

マーケティング・ミックス再考

有馬賢治

1. はじめに
2. マーケティング・ミックス研究の系譜
 - 2 1. マーケティング・ミックス研究の主要トピック
 - 2 1 1. Borden による発見
 - 2 1 2. Howard の整理
 - 2 1 3. McCarthy の4Ps
 - 2 1 4. Brannen の視点
 - 2 2. マーケティング・ミックス研究の概括
 - 2 2 1. 手段の発見と組み合わせ方法の技術論
 - 2 2 2. 無批判的マーケティング・ミックス採用の問題点
3. マーケティング技法の新展開
 - 3 1. マーケティング手段の起点
 - 3 2. マーケティング手段の優先順位
 - 3 2 1. 優先順位と配分の関係
 - 3 2 2. マーケティング・ブレンド
 - 3 3. マーケティング・モジュールの構築
 - 3 3 1. マーケティング・ミックス概念の分割
 - 3 3 2. マーケティング・モジュールの意味と基本構成
 - 3 3 3. マーケティング・モジュールからみたマーケティング計画過程
 - 3 3 4. マーケティング・ブレンド, マーケティング・モジュールの評価
4. 今後の課題

1. はじめに

マーケティング研究の基本潮流は、企業の市場対応政策を担うための企画・実行・評価に関わる技法や理念の分析を主たる領域として発展してきた。20世紀初頭にアメリカで発表され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のかの実証的・経験的研究であった¹⁾。その後今世紀に至るまで、様々なパースペクティブやアプロ

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月に創刊されている。当時に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、法規、マーケティングの教育方法などが紹

一から、市場における企業行動や消費者行動を説明しようとする試みがなされている。

こうした多様な研究の蓄積の中で、現代においても特に大きな影響を与えているアイデアとしては、マーケティングで使用可能な戦略手段の管理方法についての記述をあげることができる。実践的なマーケティング活動の基本的フレームワークを提供するマーケティング・マネジメント研究の中で、戦略手段の管理方法に関する議論は「マーケティング・ミックス (Marketing Mix)」という概念に集約されて現代に至っている。マーケティング・ミックスと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²⁾。特に、McCarthy (1960) による“4Ps”の発見とその活用方法の提示は、以後のマーケティング研究のデ・ファクト・スタンダードを提供したと位置づけることもできよう。

しかしながら、逆説的にいえば、McCarthy による“4Ps”以来、マーケティングの戦略手段の管理方法に関わる議論には大きな進展はみられないままに今日に至っているともいえる。市場環境、競争環境などの変化に対応していくことが主たる任務であるマーケティング活動において、たとえ環境変化を察知することができたとしても、それらへの対応方法の本質的着想が20世紀の中ごろからのアイデアを無批判的に受け入れ、本質的な検討を試みることがなされないのであれば、マーケティング・マネジメントに関する今後の展開に新たな発展を期待することははなはだ困難が伴うように思われる。そこで、こうした状況に対しての打開策を模索するために、本稿においては新たなマーケティングにおける戦略手段管理の基本的フレームワークの可能性を検討する。そのために、まず既存の基本的なマーケティング・ミックスの研究潮流を整理し、それらの批判的検討に基づいて新たな戦略手段の管理方法の論理枠組みを提示する。さらに、その枠組みが与えるマーケティング活動への新たな視座などについて検討していきたい。

2. マーケティング・ミックス研究の系譜

2.1. マーケティング・ミックス研究の主要トピック

2.1.1. Borden による発見

論文として発表された時期は若干遅れているが、用語としての「マーケティング・ミックス」を始めて使用したのは、N. H. Borden である。Borden (1964) は、論文発表時の約15年前に

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する経験的記述が大勢を占めていた。マーケティングの活動範囲をある程度規定して理論的整理を試みる研究が多く排出されるようになるのは、1950年代以降まで待たなければならない。

2) 一般的なビジネスの分野での認識では、マーケティングとは、「マーケティング・ミックス」に総称されるマーケティングの活動領域で使用可能な手段の整理と組み合わせの技術論であるという認識でビジネス書などを執筆する者は現代においても非常に多い。

同僚の Culliton (1948) がメーカーのマーケティング・コストの研究において、企業経営者を “decider”, and “artist”- a “mixer of ingredients” (「決定者」で「芸術家」「要素の混合者」) と表現したことから触発され、講義などでこの用語を使用していたと回想している。

Borden は、マーケティング活動の遂行にあたり、マーケティング管理者が活動のために使用可能な手段を複数持ち、それを混ぜ合わせる役割を担っていることから、マーケティング活動には幾つもの組み合わせることができる手段が存在していることを発見したのである。Borden は、混合する 組み合わせる 手段、ならびにマーケティング管理者が手段を混合する活動を「マーケティング・ミックス」と命名したのであった。

Borden が提唱したマーケティング・ミックスの手段は「製品開発」「価格設定」「ブランド設定」「流通チャネル」「人的販売」「広告」「販売促進」「包装」「陳列」「サービス提供」「荷役」「事実の発見と分析」の12の活動であった。

ここでの Borden の功績は、手段を組み合わせるという行為の発見にある。また、要素となる手段の抽出に関しても現在までマーケティングの主要課題とされている要素が列挙されていた。ただ、Borden の提示要素は彼の直感に由来する部分も散見され、論理的に整理された概念として提示されているわけではなく、マーケティング活動と関わりが深いと考えられる具体的活動と管理者の意思決定に必要な要因などを思いつくままに列挙したという域を出るものではなかった。

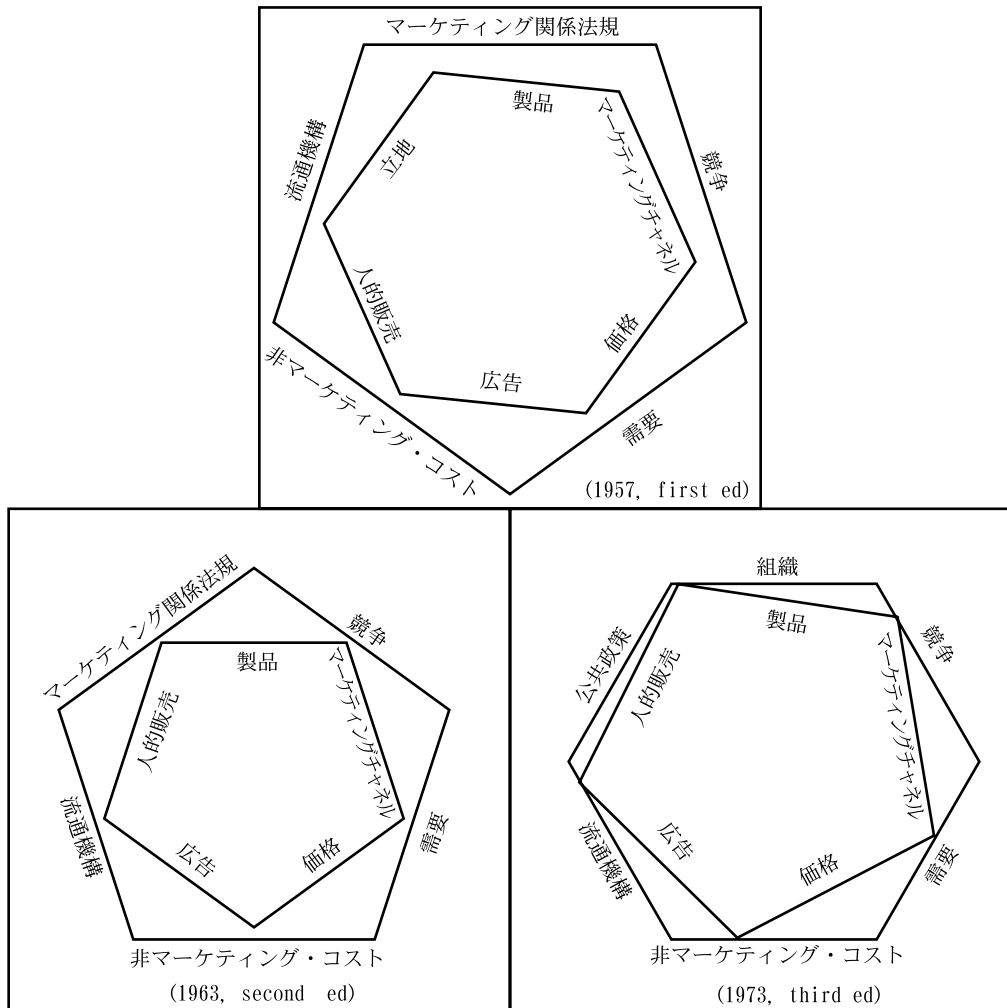
2 1 2. Howard の整理

Borden によるマーケティング・ミックスの発見以来、1950年代後半から70年代にかけて出版されていた幾つかのテキストにおいては、企業のマーケティングの環境と使用可能手段の説明のためにマーケティング・ミックスに関わる見解が幾つか提唱されてきた³⁾。そのなかで Howard (1957, 1963, 1973) による環境要因と使用可能手段を組み合わせた図表も日本に早くから紹介されていた。ここで彼は「製品」「販売経路」「価格」「広告」「セールスマン」「立地 (1963年に削除される)」を使用可能な手段に位置付けている。こうした Howard の整理の方針から、Borden が示した手段をある程度簡略化して実際の活動場面での便宜を図ろうとした意図を窺い知ることができる。また、Howard のマネジリアルな視点からの分析枠組みの提

3) マーケティング・ミックス研究は、紀要等に掲載される研究論文で取り扱われるよりも、教科書として使用可能な書籍で取り上げられることが多かった。もちろん研究論文においてマーケティング・ミックスが取り上げられなかったわけではない。例えば、Kotler (1986) がメガマーケティングの理念を提唱したときに、McCarthy の4Ps を発展させ “6Ps” を提唱した。また、サービス・マーケティングの研究者によるサービス業のためのマーケティング・ミックスの提唱などは随時行われてきた。しかしながら、学会における議論の中心としてマーケティング・ミックスが取り上げられることはなく、大学や大学院教育のためのテキストメーカー的研究者によってアイデアが幾つか披露されるに留まり現在に至っている。

示により、マーケティング手段やマーケティング的発想は、販売活動をする現場のノウハウ的な行動指針としての知識に限られるものではなく、管理者に環境と使用可能手段を意識的に峻別させ、科学的に販売活動が管理・計画できるものであることを広く認識させることになった。しかしながら、Howardによる整理方法では、概念的抽象度が異なるものが並列的に位置づけられている部分が見受けられる。具体的には、「製品」「販売経路」「価格」と「広告」「セールスマン」とでは概念的に意味している範囲が異なっており、現場における意思決定レベルの違いに対しての配慮までなされていないという印象がある。このような側面に対して留意した上で、彼のマーケティング管理やマーケティング・ミックスに対しての記述を検討する必要があるといえよう。Howardにより提起されてきた概念図群は、図2 1 2.のようになる。

図2 1 2. Howardのマーケティング・マネジメント概念図



(出典) John A. Howard (1957, 1963, 1973) *Marketing Management (1,2,3/ed)*, Irwin.

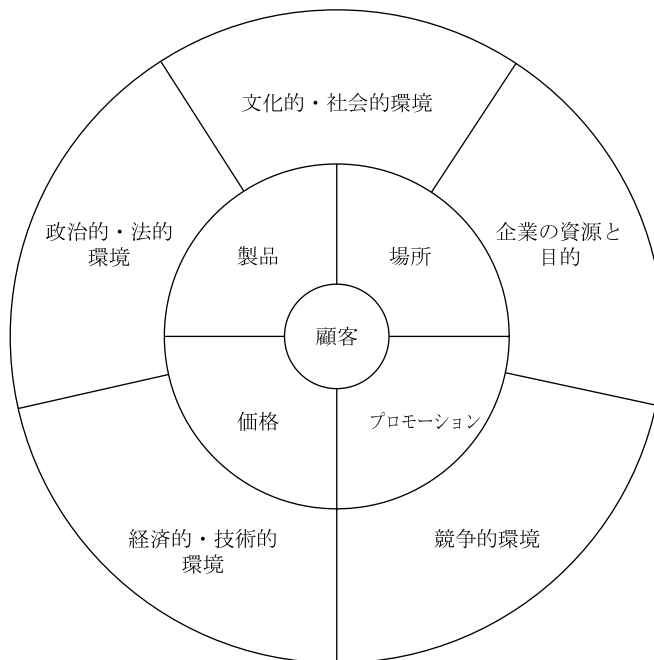
2 1 3. McCarthy の4Ps

研究者や実務家に現在まで最も広く支持されているマーケティング・ミックスの考え方は、McCarthy による“4Ps”であることは疑う余地もないであろう。彼の“P”を共通の頭文字に持つ使用可能な手段のまとまりでマーケティング・ミックスをまとめることができるというアイデア (Product, Price, Place, Promotion) は、その直感的な覚えやすさも手伝ってマーケティング用語の中でも最も浸透したものの一つになっている。また、“4Ps”のアレンジによって自己の理論を発展的に拡張しようとした研究者も多く排出した⁴⁾。

こうした改良型の理論の原型となりうる整理のしやすさ、使いやすさなどは、現代に至るまでのマーケティング領域においても突出したアイデアであったと位置付けることができる。その結果、今日における用語の使用方法において「マーケティング・ミックス」と McCarthy の“4Ps”は、ほぼ同義の用語として認識されるまでに至っている。その意味において、マーケティングにおける基本的な概略を得るためにヒントとなるアイデアとして、McCarthy の“4Ps”は現代においても多大な影響力を持った考え方であるといえる。

ただし、各要素の纏まりの程度が広範囲にわたることなどにより、実践的なマーケティング

図2 1 3. McCarthy のマーケティング・マネジャーの枠組み



(出典) William D. Perreault, Jr., E. Jerome McCarthy (1996) *Basic Marketing A Global-Managerial Approach 12/ed*, Irwin, p. 62.

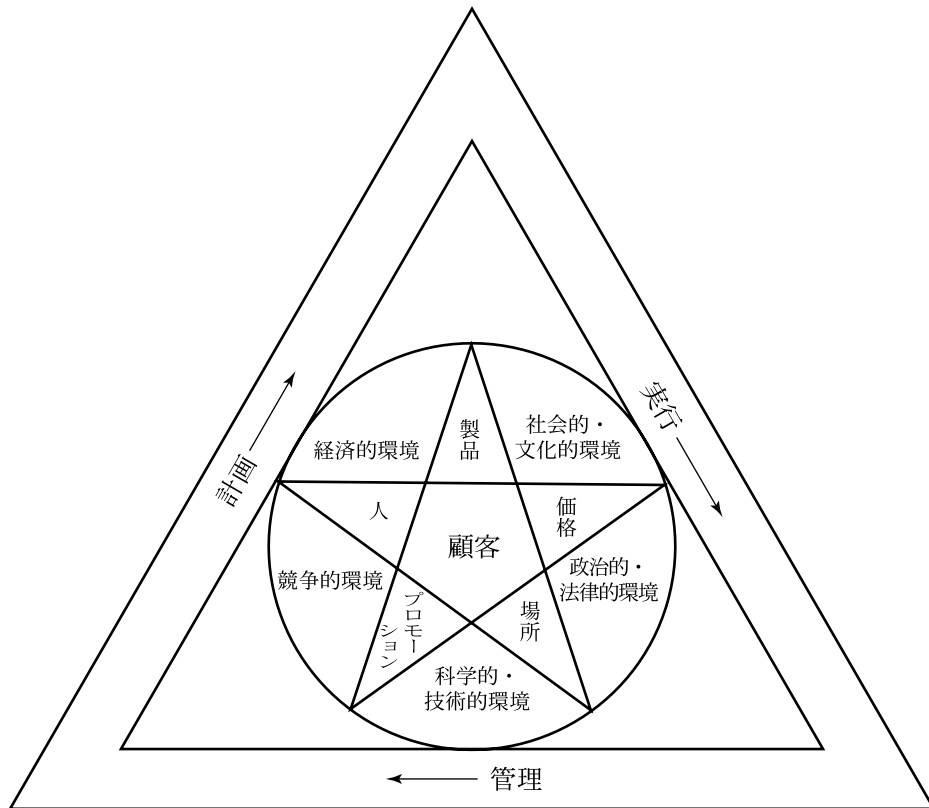
4) たとえば、前述の Kotler (1986) の6Ps や Zeithaml & Bitner (1996) にみられる7Ps, 日本においては原田 (1987) の36Ps などがある。

・ミックスを検討する場合には、マーケティング担当者の次元で要素の特定化・具体化作業と、改めての類型化を必要とされる点などは克服すべき課題を有している。例えば、製品のパッケージが製品戦略に位置づけられるものなのかプロモーション戦略として捉えるべきものなのかという疑問は、明確な位置づけが必ずしも議論されないままに今日に至っている課題の一つである。同様に昨今のブランドの解釈、位置づけなどの変化も、“4Ps”の視点から考えた場合には同様な疑問が提起される課題であるといえよう。しかしながら、“4Ps”はその直感的な理解のしやすさは卓越した長所であり、現代においてもマーケティング・ミックスを述べる場合のデ・ファクト・スタンダードとして受け入れられている理念である。本稿においても、こうした長所を採用した上で検討を進めていきたい。McCarthyによる概念図は、図2 1 3.のようになる。

2 1 4. Brannen の視点

マーケティング・ミックスは、多くの場合大規模な製造業の活動を想定してその手段が決定

図2 1 4. Beannen の中小企業のマーケティング管理モデル



(出典) William H.Brannen (1978), *Successful Marketing for Your Small Business*, Prentice-Hall, p. 31.

されている。こうした研究が多数を占める中で Brannen (1978) による中小企業のためのマーケティング・ミックスの発想は、それが発表された時期から考えてもユニークなものであった⁵⁾。

彼は、McCarthy の4Ps に“People”をくわえた5Ps によって中小企業のマーケティングをシステムチックに解説した。彼のように活動主体の規模に着目してマーケティング・ミックスを検討、案出するというアプローチは、その後は研究の蓄積が進んでいない。むしろ財の特性、業種や業態によってマーケティング・ミックスの要素が追加されるという議論に、主体の規模の議論は集約されていくことになる。Brannen による概念図は、図2 1 4.のようになる。

以上のように、マーケティング・ミックスの研究は主体の規模の大小、業種・業態を問わずに必要とされる基本的考え方として現代に至っている。その意味でこのアイデアは、マーケティング分野において極めて稀有な理念であると位置づけることが可能であろう。

2.2. マーケティング・ミックス研究の概括

2.2.1. 手段の発見と組み合わせ方法の技術論

前述のマーケティング・ミックス研究の整理から理解できることは、下記のような特徴である。

マーケティング研究一般の潮流を概括して見た場合でも、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に関わる技術論である。その中でマーケティング・ミックスは、販売技法の洗練や細分化を目的とした議論が進められるなかで技法の統合に関わる議論も含めて管理者の視点に着目して展開されてきた分野である。そして、新たな販売技法の発見やメーカー以外の業種への応用方法が提唱されると、新たに最も効果的な組み合わせ方法を提唱する研究が発表され、またその細分化と統合が進むといった具合に進められてきた研究分野であるといえよう。このようなプロセスを経て、戦略に必要とされる使用可能手段を組み合わせるといった基本的な発想を残した上で、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・ミックスに関わる研究の蓄積は、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。また、これらの研究成果の蓄積により、企業の販売技法に関わるある程度の一般化が進めることができたわけである⁶⁾。

5) 本書は、1978年の出版であり、サービス・マーケティングの研究が台頭してきていないこの時期において中小企業においての人 (Brannen の意図は従業員) の役割をマーケティング・ミックスの一手段として位置付けたことは注目に値する。

6) この結果としてマーケティング研究は、販売技術の解説を基本とする研究領域としてのイメージが強くあたえられた。またこの傾向は、研究領域の科学化を志向する研究者と実学的説明に終始する研

しかしながら、こうした貢献が多い反面、その影響力の強さがその後の研究視座に対しての足枷を作った側面もある。それは、マーケティング・マネジメントの研究、あるいは広くマーケティング研究とはマーケティング・ミックスが前提とされるものであるという先入観を多くの研究者や実務家に与えてきたと思われる側面である。欧米や日本における多くの基本的なマーケティングの書籍においてマーケティング・ミックスは無批判のままあらゆる業種や業態に援用可能であることを前提に説明がなされている。場合によっては、このような活動主体の種類に対しての配慮を放棄してしまった説明的記述も少なくない。

もちろん、改良や追加の動きがないわけではない。例えば、サービス・マーケティングの研究においては McCarthy の“4Ps”にいくつかのPの要素を追加してサービス財の独自性に対応しようとする研究も見受けられる⁷⁾。しかしながら、これらの研究ではマーケティング・ミックスという発想そのものに対して詳細な検討が行われたわけではなく、基本的な発想の接近方法は、McCarthy などによって提唱された理論枠組みと同一のものとしている。

確かに、McCarthy の整理に見られるような概念モデルとしての簡略化は、直感的に理解しやすいという実学としてのマーケティングに要求されているニーズに応えたものであるといえるであろう。また、こうして提唱されたマーケティング・ミックスに対して、手段の追加や削除をすることによって大規模な消費財メーカー以外にも応用ができると位置付けることは、マーケティングの研究領域における蓄積が少ない時代や、それぞれの業界にマーケティング、あるいはマーケティング的発想が導入されていなかった時代においては非常に意味のある使用方法であったといえるであろう。

しかしながら、昨今の企業を取り巻く環境の大々的な変化や業種・業態の多様化、また既存の戦略方針の陳腐化などにみられるマーケティングに対して企業などから求められる役割の変化は、単に黎明期の研究成果に大幅に依存して本質的議論を先送りにする研究姿勢では対応できないところにまで高度化・複雑化していると考えることができよう。したがって、既存研究の有効性に対して正当な評価を与えながらも、時代の変化を反映した形での新たな視座や仮説を模索し、提言することの意義は大きいといえるであろう。そこで本稿においては、こうした状況に対して批判的な検討から新たな視点を提供することを意図してさらに分析を進めてみたい。

2.2.2. 無批判的マーケティング・ミックス採用の問題点

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手段の組み合わせ方に関する枠組みを提供してきた。多くのテキストなどでこうしたマーケティング技法の組み合わせ方が

究者という今日の研究者のスタンスを二極化させる一つの原因ともなっている。

7) たとえば、Zeithaml and Bitner (1996), p. 25などを参照のこと。

紹介される場合の特徴をまず整理してみたい⁸⁾。

- ・使用可能な手段を組み合わせることの意義が指摘される。
- ・使用可能な手段が明示される。
- ・各手段の個別の特徴が説明される。

こうした説明がなされた後に、各手段の詳細な特徴の説明のために紙面が割かれていくというパターンがマーケティングのテキストや解説書の一般的な流れである。

こうした思考の流れに対して執筆者が議論を差し挟もうとする姿勢はほとんど見られない。その結果として出来上がる書物は、概して執筆者の独自性が見出せないまじめな場合が多い。一般的なテキストのマーケティング・マネジメントに関わる部分の章構成から伺える論述の展開は、前述のように冒頭にマーケティング環境とマーケティング手段の関係、マーケティング手段の組み合わせることの意義、組み合わせる要素の説明がなされる。その後は各要素となる手段の具体的な説明のために紙面が割かれていくパターンのものが非常に多い。

しかしながら、マーケティング手段となる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、どのような順序で実際のマーケティング活動は計画され、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。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、優先順位や順序、計画立案における時間軸に対しての意識や配慮は極めて希薄なのである。

ところが実際の企業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、まず起点となるべき手段や理念を選出する必要がある。何故なら、具体的な戦略的発想の端緒となる拠り所を持たないで戦略の構想を案出することは困難だからである。また、起点が定まらないで担当者に要素がいくつも与えられたとしても、論理的な作業手順の整理は困難を極める作業となるであろう。さらに、実際の活動では予算制約が前提条件として要求されてくる。このために、手段に対しての予算や資源の配分といったものに対する配慮も当然のこととして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」「どのような割合で」「どのように組み合わせ」「どのような順序で」使用すべきなのかを明確化にする必要があるわけである。

こうした要求に応えることのできる戦略発想や論理枠組みの模索が現状のマーケティング・ミックスに関わる研究の蓄積からはほとんど見出すことはできない⁹⁾。そこで、以下の議論に

8) 多くのテキストでは、マーケティング・ミックスの説明はマーケティング環境との関連から提示・説明がなされているが、本稿においてはマーケティング・ミックスにのみ焦点を当てて分析を進めていく。

9) もちろん全くこの論点に関しての研究が発表されていないわけではない。例えば、肥田(1980)などを参照されたい。

において新たなマーケティング手段の組み合わせ方法に関する試案を展開してみたい。

3. マーケティング技法の新展開

3.1. マーケティング手段の起点

まず、本稿においては組み合わせる手段として採用する要素は、現状では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 McCarthy の“4Ps”のアイデアを参考にして、今後の議論を進めたいと考える。何故なら、個々の手段に関する全く新規な概念を提案し、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に活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でも理解しやすいと考えられるからである。ただし、これまでに指摘してきたように、手段の優先順位、相互関係、配分などに強く配慮して既存のアイデアの不十分な点を補いながら論理を展開していくこととする。

さて、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。結論からいえば、本論においては「製品コンセプト」が組み合わせの中心になると位置付けて以降の議論を展開する。以下にその理由を考えてみたい。

多くの製品が顧客の問題解決に役立てることを目的として製造され、提供されているということをも前提として考えるのであれば、その顧客への具体的な問題解決策の一つとして企業などから提示される回答は、広義な概念で示せば「提供物 (offering)」であると考えることができる。

「提供物」とは、マーケティングの用語では一般的に「製品」と呼ばれている。この「製品」という概念に対して今一步踏み込んで分析を進めるのであれば、製品のどの要素を意味しているのかの規定まで必要とされてくるのが理解されてくる。ここで必要とされている製品の要素とは、前述した顧客の問題解決のために必要とされている本質的な役割を果たすものを想定している。何故なら、釘のような単純な物理的な役割しか持たない製品であっても、コンピュータのような高度に複雑な製品であっても、それを求める顧客はそれぞれの製品に応じた役割を果たすことを前提に購買行動を行うわけであり、たとえ外観やデザインなどの美的要素が選択行動に影響し、これらの要素が実際の選択場面での優先順位に強く影響を与えていたとしても、製品の本質的な機能自体は前提条件として常に求められているものであると位置づけることができるからである。

もしもこうした製品に備わる本質的な機能を見失ってしまうことになると、本来の購買行動や消費行動に意味が消失してしまい、購買を決意する動機の部分が欠落した行為となってしまう。したがって、製品の本質的な機能は、どのような購買においても前提条件としては常に求められているものであり、これを無視してしまえば本来の提供物としての意味がなくなって

しまうと位置づけることができる。

こうした意味において、マーケティング手段を考案していく起点となるものは、製品の機能であるといえるであろう。製品の機能とは、「製品が果たすことを期待して生産者によって与えられた本質的で持続的な役割」であるところでは規定する。

一般的に、現在市販されている多くの製品は複合的な役割を保持しており、本質的な機能の要素以外にも顧客の期待に応えることができる要素を多く備えている場合が多い。しかし、その製品が生産者の意図で使用される限りにおいては、多くはその製品の一般名詞で呼ばれる呼称（例えば、「包丁」「自動車」「宝石」など）に与えられている問題解決の役割がその製品の存在意義とほぼ同義として理解することができるわけである。したがって、製品の本質的な機能のみに限定してマーケティングの手段の起点として位置付けることは、混乱のない議論の出発地点として適切な措置であろう。

この製品の機能を提供者と顧客が共通で理解できるような形に概念化したものをここでは「製品コンセプト (Product Concept)」とよぶことにする。前述の議論を前提として考えるのであれば、「製品コンセプト」は、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であり、企業などの提供主体が提供物に意図している理念であるといえよう。

ここで具体的な事例を想定しながら例外的な場合が存在するかどうかを検討してみたい。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、価格が中心に考えられてマーケティング活動が想定されているように考えられている。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わけである。そのように理解するのであれば、小売業における顧客の問題解決のための提供物を揃える店舗としてのコンセプト、すなわち小売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。その意味で業態などを問わずに製品コンセプトをマーケティング・ミックスの起点に位置づけることは、混乱のない作業手順を提供する発想であると考えることが可能である。したがって、手段を組み合わせる場合の起点は、製品コンセプトという言葉で本稿においては規定して議論を展開したい。

3 2. マーケティング手段の優先順位

3 2 1. 優先順位と配分の関係

次に考えなければならないことは、マーケティング手段の優先順位を明確にしていくという作業である。ここではまず前提条件として、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確認しておくことである。何故なら、例えばメーカーで考えた場合には、製品コンセプトに起因して作られた製品が、多くの場合は最も操作可能性が高く他社との差別化を図る手段であるわけであるが、流通業の場合には、製品は

むしろ所与のものとなり、価格に関わる要因に最も操作可能性と差別化の源泉が導き出せるといった主体の業種や流通経路での役割によって変化することが想定されるからである¹⁰⁾。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ことをここでは仮定しておく。その理由は、前節で検討したように、起点となる提供物の基本的・本質的な機能に配慮せずに手段を選んでいくという作業は、実際の場面において想定しにくいからである。

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。これは、手段の優先順位を決定していくことと同義であると考えることができる。何故なら、使用可能手段に重要度の割合を配当していくという作業は、手段に序列を与える作業であり、資源あるいは予算全体に対しての比率を調整するための基準を模索する作業であるからである¹¹⁾。したがって、使用可能手段の優先順位を決定する意思決定は、使用可能手段の配分比率を決定する意思決定と同義に扱える作業として本稿では位置づけることとする。

3.2.2. マーケティング・ブレンド

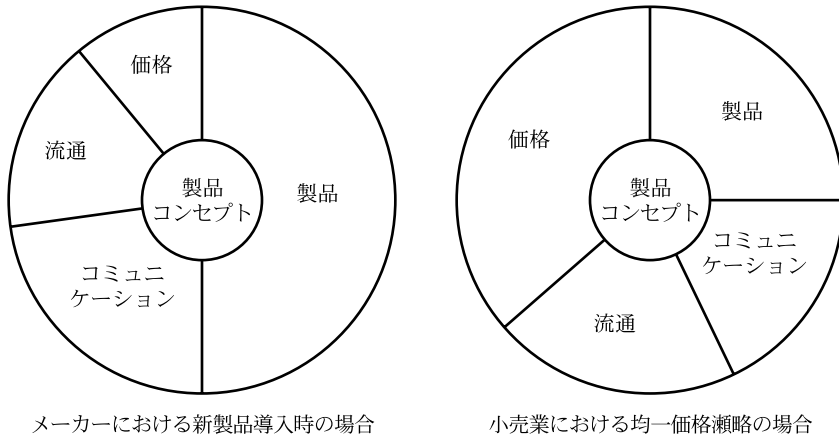
さて、こうした使用可能手段の組み合わせに関わる一連の活動を、本稿では既存研究で頻繁に使用されている用語の「マーケティング・ミックス」に換えて「マーケティング・ブレンド (marketing blend)」という用語を提唱する。その理由は次の通りである。

「ミックス (mix)」という語彙は、本来同量のを混ぜ合わせることを、または配分・分量を意識せずに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、現象から勘案して主体の立場によって優先順位や配分比率、また時期による重点項目が異なることが容易

10) ここで筆者の立場を今ひとつ鮮明に述べるのであれば、使用可能手段を組み合わせるマーケティング活動を遂行すると想定されている組織に、メーカーのみをクローズ・アップしていないということを確認する必要があるであろう。本稿においては多くのテキストなどにみられるメーカーのマーケティングの応用で流通業やサービス業、非営利組織のマーケティングが実行できると考えていない。各々の独自性に対する配慮が、基本となる技術の考え方の時点から必要とされると位置付けている。ただし、こうした配慮に対する視点に影響されることによる理論化の拡散傾向、即ち主体の差異によって全く異なった理論枠組みをそれぞれのケースに与えるという方針に対しても懐疑的な立場を採っている。何故ならば、マーケティングという発想には業種・業態に左右されることのない本質的な活動方針が提示できる原理が含まれている領域であると考えられるからである。したがって、本稿はあくまでも一つの理論枠組みによって多くの主体のマーケティング活動に対して説明力のある中核部分の論理的整理を目指している。

11) 厳密には、採用手段の探索、採用手段の選択、採用手段の序列付け、採用手段の組み合わせの決定、採用手段間における配分調整、といった作業手順を想定することができる。しかし、本稿はマーケティング活動の進捗管理のための計画策定に重点を置いているわけではないので、これらの作業手順に対しての詳細な検討は省かれる。

図3 2 2. マーケティング・ブレンドのイメージ



に推測できる。概念化に当たり、こうした比率などに対する配慮を念頭においた表現であり、しかも日常の語感からイメージしやすい言葉から選ぶのであれば、「ブレンド」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しやすい用語であると考えられる。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。

これまでの議論で指摘したように、マーケティング活動における手段に対してのより精緻な認識を形成していくためには、既存の用語に含まれている意味の再検討と、必要に応じた概念の分割作業が求められることになる。その意味で、既存のマーケティング・ミックスの概念では潜在的にしか意識されていなかった配分比率に対する認識を喚起するための配慮として本稿においては「マーケティング・ブレンド」という新たな用語を提唱する。マーケティング・ブレンドの例をその配慮の重点を意識して図案化すると図3 2 2.のようになる。

前述の理由により主体にとって使用可能な手段が複数あり、それらの手段を適宜必要量だけ組み合わせて使用する行為を想定する用語として、本稿においては「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 3. マーケティング・モジュールの構築

3 3 1. マーケティング・ミックス概念の分割

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稿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案、または戦略要素の集合体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体」という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、計画された戦略手段の要素の具体的な遂行は本来別作業として現場では行われる場合が多いと考えられる。したがって、厳密に考えるのであれば、従来の「マーケティング・ミックス」という用語は、マーケティング活動の業務における二重の意味内容を保持した概念であり、それゆえに議論の精緻化と現場における作業分担を想定する場合には混乱を招く可能性があることが指摘できるわけである。そこで、本稿においては管理者によって企画される手段の組み合わせの行為までをマーケティング・ブレンドの概念の範囲とし、それ以降の組み合わせられた結果としての具体的な計画案には他の用語を充当することとする。

さて、マーケティング・ブレンドによって企画された計画の戦略要素の集合体を本稿においては「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、持続性のある役割を果たす要素群を意味している。ここで「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有機的関連を有していることを想定している。

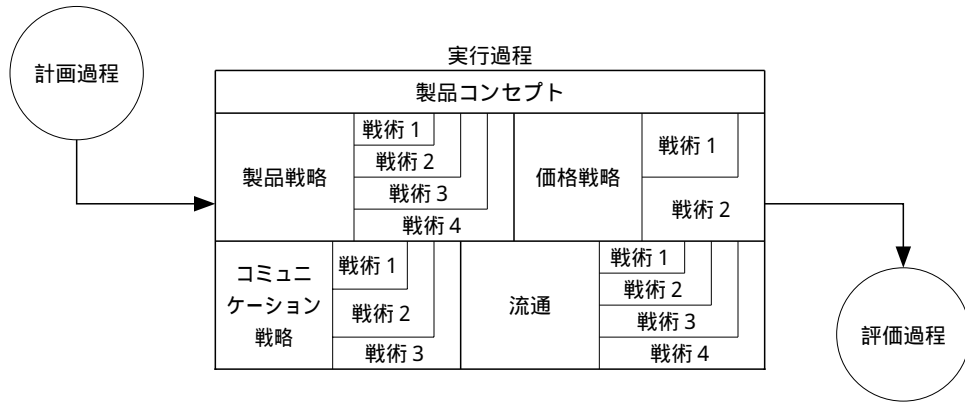
3.3.2. マーケティング・モジュールの意味と基本構成

本稿において展開しているマーケティング・モジュールの意味と構成について説明を進めてみたい。マーケティング・モジュールとは、「ブレンドされた (必要な配分に配慮して組み合わせられた) マーケティング手段を機能的に組み合わせた戦略要素の集合体」を本稿では意味する。機能的な戦略要素の集合体ということは、その内部構造が論理的で持続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して他の手段が有機的に組み立てられた状態を想定している。また、手段と手段の関係は、並列的なものではなく、優先順位によって順次連結・配置されていくことが想定される。

連動の順序は業種・業態などの特徴を反映した目的の構造 (具体的には提供したい顧客への問題解決実現のイメージ) との関連で位置づけられてくる。何故なら、業種・業態、製品ライフサイクルの時期などの違いによって有力となる使用可能手段の種類、優先順位、使用配分は異なるからである。

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。何故なら、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に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る。これによって、次に流通チャネルの選択、取り扱い小売店舗の選択などの

図3 3 2. マーケティング・モジュールのイメージ



空間的位置づけを考えていく必要性が顕在化してくることになる。また、販売価格についてはチャンネルとの関連で議論されなければ現実的な価格決定の実態を反映できないので、価格に関わる議論は、チャン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も指摘されているように、各手段の中にもミックス（本稿ではブレンド）されるべき具体的戦術は存在する。こうした実践的な技術も、現場で末端にまで周知徹底するためのアクション・プランを詳細に計画する場合には、組織の主要な目標との関連の上に適宜立案する必要がある。戦略手段の組み合わせの相互関係や階層関係の理解が意思決定レベルの違う職位においても共有できなければ、本来の組織全体の方針を反映した戦略は成立しない筈である。こうした課題に対しての一つの考え方としてマーケティング・モジュールの発想は、戦略の共有化のための一つの施策となりうると本稿では考えている。マーケティング・モジュールに関わる戦略立案過程を図案化すると図3 3 2.のようになる。

このように、階層構造を明確に意識したマーケティング・モジュールの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マーケティング活動の方針や内容を明示的に共有する可能性が高まるわけである。こうしたマーケティング活動の云わば「見取り図」的な計画が立案され共有されるのであれば、生産計画、販売・営業計画、広報計画などは個々に独立した計画案ではなく相互の関係性が意識されるようになる可能性が出てくる。そして、マーケティング・モジュールを意識することにより企業あるいは部門全体として総合的なマーケティング計画の内容が職位の違いを超えて把握できる可能性が高まると考えることができよう。

こうした部局の違いを超えて共通認識される計画案が共有されることによって、マーケティング活動が局所的な販売活動に関わる業務としての理解から、購買・生産・販売という企業の基本的活動全体に結びついた業務としての理解が深められる可能性も指摘できるであろう。

3 3 3. マーケティング・モジュールからみたマーケティング計画過程

マーケティング活動を企業などの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、活動の実行過程において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考えることができる。

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、その内容の市場対応力や各手段の検討に投下された労働量や作り込まれた様子などの所謂「密度」のようなものによって、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、実行のステップに応じて各種要素の投入や要素間の効果的配置・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いてマーケティング・モジュールの内容の吟味が評価方法の一つの指標となりうる可能性を指摘できる。したがって、マーケティング担当者が戦略立案を実行する際に、的確な判断材料を提供する一つ的手段としてもマーケティング・モジュールの構築と実行の作業は意味を有するものと考えられる。

本稿では組織のマーケティング活動は、マーケティング・モジュールの実行作業が主要な活動であると位置づけている。こうした活動の前段階に市場調査や標的市場の決定、マーケティング・ブレンド立案などの基本方針の計画過程が、そしてこの後にアフター・サービスやフィードバックなどの事後活動や評価過程が位置していると考えている。

その意味で、一般的経営計画と同様に、マーケティング活動の作業区分も図3 2 2のような「計画」「実行」「評価」の3段階で捉えることができる活動であると改めて確認しておく必要があろう。市場調査や広告、人的販売といったコミュニケーション活動などの個別計画において前述の3段階が意識された説明は多くの書籍においても見受けられる。また、経営学の一般的な書籍においても経営計画全体の中で同様な3段階が説明されてはいるが、マーケティング活動の全体像の中でこうした3段階の作業過程が従来の議論において明示的に述べられることは極めて稀であった¹²⁾。こうした背景には、各業務において必要とされるタイムスパンの違いなどから一概に評価時期を揃えて扱えないなどの理由が考えられる。しかしながら、戦略論において活動の連動性が意識されない議論や戦略過程の時間軸が意識されない議論の場合には、

12) 例えば、Hiebing, Cooper (1997) のようなマーケティング計画に焦点を当てた書籍においても評価に関わる過程の位置づけは極めて軽微な扱いになっている。

理論の概略としての経営・マーケティング活動の過程が紹介できたとしても、現実的活動に求められる整合性のある計画立案とは乖離したものになってしまう恐れがある。それ故に、マーケティング活動の活動単位を認識した上で「計画」「実行」「評価」の3段階を捉えなおしていくことの意義が問い直されるべき課題であることも本稿においては指摘しておきたい。

このように整理した場合、マーケティング計画を考えていく場合の作業過程は、基本的にはマーケティング活動に使用可能な手段の調合を中心とする戦略の企画段階とその戦略要素を組み合わせた戦略計画を中心に全体像が据えられるものであると考えることができるであろう。

3.3.4. マーケティング・ブレンド、マーケティング・モジュールの評価

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、管理者側の意思決定要素の多いマーケティング・ブレンドと、意思決定が下された結果の成果物としてのマーケティング・モジュールでは評価の次元が異なっていると位置づけることができる。つまり、マーケティング・ブレンドに対する評価は、マーケティング活動全般の管理者に与えられるものであり、マーケティング・モジュールに対する評価は、実際の活動の具体的な進捗を管理する現場の担当者及び現場の管理者に与えられるものであるからである。

マーケティング戦略計画のある一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の進捗管理には好ましいことであろう。その意味で、従来ではマーケティング・ミックスという用語に二つの意味が与えられていたわけであるが、用語の精緻化の作業を通じてマーケティング・ブレンドとマーケティング・モジュールという用語に置換してマーケティング計画の立案と管理を進めることによって、作業工程にあわせた評価作業も可能となってくるわけである。

活動に対する評価は、当該組織が目的としている方針によって異なるものであるから一概に数値化できるようなものではない。しかしながら、評価をする側とされる側が共通に理解できるコンテンツを共有することによって発展的な話し合いを持つことは可能になると考えることができよう。こうした意味において、マーケティング活動における共通言語となりうるマーケティング・モジュールの採用は、人事管理の側面においても意味がある理念として位置づけることが可能である。

4. 今後の課題

本稿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マーケティング・ブレンドの発想は、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、各々個別的に展開される場合も多い。しかしながら、本稿の枠組みから捉え直した活動視座からの計画立案に則してマーケティング活動を考えるのであれば、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。ただし、意思決定の連鎖に関わるプロセスにおける合意形成過程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する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による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。

本稿は、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。しかしながら、本稿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可能性は否定できないであろう。実証的分析などは別の機会に論じることとしたい。

主要参考文献

- 有馬賢治・岩本俊彦・小宮路雅博編著 (1998) 『バリュー・クリエイション・マーケティング』
税務経理協会。
- Borden, N. H. (1964) "The concept of the Marketing Mix," *Journal of Advertising Research*, pp. 2-7.
- Brannen, W. H. (1978) *Successful Marketing for Your Small Business*, Prentice-Hall, Inc.
- Cullition, J. W. (1948) *The Management of Marketing Costs*, Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Howard, J. A. (1957, 1963) *Marketing Management-Analysis and Planning (1/ed, 2/ed)*, Richard D. Irwin Inc.
- Howard, J. A. (1973) *Marketing Management-Operating, strategic, and administrative (3/ed)*, Richard D. Irwin Inc.
- 原田俊夫 (1987) 『マーケティング計画 その検討課題と運用』前野書店。
- 肥田日出生 (1980) 『高品質の時代』日本経済新聞社。
- 肥田日出生 (1998) 「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, pp.

13 30。

Hiebing, Jr., R. G., Cooper, S. W. (1997) *The Successful Marketing Plan (2/ed)*, NTC Business Books.

Kotler, P. (1986) “Megamarketing” *Harvard Business Review* (Mar.-Apr.) pp. 117-124.

McCarthy, E. J. (1960), *Basic Marketing : A Managerial Approach*, Irwin.

McCarthy, E. J. (1978), *Basic Marketing : A Managerial Approach (6/ed)*, Irwin.

宮澤永光 (1979) 『基本販売管理』 白桃書房。

Sheth, J. N., Gardner, D. M., Garrett, D. E. (1988) *Marketing Theory : Evolution and Evaluation*, Wiley.

Zeithaml, V. A., Bitner, M. J. (1996) *Services Marketing*, McGraw-Hill.