

[研究論文]

マーケティング・コミュニケーション管理の戦略的枠組の提案 - 店頭マーケティング・コミュニケーションの位置づけ -

大 槻 博

A Strategic Framework for Marketing Communication Management

- Positioning of the In-Store Marketing Communication -

Hiroshi Otsuki

この20年間、店頭マーケティング・コミュニケーション、ないし別名インスタ・マーケティング (Outlet Marketing / In-Store Marketing) については、消費者の行なう銘柄決定の大部分が店頭においてなされているというその重要性に鑑み、様々な議論がなされて来た。しかし、それらの議論の多くは部分的な分析に偏っており、これをマーケティング・コミュニケーションの全体的な管理のなかで戦略的に位置づける枠組は、寡聞にして知らない。このISMの位置づけが出来ていないために、マーケティング・コミュニケーション管理の全体像までもが不確かなものになっている。

本稿では、マーケティング・コミュニケーションの全体を俯瞰する視座に立ち、そのなかにISMを位置づけることの出来る、新しい枠組を提案する。

This paper proposes a new strategic framework for the management of integrated marketing communication. In the framework, ISM's positioning is made clear, taking the overview of integrated marketing communication management.

統合的マーケティング・コミュニケーション管理、戦略的枠組、プッシュ戦略、プル戦略、製品戦略、販売促進、アウトレット戦略、店頭マーケティング、知覚刺激型手段、利得誘引型手段

management of integrated marketing communication, strategic framework, push strategy, pull strategy, product strategy, sales promotion, outlet strategy, in-store marketing / outlet marketing, perceptual incentive, cost performance incentive

(原稿受領日 2004. 9. 19)

はじめに

メーカーの諸活動の1つである店頭マーケティング・コミュニケーション、別名インスタ・マーケティング (Outlet Marketing/In-Store Marketing) については、部分的な店頭活性化論やデータ分析技術に関して、多くの研究者が様々に論じてきた。しかし、マーケティング・マ

ネジメントの全体からISMの位置を俯瞰することが出来るコミュニケーション管理の枠組は、寡聞にして知らない。たとえば、ISMを全体的なコミュニケーション管理のなかにどう位置づければよいかの問題など、いまだに未解決のままなのである。

このことが原因の1つになって、マーケティング・コミュニケーション・マネジメントの全

体像までもが不確かなものになっている。一例を上げるとすれば販売促進の中身を見ればそれが分かる。多くの論者が、広告（PR含み）と人的販売以外のすべてのプロモーション活動を、まとめて販売促進の中に放り込み、販売促進の内容は未整理のまま混沌としている。

本稿では、これらの問題を解決する、マーケティング・コミュニケーション管理の枠組を提案する。

なお、戦略的という用語をタイトルに使用したが、ここでは目的科学としてのマーケティング管理であるという意味において、戦略的という語を用いている。

マーケティングを論ずる際の視座について

われわれがマーケティングについて論じようとするとき、どのような視座に立って語ろうとするのか、それが最初に考慮すべき問題である。たとえば、その際に次のような3つの問題に遭遇するであろう。視座を法則科学にとるか目的科学にとるか、主体を誰にするか、記述展開の中枢に論理を据えるか非論理を据えるか、この3つの問題である。

これらの問題と区別を明確に意識することなく論述がなされるとき、その議論は、往々にして不得要領なものに陥ってしまう。そこで最初に、上記3項目のそれぞれについて、本稿の視座（スタンス）を明らかにしておきたい。

1 法則科学としての視座か目的科学としての視座か

マーケティングを法則科学としての視座でとらえる場合、その際の主たるテーマは、何らかの真理や法則を発見することである。そのことを目標とするために、流通原理や消費者行動原

理の究明などがその場合の主題となる。たとえば、それら成果の例を上げるとすれば、クリスタラー理論や新製品普及過程理論などがその一例である。これらの研究はひたすら、真理や法則性を見極めたいという好奇心からの衝動に発するものであって、別名では *curiosity driven research*（2001、吉川弘之）と呼ばれている。象牙の塔のなかで純粋アカデミックな好奇心に駆られて研究する立場である。したがって中立的な第三者的視座に立っていることになる。これが法則科学である。

一方、目的科学は、マーケティング管理や経営学のように、ある具体的な目的を達成しようとする意図のもとに、実社会のなかで直接的に手を下して問題解決を図ろうとする当事者としての立場である。言い換えれば、自然や世の中にある現実の問題を解くことである。これが別名 *desire driven research*（2001、同上）と呼ばれる所以である。マーケティング・マネジメントは目的科学の一つにほかならない。

ここでいう目的とはなんであろうか。マーケティング・マネジメントの目的は、市場創造であると同定しても差し支えないであろう（1990、日本マーケティング協会定義より）。市場創造の一手段としてマーケティング・コミュニケーションがあり広告や販売促進がある。

本稿は、マネジメントに有効な枠組を構築しようとするものであるから、当然のことながら、この後者、すなわち目的科学の視座から、新しい枠組を探索することになる。

2 主体を誰とするのか

前項の法則科学の場合においては、研究の主体が誰であるかは、それほど問題ではない。真実や永遠の法則が見つかりさえすれば、それで十分なのであって、誰のための研究であるのかについては、それ自体、無関心な立場をとる。世

俗を超越した視座に立つからである。

しかし、目的科学の場合には、誰のためにどのような目的でなされる問題解決法であるのか、最初に設定されなければならない。なぜなら、そのことによって、構築される理論体系がまったく異なってくるからである。

具体的に一例を上げるならば、プロモーションについて語ろうとすると、プロモーションにはメーカーが行なうプロモーションと小売業者が行なうそれとがあり、どちらが主体となるかによって両者の理論体系は根本的に異なってくる。ところが、もしもその両方を包含するようなプロモーションの理論の体系を構築しようとするれば、それは無謀というべきであろう。主体が異なるために、論理体系が混乱し收拾がつかなくなる怖れが多分にある。なぜなら、メーカーのプロモーションにおいては、製品ブランド間競争や卸小売業者に対するプッシュ競争が大きな比重を占めるが、小売業のそれにおいては、他の小売店との競争や業態間競争が主題となるからである。したがって、両者のプロモーションの理論体系は、もともと別々に構築されるべきものであって、一本化しようとするには無理がある。もちろん、消費者対応などの部分において、両者が共有できる部分もないわけではないが、それはあくまでもプロモーションの一節でしかないのである。

本稿では、マーケティング発祥の時点でそうであったように、マーケティング論の主体者をメーカーと考え、メーカーの視座に立った枠組を構築する。

3 記述展開の中枢に論理を据えるか、非論理を据えるか

マーケティングは、アートでありサイエンスであると言った人がいたが、たしかにうまい表現である。マーケティングには、ひらめきやカ

ンで成否が決まる芸術的・情緒的な側面と、論理や統計・確率で事が決まる科学的・理性的な側面の両方が存在する。マーケティングというものが消費者の心理と深く関わっており、消費者の心理のうちには、非合理的情緒性と同時に、反面で合理的論理性が秘められているからである。

そこで前者の側面を主張する研究者の場合は、論理よりも情緒を重視することが多い。その結果、精神性や文学的感覚を表出して、そのアウトプットは芸術や文学に近いものとなる。このような研究者が発表するさいには、論理よりも発想や創意が強調され、説得の手段として映像・音楽・パフォーマンスが多用される。記述の展開は“非”論理的であり、定性的である。その結果、彼らのアウトプットは、論文というよりもエッセイに近いものにならざるを得ない。またそれらは、その研究者固有の才能に依る部分が大きいために、再現性や技術の伝承が困難であるという問題がある。誰にでも真似出来るというものではない。

他方、後者の科学的なマーケティングでは、前提となる公理や定理があり、その上に積み上げられる論理がある。そのために、技術の伝承が比較的容易である。結果の再現性も高い。言い換えれば、伝承しやすく再現性が高い理論を構築することが後者の目標である。

ところで、前者を人文科学的と言うことには躊躇を覚える。中に含まれている科学という言葉が論理性を連想させて無用な語弊を生むことを恐れるからである。そこで、“科学”という語を削除し、人文学的マーケティングと呼ぶことにする。それに対し後者は、論理的・科学的であるという意味において、社会科学的マーケティングと呼ぶことにしたい。

筆者の場合は 手順を踏みさえすれば誰でもが適正なマーケティング戦略を打てるようにす

ることを目標としている関係から、特異な才能を必要としない接近法、すなわち後者の視座から理論を追求している。つまり、社会科学的マーケティングが主であって、人文学的マーケティングの方は従とする立場をとる。

以上を要約すれば、本稿は、目的科学を究める意図で社会科学的接近法により、メーカーを主体とする戦略的なマーケティング・コミュニケーションの枠組を構築しようとするものである。ただし、ここで誤解されてはならないのは、“メーカーを主体とする”からといって、顧客志向でないとかメーカーの身勝手を優先させることを意味するのではない。むしろ、顧客志向を最大限に追求しようとするなら、メーカーはどう行動すべきかということまでも含めて対応策を考えるのである。つまり、売り手であるメーカーが活動の方向性を見出し目的を達成するための実証的科学、これが本稿の戦略論の依って立つ視点である。言い換えれば、主人公をメーカーとした物語を描くという意味であり、小売

業者が主人公となる物語については、また稿を改めるということである。

コトラーのいう一般的な分類に見る問題点

コトラーは、一般的なコミュニケーション手段の分類として、図表1を示している(2002、P.コトラー)。

図表1は、コトラー以外の学者も、多くの人たちが一般的に採用しているマーケティング・コミュニケーション手段の5要素である。しかし、図表1には、次の3つの問題がある。

1 誰を主体としているのが不明確

これらのコミュニケーション手段を用いる主体はいったい誰なのか。メーカーなのか小売業者なのか、不明確である。たとえば、メーカーが小売業者や卸売業者に出すリポートと、小売業者がもっぱら駆使するチラシやコミュニティリレーションズが、同じ表の中に列挙されている。

図表1 一般的なコミュニケーションの手段(2002、P.コトラー)

広 告	印刷広告・放送広告・オンライン広告、パッケージング、映画、名簿・名鑑、パンフレット・チラシ、屋外広告・ポスター、ディスプレイ広告、店頭ディスプレイ視聴覚資料、シンボルとロゴ、ビデオテープ、ウェブサイトとバナー広告
販売促進	コンテスト・ゲーム・賞金・くじ、プレミアム・景品、サンプリング、見本市とトレードショー、デモンストレーション、クーポン、リポート、低利の融資、トレードイン・アロウワンス、コンティニューイティプログラム、抱き合わせ販売
パブリック リレーションズ	プレスキット、ビデオニュース・リリース、講演、セミナー、年次広告、慈善的寄付、スポンサー、刊行物、コミュニティリレーションズ、ロビー活動、アイデンティティメディア、イベント
人的販売	実演販売、販売会、インセンティブプログラム、見本市とトレードショー
ダイレクト マーケティング	カタログ、郵便、テレマーケティング、電子ショッピング、テレビショッピング、FAX、電子メール、ボイスメール

2 分類項目の次元が不整合

広告、PR、や販売促進はマーケティングの機能であるが、人的販売やダイレクト・マーケティングは活動形態ではあっても、マーケティング機能ではない。前三者と後二者は次元が異なる要素なのである。したがって、互いに重複することも発生する。たとえば、販売促進機能を人的販売活動によって遂行することもあれば、ダイレクト・マーケティングで広告機能を駆使することもあるわけで、前三者と後二者は、同列に並べるべきものではないだろう。

つまり、前三者と後二者を、あたかも同一次元のものごとくに並列している図表1の表側項目は、分類基準としての整合性を欠いている。むしろ前三者と後二者は、図表2のごとき表側と表頭の位置関係にあると考えるべきである。

3 マーケティング目標や打ち手との連繋が不明の分類枠組

上述したたことにも関連するが、図表1は企業のマーケティング目標と打ち手との連繋がよく分からない静態的分類表である。しかし、マーケティング・マネジメントは目的科学の一種であるから、マーケティング目標の達成にどう繋がっているかが分るような、動態的な分類枠組が望まれる。

おそらくコトラ教授においては、この一般的な(Common)図表1を提示するにあたり、従来のプロモーション・ミックスである広告、販

売促進、パブリックリレーションズ、人的販売の4分類を一般的にいわれているままに踏襲し、それに最近のダイレクトマーケティングを加えたというだけのことであって、4分類の可否についてあらためて推敲されることはなかったであろう。

考えてみるとコトラにかぎらず、このプロモーション・ミックスの4要素についてのマーケティング論者の思い入れは相当に根強く、4要素を定立することが、正しいと信じて疑うことが無いかのようである。

小林太三郎編のハンドブック「図表3」の枠組の問題点

わが国においても同様であり、たとえば昭和43年の小林太三郎編『販売促進ハンドブック』に発表された図表3は、広告学会賞を授賞した清水公一教授の『広告の理論と戦略』において、今年度の改訂13版に至っても、いまなお採用されている。この一事からしても、小林太三郎編のハンドブック図3に代わる枠組がまだ無いらしいことが推定され、いかにこの4要素が今日の学会に深く根づいているかが分る。(2004、清水公一)

図表3の長所は、マーケティング目標の達成に向けて全要素が収斂する動態的な図式になっているので、前項の(3)の問題がいちおう解決されている。また、販売促進活動の内訳を見

図表2 広告・販売促進と人的販売・ダイレクトマーケティングは異次元の関係

活動形態 マーケティング機能	人的販売	ダイレクト・マーケティング
広告(PR)	例 街頭チラシ配布 サントイッチマン	例 放送広告、パナール広告
販売促進	例 デモンストレーション販売	例 プレミアム・景品 抱き合わせ販売

ると、対消費者、対業者、対社内となっており主体がメーカーであることが分るので、コトラーのような主体が不明といった前項の問題(1)がない。

しかしもう一つの問題である、前項の(2)は、そのまま図表3にも当てはまる。人的販売活動と販売促進活動を並立することに疑問がある。広告活動と販売促進活動の間の区分も曖昧である。人的販売と広告活動以外のものをすべて販売促進活動に放り込んだにすぎないのである。(小林編、前掲書 p.19, 15 行)

昭和43年という時代性からいって、ダイレクト・マーケティングについての配慮がないこと

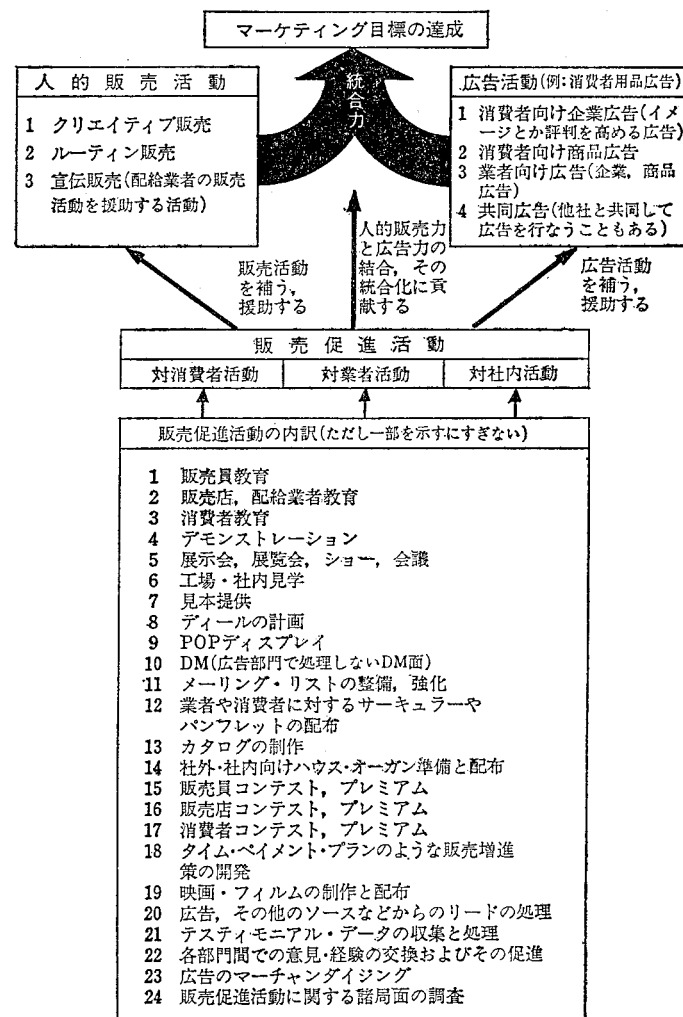
は、やむをえないことであろう。しかし、購買後の消費者に対するフォロー活動に触れていないことについては、瑕疵とせざるをえない。

その他の先行研究

1 JR. Rossiter and L. Percy (1998)

これまで、意思決定に役立ちそうなマーケティング・コミュニケーション管理の枠組を探してきたが、寡聞にして、これといったものが見当たらない。たとえば、JR. Rossiter and L. Percy (1998) の分類枠組の図表4などは、見れば分かるように、コトラーと同じく、主体が不

図表3 小林太三郎による「人的販売～広告～販売促進の関係図」



小林太三郎編『販売促進ハンドブック』誠文堂新光社 昭和43年、18ページ。

明である。次にマーケティング目標に向けて各手段が収斂する構造になっていない。たんに、分類のための分類に終わっている。また、店頭におけるプロモーションの位置づけが明確でないのは、メーカーのマーケティング・コミュニケーション管理として問題がある。

2 R. C. Blattberg and S. A. Neslin (1990)

上記の兩人による図表5は、メーカーが主体の図であり、いくつかのコミュニケーション手段がメーカーと小売の間、およびメーカーと消費者の間に存在する。しかし、店頭におけるプロモーションの位置付けが明示化されていない。また、この図も、マーケティング目標に向って手段の効果が収斂する構造になっていない。その結果、基本的に各種手段の分類図の域にとどまっている。しかし、パッケージの要素を勘案している点は、評価に値する。

マーケティング・コミュニケーション管理の基本枠組が少ない理由

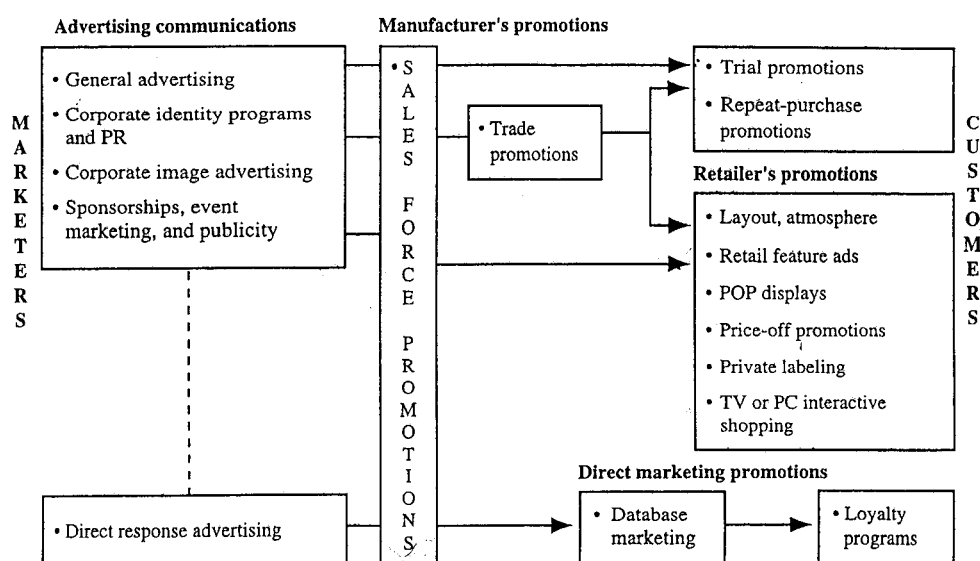
上に述べたように、いまだに上記の基本枠組が、先行研究に少ないことの理由として、次のようなことが考えられる。

1 セールス・プロモーション理論の不備に依るもの

セールス・プロモーションに係わる戦略研究は、規範科学としての企業の政策論にほかならない。したがって、企業の戦略目標に対しての実践的有効性が要求される。

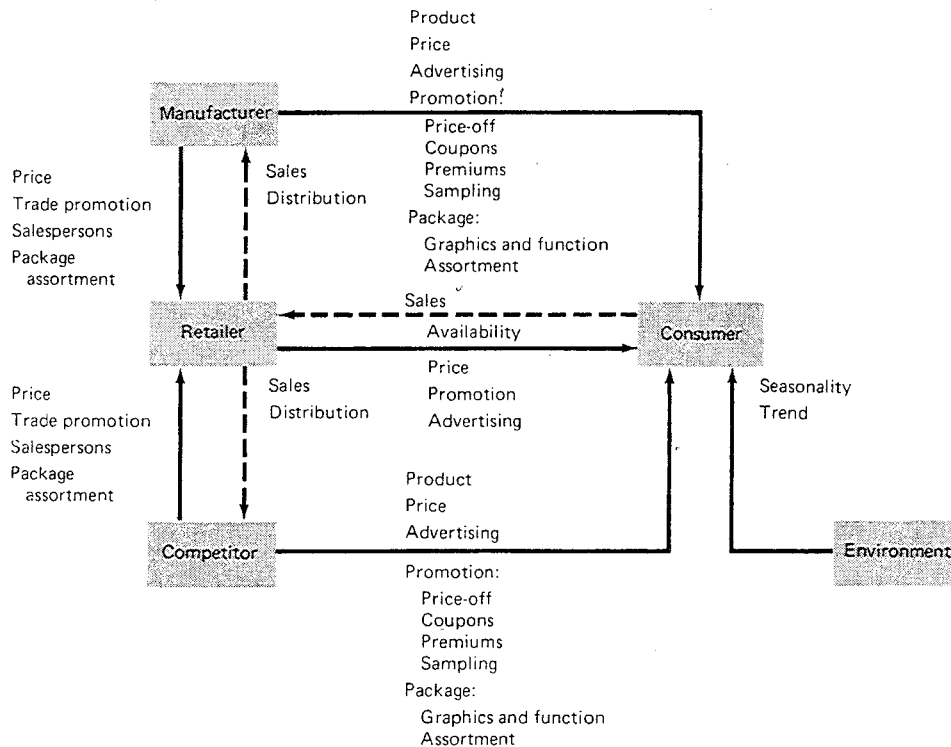
ところが、これまでのセールス・プロモーション論は、コトラーに代表されるように、広告、SP、パブリシティ、人的販売という4要素によって類型化された政策手段概念を中心に、その整理が図られてきた(2002、P.コトラー)。このプロモーションの4要素概念は、次の2つの点から批判的にとらえなければならない。(1999、大槻博)

図表4 広告コミュニケーションと販売促進；概観



JR. Rossiter and L. Percy (1998)

図表5 マーケティング・システム図



R. C. Blattberg and S. A. Neslin (1990)

第一に、プロモーションの研究対象となる政策行為を、企業のマーケティング目標に照らして構造化する努力をしていない。政策行為を、ただ似たものを集めて整理し、分類、要約しただけであって、各行為が企業のマーケティング目標にどのような文脈で係わるのかが明らかでなく、それぞれの重みの違いや交互作用についても等閑に付している。

第二に、この4要素分類でもって、現代の企業が解決を迫られている市場調整の特定領域をカバーしているかどうかも疑わしい。企業にとって今最も重要な意思決定に係わる課題領域を、この4要素はカバーし得ず、見逃しているように思われる。

これらの点は、上原征彦(1987)による4P批判を、そのままマーケティング・コミュニケーション管理にも適用できるのである。

2 セールス・プロモーション論の未熟に依るもの

そもそもセールス・プロモーションという用語であるが、もとはといえば実務界で使われてきた慣用語の一種である。したがって、その慣用語に対して、学会にも通用する厳密な理論的裏付けや枠組を期待すること自体に無理があったものと思われる。このことは、多くの論者によってしばしば引用されてきたAMAの定義を巡っての、次の諸点に思いを馳せれば、容易に理解されよう。

(1) 残滓から理論枠組を策定することの困難

AMA(1960)の定義によれば、「セールス・プロモーションとは、人的販売、広告、パブリシティ等以外の、消費者の購買やディーラーの効率性を刺激するマーケティング活動である。」とされている。これでは、4Pの1つであるプ

ロモーション活動の全要素から、消去法で人的販売、広告、パブリシティなどを除いた残滓がセールス・プロモーションであるという消極的な意味でしかなく、そうすると、残滓をすべて包括するような枠組の策定は、当然困難となる。中核となる概念があってはじめて、その概念を取り巻く諸要素を包括する枠組を作れるのであって、中核を示さないままに残滓を与えられても、総合的な枠組を策定することはできない。

(2) セールス・プロモーションを短期的動機づけと定義することの問題点

P.コトラー(2001)のように、「販売促進とは、製品やサービスの試用や購入を促進するためのさまざまな短期的インセンティブである」として、短期的という点を強調する定義が少なからずある。また、AMAの1995年の定義集でも同様に、「セールス・プロモーションとは、試用を促し、消費需要を喚起し、製品流通がよくなるように、消費者、小売業者、卸売業者を短期に方向づける、媒体や非媒体のマーケティング圧力である」というように短期的であることを謳っている。(1995、AMA)

しかし、セールス・プロモーションの手段の中にも調理本を配布することや、店頭に置かれた商品の鮮度管理をよくすることで消費者の忠誠心と愛顧を確立するといった例のように、遅効にして長期的な効果をねらうものも多いので、それらを一括して速効性・短期的ときめつけることには、自己矛盾を孕んでいる。さらに、長期と短期のちがいが、速効と遅効の差などは主観的に判断されるものであるため、企業が客観的に意思決定をしようとするに際して、ほとんど有効性を欠くという実際上の難点がある。

(3) セールス・プロモーションを直接的な動機づけと定義することの問題点

Blattberg and Neslin (1990, p. 3) は「セールス・プロモーションとは、顧客の行動に直接的な影響を与えることを意図して、その実行に焦点を合わせたマーケティング手段である」と定義している。しかし、直接的か間接的かの区分も前項と同様に主観的な判断に委ねられるものであるから、プロモーションの意思決定に実践的有用性をもたらすセールス・プロモーションの定義を求めている目的科学の視座からすれば、有効性を欠くと思われる。

(4) プロモーションの主体についての混乱

本節のはじめに述べたように、セールス・プロモーションが学術用語としてよりも実務界の慣用語として普及した関係からか、小売業者が主体で行うリテイラー・プロモーションも、セールス・プロモーションのなかに含まれるという見解がBlattberg and Neslin(1990, pp. 4・5)によって打ち出されている。すなわちセールス・プロモーションには、小売業者の行う小売りプロモーションと、メーカーの行う消費者プロモーションおよびトレード・プロモーションの三つがあるというのである。

このことが、プロモーションの管理論を複雑にし、混乱のもとになっている。そもそもメーカーと小売業では、理論の一本化は不可能である。メーカーのプロモーションが自社銘柄の需要拡大を目標とするのに対し、小売業者のそれは、複数商品と複数銘柄のアソートメント総額での需要拡大を目指すのであるから、この間に理論上の根元的な断絶があり、両者のセールス・プロモーション論の一本化は不可能である。このことは、すでに述べたとおりである。

したがって、後に述べるようなマーケティング・コミュニケーション管理の体系を構築しようとするれば、マネジメントの主体が、メーカーか小売業者のどちらか1本に絞られてこそ、理

論化が可能となる。かりに両方を理論化するとしたら、小売業者のそれは、別個の体系でなされるべきものである。

- (5) パッケージを中心とする製品調整要素の欠落
マーケティング・コミュニケーション管理の目標が需要・シェアの拡大であるなら、店頭で消費者の目や手に直接触れる形で購買動機を喚起するパッケージの要素が、セールス・プロモーションから欠落しているのは問題である。ここにも重大な暇庇があった。

メーカーが最も解決を必要とする課題領域

この小論が研究対象とする財は、主として消費者用品すなわち最寄り品であり日用消費財であるが、これらの財のメーカーがマーケティング・コミュニケーション政策の策定にあたって直面する最大の課題は何であろうか。少なくとも、コトラーたちのいう4要素の中で、広告かパブリシティかの選択で大いに悩むことはまずないであろう。また、人的販売かセールス・プロモーションかの問題で迷う場面の少ないこともまた確かである。それらは抹消的な戦術上の差異にすぎない。

では、最大の戦略課題は何かについて論理面と実証面の双方から次に考察する。

1 論理面から

メーカーが必要ないしシェアを拡大するための手段は、ブランドイメージを高揚して消費者を惹きつけるか、販売力を強化して製品を流通業者に押し込み、彼らをして消費者に推奨せしめるか、いずれか二つに大別される。これは先験的な論理である。この場合、製品の開発改良は前者の一部を構成するものとして包括される

し、また後者の推奨とは必ずしも対面推奨販売のみを意味するのではなく無人推奨販売をも含んでいる。

この二大別された手段を消費者側から見れば、流通業者への押し込み販売は彼らの関知するところではないので捨象され、問題は(イ)広告との接触によって来店前に購買意欲を促進されるか、または、(ロ)来店後に店頭で、POPや陳列された製品によって購買を動機づけられるか、の2つに置き代えられる。とすれば、(イ)か(ロ)につながる手段選択問題は、メーカーにとっての重大な関心事とならざるをえない。

2 実証面から

一方、日用消費財の流通状況をみれば、小売構造は、フォード効果(1995、荒川、久保村、鈴木、白石)の顕在化によってますます多品目大規模店へと集中する傾向にある。なぜなら、消費者の時間節約志向がワンストップ購買を助長し、このことがセルフサービス型の大型店舗を増やす原因となるからである。これらの趨勢は、いずれの欧米先進国を見ても明らかな状況となっている。わが国のある代表的な日用消費財メーカーでは、1994年にトップ30のセルフサービス型チェーン店で自社製品の31%が売られていたが、将来は90%も売られることになるであろうと予測しているほどである。(1997、小林)。

ところで、セルフサービス型店舗における消費者の購買行動の一大特徴は、非計画購入率の高さにある。このことは、米国調査で52.6%、わが国では1980年の非計画購入率調査71.6%(1980、大槻)を嚆矢として、その他数多くの追試で、80%を超えることが実証されている(図表6参照)。

大部分の消費者は、来店し店舗内に入り、そして店内を巡回しつつ商品を見、そして家庭在庫切れの商品を思い出したり、夕食の献立を思

図表6 計画購買率調査

店内決定率 計画率の他調査比較	アメリカ ポパイ調査との対比		日本の計画率調査との対比		
	1986年 アメリカ ポパイ調査	1993年 今回調査 (狭義計画率)	1983年 流通ノウハウ 研究開発機構	1981年 流研スピン HYKスタディ	1980年 流研 大機調査
調査数	約4,000	3,519	推定400	4,767	430
1. ブランドレベル の計画購入	33.9%	8.4%	11.0%	3.5%	13.0%
2. カテゴリーレベル の計画購入	10.6%	6.4%	10.8%	15.9%	14.5%
3. 代替購入	2.9%	1.6%	2.1%	0.4%	0.9%
4. 非計画購入	52.6%	83.6%	76.1%	80.2%	71.6%
合 計	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
店内決定 (2+3+4)	66.1%	91.6%	89.0%	96.5%	87.6%

出所：POPAI-JAPAN STUDY (日本POP広告協会, 1993, P.1-3)

い付いてそれに関わる商品を買物かごに投げ入れるのである。食料品の非計画購入率が高いのは調査手法上の誤りでないかと疑う向きは、来店客3,519人を調べたPOPAI・JAPAN調査(1993、日本POP広告協会)に注目すべきである。すなわち、来店者の73.3%が夕食のための買物客であり、そのうちの4分の3は夕食の献立を決めずに店に来て、店内に入ってから発想するのである。したがって、非計画購入率や店内銘柄決定率が80%とか、90%を超える。

そうすると、日用消費財のメーカーのプロモーション戦略において、彼らの重大な関心事が、自社銘柄を消費者に訴求する場を購買時点にとるか、それとも非購買時点にとるかという点に帰着することは、必然的でさえある。

いま、われわれは、上に見たような現代の企業が解決を必要としている領域をカバーする枠組を作することを求められている。

ここにおいて、日用消費財においては、マーケティング・コミュニケーション管理の基本枠組の中心に、来店前/来店後、あるいは非購買時点/購買時点に係わる問題が据えられるべき

である、という主張が成り立つのである。

有効なマーケティング・コミュニケーション管理の枠組に必要な条件

そこで、前項に上げた問題を中核に組み込む形でマーケティング・コミュニケーション管理の理論構造を定めることとする。

枠組に必要な条件を再度確認しておきたい。主体はメーカーであることを、はっきりさせること

メーカーのマーケティング目標(市場創造)に向けて、手段が連動し収斂する構造になっており、打ち手の選択にかかわる要素が相互に独立的に示されて、そのことで代替案を示唆していること。

マーケティングの打ち手と連動した形で、販売管理や予算管理がやり易く構成されており、経営遂行にさいして効率的な組み立てになっていること。

戦略的な新しいマーケティング・コミュニケーション管理枠組の提案

これまで戦略的という場合のコミュニケーション管理は、原則として消費者行動の変容過程に対応する打ち手との関係で語られることが多かった。上述のコトラも、図表1につづく章において、同図表の5分類とAIDAをはじめとする反応ヒエラルキーモデルとの関係を縷々述べている。

しかし、AIDAをはじめとする種々の反応ヒエラルキーモデルがあるにせよ、消費者がその時その時に立っている各ステージに、完璧に対応する形で理想的な打ち手をメーカーが打ち出したいと思っても、チャネルを通して間接的に販売しているメーカーがやれることは、ごく僅かではない。

流通業者経由の販売方式では、“個々”の消費者に対してメーカーが個別に打てる手は、ダイレクト・マーケティングの場合は別としても、通常の場合はごく少ない。なぜなら、消費者の個々人がバラバラに、多様なステージに存在する場面が圧倒的に多いからである。リピート購入型の消費財ではとくにそうだと言える。大多数の消費者が、AIDA過程のはじめのAステージにかたまって居たり、Dステージに居たりすることは、新製品発売直後の一瞬でしかない。その後は、同時並行的に、どのステージにも消費者は散らばって滞留する。したがって、商品について無知のステージの消費者には広告を、また次のステージの消費者には販売促進を充てよ、などと説いてみても、新発売の一定時期が終わり継続営業がはじまってしまうと、そのようなモデルはしょせん絵にかいた餅にすぎない。とくに、リピート購入される商品では、つねにあらゆるステージにあらゆる消費者が散在している状況がつづく中で、マーケティング・コミュ

ニケーション管理が行なわれるのである。

とすれば、さまざまな反応ヒエラルキーモデルの各ステージに散在する消費者のすべてに対処できるように、消費者セグメントをざっくりと大まかに分けるメーカーの打ち手の方が、実際の場面では有効である。

そこで本稿では、ざっくりと大まかに分ける打ち手として、3つのステージを設けた。それは単純明快な消費者の3分類である。すなわち、非購入時点の消費者、購入時点の消費者、購入後の消費者、この3区分である。これであれば、メーカーのマーケティング活動の中に、日常的営業の打ち手を織り込んだ実際の活動が可能となる。たとえば、には広告を、には販促を、にはダイレクト・マーケティングをとといった明確な使い分けができようというものである。

また、上記の3区分の消費者に対するマーケティング打ち手の基本戦略は、次の三大戦略であろう。すなわち、製品戦略、プル戦略、プッシュ戦略である。メーカーの消費者対応をもっとも簡潔にまとめたのが、このプル・プッシュ戦略である。対消費者では、あまりに細かいマーケティング対応をしようとする理論よりも、このぐらいの大まかさで考えたほうが、实际的であり有効である。コミュニケーション・ミックスの4分類のうちの広告・パブリックリレーションズは、主としてプル戦略に属し、人的販売は主としてプッシュ戦略に属する。また、販売促進の位置はこれまで曖昧であったが、上述した消費者対応の3区分と、プッシュ・プル戦略のマトリックスのなかで、ポジショニングを明らかにすることができる。それが、図表7である。

同図表は、以前に筆者が作成した図表(1997、大槻博)を下敷きにして、それに上原征彦教授の図表(1999、上原)を骨格に加えて策定した

ものである。見れば分るように、同図表は、マーケティング・マネジメントを表頭の製品戦略、プル戦略、プッシュ戦略の三つに大別する縦列と、それらと次元を異にしての横列、すなわち非購買時点（店外）の消費者に対する活動、購買時点の消費者に対する店頭アウトレット戦略、無店舗販売戦略、および購入後の消費者への対応（フォロー）を配することによって、市場創造（売上げ）というマーケティング目標に向って収斂するメーカーのマーケティング・コミュニケーション管理の全容を表わしている。この図表7を見れば、まず最初に表頭の三大戦略のどれに資源を重点配分すべきかについて、検討すべき3つの代替案の所在が明らかになっている。また、この三大戦略を、消費者の非購買時点（店以外の場所）で作動させるか、購買時点（店頭アウトレット）で作動させるか、それともダイレクト・マーケティング（無店舗販売）で発揮させるか、購入後でフォローするか、これら4つの消費者の存在する場所別に打ち手があることが分る。

こうしてみると、この考え方はAIDAなどの反応ヒエラルキーモデルには触れていないが、実際には上記の代替案の全てにおいて、消費者の存在が意識されている。結局、図表7は、当初はメーカーに出来る打ち手は何かを基点に、そこから発想しようと出発した図表ではあるが、結果的に十分に消費者に則していることがわかる。したがって、戦略的なマーケティング・コミュニケーション管理の枠組であるといえる。

なお、図表の中の中分類項目について、簡単に説明しておきたい。店頭アウトレット戦略の中身を大別すると、その1つは、今とくに既定の呼び名はないのでここに名づけるとすれば、知覚刺激型戦術であり、他の1つは利得誘引型戦術である。つまり、店頭アウトレット戦略はこの2つに類型化できる。

前者は、製品の店頭における視認性を高めたり、製品の価値を訴求して消費者の認知率や理解度を高めようとする戦術である。これに対し後者は、消費者に、今買うことによる利得を強調し実質値引きなどを訴求する戦術（価格訴求）と、値引きはせずに景品や懸賞やクーポンを付して実質利で訴求する戦術（非価格訴求）である。従来の販売促進が、購買直前における動機づけとして規定されることが多かったのは、販売促進を後者として理解する論者が多数を占めていたからにほかならない。

図表7を見れば、メーカーは戦力の配分をどこにすればよいか、考え忘れや洩れがなくなり、全打ち手の中から時宜に応じて最も適切な戦略を選べることになる。これまで、こうした戦略と打ち手の全体的な見取り図がなかったために、多くのメーカーが重大な意思決定の場面で、マーケティング・コミュニケーション管理における戦略上の誤ちを犯してきたのではなかったか。たとえば、広告にばかり予算を集中して、店頭アウトレット戦略への配慮を怠ったメーカーの事例などが、それにあたる。

十分条件の検討

図表7は、望ましい要件を満たしていることを確認する。

1 企業のマーケティング目標と連動する構造

図表の縦方向が、製品戦略、プル戦略、プッシュ戦略で貫かれており、横方向には店頭アウトレット戦略がある。これだけで企業（メーカー）の4Pの全ての要素と手段が立体的に構成されている。チャネル戦略はプッシュ戦略のなかに含まれている。言い換えれば、この図表にはマーケティング・ミックスに関する全操作要素が含まれている。したがって、売上拡大や

図表7 マーケティング・コミュニケーションの戦略的分類枠組み（消費者用品メーカー）

マーケティング目標の達成				
消費者にとっての 非購入時点		①製品戦略	②プル戦略 (消費者誘導)	③プッシュ戦略 (流通業者・社内誘導)
		製品技術開発 運搬包装技術開発	(a) 広告 パブリシティ	(c) 流通業界への広告 卸売業者への人的販売
消費者にとっての 購入時点	④店頭マーケティング・コミュニケーション管理 (リアル店頭)	パッケージ	(b) 知覚刺激型戦術 <知識啓蒙> <感覚訴求> デモンストレーション販売	(d) 知覚刺激型戦術 小売業者への人的販売
	④店頭アウトレット戦略		利得誘引型戦術 <価格> <非価格>	利得誘引型戦術 小売業者への人的販売
	無店舗戦略	バーチャル店頭 マーケティング・コミュニケーション 管理	・パソコン通信の中での店頭とは、画面である	
消費者 にとっての 購入後		(利用実態調査)	(顧客ロイヤリティ育成)	(訪問チャネルの運用)

Copyright2004大槻

市場創造といった企業のマーケティング目標に連動する構造になっていることは明白である。

なお、コトラーの図表1にあった人的販売は、上記の4つと同列に置くことは - 2 で述べた理由により不適切であるため、プル戦略の中のデモンストレーション販売と、あるいはプッシュ戦略のなかの各種営業として位置づけられている。すなわち人的販売は独立させ並列すべき要素ではないから、中項目には立てず細項目にしている。また、従来の販売促進の諸手段は、購買時点の消費者にかかわるマトリックス、すなわち「薄い網掛け部分」と重なる点が多い。その中に販売促進の個々の具体的な手段が表示されている。

2 企業がマーケティング戦略の代替案を考察できる構造

まず縦方向では、製品戦略で考える案、プル戦略重視かそれともプッシュ戦略重視か、どちらかの代替案。横方向では、消費者の非購入時点で彼らに働きかけるか、それとも購入時点で働きかけるか、または 無店舗販売でいくか有店舗販売でいくかの代替案、がある。

ここで、この ~ のうち、図表の意義は、にある。従来のマーケティング・コミュニケーション論では広告と販売促進の違いを、消費者が購入に至るまでに通過する認知、情動、行動の反応ヒエラルキーの段階モデルとの関連で説明しようとしてきた。P.コトラー(前掲)もそうであったように広告は主としてヒエラルキーの最初の段階でやるべき活動、販売促進は後の

図表8 詳解マーケティング・コミュニケーションの戦略的分類枠組み(消費者用品メーカー)

マーケティング目標の達成				
消費者に のための 非購入時点		①製品戦略	②プル戦略 (消費者誘導)	③プッシュ戦略 (流通業者・社内誘導)
		製品技術開発 運搬包装技術開発 ダンボール 中ボール パレット 消費者反応調査	(a)製品ブランド 広告 パブリシティ 協賛チラシ 街頭・戸配リーフleting 媒体クーポン ネット広告 消費者情報収集	(c)流通業界紙広告 卸売業者への人的販売 卸対応リポート 展示会、新製品発表会 工場見学招待会 経営指導 対社内プロモーション 流通業者情報収集
消費者に のための 購入時点	④店頭 アウトレット 戦略	店頭マーケティング・ コミュニケーション管理 (リアル)	(b)知覚刺激型戦術 ＜知識啓蒙＞ ＜感覚訴求＞ 大量陳列フェース拡大 関連テーマ陳列 POP広告 オンバック・ラベル 鮮度管理、欠品補充 店内リーフleting 対面推奨デモ販売実施 におい音演出、店内放送 限定販売、カット広告 メニューボード配布 ケータイ広告 利得誘引型戦術 ＜価格＞ 値引き特売 バンドル値引き キャッシュバック 対面值引き販売 ＜非価格＞ インストール・クーポン チェックアウト・クーポン オンバック・クーポン ダブル・クーポン お礼懸賞・玩具・増量 懸賞特売 無料配送、設置サービス ネットポイント付与 パッケージ店頭調査等 店頭情報収集	(d)知覚刺激型戦術 カテゴリーマネ指導 デモ販売提案 新商品説明会 店舗経営指導 陳列演出提案 関連陳列指導 欠品発注指導 鮮度管理指導 小売業者への人的販売 利得誘引型戦術 小売対応リポート カウント・アウト・リカウント 各種アローワンス 広告助成 陳列助成 品揃え助成 新製品扱い助成 広告チラシ助成 運賃助成 値引き特売 大量陳列コンクール バンドル作業助成 金券同封 経営指導、市場情報提供 小売業者情報収集
消費者 にとっての 購入後	無店舗 販売戦略	バーチャル店頭 マーケティングコミュニケーション 管理	・パソコン通信の中での店頭とは、画面である ・紙面上の店舗とは、新聞紙面、雑誌紙面 カタログである ・ネット上での各種のレスポンス調査や消費者アンケートの実施	(無店舗販売の場合 の流通業者とは、 楽天とか、アマゾンと 取引のある古書店 や中古DVD販売 業者たちのこと) 修理出張 バージョンアップ訪販 (訪問チャネルの運用)
			ホームユース調査 (利用実態調査)	保証、アフターサービス フォローメール (顧客ロイヤリティ育成)

Copyright 2004 大槻

段階でやるべき活動であると説明されてきた。広告と販売促進の機能分担がこのように同一の消費者の購買心理の変容過程上で説明されてきたために、多くの企業は、広告と販売促進の予算上の区分けの必要性をそれほど強く意識せず済ませがちであった。その結果、ともすれば両者間への戦力配分的意思決定を、かなりずさんに行なってきたのではなかったか。これが大きな誤ちのもとになることも少なくなかった。

本稿では、広告と販売促進の主たる差異が、上述のAIDAモデルにおける最初のAと3番目のDの違いにあるというような類の考え方はとらない。そうではなくて、両者の最大の差異は、図表7に見たように、非購入時点か購入時点かの違いにあると考える。その方が、より戦略的に有効であると考えからである。消費者の非購入時点で彼らに働きかけるものを広告と言い、購入時点で働きかけるものを販売促進であると、ここで解釈し直しているのである。

このことによって、マーケッターは、上記のマーケティング戦略の意思決定の重要なポイントであることを、つよく意識できるようになる。また、戦力配分においてこれまでに犯してきたような軽率ともいえる誤りを、今後は防ぐことの可能性が高まる。その結果プロモーション予算の計画立案にさいしての間違いが減る。なぜなら、非購入時点か購入時点かの2つの代替案は、戦略上の大きな違いであり、どちらに戦力を重点化すべきかは十二分に意識されるべき問題だからである。

上述したことを要約すれば、本稿の趣旨は次のとおりである。

従来の広告と呼ばれていたものは、図表7の消費者の非購入時点（店外）に関わる（a）の領域と（c）の手段の一部に相当していたものである。ただし、（a）に在る媒体クーポンは、従来は販売促進とされていたものが、今回から

は、位置を改めたことになる。

また、従来の販売促進と呼ばれていたものは、主として図表7の消費者の購買時点（店内）に関わる（b）と（d）の活動に相当していたのであるが、同図の（c）の領域にある手段の内のいくつかも、もとは販売促進に属するものであった。

ともあれ、図表7、8の作成によって、意思決定に際しての区分が明快になり、曖昧さを残すことが少なくなる。図表7、8の消費者の非購入時点（店外）の活動には、標的の設定やセグメンテーションという作業をとらない、同図表の購買時点（店内）に関わる活動には、小売業者とのコラボレーションという作業をとる。両者は性格をまったく異にする作業である。

要するに、図表7、8は全体として、メーカーの戦略にとって重要とされる代替案の要所々々を押さえた、総合的な管理の構造体系に仕上がっているといえよう。

3 経営組織上、販売組織と連動して管理運営しやすい構造

次に、経営的に見て効率的な構造に仕上がったかどうかを検討する。この点については同図の製品戦略、プル戦略、プッシュ戦略、店頭アウトレット戦略の別に、前掲の上原征彦論文が、目標志向性、時間志向性、対人志向性、部門組織構造の4基準ですでに検討しており、検討結果として図表9を得ている。つまり、分類枠組と業務単位がうまく噛みあって効率的な構造になっていることが論証されているのである。

4 コトラー図、小林太三郎図との比較

両教授の図表では、販売促進の位置付けと内容が曖昧であり混沌としていたが、今回、ここに販売促進は、主として薄い方の網掛け部分に明示的にポジショニングされ、それらの手段の

図表9 マーケティング・マネジメントを展開する組織の基本パターン

マーケティング・マネジメントにおける機能遂行単位	主たる作業の例	主として担当する部門の例	目標志向性	時間志向性	対人志向性	構造の公式性
製品戦略	・製品開発 ・製品管理 ・ブランド管理 etc.	製品開発部門	・新製品と新市場の創造	長期	タスク中心の人間スタイル	ルースな制度
プル戦略	・広告・宣伝 ・パブリシティ ・その他の PR	広告・宣伝部門	・注 目 ・伝 播	中期	タスクと非公式な人間関係	ルースな制度
プッシュ戦略	・チャネル開発 ・流通業者への営業 ・ディーラー・ヘルプ etc.	営業部門	・売上高 ・市場シェア	短期	人間関係中心	公式的
アウトレット戦略	・店頭プロモーション ・展示会 ・ユーザーへの営業 etc.	店頭管理部門	・アウトレット別売上高 ・アウトレットの完成度	短期	タスクと人間関係	個別的

出所 (1999、上原征彦)

位置付けが明快になった。

の網掛けの濃い方の部分にもその一部が表示されている。

5 一般的な作表上の要件を満たしているか

(1) 項目についての全網羅性

大中項目についての大きな項目の漏れはないと思われる。なお、社内向けのインターナル・マーケティング・コミュニケーションについては、対社内プロモーションという名称で、消費者の非購入時点におけるプッシュ戦略のなかに配置されている。社員も流通に携わる卸売り業者の一種として機能するからである。なお、小項目の手段の個々については無数にあるため、代表的なものを例示するにとどめた。

(2) 挙げられた要素項目の相互独立性と次元の整合性

コトラーと小林太三郎の図表にあった人的販売は、不整合性があるため大項目から外し、プッシュ戦略の中に入れ込んだので問題点は解決済みである。また、種々の販売促進手段は、主として購買時点の網掛け部分に、具体的な手段の形で記載されている。また従として、非購買時点

今後の課題

1 店頭マーケティング・コミュニケーション管理論を図表8の枠組に沿って体系化すること

図表8の網掛けの薄い部分を店頭マーケティング・コミュニケーションの管理領域と呼ぶことにして、この領域のマネジメント論の完成を目指したい。同図の濃い方の網掛け部分は、これに準ずる個所として詳述されるはずである。

2 無店舗販売ダイレクト・マーケティング

無店舗販売のセクションも、マーケティング・コミュニケーション管理の一部であるので、この枠組の一環として解析されるであろう。

引用・参考文献

- (1) A. M. A日本マーケティング協会訳『対訳マーケティング定義集』 American Marketing Association, 1960. p. 51
- (2) 上原征彦「マーケティング戦略研究の新しい枠組」日本商業学会年報、1987. pp. 16・17
- (3) R. C. Blattberg and S. A. Neslin *SALES PROMOTION*, PRENTICE-HALL, 1990, p. 399
- (4) 日本POP広告協会「1993年度店頭における消費者購買行動実態調査」1993.
- (5) P. D. Bennet. ed, American Marketing Association, *DICTIONARY of MARKETING TERMS*, NTC, 1995. p. 253
- (6) 荒川、久保村、鈴木、白石『最新商業辞典』同文館、1995. p. 272
- (7) 大槻博「店頭からのブランド・プロモーションの戦略的枠組み」『経営・情報研究』、No. 1、多摩大学、1997.
- (8) 小林建治、講演「花王の店頭管理システムの構築」11月、日本POP広告協会、1997.
- (9) JR. Rossiter and L. Percy *ADVERTISING COMMUNICATION And PROMOTION MANAGEMENT*, McGRAW-HILL, 1998. p. 4
- (10) 上原征彦『マーケティング戦略論』有斐閣、1999. p. 94
- (11) 大槻博「セールス・プロモーション管理対象領域の分類枠組とメーカーのプロモーション政策の変化についての考察」『流通研究』第2巻第1号、日本商業学会、1999. pp. 15・18
- (12) Kotler. *Marketing Management*, Millennium Edition PRENTICE-HALL, 2000.
- (13) P. コトラー、恩蔵・月谷訳『コトラーのマーケティング・マネジメント ミレニアム版』(株)ピアソン・エデュケーション、2001. p. 670
- (14) 吉川弘之「豊かな人間社会を創造する社会技術と設計の思想」『地域研ニュース』地域研究企画交流センター、2001. No. 12
- (15) P. コトラー、恩蔵・月谷訳『コトラーのマーケティング・マネジメント(基本編)』(株)ピアソン・エデュケーション、2002. p. 334
- (16) 清水公一『広告の理論と戦略(第13版)』創成社、2004. p. 362

著者プロフィール

大槻 博

昭和35年京都大学教育学部卒、社会学・心理学専攻、同年雪印乳業入社、販売企画・市場調査課を担当。

昭和45年流通経済研究所入所、主任研究員、研究調査部長、常務理事を経る。

平成2年から多摩大学経営情報学部教授、現在大学院教授を兼任。

著書『店頭マーケティング』中央経済社、『店頭マーケティングの実際』日経文庫、『大学教授法』、PHP出版。

論文「セールスプロモーション管理対象領域の分類枠組」日本商業学会紀要、「デルファイ法と数量化理論 類による学問分類の作業仮説」多摩大学紀要、「日用消費財メーカーにみるプロモーション戦略の変化」日本マーケティング協会機関誌、研究ノート「しぐさ利き脳理論を応用した販売促進に関する調査」多摩大学紀要、「虚学と実学の差異」流通経済研究所機関誌。