

IMC Branding

About IMC

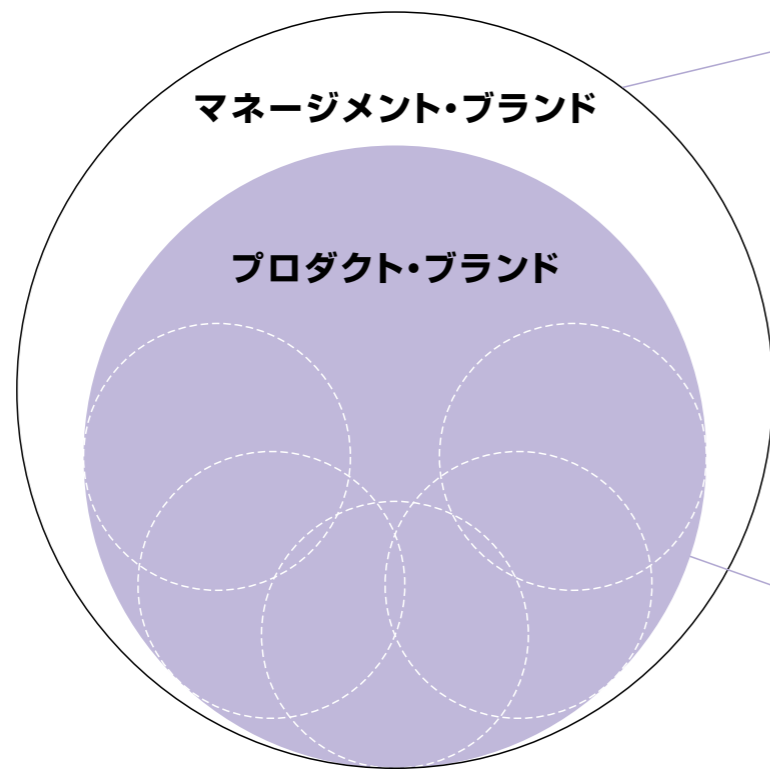
当社は、  
先進のIMC理論を駆使して、  
「コーポレート・ブランド」構築支援事業を  
行っています。

ブランドを制する者は  
ビジネスを制す

# 「コーポレート・ブランド」構築 による企業価値の最大化

企業が優れたコーポレート・ブランドの構築を目指し活動するということは、その企業自身が持つビジネスの独自性や社会的存在価値を見つめ直し、研ぎ澄ましていくことにほかなりません。そうして獲得したコーポレート・ブランドは、企業の競争優位性を相乗的に加速させ、企業価値最大化を実現します。

## コーポレート・ブランドモデル (大規模企業)



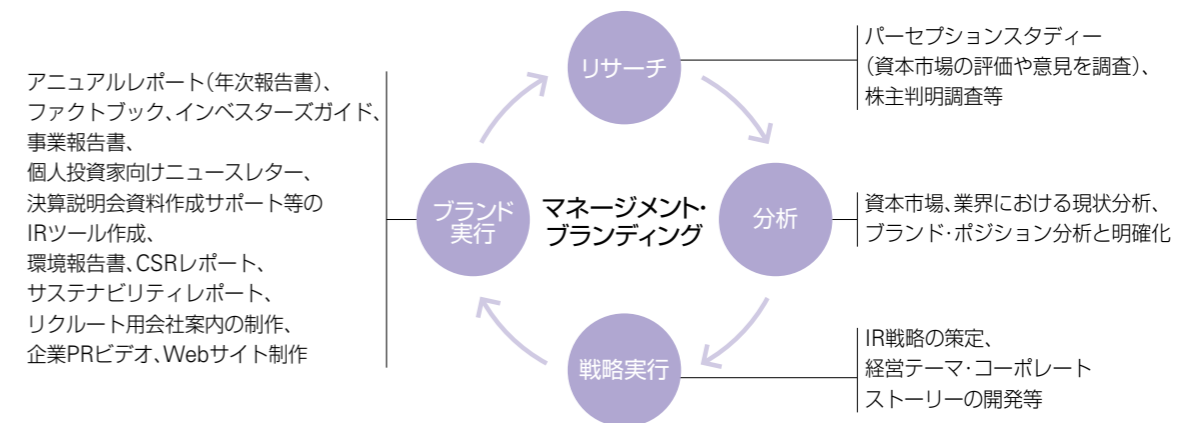
コーポレート・ブランド = マネージメント・ブランド + プロダクト・ブランド  
(経営のブランド) (商品のブランド)

### 漠然としたブランディング手法に効果は見込めない

当社は、企業のブランド・ポジションを明確化するために、「コーポレート・ブランド」を「マネージメント・ブランド」と「プロダクト・ブランド」という2つの概念として捉えています。これにより、それぞれのブランドの訴求対象となるステークホルダーに合わせたコミュニケーション手法を、きめ細かく使い分けることが可能となり、ターゲットに対してリアリティーと統一感を両立できる効果的なブランディングを実現しています。

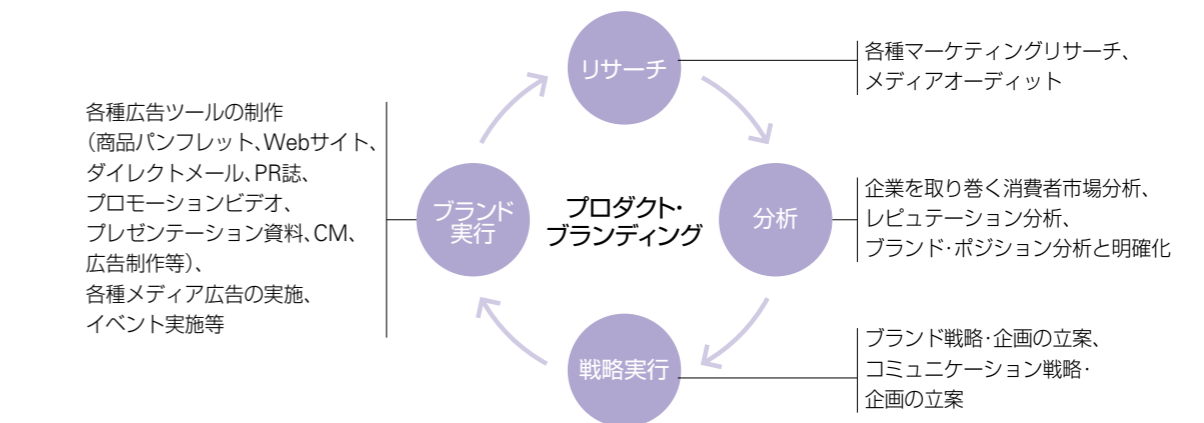
## 「マネージメント・ブランディング」のコア戦略は、 資本市場でのプレゼンス向上

「マネージメント・ブランド」は、経営に対する信用をベースに形成されます。このため、主として資本市場をターゲットとしたIRプログラムを中心に、効果的な「マネージメント・ブランディング」を実施しています。



## 「プロダクト・ブランディング」のコア戦略は、 ビジネスモデルの強化

「プロダクト・ブランド」は、商品やサービスといった事業そのものに対する評価から形成されます。このため、事業戦略と直結した統合型マーケティング・コミュニケーション(IMC)によって、効果的な「プロダクト・ブランディング」を実施しています。



# IMC理論とは？

IMC理論(Integrated Marketing Communications=統合型マーケティング・コミュニケーション)は、1990年代初めに米国ノースウェスタン大学のドン・E・シュルツ教授らによって提唱されました。従来は個別に行われてきた広告、PR、セールス・プロモーション、ダイレクト・マーケティング、製品パッケージといった企業のあらゆるマーケティング・コミュニケーション活動を戦略的に統合し、受け手である消費者の立場からそれらを再構築する、というものです。

## 目次

統合型マーケティング・コミュニケーション=IMC理論とは何か	6	ブランドと広告	14
IMC実践の鍵は2つ	6	ブランディングと広告の活用法	14
SONYの卓越したIMCとアップルとの攻防	6	広告は、量より質	15
IMC戦略はどの企業にも不可欠	7	インターネットが広告のあり方を変えてゆく	16
CIとブランディングの違い、IMCとの関係	8	ブランド・マーケティング戦略	17
CIからブランディングへ	8	ブランド上位形成の法則	17
コーポレート・ブランドという概念	9	統合報告とブランド戦略	19
プロダクト・ブランドとマネージメント・ブランド	9	大衆社会から市民社会へ	19
ブランディングとIMC	10	レポートというコミュニケーションスタイル	20
「北野 武」と「ピート たけし」	11	最後に	21
IRとマネージメント・ブランディング	12		
コミュニケーションの目的達成と統合	12		
株価とブランド価値	13		

(c) Copyright 2015, IMC Branding, Inc. All rights reserved

# 統合型マーケティング・コミュニケーション= Integrated Marketing Communications とは何か

IMC (Integrated Marketing Communications=統合型マーケティング・コミュニケーション)は、1990年代初めに米国ノースウェスタン大学のドン・E・シュルツ教授らによって提唱されました。要約すると、「企業が発信する広告、PR、セールス・プロモーション、ダイレクト・マーケティング、製品パッケージといったあらゆるマーケティング・コミュニケーション活動を、受け手である消費者の視点で再構築し、戦略的に統合するべきである」というものです。単純に考えれば、それは当たり前のことであり、特に目からうろこが落ちるような話ではないと思われるでしょう。しかし実際に、IMCがうまくいっている企業はほとんどありません。

日常生活で嫌というほど目にする広告ですが、それが本当の企業の姿であると信じる人は一体どれだけいるのでしょうか？良心的な広告を流している企業なのに、製品を買った後に問い合わせをしてみたら、不親切な対応にがっかりした経験をした人は少なくないはず。また、興味のないダイレクト・メールを何度も送りつけられたり、しつこくセールス電話をされたり、セールスマンや店員から、聞きたくもない話を延々とされたことはありませんか？有名企業の社会正義に反する行為を目の前にして、腹を立てたことはありませんか？これらはすべて、IMCがうまくいっていない企業の事例です。

## IMC実践の鍵は2つ

企業がIMCを実践するにあたって最も大切なことは、大きく分けて2つあります。第1に「マーケット・イン思考」で事業を行うということです。マーケット・イン思考とは、「製品開発から製造そして販売・広告に至るまで、すべての事業戦略を顧客の視点から見た時に最も価値がある形で構築する」という考え方です。これに対して、売り手の論理・作り手の論理・企業の論理で無理に事業を推し進めようとするのが、プロダクト・アウトの発想です。世界経済が発展し、自由な市場競争が熾烈を極める中、消費者が主導する経済社会が到来していることは誰もが実感す

る世の中ですが、依然としてプロダクト・アウトの発想で行動している企業は少なくありません。顧客第一主義を掲げ、広告に訴える企業は数多くあります。しかし、本当にマーケット・イン思考で事業を展開しているならば、優れた製品を見るだけで、質の良いサービスを受けるだけで、顧客は自分の満足を第一に考えてくれている企業だと感じ、自然とその評判は口コミで広がりますから、自ら大げさに宣伝する必要はありません。

第2に「戦略と戦術の統合」です。戦略と戦術の統合とは、マーケット・イン思考で立てられた事業戦略に対して、製品開発・製品デザイン・パッケージデザイン・店舗デザイン・従業員のユニフォーム・販促プロモーション・営業マンのセールストークや態度・広告メッセージ・アフターサービス体制や従業員の態度など、実際に展開していく戦術がすべて一貫したものとして統合されることです。ところが実際は、顧客第一の事業戦略はいつのまにかどこかへ行ってしまい、企業の論理で製品が開発され、顧客に提供する価値が曖昧なまま、営業現場ではピントはずれのセールストークが使われ、顧客の気をひくことしか考えない広告が、実態にそぐわないチグハグなイメージをまき散らして、消費者から無視されているというケースは枚挙に暇がありません。

顧客が、企業と接する機会をブランド・コンタクトと言います。顧客はあらゆる形のブランド・コンタクトを通じて、ブランド経験を積み重ねることで、心の中に企業に対するブランド・ポジションを形成します。企業がターゲットとする顧客に、狙い通りのパーセプションを持ってもらい戦略的なブランド形成をコントロールすることがブランド戦略であり、その具体的な実践手法として統合型マーケティング・コミュニケーションの考え方が必要なのです。

## SONYの卓越したIMCとアップルとの攻防

SONYのブランド力が強いことはご存知の通りですが、同時に卓越したIMCを実践してきた企業と言い換えることもできま

す。SONYのウォークマンを思い出してください。ウォークマンが発売された時、見ただけで誰もがその開発コンセプトに感動したことでしょう。SONYは、ウォークマンという絶妙なネーミングとともに、製品だけにフォーカスした控えめで上品な広告を行い、顧客第一であると自分で宣伝したことはありません。顧客にとっては、SONYが顧客第一を掲げている企業かどうかなど、何の興味もありません。それよりもどのような魅力的な製品で、自分を満足させてくれるかという事実を見たいのです。

つまりSONYは、ウォークマンという画期的なマーケット・イン型の製品の開発に成功しただけでなく、広告の発信においても、マーケット・イン思考を発揮し、自分達がターゲットにしたい顧客の視点に立った戦略的マーケティング・コミュニケーションを実施したわけです。

仮にそのような戦略的マーケティング・コミュニケーションを実施しなかったとしても、ウォークマンのような誰もがワクワクする商品であれば、きっと爆発的に売れたのかも知れません。しかしSONYは、ウォークマンのような製品で人々の興味を釘付けにしたばかりでなく、製品の良し悪しを判断するのはSONYではなく、お客様であるというメッセージを「It's a SONY」に込めることで、顧客を尊重する企業、上品で洗練された美学を持った文化を持っている企業であることを、そのような考え方に賛同する顧客層に向けて、無言で強烈にアピールすることに成功したのです。

この手法はSONYのすべてのマーケティング・コミュニケーションに一貫性と継続性を持って踏襲されていて、長期にわたって優良な顧客の心を捉え、ウォークマン以外の平凡な製品に至るまで、SONYの全製品に対する人々の支持や憧れを醸成し、現在もなおブランドランキングで世界のトップを走るような長年にわたる強いブランドの獲得を可能にしたのです。もし、マーケティング・コミュニケーションの戦略を誤っていたなら、爆発的なウォークマンの売り上げはあったとしても、一時的な流行に終わり、すぐさま競合他社の類似製品の追い上げにより、

過大な価格競争に巻き込まれ、今のように長期的に会社全体としての競争優位性を発揮する強力なコーポレート・ブランドを獲得するまでには至らなかったものと思われま

す。しかし既にご存知の通り、かつて世界を席卷し強大なブランド力を獲得したウォークマンは、アップルの開発したデジタル機器であるiPodにより猛攻を受けます。そして両社の戦いは今日、音楽配信、携帯電話、ゲームをも含めた総合的なデジタルモバイル戦争へと発展してきました。

デジタル統合革命という新しい領域を創造し、SONYだけでなく世界中の他業種の企業に戦いを挑んできたアップルですが、つぶさに観察するとそのマーケティング・コミュニケーション手法はかつてのSONYのブランド戦略を見事にベンチマークしており、常に一貫性と継続性を持って踏襲され、長期にわたって優良な顧客の心を捉えるように戦略的に設計・実施されています。

## IMC戦略はどの企業にも不可欠

このように製品開発からマーケティング・コミュニケーションまですべてを戦略的にマーケット・イン思考で統合し、見事にブランド・ポジションを獲得できている企業は、SONYやアップルなど世界的に見てもごく少数の企業だけです。このような事例は、皆さん日常の場で実感していることでしょう。しかしその実感を、今度は企業人として実行しようとした時、いかに困難なことであるかということも、実感できると思います。

統合型マーケティング・コミュニケーションの理論は、SONYやアップルとは業種が違つか、SONYやアップルだけは特別だとか、たまたま運が良かったのだと片付けるのではなく、それらの成功企業に見られる成功要因を検証しベンチマークすることで、他のいかなる業種のビジネスにおいても成功を勝ち取るための普遍的・科学的なビジネスの方法論として論理的に解明するための研究であり、大量生産・大量消費の時代から消費者主導型経済に移行した今、どのような業種・規模の企業であっても取り組むべき最も重要な課題といえます。



# CIとブランディングの違い、 IMCとの関係

企業のコーポレート・アイデンティティ(CI)を確立し、統一的で明確な企業メッセージを発信しようという試みが、80年代にアメリカを中心にブームとなりました。この方法自体は企業メッセージの統合という意味で、素晴らしい部分は多いのですが、同時に重大な欠陥を包含した手法です。その欠陥とは、企業がCIを確立するのは良いとして、それをマーケット・イン思考で確立しなければならないという発想が希薄であったことでしょう。

たいていの企業が、顧客から見た時の具体的な提供価値としての独自性を定義し、企業活動に落とし込むのではなく、自社の夢の姿としてCIを定義し、シンボルマーク化するお披露目イベントとして満足してしまいがちになることです。これでは、肝心の顧客に何も伝わるものはなく、単なる自己満足に終わってしまいます。しかし、シンボルマークの開発やCIの広告キャンペーンにより、大きくビジネスチャンスが見込める業者達がこぞってそこに目を付け、企業にどんどん顧客不在のCIを導入させました。後にCIに巨額の資金を使っても、一時的な盛り上がりがあるだけで企業業績が継続的に上昇するわけではないという世間の評価を作ることになってしまったことは残念です。

## CIからブランディングへ

90年代にドン・E・シュルツ教授らによって提唱されたIMC(=統合型マーケティング・コミュニケーション)は、こうした過ちを正そうとしたものです。

これはCIキャンペーンのように、抽象論と精神論をロゴマークとして統一するだけで終わらせるのではなく、次々と変化する消費者市場に対応し、顧客の視点から具体的なマーケティング戦略を立て、それらにすべてのマーケティング・コミュニケーションを統合する形で実施するという、企業業績を上昇させるための効果的なマーケティング・コミュニケーション戦略のあり方を問うものでした。

90年代後半には、ブランディングという概念が台頭してきます。ブランドという概念の利点は、今までなかなか立証することができなかった企業のマーケティング・コミュニケーションの成果を、ブランドの獲得という大きなビジネス上のメリットとして誰もが認識できるようになったことです。しかしながら、そのメリットをいかに測定するかということに人々の関心が偏りすぎ、その測定に血道を上げるだけに留まってしまうケースや、CI支援会社からブランディング支援会社へと名を変えただけの業者が、ブランディングを第2のビッグチャンスと捉えて、相変わらず欠点だらけのCIキャンペーンと同等の手法を展開してしまうケースなど、ブランディングもCIと同じように一時的なブームとして終わってしまうのではないかと懸念されています。

ブランドという概念をよく理解するということは、ブランドが企業経営にとって大変大きな価値を持つものであるという認識を可能にするだけではありません。ブランドは人々の経験によって顧客の心の中に形成されるものであり、本当に顧客の視点に立って自社を演出する意識を持たない限り、人の心の中にあるブランドをコントロールすることは非常に難しいという、マーケット・イン思考の重要性を実感するのに大変役立ちます。

したがって、コミュニケーションの統一の重要性を示したCI活動であれ、ビジネス上の重要性を示したブランディングであれ、それらを最も企業業績に連動させ効果的に実行に移すための具体的な手法としては、IMC(=統合型マーケティング・コミュニケーション)を実践できるかどうかにかかっていると言うことができます。



# コーポレート・ブランドという概念

2000年3月、一橋大学の伊藤邦雄教授が『コーポレートブランド経営』（日本経済新聞社刊）という本を発表したことを機に、「コーポレート・ブランド」という概念が日本の経済界で広く一般に認識されるようになりました。

主として商品を守るためのブランド戦略については、これまでマーケティングや広告の世界において、デビッド・アーカー氏など多くの研究者が様々なアプローチを試みてきました。しかし、伊藤氏は単に商品ブランドの存在だけでなく、それらの製品やサービスを提供する企業をひとつの財とみなし、株式市場において売買される企業価値のブランドプレミアムに着目したのです。

コーポレート・ブランド価値は、バランスシート上の資産とその企業の持つ無形資産に対するプレミアム価値を包含しており、同氏はその価値測定というアプローチを試みています。非常に強いコーポレート・ブランドを持つ企業の実例として、SONYなどの企業を例に挙げ、その強さの秘密を解説しています。

同氏はコーポレート・ブランドを重視した経営を行うことで、単に資本市場における企業価値向上のメリットだけでなく、人・物・金が流動化する国際的な大競争時代において、企業が顧客・従業員・株主からの高いロイヤリティを獲得できるとしています。すなわちコーポレート・ブランド重視の経営は、顧客・従業員・株主という利害関係者に、対立関係ではなくWin-Win-Winの良好な関係を構築し、更なる企業価値向上を可能にするというゴールデントライアングルを実現するというのです。

## プロダクト・ブランドとマネージメント・ブランド

IMC理論を軸にブランドについて様々な仮説と実践を試みていた私達も、「コーポレート・ブランド経営」という概念が非常に素晴らしいものであると認識し賛同しています。コーポレート・ブランドという概念は、それまでの商品やサービスを売り込むためだけのブランド・マーケティングの限界を、ブレイクスルーするものであると確信させてくれました。しかしこの概念は、実

務家としての私達に、いかにしてコーポレート・ブランドを強化し企業経営の実践的経営戦略手法として落とし込むことができるか、という課題を同時に与えました。

コーポレート・ブランドは、他社との比較においてマクロの視点から企業全体のビジネス・モデル及び業績のポジションの優位性を認識するには、非常に便利な概念ではあります。しかし、いったんコーポレート・ブランド強化を目標に挙げて、企業が実践に移していくには大変難しい目標となってしまいます。コーポレート・ブランドという概念は全社的かつ抽象的なものとなってしまうために、組織が細分化された大企業においては、一体どこから手を付けるべきなのか、どのように着手すべきなのか、全く明確になっておらず、計画はあっという間に座礁してしまうのです。企業が会社の各組織を代表する人間を招集して委員会を作り、コーポレート・ブランドについて会議でディスカッションを繰り返してみても、雲をつかむような抽象論に終始するばかりで、一向にその道筋は見えてこないのです。

そこで私達は独自に、コーポレート・ブランドをさらに分解することを試みました。つまり、コーポレート・ブランドとはプロダクト・ブランド(商品のブランド)とマネージメント・ブランド(経営のブランド)の総和であると定義し直したのです。それらは、次のように企業の発展段階を思い浮かべると分かりやすいと思います。

企業規模が小さいうちは、コーポレート・ブランドのほとんどはプロダクト・ブランドだけで占められていると考えられます。この段階では、商品やサービスそのものが企業のブランドを形作っています。やがてその事業が順調に拡大し、その商品やサービスの社会的影響度が高くなってくると、商店や町工場から企業へと変貌を遂げ、それにつれて経営が発達する段階に至ります。この段階で、商品やサービスに対する評価だけでなく、主として信用力という形で経営に対する社会の評価が現れ始めるのです。

私達は、この経営に対する社会的評価のことをマネージメント・ブランド(経営のブランド)と定義することにしました。顧客は

商品やサービスを購入する際、その商品やサービスの持つ機能やメリットに対する評価(商品ブランド)を検討するだけでなく、どのような企業がその商品やサービスを提供しているか(経営のブランド)を評価し、主としてリスク要因(損をするのではないか、製品がすぐに壊れてしまうのではないか、長期的なアフターサービスは大丈夫かなど)についても総合判断を下し、購買行動に出るのです。またマネージメント・ブランドは、拡大する企業規模の維持に必要な融資を受ける際に、金融機関の下す判断に対しても大きな影響を与えるだけでなく、組織拡大のための人材募集に関しても大きな影響力を持つのです。株式公開は、飛躍的にマネージメント・ブランド(経営のブランド)を強化することにつながるため、日本の上場企業の多くは資金調達手段というだけでなく、社会的信用形成の目的もあって上場しているケースも多いことは、周知の事実です。近年持ち株会社制をとる企業が増えていますが、持ち株会社こそマネージメント・ブランド(経営のブランド)そのものを担う会社であり、その傘下にある事業会社群はプロダクト・ブランド(商品のブランド)を担当する会社と考えると分かりやすいと思います。

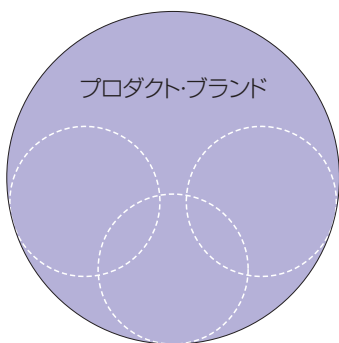
## ブランディングとIMC

プロダクト・ブランド(商品のブランド)はご存知の通り、企業の営業活動及び販売促進・広告宣伝活動といった消費者市場を中心とするマーケティング活動とコミュニケーション活動により形成されます。

一方、マネージメント・ブランド(経営のブランド)は、最初は製品やサービスを通じた社会的信用形成に始まり、企業規模が大きくなるにつれてリクルート・コミュニケーション活動という労働市場を中心としたコミュニケーション活動により顕在化し始めます。次に、株主とのIR活動・銀行などを中心とする金融機関とのデットIRといった金融資本市場に対するコミュニケーション活動によって大きく形成されていきます。

プロダクト・ブランド(商品のブランド)が、消費者というかなり広範囲の利害関係者(ステーク・ホルダー)を対象にしているのに対して、マネージメント・ブランド(経営のブランド)は、従業員や株主・金融機関といったその企業と運命共同体的な深い利害関係者(ステーク・ホルダー)を中心に形成される傾向があるという特性を持っています。

コーポレート・ブランドモデル  
(小規模企業)



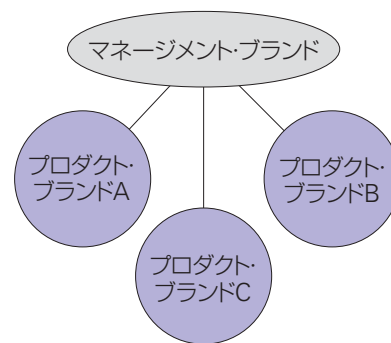
コーポレート・ブランド＝  
プロダクト・ブランド

コーポレート・ブランドモデル  
(大規模企業)



コーポレート・ブランド＝  
マネージメント・ブランド＋  
プロダクト・ブランド

コーポレート・ブランドモデル  
(持ち株会社)



コーポレート・ブランド＝  
マネージメント・ブランド

しかし、高度に発達を遂げてきた現代社会においては、消費者・従業員・株主という利害関係者を単純に区分けすることは不可能であるということにも十分注意する必要があります。消費者や従業員も株主となりうるし、株主も同時に消費者であることがほとんどです。

したがって、プロダクト・ブランドを強化することを目的としたコミュニケーションを実施する場合と、マネージメント・ブランドを強化することを目的としたコミュニケーションを実施する場合において、それぞれに対して最大限に効果を上げるコミュニケーション表現手法の使い分けを明確に行うと同時に、それぞれがバラバラにならないように同一企業としてのメッセージの一貫性を保つということが重要となってきます。

## 「北野 武」と「ビート たけし」

「北野 武」と「ビート たけし」の例は、ブランド戦略を考える上で大変参考になる事例です。「北野 武」さんは最初、持ち前の毒舌を武器にして漫才ブームに乗り、売れっ子漫才師「ビート たけし」として一世を風靡しました。「ビート たけし」はサービス・ブランドであり、本名「北野 武」はマネージメント・ブランドです。当時は、「ビート たけし」というサービス・ブランドを演じる「北野 武」でしたが、だんだんと彼を取り巻く利害関係者は、彼本来の人柄である「北野 武」に対して信頼感や尊敬といった強いロイヤリティを持つようになり、「北野 武」というマネージメント・ブランドは大きな求心力を持つようになっていました。その事実を示すものとして、ご存知のように栄枯盛衰の激しいマスコミの世界で、いろんなスキャンダルや大きな事故に遭遇しても、関係者の協力により見事に「ビート たけし」というサービス・ブランドを維持し、トップブランドとして守ることができたのです。

その後タレント収入で得た多額のお金を使い、あくまで趣味として映画製作をしていたところ、映画監督「北野 武」として世界的に評価されるようになり、マネージメント・ブランド「北野 武」は、「世界の北野」として一躍有名になり、サービス・ブランドとしても機能するようになってきました。現在はタレント「ビート たけし」と映画監督「北野 武」という2つのブランドを番組のコンセプトによって、マルチ・ブランド戦略で器用に演じ分けているだけでなく、「オフィス北野」として番組の企画にまで領域を広げています。

最近彼は「北野 武」として出演していた番組の中で将来どんなふうになりたいかという質問を受け、次のように答えています。「ごはんのような存在になれたらいいと思うな。いろんなタレントの人と一緒に番組に出て、他のタレントの人がいろんな味のするおかずであるとすれば、自分は『ごはん』。どうということはないけど、絶対にいなくっちゃいけない存在っていうか……。おかずが引き立つ存在っていうか……。このさりげない発言の中に、彼のブランド・マネージメントの戦略意識を見てとることができます。つまり、「ビート たけし」ブランドは「毒舌」というブランド・ポジションであり、「北野 武」というブランドは、「ごはん」というブランド・ポジションであるということ、明確に意識しており、それを企画から参画した番組ごとに演じ分けているわけです。

これは、同じひとり人間でありながら、複数のブランド・ポジションを演じ分けることができるという点で、卓越したブランド・マネージメント力を持っていると同時に、浮き沈みの激しい芸能界において、「ごはん」というブランド・ポジションを取りつつ長期的に持続可能なブランドとしてコントロールしようとする戦略は、単に才能という言葉だけで語るることのできない緻密で戦略的な計算があるということに着目すべきでしょう。

# IRとマネージメント・ブランディング

コーポレート・ブランドを、プロダクト・ブランドとマネージメント・ブランドという2つの要素に分解することにより、コーポレート・コミュニケーションの表現手法の使い分けと統一に関して、明確な指針を持つことが可能になります。

たとえば今までは、企業の投資家に対する広報活動であるインベスター・リレーションズ(IR)は、財務部などが行う特殊な金融コミュニケーションとして扱われ、通常その企業が行っているプロダクト・ブランディングと全くかけ離れたコミュニケーション手法が取られ、同一企業でありながらメッセージの方向性がバラバラになってしまう(IMCができていない)状態が多く見受けられました。

しかし逆にIRが進化し、財務部から他の部署に管轄が移り、他のコミュニケーションとの統合を試みようとすると、今度はブランディングというひとつの概念で、企業のすべてのコミュニケーションを統一しようと考えてしまうために、自社のオーナーである株主向けIRにも、プロダクト・ブランディングで用いている顧客向け広告手法を、そのまま適用してしまうという過ちを犯しがちでした。

## コミュニケーションの目的達成と統合

そもそも広告は消費者を対象としており、IRは株主や投資家という全く性格の異なる利害関係者(ステーク・ホルダー)を対象としています。言い換えれば、広告は消費者市場を対象として商品を販売するためのマーケティング・コミュニケーション活動(プロダクト・ブランディング)です。これに対してIRは資本市場を対象として企業そのものをひとつの財とみなして販売するためのマーケティング・コミュニケーション活動(マネージメント・ブランディング)であると言えます。

そしてそれぞれが目的の違ったマーケティング・コミュニケーション活動である以上、それぞれの対象となる市場(マーケット)に対して全く違ったマーケティング戦略が必要となり、それぞれの戦略にリンクした別々のコミュニケーション戦術の手法が必要となるわけです。ただしプロダクト・ブランディングもマネージメント・ブランディングも、同一企業のコーポレート・ブランドを強化するためのブランディング活動ですから、そこに共通するブランド・アイデンティティとしての一貫性を持たせ、ブランド・メッセージとしての一貫性・継続性を維持する必要性があるのです。

少し複雑になりましたが、つまりは統合型マーケティング・コミュニケーション(IMC)を実行するということは、単純にすべての企業メッセージを統一するということではなく、それぞれの訴求対象となるマーケットに合わせたマーケティング・コミュニケーションの手法を別々に取りながらも、どちらのマーケットにも属するステークホルダーにとって矛盾点がないように、企業のブランド・アイデンティティを統合しなければならないということです。そのために、どの部分がコミュニケーションの手法の要素で、どの部分がブランド・アイデンティティの要素なのか、といった表現要素の峻別を論理的に行い表現手法を使い分ける必要があるということです。

この手法の使い分けを明確にする上で、自社のコーポレート・ブランドを、プロダクト・ブランドとマネージメント・ブランドという2つの要素に分解し、それぞれのブランド・アイデンティティの相違点と共通点を、明確に定義し把握するということが大変有効な手段となります。

## 株価とブランド価値

マネージメント・ブランディングを強化するためのIRにおいて、常に企業の株価が重要な指標となりますが、株価を「企業が有する正味の有形資産と無形資産の合計値」と捉え、この無形資産の部分がその企業の広義のコーポレート・ブランド価値であることに着目し、企業経営を進めていくことも重要です。

ブランド価値測定にはいろいろな議論や手法がありますが、その定義や正確性に頭を悩ませるよりも、日々株式市場ではその企業の価格を決め、実際に企業そのものが売買されているわけですから、当然株価が最も正確なブランド価値の時価を示す指標であると考えべきです。

単にIRによりマネージメント・ブランドを強化するというだけでなく、その活動を通じて中長期での株価の変化に着目し、無形資産の増減の要因がどこにあるのかを分析し経営戦略に生かす、あるいはプロダクト・ブランディングに生かすことで、IR活動を通してコーポレート・ブランド強化の具体的な課題を資本市場から取り入れ、改善することが可能となります。これこそIMCの重要な鍵となる「マーケット・イン思考」の実践につながり、資本市場では単に投資家の声だけではなく、消費者の声も含んだ価値として株価が形成されているという事実を見逃してはなりません。



# ブランドと広告

いかに素晴らしい商品を開発しようとも、顧客にその存在を知らせることができなければ、事業として成り立ちません。より多くの人々に対して短時間に商品の存在を告知するために、広告は重要な役割を持っています。ただしマーケティングの第一人者フィリップ・コトラー氏が言うように、「広告は主として製品を認知させるものであり、時として製品知識を与えるが、製品の選考を高めることは少なく、購買の引き金になることはめったにない」\*ということに注意する必要があります。

ブランド構築を考える時、往々にして広告キャンペーンの展開へと話が直結してしまいがちですが、ブランドは人々の経験を通じて得たパーセプションが、心の中に蓄積され形成されていくものです。広告はコトラー氏が言うように購買の引き金になることすらめったにないのですから、人々のブランド経験につながることはほとんどないと言っていいでしょう。

さらにコトラー氏は著書の中で、「人々は広告に対して、いっそう醒めた態度を取り、注意を払わなくなってきている。かつて広告に多額の資金を投じていたコカ・コーラの元副社長、セルジオ・ジーマンは近年、次のように述べている。『われわれが知っている従来型の広告は、すでに終焉を迎えた』。続いてジーマンは、広告を以下のように再定義している。『広告はテレビコマーシャルをはるかに超えたものだ…それはブランディング、パッケージング、著名人による推奨、後援、広報活動、顧客サービス、従業員の処遇、さらには秘書の電話対応の仕方までをも含んだ活動なのである』。彼の言葉は実質的にマーケティングの定義になっている」\*と述べています。

\*『コトラーのマーケティング・コンセプト』東洋経済新報社

## ブランディングと広告の活用法

では、ブランド構築のためにどのように広告を活用するべきなのでしょう。広告の活用の前に考えるべきことは、パブリック・リレーションの活用です。パブリック・リレーションは広告と違い、記者発表したからといって、ニュースや記事になるという保証はありませんし、自分の言いたいことをその通り伝えてくれるという保証もありません。しかし、逆に考えるとマスコミが取り上げたいと思わないような製品は、そもそも商品自体の開発コンセプトに問題があったかどうかのチェックに最適です。その時点での反応を見て、良ければその製品の認知度を早く広く高める手段として、広告に展開してゆくというやり方が賢明でしょう。

また、広告には告知機能のほかに防衛機能があります。既に十分にブランドが浸透している状態で、そのブランド経験を覚醒させ、人々の心の中のブランド意識を明確化することで、ブランドにダメ押しの強化を図ることが可能です。これは特に競合他社が、先行している自社ブランドに対し追い上げをしてくるとに備えての防衛策として効果が高いものと考えられます。

## 広告は、量より質

また、広告を実施する際に最も重要なことは、広告メッセージの質の高さです。広告メッセージの質の高さとは、単に独創的であり芸術的にクオリティが高いということだけでなく、自社のマーケティング戦略で狙ったターゲット層の心理に狙い通りのパーセプションを与える機能的なものでなければならないという点です。つまり戦略と広告表現が、IMC化されていないと成り立たないのです。そういった意味で広告は、芸術的表現を超えた高度なものでなければなりません。

クリエイティブ・ワークは、戦略を実現するために非常に重要です。IMCを実践する上で最も困難な課題は、戦略を見事なクリエイティブ表現に翻訳し、結果を出す戦略として機能させることです。いかに素晴らしいマーケティング戦略が立案されようと、広告メッセージ化に失敗すれば、絵に描いた餅になってしまう上に、意図しないブランドイメージを垂れ流すことになってしまい、ブランドに壊滅的なダメージを与えてしまうことすらあります。

これを難しくしている一因として、デビッド・オグルビー氏が言うように、「広告という事業は…広告をつくる人間、モノを売る術を知らない人間、生まれてこのかたモノを売ったことなど一度もない人間…モノを売ることを軽蔑している人間、才能をひけらかすことだけを人生の使命とこころえ、己の独創性や才能を誇示するために広告主から金をだまし取る人間のために汚されつつある」\*という現象です。広告表現に芸術性が必要となるがゆえに、芸術に関心はあっても企業のマーケティング戦略に関心の薄いクリエイターに、深い部分での戦略の狙いを理解してもらい、表現として再構築してもらうということが、何よりも最も難しいという現実、まずは打ち勝たなければならないのです。

\*『コトラーのマーケティング・コンセプト』東洋経済新報社

次に戦略を有効に機能させるために、いくつかの重要なクリエイティブ・ワークのチェック・ポイントを示します。これらは、クリエイターとの相互理解の上でも、役に立つガイドラインになります。

- 1 顧客の視点から見て、有効なクリエイティブ・ワークを行うこと。
- 2 ミッション(使命)でなくポジションを示していること。  
つまり、「地球にやさしい」とか、「人類の明日のために」という類の抽象的な企業のミッションをいくら連呼しても、人々の心に届かないということです。そうした企業の使命感を持っていることは、持っていないよりは良いとしても、企業がその使命をどのように実現しているかという具体的なポジションを示さなければ効果はありません。
- 3 ターゲット層の人間心理を考えた表現テイストを実現すること。(「ブランド上位形成の法則」(17,18頁)参照)
- 4 訴求するものが与える実際のインパクトを超えた誇大表現によって、顧客の失望を招かないこと。
- 5 できるだけリアリティのある表現を試み、実際のブランド経験の疑似体験にチャレンジすること。
- 6 独創的であり、制作クオリティが高いこと。

これらのすべてのチェック・ポイントをクリアしたものは、戦略を機能させることができる広告メッセージであると言えます。しかし、そのためには試行錯誤とそれを吟味する十分な時間・予算が必要になります。広告予算をムダにした上に、かえってブランドにダメージを与えてしまうことにならないよう、広告メッセージづくりには、十分な準備をする必要があります。



## インターネットが広告のあり方を変えてゆく

また、近年のインターネットの急速な発達、古くからの考え方であるパブリック・リレーションや広告という概念を、根本から変えようとしていることは、ブランディングやマーケティング・コミュニケーションを考える上で、大変重要なパラダイム転換であると言えます。

インターネットのWebサイトは、これまでマスコミだけが持っていた情報の伝達手段という特権を、あらゆる組織や個人にまで分け与えることを可能にしました。これにより今や、あらゆる企業や個人が膨大な量の情報を、インターネットを通じて双方向にやり取りすることを可能にしたばかりではなく、ヤフーやグーグルに代表される検索エンジンやニュースポータルサイトに、広告やパブリック・リレーションが揮然一体となってシームレスに展開されています。また、インターネットコミュニティの世界では、掲示板からブログやツイッター、SNS、フェイスブックなど次々と新しいコミュニティツールが開発され進化することに合わせて、従来小さくて目に見えない存在であった「ロコミ」が、全く新しい「デジタルロコミ」の世界として創造されてきています。その象徴的存在として、いわゆるアフェリエイターという、自分のWebサイトやブログの中でEC(エレクトロニック・コマース)サイトの紹介をして、その紹介によってECサイトのサービスが誰かに利用されたときに成果報酬を受け取る人達も登場してくるなど、インターネットコミュニティの発達とECは相乗的に急成長を遂げ、大変大きな存在となってきました。今後も、スマートフォンの爆発的普及により、さらにインターネットの存在は人々に身近なものとなり、その存在価値はより一層高まるものと考えられます。

こうした複雑な情報化時代においては、従来型のパブリック・リレーションや広告の手法と、「デジタルロコミ」の世界をうまく統合し、ブランディングを成功させる必要があります。ただでさえ、バラバラになってしまいがちなブランド・コミュニケーションを、より戦略的かつ複合的にIMC化していく必要性が高まっているのです。

# ブランド・マーケティング戦略

マーケティング戦略は大きく分けて、コスト戦略と価値戦略に分かれます。

コスト戦略とは、一定以上の質を保った製品やサービスを低価格で提供することをビジネス・モデルの中心に据え、薄利多売型のビジネスを展開することです。これに対して価値戦略とは、高付加価値の商品やサービスをそれに見合った高価格で提供するビジネス・モデルのことです。消費者市場での競争が激化する中で、コスト戦略でもなく価値戦略でもない中途半端なビジネス・モデルは、その存在価値が薄れ淘汰されやすい傾向にあります。ブランド・マーケティング戦略とは、コスト戦略ビジネス・モデルであれ価値戦略ビジネス・モデルであれ、他社との差別化を鮮明にしてブランドを明確に浮かび上がらせ、市場での競争力を強固に確保することを狙いとした戦略と言えます。

ただし、コスト戦略のビジネス・モデルは低価格路線であるために、ブランド認知という面ではブランドであると認識できませんが、そのブランド・ロイヤリティのほとんどが価格に対するロイヤリティであるために、ブランドそのものの価値としては相対的に低く留まる傾向にあります。これに対し、価値戦略ビジネス・モデルは、まさに高級ブランド品に代表されるように高付加価値・高価格戦略であり、そのブランド・ロイヤリティもその商品や会社に対する思いや憧れ、自尊心といった情緒的なロイヤリティで構成されるため、ブランド価値が高くその拡張機会が大きいブランドと言えます。

## ブランド上位形成の法則

私達はマーケティング・コミュニケーション戦略を考える上で、独自の概念として「ブランド上位形成の法則」ということを重視しています。これは、「ブランドは、そのブランドを良いと評価する人間のレベル以下の人達でしか機能しない」というものです。ルイ・ヴィトンやシャネルなど高級ブランドの多くは、貴族や王室など非常に高い社会的地位を持った人々のために作られ、愛されてきたことが伝説となって格の高いブランドとして長年にわたって存続しています。日本は世界でも有数のブランド品の消費国ですが、貴族ではなく一般大衆が行列を作って大量に購入しているという現象はご存知の通りです。これに対して、レベルの低い人達が好んで購入するものは、逆にそれ以外の人々から軽蔑されることになるために、そのブランドを良いと評価する人間のレベル以下の人達でしか機能しないものになってしまう傾向があります。

ここで着目すべきは、ブランドに「格」が存在し、上位レベルの人向けに開発し、上位レベルの人向けにコミュニケーションした結果、想定したターゲットレベル以下の人達のブランド・ロイヤリティを強化し、ビジネスとして大きく発展させることができるという点です。マーケティング戦略を考える時、往々にして多くの人に売れるようにしたいと考え、広いターゲットの嗜好に合わせて商品を開発し、大衆向けの分かりやすいコミュニケーションを展開してしまいがちですが、結局コスト戦略でも価値戦略でもない中途半端なマーケティング戦略に終わることが多いということには、十分注意する必要があります。マーケット・イン思考でブランド・マーケティング戦略を考えるということは、このような顧客の心理的行動パターンにも十分配慮して行わなければなりません。

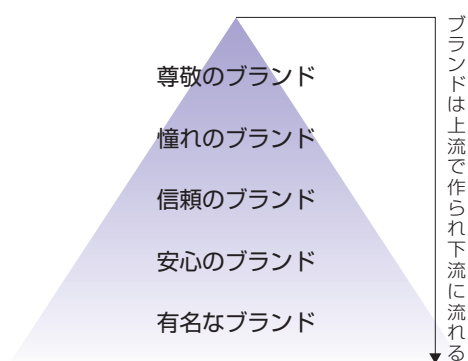
またこれと合わせて、ブランド戦略では、ブランドをいかにつくるかということを考えるのではなく、ブランドを鮮明にするために余計なものをいかに削るかということの方がはるかに重要になる場合が多いということにも着目すべきです。有名な話としては、SONYは白物家電をつくらないと宣言しています。SONYほどのブランドがあれば、当然多角化してマーケットを広げたいところですが、銀行や保険など金融業にはブランドを拡張しても、ブランドを破壊するおそれのある市場やターゲット層に向けての商品開発には、絶対に踏み込まないというブランド・マネジメントがしっかりと機能しています。

## ブランド上位形成の法則

ブランドは「上位の人達」による評価で作られる。

「上位の人達」とは、—————

- 知性の高い人達
- 見識の深い人達
- ある分野に秀で社会的地位の高い人達
- 物事の本質を見抜く眼力を持った人達



# 統合報告とブランド戦略

ご存知の通り、従来から日本ではCSR(Corporate Social Responsibility=企業の社会的責任)に取り組む企業が増えてきています。企業は利潤追求を目的として設立されますが、長期的に存続するためには当然社会の一員として企業を取り巻くステークホルダーと友好的な相互関係を結ばなければなりません。当然企業市民としての義務を果たすために、事業そのものとしての経済的側面における社会への貢献はもちろんのこと、環境に対する責任、従業員に対する人権の尊重や、協力下請企業への配慮、社会への説明責任の履行、社会貢献活動への取り組みなど、様々な社会との接点において社会的責任を果たす必要に迫られています。当初は、消費者団体を意識した環境問題への取り組みがいち早くクローズアップされ、大手企業を中心に環境に配慮した製品づくりがどんどん進む中、企業のグリーン調達が進められ一気に経済界全体にその重要性が浸透してきました。

次に金融市場においても、SRI(社会的責任投資)という概念が誕生してきました。これはESG(環境・社会・ガバナンス)に対してきちんと取り組んでいる企業は、不祥事リスクが小さくかつ長期的に見て企業価値を増大させ、高い株価パフォーマンスを示しているという考え方があることから、日本でもGPIF(年金積立金管理運用独立行政法人)が、国連の責任投資原則(PRI)に署名するなど、日本政府もバックアップする形で次第にESG投資に対する関心が高まってきています。消費者・投資家という2つの重要なステークホルダーからのESG・CSRに関する要求の強まりによって、今後加速度的に企業にとってその重要性が高まるものと予想されます。

## 大衆社会から市民社会へ

これらの現象は、90年代の初めに米国でIMCの重要性が叫ばれた背景としての「消費者主導型経済の到来」が、日本にも本格的に訪れてきていることの現れであるということが出来ます。日本の消費者や投資家は、かつてのように「大衆」ではなく「市民」に移行しつつあるという重要な社会的価値観の変化と捉えなければなりません。つまり国や企業といった「お上」の指示に「大衆」がついてゆくという社会から、「市民」ひとりひとりが考え、判断し、主張するという社会に生まれ変わろうとしているという兆候です。大きな流れとして、政治も民間中心の政策に移行していますし、経済界も内部告発に始まる不祥事問題が次々と表面化するなど、欧米並みの社会構造へ向かう変化の動きが年々加速しています。

このような「市民社会」の時代において、企業の長期的存続を可能とするブランド戦略に必要な手法とは、マーケット・イン思考を重視したIMCであることを、もう一度強く認識しなければなりません。

## レポートというコミュニケーションスタイル

こうした社会の流れの変化に伴い、日本のコミュニケーションの世界にも変化が始まっています。今まで、欧米企業の習慣であった環境レポートやCSRレポート、サステナビリティレポート、投資家へ向けたアニュアルレポートなど、企業がステークホルダーに向けた年次報告書類の発行が、日本でも年々急激に拡大してきました。また、ここ数年の潮流としては、財務情報と非財務情報を統合した統合レポートを発行する企業も増加してきました。これらの流れは、日本における企業のマーケティング・コミュニケーションのスタンスが大きく変わろうとしている兆候でもあります。投資家や顧客・社会のステークホルダーに向けて、企業が様々な種類の年次報告書を提出するということは、自社の存在意義について社会への説明責任を果たすということだけでなく、その判断を「大衆」ではなく「市民」に委ねる判断材料を提供するという行為にほかなりません。

まだまだ、従来型の「大衆」を広告によってコントロールするというスタイルを取った自画自賛宣伝型レポート類が多いとはいえ、社会変化を的確に捉えマーケット・イン思考に基づいて「大衆」ではなく「市民」に向けて人々の判断を尊重したレポートを出している企業が実際に出始めていますし、このようなスタンスを持った企業が増えてきて、ステークホルダーからの熱い支持を得て強固なブランドを獲得するようになっていく時代が既に訪れていることは間違いありません。

# 最後に

マーケット・イン思考、コーポレート・アイデンティティ、ブランディング、ブランド・マーケティング戦略、IR、CSR、など多くの難解な言葉を使って、IMCについて説明してきましたが、これらの断片的な論理だけにあまり気をとられすぎではありません。実は、IMCは単純でごく当たり前のことでしかありません。

「社会の人々に愛され支持されるビジネスを永遠に続けていくために、利害関係者を尊重し、思いやりの心を持って相手の立場で考え、ユニークな価値を社会に提供し、明確に伝え、社会と対話し続けること。これを大きな組織で実行する時、全員の言動がバラバラにならないよう、全社一丸となって活動すること」。IMCとは、ひたすらこれを追求し続けることなのです。

株式会社IMCブランディング  
代表取締役 加古 堯

[www.imc.co.jp](http://www.imc.co.jp)

**株式会社IMCブランディング**

設 立: 平成7年6月

資本金: 40,000,000円

住 所: 〒102-0073

東京都千代田区九段北1-4-5

北の丸ガラスゲート3F

Tel: 03-3222-6277

Fax: 03-3222-6276