

IMC 研究の発展過程と今後の課題

姜 京 守

目 次

- I. はじめに
- II. 科学革命とパラダイム
- III. IMC 概念の進化
- IV. IMC 研究の発展過程
- V. 考察と今後の課題

I. はじめに

1. 研究の背景及び目的

IMC (Integrated Marketing Communication: 以下 IMC と表記) は過去30年間にわたり, デジタルプラットフォームを用いて社内外のステークホルダーと組織を統合するために, ニュー・テクノロジーを導入して進化してきた (Tafesse & Kitchen, 2017)。しかし, 今日になっても, IMC はまだ「大きな可能性を持ち, 進化し続けている発展途上の分野」であると記述されている (Schultz et al., 2014, p. 459)。先行研究によれば, 過去30年間, 広告とマーケティング・コミュニケーション分野で最も活発に研究されてきたトピックの1つがIMCであるという (Schultz et al., 2015; Tafesse & Kitchen, 2017)。IMC は「ブランド・コミュニケーション計画に関わるステークホルダー, コンテンツ, チャネル, および成果を戦略的に管理するための, オーディエンス主導のビジネス・プロセスである (Kliatchko, 2008, p. 140)」

とし、米国広告業協会とノースウェスタン大学の Schultz らが1991年共同で行った先駆的な研究から今日に至るまで、時間とともに多様なテーマが研究対象となってきた。すなわち、IMC 概念は初期の「ワンボイス・ワンルック (one voice, one look)」という戦術レベルから組織全体の管理に関わる「戦略的ビジネス・プロセス (strategic business process)」へと進化してきたのである (岸, 2016)。IMC の重要性は、広告及びマーケティング・コミュニケーション分野の代表的なアカデミック・ジャーナルである *Journal of Advertising* (2005年), *Journal of Advertising Research* (2004年), *Journal of Marketing Communications* (1996年, 2006年), *European Journal of Marketing* (2017年, 第51巻3号) などが特集号のテーマとして「IMC」を取り上げたこと¹⁾や、「IMC」という名称になった2つのジャーナルが発刊されたこと (*Journal of Integrated Marketing Communications*, *International Journal of Integrated Marketing Communications*), そしてノースウェスタン大学やシカゴ州立大学など一部の大学がIMC 学科を開設したことも影響し、ますます大きくなった。

このように、IMC が注目を集めた主な理由はコミュニケーション・プランニングの変化という多少議論の余地があるテーマと密接に関わっている。とりわけ、広告やPR、販売促進などといったすべてのマーケティング・コミュニケーション手段のアイデンティティと関連しており、さらにこれはデジタルやICT 革命による消費者とのコミュニケーションのあり方の変化によってより活発になった (Kliatchko, 2005; Miller & Rose, 1994; Schultz & Schultz, 1998など)。すなわち、IMC という新たな概念は非常に説得力があり、かつ妥当性のある提案である一方、IMC はマーケティング・コミュニケーションの根本を揺るがすとともに、統合という観点から既存

1) カッコ内は特集号の年度である。

の様々な分野とも関連性を持つため、より活発な議論が展開されてきたと考えられる。

こうした活発な議論が行われていることを受けて、これまでの研究成果を総括したり、方法論的な問題点を整理したりする努力が行われるようになる(姜, 2011; Kerr, Schultz, Patti & Kim, 2008; Kliatchko, 2009; Šerić, 2016)。すなわち、先行研究の動向を内容分析を通じて記述的に分析したり(姜, 2011; Kliatchko, 2008; Šerić, 2016)、またはIMCの定義や組織の問題、経営者及びマネジャーの認識の変化など特定のテーマに焦点を合わせて分析する研究などが継続的に行われてきた(Kliatchko, 2009)。

こうした状況の中で、本研究はこれまで行われてきたIMC研究をより包括的な観点から検討し、理論としての発展過程を整理し、今後のIMC研究の発展方向を探ろうとするものである。IMCという概念を提唱したノースウェスタン大学のDon Schultz名誉教授をはじめ、多くの研究者はIMCをコミュニケーションのニュー・パラダイムとして捉えている(Duncan, 2002; Gould, 2004; Schultz & Kitchen, 2000など)。パラダイム(paradigm)とは、その時代や分野において当然のことと考えられていた認識や思想、社会全体の価値観などが革命的にもしくは劇的に変化することを言う。つまり、我々が社会現象を観察し推測する上で使用される根本的なモデルあるいは概念的フレームワークであり、研究者らには問題解決の方法を提供し、どれが重要な問題なのかを判断するガイドラインを提示する。本研究は、IMCという概念をニュー・パラダイムとして捉えることが妥当なのかという議論からはじめ、ニュー・パラダイムが到来し確立及び精緻化される過程というフレームワークに依拠し、既存研究を分類・評価することで、IMC研究がどのように発展してきたのか、そして今の状況をどのように評価したらよいのかといった方向性を提示することが狙いである。

2. 分析アプローチ

本研究では、上記の研究目的を達成するために量的アプローチではなく、解釈的な視点に立った質的アプローチを用いる。つまり、量的分析では見えにくい個別研究の意義を理解するため、研究者の経験をもとに研究の意義を帰納的に付与する発展的設計 (evolving design) を通じて IMC の発展過程を分析する。研究方法 (method) としては文献研究という質的アプローチを用いるが、方法論的 (methodology) には解釈的アプローチ (interpretive approach) を採択する。方法論は資料収集や分析方法のみを意味する研究方法とは違い、問題提起や研究設計、資料の解釈及び適用などを含む包括的概念として、あるいは研究の手段ではなくパラダイムとして捉えられている (Hudson & Ozanne, 1987)。パラダイムとしての解釈的アプローチは、マーケティングや消費者行動、広告などの研究で採択している実証的アプローチとは異なり、実在の本質 (nature of reality) は社会全体の文脈 (context) によって理解されるものであることを強調する。これは、社会のあらゆる現象への理解は時間と文脈に基づき各研究者の洞察力 (insight) によって解釈されるべきだと仮定する (Lincoln & Guba, 1985)。

こうした方法論的なパラダイムに依拠して、本研究は過去30年間、様々な研究方法を用いて進められてきた「IMC 研究の流れ」を時間と文脈に基づいて解釈を試みる。つまり、IMC という概念が状況的文脈の変化によって異なった解釈をされる可能性があり、これらの変化を観察及び洞察することは研究者固有の解釈的分析を通してのみ可能になる。実験などを通じてある現象の一部を正確かつ客観的に測定しようとする実証主義的アプローチより、該当現象の全体像を掴もうとする解釈的アプローチが本研究の目的により合致するものと考えたのである。解釈的アプローチによる方法論は質的研究に該当し、ここでは信憑性 (trustworthiness) という妥当性を確保することが最も重要である。信憑性の確保は、詳細な説明 (厚い

記述：thick description) や研究者が設計した一連のシステムによる分析などを通じて可能であると言われている (Geertz, 1973)。

II. 科学革命とパラダイム

1. 通常科学とパラダイム

科学革命とパラダイムは、Kuhn (1970) が科学の発展を説明するために導入した概念であり、20世紀後半の現代思想に多大な影響を及ぼしたものと評価される。彼の理論は学問分野ばかりでなく、我々の日常生活に至るまで、人間が営むあらゆる分野にまたがるようになっていく。彼の言うパラダイムは、科学の本質に大きな影響を与えた Popper の反証主義論 (falsification theory) を覆す新たな理論として、今でもなお普遍的に支持を得ている科学哲学の概念である (柴谷篤弘, 1998)。

科学の発展はまず「前科学」から始まる。前科学というのはその分野にまだパラダイムが存在していない時代の科学である。パラダイムとは「一般に認められた科学的業績で、一時期の間、専門家に対して問い方や答え方のモデルを与えるもの」である²⁾。つまり、パラダイムというのは現場の科学研究を先導する具体的指針であり、何が該当分野における科学または非科学的なものなのかを明確に区別するための基準を与えてくれる。そのため、パラダイムが存在している分野においては、研究者らは直ちにその分野の科学的問題に着手することができる。このパラダイムを獲得して初めてその分野は「科学」になりえることができるのである。

前科学の段階においては、このパラダイムが獲得されていない。したがって、その時期の研究者は様々な独断的で未熟な理論を打ち出していく。それゆえに、1つのある現象に対して、多数の論者が自分の考えを主張

2) Kuhn, T. (1970), 中山茂訳 (1971) まえがき。

し、競い合うという状況が起こってくる。パラダイムがないゆえに、問題を解決するためにとるべき方法も、そのために用いられる観測データに関する共通の基準もなかったのである。それによって、それぞれの研究者が自分の理論こそ科学として正当であると主張し、学界において論争が起こり始める。しかし、その中に「他の対立する科学研究活動を放棄して、それを支持しようとする特に熱心なグループを集める」³⁾ような理論が現れることがある。そのような理論が整備されてパラダイムになり、研究はより一層精緻になり、その分野の学問に対する理解は深まっていく。このような時期を「通常科学」と呼び、それは「パラダイムによって特に明らかにされる事実、知識の拡張や、それらの事実とパラダイムによる予測との間の一致の度合いの増大、そしてさらに、パラダイム自体の整備の過程」⁴⁾と定義されている。

我々が考えている通常のイメージにおける「科学」とはこの時期のことを示している。つまり、パラダイムこそが研究を進めるための指針であり、研究者らが厳守しなければならないものである。したがって、パラダイムを放棄するというはその学問分野から撤退するというに他ならないのである。また、通常科学の時期における学問は、上記のような性質を持っているためにパラダイムから生じた後始末的な仕事を、ただ盲目的にやっただけという色合いを持っているのも事実である。この時期においては、科学というのは右肩上がりに進歩していくのである。ところでパラダイムというものは初めから完全にその分野における諸問題を解き明かしているのではなく、これからとされるべき多くの問題を残している。それを研究者らは扱っていくのであるが、時々既存のパラダイムでは扱うことができない、つまりパラダイムから導くことができない様々な事

3) Kuhn, T. (1970), 中山茂訳 (1971) 1頁。

4) Kuhn, T. (1970), 中山茂訳 (1971) 27頁。

実が現れることがある。それは「変則事例」と見なされる。

そのような変則事例が現れた場合、研究者らはすぐにそのパラダイムを放棄しようとはせず、その事例を当のパラダイム内での問題として扱う。パラダイムを修正することによって、変則事例を上手く解決しようとするのである。そしてそれは、付加的な理論を追加したり、実験の方法が誤っていたとするような方法でなされるのである。しかし、すべての変則事例が上手く説明されるというわけではなく、既存のパラダイムが扱えないような事実というのは次々と蓄積されていく。それらの問題は未解決のままに放置されることが多い。ここにきても研究者らはまだパラダイムを放棄しようとはしないが、その変則事例を何とか解決しようとした時間に比例するように、パラダイムに対する疑惑の念が生まれてくる。こうして変則性の認識が研究者間に深く浸透していくことによって、その分野は「危機」と呼ばれる状態になる。

2. 異常科学の出現

この危機が醸成された時期の科学を通常科学に対比させて「異常科学」とも言う。異常科学の時期においては変則性そのものが研究者に注目されるものとなる。ここにきて研究者らはその変則事例を解決しようとして、各々が様々な方法を考案しては既存のパラダイムを修正したり、再整備しなおそうとする。そのために、パラダイムの定めたルールは徐々に緩いものとなり、パラダイムが何であるかという意見の一致さえもなくなっていき、最後にはパラダイムそのものを疑うようになっていくのである。しかし、ここにきても研究者らはまだ既存のパラダイムを放棄しようとはしない。パラダイムを放棄するということは、科学という活動を放棄するということに他ならないからである。そしてこのような危機は次の3つのやり方のどれかで終結する。第1に、パラダイムに対する不信感が高まってい

るのにもかかわらず、通常科学がその問題を究極的に扱って、見かけの危機が克服される。第2に、現在の研究者では解くことができないので、その変則事例は次の世代へと残される。第3に、新しいパラダイム候補が現れ、その受容をめぐる戦いを経て危機が終焉する場合である。

異常科学の時期には、パラダイムの拘束力が緩んだことにより、様々な理論が出現するという事は先ほど述べた。そのような理論の中に既存のパラダイムとは大きく異なる変革的なものが生まれてくる。これは通常科学においては決して起こらない現象であり、危機が醸成されてこそありうるべき事態なのである。しかし、Kuhn (1970) はそのような新しいパラダイムになりうる考えのヒントの出現は、研究者の個人的な心理によるところが大きいのであり、「永遠に不可知にとどまる」⁵⁾と述べている。しかし、このような革新的な理論に到達できるのは、ほとんどがその分野に新しく入ってきた若手研究者だとしている。それらの人々は既存のパラダイムによる拘束の影響を、それほどまでに受けていないからである。そのため、新しい考えに至りやすくなるというのである。

3. パラダイムの選択問題

このようにして誕生したニュー・パラダイムと既存のパラダイムは競合するようになる。これからは、この新旧パラダイムの選択が大きな問題になってくる。2つのパラダイムの選択は、論理や実験だけによってはっきりと決まるような性質のものではないからである。ニュー・パラダイムというのは、旧パラダイムでは扱いきれなかったことを説明することができる。それゆえに支持されるのであるが、その選択は決してある1つの合理的な基準によってなされるわけではないのである。なぜなら、パラダイム

5) Kuhn, T. (1970), 中山茂訳 (1971) 102頁。

というのはそれぞれ世界を全く違った構成要素からなるものとして見なすからである。競合するパラダイムというのは世界に対する基本的な認識からして、お互いに相容れないのである。同一の基準でもって比較することができない。何が問題であるかについて、互いのパラダイムは意見が一致しないのであるから、パラダイム間の選択は反証主義者が述べているように反証例によって論理的に行われるというわけではないのである。また、科学理論を判断する際に絡んでくる要因が多いというのもその理由の1つとなる。競合するパラダイムの支持者らは、お互いに自らのパラダイムの基準を前提としているために、決して相手の前提を認めようとはしない。それゆえに、相手の理論によって説得されるということはあるえないのである。このために、Kuhn (1970) はパラダイムの変換を、政治革命になぞらえて「科学革命」と呼ぶ。そしてそれは「ここで科学革命というとき、それはただ累積的に発展するのではなく、古いパラダイムがそれと両立しない新しいものによって、完全に、あるいは部分的に置き換えられる、という現象」⁶⁾なのである。

以上のように、科学には競合する様々な理論から最も優れた理論を選択するための理論的・合理的基準が存在している。そして詳細に観察、研究していくことにより、古い理論を包み込むように新しい理論ができ上がってくる。こうして新旧の理論の間には包括関係が生まれることになり、それによって理論はどんどん大規模化していき取り扱うことのできる事象が増えていくのである。Kuhn (1970) はそのような発展の仕方は科学の実情を無視した、あまりにも科学を神聖化しすぎた科学観だとして非難した。実際の科学というのは決してそのようなやり方で発展するわけではない。つまり、科学革命によって通常科学によって培われてきた連続性が断たれ

6) Kuhn, T. (1970), 中山茂訳 (1971) 104頁。

るという、科学の断続的な展開という視点を与えたのである。ただし Kuhn (1970) 自身は、「科学革命によるパラダイム交代によって、非累積的ではあるが、確かに科学は歴史的に進歩している」⁷⁾と考えている。つまり彼は、科学は客観的なデータと合理的な論理によって絶対的な真理を目指して連続的に発展してきたと考える「科学の虚像」に反対したにすぎない。特に、自然科学とは異なり、社会科学ではニュー・パラダイムが既存のパラダイムに取って代わるのではなく、以前のパラダイムと共存することも可能である。つまり、現象を説明する複数のパラダイムが共存できるよう、互いに補完し合ってさらなる発展につながることも可能だと述べている。

そこで本研究は、上述したパラダイムの枠組みの中で IMC 研究を考察し、その意味を解説しようとするものである。既存の研究が特定のテーマに焦点を当てミクロ的な視点から文献レビューを行ってきたとすれば、本研究はよりマクロ的な視点からこれまでの IMC 研究を眺めてみようとするものである。以下では、まず第 1 に IMC という概念がどのような背景から出現したのかを踏まえた上で、IMC の定義や枠組みがどのような変遷を辿ってきたのかを探求する。第 2 に、IMC 概念がどのような議論を引き起こしているのか、そしてどのように位置づけられるべきものなのかを分析する。第 3 に、これまでの IMC 研究がどのような精緻化過程を経て発展してきたのか、いくつかのテーマごとに分類して考察する。最後に、IMC 研究がパラダイムの枠組みの中でどのように解釈されるべきなのかを論じる。

7) Kuhn, T. (1970), 中山茂訳 (1971) 180-188頁。

Ⅲ. IMC 概念の進化

1. IMC 登場の背景

IMC が初めて紹介された1980年代後半から1990年代初頭に至る時期の文献では、ニュー・パラダイムが提案されるべき特別な兆候は見られなかった(表1参照)。当時、IMC 概念が登場した背景には、主に媒体コストの上昇によるマス広告の効果が減少したことや、広告ベースのマーケティング・コミュニケーション活動にプロモーション手段の販売促進 (SP) や PRなどを結合することでさらに大きなシナジー効果が得られることが挙げられる (Nowak & Phelps, 1994)。既存研究では、広告と販売促進を連携させ、統合的に実施することによって効果を増幅させることが可能であると指摘しており、マーケティングと PR との統合的效果を強調する研究も増加傾向にあった (Caywood & Ewing, 1991; Niederquell, 1992; Torp, 2009)。特に、Jones (1995) の場合、広告と販売促進の統合活動はそのコミュニケーション価値が単に $1 + 1$ が 2 になるのではなく、 3 にも 4 にもなりうるシ

表1 IMC 登場背景の変化

1980年代後半～1990年代初頭	1990年代後半～
<ul style="list-style-type: none"> ・媒体コストの上昇 ・マスメディア効果の減少 ・広告と販促活動のシナジー効果の期待 ・全社の経営プロセスにおける統合の必要性増大 	<ul style="list-style-type: none"> ・情報技術の進展 ・デジタルデバイスの普及 ・デジタルメディアの出現 ・メディアの細分化 ・マスメディア効果の減少 ・消費者の情報処理プロセスの変化 ・マーケティング・コミュニケーションに対する認識変化 ・グローバル化による競争激化 ・ブランド構築の重要性増大

出所：筆者作成。

ナジー概念を提示した。しかし、こうした統合の概念はとりわけ「目新しいものではなく」、アメリカでマーケティングという概念が登場した時期から長い間言及されてきた。例えば、Levitt (1960) はマネジメント全過程の統合の必要性を訴えながら「マーケティングは経営そのものである」と強調した。なお、広告及びメディア・プランニング関連のテキストでは、4つのプロモーション手段である広告、販売促進、人的販売、PRの調和のとれたプランニング作業が重要だと指摘している (Jugenheimer, Barban & Turk, 1992; Jugenheimer & Turk, 1980; Scissors & Bumba, 1982)。

要するに、IMC が出現した1990年代以前の状況変化とは媒体コストの上昇やマス4媒体の影響力低下などといった外部環境の変化要因と、以前から言われてきたプロモーション諸手段 (AD, PR, SP, PS, Event など) の統合の必要性がより一層高まり、それによって IMC が提案されたものと考えられる。ただし、一部の文献では IMC という概念が提案された意義を、① 統合の概念があまり進化を見せておらず、企業内のエゴイズムが蔓延している状況を認識したこと (Kerr et al., 2008)、② マーケティング・コミュニケーション機能の戦術的統合ではなく、戦略的統合の必要性が高まったこと (Duncan & Everett, 1993) などから見出そうとした。したがって、初期の IMC は従来から議論されてきた概念を整理し、さらにそれを独自に発展させようとしたものと考えられる。

しかし、1990年代後半または2000年代初期に入り、IMC 文献ではかつては見られなかった多様な変化が現れるようになる。例えば、ニューメディアの出現による媒体の細分化やマス4媒体の影響力低下、顧客情報管理を可能にした情報技術の進歩、マーケティング・コミュニケーションへの認識の変化、グローバリゼーションによる競争激化、消費者の情報処理プロセスの変化などは、コミュニケーション問題に根本的な変化をもたらした。つまり、従来のやり方ではコミュニケーションが困難であり、パラダ

イムの異常現象 (Anomaly) に該当するような変化が見られたのである (Kitchen et al., 2004 ; Kliatchko, 2005 ; Luck & Moffatt, 2009 など)。

こうした現象を具体的に見ると、デジタルメディアをはじめとするニューメディアの登場とそれによるメディアの細分化は消費者の接する媒体数を増やし、伝統的なマス 4 媒体の影響力をさらに減少させた。さらに、それらは消費者の媒体利用及び情報処理プロセスに大きな影響を与え始めたのである (Kitchen et al., 2004 ; Madhavaram et al., 2005)。これにより、消費者はかつてないほど多くの情報を容易に入手するようになった。消費者はより積極的になり、より選択的な情報処理が可能になった。なお、かつてより多くのトピックに興味を示したり、自分の意見をより積極的に発信したりするなど、製品やブランドに対する消費者の情報処理プロセスに根本的な変化が起き、こうした変化は新しいコミュニケーション方法の必要性が一層高まったことを意味する (Dunkin & Lawlor, 2001 ; Eagle & Kitchen, 2000 ; Schwartz, 2001)。

したがって、1990年代初期の IMC 文献において言及される登場背景と 2000年以降の文献で示されている登場背景には大きな違いが見られる。特に、最近ではモノのインターネット (Internet of Things, IoT) や人工知能 (Artificial Intelligence, AI) など、高度な ICT 化に対応した情報基盤技術の進歩、スマートフォンやタブレットなどの持ち運びが簡単なデジタルデバイスの普及、SNS やソーシャルメディアなどデジタルメディアの登場と消費者意識の変化、グローバル化などは、2000年以降の IMC 文献で強調されるものであった。当時アメリカの市場状況と今日デジタル経済の急速な進展によって IMC についての理解と関心がより一層高まったものと考えられる (Kang, 2016 ; Kliatchko, 2009)。

2. IMC の定義

上述のように、「統合」という概念は広告やマーケティング関連の文献で古くから言及されており、特に目新しいものではない。学問的・実務的なレベルで本格的に議論されたのはマーケティング分野の実務家及び研究者らが IMC 概念の戦略的活用の重要性について認識し始めた1980年代後半からである。IMC は1989年米国広告業協会の支援のもと、ノースウェスタン大学の Schultz らの研究グループによって提唱された (Duncan & Everett, 1993)。彼らは、「IMC とは広告、直接反応広告、販売促進、PR などの様々なコミュニケーション手法の戦略的役割を評価し、それらを組み合わせることにより、明確さと一貫性及び最大限の効果を実現するための、包括的コミュニケーション計画の付加価値を認識したマーケティング・コミュニケーション計画立案の概念である (p. 33)」と定義した (Duncan & Everett, 1993)。当時アメリカの広告業界では広告主における IMC の必要性が次第に高まる中、米国広告業協会がそれを真っ先に対応すべき課題として認識し、学界に研究プロジェクトを発注したことが発端である。また、Caywood & Ewing (1991) によれば、1980年代半ばに開設したノースウェスタン大学がコーポレート PR 学科とダイレクトマーケティング学科と、それ以前からあった広告学科の3つをそれぞれ独立して運営していたが、上述の広告業界を取り巻く環境変化により、これら3分野のカリキュラム統合の必要性を認識し、具体的な導入方法を模索し始めた」と記述している。

IMC 概念が Schultz をはじめノースウェスタン大学の研究グループによって提案されたことを勘案すると、IMC の必要性は以前から多くの研究者及び実務家がすでに認識していた概念をより戦略的かつ高次元に昇華させたものと見られる。同時期に、Keegan et al. (1992) は、IMC を「認知されたブランド価値に影響を与えるため、組織によるあらゆるメッセージ

と媒体の戦略的調整プロセスである (p. 631)」と定義した。さらに、Schultz (1993) は「IMC とは消費者とブランドや企業とのすべての接点をメッセージ伝達のチャネルと考え、ターゲットの購買行動に直接影響を与えることを目的とする。消費者から出発し、あらゆる手段を駆使して、説得力のあるコミュニケーションを実践するプロセスである」(p. 21) としている。

こうした初期の定義は、広告や販売促進、PR など企業が発信する統制可能な情報を統合することに焦点が当てられており、「ワンボイス・ワンルック」という視聴覚要素の一貫性を目指す戦術的統合が強調された。つまり、広告以外のあらゆる手段を統合し、最適なコミュニケーションを計画するプロセスという概念を出発点としたと言えよう。

このように、「ワンボイス・ワンルック」という戦術的統合にとどまっていた IMC の概念的定義は、2000年代初期に入り、大きく変貌を遂げる。つまり、情報及びメディア環境の変化や消費者環境の変化、そして企業のマーケティング環境の変化が急速に進んだことから、IMC 概念をめぐる少なからぬ論争と議論が繰り返され、さらなる概念の精緻化過程を経るようになる。初期の定義が「ワンメッセージ (one message)」というコンセプトに焦点を当てたものとすれば、2000年代の定義はコミュニケーションの内容や対象範囲の拡張が行われるとともに、メッセージ開発だけでなくメッセージの統合を実現するための組織やプロセスの問題にまで議論の幅が広がるなど、IMC 概念は革新的な進化を遂げる (表2 参照)。

Kotler et al. (1999) は、IMC とは「明瞭で、一貫しており、注目せずにはいられないような、組織と製品に関するメッセージを伝えるために、企業が注意深く多くのコミュニケーションチャネルを統合し、調整する概念である (p. 726)」と定義した。ここで注目すべきは、製品のみならず組織のコミュニケーション問題にまで IMC の範囲を拡張しており、また IMC

表2 IMC 定義の進化

著者	年度	定 義
AAAA *	1989	広告、直接反応広告、販売促進、PR などの様々なコミュニケーション手法の戦略的役割を評価し、それらを組み合わせることにより、明確さと一貫性及び最大限の効果を実現するための、包括的コミュニケーション計画の付加価値を認識したマーケティング・コミュニケーション計画立案の概念である
Keegan et al.	1992	認知されたブランド価値に影響を与えるため、組織によるあらゆるメッセージと媒体の戦略的調整プロセスである
Schultz	1993	消費者とブランドや企業とのすべての接点をメッセージ伝達のチャネルと考え、ターゲットの購買行動に直接影響を与えることを目的とする。消費者から出発し、あらゆる手段を駆使して、説得力のあるコミュニケーションを実践するプロセスである
Kotler et al.	1999	組織と製品に関する明確かつ説得力のあるメッセージを伝達するため、会社が多くのコミュニケーションチャンネルを注意深く統合・調整する概念である
Duncan et al.	2002	顧客及び他の利害関係者に送られるすべてのメッセージを戦略的に統制し、データに基づいて意味のある対話を行うことにより、彼らと価値ある関係を構築し発展させるための、機能横断のプロセスである
Fill	2002	ステークホルダーがコア的ブランド命題を補強するような形で知覚する一貫性をもって調整されたメッセージの戦略的な開発・伝達・対話と結びついたマネジメントプロセスである
Schultz & Schultz	2004	消費者、顧客、見込み客、その他の組織内部及び外部の関係者を対象に、継続的に実施され、調整される、測定可能な説得的ブランド・コミュニケーションを企画・開発・実行・評価するために使用される、戦略的なビジネス・プロセスである
Kliatchko	2008	ブランド・コミュニケーション計画に関わる利害関係者、コンテンツ、チャネル、及び成果を戦略的に管理するための、オーディエンス主導のビジネス・プロセスである

* American Association of Advertising Agencies (米国広告業協会)

出所：Kerr et al. (2008, p. 515) をもとに著者が手を加え作成した。

実行の主体を企業と規定していることから、IMC がマーケティング機能を超える概念であることを明らかにしたという点にある。こうした流れを受け、Schultz & Schultz (2004) は従来の概念とは一線を画す革新的な新しい定義を提案した。彼らは、IMC を「消費者、顧客、見込み客、その他の組織内部及び外部の関係者を対象に、継続的に実施され、調整される、測定可能な説得的ブランド・コミュニケーションを企画・開発・実行・評価するために使用される、戦略的なビジネス・プロセスである (p. 26)」と定義した。IMC をマーケティング・レベルではなく全社的なビジネス・プロセスと規定し、コミュニケーションの対象範囲を消費者と潜在顧客だけでなく多様な利害関係者にまで拡張したのである。また、IMC を短期的なキャンペーンではなく、時間の流れに沿って継続的に観察かつ管理すべきビジネス・プロセスであることを強調している点でも大きな進歩であると評価できるだろう。

次は、Duncan (2002) の提案した IMC の定義を紹介しておこう。彼は、IMC を「顧客及び他の利害関係者に送られるすべてのメッセージを戦略的に統制し、データに基づいて意味のある対話を行うことにより、彼らと価値ある関係を構築し発展させるための、機能横断のプロセスである (p. 18)」と定義した。これは、IMC を顧客や利害関係者との間に有益な関係を構築していくプロセスとして捉えている点から注目を集めた。さらに、同じ時期に、Fill (2002) は「IMC とはステークホルダーがコア的ブランド命題を補強するような形で知覚する一貫性をもって調整されたメッセージの戦略的な開発・伝達・対話と結びついたマネジメントプロセスである (p. 15)」としている。すなわち、IMC とは顧客や利害関係者との間にマーケティング・コミュニケーション活動によって有益な関係を構築し維持するためのマネジメントプロセスであり、具体的にはブランド体験の戦略的かつ統一的なコミュニケーション展開及びマネジメントであると同時に、

消費者の購買行動に直接影響を与えることを目的とした管理プロセスであると言える。

さらに、Kliatchko (2008) は過去に提案された IMC 定義に共通する要素として、(1) 利害関係者 (消費者以外の多様な利害関係者を含む)、(2) コンテンツ (消費者の生成するコンテンツや企業との相互作用を含む)、(3) チャネル (広告、PR、その他の様々なコミュニケーションチャネル利用)、(4) 成果 (顧客生涯価値、顧客投資価値、ROCI などの財務指標) という 4 つの柱を抽出し、IMC とはこれらの特徴を備えたブランド・コミュニケーションを示す概念及びプロセスであると主張すると同時に、次のような定義を提示した。IMC とは「ブランド・コミュニケーション計画に関わる利害関係者、コンテンツ、チャネル、及び成果を戦略的に管理するための、オーディエンス主導のビジネス・プロセスである (p.140)」。

こうした多様な次元の IMC 概念を段階的に発展もしくは進化するという見解を示した研究もある。Duncan & Caywood (1996) は、① 環境変化の知覚、② イメージの統合、③ 機能的統合、④ 組織的統合、⑤ 顧客ベースの統合、⑥ ステークホルダー・ベースの統合、⑦ 関係性管理の統合という 7 段階の進化プロセスを提唱した。ここでは戦術的統合から戦略的統合へ、及び狭義の関係性から広義の関係性の統合へという視点が示されている。

次は、現在でもよく使用されている Schultz & Schultz (2004) による「4 段階の発展過程」モデルである。第 1 段階は「ワンボイス・ワンルック志向」によるマーケティング・コミュニケーションの戦術的統合を図る段階である。IMC という概念が従来のマーケティング・ミックス (4P) やプロモーション・ミックスという概念と比べ特段の違いが見られないことから、「特に目新しいものではない (Nothing New)」, 「IMC はマネジメントの一時的な流行に過ぎない (Management Fashion?)」といった批判が

あったのは、おそらく IMC 導入時の解釈、または実践の大半がこの段階に留まっていたからであろう (岸, 2016)。第 2 段階は、見た目の一貫性よりも消費者に知覚されるイメージの一貫性を重視して、既存のプロモーション・ミックスの範囲を超えて、ブランドとのあらゆる接点を活用することにより、「マーケティング・コミュニケーション範囲の再定義」が行われる段階である。第 3 段階では「IT の活用」によりターゲット市場に及ぼす統合コミュニケーションの影響を評価する。顧客のデータをコミュニケーション・プランニングで効果的に活用し、顧客に関する情報を知識に変換する。第 4 段階では「財務的・戦略的統合」を志向し、投資収益率 (ROI) や顧客投資収益率 (ROCI) の観点からマーケティング・コミュニケーションの成果を継続的に監視する仕組みを持ち、顧客に対する情報とインサイトを活用して、全社及び評価可能な行動反応を重視している。そのような顧客価値を高めるためには、従来の縦割り組織ではなく、顧客と見込み客を中心に据えて、生産、マーケティング、ロジスティクス、財務といった諸機能を統合する組織構造が望ましいとしている (pp. 50-53)。

以上のように考えると、初期の IMC は、マーケティング・コミュニケーションの諸手段の使用に当たっては明瞭かつ一貫したイメージやポジション、メッセージ、テーマを持つべきであるという「ワンボイス・ワンルック」の観点から提案された概念であったが、その後、情報技術の進展やニューメディアの出現などといったコミュニケーション環境の変化とともに、初期に提案された概念が研究者・実務家との間の激しい論争を通じて拡張及び精緻化されながら、パラダイムとしての面貌を備えるに至ったのである。

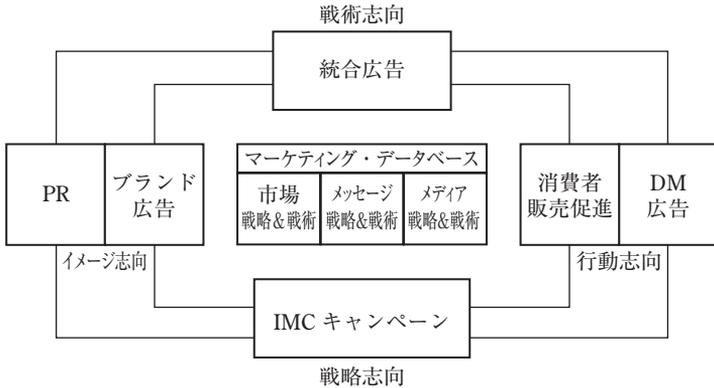
つまるところ、パラダイムとしての IMC はかつての消費者視点の広告コミュニケーション概念から脱し、様々なブランド接点の統合的設計管理という概念に拡張されており、また、効果的なメッセージ及びメディア・

プランニング視点から、さらに一歩進み、製品のイメージと消費者行動の変化を総合的に考慮してメッセージ及びメディア・プランニングを行うべきだという「プランニング・メソッド」の変化、そしてより効果的なIMCを実行するための多様なパートナー組織の変化（広告主、広告会社、メディアレップ、媒体社など）などを含む幅広い領域をカバーする概念として進化してきた。すなわち、IMCは戦術的統合を出発点とし、プロセス重視の戦略的統合を経て、組織的統合へと至るといった幾度かの変遷をたどってきたと言えよう。

3. IMCの統合的枠組み

一部のIMC研究では、これまでに提案されたIMC概念をより具体化かつ精緻化するために、多様な視点からの枠組みやモデルが提示された(Duncan & Moriarty, 1998; Hartley & Pickton, 1999; Nowak & Phelps, 1994; Tafesse & Kitchen, 2017)。ここでは、観点が違う4つの代表的なIMCモデルを紹介する。初期のIMCモデルは、IMCにおけるコミュニケーションのカテゴリーを明確にすべく、それらを類型化したものである。しかし、メディア環境の劇的な変化が加速化し、IMC概念が拡張及び精緻化されるにつれて、やがて戦略的統合の概念を説明するモデルが提案されるようになった。例えば、Nowak & Phelps (1994)は顧客データベースを活用して市場とメッセージの統合を目指すもので、マーケティング・キャンペーンレベルの統合を意図している(図1参照)。具体的に、彼らは①ブランドまたはイメージ中心の広告と、②販売促進やダイレクトレスポンス広告のような行動志向的コミュニケーション手段の区分が徐々になくなっていると指摘した。したがって、①認知や態度次元の目的と行動的次元の目的を同時に達成できる広告戦略と、②消費者の即時的な行動反応を誘導しながら、顧客との長期的な関係性を構築するために顧客データベース

図1 Nowak & Phelps (1994)による IMC の枠組み

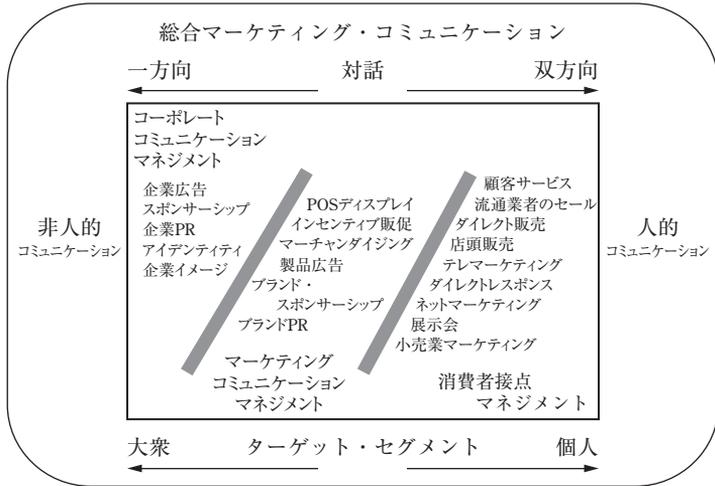


出所：Nowak & Phelps (1994), p. 57より作成。

を構築していく実行戦略に対する要求が高まっていることを指摘している。また、業種や競争状況に応じて適用される IMC 手法が異なる場合がある。例えば、ブランド資産の重要性やそのブランド資産を構築するためのマスメディアの役割が強調され、既存顧客の維持ではなく新規顧客の獲得が費用対効果の高い業種や競争環境では、一貫性のあるメッセージ中心の IMC がより重要性を帯びてくる。一方、ブランド資産に劣らず、顧客とのワン・ツー・ワン・コミュニケーションが強調される熾烈な競争により、既存顧客の離脱率が高く、新規顧客の獲得がコストの高くつく業種では、一貫したメッセージ中心の IMC よりは顧客との関係性重視の IMC が一層重要性を増してくると言えよう。

Nowak らの枠組みが Schultz らの IMC 発展段階モデルの第 1 段階に相当するのに対して、次の Hartley & Pickton (1999) のモデルは、組織レベルでのコミュニケーション統合にフォーカスを当てている。すなわち、彼らは IMC の実行がより円滑に行われるためにはプロモーション手段の統合や制作物の統合を超えて多様な次元からコミュニケーションの統合が行

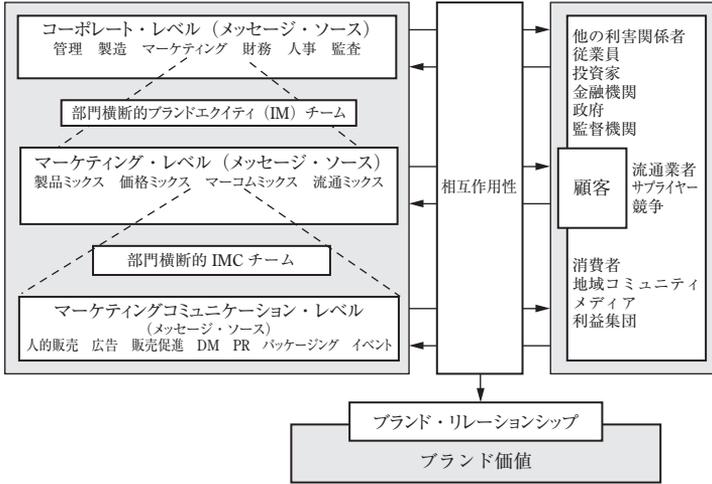
図2 Hartley & Pickton (1999)によるIMCの枠組み



出所：Hartley & Pickton (1999), p. 103により作成。

われるべきだと主張し、IMCの適用範囲をコーポレート・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、コンシューマー・コンタクト（プロモーション）の3つのレベルに分類して説明している（図2参照）。具体的に、コーポレート・コミュニケーションレベルでは企業広告や企業スポンサーシップ、企業PR、コーポレート・アイデンティティ、企業イメージなどが含まれている。マーケティング・コミュニケーションレベルでは、ブランドPRやブランド・スポンサーシップ、製品広告、マーチャンダイジング、インセンティブ・プロモーション、購買時点販促などが管理対象となっている。最後のコンシューマー・コンタクトでは、展示会やトレードショー、直接反応マーケティング、インターネット・マーケティング、テレマーケティング、店頭販売、直接販売、顧客サービスなどが管理の対象となっている。また、これら3つのレベルは「一方向性 vs. 双方向性」といったコミュニケーションによる情報の流れと、「オーディエン

図3 Duncan & Moriarty (1998) による IMC モデル

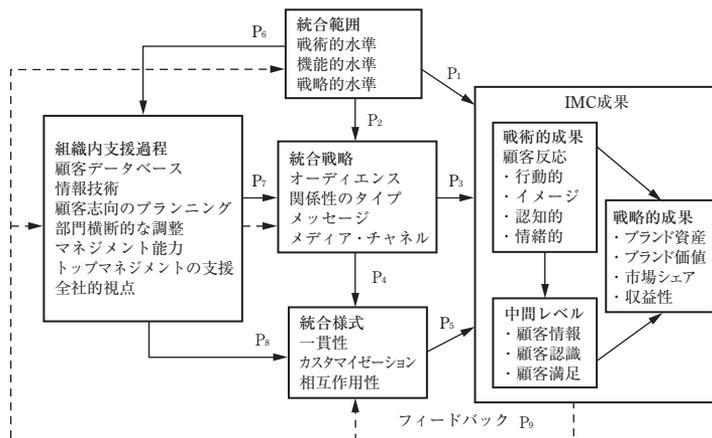


出所：Duncan & Moriarty (1998), p. 9により作成。

ス vs. 個人」といった訴求対象によって使い方が異なることを示している。彼らのモデルは、各レベルにおけるコミュニケーション手段を意識しながらも、あくまでも IMC における「統合」それ自体の理解や解釈に重点が置かれている。

Duncan & Moriarty (1998) は、コミュニケーションとマーケティングの理論を横断的に概説し、関係性管理のためのコミュニケーション・ベースのマーケティング・モデルを提示した (図3 参照)。Hartley らの枠組みと同様に、彼らの枠組みも組織レベルでの統合を目指しており、コミュニケーションの範囲を全社レベル (企業理念、企業文化など)、マーケティング・レベル、マーケティング・コミュニケーションレベルの 3 レベルに分類して説明している。顧客との継続的な関係性を構築するため、消費者との接触・ポイントを中心に、すべての企業活動やツールをコミュニケーション・メディアと捉え、それらを包括的に統合・管理していくとい

図4 Tafesse & Kitchen (2017) による IMC の統合的枠組み



注：図中のPは命題 (proposition) を意味する。

出所：Tafesse & Kitchen (2017), p. 5により作成。

うスタンスをとっている。具体的には、相互作用コミュニケーションを含めて企業の発信するあらゆるコミュニケーションを含む様々なメッセージを統合し、利害の異なる多様なステークホルダーとの関係を統合することにより、顧客との継続的な関係を構築しブランド価値を高めるための全社的なマネジメントとして構想されている (岸, 2016)。

上記のIMCの概念枠組みをベースに、Tafesse & Kitchen (2017) は「IMCの統合的枠組み」を提案した (図4参照)。Tafesseらは上記3つの枠組みが交差する理論的領域として、「組織内支援過程」, 「統合範囲」, 「統合戦略」, 「統合様式」, 「IMCの成果」という5つの構成概念を抽出した。図4は、これらの構成概念間の関係を統合的に示したものであり、企業のIMC活動を決定する主要な要因として位置づけられている。すなわち、「組織内支援過程」はIMC活動の先行要因となり、「IMCの成果」はIMC活動の結果要因、そして「統合範囲」や「統合戦略」, 「統合様式」

は IMC の構成要素となる。IMC の計画立案と実行に適した環境を醸成するための「組織内支援過程」には、顧客データベースを主要な支援手段と見なし (Nowak & Phelps, 1994), 全社的視点や SWOT 分析, そして機能横断的管理などを重視すること (Duncan & Moriarty, 1998), 顧客中心の視点や情報技術, 広告会社との調整 (Kitchen & Schultz, 1999) などが含まれている。IMC の構成要素の 1 つである「統合範囲」は, 次の 3 つの水準に大別できる。第 1 に, 戦術的な水準の IMC 活動 (短期的目標達成のために, 1 回キャンペーンとして企画・実施されるコミュニケーションの水準), 第 2 に, 機能的水準の IMC 活動 (消費者視点に立ち, より長期的な目標達成のために, データベースと複数のメディア・チャネルを活用して実施するマーケティング機能の水準), 第 3 に, 戦略的水準の IMC 活動 (長期的な成果を目指して, マーケティングという範囲を超えて, 組織内の諸過程を機能横断的に推進する水準であり, 統合の範囲は組織全体に及ぶ) がそれである。「統合戦略」の構成要素には, ターゲット・オーディエンス, 関係性のタイプ, メッセージ及びメディア・チャネルが含まれる。「統合様式」とは, 統合戦略を具体化したものであり, コミュニケーションの一貫性, 相互作用性, カスタマイゼーションなどに関する決定である。ターゲットに合わせてメッセージをカスタマイズすることにより, 自己への関連性を高め, 情報処理動機を高めることができる。結果要因の「IMC の成果」については, 戦術レベルではキャンペーンに対する消費者の心理的・行動的な要因であり, 従来の広告効果に相当する。中間レベルの成果は, 顧客との中長期的関係構築に活用できる顧客に関する情報や知識である。そして戦略的レベルの成果にはブランドエクイティやブランド価値, 市場シェア, 収益性 (ROI など) などが含まれている。最後は「フィードバック」に関するものである。上記で検討した 3 つの枠組みのどれもフィードバックを明示していないと指摘しながら, 顧客反応及び組織と内部で行う効果測定や評価をフィードバックと見

なし、とりわけ組織の学習に与える価値を重視している。

岸 (2016) は、Tafesse らの枠組みについて「現実のデータにより検証されていないが、統合を範囲、戦略、様式の3段階で捉えることにより、異なる見解を整理し、成果の生じる過程を包括的に説明した点が評価できる」と述べている。このように、IMC の概念や枠組みはまだ発展途上にあり、今後さらなる精緻化の余地が残されている。

4. IMC 概念をめぐる論争

IMC の概念が登場した1980年代後半から学界や実務界の間で IMC の理論的妥当性について活発な議論がなされた。主な論点は、「IMC」という概念が新しいものと言えるのか、それとも目新しくもない概念なのかを問う議論であった。IMC に対して否定的な見解を取る研究グループは、「統合 (Integration)」の概念及び必要性は以前から議論されており、小規模のコミュニケーション・パートナーや企業のマーケティング部門は常にコミュニケーション問題を「統合」という観点から扱ってきたと記述している (Miller & Rose, 1994; Sloan, 1994)。また、IMC はマーケティング・コミュニケーションの組織問題への単純かつ短絡的な解決策であり、理論や手法が確立された概念ではなく、全社的品質経営 (TQM) やリエンジニアリング (Reengineering) などといった一過性の経営手法に過ぎないという主張が提起された (Cornelissen & Lock, 2000)。

さらに、IMC 概念の理論的価値を否定する研究者は、IMC がニュー・パラダイムまたはニュー・コンセプトとして成立しない理由として、まずはそれがどんなものを説明できる合意された定義が必要であるが、それが存在しないことに加えて、一般に受け入れられる測定モデルが存在しないことが挙げられた。しかし、Schultz & Kitchen (1997, 2000) は、IMC の概念的定義がまだ不明瞭でかつ理解の困難さがあることは認めるが、パラ

ダイム論的な観点から、そうした不明確さがあるのは当然だと主張しながら、もうすでにニュー・パラダイムにつながる十分な進化が行われていると強調した。

このように、IMCという概念を新しいものとして捉える研究グループは、見方によってその概念が目新しいものではないかもしれないが、多くの新しい原理は既存の概念を再定義したり、あるいは他の学問の原理を新たに解釈したりすることで構築されるものと主張した (Duncan, 2002; Gould, 2000)。こうした見方の研究者らは、まずIMCの中核は「戦略 (Strategy)」にあると主張し、以前から存在していた多様な分野のメッセージを戦術レベルで調整するのではなく、大きな1つの戦略 (Big Picture) の下で個別分野のメッセージを統合していく「戦略的統合」という点で斬新な発想であると主張した (Duncan & Caywood, 1996; Duncan & Everett, 1993)。また、Hartley & Pickton (1999) は「IMCの概念は新しくないが、それを管理するプロセスが従来のものとは全く違う」と主張し、Schultz (1996) は「IMCとは、説得コミュニケーション・プログラムの多様な形態を考慮し、企画・適用する根本的に異なるアプローチである」と強調した。

こうしたIMC概念の妥当性についての議論は、その概念が提案された最初の10年の間に集中しており、コミュニケーション環境の急速な変化によって新たなIMC概念が提案されはじめた2000年代以降は大幅に減少した。科学革命の観点から、こうした新たなパラダイムの提案が行われる場合、既存の理論を支持する側と新たな理論を支持する側の議論は、ニュー・パラダイムが提案されるその過程でごく自然な現象であるとしている。新たなパラダイムとしてIMCを主張する研究グループは、たとえ論者の間でその概念のコンセンサスが得られていないとしても、依然としてIMCは有用なヒューリスティックを提供していることから、論点に対す

るスキーマ的思考の枠（論点になるべき対象を性格づけるフレーム）を提供しているものと主張する（Gould, 2004；Schultz & Kitchen, 1997）。

パラダイムとしての IMC を具体的に評価するために、Kang（2016）は業界における現実的な行動変化を調べる必要があると主張した。彼はこれまでの多くの先行研究をレビューし、実際に IMC が現場で実現されるためには解決すべき課題が多々あると指摘した。そして、その課題として取り上げたのが以下の 5 点である。第 1 に、IMC を実行するためには経営者の認識や企業組織の構造的変化を捉えていく必要があること（Schultz & Kitchen, 1997；Šerić et al., 2015）、第 2 に、コミュニケーション・パートナー組織の構成や役割に変化が必要であること（Prensky, McCarty & Lucas, 1996；Schultz & Kitchen, 1997；Schultz et al., 1993）、第 3 に、IMC のケイパビリティ（capability）を持つマネジャーの養成・確保、そしてその人たちへの支援が必要であること（Eagle & Kitchen, 2000；Schultz & Kitchen, 1997；Luxton et al., 2015）、第 4 に、環境変化に応じて広告主からコミュニケーション・パートナーなどに支払われる報酬制度の再確立（Prensky et al., 1996；Kerr & Drennan, 2010）、第 5 に、IMC 効果の評価指標を開発すること（Schultz & Kitchen, 1997；Swain, 2004；Patti et al., 2015；Porcu et al., 2017）などが挙げられる。

IV. IMC 研究の発展過程

1. IMC 概念の精緻化過程

「IMC」という概念に対する総論的な議論がある程度進んだ段階では、より具体的な特定の問題に焦点を当てた細かなテーマでの研究が行われるようになった。これらの研究は、IMC をさらに精緻化させるだけでなく、その概念についての理解を漠然としたものから明白なものへ、不正確なものから正確なものへと発展させることができるようになった。こうした議

論の過程を経て、新たに提案された IMC 概念は企業で扱うすべてのコミュニケーション領域を包括しており、特に企業を取り巻く環境の変化に応じて、企業のコミュニケーション行動がどのように変化すべきかについての議論の延長線上に存在すると言ってよいであろう。もはやコミュニケーションの中心は企業ではなく消費者であることは議論の余地はない。こうした状況で、企業は消費者とのコミュニケーションのあり方がどうあるべきか、そしてそれを成すために必要なものは何かを考えなければならない。実際に、こうした問題は IMC 概念の精緻化の過程で大いに議論されるようになった。本研究では、こうした概念的枠組みの中で、これまでどのような IMC 研究がなされてきたのか、特に最も活発に議論されてきた 5 つの研究テーマを取り上げ、検討することとした⁸⁾。

1 つ目のテーマは「IMC とブランド」の関係である。企業の IMC 活動におけるブランド価値の重要性が認識されるにつれて、IMC とブランドの関係をテーマとする研究が盛んに行われるようになった。2 つ目のテーマは、「IMC と組織」の関係である。IMC の中核が環境変化に応じたマーケティング・コミュニケーション・プランニングの抜本的な見直しにあるとしたら、それは具体的にどのようなものであり、そして、それを実行するためにはどのような組織体制や業務プロセス、組織志向性（市場志向、学習志向、ブランド志向など）を持つべきなのかという議論がなされている。3 つ目のテーマは、「IMC とメディア」の関係である。IMC は広告の枠を超えてブランドと顧客とのあらゆる接触・ポイントを有効に活用するという考え方である。それゆえ、今後は多様な消費者接点の効果を分析するための指標開発の研究が求められるであろう。4 つ目のテーマは、「IMC の効果」に関する研究である。「IMC」という概念が過去のコミュ

8) 本研究は、過去の著者(姜, 2011)の研究を新たな視点に立って一層発展させたものである。

ニケーションパラダイムと全く違うものであるとしたら、少なくともその考え方やアプローチは従来の効果測定や評価モデルでは補いきれていない部分を新たな枠組みに取り入れなければならない。この課題が解決されれば、効果研究は今よりもっと本格化されると考えられる。最後のテーマは、「マーケティング・コミュニケーションの各手段と IMC」の関係である。IMC は広告、PR、販売促進、人的販売など多くの手段を活用している。したがって、各分野で IMC をどのように捉えているのか、例えば、Schultz & Kitchen (2000) は「IMC に対する批判は主に PR 実務家の立場に立つものであり、彼らは IMC が自分たちの仕事を奪おうとしていると警戒している」と述べている (p. 18)。こうした議論もやはり IMC の精緻化過程の中で重要なテーマの 1 つであったと確認できる。

2. IMC とブランド

Keller (2016) は、メディア環境の変化によって消費者とのコミュニケーションが困難になったことにより、IMC 活動の究極的な目標が消費者との関係管理、すなわちブランド価値の向上にシフトしてきたことと主張した。彼によれば、ブランド資産とはブランドと消費者がその間培ってきた関係の程度を意味するものであると述べた。消費者とのコミュニケーションが困難になった状況でも、消費者がその間ブランドと結んできた関係は、今後のコミュニケーションに大きな影響を及ぼすことになることと強調し、さらに、ブランド資産はブランドと消費者の強い友好的関係を構築する上で重要であると述べた。他にも多くの研究では IMC 活動の究極的な目的はブランドと消費者との関係強化にあると指摘されている (Kitchen et al., 2004; Madhavaram et al., 2005; Kang, 2016)。すなわち、企業を取り巻く環境が大きく、そして急速に変化している中でも、IMC によるブランド管理はこれまで以上に重要になっている。

IMC が精緻化され、IMC 活動におけるブランド価値の重要性が認識されるにつれて、IMC とブランドの関係をテーマとする研究が盛んに行われるようになった (Jankovic, 2012; Keller, 2009; Madhavaram et al., 2005)。特に、2000年代中盤以降本格的に行われた。例えば、IMC 活動がブランド価値に及ぼす影響を解明した事例研究 (Dewhirst & Davis, 2005) や実証研究 (Kang, 2013; Luxton et al., 2015; Delgado-Ballester et al., 2012; Porcu et al., 2017; Šerić et al., 2016; Stammerjohan et al., 2005)、そして IMC 活動とブランド資産価値との関係について説明するフレームワークを提案した研究 (Madhavaram et al., 2005) などが挙げられる。しかし、統合の鍵を握る消費者を対象に IMC とブランド成果の関係を実証した研究はまだ少ないのが現状である (Luxton et al., 2015; Šerić et al., 2016; 姜京守, 2017)。

3. IMC とプランニング

IMC の中核が環境変化に応じたコミュニケーション方法の変化にあるとしたら、コミュニケーションのやり方やプランニングの方法が具体的にどうあるべきかを議論することは不思議ではない。これらの問題を取り上げた研究は実際に多くなかったが、それらの研究によれば、送り手が一方的にメッセージを送り出した過去とは違い、今では一般消費者が意思決定力と統制力を持つ「パワーシフト (power shift)」が起きているとしている。このことから、プランニングの出発点は企業視点ではなく消費者視点に立つことが重要であると主張した (Barnes, 2001; Schultz, 2000)。すなわち、変化したコミュニケーション方法の中核は、消費者中心であり、メディアニュートラル (media neutral) のアプローチである。メディアニュートラルとは、まずはテレビや新聞といったマス媒体を使うことや、これまでに定説化された媒体の特徴などを一旦白紙にし、ニュートラルな見地において広告、マーケティング戦略を思考する方法である。日本では、一般にゼ

ロベースプランニングと呼ばれるものである。

Schultz (2000) は、こうした消費者中心のプランニングのコアとして 5R と呼ばれる反応性 (Responsiveness), 関連性 (Relevance), 受容性 (Receptivity), 再認 (Recognition), 関係性 (Relationship) を取り上げた。なお, Barnes (2001) はデータベースを通じた消費者インサイトの獲得から効果測定に至るまでのプロセスを図式化した IMC プランニングモデルを提案した。つまり, IMC プランニングの中核は, ブランドと消費者との関係性を強化することであり, 消費者とメディア環境が大きく変化する状況の中で企業の視点ではなく, 消費者視点から彼らとの真の信頼関係を築いていくものだと考えられる。

しかし, 全体的に見ると, 多くの研究が IMC というニュー・パラダイムの到来によってプランニングの根本的な変化については言及しているものの, 実際にその変化によってプランニング手法がどのように変わっていくのかという問題を取り上げた研究は少ない。また, メディア環境と消費者環境の変化は依然として進行中であり, IMC の取り扱う内容が極めて広範囲に及んでいることから, プランニングがどうあるべきかという合意された方法はいまだ存在していない。実際に, IMC の定義で見られる消費者以外のステークホルダーを対象としたプランニング作業や, ブランド・コミュニケーションを超えて組織内部または全社レベルのコミュニケーション・プランニング, そして各レベルにおけるコミュニケーション統合の具体的な方法についてはまだ手探りの状態が続いている。

4. IMC と組織

IMC の中核が, 観察対象を構成要素に分解して分析する要素還元主義から脱皮し, 統合的思考や消費者中心のゼロベース (zero-based) 思考にあるとすれば, 異なる機能間のコラボレーションを促進させる組織及びプロ

セスの調整、蔓延している各部門の利己主義 (egoism) を克服する企業文化を構築すべきである (Hartley & Pickton, 1999; Schultz et al., 1993; Schultz & Kitchen, 1997)。なお、一部の研究では企業の IMC 発展段階によって組織構造のタイプも変化を見せてきたと指摘している (Duncan & Caywood, 1996; Kitchen & Schultz, 1999; Schultz & Schultz, 1998)。すなわち、統合の初期段階では単にマーケティング・コミュニケーション機能の相互接続性を認知するプロセスを企業内に備えることになるが、次第に1つの部門ですべての機能が統合される段階、そしてコミュニケーション機能がマーケティングやプロモーションレベルを超えて企業内の他の機能との統合が行われる段階にまで発展できると指摘している。

Gronstedt (1996a) は、ベストプラクティス企業の担当者とのインタビュー調査の結果をもとに、企業内のコミュニケーションプロセスや組織構造のタイプ、組織文化の違いによって、その成果がどのようなものであったかを報告した。Gronstedt & Thorson (1996) はコミュニケーションの統合環境において最も適切なコミュニケーション・パートナーの組織構造のタイプを明らかにし、各タイプの長所・短所を検討した。また、Gronstedt (1996b) は組織やプロセスの観点からコミュニケーション・パートナーが IMC 実行の主体である広告主企業をどのようにサポートできるかを説明している。しかし、IMC の環境下における組織構造のタイプと経営成果の問題を取り上げた研究は未だ極めて少ないのが現状であり、特にコミュニケーション環境の変化が本格化した2000年代以降、そのような研究は皆無に近いまま今日に至っているのである。

IMC の概念が提案された後、組織レベルでどのような変化が起こったかを調査またはケーススタディを通じて分析した研究もあった (Cornelissen, 2001; Grunig & Grunig, 1998; Hunter, 1997)。最近の IMC 研究は、IMC を計画し成功裏に実行するためには組織の変革が必要不可欠である

と主張しているのに対し、2000年以前の研究の多くは組織構造のタイプに特異な変化は見られなかったと報告している。例えば、Hunter (1997) は組織内におけるコミュニケーション機能の統合に向けた動きが見られなかったことを報告しており、Grunig & Grunig (1998) はベストプラクティス企業の事例研究を行い、組織構造のタイプがIMCの計画と実行に特段の影響を与えないと思えないと主張した。

コミュニケーションの方法や組織の変化は、根本的な環境変化とともに、企業の必要性によって2000年以降から本格的に始まった。Kang (2016) は、マーケティング環境の変化によって広告主と広告代理店の組織や業務プロセスに大きな変化が検出されたことを発見した。例えば、業務プロセスにおいては代理店と広告主、そして広告主企業内の各部門間の連携が強くなるなど少なからぬ変化があったことや、組織と関連しても企業と代理店がマーケティング戦略を強化したり、IMCを担当する部門を新設する傾向を見せたと報告した。加えて、これらの変化は人的構成から組織文化に至るまで企業全体に及んでいることが指摘された。

一方、組織改革において最も困難な作業の1つは組織文化の変化と言えるであろう。組織が変わっても、それを運用するメンバーの認識が変わらなければならないからである。組織文化をテーマとした研究は、企業や代理店の実務家及び経営者の認識調査を行う過程で組織文化に関するいくつかの質問項目が盛り込まれ、部分的に検討されていた。「企業文化」を1つの独立したテーマとして取り上げた研究は、最近発表された Porcu et al. (2017) の研究を除けば皆無に近い (Kang, 2016; Eagle & Kitchen, 2000; Madhavaram et al., 2005)。Kang (2016) によれば、ほとんどの組織では「変化を避け、完全ではないが、心地よい」従来の働き方を固守しようとする慣性が働き、統合という変化に抵抗を感じるものであると指摘する。したがって、統合の必要性については理論的な考察のみにとどまらず、組織文

化そのものを変化させる上で役立つ、(1)IMC に対する経営陣の認識変化、(2)「学習する組織 (learning organization)」文化の構築、(3)企業内のマーケティング担当者とコミュニケーション担当者との相互信頼 (mutual trust) 構築、そして(4)コミュニケーション・パートナーとの信頼とパートナーシップ強化などが重要であると指摘している。

5. IMC とタッチポイント

ニューメディアが数多く出現し、それによって既存メディアの効果が減少し、消費者のコミュニケーション行動も大きく変貌している。このように、マーケティング・コミュニケーションを取り巻く環境が大きく変化するにつれて、次第にIMC 概念もより精緻化され、その適用範囲もさらに拡張されるようになった。それによって、企業の消費者とのコミュニケーションがかつてよりはるかに難しくなり、企業は多様なコミュニケーション手段を活用してオールドメディアの効果減少を埋め合わせようとしているが、多くの先行研究では、企業は以前と比べてメディアの選択が著しく困難となり、もはやテレビや新聞などといったマスメディアに依存する時代はとっくに過ぎたと指摘している (McArthur & Griffin, 1997; Nowak, Cameron & Delorme, 1996)。IMC の環境下ではブランドに関する情報を獲得・経験できるすべての手段をコミュニケーションの接点 (Contact Point) と定義し (Calder & Malthouse, 2005; Chattopadhyay & Lanorie, 2005)、コミュニケーションの接点を戦略的に管理することがIMC のプランニング作業において最も重要な課題の1つである。

コミュニケーションの問題において消費者が意思決定力を持つようになり、そして企業が一方的にメッセージを投げかけるのではなく、消費者が知りたいメッセージや情報を伝達することが重要になっていることから、IMC の文献では「メディアニュートラル」なアプローチ、すなわちメデ

イアのゼロベースプランニングが求められていると指摘する (Cornelissen, 2003; Nowak et al., 1996)。コンタクト・ポイントに関する初期の研究は、概して企業が過去に比べて多様なメディアを活用していることを報告しているが、それは理論的な考察のみにとどまっており、実際にゼロベースアプローチはほとんど導入されていない、ということを描している (Low, 2000; McArthur & Griffin, 1997; Nowak et al., 1996)。また、Nowak et al. (1996) は消費者データベースのほとんどは的確な消費者接点を選択し、評価する上で不十分であると主張し、コミュニケーションの接点に関する既存の研究が単なる接点の活用度を調べることにとどまり、それぞれの接点がどのようなコミュニケーション効果を生み出すかを明らかにした研究は非常に少ないことが確認された。

ゼロベースプランニングまたはメディアニュートラルは、コミュニケーション接点の評価と関連した実証的研究と、それに基づいた接点の戦略的管理が必要不可欠であると言えるが、2000年代中盤からは消費者が認識しているブランド経験の構成要素とコミュニケーション接点との関係性を解明する研究が行われた (Chattopadhyay & Laborie, 2005)。Chattopadhyay & Laborie (2005) は、コミュニケーションの接点を評価するための方法論とも言える「マーケット・コンタクト・オーディット (MCA: Market Contact Audit)」を紹介した。Cho et al. (2012) は、MCA 評価モデルを用いて消費者のブランド経験を「感覚的」、「感性的」、「知性的」、「行動的」という4つに分類し、コミュニケーションの各接点との関係を解明した。

2000年以降は、ニューメディアとオールドメディアが交錯するなかでニューメディアの効果についての研究が盛んに行われてきたが (Kanso & Nelson, 2004; Sago, 2011; Spiller, Tuten & Carpenter, 2011)、その中でも特に消費者の複数メディアの同時使用に関する研究が活発に行われた (Pilotta, Schultz, Drenik, and Rist 2004; Pilotta & Schultz, 2005)。一方、Hatcher (2005)

はメディア・プランニングにおいて、もはやリーチやフリークエンスは意味がなくなり、ブランドと消費者の相互作用に重点を置く「コンテキスト・プランニング (Context Planning)」概念を初めて紹介した。

以上のように、コミュニケーションの接点をテーマとした実証研究はある程度活性化され、一定の成果を上げているものと考えられる。すなわち、コミュニケーションの接点をテーマとした研究がキャンペーンやメッセージの効果研究を凌駕したという点は注目に値する。

6. IMC の効果

IMC キャンペーンの効果やメッセージの効果測定の問題は、パラダイムとしての IMC の正当性を揺るがし、脅かすものであった。Cornelissen & Lock (2000) をはじめ多くの研究者は、IMC がニュー・パラダイムの資格がない最も大きな理由として、不明確な概念的定義と効果測定モデルの欠如を挙げた。この 2 つのテーマは、実際に互いにつながっているもので、IMC の定義が明確に定まっていないのに、何を測定すればよいか不明確であることは当然のことであると、これらの文献は主張する (Cornelissen & Lock, 2000; Schultz & Kitchen, 2000; Swain, 2004)。

不明瞭な IMC の概念的定義の欠如が IMC 効果測定の障害となっているが、効果測定の困難さは IMC 概念がある程度精緻化された 2000 年代に入ってから依然として挑戦的な課題である。具体的に見ると、第 1 に、マーケティング・コミュニケーションの各分野の異なる効果測定モデルが欠如していること、第 2 に、1 つのメディアの効果測定してきた従来の効果測定ツールではなく、IMC キャンペーンの統合効果が測定できる枠組みが欠如していること、第 3 に、IMC が反映されているシナジー効果の測定が困難であること、第 4 に、統合の鍵を握る消費者を対象とした効果測定の枠組みが欠如していることなどが挙げられる。IMC というニュー

一・パラダイムの本質的な意味を考えると、克服すべき効果測定 of 課題が過多であるため、当該問題は今日の IMC 研究においてもその動向が注目される大きな課題となっている (Ewing, 2009; Šerić, 2016; Kang, 2016)。

マーケティング・コミュニケーション・プログラムの測定は、古くからマスメディア中心の製品広告の効果測定のために開発されたものであった (Schultz, 2011)。プログラムの効果は、ほとんどが消費者行動に依拠しており、コミュニケーションの心理的効果を扱う効果階層モデル (hierarchy model) に基づいて行われた。すなわち、広告メッセージへの反応がある順序に従って起きるとする仮定のモデルであった。その反応はその順序がどうであれ、通常、認知的反応、情緒的反応、行動的反応の順番で起きると仮定され、代表的なモデルとして AIDMA, DAGMAR などが挙げられる。なお、歴史的にマーケティング・コミュニケーションはマスメディア広告が中心であったがゆえに、その効果測定もマスコミ 4 媒体を中心に行われてきたことは周知の通りである。

しかし、新しいマーケティング・コミュニケーションの概念の下では従来の測定システムには反映されていない新たな要素を考慮した評価システムを開発しなければならない。まず、デジタルメディアを自由自在に使える消費者の登場と彼らによる主導的なメッセージの活用、1つのメディアのみを使用していない消費者のマルチメディアの利用及び活用などにより、新たなメディアの効果測定において従来の方法はもはや有効ではない。また、広告という枠を超えて他のコミュニケーション接点の管理は広告とは全く違う形で行われる。例えば、プロモーションやパッケージ、そしてブランドのマイクロサイトのような他のコミュニケーション接点の効果を従来の「認知→態度→購入意向」といった広告効果階層モデルを用いて測定することは無理があるだろう。IMC 活動は広告コミュニケーションにおける1つの媒体活動ではなく、様々な活動を行った結果であり、し

たがって、顧客との多様な接点をつくる活動の結果を総合的に評価する枠組みが必要である。なお、その過程においてメディア間のシナジー効果が発生する場合、そのシナジーは非常に重要な測定要素として見なすべきである (Ewing, 2009)。

こうした状況の中でも IMC 効果を消費者の行動的アプローチではなく、財政的価値 (例: Return on Communication Investment) を中心として測定しようとする試みが行われており、これがいまや IMC 活動の価値を測定する有効なツールとして用いられている (Jung & Robinson, 2005; Narayanan, Desiraju & Chintagunta, 2004; Schultz & Walters, 1997)。しかし、一時、学界や実務界で多くの関心を集めた財政的価値の効果測定アプローチは、個別のマーケティング・コミュニケーション活動の正確なコストの測定が困難であることや長期及び短期のコミュニケーション効果を測定することが難しいこと、さらに成果と消費者行動との論理的推論が容易ではないことから、まだ広く受け入れられていないのが現状である。

他にも、IMC 効果測定のための尺度開発 (Ewing, 2009; Lee & Park, 2007; Porcu et al., 2017; Wang et al., 2009) や、IMC キャンペーンに使用された複数の媒体間のシナジー効果の測定 (Naik & Raman, 2003; Wang, 2006)、そして IMC キャンペーンの活動内容において統合水準を測定する方法として「IMC Mini Audit」が開発される (Duncan, 2002) など、IMC 効果を測定するための様々な研究が行われてきたが、まだ現代的 IMC 概念を包括する測定システム開発までには至っていない。これにより、IMC の効果研究は依然、困難な課題として残っている。

V. 考察と今後の課題

本研究は、過去30年間、とりわけ広告業界において活発な議論が行われてきた IMC 研究の流れをニュー・パラダイムという観点から分析するこ

とにより、今後求められる IMC 研究の方向性や新たな可能性について検討してきた。具体的に、本研究は新たなパラダイムが出現し、精緻化され、定着していくという流れの中で、今までの IMC 研究の成果を複数のテーマごとに分類して考察することで、IMC 研究の現状を確認し、今後の研究課題を模索しようとした。

分析結果、初期の IMC 概念はコミュニケーションの接点を戦略的に活用することに焦点が置かれ、ニュー・パラダイムを見出すまでには至っていなかった。しかし、1990年代半ば以降はメディア環境の急速な変化やそれによる消費者行動の変化など、新たなコミュニケーションパラダイムが出現するほどの急激な厳しい環境変化が起こったのである。その後、初期の IMC 概念をめぐる論争が起き、その過程を経験しながら、新たなパラダイムとしての IMC 概念が注目されるようになった。すなわち、1990年代後半に提案された IMC は、初期の IMC とは全く異なるものであり、ブランド・コミュニケーション領域を超えて企業を取り巻くすべてのコミュニケーション領域を包括する概念として進化してきた。こうした新たな IMC 概念は、コミュニケーションの主導権が企業から消費者へと移行するにつれて、ただ単に企業が望む方向にメッセージを送る企業中心の統合ではなく、企業のコミュニケーションの内容や仕方が消費者によって決定されるという消費者中心の統合であり、その結果、ブランド・コミュニケーションだけでなく消費者に有益なすべてのコミュニケーション問題まで含むようになった。すなわち、マーケティング戦略の一部であった IMC が企業の経営戦略としてクローズアップされるようになったのである。これは、マーケティング・コミュニケーションのメッセージをいかに戦略的に管理するかという次元ではなく、経営戦略の1つとして、消費者だけでなくステークホルダーとの関係をいかに管理するというコーポレートコミュニケーション問題を取り扱う大きなパラダイムチェンジをもたらした

ものであった。

さらに、2000年以降は「IMCとブランド」の関係や「IMCと組織」の問題、「IMCの効果」の解明、そして「IMCと消費者接点」に関する研究など多彩な観点から活発な研究が行われ、IMCというニュー・パラダイムに向かって大きく前進したものと考えられる。しかし、そのような有意義な研究成果はまだ不十分であり、依然として多くの研究がブランド・コミュニケーションの枠組みから抜け出せない状況である。多くの研究が消費者を対象に広告や広報、販売促進などのマーケティング・コミュニケーション効果を把握しているだけで、インターナル・コミュニケーションやコーポレート・コミュニケーション、そしてIMCの組織問題などをテーマとした研究は少なかった。また、企業側の観点ではなく消費者側の観点からIMC活動の効果を解明した実証研究もまだ不十分であり、依然として多くの研究が概念的定義や議論に関わる諸側面に重点を置いていることが確認された。つまり、IMCの接点やメッセージ、またはこの2つを含むキャンペーンの効果が消費者及びマーケティングの変数によってどのように変化するかを分析した量的研究は非常に少なかったのである。これは、IMCの効果測定の枠組みがまだ議論の段階にとどまっていることと決して無関係ではないであろう。

IMCは、その名称はどうかであれ、企業の全般的なコミュニケーション活動を網羅する統合的パラダイムとして進化してきた。しかし、IMCがパラダイムとして定着するためにはそれに相応しい様々な角度からの研究アプローチが必要であり、そのような観点からIMCパラダイムは十分な精緻化過程を経ているとは限らないと判断される。実際に、これはIMCだけの問題ではない。急速な環境変化により新しいコミュニケーションの手法が必要となり、そうしたコミュニケーション手法が絶え間なく変わっていく今日、企業のコミュニケーション問題を取り扱うあらゆる分野の研

究者が取り組まなければならない課題である。すなわち、今日のIMCはコーポレート・コミュニケーションの問題をはじめ、それを実行し運営する組織の問題（組織構造や組織文化など）など様々な分野との有機的な結合を図る必要がある。

IMCは今も変化し続けなければならない。2000年代後半からモバイル端末やスマートフォンの急速な普及によりコミュニケーション方法の変化はより一層加速化している。インターネットの恒常性（Constancy）により消費者の情報探索及びコミュニケーション行動は多様化しており、それはこれまでの変化とは一線を画すものである。つまり、企業のコミュニケーション行動の変化はもはや新しい議論の対象ではなく必然的な流れとも言えるものであろう。本研究はIMCを学術的に紐解くことによってこれまでのIMC研究を包括的に体系化した数少ない試みであり、IMCの学術的基盤をより一層強化・向上することに多少なりとも貢献できたのではないかと考えられる。本研究を契機に、今後IMC研究が多様な角度から活発な議論や検討が進められることを期待したい。

付記 本研究はJSPS 科研費30757985（基盤研究C、研究代表者：姜京守）の助成を受けたものである。

参考文献

- 姜京守（2011）「海外におけるIMC研究の動向と課題を探る」『日経広告研究所報』第45巻3号、19-26頁。
- 姜京守（2017）「企業のIMC活動がブランド成果に及ぼす影響に関する実証的研究」『国際ビジネスコミュニケーション学会研究年報』第76号、41-51頁。
- 岸志津江（2016）「IMC概念を再考する：進化と課題」『マーケティングジャーナル』36(3)、6-22頁。
- 柴谷篤弘（1998）『反科学論：ひとつの知識・ひとつの学問をめざして』筑摩書房。
- Barnes, B. E. (2001) "Integrated brand communication planning: Retail applications,"

- Journal of Marketing Communications*, 7 (1), 1-10.
- Calder, B. J., & Malthouse, E. C. (2005) "Managing media and advertising change with integrated marketing," *Journal of Advertising Research*, 45 (4), 356-361.
- Caywood, C., & Ewing, R. (1991) "Integrated marketing communications: A new master's degree concept," *Public Relations Review*, 17 (3), 237-244.
- Caywood, C., Schultz, D. E., & Wang, P. (1991) *Integrated Marketing Communications: A Survey of National Goods Advertisers*, Unpublished report. Bloomington, IN: Medill School of Journalism, Northwestern University.
- Chattopadhyay, A., & Laborie, J. (2005) "Managing brand experience: The market contact audit," *Journal of Advertising Research*, 45 (1), 9-16.
- Cornelissen, J. P. (2001) "Integrated marketing communications and the language of marketing development," *International Journal of Advertising*, 20, 483-498.
- Cornelissen, J. P. (2003) "Change, continuity and progress: The concept of integrated marketing communications and marketing communications practice," *Journal of Strategic Marketing*, 11, 217-234.
- Cornelissen, J. P., & Lock, A. R. (2000) "Theoretical concept or management fashion? Examining the significance of IMC," *Journal of Advertising Research*, 40 (5), 7-15.
- Delgado-Ballester, E., Navarro, A., & Sicilia, M. (2012) "Revitalising brands through communication messages: the role of brand familiarity," *European Journal of Marketing*, 46 (1-2), 31-51.
- Dewhirst, T., & Davis, B. (2005) "Brand strategy and integrated marketing communication (IMC): A case study of player's cigarette brand marketing," *Journal of Advertising*, 34 (4), 81-92.
- Duncan, T. R., & Caywood, C. (1996) "The concept, process, and evolution of integrated marketing communications," in Thorson, E., and Moore, J. (eds). *Integrated Communication: A Synergy of Persuasive Voices*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 13-34.
- Duncan, T. R., & Everett, S. E. (1993) "Client perceptions of integrated marketing communications," *Journal of Advertising Research*, 33 (3), 30-39.
- Duncan, T. R. & Moriarty, S. E. (1998) "A communication-based marketing model for managing relationships," *Journal of Marketing*, 62 (2), 1-13.
- Duncan, T. R. (2002). *IMC: Using advertising and promotion to build brands*, Boston: McGraw-Hill.
- Durkin, M., & Lawlor, M. A. (2001) "The implications of the internet on the advertising agency-client relationship," *The Service Industries Journal*, 21 (2),

175-190.

- Eagle, L. C., & Kitchen, P. J. (2000) "IMC, brand communications and corporate cultures : Client/advertising agency co-ordination and cohesion," *European Journal of Marketing*, 34 (5/6), 667-686.
- Ewing, M. T. (2009) "Integrated marketing communication measurement and evaluation", *Journal of Marketing Communications*, 15 (2), 103-117.
- Fill, C. (2002) *Marketing Communications : Contexts, Strategies and Applications* (3rd Edition), London : Prentice Hall.
- Geertz, C. (1973) "Thick Description", in *Interpretation of Cultures*, New York : Basic Books, 3-30.
- Gould, S. J. (2000) "The state of IMC research and applications," *Journal of Advertising Research*, 40 (5), 22-23.
- Gould, S. J. (2004) "IMC as theory and as a poststructural set of practices and discourses : A continuously evolving paradigm shift," *Journal of Advertising Research*, 44 (1), 66-70.
- Gronstedt, A. (1996a) "Integrated communications at America's leading total quality management corporations," *Public Relations Review*, 22 (1), 25-42.
- Gronstedt, A. (1996b) "How agencies can support integrated communications," *Journal of Business Research*, 37. 201-206.
- Gronstedt, A., & Thorson, E. (1996) "Five approaches to approach an integrated marketing communications agency," *Journal of Advertising Research*, 36 (2), 48-57.
- Grunig, J. E., & Grunig, L. A. (1998) "The relationship between public relations and marketing in excellent organizations : evidence from the IABC study," *Journal of Marketing Communications*, 4, 141-162.
- Hartley, B. & Pickton, D. (1999) "Integrated marketing communications requires a new way of thinking," *Journal of Marketing Communications*, 5 (2), 97-106.
- Hatcher, K. (2005) "Context planning : the door to media's future," *Journal of Integrated Marketing Communications*, 5, 37-43.
- Hudson, L. A., & Julie O. (1987) "Alternative ways of seeking knowledge in consumer research," *Journal of Consumer Research*, 13 (4), 508-521.
- Hunter, T. (1997). *The relationship of public relations and marketing against the background of integrated communications : A theoretical analysis and empirical study at US-American corporations*, Unpublished Master Thesis, University of Salzburg (Austria).

- Jankovic, M. (2012) "Integrated marketing communication (IMC) and brand identity development Management," *Journal for Theory and Practice Management*, 63, 91-100.
- Jones, J. P. (1995) *When Ads work : New proof that advertising trigger sales*, New York : Lexington Books.
- Jugenheimer, D. W., & Turk, P. B. (1980) *Advertising media*, Columbus, OH : Grid Publishing Inc.
- Jugenheimer, D. W., Barban, A. M., & Turk, P. B. (1992) *Advertising media planning : Strategy and tactics*, Dubuque, IA : Wm. C. Brown Communications, Inc.
- Jung, K., & Robinson, B. (2005) "Measuring the return on your communication investment," *Journal of Integrated Marketing Communications*, 32-26.
- Kang, K. S. (2013) "The effects of market orientation, IMC actions on marketing performance," *Korean Journal of Advertising*, 15 (3), 332-367.
- Kang, K. S. (2016) "An implementation and discussion of IMC, where do we stand?," *Proceeding of KABC 2016 the Korea-Japan Business Communication Conference*, 49-55.
- Kanso, A. M., & Nelson, R. A. (2004) "Internet and magazine advertising : integrated partnerships of not?," *Journal of Advertising Research*, 44 (4), 317-326.
- Keegan, W., Moriarty, S., & Duncan, T. (1992) *Marketing*, Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.
- Keller, K. L. (2009) "Building strong brands in a modern marketing communications environment," *Journal of Marketing Communications*, 15 (2-3), 139-155.
- Keller, K. L. (2016) "Unlocking the power of integrated marketing communications : how integrated is your IMC program?," *Journal of Advertising*, 45 (3), 286-301.
- Kerr, G., & Drennan, J. (2010) "Same but different : perceptions of integrated marketing communication among marketing communication partners in Australia," *Journal of Promotion Management*, 16 (1-2), 6-24.
- Kerr, G. Schultz, D. E., Patti, C., & Kim, I. C. (2008) "An inside-out approach to integrated marketing communication : An international analysis," *International Journal of Advertising*, 27 (4), 511-548.
- Kitchen, P. J., Brignell, J., Tao, L., & Jones, G. S. (2004) "The emergence of IMC," *Journal of Advertising Research*, 44 (1), 19-30.
- Kitchen, P. J. & Schultz, D. E. (1999) "A multi- country comparison of the drive for IMC," *Journal of Advertising Research*, 39 (1), 21-38.
- Kitchen, P. J., Schultz, D. E., Kim, I., Han, D., & Li, T. (2004) "Will agencies ever 'get'

- (or understand) IMC?," *European Journal of Marketing*, 38 (11/12), 1417-1436.
- Kliatchko, J. (2005) "Towards a new definition of Integrated Marketing Communications (IMC)," *International Journal of Advertising*, 24 (1). 7-34.
- Kliatchko, J. (2008) "Revisiting the IMC construct: A revised definition and four pillars," *International Journal of Advertising*, 27 (1). 133-160.
- Kliatchko, J. (2009) "The primacy of the consumer in IMC: Espousing a personalist view and ethical implications," *Journal of Marketing Communications*, 15 (2-3), 157-177.
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., & Wong, V. (1999) *Principles of marketing*, 2nd European edition, Europe: Prentice-Hall.
- Kuhn, T. (1970). *The structure of scientific revolution* (Second Edition), Chicago: University of Chicago Press (中山茂訳 (1971) 『科学革命の構造』みすず書房).
- Lauren, M. M. (1991) "Imperialism and encroachment in public relations," *Public Relations Review*, 17 (3), 245-56.
- Lee, D. H., & Park, C. W. (2007) "Conceptualization and measurement of multidimensionality of Integrated Marketing Communications," *Journal of Advertising Research*, 47 (3), 222-236.
- Levitt, T. (1960) "Marketing myopia," *Harvard Business Review*, 38 (July-August), 45-56.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. (1985) *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Low, G. S. (2000) "Correlates of Integrated Marketing Communications," *Journal of Advertising Research*, 40 (1), 27-39.
- Luck, E., & Moffatt, J. (2009) "IMC: Has anything really changed? A new perspective on an old definition," *Journal of Marketing Communications*, 15 (5), 311-325.
- Luxton, S., M. Reid, M., & Mavondo, F. (2015) "Integrated marketing communication capability and brand performance," *Journal of Advertising*, 44 (1), 37-46.
- Madhavaram, S., Badrinarayanan, V., & McDonald, R. E. (2005) "Integrated marketing communication (IMC) and brand identity as critical components of brand equity strategy," *Journal of Advertising*, 34 (4), 69-79.
- McArthur, D. N., & Griffin, T. (1997) "Marketing management view of Integrated Marketing Communications," *Journal of Advertising Research*, 37 (5), 19-26.
- Miller, D. A., & Rose, P. B. (1994) "Integrated communications: A look at reality instead of theory," *Public Relations Quarterly*, 39 (1), 13-16.
- Naik, P. A., & Raman, K. (2003) "Understanding the impact of synergy in multimedia communications," *Journal of Marketing Research*, 40 (4), 375-388.

- Narayanan, S., Desiraju, R., & Chintagunta, P. K. (2004) "Return on investment implications for pharmaceutical promotional expenditures : the role of marketing mix interactions," *Journal of Marketing*, 68 (4), 90-105.
- Niederquell, M. O. (1991) "Integrating the strategic benefits of public relations into the marketing mix," *Public Relations Quarterly*, 36 (1), 23-24.
- Nowak, G. J. & Phelps, J. (1992) "Conceptualizing the integrated marketing communications' phenomenon : An examination of its impact on advertising practices and its implications for advertising research," *Journal of Current Issues & Research in Advertising*, 16 (1), 49-66.
- Nowak, G. J., Cameron, G. T. & Delorme, D. (1996) "Beyond the world of packaged goods : assessing the relevance of integrated marketing communications for retail and consumer service marketing," *Journal of Marketing Communications*, 2 (3), 173-190.
- Patti, C. H., Hartley, S. W., Van Dessel, M. M., & Baack, D. W. (2015) "Improving integrated marketing communications practices : a comparison of objectives and results," *Journal of Marketing Communications*, 1-20.
- Pilotta, J. J., Schultz, D., Drenik, G., & Rist, P. (2004) "Simultaneous media usage : a critical consumer orientation to media planning," *Journal of Consumer Behavior*, 3 (3), 285-292.
- Pilotta, J. J., & Schultz, D. E. (2005) "Simultaneous media experience and synesthesia," *Journal of Advertising Research*, 45(1), 19-26.
- Porcu, L., del Barrio-García, S., & Kitchen, P. J. (2017) "Measuring integrated marketing communication by taking a broad organizational approach : The firm-wide IMC scale," *European Journal of Marketing*, 51 (3), 692-718.
- Prensky, D., McCarty, J. A., & Lucas, J. (1996) "Integrated marketing communication : An organizational perspective," In Thorson, E. and Moore, J. (eds) *Integrated communication : Synergy of persuasive voices*, Mahwah, NJ : Lawrence Erlbaum Associates, 167-183.
- Sago, B. (2011) "The usage level and effectiveness of quick response (QR) codes for integrated marketing communication purposes among college students," *International Journal of Integrated Marketing Communications*, 3 (2). 7-17.
- Schultz, D. E. (1996) "The inevitability of integrated communications," *Journal of Business Research*, 37, 139-146.
- Schultz, D. E. (2000) "MC planning in a converging marketplace," *Journal of Integrated Communications*, 2000-2001 Issue, 24-28.

- Schultz, D. E., Chu, G., & Zhao, B. (2015) "IMC in an emerging economy: the Chinese perspective," *International Journal of Advertising*, 35 (2), 200-215.
- Schultz, D. E., Kim, I. C., & Kang, K. S. (2014) "Integrated marketing communication research: its limited past and huge potential, Hong Cheng (edited), *The Handbook of International Advertising Research*, Wiley Blackwell's.
- Schultz, D. E., & Kitchen, P. J. (1997) "Integrated marketing communications in U.S. advertising agencies: An exploratory study," *Journal of Advertising Research*, 37 (5), 7-18.
- Schultz, D. E., & Kitchen, P. J. (2000) "A Response to "theoretical concept or management fashion?,"" *Journal of Advertising Research*, 40 (5), 17-21.
- Schultz, D. E., & Schultz, H. F. (1998) "Transitioning marketing communication into the twenty- first century," *Journal of Marketing Communications*, 4 (1), 9-26.
- Schultz, D. E., & Schultz, H. F. (2004) *IMC: The next generation*, New York: McGraw-Hill (博報堂タッチポイント・プロジェクト訳『ドン・シュルツの統合マーケティング: 顧客への投資を企業価値の創造につなげる』ダイヤモンド社).
- Schultz, D. E., Tannenbaum, S. I., & Lauterborn, R. F. (1993) *The new marketing paradigm: Integrated marketing communications*, Lincolnwood: NTC (有賀勝『広告革命: 米国に吹き荒れるIMC旋風』電通).
- Schultz, D. E., & Walters, J. (1997) *Measuring Brand Communication ROI*. New York: Association of National Advertisers, Inc.
- Schwartz, M. (2001) *IBM adopts new agency model*, B to B 86, 16, 21.
- Scissors, J., & Bumba, L. (1982) *Advertising media planning*, Chicago: Crain Books.
- Šerić, M. (2016) "Content analysis of the empirical research on IMC from 2000 to 2015," *Journal of Marketing Communications*, 15, 1-39.
- Šerić, M., Saura, I. G., & Ozretić-Došen, Đ. (2015) "Insights on integrated marketing communications: implementation and impact in hotel companies," *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27 (5), 958-979.
- Sloan, J. (1994) "Ad agencies should learn the facts of life," *Marketing news*, 4.
- Spiller, L., Tuten, T., & Carpenter, M. (2011) "Social media and its role in direct and interactive IMC: Implications for practitioners and educators," *International Journal of Integrated Marketing Communications*, 11, 74-85.
- Stammerjohan, C., Wood, C. M., Chang, Y., & Thorson, E. (2005) "An empirical investigation of the interaction between publicity, advertising, and previous brand attitude and brand knowledge," *Journal of Advertising*, 34 (6), 55-67.
- Swain, W. N. (2004) "Perceptions of IMC after a decade of development: Who's at the

- wheel, and how can we measure success?," *Journal of Advertising Research*, 44 (1), 46-65.
- Tafesse, W., & Kitchen, P. J. (2017) "IMC : an integrative review," *International Journal of Advertising*, 36 (2), 210-226.
- Torp, S. (2009) "Integrated communications : from one look to normative consistency," *Corporate Communications : An International Journal*, 14 (2), 190-206.
- Wang, A. (2006) "Advertising engagement : a driver of message involvement on message effects," *Journal of Advertising Research*, 46 (4), 355-368.
- Wang, Y. J., Wu, C., & Yuan, J. (2009) "The role of integrated marketing communication (IMC) on heritage destination visitations," *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, 10 (3), 218-231.