

マーケティングにおける戦略構図の再考

有 馬 賢 治

1. はじめに
2. 基本的マーケティング研究の鳥瞰と概括
 - 2-1. マーケティング研究の主要トピック
 - 2-2. マーケティング研究潮流の概括
 - 2-3. 静態的議論と動態的議論
3. マーケティング技法の整理
 - 3-1. マーケティングの扱う領域
 - 3-2. マーケティング理念の核心
 - 3-3. マーケティング手段の組み合わせ方法
 - 3-4. マーケティング・モジュールの構築
4. 基本的マーケティング活動に対する視座
 - 4-1. 交換概念から螺旋概念へ
 - 4-2. 研究対象への接近動機―流れ方から流し方へ―
5. マーケティング活動と戦略構図
 - 5-1. 戦略が必要となる背景
 - 5-2. 戦略概念の定義
6. 今後の課題

1. はじめに

マーケティング研究は、基本的には企業の市場対応政策を担うための企画・実行・評価を分析する領域として発展してきた。20世紀初頭からアメリカで発表されてきた黎明期の研究業績の多くは、企業が市場をどのように捉え、どのように対応していったかの実証的・経験的研究であった¹⁾。その意味では、マーケティングは、まず活動主体が暗黙のうちに設定されており、

1) 今日までマーケティング研究の主となる潮流を担ってきた論文集 *Journal of Marketing* (創刊時は *The Journal of Marketing*) は、1936年7月に創刊された。当時掲載されていた論文では、市場調査、消費者行動、マーケティングの諸手段の分析、マーケティングに関わる法規、マーケティングの教育方法などが紹介されている。これらの研究業績は、マーケティング研究の枠組みを理論的に整理しようとする試みよりも、企業の市場適応行動に関しての記述が大勢を占めていた。経済学などの社会科学が、具体的な社会現象の分析から抽象的な理論構築に向けて研究の志向性が向けられていくのに対して、マーケティングにおいては、具体的な組織活動の分析と、そこで出された一つの議論に対しての再解釈的な研究が現代においても主流であり、理論構築への試みは今日まで一部の研究

その活動主体（多くの場合は営利目的で活動する企業）の市場に対しての活動意図が内在した行為を研究する分野として今日まで展開していることになる。このために科学的研究分野としては、活動主体の価値観や規範的態度といった、ある種非合理的で曖昧な方針からその後の活動が方向づけられるといった不安定要素を含んだ研究分野であるといえる。

一方で、マーケティングにおける主体の行動は、心理学で試みられるような人間の精神の一般的特徴の整理、理論化といった展開も困難な研究領域である。なぜなら、主体を高い抽象レベルで一般化してしまうと、活動主体の特徴の違い（業種や流通経路での位置、物財とサービス財など）に対しての配慮を著しく欠いてしまい、そこで得られる含意が実際の活動現場で意味を持たなくなってしまうからである。

もちろんマーケティングの領域においても客観的な分析を志向した研究も多く発表されている。例えば、流通研究で商品の社会的な移転を分析する場合には、商品が生産者から消費者にどのような形で運ばれていくのかを企業の意図とは関係なく分析することができる。また、消費者の購買行動研究においても、購買空間を実験室的な同質的空間と解釈することを前提として、消費者の買い物に関わる行為を解釈して一般化するという客観的分析を志向した研究成果が多く発表されている。

しかしながら、多くのマーケティング研究においては、研究視座に活動主体の存在が必ず内在している。活動主体の存在が内在しているということは、主体の主観や方針がある程度結論の方向に影響を与えることを意味している。その意味においては、マーケティング研究は価値判断を内在している規範的研究を基盤とした研究領域であり、その特徴を研究者も自覚して研究対象に接近する必要のある研究領域といえるであろう。

このような研究領域の特徴を理解するのであれば、マーケティング研究は主体の意思決定の判断基準や将来展望といった活動の前提となる意識の方向性に配慮しないでは進めることはできない。したがって、マーケティング活動やマーケティングに関わる戦略は、活動主体の利益を反映させたものとして立案されることになる。そして管理者によるマーケティング活動の管理も、活動主体の効率と効果に良い方向で影響を与える施策として基本的には位置づけられていくことになる²⁾。その意味で、マーケティングにおける戦略の実施理念も、本来であれば主体の市場適応行動を起点としたうえでマーケティングで蓄積されてきた発想を基礎として展開され、今日に至るべきものであった。

者によって断片的に行われる以外は学派ができるほどの蓄積がなされていない感がある。その意味においては、細分化されたテーマが多く提起されてきたとはいえ、マーケティングの研究スタイルは1930年代以降基本的に変わらないまま今日に至っていると捉えることもできる。本論は、こうした研究分野に対しての自省の意味も込めて展開されるものである。

2) 環境への配慮、製品の安全性の確保のために不利益になる情報の公開など一面的には組織に都合の悪い部分の社会に対しての情報提示なども、長期的な信用の確保や社会的責任の行使という意味で活動主体の効率と効果を追及する活動の一部として位置づけが可能である。

しかし実際には、マーケティングにおける戦略領域の研究は、市場適応行動を基礎として展開されてきたマーケティング・マネージメントの研究領域の発想に則して議論されたものではなく、またマーケティング・マネージメントの研究領域と必ずしも統合されて議論されてきたわけではなかった。これは戦略研究において多くの研究成果を蓄積してきた経営学における経営戦略の研究の影響を、マーケティング研究が多分に受けてきたからである。そのために、企業意思決定において使用されるツールとしての戦略概念はマーケティング戦略と経営戦略においては同種のものが使用できるという認識が形成されていった³⁾。しかしながら、経営戦略研究において使用が想定されている戦略の概念は、マーケティング戦略研究において想定される戦略の概念とは、戦略の目的とする時間的、空間的範囲が異なっている。具体的には、経営戦略において考えられる戦略目標は、ある期間において何度も繰り返される経営活動の集積として期待される売上高、市場シェア、技術革新などの成果を問うものとなるが、マーケティング戦略においては「当該期間においてA商品の売上高を何パーセント伸ばす」といった形の経営戦略に比して短期的・限定的な目標設定がなされる。

したがって、マーケティング領域における戦略概念の考え方は、マーケティング研究領域の理念や技法の特殊性を反映させて、マーケティングで独自に発想した戦略概念であることが本来好ましいはずである⁴⁾。そこで、本論においては、マーケティングが研究対象としてきた領域に由来する戦略概念を模索する。そして、その実態を反映した形で、アクション・プランとしてより有益な示唆を与えることができるような管理および戦略の分析枠組の提示を試みる。このような問題意識のもとに、既存の主要なマーケティング研究潮流と、それらの研究者の視点がどのようなものであったのかを整理し、マーケティング研究に元来内在していた戦略的発想の可能性を検討していきたい。

3) 80年代に盛んに行われたマーケティング研究領域での戦略研究は、その発想を必ずしもマーケティング活動の現象からの抽出と行った形で行われたものばかりではなかった。Aaker (1984), Day (1984), Porter (1980) らの研究は、その後のマーケティング研究に大きな影響を与えているが、その戦略発想が本来のマーケティングが議論の中心に据えていた市場適応行動のための議論、具体的には市場における製品の販売のための指針を目的としたものではなく、むしろ全社的な舵取りのための指針といったニュアンスがあり、概念の抽象化の度合いはむしろ経営戦略に近いものであった。これらの研究で展開された戦略的発想を製品の販売レベルに直接的に適合させようとする試みが80年代から90年代にかけて行われたが、媒介となる概念を模索せずに接合を試みていたわけであるから、総論部分と各論部分の齟齬を露呈してしまったように思われる。

4) ここで筆者は、既存のマーケティング戦略研究の、研究成果を否定しようとしているわけではない。これまでマーケティング戦略の研究において語られてきた戦略概念も企業活動に有効な指針を与えてきたことは否定できない。ただし、マーケティング・マネージメントの研究領域とマーケティング戦略の研究領域が、実際の企業活動においては連携を持った企業活動の一部であるにもかかわらず、研究成果は必ずしも有機的につながりのある議論がなされていない点に着目しているのである。

2. 基本的マーケティング研究の鳥瞰と概括

20世紀初頭より今日まで、マーケティングを研究するためのさまざまなアプローチや視座が提言されてきた。ここではこうしたさまざまなアプローチの主なものを取り上げ、マーケティング研究の今日までのアウトラインをとらえてみたい⁵⁾。

2-1. マーケティング研究の主要トピック

①市場における商品流通の考察

黎明期におけるマーケティング研究は、Shaw (1912) から始まっていると考えられている。Sheth ら (1988) によれば、1912年の論文で Shaw によって流通機構の担い手の一部である中間商人の機能的なパースペクティヴが提示されたことがマーケティング研究の一つの端緒であるということである。

②製品別アプローチ

黎明期の研究においては、商品学派といわれる研究者によって取引の対象となる商品の属性に注目した研究も多く展開された。現在でも広く使用されている分類としては、Copeland (1925) による「最寄品」、「買回品」、「専門品」などがある。これらのアプローチによって市場のニーズに応えるためには、取引の対象となる商品の属性によって販売方法及び戦略などが異なってくるということが認識され始めた。これらの類型の方法は、顧客の商品に対しての興味や執着などによって同一の商品が異なったカテゴリーに分類されてしまうという問題点は持っている。しかしながら、販売対象が異なることによって販売の技法そのものもアレンジするべきであるという発想はその後のマーケティング研究に大きな影響を与えた。

③製品計画の必要性の指摘

マーケティングのテキストが製作されていく過程において、Phelps (1951, 1968) の著書は注目に値する。彼のテキストの構成は、当初においては販売の技法と管理の方法でまとめられていた。その後販売管理からマーケティング管理へとテキストが再構成されていく過程で、製品計画がこれまでの販売管理のテキストの冒頭の章として設けられ、マーケティングとは製品計画から考える販売活動であるという位置付けを行ったわけである。それまでのマーケティン

5) 本論は、マーケティング学説の史的展開に重点を置いて展開されるものではないので、詳細な議論は省かれることになる。しかし、本論で提示する研究枠組みの理解のために、今日までに主要なテーマとして注目されてきたトピックの変遷をここで整理していくことにする。なお、マーケティング領域の学説史的研究は、Bartels (1988) や Sheth 他 (1988) などを参照されたい。

グ活動の分野においては、生産というものは所与であり、出来上がったものを市場に流通させるための販売の技法であるという認識が主流であった。これに対して、Phelps のテキストの構成にも見られるように、販売においては売れるものを計画し生産しなければならないという製品計画段階から市場のニーズを取り入れることの重要性がその後の研究で広く認識されるようになっていった。

④マーケティング・ミックスの発見

マーケティングの技法の中で今日まで最も影響力のある理念は、マーケティング・ミックス⁶⁾であろう。マーケティング・ミックスは市場において取引を円滑に行うための技法をそれらの特徴に応じて整理したものである。有名なものには McCarthy (1960) による 4 Ps があげられる。マーケティング研究とは、このようなマーケティングに使用できる手段の整理の学問であるという認識でビジネス書などを執筆する者は今日においても非常に多い。

⑤マーケティング・コンセプトの変遷⁷⁾

米国においてマーケティング論の研究が活発になされるようになると、研究者の考える様々なマーケティングのビジョンが提示されてきた。これらは「マーケティング・コンセプト」と呼ばれている。教科書などで紹介される代表的なものを取り上げるのであれば、生産志向のマーケティング、販売志向のマーケティング、顧客志向のマーケティング、エコロジー・マーケティング、戦略的マーケティング、リレーションシップ・マーケティングなどをあげることができる。このほかにもメガ・マーケティング、デイ・マーケティング、サイバー・マーケティングなど多くのマーケティング・コンセプトが今日まで提案され続けている。

⑥概念拡張論争

マーケティング・コンセプトの変遷の潮流の一つとして、マーケティング研究領域の拡張論が Kotler & Levy (1969) や Bagozzi (1975) などで展開された。ここでの主な関心事は、非営利組織の活動にマーケティングが適用できるかどうかということであった。ソーシャル・マーケティングという言葉が使用される場合には、マーケティングと社会環境、自然環境との良好な関係づくりを意味する場合もあるが、中心は非営利組織へのマーケティング活動の適用に重点がおいてあったと位置付けることができよう。こうした非営利組織をマーケティング活動の主体として位置づけようとする動きによって、今まで企業のみを考えていたときには配慮が不要であった概念に対しての表現ならびに定義が検討される必要が出てきた。例えば、消費

6) マーケティング・ミックスに関する議論は、Borden (1964) や Howard (1963) を参照されたい。

7) マーケティング・コンセプトの変遷の整理は、多くの教科書で記述されているが、例えば有馬・岩本・小宮路 (1998) などを参照されたい。

者と企業あるいは企業と企業の間でなされる商行為を、「取引」という言葉で表現することに對してそれまでは問題がなかったわけであるが、非営利組織を考慮することによって、営利を目的としない活動を「取引」という表現で示すことはふさわしくないという見解が示されるようになった。そのような経緯を経て、マーケティング理論の一般化が試みられるなかで「交換」という概念が提示され、相対（あいたい）的なもの以外にも間接的な交換をも含めてマーケティングの研究領域と位置付けるという動きが出てきた。

⑦組織内部に対しての関心の高まり

90年代に入り、サービス業のマーケティング研究が活発になってきた。サービス財は、それまでの物財のマーケティングとは異なる特徴を持っている。例えば、形がないこと、生産と消費が同時に行われること、在庫ができないことなどである。このような特徴を踏まえてマーケティングを検討する場合には、従来の物財のマーケティングを基礎として、その応用を考えるというアプローチでは不十分であることがこれまでのサービス・マーケティングの研究により認識されるようになってきた。そのために、サービス・マーケティング独自の管理方法が求められるようになってきた。

ここにおいて、物財では第一義に考えられていたわけではないサービス提供者に対しての配慮が注目されるようになった。これを契機に従業員、組織構成員に向けたマーケティングの必要性が認識されるようになった。何故なら、サービスを提供する従業員は、顧客と直接接する。このために、従業員の態度がサービス商品の一部にはいることになる。すると、従業員のしぐさ、振る舞いなどによって、サービス商品の品質が変化してしまうという事態が起こってしまうのである。顧客に対して一定の水準で継続的にサービス商品を提供し続けるためには、従業員に対しての動機づけや参加意識といったものが重視されるわけである。そこで登場した理念が、インターナル・マーケティング⁸⁾である。インターナル・マーケティングとは、従業員に対してのマーケティングであり、従業員の満足が高めることを目的としている。サービス・マーケティング研究の近年の傾向としては、従業員の満足が高まることによって顧客に対しての満足も高めることができるという研究がなされている。

⑧継続的取引に対する着目

近年において、多くの顧客を同時に対象として同一あるいは同種商品の販売を遂行するマス・マーケティングの技法の限界が指摘されるようになってきた。これは経済状況の変化により市場の拡大が見込まれなくなってきたためである。従来のマーケティングの技法では、大量生産、大量販売が前提とされていた。そのために、ある程度の販売量が見込めなければ販売価格

8) 例えば、Albrecht (1990) や Cahill (1996) などを参照されたい。

を低く抑えることは困難であった。しかしながら、生産技術の進歩により、少量生産においてもある程度のコストを抑えることができるようになってきた。また、マス広告の有効性に疑問も提示されるようになり、定期的に購買をしてくれる優良な顧客に対して、よりプロモーション効果を高めることの有効性が指摘されるようになってきた。こうして継続的な購買の見込みのある顧客に対して積極的に働きかけることによって、効率の良いマーケティング活動行うことが可能であろうという理念が提唱されるようになったわけである。このような考え方によって行われるマーケティングは、「関係性マーケティング⁹⁾」と呼ばれている。

⑨ブランド研究

近年のもうひとつの研究潮流としてブランド研究をあげることができる。コカ・コーラやマクドナルドなどの代表的なブランドはブランド単体として十分な価値を持つという認識が世間一般でも知られるようになってきた。従来のマーケティングにおいては商品の呼称としての機能で認識されていたブランドが、商品に備わる価値の次元で議論されるようになった。

こうした動きは、マーケティングにおいて従来価値のある対象は、有形・無形の商品であるという認識に、より広い意味での象徴に対しても価値が付加されるということの意味している。以前のマーケティングにおいては、ブランドが商品よりも価値を持つという研究は少なかった。しかしながら、Aaker (1991, 1996) や Keller (1998) によるブランド・エクイティ概念の提唱によってブランド単体でも価値があるというような研究の姿勢が出てきた。これらの展開によって、ブランド・エクイティ論やブランド・アイデンティティ論¹⁰⁾などの議論が今日まで続けられている。

2-2. マーケティング研究潮流の概括

前述のマーケティングの研究の変遷から理解できることは、下記のような特徴として整理することができる。

2-2-1. 手段の発見と組み合わせ方法の技術論

マーケティング研究の潮流を概括して見た場合に、最も研究分野の蓄積が多い部分は、販売に関わる技法の発見と、それらの組み合わせに関わる技術論である。

マーケティング・ミックスという言葉に代表されるように、本来マーケティングは販売技法の組み合わせ方の発見を基盤として多くの研究が蓄積されてきた。その結果、販売技法の洗練や細分化を目的とした議論が非常に多く進められたわけである。そして、幾つかの販売技法が

9) 関係性マーケティングについては、例えば『DIAMOND ハーバード・ビジネス』1997年5月号、ダイヤモンド社、や和田 (1998) などを参照されたい。

10) ブランド・アイデンティティ論に関しては例えば Aaker, Joachimsthaler (2000) を参照されたい。

発見されると、最も効果的な新たな組み合わせ方を提唱する研究が多く発表された。このようなプロセスを経て、多くの業種や業態で適用できる販売技法の整理が進められていった。

こうしたマーケティング研究の蓄積の側面は、技術論的な性格が強く、マーケティングが実学であることを非常に強く反映している。これらの研究成果の蓄積により、ある程度の販売方法の一般化は進めることができた。しかし、企業などの組織が市場に向けて健全な活動をするための理念やビジョンの供給には充分に応えることができなかった。

ここでの研究成果の整理は、実際の企業のマーケティング活動において標準化されたものとして適宜利用されているものが多いが、社会的責任を持つ企業の販売方法という側面の配慮が充分なされていないために、使用方法を誤れば悪徳商法のための手段の提示という形に受け取れなくもない。

このような意味で、目的の明確化に先行する形で、手段の発見と組み合わせ方法の技術論が展開されたことによって定着したマーケティング領域の研究イメージは、今日の研究者のスタンスを二極化させる一つの原因となっているように思われる。

2-2-2. 企業と社会の接点のあり方を論ずる規範論

前述の手段の発見と組み合わせ方の技術論は、企業の実践的な販売場面において合理的な活動をするための方法としては評価できる側面を有している。しかしながら、こうした取り組みの深耕では、企業が進むべき方向を示すような理念の提供はなかった。そこで着目された領域は、企業と社会との接点がどのようにあるべきかを規範的に論ずる研究である。実際に、企業が社会活動としてマーケティングを行っていく場合には、顧客を含めた社会に対して影響を与え続けることになるわけであるから、企業としてのスタンスを明確にしていない場合には、販売の動機がその場かぎりのものになる可能性も含んでいる。特に末端の販売従事者でアルバイトなどが多い場合には、片づけ仕事の顧客と接触してしまう可能性も高い。そこで提唱されるようになった理念がいわゆるマーケティング・コンセプトである。提唱されたマーケティング・コンセプトによって企業の販売における進むべき方向が示されるようになった。マーケティング・コンセプトの展開の中で提示されてきた顧客志向、社会志向、環境志向などの理念は、時代の変化とともに強調される部分に変化はしてきているものの、現代のマーケティングにおいては適宜必要に応じて一部分あるいは複数のクローズ・アップされる形で使用されている。

マーケティング・コンセプトは目的・手段の関係でいえば目的を表すものであり、手段の具体的な提示をしているマーケティング・ミックスなどの技術論を方向付けるためには必ず必要なものとして位置付けることができるであろう。

2-2-3. 概念の抽象化と対象領域の拡大

マーケティングという研究領域が市場における販売活動以外にも適用できることを強調しよ

うとする研究者たちによって、概念の抽象化を行う試みがなされた。具体的には、非営利組織による活動もマーケティングによって説明可能であるという位置付けをしようとするものであった。非営利組織の活動を具体的に説明するためには、既存の営利組織による取引概念では不十分であった。そのために行われたのは「取引」を「交換」という概念に置き換えていくことであった。

交換という概念では、主体と客体の関係は同レベルのものとして位置づけられる。取引概念の場合には、売り手が存在し、働き掛けられる買い手がいるというある一定方向のベクトルが想定されるが、交換という概念の場合には、常に売り手側も買い手側も同じ立場で、それぞれが得た情報により交換という活動が始められ、その交換という活動によってそれぞれが満足を得るという図式が想定されているのである。

こうした空間的な一般化を進めていくことによって、マーケティングで説明可能となる対象領域は大きく広がると考えられた。非営利組織などを配慮したマーケティングという概念は、アメリカ・マーケティング協会の1985年の定義などにも大きく反映されている。しかしながら、現代においてマーケティングを考えていく場合には、断り書きがないかぎり暗黙のうちに営利的な企業の活動ということで論じられている場合が多く、非営利組織のマーケティングはむしろ応用活動であるという位置づけで議論がなされているように思われる。ただし、これまでの概念の抽象化活動によって、マーケティング活動が多くの社会活動に適用できるものであるという認識を確認することができた。その意味で、概念の抽象化と対象領域の拡大の議論もマーケティング理論の思索を深めるために重要な役割を果たしたと位置づけることができよう。

2-2-4. 実在に観念的価値を付与する議論

近年のブランドに関わる議論、特にブランド・エクイティ論などは、それまで商品という実在に対して価値を見いだしていたマーケティングの主な潮流から考えると、マーケティング活動を通じて提供する情報そのものに十分な価値を見いだすことができることを提起した研究といえる。観念的なブランドという記号に対して価値を見いだそうという試みによって、ブランドは製品の一部であり、あくまでも商標を表すものであるという解釈が、ブランドそのものにも価値があるという解釈へと拡大されていったわけである。

このために、ブランドは商品を離れても取引の価値があるものであるという位置付けがなされるようになった。例えば、有名なブランド名は、それだけで取引の対象とされることが実際に行われており、自動車メーカーの企業ブランドが他の自動車メーカーによって買収をされるというようなケースもある。

こうした議論によってマーケティング研究では価値という考え方を少し変化させた。これまでの商品という実在に対して主に存在価値を認め、それを効果的に社会や市場に浸透させるためにマーケティングは展開されていた。それが、単独のブランドという概念にも存在価値が認

められるようになったことにより、生産者が提供する観念的な価値も商品とリンクして議論することが可能になったわけである。

2-3. 静態的議論と動態的議論

これらの議論の経緯を眺めると1つの特徴が理解できる。それは暗黙的に、ある一定期間に範囲を限定したうえで空間的な議論が進められているということである。つまり、顧客の一製品の購買プロセスに沿った販売方法が、最終的販売時点に議論が集約するような形で論理展開されているということである。このために最終販売時点以前の取引行為などの経緯は別の議論として扱われることが多い。例えば流通チャネルの管理の問題は小売店頭の販売業務とは直接リンクした問題として議論されることは少ない。このために、マーケティング機関の立場に配慮した長期的でシステムチックな販売方法の議論には十分な示唆を与えることができない場合が多い。言い換えるのであれば、これらの議論は静態的な視点からの議論であるということができる。静態的な議論は、現象の構造を解明していく過程で、空間的整理に重点が置かれた議論である。そのために、各機関の配置や機能の理解には有効であるが、継続的環境変化に対する配慮までは前提としていない場合が多い。そのために、環境変化に伴う機関の役割の変化や、主体の意思決定の変化に対する配慮に重点をおいて議論を進めるためには、必ずしも充分な見地とはいえないわけである。

したがって、静態的な議論は前提としたうえで、主体の行動に関わる単一の時間軸を意識した議論も実践的側面では必要とされてくる。

こうした議論を動態的議論とよぶ。動態的視点に配慮し、時間軸を意識した議論がマーケティング研究でも行われていなかったわけではない。いくつかの各論の中にはマーケティングにおける動態的な視点を見いだすことができる。例えば、マーケティング・マネジメントの基本的枠組みを提示する所謂マーケティング計画の進捗管理に関わる議論などは代表的なものであろう。また、製品ライフ・サイクルとその普及過程に関わる議論の中では、製品が市場に導入され、廃棄されるまでの過程において、顧客への普及状況までも関連させた議論がなされている¹¹⁾。また、ライフ・ステージという見地からの消費者行動分析も1人の消費者の成長過程における消費行動のパターンを分析するという意味では、長期的視点が入った研究と言える。さらに流通過程やコミュニケーション・プロセスにおける製品や情報の推移に関わる議論もまた時間軸が想定されているといえよう。

ただし、これらの研究における時間軸は、一定の循環過程の中での繰り返しが前提とされている。そのために、環境変化に対する意思決定や手段の変化の議論は、明示的に行われてはいない。

11) Rogers (1962)などを参照されたい。

近年における時間軸が意識された研究としては、ビジネス・マーケティングの取引形態に着目し、またその応用として最終消費者に対しても長期的な継続的取引を前提とした関係性マーケティングの議論や、満足保証を想定した顧客満足の捉え方などでは、消費者の態度が変化することが前提として議論されている。そして、ある程度の時間の経過の中で消費者の満足という態度自体が変化することやその変化への対応を前提としたマーケティング活動の遂行などの議論はある程度の動態的視点からの議論が展開されていると位置づけることができよう。

また、日本においても少数ではあるが、複数の研究者によって提示された理論には動態的な視点が加味されている。例えば、宇野（1968）によるABC理論は、製品計画からコミュニケーションや物流、アフター・サービスまでの一連の流れをひとつの枠組みで提示している。また肥田（1998）による4流理論によれば、物の流れを情報・所有権・財・貨幣のそれぞれの特徴から捉えたうえで、購買消費プロセスとの関連での議論がなされている。

こうした議論にみられる動態的視点は、マーケティング領域の活動特性を反映させたものと位置づけることができる。しかしながら、総論から各論に向けての時間軸が、首尾一貫した枠組みによって議論が展開されてるものばかりではない。そこで、これらのマーケティング研究の蓄積を考慮に入れたうえで、マーケティング活動の動態的議論を展開するための整理と仮説を次章から検討してみたい。

3. マーケティング技法の整理

これまでの研究領域の蓄積を有機的に結合し、マーケティング領域の核となる部分の理論枠組の構築のための試行錯誤も本論文の目的である。そこで、一つのアプローチとして、マーケティング領域全体を貫く時間軸の導入を一つの有益な視座と仮定して論理展開を試みてみたい。その理由は、マーケティングの扱う領域がどのような活動から始まり、交換のための契約を成立させ、終了させることができるのかを同次元の時間軸で理解することが、マーケティングを実践する当事者の思考の整理や計画立案の組立に有用であろうと考えられるからである。また、そのような問題意識で既存研究の成果を見直すのであれば、議論されてきたトピックが一つの時間軸のどの部分に位置づけられ、分離されて議論されてきたものと全体像との関連も理解することが可能になることが見込まれるからである。そこでまず、時間的議論の前提となる空間的位置付けを定めるための議論の整理を行う。それから、想定されるマーケティング活動領域に援用できる時間軸の議論を展開してみたい。

3-1. マーケティングの扱う領域

これまでのマーケティング研究では、「概念拡張論争」を契機に、マーケティングの扱う領域をかなり広げてしまった傾向がある。そのために本来持っていたマーケティングの扱う領域

が不明瞭なまま多くの議論が展開され、今日に至っているという傾向が見られる。そこで、まず本論文において取り扱うマーケティングの領域について考えてみたい。

本来「マーケティング (marketing)」とは語源から考えれば「マーケット (market) = 市場」という言葉から派生した概念とされている。それでは「市場」とはどのような概念であろうか。国語辞典などの一般的な定義で示されている内容から理解できることは、本来空間的な概念であるということである。しかしながら、マーケティング研究の専門用語として取り扱われるようになるにつれて、空間的概念から幅を広げて取引活動が行われる空間、活動、または想定される商品の需要というものまで含む複合的意味を持つ概念としてとらえられるようになっていった。

現実のマーケティング活動を考えた場合、現代のインターネット環境の浸透などを考慮に入れば、市場を物理的な空間として規定してしまうことは説明力を低下させてしまう恐れがある。

しかしながら、単なる潜在需要などという形でとらえてしまった場合には、市場が企業の活躍する場という意識が薄れてしまう可能性がある。その意味で、マーケティング研究では市場概念における主体の存在というものをまず確認する必要がある。結論から言えば、市場とは「主体の目的達成のために行為を行う場」であるというような形でとらえることが妥当であろう。またここでの「主体の目的達成のための行為¹²⁾」というものは具体的にはどのようなものかといえ、いわゆる企業や個人が製品を提供し、購入意思のある個人または組織に積極的に働き掛ける活動であるといえるであろう。目的達成のために媒介物として提供されるもの、所謂「製品」には形のある物財だけを想定しているわけではない。製品は、行為、便益、情報などのサービス財も含めている。

多少概念を具体化して述べるのであれば、市場とは「製品を提供するために企業や個人が活動する場」である。ここで「場」という言葉には理念のおよび具体的空間の両方の意味を含めている。何故なら、所謂「市場 (いちば)」のような直接当事者が取引できる空間も、インターネットによるオークションなどの取引方法も、主体が目的達成のために行為を行うことができる空間であるからである。

ここで更に考察を進めるのであれば、市場において製品を提供するという能動的行為は、主体にとって一過性のものではないということである。これは、企業の存在理由として、存続・成長が広く認識されていることや、流通チャネルを通じての製品の提供活動を想定してみれば理念的にも、提供物の社会的な移転の推移などからも理解できることである。市場は、主体の目的達成のための行為が、単独の場合でも介在者が存在する場合でも連鎖して活動していく場

12) 「行為」とはここでは「意識的な行動」をさし、主体の意図を具現化するための諸動作を意味している。

であるという特徴を持っている。近年におけるインターネットの普及により、消費者が自分の使用した製品を新たにセカンド・ハンド市場に向けて販売しようとする行為も多く見受けられるようになった。これらの行為から考えられることは、所謂最終消費者が消費という行為の終着点であるという発想では説明できない現象が増加したということである。起点となるメーカーが製造し、そして販売した一つの製品であったとしても、その後の所有権の移転の推移は、可能性だけでいえば、無限に進められることも想定されるようになったわけである。その意味で市場概念は、個別には限定された空間が想定されたとしても、時間的には拡大して認識される状況に環境が変化したと考えることが可能であろう。

こうした議論を総合していくと、市場という概念は、「主体の目的達成のための行為が連鎖させる場」とであると位置づけることが可能であろう。

3-2. マーケティング理念の核心

マーケティングの空間的位置づけを想定していく場合に、次に規定が必要な議論は、どのような内外の環境を組織に想定するのかということである。これまでの研究の蓄積から考えて、マーケティング研究が一般的な経営学の研究領域と異なるユニークな部分は、外部環境に対しての配慮を非常に強く意識してきたということである。外部環境が主体に強く影響することを前提としているために、環境変化とともに求められる配慮の変転が幾度となく求められてきた。その成果として提言されたマーケティング・コンセプトは、外部環境に対しての敏感さの体现であったとも考えることができよう。

環境に対しての配慮は、主として90年代以降、外部環境にとどまらず内部環境に対しても変化を見定めることの必要性が指摘されるようになった。その意味で今日では内外に環境を想定して活動を計画するという姿勢が重要視されるようになったわけである。

こうした環境重視の研究領域であることを念頭においてマーケティングにおける基本的理念を考察するのであれば、マーケティングが考えられる時の本質的環境を規定する必要がでてくる。

マーケティングが発案されてきた経緯や、マーケティング・コンセプトのこれまでの変転の状況から勘案して、ここ一世紀に渡ってほぼ継続的に多くの研究者や実務家に支持されてきた理念としては「顧客」を環境要因の中核に位置づけるという見地である。

ここでいう「顧客」概念は直接的、間接的顧客の両方を意味している。つまり、直接組織の売り上げに貢献する最終消費者や産業使用者などの顧客に加えて、それ以外にも社会的に同時に存在する市民などの間接的顧客も配慮すべき中心的環境と位置づけているわけである。この場合の優先順位は、一般的には直接的顧客が上位に来ることが想定されるが、例えば製品に不備があった場合の対処の過程などでは間接的顧客が直接的顧客と同等以上に重要視される局面も考えられるであろう。

こうした顧客に対しての配慮が主体から放念されてしまうと、マーケティングは単なる金もうけのための技術論になりかねない¹³⁾。マーケティングにおいてもそこで開発されてきた技法は、効果的であればあるほど、理念を伴わない場合には金もうけの技術論として安易に採用されてしまうことが多いことが想定される。その意味で主体が健全に活動を行って行く場合の中核に据えるべきものとしての理念は、顧客概念から派生したものが適していると考えることができよう。

そうであれば、顧客に対してどのような作用を及ぼすことが主体にとって好ましい結果を導き出すのであろうか。一般的に浸透している考え方としては「満足¹⁴⁾」の状態を導き出すことが好ましいとされている¹⁵⁾。環境としての顧客をマーケティングにおいて配慮すべきものの中核として位置づけていくのであれば、マーケティングの中心的理念、マーケティング活動の主たる目標とする理念として「顧客満足」を位置付けることは可能であろう。

3-3. マーケティング手段の組み合わせ方法

3-3-1. 手段の優先順位

マーケティングにおいて最も研究成果の蓄積が多い分野は、マーケティングの手段となるべきものの発見、開発、企画に関わるものであろう。Borden, Howard, McCarthy などによって提唱されてきたマーケティング技法の組み合わせに関わる議論、所謂マーケティング・ミックスの発想は、多くのマーケティングの手段の組み合わせ方についての枠組みを提供してきた。こうしたマーケティング技法の組み合わせ方が紹介される場合には、使用可能な手段の規定と各手段の個別の使用に関する記述に紙面が割かれることが多かった。しかし、こうした議論が展開される場合、まず冒頭に手段を組み合わせることの意義や組み合わせる要素の説明はなされているが、どの要素を起点として組み合わせを計画すべきなのか、どの要素が中心となって他の要素に影響を与えるのか、どのような順序でマーケティング活動として実行されるのか、といった説明がなされることはほとんどないといってよいであろう¹⁶⁾。つまり、マーケティング・ミックスが議論される場合には、手段は並列的・空間的存在として捉えられており、優先

13) 例えば Packard (1960) によって書かれた邦題『浪費を生み出す人々』が日本に紹介された結果、本来は消費社会を批判して書かれた本書が日本ではそこで取り上げられている販売に関する技術的な手法を多くの企業に紹介・浸透させるという結果となったことなどを想定すれば理解しやすいものと思われる。

14) 「満足」概念の考え方は、有馬 (1999) を参照されたい。

15) 90年代初頭より「CS (customer satisfaction)=顧客満足」という言葉が多くの企業や研究書、実務書などで取り上げられるようになった。その言葉の解釈は発言者によって異なり多様で幅の広い内容を持つものであるが、企業の外部環境としての顧客に対して諸活動を通じて反感を持たれないようにする、あるいは好感を感じてもらおうといった意味で使用されている場合が多い。

16) こうした点に早期から着目した研究者としては肥田日出生教授をあげることができる。詳しくは、肥田 (1980) を参照されたい。

順位や順序といった配慮は想定されていなかったということができる。

しかしながら、実際の活動が行われる現場で、手段の組み合わせを考える場合には、起点となるものを選出する必要がある。そして、実際の活動では予算制約が当然の前提条件とされるわけであるから、手段に対しての予算や資源の配分と行ったものに対しての配慮も必要とされることになる。こうした実際の活動場面を想定した場合に、マーケティングの手段は、何を、どのように組み合わせ、どのような順序で使用すべきであろうか。

まず、本論においては組み合わせる手段としては、現状において実務においても教育現場でも最も浸透していると考えられるマッカーシーの4Psを基本的には採用して今後の議論を進めたい。何故ならば、個々の手段に関する新たな概念を提案し、既存研究との差異の説明に注力するよりは、現状におけるデ・ファクト・スタンダードの理念を有効利用して議論を展開するほうが、既存研究成果の深耕、精密化という意味でも、現場におけるアクション・プランに採用する場合にも理解しやすいと考えられるからである¹⁷⁾。

それでは何を起点にマーケティングの手段を組み合わせればよいのであろうか。本論では、多くの場合には、製品コンセプトを中心に組み合わせが考えられてマーケティングは計画されていると想定している。何故なら、多くの商品はまず顧客満足のために提供されるものであるという前提がある。それならば、その顧客満足の具体的な充足の仕方として製品の機能というものが考えられる。その製品の機能というものを共通理解できるような形で概念化したものが製品コンセプトである。その意味で、有形、無形、生産、流通、販売を問わずそれぞれの主体の立場で、マーケティング活動のためにまず認識されるべき起点とは、各主体が提供できるものに意図している理念であるといえよう。

現象で見た場合、例えば小売業における100円ショップなどは、価格を中心に考えてマーケティング・ミックスが想定されているように思われる。しかしながら、100円ショップにおいては、「100円」という価格がその店舗の顧客に対して訴求すべき中心的なコンセプトになっていると理解するのであれば、小売業における店舗としての製品コンセプトがマーケティング活動の端緒になっていると位置づけることができるであろう。このように、手段を組み合わせる場合の起点は、「製品」という戦略手段とは別に、「製品コンセプト」という言葉で本論においては規定しておくものとする¹⁸⁾。

17) 例えば、料理は同じ材料を使用しても、料理人によって調理されるメニュー、味などは異なってくる。概念を加工していく分析という作業においても同様に、ある程度の当該分野の蓄積は前提として認識したうえで、その加工方法に研究者の着眼点を示していく議論の方法も容認の余地があるものとしてここでは考えている。

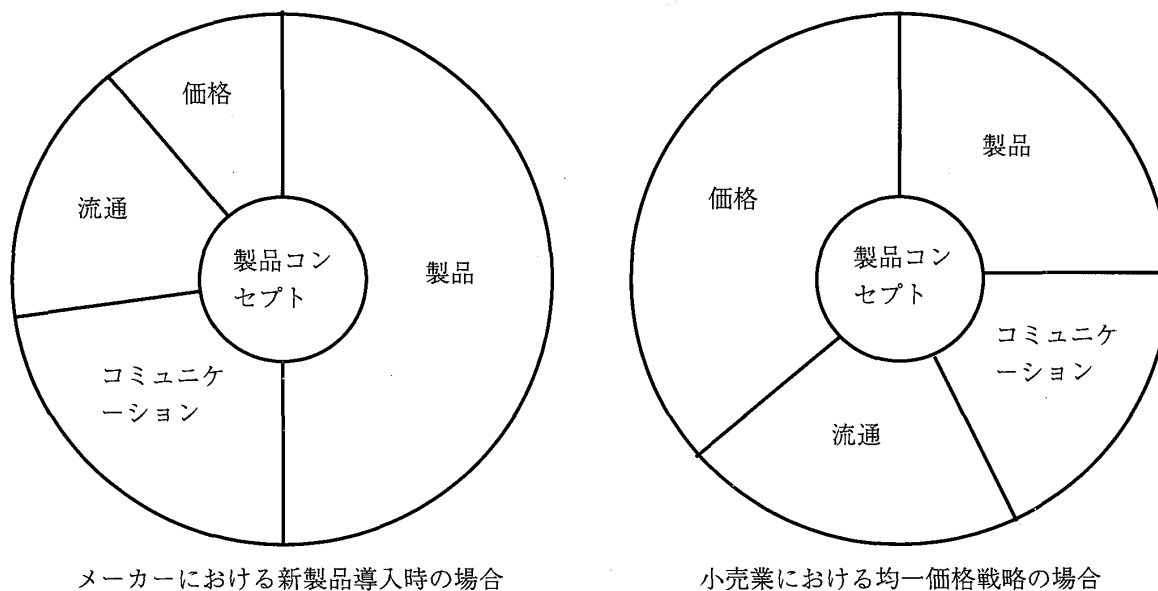
18) offering (提供物などと和訳) コンセプト等の表現を敢えて採用していない理由は、できるかぎり慣れ親しんだ言葉で説明のイメージを感知しやすくするためである。ただし、一般的な語感から自然言語的に置き換えたほうがイメージが掴みやすいものに関してはこの限りではなく、本論においても適宜置換・採用していく。

次に考えなければならないことは、優先順位を明確にしていくということである。ここで前提条件として、マーケティングで必要とされている手段は、主体の立場によって重要度が異なっているということを意識しておく必要がある。ただし、起点となるものは多くの場合に共通して製品コンセプトであるところでは仮定しておく。その理由は、起点となる製品コンセプトを想定せずに手段を選んでいくという作業は、実際のプロセスとして想定しにくいからである¹⁹⁾。

3-3-2. マーケティング・ブレンド

こうして製品コンセプトから端を発したマーケティング手段の組み合わせは、その各々の手段をどのような割合で配分するのかという次なる課題に遭遇することになる。その課題に対応して、本論では既存研究で頻繁に使用されている用語の「マーケティング・ミックス」に換えて「マーケティング・ブレンド (marketing blend)」という用語を提唱する。その理由は次の通りである。「ミックス」という言葉は、本来同量のものを混ぜ合わせることを意味するニュアンスで日常使用される場合が多い。しかしながら、これまで論じてきたように、マーケティングにおける手段の組み合わせは、主体の立場によって優先順位も配分比率も異なることが

図 3-3-2 マーケティング・ブレンドのイメージ



19) どのような顧客に対して何を販売するのか、また顧客のどのようなニーズにこたえていくのかという製品コンセプトを前提とせずに、使用できる手段にのみ注視していったとしてもそれは計画的で効果的なマーケティング戦略として評価できないであろう。また、マーケティング手段を想定するときに、マーケティングの基本的な理念との関連で考えるのであれば、原点に相手に応じた対応というものが内在している。マーケティングが、外部環境に対する企業の適応行動の科学として発展してきていることもここでの論拠として位置付けている。

現象から勘案して容易に推測できる。こうした比率などに対しても配慮して用語を使用し、しかも日常の語感からイメージしやすい言葉を選ぶのであれば、「ブレンド」という用語に置き換えることは大きな思考の混乱を起こすことなく理解されやすい言葉と考えられる。ブレンドという言葉は、日本語に翻訳した場合「調合」という言葉を当てはめることができるように、要素を必要に応じて必要な量を組み合わせるといったニュアンスを連想しやすい言葉である。マーケティング・ブレンドの例を図案化すると図3-3-2のようになる。

上記の理由によって、主体にとって使用可能な手段が複数あり、それらを適宜必要量を組み合わせ使用するものであることを想起しやすい言葉として、本論においては「マーケティング・ブレンド」という用語を以降において使用して議論を展開していくこととする。

3-4. マーケティング・モジュールの構築

3-4-1. マーケティング・モジュールの意味

さて、主体が使用可能な手段を適宜組み合わせていく行為を本論ではマーケティング・ブレンドと命名した。さらに議論を進めていくためには、こうした行為によって企画された戦略計画、または戦略要素の集合に対しても命名する作業が必要であろう。従来の議論では「マーケティング・ミックス」という用語に、マーケティング戦略の計画行為と計画された結果としての要素の集合の両方の意味が含まれていた。しかしながら、マーケティング・ミックスを計画するという作業と計画された成果である戦略の管理は本来別作業として行われるものであるから、同語が使用されている場合には混乱を招く可能性がある。そこで、本論においてはマーケティング・ブレンドによって発案された計画の戦略要素のまとまりを「マーケティング・モジュール (marketing module)」という用語で表すこととする。「モジュール」とは有機的な機能の単位を意味する言葉であり、継続性のある役割を果たす要素群を意味している。マーケティング・モジュールとは、ブレンドされた諸手段の戦略的な機能の要素群であり、その要素はそれぞれに密接な関連を有していることを想定している。

管理者がマーケティング戦略を評価、修正などを行う場合、作業工程としてのマーケティング・ブレンドを評価対象とすることは難しい。ある時点における進捗を管理するためには、全体の戦略としては途中経過であっても、その時点での節目の成果物が確認できることが実際の作業を進めるうえでは好ましく事であろう。その意味で、用語の精緻化を図ることと実際の組織の活動における管理プロセスを明確化するために、敢えて既存の用語から置換することによって議論の整理を行うこととしたい。

マーケティング活動を組織のトップが評価する場合に、全体としての評価は売上高や市場シェア、顧客に対しての好感度の度合いなどで査定することができよう。しかし、その成功あるいは失敗の原因を分析していく場合に、活動のフローのどの部分に焦点を当てれば判断材料となるのかは、ある程度現場の勘や経験に依存していた部分も多いように思われる。こうした判

断をより客観的に行うための一つの目安に、マーケティング・モジュールの出来具合が一つ判断材料になると本論では考える。マーケティング・モジュールは、前作業としてのマーケティング・ブレンドによって考案された各種手段の配分された戦略要素の集合体であるから、その内容や密度によって、基本的なマーケティング戦略が左右されると考えることができる。もちろん、実際のアクション・プランとしてのマーケティング・モジュールは、ステップに応じた要素の投入や要素の階層化といったある程度幅の広い計画実行プログラムの側面を含んでいる。そのために時期や内容による細部の管理も必要とされるわけであるが、マーケティング活動の全体像を把握しなければならない部署における一つの指標として「マーケティング・モジュール」という発想は意味を有するものと考えられる。

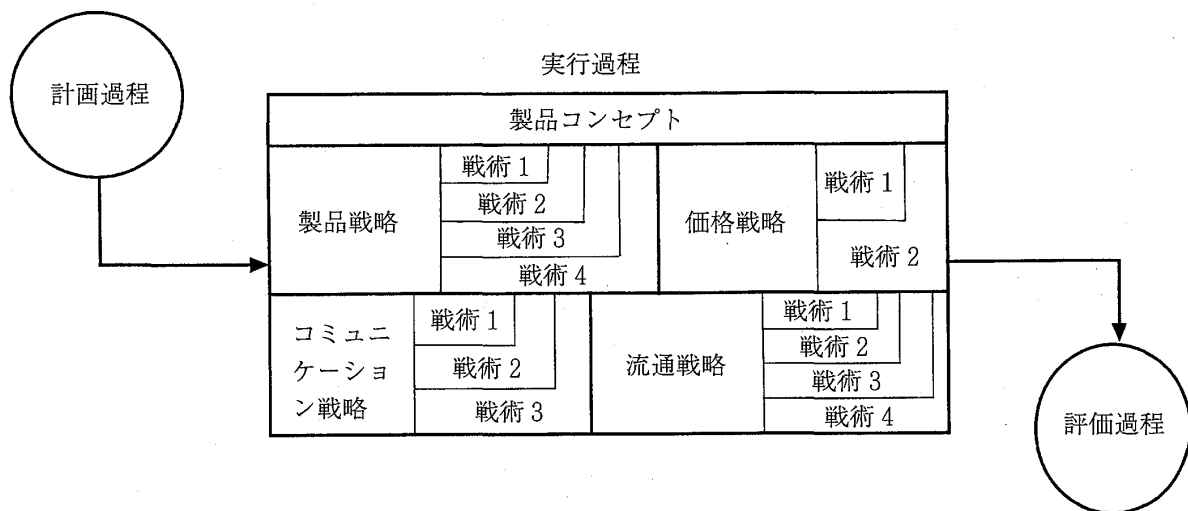
マーケティング活動は、マーケティング・モジュールの実行が基本となると本論では位置づける。こうした活動の前段階として市場調査や標的市場の決定、マーケティング・ブレンドの立案などの基本方針の計画過程が、そしてこの後にフィードバックなどの評価過程が付随するものであると考え、マーケティングの作業区分を、計画・実行・評価の3段階で捉えることとする。

3-4-2. マーケティング・モジュールの基本構成

本論において展開しているマーケティング・モジュールという概念はどのようなものかをここで説明しておきたい。

マーケティング・モジュールとは、前節で議論したブレンドされたマーケティング手段の集合を機能的に組み合わせた戦略技法の一つの単位をさしている。機能的である単位ということとは、その内部構造が論理的な概念モデルとして表示できることを意味している。したがって標準的なマーケティング・モジュールの基本モデルを提示するとすれば、製品コンセプトに対して連動する他の手段から組み立てられたものとなる。また、他の手段の関係は、並列的なものではなく、優先順位によって順次連結・配置されていることが想定される。連動の順序は顧客満足との関連で位置づけられてくる。なぜならば業種・業態の違いによって使用可能手段も顧客に対しての訴求力も異なるからである。例えば、メーカーが新製品を市場に導入する場合、顧客満足との関連で想定する基本的な製品コンセプトに続いて重要性を帯びてくる手段は、広告などのプロモーション活動といえるであろう。どのような形で顧客に製品を認知させるのかということが新製品の場合非常に重要であるからである。そしてその告知に連動した形でどこで販売されるのかという情報が重要になっていく。これによって、次にチャネル選択、取り扱い小売店舗の選択など空間的位置づけというものを考えていく必要性が顕在化してくることになる。また、いくらで買えるのかということはチャネルとの関連で議論されることになるので、価格設定に関わる議論は、チャネルと同格に配慮されるべきものという位置づけが可能になるわけである。もちろん既存研究で指摘されているように、各手段の中にもミックス（本論では

図 3-4-2 マーケティング・モジュールのイメージ



ブレンド) されるべき具体的戦術となる方法も、現場のアクション・プランとして考える必要がある。マーケティング・モジュールと戦略立案過程を図案化すると図 3-4-2 のようになる。

このように、マーケティング・モジュールの階層構造を明確にした概念モデルを構築することによって、組織の管理部門から現業部門までが共有できるマーケティング活動の方針や内容を明示できる可能性がでてくる。こうしたマーケティング活動のプロセスをふまえたうえで、戦略構図を議論していくこととする。

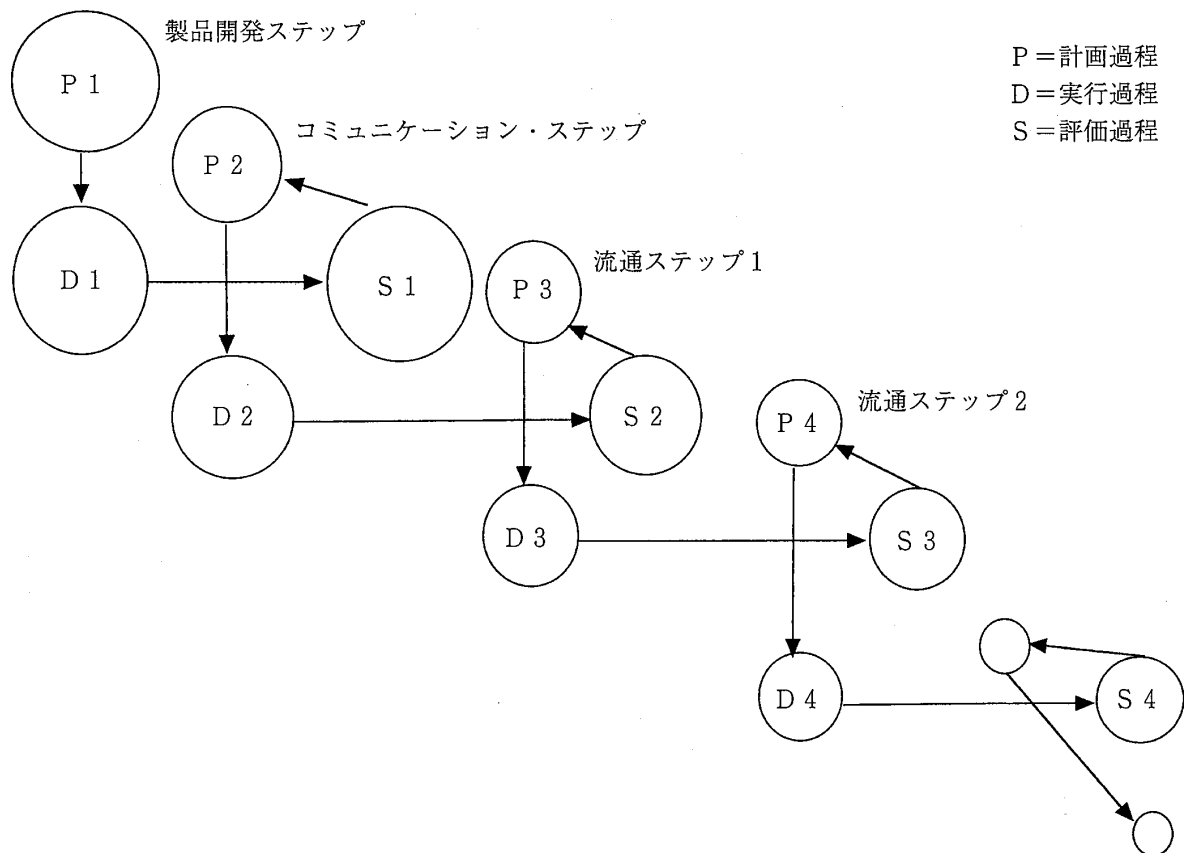
4. 基本的マーケティング活動に対する視座

4-1. 交換概念から螺旋概念へ

本論の前半で整理してきたように、既存のマーケティング研究の多くは企業の販売活動を空間的に整理し、その効率、効果を改善するための方策を議論するものが多かった。しかしながら、同一時間軸で眺めることができる枠組みを探索していく場合に、既存研究の成果として位置づけが可能な空間的整理に、時間的観点を導入していく事が求められることになる。これまで、主体がどのような方法で製品を経路に流し、どのように対価を受け取るかということを議論する場合には、各機関で行われる個別の取引活動も包括したうえで、全体として交換活動が成立していると解釈してきた。

しかしながら、現実の企業活動に対応させて分析した場合に、企業の取引行為は、一回の取引によって完了するものではないことが理解できる。流通チャネルを通じて製品が移転する場合も、製造直売などを想定する場合でも、ある取引が成立し、完了するまでのプロセスでは必ず某かの意志疎通の連鎖が生じるわけである。具体的には、広告などによる買手のメッセージの受領とそれに対する行動、注文によるコミュニケーション行動、商品の受け取りと代金支払

図4-1 螺旋的マーケティング活動の連鎖のイメージ



いのための行動など多くの交換行為が存在し、所謂顧客の購買までのプロセスで考えた場合の主体が行うマーケティング活動は、販売時点のみの取引行動からでは説明できないのである。

主体が目的を達成するまでに実施するマーケティング活動は、複数の取引を意図した行為の連鎖によって成立している。これまでの既存研究の議論では、チャネルの議論、コミュニケーションの議論あるいは市場全般における交換の議論という形で総論と各論を分離した形で活動のフローを捉えていたために、部分的、あるいは局所的にしか時間軸が意識されなかった。しかし、目的の明確化とそれに対応する手段という形でマーケティング活動を統合して捉える視座から分析枠組みを検討するのであれば、マーケティング活動は、個々の交換を意識してそれぞれを管理する行為として位置づけるよりも、目的達成のための交換行為が連鎖している点に着眼して活動全般を認識するほうが時間軸を基礎とする論理的説明力を補強することが可能であるように思われる。

こうして分析を進めた場合、交換行為の連鎖を本論では螺旋的展開として認識することとする。何故ならば、主体が行う活動は、同一の過程が繰り返される循環のプロセスではないからである。どのような活動の場合でも、時間の経過に伴って環境は変化していくわけであるから、当事者にとっては繰り返しの循環過程と認識されても、実際には必ず何かの変化を伴いなが

ら類似の過程が繰り返されていくことになるからである。その意味で、交換よりは、循環、循環よりは螺旋といったプロセスのイメージでマーケティング活動を捉え、その管理や戦略を計画するという着眼点が意味を持つのである。これによって、環境変化を常に考慮に入れたマーケティング活動を管理者、実行者ともに意識できる前提が成立するわけである。螺旋的交換連鎖のイメージは、図 4-1 のようになる。

4-2. 研究対象への接近動機—流れ方から流し方へ—

組織の活動に対して指針を与える研究領域としてマーケティングを位置付けると仮定した場合に、主体の目的達成のための意思のある行為としての市場における螺旋的循環の作り方、すなわち企業などによる製品の流通方法の分析と仮説設定、実証分析がマーケティング領域で研究成果として望まれるアウトプットの形として想定される。製品の流通方法の分析、言い換えれば製品の流し方の分析は、マーケティング研究を発生史的にみれば原点にあたるものであった。しかしながら、その後の研究領域の成果の客観化に向けての多くの研究者の取り組み²⁰⁾により、こうした主体の効用を直接的に検討するといった接近方法は相対的に希薄化してしまった研究領域である²¹⁾。

しかしながら、本論で議論を展開しているような本来のマーケティングの役割に立脚する研究姿勢で研究対象に臨むのであれば、管理論的視点に加えて戦略論的視点も同時に組み込んだ議論の展開が期待できる。そこで本論の研究視座は、主体による目的達成のための手法の分析からの展開を前提とし、市場における財の移転の過程に着目するようなマクロ的な視点は採用しないこととする。

さて、そのように仮定した場合に、主体（多くの場合は企業）が製品をどのように流していくのかに興味の対象が集約されることとなる。そこで考えなければならない要因は、流し方を評価する基準の設定である。何故ならば、「製品をどのように流せば効果があるのか」という問に対して応えていくためには、「どのように」という内容の具体化が必要であり、その作業は、既存のマーケティング活動を評価するための基準の発見のプロセスでもあるからである。

流し方、正確には主体による製品の流通方法の基本要因は、「量」、「速度」、「精度」の3点から分析が可能であると本論においては位置づける。例えば、メーカーが製品を流通チャネル

20) 特に日本における流通研究での流通現象への接近方法は、実態解明に向けての個別現象の活動分析よりも、一般論として提示できる流通構造の説明方法の模索に研究者の主眼が置かれていたように思われる。そして、その同一線上の問題意識でマーケティング研究にも取り組む研究者が少なからず存在したことによって、マーケティング研究も規範的言明よりも客観的言明の提示に向けての努力が積み重ねられた感がある。

21) もちろん実務的なコンサルタントの業務や実用書においては、このような著述が多く刊行されている。ここでは主として日米欧のマーケティング研究者が記述している研究成果を主として想定している。

によって流していく場合を想定して説明してみたい。かつての大量生産、大量販売、大量消費を求められた時代においては、製品をいかに多く流通させることができるのかがマーケティングの課題とされた。その後、宅配便をはじめとする物流手段の進歩や合理化によって、顧客の手元に製品が到着するまでの速さも消費者の満足を高めるための手段として注目されるようになると、取引完了までの速度も課題として設定されるようになってきた。これらの要因に加えて、提供される商品が「いつ」「どこで」「どのように」作られ、また手に入れることができるのかといった情報の開示や、納入期限の厳守、商品が気に入らない場合の返金や交換が可能性など取引に関わる顧客の安心に関わる要因の重要性が指摘されるようになってきている²²⁾。その意味では、主体による製品の流通方法としては、量に関わる要因、速度に関わる要因に加えて、精度に関わる要因の分析、評価という作業によって主体は当該製品に最適と考えられるマーケティング・ブレンドを立案し、マーケティング・モジュールを構築することが必要になるわけである。

このような観点からみた場合に、マーケティング活動は、マーケティング・モジュールの調整によって循環をつくり出す組織活動と位置づけができるであろう。主体が使用可能なマーケティング手段の有機的な組み合わせによって、マーケティング戦略はひとつのユニットとして考えることができるようになる。そしてその交換の連鎖をどのような形でつくり出していくのかということを担う活動をマーケティング活動としてここでは位置付けることとする。

5. マーケティング活動と戦略構図

5-1. 戦略が必要となる背景

企業にとって戦略は何故必要となるのだろうか。その理由は、多数想定することができるであろうが、前述のようにマーケティング活動が交換の連鎖する螺旋過程における目的達成の活動と位置づけるのであれば、次のようにまとめることができる。

主体は、目的を達成するために製品という提供物を流通させていくという活動を行うわけである。その場合に、主体が意図した希望通りに交換の連鎖が実施されていくのであれば、敢えて戦略、または戦略的発想に基づく活動というものは必要ないであろう。しかしながら、現実のマーケティング活動においては、主体の意図が思い通りにならない要因が多く存在している。そして主体が交換の連鎖を円滑に実施する活動に対して、これらの要因が抵抗として作用してしまう。こうした要因を「阻害要因」と称するのであれば、阻害要因に対しての対処方法となるものがマーケティング領域においては所謂「戦略」という概念で表すことができるものであ

22) 返金や交換などの積極的対応を中心とした企業のマーケティング戦略に関しては、有馬(1999)を参照されたい。

図 5-1 マーケティングに影響する外部疎外要因の例

		主体に与える影響	
		直接的	間接的
阻害の動機	意識的	消費者の意識・嗜好 競合者の行動	国際的競争
	無意識的	技術変化 規制変更 経済情勢	自然要因 文化的要因

り、マーケティング活動に戦略が必要とされる理論的根拠となるであろう。

それでは主体のマーケティング活動に阻害を与える要因としては、どのようなものが想定できるであろうか。これには内部の要因と外部の要因を考えることができる。内部の要因は、従業員の待遇や生産設備の改善、予算制約などの企業活動の人事、生産、財務などに関わる要因から抽出することができる。

一方、外部の要因を整理すると次のようになる。本論においては特に外部要因に限定して今後の議論を進めてみたい。

外部の阻害要因は、ここでは2つの側面から類型化を試みる。まず、組織に対しての影響が直接的であるか、間接的であるかによってここでは分類する。いまひとつは主体に対しての阻害を与える存在の動機が意識的に行われるものなのか、無意識的に行われるものなのかの違いによって分類する。

こうした分類基準を採用する根拠を説明してみたい。主体がマーケティング活動を進めるに当たって、考慮すべき基本的環境要因は、自然、文化、技術、政治、経済などのマクロ的要因と、顧客、仲介業者、競合他者、利害関係者などのミクロ的要因などをあげることができる。これらの要因は、規模的な見地から分類していく場合、マクロ的、ミクロ的といった表現で分類できるわけであるが、主体にとっての影響の作用の仕方から考えると、直接的に作用を与える要因と間接的に作用を与える要因という捉え方が可能である。本論においては、主体の行為を起点にしてマーケティングを捉えているので、既存研究における環境分類の成果を踏まえつつも、若干の改良を加えながら規定していく。

次に、主体に対して阻害を与えようとする発信源が動機として意識的に働いているものなのか、無意識的なものなのかによって、主体の対処の方法が異なってくることが考えられる。何故なら、例えば競合企業による値下げ政策や、流行などに対して主体となる企業が対応を迫ら

れる場合と、規制の変更、技術革新、業界標準への追従などの主体を個別に狙った阻害ではないものへの対応方法は、意思決定プロセスや対応に期待される効果の度合い（現状維持的対応・拡大成長的対応）が異なっているからである。

上記のような分析を基盤として主体に影響を与える外部要因を整理すると、図 5-1. のようなマトリクスで表すことができる。こうした整理によって、組織に与える影響が直接的で、阻害の動機が意識的な要因、組織に与える影響が直接的で、阻害の動機が無意識的な要因、組織に与える影響が間接的で、阻害の動機が意識的な要因、組織に与える影響が間接的で、阻害の動機が無意識的な要因という 4 種類の外部要因を想定することが可能となる。

紙面の都合上、各要因を詳細に検討することはできないが、各要因について若干の説明を加えてみたい。主体にとって最も影響力があると考えられる組織に与える影響が直接的で、阻害の動機が意識的な要因は、主体に対して好意的、敵対的といった意識がはっきりしており、しかも主体の活動に対して直接的に影響を与えるものであるから、具体的には、競合企業のマーケティング活動や対象顧客の趣味・嗜好などが考えられる。こうした要因に対しての主体の対応方法は、正面から対応していく方法と直接的な関係を遠ざける回避の方法などが考えられる。一方、主体に対して直接的な影響を与えるが、それが無意識的に行われ、結果的に阻害を与える要因としては、業界の技術変化や規制の変更、経済情勢などが考えられる。こうした要因に対しては、主体は同種市場で活動する以上は、対応を余儀なくなさなければならない場合が多い。敢えてこうした要因の影響を回避するのであれば、市場からの撤退や政治的影響力の行使などのマーケティング活動とは直接関係しない側面での努力が必要とされることになる。主体にとっての影響が間接的であるが、意識的に影響を与えようとする要因としては、国内市場を基本と考えた場合には、国際的な競争状況などを想定することができる。この要因は市場における直接的な競合関係にない海外企業などが、将来的な参入のために事前に影響を与えようと企画されるものなどが想定できる。こうした競争要因は、参入によって直接的な影響要因に転化することになる。最後に間接的で無意識的な影響要因としては、自然環境や文化的要因などをあげることができる。こうした要因に対しては、天災などのように事後的対応しか不可能な要因もあるが、事前の対応方法の確認などの検討などはマーケティング活動にも関連を持つ要因であるといえる。

5-2. 戦略概念の定義

これまで主体に戦略が必要とされる背景の分析から、主体に影響を与える要因の整理をしてきたわけであるが、こうした分析を踏まえて、マーケティング活動から発想できる戦略概念の定義を試みてみたい。

本論文においては、「戦略とは、阻害要因の影響を調整し、循環を円滑にするための問題解決方法」と規定してみたい。その理由は、マーケティング活動を行う場合に流れ方を阻害する

要因というものがいろいろ想定できるわけであるが、それらを取り除くことができれば、主体の目的達成が円滑に行うことができるようになるわけである。こうした阻害要因の影響を取り除くという作業は、一般的には完全な形で一つの企業が実行することは想定できない。その意味で、ある程度の阻害要因の影響を敢えて残したうえで、マーケティング活動を実施する方法も考えられるわけである。したがって、阻害要因を取り除くことだけが主体にとっての問題解決方法ではないわけである。そこで阻害要因の影響の調整、具体的には影響を取り除いたり、残したり、増やすといった行為によって問題解決に向けての循環の円滑化を図るという考え方が、マーケティングを起点とした戦略概念の捉え方と考えられるであろう。

戦略の目的は、マーケティング活動という螺旋的循環過程を円滑化であり、こうした行為を実施するために前提とされる意思決定の方法が、戦略と位置づけることができるであろう。こうした前提条件を踏まえてマーケティングにおける戦略構図を考えるのであれば、主体が提供するものの流れ方に対する阻害要因の分析と、それらに対する対応策の策定の関係から現象の検討が可能となる。これにより、主体の活動を活動を一元的な時間軸に沿った形での分析が可能になる。すなわち、消費者のニーズの探求、それに対しての製品開発、広告活動、流通設計、価格決定、店頭プロモーションなどがすべて同じ目的に沿った形で戦略が策定でき、阻害要因の調整という見地から実行可能性を分析するという一元的な視点から、マーケティング活動を規定できるようになるからである。

従来のように市場調査、製品開発、プロモーション、流通、価格などの各意思決定の下に、それぞれの独自の目標が立てられて活動が実施されていたマーケティング活動では、本来製品コンセプトの段階で意図したものが必ずしも首尾一貫して顧客の手に届くまでコンセプトが崩れることなく伝わるということは非常に困難であったと考えられる。しかしながら、時間軸に沿った分析とその影響を与える要因分析という形でマーケティング活動、マーケティング戦略の立案や評価をしていく場合には、論理的な流れと時間軸の流れの整合性および評価などの総合化が図りやすくなるものと考えられる。

こうした見地から考えた場合、更にマーケティング計画の立案方法にも論理的順序の明確化が可能になる。阻害要因は、その属性によってマーケティング計画に影響を与え、マーケティング活動に変化を与える。阻害要因の属性が、計画の時間的過程の中でどの時点で影響を与えるものなのかということがわかるようになってくれば、何時のマーケティング計画の時点で対応策が必要とされるのかが明白になってくる。例えば直接的でありながら疎外の動機が無意識的な要因として考えられる技術の変化などは、現代では国際的な開発競争の中で決まってくるものであるから、製品開発の非常に早い段階で考慮すべき要因となってくる。また、一方で国際競争のように疎外の動機が意識的であるが主体に与える影響が間接的なものに関しても、国際環境の分析という市場調査の段階における阻害要因の規定が大きく影響することになる。

またこの枠組みで見た場合には、対応策が必要とされる箇所が計画過程の早期の段階である

ものほど組織におけるトップの意思決定の必要性の度合いが大きくなることも理解できる。その理由は、阻害の要因が根本的な製品コンセプトに影響を与えるものであるほど、全般的なマーケティング活動に対しての影響度が大きいので、トップがそれに対してどのように対処するのかという方針を決めなければ、マーケティング活動自体を首尾一貫して動かすことができないからである。

以上のようなマーケティング活動と戦略構図の考え方を基本におけば、マーケティングというものは企業の意思決定過程に対して総合的に関われる活動であるという位置付けが可能になるであろう。そしてトップから現場までの基本的発想方法の共通項目を有することによって、立場による意思決定の範囲や実行方法は異なっても、共通の理念による顧客満足を実現するための活動の実行可能性が高まると位置付けることができるであろう。

6. 今後の課題

本論において展開してきたマーケティング活動の考え方および戦略構図の考え方は、既存研究の蓄積を論理的に整理していくことによって得られたものである。したがって、この枠組みの実行可能性をより具体的なケースなどによるシミュレーションによって確認をする作業が今後必要とされてくる。多くの企業に見られるマーケティング活動は、それぞれの部門によって決められた意思決定に従い、それぞれ独自に展開される場合も多い。しかしながら、この枠組みから捉え直したマーケティング活動の視座からの計画立案に則せば、トップから現場への意思決定の過程も共通の理念に基づく連鎖というものが想定できるようになる。そうした意思決定の連鎖に関わるプロセスの確認も残された課題である。また、背景となる社会環境の違いについても今後は考えていく必要がある。例えば、米国と日本では国際競争の置かれている環境や目標設定に対しての意識の方向というものが当然異なってくると考えられる。その場合に、どのような戦略の立て方がより効果的なのかということを考えていく必要があるであろう。また、特にマーケティングにおいて中心課題となる最終消費者の行動というものをどのような形でマーケティング・モジュールに反映していくのかということも重要になる。消費者行動研究との連関とモデルの精緻化作業も重要な課題と位置付けることができるであろう。

本論は、各項目に対しての詳細な分析よりも既存研究の総合化に筆者の意識が向いていたために、大雑把な議論しか展開していない箇所も散見している。今後はマーケティング活動全般をより精密な論理体系で説明できる理論の構築が最大の課題といえよう。

本論で仮説として提示したマーケティング活動の方法および戦略の考え方が企業などにおけるマーケティング活動の本来あるべき潜在能力を生かせる枠組みとして活用できる部分を有していることを期待したい。

主要参考文献

- Aaker, D. A., *Strategic Maarket Management*, John Wiley & Sons, Inc., 1984.
- *Managing Brand Equity*, Free Press, 1991.
- *Building Strong Brands*, Free Press, 1996.
- , Joachimsthaler, E., *Brand Leadership*, Free Press, 2000.
- Albrecht K. *Service Within*, Irwin, 1990.
- Aspinwall, L., "The Characteristics of Goods and Parallel Systems Theories," *Manege-
rial Marketing*, Eugene J. Kelly and William Lazer, eds., Irwin, 1958, pp. 434
-450.
- 有馬賢治「満足保証の理念と方法」『立教経済学研究』第52巻第4号, 1999, pp. 25-42.
- 有馬賢治, 岩本俊彦, 小宮路雅博編著『バリュー・クリエーション・マーケティング』税務経
理協会, 1998.
- Bagozzi, R. P., "Marketing as Exchange," *Journal of Marketing*, 39 Oct. 1975, pp. 32
-39.
- Barteles, R., *The History of Marketing Thought 3rd Ed.*, Grid Publishing, Inc., 1988.
- Borden, N. H. "The concept of the Marketing Mix," *Journal of Advertising Research*,
1964, pp. 2-7.
- Cahill, D. J., *Internal Marketing: Your Company's Next Stage of Growth*, Haworth
Publication, 1996.
- Cespedes, F. V., *Concurrent Marketing*, Harvard Business School Press, 1995.
- Copeland, M., T., *Principles of Merchandising*, A. W. Shaw Co. 1925.
- Day, G. S., *Strategic Market Planning: The Pursuit of Competitive Advantage*, West
Publishing Company, 1984.
- 『DIAMOND ハーバード・ビジネス』1997年5月号, ダイヤモンド社。
- Howard, J. A. *Marketing Management, 2nd ed.*, Irwin, 1963.
- 橋本勲『マーケティング論の成立』ミネルヴァ書房, 1975。
- 肥田日出生『経済学とマーケティング学の対話』ダイヤモンド社, 1979。
- 『現代マーケティング論考』中央経済社, 1979。
- 『高品質の時代』日本経済新聞社, 1980。
- 「購買消費プロセスのモデル」『経済研究』(明治学院大学)第113号, 1998, pp.13-
30.
- Keller, K. L., *Strategic Brand Management*, Prentice-Hall, Inc., 1998.
- Kotler, P., Levy, S. J., "Broadening the Concept of Marketing," *Journal of Marketing*,
33 Jan. 1969, pp. 10-15.

- Kotler, P. "A Generic Concept of Marketing," *Journal of Marketing*, 36 Apr. 1972, pp. 46-54.
- *Marketing Management*, 9th ed., Prentice Hall International, Inc., 1997.
- Laser, W. *Marketing Management*, Wiley, 1971.
- McCarthy, E. J., *Basic Marketing: A Managerial Approach*, Irwin, 1960.
- Packard, V. O., *The Waste Makers*, The David McKay Company, Inc., 1960.
- Phelps, D. M., Westing J. H. *Sales Management: Policies and Procedures*, Irwin, 1951; *Marketing Management*, 1968.
- Porter, M. E., *Competitive Strategy*, The Free Press, A Division of Macmillan Publishing Co., Inc., 1980.
- Rogers, E. M., *Diffusion of Innovations*, 1962, The Free Press.
- Shaw, A. W. "Some Problems in Market Distribution," *Quarterly Journal of Economics*, August, 1912.
- Sheth, J. N., Gardner, D. M., Garrett, D. E., *Marketing Theory: Evolution and Evaluation*, Wiley, 1988.
- 谷一郎『流れ学第3版』岩波書店, 1963。
- 上原征彦『マーケティング戦略論』有斐閣, 1999。
- 宇野政雄『勝つためのマーケティング』日本実業出版社, 1968。
- 和田充夫『関係性マーケティングの構図』有斐閣, 1998。