

# マーケティングにおける効果測定と 最適メディア配信

— 広告代理店の視点から —

神 岡 太 郎

## 1 はじめに

近年、マーケティングのIT化の流れの中で、テレビCMに代表されるマスマーケティング（Mマーケティング）と主にインターネット等を活用したインタラクティブマーケティング（Iマーケティング）を融合しようとする動きが起りつつある。これは、インターネット等のヴァーチャルな世界を中心に発展してきたEコマースと、実際に実在する店舗等を中心に発展してきた従来型のリアルビジネスとが融合して、新しいビジネスの仕組みへ転換を試みているのと非常に似ている。本来対立すると思われていた両者の利点を生かしながら、どのような組み合わせを行うのがよいのかがビジネスに関連する様々な領域で重要な課題となっており、それがMマーケティングとIマーケティングの間にも言えるのである。このような融合には、一方が他方を取り込む形で実現される場合が多いが、本稿では、Mマーケティングを中心にこれまでの地位を築いてきた広告代理店（以下M代理店とよぶ）側からIマーケティングを取り込む流れやその枠組みを、そのような動きが起こった背景とともに説明する。企業が顧客と直接コミュニケーションを行うチャンネルとは別に、そこでメディア企業が介在する場合の仕組みは複雑で、代理店機能が無視できない。これまでその代理店機能に関するシステム化が遅れていたのだが、最近、広告の効果測定が重要視されるようになり、状況が変化しつつある。従来バラバラに行われてきた2種類のマーケティングを統合することはクライアント（広告主）の戦略的な視点からすると重要であるが、それを代理店の構造との関係で述べてゆく。

本年度、商学研究科及び商学部に新設されたEコマース講座の開講科目「Eマーケティング論」では、IT、メディア、マーケティング（ここでは広告）の関係がテーマとなる。本稿は、そこで講義されるトピックの一つを取り上げ、一般に紹介する目的で書かれた。

## 2 マスマーケティングとインタラクティブマーケティング

マス4媒体（テレビ、ラジオ、新聞、雑誌）による広告を中心としたMマーケティングに対して、インターネットの急速な普及にともないIマーケティングが注目されるようになった。米国の広告業界ではしばしば、Mマーケティングに関わる領域を単にMass（あるいはTraditionalやOld）、Iマーケティングに関わる領域をInteractive（あるいはDigitalやNew）とよんでいる。今後も、インターネット利用の拡大傾向がはっきりしているので、Iマーケティングの比重は徐々に大きくなることが予想されるが、しばらくはMマーケティングが中心的な役割を果たすと思われる。

2001年の日本のオンライン広告費（インターネット上の広告）は735億円で、2000年の590億円に比べて24.6%増、総広告費の1.2%となった（電通2002年2月18日発表）。24.6%はたしかに大きな伸びにはちがいないが、2000年まではほぼ毎年2倍のペースで増加してきたものが、ネットバブル崩壊の影響で、急ブレーキがかかったとも言える。さらに1.2%という数字からすると、代理店にとってMassの方がビジネスとしては依然、圧倒的に魅力的であると言える。

しかし、それは代理店側の視点であって、クライアントにとってはマーケティングの効果測定が行いやすく、顧客に応じて動的にコンテンツが表示・配信できる等の点で、Interactiveの魅力は否定できない。Jupiter Media Metrix（2001年8月7日発表）の米国での調査によると、オンライン広告のクライアントの64%は、効果的な広告スペースのために、より高い広告料を支払ってもよいと考えているという。また広告効果という点から、InteractiveをMassより強力であるというクライアントの反応が、Internet Profiles（2002年1月28日発表）等多数の調査結果から示されている。

Adage.comによると、2002年6月25日ニューヨークで開催された、AdWatch conferenceで、最近の広告ビジネスの動向について討議がなされたが、その中でコカコーラの社長兼COOのSteven J. Heyer氏がM代理店の重要性が今後弱まるという発言を行っている[2]。広告やマーケティングの重要性はこれまで以上に高まるが、広告媒体としてのテレビの活用が今後小さくなると予測しているからである。

収益の大きな部分をテレビCMに依存している大手M代理店の基盤が揺らぐのではないかという指摘はこれまででも、様々な観点から述べられてきたが、巨大クライアントのリーダからこのような発言がなされるようになった点が見逃せない。このように、代理店、特にM代理店とクライアントとの間の意識の差が、今後のMassとInteractiveの先行きにどのような影響を与えるかが注目される。

### 3 代理店機能と構造

#### 3.1 マス広告代理店

日本のM代理店の主な機能（組織）は次の3つである。

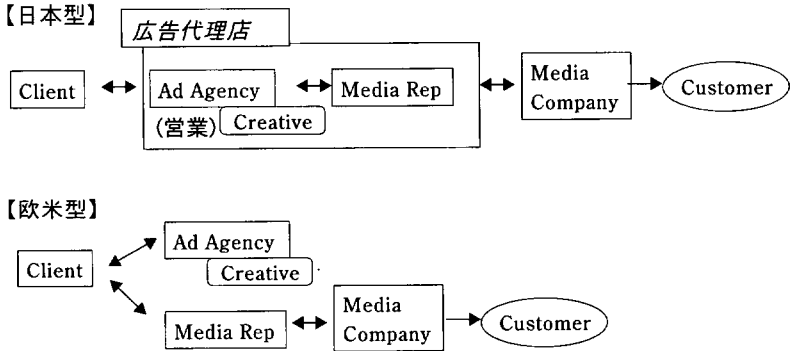
- メディアレップ機能（Media Rep.）
- 営業系機能（Ad Agency）
- クリエイティブ機能（Contents Creative）

それ以外に、マーケットリサーチ、PR、ダイレクトメール、プロモーション等にも対応する組織も存在するが、以下では代理店機能として最も基本となるメディアレップと営業系について述べる。なお欧米の場合、これらの機能をもった組織がそれぞれ独立した企業で（ただし企業間でグループを形成する）あるのに対して、日本の大手M代理店（以下日本の場合M代理店は大手代理店を示すものとする）の場合、戦略的にも資金的にも一つの企業に統合されている。

まずメディアレップは、メディア買い付け（Media Buying）、つまりメディア企業からメディアの枠を購入することである。一般にメディアレップはメディアの種類やメディア企業ごとに組織化され、その下には各チャネルに対応する組織がある。メディアレップの中では、テレビを担当する（代理店内の）テレビ局

### 図1 広告代理店のビジネスの構造

日本型では広告代理店に、欧米型ではクライアントに情報が集中しやすい構造になっている



という組織があり、さらに各テレビ放送局を担当する組織がある。例えば、そのテレビ局が関東地区の4-6月のある番組のCMの枠を、対応するテレビ放送局から買うというわけである。

それに対して営業系は、クライアントやその業種に応じて組織化されており、その主な業務はクライアントに対してMマーケティングのプランを立案し、クリエイティブにCM等の広告コンテンツの作成を依頼することである。各メディアのどの枠でどのコンテンツをどのように配信するかという方針に基づき、営業系はメディアレップと交渉する。図1にメディアレップ、営業系、クライアント、メディア企業の基本的な関係を日本型と欧米型に分けて示す。

営業系はクライアントの立場から作業を行い、メディアレップはメディア企業の立場から作業を行うので、両者の利害は必ずしも一致するとは限らないが、日本の場合両者が一つの代理店の中にあることでその作業がスムーズで効率よく実現できる仕組みとなっている。メディアレップは前もってどのテレビ放送局のどの時間帯にどのような番組を放送するかという情報を持ち、営業系はクライアン

トがどのような広告を出そうとしているかという情報をもっているのです、一つのM代理店の中で先を見越したマッチング作業が行いやすいのである。

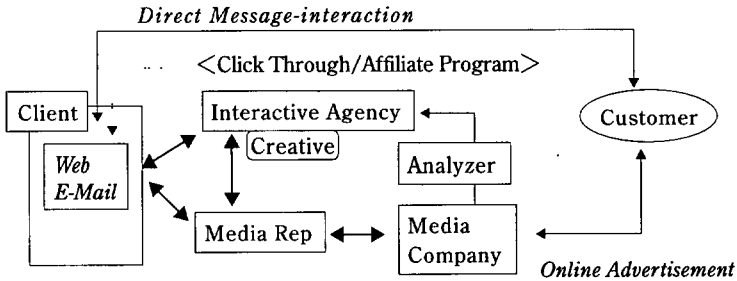
それに対して欧米の場合、各クライアント（ブランド）ごとにマーケティングディレクタを中心にした組織がある。そこが Ad Agency やクリエイティブ専門会社（Creative Boutique）と協力しあってプランや広告制作に携わるのと同時に、メディアレップにコンタクトをとってメディア買い付けを行う。結果的に、欧米のクライアントではマーケティング部門が肥大化しコストもかかるが、意思決定の速さと自由度、それにMマーケティング全体を見通すノウハウを蓄積してゆける利点がある。日本の場合、Mマーケティングの情報がM代理店に集中し、そこがノウハウを蓄積してゆくので、欧米に比べてM代理店がもつ業界全体に対するコントロール力は高く、M代理店にとって戦略的に意味をもつことになる。

Mマーケティングにおける日本型と欧米型の優劣を簡単につけることはできないが、同じパラダイムで同じ手順で広告を作り続ける限り、効率とコストの上では、日本型の利点が少なくない。業界の構造も Ad Agency とメディアレップが独立分散した欧米型では、Mマーケティングを企画、実行する上で、各社に多数の他社とのインタフェースが必要にもなり、オーバーヘッドが大きくなる上、プレイヤーが多い分、広告が出来上がるまでの流れが複雑になる。日本の場合、ある意味ではM代理店の仕組みはブラックボックスで、広告の企画から実行までその中で完結するので、クライアントとメディア企業は入力と出力だけの関係を考えればよい。また、日本のM代理店の主な収入であるコミッション（クライアントがメディア企業に支払う広告枠費用に対して一定割合の収入）は、コンテンツ制作収入よりも十分大きいので、後者を犠牲にすることで、クライアントに請求する額をトータルとして小さくすることが可能である。もちろん、日本型の場合、M代理店の独占による弊害（例えば、閉鎖性、硬直性、不透明性）から、不必要なコストを生んでいる可能性もある。最近日本のM代理店も株式上場とともに情報公開を始めたので、コストの面からも構造的な長所と短所が次第に明確になってくるのではないかと思われる。

ただ、その良し悪しとは別に、日本型のMマーケティングビジネスの構造を崩

図2 米国における Interactive Agency のビジネスの構造

クライアントによる直接チャネルを通る流れと、メディア企業を介して伝達されるオンライン広告の流れがある



すことはなかなか難しい。これは3者の利益調整が安定しているからである。メディア企業にとって、M代理店はある程度先まで広告枠を買い付けて実質的にメディア企業に対してその枠を売切ること保証しているため、メディア企業のリスクを負担していることになる。クライアントにとってM代理店は同じ社内にメディアレップがあるので、自分たちのニーズと戦略に対応したメディア枠を高い確率で確保してくれる。また一般にクライアント社内で Mass を扱う広告宣伝部は、マーケティング全体を扱うマーケティング本部の中で独立性が高く、M代理店との絆も強い。この安定したシステムを維持するために、M代理店が情報の集中と安定的なコミッション収入を得ることを他の2者が容認していると言えよう。

### 3.2 Interactive Agency

1990年代前半にはじまるインターネット革命によって、企業は顧客と One-to-one でしかも時空間の制約をあまり受けない直接的なコミュニケーションを行える環境を手に入れることになる。ヴァーチャルビジネスだけでなく、リアルビジネスにおいても WWW 技術や電子メールを利用して顧客情報を獲得し、それに対応して商品やサービス情報、プロモーション情報を発信する方法が次第に普及するようになってきた。

そのような過程で米国において、インターネット上を中心に、企業と顧客とのコミュニケーションを支援する Interactive Agency (I代理店) が多数出現した。I代理店の主要な機能は、デジタルコンテンツの作成、マーケティングの戦略と分析、SI(System Integration)である。そのどの要素が強いのか、さらにインターネット以外のメディアを扱うかやクライアントの業界によって、I代理店の特徴づけがなされる。図2では米国におけるI代理店の典型的な位置づけを示した。

I代理店の主な作業領域は2つである。一つはクライアントの Web サイトにホームページを作成し顧客に電子メールを発信する(「クライアントによる直接チャンネル」とよぶ。図2の Direct Message-interaction) 枠組みで、もう一つはインターネット上の他のスペースを利用するオンライン広告(図2の Online Advertisement)である。前者はクライアントが独自に運営できるが、後者はメディア企業が絡んでくる。例えば、魅力的なコンテンツやサービスを用意することで、多くのユーザを引き付けるポータルサイトは、そのスペースの一部を広告枠として他社に売っているので、Mマーケティングにおけるテレビ放送局と同様で、メディア企業にあたる。オンライン広告に関してI代理店はプランを立案し、メディアレップと連携してメディア枠を獲得し(メディアレップをクライアントに紹介する場合もある)、広告を掲載する。なお、インターネットを用いたビジネスの特徴の一つは、顧客行動や顧客とのコミュニケーションをデータ化し、分析しやすいことである。クライアントによる直接チャンネルでは、クライアント側でそれに対応した Web サイトを構築することができるが、メディアチャンネルを介したオンライン広告では、クライアントやメディア企業とは独立にそれを専門的に行うビジネスが発生している(図2の Analyzer)。Interactive では Doubleclick 社の DFA(Data For Advertiser)や Jupiter Media Metrix 社の Campaign Analysis がその代表的な例である。

#### 4 Interactive Agency と CRM

顧客と One-to-one でインタラクティブな関係を維持、発展するために、顧

客データを管理・利用してゆく枠組みをCRM(Customer Relationship Management), 特にインターネットを介したものをeCRMとよぶが, I代理店が請け負っているのはこのCRMやeCRMと言ってよいだろう。

CRM関連のビジネスは, 全体として大きく拡大している。Gartner社 Dataquest (2002年4月9日発表) によると, 先行き不透明な世界経済にも関わらず, 2001年のCRMサービスの世界市場規模は前年比10.6%で成長し, 2000年の199億ドルから220億ドルに拡大した。また2002年は253億ドル規模, 2006年には470億ドル規模へと, 着実に成長する見通しとのことである。

このような状況で, 元々インターネットを介して注文や販売を行うEコマースサイトを扱ってきたSI事業者がCRMにも力を入れるようになり, 逆にEコマースサイトも扱うようになったI代理店と競合するようになった。さらに, 企業としての十分な基盤がないまま, クライアントの要求に応じて拡大を続けたこと, そしてITバブル崩壊後, オンライン広告の需要が期待されたほど伸びなかったこと, 複数クライアントに合ったシステムを個別に構築してゆくことが非効率であったこと等から, I代理店の多くが淘汰されていった。また元来, 自立性の高い米国クライアントは, CRMパッケージ(CRMにおけるベストプラクティスをモデル化したソフトウェア)を自社用にカスタマイズすることで, CRMを実現しようという傾向も, それに拍車をかけた。

しかし, EコマースサイトやCRMパッケージは, クライアントによる直接チャネルにおいてのことで, オンライン広告についてはメディア企業との作業に関する専門知識が必要になるので, SI関連事業者も完全には参入し切れない。インターネットに限っても様々なメディア企業(例えばポータルサイトを運営する会社等)との調整が必要で, やはりメディアレップのように普段からメディア企業と関わって, その情報や知識を蓄積している組織でないと対応が難しいのである。結局, I代理店の勢力は弱まったが, 依然としてInteractiveに関するメディアレップの存在意義は残った状態になっている。



## 5 マーケティングにおける測定とROI

マーケティングにおいて、その効果の測定を重視するアプローチを Measurable Marketing とよぶ。2. で述べたように米国のクライアントにおいては広告の効果やその測定を重視する意識が高まっている [5]。その主な目的としては次の2つがあげられる。

(G1)ROI(Return On Investment;投資収益率)を算出し、マーケティング(広告)やメディア企業(メディア枠)の価値を明確にし、投資効率を考えるため  
(G2)実行中のマーケティング活動のチューニングや、新しいマーケティング戦略、手法の開発といった、マーケティングのクオリティを向上させるため  
両者に共通する部分も多いが、(G1)は価値の側面に、(G2)は機能の側面に焦点をあてたものと言える。(G2)は例えば、測定されたデータを利用して見込み客を絞り込んだり、その見込み客の行動によって広告メッセージの内容や表現を変える、といったことが含まれる(6でさらに述べる)。 (G1)の基本的な考え方は、マーケティング支出を経費ではなく、ロイヤルティの高い顧客基盤を獲得するための投資 [3] と考えようというものである。ただしROIについては、次のような点を明確にする必要がある。

(R1)ROIを算出する方法だけでなく、そのROIを測定する目的やその用途

(R2)ROIの対象(例えばROIがプランに対するものなのか、メディア枠に対するものなのか、広告コンテンツに関するものなのか、個々の顧客に対するものなのか)

(R1)については、広告予算をどう配分するかといった各クライアントの意思決定だけでなく、メディア企業や枠の価値、広告の価値、ブランドの価値等の様々な価値付けに波及する可能性があることにも注意すべきであろう。(R2)についてはこれまで明確にされないまま、マーケティングのROIが議論されてきたという印象がある。

Interactive と Mass に分けて考えると、Interactive においてはすでに測定に基づいて広告のROIや価値付けが行われる方向にある。CRMパッケージには顧客行

動を自動的に測定し、分析する機能が備わっているし、オンライン広告については測定と分析の専門企業が存在する。少なくとも、どのホームページをどれだけ多く見ているのか (Page View)、あるバナー広告をクリックしてクライアントのホームページにアクセスする (Click Through) 率、そしてどの程度そのホームページで商品を購入したか (Turnover) といった基本的なデータは、多くの商用サイトで測定され、そのような指標値に基づいて広告費を決めるという考え方も普及しつつある。例えば成功報酬型広告では、バナー広告を見た資料請求者や会員新規登録者の獲得数に対して課金される。

クライアントはROIとそれに付随するデータから、バナー広告のスペースや表現、投入時期、掲載期間などを考えることができる。また、ROI重視の立場から、最近では Click Through 率よりも、Affiliate Program [6] を採用する機会が増えている。これはクライアントのホームページをそれと関連するホームページと連携させるもので、具体的な例としては、Yahoo! でキーワード検索をすると、それに関連した本の情報が表示され、それをクリックすると Amazon.com のその本に関連するページにジャンプするというものである。そうやって Amazon.com にアクセスしてきたユーザは、その本に関心をもっている可能性が高いので、ROIが高くなると言われている。

それに対してMマーケティングでは調査のための測定はあっても、ROIのための測定はほとんど行われてこなかった。M代理店にとって、広告が発生すればそれに対して安定して得られるコミッション収入の枠組みを自ら否定して、ROIに基づく広告収入方式に向かうインセンティブがあまり働かないからである。これは Mass メディア企業においても同様で、比較的固定的なメディア費用 (例えばテレビの場合、曜日や時間帯、番組の予想視聴率等で15秒のCMを流すのにかかる費用はほぼ固定されている) は、広告費の一部としてクライアントからM代理店を通して得られるからである。もしM代理店に支払われる料金が広告の効果で決まるとなれば、メディア枠についてもその広告にどれだけ貢献したかという観点から料金が決まるというのが自然であろう。

もちろん、広告やメディア枠の価値がROIに基づくことは、これまでより価値

の高い広告や番組メディアをつくれれば、より高い収入をM代理店やメディア企業が得るというシナリオもありえるので、必ずしも彼らにとってマイナスというわけではない。それでも、これまで築き上げてきた業界の利益バランスが崩壊すると、業界全体が混乱することになるので、クライアントからの圧力が生じたとしても、なかなかその方向には進みにくいというのが現状であろう。

## 6 マーケティングのための測定

### 6.1 マーケティングをリアルタイムにチューニング

Accentureによると(2002年7月2日発表)、企業幹部の55%はCRMに不満を持っており、その74%が計画実行の不備を主な要因にあげている。様々な原因が考えられるが、その一つとしてマーケティングプランを現実(測定された反応)に合わせて調整することがうまくできていないことが推測される。多くのCRMシステムが分析結果をプランの調整に反映するように設計されていないからだ。

分析のための測定に終わるのではなく、その結果を基に次々とアクションを決めてゆくようなマーケティングを(循環型) Reaction Marketing とよぶ(その他 Closed Loop Marketing 等様々なよばれかたをする)。Reaction Marketing では次の2点が重要である。

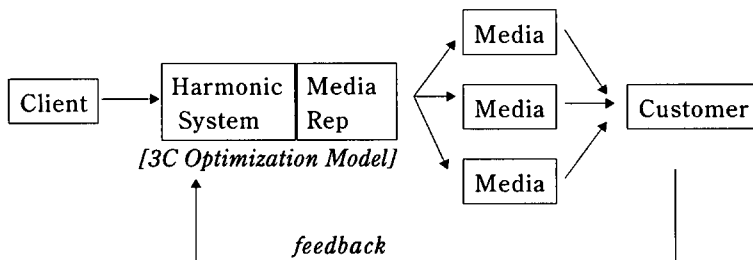
(T1)リアルタイムに最適なアクションを選択(Optimizing)し、実行すること

(T2)個々の測定データに条件反射的な反応をするのではなく、一連のアクションに文脈性や整合性を与えること

(T1)の最適化の対象は、プロモーションのようなマーケティングプランのレベルから、個々の顧客に対するメッセージに至るまで、様々なレベルがあり、その手法としては統計的手法、人工知能的手法、遺伝的アルゴリズム等がある。(T2)については、単に測定データにだけ左右されるのではなく、全体のしっかりした骨組みの上に柔軟性をもったマーケティングプランを構築することが重要である。もちろん現実とプランとの整合性がとれなくなったなら、プラン自体を再構築できるような枠組みも必要である。

### 図3 Harmonic システムによる広告配信モデル

図の分かりやすさのために、測定チャンネルにおける双方向メディアは省略し、配信と測定チャンネルは別々に示している



現時点で Reaction Marketing を効果的に実現しているクライアントは限られており、しかもその主な適用領域はインターネット上の、クライアントによる直接チャンネルである（コールセンターもあるがここでは省略する）。さらにオンライン広告においては、メディア企業からメディア枠を購入しながら最適な広告を配信する部分が、複雑な要素として加わるために、リアルタイムの Reaction Marketing は実現されてこなかった。しかし、最近そのオンライン広告をも包括する形で、クロスメディア（6.2参照）による広告配信のための新しいシステムが提案されている。

2001年に Harmonic 社は、測定データを基に最適な広告を複数のメディアへ配信できる枠組みを開発し、現在テストクライアントと共同で実際のマーケティングに導入を試みている。その基本的な考え方は3Cモデルとよばれるもので、測定データを基にどのメディアを通して（Channel）、どういう広告の内容（Contents）を、どの顧客（Customer）に対して発信するかを最適化しようというものである（図3参照）。ここでは、3.で述べた測定専門企業からの測定結果、クライアントによる直接チャンネルから得られるデータ、さらにデータ提供企業やクライアントのデータベースにある情報（例えば過去の購入履歴、個人の嗜好、Demographics 情報）等が利用される。

それでは複雑なメディア企業との連携についてどう対応しているかという点、このシステムはクライアントではなく、メディアチャネルの扱いになれた代理店が利用するという視点から構築されており、クライアントがメディアレップに関わる作業に直接携わらなくてよい形を採っているのである。Harmonic システムでは、メディアレップが行うメディア枠へのコンテンツの割り振りもシステム化されているが、これをメディアレップに関する知識をもたないクライアントが操作するのは負担が大きいので、Harmonic 社自身がそれを代理店として代行する。多くのCRMシステムがクライアント志向でメディアレップ機能に対応できなかったのに対して、Harmonic システムでは結局メディアチャネルと自然に連携できる代理店回帰のスタイルを採っているのである。このように、クライアントからHarmonic 社のシステム、そこからメディアレップ、メディアへと流れる配信の仕組みは、日本のM代理店が行っている流れに似ており、クライアント中心の枠組みではない。ここで日本のM代理店のように、Ad Agency からメディアレップの機能までの一連の流れを備えたような組織を統合型代理店とよぶとすると、Harmonic システムは統合型代理店と親和性が高いと言える。

## 6.2 広告における Mass と Interactive の融合

Online Publishers Association (2002年4月11日発表)によると、テレビCMのみでは23%だった広告の認知度が、それにオンライン広告を組み合わせることによって32%に上昇したという。これは米空軍のある広告において得られたデータであるが、テレビCMをオンライン広告で十分補強できることを示唆している。このような経験が反映してか、最近ではクロスメディア Cross-media (複数のメディアを組み合わせることで、Media Mix や Media Convergence 等ともよばれる)で広告メッセージを発信する試みが増えている。ヴァーチャルモールの日本最大手である楽天では、雑誌とホームページの併用を始め、マス広告をほとんど打たないと言われていた Amazon.com でさえ Interactive に加えて、テレビCMを出すというニュースが話題になっている [1]。このような状況で、Mass と Interactive の両方を扱えるシステムや組織が求められるようになるのは自然な流

れかもしれない。Interactive 単独では収益規模からして魅力がないとしても Mass と組み合わせることによって有効な手段が得られるのであれば、M 代理店が I 代理店の機能を統合してゆくシナリオも考えられる。

本来、Mass メディアと Interactive メディアでは、その特性が異なるので、その特徴を生かしたコミュニケーションを行うことによって、マーケティング効果を上げることができるはずである。不特定多数に一斉にメッセージを流すのであればテレビCMの方が向いており、すでに高いコミットメントを示す顧客に対しては Interactive メディアの方が、個々の顧客に合ったメッセージ交換ができるので有利だと考えられる。そのような特性をどのように組み合わせると相乗効果が上がるのかが重要なテーマとなっているのである。

さらに、このクロスメディアがワンショットで終わるのではなく、6.1で述べたような循環型の Reaction/Measurable Marketing として実現することが当然課題となる。Mass では測定データ実行中のマーケティング活動向上のために利用しようとしてこなかったが、Mass において最適化や測定自体が根本的に無理だということではない。例えば、予め用意されたいくつかのCMのどれを、どのスポット枠で配信するかは最適化の問題になり、システム化は不可能ではない。またマス4媒体のような一方方向性のメディアにおいては、別のチャネルで測定結果を受ける必要があるが、少なくとも測定の専門企業が存在しており（例えば Hudson River Group 社等がよく知られている）、それを素早く受信して、分析するシステムが出来上がれば、Mass と Interactive のクロスメディアで、Reaction/Measurable Marketing を実現することが可能になる。そうなると例えば、テレビCMの効果を携帯電話を用いて測定するというようなことが考えられる（将来、双方向テレビが普及すればより自然な形で実現されることになる）。Mマーケティングの測定結果をIマーケティングに、Iマーケティングの結果をMマーケティングに反映するようなことが可能になろう。問題はそれをトータルなシステムとして構築して運用できるようにすることである。

6.1で述べた Harmonic 社のシステムでは、どのメディア同士を組み合わせると最適な効果が得られるかが比較される。例えば電子メールとコールセンタ、

ホームページとダイレクトメールのような組み合わせもあるが、テレビCMと電子メールのように Mass メディアと Interactive メディアの組み合わせも扱える枠組みになっている。Harmonic 社のようなアプローチは、ある意味で、電子化に基づいた統合型代理店システムの標準化であり、今後の広告ビジネスの方向性に大きなインパクトを与える可能性をもつものと考えられる。

クライアント側からすると、Mass と Interactive を組み合わせるならばメディアレップ対応の作業はますます複雑になり、クライアント内で対応することはさらに難しくなるため、Harmonic のようなシステムをベースにした統合型代理店の仕組みを利用することが有効な解決策の一つになるはずである。Harmonic システムはマーケティングプランに従いメディアレップの作業に深く踏み込んだ形で広告配信を行うので、むしろ欧米よりも、統合型代理店の形をとっている日本型M代理店の方が適応しやすい（それを取り込みやすい）と考えられる。興味深いことに、この Harmonic 社に対しては、日本最大手M代理店である電通が出資をしており、ライセンス契約も交わしているのである（日経産業新聞 2001年6月5日発表）。今後、広告ビジネスにおいて、クロスメディアにおける広告配信のあり方に大きな転換があるのではないかと、注目される。

## 7 おわりに

複雑化するマーケティング環境の中で、クライアントは新しいビジョンと技術の基盤を求めている [4]。それをクライアント自身が直接コントロールしなければならない、ということに固執しなければ、統合型代理店の仕組みをベースに、広告における測定と最適化実行、メディアとメディア、MマーケティングとIマーケティング、そしてメディアとリアル等、これまで断片的に非連続で行われてきた様々なマーケティング活動を統合していける可能性が見えてくる。もちろんその場合、代理店のノウハウや実力も現在のルーチン化された広告制作と配信作業からは異なったものにウエイトを置くようになるであろう。その主なものとして次の5つをあげておこう。

- 代理店ビジネスのシステム化（クロスメディアに対応した測定や最適化だ

けでなく、広告の電子送稿システムから、広告業務全体が見通せるようなシステムまで)

- 分析的視点とそれに基づくマーケティングの企画, 調整能力
- 広告(マーケティング)の効果を上げるという視点から, クライアントの戦略にも対応できること
- メディアを通しての顧客行動と実際にリアルの販売店での顧客行動を包括するようなマーケティング手法の開発
- 循環型 Reaction/Measurable Marketing の中で獲得される代理店としてノウハウを蓄積管理して, 将来の問題解決に生かしてゆくための Knowledge Management の仕組み

#### 謝辞

本稿をまとめるにあたり, Harmonic 社アジアパシフィック担当副社長の加茂純氏をはじめ多くのマーケティングビジネス関係者から情報提供とアドバイスをいただいたことに感謝いたします。

#### 文献および資料

- [1] Alice Z. Cuneo: "AMAZON.COM RETURNS TO TV ADVERTISING: Latest Campaign Wags Its Finger at Shopping Malls", AdAge.com, July 1, 2002.
- [2] Hillary Chura and Lisa Sanders: "COKE HONCHO: AD AGENCIES MATTER LESS NOW", AdAge.com, June 25, 2002.
- [3] 日置克史, 大蘿淳司: 「マーケティングROIで測る顧客リレーション戦略」, Harvard Business Review, ダイアモンド社, December, 2001.
- [4] Jim Nail: Untangling Marketing Technology, The TechStrategy, Report, Forrester, February 2002.
- [5] Shar VanBoskirk: Making Marketing Measurable, The Forrester Report, Forrester, December 2001.

#### 特許

- [6] Jeffrey P. Bezos et al.: Internet-based customer referral system, United States Patent 6029141, February 22 2000.

(一橋大学大学院商学研究科助教授)