

マーケティング第1章 講義ノート

M. O.

November 2, 2025

Contents

1	マーケティングの基本的定義	2
1.1	はじめに	2
1.2	主要な概念と論点	2
1.3	応用と事例分析	3
1.4	深層背景と教訓	3
1.5	結論	5
2	マーケティングの目的と市場について	5
2.1	はじめに	5
2.2	主要な概念と論点	5
2.3	応用と事例分析	6
2.4	深層背景と教訓	6
2.5	結論	7
3	マーケティング論における市場概念	8
3.1	はじめに	8
3.2	主要な概念と論点	8
3.3	応用と事例分析	9
3.4	深層背景と教訓	10
3.5	結論	10
4	マーケティングにおける 2 つの局面	11
4.1	はじめに	11
4.2	主要な概念と論点	11
4.3	応用と事例分析	12
4.4	深層背景と教訓	13
4.5	結論	13

1 マーケティングの基本的定義

1.1 はじめに

本ノートは、MBA コア科目である「マーケティング論」の初回講義の内容を整理するものである。マーケティングは経営学の中核に位置するが、その定義は曖昧に理解されがちである。本講義では、マーケティングの基本的な定義、関連する一般的な誤解の訂正、そしてその概念が歴史的にどのように成立・発展してきたかを概観した。本ノートの目的は、これらの論点を体系的に整理し、マーケティング活動の本質を深く理解することにある。

1.2 主要な概念と論点

1.2.1 マーケティングと経営の違い

講義の導入として、マーケティングと経営の焦点の違いが示された。

- **経営**: 主に組織内部に焦点を当て、管理者や経営者が従業員を動機付け、組織（人・物・金・情報）を効率的に管理・運営することを指す。
- **マーケティング**: 主に企業の外部、すなわち 顧客 や 市場 に焦点を当て、企業の市場に対する活動全般を指す。

近年、両分野は融合傾向にあるものの、マーケティング論の独自性は「市場」を明示的に捉えて思考する点にある。

1.2.2 マーケティングに関する一般的な誤解

講義では、マーケティングに関して頻繁に見られる 2 つの主要な誤解が指摘された。

■誤解 1：マーケティング = セーリング（販売） マーケティングを単なる セーリング（Selling）や販売促進活動と同一視する見方があるが、これは誤りである。講義では、マーケティングの理想は「セーリングを不要にすること」であると説明された。すなわち、個々の販売員の能力に依存して「押し込む」活動（セーリング）とは異なり、マーケティングは 需要を創造 し、製品が自然に売れる仕組みや環境（例：需要調査、製品開発、広告）を構築する、より包括的な活動である。

■誤解 2：マーケティング = 成功事例の蓄積 マーケティングを「成功事例集」や「有効な経験則の蓄積」と捉える見方もあるが、これも正確ではない。マーケティングは科学的な学問分野である。講義では スキミング戦略（新製品投入時に高価格を設定し、徐々に価格を下げて利益を最大化する手法）を例に挙げ、単にその法則を知ることが目的ではなく、「なぜ その法則が有効なのか」「どのような条件で 有効になるのか」を論理的に分析・考察することがマーケティング論の本質であるとされた。

1.2.3 アメリカマーケティング協会（AMA）による定義の変遷

マーケティングの定義は、時代や社会環境の変化と共に進化してきた。講義では アメリカマーケティング協会（AMA）による定義の変遷が紹介された。

- **1960 年代**: 生産者から消費者・ユーザーへの 財・サービスの流れ を管理するビジネス活動。焦点は「流通」にあった。
- **1985 年代**: 市場需要を作るための総合的活動。初めて「需要の創造」という能動的な概念が導入さ

れた。

- **2004 年代**: 組織と利害関係者の利益のために、顧客価値の創造・伝達・流通を行い、顧客との関係を管理するための組織的機能やプロセス。価値創造と CRM (Customer Relationship Management) が中心となった。
- **2013 年代**: 顧客、パートナー、社会全般にとって価値ある提供物を、創造・対話・伝達・交換するための活動、制度、プロセス。SNS などの普及を背景に、企業と顧客が双方向で価値を作る「対話」や「価値共創」の概念が加わった。

1.3 応用と事例分析

1.3.1 事例：カルビーのポテトチップス

講義の冒頭で、「マーケティングがうまい企業」のイメージを掴むため、カルビーのポテトチップスが事例として挙げられた。多くの消費者が競合他社製品よりもカルビーを選ぶ（あるいは「マーケティングがうまい」と感じる）背景には、以下のようなマーケティング活動の結果が反映されていると分析できる。

1. **広告・宣伝活動**：高頻度のテレビ CM やキャンペーンによる高い ブランド認知 と好意的なイメージの形成。
2. **強力な流通チャネル**：全国のコンビニエンスストアやスーパーマーケットなど、あらゆる場所で製品を「すぐ手に入る」状態にしている（入手容易性 の確保）。

この事例は、マーケティングが単なる製品の品質だけでなく、認知（広告）と流通（チャネル）の管理を含む総合的な活動であることを示している。

1.4 深層背景と教訓

本セクションでは、講義の本論から派生したトピックや、講義の理解を深めるための背景情報を整理する。

1.4.1 講義の背景：マーケティング普及の 4 つの要因

講義では、マーケティングという概念が 19 世紀末のアメリカで誕生し、発展してきた歴史的背景として、4 つの主要な環境変化が挙げられた。これらはマーケティング活動がなぜ必要とされ、どのように進化してきたかを理解する上で極めて重要である。

1. **市場競争（大量生産体制の確立）**：大企業による 大量生産体制 が確立されると、「作れば売れる」時代が終わり、過剰な供給が発生した。当初は新たな販売先（新市場）の開拓で対応したが、競合他社の追随が早いため、差別化が困難であった。競争の焦点は、模倣に時間とコストがかかる 新製品開発 へと移行し、顧客ニーズの調査・分析が重要となった。
2. **情報伝達技術の発達**：当初は売り手と買い手の間に大きな 情報格差 が存在し、企業は「ハードな売り込み（Hard Selling）」で販売を行っていた。しかし、新聞、ラジオ、テレビ、インターネットといったマスメディアの発達により、企業は 広告 を通じて広く情報発信が可能になると同時に、消費者も情報を容易に入手できるようになった。これにより、企業間のマーケティング手法は多様化・高度化した。
3. **流通構造の変化**：かつてはメーカーと小売業者の間に立つ 卸売業者 が強力なパワーを持ち、メーカーは価格競争に巻き込まれやすかった。メーカーはこの状況を打破するため、広告を用いて消費者に直接働きかけ、特定の ブランド選好 （指名買い）を確立することで、卸売業者に対する交渉力を高めよ

うとした。現代では、イオンのような大型小売業者（チェーンストア）や E コマースの台頭により、流通のパワーバランスは再び変化している。

4. 需要の変化（経済成長と多様化）：経済成長に伴う一般人の所得向上により、購買力を持つ層が全国的に拡大した。これにより、単にモノを供給するだけでなく、需要を「刺激」する必要性が生じた。さらに、社会が成熟するにつれて需要は多様化し、性別、年齢、ライフスタイルなどに基づく市場細分化（セグメンテーション）と、それに対応したマーケティング手法が必須となった。

1.4.2 本論から逸れたトピック

講義の導入時、講師は自身の専門分野が「生産財企業（BtoB）の営業組織と活動のマネジメント」および「成長企業の国際マーケティング」であると述べた。

1.4.3 AI による補足：重要論点の拡張

講義では AMA の定義の変遷（価値の創造・伝達・流通）を中心であったが、MBA の基礎として、その価値を具体的に実行・管理するためのフレームワークである「マーケティング・ミックス」への言及が不足していた。

マーケティング戦略を実行に移す際、企業がコントロール可能な主要な要素を 4P と総称する。

- **Product**（製品）：顧客に提供する価値（製品、サービス、品質、デザイン）
- **Price**（価格）：顧客がその価値に対して支払う対価（価格設定、割引）
- **Place**（流通）：顧客が価値入手できる場所（チャネル、立地、物流）
- **Promotion**（販促）：顧客に価値を伝達し、購買を促す活動（広告、広報、人的販売）

これらは講義で触れられた AMA の 2004 年定義（価値の創造・伝達・流通）を具現化する手段である。

さらに、講義で強調された 2013 年定義の「対話」や「顧客視点」へのシフトを反映したフレームワークとして、ロバート・ラウターボーンが提唱した 4C が存在する。これは 4P を顧客視点から捉え直したものである。

- **Customer Value**（顧客価値）：（Product の代替）企業が売りたいものではなく、顧客が求める価値。
- **Customer Cost**（顧客コスト）：（Price の代替）顧客が支払う金銭的コストだけでなく、時間的・心理的コストも含む。
- **Convenience**（利便性）：（Place の代替）顧客にとっての入手・利用の容易さ。
- **Communication**（コミュニケーション）：（Promotion の代替）企業からの一方的な販促ではなく、顧客との双方向の対話。

この 4C の視点は、講義で最新のトレンドとして紹介された「価値共創」の概念と強く結びついている。

1.5 結論

本講義では、マーケティングが単なる販売活動（セーリング）や成功事例の模倣ではなく、**市場と顧客**を対象に、「なぜ売れるのか」を科学的に分析し、時代と共に進化する顧客ニーズに応じた**価値**を創造・伝達し、最終的には顧客との「対話」を通じて価値を「**共創**」していくプロセスであることを学んだ。

講義の背景として触れられた講師の専門分野（**生産財企業の営業組織**）は、一見、消費者向けのマーケティングとは異なる領域に見える。しかし、本講義で学んだマーケティング定義の変遷（一方的な流通から、関係管理、そして対話・共創へ）や、AI 補足で挙げた 4C（特に Communication）の視点は、まさに BtoB（生産財）マーケティングにおける**顧客との継続的な関係構築**やソリューション提案の重要性を示唆している。本講義で得られたマーケティングの本質的な定義は、BtoC・BtoB を問わず、あらゆる企業活動の根幹をなす実践的な教訓であると言える。

2 マーケティングの目的と市場について

2.1 はじめに

前回の講義では、マーケティングの基本的な定義とその歴史的発展について概観した。本レポートは、それに続く講義内容を整理するものである。今回は、マーケティング活動の主人公である企業が対峙する「**市場**」の具体的な定義、およびマーケティング活動の根本的な「**目的**」について焦点を当てる。特に、なぜマーケティングの目的が（企業の最終目的である）利潤ではなく「**顧客満足**」に置かれるのか、その論理的背景を深く分析する。

2.2 主要な概念と論点

本講義では、マーケティング論を理解する上で不可欠な 2 つの核心的要素、「**市場**」と「**目的**」について定義がなされた。

2.2.1 市場の二重の意味

マーケティング論において「**市場**」という言葉は、文脈に応じて 2 つの異なる意味合いを持つ。

1. **競争の場としての市場**: 「厳しい市場環境」といった使われ方をする場合の市場である。これは、複数の**売り手（企業）**と複数の**買い手（顧客）**が存在し、顧客との取引を巡って企業間が**厳しい競争**を繰り広げる「**場（プラットフォーム）**」としての側面を指す。企業は、この場で有利な条件を提示し、積極的に顧客に働きかける。
2. **顧客の集合としての市場**: 「市場のニーズが変わっている」「その製品は市場が受け入れない」といった使われ方をする場合の市場である。これは、企業のマーケティング活動（新製品開発、プロモーションなど）の**対象**であり、その活動の**受け手**となる「**顧客の集合体**」としての側面を指す。

2.2.2 マーケティングの目的：顧客満足 vs 利潤

企業の存続・発展のための最終的な目標が **利潤（利益）** の獲得であることは論を俟たない。しかし、講義では、マーケティング活動の主な目標は **顧客満足** (Customer Satisfaction) に置くべきであると強調された。

この理由は、目標設定がその後の **活動の方向性** を決定づけるためである。

- 「**利潤拡大**」を目標とした場合: 手段が非常に多岐にわたる（例：新製品開発、コスト削減、資産売却など）。その結果、短期的な利潤を追求するあまり、例えば「**原材料の質を若干諦める**」といった、長期的には顧客の信頼を失う行動を選択してしまう危険性がある。
- 「**顧客満足**」を目標とした場合: 「どの顧客を満足させるのか？」という問い合わせが必然的に生じる。これにより、
 1. 標的顧客（ターゲット）の明確化
 2. その顧客が満足する 價値（ニーズ）の分析
 3. 開発・提供すべき 製品・サービス の具体化

といった、マーケティング活動の具体的な方向性が明確になる。顧客満足の追求が、結果として長期的な利潤（企業の存続・発展）につながるという論理構造である。

2.3 応用と事例分析

2.3.1 事例：短期的な利潤追求の罠

講義では、「利潤拡大」を直接の目的とした場合に陥りがちな罠として、「**原材料の質を若干諦める**」という行為が例示された。これは、多くの企業が直面するジレンマを的確に示している。

- **分析**: 例えば、ある食品メーカーがコスト高騰を理由に「利潤拡大（あるいは維持）」を最優先目標とした場合、仕入れコストの安い低品質な原材料に変更するという意思決定は、会計上は合理的（短期的利益の確保）に見えるかもしれない。
- **マーケティング的評価**: しかし、この意思決定は **顧客満足** の視点を欠いている。味の低下や安全への不安が顧客に感知されれば、顧客満足は著しく低下し、顧客は競合他社へ流出する。その結果、売上は減少し、短期的には確保したはずの利潤も、**長期的** には失われることになる。
- **示唆**: マーケティングの目的を「顧客満足」に設定することは、このような近視眼的な意思決定を防ぎ、**持続的な利潤** を確保するためのマネジメント上の指針として機能する。

2.4 深層背景と教訓

本セクションでは、講義の本筋を補完する背景情報や、AIによる論点の拡張を記述する。

2.4.1 本論から逸れたトピック

講義中、講師は「利潤を拡大することは、方法というのはものすごく多いんですね」と述べた。本論の主旨は「顧客満足」の優位性を示すことだが、ここで講師はあえて「原材料の質を諦める」というネガティブな例を引いた。これは、企業の **目的設定**（利潤か、顧客満足か）が、単なるスローガンに留まらず、現場レベルの具体的な行動、時には **倫理観** や **品質基準** にまで直接的な影響を及ぼすという、経営のリアリティを示唆する補足的な言及であった。

2.4.2 AI による補足：重要論点の拡張

講義では、「顧客満足」を目標とすることで「**標的顧客**」が定まり、活動の方向性が得られると説明された。しかし、その「**標 D1 的顧客**」を具体的にどのように定め、活動に結びつけるのか、その戦略的プロセスについての言及が不足していた。このギャップを埋めるのが、マーケティング戦略の中核をなす **STP 理論** である。

STP は、講義で定義された「**顧客の集合**」としての市場を分析し、効率的・効果的に「顧客満足」を実現するための論理的フレームワークである。

S (Segmentation - 市場細分化) : 不均質（ヘテロジニアス）な「顧客の集合」としての市場を、共通のニーズ、属性、購買行動などに基づき、均質（ホモジニアス）な小集団（**市場セグメント**）に分割するプロセス。

T (Targeting - 標的市場の選定) : 講義で言及された「**標的顧客** を定める」プロセスに相当する。分割したセグメントの中から、自社の強みを最も活かせ、かつ最も魅力的なセグメントを選び出し、そこを **ターゲット市場**（標的顧客群）として決定する。

P (Positioning - ポジショニング) : 選定したターゲット市場（標的顧客）の **認識** の中で、競合製品・サービスと比較して、自社の製品・サービスが「**独自の価値**」を持つと明確に位置づけられるよう、マーケティング・ミックス（4P）を設計・実行するプロセス。

講義で述べられた「顧客満足を目指す方向性」とは、この STP プロセスを実行し、明確な **ポジショニング** を確立することを意味する。

2.5 結論

本講義では、マーケティング活動の「**舞台**」としての市場が、競争の場であると同時に顧客の集合体という二重の意味を持つことを確認した。さらに重要な論点として、マーケティング活動の「**羅針盤**」としての目的是、短期的な **利潤** ではなく、**顧客満足** に設定すべきであることを学んだ。

その理由は、顧客満足を追求するプロセスが、「**標的顧客**」の明確化と、彼らに提供すべき価値の具体化を促し、結果として企業の **活動の方向性** を誤らせない（例：安易な品質低下を避ける）ためである。

本講義と AI による補足（STP）から得られる実践的な教訓は、現代の経営において「顧客満足」は単なるスローガンや結果指標ではなく、**持続的な利潤** を生み出すための **戦略的な出発点** であるということである。「**どの顧客を、どのように満足させるのか**」という STP の思考プロセスこそが、マーケティング戦略の

根幹であり、企業を正しい方向へ導く鍵となる。

3 マーケティング論における市場概念

3.1 はじめに

前回の講義では、マーケティング活動の目的が「顧客満足」に置かれるべき理由を学んだ。本レポートは、そのマーケティング活動の「舞台」である市場について、講義で示された3つの本質的な特徴を分析するものである。マーケティング論では、市場を単なる取引の場として静的に捉えるのではなく、「差別化」「細分化」「変化」という3つの動的な前提の上で戦略を構築する。本レポートの目的は、これら3つの市場特性が、企業の非価格競争と利益創出にどのように寄与するのかを解明することにある。

3.2 主要な概念と論点

講義では、マーケティング論が前提とする市場の特徴として、以下の3点が挙げられた。

3.2.1 差別化された市場 (Differentiated Market)

マーケティング活動が有効に機能する市場の第一の前提は、**差別化**が可能であることである。

- **定義:** 企業がデザイン、機能、広告、販売チャネルの限定など、多様なマーケティング努力を通じて、自社の商品が他社のものとは異なると顧客に**認識**させている市場。
- **顧客の反応:** 消費者は企業のマーケティング努力に反応し、特定のブランドや製品に対する**選好**（好み）を形成する。これにより、他製品では満足できない**非代替的な選考**が生まれる。
- **競争への影響:** 競争の焦点は**付加価値**の創造に向かうため、**価格競争**になりにくい。
- **対比（同質的な市場）:** 逆に、消費者がどの売り手の商品も同じだと認識している**同質的な市場**では、顧客は最も価格の低い製品を選択するため、競争は**価格競争**に終始し、利益確保が困難になる。

3.2.2 細分化された市場 (Segmented Market)

第二の前提は、市場が均一ではなく、**細分化**が可能であることである。

- **前提:** ある製品カテゴリーにおいて、消費者の**選考の違い**は当然に存在する。
- **定義:** 企業が、共通の選考や特性を持つ顧客グループ（＝**市場セグメント**）を特定し、そのセグメントのニーズに特化した製品・サービスを提供できる市場。
- **手法:** 顧客を性別、年齢、ライフスタイルなどで分類する**市場細分化（セグメンテーション）**。
- **競争への影響:** 特定セグメントに焦点を当てることで、その顧客にとって最適な（＝**差別化された**）製品を提供でき、結果として**非価格競争**を展開することが可能となる。

3.2.3 変化する市場 (Changing Market)

第三の前提は、市場が静的ではなく、常に変化し続けることである。

- **定義:** 市場は固定されたものではなく、時間経過と共に消費者の選考や企業の競争の仕方が変化していく場である。
- **企業の対応:** 企業はこの変化を予測し、市場分析を通じてマーケティング計画を立案する必要がある。その際、予測困難性を回避するため、変化の中に存在する「安定的なパターン」を抽出することが求められる。
- **安定的なパターン認識:** その代表的なフレームワークが製品ライフサイクル (PLC) である。

3.3 応用と事例分析

3.3.1 価格競争を回避する「差別化」の具体策

講義では、差別化が「価格競争になりにくい」状況を作るための鍵であるとされた。企業が同質的な市場から脱却するために行う具体的な活動として、以下が挙げられた。

- **デザイン性や革新的な機能:** 製品の物理的特徴によって、明確な独自性を打ち出す（例：Apple の製品デザイン）。
- **魅力的な広告:** 製品の機能的価値だけでなく、ブランドイメージや情緒的価値を訴求し、顧客の非代替的な選考を構築する（例：ナイキの「Just Do It」キャンペーン）。
- **売り場の限定:** 高級ブランドが百貨店や直営店のみで販売するように、流通チャネルを管理することでブランドイメージを維持し、差別化を図る。

これらの活動はすべて、顧客の認識に働きかけ、「価格」以外の判断基準を創造する試みである。

3.3.2 変化のパターン認識：「製品ライフサイクル」の戦略的活用

講義では、市場の変化の「安定的なパターン」として製品ライフサイクル (PLC) が紹介された。これは、製品の売上と利益が時間と共に「導入期」「成長期」「成熟期」「衰退期」という共通の順序と特徴を持って推移するという理論である。企業は、この PLC の考え方に基づき、予測困難な市場変化に対応する戦略を計画的に立てることができる。

- **導入期:** 製品の認知度が低く、市場を確立する必要があるため、広告宣伝 (Promotion) や流通チャネル (Place) の確保に資源を集中させる。
- **成熟期:** 市場が飽和し、競争が激化する。ここでは差別化 (Product) の強化（例：機能追加、新パッケージ）や、ブランド・スイッチングを促す価格戦略 (Price) が重要となる。

このように、PLC は「変化する市場」という前提に対し、企業が取るべきマーケティング活動の指針（マーケティング・ミックス）を示すフレームワークとして機能する。

3.4 深層背景と教訓

本セクションでは、講義の本筋を補完する情報や、AIによる論点の拡張を記述する。

3.4.1 本論から逸れたトピック

講義の結びにおいて、講師は「(差別化、細分化、変化) この3つが基本的な軸になります」「この3つの基本軸をしっかり勉強することが重要になります」と強く強調した。これは、個別の製品戦略や広告戦略といった戦術論を学ぶ前に、その土台となる **市場観** (=市場とはどのような場所か) を確立することが、マーケティング論を学ぶ上で最も重要であるという、講師の指導方針と私見が反映されたものと解釈できる。

3.4.2 AIによる補足：重要論点の拡張

講義では、「**細分化された市場**」(=セグメンテーション) と、それによって「**差別化された商品**」を提供できる(=ポジショニングの示唆) という、**STP戦略** の「S」と「P」に相当する概念が説明された。しかし、その中間に位置する「T」(ターゲティング) に関する明確な言及が不足していた。

STP戦略は、以下の3つのステップで構成される。

1. **Segmentation (市場細分化)**: 講義で説明された通り、市場を共通のニーズを持つセグメントに分割する。
2. **Targeting (標的市場の選定)**: 分割した複数のセグメントの中から、自社の強み(リソース)と市場の魅力度(規模、成長性、競合状況)を評価し、どのセグメントを狙うのかを決定するプロセス。
3. **Positioning (ポジショニング)**: 決定したターゲット顧客の頭の中で、競合製品と差別化された、明確で望ましい位置づけを確立するための活動。

講義で述べられた「細分化」が「差別化」に直結するわけではなく、実際には「どのセグメントを選ぶか」という **ターゲティング** の意思決定が不可欠である。この **戦略的選択** (=選択と集中) こそが、限られた経営資源を最も効果的に投下し、非価格競争を優位に進めるための鍵となる。

3.5 結論

本講義では、マーケティング論が「**差別化**」「**細分化**」「**変化**」という3つの特徴を持つ市場を前提としていることを学んだ。これらの前提是、企業がマーケティング戦略を立案する上での「基本軸」となる。

本講義から得られる実践的な教訓は、企業経営とは **同質的な市場** での **価格競争** からいかに脱却し、**非代替的な選考** を持つ顧客セグメント(ターゲット)を見出し、そこで **付加価値**(差別化)を認めてもらうか、という戦いであるということ。そして、その戦いのルール(=消費者の選考や競合の動き)は常に変化する(PLC)ため、戦略は継続的に見直されなければならない。本講義で示された3つの市場特性は、この持続的な戦略的思考の原点であると言える。

4 マーケティングにおける 2 つの局面

4.1 はじめに

マーケティング戦略は、対象とする顧客の性質によって根本的に異なるアプローチを必要とする。本講義では、マーケティング活動を捉えるための 2 つの基本的な「局面」が提示された。それは、**不特定多数** の顔の見えない顧客群を対象とする「**市場局面**」と、**特定少数** の顔の見える顧客との関係性を重視する「**関係局面**」である。本レポートの目的は、この 2 つの局面を対比させ、それぞれにおいて重要とされるマーケティング活動とマネジメントの焦点を、具体的な事例に基づき分析・整理することにある。

4.2 主要な概念と論点

講義では、顧客タイプの違いに基づき、マーケティング活動が 2 つの主要な局面に大別されると説明された。

4.2.1 市場局面 (Market Phase)

市場局面 は、主に **消費財 (BtoC)** 企業のように、**不特定多数** の「顔が見えない」顧客を対象とするマーケティング活動である。

- 中核的課題: 個々の顧客ではなく、市場全体の **全般的な行動パターン** を分析し、対応すること。
- 主要活動:
 - 顧客分析: **消費者行動調査** や **マーケティング・リサーチ** を通じて、顧客を **グルーピング** (セグメンテーション) し、ニーズを把握する。
 - 戰略立案: 分析結果に基づき、製品開発、**広告** 戰略、価格設定、**プロモーション** (販促活動) を計画する。
 - 実行管理: 計画を **売り場** で実行に移す管理。販売員 (例: 化粧品の **PoV**) を介する場合は、**サービス品質のマニュアル化** と **教育** が重要となる。販売員を介さない場合 (例: 菓子) は、**売り場ディスプレイ** の確保が重要となる。
- 関連分野: マーケティング・マネジメント論、戦略的マーケティング。

4.2.2 関係局面 (Relationship Phase)

関係局面 は、主に **産業財 (BtoB)** 企業のように、**特定少数** の「顔が見える」限られた顧客を対象とするマーケティング活動である。

- 中核的課題: 個々の **顧客との関係を管理** し、**継続的な取引** を維持・発展させること。
- 主要活動:
 - **営業活動**: 優秀な**営業担当者** による、顧客 (例: 自動車メーカー) の次期製品計画を把握するような、深いレベルでの関係構築。

- **顧客満足の追求:** 顧客からの個別要求（例：生産調整、納期短縮）に迅速に対応し、満足度を高める。
- **組織的管理:** 個別の要求に対応するため、営業部門だけでなく、製造や開発部門との **部門間連携** を含む、組織的な対応体制の構築と管理。
- **関連分野:** 営業活動（管理）、流通チャンネルの管理、チャネル関係のマネジメント。

4.3 応用と事例分析

4.3.1 事例 1：カルビー（市場局面の典型）

カルビーのポテトチップスは、顧客が「全世界の誰でも」という **不特定多数** であるため、**市場局面** の典型例である。

- **分析:** 個々の顧客の顔は把握できない。そのため、マス広告やプロモーションも重要だが、講義では特に「売り場」での実行が強調された。
- **戦術:** 専門の販売員がいないため、消費者が無意識に手を伸ばす **売り場ディスプレイ**（棚の2段目、3段目といった目につきやすい場所）を確保することが、売上を左右する極めて重要なマーケティング活動となる。これには、メーカー（カルビー）の営業努力と交渉力が求められる。

4.3.2 事例 2：フセナシ（関係局面の典型）

自動車部品を製造・販売する「フセナシ」社（講師による言及）は、顧客が日産、トヨタなど16社に限られているため、**関係局面** の典型例である。

- **分析:** 顧客は特定少数であり、担当者同士が顔見知りの関係にある。
- **戦術:** 不特定多数への広告戦略は意味をなさない。代わりに、**優秀な営業担当者** を育成し、顧客の次期開発ニーズを掴み、自社部品を組み込んでもらう活動が中核となる。**顧客満足** を高め、**取引を継続**してもらうことが最重要目標であり、そのための組織的なサポート（例：急な納期変更への対応）がマーケティング上の重要課題となる。

4.3.3 事例 3：化粧品（市場局面における実行管理）

化粧品は消費財（市場局面）だが、カルビーとは異なり、売り場で **PoV**（販売員）が顧客対応を行う。これは、同じ市場局面の中でも「実行管理」の形態が異なることを示す事例である。

- **分析:** 顧客の購買意思決定が、販売員のサービスや **コミュニケーション能力** に大きく左右される。
- **戦術:** 企業（メーカー）にとっては、販売員の **商品知識** を高め、セールストークや顧客対応の **サービス品質** をマニュアル化し、**教育** を徹底することで、一定水準のサービスを全国の売り場で提供する体制を「**管理**」することが重要なマーケティング活動となる。

4.4 深層背景と教訓

本セクションでは、講義の本筋を補完する情報や、AIによる論点の拡張を記述する。

講義では、産業財＝「関係局面」という単純な二分法ではないことが補足された。例えば、ネジ（テキストでは「デジ」）のような、どの機器にも使われる販用的な部品（汎用品）の場合、顧客は不特定多数の「顔が見えない」企業群となる。この場合、製品は産業材であっても、マーケティング活動は市場局面のアプローチ（例：カタログ配布、Web マーケティング、価格設定）が中心となると考えられる。つまり、分類軸は製品カテゴリー（消費財/産業財）ではなく、顧客ベースの性質（不特定多数/特定少数）にある。

講師は、本講義全体の構成を、今回の議論を軸に説明した。

1. 第1部（市場局面）：消費者行動調査、市場分析、セグメンテーション、製品差別化など、不特定多数を対象とする戦略。
2. 第2部（関係局面）：営業活動、営業部門の管理、顧客満足のための部門間連携など、特定顧客との関係構築。
3. 第3部（応用）：国際市場（海外企業の参入、日本企業の海外進出）という文脈で、上記1・2の局面をどのように展開するかを学ぶ。

4.4.1 AIによる補足：重要論点の拡張

講義では、「市場局面」(BtoC) と「関係局面」(BtoB) が対比的に説明された。しかし現代の BtoB マーケティングにおいては、「関係局面」の重要性は変わらない一方で、「市場局面」的なアプローチの重要性が増している点が、さらなる補足として重要である。

講義で示された BtoB(フセナシの例)は、営業担当者による深い関係構築(関係局面)が中心であった。しかし、特に新規顧客開拓において、デジタル技術の進展は大きな変化をもたらした。コンテンツマーケティング(有益な技術情報の Web 提供) や インバウンドマーケティング(顧客側から検索・発見してもらう手法)は、まさに「顔が見えない」潜在顧客群(=市場)に対して行う市場局面の活動である。

現代の BtoB 企業は、これら「市場局面」の活動を通じて見込み客(リード)を獲得・育成し、有望な段階になった顧客を初めて 営業担当者(関係局面)に引き継ぐという、両局面を連携させるプロセスを採用している。したがって、両局面は排他的なものではなく、特に BtoB において両者を統合する視点が不可欠である。

4.5 結論

本講義は、マーケティング活動を「顧客の性質」という根源的な視点から「市場局面」と「関係局面」に大別するという、極めて実践的なフレームワークを提示した。

市場局面では、不特定多数の顧客を統計的に分析し、計画的な戦略(4P)と、それを実行・管理する体制(例：売り場ディスプレイ、販売員教育)が求められる。一方、関係局面では、特定少数の顧客との深い

関係性を **営業担当者** が築き、それを組織全体（部門間連携）で支えることが中核となる。

本講義から得られる実践的な教訓は、マーケターは自社のビジネスがどちらの局面に主軸を置いているのかをまず診断し、それに適した活動に資源を集中投下すべきであるということ。そして、AIによる補足で示した通り、現代の BtoB マーケティングにおいては、この両局面をいかに戦略的に連携させるかが、競争優位の源泉となっている。