

第11講 コミュニケーションの戦略

— プロモーション戦略 —

キーワード

人的販売活動, 広告, プッシュ戦略, プル戦略, 販売促進 (SP), PR, プロモーション・ミックス, パブリシティ, AIDA, AISAS, クロス・コミュニケーション, CGM

1 マーケティング・ミックスの中のプロモーションの位置づけと その構成要素

プロモーションの直接的な目的は、自社ブランドに対する良好なイメージを買手の心の中に築きあげ、それによってその製品の販売を促進しようとするところにある。したがって広告がその中心になるが、ブランドだけを知ってもらえればそれでよいわけではないから、企業そのものを知ってもらうためのコミュニケーション活動をはじめとするその他の活動（プロモーションを構成するその他の要素）も必要になる。また同時に、そうした活動間の連携をうまくとる（つまりミックスする）ことが重要になる。どのようにミックスするかは、プロモーションが何を目的に編成されるか（プロモーション目的）に左右される。つまり、新製品に対する需要を高めるためなのか、既存製品の売上高増をめざしてのものなのか、あるいは、企業のイメージを高めるためなのか、などなど。

以上のようにプロモーション戦略は、直接的には、製品のことや企業のことを、消費者や潜在的な消費者に伝えるコミュニケーション活動を中心としており、それを通じて良好なイメージを築きあげて、短期的・長期的に売上の増加に結びつけるというコミュニケーション戦略でもある。

プロモーションのためのコミュニケーション手段にはおおよそ次のようなものがある。最近ではこれにインターネットを加える必要があるが、それについては後述する。

- 広告
- 販売促進（セールスプロモーション）活動
- パブリックリレーション（PR）
- パブリシティ
- 人的販売活動

これらの活動はまず、コミュニケーション対象として、製品やサービスについて行われるものと（ブランド・イメージの形成）、企業イメージの形成に関わるものとに分けることができる。もっとも、このような分類は便宜的なもので、製品に対する良好なイメージは企業イメージを高めるし、良好な企業イメージも、製品の販売を促進する上で重要な役割を果たしていることはいうまでもない。こうしたコミュニケーション諸活動の補完的あるいは総合的な性格は、積極的にそのようなもの（つまり、バラバラではなくミックスとしてあるいは統合された活動）として展開されるべきであるという認識を導き出す。ミックス概念のもとで編成されるプロモーション・ミックスがそれである。また、企

表11-1 プロモーション（コミュニケーション）構成要素

	人的	非人的	有料	無料	発信元 明示	発信元 第三者	長期的 効果	短期的 効果
広告		○	○		○		○	○
販売促進 （SP）	○	○	○		○			○
PR		○	○		○		○	
パブリシ ティ		○		○		○	○	○
人的販売 活動	○		○		○		○	○
くちコミ	○			○		○	○	○

第11講 コミュニケーションの戦略 145

業からのコミュニケーション諸活動が一貫したイメージ形成につながらなければ意味がないことから、IMC（Integrated Marketing Communication：統合されたマーケティング・コミュニケーション）という考え方が生まれてきた。

コミュニケーションを構成する各要素については、その性格や目的に則して考えた方が理解しやすいだろう。それぞれの特徴をまとめると次のようになる。以下、この表に沿いながら説明していこう。

利用されるコミュニケーション・チャネルについては、大きく、非人的なものとな人的なものに分けることができる。

1.1 非人的コミュニケーション・チャネル

これは、次に列挙するようななんらかの媒体を通じて行われるもので、人的な接触や担当者との相互作用をとまなわないものである。代表が広告で、媒体には、新聞や雑誌、ダイレクトメールなどの印刷媒体、ラジオやテレビなどの放送媒体、ビデオテープやCD、インターネットなどの電子媒体、屋外広告や看板（含デジタル・サイネージ）、ポスターなどの展示媒体、などがある。企業は、コミュニケーションの発信元を明示し、有料でこれらの媒体を使用することでメッセージ内容を伝える。

1.2 人的コミュニケーション・チャネル

これには、販売要員によるものと、影響力のある権威者を通じてのもの、くちコミなどの社会的コミュニケーション・チャネルを通じてのものとがある。

販売要員は、直接顧客に接する点で重要である。製品に関する詳細な説明も可能であるし、関心をもってもらう段階から購入までの買手の心理プロセスに直接関わることができ、双方向のコミュニケーションが可能で、その場で顧客の疑問に答えたり誤解に対応したりすることができる。

顧客満足との関連でいわれるようになった「決定的瞬間（Moment of Truth）」という考えは、販売要員のコミュニケーション・チャネルとしての重要性をさらに高めたといえよう。

「決定的瞬間」は、顧客とのほんの数十秒の接触で、会社のイメージが左右されてしまうことを表現したものである。どれほどよい製品やシステムを用意したとしても、最前線の販売要員や接客要員によるほんの数十秒の対応が悪ければ、会社全体に対するマイナス・イメージが顧客の心に作られてしまうことになるからである。

権威者を通じてのコミュニケーション・チャネルは、たとえば、歯医者が特定の歯ブラシを薦めたりするように、その製品を販売する会社とは直接的に関係をもたないと考えられる権威者が、その製品の使用を薦めるといったケースがそれである。

社会的コミュニケーション・チャネルは、友人や知人、家族といった親しい間柄の中で口伝てに広まっていくもので、くちコミと呼ばれている。

製品についてはマス媒体を通じて伝えることで知ってもらえることができるが、購買決定に至る情報源としては、こうしたくちコミがきわめて重要であることが分かっている。とりわけあまり頻繁に購入するわけではなく、しかも購入単価が高額で失敗が許されないような製品については、買うか買わないかの決定に際して、こうした近しい人からの情報が大きな影響を及ぼす。

マス媒体を通じてのプロモーションの効果が弱くなってきた今日、企業は、このような人的コミュニケーション・チャネルをますます重視するようになってきている。専門家や権威者に対して、顧客に自社製品を推奨してくれるよう働きかけたり、くちコミについても、それが直接コントロールできないだけに、なんとかこの回路を刺激してくちコミを発生させようとするようになってきた。実際、まったく広告を打つことなくヒット商品を生み出すといったことも可能になってきている。

インターネット上のくちコミサイトである@cosmeや価格comは、多くの人々の率直な書き込みが重要な情報源となっており、企業にとって無視できない存在になっている。

1.3 直接的か間接的か（第三者によるコミュニケーションかどうか）

コミュニケーションが直接的に行われるか、そのプロセスが間接的に生まれていくかによって分けることで、これまでの議論をもう少し深めることができる。広告など、先に挙げたいろいろなメディアを通じて直接受け手に伝えようとするものと、くちコミの発生に象徴的に示されているように、間接的にコミュニケーション・プロセスが開始されるものとに分けることができる。

直接的なものは企業がお金を出して行っていることがはっきりと分かるもので、企業の直接的なコントロール下にある。間接的なものは、少なくともコミュニケーションの発生に対してはお金を出してはいない。したがって直接コントロールすることができない。

企業によって買われたメッセージに対しては、受け手の多くは、その内容に対して一定の距離をおいて（さめた目で）受信することになるが、間接的なものに対しては、直接企業からのものとは理解されないために、広告に対しては警戒心をもつ消費者にも受け入れられやすい。ネット上のくちコミサイトが重要な役割を持つようになったのも同じ理由である。

それらの間接的なコミュニケーション手段には、パブリシティ、社会的コミュニケーション・チャネル（ネットを含むくちコミ）、イベントなどがある。

パブリシティは、無料の広告とも呼ばれ、マスメディアによってニュースとして取り上げられることで伝えられるものである。新聞などの新製品紹介欄などが分かりやすい例であるが、これは記者によって取材されたものではなく、企業がプレスリリースとして流したものが取り上げられたものである。パブリシティの活用は企業の広報（PR）活動の一環として行われてきたが、近年ではもっと積極的に、無料の広告としての利用が考えられてきている。依頼される専門の広報会社は、様々な記事スペースに対応するような内容のプレスリリースを行い、それがそのまま掲載されても良いようなかたちで制作する。

掲載を決定するのはマスメディアの方であるが、掲載されればその費用は無料であり、メディアが独自に載せることによる受け入れられやすさを考えると、効果の高いコミュニケーション手段である。多くの場合、各媒体に採りあげら

れた数や長さを広告料に換算して、その効果の測定に使われている。

今では珍しいことではなくなったが、かつて、大学がテレビCMを行ったとしていろいろなメディアに採りあげられた亜細亜大学は、NHKの報道特集(30分)にも組まれ、この番組は、視聴者の要望もあって、3回も再放送された。全国放送されるNHKに採りあげられたパブリシティ効果は、計り知れないものがあるといえよう。

社会的コミュニケーション・チャンネル(くちコミ)についてはすでに触れたが、この場合も、くちコミの発生まではいろいろと仕掛けをすることはできるが、それ以後のプロセスについては自生的な部分が多く、間接的なコミュニケーションといえる。しかし、一旦発生すれば、その説得力は、関与度の高いコミュニケーションであるだけに強力である。

博覧会などのイベントに直接参加することによって企業そのものの宣伝をするだけでなく、それが報道されたりすることで一種のパブリシティ効果を得ることができる。また、スポーツ・イベントへの協賛企業となることで、そのイベントが報道されたときに、テレビ画面などを通じて企業名を宣伝することができる。マラソンなどのゼッケンに印刷された企業名や、Jリーグ各チームのユニフォームに書き込まれた企業名などを思い浮かべればよいだろう。

1.4 イメージ強化を目的とするのか競合相手のイメージ切り崩しを

目的とするのか(長期的効果か短期的効果か)

販売促進(SP)は、プロモーション活動の中でもより直接的な役割を担っている。広告などの非人的コミュニケーション手段が受け手の中にブランドイメージを長期的に確立して、それによって指名購買を促すというプル戦略(引きつける)の役割をもっているのに対し、販売促進は、むしろ、流通業者や消費者へと売り込んでいく(プッシュ戦略)という性格をもっている。このことは、販売促進に使われる手段を見ることで容易に理解できる。たとえば、実演販売や見本の配布、クーポンの配布やより直接的な値引きキャンペーンなどは、消費者への直接的な働きかけによるプッシュ戦略であり、リポートなどの各種

第11講 コミュニケーションの戦略 149

インセンティブの提供、販売コンテストなどは、流通業者への働きかけで、それらによって製品の販売をプッシュするわけである。

これらの手段は新製品の導入キャンペーンなどに利用され、消費者に試用してもらうことで競合する製品に対する好みを切り崩し、そのブランドからのスイッチを引き起こさせることがねらいである。したがって、性格的には短期的なもので、長期的なブランドイメージを築き上げることを目的としてはいない。ビールの新製品導入キャンペーンなどを思い浮かべればよいだろう。

近年、プロモーション・ミックスの中で、広告に対するウェイトが下がってきて、販売促進に対する割合が増大してきている。それは、1つには、すでに述べたように、消費者の好みが多様化し細分化してきた結果、マス媒体を通じた働きかけが効果を生まなくなってきたことがあげられるが、もう1つの理由は、メディア自体が次第にマス・メディアとしての性格を変えてきたことによる。最も典型的なのは雑誌で、人々の多様な趣味や好みに応じた雑誌がそれぞれに出されている。ファッション雑誌にしても、対象年齢ごとに、また同じ年齢層を対象にしてもその中での好みのタイプごとに、複数の雑誌が刊行されている。また、日本ではまだであるが、アメリカでは、ラジオにおいても同じような細分化が進んでいる。ニュース専門、ロック専門、カントリー専門といったように、好みごとに放送が専門化している。さらにテレビという最も強力なマス・メディアにおいても、デジタル放送による多チャンネル化の動きが急である。たとえば300チャンネルもの放送が受信可能である状況を考えてみると、それだけで、これまでのように日本中の人が同じ番組を見、同じCMを見るような状況が続くとはとうてい考えられないだろう。

テレビですら、そうした細分化された好みからなる世界の中で、自らのマス・メディアとしての性格を変えていかなければならない状況が来ているのである。

もっとも、このようなマス・メディアの変質は、消費者の好みの多様化に対しては、逆に有利な面ももっている。それだけ消費者の好みに対応したコミュニケーション・チャンネルの選択が可能になってきたからである。要するに、かつてのような大衆市場が無くなってきただけなのである。対象市場の選択と、

150

そこに到達するに相応しいコミュニケーション・チャネルを的確に選択し編成することが、今後問われていく課題である。

2 プロモーション・ミックス

これまで述べてきた様々なコミュニケーション（プロモーション）手段は、個々バラバラに行われるのではなく、コミュニケーション目的に対してそれぞれの特性が活かされるようなかたちでミックスされる。

2.1 製品タイプの違いによるミックス編成

買手はその製品カテゴリーに対してどのくらいの知識をもっているかによって、力点をおくべきコミュニケーション手段が異なってくる。このことは、消費財の買手と産業財の買手という極端な例を用いることで理解しやすい。すなわち、消費財の買手に対しては、一般に広告などのマス媒体を用いた非人的プロモーションが中心とされ、産業財については人的販売のウエイトが高くなる。それは、製品について高い知識をもった買手に対して詳しい説明やきめ細かい対応が必要とされるからである。また、対象とする顧客の数が比較的限られていれば、不特定多数に対するコミュニケーションよりも、対人的なコミュニケーションに力点をおいた方が得策である。いずれにしろ、製品が、買手にどのように受けとめられているか、買手がどの程度の知識をもっているかによって、非人的コミュニケーションと人的コミュニケーションの割合を変え、組み合わせていかなければならない。

2.2 製品ライフ・サイクルの各段階におけるミックス編成

製品ライフ・サイクル（第7講参照）によって当該製品の市場における競争状況を知ることができるから、刻々と変化する状況に対して、適切なコミュニケーション手段を展開する判断材料を得ることができる。

ライフ・サイクルの導入期では、新製品を消費者に広く知らせることと、と

第11講 コミュニケーションの戦略 151

もかくも使ってみてもらうこと、そして、流通業者にその製品を販売してもらうことが重要である。したがって、広告やパブリシティなどマス媒体を用いた市場カバー率の良いコミュニケーションと同時に、見本の頒布や値引き、既存製品に新製品をおまけとしてつけるなどの販促活動が重要になるし、流通業者に対してはリベートや各種割引などの販促活動を行うなど、プッシュ型のコミュニケーション戦略が採られる。

うまく成長段階へ移行して市場でヒットする際には、くちコミというパーソナルなコミュニケーションが重要な役割を果たす。マスコミとくちコミとが支え合いながら、その製品を受容する層（顧客層）が広がっていくことで、うまく成長軌道に乗せることができる。そのためには、パブリシティおよびパブリシティの効果をもったコミュニケーション手段が重要になる。

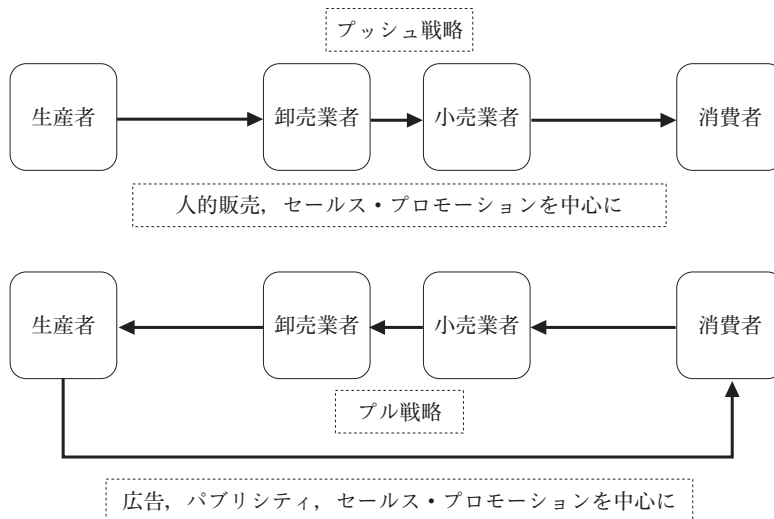
成熟段階では、競合する類似商品も多くなり競争が激しくなるから、差別化のための広告や忘れさせないためのリマインダー広告、一時的に売上を刺激するような各種の販売促進が重要になる。

減少段階では、リマインダー広告や需要喚起のための販売促進が中心になるが、基本的には、出費を抑えながら市場から撤退することになる。場合によっては新しい市場を見つけたり市場での位置づけを変える再ポジショニングが行われる。その場合には、導入段階と同様のコミュニケーション戦略が採られることになる。

2.3 プッシュ戦略とプル戦略

プロモーション・ミックスは、その性格から、すでに述べたように二つに分けることができる。図に示すように、生産者から卸売業者、小売業者などの流通業者に対して直接働きかけて製品を押し込んでいく販売促進（SP：セールス・プロモーション）とそれを担う人的販売は、プッシュ戦略の重要手段であり、広告やパブリシティなどのマスメディアを介したコミュニケーションによってブランドを認知させ、それによって消費者からの指名購買を促す方法をプル戦略と言う。これは、消費者から小売業者、卸売業者へと需要が引きつけられ

図11-1 プッシュ戦略とプル戦略



ていく（プル）ことからこう呼ばれている。このことを実現するために、ブランドの持つ力が重要になってくる。

3 買手の反応を階層的に捉えるモデル（反応階層モデル）

個々の製品（多くの場合新製品）に対して、買手がどのようなプロセスを経て購買に至るかをモデル化したもので、認知段階から感情段階を経て行動段階へと順を追って移行していくと仮定していることから、反応階層モデルと呼ばれている。次の図に示したものが、AIDAモデルと呼ばれている代表的なものである。

AIDAは、Attention（注意）、Interest（関心）、Desire（欲求）、Action（行動）の各頭文字をとったもので、オペラのアイーダになぞらえて覚えやすくネーミングされたものである。消費者は、まず注意（認知段階）を喚起され、次に関心を持ちそれが欲しいという欲求にまで高められる（感情段階）、そし

図11-2 反応階層モデル：AIDA

段 階	{認知段階} → {感情段階} → {行動段階}
AIDAモデル	{注意} → {関心} → {欲求} → {行動}

て、購入という具体的な行動に至る（行動段階）と考えるのである。したがって、こうした各段階に適したコミュニケーション内容を、それを伝えるのにふさわしいコミュニケーション手段によって提供することが必要であるとされる。

また、こうした段階ごとのコミュニケーション効果は、比較的把握しやすいので、そうした効果測定フレームとしてもこれらのモデルは利用することができる。

広告などの各種コミュニケーション手段の効果については、直接的には売上にどれだけ結びついたかということで把握されるのがもっとも分かりやすいが、現実には、過去の広告などの累積的な効果が大きく関わっており、個々のコミュニケーション効果を切り離して測定することは難しい。ブランド・エクイティといった考え方の背後にあるのも、長い時間をかけて築きあげられたブランドイメージは企業にとっては一種の無形の資産であり、一朝一夕でできあがったものではないという、広告などの累積的な効果に対する認識があるからである。

したがって、むしろ、消費者がブランドにどのくらい気づいているか（アウェアネス）とか、ブランドに対してどの程度好感をもっているか、といったコミュニケーション上の課題を測定可能な目標として設定する方が、具体的な効果を把握しやすい。そして、このようにして測定しうる効果に基づいてコミュニケーション予算の配分を考えるべきとするのが、DAGMAR（「広告効果測定のための広告目標設定」）と呼ばれている考え方である。これは、消費者の行動を、認知、理解、確信、行動という4段階についてあらかじめ目標を設定し、測定された広告結果に対して広告目標との比較・評価を行う（Defining Advertising Goals for Measured Advertising Results）目標管理法である。

4 AISAS[®] モデルとクロス・コミュニケーション

電通は、長い間使われてきたAIDAモデルに代わって、AISASモデルを提案した。今日のようなインターネット時代においては、Interest（関心）の後にインターネットでの検索といったSearch（探索）活動が行われ、それを踏まえて購買という Action（行動）が起こり、その後に、購入後の感想などをブログやSNS（ソーシャル・ネットワーク・サービス）のコミュニティに書き込み情報を分かち合う（Share）というステップを経ると考える。

インターネットによって企業は自ら情報発信できるメディアを手に入れた。このことは消費者にとっても言えることであったが、Web2.0時代と言われる今日の特徴は、消費者自らがネットを通じて情報を簡単に発信するメディアをはっきりと手に入れたという点である。Web1.0時代でも、ホームページを作ったり日記をネットにアップしたりと、個人が情報を発信する手段としての可能性は備えていたが、今日の特徴は、ブログという誰でもが容易に開設して情報発信することができるサイトを持ち、Twitterで気軽につぶやき、mixiやFacebookといったSNSに参加し、しかも、PCだけでなく携帯からアクセスして書き込んだりというように、インターネットが、消費者自らが日常的に情報発信をすることができるCGM（Consumer Generated Media）になった点である。

このように、情報発信する消費者の誕生は、マスメディアを通じて一方的に消費者に情報伝達するというコミュニケーションスタイルを徐々にしかも確実に変えていった。

消費者の購買に至るプロセスをAIDAのようにモデル化し、その各段階にふさわしいメディアを通じて働きかけるというメディア・ミックスの考え方から、消費者が自らの情報発信も含めてさまざまなメディアに接触していくプロセスにコミュニケーション手段を仕掛けていくクロスメディア……たとえば、従来型のマスメディアを使った広告に、「あとはウェブで検索」といったようにサイトへのアクセスを促す方法や二次元バーコードであるQRコードをつけて

第11講 コミュニケーションの戦略 155

携帯で読み取らせてサイトに誘導したり、SNSで広告を打ったりキャンペーンを行いそこから誘導するなど …… へと変わっていった。さらには、CGMによる消費者の参加、関わりを想定して、マスコミ4媒体（メディア） …… テレビ、ラジオ、新聞、雑誌 …… とYouTube、SNSなどを連動させてくちコミが発生するような仕掛け作りとしてのクロス・コミュニケーションが行われるようになっている。

5 PRと企業広告

これまでは、個々の製品に関するコミュニケーション（プロモーション）を中心に述べてきたが、製品は製品そのものとしてだけ買われるわけではなく、その背後には企業に対するイメージが重要な要素として存在している。良好な企業イメージは製品に対するイメージを高めるし、実際、製品の購入を促進することが知られている。

企業そのものについてのコミュニケーションとしては企業そのものを広告するほかに、地域での様々なイベントのスポンサーとして加わったり、良き企業市民として、会社や工場が存在する地域との良好な関係を築く努力によっても達成される。また、文化や芸術などを支援するメセナ活動によっても良好なイメージを築き上げることができる。

企業広告は、こうした企業のあり方そのものを知ってもらうための手段である。特に近年では、環境問題へ取り組む企業が増加し、環境マネジメントに関する一連の国際規格であるISO14000シリーズ（中でも中心となる環境マネジメント・システムについてのISO14001）の認証を受けたことを知らせたり、環境に対する様々な努力を環境報告書にまとめて刊行する企業も多くなってきた。これは、決算報告書が株主という直接の利害関係者に対する広報活動であるのに対し、より広く消費者・生活者へのPR活動であるといえる。このように、PRとは、文字通りパブリック（Public）との良好な関係（リレーション：Relations）作りなのである。

参考文献

Armstrong, Gary and Kotler, Philip (2009), *Marketing — An Introduction*, ninth edition, Pearson Prentice Hall.

Kotler, Philip (1994), *Marketing Management — Analysis, Planning, Implementation, and Control*, eighth edition, Prentice-Hall.

二瓶喜博 (2000) 『うわさとくちコミマーケティング』創成社。

二瓶喜博 (1988) 『広告と市場社会』創成社。