

松 山 大 学 論 集  
第 22 卷 第 1 号 抜 刷  
2010 年 4 月 発 行

ますます高まる IMC における販売促進のウェイト  
—— 販売促進の意味，役割，ならびに各種販売促進手段の  
分類法に焦点を当てて ——

中 山 勝 己

# ますます高まる IMC における販売促進のウエイト

—— 販売促進の意味、役割、ならびに各種販売促進手段の  
分類法に焦点を当てて ——

中 山 勝 己

## 1. はじめに—アメリカにおける販売促進の先進的事例

アメリカのマーケターたちは、消費者に自社の商品あるいはサービスを使ってもらえるようにするため、販売促進のさまざまな手法を開発し、それを実践的な場面で活用してきた。消費者を動機付けするための手段として今日積極的に使われている販売促進オファーのなかには、消費者の毎日の生活の一部にまでなっているものもあるわけであるが、そうした販売促進オファーは、100 年以上もの長きにわたって、マーケティング場面で使われてきている。

最も古い歴史を持ち、最も幅広く使われており、そして最も効果的な販売促進手段となっているのが価格割引クーポンである。ポスト（C. W. Post）はシリアル食品の新ブランド、グレープ・ナッツ（Grape Nuts）の販売を促進するため、1895 年に初めて価格割引クーポンを使い始めるようになるわけであるが、価格割引クーポンはそれ以来、今日までずっと使われている。プロクター・アンド・ギャンブルは 1920 年になって初めてクーポンを使うようになるわけであるが、同社が初めて採用したクーポンは金属でできたクーポンで、これを小売店の店頭にとってゆけば、消費者は所定の商品の価格を割り引いてもらうことができたり、これを小売店の店頭で提示し、商品を 1 個購入すれば、同じ商品をもう 1 個ただでもらえるという仕組みになっていた。この金属のクーポンはその後すぐに、金属製のクーポンのようにコストがかからない、もっと使い勝手のよい、紙でできたクーポンに取って代わられるようになるわ

けであるが、それ以来今日までずっとこの紙製のクーポンが使われている。

もう一つの、昔からよく使われている販売促進の手段がプレミアムで、クラッカー・ジャク (Cracker Jack) は1912年に初めて、「すべてのパッケージに景品を入れて提供する」というプレミアムの手法を採用している。マクドナルドほどプレミアムという販売促進手法の使い方がうまい企業はほかにないといつてよいであろう。同社は1979年に『ハッピー・ミールズ (Happy Meals)』というメニューを導入することになるわけであるが、それ以来、今日に至るまでずっと、このメニューに玩具を景品 (プレミアム) として付けてやるという販売促進の手法を採用している。『ハッピー・ミールズ』はマクドナルドの数あるメニューのなかでも総売上高のうちのかかなりの部分を占めるメニューとなっており、『ハッピー・ミールズ』に玩具を付けてやるという販売促進が成功を収めているお陰で、年間生産個数でみると、この玩具の生産個数は世界一となっている。

ペプシは1975年にあの有名な「ペプシ・チャレンジ」という販売促進キャンペーンを展開することになるわけであるが、このキャンペーンはその当時、これまで実施された販売促進キャンペーンのなかでも、競争ブランドのユーザーを自社のブランドに引き付けるのに最も高い効果を発揮した販売促進キャンペーンとして評価されるようになる。ペプシは、消費者に競合する2つのブランドのコーラを飲んでもらい、どちらがどのブランドかを当ててもらおうという、パンチの効いた販売促進キャンペーンを実施し、最大の競争相手で、業界最大手のコカ・コーラに真正面から戦いを挑むことになる。ペプシは1975年から約10年間、この挑戦的な販売促進キャンペーンを展開することになるわけであるが、2000年になると同社は新しい世代の若者に焦点を当てたキャンペーンを開始するようになり、ここで再び、1975年のあのペプシ・チャレンジが登場することになる。

コンテストやスウィープステイクスも大変興味ある歴史を持っている。ピルズベリー社は第1回目のバイク・オフ・コンテスト (Bake-Off Contest) を1949

年に実施しているわけであるが、これはピルズベリー社の広告を担当していた広告会社がピルズベリー社の創立 80 周年を祝うための行事の 1 つとして企画したもので、ここでは家庭の主婦を招待し、彼女たちがお得意とする料理のレシピを披露してもらうということを行ったのである。このコンテストに対する反響はとても大きく、ピルズベリー社は次年度以降も引き続きこのコンテストを実施することを決定することになるわけであるが、同社のこのベイク・オフ・コンテストは毎年同じ時期に実施される行事として開催されるようになるばかりではなく、今ではアメリカでも最も権威ある料理コンテストにまで成長することになる。毎年開かれるこのコンテストでグランプリを獲得したレシピの多くは、家庭で主婦が作る料理のレパートリーの一部として浸透するようになり、なかにはピルズベリー社の革新的な新製品として市場導入されるものも出てくるようになる。

歴史的にいう重要な意味を持っているもう 1 つの販売促進プログラムが、アメリカン・エアラインが 1981 年から始めるようになる American Airlines AAdvantage というフリクエント・フライヤー・プログラム（搭乗飛行マイル数に応じて無料の航空券を提供するという販売促進手段）である。この販売促進プログラムは、販売促進の新しい流れを作り出すことになるわけであるが、今では、ロイヤルティ・マーケティングといえれば必ずこの販売促進手段が取り上げられるようにまでなっており、現在このプログラムのメンバーになっている人の数は約 4,400 万人にまで達している。自社商品あるいは自社のサービスの購入を刺激付けするためのインセンティブとして、AAdvantage による無料の航空券を自社の顧客に提供してやることができるようにするため、American Airlines AAdvantage というフリクエント・フライヤー・プログラムに参加する提携企業数は確実に増えている。ロイヤルティ・プログラムそのものは、ホスピタリティ業界やレンタカー業界、さらには小売業界など、航空業界以外の多くの業界においても極めて盛んに展開されるようになっている<sup>1)</sup>。

上で紹介したメーカーの多くは、販売促進面におけるパイオニア的な存在

で、彼らはこれまで、自社ブランドを購入してもらえるようにするための強力なインセンティブを消費者に提供してやるための創造性豊かな手段を積極的に開発してきた。こうした数々の販売促進策は長年にわたって消費者に大きなインパクトを与えるようになるわけであるが、競争企業各社もそれと全く似たような販売促進プログラムを次から次に打ち出してくるようになる。広告は確かに極めて興味のある、われわれが関心を引き付けられるような歴史を持っているわけであるが、広告がIMCの唯一の手段かという決してそうではないということを、上で紹介した販売促進プログラムは示してくれている。

マーケターは小売店の棚に置かれている自社商品を消費者に購入してもらえるようにするには、広告単独の力では決して十分ではないということを認識するようになってきている。マーケターはまた、自社商品に対する需要を刺激付けするため、消費者を対象とした販売促進、ならびに、自社商品を消費者の手許にまで届けるために利用している卸売店や小売店を対象とした販売促進を積極的に展開するようになってきている。最近ではますます多くの企業が、人的販売活動はもちろんのこと、広告キャンペーンやダイレクト・マーケティング・キャンペーン、さらにはパブリシティ／パブリック・リレーションズ・キャンペーンなどうまく調整された消費者向け販売促進や流通業者向け販売促進を含む、統合化されたマーケティング・コミュニケーション・プログラムを展開するようになってきている。ここでは、企業のIMCプログラムにおいて販売促進が果たす役割に焦点を当てて議論を進めてみることにする。

## 2. 販売促進（セールス・プロモーション）とプロモーション

アメリカのマーケティング関連学界においては、上で紹介したような活動は通常「セールス・プロモーション [販売促進] (sales promotion)」という言葉でよばれているわけであるが、実務家たちは、それを短く縮めて単に「プロモーション (promotion)」とよぶことが多くなっている。学界と実務界でこうした用語法の違いが認められるようになった理由は、マーケティング・ミックス

を構成する 4P という要因（商品，場所，価格，ならびに「プロモーション」がこれになる）のうちの 1 つが学界においては販売促進を意味する言葉としてではなく，マーケティング・コミュニケーションの「あらゆる」形態（広告，販売促進，パブリック・リレーションズ，人的販売等）を意味する言葉として使われるようになったためと思われる。用語法上の正確性を期するために，学界ではセールス・プロモーション（販売促進）という言葉は個々の具体的な活動を意味する言葉として使い，プロモーションという言葉はそれら活動を含むより包括的な概念として使うというやり方を採用している。実務家たちにとっては専門用語の厳密な使い方ということに関心を払う必要などないわけで，大学の教授たちが「セールス・プロモーション（販売促進）」という言葉でよんでいる活動を，もっと簡便に「プロモーション」という言葉でよんでいる。アメリカで発刊されているマーケティングや広告関係の専門書で販売促進を取り扱ったものに目を通してみると，「マーケティング・コミュニケーション」という言葉を「コミュニケーションにおいて必要となってくるすべての手段」を意味する言葉として使い，「プロモーション」という言葉を，実務家と同じように，「セールス・プロモーション」と同じような意味を持つ言葉として，もっといふならばセールス・プロモーションと互換可能な言葉として使っているものを多く見かけることができる。

ここでは，「流通業者」（卸売店ならびに小売店）に働きかけて，あるいは「消費者」に働きかけて所定のブランドを購入してくれるようにする，さらには，「人的販売」に働きかけて彼らが所定のブランドを積極的に販売してくれるようにするために，製造業者によって提供されるあらゆるタイプの「インセンティブ（incentive）」を，プロモーションという言葉ではなく，「販売促進（sales promotion）」という言葉でよぶことにする。小売店も，たとえば，ほかの店ではなく私共の店にお越し下さいとか，ほかのブランドではなくこのブランドをお買い求めくださいとか，もっと多くの商品をご購入下さいというふうに，消費者から望ましい行動を引き出すために，販売促進の手段としてさまざまなイ

ンセンティブを活用している。インセンティブとはブランドによってもたらされる「基本的なベネフィットにさらに何らかの価値が付加されたもの」をいい、「ブランドの知覚された価格あるいは価値を一時的にであれ変化させてくれる」ことになる<sup>2)</sup>。これをもっと詳しく説明すると、まず第1に、販売促進においては、最終的な使用者としての消費者、あるいは流通業者としての顧客（卸売店や小売店）を刺激付けし、彼らがある特定のブランドをできるだけ早い時期に、より高い頻度で、より大量に購入してくれるようにすることを狙って、あるいは、販売促進を実施する製造業者あるいは小売店にとって利益となるようなそのほかの何らかの行動を最終的な使用者としての消費者あるいは流通業者としての顧客がとってくれるようにするため、インセンティブが提供されることになる。第2に、そうしたインセンティブ（具体的な手段としてはスウィープステイクスやクーポン、プレミアム、ディスプレイ・アローワンスをあげてみることができる）は、買い手がある特定の商品なりサービスを購入すれば当然のこととして享受することができるようになる基本的なベネフィットに代わる何かではなく、基本的なベネフィットに加えて提供される何かを意味しているということである。たとえば、台所用洗剤の新ブランドを所定の金額だけ値引きして販売するというやり方を採用したとしても、その台所用洗剤の基本的な効能そのものがかんばしくなかった場合には、いくら値引きされても消費者にとっては何の魅力もないのである。第3に、インセンティブは流通業者、消費者、販売陣、あるいはこれらすべてを対象として提供されることになる。最後に、インセンティブはブランドの知覚された価格あるいはブランドの知覚された価値を変えてくれることになるわけであるが、それは一時的なものにしかすぎないということである。このことはすなわち、ある特定のブランドを対象として実施される販売促進において用意されているインセンティブは、消費者が所定の期間内に、当該ブランドを1回購入してくれた場合に提供されることになる、あるいは、実際には恐らくこちらの方が多いわけであるが、複数回購入してくれた場合に提供されることになるわけで、期間をずっと長く設定して

おき、その期間内にとにかくブランドを購入してくれた消費者にインセンティブを提供するといったやり方が採用されるなどといったことはまずないということである。

広告は通常、常にそうであるとは必ずしもいえないわけであるが、比較的長い期間を設定して展開され、それだけに、ブランドに対する買い手の好ましい態度を醸成したいという場合やブランド・エクイティをさらに一層高めたいという場合に最も適した手段ということが出来るわけであるが、これに対して販売促進は「短期志向」で、(態度や購入意図に影響を与える力というよりもむしろ)「行動に影響を与える」力を持っているということが出来る。実際のところ、アメリカのマーケティング関連学界では「販売促進 (sales promotion)」という言葉が好んで使われているわけであるが、販売促進という言葉はまさに、上で指摘した短期志向で行動志向という、販売促進が本来持っている意味を正確に言い表すことが出来る言葉の使い方となっているということが出来るのである。販売促進においては、明日では遅すぎるので「いますぐに」行動を引き起こしてくださいというやり方が採用されることになるわけで、そのような意味で、販売促進は切迫性という性格を持っているということが出来る<sup>3)</sup>。販売促進は買い手に対して期間を限定して優れた価値を提供してくれることになるわけで、そのような意味で、販売促進は行動に影響を与える力を持っているということが出来る<sup>4)</sup>。

ここで頭に入れておいてもらいたいもう1つの重要な点は、消費者用パッケージ商品を生産・販売している企業が販売促進の最大の利用者となっていることは確かな事実であるが、頻度はそれほど高くはないが、実際にはあらゆるタイプの企業が販売促進というインセンティブ策を活用しているということである。たとえば、自動車メーカーでは買い手を引き付けるため、定期的にリポートを実施してみたり、低利のローンを提供してみたりしている。小売店では、消費者に働きかけて、彼らが短期間のうちに商品を購入してくれるようにするため、特別のオファーやディスカウント、さらにはそのほか各種のイン



センティブを提供している。

### 3. 販売促進の範囲と役割

販売促進はマーケティングあるいはマーケティング・コミュニケーションにおいてどのような機能を遂行することが期待されているであろうか。われわれは販売促進をどのように定義してみることができるであろうか。ここではまず、参考までにアメリカのマーケティング学者やマーケティング関係の協会あるいは団体が行った12の定義を紹介しておくことにする。

#### ①アメリカ・マーケティング協会の定義

販売促進とは、たとえばディスプレイやショー、展示、デモンストレーション、さらにはそのほか各種の非定期的に行われる非反復型の販売活動にみられるように、消費者が行う商品購入を刺激付けしたり、小売店が行う販売の効果を高めるために実施される、人的販売や広告、さらにはパブリシティ以外のマーケティング活動をいう<sup>5)</sup>。

#### ②ウェブスターの定義

販売促進、ディール、さらにはディスプレイはこれを一般に、「顧客の購買行動を短期間で引き出すための誘因」というふうに定義してみることができる<sup>6)</sup>。

#### ③デイビスの定義

販売促進とは、補完的な性格を持ったマーケティング活動で、期間を限り、購買の刺激付けということを狙って実施されることになる<sup>7)</sup>。

#### ④シュルツとロビンソンの定義

販売促進とはセールスマン、流通業者、あるいは消費者を対象として提供さ

れる直接的な誘因（inducement）[言葉を換えていうと刺激策（incentive）]をいい、その基本的な狙いは売上高を短期間で増大させることにある<sup>8)</sup>。

### ⑤ホーの定義

販売促進とは、短期間で商品の売上高を増大させるという基本的な目標を達成するために、商品の購入（あるいは販売）を条件として自社のセールスマン、流通業者、あるいは最終消費者に提供される、特別の価値あるいはインセンティブとしての意味を持つ、直接的な刺激策をいう<sup>9)</sup>。

### ⑥コトラーの定義

販売促進とは、消費者あるいは流通業者がある特定の商品ができる限りすぐに、かつまた（あるいは）できるだけ多く購入してくれるようにするために、多くの場合短期的に採用される、各種各様のインセンティブの手段をいう<sup>10)</sup>。

### ⑦ブラットバークとネスリンの定義

販売促進とは、行動の喚起ということを狙って実施されるマーケティング・イベントをいい、その狙いは、わが社の顧客の行動に直接影響を与えることにある<sup>11)</sup>。

### ⑧アメリカ販売促進代理店協議会（The Council of Sales Promotion Agencies）の定義

販売促進とは、売上高の増大ということを狙って立案されたマーケティング・プログラムの目標を確実に達成するため、消費者や流通業者ならびに（あるいは）営業マンを対象とし、彼らから商品あるいはサービスに対するある特定の測定可能な行動あるいは反応を引き出すために実施される、インセンティブとなるような各種の技法（テクニック）を利用したマーケティング手段をいう<sup>12)</sup>。

### ⑨ペリオールト・JRならびにマッカーシーの定義

販売促進とは、流通チャネルを構成する最終的な顧客あるいは流通チャネルを構成するそのほかの各種メンバーの商品に対する関心、商品の試用、あるいは商品の購入を刺激付けするために実施される、広告、パブリシティ、ならびに人的販売以外のプロモーション活動をいう。販売促進は消費者や中間流通業者、あるいは時によっては自社の従業員を対象として実施してみることができる<sup>13)</sup>。

### ⑩ショエルならびにギルティナンの定義

販売促進とは、標的顧客や企業のセールスマン、あるいは中間流通業者に対してインセンティブを提供し、企業が期待しているある特定の反応を引き出すために期間を限って実施される、あらゆるタイプの活動をいう<sup>14)</sup>。

### ⑪アレングの定義

販売促進とは直接的な誘因をいい、生産者から消費者への商品の流れを促進する、言葉を換えていうならば加速化させるために、マーケティング・ルート（経路）の各地点で特別のインセンティブを提供するというやり方が採用されることになる。この定義には3つの重要な要素が含まれている。すなわち、販売促進は、

■製造業者から卸売店へ、卸売店から小売店へ、小売店から顧客へ、あるいはときには製造業者から顧客へというふうに、マーケティング・チャネルのどの地点においても活用してみることができる。

■いますぐに購入してもらえるようにするとか、もっと多く購入してもらえるようにするとか、小売店を訪れてもらえるようにするとか、パンフレットやカタログ類を請求してもらえるようにするとか、商品をディスプレイしてもらえるようにするとか、そのほか何らかの行動を引き起こしてもらえようにするための特別のインセンティブとなるような、（たとえば金

銭や賞品、量目を多くした商品、ギフト、あるいは専門的な情報などの直接的な誘因が提供されることになるというのが普通である。

■購入のタイミングを変えさせたり、マーケティング・チャネルを構成するほかのメンバーへの商品の流れを促進することを狙って実施される<sup>15)</sup>

## ⑫ダンカンの定義

販売促進は、消費者の反応を刺激付けし、彼らの反応を加速化することを狙った有形の付加価値を提供するというマーケティング・コミュニケーション機能としてとらえてみることができる<sup>16)</sup>

上で販売促進に関する 12 の定義を紹介してみたわけであるが、これらの定義に共通して認められる重要なポイントとしてはどのような点をあげてみるができるであろうか。George E. Belch と Michael A. Belch は次の 3 点を指摘している<sup>17)</sup>

第 1 のポイントは、販売促進には何らかのタイプの誘因が伴い、商品の購入を刺激付けするために「特別のインセンティブ」が提供されることになるということである。このインセンティブは普通、販売促進プログラムの重要な要素となってくる場合が多く、具体的には、クーポンや価格割引、コンテストあるいはスウィープステイクスへの応募の資格、金銭の払い戻しあるいはリベート、あるいは、増量された商品といったものをあげてみるができる。商品の無料の見本（サンプル）がインセンティブとして提供されることもある。無料の見本は、その人が将来当該商品を実際に購入してくれるようになることを期待して提供されるものである。ときによっては、プレミアムがインセンティブとして利用されることがある。たとえば洗剤のブランドのタイド（Tide）は NASCAR のスポンサー企業となっており、それだけにタイドがレーシング・カーのミニチュアをプレミアムとして提供する意味が生まれてくることになるわけであるが、このミニチュアのプレミアムは、タイドというブランドのリマ

インダーとしての役割を発揮してみたり、タイドというブランドのイメージを強化するのに効果を発揮することになる。大部分の販売促進策は商品ないしはサービスに何らかの付加価値を付けることを狙って実施される。広告は消費者の情動面に訴えかけ、個々の受け手に商品購入理由を提示してやることを狙っているのに対して、販売促進はどちらかというと消費者の懐に訴えかけ、ブランド購入に結び付いてゆくような特別のインセンティブを提供してやることを狙っている。

メーカーはまた、卸売店や小売店などのマーケティング媒介者への誘因の提供ということを狙って販売促進を実施してみることもできる。たとえば、流通業者向けアローワンス (trade allowance)、言葉を換えていうならば流通業者向けデイスカウント (trade discount) を実施してやれば、当該メーカーの商品を仕入れ、積極的に販売を促進してやろうという金銭的なインセンティブを小売店に与えることができるようになる。さらにまたメーカーは、卸売店あるいは小売店の従業員がある特定のタスクを遂行してくれるようにする、あるいは所定の売上高目標 (販売目標) を達成してくれるようにするため、彼らに対する特別のインセンティブの提供ということを意図して、流通業者向けコンテストを実施してみることができる。

販売促進に関する第2のポイントは、販売促進は実質的には販売プロセスのスピード・アップということを狙った「加速装置 (acceleration tool)」としての性格を持っており、また、販売促進は売上高の最大化ということを意図して実施されることが多いということである。メーカーは各種各様の販売促進テクニックを通じて消費者に特別のインセンティブを提供することによって、彼らが所定のブランドをより多く購入してくれるように刺激付けすることが可能で、また、各種各様の販売促進テクニックを通じて、流通業者あるいは消費者がより短期間で行動を引き起こしてくれるように動機付けすることによって、彼らの商品購入サイクルを短縮化させることも可能となってくる。メーカーはまた、商品購入プロセスを加速化させるために、小売店を対象とした価格割

引ディールを期間を限定して実施してみたり、消費者を対象とした有効期限付きのクーポン提供を実施してみたりすることも可能である<sup>18)</sup>。販売促進の狙いは、所定のブランドを購入してもらうために、それまで実施してきた広告そのほかの各種手段に対して反応してくれなかった消費者を刺激付けし、当該ブランドを購入してくれるようにすることによって、売上高を最大化させることにある。理想的な販売促進プログラムとは、広告などのようなほかのプロモーション手段を利用したのでは達成することができないような売上高を実現してくれる販売促進プログラムをいう。しかしながら実際には、多くの販売促進プログラムはブランドの現在のユーザーを引き付けることには成功しても、新しいユーザーを引き付けることには失敗に終わってしまう場合が多い。

販売促進活動について指摘しておかなければならない3つ目の重要なポイントは、マーケターはマーケティング・チャネルを構成する各種各様のメンバーを標的として販売促進活動を実施してみることができるという点である。販売促進はこれを消費者向け販売促進と流通業者向け販売促進の大きく2つのカテゴリーに分類してみることができる。「消費者向け販売促進 (consumer-oriented sales promotion)」に含まれる具体的な手段としては、見本提供 (sampling)、クーポン提供 (couponing)、プレミアム (premium)、コンテスト (contest) やスウィープステイクス (sweepstakes)、リファンド (refund) やリベート (rebate)、ボーナス・パック (bonus pack)、価格割引提供 (price-off)、フリクエント・プログラム (搭乗飛行マイル数に応じて無料の航空券を提供するプログラム) [frequent program]、さらにはイベント・マーケティング (event marketing) といったものをあげてみることができる。こうした販売促進手段は商品やサービスの最終的な買い手である消費者を対象として、マーケターのブランドを購入してくれるように、彼らに対する誘因の提供ということを狙って実施される。

消費者向け販売促進はプロモーションのプル戦略の一環として実施されるもので、消費者を刺激付けして彼らがある特定のブランドを購入してくれるようにし、そうすることによって、当該ブランドに対する需要を創成することを

図表1 各種販売促進策の定義

**流通業者向け販売促進**

**価格型流通業者向けディール**：製造業者が小売店に対して実施期間（この実施期間をディール期間という）を予め告知しておいたうえで提供する商品価格の一時的な引き下げ（たとえば、オフ・インボイス価格割引、数量割引はこれになる）。

**非価格型流通業者向けディール**：製造業者が小売店に対して実施期間（この実施期間をディール期間という）を予め告知しておいたうえで提供するインセンティブ（たとえば、スロットティング・アローワンスはこれになる）。

**共同広告**：小売店の広告費の一部を製造業者が負担してやる、ときによっては製造業者が小売店広告の制作まで担当してやることによって流される広告。

**ディスプレイ援助**：商品に対する消費者の注意を引きつける、あるいは商品の持っている特質を消費者に実際に示して見せるために、小売店の店舗の中、あるいは小売店の店舗の近辺に設置すべき用具（備品）を製造業者が提供してやること、あるいはそれら用具を設置させてもらうために必要なアローワンス（費用）を小売店に提供すること。

**展示**：自社商品を関係業者に見てもらうために、製造業者がコンベンションの会場に設置したディスプレイ。

**コンベンション**：所定の団体の構成メンバーに一堂に会してもらい、意見の交換や、イベントの企画・立案、あるいは新製品の綿密な評価を行ってもらうために開催される会合（一般的には年次イベントという形をとる場合が多い）。

**消費者向け販売促進**

**製造業者クーポン**：消費者が何らかの条件を満たしてくれた場合には、所定の商品の小売価格から一定の金額を差し引いて提供することによって企業が保証した証書。

**リベート**：企業が消費者に対してなにがしかの金銭の償還を保証してやるという販売促進策で、ここでは所定の商品を購入してもらった後、商品の購入を裏づけるある特定の証拠を郵送してもらうというやり方が採用される。専門的にいうと、リベートという言葉はリファンドという言葉と全く同じような意味で使われている。違う点をいってあげるとするならば、リベートという言葉は耐久財に使われ、リファンドという言葉は非耐久財に使われることが多いという点である。

**リファンド**：リベートを参照のこと。

**プライス・バック（センツ・オフ・バックとも呼ばれる）**：企業が既存商品を消費者に一時的に安い価格で提供するために用意したバックージ。

**プレミアム**：ある特定の企業が消費者に対して無料で、あるいは消費者に価格の一部を負担してもらって提供するギフトをいい、ギフトそのものを製造しているメーカーにとってみると、ギフトをどこかほかの企業に販売することによって得られる特別の何かを期待しているかというところではない。

**タイ・イン**：ある特定の企業が単独で、あるいは複数の企業が共同で、複数のアイテムを設定して実施する販売促進。

**ボーナス・プラン**：ボーナス・プランの対象となっている商品を購入することによって提供されるポイントを経験していけば、その商品あるいはその商品とは異なる何か別の商品を無料で提供するという販売促進プログラム。

**スウィープステイクス**：当選者を純粋に確率的に決定するというやり方が採用される抽選。そのため、スウィープステイクスにおいては対象ブランドを購入してくれた人に限定して実施することはできないようになっている。

**コンテスト**：ゲーム、あるいは、ゲームとスウィープステイクスを組み合わせたものとなっており、一部、予め設定されている所定のルールに従って当選者を決定するというやり方が採用される。

**見本提供**：消費者に商品を試用してもらうために商品を無料で提供する、あるいは商品の代金の一部を負担してもらって提供するという販売促進策。

**小売店が実施する販売促進**

**価格割引**：商品の表示価格から一時的に（期間は1週間という場合が多い）価格を引き下げて消費者に提供するというやり方。小売店や消費者はこうした価格割引をセールとよんでいる。

**ダブル・クーポン**：小売店が消費者に提供するクーポンで、これを利用すれば消費者は製造業者クーポンの額面価値の2倍の金銭を割り引いてもらうことができるようになっている。

**小売クーポン**：小売店から消費者に提供されるクーポンをいい、その中身は製造業者クーポンと同じである。

**ディスプレイ**：ある特定ブランドの視認性を競争ブランドのそれよりもさらに一層高めるため、小売店の店内において採用される手段。

**価格割引広告**：そのブランニングから実施にいたるまで基本的には小売店によって遂行され、小売店が設定しているゴールの達成という面で効果を発揮することになる。

狙った広告と連動して実施される。消費者に働きかけて彼らが自店のある特定の店舗で買い物をしてくれるようにするため、小売店が消費者向け販売促進を実施することも可能である。例えば、多くのグロサリー・ストアが、自店に対する消費者の愛顧心（ロイヤルティ）を高めるため、独自にクーポン提供を行ってみたり、あるいはコンテストその他のほかの販売促進策を展開している。

「流通業者向け販売促進（trade-oriented sales promotion）」としては流通業者向けコンテストや流通業者向けインセンティブ、流通業者向けアローワンス、POP ディスプレイ、販売員教育プログラム、トレード・ショー、共同広告、さらにはこのほか各種各様の販売促進策をあげてみるができるわけであるが、これらの販売促進策は卸売店や小売店を刺激付けし、彼らが自社商品を取り扱ってくれるようにするとともに、商品を顧客に販売する、もっというならば顧客に商品をプッシュすべく積極的に努力を投入してくれるようになることを期待して実施されることになる。マーケティング・プログラムに目を通してみると、その多くは流通業者向け販売促進と消費者向け販売促進を組み込んだプログラムとなっていることが分かるわけであるが、その理由は、マーケティング・プログラムやプロモーション・プログラムの効果を最大化させるためには、流通業者ならびに消費者の刺激付けということが大切となってくるからである。

マーケティング場面においては消費者を対象として、あるいは流通業者を対象としてさまざまな販売促進活動が展開されている。図表 1 は、各種販売促進策の定義を紹介してみたものである<sup>19)</sup>。

#### 4. 販売促進に対する予算配分比率の増大化

アメリカにおいては、マーケティング・コミュニケーションの総費用に占める広告費の比率がこのところ減少してきているわけであるが、販売促進費の占める比率は確実に増大してきている。マーケティング・コミュニケーションの総費用に占める媒体広告費の比率は 1980 年代の前半までは 40 パーセントを超



えていたわけであるが、わずか10年後には、その比率は約25パーセントのレベルにまで落ち込んでしまうことになる<sup>20)</sup>。消費者用パッケージ商品のメーカーが媒体広告、流通業者向け販売促進、ならびに消費者向け販売促進のおのにおに投入する費用の割合が最近どのように変化してきているかということを調べてみると、総費用のうち媒体広告に投入される費用の占める比率が大幅に減少し、販売促進、なかでも流通業者向け販売促進の費用が占める比率が大きくなってきていることが分かる（消費者向け販売促進の占める比率は比較的安定した動きを示している）。アメリカにおける最近の動きをみると、総マーケティング費のうちの54%（5,468億ドル）は流通業者向け販売促進に、28%（2,883億ドル）は消費者向け販売促進に、そして18%（1,775億ドル）は消費者向け広告に投入されており、振り子は広告から販売促進にさらに大きく振れようとしていることが分かる<sup>21)</sup>。

#### 4-1 流通業者向け販売促進に投入される費用の増大をもたらした要因

アメリカのメーカーが消費者向け広告の予算を減らし、流通業者向け販売促進により大きなウエイトを置くという予算配分方法を採用するようになったのはどうしてなのであろうか。ここでは、予算配分の方法にそうした変化がもたらされるようになった理由について説明する前に、プッシュ・マーケティング戦略ならびにプル・マーケティング戦略という考え方について簡単に触れておくことにする。

プロモーション戦略はこれを、「プッシュ」戦略と「プル」戦略の大きく2つに分けてとらえてみることができる。プッシュ戦略とプル戦略は、マス・プロモーション（主に広告）とパーソナル・プロモーション（主に人的販売）のおおののに対する相対的なウエイトの置き方の違いを基礎として区別されている<sup>22)</sup>。

プッシュ戦略—ときには「プレッシャー戦略（pressure strategy）」ともよばれる—においては、マーケティング・チャネルのあらゆる段階における

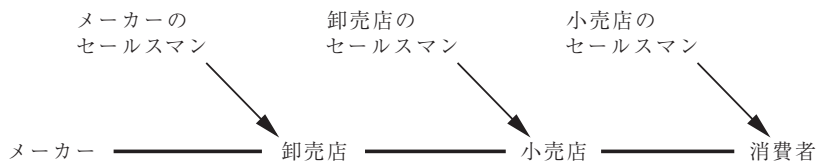
人的販売というものに極めて重要なウエイトが置かれることになる。セールスマンは商品の特徴や、その商品を使用することによって得られるベネフィットを説明し、相手から好ましい購入意思決定を引き出すべくプレッシャーをかける。図表2に示されているとおり、メーカーのセールスマンは卸売店に販売訪問をかけ、卸売店のセールスマンは小売店に販売訪問をかけ、さらに小売店のセールスマンは消費者に対して当該商品を積極的に販売する。このように、プッシュ戦略のもとにおいては、マーケティング・チャネルの各段階を通じて当該商品を強力に押し出す、あるいは別の言葉でいうと、当該商品に強力にプレッシャーをかけるという方法が採用されることになる。プッシュ戦略は、人的販売活動が必要となる消費者用品や産業用品の販売においてしばしば採用されている。

プッシュ戦略を採用してそれを成功させるためには、メーカーとしては、(1)他社商品にないユニークな特性を備えており、したがって、セールスマンが売り込みに際して強力に打ち出すことができるようなセリング・ポイントを備えた、品質の高い商品を持っていないといけないし、(2)その商品の価格も比較的高く、(3)中間流通業者とそこで働くセールスマンの双方にとって十分な経済的インセンティブを提供することができるようなものとなっていないといけない。こうした要因が備わっている場合には、一応、プッシュ戦略の採用を考えてみるだけの価値があり、また、そうした要因が存在している場合には、プッシュ戦略を積極的に採用してみるとよいであろう。

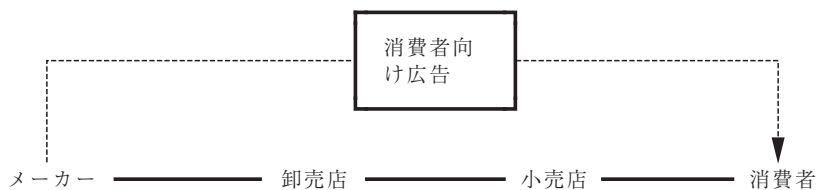
商品の販売にまで結び付けるためには、セールスマンは見込客の注意と関心を引き付け、それをとらえて離さないようにすることが大切となってくる。それだけに、商品の販売に際してプッシュ戦略を採用しようと思うならば、商品そのものが他社商品にないユニークな特性を備えており、したがって、セールスマンが売り込みに際して強力に打ち出すことができるようなセリング・ポイントを備えた、品質の高い商品であることが大切となってくる。それがほかの商品にも等しく認められるような平均的な特性やベネフィットしか備えていな

図表2 プロモーション戦略

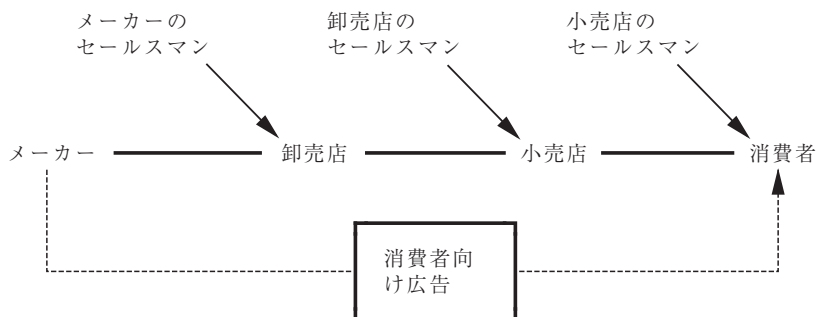
## (1) プッシュ戦略



## (2) プル戦略



## (3) プッシュプル戦略



い商品であった場合には、顧客はわざわざ説明されなくともそれとすぐに分かる場合が多く、したがって、そのような場合には、セールスマンがどのような説明をしようとも、顧客はほんの僅かしか耳を貸してくれないのである。顧客の完全な注意を素早く引き付けることができるようなデモンストレーションが必要となってくる場合には、その商品に競争他社商品にないユニークな特性が備わっていると役に立つ。

当該商品の販売に特別の努力を払ってもらおうと思うならば、それに見合うだけの十分に大きなマージンを中間流通業者に提供できるようにしておくことが大切となってくるわけで、それを実現するには、商品の価格を高く設定しておくようにすることが必要となってくる。さらにまた、セールスマンの販売訪問には多額の費用がかかるため、高価格商品（たとえば、Electrolux の電気掃除機の場合にはこれになる）であるとか、プロダクト・ラインの幅が広くて、平均的な注文の規模が十分に大きな商品（たとえば、Flur Blush の場合にはこれになる）でない限り、セールスマンによる販売訪問をかけるだけのメリットは出てこないのである。このように、プッシュ戦略の対象となりうる商品は、価格そのものが高く、セールスマンの販売訪問によって発生する費用を十分にカバーすることができるような商品でなければならない。

再販売業者は、メーカーが積極的にプロモートし、販売してくれることを期待している商品については、通常よりも大きなマージンを当然のこととして期待するようになる。さらにまた、卸売店や小売店のセールスマンに「プッシュ・マネー」などのような特別のインセンティブを提供するとか、販売コンテストで賞品を獲得できるチャンスであるとか、あるいは何かそのほかの、セールスマンにとって価値あるものを提供することによって、彼らを刺激付けしてやるようにすることも大切となってくる。卸売店や小売店の大部分のセールスマンは実にさまざまな種類の商品を販売しているため、メーカーが自社商品に販売努力を集中してもらおうと思うならば、彼らに何か特別の誘因を提供してやるようにすることが大切となってくるのである。

プッシュ戦略が採用されている場合には、広告は明らかに、セールスマン活動と比較して相対的に低い役割しか果たさない。ここでは、中間流通業者に対するマージンを高くし、人的販売活動に膨大な費用を投入しているため、広告に投入可能な資金の枠はほんの僅かしが残されていないのである。しかしながら、ここでは広告活動は全く行われなかつたかというのではなく、ブランドの認知率を高めるとか、セールスマンの販売活動をしやすくするために見込客の掘り起こしをするといった目的を達成するために、額は小規模ではあるが、一応、広告費が計上されることになる。

プル戦略—これはときによつては「吸入戦略 (suction strategy)」とよばれることもある—は、プッシュ戦略と全く反対の戦略である。ここでは、消費者需要を創成するために大々的な広告活動が展開される。これは、そうすることによって消費者が当該商品を買ひ求めて小売店を訪れてくれるようにし、小売店は今度は、その商品を仕入れるために卸売店に注文を出し、また卸売店はその商品を確保するため、メーカーとの取引に積極的になるようにするためである。このように、図表2にも示してあるとおり、広告によって消費者需要が創成されると、それによって商品がマーケティング・チャネルの下流方向に引っ張られる（プルされる）ようになるのである。総じて、中間流通業者は商品を積極的にストックしてくれるようになる。これは、商品に対する需要が広告によって確立されているため、その商品を販売するのに時間もしくは努力を割く必要がほとんどないからである。

プル戦略は、人的販売に投入される費用と比較して消費者向け広告に投入される費用の方がずっと多いという特徴を持っている。プル戦略のもとにおいては、セールスマンは顧客からの注文を創り出す働きをする存在 (order generator) ではなく、むしろ顧客からの注文を受理するだけの存在 (order taker) となっており、それだけに、ここでは、セールスマンに高給を支払わなくとも、企業は十分にその目的を達成することができるのである。ここでは、マーケティング・チャネルのいずれの段階においても人的販売にはこれといって重要

なウエイトを掛ける必要がなく、また、商品の販売に際しては、時間と費用をほとんど掛ける必要がないため、中間流通業者としても流通マージンを低くしても、これといった不平・不満もなく商品を仕入れてくれる。ここでは、小売価格は比較的低くなる傾向がある。それは、商品の回転率が高いため、小売価格を低く抑えることが可能となっているからである。規模の小さな企業がプル戦略にそのウエイトの大部分を掛けるなどということはほとんどないといつてよい。というのは、プル戦略を実施するとなると、消費者向け広告に極めて大きなウエイトを掛けなければならなくなり、膨大な投資が必要となってくるからである。

消費者用品を生産・販売しているメーカーの大部分が自社商品を販売するためにプッシュプル戦略（ないしはコンビネーション戦略）を採用している（プッシュ戦略とプル戦略に対するウエイトの掛け方はメーカーによって差違が認められる）。プッシュプル戦略という言葉の使い方からも分かるように、ここでは、マーケティング・チャネルを通じて商品をプッシュするためにセールスマンを利用し、それと同時に、大量の消費者向け広告を流すという方法が採用されることになる。これについては図表2に示してあるとおりである。こうした戦略を採用するとなると膨大なプロモーション費が必要となってくるため、実際にはこの戦略は業界でも規模の大きな企業にしか採用できない戦略となっている。

図表3は各種プロモーション手段に合計4千万ドルの予算を配分している2つの企業がそれぞれ採用しているプッシュ型プロモーション戦略とプル型プロモーション戦略の違いがよく分かるようにするため、予算配分の仕方を例示してみたものである<sup>23)</sup>。企業Aは「プッシュ戦略」にウエイトを置き、そのプロモーション予算の大部分を、小売店という顧客を対象とした人的販売ならびに流通業者向け販売促進に配分するというやり方を採用している。これに対して企業Bは、「プル戦略」にウエイトを置き、プロモーション予算の大半を消費者向け広告に投入するというやり方を採用している。ここで特に留意しておい

図表3 プッシュ戦略対プル戦略

	企業A（プッシュ）	企業B（プル）
消費者向け媒体を用いた広告	\$ 2,400,000	\$ 27,400,000
流通業者向け媒体を用いた広告	3,200,000	400,000
人的販売	18,000,000	8,000,000
消費者向け販売促進	400,000	4,000,000
小売店向け販売促進	16,000,000	200,000
合 計	\$ 40,000,000	\$ 40,000,000

てもらいたい点は、プッシュという活動とプルという活動はお互いに相容れない活動ということが出来るかという点と決してそうではないということである。プッシュという活動とプルという活動は同時並行的に展開されるというのが普通になっている。製造業者は消費者を対象としたプロモーション（ここではプルの力を創成することを狙っている）と流通業者を対象としたプロモーション（ここではプッシュの力を創成することを狙っている）を同時に展開している。ここでは、プッシュ戦略とプル戦略のいずれの戦略を採用すればよいかということが問題となってくるのではなく、プッシュ戦略とプル戦略のいずれにより大きなウエイトを置くようにすればよいかということが問題となってくる。プッシュの力とプルの力を組み合わせたマーケティング、もっというならば、流通業者を対象としてプッシュの力を行使し、消費者からはプルの力を引き出すことができるようなマーケティングが効果的なマーケティングということができるのである。

過去にさかのぼってみると、消費者用パッケージ商品のマーケティングにおいては、アメリカのマーケティング界においては少なくとも1970年代の半ばころまでは、プル戦略にウエイトを置いたプロモーションを展開する企業が多くなっていた（図表3の企業Bのような予算配分方法はこれになる）。製造業者は広告、特にネットワーク・テレビジョンに多額の予算を投入し、大量の広告を流すことによって広告ブランドに対する消費者の需要を作りだし、文字通

り、小売店がそれらブランドを取り扱わざるを得ないような状況を作り出していったのである。しかしながら、マス媒体の細分化やオーディエンスの断片化ということが重要な引き金となって、ここ 20 年の間に、プル戦略にウエイトを置いたマーケティングはこれまでのような効果を期待することが難しくなってきた。プル戦略にウエイトを置いたマーケティングでは効果を期待することが難しくなってきたため、最近ではプッシュ戦略にウエイトを置き、販売促進活動に力を入れるところが多くなってきている（図表 3 の企業 A のような予算配分方法はこれになる）<sup>24)</sup>

最近では販売促進、特に流通業者向け販売促進に投入される予算が増大してきているわけであるが、これはプッシュ戦略にウエイトを置いたマーケティングの成長と密接な関係を持っている。それでは、販売促進に投入される予算の増大化をもたらした要因としてはどのようなものをあげてみることができるだろうか。販売促進増大化要因のとらえ方は論者によってそれぞれ異なるわけであるが、共通項を取り出してみると、①「製造業者から小売業者へのパワー・バランスのシフト」、②「ブランド数の急激な増加」、③「ブランドの類似性ならびに消費者の価格に対する敏感性の増大化」、④「販売促進に対する消費者の反応敏感性の増大化」、⑤「消費者のブランド・ロイヤルティの低下」、⑥「断片化がますます進む消費者市場とマス媒体広告の効率性の低減化」、⑦「短期志向の企業の報奨システム」、⑧「売上高成果の確実な達成に対する要求」、⑨「競争」、ならびに⑩「広告のクラッター現象」の 10 の要因にまとめることができる。ここでは、これら要因を 1 つ 1 つ取り出して説明してみることとする<sup>25)</sup>

### (1) 製造業者から小売業者へのパワー・バランスのシフト

アメリカのマーケティング界においては、おおよそ 1980 年くらいまでは、一般的にいて消費者用パッケージ商品を生産・販売している全国的な規模の流通網を有する製造業者の方が、これら製造業者のブランドを取り扱っている



スーパーマーケットやドラッグストア、さらにはマス・マーチャンダイザーなどよりもより強力な力を持っており、より強い影響力を発揮していた。ナショナル・ブランドの製造業者はパワーと影響力を行使し、小売業者は製造業者のブランドをただ単に受動的に受け入れ、販売するほかなかったのである。消費者用品の製造業者は大量の広告を投入したり、見本提供やクーポン提供、プレミアムといった、何らかのタイプの消費者向け販売促進を展開することによって自社ブランドに対する消費者の需要を創成し、そうすることによって消費者用品の製造業者は、自社ブランドを小売店が取り扱うように圧力をかけることが十分にできたのである。その理由としては2つあげてみることができる。

まず第1に、製造業者はネットワーク・テレビを利用した徹底した広告活動を展開することによって消費者からの「プル」を引き出し、小売店が好むと好まざるとにかかわらず自社の広告ブランドを取り扱わざるを得ないような状況を作り出すことができた。さらにまた、小売店側についてみると、調査であるとか販売分析といったことを行うところがあったかという点、そのようなことを行うところはほとんどなかった。小売店は自店独自の調査データをほとんど持ち合わせておらず、そのため、所定の新製品が市場で成功するようになる可能性はあるのかないのかという情報をつかみたいと思っても、その面の情報は製造業者に頼らざるを得なかったのである。小売店としては、個々のブランドの販売成果に関する情報を入手したいと思うならば、製造業者から提供される情報にもっぱら頼らざるを得ないという状況に置かれていた。製造業者の営業マンは、市場導入は成功裏に推し進められることになるであろうということを指し示してくれるテスト・マーケットの結果を利用して小売店のバイヤーを納得させ、当該新製品を取り扱わせるようにすることができたのである。

広告媒体としてネットワーク・テレビが発揮する効果の低減化に加え、チェックアウト・カウンターで使われる光学式のスキャナーならびに高度な計算能力を有する小売店用のコンピュータ・システムの出現に伴って、小売店は商品の回転率がどの程度になっているのか、どの販売促進が効果をあげてい

るかとか、どの商品がよく売れており、高い利益をあげているかといったデータを容易に入手することができるようになってゆく。小売店は各種のデータを製造業者から提供してもらわなくても、自前で手に入れることができるようになってゆく。小売店はこれまでは製造業者が提示してくる販売の条件をいつも呑むほかなかったわけであるが、今では、自社が把握している最新のデータを基にして、販売の条件を製造業者に要求することができるようになってゆく。

小売店は独自に入手したデータを基にして製造業者の各種商品の売上高に関する分析を行い、売れ行きの鈍いブランドについてはディスカウントその他の販売促進援助を製造業者に要求するようになってゆく。そして、流通業者向けの販売支援をもっと積極的に実施してもらいたいという小売店からの要求についてゆけない製造業者は、棚のスペースを削られてしまったり、時には棚から外されてしまったりといった扱いを受けることが多くなってゆく。そして製造業者は、小売店が実施する広告プログラムやマーチャンダイジング・プログラムを背後から支援するために費用を投入してやるが必要となってゆき、自社の広告活動に投入すべき予算の額をその分だけ削減してやるが必要となってゆく。

## (2) ブランド数の急激な増加

アメリカの産業界においては先進的なテクノロジーの急速な普及に伴い、どの企業も新ブランドや新製品の市場導入がしやすくなり、どの商品カテゴリーをとってみても、市場で販売されるアイテムの数は相当の数にのぼるようになってゆく。たとえば、自動車業界を例にとってみてみると、1994年の時点では、ゼネラル・モーターズは1社で53のそれぞれ異なるブランドを持っていた。洗濯用洗剤という商品カテゴリーについてみると、現在販売されているアイテムの数は数百にのぼるものと考えられている。アメリカにおいて販売されている洗濯用洗剤のブランドは15から20あるわけであるが、それらブランドはいずれも粉末洗剤と液体洗剤（さらには、それに加えて香粉タイプのもの

もあげてみるることができる)を持っており、おのおののタイプの洗剤ごとに3つから6つのサイズがあり、さらに加えて、洗濯の効率性あるいは洗浄力を一層高めた新しいタイプの洗剤が毎年次から次に発売されている。加えてまた、メーカーは、価格やサイズ、あるいは宣伝文句が違うだけという新しいアイテムを、必要に応じて単発的に発売するというやり方を採用している。このようにブランドの数が増えてくると、ある特定のブランドが市場において獲得することができる注目度やマーケット・シェアは低下してしまうことになる。製造業者は、たとえそれが一時的なものにしかすぎなかったとしても、自社ブランドに対する注意を引き付けるための何らかの刺激を作り出すため、さらには自社ブランドの売上高を増大させるため、販売促進に力を入れるようになってゆく。

1990年代のアメリカ企業のマーケティング戦略面における重要な動きをみると、新製品を積極的に市場導入する企業が多くなってゆく。調査会社のMarketing Intelligence Serviceによると、消費者用品を生産・販売している企業全体でみると、1年間に市場導入されることになる新製品の数、1980年段階では3,000にも満たなかったものが、約30,000にもものぼるようになる。市場には次から次に新しいブランドが導入されるようになるわけであるが、それら新ブランドをみてみると、広告キャンペーンにおいて前面に打ち出して訴求することができるような特筆すべき特性を持っているブランドはほとんどないというのが実情で、そうした事情があって、企業は消費者に働きかけて新ブランドを試用してもらうのに、これまで以上に販売促進に依存するようになってゆく。マーケターは自社ブランドの試用を促進したり反復的購入を刺激付けするため、見本提供やクーポン提供、リベート、プレミアム、さらにはそのほかの革新的な手法を含む販売促進手段にこれまで以上に力を入れるようになってゆく。

販売促進はまた、小売店に働きかけて、店内の貴重な、限りある棚のスペースのいくつかを新ブランドのために割いてもらうようにするのに重要な役割を

果たすことになる。小売店において繰り広げられる、新製品ののための棚のスペースを求めての競争は、極めて熾烈である。アメリカのスーパーマーケットにおいては平均すると 30,000 のアイテムが取り扱われているといわれている(1982 年段階における取り扱い商品のアイテム数は約 13,000 にしかすぎなかった)。小売店は同じ新ブランドでも、それが販売促進面におけるメーカーからの強力な支援が得られるようになっているブランドで、したがって、自店へのより多くの顧客の吸引や売上高ならびに利益の増大をもたらしてくれる可能性を持ったブランドであった場合には、それを積極的に受け入れようとする傾向が強くなってきている。最近では、新製品(新ブランド)をとにかく取り扱ってもらいたいと願うのであれば、特別のディスカウントであるとかアローワンスを提供するようにしてもらいたいという要求を製造業者に突きつける小売店が多くなってきている。こうしたスロットティング・フィー (slotting fee)あるいはスロットティング・アローワンス (slotting allowance)〈商品陳列場所特設料金〉を提供しなければならないということになった場合には、製造業者が新製品の市場導入時に負担しなければならないコストは膨大な額になってしまうことになる。

### (3) ブランドの類似性ならびに消費者の価格に対する敏感性の増大化

テクノロジーの急速な進展と普及によって、製造業者は競争企業の商品を簡単に模倣することができるようになってゆく。加えてまた、アメリカの製造業者は全体として毎年 30,000 を超える新製品を市場導入しているわけであるが、それら新製品をみてみると、その多くは、競合ブランドと比較して全く差の認められないような商品、あるいは、差が認められるとしても、ほんのちょっとした点しか差の認められないような商品によって占められているというのが実情である。したがって消費者は、互いにこれといって重要な差違の認められないブランド代替案のなかからいずれかのブランドを選択するほかないという状況に置かれているということができるのである。こうしたブランドの

類似性によって、製造業者各社は販売促進にこれまで以上に力を入れざるをえないような状況が生まれてくるようになる。独創的な販売促進の企画・立案が可能となれば、それによってブランドの有するユニークな特質をさらに一層際立たせることができるようになるわけで、あるいは、われわれは、ブランドがこれといったユニークな特質を持っていなかった場合でも、販売促進そのものをブランドを差別化するための手段として活用してみることができるのである。それが新しいブランドで、したがってマーケット・シェアがまだ低く、ブランド・ロイヤルティを抱いてくれている消費者も全く認められず、売上高が伸び悩んでいる商品の場合には特に、販売促進の展開ということが重要な意味を持ってくることになる。

本来の意味の新製品、言葉を換えていうならば、連続的な中でもダイナミックな変化を含んだイノベーションや非連続的イノベーションが市場に投入されていたずっと以前の段階においては、製造業者は競争企業のブランドには見られないユニークなプラス点を広告で訴求し、効果を上げることができた。しかしながら、商品カテゴリーが成熟段階に突入するようになると、新製品といってもその大部分は既存商品にはほんのわずかばかりの変化を加えた程度の商品にしかすぎなくなってしまい、その結果、競争ブランドはほとんどどれをとってみても互いに似たような商品で占められるようになってゆく。これとはっきり分かるような差別化特性を有するブランドは数が限られてくるようになるにつれて、消費者は類似ブランドのなかでいずれのブランドを購入するか意思決定を行う際の手段として、これまで以上に価格や価格インセンティブ（たとえば、クーポン提供や価格割引ディール、リファンドといったものがこれになる）に頼るようになってくる。これという具体的な特徴点（プラス点、優位点）をブランドに付加してやるのが難しいという場合が多くなってきているため、企業はこのところ、一時的にではあっても競争ブランドよりも優位な地位を確保するための手段として販売促進にますます力を入れるようになってきている。

#### (4) 販売促進に対する消費者の反応敏感性の増大化

マーケターは自社のマーケティング・プログラムにおいてこれまで以上に販売促進を多用するようになってきているわけであるが、これは、販売促進によってもたらされるインセンティブに対して消費者が好ましい反応をしてくれるからにほかならない。Promotion Decisions 社は、33,000 人以上の消費者を対象として彼らの購買行動や消費者向け販売促進ならびに流通業者向け販売促進に対する反応を追跡してみるという大規模な調査研究を実施している。この調査研究の結果に目を通してみると、分析の対象となった 12 のパッケージ商品の総販売個数のうち 42 パーセントは、何らかのタイプのインセンティブが引き金となって購入されており、58 パーセントは定価で購入されているということが明らかにされている。消費者が特に強い関心を示した販売促進手段はクーポン提供で、商品の総販売個数のうち 24 パーセントは、クーポンを使って購入されている。

消費者は金銭節約の機会やそのほか各種の価値付加的な販売促進に対して好ましい反応を示すようになってきているわけであるが、われわれはそうした要因を、広告予算を削減して販売促進予算を増大させるという変化がアメリカのマーケターの間で起きようになった理由を説明するための重要な要因の 1 つとしてあげてみるることができる。全国的な規模で実施されたある調査研究に目を通してみると、面接調査の対象となった 7,500 人を超える消費者のうちの 90 パーセント以上が、過去 1 か月の間に何らかのタイプの販売促進を利用した経験を持っているということが明らかにされている。なかでも特にクーポン提供についてみると、ほとんど 100 パーセント近い企業がこれを採用しており、消費者のうちの 80 パーセント以上がクーポンの使用経験を持っているということが明らかとなっている。

販売促進活動に対する消費者の反応敏感性が高くなってきた理由は、販売促進を利用すれば金銭を節約することができるようになるからにほかならない。販売促進に対する消費者の反応敏感性が高くなってきた理由としては、もう 1

つあげてみるができる。消費者はブランド選択代替案の極めて多い商品購入状況下に置かれており、加えてまた、このところ時間節約的な考え方をますます強く持つようになってきている。そうした消費者が行う商品購入意思決定は実は小売店舗において行われることが多く、そうした状況も、販売促進に対する消費者の反応感性、特に小売店の店内で行われる販売促進に対する消費者の反応感性を高くする要因として働いていることが分かる。ある研究によると、商品購入意思決定の70パーセント以上が小売店の店内で行われており、このような状況下においては、消費者は販売促進ディールに反応するようになる可能性が極めて高くなるということが明らかにされている。消費者の立場からすると、特別の売り出しが行われているブランドあるいは特別のディスプレイが行われているブランドを購入するようにすれば意思決定プロセスを単純化させることができるようになるとともに、超過密選択状況のなかでブランド選択を行わなければならないという問題を解消することができるようになるのである。Leigh McAlister は、こうしたプロセスを極めて的確に次のように説明している。スーパーマーケットの通路を歩きながらブランドの品定めをしている時、消費者はそれぞれの商品カテゴリーに3秒から10秒程度の時間しか注意を向けていない。消費者は自分が選んだ商品の通常価格を知らないという場合が多い。しかしながら、消費者はその商品が販売促進の対象となっている商品かどうかということはよく知っているのである。消費者は通路を一步一步歩きながら、自分が手にした商品の購入金額は今のところいくらになっているかなんて煩わしい計算など一切せずに、ただ漠然と、これはという商品をカートに入れてゆくことになる。消費者は「お買得な商品」を見つけると、それをカートにどんどん詰め込んでゆくことになるのである。

#### (5) 消費者のブランド・ロイヤルティの低下

アメリカの消費者のブランドに対するロイヤルティは以前と比較して低下してきているといわれている。その原因としては、一部には、ブランドはどれを

とってみても似たようなものばかりが多くなってきており、消費者はこれまでに以上に各種ブランド間でブランド・スイッチングを行うことが容易になってきているという事実をあげてみるができる。加えてまた、マーケターはこれまで何らかの形の販売促進活動を積極的に展開してきたために、消費者たちは、どの商品カテゴリーをとってみても、必ずどれか1つはクーポン提供という販売促進や価格割引という販売促進、あるいはリベートという販売促進を実施しているブランドがあるということを知るようになってきており、そのため、販売促進が実施されていないブランドを消費者が購入するなどといったことは減多になくなってきている。

ある研究者チームは、非食品分野のパッケージ商品の8年3か月に渡るスキャナー・パネル・データを用い、ディールという販売促進の手段（ディールという言葉は、消費者に対して「価格割引」を提供してくれるあらゆるタイプの販売促進を意味する言葉として使われている。クーポン提供や価格割引提供[cents-off offer]は最も頻繁に実施されるディールのタイプとなっている）が消費者の価格に対する敏感性に与える効果に関する研究を行っている。彼らは、価格プロモーションは、長期的にみると、価格に対する消費者の敏感性を高める効果を発揮することになるということを示している。さらにまた、彼らは、価格プロモーションの実施頻度を高くしてしまうと、好むと好まざるとにかかわらず、消費者は価格プロモーションに習慣化されてしまい、常に価格割引が実施されているブランドを探し求めるようになってしまうということも明らかにしている。いずれのブランドに対してもロイヤルティを有していない消費者の場合には特に、マーケターが価格プロモーションを頻繁に実施すると、その価格プロモーションに習慣化されてしまう可能性が高くなるということも明らかにされている。スキャナー・パネル・データを用いて実施されたまた別の研究に目を通してみると、ここでは、液体洗剤という商品カテゴリーに属するブランド（たとえば、ウィスク [Wisk]、イアラ [Era]、さらにはボールド [Bold] といったブランドがこれになる）がクーポン提供という販売



促進を実施すると、価格に対する消費者の感性を増大させ、ブランド・ロイヤルティを低下させることになるということを明らかにしている。

価格割引ディールがこのように幅広く実施されるようになったためにどのようなことが招来されるようになったかという点、メーカーは結果的には、飽くことなく常に価格割引ディールを求める消費者という「怪物（モンスター）」を作り出してしまうことになるのである。販売促進がいろいろな場面で実に幅広く採用されるようになったおかげで、消費者のブランド・ロイヤルティは低下し、ブランド・スイッチングを引き起こす消費者が増えてくるようになると、もっと多くの価格割引ディールを欲しがる怪物の要求を満足させるために、価格割引ディールを半ば永久的に展開せざるを得ないような状況が生まれてくるようになる。

価格割引ディールによってブランド・ロイヤルティの増大や長期的な売上高の増大という結果がもたらされていたならば、価格割引ディールの実施が完全に正当化されていたのであろうが、ドイツ、日本、イギリス、そしてアメリカで実施された販売促進に関する大規模な国際的な研究によると、そうした効果を価格割引ディールに期待することは難しいということが示唆されている。この研究においては、価格関連の販売促進（たとえば、価格割引ディールやクーポン提供がこれになる）が販売促進期間終了後のブランドの売上高にどのような効果を与えることになるかということを明らかにするという試みが行われている。この国際的な規模の調査研究は25の消費者用パッケージ商品のおおのこのカテゴリーに属する膨大な数のブランドを取り上げて実施され、劇的な事実が明らかにされることになるわけであるが、ここでは、価格関連の販売促進はブランドの長期的な売上高、あるいは、ブランド・ロイヤルティに結び付いてゆく消費者の反復的購買に対して実質的には全く効果を発揮しないということが明らかにされている。また、販売促進終了後の段階において何らかの事後的な効果が認められるようになったかということもなかった。というのは、販売促進の対象となったブランドについてみた場合のプラスの売上高は、ほと

んど大部分がブランドの長期的な顧客ベースによってもたらされたものとなっていたからである。言葉を換えていうと、いつもきまってそのブランドを購入している人たちが、そのブランドの価格プロモーションに最も敏感に反応する人たちとなっていたのである。もっというならば、価格プロモーションは、販売促進が実施されていなかったとしてもとにかく通常価格でそのブランドを購入してくれていたと思われる消費者に働きかけ、彼らが価格割引ディールを活用して当該ブランドを購入してくれるようにするのに効果を発揮してくれているだけの話なのである。要するに、価格関連のプロモーションは一般に短期間で膨大な売上高の増大という効果をもたらしてくれることになるわけであるが、そうした短期的な売上高の増大が長期的にみたブランドの成長にプラスの影響を与えてくれることになるかというとは決してそうではないということである。

#### (6) 断片化がますます進む消費者市場とマス媒体広告の効率性の低減化

消費者市場の断片化がますます進み、従来のようにマス・メディアを用いた広告活動を展開しても効果を期待することが難しくなるにつれて、メーカーはこれまで以上に市場を細分化し、狙うべき標的を極力絞り込んだアプローチの方法を多く採用するようになってきている。最近では、狙うべきいくつかのリージョナル・マーケットを選び出し、一つひとつのリージョナル・マーケットに波長を合わせたプロモーション活動を展開するというやり方を採用する企業が多くなってきている。販売促進手段は、ローカル単位でみたそれぞれの市場の特質、ローカル市場別に設定したテーマ、あるいはローカル市場で行われるイベントというものを頭に入れて立案されたプロモーション・プログラムを展開しようとする際の基本的な手段の1つとなっている。例えば、ファストフード・レストランやテイク・アウト型のピザ・チェーンについてみると、個店の入店客数の増大とか、商圏内における個々の店舗の売上高の増大ということを狙って、マーケティング予算のうちのかなりの部分をローカル・ベース

のタイインや販売促進に投入している。

また、最近では多くのマーケターがエスニック・マーケットを対象とした販売促進活動を積極的に展開するようになってきている。たとえば、シアーズは、各店舗で実施される市民参加のイベントを積極的に後援してやるとか、あるいはまた、地元で行われるフェスティバルとのタイインなどを通じて、ヒスパニック・マーケットにおける売上高の増大ということを狙っている。シアーズはまた、このほかにも、ヒスパニック系社会に狙いを定めた販売促進を展開している。たとえば、ヒスパニック系の若者に働きかけて、自分のこれまでの人生において重要な影響を与えた人物を称えるエッセイを書いてもらい、優秀作品に賞を与えるという、コンテストという販売促進を実施している。最近では、1つの傾向として、アフリカ系アメリカ人市場を対象としたマーケティング活動を展開するのに販売促進手段を利用する企業が多くなってきている。

最近ではまた、プロモーション活動のなかでもダイレクト・マーケティングに力を入れるマーケターが多くなってきているわけであるが、その際、販売促進でよく使われるさまざまなタイプのインセンティブを組み込んでやるというやり方が採用されることが多くなっている。多くのマーケターが、プレミアムやトラッカブル・クーポン (trackable coupon)、リベート、さらにはスウィープステイクスなどを通じて得られた情報を基にして、将来ダイレクト・マーケティング活動を展開するために必要となってくるデータベースを積極的に構築している。媒体広告からダイレクト・マーケティングへという変化の流れはこれからも続くものと思われるわけであるが、データベースを構築するとなると販売促進の力がどうしても必要となってくるわけで、これから先、販売促進のウエイトはますます高くなってゆくことが予想される。最近ではマーケターは、標的消費者の一人ひとりと個別にコミュニケーションを行い、マス・プロモーションのツールをワン・ツー・ワン・マーケティングを展開するために必要な手段に変換することができるようなテクノロジーを利用することができるようになってきている。

広告の効率性は、消費者の消費ニーズならびに媒体接触習慣の同質性と直接関連性を有している。消費ニーズや媒体接触習慣の同質性が高くなればなるほど、標的オーディエンスにメッセージを到達させるために媒体広告に投入すべきコストは低く抑えることができるようになってくる。しかしながら、消費者のライフスタイルが多様化し、広告媒体が効果を発揮することができるオーディエンスの範囲が狭くなってくると、マス媒体広告の効率性は低下してゆくことになる。それに加えてまた、広告のクラッター現象がますます進行し、媒体料金が高騰するにつれて、広告の効果性も低下してきているというのが実情である。こうした2つの要因が働いて、最近では多くのブランド・マネジャーが、利用可能な予算のうちのかなりの部分を販売促進に投入するようになってきている。

#### (7) 短期的な視点

アメリカのマーケティング界においては、販売促進を実施する企業が増えてきたのは、短期的な売上高の増大ということに焦点を当てて立案されるマーケティング・プラン、ならびに、短期的な成果の達成ということを重視した社員の報奨システムの採用が重要な影響を与えているという受け取り方がなされている。またなかには、マーケターたちが販売促進にますます力を入れるようになってきたのは、パッケージ商品におけるブランド・マネジメント・システムの採用が影響を与えているという考え方をしている人もいる。ブランド・マネジャーたちは、新製品の市場導入を行う際の手段であるとか競争ブランドから自社ブランドを守るための手段として販売促進を実施するだけではなく、四半期ないしは一年間の売上高目標やマーケット・シェア目標を達成するための手段として販売促進を常軌的に利用するようになってきている。販売促進の実施ということに積極的なのはブランド・マネジャーだけかという決してそうではない。営業マンたちには達成すべき短期的な販売割当あるいはゴールが与えられており、また、販売促進を積極的に実施してもらいたいという要求を小売

店や卸売店から持ち込まれることが多い。そうした事情があって、営業マンたちは、小売店に対する担当商品の売り込みを成功させるための背後からの支援策として販売促進を実施してくれるよう、マーケティング・マネジャーやブランド・マネジャーに対して積極的な働きかけを行うことになるのである。

多くのマネジャーたちは消費者向け販売促進や流通業者向け販売促進、なかでも特に商品の価格と結び付いた販売促進を、売上高を短期間で増大させるための最も確実な手段としてとらえている。広告を通じて消費者の需要を刺激付けすることが難しい成熟期の市場や成長の緩慢な市場においては、販売促進に対する依存度が特に高くなっていく。最近では、販売促進を実施することによって「短期間で売上高の穴を埋めてやろうとする」マネジャーがあまりにも多くなってきていることについて、また、頻繁に実施される販売促進によってブランドに対するロイヤルティが損なわれてしまうことになりはしないだろうかということについて、真剣に憂慮する企業が多くなってきている。

パッケージ商品を生産・販売している企業の組織構造の特徴を見てみると、ブランド・マネジメント・システムが重要な位置を占めていることが分かるわけであるが、販売促進はそうしたブランド・マネジメント・システムと表裏一体の関係にある。ブランド・マネジャーというラインを基本とした組織編成の方法を採用している企業においては、ゆっくりとした、長期的な成長の実現ということよりもむしろ、「短期的な売上高反応」の創出ということを重視した報奨システムが採用されている。そして、短期的な売上高反応の創出ということになると、販売促進が極めて大きな効果を発揮することになるのである。実際のところ、パッケージ商品のブランドの売上高の大部分は、何らかのタイプの価格割引プロモーションによって実現されている。

#### (8) 売上高成果の確実な達成に対する要求

多くの企業は自社のマーケティング・マネジャーあるいはブランド・マネジャー、さらにはセールスマンたちに対して短期的な販売成果を確実に実現す

るよう発破を掛けることになるわけであるが、発破を掛けさえすればよいかという決してそうではなく、企業としては所定のプロモーション費を投入することによってどのような成果が得られつつあるかということを正確に把握するための努力を怠らないようにすることが大切となってくる。一般に、広告を通じて得られる成果の測定よりも、販売促進を通じて得られる成果の測定の方が容易である。最近では多くの企業が、販売促進費と売上高ならびに利益の関係を測定し、両者間の関係を説明することができるような手法の導入に積極的である。たとえば、クラフト・フーズ（Kraft Foods）では、マーケティング部門で働いている社員の給料の査定を行うのに、コンピュータをベースとしたチェックアウト・スキャナーを通じて入手される売上高情報を活用するようになってきている。マネジャー・クラスの人たちが企業からもらう給料の一部は、販売促進によって生み出された売上高と販売促進に実際に使った費用を比較して査定されることになる。

成果の達成に責任を負っているマネジャー・クラスの人たちは、同じ販売促進のなかでも価格割引提供やクーポン提供を好んで採用することが多い。というのは、これら販売促進策はほかの販売促進策と比較して、対象商品の売上高を短期間で増大させ、かつまた、販売促進策の売上高成果を容易に測定することが可能だからである。彼らはまた、広告よりもむしろ広告以外のそのほかのタイプのプロモーション手段を好んで採用する傾向が認められる。その理由は、広告キャンペーンの場合には何らかの効果が現れるようになるまでに時間がかかり、また、効果を測定することが難しいからである。加えてまた、最近では、強力なパワーを有する小売店はメーカーが持ち込むブランドが確実に所定の売上高を達成してくれるようになることを要求するようになってきており、そのような意味でマーケターたちは、流通業者からのプレッシャーをひしひしと膚で感じるようになってきている。最近では、コンピュータをベースとしたチェックアウト・スキャナーを通じてリアルタイムでデータを入手することが可能で、小売店はそうしたデータを利用すれば、販売促進の効果を測定す

る、もっというならば、販売促進によってもたらされた成果を日単位で追跡することができるようになっている。

### (9) 競争

製造業者は競争上の優位性を高めるために、あるいは競争上の優位性を引き続き維持するために、流通業者向け販売促進や消費者向け販売促進に力を入れるようになってきているわけであるが、これが販売促進費の増大をもたらす1つの重要な要因となっている。多くの商品がすでにプロダクト・ライフ・サイクルの成熟期に突入しており、売上高の伸びを期待することは難しく、広告の力で売上高を増大させることはますます困難になってきている。受け手の関心を強力に引き付けることができるような、広告の斬新なクリエイティブ・アイデアを開発することは難しくなっており、また、マス媒体広告に対する消費者の接触頻度はますます低下してきている。マーケターは効果の期待できないような広告を流すために膨大な予算をマス媒体に配分するというやり方は止め、ますます多くの予算を販売促進に投入するようになってきている。

最近では、自社にとって重要な小売店を頭に入れたうえで、それら小売店のために独自に開発した流通業者向け販売促進を実施してみたり、流通業者向け販売促進プログラムと消費者向け販売促進プログラムの両面を含む戦略的な連携を小売店との間で構築しようとする企業が多くなってきている。最近の重要な動きの1つが「個々のアカウントに対応したマーケティング活動（account-specific marketing）[これはコマーケティング（comarketing）と呼ばれることもある]」の展開で、ここでは、一つひとつの小売店と十分に意見を交換しながら、製造業者と小売店にとっての共通の目標を達成するため、個々の小売店に対応した別個の販売促進策を開発するというやり方が採用されている。

大方の予想によると、マーケターは個々のアカウント（取引先）に対応したマーケティングに自社のプロモーション予算のうちの半分以上を投入するような時代がもうそこまでやってきている。最近では多くの企業が、スーパーマー

ケット・チェーンやマス・マーチャンダイザー、さらにはコンビニエンス・ストアといった、大手の小売店を対象としたプロモーション・プログラムを展開している。

小売店は、ある製造業者がその小売店のために考え出した販売促進策を、その製造業者と競争関係にあるほかの製造業者から全く同じ条件の販売促進策あるいはもっと条件の良い販売促進策を引き出すためのテコとして利用する可能性がある。ある製造業者がどのような内容の消費者向け販売促進や流通業者向け販売促進を実施したとしても、競争企業としてはそれと同じようなことをやろうと思えばすぐにでも実施することは可能である。多くのマーケターたちは、今実施している販売促進策を引き続き実施するほかほとんど取る手はなく、だからといってこれを止めてしまうと競争上不利になってしまうという、いかなれば販売促進の罠にかかってしまっているというのが実際のところである。

#### (10) 広告のクラッター現象

広告メッセージ中に何らかのプロモーション・オファーを明示してやるようにすると消費者の関心を引き付けることができるようになる場合が多い。今日においては広告のクラッター現象が大部分の媒体において認められるわけであるが、そうした状況下においては、広告メッセージ中に、広告ブランドが現在実施している販売促進活動（たとえばコンテストやスウィープステイクス、さらにはプレミアム・オファーなどがこれになる）に関する情報を盛り込んでやるようにすると、広告の注目率を高めるのに効果を期待することができるようになる。いくつかの研究に目を通してみると、クーポンを掲出した印刷広告物はクーポンの掲出されていない印刷広告物と比較して注目率が高くなっているということが明らかにされているが、もっと最近になって Starch INRA Hooper, Inc. が実施した研究によると、クーポンの掲出された雑誌広告とクーポンの掲出されていない雑誌広告を比較してみると、注目率という点では差は



認められないということが明らかにされている。加えてまた最近の研究によると、雑誌広告や新聞広告、特に後者の場合には、販売促進関係のメッセージが大変多くなってきているということが明らかにされている。雑誌広告の場合にはスウィーpstイクスやゲームに関するメッセージが多くなっているわけであるが、クーポン提供やセールス・オファーの場合には、その大部分が新聞広告を使ってメッセージを流すというやり方が採用されている。

## 5. 消費者向け販売促進の各種手段とその分類法

### 5-1 マーケターの目標と消費者に提供すべき報奨

マーケターは消費者向け販売促進を実施することによってどのような目標を達成しようとしているのであろうか。企業が実施するクーポン提供やコンテスト、スウィーpstイクス、さらにはそのほか各種の販売促進活動に消費者が反応するのはどうしてなのであろうか。マーケターが販売促進を実施する狙い、ならびに、マーケターによって実施される販売促進を通じて消費者に提供される報奨の特質が明らかとなれば、われわれはそれらを頭に入れたうえで各種販売促進策を分類してみることができるようになる。

#### (1) マーケターが販売促進を実施する狙い

マーケターはさまざまな目標を達成するために販売促進を利用している。販売促進の一般的な目標としては、これを大きく、①試用の刺激付け、②反復的購入の刺激付け、ならびに③ブランド・イメージの強化、という3つのカテゴリーに分けてとらえてみることができる<sup>26)</sup>。

販売促進のなかには（たとえば、見本提供やクーポン提供はこれになる）、主に「試用の刺激付け」ということを狙って実施されるものがある。製造業者は、商品のノンユーザーに働きかけ、彼らが所定のブランドをとにかく1回だけでも試しに使ってみてくれるようにする、あるいは、このブランドを前回購入してからおそらく随分時間が経過してしまっているユーザーが、このブラン

ドを改めて試用してくれるようにすることを狙って、こうした販売促進策を実施している。また時によっては製造業者は、販売促進の対象となっているブランドを消費者が継続的に購入してくれた場合に何らかの報奨を提供してやるのか、少なくとも短期的にみる限り、消費者がほかのブランドにブランド・スイッチングしてしまうようなことが起きないように、商品ストックの積み増しを働きかけるというふうに、現在の顧客を引き続き維持するための手段として販売促進活動を実施することがある。こうした目標は販売促進の「反復的購入の刺激付け」という目標としてとらえてみることができる。マーケターはまた、販売促進を「ブランド・イメージの強化」という目標を達成するための手段として利用してみることができる。たとえば、細心の注意を払いながらプレミアムとして提供するのにふさわしい物品を選択する、あるいはまたスウィーツ・テイクスにおいて提供するのに適切な賞品を選択するように心掛けておけば、マーケターはそうして選択された物品あるいは賞品を通じて、ブランドに関するさらに一層好ましいイメージを創成することができるようになる。

## (2) 販売促進を通じて消費者に提供すべき報奨

自分にとってプラスになるような何かがそこに用意されていない限り、消費者が販売促進に反応するようになることはないわけであるが、実際には、販売促進においては消費者にとってプラスになるような何かが必ず用意されている。販売促進手段をみるとそのどれもが、マーケターが期待しているある特定タイプの行動を消費者が取ってくれるようにするために何らかの報奨（インセンティブあるいは誘因）を提供するというやり方を採用している。報奨は一般に、金銭の節約であるとか無料のギフトという形で提供されることになる。ときによっては、報奨はその場で即座に提供されるものもあれば、手にするまでにある一定の時間がかかるものもある<sup>27)</sup>

「即時型の報奨（immediate reward）」とは、マーケターが指定したある特定の行動を消費者が取った場合に即座に提供される、金銭の節約とか無料のギフ

トをいう。たとえば、消費者はクーポンを使えばその場でなにかの金銭を節約することができるようになるし、また、無料で提供された食品あるいは清涼飲料水のブランドを試用してみるチャンスがあると、その場ですぐに得をしたという気持ちになる。「遅延型の報奨 (delayed reward)」とは、所定の行動を取ると、何日か後になって、あるいは何週間か後になって、また時によってはそれよりももっと時間が経過した後で提供されるようになる報奨のことをいう。たとえば、無料郵送プレミアムの場合には、それを実際に手にすることができるようになるまでに、消費者は何週間か待たなければならないということになるかもしれない。一般的に言って、遅延型の報奨よりも即時型の報奨のほうが、消費者の反応率が高くなる。わざわざ指摘するまでもないことであるが、人間だれだって後ではなく今すぐに満足感を味わえるようになった方がよいわけで、遅延型の報奨と即時型の報奨に対する消費者の反応の特徴は、われわれ人間のそうした傾向と軌を一にしているということができるのである。

## 5-2 販売促進手段の分類

個々の消費者向け販売促進手段をそれが達成すべきマーケティング目標と消費者に提供されることになる報奨に認められる特質という2つの側面から同時にとらえてみるというやり方をしてみれば、そこから有意義な視点を手にすることができるようになる。図表4は、消費者に提供される報奨を2つのタイプに分け、それに販売促進を実施する際のメーカーの3つの目標をそれぞれクロスさせてみた場合にできる6つのセルを示してみたものである<sup>28)</sup>。

セル1には、見本提供、インスタント・クーポン、さらには棚の位置において配布するクーポンという3つの販売促進手段が含まれ、この種の販売促進においては消費者に報奨を即座に提供してやるという手を取ることによって、試用購入行動を刺激付けするというやり方が採用されることになる。報奨は、インスタント・クーポンの場合には金銭の節約という形をとることになり、見本提供の場合には商品を無料で提供するというやり方が採用されることになる。

図表 4 消費者向け販売促進の主要なタイプ

消費者に提供 される報奨	マーケターの目標		
	試用購入の刺激付け	反復的購入の刺激付け	ブランド・イメージの 強化
即時型	(1)	(3)	(5)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆見本提供</li> <li>◆インスタント・クーポン</li> <li>◆棚の位置に置いて配布されるクーポン</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆価格割引</li> <li>◆ボーナス・バック</li> <li>◆イン・バック・プレミアム</li> <li>◆オン・バック・プレミアム</li> <li>◆ニア・バック・プレミアム</li> </ul>	
遅延型	(2)	(4)	(6)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆媒体に掲載して配布されるクーポン，ならびに郵便を使って配布されるクーポン</li> <li>◆無料郵送プレミアム</li> <li>◆光学式の読取機を使って印刷・配布されるクーポン</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆イン・バック・クーポン</li> <li>◆オン・バック・クーポン</li> <li>◆リベート／リファンード</li> <li>◆テレホン・カード</li> <li>◆継続プログラム</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆自己精算プレミアム</li> <li>◆コンテストならびにスウィープステイクス</li> </ul>

セル 2 には、媒体に掲載して配布されるクーポンや郵便を使って配布されるクーポン，無料郵送クーポン，さらには、光学式の読取機を使って印刷・配布されるクーポンが含まれるわけであるが，これらはいずれも消費者の商品（ブランド）試用行動を刺激付けすることを狙って実施される，報奨遅延型の販売促進手段となっていることが分かる。

セル 3 ならびにセル 4 に含まれる販売促進手段は，いずれも商品の反復的購入の刺激付けということを狙って実施される販売促進手段となっている。マーケティング・コミュニケーション担当者は，自社ブランドの現在の顧客に報奨を提供してやるようにすることによって，彼らが競争ブランドにブランド・スイッチングしないようにする，言葉を換えていうならば，ブランドの反復的購入を刺激付けするためにこれらの販売促進手段を利用することになる。セル 3

は報奨即時型の販売促進手段によって構成されているわけであるが、その具体的な販売促進手段としては価格割引販売促進、ボーナス・バック、イン・バック・プレミアム、オン・バック・プレミアム、さらにはニア・バック・プレミアムをあげてみることができる。セル4は報奨遅延型の販売促進手段によって構成されているわけであるが、その具体的な販売促進手段としては、イン・バック・クーポン、オン・バック・クーポン、リファンド（リベート）提供、テレホン・カード、さらには継続プログラムをあげてみることができる。

ブランド・イメージの創成というタスクは基本的には広告が遂行すべきタスクということができる。とはいうものの、われわれは実際には、販売促進についてみてもこれを、広告によって創成されたブランド・イメージをさらに一層強化するための手段として活用してみることができる。それでは、ブランド・イメージの強化という面で効果を期待することができる販売促進手段で、消費者に即時的に報奨を提供することができるような販売促進手段があるかという点、そのようなものは実際には見当たらないわけで、そのような理由からセル5は空の状態になっている。セル6に該当する販売促進手段としては自己精算プレミアムならびにコンテストとスウィープステイクスという3つの販売促進手段をあげてみることができる。われわれはこれら3つの販売促進手段を利用してやるようにすれば、ほかのさまざまなタイプのタスクの遂行はもちろんのこと、ブランド・イメージの醸成さらにはブランド・イメージのさらに一層の強化というタスクを遂行することが可能となってくる。

### (1) 販売促進手段を分類する際の重要なポイント

ここで強調しておかなければならない重要な点は、図表4に示してある販売促進手段の分類法は、あくまでも簡略化された分類法を紹介してみたものにしすぎないという点である<sup>29)</sup>。まず第1に、図表4においては、それを通じて達成しようとしている「基本的な」目標という基準を用いて、おのおのの販売促進手段を分類してみるというやり方が採用されている。ただ、ここで留意し

ておいてもらいたい重要な点は、マーケターは実際にはある特定の単一の目標ではなく複数の目標を達成するために販売促進手段を活用してみることができるという点である。たとえば、ボーナス・バック（セル3）は反復的購入の刺激付けを行うのに効果的な販売促進手段として位置付けられているわけであるが、ボーナス・バックという販売促進策を実施中の、増量されたブランドを購入した買い手をみでみると、その中にはそのブランドをこれまでに初めて試用するようになった人も含まれている可能性がある。セル1ならびにセル2には、クーポン提供のさまざまなタイプが示されているわけであるが、これらクーポン提供は基本的には試用購入の刺激付けという目標、さらには、現在ほかのブランドを使っている人たちを自社ブランドに切り替えさせるという目標を達成するために実施されることになるわけであるが、現実的には、これらのクーポンはわが社のブランドをすでに購入してくれている買い手によって利用されることが多くなっているというのが実情である。言葉を換えていうならば、クーポン提供は試用購入の刺激付けであるとかブランド・スイッチングの刺激付けという目標を達成するために実施されることになるわけであるが、実際には反復的購入の刺激付けという面においても効果を発揮することになるのである。

第2に、図表4は、「消費者を対象として」達成すべき基本的な目標は何かという基準をもとにして販売促進手段を分類するというやり方が採用されている。ただ、ここで留意しておいてもらいたい重要な点は、製造業者は消費者向けの販売促進手段を「流通業者からの支援を取り付けるためのテコ」としても活用する場合があるということである。たとえば、ある製造業者が、小売店に対して、予め定められた一定の期間をかけてある特定ブランドの見本提供を実施いたしますという告知を行ったとすると、その製造業者は、そうした見本提供という販売促進を実施すれば、小売店はそのブランドを通常よりも多く仕入れてくれるようになるとともに、そのブランドのためにこれまで以上に多くの陳列スペースを割いてくれるようになるにちがいないという読みが働いている

からにはほかならない。言葉を換えていうならば、われわれは消費者向け販売促進を実施してやれば、消費者の行動に影響を与えることができるようになるばかりではなく、流通業者の行動にも影響を与えることができるようになるということである。

最後に頭に入れておかなければならない点は、クーポン提供ならびにプレミアムという2つの販売促進手段は複数のセルに登場してくることになるという点である。それは、これら2つの販売促進手段はいずれも、それを実際に配布するための手段を変えてやれば、それぞれ異なる目標を達成することができるようになるからである。クーポンを媒体（新聞や雑誌）あるいは郵便を使って配布するというやり方を採用した場合には、報奨のタイプは遅延型報奨ということになるし、商品を購入したその場でパッケージに付いているクーポンを使うことができるようにしてやった場合には、報奨のタイプは即時型報奨ということになる。同様に、プレミアムとして提供されることになっている賞品を商品のパッケージに封入して提供してやるとか、商品のパッケージ上に添付して提供してやるとか、あるいはまた、商品を購入してくれた人に小売店が予め用意しておいた景品を取り出して提供してやるといったやり方を採用した場合には、報奨のタイプは即時型報奨ということになるし、プレミアムとして提供されることになっている景品を郵便で請求してもらうというやり方を採用した場合には、報奨のタイプは遅延型報奨ということになる。

## (2) 販売促進手段のそのほかの分類法

ここでは参考までに、販売促進手段のそのほかの分類法として、ベルチたちの分類法とジェラルド・テリスの分類法を紹介しておくことにする。ベルチたちの分類法は先のシンプの分類法と極めて似ていることが分かる。ベルチたちはマーケティング目標を大きく「試用の刺激付け」、「顧客の維持／顧客数の増大化」、ならびに「IMCプログラムの背後からの支援ならびにブランド・エクイティの増大化」の3つに分け、消費者に提供される報奨インセンティブの性

図表 5 各種マーケティング目標を達成するための消費者向け販売促進

マーケティング目標			
消費者に提供される報奨インセンティブの性格	試用の刺激付け	顧客の維持／顧客数の増大化	IMC プログラムの背後からの支援ならびにブランド・エクイティの増大化
即時型	<ul style="list-style-type: none"> <li>●見本提供</li> <li>●インスタント・クーポン</li> <li>●インストア・クーポン</li> <li>●インストア・リベート</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●価格割引ディール</li> <li>●ボーナス・パック</li> <li>●無料のインパック・プレミアム、ならびに無料のオンパック・プレミアム</li> <li>●ロイヤルティ・プログラム</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●イベント</li> <li>●無料のインパック・プレミアム、ならびに無料のオンパック・プレミアム</li> </ul>
遅延型	<ul style="list-style-type: none"> <li>●媒体配布型クーポンならびに郵送型クーポン</li> <li>●郵送りファンド、ならびに郵送りレポート</li> <li>●無料郵送プレミアム</li> <li>●スキャナー型クーポンならびにインターネット型クーポン</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●インパック・クーポンならびにオンパック・クーポン</li> <li>●郵送りファンド、ならびに郵送りレポート</li> <li>●ロイヤルティ・プログラム</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●自己精算プレミアム</li> <li>●無料郵送プレミアム</li> <li>●コンテストならびにスウィープステイクス</li> <li>●ロイヤルティ・プログラム</li> </ul>

図表 6 消費者向け販売促進のタイプ

インセンティブ型		コミュニケーション型	
価格訴求型	非価格訴求型	情報提供型	動機付け型
製造業者クーポン リベート プライス・バック 試用型クーポン	プレミアム タイ・イン ボーナス・プラン	見本提供 試乗（試食，試飲）	ゲーム スウィープステイクス

格を「即時型」と「遅延型」の2つに分けることによって6つのセルを作り、それらセルのいずれかに販売促進手段を位置付けてみるというやり方を採用している（図表5を参照のこと）<sup>30)</sup> それに対してジェラルド・テリスは、販売促進をまず「インセンティブ型」と「コミュニケーション型」の2つに分け、イ



ンセンティブ型はこれをさらに「価格訴求型」と「非価格訴求型」に、またコミュニケーション型はこれをさらに「情報提供型」と「動機付け型」の2つに分けることによって合計4つのセルを作り、そのいずれかに販売促進手段を位置付けてみるというやり方を取っている（図表6を参照のこと）<sup>31)</sup>

## 6. お わ り に

すでにみたとおり、アメリカのマーケターたちがマーケティング・コミュニケーションに投入する費用をみると、同じマーケティング・コミュニケーション手段でも従来型の広告とはまた異なる手段に投入される費用の方が多くなってきている。実際のところ、広告に投入される費用を1とすると、広告以外のマーケティング・コミュニケーション手段に投入される費用は4を上回るようになってきている。かつては、マーケティング・コミュニケーション費の大部分は広告に投入されていたわけであるが、その振り子は大きく振れ、最近では販売促進など、マーケティング・コミュニケーション手段のなかでも広告以外の各種手段にこれまで以上に多くの費用が投入されるようになってきている。

マーケターは消費者の商品購買行動に影響を与えるべく、販売促進活動の実施頻度を確実に増大させてきたわけであるが、ここではその理由として、製造業者から小売業者へのパワー・バランスのシフト、販売促進に対する消費者の反応感性の増大化、ブランド・マネジメントにおける短期志向的な視点、さらには広告のクラッター現象など、10の要因をあげて説明しておいた。

販売促進のタスクはこれを、「ブランド試用の刺激付け」、「ブランドの反復的購入の刺激付け」、さらには「好ましいブランド・イメージの強化」の、大きく3つに分けてとらえてみることができ、遂行すべきタスクの違いによって、マーケターはさまざまなタイプの販売促進手段を利用してみることができる。

販売促進ならびに広告はいずれもコミュニケーションを通じて効果を発揮することになるわけであるが、販売促進や広告はいずれも、単独であらゆるタイプのコミュニケーション・タスクを遂行する力を持っている。IMC プラニン

グにおいてマーケターに期待されている役割は、全般的なコミュニケーション目標を達成するのにふさわしい最適のコミュニケーション・ミックスを明らかにするとともに、標的オーディエンスに最小のコストでメッセージを到達させることができるような最適の手段を選択することにある。

達成すべきコミュニケーション目標の違いによって、広告ならびに販売促進が発揮できる力の程度も変わってくることになるわけであるが、広告ならびに販売促進が発揮することができる力の程度には、広告や販売促進以外の各種マーケティング要因も影響を与えることになるだけに、そのことを十分に頭に入れておく必要がある。

広告ならびに販売促進は互いに別個の活動としてとらえるのではなく、相互補完的な手段としてとらえておくようにすることが大切となってくる。広告ならびに販売促進の適切なプランニングならびにそれらプランの効果的な遂行ということを実現することができるようになれば、広告と販売促進をそれぞれ単独で実施した場合に得られる反応よりもより大きな相乗効果を生み出すことができるようになる。そうした相乗効果を実現することができるようになるためには、マーケターはさまざまな分野にわたる調整、もっというならば、設定すべき予算の規模、遂行すべき広告テーマや販売促進テーマ、実施すべき媒体計画や広告出稿のタイミング、さらには狙うべき標的オーディエンスの調整ということが必要となってくる。

マーケターが販売促進に過度に依存するようになり、長期的な視点に立ったブランドのポジショニングやブランド・イメージの創成ということは犠牲にしてしまい、短期的な売上高の増大ということに焦点を当てるようになってくると、販売促進のやり過ぎという問題が発生することになる。多くのマーケターが販売促進の罫を経験している。多くの競争企業がことあるごとに販売促進を実施するようになってくると、ある特定の企業が1社だけ単独で販売促進予算を削減するという手を取ってしまうと、それが引き金となって、その企業は売上高の減少という大きなリスクを冒さなければならなくなってしまうのであ

る。一方ではまた、販売促進を多用していると、利益率の低下を招いてしまうことになるとともに、ブランド・イメージやブランドが持っている生命力さえも脅威にさらされてしまうようになる可能性が潜んでいる。販売促進はマーケティング・コミュニケーションの重要な手段として、その地位をますます高めつつある。販売促進活動の生産性を高めるための方途を明らかにするため、研究のさらなる深化が望まれる。

### 注

- 1) これら販売促進策の先進的な事例は、次の文献に紹介されている。  
George E. Belch and Michael A. Belch, *Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective*, 6th ed., McGraw-Hill/Irwin, 2004, pp. 510-511.
- 2) Terence A. Shimp, *Advertising and Promotion: Supplemental Aspects of Integrated Marketing Communications*, 5th ed., The Dryden Press, 2000, p. 506.
- 3) *ibid.*
- 4) Don E. Schultz, William A. Robinson, and Lisa A. Petrison, *Sales Promotion Essentials: The 10 Basic Sales Promotin Techniques....and How to Use Them*, 3rd ed., NTC Business Books, 1998, p. 6.
- 5) *Marketing Definitions: A Glossary of Marketing Terms*, American Marketing Association, Chicago, 1960, p. 20.
- 6) Frederick E. Webster, Jr., *Marketing Communication*, New York, Ronald Press, 1971, p. 556.
- 7) Kenneth R. Davis, *Marketing Management*, 4th ed., New York: John Wiley, 1981, p. 536.
- 8) Don E. Schultz and William A. Robinson, *Sales Promotion Management*, Chicago: Crain Books, 1982, p. 8.
- 9) Louis J. Haugh, "Defining and Redefinig," *Advertising Age*, February 14, 1983, p. M44.
- 10) Philip Kotler, *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*, 6th ed., Englewood, Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1988, p. 645.
- 11) Robert C. Blattbert and Scott A. Neslin, *Sales Promotion: Concepts, Methods and Strategies*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1990, p. 3.
- 12) "Shaping the Future of Sales Promotion," Council of Sales Promotion Agencies, 1990, p. 3.
- 13) William D. Perreault, Jr. and E. J. McCarthy, *Basic Marketing: A Global-Managerial Approach*, 13th ed., Irwin/McGraw-Hill, 1999, p. 384.
- 14) William F. Schoell and Joseph P. Gultinan, *Marketing: Contemporary Concepts and Practices*, 5th ed., Allyn and Bacon, 1992, p. 471.

- 15) William F. Arens, *Contemporary Advertising*, 8th ed., McGraw-Hill/Irwin, 2002, p. 322.
- 16) Tom Duncan, *Principles of Advertising and IMC*, 2nd ed., McGraw-Hill/Irwin, 2005, p. 463.
- 17) George E. Belch and Michael A. Belch, op. cit., p. 513.
- 18) J. Jeffrey Inman and Leigh McAlister, "Do Coupon Expiration Dates Affect Consumer Behavior?" *Journal of Marketing Research*, Vol. 31, August 1994, pp. 423-28.
- 19) Gerard J. Tellis, *Advertising and Sales Promotion Strategy*, Addison-Wesley, 1998, p. 213.
- 20) Terence A. Shimp, op. cit., p. 471.
- 21) Kenneth E. Clow and Donald Baack, *Integrated Advertising, Promotion, and Marketing Communications*, 3rd ed., Pearson Education, 2007, p. 277.
- 22) Richard E. Stanley, *Promotion : Advertising, Publicity, Personal Selling, Sales Promotion*, Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall, 1977, pp. 109-111.
- 23) Arnold M. Barban, Steven M. Cristol, and Frank J. Kopec, *Essentials of Media Planning : A Marketing Viewpoint*, 3rd ed., Lincolnwood, Ill. : NTC Business Books, 1993, p. 15.
- 24) Terence A. Shimp, op. cit., p. 473.
- 25) 以下の議論については、次の4つの文献を参考にした。  
     Terence A. Shimp, *Advertising and Promotion : Supplemental Aspects of Integrated Marketing Communications*, 6th ed., South-Western, 2003, pp. 472-475  
     George E. Belch and Michael A. Belch, *Advertising and Promotion : An Integrated Marketing Communications Perspective*, 6th ed., McGraw-Hill/Irwin, 2004, pp. 515-520.  
     Gerard J. Tellis, *Advertising and Sales Promotion Strategy*, Addison-Wesley, 1998, pp. 253-254.
- 26) Terence A. Shimp, op. cit., p. 556.
- 27) ibid.
- 28) ibid. p. 557.
- 29) ibid.
- 30) George E. Belch and Michael A. Belch, *Advertising and Promotion : An Integrated Marketing Communications Perspective*, 7th ed., McGraw-Hill/Irwin, 2007, p. 525.
- 31) Gerard J. Tellis, op. cit., p. 273.