ビジネスにおけるマーケティング

恩藏直人（おんぞう　なおと）
専門分野：マーケティング戦略、製品戦略

大平　進（おおひら　すすむ）
専門分野：マーケティング戦略、BtoBマーケティング戦略

1．マーケティングの本質

マーケティングがビジネスにおいて重要な役割を果たしていることは知られていても、その実体や本質を正確に理解している人は意外と少ないようです。経験豊富な実務家たちと話していても、マーケティングの捉え方には違いがあります。広告やセールなどによって販売を促進することがマーケティングであると認識している人もいれば、市場調査によって顧客を理解することがマーケティングであると理解している人もいます。

確かに、広告や市場調査はマーケティングにおける主要な活動領域として位置づけることができます。しかし、マーケティングには他にも多くの役割や活動領域が含まれています。そこで、個別の活動領域を集めてマーケティングを把握するよりも、ビジネス理念としてマーケティングの本質を捉えてみましょう。

(1)交換の成立条件

今日、私たちの身の周りには様々な製品やサービスがあふれ、それらを入手するための数多くの手段が存在しています。高度に発展した経済的、社会的システムのおかげで、私たちは豊かな生活を送ることができるのです。例えば、ショッピングモールにスニーカーを買いに行けば、何十という選択肢の中から欲しい製品を選ぶことができます。店頭に陳列されていない場合には、インターネット上の通販サイトを通じて自宅から注文でき、早ければ注文した翌日に製品が届けられる仕組みが整えられています。当たり前のように感じるこのような生活も、数十年前には想像できないものでした。

人々が自給自足をしていた時代にまでさかのぼると、人々は必要なものを自ら生産しなければなりませんでした。自分の好みにあったものを必要な分だけ生産でき

るというメリットはありますが、生産できる数量や種類は限られていました。ところが、生産者と使用者が分かれていくと、効率性が増し、一人では生産できない量や豊富な種類の財（製品やサービス）を生産できるようになってきました。生産者の仕事が専門化することによる**分業**の誕生です。この分業が上手く機能するためには、生産者と使用者の間で財が円滑にやり取りできる仕組み、つまり生産者と消費者の間の「交換」が必要でした。**交換**とは、必要な財を他者から入手し、その返礼として何かを提供することです。もっとも一般的な交換の形態は、貨幣を用いた交換です。マーケティング学者として著名なフィリップ・コトラー教授によると、交換が成立するためには、次の５つの条件が整わなければなりません。

1．複数の当事者が存在している
2．それぞれの当事者が、他方にとって価値がありそうなものを有している
3．それぞれの当事者が、情報交換とともに受け渡しができる
4．それぞれの当事者が、自由に交換の受け入れと拒否ができる
5．それぞれの当事者が、取引を望ましいと考える

宅配ピザのサービスを例にとって考えてみましょう。まず、ピザを欲しいと感じている消費者と、それを供給可能な生産者（ここでは、宅配ピザ屋）の存在が前提となります。次に、消費者が希望するピザがメニューの中に存在しており、それに応じた金額を支払う能力がなければなりません。さらに消費者は、宅配ピザ屋の存在をチラシやインターネットを通じて知り、電話などでコミュニケーションを取り、希望するピザの種類と数、そして配達先を伝えなければなりません。最後に、宅配ピザ屋から金額や配達などの条件が伝えられ、それに消費者が合意すれば、指定された場所にピザが届けられます。消費者は支払う金額の代償として希望するピザを入手し、宅配ピザ屋の店主はピザを提供する代償として売上金額を得ることになります。

上記の事例からわかるとおり、それぞれの当事者が交換を通じてより良い状態になる、あるいは、少なくとも悪くはならないという点が、交換が成立する上で必要なのです。

（2）交換を妨げる要因

今日の社会のように分業体制が高度に発展すると、当事者間での交換がうまく成立しないことがあります。それは、生産者と消費者の交換を妨げる様々な隔離現象が発生するためです。具体的にどのような隔離現象が生じているのでしょうか。

生産者は提供する財を可能な限り高く販売したいのに対し、消費者は少しでも安く入手したいと考えます。生産者と消費者という別人格の間で利害関係の対立が表

面化し、いわゆる**人格的隔離**が発生するのです。また、生産者は経済性を重視して標準化された財を大量に供給したいのに対し、消費者は自らの個性にあった多様性を有する少量の財を消費したいと希望します。このように大量生産と少量消費の志向性の違いから生じる隔離は**量的隔離**と呼ばれ、標準化と多様化の傾向の違いから生じる隔離は**質的隔離**と呼ばれています。

生産者は効率性を求めて生産スケジュールを考える傾向にあり、消費者が消費したいと願うタイミングとの間にズレが発生します。ここに、**時間的隔離**が存在するのです。供給地と需要地が地理的に一致しないという**場所的隔離**も忘れてはなりません。先ほどの宅配ピザの例から分かるとおり、配達可能な範囲に消費者がいなければピザを届けられず、交換は成立しません。最後に、**情報の不備による隔離**が挙げられます。消費者がどのような財を要望しているのかについて、生産者側が正確に理解していないことはよくあります。一方、消費者側も、どのような財が生産者によって提供されているか把握していない場合もあります。このような情報の不備による隔離は、需要と供給のバランスに支障をきたし、新製品の開発を失敗させてしまう大きな要因となっています。

上述のような隔離を取り除くために、マーケティングが存在しているのです。マーケティングとは、需要と供給との間に存在する隔離を解消し、需要者と供給者を結ぶ架け橋としての役割を果たしています。以下では、商業学を理解するにあたり、学んでおくべきマーケティングの基本的な視点や発想について解説しておきましょう。

(3)マーケティング・マイオピア(近視眼)

日本企業の多くは優れた技術力で競争を有利に展開してきました。トヨタにしても花王にしても、さらには日立製作所やキヤノンにしても、技術に裏付けされた製品で市場をリードしてきました。もちろん今日のビジネスにおいても、技術力が重要であることは否定できません。

ところが、技術力で勝ち進んできた企業は、顧客に目を向けることがどうしても疎かになり、「価格が手ごろで、品質が優れていれば顧客は支持してくれる」といった組織文化に支配されやすくなります。優れた技術力による製品で活路を見いだそうとするビジネス理念は、**製品コンセプト**と呼ばれています。

アメリカの経営学者として高名なピーター・ドラッカーが、「ビジネスの基本はイノベーションとマーケティングである」と述べたように、技術面でのリーダーシップは市場競争を有利に展開する上で欠くことができません。しかしながら技術面にばかり気をとられていると、どうしても視野が狭くなり、顧客ニーズの本質を

見落としやすくなります。マーケティングでは、それを**マーケティング・マイオピア**という言葉で戒めています。レコードプレイヤーからCDプレイヤーへ、CDプレイヤーからiPodへの変化を思い起こしてください。人々は高品質のレコードプレイヤーやCDプレイヤーを求めていたのではなく、手軽に楽しめる美しい音楽を求めていたのです。人々が求めているものをレコードプレイヤーのような具体的な製品で捉えていると、どうしても目先しか見ることができず近視眼に陥りやすくなります。私たちは製品の背後に位置する人々が求める本質ともいえる**ニーズ**を理解しなければなりません。

(4)製品コンセプトとマーケティング・コンセプト

高品質のレコードプレイヤーやCDプレイヤーに固執していた企業は、今や市場から駆逐されています。私たちは、製品コンセプトにとらわれすぎることの危険性を理解しなければなりません。そこで、製品コンセプトを補うもう1つのビジネス理念として**マーケティング・コンセプト**に光が当てられています。マーケティング・コンセプトの下では、顧客ニーズを出発点としてビジネスが展開されます（表4-1）。製品コンセプトでは生産者の職人的自己満足が追求されやすいのですが、マーケティング・コンセプトでは顧客満足が戦略的に追求されます。理想的なマーケティング企業では、組織の外に立脚し、顧客ニーズをしっかり反映したモノ作りがなされ、クチコミやパブリシティでその良さが広まるため、販売活動がほとんど不要になるとまで言われています。ピーター・ドラッカーは「マーケティングの最終目標は売り込みを不要にすることだ」と述べています。

表4-1　製品コンセプトとマーケティング・コンセプト

	製品コンセプト	マーケティング・コンセプト
起　点	生産現場	顧客ニーズ
視　点	組織内から組織外へ	組織外から組織内へ
対処法	製品改良	統合型マーケティング
志　向	職人的	戦略的
目　標	製品の完成度	顧客の満足度

各社の技術格差が少なくなり、製品やサービスのコモディティ化（一般商品化）が進む今日、組織の内側から市場を見ようとする製品コンセプトだけで競争を乗り切ることは難しくなっています。イノベーションがビジネスにおける「力」や「体

力」だとすれば、マーケティングはビジネスにおける「技」や「知恵」と言えます。まさに車の両輪のごとく、優れたイノベーションだけに頼るのではなく、マーケティング・コンセプトのもとに顧客ニーズをビジネスの中核に位置づけなければなりません。

2．マーケティングの発展

(1)非営利組織のマーケティング

マーケティング発想は**営利組織**、つまり企業だけにとどまらず、今日、大学や協会や病院などの**非営利組織**でも取り入れられています。18歳人口の減少に伴って、各大学はオープンキャンパスを実施したり、高校に大学教員を派遣して模擬講義を提供したり、全国各地で説明会を開催したりするなど、受験生に自らの大学を理解してもらい、目を向けてもらうような取り組みをしています。また在校生には授業評価を実施し、よりよいカリキュラムの提供を心がけています。各大学で、マーケティングという用語を用いるか否かは別として、上記の試みは間違いなくマーケティング発想に基づいた取り組みと言えます。さらには、芸能人や政治家までもがマーケティング発想で、ファンや有権者の支持を獲得するようになっています。マーケティングの先進国であるアメリカでは、芸能人や政治家を専門とするマーケティング・コンサルタントさえ現れています。

マーケティングは別の視点でも発展を遂げています。それは、社会全体の利益への対応です。個々の顧客ニーズに対応することは、必ずしも社会全体の利益に貢献するとは限りません。顧客の満足と社会の幸福との間に不一致が生じてしまうことがありうるからです。例えば、タバコの消費について考えてみましょう。タバコは安らぎを与えたりリフレッシュ感をもたらしたりする製品として、一部の消費者から支持を得ています。しかしながら、タバコには喫煙者の健康に害を与えかねないというマイナス面があり、タバコの煙を嫌う人々も少なくありません。また、多くの消費者向け製品は美しいパッケージに入っていることが多く、消費後のパッケージはゴミとなって環境問題を引き起こすかもしれません。今日のマーケティングでは、製品のいわゆる機能的価値だけでなく、顧客の感性面に訴えかける情緒的価値も重視されています。ややもすると、過剰とも言えるパッケージや環境にとってマイナスになるような取り組みが顧客に支持されることもあります。マーケティングの役割が売り手と買い手の需給調整だけにとどまっていたならば、上記のような課題は認識されにくいし、適切に解決することもできないでしょう。そこで生まれた

のが、**ソサイエタル・マーケティング**とよばれる新しいマーケティング発想です。

(2)ソサイエタル･マーケティング

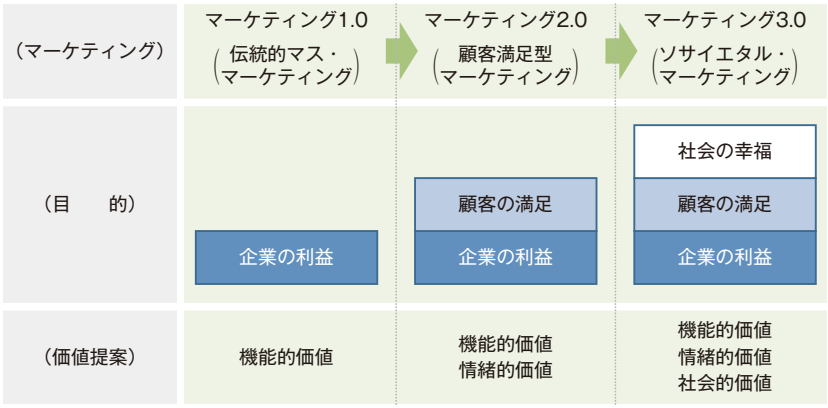
環境汚染や資源不足といった問題が顕在化するとともに、従来からのマーケティング発想の限界が意識されるようになってきました。従来のマーケティング発想と異なるのは、直接的な顧客のニーズや満足を充足するだけではなく、社会全体の幸福を維持・向上させながら、需要と供給の調整を果たしていこうとする点にあります。

したがって、マーケティングを実施するにあたり、「企業の利益」と「顧客の満足」だけではなく、「社会の幸福」という３つの要素をバランス良く検討しなければなりません（図４－１）。企業が利益を追求することは当然として、ソサイエタル・マーケティングのもとでは、企業の利益と顧客の満足を求め、さらに社会の幸福をも追求することになります。

ソサイエタル・マーケティングを実践している企業の１つにザ・ボディショップがあります。ほとんどの化粧品会社が、マス広告と豪華なパッケージを駆使し、華々しいイメージで自社製品を顧客に訴えかけているのに対して、ザ・ボディショップではマス広告を用いることなく、簡素でリサイクル可能なパッケージや再生プラスチックを採用したパッケージを採用しています。また、ザ・ボディショップは「コミュニティ・トレード」というプログラムを掲げ地域社会を支援し、社会経済的に恵まれない地域の原材料を積極的に使用しています。

環境性能の高いことで有名なトヨタ自動車のハイブリッド車「プリウス」や花王

図４－１　ソサイエタル・マーケティングへの進化



のすすぎが一回ですむ衣料用洗剤「アタック Neo」などでも、ソサイエタル・マーケティングが実施されています。新しい世紀を迎え、倫理的問題や社会的責任はますます大きな課題となっています。今日、ソサイエタル・マーケティングの考え方は、**マーケティング 3.0** というより進化した枠組みの中に吸収されています。

3．マーケティングのSTP

優れたマーケティングを展開するためには、４Ｐとして知られている製品戦略（Product）、価格戦略（Price）、流通戦略（Place）、プロモーション戦略（Promotion）という４つの変数からなるマーケティング・ミックスを実行する前に明確にしておくべき点があります。それが、**STP** とよばれるセグメンテーション、ターゲティング、ポジショニング（Segmentation、Targeting、Positioning）です。

今日のビジネスでは、ある市場の全体を狙うことは極めて希です。むしろ、市場をいくつかのセグメントに分けて、自社が有利に戦えそうな特定部分を選び出し、選択したターゲットに対して、明確なブランド・ポジションを規定するのです。したがって、STP はマーケティング・ミックスを実施する前のマーケター（マーケティング担当者）に課せられた大切な事前課題と言えます。もちろん、ターゲットやポジショニングは一定普遍ではなく、変更されることもあります。その場合には、マーケティング・ミックスと STP が同時進行するかもしれません。大切なのは、後になってからターゲットやポジショニングを無理やり規定するといった過ちを犯さないよう注意することです。

例えば P&G は、「タイド（強い洗浄力）」「全温度チアー（色落ちしにくい）」「ダッシュ（低価格）」「ドレフト（ソフトな仕上がり）」「アリエール（ヒスパニック向け）」などといったブランドの衣料用洗剤を販売しています。アメリカ衣料用洗剤市場における様々なニーズを把握し、すべての衣料用洗剤市場を一つのブランドで狙うのではなく、それぞれの市場セグメントに対して、明確なポジションを有する複数のブランドを提供しているからです。

（１）市場の細分化

もちろん、伝統的とも言える**マス・マーケティング**が有効に機能することもあります。売り手は１つの製品をマス生産し、マス流通させ、マス・プロモーション（マスコミュニケーション）することで、市場の全メンバーに売り込むのです。例えば、かつてコカ・コーラはコンツァーボトルとよばれる 192ml の瓶入りコーク

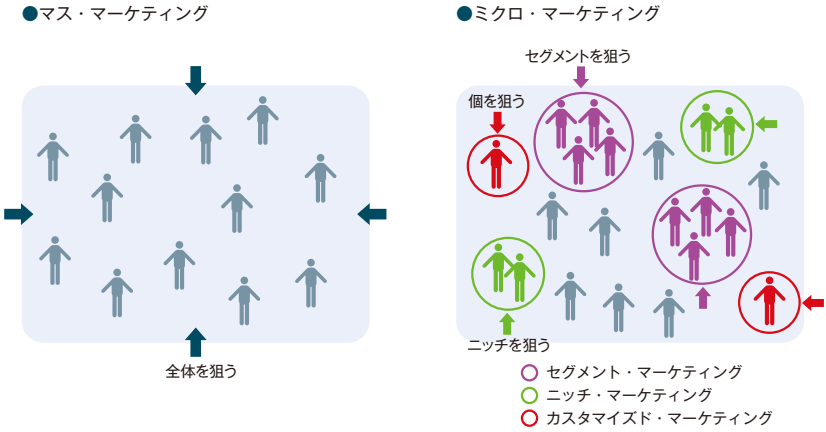
のみを生産し、それを世界中の人々に販売していました。

ところが今日、１つの製品で市場の全てを満足させることは困難になっています。顧客のニーズは多様化し、１つの市場においても様々な嗜好が存在するようになっているからです。そこで**ミクロ・マーケティング**がマス・マーケティングに取って代わり、市場は幾つかにセグメンテーション（細分化）され、それぞれの集合体に異なる製品やサービスが提供されるようになっています。ミクロ・マーケティングは、さらに３つに分けることができます（図４−２）。

第１は、**セグメント・マーケティング**です。ある特定市場は、同じようなニーズ、同じような購買力、同じような行動を有する幾つかのセグメントに区別できます。だとすれば、市場を１つの塊として捉えるのではなく複数セグメントから形成されるとして捉え、それぞれのセグメントに向けて適切な製品やサービスを提供すればよいのです。上で述べたP&Gによるアメリカ衣料用洗剤市場への対応は、このセグメント・マーケティングの好例です。

第２は、**ニッチ・マーケティング**です。ニッチとは、市場において明確なサブ・ニーズを有した小さな特定部分を言います。自動車事故歴や飲酒運転歴のある、いわばリスクの高いドライバーだけを狙って自動車保険を販売している「プログレッシブ社」、世界の軍用双眼鏡の専門メーカーである「シュナイター社」などは、優れたニッチ・マーケティングの実践者と言えます。ニッチ・マーケティングはセグメント・マーケティングよりも顧客ニーズを的確に満たしているため、企業は顧客からの強い支持を得ることができ、またプレミアム価格を要求することもできます。

図４−２　市場の捉え方とマーケティング



第３は、**カスタマイズド・マーケティング**です。ミクロ・マーケティングの究極の姿であり、個々の単位で顧客を狙ったマーケティングと言えます。今日では、生産技術や情報技術が進歩したことにより、マスの効率を生かしながら個別ニーズに応じた製品やサービスの提供が実現できます。例えば、バービー人形で有名なマテル社は、「自分だけのバービーのお友達」を提供しています。人形の肌の色、目の色、ヘアスタイル、髪の色、服、アクセサリー、そして名前を選ぶことにより、人々は他にない人形を所持できます。大型オートバイで知られているハーレーダビッドソンでも、様々なパーツやアクセサリーを用意しているので、そうしたパーツやアクセサリーを組み合わせることで、顧客は世界に１台しかないオートバイを手に入れることができるのです。

（２）市場細分化の切り口

市場細分化は、幾つかの切り口で行うことができます。そうした切り口は細分化変数と呼ばれ、地理的変数、人口統計的変数、サイコグラフィック変数、行動上の変数という４つに整理できます。

地理的変数とは気候、人口密度、行政単位などであり、地域による顧客ニーズの違いが重視されている場合に取り上げられる変数です。関東地域と関西地域では好まれる風味が違うため、幾つかの食品において異なる味付けがなされています。住宅や自動車などでも、暖かい地域と寒い地域では仕様が異なっています。地域の特性に注目して展開されるきめ細かいマーケティングは、**エリア・マーケティング**と呼ばれています。

人口統計的変数とは年齢、性別、所得、学歴、職業などであり、市場細分化において最も頻繁に利用されている切り口です。例えば、化粧品はまず性別によって区別されます。さらに女性用化粧品であれば、年齢によって若者向けから高齢者向けまで多くのバリエーションが提供されています。ゴールドカードやプラチナカードなどが用意されているクレジットカードでは、所得や職業といった切り口で消費者を区分しています。

職業と所得、ライフサイクルと年齢のように、いくつかの人口統計的変数は相互に極めて強い結びつきがあるので、複数の変数を組み合わせるときには注意が必要です。また人種のように、アメリカでは大きな意味を有していても、日本ではあまり意味を有していない変数もあります。

サイコグラフィック変数とは、ライフスタイルやパーソナリティなどです。性別や職業が同じで、同じような年齢で同じような所得であっても、旅行や外食が好き

でアウトドアで時間を過ごすことの多い人もいれば、読書やゲームが好きで室内で時間を過ごすことの多い人もいるでしょう。こうした違いは人口統計的変数によって説明することは難しいです。そこで注目されるようになったのがライフスタイルという変数で、これは消費者の生活様式や生き方を意味しています。若い女性を狙ったファッション雑誌は何種類も発行されていますが、ライフスタイルの違いに応じて支持されるファッションを掲載することで、各雑誌の特徴が打ちだされています。タバコ、アルコール飲料、保険などでも、パーソナリティ（消費者の性格や個性）を考慮した製品開発がなされています。

行動上の変数とは、ベネフィット、使用頻度、ロイヤルテイ、使用機会などです。虫歯予防、口臭予防、歯周病予防など、今日の練り歯磨きの多くは、単なる練り歯磨きではなく何らかの特徴を有しています。これは、消費者が求めているベネフィットを明らかにし、ベネフィットに応じて市場が細分化され、製品が差別化されていった結果であると言えます。また、幾つかの業界では、ヘビーユーザーを狙う企業やライトユーザーを狙う企業があります。これは、使用頻度によって市場が細分化されているからです。

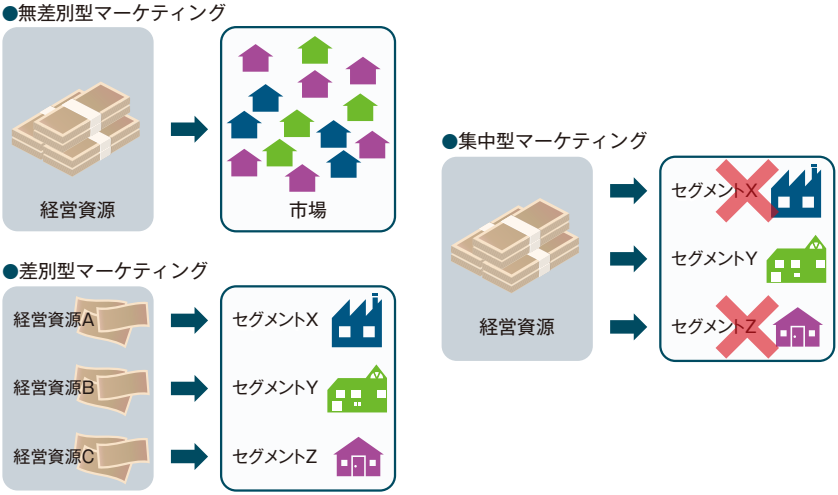
（3）ターゲティングの考え方

市場細分化が進められたならば、次に標的市場が設定されなければなりません。標的市場を設定することは**ターゲティング**とよばれていますが、これは細分化された市場を評価して、どのセグメントを狙うべきかという意思決定であると言えます。標的市場に対するマーケティングには、無差別型マーケティング、差別型マーケティング、集中型マーケティングという３つの考え方があります（図４−３）。

無差別型マーケティングとは、市場セグメント間の違いを無視して共通の製品やサービスを提供していこうとする考え方です。そのため、市場セグメント間のニーズの相違点ではなく、ニーズの共通点に注目します。企業はマスの力を最大限に活用し、効率の良いマーケティングを展開することになります。ペットボトルの緑茶飲料などでは、無差別型マーケティングが実施されていると考えられます。しかし多くの場合、全ての顧客に支持されるような製品やサービスの提供は困難であり、無差別型マーケティングが今日の市場において有効に機能することは多くはありません。

差別型マーケティングとは、複数の市場セグメントを取り上げ、それぞれの市場セグメントに対して異なる製品やサービスを提供していこうとする考え方です。顧客の好みが一様ではないことを前提とするならば、今日の市場において差別型マーケティングは理にかなっています。顧客の好みに合致すれば、強い支持を得ること

図4-3　3つのターゲティングの考え方



になり売上も伸びるはずです。顧客の財力や目的を考慮して、トヨタが小型車から大型車まで様々な乗用車を提供しているのは、差別型マーケティングの典型と言えるでしょう。もっとも、差別型マーケティングを実施するためには、複数の個別マーケティング計画を立案し展開することになるので、どうしても効率面において劣ってしまいます。1種類の製品を100個製造するよりも、10種類の製品をそれぞれ10個ずつ製造する方がコストは高くなることを考えるとわかりやすいでしょう。したがって、各セグメントへの適応によるメリットが、効率面での低下を補えるほど大きくなければなりません。

集中型マーケティングとは、1つもしくは少数の市場セグメントに注目して、その市場セグメントに経営資源を集中させるという考え方です。多くの顧客の好みを満たすことはできませんが、限られた市場では効率の良いマーケティングを展開できます。高級スポーツカーを提供しているポルシェは、集中型マーケティングを展開していると考えてよいでしょう。特定顧客の好みや特性を十分に理解することで、当該市場からは高い評価が与えられ、高いシェアを獲得できるので、経営資源の限られている比較的小さな企業に適したマーケティングと言えます。

(4)ポジショニングの有効性

ポジショニングとは、見込み客のマインド内にブランドをどのように位置づけた

らよいのか、というマーケティング上の重要な課題です。ターゲットとすべき市場セグメントが決定されたら、当該市場において占めるべき「位置」を明確化しなければなりません。例えば、ボルボは「最も安全な自動車」、BMW は「究極のドライビング・マシン」、ポルシェは「世界最高の小型スポーツカー」として位置づけられてきました。こうしたブランドのポジションとは、絶対的なものというよりは相対的なものであり、競合関係にある複数のブランドを顧客が比較することで抱かれる知覚や感覚によって規定されます。したがって、ポジショニングは製品に対して行なわれる方策というよりも、顧客のマインドに対して働きかける方策として捉えた方がよいでしょう。

既に述べたように、製品が設計される前にポジショニングは決められていなければなりません。製品が設計され、完成した後にポジショニングを確定するのでは、多くの自由度が奪われているため、望ましい結果に結びつきづらくなります。それゆえ、製品の完成後に苦しみながらポジショニングを検討するようなことは避けるべきでしょう。つまり、マーケティングでは 4P からなるマーケティング・ミックスを展開する前に、セグメンテーション、ターゲティング、ポジショニングを決定しておくことが求められるのです。なお、既存製品のポジショニングを変更する意思決定は**リポジショニング**と呼ばれており、苦境に陥っているブランドの再活性化や低迷しているブランドの躍進を狙って用いられます。

企業側からのしっかりした働きかけがないと、顧客はブランドを思い思いにポジショニングしてしまいます。すると、ブランドは明確な特徴を有することができず、いわば顔を失った状態になります。これでは強いブランド構築には結びつきません。ポジショニングの切り口は１つではなく、幾つかの切り口を用いることができます。自社ブランドの独自性を生み出すために、マーケターは新しい切り口のポジショニングを検討しなければなりません。先発の医薬品ブランドが「即効性」という切り口でポジショニングしていたら、後発ブランドは例えば「経済性」という切り口でポジショニングすればよいのです。さらには、「利便性」や「持続性」などの切り口でポジショニングすることもできます。

もちろん、どのような切り口でも良いというわけではありません。あるポジショニングの切り口が有効であるためには、少なくとも次の３つの条件を満たしている必要があります。第１に、「重要性」です。多くの顧客に重要性を感じてもらえる切り口でなければなりません。風邪薬であれば、即効性は重要性という条件を備えていますが、薬の色は重要性を備えていないでしょう。第２に、「独自性」です。他の多くのブランドによって既に用いられている切り口は、有効なポジショニング

にはなりにくいのです。既に即効性が用いられていれば、自社ブランドでは利便性を用いるなど、異なる切り口を追求した方がよいでしょう。第３に、「優越性」です。自社ブランドのポジショニングがユニークであり続けることは難しいでしょう。競合他社が類似したポジショニングで参入してきたり、逆に、自社が既存ブランドと類似した切り口でポジショニングを展開したりするかもしれません。つまり、即効性という切り口で競争している風邪薬は少なくないはずなので、競合ブランドと比べて優越性という条件を満たしているかどうかが鍵となります。他社が30分で効くと訴えていたならば、自社が１時間で効くことを訴えたとしても、多くの消費者は目を向けてくれないはずです。

４．マーケティングの骨子

（１）４つのP

マーケティング・コンセプト、マーケティングの進化、マーケティングのSTPについて理解していただいた上で、マーケティングの骨子ともいうべきマーケティング・ミックスの考え方について説明しましょう。**マーケティング・ミックス**とは、標的市場において目標とした成果を実現するために、企業がコントロール可能なマーケティング変数を適切に組み合わせることです。マーケティング・ミックスを４つのＰとして整理する考え方は、米国のマーケティング研究者であるジェローム・マッカーシーによって提唱されました。

まず**製品**では、企業が提供する製品（無形のサービスを含む）に結びついた諸課題が検討されます。新製品をどのように開発したらよいのか。既存製品をどのように改良すべきなのか。顧客から支持されなくなった製品をいつ廃棄したらよいのか。さらにブランドに係わる課題、製品ライフサイクルの枠組み、保証や返品などの課題も「製品」の領域で検討されます。

次に**価格**では、提供製品の価格設定に結びついた課題が検討されます。コストや競争や需要をどのように考慮して価格設定を進めたらよいのか。必要に応じて割引を実施したり、顧客の心理を加味しながら価格変更を検討したりする必要もあります。9,800円や1,980円といった端数価格は、顧客の心理を加味して設定されていると言われています。価格の課題は非常に重要であり、利益を生み出す唯一のマーケティング変数であると主張する人さえいます。

流通では、製品をいかにして顧客の手元に届けたらよいのかという課題が検討されます。卸売りや小売りなどからなる流通チャネルをどのように設計し管理したら

よいのか。異なる企業からなる流通チャネル間で発生するコンフリクト（衝突や対立）をどのように扱ったらよいのか。流通チャネルを担当する各企業は、自社にとって有利な条件で取引したいと望むので、コンフリクトが生まれやすいのです。こうしたコンフリクトを引き下げるべく、マーケティングでは様々な取り組みがなされています。また、完成品の流通課題ばかりではなく、原材料の調達などロジスティクスの課題もここに含まれます。

最後に、**プロモーション**について説明しておきましょう。いかに素晴らしい製品を生産していても、顧客に当該製品の存在を知ってもらわなければ販売に結びつきません。プロモーションとは、顧客に製品を購入してもらうための諸活動です。具体的には、広告、人的販売、販売促進、そしてパブリシティなどの課題が含まれています。

（2）4つのC

マーケティングを効果的なものとするためには、全てのマーケティング変数を適切に組み合わせて、統合されたマーケティング・プログラムを策定しなければなりません。その際、ターゲットである顧客と4つのPのフィットとともに4つのPの間におけるフィットが求められます。狙った顧客が喜んでくれる製品を適切な価格で提供することはもちろん、そうした製品を適切な流通チャネルによって顧客の手元に効率よく届け、適切なプロモーションによって的を射た情報伝達を実現しなければなりません。

ところで、4つのPは企業側からの視点に立って整理された枠組みです。ロバート・ラウターボーンは、顧客側からの視点に立ち、4つのPを4つのCに置き換えて整理しています（表4-2）。4つのCとは、顧客ソリューション（Customer Solution）、顧客コスト（Customer Cost）、利便性（Convenience）、コミュニケーション（Communication）です。マーケティングが顧客を第一に考えようとする発想であるならば、マーケティング・ミックスは企業視点ではなく顧客視点で検討

表4-2　マーケティングにおける4つのPと4つのC

企業側の視点（4P）	顧客側の視点（4C）
製品（Product）	顧客ソリューション（Customer Solution）
価格（Price）	顧客コスト（Customer Cost）
流通（Place）	利便性（Convenience）
プロモーション（Promotion）	コミュニケーション（Communication）

すべきであり、ロバート・ラウターボーンの主張は理にかなっていると言えるでしょう。

参考文献

Kerin, Roger A., Steven W. Hartley, and William Rudelius (2015). *Marketing*. McGraw-Hill Higher Education.

恩藏直人（2004）『日経文庫マーケティング』日本経済新聞出版社。

恩藏直人（2010）「マーケティングの本質」尾上伊知郎・恩藏直人・三浦俊彦・芳賀康浩編『ベーシックマーケティング―理論から実践まで』同文舘出版、pp.5-18。

原田俊夫（1985）「Ⅰ マーケティングの機能とその運用」原田俊夫・石井和彦・小林太三郎・亀井昭宏編、『社会変化と現代マーケティングのあり方（産研シリーズ 14)』早稲田大学産業経営研究所、pp.1-57。

フィリップ＝コトラー・ゲイリー＝アームストロング・恩藏直人（2014）『コトラー、アームストロング、恩藏のマーケティング原理』丸善出版。

和田充夫・恩藏直人・三浦俊彦（2006）『マーケティング戦略（第 4 版)』有斐閣。