

第7 講 マーケティング・マネジメント

キーワード

マーケティング・プロセス，戦略的マーケティング，STP，戦術的マーケティング，ミッション，事業の定義，体系的撤退，SWOT分析，3つの基本戦略

1 マーケティング・プロセス

企業が価値を創造し，顧客に提供していくマーケティングのプロセスは，大きく戦略的マーケティングと戦術的マーケティングに分類することができる。

図7－1 マーケティング・プロセス

戦略的マーケティング	顧客に提供する価値を選択	市場の細分化
		市場の選択と集中
		価値ポジショニング
戦術的マーケティング	価値の提供	製品・サービス開発
		価格設定
		資材調達
		製造
		流通サービス
	顧客への価値伝達	営業
		販売促進
		広告

出所：P. Kotler, K.L.Keller, 2006, p.36.を参照。

1.1 戦略的マーケティング

マス・マーケティングは、あらゆる顧客を対象にして1つの製品を大量に生産、流通、販売、プロモーションを行うことで、最大の潜在市場が開拓でき、それによってコストの削減と低価格が実現され、高利益に結びつくと考えられてきた。しかし、成熟した現代のグローバルなマーケットにおいては顧客ニーズが多様化していることはもちろんのこと、広告媒体と流通チャネルなども激増しているため、その実現は容易なことではない。

企業は自らが提供する価値に満足する可能性が最も高い顧客を発見し、それに焦点を当てることで、自らのマーケティング努力の効果を高められる。従って、新技術・新製品の開発の前に、市場を細分化し、自らのマーケティング努力を注ぐ対象となる顧客を選択し、その顧客にどのような価値を提供するかについての選択、自らが有する経営資源で提供できる新たな価値を開発する戦略的マーケティングが必要となるのである。第一に、国、地域、文化、経済、年齢、世帯規模、性別、所得、職業、教育水準、ライフスタイル、人種、世帯、社会階層、価値観、製品に対する知識と態度、使用方法、反応などに基づいて類似したニーズや欲求を共有するグループに分類し、市場の細分化（Segmentation）を行う。第二に、このように分類できた各市場セグメントに対してその規模、成長性、収益性、規模の経済性、リスクといった側面からその特性と魅力度を評価し、わが社にとってどのセグメントが最も有効なセグメントであるかを判断、わが社の標的市場を定める市場の選択と集中（Targeting）が必要となる。標的市場を定めるには企業の目的、自社が有する経営資源なども考慮されなければならない。第三に、ターゲットに選択した標的市場の顧客の心の中に、企業のイメージやブランド、または企業が顧客に提供する製品やサービスから得られる価値をポジショニング（Positioning）させる。それは、なぜその製品を買うべきなのかという説得力あるイメージを顧客の心の中にデザインすることである。価値のポジショニングには、製品、スタッフ、チャネル、イメージ、ブランドなどによって競合他社との間で明確な差別化を行うことが重要な課題となる。

1.2 戦術的マーケティング

市場の細分化と市場の選択によってわが社のマーケティング努力を集中すべき標的市場・顧客が明確にされると、わが社が提唱する製品やサービスの価値をいかに提供し、伝達し、顧客の心の中にポジショニングさせるかという戦略的マーケティングが必要となる。

まず、具体的な製品とサービスを開発し、その製品に必要な技術及び生産技術を開発、適切な価格を設定し、その製品と価格に相応する原材料を調達し、実際に生産をし、マーケティング・チャネルの選択・教育・管理を行い、わが社の製品が有する価値を提供するための活動が行われる。次に、営業、販売促進、広告などのコミュニケーション・ツールを用いたプロモーション活動で顧客に対する価値の伝達が行われるのである。

以上のことから、顧客調査、新しい技術の研究開発、価格の設定、華やかな広告とイベント、販売や営業などのマーケティングのツールに注目するマーケティングについての一般的な誤解と、企業の内外を含む全体プロセスと資源とエネルギーを顧客に向けさせるトータル・マネジメントとしてのマーケティング・マネジメントの間には、大きな違いがあるということを理解しなければならない。

2 マーケティング戦略

企業が標的市場においてマーケティング目的を達成するには適切なマーケティング活動が選択・実践されなければならない。そのためには、マーケティング戦略についての理解が不可欠である。

マーケティング戦略は、企業の資源とエネルギー、そしてマーケティング努力の方向性を示して、その全てを調整する設計図である。

2.1 企業ミッション

企業レベルでは、明確なミッションを確立させ、どのような事業を立ち上げ

るかを判断することはもちろんのこと，市場成長率と市場におけるポジションから各事業を評価して各事業にどれだけの経営資源を配分・投資するか，またどの事業から撤退するかを決定する。事業部レベルでは，各事業単位対する資源配分と各製品に対する具体的なマーケティング戦術を策定する。このように各組織レベルにおいて適切なマーケティング計画が策定され，実践され，その成果の測定と診断，必要に応じて修正されるのである。すなわち，企業本部がミッション，経営理念，マーケティング戦略，目標を明確に定めることで，各事業単位がそれぞれのマーケティング計画を策定できるようになる。

ジム・コリンズは，ミッションを明確にすることで「何を行うべきか」そして「何を行うべきでないか」が明確にされ，「ミッションをもつことは，激動の世の中ではますます重要」なことであると述べる（P.F.ドラッカー他，2008，p.17-19）。

2.2 事業の定義

多くの企業は，「何を販売しているか」に基づいて自らの事業を定義する。

しかしP.F.ドラッカーは，「事業は，会社の名称とか法令，基本定款によって定義されるのではない。事業は，顧客が製品とサービスを買って，どんな欲求を満足させるのかによって定義される」と述べる（1974，p.77.）。すなわち，企業が事業の定義を明確にするためには，事業を顧客，市場，用途から多元的に分析しなければならないのである。さらに，P.コトラー・K.L.ケラーは「何が自分たちの事業なのか。顧客は誰か。顧客にとっての価値は何なのか。自分たちの事業はこれからどうなるのか。自分たちの事業はどうあるべきなのか」という「ピーター・ドラッカーの定番の質問に答えなければならない」という（2008，p.55）。

2.3 戦略的事業単位

一般的な大企業は，それぞれが独自のマーケティング戦略を必要とする複数の事業を展開している。企業は，独自の競争相手を持つそれぞれの事業に経営

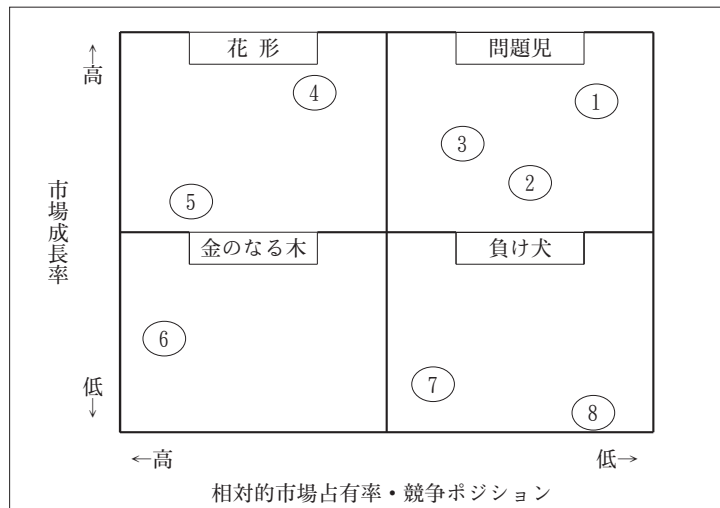
資源を適切に配分し、独立したマーケティングの戦略と計画を策定させるために、戦略的事業単位を明確にしなければならない。そして、各戦略的事業単位が策定する戦略と計画による成果に責任を持たせなければならない。

2.4 戦略的事業単位の成長機会評価と経営資源配分

企業が各戦略的事業単位へ経営資源を配分するためには、成長機会を評価する必要がある。戦略的事業単位の成長機会評価には、1960年代にボストン・コンサルティング・グループ（BCG）が開発・普及させた市場成長率と相対的市場シェアのマトリクスを用いることができる。

縦軸の市場成長率はライフサイクルの4つの段階に対応しており、横軸の相対的市場占有率・競争ポジションは同じセグメントに存在する競合他社に対するわが社の戦略事業単位の市場占有率と競争力を示している。

図7-2 市場成長率と相対的市場シェアのマトリクス



マトリクス上の円はA社が展開する1～8までの8つの戦略事業単位を表している。戦略事業単位＜4＞は、高い市場成長率を示してライフサイクルの成

長の段階にあるとともにマーケットにおいても比較的高い市場占有率・強い競争力を有している。一方、戦略事業単位＜6＞は、極めて高い市場占有率とマーケットでの競争力も強い。しかし、戦略事業単位＜6＞が属するマーケットの成長率は低く、ライフサイクルの成熟もしくは衰退の段階にあることが分かる。さらに、戦略事業単位＜8＞の場合をみると、マーケットにおける競争力が弱いだけでなく、そのマーケットの成長率も極めて低い。

市場成長率と相対的市場シェアのマトリクスを整理してみよう。第一に、高い市場成長率を示すとはいえ相対的市場シェアが低い事業単位は「問題児」として位置付けられる。高い市場成長率への期待から新規参入もしくは事業継続を決断しても、既に強い競争相手が存在するために多くの経営資源を配分しなければならない。第二に、かつて問題児であった事業単位が成功を取めると、成長率の高いマーケットにおいて高い市場占有率を獲得した「花形」となる。第三に、かつては花形であった事業単位が最大の相対的市場占有率を維持してはいるものの、マーケット全体の成長が鈍化してしまった「金のなる木」がある。第四に、ほとんど成長をみせず、衰退のマーケットにおいて競争力すら持たない「負け犬」がある。

すなわち、これから成長していきだろうと予想されるマーケットにおいてまだ十分な競争力を持たない問題児（戦略事業単位＜1＞）を花形に成長させるかどうか、そのためにはどの程度の経営資源を配分するか、今後マーケットの成長が鈍化していく花形（戦略事業単位＜4＞）にはどの程度の経営資源を配分して金のなる木に発展させるか、あるいは高い市場成長率をいかにして維持するかなどが課題となる。

2.5 体系的撤退

しかし、衰退のマーケットにおいて競争力も持たない負け犬（戦略事業単位＜8＞、将来的には＜7＞も）の場合、事業単位の売却もしくは清算、すなわち、いかにマーケットから撤退するかが課題となる。

限られた経営資源の配分は、財務の面でもマーケティングの面でも、広く薄

くという具合にならざるを得ない。経営資源は、花形もしくは金のなる木に発展し、大きな成果をもたらす可能性のある事業単位に集中されるべきである。

P.Fドラッカーは、「長い航海を続けてきた船は、船体に付着した貝を洗い落とす。さもないと、スピードは落ち、機動力は失われる。長い間風いだ海を航行してきた企業や公的サービス機関も、資源ばかり食う製品やサービスや事業を洗い落とす必要がある。すでに昨日のものとなった製品、サービス、事業を洗い落とさなければならない。あらゆる組織が、このような廃棄を計画的に行っていく必要がある」と述べる（1993, p.43）。

3 事業の戦略

各事業単位は、企業全体のミッションの中でそれぞれの事業ミッションを定め、SWOT分析、目標設定、戦略策定、実践とフィードバックといった事業戦略のプロセスを経る。

3.1 SWOT分析

SWOT分析とは、企業外部に存在するマーケティングの機会と環境上の脅威を観察するとともに、企業内部に存在する自らの強みと弱みを明確にすることである。

外部環境には、マクロ環境とミクロ環境がある。マクロ環境には、デモグラフィック環境、経済環境、社会・文化的環境、自然環境、技術的環境、政治・法的環境などが含まれる。ミクロ環境には、顧客、競合他社、流通業者などが含まれる。このような外部環境を観察することで、新たなマーケティングの機会（Opportunity）と自社にとって脅威（Threat）になり得る様々なリスクを発見でき、また企業と戦略事業単位を取り巻く様々な機会と脅威が明確にされることで事業の総合的な魅力と成長の機会に対する評価が可能になる。さらに、脅威であるかのように見えるものが本当に脅威であるかを検証しなければならない。誰もが脅威であると判断する事態にこそ、誰にも気づかれない機会

が存在するためである。

しかし、魅力的なマーケティング機会が発見できたとしてもその全てが事業として展開でき、また成果に結びつくとは限らない。各戦略事業単位は、新たに発見できた機会を新たな事業に発展させるにあたって自らの強み（Strengths）と弱み（Weaknesses）は何かを明らかにしなければならないのである。全ての弱みを改善する必要もなければ、全ての強みが活用されるわけではないが、新たなマーケティングの機会において自らの強みが最大限発揮されることこそ、最も効果的であることには違いない。

3.2 目標設定

事業の存続と繁栄に直接的にまた重大な影響を与える全ての領域において事業の目標が設定されなければならない。市場における地位、イノベーション、生産性、経営資源、利益、マーケティング・マネジャーの仕事とその育成、従業員の仕事と行動、社会的責任についての目標こそが、事業が目指すべき成果とそのための手段を明確にし、事業のマネジメントを可能にする。

3.3 戦略策定

M.E.ポーター（1982）は、新規参入の脅威、既存競争業者間の敵対関係の強さ、代替製品・サービスからの圧力、買い手と売り手の交渉力といった5つの競争要因に対処できる3つの基本戦略を述べた。

第一にコスト・リーダーシップ戦略では、技術、購買、製造、流通などのコストを低減させ、競合他社より低価格を実現することでマーケットシェアを獲得することができる。しかし、低コストと低価格を競うコスト・リーダーシップ戦略を実行するには、大量生産のための巨額の投資と攻撃的な価格政策、さらにマーケットへの参入初期にはシェアを確保するための赤字をも覚悟しなければならない。また、低コストを維持するために再投資も不可欠である。第二に製品設計、ブランドイメージ、テクノロジー、製品特徴、顧客サービス、ディーラー・ネットワークを差別化することで、マーケットの中で特異であるとみら

第7 講 マーケティング・マネジメント 99

れる価値を創造するという差別化戦略は、競合他社からの攻撃を回避することができるとともに平均以上の収益が確保される。第三にコスト・リーダーシップ戦略と差別化戦略はマーケット全体を対象にするが、集中戦略は買手グループ、製品種類、地域市場などによってセグメントされる特定のターゲットに経営資源を集中させ、コストのリーダーシップまたは差別化またはその両方を同時に展開する。しかし、特定のセグメントに絞り込んだ集中戦略では、マーケット全体を対象とする二つの戦略に比較して達成可能な市場シェアの大きさに限界が生じる。

以上で述べたM.E.ポーターの3つの基本戦略は競争を前提にしたものである。多くの企業が限られたパイを奪い合う激しい競争を繰り広げ、その競争の中で生き残るための戦略を考える。ところが、このような競争の結果をみると、世界的に著名な企業であってもそのマーケットシェアは20~30%、利益率は10%弱程度にすぎない。他方、W.C.キム・R.モボルニュ（2005）は、かつてない新たな価値を提供するバリュー・イノベーションで、競争のない、競争自体を無意味なものにする新たなマーケットを創造するというブルー・オーシャン戦略を紹介している。

3.4 実践とフィードバック

戦略を実践するには、様々な利害関係者あるいはパートナーを満足させることを忘れてはならない。例えば、従業員満足を追求することで製品とサービスの品質が向上し、最終的な顧客の満足度が高まる。そしてリピートの顧客が増え、収益率が上昇し、株主の満足度が高まる。さらに、事業戦略を実践して得られた成果と外部環境の変化に対する観察を続け、その成果と環境の変化に合わせて事業戦略を修正する努力を怠ってはならない。

4 マーケティング・マネジメント

マーケティングの対象と活動の範囲は実に広い。お客様・消費者・顧客がマー

ケティングの対象となることはもちろんのこと、従業員、供給業者、流通業者、小売業者、広告会社、株主、投資家、アナリストなどの利害関係者もマーケティングの対象である。

今日の顧客は、グローバルなマーケットにおいて多種多様な価値と満足を求め、実際に多種多様な価値と満足の中から選択し、購入する。また、マーケットに対する意見と評価を自由に述べられるコミュニティを形成、さらには消費者団体などのように組織化され、企業のマーケティング活動に対する大きな影響力を持つようになっている。今日の企業も、グローバルなマーケットから自らのミッションと目標と戦略に最適な利害関係者・パートナーを選び、マーケティング活動を遂行する。多種多様な機能と役割に特化された利害関係者・パートナーを組織化して自らの経営資源として活用するとともに、各々の利害関係者・パートナーに価値と満足を提供しなければならない。

このようにマーケティングの対象と活動が多元的なものであるがゆえに、成果を成すためにはその対象と活動が組織化されるべきであり、全体的な視点からのトータル・マネジメントが必要とされるのである。企業は様々な部分の集合体である。組織内部の効率化をはかるだけでは高い生産性と大きな成果を期待することは難しい。企業内部にも、また企業と利害関係者・パートナーとの間にもカベが存在する。内部と外部を含む全体のプロセスをいかにトータル・マネジメントするかが、顧客を創造し維持するための最大の課題となる。

参考文献

P.F.Drucker (1993), *Managing in Turbulent Times*, Harper Business.

——, etc (2008), *The Five Most Important Questions*, Leader to Leader Institute.

P. Kotler, K.L.Keller (2006), *Marketing Management*, Pearson Education.

M.E.ポーター (1982) (土岐坤, 中辻萬治, 服部照夫訳)『競争の戦略』ダイヤモンド社。

P.コトラー (平賀久美子訳)「撤退のマーケティング戦略」『DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー』2004年2月号。

W.C.キム・R.モボルニュ (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。

三浦一郎・白珍尚編著（2010）『顧客の創造と流通』高菅出版。