

## マーケティング競争の基礎 (Ⅱ)

山下隆弘

### 目次

- I 開題
- II 競争の諸側面とマーケティング競争
  - II-1 代表的な競争概念と競争の諸側面
  - II-2 取引の対抗関係としての競争
  - II-3 戦略事業単位と競争の場の多層性
  - II-4 市場競争システムの類似的モデル (以上 第20巻第4号)
- III マーケティング競争の市場地勢
  - III-1 類似モデルとマーケティング競争
  - III-2 市場細分化の概念
  - III-3 市場細分化戦略
  - III-4 マーケティング競争の市場地勢 (以上 本号)

### [ III ] マーケティング競争の市場地勢

#### III-1 類似モデルとマーケティング競争

前節の類似モデルにおける草の生えかたに対応したものとして消費者を位置づける。草の種類が生えかたのそれぞれが多数の値の組で示された如く、消費者のありかたも幾つかの種類の変数の組みで捉えられ、分類が可能である。マーケティング競争上意味のある消費者分類は消費者のもつ顕在的潜在的ニーズ・欲求とそれにもとづく目的一手段としての意識された製品・サービスの集合のなかから特定のものを選ぶ欲望特定化を説明する幾つかの変数の組でありそれらの変数のクラスの組によって説明されるものであ

る。更に、類似モデルでは、草の生えかたのある範囲を食物としているある草食動物の種のグループを持ったがそれに対応したものとして、業界の構成メンバーを対比させ位置づける。草の生えかたのある範囲を食物とし得る草食動物の種のグループは、消費者のありかたを説明する上の変数の組のある範囲のものもつある種の欲求を充足させる事が出来る製品・サービスを同じ様な技術で生産、販売しているグループ、すなわち業界に対比させる。<sup>(16)</sup>

草食動物の各種は、草の生えかたのそれぞれに対して、異なった獲得能力をもっていた如く、業界構成メンバーの各々は消費者のありかたのそれぞれに対して、異なったマーケティング能力を持つ。草の生えかたと草食動物の草獲得能力が一定であると、草食動物間の草の分けあいかが一意的に定まり、均衡状態に達する事を見た如く、消費者の欲望のありかたが一定であり、業界構成メンバー各々のマーケティング能力が一定であると、互いの販売高が一意的に定まり均衡状態に達する。

われわれは以上の如き類似モデルとの対比の上でマーケティング競争を理解する。すなわち、類似モデルをマーケティング競争を理解する上での基本的な参照枠組とする。基本的枠組とするという事は、いろいろのマーケティング競争を理解するために参照すべき拠り所とするという事である。生態系システムを参照枠組とする事は、マーケティングに限らず、他の学問領域においてもよく試みられている。しかし、生態系的モデルがマーケティング競争の理論深化、発展に貢献出来る基本的参照枠組であるためには、次の条件ないし問題がある。その第1は、先のわれわれの生態系モデルが神の摂理としての生態系システムのモデルとなり得ているかという事、すなわち、モデルに意味のある重大な捨象や間違った理解がないかという問題である。これについては、われわれは特に捨象した部分の存在を意識し、補う事を心がける事によってカバーする事にする。第2の問題は、より根本的なものであ

---

(16) これはわれわれの業界の定義である。

る。すなわち、生態系システム一般と社会経済システム、更に、そのサブシステムであるマーケティング競争システムとを本質的なところで同列視してよいか否かの問題である。この問題については、われわれは次の如く考える。生態系システム一般と社会システムとを対比する場合、社会システムの特異性は、それを構成している人間がコミュニケーションの能力、意識（種々のイメージ）人工物を作り出す能力をもっている事で説明されるものである。社会システムの中でも、われわれは、高度な産業社会を問題として、その社会の市場システムのあるサブシステムとしての業界の競争システムを問題とする。高度産業社会の市場システムはしばしば成熟市場システムといわれる。成熟市場システムは人工物の急増によって特徴づけられている。その急増された人工物の消費は生産の場の価値法則から遊離していて、豊饒の消費と余剰・モードの大きな消費によって特徴づけられたものである。<sup>(17)</sup> その様な経済における業界の競争システムの動態、すなわち、発展過程の総体は又生物進化と多くの類似点をもつものであるが、人間の学習、新知識、ノウハウ、発見そして発明という形の突然変異を消費者側、そして SBU 側の各々において見せる一つの進化システムと理解する。この進化システムは生物の進化のシステムと対比して理解する。<sup>(18)</sup> 生物の進化システムは長い時間スパンの上でのそれであるが、業界の競争システムの進化は極めて短時間のうちになされていると見るべきである様である。<sup>(19)</sup> コミュニケーション能

(17) 拙稿「消費者購買行動再論」岡山大学経済学会の雑誌第20巻第3号1988年。

(18) 社会、経済システムの動態変化を生物システムの進化と対比して捉える思想家の代表者はケネス・E・ボールドィングである。それは、彼の著書猪木武徳他訳「社会進化の経済学」HBJ 出版局1987年。高村忠成他訳「トータル、システム」第三文明社1988年等に端的に表れている。更に、人工的、すなわち製品の種類の多様化に限定した場合、それを生物進化の分岐現象に対比した理解を示すものとして、次のものがある。

G. J. Tellis & C. M. Crawford "An evolutionary approach to product growth theory" Journal of Marketing Vol. 45 (Fall 1981)

(19) ケネス・E・ボールドィング著高村忠成他訳前掲書参照。

力、イメージ創造能力を中心とした人間の学習プロセスによって、いろいろの突然変異が現出しており業界の競争システムは不断に動いていて、深刻な不均衡と絶えざる変化のシステムとしての様相を見せている。この突然変異はこれまで知らなかった知識やノウハウの開発、そして古い技術の新しい人々への伝播という形で行なわれるものであるが、これまで知らなかった知識は新しいイメージの創造とそのコミュニケーションによるそのイメージの共有が生じて、それを含むこの新しい共有されるイメージも突然変異の1タイプであるがそれによって意味づけられ、評価されるものに支配される人工物の消費の部分の急速な拡大が見られている。それは、例えばある人工物（製品・サービス）に対する欲望は他者の所有、使用しているもの如何によってイメージ、評価が変わり、それによって変わるものである。先の仮想的な生態モデルをこの様な変異を含む競争システムへの接合を試み、マーケティング戦略策定に役立つものにするための努力を以下試みる事にしよう。

前節において論じたわれわれの基本的参照枠組としての生態系システムの理解、概念をマーケティング戦略策定に役立たせるためには、具体的にはそれと現実のマーケティング競争との問題とすべき乖離を明確にし、埋める事である。この埋めるべき乖離は、先に論じた競争の階層性のどのレベルの階層を問題とするか、そして競争について、チェンバリアンの競争の世界か、ポーターで代表される産業組織論学派の競争の世界か、シュムペータリアンの競争の世界のいずれかによって、大きく異なるものである。乖離の最も大きな創造的破壊を基軸とするシュムペータリアンの競争の世界との乖離を考える事にする。乖離の第一は、基本的枠組みの世界では充分考慮しなかった草の種の進化とその種の成育段階の違いのありかたに対応するものである。すなわち、消費者1人1人の欲求のありかたは、常に変化しているものであり、ある消費者グループ全体のマスとしてのありかたにおいても変化している事である。第2は草食動物の種に対応させた業界の業界構成メンバーおのこのマーケティング能力も又常に変化していて時には、構成メンバーの数

さえ増減を見せる。すなわち、静動的均衡を出発としたわれわれの基本枠組によるイメージの動態性より、はるかに動態的な世界である事である。第3に、基本参照枠組における草食動物の種はすべて常により多くの食物を獲得するという目標をもつものと見たが業界構成メンバーの目標はその様に一様性でなくあるものは短期志向であったり、あるものは長期志向であったりして、各々異なった形で多目標をもつものである事である。第4に、第1、第2、第3の帰結として言える事であるが、あるマーケティング能力の価値は、消費者のありかたと競争者のありかたに依存するために常に変化するのである。第5として、競争の世界全体、すなわち、業界全体は歴史的展開としての盛衰を持つ。以上が理論上本質的な意味をもつ乖離であるが、更にマーケティング戦略策定の実戦の上から問題とすべき乖離がある。その乖離の第1は草の生えかたが高さ、固さ、大きさ等問題とすべき変数が定められ個々の草について既知とされていたが、マーケティング戦略策定上消費者のありかたの問題とすべき変数は充分にはわかっているものでなく、又かりにそれを定めたとしても個々の消費者についてそれらの変数の値は一般に不明確なものである。すなわち、消費者のありかたについては誤差をもった推測の世界でしかない。第2の乖離は、草は変数の値によって整序された形で並べられている世界を想定したが、現実の市場ではいろいろの消費者が種々の混在を見せ、それらが地理的にも異なった密度で分布している点である。

以上の如く基本的枠組は様々な乖離をもつが、基本的参照枠組をもつことの有用性には変りがない。

### Ⅲ-2 市場細分化の概念

われわれは、当節において、前節で指摘した類似モデルの世界とマーケティング戦略策定との間の問題とすべき乖離の幾つかを克服する事を目的として市場細分化を論ずる事からはじめる事にしよう。

先ず、消費者を問題とする。問題とする消費者の範囲は、業界が提供する製品・サービスが充足する欲求を、ある刺激情報の下で意識し、欲望とする

消費者の集団である。そして、その消費者集団に属するか否かの区別は、業界構成メンバーのアウトプットを含むあるきっかけとしての刺激情報によって業界が提供する製品・サービスを欲望として意識するか否かである。<sup>(20)</sup> この欲望を意識するものは、将来にわたって起こりうるいろいろの状態の下で欲望を意識するもの全体を意味する。この消費者集団全体の動的な変化を分析、把握する必要がある。これをマクロ、レベルの分析という。われわれはこれにはあまり立ち入らないが、極めて要約的に言うと次の如くである。<sup>(21)</sup>

この消費者集団全体の動的な変化は、大体において、業界全体の売り上げ数量の推移に反映されるものである。それは、極めておおまかには製品のライフサイクルとして把握されるものであり、ライフサイクルの段階を所与とした上での業界全体でまかなう需要量は、大きくは人口統計変数、技術進歩、経済、文化、政府規制のありかた、すなわち、消費者の環境変数によって説明されるものである。環境変数のあるものは、例えば、技術変数は、時として、ある業界においては業界の構造をドラスティックに変革させ、ライフサイクルの修正をもたらさせる働きを持つ事がある。すなわち、極めて革新的な新市場と新製品の登場がそれである。

われわれは、当面業界全体としての消費者集団を所与とすることにする。それに対するマーケティング戦略策定上その消費者集団をいかに細分化すべきかを問題とする。その消費者集団は前節で論じたごとく厳密には一人一人独自性をもち異質的な者である。その消費者集団を企業はマーケティング戦略策定上、幾つかの同質的なものと見られるものの集まりとして捉える。この場合、消費者集団を幾つかの異なったものの集まりとして見るわけである

---

(20) 欲望についてのこの様な定義のしかたは次書による。John O'Shaughnessy "Why People buy" Oxford University 1987

(21) マクロレベルの分析について詳論しているものに例えば、次書がある。D, Aアーカー著 野中郁次郎他訳 「戦略市場経営」ダイヤモンド社 昭和61年。

が、如何に細分化すべきかが問題となる。

マーケティング戦略策定の上から、本質的に意味のある形で消費者を識別し、細分化する変数は、理論的には、企業の販売しようとする製品・サービスに関連のある刺激情報のありかたによってその製品・サービスを要素とした欲望を意識する反応プロセスのありかたを規定する変数と意識された欲望からある製品・サービスの購買決定プロセスとしての欲望特定化プロセスのありかたを規定する変数であるはずである。<sup>(22)</sup> この二つのプロセスは、別々のものとして取り扱うべき場合と、二つのプロセスが同時的になされ一つのプロセスとして見られる場合がある。それは意思決定プロセスを含む購買行動と含まない購買行動として理解されるものである。一つのプロセスとして見られる場合は、刺激情報インプットと殆ど時間を経ずしてその刺激情報への即時的反応、購買決定が直線的に結びついている場合である。二つのプロセスを別々のものとして取り扱うべき場合は、刺激情報の内容によって購買する製品・サービスとが必ずしも対応しない場合である。例えば、A企業の広告宣伝の刺激によってある消費者が欲望を意識し、B社の製品・サービスを購入するといった場合がある。いずれにせよ、欲望を意識する反応プロセスは、あるきっかけ刺激情報によるある内的状態変数、すなわち、消費者のある心理的な情報構造の変化を意味する。より具体的には刺激情報により多くの次元によって説明されるべき目標を意識し、目的一手段の上からある製品・サービスの集合を欲望として意識するプロセスであるが、それは刺激インプットを受ける前の状態変数と刺激インプット自体によって説明されるものである。<sup>(23)</sup>

欲望の特定化、すなわち、購買決定プロセスは、意識された製品・サービ

---

(22) 反応プロセスは、ある刺激情報インプットによる消費者の内的状態変数の変化と定義する。拙著「マーケティング経営システム論」白桃書房 昭和51年参照。又、欲望及び欲望特定化についての詳しい論述は、次のものにある。拙稿前掲論文 1988年

(23) この理解は多くのモデル共通のものである。

スの集合から特定のものを選択するプロセスである。従って、マーケティング戦略策定上意味のある消費者集団の分割のしかたは、反応プロセスの中心となる目標を呼び起こすもとなる個人の個性的な欲求体系のありかたの差異であり、そして、欲望として意識された製品・サービスからの特定のものの選択プロセスのありかたの差異である。この選択プロセスの区別は、欲望特定化ルールとその構造の上から説明されるものである。<sup>(24)</sup>そして、このルールと構造は反応プロセスの社会化された個性的な欲求体系のありかたをも反映しているものである。従って、意味のある消費者区分は、このルールの集まりと構造の上から行えば足りる事となる。

特定化のルールと構造は業界によって大いに異なる。それは、大きく、製品・サービスの種類と多様性及び消費者のその製品グループの使用経験と製品の複雑性から来る製品についての知識、情報によって持ちうる確信レベルに依存している。従って、業界によって市場の細分化は大いに異なる。市場が成熟している経済における消費者の欲望は必要から解放された欲望あるいは、土台のない欲望を相当部分含んでいる。その様な欲望の特定化ルールの構造は多くの製品・サービス対象に対してリジッドに確立されていない部分が多く欲求のせめぎあいプロセスを介在させ、決定プロセス自体が偶然性不確実性をもつものである。<sup>(25)</sup>この様な対象製品・サービスを生産、販売している業界における細分化は、特定化ルールと構造が確立されているものとして細分化を行うのではなく、確立を助長させる提案型のより具体的に内容を伴った形として行う事が考えられる。従ってこの様な製品・サービスの場合、例えばライフ・サイクル上の段階、位置づけを所与としたうえでの村田

---

(24) ルールは、内的基準ルール、外的基準ルールに分け、更に外的基準ルール(1)技術的・物理的側面に関するもの、(2)社会的、イメージの側面に関するもの(3)経済的側面に関するもの(4)適応的(不確実性除去)に関する事に分類される拙稿、前掲論文1988年参照。

(25) 欲求のせめぎあいプロセスについては拙稿前掲論文1988年参照



氏の言うライフ・デザイン・セグメンテーションが効果的であろう。その細分化の基準は以下の如きものである。<sup>(26)</sup>

- (1) ライフ・サイクルの段階区分
- (2) ライフ・アップ・モチベーションの強さ
  - (ア) 欲求達成意欲の強さ
  - (イ) 生活確信度の大きさ
  - (ウ) 同調性水準の高さ
  - (エ) 流行ファッション志向の強さ
- (3) 生活態度
  - (ア) 権威を尊重する程度
  - (イ) 社会的である程度
  - (ウ) 計画的である程度
  - (エ) 家事を愛好する程度
  - (オ) 経済的合理性の強さ
- (4) 洋風化・国際化の程度
- (5) 家族的・グループ内での役割

また、反応プロセスと決定プロセスが同時的におこなわれる場合においても、成熟市場では内的基準、すなわち、個性的な感性によるルールが支配的となって来ていて、他者と違う行動が現れ大衆でなく小衆化が一般化して来て、感性の細分化が有効である領域が拡大している様である。<sup>(27)</sup>

---

(26) 村田昭治著「マーケティング」プレジデント社1980年参照。なおライフサイクルの段階については、W. D. Wells and G. Guber, "Life cycle concept in marketing research" journal of marketing research, Nov. 1966年参照

(27) ライフスタイルを5つの活動領域、すなわち、食、装、遊、交、知の各々について調査統計分析の結果感性消費のキイ、ワードを抽出した研究がある。電通マーケティング戦略研究会編「感性消費、理性消費」日本経済新聞社 昭和60年。

以上の如く、反応プロセス、決定プロセスを同時的にする場合、別々のプロセスとして意思決定を含む場合のいずれであっても理論的には望ましい細分化は、欲望意識とその特定化ルール集まりとその構造の上からのものである。しかし、販売しようとする、あるいは開発しようとする製品サービスに対して適切な細分化変数の組をこの理論的な条件を満たす形で選定し、細分化する事は、実際の上からは問題があり、困難性をもつ。すなわち、消費者自身も気づいていない部分を含むつかみどころのないという極めて特定化とその識別が困難な内的変数を問題としているからである。従って、実践上は、理論的な細分化、あるいは、ライフ・デザイン細分化を念頭において、それに近似しているであろう識別しやすい細分化変数、例えば適切なデモグラフィック変数等を用いて細分化する。<sup>(28)</sup>

すなわち、実践上は識別可能性が極めて重要な問題であり、製品、サービ

---

(28) 細分化の実践上の歴史では米国において1950年代、1960年代初期は製品による細分化が一般的であったが、それが1960年後半から種々の顧客グループへの各製品の接近である事に気づき、市場による細分化になり、そして、その後両者の組合せと地域分割という三次元の細分化が一般となったという経緯がある。Robert A. Garder "Strategic segmentation; how to carve niches for growth industrial markets" MANAGEMENT REVIEW VOL. 70 Aug. 1981. 参照。学術論文に見られる細分化変数の識別方法の発展としては、より内的な変数の識別の道を求めての展開であるといえる。すなわち、手法的には、回帰分析、判別関数から出発してミンガングループのA I D、因子分析、知覚選好マッピング、コンジョイント・スクリーニング等の開発がある。これについての指摘は例えば、P. E. Green "A new approach to market segmentation" Business horizon. Feb. 1977年参照。更にこの点について製品政策との関連の上から相当詳しく論じているものに次書がある。アーバン他著 林他訳「プロダクトマネジメント」プレジデント社 1989年参照。

なお、市場細分化、製品差別化について、その概念に混乱や誤りが米国の代表的なマーケティング・テキストにおいて相当にみられる事を指摘し、それらの概念整理をディクソン助教授とギンター教授がしている。細分化、製品差別化および製品差別化戦略についてのわれわれの概念はかれらの整理したそれと同一線上にあり、それを深化させている。P. R. Dixon & J. L. Ginter "Market Segmentation, Product Differentiation, and Marketing Strategy" Journal of Marketing, Vol. 51 No. 2 April 1987.

スのグループを所与として、それに適切な識別可能な細分化変数を選定する。

例えば、20～30代の女性をターゲットとするある製品・サービスに対して、独身、既婚、有職か無職か最終学歴及び地理的移住地（大都市、地方都市、田舎）を計測可能であり、識別可能である細分化変数としたとき、以下の如く18セグメントとなる。この様に幾つかのセグメントに分割する変数をセグメント説明媒介変数と呼ぶ場合がある。<sup>(29)</sup>

#### 第4図 細分化の例

	大都市	地方都市	田舎
独身・有職・中卒及び高卒	D <sub>1</sub>	D <sub>2</sub>	D <sub>3</sub>
独身・有職・中卒及び高卒	D <sub>4</sub>	D <sub>5</sub>	D <sub>6</sub>
既婚・有職・中卒及び高卒	D <sub>7</sub>	D <sub>8</sub>	D <sub>9</sub>
独身・無職・中卒及び高卒	D <sub>10</sub>	D <sub>11</sub>	D <sub>12</sub>
既婚・無職・中卒及び高卒	D <sub>13</sub>	D <sub>14</sub>	D <sub>15</sub>
独身・有職・短大卒以上	D <sub>16</sub>	D <sub>17</sub>	D <sub>18</sub>
既婚・無職・短大卒大卒以上	D <sub>19</sub>	D <sub>20</sub>	D <sub>21</sub>

この説明媒介変数によるセグメントをD<sub>1</sub>、D<sub>2</sub>…D<sub>18</sub>とする事にしよう。それは理論的に望ましい細分化変数の組による消費者セグメントとは、無論あるズレを持つものであり、さらに理論的レベルにおける欲望特定化のためのルールの構造がリジッドでない部分を持つ事によってマーケティング戦略、顧客獲得能力の上から意味のある形でキチンと整序されていない。すなわち、ある企業のマーケティング能力の上から競争の優位性を持つている顧客グループはD<sub>1</sub>…D<sub>18</sub>にまたがって分布している。それはルールの構造がリジッドでない消費者で偶然的要素に大きく左右されている早い者勝ち的な性

(29) W. F. Massy and Barton A. Weitz, "A Normative theory of market segmentation" in F. M. Nicosia and Y. Wind ed., "Behavioral Models for market analysis; foundations for marketing actions" The Dryden Press 1977.

格をもつグループも又同様である。そして各セグメントの幾つかが残りのセグメントと比べて、その企業の製品・サービスを購入する者の比率が充分高い様になっている事が望ましい事は無論であり、又それを目途として説明変数の選択をしている。説明変数による細分化は、その変数と消費者の製品サービスの購買、使用、ロイヤリティ等と関係づけ消費者間の差異を明確化する事である。

### Ⅲ－３ 市場細分化戦略

市場細分化は、企業の市場への働きかけの対象としてのターゲットを明確化させ、マーケティング活動、資源展開の効果性、効率性を高めるためのものである。すなわち、説明変数による細分化がマーケティング戦略策定と結びつけられるとき、セグメント間の差異がマーケティング戦略戦術の効率、効果の上からの変動予測にどの様に使用出来るかである。すなわち、マーケティング努力をセグメント間にどの様に配分割当てるべきものかの問題と結びつく。すなわち、説明変数は一方では消費者のそのセグメントの特性と関係するものであり、他方ではマーケティング活動の効果性、効率性と関係づけられる。この関係を利用したマーケティング戦略を細分化戦略という。

細分化戦略ではセグメントを通じてのターゲットとしての消費者へのあるマーケティング活動の到達率と、その到達したマーケティング活動の反応特性が鍵変数である。

すなわち、この鍵変数を通じて、どのセグメントをターゲットとするかが先ず問題となる。全てのセグメントに対して、働きかけを行うものをフルライン・フルカバレッチ戦略といい、幾つかのセグメントを選んでターゲットとし、各々に対してマーケティングミックスを展開するものを選択的細分化戦略という。そして、特定のセグメントのみを対象として、生産活動、マーケティング活動を行うものをニッチ戦略という。<sup>(30)</sup>

鍵変数の1つである到達率について詳しく述べると、それは以下のごとき関係である。先ず、現実の市場においては、各消費者を理論的な変数の組の

上から識別し細分化することはきわめて困難であり不可能とみるべきである。したがって、説明変数の組によらざるを得なく、説明変数の組による細分化による場合も、地理的な区分変数は別として、その分割のされかたに従った形で消費者はキッチンと整序されているものでなく混然とした形で存在している。この混然とした形での消費者全体のあり様を前提として、理論的変数の細分化と説明変数による細分化と企業のマーケティング戦略の三者間の関係は以下の如くである。すなわち、ある企業が製品サービス A, B, C, をもち、その製品・サービスによって競争的優位性をもつ顧客集団と先の早い者勝ち的な形で顧客とする集団を Ca Cb Cc で表すことにする。そして t 期にその条件を満たす消費者、すなわち、実際に購買した人々を Ba Bb Bc とし、それらの消費者による製品・サービスの販売数量を Sa, Sb, Sc とすることにしよう。これらの規模は競争者の働きかけのありかたを所与とした上でのその企業のあるレベルの働きかけ、すなわち、マーケティング活動によって定められるものである。すなわち、競争者のありかたを所与として、その業界の対象としている消費者グループにある具体的なマーケティング活動による働きかけを条件としてはじめて顧客となり得る集団が Ca Cb Cc である。そして、例えば、 $D_2$ に Sa の 4%, Sb の 40%, Sc の 2%, が存在し、それは  $D_2$ 全体の業界販売数量の中では 2%, 20%, 1% をしめると

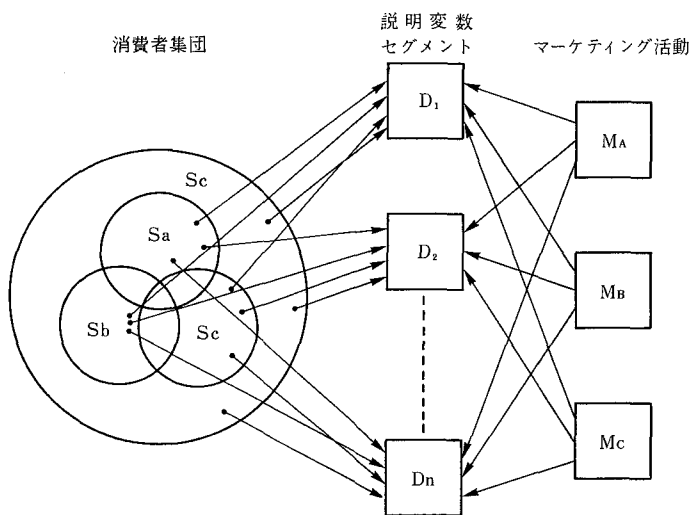
---

(30) コトラーは欲求のありかたを  $W_i$  ( $i=1\dots n$ ) 消費者グループを  $G_j$  ( $j=1\dots m$ ) の  $mn$  ケのセグメントに市場細分化してのターゲットの選びかたとして、(1) その中の特定のセグメントをターゲットとする、(2) 特定の欲求  $W_i$  に専門化して  $m$  ケのセグメントをターゲットとする、(3) 特定の消費者グループ  $G_j$  に専門化して  $n$  ケのセグメントをターゲットとする、(4) 幾つかの  $ij$  の組を選択してターゲットとする、(5) すべてのセグメントをターゲットとするものに 4 分類している。われわれのこの分類はそのうち (2) と (3) を無視したものである。

尚、説明変数の選択は各企業毎に異なったものでありうるし、事実多くの場合そうである。従って、フルライン、フルカバレッジ戦略をとる企業と、例えばニッチ戦略をとる別の企業があまり競争的でない形で併存する可能性がある。P. Kotler "Principles of Marketing" Third Edition Prentice-Hall 1986.

いう形で分布している。そして、他方、その企業の市場への働きかけは、製品・サービスBについては、 $D_2$ をはじめとする  $D_i$  の中での  $S_b$  の比率が高く、かつその  $D_i$  の  $S_b$  が  $S_b$  全体の中での比率が高い幾つかの  $D_j$  をターゲットとして、B製品サービスのためのマーケティング努力を払うべきである事はもちろんであるが、その努力の相当部分は発散して、意図しないというかターゲットとしての  $C_b$  以外の消費者にむけられる。それは、媒体広告の如く、意図したターゲットとしての  $D_j$  以外の  $D_k$  に属する消費者にむけられる部分が存在する事、及び販売員活動の如く  $D_j$  をキチンと選択して働きかけが出来やすいものについても  $D_j$  の中に含まれている  $C_b$  以外の消費者グループへの働きかけを含むためである。製品サービスA, B, Cのためのマーケティング活動を  $M_a, M_b, M_c$  とすると、以上の関係は次図の如くである。

第5図 説明変数セグメントを媒介としたマーケティング活動と消費者集団との関係。



上図で消費者集団から説明変数セグメントへの線は、各セグメントに、Ca Cb Cc 及び競争者が優位である消費者グループ（余白部分）が含まれている事を示し、Ma Mb Mc からの線は、それぞれのマーケティング活動の少なくともある部分が説明変数セグメントに働きかけている事を示している。これらの線の構成内容とそのレベルは各々異なったものである。

以上の関係を逆に見ると、例えば、Mb の質量のレベルを所与とした場合 Cb の構成メンバーのうち何割かの消費者にしかその企業が競争的優位性をもつ事が出来るマーケティング活動のレベルでの働きかけが到達しない事がわかる。Mb の予算、資源を所与のものとしたとき、鍵変数の1つである到達率を高めるための工夫は、どの様な説明変数によって細分化するかの説明変数選択の問題と細分化されたセグメントのうちどれどれをターゲットとして選ぶかに依存する。しかし、例えば誰に誰が、Cb であるかが識別不可能である理由によって、説明変数による細分化を行うわけであるから、試行錯誤的に説明変数を選択せざるを得ない。又、セグメントの選択も又、販売実績の上から試行錯誤的にきめられてゆくものである側面をもつ。従って、真の意味の到達率は不可知なものである。通常は経験的なデータを利用して各セグメントの、例えば、Cb の比率を説明変数の関数として、その関数を推測し、その推測された関数とセグメントの規模によってセグメント毎の Cb を推定する。すなわち、この鍵変数是不確実性を含む確率変数であるという特性をもち、問題をあいまい化させる。

もう1つの鍵変数である“マーケティング活動の反応特性は、競争者の働きかけを所与として、セグメント毎に対するマーケティング活動の構成要素のありかたの質量に依存する。すなわち、販売成功要因としてのミックスの質量に依存する。従って、反応特性は選択したターゲットとしての幾つかのセグメントに対して、マーケティングのための資源をどの様に割当て、いかにミックスを構成してゆくかの問題である。

以上の事から、市場細分化戦略は二つの鍵変数、すなわち、到達率と反応

特性を望ましいものにする事に集約される。

そして、この様に集約される市場細分化の目的によって、市場細分化、すなわち、説明変数とその区分のしかたが企業のマーケティング能力、特質の上から反応特性、到達率を高める事の要請と直結した形で問いなおされる。

反応特性は、いろいろと考えられるが、結局、何人の消費者が企業の製品・サービスを購買するかである。それは企業の製品・サービスのありかたによる。消費者は企業の提供している製品・サービスが大体においてどのような機能を果たすかを知っており、その上で各人の個性的な多次元目標に照らして、個々の製品・サービスを欲求充足の上から評価し、購買決定（欲望特定化）している。すなわち、業界の提供している製品・サービスのありかたを条件として、欲望の特定化をしている。

反応特性を高める細分化を考える場合、業界が想定し充たそうとしている欲求充足手段として提供している製品・サービスのありかたの現在の枠内での細分化の場合と、さらに、消費者自身もしらないが、欲求充足の上からすぐれた優位性をもつ従来の枠を超えたある製品・サービスのありかたの存在の可能性をも認めた上での細分化の場合がある。前者がチェンバリアン的な細分化であり、後者がシュムペータリアン的な細分化である。

チェンバリアン的な枠の下での目的的細分化は、一方において、Ca Cb Cc およびその他（競争者が優位性をもつもの）を出来るだけ区別し、まとめる説明変数を探索し、選択する事であり、他方において、例えば、Cb を多く含む幾つかの Di に Mb を対応づけ、更に Di 中の Cb の数を増大させる様 Mb を工夫し、より効果性効率性を高める Mb' にする事が出来る事を要請し、それを満たす Mb の立場からの説明変数を選択する事である。Mb' のとき Cb は Cb' になるのであるが、それは企業の製品・サービスを含めたマーケティング努力のありかたの効果性、効率性の上からの望ましい細分化であり、マーケティング努力のありかたに対する反応特性が出来るだけ距離



のある形で他のセグメントと互いに区別出来る同質的な消費者集団を形成させる事を目的とした細分化である。その様な細分化を条件とした上でセグメント毎に異なった市場としてマーケティング戦略策定をする細分化戦略の意義が存在する。

マーケティング努力のはらいかたの立場からの説明変数による細分化と消費者のありかたの立場からの説明変数による細分化とにおいて、説明変数が出来るだけ整合する事が望ましい事は言うまでもない。従って、両者を出来るだけ整合させる説明変数とその区分を探索し選択する事となる。それは、次の条件を満たした細分化を結果する。<sup>(31)</sup>すなわち、

- (1) 各セグメントはその消費者数とその変化率が測定可能な特性（説明変数）によって把握出来、識別可能である事。
- (2) 各セグメントのマーケティング・ミックスに対する反応特性が把握出来、互いに距離がある形で異質である事。
- (3) 企業のマーケティング資源能力がユニークで競争的優位性をもつセグメントが1つ以上存在する事。
- (4) その競争的優位性を持つセグメントのサイズが十分な利益をもたらすであろう程大きなものである事。

これら上記の条件を満たす細分化による細分化戦略は、多くの論者によって強張されているユニークな資源能力を持つ事の必要性和消費者ニーズ、欲求とその企業の資源能力の一致という事業の成功の条件を満たす。

#### Ⅲ-4 マーケティング競争の市場地勢

前節と前前節において、市場細分化の一般と市場細分化戦略の基本を論じた。ある SBU がある細分化の下で細分化戦略を実行した場合、その結果として顧客獲得の状態、すなわち、ある競争状況に当面する。それを市場地勢

---

(31) これらの条件リストは前掲論文 R. A. Garder '81 を参照し、大きく修正追加したものである。

という。企業は現実に事業展開をしていて、ある特定の市場地勢に当面している。事業主体はその市場地勢の下で新しい戦略を策定しなければならない。その場合の戦略策定のための市場地勢の理解の内容がどのようなものであるべきかを当節で論ずる事にしよう。

市場地勢の概念内容を戦略策定の一般論から言うと次の如くである。すなわち、マーケティング戦略策定プロセスを一般的に言うとき、それは、事業の流通業者、消費者、競争者との相互作用の在り方を問い、確認し、事業の目的を規定し、資源展開のありかたを方向づけるプロセスであると言えるが、市場地勢は、事業の目的を再規定し方向づける前提としてのその事業の市場との相互作用のありかたについて確認する1つのタイプの理解内容、すなわち、市場細分化の枠内での理解内容を意味する。より一般的に言うと、経営学において経営を古くから“プラン・ドウ・シイ”のサイクルとして捉えているが市場地勢はそのサイクルにおいて、シイからプランに行く前提としてのシイによって得られるべき現状理解を構成するマーケティング分野についての理解の1タイプであるといえる。

前節までの議論との連結性の上から、事業は製品・サービスA・B・Cを市場セグメント $D_1, D_2 \dots D_{18}$ に対して販売しているとしよう。その時、市場地勢の内容として、先ず以下の情報をもつ。すなわち、

- (1) 消費者について
  - (a)  $D_i$  に属する今期までの消費者数
  - (b) (a) の増減率
  - (c) 来期以降の (a) の推定値
- (2) 事業の今期までのマーケティング成果について
  - (a)  $D_i$  におけるA, B, Cの売り上げ数量と金額, シェア, 消費数当りの比率利益額
  - (b)  $D_i$  における業態別小売店カバレッジの推移
- (3) 競争者について

- (a) 競争者名のリストアップ(潜在的競争者をふくむ)
- (b) 各 Di における競争者の各製品・サービスの売り上げ数量と金額シェア、消費者当たりの比率。
- (c) 各 Di における各競争者の業態別小売店カバレッジの推移

これら情報の下で、以下のごとき知識を持つ事が出来る。まず、業界全体の市場規模と成長率を知り、業界構成メンバーの数の推移と販売高の分布により競争強度とその動向についてのある理解を持つ。そしてその競争強度の下での各競争者の競争のありかた、すなわち、フルライン・フルカバレッジ戦略、選択的戦略あるいは、1つのセグメントに集中するニッチ戦略のいずれをとっているか、さらに各セグメントのトップアイテム、二番手三番手アイテムはどの企業のものかの情報をもつ。それによって自社を含めてリーダーは誰れであり、チャレンジャー、フォロワー、ニッチャーは誰れかがわかる。<sup>(32)</sup>さらには競争者は高成長セグメントか大きなサイズのセグメントかのいずれの方に焦点をあて努力しているか、戦略の展開が体系的で一貫性をもっているかどうか、あるいは地理的な限定を見せ、製造能力、資源による行動範囲の制約を示唆しているかどうかを知る。

またさらに、セグメント全体の中で競争強度の高い、すなわち人気の高いセグメントはどれか、近年高くなっているのはどのセグメントか、といった

---

(32) 多くあるいは相当数のセグメントでトップアイテムをもっている企業をリーダーという。トップアイテムであるセグメントは少ないが二番手三番手のアイテムを多くのセグメントでもっていて、全体のシェアも二番手である企業をチャレンジャー、三番手以下のセグメントがほとんどである企業をフォロワー、そしてあるセグメントで独占的に販売しているものをニッチャーという。このリーダー、チャレンジャー、フォロワー、ニッチャーという分類はコトラー流のそれであり、業界でのシェアを中心にした地位によって企業がそのいずれであるかを判断するのが一般であるが、それとこの様な形での判断とは整合している。すなわち学習曲線が支配していて3と4のルール(B. D. ヘンダーソン著土岐訳”経営戦略の核心”ダイヤモンド社 昭和56年)が支配している業界を含めて多くの競争者が競っているわが国の多くの業界においてもあてはまるものである。

セグメント全体の地図の中で競争強度の上からの規模とその変動動向はどのようなものが見えて来る。その市場地図の競争強度のマクロ的な模様の変化は出来るだけ深く、キチンとした理解を持つことが望ましい。そのためには、ミクロ的に、各セグメント毎の少なくとも主要な製品・サービスアイテム別の販売高増減率とその中味の知識によってマクロの競争模様をうらうちする事である。あるアイテムがあるセグメントで販売高を増大させた場合、その増分はいろいろの理由状況によって説明されるためにそれを区別して把握する必要がある。すなわち、その増分は、①そのセグメントの消費者数が増加した理由による場合、②小売店カバレッジを増大させた事による場合、③コストリーダーシップを強め値下げによる場合、④差別的優位を高めた事による場合、⑤そのセグメントのK, F, S, の変化がそのアイテムにとって好都合な場合、⑥競争的アイテムのマーケティングの失敗による優位制の劣化、撤退による場合のいずれの場合にも起こるものである。<sup>(33)</sup> 各セグメント毎の問題とすべき販売増をみせたアイテムがあるときその販売増は上のどの理由ないし場合によるかの情報をもつ事がマクロレベルの市場地図模様の変化をうらうちし色づけするミクロレベルのアイテム別の増減率の中味の知識である。<sup>(34)</sup>

その市場地図の競争強度の模様の変化の中で、自社が現在どの様な役割を果たしており、そして更に積極的にどの様な役割を果たす事が出来るだろうかについて、マクロレベル、ミクロレベル両面の理解を、われわれは自社の立場からのマーケティング競争市場地勢と言い、それを問題とする。

企業が製品・サービスA, B, C, を製造販売しているとして、それらは

(33) カバレッジを中心変数の1つとする事に特色があるのは次書である。大前研一編著「現在の経営戦略」プレジデント社 1979・

(34) 説明変数による細分化のあるセグメントの消費者数の変動にともなう需要変動をさえ見過ごすことは必ずしも珍しいことではない。P. F. ドラッカー著 小林宏治監訳「イノベーションと企業家精神」ダイヤモンド社 昭和60年 参照。

大体においてどれだけのセグメントに参入しているか。そしてA, B, C, それぞれに対して競争的な競争者アイテムを識別し, 同一戦略グループに属する競争者を識別する。その戦略グループへの新規の参入及び退出の見通しはいかなるものか, 戦略グループ内の競争は強調的であり秩序を乱さないものか, あるいは極めて互いに敵対的な競争関係であるかについてのある認識をもち, 業界の中での戦略グループの位置づけの変化についての認識をもつ事が望ましい。そして, 自社が参入し, 競争しているセグメントは大きなセグメントか小さいセグメントか, 又高成長セグメントか低成長セグメントかそして, それらのセグメントの利益率を計算する。参入しているセグメントそれぞれのリーディングアイテムはどれか, そしてそれは流通カバレッジによるのか優位性によるのか, 優位性によるときリーディングアイテムが自社の製品・サービスである場合はその持続性はどうか, 競争者のものであるとき, 模倣し, キャッチアップすべきユニークな特性は何か, キャッチアップが短時日のうちに出来るかどうかが問題となる。そして, 自社のどの製品のどのセグメントが攻撃されているか, 或いは攻撃されていなく競争強度が落ちていて秩序を乱さない形で攻撃出来るかどうか。先のどの様な理由場合によって, セグメント毎にどのくらい販売増が見込めるか。攻撃的な戦略をとったときの販売増の大きさと競争者のカウンター攻撃を含めたリスクはどの程度であるか, 防御的戦略をとったときの機会と脅威の種類と程度はどうか等基本的に重要な情報源となるものが市場地勢地図の作成である。

マーケティング競争の市場地勢地図は1つであるのではなく組織の幾つかのレベルの人によって異なったものである。典型的にはプロダクトマネージャー用のもの SBU の責任者としての事業本部長用のもの, 更に企業組織の取締役社長用のものが考えられる。<sup>(35)</sup>

(35) 企業組織の地位に応じて異なった市場地勢地図をもつべきだと主張しているものに次書がある。W. E. Rothschild "How to gain (and Maintain) the Competitive Advantage in Business" McGraw-Hill 1989.

プロダクトマネジャー用のものは、同一戦略グループ間の競争が中心であり、セグメント間の消費者の移動によるセグメントの消費者の変動は入れるがそのセグメントの KFS は充分には判っていないものであるが所与で固定しているものという想定、競争者数と競争者の戦略も大体において現状であると想定して、市場地勢地図を作成する。すなわちそれは担当している製品・サービスについてチェンバリアン的な競争の下で、それがどのような状況であるかを示すものである。プロダクトマネジャーは、それによってその製品・サービスの機会と脅威を理解し今期、来期の目標がたてられ、その目標を達成させるための効果的であり効率的である具体的なマーケティング競争戦略の策定である。それはチェンバリアンの中心変数である競争力を決定するユニークな資源能力をめぐってのものが中心であるべきである事は言うまでもない。<sup>(36)</sup>

事業部長は、幾人かのプロダクト・マネジャーをたばねている者である。事業部長用の市場地勢地図は、業界全体の盛衰や競争のありかたの見通しについての情報を提供するものである。業界の提供している製品・サービスの代替品の変化、競争者の参入、退去、消費者のありかたの進化（欲望特定化のための評価プロセスにおける新しい次元の追加の方向の進化と次元数を少なくする方向の進化）<sup>(37)</sup> 自社のある攻撃に対する競争者それぞれのありそうな反撃とその可能性のレベル及びさらには自社の戦略を現状のままとした場合のありそうな競争者の戦略<sup>(38)</sup>等を考慮に入れた市場地勢地図である。それはポーター流の産業組織論学派的な競争概念の下で市場地勢地図であるとい

---

(36) この競争に打ち勝つユニークな資源能力が何であるかを知ることの重要性を特に強調しているのはミルトン・ラウエンスタインである。ミルトン・ラウエンスタイン著 スミキン・インターコム訳 「企業戦略」 学生社 1988

(37) 欲望特定化プロセスにおける新しい次元の追加は、典型的には消費者自身も気づいていなく今までの製品・サービスには具えていないベニフィット機能を持つ製品・サービスの改良に伴うものであり、次元数の減少はいわゆるコモディティ化、すなわち価額情報への収束を意味する。

えるものであり、業界の収益性、秩序を所与とするのではなく相当に支配出来るもので、競争自体の管理、すなわち（いたづらに販売量の増大を求める短期志向の行動をつつしみそれを競争者に誘発させない事を含む）をも視野の中に入れた市場地勢地図である。

取締役会や社長レベルの人々が持つべき市場地勢地図は、事業部長用のものである産業組織論的な枠組を越えて、いわゆるシュムペータリアンの創造的破壊を積極的に取り入れたものである。それは技術進歩、新製品開発、経営革新を積極的に視野の中に入れたものであり、競争者から販売を奪うものでなく、又現状としての業界の収益性を大切に、壊されない様にするのでなく、より高い価値の創造（高付加価値）を実現するのは何かを問うという志向の下での市場地勢である。

ここでは技術革新競争、新製品開発競争を考慮に入れるもので技術革新、新製品開発を支配出来る変数として、そのための資源配分をする。その場合の競争者に先がけて高付加価値の創造的な新製品・サービスを開発する新製品開発競争に勝ち、それに伴ったマーケティング競争に勝つ見通しを視野の中に入れる。<sup>(39)</sup>

経営者はこの市場地勢によって、組織の当面するであろう機会と脅威を広い視野の下で確認し、ビジネスの将来について独自のヴィジョンをもち、それによる信念ないし姿勢を持ち、その姿勢の下で大所高所の上から真の意味

(38) 競争者行動のこのような理解は、ここで論じてきた市場での競争者行動を中心にした分析のみでは不十分であり、この市場地勢をもつためには、いわゆる競争者分析を必要とする。競争者分析の一般的なものはアーカー著、野中他訳前掲書にある。

(39) シュムペータリアンの競争の下での市場地勢には他の市場地勢では外生的要因としてあるものを内生変数とするものである。中でも、特色のあるものとして時間を内生変数とする（新製品開発の所用時間、ある攻撃にたいする競争者の反撃のための所用時間等）必要性をポアグロイスは主張している。J. C. Bourgeois & others "Product Market Structure; Problems, Definitions, and Issues" in "Review of Marketing" by M. J. Houston (ed.) American Marketing Association 1987.

の戦略を策定するものである。<sup>(40)</sup>それは組織がこれにより行なおうとする競争、(戦争)の種類をはっきりと定める事を中心とする。<sup>(41)</sup>

(未完)

---

(40) 経営者が独自のヴィジョンをもつことの望ましさを特に強張しているのはミルトンである。ミルトン・ラウエンスタイン著 スミキン・インターコム訳 前掲書。プロダクト・マネジャーレベルの戦略は戦術といった方がよいかもしれないのであるがここでの戦略はそれとは区別されるという意味で真の戦略という言葉をつかっている。戦術と戦略の違いについては、”二三の戦術の失敗は勝敗を決定しないが戦略の失敗は勝敗に直結する”というある戦略論者の言葉に端的に表現されている。

(41) A・リース・& J・トラウト著小林薫訳「マーケティング戦争ークラウゼィッツ流必勝戦略」プレジデント社1987年参照。