

早稲田商学第359号
1994年3月

最終講義

これからの「新しい広告」に 求められる重要ポイント

小林 太三郎

平成6年1月20日に行った「広告論」の最終講義に削除・加筆・修正を若干加え、再整理したものが、下記の拙稿である。これからの広告に求められるいくつかの重要ポイントを部分的なりとも提示できれば望外の悦である。



1 1990年代の広告地盤の激震

最近広告研究・実務の地盤が大きく変動している。これを私は「1990年代の広告地盤激震」と呼んでいる。早稲田大学で広告論を担当するようになったのは、昭和28年（1953年）であるが、その頃のわが国の大学における広告論コースの開設はまことに少なく、早稲田大学のような動きは非常に珍しかったと言えるであろう。

このような時、米国広告論教育は下記のようにまで進展していた。1900年以後の米国における大学での「広告コース」開設機関数は1900-09期間に5大学、それが1940-49の間に17校、その時までの合計が61校となる⁽¹⁾。

表1-1 米国における広告コース開設時期

期 間	大学数	合 計
1900-09	5	8
1910-19	11	16
1920-29	15	31
1930-39	13	44
1940-49	17	61

また1900年以後、広告プログラムを設けた米国の大学数は1950年までに43校となっている⁽²⁾

表1-2 1900年以後の広告プログラムを設置した大学数

年	広告プログラム設置大学数
1910まで	1
1920	6
1930	10
1940	19
1950	43
1960	59
1970	64
1980	90
1990	111

広告研究分野でのわが国の立ち遅れを残念ながら認めざるを得ない。したがってわが国での大学における広告教育の位置づけ、方向、内容、教育方法などについては、それらの理論と実際の面で関係資料が劣しかったことは言うまでもない。広告研究・教育の開発と進展の面でいろいろな問題・悩みなどが思いの外生じたり伴いもしたが、早稲田大学商学部のご理解を得て、今日まで広告及び関連分野の研究が続行できたことは、私にとり大きな喜びであった。広告論研究を許容して下さった早稲田大学の本部、商学部はもとより他の諸学部・大学院、各研究所、さらには研究にご理解・ご支援を賜ったすべての教職員の方々に対し衷心より謝意を表することをお許しいただきたい。

まず、広告事情の大きな変化について触れておこう。

広告の考え方・性格も大きく変わってきている。1920年代にAIDAの原理（ストロング）、30数年後の1960年代にダグマー（コリー）、それからまた約30年して、IMC（統合型マーケティング・コミュニケーション）理論が、広告コミュニケーション業界に登場している。約30年ごとに広告地盤が動いている。90年代の地盤激震についてふれてみたい。

最近は「広告」の考え方が変わりつつある。1960年代は「ダグマー」のコミュニケーション・スペクトラとかコミュニケーションの段階理論というのが登場し、その方向で、広告界はいろいろ対応すべく務めたので、広告の理論と実際がその方向で徐々に進歩・高質化の一途を辿ったが、1990年代に入ると、殊に昨年、本年となると、IMC（インテグレートッド・マーケティング・コミュニケーションの略語）の考え方が現われるようになった。これは統合型マーケティング・コミュニケーションのことで、もっともこのコトバはかつて広告産業界で使われたことがあったが、いまのIMCはかつてのものとは実質・システム・プロセス・その他の諸点でちがうのである。

マーケティングの世界にはローターボーン氏が提示した4Cがある。彼はプロダクトは消費者に、プライスはコストに、プレース（流通）は便宜に、プロモーションはコミュニケーションに変えられるべきであると言う。この4P→4Cの見方が適切だとすれば、上記のコミュニケーションの面で言えば、買い手の納得のいく方法でのコミュニケーションといったところが主体的なものとなる。同氏は、消費者のニーズとウオントを解明する。彼らの欲しいと感じる商品だけが売れるものだ。商品価格は商品価値の一部分にすぎない。ニーズと欲求を満すためのコストという考え方が大切。プレースは買い易さに置きかえられる。最後のプロモーションはCにかえ、消費者が納得できる方法で伝達することが大切……といった見方をする。こういう点に立つと、米国とか日本の

ような国では、広告は新しいタイプの広告が必要——企業・商品・サービスなどに関する情報を消費者はどう受けているか、どう使っているかを、一層掘り下げて、買い手・見込客を分析することがますます大切となり、統合型マーケティング・コミュニケーション（IMC）の考え方を強め・具体化することが肝心——となる。

こういうところで登場する広告コミュニケーション関係の割合新しいコトバが、「ブランド・コンタクト」である。ある研究者は「消費者がブランド・商品・市場との係りあいの中で得た情報を含むブランド経験」と定義しているが、これからの「新広告時代」では、このコトバがいよいよ目立ち、一段と深く研究されるようになるだろう。

こういう時代下のコミュニケーションは、一方向のコミュニケーションから双方向のコミュニケーションになり、こういう点から広告の役割・機能・戦略・戦術・広告組織問題が検討されるようになるのは必至。データベースへの関心は高まり、この面の深耕は広告界に一段と強く要請されるようになる。小売店での POS、つまり小売店のキャシャーと一体になった端末機（POSターミナル）により販売時点の情報を収集するシステムの一般化は、この強力な刺激要因となる。

IMC は、テクノロジー、市場の変化、人口統計属性変化、グローバル経済の変化、流通チャネル事情の変化、競争の激化、レジスレーション変化、社会変化などと深い関係をもつ。統合型マーケティング・コミュニケーションは、米国はもとよりコミュニケーションの進んだ国々（例：日本）でこれからは注目され、その具体化が広告界で急がれるようになると思う。広告主は？、広告会社は？、販促会社は？、広告媒体社は？、広告調査会社は？、その他の関連諸機関及び研究者はどう対応するのか？ ここしばらくはそれらの動向を見守りたい。

2 1990年代のニュー・アドバタイジング，IMCについて

——この必要・検討条件，日本と米国と比較して——

前掲のIMC問題の考え方，その扱い方，さらには検討課題などに焦点を置いて考究してみよう。

(1) IMCの考え方と広告先進国／米国はどうか

広告の理論と実際が進んでいる国々では，最近「ニュー・アドバタイジング」とか「インテグレイティッド・マーケティング・コミュニケーション(IMC)」というコトバが目立ってきている。「オーケストレーション」，「シームレス・コミュニケーション」，「マーケティング・コミュニケーション・ミックス」などのコトバもよく耳にする。また米国ではこの種のプログラムを開講する大学も増えてきている。たとえば，ドレーク大学ジャーナリズム・マスコミュニケーション・スクールでは，統合コーポレート・コミュニケーションのプログラムを1993年8月から設けた。インテグレイティッド・マーケティング・コミュニケーションの最近の傾向に焦点を置き，これまでの伝統的な学生はもとより，広告・マーケティング・PR界の実務者を対象にした科目内容にしている。アラバマ大学の修士の専門プログラムは，マーケティング・コミュニケーション観点からの広告領域とPR領域の統合に力を入れた教育を行なっている。またコロラド大学ではIMC教育には熱心で，IMCグラジュエート・プログラムのディレクター，T・R・ダンカン氏やスクール・オブ・ジャーナリズム&マスコミュニケーションの助教授S・E・エベリット氏などが，この分野の教育の充実化に精力的に務めているし，ノースウエスタン大学のメディル・スクール・オブ・ジャーナリズムの広告／ダイレクト・マーケティング担当教授D・S・シュルツ氏もIMC理論の啓蒙・普及・実践化に極めて目立った動きをしている。多くの大学のIMC視点からの教育の充実化・強化策の動き

が最近米国で目立つが、これからは一層そうなるものと思われる。

また IMC 問題を含むナショナル・コンファレンスも盛んである。たとえば、米国プロモーション・マーケティング・アソシエーション (PMAA) の1993年3月、ニューヨークの全国大会では「変化の価値を発見する」のテーマの下で、IMC が取り上げられている。「IMC に関するソクラティック・ダイアログ」では、販売／小売の役割、クライアント／メーカーの役割、プロモーション・エージェンシーの役割、広告会社の役割、IMC コンサルタント／消費者の役割、PR 会社の役割、ダイレクト・マーケティング・エージェンシーの役割、タイ・イン・パートナーの役割などについて、それぞれの分野の7名がスピーチしている。また「IMC はあなたの仕事と生活を変えようとしている」のセッションでは、前記のシュルツ教授、ダンカン教授が自説を展開している。広告会社、プロモーション・エージェンシー、調査会社、PR 会社、ダイレクト・リクス・エージェンシー、その他 IMC 関係の実務者が、このセッションに前向きに参加していたことをここに報告しておきたい。

また「アドバタイジング・エイジ」誌のジョー・カポー氏 (キイノート・プレゼンター) はこの大会で次のように主張している。

「私の考えでは、伝統的な広告エージェンシーはフル・サービスを提供してはいない。そのような広告会社にはフル・サービスをいっそう本気になって考えてもらいたいと思う。あなたがメディア広告だけを扱うのなら、フル・サービスを提供しているとはいえない。この革新 (省略) の目的は、インテグレイティッド・マーケティング・プログラムと呼ばれているものの実行化にある。これは、テレビとか雑誌または新聞などを、内包するプログラムであるが、なお、PR、スポンサーシップ、スペシャル・イベント、または DM とかテレマーケティングなども含んでいる。どんな手段を使うにしても、それは商品またはサービスをクライアントの手から消費者の方に移すためのものである。私は将来のマーケティングは、各種各様な小さな手段やギミックなどを寄せ集め

たポプリといったものになると示唆しているわけでない。それらは真に統合されるべきものであり、それらは一緒になって作用すべきものであり、それらは意味があり理論に合ったものであり、また私が統合広告エージェンシーと呼んでいるところで調整されるべき、トータル・マーケティング・プログラムの全部分になるものとみている」と。

この統合的マーケティング（コミュニケーション）プログラムは広告会社にとっても重要な検討課題となるのはこの主張から容易に理解できる。

（参考） なお、米国のIMCについての調査資料には次のものが参考になる。

- 「インテグレイティッド・マーケティング・コミュニケーション—消費財全国広告主の調査」, ノースウエスタン大学 IMC 学科調査, 全米広告主協会および全米広告業協会後援, 1991年。
- トーマス・R・ダンカンおよびステフェン・E・エベリット, 「インテグレイティッド・マーケティング・コミュニケーションズのクライアントの知覚」, ジャーナル・オブ・アドバタイジング・リサーチ, 1993年5月/6月号。

米国の広告主がIMCをどのように見ているかを概観するのにこれらは役立つ。

(2) わが国のIMCは

一方わが国ではどうだろうか。「マーケティング・コミュニケーション論」を学部や大学院に設けている大学の数はまことに少ない。また「プロモーション論」とか「広告・販促論」を扱うところもこれまた少ない（「平成5年度・大学広告関連講座一覧」, 日経広告研究所報 1993年8月/9月合併号, 150号, pp.75-91参照のこと）。加えて、「広告論」自体も米国の大学における講座設置状況と比較するとかなり下回り、その設置校数の差はこれまた顕著である。

それだけに、マーケティング視点からのマーケティング・コミュニケーショ

ンの研究，広告論観点からの，ニュー・アドバタイジングのIMC研究は，これからの方向としては考えられるにしても，IMCの理論と実際の基礎研究とそれら研究の積み重ねによる一層のこの問題の深耕，そしてその洗練化と実用化の動きは現状の通りで，全体的には進展していないといえよう。

しかし，新しいマーケティング・コミュニケーション，つまりインテグレイテッド・マーケティング・コミュニケーション（IMC）の研究の必要性は，教育界，産業界，その他の関係諸領域・分野で痛感されているし，研究環境も次第に好転しつつあるので，ニュー・アドバタイジングやIMCの理論・実務上の研究は徐々に本格化の方向を辿るようになるものと思われる。

わが国は国内の事情はもとより国外の諸事情を踏まえ，全般的広告・プロモーション事情，広告主・広告媒体社・広告会社・販促会社・調査会社・広告研究団体の動きを考慮しつつ，消費者・社会・経済・テクノロジー・流通経路・法規・その他の諸要因を勘案し，IMCの可能性・具体化策，考えられる成果の過程を検討することになるだろう，これが開化し結実するようになるまでは，いろいろな問題をクリアしなければならないだろう。

IMC問題が登場し検討されるようになる条件として，シュルツ教授は前記のPMAAの大会で，テクノロジーの変化・発達，市場の変化，人口統計属性の変化，グローバル経済の変容，流通経路事情の変化，競争激化，法規問題，社会変化を列挙していたが，わが国にもあてはまるだろう。

IMCの定義にはいろいろなものがあるが，有力なものの一つに教授の考え方があり，「IMCのプロセスは測定可能で，効果的かつ効率的な双方向的コミュニケーション・プログラムを開発することを意図している」，そして「IMCアプローチはデータベース，行動的セグメンテーション，全形態のコミュニケーションの利用，特定の反応，測定と評価によっている」（IMCは消費者とかオーディエンスのブランドまたは企業接触の全ソースを考慮する）と言う。教授はIMCについてのキー・ワードとして，「プロセス」，「行動に影響

する]、「ブランド・コンタクト」、「双方向」、「測定可能」を指摘・強調していたが、IMCやニュー・アドバイジングを考え、具体化する際にはこれらの考え方は大いに参考になる。

わが国ではIMCの研究が、広告会社、プロモーション会社、大学、その他の機関ですでに始められているが、ここしばらくの内はその基礎理論の研究が続けられるものと思う。研究および適用・具現化が可能となるには、それに必要な諸条件・環境がある程度まで整い、かつ広告主、広告会社、販促会社、調査会社、媒体社、教育・研究機関などの理解・協力・助言・その成果報告の積み重ねが得られるようになるのがその前提条件。IMC（またはIMC的）アプローチがいろいろなケースにみられるようになるまでには、かなりの期間が必要となることを付言しておきたい。

(3) 現場でのIMC実践上のポイント

最後に、現場でIMCを考え実践してゆく時のポイントは何か。

既にいくつかの点を説明したが、クライアントにサービスを提供する立場にある広告会社に対し、一言付け加えたい点がある。

それは、「プロモーション」をどう取り扱うかということである。

これまで広告界では、プロモーションに対して、短期的視点に立ち販売促進だけを目的とした補助戦術という見方や、ブランドの構築という観点からブランドのイメージを損なう等の、どちらかと言えば否定的な見方も時にされてきた。

特に米国の広告会社では「ピロウ・ザ・ライン（伝統的なマス媒体の範囲外）」と呼ばれ、広告会社にとって真剣に業務の対象にはされなかったこともないでもない。しかし、あの「アドエージ」までもが、プロモーションに関する記事や特集を頻繁に掲載するようになってきている。

特に今回の構造的とも言える不況下においては、ブランド構築だけでなく、

直接的な売上げの向上または維持を求められる場合が多く、中長期的な視点も加味した上でのプロモーションとの連動は実際上不可欠になりつつある。これは、言わば「ターゲット・マーケティング」とも呼ぶべきものへの期待である。

たとえば、リレーショナル・マーケティングやデータ・ベース・マーケティング等のプロモーションにとって比較的新しい領域においては、短期的な目標だけでなく、広告主の営業戦略、事業戦略に添った、中長期的な対応が求められている。

一方、コンピュータなど各種テクノロジーの発達もあり、様々なプロモーション手法が開発されてきており、スマート爆弾的に狙いを絞った展開も可能になってきている。

現在では、戦略目標を定めてその実現のために様々なプロモーション手法をいかに選択し組み合わせてゆくかということが大きなウエイトを占め始めてきており、プロモーション戦略は、マーケティング・コミュニケーション全体の戦略と大きく関係せざるを得なくなってきた。

ターゲット・マーケティングの中で行なわれるニュー・プロモーションでは、マスの情報や知識を持つことが不可欠となっており、また逆にマス広告の関係者にもプロモーション的な視点が必要になってきており、今後IMC的な視点で統合的にマーケティング・コミュニケーションを実施する際には、ニュー・プロモーションは重要な役割を果たすことが期待されつつある。シュルツ教授が昨年3月のPMAAの全国会議（ニューヨーク）で、セールス・プロモーションは、全マーケティング・ミックスの中での主要な統合要因になるだろうと語っておられたことを思い出す。

メディア部門が強い広告会社、CRが優秀な広告会社は当たり前である。これからは、プロモーションが強い広告会社、プロモーション部門だけでなく、あらゆる部局でプロモーションマインドを持った会社が良い広告会社という時代が来つつある。

3 米国広告主の IMC 観

——広告主～広告会社関係面からの問題、広告主の IMC 計画観など——

わが国には、マーケティング・コミュニケーション、マーケティング・コミュニケーション・ミックスとかコミュニケーション・シナージというコトバはこれまでも学界及び産業界で用いられ、また理論と実際の研究が行われてきたが、統合的マーケティング・コミュニケーション (IMC) というわく付け、その研究の深耕となるとむしろこれからの働きに待つというのが現状である。IMC に対しわが国の広告主はどう考え、また広告会社・PR 会社・販促会社などを IMC との関係においてどのように見ているのかについては、いまのところでは把握・調査しにくいので、米国の広告主の動きを参考までに触れてみたい。

(1) 広告主——広告会社関係視点からの IMC 問題

IMC を企業側 (広告主側) はどう考えているのかとなると、わが国では IMC 問題はむしろこれからであり、このコトバ自体がマーケター内に浸透・理解されていないので、ここでは米国の広告主の考え方・見方をご参考まで紹介しよう。

米国全国広告主協会とノースウエスタン大学は共同研究で「統合マーケティング・コミュニケーション—消費者用品全国広告主の調査」を1991年2月～3月の間に実施している⁽³⁾。被調査者はアドエージ誌の主要広告主100社、アドウイーク誌のマーケティング・ウイーク・サプリメント「スーパーブランド…米国のトップ2,000ブランド」から、標本フレームが考えられ、最終的には594社に調査票が郵送され、132社の回答を得ている。被験者に10ポイント尺度法「全く反対」(1)、「全く賛成」(10)のスケールを用いる)で質問項目に回答を要求している。

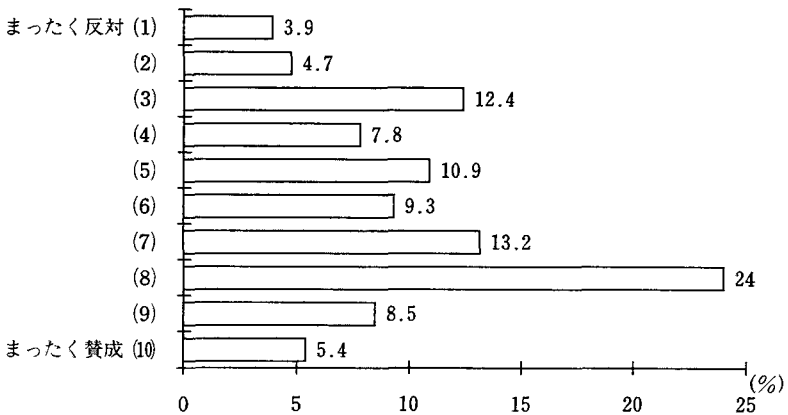
1) 予算の集中管理

「わが社のマーケティング・コミュニケーション予算は、これから3年のうちでは、集中管理の度合いがより高まるようになるだろう」というステートメントに対しこのように回答している（図3-1）。回答尺度は「まったく反対」(1)～「まったく賛成」(10)の10スケールである。

さて予算の集中管理面であるが(1)3.9%、(2)4.7%、(3)12.4%、(4)7.8%、(5)10.9%、(6)9.3%、(7)13.2%、(8)24%、(9)8.5%、(10)5.4%で、(7)～(10)の計が51.1%である。集中的意識の強さが示されている。

図3-1 マーケティング・コミュニケーション予算の集中管理

問. 広告主のマーケティング・コミュニケーション予算は、これから3年のうちでは、その集中管理の度合でどうなるか？



2) 広告会社に求めるサービス

広告主は、これらの3年間のうちに、一般広告以上のサービスを広告会社に求めるようになるだろうかの問いに対しては、次のように回答を寄せている（図3-2）。(1)3.1%、(2)9.2%、(3)16.2%、(4)11.5%、(5)10%、(6)11.5%、(7)9.2%、(8)21.5%、(9)4.6%、(10)3.1%で、(6)～(10)の計が49.9%。広告会社に求めるサービスの幅の拡大化が求められているのが現況といえよう。

図3-2 広告会社に求めるサービス

問. 広告主はこれから3年間のうちに、一般広告以上のサービスを広告会社に求めるようになるか？

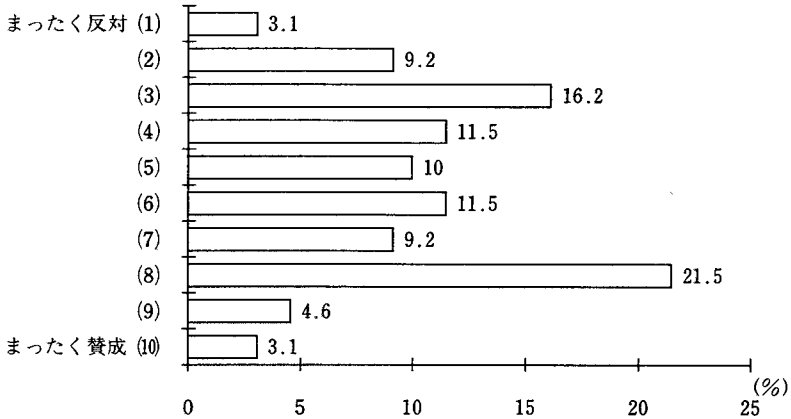
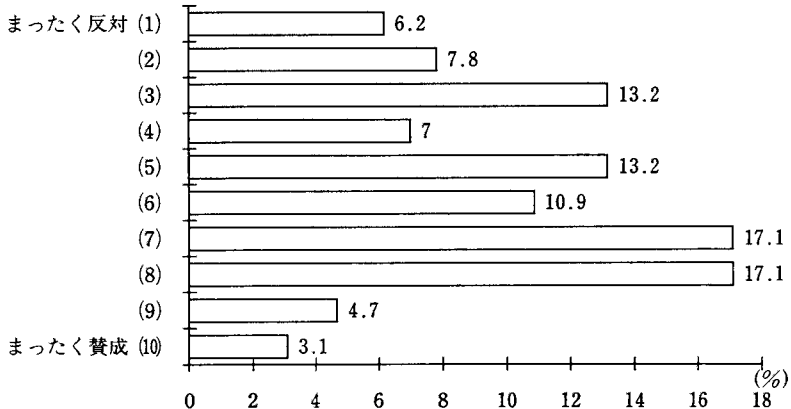


図3-3 社外のマーケティング・コミュニケーション・マンへの依存

問. 広告主(わが社)は社外のマーケティング・コミュニケーション・マンへの依存度を、これから3年間のうちより強めるようになるか？



3) 社外マーケティング・コミュニケーション・マンへの依存

わが社 (広告主) は社外のマーケティング・コミュニケーション・マンへの依存度を、これから3年間はより強めることになろうというステートメント面

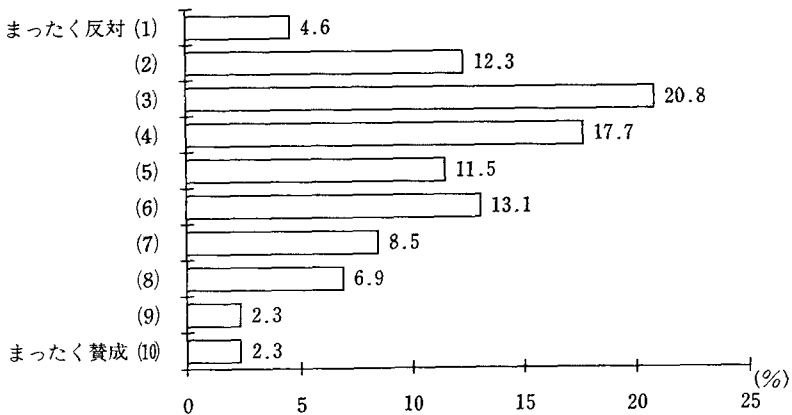
では、自力だけでなく、外部の力を利用するといった意識が強まっている（図3-3）。(1)6.2%，(2)7.8%，(3)13.2%，(4)7%，(5)13.2%，(6)10.9%，(7)17.1%，(8)17.1%，(9)4.5%，(10)3.1%で、(6)～(10)の計が53.1%。マーケティング・コミュニケーション面について外部のコミュニケーション・マンの力を利用する考え方は、徐々に高まるものと予想されよう。

4) アイデア・ソース

さて、このマーケティング・コミュニケーションの新しいアイデアについてだが、その大部分は広告会社から、という考え方については、(1)4.6%，(2)12.3%，(3)20.8%，(4)17.7%，(5)11.5%，以上の計66.9%，(6)13.1%，(7)8.5%，(8)6.9%，(9)2.3%，(10)2.3%となっている（図3-4）。マーケティング・コミュニケーション面のニュー・アイデアとなると、広告主側でその主体性を持つというのが一般の考え方のようだ。

図3-4 マーケティング・コミュニケーションのアイデア・ソース

問. 広告主(わが社)はマーケティング・コミュニケーションの新しいアイデアについては、その大部分は取引先の広告会社から受けるか？



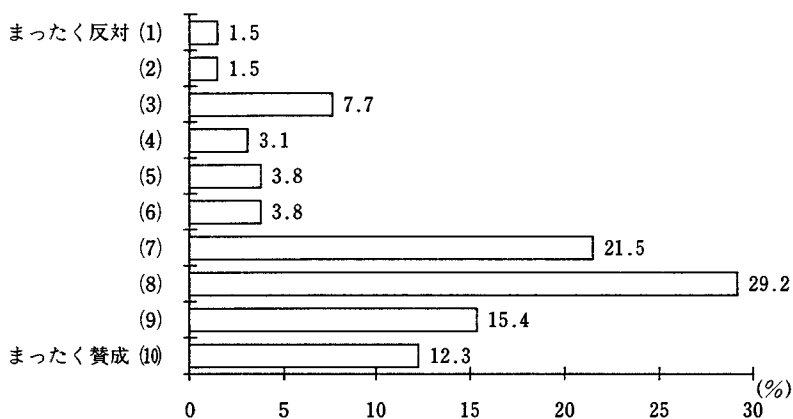
5) 専属エージェンシーへの期待

今後3年間、わが社は他社と関係しない広告、SP、PR、およびダイレク

ト・マーケティングなどのエージェンシーと協力することを期待するというステートメントに対しては、全く反対(1)1.5%，(2)1.5%，(3)7.7%，(4)3.1%，(5)3.8%，(6)3.8%，(7)21.8%，(8)29.2%，(9)15.4%，全く賛成(10)12.3%であり、(6)～(10)の賛成意見の計が82.5% (図3-5)。広告主—広告会社関係についての日米間の相違事情を踏まえた上でこの数字をお読みいただきたい。

図3-5 専属エージェンシーへの期待

問. 広告主(わが社)は他社と関係しない広告、SP、PR、ダイレクト・マーケティングなどのエージェンシーとの協力を期待するか？

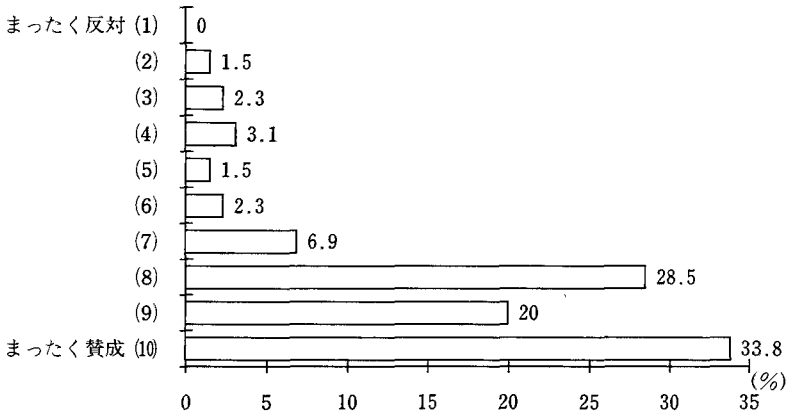


6) ワン・ボイス、ワン・ブランド・パーソナリティについて

広告・その他のコミュニケーション・インパクトを高めるには、いわゆる〈ワン・ボイス〉、〈ワン・ブランド・パーソナリティ〉を提示することが、一般に必要とみられているが、こういうことの提示アイデアを広告主はどう考えているかについては、賛成度は圧倒的に高い (図3-6)。(8)28.5%，(9)20%，(10)33.8%で、これらの計が82.3%となる。インテグレートッド・マーケティング・コミュニケーション戦略・戦術面には〈ワン・ボイス〉及び〈ワン・ブランド・パーソナリティ〉が大切だと広告主のほとんどはみているが、このことは納得できよう。

図3-6 ワン・ボイス、ワン・ブランド・パーソナリティについて

問. わが社のマーケティング・コミュニケーションにおいてワン・ボイス、ワン・ブランド・パーソナリティを提示するアイデアは、その重要度を増している。



7) 広告エージェンシー同士の協力

わが社と取引関係のある広告会社と広告以外の他のコミュニケーション・エージェンシーとの協力関係について広告主はどうみているのだろうか。これから3年間の見通しとしては、両者関係の一層の協力化が強く期待されているのは確かである(図3-7)。より緊密な協力化をわが広告会社に期待するというステートメントに対し、「まったく賛成」の(10)が17.9%、(9)12.2%、(8)28.5%、以上の計が58.6%で、当然のことながら肯定意見が顕著である。

なお、ダイレクト・マーケティング・エージェンシーがその他のコミュニケーション・エージェンシーとより一層協同することについてはどうか(図3-8)。回答結果は(10)12%、(9)18.1%、(8)28.9%、(7)16.9%、(6)7.2%、(5)7.2%と、(4)4.8%、(3)2.4%、(2)1.2%、(1)1.2%である。

またPRエージェンシーと他のコミュニケーション・エージェンシーとの一層の協力化への期待(これから3年間)については、広告主の期待度は高い(図3-9)。(6)~(10)の計が79.5%となる。

図3-7 広告会社同士の協力

問. これから3年間に、広告主(わが社)の取引広告会社が他のコミュニケーション・エージェンシーと緊密に協力することを私は期待する。

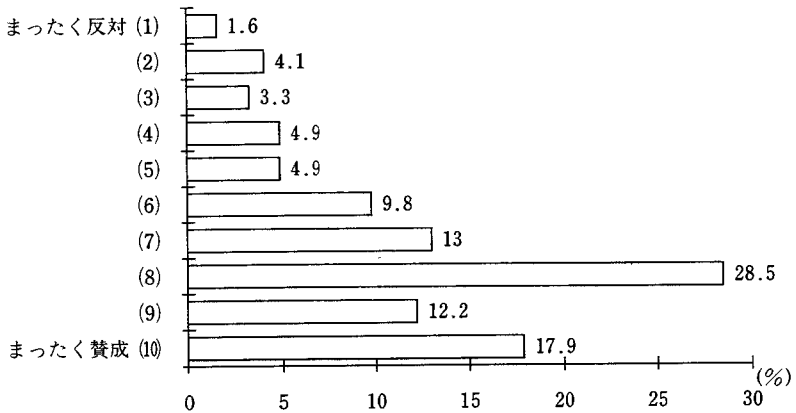


図3-8 ダイレクト・マーケティング・エージェンシーの他への協力

問. これからの3年のうちに、わが社のダイレクト・マーケティング・エージェンシーは、他のコミュニケーション・エージェンシーに緊密に協力するようになると期待している。

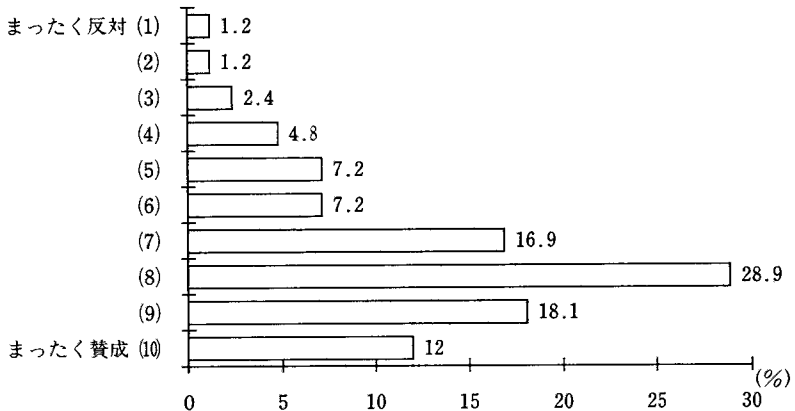


図3-9 PR エージェンシーの他への協力

問. これから3年のうちに、わが社のPRエージェンシーは、他のコミュニケーション・エージェンシーに緊密に協力するようになると期待している。

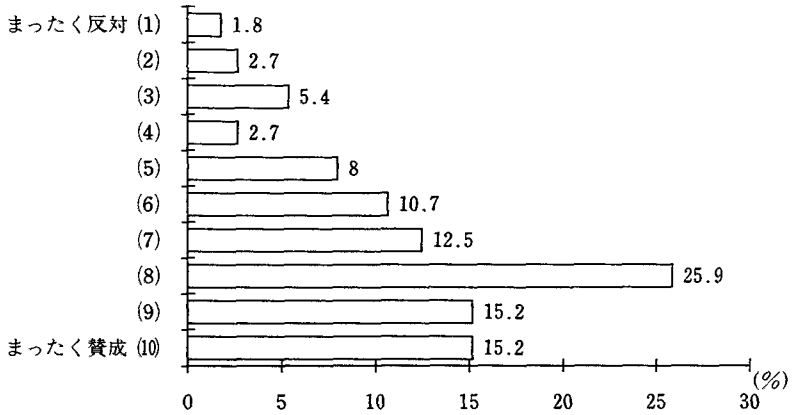
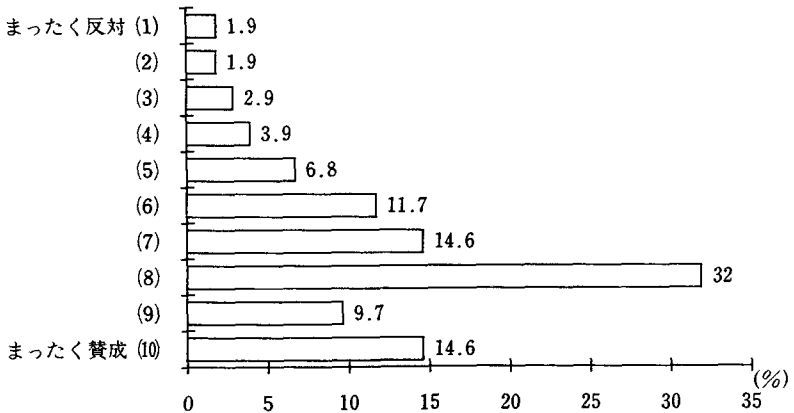


図3-10 PR エージェンシーの他への協力

問. これから3年のうちに、わが社のSPエージェンシーは、他のコミュニケーション・エージェンシーに緊密に協力するようになると期待している。



では広告主のセールス・プロモーション・エージェンシーが、これから3年のうちに、他のコミュニケーション・エージェンシーに緊密に協力するようになるかについては、次のような回答となる（図3-10）。(6)11.7%，(7)14.6%，(8)32%，(9)9.7%，(10)14.6%で、(1)~(10)の計が82.6%。広告主はSPエージェンシーは他のコミュニケーション・エージェンシーにますます協力するようになるだろうと見ている。

8) 広告主からみたIMCにおける広告エージェンシーの役割

広告主は、統合型マーケティング・コミュニケーション（いわゆるIMC）への意識を一層高めるとともに、これからはその具現化に努めるようになるだろうが、このような場合、総合広告会社の力がどの程度利用できるようになるかは、われわれの最大関心事のひとつである。

この調査結果のまとめから、その一部を紹介すると次のようになる（部分要約のみ）。多くの広告主はIMCの調査は自社の組織内で行うべきものであり、また一部の広告主は広告会社でのIMCの利用は広告主のコミュニケーション計画をコントロールするのではないかとみている。また広告主の多くは、IMCプログラムの調整面で広告会社がよりよい存在となるとか、IMCの調整・協力により力を発揮するという見方には消極的なようだ。広告会社が広告主の自社内のタレントよりはより多くの人材を抱えていることは広告主はみていない。多くの広告主は、エージェンシーに自社のすべてのことにIMCを扱わせる計画は現在のところ持っていないようだ。しかし、多くのマーケティング組織の中でIMCの統合サプライヤーとなるチャンスは広告会社にあるとは見えていても、この調査からすると、広告主はIMCにおけるエージェンシーの役割を強く感じていないというのが調査時の意見のようだ。

いまの、またこれからのクライアントにIMCプログラムを提供しようとする広告会社の当面する主な問題のひとつは、マーケティング・マネジャー側の広告会社の能力についての見方である。いまのIMCアプローチ面で、提供し

てきた広告会社のサービスからは、受ける便益はあまりないのではないかという考え方も広告主の一部にみられよう。

広告会社は統合化プロセスで主要なプレイヤーになり得るだろうが、エージェンシーはクライアントが広告会社にこのような役割を考える前に、現在のエージェンシーの活動、組織、能力、考え方などを再調整することが肝心である。要は、IMCで広告会社が売ろうとしてきたことは、クライアントが欲しているもの、クライアントがいま買うのでない……と思われては元も子もない。

前記のものは米国の一事情にすぎない。わが国の場合、このIMC化の動きは少し遅れようが、総合広告会社は、IMC研究とその具体化面で、そのリーダーシップが広告主から求められるようになるだろうから、広告会社はこの分野でのサービスの改良・開発に、これからはより留意・努めることが肝心となるだろう。

(2) 広告主のIMC計画(統合型マーケティング・プログラム) 観はどうなっているか

上記の同調査から統合型マーケティング・プログラムに関する見方を部分的ながらも紹介するとこのようになる。

「統合型マーケティング・プログラムはわが社のマーケティング・コミュニケーション計画のコストを増やす」というステートメントに対しては、(1)14.5%、(2)9.9%、(3)22.9%、(4)16.8%、(5)13.7%で、これらの計が77.8%である。否定的見解が目立つ(図3-11)。

「統合型マーケティング・プログラムは、マーケティング・コミュニケーション計画のインパクトを高める」という面では、肯定的見解が圧倒的である(図3-12)。(6)~(10)の合計で、89.5%である。

「統合型コミュニケーション・プログラムはわれわれのコミュニケーションに首尾を一貫性をもたらすものである」については、(8)29.5%、(9)21.2%、(10)

図3-11 統合型マーケティング・プログラムとコスト

問. 統合型マーケティング・プログラムは、わが社のマーケティング・コミュニケーション計画のコストを増加させる。

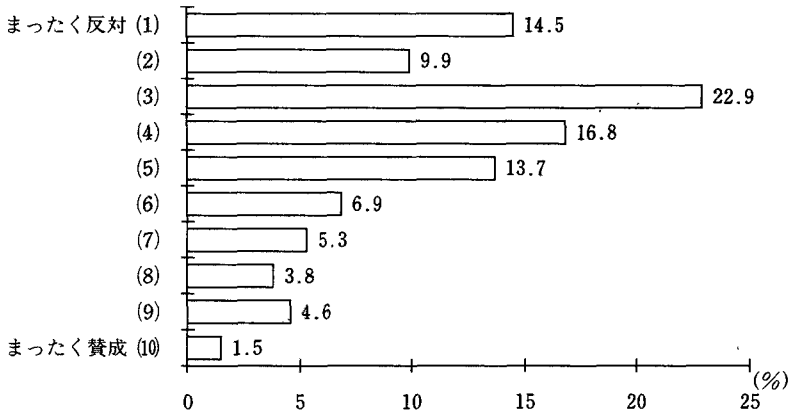


図3-12 統合型マーケティング・プログラムのインパクト

問. 統合型マーケティング・プログラムはマーケティング・コミュニケーション計画のインパクトを高める。

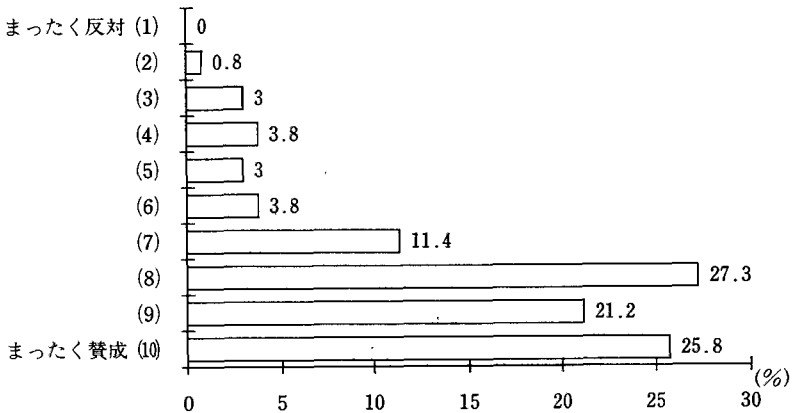


図3-13 統合型マーケティング・プログラムの一貫性

問. 統合型コミュニケーションはわが社のコミュニケーションに一貫性をもたらすものである。

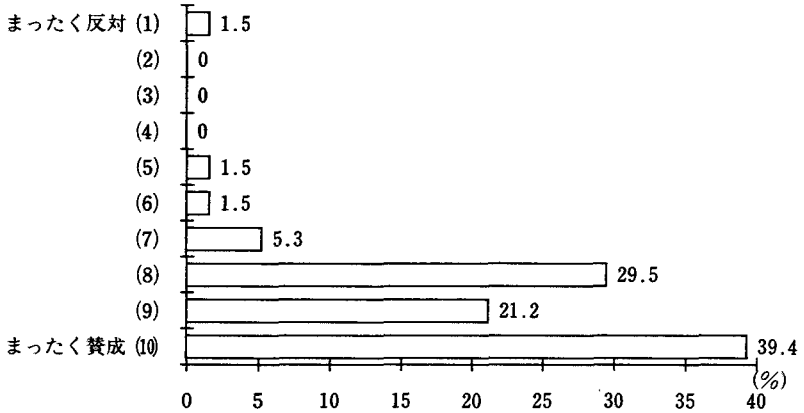


図3-14 統合化の困難度合

問. 別個マーケティング及びコミュニケーションの諸機能の統合は、わが社の場合、その集中化は困難だろう。

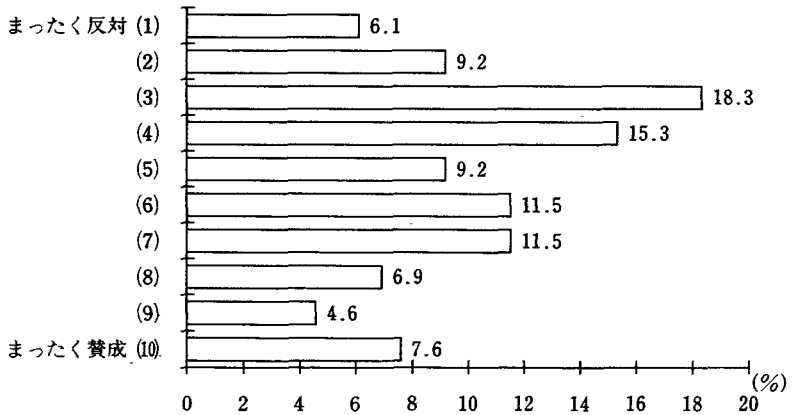


図3-15 統合型プログラムの変化への対応

問. 統合型プログラムは、マーケティング事情が変わるときは、その修正が困難である。

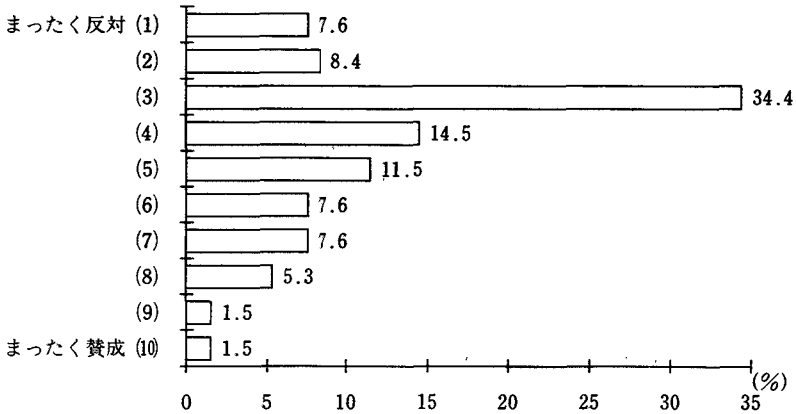


図3-16 広告会社スタッフの能力水準への期待

問. 統合型エージェンシーは、例えば広告、プロモーション、PR、ダイレクト・マーケティングのすべての領域に渡って、最高レベルのタレントを必ずしも持っている必要はない。

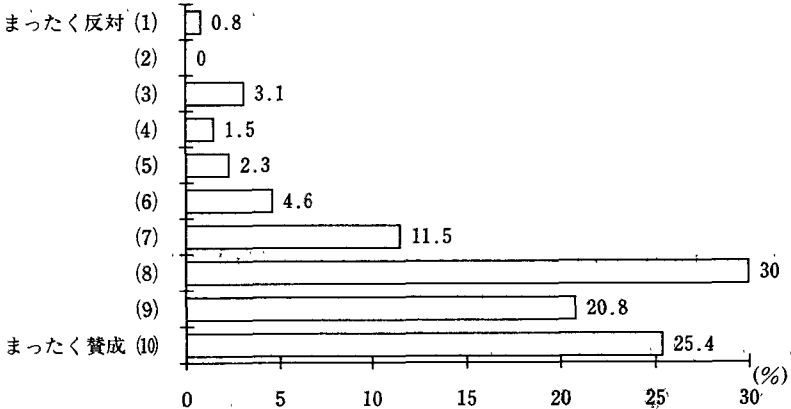
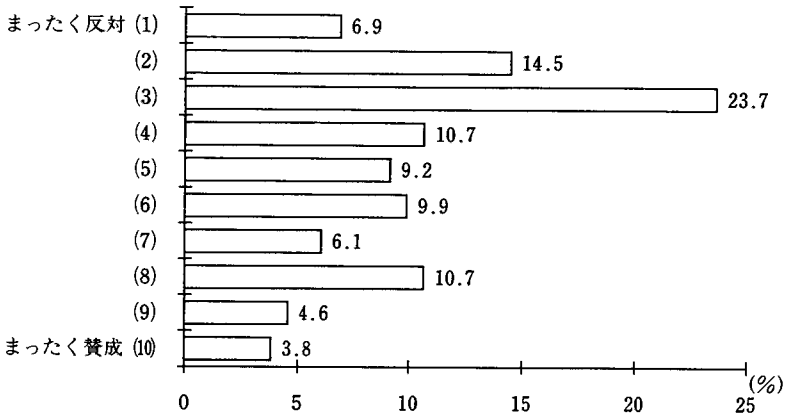


図3-17 統合型マーケティング・コミュニケーションと自社組織との関係

問. わが社の今の組織構造では、マーケティング・コミュニケーションを統合するのは難しい。



39.4%で一貫性を認めている広告主は実に多い (図3-13)。

「別個のマーケティング及びコミュニケーションの機能統合は、わが社の場合その集中化は困難である」に関しては、(3)と(4)の否定意見が目につく (33.6%) (図3-14)。しかし、この点を肯定している広告主も存在することはこの通り。

マーケティング事情の変化と統合型プログラムの関係については (「統合型プログラムは、マーケティング事情が変化するとき、その修正は難しい」の問に対し)、(3)34.4%, (4)14.5%, (5)11.5%, それらの計が60.4%となる。困難に対し否定的な見方をしている点には注目したい (図3-15)。

統合型プログラムの計画・実施の際に、広告主は広告社会を利用することになるが、そのエージェンシーのスタッフの能力水準について、どう考えているのだろうか (図3-16)。「統合型エージェンシーは、例えば、広告、プロモーション、PR、ダイレクト・マーケティングの全領域に渡って最高レベルのタレントを必ずしも持っている必要はない」の問に対しては、(7)11.5%, (8)30%,

(9)0.8%, (10)25.4%, (7)~(10)の計87.7%。このステートメントの肯定的意見が圧倒的である。米国の広告主には、統合型プログラムの管理は広告主集中が主体という考え方が強いので、肯定見解が目につくといえるのではあるまいか。

統合型マーケティング・コミュニケーションの採用と自社の組織の関係では（「わが社の今の組織構造では、マーケティング・コミュニケーションを統合するのは難しい」という問に対し）、(1)6.9%, (2)14.5%, (3)23.7%, (4)10.7%, これらの計55.8%。困難の否定が肯定より上回っている（図3-17）。

わが国では周知の通り新しい広告とかシームレス・コミュニケーションとしてのIMCの理論と実際はむしろこれからであるので、以上で米国広告主のIMC観について紹介してみた。もとより、国情及び広告主~広告会社関係、さらにはマーケティング・コミュニケーション関係諸機関の発展事情、大学・その他研究・教育機関での研究状況が異なるので、上述のものが、わが国にもあてはまると割り切ることは適切でないが、日本的なIMC問題を考える上で参考になる点が多いと言える。

〔付記〕 IMCの研究については、広告、PR、及びマーケティング・コミュニケーションの教育のあり方・方向についての報告書、“Preparing Advertising and Public Relations Students for the Communications Industry in the 21st Century, Report of Task Force on Integrated Communications, December 1993” Prepared by Tom Duncan, University of Colorado, Clarke Caywood, Northwestern University, Dong Newsom, Texas Christian Universityも参考になるので付言しておく。

上述の広告主のIMC観はまだ流動的でありこれからも変化・変質することが考えられるが、1990年代から台頭してきた統合型マーケティング・コミュニケーション観は現状ではこのような方向に向いているという意味で、これら調査結果は参考になるところが多い。わが国ではこの種のコンセプト自体もまだ広く理解されていないので、IMC調査は計画・実施しにくい、これらの調査結果は、これからの日本のIMCを開発・発展させる上で参考になるところ

が多である。

4 最近の広告及び広告関連重要課題

——米国全国広告主、わが国広告主・広告会社・販促会社の考え方——

最後に米国の広告主、わが国の広告主、広告会社及び販促会社の広告重要課題についてまとめておきたい。下記のもは広告及びその関連重要問題の殆んどを内包しているとはいえないが、広告の理論と実際面における重要研究課題を部分的なりとも示唆していることは確かである。まず、米国の全国広告主協会の調査結果について。

(1) 米国の広告エキスパートは「広告の将来」をこう見る／全国広告主協会調査

全国広告主協会(ANA)はかつてデルファイ法で、将来の広告はどうなるという課題の調査を行ったことがある。1991年の初の調査だが、この結果をハイライトという形で、ANAが1993年協会機関誌の秋季号(No.8)で一部分、取りあげているというのが現状である。この調査の対象者はこのような課題回答にふさわしいエキスパート55名である。質問項目は次の6つのトピックに分別される。

(1)広告オーディエンス、(2)広告ビジネス、(3)広告内容、(4)広告費、(5)媒体および(6)テクノロジーの6つ。このために提案されたシナリオは63で、これをトピックから区分すると、6トピックに区分できるというものである。被験者に各シナリオの確率(P)を0~100%スケールで評価するよう要請した。また望ましいという願望度(D)を、0から10(最も望ましい)のスケールで回答させるようにもしている。調査機会はSRI社(Statistical Research Inc.)である。レポートの一部をここに紹介してみよう。

[発生確率は高、願望度高のもの]

- 広告主は商品の販売と利益の点から広告費のアカウントビリティ（会計責任）をより強く要請するようになるだろう（P81%；D8）〈Pは確率，Dは願望度を意味する〉
- マルティプルTVオーナーシップは成長し続けるだろう（P74%，D7）
- 消費者用品の広告主では，広告の意志決定がますますトップマネジメントの関心事となるであろう（71%，7）

[発生確率は高、願望度低のもの]

- 広告会社は広告主からの値下げ要求もあって，プロフィット・マージンを下げようになるだろう（73%，3）
- グローバル・メディアのオーナーシップは2～3の企業に集中しがちになる（67%，2）
- 消費者は広告数が増加するにつれ，広告への反応は減少するだろう（66%，2）

[発生確率は低、願望度高のもの]

- 広告調査で，広告が行われる前にその効果を正確に予測することができるだろう（37%，8）

[発生確率は低、願望度低のもの]

- 大規模媒体社は有力な広告会社を持つだろう（33%，2）
- 公共放送は，財務支援が欠けるため，世の中から消えてしまうだろう（35%，1）
- 広告は大部分がソフト・セルのメッセージの伴うエンタテインメントになるだろう（37%，3）

では先述の6つのトピック面では、どんなものが上位に入ってくるのだろうか。

- (広告オーディエンス) 情報提供型広告は消費者生活では重要な部分となろう (64%, 8)
- (広告ビジネス) 広告会社はクライアント・サービスの中により多くのマーケティング・サービスを追加することで、統合型コミュニケーション・サービスを提供するようになろう (63%, 7)
- (広告内容) 広告はブランド価値の増大化に焦点を合わせるようになるだろう (61%, 8)
- (広告量) 広告主は販促サポートを強めるため媒体広告費を削るようになろう (52%, 2)
- (媒体) プライバシー問題でダイレクト・マーケティングの成長を阻止するだろう (58%, 6)
- (テクノロジー) 双方向システムを通じての視聴者参加は、テレビ番組編成の基準となるだろう (47%, 5)

以上の回答に基づくとこんな考え方ができよう。広告オーディエンス面の情報提供型広告は消費者生活にとってこれからもより重要性を増すだろうし、広告ビジネス面でのIMC (インテグレイティッド・マーケティング・コミュニケーション) 思考傾向は広告会社のサービス提供面で次第に目立つようになるとも思われる。IMC サービスは急激にというよりは徐々に……広告会社のサービス面に取り入れられるようになるのは必至と考える。広告内容面のブランド価値の増大に結びつく表現活動はこれからも主な動きの一つとなるだろう。広告費の面について。プロモーション費と広告費の1992年～97年の複合成長率はVS & Aの分析によると、プロモーション5.3%、測定媒体広告6.2%、非測定媒体広告5.8%、全体5.7%と推定されている。広告の活性化がこのように予

測られているので、媒体費の削りは少なくなるものと思える。媒体面でのプライバシー問題のダイレクト・レスポンス・マーケティングへのマイナス影響には注目したいところ。テクノロジー面での視聴者参加はTV番組編成の有力な基準となることにもそうである。

(2) 平成6年のわが国有力広告主の広告重要課題

「貴社での広告宣伝部門が、とくに平成6年に取組むべき重要課題を、下記Ⅰ. およびⅡ. から各々5項目を挙げて、各々の重要順に第1位から第5位まで順位をつけて下さい。そしてその第1位項目への理由を記して下さい」の間に対して、下記の回答を得た。ここでは総計、消費財広告主（内訳：食品類と薬粧品）の回答結果のみを提示した。

総計は203社、消費財90社（各種食品52社、薬粧雑貨38社）である。因みに、耐久財は51社、生産財16社、商業サービス18社、金融関係11社、公共・住宅建設等17社の回答であったことを、ここに付記しておく（下掲調査要領参照）。

なお、消費財広告主グループは、広告依存度が高いので、この種の広告主の意識を検討しておくのは、それだけの意義があるものと思われる。

今回の調査では、「パブリシティへの積極的取組み」、「広告宣伝費の合理化施策」などが、新項目として設定されたことをまず指摘しておく。

全体では、(加重平均から順位づけると) 1位は「販売部門との調整と連携強化」で、これに2位「広告予算の適正確保」、3位「広告宣伝費の合理化施策」、4位「パブリシティへの積極的取組み」、5位「企業広告への取組み」が続く。この上位5項目の後、6位「マス広告積極活用への取組み」、7位「広告効果測定への取組み」、8位「地域広告展開への取組み」、9位「広告表現の開発」、10位「チャンネル・プロモーションへの取組み」が続く。今年新たに加えられた「広告宣伝費の合理化施策」への広告主の回答では、次のようなものが目につく。

厳しい採算の中、コスト・パフォーマンスの優れた広告を考えたい。また広告の効率化策を考えたい。各支店での広告宣伝費を本社で一元管理する。店頭でのフォロー活動を重点指向し、販促手段の充実化を考える。広告宣伝費削減から生ずる合理化施策、宣伝費削減の中、主力媒体確保への諸対策。なお、新項目「パブリシティへの積極取組み」では、積極的な商品開発→新商品を発売した上でのパブリシティ。社会環境に対する広告表現の重視→パブリシティの獲得が大きなポイント。予算削減→パブリシティの確保。パブリシティで企業の社会的認知度の向上を。小規模予算で大きな効果。広告費削減をパブリシティで埋める。純広告中止のフォロー策として、宣伝費削減→広告露出度低下→弱くなる部分をパブリシティで、信頼回復のため企業情報を開示。広告費の有効活用を。各媒体社にパブリシティ活動を強化したい（広告予算削減のため）。

なお、広告依存度の強い消費財グループが、どんな項目を上位10項目の中に入れていくかについては、全体の項目順位と比較しながら「平成6年の広告重要課題」の表をお読みいただきたい（表6—1参照）。

【調査要領】

調査監修：早稲田大学商学部教授 小林大三郎

調査主体：AD 懇談会事務局（責任者・野中信一）

調査期日：平成5年12月8日～平成6年1月7日

調査対象：わが国産業界の有力広告主492社の広告宣伝部門担当者を対象とした。

調査方法：原則として郵送アンケート方式による。

調査回答：回答総数203社（有効回答，回答率41.3%）

回答構成：消費財44%，耐久財25%，生産財8%，商業サービス9%，金融5%，その他8%

フェースシート

総計	203	(100%)
*消費財	90	(44.3%)

各種食品	52	(25.6%)	
菓子飲料	20		菓子・パン類10, ソフト飲料・アイスクリーム類10.
加工食品	24		水産・畜産6, 食油・調味料10, 製粉・製糖3, 乳業・他5.
各種酒類	11		ビール3, 洋酒3, 日本酒5.
薬粧雑貨	38	(18.7%)	
医薬品	14		大衆薬・漢方薬7, 専門薬4, 総合薬3.
化粧品	10		各種省粧品8, 毛髪関連品2.
トイレットリー品	14		油脂洗剤・育児用品4, ティッシュ・生理用品3, 防虫剤3, 煙草他4.
*耐久財	51	(25.1%)	
家電・音響品	8		総合電機4, 音響品3, 家庭用品1.
情報精密機器	13		電算機器5, 映像・複写機器3, 健康機器類3, 時計2.
通信機器サービス	6		通信機器2, 通信サービス4.
繊維・衣料品	9		各種衣料品5, 化繊紡績2, 服飾品等2.
趣味・文化品	15		スポーツ用品3, 塗料3, 学習・事務用品等5, 雑貨その他4.
*生産財	16	(7.9%)	各種化学3, 電子機器・部品等4, 産業機械等9.
*商業サービス	18	(8.9%)	
各種小売業	12		百貨店4, 量販店・家電量販店5, 通販2, ファストフード1.
観光運輸他	6		航空・運輸3, 観光他3.
*金融関係	11	(5.4%)	
銀行	4		地方銀行含む.
保険その他	7		保険3, 証券・クレジットローン4.
*公共・住宅建設等	17	(8.4%)	
住宅建設関連	11		住宅・建設・不動産9, 設備品他2.
公共・エネルギー	6		電力・ガス3, 石油他3.

表4-1 平成6年の広告重要課題

ラン	広告重要課題 項目	総計	消費財	うち食品類	うち薬粧品
		加重平均 得票率	加重平均 得票率	加重平均 得票率	加重平均 得票率
1.	販売部門との調整と 連携強化	1.995 59.6	2.081 61.6	2.200 62.0	1.917 61.1

2. 広告予算の適正確保	1.995 52.0	1.860 54.7	2.060 60.0	1.583 47.2
3. 広告宣伝費の合理化施策	1.808 53.5	1.640 48.8	1.820 52.0	1.389 44.4
4. パブリシティへの 積極取組み	1.719 65.3	1.869 60.7	1.896 62.5	1.833 58.3
5. 企業広告への取組み	1.531 40.8	1.131 34.5	1.104 33.3	1.000 30.6
6. マス広告積極活用への 取組み	1.500 38.8	2.619 41.7	2.042 50.0	1.139 30.6
7. 広告効果測定への取組み	1.389 50.0	1.535 53.5	1.360 54.0	1.778 52.8
8. 地域広告展開への取組み	1.362 42.9	1.595 48.8	1.646 50.0	1.528 47.2
9. 広告表現の開発	1.131 38.9	1.419 47.7	1.120 40.0	1.833 58.3
10. チャンネルプロモーション への取組み	1.066 31.6	1.226 36.9	1.063 31.3	1.444 44.4
11. 生活情報広告の表現開発 への取組み	1.026 31.6	1.107 32.1	0.896 29.2	1.389 36.1
12. 広告表現と社会性の適合 チェック	1.000 34.2	1.012 34.5	0.938 35.4	1.111 33.3
13. トップとの意志疎通強化	0.990 30.3	0.895 25.6	0.800 24.0	1.028 27.8
14. トータルマーケティング 機能への参画強化	0.899 28.8	1.070 32.6	1.340 32.0	1.083 33.3
15. 広告活動と企業政策の一致	0.869 27.3	0.837 25.6	0.880 26.0	0.778 25.0
16. 商品事業部との連携強化	0.763 21.7	0.581 16.3	0.660 16.0	0.472 16.7
17. プレミアムプロモーション への取組み	0.740 20.9	0.976 28.6	1.271 37.5	0.583 16.7
18. 環境・消費者問題への 取組み	0.694 32.1	0.774 34.5	0.771 31.3	0.778 38.9
19. ダイレクトマーケティング への取組み	0.617 20.4	0.202 6.0	0.083 4.2	0.361 8.3
20. イベントプロモーション への取組み	0.612 21.4	0.393 14.3	0.396 25.0	0.389 13.9
21. 広告代理店の選別と連携 強化	0.545 24.2	0.605 26.7	0.640 30.0	0.556 22.2

22. 全社的広報部門との連携強化	0.540 20.2	0.349 11.6	0.240 10.0	0.500 13.9
23. ライフスタイル戦略への取組み	0.515 18.9	0.464 16.7	0.333 12.5	0.639 22.2
24. 企業PRイベントへの取組み	0.495 19.4	0.405 17.9	0.542 25.0	0.222 8.3
25. 口コミ戦術への積極取組み	0.485 18.9	0.583 22.6	0.521 16.7	0.667 30.0
26. 広告有用情報の収集強化	0.444 15.7	0.512 19.8	0.460 20.0	0.583 19.4
27. 広告スタッフの教育強化	0.374 17.7	0.407 20.9	0.300 16.0	0.556 27.8
28. 広告組織の機能明確化	0.338 14.1	0.163 8.1	0.200 8.0	0.111 8.3
29. 商品広告・企業広告 予算配分	0.298 11.6	0.291 11.6	0.340 12.0	0.222 11.1
30. CIプログラムへの取組み	0.276 9.2	0.226 7.1	0.042 4.2	0.472 11.1
31. 比較広告への取組み	0.194 6.1	0.262 7.1	0.146 12.5	0.417 11.1
32. ニューメディアへの積極取組み	0.133 5.6	0.107 6.0	0.167 8.3	0.028 2.8
33. 広告部門人員数の適正確保	0.086 5.1	0.047 2.3	0.080 4.0	— —
34. 広告部門の職務拡大への対応	0.086 3.5	0.116 3.5	0.140 4.0	0.083 2.8

(3) 平成6年の広告・販促会社の社長訓示

広告会社及び販促会社を対象にし（調査要領参照）「平成6年年頭での貴社社長訓示の方針を下記に簡単にコメントして下さい」と質問し、総合広告会社、販促会社より下記のような回答を得た（下掲調査要領参照）。

【調査要領】

調査目的：平成不況といわれる厳しい広告環境の今日、平成6年に向けての業界全体の動向をマクロ的に把握し、広告・販促会社など、個々の事業経営の位置付けと進路の判断に、基本的な参考とすることを目的とする。

調査対象：広告業界の年間取扱高からみて上位百社の広告会社を中心に、それに加えてAD懇談会加盟の有力関係広告会社等を対象に含む。合計262社の広告会社・販促会社・制作会社の経営者・管理者宛に調査票を郵送。

調査期日：平成6年1月8日～平成6年2月3日。

調査回答：有効回答89社，回答率34.0%。なお回答はFAX. 返信による。

調査主体：監修＝早稲田大学商学部教授 小林太三郎

実施＝AD懇談会事務局長 野中信一

フェースシート：有効回答総数89社＝100%構成。

総合広告会社（小計）	62社
Aグループ（取扱高370億円以上）	13
Bグループ（ \times 130～340億円）	13
Cグループ（ \times 60～128億円）	13
Dグループ（ \times 10～50億円）	13
Eグループ（東阪名エリア以外の地方広告会社）	10

各種販促会社（小計）	27社
大規模グループ（取扱高36億円以上）	13
中小規模グループ（取扱高33.6億円以下）	14

総合広告会社

Aグループ

1. 本年半ばから，日本経済も広告界も回復基調に転ずる。夢を描き自信と勇気を持って，我が社の夢を実現しよう。
2. 広告は生活者の暮らしを明るく楽しいものにするために，企業との橋渡しをする仕事である。気分を一新し，明るい将来に目を向けて努力したい。
3. 社が質の仕事へ変貌していく“イノベーション元年”としたい。広告コミュニケーションの会社として，高価を発揮する年だ。
4. これまで培ってきた良質なコミュニケーション・ノウハウを一層向上させ，時代のニーズに応える。と同時に未来を見通し，新しい価値を創造する。
5. 立志と着手。
6. (1)四媒体の重視強化と確保を，(2)総合マーケティング進展と成長を，(3)情報システムの構築を。
7. まごころをもって顧客に本物のサービスを提供し，もう一步前進しもう一段深く掘り下げることによって，自らを変えて新しい転機を求めよう。

8. 三つのキーワードでチャレンジ。
Creativity, Collaboration, Confidence.
9. 売上げ増のための具体的施策, 広告会社サービスの基本を再確認, 交通広告の効果の実証, 経費:原価の見直し。
10. 営業体質のレベルアップと効率的な要員計画。
11. (1)競合激化に対処するための企業体力の強化。
(2)営業戦略体側の確立。
(3)ポスト不況を見据えた中規展望の明確化。
12. 経営環境の激変に柔軟に対応し, お客様第一に徹し, 競争激化に打ち勝つ。
13. 既存クライアントの掘り下げと新規開拓, 常に新しいものへの挑戦。

Bグループ

1. 企業とその存在意義について。
2. 開発体制の強化と推進, 利益の出る体質の強化, 人事の抜本的改革, 日常業務の合理化。
3. 売上げ確保と経費の節減を図り, 足元を固める。
(1)新規市場の開発, (2)生産性の向上, (3)コミュニケーションの円滑化。
4. (1)利益重視, (2)CS—広告主サイドに立ったサービス提供の重視。
5. エンドユーザーの情報受信を徹底分析し, コミュニケーション機能を使い分け, クライアント・サービスを深耕。
6. (1)情報の共有, 加工, 活性化によるクライアント・サービスの充実。
(2)営業利益の拡大。
7. 変化への挑戦と対応。
8. 目標達成に向けて, 社員一人一人が原点に戻り明るく楽しく仕事をしよう。
9. より高い目標に向かって努力し達成することが, 何よりも自信となり力となる。混沌とした時代こそ伸びるチャンスも大きい。
10. 取扱高低迷下での経営健全化と将来への布石。

Cグループ

1. 全社員一丸となって売上・利益の拡大を図り, 社員の生活の安定を目指す。
2. 人より一歩先を歩もう。
3. (1)リエンジニアリング (仕事を基本から見直し, かつ足元を固める)。
(2)行動面では明るく振る舞う。
(3)個別健康管理の徹底。
4. (1)創業の基本精神を忘れるな。
(2)未来を見据えて, 不況下でも頑張ろう。
(3)社員一人一人が自己研鑽を怠るな, 会社もバックアップする。
5. 新分野での得意先拡大と新企画の推進。
6. 時代の空気に流されず, 明るく前向きに, 原点に返った営業活動。
7. 30年計画のスタートの年。各部・各自, 目標に向かって努力を。

8. 外部クライアントの獲得ならびに取扱い業務の拡大。(ハウスエージェンシーのため)。
9. 心機一転して新しい発想を持ち、各人の目標を確立する。
10. 元気で、前向きに。
11. 質の向上、チームワークの強化、新規アカウント獲得のチャンス。

Dグループ

1. “道”に迷ったり不安を感じた時は、出発点に戻して再スタートするのが、最善の解決策である。
2. クライアント・ニーズの的確な把握と、適切機敏な対応。
3. 厳しい経済環境ではあるが、関西地区での景気回復は一步早いだろう。好機に向けて頑張ろう。
4. 本業重視、新規重点。
5. 厳しい経済状況の中で、質の高い仕事でクライアント・サービスを徹底し、景気回復に備える。
6. 前年並みのアカウントを獲得、入りを増やして出を制す。
7. 社員各自が全員10%能率を向上させることを目指す。
8. (1)新規クライアントの獲得、(2)業務のイノベーション、(3)社内外でのコミュニケーションの徹底。
9. 目標を持ち、積極的に行動する。
10. (1)現状の業容から2～3年スパンで、多角進出の必要性。
(2)そのための体制の改革。
(3)4月新年度スタートに備える助走の必要性。
11. 不採算部門からの撤退。
12. ぬるま湯からの脱出と自己反省。
13. (1)個々人の能力開発のための教育投資、(2)原点に戻り攻撃的営業展開、(3)とにかく明るく元気を出そう。

Eグループ

1. (1)新規大型クライアントへの進出、(2)システム化の確立、(3)トータル人事制度の確立。
2. 不景気のせいにして何も生れない。プラス思考で行こう。原点に帰って、クライアントに役立てる方法を見つめ直そう。
3. 厳しい現状を常として考える。能力を磨き、各人の仕事範囲を増やせ。リストラもありうる。
4. 基本を大切に、足腰の強い営業活動を。いま取り組んでいる新しい事業分野を育てる。世の動きを見定めよ。苦況打開の努力の中から、次のものが見えてくる。
5. 創業〇周年という節目の年であり、年商〇億円体制の確立に向けて、社員一人一人のレベルアップを求めたい。
6. (1)政治経済のターニングポイントを認識。

- (2)既成の路線，思考の延長では無能化。
- (3)この時代の生き残りのためには，まずよく考えること。
- (4)ピンチは，新企画のチャンスである。
- (5)新しいことをやるには，合理的とパワーが必要である。
7. 全員による徹底サービス，儉約，誠意・熱意，創意工夫。
8. 「基本に帰れ」「お客様第一」の考え方と行動。足を使って顔を売り込む。足を使って心を通わせる。
9. よりスポンサーサイドの営業，企画まで踏み込み，情報主体のSP企画を重点的に開発する。
10. クライアントの立場になり，売上を上げるための提案をしていく。

SP会社等

大規模グループ

1. 新しいビジネスチャンスを求めて。
2. 景気の動向はどうあれ，独自の商品開発を！
3. (1)プロを目指せ。
(2)現状の延長線上に解決策はない。現状を見据えた的確な行動を。
4. 攻めの営業，情報システムの再構築，など。
5. 業務改革を継続し，足腰の強い企業体質を目指そう。
6. 経済不況に怯まず，一陽来復を期待。好機に備えて企業能力を高めよう。
7. 組織が生き残るためには，大胆な整理と個性的な創造心が必要である。管理者全員，経営参画の意識のもと，自分たちで建てた計画値を達成させる。
8. コスト意識，原点見直し（旧客点検），新規計画。
9. (1)規制緩和，不況中チャンスとして捉えよう。
(2)心機一転，「築く心」

中小規模グループ

1. (1)国内外の情勢の変化，価値観の変化など，時代を読む力。
(2)競争力のあるモノと品質の追求，とくにコスト圧力下での品質の追求。
2. 粹にかっこよく，本年も頑張ろう。
3. 定収増益体質の強化。
4. (1)新規クライアントの獲得，(2)他企業との積極的業務提携，(3)組織機構の体系的見直し。
5. 原点回帰。経営戦略方針は現状のまま，個人の能力アップ，クライアントへの企画立案で他社に勝つ。
6. 経費節減，売上増進。
7. 厳しい時こそチャンスあり。
8. クリエイティブ・プロダクションの立場として，制作者が今どういう立場にあり，どう行動すべきか（という内容）。

9. 頭と身体を使って、現状を打破する。
10. 大海の中の小舟が、さらに竜巻に突入しようとしている。全員心を一つにして乗り切ろう。
11. 感性の前に知性を持つこと。一芸で勝負するのではなく、少なくともあと一つ芸を持つこと（たとえばクリエイティブ+金融・証券知識など）。
12. 「提案営業」

米国の広告主、わが国の広告主・エージェンシーなどの広告及び広告関連問題を上述のものから理解されたい。現代広告コミュニケーション、プロモーション、マーケティング・コミュニケーションの一層の高質化、洗練化を計る上での主な留意点の検討にこれらが役立てば幸いである。

- 注(1) Billy I Ross, *Advertising Education, American Academy of Advertising and American Association of Advertising Agencies* (Labbock, TX: Texas Tech Press, 1965), 17
- (2) Billy I Ross, *Advertising Education, 19. and Where Shall I Go To College To Study Advertising?* (Labbock, TX: Advertising Education Publication, 1970, 1980 and 1990)
- (3) Clarke Caywood, Don Schultz, Paul Wang, *Integrated Marketing Communications A Survey of National Consumer Goods Advertisers*, Department of Integrated Advertising/Marketing Communications, Northwestern University, June, 1991.