

Chapter 1

強い意志と それを実現する組織が 企業の“顔”をつくる

市場の成熟などにより、企業の新規顧客獲得に限界が見える中、顧客との関係作りを推進するCRMが注目を集めている。だが、顧客とのインタラクションを図るためには、企業があらゆる顧客接点において、統合されたひとつの“顔”を見せること、つまりIMCの実現が大前提となる。ではIMCとは具体的にはどのようなものなのか。その真意を紹介する。

CRMに不可欠な要素、 IMC

近年は、経済成長率の低迷により企業間競争が激化。市場は成熟し、生活者の商品・サービスに対する目も肥えてきた。この結果、企業はこれまでのように一方的に商品を供給するだけでは、もはや顧客を獲得することは難しくなっている。

そんな中、顧客や市場からのさまざまな情報を取り込んでデータベース化し、顧客のニーズに応えるかたちで商品・サービスを提供することで、顧客との継続的な関係を構築するCRMが、ここ2年ほどの間で急激に注目されてきた。CRMを推進する上では、デー

タベースに基づき、ひとりひとりの顧客に最適な商品やサービスを提供すると同時に、顧客からの反応を受けとめ、それを社内にフィードバックするインタラクティブなマーケティングが欠かせない。そして、これを実現するには、テレビや新聞、インターネットはもちろん、店頭やコンタクトセンターなど、あらゆる企業と顧客の接点において、まずは一貫した情報を提供すること、言い換えれば、統一した企業のイメージを伝えることが前提となるのだ。企業のイメージが不統一で、接点によってそれぞれ異なるメッセージを提供していたのでは、顧客との関係、つまりCRMは成立し得ない。

しかし企業の中のマーケティング

グ・コミュニケーションを担う組織は、宣伝部、販売促進部などにまたがっており、これら複数の組織は必ずしも連携していないのが現状だ。また最近では、インターネットの普及などにより、顧客と企業の接点が多様化している。メディアやチャネルの数だけ、複数の“顔”をもつ企業も登場しかねない状態となっているのだ。

そこで、CRMに不可欠な要素としてフォーカスされているのがIMC (Integrated Marketing Communication)、統合型マーケティング・コミュニケーションである。これは顧客を含めた、企業に関わるすべての利害関係者を考慮する機能横断的な組織を構築。顧客との関係を強化しブランド価値を高めるためのもの。つまり、各部門が連動・連携し、接点を問わず、統合された企業イメージを発信、顧客とのインタラクションを促進することによって、顧客との関係を強化するものなのだ。

表面だけでなく、
本質的に変わることが大切

しかし、企業としてひとつのメッセージを発することは、単に各部門間で話し合えば良い、というような単純な話では済まない。顧客とのコミュニケーションを重視し、企業の組織構造から変えていかない限り、IMCは実現できないのである。

というのは、企業のイメージを形成するのは、広告、販売促進、PRなどの、マーケティング・コミュニケーションだけではない。たとえば、いくらマーケティング・コミュニケーションで統一されたメッセージを伝えたとしても、商品そのものはもちろん営業マンのセールストークなど、同じ企業の別の活動がそのイメージにそぐわなければ、意味がなくなってしまうわけだ。つまり、メッセージという「表面」だけ統合するのではなく、まず全社レベルの目標を統一。それに基づいて、目標を実現するための機能横断的な組織、一貫性のあるブランド・メッセージ

の構築などを行い、「本質的に」変わることが必要となるのだ。

では、具体的にはどうすればいいのか。CRM 先進国であるアメリカで、IMC 導入により利益を上げている企業から、IMC 成功の法則ともいえる 10 の共通点が見出されている。列挙してみよう（「ブランド価値を高める統合型マーケティング戦略」トム・ダンカン／サンドラ・モリアルティ著 有賀勝訳 ダイアモンド社 より）

※ 本特集では、同著が「IM」として定義するものと同じ意味で「IMC」という言葉を使っています。

●既存顧客について多くのことを知り、コミュニケーションの際にその情報を有効に活用するほど、コミュニケーションの信頼度が増し、顧客との関係が強化される。

●顧客や株主だけでなく、すべての利害関係者に焦点をあてる。ブランド・エクイティは、すべての利害関係者との間にもっている関係性の質と量によって決まる。

●独立したブランド・メッセージではなく、戦略的一貫性をもたせる。

●マスメディアを使って一方通行で企業の考えを伝えるのではなく、有益な双方向の対話を創出する。

●製品のマーケティングだけでなく、企業理念もマーケティングする。企業理念によって企業が本当にプラスの効果を得られるのは、その理念が個々の部門やプログラムに限定されることなく、計画から実施に至るまで、あらゆる企業活動に組み込まれている場合だけである。

●前年のマーケティング計画の手直しではなく、ゼロベースからのプランニングを行う。

●部門ごとに独立させず、組織全体で専門知識や情報を共有。機能横断的なプランニングとモニタリングを実施する。

●専門の部門を作ったり、専門化するのではなく、コア・コンピタンスを創造する。

●新規顧客の獲得だけでなく、顧客を維持するためのデータベースを構築し、管理する。

●従来型のフルサービス代理店ではなく、統合型マーケティング戦略を実践できる広告代理店を起用する。

IMC とは、顧客との関係構築を基本に、まさに企業のすべての活動に関わるものなのだ。

ひとつの意志をもつ、パーソナリティのある企業

IMC は CRM を実現する上で不可欠な要素であるだけに、顧客を重視する、という意味では至極

まっとうなものばかりだ。実際、本特集の Chapter4、企業イメージアンケート調査では「企業イメージが明確であるほど、消費者は親近感を抱きやすい」という結果が出ている。だがこれを実現できている企業は数少ない。特に図表のように従来のマーケティングとは、明白な相違がある点を見落としている企業も多いようだ。しかし今回取材した AGF、IBM、資生堂、マイクロソフトでは、これらにあてはまる話を多く聞くことができた。そして何より、すべてを実現していないまでも、「ブランドや組織を統合し、顧客との好ましい関係を築こう」という意志のようなものが、その話から強く伝わってきた。

Chapter3 でインタビューに答えていただいた、同著の訳者でもある、(株)電通 第3マーケティングプロモーション局の有賀勝氏は、「IMCには『心』と『形』があり、この2つを満たすことが大切」と語っている。CRMが、ある意味マーケティングの原点を見直すことであるように、IMCも、まず企業としての原点、「企業の意志」を見直すことから始まるのかもしれない。そして、「意志」に基づいて行動できる神経を通わせることで、情報化時代の波に流されない、ひとつのパーソナリティをもった強い企業が誕生するのだろう。

従来型マーケティングとIMの相違点

従来型マーケティングの焦点	IMの焦点
取引	関係性
顧客	ステークホルダー(利害関係者)
マーケティング・コミュニケーション・ツールのミックス	戦略的一貫性のあるブランド・メッセージ
マスメディア(一方通行的)	双方向性(対話)
コース(社会主張)をマーケティング	企業ミッションをマーケティング
前年の計画を調整	ゼロ・ベースからのプランニング
機能で分割された組織	機能横断的組織
専門化	コア・コンピタンス
マス・マーケティング	データに基づくマーケティング
多様な代理店を起用	コミュニケーション管理専門の代理店を起用

「ブランド価値を高める統合型マーケティング戦略」より(トム・ダンカン／サンドラ・モリアルティ著 有賀勝訳 ダイアモンド社)

