

## 日用消費財メーカーのプロモーション戦略の変化 1980-1995

### - マス広告から店頭マ - ケティングへ -

大 槻 博

## Changing Patern of Promotion Strategy in C. P. G. Manufacturers, 1980-1995

Hiroshi Otsuki

報告者は、消費者の銘柄決定の大部分は店頭において行われるという問題提起を1980年に店頭購買行動調査を用いておこない、メーカーの販促努力が、やがて店頭に向かうであろうことを予告した。次いで1985年に店頭マ - ケティングという新語をつくり業界に登録するとともに、日用消費財のプロモーションにおいては、マス広告よりもむしろ店頭からの訴求が重要であることを指摘し、メーカーのプロモーション戦略がマス広告重視から店頭マ - ケティング重視へ移るにちがいないと論述した。

本稿は、かつての予測・予告を仮説として、それらを立証するための地味な作業であり、また、なぜそうなったかを明らかにするとともに、セールス・プロモーションの延長上に店頭マーケティングの新しい戦略的意味を見いだそうとする試みである。この15年の間には、華々しく登場しながら、実際に役立つこともなくたちまちに消えて行ったマ - ケティング理論もどきが多数あったが、年月を超えて使える理論の構築が、いま望まれている。

The author predicted in 1980 that CPGM, i. e. consumer packaged goods manufacturers, might shift their promotion emphasis in the next stage from mass media advertising to the in-store promotion. This is a study to verify that the prediction has proved to be correct. The annual reports of CPGMs were analyzed focused on sales promotion and advertising expenses.

The results of this analysis verifies original prediction and points out the causes of these changes.

銘柄決定、店頭購買行動調査、1980年の予言、立証、マス広告、店頭マ - ケティング、日用消費財、プロモーション戦略

consumer packaged goods, manufacturer, advertising, in-store promotion, verify, 1980's prediction, annual reports, expense, sales promotion, the causes of their change.

### はじめに

本稿は、1つの理論が出されてからその予測の当たったことが証明されるまでには、15年以上の歳月を要するという事例である。

報告者は、消費者の銘柄決定の大部分は店頭において行われるという問題提起を1980年に店頭購買行動調査を用いて行い、メーカーの販促努力が、やがて店頭に向かうであろうことを予

告した(大槻, 1980)。次いで1985年に店頭マーケティングという新語をつくり業界に登録するとともに、日用消費財のプロモーションにおいては、マス広告よりもむしろ店頭からの訴求が重要であることを指摘し、メーカーのプロモーション戦略がマス広告重視から店頭マーケティング重視へ移るにちがいないと論述した(大槻, 1985, 1986)。

1982年当時、報告者はこの予測を立証するこ

とを試み、何社かのメーカーの有価証券報告書を分析してみたが、その時点ではまだその兆候は明示的に確認できず、これを断念した経緯がある。

ところが最近、洗剤や乳業メーカーの同様のデータを調べてみると、当初から15年を経て、往時の予測がそのまま当たっているかに思われる。本稿は、かつての予告を仮説として、それらを立証するための地味な作業である。

振り返れば、この15年の間に、華々しく登場しながらたちまちにして消えて行ったマーケティング理論もどきが多数あった。役に立たなかったからである。このことは、次のどちらかを意味する。1つは現実説明力に乏しく実業界で使えないこと。他の1つは、論述の内容が冗長空疎にしてそこに理論の提示がなく、学問の世界に貢献しないことである。理論とはいっても必ずしも数式や統計で厳密に表現されたものである必要はない。根幹をなす要因の指摘とその関係から演繹や帰納によって導かれる明快な論理展開があればそれでよい。役に立つには、少なくとも社会科学ではこのどちらかが要求される。このいずれにも該当し得ないものは、いかに意味ありげな美文調であったとしても、それはまだ社会科学としての成果物に値しない。いうならば、それは小説家の散文にすぎない。この散文を理論にまで凝縮し、さらにそれが実践的道具として使えてこそ、はじめて真の社会科学として認定されるべきであろう。しかし近年では、上記の要件の**どちらも**備えていないマーケティング理論もどきの散文が、ふたたび横行し始めている。しかし、それらはまた、役に立たないことを見抜かれ、ほどなく消え去って行くにちがいない。

マーケティング理論が社会科学の1つであるとするれば、マーケティング学徒の役割は、実践に役立つ凡人のための理論を構築する設計技術

者でなければならない。散文を量産する流行りの文学者や詩人を目指そうとすることは避けるべきではなかろうか。

## 1．代表的日用消費財メーカーにみるプロモーション費用の配分

企業の戦略の表れの1つは、持てる経営資源をどこにどのような配分比率で費消するかという点にある。メーカーのプロモーション戦略も、費用配分の数字のなかに窺うことができる。

いま、この15年間におけるプロモーション費用の配分の変化を見るために、代表的な日用消費財のメーカーである花王、ライオン、雪印乳業、明治乳業の4社の有価証券報告書に、その軌跡をたどってみた。

花王、ライオンの広告宣伝費および拡売費、販売手数料の15年間の推移と雪印、明治乳業の同様の経過を見れば、図1, 2, 3, 4となる。

4社の図に見るように、1980年を起点とする拡売費の伸び率が明らかに広告宣伝費（以下、宣伝費と略す）のそれを上まわっている。それにともない、各々の拡売費比率も、4社すべてにおいて上がったのである。

プロモーション費用の1つである宣伝費の内容の大部分はマス広告であることが、メーカーへの取材によって確かめられているが、一方、拡売費の内訳については企業によって異なり、かならずしも明らかではない。しかしながら、一見したところ、その上昇時期は、日用消費財メーカーが店頭マーケティングを意識し、戦略の重点をマス広告から店頭へシフトして行った時期とよく符合しているように思われる。そこで、わが国における店頭マーケティングの普及過程をたどってみることにしよう。

図1-1 花 王

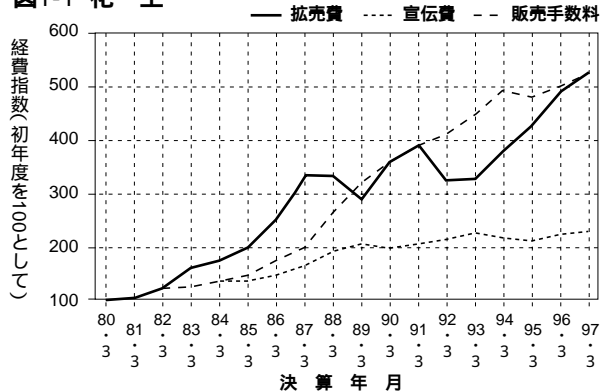


図2-1 ライオン

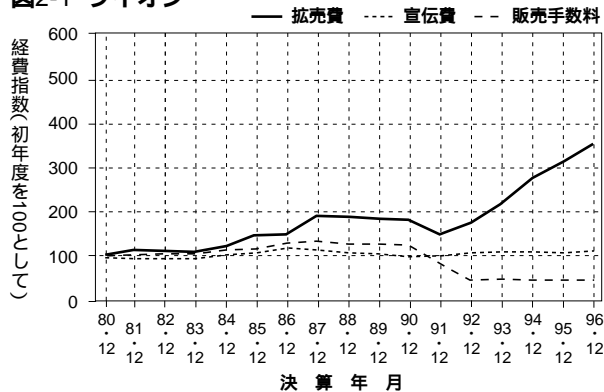


図1-2 花 王 (拡売費比率)

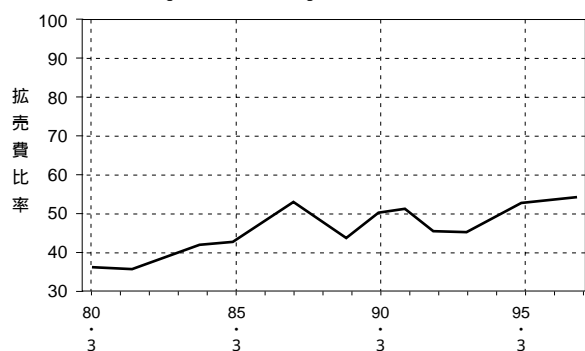


図2-2 ライオン (拡売費比率)

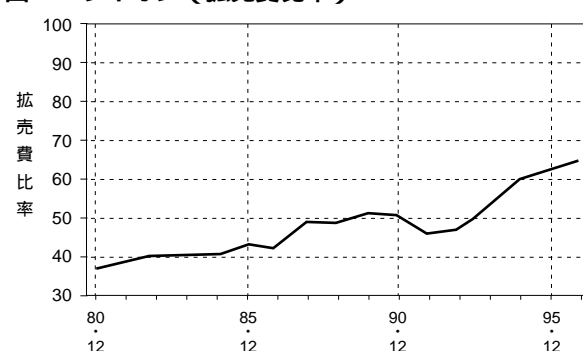


図3-1 雪印乳業

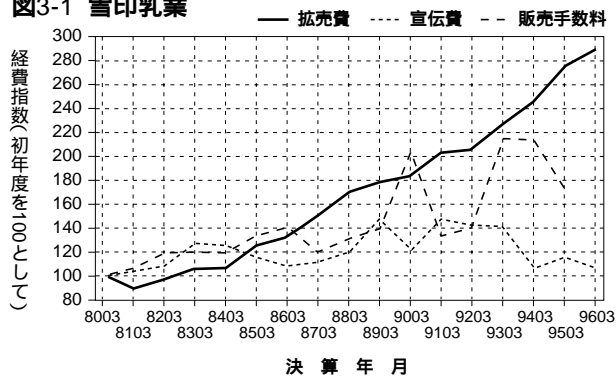


図4-1 明治乳業

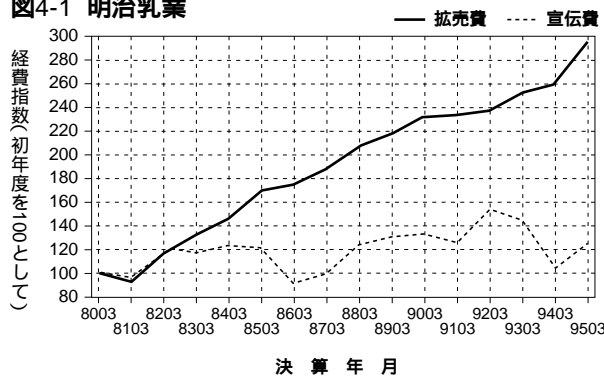


図3-2 雪印乳業 (拡売費比率)

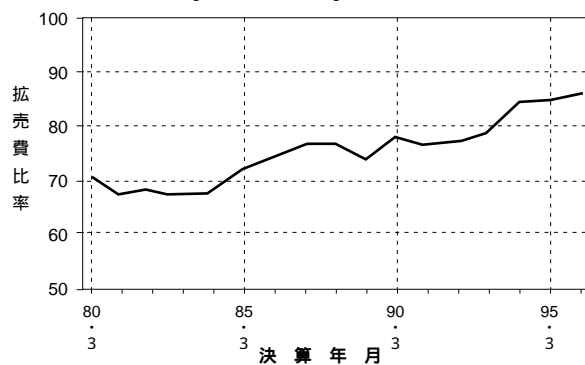
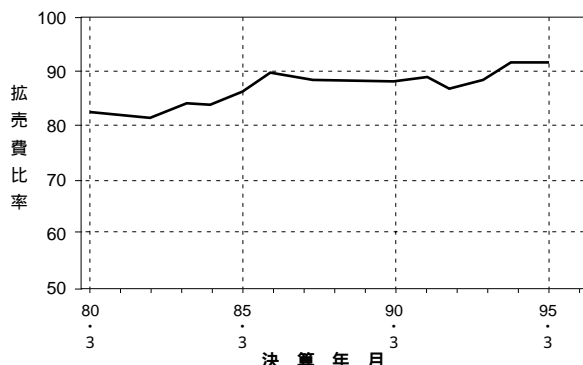


図4-2 明治乳業 (拡売費比率)



## 2．店頭マーケティングの普及過程

わが国において、店頭マーケティングが展開される発端となったのは、花王(株)における店頭技術課の誕生であった、と報告者は考える。それは1978年の8月のことであった。もっともそれ以前から、一部のインスタントコーヒーや炭酸飲料のメーカーは、同様の考え方をもって早くから活動していたふしがあるが、それらはいずれも外資系の企業であり、日本の企業での“店頭”に特化した部門の出現は、花王(株)以前には見あたらない。これを承けて「店頭マーケティング」の用語が初めて学術誌に登場したのは、それから7年後の1985年5月であった。

その後、学会に認知されるためには、さらに10年後の荒川祐吉、久保村隆祐、鈴木安昭、白石善章教授の編から成る「最新商業辞典(1995)」を待たねばならなかった。ここにおいて店頭マーケティングは次のように定義されている。店頭マーケティング(In-store Marketing)とは、メーカーが、製品訴求と小売店プッシュの双方を円滑に行う目的で、小売業者と共同して店頭から消費者情報を収集し、かつ店頭から消費者に情報を発信する、店頭重視の販売促進の仕組みづくりをいう。つまり、店頭マーケティングの特質は、主体がメーカーの活動であること、マス広告と対照されるアンチテーゼとしての消費者および流通業者へのコミュニケーション活動であること、店頭重視の販促の仕組みづくりであること、この3点にある。

そこで、本稿においては、メーカーのプロモーション費がマス広告費以外にどのように配分されたかについて15年間の変化を追跡し、プロモーション戦略の変容について検討する。わが国における店頭マーケティングの普及過程を年譜で追えば、次のとおりである。

1978年8月 花王(株)店頭技術課誕生

1979年8月 - 80年3月 「店頭におけるマーチャンダイジングPOS分析検討会」

流通経済研究所(大槻)、東急ストア、花王、ハウス食品、キリン、カゴメ、ピジョン

1980年2月 日本における消費者の店頭決定率調査第1回実施

大槻(1980)「スーパーと消費者行動」『消費と流通』日経4巻4号

1980年3月 インストア・マーチャンダイジング訪米視察団第1回、流通経済研究所

1981年2月 売場演出活性化セミナー、流通経済研究所

1982年4月 流通ノウハウ研究開発機構(大手量販POSデータ研究)発足、流通経済研究所

1984年12月 佐川幸三郎ほか『フィールド・マーケティング戦略』、日本能率協会

1985年5月 大槻「店頭マーケティングのすすめ」『流通情報』流通経済研究所 NO.192

1986年2月 大槻『店頭マーケティング』、中央経済社

1987年4月 第1回店頭マーケティング・セミナー開催、以後毎年100名以上参加し、現在に至る。

## 3．プロモーション活動の類型化

プロモーション活動を検討するには、図5が役に立つであろう。

ここでプロモーション活動の枠組みについていえば、抽象的にはいろいろな枠組みが可能であり、活動の分け方が学者の頭の数だけ存在し

てもおかしくはない。たとえば消費者への短期効果と長期効果の違いで分けてみたり、あるいは直接効果と間接効果で分けてみたり、その他さまざまな分け方が可能である。しかしその場合、どの分け方を優先すべきか、優先順位をきめる評価基準をどこに置くかが問題である。報告者は、マーケティング目標を達成するための戦略策定に有効な分け方をもって可としたい。なぜなら、マーケティングは実学そのものであり、原理的で純粋科学的という意味での虚学(林周二, 1991)ではないからだ。

この視点に立てば、大まかにざっくり分ける必要がある。いろいろな微に入り細にわたる形而上的分け方は、虚学者を目ざす者にとっては興味の尽きないところであろうが、実学には無用である。ざっくり分けるという意味では、以前からいわれてきたプッシュとプルという考え方は、大胆な二分法でありきわめて力強い。図5は、基本的にその延長であり精緻化ともいえる。しかし同表で(ロ)の列の内容がプッシュとプルを兼ねていることは、これまでにない新しい提言である。

ここで、パブリシティならびに人的販売を、図5からわざと省いていることを断わっておく。なぜなら、パブリシティは広告宣伝の1部と見ることができ、人的販売は販促活動のすべてに関係するから、ことさらに項立てすることが不自然であるからだ。ただし、店頭でのデモンストレーション販売は、消費者に直接的に働きかける活動であるから特別に載せている。

この場合に、類型化の第一分類基準の決め手としたのは、セルフサービス店では消費者の84%(大槻, 1993)が店頭で思いついて買うという店頭での購買決定率である。そこから戦略実現としての打ち手が何であるかを考えるとき、大きく分けて、広告宣伝かあるいは店頭での訴求かという二大要素に行き着く。この二つは、非

常にはっきりした打ち手であるから、これらの要素を組み込んだ分け方が有用であると考えられた。逆にいえば、消費者への直接・間接効果とか短期効果・長期効果などといってもきわめて文学的であり、戦略実現にあまり役に立たないから排除したのである。加えて、日用消費財の小売構造はセルフサービス型店舗へと急速にシフトしており、将来の小売販売額の80-90%が同型店で売られると見られるからである。

役に立つ分け方という場合の第二の視点は、打ち手の測定可能性があるかどうかである。現実には数字で測定できるということが戦略実行にさいして有用である。それによって実験操作が可能となり改善ができる。

第三の視点は、目的と手段の相互関係が連系的に構造化され体系化されていなければならない。目的合理的計画に役立つものでなければならない。図5の表頭の分類体系や表側の対象の分類は、これらの要件を備えている。

第四の視点は、分類の基礎となる下位要素が具体的であり、その結果として操作可能性において優れているかどうかである。この場合の操作可能性とは、手段の選択の組合せ数の多いことをいう。

(イ)の列は主として広告に係わるものであるが、(ロ)(ハ)(ニ)の列の活動の大部分は、拡売費に関係する活動である。これまでのプロモーション理論は、このように多くの拡売費にかかわるセールスプロモーション活動があるにもかかわらず、大部分を無視してきた。これまでのプロモーション理論は、特別陳列とか、関連陳列とか、大量陳列とか、鮮度管理といった、店頭で決定的な力を発揮する販促手段を認識はしても、軽視して来たきらいがある。

図5は、以上の特性を備えているほかに、表頭と表側に上げた要因の相互排他性、全網羅性および目的合理性において優れている。このこ

図5 戦略的プロモーションの枠組み（パブリシティ並びに人的販売は除く）

戦略レベル 対 象	製品調整	市場調整			
		消費者調整		流通業者調整	
		(イ) 店外（非購買時点）	(ロ) 店頭（購買時点）	(ハ) 店頭（小売業者）	(ニ) 店外（卸売業者）
消費者 対 象	知覚刺激型 プロモーション A 知覚啓蒙 B 感覚訴求	① ・パッケージ形態 ・デザイン ・性能説明文 ・色 ・オンバックPOP	② ・ブランド製品広告 ・フリーサンプリング	③ ・フェース確保 ・オンバックPOP（啓蒙コピー） ・欠品発注 ・鮮度管理 ・特別陳列 ・関連陳列 ・POP・ショウカード ・店内ポスター ・カート広告 ・店内放送 ・メニューレシビー ・デモ販、フリーサンプリング	④ ・カテゴリーマネジメント ・小売広告 ・欠品補充 ・鮮度管理 ・特別陳列 ・関連陳列 ・ポップ取付け ・デモンストレーション
	利得誘引型 プロモーション A 価格 B 非価格	⑤ ・オンバック景品 ・オンバッククーポン ・パッケージドクーポン ・増量バック	⑥ ・協賛特売チラシ ・値下げ広告 ・懸賞広告 ・媒体クーポン ・キャッシュバック ・広告	⑦ ・値引き特売 ・オンバックPOP（懸賞） ・キャッシュバック ・プレミアム特売 ・懸賞付き特売 ・インストア・クーポン ・チェックアウトクーポン	⑧ ・値引き特売 ・バンドル ・ダブルクーポン ・配達サービス提示
流通業者 対 象	知覚刺激型 プロモーション （ディーラーヘルプス）			⑨ ・製品知識教育 ・スペースマネジメント指導 ・業界紙広告	⑩ ・製品知識教育 ・経営指導 ・業界紙広告
	利得誘引型 プロモーション （トレード・プロモーション）			⑪ ・リベート ・各種アローワンス 運賃助成 品揃え助成 陳列助成 新製品扱助成 ・チラシ協賛 ・小売広告協賛 ・大陳コンクール	⑫ ・リベート ・各種アローワンス 運賃助成 新製品扱助成

出所：大槻「'95店頭マーケティング・セミナー資料」市場開発研究所 1995.7

とは、W. Waterschoot たち(1992)が作成した「改良型マーケティング・ミックス分類表」と比べてみることによって、より明示的となる。

さて、図5の列区分は広告宣伝活動と店頭マーケティング活動の区分けとほぼ合致する。

図5に基づけば、すなわち、広告宣伝活動が(イ)の店外：非購買時点の列である。それ以外(ロ)店頭：購買時点と(ハ)店頭：小売業者の列は、すべて店頭マーケティング活動項目と考えて差し支えない。(ニ)店外：卸売業者の列も

内容のほとんどがそれと同様である。  
さらに有価証券報告書との関連でいえば、(イ)はチラシを除けばそのまま宣伝費であり、(ロ)(ハ)  
(ニ)は拡売費か販売手数料のどちらかに該当する。

以上のことから、次の推論が可能となる。

広告宣伝マーケティング (イ)の活動の表れ  
宣伝費に該当

店頭マーケティング (ロ)(ハ)(ニ)の活動の表れ  
拡売費と販売手数料に該当

ほかに、店頭マーケティングでは多数のフィールドマンをもって小売店を巡回させるので、ほんらいなら、これにともなう人的販売費の増分も今回の分析に算入すべきである。しかし、データ収集上の限界によりそこまでは望むべくもなかったことを断っておく。

そこで、以下において15年間の宣伝費と拡売費と販売手数料の変化について検討し、店頭マーケティング論の普及過程を検証する。つまり、もし店頭マーケティングがメーカーのプロモーション戦略のなかに取り入れられていったとすれば、メーカーはプロモーション費用の配分を拡売費および販売手数料に厚くし、宣伝費を薄くしていったはずである。これらの費用間の配分比率の問題が、今回の分析課題である。

われわれは、本稿の冒頭に上げた4社についてはこの仮説が成立しそうであることをすでに見た。では、ほかのメーカーについてはどうか。

なおそのさい、さしあたってどの業種のメーカーを分析の対象とすべきかについて考えなければならない。この点について R. Vaughn (1980) は、有効な4つの類型を提示している。

#### 4. 分析対象とする業種の選定

彼が提示したのは広告計画作成のためのモデルである。これは関与度の高い商品か低い商品かで横に切り、購買意思決定を情緒的に行う商品かそれとも論理的に行う商品かで縦に割り、

縦2・横2の4類型で購買行動モデルを作成したものであった。その1部を加工すると図6がき上がる。

店頭マーケティングがもっとも有効な商品は、探索時間の短いもの、とくに非計画購買率の高いものであり、気軽に試買することからはじまる商品群である(大槻、1991)。またそれらの商品は、関与度が低いものが多い。図6でいえば、(3)と(4)のセルがこれにあたる。つまり図中のモデルが購入からはじまるところの食品や、家庭用雑貨、酒類、キャンデー、基礎化粧品などの日用消費財、最寄品がそうである。

そこで今回、日用消費財に該当する業種として、株式の業種コードのなかから1.食品・水産2.油脂化学、の2つを選び分析の対象とした。

図6 購買行動モデル

関与度	論理的購買	情緒的購買
高 い	(1) 情報収集型 モデル；学習 - 情動 - 購入 自動車、住宅、家具、 新製品	(2) 情動型 モデル；情動 - 学習 - 購入 宝石、ファッション衣 料、モーターサイクル、 メイクアップ化粧品
低 い	(3) 習慣型 モデル；購入 - 学習 - 情動 食品、家庭用雑貨	(4) 自己満足型 モデル；購入 - 情動 - 学習 酒類、キャンデー、基 礎化粧品

文献： R. Vaughn (1980) を加工

#### 5. 分析にあたって注意したこと

1) 仮説の費用配分比率を検証するにあたっては、個別企業それぞれについての変化のなかに戦略変更を類推する鍵があるのであって、複数企業の各費用を業種ごとに合算したとしても、それはまるで意味がない。たとえば、サンスターは拡売費比率を下げ、ライオンはそれを逆に上昇させているとすれば、それを歯

磨業界トータルとして合計してみても各メーカーの戦略の動きは見てこない。互いに変化の度合を相殺してしまうからである。六甲バターと雪印乳業の数字も逆になっているとすれば、業界を合算した分析は無意味である。したがって、分析は個別企業単位でなされねばならない。

- 2) 当然のことながら、宣伝費と拡売費と販売手数料（以下、この3つの費用のことを宣拡販費用と略す）の分類基準は、企業ごとにいくらかずつ異なると考えられるので、厳密に言えば企業間でそれらの数字や比率を比較することには問題がある。しかし、同じ企業についての分類基準は、会計手続きの継続性原則によって毎年同じはずなので、同一の企業についての時系列変化を比較することには全く問題がない。
- 3) どの企業も複数の事業単位を抱えており、消費財もあれば生産財も同時に併売している。そのため、消費財だけについての販売費を有価証券報告書から抽出することはできない。しかし、生産者向けの業務用製品は顧客へ直販されることが多く、この分の宣拡販費用はいずれも小さいと考えられる。たとえば、鐘紡の売上には繊維を二次加工業者向けに販売している分が相当に含まれているわけであるが、取材で確かめたところ、宣拡販費用のほとんどすべては、化粧品やトイレタリーなどの日用消費財にともなって発生したものであるということであった。そこでどのメーカーについても、たとえ宣拡販費用のなかに生産財関連の費用が含まれていたとしても、無視してよい程度のものであると推定される。

脂化学工業の業種コード企業を日経ニーズ財務データから抽出した。これらのメーカーについて、1980年から1995年に至る15年間の変化を追った。

1980年の食品と水産の日経業種コードに該当する企業は99社あった。このなかから消費財を相当量販売している企業にかぎって分析対象とするために、宣伝費の多い順に上から70社を選抜した。70社のうち、拡売費と宣伝費が分離されていない企業が27社あったので、これを除くと43社となった。この43社のうち、17社には販売手数料という項目が別にあったが、19社には同項目がなかった。おそらくこの19社の場合は、販売手数料を拡売費のなかに含めているものと思われた。残りの7社は、分析対象期間中の前半に販売手数料項目があっても後半で消えていたり、またその逆であったりして一貫性が見られなかったため、特別分析対象7社と名付けて別扱いとした。

1980年の油脂化学工業に属するメーカーは全部で8社であったが、これに化粧品やトイレタリー商品を販売している鐘紡1社を加えると9社となった。この9社のうち、7社には販売手数料という項目が別に見られたが、他の2社にはその項目がなかった。

以上をまとめれば、主要分析対象となったのは45社で、ほかに食品特別分析対象社が7で、総計52社となる。

食品・水産（飲食料酒類）	36社
油脂化学（日用雑貨）	9社
計	45社
食品特別分析関係	7社
総計	52社

## 6. 分析

### ステップ1

すでに述べた理由により、食品・水産業と油

### ステップ2

上記の飲食料酒類関係36社、日用雑貨関係9社、計45社について、各社の拡売費比率を分析



図7 拡売費比率15年間の変化(最寄品メーカーの場合)

ただし、同比率 =  $100 \times (\text{拡売費}) / (\text{拡売費} + \text{宣伝費})$ 

	販売手数料項目が		小計
	ある企業数	無い企業数	
食飲料酒類メーカー	*		**
拡売費率 上 昇 +	10	10	20
" 横ばい +	2	3	5
" 横ばい -	3	2	5
" 下 降 -	2	4	6
日用雑貨メーカー			
拡売費率 上 昇 +	4	1	5
" 横ばい +	0	1	1
" 横ばい -	1	0	1
" 下 降 -	2	0	2
上記最寄品メーカー合計		**	**
拡売費率 上 昇 +	14	11	25
" 横ばい +	2	4	6
" 横ばい -	4	2	6
" 下 降 -	4	4	8
合 計	24	21	45

横ばいは5ポイント未満の変化。\*印90%有意、\*\*印95%有意

図10 第二拡売費比率15年間の変化  
(食品特別分析対象7社)ただし、同比率 =  $100 \times (\text{拡売費} + \text{販売手数料}) / (\text{拡売費} + \text{販売手数料} + \text{宣伝費})$ 

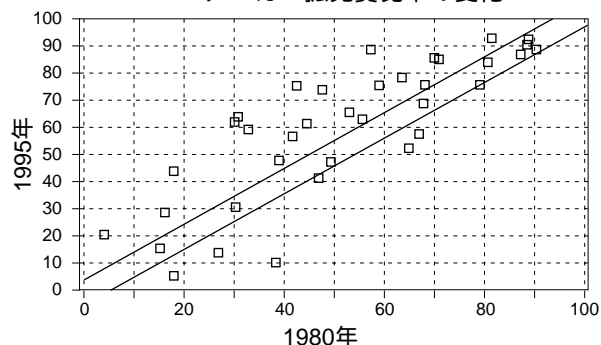
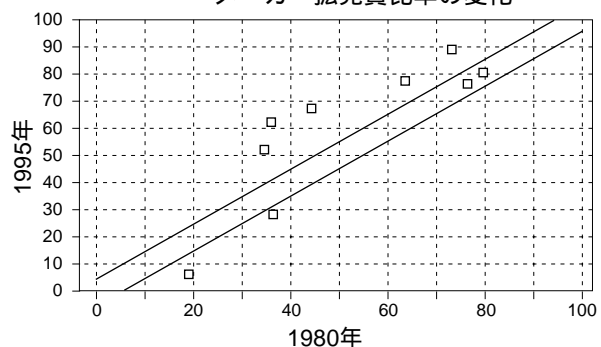
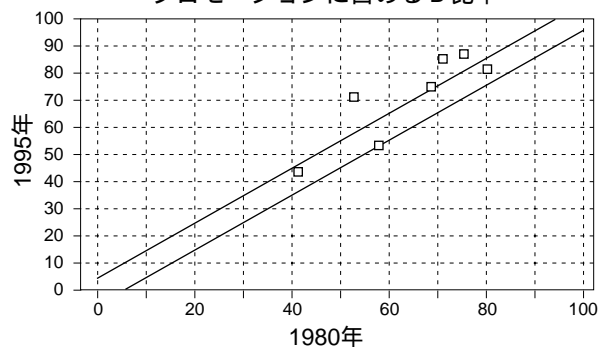
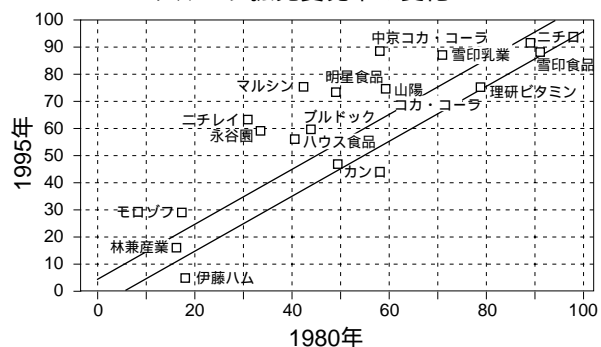
	販売手数料項目が15年間の		小計
	前半にない企業数	後半にない企業数	
拡売費率上 昇+	2	1	3
" 横ばい+	1	2	3
" 横ばい-	0	1	1
" 下 降-	0	0	0

図12 特 売 比 率

(大手スーパーマーケット6店の平均値)

	S P 売上比率 (%)	
	92 年	93 年
醬 油	65.5	68.0
サ ラ ダ 油	69.5	77.2
マーガリン	67.6	67.9
ビスケット	59.9	63.5
ス ナ ッ ク	51.3	50.0
牛 乳	55.5	64.0
シャンプー	54.3	71.2
重 質 洗 剤	82.9	84.4

出所：恩蔵、守口(1994)

図8 1980年対1995年：食飲料酒類  
メーカー拡売費比率の変化図9 1980年対1995年：日用雑貨  
メーカー拡売費比率の変化図11 1980年対1995年：食品特別分析対象7社  
プロモーションに占めるB比率図13 1980年対1995年：販売手数料あり  
グループ拡売費比率の変化

した。この場合の拡売費比率とは、

拡売費比率 =  $100 \times (\text{拡売費}) / (\text{拡売費} + \text{宣伝費})$  である。

その結果、図7およびこれをグラフ化した図8, 9を得た。

### ステップ3

上記の食品特別分析対象7社について販売手数料含みの拡売費比率分析をした。この比率とは、第二拡売費比率 =  $100 \times (\text{拡売費} + \text{販売手数料}) / (\text{拡売費} + \text{宣伝費} + \text{販売手数料})$  である。その結果、図10およびこれをグラフ化した図11を得た。

## 7. 仮説の検証

図7について+と-に二分し、カイ自乗によって有意差検定をすると、数個のセルにおいて信頼度90%以上のレベルで有意である。( \* 印参照 )

業種別に見ても、縦列について見ても、またどの各セルを見ても、拡売費比率の上昇したメーカーの数が下降したメーカーのそれより多い。図11についても同様のことがいえる。図13, 14, 15は、図8, 9にメーカー名を記入したものである。各メーカーの拡売費比率の年次別変遷は、紙数の許すかぎり、付録表として載せた。

拡売費が上昇したメーカーの企業名の内訳を見ると、いずれも店頭マーケティング関連の研究会や研修に多くのスタッフを出してきたところばかりである。たとえば、十数年にわたって店頭マーケティングセミナーや流通ソフト連合研究開発機構に参加した企業の大部分が、拡売費比率上昇企業の参加リストの上位に名を連ねている。

以上から、日用消費財メーカーのプロモーション費用が、宣伝費から店頭対策費へとこの15年間に移行したという仮説がここに裏付けら

れるのである。

それでは、なぜ企業行動がそのように変わってきたのであろうか。たとえば、花王やライオン、雪印乳業や明治乳業は、なぜ宣伝費への投入を緩めて、店頭対策費の拡売費や販売手数料の方に、プロモーション費用を傾斜させていったのであろうか。次節において、このことについて考察する。

## 8. 店頭対策費へ重点化した背景

多くのメーカーに取材した結果、店頭対策に重点化した背景には次のような理由によることがわかった。

1) 宣伝の効果を過大に評価しすぎたことへの反省

ブランド数が多くなり、宣伝しても人々の記憶に永く残ることが難しくなった。

製品技術の均質化と飽和化によって、宣伝に値するだけの技術革新製品が出にくくなったためでもある。

衛星放送や地域テレビなどチャンネルが多様化したために、マス媒体が分散して効果が薄れ、到達率が低下した。

広告の視認率が落ちてきた消費者がスキッピング、ザッピングするようになったといわれるように、CMをとばしてテレビを視聴する習慣が一般化した。これはテレビのチャンネルの切替えがリモートコントローラーで行われるようになったことにも大いに関係がある。

飲食品や日用雑貨では、宣伝の費用対効果が意外に小さいことにメーカーが気付いた。

1年にスーパーに新しく登録される製品が、日用消費財だけでも6000品目を超えるようになった結果、製品のライフサイクルが短くなり、発売してもブランドが育たな

図14 1980年対1995年：販売手数料なし  
グループ拡売費比率の変化

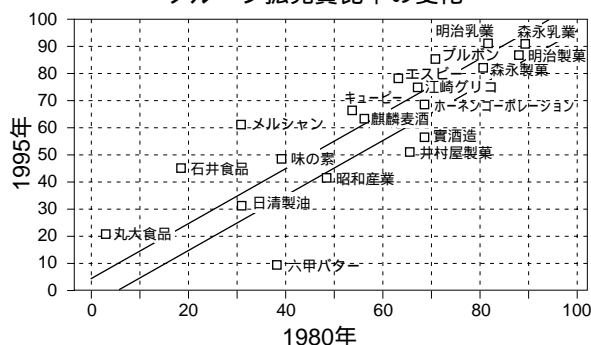
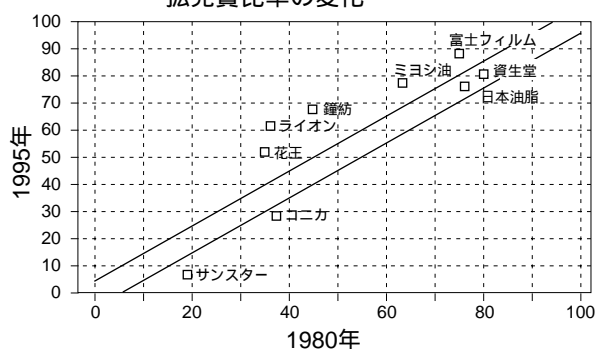


図15 1980年対1995年：日用雑貨メーカー  
拡売費比率の変化



いうちに扱い品目からカットされることが多くなった。したがって、多額の宣伝費を投入しても回収できないままに終わってしまうことが多い。

現在、ブランド・エクイティ論が一時的にもてはやされているが、神戸大学教授の田村正紀（1995）は、それを広告無力化への反動であると喝破している。広告代理店が、自分たちに好都合な理論を唱える学者だけをことさらに盛り立てるのは、昔も今も変わらないのである。ブランド・エクイティがそれほど有効なものであるなら、高級アイスクリーム業界で一流ブランドの名をほしいままにしたレディボーデンが、明治乳業の経路に託していた販売から自社の手による販売へと経路を変更しただけで、一朝にして下位ブランドに凋落することはなかったはずである。ブランドという資産

がいかに脆く、はかないものであるかを如実に示す好事例であった。

## 2) 店頭マーケティングの費用対効果の大きさに企業が目覚めた

現物の訴求力（パッケージ、におい、触感）

陳列訴求力（特売価格、鮮度訴求、大量陳列、関連陳列、その他）

スーパーマーケットにおける非計画買い購買習慣の大きさの認識（1980年調査につづく数多くの追認調査）とセルフサービス型店舗の大幅な増加

広告宣伝とくらべると、店頭マーケティングには図16のような特徴がある。

図16 広告宣伝と店頭マーケティングの差異

	広告宣伝	店頭マーケティング
場 所	店 外 (店外での訴求)	店 内 (店頭での訴求)
時 間	非購買時点	購買時点
媒 体	マス広告	店頭(図5の製品調整を含む)
効 果	態度形成	行動誘導
情 報	イメージ的 (高級感、薬効感など)	現実的 (鮮度、特売価格、触感、陳列演出、匂、在庫)
顧 客	顧客拡大 (広い消費者)	顧客囲い込み (業態内消費者)
地 域	広く設定せざるをえない	狭く設定可能 (エリア・マーケティング)
製 品	革新的新製品に最適	通常製品に適
商 品	買回り品中心	最寄り品中心
価格伝達	標準小売価格に適	特売価格に適
チャンネル	全小売店に適	セルフサービス店に最適
資源蓄積場所	消費者マインドに	小売店頭までの管理システムに
戦 略	情報内容の差別化	営業システムの差別化

## 3) 店頭マーケティングの効果の永続性

広告宣伝が消費者の記憶にとどまる期間は短く効果は刹那的であり、前述した理由で投入した広告費が回収できないままに店からカッ

トされることが多いが、一方、店頭からの訴求する販促システムは永続的な効果をもつ。なぜなら、週1回訪店するフィールドマンやフィールドレディの営業体制は、店の従業員たちとの人間関係を深くすることなどを通じて未永い協調関係を実現し、小売店頭での販促を容易にする。

また、広告宣伝はライバルから見て一目瞭然であり真似されやすいが、店頭マーケティングは、地道な店頭巡回と情報管理システムによって目立たずに大きな成功をもたらす。そして真似することが難しく、追従するのに時間がかかる。その結果、ライバルとの差別化を永く持続できる。たとえば、カルビーのポテトチップスの成長過程はその好例であった。これらの意味するところは、提供サービスと営業システムとの差異そのものであり、図17のようにまとめることができる。

図17 差別化戦略のちがい

	広告宣伝による差別化戦略	店頭マーケティングによる差別化戦略
意 味	情報内容の差別化（製品付随機能）	営業システムの差別化（オペレーション）
方 法	伝達する情報内容の優位； 広告デザイン、CM、コピーの差別化	営業促進システムの優位； 店頭演出・店頭情報管理システムの差別化（鮮度管理、特売価格、陳列演出、欠品防止など）
特 徴	目立つ、競争相手にわかりやすい 華々しい成功 真似され易い 短時日で追従される  効果の持続時間が短い 不確実性が大 検証は大規模を要す	目立たない、競争相手にわかりにくい 地味な成功 真似することが難しい 追従されるまで時間がかかる  効果が永く持続する 不確実性が小（確実化も可能） 検証は店頭で小規模にやれる

4) 流通に関して、時代が投機から延期の原理へと変わった。（荒川、久保村ら、1995）

結果として、バックヤードを無在庫にして流通するいわゆるカンバン方式が普及し、店頭在庫や店頭販促にメーカーの関心が集中するようになった。

5) 店頭マーケティングで成功したメーカーの事例が次々と明らかにされた。

たとえば、カルビー、カゴメ、花王などの成功事例が世に知られるところとなった。

6) POS機器の出現によって店頭研究が容易になった

## 9. 店頭対策のための拡売費比率を押し上げたその他の要因

上述したほかにも、メーカーが拡売費比率を増やした要因をいくつか上げることができる。

1) 小売標準価格を実勢価格に合わせるために生販価格を切り下げるかわりに、標準価格をそのままにして、拡売費による特売（図12）でギャップを補填した。

円高差益が大きく、一方、PBや東南アジア製品による圧迫がつよい時期だった  
補填手段；販売手数料、リベート、アローワンス

注）その結果、販売処理業務がいたずらに煩雑となり本来業務の遂行にも支障を来すようになったため、リベート制や建値制を撤廃する企業もあらわれはじめた。例えば、カゴメや味の素がそうであった。

2) チェーンのバイイングパワーが強まり、各種の名目で協賛金をむしり取られた結果、それが拡売費の増大を招いた。バイイング・パワーの猛威により、各種フィーの強要がおこなわれた。

しかし、上記のフィーもまた店頭マーケティング費用のなかに含まれるので、仮説の

なかに包摂されるわけである。したがってメーカーが、広告中心のマーケティングから店頭重視のマーケティングへこの15年間に移行したという本稿の仮説は、日用消費財メーカーに関するかぎり否定し難いであろう。

## 10. 傍証のための他の業界・業種との比較

これまでR.Vaughnの図6にもとづき、日用消費財業種についての変化を見てきたが、拡売費率の上昇が上述した理由によるものであるとすれば、その理由に該当しない関与度の高い業種においては、拡売費比率の上昇がそれほど生じないはずである。

このことが確かめられれば、本稿の推論が補強され、傍証として有意味である。

同図を見ると関与度の高い業種として自動車や家具が上げられており、これらは事前に商品についてよく学習し情報を収集してから購買行動をおこす業種とされている。つまり、日用消費財ほどは衝動買いをすることが少ない商品で

ある。ところで、家具メーカーの財務データはないに等しく、自動車メーカーのそれは、業界特有の系列店政策や国際市場との関連からか、販売手数料と拡売費が年次によって振れ過ぎるきらいがある。また企業ごとの経費の仕分け基準にも、企業ごとの特殊性が大きく感じられたので、分析対象とすることがためられた。

そこでいま、これに代わる関与度の高い業種として、家庭電器の代表的なメーカー10社とパソコンメーカーの代表企業2社の合計12社を取り上げ、拡売費比率の推移を調べてみた。結果は図18と、それをグラフ化した図19のとおりであり、日用消費財メーカーとちがって同比率の上昇傾向はほとんど見られない。むしろ下降しているメーカーの方が多いくらいである。家庭電器12社の拡売費比率の変化についてカイ自乗検定をすると、日用消費財メーカーとの間に有意差のあることが90%レベルで確かめられた(図20参照)。このことは本稿の仮説の傍証として意味がある。

図18 拡売費比率15年間の変化：電器メーカー

	販売手数料項目が		小計
	ある企業数	無い企業数	
電気機器メーカー			
拡売費率上 昇+	2	2	4
" 横ばい+	0	1	1
" 横ばい-	3	0	3
" 下 降-	3	1	4
合 計	8	4	12

図19 1980年対1995年：電器メーカー  
拡売費比率

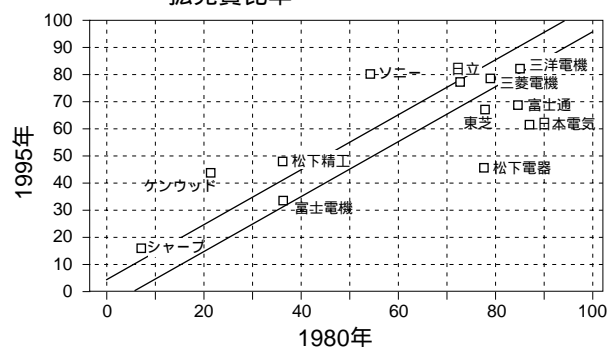


図20 業種による15年間の変化の違い

	関与度が低い業種 (最寄品メーカー)	関与度が高い業種 (電器機器メーカー)	小計
拡売費率上 昇+	31	5	36
" 下 降-	14	7	21
合 計	45	12	57

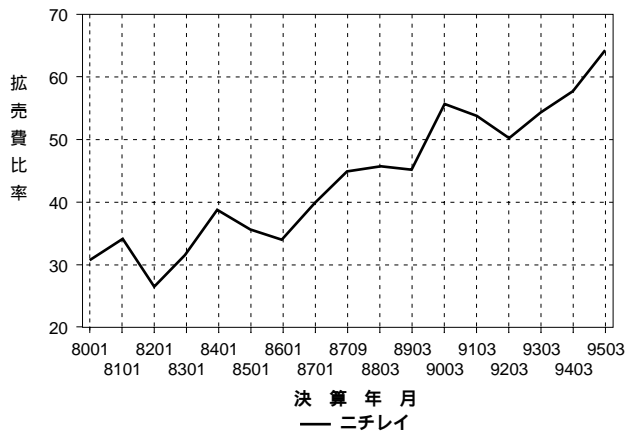
業種間の独立性検定 \*90%レベルで有意差あり

図21 アメリカと日本におけるS P 費

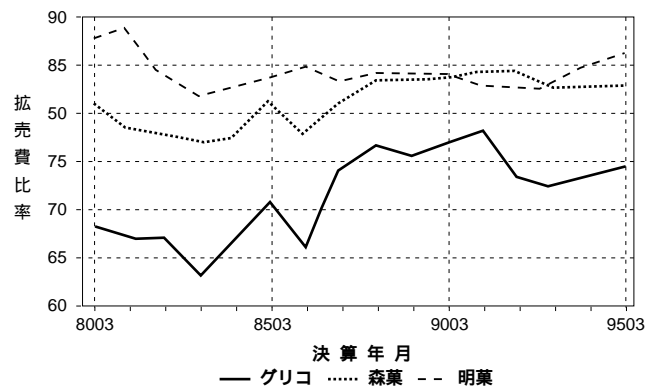
		1980年	87年	89年
(アメリカ)	S P 費	57%	65%	
	広告費	43%	35%	
(日本)	S P 費	56%		64%
	広告費	44%		36%

文献；恩蔵、守口(1994)

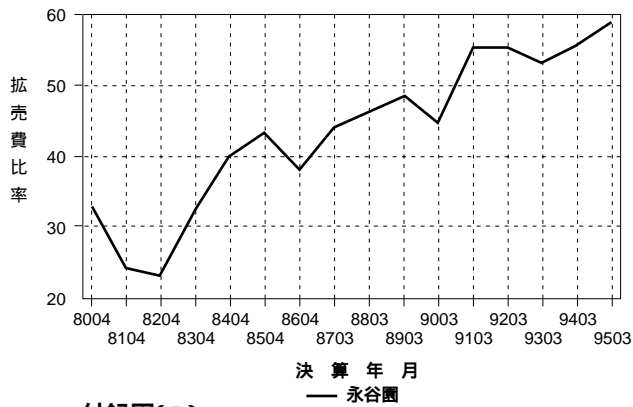
付録図(1) 拡売費・宣伝費合計占める拡売費比率



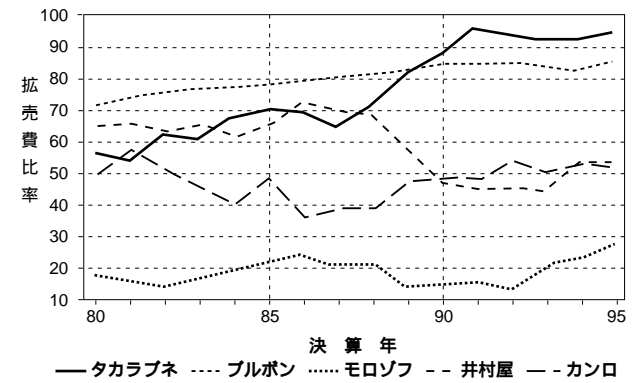
付録図(2)



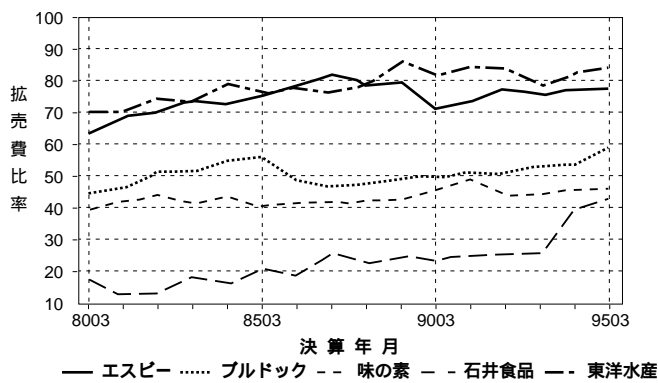
付録図(3)



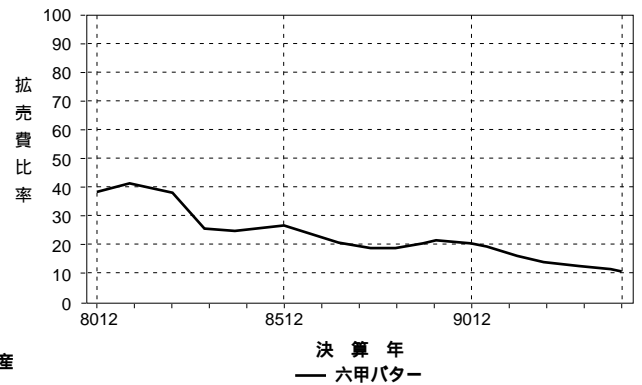
付録図(4)



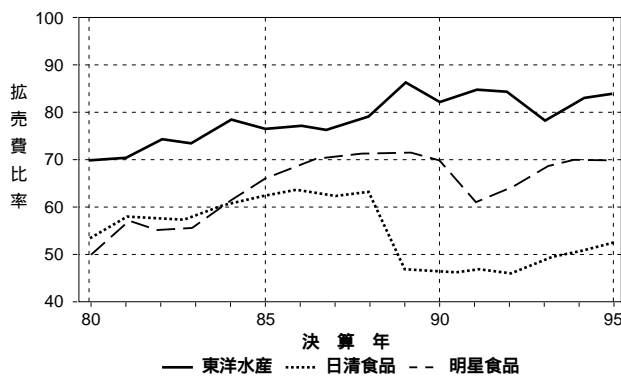
付録図(5)



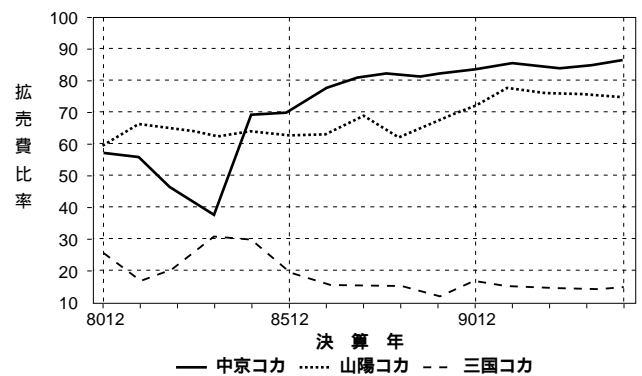
付録図(6)



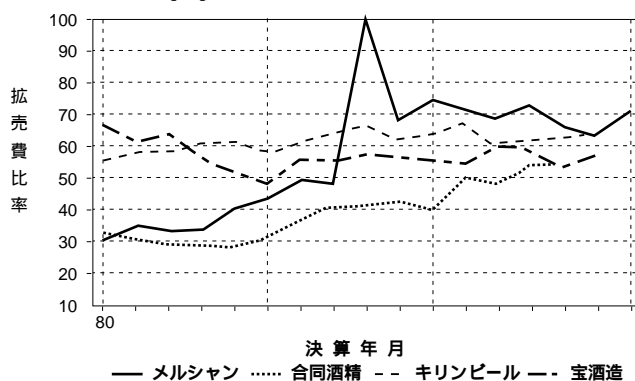
付録図(7)



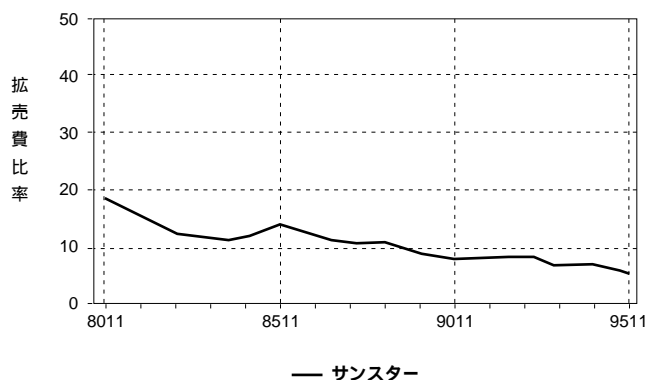
付録図(8)



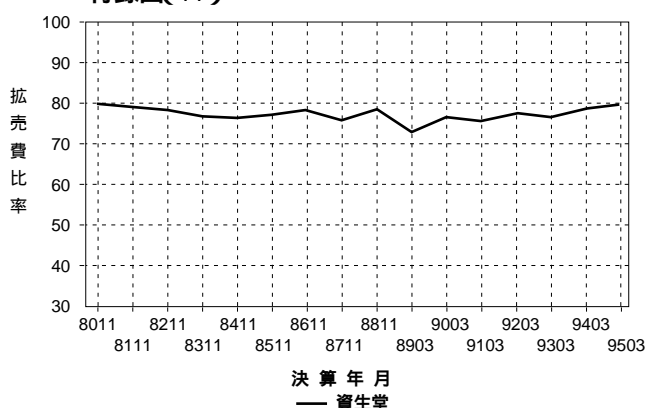
付録図(9)



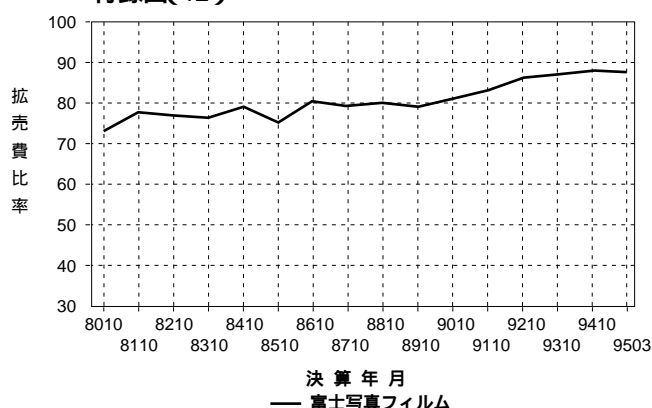
付録図(10)



付録図(11)



付録図(12)



ちなみに、S P費と広告費の比率を日米比較で報じたものに図21と佐々木弘人(1990)の集計がある。関与度の高い業種と低い業種のちがいを考慮することなく合わせて集計されていることや、個々の企業の戦略はまったく分析されていないので本稿と比較はできないものの、やはり報告者の1980年予告の傍証となって、上述した推論を補強してくれている。

なお、日用消費財メーカーにみる上記の変化と、売上高や営業利益との関係については、稿をあらためて論じることとする。

## 11. マーケティング理論への示唆

以上の分析結果から、マーケティング理論に関して、次の4つのインプリケーションを得ることができる。

- 1) 広告宣伝と店頭マーケティングの差異は、たんなるコミュニケーション手段内の微細

な戦術的差異ではなく、図17に示されたごとく、より根本的な戦略上の大きな差異である。

- 2) 製品ライフサイクルにおいて、導入期には前者がより必要とされ、成熟期には後者の方がより重要な役割を果たす。
- 3) 買回り品では前者の方が多く適用され、最寄り品では後者の方が重用される傾向があるが、これはきわめて合理的なメーカーの行動である。
- 4) 消費者の購買過程について、従来の解釈では、広告宣伝が最初に消費者に購買意欲を喚起して店舗へ走らせ、次にS Pが最後の動機づけをして購買行動を完結させる順序で考えられてきた。しかし日用消費財では、むしろ、最初にS Pが消費者に作用して購買行動を誘発し、そのあとの購買直前の時点となって、はじめて広告宣伝の効験がと

きに現れて、運がよければ自社銘柄に決まる。つまり、「広告宣伝」と「S Pないし店頭マーケティング」の効き目の現れる時間的順序と役割は、従来の考え方と逆に解釈した方が、日用消費財の場合は普遍性がある。

このことについては、大槻（1993）の夕食メニュー献立の計画・非計画率調査が1つの傍証となる。

## おわりに

本稿で取り上げたプロモーション戦略の分析は、80年から95年までの枠組みの確認であった。1980年に報告者がおこなった予告は的中し、ほとんどの日用消費財メーカーはそのとおりに行動した。しかし、今後については大いに異なることが予想される。インターネットをはじめとする情報革命の進展によって、メーカーのコミュニケーション戦略の前提がさま変わりしつつあるからである。したがって、次の10年後ないし15年後の予告としては、あたらしい別の枠組みが提示されねばならない時期にきている。機会をみて、再度これにも挑戦したい。

最後に、本稿の財務データの収集について、青山学院大学（多摩大学非常勤）大矢知浩司教授から多大のご指導とご助力を得た。また、R. Vaughn（1980）については早稲田大学恩蔵直人教授のご教示を得た。ここに厚く御礼を申し上げたい。

## 文献

- R. Vaughn (1980) "How Advertising Works: A Planning Model". *Journal of Advertising Research*, Vol. 20, No. 5, Oct. 1980, p. 31.
- W. Walterschoot & C. V. Bulte (1992) "The 4P Classification of the Marketing Mix Revisited". *Journal of Marketing*, Vol. 56, Oct. 1992, p. 90.
- 荒川、久保村、鈴木、白石（1995）『最新商業辞典』同文館，p. 228.

伊丹敬之、加護野忠男（1989）『ゼミナール経営学入門』日本経済新聞社，p. 43.

大槻 博（1980）『大型店における店頭販売促進（メーカーと小売の役割分担）』『流通情報』NO. 132，p. 91.

（1985）大槻『店頭マーケティングのすすめ』『流通情報』5月号，流通経済研究所

（1986）『店頭マーケティング』中央経済社，1986，p. 28.

（1991）『店頭マーケティングの実際』日本経済新聞社，1991，p. 44.

（1993）大槻監修『1993年度 店頭における消費者購買行動実態調査』（社）日本POP広告協会，1993.

（1995）『'95店頭マーケティング・セミナー資料』市場開発研究所 1995. 7.

恩蔵、守口（1994）『セールス・プロモーション』同文館，p. 4，p. 12.

佐々木弘人（1990）『売り場発想のマーケティング』『マーケティング・ジャーナル』36号，日本マーケティング協会，pp. 54 - 59.

田村正紀（1995）『流通革命の回顧と展望』日本商業学会関東部会公開シンポジウム.

林 周二（1991）『実務系学科に学ぶ意義をどう考えるべきか』静岡県立大学経営情報学部学報，Vol. 3，No. 2，1991，p4.

## 著者プロフィール

大槻 博（おおつきひろし）

1960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 市場調査担当。

1970年 流通経済研究所入所。主任研究員、常務理事を経て、1990年から多摩大学経営情報学部教授  
著 書

「店頭マーケティングの実際」日経文庫。「店頭マーケティング」中央経済社。「大学教授法」PHP研究所。