

# マーケティング第3章 講義ノート

M. O.

November 2, 2025

## Contents

1	市場細分化の意味: 市場細分化（セグメンテーション）の理論と実践的応用に関する考察	1
1.1	はじめに	1
1.2	主要な概念と論点	2
1.3	応用と事例分析	2
1.4	深層背景と教訓	3
1.5	結論	4
2	市場細分化の基準: 市場細分化の主要基準とその体系的整理	4
2.1	はじめに	4
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	7
2.5	結論	8
3	標的市場の設定と複数市場の組み合わせ: 市場セグメント評価の基準と、複数市場への対応戦略（分化型・集中型）の比較分析	9
3.1	はじめに	9
3.2	主要な概念と論点	9
3.3	応用と事例分析	10
3.4	深層背景と教訓	11
3.5	結論	12

## 1 市場細分化の意味: 市場細分化（セグメンテーション）の理論と実践的応用に関する考察

### 1.1 はじめに

本ノートは、MBA科目における「マーケティング戦略」科目の一部として行われた「市場細分化」に関する講義内容に基づき、その理論的枠組みと実務への応用を分析することを主目的とする。市場細分化は、現代の競争環境において企業が競争優位性を確立し、持続的な利益と市場シェアを獲得するための極めて重要なマーケティング活動である。本講義の文字起こしテキストを精査し、その主要な概念、実践的な条件、そして製品特性に基づく細分化の類型について、専門的観点から整理・考察する。

## 1.2 主要な概念と論点

本講義の中心は、**市場細分化**（Market Segmentation）の定義とその実務的な意義に置かれている。

### 1.2.1 市場細分化の定義と目的

市場細分化とは、「製品の認識の仕方、価値観、使用目的、購買行動などが似ている」消費者群に市場を分けることを指す。この細分化によって分けられた消費者の集合を**セグメント**と表現する。企業が市場細分化を行う目的は、細分化されたセグメント内の**特定の需要**にフィットする商品を提供することで、顧客満足度を極大化し、結果として**市場シェアの向上**と高い利益を得る点にある。この活動は、市場における**他の企業**との競争で優位に立つための行動として位置づけられる。

### 1.2.2 市場細分化に必要な条件

企業が細分化を成功させ、事業上の利益を得るために、以下の**条件**を満たすセグメントを設定する必要がある。

- **測定可能性**（Measurability）：抽出する軸が曖昧でなく、**定量的に把握**できること。
- **規模の十分性**（Substantiality）：ある程度の販売規模を持ち、企業に**利益をもたらす見込み**があること。
- **安定性**（Stability）：一時的なブームではなく、時間が経っても**変わらない安定性**を持つこと。
- **到達可能性**（Accessibility）：企業が**設定したセグメント**に効果的にアクセスできる（製品を届けたり、メッセージを伝えたりできる）こと。
- **実行可能性**（Actionability）：企業がそのセグメントに対して**適合したマーケティング活動**（製品開発、広告など）を**実行**できること。

## 1.3 応用と事例分析

本講義では、**製品特性**（優越性の有無）に基づいた細分化の基準が詳細に解説されている。

### 1.3.1 水平的特性（Horizontal Differentiation）に基づく細分化

水平的特性とは、製品の優劣がはっきりしない特性（例：香りの強弱、味の濃厚さ）を指し、消費者の**好み**の問題として多様なセグメントを形成する。

- **事例（アイスクリーム）**：「さっぱり」した味（例：爽）と「濃厚」な味（例：スーパーカップ）を対比させ、消費者の**理想点**（Ideal Point）がセグメント（例：男性消費者、女性消費者）によって異なることを示している。
- **分析**：この**水平的特性**に基づき、各セグメントの**理想点に最も近い**製品コンセプトを開発することで、そのセグメント内の**顧客満足度**を最大化し、競争優位を確立することができる。これは、**多様な消費者セグメント**を作り出す上で**最適な細分化基準**の一つであると結論付けられている。

### 1.3.2 垂直的特性（Vertical Differentiation）に基づく細分化

垂直的特性とは、製品の優劣がはっきり決まっている特性（例：品質、容量、消費電力）を指す。通常、消費者は同じ値段であれば品質が良いものを選ぶ。

- 事例（冷蔵庫）：容量（大）や消費電力（少）といった垂直的特性の組み合わせで、消費者は商品を選考する。しかし、「独身か、家族用なのか」という生活のスタイル（利用シーンやセグメント属性）に合わせて、垂直的特性の組み合わせ（性能への重み付け）が多様に散らばる状況が起こる。
- 分析：企業は、単一の垂直的特性で細分化するのではなく、多様な選好パターン（性能の優先順位）を持つセグメントに合わせて、多様な商品を投入することが求められる。これは、垂直的特性であっても、消費者の状況や選好の多軸的な組み合わせによって、実質的なセグメントが形成されることを示唆している。

## 1.4 深層背景と教訓

本セクションでは、講義の本論理解を深めるための周辺情報や、講師の議論を豊かにするエピソードを抽出する。

**■企業側のマーケティング活動によるセグメントコンセプトの事後変更** 講義では、企業が細分化をする上で、既存のマーケティング活動や資源配分の影響を受け、後から製品コンセプトやターゲットセグメントを変更する事態が言及されている。例えば、すべての顧客層向けに出した製品であっても、後から年代を絞ってインパクトのある広告メッセージをつけたり、色合いやデザインをターゲット層に合わせて変える場合がある。また、既存の流通チャネル（例：コンビニ、ディスカウントストア）との緊密な関係や、そのチャネルの顧客層（例：若い消費者）を考慮に入れ、製品コンセプトをチャネルに合わせて変更するケースも紹介されている。これは、セグメント決定が静的なものではなく、企業の内部資源や外部環境（チャネル状況）との動的な整合性が求められることを示唆する。

**■広告コミュニケーションによる理想点のシフト** 水平的特性の分析において、消費者の理想点は広告コミュニケーションによって上方にシフトする可能性が指摘されている。「もっと自分に甘くなりましょう」といったメッセージは、消費者の心理や社会的なトレンドに影響を与え、結果として製品への好みの理想点（例：濃厚さ、甘さ）を変化させ得る。このエピソードは、セグメントの需要や選好が企業側の努力（プロモーション活動）によって創造・誘導され得るという、受動的ではない能動的なマーケティングの視点を示している。

**■生活スタイルと垂直的特性の重み付け** 垂直的特性（例：冷蔵庫の容量と消費電力）が多軸的に選択される背景として、「独身か、家族用なのか」といった生活のスタイル（Life Style）が属性への重み付けに影響を与えることが強調されている。これは、細分化基準として、デモグラフィック属性や地理的属性だけでなく、より行動心理学的なサイコグラフィック属性（例：ライフスタイル、価値観）を組み合わせることが、垂直的製品の市場細分化において重要であることを示唆している。

### 1.4.1 AIによる補足：重要論点の拡張

講義のテーマである市場細分化を語る上で、ターゲティング（Targeting）とポジショニング（Positioning）というSTP戦略の不可欠な構成要素について言及が漏れているため、ここに補足する。

**■ターゲティングとポジショニングの統合** STP戦略とは、Segmentation（細分化）、Targeting（標的市場の選定）、Positioning（自社の位置づけ）の頭文字をとったマーケティング戦略の基本フレームワークである。

- ターゲティング（標的市場の選定）：市場細分化によって抽出された複数のセグメントの中から、企業の資源、強み、競争優位性を最も発揮できる、魅力的なセグメントを標的として選定するプロセス

である。細分化条件を満たすセグメントであっても、すべてを標的にするわけではない。標的セグメントの選定には、**規模**、**成長性**、**競争構造**、**企業目標との適合性**などが考慮される。

- **ポジショニング（位置づけ）**：標的セグメントの顧客の心の中で、競合他社と比較して**自社製品が独自の価値**を持って差別化されるように、製品コンセプトやマーケティング・ミックスを設計する活動である。細分化とターゲティングが「誰に」関わるのに対し、ポジショニングは「どのような価値を提供するのか」に関わり、選定されたセグメントの需要と企業の提供価値を明確に結びつける役割を果たす。

細分化は分析の段階であり、ターゲティングとポジショニングは戦略決定と実行の段階である。この一連の流れ（STP）を統合的に理解することで、市場細分化の実践的な価値が最大化される。

## 1.5 結論

本ノートでは、市場細分化の定義、成立条件、そして製品特性に基づく細分化の応用（水平的特性と垂直的特性）について考察した。市場細分化は、企業が**特定の消費者セグメント**に深く適合した製品とマーケティング活動を開拓し、高い顧客満足を通じて**競争優位性**を築くための基盤戦略である。

特に深層背景の分析から得られる実践的な教訓は、以下の通りである。

- **戦略の柔軟性**：細分化とターゲティングは一度きりの決定ではなく、企業の資源状況や流通チャネルに合わせて柔軟に修正されるべき動的なプロセスである。
- **能動的な需要創造**：広告などのコミュニケーション活動は、単に既存の需要に訴求するだけでなく、消費者の理想点や選好を積極的に形成・誘導する力を持つため、セグメントの深層ニーズを創造する戦略的ツールとして活用すべきである。
- **STP の統合的理解**：細分化の成果を最大化するためには、細分化（S）だけでなく、標的市場の選定（T）と競合との差別化（P）という、STP 戦略の全フェーズを一貫性をもって推進することが、持続的な利益獲得に繋がる。

これらの教訓は、MBA 学習者に対し、市場細分化を静的な市場分析として捉えるのではなく、企業の資源と外部環境の変化に対応した戦略的な意思決定として理解するよう示唆する。

## 2 市場細分化の基準：市場細分化の主要基準とその体系的整理

### 2.1 はじめに

現代のマーケティング戦略において、多様化する顧客ニーズを的確に捉え、自社のリソースを最も効果的に投下する対象を見極めることは、企業が競争優位を確立するための根源的な課題である。この課題に応えるための基本的なアプローチが**市場細分化（マーケット・セグメンテーション）**である。

本講義では、市場を構成する消費者を特定の基準に基づいてグループ化するための主要な变数について解説がなされた。本ノートの目的は、講義で提示された**消費財市場** および **産業財市場（BtoB）** における市場細分化の各基準（变数）を体系的に整理し、その特徴と適用事例を分析することにある。さらに、講義の文脈から派生する実務的な論点や、本論では言及されなかった補足的な重要概念を考察し、市場細分化の実践的意義についての理解を深める。

## 2.2 主要な概念と論点

講義では、不均一な市場全体を、特定のニーズや特性を共有する均一な小集団（セグメント）に分割するプロセスとして、市場細分化が説明された。このプロセスにおいて、適切な **細分化変数（基準）** の選定が不可欠である。

### 2.2.1 市場細分化の分析手法

講義では、セグメンテーション変数の発見やセグメントの特定において、以下の統計的手法が有効であると言及された。

**因子分析（Factor Analysis）** 測定可能な多くの変数（質問項目）の背後にある共通の潜在的な **因子** を見出す手法。例えば、化粧品の購買行動において「肌の手入れ」「低価格」「知識」といった主要因を抽出するために用いられる。

**クラスター分析（Cluster Analysis）** 多くのデータを、ある共通要因に基づいた類似性によっていくつかの **クラスター（集団）** に分類する手法。類似性の高い消費者グループを形成するために用いられる。

### 2.2.2 消費財市場の細分化基準

消費財市場（BtoC）の細分化において、主に 3 つの変数が用いられると説明された。

■**人口統計変数（デモグラフィック変数）** 個人の客観的かつ先行的に決定している特性に基づく基準。

- **主な変数:** 性別、年齢、世帯人数、家族のライフサイクル、所得、教育水準、職業、国籍など。
- **特徴:**
  1. 他の変数（例：ライフスタイル）と比較して、測定が容易であり「使い勝手が良い」。調査対象者も回答しやすいため、データ収集がしやすい。
  2. 消費者の欲求（ニーズ）や製品の使用程度と連動しやすい傾向がある（例：地方と都市部での自動車タイプの違い）。

■**心理的変数（サイコグラフィック変数）** 消費者の内面的な特性に基づく基準。

- **主な変数:** ライフスタイル（例：アウトドア志向、インドア派）、パーソナリティ（性格）、価値観（例：エコ志向、ブランド志向）、準拠集団への意識（同調または差別化）など。
- **特徴:**
  1. 人口統計変数だけでは捉えきれない「なぜ」その製品を選ぶのかという動機を理解するのに役立つ。
  2. 客観的な測定が難しく、質問票調査による意識調査などを通じて数値化が試みられる。

■**購買行動変数** 製品やサービスに対する消費者の知識、態度、使用状況、反応に基づく基準。

- **主な変数:**
  - **購買頻度・使用量:** ヘビーユーザー、ミドルユーザー、ライトユーザー。
  - **ブランド・ロイヤルティ:** 特定ブランドへの忠誠度（例：ロイヤル顧客、スイッチング層）。
  - **求めるベネフィット（便益）:** 製品に求める主目的（例：旅行における「休養」「知識習得」「家族との時間」）。

- 製品知識、製品への態度（ポジティブ、ネガティブなど）。
- 特徴：最も直接的に購買行動と結びつく基準であり、具体的なマーケティング施策（例：ヘビーユーザー向けの割引）に直結させやすい。

### 2.2.3 産業財市場（BtoB）の細分化基準

顧客が企業である場合（BtoB）においても細分化は重要であり、主に2つの変数群が用いられる。

**デモグラフィック変数** 顧客企業の客観的属性。

- 例：企業規模（大企業、中小企業）、地域（首都圏、地方）、業種。

**行動特性変数** 顧客企業の購買プロセスや要求特性。

- 例：購買センターの規模や構造、意思決定プロセス（キーパーソンの単独決定か、複数部門の合議か）、購買の緊急性、カスタマイズ需要の程度。

## 2.3 応用と事例分析

講義では、上記の細分化基準を理解するため、以下の事例が引用された。

**ゴルフクラブ（複合的基準の想定）** ターゲット顧客を想定する際、「20代の大学生」は除外し、「30代以上」で「ある程度の肩書き（所得）」があり、「男性」（お付き合いゴルフの多さから）で、ゴルフという運動に「ポジティブ」な人、といったように、**人口統計変数**（年齢、所得、性別）と**心理的変数**（活動への態度）が複合的に考慮される。

**自動車（人口統計変数：地域）** 地方と都市部という地域の変数によって、売れる自動車のタイプ（例：地方では大きめの車、家族向けの車）が明確に異なる。これは、世帯人数や住宅の広さといった他の人口統計変数とも連動している。

**アウトドア時計（心理的変数：ライフスタイル）** 当初「若い男性」向け（人口統計変数）に開発された時計が、実際には「アウトドア派」の女性にも需要があった。これは、性別という基準よりも「アウトドア志向」という**心理的変数（ライフスタイル）**の方が、当該製品のセグメンテーション基準として適切であったことを示している。

**缶コーヒー（購買行動変数：使用量）** 缶コーヒーや野菜ジュース市場において、**ヘビーユーザー**というセグメントを特定した場合、マーケティング戦略は「1個売り」ではなく「6個パック」などのボックス販売や、ディスカウントストアという特定の販売チャネルへの資源集中が考えられる。

**アパレル（購買行動変数：ロイヤルティ）** 特定のブランドへの**ロイヤルティ**が高い顧客セグメントを維持するため、「ロイヤル顧客限定の割引率」や「会員限定の先行販売会」といった施策が有効となる。

**旅行（購買行動変数：求めるベネフィット）** 旅行サービスにおいて、消費者が**求めるベネフィット**（「家族との時間」「休養」「知識習得」など）によってセグメントを分け、それぞれに最適化されたパッケージ旅行の開発や広告展開を行う。

**産業財（BtoB：デモグラフィック×行動特性）** BtoBにおいて、「企業規模」（デモグラフィック）と「カスタマイズ需要」（行動特性）の2軸で顧客を細分化する例。

- **大企業かつ高カスタマイズ需要：** 利益貢献が大きいため、専属の**営業チーム**を設けて手厚く対応する。
- **小企業かつ低カスタマイズ需要（多数）：** 標準品で対応可能であり、効率化のために**コールセンター**を設置して対応する。

このように、セグメントごとに組織構造や営業体制を変える戦略がとられる。

## 2.4 深層背景と教訓

講義の本論では体系的な理論が中心であったが、その合間に挿入されたエピソードや講師の私見には、理論を実務に適用する上での重要な示唆が含まれていた。

### 2.4.1 講義の文脈から読み解く実務的視点

ゴルフクラブの例で「ゴルフはお付き合いによくする人が多い」「女性よりも男性の方が反応がいい」という言及があった。これは単なる性別（人口統計変数）の問題ではなく、日本のビジネス文化における「接待ゴルフ」や「社内ゴルフ」といった社会的文脈が、特定の製品の需要構造に影響を与えていていることを示唆している。セグメンテーションは、こうした文化的背景の理解抜きには行えない。

「自然を大事にするから、ゴルフ場を作る行為自体がポジティブに捉えきれない人もいる」という言及は、心理的変数（価値観）の重要性を示している。ゴルフという活動自体への態度は一様ではなく、「エコ志向」という価値観を持つセグメントにとっては、ゴルフクラブの訴求は響かないか、むしろネガティブな反応を引き起こす可能性さえある。

人口統計変数が多用される理由として、「欲求と連動しやすい」という理論的側面に加え、「(調査で) 答えやすい」という実務的側面が強調された。「インドア派かアウトドア派か」という質問の定義の曖昧さとの対比は、マーケティング・リサーチにおいて、データを収集する際の「使い勝手」や「測定可能性」が、理論的な精緻さと同じく重要であることを示している。

心理的変数の例として「女子高校生」が挙げられ、「みんなが好むようなスタイルが好きな年代」「準拠集団をすごく注視する時期」という指摘があった。一方で「みんな持っているから私は嫌だ」という差別化欲求も存在するとされた。これは、特定のセグメント（年代・性別）において、他者への同調欲求と差別化欲求という相反する心理が強く作用することを示しており、マーケティング・メッセージを設計する上で極めて重要な洞察である。

### 2.4.2 AIによる補足：重要論点の拡張

講義では市場細分化の「基準（変数）」について網羅的に解説されたが、実務的な戦略立案において重要なにもかかわらず、時間の都合上か、言及が限定的であった論点が存在する。

それは、STP マーケティングの全体像、すなわち細分化（Segmentation）を行った後、どのセグメントを狙うか決定するターゲティング（Targeting）、そしてその市場でどのような独自のポジションを築くかというポジショニング（Positioning）への連関である。

特に重要なのは、以下の 2 点である。

1. クロス・セグメンテーション（変数の組み合わせ）： 講義では各変数が個別に説明されたが、実践において单一の変数（例：年齢だけ）で市場を分けることは稀である。例えば「30 代男

性」(人口統計変数)というセグメントだけでは、その中に「アウトドア志向」(心理的変数)の人もいれば「インドア志向」の人もあり、ニーズは全く異なる。実用的なセグメントを導出するには、本講義のゴルフクラブの例のように、**人口統計変数 × 心理的変数 × 行動変数**といったクロス・セグメンテーション(複数の変数の掛け合わせ)が不可欠である。この視点が不足すると、セグメントの解像度が粗くなり、効果的な施策に結びつかない。

2. **有効な市場細分化の条件:** 変数を設定し市場を細分化しても、そのセグメントがマーケティング戦略の対象として有効でなければ意味がない。フィリップ・コトラーは、有効なセグメンテーションの条件として以下の4つ(または5つ)を挙げている。

- **測定可能性 (Measurability):** そのセグメントの規模や購買力を測定できること。
- **到達可能性 (Accessibility):** そのセグメントに効果的に到達し、コミュニケーションや製品を提供できること。
- **維持可能性 (Substantiality):** そのセグメントが、利益を上げられるだけの十分な規模や成長性を持っていること。
- **実行可能性 (Actionability):** そのセグメントに合わせた効果的なマーケティング・プログラムを策定し、実行できる(自社のリソースが十分である)こと。

講義で触れられた「人口統計変数の使い勝手」は「測定可能性」に、「ヘビーユーザーへのチャネル投資」は「到達可能性」に、「BtoBでの営業チームの設置」は「実行可能性」にそれぞれ関連するが、これらの条件を体系的に評価する視点は、細分化を行う目的として不可欠な論点である。

## 2.5 結論

本ノートでは、MBA講義「マーケティング戦略」における**市場細分化**の論点に基づき、主要な細分化基準を体系的に整理した。

講義で示されたように、消費財市場においては**人口統計変数**(客観的属性)、**心理的変数**(ライフスタイルや価値観)、**購買行動変数**(使用量やロイヤルティ)が主要な基準となる。また、産業財市場(BtoB)においては、**デモグラフィック変数**(企業規模や業種)と**行動特性変数**(購買プロセスやカスタマイズ需要)が重視される。

本論の分析、および「深層背景と教訓」セクションでの考察から得られる実践的な教訓は、以下の点に集約される。第一に、セグメンテーションは単なる分類作業ではなく、**文化的背景**(例:お付き合いゴルフ)や**準拠集団**の影響といった、顧客の「生きた」文脈を理解するプロセスであること。第二に、理論的な精緻さ(例:心理的変数)と、**リサーチ実務上の測定容易性**(例:人口統計変数)とのバランスを取ることが重要であること。

そしてAIによる補足で指摘した通り、最も重要な示唆は、これらの変数を単独で用いるのではなく、**クロス・セグメンテーション**によって複合的に組み合わせることで、初めて実用的なターゲット像が浮かび上がるという点である。最終的には、そのセグメントが自社にとって「測定可能」で「到達可能」かつ「維持可能」であるか(STPの視点)を厳密に評価することが、市場細分化を成功に導く鍵となる。

### 3 標的市場の設定と複数市場の組み合わせ：市場セグメント評価の基準と、複数市場への対応戦略（分化型・集中型）の比較分析

#### 3.1 はじめに

現代のマーケティング戦略において、不特定多数の消費者を対象とするマス・マーケティングは効率性を失いつつある。消費者のニーズが多様化・個別化する中、企業が持続的な競争優位を確立するためには、市場を適切に細分化（セグメンテーション）し、自社の資源に最も適した標的市場（ターゲット市場）を選定することが不可欠である。

本ノートの目的は、講義で取り上げられた「標的市場の設定と複数市場の組み合わせ」に関する主要な論点を整理・分析することにある。具体的には、市場セグメントを評価するための基準、特に経済的魅力と経営資源の適合性に焦点を当て、さらに企業が複数の市場セグメントに対応する際の主要な戦略（分化型マーケティングと集中型マーケティング）の特性とトレードオフについて考察する。

#### 3.2 主要な概念と論点

##### 3.2.1 市場セグメントの評価基準

市場セグメンテーションとは、単一の基準ではなく複数の変数（例：年齢、リスク許容度、ライフスタイル）を組み合わせて市場を細分化するプロセスである。これにより、より明確な顧客グループを特定できるが、同時にトレードオフが発生する。細分化を進めるほど顧客ニーズへの適合度（フィット）は高まるが、対象となる市場規模は縮小する傾向にある。

##### 3.2.2 経済的魅力のあるセグメント

企業が標的とすべきセグメントは、経済的魅力の高いセグメントである。この魅力度は、以下の複数の要因によって総合的に評価される。

- 市場規模:** セグメントがある程度の規模を持つことは、規模の経済性（Scale of Economies）を享受するために不可欠である。規模の経済性とは、生産量が増加するほど単位あたりの生産費用（特に固定費の割合）が低減する効果を指す。初期投資（工場の建設、雇用など）としての固定費は生産量にかかわらず発生するため、十分な販売量が見込めなければ、製品単位あたりのコストが高止まりし、収益性が圧迫される。また、広告宣伝費やチャネル構築費といったマーケティング投資の効率性の観点からも、一定の市場規模は必要である。
- 市場成長性:** 現時点での市場規模が小さくとも、将来的に成長が見込まれる市場（例：1980年代の海外旅行市場）は魅力的である。成長市場に早期に参入することで、先発者の優位（First-Mover Advantage）を享受し、当該カテゴリーにおける代表的なブランドとしての地位を確立できる可能性がある。

3. 収益性とリスク: 魅力的な市場は、必然的に競合他社にとっても魅力的である。市場の成長に伴い多数の企業が参入すれば、競争が激化し、シェア獲得のための追加投資（新製品開発、広告費の増大）が必要となる。結果として、市場はレッドオーシャン化し、投資に見合う収益性が得られなくなるリスクがある。

### 3.2.3 自社の経営資源との適合性

セグメントが経済的に魅力的であっても、自社の経営資源（資金、研究開発能力、生産能力、ブランド価値など）で対応可能か、そして当該市場で競争優位を確立できるかを厳格に評価する必要がある。限られた資源の中で、競合他社が強力な資金力で攻撃的なマーケティングを展開した場合、競争に敗れる可能性が高い。したがって、自社の強みと弱みを客観的に評価し、自社が勝てる市場を選定することが重要である。

## 3.3 応用と事例分析

### 3.3.1 エーベル (Abell) による市場細分化の程度

デレク・F・エーベル (Derek F. Abell) は、企業がどの程度市場を細分化すべきかについて、顧客の特性や企業の資源状況に基づく指針を示している。

- **顧客の注視点:** 顧客が価格への注視度が高い場合は細分化の程度を低く（広い顧客層に対応）、基本的な機能を重視する場合は中程度、**二次的な（付加的な）機能**を重視するようになると細分化の程度を高めるべきである。
- **製品判断力と購買関与:** 顧客の製品判断力が低い市場（例：黎明期のコンピュータ市場）では細分化の必要性は低いが、判断力が高まるにつれて細分化が求められる。購買関与が高い顧客は製品比較を楽しむ傾向があるため、細分化レベルを高める必要がある。
- **経営資源と効率性:** 複数セグメントへの対応に必要な経営資源が類似している場合や、広告・チャネルにおける経験効果や規模の効果が大きい場合は、細分化の程度を高め（あるいは範囲を広く）やすい。

### 3.3.2 複数市場への対応戦略

企業が複数の市場セグメントにどのように対応するかは、大きく二つの戦略に分類される。

■**分化型マーケティング (Differentiated Marketing)** 分化型マーケティングは、一つの製品事業（カテゴリー）において、複数の異なる市場セグメント、あるいは市場全体（フルカバレッジ戦略）を対象とし、それぞれのニーズに合わせた製品やマーケティング・ミックスを展開する戦略である。お菓子メーカーが子供向けから中高年向けまで多様な商品ラインナップを持つのもこの一例であり、主に経営資源の豊富な大企業に採用される。

この戦略の最大の問題点はコストの増大である。各セグメントに対応するための研究開発費、生産プロセスの整備費、セグメントごとのマーケティングリサーチ費、在庫管理の複雑化などが、売上増加分を上回る

リスクを伴う。

■集中型マーケティング (Concentrated Marketing) 集中型マーケティングは、一つの製品事業において、ただ一つの特定セグメントに経営資源を集中投下する戦略である。例として、特定の年齢層（若い女性）かつ特定のカテゴリー（アイメイク）に特化する企業が挙げられる。

この戦略は、経営資源が限られる中小企業に適しており、特定セグメントに関する豊富な知識を蓄積し、その市場で強力な競争優位（強い存在感）を築ける可能性がある。一方で、そのセグメントの需要が変化した場合（例：自然派メイクの流行によるアイメイク市場の縮小）や、強力な競合が参入した場合、事業全体が深刻な打撃を受けるという高い危険性（リスク）を内包している。

### 3.3.3 複数事業間でのセグメント組み合わせ

複数の製品事業（例：飲料事業と化粧品事業）を持つ企業の場合、セグメントの組み合わせには二つのパターンが見られる。

1. 共通した製品セグメントの追求: Dior や Gucci のように、アパレル、バッグ、アクセサリーなど複数の製品事業を展開するが、そのすべてにおいて「高級志向」という共通した製品セグメント（高価格帯・高ブランド価値）を標的とするパターン。これにより、ブランドイメージの一貫性を保ち、チャネルやプロモーション活動の効率性を高めることが可能となる。
2. 異なる市場セグメントの選択: サントリーの例のように、製品事業ごとに異なるセグメント戦略を採用するパターン。食品事業では分化型（フルカバレッジ）戦略をとりつつ、化粧品事業では「40代以上の女性」という特定のセグメントに集中型戦略をとる。一見、非効率に見えるが、これは各事業の成長過程や資源蓄積の状況を反映した結果である。将来的に、食品事業で蓄積した他の年代（10～30代）の顧客知識を活用し、化粧品事業を分化型戦略へと拡張していく可能性も示唆される。

## 3.4 深層背景と教訓

### 3.4.1 講義における補足的トピック

■日常生活におけるセグメンテーション思考の応用 講義の最後に、講師は受講者への示唆として、この市場細分化の考え方方がビジネスシーンに限らず、日常生活における「人との接し方」にも応用可能であると述べている。これは、相手（対象）のタイプや特性を理解し、それに応じて自身の対応やコミュニケーションの方法を変える（最適化する）という思考法であり、マーケティングの根幹にある「顧客理解」の汎用性を示唆している。

### 3.4.2 AIによる補足：重要論点の拡張

講義では、市場細分化（Segmentation）と標的市場の設定（Targeting）について詳細に解説された。しかし、これらと不可分な関係にある戦略の第三段階、すなわちポジショニング（Positioning）についての明確な言及が不足していた。

STP 戦略（Segmentation, Targeting, Positioning）において、ポジショニングは、選定した標的市場（Target Market）に対し、自社製品が競合製品とどのように異なり、どのような独自の価値（ベネフィット）を提供するのかを明確に定義し、顧客の心（マインド）の中に特有の位置付けを築く活動である。

標的市場を選定し（T）、そこに資源を集中させた（集中型マーケティング）としても、その市場内の競合他社に対して自社がどのように「優れている」のか、「異なっている」のかを顧客に認識させられなければ、価格競争に陥るか、あるいは顧客から選択されない。したがって、セグメントの経済的魅力を評価する際に

は、同時に「そのセグメントにおいて、自社が独自の競争優位（例：コストリーダーシップ、差別化）を伴う実行可能なポジショニングを確立できるか」を検討することが極めて重要である。

### 3.5 結論

本ノートでは、講義内容に基づき、標的市場の設定プロセスと複数市場への対応戦略を分析した。市場セグメントの評価は、単に市場規模や成長性といった「経済的魅力」だけでなく、自社の経営資源との適合性、および競合の動向（レッドオーシャン化のリスク）を多角的に分析する必要がある。特に、生産における規模の経済性の追求は、セグメンテーションの細分化の程度とトレードオフの関係にある。

企業が採用する戦略は、分化型マーケティング（フルカバレッジ）と集中型マーケティングに大別される。前者は広範な顧客ニーズに対応できる反面、高コスト体質になるリスクがあり、後者は特定セグメントでの優位性を築きやすい反面、需要変化に対する脆弱性を抱える。サントリーや Gucci の事例が示すように、これらの戦略は企業の事業ポートフォリオ全体の中で戦略的に選択・組み合わされる。

本講義で得られた実践的な教訓は、第一に、マーケティング戦略とは「何をやらないか」（=集中）を決めるることであり、自社の資源の限界を直視することの重要性である。第二に、AIによる補足で指摘した通り、単に魅力的な市場を選ぶ（T）だけでなく、その市場でいかにして独自の価値を築き、顧客に認識させるか（P）というポジショニングの視点が不可欠である。この STP の一貫した論理こそが、競争優位の源泉となる。