

Management Qualification Test



マーケティング

経営学検定試験協議会【監修】 経営能力開発センター【編】

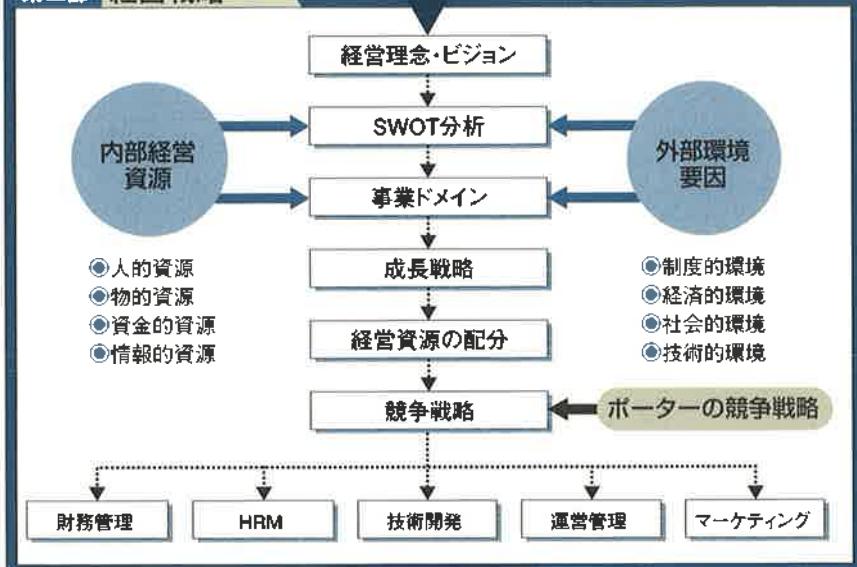
中央経済社

経営学検定試験公式 経営学の基本

第1部 企業システム

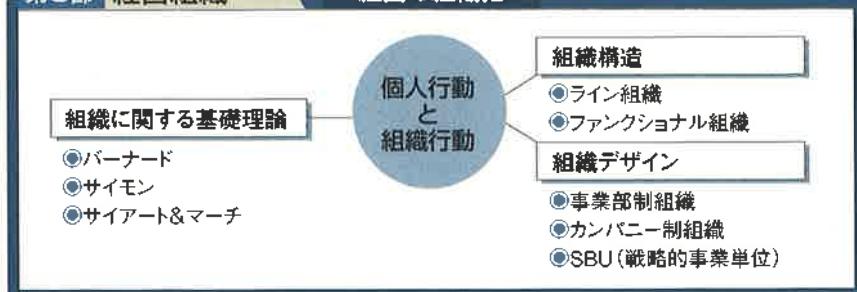


第2部 経営戦略



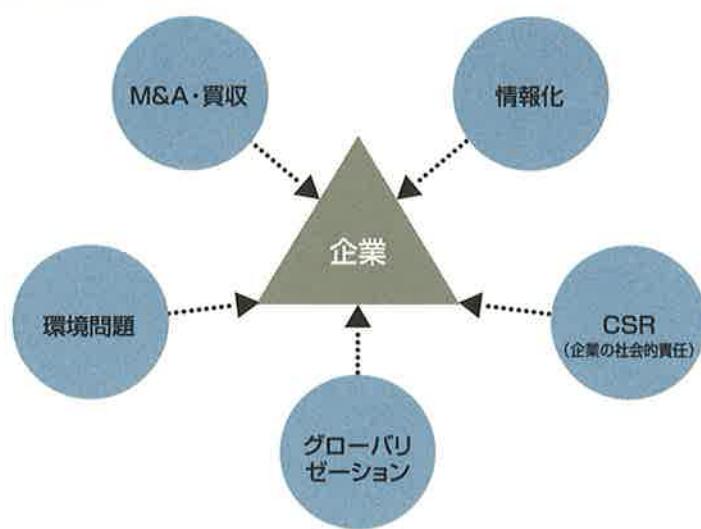
経営戦略の策定

第3部 経営組織



テキスト●初級 構成図

第5部 経営課題



第4部 経営管理

経営の実行

See (評価)

コントロール

動機づけ

リーダーシップ

Plan (計画)

経営計画

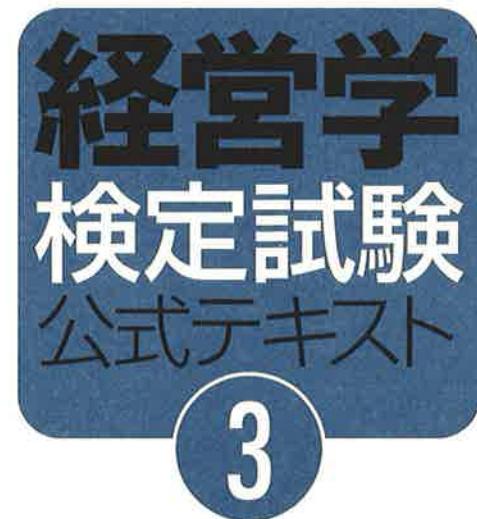
経営管理

- 科学的管理論
- 管理過程論
- 人間関係論
- 近代的組織論

マネジメント
プロセス

Do (実行)

Management Qualification Test



マーケティング

経営学検定試験協議会【監修】経営能力開発センター【編】



中央経済社

■ 経営学検定試験公式テキストの刊行にあたって ■

経営学検定試験は、経営に関する基礎的・専門的知識やその応用能力としての経営管理能力や問題解決能力が一定水準に達していることを全国レベルで資格認定するわが国唯一の検定試験です。この試験は、大学で経営学を学んでいる学生や、企業・官公庁・NPOなど各種の組織で活動している実務家に対して、経営に関する一定水準の学習目標とインセンティブを提供することを意図しています。

経営学検定試験は、社会教育の推進をはかるために設立された特定非営利活動法人「経営能力開発センター」が、日本経営教育学会の協力を得て、全国主要大学の経営関係の教員で構成する「経営学検定試験協議会」を設置して、企画・運営・実施しています。この検定試験は平成15年にスタートし、現在まで多くの大学や企業で利用され、多数の学生やビジネス・パーソンなどが受験しています。

学生にとってこの試験は、経営学に関する基礎的知識が一定水準に達していることを全国レベルで資格認定されるということで、就職活動に際して強力なアピールの材料になります。各種組織で働く社会人やビジネス・パーソンにとっても、経営各分野の専門的知識やその応用能力が一定水準にあることを自己確認できるとともに、キャリアアップの有力な武器になります。大学では卒業試験や大学院入学試験に、企業では採用試験、社内選抜試験、昇格テスト、社内研修・研修評価、管理者養成などに利用されています。

経営学検定試験は、経営に関する基礎的・専門的知識と実践能力を備えた有為な人材を育成することを目的にしていますが、これを普及・浸透させその目的を実現するためにはこの検定試験に対応した学習ツールが不可欠です。本経営学検定試験公式テキストは、初級、中級および上級を受験しようとする人のために企画・編集されました。

本経営学検定試験用の分野別公式テキストは、2004年に全5巻構成で第1版を刊行し、2006年には法令・制度の改正および経営環境の動向に対応して、7

分冊から構成された第2版を刊行しました（「人的資源管理」は2005年に第2版、2006年に第3版を刊行）。

今回は、受験者をはじめ大学・企業で教育・研修に携わる方々から寄せられた種々の要望も踏まえて、中級試験制度の見直しを行うとともに、分野別公式テキストもより実務的で活用しやすい内容に改訂を行うこととしました。

<初級・中級試験範囲および分野別テキスト構成>

	旧試験範囲とテキスト構成	改訂試験範囲とテキスト構成
初 級	① 経営学の基本	① 経営学の基本
中 級	② 経営戦略と組織 ③ 戦略的経営課題 ④ アカウンティング ⑤ ファイナンス ⑥ マーケティング ⑦ 人的資源管理	② マネジメント (旧版③は廃巻) ④ 経営財務 (旧版④⑤を統合) ③ マーケティング ⑤ 人的資源管理

<テキスト改訂方針と改訂内容>

- ① 初級テキストは、初学者を対象とした経営学の基礎知識とする。
- ② 中級テキストは、学説や理論を紹介する講義形式は採らず、ビジネスに必要となる実践的な内容を中心とし、マネジメント能力養成を目的とする。
- ③ 旧版テキストを参考にして、社会・経済環境の変化を補筆・修正し、各章の整合性や難易度、用語の統一などテキスト全体の統一をはかる。

<本公式テキストは、下記のテキスト編集委員会において分担執筆します>

編集委員	小椋 康宏(委員長)	井上 崇通	木下 潔
	酒井 勝男	佐久間信夫	高橋 修
	松本 芳男	谷内 篤博	吉村 孝司

2009年9月

特定非営利活動法人 経営能力開発センター 経営学検定試験協議会

まえがき

本書は、経営学検定試験協議会「経営学検定試験公式テキスト」の中級用として作成されたものである。中級の対象者としては、一線で活躍しているビジネス・パーソンを想定しているので、一般の読者の皆さんに、マーケティングを身につけるうえで必要な基礎知識も、十分カバーできる内容となっている。

以下に本書の内容について紹介する。本書は大きく4章構成になっている。全章に通じていえることは、最新のマーケティングの動向を踏まえた重要な理論、概念、実務的内容を紹介しているという点である。新しいマーケティング・コンセプト、戦略的視点からのマーケティング、顧客価値分析、競争分析、リレーションシップ、共創、サービスといったキーワードを中心に検討を加えていく。さらに、読者の理解を促進するため、伝統的なマーケティング・ミックスの4P（製品、チャネル、価格、プロモーション）を前提としながらも、その内容については、今日の諸問題を取り込みながら、最新のものを紹介するように心がけたつもりである。

以上のような基本的認識のもとで、次のような章立てとなっている。第1章の「マーケティングのコンセプト」では、今日求められる企業と顧客との密接な関係の必要性について議論し、その新しい顧客志向とは何か、そのあるべき姿とは何かについて理解する。さらに、マーケティングにおいて戦略的視点の重要性が指摘され、四半世紀が経過してきているが、その間、マーケティングは戦略概念導入のもと、その内容を大きく変化させてきている。本章では、その視点のもつ重要性についても理解してもらう。また、「マーケティング・プロセス」という視点から、顧客価値を開発し、それを顧客に伝達し、満足を引き出す流れを1つのプロセスとしてとらえ、その流れの中で、いかなる視点およびチェック項目を用意する必要があるかを理解する。

第2章の「マーケティング環境の分析と標的市場」では、マーケティング環境を大きく競争相手と消費者の2つの視点からとらえ、その両者の分析の重要性およびその分析手法の理解に努めてもらう。「マーケティング環境の分析」

の節では、競争相手をとらえる視点、そこに顧客の視点を取り込むことの重要性、さらには、市場調査による環境情報の入手方法などについて詳しく論じている。「消費者市場と消費者行動」の節では、消費者のとらえ方のいくつかの視点が紹介されている。「ビジネス市場と企業の購買行動」も同様の視点から解説が加えられている。「標的市場の選定」では、市場細分化とは何か、その具体的方法とはどういうものか、さらには細分化の結果として表れてくる市場セグメントの中から、適切な標的市場を選出する方法とはどういうものか、といった問題について理解を深めていく。

第3章の「マーケティング・プログラム」は、マーケティングの各論にあたる部分であり、マーケティングを実務に生かすうえで十分な理解が求められるところでもある。ここにも今日のマーケティングの新しい視点を取り入れている。

第1節は「製品・サービス」にかかる問題が取り上げられている。製品の市場導入から撤退まで掘り下げて理解してもらう。第2節の「価格戦略」では価格のもつ諸側面について理解してもらう。事業にかかる者として、価格とは何かについて2つの視点からとらえる必要がある。1つは売り手として、利益とコストの源泉としての適切な価格の導出方法の理解である。もう1つは、顧客にとって価格が製品や企業を判断する重要な情報の1つであるということである。それは安さのメッセージ、企業への信頼、品質の保証、他製品との比較の材料、などさまざまである。第3節「チャネル戦略」では、企業と取引先との関係あるいは顧客との関係の、従来のチャネル概念ではとらえきれない新しい姿を紹介したい。それをマーケティングの領域では、リレーションシップ、パートナーシップ、戦略提携などと言い表している。さらにはインターネットの進展がものの流れを大きく変えようとしている。これらの点について理解してもらう。第4節「ロジスティクス」では、物流領域のめざましい進展、新たなものの流れを理解してもらう。顧客のニーズを満たすために、原材料の産出地点から消費地点に至るまでのフローとストックを効率的に計画・実施・統制するシステムが確立されてきていることなどにも触れる。第5節「プロモーション戦略」では、企業の顧客対応の姿が大きく変わりつつある現在、それに対応する形で変化を遂げているプロモーションの姿を理解してもらう。さらに

は、プロモーションミックス手段のシナジー効果をも考慮に入れた統合的マーケティング・コミュニケーションといった考え方についても理解してもらう。また、プロモーションの世界ほどインターネットの出現によってその範囲を拡大してきている領域もないであろう。このような変化にも目を向けてもらう。最後の第6節では、流通業やサービス業のマーケティングについても触れておいた。

第4章では、最新のマーケティングの動向を紹介しておいた。とくに、ここ四半世紀のマーケティングの変化には大きなものがある。そのような中から「戦略マーケティング」、「市場志向」、「顧客との共創」、「サービス・ドミナント・ロジック」、「バズ・マーケティング」、「データベース・マーケティング」など、次々と新たな視点からマーケティングが提唱されるようになってきている。これらの諸視点につき、実践への活用が可能となるよう理解を深めてほしい。

今回は、新たにテキスト編集委員会を組織し、各編集委員に分担して改訂作業に参加いただき、新版を刊行することとなりました。新版とはいえ基本的な事項に関しては旧版を踏襲している箇所もあります。

新たに原稿を執筆いただいた箇所、旧版を改訂していただいた箇所の執筆分担は次のとおりです。

第1章、第2章、第3章	木下 潔
第4章	井上崇通

2009年9月

特定非営利活動法人 経営能力開発センター 経営学検定試験協議会

目 次

第 1 章 マーケティングのコンセプト ————— 1

1 マーケティングという考え方／2

- ① マーケティングの重要性／2
- ② マーケティングの定義／3
- ③ マーケティングの考え方の時代的変遷／5

2 マーケティング・コンセプト／9

- ① マーケティング・コンセプトとは／9
- ② マーケティング・コンセプトの遂行／9
- ③ マーケティング・コンセプトと事業の定義／13
- ④ 近視眼的マーケティング／17
- ⑤ マーケティング・コンセプト浸透の阻害要因の克服／19

3 戦略とマーケティング／21

- ① 企業経営とマーケティング／21
- ② マネジメントとマーケティング／24
- ③ アンソフ理論とマーケティング／29
- ④ 3Cのバランス——顧客・企業・競合他社／31

第 2 章 マーケティング環境の分析と標的市場 — 39

1 マーケティング環境の分析／40

- ① 競争分析／40
- ② 内部資源の分析／47

- ③ 業績評価と顧客の視点／49
 - ④ マーケティング・リサーチ／54
- 2 消費者市場と消費者行動／59**
- ① 消費者の購買行動に影響する要因／59
 - ② 消費者どうしの相互作用の購買行動への影響／61
 - ③ 消費者の購買決定のタイプ／62
 - ④ 消費者の購買決定プロセス／64
- 3 ビジネスマーケットと企業の購買行動／66**
- ① ビジネスマーケットの特性／66
 - ② 組織の購買行動の影響要因／66
 - ③ 組織における購買決定のタイプ／67
 - ④ 組織における購買決定プロセス／68
 - ⑤ 組織購買における意思決定者の役割／69
- 4 標的市場の選定／69**
- ① 市場細分化と顧客ターゲット／69
 - ② ターゲティング（標的化）——市場セグメントの選定方法／80
 - ③ ポジショニング——顧客に対する価値の伝達／87
 - ④ 顧客との個別対応の可能性——ワン・トゥ・ワン・マーケティングの意味するもの／91

第3章 マーケティング・プログラム ————— 103

- 1 製品戦略とブランド戦略／104**
- ① 製品概念の変貌とサービスの重要性／104
 - ② 製品ミックス／107
 - ③ 製品ライフサイクル／108
 - ④ 新製品開発／113

- ⑤ ブランド／116
- 2 価格戦略／123**
 - ① 価格戦略の意味／123
 - ② 価格決定のメカニズム／125
 - ③ 価格決定の手法／133
 - ④ 顧客からみた価格情報／142
- 3 チャネル戦略／147**
 - ① 流通の機能／147
 - ② マーケティング・チャネルの経済的役割／149
 - ③ 主要な流通フロー／150
 - ④ マーケティング・チャネルの存在理由／150
 - ⑤ 値値連鎖システムとしてのマーケティング・チャネル／153
 - ⑥ 多様な企業間関係／153
 - ⑦ 垂直的流通システムの種類とその特徴／156
 - ⑧ チャネル・メンバー間の競争構造／160
- 4 ロジスティクス／163**
 - ① 物流／163
 - ② ロジスティクス／165
 - ③ サプライ・チェーン・マネジメント／166
- 5 プロモーション戦略／168**
 - ① プロモーションの意義／168
 - ② プロモーション・ミックス／172
 - ③ ブル戦略とブッシュ戦略／172
 - ④ プロモーションへの反応プロセス／174
 - ⑤ コミュニケーション手段としてのプロモーションの重要性／175

⑥	コミュニケーション・プロセスと競争状況下のメッセージ特質／180
⑦	広告のマクロ的影響性／185
6	流通業やサービス業のマーケティング・ミックス／187
①	流通業のマーケティング・ミックス／187
②	サービス業のマーケティング・ミックス／192

第4章 新しいマーケティングの考え方 ————— 201

1	市場志向のマーケティング／202
①	マーケティングへの戦略思考の導入／202
②	「4Pマーケティング」から「顧客との共創のためのマーケティング」へ／204
2	顧客価値創造のマーケティング／208
①	新たなマーケティングの意味／209
②	顧客価値の創造／209
③	プロセスの視点からマーケティングを考える／214
3	サービス・ドミナント・ロジック ——企業と消費者は価値の共創者／218
①	マーケティングの新たな視点の登場／218
②	サービス・ドミナント・ロジックの意味 ——その発想ポイント……ビジネスのとらえ方の転換／220
③	新たな企業と顧客の関係構築／222
4	情報化の進展とマーケティングの新展開／224
①	CRMと情報管理／224
②	インターネット・マーケティング／226
③	消費者の購買プロセスと企業のネット対応／227
④	バズ・マーケティング／229

⑤ データベース・マーケティング／231

解 答 例／235

索 引／241

経営学検定試験 試験ガイド／245

1 第 章

マーケティングのコンセプト

学習のポイント

- 「マーケティング」という言葉は、受け手の立場や解釈によってさまざまな意味でとらえられる。マーケティングの目的について、コトラーは顧客のニーズと欲求の充足を重視し、また、ドラッカーは顧客の創造を重視している。
- 全米マーケティング協会のような機関が行うマーケティングの定義は、時代の流れに応じて、伝統的な4Pによる資源の適正配分（マーケティング・ミックス）を重視するものから、顧客価値の創造・提供や顧客との長期的な関係構築を重視するものに移っている。
- 経営の中心課題としてのマーケティングについての考え方も、時代の変遷とともに、生産志向→販売志向→マーケティング志向→社会志向、という大きな転換を遂げてきた。

Key Word

ニーズとウォンツ、社会志向のマーケティング、
マーケティング・コンセプト、
戦略的マーケティング、4P、
プロダクト・オーグメンテーション

1 マーケティングという考え方

1 on...5

◎マーケティングの定義にはさまざまなものがあるが、例えば著名な研究者であるコトラーは、「マーケティングとは、個人や集団が、製品および価値の創造と交換を通じて、そのニーズや欲求（ウォンツ）を満たす社会的・管理的プロセスである」と定義している。

◎マーケティングに対する考え方は、時代の変化とともに生産志向→販売志向→マーケティング志向→社会志向と変遷を遂げてきた。

① マーケティングの重要性

著名な経営学者であるドラッカー（Drucker, P. F.）は、著書『現代の経営』において、「1900年以降のアメリカ経済の革命とは、主としてマーケティング革命であった。マネジメントが創造的、攻撃的、先駆的なマーケティングの役割を認識したことによって引き起こされたマーケティング革命だった」と述べ、マーケティングの果たした大きな役割に言及している。

また、企業の基本的機能にも言及し、「企業には、2つの基本的機能が存在している。すなわち、マーケティングとイノベーションである」、「事業のマネジメントとは、マーケティングとイノベーションによって、顧客を創造する活動である」と述べている。さらに、「マーケティングが中心となる事業のマネジメントは、環境適応的な仕事ではなく、自ら経済を創造し、もしくは、経済を変革するとき、事業をマネジメントしていることになる」と述べている。

このように、マーケティングこそが企業を存続・成長させる原動力であり、マーケティングの基本的な目的・役割は、顧客を創造・維持するという点にあることをドラッカーは示唆している。つまり、マーケティングは企業の機能別戦略における一部であるだけでなく、顧客を創造・維持するというその役割からして、経営戦略の中核に位置づけられる分野なのである。

② マーケティングの定義

「マーケティングとは何か？」と問われて、あなたはどのように答えるであろうか。例えば、営業の現場で働く人にとっては、営業活動そのものや新規顧客の開拓がマーケティングであろう。また、研究・開発部門で働く人にとっては、消費者のニーズを把握する目的で行われるグループ・インタビューや製品テストがマーケティングかもしれない。市場調査会社に勤める人は、リサーチすることがマーケティングだと答えるかもしれない。このように、マーケティングという概念については、立場や見方によって百人百様といってよいほどさまざまな受け取り方や解釈が存在する。

ここでは、権威のある団体や研究者によるいくつかの定義を紹介する。

(1) AMA (アメリカ・マーケティング協会) の定義

AMA (アメリカ・マーケティング協会) では、マーケティングの定義を定めている。1985年に改訂された定義は以下のとおりである。

<1985年の定義>

Marketing is the process of planning and executing conception, pricing, promotion and distribution of ideas, goods and services to create exchanges that satisfy individual and organizational objectives.

「マーケティングとは、個人や組織の目的を満足させる交換を創造するために、アイデア・財・サービスについて、コンセプト形成・価格決定・プロモーション・流通を計画し、実行するプロセスである」(筆者訳)

この1985年の定義は、いわゆる「マーケティングの4P」に焦点を当てたものである。「マーケティングの4P」とは、Product・Price・Place・Promotion (それぞれ、製品政策・価格政策・チャネル政策・プロモーション政策などと訳される) の4つを管理することがマーケティング活動の中心となることを示している。また、"exchanges" (交換) という表現に、市場参加者の自由な意思にもとづく市場経済的な取引を前提としていることが表れている。

その後約20年が経ち、時代の変化をうけて AMA は2004年にマーケティングの定義を以下のように変更した。

<2004年の定義>

Marketing is an organizational function and a set of processes for creating, communicating and delivering value to customers and for managing customer relationships in ways that benefit the organization and its stakeholders.

「マーケティングとは、組織とそのステークホルダーに便益をもたらすように、顧客に対して価値を創造・伝達・提供し、顧客との関係性を管理するために行われる組織的な機能と一連のプロセスである」（筆者訳）

2004年の定義では、以下の点が大きく変わっている。

- (1) 従来の組織と個人、すなわち、企業と顧客の満足という考え方から、マーケティングに関与するステークホルダー（顧客、株主、従業員、取引先、地域住民、投資家、金融機関、政府など）の範囲を広くとるようになった点。
- (2) 顧客との関係性（customer relationships）を重視するようになった点。
- (3) 顧客価値（value to customers）を強調し、顧客価値の「創造・伝達・提供」がマーケティング活動の目的として位置づけられている点。

(2) JMA（日本マーケティング協会）の定義

わが国においては、1990年に日本マーケティング協会がマーケティングを次のように定義している。

マーケティングとは、企業および他の組織が、グローバルな視野に立ち、顧客との相互理解を得ながら、公正な競争を通じて行う市場創造のための総合的活動である。

この定義の特徴は、以下の点にある。

- (1) 自由な競争にもとづく市場主義経済や、進展するグローバル化を前提としている点。
- (2) 教育・行政・医療などに携わる機関や団体などの非営利組織なども主体として含まれている点。
- (3) マーケティングにおいて「顧客との相互理解」が重要であることが強調

されている点。

(3) コトラーの定義

米国マーケティング研究の第一人者であるコトラー (Kotler, P.) は、マーケティングを次のように定義している。

マーケティングとは、個人や集団が、製品および価値の創造と交換を通じて、そのニーズや欲求（ウォンツ）を満たす社会的・管理的プロセスである。

コトラー (Kotler, P.) の定義では、以下の点が強調されている。

- (1) マーケティングの目的が消費者のニーズや欲求（ウォンツ）の充足にあるとする点。
- (2) 生産と消費を結びつける市場における交換を前提としている点。
- (3) マーケティングは単なる製品の販売ではなく、価値の創造と交換に関するものであるとする点。

③マーケティングの考え方の時代的変遷

先に示したように「マーケティング」にはさまざまな解釈があるが、一般的には顧客のニーズを満たすために企業が行う一連の活動を意味する場合が多い。企業は、その時代の経営環境にあった市場に対する考え方にもとづいて経営活動を行っており、マーケティングもアメリカにおいては、①生産活動に重点をおく生産志向の時代、②販売活動に重点をおく販売志向の時代、③マーケティング活動に重点をおくマーケティング志向の時代、と変遷を遂げてきたとされる。また、近年では、④社会志向の時代が到来したといわれる。

(1) 生産志向の時代

「生産志向」とは、企業における生産活動を効率的に行うこと重きをおく考え方である。これは「作れば売れる」というモノ不足の時代における考え方であり、この時代には「マーケティング」という考え方は形成されていなかったといえる。こうした考え方は、アメリカにおいては19世紀末から1930年頃まで支配的な考え方であった。

しかし、生産志向は決して過去のものではなく、今日でもメーカーには生産

志向の考え方にもとづく経営を行っている企業がある。また、生産志向に近い考え方として、自社の保有する技術を活かすことに集中して製品を作り出す「シーズ志向」がある。

(2) 販売志向の時代

「販売志向」とは、生産したモノをいかに売り込むか、を重視する時代に支配的であった考え方である。モノ不足の時代が終わり、生産業者が増えて供給が必要を上回るようになると、過剰な製品をいかに売りさばくか、という販売競争が生まれる。すると、企業は広告活動や営業拠点の拡大などによる積極的な販売活動に経営の重点をおくようになる。アメリカでは1930年頃から1950年頃までがこのような時代であるといわれる。この時代には「マーケティング」という考え方さえ重視されず、それは「販売」と同義でとらえられていた。しかし、生産志向と同様に、販売志向も決して過去のものではなく、今日でも販売志向の強い企業はある。

(3) マーケティング志向の時代

「マーケティング志向」とは、ターゲットとなる市場のニーズや欲求を明らかにしたうえで、そのニーズや欲求を競争相手よりも効果的に充足させようとする考え方である。製品そのものも「シーズ志向」ではなく、研究開発の段階から顧客のニーズに適ったものを作ろうとする。この時代の経営活動は、いかに顧客のニーズや欲求を把握して製品開発に活かすか、が重視される。メーカー主体の生産志向・販売志向を「プロダクト・アウト」と呼ぶことがあるが、これに対して市場ニーズへの適応を重視する考え方を「マーケット・イン」と呼ぶ。

こうした考え方は、1950年以降重視されるようになってきたものであり、マーケティングという考え方方が研究され花開くようになった時代である。現在、多くの業界において、マーケティング志向が叫ばれるようになっている。

(4) 社会志向の時代

「社会志向」は、1960年代のコンシューマリズム（消費者保護運動）をきっかけに生まれた考え方である。「社会志向のマーケティング」という場合、それは異なる2つの意味で使われる。

1つは、消費者軽視や環境破壊などの社会的問題に対する要求として生まれ

てきたものである。生産志向、販売志向だけでなく、消費者のニーズや欲求を満たすことを短期的に追求していくことで、産業は環境問題、資源の枯渇、社会的責任の軽視などの問題を引き起こすようになった。今、企業は長期的視点に立って社会を持続的に成長させていくために、環境・安全・健康などに配慮した経営を行うべきである、とするのが社会志向のマーケティングの1つの側面である。

もう1つは、病院・学校・教会などの社会的な目的をもつ非営利組織(NPO: Non-Profit Organization)の経営にも、マーケティングの考え方を導入すべきである、とする考え方である。非営利組織は営利企業とちがい、財源が寄付や税金による補助を受けているものが多く、コストの管理や経営資源の適正配分について効率的でない場合が多い。また、顧客たる患者や学生などのニーズを満足させるようなサービスを提供していない場合もある。このように経営が効率的ではなく、顧客獲得の努力が不足していることから、経営危機に陥っている組織も少なくない。そこで、顧客志向であるマーケティングの考え方を導入し、組織を活性化させようとする考え方方が生まれてきた。こうした非営利組織においてマーケティングの考え方を取り入れることが、社会志向のマーケティングのもう1つの側面である。

以上はアメリカにおけるマーケティングの考え方の変遷であるが、日本においては図表1-1のように展開してきたと考えられる。

図表 1-1 日本におけるマーケティングの変遷

(1) マス・マーケティングの時代

すべての人々に同水準の豊かさを実現することが目的

- ①わが国においては、第2次世界大戦後、高度経済成長期
- ②消費者の豊かさ実現の支援
- ③マスを前提としたブッシュ戦略（店頭における大量陳列）とブル戦略（マス広告）

消費者の満足→周りの人々との対等意識

(2) ターゲット・マーケティングの時代

他人との差異の実現に対し支援することが目的

- ①わが国においては、高度経済成長期後、昭和50年代（1970年代後半）以降
- ②市場には異なるニーズと欲求をもった顧客のグループが存在
- ③さまざまなセグメンテーションの尺度の開発と製品差別化

消費者の満足→消費者の多様化・個性化

(3) 個人顧客対応型マーケティングの時代

個としての消費者の満足の実現への貢献が目的

- ①90年代以降の消費者像
- ②カスタマイズ化された生産方法と販売方法の進展
- ③マス・カスタマイズ・マーケティング

消費者の満足→自分自身の価値の実現

（出所） Kotler, P. フィリップ・コトラー、木村達也訳「コトラーの戦略的マーケティング」（1999年、ダイヤモンド社）で提示された枠組みを第2次世界大戦後のわが国に適用。

2 マーケティング・コンセプト

FOCUS

◎顧客志向と利益志向にもとづいて、企業全体を貫く基本的理念としてマーケティングを位置づける考え方をマーケティング・コンセプトという。

◎事業領域（ドメイン）の定義を誤って狭くとりすぎたために、顧客ニーズの変化に対応できずに市場を他社に奪われてしまうことを「近視眼的マーケティング」という。

①マーケティング・コンセプトとは

コトラーによれば、「選択した標的市場に対して競合他社よりも効果的に顧客価値を生み出し、供給し、コミュニケーションすることが企業目標を達成するためのカギとなるという考え方」（『コトラーのマーケティング・マネジメント』ピアソン・エデュケーション、2001年）が、マーケティング・コンセプトである。これは、顧客の創造と維持を企業活動の中心課題とし、したがって、マーケティングを企業活動の中心に位置づける考え方である。

マーケティング・コンセプトは、①顧客志向、②利益志向、③組織全体を貫く基本的理念としてマーケティングを位置づける、という3点を特徴としている。実際に、GE（ゼネラル・エレクトリック）をはじめ、IBM、P&G、ゼネラルフーズなどの著名な企業は、単に顧客の視点から事業を考えるだけでなく、経営活動の方向づけや企業理念にまでマーケティング・コンセプトを取り込んでいる。GEの年次教書では、「生産過程の最後ではなく、最初の段階からマーケティング担当者を参加させ、マーケティングをビジネスのあらゆる段階に浸透させる」ことの必要性を謳っている。

②マーケティング・コンセプトの遂行

マーケティング・コンセプトを遂行するに当たって、ウェブスター（Webster Jr., F. E.）は、以下の5つのステップが必要であるとしている。

- ① 顧客志向という文化の強調
- ② 売上高よりも利益の強調
- ③ 競争の方法の決定：セグメンテーション、ターゲティング、ポジショニング
- ④ 統合されたマーケティング・ミックスの展開
- ⑤ マーケティングに対する組織上の責任の明確化

(1) 顧客志向という文化の強調

マーケティング・コンセプトを組織に浸透させていくには、顧客志向という企業文化を確立する必要がある。これは、あらゆる戦略活動を構築するうえでの基礎を形成するものであり、そこに携わるすべての人々に共通の意識を作り出すことができる。マーケティング・コンセプトとは、企業のあらゆる意思決定の基礎となるべきものである。また、企業が市場で成功するか否かのカギを握っているのが顧客であるという認識を、企業の隅々まで浸透させる必要性がある。つまり、製品、サービス、価格、プロモーション、チャネルなどの評価は、企業が自ら決定するものではなく、顧客が決定するものであるということを、これらの業務に携わる者全員が認識する必要があるということである。

さらに、顧客志向という文化は、直接顧客との接点をもつ業務にのみ求められるものではない。財務、人事など直接顧客との接点をもたない部門でも、例えば顧客に理解しやすい納品書のフォーマットの作成がそうであるし、また、より優れた店員の雇用に携わっているとすればそれは顧客志向を実践しているといえる。

(2) 売上高よりも利益の強調

次に、売上高よりも利益に根ざした企業観をもつ必要がある。利益とは費用を顧客に負担させた後の残額ではない。利益とは、企業が、製品・サービスを生産し顧客に伝達するために必要とした資源のコストと、かかる製品・サービスを通じて顧客に提供した価値との間の付加分をはかる尺度である。ここには、満たされていない顧客のニーズを解明し、かかる価値を開発、伝達する能力の重要性に根拠を与えることとなる。売上高の増加は、長期的な利益の増加と結びついている必要がある。売上高の増加に目を奪われると、利益を十分考慮しない価格競争に巻き込まれる危険性を抱えている。かといって、高価格・低コ

ストが適切であるといっているのでもない。そこには、①対象顧客に提供する価格と費用のバランスのとれた健全な利益モデルの構築、②顧客との健全で長期的な関係の構築という2つの視点を欠かすことができない。

(3) 競争の方法の決定 (STP)——セグメンテーション、ターゲティング、ポジショニング

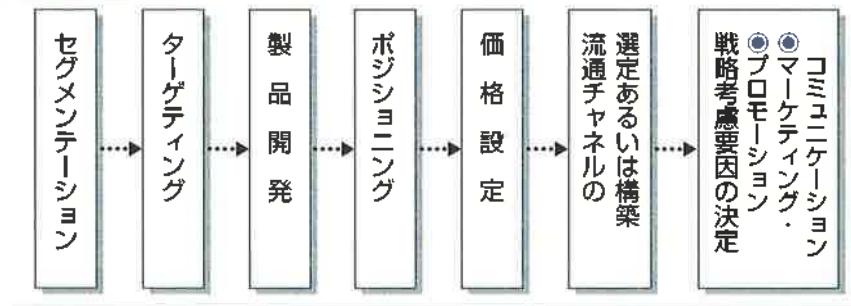
第3のセグメンテーション、ターゲティング、ポジショニング（一般に、その英字表記である Segmentation, Targeting, Positioning の頭文字をとって STP という）は、マーケティング・コンセプトを遂行するうえでの重要な要素であり、マーケティング戦略を遂行するうえでも中核を占めるものである。セグメンテーションとは企業が優れた価値を提供できる顧客を明確にし、グループ化するために市場を細分化することである。ターゲティングとはかかる細分化の結果として明らかになった顧客グループの中で、より効果的でより効率的に顧客に接近することができ、他の競争企業より優れた顧客価値を提供できる市場へと絞り込むことである。さらに、ポジショニングのプロセスは、競争相手と自社の製品・サービスを区別することであり、競争優位を引き出すプロセスである。これは単に、製品・サービスの中核的な特徴のみでなく、価格、プロモーション、チャネルなどマーケティングの構成要素のすべてを通じて提供される独自性により構築されるものである。例えば、企業名、ブランドネーム、ロゴ、パッケージング、ラベリングなどのブランド要素は、ポジショニングを行ううえで重要な構成要素となる。

(4) 統合されたマーケティング・ミックスの展開

第4に、マーケティング・コンセプトの実行にかかる考慮要因として、さまざまなマーケティング戦略上の構成要素を統合的にとらえる必要がある。

上に述べた顧客の絞り込みを行った後、顧客に対してもっとも価値ある製品を提供していく必要がある。ここでは、単に製品の技術的な性能、品質のみでなく、コトラーのいう「拡大製品」、あるいはレビット (Levitt, T.) のいう「プロダクト・オーグメンテーション」(第4章2節(208頁～)で詳説) といった理解の仕方も必要となる。レビットは、「真のマーケティング・マインドをもった企業は、消費者が買いたくなるような値打ちのある製品やサービスを創造しようとする。売ろうとするのは製品やサービスそのものだけではない。そ

図表1-2 マーケティング活動のプロセス



れがどのような環境下でどのような取引条件で、どのように顧客に提供されるのか。これらすべてを売ろうとしている」と述べている。

マーケティング活動をプロセスとして理解すると、一般的に、セグメンテーション、ターゲティング、製品開発、ポジショニング、価格設定へとつながり、その後、流通チャネルの選定あるいは構築の作業が続き、さらに、プロモーションあるいはマーケティング・コミュニケーションにかかる戦略考慮要因が決定されていかなければならない(図表1-2)。これは、企業内のマーケティング担当者のみで決定することのできるものもあれば、他部門の関係者との連携によって遂行しうるものもある。さらには、企業外の卸売業者、小売業者、その他の流通業者などとのリレーションシップ(関係性)の構築も視野に入れる必要が出てくる場合もある。

いずれにしても、これらのマーケティング・ミックス要素は、個別に考慮されるものではなく、統合的にとらえる必要があり、それらの要素間の相互作用(シナジー)についても十分配慮する必要がある。

(5) マーケティングに対する組織上の責任の明確化

最後の組織上の役割の問題であるが、これは、マーケティング・コンセプトを検討するうえでもっとも重要な課題といえる。すなわち、マーケティングの責任を組織上の誰に、あるいはどの部署に担わせるかという問題である。

マーケティングにかかるコンピュタンスは、その専門性に合わせてより明確な形で割り振られる部分であり、その意味ではその担当となった人々は自分たちの業務に対する責任を負う必要が出てくる。すなわち、企業内で取り組む

それぞれの業務にあわせて、さらにはその業務内にあっては、さらに4Pにかかる仕事にあわせて細かく細分化した責任の割り当てが必要となってくる。

その一方で、マーケティング・コンセプトに対する責任の主体およびその遂行責任者が企業の最高経営責任者であれば、当然、マーケティングは、最高経営責任者の仕事となる。ドラッカーはこの点について次のように明確に述べている。

マーケティングは、企業にとってあまりに基本的な活動である。強力な販売部門に任せるだけでは不十分である。マーケティングは、単なる販売よりもはるかに大きな活動である。それは、専門化されるべき活動ではなく、全事業にかかる活動である。

レビットも同様の指摘をしており、「マーケティングは、スペシャリストだけで負わされた責任ではない。CEO（最高経営責任者）の仕事である」としている。

ここに、マーケティング固有の問題が発生してくる。それは、マーケティングは、最高経営責任者にかかるものであるのか、事業レベル、機能レベルにかかる業務であるのかという点である。ここでは、次の点について理解しておく必要がある。

- ① 少なくとも、マーケティング・コンセプトの確立とその組織全体への浸透については、経営者がその責任を担うべきである。
- ② その一方で、マーケティング・コンセプトについての理解は、経営者に限らず、すべての人々が企業にかかる必要性を認識すべきである。それは、単に従来からいわれているような4Pにかかる人々のみでなく、まさに、企業内部のすべての人々がその対象である。

③マーケティング・コンセプトと事業の定義

ドラッカーも指摘しているように、マーケティング・コンセプトは、経営哲学であり、経営理念である。その意味では、経営の指導理念として経営者の経営の意思決定あるいは経営活動に十分反映しなければならない。わが国において

では、経営理念は、社是・社訓あるいは信条といった形で表現されており、そこで表現されている内容は、多くの場合、一見顧客志向の理念を反映しているように見える。しかし、マーケティング・コンセプトとは、そのような形でのみ表現されるものではない。トップから現場の従業員にいたるすべての企業人に深く浸透されるべきものであり、日々の業務に反映されるべきものである。

このように、マーケティング・コンセプトは、ややもすると表面的な解釈にとどまり、その内容の深い理解がなされないままに終わっている場合が少なくない。それは、マーケティング・コンセプト自体が内包している問題点ということもできる。

その最大の問題点は、マーケティング・コンセプトが戦略的内容を含んでいない点である。この点については、ウェブスターが明確に指摘している。つまり、マーケティング・コンセプトは、「自分たちの事業が何を行なうべきなのか」、「どのようなニーズを満たすべきなのか」、そして「具体的には、どの顧客に焦点を合わせるべきか」について何も語っていない。そこで、次に問題となるのが、このようなマーケティング・コンセプトと「事業の定義」の問題である。

(1) 企業が最初に取り組まなければならない課題——事業の定義

自分たちの事業あるいは企業の競争相手や顧客、さらにはある製品やブランドの競争相手や顧客を見極めることは、一見単純な作業のように思われるが、現実にはかなりやっかいな作業である。そこで問題となるのが、いわゆる「事業の定義」である（18頁 Reference 参照）。

事業の定義の提唱者であるエーベル（Abell, D. F.）は、1980年に刊行された著書『事業の定義』の中で、事業の定義は、戦略的マーケティングの出発点であり、事業担当者がまず最初に構想すべき創造的能力が必要な問題領域であるとしている。それ以前にも、ドラッカーやレビットもこの問題こそが事業の成否を分ける根本問題だと強調している。ドラッカーは事業の定義について以下のように述べている。

「事業とは何かを理解するためには、事業の目的から考える必要がある。事業の目的は企業外にある。……事業の目的として有効な定義はただ1つである。それは顧客を創造することである。……事業が何であるのかを決定するのは顧客である。商品やサービスに対して喜んで金を支払い、経済的資源を富に変え、

ものを商品に変えるのは顧客である。顧客が買おうとするものは価値があると考えているものが重要なのである」。

レピットも、『マーケティング発想法』という著書の中で、「1/4インチのドリルが100万個売れたのは、人々が1/4インチのドリルを欲したからではなく、1/4インチの穴を欲したからである」というメタファーを残している。これは、顧客の欲しているものは、提供される製品やサービスそのものではなく、その製品やサービスが提供するものであり、その価値が何であるのか、慎重に検討していくことの必要性を唱えている。

(2) 事業の定義の出発点

事業の定義は、次のような問い合わせからスタートすることになる。

われわれの顧客は誰か。

われわれは、顧客にどのような価値を提供すべきか。

われわれはどのような事業に取り組んでいるのか。

われわれの事業は何をすべきか。

この問い合わせへの解答を見つけ出す作業は、自社に対する再確認および他者（競争相手・消費者）からみえる自社の姿を明らかにするうえでも重要なステップである。

(3) 組織のアイデンティティー

この問題は、今日、さまざまな分野で問題となっている「アイデンティティー (identity)」論と、同一の背景をもっている。すなわち、“Who am I?” もしくは、“Who are you?” という問い合わせに対する解答を模索する作業である。1980年代後半から1990年代はじめにかけて、企業問題として大きく問い合わせられた「CI (Corporate Identity)」論争もその1つである。インド(Ind. N.)は、組織のアイデンティティーについて次のように論じている。

組織のアイデンティティーとは、組織自身の意味 (sense of self) —— 私たち個人のアイデンティティーの意味と同じである。したがって、それは独自のものである。アイデンティティーは、組織の歴史、組織の信念お

より哲学、テクノロジーの性格、オーナーシップ、その人々、リーダーのパーソナリティー、組織の倫理的および文化的価値、そして組織の戦略によって作り上げられる。それは、企業のアイデンティティー・プログラムによって企画あるいはコミュニケーションで語られていく。

(4) 「事業の定義」を必要とする企業

事業の定義は、すべての企業にとって等しく重要な課題であり、つねに、自社の進むべき道を見定めるために必要な作業といえる。しかし、その作業の必要性は、企業ごとに異なるのは当然である。そこで、どのような状況にある企業が、事業の定義の考察を必要としているのかを整理してみると、以下のような企業においては、ことさら必要となる。

◆多角化した企業

今日の企業は、単一の生産ラインをもつ企業から多角化した企業に変貌をとげており、さまざまな事業単位を有する企業になっている。その意味で事業単位ごとに異なった業界に属し、それぞれ独自の競争相手としのぎを削り、しかも、それぞれ異なる市場に存在する顧客を対象にせざるをえない。

◆創業時とは大きく異なる事業分野へ進出した企業

今日の企業の中には創業時とは大きく異なる事業分野へ進出している企業の存在がある。その意味で、企業の成長の過程で事業の定義の見直しが必要となる。

◆事業の境界を越えて事業展開する企業

さらに、今日の企業は、それぞれ進出している事業の境界線をどのように引くかという点においても慎重に検討する必要がある。今日1つの製品が複数の事業との関係をもち、その意味で事業の境界を越えて事業展開を行っている企業が多く存在するようになってきた。

(5) 「事業の定義」によって異なる競争相手と顧客層

例えば、コカ・コーラという企業を考えた場合、コーラ市場という点から事業の範囲を考えれば、ペプシ・コーラといった他のコーラとの競争関係が存在

することになるが、ソフト・ドリンク市場ととらえれば、そこにはセブン・アップといった炭酸飲料との競争関係が、さらに広く飲料水市場と考えればマクスウェルなどのコーヒーやリプトンなどの紅茶との競争関係が浮き彫りにされてくる（詳細は第2章1節(40頁～)）。

このように事業の定義の仕方いかんによって、そこに現れてくる競争企業も顧客層も異なり、その結果としてそこに打ち出されてくる事業戦略のあり方も自ずと異なったものになるといえる。事業の範囲をあまりに狭く定義しても問題であるし、かといってあまりに広く定義しても問題が生まれてくる。もし、事業の定義をあまりに広く定義すると、経験や専門知識をもち合わせない、したがって競争的優位をもっていないような製品の開発に取り組まなければならぬという事態になる。

ここに、事業の定義がマーケティング・コンセプトを基本的な出発点として考察されるべき理由が存在している。つまり、自分たちの企業あるいは事業が、いかなる顧客をその対象として、彼らにどのような価値を提供しているのかを定義し、そのうえで、競合することとなる企業も射程距離におきつつ、マーケティング戦略を構築する必要がある。

④ 近視眼的マーケティング

レビットが「近視眼的マーケティング」という著名な論文の中で述べているように、自社事業の範囲の定義づけに失敗すると、結局、顧客のニーズに応えることができなくなり、競争企業にその市場を奪われてしまうことになる。そこで、レビットは、事業の定義の失敗の代表として、数多くの事例を取り出し検討を加えているが、その中でもよく引用される事例として、鉄道と映画産業がある（18頁 Reference 参照）。

（レビットのこの論文は、日本版の「*Harvard Business Review* (旧ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス)」誌などで、繰り返し、翻訳掲載されている。最近では、日本版の「*Harvard Business Review*」2000年10月号の「T・レビット特集号」に、彼の他の有名な論文とともに同論文も再掲載されているので一読をすすめる。）

事業の定義に関する事例（アメリカ）

以下の資料は、B. ワイツ & R. ウェンスレイによるレビットの論文「近視眼的マーケティング」の内容紹介である。

ここに紹介されている2つの事例は、わが国とアメリカでは、その対応が大きく異なるので比較して検討してみるとよい。

【鉄道産業】

レビットは、もし鉄道会社が、単に「鉄道事業を行っている」というのではなく、人々や製品の輸送が自分たちの使命であると定義していれば、現在のような悲惨な状態にはならなかつたと示唆している。鉄道会社が、より広い定義を採用することで、航空機、トラックなどを含む輸送機会の優位性を確保することができたはずである。

【映画産業】

ウォルト・ディズニー・プロダクション (Walt Disney Production) は、会社設立当初より、子供のために娯楽を提供してきた。力を入れてきた特定の製品市場は、6歳から13歳の子供をもつ合衆国の家庭を対象にしたテーマ遊園地、テレビ番組、映画であった。ウォルト・ディズニー・プロダクションの驚くべき成功は、一部には、6歳から13歳の子供のセグメントが1950年の14.7%から1980年の18.2%へ上昇したという事実によるものである。しかし、この市場セグメントには、減少のきざしが現れ、1980年には、合衆国の人口の15%にすぎなくなり、1990年には12%に落ちると予測されている。

事業環境のこのような変化は、ウォルト・ディズニー・プロダクションに、減少する製品市場を追い求めることの不利益を認識させ、人口増加を示している21歳から24歳の成人セグメントに力点を移させることとなった。この新しい戦略を遂行するために、ディズニーはそのマーケティング・ミックスを変化させることにした。すなわち、伝統的な「G」ランクの映画を「PG」ランクの映画に置き換え、スリルを楽しむ乗り物を遊園地に追加し、新しい娯楽製品（スキー・リゾート地）および国際市場（日本）に手をつけるようになった。

〔訳注：「G」ランクの映画—一般向け映画。「PG」ランクの映画—一般向きであるが、子供の場合は保護者の指導が必要な映画〕

（出所） B. Weitz & R. Wensley (eds.), *Readings in Strategic Marketing : Analysis, Planning, and Implementation*. The Dryden Press, 1988.

⑥ マーケティング・コンセプト浸透の阻害要因の克服

上述の説明で、マーケティング・コンセプトの意味とその重要性、および、それが事業の定義と密接に関係していることが理解できたはずである。しかるに、現実をみると、マーケティング・コンセプトが、必ずしも企業に正確な形で理解され、浸透しているとはいがたい。ウェブスターは、その理由として以下のような諸点を指摘している。

- ① マーケティング・コンセプトへの過小評価
- ② マーケティングへの過小投資
- ③ マーケティング組織の貧弱な成果
- ④ マーケティングの官僚主義的弊害

マーケティング・コンセプトをしっかりと理解しているかどうかという問いかけは、企業の最高経営責任者の視線がつねに顧客に向いているかという基本的な問題提起と結びついている。つまり、企業を取り巻くさまざまな利害関係者にあって、顧客を最優先に考えているかという点である。欧米にあっては、株主志向あるいは株主第一主義といわれているように投資家を重視する姿勢が存在する。これは、単に、顧客への目線を欠いているという問題だけではなく、当然、会計年度にしばられた利益の配分が前面に出てくることから、企業の姿勢を短期志向に向かわせる傾向がある。

マーケティング活動は、むしろ、短期間でその成果を出すことの難しいものを多く含んでいる。そこで、上にあげた短期利益志向が、これに貢献しえないマーケティングを過小評価することとなり、マーケティング関連の活動への投資を削減する結果となる。とくに、1980年代は、マーケティングにとって受難の時代であったといわれる。アメリカの景気後退とともに、短期的な成果を期待できないマーケティングの立場は悪くなり、その評価も著しく低いものとなっていました。

その一方で、マーケティングの進展とともに、マーケティング部門あるいはそれに関連する部門の存在がはっきりするようになり、マーケティング・コンセプトを実施する具体的な組織が必要とされるようになった。市場調査をはじめとしたマーケティング・ミックス構成要素の担い手としての組織部門が組織

図に明確な形で現れることとなる。

先に、第2次世界大戦後のマーケティングは、その進展の中で、4Pを中心¹に議論され、より具体的なマーケティング手法の精緻化あるいはその実務への浸透という意味で大きな貢献を果たしたと述べたが、このことは、マーケティングを事業レベル・機能レベルのものとして位置づける傾向に拍車をかけることとなった。つまり、マーケティングは、組織内的一部であるマーケティング部門が担当すべきものであり、さらにはその構成単位である市場調査部、R&D部、広告部、営業部などが担当するものであるという考え方である。

しかし、こうした考え方はともすると、上記の当該部門以外の人々は、マーケティングにかかわりをもたず、マーケティング・コンセプトを身につける必要もないという考え方と結びついてしまう。このような問題点は古くは、コトラーやレビットが指摘し、その後デイ（Day, G. S.）やウェブスターなどにより警告され、近年では若手の研究者からも指摘されるようになってきている。このようなマーケティング組織の硬直化あるいは官僚主義的傾向は、マーケティングの本来もつべき柔軟性と機敏さを失わせることとなる。

そこで、ここに本来マーケティングがその誕生期にもち合させた役割を取り戻す必要性が出てくる。1950年代、ドラッカーも指摘しているように「マーケティングは、機能に分けることのできない部分を含んでおり、最終目的たる顧客満足を創造するトータル・ビジネスである」。これは、マーケティングの組織上の位置づけについて2つの側面から考えることを示唆している。1つは、マーケティングとは、特定の部門にのみ帰属するものではなく、組織のあらゆる部門および人々に割り当てられるべきものであるという点であり、いま1つは、そのようなトータル・ビジネスとしての役割から、組織全体を管理するトップ・マネジメントが担う仕事であるという位置づけである。

本書では、このような立場を基本的な視点として、マーケティングの体系を考察していくこととなる。

3 戦略とマーケティング

FOCUS

- ◎マーケティングは、顧客のニーズを起点として企業経営をとらえる志向があり、作った製品をどうやって売るかという販売の考え方とは別ものである。
- ◎限られた経営資源をいかに効率的に配分するか、という視点に立ち、競争志向の強い戦略的計画に対して、マーケティングは顧客起点のマネジメントを考える点で大きく異なる。
- ◎しかし一方で、戦略的計画が興隆したことによって、マーケティングに「競争」という視点が取り入れられるようになった。

①企業経営とマーケティング

マーケティングは、企業経営において、その意味と役割が必ずしも正しく理解されているわけではない。それは、1つには、マーケティングが他の経営諸機能と比べ、きわめて広範な役割を担っているからである。そして、いま1つには、マーケティングは顧客を対象としているが、一方で、内部顧客ともいわれる従業員にも目を向けており、その意味するものが、むしろ経営理念に通じているからである。そこで、機能と理念という2つの視点から、企業経営にお

図表1-3 マーケティングと販売の対比

販 売	マーケティング
①強調は製品にある。 ②会社は最初に製品を生産し、それからそれをどう販売するか考える。 ③マネジメントは販売高志向である。 ④計画は現在の製品と市場という視点に立ち、短期志向である。	①強調は顧客の欲求にある。 ②会社は最初に顧客が欲しているものを決定し、それから、それらの欲求を満足させる製品をどのように生産し提供するか考える。 ③マネジメントは利益志向である。 ④計画は新製品、未来の市場、将来の成長といった視点に立ち、長期志向である。

(出所) Stannton, W. J., *Fundamentals of Marketing*, McGraw-Hill, 6th ed., p.11.

けるマーケティングについてみていく。

一般に、マーケティングを販売と混同する傾向があるが、これらは図表1-3のような点で大きく異なる。

(1) 機能としてのマーケティング

企業経営を機能の視点からみれば、研究開発、購買、製造、マーケティング、人事・労務、会計・財務などからなっていることがわかる。しかし、これらの経営諸機能のうち、マーケティングは、以下のような点にその特徴をみることができる。

◆対外的機能

マーケティングは、経営環境のうちの外部環境、とりわけ市場環境を対象とするものであり、他の経営諸機能が基本的に企業の内部に向けられているのに対し、その活動対象は企業の外部にある。

◆資金流入機能

マーケティングがその機能遂行に当たって、他の経営諸機能と同じように資金の流出をともなうのは確かである。しかし、マーケティングは企業経営にあって、唯一、資金の流入に直接かかわる機能である。

◆全社的機能

レピットによれば、販売は売り手のニーズに焦点があり、マーケティングは買い手のニーズに焦点があるという¹。すなわち、マーケティングは、企業側からではなく、消費者（顧客）側のニーズを起点として全企業経営を考えるものであり、図表1-3にあるように製品を所与とする販売とはまったく異なる概念である。言い換えれば、マーケティングは企業と顧客の関係を規定するものであり、すべてのマネジメントおよび戦略はそこから起動する。したがって、マーケティングは、部分的な機能ではなく、全社的な機能であり、垂直的にも水平的にも企業経営のすべてにかかわる中核的な機能といえる（図表1-4）。

図表 1-4 マーケティングの役割



コントロール機能としての、顧客との統合機能としてのマーケティング

(出所) Kotler, P., *Marketing Management*, 10th ed., Prentice-Hall, 2000, p.25. (恩賀直人監修、月谷真紀訳『コトラーのマーケティング・マネジメント』ピアソン・エデュケーション、2001年、34頁) の図1.9の一部を掲載。

◆対内的機能

マーケティングが全社的な機能であるためには、マーケティングの意図が他の経営諸機能をはじめ企業の隅々まで浸透する必要がある。したがって、マーケティングの機能は内部環境に向けて遂行される必要がある。この意味において、マーケティングは対内的な機能を同時にもつことになる。

(2) 理念としてのマーケティング

こうしたさまざまな機能をもつマーケティングは、経営理念としてのマーケティングという理解につながっていく。

さて、マーケティングがマネジメントとして体系化されていく過程で、2つのレベルが認識された。1つは、部門レベルのマーケティングで、これを「マーケティング・マネジメント」といった。例えば、ハワード (Howard, J. A.), マッカーシー (McCarthy, E. J.) らは、マーケティング・マネジメントの体系化に貢献したといわれているが、彼らは、ミドル・マネジメントとしてのマーケティングを論じている。これに対して、全社レベルのマーケティングは「マネジリアル・マーケティング」と称された。その代表的な論者に、ケリー&レイザー (Kelley, E. J. & Lazer, W.) がいる。彼らは、トップ・マネジメントによるマーケティングを中心においた経営を論じている。その後、この

マネジリアル・マーケティングは、全社および事業レベルのマーケティングを扱う戦略的マーケティングとして、新たな展開をみせることとなった²。

そして、こうした顧客を中心において企業の成長と存続をはかろうとする考えが、①顧客志向、②利益志向、③統合志向、などを特徴とする「マーケティング・コンセプト」(第1章2節(9頁)参照)である³。そして、③の統合志向については、それが及ぶ統合の範囲という視点から、さらに2つに区分して考えることが重要である。つまり、部門レベルのマーケティング・マネジメントが行う4P(Product: 製品, Price: 価格, Promotion: プロモーション, Place: 場所(チャネル))を統合の範囲とするものと、全社・事業レベルのマネジリアル・マーケティングあるいは戦略的マーケティングが行う他の経営諸機能を統合の範囲とするものである。そして、前者を狭義のマーケティング・コンセプトというなら、後者はマーケティング理念と呼ぶことができる。したがって、マーケティング理念は、マーケティングの視点から他の経営諸機能を統合し、マーケティングを中心とした企業経営の仕組みを構築するものである。それゆえ、企業経営がマーケティング理念を標榜することは、きわめて重要な意味をもっている。つまり、対外的には顧客に、また、対内的には全従業員に企業のあるべき姿を表明するものだからである。ここに、マーケティング理念が経営理念と同義といわれる所以がある。

②マネジメントとマーケティング

マネジメントとしてのマーケティングが、その体系化の際に取り込んだのが、図表1-5にみられるような計画→実施→統制、そして、フィードバックからなるプロセス概念である。それ以降、マーケティングは、いかに計画し、それを実施・統制するかというマネジメント・プロセスの視点から論じられることになった。しかし、マネジメントの考え方は多様であり、また、変化してきて

図表1-5 マネジメント・プロセス



いる。例えば、経営計画論についてみてみると、そこでは1950年代の予算・統制計画→60年代の長期計画→70年代の戦略的計画→80年代の戦略的経営というように関心の焦点が移っており⁴、それに応じて、マーケティングとのかかわりも変化している。そして、マーケティングとの関係において大きな変化をみせたのが戦略的計画であった。

(1) 戰略的計画の隆盛

長期計画の前提であった連続的・安定的な経営環境は、1970年代前半の石油危機によって不連続的・不安定的なものへと激変した。すなわち、企業は、ゼロ・サム経済のもとで限られた市場をめぐる厳しい競争環境におかれただけである。それは、60年代の恵まれた経営環境のもとで多角化を推進していた企業ほど重大な経営課題となった。なぜなら、この時期にあっては、新たな経営多角化による企業成長というより、むしろ、限られた経営資源をいかに既存事業に効率的に配分するかという問題がクローズアップされたからである。そこで隆盛したのが戦略的計画であり、それは、経営多角化のもとにある各事業を、統一的に把握しようとするものであった。つまり、戦略的計画に課せられたのは、各事業への最適資源配分、すなわち、最適事業ミックスの構築に関する意思決定の問題だったのである。そして、経営資源配分に当たってとくに注目されたのが、戦略手法としての PPM (Product Portfolio Management : 製品ポートフォリオ・マネジメント) である。一方、各事業における収益性の差異が何に起因するかを研究する PIMS (Profit Impact of Market Strategy : 市場戦略が収益に与える影響) プロジェクトの研究成果への関心が高まったのもこの頃である。これらは、ともにその分析フレームワークに競争変数を取り込んでいる。

(2) 戰略的計画の戦略手法と論理

このように、戦略的計画を性格づけるものとして PPM、PIMS があるが、とりわけ、PPM の基礎となっているのが経験効果である。また、これらは、いずれも、実践の場と強く結びついている点にその特徴がある。

◆経験効果

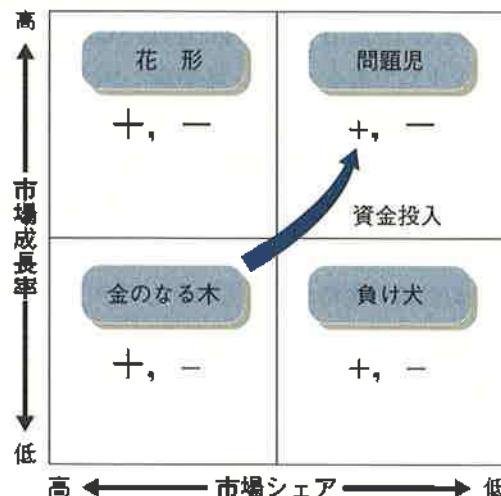
経験効果は、累積生産量の増加にともなってコストが低減することであり、PPM を構成する重要な概念の 1 つである。もともと、こうした現象は古くか

ら認識されていたが、1960年代になってはじめて数量化され、ある製品の累積生産量が倍増するごとに、製造原価の他に、一般管理費、販売費、マーケティング費、流通費などの諸費用を含んだ付加価値コストの合計額が約20～30%下がることが明らかにされた⁵。

◆PPM

PPMの仕組みは簡単である。それを開発したボストン・コンサルティング・グループ（BCG : Boston Consulting Group）によれば、望ましいキャッシュ・フローは、資金の流入と流出を考えることで明らかにできるという。まず、資金流入の大小は経験効果が示すように市場シェアの高低によって決まってくる。また、資金流出の大小は市場成長率の高低によって規定されるという。なぜなら、成長著しい市場は熾烈な競争への対応のために多額の資金投下が必要だからである。その結果、図表1-6にあるように低成長率・高シェア（金のなる木）、低成長率・低シェア（負け犬）、高成長率・低シェア（問題児）、高成長率・高シェア（花形）からなる市場成長率／市場シェア・マトリクスが

図表1-6 PPMとキャッシュ・フロー



(注) +, -の大小は資金の大小、グはキャッシュ・フローを表す。

生まれる。そして、望ましいキャッシュ・フローとは、「金のなる木」から「問題児」への投入であり、「問題児」を「花形」に育成することが成長戦略に必要だとしたのである。

◆PIMS (Profit Impact of Market Strategy) プロジェクト

一方、PIMS プロジェクトは、それまで、GE 社の内部プロジェクトだったものが、1972年にハーバード・ビジネス・スクールの管理のもとに MSI (Marketing Science Institute) に移管され、正式に発足した。これは、先に示したように、市場戦略が収益にどのような影響を与えるかを明らかにするもので、具体的には、事業の成果を規定する要因を発見するために、プロジェクトに参画する企業が提供した事業単位ベースのデータが相関分析にかけられたのである。なお、分析に当たって収集されたデータは、次のようなものだった。

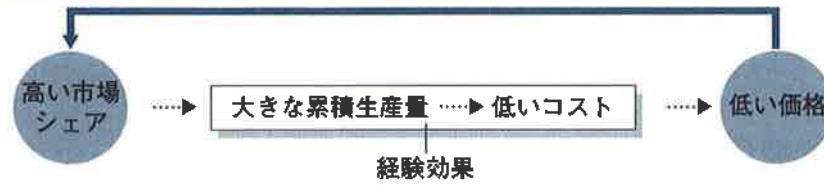
- ・所属する業種
- ・製品・サービスの内容
- ・営業結果と貸借対照表
- ・対象市場および競争会社との比較
- ・所属する産業とその特性
- ・対象市場の規模
- ・製品・サービスの価格変動
- ・コスト（原材料、賃金）変動などに関する予測

このように、データは非常に多岐にわたっており、これらの分析の結果、個々の事業における ROI (Return on Investment : 投資収益性) の決定要因として、さまざまな変数が明らかになった。そして、そのうち、もっとも重要な決定要因の1つとして注目されたのが市場シェア（相対的市場シェア）であり、市場シェア10%の差異が税引き前利益率5%の差異をもたらすことが明らかにされた。すなわち、この PIMS プロジェクトは、「市場シェアが高ければ収益性も高くなる」ことを示したのである。

◆戦略の論理

そして、この PIMS プロジェクトの研究成果は、じつは、「累積生産量が大

図表1-7 市場シェア中心の戦略論理



「大きいとコストが低くなる」という経験効果と密接に関連しており、戦略的計画において支配的であった市場シェア中心の戦略論理（図表1-7）を誕生させることになった。つまり、市場シェアが高いほど、経験効果が示すように他企業に比べ累積生産量が先行して大きく、その結果、低いコストが実現し低い価格の設定が可能となり、それが競争優位となって市場シェアの拡大につながるというわけである。したがって、この時期、多くの企業経営が市場シェアの獲得に邁進した。

(3) 戦略的計画の特徴とマーケティング

以上を踏まえながら、戦略的計画の特徴を計画志向、競争志向、財務志向に求め、それぞれについて明らかにするとともに、マーケティングの視点からみた問題点を指摘する。

◆計画志向

計画－実施－統制からなるマネジメント・プロセスのうち、計画に最大の関心があるのが、戦略的計画である。計画の策定は、トップ・マネジメントの指示によって戦略スタッフが行い、策定された計画は、一方的にトップダウンされる。したがって、この計画中心の戦略的計画をマネジメントの視点からみると、決して完結しているわけではない。

◆競争志向

市場シェア中心の戦略論理をもつ戦略的計画は、きわめて強い競争志向をもっている。なぜなら、市場シェアはある製品が属している市場全体に占めるその製品の割合をいうのであり、自己の市場シェアは競合他社との関係によっ

て決まる。したがって、つねに競合他社への対応のみに关心が奪われるからである。つまり、戦略的計画が導出するのは、競争志向の戦略である。

◆財務志向

効率的な経営資源の配分を担うのがPPMであるが、それは、各事業を単なる財務単位としてみなすものである。つまり、戦略的計画はさまざまな経営機能のうち財務機能を最優先するものであり、その意味で、企業経営における財務的合理性だけを追求した最高到達点を志向するものといえる。

◆マーケティングの視点からみた問題点

こうした特徴をもつ戦略的計画は、マーケティングの視点からみるとさまざまな問題点がある。競争志向の視野にあるのは、いうまでもなく競合他社そのものであり、その限りである。確かに、戦略的計画は閉塞経済という背景のもとに生まれ、限られたパイをめぐる熾烈な競争への対応として展開されたのであり、その目的に適っている。しかし、戦略的計画は、あくまで競合他社との差別化から戦略の方向を見いだそうとするものであり、そこに顧客の存在をみることはできない。また、PPMやROIを成果指標とするPIMSにもとづく財務志向の強調は、既存事業の効率的運営をめざすものであり、新たな成長をめざした新規事業への取り組みなどはその眼中にはない。このようにみると、戦略的計画はきわめて条件制約的であり、顧客起点のマネジメントを考えるマーケティングとは相容れないところがある。

しかし、マーケティングにとって、戦略的計画の台頭が、それまであまりなかった競争への関心を高める契機となったのも事実である。この点については後述する。

③ アンソフ理論とマーケティング

上記のような戦略的計画とマーケティングの不整合は、戦略とマーケティングの関係においてもみることができる。周知のように、戦略論の成立と発展に大きな影響を与えたのがアンソフ（Ansoff, H. I.）である。そこで、アンソフの戦略論とマーケティングのかかわりについて明らかにする。

図表1-8 成長ベクトルの構成要素

市場		現	新
現	市場浸透	製品開発	
新	市場開拓	多角化	

(出所) Ansoff, H. I. *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, McGraw-Hill, 1965, p.99. (広田寿亮訳「企業戦略論」産能大学出版部, 1969年, 137頁)。ただし、引用は原文 (Penguin Books, 1984) による。

(1) アンソフの戦略概念

アンソフが、製品／市場マトリクスを示したのは周知のとおりである。すなわち、彼は、新旧の製品と市場の組み合わせから、図表1-8のような成長ベクトルの構成要素（市場浸透、市場開拓、製品開発、多角化）を示したのである。

しかし、この製品と市場は、もともとマーケティングが扱ってきた重要な変数である。それでは、アンソフは戦略をどのように考えたのか。まず、彼によれば、意思決定には、次のような3つがあるという⁶。

- ① 製品／市場ミックスの選択にかかる戦略的意意思決定
- ② 資源の組織化に関する管理的意意思決定
- ③ 現行業務の最適化に関する業務的意意思決定

そして、このうちアンソフが戦略論の構築に当たって取り上げたのが①の戦略的意意思決定であり、企業の外の問題を扱うものであった。

ところで、マネジメントの世界では、工場管理の効率を科学的に追求したティラー (Taylor, F. W.) 以来、企業の内に关心があった。そうした中、チャンドラー (Chandler, Jr., A. D.) が提示した「組織は戦略に従う」という命題によって戦略への关心が高まり、上述したアンソフの戦略論によって、マネジメントの关心は、企業の外に向かうことになった。しかし、この企業の外の問題は、マーケティングが伝統的に扱ってきたものである。というのは、先にあげたティラーと同時期のショウ (Shaw, A. W.) は、ミクロ・マーケティングの嚆矢といわれており、製造企業の活動を動作の目的によって生産活動、流通活動、助成活動に区分し、このうち、需要創造活動と物的供給活動からなる流通

活動を取り上げたのである。つまり、マーケティングは、企業の外の問題を扱うものとして成立・発展してきたのである。要するに、アンソフの戦略論は、製品／市場ミックスを内容とする戦略的意図決定を扱うことによって、マーケティングの伝統的な関心領域に直接入り込んだのである。

(2) アンソフのマーケティング観

アンソフは、マーケティングをどのようにみたのか。それは、彼のマーケティング・ミックスの扱いに如実に表れている。いうまでもなく、マーケティング・ミックスは、4Pからなっており、マーケティング・マネジャーは、それらに対して統合的な努力をはらうのである。つまり、4Pは統合されてはじめて有効なのである。

しかし、アンソフは、マーケティングを「製品受容 (product acceptance) の創造、広告、販売促進、販売、製品（輸送と保管を含む）の流通、契約管理、販売分析、そして、大変重要な製品のサービスにかかわる広い活動」⁷としており、ここには、いわゆるプロモーションとチャネルの問題を中心としたマーケティングに対する理解がみえる。つまり、製品受容の創造とは、あくまで製品を所与（できあがっているもの）とするとらえ方で、「すでに作ったもの」ではなく、「何を作るか」から始まる現代のマーケティングの立場からすれば、非常に限定的な理解となっている。また、アンソフは、流通システムを管理的意図決定、販売促進キャンペーンと販売価格を業務的意図決定が扱う決定事項として位置づけており⁸、マーケティングにおける4Pは、見事に分断されてしまっている。そして、これらマーケティング諸活動は、製品・市場ミックスを扱う戦略的意図決定のもとにすべてコントロールされるのである。これが、アンソフのマーケティング観であり、それは、むしろ、前述した販売概念により近いものといえる。

④ 3Cのバランス——顧客・企業・競合他社

今日、企業経営におけるマーケティングの重要な要素として、3C(顧客 (Customer)・企業 (Company)・競合他社 (Competitor)) があげられ、これらの視点からの分析の必要性が指摘されている。

しかし、企業の外部環境としての顧客、競合他社に関しては、より深く検討

しておく必要がある。なぜなら、これまでみてきたマーケティング、マネジメント、戦略の関係からすると、顧客と競争についての整合的な理解が必ずしも得られていないからである。そこで次に、マーケティングと戦略的計画が顧客と競争をどのようにみているかを明らかにし、そのうえで、3Cのバランスについて考える。

(1) マーケティングにおける顧客と競争

マーケティングとは、顧客起点のマネジメントである。つまり、すべてのマーケティングは、顧客を起点として始まる。マーケティングは、当初より、企業の外の問題を扱ってきており、その意味からすれば、マーケティングは対市場活動の総称であるとも表現できる。しかし、ここで重要なのは市場をどう把握するかということである。マーケティングにとって市場とは顧客の集合であり、そこには競合他社は含まれていない。つまり、マーケティングの関心は対顧客関係にある。それでは、マーケティングは競争をどのようにとらえてきたのか。端的にいえば、もともとマーケティングは競争への関心が希薄だったというのが真実である。例えば、マーケティング・マネジメントの体系でいえば、競争は、さまざまな外部環境のうちの1つにすぎず、それへの対応がとくに取り上げられることは少なかった。そして、このことはマーケティング戦略の策定プロセスに明確に表れている。周知のように、マーケティング戦略の策定は、(i)標的市場の特定、(ii)マーケティング・ミックスの構築、からなるが、その策定プロセスに競争変数は組み込まれていない。要するに、マーケティングの関心は、顧客のみにあったのであり、競争は単なる条件にすぎなかつた。

(2) 戦略的計画における顧客と競争

戦略的計画の特徴の1つが競争志向にあることは、すでに述べたとおりであり、それは、1970年代のあの閉塞した経済にあって重用された。すなわち、限られたパイの争奪という市場環境の中で市場シェア中心の戦略にとくに関心が寄せられたのである。ただ、その内実は競争重視というより、むしろ、競争偏重といったほうが適切であった。それはともかくとして、ここでいう市場はマーケティングの場合と異なり、競合他社だけが想定されており、そこに顧客は含まれていない。顧客は競争志向にとっての所与なのである。つまり、すでに顧客は存在し、そのうえで市場における競合他社との競争を考えるのが競争

志向なのである。そして、具体的に戦略的計画が描いたのは、すでに述べたように競争変数としての市場シェアを中心とした戦略であった。市場シェアは、限られた枠の中における競合他社との関係から自己を規定する相対的な概念である。したがって、戦略の関心は競合他社とどのように差別化するかに集中するのである。それゆえに、この市場シェア中心の戦略が顧客に目を向けないのは当然のことであった。

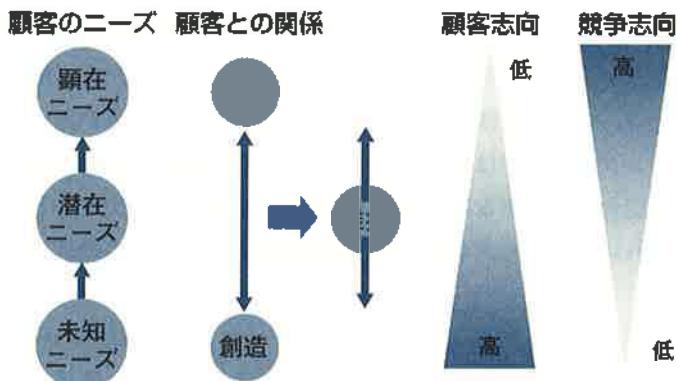
(3) 新しい3C関係——顧客志向中心のバランス

それでは、企業は顧客と競争のバランスをどのようにみるべきか。言い換えれば、マーケティングがいう「顧客志向」と戦略的計画がいう「競争志向」の両方を企業経営はどのように取り込んだらよいのか。

◆顧客志向と競争志向

マーケティングが適合をはかるうとする顧客のニーズには、顯在ニーズ、潜在ニーズ、そして未知ニーズがあり、また、マーケティングが顧客との適合を創造、適応、そして維持によってはかるという点に注目すると、顧客志向と競争志向は図表1-9のように対比することができる。つまり、マーケティングは、未知ニーズ、潜在ニーズに対しては、まさに創造機能を發揮して顧客適合をはかるうとし、すでに顯在化しているニーズにはそのまま適応しようとする。

図表1-9 顧客志向と競争志向



すなわち、顧客への適合を旨とする顧客志向にもレベルがある。そして、創造と適応によって構築された対顧客関係は、その維持が次なる課題となるが、それは、創造と適応のいずれによってなされたかとは無関係である。

一方、競争志向は、顧客はすでに所与となっており、その意味で適応的であって創造的要素は少ないといえる。

◆顧客志向中心のバランス

したがって、今後は顧客志向と競争志向を一体的に考えることが必要となってくるが、この点については時間概念を入れて考えるとわかりやすい。例えば、ある企業が顧客志向をもとに新たな市場を創造したとしよう。しかし、そのパイオニア企業がいつまでも市場を独占することはまれである。なぜなら、多くの場合、その市場めがけて参入企業が現れるからである。そして、その参入企業は、通常、パイオニア企業との差別化を意識するだろう。そこでは、顧客を所与として、競合他社としてのパイオニア企業に対抗する戦略、つまり、競争志向の戦略がとられる。しかし、これを機にパイオニア企業も参入企業に応戦するために競争志向にもとづいた戦略を考えるだろう。

つまり、顧客志向と競争志向は市場および競争環境の変化に依存しており、かつ、相互的である。また、つねにパイオニアをめざす顧客志向企業もあればそうではない競争志向企業もあり、それは、当該企業の経営に対する姿勢の問題である。

しかし、マーケティングにとって顧客志向と競争志向は、決して同位ではない。マーケティングによる顧客適合は、適応もさることながら、創造に力点がおかれていている。こうした観点からすれば、顧客創造との関連が薄い競争志向は、マーケティングの本意ではない。また、ここで仮に競争志向を強調しても競合他社との差別化に終始するあまり、いつの間にか顧客を見失うこともあるだろう。そうなれば、競争志向の前提である顧客所与のもとでの競争は成立しないことになる。

この顧客志向と競争志向について、コトラーは、顧客と競争のいずれも注視すべきとしながら、「顧客志向の企業のほうが新たな機会を発見し、長期にわたって利益をもたらす可能性のある戦略を定めることができる」⁹としている。

つまり、マーケティングにとって重要なことは顧客志向か競争志向かではなく、まず、顧客志向があり、そのもとで競争志向があるのである。企業経営は顧客志向を中心としながら競争への対応を考えることが望ましい。

【注】

- 1 Levitt, T., *Innovation in Marketing :New Perspectives for Profit and Growth*, McGraw-Hill, 1962, p.55. 小池和子訳『マーケティングの革新＝企業成長への新視点』ダイヤモンド社, 1963年, 60頁。土岐坤訳『マーケティングの革新＝未来戦略の新視点』ダイヤモンド社, 1983年, 60頁。
- 2 戰略的マーケティングは、当初、単純に競争対応のマーケティングとして理解された。しかし、その本質は、むしろ戦略レベルへの対応にある。この点については以下が詳しい。村松潤一『戦略的マーケティングの新展開——経営戦略との関係（第2版）』同文館出版, 2002年。
- 3 マッカーシー (McCarthy, E. J.) によれば、マーケティング・コンセプトの構成要素は、①顧客志向、②統合的努力、③利益志向であるが、ここでは、統合的努力を統合志向と表現した。 McCarthy, E. J., *Basic Marketing, A Managerial Approach*, 5th ed., Richard D. Irwin, 1975, chap. 2. (栗谷義純監訳『ペーシック・マーケティング』東京教学社, 1978年, 第2章)
- 4 経営計画の年代区分については以下にもとづく。 Rue, L. W. & Holland, P. G., *Strategic Management : Concepts and Experience*, McGraw-Hill, 1989, pp.27-30.
- 5 Henderson, B. D., *The Logic of Business Strategy*, Ballinger, 1984, p.52.
- 6 Ansoff, H. I., *Corporate Strategy : An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, McGraw-Hill, 1965, pp.17-22. (広田寿亮訳『企業戦略論』産能大学出版部, 1969年, 4-14頁)。原文引用ページは Penguin Books, 1984による。以下、同じ。
- 7 *Ibid.*, p.85. (邦訳, 115頁)。ただし、引用は原文による。
- 8 *Ibid.*, pp.19-20. (邦訳, 8-10頁)
- 9 Kotler, P., *Marketing Management, 10th ed.*, Prentice-Hall, 2000, p.249. (恩藏直人監修, 月谷真紀訳『コトラーのマーケティング・マネジメント』ピアソン・エデュケーション, 2001年, 309-310頁)。また、マーケティング以外の分野でも、競争志向の戦略論への批判がみられるようになった。 Kim, W. C. & Mauborgne, R., *Blue Ocean Strategy : How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*, Harvard Business School Press, 2005. (有賀裕子訳『ブルー・オーシャン戦略』ランダムハウス講談社, 2005年)

【参考文献】

- G. S. Day, *The Market Driven Organization : Understanding, Attracting, and Keeping Valuable Customers*, The Free Press, 1999.
- N. Ind, *The Corporate Image : Strategies for Effective Identity Programmes*, London : Kogan Page, 1990.
- N. Kumar, *Marketing as Strategy :Understanding the CEO's Agenda for Driving Growth and Innovation*, Harvard Business School Press, 2004.
- T. Levitt, "Marketing Myopia," *Harvard Business Review*, July-August 1960.
- T. Levitt, *Marketing for Business Growth*, McGraw-Hill, 1974.
- F. E. Webster Jr. *Market-Driven Management*, 2nd ed., John Wiley & Sons Inc., 2002.
- B. Weitz & R. Wensley(eds.), *Readings in Strategic Marketing : Analysis, Planning, and Implementation*, The Dryden Press, 1998.
- G・S・ディ著, 德永豊・井上崇通・篠原俊彦訳『市場駆動型の組織』同友館, 2005年。
- ト・レビット著, 土岐坤訳『レビットのマーケティング思考法』ダイヤモンド社, 2002年。
- 井上崇通『マーケティングの戦略と診断(新版)』同友館, 2001年。

練習問題

- 1 マーケティング・コンセプトの考え方に関する次の文章のうち,
もっとも適切なものはどれか。
- ① マーケティング・コンセプトを企業組織の中に浸透させていくためには、顧客志向を企业文化のレベルにまで高めなくてはならない。
- ② マーケティング戦略を遂行するためには強力な販売部門を組織し、マーケティング機能を販売部門に集中させることが必要である。
- ③ マーケティング・コンセプトによれば、企業はマーケティング手段を駆使して他社に先駆けていち早く売上高でナンバー1になり、規模の経済性を発揮することを最重要課題とすべきである。
- ④ マーケティングの目標を短期的な利益の追求においていたために、反復購買を促進することができずに長期的な成長が阻害されることを近視眼的マーケティングという。

2

マーケティングと販売のちがいについて述べた次の文章のうち、もっとも適切なものはどれか。

- ① 「マーケティング」では「販売」と異なり、自社のもつ技術を最大限に活かして製品開発をまず行い、できあがった製品をどのように売り込むかということを考える。
- ② 「マーケティング」では「販売」と異なり、製品開発や市場への投入は将来における顧客との関係を見据えた長期的志向で行われる。
- ③ 「マーケティング」は「販売」に比べて売上高志向が強く、利益よりも売上高を最大化することに重点が置かれる。
- ④ 「マーケティング」は「販売」に比べて活動の対象となる範囲が狭いため、社内で関連する部署が少ない。

2

第 2 章

マーケティング環境の分析と 標的市場

学習のポイント

- 現代のマーケティングは経営戦略と深くかかわっており、顧客志向を主眼に置きながらも競争戦略や戦略的計画の影響を受けている。
- したがって、マーケティング戦略の策定に当たっては経営戦略と同じように、競争環境の分析や内部資源の分析という要素が欠かせない。
- つまり、基本的には顧客 (Customer)・自社 (Company)・競合他社 (Competitor) という“3C”を相互に適合させることが重要である。
- とくに、消費者や企業という顧客の行動や、競争のレベルについて理解を深める必要がある。
- 標的市場の決定プロセスとして、STP モデルと呼ばれる 3 つのステップ、セグメンテーション（市場細分化）→ターゲティング（標的市場のしづり込み）→ポジショニング（自社の競争的位置づけの特定）が知られる。

Key
Word

競争のレベル、準拠集団、
手段一目的アプローチ、ラダリング手法、
イノベーションの普及過程、
オピニオン・リーダー、セグメンテーション、
ターゲティング、ポジショニング

1

マーケティング環境の分析

Focus

- ◎マーケティング戦略を策定するには、経営戦略の場合と同じように、まず外部環境（とくに競争環境）と内部資源の分析を行う必要がある。
- ◎マーケティング環境における競争分析を行うのに、①製品形態間競争、②製品カテゴリー競争、③一般的競争、④予算競争、という競争のレベルを考慮することが有効である。

① 競争分析

マーケティングの領域に競争分析が取り入れられて久しいものがある。過去において、マーケティングには競争分析の観点が不足していたことは多くの研究者より指摘されていたところであり、実務家からもマーケティングに対して競争分析の必要性が求められていた。企業の競争分析が必要とされた理由をあげると以下のようになる。

第1に、今日の製品の多くが、成長段階からその成長が低下する成熟あるいは衰退の段階に移行しており、このような市場では、市場自体の絶対的な規模の増大が望めない以上、いわゆるゼロサム・ゲームが展開されることになるからである。つまり、そうした市場でも競争の圧力が高いといえる。

第2に、製品ライフサイクルが短縮化してきていることがあげられる。そこでは、短期間のうちに投資の回収をすませようという命題のもとで、各企業が熾烈な競争を行っていく可能性が存在している。

第3に、1980年代、90年代を通じて現れてきたグローバルな競争の進展、テクノロジーの速度の劇的な変化、金利の大きな変動、顧客の嗜好・ニーズの変化などを背景として、競争力の分析に対するキメの細かい対応が求められるようになってきたということが指摘できる。環境が不確実性をもっている時代にあっては、競争をはじめとしてあらゆる環境要因あるいは外生的要因の変化に迅速かつ正確に対応していくことが重要となる。

(1) 競争分析の視点

企業は、つねに物的資源、人的資源、そして市場に存在している顧客をめぐって複雑な競争を行っている。もちろん、競争のない状態の中で、安定した存続と成長ができればそれにこしたことではない。しかし、現実にはそのような状態に至ることは考えられない。そこで企業の生き残りのためには、「業界のリーダー」となってその競争に勝ち残るか、リーダーの二番手としての位置に甘んじるか、さらにその後塵を拝するか、独自の市場セグメントを開発して競争を回避するといったさまざまな戦略を模索することが必要である。

今日のマーケティング研究で注視されている点は、自社の戦略のうえに競争企業が及ぼすインパクトである。このような視点に立てば、例えば、市場に素早く参入することで、競争企業よりも早く経験曲線の上の有利なポジションに到達することが可能となる。しかも、最近では、企業はこの経験曲線が多く構成要素から成り立っており、その性格が複雑であること、そして、ほとんどの競争が異質性をもっているということに気がつき始めている。さらに、今日の競争の現実をみると、多くの企業は、目の前の同業他社のみでなく、かなり異なる事業とも競争している、という自分たちの姿を自覚する必要も出てくる。

(2) 競争のレベル

市場においてさまざまな形で繰り広げられている企業間の競争をどのようにとらえたらよいであろうか。競争のあり方は、企業の規模、ライフサイクルにおける段階、進出している事業分野、あるいは対象としている顧客等によってさまざまに異なっている。

さらに、事業の定義の仕方いかんによって、そこに現れてくる競争企業も異なり、その結果としてそこに打ち出されてくる事業の戦略のあり方も自ずと異なったものになるといえる。

このように、競争関係のあいまいな規定は、市場の規定もあいまいにしてしまう。一般に競争のレベルを規定する場合、次のような4つの段階を用意すべきであろう（図表2-1）。

◆製品形態間競争（ブランド間競争）

製品形態間競争（ブランド間競争）とは、同一の製品内の競争であることから製品内競争と言い換えることができる。例えば、10万円クラスのデスクトップ型のパソコンを提供している企業を考えてみよう。この競争の次元では、例えば同一クラスのパソコンを提供している企業およびブランドが競争相手となる。

◆製品カテゴリー競争

製品カテゴリー競争は、同じ機能を果たす製品間の競争である。例えば、「パソコン」市場といった市場のどちら方がこれに該当する。このようなどちら方は、もっとも伝統的に受け継がれてきた市場競争関係の典型である。ここでは、より上位機種のパソコン、ノート型のパソコンも競争相手として想定されることとなる。

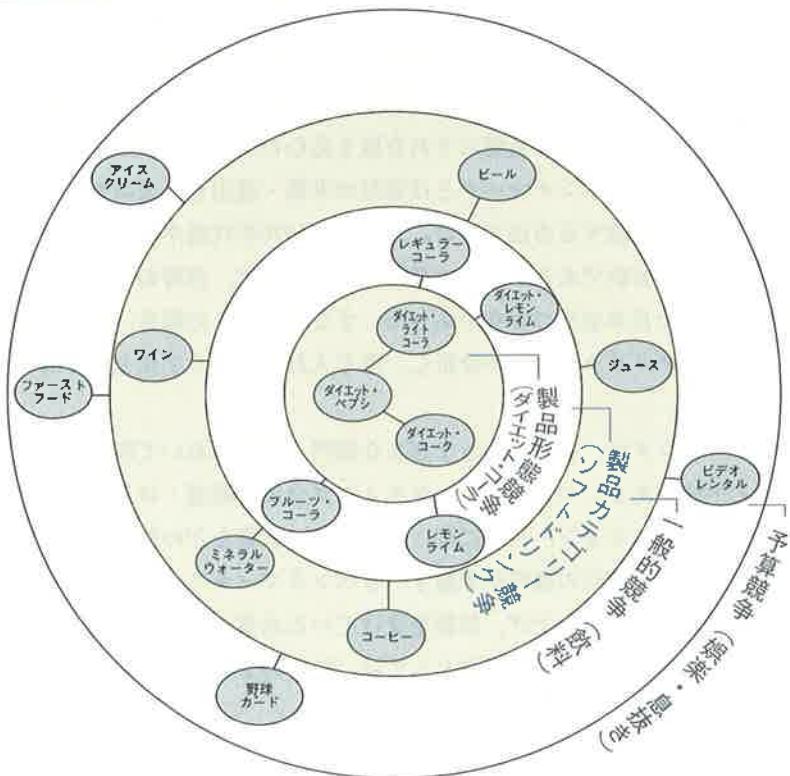
◆一般的競争

これはコトラーが名づけたものであり、製品カテゴリー間競争ともいう。ここでは、競争をとらえる視点が、供給レベルあるいは生産レベルではなく、顧客のレベルからとらえたものになっている。例えば、ここでの事例に合わせて考えると、ある消費者が、情報の伝達手段としてパソコンを利用したいという自身のニーズを満たす手段としてパソコンを購入しようとしているのであれば、携帯電話やブロードバンド対応のテレビ、といった製品が選択肢として現れてくる。ここでも、消費者が選択しようとしている製品は、企業の側からすれば競争関係に立たされているということができる。

◆予算競争

最後に、もっとも広い意味での競争関係が存在している。これは「予算競争」と呼ばれている。例えばここで一定の金額を手にしているとして、もっとも先に、満たそうとしている欲求がいろいろな情報に接する機会をもちたいというのであれば、テレビ、ゲーム機器、書籍、雑誌、新聞なども選択肢として浮かび上がってくる。これらの間にも確実に競争関係が存在している。

図表2-1 競争のレベル



（出所） Lehmann, D. R. & Winer, R. S. *Analysis for Marketing Planning*, 2nd ed., Richard D. Irwin, 1988, p.22. (松江 宏・辻本興憲監訳『マーケティング計画』文眞堂, 1991年, 30頁)。
 ただし、引用は原文による。

しかし、このような競争関係の規定は、ややもするととらえどころのないあまりにも広範な規定となり、膨大な競争相手を想定してしまうことになるので、慎重に用いる必要のある枠組みといえる。

どのレベルの競争に焦点を合わせて検討したらよいかは、立案されるマーケティング計画の期間（長期・短期）、製品ライフサイクルの段階、テクノロジーの変化の速度、顧客のニーズの変化の程度などによって異なってくるであろう。

(3) ベンチマークリングによる競争分析

今日のマーケティング・コンセプトは、顧客志向の視点と競争志向の視点を

バランスよく組み込む必要がある。顧客が認識する価値は、競争相手の提供する製品の価値との比較のうえで繰り上げられるからである。ウェプスターは、「ベンチマーク」手法により、この競争相手との比較の必要性を訴えている。ベンチマーキングとは、「競争相手の製品提供を分析し、そのもっとも優れたものを見極め、自社の製品や活動にそれを取り込むために広く使われている技法」である。つまり、ベンチマークとは他社の考案・創出した最高のものを自社の改善のために利用する方法である。これは、1970年代後半よりアメリカで普及した競争相手分析であるが、その発端となったのは、当時のアメリカに急速に進出してきた日本企業の存在であった。すなわち、この場合、日本企業の優れたところをアメリカの企業が分析し、取り入れるという手法として導入されたものである。

ベンチマーキングは、企業内のさまざまな部門・職能において取り入れることのできる手法である。つまり、マーケティング全般、流通・ロジスティクス、製品開発、プロモーション、さらには、顧客満足、営業などの部門がそれに当たる。その際のそれぞれの部門が考慮すべきベンチマーキングは、それぞれの部門でとくに優れた成果を上げ、評価を受けている企業が対象となる。

ベンチマーキングの具体的な手法としては、以下のようないくつかのものをあげることができる。

① リバースエンジニアリング

競争相手の優れた製品を分解あるいは解析し、その仕組みや仕様、目的、構成部品、要素技術などを明らかにすること。

② 顧客調査

顧客を利用して自社および競争相手の評価入手すること。

③ 工場見学

競争相手の工場あるいはその地域に出向き、現場を直接観察すること。

④ メディア情報

製品パンフレット、記者発表、企業年報およびトレードショー展示などから情報を分析すること。

(4) 競争優位と戦略タイプ

今日の競争戦略を考えるとき、そこにはいくつかのタイプに分けて、その内

容を整理することが有益となる。ここでは、一般に用いられている「マーケティング優位性とコスト優位性」および「全市場型の競争優位と市場適所（ニッチ）型の競争優位」という分類にもとづき説明していく。

◆マーケティング優位性とコスト優位性

競争優位を獲得するための基礎を提供してくれるものに2つのタイプの優位性が存在している。マーケティング優位性とコスト優位性である。

マーケティング優位性とは、顧客のニーズを充足するうえで競争相手以上の成果を上げる製品あるいはサービスによって獲得することのできる競争優位のことである。

一方、コスト優位性は、競争相手の達成しうるコストの削減を上回るコスト削減を達成することで獲得する競争優位のことである。

マーケティング優位性を探求している企業は、コスト優位性を追求している企業以上に顧客志向型の企業である。しかし、コスト優位性を志向している企業であっても顧客のニーズを無視することはできない。

◆全市場型の競争優位と市場適所（ニッチ）型の競争優位

ポーター（Porter, M. E.）も指摘しているように、競争優位には、2つの次元が存在している。1つは、全市場型の競争優位であり、いま1つはニッチ型の競争優位である。ニッチとは、他の企業があまり積極的に参入しようとせず、自社の強みが十分に発揮できる市場内の小さなセグメントのことである。

① 全市場型のマーケティング優位性

全市場型のマーケティング優位性とは、企業の製品あるいはサービスについていくつかの側面で競争上の優位性を確保しているということを意味している。このようなマーケティング優位性を確保するにはいくつかの手段が考えられる。

- 1 製品あるいはサービスの独自性
- 2 強力なブランド・ネームの確立
- 3 優れたサービスの提供
- 4 テクノロジー上のリーダーシップの確立

5 フルラインによるシナジー効果

6 独自の販路の開発

② 全市場型のコスト優位性

全市場型のコスト優位性は、競争相手よりも低いコストで製品を生産し、市場に導入することのできる能力のことである。

コスト削減の1つの方法は、規模の経済性 (economies of scale) の実現である。これは、周知のとおり、生産量の増大にともなう単位当たりの生産コストおよびマーケティング・コストの削減を実現していくことである。例えば、設備費や広告費は生産される製品の量の増大にともない、単位当たりに付加されるコストが減少されることから容易に理解されるであろう。

また、経験効果によるコスト削減も重要である。企業がある製品をある期間生産し販売活動をしていくにしたがって、学習による経験の蓄積することになる。その結果として、先発者の優位性を確保し、後発の追随企業をしのぐコスト優位性を發揮することができるようになる。

しかし、コストの削減は製品品質の維持を前提に行われなければならない。品質を落としてまでのコスト削減は決して競争優位を確保する手だてとならないことは論を待たないところである。

③ 市場ニッチ

競争優位を確保する第3の方法は、市場のニッチを見つけだし、その中に自らのポジションを確保していく方法である。ニッチということばが意味しているように、適所を見いだし、うまく棲み分けていく能力が必要となる。このニッチさえうまく確保できれば、限られた企業資源しかもたない企業が、限られた分野の独占的地位を確保することができる。このタイプの戦略は比較的小規模な企業に向いている。

ここでの問題は、市場ニッチャーがその市場セグメントの中で大手企業の参入してくる前にいかに利益を確保することができるかという問題である。

市場ニッチャーがその地位を確保していくには、製品の優位性（製品の差別化）を進展させていくか、コスト優位性を確保するかのいずれかの方

法をとることができる。多くの企業は、製品の優位性を基礎にしている。しかし、ニッチ戦略を達成するためにコストを頼りにする企業も存在している。

② 内部資源の分析

競争優位を獲得するには、自社の抱えている技術や資源を用い、競争相手と比較してもっとも優れた価値を顧客に提供することのできる市場を選定することである。そのためには、自社の能力をしっかりと理解しておく必要がある。その中心的な課題は、企業（事業）の強みと弱みを明らかにすることである。資源および能力の分析を行うためには、単に、その強みと弱みを確認するだけではなく、つねに変化していく競争状態、市場状態と関連させていく必要がある。その意味で、内部資源の分析は、環境分析とつねに連動させた形で実施されるべきである。内部資源の分析で強みと弱みを明らかにするには、自社の業績に影響を与える要因を明確にさせる必要がある。内部資源の分析を行う際に注意すべき点は以下のとおりである。

- ① 企業の競争能力を評価・解釈するということは、その強みと弱みの見極めであるという認識をもつ必要がある。
- ② その基盤として、自社企業ができること、および自社企業のしていることを量的・質的に迅速かつ正確に把握することが必要である。
- ③ 企業の能力を評価する場合、必要とされる視点は、一方ではそれらの絶対的な大きさ・強さも重要であるが、他方では競争相手との相対的なバランスの問題である。
- ④ 事業のさまざまな側面の判断がともなうことになる。そこには製造、流通、販売、コスト、組織、などさまざまな側面が含まれている。

そこで、この強みと弱みを分析するため、具体的な指標として、図表2-2にあげられたような諸項目についてチェックする必要がある。そこで、明らかにされる自社の弱みを克服し、強みを補強することによって、自社にとっての独自の能力が増強されることになる。

さらに独自の能力が、戦略変数として重要性をもち、かつ操作可能なものにするには、3つの基準を満たさなければならない。

- ① 見込み顧客がもつ価値認識の観点からみて、彼らにとり重要でなければならない。
- ② 知識ベースあるいはナレッジ・ベースでなければならぬ。これは、テクノロジーを基盤とすることを意味することが多い。
- ③ 複数製品を横断する形で適用されなければならぬ、さらに複数の市場セグメントへ接近を可能にするものでなければならぬ。

このような能力は、一方で、そこで働く従業員の固有能力であり、他方で、組織全体のもつ文化や風土を形成するものである。この能力の強みは、他社の模倣が困難であり、特許や著作権などで保護することができる。時には、生産上のテクノロジーであったり、情報テクノロジーがその基盤となることもある。あるいは、広告技術、販売技術、あるいは独自の流通チャネルの形成が強みとなることもある。

図表 2-2 内部資源の分析リスト

① イノベーション	④ 経営陣
R&D	トップ・マネジメント： その質とスタイル
テクノロジー	中間マネジメント層の質と 活動システム
新製品能力	忠誠度—回転度
特許	戦略的意意思決定の質
② 製造	⑤ マーケティング
コスト構造	品質
設備	製品ラインの幅—システムの能力
原材料調達力	ブランド・ネーム
垂直統合	流通
労働力の態度と動機	小売との関係
生産能力	広告／販促スキル
③ 財務—資本調達	販売陣
日常活動から	サービス
短期純資産から	顧客ニーズの知識
負債資金調達の能力と積極性	⑥ 顧客ベース
株式資金調達の能力と積極性	対象セグメントの規模と成長性
親会社の資金調達への積極性	顧客の忠誠度

(出所) David A. Aaker, *Developing Business Strategies*, John Wiley and Sons, Inc., 1984, p.76.

③ 業績評価と顧客の視点

企業の業績評価は、さまざまな財務指標から測定することが必要なことは、いうまでもない。それは、売上高、利益、マーケット・シェアなどの数値として把握することができる。しかし、顧客が自社およびその製品をいかに評価しているかということが、まさに企業の業績の測定においては重要となる。

(1) 顧客満足を決定する要因

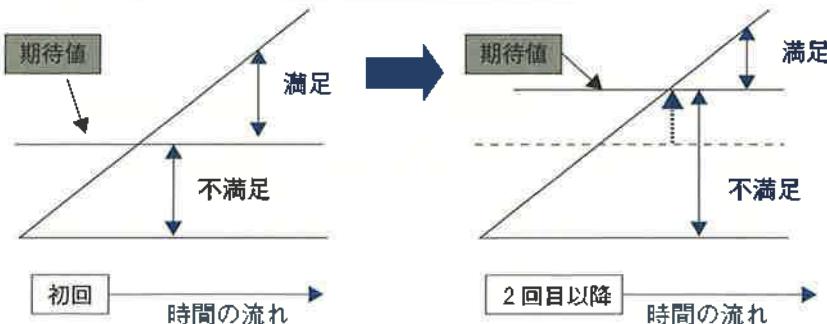
まず、検討すべきは、企業の提供しているものに対する顧客満足の特徴は何かということである。そのポイントを指摘すると以下のようになる。

- ① 満足度（満足の大きさ）は、期待値と現実の状態の乖離の大きさに左右される（図表2-3、左）。
- ② 満足度は、得られる成果が期待値をどの程度上回っている（下回っている）かによって、異なってくる。
- ③ 満足度は、解決しようと考えている問題点の重要度に影響される。
- ④ 満足を得ることができると、多くの場合、次の機会では、期待値が高くなっている。逆もまたありえる（図表2-3、右）。
- ⑤ 製品・サービスの属性に対する重要度・価値づけの大きさが重要となる。

さらに、このような満足度を測定するうえで考慮すべき要因として次のような項目を指摘することができる。

- ① 製品の属性そのものの抽出

図表2-3 満足に対する期待値はつねに変化する



- ② 消費者の求めている属性との比較
- ③ 消費者にとってのその属性の重要度→価値実現の可能性
 - ・重要度の変化(競争相手の出現、代替製品の出現、期待そのものの変化)
 - ・重要度の継続性(短期的・長期的の問題)
- ④ 属性のもたらす成果
- ⑤ その成果の価値実現への貢献度

そこで、このような考慮要因を基礎として、顧客満足を測定するプロセスを、段階を追って整理すると図表2-4のようになる。

(2) 手段一目的アプローチ (Means-End Approach)

このような顧客価値への満足度を明らかにする手法として手段一目的アプローチがある。

この手段一目的アプローチは、本質的に2つの仮説に基づいている。

第1は、「価値(value)」という概念が、消費者の行動を引き出す支配的役割を演じている。

図表2-4 顧客満足の分析するプロセス

- ① 顧客満足の源泉となる属性を抽出する
 - これは、製品・サービスの属性そのものに対する顧客の評価の分析である。
 - ここでは、製品・サービスに期待している属性が存在しているか、そして、その属性に満足しているかどうかを、顧客の属性評価得点をもとに検討する。
→利用手法として因子分析や重回帰分析が用いられる。
- ② 満足プロセスの解明
 - 属性から引き出せると期待された成果と現実の成果を比較する。
 - 消費者の期待しているものがどのような形で実現するかが個々での問題となる。
- ③ 満足の結果に対する分析
 - 属性の成果と期待値(満足の質と水準)の関係の分析。
 - つまり、製品・サービスの属性がもたらしてくれた成果が、消費者にとって期待していた型の出現にどの程度貢献してくれたのかについて分析。
 - 消費者が特定の製品・サービスの使用/利用を通じて獲得した満足・不満足の結果として、その後の購買にどのような影響を与えたか、あるいは企業や店舗にどのような反応を示したか、さらには長期的に、企業の売上や利益にどのように影響していくかについての分析。

第2に、消費者は、かかる価値と一致する数多くの製品およびサービスに接觸している。その際、自分たちの意思決定を単純化するために、その製品やサービスをグループ化していく。

手段－目的理論は、このような消費者の価値を製品選択へと結びつけていく認識のネットワークを研究対象としている。つまり、製品の属性（手段）を消費者の求めている結果および個人の価値（目的）へと結びつけていくチェーンについて明らかにしようとするものである。ここに、手段－目的アプローチの主要な3つの構成要素が明らかになる。すなわち属性（attributes）、成果（consequences）、そして、価値（values）である。

「属性」とは、消費者が対象とする製品の物理的・心理的な特徴をさすことばである。これは、製品が本来保有しているべき特性を十分に備えているかというだけでなく、消費者が望んでいる状態の実現に貢献しうるかという点からも判断される。

「成果」とは、消費者が、特定の状況下で製品を消費することで、期待される生理的あるいは心理的な結果として定義される。つまり、製品に期待していたものを、実際どの程度、もたらしてくれたかということである。

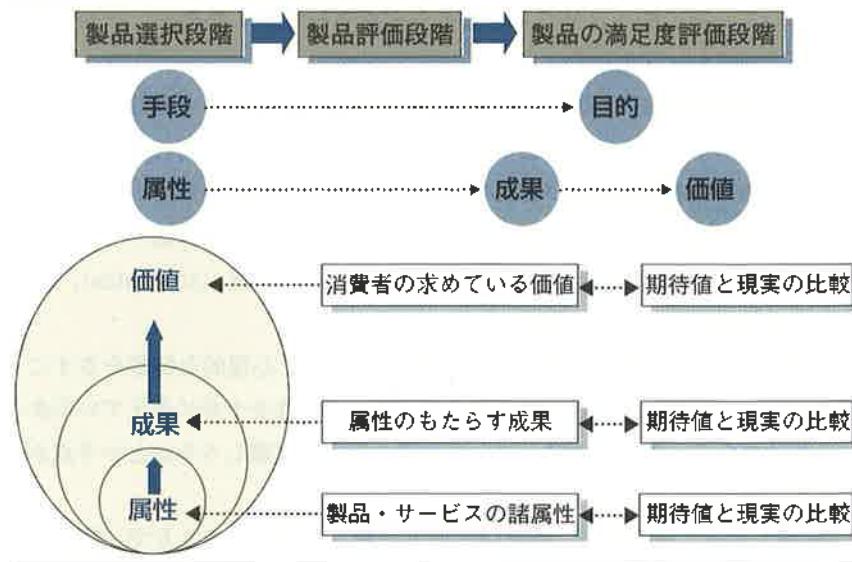
最後に、「価値」であるが、これは顧客がその製品を求めた目的そのものであり、「こうありたい」あるいは「こうしたい」という顧客の望んでいた究極の状態をさすものとして定義される。この流れを単純に図式すると図表2-5のようになる。

(3) ラダリング手法 (laddering method) の適用

上記の関係を具体的な形で検証していく手法にラダリング手法が開発されてきている。ladderとは、ハシゴという意味である。すなわち、図表2-5のように製品・サービスの属性の解明から、その属性の消費者にもたらす成果の解明へとリンクさせ、最終的にそれらの属性が消費者の期待しているどのような価値の実現に貢献しているのかを明らかにしようとする手法のことである。

Referenceで具体的にその手法の手順を確認して、さらに読者の皆さんが想定する特定の事例に当てはめ、この手順に沿って、ラダリングのやり方を試みてほしい。

図表 2-5 属性一成果一価値の結びつき



Reference

ラダリング手法の適用例

ここでは、具体的な事例としてワインクーラーを取り上げ、さまざまなワインクーラーの違いについて消費者がどのように知覚し、さらにそれらの違いが自分たちの求めている期待価値とどのように結びついているのか解明してみよう。

ワインクーラーの属性、結果、価値については、具体的に図表Ⅰのような形で一覧リストとして表せる。これらの要素のつながりは、属性（A）、結果（C）、価値（V）として、下記のように連鎖している。

V 所属意識（集団の一員）

↑

C₂ 社会性

↑

C₁ 飲み過ぎを回避

↑

A 少量のアルコール

ここには、2つのタイプの関連性が存在している。1つは、 $A \rightarrow C_1$, $C_1 \rightarrow C_2$, $C_2 \rightarrow V$ といった関係で直接的なものである。いま1つは、 $A \rightarrow C_2$, $C_1 \rightarrow C_2$, $A \rightarrow V$ といった関係で間接的である。このような要素間のつながりは、さまざまな形をとる。このワインクーラーの事例では、23の要素は、図表Iに示した諸要素であり、そのつながりが図表IIのように描き出せる。

このプロセスは、「なぜ、あなたにとって重要なのか」という質問の繰り返しである。

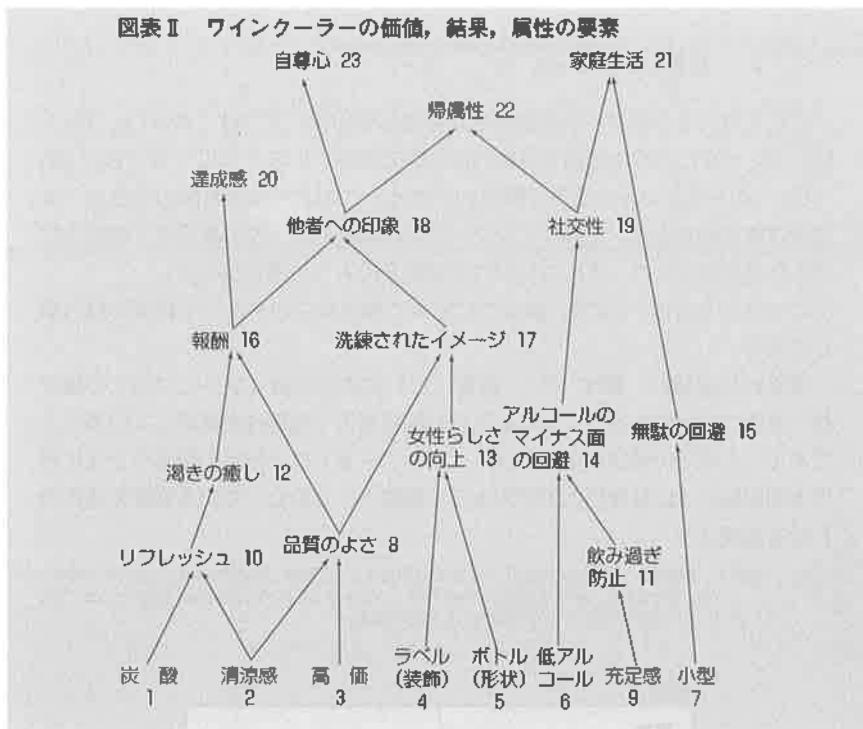
最終的な目標は、属性(A)、結果(C)および価値(V)についての解答が一連のつながりを有し、しかもそれが明確な形で階層性を確保していることである。これらの連想またはラダー($A-C-V$)は、所定の製品クラスにおける製品間あるいは製品内で区別を行う基礎として役立っている要素の組み合わせを表現する。

(出所) 本事例は、Reynolds, T. R. & Gutman, J. (1988), Laddering theory, method, analysis, and interpretation, *Journal of Advertising Research*, 28, 11-31で紹介されたケースを利用したものである。

図表 I

属性	1 炭酸 2 清涼感 3 高価 4 ラベル 5 ボトルの形状 6 低アルコール 7 小型	13 女性らしさ 14 欠点の回避 15 無駄の回避 16 報酬 17 洗練されたイメージ 18 他人への印象 19 社交性
結果	8 品質のよさ 9 充足感 10 リフレッシュ 11 飲み過ぎ防止 12 渇きの癒し	20 達成感 21 家庭生活 22 帰属性 23 自尊心

図表Ⅱ ワインクーラーの価値、結果、属性の要素



④マーケティング・リサーチ

(1) マーケティング・リサーチの意義

企業がマーケティング環境を把握するために用いられる一般的な方法が、マーケティング・リサーチ（マーケティング調査）である。アメリカ・マーケティング協会はマーケティング・リサーチの意義について、「情報を通じて、マーケティング担当者を消費者や顧客、社会と結びつける役割がある。その情報は、マーケティングの機会と問題を明らかにし、定義づけるものであり、マーケティング行為を生み出し、改良し、評価し、マーケティング成果を監視し、プロセスとしてのマーケティングを改善するものである」としている。つまり、マーケティング・リサーチには、以下のような機能が含まれている。

① 企業と市場を結びつける機能

- ② マーケティングにかかわる問題や機会を識別する機能
 ③ マーケティング行動（あるいは行為）を改善するための手助けとなる機能

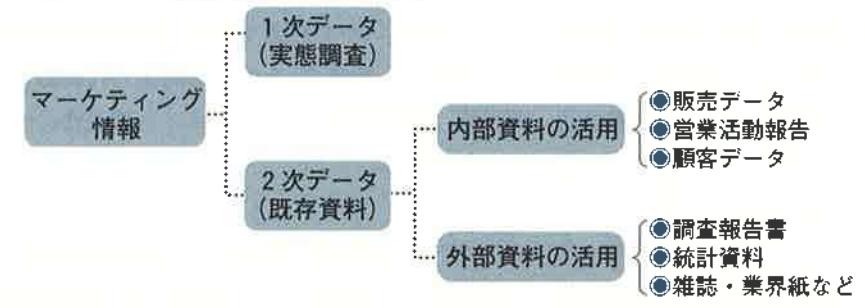
(2) マーケティング情報

マーケティング・リサーチを通して得られる情報は、1次データと2次データに分けられる。

1次データとは、特定の目的をもって新たに収集される情報のことであり、消費者へのアンケートなどから得られる。1次データは、ある特定の目的に適合した精度の高い情報であるが、一方で調査に時間やコストがかかる。

2次データとは、他の目的のためにすでに収集・加工されている情報のことであり、社内の顧客データや外部機関の作成した調査報告書などから得られる。2次データはその収集が比較的かんたんであるが、一方で、調査目的に合致した情報が得にくいくことや、公的機関の行う定期的な調査（国勢調査など）のように調査してから公表されるまでに情報が陳腐化してしまうこともある。こうした2次データはさらに、内部資料と外部資料に分けることができる。図表2-6にマーケティング情報の分類をまとめておく。

図表2-6 マーケティング情報の分類



(3) マーケティング・リサーチのプロセス

マーケティング・リサーチは、必要な情報を体系的に収集・分析・評価するプロセスであり、一般に「調査目的と課題の明確化」→「調査計画の作成」→「調査の実行（データ収集）」→「データ分析と解析」というステップで実施さ

れる。特に、データを解析する段階において、収集されたデータからマーケティング・リサーチの目的や課題にかなう有意義な情報を見いだすことを、データ・マイニングという。

図表 2-7 マーケティング・リサーチのプロセス



(4) データ収集の方法

マーケティング・リサーチにおけるデータ収集の方法には、①質問法（調査対象者に質問に答えてもらう）、②観察法（交通量調査や動線調査など、調査員が調査対象の行動を観察する）、③実験法（小売店頭で商品の置き場所を変えるなど、さまざまな実験を行う）がある。図表 2-8は、質問法の代表的なやり方である面接法、電話法、郵送法、留置き法、インターネット調査法について、それぞれの特性を比較したものである。

(5) 標本抽出の方法

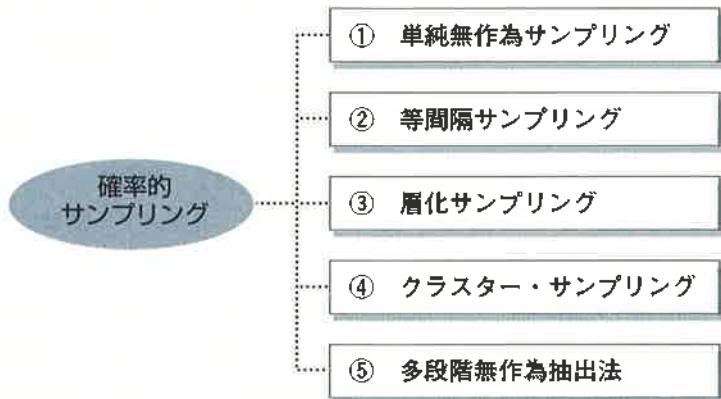
マーケティング・リサーチでは、すべての母集団（対象とされる集団全員）に対して全数調査が行われることは少ない。時間やコストの面から、母集団の中から一定の標本（サンプル）を抽出する「標本抽出法」が採用されることが多い。標本抽出法には、サンプルの選定にあたってリサーチを実行する側の恣意的な判断を排除した「確率的サンプリング」（無作為抽出法ともいう）と、恣意的な判断を加えて調査対象を選び出す「非確率的サンプリング」（有意抽出法）がある。

図表 2-8 質問調査法の比較

	面接法	電話法	郵送法	留置き法	インターネット調査法
コスト	非常に高い	中程度	低い	高い	低い
質問者のバイアス	高い	中程度	なし	低い	なし
複雑な質問	最も適切	ある程度可能	一部可能	一部可能	可能
回答を得るまでの時間	中程度	短い	長い	長い	中程度
回答率	中程度	中程度	低い	中程度	低い

(出所) 井上崇通『マーケティング戦略と診断』同友館、1996年、164頁およびマーケティング協会編『マーケティング・ベーシックス(新版)』2001年、96頁をもとに作成。

図表 2-9 確率的サンプリングの種類



マーケティング・リサーチ本来の目的からすれば、標本(サンプル)となる集団がなるべく母集団と同じ特性をもっているべきであり、確率的サンプリングが望ましいが、時間やコストを節約するために非確率的サンプリングが採用

されることもある。確率的サンプリングの代表的なものには、①単純無作為サンプリング、②等間隔サンプリング、③層化サンプリング、④クラスター・サンプリング、⑤多段階無作為抽出法がある（図表2-9）。

- ① 単純無作為サンプリングとは母集団を構成している要素がすべてサンプルとして抽出される確率をもっている抽出の仕方である。乱数表を用いたり、サイコロを振ったりして行われるが、作業に手数がかかるために母集団が小さいときに用いられる。
- ② 等間隔サンプリングは、単純無作為サンプリングの欠点を補う方法であり、母集団が大きいときにこの方法が採用されることが多い。乱数表あるいはサイコロを用いて選ばれた数字に、抽出間隔を加えてサンプリングする方法である。例えば、100人を選ぶのに、サイコロを振って4と出た場合、4, 14, 24, 34……といったようにして100人の番号を選び出し、これを標本とする方法である。
- ③ 層化サンプリングとはサンプル選択の前に、母集団を類似した属性ごとにグループ化して、そのグループごとに抽出する標本の数を決めて抽出する方法である。例えば、年齢、性別、地域、所得などや、企業を対象とした場合、資本金、売上高、地域などによってグループ分けをして、標本抽出が行われる。この方法では、同一グループ内はできるだけ同質にし、グループ間ができるだけ異質にすることが求められる。
- ④ クラスター・サンプリングは、層化サンプリングと同じように母集団をいくつかのクラスターに分ける方法である。ただし、層化サンプリングとは異なり、クラスター内はできるだけ異質にし、クラスター間はできるだけ同質にすることが必要である。
- ⑤ 多段階無作為抽出法とは母集団の数が多く、母集団全体から単純無作為抽出が困難な場合に行われる。例えば、日本全国から100人を選び出す場合、第1次抽出単位として県単位で無作為抽出を行い、第2次抽出単位として市町村単位で無作為抽出を行い、そして第3次抽出単位で、100人をその市町村から無作為抽出を行う方法である。無作為サンプリングを2段階以上行なうことが特徴である。

2 消費者市場と消費者行動

Focus

- ◎消費者の購買行動に影響を与えるさまざまな要因は、①文化的特性、②社会的特性、③個人的特性、④心理的特性、に整理することができる。
- ◎新しい製品やアイデアといったイノベーションが普及する過程を示し、消費者が他の消費者の購買行動に与える影響を示唆するモデルとして、イノベーションの普及過程がある。
- ◎消費者の購買行動を問題解決のパターンとしてとらえると、①拡大的問題解決、②限定的問題解決、③日常的反応行動、という3つのタイプに分けられる。

① 消費者の購買行動に影響する要因

消費者の購買行動に影響を与える要因には、さまざまなものがある。コトラーは、これを、①文化的特性、②社会的特性、③個人的特性、④心理的特性、という4つの特性に大別した（図表2-10）。

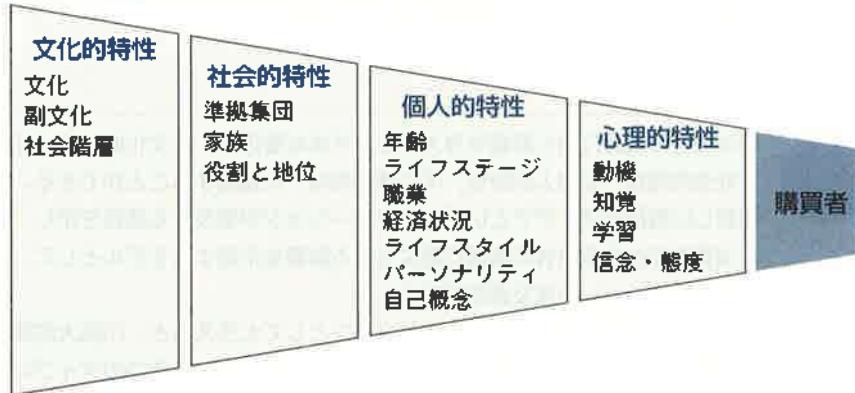
◆文化的特性

文化的特性は、文化や社会階層など、社会が共有している価値観に関する要因をまとめたものである。他の諸特性よりも、根源的で深い影響を消費者行動に与える。文化とは人間の欲求と行動を決定する基盤を意味し、副文化（サブカルチャー）とは同じ生活体験や価値観をもつ人々が集団的に共有しているものである。

◆社会的特性

準拠集団、家族、社会的役割や地位など、個人が社会生活をするうえで購買行動に影響を受ける要因をまとめたものである。準拠集団（レファレンス・グループ）とは、個人の態度や行動を形成するのに直接的・間接的に影響を与える集団のことである。準拠集団は、会社や学校などの公式的な組織である場合

図表 2-10 消費者行動に影響を与える要因



(出所) P・コトラー, G・アームストロング著, 和田充夫・青井倫一訳『新版 マーケティング原理』ダイヤモンド社, 1995年。

と、知人や友人などの非公式的な組織である場合がある。また、準拠集団の態度や行動に影響される個人は、準拠集団の一員である場合もあれば、そうでない場合もある。例えば、自分の通う学校内で流行しているモノを購入する場合が前者の例、好きなアイドル・グループが着用しているモノを購入する場合が後者の例といえる。準拠集団の中にいて、他の人の消費行動に強い影響力をもつ人々をオピニオン・リーダーと呼ぶ。

◆個人的特性

年齢、ライフステージ、職業、経済状況、ライフスタイル、パーソナリティ（個性）、自己概念（自分に対するイメージ）など、消費者自身の属性であって購買行動に影響を与える要因をまとめたものである。

◆心理的特性

動機、知覚、学習、態度など、消費者自身の内部にある心理的な要因をまとめたものである。動機とは、人に購買行動を起こさせるような切迫したニーズである。学習とは、経験とともに買う購買行動の変化である。態度とは、モノや考え方に対する好意的または非好意的な評価や感情的な判断のことである。

②消費者どうしの相互作用の購買行動への影響

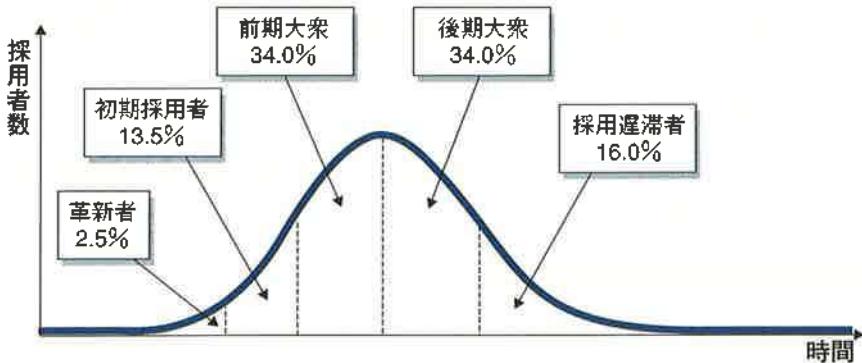
消費者行動に影響を与える要因は、消費者個人の属している社会や文化的な要因、消費者自身の属性だけではない。ロジャース（Rogers, E. M.）は、新しい製品やコンセプトが出現してから消費者に普及する過程の中で、他の消費者が個人の購買行動に与える影響について研究した。これはイノベーションの普及過程として知られる。

ロジャースは、新製品の開発や新しいサービス・アイデアなどをイノベーションとしてとらえ、イノベーションが消費者の購買によって徐々に採用され、市場全体に普及していく過程と、他の消費者の購買行動に影響を受ける度合いの関係について、図表2-11のようにモデル化した。

◆革新者（イノベーター）

革新者は、イノベーションを他の消費者に先立って採用するグループである。彼らは、経済的に平均よりも豊かであり、教育水準も高いとされ、リスクをとって購買行動を行う人たちである。しかし、彼らの価値観は、大多数の消費者の平均的な価値観からみると革新的すぎる面があるため、革新者が他の消費者の購買行動に大きな影響を与えるオピニオン・リーダーにはならない。革新

図表2-11 イノベーションの普及過程



(出所) Rogers, E. M., "Diffusion of Innovations", The Free Press.

者が購入したからといって、その製品やサービスが市場に広く浸透するとは限らないのである。

◆初期採用者

初期採用者は、革新者より少し遅れてイノベーションである製品やサービスなどを購入するグループである。彼らは、年齢的に若く平均以上の教育を受けているとされ、その価値観は大多数の消費者の平均的な価値観を少し先にリードしている。したがって、初期採用者は他の多くの消費者の購買行動に大きな影響を与える「オピニオン・リーダー」となることが多い。オピニオン・リーダーは、他の消費者から生活や消費のスタイルを真似されるモデルとなるのである。

◆前期大衆

前期大衆は、社会的に平均的な消費者の中で、他の人よりも少しだけ早くイノベーションを採用するグループである。彼らは初期採用者の購買行動に学んで集団的な購買行動をとることが多く、自らがオピニオン・リーダーとなって消費を牽引するようなことは少ない。

◆後期大衆

後期大衆は、イノベーションの採用について慎重で、購買行動が保守的なグループであり、他の消費者よりも少し遅れて新しい製品やサービスを購入する。

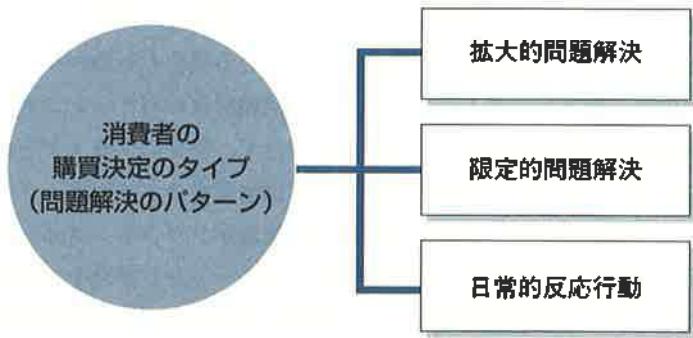
◆採用遅滞者

採用遅滞者は、イノベーションによる新しい変化を好まないもっとも保守的なグループである。

③消費者の購買決定のタイプ

消費者の購買決定を問題解決のパターンとしてとらえると、消費者の購買行動は、①拡大的問題解決、②限定的問題解決、③日常的反応行動、という3つのタイプに分けることができる（図表2-12）。

図表 2-12 消費者の購買決定のタイプ（問題解決のパターン）



◆拡大的問題解決

購入しようとする製品やサービスの分野について、消費者がほとんど知識をもっていない場合や、これまで購入したことのない製品やサービスを購入する場合など、消費者の中に評価基準が形成されていないときの行動パターンである。一般的に、高価格の製品や購買頻度が低い製品・サービスの場合に多くみられる問題解決のアプローチである。消費財の中では、専門品（消費財の分類については第3章1節(104頁～)を参照）の購入に多くみられる。後に述べる消費者の購買決定プロセスでいえば、情報探索や評価行動の段階に多くの時間をかけて、消費者は慎重な意思決定を行う。

◆限定的問題解決

よく知っている製品やサービスのカテゴリーに新製品が現れた場合や、現在使用している製品やサービスから十分な満足が得られない場合の行動パターンである。消費財の中で、買回品の購入に多くみられる問題解決のパターンである。消費者は、カテゴリーとしては知っているが、個々の製品やサービスについては知らないので、購買の意思決定に失敗しないように、カテゴリーの中での情報探索を行う。企業の側からみると、広告やパブリシティを通じて製品・サービスについての情報提供を行うことや、人的販売活動を通じて効用・便益や他社製品とのちがいを理解してもらうことに注力する必要がある。

◆日常的反応行動

消費者がそのカテゴリーの製品やサービスを十分知っており、なおかつ、購買の意思決定に用いる明確な判断基準をもっている場合の行動パターンである。消費財の中で、最寄品の購入に多くみられる問題解決のパターンである。消費者は情報探索や評価行動にほとんど時間をかけず、特定のブランドを指名買いする場合が多い。ただし、企業の側からみれば消費者のブランド・スイッチを起こすことも可能である。最寄品の場合に消費者がブランド・スイッチを起こすきっかけとなるのは、広告や特売などのプロモーションが功を奏する場合や、他社の人気ブランドが品切れを起こした場合に採用され、その後も購入してもらう場合などがある。

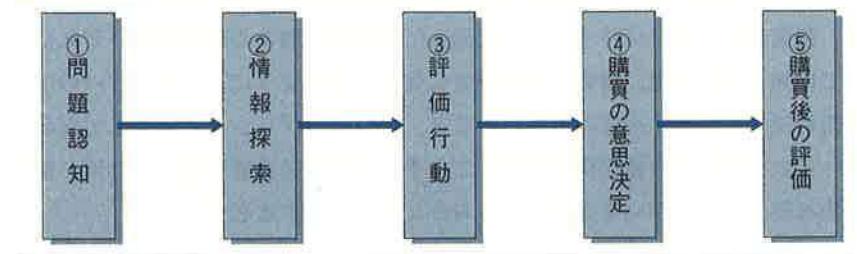
④消費者の購買決定プロセス

消費者が、製品やサービスに関心をもってから購買を決定するまでの一連のプロセスは、図表2-13のように表すことができる。

◆問題認知

消費者は、ふだんの生活の中で不満や不自由を感じたときに問題を認知する。つまり、消費者はあるべき姿と現在の状況とのギャップを知覚して、何かを購買することによってそのギャップを解消しようと考え、具体的な製品やサービスの購入にいたるのである。

図表2-13 消費者の購買決定プロセス



◆情報探索

次に消費者は、認知した問題を解決するのに適当な製品やサービスに関する情報を収集する。消費者自身の過去の経験を探索する場合もあれば、広告や友人からの口コミなど、外部情報にたよって探索を行う場合もある。

◆評価行動

消費者は、情報収集の途中もしくは終了後に、具体的な製品・サービスに対して評価を行う。消費者には問題解決のためのいくつかの代替案がある場合が多く、それぞれの製品やサービスについて、何らかの基準を適用して評価を行う。

◆購買の意思決定

購買の意思決定を行うに当たっては、製品やサービスの評価はもちろん、準拠集団や他人の態度（同居者がその製品を気に入らないケースなど）、自身のおかれた経済的状況（今年は賞与が支給されなかったなど）など、さまざまな外的要因も影響を与える。

◆購買後の評価

消費者は購買が終わっても、購入した製品やサービスを使用しながら自ら行った購買の意思決定について事後評価を行っている。事後評価の結果が購入前の期待と一致すれば消費者は満足し、口コミでそれを別の消費者に伝えたり、自らも反復購買を行ったりする。また、事後評価の結果は経験・学習として蓄積され、次回に他の製品やサービスを購入するときの評価基準として活かされる。

購買後の評価の段階では、消費者の中に「認知的不協和」と呼ばれる心理が芽生えることが知られている。認知的不協和とは、もともと心理学の用語であり、マーケティングで用いられる場合には「ほんとうにコレを購入してよかつたのか？」という自己矛盾の気持ちとなって表れる。消費者はその購入が正しい選択であったかどうか疑う一方で、自分の購買決定は正しかったと思いたいという欲求をもっている。すでに購入した製品についての評価をインターネッ

トで検索したり、すでに自分が購入した車のカタログを取り寄せて「良い買物をしたのだ」と自分を納得させる、といった消費者の行動が、認知的不協和の引き起こす具体的な現象として知られる。

3 ビジネス市場と企業の購買行動

Focus

- ◎消費者市場とは異なり、産業財を扱うビジネス市場には、市場参加者が限定されている、合理的な購買プロセスがある、需要の価格弾力性が低い、などの特性がある。
- ◎組織の購買行動は、①環境的要因、②組織的要因、③対人間関係的要因、④個人的要因、の影響を受ける。
- ◎組織における購買行動には、①新規購買、②修正再購買、③単純反復購買、という3つのタイプがある。

① ビジネス市場の特性

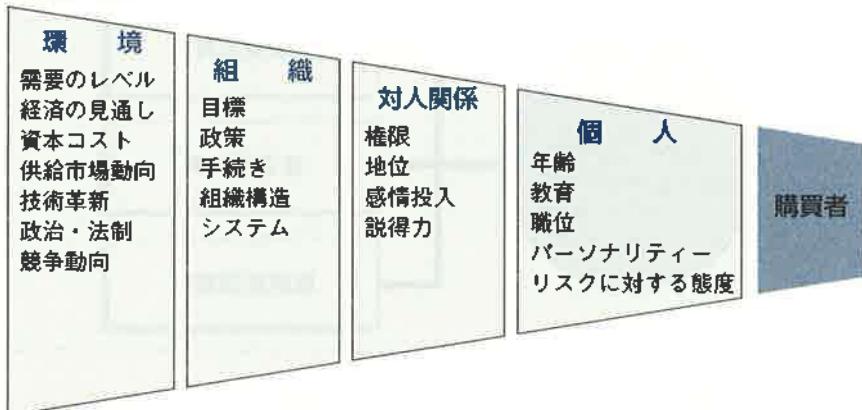
主に産業財（生産財）を扱うビジネス市場には、消費者市場と比較して以下のような特性がある。

- ① 市場の参加者（購買者・供給者）の数が比較的少ない。
- ② 市場の参加者は企業などの組織であり、合理的な動機によって、合理的なプロセスを経て購買が行われる。
- ③ 市場をほとんど通さずに、相対（あいたい）的な取引である場合も多い。
- ④ ビジネス市場の需要は、消費財の需要から派生する。
- ⑤ 需要の価格弾力性が低い。

② 組織の購買行動の影響要因

企業など組織の購買者は、購買の意思決定に当たってさまざまな要因の影響を受ける。コトラーらは、こうした要因を図表2-14のように、①環境的要因、②組織的要因、③対人間関係的要因、④個人的要因、という4つのカテゴリ

図表 2-14 組織の購買行動に影響する要因



(出所) P・コトラー, G・アームストロング著, 和田充夫・青井倫一訳『新版 マーケティング原理』ダイヤモンド社, 1995年。

にまとめた。

環境的要因には、消費者需要のレベル、経済の見通し、資本コスト、供給市場の動向、技術革新のスピード、政治・法制の動き、競争動向など、マクロ的なマーケティング環境がある。組織的要因には、自社の目標や政策、手続き、組織構造、システムなど、自社の組織内におけるさまざまな条件がある。対人間関係的要因には、権限、地位、感情投入、説得力など、購買者の社内組織の人間関係や供給側企業の担当者との関係がある。個人的要因には、年齢、教育、職位、パーソナリティー、リスクに対する態度など、購買の権限がある人自身の属性や態度がある。

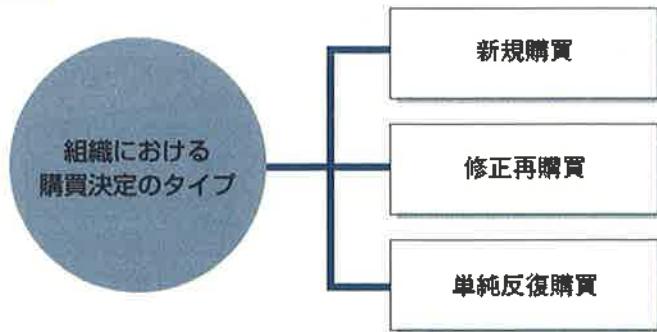
③組織における購買決定のタイプ

組織における購買行動には、図表 2-15のように、①新規購買、②修正再購買、③単純反復購買、という 3 つのタイプがある。

新規購買とは、まったく購買したことのない製品やサービスを新たに購買しようとする場合であり、情報探索や提案の評価に十分な時間がかけられる。

修正再購買とは、一部の仕様や価格、取引条件などを修正して発注する場合である。通常は、既存の取引先に対して修正を希望する旨を伝え、交渉を行う

図表 2-15 組織における購買決定のタイプ



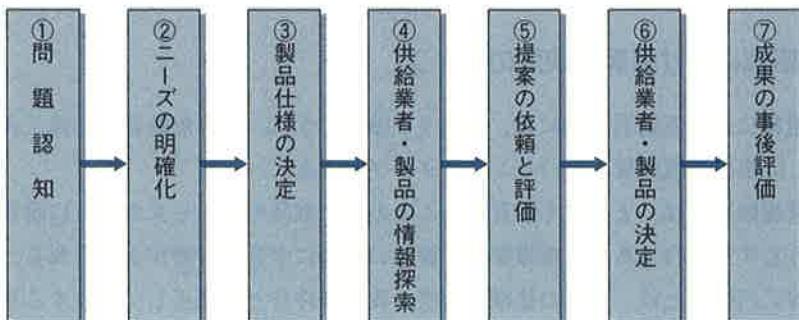
が、既存の供給業者リストにない新たな取引先を開拓する場合もある。

単純反復購買は、日常的な反復購買である。情報検索や評価は行われずに、リピート購買が行われるため、購買のプロセスもルーチン化した事務的な手続きだけになる。

④ 組織における購買決定プロセス

組織における購買決定にいたるプロセスは、図表 2-16 のように、①問題認知→②ニーズの明確化→③製品仕様の決定→④供給業者・製品の情報探索→⑤提案の依頼と評価（見積依頼やプレゼンテーションの実施などの形をとることが多い）→⑥供給業者・製品の決定→⑦成果の事後評価、という段階を踏んで

図表 2-16 組織における購買決定プロセス



行われるのが一般的である。

組織における購買決定のタイプでいうと、新規購買の場合は上記のすべてのプロセスを経ることになる。しかし、修正再購買の場合は、「製品仕様の決定」と「成果の事後評価」以外のプロセスは部分的に省略されることもある。また、単純反復購買の場合は、「製品仕様の決定」と「成果の事後評価」以外のプロセスはすべて省略される。

⑤組織購買における意思決定者の役割

組織の購買プロセスには、組織内の複数の人々がかかわる。生産財の購買決定に当たっては、①ユーザー（購入した製品を直接に使用する人）、②インフルエンサー（購買の意思決定に影響を与える人）、③購買担当者（供給業者や取引条件の決定に動く人）、④購買決定者（通常は購買担当者の上司で購買の承認権限をもつ人）、⑤ゲートキーパー（組織内的情報の流れをコントロールする人）、といった人たちがかかわっている。

4 標的市場の選定

Focus

- ◎標的市場を選定するプロセスは、セグメンテーション→ターゲティング→ポジショニングという3つのステップから構成される。
- ◎セグメンテーションは、市場に対して地理的・人口統計的・心理的・行動などの基準を適用して行われる。
- ◎標的市場を絞り込むターゲティングを行うには、3類型や5類型の市場選定アプローチがある。

①市場細分化と顧客ターゲット

(1) 市場細分化の目的

マーケティング戦略を構築し、実行するに当たって、企業もしくは事業体は、その戦略あるいはマーケティング・ミックスを効率的かつ効果的に組み立てて

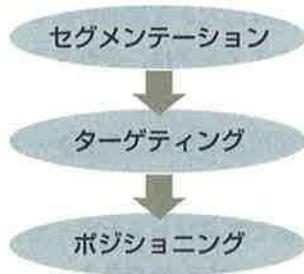
いかなければならない。所有しているテクノロジーが、比較的広範な需要に適合している、あるいはさまざまな顧客の共通した用途もしくは選好に対応できるほど柔軟性があるとか、市場で認められた飛びぬけて強力なブランドを所有しているのであれば、市場を選択し、特定化してマーケティングを行う必要がないということはあり得るかもしれない。そうでなければ、競争他社が絶対に市場に参入できないほどの高い参入障壁（特許で強く保護されている、政府や自治体の保護下にあるなど）が築かれているのであれば、全市場型マーケティングを開拓できるかもしれない。しかしながら、そのような条件は実際にはほとんど存在しないのが現代の市場の実情である。

では、そのような現代市場で活動している企業や事業体が市場に的確に受け入れられる製品を開発し、提供し、そしてプロモートしていくためには、どのようにその戦略またはマーケティング・ミックスを開拓していくべきなのであろうか。そのための方向づけを行う、あるいは目的を達成するための具体的な活動場所を選択するのが、市場細分化と、それを通じて行われる標的市場の選定である。言い換えれば、市場の細分化と標的市場の選定は、自社のもつているテクノロジーやスキルを含むさまざまな資源または能力が最大限に發揮できる、もしくはもっとも効率的かつ効果的に組み合わせられるアリーナ（舞台、土俵）を見つけだすことである。かりに、市場の細分化を的確に行えず、標的市場の選定をあやまつたならば、その企業または事業体は、注ぎ込んだ資源や能力をほとんどすべて失ってしまい、二度と立ち上がりれないまで疲弊してしまうかもしれない。したがって、市場細分化は、企業もしくは組織が戦略を開拓・実行するための重要な基点であるといつても過言ではないのである。

市場細分化と標的市場の選定は、次の3つのステップから構成される（図表2-17）¹⁾。

- ① マーケット・セグメンテーション：自社の能力・資源に適合した、あるいはそれを受け入れてくれるであろう顧客グループを識別し、明確化する。
- ② マーケット・ターゲティング：細分化した市場セグメントの魅力性を評価し、その中から対象となる適切な数の市場（顧客グループ）を選定する。
- ③ マーケット・ポジショニング：市場において提供する製品もしくはサービスあるいはその事業のポジション（地位）を明確化し、それらのカギと

図表 2-17 標的市場の選定



なるペネフィットを明らかにし、訴求する。

市場細分化は、このステップにおける最初のプロセスであるが、それにはさまざまなレベルおよび方法が存在する。

(2) 市場細分化の基礎としてのマーケティング・レベル

市場をより的確に細分化し、選定する前に、市場を細分化するということは、どのようなマーケティング活動レベル（水準または程度）でそれが行われるべきかを理解しておくことが必要となる。それらは、以下の5つのマーケティング・レベルがもとになっている²。

◆マス・マーケティング

すべての顧客を対象として1つの製品を大量に生産し、大量に流通させ、プロモーションする政策。コカ・コーラ社や初期のフォード社がよく例として引き合いに出される。この政策が成功する背景には、市場の未成熟さと競争相手の少なさが関係していることは理解しておくべきである。

◆セグメント・マーケティング

市場において、顧客の欲求や購買習慣、購買力、地理的所在などによって識別可能な比較的大きな顧客グループを選定し、マーケティングを展開する政策。この政策は、マス・マーケティングと後で提示するインディビジュアル(individual；個別)・マーケティングとの間に位置づけられるもので、市場細分化もしくは一般的なマーケティング活動の基本とされる政策である。

◆ニッチ・マーケティング

市場セグメントが通常、比較的大きな識別可能な顧客グループに区分されるのに対して、ニッチ・マーケティングは、それをさらにある特定の基準にもとづいてサブ・セグメントに区分し、マーケティング活動を行っていく政策である。例えば、サッカーファンであるなら、代表チームの海外でのゲームに、たとえ0泊4日でも応援に出かけるサッカーファンや、代表チームの試合を観戦するために何日も競技場の前で並ぶファンといったセグメントを見つけだしてマーケティング活動を行うといったものである。

したがって、通常のセグメントには相当数の競争相手が存在することがよくあるが、ニッチには1～2社、多くても数社の競争相手しか存在しないことが多い。

◆ローカル（地域）・マーケティング

セグメント・マーケティングが比較的広い基準で市場を区分し、必ずしも地理的所在だけによるセグメンテーションではないのに対して、ローカル・マーケティングは、狭い地理的な立地条件や地区の特殊性をもとにセグメントを識別し、マーケティング活動を行う政策である。地域によっては、所得水準や購買行動、人口傾向にも差異が存在するが、それらを的確に理解し、それらに特有の欲求を充足することによって有効な事業展開を達成しようとするものである。

この政策には、規模の経済性が發揮できないとか、物流上の問題が大きいといった課題が存在するが、これらはテクノロジーの進展などによる範囲の経済性の応用によって十分克服可能になってきている。しかしながら、この政策は相対的に規模の大きな企業に適用される政策であって、規模の小さな事業（とくに小売業やサービス業）には当てはまらないといえよう。というのも規模のあまり大きくない企業もしくは事業体にとっては、その地域自体が対象市場全体となるからである。

この政策はコミュニティ・マーケティングとも呼ばれ、その細分化基準には地理人口統計（Geodemography）が用いられることがある。

◆インディビジュアル（個別）・マーケティング

これは、セグメンテーションの究極的なレベルの“1人のセグメント”，“カスタマイズド・マーケティング”あるいは“ワン・トゥ・ワン・マーケティング”と呼ばれるマーケティング政策である。顧客1人ひとりによって異なる好みや所得、購買習慣、住居などに合わせ、マーケティングを展開していくとするものであり、マス・マーケティングとは対極をなすマーケティング政策であるといえよう。この政策を実現するには、生産や物流、プロモーションなどのさまざまな側面で多くの課題を残してはいるが、多方面でのテクノロジーの進展や戦略上の工夫によって、かなりの部分で対応可能になってきている。また、B to B市場では、すでに達成している事業分野も少なくない（詳細は本節4項(91頁～)参照）。

(3) 市場細分化の手順

前述のとおり、市場細分化は、市場を企業のマーケティング活動に対する反応が互いに異なるいくつかの下位グループ（セグメント）に分割することである。つまり、市場細分化はマーケティング活動に対する反応が類似している市場ごとに、個人を分類しようとするものである。すなわち、自社の有しているテクノロジーによって生産される製品もしくはサービスが、市場のどの部分に受け入れられるのか、あるいは、市場のどの部分に訴求すればよいのかといったことを明らかにすると同時に、効率的な生産・販売戦略を立てるための基礎となるものを提示するために、市場を類型化するという作業が市場細分化である。

細分化の手順および方法はさまざまであるが、ここでは、市場における主要なセグメントを識別するためのもっとも一般的な方法として知られているコトラー（1997）が示した3つのステップからなるアプローチをあげておくことにする³。

① 第1ステップ：調査の階段

消費者の動機、態度、行動を明らかにするために、探索的な調査およびフォーカス・グループ・インタビューを実施する。その結果をもって、次のようなデータを収集するための公式的な質問表を用意する。

- a. 態度とその重要性の評価 b. ブランド認知とブランド評価 c. 製品

使用パターン d. その製品カテゴリーに対する態度 e. 回答者の人口統計的、地理的、心理的、およびメディア使用などに関する要因

② 第2ステップ：分析段階

高い相関性を示した変数を除くために、そのデータを因子分析にかけ、大きく異なったセグメントの数を特定化するためにクラスター分析を行う。

③ 第3ステップ：プロファイリングの段階

特徴的な態度、行動、人口統計的要因、心理的要因、メディア・パターンなどによって、それぞれのクラスター（集団）の輪郭を描き出す。

この他にも市場を定義する方法として、マーケティング調査にもとづき、①市場の境界を決定し、②市場特性を観察し、③市場規模を推定するといった方法もある。

いずれの手順も、そのセグメントに投下するマーケティング努力が最大限に生かされるためのセグメンテーションをめざすものであることには変わりはない。

(4) 市場細分化の基礎的基準（変数）

以上のような手順で市場細分化は行われるが、市場を区分するのには何らかの、そしてある一定の基準が必要とされる。その基準には恣意的なもの、合理的なもの、あるいは偶発的なものもあるかもしれないが、もっとも一般的な基準として用いられているのが、以下に提示する基礎的基準（変数）である。これらの基準は、それ自体を単独で用いることもあれば、複数の基準を段階的に、または併用することもある。

◆消費者市場のセグメンテーション基準（変数）

① 地理的セグメンテーション

地理的セグメンテーションは、市場もしくは顧客を国、地域または地区、市もしくは町、といった異なる地理的単位に区分することである。地理的な変数で市場を区分することには、地域によって顧客または消費者の選好や生活習慣、自然環境要因などが異なるので同質のニーズをもったグループに分けやすいことに加え、地理的に活動範囲を明確にし、資源やマーケティング努力の投入の程度を地域によって変えることができる

いった利点がある。

② 人口統計的（デモグラフィック）セグメンテーション

人口統計的セグメンテーションは、市場を年齢、性別、所得、家族数、職業、教育、宗教、民族、世代、国籍などといった人口統計学的に似通ったグループごとに区分する方法である。人口統計的セグメンテーションは、市場細分化の中でもっともよく用いられ、そしてもっとも利用しやすい細分化の基礎的基準である。というのも、消費者もしくは顧客の選好は、年齢や性別、家族、所得や職業などによって異なることが多く、趨勢もできやすい傾向にあるからである。また、人口統計的変数は、マーケティング調査などの統計的調査によって明確に区別でき、二次データとして存在することが多いために比較的に入手しやすく、企業や事業体にとって有用性の高い方法であるといえよう。

③ 心理的（サイコグラフィック）セグメンテーション

このセグメンテーションは、ライフスタイルや人格などの人々の心理的な特性を基礎に市場を区分する方法である。ライフスタイルは、それによって影響を受ける人々の製品への関心に大きく作用し、人格はそれに一致するブランド特性を製品に付与するのに有用な情報である。心理的な要因に関しては、その多くが消費者の生活や心理状態を調査によって獲得するために、2次データとして存在することは少ないが、近年ではVALS (Value and Lifestyle) 分析などのように、調査機関が事前に調査・パッケージ化してある、既存データとして利用可能なものも増えてきている。

④ 行動セグメンテーション

行動セグメンテーションは、製品に対する購買者の態度や使用状況、反応、ロイヤルティなどによって、市場もしくは購買者をいくつかのグループに区分することである。この行動的変数は、状況、ペネフィット、使用者の状態、使用頻度、ロイヤルティ状態、購買に向かう段階や態度など、消費者ないしは顧客の購買行動が明らかになり、マーケティング・セグメントの構成要素のもっとも的確な出発点であるとするマーケターも少なくない。

図表2-18は、消費者市場の典型的なセグメンテーション変数の例であ

る。

⑤ 複合属性セグメンテーション（地理群生セグメンテーション：Geo-clustering）⁴

このセグメンテーション基準は、複雑な現代市場にあって、消費者を1つ、もしくは少数のセグメンテーション基準ではとらえきれないという理由から、複数の、しかもそれらをクロスさせた形の変数を用いて消費者もしくは顧客をより小さな、そしてより的確な標的グループにセグメントしようとするものである。この複合属性セグメンテーションのもっとも発展したタイプが、地理群生セグメンテーション（Geoclustering）と呼ばれる方法である。地理群生セグメンテーションは、近隣消費者の生活習慣に関係した社会・経済的状態やライフスタイルを、より詳細に反映することから、伝統的な人口統計よりも有用性が高いとされている。

地理群生セグメンテーションは、消費者を地域ごとの住民に分け、それらをライフスタイルや特性により分類し、さらにそれらを学歴、家族構成、人種、趣味などの人口統計的または人格変数によって類別するといったことを行うものである。この地理群生セグメンテーションのもっとも有名なものが、クラリタス社（Claritas Inc.）のPRIZM (Potential Rating Index by Zip Markets) と呼ばれるもので、全米の消費者を62のライフスタイルに類別し、それらを学歴、家族構成、都市化、人種、趣味などの5つのカテゴリーの39要因で分け、さらにそれらをZIPコード（郵便番号）や居住プロックにまでブレークダウンするといったセグメンテーションをしている。それらはまた、それぞれの特徴を記述した“アメリカン・ドリームス（都市型住民で、外車に乗り、週末にテニスを楽しんで、デザイナーのジーンズをはくような人たち）”とか、“田舎好きの都会人（Rural Industrial：中心部のオフィス街や工場地帯に住む若い家族で、ワゴン車に乗り、釣りが好きで、熱帯魚を飼っているような年収20～30万ドル程度の人たち）”といった名称がつけられ、象徴的に識別されている。

図表2-18 消費者市場のための主要なセグメンテーション変数とその例

地理的セグメンテーション

●地域	沿岸地帯、山岳地帯； 北海道、東北地方、関東地方、中部地方、近畿地方、中国地方、四国地方、九州地方
●市町村規模	4,999人以下、5,000-19,999人、20,000-49,999人、50,000-99,999人、100,000-499,999人、500,000-999,999人、1,000,000人以上
●人口密度	都市、地方都市、地方
●気候風土	北部、南部、諸島； 太平洋側、日本海側

人口統計的セグメンテーション

●年齢	6歳以下、7-11歳、12-19歳、20-34歳、35-49歳、50-64歳、65歳以上
●世帯規模	1-2人、3-4人、5人以上
●家族ライフサイクル	若い独身者、若い既婚者・子供なし、若い既婚者・最年少児が6歳以下、若い既婚者・最年少児が6歳以上、壮年の既婚者・子供なし、壮年の既婚者・18歳以下の子供なし、その他
●性別	男性、女性
●所得	200万円未満、200-499万円、500-799万円、800-1,199万円、1,200万円以上
●職業	専門職、技術職、事務職、販売職、管理者、役員、公務員、自営業、医者、聖職者、職人、農業、主婦、年金受給者、学生・生徒、家事手伝い、無職
●教育	義務教育終了、高校卒、大学中退、短大卒、専門学校卒、大学卒、大学院修士（博士前期）修了、大学院博士（後期）課程修了または単位取得
●宗教	仏教、イスラム教、カソリック、プロテスタント、ユダヤ教、ヒンドゥー教、その他
●人種	アジア系、アフリカ系、ラテン系、白人系、その他
●世代	昭和一桁世代、戦中派、団塊の世代、新人類など
●国籍	日本人、韓国人、中国人、アメリカ人、フランス人、イギリス人、イタリア人、ロシア人、ブラジル人、その他
●社会階級 ⁽¹⁾	低級-下、低級-上、労働者階級、中流階級、上流-下、上流-中、上流-上

心理的セグメンテーション

●ライフスタイル	仕事中心、流行の先端にいるのが好き、家族と過ごすのが好き、家に1人でいるのが好き、健康志向、など
----------	--

◎人格	穏健、強迫的、熱狂的、権威的、など
行動セグメンテーション	
◎状況	例えば、花はお見舞いで使用されるのか、誕生日や結婚式といったお祝いか、葬儀や墓参りといった儀式で使用されるのか、といったように、消費者が製品を消費する状況によって類別する
◎ベネフィット	例えば、練り歯磨きは、白さを求めているのか、歯槽のうろう予防か、虫歯予防か、口臭予防か、といったように消費者の求めているベネフィットによって分類する
◎使用者状態	大量使用者、一般的使用者、非使用者、初回使用者、など
◎使用頻度	大口使用者、中位の使用者、低度の使用者、など；大口使用者は全体の80%をカバーするともいわれている
◎ロイヤルティ状態	ブランドに対するロイヤルティの程度によって消費者を分類する（信奉者=高い忠実性、それほどでもない、関心がない、など）
◎購買準備段階	その製品・ブランドを購買する準備段階がどの程度かによって消費者を分類する（気づいていない、気づいている、情報をもっている、関心がある、購買の意思あり、など）
◎製品に対する態度	熱狂的、積極的、無関心、否定的、敵対的、などのように、製品に対する消費者の態度によって分類する

(注) (1) わが国には、実質的にいって社会階級は存在しないため、参考までにアメリカ合衆国の例を記載した。

(出所) Philip Kotler, *Marketing Management – International Edition; 9th ed.*, Prentice-Hall, 1997, p.257を筆者が加筆・修正。

◆ビジネス市場のセグメンテーション基準（変数）

ビジネス市場のセグメンテーション基準は、基本的には消費者市場のそれと変わることはないが、それ以外にも企業規模や対象顧客、企業の属している産業規模、地理的な集中度、購買意思決定の方法または手順といった特徴的な変数がある。それらをまとめたのが図表2-19である。

この他にも企業の事情によって、消費者市場またはビジネス市場のどちらにおいても、さまざまなセグメンテーション基準が考えられるが、それら基準を開発・利用する際に注意するべき点として次のようなことをあげることができ

図表 2-19 ビジネス市場の主要セグメンテーション変数

人口統計的変数
1. 産業：どの産業を対象とするべきか
2. 企業規模：どれくらいの規模の企業を対象とするべきか
3. 所在：どの地理的領域を対象とするべきか
オペレーティング（業務上の）変数
4. テクノロジー：どの顧客のテクノロジーに焦点を当てるべきか
5. 使用者／非使用者状態：大口顧客、中位の顧客、小口顧客、非使用者のどれを対象とするべきか
6. 顧客能力：多くのサービスと少ないサービスのどちらを必要としている顧客を対象とするべきか
購買アプローチ変数
7. 購買部門を有する組織：高度に中央集権化された企業と分権化された企業のどちらを対象とするべきか
8. パワー構造：エンジニアが実権を握っている企業、財務部門が実権を握っている企業、どのようなパワー構造にある組織を対象とするべきか
9. 現在のリレーションシップの性質：強力な関係性を確立している企業を対象とするべきか、あるいはもっとも望ましい企業を追求し続けるべきか
10. 全般的な購買方針：リースを好む企業、サービス契約を好む企業、システム購買を好む企業、非公開入札を好む企業の、どれを対象とするべきか
11. 購買基準：品質を追求する企業とサービス価格を求める企業のどちらを対象とするべきか
状況要因変数
12. 緊急性：迅速および突然の配送またはサービスを必要とする企業を対象とするべきか
13. 特定のアプリケーション（申し入れ）：すべてのアプリケーションよりもむしろ、ある特定のアプリケーションに焦点を当てるべきか
14. 注文量：大口の注文と小口の注文のどちらに焦点を当てるべきか
個人的特性変数
15. 買い手と売り手の類似性：対象企業の人々や価値観が自社のそれと類似している企業を対象とするべきか
16. リスクに対する態度：リスクを受け入れる顧客とリスクを回避する顧客のどちらを対象とするべきか
17. ロイヤルティ：供給業者に対して高いロイヤルティを示す企業を対象とするべきか

(出所) Thomas V. Bonoma & Benson P. Shapiro, *Segmenting the Industrial Market*, Reprinted by permission of Benson P. Shapiro, 1983.

Philip Kotler, *Marketing Management -International Edition*; 9th ed., Prentice-Hall, 1997, p.267.

よう⁵。

- ・測定可能性：そのセグメントが測定され得る規模、購買力、特質であること。
- ・実体性：そのセグメントがマーケティングの対象となるほど十分に大きく、かつ収益的であること。その市場に対応したマーケティング・プログラムを組み立てる価値のあるぐらい十分に大きな同質性が、そのセグメントにあること。
- ・接近性：そのセグメントが効果的に到達でき、提供可能であること。
- ・差別可能性：そのセグメントが、概念的に明らかに識別可能で、さまざまなマーケティング・ミックス要素に対してそれぞれの形で反応するものであること。
- ・実行可能性：効果的なプログラムがそのセグメントを引きつけ、そのセグメントの要求を満たすように公式化できること。

② ターゲティング（標的化）——市場セグメントの選定方法

ターゲティング（標的化）は、市場細分化と標的市場の選定の第2ステップである。企業ないし事業体は、その市場セグメントの機会を識別したならば、それらセグメントを評価し、どのセグメントをマーケティングの対象とするかを決定しなければならない。

(1) 市場セグメントの評価⁶

市場セグメントの評価は、一般的にいって、①そのセグメントの全体的な魅力性と、②企業の目的と資源の2つの要因により、そのセグメントを評価することによって行われる。

◆市場セグメント魅力性の評価

ある潜在的セグメントが、規模や成長性、収益性、規模の経済性、リスクの大小などによってどれぐらい魅力的であるかを評価する。これは、GE社によって開発されたポートフォリオ・モデルであるビジネス・スクリーン・モデルの市場魅力度の測定変数に用いられている要素とほぼ同じである（図表2-20）。

図表 2-20 GE 社の市場魅力度測定変数と自社資源・能力の評価要素

市場魅力度の測定変数	自社資源・能力の評価要素
市場規模	資金力（財務的資源）
市場成長率	物的資源
利益マージン	組織的能力
競争度	人的資源
テクノロジー条件	生産力
インフレ圧力	管理力
エネルギー条件	技術力／デザイン力
環境制約	マーケティング力
社会的・政治的・法的条件	情報的資源（組織学習能力）
季節変動性	
規模の経済性	
学習曲線の効果	

◆企業の目的と資源による評価

次に、自社の対象としようとしているセグメントが自社もしくは自己の事業の目的および資源と照らし合わせて、投資に値するものかどうかを評価するのである。かりに、そのセグメントが投資に値するぐらい魅力的であったとしても自社の目的に合わなければ、それは投資する対象にはならない。また、自社の目的にそのセグメントが合致したとしても、そのセグメントのニーズや欲求を充足するに足るテクノロジーやスキル、財務的・人的な諸資源などを欠いていれば、そのセグメントでは成功しないであろう。さらには、そのセグメントにどのような競争相手がいるのか、あるいはまた将来参入してきそうなのかといったことも認識しておくことが必要となるであろう。

(2) 市場セグメントの選定

セグメントの評価ができたならば、企業もしくは事業体は、どのセグメントにどれくらい、そしてどのように戦略的資源を投下するかを決定することになる。それはすなわち、自社のもっている資源や能力で十分に戦える、あるいは顧客の願望に応えられるようなセグメントを決定することである。それにはいくつかの方法があるが、広く一般的に採用されている代表的な2種類の方法とその他の方法を提示することにしよう。

◆ 3類型市場選定アプローチ⁷

このアプローチは、次にあげる3つのパターンを通じて、標的となるセグメントを選定しようとするものである。市場の変化が急激で、比較的短い期間で戦略を構築しなければならない、あるいは十分な細分化が不可能であるような市場の場合に有効な方法である（図表2-21）。

① 市場統合型

このタイプの戦略は、「無差別型戦略」とも呼ばれるもので、全体市場を1つのセグメントとしてとらえ、その製品に対する顧客もしくは消費者の需要が類似しているという想定のもとにマーケティング活動を展開する戦略である。したがって、管理者は1タイプのマーケティング・ミックスを開発すればよく、それによって市場の全顧客に製品が到達するように計画することになる。この戦略の長所は、諸コストを最小限に抑えられ、規模の経済性を発揮でき、効率的なマーケティング・ミックスを達成することができるところにある。それゆえに、この戦略は製品の差別化があまり進んでいない、もしくは消費者のあるいは顧客の選好に大きな差異が存在しないか、知覚できないような原材料に近い、または高い参入障壁が築ける製品市場で、施設や設備に対する大規模投資が可能な企業に適しているといえるだろう。

② 単一セグメント型

单一セグメント型戦略は、市場細分化によって細分化された市場から1つのセグメントを選びだし、そこに資源またはマーケティング努力を集中する戦略である。したがってこの場合も、市場統合型と同様、特定のセグメントに対して1タイプの製品を訴求するわけであるから、開発するマーケティング・ミックスも1つということになる。

单一セグメント型戦略は、成功すると、1つのセグメントに深く浸透させることができ、特定の製品分野または市場での専門家としての地位を築くことができるという長所がある。またさらに、そのセグメントが小規模のままであったならば、大規模企業は参入しても取るに足らないと考え、参入を控えるために、その分野での独占的地位を享受することもある。それゆえに、限られた資源しかもたない、相対的にいってあまり規模の大き

くない企業にとって有効な戦略であるといえるだろう。

この戦略の問題点は、単一セグメントにすべてを集中してしまうために、そのセグメントがなくなってしまったり、縮小してしまった場合に大きな損害を被るだけでなく、会社の存続自体が危うくなってしまうことになりかねないことである。また、1つのセグメントであまりに有名になりすぎることによって、他の市場への転換または移行、あるいは多品種化や多角化が困難になるといったことも問題点としてあげられるだろう。

③ 複数セグメント型

このタイプの戦略は、市場細分化によって識別されたセグメントの2つないしは3つほどのセグメントを対象として選定し、マーケティング活動を行っていく戦略である。そのため、この戦略では各々の市場にあった個別のマーケティング・ミックスを開発することが求められることになるが、

図表2-21 3類型市場選定アプローチ

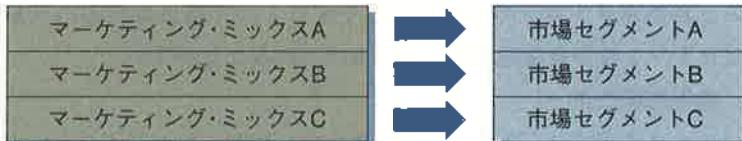
市場統合型



単一セグメント型



複数セグメント型



(出所) W. J. Stanton, M. J. Etzel & B. J. Walker, *Fundamentals of Marketing*, 9th ed., McGraw-Hill, 1994, p.144.

単一市場セグメント型のように、1セグメントに集中することによるリスクは回避できる。しかしながら、製造工程も、流通経路も、プロモーションも異なるために、高コスト・オペレーションにならざるをえず、そのコストを吸収するだけの売上高ないしは収益を上げることのできる製品および戦略を開発しなければいけないのがこの戦略の問題点である。

そのような問題を解決する方法としてあげられるのが、製造工程がほとんど同一である製品を複数の異なった市場に訴求する複数市場（ブランド）戦略である。また、近年のテクノロジーの発展によって、同一製造設備で複数の製品を製造できたり、複数のチャネルを单一チャネルを利用するのと同じコストで管理できるといった多方面での範囲の経済性も確立されてきている。

◆ 5類型市場選定アプローチ⁸

激化する競争により、市場がより複雑になったり、消費者の選好がより細かく異なってきている現代において、企業も以前にも増して的確にセグメントを識別し、それに対応することが求められている。そのような状況下で、近年もっとも一般的に採用されているとされるのが次にあげる「5パターンの市場選定アプローチ」+αである（図表2-22）。

このアプローチは、前出のシンプルな3類型のアプローチと異なり、より多くのパターンで市場選定をして、戦略を決定するために、それに応じた市場のデータや分析が必要となる側面もあり、そのぶん時間やコストもかかることがあることを理解しておかなければならないだろう。

① 単一セグメント集中型

このタイプは、先に提示した「単一セグメント型」と基本的には同一である。自動車メーカーのボルシェ社やオートバイ製造企業のハーレー・ダビットソン社が典型的な例としてあげられることが多い。

② 選択的専門化

このタイプでは、企業は、市場細分化で類別したセグメントの中で、魅力的であると判断した複数のセグメントを対象にマーケティング活動を開発する。それぞれのセグメントにはテクノロジーやスキルを転用できる共

通性は、必ずしも存在しない。ゆえに、所有している資源のシナジーは必ずしも期待できないが、コアのニーズもしくはテクノロジーを所有していれば、有効な多角化へと結びつくことが考えられる。しかしながら、セグメント間の共通性がないことから、先にあげた「複数セグメント型」と同様に、高コスト・オペレーションになることを理解しておかなければならないだろう。

長所・問題点も「複数セグメント型」とほぼ同じである。

③ 製品専門化

このパターンでは、企業は複数のセグメントに販売可能ある特定のタイプの製品を製造することに集中する。企業はテクノロジーやスキルのシナジーを得ることができ、コスト削減も可能になり、価格訴求に耐えうるマーケティングを展開することができる。また、ある特定の分野に資源を集中することができるので、その分野の専門家となり、独占的な市場を形成することができることもある。しかしながら、市場のシグナルを十分に察知できないと、ある日突然、他社の開発した画期的なテクノロジーに取って代わられ、市場から退出しなければいけない事態に追い込まれることもあるかもしれない。

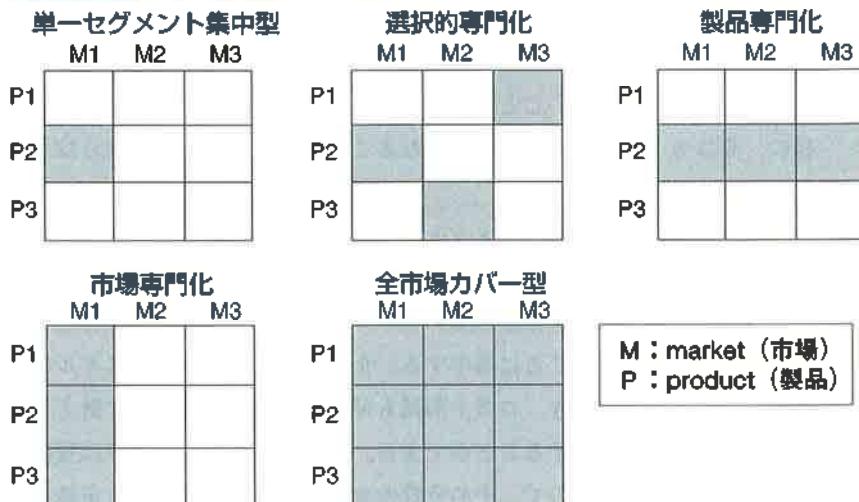
④ 市場専門化

このパターンは、ある特定の顧客グループの多数のニーズを満たすことに集中する方法である。この市場戦略の長所は、ある特定の顧客層を引きつけられれば、比較的安定した需要を確保できるということである。しかしながら、あまり特定の既存顧客に依存すると、趨勢の変化が起きたり、または顧客の選好が変化し、顧客がブランド・スイッチをした場合、致命的な打撃を受けることになる。

⑤ 全市場カバー型

このパターンは、先の「3類型市場選定アプローチ」の「市場統合型」とほぼ同一であるが、異なる点は、すべての顧客グループに対して、そのグループが欲するすべての製品を提供するという点である。したがって、単一製品でそれができれば、それは「無差別型マーケティング」であり、複数の製品で全市場の欲求をカバーしようとするならば「差別化型フル・

図表 2-22 5類型市場選定アプローチ



(出所) Philip Kotler. *Marketing Management – International Edition*; 9th ed., Prentice-Hall, 1997, p.270.

「カバレッジ・マーケティング」を採用することになるだろう。もちろん、「差別化型フル・カバレッジ・マーケティング」を採用した場合には、企業は、複数の市場セグメントで事業を展開することになるために、市場ごとに異なった製品およびプログラムをデザインすることになるであろうし、かりに顧客が同一であっても、彼らのもつ多くの異なった欲求にも応えることになるだろう。典型的な例としては、パナソニックや東芝のような総合家電企業があげられる。

この5つの市場選定パターンの「選択的専門化」と「製品専門化」「市場専門化」は、先の3類型市場選定アプローチの「複数セグメント型」を3パターンに分けて類型化したものであるということができよう。

◆ 5類型以外の市場選定方法および戦略⁹

① スーパーセグメント

スーパー セグメントとは、前もって細分化されたセグメントに自社の

もっている資源や能力をマッチングさせて参入するセグメントを決定するのではなく、自社のもっている資源・能力の活用可能な、または共通した一連のセグメントを選び出し、シナジーを得ながら優位性を発揮していくとする方法である。

② メガ・マーケティング

特定の市場に参入したり、その市場で事業展開するのに自社の資源だけでは不十分であるとか、高コストになってしまふといったような場合、複数他社との協力を得ることを目的として、さまざまなテクノロジーやスキルを戦略的に展開するマーケティングである。企業コラボレーションとも呼ばれる。この場合問題となるのが、どの部分は自社でまかなって、どの部分を他者との共同で開発するか、またはアウトソーシングするかといった戦略的決定を誰が、どのように、そしてどのタイミングで行うかである。

両者とも現代企業の多くにみられる複合的なテクノロジーをもっている企業や多方面にまたがる事業を展開している企業グループが採用する戦略である。

③ ポジショニング——顧客に対する価値の伝達

(1) ポジショニングの目的と手順

対象とする市場が決定したならば、戦略の策定に必要な次のステップとして、自社の提供する事業もしくは製品が顧客に、あるいは市場にどのように位置づけられているか、あるいは知覚されているかを理解し、どのように位置づけられるようにするべきか、または認識されるべきかを伝える手立てを考えなければならない。そのための手段がポジショニングである。

ポジション（地位）とは、消費者または顧客が他の製品と比較して、ある製品についてどのように考えているかということである。ここから、ポジショニングは、「企業が標的顧客の心理において意味のある、そして際立った競争地位を占有することのできるよう、その企業が提供物やイメージを特色づける行為である¹⁰」とか「製品やブランドないしは企業に関する消費者の知覚に影響を及ぼす特定のマーケティング・ミックス要素の開発と言及することができる¹¹」と定義される。それゆえに、ポジショニングは、企業の広告キャンペーンの中に反映されていることが多い。

マイヤーズ（Myers, J. H.）によれば、効果的なポジショニングを行うための必要要件は、「真の独特さ（uniqueness）」「顧客にとっての重要性と願望（importance/desirability）」そして「信頼性（believability）」である。したがって、ポジショニングは、いくつかの基本コンセプトにもとづいて行われる¹²。それらをまとめると、次のようになるであろう。

- ① 製品の属性にもとづくポジショニング
- ② ベネフィットにもとづくポジショニング
- ③ 用途／目的にもとづくポジショニング
- ④ 使用者にもとづくポジショニング
- ⑤ 競争相手にもとづくポジショニング

これらのような基本コンセプトにもとづいて、企業は自社の製品ないしはサービスをさまざまなプロモーション手段を通じて、消費者または顧客に伝達しようとするのである。

以下にあげるステップは、ある製品に対する①の「属性にもとづくポジショニング戦略」の開発のための単純なプロセスを概説したものである¹³。

第1段階：標的市場の属性選好を明らかにする。

市場は、特定の機能に対する製品（製品の属性）を欲し、必要としているのである。これらの属性に対する市場を研究することが必要となるのである。もしも、その製品およびその消費者市場がすでに知られているのであれば、市場の状況を研究することが必要になるだろう。逆に、その製品が新しく、消費者市場が未だ理解されていないのであれば、潜在的消費者市場を測定すべきである。

第2段階：現行のポジショニング戦略を分析する。

その企業は現在いかに製品を位置づけているのか。競争相手は、彼らの製品をどのように位置づけているのか。典型的にいって、ポジショニングは、製品のための広告の中に発見することができる。というのも、広告はその企業が市場に対してコミュニケーションしようとしている場所だからである。まず、それをみることが最初である。

第3段階：現在のポジションと市場の選択された製品属性を分析する。

現行のポジショニング戦略と消費者市場の求める製品属性が適合していないのであれば、その製品を再ポジショニングする時期なのかもしれない。

第4段階：ポジショニング戦略を決定する。

第1、第2および第3段階で集約された調査を利用して、消費者市場の選択された製品属性に適合するポジショニング戦略を決定する。

(2) ポジショニングの分析と理解

自社の製品もしくはサービスがどのようなポジションにあるかを具体的に認識するには、消費者または顧客知覚調査を通じて行われる。それは、消費者もしくは顧客に対して「その製品をどのように考えているか」「その製品にどんなイメージをもっているか」「同じベネフィットを提供する競争他社の製品と比較してどうであるか」などといったことを中心に尋ねる調査であり、製品(ブランド)イメージ調査とも呼ばれるものである。

調査によって得られたデータを線形判別分析や因子分析¹⁴などを用いて統計的に処理し、視覚的に表したのが“知覚マップ(製品ポジショニング・マップ)”である。

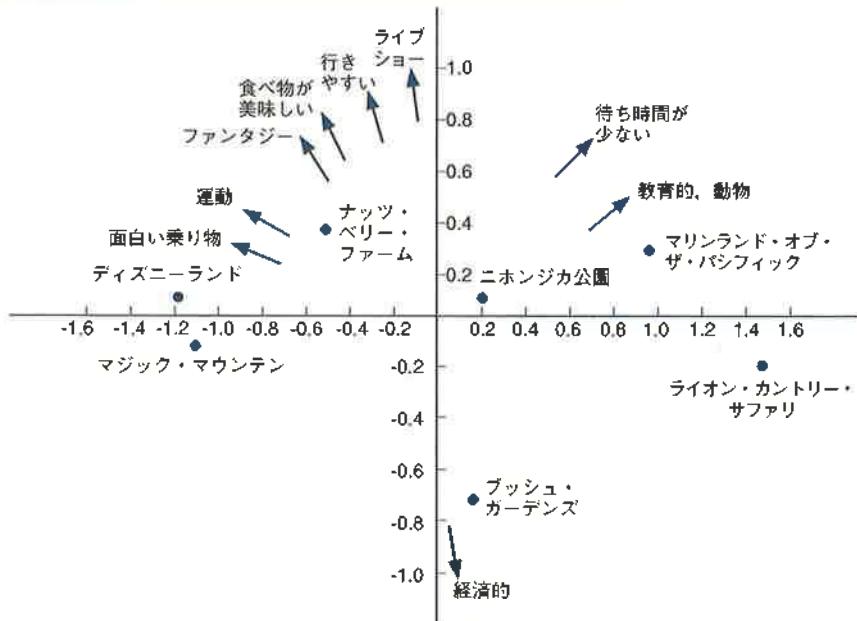
知覚マップには、複数の変数を用いて表したものと、さまざまな質問項目を互いに相関関係のない因子に分け、それらを単純化して表したマップがある。

図表2-23は、前者の例であり、図表2-24は、後者の例である。

図表2-23の矢印は、質問した項目を変数化したものである。また、点は、対象となったテーマパークおよびアトラクションを表している。点と点の距離が近ければ近いほど、回答者は、それらを類似していると知覚していることになる。図表2-23から、消費者は、ディズニーランドといえば、「マジック・マウンテン」という認識が強いことがわかる。また、「ライオン・カントリー・サファリ」とディズニーランドは、異なったイメージで受け取られているようである。

図表2-24は、もう一方の“単純(simple)知覚マップ”的典型的な例である。調査で尋ねられた質問の中から「いつも整然としていて清潔」という因子

図表 2-23 テーマパークとアトラクションの知覚マップ



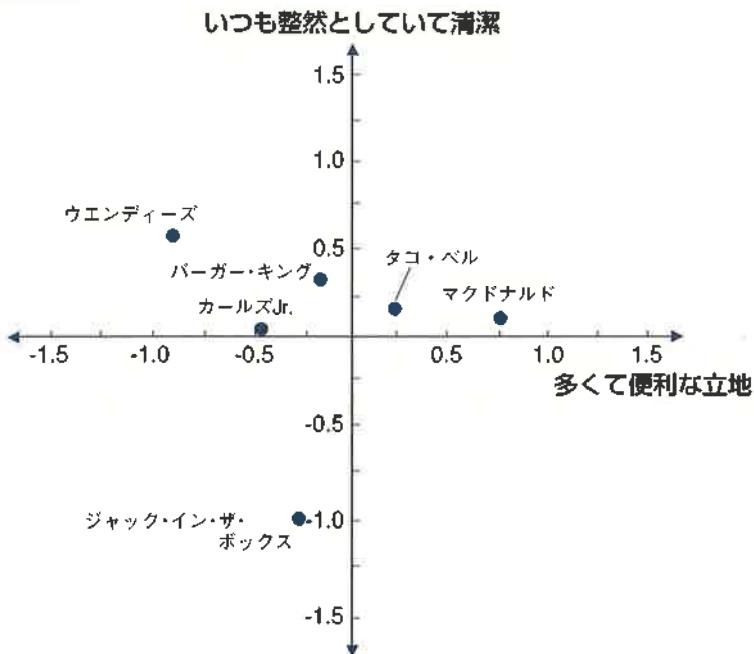
(出所) Philip Kotler, *Marketing Management - International Edition; Millennium Edition*, Prentice-Hall, 2000. (恩賜直人監修, 月谷真紀訳『コトラーのマーケティング・マネジメント - ミレニアム版』ピアソン・エデュケーション, 2001年, 375頁)。

と「便利な場所にたくさんある（多くて便利な立地）」という因子を抽出し、それを縦軸と横軸にとり、それぞれのファスト・フード店をプロットしたものである。これから、消費者は、「ウエンディーズ」は比較的きれいであるが、店舗数が少なく不便であると感じており、「マクドナルド」は、店舗数が多く便利な場所にあると知覚しているが、とくに清潔感があるとは感じていないようであることがわかる。

ちなみに「タコ・ペル」は、全米展開のタコスのファスト・フード・チェーンである。

以上のようなステップおよび分析過程を通じて、ポジショニングは行われ、戦略に反映されるのである。しかしながら、ここで私たちが注意しておかなければいけないのが、統計のウソである。調査者によっては、得たい結果を恣意

図表2-24 ファスト・フード・レストランの知覚マップ



(出所) James H. Myers, *Segmentation and Positioning for Marketing Decisions*, American Marketing Association, 1996, p.187.

的に導き出す調査を行ったり、調査を行わずに、特定の個人のイメージによってマップを作成することがある。また、統計にはその調査および分析の過程で、必ず偏りが発生するということも、意思決定者としては認識しておかなければならないだろう。ポジショニングの決定と分析は、できるだけ消費者の感じているままを適切に反映させられるような方法と環境を選択することが望ましいことはいうまでもないことであろう。

④顧客との個別対応の可能性——ワン・トゥ・ワン・マーケティングの意味するもの

(1) ワン・トゥ・ワン・マーケティングの意味とその問題点

マーケティングの世界では数十年前から、ビジネス界では現代になって

とくによく耳にするようになったマーケティング手法もしくはコンセプトに「ワン・トゥ・ワン・マーケティング」というものがある。ワン・トゥ・ワン・マーケティングとは、基本的に異なるであろう顧客1人ひとりの欲求に対応するマーケティングを追求しようとする考え方にもとづいたマーケティング戦略の立案と遂行をさすものである。

しかしながら、これには超えられないいくつかの問題がつねにつきまとってきた。その1つは、顧客もしくは消費者のニーズないしは欲求を1人ひとり別々に、しかも細かく把握できないのではないかということである。もう1つは、それにまつわるコストの問題である。1人ひとり別々の欲求を把握するのには、非常に多くの時間とコストを必要とする。かりにそれがわかったとしても、それをかなえる製品を個別に開発、製造していたのでは、収益にはならず、ビジネスとして成り立たなくなってしまうだろう。

この問題の中心的な議論は、マーケティングの世界では「延期と投機」のトレード・オフとして知られている。「延期の原理」とは、すべての人々の異なる欲求を把握し、それに応えることが難しいのであれば、それが明らかになる現場、すなわち顧客に製品を引き渡すぎりぎりまで製品の形状を変化させないでおくことによってそれに応えるべきであるとする主張である。これによって、顧客の複雑かつ多様な欲求に、ある程度応えることは可能になるが、この場合、製品が顧客の望む形態に変化する時間が問題となる。つまり、延期の原理を採用すると、必然的に受注生産および配送ということになる。これには時間とコストがかかりすぎる。高価格で長い待ち時間でも十分に耐えうるような製品（仕立てのスーツや特注品）であれば大丈夫であるかもしれないが、比較的低価格で、いわゆる最寄品に近い性格の製品であったならば、顧客は待ち続けないであろうし、そのような価格では購買しないであろう。

他方、「投機の原理」とは、複雑で多様な顧客の欲求に応えるためには、機会損失を発生させないように、その場ですぐに提供できることが重要であり、そのためには前もって多くの種類・形状の製品を生産し、在庫として品揃えしておくべきであるとする主張である。すなわち、マーケティング・システムにかかるコストと変わりやすい消費者の心理を逃すことがないように、できるだけ早いうちにマーケティング・フローを完成させるべきであるという考え方で

ある。しかしながら、これにも問題が生じるだろう。それは、品揃えとそれに投資するコストである。個々の消費者または顧客の欲する品揃えをすべて製造し、取り揃えるには莫大な費用が発生するだろう。ある特定の製品分野に特化すればできないこともないであろうが、それではある程度の規模の企業が存続していくだけの収益を得るのに十分な顧客数を引きつけることはできない。であるならば、顧客の望むすべての品揃えをしようとしても、それは到底不可能である。またかりにある程度の品揃えを実現したとしても、それらは売れなければすべてデッド・ストックになってしまうのである。

したがって、ワン・トゥ・ワン・マーケティングを達成するためには、1人ひとりの顧客の欲求を把握し、それに応えられる品揃えを実現し、顧客が欲しいと望むときに提供でき、かつコストに見合わなければならぬのである。このような問題から、ワン・トゥ・ワン・マーケティングはマーケティング問題の理想的な解決方法の1つであるとされながら、実現の難しいコンセプトであるとされてきたのである。

しかしながら、現代ではテクノロジーの発展により、そのような問題をクリアすることがある程度可能になってきているのである。そのカギとなるテクノロジーもしくは概念が、“IT（インフォメーション・テクノロジー）”や“モジュール化”“マス・カスタマイゼーション”“アウトソーシング”といったことばで表現されるものである。

(2) テクノロジーの発展とワン・トゥ・ワン・マーケティングの実現可能性

◆ITの進展と顧客の願望情報の獲得可能性

19世紀から20世紀にかけてのテクノロジーの開発とその進化をもとに、生産効率の高い社会・経済を達成するために、分業化が急速に進展した。それにともない、生産と消費の現場は切り離され、それを結ぶ機能として流通の重要性が高まり、生産と消費の間に存在する諸ギャップを埋め合わせるように、生産だけでなく流通および取引にまつわる諸問題が研究され、議論してきた。それらの問題の議論の、または解決を模索する糸口となったのが、前述した「延期と投機」の概念である。すなわち、知ることのできない消費者もしくは顧客1人ひとりの欲求または願望をどのようにしたら事前に察知できるのか。あるいはまた、察知できたとして、それらの欲求ないしは願望を顧客の望む形状や

品質、そして時間に具現化できるのかということである。そうすれば、顧客ごとに異なる願望に応えることができ、顧客満足を追求することが可能になるのである。

この問題を解決する手段の1つになったのが、ITすなわち高度情報テクノロジーの開発と発展であった。携帯電話などの顧客1人ひとりがつねに持ち歩けるモバイルやそれらを結ぶインターネットに代表されるテレコム技術などの情報テクノロジーの発展により、企業もしくは事業体は、以前とは比べものにならないほど多くの情報をより正確に、そして即座に入手できるようになったのである。これは、企業や事業体が、顧客1人ひとりの欲求や願望をその場で、あるいは遠隔地であっても、入手することを可能にし、さらにそれをオンラインを通じて生産の現場や流通の諸機能に即座に伝達することを可能にした。それにより企業は、その日に入手した情報をその日のうち、というよりも数分後には遠く離れた生産の現場（海外でさえも）に伝達できるようになったのであるが、それは、組立工場レベルばかりでなく、原材料の工場や採取地にまで及んでいるのである。これが、いわゆるサプライ・チェーン・マネジメントであり、不良在庫の発生を極力抑え、資源保全を促進し、個別対応を可能にした多品種少量生産や、かつては不効率の塊とさえいわれた多頻度小口配送を効率的に個別対応のできる物流へと変換した源泉となっているのである。

今日頼んだ商品が、かつてはその存在も知らなかつた製造元から翌日届くというのは、驚くべきことではなくなっているのである。

このITと組み合わせてワン・トゥ・ワン・マーケティングの実現性を高めたのが「モジュール化」と「マス・カスタマイゼーション」である。

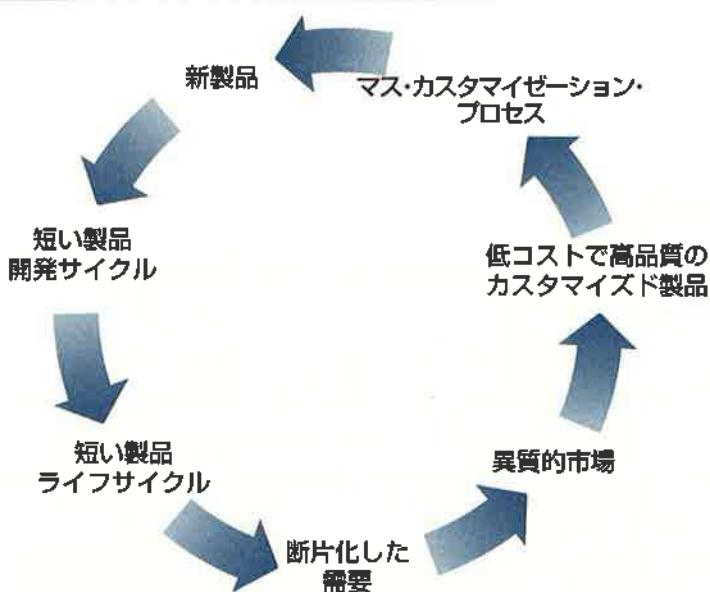
◆モジュール化とマス・カスタマイゼーションによるワン・トゥ・ワン・マーケティングの可能性の高まり

モジュール化は、「オープン・アーキテクチャ化」「モジュラリティ」といった概念でも説明されることもあるが、青木昌彦氏は「半自律的なサブシステムであって、他の同様のサブシステムとの一定のルールに基づいて互いに連結しあうことにより、より複雑なシステムまたはプロセスを構成するものである。そして1つの複雑なシステムまたはプロセスを一定の連結ルールにもとづいて、

独立に設計される半自律的なサブシステムに分解することを“モジュール化”，ある（連結）ルールの下で独立に設計されうるサブシステム（モジュール）を統合して，複雑なシステムまたはプロセスを構成することを“モジュラリティ”という¹⁵と定義している。

つまり，モジュール化とは，ある複雑なシステムを作り上げるのに，全体システムの一定のルールにもとづいて，それらを部分に分け，別々に設計・製造することであり，それらは後に，その一定のルールにもとづいて連結され，製品化されるのである（各モジュールそれ自体ももちろん1個の製品ではあるが）。したがって，19世紀末から20世紀にかけて進展した分業化は，れっきとしたモジュール化なのである。しかしながら，現代とくに本項の議論において取り上げているのは，高度なテクノロジーのもとでのモジュール化であり，な

図表 2-25 マス・カスタマイゼーション・サイクル



(出所) B. Joseph Pine II, *Mass Customization : The New Frontier in Business Competition*, Boston, Harvard Business School Press, 1993, p.45.

B. Joseph Pine II, *Mass Customization*, Jeffrey Heibrunn ed., *Marketing Encyclopedia*, American Marketing Association, NTC Business Books, 1995, p.10.

ぜそれがワン・トゥ・ワン・マーケティングの実現の可能性を高めているかということである。

上述のような概念としてとらえられるモジュール化ではあるが、それがなぜワン・トゥ・ワン・マーケティングの実現につながるかというと、その要因は大きく2つに分けることができる。その1つがロボットを代表とするテクノロジーの発展であり、もう1つがトヨタの「カンバン方式」で有名になったオペレーションとマネジメントの改善である。

かつては、1つの工場で多くの従業員が行っていた工程を高性能のロボットが、高品質かつ短時間でそれを完成させることができるようになったことに加え、非効率な分業体制を統合する、または組み替えるといったオペレーション面での改善が進んだことにより、広範囲なレベルでの「範囲の経済性」が活用可能になり、かつより低コストで、生産性が高く、短期間での生産を可能にする体制が作られるようになってきているのである。つまり、1つの工場ないしは1つの生産ラインで複数の製品が短時間で、そして低コストで、さらには高品質で生産することが可能になっているのである。これを構成する基本的な考え方の1つが「マス・カスタマイゼーション」である。

Reference

デル・コンピュータの着想と標的顧客管理

マイケル・デル（Dell, M.）は、24歳のときに、パーソナル・コンピュータが日用必需品となってきていることに目をつけ、それらが通信販売で購買されるようになるであろうと確信した。彼は、通信販売のほうが店舗販売よりも低価格で、よりよいサービスが提供でき、日用必需品としてのマーケットに適していると考え、参入を決意した。

それまでのテレホン・オペレーションは、顧客の質問に答えるために、いくつもの部門を経由し、顧客を長時間待たせたり、不十分な知識のオペレーターがそれに当たったりしていた。また、小売店でも、販売スタッフがコンピュータに関する知識をあまりもっておらず、十分な対応ができなかつたり、さらには、小売店は18時に閉まってしまい、緊急な問題の処理には対応していかつ

たのであった。

デルは、この問題を解決するために、24時間、電話でどんな問題にも対応できるコンサルタントを養成した。電話をとったオペレーターがコンサルタントで、十分なコンピュータに関する知識をもち、その場で問題を解決してくれる体制を整えることによって、通信販売のボトルネックである信頼性と商品の実物がその場にないという弱点を克服したのであった。

また、デルは、一般消費者と中小企業という2つのセグメントを対象とするデル・ダイレクトと企業顧客を対象とするデル・リレーションシップ・グループとに顧客を細分化することでそのサービスの充実をはかっている。さらには、デルは企業顧客を企業グループ（フォーチュン誌の発表する優良企業500社）と大企業顧客（フォーチュン誌の上位501社から2,000社まで）、優先顧客（従業員200人から2,000人）に分け、それぞれに適したサービスを提供することを行っているのである。

これに加え、デルは徹底してモジュール化された部品の利用とアウトソーシングによりマス・カスタマイゼーションを可能にし、「自分だけのコンピュータ」を低価格で、そして注文から1週間で配送するというビジネス・モデルを作り上げ、顧客満足を達成し、現在の地位を手に入れたのである。

(出所) P. Kotler, "Meeting The Supervalue Challenge", *Marketing Encyclopedia*, Jeffrey Heibrunn ed., American Marketing Association, NTC Business Books, 1995, p.26. と P. Kotler, *Marketing Management*, 20th ed., Prentice-Hall, 2006, p.258を参考に筆者が作成。

マス・カスタマイゼーションとは、高度に異質化する個々人の需要や願望に応える製品もしくはサービスを低コストで高品質な状態で提供することを目的として、範囲の経済性を最大限に活用するという考え方で、それは生産現場だけでなく、流通や配送、プロモーションのすべてにまで及び、統合化されたシステムを実現することである。

言い換れば、マス・カスタマイゼーションは、消費者ないしは顧客の1人ひとりの願望の充足を目的とはするが、それをすべて実現すること（完全なカスタマイゼーション）は、コストや資源の面からも不可能であるので、テクノロジーおよびスキル、マネジメントなどの進化・改善を通して、個別需要にある程度対応可能な大量生産・販売体制を作り上げようというものである。

このマネジメント・サイドの発想と生産・流通プロセスでの技術的な進展が

組み合わさることにより、モジュールは「オープン・アーキテクチャ化」して、より低コストで高品質を求めてアウトソーシングされるようになり、管理者の能力の1つとして、その要望に十分に応えられるアウトソーシング先を見いだし、契約に結びつける能力が重要視されるようになってきているのである。つまり、自社で開発したテクノロジーが自社生産では不効率であるとか、高いコストを発生させてしまうなどといった場合、企業はそのテクノロジーないしはスキルを公開し、それを自社よりも低コストで高品質かつ迅速に提供できる専門企業（パートナー）を見つけだし、モジュールとして生産してもらうことによって、競争優位性を達成するといったことが行われているのである。それが競争優位を獲得するための現代企業のアウトソーシング戦略なのである。その典型例が、デル・コンピュータ社に代表されるコンピュータ業界や自動車業界の行動および戦略展開である。

このように、現代ビジネス競争市場は、ITやさまざまなテクノロジーの高度化・進展により、こよなく「延期の原理」に近づいた事業展開が可能になってきており、それにより、ワン・トゥ・ワン・マーケティングの実現可能性も確実に高まっているといえよう。

【注】

- 1 Philip Kotler, *Marketing Management -International Edition; 9th ed.*, Prentice-Hall, 1997, p.249.
- 2 *Ibid.*, pp.250-251.
- 3 *Ibid.*, p.255.
- 4 *Ibid.*, pp.264-265.
- 5 *Ibid.*, p.269.
- 6 *Ibid.*, p.289.
- 7 W. J. Stanton, M. J. Etzel & B. J. Waker, *Fundamentals of Marketing, 9th ed.*, McGraw-Hill, 1994, pp.145-148.
- 8 P. Kotler, *op. cit.*, pp.270-272.
- 9 *Ibid.*, pp.273-274.
- 10 *Ibid.*, p.295.
- 11 B. G. Pitts & D. K. Stotlar, *Fundamentals of Sport Marketing, 2nd ed.*, Fitness

- Information Technology Inc., 2002, p.157.
- 12 James H. Myers, *Segmentation and Positioning for Marketing Decisions*, American Marketing Association, 1996, pp.171-173.
- 13 B. G. Pitts & D. K. Stotlar, *op. cit.*, p.158.
- 14 (線形) 判別分析: 与えられた個体のもつ情報をいくつかの要素に分解し、それらの要素に重みづけすることによって、その個体がどの群に属するかを判別する多変量解析の一手法 (芝、渡部、石塚『統計用語辞典』新曜社, 161-163頁, 206頁)。
- 因子分析: ある1組の多変数データを比較的の少数の共通な潜在変数の線形結合として集約的に表すことを目的にした多変量解析モデル (同上書, 161-163頁, 11頁)。
- 15 青木昌彦「第1章 産業アーキテクチャのモジュール化——理論的イントロダクション」青木昌彦・安藤晴彦編『モジュール化』東洋経済新報社, 2002年, 5-6頁。

【参考文献】

- D. A. Aaker, *Developing Business Strategies*, John Wiley and Sons Inc., 1984.
- G. S. Day, *The Market Driven Organization : Understanding, Attracting, and Keeping Valuable Customer*, The Free Press, 1999. (徳永豊・井上崇通・篠原俊彦共訳『市場駆動型の組織』同友館, 2005年)
- P. Doyle, *Value-based Marketing: Marketing Strategies for Corporate Growth and Shareholder Value*, John Wiley and Sons Inc., 2000. (恩藏直人訳『価値ベースのマーケティング戦略論』東洋経済新報社, 2004年)
- P. Kotler & G. Armstrong, *Principles of Marketing*, Prentice-Hall College Div. 11th, 2005. (和田充夫・青井倫一訳『新版 マーケティング原理——戦略的行動の基本と実践』ダイヤモンド社, 1995年)
- T. Levitt, *Marketing for Business Growth*, McGraw-Hill, 1974. (土岐 坤・DIAMOND ハーバードビジネスレビュー編集部訳『レビットのマーケティング思考法——本質・戦略・実践』ダイヤモンド社, 2002年)
- F. E. Webster Jr. *Market-Driven Management : How to Define, Develop, and Deliver Customer Value*, 2nd ed. John Wiley and Sons Inc., 2002.
- Walker, Beth A. & Jerry C. Olson, "Means-End Chains : Connecting Products with Self", *Journal of Business Research*, Mar 22, 1991. I pp.1-18.
- Wells, William, "Discovery-Oriented Consumer Research", *Journal of Consumer Research*, Mar 19, 1993, pp.498-504.
- P・コトラー著、和田充夫訳『マーケティング原理(第9版)——基礎理論から実

践戦略まで』ダイヤモンド社、2003年。

井上崇通『マーケティング戦略と診断（新版）』同友館、2001年。

上田拓治『マーケティングリサーチの論理と技法（第2版）』日本評論社、2004年。

林英夫他編著『体系マーケティングリサーチ事典（新版）』同友館、2001年。

酒井隆『マーケティング・リサーチ・ハンドブック』日本能率協会マネジメントセンター、2005年。

練習問題

3 マーケティング戦略を策定する際に認識すべき競争のレベルに関する次の文章のうち、もっとも適切なものはどれか。

- ① 清涼飲料水のメーカーにとって、ミネラル・ウォーターの自社ブランドと炭酸飲料の他社ブランドが競争関係にある場合、この競争は製品形態間競争のレベルである。
- ② ダイエット向けの炭酸飲料について他社ブランドと激しいシェア争いをしている場合、この競争は製品カテゴリー競争のレベルである。
- ③ 一般的競争のレベルで考えた場合、ある自動車メーカーの生産するハイブリッド車の競合は、別のメーカーの生産するハイブリッド車となる。
- ④ 不景気の際に政府から支給される一時的な給付金の支給額内でさまざまなカテゴリーの商品購入を検討している消費者に対して、企業は予算競争のレベルで競争環境を考えるべきである。

4 生産財の取引がされるビジネス市場の特徴を、消費財の取引がされる消費者市場と比較した次の文章のうち、もっとも適切なものはどろか。

- ① ビジネス市場では、消費者市場に比べて市場に参加する供給者と需要者の数が多いという特徴がある。
- ② 市場の参加者が企業などの組織であるビジネス市場では、取引が合理的な動機によって行われ、購買にいたるプロセスも合理的であ

る。

- ③ ビジネス市場の需要が消費財の需要を誘発する効果がある。
- ④ ビジネス市場では、消費者市場に比べて需要の価格弾力性が高い。

5

標的市場の選定に関する次の文章のうち、もっとも適切なものはどれか。

- ① 市場を大きくとらえ、すべての顧客を対象として単一製品を流通させる市場細分化のやり方をニッチ・マーケティングという。
- ② セグメンテーションの目的は市場規模を測ることにあるので、年齢や所得などの定量的な基準で市場細分化を行うべきである。
- ③ セグメンテーションを行った後に、そのセグメントに対してマーケティング・プログラムを組み立てるのに値するだけの市場規模があるかどうか、という実体性を検討する必要がある。
- ④ ビジネス市場では、買い手に当たる人の個人的な価値観やリスクに対する態度などは市場を細分化する基準とはならない。

3

第 章

マーケティング・プログラム

学習のポイント

- 標的市場に対する具体的なマーケティング戦略は、製品 (Product)・価格 (Price)・チャネル (Place)・プロモーション (Promotion) という 4 つの要素 (4P) に対する資源配分 (マーケティング・ミックス) を最適化するように策定される。
- また、4 つの要素は個別に部分最適化していればよいものではなく、全体として一貫性があり、相互に整合性 (フィット) があるものとしなければならない。
- 伝統的な 4P はメーカー (製造業者) によくあてはまるマーケティング・ミックスの要素であり、小売業者や卸売業者、サービス業者のマーケティング戦略を策定するには 4P とは異なる要素の最適化をはかる必要がある。

Key
Word

製品ライフサイクル、ブランド戦略、
需要の価格弾力性、PSM 分析、
垂直的マーケティング・システム、
サプライ・チェーン・マネジメント (SCM)、
ロジスティクス、プロモーション・ミックス

1 製品戦略とブランド戦略

Focus

- ◎製品は大きく消費財と産業財に分けられ、消費財はさらに細かく、最寄品・買回品・専門品というカテゴリーに分けられる。
- ◎マーケティング戦略の定石として、導入期・成長期・成熟期・衰退期という製品ライフサイクルのどの段階にあるかによって、異なる製品戦略やプロモーション戦略で対応する必要がある。
- ◎製品やサービスの提供を競争上有利にするためには、ブランド戦略が重要となる。

① 製品概念の変貌とサービスの重要性

(1) 製品の本質と3つのレベル

マーケティングを成功させるためには、製品の本質を理解しておく必要がある。例えば、自動車で考えてみよう。自動車はエンジン、車体、タイヤなど多くの部品から構成されている。しかし自動車の購入者にとって、これら部品を手に入れるために自動車を購入するわけではない。日々の移動のために自動車を購入するかもしれないし、あるいは休日のレジャーのために購入するかもしれない。つまり、製品の物質的な価値を消費者が購入するのではなく、製品から得られるものに対する期待を買っているのである。

製品は3つのレベルに分けることができる (Kotler & Armstrong, 2001)。1つは顧客に提供しようとしている中核的なベネフィット（便益）であり、中核製品と呼ばれる。中核となるベネフィットが決まったのであれば、次に実際の製品の形態を決定することになる。これを実際製品という。具体的には品質水準、特徴、デザイン、ブランド名そしてパッケージングの5つの特性を決定することになる。そして、マーケティング担当者は中核製品と実際製品を取り巻く製品の付加機能を決定することになる。保証、アフターサービス、取り付け、配達とクレジットなどが付加機能となり、これらを「拡張製品」という。

(2) 製品の分類

製品は消費目的の違いによって消費財と産業財に分けられる。消費財とは個人や世帯の満足のために購入される製品・サービスのことをいう。一方、産業財とは他の製品およびサービスを生産するため、あるいはその事業を運営するために、企業あるいは組織によって購買される製品・サービスをいう。

◆消費財の分類

消費財は消費者の購買慣習にもとづいて最寄品、買回品、専門品に分類することができる。

- ・**最寄品**：消費者が頻繁に購買し、類似品との比較や購買に対して最小の努力しか払わない製品
- ・**買回品**：多くの時間と努力を費やし、さまざまな基準で類似品と比較し、検討したうえで購入する製品
- ・**専門品**：消費者が魅力を感じ、手に入れるために相当な買物努力を行う製品

これら製品分類と消費者の行動およびマーケティング・ミックスについては、図表3-1のとおりである。

◆産業財の分類

産業財は消費財市場と比較すると購買動機、市場特性において以下の違いが存在する。

- ① 購買動機の合理性
- ② 購買者の数が少ない
- ③ 顧客の規模が大きい
- ④ 顧客が地理的に分散している
- ⑤ 派生需要である（消費者の需要から派生する）
- ⑥ 需要の価格弾力性が小さい
- ⑦ 需要の変動が大きい

産業財の場合、一般に、原材料および半製品、主要設備および付属設備、部

図表 3-1 製品分類とマーケティング・ミックス

製品分類	消費者の行動	マーケティング・ミックスの考慮点	例
最寄品	<ul style="list-style-type: none"> ● 購入頻度が高い ● 日常に購入 ● 低闊与 ● 購買のための努力をほとんどしない 	<ul style="list-style-type: none"> ● 多くの店舗に置く ● 広範囲のプロモーション ● 長い販売チャネル 	新聞、雑誌、食料品、日用雑貨品
買回品	<ul style="list-style-type: none"> ● 競合品と比較をする ● 購買のために多くの時間と努力を費やす 	<p>〈品質に差がないと知覚される場合〉</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 價格の強調 <p>〈品質に差があると知覚される場合〉</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 商品の種類を増やす ● 販売員による説明 	家具、衣料品、大型の家庭用品
専門品	<ul style="list-style-type: none"> ● 購買のための時間と努力がもっとも大きい ● 價格への関心があまり高かない ● ブランド忠誠度が高い 	<ul style="list-style-type: none"> ● 立地は重要ではない ● ブランドの明示 ● 價格設定の自由度が高い 	カメラ、自動車

品もしくは構成部品、消耗品に分けられる。

原材料の場合、通常、大量かつ低価格で提供され、生産者から使用者にわたるまでに多くの段階を経る。プロモーション活動はあまり行われず、製品の差別化も行われていない。また、生産者と使用者との間では長期的な契約が結ばれることが多いのが特徴である。

主要設備や付属設備には、例えば、基礎的機械類や工作機械、加工施設などが含まれる。主要設備は取引額が大きく、交渉期間が長い。そして、その製品の生産者によって直接販売される特徴がある。そのため、主要設備を販売する企業は、優れた販売部隊が必要となる。付属設備の場合、購買者が広い範囲で存在し、購入単価も低いため、比較的長い販売チャネルを利用する。

部品や構成部品は完成品の構成要素となるものであり、生産者から使用者に直接販売される。これらを扱う企業においては、製品の価格と、信頼性が重要となる。

消耗品は完成品の一部とはならないが、事業を運営していくうえで使用され

る製品である。他の産業財と比べると、最小の努力で購買される。また、顧客数がきわめて多く、しかも地理的に広く分散しており、単価も安いので、消費財の最寄品と同じような特徴をもつ。そこで、長い販売チャネルをもつ必要がある。

② 製品ミックス

(1) 製品ラインと製品アイテム

製品ラインとは、それぞれの製品が密接にかかわり合っている製品グループのことをさす。これら製品は、特徴、使用方法、技術、顧客、販売される小売店もしくは販売チャネル、価格、サービスという点で同じかあるいは類似している。製品アイテムとは1つの製品ライン内にある製品のことである。

一方、製品ミックス（もしくは製品の品揃え）とは企業が販売しているすべての製品ラインおよび製品アイテムの集合である（図表3-2）。

(2) 製品ラインの広さ

日本企業の多くは伝統的に製品ラインを広くしてきた。いわゆるフルライン化といわれるものである。顧客からの要求、あるいは競争的側面から広くしてきたのである。製品ラインを広げることで売上を増加させることが可能となる。しかし、他方で、製品ラインを広げすぎた場合、さまざまな問題が発生する。

図表3-2 製品ミックス



とくに、コストの問題が大きい。例えば、デザインやエンジニアリングのためのコスト、在庫管理コスト、輸送コスト、プロモーション・コストなどが必要になってくる。

製品ラインの広さは企業の目的に影響を受ける。フルラインを目標とするのであれば、アイテムの追加による利益の増減にかかわらず、製品ラインを広くとろうとするであろう。他方で、経営資源が制約されている企業は、製品ラインを極端に広げることはできないであろう。

製品ミックスの拡大化には、次の2つの方法がある。1つは、製品ラインを拡張するというものである。製品ラインの拡張とは、企業が現在位置しているゾーンを越えて製品ラインを広げることである。ラインの拡張には下方拡張、上方拡張、あるいはその双方という3つの方法がある。

もう1つは、現在の製品ライン内での充実である。つまり、製品ラインのアイテム数を増やすことである。製品ラインの拡充は、利益の増大、ディーラーの満足の獲得、過剰設備の利用、競争相手の排除などである。しかし、製品ラインの充実を行う場合、共食い（カニバリゼーション）や顧客の混乱を避けて実行される必要がある。

③ 製品ライフサイクル

(1) 製品ライフサイクルとは

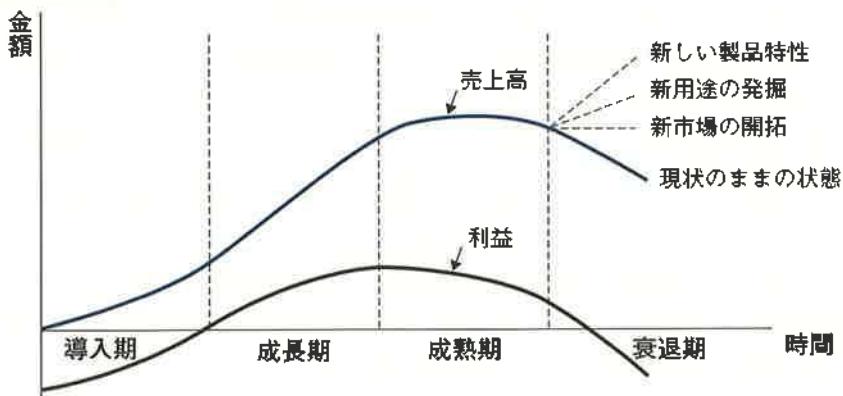
製品が市場に導入されてから消滅するまでには、さまざまな段階を経ている。製品が市場に導入された段階と市場から消えゆく段階では、市場の状況、マーケティング戦略の状況が大きく異なるであろう。この段階を説明するものとして、製品ライフサイクル（Product Life Cycle : PLC）がある。

製品ライフサイクルは時間の経過と売上高の推移を示したものである。製品ライフサイクルの段階は、一般には、導入期、成長期、成熟期、衰退期の4段階で説明され、図表3-3のようなS字型の曲線で示される。もちろん、すべての製品がこのようなS字型を描くとは限らない。導入されてすぐに姿を消すような製品もあれば、長期間にわたって、成熟期を維持するような製品もある。

(2) 製品ライフサイクルの各段階

製品ライフサイクルは先述したように導入期、成長期、成熟期、衰退期の4

図表 3-3 製品ライフサイクル



(出所) 徳永豊・森博隆・井上崇編『マーケティングの管理と診断(改訂版)』同友館, 1990年, 157頁。

つの段階に分けられる。

◆導入期

導入期とは、新製品が市場に導入されている時期をさす。この段階の特徴としては、まず売上高が低いことである。ほとんどの消費者がその製品の使用方法や製品を使うことで得られるペネフィットだけでなく、存在さえ知らない場合が多い。そのため当然利益もほとんどない状態である。売上高が低いため、競争相手もその製品について認識せず、ほとんど競争がない状態となる。

この時期において、企業は市場を拡大することが求められる。そのためには、その製品を市場において知ってもらうような手段をとることである。例えば、広告などのプロモーションを大々的に展開することが求められる。

先行企業が存在する場合を除いて、ほとんどの場合、その製品に対する販売チャネルは存在していない。また、利益が生じていない段階であるので、価格は高く設定されている。製品については、基本的なモデルが投入されているだけである。

◆成長期

導入期を経て、売上高が急速に伸びる段階が成長期である。この段階において、その製品は多くの顧客に知覚されており、市場規模が大きくなる。導入期と同様にマーケティングに関する支出は高いのであるが、売上高比率でみると支出の割合は低下するため、利益が大きく見込まれる。とくに、成長期後期において利益が最大となる。この段階では競争相手が市場規模や市場の魅力のため、参入してくることが多く、競争が厳しくなる。

それゆえ、この段階における企業の戦略は、市場に自社の製品をどれだけ浸透させるかがポイントとなる。そこで、多くの流通業者にその商品を取り扱ってもらえるよう開放的なチャネル政策がとられる。

また、市場に浸透させるため、企業は新しいモデルを市場に投入するようになり、幅広い製品ラインをもつ。価格も幅広く設定される。

◆成熟期

売上高の伸びがほとんどない場合、成熟期となる。この期では消費者の購買行動は新規購入よりも買い替えもしくは買い増し需要が中心となる。そこで、マーケット・シェアを確保し、顧客のロイヤルティを維持することが目標となる。

売上高の増加がほとんどないため、競争が激しくなり、企業は製品の品質を改良するか、価格を下げるか、あるいは広告・プロモーション費用をかけることで差別化をはかるようになる。そのため、利益が減少し、競争相手の中には市場から脱落するものも現れる。

この時期において、マーケティング管理者は、製品を改良するか、その製品の新用途を探索するか、新市場を開拓することが求められる。

◆衰退期

売上高が減少していく段階である。十分な売上高や利益が確保できないことから多くの競争相手が脱落していく。

この時期においては収益性を確保することが課題となる。つまり、その製品に関する新たな投資を行わずに、利益の生じない製品を削減し、重要ではない

流通業者を選別し、また利益を確保できるような価格設定を行う。広告やプロモーション活動もほとんど行われなくなる。

また、マーケティング管理者は衰退期にある製品を維持するのか、廃棄するのかを決定することが求められる。どのタイミングで廃棄するかによって、企業の現在の収益性のみならず、将来の業績に大きな影響を与えるので注意して判断する必要がある。

(3) 特殊な製品ライフサイクル

製品ライフサイクルを説明する場合、一般的にS字型曲線を描くとされているが、製品の種類や特長によっては、必ずしもそのとおりになるわけではない。特徴的な製品ライフサイクルとしては、スタイル、ファッショント、ファド型のライフサイクルがあげられる（図表3-4）。

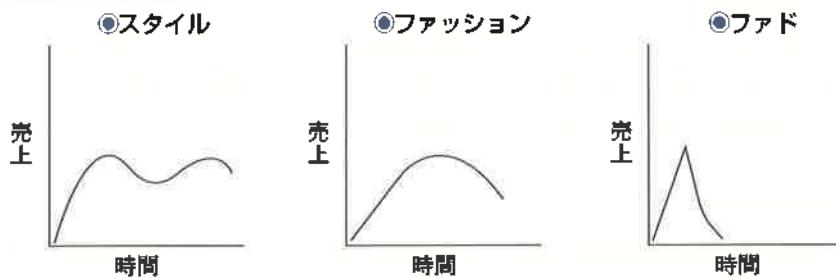
◆スタイル

住居や衣服、芸術などは、はやり廃りを繰り返す傾向がある。例えば、住居では、畳を基本とした和風や欧米の住居にもとづいた洋風などがあり、また、衣服では、フォーマルやカジュアルなど一定のスタイルがあり、それぞれ時代の中で、どちらかが好まれることがある。

◆ファッショント

ファッショントとは、現在広く受け入れられているスタイルのことをさす。

図表3-4 スタイル、ファッショント、ファド型の製品ライフサイクル



（出所） P. Kotler, *Marketing Management*, 10th ed., Prentice-Hall, 2000, p.305.

ファッションのライフサイクルは、理念的なライフサイクル・モデルの曲線を忠実に描いていく。しかし、その期間は比較的短期間である。

◆ファド

ある一定期間に、人々の関心を多く集める製品が存在する。長く受け入れられる製品もあるが、他方で、急速に関心がなくなっていく製品がある。このような製品のことをファドという。

ファド型の製品の特徴としては、消費者が何か面白いものや、話題を提供しようとして購入するようなものであり、消費者の強いニーズを満足させる製品ではないといえる。

(4) 計画的陳腐化

衣料品や家電、自動車といった耐久消費財におけるマーケティングの手法の1つとして計画的陳腐化があげられる。計画的陳腐化とは製品の寿命を意図的に短くすることによって、買い替え需要の喚起をはかることである。

計画的陳腐化の方法には以下の3つがある。

◆物理的陳腐化

製品そのものの寿命を短く設定し、新製品への買い替えを促進する方法である。技術的な革新や心理的な新しさを訴求できない場合に採用されるが、ブランドや企業に対するイメージを悪化させる危険性がある。

◆機能的陳腐化

技術革新による新機能の導入や機能の追加によって新製品への買い替えを促進する方法である。例えば、パソコンコンピュータあるいはそのアプリケーションにおいてよくみられる手法である。

◆心理的陳腐化

既存の製品を消費者が心理的に古いと思わせることによって、新製品への買い替えを促進する方法である。衣料品などでよくみられる手法である。

このような計画的陳腐化は功罪あわせもつといわれている。つまり、買い替え需要を促進することで売上高を維持できるというメリットがある反面、資源の保護という視点から批判を受けることが多い。自動車業界におけるモデルチェンジの延長などはそうした批判への対応であるといえよう。

④ 新製品開発

(1) 新製品開発の意義と新製品のとらえ方

企業にとって新製品開発は非常に大きな意味をもっている。市場に導入された新製品の成功が企業に大きな影響を与えることが多い。1つの製品の成功が売上高の伸びや収益性の改善に貢献するためである。

新製品はさまざまな意味で用いられている。その新製品が画期的であるという意味での新製品、自社がこれまで市場に導入したことがないという意味での新製品、あるいは技術改良による新製品など一言で新製品といってもさまざまだとらえ方がある。したがって何をもって「新しい」とするのかによって新製品は以下のように分類される。

- ① まったく新しい製品
- ② 新しい製品カテゴリー
- ③ 製品ラインへの追加
- ④ 製品改良
- ⑤ 再ポジショニング

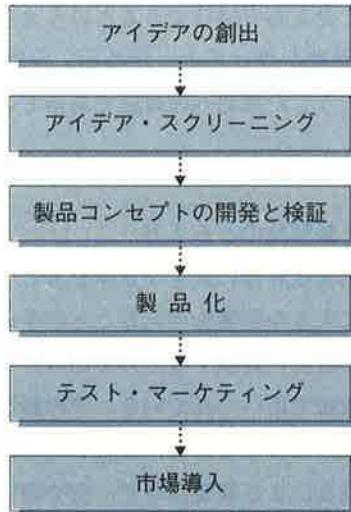
(2) 新製品開発プロセス

いまや、新製品の開発に要する研究開発コストや時間が膨大になってきている。そのため、新製品の開発は非常にリスクが高いものであるといえよう。それゆえ、新製品を開発し、市場に導入する体系的な方法を考慮しなければならない。新製品開発を体系的に行うためには、以下に述べる6つのプロセスを経る(図表3-5)。

◆アイデアの創出

アイデアをまず生み出すことが新製品開発の最初の段階である。市場に新製品を導入するために、数多くのアイデアを収集しなければならない。

図表 3-5 新製品開発プロセス



このアイデアの源泉としては、大きく社内からのものと社外からのものに分けられる。社内からのアイデアとしては、研究開発部門によるもの、セールスマンが顧客と接しているときに得られるものなどがある。一方、社外を源泉とするものは、顧客、競争相手、流通業者や供給業者、そして外部調査機関などから得られるものがある。

この段階では、できるだけアイデアの創出を妨げないように気をつけなければならない。そこで創造的なアイデアを創出するためにブレーン・ストーミングなどの技法が用いられる。

◆アイデア・スクリーニング

アイデア創出の段階で提案されたものをすべて製品化することは、コストがかかりすぎるうえに、失敗してしまう可能性が高い。そこで、このスクリーニングの段階で、数多く創出されたアイデアを絞り込んでいくことが求められる。

この場合、アイデアを評価・選別するための一定の基準を設ける必要がある。この基準としては、市場規模、市場成長の可能性、その製品を開発・販売する

ための諸資源がある。つまり、そのアイデアにもとづいて作り出された製品を市場に導入した場合、十分なだけの大きさがあるのか、成長するのかが検討されるとともに、製品を作り出すのに十分な資源があるかどうかが検討される。

◆製品コンセプトの開発と検証

選び出されたアイデアを具体的な製品のコンセプトとして発展させる段階である。このとき、標的市場、新製品のベネフィットや機能を明確にしなければならない。

さらに、製品コンセプトにあわせたマーケティング戦略の開発が行われる。標的市場における製品のイメージやポジショニング、そして販売チャネルやプロモーション・ミックスが決定される。

◆製品化

製品コンセプトが明確にされ検証されると、研究開発部門やエンジニアリング部門において試作品が作り出される。この場合、以下の項目についてチェックしなければならない。第1に、試作品が製品コンセプトを具体的に表現しているかどうかを評価しなければならない。次に、想定されたコストの範囲内で生産が可能かどうかを検討する必要がある。

また、機能テストも同時に行われる。製品の性能や耐久性が十分であるかをチェックしなければならない。また、とくに最近では、製品の安全性を十分に備える必要があるので、さまざまな使用状況を考慮した安全面でのチェックをすべきである。

◆テスト・マーケティング

テスト・マーケティングとは、実際に製品を消費者に使用させ、その製品が適正であるかどうか、さらにマーケティング・プログラムに問題がないかどうかを検証することである。市場を限定し、試験的に製品が導入される。それにより企業内部ではわかりかねるような問題点を明確にし、製品を全体の市場に提供する前に、問題点を改良、修正することが可能となる。

テスト・マーケティングを行うことによって、実際に市場に導入する前にさ

さまざまな問題点が明確になるため、リスクを抑えることができる。しかし、テスト・マーケティングはコストが膨大なものとなり、時間がかかること、また、テスト・マーケティングを行うことで、競争相手に製品の導入を知られてしまうという問題も存在する。

◆市場導入

この段階において、標的となる全市場向けに製品が導入される。そのために、テスト・マーケティングにおいて確認された製品およびマーケティング・プログラムをチェックしておく必要がある。さらに、生産およびマーケティング計画を明確にしておかなければならぬ。

⑤ ブランド

(1) ブランドの役割とブランド設定の目的

あらゆる製品やサービスは何らかの特徴を差別化して顧客に提供されている。製品やサービスを差別化する場合には、さまざまな方法がとられる。例えば、その製品の素材や品質あるいは性能を向上させたり、サービスを向上させたり、よい取引条件を提示したり、また小売業の場合ではよりよい立地を求めたりする方法がある。

これらは自社の製品やサービスが競合しているものと同質であるか、あるいは異質であるかどうかに關係するのであるが、ブランドはそのいずれにおいても用いることができる製品差別化手法の1つである。ここでブランドとは企業が競合製品やサービスと区別するために、製品もしくはサービスに用いる、ことばや記号、図形のこと、もしくはそれらの結合のことであり、名称としてのブランド・ネームと記号や図形からなるブランド・マークに分けられる。

企業がブランドを設定するか、あるいはブランドを設定しないか（ノー・ブランド）は、ブランド設定によって得られるメリットが必要であるかどうかにかかわってくる。

製品やサービスにブランドを設定することによって、買い手（とくに消費者）および売り手の双方に数々のメリットをもたらす。

買い手側からみたメリットは次のようになる（徳永他、1990年）。

① 商品の識別を可能にする

ブランドが設定されていることで、消費者はその製品ないしはサービスがどのような特徴をもっているのかを容易に理解することができる。すなわち、商品の品質が保証されているのである。それゆえ、同じブランド・ネームがつけられている商品やサービスであれば、同じ品質であるということが明確になる。

② 反復購買の目安となる

以前購入した製品やサービスを購入して得た消費者の経験は、ブランドに集約されて記憶されることが多い。それゆえ、同じ製品を再び購入する際には、以前購入したブランドの満足度によって決定される。

③ ステータス・シンボルとなる

これは、高価格帯の商品、例えば、自動車やカバンなどにみられる現象であるが、イメージの高いブランドを所有することによって、その所有者のステータスが向上することがある。

他方で、売り手側からみたメリットは次のようになる。

① 模倣から保護される

製品の品質上の特徴が独特である場合、競争相手は何らかの方法でそれを模倣しようとすることが多い。その際、ブランドを登録することによって、競争相手が自社のブランドを無断で使用する危険性を回避できる。さらに、品質に関する技術上、およびデザイン上の特許を申請することによって、より強固に守ることができる。このような法律によって保護されたブランドは、競争優位の源泉になりやすいものである。

② 取引を円滑にする

先述したように、ブランドは一定の品質を保証したものであるから、取引する企業は、一度ある商品を扱うために吟味し、検討すれば、再びその商品を取引する際に再度の吟味や検討が必要ではなくなる。それゆえ、取引が円滑に行われやすくなるのである。

③ 価格維持や差異の根拠となる

ある製品やサービスにブランドを設定することで、それ以外の製品や

サービスとの差別化がはかられている。このことは、その製品やサービスの価格を維持したり、あるいは他の製品やサービスとの差異を強調したりする際に有効である。

④ 反復購買を促進する

買い手がある特定のブランドに満足したとき、再度そのブランドを買うことが期待される。このように、ブランドに対するロイヤルティが高くなる場合、安定した顧客を獲得することができ、それによって利益が確保できる。

(2) ブランド・ネームの選択

先述したように、ブランド・ネームは、ブランドを構成する非常に重要な要素であり、そのブランドが成功するかどうかに大いにかかわってくるものである。

しかし、実際に成功するようなブランド・ネームを決定するのはなかなか難しい。コトラーは、以下の項目に注意してブランド・ネームを選択するのが望ましいとしている (Kotler & Armstrong, 2001)。

- ① 製品のペネフィットや品質を示唆するもの
- ② 発音しやすく、すぐに識別でき、覚えやすいもの
- ③ 目立つ名称であること
- ④ 外国語に訳しやすいこと
- ⑤ 登録商標や法的保護が可能なこと

近年、市場がますますグローバル化しており、ブランドはより一層重視されている。しかし、言語やニュアンスの問題が存在するため、消費者に誤解を招くようなブランド・ネームになることがよくみられる。それゆえ、ブランド・ネームもそれに応じて、グローバル市場に対応可能な名前にするよう検討しておくことが求められるのである。

(3) ブランドの分類

◆NBとPB

ブランドは誰がそれを設定し、責任をもつかによって大きく2つに分けられる。製造業者が設定するものをナショナル・ブランド (National Brand : NB), 流通業者が設定するものをプライベート・ブランド (Private Brand : PB) と

いう。

NBはPBと比較すると一般的に次の点で異なる。まず、販売する店舗や地域が全国的であり、また広告などのプロモーション活動も大々的に行われているため、知名度が高い。さらに、品質が重視され、価格もPBより高めに設定される。

一方、近年、小売業者がPBを導入する場合、製造業者の製品を購入し、それにブランドを付加しているだけのものと、製品の企画・開発まで積極的に関与しているものがある。

PBはNBよりも低い価格を設定して、安さや経済性などで対抗しようとする。PBを確立するためにはある程度の時間がかかり、またプロモーション活動も必要となるため、積極的には行われていない。しかし、これらのプロモーション活動を行うことは、NBの場合と異なり、その小売業者のブランドにのみ限定されていることから、顧客に対する店舗のロイヤルティを高めることにもなる。

◆統一ブランドと個別ブランド

製品やサービスにブランドを設定する場合、その企業が提供する他の製品やサービスとの関係から、ブランド設定を検討しなければならない。例えば、すでに成功しているブランドを使用するのか、あるいはまったく異なるブランドを使用するのかである。

製品1つひとつに対して、異なるブランドを設定しているものを個別ブランドという。一方、統一ブランドとは企業の特定の製品群（あるいはすべての製

図表3-6 統一ブランドと個別ブランド

	統一ブランド	個別ブランド
ブランド設定	特定の製品群に統一のブランドを設定	製品それぞれに個別にブランドを設定
他の製品に与える影響	強い影響がある	ほとんど影響がない
ブランド・プロモーション・コスト	相対的に低い	相対的に高くつく

品)に対して共通の単一ブランドを設定するというものである(図表3-6)。

統一ブランドはそれぞれの製品の評判が他のすべての製品に影響を与えることが期待できる。しかし、ある製品の評判が悪くなったり、信用が失墜したりした場合、全製品に悪い影響を与えててしまう。また、統一ブランドは、全製品の評判を平均化するため、それぞれの製品がもつ固有の特性を発揮できない可能性もある。

一方、個別ブランドを設定した場合は個々の製品の特徴を強調しやすいという長所がある。また、他の製品の不評が他の製品にあまり影響を与えないという点も長所としてあげられる。しかし、ブランドのプロモーションを積極的に展開しようとなれば、相対的にコストが高くなるという欠点がある。

(4) ブランド戦略

新製品にブランドを設定する場合、ブランド名を既存のものにするかあるいは新規のものを使うか、また、ブランドを既存の製品カテゴリーに設定するか、新ブランドに設定するかによって、4つの戦略が考えられる(図表3-7)。

◆ライン拡張

既存の製品カテゴリー内で、同じブランド・ネームを導入することをライン拡張という。既存の製品に新しい味や形、成分などを変更させた新製品導入の際に、多くとられている。

図表3-7 ブランド戦略の4類型

		製品カテゴリー	
		既存	新
ブランド・ネーム	既存	ライン 拡張	ブランド 拡張
	新	複数 ブランド	新 ブランド

消費者によく知られているブランドである場合、そのブランド・ネームやブランド・マークを利用することで、新製品を低いコストで導入することができる。さらに、ブランドを新規に導入するよりもはるかにリスクが低い。また、1つの製品カテゴリーに対して、消費者がもつ多様性への要求に応じができるのである。

このように、ライン拡張は企業にとって、リスクが低く、既存の経営資源を十分に利用できるという点で、確実な方法であるといえるのである。しかし、ライン拡張は、統一ブランドと同じ問題点をもつことになる。すなわち、それぞれの製品のもつ特徴が發揮されないということが問題となるのである。

◆ブランド拡張

ブランドは、企業の有益な経営資源として注目されている。ある市場で成功したブランドを他の製品やサービスに設定することによって、有効に経営資源を活用しようとするなどを考慮しなければならない。有力なブランドを所有している企業はブランド拡張を行うことも可能である。

ブランド拡張とは、ある製品市場で成功したブランド・ネームを改良製品や新製品の導入に当たって活用することをいう。

ブランド拡張を行うことには、多くのメリットがある。すなわち、すでに成功したブランド・ネームを使うことで、新しい製品カテゴリーに容易に参入できるとともに、新製品のプロモーション・コストもあまりかかりず、消費者に認知されることができる。

しかし、ブランド拡張によって導入された新製品が失敗したときに、同じブランド・ネームをもつ他の製品に悪い影響を与える可能性がある。

◆複数ブランド

同じ製品カテゴリーの製品に対して、2つ以上の異なったブランドを用いることを複数ブランド戦略という。これによって、製品単位当たりのコストを引き下げつつ、製品の売上高の増大、およびマーケット・シェアの増大を目的としている。

この複数ブランド戦略は、次の状況で用いられている。第1に、企業合併に

よる場合である。つまり、当初2つの会社ではほぼ同じ品質の製品につけられていた別々のブランドが、合併によって1つの会社となった場合でも継続してその2つのブランドを用いるというものである。第2に、新しい販売チャネルを開拓する場合に用いられる。とくに、小売業者や卸売業者にプライベート・ブランドを供給する場合に問題が生じる。第3に、低価格ブランドを導入する場合である。しかし、低価格戦略の場合、消費者の反発などがありえるので、注意して行われなければならない。最後に、異なる地域や国の文化に合わせるために別のブランドをつけることがある。

この複数ブランド戦略を採用した場合、注意しなければならないことがある。それは、それぞれのブランドがあまりシェアを獲得できず、その結果どのブランドも利益が得られないことがあることである。その場合、ブランドの数を減少させ、1つもしくは少数のブランドに経営資源を集中しなければならない。

◆新ブランド

これは新しい製品カテゴリーに参入する際、新しいブランド・ネームを開発することである。既存のブランドのイメージなどを傷つけることなく、新しい製品カテゴリーに参入するので、既存のブランドを守るという点ではメリットがある。また、特定の製品クラスにある一定のイメージを加えたい場合、この戦略がとられる。

しかしこの手法は、ブランド数が増加することにより、企業の経営資源が拡散してしまい、その結果、それぞれのブランド力が強くならないことになりかねない。この場合、複数ブランド戦略と同様に、強いブランドに集中するなどの対策をとる必要がある。

2 価格戦略

Focus

- ◎市場需要、市場の競争構造、コストなど、さまざまな要因が製品やサービスの価格形成に影響を及ぼしている。
- ◎製品やサービスの価格決定には、コスト志向の決定プロセスと市場志向の決定プロセスがある。
- ◎価格決定のテクニックとして、顧客心理を活かした価格政策、新製品導入時の価格政策、割引による価格政策など、多様なアプローチがある。

① 価格戦略の意味

(1) 企業にとっての価格戦略の意味

価格の意思決定は、マーケティング・ミックスの一要素として位置づけられるが、他の要素（製品、チャネル、プロモーション）と比較して、マーケティング戦略策定の際の主要な目標である売上（販売数量あるいは販売金額）、利益に対して次のような貢献をする点で重要な意味をもつ。

第1に、価格戦略は、製品開発やチャネル開拓といった他のマーケティング・ミックス要素に比べて、当該製品・サービスの売上高を短期間で増大させることのできる方法であるという点があげられる。市場経済のもとでは、通常、需要と価格は反比例することになる。価格を上げれば需要は下がり、価格を下げれば需要は増加する。

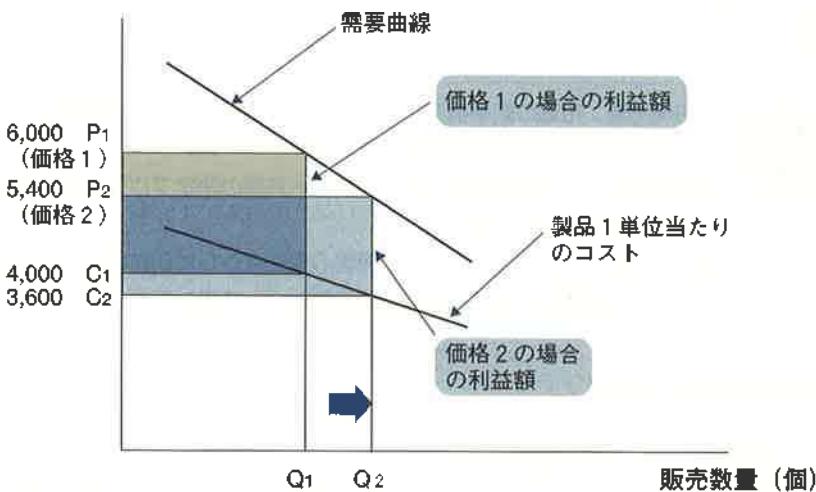
第2に、価格はマーケティング・ミックスの諸要素の中で利益を直接生み出す唯一の要素であるという点があげられる。価格は、下の単純な式のように、利益を決定する3つの要素（価格、コスト、販売数量）のうちの1つを構成している。

$$\text{総利益} = (\text{価格} \times \text{販売数量}) - \text{コスト}$$

通常、価格を下げるることは売上の増加につながるが、利益を減らしてしまう可能性もある。単に価格を下げるだけでは、製品の1単位当たりの利益は減少

図表 3-8 價格・販売量・利益の関係

価格・単位当たりコスト（円）



(出所) 石井淳蔵・嶋口充輝・余田拓郎・栗木契『ゼミナール マーケティング入門』日本経済新聞社, 2004年, 71頁をもとに作成。

することになるので、その分を売上増加およびコスト低下でカバーできなければ、確保できる総利益も減少することになるのである。図表 3-8 で価格を P_1 から P_2 に下げた場合においては、コストが十分に下がらないことから、利益は若干減少する結果となっている (200,000円から198,000円へ減少)。売上高だけでなく、目標とする利益を確保できる額が、企業が販売したい価格を形成することになる。ただし、早期の市場シェアの確保が、その後、高い利益につながるような場合、例えば、後述する経験効果が強く働くような場合は、当初はコストを割り込む低い価格を設定することもある。

(2) 顧客にとっての意味

顧客にとっての価格の意味は、まずは、その製品・サービスを通じて得られる便益を手に入れるための金銭的な負担としてとらえられる。当該製品・サービスが顧客にもたらす便益に比してこの負担が大きければ顧客はそれを購入することはないとであろう。さらに、上田(1999年)によれば、顧客にとって、価格情報は、製品の品質のパロメーターとなったり、高級ブランド品のように、

価格が高いということ自体が高い価値をもたらしたりする。この2点は、顧客にとって価格は単に安ければよいというわけではないことを示唆している。

企業は、価格決定において目標とする利益や売上だけでなく、顧客が価格に対してどのような反応をするのかを考慮しなければならない。顧客がその製品・サービスの購入に対して受容できる価格と企業が販売したい価格とが重なる範囲内に価格が決定されることで、売り手と買い手との間で取引が成立し、マーケティング成果が生み出される可能性をもつことになる。

② 価格決定のメカニズム

価格の意思決定には、さまざまな外的、内的要因が影響を与えている。標的顧客が受容できて、高い売上あるいは利益を生み出せるような価格を設定できるかどうかは、以下の(1)~(6)にあげる要因などに左右されることになる。

(1) 市場需要

◆顧客の知覚価値

前述したように、顧客にとって製品・サービスの価格は、その製品・サービスを購入するために、どれほどの金銭的な負担があるのかということを示している。顧客は、価格という金銭的な負担の他、心理的負担（例えば、買った商品の品質が期待どおりかどうかという不安）や時間的負担（例えば、買物に出向く時間）などの負担も考慮したうえで、その負担に見合うだけの便益がその製品・サービスにあるのかどうかを見極め、購買の意思決定を行っている。顧客が当該製品・サービスから得られると知覚している便益から、価格以外の負担を引いた額である知覚価値が、顧客が支払ってもよいと考える上限価格と等しいことになる。そこで、知覚価値と価格が一致するか、あるいは知覚価値よりも価格が低いということが、顧客に積極的に購入しようという意思をもたらすことになるのである（図表3-9）。図表3-10の価値マップの線上に位置している価値に見合った価格を設定するか、価格以上の価値があることを意味している線より右下の空間に価格を設定することで、製品・サービスは顧客に受容される。

図表 3-9 顧客価値

+顧客が知覚している
総便益

=知覚価値
(=顧客が支払ってもよい上限価格)

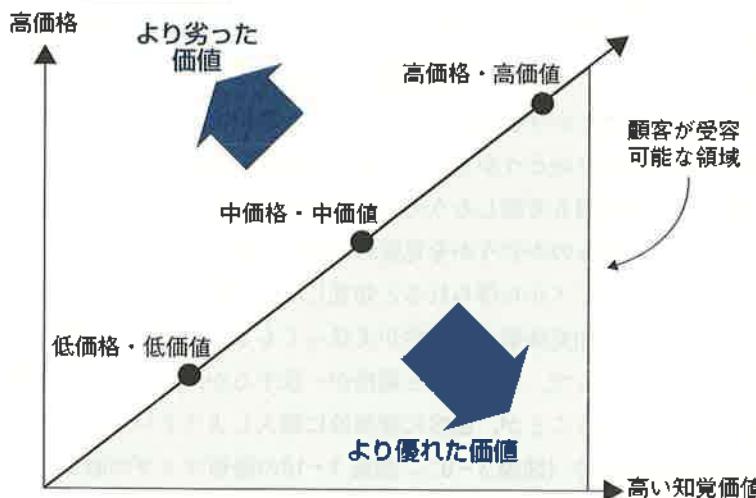
-価格以外の
顧客にとっての負担

顧客の受領価値
(知覚価値 - 価格)

-実際の価格

(出所) 奥村昭博・大林厚臣監訳『戦略の経済学』ダイヤモンド社、2002年、429頁を加筆・修正。

図表 3-10 価値マップ



◆需要の価格弾力性

通常、価格を引き下げれば需要は増加し、価格を引き上げれば需要は減少する。しかしながら、価格を下げても、必ずしも需要増大に跳ね返らない市場も

ある。価格の変化が需要量にどれだけの影響を与えているのかを示す指標が、「需要の価格弾力性」である。需要の価格弾力性は、ある商品の価格の変化率に対して、需要が何%変化するのかで表され、数式としては以下のようになる。

$$\text{需要の価格弾力性} = \frac{(\text{当初の販売数量} - \text{価格変更後の販売数量}) / \text{当初の販売数量}}{(\text{当初の価格} - \text{変更価格}) / \text{当初の価格}}$$

需要の価格弾力性を用いる場合、上記の式で求められる値の絶対値をとることが多い。そして、弾力性の絶対値が1よりも高い場合に弾力的、1よりも低い場合に非弾力的とされる。具体的には、図表3-8のケースで、価格が6,000円、この製品の需要が100個であったのが、価格が10%低下し5,400円になった場合を例にとり、販売数量は、110個の他、105個、115個になった場合も考えてみよう。110個の場合は、価格変化率と需要変化率が同一であるので、弾力性は1.0である。一方、115個の需要があった場合、需要変化率が価格変化率よりも高かったことになるが、この場合の弾力性は、1.5である。さらに、105個のケースの場合、需要変化率よりも価格変化率が高く、弾力性は0.5となる。弾力的な市場は、低価格化が売上増加に結びつきやすいことを示し、一方、非弾力的な市場は低価格化が必ずしも売上増加に結びつかず、利益を減らしてしまうおそれがあることを示している。需要の価格弾力性は、顧客個々人の価格感度の程度を反映している。価格感度の高い顧客が市場に増えると需要の価格弾力性が高くなるのである。この顧客の価格感度の程度に影響を及ぼす要因としては、図表3-11のようなことが考えられる。

(2) 市場の競争構造

設定可能な価格の上限は、需要条件だけでなく、市場の競争構造にも大いに依存することになる。競争構造は図表3-12のようなタイプに分けることができる。

完全競争とは、①売り手・買い手とも多数、②売り手・買い手とも生産物の価格、品質、技術、売り手・買い手の所在について有益な情報が完全に入手できる、③売り手の生産物は同質的で、売り手は同じ製品を導入し、買い手のニーズも同質的で、価格を唯一の評価基準として購入する、④生産・販売する

図表 3-11 顧客の価格感度に影響を与える要因

買い手の知覚および選好

- ユニーク価値効果 顧客は、当該の製品・サービスが、他に受容できる代替物がないと知覚するときに、価格感度が低くなる。
- 品質価格効果 顧客は、当該の製品・サービスが高品質、プレステージ、独自性を提供してくれると知覚するときに、価格感度が低くなる。

代替品に対する買い手の認識および態度

- 代替品認識効果 顧客は、競合ブランドあるいは代替的な製品・サービスを相対的に認識していないとき、価格感度が低くなる。
- 比較困難による効果 顧客は、代替ブランドおよび代替品の品質あるいはパフォーマンスを客観的に比較することができない場合、価格感度が低くなる。
- 没投資効果 顧客は、その購買が、これまで購入した財からもたらされる便益をすべて得るのに当該製品が必要である場合、価格感度が低くなる。

買い手の支払能力

- 最終便益効果 顧客、とくに資材を購入する産業購買者の場合、最終製品の総費用に占めるその製品の割合が相対的に低い場合、価格感度が低くなる。
- 共有されたコスト効果 顧客は、製品・サービスの費用の一部が他の人々によって支払われる場合（例えば、医療サービスの費用の一部は健康保険によって支払われ、セールスパーソンの出張旅費は会社によって一部支払われる）、価格感度が低くなる。
- 在庫効果 顧客は、将来の価格上昇のリスクを回避するために製品を買い置きしておくことができない場合、価格感度が低くなる。
- 総費用効果 全所得に占めるその製品・サービスの割合が低い場合、価格感度が低くなる。

(出所) Boyd, H. W., O. C. Walker & J. Larreche, *Marketing Management : A Strategic Approach with a Global Orientation*, 3rd ed., Irwin/McGraw-Hill, 1988, p.287. (原典は, Nagle (1987))。

ための資源（経営資源）は自由に移動でき、誰にでも入手可能である、といった条件がそろった状態である。こうした状態では、価格は、需要と供給が一致

図表 3-12 市場の競争構造

市場構造	競争と差別化の程度	価格支配の程度
完全競争	数多くの売り手 製品に知覚された差異はない	なし
不完全競争	少数の売り手	
寡占	若干の差別化	
独占的競争	数多くの売り手 実質上あるいは知覚上の 製品差別化	若干
純粹独占	単一の売り手 独自の製品・サービス	強い、あるいは 政府の規制

(出所) Monroe, K. B. *Pricing : Making Profitable Decision*, Irwin/McGraw-Hill, 2002, p.36を一部抜粋。

し、どの売り手も余分な利益を上げることのできない均衡価格に落ち着くことになる。上記のような完全競争の条件がそろうことは現実には考えられないが、競合製品間の差異がほとんどみられないコモディティ化の進んだ市場は、完全競争に非常に近い市場といえる。

寡占とは、少数の大企業によって類似の製品・サービスが生産・販売されている状態である。ここでは、価格を上げると、ほとんどの顧客はより低価格の製品・サービスにシフトしていくので、他社が追随して価格を上げるという確証なしでは、価格引き上げは不可能である。同様に、市価よりも価格を下げる決定もまた、他社が価格を下げて、結果的に、利益を減らすことになることをおそれて、消極的になるのである。そうしたことから寡占状態では、上位企業がプライス・リーダーとなって、他社の価格に影響を及ぼすことになる。そこではその市場でトップにある企業が、利益が確保できるレベルに価格を設定し、それに他社が従っていくことになる。

独占的競争とは、多数の競合企業が他社と差別化を行っている状態である。企業は、品質、特徴、デザイン、スタイルなどで独自のポジションを確保したり、独自の市場セグメントに標的を絞り込んでそこに経営資源を集中させたりすることで、利益を確保できるような価格を設定している。

純粹独占とは、市場で1社しか活動していない状態で、その企業は自社製品

に対する需要とコストのみを考えて価格決定をすればよく、もっとも価格決定の自由度が高いといえる。しかし、一見1社がほぼ独占しているような場合でも、代替品が顧客にとって入手可能であるならば、その代替品との間で価格競争が展開される可能性がある。

市場が完全競争の状態に近づくことは、競争が激しくなり、設定可能な価格の上限を下げるにつながる。しかし、競合他社の製品・サービスは、自社から需要を奪う可能性のあるものであると同時に、むしろ自社の売上を伸ばしてくれる補完関係にあることもある。競合製品が自社製品に対して与えている影響は、「交差弾力性」の値から考えることができる。これは、ある製品の価格変化が、別の製品の需要に与える影響を把握するものであり、例えば、製品Bの価格変更が製品Aの需要に与える影響を知るには、以下のような式になる。

$$\text{交差弾力性} = \frac{\text{製品 A の (B の価格) 変更後の販売数量} - \text{製品 A の当初の販売数量}}{\text{製品 B の 変更価格} - \text{製品 B の当初の価格}} \\ \times \frac{\text{製品 B の当初の価格}}{\text{製品 A の当初の販売数量}}$$

ここで交差弾力性の値がゼロより小さければ（マイナスの値）、製品AとBは補完的な関係にあり、一方、値がゼロよりも大きくなると（プラスの値）、競争的な関係にある。プラスにせよ、マイナスにせよ、ゼロに近いほどお互いの売上が大きな影響を及ぼさない独立した関係にあることを示している。

(3) 流通取引

製造業を主体に考えた場合、流通業者との取引関係も価格決定に大きな影響を及ぼす。ここで問題になるのは、取引をしている流通業者との交渉力の差である。交渉力の強い業者と取引をしている場合、価格決定の自由度は少なくなったり、値引きを要請されたりすることが考えられる。

近年のわが国の消費財市場においては、大規模小売業など小売業者の交渉力が強まっている傾向にある。その結果、メーカーの決定権は仕入価格のみで、顧客への販売価格は流通業者が自由に設定できるというオープン価格制度が多くの中堅企業で取り入れられている。

(4) 価格以外のマーケティング戦略の要素

価格決定には、他のマーケティング・ミックスの要素が影響を与えている。つまり、適切にセグメンテーションをし、ターゲットを定めたうえで、他社より優れたポジショニング選択を行い、それらにもとづいて製品・サービスを開発し、利便性の高い販売経路を設定し、適切なプロモーションを行うという一連のマーケティング活動が顧客にポジティブな影響を与えるれば、高い利益を可能にする価格決定が可能になるであろう。

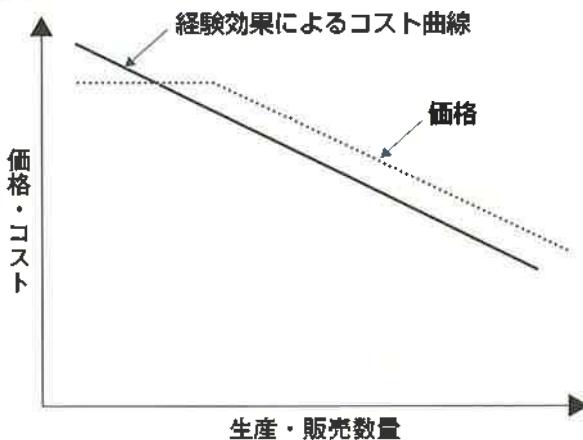
またもう1つ考えなくてはならないのが、価格戦略と他のマーケティング戦略との適合性である。例えば、製品コンセプトや広告戦略において高級感を打ち出しているのに、初期の段階でいち早く市場に浸透させるために低価格戦略をとるというのであれば、そのコンセプトが顧客に伝わらず、その結果、十分な成果を獲得することができないことが考えられる。

(5) コスト

顧客の知覚価値が設定可能な価格の上限を規定するとしたら、下限を左右するのはコストである。コストは、固定費と変動費に分けることができる。固定費とは、数量に関係なく、その製品・サービスを生産し、販売するには、必ずかかる一定の費用を意味しており、具体的には、地代、建物や生産設備の費用、正社員の給与などがあげられる。一方、変動費とは、製品・サービスの生産・販売数量の増大とともに増えていく費用で、臨時雇用の社員の人工費、原材料費、光熱費、販売費などが含まれる。価格の下限は、固定費と変動費の両方を含む場合もあれば、変動費のみを含む場合もある。いずれにしても緻密なコスト計算が前提になる。

製品・サービスのコストは、販売数量によって変わっていくことになる。それを示す有用な概念が「規模の経済性」と「経験効果」である。規模の経済性とは、販売数量の多さが1単位当たりコストの削減につながるものである。とくに固定費の割合が高い場合、販売数量が多ければ多いほどそれを分散することができるため、コスト削減につながる。一方、経験効果とは生産販売数量の累積が1単位当たりのコストの削減につながることである。前者がある一時点における生産規模と1単位当たりの平均コストとの関係に言及しているのに対して、後者のほうは、生産経験の蓄積といったある一定の期間を通じて発生す

図表 3-13 経験曲線と価格



るものである。

低コストで生産・販売を行うことが見込めるのであれば、市場が完全競争により近い状態で、低価格での販売をせざるをえない状況でも、利益を見込めるであろうし、積極的な低価格戦略を選択することが可能になってくる。また経験効果の蓄積が見込めるのであれば、図表 3-13 のように、コストが下がっていくことを見越して、新製品導入時はコストを下回る価格を設定し、当該製品・サービスを早期に市場浸透させるような戦略も選択肢として考えられる。

(6) 企業の経営資源・能力

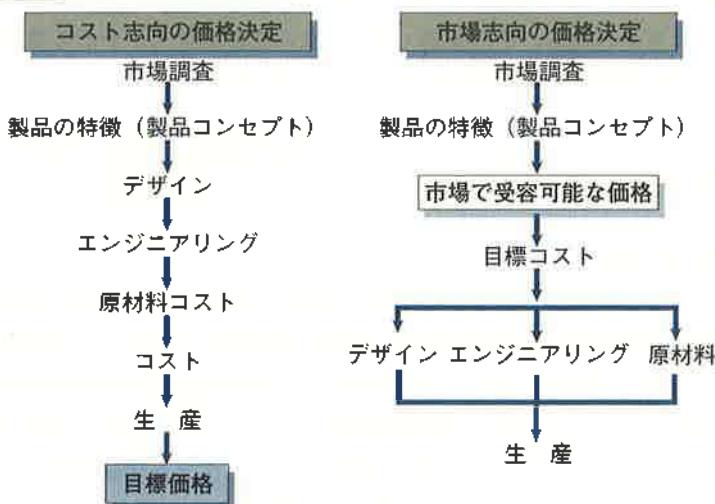
顧客に高価格を受容させる差別化戦略にせよ、低価格戦略を可能にする低コスト戦略にせよ、それを推進させるのは、企業の保有する経営資源と能力である。製品・サービスに用いられている資源・能力が競合他社にとって模倣が困難であれば、利益を生み出す価格を維持することができる。またブランド力も企業の価格形成力に影響を与える経営資源のひとつである。顧客から高い信頼を得ていたり、高いステータスをもたれているブランドを保有し、そのブランド・イメージに適する製品・サービスに付与したりすれば、他社の競合ブランドよりも高額な価格を設定しても、顧客は受容することが考えられる。

③ 価格決定の手法

(1) 価格決定のプロセス

価格決定のプロセスは、大きくコスト志向のプロセスと市場志向のプロセスの2つに分けることができる。その手順を大まかに示せば、図表3-14のとおりである。コスト志向のプロセスは、製品・サービスからスタートし、製品・サービスを生産するのにかかるコストを算出したうえで、期待利益を組み込んだ目標価格が設定されることになる。一方、市場志向のプロセスは、市場調査にもとづいた製品コンセプトの設定の後に、その製品・サービスに対する市場で受容可能な価格を考察することになる。市場で受け入れ可能な価格を考えて、その後に、目標とするコストを考え、製品のデザイン、技術、原材料などが決定されることになる。市場志向のプロセスはさらに、顧客志向的なものと競争志向的なものに分けられる。

図表3-14 価格決定のプロセス



(出所) Lambin, J., *Market-Driven Management : Strategic & Operational Marketing*, Macmillan, 2000, p.579.

(2) コストにもとづいた価格決定方法

◆コスト・プラス法

コスト・プラス法とは、製造原価（小売業や卸売業であれば仕入原価）に、企業が目標とする利益を加えるものである。具体的には期待利益率をもとにした値入額を原価にマーク・アップする方法であり、具体的な計算式は以下のとおりである。ここで1単位当たりコストは、前述した固定費を期待販売数量で割った額に、変動費を加えた額となる。そして、さらに下の式によって価格を引き出すことになる。

$$1\text{単位当たりコスト} = \text{変動費} + \frac{\text{固定費}}{\text{期待販売数量}}$$

$$\text{価格} = \frac{1\text{単位当たりコスト}}{(1 - \text{期待利益率})}$$

◆目標利益価格決定法

目標利益価格決定法とは、原理的にはコスト・プラス法に似ているが、それよりも洗練された手法で、企業の目標とする投下資本収益率を実現するような価格を設定する。このアプローチでは製品・サービスの販売数量の予測、1単位当たりコストの推定、その製品・サービスの生産販売にかかる投資量の推定をし、目標投資利益率を選択することが必要になる。

$$\text{目標利益価格} = 1\text{単位当たりコスト} + \frac{\text{目標投資利益率} \times \text{製品への投下資本量}}{\text{販売数量}}$$

◆損益分岐点分析

コストをもとに価格を設定した場合、予想よりも販売量が少ないために、それだけ固定費を少ない販売量でカバーしなければならなくなり、期待利益を下回ることが考えられる。このような期待している販売数量の変動が利益額にどのくらいのインパクトを与えるのかを理解するのに有効なのが、損益分岐点分析である。これによって、さまざまな価格レベルに応じた損益分岐点と目標利益を引き出すことができる。損益分岐点に該当する販売数量は、以下のような計算式から引き出せる。例えば、固定費が5,000,000円、1単位当たりの変動

費が100円で、価格を260円で設定した場合、損益分岐点に到達する販売数量は、31,250個ということになる。さらに、この企業が投下資本量10,000,000円の20%の目標利益率があるとすると、43,750個の販売数量が必要になる。図表3-15に示されているように、損益分岐点分析は、損益分岐点を明らかにする他、価格の違いによって利益を得るための販売数量がどれほど必要になるのかを明らかにする。

$$\text{損益分岐点 (販売数量)} = \frac{\text{固定費}}{\text{価格} - \text{変動費}}$$

図表3-15 損益分岐点分析

販売価格	固定費	1単位当たり 変動費	目標利益	損益分岐点	目標利益に必要な 販売数量
180	5,000,000	100	2,000,000	62,500	87,500
200	5,000,000	100	2,000,000	50,000	70,000
240	5,000,000	100	2,000,000	35,714	50,000
260	5,000,000	100	2,000,000	31,250	43,750
280	5,000,000	100	2,000,000	27,778	38,889

(出所) Boyd, H. W., O. C. Walker & J. Larreche. *Marketing Management : A Strategic Approach with a Global Orientation*, 3rd ed., Irwin/McGraw-Hill, 1998, p.293を修正。

コストをベースにした価格決定方法は、需要の価格弾力性や顧客が知覚する便益、競争相手といった市場環境をほとんど考慮していないことが問題点として指摘されている。そのためあまりにも高い価格をつけ、需要をつかみそこねたり、逆に、あまりにも価格を低くしてしまうことで、本来獲得できた利益を得ることができなかつたりすることが考えられる。しかし、コストをベースにした方法は、企業内で記録された会計および財務データをもとにしているので、必要なデータの入手が比較的容易であること、方法自体が簡便であること、といったメリットがある。

(3) 顧客志向的な価格決定方法

◆顧客の知覚する価値にもとづいた方法

市場志向の価格決定プロセスの1つであり、顧客が知覚する製品・サービス

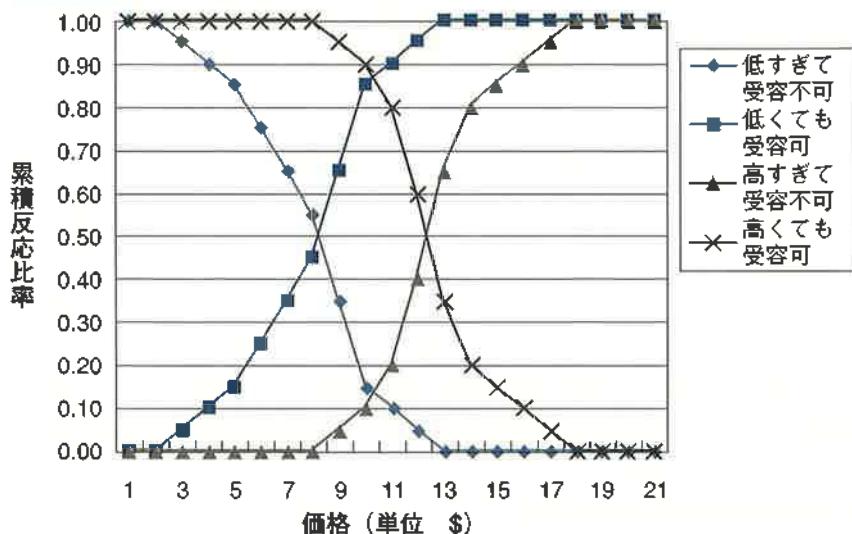
の価値を起点に価格を決める手法である。

① PSM (Price Sensitivity Meter) 分析

PSM 分析とは、価格感度測定法といわれるもので、顧客に対して、①安すぎて品質に疑いを抱き始める価格、②安いと感じるけれど、品質に対する不信は抱かない価格、③高いと感じるけれどもその品質ゆえに購入する価値があると感じ始める価格、④あまりにも高額なのでその品質にかかわらず購入しないという価格の 4 つの項目について質問をする。ここでは顧客が知覚している便益の金額的な表示である顧客が支払ってもよいと考える上限価格を知ることの他に、顧客が受け入れる下限価格を知ることも意図している。後者については、価格はあまりにも安すぎると、品質に対して不信を抱くために、これを知る必要があるのである。

さらに、図表 3-16 のように、4 つの質問事項の累積パーセンテージが作られるが、ここで 4 つの事項の累積パーセンテージを示す曲線どうしが交わる点がポイントになる。まず、低すぎて容認できない価格と低くとも容認できる価

図表 3-16 PSM 分析



(出所) Monroe, K. B., *Pricing : Making Profitable Decision*, Irwin/McGraw-Hill, 2002, p.231 を加筆・修正。

格が交わる点は、価格の下限を意味しており、これよりも低いと安すぎて品質に疑いをもつ顧客が増えていくために好ましくない。逆に高すぎて容認できない価格と高いけれども容認できる価格が交わる領域は上限価格を意味している。これ以上の高価格は容認できない顧客が増えていくために好ましくなくなる。そして上限価格と下限価格との間が、顧客にとって受容可能な価格の範囲を意味していることになる。さらに、低すぎて容認できない価格と高すぎて容認できない価格が交わる点は、顧客にとっての理想価格、高くとも容認できる価格と安くても容認できる価格が交わる点は、顧客にとって妥協価格とされる。

② 多属性アプローチによる価格決定

このように顧客に受容可能あるいは不可能な価格を問うことの他に、製品・サービスの有するさまざまな属性水準に対する顧客の評価から、適切な価格を推定することもできる。これは消費者行動論における多属性アプローチをベースにしている手法である。

図表3-17がその例である。これによって、各ブランドの最大限受容可能な価格は、市場での平均知覚価値（ここではAとBの絶対的成果の平均値である7.95で計算している）に照らして決定される。ブランドAは平均市場価格より

図表3-17 知覚価値分析：一例（属性成果は、10点尺度）

価格以外の属性	属性の重要度	ブランドAの属性成果	重要度×成果（ブランドA）	直接競合ブランドBの属性成果	重要度×成果（ブランドB）
A 1	10%	8.1	0.81	7.2	0.72
A 2	20%	9	1.8	7.3	1.46
A 3	20%	9.2	1.84	6.5	1.3
A 4	15%	8	1.2	8	1.2
A 5	10%	8	0.8	8	0.8
A 6	25%	9.4	2.35	6.4	1.6
絶対的成果			8.8		7.1

（出所） Lambin, J., *Market-Driven Management : Strategic & Operational Marketing*, Macmillan, 2000, p.587を修正。

も約10.7%((ブランドAの絶対的成果－平均知覚価値)／平均知覚価値)高い価格が、ブランドBは約10.7%低い価格が上限の価格となる。例えば、現在の市場平均価格が2,500円だとすると、ブランドAは約2,768円、ブランドBは約2,233円まで価格を設定することができると考えられる。

顧客にとっての各属性の重要度は、コンジョイント分析という手法を用いることで、より精緻に出すことができる。コンジョイント分析を用いると、各製品属性の充足水準に対する金額的表示を表すこともできる。例えば、デジタルカメラの画素数が400万画素から500万画素に向上することに対して、顧客はどれだけの金額を支払う気があるのかを明らかにすることができる、市場で受容可能な価格にもとづいて製品開発を進めることができる（詳細は、Simon and Doran (1996), 上田 (1999年) を参照されたい）。

◆顧客心理を生かした価格決定

① 端数価格法

顧客に割安感を抱かせることを意図して、例えば、2,000円のところを、1,980円などとするような方法がある。実際には、20円ほどしか違わなくとも、それ以上の割安感を顧客は感じるとされている。スーパーマーケットなど量販店でよく採用される手法である。

② 名声価格法

高級イメージの強いブランドが付与されたバッグやアクセサリー、洋服などのように、顧客にとって、価格が高いということ自体に価値があるような場合がある。そのような場合に、あえて高価格を設定する方法である。価格が下がるとその製品・サービスの需要がかえって減少してしまう、需要の価格弾力性がプラスの値となるような場合に適切な手法ともいえる。

③ 慣習価格法

長期間にわたり一定の価格が維持されているために、顧客にとってはその価格で購入することが当然のように思われていることから、これに従った価格をつける方法である。清涼飲料水などに典型的にみられる手法である。

Reference

市場志向的な価格づけ

2003年5月、コンビニエンスストアのファミリーマートは、これまでの最高価格の170円を上回る200円のおにぎりを期間・数量限定で導入した。120~130円のおにぎり購買の中心層である20~30代の学生・サラリーマンよりはむしろ、40~50代の中年男性や30~40代の働く女性を主要なターゲットとした。50代は、その数の多さから市場規模が大きく、また30~40代の働く女性は、比較的自由になるお金をもち、素材にこだわり、価値が伝われば、高額のおにぎりでも、受け入れてもらえると判断した。つまり、後者のセグメントのほうは、価格弹性の低いセグメントであると考えたのである。そこで、海苔は三河産の青とび海苔、米は新潟魚沼産のコシヒカリ、具材は北海道産のイクラ、五島列島周辺の真鯛が採用された。

コンビニエンスストアのおにぎりの平均的なコスト構造は、次の表のようになっている。これに170円のおにぎりを当てはめると、表の左欄のようになる。しかし、上記のような高級おにぎりの場合、北海道産イクラは通常のアラスカ産イクラの1.5倍、コメも通常のおにぎりの1.5倍程度のコストがかかってしまう。そこで、他のコストは170円のおにぎりと同一であると仮定して、具材とごはんに1.5倍のコストがかったとすると、1個当たりのコストは、表の右欄のようになる。

図表I おにぎりのコスト構造

	170円のおにぎり	高級おにぎり
ごはん	10%	17
具材	20%	34
海苔	5%	8.5
包装紙	10%	17
物流・生産工場	20%	34
1単位当たりコスト	(計) 110.5	(計) 136
粗利益	35%	59.5
合計	100%	209.2

(出所)「日経ビジネス」2003年4月21日号をもとに作成。

そこで、コスト・プラス法により、粗利益率を従来どおりの35パーセントで

計算すると価格は210円近くとなってしまう。この金額をこのまま価格として出しても、その金額を対象顧客が受け入れるかどうかは全く不確定である。

そこで、いくらまでなら顧客が払ってくれるのか、という市場志向的な考え方を取り入れられなくてはならない。ここでファミリーマートは200円という答えを出した。200円なら、高級おにぎりと安いデザートと一緒に買うことができる金額だったという。加えて、それより高いと従来の安いおにぎりに需要が向かってしまう可能性が考えられたという。

ファミリーマートでは、吸収できない原材料費は、他のおにぎりも含めた食材の大量購入を通じて得た利益増加と新しい顧客を開拓することで得られる売上増加にともなう利益増加で十分に補填できると判断したのであった。

(出所) 「日経ビジネス」2003年4月21日号。

(4) 競争志向の価格決定方法

◆実勢価格決定法

前述した寡占的な状況のもとで採用されやすい方法で、主要な競争相手とはほぼ同じ価格を設定しようとするものである。プライス・リーダーが存在している状況では、下位企業はプライス・リーダーの価格にはほぼ従った価格を設定することになる。

◆市価以上価格決定

その市場内での競合製品よりも高い価格をつける。この戦略が採用される場合としては、自社製品が明らかに競合製品よりも高い便益や品質を提供している場合、導入時の負担やランニングコストなど価格以外の顧客にとってのコストを削減している場合、高所得者層など価格感度が比較的低いセグメントを見つけだし彼らを標的とする場合などが考えられる。

◆市価以下価格戦略

市場内での競合製品よりも低い価格をつける戦略である。この場合、市場シェアの増大、需要の一時的な刺激、あるいは新規参入の阻止などを意図して一時的に価格を引き下げるような場合と、小売業におけるエブリディ・ロー・プライス戦略にみられるような持続的に低価格戦略をとり続ける場合との2つ

が考えられる。前者については、価格を引き下げた後に再び上げることを前提にしているので、その際の顧客の反応に十分な注意が必要になる。一方、後者は、他社と比較して、コスト面での優位性があることが不可欠である。

(5) 新製品導入時の価格決定法

◆上澄み吸収価格戦略

これは、高価格であっても、目新しさを求めて購入する価格弾力性が比較的低いセグメントを競争相手よりも先に吸収してしまうことを意図して、新製品導入時に高価格で参入する方法である。製品差別化を実現できる可能性があり需要の価格弾力性が低いセグメントがいることと、当面競争相手の参入可能性が少ないことが見込める場合に有効である。

◆市場浸透価格戦略

上澄み吸収価格戦略とは逆に、素早く市場に自社製品を浸透させるために、低価格で参入し、市場シェアを素早くとろうとするのが、市場浸透価格戦略である。市場浸透価格戦略は、需要の価格弾力性が高く、また他社との差別化が見込めない場合、あるいは製品本体では利益を得られなくても、消耗品で利益を稼ぐようなビジネスモデルの場合、経験効果にともなう1単位当たりコストの減少が見込める場合に有効である。

(6) 割引政策

流通業者との取引においては、その仕入価格だけでなく、割引政策や決済条件などについて交渉が行われることになる。ここでは、そこで展開される割引政策のタイプについてみていく。

◆現金割引

多くの取引では手形などの信用取引を通じて決済が行われることが多い。しかし、売り手側にとっては少しでも早く売掛金は現金化したいのが通常である。そこで早く現金を支払う買い手に対して、割引をすることがある。

◆数量割引

大量購入した相手に割り引くもの。数量割引には、1回の発注における数量

について割り引く非累積的な数量割引と、一定期間における発注の数量を基準に割り引く累積的な数量割引がある。前者は、売り手側のコスト削減の手段に、後者は流通業者との長期的関係を維持するうえで有効な手段になる。

◆機能割引

販売、保管などの特定の機能を自ら果たす流通業者に対して、その機能にかかる費用をカバーすることを主要な目的として提供する割引で、営業割引ともいわれる。

◆季節割引

シーズンの需要を確実にするためにシーズン入り直前に製品・サービスを仕入れた業者に対して行う割引。オフシーズン期に、需要を刺激させるために用いられることがある。

◆アローワンス

再販売業者（卸・小売などの流通業者）に特別のプログラムに参加してもらうために特別に出す割引である。新品を購入する際に古い商品を下取りに出すトレード・イン・アローワンス、販売支援の見返りに提供されるプロモーション・アローワンスがある。

④顧客からみた価格情報

消費者行動と価格に関する研究から得られたさまざまな知見から考えると、顧客の価格情報の処理の仕方には、価格決定を行ううえで、いくつかの注意すべき特性がある。ここではその中のいくつかをみていく。

(1) 参照価格

顧客が、製品・サービスの価格情報をみてする「高い、安い」といった判断は、絶対的な基準ではなく、何らかの比較対象となるものとの対比で判断をする。参照価格とは、例えば、「この製品ならこれくらいの価格であろう」といったように、顧客が当該製品・サービスに対して抱いている価格イメージで、顧客は、実際に提示された価格をみたときに、それを判断する際に、この参照

価格との対比で考えるとされるのである。参照価格には、内的参照価格と、外的参照価格が存在する。内的参照価格とは、この商品であればこれくらいの価格であろうと、顧客が心の中に抱いている価格である。一方、外的参照価格とは、外から顧客に与えられる価格情報で、競合製品の価格、業界の平均価格、広告やチラシで提示された価格などがあげられる。

(2) 受容可能な価格の幅とその変化

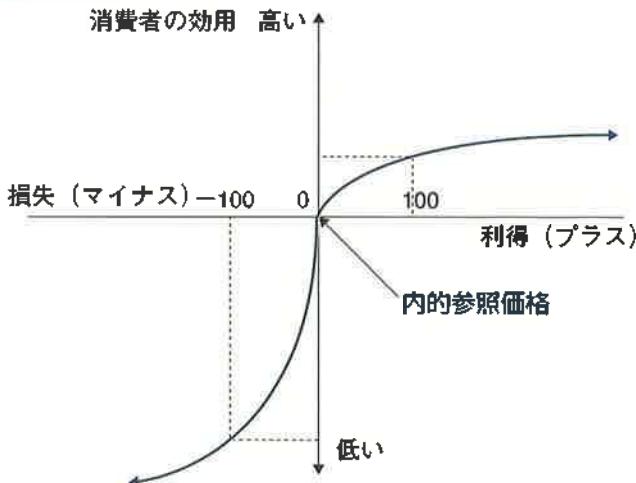
参照価格の存在は、順応水準理論や同化対比理論という心理学の理論が、その根拠となっている。それらによれば、顧客が考える当該製品・サービスにふさわしい価格は、明確な「点」として存在しているというよりは、むしろ一定の「範囲」をもっているとされている。その一定の範囲内の価格の変化であれば、「高い、安い」と考えられずに、ある程度妥当な価格とみなされるのである。前述した PSM 分析で、受容可能な幅を明らかにしているのも、この考え方方が背景にある。

消費者の当初の参照価格の近辺にある新しい価格は、順応水準の変化にほとんど影響しない。買い手は通常それらは他の価格と比べて中立的、違いなし、等しいと判断することになる。しかし、当初の順応水準よりも極端に高いあるいは低い価格は、順応水準を変化させるだけでなく、他の価格に対する知覚も変化させることになる。例えば、中型乗用車の参考価格が150万円前後と仮定してみよう。翌年の中型乗用車について記述した記事によると、これら乗用車の価格が220万円に上がるという。この新しい価格情報は、おそらくは200万円くらいに、この製品カテゴリーにおける人々の参考価格を高めることになる。一方、145万円という値付けをされた場合、参考価格が150万円のときは、平均レベルの価格とみられるであろうが、それが200万円近くにまで上がると、145万円という価格は「安い、お買得」と知覚されることになる。

(3) プロスペクト理論

プロスペクト理論とは、トヴェルスキイ&カーネマン (Tversky, A. N. & Kahneman, D.) によって提唱された意思決定に関する理論である。これによると、図表 3-18 のように、選択肢に対する価値評価は、参考点（参考価格）を基準点としてそこからの利得と損失で特徴づけられる。さらに、利得は凹型、損失は凸型の曲線を描く。このことは、人間はリスク回避の性向があるために、

図表 3-18 値値関数



(出所) Tversky & Kahneman (1981) をもとに作成。

程度は同じでも、利得よりも損失に強い反応を示すことを表している。つまり参考点よりも100円価格が低かったことで生じる利得感よりも、100円価格が高かったことによる損失感のほうが強く感じることがあるという。例えば、需要を刺激するために一時的に価格を下げる戦略は、そこで消費者の内的参考価格がその設定した低価格のレベルに取まってしまう可能性がある。そのために、価格を上げたときに消費者の拒否反応は大きくなるし、そのうえ、再び同じくらいの価格を下げたとしても、利得感は小さく、売上を十分に回復できないことが考えられるのである。

Reference

プロスペクト理論にもとづく値下げ政策の是非

90年代、日本マクドナルドは、大胆な低価格戦略を通じて、ファストフード市場および外食市場全体の中で圧倒的な地位を占めていた。低価格を採用する

ことの背景には、それに見合った低コスト化が実現できるかどうかといったことが条件になる。マクドナルドの低成本での運営を支える要因はいくつかあげられる。1つは固定費の分散による規模の経済性である。ハンバーガーの生産コストは、変動費よりも、固定費の比率が高いという。ハンバーガーにおける変動費である原価は、40円程度であり、それ以外は人件費、店舗維持費、本部の諸費用など固定的な費用といわれている。固定費用は、大量に生産し、販売することができれば、それだけ分散することができる。

2000年2月に130円から65円にハンバーガーを値下げしたウイークリスマイル・キャンペーンでは、4.8倍もの売上増加を記録した。価格を下げたことで1個当たりの利益は減ったとしても、売上増加により1個当たりの固定費分を大きく減らすことで高い利益を得ることにつながるのである。それだけでなく、マクドナルドでは、低価格を実現するため、さまざまな低成本の工夫がなされていた。

「日経ビジネス」2001年7月2日号によれば、①現時点でのもっとも安いところから原材料を仕入れることを可能にする国際的な調達のネットワーク、②その一方、食材の全体の7割については、国内のメーカーと長期的な供給契約を結び、信頼関係を形成（10年間で取引を打ち切った食材等の供給企業は1社もなく、その信頼関係を通じて、原価削減の余地をお互いに徹底的に洗い出すという）、③的中率8割を誇る出店の際の販売予測システム、迅速かつ低成本での店舗建設ノウハウで固定費を下げる、ことなどがあげられている。

しかしながら、他のメニューも値下げし、その代わりに平日65円バーガーを、エブリデイスマイル・キャンペーンとして毎日80円に値上げした2002年2月頃になると売上を落とし、さらに、2002年8月に再度ハンバーガーを値下げし59円で発売するも、客足が十分に戻ることはなかった。この現象は、本文で紹介した消費者行動と価格に関する理論から考えると、次のように説明できるであろう。

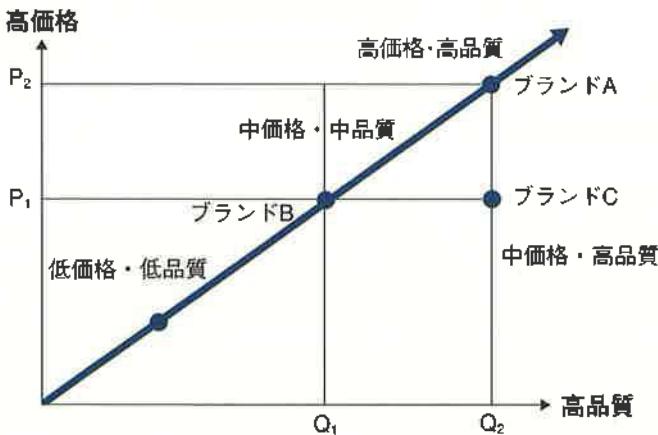
まず130円から65円の値下げは、非常に大幅なものであったため、消費者の参照価格を変化させたことが考えられる。そこでまず、値下げしなかった他のハンバーガーメニューが消費者にとって非常に割高に感じられたことが予想される。参考価格がすでに65円に変わったとすれば、その後の80円という値上げした額は、たとえ130円よりも安くとも、大きな反発を招くことが予想される。さらに80円に値上げした後も参考価格が65円前後の消費者からすれば、59円への値下げは、80円→59円の値下げというよりは、65円→59円というわずかな値下げとして認識されたことが考えられる。さらに、参考価格が80円前後になっ

ていた消費者にとっては、本文のプロスペクト理論の説明から考えると、80円から59円に下がったことによる喜びは、65円から80円に上がったことによる反感よりも低かったということが考えられるのである。

(4) 価格一品質効果

価格は、製品・サービスを手に入れるための負担という意味合いだけでなく、品質のパロメーターとして活用されることもある。価格を品質のパロメーターとして消費者がとらえているのであれば、消費者は「この程度の便益あるいは品質であれば、価格はこのくらいだろう」と考えるよりもむしろ、「この価格ならこの程度の品質は維持しているであろう」と考えることになる。そのことを踏まえて、図表3-19で価値マップを再考してみよう。顧客が「品質-(マイナス)価格」で導き出される顧客の受領する価値を最大化してくれる製品を選択するのであれば、図表3-19では高品質で中価格なブランドCがもっとも選択されやすいはずである。ところが、もし顧客が価格で品質等を判断する傾向があるとすると、ブランドCは図中のBレベルの品質しか持ち合せていないと顧客から推測され、Bに対する品質上の優位性($Q_1 - Q_2$)、Aに対する価格上の優位性($P_1 - P_2$)が認識されないことになってしまう。

図表3-19 価値マップと価格一品質関係



(5) ステータスの証としての高価格

前述したように、顧客は、当該製品・サービスが高額であるということ自体に価値をおいていることもある。高額の製品・サービスを購入し、使用することで自らのステータスを確認したり、他者に誇示したりすることで、満足感を得るといったような場合が、これに当てはまる。このような場合価格を下げるとかえって需要が減少してしまうといったことが考えられる。このような状況下で、高価格で提示する価格戦略が、前述した名声価格法である。

3 チャネル戦略

Lesson 3

- ◎マーケティング・チャネルには、生産者と消費者の間に存在するさまざまなギャップを埋める機能がある。
- ◎マーケティング・チャネルを構成する企業間の関係には、反復的取引・戦略的提携・垂直的統合など、さまざまなタイプがある。
- ◎マーケティング・チャネル内にある複数の企業が統合化をはかる垂直的マーケティング・システムには、企業システム・契約システム・管理システムがある。

① 流通の機能

マーケティング・チャネルの始点と終着点である生産の地点と消費の地点の間にはさまざまなギャップ（隔たり）が存在している。マーケティング・チャネルの研究者であるブレイヤー（Breyer, R. F.）も指摘しているように、マーケティング・チャネルとは、こうしたギャップを埋めるために必要なマーケティング諸能力をもった組織あるいは企業から成り立っている。

それでは、生産地点と消費地点の間に存在する主要なギャップにはどのようなものがあるだろうか。さまざまなギャップを想定することができるが、一般に存在しているとされているギャップを分類すると次のようになる（図表3-20）。

(1) 空間的・時間的ギャップ

生産と消費の間に存在しているもっとも基本的で容易に理解できるものは、この空間的・時間的ギャップであろう。空間的ギャップとは、距離的な隔たりであり、地理的空间のギャップである。これは、今日、経済のグローバル化の中ではますますその範囲を広げているが、その一方で、インターネットの普及で、空間的ギャップが重要でなくなってきた。

さらに、この空間的ギャップは、必然的な結果として時間的ギャップをともなうことになる。これは、距離的な意味での時間的ギャップと欲しいものを必要なときに手に入れられるかどうかという意味でのギャップも含むものである。

(2) 情報（知覚的）ギャップ

このギャップは、1つには、消費者が欲しい商品の供給者（生産者、卸売業者、小売業者）について知らず、供給者は自分たちの商品の顧客について知らないという意味での情報（知覚的）ギャップである。もう1つは、消費者の知りたい情報と供給者の知らせたい情報の間に存在するギャップである。

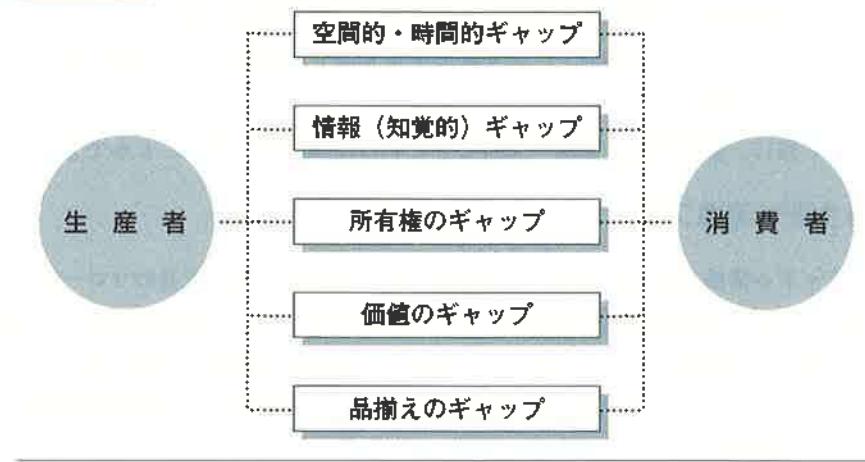
(3) 所有権のギャップ

売り手と買い手の両者が市場で会って、物理的に商品の移動が完了したとしても、その両者の間で所有権の移転がなされるまでは交換が成立したことにはならない。このように私的所有権の確立している現代社会では、所有権が別の人格に属しているかぎり、それが移転されるまでは、ギャップとして存在することになる。

(4) 値値のギャップ

生産者と消費者は、ともに商品に対して価値を見いだしているが、両者の認識している価値あるいは重視している価値には大きなギャップが存在している。すなわち、生産者は、製品の製造・販売に費やした犠牲を、価格という金銭的側面で測定し、そこに利益（長期的）の実現を期待するのである。一方、消費者は、自分たちの欲求の充足のために商品を購入するのであり、その意味で支払にともなう犠牲を支払能力という金銭的側面で測定するのである。これは経済学でいうところの交換価値の実現と使用価値の実現に対応するギャップである。

図表 3-20 生産地点と消費地点の間に存在する主要なギャップ



(5) 品揃えのギャップ

生産者は自社製品のそれもごく限られた範囲の製品しか生産していないが、消費者は、さまざまな商品をさまざまな企業の商品（ブランド）の中から選択することを望んでいる。このように提供される商品と要求される商品の種類にも生産と消費間のギャップが存在している。

② マーケティング・チャネルの経済的役割

上記のように、生産者と消費者の間には有形・無形のさまざまなギャップが存在している。そのギャップを埋めるために、マーケティング・チャネルの構成員が遂行すべき役割が存在している。それらの役割遂行は生産者および消費者の双方にとって有益なものとなる。そこには、次のような主要な役割が存在している。

- ① 輸送機能：最終消費者や業務用使用者の手元に商品を送り届ける。
- ② 分割機能：消費者の購買に適合した単位に商品を分割する。
- ③ 保管機能：消費者の必要とする時期に合わせて商品を保管しておく。
- ④ 品揃え機能：消費者の購買および使用に適合するかたちで商品を組み合 わせる。

- ⑤ 接触機能：地域的に分散している数多くの顧客との関係を構築する。
 - ⑥ 情報機能：市場情報や製品・取引情報を収集・伝達する。
 - ⑦ プロモーション機能：広告や販売促進を通じて製品についてのプロモーション活動を行う。
- その他に、金融支援、修理・交換などといった機能を含めることもできる。

③ 主要な流通フロー

チャネル構成員が交換プロセスの中で、いくつかの主要な流通のフローを生起している。それらのいくつかは、前方へ向けてのフロー（所有権フロー、物的フロー、プロモーション・フロー）であり、あるものは後方に向けているフロー（注文のフロー、支払フロー）である。さらには、前方・後方の両方向のフロー（情報フロー）も存在している。

- ① 所有権フロー：ある組織から別の組織に法的な所有権が移転すること。
商的流通ともいう。
- ② 物的フロー：生産者から最終使用者へ商品が物的に移動すること。物的流通ともいう。
- ③ 注文のフロー：流通チャネルの中間業者によって発生し、製造業者へとさかのばる注文の流れのこと。
- ④ 支払のフロー：買い手から売り手に対して金融機関を通じて支払われる一連の請求金額の流れのこと。
- ⑤ 情報フロー：製造業者あるいは中間業者からの市場への情報の流れとその逆の市場からの情報の流れのこと。

④ マーケティング・チャネルの存在理由

上述のように、マーケティング・チャネルの構成メンバーの果たすべき役割にはさまざまなものがあり、そのそれぞれが重要である。マーケティング・チャネルにおけるイノベーションは、かかる機能やフローをより効率的・効果的に実施する方法の発見と密接に関連している。つまり、チャネル・メンバーは、生産者や消費者の果たしえない重要な役割が存在しており、その役割を遂行することに企業としての存在意義がある。そこで、マーケティング・チャネ

ルおよびその構成メンバーが存在する理由について検討する。

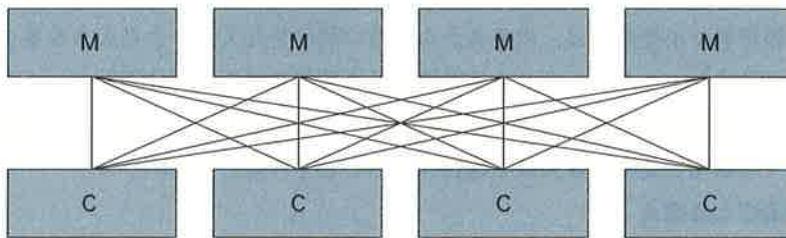
(1) 取引総数の効率化

流通構造が複雑になれば、当然そこに介在する中間業者の数は増加する。一般に、中間業者の介在は流通構造を複雑にすると考えがちであるが、そのように考えるべきではない。

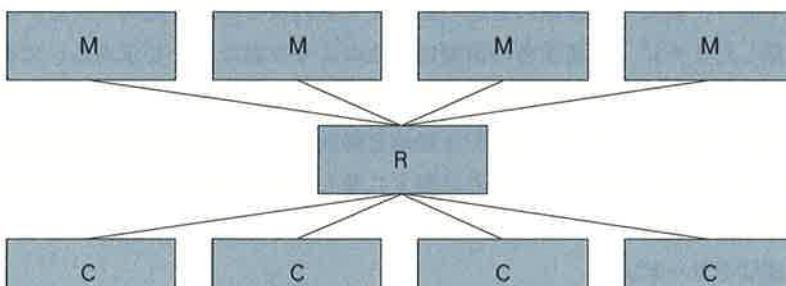
製造業者から小売業者への直接販売と、流通業者を通して販売した場合の相違を、マーガレット・ホール（Hall, M.）が唱えた見解を参考にしてみると以下のようになる。図表3-21に示したように、4人の製造業者と4人の小売業者がおり、それぞれすべてが取引を行うとしたら、16の取引ラインが引かれる。もしここに1つの流通業者が存在すると、取引総数は8に減少する。

図表3-21 中間業者介在による取引数削減の効果

(1) 生産者と消費者の直接取引



(2) 中間業者介在の取引



(注) Mは「生産者」、Cは「消費者」、Rは「中間業者」の略。

このように中間業者の介在により、取引総数が減少することとなるが、これは、それにともなう流通費用との関係でより重要性を増してくる。中間業者（流通業者）が介在することにともなう費用よりも、その結果としての取引総数の減少にともなう費用の節約のほうが大きければ、当然、中間業者がトータル流通コストの削減に貢献すると考えられる。

(2) 規模の経済性

中間業者は、複数の生産者の製品をまとめることによって、生産者以上に効率的に流通業務を遂行することができる。つまり、そこでは、大量仕入れによる規模のメリットを生かしつつ、個々の生産者が遂行するよりも取引にかかる費用を削減・分散することが可能である。また、卸売業・小売業者などのメンバーとの販売交渉を行う際も、生産者を代表する形で効率のよい活動を行うことができる。このように、中間業者の介在は、規模の経済を十分に発揮することを可能とする。

流通業者や小売業者は、生産者から大量の製品を仕入れ、より大きな集合単位に再構成し、さらに、それを消費者の購入可能な単位に再分類していくことにより、製造業者の生産規模を維持させることを可能とし、さらには顧客にとっても適切な規模の購入量を確保させることを可能とする。

(3) 適切な品揃え

生産者のレベルにおける品揃えは、その企業のもつ技術を前提にした同種の製品群の集合体である。一方、消費者の望む品揃えは、使用状況を基礎にしたものであり、異なった種類の製品の品揃えを求めることが一般的である。先にも指摘したように、中間業者の役割は、このような異なった要求あるいは状況にある両者を、それぞれの特徴を損なうことなく結びつけることである。

さらに、重要なことは、専門的な知識を動員して、顧客の望む品揃えを提案することであり、生産者に、その品揃えに適した製品の製作計画を提案することである。

(4) 適切なサービス

中間業者は、最終顧客により近い位置に存在している。そこで、彼らのニーズおよび要求を理解できる立場にいるはずである。このような優位性は絶対的なものではない。すぐれた業者は、他の流通パートナーの希望するところを十

分に理解し、それを具体的なサービスの形で実現することによって存続を可能としている。

⑤価値連鎖システムとしてのマーケティング・チャネル

価値連鎖システムは、従来の流通チャネルという概念およびサプライチェーンという概念のどちらよりも広い概念といえる。

顧客価値をしっかりと把握し、それを製品あるいはサービスの形に変換し、さらには、それを顧客に送り届けるプロセスとしてマーケティングをとらえるという戦略的視点からの理解が必要となる。分析の視点は、最終顧客との強力な関係を構築することに焦点がある。

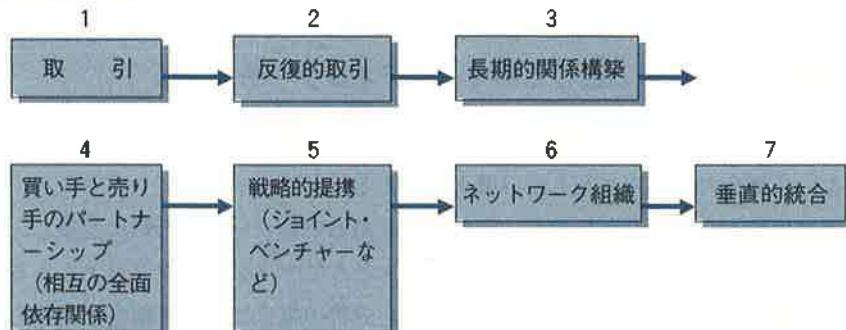
価値連鎖のメンバーには、原材料の供給、製造、卸売、小売、およびその間の業務のすべてを担当する業者が含まれることになる。その意味では、価値連鎖システムは、従来の産業財のチャネルと消費財のチャネルをともに含むものである。

⑥多様な企業間関係

ウェブスター（Webster Jr., F. E.）は、今日の企業関係は多様な構造をもっており、とくにチャネル構造を形成している取引当事者間の関係は、一連の進化プロセスをたどりながら、さまざまなタイプの企業取引関係を形成してきているとしている。そして純粹な市場取引に依存する形の取引から、完全市場統合のなされた取引関係まで、次のような7つのタイプの取引形態を分類している（図表3-22）。

- ① 純粹な市場取引
- ② 反復的取引
- ③ 長期的関係構築
- ④ 売り手と買い手のパートナーシップ
- ⑤ 戦略的提携
- ⑥ ネットワーク組織
- ⑦ 垂直的統合

図表 3-22 多様なチャネル関係



(出所) F. E. Webster Jr., *The Changing Role of Marketing in the Corporation*, *Journal of Marketing*, Vol.56 (October, 1992) p.5.

(1) 市場取引

チャネル構造のもっとも基本的なものは、純粋な市場取引により成立するチャネルである。この市場取引にゆだねられた売り手と買い手のチャネル構造について、チャネル研究者のダビッドソン (Davidson, W.) のことばを引用してみると、「伝統的なマーケティング経路は、次のような構造（ネットワーク）をもっている。すなわち、製造業者、卸売業者、小売業者は、お互いにゆるやかに結びつき、わりと自立的に行動している。そして彼らは、通常、お互いに、自分たちに有利な交渉を行おうとしており、1回1回独立した取引を基礎にした取引関係を確立している。そして必要なときにいつでも取引関係を築くことができるが、それ以外のときは、独立して行動している」。

(2) 反復的取引

売り手と買い手の取引が、1回ごとに独立してなされ、そこに継続性がないということは、企業間取引においてはむしろまれである。消費者の場合でも、多くの買物行動をみると、そこにはなじみの店あるいは通い慣れた商業施設をもち合わせているものである。

そこでは、広告や販売促進といったプロモーション活動が効果をもち、ブランドか、顧客の選好、ロイヤルティ、反復購買を引き出すうえで重要な役割を果たすこととなる。ここでのマーケティングの役割は、製品差別化を導き、よ

り高いロイヤルティを創出することである。

買い手の側が、高いロイヤルティを示したり、反復購買を行うのは、同一店舗での購買、あるいは同一ブランドの購買のほうが、商品探索の時間を短縮し、費やす労力を節約できるからかもしれない。しかし、このような取引を繰り返すことによって、単に、販売時要件あるいは購買条件を好みしいものにしていくだけでなく、将来にわたる取引の継続をも約束する可能性が生まれてくる。

(3) 長期的な関係構築

一般に、産業財市場あるいはB to B市場にあっては、売り手と買い手の関係が、相対的に長期間であることが求められる。つまり、ここでは売り手と買い手の関係構築を管理することが戦略的な資産として重要性をもつこととなる。このような関係は、とくに1980年代に入り強く認識されるようになっている。この取引関係にあっては、価格は単に市場により決定されるものではなく、相互依存を基礎にした交渉の結果としてもたらされるものとなり、取引される商品の品質、配送方法、技術的支援がより重要となってくる。

(4) 売り手と買い手のパートナーシップ

この取引関係にあっては、買い手と売り手の関係が長期的な継続性をもつだけでなく、相互に強力な依存関係をもつ。このような取引当事者間におけるパートナーシップの重要性を認識させたのはわが国の自動車産業であるといわれている。そこでは、納入業者が買い手である自動車メーカーと密接な関係を構築し、高い品質の維持、在庫コストの低減、綿密な納期の管理を可能とする仕組みとして注目されることとなる。ここでは、いわゆる「カンパン」方式や「ジャストイン・タイム・システム」が注目されることとなる。

さらには、後に、欧米で注目されることとなる「ネットワーク」や「提携(アライアンス)」に先立つチャネル構造として「系列化」も重要な役割を果たすこととなる。これは、厳密に規定された階層構造を有するものでもなく、機械的に割り振られた役割分担が支配する構造でもない。相互に独立した組織でありながら、その一方で、長期的に安定した関係性を構築した仕組みとして注目されることとなる。

(5) 戦略的提携(戦略アライアンス)

前述の売り手と買い手のパートナーシップが、戦略的提携に発展していくこ

ともある。これは、パートナーとなる企業が、協働して一定の戦略目標に向かい、長期的かつ安定的にその関係を維持していく仕組みである。

戦略的提携の目的は、企業のよりよい競争地位の確保とその維持にある。さらには両当事者による目的や資源の共有も重要となる。

戦略的提携の典型的タイプとしてあげることのできるものがジョイント・ベンチャーである。

(6) ネットワーク組織

ネットワーク組織の基本的特徴は、提携の構築と管理を基本的な機能とする柔軟性のある企業間の結びつきである。提携のもとでの基本的な機能は、次のような内容に整理することができる。

- ① 提携それ自体の構築と管理
- ② 財務的資源および技術の調整
- ③ コア・コンピタンスと戦略の明確化およびその管理
- ④ 顧客との関係構築
- ⑤ 情報資源の管理

ネットワーク組織において、マーケティングの果たす役割は、すべてのパートナーや各事業組織がつねに最終顧客に焦点を当てることであり、さらには、変化し続ける顧客のニーズや期待に対応できるような情報を提供し、さらに競争相手の動向についての情報を提供していくことである。

(7) 垂直的統合

垂直的流通システムは、水平的に調整され、垂直的に結びつけられたいくつかの企業が、1つのシステムとして管理されるという仕組み（ネットワーク）から成り立っている。そして、垂直的流通システムの各段階にいる企業は、システム内のマーケティング諸機能が、もっとも成果を生み出すような形で活動している。

⑦ 垂直的流通システムの種類とその特徴

今日のマーケティング・チャネルに顕著な特徴の1つとして指摘できる垂直的流通システムについて、以下に解説する。まず、垂直的流通システムのもつ、次のような特徴を指摘することができる。

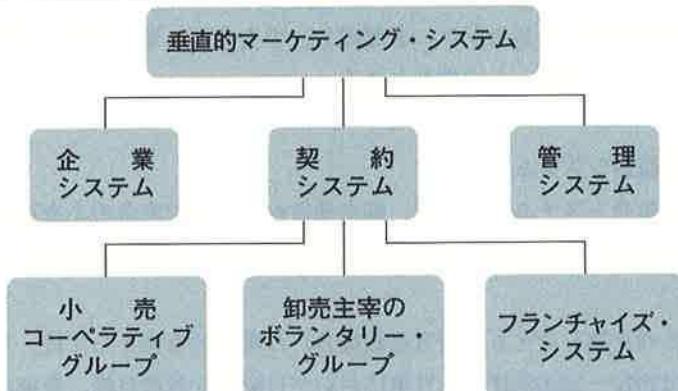
- ① 垂直的流通システムを構成しているメンバーが、協力し合って、効率的な商品流通に努力している。
- ② 確かに、垂直的流通システムも、伝統的流通経路も、同じような一連の機能を遂行している。しかし、垂直的流通システムではその機能のセットが、独立した構成員のそれぞれの利益のためにではなく、チャネル全体の成果のために遂行されていくという点で異なる。
- ③ 垂直的流通システムは、システム全体が1つの企業集団としての性格をもっており、基本的な「競争単位」としてみなされる。
- ④ 垂直的流通システム内には、敵対的行動も協調的行動もともに存在しているが、それらを調整・統御している企業（チャネル・キャプテン。またはチャネル・リーダーと呼ばれる）が存在している。

さて、次にこのような垂直的流通システムの種類だが、一般に、この垂直的流通システムには、①企業システム、②契約システム、③管理システムの3つの種類が存在している（図表3-23）。

(1) 企業システム（所有統合システム）

企業（所有統合）システムとは、流通経路内のあるレベルの企業（メーカー、卸売業者、小売業者のいずれか）が、その経路内にいる別のレベルの企業を資

図表3-23 垂直的マーケティング・システムの3タイプ



（出所）B. Rosenbloom, *Marketing Channels : A Management View*, The Dryden Press, 1983.
p.361.

本的に統合しようとするものである。

企業（所有統合）システムは、その統合の方向によって、次の3タイプに分けられる。

- ① 前方垂直統合
- ② 後方垂直統合
- ③ 混合垂直統合

◆前方垂直統合システム

前方垂直統合システムでは、企業（主として製造業者）が、自社の支店、営業所あるいは販売会社を設立し、これらの事業単位が独立の卸売業者ないしは小売業者と同様の機能を遂行したり、製造業者の完全な代理機関として機能する。

ただし、製造業者が、卸売段階までの統合にとどまり、小売段階については独立の小売業者との取引を遂行するという場合も多く存在している。このようなシステムのことを複合システムと呼ぶこともある。

◆後方垂直統合システム

後方垂直統合システムは、企業（消費財市場については、主として小売業者あるいは卸売業者、産業財市場については、主としてメーカー）が、自社の製造設備、拠点倉庫、配送センターを管理し、中央本部、地方本部の管理機能の整備を行うことを目的として構築される。

◆混合垂直統合システム

混合垂直統合システムとしては、卸売業者が、一方で直営の小売店を設立し（前方垂直統合）、他方で自ら製造分野にも進出する（後方垂直統合）場合が考えられる。

また、この企業システム（後方垂直統合）の典型的な例としては、アメリカにおいては1910-1920年代に、日本においては昭和40年代以降、急速に成長していくチェーン・ストアをあげることができる。

チェーン・ストアの特徴は、①資本的一体性、②管理的統一性、③営業的共

通性によって表される。すなわち、同一の資本所有と経営管理のもとに、実質的に類似の営業を行う小売店を結合し、しかも、それらの店舗が、いくつかの共通性をもって運営される小売業形態である。

(2) 契約システム

チャネルの統制を実現する手段として、法的なパワーを用いて自社のチャネル・ネットワーク内の責務関係を確立していくとする企業も存在する。そこでは、垂直的な調整は、契約協定を用いて達成されることになる。このような流通システムを契約システムと呼ぶ。

つまり、チャネル内の異なった段階の独立した企業は、個々の行動によっては達成しえないシステム経済性と市場インパクトを獲得するために、契約にもとづいて、それらの参加企業の活動を調整するのである。今日、この契約システムは、急速に成長しつつあるシステムである。

契約システムも、その統合される方向によって、次の2つに分けられる。

- ① 前方統合に含まれる契約システム
- ② 後方統合に含まれる契約システム

前方統合の契約システムの代表的事例としては、卸売業者主宰のボランタリー・チェーン、フランチャイズ・システムなどをあげることができる。また、後方統合の契約システムとしては、小売コーベラティブ・グループ（小売業者主宰のボランタリー・チェーン）をあげることができる。

とくに、わが国における主要な流通システムとなっているフランチャイズ・システムについて検討しておく。

フランチャイズ・システムは、南北戦争直後のアメリカで、シンガー・ミシン会社がその販売ネットワークを広げる政策の基礎として採用したのが始まりとされ、その後、20世紀に入り、自動車業界、ガソリン業界、飲料業界へとその裾野を広げていった。そして、第2次世界大戦後、とくに、1950年から1965年にかけてクリーニング、モーテル、レストラン、ソフト・アイスクリームなど、広範な分野で急速に成長していった。このようなフランチャイズ・システムは、一般基準で指摘したように、その基礎をエリア・フランチャイズにおいている。

しかしながら、今日問題とされている近代的フランチャイズ・システムは、

必ずしもエリア・フランチャイズのみを固守するのではなく、アイデア、サービス、ライセンス、リースあるいは製造フランチャイズ・プログラムなどを主たる内容としている。また、その特徴の1つは、特定のビジネス・コンセプトをもってアイデンティティを展開し、明確に1つのチャネル集団として行動し、その行動は消費者に対して、そのシステム独自のアイデンティティを表現しているものとして認識される。

(3) 管理システム

管理システムの特徴は、次の2点に要約できる。

- ① 伝統的流通経路同様、チャネル・メンバーが、所有や契約という形で統合されずに、独自の目標をもった自立した意思決定機関として存在する。
- ② ある企業（通常メーカー）のリーダーシップのもとで、システム全体の統合的な目標に対しても協力し、チャネル・システム全体の経済性を実現しようと努力していくシステムである。

ローゼンブルーム（Rosenbloom, B.）は、管理システムと伝統的マーケティング経路は、構造上の相違ではなく、効率的な組織間管理が行える程度の違いを基礎に区別されるものであると述べている。

そこで、一般に、チャネル・メンバーは、伝統的な流通経路政策である開放的販路政策から、相互に協調した行動をとることによって運送、倉庫、在庫、データ処理、広告などの経済性を実現し、システム内の総コストを削減することができるこの管理システムに移行してくる。

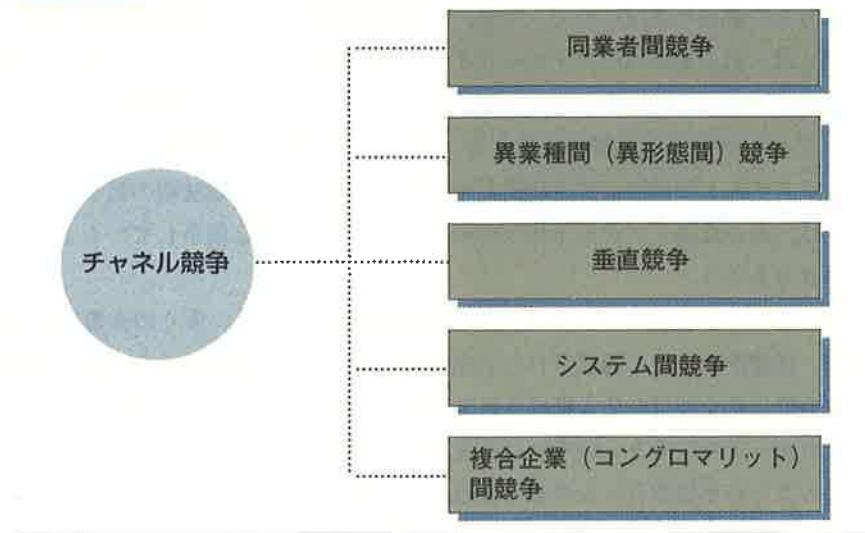
その際、選択的経路政策と専売的経路政策をとることが考えられるが、ともに他の垂直的流通システムのタイプに比べると、その結びつきの程度は強いものとはいえない。

❸ チャネル・メンバー間の競争構造

流通業者の競争構造には、一般に「同業者間競争」「異業種間（異形態間）競争」「垂直競争」「システム間競争」「複合企業（コングロマリット）間競争」の5つのタイプをあげることができる（図表3-24）。

マーケティング経路内にみられるもっとも古典的な競争構造は、一般に「同業者間競争」と呼ばれている。これは、同一のタイプの小売店間の競争であり、

図表 3-24 チャネルメンバー間の競争の諸タイプ



例えば、百貨店間、スーパーマーケット間、食料品店間に起こる競争である。

第2の競争は、「異業種間競争」と呼ばれ、異なる営業形態の流通業者との間で生ずる競争である。この種の競争は、流通業者にみられるスクランブルド・マーチャンダイジングの採用とその拡大に影響されるものである。例えば、スクランブルド・マーチャンダイジングを採用しているスーパーマーケットは、そこで取り扱っている商品構成に従って競争相手が出現することになる。例えば、肉屋、魚屋、パン屋、八百屋、衣料品店、ディスカウント・ストアなどといった異なるタイプの流通業者がそれである。

第3の競争は、「垂直競争」と呼ばれる、流通チャネル内の異なるレベルの構成メンバー間の競争である。卸売機能を統合した小売業者と卸売業者の競争や、小売業者が製造段階まで統合し、自らのプライベート・ブランド商品を生産し、ナショナル・ブランドの生産者と競争している状態などがそれである。

第4の競争は、「システム間競争」と呼ばれるもので、今日その存在が少しずつ認識されてきている競争形態の一つである。これは、単に異なる流通業者との競争ではなく、異なる垂直的マーケティング・システム間の競争のことである。

ある。垂直的マーケティング・システムの存在が、大きな影響力をもってきている今日の流通の状況の中で、今後、重要な意味をもってくる競争概念である。

例えば、ある地域内のダイエーとイトーヨーカ堂とのスーパーマーケット間の競争やセブン-イレブンとローソンといったフランチャイズ契約にもとづくコンビニエンスストア間の競争など、さらにはこれらの垂直的マーケティング・システムと伝統的な流通経路との競争などは、個々の店舗間の競争というよりは、ある流通システム全体が別の流通システム全体と競争していると考えるべきであろう。

第5の競争形態は、「複合（巨大）企業間競争」である。多くの大規模小売店が、従来からの狭く構成された小売分野、単一タイプの組織から、あらゆる小売分野に手を伸ばし広く構成された複合タイプの小売コングロマリット（コングロマーチャントともいう）に急速にその姿を変えつつある。

このような小売複合巨大企業の出現は、流通業者のライフサイクルの短縮化や異業種間競争の激化に対処するための戦略的な手段としても考えられる。また、イノベーションの進歩が、加速度的になっているので、単一タイプの小売事業分野への投資から、さまざまなタイプの流通形態を含む複合的事業に投資範囲を広げることにより、危険を回避することが可能になるからとも考えられる。

この企業は、さまざまな市場セグメントに対して、異なった小売形態（例えば、百貨店、ディスカウント・ハウス、専門店）を用いて積極的に対応していくとする。それぞれの小売形態は、特定の市場セグメントに適合するために、イメージ、規模、立地、商品構成、サービスをきめ細かく策定させていく。

この種の流通業者の直接の競争相手は、個々の中小流通業者というより、他の複合巨大企業であり、この複合巨大企業間の競争に巻き込まれる形で、中小流通業者にも影響が及ぶことになる。

4 ロジスティクス

Focus

- ◎従来の「物流」の考え方を拡張したものが「ロジスティクス」の考え方である。
- ◎個別企業の枠組みを超えて、原材料の調達から製品が消費者にわたるまでの一連の連鎖的なプロセスをマーケティングに取り込む考え方が「サプライ・チェーン・マネジメント」(SCM) である。

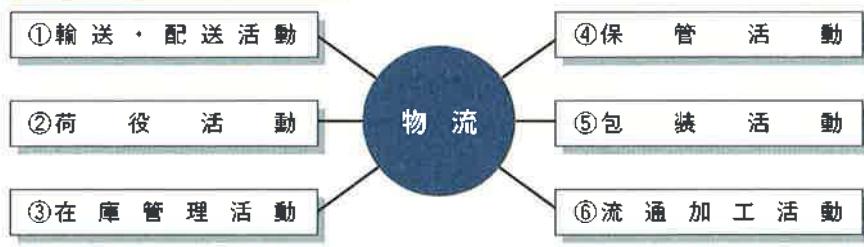
① 物 流

アメリカ・マーケティング協会の定義（2004年）によると、物流とは「企業の製品在庫を管理するための概念あるいはアプローチである。一般的には、企業の輸送、保管、在庫、注文処理といった諸機能を含むものである」としている。

そのような活動を具体的に整理してみると以下のようになる（図表3-25）。

- ① 輸送・配送活動
- ② 荷役活動
- ③ 在庫管理活動
- ④ 保管活動
- ⑤ 包装活動
- ⑥ 流通加工活動

図表3-25 物流における活動



このような活動の目的とするところは、製品が、決められた時期に、安全で、しかも適切な形状と量で到着するよう配達の信頼度を保証し、さらには顧客の必要についての正確な情報を確保することである。もちろん、物流活動は、生産財および消費財ともに重要であることは論を待たない。

物流の重要性は、それが流通チャネル・システムの一部であるという点である。物流に携わる者は、基本的には製造業者から顧客までの製品の流れに関して責任がある。製造業者、卸売業者、小売業者が、定刻にしかも最良の状態で製品を配達しうる物流能力をもつことが求められる。

メーカーはもちろんとして、今日では、卸売業者・小売業者においても洗練された物流システムが必要となる。製造業者から商品の着実な流れを管理して、そして小売業者に配達するうえで、その要が存在しているからである。大規模小売業者も同じく彼ら自身の物流システムをもっている場合が多くなっている。

次に問題となるのは、上記のような物流活動に含まれる諸要素をいかに組み合わせていくかという問題である。そこでより適切な物流諸活動の組み合わせを考える場合に、考慮すべき問題点を考えておく必要がある。

一般には、次のような3点が重要な考慮要因となる。

- ① 物流体制の組織化のあり方
- ② 物流活動の遂行基準の開発
- ③ 物流全体の管理システム

①の問題は、物流活動をどのような体制で行うべきかについて検討すべきことをさしている。これは、それぞれの企業内の組織づくり、チャネル内の物流拠点の配置といった問題への解答を必要としている。

②の遂行基準の開発の問題は、物流活動を行うに当たって、その活動の効率を測定するうえで必要な「もの差し」、つまり基準の策定あるいは、それをもとにした各種の測定手順の開発である。

③の問題は、とくに物流を継続的に管理していく方法に関する問題である。今日では、とくに情報システムの問題と密接に関連している。

② ロジスティクス

(1) ロジスティクスの定義

今日では、物流概念を拡張する形で、ロジスティクスという用語が用いられてきている。

今日のロジスティクスの意味を整理してみると以下のような視点にまとめることができる。

- ① ロジスティクスとは、原材料や加工製品を消費者に移転する企業の諸活動を計画、実施、統制するために必要な機能をもっている。
- ② ロジスティクスは、伝統的に商品の移転に焦点が合わされていたが、今日では、より広く、サービスや情報も含めるようになってきている。
- ③ ロジスティクスは、生産地点から消費地点に至る財の移動および保管を含んでいる。この視点は、広く原材料や部品の供給業者から製造業者への財の移転、さらにはその完成品として財を流通業者を介在したうえで消費地点へ移転することをも含むかなり広範囲の領域をカバーするものとなっている。
- ④ ロジスティクス管理には、顧客サービス、需要予測、流通コミュニケーション、在庫管理、荷役、注文処理、サービス支援、倉庫選定、調達、包装、返品処理、廃棄処理、輸送、保管といったさまざまな活動が含まれる。このロジスティクスは、それ自身を1つの研究領域として取り扱う場合のみでなく、マーケティングとの関連の中で議論される。この点は、先に指摘したところであるが、さらに詳しく述べると、いわゆるマーケティング・ミックスの4Pの1つとしてのPlace、すなわちマーケティング戦略上の流通問題と直接に関連した問題として議論されている。具体的には、どのように流通業者を利用するか、どれほどの地理的領域を対象とするか、商品の在庫量および注文量をどれくらいにするか、商品の保管移動にかかる情報支援システムをどのように構築するか、このような問題は、すべてロジスティクスと関連してくる。

(2) ロジスティクスの構成要素

アメリカ・マーケティング協会（2004年）によると、ロジスティクスは、「物流、製造支援、調達活動と結びついた財務資源および人的資源を計画、配

分、管理するプロセスを導き出す1つの論理」であると定義されている。この協会の新しい定義によると、そこには、次のような3つの視点が含まれている。

- ① **物流 (physical distribution)**：ここに、物流とロジスティクスの関係を指摘することができる。つまり、ロジスティクスの下位概念として物流をとらえることができる。物流は、マーケティング・ミックスの場所効用、時間効用および価値効用を提供することでロジスティクス価値連鎖に結びつくことになる。さらに、すべての物流システムは、価値連鎖に、製造業者、卸売業者、小売業者を取り込む役割を果たしている。
- ② **製造支援 (manufacturing support)**：製造支援とは、製造過程の諸段階間を移転する財の管理に焦点を当てるものである。主として、製造過程に関連したロジスティクスは、生産スケジュールの円滑な進展とそれにともなう資源の適切な調達に責任をもつことである。製造支援と物流の違いは、前者が最終顧客を対象にしたものであるのに対して、後者は生産それ自体と関連する資源の管理に力点を置いている点である。
- ③ **調達 (procurement)**：調達は、購買オペレーション (purchasing operation)ともいわれており、原材料、部品、最終製品の製造あるいは組立工場、卸売業者、小売業者への移動のための購買あるいは手配を含んでいる。もちろん、通常の企業活動においては、これらの3つの要素は重複している。

③ サプライ・チェーン・マネジメント

「サプライ・チェーン・システム」あるいは「サプライ・チェーン・マネジメント」とは、ロジスティクス・システムをトータルな価値連鎖のシステムとしてとらえる考え方から生まれたものである。

サプライ・チェーン (SC、供給連鎖とも訳される)についての統一された定義が存在しているわけではないが、「供給業者から消費者に至る開発、調達、製造、配送、販売の一連の業務のつながりのことをいい、ここには、供給業者、製造業者、卸売業者、小売業者、消費者が関与している」と、その内容を要約することができる。

ロジスティクス上の価値連鎖は、原材料から顧客への販売までのすべての活

動を統制する垂直的統合を行っている企業に典型としてみることのできる仕組みである。そこには、原材料の供給、製造、卸売、小売、およびその間の輸送保管業務のすべてを含むものである。

この価値連鎖を構成しているメンバーは、次のような6つの目的を達成すべく努力する必要がある。

- ① **迅速な対応**：迅速に顧客の要求に応える能力の向上。
- ② **予期せぬ混乱の除去**：生産プロセスの混乱、遅配、商品の損傷、需要変動などからもたらされる混乱への対応策の確保。
- ③ **在庫の最小化**：価値連鎖内での適切な在庫配置とトータル在庫量の削減。
- ④ **物流施設の適切な配置**：輸送距離の縮小にともなう雇用の削減および製品の保全の向上をめざす努力。
- ⑤ **トータル・クオリティ**：ロジスティクス・システム全体におけるトータル・クオリティ管理（TQM）の確立。
- ⑥ **ライフサイクル支援**：製品のライフサイクルを考慮した顧客対応の確立。製品のメンテナンス、あるいは廃棄後の回収をも含めた対応。

具体的な取り組みとしては、クイック・レスポンス（Quick Response : QR）、エフィシエント・コンシューマ・レスポンス（Efficient Consumer Response : ECR）、継続的在庫補充システム（Continuous Replenishment : CR）などは、サプライ・チェーン・マネジメントの考え方を取り入れたものと考えることができる。

さらに、このサプライ・チェーン・マネジメントの問題を考えるとき、忘れてならないのは、ITの進展である。すなわち、「ものの流れ」とパラレルに考慮すべき「情報の流れ」に進展している凄まじいまでの革新的な変化である。

これまでの流れをみてみると、コンピュータ情報処理方式（Electronic Data-Processing : EDP）の手法の開発からスタートし、その後POSの活用へと進展し、さらには、電子情報交換（Electronic Data Interchange : EDI）あるいはCALS（Commerce at Light Speed）といった技術あるいは手法の開発へとつながってきている。さらには、1990年代に入って進展したインターネットの普及も忘れるることはできない。

このようなきめの細かいロジスティクスの整備あるいはそれと歩調を合わせ

る形での精緻なサプライ・チェーン・システムの構築とその管理の整備が進むと、顧客対応のあり方もより精緻なあるいはより個人的な対応を可能にしてくる。いわゆる「マス・カスタマイゼーション（mass customization）」によって、量産の経済的メリットを確保しながらも、個々の顧客ニーズに対応できるようになったのも、サプライ・チェーン・システムの成果といえる。

5 プロモーション戦略

Focus

- ◎主なプロモーション手段である、PR・パブリシティ・広告・人的販売・販売促進を「プロモーション・ミックス」といい、その組み合わせの最適化がマーケティングの効果を高める。
- ◎プロモーション戦略は、広告やパブリシティを中心とするブル戦略と、人的販売や販売促進活動を中心とするブッシュ戦略に分けることができる。
- ◎プロモーションに対する消費者の反応を表す「AIDA モデル」などの心理的なモデルを用いると、効果的なプロモーションを行うことができる。

① プロモーションの意義

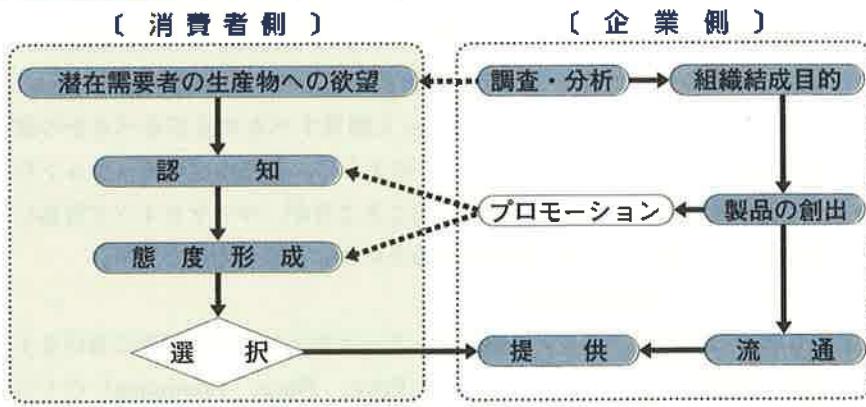
(1) プロモーションの意味と役割

何らかの製品やサービスを販売して十分な売上や利益を獲得したいと望んでいる企業が、それを実現するためには、それに見合うだけの購買者数を確保しなければならない。それを確保するためにはその購買者たちがその製品を購買したいという欲望をかき立てるような製品でなければならない。この欲望がかき立てられるためには、その製品の品質や性能やデザインなどの魅力性が、すなわち製品のもたらす効用が従来の製品や競争相手の製品に比べて高いと感じさせるものであること、そして想定される購買者層にとって購買可能な価格もしくは若干の努力によって手の届くような価格であることを、購買者たちが十

分に認識していかなければならないであろう。このような買い手側の認識を促すための活動、すなわち現在の市場にある製品よりも魅力的で、購買したいという欲望をかき立てるための売り手の情報提供活動こそがプロモーション(promotion)という用語で説明されるところの概念である。

一般的に、これまでのマーケティング論においては、このプロモーション概念は、企業のイメージ創造や、図表3-26に示されるように製品あるいはサービスといった企業の市場への提供財に対する買い手側の需要を喚起することを目的とした刺激的な情報提供手段であると説明してきた。とくに、自由な競争を前提とするような市場経済社会における企業の生産行為においては、その提供財を消費したいという買い手の所在や消費量、希望価格といった情報が明確に企業側に与えられているわけではないので、市場を形成している買い手側(一般的な消費者や企業などの組織購買者)に関するそれらの情報をつねに把握してからでないと、販売における大きなリスクを背負う確率が高くなるかもしれないからである。すなわち、生産した提供財を思うように販売できないかもしれない。そこで企業は、まず市場ではいかなる財が要望されているのか、それはいかなる価格で、いかなる特質を有すべき財であるのか等々に関する情報を収集し、分析しなければならないのである。これは、図表3-26で示されている調査(分析を含む)という作業であり、一般に“マーケティン

図表3-26 プロモーションの役割



グ・リサーチ”という概念で知られている。そこで明らかにされた情報をもとに具体的な提供財の生産計画が立てられることになる。その財を生産したり管理したりする部門が企業内に存在しないのであれば、それを新たに設置したり、そのための設備投資等さまざまな課題が処理されなければならない。それがすなわち、その財の生産に関するマネジメントの段階であり、もしその部門や設備がすでに存在するのであれば、次に具体的な工場段階での生産活動に移ることになる。ここでは財の特質を生み出すさまざまな技術が駆使されることになるであろう。製造された製品は流通過程を経て、すなわち卸売業者や小売業者、あるいは商社や販売会社を経て買い手の目の前に提示され、買い手の選択を待つのである。

製品は製造された時点で、これを買い手側に魅力的に伝えなければならない。売り手である企業側のこの行為努力があつてはじめて、市場の買い手はその製品の存在や魅力を知らされることになり、次に自らの必要性に照らし合わせ、これを購買すべきかせざるべきかを判断することになるのである。買い手が自らの必要性において魅力的であると感じられるような情報提示であればあるほど、購入可能性は高くなるであろう。この情報提示活動こそがプロモーションという概念で示されるところの企業の行為努力である。この行為による情報はマスメディアを通して流される場合もあれば、営業担当者によって口頭で流される場合もある。あるいは企業の意図的な行為と関係なく、テレビ局や新聞社などのマスコミによってニュースとして流される場合もある。

この情報を得ることによって買い手側はどのような製品が市場で販売され、それは自らにとっていかなる意味をもつ製品であるのかを認識 (perception/recognition) することになる。それによって購買すべきかせざるべきかの態度 (attitude) が示されることになる。このように、企業のプロモーション行為はその提供財の需要を喚起し、刺激することこそが、マーケティング行為における役割、すなわち本質的な機能であるということになるのである。

(2) プロモーションの具体的手段

企業におけるプロモーションの機能は、マーケティング戦略概念における4つの基本的な構成要素 (4P : Product, Price, Place, Promotion) の1つとしてとらえられ、次のような手段を包摂する概念であるとされてきた。

◆PR (Public Relations)

企業は自らの企業活動の内容や目的について社会一般に知らせる活動を行う必要がある。その社会とは株主、従業員、労働組合、取引先、地域社会といった対象からなる。一般に企業においてこの活動を担当する部署は広報部と呼ばれている。

◆パブリシティ (Publicity)

企業の新製品開発や新事業展開に関する情報が、テレビ局や新聞社、雑誌社等を通じて社会や市場に広くニュースとして報道されることをいう。企業が意図的にプロモーション情報として行う広告などとは異なって、第三者機関によって流されるので、信頼性の高い客観情報として認識されやすい。この特質を利用して企業は積極的に社会や市場に知らせたい情報をについて記者会見を開くのである。しかしいかなる表現での情報として流されるのかについては、それをニュースとして流す主体であるメディア側に委ねられることになる。

◆広告 (Advertising)

企業がさまざまなメディアを通して、自社の市場を確立するために、その提供財について、あるいは企業そのものについてコマーシャル・メッセージとして流すもので、メディア利用のための費用を必要とする。そこでは広告主が明示され、不特定多数の人々の目にさらされるものである。テレビやラジオ、新聞、雑誌等のメディアを通して流されるだけでなく、ポスター、看板、ネオンサイン、小売店頭でのPOP広告等も重要な広告媒体である。

◆人的販売 (Personal Selling)

企業の提供財について営業担当者によって、口頭で直接買い手にその魅力が説明される。買い手を訪問したり、店員によってなされたりするが、とくに産業財の販売においてはもっとも主流のプロモーション手段として認識されている。

◆販売促進 (Sales Promotion)

過去においては、プロモーション行為全体をさす用語として使用されていたが、今日ではキャンペーンや展示会、試供品配布、景品販売、一時的なイベント等の行為をさす用語としてとらえられる。広告に比べて、買い手を購買に迅速に促す強力な手段として認識されている。

このようなプロモーション諸手段は、特定の製品販売においてどれか1つだけの手段としてしか採用されないというのではなく、いくつか同時併用的に展開されることのほうが一般的である。これらの手段を組み合わせることをプロモーション・ミックスと呼んでいる。一般的に、従来のマーケティング論におけるプロモーション概念は、このように4Pとして分類された戦略構成要素の1つとして位置づけられ、そのための具体的な手段を整理すれば図表3-27のようになる。

② プロモーション・ミックス

PR・パブリシティ・広告・人的販売・販売促進 (SP : セールス・プロモーション) という手段を組み合わせてプロモーションの効果を最適化することを、「プロモーション・ミックス」という。これらのプロモーション手段をどのように組み合わせるかは、業種の特性や標的市場の特性などによって異なる。図表3-28のように、一般的に消費財を扱う企業は、広告をもっとも重視する傾向があるといわれる。逆に、生産財を扱う企業は人的販売を重視する傾向があるとされる（図表3-28ではPRを除いている）。

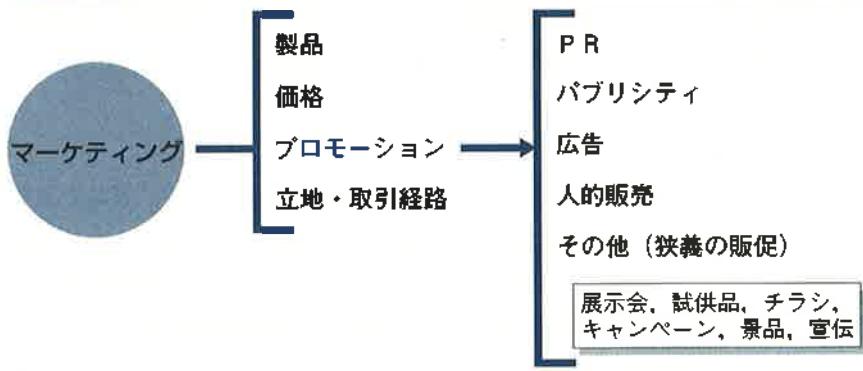
③ プル戦略とプッシュ戦略

企業が流通チャネルの過程においてどのようなプロモーション手段を重視するかによって、プロモーション戦略のタイプを「プル戦略」と「プッシュ戦略」に分けることができる（図表3-29）。

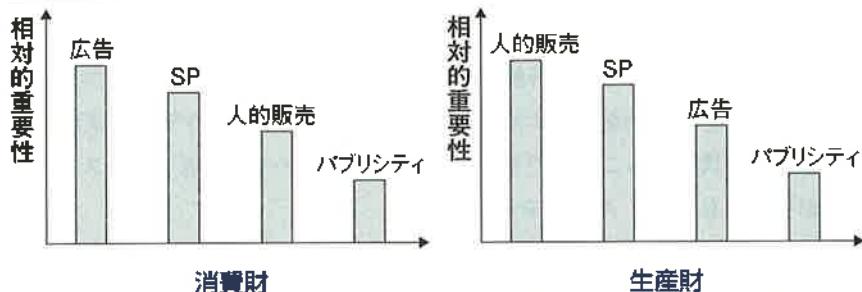
◆プル戦略

広告・パブリシティ活動を中心にしてプロモーション戦略を実行し、消費者

図表 3-27 伝統的マーケティング論におけるプロモーションの位置づけとその手段

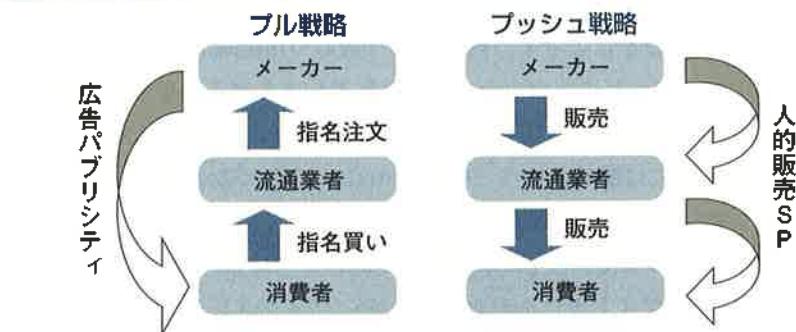


図表 3-28 財の種類によるプロモーション・ミックスのちがい



(出所) 和田充夫・恩藏直人・三浦俊彦著『マーケティング戦略（新版）』有斐閣アルマ、2000年。

図表 3-29 プル戦略とプッシュ戦略



を店頭に引き寄せて購買を誘う戦略である。一般に、消費財のマーケティングではプル戦略が用いられることが多い。とくに、食料品や日用雑貨など規格化された大量生産品のマーケティングにおいてプル戦略への志向が強い。

◆プッシュ戦略

流通業者や消費者への人的販売や販売促進活動を中心にして、製品を流通チャネルの下流に向けて（製造業者→流通業者→消費者）押し出すように販売する戦略である。一般に、生産財のマーケティングではプッシュ戦略が用いられることが多い。また、消費財であっても買回品では最寄品に比べるとプッシュ戦略への志向が強い。

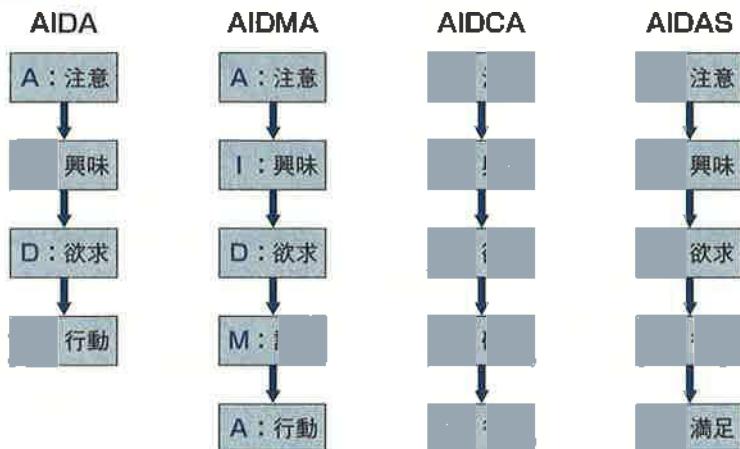
④プロモーションへの反応プロセス

企業が投げかけるプロモーション活動に対して、消費者が製品やサービスに関する情報に接してから購買行動にいたるまで、どのような心理的なプロセスによって反応するのかを理解することによって、企業のマーケティング戦略の策定と実行に役立てることができる。プロモーションへの反応プロセスとしてよく知られるものに、AIDA モデルがある。

AIDA（アイーダと読む）モデルは、消費者のプロモーションに対する反応を「注意（Attention）」→「関心（Interest）」→「欲求（Desire）」→「行為（Action）」という4つの段階で説明するものである。例えば、ある製品（新種のビール）について電車の中吊りで広告を行うことは、「注意（Attention）」を喚起することになる。次に、同じ製品に関する詳しい情報を雑誌に広告掲載しておくことによって、消費者の「関心（Interest）」を引くことができる。そして、テレビのコマーシャルで有名タレントがそのビールをおいしそうに飲んでいる光景を繰り返し流すことで、消費者の「欲求（Desire）」を喚起して、最終的には購買という「行為（Action）」につなげる、といったプロモーションのプログラムが考えられる。

この AIDA モデルを基本として、図表3-30のように AIDMA（アイドマ）モデルや AIDCA（アイドカ）モデル、AIDAS（アイダス）モデルなどが考案されている。ここで、Mは「記憶（Memory）」、Cは「確信（Conviction）」、

図表 3-30 AIDA モデルとその派生モデル



Sは「満足 (Satisfaction)」を表す。

⑤ コミュニケーション手段としてのプロモーションの重要性

(1) コミュニケーションの基本的考え方

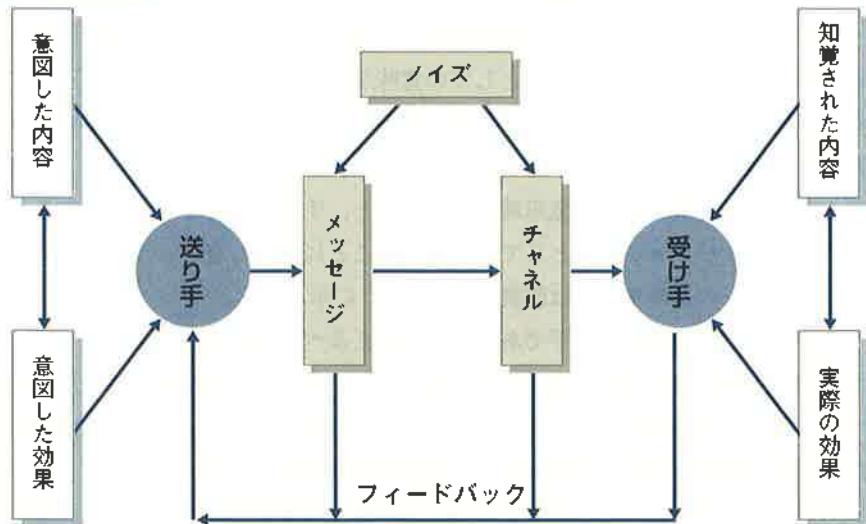
プロモーション・ミックスの要素となる諸手段は、明らかに売り手側から買い手側に向けて提示される情報としての意味をもつことに疑いはない。そしてその意図は明らかであり、売り手の提供財の魅力を理解してもらい、買い手側に購入の意思決定を促すことである。言い換えれば、これはプロモーション情報を売り手から買い手へと意思疎通させること、すなわち売り手から買い手へのコミュニケーション行為として認識されることに他ならない。二者間コミュニケーションの基本モデルは図表 3-31 のように示される。

送り手はまず情報の受け手である相手に伝えるべき内容を何らかのメッセージ形態に変換しなければならない。当然そのメッセージに対する相手の反応は十分にこちら側の期待するところのものでなければならない。すなわち意図した効果が達成されるようなメッセージ内容でなければならない。そのメッセージの形態は文章で伝えられることもあれば、映像で視覚に訴える、音で聽覚に訴える、あるいは味覚や嗅覚や触感で伝えられる場合もあるであろう。要する

にメッセージは受け手の五感に対して送られる情報刺激であり、送り手側の特定の意味をもって提示されるのである。

このメッセージは、受け取る相手が送り手のすぐ隣にいる場合には直接話しかけたり、触れたりすることですぐさま伝えることができる。ビジネスにおいては営業担当者や小売店の販売員が傍にいる顧客に購買を促すことができる。そして顧客の反応をみながら、すなわち受け手が送り手の情報をどのように知覚／認識しているかという反応ぶりを確認しながら、追加情報や別の商品を持ち出して相手へのプロモーション効果を高めていくことができる。要するに、互いに相手を視認しながら交わすコミュニケーションにおいては、実際の効果がどの程度であるかについて、フィードバック情報の確認が容易であるという特質をもつ。もちろん受け手の反応としてのこのフィードバック情報は、送り手に対する受け手からの送信・提示を意味しているのであるから、その時点で受け手側が逆に情報の送り手側になっていることに他ならない。このように情報の送り手と受け手が互いの声の届く範囲内にいるのであれば、何のチャネルも介在させることなく、送り手と受け手は互いにその役割を交替しながらコ

図表 3-31 コミュニケーション・プロセスの原型



(出所) 德永豈編『詳解マーケティング辞典』同文館出版, 1980年, 102頁。

ミニケーション行為を遂行していくことになる。

ところが送り手と受け手間の空間的距離が遠くなればなるほど、それを的確に伝えるための手段が講じられなければならない。それが図表3-31で示されているところの伝達手段としてのチャネルの役割である。例えば、受け手が傍らにいないときには、その相手のところへ行こうとしている誰かに伝言を頼んでみたり、あるいは電話をかけたり、はがきや手紙を出したりしてコミュニケーションを取ろうとするであろう。そこでは伝言をしてくれる知人や、あるいはNTTや郵政省のような通信機関がチャネルとしての役割を果たしてくれる所以である。売り手と買い手というビジネス関係における取引コミュニケーションにおいてはその役目は、例えば製造業者が送り手であるとすれば、小売店の販売員や買い手企業に直接訪問する営業担当者によって遂行されることになる。

ところで、特定の企業が不特定多数の買い手に自社の考え方や製品の魅力性を伝えようとする場合には、このチャネル機能はそれを可能にしてくれる何らかの媒体（media）にゆだねて、いわゆるマス・コミュニケーション（mass-communication）をはかることのほうが効率的であろう。例えばテレビやラジオといった電波媒体や新聞、雑誌といった印刷媒体に費用をかけて広告を出してもよいし、ダイレクトメールを多くの買い手にいっせいに送付してもよい。

(2) プロモーション戦略としてのチャネル選択の重要性

いかなるプロモーション手段を使用するのかについては、プロモーションの対象となるべき受け手の状況に依存する。受け手側においてそのメッセージが受け取りやすい状態にないと、せっかくの情報に気づかないかもしれない。できる限りそのメッセージ情報を受け取りやすい状況をつくりあげなければならない。とくにマス媒体を通じて伝えようとする場合には、十分に受け手側の媒体接触特質を分析しておく必要がある。すなわち、受け手がもっともプロモーション情報に接する可能性の高い手段の選択や伝える時期的、時間的タイミングを送り手側が誤ってしまうと、プロモーション情報が的確に相手に認識されなくなるからである。

例えば、子供にテレビCMとして広告情報を伝えようとする場合に、深夜の番組枠にそれを流したり、あるいは学校に行っている昼の時間帯の番組に

CMを流したりしても、伝えたい子供層には認識されないであろう。同じように大人の読者層が圧倒的多数である新聞に広告を出しても子供には認識されないであろう。それには子供たちの接触しやすい情報媒体の選択が不可欠であるし、またその提示のタイミングをはからなければならることはいうまでもないであろう。

自動車を運転する人々に何らかの関連するプロモーション・メッセージを理解させたいと思う場合には、テレビCMよりはラジオCMのほうが適切かもしれないし、業務用品に関する広告はその対象となる業界新聞に載せたほうが適切かもしれない。このことは、プロモーション情報を提供したい相手（すなわち標的層となる受け手側）に的確に伝えるためには、その標的層の年齢特質や女性か男性かという性別特性、職業特性、住んでいる場所特性等々といった市場細分化情報が十分に分析される必要性を認識させるのである。

(3) メッセージの表現手法とコミュニケーション効果への影響

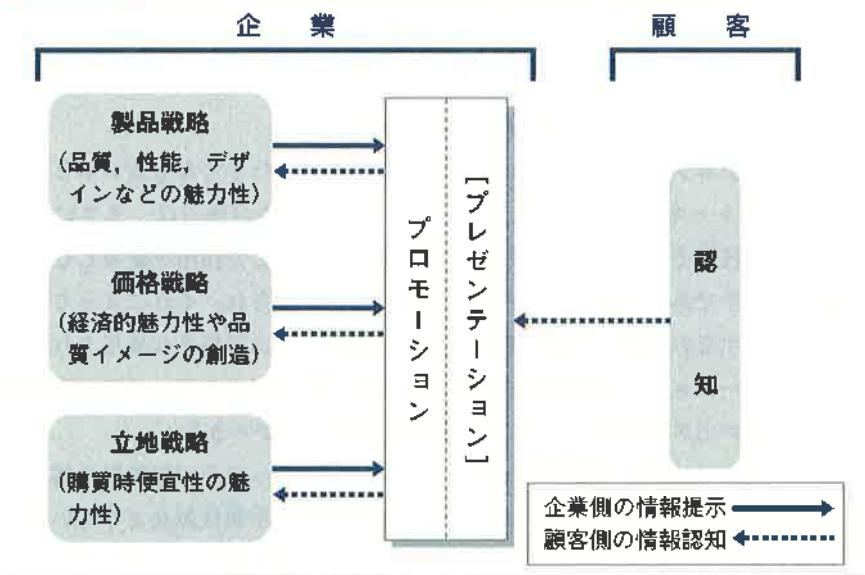
適切なチャネルが選択され、そのプロモーション情報が標的層である受け手側の人々に届いたとしてもそれで十分なわけではない。受け取った人々がそのメッセージの内容を送り手側の意図どおりに理解してくれるかどうかが問題である。受け手側がもしそのメッセージの表現が難しすぎて理解できなければ、せっかく届いたところで、送り手側が意図した受け手側の反応は引き出せないであろう。企業が費用をかけて送る努力をするプロモーション情報の目的は、意図した効果としての受け手側の反応以外にない。企業の提供財の魅力を他社の同種商品以上に知ってもらいたいという意図をもって提示された広告は、それをみた受け手側が確実にその広告表現から他社以上の魅力を感じ取るのでなければ、広告を出した意味がないであろう。それは単にその広告作成を行った広告代理店を儲けさせただけであり、あるいはその広告を掲載した媒体企業、例えば新聞社や雑誌社、あるいは電波媒体企業である放送局を儲けさせたにすぎない結果となる。

ここにメッセージの内容をどのように表現するかという問題と、受け手である標的層の人々がその表現内容を適切に理解できるのかどうか、すなわち受け手側におけるメッセージの解読力がどの程度であるのかについて、送り手側が知らなければならないという問題が生じるのである。この2つの問題の解決こ

それが企業と顧客の間のコミュニケーションの成否を決めるといっても過言ではないであろう。要するに受け手側の解読力に適合するようにメッセージの表現の仕方を工夫しなければならないということである。

例えば、小学校の校門前の車道に『危険！ 渡るな！』という漢字で書いた看板を立てたとしても、小学1年生には読めないのであろうから、立てた側の意図は子供に伝わらないのである。プロモーション情報はつねに顧客側の理解レベルに合わせた表現方法、すなわち送り手側のメッセージ表現としてのプレゼンテーション技術が重要な意味をもつことになるのである。図表3-32はそのことを示したものである。売り手である企業側が顧客に伝えたいこと、すなわち製品戦略として相手に伝えるべき品質や性能の優秀さ、そのわりに価格が比較的低廉であり、経済的魅力性が十分であること、そしてこの製品が顧客にとって買いやすい小売店に陳列されていること、といった売り手側が標的層とする顧客にとって魅力的な製品であることを理解してもらえることを前提に、プロモーション活動として具体的にプレゼンテーションされることが示されて

図表3-32 メッセージ表現としてのプレゼンテーションの重要性



いる。顧客側がこのプレゼンテーションを認知し、売り手側の思うとおりの理解を示してくれるのであれば、実線の矢印は破線の矢印となって送り手の意図するところに戻ってくるということが示されているのである。

しかし顧客側が企業側のプレゼンテーションを認知したとしても、企業側の意図した製品の魅力性や価格の魅力性、立地の魅力性といった情報提示の意味を理解できなかつたとするならば、あるいはその意図されたところと異なる意味を理解してしまつたとするならば、破線の矢印は意図したところへ戻らなかつたことになる。このことは企業側と顧客の側の認識の仕方に大きなギャップが生じたと考えることもできるであろう。すなわち互いの思いの間にコンセプト・ギャップがあるといつてもよいであろう。要するに、企業側はプレゼンテーション技術をさまざまに駆使しながら、プロモーション情報におけるコンセプト・ギャップをいかに埋めていくかということこそが重要な課題になるといえるのである。あるいは見方を変えれば、もともと企業側と顧客の側には本来的に認識のズレ、いわゆるコンセプト・ギャップが存在しているのであり、このギャップをいかに埋めて互いの認識を同じにしていくかということこそがプロモーションの役割であるといつてもよいであろう。

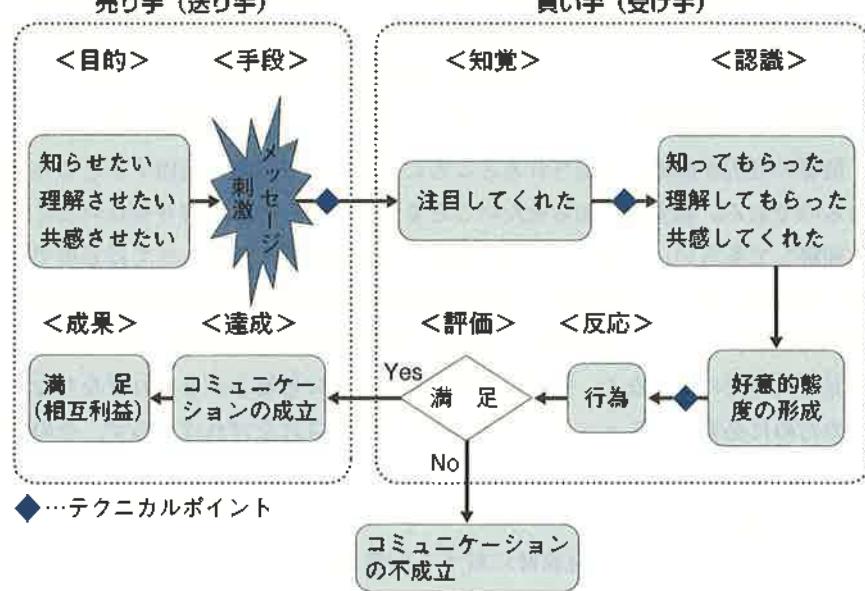
⑥ コミュニケーション・プロセスと競争状況下のメッセージ特質

(1) コミュニケーション・プロセスとその目的

プロモーション情報の送り手である売り手とその受け手である買い手との間のコンセプト・ギャップができるだけ小さくするための努力は、まさにプロモーション技術そのものであるといつてもよい。こうした技術を駆使しながら、情報の送り手である企業の意図が受け手に的確に理解され、それによって得られる成果、すなわち買い手側の購買行動の結果が十分に評価され満足されてこそ、プロモーションの目的は達成されると考えられるのである。そこに到達するまでのプロセスは図表3-33のように説明することができる。

まず、売り手は自らの提供財に関して、買い手にとってその提供財を購入することの何らかの利益性について、すなわち従来製品や他社製品よりもいかに魅力的であるかということを知らせ、理解させ、共感させたいと思っていればこそ、その思いをプロモーションとしてのメッセージに込めて送るのである。

図表 3-33 プロモーション活動におけるコミュニケーション・プロセス



そのメッセージが買い手にとって刺激的であるほど、それに気づいて注目してくれる可能性は大きくなるであろう。メッセージは買い手側の関心領域に適合し、またその情報が刺激的で驚くような内容であるほど知覚される可能性が高くなるであろう。このためには買い手に関する情報を十分に収集分析しておく必要があることはいうまでもない。したがって、買い手側に注目してもらうためのメッセージ表現の技術がここでは非常に重要になるのである。その技術の程度によって、買い手側の注目の程度が決まってくるであろう。図中の色のひし形はメッセージに注目してもらえるかどうかのポイントとしてそのことを示している。

しかし買い手にとってそのメッセージがいかに刺激的であろうとも、一時的にしか記憶に残らず、すぐに忘却されるような情報として認識されたのでは意味がない。例えば、刺激的な映像やキャッチフレーズによって非常に面白いと感じられたテレビ CM でも、そこで表現された肝心の企業名や製品の内容、

魅力性自体が認識されていないとするならば、何のために多額の費用をかけてそのCMを流したのかが問われるであろう。すなわち、ひとたび注目されたメッセージは十分に買い手の欲望を充足するに足る魅力的な情報としてその企業名やブランド名、そしてその魅力性自体が認識されなければ、プロモーション情報としては意味をなさないことになるのである。売り手側のプロモーション情報の目的が的確に認識されるところにこそ、売り手側の意図するところがあるのである。要するに知らせたいことを知ってもらい、理解させたいところを理解してもらい、共感してもらいたいところを共感してもらってはじめて、そのプロモーション情報によって提示された財に対する好意的態度が形成されるのである。メッセージは単に注目されればそれでよいというものではない。知覚されるだけではなく、売り手側の意図が的確に理解されなければならない。そのために必要なコミュニケーション技術が駆使されなければならず、そのポイントがひし形で示されている。

買い手側が売り手から与えられたプロモーション情報に関心を示し、その意図するところを理解し、当該財に対する好意的態度をとったとしても、プロモーション主体である売り手はそれで安心するわけにはいかない。なぜなら買い手がたとえそのような態度をとったとしても、その製品をすぐさま購買してくれるとは限らないからである。この情報を理解した後に、他社のプロモーション情報に接して心変わりするかもしれないし、経済的な理由から購買を延期するかもしれない。したがって売り手としてはできる限り迅速に買い手に購買行為を実行してもらいたいと願うのは当然であろう。このために通常さまざまなプロモーション・テクニックが駆使されている。すぐに購買してくれる場合には割引をしたり景品を提供するとか、あるいは試供品を提供し実際に使ってもらってその効果を知ってもらうといった、いわゆる狭義のプロモーション(Sales Promotion : SP)活動を行うのである。このポイントもひし形で示されている。

こうしてプロモーションの意図するところの反応としての買い手の購買行為が実現することになる。これでプロモーション目的としての販売活動は終了したかもしれないが、コミュニケーション・プロセスが終了したわけではない。もしその購買した財を買い手が実際に使用して不満を抱いたのであれば、二度

とその財を購買することはないであろうし、他の買い手にその財から不満を得たことを積極的に公表し、他の買い手の購買行動を抑制するかもしれない。したがって、購買してくれた後のその財に対する評価において十分な満足感を与えなければならない。要するに好意的態度において醸成された期待感を購買後の使用において十分に満たしえるものでなければならぬのである。買い手側がこの満足感を得てはじめて、売り手のプロモーション行為を受け入れたことを正当化してもらえるのであり、それは二度目の購買につながる可能性を大きくし、また他の買い手に対して積極的に口コミとして宣伝してくれるかもしれない。ある。

ここにおいて、売り手は買い手を満足させ、その結果としての利益を享受することになるのである。すなわちコミュニケーションが成立し、その目的が真に達成されたのである。これによって、売り手は利益を得て満足であるし、買い手はその財から得られる効用によって満足を得るという成果が得られたのであり、そこにこそ売り手と買い手における相互利益の実現にもとづく互いの満足関係が創造されたのである。

このような考え方からすれば、売り手はプロモーション・メッセージを提示する段階で、十分にその財が買い手と想定する顧客層に満足を与えるであろうという確信が得られなければ、そのメッセージを流すことは慎まなければならぬであろう。したがって、売り手は自らが提供しようとする財の特質が、いかなる顧客層であればその使用において満足を引き出せるかという点についての情報を的確に収集分析しなければならないことはいうまでもない。これが買い手とのコミュニケーション成果を確実にするための的確なプロモーション行為を行ううえで、もっとも重要な前提条件となるのである。

なお、図中ひし形で示された3つのテクニカル・ポイントにおける手法そのものを提供財としてビジネスを行っているのが広告代理店であるといつてもよい。

(2) 競争状況下におけるメッセージの適切性

売り手が発するプロモーション・メッセージの内容は、その提供財の市場における競争状況によって戦略的に考察されなければならない。例えば乗用車の市場占有率が40%もあるという企業の製品は、乗用車を購買する100人のうち、

40人がその企業の製品を買うことに他ならない。もし2位企業の占有率が20%しかなければ、それは市場に出回っている乗用車の量そのものが、1位企業は2位企業の2倍あるということであり、それは生産量自体2倍の差があるということである。このことは必然的に、多数生産している企業の製品のほうが、その製品1単位当たりの製造費用が2位企業のそれよりも低くなるので、もし1位企業も2位企業も同じ価格で販売するのであれば、1位企業のほうがはるかに利益率が高くなるし、あるいは2位企業よりも安い価格で販売しても十分に利益が得られることになる。当然、市場占有率が1位の企業の知名度や製品名は、市場に出回っている量の違いからしても、2位企業のそれに比べて高い認知率であることはいうまでもなく、よってその大きさはその占有率の差に比例することになる。

このように、1位企業の製品のほうが2位企業に比べて、たとえ新製品を出したとしても、その品質や性能についてはすでに一定の市場評価が確立されているといってよく、したがって1位企業の広告表現はその製品自体を示すだけで十分かもしれません、その製品の良さ、優秀さについては市場を形成している顧客の側がそれなりに評価してくれることになる。しかし、2位企業の場合はそうではない。1位企業の製品に比べてどこが優秀であるのか、なぜ1位企業の製品ではなくて2位企業の製品を選択する必要があるのか、その購買者にとっての具体的価値はどこにあるのかといった点について、明快な広告表現がなされなければならない。このことは逆に1位企業と2位企業の占有率の差が小さければ小さいほど、双方が自らの製品の優秀さ、他社との違いを明確に表現した情報を提示しなければならないということでもある。もしこの違いを市場の顧客層が認識できないのであれば、顧客にとっては、たくさん売れている1位企業の製品を購買しても何の問題もなく、またそのほうが安い価格で購入できるのであるから、わざわざ2位企業の製品に興味をもつ必要もなくなるのである。

このように、プロモーション情報としての広告は、そのマーケティング主体である企業の競争上の位置によって、どこに強調点をおいて表現すればよいのかということについて十分吟味することが不可欠となるのである。

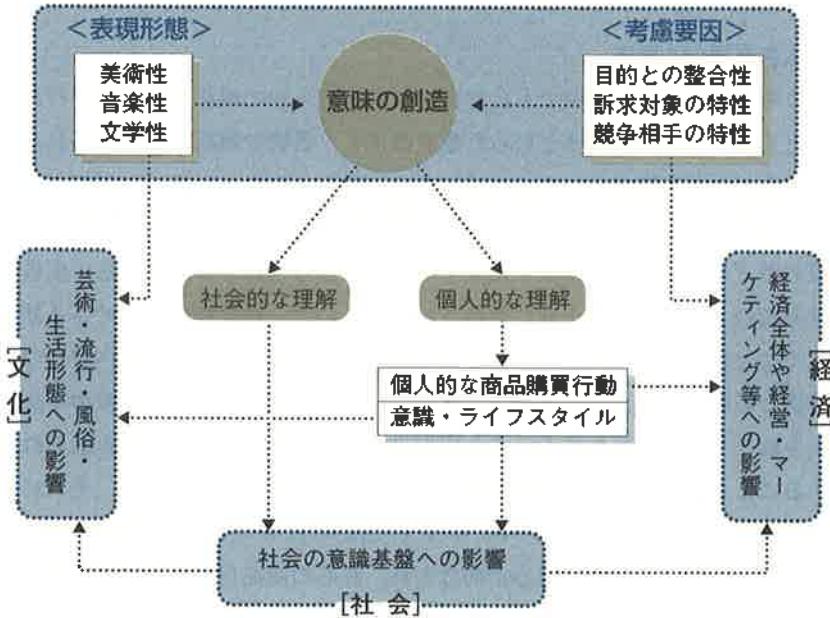
⑦広告のマクロ的影響性

(1) 広告表現の3要素

プロモーション手段の中でも広告は、つねに何らかの媒体を利用して行われる。とくにテレビやラジオといった電波媒体や、新聞や雑誌、街に貼られるポスターといった印刷媒体、あるいはインターネットのようなネット媒体などを利用すると、特定の想定された人々に情報を届けたいと思っても、同時にそれ以外の多くの不特定多数の人々にもその広告がさらされることになる。広告におけるこのような特質が十分に認識されていないと、企業側の意図せざる状況を招くことになるので気をつけなければならない。例えばその表現内容について適切と思わないような人々から非難をされたり、広告の掲載や放映の中止を要求されたりすることもある。また広告の意図とは異なる情報が読み取られたりすることもある。例えば商品の魅力を知ってもらうための広告が、そこに登場したモデルのファッションや、テレビCMではその背景に使用されたイメージソングのほうに強い関心が向けられ、肝心の商品自体の魅力性が理解されない場合もよくある。

こうした現象が生ずるのは、広告表現の要素である美術性（絵柄に関連）や音楽性（CMソングやイメージソングに関連）、文学性（説明文やキャッチコピーに関連）という3要素による知覚的刺激が広告の目的対象としての商品とは無関係に直接的に広告物をみた人々に影響を与えるからである。その広告されている商品の購買者として想定されている、いわゆる標的顧客層以外の人々にとっては、商品そのものに興味はないのにその広告表現は知覚せざるを得ないので、必然的に商品以外の表現部分に興味が見いだされるのであれば、その記憶が残り、広告に登場する人物のファッションを真似たり、その台詞を流行語として仲間と使用したり、あるいはイメージソングとして使用されたCD盤を購入し聴いたり歌ったりという影響が生じたりしても不思議はないであろう。例えば浴衣を着たアイドル女優が登場するビールの広告をみた女子中学生や高校生にとっては、ビールそのものよりも浴衣のほうに関心が向くのは当然であろう。あるいは子供がみたときにあまりに刺激的な暴力シーンが表現された広告なども、教育団体や学校関係者からの抗議にさらされるかもしれない。こう

図表 3-34 広告のマクロ的関連性



した理由から、広告表現が社会的な流行現象を生み出したり、人々の社会的な認識に影響を与えることになる。図表 3-34はこのような影響関係を示している。

(2) 広告の影響範囲

広告はまず商品を市場の想定される顧客層にどのように認識してもらうのかについて、その目的との整合性が得られるように、訴求対象である顧客の特性を十分に知らなければならず、また競争相手との差別的表現をどのようにするかについての考え方をまとめたうえで、具体的にその映像的特質や音楽的特質、文学的特質を明らかにしながら表現されてはじめて、特定の意味をもった情報として広告は市場において機能し始めるのである。この意味が訴求対象である消費者個人に理解されれば、それは購買行動につながる可能性が高くなるであろうし、その情報によって意識や、また実際にその製品を購入して使用することによって、ライフスタイルが変わるかもしれない。消費者の大多数がこのよ

うな影響を受ければ、社会全体としてのライフスタイルや流行現象としての文化的な変化を促すであろうし、またそうした商品を扱う業界全体へ経済的影響を及ぼすかもしれない。しかし一方で、上述したように、不特定多数の人々がその情報に接することになるので、広告に表現された情報の意味するところは、広告主体である企業の意図とは関係なく、社会全体としての何らかの特定的な理解を促して人々の意識下に影響を及ぼしてしまい、それが社会的な反応を引き起こすかもしれない。

以上のように、広告はその主体である企業がマーケティング的意図をもって市場に提示したとしても、消費者個々人に対する影響だけでなく、マクロ的な社会的文化的経済的影響装置として機能してしまう可能性の高いことを十分に意識したうえで展開されなければならないのである。

6 流通業やサービス業のマーケティング・ミックス

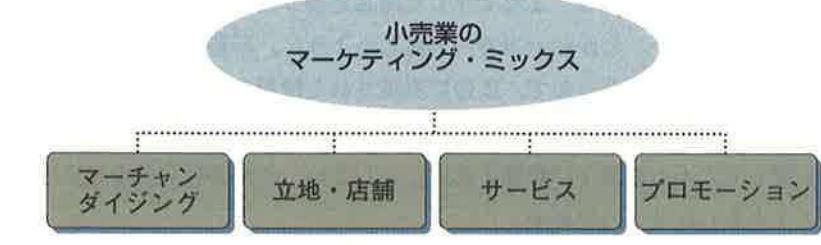
Focus

- ◎いわゆる“4P”をマーケティング・ミックスとするのは主に製造業者においてはまる考え方である。
- ◎小売業の場合には、①マーチャンダイジング、②立地・店舗、③サービス、④プロモーションという4つの要素を、卸売業の場合には、①マーチャンダイジング、②ロジスティクス、③情報化、④リテール・サポート、という4つの要素をマーケティング・ミックスと考えて、マーケティング戦略を立案するとよい。
- ◎サービス業では、製造業者のような4Pに加えて、顧客と接客要員のインタラクティブ（双方向的）な関係や企業と接客要員のインターナルな関係を考慮する必要がある。

① 流通業のマーケティング・ミックス

これまで本章で説明してきた4つのP (Product・Price・Place・Promotion) は、主にメーカー（製造業者）のマーケティングにあてはまる考え方で

図表 3-35 小売業のマーケティング・ミックス（例）



ある。しかし、小売業や卸売業、そしてサービス業の場合には、製造業とは異なるマーケティング・ミックスを考えなければならない場合も多い。

(1) 小売業のマーケティング・ミックス

メーカーと比べた場合に小売業者の特徴は、「店舗をもつ」という点にある。無店舗販売であるインターネットなどを使った小売業者や通信販売業者であっても、店舗の場合と同じように顧客にとって魅力的なホームページやカタログを作る必要がある点では、こうしたメディアを店舗になぞらえることもできる。

小売業にとってのマーケティング・ミックスが何であるかは、その扱う商品や業態、その企業の戦略などによって異なるが、例として図表 3-35のように、①マーチャンダイジング、②立地・店舗、③サービス、④プロモーション、をあげることができる。

◆マーチャンダイジング

「商品化計画」や「商品政策」とも呼ばれ、①適正な商品を、②適正な時期に、③適正な場所で、④適正な量を、⑤適正な価格で仕入れ、販売するための商品政策のことである。

つまり、マーチャンダイジングは単なる商品の品揃えや仕入管理という意味ではなく、価格政策までも含めて、顧客満足を向上させることを目的とする、商品政策に関するすべての要件を網羅する考え方である。

◆立地・店舗

よく「小売業は立地業である」といわれる。実際に顧客に足を運んでもらわ

なければならない小売業者にとっては、立地条件は非常に重要な要素である。すでに述べたように、無店舗販売業者であるインターネット販売の場合には立地・店舗の代わりに「ホームページ」を、通信販売業者の場合には「カタログ」をマーケティング・ミックスの1つの要素と考えるとよい。

また、店舗についてはストア・コンセプトという包括的な考え方の一貫しているかどうかが重要である。ストア・コンセプトとは、①誰に、②何を、③どのように売るかという、“Who – What – How”の3要素によって決定づけられる、小売業者にとっての「事業ドメイン」である。立地や店舗の設計も、ストア・コンセプトに基づいて決定されるべきである。また、商品の性格（最寄品／買回品／専門品の別）、商品のステータスやブランド・イメージ、購入者の属性や特性、サービスの提供方式など、さまざまな要素によって、店構え、店舗レイアウト、陳列方法、備品の選択と配置などの店舗にかかる要件が異なってくる。

◆サービス

小売の店頭において、商品の販売以外のサービスや商品のメンテナンスや配達などのサービスが行われることがある。こうしたサービスには、宅配便の受託やチケットの販売などのように収益の源泉となるものと、商品の配送サービスのように付帯サービスとして行われるものがある。

◆プロモーション

メディア（媒体）を用いた広告、チラシ、交通広告などのプロモーション以外にも、小売現場では店頭におけるプロモーションがさかんに行われている。こうした店頭におけるプロモーションのことをインストア・プロモーション（ISP）という。

消費者心理を基準に考えると、店舗における消費者の購買パターンには、①計画購買、②想起購買（潜在するウォンツやニーズを思い出すことによる購買行動）、③関連購買（他の商品との関連性からの購買行動）、④条件購買（店頭における割引などの条件によって刺激される購買行動）、⑤衝動購買、などがある。ある統計によれば、日本の消費の7割が上記の②～⑤（まとめて「非計

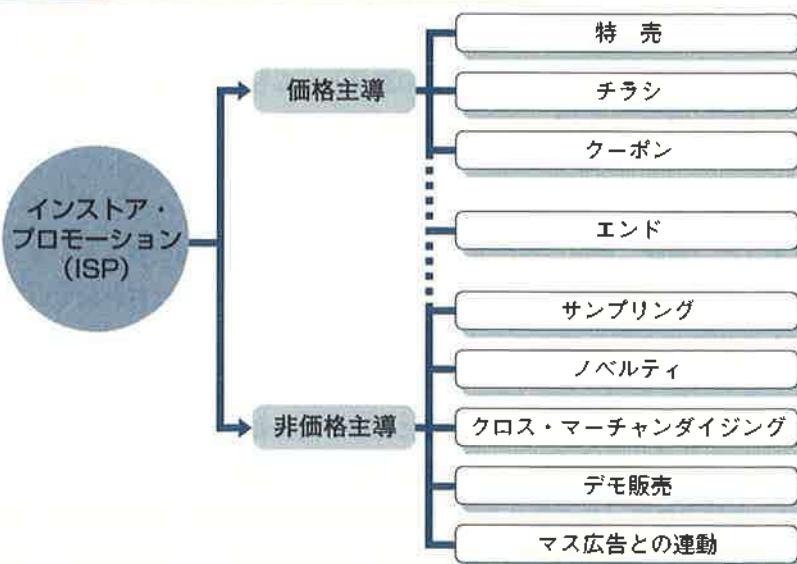
画購買」という)のパターンによるといふ。

このデータが発表された当時、消費財メーカーのマーケティング担当者は大きなショックを受けた。彼らがいくら莫大な広告費をかけてプロモーションを行っても、店頭における訴求を行わなければ、「買ってもらえない」ことになるからである。

そこで、店頭におけるプロモーションの重要性が認識されることになり、インストア・プロモーションは、小売業者だけでなく多くのメーカーにとって重要なマーケティング手段となっている。インストア・プロモーションには、大きく分けて「価格主導型」の手段と、「非価格主導型」の手段がある。図表3-36に主なISPの手段をまとめておく。

また、店頭におけるプロモーションと広告の相乗効果をねらって、ISPと広告をリンクさせるケースも多い。例えば、テレビCMに登場するタレントを、商品のパッケージやPOP(Point Of Purchase: 購買時点におけるプロモーション、およびそのためのツール)にも使うやり方がある。

図表3-36 インストア・プロモーションの訴求手段



(出所) 日本マーケティング協会編『マーケティング・ベーシックス』同文館、2001年。

(2) 卸売業のマーケティング

メーカーと比べた場合に卸売業者の特徴は、流通の要としてさまざまなメーカーの商品を扱い、小売業者からの消費者に関する情報が集約されてくる、という点にある。

卸売業にとってのマーケティング・ミックスが何であるかは、その扱う商品や業態、その企業の戦略などによって異なるが、例として図表3-37のように、①マーチャンダイジング、②ロジスティクス、③情報化、④リテール・サポート、をあげることができる。「卸の中抜き現象」が進む中、これらのマーケティング・ミックスの中で特定の機能に特化したり、自社商品の開発を行ったり、小売店舗をもったり、インターネットで消費者に直販をしたり、と業態転換をして生き残りをはかる卸売業者もある。

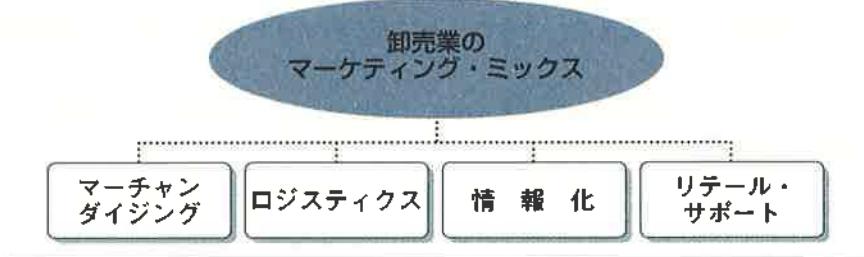
◆マーチャンダイジング

小売業の場合と同じように、包括的な商品政策である「マーチャンダイジング」は、卸売業者にとってマーケティング・ミックスの要となる。一般的に、卸売業者にとってはある分野の商品を幅広く取り扱うのか、それとも、特定の商品分野に絞ってその中で深い品揃えをするのか、という代替案がある。

◆ロジスティクス

本来、卸売業者の果たす重要な機能の1つが「物流」である。他のマーケティング機能（マーチャンダイジングやリテール・サポートなど）を果たすことをあえてやめ、物流機能に特化したサードパーティ・ロジスティクス

図表3-37 卸売業のマーケティング・ミックス（例）



(3PL) 業者となる卸売業者もある。しかし、物流機能をやめて現金卸問屋(C&C：キャッシュ・アンド・キャリー)に業態転換したり、商品の所有権をもたずに取引の仲介役だけを果たすプローカーに転身する卸売業者もある。

◆情報化

卸売業者は流通経路の中で、メーカーと小売業者の中間に位置することから、メーカーからみれば市場の動向や最終消費者の選好の変化を知る重要な情報源であり、小売業者からみれば商品の技術的な特性や他店での売れ行き・評判などを知る重要な情報源である。こうした位置づけを利用して、単なる運搬と在庫以外の付加価値をつけていくことも卸売業者のマーケティング戦略の1つである。

◆リテール・サポート

「リテール・サポート」とは、メーカーや卸売業者が小売業者を支援する活動の総称である。こうした活動は、POP用のアイテムの提供や棚割(グラフという)の指導など、現場レベルの支援だけではなく、小売店の従業員の教育や経営そのものについてのアドバイスなど、広範にわたっている。

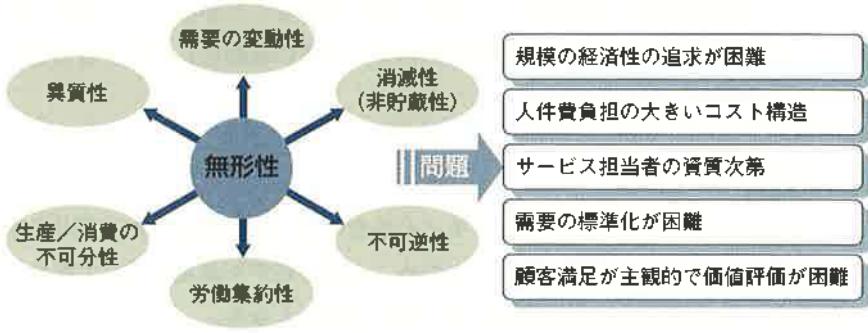
②サービス業のマーケティング・ミックス

(1) サービスの特性と問題点

ひと口に「サービス業」といっても多種多様なものがある。また、モノの取引を中心とする製造業や流通業であっても、モノそのものの機能や属性だけでは競争上の差別化が困難となっており、サービスの面で付加価値をつけようとする企業が多くなっている。ここでは、サービスそのものの特性と、そこから生じる問題についてまとめ、さらにサービス業のマーケティングについて説明する。

サービスには、形のある商品とちがう「無形性」と、主にそこから派生した図表3-38のような特性がある。

図表 3-38 サービスの特性と企業にとっての問題点



◆無形性

サービスのもっとも顕著な特性は、「形がない」ということによる無形性である。そのため、企業にとっては輸送や保管が不可能であるという問題が生じ、顧客にとってはサービスの提供を受ける前に品質を判断することができないという問題がある。以下に説明する異質性や消滅性などは、無形性から生じるサービスの特性である。

◆異質性

同じサービスであっても、提供者が異なれば品質に差が出てしまう。つまり、サービスの標準化が困難であるという問題がある。また、顧客の側も主観的な価値評価をするため、人によって、また同じ人でも時間帯や季節、顧客の気分などによって評価が変わってくる。

◆生産と消費の不可分性

多くのサービスは生産と消費の場が、時間的・空間的に同時でなくてはならない。つまり、サービス需要があれば、そのたびに生産を行わなくてはならず、経験曲線効果がはたらきにくい。そして、規模の経済性の追求が困難であるという問題を生じる。

◆消滅性（非貯蔵性）

サービスの提供はその場限りの一過性のものであることが多い、貯蔵しておくことができない。作り置きが効かないでの、需要の変動性に対応することが困難である。

◆不可逆性

一度提供したサービスの価値は、モノの場合のように修理をしたり部品を取り替えたりすることができない。そのため、一度顧客が不満足を感じて離れてしまうと、モノの場合以上に利用を促すことが難しくなる。

◆需要の変動性

サービスの中には、1日のうちの時間帯や季節によって需要の繁閑が大きいという特徴をもつものが多い。また、サービス支出は生活に必須でないものが多く、景気や所得の変動に大きく影響される。そのため、企業にとっては需要の平準化が困難であるという問題が生じる。

◆労働集約性

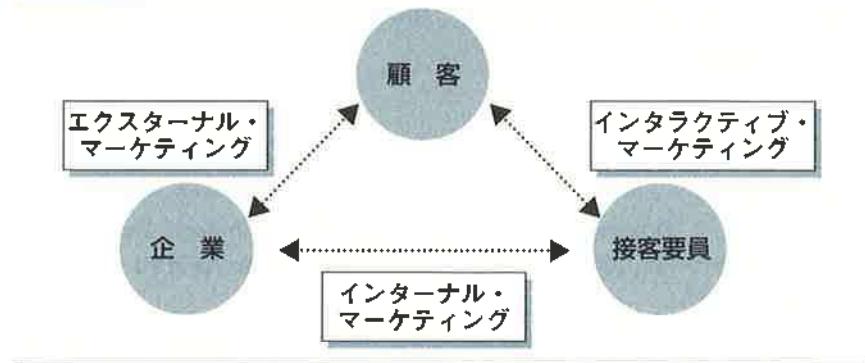
多くのサービスは労働集約的であり、人件費がコストの大きな部分を占める。このことは、事業を拡大しても利益が増えないコスト構造を生む要因となる。

(2) サービス業のマーケティング・ミックス

上記のような特徴をもったサービス業の多くでは、顧客に直接サービスを提供して、価値を生み出しているのは従業員（接客要員）である。そこで、サービス業のマーケティング戦略を計画・実行するに当たっては、図表3-39のような3つの次元があることを理解しておく必要がある。

つまり、サービス業におけるマーケティング・ミックスは、顧客と企業の関係（エクスターナル・マーケティングの次元）における従来型の4P（ここでのProductは「提供するサービス」となる）だけではない。これに加えて、顧客と接客要員の関係（インラクティブ・マーケティングの次元）をいかに深化させるかという要素が加わり、さらに、企業と接客要員の関係（インターナル・マーケティングの次元）においていかに接客要員のモチベーションをあ

図表 3-39 サービス業マーケティングにおける 3つの次元



げ、企業の代理人として質の高いサービスを提供させるかという要素が加わることになる。

◆エクスターナル・マーケティングの次元

顧客と企業の関係において、顧客の求める価値を提供するための仕組み作りを行うことである。伝統的な 4P(サービス業の場合 Product は「提供するサービス」となる)は、サービス業におけるエクスターナル・マーケティングに対応するものといえる。

◆インタラクティブ・マーケティングの次元

顧客と現場の従業員の関係において、よりよいサービスを提供するための活動である。顧客にとっての知覚品質を決定づけるのは、現場の接客要員である。また、現場の接客要員は顧客からの生の声を聞くことのできる、重要なリスニング・ポストとしての機能をもつ。

◆インターナル・マーケティングの次元

サービスの知覚品質を決定づける現場の接客要員と企業の関係において、いかに従業員のモチベーションを維持・向上させながら、サービスの品質を上げるかということが重要である。従業員教育、業務の標準化やマニュアル化など、

業務プロセスの効率化・高付加価値化だけでなく、従業員のモチベーションを維持・向上させるための企業の施策も、サービス業のマーケティングの範疇といふことができる。

【参考文献】

- Besanko, D., D. Dranove & M. Shanley, *Economics of Strategy*, 2nd ed., John Wiley & Sons Inc., 2000. (奥村昭博・大林厚臣監訳『戦略の経済学』ダイヤモンド社, 2002年)
- Boyd, H. W., O. C. Walker & J. Larreche, *Marketing Management :A Strategic Approach with a Global Orientation*, 3rd ed., Irwin/McGraw-Hill, 1998.
- Hanna, N. & H. R. Dodge, *Pricing : Policies and Procedures*, Macmillan Press, 1995.
- Kotler, P. & G. Armstrong, *Principles of Marketing*, 9th ed., Prentice-Hall, 2001. (和田充夫監訳『マーケティング原理』ダイヤモンド社, 2003年)
- Lambin, J., *Market-Driven Management : Strategic & Operational Marketing*, Macmillan Press, 2000.
- Lovelock, C. & L. Wright, *Principles of Services Marketing and Management*, Prentice-Hall, 1999. (小宮路雅博監訳『サービス・マーケティング原理』白桃書房, 2002年)
- Monroe, K. B., *Pricing : Making Profitable Decision*, Irwin/McGraw-Hill, 2002.
- Nagle, T., *The Strategy and Tactics of Pricing : A Guide to Profitable Decision Making*, Prentice-Hall, 1987.
- Simon, H. & R. J. Doran, *Power Pricing : How Managing Price Transform the Bottom Line*, The Free Press, 1996. (吉川尚弘監訳『価格戦略論』ダイヤモンド社, 2002年)
- Tversky, A. & D. Kahneman, The Framing Decision and Psychology Choice, *Science*, 211, pp.453-451.
- 井上崇通『マーケティング戦略と診断(新版)』同友館, 2001年。
- 石井淳蔵・嶋口充輝・余田拓郎・栗木契『ゼミナール マーケティング入門』日本経済新聞社, 2004年。
- 上田隆穂『マーケティング価格戦略』有斐閣, 1999年。
- 上原征彦『マーケティング戦略論』有斐閣, 1999年。
- 恩賀直人『競争優位のブランド戦略』日本経済新聞社, 1995年。
- 沢内隆志編著『マーケティングの原理』中央経済社, 2002年。

- 清水聰「消費者心理と価格」上田隆穂編著『価格決定のマーケティング』有斐閣、1995年。
- 徳永豊・森博隆・井上崇通編『マーケティングの管理と診断（改訂版）』同友館、1990年。
- W. Alderson, "Factors Governing the Development of Marketing Channels", in R. M. Clewett (ed.) *Marketing Channels : For Manufactured Products*, Richard D. Irwin, Inc., 1954, pp.6-9.
- M. Hall, *Distributive Trading : An Economic Analysis*, 1948, p.80. (片岡一郎訳『商業の経済理論』東洋経済新報社、1957年、108頁)
- W. Davidson, "Changes in Distributive Institution", *Journal of Marketing*, 34, January, 1970, p.7.
- B. C. McCammon Jr., "Perspectives for Distribution Programming", in L. P. Bucklin, *Vertical Marketing Systems*, Scott, Foresman and Co., 1970, p.43.
- B. Rosenbloom, *Marketing Channels : A Management View*, 2nd ed., The Dryden Press, 1983, pp.361-362.
- G. S. デイ著, 徳永豊・井上崇通・篠原敏彦訳『市場駆動型の組織』同友館、2005年。
- P・コトラー著, 恩藏直人監訳『マーケティング・マネジメント』ピアソン・エデュケーション, 2003年。
- 「日経ビジネス」2001年7月2日号。
- 「日経ビジネス」2003年4月21日号。
- 青木道代「価格と消費者心理」上田隆穂・守口剛編『価格・プロモーション戦略』有斐閣アルマ、2004年。
- 浅羽茂・山田尚志「日本マクドナルド——スケールメリットを追求する装置型外食企業の価格・商品戦略」上田隆穂編『ケースで学ぶ価格戦略・入門』有斐閣、2003年。

練習問題

6 ある商品について、当初の価格が400円であったときに需要量が600単位であったとする。その後、価格が500円に値上がりし、需要量が480単位となった。この財の需要の価格弾力性はいくらになるか。次のなかから正しいものを選べ。ただし、価格弾力性の値は絶対値で求めるものとし、計算に当たっては小数点以下第3位を四捨五入するものとする。

- ① 0.80
- ② 0.83
- ③ 1.00
- ④ 1.20

7 プロモーション戦略に関する次の文章のうち、もっとも適切なものはどれか。

- ① プル戦略の中心的な手段として用いられる広告は、メディアを通じてメッセージを発信することであり、一般にはPRと呼ばれる。
- ② 企業にとって、パブリシティは発信するメッセージに対する消費者の信頼度が高い反面、コストが高くつくデメリットもある。
- ③ 展示会や試供品の提供、景品の配布などの販売促進手段は、広告に比べて直接的に購入につながるプロモーション手段である。
- ④ 日用雑貨や生活用品などの最寄品の購買では消費者がブランドの指名買いを行う傾向が強いため、プロモーション・ミックスはプッシュ戦略で行う場合が多い。

8 流通業者にとってのマーケティング・ミックスに関する次の文章のうち、もっとも適切なものはどれか。

- ① 小売業者や卸売業者にとってのマーケティング要素の1つであるマーチャンダイジングとは、どれだけ幅広い商品を仕入れるかという品揃えのことである。

- ② 日本の消費者は、条件購買や衝動購買などの非計画的な購買スタイルよりも、チラシや広告をみて計画的な購買を行う傾向が強いため、小売業者であっても積極的にメディアを使った広告を行うことが重要である。
- ③ ロジスティクス（物流）やリテール・サポートなど卸がもつ機能は、すべての卸売業者に期待されている役割である。
- ④ リテール・サポートのメニューは、販促用具の提供や売り場の構築など現場の支援だけでなく、経営のサポートや従業員教育など、多岐にわたる。

9

サービスのもつ特性とその特性に起因する企業にとっての問題や課題について述べた次の文章のうち、もっとも適切なものはどれか。

- ① サービスは単純な作業であることが多い、サービスの提供内容を平準化することが容易であるが、そのため競争業者からの模倣を招きやすいという競争戦略上の問題が生まれる。
- ② サービス業では生産と消費の場が同時であることが多い。したがって経験効果を早くはたらかせるために、一挙にシェアを伸ばして規模の経済性を獲得しなければならない。
- ③ サービスの多くは時間帯や季節によって需要の繁閑が大きいという特徴をもつため、企業にとっては需要の平準化をいかに行うかが収益を上げるために重要な課題となる。
- ④ サービスの提供は労働集約的である場合が多い。そのため、機械化を行って生産効率を高めることが企業にとっての戦略的課題となる。

4

第

章

新しいマーケティングの考え方

学習のポイント

- 本章では、近年大きく変化してきているマーケティングの姿について、最新の動向を取り入れながら解説していく。
- 第2次世界大戦後に体系化されたマーケティングが、1980年代に向けて経営学の領域における戦略論の台頭により、その脆弱性が指摘され、従来欠如していた競争の視点が取り込まれ、さらには、その後、顧客のとらえ方に大きな変化が生まれ、それらを取り込んだ「市場志向」という新たなコンセプトが生まれてきている。
- 1990年代に入ると、企業の提供する価値に対する認識が、資源ベースの考え方へ影響されて、企業が顧客に提供しているものは、知識や技能といった無形の価値であり、それを提供していく企業の活動をプロセスとしてとらえる考え方方が登場した。
- 顧客との長期的関係を構築する必要性については、「顧客との共創のためのマーケティング」という視点が重要である。
- インターネットの進展とともに、企業の情報活動およびコミュニケーション活動が大きく変化したことにより、顧客の購買行動や企業の戦略が変化している。

Key Word

戦略マーケティング、市場志向、顧客との共創、
生涯シェア、顧客価値、拡張製品、
プロダクト・オーグメンテーション、
サービス・ドミナント・ロジック、
バズ・マーケティング、
インターネット・マーケティング

1 市場志向のマーケティング

Focus

- ◎マーケティングに戦略志向が取り込まれるようになったプロセスとして「財務的対応」「長期計画」「戦略計画」「戦略経営」の4つの段階が存在している。
- ◎市場志向の要素として「顧客志向」「競争志向」「部門間調整」の3要素が存在する。
- ◎市場シェアの発想から生涯シェアの発想の転換が必要である。
- ◎顧客ロイヤルティの構築には、「得意客の維持」「再購買」「顧客紹介」の3つの視点が必要である。

マーケティングは、ここ四半世紀の間に、その姿を大きく変化させてきている。その背景には、企業を取り巻くさまざまな環境の変化と、その変化に対応して存続の可能性を模索している企業の姿がある。ここでは、そのような変化の足取りをたどる中で、今日、新たに生まれてきたマーケティングの考え方、それにともない現れてきた諸手法を紹介していきたい。

① マーケティングへの戦略思考の導入

今日の企業の市場環境への対応に大きな変化が現れたのは、1980年代といえる。もちろん、そのような明確な線引きができるものではないが、アメリカにおいては、企業の戦略対応のあり方の変遷をおおむね次のような4つの段階でとらえている（図表4-1）。

図表4-1 戦略経営へのあゆみ



これらのそれぞれの段階の特徴を解説すると以下のようになる。

第2次世界大戦後のアメリカにおいては、好景気とそれにともなう順調な経済成長を享受していた。そのような中にあって、企業の将来に向けての取り組みは、右肩上がりの成長曲線を想定したものとなっていた。さらには、戦後の経営者教育の中で、財務分析、経営分析の能力が強く要請され、それにともない、経営計画は、会計年度の枠の中で遂行されるものに限定される傾向にあつた。それは、経営者の資質についても、一定の能力に評価基準が集中することになる。それは、年度ごとに着実な業績を上げる能力であり、ややもすると、短期的な成果の追求に偏る危険性を内包するものであった。

そのような中から、より長期的な視点を取り入れることの必要性と、企業内部のみでなく外部環境としての企業環境あるいは市場環境に注目する必要性が叫ばれるようになり、長期計画論が1960年代を象徴する傾向となっていく。

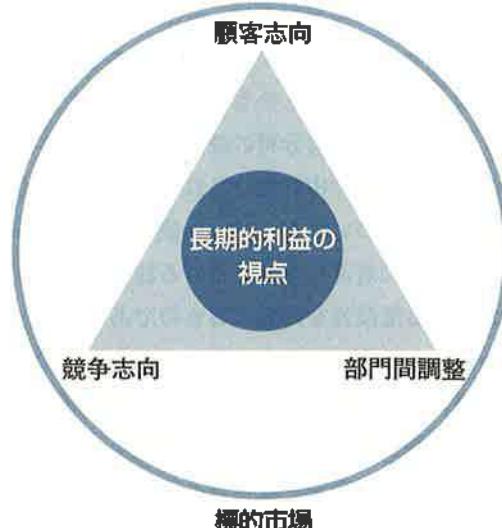
さらに、1970年代に入ると、企業を取り巻く環境の変化のスピードが加速化してくるとともに、過去の延長線上で将来を予測しえない複雑な環境の変化が顕著なものとなっていました。この時期、「不確実性」「断絶」といった用語が頻繁に用いられるようになっていく。このような中で、そのような環境に適応すべく、長期的計画に代わり戦略計画が台頭してくることとなる。

1980年代に入ると、さらに困難な経営環境の出現とともに競争の激化が進展していくこととなる。その過程にあって、アメリカにおける経営環境の変化、さらには競争の激化の引き金ともいべき日本企業への風当たりはつとに強くなっていました。その中から、日本の経営への関心とその習得に向けての動きが加速していったことは周知のことである。さらに、このような競争環境への対応策の模索に応えるべく登場したのが、共創に競争をあわせた戦略論であり、ポーター（Porter, M. E.）を中心とした戦略論が多くの経営学者に影響を与えることとなった。また、戦略計画論から戦略経営論に焦点が推移したのもこの頃である。これは、戦略計画論のもつ欠点を補いつつ、より包括的・継続的な視点に立ち、長期的な存続可能性を模索しようとするものであった。

そのような中で、戦略思考を取り入れたマーケティング（戦略マーケティング）が出現することとなる。次のような諸点が特徴として指摘できる。

- ① 企業レベル、事業レベル、機能レベルの階層性をもつマーケティング戦

図表 4-2 優れた顧客価値提供のための 3つのプロセス（市場志向のための 3要素）



(出所) J. C. Narver & S. F. Slater (1989), "The Effect of Market Orientation on Business Profitability," in R. eshepande (ed.), *Developing a Market Orientation*, Sage Pub. 1999, p.52.

略

- ② 顧客志向と競争志向の 2 つの視点を含む市場志向
- ③ 企業内の諸部門を横断するマーケティング
- ④ 企業活動を統合する役割としてのマーケティング

このように、新たなマーケティングの中心的考え方として、市場志向というマーケティング・コンセプトが現れてくることとなる。これを図式化すると図表 4-2 のようになる。

②「4P マーケティング」から「顧客との共創のためのマーケティング」へ

わが国においても、当時アメリカに遅れること 10 年、1990 年代に入ると同様の不況期へと突入することとなる。いわゆるバブル経済崩壊後の不況である。このような経済環境にあって、市場の拡大、あるいは新規顧客の獲得は非常に

困難といえる。そこで求められるのは、すでに確保している顧客との密接かつ長期的な関係である。

今日の経営者が、市場をとらえるとき、従来のような市場拡大の可能性を前提にした議論が意味をなさなくなってきたという点が重要である。つまり、市場シェア（マーケット・シェア）という尺度を用いて企業の成長をはかることの無力を理解する必要がある。

市場規模が縮小し、顧客離れが進み、売上も下落しているにもかかわらず、他社との相対的な市場シェアの割合は、高くなっているという笑えない現実が生まれてくるのである。

そこで、このような時代に対応したマーケティングのあり方を考えるときに、基本的な認識として図表4-3のような諸点を理解しておく必要がある。

そのような中で、新しい考え方方が台頭してくることとなる。もちろん、マーケティングにおいては、その萌芽期より顧客志向、消費者志向の重要性が指摘されてきた。しかし、今日では、顧客のとらえ方が、従来とは大きく異なってきている。それは、不況期において経験した顧客対応の難しさから導き出された当然の帰結ともいえる。

それは、成長期・拡大期における消費者対応とは異なるものであり、概念的に説明すると図表4-4のようになる。

すなわち、1人でも多くの顧客を確保しようとする顧客の量的確保を前提とした図表4-4の①のような市場拡大・売上増加の発想は、多くの国および企業において成長期にみられる基準である。

しかし、今日のような不況下にあっては、このような基準の達成は望むべく

図表4-3 新たなマーケティングのあり方を考える基本的前提

- ① 不況の中での需要喚起への対応…市場の量的拡大からの離脱
- ② 新規顧客の開拓以上に既存顧客の維持を重視…顧客ロイヤルティの確立の重視
- ③ 顧客価値、経験価値の強調…顧客の消費生活との接点の重視
- ④ リレーションシップの重視…長期的・継続的関係の構築

図表 4-4 マーケット・シェアと生涯シェアの発想の違い

- ① マーケット・シェアの論理
 $1+1+1+\dots$ による市場拡大・売上増加
- ② 生涯シェア（顧客シェア）の論理
 $1 \times n$ 回…による長期的・継続的関係の構築

もない。

そこで、登場するのが、図表 4-4 の②のような考え方である。つまり、新規顧客の発見・確保を前提とした論理ではなく、少なくとも現在自社を愛顧してくれている顧客の維持に焦点を合わせたものである。

ここに、表れるのが、顧客との「継続的・持続的関係」の重要性の認識である。ややもすると、このような視点は、消極的・受動的な印象をもたれがちであるが、そこに内在する積極性やダイナミズムを理解する必要がある。

ここには、図表 4-5 のような重要な視点が内包されている。

このような視点に立った考え方が、生涯シェア、顧客シェアという考え方である。例えば、ある顧客が、一生を通じてあるメーカーの化粧品や自動車のみを使用し続けてくれたとすると、その人の人生を振り返ると 100%，その会社の製品が占有したこととなる。つまり生涯シェア 100% ということになる。

しかし、このような関係を顧客と構築し得るには、かなり綿密な戦略対応が求められる。なぜなら、顧客は、同じところにとどまっていないからである。当然、年齢、社会的立場、家族構成、所得、価値観、ライフスタイル等が大き

図表 4-5 顧客との継続的関係の構築とは

- ① 個々の顧客に対する適切な対応の必要性、つまり、1人ひとりに対応したカスタマイズ化
- ② 長期的・持続的な関係の構築、つまり顧客の生涯を通じての関係構築
- ③ その結果としての顧客ロイヤルティの確保
- ④ 個々の顧客のライフサイクル／ライフスタイルの変化に関する綿密な情報把握

く変化していく。企業は、その変化をデータベースでしっかりと把握しておく必要がある。

このように、従来の市場シェアが、競争業者とのシェア争いを前提とした、ある時点での静態的な状況把握であるのに対して、生涯シェアという考え方が時間経過を念頭においた、かなりダイナミックな考え方であることがわかる。

このような関係に注目したマーケティング手法として、次のようなさまざまなもののが登場することとなる。

- ① リレーションシップ・マーケティング (relationship marketing)
- ② ワン・トゥ・ワン・マーケティング (one to one marketing)
- ③ マス・カスタマイズド・マーケティング (mass-customized marketing)

これらに共通している視点は、自分の会社、ブランドあるいは店舗に愛顧心 (ロイヤルティ, loyalty) を示している顧客との関係を密接なものにするには、個としての消費者とのつながりを大切にするということであり、さらにこれらの顧客との継続的・持続的な関係を構築していく必要があるという点である。

そこで、顧客ロイヤルティの構築を確認する必要性が出てくる。そこには、いくつかの重要なポイントが存在している。一般に 3R と呼ばれているものがそれである。具体的には、以下の諸点である。

- ① 得意客の維持 (Retention)
- ② 再購買 (Repurchase/Repeat)
- ③ 顧客の紹介 (Referrals)

第 1 に重要な視点は得意客の維持である。これは、顧客が、つねに、特定の企業あるいはブランドを購買対象として考えているということである。しかし、顧客が固定化してくれているだけでは不十分である。つまり、リピーターとして、購買頻度の高さ、あるいは売上高への貢献度が必要となる。

多くの場合、これら 2 つの要件がそろうとロイヤル顧客あるいは顧客ロイヤルティの確立ということが多い。しかし、ここで忘れてはならない要件が、第 3 の要件である紹介、評価、宣伝としての役割である。優れたロイヤリストは、顧客が自社のプロモーション機能を支援してくれるのである。

2

顧客価値創造のマーケティング

Topics

- ◎近年、市場における顧客に対する価値創造と伝達というコンセプトのもとで、経営戦略とマーケティングが結びつけられるようになっている。
- ◎顧客にとっての価値を起点に考えると、「拡張製品」や「プロダクト・オーグメンテーション」のように製品の定義を拡張させる考え方が始まっている。
- ◎短期的な利益を目的とせずに、顧客との長期的な関係構築と維持・発展を志向する顧客リレーションシップ・マネジメントが重要な経営課題となっている。

20世紀末の10年間にわが国は、これまでにない不況期を経験し、その後、これもまた、第2次世界大戦後、最長といわれる「いざなぎ景気」をしのぐ長い好景気の期間を経験してきた。もっとも、この好景気期は、成長率の低さから生活実感としての好況感と結びつかないと感じる経営者、労働者、消費者が多くたのも事実である。そのような中で2008年末からアメリカに端を発した金融恐慌の波が、わが国にも暗い影を落としている。

そのような厳しい経営環境の中にあって、企業はその存続の可能性を模索し、

図表4-6 今日のマーケット環境の変化の特徴

- ① 製品の個性化の減退 → コモディ化の浸透
- ② 製品のライフサイクルの短縮化 → 短い製品寿命
- ③ ブランドの豊富さ → ブランド力の低下
- ④ 価格競争の影響 → 値ごろ感の追求の必要性
- ⑤ 新製品の伸び悩み → 買い替えより修理
- ⑥ メディアの多様性 → 広告効果の拡散・縮小
- ⑦ 細分化の深化 → 市場の狭隘化
- ⑧ メガ・リテイラーの存在 → メーカーの交渉力の低下
- ⑨ IT環境の急速な進展 → 新たな販路の出現、情報伝達の劇的変化

さらなる成長の機会を獲得しようとしている。特に、マーケティング戦略と深くかかわってくるマーケット環境の変化の特徴として、図表4-6のような諸点を指摘することができる。

①新たなマーケティングの意味

マーケティング・コンセプトは単に企業の理念や哲学にとどまるのではなく、経営戦略の新しい方向性を生み出す独自の能力と結びつく必要がある。本章1節(202頁～)でも指摘したように、マーケティング戦略と経営戦略は、1980年代以前は、異なった研究領域として存在していたが、市場を中心として遂行される企業戦略としての価値創造および伝達というコンセプトのもとで結びつけられるようになってきた。この顧客価値の創造と伝達こそ、マーケティング・コンセプトを具体的な戦略へと結びつけるキーワードとなる。つまり、優れた価値を創造し、顧客に届けるということが、今日、企業に持続性のある収益をもたらす唯一の道である。

ドイル(Doyle, P.)は、顧客価値創造のマーケティングは、3つの原則にもとづくとしている。

- ① 顧客は競合企業の中からもっとも価値が高いと知覚する提案を選択する。
価値とは、製品やサービスの、ニーズ充足能力に対する顧客の評価である。
- ② 顧客は、製品やサービスの購買自体を目的とするのではなく、ニーズを満たすために購買するのである。ここにいうニーズとは、情緒的なものであったり経済的なものであったり、その組み合わせだったりとさまざまである。
- ③ 長期的にみると、顧客との一度きりの取引を行うよりも、リレーションシップを構築し、互いの信頼を築いて顧客のロイヤルティを維持し、自社から継続的に購買してもらうほうが企業の収益性は高まる。

②顧客価値の創造

(1) 顧客価値とマーケティングの役割

今日の顧客を中心とするマーケティングの見解は、優れた価値の何たるかを明らかにし、それを自社の製品・サービスと結びつけ、顧客に届ける一連のプロセスである。

ロセスとしてマーケティングを再定義することを必要とする。つまり、マーケティングの新しい定義は、顧客価値コンセプトとバリュー・チェーンを前提に構築する必要がある。

このような基本的な認識のもとで、マーケティングの役割として次のような4つのステップが必要となる（図表4-7）。

① 顧客価値の定義づけ

顧客価値の定義とは、顧客のニーズを明確にし、それを分析することであり、その情報を顧客満足を創造するための必要条件に変換することである。

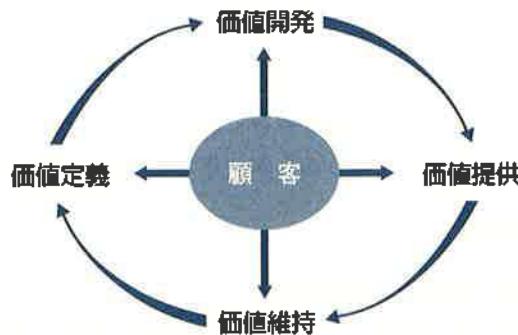
② 顧客価値の開発

顧客価値の開発とは、製品開発を行い、その提供物をサービスと結びつけ、顧客が納得し、競争状況を勘案し、その価値にふさわしい価格を設定することである。

③ 顧客価値の伝達

顧客価値の伝達とは、流通、保管、品揃え、危険負担といった機能をはじめとして、プロモーション諸手段を用いて、提供物について顧客に伝達するコミュニケーション機能をも含むものである。さらには、届けられた製品・サービスの設置、保証、アフターサービスのような顧客サービス機能も考慮する必要がある。

図表4-7 顧客への価値サイクル



（出所） G・S・ディ著、徳永豊・井上崇通・森原俊彦訳『市場駆動型の組織』同友館、2005年、81頁。

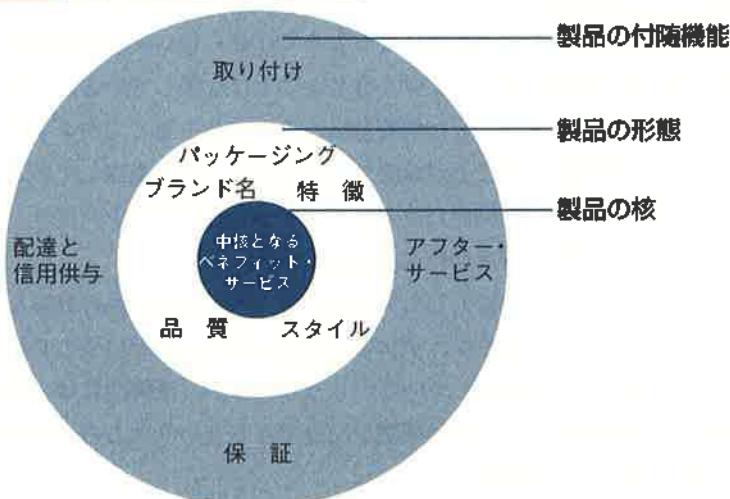
④ 顧客価値の維持

顧客価値の維持とは、顧客に価値を伝達した後、その顧客との関係を強化し、提供したブランド・エクイティの管理を行い、さらには、価値伝達にかかる諸機能の管理とチャネル構成員との関係強化をも含むものである。

コトラーは、拡張製品（extended product）という概念を用い、「製品は単に有形の特徴によってのみ構成されているのではない。消費者にとって製品とは、自らのニーズを満足させるようなペネフィットの複雑な束なのである」としている。そして、図表4-8のような製品の3つのレベルを提示している。

レビットは、プロダクト・オーグメンテーション（product augmentation）という概念を用い、「人は製品を買うのではない。製品がもたらすペネフィットに対する期待を買うのである。人は製品やサービスのために代金を支払うのではなく、買おうとしているものが自分にもたらすと信じる価値の期待値に代金を支払うのである」、および「製品とは、エンジニアが口にする性能

図表4-8 コトラーの拡張製品の概念



（出所）P・コトラー、G・アームストロング著、和田充夫・青井倫一訳『マーケティング原理（新版）』ダイヤモンド社、1995年、316頁。

図表 4-9 レビットの製品概念の拡張



(出所) T. Levitt, *The Marketing Imagination*, 1986.

だけではなく、パッケージ、流通チャネル、価格、営業マンの質と働きぶりも含んでいる」と論じている(図表 4-9)。

このような視点をさらに広げていくと、顧客価値とは何かがみえてくる。社会思想家として著名なジャン・ボドリアール (Baudrillard, J.) は、「消費されるものになるには、モノは記号にならなくてはならない」(『消費社会の神話と構造』1970年、邦訳1979年) という有名なことばを残している。このことばは、ものとしての商品を手にした消費者は、その商品を通じて何を手にしようとしているのかを理解することが重要であるということを意味している。つまり、商品は、本来の品質や機能だけでなく、社会生活の中でシンボリックな意味をもっているのである(次頁の Reference 参照)。

例えば、ビデオカメラを購入した父親は、もちろんその製品の品質を評価したうえで購入したわけであるが、子供の成長を記録したいというのが目的であろう。さらには、本人も自覚していないこともあるが、最終的には、幸せな家族であることの記録であり、その証拠を記録できるというところに究極の価値をおいていているといえるであろう。

製品のシンボリックな意味と消費者行動

過去においても、そのような「シンボリックな意味」に注目した研究者が存在している。ここでは詳細に解説しないが、以下に引用した諸概念がそれに該当する。

- ① 「依存効果」(dependence effect)→消費者の欲望が自律的でなく、企業の働きかけによって喚起される現象。欲望そのものが巨大企業の宣伝・販売活動に依存し、それに操られていること。[ガルブレイス「豊かな社会」(岩波書店、1958年)(岩波書店、1990年)]
- ② 「^{けいじ} 街示的消費(見せびらかしの消費)」(conspicuous consumption)→製品のもつ機能に有用性を求めるのではなく、その製品の社会的意味を重視し、他人に見せびらかすための消費のこと。「顯示的消費」ともいう。[ヴェブレン「有閑階級の理論」(岩波書店、1961年)]
- ③ 「他人志向の消費」(other-directed consumption)→外部の他者の期待や嗜好に敏感なタイプの人間、自分が他人からどのようにみられているかを基準とし、消費するものを選択すること。[リースマン「孤独な群衆」(みすず書房、1964年)]
- ④ 「デモンストレーション効果」(demonstration effect)→他者の消費内容が自分の消費に影響すること。[デューゼンベリー「所得・貯蓄および消費者行為の理論」(巣松堂書店、1955年改訂版、巣松堂出版、1969年)]
- ⑤ 「バンドwagon効果」(bandwagon effect)→消費者の製品に対する価値は、大勢の人がその製品を所有・使用しているほど高くなること。[ライベンシュタイン「Bandwagon, Snob and Veblen Effects in the Theory of Consumers' Demand」、1950年]
- ⑥ 「スノップ効果」(snob effect)→人と同じものは消費したくない、自分だけの表現形態を求めて消費を行う傾向のこと。[ライベンシュタイン、前掲書]

③ プロセスの視点からマーケティングを考える

組織内で顧客価値創造活動をより迅速かつ一貫した形で調整を可能にするには、次のような相互に補完し合う3つの変化を組織内に創出する必要がある。

- ① 企業を機能よりむしろプロセスの観点から考える。
- ② 企業を階層構造からチーム構造へと変化させる。
- ③ 供給業者そして卸売業者と密接な取引を遂行するためにパートナーシップをとる。比較的ゆるやかで、水平的、弾力的、動態的で、さらにネットワーク化された組織に変化してきている（従来の組織の典型ともいえる、垂直的、機能的、地域的で、閉鎖的な組織からの離脱）。

そして、これらの能力を組織内で具現化していくために、一連の組織プロセスを構築していく必要がある。そこでは、マーケティングを単に1つの部門や職能が担当すべきものとしてではなく、組織全体を横切る「部門横断的（クロスファンクショナル）」なプロセスとして位置づけることが必要となる。クロスファンクショナルなプロセスは、硬直したマーケティング機能を打破し、新製品開発、顧客獲得と注文遂行といった重要なプロセスを強化することになる。

さらに、部門横断的な組織プロセスとしてマーケティングを考える場合、その中心となるプロセスとしては、次のような3つのサブシステムを指摘することができる。

- ① 製品開発マネジメント
- ② 顧客リレーションシップ・マネジメント
- ③ バリューチェーン・マネジメント

(1) 製品開発マネジメント

製品開発マネジメントとは、単に、物理的な製品の開発のみを意味するものではない。上でも述べたように、コトラーの「拡大製品」あるいはレビットの「プロダクト・オーグメンテーション」という概念には、物理的製品以上の内容が含まれられている。今日、製品提供物（product offering）などという言いで、このようなより包括的な考え方を表現する場合もある。さらに、顧客の求める価値はつねに変化しており、それに継続的に適応していくには、絶えざ

るイノベーションが求められる。マーケティングに求められるのは、そのようなイノベーション活動のすべてに指針を与えるべく、市場情報を収集・分析し、絶えず新しいデータベースを構築し、製品化へのガイドラインを提供し、完成した製品を適切な形で顧客に提供する一連のプロセスの責任者となることである。

また、そのようなイノベーション活動について「バリュー・イノベーション」と呼んでいる学者もいる。単に競争企業を打ち負かそうとするのではなく、むしろ、顧客や自社にとっての価値を大幅に高め、競争のない未知の市場空間を開拓することによって、競争を無意味にすることこそ、真の目的であるという意味が含まれる。

さらに、顧客たちは、当然、一定の製品品質を求めてくるが、それは単にその製品の物理的品質のみを欲しているわけではない。とすると、何を求めているのであろうか。その解の1つが「ソリューション」であり「パーソナライゼーション」である。つまり、自分たちの抱えている問題に適切に対応してくれる提供物を望んでいるのであり、それは提供される製品やサービスを基礎としたソリューションなのである。今日、ソリューション・ビジネスで成功している企業が増加しているのは、そのようなニーズに適切に対応していった結果といえる。

製品開発をこのような視点でとらえ、さらにニーズを把握するために、伝統的・計量的なサーベイ・リサーチ方法ではなく、より質的な観察型のリサーチ法を用いる必要性が強調されるようになってきている。ウォルカーとオルソン（Walker, B. A. & Olson, J. C.）は「マーケターは、どのように消費者が自分との関連において製品を知覚しているのか分析し解釈する必要がある」と述べており、ウェルズ（Wells, W.）は「消費行動をその意味を基礎にした次元から取り組む発見志向的な研究が、今日のマーケティング・マネジメントに今日求められているニーズにもっともふさわしい洞察力を提供してくれる」と述べている。

つまり、消費者が自分自身の消費経験、そしてそこでぶつかるさまざまな問題点について語る物語は、新たな発見の根幹を提供してくれるという考え方である。実際に顧客と接触することで本来消費者の欲しているものが何か具体的

に把握することができ、適切な製品開発に結びつけることができるのである。

(2) 顧客リレーションシップ・マネジメント

今日、企業と顧客との関係を、顧客リレーションシップという概念で再整理しようとする試みがなされてきている。顧客とのリレーションシップが企業の重要な戦略資産であるという考え方である。従来より、マーケティングは顧客を創造することであり、売上を生み出すことではないといわれている。これは、ドラッカーのことばにもあるように、「利益が目的ではない。利益は顧客の満足を引き出すことで生まれてくる1つの結果である」。これは、顧客との継続的な関係を構築することで安定したものとなりうるのである。顧客とのリレーションシップの構築は、従来のマーケティングにおいては、販売管理やチャネル管理の領域で議論されてきたことであるが、今日では、データベース管理、戦略的パートナーシップ、情報共有といった新たな視点を取り込む形で、再構築されてきている。

それでは、顧客との密接な関係を構築するには、どのような関係基盤を構築する必要があるであろうか。デイ (Day, G. S.) は、互恵関係、コミットメント、信頼、連結のリンクの4要素を指摘している (図表4-10)。

① 互恵関係

売り手と買い手が相互に利益を獲得しうる関係であること。

② 関わり合い (コミットメント)

密接な関係の持続を確実にするため、パートナーシップを支援するため

図表4-10 顧客との密接な関係の形成



(出所) G・S・デイ著、徳永豊・井上崇通・篠原俊彦訳『市場駆動型の組織』同友館、2005年、157頁より一部修正。

に相互が懸命に努力すること。

③ 信頼

一方が親密な関係を構築しようとしている努力に、他方が最高の形で応えようすることにより構築される。

④ 連結のリンク

これは、相互が結びつく方法の構築であるが、情報の共有から始まり、顧客グループの形成などの社会的結びつきの構築、共同プロジェクト、共同スタッフの設立といった形でより強力なものになっていく。

(3) バリューチェーン・マネジメント

バリューチェーンは価値連鎖ともいわれているが、これは、原材料から顧客への販売までのすべての活動を統制する包括的な統合を行っている企業にその典型をみることのできる仕組みである。そこには、原材料の供給、製造、卸売、小売、およびその間の業務のすべてを含むものである。そこには、情報フローと製品のフローが存在している。この場合、ここには営利を目的とした事業体のみでなく非営利の事業体も含める必要がある。さらには、顧客の手元に渡った段階で終了するものでもない。顧客が製品を消費していく段階で生まれるさまざまな効用はもとより、負の効用としてのさまざまな環境への負荷をも考慮に入れる必要がある。また、このようなフローは、顧客に向かう通常の流れの他に、逆の流れ、つまり顧客からの流れが存在している。それは、顧客からのクレーム、提案、意見といった情報の流れである。

このように、バリューチェーンの概念には、マーケティングに固有の顧客志向の考え方と戦略概念からもたらされた企業能力、企業資源、経営技術といった概念の双方を含む。このような顧客への価値提供の視点から組織の流れを図式化してみると図表4-11のようになる。

図表4-11 プロセスにもとづく組織化：価値提供の視点



(出所) G・S・ディ著、徳永豊・井上崇通・篠原俊彦訳『市場駆動型の組織』同友館、2005年、157頁。

3 サービス・ドミナント・ロジック —企業と消費者は価値の共創者



- ④サービス・ドミナント・ロジックは、モノやサービスについて、企業はいかにして顧客とともに価値を創造できるかという「価値共創」の視点からマーケティングの論理を構築する考え方である。
- ⑤企業は、モノやサービスの価値を提供するが、その価値が創生され実現されるのは顧客がモノやサービスを使用する段階においてである。

①マーケティングの新たな視点の登場

ここ5年ほどの間に、企業が消費者（顧客）に対して提供しているものが何かについて、新たな視点が示されるようになってきた。

2004年にステファン・L・バーガーとロバート・L・ラッシュによって提唱

された「サービス・ドミナント・ロジック（service-dominant logic）」がそれである。

サービスへの関心が高まる中で、サービス・マーケティングが生まれたのは、1970年代にまでさかのぼることができる。そこでは、経済の牽引力としてサービスの占める割合が高くなり、経済活動におけるサービスの重要性が指摘されるようになるにしたがって、伝統的なマーケティングの理論および実践手法では十分対応できないという指摘がなされるようになっていった。

そこから、新たにさまざまな概念が誕生することとなり、マーケティングの領域に新たな視点を提供することとなる。そのような中で、サービス品質、サービス・エンカウンター、インターナル・マーケティングといった用語が生まれ、今日ではよく知られたことばとなってきた。

その一方で、製品という概念の中に、単なる物理適材としての製品ではなく、それを取り巻くサービスの部分を内包させた概念拡張が盛んに議論されてきた。第1章でも指摘したように、古くは、1960年代のレビーという学者の「シンボルとしての製品」という考え方、その後のコトラーの「拡大製品」やレビット（Levitt, T.）の「プロダクト・オーグメンテーション」といった概念、ボードリアール（Baudrillard, J.）の「モノは記号にならなくてはならない」といった発想は、すべてこのような製品概念の拡張が含まれており、サービスの要素の重要性が指摘され続けてきた。

このように、従来のように、伝統的な製品を中心とした有形財マーケティングとサービスを中心としたサービス・マーケティングの2つの領域からマーケティングを論ずることへの限界が指摘されるようになってきたのである。

そこに、サービス・ドミナント・ロジックという発想が生まれてきたのである。

さらに、サービス・ドミナント・ロジックが提起された新しい提案がある。それは、従来の有形財を中心としたマーケティングの発想にある基本的前提への問題提起である。すなわち、製品の価値を提供しているのは企業であり、その受け手が顧客・消費者であるという考え方への挑戦である。

彼らは、次のように発想する。商品は、店頭に並べられているだけでは、その価値を実現していることにはならない。サービスもその能力をもつ人が存在

するだけでは何の価値も生み出してはいない。つまり、商品やサービスが消費者の手に渡り、その必要性に応じた役割を果たしたときにその価値を実現したことになる。

消費者の視点からすると、企業から何を受け取っているか、あるいは受け取ることを期待しているのか、という視点とつながってくる。もちろん、われわれは、商品やサービスの対価を支払って手に入れているわけであるが、それは、物理的な商品や無形のサービスを手にすることそれ自体が目的であると考えられるのであろうか。

サービス・ドミナント・ロジックの主張するポイントを要約すると次のようになる。

企業は、単に、消費者に適応するだけでなく、消費者を牽引していく役割を担っている。これは、単に消費者志向であるということ以上の意味、つまり、消費者と協同し、消費者から学び、彼ら個々人に適応することであり、さらには、そのような顧客に優れた価値を提示し、市場そのものを創造し、牽引することである。製品やサービスの価値は、それらの中に埋め込まれているが、それを価値あるものとしてくれるのは、消費者自身であり、企業ではない。その意味で、消費者は単なる商品やサービスの受け手・買い手ではなく、それらの価値を実現させる最終段階にいる共創者（co-creator of value）である（Stephen L. Vargo and Robe F. Lusch “Service-Dominant Logic : continuing the evolution”, *Journal of the Academy of Marketing Science* (2008)36:1-10 より抜粋要約）。

サービス・ドミナント・ロジックは、このような視点から、企業活動、特にマーケティング活動の意味を根本から考え直す必要があるとしている。

②サービス・ドミナント・ロジックの意味——その発想のポイント ……ビジネスのとらえ方の転換

サービス・ドミナント・ロジックという考え方のポイントを整理すると次のようにになる。

- ① 従来のマーケティングは、有形財からの発想を前提に議論してきた。
- ② これは、サービス・マーケティングも同様である。財とサービスという

二分法自体が、財を前提にしている。

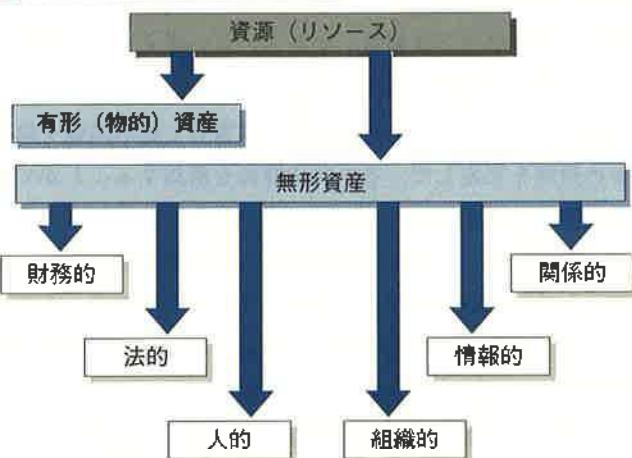
- ③ 有形財を中心とした発想から脱皮する必要がある。
- ④ 企業と顧客・消費者の間で交換されているのは、この無形の資産である……すなわち、「知識」や「技能」という資産が重要である。
- ⑤ この「知識」や「技能」といった無形資産は、今日のビジネス用語でいう「ソリューション」と言い換えることが可能である。

このような発想は、従来から唱えられてきた、資源（リソース）に対する考え方にも再考を促すことになる。これまで、管理論、戦略論、あるいはマーケティング論の中で、企業の保有する資源から企業の強さを考えるという理論基盤は、資源基盤の視点（resource-based view）を中心に行われてきた。そこでは、次のように企業の資源（リソース）がとらえられてきた。

- ① 資源（リソース）とは、物理的資産のみでない（図表4-12参照）。
- ② 見えざる資産——技能、文化、暗黙知なども含む。
- ③ これらをナレッジ（knowledge）、ケイパビリティ（capability）、コンピテンシー（competency）といった用語で表現してきている。

このような発想のもとに、さまざまな名称の以下のようないくつかの資源重視の諸理論

図表4-12 企業における資源のとらえ方



が導入されることとなる。

- ① リソース・ベースト・ビュー (Resource-Based View)
- ② コア・コンピタンス論 (Core-Competence)
- ③ ナレッジ・マネジメント (Knowledge Management)
- ④ ケイパビリティ論 (Capability/Dynamic Capability)
- ⑤ 暗黙知論 (Tacit Knowing)

このすべては、「無形資産」、「見えざる資源」に対応することを基礎としている。

しかし、マーケティング研究者からは、さらにこのような資源の発想に、顧客・消費者の視点を加える必要があると指摘されるようになる。つまり、資源（リソース）の価値を決定するのは、受け手である顧客・消費者ではないかという主張である。

③ 新たな企業と顧客の関係構築

企業と顧客・消費者との関係を、上記の視点からとらえ直すと、以下のような新たな関係を引き出すことができる。

- ・企業は、知識や技能の提案しかできない。企業が価値を提供し、顧客がその受け手であるという考え方を改める。
- ・知識や技能の価値を実現してくれるのは顧客・消費者である。
- ・企業と顧客・消費者は「共創者」である。言い換えると、顧客が製品を利用している現場こそ最終生産段階である。

このような視点に立つとき、企業が顧客・消費者と競争関係を構築するうえで、いくつかの段階を想定して、その共創関係を構築することができる。その共創関係の初段階を整理すると以下のようになる。

- ① 従来型の共創関係——顧客・消費者からの市場調査、あるいは顧客窓口から情報を入手し、それを新しい製品・サービスの開発、あるいは改良につなげる。花王の「ビオレ」、「プローネ」、「メリット」の製品開発や製品改良に顧客の声が反映されていることは周知のところである。
- ② 顧客・消費者を積極的に企業の製品・サービスの創造に参加してもらう。この事例は、その成功・失敗は別として多くの事例が存在する。積水ハ

ウスの「納得工房」などは、顧客である建築主が、白紙の状態から始まることを前提として、設計図という机上の構想の段階から完成に至るまで顧客と歩みをともにするという発想が生かされている。

- ③ 顧客・消費者の製品・サービスの「経験」に目を向け、新たな消費者の創造性を重視する。彼らが生活の中で、自社製品・サービスをどのような用途に使用しているかを観察し、その中に、新たな製品の可能性を見いだす努力をする。消費者自身が「製品修正」や「用途創造」を行っている可能性がある。古くは、TOTOのシャンプードレッサーや最近のネスレ社のキットカットなどはその典型で、企業側からは生まれてこない消費者の発想が製品の成功につながっており、それを企業側が積極的に活用した事例といえる。
- ④ 企業が提供するすべての製品・サービスは、顧客との共創の上に成り立っている。製品・サービスの価値は「消費プロセス」にいる顧客によって、つまり使用を通じてのみ創出され決定される。消費の現場は企業と顧客との共創の場であり、顧客が製品・サービスを利用してくれている現場こそ、生産プロセスの最終過程であるという認識である。

この第4段階目の発想こそ、サービス・ドミナント・ロジックの主張点であり、企業のビジネス活動に対して新たな視点を提供するモノである。ここには、今日、顧客をどのようにとらえるか、あるいは企業が顧客とどのようにかかわり合うべきかについてのヒントが明らかにされている。

4 情報化の進展とマーケティングの新展開

1章

- ◎CRMを構築するうえでは、情報把握、情報普及、情報反応の3つの段階についての理解が重要である。
- ◎消費者のインターネット上の行動において目的志向型行動と経験指向型行動の2つのパターンが存在している。
- ◎インターネット・マーケティングを効率的に行うには、消費者のネットアクセスの目的に従って「アソートメント」型対応、「パーソナライゼーション」型対応、「カスタマイゼーション」型対応が必要となる。
- ◎企業が顧客の反応を利用するには、バズ・マーケティングの利用が必要である。
- ◎データベース・マーケティングを積極的に実施していくには、従来からのPOS、EDIの活用が求められるだけでなく、データマイニングといった適切な情報の活用技法も習得しておく必要がある。

① CRMと情報管理

企業と顧客との継続的な関係を構築するには、顧客の要求あるいは抱えている問題点を正確に把握するとともに、的確かつ迅速にそれらに対応し得る能力を身につける必要がある。そのような企業と顧客の適切な関係を構築するうえで重要な示唆を与えるものがCRM(Customer Relationship Management:顧客関係管理)と呼ばれているものである。

ここには、基本的に情報把握、情報普及、情報反応といった3つの要素が組み込まれている必要がある(図表4-13)。

図表4-13 CRMの3つの要素



第1段階の情報把握は、市場からの情報把握の段階である。これは市場情報の収集に始まり、その情報を利用可能な形で加工する段階である。市場情報の把握には、いくつかの方法が考えられるが、代表的なものをあげると以下のようになる。

- ① 企業内財務データ（売上データ）
- ② 顧客からの問い合わせクレームデータ
- ③ 市場調査データ
- ④ 訪問データ

第2段階の情報普及は、組織内の必要な部署への情報伝達である。多くの場合、情報は特定の部門あるいは個人に抱え込まれている。例え、ITを利用した最新の情報技術を駆使したものであっても、それへのアクセスが煩雑であったりわかりにくければ結果は同じである。

しかも、市場情報の普及には、その情報の意味を理解する感受性と能力を社員の1人ひとりが持ち合わせている必要がある。さらには、組織が硬直化し、情報の伝達に支障が発生するようであれば、組織そのものの見直しから始めなければならない場合もある。その意味で、企业文化、企業風土といった価値とも密接に結びついているといえる。

このように、情報普及を組織の構造と関係させてとらえると以下の2点からの検討が必要である。

- ① 社長を含む、トップへの情報伝達
- ② 社内の諸部門への情報普及、すなわち組織全体への情報の円滑な流れ

第3段階は、かかる情報を基礎にした新たな企業の情報反応である。情報の把握、普及が十分であっても、かかる情報を活かし適切に反応しなければ顧客との関係を長期的に維持していくことはできない。ここでいう情報反応には、新事業開発や新製品開発、さらには製品・サービスの改良・改善が含まれている。

このように3つの段階が、円滑に機能していくと、収益の好転、顧客ロイヤルティの確保に結びつくことはもちろん、社内における従業員のコミットメント、すなわち従業員のやる気や忠誠心にもプラスの影響を与えることとなる。

② インターネット・マーケティング

マーケティングの戦略手法として、従来より、市場細分化基準を用いて市場を細分化し、異質の特徴の混在している全体市場を、比較的同質の特徴を内にもつたセグメントに分割し、そこに存在する消費者あるいは顧客のニーズを充足するという方法が開発されてきた。そのことが、より適切な顧客対応につながる一方で、他方では、多様な製品の開発および流通経路上の量的および質的負担をもたらすことになる。つまり、膨大な製品のストックおよびフローの拡大へとつながり、他方で、品揃え機能の拡大・維持を強いることになる。さらには最近のようにさまざまな小売営業形態が出現してくる。このような状況の進展は、一方で、顧客の選択の可能性を拡大するというメリットを提供しているが、他方で、消費者に自分たちの選考基準に適合した製品の探索を困難にしている。そのような中にあって、消費者にとって新しいメディアとしてのインターネットの出現はどのような意味があり、どのような変化を消費者にもたらしたと考えられるであろうか。

(1) 消費者とハイパームディア型 CME

今日のインターネット環境の急速な進展にともない、消費者の購買行動にも大きな変化が生じてきている。たしかに、多くの研究において、インターネットを中心としたハイパームディア環境が、現実世界における購買環境と異なった環境を消費者に提供しているという点が指摘されるようになってきている。しかし、ここで重要な点は、そのような特殊な環境が、単にコンピュータを介在させたという意味で特殊であるというにとどまらず、消費者の購買行動およびそのプロセスにおける心理状態に特殊な状況を作り出しているという点を指摘しているところである。このような環境を「ハイパームディア型コンピュータ介在環境 (hypermedia computer mediated environments : ハイパームディア型 CME)」と呼ぶ。

(2) 「目的志向型行動」対「経験志向型行動」

消費者行動の購買行動を、目的志向型の購買行動 (goal-directed shopping / goal-directed behavior) と経験志向型の購買行動 (experiential shopping / experiential behavior) に分類することがある。

図表 4-14 目的志向型と経験志向型の購買行動

	重要な要素	望まれる成果
目的指向型	<ul style="list-style-type: none"> ◎アクセスの容易性／便宜性 ◎選択性 ◎情報の入手可能性 ◎社会性の欠如 	<ul style="list-style-type: none"> ◎自由度、コントロール ◎経験ではなく目的に対するコミットメント
経験指向型	<ul style="list-style-type: none"> ◎製品クラスでの関与 ◎ポジティブな社会性 ◎ポジティブな驚き ◎バーゲン・ハンター 	<ul style="list-style-type: none"> ◎楽しみ ◎目的より重要なものとしての経験へのコミットメント

このような目的志向型行動と経験志向型行動という2つの分析視点は、リアルサイトの消費者行動の分析においても必要である。しかし、インターネット上の購買行動で、このような行動パターンがよりはっきりとした形で現れている。ホフマンとノバック（Hoffman, D. L. & Novak, T. P., 1996）によると、インターネット初心者には、経験志向型行動が多くみられ、インターネット経験者においては目的志向型行動が増加するとされている。しかし、インターネットにおける購買行動をみると、一般的傾向として「プロセスそのものを楽しむ」という経験志向が強く、ベテランユーザーでも一概に目的志向というわけではない。この目的志向型行動と経験志向型行動の特徴は図表4-14のようにまとめられる。

今日、消費者の購買行動プロセスを時系列的に整理すると、一般に、問題意識、情報検索、商品／サービス評価、比較プロセス、購買というプロセスをたどるものと考えられる。さらに、インターネット上の購買を考えると、購入要求、情報検索、商品評価、安全性評価、購買決定、代金支払、受領と確認、購入後の処理といった一連のプロセスとして検討する必要があろう。

③ 消費者の購買プロセスと企業のネット対応

消費者がとるであろうネット上での購買行動を、特定の製品の入手を目的とした選択行動として考えた場合に、そのニーズに対応して出現する企業によるネット上の対応としては以下の3つの形態が考えられる（図表4-15）。

図表 4-15 消費者のネット上の購買プロセス



(1) アソートメント（豊富な選択肢）

これはネットという特性を生かして、数多くの選択肢をHP上に用意し、その十分な選択肢の中から消費者が納得あるいは満足のいく選択を行えることを保証する機能である。その意味で、ネットにアクセスしてくるであろう不特定多数の消費者に対して、その選択の可能性を高め、結果としての満足へと導いていくもっとも一般的な手法と考えられる。

(2) パーソナライゼーション（個々の消費者への支援）

これは、個人対応の形で、それぞれの消費者のニーズに適合していくことを可能とする方法である。すなわち、ある消費者がニーズを満たす製品を探索している際に、そのニーズに適合する製品を個別に支援する仕組みとして考えられる。リアルサイトでは企業におけるセールス担当者の対応であり、個店の店員の対応がそれに当たる。ウェブページにおいては、各種のサーチ（探索）ツールやリコメンデーション（意見・提案）ツールがそれに当たる。このプロセスにおいては、企業は個人消費者の選好について理解することが求められる。

(3) カスタマイゼーション（個々の消費者への反応）

カスタマイゼーションとは、単に個々の消費者のニーズを満たす製品の選択の支援だけではなく、個人のニーズに適合した製品を作り出すという生産過程にまで踏み込んだ対応をさしている。そこでは、アソートメント（豊富な選択肢）やパーソナライゼーション（個々の消費者への支援）の場合と異なり、消費者の求めているものにもっとも近い製品の探索と提供を支援するというのではなく、今一歩踏み込み、個人の求めているニーズに適合した製品を生産することによってそのニーズを満たすという過程をともなっている。

このような区分は、さまざまな消費者がどのような形でネット上の情報を利

用し、どのタイプの購買行動をとっているのか検討するうえでの示唆を与えてくれるものである。また、その一方で、特定の消費者がネット利用の経験を蓄積するに従い、アソートメント型の利用からカスタマイゼーション型の利用へ進化していくとも考えられる。これは、購入する製品に対して、消費者の意向を反映させることができるかということと密接に関連してくる。すなわち、消費者自身によるコントロールの範囲に対する消費者自身の知覚の問題である。消費者が、自分たちの求めている要件を正確に企業あるいは業者に伝達することができれば（無機的情報および有機的情報を含む）、パーソナライゼーションからカスタマイゼーションへと向かう購買行動に移行し、その能力的あるいは技術的限界があると判断する場合には、単なるアソートメント型の購買・選択行動に移行するであろう。

④ バズ・マーケティング

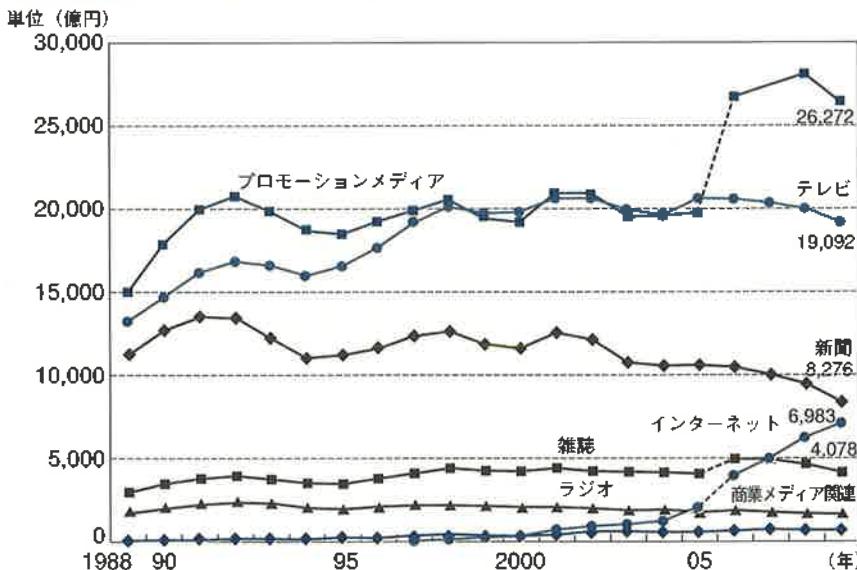
インターネットを利用した企業広告は、ここ数年、前年比15～20%の成長率を示しており、飛躍的に増加してきている（図表4-16）。一方、個人の情報伝達あるいはコミュニケーションにも大きな変化をもたらしている。

個人のコミュニケーションがインターネットを通じて行われるとき、そこには新しい姿が出現することになる。具体的には、掲示板やブログがその代表的なものである。この特徴をコミュニケーションの視点から整理すると以下のようになる。

- ① 個人のプライベート情報である。
- ② ある特定の人との個人的な会話である。
- ③ 多くの人がその内容を閲覧している。
- ④ 会話をしている当事者は多くの場合、匿名である。

これらの特徴を、さらにまとめてみると①と②は、対人コミュニケーションの特徴、すなわち、口コミ情報である。③と④は、マスコミとしての特徴を有している。すなわち、インターネットの世界に入り込んだ個、すなわち消費者は、マス・コミュニケーションと対人コミュニケーションの両方の特徴をうまく利用していることになる。別の言い方をすると、消費者のコミュニケーション手段に、これまで存在しなかった新しい手段が増えたことになる。

図表 4-16 媒体別広告費の推移



(注) 2005年から新基準のため点線表示部分前後は単純比較できない。

(出所) 電通「日本の広告費」。

このようなインターネットによるコミュニケーション手段を、企業が効果的に利用していくこうとしたものが、バズ・マーケティングである。バズ (Buzz) とは蜂の羽ばたきのことであり、それにぎやかさから、人々の口コミ、およびそれによってある現象が加速度的に広がっていったり、増加していったりすることをさす言葉である。それをマーケティング手法として利用しようとするのが、バズ・マーケティングと呼ばれるものである。

従来、口コミと呼ばれるものは自然発生的で、コントロールすることができないものとされてきた。しかし、インターネットの中で作られるコミュニティ、いわゆるネット・コミュニティは、その主催者が企業である場合も多く、そこでやりとりされる情報あるいは会話が、新製品開発や改良に結びついたり、オピニオン・リーダーの発掘につながることも多く存在している。さらには、それらの人々を通じて製品の普及が促進されたり、さらなる新規顧客の開拓につながったりという効果も期待することができる。

⑤ データベース・マーケティング

次に、企業間関係における情報化の進展について目を向けることにする。

今日のコンピュータ技術は、通信技術と結びつき、IT (Information Technology) という用語に代わって ICT (Information and Communication Technology) という用語が一般的になってきている。この ICT の技術が、今日のチャネル・コミュニケーションの世界を大きく変えている。

とくに、インターネットの急速な普及とブロードバンド化は、消費者の情報手段の革新をもたらしただけではなく、企業間 (B to B) および企業と消費者 (B to C) のコミュニケーションのあり方を大きく変え、とくにその即時性とインタラクティブ性、さらには扱える情報量の膨大さなど、チャネル構成メンバー間のあり方を根本から変えようとしている。

そこには、顧客情報や市場情報、さらには競争相手情報をはじめとして、商品の受発注に直接関係する業務、商品の入荷・発送・在庫・検査にかかる日常業務活動、さらには顧客管理、店舗管理、商品管理といったより広範囲の内容まで含まれており、情報の加工の程度としても、単純な集計データから、企業のトップの意思決定に必要な加工度の高いデータまで複雑な情報を手にすることを可能としており、さらにはそれを能率的かつ効率的に処理し得るスキルの獲得も含んでいる。

このような電子媒体をベースにしたコミュニケーションによる業務の効率化には、流通業において普及した POS (Point Of Sales) システムをあげることができる。さらには、EDI (Electronic Data Interchange) もその代表として指摘することができるであろう。

さらに、このような情報収集の手法について、データマイニング (Data Mining) と呼ぶ場合もある。この用語の「マイニング」とは発掘・採掘の意であり、データウェアハウスなどに蓄積された膨大なデータを「鉱山」に見立て、そこから未知の知見や規則性という“鉱石”を「発掘する」という意味が込められている。

今日、さまざまな手法が開発されており、プログラム化され、企業において使い勝手の良いものとして改良が加えられてきている。しかし、上にも述べた

ように、技術的な改善のみが行われても、企業の業績の向上に結びつくものではない。

練習問題

10 市場志向のとらえ方として、もっとも適切なものはどれか。

- ① 市場志向が唱えられたのは、マーケティング・マネジメントの体系が構築された1950年代にさかのぼることができる。
- ② 市場志向とは、つねに変化する企業環境にあっては、顧客のニーズを的確に把握することが重要であり、その意味は「顧客志向」と同義である。
- ③ 従来のマーケティングには欠けていた競争志向の視点を取り入れることの重要性が指摘されるようになり、市場志向はその視点をも取り込んだものである。
- ④ 市場志向の担い手は、顧客との接点を担当するマーケティング部門であり、その専門的な役割から企業の他部門では担えない特殊な業務といえる。

11 サービス・ドミナント・ロジックを解説した次の文章のうち、もっとも適切なものはどれか。

- ① この考え方は、無形財であるサービスが、有形財である製品よりも重要であるという視点である。
- ② このロジックで唱えられている「知識」や「技能」は、今日のビジネス用語でいう「ソリューション」と言い換えることが可能である。
- ③ この考え方は、経営学で唱えられている資源基盤の視点（resource-based view）と同じであり、この視点をサービス資源の提供へと適応させたものである。

- ④ この考え方では企業と顧客・消費者は「役割分担」が明確である。言い換えると、企業は、価値を生産する役割であり、顧客は価値を消費する役割を果たしているといえる。



解答例

第1章 マーケティングのコンセプト

1 ①

[解説]

①は適切である。

②は適切ではない。組織全体を貫く基本理念としてマーケティングを位置づけるマーケティング・コンセプトの考え方には従えば、マーケティングは単なる販売部門の仕事以上のものである。

③は適切ではない。マーケティング・コンセプトの考え方には従えば、売上高よりも利益を重視する企業観をもつ必要がある。

④は適切ではない。事業領域（ドメイン）の定義を誤って狭くとりすぎたことが原因で、顧客ニーズの変化に対応できずに市場を他社に奪われてしまうというのが「近視眼的マーケティング」の意味である。

2 ②

[解説]

①は適切ではない。まず製品ありきで、その後に売り込みを考えるのは「販売」中心の考え方である。

②は適切である。

③は適切ではない。売上高を最大化することが最重要課題となるのは「販売」の考え方であり、マーケティングにおいては利益志向が強い。

④は適切ではない。販売は営業部門だけによる活動であるが、製品開発の当初から顧客に受容されるような「売れる製品づくり」をめざすマーケティングの活動は、研究開発や製造部門、アフターサービスの部門、経営者層までを巻き込んだ形で行われる。

第2章 マーケティング環境の分析と標的市場

3 ④

[解説]

①は適切ではない。ミネラル・ウォーターと炭酸飲料では、同一の製品カテゴリーといえず、この場合は製品カテゴリー競争となっている。

②は適切ではない。ダイエット向けの炭酸飲料という狭い製品形態の中における他社ブランドとの競争は、製品形態間競争（ブランド間競争）である。

③は適切ではない。別のメーカーの生産するハイブリッド車が競合ということは、製品形態間競争（ブランド間競争）に当たる。

④は適切である。

4 ②

[解説]

①は適切ではない。多くの消費者がターゲットとなる消費者市場のほうが、ビジネス市場よりも需要者の数が多い。

②は適切である。

③は適切ではない。ビジネス市場の需要は、消費財の需要から派生する。

④は適切ではない。一般に、生産財のほうが消費財よりも需要の価格弾力性が低い。部品や材料などの生産財は価格が多少高くなつたからといって、生産財を必要とする企業の需要はそう落ち込まないからである。

5 ③

[解説]

①は適切ではない。この選択肢は、マス・マーケティングの説明に

なっている。

②は適切ではない。セグメンテーションを行う目的は、同じ購買動機や価値観、属性などをもつ人たちにグループ分けすることである。したがって、年齢や所得などの人口統計的基準でセグメンテーションをしても、同じ購買動機や価値観、属性などをもつ人たちにグループ分けできそうにない場合、ライフスタイルやベネフィットなどの定性的な基準で市場細分化を行うことも考えられる。

③は適切である。

④は適切ではない。確かに、ビジネス市場における購買は合理的なプロセスを経て行われるが、それでも個人や企業の態度や価値感に影響される面があり、したがって個人的特性変数を細分化の基準とする場合がある。

第3章 マーケティング・プログラム

6 ①

[解 説]

需要の価格弾力性=需要の変化率÷価格の変化率という式の絶対値で求められる。

$$\cdot \text{需要の変化率} = (600 - 480) / 600 = 0.2$$

$$\cdot \text{価格の変化率} = (400 - 500) / 400 = -0.25$$

よって、需要の価格弾力性=|0.2 ÷ (-0.25)|=0.8(選択肢①)

7 ③

[解 説]

①は適切ではない。PRと広告は異なる。PRがステークホルダーに企業活動の内容などについて知らせることを目的としているが、広告は特定のブランドや商品について訴求することを目的としている点が異なる。

②は適切ではない。パブリシティはメディアの側から掲載を申し入

れるものであり、企業にとってコストのほとんどかからないプロモーション手段である。

③は適切である。

④は適切ではない。人的販売を中心とするプッシュ戦略ではなく、広告やパブリシティを中心とするプル戦略による場合が多い。

8 ④

[解説]

①は適切ではない。マーチャンダイジングは単なる商品の品揃えではなく、①適正な商品を、②適正な時期に、③適正な場所で、④適正な量を、⑤適正な価格で仕入れ、販売するための包括的な商品政策のことである。

②は適切ではない。日本の消費者は、計画的購買よりも想起購買・関連購買・条件購買・衝動購買など、小売の店頭で購買の意思決定を行う非計画的な購買スタイルをとることが多い。

③は適切ではない。卸売業者が生き残っていくために、戦略的に機能を限定して現金卸問屋（マーチャンダイジング機能に特化）やサードパーティ・ロジスティクス化（ロジスティクス機能に特化）する場合もある。

④は適切である。

9 ③

[解説]

①は適切ではない。サービスは単純な内容であっても個々の接客要員のスキルや態度などによって顧客にとっての知覚品質が異なる（サービスの異質性）。そのため、平準化することが難しい。

②は適切ではない。サービスは、時間的・空間的に生産と消費の同時性を備えている場合が多い。つまり、需要のあるたびに生産を行わなくてはならず、経験曲線効果や規模の経済性を発揮させるのが困難である。

③は適切である。

④は適切ではない。確かにサービスの提供は労働集約的である場合が多いが、付加価値が高く、他社と差別化されたサービスを提供するためには、必ずしも機械化を行うことが正しい戦略とはいえない。顧客と接客要員のインタラクティブ（双方向）な関係が、顧客満足を高める場合も多いからである。

第4章 新しいマーケティングの考え方

10 ③

[解説]

①は適切ではない。市場志向が唱えられたのは、1990年代に入ってからのことである。

②は適切ではない。市場志向の要素には「競争志向」という視点が含まれており、従来の「顧客志向」、「消費者志向」というとらえ方よりも広い概念である。

③は適切である。

④は適切ではない。市場志向には、「部門間調整」という考え方が含まれている。これは、市場志向が全社的なものであり、すべての企業関係者が共有すべき考え方であるということを示唆している。

11 ②

[解説]

①は適切ではない。このロジックでは、有形財と無形財の分類が重要なではなく、その背後にある「技能」や「知識」の重要性を指摘している。

②は適切である。

③は適切ではない。資源基盤の視点を基礎にしてはいるが、その資源の価値を決定するのは、顧客・消費者であるという新たな解釈を追加したところが、大きく異なっている。

④は適切ではない。この考え方の基礎は、企業と顧客の共創にあり、生産過程の最終段階が顧客の製品やサービスを使用している時点であるという発想である。

索引

英 文

3C	31
3類型市場選定アプローチ	82
5類型市場選定アプローチ	84
AIDA (アイーダ) モデル	174
AIDMA (アイドマ) モデル	174
AMA (アメリカ・マーケティング協会)	3
CRM (Customer Relationship Management)	224
EDI (Electronic Data Interchange)	231
JMA (日本マーケティング協会)	4
PIMS (Profit Impact of Market Strategy) プロジェクト	27
POS (Point Of Sales)	231
PPM	26
PR (Public Relations)	171
PSM 分析	136

あ 行

アイデア・スクリーニング	114
アソートメント	228
アローワンス	142
異業種間競争	161
一般的競争	42
イノベーションの普及過程	61
インストア・プロモーション (ISP)	189
インターナル・マーケティング	195
インタラクティブ・マーケティング	195
インフルエンサー	69
上澄み吸収価格戦略	141

エーベル	14
エクスターナル・マーケティング	195
延期と投機のトレード・オフ	92
延期の原理	92
オピニオン・リーダー	60
卸売業のマーケティング・ミックス	
	191

か 行

買回品	105
価格戦略	123
拡大的問題解決	63
カスタマイゼーション	228
価値連鎖システム	153
慣習価格法	138
完全競争	127
近視眼的マーケティング	17
計画的陳腐化	112
経験効果	25
ゲートキーパー	69
限定的問題解決	63
広告	171
交差弾力性	130
行動セグメンテーション	75
小売業のマーケティング・ミックス	
	188
顧客価値	209
顧客関係管理 (CRM)	224
顧客満足	49
顧客リレーションシップ・マネジメント	
	216
コスト・プラス法	134
コトラー	5,9

さ 行

サービス・ドミナント・ロジック	219, 220
サービス業のマーケティング・ミックス	192, 194
サプライ・チェーン・マネジメント	166
参照価格	142
シーズ志向	6
事業の定義	14
市場細分化	69, 73
市場浸透価格戦略	141
市場ニッチャー	46
システム間競争	161
社会志向	6
手段-目的アプローチ	50
需要の価格弾力性	126
準拠集団	59
消費者の購買行動	59
人口統計的セグメンテーション	75
人的販売	171
心理的セグメンテーション	75
垂直的流通システム	156
スーパーセグメント	86
スタイル	111
ストア・コンセプト	189
生産志向	5
製品アイテム	107
製品カテゴリー競争	42
製品形態間競争	42
製品ミックス	107
製品ライフサイクル	108
製品ライン	107
セグメンテーション基準（変数）	74
セグメント・マーケティング	71
専門品	105

戦略的提携	155
組織のアイデンティティー	15
組織の購買行動	66
損益分岐点分析	134

た 行

ターゲティング	80
チャンドラーの命題	30
地理的セグメンテーション	74
データベース・マーケティング	231
テスト・マーケティング	115
統一ブランド	119
ドラッカー	2

な 行

ナショナル・ブランド（NB）	118
日常的反応行動	64
ニッチ・マーケティング	72
認知的不協和	65

は 行

パーソナライゼーション	228
バズ・マーケティング	229
端数価格法	138
パブリシティ	171
販売志向	6
販売促進	172
ファッション	111
ファド	112
複合（巨大）企業間競争	162
複合属性セグメンテーション	76
ブッシュ戦略	174
物流	163
プライベート・ブランド（PB）	118
フランチャイズ・システム	159
ブランド	116
ブル戦略	172



プロスペクト理論	143	メガ・マーケティング	87
プロモーション	168	目標利益価格決定法	134
プロモーション・ミックス	172	モジュール化	94
ポジショニング	87	最寄品	105

ま 行

マーケティング	2
マーケティング・コンセプト	9
マーケティング・チャネル	147
マーケティング志向	6
マーケティングの4P	3
マーケティング・ミックス	187
マーケティング・リサーチ	54
マーチャンダイジング	188
マス・カスタマイゼーション	96
マス・マーケティング	71
マネジリアル・マーケティング	23
名声価格法	138

や 行

予算競争	42
------	----

ら 行

ラダリング手法	51
レピット	11,219
ロジスティクス	165

わ 行

割引政策	141
ワン・トゥ・ワン・マーケティング	91,207

試験ガイド

経営学検定試験

◎試験のレベル・試験形式

グレード	レベル	試験形式
上級	<ul style="list-style-type: none"> ・経営に関する専門的知識と実践的な経営技能を有しているかを判定する。 ・経営学専攻の大学院生(MBA)レベルの専門的知識と経営幹部として期待される実践的な経営能力が求められる。 	<p>《1次試験》</p> <p>①出題形式 記述式 ②試験時間 (1)180分+(2)80分 ③合格基準 200点満点で65%以上で合格 ④受験料 8,000円(消費税込み) ⑤受験資格 経営学検定試験中級合格者</p> <p>《2次試験》</p> <p>①出題形式 記述式 ②試験時間 (1)経営課題に関するレポートを、自宅で約2週間で作成 (2)上記レポートを10分でプレゼンテーション、及びグループ・ディスカッション ③合格基準 300点満点で65%以上で合格 ④受験料 26,000円(消費税込み) ⑤受験資格 経営学検定試験上級1次試験合格者</p>
中級	<ul style="list-style-type: none"> ・経営に関する幅広い知識や経営課題を解決するための分析力を取得しているかを判定する。 ・ビジネス・パーソンが身につけておくべき経営に関する知識や問題解決能力が求められる。 	<p>①出題形式 多種選択問題(4肢択一) 100題 ②試験時間 180分 ③合格基準 正答率65%以上で合格 ④受験料 6,500円(消費税込み) ⑤受験資格 年齢、学歴、実務経験等の制限なし</p>
初級	<ul style="list-style-type: none"> ・経営学に関する初步的・基礎的知識を習得しているかを判定する。 ・短期大学・4年制大学(2~3年生)レベルで習得しておくべき基礎的知識が求められる。 	<p>①出題形式 多種選択問題(4肢択一) 50題 ②試験時間 90分 ③合格基準 正答率65%以上で合格 ④受験料 4,500円(消費税込み) ⑤受験資格 年齢、学歴、実務経験等の制限なし</p>

◎試験範囲

グレード		試験範囲
上級	1次試験	ケーススタディの試験
	2次試験	①経営課題に関するレポートの作成 ②上記レポートをプレゼンテーション、グループ・ディスカッション（6人程度）
中級		第1分野：マネジメント（経営戦略、組織マネジメント、マネジメント・スキル等）、マーケティング 第2分野：経営財務、人的資源管理
初級		企業システム、経営戦略、経営組織、経営管理、経営課題（M&Aと買収防衛策、経営のグローバリゼーション、企業経営と情報化、企業の社会的責任と企業倫理、環境経営）

◆試験日

毎年6月と11月の最終日曜日を予定しています。

◆試験会場

・公開試験会場

初級・中級は、札幌、仙台、東京、名古屋、大阪、福岡で実施します。

上級は1次試験は、東京、大阪、2次試験は東京で実施します。

・団体特設会場

受験者5人以上で、試験監督者と試験会場を用意できる団体は、試験会場を設定できます（初級・中級のみ）。

◆お申込方法

- ・受験申込書は、当センターのホームページおよび全国の書店（ホームページ参照）で入手できます。
- ・お申込方法は、申込書に必要事項を記入の上、受験料の支払いを証明する郵便振替または銀行振込の控え（コピーでも可）を貼付して、受付期間内（申込締切日消印有効）に郵送してください。
- ・当センターのホームページからカード決済でのお申込手続きも可能です。

◆受験料納入

受験料は前払いです。受験料は下記の方法で送金してください。

① 郵便振替 00150-9-776425

口座名 特定非営利活動法人 経営能力開発センター

② 銀行振込 みずほ銀行四谷支店 No.1982456

口座名 特定非営利活動法人 経営能力開発センター

◆申し込み・お問合せ先

特定非営利活動法人 経営能力開発センター内

経営学検定試験協議会

〒160-0004 東京都新宿区四谷2-9 NK第7ビル

TEL 03-5919-3087 FAX 03-5919-3092

<http://www.mken.info>

経営学検定試験過去問題集のご案内

受験対策に必須の過去問題集は当センターで直売しています。

(書店では購入できませんのでご留意ください。)

- ・上級過去問題解答・解説集 (年度内試験1回収載) 1冊 1,000円
- ・中級過去問題解答・解説集 (年度内試験2回収載) 1冊 1,400円
- ・初級過去問題解答・解説集 (年度内試験2回収載) 1冊 1,000円

※ (1) 価格は消費税、送料込み。

(2) 申込方法等の詳細は、当センターのホームページをご覧ください。



■テキスト編集委員会**所 属**

編集委員長 小 榎 康 宏	東洋大学
編集委員 井 上 崇 通	明治大学
木 下 潔	経営コンサルタント
酒 井 勝 男	経営能力開発センター
佐久間 信 夫	創価大学
高 橋 修	浜松学院大学
松 本 芳 男	日本大学
谷 内 篤 博	文京学院大学
吉 村 孝 司	明治大学

(委員：五十音順)

(所属は2009年4月現在。肩書きは省略。)

■(第3版)執筆者一覧(執筆順)**所 属**

井 上 崇 通	明治大学
村 松 潤 一	広島大学
首 藤 穎 史	大東文化大学
庄 司 真 人	高千穂大学
大 友 純	明治大学
伊 藤 友 章	北海学園大学

(所属は2006年4月現在。肩書きは省略。)

監修 経営学検定試験協議会

特定非営利活動法人経営能力開発センターに経営学検定試験協議会を設置して、経営学検定試験を実施・運営しています。

経営学検定試験協議会委員は次の通りです。

相原 修	成蹊大学教授	酒井 勝男	経営能力開発センター理事長
秋山 義継	拓殖大学教授	酒井 甫	青森中央学院大学教授
阿部 周造	早稲田大学教授	佐久間信夫	創価大学教授
砂川 伸幸	神戸大学教授	櫻井 克彦	東海学園大学教授
稻垣 保弘	法政大学教授	佐々木利廣	京都産業大学教授
岩井 清治	桜美林大学教授	芝 隆史	愛知学院大学教授
海老澤栄一	神奈川大学教授	十川 廣國	成城大学教授
大西 幹夫	名城大学教授	柳原 茂樹	関西学院大学教授
大野 功一	関東学院大学教授	高橋 宏幸	中央大学教授
大平 浩二	明治学院大学教授	辻村 宏和	中部大学教授
小椋 康宏	東洋大学教授	花枝 英樹	中央大学教授
加藤 茂夫	専修大学教授	藤田 誠久	龍谷大学教授
加藤 吉則	立正大学教授	松本 芳男	日本大学教授
金子 逸郎	明治大学教授	水谷内徹也	富山大学教授
亀川 雅人	立教大学教授	宮城 徹	駒澤大学教授
厚東 健介	早稲田大学教授	村上 宏之	松山大学教授
小島 廣光	札幌学院大学教授	森川 信男	青山学院大学教授
小山 明宏	学習院大学教授	矢島 茂	ディシジョン・ アソシエイツ代表

(2011年1月現在)

編 特定非営利活動法人 経営能力開発センター

特定非営利活動法人経営能力開発センターは、社会教育の推進を図る活動を目的に設立されたもので、経営学検定試験を主催しています。主たる事業は次のとおりです。

- (1) 経営学検定試験の実施及び普及活動
- (2) 経営教育事業の企画と普及活動
- (3) 経営教育関係の出版事業

経営学検定試験公式テキスト

③マーケティング

2004年2月15日 第1版第1刷発行
2005年2月15日 第1版第2刷発行
2006年4月1日 第2版第1刷発行
2009年2月5日 第2版第4刷発行
2009年12月1日 第3版第1刷発行
2011年6月20日 第3版第3刷発行

監修者 経営学検定試験協議会

編 著 経営能力開発センター

発行者 山 本 憲 央

発行所 (株) 中央経済社

〒101-0051 東京都千代田区神田神保町1-31-2

電 話 03(3293)3371(編集部)

03(3293)3381(営業部)

<http://www.chuukeizai.co.jp/>

振替口座 00100-8-8432

印 刷／東光整版印刷株

製 本／誠 製 本 株

©2009
Printed in Japan

*頁の「欠落」や「順序違い」などがありましたらお取り替えいたしますので小社営業部までご送付ください。(送料小社負担)

ISBN978-4-502-67220-0 C3394

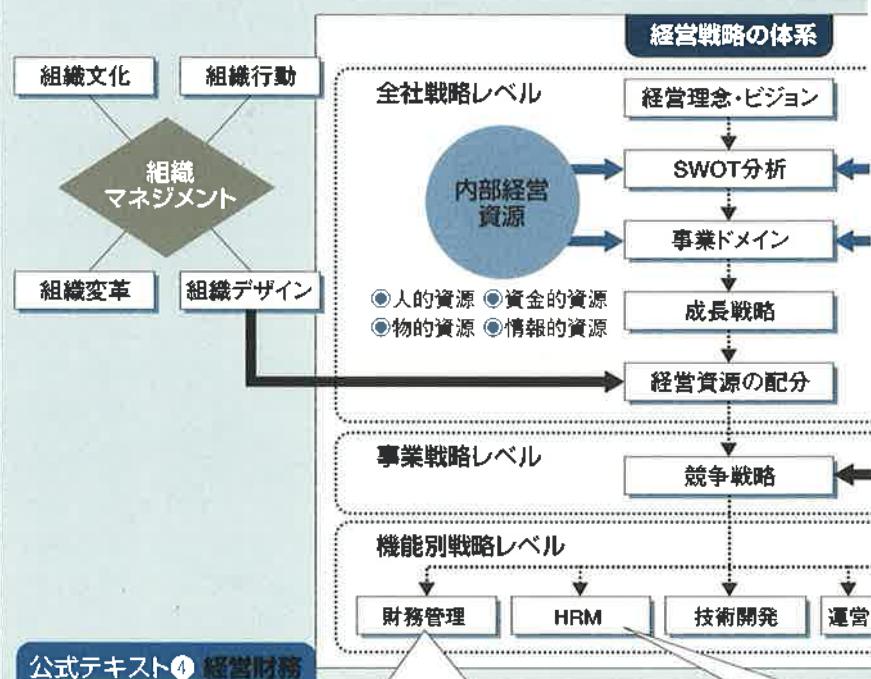
JCOPY(出版者著作権管理機構委託出版物) 本書を無断で複写複製(コピー)することは、著作権法上の例外を除き、禁じられています。本書をコピーされる場合は事前に出版者著作権管理機構(JCOPY)の許諾を受けてください。

JCOPY(<http://www.jcopy.or.jp/>) eメール:info@jcopy.or.jp 電話:03-3513-6969

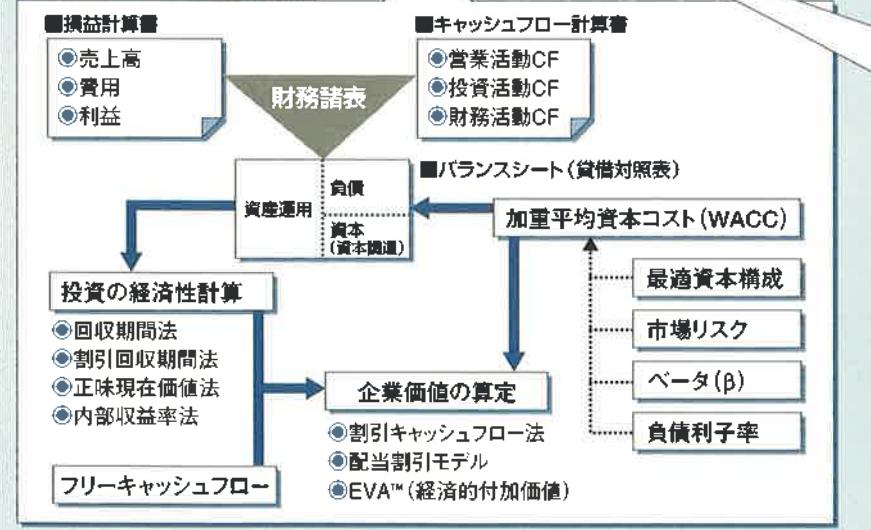
経営学検定試験公式 中級〈全4冊〉

公式テキスト② マネジメント

企業経営とマネジメント



公式テキスト④ 経営財務



テキスト②～⑤ 構成図

