

岸田 雅裕(きしだ まさひろ)  
(masahiro.kishida@booz.com)

ブーズ・アンド・カンパニー 東京オフィスの  
ヴァイス・プレジデント。80年代のパルコの  
宣伝活動に従事。コンサルタントとしては、  
15年以上にわたり、知の編集作業を通じて  
戦略最適解を得るプロジェクトと、クライア  
ント内部における実行の主体性確立を支援  
するプロジェクトをリードしている。

## マネジメント課題としての広告とマーケティング

岸田 雅裕

昨秋からの経済危機を反映して、今年度は多くの企業で広告宣伝予算が削減されたようである。そのやり方は、例えば、総額を3割カットといった枠の中で、費用対効果が疑問視されていた4大メディアへの出稿を大きく減らすことで達成しようとしている場合が多い。同業他社も同様の行動をとっている。削減しても広告露出の相対比はこれまでと同じだったりもする。しかし、マーケティングROIを定量化できるのであれば、もっと大胆に予算の組み替えを行えたのだがという声を聞く。一方で、4大メディアに代わるメディアに対するマネジメントと消費者との理解度の差は拡大しているという声も。

今回のマネジメント・ジャーナルでは、マネジメント課題としての広告とマーケティングについて論じる。一つ目は、「デジタル進化論」。マーケター、広告代理店、メディア企業からなる「生態系」では、既に適者生存の厳しい競争が行われている。今後、マーケター、広告代理店、メディア企業の協力関係では、マーケターが主導するモデルが支配的地位を占めることになる可能性が高い。デジタル分野に関する才能は、もはやニッチ能力ではなく、すべての広告主や代理店およびメディア企業にとって必須の中心的スキルの一部である。広告代理店が広告主とメディアの双方代理をしていた日本型モデルの綻びは明らかであり、広告主のマネジメントに課せられた課題は大きい。

二つ目は、「マーケティング効果を測定せよ」。ブーズ・アンド・カンパニーと全米広告協会(ANA)による調査で、マーケターが最も重要な能力開発分野として挙げたのは、ROI分析と消費者洞察力の2つであった。分析手法は、データ入手可能性、社内組織能力、ブランドのマーケティング目標という3つの変数を考慮して定めるのであるが、マーケターが自らの分析力を十分に開発すれば、複数の分析手法を駆使して投資対効果を最大化し、業績責任を果たし、創造力を活性化させることが可能になる。

三つ目は「日本発「統合型マーケティング」の探求」。広告宣伝活動は、日本でも過去10年間、テレビ・新聞の割合は一貫して減少し、それに変わってインターネットは徐々に拡大している。しかし、米国の事例を盲目的に追うのではなく、日本の事業環境の特性を十分に捉えておくことが重要である。単に「クロスメディア」と言っても、どういうメディアをどう連動させるのかという部分にクリエイティビティを発揮する余地があり、さらには自社ホームページという媒体上でも独自性を発揮できる可能性は大きい。こうした中で一貫性のある「統合型マーケティング」を行うには、自社内の推進体制の強化が必要になる。経費削減策として広告宣伝費を抑制するのではなく、宣伝広告費を事業への投資の一つとして捉えた経営トップのリーダーシップによる変革が求められていることにおいては日米で変わりはない。

最後は「マーケティングROIの改善」。複雑なROI測定そのものに努力を割くのではなく、ROI改善に注力するのであれば、効果面と効率面に分けて考えればよい。効果面では、パーチェス・ファネルの理解に基づき、認知を向上させるのにかかる費用と好意的意見への移行にかかる費用のどちらを選べべきかの比較に還元すれば答えは出やすい。効率面では、マネジメントのリーダーシップによってまだまだ費用削減の余地は大きい。

宣伝には多額の費用が掛けられているにも拘らず、これまで一部の消費財や小売の企業を除くと、トップマネジメントが中身の意思決定に深く関与してこなかった場合が多い。開発や製造に関わる投資には細部に至るまで関与しているのと比較すると不思議である。しかし、目下進行しているのはマーケティングの急速なイノベーションであり、これをリードするのはトップマネジメント以外にないと考えるべきであろう。