるとともに、協会ならびに協会運営の娯楽施設に対するイメージを醸成、維持し、広告メッセージの強化を図る。</p> <p><b>オーディエンス</b>：地元から海外にまで及び、標的とすべきオーディエンスはPRのテーマや範囲、タイミングによって変わってくる。</p> <p><b>タイミング</b>：販売促進やその他の特別の催し物に同調したPRのタイミングを計るようになることが必要となってくる場合がしばしばあるわけであるが、原則的には、PRは継続して実施する。動物に関するニュース、あるいは、新しく入ってきた動物や動物誕生などの情報を必要に応じて流すようにする。</p> <p><b>手段/媒体</b>：主要なニュース媒体の利用、ローカル紙、地域紙、全国紙、国際紙の編集記事、雑誌さらにはゼンター・ガイド、ツアー・ブック、ツアー・ガイドなどの出版物、サンディエゴ動物園のスポークスマンであるジョアン・エメリーのトーク・ショー（たとえば、『The Tonight Show』など）への出演。</p>	<p style="text-align: center;"><b>グループ販売</b></p> <p><b>目 標</b>：サンディエゴ動物園ならびにワイルド・アニマル・パークへの団体ツアーを売り込むことによって、団体客の入園客数ならびに団体客から得られる収益を増大させる。</p> <p><b>オーディエンス</b>：コンベンション、インセンティブ・グループ、バス・ツアー、業界団体、若者、スカウト、学校、キャンプ、シニア・クラブ、軍、組織、国内・海外の旅行グループ。</p> <p><b>タイミング</b>：旅行がピークとなるシーズン、あるいは、コンベンションのシーズンなどのように人が多数動く可能性の高いシーズンに動物園を訪れてくれるように刺激付けをする。</p> <p><b>手 段</b>：旅行関係のトレード・ショー、テレマーケティング、ダイレクト・メール、業界誌を利用した広告。</p>

と一緒に作業を進め、広告プログラムのプランニングを行い、それを実施することにある。広告会社はまた、パブリック・リレーションズ面やパブリシティ面において動物園のマーケティング部と力を合わせて作業を行っている。表1は、サンディエゴ動物園協会の統合型マーケティング・コミュニケーション・プログラムにおいて採用されている各種プロモーション手段の具体的な利用方法を紹介してみたものである。

#### 4. サウスウエスト航空のケース<sup>14)</sup>

サウスウエスト航空 (Southwest Airline) は1993年の9月、バルチモアの新しいハブ空港から一番機を離陸させようとしていた。会社はそのとき、東海岸に居住している旅行者にサウスウエストという航空会社はどのような会社であるかということを知ってもらう、もっというならば、サウスウエストは無駄なサービスは一切省いた、低運賃の、便数の極めて多い航空会社であるということを知徹底させる必要があるということ認識していた。一番機が飛び立つ5週間前に、同社はパブリック・リレーションズ関係のイベントを展開することになるわけであるが、ここではサウスウエスト航空の会長ハーブ・ケレハー (Herb Kelleher) とメリーランド州知事が共同でバルチモア空港へのサウスウエストの乗り入れについて発表を行い、ケレハー氏が知事に救命具 (flotation device) を手渡すと、知事は、これまで高い航空運賃を支払わされてきたバルチモア市民に恩恵をもたらしてくれる「救世主 (lifesaver)」がサウスウエストでありますといった内容のスピーチを行う。これに引き続き、サウスウエストはパブリック・リレーションズ関係のイベントをもう1つ実施している。サウスウエストはクリーブランドまで49ドルという航空運賃を設定したわけであるが、それにちなんで、同社は49名の小学校児童をクリーブランド動物園まで無料で招待するというやり方を採用している。次に同社は、バルチモア地区に住んでいる、頻繁に短距離の旅行をする人たちにダイレクト・メールを送り、サウスウエストのフリクエント・フライヤー・プログラム (搭乗飛行マイ

ル数に応じて無料の航空券を提供するプログラム）への参加を刺激付けするための特別のプロモーションを展開している。さらにまた、これに引き続き消費者向けのプロモーションが実施され、ここでは、バルチモアの街角に社員を赴かせ、ここで道行く人たちにチラシとピーナツを配らせ、「ピーナツ程度の（Just Peanuts）」安い航空運賃で利用できる航空会社ということをアピールさせるというやり方を採用している。こうした一連のイベントが展開された後ではじめて、テレビ媒体ならびに印刷媒体を用いた広告キャンペーンが開始されるようになる。こうしたパブリック・リレーションズ、ダイレクト・メール、販売促進、ならびに広告というプロモーション手段の組み合わせ（ミックス）を採用した結果、同社は航空券の予約販売面で記録を更新することになるわけであるが、業務はまだ開始されていないにもかかわらず、なんと90,000人もの人が予約券（advance ticket）を購入することになるのである。

## 5. エアウォークのケース

### —エアウォークのかっこいい靴が人気を独占<sup>15)</sup>

過去20年間を振り返ってみて、われわれの多くが最も強い関心を持っており、話題として取り上げられることが多いマーケティング戦争の1つが、運動靴市場（athletic footwear market）におけるシェアを獲得するために展開された戦争である。1980年代の中程以来、スニーカー戦争における大戦線が業界の巨人ナイキ（Nike）とリーボック（Reebok）の間で展開されることになる。この2社の売上高は、アメリカ国内における運動靴の総売上高110億ドルのうちの50パーセント以上、海外におけるアメリカ企業の運動靴の総売上高70億ドルのうちの40パーセント以上を占めている。

ナイキとリーボックがこのように大きな成功を収めることができるようになった重要な理由は、自社の事業領域を靴の販売という事業領域に留めていてはいけないという認識をこれらの企業が持っていたからにはかならない。両社は、自社の事業領域をスポーツ、娯楽、スタイル、さらにはファッションにま

で広げてとらえていたのである。両社は自社商品のかっこいいというイメージ (cool image) を作り出すことによって、こうした事業領域への展開をはかっていった。特に、「かっこいい (cool)」という言葉で表現される象徴的な意味を正しく把握することができていたナイキは、企業の実行方、ならびに同社が流した慇懃無礼とも受け取られかねない広告に対して、30歳以下の年齢層の人びとの間で高い評価を受けることになる。しかし、それまでは確かに、多くの人はかっこいいブランドということになるとすぐにナイキを連想していたわけであるが、多感な若い消費者の間では、エアウォーク (Airwalk) という名前のブランドが、スニーカーの各種ブランドのなかでも最もかっこいいブランドとして、物凄い勢いで受け入れられるようになりつつあったのである。

靴のエアウォークはスケートボード靴専門メーカーとして1986年に設立されている。優れた品質の、流行を的確にとらえたエアウォークはすぐに、スケートボード靴の業界でナンバー・ワンの地位を獲得するようになる。1988年、エアウォークは靴のメーカーのなかでも他社に先駆けてスノーボード・ブーツ市場に参入することになるわけであるが、この市場においても、エアウォーク・ブランドはナンバー・ワンの地位を獲得することになる。1989年、こうしたスポーツ用品の分野で築き上げてきた強力なブランド力を背景として、エアウォークは7歳から25歳までの若者をターゲットとして、カジュアル靴の商品ラインを新たに世に送り出すことになる。1994年になると、『Esquire』誌は靴業界第2位の地位にエアウォークが座ったことを宣言することになるわけであるが、この年、エアウォークは前年の3倍を超える売上高を記録することになる。エアウォークは1995年、消費者向けブランドの、同社にとっては初めてのイメージ創成広告キャンペーンを展開することになるわけであるが、売上高は前年比400パーセント増の、約2億ドルに達することになる。1996年、売上高はさらに急激に増大し、3億ドルを超えることになる。1996年、小売店では取り揃えたいブランドのトップにエアウォークをあわせるようになり、小売段階においては、エアウォークはナイキに次いで最も

よく売れるブランドにまで成長することになる。エアウォークの驚異的な成長は、標的オーディエンスが抱えているニーズを読み解く力を同社が有していたからこそもたらされるようになったものにほかならない。世界の若者たちは、その形やそれが持っているイメージ、さらにはかっこよさやナウイさといったものを基にしてカジュアル靴の購入意思決定を行っている。エアウォークの広告会社 Lambesis 社は、エアウォークをカジュアル靴のスタイルを変えた先駆者として位置付けるのに成功することになる。エアウォーク・ブランドのマーケティング戦略はスポーツ、スタイル、ならびに娯楽という3つの要素を基本コンセプトとしている。エアウォークの商品ラインは、若者たちの間で流行ってきている自由なスタイルに顧客の関心を向けさせ、そうした自由なスタイルをさらに一層引き立たせることができるようなオリジナル・デザインの靴やオリジナル・カラーの靴によって構成されている。

エアウォークのテレビ・コマーシャルや印刷広告は、ユーモアに溢れ、登場するタレントの口を突いて出てくる言葉が意表を突いたものとなっておりおもしろく、タレントの態度そのものも屈託がなく好感が持てるような内容のものとなっていたため、広告メッセージの洪水の中でオーディエンスの注目をグッと引き付けることに成功することになる。エアウォークの広告はとてもかっこいいということで、この広告は子供たちの間では引っぱりだこになっている。多くの国では、自分の部屋を飾るために、若者たちがバスに掲出されたエアウォークの広告を持って帰るといった事態も発生することになる。一流のスケートボーダーやスノーボーダー、マウンテンバイク・ライダー、さらにはサーファーは、エアウォークのチームのメンバーの1人として登録されており、世界各地で開催される大きな大会に企業の代表として出場している。Beastie Boys や Green Day, Pearl Jam, R. E. M. といった、若者たちの間で人気のあるバンドやミュージシャンたちはエアウォークを履いており、これがエアウォーク・ブランドの信頼性を高めるのに貢献している。エアウォークの広告会社は映画や音楽ビデオ、スケートボード／BMX キャンプ、さらには

ファッション誌の写真に商品を提示してもらうというやり方を採用している。エアウォークは、Board-Aid（スノーボード界の一流選手が出場する大会）や U. S. Surf Open, World Skate Competition, Destination Extreme, さらには Lollapalooza のコンサート・ツアーといったイベントのスポンサーとなっている。

数年前までは、エアウォークといえばスケートボーダーやスノーボーダー、さらにはそのほか各種の身のこなしを競うスポーツ（action sports）のファンにしかほとんど知られていなかった。しかし最近では、Teen Research Unlimited によると、エアウォークは若者からみた「最もかっこいい（coolest）」ブランドの上位 20 パーセントに入っており、TRU のクール・メーター（cool-meter）からみたエアウォークのランクは現在も上昇を続けている。物凄い勢いで上昇を続けるものということになった場合には、エアウォークの売上高を一番に上げてみる事ができるのではなかろうか。

## 6. アメリカ合衆国陸軍のケース—アメリカ合衆国陸軍は1つという広告キャンペーンはその目的を十分に達成することになる<sup>16)</sup>

1990 年代の初めから中程にかけて、アメリカ合衆国陸軍は、兵役についてもらうために十分な数の若者を引き付けようにも、それがなかなか思うにまかせないという問題を抱えていた。ソビエト連邦の崩壊がほとんど終焉を迎え、冷戦や軍隊の実戦的な戦闘行動はこれまで以上にますますハイテクが支配するような時代に突入してきており、それは、これまでのように多くの兵士を必要としない時代の到来を意味していた。そのため、アメリカ合衆国陸軍はその規模が 40 パーセント縮小されることになるわけであるが、新兵募集目標は控え目な目標が設定されるようになり、目標達成はこれまで以上にずっと楽になってくる。新兵募集広告においては「あなたの持っている能力を存分に発揮してみませんか (Be All That You Can Be)」というタグラインが使われることになったわけであるが、ここでは主に、多額の費用が必要となってくるテレビ・コマ

ーシャルを用いて、自己実現欲求の刺激付けということを狙ったメッセージが流されることになる。広告においてはまた、アメリカ合衆国陸軍に入隊することができるようになれば、このようにして職業訓練や大学に行くための奨学金、さらにはそのほか各種の金銭的なインセンティブが得られるようになりますということを前面に打ち出して訴求している。

新兵の募集を目的としたマーケティング戦略は、1990年代の初めから中程までは確かに順調に進むことになるわけであるが、1990年代の後半になると、アメリカ合衆国陸軍はアメリカの若者たちを獲得するための戦いにおいて期待したような成果を上げることができないまま終わってしまっているということに気が付き始めるようになる。1990年代に訪れた好景気は、高校を卒業した若者たちに軍役以外のさまざまな就業の機会を作り出してくれることになるわけであるが、それによって、軍隊が行う新兵募集活動を取り巻く環境は大きく変わってしまうことになる。アメリカ合衆国陸軍が入隊してきた新兵に対して提供すべく用意していた各種の金銭的なインセンティブは、有能な新兵を引き付けるのに決して十分とはいえないような内容のものとなっており、また、高校を卒業した若者たちの多くは、陸軍に入ると自分たちを待っている基礎訓練に耐えてやろうという前向きの気持ちを持っていなかったのである。しかし、アメリカ合衆国陸軍が抱えていた解決すべき重要な課題は、実は、軍隊というものが持っているマイナスのイメージと深く関わっていたのである。調査によると、17歳から24歳までのヤング・アダルト（young adults：10代後半の青少年から、成人になったばかりのまだ若い人）のうちの63パーセントは兵役に就く気など全くないと答えており、兵役に就くことに関心を持っているのはわずか12パーセントにしかすぎなかったのである。調査の対象となった若者たちからは、「自分のような人間が行くようなところではない」とか、「人生に失敗した人間が行くところ」であるとか、「それ以外に選択肢のなかった人間が行くところ」といったコメントが返ってくることになるわけであるが、これらのコメントには、兵役に対して若者たちが抱いている気持ちが典型的に

現れていたのである。さらにはまた、高校卒業後の就職先を選定する際の重要な考慮要因となっているいくつかの特質からみて、陸軍はイメージ的にみて決定的に重要な問題を抱えており、それが原因となって、兵役に就いてもいいという考えを持っている人たちでさえも、その多くは、陸軍を同じ軍隊のなかでも4番目の選択肢としてしかとらえていなかったのである。

アメリカ合衆国陸軍が新兵募集広告に投入した予算の額は、アメリカ合衆国軍隊のほかの部門が新兵募集広告に投入した予算の額を上回っていたわけであるが、上で指摘したようなさまざまな要因が働いて、1990年代後半の5つの年度のうち3つの年度について、予め設定されていた募集目標を達成することができないまま終わってしまうことになったのである。2000年の初め、陸軍参謀長官 (Secretary of Army) の Louis Caldera は、「アメリカ合衆国陸軍は今、これまでとは全く異なるやり方で広告活動を展開しようとしている。われわれは、現代の若者たちを引き付けるために先進的なマーケティング・カンパニーが使っているような手法を積極的に導入してやるが必要となってきた」と述べている。彼がいうような新しいタイプのマーケティング戦略を展開するとなると、これまでなかったような広告戦略を開発するとともに、テレビ広告のウエイトを低くして、インターネットを積極的に利用するようにするとともに、陸軍が目下推し進めている、迅速に移動することができ、ハイテクを装備した軍隊への転換に対応できるようにするために、「電子媒体を使った新兵募集活動 (e-recruiting)」を展開するなど、新しいタイプの媒体を積極的に利用してやるのがどうしても必要となってきたのである。2000年の6月、Caldera は、1987年から今日に至るまでずっと陸軍の広告を制作してきたヤング・アンド・ルビカムに代えて、シカゴに本社を置くレオ・バーネット USA を新しい広告会社として起用するということを発表することになる。

レオ・バーネットが行わなければならない最初の重要な意思決定の1つが、これまで長年の間採用してきた「あなたの持っている能力を存分に発揮してみませんか (Be All That You Can Be)」というタグラインをこれから先も引き続

き使うようにするかどうかという意思決定であった。このタグラインは確かに、それを耳にした人たちに陸軍を容易に連想させることができるような優れたタグラインとなっていたわけであるが、ヤング・アダルトにとってはもうあまりピンとこないようなタグラインとなってしまうっており、それだけに、陸軍のポジショニングのやり直しを行い、標的オーディエンスとして設定されているヤング・アダルトと陸軍との間に何らかの関係（コネクション）を新しく作り出そうとする際には、このタグラインは使わないほうがよいというふうにレオ・バーネットは感じていたのである。レオ・バーネットは、統合型マーケティング・キャンペーンの基礎として使われることになる、広告ならびにポジショニングの新しいテーマを考えつくことになるわけであるが、それが「アメリカ合衆国陸軍は1つ（An Army of One）」というテーマであった。「アメリカ合衆国陸軍は1つ」というテーマが採用されることになった場合にはそこからどのようなクリエイティブ戦略の展開が可能となってくるかという、一人ひとりの兵士こそがまさにアメリカ合衆国陸軍にとって最も大切な資源であるという考え方を前面に打ち出して訴求するというやり方を採用してみるができるようになるとともに、一人ひとりの兵士は重大な影響力を発揮することができるし、現に重大な影響力を発揮しているということを前面に打ち出して訴求するというやり方を採用してみるができるようになる、もっというならば、一人ひとりの兵士がアメリカ合衆国陸軍というチーム全体の成功にとって極めて重要な貢献を果たすことになるという訴求の仕方を採用してみるができるようになるということである。「アメリカ合衆国陸軍は1つ」というキャンペーンは、兵士には名前もなく、顔もないかという決してそうではなく、一人ひとりの兵士の力が1つとなってアメリカ合衆国陸軍の強さが生み出されることになるわけで、兵士は、そうした一人ひとりの個人が集まって作る統合化された集団の重要な一部を形作ることになるのであるというメッセージを標的オーディエンスに伝えることになる。

「アメリカ合衆国陸軍は1つ」というキャンペーンの重要な目標は、今日、

アメリカ合衆国陸軍の兵士になるということは具体的にはどのようなことを意味することになるのかということや、ヤング・アダルトに正確に知ってもらうことにあった。このキャンペーンにおいて重要なテーマとして設定されることになったのが、「基礎訓練 (Basic Training)」というテーマで、この基礎訓練というテーマの商業制作にあたっては、高視聴率番組のあの『Survivor』によってよく知られるようになった、現実に起こっていることを、脚色することなく、そのままありのままに映像として表現するという手法が採用されている。ここでは、台本 (スクリプト) なしで、登場人物がアドリブで場面を進行させてゆくというスタイルのテレビ・スポットが制作され、いま基礎訓練を受けている、陸軍に入隊したばかりの実在する6名の新兵のプロフィールを簡単に紹介するというやり方が採用されているわけであるが、このテレビ・スポットは、一般市民から兵士になったこの6人の新兵の一人ひとりがいまでのような経験をしており、またどのような意見を持っているかということや視聴者がいかんにか見ることができるようになったのである。広告においてはまた、将来新兵になってくれる可能性のある人たちに働き掛けて、彼らが陸軍のホームページ (GoArmy.com) を閲覧してくれるようになり、マルチメディアによる完璧な、そして詳細な「ウェブisodes (webisodes)」型の、新兵からの簡単なメッセージを含むプレゼンテーションを経験してくれるようにするため、積極的な働き掛けが行われることになる。陸軍のホームページは、新兵募集の効果をもっと高めるという目標を達成することができるようにするため、レオ・バーネット社の子会社でインタラクティブ・メディア関係の広告を専門としている広告会社である Chemistri 社によって、2001年の初めにデザインが一新されることになる。このホームページは、陸軍についてもっと知りたいという気持ちを持っている、将来新兵になってくれる可能性を持った人たちが利用できる情報ソースとして役立つようなホームページとなっているとともに、陸軍で行われる基礎訓練に対して彼らが抱いている不安を克服してもらうのに役立つホームページとなっており、陸軍に入ることによってさまざまな

経験を積むことができるようになるということをもっとよく理解してもらうことができ、彼らとよく似た兵士を画面で紹介することもできるようなホームページとなっていたのである。

「アメリカ合衆国陸軍は1つ」というテーマの広告キャンペーンは、これまで極めて大きな成果を取ってきている。媒体予算は前年度と比較して20パーセント削減されることになったわけであるが、陸軍は115,000人という2001年度の新兵募集目標を1か月早い段階で（11か月で）達成することになる。テレビや印刷媒体、ラジオ、さらにはオンライン広告はGoArmy.comのアクセス件数を増大させるのに効果を発揮し、ホームページ閲覧者数は2倍になるとともに、オンライン広告を通じて75パーセント増のリーズ（新兵募集に応募してくれるようになる可能性を持った若者たち）が生み出されることになる。ホームページはあの権威あるCannes Cyber Lionをはじめとするかずかずの賞を獲得し、陸軍の新兵募集活動において中心的な役割を果たすようになってゆく。「アメリカ合衆国陸軍は1つ」という統合型キャンペーン全体で眺めてみると、これまた、1年のうちで最も高い効果を発揮したマーケティング・プログラムの1つとして、エフィー賞（Effie Awards）を獲得している。

## 7. マウンテン・デューのケース

### ーブランドが培ってきた価値の徹底的な保持<sup>17)</sup>

あるブランドが抱えるようになった次のようなジレンマについて考えてみることにしよう：清涼飲料水のマウンテン・デュー（Mountain Dew）は、スケートボードやそのほか各種の「従来型のスポーツとはまた異なる（alternative）」スポーツに興じる10代の若者たちによって専ら飲まれているマイナーなブランドとして受け取られることが多い。マウンテン・デュー、略してデューは、実際にはアメリカ合衆国で7パーセント以上のマーケット・シェアを有する、ナンバー3の売上高を誇る清涼飲料水としての地位を保っている<sup>18)</sup>。確かに10代の若者たちがこのブランドの基本的市場を構成しているわけであるが、20

歳から39歳の年齢層の人たちがこのブランドの二次的な市場を構成しており、その規模は決して小さくないということである。そこでジレンマが生まれることになる。マウンテン・デューは自分たちのためだけのブランドであると思込んでしまっているコア・マーケットを遠ざけてしまうことなく、このブランドの売上高やシェアをこれから先も引き続き増大させることができるようにするためには、マウンテン・デューのブランド・マネジャーはどのような手を打てばよいであろうか。言葉を換えていうならば、どのようにすればこのブランドの成長を持続させ、それと同時に、「売り切れてしまい、店頭から姿を消してしまっていることが多い」ブランドというイメージを持たれるようなこともなく、さらにはまた、マス・マーケットを相手にしたコークやペプシと何ら変わるところのないブランドというようなイメージを持たれることもなく、基本的市場を構成する10代の若者たちの間で最もかっこいいブランドというイメージを維持し続けることができるようにするためにはどのような手を打てばよいか、というジレンマが生まれることになる。

実際のところ、マウンテン・デューの歴代の担当マネジャーたちは、マウンテン・デューのマーケティング・コミュニケーション・プログラムの効果的な統合化ということを実現することによって、さらにはまた、このブランドがこれまで培ってきた財産 (heritage)、あるいは、このブランドがこれまで採用してきたポジショニングの方法には一切手を付けないようにしながら、上で指摘したような、ちょっとでも取り扱い方を間違ってしまうと取り返しのつかないことになってしまう可能性のあるデリケートな問題を、これまで見事に処理することに成功してきたということが分かるのである。マウンテン・デューは市場導入されてすでに30年以上たつわけであるが、これまでずっと、楽しさ (fun)、浮き浮きするような気持ち (exhilaration)、さらには活力 (energy)、略してFEEということを具現化したブランドとしてマウンテン・デューを位置付けるというやり方を採用している。歴代のブランド・マネジャーたちは、たとえ時は移り変わっても、あるいはまた利用すべきコミュニケーション媒体は

変わっても、ブランドの中核的な意味を形作っている FEE というテーマ、言葉を換えて言うならばブランドのポジショニングの基礎となる FEE というテーマをこれまで一貫してずっと採用してきた。マウンテン・デューは、ブランドの中核的な意味を高らかに歌い上げ、その意味をしっかりと植え付けることができるようにするため、さまざまなタイプの媒体広告、イベント・スポンサーシップ、さらには消費者向け販売促進を展開している。スーパー・ボウルといえば、皆が休日になったような気分になってとても盛り上がることになるわけであるが、このスーパー・ボウルの中継番組を使って流される広告は、世界中の膨大な数の視聴者に到達することになる。人をワクワクさせてくれ、湧き出るようなエネルギーを与えてくれるブランドというイメージを醸成するため、スーパー・ボウルを使って流されたマウンテン・デューのあるコマーシャルに目を通してみると、そこでは、一人の男が猛スピードでチーターを追走し、チーターが口にしてマウンテン・デューの缶を奪い取るという広告表現処理方法が採用されている。マウンテン・デューは、ブランドの基本的な標的市場ならびに二次的な標的市場へのメッセージの到達ということはもちろんのこと、このブランドのさらに一層の成長を実現するためには決して無視することのできないアフリカ系アメリカ人ならびにヒスパニックへのメッセージの到達ということを狙って、ローカル・テレビとラジオ・スポットを使って広告を流している。

イベント・スポンサーシップはマウンテン・デューにとって重要なコミュニケーション媒体となっている。同社はイベント・スポンサーシップの一環として ESPN's X Games ならびに NBC's Gravity Games という、アメリカでも代表的な2つの運動競技のスポンサーとなっている。名前がよく知られたこうした運動競技のスポンサーとなるというやり方に加えて、マウンテン・デューはまた、観客数はせいぜい5,000人程度にしかならない、規模の小さなイベントのスポンサー役も買って出るということをやっている。こうしたイベントが開かれる会場においては、会場の雰囲気盛り上げるため、さらにはマウンテン・

デュー・ブランドとロイヤル・カスタマーとの間の良好な関係をさらに一層強固なものとするため、(たとえば、Tシャツやビデオ、有名ブランドのスノーボードやマウンテン・バイクなどのような)魅力的な商品がギブアウェイとして配られている。

ここではまた、アメリカの消費者のなかでも特にアフリカ系アメリカ人ならびにヒスパニックをもっと強力に引き付けることができるようにするため、都会に住んでいる人たちに徹底的に焦点を当てたマーケティング活動を展開するという技法 (urban marketing technique) が使われている。マウンテン・デューの20オンス入りのボトルを積み込んだバンやトラックをアメリカの主要都市や学校、公園、さらには、スラム地区に住む若者が集まってくるバスケットボールのコートに出向かせるという手が打たれることになる。マウンテン・デューはヒップ・ホップ系の音楽を積極的に流してもらえるようにディスク・ジョッキーに対して働き掛けを行うとともに、王冠の裏に当たりくじが付いていた場合にはもう1本もらえるようになっているマウンテン・デューの無料のボトルを配るという作業をマウンテン・デューの従業員を通じて展開することになる。マウンテン・デューを担当してきた歴代のブランド・マネジャーたちは、統合型マーケティング・コミュニケーション、略してIMCをこれまで効果的に展開することに成功しているのである。

## 8. お わ り に

上で紹介した6つのケースのなかでも特にエアウォークのケースならびにアメリカ合衆国陸軍のケースに目を通してもらえれば、広告や販売促進の役割が現代マーケティングにおいてどのように変化しつつあるかということがよく分かる。これまでは、エアウォークのようなマーケターたちは、どちらかという、主にマス・メディアを用いた広告を中心として自社商品のプロモーション活動を展開するというやり方を採用することが多かった。今日では、多くの企業がマーケティングやプロモーションに際して新しいアプローチの方法

を取り入れるようになってきている。すなわち、彼らは自社の広告活動を販売促進やダイレクト・マーケティング、パブリシティやパブリック・リレーションズ（PR）、さらにはイベント・スポンサーシップといった各種各様のコミュニケーション手法と統合化するというアプローチの方法を採用するようになってきている。彼らはまた、広告やそのほかの各種プロモーション手段は、これを単独で実施するのではなく、マーケティング・プログラムを構成するほかの各種要因とうまく調整しながら実施することができるようになれば、効果を最大に発揮することができるようになるという認識を持ち始めている。

エアウォークは自社の各種靴製品の販売を促進するためにさまざまな種類のマーケティング・コミュニケーション手段を利用しているわけであるが、これをみれば、マーケターは競争上の優位性を獲得するために、統合型マーケティング・コミュニケーションというアプローチの方法をどのようなやり方で取り入れているかということが分かる。広告はテレビや雑誌、屋外ポスター、ウォール・ペインティングなどといったさまざまな種類の媒体を用いて展開されている。エアウォークは、商品や自社が主催するイベントや競技会、自社商品を取り扱っている小売店、さらにはそのほか各種の興味あるアイテムに関する最新の情報を提供するため、インターネット上にホームページを開設している。ブランドのパブリシティは、プレス・リリースや各種PR活動をはじめ、映画や音楽ビデオ、さらにはファッション関係の写真に商品を提示してもらおうというプロダクト・プレースメントなどのような手段を通じて展開されている。エアウォークは自社が狙う標的オーディエンス、さらには自社の各種靴製品のイメージや人気（評価）に影響を与える可能性を持った人たちにメッセージを到達させるために、コンサートや激しい身体の動きを伴うスポーツ・イベント、さらにはファッション・ショーのスポンサーとなっている。エアウォークの靴製品のプロモーション活動は、POPディスプレイやPOPマテリアルの提供をはじめ、小売店の従業員を対象とした教育訓練やコンテスト、ギフト、さらにはインセンティブなど、小売店段階においても積極的に展開され

ている。

アメリカ合衆国陸軍は新兵募集活動を展開するためにさまざまなタイプのマーケティング・コミュニケーション手段を利用しているわけであるが、これをみれば、マーケターたちは自社が狙うべき顧客にメッセージを到達させるために「統合型マーケティング・コミュニケーション」というアプローチの方法をどのようなやり方で取り入れているかということが分かる。アメリカ合衆国陸軍は、テレビやラジオ、雑誌、新聞、さらには屋外広告などのような媒体を用いて新兵募集広告を流している<sup>19)</sup> アメリカ合衆国陸軍は、インターネットを使ったバナー広告はもちろんのこと、ほかの各種の媒体を通じて、人事に関する政策や、応募から入隊までのプロセス、入隊することによって得られる各種の便益といった、アメリカ合衆国陸軍に関する有益な情報を入手するために是非GoArmy.comにアクセスしてみてくださいと訴え掛けている。ダイレクト・マーケティング活動においては、ハイスクールの上級生を対象として手紙を出すというやり方や、若い人たちがもっと多くの情報を求めてアメリカ合衆国陸軍に問い合わせをしてくれるようにしたり、陸軍の新兵募集係の人たち（リクルーター）がリーズを掘り起こしやすいようにしてやるため、ダイレクト・リスpons型テレビ広告を流している。アメリカ合衆国陸軍では、プレス・リリースやパブリック・リレーションズはもちろんのこと、映画やテレビ番組を通じてパブリシティを作り出すというやり方を採用している。ローカル・レベルでいうと、アメリカ合衆国陸軍は運動競技のスポンサーになるとともに、標的オーディエンスはもちろんのこと、アメリカ合衆国陸軍というブランドのイメージに影響を与える可能性を持った、標的オーディエンス以外の集団あるいは個人にメッセージを到達させるため、キャリア・フェア（就職フェア）などのような活動に参加している。リクルーターたちは地元の新兵募集事務所で開催しており、それだけに、入隊を考えている人たちと個人的に面談し、彼らが抱えている疑問に答えてやり、陸軍に関する情報を伝えてやることができるようになってきている。アメリカ合衆国陸軍では、新兵募集活動において、入隊時にボ

ーナスとして金銭を支給してみたり、教育的なさまざまなベネフィットを提供するなど、いわゆる販売促進インセンティブも積極的に活用している。

IMCにおいては、メッセージ伝達に際して利用可能なあらゆるタイプのコミュニケーションの手段、ならびに、適切なコンタクトを実現することができるあらゆるソースが使われることになる。コンタクトという言葉は標的顧客にメッセージを到達させるとともに、ブランドの優れた特徴点を示してみせることができるようなあらゆる媒体を意味する言葉として用いられている。実はこれがIMCの重要なカギとなってくるわけであるが、IMCを実現するためには、標的オーディエンスにメッセージを到達させるのにふさわしいコミュニケーションの手段（すなわちコンタクト）であればどのようなものでもそれを積極的に利用するという前向きの姿勢をブランド・コミュニケーターは持っているしなければならないということを指し示している。IMCを実現するためには、考えられうるあらゆる機会をとらえて、顧客ならびに見込客をブランド・メッセージで一杯にしてやり、ブランドにまつわる各種各様の情報のなかでも、顧客ならびに見込客が最も有用と考える情報がいつでも入手できるような状態にしてやることが大切となってくる。アメリカのある著名な広告実務家はこれを「360度のブランディング（全方位型ブランディング）」という言葉でよんでいる<sup>20)</sup>

ブランド・メッセージのコンタクトを実現するための手段は実質的には無限にあるとあってよい。Jell-O プリンは Jell-O プリンのステッカーをバナナに貼るというやり方を採用したことがある。ある商品（すなわちバナナ）が別の商品（すなわち Jell-O プリン）に関するメッセージを消費者に伝達するためのコンタクト・チャネルとして利用されたのである。プロクター・アンド・ギャンブルのブランド・マネジャーは実験的に、ボストンとフィラデルフィアにあるピザ店ならびにチーズ・ステーキ店に設置されているナプキン・ディスペンサーに洗剤のブランド Tide のロゴを貼ってみるというやり方を採用している<sup>21)</sup>。わが国においても、「ペーパーナプキン」を、「エスカレーターのベルト」を、「た

まご」を、そして「コースター」を、標的オーディエンスにブランド・メッセージを到達させるためのコンタクト・ポイントとして利用することを思い付いた広告主がいる<sup>22)</sup> 顧客あるいは見込客にブランドに関する、あるいは企業に関するメッセージを伝達するためのコンタクト・ポイント(タッチ・ポイント)としてはこのほか実にさまざまなものが考えられるわけであるが、Ron Kaatzは107のコンタクト・ポイントを提示してくれている<sup>23)</sup>

このように、ブランド・コミュニケーションに際してはコミュニケーションのさまざまな手段が利用されることになるわけであるが、マーケターはそれらコミュニケーション手段を通じてすべてまったく同一の内容のブランド・メッセージを流すようにするとともに、利用すべきメッセージ・チャネル、すなわちコンタクト・ポイントは、ブランド・メッセージを一貫性をもって伝えることができるようなものとなっていなければならない。言葉を換えていうならば、ブランドのマーケティング・コミュニケーションにおいては「1つの声で話す」ようにすることが大切となってくる<sup>24)</sup> 強力かつ統一されたブランド・イメージを作り出し、消費者を行動にまで導くことができるようにするためには、メッセージと媒体間の調整ということが極めて重要な意味を持つてくるようになる。あらゆるコミュニケーション手段間の緊密な調整ということを実現することができなかつた場合には、コミュニケーション活動の重複という問題が起こってくることになるばかりではなく、最悪の場合には、個々バラバラなブランド・メッセージが流れてしまうことになるからである。標的オーディエンスに1つの声として聞こえるような、相乗効果の高いブランド・コミュニケーションの実現に向けて、IMC研究が今後ますます深化してゆくことが期待される。

#### 注

- 1) Tom Duncan, *IMC: Using Advertising and Promotion to Build Brands*, McGraw-Hill, 2002, p. 17.

- 2) *ibid.*, p. 18.
- 3) William Lazer, *Marketing Management : A Systems Perspective*, John Wiley and Sons, 1971, p. 352.
- 4) Tom Duncan, *op. cit.*, p. 19.
- 5) Lary Percy, *Strategies for Implementing Integrated Marketing Communications*, NTC Business Books, 1997, p. 2.
- 6) D. E. Schultz, S. I. Tannenbaum, and R. F. Lauterborn, *Integrated Marketing Communications*, NTC Business Books, 1993.
- 7) D. E. Schultz, "Integrated Marketing Communications : Maybe Definition Is in the Point of View," *Marketing News*, January 18, 1993, p. 17.
- 8) D. E. Schultz and P. Wang, "Real World Results," *Marketing Tools*, April/May 1994, pp. 40-47.
- 9) Lary Percy, *op. cit.*, p. 3.
- 10) これは、アメリカ広告業者協会統合型マーケティング・コミュニケーション委員会によって定義された定義で、IMCに関する最もよく知られた定義となっている。
- 11) Tom Duncan, *op. cit.*, p. 25.
- 12) Roger D. Blackwell, "Integrated Marketing Communications," in Gary L. Frazier and Jagdish N. Sheth, eds., *Contemporary Views on Marketing Practice*, Lexington Books, 1987, pp. 237-250.
- 13) George E. Belch and Michael A. Belch, *Introduction to Advertising and Promotion : An Integrated Marketing Communications Perspective*, 2nd ed., Irwin, 1993, pp. 28-29.
- 14) Rajeev Batra, John G. Myers, and David A. Aaker, *Advertising Management*, 5th ed., Prentice Hall, 1996, p. 71.
- 15) George E. Belch and Michael A. Belch, *Advertising and Promotion : An Integrated Marketing Communications Perspective*, 4th ed., Irwin/McGraw-Hill, 1998, pp. 3-4.
- 16) George E. Belch and Michael A. Belch, *Advertising and Promotion : An Integrated Marketing Communications Perspective*, 6th ed., Irwin/ McGraw-Hill, 2004, pp. 3-4.
- 17) Terence A. Shimp, *Advertising, Promotion, and Supplemental Aspects of Integrated Marketing Communications*, 6th ed., South-Western, 2003, pp. 2-3.
- 18) 2005年のアメリカの清涼飲料水市場におけるマウンテン・デューのマーケット・シェアは4.5%で、コココーラ16.8%、ペプシ10.8%について3位となっている。*Advertising Age*, June 26, 2006, p. S-14.
- 19) 広告の専門誌『*Advertising Age*』によると、アメリカ合衆国政府は、2008年アメリカ100大全国広告主の31位にランクされている。アメリカ合衆国政府はアメリカ100大全国広告主として毎年常に登場する広告主の1つである。2008年にアメリカ合衆国政府が使った広告費は11億9,560万ドルで、測定可能媒体に6億6,810万ドル、測定不可能媒体に推

定5億2,740万ドル投入している。測定可能媒体に投入された広告費の内訳をみると、テレビ57.9%、雑誌23.5%、ラジオ7.2%、新聞6.8%、インターネット3.0%、そして屋外広告1.5%となっている。アメリカ合衆国政府は広告費のうちのかなりの部分を新兵募集キャンペーンを展開するために使っている。*Advertising Age*, June 22, 2009, p. 13.

- 20) Terence A. Shimp, *op. cit.*, p. 9.
- 21) Terence A. Shimp, *ibid.*
- 22) 携帯電話のアイ・モードは、「I」というブランド・ロゴをペーパーナプキンに印刷したものをレストランに置いてもらうというやり方を採用したことがある。同じく、携帯電話のあるメーカーは、携帯電話の新製品の原寸大の写真をJRの主要な駅のエスカレータの手すりに貼り付けるというやり方を採用したことがある。また、わが国の先進的なスーパーのなかには、お客さまに渡すレシートの裏面を各種ブランドに関するメッセージを伝達するためのコンタクト・ポイントとして積極的に活用しているところもある。
- 23) Ron Kaatz, *Advertising and Marketing Checklists: 107 Proven Checklists To Save Time and Boost Advertising and Marketing Effectiveness*, 2nd ed., NTC Business Books, 1995, pp. 72-76.
- 24) Terence A. Shimp, *op. cit.*, p. 12.