

〈論文〉

## マーケティング・マネジメントの構造と マーケティング課題の戦略性

田 嶋 規 雄

### 要 約

本稿ではマーケティング課題の認識に注目し、これをマーケティング・マネジメントの出発点として位置づけることの重要性をまず主張した。いかなるマーケティング課題が認識されるのかによって、その後続くSTPは異なり、その結果として策定されるマーケティング・ミックスの構成や資源配分も異なってくる。したがって、マーケティング課題の認識は、非常に戦略的な意思決定であり、特に慎重な吟味が必要となる。次に注目したのが、認識されるマーケティング課題の戦略的階層性である。マーケティング課題を戦略性の程度において、「企業・事業レベル」「STPレベル」「マーケティング・ミックス・レベル」の3階層に分類した上で、この階層を規定するものとして、「認識される消費者行動の集計水準」と「マーケティング資源の統制可能性」の2つの要因を抽出した。そして最後に、これら2つの要因の相互作用によって、マーケティング意思決定者には、注目する環境変化が同じでも戦略的に異なるいくつかのマーケティング課題が認識されうること示唆した。

### はじめに

本稿の基本的な問いは、マーケティング戦略策定のプロセスはどこから始まるのか、ということである。数あるマーケティングのテキストをめぐれば、マーケティング戦略の策定に当たってまず検討されるのが、環境分析、マーケティング・リサーチ、マーケティング目標の設定といった記述であることがわかる。このような記述やその内容は決して間違いではない。しかし、特に環境分析やマーケティング・リサーチといったプロセスはあくまで「作業」手順としての記述であり、その作業の結果、何を決めるのかということが必ずしも明確にはなっていない。本稿ではまずこの点に注目し、戦略的なプロセスとしてのマーケティング・マネジメントをいかなるプロセスに従って進めていくべきか、特にその出発点をいかに捉えるべきかという問題意識の下、議論を進めていく。

本稿で提起するもう一つの問いは、マーケティング戦略策定のプロセスは誰が行うのか、ということである。マーケティングのテキストでは、様々なマーケティング意思決定に関して言及しているものの、各マーケティング意思決定が誰によるものなのかが必ずしも明確には区別されていない。マーケティングの意思決定を行う者は、現場の営業担当者や宣伝担当者、ブランド・マネジャー、事業部長、トップマネジメントなど様々である。各々が統制可能なマーケティング資源の下でマーケティング意思決定を行うが、各々が見ている環境変化は同じでも、統制可能なマーケ

ティング資源が異なれば、下されるマーケティング意思決定も異なる。例えば、新チャネルの登場により、あるブランドでチャネル間コンフリクトが予見される場合、そのブランドの担当マネージャーであれば、多少のスペック変更などで対応しようとするかもしれないが、事業部長であれば、新ブランドの立ち上げによって対応しようとするかもしれない。どちらがベターなのかは一概には決められないし、さらにトップマネジメントであれば別の対応を考慮するかもしれない。そこで本稿では、このように一つの環境に対して異なるいくつかのマーケティング対応が存在することに注目し、それらがいかに導出されるのか、そのプロセスを検討していく。

## 1. 問題の所在 — 「マーケティング課題の認識」の重要性 —

19世紀末から20世初頭のアメロカにおいて誕生したマーケティング<sup>1)</sup>は、製造業者が流通や市場に介入するという新たな展開に端を発し、その後、製品差別化・市場細分化 (Smith [1955]), 4P (McCarthy [1960]), マーケティング・ミックス (Borden [1964]), ポジショニング (Trout [1969], Ries & Trout [1981]) など、様々な概念が登場し、1967年の第1版から始まるKotlerによる一連の教科書の出版などにより体系化の試みがされてきた。マーケティングの体系の中で、企業がマーケティングを遂行する際の中心的な枠組みがマーケティング・マネジメントである。マーケティング・マネジメントとは、「内的に整合がとれているとともに、外部環境とも整合的なマーケティング・ミックスを実現するためのマネジメント」(石井・栗木・嶋口・余田 [2004], p. 31)と定義され、4Pとして整理されるマーケティング諸手段間の整合性(内的一貫性)と、ターゲットを含む外部環境とマーケティング・ミックスとの整合性(外的一貫性)を図る一連の活動として捉えられる。そして、このマーケティング・マネジメントの計画段階<sup>2)</sup>におけるフローに関する記述は、テキスト間に若干の違いはあるものの、概ね「マーケティング目標の設定」→「STP(セグメンテーション、ターゲット設定、ポジショニング)の決定」→「マーケティング・ミックスの策定」や、「環境分析」→「STPの決定」→「マーケティング・ミックスの策定」のように示される。

本研究で注目したい点は、このフローの最初の段階である。2段階目以降の「STPの決定」→「マーケティング・ミックスの策定」のフローに関しては、ほぼ全てのテキストにおいて共通認識が得られているものの、「STPの決定」に先立つ、マーケティング・マネジメントの最初の段階は、テキストによって環境分析であったり、マーケティング・リサーチであったり、そしてマーケティング目標であったりと、その記述は様々である。「マーケティング・ミックスの策定」が「STPの決定」に規定されるというフローについて議論の余地はあまりないであろう<sup>3)</sup>。当然のことであるが、マーケティング諸手段としての4Pが効果を発揮するためには、特定の消費者層との適合を考慮して実行される必要があるため、理念上はターゲットが決定されていないことにはマーケティング・ミックスの策定はありえないし、ポジショニングとしての競争関係の考慮なしには、各マーケティング諸手段における、競合品と比較した訴求点の決定もままならぬ。

一方で、STPを規定するマーケティング・マネジメントの最初の段階についてはもう少し慎重な議論が必要である。堀越 [2014]によれば、マイクロ・マーケティング研究の早い段階<sup>4)</sup>で4Pに先立つ計画の戦略性とその重要性が指摘され、第2次世界大戦前のマーケティング研究においては、4Pの実施、4Pの統合的計画、市場分析という3つの層の区分のうち、後2者はより戦略的

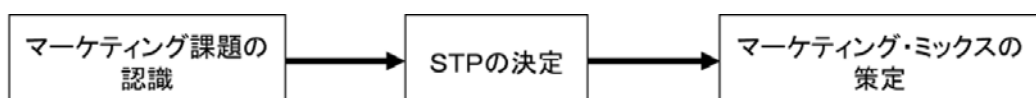
領域として考察されていたという（前掲書 pp.7-8）。さらに、1980年以降に経営戦略論で展開された競争戦略研究の影響を受けながら、1990年代以降は、市場分析と競争分析、そしてその戦略的対応は、マーケティング研究における戦略的領域であるとして「STP」と呼ばれるようになった（前掲書 p.8）。マーケティング・マネジメントのフローにおいて、マーケティング・ミックスの策定が戦術的問題であるのに対して、STP以前の段階は、戦術的問題を成功させるための戦略的段階として区別できるのである。STPが戦略的段階であるならば、それに先立つ段階、すなわちSTPを規定する段階は、より戦略的な段階として捉えられるべきである。

マーケティング・マネジメントの従来フローで識別されてきた「環境分析」は、最初の「作業」段階の記述としては妥当であるが、STPに先立って考慮されるべき戦略的段階の記述としては不十分である。すなわち戦略としてのSTPを規定するのは「分析」という作業ではなく、分析から導き出される「何か」であると考えられる。

一方、「マーケティング目標」という記述に関しては、「設定されたマーケティング目標を達成するためにはいかなるSTPが決定されるべきか」という意味で、「マーケティング目標→STP」という規定関係を表した記述は妥当なものとして考えることもできる。マーケティング目標が市場シェアなのか、利益なのか、ブランド認知の向上なのかによって、求められる製品の品質やプロモーションの内容は異なってくるからである。しかし、「環境分析」から「マーケティング目標」が導かれるためには、その目標が設定された経緯があるはずであり、その段階を区別して明確に記述しないことには、マーケティング目標、ひいてはSTPは決定されえない。例えば、市場シェアをマーケティング目標とする場合には、環境分析の結果、競争が強く意識され、「競争への対応」という課題認識が存在するはずであり、この課題認識があつてこそ市場シェアを拡大するためのターゲット設定やポジショニング、そしてマーケティング・ミックスが策定されるのである。

そこで本稿では、マーケティング・マネジメントの最初の段階として、環境分析から導かれ、かつSTPを規定するものとしての「課題認識」が重要であると考え、この段階を「マーケティング課題の認識」と呼ぶのと同時に、マーケティング・マネジメントのフローというよりはむしろ構造として図表1のように3段階で捉えるものとする。この構造に従えば、環境分析を踏まえてマーケティング課題が認識され、次にこの課題を解決するための戦略としてのSTPが決定され、さらにSTPを実現するための戦術としてのマーケティング・ミックスが策定される。これは単なる作業手順の順序の問題ではなく、戦略的重要性の順序の問題として捉えるべきであり、「マーケティング課題の認識」は、その後「STPの決定」と「マーケティング・ミックスの策定」を規定するものとして、より一層の重要性をもって慎重に検討されなければならない。すなわち認識されたマーケティング課題が異なれば、決定されるSTPも異なり、その結果、マーケティング・ミックスも異なる。マーケティング課題を起点とした一貫性が考慮されることが、そのマーケティング戦略の成功の可能性を高めると考えることができる。

図表1 マーケティング・マネジメントの構造



## 2. マーケティング課題をどのように捉えるか

### (1) マーケティング課題とは

前節ではマーケティング・マネジメントのフローにおける最初の段階として「マーケティング課題の認識」を位置づける重要性を強調してきたが、では、「マーケティング課題」とはいかなるものとして捉えればよいのであろうか。前節で述べたように、基本的には環境分析とSTPをつなぐものとして「マーケティング課題」を捉える必要があるが、本節ではこの点についての深掘りを行う。

マーケティングがその隣接領域である経営学と分ける大きな特徴は、経営学が本質的に組織内活動に焦点を当てているのに対して、マーケティングは企業を取り巻く外部環境への対応活動に焦点を当てているという点である。この点を踏まえれば、マーケティングにおける活動は、その活動において利用可能な資源（以下、マーケティング資源<sup>5)</sup>と呼ぶ）と外部環境との適合行動として捉えることができる。マーケティング資源と外部環境との適合をマーケティング活動の目標として考えるのであれば、その適合の必要性を認識する段階が「マーケティング課題」である。従って、マーケティング課題が認識されると想定されるのは、マーケティング資源と外部環境との適合を新たに目指す場合や、既存の適合状態が崩れた場合、崩れると予見した場合、そして現在の適合状態よりもベターな適合状態への移行を模索する場合などが考えられる。例えば、シニア層の拡大など、有望な顧客層の出現・拡大という外部環境の変化に対して新たな適合状態を達成すべく新たにマーケティング資源を再構成したりする場合や、ターゲットとしていた消費者の好みの変化など何らかの理由で外部環境の変化が生じ、従来のマーケティング・ミックスの効果が低下することによって、従来の適合状態が崩れたりする場合にマーケティング課題は認識される。また、技術革新によって利用可能なマーケティング資源に変化が生まれ、この新たなマーケティング資源と外部環境とのより良い適合関係を模索したりする場合にもマーケティング課題は認識される。外部環境とマーケティング資源との適合は、主として市場とマーケティング資源との適合関係を想定するが、外部環境には、最終消費者だけではなく、競争環境や流通環境も含まれ、競争環境や流通環境の変化もまた、新たな適合関係を模索するきっかけとなる。

### (2) マーケティング課題の階層性

マーケティング課題を「外部環境とマーケティング資源との新たな適合状態の模索」として捉えるのであれば、次に検討すべきは、マーケティング課題のタイプである。本稿では、新たな適合関係の構築が戦略的かどうかという点に注目し、マーケティング課題が戦略的な階層性によってタイプ分けできるものとして捉えていく。戦略的という言葉は相対的なものであるが、第1節で述べたように、マーケティング・ミックスに関わる適合関係の模索が「戦術的」であるのに対して、STPの決定や、事業部レベル、企業全体に関わる適合関係を模索する場合には「戦略的」なものになると考えることができる。例えば、ターゲットは変えずに価格の変更のみを実施することによって新たな適合関係を模索する場合には「戦術的」なマーケティング課題になるであろうし、価格の変更だけでなくターゲットの変更まで伴うような適合関係を模索したり、新たな事業部を新設したりす

る場合には、より「戦略的」なマーケティング課題になるであろう。マーケティングに携わる実務者はルーティーンで対応できるような日常的なマーケティング課題を認識する一方で、より長期的、戦略的な視点からのマーケティング課題も認識しているだろう。特にマーケティング意思決定が事業部レベル、さらに全社レベルで行われる場合には、マーケティング課題はより戦略的なものになる。なぜならば、意思決定の階層が上がれば、統制可能な資源が多様で大きなものになるため、より長期的な判断が必要になるからである。そこで本稿ではマーケティング課題をその戦略性の程度によって三つの階層から捉えることを提案する。三層に分ける理由と意義については次節で詳述するが、マーケティング意思決定者の階層と彼らが依拠する市場（消費者行動）の集計水準の程度の違いが、認識するマーケティング課題の戦略性に影響を与えるものとする。

まず、戦略性の低い、すなわち、より「戦術的な」マーケティング課題を「STPの変更を伴わずにマーケティング・ミックスのみの変更によって、外部環境とマーケティング資源との再適合を図ろうとするもの」として捉え、「マーケティング・ミックス・レベルのマーケティング課題」と呼ぶこととする。この層のマーケティング課題は、新たなターゲットの設定とポジショニングの決定は行わず、既存のマーケティング・ミックスのみに対して何らかの変更を加えようとするものである。例えば、競合企業の値下げ攻勢に対して短期的な利益を犠牲にして値下げのみを行う場合や、短期的な利益の犠牲は考慮せずに広告費の削減など他のマーケティング手段の変更によって値下げ分に充当する場合が想定される。この階層のマーケティング課題には、前者のように、特定のマーケティング手段のみの資源投入量の変更によるものもあれば、後者のように、マーケティング手段間で資源が再配分されるものもある。このようにして、競合企業のブランドにスイッチしそうな既存のターゲット顧客をつなぎとめるという形で外部環境とマーケティング資源との再適合を図るのである。

次に、前述の「マーケティング・ミックス・レベルのマーケティング課題」と比べて、より戦略的なマーケティング課題として、「STPの変更によって、外部環境とマーケティング資源との適合を図ろうとするもの」に注目し、これを「STPレベルのマーケティング課題」と呼ぶこととする。この層のマーケティング課題は、単なるマーケティング・ミックスの変更にとどまらず、新たなSTPの決定または変更を考慮することによって、より長期的な視点からマーケティング・ミックスの外的一貫性や内的一貫性を確保するため、戦略的である。例えば、顧客の多様化という外部環境の変化に対しては、市場細分化の促進が考慮され、より細部化されたセグメントに対するマーケティング・ミックスを新たに考慮することによって、マーケティング資源との適合が模索されるであろう。また、新たな小売業態が登場した場合には、新たなチャネルとなりうるこの小売業態を買い物場所として選好する消費者をターゲットにしたマーケティング・ミックスを再構築することによる環境適合が志向されるであろう。さらには新たな競合の登場に対して差別化もしくは同質化を行う場合には、ポジショニングの変更とそれに伴うマーケティング・ミックスの変更による環境適合が志向されるであろう。このように、この層のマーケティング課題は、ターゲットの変更のみならずマーケティング・ミックスのダイナミックな変更を伴う可能性があるため、より戦略的見地から慎重に吟味されるはずである。

最後に、前述した2つのマーケティング課題よりもさらに戦略的なマーケティング課題として、「企業レベルまたは事業部レベルのマーケティング課題」に注目する。トップマネジメントや事業

部長が行うような、より戦略的なマーケティングの意思決定については、マーケティング研究においても古くから議論されてきており、製品レベルやブランドレベルのマーケティングとは区別され、「マネジリアル・マーケティング」、「戦略的マーケティング」、「戦略市場計画」として呼ばれてきた。Kelly and Lazer [1958] によって提唱された「マネジリアル・マーケティング」は、戦後のアメリカにおいて、技術革新を中核とした画期的な新製品開発競争が事業の多角化として展開された企業行動の中で生まれることになる。森下 [1959] によれば、技術革新を中核とした新製品開発競争を貫徹するためには、その巨額の投資に見合った長期的に安定した市場の見通しと維持が大前提であり、この見通しと維持のもとに企業全体が活動しなければならず、機能的な諸機能を統合するより上位の職能としてマーケティングが新たに見直されるようになった (p.11)。このように、マーケティングには、巨額の投資と関連し、より長期的な視点から、上位の職能として検討される側面もあり、その意味において、この層のマーケティング課題は戦略的である。その後、マネジリアル・マーケティングは経営戦略論の成果を取り入れながら「戦略市場計画」や「戦略的マーケティング」へと発展していく。その中で扱われるのは、Ansoff [1965] の製品・市場マトリクスに代表される事業の多角化の問題、SWOT 分析による事業戦略に先立つ内部 (SW) 外部 (OT) 分析に関わる問題、ボストン・コンサルティング・グループによって開発されたプロダクト・ポートフォリオ (アベグレン: BCG 編 [1977]) による事業間の資源配分の問題、Abell and Hammond [1979] による事業の定義や戦略ドメインの決定に関わる問題、Potter [1980] の 5 Forces, 3つの基本戦略、そして戦略グループと移動障壁による事業レベルの競争戦略の問題などである。この「企業レベルまたは事業部レベルのマーケティング課題」では、外部環境の変化に対して、事業の再定義、新規事業の開発、事業間でのダイナミックな資源配分といったレベルでのマーケティング課題が抽出される。

以上の3つの戦略的階層で区別できるマーケティング課題を、前節で示した図表1に組み入れると、図表2のように整理することができる。

図表2 マーケティング課題の階層性とマーケティング・マネジメントのフロー



マーケティング課題が戦略的な階層性によって区別されることは、特段目新しいことではなく、戦略的な課題が戦術的な課題を順に規定していくという関係はごく自然なフローである。ただ、本稿で特に主張したいことは、これらの3つのマーケティング課題が規定関係としてだけでなく、状況によって「代替的に」考慮されうるという点である。すなわち、特定の環境変化に対して一意的にマーケティング課題が抽出されるわけではなく、同じ環境変化に対しても、より戦術的な「マーケティング・ミックス・レベルのマーケティング課題」が認識されることもあれば、より戦略的な「企業レベルまたは事業部レベルのマーケティング課題」が認識されることもある。その結

果、戦略的に異なる階層で認識されたマーケティング課題間での選択問題が存在することになる。そこで次節では、戦略的に異なる階層で認識されるマーケティング課題がいかなる要因によって規定されるのかを検討していく。

### 3. マーケティング課題の認識プロセス

マーケティング課題が「代替的に」考慮されうるとはいかなることなのか。繰り返しになるが、マーケティング課題とは、「外部環境とマーケティング資源との新たな適合の模索」であることから、いかなるマーケティング課題が導出されるのかは、外部環境をいかに認識し、そしていかなるマーケティング資源を適合するののかによって異なる。従って、マーケティング課題が認識される経緯については、適合すべき外部環境をいかに認識するかという問題と、適合すべきマーケティング資源をいかに捉えるかという問題の2つについて検討する必要がある。

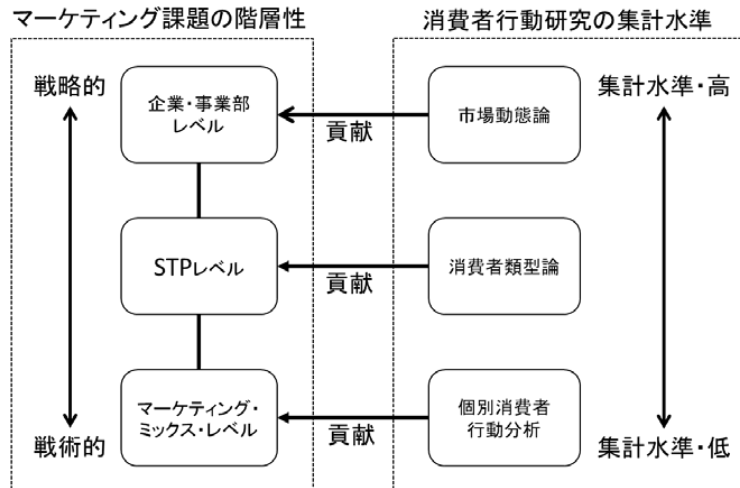
#### (1) 外部環境の認識

マーケティングに関わる外部環境は、前節でも記述したように、主として顧客としての市場環境、競争環境、そして流通環境から構成される。その他にも PEST 分析として識別されているように、政治的環境、経済的環境、社会的環境、技術的環境などを考慮する必要があるが、最終的には全ての環境が顧客の行動にいかなる影響を与えるのかを考慮しなくてはならない。例えば、競争環境の変化は顧客にとっての選択肢の変化を意味し、流通環境の変化は顧客にとっての買い物場所の変化を意味するため、基本的には多くの環境変化は消費者行動の変化として解釈することが可能である。したがって、外部環境としての消費者行動に対する認識の仕方がマーケティング課題の認識を規定する重要な要因となりうる。

では、マーケティング課題の認識、とりわけその戦略的階層性に影響を与える消費者行動の認識の仕方はいかなるものなのか。この点に関して田嶋（2017）は、図表3に示されるように、消費者行動研究の集計水準の程度がマーケティング課題の階層性に影響を与えると主張した。

図表3の左側に示されるのは、前節で説明した3つの階層のマーケティング課題であり、その各階層のマーケティング課題に貢献するのが、右側に示される、集計水準の程度によって分類された消費者行動研究の各タイプである。まず、下層の「マーケティング・ミックス・レベルのマーケティング課題」に貢献しうるのが「個別消費者行動分析」と呼ばれる認識のタイプである。「個別消費者行動分析」とは、一人の消費者の心理や行動プロセスを認識対象とするものであり、主としてマーケティング諸手段として消費者にインプットされる外部情報を消費者がどのように処理し、そしてアウトプットしていかなる反応を示すのかを分析するものである。消費者行動研究における主要研究テーマは Howard-Sheth モデル、Bettman モデルや消費者情報処理モデルに代表される消費者のブランド選択行動モデル、消費者関与、消費者知識といった個人差を説明する構成概念に関する研究などもこの分類に入る。このようなミクロ的消費者行動に対する認識方法が、相対的にマーケティング・ミックスへの有用性が高い。例えば、広告や価格変動への反応モデルなど、各マーケティング手段に対して個々の消費者がどのような反応を示すのかを事前に見通しを立てておくことができれば、効果的なマーケティング手段を策定することができる。

図表3 マーケティング課題の階層性と消費者行動研究の集計水準



田嶋 [2016] を加筆修正

次に、中層の「STP レベルのマーケティング課題」に貢献しうるのが、「消費者類型論」と呼ばれる認識のタイプである。「消費者類型論」とは、消費者間・消費者内の異質性と消費者の分類に焦点を当てたものであり、マーケティング諸手段に対して同質的な反応を示す消費者のグループをいかに切り取るかという点において、前述の「個別消費者行動分析」より集計水準が高くなる。この集計水準における消費者行動研究としては、商品分類研究<sup>6)</sup>、市場細分化研究<sup>7)</sup>、Assael (1987) による消費者類型<sup>8)</sup>、精緻化見込みモデル<sup>9)</sup>などが代表的である。市場細分化は消費者ニーズの異質性に注目するものであるが、どの程度の異質性に対応するのは、マーケティング手段に対する反応の同質性が重要となる。必ずしも消費者の異質性に基づいて際限なく細分化すればよいわけではなく、ニーズが異なる消費者であっても、特定のマーケティング手段に対して同質的な反応を示すのであれば、同じセグメントとして分類して良いはずである。したがって、市場細分化においては、ニーズの異質性による分類は大前提として、マーケティング諸手段に対する反応の同質性を考慮した「消費者類型論」が、この「STP レベルのマーケティング課題」の認識に大きな役割を果たすであろう。

最後に、「企業・事業部レベルのマーケティング課題」に貢献しうる消費者行動研究が「市場動態論」と呼ばれる認識のタイプである。「市場動態論」は、様々な消費者群が統合されてより大きな市場を形成していく動的なプロセス<sup>10)</sup>に焦点を当てたものであり、類型化された消費者群をいかに連結するかという点で、前述の「消費者類型論」よりも集計水準はさらに高くなる。代表的な研究事例はRogersの普及理論である。普及理論は、その名の通り、主たる関心の対象が「普及」というマクロ的現象であるため、本質的に分析対象の集計水準は高い。Rogersは、採用者カテゴリーと呼ばれる、5つに類型化された消費者群の段階的な蓄積によって新製品の普及、すなわち特定の製品カテゴリーの市場形成の仕組みを論じ、特に、ある新製品の市場が立ち上がるか否かについては、初期少数採用者と呼ばれる消費者群が採用するか否かと、彼らが他の消費者に影響を与えるか否かに大きく関わっていることを示唆した。「企業・事業部レベルのマーケティング課題」は



第2節でも論じたように、製品・ブランドレベルとは異なり、より上位の企業全体または事業部レベルでマーケティング課題が認識される。必然的にその課題の認識にあたっては、製品・ブランドを単位としたSTPレベルやマーケティング・ミックス・レベルの課題認識とは異なり、より長期的な視点が必要となり、そのための市場に対する認識も、マクロ的で長期的な変動を見据えたものになる。例えば、Ansoffの製品・市場マトリクスで示されるような新規事業の立ち上げを検討する際には、その事業を安定的に成長させていくための長期的な見通しを事前に立てておくことが必要であり、消費者行動に対する認識の仕方もより長期的でマクロ的になるはずである。市場全体が拡大傾向にあるのか、成熟化傾向にあるのか、縮小傾向にあるのか、それとも市場内の消費者の構成に何かしらの変化が生じているのか、既存製品に対する意味づけが変化しているのかなど、市場の動態を認識することが「企業・事業部レベルのマーケティング課題」の認識に大きな役割を果たすと考えることができる。

## (2) マーケティング資源の統制可能性

前項では、マーケティング課題の認識に対して外部環境である消費者行動をどのような集計水準で認識するかが大きな影響を与えることを論じてきたが、もう一つ考慮しなければならない点がある。マーケティング課題を認識する者が誰なのかということである。先述したように、マーケティング課題は様々であり、各マーケティング手段の管理者だけでなく、各マーケティング手段を統括する立場にある者（ブランド・マネジャーなど）、事業部長、マーケティング担当役員（CMO）、トップマネジメントなどがそれぞれの地位に応じて日々直面するものである。宣伝担当者など各マーケティング手段の管理者はその部門ごとの最適を図ろうとするマーケティング課題を認識するであろうし、トップマネジメントに近づくほど全社的な最適を図ろうとするマーケティング課題を認識するであろう。一方で、マーケティング課題の認識者たるマーケティング意思決定者の課題認識はその地位に大きく依存し、自らが管理する部門を越えたマーケティング課題の認識に至ることはあまりないであろう。例えば、広告を管理する部門長は、広告による消費者の認知度向上が関心の中心となるため、メディア環境の変化に対しては、他の代替的なメディアではなく、広告の中での媒体間の資源配分の変更によって適合しようとするマーケティング課題を認識するであろう。また、ブランド・マネジャーは担当ブランドの売上向上が関心の中心となるため、例えば新たなチャネルの出現という外部環境の変化に対しては、担当ブランドでの対応を試み、チャネル間のコンフリクトを回避すべく別ブランドでの対応という発想は出にくいであろう。

このように、マーケティング課題の認識にあたっては、マーケティング意思決定者の地位、すなわちその地位において彼らが統制可能なマーケティング資源に大きく依存することになる。各意思決定者がその地位を越えたマーケティング課題を認識できないという意味ではないが、最終的に下すマーケティング課題はその地位に応じた最適化を試みることになる。例えば、トップマネジメントであれば、事業部間の資源配分についてはかなりの程度において統制が可能であるため、新たな市場の創造が見込まれるのであれば、新規事業を立ち上げることで環境適合しようとするマーケティング課題の認識が可能であろうし、事業部長であれば、ブランド間の資源配分についてはある程度の資源配分の権限は与えられているため、新たなチャネルへの対応において、既存チャネルとのコンフリクトが予想されるのであれば、新ブランドの立ち上げによって環境適合しようとする

マーケティング課題を認識することができるであろう。

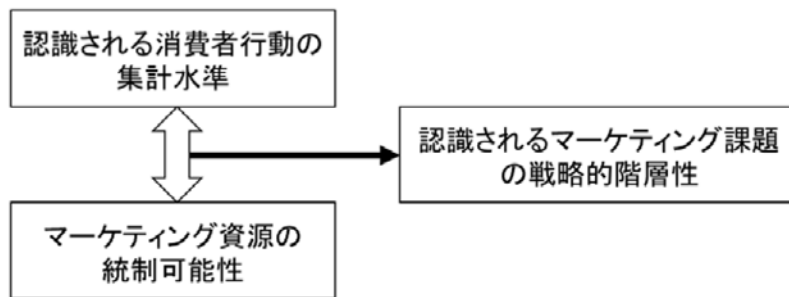
このようにマーケティング意思決定者にとって統制可能な資源が、彼らの思考の制約要因としてはたらく、その結果として、認識するマーケティング課題の階層性を規定すると考えることができる。したがって、マーケティング意思決定者の地位が高く、統制可能なマーケティング資源の種類も量も多い場合には、より戦略的なマーケティング課題を認識する傾向にあり、マーケティング意思決定者が現場に近いものになるほど、統制可能なマーケティング資源は限定的なものになり、結果としてより戦術的なマーケティング課題を認識することになる。

以上のことから、マーケティング課題の認識に当たっては、外部環境である消費者行動をいかなる集計水準で認識するのか、そして、いかなるマーケティング資源を統制可能なのかによって、マーケティング課題の階層性は異なってくる。そこで次に検討するのは、これら2つの要因がいかに相互作用しながらマーケティング課題に至るのかということである。

### (3) マーケティング課題の選択問題

マーケティング課題の認識に影響を与える2つの要因を識別したことによって本稿において主張したいことは、認識されるマーケティング課題の階層が必ずしも消費者行動研究の集計水準の程度、そして統制可能なマーケティング資源によって一意的に決まるのではなく、図表4のように、両者の相互作用の中で決まってくるということである。

図表4 マーケティング課題の認識に影響を与える要因



前項で説明したように、より上位の意思決定者（トップマネジメント）による、より集計水準の高い消費者行動（市場動態論）の変化への適合意向が、より階層の高いマーケティング課題、すなわち、「企業・事業部レベルのマーケティング課題」を導くであろうし、現場に近いマーケティング意思決定者による、より集計水準の低い消費者行動（個別消費者行動分析）の変化への適合意向が、「マーケティング・ミックス・レベルのマーケティング課題」を導くであろう。しかし、より上位の意思決定者が、より集計水準の低い消費者行動（個別消費者行動分析）の変化へも適合しようとする可能性もあり、そこから有意義なマーケティング課題を導くことも可能である。すなわち、消費者行動研究の集計水準とマーケティング意思決定者の地位の程度とのたすき掛けによって、より多様で意味あるマーケティング課題の導出を考慮することができるのである。たとえ同じ環境変化に直面していても、マーケティング意思決定者にとって統制可能なマーケティング資源が

異なれば、認識されるマーケティング課題は異なってくるのである。例えば、あるメーカーの商品がその主要チャネルである量販店の店頭で値下げ圧力にさらされているという環境の変化を考えてみよう。量販店の店頭で値下げ圧力にさらされているという環境変化は、消費者行動の観点から解釈すれば、その商品に対する量販店での消費者の支払意思価格が低下していることを意味し、このような消費者行動変化に対する認識は、相対的に集計水準は低く、「個別消費者行動分析」としての外部環境変化として捉えることができる。このような外部環境変化に対して、量販店専門の営業担当者のような現場に近いマーケティング意思決定者が適合を試みる場合には、「マーケティング・ミックス・レベルのマーケティング課題」が認識され、具体的には、量販店へのより一層のプッシュ型プロモーションといったマーケティング手段が選択されるかもしれない。一方、このような環境変化に対して、ブランド・マネジャーなど、より上位のマーケティング意思決定者、すなわちより多くのマーケティング資源の統制が可能な者が適合を試みる場合には、プッシュ型のプロモーションではなく、プル型のプロモーションに資源の投入を行い、ブランドの価値を高めることによって店頭での価格競争を回避しようとする課題を認識することも可能である。その際には、価格弾力性の高い顧客からのターゲット変更または、従来のターゲット顧客にとってのポジショニング変更といったSTPレベルのマーケティング課題が認識されることになる。さらに、トップマネジメントに近いマーケティング意思決定者がこの環境変化に対して適合を試みようとする可能性もあり、その場合には、価格競争の激しい量販店に対しては主要チャネルとしての認識を捨て、他の有望なチャネルの開拓に資源を配分することによって環境適合を図ろうとする課題を同時に認識することも可能である。例えば、同じ商品をB to B市場で販売していくといった環境適合もありえるだろう。もちろんその際には、B to B市場の動態分析という集計水準の高い市場分析は欠かせず、結果として、企業・事業部レベルのマーケティング課題が認識されることになる。

このように、消費者行動の変化を読み取る集計水準とマーケティング資源の統制可能性の2要因間の相互作用を想定することで、たとえミクロ的な消費者行動の変化であっても、マーケティング意思決定者の地位、すなわち彼らにとって統制可能なマーケティング資源によって、認識されるマーケティング課題の戦略的階層性は異なるものとなる。一つの環境変化に対して、結果として戦術的なマーケティング課題が導かれるか、それとも戦略的なマーケティング課題が導かれるかはマーケティング意思決定者の裁量に委ねられるものであるが、認識されるマーケティング課題には戦略性の程度という点においていくつかのオプションが存在すると考えることができる。特に上位のマーケティング意思決定者にとっては、様々なマーケティング資源が利用可能であるが故に、「市場動態論」から導かれるマーケティング課題だけでなく、「個別消費者行動分析」や「消費者類型論」といった集計水準の低い外部環境変化への適合を志向することで、戦略的に異なるいくつかのマーケティング課題を代替的に考慮することができるのである。

## おわりに

本稿ではマーケティング課題の認識に注目し、これをマーケティング・マネジメントの出発点として位置づけることの重要性をまず主張した。いかなるマーケティング課題が認識されるのかによって、その後続くSTPは異なり、その結果として策定されるマーケティング・ミックスの構

成や資源配分も異なってくる。したがって、マーケティング課題の認識は、非常に戦略的な意思決定であり、特に慎重な吟味が必要となる。次に注目したのが、認識されるマーケティング課題の戦略的階層性である。マーケティング課題を戦略性の程度において、「企業・事業レベル」「STPレベル」「マーケティング・ミックス・レベル」の3階層に分類した上で、この階層を規定するものとして、「認識される消費者行動の集計水準」と「マーケティング資源の統制可能性」の2つの要因に注目した。そして最後に、これら2つの要因の相互作用によって、マーケティング意思決定者には、注目する環境変化が同じでも戦略的に異なるいくつかのマーケティング課題が認識されうることを示唆した。

本稿の学術的貢献の一つは、マーケティング・マネジメントにおけるマーケティング課題の位置づけを明確にした点と、マーケティング課題が戦略性の程度に応じて分類されることを指摘した点である。そして、この学術的貢献から導かれる実務的貢献点として、戦略性という観点からマーケティング課題が識別されることによって、戦略性のいかなるレベルでマーケティング課題を認識すべきか、という検討が新たに必要になり、この検討が企業のマーケティング戦略策定において重要な意味をもたらすという点があげられる。一方で、本研究の実務的示唆を実用的な枠組みとして落とし込む上では、より具体的な方法論を提示する必要がある。詳細は今後の研究テーマとなるが、例えば、「外部環境の認識」→「課題のオプションの探索・発見」→「課題の決定」といった実務的段階に応じた方法論を導出し、具体的なケースを取り上げることによって、その評価を行うとともに、枠組み／方法論の有効性をテストする必要がある。

最後に本稿の今日的意義について述べる。本稿の着想に至った一つのきっかけは、今日の市場環境が持つ一つの特徴である。戦後から高度経済成長期、そして1980年代は業界の境界が比較的明確で、企業間の激しい競争はあるものの、今日に比べれば市場動態の見通しや競争相手の特定はしやすかったであろう。ところが、1990年代頃から市場に導入された、デジタル技術を背景とした製品やサービス、そして2000年代に入って登場したICTを背景とした製品やサービスは、業界や市場の境界を曖昧にするものであったと考えられる。例えば、スマートフォンのように、デジタル化可能なものであれば、若干のインターフェイスやスペックの変更で多くの機能を一つのデバイスに納めることが可能になる。スマートフォンは、その中にパソコン、デジタルカメラ、デジタルビデオカメラ、携帯音楽プレーヤー、カーナビゲーションシステム、電卓、手帳、時計、ゲームなどの機能を内包する製品であり、スマートフォンがあれば消費者によっては単体製品としてのコンパクト・デジタルカメラや携帯音楽プレーヤーを所有することなしに消費活動を行うことが可能である。この場合、スマートフォンとコンパクト・デジタルカメラは異なる製品カテゴリーでありながら、それぞれの市場の境界は曖昧なものになり、互いに代替可能な製品として競合することになる。そして、ICTの発展を背景にしたネットエージェントの登場によって、買い手と売り手のマッチングが促進されるようになると、異なる製品カテゴリー間の比較は容易になり、市場の境界はさらに曖昧になってくるであろう。

このように市場間の境界が曖昧になってくると、既存のターゲットに対する既存のマーケティング・ミックスのマイナーチェンジでは対応が困難になり、他市場を取り込むための新たなターゲット設定や、製品カテゴリーを横断したポジショニングの考慮といった、より戦略的なマーケティング課題の認識が必要となり、それを新規事業として行う場合には、さらに戦略的なマーケティング

図表5 事業戦略における4つの市場志向（堀越 [2014] p. 110）

マーケティング イノベーション		消費者志向	
		説得型 消費者志向	適応型 消費者志向
競争志向	先見的 競争志向	①市場創造 志向	②市場革新 志向
	反応的 競争志向	④市場誘導 志向	③市場浸透 志向

課題の認識が必要となるであろう。本稿では、このようなマーケティング課題の戦略性に注目し、マーケティング課題の認識がマーケティング・マネジメントの中でどのように位置づけられ、そしていかなる要因によってマーケティング課題の戦略性が規定されるのかを考察してきた。戦略性という視点からマーケティング課題が識別されることによって、戦略性のいかなるレベルでマーケティング課題を認識すべきか、という検討が必要になり、より意味のあるマーケティング課題の導出が可能になると考える。

従って、環境変化への対応は一意的には決まらないため、戦術的な対応もあれば戦略的な対応もありえる。この点に関して堀越 [2014] による「事業戦略類型」を参考にしながら、今日の市場環境の変化に対して認識されるべきマーケティング課題の方向性に関する若干の考察を行いたい。

堀越は、図表5に示されるように、事業戦略を類型化する基準としてマーケティングとしての「市場志向」とイノベーションとしての「競争志向」の2つの軸を用い、前者の市場志向を「説得型消費者志向」と「適応型消費者志向」に、後者の競争志向を「先見的競争志向」と「反応的競争志向」に分けた上で、それぞれの組み合わせによって、事業戦略を4つに分類した<sup>11)</sup>。

このフレームワークの大きな特徴は、戦略的問題を考えるうえで、消費者志向と競争志向を明確に区別した上で両者の統合を考慮している点と、企業活動の適応的側面だけでなく創造的側面をも強調している点である。①市場創造志向が先見的なイノベーションによって企業側から市場を説得しようとする志向であるのに対して、②市場革新志向は、改良を施すことによって先見的イノベーションを市場に適応的に知らせる志向である。③市場浸透志向は、以上の2つの志向下での戦略における差別化が行き詰った場合に、ターゲットを絞って微細な消費者ニーズの違いを見つけそれぞれに対する多様な対応を試みる志向である。そして④市場誘導志向は、いよいよ市場がコモディティ化してきた際に、明確なイノベーションに基づかずに、ブランド力の強化などによって説得的に市場に対応しようと志向である。これら4分類のうち、最も戦略性が求められるのが、①市場創造志向である。顕在化していない消費者のニーズに対して革新的なイノベーションで対応しようとする試みは、非常に長期的な見通しが必要となるため、極めて戦略的な意思決定になる。このフレームワークを援用することによって、本稿の今日的意義を示唆することができる。市場の境界の曖昧化という今日の市場環境の変化に対しては、必ずしも既存の市場を前提としたマーケティング課題の認識で対応できるとは限らず、革新的なイノベーションによる市場への創造的な適合が必要となるであろう。すなわち、市場創造志向に基づいた、より戦略的なマーケティング課題の認識が求め

られ、そのためにも意思決定者の地位にかかわらず、いかなる集計水準の環境変化に対しても、あらゆるマーケティング資源との適合を検討してみることが重要なのである。

《注》

- 1) 本稿で使用する「マーケティング」という言葉は、製造業者の流通への介入行為として始まったミクロ・マーケティング研究の研究対象としての企業行動とする。
- 2) マーケティング・マネジメントのフローには計画段階の後に、実施段階と再検討段階が続いていくが、本研究は計画段階に焦点を当てているため、計画段階より後の段階については省略する。
- 3) 実務においては「STPの決定→マーケティング・ミックスの策定」のフローは必ずしもこの順番とは限らないし、循環的であるかもしれないが、結果としてマーケティング・ミックスはSTPに規定されると考えるべきである。
- 4) Butler [1917] における市場分析においては、分析—計画—実施—統制というマネジメント・サイクルの中で、計画段階の重要性が指摘されている。
- 5) 何をマーケティング資源とするかは様々な議論があるが、本稿ではMorgan [2012] を参考に下表にリストアップされるような項目をマーケティング資源とする。

マーケティング資源	具体例
暗黙知	広告クリエイティブ、ブランド・マネジャーによるブランドの本質に関わる洞察、販売員がもつ関係性構築の手法
物的資源	店舗、工場、生産設備、物的材料
評判としての資源	企業の評判、ブランド・エクイティ
人的資源	人員、知識およびスキル
組織としての資源	組織の規模、操業範囲、公式・非公式の組織のシステム、コミュニケーションのシステム、組織構造、組織文化
財務的資源	マーケティング関連活動に向けられる投資資金
情報に関する資源	顧客、チャネル・メンバー、競合に関する情報
関係性としての資源	顧客、チャネル・メンバー、サプライヤー、従業員との関係性
法的資源	商標、特許

(Morgan [2012] pp.104-106 より作成)

- 6) 商品分類研究は最も古く、現在に至るまで研究者の関心を維持し続けている領域である。この分野における研究の特徴は、消費者の購買行動に基づいて商品进行分类し、その分類された行動からマーケティング戦略への示唆を得ようとすることである。その先駆的研究は、Copeland (1923) による分類で、消費者の買物行動によって最寄品、買回品、専門品に3分類した。
- 7) 市場細分化の重要性を説いたのはSmith (1956) であり、市場を同質的セグメントに分けるための基準に関する研究も消費者行動研究の一つの重要なテーマとなっている。
- 8) Assael (1987) は、関与と知覚差異という2つの概念の程度によって消費者の行動を4つに類型化し、それぞれの行動特性についての詳述を行った。
- 9) Petty and Cacioppo [1986] は、企業からの説得的コミュニケーションに対する消費者の動機と能力の水準によって、消費者の反応の類型化を試みた。
- 10) 田嶋 (2016) は「市場動態論」のタイプとして以下の3つを提示している。一つめは「新規消費者群の追加」を想定した「市場形成モデル」、二つめは「既存消費者群の時系列的变化」を想定した「市場変容モデル」そして三つめが「製品の意味変容を契機とした新たな市場の連結」を想定した「市場連結モデル」である。
- 11) 堀越は、市場志向の区分に関して、戸田 [2010] による消費者志向の2分類を引用して、企業側からの提案を消費者にむかって説得するマーケティング実践における消費者志向を「説得型消費者志向」と

呼び、消費者の要求に向かってそれに答えたことを消費者に伝えようとするマーケティング実践における消費者志向を「適応型消費者志向」と呼んだ。一方、競争志向の区分に関しては、Narver, et al. [2004] による市場志向の分類を参考にしながら、顧客の潜在的なニーズを理解しそれを満たそうとする事業の試みとして想定される持続的競争優位をもったイノベーションの前提にある競争志向を「先見的競争志向」と呼び、顧客の顕在化したニーズを理解し、それを満たそうとする事業の試みとして想定される持続的競争優位を持たない比較的容易に採用できる既存技術としてのイノベーションの前提にある競争志向を「反応的競争志向」と呼んだ。

#### 参考文献

- アベグレン：BCG 編 [1977] 『ポートフォリオ戦略』プレジデント社。
- 石井淳三・栗木契・嶋口充輝・余田拓郎 [2004] 『ゼミナール マーケティング入門』日本経済新聞社。
- 齊藤通貴・田嶋規雄 (2014) 「市場の理解における諸問題 1——行動科学的消費者行動研究の諸問題——」 KMS 研究会監修・堀越比呂志編著『戦略的マーケティングの構図』同文館。
- 田嶋規雄 [2016] 「消費者行動研究の集計化における理論的および実務的諸問題」KMS 研究会監修・堀越比呂志・松尾洋治編著『マーケティング理論の焦点』中央経済社。
- 田嶋規雄 [2017] 「消費者行動研究における集計化の問題とマーケティング」『日本商業学会・第 67 回全国研究大会予稿集』
- 戸田裕美子 [2010] 「企業のマーケティング論の統合」マーケティング史研究会編『シリーズ・歴史から学ぶマーケティング第 1 巻：マーケティング研究の展開』同文館出版。
- 堀越比呂志 (2014) 「競争戦略研究の諸問題」KMS 研究会監修・堀越比呂志編著『戦略的マーケティングの構図』同文館
- 森下二次 [1959] 「続 Managerial Marketing の現代的性格について」大阪市立大学『経営研究』第 41 号，pp. 1-28。
- Abell D. F. and J. S. Hammond [1979], *Strategic Market Planning*, Prentice Hall.
- Ansoff, H. I. [1965], *Corporate Strategy*, McGraw-Hill. (広田寿亮訳 [1969] 『企業戦略論』産業能率短期大学出版部。)
- Assael, H. [1987], *Consumer Behavior and Marketing Action*, 3<sup>rd</sup> ed., Kent Publishing.
- Borden, N. H. [1964], "The Concept of the Marketing Mix," *Journal of Advertising Research*, 2, pp. 7-12. (北原明彦訳 [2007] 「マーケティング・ミックスの概念」『熊本学園商学論集』14 (1), 熊本学園大学商学会。)
- Butler, R. S. [1917], *Marketing Methods*, Alexander Hamilton Institute.
- Bettman, J. R. [1979], *An information Processing Theory of Consumer Choice*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Copeland, M. T. [1923], "Relation of Consumers Buying Habits to Marketing Methods," *Harvard Business Review*, Vol. 1, No. 3 (April), pp. 282-289.
- Howard, J. A., J. N. Sheth [1969], *The Theory of Buyer Behavior*, John Wiley & Sons.
- Learned, E. P., C. R. Christensen, K. R. Andrews and W. D. Guth [1965], *Business Policy: Text and Cases*, Irwin.
- Kelly, E. J. and W. Lazer (eds.) [1958], *Managerial marketing: Perspectives and Viewpoints*, Richard D Irwin, inc., Ill.
- Kotler, P. [1967], [1972], [1976], [1980], [1984], [1988], [1991], [1994], [1997], [2000], [2003], [2006], [2009], *Marketing Management*, Prentice-Hall. Inc.
- McCarthy, E. J. [1960] . *Basic Marketing: A Managerial Approach*, Homewood (Illinois) : R. D. Irwin. (栗屋義純監訳・浦郷義郎・大江宏・二瓶義博・横沢利昌共訳 [1978] 『ベーシック・マーケティング』東京教学社。)
- Morgan, Neil A. [2012], "Marketing and business performance," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 40 No. 1 (Jan), pp. 102-119.
- Narver, J. C., S. F. Slater and D. L. MacLachlan [2004], "Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success," *The Journal of Product Innovation Management*, Vol. 21.
- Petty, R. E and J. T. Cacioppo [1986] , "The elaboration likelihood model of persuasion," *Advances in*

- Experimental Social Psychology*, pp. 123-205.
- Poter, M. E. [1980], *Competitive Strategy*, The Free Press. (土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳 [1982] 『競争の戦略』ダイヤモンド社。
- Ries, A. and J. Trout [1981], *Positioning, The battle for your mind*, Warner Books -McGraw-Hill Inc., New York.
- Rogers, E. M. [1962], *The Diffusion of Innovations* 1st eds., New York: The Free Press, (藤竹暁 訳 [1966] 『技術革新の普及過程』培風館。)
- Smith, W. R. [1955], "Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies," *Journal of Marketing*, Vol. 21 (July). (片岡一郎・村田昭治・貝瀬勝共訳 [1969] 『マネジリアル・マーケティング上』丸善。20章)
- Trout, J., [1969], "Positioning" is a game people play in today's me-too market place", *Industrial Marketing*, Vol. 54, No. 6, (June), pp. 51-55.

(原稿受付 2018年1月15日)