

戦略的マーケティング・ミックスの再構築

菅 原 正 博

- 1 伝統的なマーケティング・ミックス論の限界
- 2 環境適応的な意思決定メカニズム
- 3 戦略的マネジメントとの関連性
- 4 戦略的マーケティング・ミックスの意思決定過程
- 5 まとめ

1 伝統的なマーケティング・ミックス論の限界

1950年代から60年代にかけて、アメリカを中心に「マーケティング・マネジメント」(Marketing Management)に関する研究が非常に進展した。マネジメント・サイエンス、統計学、意思決定論、行動科学、コンピューター等を積極的に導入することにより、その理論的体系もかなり洗練されたものに発展した。⁽¹⁾

しかし、1960年代の後半から70年代の前半にかけて、企業を取り巻くマーケティング環境は大きく変化し始めた。一方では公害問題やコンシューマリズムといった自然・社会的環境の重要性が高まり、他方では、ドルの切下げによる国際通貨不安やオイルショックといった資源問題が表面化してくるにつれて、企業自体は、短期的な視野に立った従来のマーケティング・ミックスをベースにした「マーケティング・マネジメント論」だけを頼りにしていたのでは成長はおろか存続すらも困難になってきた。

そこで、70年代に入って、マーケティング・マネジメントの研究の比重も、環境の変化に対応するための戦略的意思決定の方に大きく移行し始めた。すなわち、「戦略的マーケティング」(Strategic Marketing)が擡頭してきた⁽²⁾。この戦略的マーケティングの理論的体系化に大きな刺激を与えたのは、H.I. アンゾフの「企業戦略」(Corporate Strategy)⁽³⁾である。

この戦略的マーケティングの実践的な展開にあたって大きく貢献したのは、ボストン・コンサルティング・グループとGE社の開発した「ポートフォリオ分析」である。この「戦略的マーケティング」の理論的特徴は、H.A. サイモン達によって展開されてきた「問題解決」(Problem Solving)の理論的フレームワークを、戦略的マーケティングに活用しようという点にあった。⁽⁴⁾

一方、この「戦略的マーケティング」の理論的体系化と平行して、環境のダイナミックな変化を分析することから戦略論を展開しようという動きが始まっている。これが「戦略的マネジメント」(Strategic Management)と呼ばれている。この代表例は、H.I. アンゾフの研究である。⁽⁵⁾P. ドラッカー、W. E. ロスチャイルド、D. シェンデル、C. W. ホーファーの研究もこの部類に入る。⁽⁶⁾

「戦略的マーケティング」も「戦略的マネジメント」も、いずれも戦略的意思決定に重点を置いているという点で共通しているが、しかし、前者は戦略的な意思決定のメカニズムの構築に重点を置いているという意味では内部志向が強いのに対して、後者の方は、環境と企業との相互作用の方に重点を置いているという意味で環境志向が強い。

たとえば、P. コトラーもこの両者の相違を意識して次のように区別して定義している。⁽⁷⁾「戦略的マーケティング過程とは、企業内の事業体の市場機会を分析したり、そのマーケティング・ポジショニングやその計画やコントロールのやり方を選択することにより、企業の理念や目標に貢献できるような事業体を創造したり支援する経営的過程 (managerial process) である」と定義している。

他方、「戦略的マネジメント過程とは、組織と環境との間の存続可能な関係を育成し維持するために、全社的な経営活動視点に立って、企業の理念、目標および目的、成長戦略、事業ポートフォリオ計画を立案する経営的過程である」と定義している。

もちろん、この「戦略的マーケティング」と「戦略的マネジメント」との概念的な相違はあるにせよ、これから環境志向的なマーケティング論を発展させるためには、従来の「マーケティング・マネジメント論」では、企業の戦略的意思決定問題に対して的確な解答を出すことはできない。

このことは、従来の「マーケティング・マネジメント論」の枠内で体系化されてきた「マーケティング・ミックス」(Marketing Mix) 論についても同じことがいえる。

特にこれまでマーケティング・ミックスが体系化されてきたのは、プロダクト・マネジャーまたはブランド・マネジャーが、自己の担当している製品をいかに価格、販売チャネル、販売促進といったマーケティング変数を効果的に組み合わせてマーケティングするかという問題の場合が多かった。

たとえば、P. コトラーはマーケティング・ミックスの組み合わせの効果を測定するモデルを開発しているが、コトラーは、ABC エレクトロニクス社の時計つきトランジスター・ラジオのマーケティング計画の実例をもちいて次のように定式化している。⁽⁸⁾

$$Q_B = \frac{F + A + S}{P - V}$$

Q_B ：マーケティング経費をカバーできる損益分岐点の販売数量

F：固定費

V：変動費

P：価格

A：広告予算

S：人的販売予算

このモデルでは、マーケティング・ミックス変数としては価格、広告予算、人的販売予算の三つが選ばれている。したがって、このモデルでは、P, A, Sに異った数値を入れることにより、売上目標にどのような影響を与えるか、という計画立案に用いられている。

このコトラーのモデルに代表されるように、これまで「マーケティング・マネジメント論」で展開されてきたマーケティング・ミックス論は、まず製品が与えられていて、それを年間または四半期にわたってどのようにマーケティングするか、という比較的短期的な視点に立ったマーケティング計画を立案する場合に用いられてきている。

このような短期的なマーケティング・ミックス論では、中長期的な視点に立った戦略的マーケティング問題に対して通用しえない。むしろ、戦略的マーケティングのもとでは、既存の製品またはブランドのマーケティングの枠を越えて、その製品やブランドを包括している「事業単位」(Business Unit)のマーケティング・ミックスの体系化が必要になってくる。

特に最近のように環境の変化が激しい場合には、製品またはブランドの商品寿命 (product life cycle) が短くなってくると、マーケティング論は既存のブランドのマーケティング計画問題に答えるだけではなく、事業単位のマーケティング問題に答えていく必要性が高まっている。

企業内の個々の事業単位を存続させ成長させていくためのマーケティング・ミックスの体系化が必要になってきている。このようなマーケティング・ミックス論を従来のマーケティング・ミックス論と区別して「戦略的マーケティング・ミックス論」と呼ぶことにする。本稿では、このような「戦略的マーケティング・ミックス論」の再構築について検討することにしたい。

2 環境適応的な意思決定メカニズム

マーケティング意思決定が、生産、財務、人事などの意思決定と根本的に異なる点は、顧客や競争といった企業にとって最も重要な環境的要因を

常に考慮に入れなくてはならないところにある。マーケティング意思決定において重要な変数である製品決定、広告決定、価格決定、流通経路決定、人的販売決定などは、いずれも、顧客の反応や競争相手の反応に関する情報を考慮に入れられないでは、適切な意思決定は行ないえない。こういった意味からも、マーケティング意思決定は、明らかに環境適応的な意思決定であるといえる。

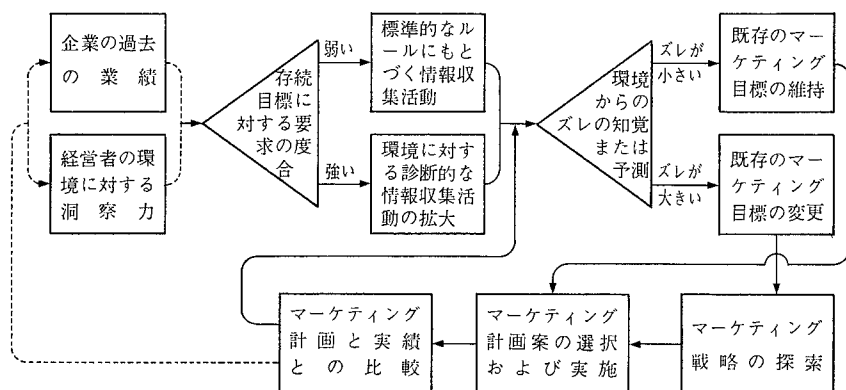
企業はいかに資金が豊富であり、また組織が能率的に機能していても、すなわち、組織内部になんら問題はなくても、環境の変化に対して適応できなければ、その企業は存続できなくなる。したがって、問題は、企業が長期的に存続していくためには、環境の変化に対する適応力をいかにして強化するかということにある。

このような環境の変化に対する適応力を強化する方法を見いだすためには、環境と企業行動とのダイナミックな相互作業関係を分析することが必要になってくる。いいかえれば、マーケティング意思決定過程では、これまで意思決定論が主として開発してきた計画案の評価および選択局面も重要であるが、それ以上に、一方では、計画案が評価される以前の局面で、環境の変化を知覚して、それを、目標設定する際に十分に考慮に入れ、企業の行動と環境の変化とにズレが発生しないようなメカニズムを制度化し、他方では、計画案が選択され実施された後の局面で、はたして、計画値と実績値との間に大幅なズレが発生していないかどうかという点をモニターしておき、もし大幅なズレが発生していることが知覚されると、迅速にフィードバックして修正的アクションをとらせるようなメカニズムを制度化する必要がある。

このようなメカニズムを意思決定過程の中にエクспリシットに取り入れてモデル化すると第1図のようになる。マーケティング意思決定過程は、このモデルに示されているごとく、環境の変化に対する適応的な性格が強いという意味で「アダプティブ意思決定過程」の典型的なケースである。⁽⁹⁾

このモデルは、大きく分けると、(1)環境適応的なマーケティング目標の設定と、(2)修正的アクションのためのフィードバック・メカニズムに区分でき

第1図 マーケティング意思決定過程の概念的モデル



るのである。

(1)環境適応的なマーケティング目標の設定。企業は、過去のある時点で環境の変化に適応しきれず、倒産寸前のところまで追い込まれ、存続を期待することすら困難に陥った経験のある企業は、存続していることの意味をよく知っている。したがって、このような企業は、存続目標に対する要求の度合いが非常に強くなる。

存続目標に対する要求の度合いが強くなると、経営者は、企業の存続に大きな影響を与えるような決定的な環境要因に注目するようになる。

環境からのズレを発見する方法としては、経営者はただ売上げとか利益といった指標だけではなく、市場占有率とか、受注残とか、あるいはセールスマンのレポートとか、主要な得意先の意見とか、あるいはまた、マーケティング・リサーチを通じて得られるサーベイ・データや消費者パネルのデータを用いている。

そして、経営者は、これらの指標の中で、いずれかに赤ランプがついていないかどうかを定期的に点検し、もしいくつかの指標に、環境からのズレを

示す赤ランプがついていたならば、なぜ環境からのズレが発生したかという点を究明しようとするであろう。このような診断的な情報収集活動を「マーケティング監査」と呼んでいる。

この診断的な情報収集活動には、ただ企業の問題点や弱点を探索するだけではなく、企業をさらに発展させる原動力である「機会」(opportunity)を探索する活動も含まれる。マーケティング監査も実はこのような診断的な性格を持っている。

(2)修正的アクションのためのフィードバック・メカニズム。マーケティング意思決定過程の第2の特質として、計画案が評価され実施されたあとの局面で、計画値と実績値との間に大幅なズレが発生していないかどうかという点をモニターし、もし大幅なズレが発生しているということが知覚されると、迅速にフィードバックして修正的アクションをとらせるようなメカニズムを重視する必要がある。

このような修正的アクションのためのフィードバック・メカニズムは、マーケティング意思決定の重要な領域である新製品導入過程において特に重視される。新製品の場合は、既存の製品の場合のように、過去のデータが入手できないために、新製品のマーケティング戦略に対して顧客や競争相手がどのように反応するだろうかということを正確に予測することはほとんど不可能に近い。

しかし、いったん新製品の全国市場への導入が決定されると、新製品キャンペーンに必要とされる広告および販売促進予算、流通経路への出荷計画を決定しないわけにはいかない。したがって、これらの新製品発売に伴う一連のマーケティング・ミックス意思決定は、非常に不十分な情報を根拠にせざるをえないために、よほど厳格な仮定が置かれられない限り、最適解を求めることはほとんど不可能に近いといえよう。

このようなフィードバック・メカニズムは、別に新製品導入計画だけにすぎず、販売促進予算の決定問題についてもやはり重視されており、R. ベ

ルマンの「アダプティブ・コントロール・モデル」(adaptive control model)を基礎にした販売促進予算が開発されつつある。ベルマンはアダプティブ・コントロール・モデルについて次のように説明している。「不確実性に直面したとき、……常識的なアプローチは、経験から学ぶことである。プロセスが拡大するにつれて、われわれは、未知の構造や未知のパラメーターについてますます学ぶことができないかもしれない。……このようなタイプのプロセスがアダプティブ・コントロール・プロセスと呼ばれる⁽¹⁰⁾」。

このようなアダプティブ・モデルは、明らかに、フィードバック・モデルであり、将来の意思決定を修正するために、常にデータを修正する。いいかえれば、ここでは、常に現在の行動のコースを実施するだけではなく、将来の意思決定を修正するためにたえず情報を購入するわけである。

マーケティング意思決定のモデル・ビルディングでは、以上述べたようなアダプティブな特質が強く要求される。

I. アンゾフは、こういったアダプティブ意思決定論をベースにして戦略的意思決定のメカニズムを定式化している。彼は戦略的意思決定問題を分析するためには、少なくとも次のような4つのステップをエクспリシットに検討する必要があると主張している。

- (1)意思決定のニーズまたは機会の知覚
- (2)代替的な行動のコースの探索
- (3)代替案の評価
- (4)代替案の選択

特にアンゾフは、意思決定のニーズを把握する(1)のステップと、代替案を自ら探索する(2)のステップを非常に重視している。たとえば、化学関係の企業は、投資収益率の趨勢（過去10年間にわたって低下し続けている）や、需要の成長率（スロー・ダウンしつつある）を監視し続けているメカニズムが必要である、と主張している。

W. オルダーソンもマーケティング計画において目標の明確化と戦略の探

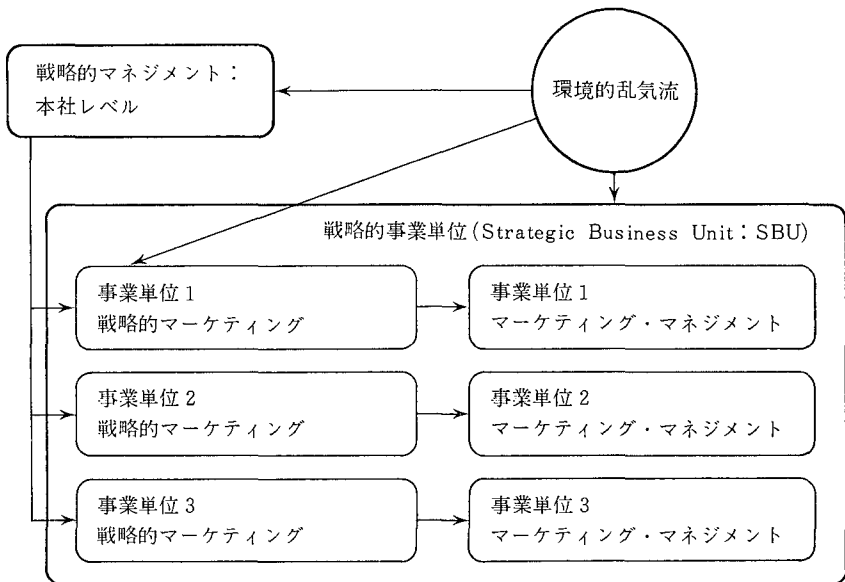
索の重要性を強調している。彼は「計画される前にデザインされねばならない」と述べている。彼はこのデザイン過程に「目標の明確化」とその目標を達成しうる「有効な戦略の探索」というステップが含まれている。

オルダーソンは「目標の明確化は事実非常に重要であり、また全体的な計画努力のもっとも重要な結果でもある」と述べており、また「戦略の創出はある計画の輪郭を決定する重要な意思決定である」と強調している。

このような人間の問題解決的な思考方法をベースに構築されてきたアダプティブ意思決定論をもとに組織的な戦略的マーケティングの計画過程を図式化すると第2図のようになる。

この概念的モデルには4つの構成要因が含まれている。すなわち、「環境的乱気流」(Environmental Turbulence)、「戦略的マネジメント」(Stra-

第2図 組織的な戦略的マーケティングの計画過程

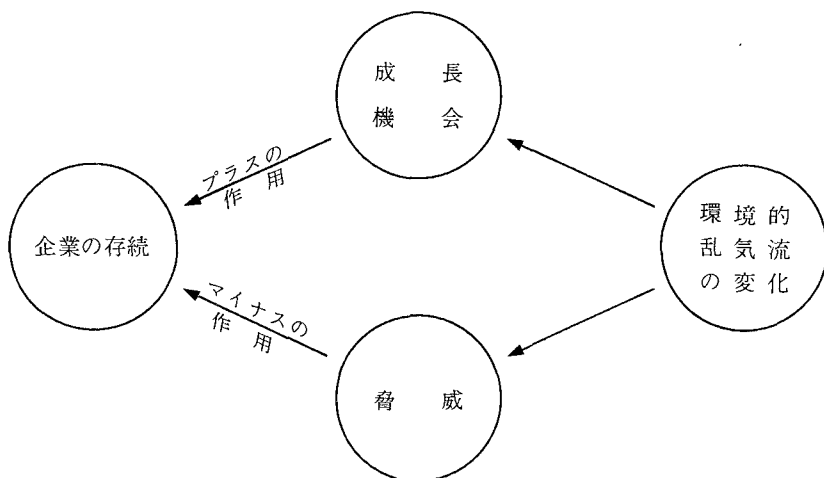


tegic Management), 「戦略的マーケティング」(Strategic Marketing), 「マーケティング・マネジメント」(Marketing Management) がそれである。以下ではこの4つの構成要因について簡単に説明しておこう。

(1) 「環境的乱気流」。本来、企業は環境との相互作用関係を通じて存続している。このような環境とのかかわりで存続する企業をオルダーソンは“Organized Behavior System” (OBS) と呼んでいる。⁽¹²⁾ アンゾフは“Environment-Serving Organization” (ESO) と呼んでいる。⁽¹³⁾ この OBS も ESO も、いずれも第3図に示しているように環境的乱気流の変化を受けて、「脅威」のマイナスの影響を少なくし、「成長機会」というプラスの影響力を有効に活用しようとして「存続」(survival) を目指して行動する。

オルダーソンはこの OBS を取り巻く環境を、直接的にたえず接触し相互作用し合っている「直接的環境」と、その直接的環境の背後にある「窮極的環境」とに区別している。

第3図 企業の存続目標



アンゾフも ESO を取り巻く環境を、その乱気流の小さい水準から大きい水準へと拡大する段階を、「安定的」(Stable)、「反応的」(Reactive)、「先行的」(Anticipating)、「探求的」(Exploring)、「創造的」(Creative) といった 5 段階に区分している。

オルダーソンの「直接的環境」やアンゾフの「安定的」、「反応的」、「先行的」な環境レベルでは、その変化が連続的であるために予測可能であるが、オルダーソンの「窮極的環境」やアンゾフの「探求的」、「創造的」なレベルまで変化が拡大すると、その変化も不連続になり予測が困難になり、企業の存続を脅かす危険性もそれだけ高まってくる。一般に乱気流的变化が問題になりはじめたのは、まさにこの不連続な環境変化が発生し始めたことによる。

(2)「戦略的マネジメント」。この戦略的マネジメントは、まさに企業の中心部にあたり、「コントロール中枢部」(the nucleus of control) に該当する。この機能はトップ・マネジメントの重要な職務である。

この「戦略的マネジメント」とは、常に全社的な視点に立って環境変化を予測し、将来発展しうる「成長機会」を発見し、その「成長機会」を達成するための「事業単位」を組織化し、それぞれの事業単位に企業の「資源」(resources) を配分する過程を意味している。この事業単位別の目標設定と投資配分は、企業を環境変化に適應させようとする重要な戦略的課題である。

(3)「戦略的マーケティング」。戦略的マネジメントに関してはトップ・マネジメントが責任を負っているのに対して、この戦略的マーケティングに関しては、主として、事業部長が責任を買っている。ただし、ここで「事業部長」と呼んでいるのは、事業部制のデビジョン・マネジャーのことを指しているのではなく、むしろ、「事業単位」(business unit) マネジャーのことを指している。

この戦略的マーケティングは、トップの戦略的マネジメント部分から提示された戦略の方針と投資配分の枠内で、事業部長が自己の事業単位の戦略的

代替案を探索し評価することに重点を置いている。この戦略的マーケティング部分は事業目標を達成するための戦略的マーケティング・ミックスの探索が中心となる。

この戦略的マーケティングは、事業単位別に中長期的な事業計画にまとめられ、毎年、事業部長はトップに対してこの戦略的事業計画を提出し承認を受ける必要がある。

この承認を受けた戦略的マーケティング計画は、それを実行に移すために、事業単位内のプロダクト・マネジャーおよびセールス・マネジャーに次年度の事業部長方針という形で伝達される。

(4)「マーケティング・マネジメント」。このマーケティング・マネジメントは、主として、年間を通じてマーケティング活動の実行責任を負っているプロダクト・マネジャー、セールス・マネジャーといった中間管理職の職務に該当する。

この中間管理者は、事業部長の設定した中長期の事業計画に沿って、次年度の年間マーケティング計画を立案し、それを実行に移して年間事業計画目標を達成する。この過程がマーケティング・マネジメントである。

以上、企業を環境的乱気流の変化に対して適応させていく役目を果たすトップの「戦略的マネジメント」、事業部長の「戦略的マーケティング」、中間管理職の「マーケティング・マネジメント」の三者の縦の連携について簡単に説明してきたが、この組織的なアダプティブ意思決定過程において、特に重要なのは、環境の変化を予測して、いずれ環境と企業との間にズレが発生することを知覚して、そのズレを埋めるための戦略的代替案をいかに探索するかという点である。マーケティング・ミックスも、このようなアダプティブ意思決定のメカニズムの中に組み込まれていないと、戦略的マーケティングとしては通用しない。

そういった意味で、以下では戦略的マーケティング論に立脚したマーケティング・ミックスの再構築に関する試論を展開することにしたい。

・3 戦略的マネジメントとの関連性

たしかに、製品、流通チャネル、価格、プロモーションといったマーケティング・ミックス要因は、企業が消費者という環境要因に働きかける重要な要因であるが、しかし、変化しつつある消費者の購買行動や生活行動に企業がいかに適応していくかという形で両者の関係をとらえた場合、必ずしも適切な概念であるとはいえない。この4つの変数では、消費者と企業とのアダプティブな行動については十分な説明ができない。

特に企業と消費者との相互作用関係を問題とする「戦略的マネジメント」部分では、従来のマーケティング・ミックス論では対応できない。

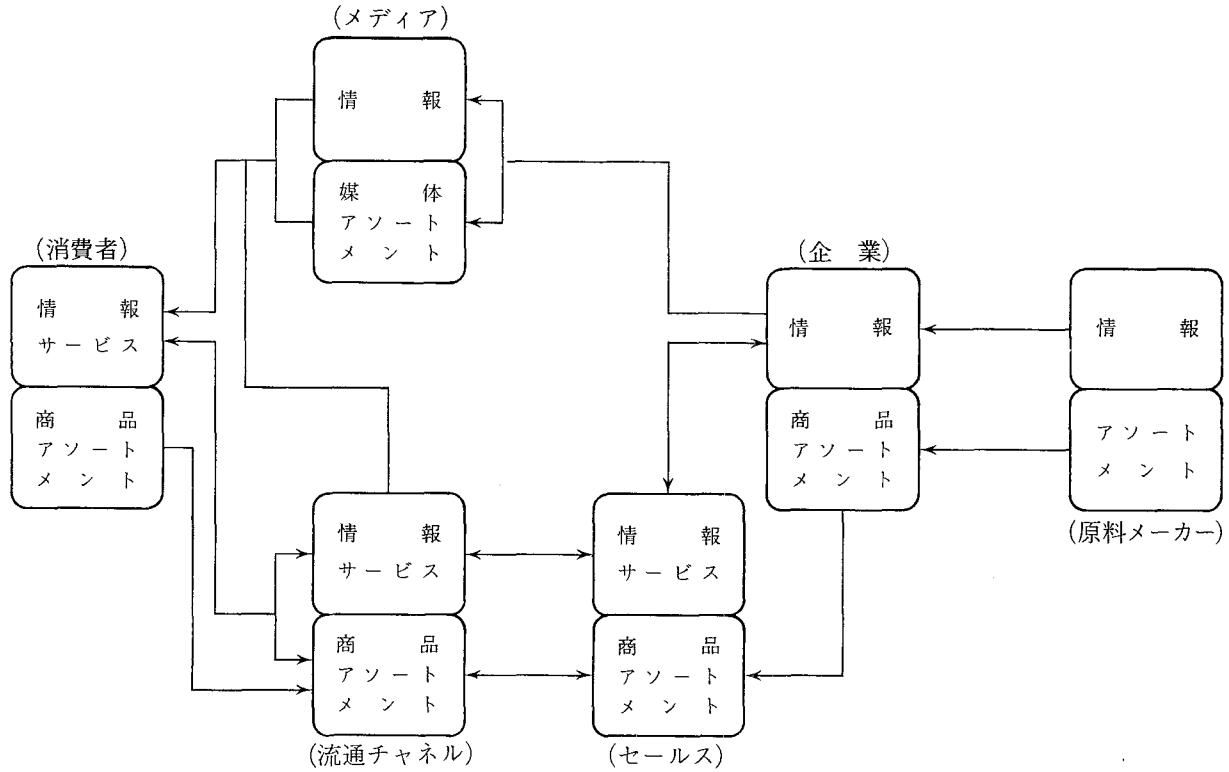
オルダーソンは、マーケティング・システムにおいて人間的要素と関連した情報・サービス面と商品の交・変換的要素と関連したアソートメント面を重視してきた。ここでは、戦略的マーケティング・ミックスを再構築するにあたって、従来の「製品」、「流通チャネル」、「価格」、「プロモーション」といったマーケティング変数を機能主義的視点に立って整理し、「情報・サービス」と「商品アソートメント」といった二つの変数に集約することにする。

この「情報・サービス」と「商品アソートメント」の二つのマーケティング・ミックス変数を用いて、消費者と企業との相互作用関係を図式化すると第4図のように表現できる。

消費者は自己の欲しい商品を購入するためには、広告媒体や小売店から情報・サービスを受け取り、自己の好みにあっているかどうか選別する。

また、一方、消費者が自己の好みにあった生活をするためには、消費者の毎日の生活で衣食住に関する商品だけではなく、レジャー、スポーツといった生活面で多くの商品のアソートメントが必要である。したがって、企業は、そのような消費者の生活面で必要とされる商品群をアソートメントの形で提供していく必要がある。オルダーソンはこのアソートメントの提供をチャネル・メンバー間の「マッチング」(matching)と呼んでいる。

第4図 マーケティング・システムにおける相互作用関係



このような基本的なマーケティング・システムの体系を、企業の戦略的マーケティング・ミックス体系という形にまとめると第5図のようになる。

この戦略的マーケティング・ミックス体系は、情報・サービス機能面を強化する「ヒューマン・ミックス戦略体系」部分と、商品アソートメント機能面を強化する「ロジスティック・ミックス戦略体系」部分の二つの部分から成立っている。

特に戦略的マーケティング・ミックス論では環境適応的な意思決定メカニズムが中軸になるために、そのマーケティング・ミックスのモデルには環境または市場と企業との相互作用関係がエクспリシットに分析できる理論が内蔵されていなくてはならない。

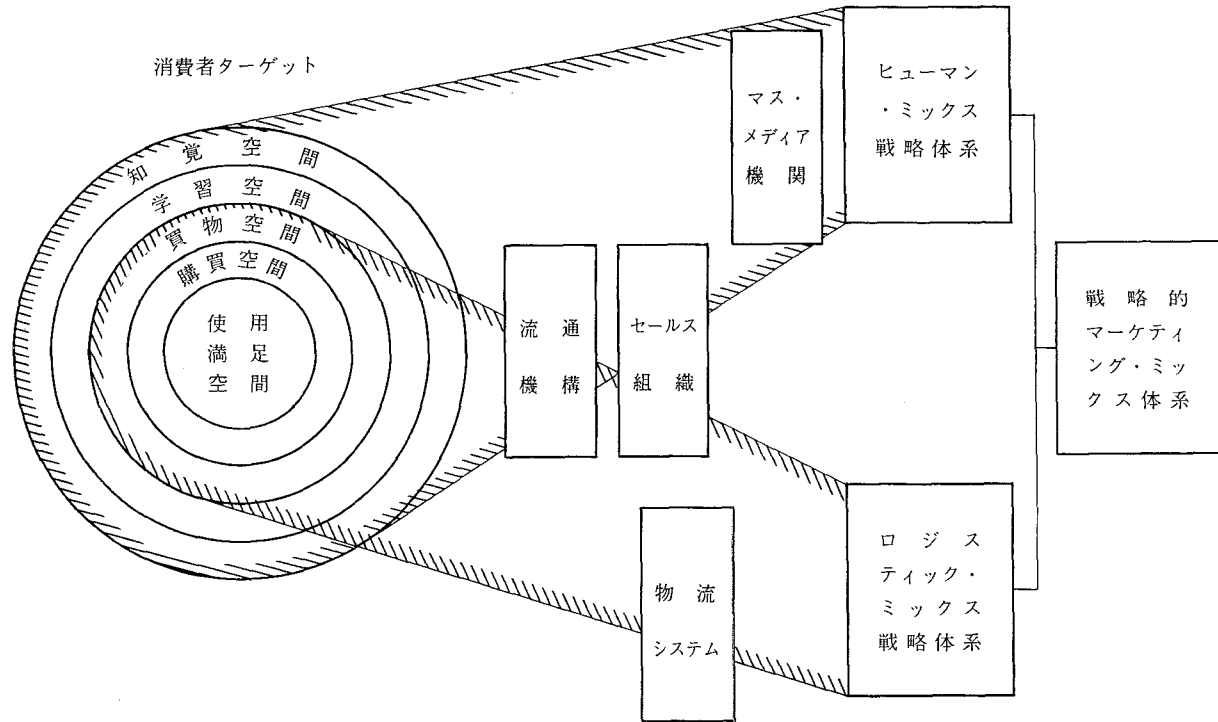
オルダーソンが主張するように、第4図に示されているようなマーケティング・システムの目的は、一方における消費者の差別化された個々の小さなセグメントと、他方における企業の差別化された個々の小さなセグメントをマッチさせることにある。このマッチングが完了し、消費者個々人の要求が満たされたとき、そのマーケティング・システムにはズレが除去されたとみなされる。

しかし、現実のマーケティング・システムでは、完全にズレが除去されることは決してありえない。現実のマーケティング・システムでは、誰も欲していない製品が残ることもあるし、また欲求を満たしてくれる製品がないために、欲求が満たされないままに放置されていることもある。また、消費者の欲求を部分的にしか満たしてくれない製品を受け入れざるを得ない場合もある。「このような市場の不完全性は、マーケティング・コミュニケーションにおける失敗からくる。このような過ちを調べ、治療的手段を打ち出すことがマーケティング専門家の仕事である」。

マーケティング・ミックス変数も、実はこのようなマーケティング・システムにおけるズレの縮小手段として企業側から打ち出される戦略的体系である。

したがって、体系化されるマーケティング・ミックス変数も、消費者と企

第5図 戦略的マーケティング・ミックス体系



業との間の相互作用をどのようにとらえるかによって当然異なってくる。

オルダーソンのようにマーケティング・システムを機能主義的にとらえると、この消費者と企業との間の相互作用関係を通じてこの両者の間に発生するズレは、情報の不完全性と商品アソートメントのマッチングの不完全性の二つからとらえることができる。

この情報の不完全性は、主として対人対人のコミュニケーションの不完全性から発生する。したがって、この問題を解決するためには、マーケティング・システムに介在しているヒューマン的要素のバランスを変えなくてはならない。このヒューマン的要素のバランスが1つは「ヒューマン・ミックス戦略体系」である。

第2の商品アソートメントのマッチングの不完全性は、商品がある時点から次の時点へと移動させたり、商品を組み合わせたりする機能が不完全であることから発生する。したがって、このマッチングの問題を解決するためには、マーケティング・システムに介在している物的なロジスティック的要素のバランスを変えなくてはならない。このロジスティック的要素のバランスがじつは「ロジスティック・ミックス戦略的体系」である。

第5図に示しているように、戦略的マーケティング・ミックス体系は、基本的には、このヒューマン・ミックス戦略的体系とロジスティック・ミックス戦略的体系との二つから構成されている。したがって、戦略的マーケティング・ミックス体系の計画立案の場合には、消費者ターゲットとの間にあるマーケティング・システム上のズレを縮小させるためには、ヒューマン・ミックス戦略的体系とロジスティック戦略的体系のいずれを優先させるべきかというこの両者のバランス体系の構築が重要になってくる。

したがって、戦略的マーケティング・ミックス体系を構築するためには、まず第1に、現在および将来にわたって、消費者と企業との間にマーケティング・システム面でどのようなズレが発生しつつあるかという「戦略的マーケティング監査」から始まって、トップ・レベルにおける各事業単位別の戦

第1表 組織階層レベルにおける意思決定

戦略的マネジメント (トップ・マネジメント)	戦略的マーケティング (事業単位マネジャー)	マーケティング・マネジメント (ブランド・マネジャー、セールス・マネジャー)
1. 事業単位別の戦略的マーケティング監査 ●事業単位別の問題点の抽出と改善策 2. 事業単位別の戦略的方針の立案 ●事業単位ごとに中期的な視点に立って、次の4つの方向性のいづれをとるべきかを明確にする。 (1) 成長性戦略 (2) 現状維持戦略 (3) 刈り取り戦略 (4) 撤退戦略	1. 事業単位の戦略的目標の設定 ●トップ・マネジメントから与えられた戦略的方針をもとにして、次のような点に関する戦略的目標を設定する。 (1) ターゲット戦略 (2) ブランド・ポジショニング戦略 (3) 事業単位5ヵ年計画 2. 戦略的マーケティング・ミックス方針の立案 ●事業単位の戦略的目標を達成するための戦略的マーケティング方針を開発する。 (1) ヒューマン・ミックス方針 (2) ロジスティック・ミックス方針	1. 製品別年次マーケティング計画 (ブランド・マネジャー) ●事業単位マネジャーから与えられた戦略的マーケティング・ミックス方針をもとにしてシーズンごとに次のような年次マーケティング計画を立案する必要がある。 (1) 年次製品別売上・利益計画 (2) 商品企画戦略 (3) コミュニケーション戦略 2. エリア別年次販売計画 (セールス・マネジャー) ●事業単位マネジャーの戦略的マーケティング・ミックス方針とブランド・マネジャーのマーケティング計画をもとにして、次のような点に関して、年度別、四半期別、月別販売計画を立案する。 (1) エリア別販売計画 (2) 得意先別販売計画 (3) セールスマン別販売計画

略的方针を立案し、そのトップの戦略的方针にもとづいて、各事業単位マネジャーは、消費者ターゲット別の戦略的目標を設定し、その戦略的目標を達成するためのターゲット別戦略的マーケティング・ミックス計画を立案する必要がある。

そして、事業単位マネジャーが立案した戦略的マーケティング・ミックス方针を中間管理職であるプロダクト・マネジャーおよびセールス・マネジャーに伝達して、彼等に年間マーケティング実行計画を立案させる必要がある。このトップ、事業単位マネジャー、中間管理職の計画面での役割分担を整理すると第1表のようになる。

以下では事業単位マネジャーの戦略的マーケティング・ミックス計画についてもう少し詳細に検討することにした。

4 戦略的マーケティング・ミックスの意思決定過程

個々の事業単位の戦略的マーケティング・ミックスは、トップおよび本社レベルでの「戦略的マネジメント」部分と事業単位マネジャー・レベルでの「戦略的マーケティング」部分によって決定される。

このトップおよび本社レベルの「戦略的マネジメント」部分は、本社の各傘下にある各事業単位が現在および将来にわたって環境の変化に対してズレが生じないように定期的に各事業単位の戦略的マーケティング・ミックス能力を再点検し、もしその戦略的基盤が弱まっていればそれを強化するために再投資を行なうよう決定される。

他方、事業単位マネジャーの「戦略的マーケティング」部分は、本社からのその事業単位に対する戦略的方针を1つの指標にして、事業単位マネジャーは自己の事業単位の運営に必要な戦略的マーケティング・ミックスを計画立案する部分である。

マーケティング活動は実際には各事業単位レベルで展開されるために、この戦略的マーケティング・ミックスの計画立案はこの事業単位マネジャーの

重要な能力とみなされるが、ただ環境の乱気流の変化が激しい場合には、その変化の影響を各事業単位レベルが直接的に受けていたのでは非常に危険率が高いために、トップや本社レベルがその環境の変化によるズレを事前に予測して、事業単位レベルが危険にさらされないように「戦略の方針」という形を通じて各事業単位の軌道修正をおこなう役目を果たす。

このような「戦略的マネジメント」と「戦略的マーケティング」の組織的な連携プレーを通じて、環境適応型のアダプティブ意思決定的役割を果たすことになる。マーケティング・ミックスは事業単位の高い重要な戦略的能力であるために、このマーケティング・ミックスの概念をアダプティブ意思決定メカニズムの中に組み込む必要がある。

以下では、この戦略的マーケティング・ミックスの意思決定過程を「戦略的マネジメント」部分と「戦略的マーケティング」部分とに分けて、その基本的メカニズムの概念的な意味あいについて説明することにしよう。

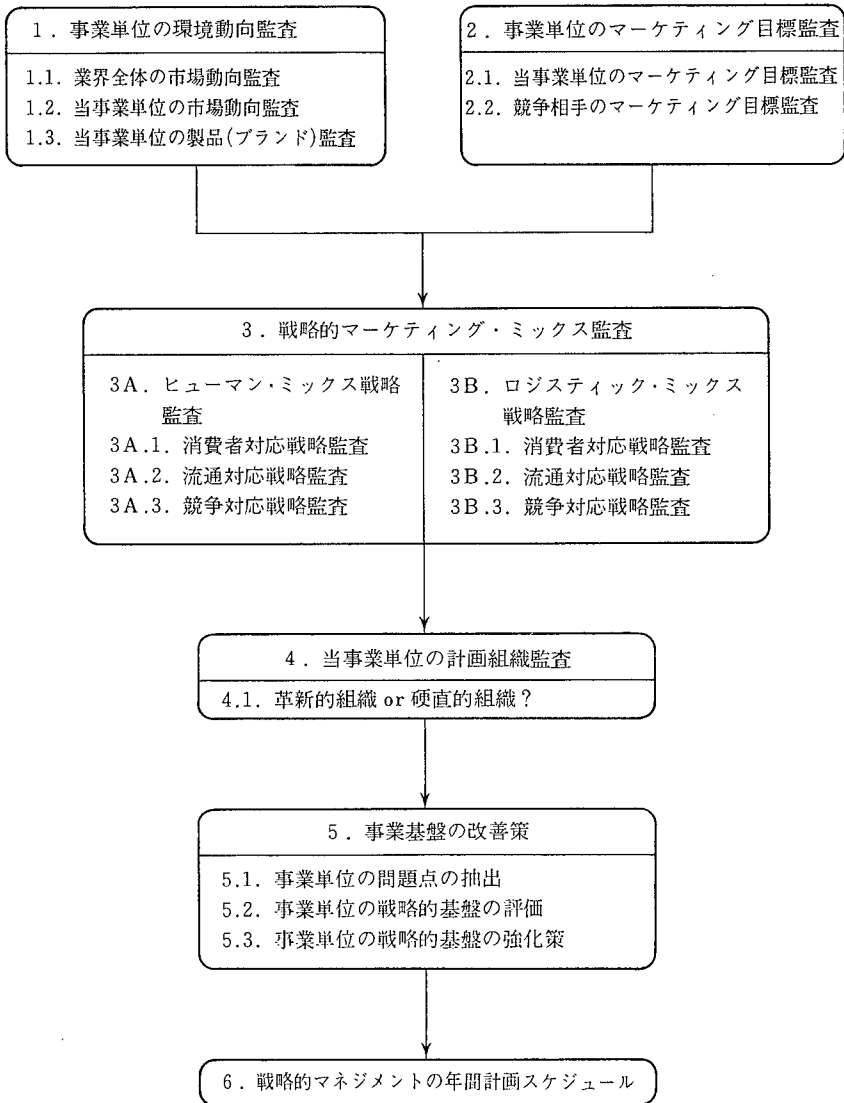
(1)「戦略的マネジメントⅠ」：事業単位の戦略的マーケティング監査

トップおよび本社レベルでは、日常の事業単位のマネジメントに関しては事業単位マネジャーに対して権限と責任を大幅に委譲しているために、各事業単位の状況については詳細に把握することが困難である。そのために、この戦略的マーケティング監査では、戦略形成よりも、各事業単位と環境とのズレの度合いを把握するといった情報収集面に重点が置かれる。

この「事業単位の戦略的マーケティング監査」のプロセスを図式化すると第6図のようになる。特にこの戦略的マーケティング監査では、業界全体における当事業単位のポジショニングを分析する必要がある。特に収益性、生産性、品質、企業イメージといった点で、本社の指示した戦略の方針通りに進行しているかどうかをチェックする必要がある。この部分が「1. 事業単位の環境動向監査」と「2. 事業単位のマーケティング目標監査」に該当する。

「3. 戦略的マーケティング・ミックス監査」では事業単位のマーケティ

第6図 戦略的マネジメントⅠ：事業単位の戦略的マーケティング監査



ング力が競争相手と比べてどうかという点が分析される。特に「ヒューマン・ミックス戦略」と「ロジスティック・ミックス戦略」とに分けて競争相手と対比して自社の事業単位の「強み」と「弱み」を分析しておく必要がある。

「4. 事業単位の計画的組織監査」では、その事業単位の組織が環境の変化に対して積極的に対応していくだけの革新的能力を持ち合わせているかどうかチェックされる。

この1から4までの戦略的マーケティング監査を通じて、その事業単位の直面する問題点がおおよそ何であり、その事業単位の戦略的基盤が弱いために競争力が低下しているのか、それともまだ十分に戦力を保ちつつあるのかという点をトップおよび本社のスタッフが認識する必要がある。この部分が「5. 事業単位の改善策」である。

「6. 戦略的マネジメントの年間計画スケジュール」では、事業単位が戦略的対応をしていくために「戦略的マネジメント」、「戦略的マーケティング」、「マーケティング・マネジメント」の計画サイクルが制度化される必要がある。

以上が「戦略的マネジメントⅠ」の「戦略的マーケティング監査」の基本的メカニズムの説明であるが、環境適応型の戦略的意思決定ではこの戦略的マーケティング監査能力が要求される。

(2) 「戦略的マネジメントⅡ：事業単位の戦略的方針立案」

戦略的マーケティング監査では、トップおよび本社として、あくまでも事業単位の現状と環境からのズレの度合いを把握することに主眼を置いているのに対して、この「戦略的マネジメントⅡ」の「事業単位の戦略的方針立案」では、まさに事業単位の将来の方向性が決定される。この将来の方向性の決定を「戦略的方針立案」と呼んでいる。この意思決定過程が「戦略形成」(Strategy Formulation)と呼ばれている部分に該当する。

この「戦略的方針立案」部分はトップおよび本社にとってもっとも重要な「資源配分」または「投資決定」と密接に関連してくる。本社全体の企業ビ

ジョンや将来の財務体質の強化のために、数多くある事業単位のうち今後将来性のある分野にその企業のもつ資源を優先的に配分していかないと、企業全体の存続はむずかしくなる。いいかえれば、戦略的方針の立案はトップおよび本社の優先順位の決定を意味している。この戦略的方針の意思決定過程を図式化すると第7図のようになる。

「戦略的マネジメントⅡ」では、まず「7. 事業単位の存続目標設定」でトップおよび本社レベルで各事業単位をいかに存続させるかという点が検討される。環境が変化するなかで、事業単位が存続しつづけるためには、新しい成長機会を探索し、逆に危険に落とし入れる要因を事前に除去する必要がある。したがって、存続目標は、環境の変化とトップおよび本社の要求水準の変化によって変化する。まさに設定されるターゲットは、「動く標的」(Moving Target)である。

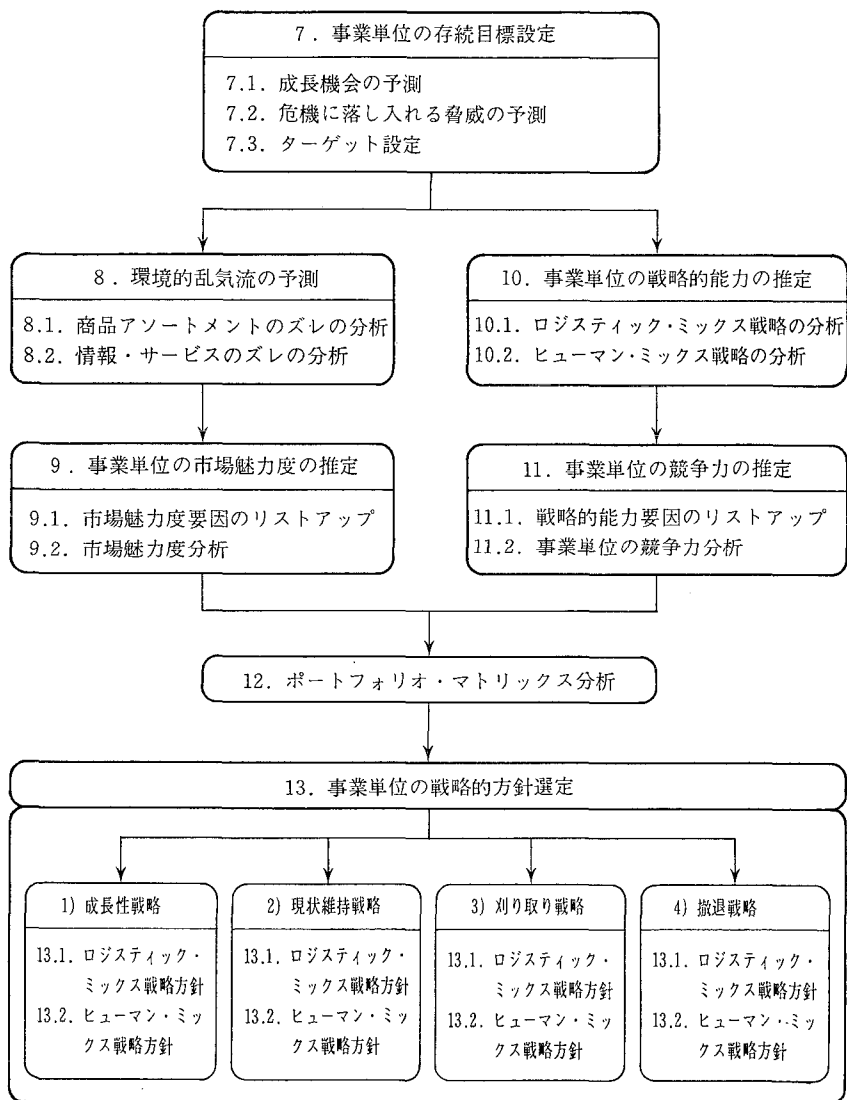
「8. 環境的乱気流の予測」と「9. 事業単位の市場魅力度の推定」では、7で設定された「存続目標」を出発点にして、その事業単位の対応している市場がどの程度将来性があるかという点が予測される。

この時点で、前章で簡単に説明した第4図のマーケティング・システムにおける相互作用関係モデルが重要になってくる。トップおよび本社として、各事業単位の直面する環境的乱気流がこのマーケティング・システムにおける商品アソートメントと情報・サービスの両側面でどのようなズレを発生させるかという点を予測し、その両側面のズレそのものが将来の「市場機会」(market opportunity)として評価できないかどうか検討する必要がある。

問題は、この商品アソートメントおよび情報・サービス面でのズレを解消するために投資することにより、はたして十分な収益が期待できるかどうかである。いずれにしても、このマーケティング・システムにおけるズレの度合いを市場魅力度という形で指数化する必要がある。

ただこれまでマーケティング・システムは商品をいかに流通チャネルを通じて消費者の手元に流すかという「製品志向」(product oriented)に片寄

第7図 戦略的マネジメントⅡ：事業単位の戦略的方針立案



りがあり、現在のようにほとんどの産業が成熟化市場に入り商品そのものが売れなくなってくると、ただ量的な商品アソートメントや類似商品のアソートメントのズレだけをとらえていると、ほとんどの業界や市場は成長機会がとぎされ、これからは衰退しか期待できなくなる。製品差別化をも含めて、商品アソートメントも、異った商品群のアソートメントを通じて、新しい生活提案や生活文化を創造していくといった形での商品アソートメント・レベルでの探索活動が非常に重要になってくる。

これからは、マーケティング・システムにおける機能的要素として、人対人の好意的態度集団を形成する「情報・サービス」機能が重要になってくる。いかに魅力的な新製品を開発しても、以前から消費者、流通業者といった人間集団との間で互いに信頼関係を維持していないと、マーケティング・システムの各段階でノイズや利害対立が発生してズレが拡大し、結局、市場導入面で失敗してしまう。

したがって、この環境的乱気流の予測面でも、マーケティング・システムにおける人的要素を中心とした「情報・サービス」面でのズレの探索のウエイトを高める必要がある。

「10. 事業単位の戦略的能力の推定」と「11. 事業単位の競争力の推定」の部分は、競争相手と戦いながら将来にわたって存続しつづけるだけの戦略的能力を備えているかどうかを評価する部分である。

ここで「事業単位の戦略的能力」と呼ぶ場合、その事業単位の戦略的マーケティング・ミックス能力を指している。すでに第5図で述べたように、この戦略的マーケティング・ミックスは大きく分けてロジスティック・ミックス戦略とヒューマン・ミックス戦略の二つの戦略体系から成り立っている。

この二つの戦略的体系は、マーケティング・システムにおける「商品アソートメント」機能と「情報・サービス」機能とに連動している。すなわち、第4図に示しているように、「ロジスティック・ミックス戦略体系」は主として「商品アソートメント」機能と対応しており、「ヒューマン・ミックス

戦略体系」は主として「情報・サービス」機能と対応している。

先述したように、これまでマーケティング・システム面においても製品流通といった物量的な「商品アソートメント」機能が強調されてきたために、マーケティング・ミックス戦略変数でも、商品、価格、物流、売場スペース、エリア、得意先数、セールスマン数といった「ロジスティック・ミックス戦略」が重視されてきた。

しかし、マーケティング・システム面においても製品流通から人対人の好意的集団の形成といった「情報サービス」機能が重要になってくると、「イメージ情報」、「生活提案情報」、「サービス機能」、「教育」、「人間的なふれあい」、「イベント」、「消費者の参画」、「企業理念」といったハイタッチな戦略体系が重要になってくる。このような人間志向的な戦略体系を「ヒューマン・ミックス戦略」と呼んでいる。

これまでヒューマン・ミックス機能は、企業内の各部門に分散しており、「消費者課」、「パブリシティ部」、「宣伝部」、「ディーラーおよびセールス教育部」といった形で散在していた。しかし、これからは、各事業単位が市場変化に迅速に対応していくためには、このヒューマン・ミックス機能を結集させて、「ヒューマン・ミックス戦略体系」にまで構築する必要がある。

「11. 事業単位の競争力の推定」では、この戦略的マーケティング・ミックス能力を競争相手と対比してその競争力がどの程度の指数に表現できるかという点が測定される。

「12. ポートフォリオ・マトリックス分析」では、9の市場魅力度の指数と11の競争力の指数を用いてポートフォリオ・マトリックス上に事業単位の力をプロットし、マトリックス上のどの位置にあるかを確認する。

「13. 事業単位の戦略的方针選定」では、このポートフォリオ・マトリックス分析を通じて今後の事業単位の戦略的方向性が明確にされる。すなわち、当事業単位は今後大幅に伸ばすべき「成長性戦略」をとるべきか、あまり大きく伸ばしえないために「現状維持戦略」をとるべきか、むしろ、ロスを最

少にして利益確保を優先させた「刈り取り戦略」をとるべきか、さもなければ、「撤退戦略」をとるべきか、いずれかをトップおよび本社は決定する必要がある。

(3)「戦略的マーケティングⅠ：事業単位の戦略的目標の設定」

この「戦略的マーケティング」部分は事業単位マネジャーが立案すべき計画部分である。事業単位別にトップおよび本社レベルで検討された戦略的方针を基盤にして、事業単位マネジャーは、その方针を具体化するための事業計画を立案する必要がある。

この「戦略的マーケティング」は、事業単位の戦略的目標を設定する部分と戦略的マーケティング・ミックス計画を立案する部分とに区分できる。

まず最初に、ここでは戦略的目標の設定部分を検討することにしよう。この戦略的目標の設定過程を図式化すると第8図のようになる。

「14. 事業単位の市場細分化戦略」では、その事業単位の対象とする市場をいくつかのセグメント基準をもとにして細分化し市場細分化マトリックスを作成し、そのセグメントされた層のうち将来どの層がもっとも成長性が高いかという点を予測する必要がある。

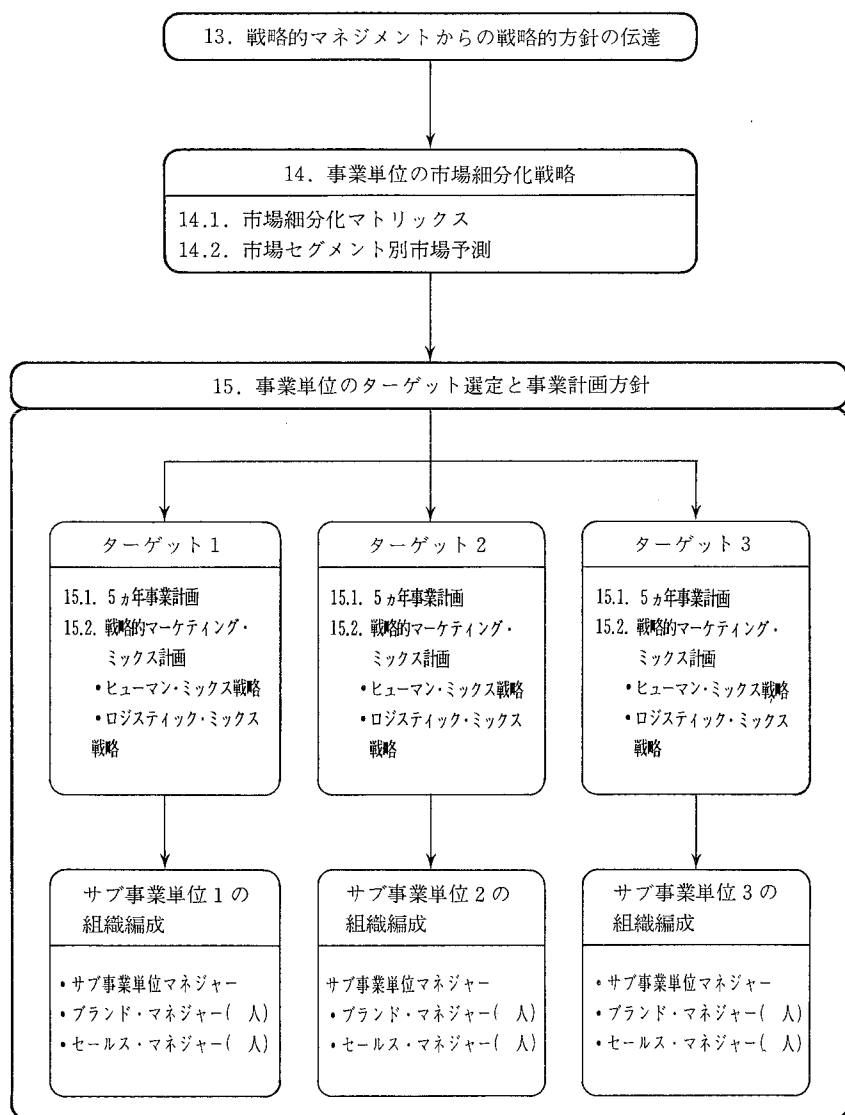
将来性のあるセグメント層を選び出し、それぞれターゲット別にサブ事業部を設定し、事業計画を立案する必要がある。

事業計画を立てる場合、その事業が採算ベースに乗るかどうかという点を評価するために、その事業の売上げおよび利益に関して5ヵ年計画を立案する必要がある。それぞれのサブ事業単位別にターゲットに対応できる戦略的マーケティング・ミックス計画を立案する必要がある。

ここでも、戦略的マネジメントで検討された事業単位別の戦略的マーケティング・ミックスを指針としてヒューマン・ミックス戦略とロジスティック・ミックス戦略に関して具体的な戦略的代替案を立案する必要がある。

特定のターゲットに対して事業運営するための組織編成も事業単位マネジャーが計画する必要がある。この組織編成としては、サブ事業単位の運営に

第8図 戦略的マーケティングⅠ：事業単位の戦略的目標の設定



全責任を負うマネジャー1人と、そのサブ事業内で展開するブランド別にブランド・マネジャーを任命し、そのブランド群を各エリアに販売する責任を負うセールス・マネジャーを任命する必要がある。

事業単位マネジャーはこのような事業単位内の具体的な戦略的目標を設定し、この目標を各サブ事業単位マネジャーに伝達する。

(4)「戦略的マーケティングⅡ：サブ事業単位の戦略的マーケティング・ミックス計画の立案」

サブ事業単位マネジャーは、事業単位マネジャーによって与えられたターゲットの市場特性を十分に把握して具体的な戦略的マーケティング・ミックスの代替案を開発する必要がある。この戦略的マーケティング・ミックス計画の立案過程が第9図に示されている。

このサブ事業単位マネジャーは、3ヵ年計画をベースにした戦略的マーケティング・ミックス計画を立案する必要がある。ここでは、マーケティング目標として、売上目標、利益目標、市場占有率目標を設定する。

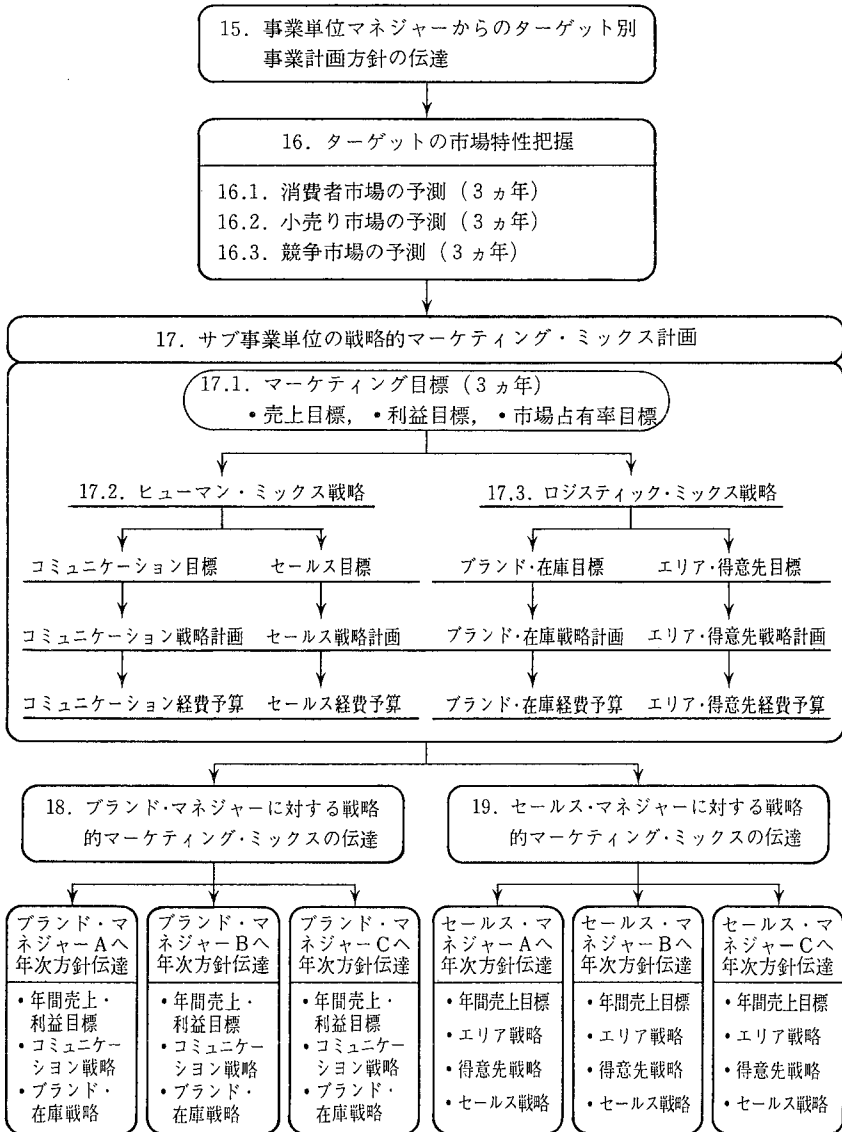
このサブ事業単位レベルでは、戦略的マーケティング・ミックスとしてはヒューマン・ミックス戦略を第一優先にすべきである。特にサブ事業単位の狙っている特定のターゲットに対して競争相手よりも信頼度の高い人間関係を保つためにコミュニケーション戦略とセールス戦略を強化する必要がある。

このようなヒューマン・ミックス戦略をベースにして、そのターゲット層の要望にマッチした商品を開発し、その流通チャネルを通じて商品を移動させるための在庫を維持する必要がある。また、消費者、小売店に対する市場カバレッジを高めるために、エリア・得意先戦略を強化する必要がある。

サブ事業単位マネジャーの立案した戦略的マーケティング・ミックスの3ヵ年計画のうち次年度の計画部分を、サブ事業単位マネジャーの次年度方針という形でブランド・マネジャーとセールス・マネジャーに対して予算編成時期に提案する必要がある。

この年次マーケティング計画は、実行計画部分に該当する。これまでマー

第9図 戦略的マーケティングⅡ：サブ事業単位の戦略的マーケティング・ミックス計画の立案



ケティング分野で開発されてきた「マーケティング・マネジメント」はこの年次マーケティング計画の理論的フレームワークを提供しているが、ここで検討した「戦略的マーケティング」はターゲット対応のためのマーケティング・ミックスの構築が主流になってくる。

5 まとめ

これまでマーケティング・ミックス論はマーケティング・マネジメント論の中核をなしてきたが、マーケティング・マネジメント論自体がプロダクト・マネジャーまたはブランド・マネジャーの年間マーケティング計画を対象にしてきている。

しかし、マーケティング問題は製品またはブランドのマーケティング問題だけではなく、本社レベルまたは事業単位レベルにおける環境適応的な戦略的マーケティング問題が増えつつある。このような戦略的マーケティングにおいてもマーケティング・ミックスの構築が重要になりつつある。

しかし、この戦略的マーケティングにおけるマーケティング・ミックス論は、これまで製品またはブランドのマーケティングで構築されてきたマーケティング・ミックス論では通用しない。

戦略的マーケティングで通用するマーケティング・ミックスは要約すると次のような特質をもっている必要がある。

(1)製品またはブランド・レベルのマーケティング・ミックスではなく、事業単位レベルのマーケティング・ミックスでなければならない。

(2)ブランド・マーケティングでは、商品流通機能が主体であるが、事業単位レベルの戦略的マーケティングでは、ターゲット層といかに対話するかというヒューマン・コミュニケーション機能が第一優先される。

(3)それゆえに、戦略的マーケティング・ミックスでもヒューマン・ミックス戦略が重視される。

(4)戦略的マーケティング・ミックスを構築するためには、事業単位と環境

とのズレの度合いを説明し、しかも予測できるマーケティング監査およびポートフォリオ的な問題発見的なプロセスと、その環境とのズレないしギャップを埋めるためのフィードバック・プロセスや戦略的代替案を開発するプロセスとを統合するモデルを必要とする。

(5)戦略的マーケティングは事業単位の「戦略形成」に深いかわりをもっているために、マーケティング・ミックスを構成する意思決定変数も、固定的な製品、流通、価格、プロモーションといったマーケティング変数を選ぶのではなく、マーケティング機能の行為が的確につかめる変数を選ぶ必要がある。

(6)戦略的マーケティングでは、ヒューマン・コミュニケーション的色彩の強い「情報・サービス機能」と商品流通的色彩の強い「商品アソートメント」機能を重視し、「情報・サービス機能」の解決策として「ヒューマン・ミックス戦略」、「商品アソートメント」の解決策として「ロジスティック・ミックス戦略」を重視した。

(7)この二つのマーケティング・ミックス変数を、トップおよび本社レベルでの「戦略的マネジメント」、事業単位マネジャー・レベルでの「戦略的マーケティング」において、それぞれの環境適応的な意思決定プロセスの中に組み込ませた。

以上が本稿で展開してきた論旨の要約であるが、マーケティング論も戦略的計画と密接な関連性を持ちつつあるだけに、戦略的計画に組み込めるマーケティング・ミックス論の再構築が急務である。本稿がこういった要望に応える一助になれば幸いである。

引用文献

- [1] たとえば, P. Kotler, "Marketing Management", 1967, W. Lazer, "Marketing Management", 1971, P. Kotler, "Marketing Decision Making: A Model Building Approach", 1971.
- [2] たとえば, D. T. Kollat and others, "Strategic Marketing", 1972, D. F. Abell, J. S. Hammond, "Strategic Market Planning", 1979.
- [3] H. I. Ansoff, "Corporate Strategy", 1965.
- [4] この点に関しては, 菅原正博, 「マーケティング計画と意思決定論」千倉書房, 昭42参照.
- [5] H. I. Ansoff, "Strategic Management", 1979.
- [6] P. H. Drucker, "Managing in Turbulent Times", 1980, W. E. Rothchild, "Strategic Alternatives", 1979. C. W. Hofer, D. Schendel, "Strategy Formulation", 1978.
- [7] P. Kotler, "Marketing Management" 4thed.
- [8] P. Kotler, "Marketing Decision Making", 1971.
- [9] 菅原正博, 「環境問題とマーケティング組織戦略」東洋経済新報社, 昭49.
- [10] R. Bellman, "Adaptive Control System". JMR. 1968.3.
- [11] I. Ansoff, "Corporate Strategy", 1965.
- [12] W. Alderson, "Marketing Behavior and Executive Action". 1957.
- [13] I. Ansoff, "Strategic Management" 1979.