

今求められる広告戦略

価値主導の時代における広告戦略のあり方

浜田 裕一郎

キーワード：広告戦略、共通価値、価値主導、官僚型組織、バランス・スコアカード

1. はじめに

筆者は現在広告制作のディレクション業務及びプロデュース業務を主とした会社を営んでいる。その事業経験の中で企業や各種団体にとって広告戦略の重要性を非常に大きく感じている。企業や各種団体がブランド構築や業績を伸ばすために広告を打つと言うことは以前から行われてきた。しかしながら時代の流れやテクノロジーが進化してきたことによりメディアが多様化してきた。そのため、製品優位の時代から消費者優位の時代へと移り変わってきた。そして今の時代においては、消費者と企業、ステークホルダーがブランド構築を共同して行う価値主導の時代に来ていると言っても過言ではない。この価値主導の時代において企業は如何にしてブランド構築と向き合うのか、また企業の価値をどのように考え広告に活かすのか。その諸問題の解決に当たるため、一つの解決への道筋を導き出す記述を本論文において行いたい。

1-1 企業が行う広告と時代の流れ

1970年代は製品中心のマーケティングが行われてきた。つまり企業は製品を作り消費者に選択をしてもらう時代であった。たばこのように健康が悪いということが分かっていたとしても選択するのは消費者であり、求める消費者がいるから製品として作る。企業のイメージより製品が求められるかどうかマーケティングやプロモーション活動にとってより重要であったと言える。そのため企業はこぞって企業ロゴ、商品ロゴや製品のキャッチフレーズを繰り返し消費者に訴えるといった広告活動を行っていた。

企業の社会的責任 (corporate social responsibility; 以下、CSR と称する) に対する姿勢をみても CSR は単なる慈善的な活動にすぎず、あくまでボランティアとして

の位置づけであり、非財務的価値であり無形資産と呼べる企業イメージをあげることによって企業価値を高めると言った概念は無かったと言える。

しかしながら 2000 年代に入り時代は消費者志向の段階に入る。トランス脂肪酸が健康に良くないと分かると企業はすぐさまトランス脂肪酸を取り除き消費者志向に沿った製品を世に出すなど市場ニーズの多様化に対応し、自社の領域を見極めた上で他社と差別化した質の高い製品を提供するようになる。

Porter and Kramer (2011) は「企業は、需要を分析する方法、あるいはつくり出す方法について、何十年も学習してきたが、何より重要な需要を見逃していた。そして、あまりにも多くの企業が、最も基本的な問いかけをないがしろにしてきた。すなわち、我々の製品は顧客の役に立つのかであり、顧客の顧客に役に立つのかである。先進国では、社会的ニーズに対する製品やサービスへの需要が急拡大している。たとえば食品メーカーは、消費を刺激するために味や量を重視してきたが、体によい栄養という基本ニーズに立ち返っている。」と述べている¹。つまり企業と消費者の間で付加価値を協働して創造していく価値主導の重要性が現在、企業の価値を高める上で求められていると言い換えられる。

またメディアの多様化も手伝い、この頃から広告活動はその商品の持つ便益や企業が持つ便益を様々な形で消費者に対し訴求する広告活動が求められるようになり始めてきた。

企業の CSR に対する考え方も徐々に変化がみられた。消費者はより企業に対して社会的な存続意義を求めるようになってきており、CSR は単なる慈善的活動ではなく企業や各種団体にとって事業を継続する上で非常に重要な位置づけとなり、より積極的に関わることで企業イメージの向上に重要な一つ概念となった。企業が企業としての社会的イメージを向上させる展開を始めたのもこの頃でその傾向は現在より強まり、消費者からも企業が持つ非財務的価値を高めることを求められていると言える。つまり価値主導が、企業の価値にとって非常に重要視される概念となったのである。つまり、図 1 に指し示すように、企業や各種団体にとって価値創造自体が一般化してきており、消費者が企業や団体が持つイメージによって製品を選択するようになってきているということが分かる。

¹ Porter, M. E. and M. R. Kramer (2011) "Creating Shared Value" *Harvard Business Review*, Jan-Feb. (Diamond ハーバードビジネスレビュー編集部訳 (2011) 「共通価値の戦略」『ダイヤモンド ハーバードビジネスレビュー』6月号、p. 15.)

価値物の一方的な提供

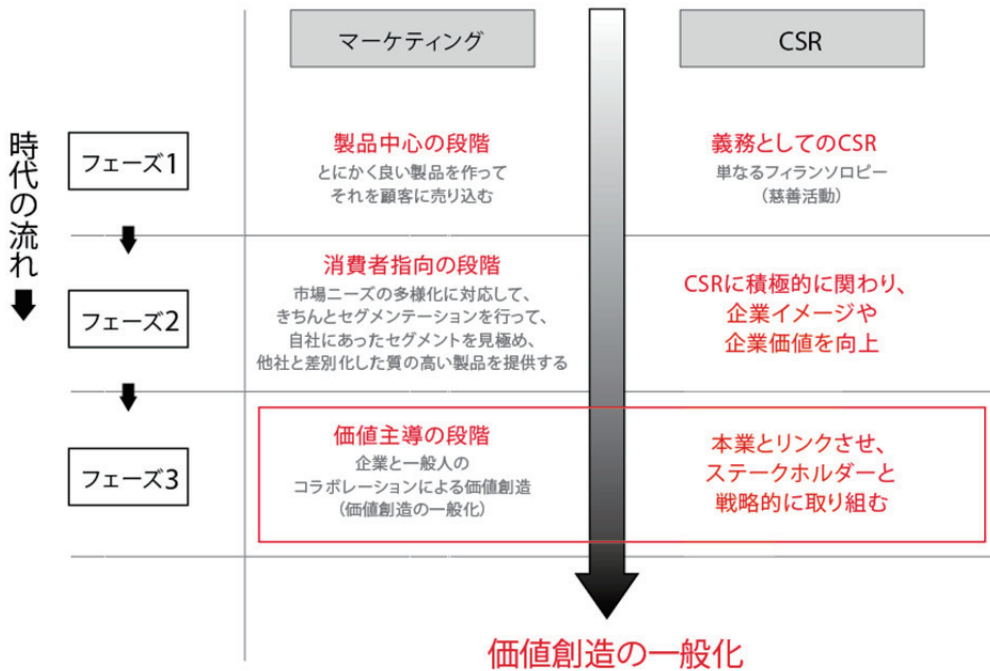


図1：マーケティングとCSRの時代の流れ
(筆者作成)

しかしながらその意識をすべての企業が高く持てた訳ではない。加護野忠男(2010)は、2008年金融商品取引法に基づき四半期報告制度が設けられたことにより、事業年度を3ヶ月毎に区分した期間ごとに四半期報告書の提出が義務づけられて以降、企業がより短期的な利益に着目するようになり、企業精神が崩壊したことを述べている²。その結果、企業のステークホルダーはより短期的な数字を吟味するようになり、その影響は経営陣の考え方も変えてしまった。そして現在、その傾向は大企業だけでなく中小企業や零細企業にまで及んでいる。たとえ小さな企業であっても前年対比の売り上げや利益といった指標が、事業を行う上でますます重要になってきている。

またOgilvy(2004)も、同様に、「多くのブランドマネージャーが値引き戦略に陥ってしまっている原因として四半期の利益にしか興味を示さない企業のあり方が問題で

² 加護野忠男(2010)『経営の精神』(生産性出版) pp.133-134.

ある」と述べている³。

価値創造が民主化されたことにより、企業イメージに持続可能性を求める傾向がより顕著に表れてきた。そのため広告に戦略の概念が加わっている。今までは広告を打つと表現され、広告はマーケティングの一つの手法であった。しかしながら現代において、広告は経営戦略と非常に密接な繋がりを持つ重要なものに昇華している。

1-2 広告のあり方

広告には大きく分けて 2 種類あると筆者は考えている。認知促進やイメージ形成を行う非財務的価値を高めるための広告と、購買の直接的な動機付けを行う財務的価値を高めるための広告である。

近年、企業、各種団体、行政のプロモーション活動において、その手法、成果に大きな差が開きつつある。各組織が打ち出す広告は即座の効果を常に求められる。その為組織の多くが場当たりに広告を打つというところを行い、常に直接的な利益を求めるための広告に多くの資源を投下し依存してしまっているケースが多く見受けられる。

例を挙げると、百貨店やショッピングビル、ファッションビルなどのデベロッパーが展開するポイントアップキャンペーンやクーポンキャンペーンなどが、その最たるものである。ポイントアップキャンペーンやクーポンキャンペーンなどを行うと、在庫を処分する通常のバーゲンセールや生産方式を変えて展開するアウトレット販売とは違い、本来定価で売るための商品とその定価から値引きを行い販売することが主となるため、どうしても消費者はその期間に購買を依存してしまう。その為一旦ポイントアップキャンペーンを行ったデベロッパーはポイントアップキャンペーンを繰り返すこととなり、その呪縛から逃れられなくなっている現状がある。Ogilvy (2004)は、「値引き戦略は麻薬のようなものだ。」と述べ、短絡的な値引き広告を痛烈に批判している⁴。

この短絡的な値引き広告の繰り返しはその他にも多くの弊害を及ぼしている。その一つに広告戦略における企業価値の定義が曖昧になり組織として向かうべき像がぼや

³ Ogilvy, D. (2004) *Confessions of an Advertising*, Southbank Publishing. 【山内あゆ子訳 (2006) 『ある広告人の告白』(海と月社)。】 p. 21.

⁴ Ogilvy, D. (2004) *Confessions of an Advertising*, Southbank Publishing. 【山内あゆ子訳 (2006) 『ある広告人の告白』(海と月社)。 p. 21.

けてしまっていることがあげられる。そのため、本来広告を行うべき目的までもがぼやけてしまい、伝えるべき事が伝わらず機会を逃す結果となる例は枚挙にいとまがない。場合によっては消費者のためのプロモーション活動なのか、企業や団体に対してのプロモーション活動なのかさえぼやけてしまっている。専門用語が並ぶ消費者向けのパンフレットであったりイメージだけを伝える業務用パンフレットであったりが、その例である。

以上から、広告において大切な点は、ステークホルダーに対して製品やサービスの便益を認知してもらう活動を行うことであり、そのうえで補足的に直接的な利益を求める販促活動を行うことが、企業のプロモーション戦略としては好ましいと類推出来る。

2. 価値主導の時代におけるブランドの考えかた

2-1 ブランド概念の変化

ブランドとはいったいどのようなものであろうか。AMA（アメリカマーケティング協会）によると、ブランドとは、「ある売り手あるいは売り手集団の製品およびサービスを識別し、競合他社のものと差別化することを意図した名称、言葉、シンボル、デザイン、あるいはその組み合わせ」として説明されている⁵。またブランドの資産価値に注目する、ブランドエクイティという考え方がある。Aaker（1991）によるとブランドエクイティとは「ブランドの名前やシンボルと結びついたブランド資産と負債の集合であり、製品やサービスの価値を増大（あるいは減少）させるもの」と定義されている⁶。つまりブランドとは、識別、差別化されるものであり、ブランドエクイティとはその結果得られる買い手の満足であると言い換えられる。

しかしながら筆者の考えは少しこれらの定義とは異なる見解を持っている。近年消費者のニーズは、インターネットの到来によってもの凄いスピードで多様化してきた。その中で、企業が発信する広告も様変わりし、マス媒体が中心であった広告も、今の主流はインタラクティブメディアに集中している。

⁵ http://www.marketingpower.com/_layouts/dictionary.aspx?dletter=b
一般財団法人ブランド・マネージャー協会の解釈による。（<http://www.brand-mgr.org/knowledge/word/>）

⁶ Aaker, D. A. (1991) *Managing Brand Equity, Capitalizing on the Value of a Brand Name*, Free Press.

【陶山計介他訳（1994）『ブランドエクイティ戦略-競争優位をつくりだす名前、シンボル、スローガン』（ダイヤモンド社）。

pp. 21-29.

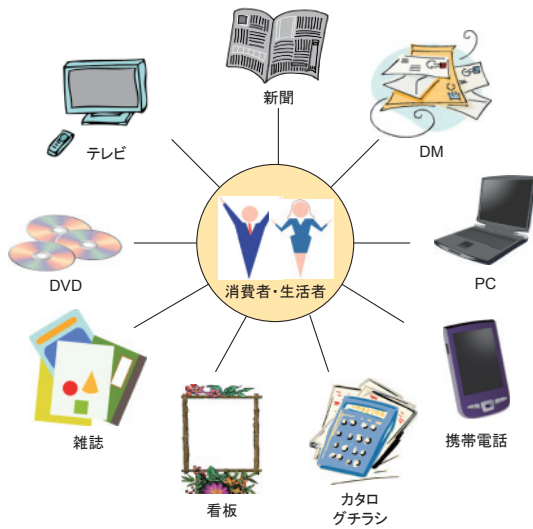


図2：多様化されたメディア（消費者を取り巻く環境）
（筆者作成）

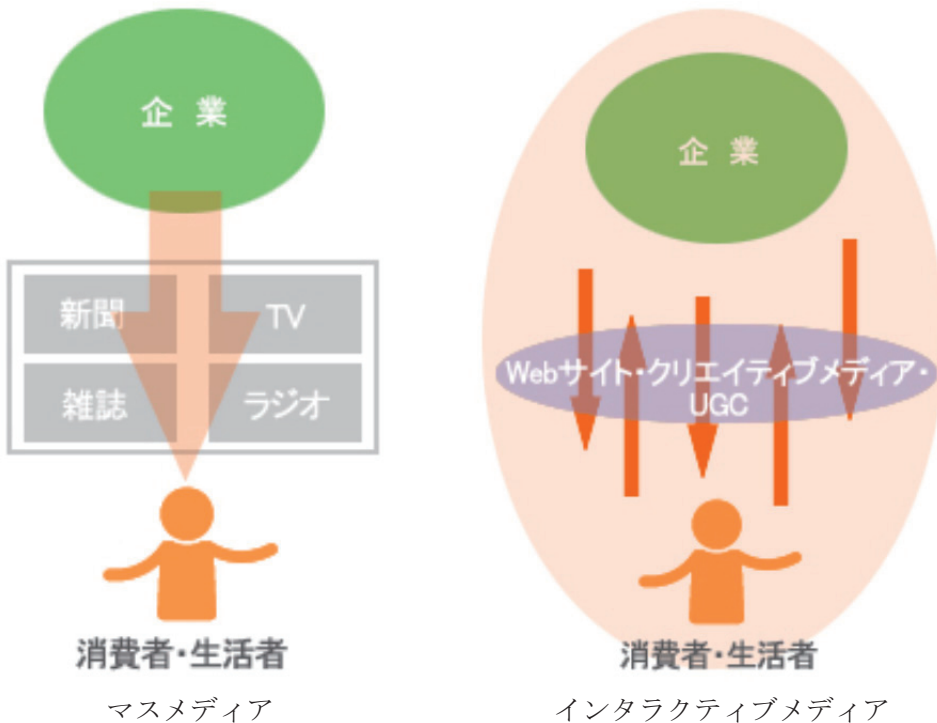


図3：多様化されたメディア（マスメディアとインタラクティブメディア）
（筆者作成）

インタラクティブメディアとは、文字通り双方向性が持てるメディアである。WEBサイトなどのインタラクティブメディアは、消費者やユーザーにとってマスメディアのように只単にありふれた情報を得るためのものでなく、自身にとって必要な情報のみを得る特性を持ったメディアである。生田（2005）は、現在企業が重要視すべき広告は、「広告＝ユーザーの問題解決のためのツールであるべきである」と言っている。また同時に、現在の消費者はほとんどの物を所有している状態であり、消費者の興味は企業から一方的に押しつけられる情報から消費者自身が興味を持つ物に変わってきており、この変化が、よりマスメディアの告知パワーを減少させることになっているとも述べている⁷。

インタラクティブメディアが主流となってから以降、消費行動は大きく変貌を遂げた。例えばテレビを買うことを思い浮かべて欲しい。現代の消費者は、カタログに記載された情報だけで消費行動を起こすことはない。特にテレビなどの電化製品やカメラ、家庭用の自動車など、性能やその商品特性が自身のライフスタイルに沿う必要のある製品に対し消費行動を起こす場合、その傾向が顕著に表れる。

今の消費者は、カタログ以上の情報をインタラクティブメディアに求めている。現代の消費者は、使用感や使用するシーンなどを自身と同じようなライフスタイルを持つ消費者とともに、ソーシャルネットワーキングサービス（social networking service；以下、SNS と称する）や口コミサイトなどを通し、情報を共有した上で、自身のライフスタイルに適合した製品かどうかを見極めてから消費行動へと移る。つまり消費者が、より本質的な情報を元にしなければ消費行動を起こさなくなったと言っても過言ではないだろう。

そのため、ブランドエクイティの概念に対して、ブランドにおける商標や名前による資産価値といった面だけではなく、企業が買い手にとってどのようなサービスや消費者自身が抱える諸問題の解決を行ってもらえるかを認知してもらおうといった面も、加わったと言える。事実、パナソニックやTOYOTAなど今日に至るまで製品優位の時代に徹底したインフォーマーシャルを行ってきた会社のロゴは思い出せても、ブロードバンドの登場後、突出してきた代表的な企業であるヤフーやアマゾンといった企業ロゴはぼんやりとしか頭に思い浮かばない。しかしながらヤフーやアマゾンが消費者にとって何を行ってくれる会社なのかということはすぐに思い出せる。生田（2005）も「インターネットによってブランドを構築した会社はその企業のロゴを知らなくても何を

⁷ 生田昌弘（2005）『Webブランディング成功の法則5 5』（翔泳社）。pp. 10-41.

してくれる会社かは認知されており現代の広告においてはマークや商標ロゴが認知されていない会社はロゴなどを認知させる広告活動を行ってもその費用に見合う時代ではない。ロゴマークの認知はとても莫大な資産とはなり得るためその認知活動自体を否定するわけではないが、あくまで便益を伝えることを優先することが大切である」と述べている⁸。

つまり企業にとって広告を行う上で本当に求められているのは商標や名前を通し、何を行ってくれる会社なのかを伝え浸透させることなのである。

そのマークや商標ロゴなど実態には表現出来ない非財務的価値こそが現代においてのブランドエクイティとも言える。

ただ、企業や各種団体が消費者優位に立つだけではブランド価値が高まると言えず、その価値創造に企業や団体は悩まされている。消費者優位に完璧に対応するということは、企業がもつアイデンティティが失われることと表裏一体であるからである。

車を思い浮かべて欲しい。1980年代までの車と現代の車を見比べると、各車を持つ個性の開きが徐々に薄れている。デザイン的にも同じようなデザインの車が並び、フィーリングなどもより標準化されている。各社がこぞってスペシャリティーカーを出していた製品優位性は今や失われつつあると言え、スポーツカーブランドであるポルシェまでもが SUV 市場に参入し、現在ではフェラーリまでもが、ハイブリッドカーを発表している。車種の血統を大切に伝統としてきたフェラーリやポルシェでは考えられなかったことである。

メディアが多様化し、消費者に非常に強い優位性が生まれたため、企業はそこにマーケティングの焦点を合わせる形になってきた。その弊害として、各企業が持つブランド力が徐々に失われている。つまり企業がその製品優位性を完全に取除いてしまうと自らのアイデンティティ、つまりブランド力が失われてしまうというジレンマに直面しているのである。

このジレンマが、広告を打つと言うことを困難にしており、広告がマーケティングの一つの手法から経営戦略と密接に結びつくこととなった一番の原因ではないかと推測することが出来る。逆に言えば、トレードオフ関係にある製品優位性と消費者優位性を両立できれば、企業にとってのブランド力となり得ると言える。つまりこのことは、企業自体がもつ個性の社会的存続意義が求められていることの裏返しであると考えることができる。

⁸ 生田昌弘 (2005) 『Webブランディング成功の法則 5 5』(翔泳社)。pp. 18-23.

2-2 共通価値の創造

ここで共通価値の創造といった概念が重要になる。共通価値とは、Porter らが提唱している考え方で、社会目的と経済的目的を両立した価値を共通価値と定義している。Porter and Kramer (2011)は、「共通価値の概念は、企業が事業を営む地域社会の経済条件や社会状況を改善しながら、みずからの競争力を高める方針とその実行と定義できる」と述べている⁹。また、「ここ数十年間、政策を決定するにあたって、「経済効率と社会の進歩との間にはトレード・オフが存在する」という考え方が慣行化しており、事業活動と社会を結びつけるために、企業は率先して行動しなければならない。ほとんどの企業はいまなお CSR という考え方にとらわれている。つまり企業にとって、社会問題は中心課題ではなく、その他の課題である。その解決策は「共通価値」の原則にある。これは、社会のニーズや問題に取り組むことで社会的価値を創造し、その結果、経済的価値が創造されるというアプローチである。企業の成功と社会の進歩は、事業活動によって結びつくべきである」と述べている¹⁰。

この考え方を広告戦略に置き換えてみる。先にも述べたように、現代の広告はインタラクティブメディアが主流である。そのため企業は、事業ドメインをすべての消費者から求められている層の消費者へと、その定義について再認識することを迫られている。共通価値の考え方を広告戦略に置き換えると、企業が事業を営む地域社会、つまり事業ドメインは、企業が関係するステークホルダーと言い換えられる。

広告戦略における共通価値とは、「企業が事業を営む上で関係するステークホルダーの経済条件や社会状況を改善しながらみずからの競争力を皆で共有し作り上げる方針とその実行」と定義し直すことができ、消費者が問題とするものを広告によって顕在化させ、その課題解決の糸口を作り出していくことが、結果として経済効果に結びつくことになると考えられる。要するに、図3で指し示すとおり、顧客満足、従業員満足、企業の社会的責任が一体化した広告戦略が、共通価値の創造に従った戦略であると言い換えることができるのである。

⁹ Porter, M. E. and M. R. Kramer (2011) “Creating Shared Value” *Harvard Business Review*, Jan-Feb. (Diamond ハーバードビジネスレビュー編集部訳 (2011) 「共通価値の戦略」『ダイヤモンド ハーバードビジネスレビュー』6月号、p. 11.)

¹⁰ Porter, M. E. and M. R. Kramer (2011) “Creating Shared Value” *Harvard Business Review*, Jan-Feb. (Diamond ハーバードビジネスレビュー編集部訳 (2011) 「共通価値の戦略」『ダイヤモンド ハーバードビジネスレビュー』6月号、p. 10.)

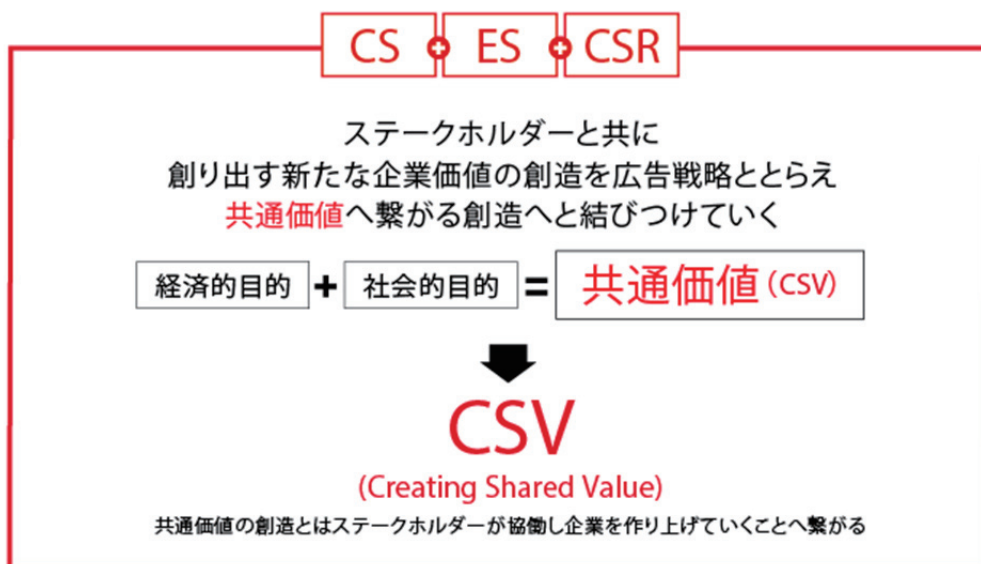


図4：広告戦略として考える共通価値とは
(筆者作成)

その共通価値の概念に基づいた広告戦略が、近年台頭してきているコンテンツマーケティングという考え方であると筆者は考えている。コンテンツマーケティングとは Content Marketing Institute が提唱する考え方であり、「コンテンツマーケティングとは適切で価値あるコンテンツを作成し配布する技術である。ターゲットとなる見込み客のことを理解し、これを明確に定義することにより、見込み客を引き寄せ、獲得し、見込み客と関わり合い、見込み客に購買に結びつく行動を促すことを目的とする。」と定義されている¹¹。つまり、顧客が必要とする情報を正確に捉え理解し、一つのコンテンツとして共同して作り上げ提供することである。簡単に例を挙げると図4のような SNS を活用した戦略を広告戦略の一部として取り入れる必要があるのではないかと考える。図4は、筆者がある大手メーカーに指し示した SNS 戦略の一例である。企業を持つソーシャルネットワークを一つのプラットフォームとして捉え、ステークホルダーが集い、交流させる場を提供することによって、企業の価値を協働して高めていくことを目的とした戦略となっている。

¹¹ <http://contentmarketinginstitute.com/what-is-content-marketing/>
CONTENT MARKETING LAB 解釈による (<http://contentmarketinglab.jp/content-marketing/what.html>)

ソーシャルメディアをCSV・サステナビリティへと繋がる 広報としてのプラットフォームへ

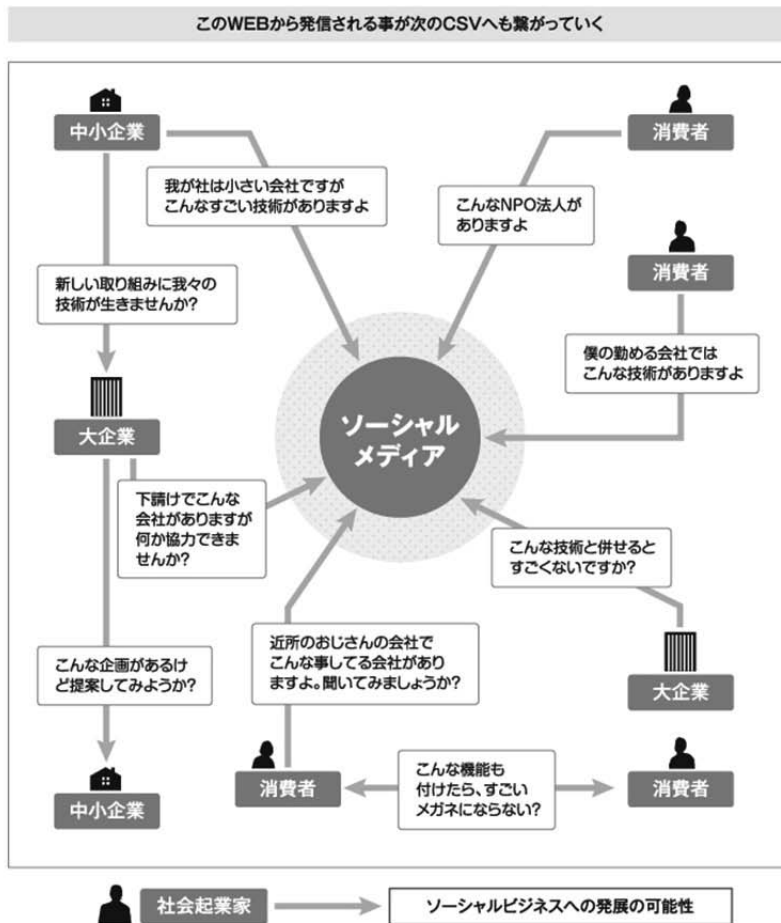


図5：ソーシャルメディアの展開

(筆者作成)

3. 組織における広告戦略の問題点

3-1 官僚型組織が広告を行う上での利点と欠点

共通価値の概念を広告戦略に組み込んでいる企業や各種団体は、非常に少ないように感じる。というのも、組織におけるコミュニケーションのあり方、非財務的な効果を求められる広告によって得る価値評価の曖昧さ、そして目的の曖昧さといった点に問題を抱えていると考えられるからである。

先述のポイントキャンペーンの記述を思い浮かべて頂きたい。百貨店やショッピングビルなどの販売組織は、官僚型組織に分類される組織が多い。通常デベロッパーは、場所を提供し、その場所において売り上げられた総額から一定の割合を家賃収入とし、利益を得ている。各出店者が場所のみを借り、商品や内装設備を整え、販売は代行販売業者に委託するのが通常の業態のあり方である。そのため、各担当する部門へのコミュニケーションが機能していない現状がある。広報活動は、非財務的な企業価値を成果とするため、その効果測定が非常に難しい。財務的指標であれば、コミュニケーションが上手く浸透しなくとも各部署共に目指す点が共有されやすいため、目標設定も明確である。ここに、広告予算の多くが場当たりの広告を打つことに割り当てられている理由がある、と筆者は考えている。

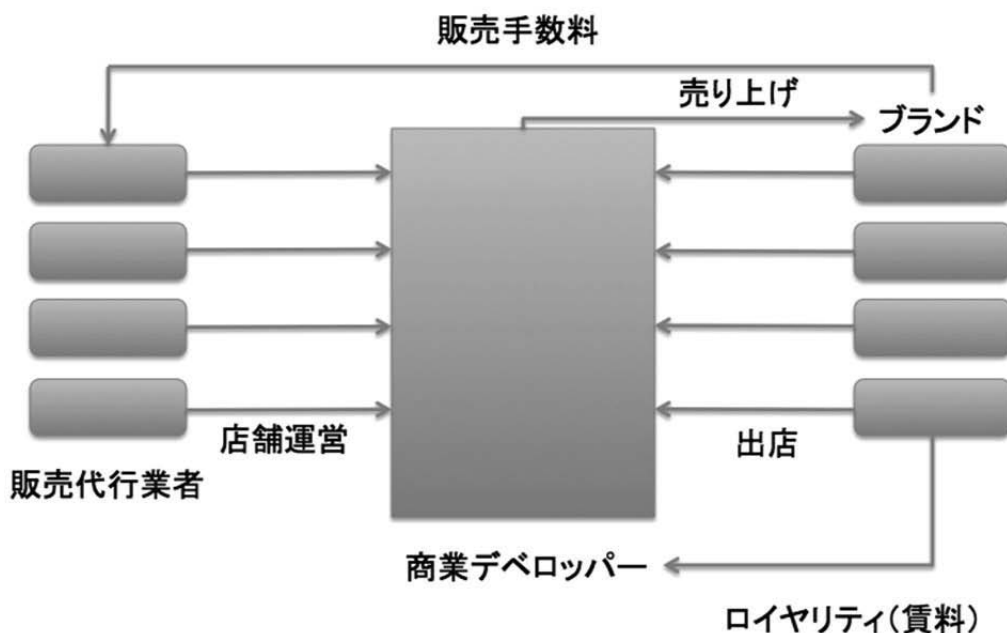


図6：商業デベロッパーの事業形態
(筆者作成)

官僚型組織は、広告を繰り返して打つという行為を行う上で非常に適した組織構造である。通常の慣行に則ってよりスムーズに前例踏襲を行う上で、官僚型組織は非常に有効に働く。沼上（2003）も、「官僚制組織設計のはじめの一步はプログラムとヒエラルキーであり組織は毎日繰り返し出現するような仕事に直面した時に、毎回「どうや

って解決しようか」などといちいち考えたりはせず、毎回新たに考えるのであれば組織など作ってもそれほどメリットはない。組織を作るメリットが出てくるのはまさに繰り返し出現する問題を解決する手順やルールがあらかじめ決められていて、各人が自分に割り当てられた役割をそれぞれきちんとこなせば、大量の複雑な仕事を驚くほど効率的に、しかも信頼性高く遂行出来るというところにある」と述べている¹²。つまり、広告を打つ、インフォーマーシャルを繰り返し行うといったルーチンワークを処理する上で、官僚型組織は非常に適した組織と言える。

しかしながらルーチンワークは、組織が持つ長期的視点を抑制させるという弊害を合わせ持っている。沼上（2003）も、「ルーチンワークは創造性を駆逐する」と述べ、官僚型組織はハーバート・サイモンのいう意思決定のグレシャムの法則に陥りやすいことを指摘している¹³。共通価値を創造していくと言うことは、長期的視点にたった組織的行動の一つである。官僚型組織は、広告を打つ上では適している、中長期的視野を持ち、広告を戦略として組み立て続けることには向いていない。

では、組織がフラットであればこれらの諸問題が解決するかとと言えば、そうとも言い切れない。沼上（2003）は、「特定の構造の下で、何らかの判断を下して最終的に問題を解決するのは常にヒトであって、組織構造それ自体ではない。この点を勘違いしている人が多い。組織さえ改編すれば、どこかからか誰か適切な判断を下せる人が湧いて出てきて、問題が解決するのだ、と信じているのである」と述べ、組織構造自体が諸問題の解決となる原因にはなり得ないことを指摘している¹⁴。

中長期的視点を持って戦略を策定することは、トップマネジメントの役割である。その際、ヒエラルキーの下部から情報を吸い上げることも同時に必要となる。つまりトップマネジメントには、組織の階級別構造の役割をしっかりと認識し、戦略策定を行うことが求められている。したがって、広告戦略にとって重要となる点は、組織構造ではなく、むしろ組織内部におけるコミュニケーションのあり方なのである。

3-2 組織における広告の成果評価の重要性

筆者はここまでの記述で、広告戦略として非財務的価値を高めるための広告と、財務的価値を高める広告の共生が重要だと説いてきた。値引き広告など、即座の財務的

12 沼上幹（2003）『組織戦略の考え方』（ちくま新書）。pp. 18-27.

13 沼上幹（2003）『組織戦略の考え方』（ちくま新書）。pp. 27-29.

14 沼上幹（2003）『組織戦略の考え方』（ちくま新書）。p.62

価値を求める広告というのは価値基準を持ちやすい。売り上げ、回転率、入店率など当該期間の過去との比較など判断しやすい事にも広告を打つと言うことに、企業がより傾いてしまっている点に原因が存在するとも考えられる。ただ、非財務的価値を高める広告は、価値基準が曖昧である。この曖昧さを解消することが、組織内においてコミュニケーションを円滑化し、中長期的視点を持ちやすくする一つの方法であることは間違いがない。どのような評価基準を導入するかという点が、マネージャーや一般社員の行動を左右することは、周知の事実であるからである。

広告戦略によって得られたブランドエクイティの評価は3つの評価軸が主流と言えよう。コストアプローチ、マーケットアプローチ、インカムアプローチである。岡田・福田（2000）も、ブランド価値の測定方法としてこの評価軸を挙げている¹⁵。

広告戦略の評価軸で大切な点は、その評価が、如何に正確性が高く、その価値基準の骨子が確立されているかということなのであろうか。筆者はそうは考えていない。財務的価値を高める広告を打つということに関しては、PDCAのサイクルを求められ、その評価基準の正確性を求められる。またブランドエクイティを評価する事も同じで、幾多の戦略によって生み出されたブランドエクイティは、あくまで資産として認識され、その評価はその時点での一つの結果であると言える。

しかしながら、今回問題にしている非財務的価値を高めることを取り入れた広告を戦略と位置づけて実行するという点に関しては、その評価基準が組織内部におけるコミュニケーションの一つの役割として機能することが求められていると考えている。Kaplan and Norton（2001）は、「戦略思考の組織体では、戦略は継続的なプロセスであり、1年ごとの企画ではない」と述べている¹⁶。戦略を実行する上で大切なプロセス化することを主眼に置いた考え方としての評価基準を持つことが重要なのである。そういった意味では、ブランド価値評価と広告効果測定、共通価値創造を実行するための評価軸は、分けて考える必要がある。

創造性が求められる共通価値の創造を評価する評価軸は、常に新しい評価軸を持ちながらPDCAサイクルに則り、都度の達成度によって評価を算出していくべきであると筆者は考えている。つまり、広告を打つという行為に対しての評価基準や戦略の結果、

¹⁵ 岡田依里・福田淳児稿（2000）「第6章：業績指標としてのブランド価値測定」（青木幸弘・岸志津江・田中洋編（2000）『ブランド構築と広告戦略』（日経広告研究所），pp.173-176

¹⁶ Kaplan, R. S. and D. P. Norton（2001）*The Strategy-Focused Organization*, Harvard Business School Press.
【櫻井通晴監訳（2001）『キャプランとノートの戦略バランス・スコアカード』（東洋経済新報社）。】p.87

ブランド価値がどうなったかを測定するためには、正確性と骨子の強さが求められ、戦略として共通価値を創造する上では、評価基準がコミュニケーションの土台となる必要があるということである。

4. むすびにかえて

4-1 バランス・スコアカード、戦略マップの利点

ここまでの記述で筆者は、広告が戦略として実行するべきであり、共通価値の創造をその主軸として組み立てる必要がある。また、そこに到達できない理由として組織のコミュニケーションの不足、評価軸が組織内部に浸透しないことにその理由があると主張してきた。

もちろん、戦略実行におけるプロセスには様々なアプローチがある。規模にも大きく依存するため小さい企業や団体であれば完全なトップマネジメントでの広告戦略であっても、成否は別として、トップマネージャーが定めた向かうべき方向へは十分に機能するだろう。つまり、組織構造の中で中長期的視点に立つことが出来るトップマネジメントと、常に顧客の情報や市場の情報を吸い上げることの出来る部署との間のコミュニケーションが円滑に進むことで、皆が向かうべき方向と成すべきことを共有することが、戦略実行の上で最も大切な要因の一つであると言える。

プロセスとしての評価軸を導入し、実行することで、少なからずこれらの諸問題に対し、課題解決のためのアプローチを提供するのがバランス・スコアカードの考え方ではないかと筆者は考えている。岡田・福田(2000)は、「バランス・スコアカードは、財務的業績評価指標だけを強調するのではなく、最終的に財務的業績を向上させるまでの一連の道筋を明らかにしてくれる。バランス・スコアカードを利用することで、ブランドマネージャーや企業の様々な関連部署の人々に対して、どのような行動が長期的にブランド価値を高める行動であるのかを明確に認識させると共に、長期的な財務的成果をもたらす可能性のある行動を取ることを動機づけることが可能になると考えられる」と述べている¹⁷。また Kaplan and Norton (1996)は、「バランス・スコアカードは経営トップに企業のビジョンや戦略をわかりやすい一貫性のある業績評価指標に

¹⁷ 岡田依里・福田淳児稿(2000)「第6章:業績指標としてのブランド価値測定」(青木幸弘・岸志津江・田中洋編(2000)『ブランド構築と広告戦略』(日経広告研究所), p.181

置き換える仕組みを提供しており、ミッションや戦略を目標と 4 つの視点における業績評価指標に落とし込むことである。バランス・スコアカードは、ミッションや戦略を伝達するフレームワークないし言葉を提供している。バランス・スコアカードは、システムをコントロールするために利用するのではなく、これをコミュニケーション・システム、伝達システムあるいは学習システムとして利用すべきである」と述べている¹⁸。つまりバランス・スコアカードは、戦略を実行する上でのプロセスのための評価軸になり得、戦略を多元的に業績測定することを可能にした戦略実行のためのコミュニケーションツールである。

また、このプロセスに対する評価軸としてのバランス・スコアカードと組み合わせることで、広告戦略を正しい方向へ結びつけるのが戦略マップである。谷（2009）でも、「戦略マップは、設定した戦略目標が戦略実施に十分なかどうかを確認するのに使うことができる。戦略マップは、この確認ができる仕組みであるため、経営戦略の着実な落とし込みに役立つといえる」とされている¹⁹。

ここで、筆者が以前、ある商業デベロッパーに提案した広告戦略におけるバランス・スコアカードと戦略マップを見てほしい。図 5 は、筆者が商業デベロッパーとして一つのメディア展開を行い、競争ポジションの向上を目指したときに用いたものである。キードライバーをスタッフのカリスマ化に焦点を合わせ、人を資源として自社と他社における競争ポジションの向上を目指したものである。戦略マップは、スタッフの価値を高めることを協働して行うことで、事業に関わる皆が、自社の経営資源を改めて見つめなおし、同じ方向を向くことを指し示す。そして、バランス・スコアカードは、その進行度に合わせて評価基準をどこにおいて今各々が何を行うべきなのかを各個人や皆で常に考え続ける事が出来るような組織を目指すことを目的としている。このように、バランス・スコアカードと戦略マップは、とくに業者間でのコミュニケーションなど、同じ方向を向くことが非常に難しい商業デベロッパーなどに対して効果を表しやすいツールであると言える。

¹⁸ Kaplan, R. S. and D. P. Norton (1996) *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press. 【吉川武男訳（2011）『新訳版バランススコアカード 経営戦略への変革』（生産性出版）。】 pp.26-27

¹⁹ 谷武幸（2011）『エッセンシャル管理会計：第2版』（中央経済社）P.223

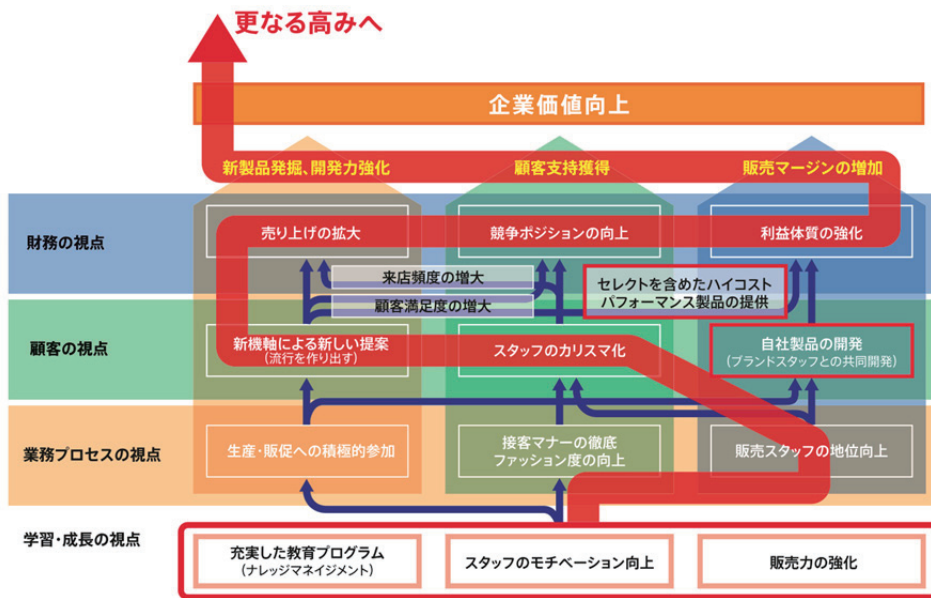


図 7：商業デベロッパー向けに筆者が使用した戦略マップ
(筆者作成)

4つの視点	戦略目標	KPI
財務的視点	売上の拡大	売上高成長率
	競争ポジションの向上	市場占有率
	利益体質の強化	売上高経常利益率 キャッシュフロー
顧客の視点	来店頻度の増大	顧客当たり月来店頻度
	顧客満足度の増大	既存顧客リピート売上率 Key 顧客数
	新製品・新機軸による新しい提案	新規提案件数 新製品開発件数
	スタッフのカリスマ化	従業員当り顧客数 成約率(成約/接客)
	自社製品の開発	自社製品売上比率 自社製品開発件数
業務プロセスの視点	生産・販促への積極的参加	在庫回転率 返品率
	接客マナーの徹底	クレーム件数
	ファッション度の向上	メディア記事件数
学習・成長の視点	販売スタッフの地位向上	労働分配率
	充実した教育プログラム	教育研修費売上割合
	スタッフのモチベーション向上	従業員満足度 改善提案件数
	販売力の強化	トレーニング時間数 1人当り売上高

図 8：商業デベロッパー向けに筆者が使用したバランス・スコアカード
(筆者作成)

4-2 今後の広告戦略

ここまでで述べてきたように、現在は、今後の広告戦略には共通価値の創造という概念が外せない時代になっている。さらに、SNSの台頭によって、情報のスピードは以前にも増して急速に進化している。この時代において、ブランドを商標に求めすぎることは、あまりにも危険と言える。しかしながら企業のアイデンティティは、ブランド価値に依存する部分も多い。消費者優位のこの時代において、企業は消費者と共生することを意識し続けなければならない、その意思表示は広告によって行われるのである。

如何にして企業が消費者と向き合い、対話をして、自社の領域を確立することが出来るか。この課題を実現させるための第一歩は、広告戦略から始まると言っても過言ではない。広告を戦略としてとらえ、経営戦略との整合性を高めていくことによって、企業は消費者との共生を実現できると筆者は確信している。

<参考文献>

- 青木幸弘・岸志津江・田中洋（2000）『ブランド構築と広告戦略』（日本経済新聞社）。
- 生田昌弘（2005）『Webブランディング成功の法則55』（翔泳社）。
- 岡田依里・福田淳児稿（2000）「第6章：業績指標としてのブランド価値測定」（青木幸弘・岸志津江・田中洋編（2000）『ブランド構築と広告戦略』（日経広告研究所）pp.172-193。に所収）。
- 加護野忠男（2010）『経営の精神』（生産性出版）。
- 高木晴夫（2005）『組織マネジメント戦略』（有斐閣）。
- 高橋浩夫（2009）『トップマネジメントの経営倫理』（白桃書房）。
- 田中道夫・白石善章・濱田恵三（2012）『地域ブランド論』（同文館出版）。
- 谷武幸（2011）『エッセンシャル管理会計：第2版』（中央経済社）。
- 沼上幹（2003）『組織戦略の考え方』（ちくま新書）。
- 長谷川博和（2007）『ベンチャーキャピタリストの実務』（東洋経済新報社）。
- 安田義郎（2006）『現代企業のM&A投資戦略』（創成社）。
- 山川悟・新井範子（2011）『コンテンツがブランドを創る』（同文館出版）。
- Aaker, D. A. (1991) *Managing Brand Equity, Capitalizing on the Value of a Brand Name*, Free Press. 【陶山計介他訳（1994）『ブランドエクイティ戦略-競争優位をつくりだす名前、シンボル、スローガン』（ダイヤモンド社）。】
- Drucker, P. F. and G. J. Sterm (1999) *The Drucker Foundation Self-Assessment Tool: Participant Workbook*, Jossey-Bass 【田中弥生監訳（2000）『非営利組織の成果重視マネジメント』（ダイヤモンド社）。】
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton (1996) *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press. 【吉川武男訳（2011）『新訳版バランススコアカード 経営戦略への変革』（生産性出版）。】
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton (2001) *The Strategy-Focused Organization*, Harvard Business School Press. 【櫻井通晴監訳（2001）『キャプランとノートンの戦略バランスト・スコアカード』（東洋経済新報社）。】
- McKinsey & Company, T. Koller, R. Dobbs, B. Huyett (2011) *Value : The Four Cornerstones of Corporate Finance*, Wiley. 【本田桂子・鈴木一功訳（2012）『企業価値経営』（ダイヤモンド社）。】

Ogilvy, D. (1983) *Ogilvy on Advertising*, Prion Books Ltd. 【山内あゆ子訳(2010) 『「売る」 広告』 (海と月社)。】

Ogilvy, D. (2004) *Confessions of an Advertising*, Southbank Publishing.
【山内あゆ子訳 (2006) 『ある広告人の告白』 (海と月社)。】

Porter, M. E. and M. R. Kramer (2011) “*Creating Shared Value*” Harvard Business Review January-February 2011, DIP. 【DIAMOND ハーバードビジネスレビュー編集部訳 (2011) 『共通価値の戦略』 『ダイヤモンド ハーバードビジネスレビュー』 2011年6月号 (ダイヤモンド社)。】

Senge, P. M. (1990) *The Fifth Discipline The Art & Practice of the Learning Organization*, Crown Business. 【枝廣淳子・小田理一郎・中小路佳代子訳 (2011) 『学習する組織』 (英治出版)。】

Tybout, A. M. and T. Calkins (2005) *Kellogg on Branding: The Marketing Faculty of The Kellogg School of Management*, Wiley. 【小林保彦・広瀬哲治監訳 (2006) 『ケロッグ経営大学院ブランド実践講座』 (ダイヤモンド社)。】

<参考資料>

● WEB サイト

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION

http://www.marketingpower.com/_layouts/dictionary.aspx?dletter=b

一般財団法人ブランドマネージャー認定協会

<http://www.brand-mgr.org/knowledge/word/>

CONTENT MARKETING INSTITUTE

<http://contentmarketinginstitute.com/what-is-content-marketing/>

CONTENT MARKETING LAB

<http://contentmarketinglab.jp/content-marketing/what.html>

謝辞

本稿の執筆に際しまして、本大学院経営研究科地域イノベーションコースの先生方には多大なご協力を頂戴いたしました。また執筆にあたり忙しい私のわがままにもお付き合いいただきました。様々な忌憚の無いご意見、並びに心温まるご指導を賜りました本コース長安田義郎教授並びに論文の指導を担当していただいた福田直樹准教授、貝瀬徹教授にこの場をお借りして改めて謝意を表したい。