

## IMCはいかにして機能するのか : 文献レビューによる理論的枠組み構築の試み

著者	姜 京守
雑誌名	研究論集
巻	112
ページ	211-232
発行年	2020-09
URL	<a href="http://doi.org/10.18956/00007937">http://doi.org/10.18956/00007937</a>

# IMC はいかにして機能するのか

## — 文献レビューによる理論的枠組み構築の試み —

姜 京 守

### 要 旨

本稿の目的は文献レビューを通して、企業におけるIMC戦略と組織、そして成果との関係を、ホリスティックな観点から解明することである。具体的には、全社レベルのIMCプロセスがダイナミックな事業環境においてどのように機能するのかを構成概念間の関係を示す見取り図によって提示している。3つの主な分析結果として、第1に、IMC評価モデルを構築する必要性が叫ばれながらも、研究面で大きな進展が見られなかったこと、第2に、IMCの多様な考え方やその多次元尺度、先行要因、成果要因を整理し、それらの因果関係の仮説を策定したこと、第3に、そのうえで新たな理論的枠組みを提案して実証研究への道筋を示したことなどが挙げられる。提案された枠組みは、全社レベルのIMCを実行する場合、その実行から得られるメリットをはじめ、組織が達成したIMCレベルとその先行要因と事業成果への影響を検証する際に、大いに役立つものと考えられる。

**キーワード：**統合マーケティングコミュニケーション(IMC)、理論的枠組み、先行要因、推進要因、成果要因

### 1. はじめに

1990年代初頭から、統合マーケティングコミュニケーション(Integrated Marketing Communication: 以下IMCと表記)はマーケティングや広告分野で大きな注目を集め、活発な論争を巻き起こすなど(Cornelissen & Lock, 2000)、世界中の多くの研究者により様々な観点から研究がなされている(Muñoz-Leiva et al., 2015)。これにより、IMCは競争優位性の確保やブランドエクイティの形成および維持の過程で重要な役割を果たしていることが明らかになり(Luxton et al., 2017)、今や組織のコミュニケーション戦略の羅針盤として、または強いブランド構築のための戦略的ビジネスプロセスとして認識されるようになってきている(Kitchen, 2017)。

しかし、IMC概念は研究者による解釈の違い、理論的立場がやや曖昧な点、IMCの取り組みを客観的に評価できる仕組みが十分に整えられていないことなど、残されている課題が少なくない。この点について、Ots & Nyilasy (2015)は、『IMC: なぜ失敗するのか(IMC: Why Does It Fail?)』という論文の中で、「IMCはまだ研究がさほど進んでおらず、未開拓の領域が

多数残されている」と述べている。これはIMCの実施から得られたポジティブな結果を裏付けるための経験的な証拠が不十分であることを示唆している。

IMCの初期の研究では、主に定義の問題が取り上げられていたが(Kliatchko, 2008; Schultz et al., 2014)、近年の研究ではIMCの取り組みを測るための適切な「効果測定指標」の開発が、おそらく最も喫緊を要する課題であると指摘されている(Tafesse & Kitchen, 2016)。Tafesse & Kitchen (2016, p.224)は、「IMCを測定するための信頼性の高い有効な尺度開発を目的とした取り組みを大いに歓迎し、そのような取り組みは、Gerbing & Anderson (1988)によって提案された標準的な尺度開発手順に従うべきである」と提言している。確かに、測定の問題は依然として最も挑戦的で未解決の課題の一つである。つまり、IMC活動の成果を客観的に示す測定指標の設定は、評価そのものの「適正さ・正確さ」にもつながるものであり、決して疎かにはできない。指標の評価基準がプロモーションおよびマーケティングレベルになっていないか、また目標値の設定は適切に行われているか、などの観点から検証を行うことが必要である。

IMCの効果に関する既存の実証研究は、プロモーションミックスの単純な調整に焦点を絞った狭義のアプローチ(Lee & Park, 2007; Wang et al., 2009)を採用し、PRや広告など多様なマーケティングコミュニケーション(Marketing Communication: 以下MCと表記)手段を介して配信される一貫したメッセージの効果を実証することに限定されている(Delgado-Ballester et al., 2012)。つまり、全社レベルで評価できるIMCの分析枠組みについて、現状では十分な議論ができておらず、ほとんどの場合、全体像をつかめていないまま個別分野の研究がなされている(Luxton et al., 2015; Porcu et al., 2019; 姜, 2020)。これは、概念的曖昧性による適切な測定指標の欠如が主な原因であると考えられている。多くの研究者は、「点と点を線でつなぎ、IMCとは何か」という大きな課題を解決するために、ホリスティックなアプローチの必要性を主張している(Porcu et al., 2017; Tafesse & Kitchen, 2016)<sup>1)</sup>。

そこで、本研究は、全社的アプローチ(firm-wide perspective)を採り入れてIMCの理論的枠組みを開発し、上述の研究潮流上のギャップを埋めることを目指している。具体的にはまず、学術誌や専門書に発表されたIMCに関する先行研究の包括的なレビューを通じて、IMC概念の進化を概観し、その主な構成要素を明らかにする。次に、IMCの先行要因と成果要因を文献レビューから洗い出し、研究仮説を設定する。それを基に全社的なIMCプロセスがどのように機能するのかについての理論的枠組みを提案する。ただし、本研究はIMCの推進要因、阻害要因、そして効果に関する研究文献に限定しているため、分析内容が必ずしも網羅的であるとは限らない。文献レビューの実施にあたり、IMCの傾向や影響要因の特定においては筆者の過去の研究成果(Schultz et al., 2014; 姜, 2011)に加え、Kliatchko (2008)とMuñoz-Leiva et al. (2015)の研究成果を参考にした。最後には、本研究の意義や今後の課題についても検討を加える。

## 2. IMC 概念の進化

IMC は、1993年アメリカのノースウェスタン大学の研究グループの Schultz et al. (1993) が最初に紹介した概念である。彼らは当時、McCarthy の 4 P (Product, Price, Place, Promotion) から脱却し、顧客の観点から 4 C (Customer Value, Customer Cost, Convenience, Communication) を採用すべきであると主張した。以下の内容から、彼らがマーケティング戦略において顧客目線の重要性を強く意識していることが読み取れる。

「製品を忘れろ (Forget product)。消費者の欲求とニーズを研究しよう。あなたが作ることができるものはもう販売できない。誰かが特に購入したいものだけ売ることができる。価格を忘れろ (Forget price)。消費者の欲求やニーズを満たすための消費者のコストを理解しよう。流通を忘れろ (Forget place)。購入の利便性を考えよう。最後に、プロモーションを忘れろ (Forget promotion)。90年代の適切な言葉はコミュニケーションである (Schultz et al., 1993, pp.12-13)。」

このような観点から、Duncan & Moriarty (1998) は、説得ではなくコミュニケーションをマーケティング活動の基盤とした「コミュニケーションベースのマーケティング」モデルを提案した。彼らはマーケティングにおいてコミュニケーションは常に重要な要素であり、とりわけ、高次の相互作用を引き出すコミュニケーションベースのマーケティングは高い付加価値を生み出すことができるとしている。彼らによる新しいマーケティングパラダイムは、コミュニケーションを企業戦略の中核要素と見なし、顧客だけでなくその他のステークホルダーとの関係を構築、維持していく上で不可欠なものであることを強調している。

IMC に関する議論は現時点においてまだ進行中であり、今やこの概念を何と呼ぶべきかについても議論的となっている。しかし、一部の研究者は IMC の実行について各市場の固有の状況によると見なされるべきであるとし、ブランドマネージャーには IMC の実行に当たり、企業を取り巻く環境や市場、顧客の変化に対応するために、常に自らの知識と考え方を進化させていく「柔軟性」が求められると述べている。Gould (2004) は、IMC に対し、どのような考え方に基づいて実行すべきかという観点から議論すべき理論的概念であると述べた。ただし、彼は IMC がポスト構造主義の考え方に基づいて分析される場合、IMC は「偶発的に組み立てられた一連の実践と言説」と見なされ、そこでは「ローカライズされた特定の実務家の解釈が一般理論の解釈と同様に重要である (pp.66-67)」という見解を示している。

IMC 概念は、狭義の MC およびマーケティング中心のアプローチから、広義の全社的なアプローチへと進化してきた。MC レベルのアプローチは、複数の研究者 (e.g., Duncan & Everett, 1993) が提案した IMC の初期の定義に反映され、コミュニケーションメッセージの一貫性を確保するための手段の統合として位置づけられた。一方、マーケティングレベルのアプローチは、単に MC 戦略としてではなく、「戦略的なビジネスプロセス」として、統合の範

囲が MC からマーケティングへと移行していることを示している (Schultz & Schultz, 1998)。これは、コミュニケーションを基盤とする関係志向的なマーケティングモデル (Duncan & Moriarty, 1998) とともに、全社的なアプローチを出現させるきっかけとなった。Duncan & Moriarty (1998) は、IMC を「経営陣の全面的な支援や部門間の協力など組織的な支援を必要とする体系的なプロセス」(p.9) と定義した。このプロセスでは、企業レベル、マーケティングレベル、コミュニケーションレベルの統合が求められており、顧客志向だけでなくステークホルダー志向の重要性が強調されている。当初の用語「IMC」を使い続ける一方で、統合の範囲はさらなる広がりを見せていた。つまり、統合は単なる MC と市場調査のレベルにとどまらず、「全社的なアプローチ」を採用している。

IMC という言葉は依然として世界で最も広く普及しており、一般に用いられているが、ここ 10年で数人の研究者 (e.g., Christensen et al., 2008) は、統合の範囲がマーケティングから組織全体に移行したことや、統合は確固たる組織的な問題であると強調するために、IMC から「マーケティング」を削除して「統合コミュニケーション (Integrated Communication: IC)」という用語を使用している (Christensen & Cornelissen, 2011)<sup>2)</sup>。Christensen et al. (2008) によれば、IC とは「組織が部門間および組織間の境界を超えて、明瞭、一貫性、継続性をもってコミュニケーションをとるために、記号やメッセージ、手順、そして行動を調整する概念と実践である (p.424)」と定義付けられている。記号やメッセージの調整は、潜在的な影響力を高めるだけでなく、コミュニケーション予算の最適化にもつながるとしている。彼らは、統合の範囲がマーケティングに限られている IMC と比べ、IC は全社的な観点からより広い意味を持つ概念であると主張している。こうした広義のアプローチは、一部のコーポレートコミュニケーション研究者が提起した懸念にも対応するものである。

このように、IMC 概念はすべての研究者のコンセンサスを得ているわけではなく、研究目的によってその捉え方が違ったり、使用する用語が異なったりする傾向が見られた。これが IMC 効果の測定指標開発の研究を遅らせた主要な原因の一つであると指摘されている (Porcu et al., 2017)。それにもかかわらず、より包括的なアプローチの必要性が現場から浮上し、クライアントと代理店のマネージャーは、MC だけでなく、ビジネスプロセス全体に深く関与していることが確認されている (Kliatchko & Schultz, 2014; 姜, 2018)。同様に、Christensen et al. (2008) は、IMC が広告やマーケティングという専門的な活動から組織全体の問題および懸案事項に発展したことを示唆している。つまり、IMC はブランドマネージャーにとってコミュニケーション管理のツールとしてではなく、現代企業において果たすべき役割をより広い視点で理解するために提案されている。以下では、IMC の既存の定義に基づき、IMC を全社的な取り組みとして捉えた Porcu et al. (2017) の定義を紹介する。

「IMC は、すべてのメディアを通じて一貫性のある明確なメッセージを伝達し、価値を生み

出す長期的な利益をもたらす関係を促進することにより、継続的な対話が可能になるよう、組織、分析、およびコミュニケーションプロセスの部門横断的な計画と調整を行うステークホルダー中心のインタラクティブ・プロセスである (p.124)」

### 3. IMC の構成次元

本研究は、文献レビューを通じて IMC が単次元ではなく、多次元概念であることを確認できた。〈表 1〉は、IMC の構成次元を「MC レベル」と「全社レベル」の 2 つに分類してまとめたものである。

〈表 1〉 IMC の構成次元

著者 (年度)	使用用語	構成次元
マーケティングコミュニケーション(MC)レベルのアプローチ		
Nowak & Phelps (1994)	IMC	①One voice Mmarcom ②Integrated Communications ③Coordinated Marcom
Phelps & Johnson (1996)	IMC	①Direct Marketing ②One voice ③Response goals ④Coordinated Marcom campaign
Ewing et al. (1998)	IMC	①One voice (consistency, integration and synergy) ②Direct marketing ③Response goals ④Increased responsibility (for below-the-line functions)
Low (2000)	IMC	①Planning and executing different communications tools as one integrated project ②Assigning responsibility for the overall communications effort to a single manager ③Ensuring that the various elements of the communications programme have a common strategic objective ④Focusing on a common communication message
Lee & Park (2007)	IMC	①Unified communications for consistent message and image ②Differentiated communications to multiple customer groups ③Database-centred communications for tangible results ④Relationship fostering communications with existing customers
Wang et al. (2009)	IMC	①Public Relations ②Advertising ③Direct sales and promotion
Foroudi et al. (2017)	IMC	①Brand Elements (Logo, Name, Color) ②Service Attributes ③Website ④Social Media ⑤Advertising ⑥Public Relations ⑦Direct Marketing ⑧Place/Country of Origin
姜 (2020)	IMC	①Advertising ②Public Relations ③Sales Promotion ④Personal Selling ⑤Direct Marketing ⑥Event/Experiences ⑦SNS
全社レベルの組織的アプローチ		
Gronstedt (1996)	IC	①Stakeholders ②Interactive tools ③Sending tools ④Receiving tools
Duncan & Moriarty (1997, 1998)	IMC	①Organizational infrastructure ②Interactivity ③Mission marketing ④Strategic consistency ⑤Planning and evaluation
Pickton & Hartley (1998)	IMC	①Consistency between corporate communication objectives and other organizational objective ②Consistency and synergy of the corporate communication planning ③Coverage of all relevant stakeholders and public ④Effective management of all forms of contact which may form the basis of corporate communication ⑤Effective management and integration of all communication activities and people involved ⑥Identification of the impact of all brand communication on corporate communication efforts ⑦Exploitation of a range of promotional tools(including personal and non-personal communication) ⑧Use of a range of messages/brand propositions derived from a single consistent strategy ⑨Use of a range of media-defined as any vehicle able to transmit corporate communication messages
Schultz & Schultz (1998)	IMC	①Tactical coordination of Marcom ②Application of information technology ③Redefinition the scope of Marcom ④Financial and strategic integration.
Kitchen & Schultz (2001)	ICC	①Corporate mission/values ②Different internal divisions/operations ③Different target audiences ④Different media ⑤Overall financial goals
Pickton (2004)	ICC	①Communication mix integration ②Communication mix with marketing mix integration ③Creative integration ④Intra-organization integration ⑤Inter-organizational integration ⑥Information and database systems ⑦Target-audience integration ⑧Corporate and unitized integration ⑨Geographical integration
Reid (2005)	IMC	①Interactivity ②Mission marketing ③Planning and evaluation
Kliatchko (2008)	IMC	①Stakeholders (orientation) ②Content ③Channel ④(Measurable) results
Moriarty & Schultz (2012)	IMC	①Interactive communication ②Message consistency ③Brand focus ④Synergy ⑤Customer focus ⑥Perceptual integration ⑦Stakeholders ⑧Relationships ⑨Reciprocity ⑩Contact points ⑪Cross-functional management ⑫Continuous planning and monitoring
岩下 (2014)	IMC	①メッセージの統一 ②顧客との良好な関係構築 ③部門横断的な統合
姜 (2017)	IMC	①Strategic consistency ②Interactivity ③Stakeholders (orientation)
Porcu et al. (2017)	IMC	①Message consistency ②Interactivity ③Stakeholder-centered strategic focus ④Organizational alignment

注: IMC: Integrated Marketing Communication, IC: Integrated Communication, ICC: Integrated Corporate Communication Marcom: Marketing Communications

出所: Porcu et al. (2017) をもとに筆者が追加作成。

IMCの範囲がプロモーションからマーケティングへ、またマーケティングから組織全体へと移行したことについて、Luxton et al.(2017, p.422)は、IMCを「コミュニケーションアプローチを最適化して優れたコミュニケーション効果を実現するための全社的な市場メカニズム」と位置づけている。彼らは、IMCの研究が概念上の問題から運用上の問題に移行する必要性を強調し、全社的な観点からIMCの測定指標の開発が喫緊の課題であると述べている。さらに、Porcu et al.(2017)は全社的なアプローチに基づく概念枠組みを開発し、IMCの測定指標を精緻化して、実証研究を行うことで、先行研究(Schultz et al., 2014)の呼びかけに応えようとした。

こうした背景を踏まえて、本研究はPorcu et al.(2017)が開発した全社的なIMCアプローチを採用し、IMCを「メッセージの一貫性」、「相互作用性」、「ステークホルダー中心の戦略志向」、「組織的連携」の4つの構成要素からなる多次元構成の概念とした。メッセージの一貫性と相互作用性は、<表1>に示しているように、すでに多くの先行研究の概念化の過程において導入されているが、残りの2つは比較的最近の文献で提示されるようになった構成概念である。

メッセージの一貫性は、IMCの最も基本的なレベルであり、組織のあらゆるコミュニケーション手段を活用して、明確な理念に基づく一貫性のあるメッセージを伝達することを意味する。Schultz & Schultz(1998)は「メッセージの一貫性」をIMCの出発点として考えた。Duncan & Moriarty(1998, p.6)は、「消費者の知覚を管理する鍵は、戦略的一貫性を持つプラットフォーム上でメッセージの送受信を行うことである」と指摘した。また、「企業価値の提示方法や製品の特長、ブランドのアイデンティティとイメージにおける一貫性は、消費者の認識にプラスの影響を与えるため、メッセージの一貫性を戦略的に維持することが重要である」と強調した。Kliatchko(2008)は、IMCの初期段階として、個々のチャンネルで発信しているメッセージを統合的に管理し、戦略的に統一感を持たせる必要があるとしている。

相互作用性は、双方向で対称的なコミュニケーションを確立するための要素であり、組織およびブランドとすべてのステークホルダーとの対話に不可欠な条件である。双方向対称のコミュニケーションでは、情報の発信者も受信者も自由・闊達な情報交換が可能である。情報通信技術(ICT)の進化、特にインターネットは、ソーシャルメディアと最先端のモバイルデバイスを組み合わせることで、かつてないレベルのユビキタス・コミュニケーションを実現するなど、相互作用性のあらゆる要素を最大化する上で重要な役割を果たしている。Duncan & Moriarty(1998)は「相互作用性」をIMCの中核となる要素であるとし、MC分野におけるパラダイムシフトの特徴の一つとして捉えている。さらに、Christensen et al.(2008)は、組織構造が十分に柔軟であれば、組織と環境との対話を必要に応じて流動的に行うことができるなど、IMCプロセスにおける相互作用性(特に反応性と反応の速度)が果たす役割の重要性

を強調した。

ステークホルダー中心の戦略志向は、組織全体（組織内のすべての階層レベルの人的資源）がステークホルダーの付加価値を創造し、彼らとの長期的な関係を確立し維持することを主な戦略目標としている。Pickton（2004）は、すべてのステークホルダーが対話の対象となることを提案しており、Duncan & Moriarty（1998）は顧客やその他のステークホルダーとのタッチポイント（ブランドに触れる接点）の統合的管理の重要性を強調している。Kliatchko（2008）もステークホルダー志向をIMC概念枠組みの4本柱の重要な柱の一つとして位置づけるなど、その重要性は時代が進むに伴い増してきていることがうかがえる。

組織的連携は、組織内での内部統合（垂直／水平）を意味する。組織の幅広いコミュニケーション活動は、会社全体を視野に入れて取り組む必要がある。特に、高次のIMCを実現するためには、組織プロセスを調整し、部門の壁を越えて機能的なサイロを排除することが重要である。実際、IMCプロセスにおいてはマーケティングやコミュニケーション機能だけでなく、関連した組織機能（外部委託先を含む）をすべて参加させる必要がある（Ots & Nyilasy, 2015）。組織のインフラや部門横断的管理（Duncan & Moriarty, 1998）、その他の組織的な問題（Moriarty & Schultz, 2012; 姜, 2018）は、IMCの実行にあたり、重要な先行要因である。この点について、Gulati（2007）は、ほとんどの企業において専門知識やスキルが部門単位や業務単位で個別に分散しているため、統合を実現するためには部門間の壁を越えて情報共有、分業、意思決定が容易に可能な仕組みを導入すべきであると提案している。

#### 4. IMCの先行要因

IMCの先行要因は、大きく分けて企業の内生的要因と外生的要因の2つに分類される。内生的要因として、組織内の戦略志向性、組織文化、トップマネジメント、部門間ダイナミクス、組織システム、組織のサイズとタイプなどの変数が挙げられる。

##### 1) IMCに影響を与える内生的要因

###### (1) 組織の戦略志向性

いくつかの実証研究では、組織の戦略志向性（学習志向、市場志向、ブランド志向、技術志向など）がIMCの実行にプラスの影響を与えることが発見された。同様に、これらの各要因は相互に密接な関連性を有し、影響することが確認された（e.g., 岩下, 2014; Luxton et al., 2017）。

学習志向は、IMC機能の開発と展開に影響を与える組織の内生的要因である。学習志向は、企業の学習および適応傾向の表れであると見なされている。したがって、学習志向は市場志向



やブランド志向よりも拡張された概念であり、適応と変化の多くの側面が含まれている (Calisir et al., 2013)。学習志向の強い企業は、部門横断的な統合の必要性を重視し、既存の信念や慣行に躊躇せず疑問を投げかけ、キャンペーンのプロセスや結果を振り返ったり、新しい知識を積極的に導入したりするなど、現状維持ではなく新しいことに挑戦しようとする (Luxton et al., 2017)。なお、学習志向は市場に主眼が置かれ、ブランドの現状把握や役割の理解、顧客とのコミュニケーションの活性化に大きく貢献する。後述する市場志向は、組織内の学習志向を働かせ、市場や顧客が求める価値を継続的に提供するための組織の取り組みを促進する。Luxton et al. (2017) は、学習志向が市場志向とブランド志向の両方に直接プラスの影響を及ぼすことを明らかにした。以上から、次の仮説が導出される。

H1a: 学習志向は、IMC の実行に正の影響を与える。

H1b: 学習志向は、組織の市場志向に正の影響を与える。

H1c: 学習志向は、組織のブランド志向に正の影響を与える。

市場志向は、組織のパフォーマンスに影響を及ぼすマーケティング戦略の重要な影響要因である。この概念は、マーケティングコンセプトの実践として捉えられ、マーケティング機能の開発と実行に大きく関連している。なお、市場志向は消費者の購買行動に影響を及ぼす情報が企業内のあらゆる部署に浸透し、部門間の協力やコミュニケーションを促す概念である (Reid, 2005)。したがって、市場志向の浸透率が高い組織ほど、部門間を越えた協力が生まれ、IMC の実行力が高まると考えられる。韓国企業を対象に実施した Kang (2013) の研究において、市場志向は IMC の実行に直接プラスの影響を与えることが判明したが、オーストラリア企業を対象に実施した Luxton et al. (2017) の研究では、市場志向が IMC 実行に直接影響を与えず、ブランド志向を通じて間接的な影響を及ぼしていることが確認された。以上から、次の仮説が導出される。

H2: 市場志向は、IMC の実行に正の影響を与える。

一方、ブランド志向は、「ブランドにより構築される競争優位を確立するため、顧客と結びつくブランドアイデンティの創造、開発に向けて、組織を発展させるための取り組みである」(Urde, 1999, p.17)。ブランド志向を組織内に浸透させるためには、まず組織の明確なブランド・ビジョンとアイデンティティを持つこと、そしてブランド戦略に対する部門を超えた全社的な取り組みが重要である (Reid, 2005)。Reid (2005) は、ブランド志向が IMC に影響するプロセスについての仮説モデルを提示し、数年後、岩下 (2014) と Luxton et al. (2017) によってその仮説が検証された。ブランドマネージャーを対象に実施した岩下 (2014) の研究では、ブランド志向および顧客志向が IMC と事業成果にプラスの影響を及ぼすことが確認され

た。Luxton et al. (2017) の研究においても、ブランド志向は組織内の IMC 能力をよりパワフルなものにし、ブランド全体の成果にも大きな影響を及ぼすことが明らかになった。以上から、次の仮説が導出される。

H3a: ブランド志向は、IMC の実行に正の影響を及ぼす。

H3b: 市場志向とブランド志向は、相互に正の影響を与える。

技術変化による市場の競争圧力や革新の速さ、従来のメディアからデジタルメディアへの変革が MC の実践に及ぼす大きな影響は、市場志向の企業にとっては無視できないものになっている (Kitchen & Proctor, 2015)。市場志向と技術志向は新しいアイデアの開発を奨励するという点では同じだが、新しいアイデアがどのように、どこで生まれるかという点において大きな違いがみられる (Trainor et al., 2011)。市場志向は顧客ベースの哲学である一方、技術志向はテクノロジー推進の哲学であり、新しい技術を認識してそれに適応し、研究開発により多くの投資を行い、組織内に新しい技術を適用する能力を表している (Zhou et al., 2005)。要するに、技術志向は顧客を企業内の新しい技術とイノベーションの実行に結びつけることが重要であり、特に IMC 能力を高める上で主要な要素の一つである (Zhou et al., 2005)。実際に、IMC 概念は技術の進歩によってその運用が容易になり、特に情報通信技術 (ICT) の発展は IMC の実行にとって最も重要な状況要因の一つである。以上から、次の仮説が導出される。

H4: 技術志向は、IMC の実行に正の影響を及ぼす。

## (2) 組織文化

先行研究では、組織文化が IMC に及ぼす影響に関する研究を進める必要があると主張されている (Ots & Nyilasy, 2015)。なお、IMC は組織全体の取り組みとして捉えるべきであり、それゆえ、組織文化は IMC の最も影響力のある先行要因の一つであると指摘されている (Porcu et al., 2017)。組織文化の概念は、組織管理論の文献で幅広く検討されているものの、組織文化が IMC に与える影響を調査した研究はまだ少ない (Christensen et al., 2008)。実際、先行研究ではどのような組織文化のタイプが IMC により強いプラスの影響を与えるのかを調べるために、Cameron & Quinn (2006) により開発された組織文化の理論的フレームワーク (Competing Values Framework) が使用されている (Porcu et al., 2017, 2019)。彼らは、組織文化をクラン (協調) 文化、アドホクラシー (革新性) 文化、ヒエラルキー (統制) 文化、マーケット (競合) 文化の 4 つに分類して評価を行っている。Porcu et al. (2017) は、こうした 4 つの組織文化のうち、アドホクラシー文化とマーケット文化に着目し、IMC との因果関係を検討した。その結果、IMC の実行に対してアドホクラシー文化は強いプラスの影響を与える一方、マーケット文化は影響力が見られなかった。また、他の研究では、柔軟性、相互信頼、水

平的・垂直的な協力などの要因が IMC の実行を促す一方、高度な集中化、統制、安定性、厳格なルールおよび構造は革新的な経営アプローチや水平的コミュニケーション、部門間の協力の妨げとなるため、IMC の実行を阻害する要因となっていることが確認された (Christensen et al., 2008; Luxton et al., 2017)。以上から、次の仮説が導出される。

H5a: 組織文化は、IMC の計画や実行に影響を与える。

H5b: ヒエラルキー文化よりも、クラン文化の方が IMC に及ぼす影響は強い。

H5c: マーケット文化よりも、アドホクラシー文化の方が IMC に及ぼす影響は強い。

### (3) トップマネジメント

IMC の実行におけるトップマネジメントのコミットメントは、ビジネスプロセスとしての IMC 管理に最も影響を与える要因の 1 つとして、以前から Schultz (1996) や Phelps & Johnson (1996) によって指摘されてきた。トップマネジメントのコミットメントは、IMC の阻害要因として挙げられる「役割の曖昧性」を中間管理職が認識しないように、上級管理職が彼らの発言と行動の一貫性を保証することを意味する。Phelps & Johnson (1996) は、変化に対するトップマネジメントの態度が IMC にプラスの影響を与えると主張し、トップマネジメントは、IMC の実行を妨げる組織の内生的要因を変えようとする意志を持たなければならないとしている。さらに、トップマネジメントのリスク回避とリスク耐性も IMC の適用にプラスの影響を与える要因である。つまり、トップマネジメントは激変する市場環境において、経営陣固有のリスクを負う覚悟が必要である (Hočevar et al., 2007)。Schultz (1996) は、メッセージとシンボルの管理責任は、組織のピラミッドの頂点、つまりトップマネジメントに置かれるべきであると提案している。Hočevar et al. (2007) は、トップマネジメントの関与が IMC の度合いに強く影響することを実証した。以上から、次の仮説が導出される。

H6a: トップマネジメントのコミットメントは、IMC の実行に正の影響を与える。

H6b: 変化に対するトップマネジメントの態度は、IMC の実行に正の影響を与える。

H6c: トップマネジメントのリスク許容度は、IMC の実行に正の影響を与える。

### (4) 部門間ダイナミクス

Duncan & Moriarty (1997) は、職能の枠を超えたマネジメント能力が IMC の実行の成否を左右すると指摘した。また、Ambler & Barrow (1996) は、マーケティング部門と人事部門がより緊密に連携する必要があるとし、特にトップマネジメントが部門間の連携を阻む障壁を取り除くことに一定の役割を果たすべきだと強調した。さらに、Kliatchko & Schultz (2014) は、効果的に IMC を実現するためには、各部門の専門性と階層構造の障壁を越える部門間の水平的な関係構築と積極的な協力が不可欠だと述べた。組織は、戦略の策定プロセスや価値創

造、情報管理などを連携させることによつてのみ、真の顧客志向と市場志向を実現することができるとしている。

さらに、多くの先行研究では、IMCの実行に負の影響を与える要因として、部門間の対立（縄張り争い）と水平的コミュニケーションの欠如が挙げられている（Kim et al., 2004; Reid et al., 2005; 岩下, 2014）。他部門との仲が悪いと、普段のコミュニケーションのみならず、ブランド・メッセージを伝える上で、支障を来すおそれがある。岩下（2014）は、部門間の対立が大きいほど、IMCに負の影響を与えることを明らかにしている。以上から、次の仮説が導出される。

H7a: 部門横断的な調整のレベルは、IMCの実行に正の影響を与える。

H7b: 部門間対立（葛藤、縄張り争い）は、IMCの実行に負の影響を及ぼす。

H7c: 組織内の水平的コミュニケーションは、IMCの実行に正の影響を与える。

## (5) 組織システム

MCプロセスをいかに効果的に統合するかという問題は、IMC戦略の策定および実行段階において非常に重要である。Schultz & Schultz（2003）はIMCに大きな影響を与える先行要因として「組織システム」に注目した。彼らは、コミュニケーションに一貫性を持たせるために、いかにメッセージをコントロールするかという課題があるとし、各コミュニケーションプログラムのコンテンツはメッセージの一貫性を確保し、コミュニケーション資源の分散を回避するために、一元管理される必要があるとしている。しかし、こうしたメッセージの一元管理は消費者が特別なニーズや異常な状況に対する迅速な対応を求める場合、フラストレーションを引き起こす可能性がある。Christensen et al.（2008）はIMCの実行の主な障壁は硬直した組織構造にあるとし、「秩序と管理」に重点を置いた従来の「中央集権型」組織構造は、現代の組織では迅速な対応モデルに置き換えられるべきだと強調した。

一方、Schultz et al.（1994）は、上記の組織内の課題に対して、組織が適用するアプローチについて社内のコンセンサスを形成することで克服できるとしている。しかし、トップ・リーダーのほとんどは、大きなプレッシャーの中で迅速な判断を迫られるケースが多いため、リーダーシップの原則を守る場合、多くのリーダーは「コンセンサス型」モデルの前提を放棄し、「英雄型」モデルを採用し、チームの立場を受け入れることなく独自の基準を適用する。このアプローチは、一時的に問題が改善されるとしても、コンセンサスに基づく意思決定で生み出されたすべての信頼を台無しにする可能性がある（Phelps et al., 1996）。

次に、部門内の個人の報酬を各部門の短期的な成果だけで評価する場合、顧客の問題の本質を見抜かず、「迅速対応」のみに業務の重点が置かれるため、最終的に組織にマイナスの影響を与えかねないとしている。また、個人ベースの報酬体系はコンセンサスに基づくIMC意思決定モデルの実施に支障を来す場合がある。したがって、個人ではなくチームを基盤とする報

酬体系がIMCの実行に影響する可能性が高いと考えられる。以上から、次の仮説が導出される。

H8a: 「中央集権型」組織構造は、IMCの実行に負の影響を及ぼす。

H8b: コンセンサスペースの意思決定モデルは、IMCの実行に正の影響を与える。

H8c: 個人ベースの報酬体系は、IMCの実行に負の影響を及ぼす。

## (6) 組織のサイズとタイプ

組織とブランドのサイズやタイプがIMCの実行能力に影響を与えるという研究結果も出ている (e.g., Kim et al., 2014; Low, 2000; Luxton et al., 2017; Spence & Essoussi, 2010)。Low (2000) は実証研究を実施し、小規模な組織より経営資源の豊富な大きな組織の方が、多様なMCプログラムを適用できる可能性が高いと結論づけている。Spence & Essoussi (2010) は、ブランド規模が大きい企業にとって、IMCはブランドエクイティ戦略の重要な要素と考えられる反面、ブランド規模が小さい企業では時間的、資源的な制約やノウハウの不足などを背景としてIMCの能力開発や人材育成が不十分なものになりがちであると主張している。また、Luxton et al. (2015, 2017) の研究では、組織やブランドのサイズが大きいほど、高いIMC実行能力が示され、IMC活動が盛んになることが確認された。

一方、いくつかの研究では、組織やブランドが大きければ大きいほど、IMCの実行程度が低下するとされている (e.g., Nowak & Phelps, 1994; Kim et al., 2014)。Kim et al. (2014) の研究では、大手企業より中小企業の方がIMCの実行程度が有意に高いことが示された。また、Hočevar et al. (2007) では、中小企業の経営幹部は大手企業よりもIMCプロセスに関する意思決定に強くコミットしていることが確認された。組織やブランドサイズの焦点は、財務資源の確保、IMCに特化した人材確保、蓄積された経験やノウハウなど、いくつかの問題を反映している。

Low(2000) はサービス企業が製造企業よりも統合されやすい傾向にあることを示唆している。これは、サービス組織が顧客に直接アクセスできるという前提に基づいている。それに対して、Reid (2005) は大手企業の場合、計画プロセスを改善するための経営資源が豊富であり、部門横断的チームや外部代理店の管理および調整が容易であるため、小規模のサービス組織よりも大手メーカーにおいて高次のIMC適用が見られるとしている。以上から、次の仮説が導出される。

H9a: 組織やブランドのサイズは、IMCの実行に影響を与える。

H9b: 市場における組織の主導的な地位は、IMCの実行に正の影響を与える。

H9c: 組織のタイプは、IMCの実行に大きく影響する。

## 2) IMC に影響を与える外生的要因

次は、IMC の実行を促進または阻害する外生的要因であるが、これには競争の強度、技術の不確実性、組織を取り巻く市場環境、社会文化的小および制度的環境が挙げられる。第1は、競争の強度の影響である。競争の激しい敵対的な市場環境や、急速な技術開発と消費者嗜好の絶えまない変化といったダイナミックな環境は、組織と経営成果に大きな影響を与える。Low (2000) と Reid (2005) は実証研究を実施し、競争の強度が IMC の適用にプラスの影響を与えることを示している。激しい競争にさらされている組織は、コミュニケーション活動の効果を最大化するために、ブランドコミュニケーションの戦略的統合に、より大きな力を入れているとも考えられる。第2は、技術の不確実性の影響である。Schultz (1996) によると、IMC の必要性が高まる重要な要素は技術の急速な進化である。技術はコミュニケーションと流通を結び付け、相互につながったグローバル市場を生み出す。技術の不確実性は、統合の必要性和需要を増加させることを意味する。第3は、市場環境や社会文化的小および制度的な環境要因である。Kim et al. (2004) は、市場環境が IMC の実施を促進する場合、新しいマーケティングパラダイムとして受け入れられると述べている。彼らは IMC プロセスを非常にダイナミックなものとして説明する「IMC モデルの発展経路」を提示した。そこでは市場とマーケティング環境は、IMC の実行を促進（または阻害）する原動力になっている。IMC の実行を促進する要因が積極的に影響し、他の要因がそれを妨げる場合、弁証法的状況が発生するメカニズムを論理的に説明している。この新しいパラダイムによる経済的なメリットのおかげで、IMC を妨げる要因が軽減される可能性があるが、各プロセスの顕著な要因である確実性を予測するのは難しい。以上から、次の仮説が導出される。

H10a: 市場における競争の程度は、IMC 実行に影響を与える。

H10b: 技術の不確実性は、IMC 実行に影響を与える。

H10c: 文化的小および制度的環境は、IMC 実行に大きな影響を与える。

## 5. IMC の成果要因

### 1) マーケティングコミュニケーション (MC) 成果

初期の実証研究では、組織が高次の IMC を実現する場合、広告、販売促進、PR など個々のコミュニケーション手段の効果が高まり、IMC と MC 成果の間に強い相関が見られた (Low, 2000)。特に、IMC の利点を心理的なものとして提示し、IMC の導入が部門間の対立や取引コストの減少につながる効果が観察された (Cornelissen & Lock, 2000)。また、個々のキャンペーンの観点から IMC を実施する組織は、機能的な結果として、コミュニケーションミックス要素間の相乗効果や、より広範で適切な手段の使用能力の向上とともに、各キャンペー

ンのより高い収益を獲得できることが確認された (Foroudi et al., 2017; 姜, 2020)。Luxton et al. (2015) の研究では、資源ベース論に基づき、IMC がキャンペーン効果に対して強いプラスの影響をもたらすことが確認された。つまり、独自のIMC能力を構築できれば、コミュニケーションキャンペーンの効果が高まり、その結果、ブランド成果や財務成果の向上につながるということが報告されている。以上から、次の仮説が導出される。

H11a: IMC の実行は、MC 成果に正の影響を与える。

H11b: IMC の実行は、キャンペーンの目標達成に正の影響を及ぼす。

H11c: IMC の実行は、運用効率と社内の縄張り争いの解消に正の影響を与える。

H11d: MC 成果は、ブランドの成果に正の影響を与える。

## 2) ブランド成果

IMC とブランド成果の関係は、企業視点と消費者視点に分かれて研究が進められている。Kitchen et al. (2004) は、IMC は単なるコミュニケーションのプロセスではなく、ブランドマネジメントの基本的な活動プロセスであることを示した。Reid et al. (2005) と Luxton et al. (2017) は、IMC とブランド全体の成果との関係に着目し、その影響を検証した結果、IMC がプラス効果をもたらしていることを確認した。さらに、Porcu et al. (2019) はブランド優位という観点から、全社レベルのIMCがブランド全体の成果にプラスの影響を与えることを明らかにしている。

一方、消費者視点からIMCとブランド成果の関係を検討した研究もある。IMCとブランドエクイティ (Batra & Keller, 2016; Šerić, 2017)、IMCとブランドイメージ (Foroudi et al., 2017; 姜, 2020)、IMCとブランド評判/認知度 (Einwiller & Boenigk, 2012)、IMCとブランド信頼 (姜, 2017)、IMCとブランドへの親しみおよび購買意向の向上 (Delgado-Ballester et al., 2012; 姜, 2020) などがそれにあたる。これらの研究から、ブランド成果に対するIMCのプラス効果が確認された。以上から、次の仮説が導出される。

H12a: IMC の実行は、ブランド全体の成果に正の影響を及ぼす。

H12b: IMC の実行は、ブランドの評判および認知に正の影響を与える。

H12c: IMC の実行は、ブランドに対する態度をポジティブに導く。

H12d: IMC の実行は、ブランド信頼に正の影響を及ぼす。

H12e: IMC の実行は、ブランドへの親しみに正の影響を及ぼす。

H12f: IMC の実行は、ブランドの購買意向に正の影響を及ぼす。

## 3) 顧客成果 / 財務成果

Rust et al. (2004) は、マーケティング戦略と顧客、市場、財務の成果を結び付ける理論的

枠組みを開発し、マーケティング戦略と戦術が顧客の態度、ロイヤリティ、満足、維持に与える影響を明らかにした。Ambler et al. (2002) は、IMC が利益や売上に貢献したかを測るための指標として投資収益率を挙げたが、Duncan & Mulhern (2004) はタッチポイント投資収益率を推奨し、顧客との接点を通じて ROI を測定し、ブランドエクイティと顧客価値の向上を評価すべきであると強調している。また、Schultz & Schultz (2003) は、IMC の有効性を評価するための指標として投資収益率の代わりに、顧客投資収益率を推奨している。彼らによると、個々のコミュニケーション努力の効果を分離することは不可能であるため、特定の広告または特別なイベントに反応する個々のコミュニケーション努力の効果測定が疎かにされてはいけないと述べている。特に、同じ顧客からの収入フローの増加（または減少）と明確なターゲットグループへの投資の関係を研究することに注意を払うべきであると述べた。Luxton et al. (2015) は、IMC がキャンペーン効果やブランド成果とともに、財務的な成果にも大きく影響することを明らかにしている。以上から、次の仮説が導出される。

H13a: IMC の実行は、顧客満足に正の影響を与える。

H13b: IMC の実行は、顧客ロイヤリティに正の影響を与える。

H13c: IMC の実行は、顧客維持に正の影響を及ぼす。

H13d: MC 成果は、財務成果に正の影響を与える。

H13e: ブランド成果は、財務成果に正の影響を与える。

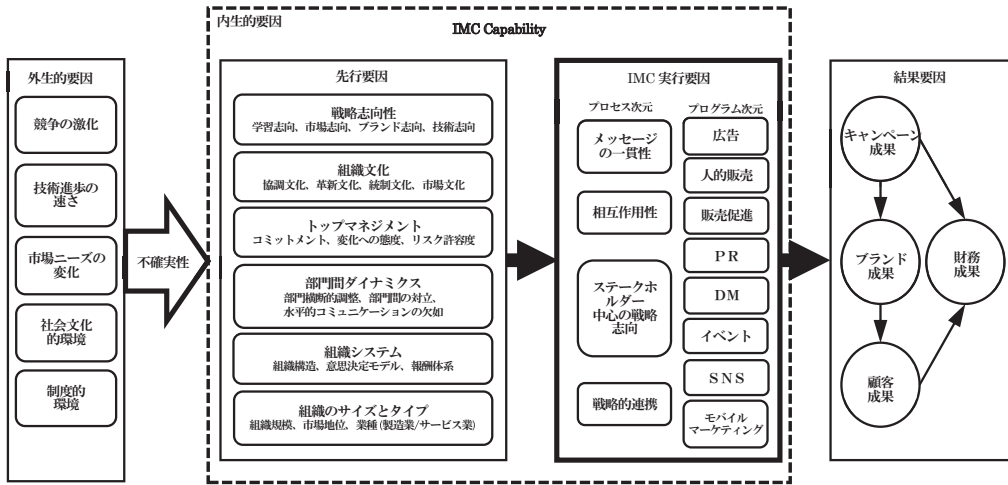
H13f: 顧客成果は、財務成果に正の影響を及ぼす。

## 6. 全社的 IMC の理論的枠組み

図 1 は、上記文献レビューを基に、全社的 IMC の理論的枠組みを示すものである。これは、IMC に影響を与えそうなすべての要因を総合的に捉える上で重要な理論的枠組みである。同時に、効果的な IMC の実行は、キャンペーン効果やブランド成果、顧客および財務的成果に影響を与えることがわかる。この枠組みの問題点は、IMC の本質をとらえる尺度開発と検証にあると考えられる。枠組みの検証にあたっては、ソフトウェアパッケージ LISREL または SPSS を用いた共分散構造分析または部分的最小二乗 (PLS) 回帰分析が適切な分析手法となるだろう。最後に、本研究が提案する IMC の理論的枠組みの検証と評価は、経営において IMC が果たす役割、その主要な先行要因、組織の実行を通じて得られる最も重要なメリットについて、学術研究者に広く、より深く理解してもらうためのものである。



図 1 全社の IMC の理論的枠組み



## 7. おわりに

### 1) 本研究のまとめ

本研究は、文献レビューを通して明らかになった IMC の推進要因（あるいは阻害要因）や成果要因をもとに、研究仮説を構築し、最後に IMC の理論的枠組みを提示することができた。本研究で提示した理論的枠組みでは、第 1 に、組織の戦略志向性や組織文化、トップマネジメント、部門間ダイナミクス、組織システムに関わる一連の内生的要因を強調した。さらに、組織のサイズとタイプもその他の内生的要因であることを確認した。第 2 に、技術および競争の不確実性や、市場ニーズの変化、企業を取り巻く社会文化的・制度的な環境など、外生的要因も影響していることを指摘した。最後に、本研究はキャンペーン効果やブランドの成果、顧客成果、財務的成果など、IMC の主な成果とメリットを明らかにした。

本研究で提案された理論的枠組みは、IMC が現代の経営において果たす役割、その実行を決定または阻害する主要な変数、そしてそれがもたらす主なメリットについて、より理解を深めることにより、今後の IMC に関する実証研究への道を切り開くものである。こうした取り組みは、IMC の理論的基盤を強化するだけでなく、ホリスティックな観点から IMC のプロセスや実行方法を理解する上で役立つものである。全社的な観点から IMC を実行する場合、その実行から得られるメリットをはじめ、実行を促す要因や妨げる要因の特定、もしくは組織が達成した IMC のレベルと IMC の先行要因と成果要因に対する影響を検証する際に、この理論的枠組みが大いに役立つものと考えられる。

本研究で言及する「全社レベルの IMC」とは、IMC の実施にあたり、すべての階層レベル

においてすべての組織機能が含まれていることを意味する。例えば、人事管理者は部門の「サイロ化」と「縄張り争い」を排除することに重点を置く必要がある。なぜなら、サイロ化はステークホルダーとの調整や集中を妨げているからである。したがって、企業のコミュニケーションマネージャーには、メッセージとブランドポジショニングの整合性を確保し、組織全体の相互作用性を促すような工夫が求められる。全社的な観点から、IMCの促進要因を特定することにより、経営者は意思決定モデル、組織文化、組織構造、部門間ダイナミクスに関する慣行を促進し、より効率的な資源管理の取り組みが実現できるだろう。また、IMCにプラスの影響を与える要因や、その実行を妨げる要因を把握することで、上級管理者は管理組織において、より高次のIMCを実現するために、改善すべき点を認識できるようになると考えられる。

## 2) 今後の課題

最後は、本研究で得られた知見を基に、今後の検討課題について考察する。1つ目の課題として最も重要なのは、本研究で提案された理論的枠組みの信頼性および妥当性を確保するための有効な測定指標開発に向けた取り組みである。開発にあたっては、先行研究によって開発された測定指標に加え、該当企業の置かれている状況（国や業界など）を考慮すべきであろう。

2つ目の課題は、本研究で提示された仮説を検証することである。ただし、仮説は広範囲に及ぶため、大掛かりな検証が困難な場合もある。その場合、より実用的なアプローチとして、仮説を論理的なコンポーネントに分割し、個別に検証する方法がある。例えば、組織文化（e.g. 全社文化 v.s. 部門文化）→ IMC → ブランド成果の経路を結びつける提案を検討することなどが考えられる。あるいは、組織の戦略志向性がIMCの結果要因に与える影響を検証するための集中的な取り組みも有益であろう。

3つ目の課題は、理論的枠組みの改良と拡張に関連している。これまでIMCの計画および実行プロセスの全体像を捉えるために多くの努力が払われてきたが、すべての要素が網羅されているとは限らず、いくつかの要素については妥当な理論的つながりが薄いという付随的な影響により、見逃された可能性もある。したがって、提案された理論的枠組みは当面の間暫定的なものとして捉えることが重要である。今後の研究では、新たな組織問題に対処し、理論的基礎を改良したり、他のマーケティング手法と結びつけて理論的拡張を図ったりすることも必要だろう。これらの努力は、IMCの理論的基盤を強化するために不可欠である。近い将来、多くの研究者や実務家によって、ここで提案された理論的枠組みが用いられ、上述した課題の積極的な検討が進められることを期待して止まない。

## 注

- 1) IMCの研究を全社的な観点から取り組むことの重要性については、アメリカのマーケティングサイエンス学会によってすでに強調されており、2014年から2016年にかけての研究優先事項の1つとして、「マーケティングの統合を最大化する上で役立つ組織プロセスとは何か」という問題が取り上げられている(MSI, 2014)。Marketing Science Institute(MSI, 2014). [https://www.msi.org/uploads/files/MSI\\_RP14-16.pdf/](https://www.msi.org/uploads/files/MSI_RP14-16.pdf/), accessed March 2, 2020, and in previous years.
- 2) 他にも、Einwiller & Boenigk(2012)は「統合コミュニケーションマネジメント(ICM)」を、Kitchen & Schultz(2001)とPickton(2004)は「統合コーポレートコミュニケーション(ICC)」という用語を使用している。ICMとICCは従来、顧客および消費者との交流やステークホルダーとの関係構築を目指し、様々なコミュニケーション要素の調整を図るものであった。

## 参考文献

- 岩下仁(2014)「市場志向とブランド志向がIMCに及ぼすメカニズムの解明：組織の志向性はIMCにどのような影響を及ぼすのか」『商学研究科紀要』早稲田大学、第79号、59～80頁。
- 姜京守(2011)「海外におけるIMC研究の動向と課題を探る：海外学術誌掲載論文の内容分析から」『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年報』第76号、41～51頁。
- 姜京守(2018)「デジタルメディア時代におけるIMCの可能性と課題を探る」『国際ビジネスコミュニケーション学会研究年報』第77号、53～63頁。
- 姜京守(2020)「IMC活動とサービス品質がマーケティング成果に及ぼす影響に関する実証研究」『企業研究』中央大学企業研究所、第36号、123～146頁。
- Ambler, T. & Barrow, S.(1996). The Employer Brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206.
- Ambler, T., Bhattacharya, C.B., Edell, J., Keller, K.L., Lemon, K.N. & Mittal, V.(2002). Relating Brand and Customer Perspectives on Marketing Management. *Journal of Service Research*, 5(1), 13-25.
- Batra, R.& Keller, K.L.(2016). Integrating Marketing Communications: New Findings, New Lessons, and New Ideas. *Journal of Marketing*, 80(6), 122-145.
- Cameron, K.S. & Quinn, R.E.(2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Calisir, F., Altin Gumussoy, C. & Guzelsoy, E.(2013). Impacts of Learning Orientation on Product Innovation Performance. *The Learning Organization*, 20(3), 176-194.
- Christensen, L.T. & Cornelissen, J.(2011). Bridging Corporate and Organisational Communication: Review,

- Development and Look to the Future. *Management Communication Quarterly*, 25(3), 383-414.
- Christensen, L.T., Firat, A.F. & Torp, S.(2008). The Organisation of Integrated Communications: Toward Flexible Integration. *European Journal of Marketing*, 42(3/4), 423-452.
- 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.
- 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.(1997). *Driving Brand Value*, McGraw Hill, New York.
- Duncan, T.R. & Moriarty, S.(1998). A Communication-Based Marketing Model for Managing Relationships. *Journal of Marketing*, 62(2), 1-13.
- Duncan, T.R. & Mulhern, F.(2004). *A White Paper on the Status, Scope and Future of IMC*. McGraw Hill, New York.
- Einwiller, S. & Boenigk, M.(2012). Examining the Link Between Integrated Communication Management and Communication Effectiveness in Medium-Sized Enterprises. *Journal of Marketing Communications*, 18(5), 335-366.
- Ewing, M.T.(2009). Integrated Marketing Communications Measurement and Evaluation. *Journal of Marketing Communications*, 15(2/3), 103-117.
- Ewing, M.T., De Bussy, N. & Ramaseshan, B.(1998). Integrated Marketing Communications: Conflicts of Interest, Politics, and Performance. *Developments in Marketing Science*, 21(2), 265-272.
- Foroudi, P., Dinnie, K., Kitchen, P.J., Melewar, T.C. & Foroudi, M.M.(2017). IMC Antecedents and the Consequences of Planned Brand Identity in Higher Education. *European Journal of Marketing*, 51(3), 528-550.
- Gerbing, D.W. & Anderson, J.(1988). An Updated Paradigm for Scale Development Incorporating Unidimensionality and Its Assessment. *Journal of Marketing Research*, 25(May), 186-192.
- 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.(1996). Integrated Communications at America's Leading Total Quality Management Corporations. *Public Relations Review*, 22(1), 25-42.
- Gulati, R.(2007). Silo Busting: How to Execute on the Promise of Customer Focus. *Harvard Business Review*, 85(5), 98-108.
- Hočevar, N., Žabkar, V. & Mumel, D.(2007). Effects of Top Management Involvement in Integrated Marketing Communication. *Tržište*, 19(2), 159-171.
- Kang, K.S.(2013). The Effects of Market Orientation, IMC Actions on Marketing Performance. *The*

- Korean Journal of Advertising and Public Relations*, 15(3), 332-367.
- Kim, I., Han, D. & Schultz, D.E.(2004). Understanding the Diffusion of Integrated Marketing Communication. *Journal of Advertising Research*, 44(11/12), 31-45.
- Kim, I.C., Yoo, J.H. & Kang, K.S.(2014). Is IMC on The Right Way in Korea?. *Locality and Communication*, 18(4), 61-100.
- Kitchen, P.J.(2017). Guest Editorial. Integrated Marketing Communications-Current Status, Future Developments. *European Journal of Marketing*, 51(3), 394-405.
- Kitchen, P.J., Brignell, J., LI, Tao, L.I. & Jones, G.S.(2004). The Emergence of IMC: A Theoretical Perspective. *Journal of Advertising Research*, 44(1), 19-30.
- Kitchen, P.J. & Proctor, T.(2015). Marketing Communications in a Post-Modern World. *Journal of Business Strategy*, 36(5), 34-42.
- Kitchen, P.J. & Schultz, D.E.(2001). *Raising the Corporate Umbrella: Corporate Communication in the 21st Century*. New York: Palgrave.
- Kliatchko, J.(2008). Revisiting the IMC Construct: A Revised Definition and Four Pillars. *International Journal of Advertising*, 27(1), 133-160.
- Kliatchko, J. & Schultz, D.E.(2014). Twenty years of IMC: A Study of CEO and CMO Perspectives in the Asia-Pacific Region. *International Journal of Advertising*, 33(2), 373-390.
- Lee, D.H. & Park, C.W.(2007). Conceptualization and Measurement of Multidimensionality of Integrated Marketing Communications. *Journal of Advertising Research*, 47(3), 222-236.
- Low, G.S.(2000). Correlates of Integrated Marketing Communications. *Journal of Advertising Research*, 40(3), 27-39.
- Luxton, S., Reid, M. & Mavondo, F.(2015). Integrated Marketing Communication Capability and Brand Performance. *Journal of Advertising*, 44(1), 37-46.
- Luxton, S., Reid, M. & Mavondo, F.(2017). IMC Capability: Antecedents and Implications for Brand Performance. *European Journal of Marketing*, 51(3), 421-444.
- Moriarty, S.E. & Schultz, D.E.(2012). Four Theories of How IMC Works. in Rodgers, S. & Thorson, E. (eds). *Advertising Theory*, New York: Routledge.
- Muñoz-Leiva, F., Porcu, L. & del Barrio-García, S.(2015). Discovering Prominent Themes in Integrated Marketing Communication Research from 1991 to 2012. *International Journal of Advertising*, 34(4), 678-701.
- Nowak, G.J. & Phelps, J.(1994). Conceptualizing the Integrated Marketing Communications Phenomenon. *Journal of Current Issues and Research in Advertising*, 16(1), 49-66.
- Ots, M. & Nyilasy, G.(2015). Integrated Marketing Communications: Why Does It Fail? An Analysis of Practitioner Mental Models Exposes Barriers of IMC Implementation. *Journal of Advertising Research*, 55(2), 132-145.

- Pickton, D. & Hartley, B.(1998). Measuring Integration: An Assessment of the Quality of Integrated Marketing Communications. *International Journal of Advertising*, 17(4), 447-465.
- Pickton, D.(2004). Assessing Integrated Corporate Communication. in Oliver, S.M.(ed.). *Handbook of Corporate Communication and Public Relations*, Pure and Applied, New York: Routledge.
- Phelps, J.E. & Johnson, E.(1996). Entering the Quagmire: Examining the “meaning” of Integrated Marketing Communications. *Journal of Marketing Communications*, 2(3), 159-172.
- Phelps, J., Harris, T.E. & Johnson, E.(1996). Exploring Decision-Making Approaches and Responsibility for Developing Marketing Communications Strategy. *Journal of Business Research*, 37(2), 217- 23.
- Porcu, L., Del Barrio-García, S. & Kitchen, P.J.(2017). Measuring Integrated Marketing Communication by Taking a Broad Organisational Approach: The Firm-Wide IMC Scale. *European Journal of Marketing*, 51(3), 692-718.
- Porcu, L., Del Barrio-García, S., Alcántara-Pilar, J. M. & Crespo-Almendros, E.(2019). Analyzing the Influence of Firm-Wide Integrated Marketing Communication on Market Performance in the Hospitality Industry. *International Journal of Hospitality Management*. 80, 13-24.
- Reid, M. (2005). Performance Auditing of Integrated Marketing Communication(IMC) Actions and Outcomes. *Journal of Advertising*, 34(4), 41-54.
- Rust, R.T., Ambler, T., Carpenter, G.S., Kumar, V. & Srivastava, R.K.(2004). Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions. *Journal of Marketing*, 68(4), 76-89.
- Schultz, D.E.(1996). The Inevitability of Integrated Communications. *Journal of Business Research*, 37(3), 139-146.
- Schultz, D.E., Cole, B. & Bailey, S.(2004). Implementing the ‘Connect the Dots’ Approach to Marketing Communication. *International Journal of Advertising*, 23(4), 455-477.
- Schultz, D.E., Tannenbaum, S.I. & Lauterborn, R.F.(1993). The new Marketing Paradigm. in *Integrated Marketing Communication*, NTC Business Books, Chicago, IL, 12-13.
- Schultz, D.E., Kim, I. & Kang, K.(2014). Integrated Marketing Communication Research. in Cheng H. (ed.), *The Handbook of International Advertising Research*, Chichester: Wiley-Blackwell.
- Schultz, D.E. & Schultz, H.F.(1998). Transitioning Marketing Communication into the Twenty-First Century. *Journal of Marketing Communications*, 4(1), 926.
- Schultz, D.E., Schultz, H.F.(2003). *IMC The Next Generation. Five Steps for Delivering Value and Measuring Financial Returns Using Marketing Communications*. McGraw Hill, New York, 1-97.
- Šerić, M.(2017). Relationships Between Social Web, IMC and Overall Brand Equity: An Empirical Examination from the Cross-Cultural Perspective. *European Journal of Marketing*, 51(3), 646-667.
- Spence, M., Essoussi, L.H.(2010). SME Brand Building and Management: An Exploratory Study. *European Journal of Marketing*, 44(7/8), 1037-1054.
- Tafesse, W. & Kitchen, P.J.(2017). IMC: An Integrative Review. *International Journal of Advertising*,

- 36(2), 210-226.
- Trainor, K.J., Rapp, A., Beitelspacher, L.S. & Schillewaert, N.(2011). Integrating Information Technology and Marketing, *Industrial Marketing Management*, 40(1), 162-174
- Urde M.(1999). Brand Orientation: A Mindset for Building Brand into Strategic Resources. *Journal of Marketing Management*, 15(1-3), 117-133.
- Wang, Y. J., Wu, C. & Yuan, J.(2009). The Role of Integrated Marketing Communications (IMC) on Heritage Destination Visitations. *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, 10(3), 218-231.
- Zhou K.Z., Yim C.K. & Tse D.K.(2005). The Effects of Strategic Orientations on Technology and Market-based Breakthrough Innovations. *Journal of Marketing*, 69(2), 42-60.

(かん・ぎょんす 外国語学部准教授)