

マーケティング第1回 講義ノート

M. O.

November 4, 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	4
1.6	重要キーワード一覧	4
1.7	理解度確認クイズ	5
2	マーケティングの目的と市場について	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	7
2.5	結論	8
2.6	重要キーワード一覧	8
2.7	理解度確認クイズ	8
3	マーケティング論における市場概念	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
3.6	重要キーワード一覧	12
3.7	理解度確認クイズ	12
4	マーケティングにおける2つの局面	13
4.1	はじめに	13
4.2	主要な概念と論点	14
4.3	応用と事例分析	15
4.4	深層背景と教訓	15

4.5	結論	16
4.6	重要キーワード一覧	16
4.7	理解度確認クイズ	17

1 マーケティングの基本的定義

1.1 はじめに

本講義は、マーケティングの基本的な考え方について学習する。マーケティングは日常的に使われる言葉であるが、その定義はしばしば誤解されている。本ノートでは、まずマーケティングと「経営（マネジメント）」および「セリング（販売）」との違いを明確にする。次に、アメリカ・マーケティング協会（AMA）の定義の変遷を追いながら、現代のマーケティングが「価値共創」と「関係性管理」を重視する概念へと進化してきた過程を整理する。最後に、マーケティングという概念が発展してきた4つの歴史的背景（市場競争、情報技術、流通、需要）を分析し、その本質を理解することを目的とする。

1.2 主要な概念と論点

1.2.1 マーケティングの定義と誤解

マーケティングとは、ラフに言えば「企業の市場に対するすべての活動」を指す。この概念は、しばしば他の経営活動と混同されるため、その境界を明確にする必要がある。

経営が主に「組織、人、金、物」といった**内部資源の管理**に焦点を当てるのに対し、マーケティングは「**市場**」や「**顧客**」といった**外部環境**への対応に焦点を当てる点に特徴がある。

よくある誤解として、マーケティングがセリング（販売）と同一視されることがあるが、これは明確に異なる。講義では、マーケティングの究極的な目的は「**セリングを不要にする**」ことであると説明された。これは、個々の優秀な販売員の能力に依存するのではなく、需要調査、製品開発、広告宣伝活動といったマーケティング活動全体を通じて、販売員が多大な努力をしなくても**製品が自然に売れる環境を作り出す**ことを意味する。

マーケティングは、単なる過去の成功事例や有効な経験則を蓄積したものではない。マーケティング論には「法則」が存在する（例：**スキミング戦略**）。しかし、重要なのは法則そのものを暗記することではなく、「**なぜその法則が有効なのか**」、そして「**どういう条件下で有効になるのか**」を理論的に考察することである。

1.2.2 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に伴い、その中心的な役割も変化してきた。

- **1960年代**: 「財（Goods）やサービスの流れを、生産者から消費者（ユーザー）へ流すビジネス活動」。モノを効率的に**流す（流通させる）**ことが中心であった。
- **1985年代**: 「市場需要を作るための総合的活動」。消費者の「**需要**」を企業が**創造する**という概念が

明確化された。

- **2004 年代:** 「顧客にとっての**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」。単発的な販売ではなく、顧客との持続的な関係性構築が重視され始めた。この定義により、**非営利組織**や公的機関にもマーケティング概念が適用可能となった。
- **2013 年代:** 「顧客、パートナー、社会全般に価値ある提供物を交換、伝達、**対話**、**創造**するためのプロセス」。SNS などの普及を背景に、企業が一方的に価値を提供するのではなく、顧客と「対話」し、価値を「**共に創る（価値共創）**」という概念が加わった。

1.3 応用と事例分析

1.3.1 事例：ポテトチップスの知覚

講義の導入として、2 社のポテトチップス（例：**カルビー**と無名ブランド）が提示された。多くの受講者がカルビー製品を選ぶと想定されるが、これは同社が「広告宣伝を頑張っている」「コンビニで容易に手に入る」といったイメージ、すなわちマーケティング活動（プロモーションや流通チャネル）が優れていると知覚されている結果である。

1.3.2 事例：メーカーによるブランド戦略（流通対策）

かつて、大規模小売チェーン（スーパーマーケットなど）が登場する以前は、**卸売業者**がメーカーや小売業者に対して強い力を持っていた。卸売業者は、メーカーの製品を他社製品と同じ「コモディティ」として扱うため、メーカーは**価格競争**に巻き込まれやすかった。この状況への対応策として、メーカーはテレビ広告などで有名俳優を起用し、消費者に直接情報を届けた。これにより、特定の「**ブランド選好**」を消費者に植え付け、「あのブランドを置かなければならない」と小売業者に指名買いさせることで、卸売業者のパワーを抑制し、安定的な流通チャネルを確保しようと試みた。これはマーケティング（特にプロモーション）が流通戦略に活用された例である。

1.4 深層背景と教訓

マーケティングという概念が企業経営において重要性を増してきた背景には、4 つの社会・経済的条件の変化が密接に関連している。

1. **市場競争:** 19 世紀末のアメリカにおいて、**大量生産体制**が確立されると、「作るだけでは売れない」状況が生まれた。当初は新たな市場（販売先）の開拓競争であったが、大企業はすぐに追随（模倣）が可能であった。そのため、競争の軸は、追随に時間とコストがかかる「**新製品開発**」へと移行し、それに伴い消費者ニーズの調査・分析活動が重要となった。
2. **情報伝達技術:** かつては企業と消費者の間に「**情報の非対称性（情報格差）**」が存在し、企業は「**ハードセリング（強引な売り込み）**」が可能であった。しかし、これは顧客不満を生み、持続的な販売に

繋がらなかった。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普及により、企業は広告を通じて広く情報伝達が可能になると同時に、他社も同様の手段を使えるため、マーケティング手法の多様化が進んだ。

3. **流通:** 前述の通り、卸売業者の力が強かった時代から、メーカーが広告（ブランド戦略）によって力を持ち、現代では大規模小売チェーンや**ネット販売**（マルチチャネル）が販売力を高めるなど、流通のパワーバランスは時代と共に変化しており、メーカーは常に対応を迫られている。
4. **需要:** 経済成長に伴う一般人の所得向上と、購買層の全国的な広がりにより、市場が成立した。さらに、需要が多様化するにつれ、性別や年齢などで市場を区切る「**市場細分化（セグメンテーション）**」の考え方が必要となった。

1.4.1 AI による補足：重要論点の拡張

本講義では、マーケティング活動の具体例として「新製品開発」「広告」「流通チャネル」などが、その発展の背景と共に網羅的に解説された。しかし、これらの活動を体系的に整理・実行するための最も基礎的なフレームワークである「**マーケティング・ミックス（4P）**」という用語については、テキスト中で明示的な言及が欠落していた。

マーケティング・ミックスとは、マーケティング戦略を実行に移すための具体的なツールの組み合わせであり、**Product（製品・サービス）、Price（価格）、Place（流通・チャネル）、Promotion（販売促進・広告）**の4つのPで構成される。本講義で触れられた「新製品開発」（Product）、「スキミング戦略」（Price）、「卸売業者やネット販売」（Place）、「ハードセリングや広告」（Promotion）は、まさにこの4Pの各要素に対応している。このフレームワークを意識することで、講義で断片的に登場した概念を、戦略実行のための体系的な活動として統合的に理解することができる。

1.5 結論

本講義では、マーケティングが単なる「セリング（販売）」や「成功事例集」ではなく、市場と顧客に焦点を当てた企業の戦略的活動であることを学んだ。その定義は、アメリカ・マーケティング協会（AMA）の定義変遷（1960年代の「モノの流れ」から2013年代の「価値共創」まで）が示すように、時代と共に進化し続けている。

この進化の背景には、「市場競争の激化（新製品開発へ）」「情報技術の発展（ハードセリングから広告へ）」「流通パワーの変化」「需要の多様化（市場細分化へ）」という4つの環境変化が常に存在した。

このことから得られる実践的な教訓は、マーケティングとは固定的な概念ではなく、**自社を取り巻く環境（競争、技術、流通、顧客）の変化を常に監視し、それに対応して戦略と実行手段を柔軟に変化させ続けなければならないプロセスである**、ということである。

1.6 重要キーワード一覧

人名: 該当なし

理論・コンセプト: マーケティング、セリング、経営（マネジメント）、市場、カルビー、スキミング戦略、アメリカ・マーケティング協会（AMA）、価値の創造、顧客との関係、非営利組織、価値共創、大量生産体制、市場競争、新製品開発、情報の非対称性（情報格差）、ハードセリング、流通チャネル、ブランド選

1.7 理解度確認クイズ

1. 経営（マネジメント）が内部資源の管理に焦点を当てるのに対し、マーケティングが焦点を当てる対照的な領域は何か？
2. マーケティング活動はセリング（販売）活動を包含しますが、セリング（販売）単体と異なるマーケティングの戦略的目的は何か？
3. 「セリングを不要にする」というマーケティングの究極的な目的が意味するのは、どのような状態を作り出すことか？
4. マーケティング論が単なる成功事例集と異なり、スキミング戦略のような「法則」を理論的に考察する目的は何か？
5. 講義で「法則」の一例として挙げられた、新製品投入時に高価格を設定する戦略名は何か？
6. AMA の定義の変遷において、1960 年代の「モノを流す」活動から 2004 年代の定義へと移行した際、最も重要視されるようになった 2 つの概念は何か？
7. AMA の 1985 年代の定義で企業が「需要を創造する」とされた背景には、どのような生産体制の変化（講義の深層背景より）があるか？
8. 2004 年代の AMA の定義が「非営利組織」にも適用可能となったのは、マーケティングの目的が「販売」から何（の管理）へとシフトしたためか？
9. 2013 年代の AMA 定義で「価値共創」という概念が加わった背景として、企業と顧客の関係性がどのように変化したことが示唆されているか？
10. 19 世紀末の「大量生産体制」の確立が、なぜ「作るだけでは売れない」状況を生み出し、マーケティングの重要性を高めることになったのか？
11. 市場競争の軸が「新市場開拓」から「新製品開発」へ移行した戦略的な理由は何か？
12. 「情報の非対称性」が存在した時代において可能であったが、顧客不満を生むため持続的でなかった販売行動とは何か？
13. かつてメーカーが広告による「ブランド選好」を確立しようとした戦略的目的は、流通チャネルにおいてどのようなパワーバランスの変化を狙ったものか？
14. 需要の多様化という環境変化に対応するため、企業が市場を共通のニーズを持つグループに区切る手法として導入した概念は何か？
15. (AI 補足) 講義で触れられた「新製品開発」「スキミング戦略」「広告」といった個別の活動を、戦略実行のために体系的に整理するフレームワーク（4P）の総称は何か？

解答一覧

1. 市場や顧客（外部環境）、 2. 需要調査や製品開発、広告活動等を通じて、製品が自然に売れる環境を作ること、 3. 販売員が多大な努力をしなくても製品が自然に売れる環境を作り出すこと、 4. 法則が「なぜ」「どういう条件下で」有効かを理論的に考察するため、 5. スキミング戦略、 6. 「価値（の創造）」と「顧客との関係（管理）」、 7. 大量生産体制の確立（により、「作るだけでは売れない」状況になったため）、 8. 顧客との関係（の管理）、 9. 企業が一方的に価値を提供するのではなく、顧客と「対話」し、価値を「共

に創る」関係性への変化、 10. 作る能力が需要を上回り、「作るだけでは売れない」状況が生まれたため、 11. 新市場開拓は競合に「追随（模倣）」されやすいが、新製品開発は追随が困難なため、 12. ハードセリング（強引な売り込み）、 13. 卸売業者のパワーを抑制し、メーカー主導の流通チャネルを確保すること、 14. 市場細分化（セグメンテーション）、 15. マーケティング・ミックス（4P）

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、マーケティングが「企業の市場に対するすべての活動」であることを学んだ。本ノートでは、マーケティング活動の「舞台」である**市場（Market）**という概念について、その二重の意味を解き明かす。さらに、マーケティング活動の究極的な目的について、「**利潤**」と「**顧客満足**」という2つの視点を対比させながら、なぜマーケティング論において顧客満足が活動の指針として重要視されるのか、その理由を深く考察することを目的とする。

2.2 主要な概念と論点

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、文脈によって2つの異なる意味で用いられる。

1. 競争が行われる「場」としての市場

「市場環境が厳しい」といった場合、この意味で使われる。市場とは、複数の売り手（企業）と複数の買い手（顧客）が対峙し、顧客との取引を巡って企業間が激しい競争を繰り広げる「**場**」を指す。企業は、この場で自社が選ばれるよう、積極的に顧客へ働きかける。

2. 顧客の「集合」としての市場

「市場のニーズが変わる」「この製品は市場が受け入れない」といった場合、この意味で使われる。市場とは、企業のマーケティング活動（新製品開発やプロモーション）の対象、あるいはその活動の受け手となる「**顧客の集合**」そのものを指す。

企業は、市場を「場」として認識して競争戦略を練ると同時に、市場を「顧客の集合」として認識し、そのニーズに応える活動を行う必要がある。

2.2.2 マーケティングの目的：なぜ「利潤」ではなく「顧客満足」か

企業の（一般的な）目標は「**利潤の追求**」であるが、マーケティング論における主な目標は「**顧客満足（Customer Satisfaction）**」であるとされる。

この理由は、活動の方向性を決めるプロセスの明確さにある。

- 「**利潤拡大**」を目的とした場合の問題点: 利潤を拡大する方法は無数に存在する。例えば、短期的な利潤を追求するあまり、「原材料の質を若干落とす」といった手段も選択肢になり得る。しかし、この行動は長期的には顧客の信頼を失い、顧客満足にはつながらない。
- 「**顧客満足**」を目的とした場合の明確性: 目的を「顧客満足」に設定すると、活動のプロセスが明確になる。「まず、我々が満足させるべき顧客は誰か（＝**標的顧客**の定義）」「その標的顧客が満足するものは何か（＝ニーズの分析）」「そのために、どのような製品・サービスを開発すべきか」といった形で、具体的な活動の方向性が導き出される。

したがって、マーケティングでは、利潤を「結果」として捉え、そこに至るプロセスを導く「指針（目的）」として顧客満足を重視する。

2.3 応用と事例分析

2.3.1 事例：「利潤拡大」の短絡的な罠

講義では、「利潤拡大」のみを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**」という事例が示された。このオペレーションは、短期的には製品原価を下げ、利潤の拡大に貢献するかもしれない。しかし、この意思決定は「顧客満足」という視点を欠いている。顧客が品質の低下に気づけば、製品への信頼は失われ、結果として顧客離れを引き起こし、長期的な利潤を損なうことになる。これは、マーケティングの目的を「利潤」と「顧客満足」のどちらに置くかで、企業の具体的なオペレーション（この場合は調達や製造）の意思決定が正反対になり得ることを示す好例である。

2.4 深層背景と教訓

（今回の講義テキストは本論に集中しており、特に逸れた寄り道トピックは含まれていなかった。）

2.4.1 AI による補足：重要論点の拡張

本講義では、「利潤」と「顧客満足」が対比的に説明されたが、この2つの関係性について、マーケティング論の大家であるフィリップ・コトラーの視点を補足する。

コトラーは、マーケティング・コンセプトを「**顧客満足を通じて利益を上げること**」と定義している。これは、顧客満足と利潤がトレードオフの関係にあるのではなく、**顧客満足こそが長期的な利潤の源泉である**という考え方を示している。つまり、顧客満足は「目的（活動の指針）」であり、利潤は「その活動が正しかったことを示す結果（および企業の存続条件）」であると位置づけられる。

ただし、実務においては両者のバランスが重要である。「顧客満足」を追求するあまり、過剰な品質やサービスを提供し続ければ、コストが増大し利潤を圧迫する。企業は、自社のリソース（人・モノ・金）の制約の中で、「**どの標的顧客に**」「**どのレベルの満足を**」「**競合他社よりも効率的に**」提供するか、という戦略的な意思決定を下す必要がある。講義で「標的顧客を定める」ことの重要性が指摘されたのは、このためである。

2.5 結論

本講義では、マーケティングの「舞台」である市場が、「競争の場」と「顧客の集合」という二重の意味を持つことを学んだ。また、マーケティングの主たる目的が「利潤」ではなく「顧客満足」に置かれる理由を理解した。それは、「利潤」という曖昧な目標とは異なり、「顧客満足」という指針こそが、**標的顧客のニーズ**に基づいた製品開発やサービス設計といった具体的な活動の方向性を明確化するためである。

このことから得られる実践的な教訓は、日々のオペレーション（例：コスト削減）において意思決定を行う際、それが短期的な利潤に貢献するとしても、「**その決定は、我々の標的顧客の満足度を向上させる（あるいは、少なくとも損なわない）か？**」というマーケティングの視点を常に持つことの重要性である。

2.6 重要キーワード一覧

人名: フィリップ・コトラー (AI 補足)

理論・コンセプト: 市場（の二重の意味）、競争の場、顧客の集合、市場のニーズ、利潤、顧客満足、標的顧客

2.7 理解度確認クイズ

1. マーケティング活動の「舞台」であり、講義で二重の意味を持つと説明された概念は何か？
2. 「市場環境が厳しい」という文脈で使われる「市場」とは、どのような「場」としての意味か？
3. 企業が競争戦略を練る際、市場は（二重の意味のうち）主にどちらの側面として捉えられているか？
4. 「市場のニーズが変わる」という文脈で使われる「市場」とは、誰の「集合」を指しているか？
5. 企業が新製品開発の対象としてニーズを分析する際、市場は（二重の意味のうち）主にどちらの側面として捉えられているか？
6. マーケティング論において、「利潤」ではなく「顧客満足」を主たる目的として設定するのはなぜか、その戦略的な理由は？
7. なぜ「利潤拡大」を目的（指針）とすると、具体的な活動の方向性が曖昧になりがちなのか？
8. 「利潤拡大」を短期的に追求した場合、講義で示された「顧客満足」に反するオペレーションの例は何か？
9. 講義事例の「原材料の質を若干諦める」という意思決定が、長期的な利潤を損なうと懸念される論理は何か？
10. マーケティングの目的を「顧客満足」に設定することによって、企業の活動プロセスの何が明確化されるか？
11. 「顧客満足」を活動指針とした場合、企業が戦略的に最初に行うべき「誰を満足させるか」という定義は何か？
12. (AI 補足) 講義で「標的顧客を定める」ことが重要と指摘されたのは、企業が持つ何（リソース）に制約があるためか？
13. (AI 補足) コトラーの定義に基づくと、顧客満足と利潤はどのような関係（トレードオフか、因果関係か）にあるか？

14. (AI 補足) 顧客満足は長期的な利潤の源泉であるが、実務上その追求が短期的に利潤を圧迫し得るのはなぜか？
15. 講義の結論として、コスト削減のような日々のオペレーションにおいて、「顧客満足」の視点が求められるのはなぜか？

解答一覧

1. 市場、2. 企業間の（激しい）競争が行われる「場」、3. 競争が行われる「場」、4. 顧客の「集合」、5. 顧客の「集合」、6. 「顧客満足」という指針が、標的顧客のニーズに基づく具体的な活動の方向性を明確化するため、7. 利潤拡大の手段は無数にあり（例：コスト削減）、短期的な手段が必ずしも顧客満足（長期的利潤）に繋がらないため、8. 原材料の質を若干諦めること、9. 顧客が品質低下に気づき、信頼を失い、顧客離れを引き起こすため、10. 活動の方向性（何をすべきかというプロセス）、11. 標的顧客（の定義）、12. リソース（人・モノ・金）、13. 因果関係（顧客満足が長期的な利潤の源泉である）、14. 過剰な品質やサービスがコストを増大させる可能性があるため、15. 短期的な利潤追求（コスト削減）が、標的顧客の満足度を損ない、長期的な利潤を失うことを防ぐため

3 マーケティング論における市場概念

3.1 はじめに

本講義は、市場における企業活動を捉える学問としてのマーケティング論の基礎を扱う。特に、マーケティング活動がその前提として想定している市場の主要な3つの特徴、すなわち「**差別化された市場**」、「**細分化された市場**」、そして「**変化する市場**」について理解することを目的とする。これらの特徴が、企業の**非価格競争**や製品戦略の根幹を成していることを明らかにする。

3.2 主要な概念と論点

マーケティング論において、企業が活動する市場は、以下の3つの特徴を持つものとして前提づけられている。

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

差別化された市場とは、企業が自社の商品を他社の商品と異なると顧客に認識させるために、多様なマーケティング活動（デザイン、機能、広告、販売チャネルの限定など）を行っている市場を指す。この市場では、消費者は企業のマーケティング努力に反応し、特定の**選考**（好み）を形成する。その結果、特定の企業の商品に対して**非代替的な選考**（その企業の商品でなければ満足できない状態）を持つようになると想定される。このような状況下では、企業間の競争は価格ではなく、商品への**付加価値**（デザイン性、機能性、ブランドイメージなど）をいかに高めるかという方向に向かう。すなわち、**非価格競争**が中心となる。これに対し、**同質的な市場**（どの売り手の商品も消費者が同じだと認識する市場）では、消費者は最も価格の低い

製品を選択するため、競争は必然的に**価格競争**となり、利益が圧縮されやすい。マーケティングは、この同質的市場から脱却し、差別化可能な市場で利益を高めるための活動である。

3.2.2 細分化された市場 (Segmented Market)

ある製品カテゴリにおいて、消費者の選考やニーズに違いが存在することは自明である。マーケティング論では、この選考の違いに基づき、同じ選考を持つ消費者のグループ（小市場）を特定できると考える。このプロセスを**市場細分化（マーケット・セグメンテーション）**と呼ぶ。市場細分化は、性別、年齢、ライフスタイル、価値観などの基準で消費者を分類することで行われる。この細分化によって特定された小市場を**市場セグメント**と呼ぶ。セグメント内の消費者は類似（あるいは同質）の特性と選考を持つと仮定される。企業は、特定のセグメントの選考に特化した製品を開発・提供することで、他社とは明確に差別化された非代替的な需要を創出し、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)

市場は静的なものではなく、時間の経過とともに常に変化するものであると捉えられる。ここで言う「変化」とは、主に「**消費者選考の変化**」と「**企業の競争のあり方の変化**」の2点を指す。企業は、これらの変化を予測し、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。予測困難性を回避し、戦略立案の有効性を高めるためには、市場変化の背後にある**安定的なパターン**を抽出することが求められる。その代表的なパターンが「**製品ライフサイクル (Product Life Cycle: PLC)**」の概念である。PLCは、ある製品が市場に導入されてから衰退するまでの市場変化を「導入期」「成長期」「成熟期」「衰退期」といった段階に分類する。各段階の市場特徴（需要の伸び、競争状況など）は共通していると想定され、企業は各段階に適したマーケティング戦略（製品改良、価格設定、プロモーションなど）を展開することが可能になると考えられている。

3.3 応用と事例分析

講義で提示された概念は、現実の多くの企業活動に適用できる。

3.3.1 差別化の事例：Apple Inc.

Appleは「差別化された市場」を創出した典型例である。スマートフォン市場において、同社は単なる機能（スペック）競争ではなく、独自のOS (iOS)、洗練されたデザイン、エコシステムの構築 (App Store, iCloud)、そして強力なブランド広告を通じて、他社製品 (Android 端末) との明確な差別化を図っている。消費者は価格（同質的市場）だけではなく、Apple製品が提供する独自の**付加価値**や体験（非代替的な選考）に対して対価を支払っている。

3.3.2 細分化の事例：飲料メーカーの多角化

飲料市場は「細分化された市場」の好例である。例えば、コカ・コーラ社は、伝統的な「コカ・コーラ」だけでなく、「コカ・コーラ ゼロ」（健康志向・男性ターゲット）、「ダイエット・コーラ」（カロリーゼロ志向）、あるいは「綾鷹」（緑茶市場の特定選考）など、年齢、性別、健康志向、飲用シーンといった多様な基

準で**市場セグメント**を特定し、それぞれに最適化された製品を提供している。

3.3.3 変化の事例：デジタルカメラ市場と PLC

「変化する市場」と**製品ライフサイクル**の概念は、デジタルカメラ市場の変遷で確認できる。かつて市場の主流であったコンパクトデジタルカメラは、スマートフォンのカメラ機能の劇的な向上（消費者選考の変化、代替品の登場）により、急速に市場が縮小し「衰退期」に入った。一方で、ミラーレス一眼カメラは新たな技術革新により「成長期」を迎え、企業はリソースの再配分と戦略の変更を余儀なくされた。

3.4 深層背景と教訓

3.4.1 講義の核心的な前提の整理

本講義において「差別化」はマーケティングにおける最も重要な概念であると強調されている。企業が利益を高めるためには、価格競争に陥りがちな同質的市場を避け、**差別化可能な市場**を自ら創り出す努力が不可欠である。

講義の結論として、企業が検討する個別の製品戦略、価格戦略、広告戦略などは、すべて「差別化された市場」「細分化された市場」「変化する市場」という3つの基本軸（市場の前提）の上で展開されるものである。したがって、いかなるマーケティング活動を計画する際も、この3つの基本軸に立ち返って市場環境を分析することが極めて重要である。

3.4.2 AI による補足：重要論点の拡張

本講義の文字起こしでは、マーケティング活動の前提となる「市場」の3つの特徴に焦点が当てられていた。しかし、これらの市場特徴を理解した上で、企業が具体的にどのような戦略を実行するかについての言及が不足していた。特に重要な、以下の2つの論点を補足する。

講義では**市場細分化（Segmentation）**が取り上げられたが、これは STP 戦略と呼ばれるプロセスの一部に過ぎない。企業は細分化（S）を行った後、

1. **ターゲティング（Targeting）**：細分化されたセグメントの中から、自社の強みや市場の魅力を評価し、標的とする市場セグメントを選定する。
2. **ポジショニング（Positioning）**：選定した標的市場（ターゲット）の顧客の心の中で、競合製品と比べて自社製品が独自の明確な位置（ポジション）を占めるように、製品やブランドイメージを設計・伝達する。

この $S \rightarrow T \rightarrow P$ のプロセス全体を通じて、初めて「差別化」と「非価格競争」が具体的に実行可能となる。

STP 戦略によって「誰に、どのような価値を提供するか」という戦略的な方向性が定まった後、企業はその価値を具体的に市場に提供するために、実行戦術を組み合わせる必要がある。これが**マーケティング・ミックス**であり、一般的に **4P** と呼ばれる 4 つの要素から構成される。

- **Product（製品）**：ターゲットのニーズを満たす製品・サービス（品質、デザイン、機能）。
- **Price（価格）**：その価値に見合う価格設定（定価、割引）。
- **Place（流通）**：ターゲットが製品を入手しやすい場所・方法（チャネル、立地）。
- **Promotion（販売促進）**：製品の価値をターゲットに伝え、購買を促す活動（広告、広報、人的販売）。

講義で触れられた「製品ライフサイクル」の各段階において、企業はこの 4P の組み合わせ（ミックス）を最適化することで、市場の変化に対応していく。

3.5 結論

本講義ノートでは、マーケティング論が活動の前提として捉える市場の 3 つの本質的な特徴—**差別化、細分化、変化**—について分析した。企業は、同質的な価格競争を回避し、持続的な利益を確保するために、これらの市場特性を深く理解する必要がある。

特に「深層背景」で確認したように、これら 3 つの特徴は個別戦略（製品戦略や広告戦略）の基盤となる「基本軸」である。実践的な教訓として、我々実務家は、自社が直面している市場が「同質的」になっていないか、顧客ニーズの「細分化」の機会を見逃していないか、そして「変化」のパターン（製品ライフサイクルなど）を予測し、戦略（STP や 4P）に反映できているかを常に問い続けなければならない。

3.6 重要キーワード一覧

人名: (該当なし)

理論・コンセプト: 差別化された市場、同質的な市場、付加価値、価格競争、非価格競争、市場細分化（マーケット・セグメンテーション）、市場セグメント、非代替的な選考、変化する市場、消費者選考、製品ライフサイクル（PLC）

3.7 理解度確認クイズ

1. マーケティング活動によって、製品がコモディティ化（同質的市場）するのを防ぎ、非価格競争を可能にする市場の状態を何と呼ぶか？
2. 「同質的な市場」において、企業が直面する主な競争の形態と、その結果として利益がどうなる傾向にあるか？
3. マーケティングが「同質的な市場」からの脱却を目指す戦略的な理由は何か？
4. Apple の事例にみるように、企業が「付加価値」を高める（差別化を図る）ことで可能になる競争の形態は何か？

5. 差別化された市場において、消費者が価格（のみ）ではなく、特定の製品を選ぶ理由となる「その製品でなければ満足できない」状態を講義では何と呼んだか？
6. 市場を「細分化された市場」として捉えること（市場細分化）の戦略的な目的は何か？
7. 飲料メーカーの事例のように、特定の「市場セグメント」に特化した製品を提供することの戦略的利点は何か？
8. Apple（差別化）とコカ・コーラ（細分化）の事例に共通して活用されている、マーケティング論が前提とする市場の2つの特徴は何か？
9. 市場を「変化する市場」として捉える際、企業が分析すべき2つの主要な変化は何か？
10. なぜ企業は「製品ライフサイクル（PLC）」のような安定的なパターンを用いて、市場の変化を分析しようとするのか？
11. デジタルカメラの事例で示されたように、PLCの「衰退期」に入った製品（コンパクトデジカメ）に対して、企業が取るべき戦略的対応は何か？
12. (AI 補足) 市場細分化（S）の後、企業は「ターゲティング（T）」と「ポジショニング（P）」を通じて、具体的に何を達成しようとするのか？
13. (AI 補足) 「ポジショニング」とは、選定したターゲット顧客の心の中で、競合製品と比べて自社製品にどのような認識を持たせる活動か？
14. (AI 補足) STP 戦略で「誰に何を」提供するかという戦略的方向性を決めた後、それを実行に移すための具体的な4つの戦術ツール（4P）の組み合わせを何と呼ぶか？
15. 講義で示されたマーケティング戦略の「3つの基本軸」（差別化、細分化、変化）は、企業が何を回避し、どのような競争を行うための前提か？

解答一覧

1. 差別化された市場、2. 価格競争、および利益の圧縮、3. 価格競争を回避し、利益を高めるため、4. 非価格競争、5. 非代替的な選考、6. 消費者の多様な選考（ニーズ）に対応し、非価格競争を可能にするため、7. 特定セグメントの選考に特化することで、他社との差別化（非代替的な需要の創出）が可能になる点、8. 差別化された市場、細分化された市場、9. 「消費者選考の変化」と「企業の競争のあり方の変化」、10. 市場変化の予測困難性を回避し、戦略立案の有効性を高めるため、11. リソースの再配分と戦略の変更（例：ミラーレス一眼への注力）、12. 差別化と非価格競争の具体的な実行、13. 独自の明確な位置（ポジション）を占める（認識させる）活動、14. マーケティング・ミックス（4P）、15. 同質的な価格競争を回避し、非価格競争（差別化・細分化・変化対応）を行うための前提

4 マーケティングにおける2つの局面

4.1 はじめに

本講義の目的は、マーケティング戦略を立案する際に考慮すべき2つの根本的に異なる局面、すなわち「**市場局面**」と「**関係局面**」について理解することである。顧客のタイプ（不特定多数か、特定少数か）によって、企業に求められるマーケティング活動の重点が根本的に異なる。本ノートでは、この2つの局面を

事例（カルビーとフセラシ）を用いて対比し、それぞれで重要となる戦略的アプローチを分析する。

4.2 主要な概念と論点

マーケティング活動は、対象とする顧客の性質に基づき、大きく以下の2つの局面に分類される。

4.2.1 市場局面 (Market Aspect)

市場局面とは、主に**消費財**（例：ポテトチップス）メーカーのように、顧客が「**不特定多数**」であり、個々の顧客の顔が見えにくい市場に対応する局面である。

- **顧客の特徴**: 顧客は無数に存在し、企業は個々の顧客を詳細に把握していない。
- **重要な活動**:
 1. **顧客分析**: 無数の顧客の全般的な**行動パターン**を分析し、共通のニーズや特性を持つ集団に分類（**グルーピング / 市場細分化**）する。
 2. **マーケティング・リサーチ**: 特定のセグメントに対し、どのような製品を開発・提供すべきかを調査する。
 3. **マーケティング・ミックス（4P）の計画・実行**:
 - － **広告・プロモーション**: 分析結果に基づき、ターゲット層に響く広告を設計し、マス媒体などを通じて展開する。価格調整（ディスカウントやおまけ）も含まれる。
 - － **流通・売り場管理**: 消費者が購入しやすい場所（例：コンビニ、スーパー）に製品を配荷し、かつ「**目に付く**」棚（例：目線の高さの棚）を確保するための交渉やディスプレイ管理を行う。
- **対象分野**: この局面の分析は、主に「**マーケティング・マネジメント論**」「**戦略的マーケティング論**」「**マーケティング・リサーチ**」といった分野で扱われる。

ただし、産業材であっても「**ネジ**」のような**汎用的な部品**を広く販売する場合は、市場局面に近いアプローチが必要となる。

4.2.2 関係局面 (Relationship Aspect)

関係局面とは、主に**産業材**（例：自動車部品）メーカーのように、顧客が「**特定少数**」（例：日産自動車、トヨタ自動車など10数社）に限られており、顧客の顔が明確に見えている市場に対応する局面である。

- **顧客の特徴**: 顧客数が限定されており、企業は各顧客の担当者と密接な関係を築いている（BtoBマーケティングの典型）。
- **重要な活動**:
 1. **営業活動（人的販売）**: 広告戦略よりも、優秀な営業担当者による個別の関係構築が重要となる。顧客が次のシーズンにどのような新製品を開発し、どのような部品を必要とするかを把握し、自社製品の採用を働きかける。
 2. **顧客関係管理（CRM）**: 限られた重要顧客との取引を継続・発展させることが最優先事項となる。顧客満足度を高め、長期的な関係を維持・管理する。
 3. **組織的対応（部門間連携）**: 顧客からの急な要求（例：**納期日**の短縮、生産量の調整）に迅速に対

応するため、営業部門だけでなく、生産部門やサポート部門との緊密な**部門間連携**と、それ（企業の**強み**）を可能にする組織管理体制が重要となる。

- **対象分野**: この局面は、「営業（セールス）管理」「流通チャネル論」「顧客関係管理（CRM）」などで重点的に扱われる。

4.3 応用と事例分析

講義では、この2つの局面を対比するために、以下の2社が事例として挙げられた。

4.3.1 市場局面の事例：カルビー株式会社

カルビーが販売するポテトチップスは、典型的な消費財である。顧客は「私や皆さん」、すなわち全世界の「**不特定多数**」である。カルビーにとって重要なのは、個々の顧客の顔を知ることではなく、市場調査によって「どのような味や量が好まれるか」という**全般的な行動パターン**を分析することである。そして、その分析結果に基づき製品を開発し、テレビCMなどの**広告**を打ち、スーパーやコンビニの「**目に付く**」棚を確保するといった**市場局面**のマーケティング活動が売上を左右する。

4.3.2 関係局面の事例：株式会社フセラシ

フセラシは、自動車部品（特殊なボルトなど）を製造・販売する企業である。顧客はトヨタ自動車、ダイハツ工業、日産自動車など、世界で16社（講義時点）に限られている。フセラシにとって重要なのは、不特定多数に向けた広告ではなく、特定の顧客（自動車メーカー）の担当者と密接な関係を築く**営業活動**である。顧客が次にどのような車を開発するかに合わせて部品を共同開発し、急な**納期変更**にも対応できる**組織管理体制**を持つことが、**関係局面**における競争力の源泉となる。

4.4 深層背景と教訓

4.4.1 講義における論点の整理

講義の核心は、マーケティング戦略は対象顧客の「顔」がどれだけ具体的に見えているかによって根本的に変わる、という点にある。ポテトチップスを買う消費者の顔は見えない（＝**市場局面**）が、自動車部品を買う購買担当者の顔は見える（＝**関係局面**）。

講義では、化粧品販売の事例が補足的に言及された。これは市場局面（不特定多数）に属するが、購入決定の場に**販売員**が介在する点で、純粋な消費財とは異なる。この場合、販売員の**サービス品質**（商品知識、接客態度）が売上に大きく影響するため、サービスを**マニュアル化**し、従業員**教育**を通じて品質を標準化・管理する活動が重要になる。これは、市場局面の中でも人的要素（関係局面的要素）が加味されたアプローチと言える。

本講義（全体）は、この2つの局面を両輪として構成されている。まず、消費者行動調査、セグメンテーション、製品差別化といった「**市場局面**」の理論（マーケティング・マネジメントの基礎）を学ぶ。その後、営業活動、部門間連携、顧客関係管理といった「**関係局面**」の理論を学ぶ。最終的に、国際市場（海外進出）という新たな環境下で、これら2つの局面をどう応用するかを考察する流れとなっている。

4.4.2 AIによる補足：重要論点の拡張

講義では「関係局面」の重要性が説かれたが、この局面を支える中心的な理論的枠組みについての言及が不足していた。BtoB（企業間取引）マーケティングの理解を深めるために不可欠な、以下の2つの概念を補足する。

講義で述べられた「顧客関係を維持・管理する」活動は、経営学的には「**リレーションシップ・マーケティング**」として理論化されている。これは、伝統的なマーケティング（市場局面）が単発の取引（トランザクション）を最大化しようとするのに対し、顧客との長期的かつ良好な「**関係性（リレーションシップ）**」を構築・維持・強化することに焦点を当てるアプローチである。関係局面においてフセラシがトヨタとの取引継続を目指す活動は、まさにこの理論の実践である。

関係局面（特に BtoB）において、営業担当者が対峙する顧客は単一の「担当者」ではない。現実の企業購買プロセスには、多くの関係者が関与する。この意思決定集団を「**購買センター**」と呼ぶ。購買センターには、実際に製品を使う「**使用者**」、契約実務を行う「**購買担当者**」、技術仕様を決める「**影響者**」、最終承認を行う「**決定者**」、情報の流れを管理する「**ゲートキーパー**」などが含まれる。関係局面での高度な営業活動とは、この複雑な購買センターの力学を理解し、各関係者に適切に働きかけることである。

4.5 結論

本講義ノートでは、マーケティング活動が「**市場局面**」（不特定多数の顔の見えない顧客）と「**関係局面**」（特定少数の顔の見える顧客）という2つの異なる局面に大別されることを分析した。

市場局面では、**リサーチとグルーピング**に基づく戦略的**マーケティング・マネジメント**（広告、プロモーション、チャネル管理）が成功の鍵である。一方、関係局面では、広告よりも**営業活動**（人的販売）による密接な**顧客関係管理**と、顧客の要求に応えるための**部門間連携**が競争優位の源泉となる。

実践的な教訓として、我々は自社のビジネスが主にどちらの局面に属しているかを冷静に評価しなければならない。消費財メーカーであっても汎用部品（ネジ）のように市場局面で戦うべきか、あるいは産業材メーカーとして関係局面（リレーションシップ・マーケティング）に特化すべきかを見極めることが、マーケティング資源の最適な配分と戦略立案の第一歩となる。

4.6 重要キーワード一覧

人名: (該当なし)

理論・コンセプト: 市場局面、関係局面、不特定多数、特定少数、BtoC（消費者向け）、BtoB（企業向け）、グルーピング（市場細分化）、消費者行動調査、マーケティング・マネジメント、マーケティング・リサーチ、営業活動（人的販売）、顧客関係管理（CRM）、部門間連携、リレーションシップ・マーケティング、購買センター

4.7 理解度確認クイズ

1. マーケティング戦略を立案する際、対象とする顧客のタイプ（顔が見えるか否か）によって分類される2つの根本的な局面は何か？
2. 「市場局面」（例：カルビー）において、個々の顧客の顔が見えない（不特定多数）ため、戦略的に重要となる分析活動（顧客へのアプローチ）は何か？
3. 「関係局面」（例：フセラシ）において、顧客数が限定されている（特定少数）ため、マス広告よりも重要となる活動は何か？
4. 市場局面において「グルーピング（市場細分化）」が不可欠となるのは、対象顧客にどのような特徴があるためか？
5. 関係局面において、顧客（BtoB）からの急な納期変更などに対応するために、営業部門以外に重要となる組織的な強みは何か？
6. カルビーの事例で、コンビニの「目に付く」棚を確保する活動（流通・売り場管理）が重要視されるのは、なぜか？
7. フセラシの事例（関係局面）において、なぜ「部門間連携」（とそれを可能にする組織管理体制）が競争力の源泉となり得るのか？
8. 産業材（BtoB）であっても、なぜ「ネジ」のような汎用部品は「市場局面」に近いアプローチが必要になると考えられるか？
9. 講義で「市場局面」の分析として挙げられた、マーケティング・リサーチや4Pの計画・実行などを扱う学問分野は何か？
10. 化粧品販売の事例が「市場局面」と「関係局面」の中間的アプローチとされるのは、なぜか？
11. フセラシ（BtoB）とカルビー（BtoC）の事例対比から導かれる、マーケティング戦略を決定づける根本的な要因（顧客の「顔」の解像度）は何か？
12. 本講義（全体）の構成が、まず「市場局面」の理論を学び、次に「関係局面」の理論を学ぶ流れになっているのは、なぜだと考えられるか？
13. (AI 補足) 「関係局面」の理論的支柱である「リレーションシップ・マーケティング」は、従来の市場局面的マーケティングと対比して、何を最大化するのではなく、何を構築することに焦点を当てるか？
14. (AI 補足) BtoB（関係局面）の営業活動において「購買センター」の理解が重要なのは、なぜか？
15. 講義の結論として、自社のビジネスが「市場局面」か「関係局面」かを見極めることが、なぜ戦略立案の第一歩となるのか？

解答一覧

1. 市場局面と関係局面、2. 顧客の全般的な行動パターン分析とグルーピング（市場細分化）、3. 営業活動（人的販売）や顧客関係管理（CRM）、4. 顧客が「不特定多数」であり、個々の顔が見えないため、5. 部門間連携（とそれを可能にする組織管理体制）、6. 顧客（不特定多数）が製品を「目に付く」場所で購入するため（流通チャンネルとプロモーションが重要）、7. 顧客（特定少数）からの急な要求に組織的に対応することが、顧客満足と関係維持に直結するため、8. 顧客が特定少数ではなく、不特定多数（汎用的）になるため、9. マーケティング・マネジメント論（または戦略的マーケティング論、マーケティング・リサーチ）、10. 顧客は不特定多数（市場局面）だが、購入の場に販売員が介在し、そのサービス品質（関係局面的要素）が影響するため、11. 対象とする顧客が「不特定多数」か「特定少数」かという違い、12. マーケティングの基礎（市場局面）と応用（関係局面）を両輪としてバランスよく学ぶため、13. 単発の取引（トランザクション）ではなく、長期的な関係性（リレーションシップ）の構築、14. 購買の意思決定が担当者一人ではなく、多様な関係者（使用者、決定者など）が関与する集団で行われるため、15. どちらの局面に属するかで、重要となる戦略（広告か営業か）や投入すべきリソース配分が根本的に異なるため