

マーケティング第3回 講義ノート

Masaru Okada

November 4, 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	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	4
1.6	重要キーワード一覧	5
1.7	理解度確認クイズ	5
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	6
2.1	はじめに	6
2.2	主要な概念と論点	6
2.3	応用と事例分析	7
2.4	深層背景と教訓	9
2.5	結論	10
2.6	重要キーワード一覧	10
2.7	理解度確認クイズ	10
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	11
3.1	はじめに	11
3.2	主要な概念と論点	12
3.3	応用と事例分析	14
3.4	深層背景と教訓	14
3.5	結論	15
3.6	重要キーワード一覧	15
3.7	理解度確認クイズ	16

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

現代の市場は、消費者のニーズや価値観が著しく多様化しており、すべての消費者を対象とするマス・マーケティングが機能しづらい状況にある。企業が限られた経営資源を効率的に配分し、競争優位を確立するためには、市場全体を画一的に捉えるのではなく、特定のニーズを共有する顧客グループを見出し、そこに焦点を当てることが不可欠である。本講義ノートの目的は、マーケティング戦略の根幹をなす**市場細分化（セグメンテーション）**の基本的な概念、その戦略的目的、そして実行上の条件について理解を深めることにある。さらに、製品特性を用いた具体的な細分化のアプローチを事例と共に考察する。

1.2 主要な概念と論点

1.2.1 市場細分化（セグメンテーション）の定義

市場細分化（マーケット・セグメンテーション）とは、製品の認識の仕方、価値観、使用目的、購買行動などが類似している**消費者**の集合に市場を分類するプロセスを指す。すなわち、何らかの共通点を持つ消費者の**グルーピング**を作り上げる活動である。この活動によって細分化された、同質的な特徴を持つ消費者の階層（グループ）を**セグメント**と呼ぶ。この細分化の前提には、分けられた各セグメントがそれぞれ同質的な特徴を持ち、企業がその特徴に合わせて最適化されたマーケティング活動（製品、価格、プロモーション、チャンネル）を適用していくという考え方がある。

1.2.2 市場細分化の目的

企業が市場細分化を行う最大の目的は、**競争優位の確立**と**利益の最大化**である。特定のセグメントが持つ特有の需要（ニーズ）に対し、競合他社よりも適合（フィット）する製品やサービスを提供することで、そのセグメント内の顧客から高い満足度を引き出すことが可能となる。この**高い顧客満足**は、結果として当該セグメントにおける高い**市場シェアの獲得**や、価格競争からの脱却による**高い利益**の確保に繋がる。

1.2.3 有効なセグメンテーションの条件

企業が戦略的に意味のあるセグメントを選定するには、細分化された市場が以下の条件を満たしている必要がある。

1. **一定の販売規模 (Substantiality)**: 細分化されたセグメントは、企業が利益を上げられるだけの一定の販売規模や市場の潜在力を持つ必要がある。ニッチすぎると、たとえ高い満足度を得られてもビジネスとして成立しない。
2. **抽出可能性 (Measurability / Accessibility)**: セグメントの規模、購買力、特性などが測定可能であり、かつ企業がそのセグメントに到達（アプローチ）可能である必要がある。例えば「未来志向の強い人」といった基準は、定義が曖昧で抽出しづらく、マーケティング活動の対象として設定しにくい。
3. **安定性 (Stability)**: 一時的なブームなどによって形成された市場ではなく、ある程度の期間、その特性が維持される安定性が必要である。販売の**持続性**が見込めなければ、製品開発や投資の回収が困難になる。

1.3 応用と事例分析

1.3.1 製品特性による市場細分化

市場細分化は、製品が持つ「特性」に対する消費者の選好の違いに基づいて行うことができる。製品特性は大きく「水平的特性」と「垂直的特性」に分類される。

1.3.2 水平的特性と細分化

水平的特性とは、客観的な優劣がはっきりせず、消費者の「好み」によって評価が分かれる特性を指す。(例：洗剤の香りが強い／ほのか、服のデザイン、色)。水平的特性は、多様な消費者のセグメント・グループを生み出しやすいため、市場細分化において非常に有効な基準となる。

■事例：アイスクリームの「濃厚さ」 講義で示されたアイスクリームの事例（例：明治 スーパーカップと森永 爽）は、この水平的特性に基づく細分化の好例である。

- 「爽」のような、氷の食感があるさっぱりした味を好む消費者グループ（仮に A とする）。
- 「スーパーカップ」のような、濃厚なバニラの味を好む消費者グループ（仮に B とする）。

これらは味の優劣ではなく、好みの違いである。例えば、傾向として男性はさっぱりした味（A に近い理想点）を、女性は濃厚な味（B に近い理想点）を好む可能性がある場合、企業はそれぞれのセグメントの**理想点**（そのセグメントの消費者が最も満足するであろう特性の組み合わせ）に合わせた製品（A または B）を開発・提供することで、各セグメントの満足度を高めることができる。

1.3.3 垂直的特性と細分化

垂直的特性とは、すべての消費者が「より高い（良い）方が望ましい」と同意する、客観的な優劣が明確な特性を指す。(例：同じ価格なら高品質、PC の処理速度、自動車の燃費)。一見すると、垂直的特性では「最も性能が良い製品」だけが選ばれ、細分化は起こらないように思える。しかし、現実はそのようではない。

■事例：冷蔵庫の「容量」と「消費電力」 消費者は複数の垂直的特性（例：容量は大きい方が良い、消費電力は少ない方が良い）を組み合わせることで製品を評価する。この際、消費者がどの特性を重視するか（**重み付け**）は、その人のライフスタイルや使用する**生活のシーン**によって異なる。

- **独身世帯のセグメント**：容量は小さくても良いが、消費電力の少なさや静音性を重視するかもしれない。
- **ファミリー世帯のセグメント**：消費電力が多少高くても、大容量であることを最優先するかもしれない。

このように、垂直的特性の組み合わせや、各**特性値**への重み付けのパターンが多様である場合、企業はそれぞれの選好パターンを持つセグメントに対し、異なる特性バランスの製品を提供することで、市場細分化を行うことが可能となる。

1.4 深層背景と教訓

市場細分化は、単なる市場分析の結果（どのセグメントが存在するか）だけで完結するものではない。企業がどのセグメントをターゲットとして選定するかは、企業の既存のマーケティング活動や資源配分に強く

影響される。例えば、マス市場向けに製品を投入した後でも、インパクトを強めるために特定の年代に絞った広告メッセージを発信することがある。また、企業のブランドイメージが若年層に強い場合や、**小売業者**（特にコンビニや**ディスカウントストア**など）との関係性が若年層向けのチャンネルに偏っている場合、その既存資源（チャンネルやブランド）を活用するために、新製品のコンセプト自体を後から若年層向けに変更するといった戦略的な調整が行われることがある。

セグメンテーション分析において特定された消費者の「理想点」（例：アイスクリームの好みの味）は、固定的なものではない。企業のマーケティング活動、特に**広告コミュニケーション**によって、消費者の認識や価値観が変化し、理想点そのものが移動する可能性がある。例えば、「もっと自分に甘くなりましょう」といった社会的メッセージや広告が流布することで、消費者が健康志向から一時的に離れ、より濃厚で甘いアイスクリームを求めるようになる（理想点が移動する）こともあり得る。これは、企業活動が市場を分析するだけでなく、市場（の理想点）を能動的に形成し得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

本講義のテキストでは、第2節以降で詳述されるであろう、市場細分化を行うための具体的な「基準（変数）」についての言及が限定的であった。市場細分化を実践する上で、どのような軸で市場を分けるか（グルーピングの基準）は極めて重要であるため、主要な変数を補足する。

地理的変数（ジオグラフィック） 国、地域、都市規模、気候、人口密度などで分ける基準。

人口動態変数（デモグラフィック） 年齢、性別、家族構成、所得、職業、学歴などで分ける基準。最も一般的で測定が容易な基準である。

心理的変数（サイコグラフィック） ライフスタイル、価値観、パーソナリティ、社会的階層などで分ける基準。「未来志向」などもここに分類されるが、講義で指摘された通り、測定の困難さが伴う場合がある。

行動変数（ビヘイビアル） 製品知識、使用場面（TPO）、購買頻度、ロイヤルティ、便益（ベネフィット）などで分ける基準。本講義の「水平的特性」「垂直的特性」に対する選好は、求める「便益」に基づく細分化と密接に関連する。

実務においては、これらの変数を単独ではなく複数組み合わせることで、より精度の高いセグメンテーションが可能となる。

1.5 結論

本講義では、市場細分化が単なる市場の分類作業ではなく、消費者の多様なニーズに応えることで高い顧客満足を実現し、企業の競争優位と利益確保に直結する戦略的活動であることを学んだ。特に、製品の**水平的特性**（好み）と**垂直的特性**（性能）に対する消費者の多様な選好パターンを理解することが、有効なセグメントの発見に繋がる。

また、「深層背景」の考察から得られる実践的な教訓として、市場細分化とターゲティングは、静的な市場分析の結果のみならず、企業の既存のチャンネル網やブランドイメージといった**内部資源**との整合性を考慮して決定されるべきであること、そして企業のマーケティング活動自体が消費者の**理想点**を動かし得るという、市場への能動的な働きかけの視点を持つことの重要性が示唆された。

1.6 重要キーワード一覧

市場細分化（セグメンテーション）、セグメント、水平的特性、垂直的特性、理想点、グルーピング、高い顧客満足、競争優位

1.7 理解度確認クイズ

1. なぜ現代のマーケティングにおいて、市場全体を対象とするマス・マーケティングではなく、市場細分化（セグメンテーション）が不可欠とされるのか。その背景にある市場の変化は何か。
2. 細分化された「セグメント」に対し、企業はどのようなマーケティング活動を適用することを前提としているか。
3. 企業が市場細分化を行う最大の目的は、競争優位の確立と、もう一つは何か。
4. 市場細分化が「高い利益」の確保に繋がるのは、どのような論理によるものか。
5. 「一定の販売規模 (Substantiality)」がセグメンテーションの条件とされるのは、なぜか。ビジネス上の理由は何か。
6. 「未来志向の強い人」といった心理的基準が「抽出可能性 (Accessibility)」の条件を満たしにくいとされる。これが実務上困難なのはなぜか。
7. 「安定性 (Stability)」がセグメンテーションの条件とされるのは、企業のどのような活動の実行可能性に関わるからか。
8. 「水平的特性」が市場細分化において有効な基準となりやすいのは、その特性がどのような性質を持つからか。
9. 「垂直的特性」は客観的な優劣が明確であるにも関わらず、市場細分化が可能となる場合がある。それはなぜか。
10. アイスクリームの「濃厚さ」と「さっぱり感」は、なぜ垂直的特性ではなく水平的特性に分類されるのか。
11. 冷蔵庫の「容量」や「消費電力」は、なぜ水平的特性ではなく垂直的特性に分類されるのか。
12. 垂直的特性（例：PC の処理速度）において、独身世帯とファミリー世帯で異なる製品が売れる（細分化される）のは、何が異なるからか。
13. 企業が、あるセグメントの「理想点」に合わせて製品を開発する戦略的な狙いは何か。
14. 市場分析（セグメンテーション）の結果だけでなく、企業がターゲットを選定する際に強く影響を与える「内部要因」とは何か。
15. 広告コミュニケーションが消費者の「理想点」を移動させ得るとは、企業にとってどのような戦略的可能性を示唆しているか。

解答一覧

1. 消費者のニーズや価値観が著しく多様化したため。2. そのセグメントの特徴に合わせて最適化されたマーケティング活動。3. 利益の最大化。4. 特定ニーズへの適合が顧客満足を高め、価格競争からの脱却を

可能にするため。5. 利益を上げられる規模（投資回収）がなければ、ビジネスとして成立しないため。6. 測定が困難で、そのセグメントに効率的にアプローチする手段が設定しにくい。7. 製品開発や投資の回収（販売の持続性）に影響するため。8. 客観的な優劣がなく、消費者の「好み」によって評価が分かれるため。9. 消費者がどの特性を重視するか（重み付け）や、使用シーンが異なるため。10. 客観的な優劣ではなく、個人の「好み」によって評価が分かれる特性だから。11. 多くの消費者が同意する、客観的な優劣が明確な特性だから。12. 各特性値への「重み付け」（重視する点）が異なるから。13. そのセグメントの満足度を最大化し、高い支持（シェア）を得るため。14. 既存のチャネル網やブランドイメージといった企業の内部資源。15. 企業が市場のニーズを能動的に形成し得る（市場を分析するだけでない）ということ。

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

前節では市場細分化（セグメンテーション）の意義と目的について学習した。本節では、その実践的なステップとして、企業が市場を細分化する際に用いる具体的な「基準」について深掘りする。市場とは消費者の集合であり、その集合をどのような軸でグルーピングしていくかは、マーケティング戦略の有効性を左右する。本講義ノートでは、消費者市場（B2C）で一般的に用いられる3つの主要な細分化変数（人口統計、心理的、行動）に加え、産業財市場（B2B）特有の細分化基準について、その特徴と適用事例を整理し、理解を深めることを目的とする。

2.2 主要な概念と論点

2.2.1 セグメンテーションの前提となる調査と分析

市場細分化は、直感だけでなく、基本的な調査とデータ分析に基づいて行われる。消費者の特徴、価値観、購買行動、使用パターンなどを調査し、データを分析する必要がある。本講義では、セグメントを発見するための主要な統計的手法として以下の2つが挙げられた。

因子分析 (Factor Analysis) 測定可能な多様な変数（質問項目）の背後にある、共通の**潜在因子**を引き出す手法。例えば、化粧品の購買行動に関する多数の質問項目から、「肌の手入れ重視」「低価格志向」「専門知識志向」といった根本的な動機（因子）を見出すために用いられる。

クラスター分析 (Cluster Analysis) 多くのデータを、ある共通の要因（因子分析の結果など）に基づいて分類し、類似性の高い複数の集団（クラスター）を作り出す手法。これにより、市場内にどのようなタイプの消費者グループが存在するかを可視化する。

2.2.2 消費者市場（B2C）の主要な細分化変数

消費者の集合としての市場を細分化する際、主に以下の3つの変数が用いられる。

1. 人口統計変数 (Demographic Variables)

- **定義:** 性別、年齢、**世帯人数**、家族のライフサイクル、**所得**、教育水準、**人種**、国籍など、消費者を客観的かつ先行的に規定する特性。
- **特徴:** 他の変数に比べて**計測しやすい**（使い勝手が良い）ため、実務で最もよく使われる。また、これらの変数は、消費者の欲求、選好、使用頻度と連動しやすい傾向がある。

2. 心理的変数 (Psychographic Variables)

- **定義:** ライフスタイル、性格（パーソナリティ）、思考、価値観など、個人の内面的な特性。
- **特徴:** 「アウトドア志向」「ブランド志向」「エコ志向」など、消費者がなぜその製品を選ぶのかという動機に直結する。人口統計変数よりも測定が難しいが、消費者の本質的な違いを捉えることができる。

3. 購買行動変数 (Behavioral Variables)

- **定義:** 購買頻度、製品知識、製品への態度、ブランドへの**ロイヤルティ**、使用場面、求める便益（ベネフィット）など、製品に関連する実際の行動や認識に基づく基準。
- **特徴:** 実際の行動に基づいているため、販売促進やチャンネル戦略に直結させやすい。

2.2.3 産業財市場（B2B）のセグメンテーション変数

顧客が企業である**産業財市場（B2B）**においても、顧客（企業）の細分化が行われる。その際の変数は、一般消費者向けとは異なる。

1. デモグラフィック変数 (B2B)

- **定義:** 顧客企業の客観的特性。
- **例:** 企業規模（大企業、中小企業）、地域（首都圏、地方）、**業種**。

2. 行動特性変数 (B2B)

- **定義:** 顧客企業の購買に関する特性やプロセス。
- **例:** **購買センター**（購買関与部門）の規模、**意思決定プロセス**の特性（トップダウンか、複数部門のコンセンサスか）、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

2.3.1 ゴルフクラブ（B2C：複数変数の直感的適用）

講義の導入で示されたゴルフクラブの営業担当者の思考は、複数の変数を直感的に組み合わせたセグメンテーションの例である。

- 30 代以上（年齢）、男性（性別）、一定の肩書き（所得の代理変数） → **人口統計変数**
- ゴルフにお付き合いで参加する（ライフスタイル）、ゴルフにポジティブ → **心理的変数**
- 過去にゴルフグッズを購入したことがある（購買履歴） → **購買行動変数**

2.3.2 自動車・住宅（B2C：人口統計変数）

地方と都市部では、売れる自動車のタイプが異なる。地方では家族構成員が多いためか、より大型の車や特定の用途（例：軽トラック）の需要が高い可能性がある。住宅についても、地方の方が広い家が好まれる傾向がある。これらは「居住地域」や「世帯人数」といった人口統計変数に基づき、製品ラインナップや代理店の配置戦略を決定する事例である。

2.3.3 アウトドア時計（B2C：心理的変数）

ある企業が「若い男性のアウトドア派」をターゲット（人口統計＋心理的）として時計を発売したところ、実際にはアウトドア志向の「女性」消費者からの需要が大きかった。この結果、企業は「男性向け」という枠を外し、「アウトドア時計」として製品コンセプトを修正した。これは、セグメンテーションの軸が性別（人口統計）ではなく、「アウトドア志向」（心理的）であったことを示している。

2.3.4 缶コーヒー・野菜ジュース（B2C：購買行動変数 - 使用頻度）

市場を購買頻度によってヘビーユーザーとライトユーザーに分類する。もしヘビーユーザーを主要ターゲットとする場合、企業は単品売りではなく 6 個パックやボックス単位での販売を強化し、それらを扱うディスカウントストアといったチャネルへの資源配分を増やす戦略が考えられる。

2.3.5 アパレル・旅行（B2C：購買行動変数 - ロイヤルティ・便益）

- **ロイヤルティ**: 特定ブランドへのこだわりが強い顧客（ロイヤル顧客）を維持するため、会員カードの発行、会員限定セールの実施といった差別化されたマーケティング活動が行われる。
- **求める便益**: 旅行サービスにおいて、消費者が「家族との時間」「休養・リラックス」「料理・知識」など、何を求めているか（便益）によってセグメントを分ける。それに基づき、専用のパッケージ旅行の開発や広告訴求が行われる。

2.3.6 産業財の組織対応（B2B：デモグラフィック・行動特性）

B2B 企業が顧客を「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 軸で細分化する例。

- **セグメント A（大企業・高カスタマイズ需要）**: 利益貢献が期待できる重要顧客。→ **専用の営業チーム**を設けて手厚く対応する。
- **セグメント B（中小企業・低カスタマイズ需要）**: **汎用品（標準品）**で対応可能。顧客数が多い場合。

→ コールセンターを設置し、効率的に販売対応する。

このように、B2B セグメンテーションは、企業の**組織構造**の設計にも直結する。

2.4 深層背景と教訓

市場細分化は、既存の変数を当てはめるだけの単純作業ではない。本講義で言及されたように、**因子分析**や**クラスター分析**といった手法を駆使し、自社製品の市場における有効なセグメント（消費者の切り口）を発見すること自体が、マーケティングリサーチャーや新製品開発担当者の重要なスキル（手腕）である。隠れたニーズを持つ集団を発見することが、新製品開発の手がかりとなる。

講義では、人口統計変数が多用される理由として「**計測しやすい**（使い勝手が良い）」点が強調された。調査において「あなたの年齢は？」と尋ねることは（回答に抵抗があるかは別として）回答が明確である。しかし、「あなたはインドア派かアウトドア派か？」と尋ねると、回答者自身が「基準は何か」「今週は家にいたが、普段は外が好きだ」などと迷い、明確なデータが得にくい。この実務的な「測定の容易さ」が、人口統計変数の利用を後押ししている。

心理的変数の一つとして、個人が所属する（あるいは所属したいと願う）集団からの影響が挙げられた。特に**準拠集団**（Reference Group）の影響を強く受ける層（例：講義中の女子高校生の例）は、「みんなが持っているから欲しい」という同調行動を示す。一方で、「みんなが持っているから嫌だ」という差別化を求める層も存在する。このような「他者との関係性における思考」も、製品コンセプトを決定する上で重要な心理的変数の一つとなり得る。

2.4.1 AI による補足：重要論点の拡張

本講義では、市場を細分化するための「変数（Variables）」が B2C と B2B の文脈で詳細に解説された。しかし、セグメンテーション（S）は、マーケティング戦略プロセス「STP」の第一段階に過ぎない。講義のテキストでは、細分化の「後」に何を行うかについての言及が限定的であったため、ここで「ターゲティング」の概念を補足する。

ターゲティング（Targeting）戦略: セグメンテーションによって市場の構造を明らかにした後、企業はどのセグメントを標的として選定するかを決定する必要がある。これをターゲティングと呼ぶ。主な戦略パターンは以下の通りである。

- **無差別型マーケティング（Undifferentiated Marketing）**: セグメント間の差異を無視し、市場全体に単一の製品・マーケティングミックスで対応する（マス・マーケティング）。
- **差別型マーケティング（Differentiated Marketing）**: 複数のセグメントを選定し、それぞれのセグメントに対して異なる製品・マーケティングミックスを展開する。講義の B2B 事例（営業チームとコールセンターを併用）や、時計の事例（男性用と女性用で分ける）はこれに近い。
- **集中型マーケティング（Concentrated / Niche Marketing）**: 経営資源を特定の単一（あるいは少数）のセグメントに集中させる戦略。ニッチ市場戦略とも呼ばれる。

本講義で学んだ「変数」は、これらどのターゲティング戦略を採用するか意思決定を行うための、重要な判断材料となる。

2.5 結論

市場細分化は、多様化する市場において競争優位を築くための必須の戦略的アプローチである。本講義では、その実践において、どのような「基準（変数）」を用いるかが極めて重要であることが示された。

消費者市場（B2C）では、測定が容易な**人口統計変数**、消費者の内面を捉える**心理的変数**、そして実際の購買行動に直結する**購買行動変数**を使い分ける。一方で、産業財市場（B2B）では、顧客企業の**デモグラフィック（規模や業種）**と**行動特性（購買プロセスやカスタマイズ需要）**が主要な変数となる。

本講義の事例から得られる実践的な教訓は、第一に、安易な変数（例：時計の「性別」）が必ずしも最適なセグメンテーション軸とは限らず、真のドライバー（例：「アウトドア志向」）を見極める必要があること、第二に、特に B2B において、セグメンテーションの結果が**営業体制や組織構造そのもの**に直結する重要な経営判断であるということである。

2.6 重要キーワード一覧

因子分析、クラスター分析、人口統計変数（デモグラフィック）、心理的変数（サイコグラフィック）、購買行動変数（ビヘイビアル）、準拠集団、ヘビーユーザー、ライトユーザー、産業財（B2B）セグメンテーション、デモグラフィック変数（B2B）、行動特性変数（B2B）、汎用品

2.7 理解度確認クイズ

1. マーケティングリサーチャーが、多様な変数の背後にある共通の「潜在因子」（例：肌の手入れ重視）を引き出すために用いる統計手法は何か。
2. 因子分析などで得られた共通要因に基づき、市場内の消費者を「類似性の高い複数の集団（クラスター）」に分類し、可視化するために用いる統計手法は何か。
3. B2C セグメンテーションにおいて「年齢」や「所得」といった人口統計変数が、他の変数（心理的変数など）に比べて実務で多用される最大の理由は何か。
4. 人口統計変数は「計測しやすい」という利点がある一方、それだけでは捉えきれない、消費者の「なぜ（動機）」に直結する内面的な特性（例：エコ志向）を捉える変数は何か。
5. アウトドア時計の事例（男性向けで発売したが女性に売れた）が示す、セグメンテーションにおける戦略的な教訓は何か。
6. 講義で示された女子高校生の例のように、消費者が「みんなが持っているから欲しい」という同調行動をとる場合、その購買決定に強く影響していると考えられる集団を何と呼ぶか。
7. 「購買頻度」や「求める便益」といった購買行動変数が、他の変数（心理的・人口統計）と比べて持つ戦略的な利点は何か。
8. 缶コーヒー市場において、購買頻度（購買行動変数）で市場を細分化し、特定のセグメント（例：ヘビーユーザー）に資源を集中させる戦略的な狙いは何か。

9. ヘビーユーザー向けにディスカウントストアでの販売を強化する戦略は、購買行動変数のうち特に何（どの基準）に基づいたセグメンテーションか。
10. 旅行サービスにおいて、消費者が求める「便益」（例：「リラックス」か「知識習得」か）に基づいて市場を細分化する目的は何か。
11. 顧客が企業である「産業財市場（B2B）」のセグメンテーションが、消費者市場（B2C）と異なる変数（例：業種）を用いる必要があるのはなぜか。
12. B2B セグメンテーションにおいて、顧客の「企業規模」や「業種」といったデモグラフィック変数で分類することは、どのような戦略的判断（例：営業リソース配分）に繋がるか。
13. B2B セグメンテーションにおいて、デモグラフィック（規模）が同じ大企業であっても、「カスタマイズ需要の程度」といった行動特性変数でさらに細分化する戦略的な理由は何か。
14. B2B において「大企業・高カスタマイズ需要」セグメントに対し「専用の営業チーム」を設けるのは、なぜそれが合理的な対応なのか。
15. B2B において「中小企業・低カスタマイズ需要」セグメントに対し「コールセンター」で対応する（汎用品を売る）のは、なぜそれが合理的な対応なのか。

解答一覧

1. 因子分析。2. クラスター分析。3. 客観的で「計測しやすい」（使い勝手が良い）ため。4. 心理的変数（サイコグラフィック変数）。5. 安易な人口統計変数（性別）が最適とは限らず、真のドライバー（心理的変数＝アウトドア志向）を見極める必要があること。6. 準拠集団。7. 実際の行動に基づいているため、販売促進やチャネル戦略に直結させやすいこと。8. そのセグメントの特性に合わせたチャネル戦略（例：ディスカウントストア強化）を効率的に行えるため。9. 購買頻度（または使用頻度）。10. 求める便益が異なるセグメントに対し、それぞれ最適化された製品（パッケージ旅行）や広告訴求を開発するため。11. 顧客（企業）の購買動機やプロセスが、一般消費者とは根本的に異なるため。12. セグメントの規模や特性に応じた営業体制（例：大企業担当チームの設置）を構築するため。13. 需要（汎用品かカスタマイズ品か）に応じて、提供する製品や営業対応のプロセス（組織構造）を変える必要があるため。14. 利益貢献が期待できる重要顧客であり、手厚い対応（関係性構築）が必要なため。15. 顧客数が多く、標準品で対応可能なため、効率的な販売対応（コスト削減）が求められるため。

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

前節までに、市場を意味のある顧客グループに分類する「市場細分化（セグメンテーション）」の意義と、その基準となる変数について学習した。しかし、市場を細分化するだけでは戦略は完結しない。企業は、細分化された複数のセグメントの中から、自社が参入すべき市場を選び出す必要がある。本講義ノートでは、セグメンテーションの次のステップである「ターゲティング（標的市場の設定）」に焦点を当てる。細分化されたセグメントをいかに評価するか、そして、選定した単一または複数の市場に対して、企業がどのよう

な戦略的アプローチを取るべきかについて、その理論的枠組みと事例を整理し、理解を深めることを目的とする。

3.2 主要な概念と論点

3.2.1 市場セグメントの評価

細分化された多様なセグメントから標的市場を選定する際、まず各セグメントを評価する必要がある。現代のマーケティングでは、単一の基準（例：年齢）だけでなく、複数の変数（例：銀行口座開設時に尋ねられる、年齢、投資パターン、リスク許容度など）を組み合わせて、より正確なセグメントを設定するのが一般的である。ただし、これには**トレードオフ**が伴う。細分化を過度に進めると、顧客ニーズへの適合度（フィット感）は高まるが、対象となる市場規模は小さくなってしまう。したがって、企業は「適切な市場セグメント」を見極めねばならない。

■**経済的魅力度による評価** セグメントを評価する最も重要な基準は「**経済的魅力度**」である。経済的魅力度は、以下の要素から総合的に判断される。

1. **市場規模 (Scale)**: セグメントは、企業が利益を上げられるだけの一定の市場規模を確保している必要がある。これは、**規模の経済性**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、製品 1 単位あたりの生産費用（特に工場建設費などの**固定費**）が低下する効果を指す。市場規模が小さすぎると、この効果を得られず、単位あたりコストが高止まりする。また、広告宣伝費やチャンネル構築費といったマーケティング費用も、対象顧客が少なすぎると非効率になる。
2. **市場成長性 (Growth)**: 現在の市場規模は小さくとも、将来的に利用者が増加すると見込まれる高い成長性も魅力的な要因となる。例えば、1980 年代の海外旅行市場は、当初は小さかったが、その後の急速な成長を見越した旅行会社が多様な商品を開発し対応した。成長市場へ早期に参入することは、その製品カテゴリーにおける**代名詞**のような強い地位を築く「**先発者の優位**」を獲得できる可能性がある。
3. **競合状況と収益性 (Competition & Profitability)**: 魅力的な市場（規模が大きく成長性が高い）は、必然的に**競合他社**にとっても魅力的であり、多くの企業が参入する可能性が高い。その結果、シェア争いが激化し、新製品開発や広告宣伝への投資ばかりがかさみ、利益が出にくい消耗戦（**レッドオーシャン**）に陥るリスクがある。したがって、競合の状況を分析し、持続的な収益性が見込めるかを評価する必要がある。

■**自社の経営資源との適合 (Fit)** 経済的魅力度がいくら高くとも、そのセグメントに自社が対応できる能力（**経営資源**）がなければ、参入は成功しない。企業の資金力、研究開発能力、生産能力、既存のチャンネル網、ブランド価値などを冷静に評価し、自社の強み・弱みを踏まえて「**競争優位**」を確立できるセグメントであるかを検討することが不可欠である。

3.2.2 市場細分化の程度を決定する要因

デレク・エイベル (Derek F. Abell) は 1980 年の研究で、事業領域の定義について論じたが、本講義ではその議論を援用し、企業が市場細分化を「どの程度まで行うべきか」を決定する要因について考察する。

- 細分化の程度を低くする（広い市場を狙う）要因:
 - － 顧客の**価格重視度**が高く、価格が主要な選択基準である場合。
 - － 顧客が製品の**基本的機能**のみを重視している場合（例：携帯電話は通話ができればよい）。
 - － 複数セグメントに対応する経営資源（チャンネル、広告等）の類似性が高く、**経験効果**や**規模の効果**を大きく享受できる場合。
 - － 企業が利用可能な経営資源を豊富に持っている場合。
- 細分化の程度を高くする（狭い市場に絞る）要因:
 - － 顧客が**付加的・二次的な機能**を重視するように市場が成熟した場合。
 - － セグメントごとに特性が大きく異なり、対応コストが個別に高くつく場合。
 - － 顧客の製品判断力（知識）が高く、製品の高度な仕様やメーカーの努力を理解できる場合。（例：高性能コンピューターのハイエンド顧客）
 - － 顧客の**購買関与度**が高く、製品品種の比較・選択プロセス自体を楽しむ傾向がある場合。

3.2.3 複数市場への対応戦略（ターゲティング戦略）

企業が市場に対応する戦略は、大きく「分化型」と「集中型」に大別される。

■**分化型マーケティング (Differentiated Marketing)** 一つの製品事業において、複数の市場セグメント（理想的にはほぼ全て）に対し、それぞれ異なる製品やマーケティング・ミックスで対応する戦略。「**フルカバレッジ戦略**」とも呼ばれ、豊富な経営資源を持つ**大企業**が採用することが多い。

- **問題点:** 全てのニーズに対応するため、コストが著しく増大する。具体的には、研究開発費、製品ごとの生産プロセス整備費、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挙げられる。
- **重要点:** 売上の増加予測と、上記コストの増加予測を比較し、利益を最大化するバランスを見極めることが重要となる。

■**集中型マーケティング (Concentrated Marketing)** 一つの製品事業において、ただ一つの特定の製品セグメントに標的を絞り、経営資源を集中投下する戦略。

- **目的:** 特定セグメントにおいて、圧倒的な**競争優位（ポジション）**を獲得すること。
- **特徴:** そのセグメントに関する豊富な知識を蓄積でき、経営資源が限られる**中小企業**に適している。
- **リスク:** 競合他社の参入や、消費者の需要変化（例：アイメイク市場に対する自然派メイクの流行）によって当該セグメントの魅力が失われた場合、他の事業で補うことができず、企業全体の存続が危うくなる危険性を持つ。

3.2.4 複数事業ポートフォリオにおけるターゲティング

企業が複数の製品事業（例：食品と化粧品）を持つ場合、ターゲティングのパターンはさらに二分される。

1. **共通セグメント戦略:** 全ての製品事業において、共通した製品セグメントを追求するパターン。
 - 例（集中型）：**Dior** や **Gucci** は、服、カバン、アクセサリなど全事業で「高級志向」の顧客に集中している。
 - 例（分化型）：大手お菓子メーカーは、子供から中高年まで全年代（フルカバレッジ）を対象とする。

利点: 共通のチャネルや広告コンセプトを用いることができ、企業全体の**イメージの一貫性**を達成しやすい。

2. **個別セグメント戦略:** 製品事業ごとに、経済的の魅力や経営資源の制約を考慮し、それぞれに最適な異なるセグメントを選択するパターン。

- 例: サントリーは、食品・酒類事業では**分化型戦略**（多様な顧客層）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**をとっている。

特徴: 一見、資源が分散し非効率に見えるが、各事業の成長段階に応じた戦略的選択である。例えば、他事業で蓄積した知識を活用し、将来的に化粧品事業でも多角化（フルカバレッジ化）する可能性も視野に入れている。

3.3 応用と事例分析

銀行の口座開設 顧客の年齢、所得、投資へのリスク許容度など、**複数の変数**を組み合わせるセグメントを特定し、各セグメントに合わせた金融商品を開発・推奨する。

1980 年代の海外旅行 当時の市場規模は小さかったが、高い**市場成長性**を見越し、旅行会社が多様な商品を開発して対応した例。

高性能コンピューター 製品仕様が複雑で、その価値を理解できる**判断力の高いハイエンド顧客**（高関与層）が存在するため、企業は**細分化の程度を高め**、専門的なニーズに対応する。

アイメイク市場 ある企業がマスカラやアイラインに特化し、低価格志向の若い女性という単一セグメントに絞る戦略は、**集中型マーケティング**の典型例である。

Dior / Gucci アパレル、バッグ、アクセサリといった複数の事業を持つが、全て「高級志向」という**共通セグメント**に対し、**集中型戦略**をとる例。

サントリー 食品事業（分化型）と化粧品事業（40 代以上女性への集中型）のように、事業ポートフォリオ内で異なるターゲティング戦略を併用する**個別セグメント戦略**の例。

3.4 深層背景と教訓

講義の冒頭で触れられたように、細分化基準を増やして「的を絞る」ことにはリスクが伴う。ニーズへの適合（フィット）を追求しすぎると、対象市場が小さくなりすぎ、経済性が成立しなくなる。この**トレードオフ**を常に意識することが実務では重要である。

市場成長性を見越して早期参入し、「代名詞」としての地位（先発者の優位）を築く戦略は魅力的である。しかし、その前提として「市場が確実に成長し続けること」が必要であり、市場の読み違いは大きなリスクとなる。

セグメント評価において、「経済的魅力度」（やるべきこと）と「自社の経営資源」（できること）の 2 軸で判断することの重要性が強調された。魅力的な市場であっても、自社の強みと適合しなければ、それは参入すべき市場ではない。**レッドオーシャン**で競合他社と消耗戦を繰り広げる前に、自社の**競争優位**が確立できるかを冷静に評価する必要がある。

本講義で学んだ市場細分化の思考法は、ビジネスシーンに限らず、日常の対人関係（顧客対応など）においても応用可能である。相手を画一的に捉えるのではなく、その「タイプ」（特性やニーズ）を見極め、それに応じて対応の方法（接し方）を変えていくという視点は、実践的な示唆に富む。

3.4.1 AI による補足：重要論点の拡張

本講義では、ターゲティング戦略として「分化型マーケティング」と「集中型マーケティング」が詳細に解説された。しかし、マーケティング戦略論の基礎として、これらと対比されるもう一つの主要な戦略が存在する。それが「無差別型マーケティング」である。

無差別型マーケティング (Undifferentiated Marketing) マス・マーケティングとも呼ばれる。これは、市場細分化によって明らかになったセグメント間の差異をあえて無視し、市場全体（マス）に対して単一の製品と単一のマーケティング・ミックス（価格、プロモーション、チャンネル）でアプローチする戦略である。かつてのフォード T 型やコカ・コーラがその代表例であったが、消費者のニーズが多様化した現代市場においては採用が困難になっている。ただし、塩や砂糖のようなコモディティ（同質財）や、市場の導入期においては依然として有効な場合がある。本講義で学んだ「分化型」「集中型」は、この「無差別型」との対比において、より深く理解することができる。

3.5 結論

市場細分化（セグメンテーション）によって市場構造を可視化した後、企業は「ターゲティング（標的市場の選定）」という重要な意思決定に直面する。本講義では、その評価基準が「**経済的魅力度**（市場規模、成長性、競争）」と「**自社の経営資源との適合**」という 2 つの側面から構成されることを学んだ。

また、エイベルの議論を参考に、顧客の価格感受性や購買関与度に応じて細分化の程度（広さ）を調整する必要があること、そして具体的な対応戦略として、大企業型の「**分化型マーケティング**（フルカバレッジ）」と中小企業型の「**集中型マーケティング**」が存在することを理解した。

本講義から得られる実践的な教訓は、「魅力的な市場」が「自社にとって最適な市場」とは限らないという点である。**レッドオーシャン化**のリスクや、自社の**競争優位**が確立できるかを冷静に評価し、持続的利益を生む市場を選定する戦略的視座が不可欠である。

3.6 重要キーワード一覧

デレク・エイベル (Derek F. Abell)

経済的魅力度、規模の経済性、固定費、変動費、市場成長性、先発者の優位、レッドオーシャン、経営資源、競争優位、購買関与度、分化型マーケティング、フルカバレッジ戦略、集中型マーケティング、イメージの一貫性

3.7 理解度確認クイズ

1. 企業がセグメントを選定する際、市場規模、成長性、競合状況を総合的に評価する。この評価基準を何と呼ぶか。
2. セグメント評価において「市場規模」が重要視されるのは、生産量が増えるほど単位あたりの何のコストが低下する効果（規模の経済性）を享受するためか。
3. 1980年代の海外旅行市場のように、企業が「市場成長性」の高いセグメントに早期参入する戦略的な目的は何か。
4. 成長市場に早期参入し、カテゴリーの代名詞的存在となることで得られる優位性は何か。
5. 市場規模が大きく成長性が高い市場（経済的魅力度が高い市場）に参入する際、企業が直面する最大のリスク（市場の状態）は何か。
6. セグメント評価において「経済的魅力度」が高い市場であっても、企業が参入を断念することがある。それは、もう一つの重要な評価基準である何が欠けている場合か。
7. 顧客が製品の「基本的機能」や「価格」のみを重視する場合、企業はなぜ市場細分化の程度を「低くする」（広い市場を狙う）方が合理的か。
8. 高性能コンピューター市場のように、顧客の「購買関与度」や製品判断力が高い場合、企業はなぜ市場細分化の程度を「高くする」（狭い市場に絞る）戦略が有効か。
9. 豊富な経営資源を持つ大企業が、複数のセグメント（理想的には全て）に対し、それぞれ異なる製品やマーケティングで対応する戦略を何と呼ぶか。
10. 分化型マーケティング（フルカバレッジ戦略）を実行する上で、企業が直面する最大の問題点（コスト）は何か。
11. 経営資源が限られる中小企業が、特定の一市場セグメントに資源を集中させる戦略（例：アイメイク市場）を何と呼ぶか。
12. 集中型マーケティングは、特定市場で高い競争優位を築ける可能性がある一方、どのような経営上の重大なリスクを抱えているか。
13. Dior や Gucci が、複数事業（服、カバン等）で一貫して「高級志向」という共通セグメント戦略をとる最大の戦略的利点は何か。
14. サントリーが食品事業（分化型）と化粧品事業（集中型）で異なるターゲティングを行う「個別セグメント戦略」は、一見非効率に見えるが、どのような戦略的合理性に基づいているか。
15. (AI 補足より) セグメント間の差異をあえて無視し、市場全体に単一の製品でアプローチする戦略（例：かつてのコカ・コーラ）を何と呼ぶか。

解答一覧

1. 経済的魅力度。2. 固定費。3. 将来の市場拡大を見越し、「先発者の優位」を獲得するため。4. 先発者の優位。5. 競合他社の参入が相次ぎ、消耗戦となる「レッドオーシャン」化。6. 自社の経営資源との適合（または競争優位の確立）。7. 細かく対応する必要がなく、規模の経済性や経験効果を享受できるため。8. 顧客が付加的な機能や高度な仕様を評価するため、それに合わせた対応が競争優位に繋がるから。9. 分化型マーケティング（フルカバレッジ戦略）。10. 研究開発費、生産・在庫管理コストなどが著しく増大すること。11. 集中型マーケティング。12. その特定セグメントの魅力が失われた場合、企業全体の存続が危う

くなるリスク。13. 企業全体の「イメージの一貫性」を達成しやすいこと。14. 各事業の成長段階や経営資源の制約を考慮し、事業ごとに最適な戦略を選択しているため。15. 無差別型マーケティング（マス・マーケティング）。