

# 市場管理システムの性能について(序論)

田 島 義 博

## 第1部 企業の成長戦略と マーケティング力

### はじめに

本稿を始めるに当たって、如何なる問題意識をもって、市場管理システムについて考察しようとしているかを明らかにしておきたい。

企業がその成長戦略を策定する際、関心の中心は投入要素である。例えば、製品の多様化や多角化を軸とした成長戦略を考える場合、如何なる製品構成を作り上げるか、如何なる製品をもって新市場に参入するか等が中心的課題であり、同時に、広告その他のマーケティング費用を如何なる大きさで投入するかも、重要な意思決定項目となる。

しかも、そこでは、投入の質と量が成長戦略の成功を決定するという暗黙の前提があるらしく、例えば多角化の場合、参入すべき市場と製品の選択に関する試論が中心であって、Fisher においても、Ansoff においても、あるいは Gort, Berry, Rumelt 等においても、如何なる流通経路を採用し、如何なる流通計画(distribution programming)を採用した場合に、成果が大きくなるかという視点は、欠落ないし希薄であるように思われる。

われわれは市場実態の観察を通じて、競争企業が同質的な製品を市場導入しながら、一方が良く売れ、一方が売れないという事例が少なからず存在することを知っている。製品の同質性が顕著であればあるほど、われわれ

は製品の成功を規定する要因として、製品以外の要因を想定せざるを得ない。そこで、本稿では、企業のマーケティング力(marketing power)という視点を設定し、マーケティング力の規定要因の重要な一つとしての市場管理力に着目する。

このようなフレームワークの中で、市場管理力はマーケティング投入を産出に変える企業の能力として意識され、投入産出比を高める市場管理システムの性能が、如何なる要因によって決定されるのかということについて、主たる関心を注ぐ。

研究者だけでなく、企業経営者が流通管理に対し、きわめて低い関心しかもっていない事実について、McCammon Jr. はかつて次のように指摘した<sup>1)</sup>。

「製造企業の経営者は、流通計画(distribution programming)、すなわち、流通経路を通じて製品をプロモートするための包括的な一連の政策を開発することを、2次的あるいは3次的な意思決定領域と見なす傾きがある。その結果、多くの『計画』は性急にでっち上げられた取引条件や、平凡な業者コンテスト、吟味を欠いた割引制度などから成ることになる。流通計画に対する、こうした伝統的な態度が、も早や簡単には許容できないぜいたくであることを、いろいろな要因は示唆している。」

McCammon Jr. は、日本の企業がまだ高度成長を謳歌していた1970年に、アメリカの企業について、以上のような指摘を行なったわけであるが、これは今日のわが国の企業に

そのまま当てはまる。ただ、マッカモンは流通管理に対する伝統的姿勢が「高価なぜいたく」であることを指摘しているのであるが、われわれはこれを、単に流通効率の視点から捉えるだけでなく、市場成熟期における企業の成長戦略との関わり合いにおいて取り上げるべきであることは、前に指摘した通りである。

しかも、McCammon Jr. の言う流通計画、あるいは流通管理は、本稿では市場管理活動の1つの手段、さらに具体的には、流通管理システムの操作要因の一部として扱われている。

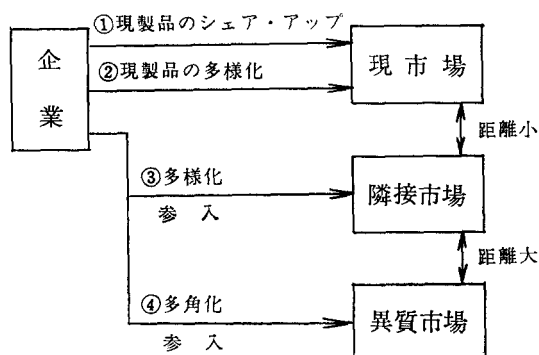
## 1 成長戦略の変化

### 1-1 市場の成熟と成長戦略

経済の低成長は、既存の市場の多くが成熟期に入ったことを意味し、これを個別企業について考えると、伝統的な成長機会が飽和することに他ならない。一方、企業は存続のためには一定の成長率を維持する必要があるから、新しい成長機会を追加するという形で、成長戦略が立案される。

一般的な成長機会の追加は、第1図に示し

第1図 成長機会の追加



た順序で行なわれる。

### 1-2 現製品のシェア・アップ

市場が成熟して、その成長率が鈍化しても、個別企業としては、マーケット・シェアを高めることができれば、企業としての必要成長率 (growth requirement) を確保することが可能である。したがって、多くの企業は、製品変化や新市場開拓に努力する前に、現製品の現市場におけるシェアを高めようと努力する。

これは Ansoff の製品市場戦略における市場浸透 (market penetration) に相当するが<sup>2)</sup> この戦略には次のような限界がある。

競争企業のすべてがこの戦略をとった場合、成功的にシェアを高めることのできる企業群と、そうでない企業群とに分かれ、前者は競争的中心 (competitive core) を形成しつつ、寡占体制を作り上げる。競争の周辺 (competitive fringe) が市場からの退出を余儀なくされるまで、寡占化が進行する過程では、競争的中心にとって、上記の戦略は有効であるが、一旦、高度寡占が成立した後は、この戦略は有効ではない。

競争相手が強力であるため、マーケット・シェアを少し高めるためには、大きな競争費用の投入が必要となるからである。したがって、寡占的な市場では、同じくマーケット・シェアを向上させるためにも、より sophisticated な戦略をとることになる。それが次の戦略である。

### 1-3 現製品の多様化

4つの戦略に共通して言えることは、これらが代替的な戦略ではなく、多くの場合、追加的な戦略だということである。つまり、単一の戦略では、企業成長の確保に限界があるため、企業は新しい成長戦略を追加しながら、戦略を多様化する傾向を一般にもっている。

1-2で述べた、製品に変化を加えず、現市場におけるシェアを高める戦略が限界に近づけば、企業は現製品を多様化し、プロダクト・

ファミリーとしてのトータル・シェアを高める戦略を追加するだろう。

現製品の多様化という戦略を成立させる市場の条件は、市場が成熟すると消費者欲求（ニーズ）が多様化するという一般的傾向である。従来、欲求的に同質であった市場Mが、欲求の多様化によって、 $M_1$ 、 $M_2$ 、 $M_3$ ……という異質的小市場を内包するようになると、市場細分化原理（market segmentation concept）<sup>3)</sup>に則って、現製品 $P_1$ の変化製品 $P_2$ 、 $P_3$ 、……を市場に導入し、 $\sum_{i=1}^n P_i$ というプロダクト・ファミリーをもって、 $\sum_{i=1}^n M_i$ というトータル・マーケットにおけるシェアを高めるという成長戦略が、理論的にも実務的にも可能となるのである。現実の産業界を見ても、成熟した市場で高いマーケット・シェアをもっている企業は、乗用車、家庭電器、歯磨、洗剤、化粧品等におけるように、多様化製品群をもって、需要の差別的吸引に成功している。

現製品の多様化では、水平的多様化と垂直的多様化を区別することができよう。自動車を例にとれば、クラウン、コロナ、カローラといった車種の追加が水平的多様化であり、同一車種においてスタンダード、デラックス、カスタムといった異なった仕様（したがって異なった価格帯の製品）を追加することが垂直的多様化である。

ウイスキーのような製品では、垂直的多様化が中心であり、歯磨や洗剤等のトイレタリ・ブズでは水平的多様化を軸としているが、化粧品や自動車等では水平方向の多様化と垂直方向の多様化が並行的に進められている等、業種によって多様化の戦略に差異が認められるものの、趨勢としては、市場が成熟するに従って、水平・垂直両方向での製品多様化が進むと考えられる。

現製品の多様化は、次のような問題点を持

っている。

- ① 規模経済の低下——単一の製品で需要を吸引する場合に較べて、複数製品による需要吸引は、規模経済を低下させる。製品構成の拡大によって、異質的需要を多面的に吸引することが可能になるという、販売におけるシナジー効果が、規模経済の低下を補償するに足る売上高の増加をもたらしているか否かが、常に慎重にチェックさるべきである。
- ② 過度の多様化の危険——製品多様化を重視する余り、過度の多様化によって、必要以上に規模経済を低下させる危険があるので、多様化が意味のある市場細分化原理に立脚しているか否かは、十分に吟味されなければならない。
- ③ 多様化の開始時期と進展速度——多様化戦略を採る時期が早すぎると、規模経済を無用に低下させ、逆に遅すぎると機会損失を発生させる。また、多様化の進展速度が速すぎたり、遅すぎたりすることも、同じような危険をもたらす。
- ④ 同一企業内の製品間の代替——多様化製品の成功が、同一企業の他の製品の犠牲においてもたらされるケースは少なくない。これは市場細分化が不適切で、多様化製品に対する差別性の付与が不十分でないために発生する。多様化製品を実際に市場に導入する前に、テスト・マーケットを選んで、市場実験を行なうことにより、この危険は回避が可能である。

#### 1-4 隣接市場への多角化参入

##### ① 多様化と多角化

市場の成熟度が進むと、現製品の多様化をもってしても、企業が必要成長率を確保することは困難になる。また、寡占的市場では、ある企業の成功的な多様化は、競争企業の追従を誘導する。現製品の多様化という程度の製品変化は、一般に技術的障壁は低いから、競争企業は容易にこの障壁を乗り越える。

そこで、多くの企業は、新製品と新市場の組合せによる成長機会を追加しようとする。この場合、依然として多様化の範疇に留まっているような新製品をもって、隣接市場に参入する戦略と、工学的にもニーズ的にも全く新しい製品をもって新市場へ参入する多角化戦略とを区別することが可能であるし、また必要であろう。

区別を必要とする理由は、新しい製品市場組合せをすべて多角化とした場合、あまりにも広範で、かつ、相互に異質的な管理的ならびに業務的意思決定を一緒に取り扱わざるをえなくなるからである。新しい製品市場組合せには、一方で、現在の製品市場組合せからの距離が近く、したがって、研究開発、マーケティング、営業組織、流通チャンネル、設備等の共用可能性の大きいものがあるのに対して、他方では、それらの共用可能性が全くないか、極めて小さいものまで分布している。共用可能性の大小によって、いわゆるシナジー効果が規定されることは言うまでもないが、同時に、企業における管理（management）と業務（operation）の内容は大幅に異ならざるをえない。共用可能性が大きい場合は、管理および業務の内容に、さ程の違いを生じない半面、共用可能性がない場合の管理および業務の内容は、同一の企業にあっても、あたかもその部門は別の企業であるかのような違いをもつことになろう。こうした違いをもたらす戦略的意思決定を、一つのものとして取り扱うことは決して賢明であるとは思われない。

かくて、本稿では、隣接市場への多様化参入と異質市場への多角化参入を区別することになるが、実は、多様化と多角化の識別は必ずしも容易ではない。

多様化と多角化は、それぞれその両端にあるものを比較すれば、上に述べたような大きな違いがあるが、その間には連続的であって、どこかで両者の間に明確な一線を画すること

は、実は不可能に近い。しかし、一応の目安という意味で、一線を引こうとすれば、両者の区別は、製品と対象市場の二つの要因によって行なうのが適当であろう<sup>4)</sup>。

その準拠となるものとして、三つのものが考えられる。日本標準産業分類、日本標準商品分類、および家計調査の費目分類である。

標準産業分類は、

- i 生産される物または提供されるサービスの種類
- ii 事業所の技術的構造、原材料の性質等に着目して、産業の種類を体系的に分類したものであって、製品とサービスの物的特性を重視している。これは製品要因によって多様化と多角化を区別するのに適しており、実際、多くの研究者が、4ケタ業種を越える事業の展開を多角化として捉えているようである。

他方、家計調査の費目分類は、それ自体、消費者のニーズの分類であり、市場要因から多様化と多角化を区別するのに有益であると考えられるが、一つには、議論が消費財に限定されること、もう一つには、用途区分がやや粗いという二つの難点がある。したがって、最も利用に適しているのは日本標準商品分類と言えよう。

日本標準商品分類は、

- i 商品の成因
- ii 商品の材料
- iii 商品の用途
- iv 商品の機能

等を分類基準としており、製品要因と市場要因の双方を含むと考えてよい。

日本標準商品分類に準拠して、多様化と多角化を区別しようとするれば、一応、3ケタ分類の中に収まる製品変化は多様化であり、別の3ケタ分類に分類されるような製品変化は多角化とすることが可能であろう。

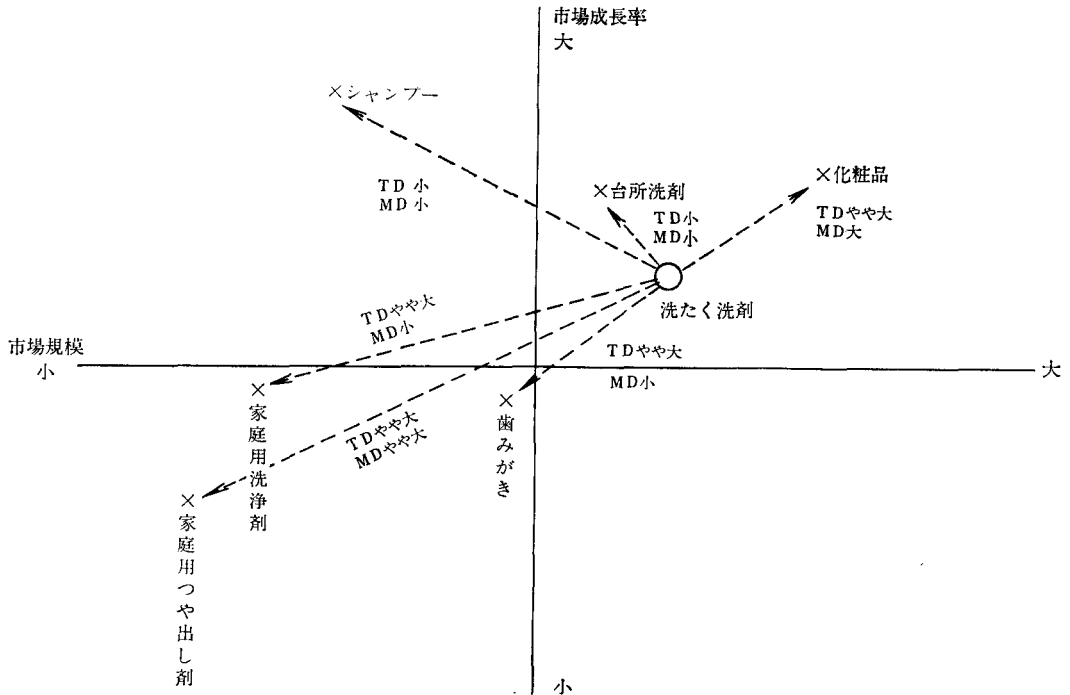
次に例を掲げる。これは中分類35「化粧品、歯みがき、石けんおよび家庭用化学製品」の

市場管理システムの性能について（序論）（田島）

第1表 化粧品、歯みがき、石けんおよび家庭用化学製品の分類（抜粋）

分		類		商	品
3ケタ	4ケタ	5ケタ	6ケタ		
351	3511	35111		香水およびオーデオロン	
		35112		香水 液状 練り状	
	3512	35121		オーデオロン	
		35122		液状 固形	
352	3521	35211		頭髪化粧品	
		35212		シャンプー 液状 練り状	
	3522	35213		粉末状	
		3523		養毛料 整髪料	
	3523	35231		ポマード（液状を含む）	
		35232		352311 植物性	
	3524	35233		352312 鉱物性	
		3525		35232 チック	
	3526	35233		35233 香油	
		3526		3524 パーマネントウェーブ液 3525 ヘアーラッカー 3526 染毛料	
353		35301		化粧品（香水、オーデオロンおよび頭髪化粧品を除く）	
		353011		35301 クリーム	
		353012		353011 バニシングクリーム	
		353013		353012 コールドクリーム	
		353014		353013 クレンジングクリーム	
		35302		353014 乳液 35302 ファンデーション	
354	3541	3541		3541 歯みがき	
		3542		3541 粉歯みがき	
355	3551	3542		3542 固形歯みがき	
		3552		3551 石けん（アルカリ石けん）	
356	3561	3551		3551 浴用石けん	
		3562		3552 薬用石けん	
	3562	3561		3561 家庭用化学製品	
		3563		3562 合成洗剤（工業用を除く） 家庭用洗剤、みがき剤およびクリーニング剤	
		3563		3563 家庭用つや出し剤、ワックスおよび関連製品（自動車を含む）	

第2図 製品市場のポジショニング



(注) TD=技術距離  
MD=マーケティング距離

中から、3ケタ分類、4ケタ分類、5ケタ分類および6ケタ分類の商品を、ややランダムに取り出したものであるが、この表によると、香水メーカーがオーデコロンに進出することは多角化であり、頭髮化粧品に進出することは多角化になる。また、化粧品メーカーが歯みがきや石けんに進出することも多角化の範疇に入る。

ただし、この表で問題となるのは、まず、工業用合成洗剤が別に分類されていることで、家庭用洗剤のメーカーが同じ製品を大包装で工業用に販売すれば多角化になってしまう。また、家庭用化学製品が一括されて3ケタ分類に入っていることも問題であろう。似たような問題が商品分類全体を通して散見されるが、これらは前に掲げた分類基準が商品によって混用されているために生ずる矛盾であって、実際の適用に当っては注意を要する。

② 相互参入による競争激化

企業が新しい製品市場組合せを選択する際の基準は、

- i 現在の製品市場組合せからの距離
- ii 市場の規模
- iii 市場の成長率
- iv 競争の程度

等であって、現実には、これらの基準による「総合判断」で、参入すべき市場の決定が行なわれている。この「総合判断」を「解析的意思決定」へレベル・アップさせるには、多角化と多角化の両方について、製品市場のポジショニング(positioning)を行なうことも、一つの方法であろう。

ポジショニングの一例を第2図に示したが、洗たく洗剤のメーカーとしては、台所洗剤への多角化参入は、台所洗剤の市場規模が洗たく洗剤に匹敵するほど大きく、市場の成長率はこれを上まわっており、しかも、技術距離とマーケティング距離の双方が小さい等の理

由から、最も優先すべき戦略ということになる。

これに対して、家庭用つや出し剤は、商品分類を基準にすれば、多様化の範疇に入るものの、市場規模も市場成長率もともに小さく、かつ、技術距離とマーケティング距離はやや大であるため、洗たく洗剤メーカーが多様化参入する製品市場としては、順位は低くなる。

それよりも、むしろ、この洗剤メーカーは、市場の規模と成長率において化粧品、市場規模で歯みがき、市場成長率でシャンプー等に着目し、それらへの多角化参入に関心をもつだろう。ただし、化粧品は技術距離がやや大であるとともに、マーケティング距離は非常に大きいため、多角化参入は必ずしも容易ではない。歯みがきは技術距離がやや大きいものの、マーケティング距離は小さく、参入対象市場としては上位にランクされる。しかし、この製品市場の問題点は、ガリバー型の寡占構造という競争状態であって、この点を考慮すれば、参入対象市場として歯みがき市場より上位にランクされるのはシャンプー市場になる。

かくて、この洗剤メーカーの製品市場戦略は、

- i 台所洗剤への多様化参入
- ii シャンプーへの多角化参入
- iii 歯みがきへの多角化参入
- iv 化粧品への多角化参入

という順序をとることになるだろう。

なお、図中の技術距離(technical distance)とマーケティング距離(marketing distance)については、次のように整理することができる<sup>5)</sup>。

#### 技術距離

研究の蓄積

生産技術の蓄積

生産設備の関連性

マーケティング距離

ニーズ（用途）の共通性

イメージの関連性

広告・販売促進計画の共通性

営業組織の共通性

チャネルの共通性

物的流通の共通性

このような多様化と多角化の動機と必要は、同じ例で言えば、台所洗剤を主とする企業にも、歯みがきやシャンプーを主力製品とする企業にも共通であるから、隣接市場および異質市場でも比較的接近した市場においては、「相互乗入れ」の形をとることによって、競争が激化することは避けられない。

#### 1-5 異質市場への多角化参入

隣接した製品市場組合せは、各種の距離が小さいために、シナジー効果を得ることが可能な半面、相互乗入れによる競争激化が不可避であるから、企業はその必要成長率を確保すべく、異質的な市場へ多角化参入を図ることになる。この場合も、距離の小さい製品市場分野にまず参入し、次第に、距離の大きい製品市場に入っていくという順序になる。

多角化については、議論すべき固有の問題が数多くあるが、それらについて吟味することが本稿の目的ではなく、われわれとしては企業が成長戦略を多様化し、総合化しながら、最後に多角化に及ぶこと、および、多角化にも現在の製品市場組合せからの距離の小さいものと大きいものに分布していることを指摘すれば充分であり、多角化についてのこれ以上の議論は避ける。

- 1) Bert C. Mc Cammon, Jr., "System Management", in Louis P. Bucklin(ed.), "Vertical Marketing Systems," Scott, Foresman and Company, 1970, p. 32.
- 2) H. I. アンゾフ著、広田寿亮訳「企業戦略論」産業能率短期大学を見よ。同書で Ansoff は有名な成長ベクトルを次表のように整理している。

成長ベクトルの構成要素

使命 (ニーズ)	製品	現	新
	現	市場浸透力	製品開発
	新	市場開発	多角化

ibid., p. 137.

- 3) 市場を同質な全体と見ないで、なんらかの基準によって全市場を異質な小市場に分けることを市場細分化と呼ぶ。細分化基準には、デモグラフィック基準(性別, 年齢など), ソシオ・エコノミック基準(職業, 所得階層など), ビヘビオラル基準(ライフ・スタイルなど), が挙げられ, とくにビヘビオラル基準が重要である。拙稿「製品差別化と市場細分化」現代販売実務事典, 日本生産性本部所載を参照のこと。
- 4) 河野豊弘教授は多角化を定義して, 「用途の異なる製品サービスをいくつか組み合わせて, 一つの企業集団が生産し販売している状態」としておられる。河野豊弘著『経営戦略の解明』ダイヤモンド社, p. 93. したがって, 河野教授の定義では, 用途が異なること, すなわち, 対象とする市場の違いが, 多角化の本質的な内容とされ, 製品の物的特性の違いは二義的なものとされる。
- 5) 距離の概念については, 河野豊弘「多角化の原理について」『学習院大学経済論集』第13巻第3号, pp. 40—44を参照のこと。

## 2 マーケティング力の構造

### 2-1 企業成長の規定要因

前章において, 製品と市場の組合せを軸とした企業成長戦略の変化について述べた。言うまでもないことであるが, これらの戦略を採用した企業のすべてが, 所期の成長を確保できるという保証はない。したがって, 次に検討すべきことは, 如何なる条件の下で, 企業成長戦略の成功がもたらされたり, あるいは, 失敗に終わるかということである。

企業成長は, 言うまでもなく, 財務体質の強弱や経営組織の良否などの要因によっても規定されるが, 中心的な規定要因はやはりマーケティング力 (marketing power) である。なぜなら, マーケティング力こそは, 「潜在需要をその企業の売上高として顕在化させる能力」に他ならないからである。

潜在需要を企業の売上高に化体 (metamorphosis) させるには, 経営資源の投入が必要であるが, 財務体質は投入可能な経営資源の大きさを左右する。これに対して, 経営組織は, 投入された資源が望ましい成果をもたらすように, それを管理する仕組みである。この意味で, 財務体質や経営体質は, マーケティング力を「通して」企業成長を規定する。マーケティング力が, 企業成長のいわば直接的規定要因 (direct determinant) であり, 前段的規定要因 (foreground determinant) であるのに対して, 財務体質や経営組織は間接的規定要因あるいは背後の規定要因 (indirect or background determinant) であると表現することができる。

### 2-2 マーケティング・ミックスについて

上のように位置づけられたマーケティング力は, 如何なる要因の, 如何なる関係によって成立するか, つまり, マーケティング力の内部構成について考察するのが, 最初の課題である。

マーケティング力の内部構成を考えるに当たって, 一つの手掛りを与えるのはマーケティング・ミックス (marketing mix) 論である。マーケティング・ミックスは, 「企業がマーケティング目標にそって設定したマーケット・ターゲットに対して働きかけるマーケティング・ツールの一定時点における組合せの状態」と定義され, 「その構成要素としては, (1) プロダクト・プランニング, (2) 価格決定, (3) 販売経路, (4) セイルズマン, (5) 広告, (6) サービス, (7) 販売促進, (8) 輸送保管, (9) 包装, (10) ディスプレイ, (11) 立地, (12) クレディ



ットなどがあげられる。』<sup>6)</sup>

定義の内容と構成要素の扱え方は、論者によって異なるが、マーケティング・ミックスをマーケティング・ツールの組合せと考える点は、すべてに共通する。

マーケティング・ミックス論は、マーケティング・ツールを個別的に論ずる立場よりも進んでいることは事実であるが、以下のような点について、なお理論的な整備に努める必要がある。第1に、マーケティング・ミックス論は要するに、経営資源のマーケティング・ツールに対する配分の問題であるが、最適配分の解を求めるための理論的フレームワークが、今のところ未整備である。ただし、理論的フレームワークの整備とは、マーケティング・ミックスの問題を、例えば線型計画法によって、「直ちに」解こうとすることではない。

確かにマーケティング・ミックスは線型計画法の典型的な問題であると考えられるが、生産計画を解く場合に較べると、生産計画では原材料の量と生産量の比、つまり産出と投入の比は、生産設備(あるいは生産システム)の性能によって所与であるのに対し、マーケティングではこれが与えられていない。つまり、経営資源を個々のマーケティング・ツールに投入した場合、投入資源量に対し、如何なる割合で産出(産出を何で測定するかも問題である)が得られるか明確でない。したがって、多くの仮定を置かない限り、それぞれのマーケティング・ツールへの資源の配分を決定することはできない。これは要するにマーケティング・システムの性能が如何にして決まるかが明らかになっていないということであり、これを解明することが理論的フレームワークを整備する不可欠の前提条件となる。

### 2-3 マーケティング力の構成

マーケティング力の内部構成を、マーケティング・ミックスの考え方に拠りつつ、仮説的な図として示せば、第3図のようになろう。

以下、この図にもとづいて、マーケティング力に関する問題の輪廓を検討する。

#### ① 製品力

##### イ 品質要因

企業のマーケティング力が、すぐれた製品を持っているか否かに大きく依存することは言うまでもない。長期的に見れば、「売れる」製品を開発する能力がどの位あるかということであり、これは、まず第1に、過去の技術蓄積に依存するから、過去の一定期間<sup>7)</sup>に投ぜられた研究開発費の累積額をパラメーターとして選ぶことが考えられる。

##### ロ 市場性要因

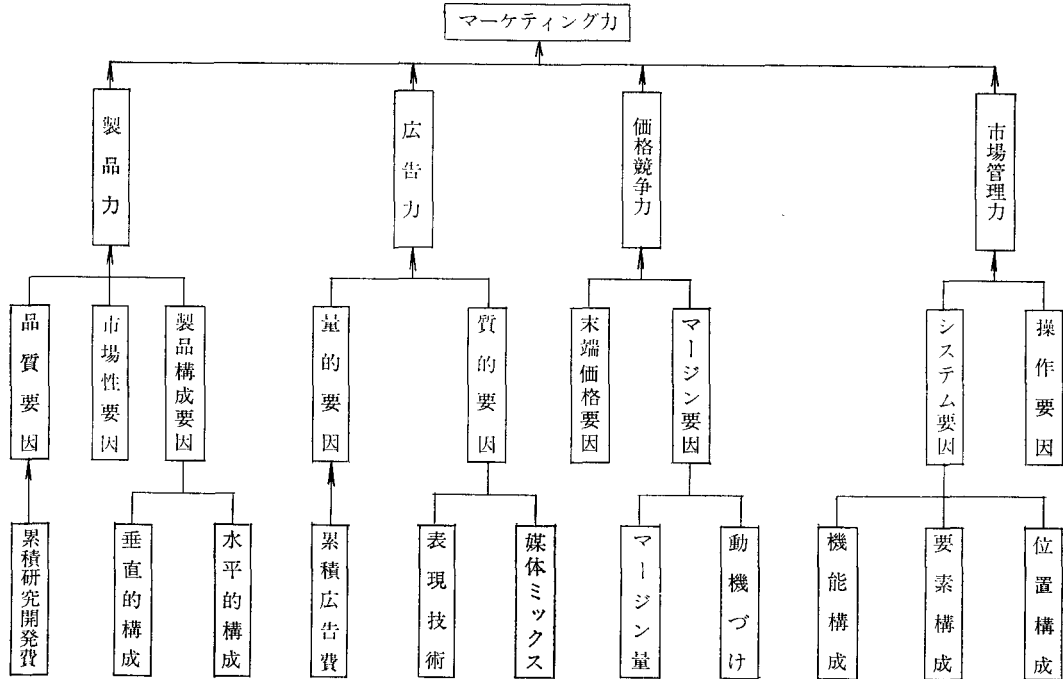
ただし、この場合の難点は、累積研究開発費が大きくなるほど、品質的にすぐれた製品を生み出す可能性は高いが、品質がすぐれていれば必ず売れるというわけではないということである。そこで、製品力の要因として市場性要因を別に掲げざるを得ないわけであるが、市場性と累積研究開発費の相関は仮定し難い。

##### ハ 製品構成要因

単一製品に依存する企業は、理論的にはともかく、現実的には殆ど考えられないし、特に、長期間にわたる企業成長を考える場合にはそうである。したがって、個別製品の製品力に加えて、製品構成としての需要吸引力に着目する必要がある。製品構成が水平方向と垂直方向の二つでなされることは、すでに現製品の多様化に関連して述べたが、問題はそのような戦略の結果として作り上げられる製品群が、製品構成としての需要吸引力をもち得るか否かということである。

さらに具体的に言えば、市場細分化政策はコストの増加をもたらすが、コストの増加を償って余りある売上げの増加が得られるか否かが、製品構成要因を評価する重要な尺度である。

第3図 マーケティング力の要因分解



② 広告力

広告力は量的要因と質的要因によって形づくられる。量的要因とは、要するに広告費の大きさであり、質的要因とは「広告のうまさ」である。広告力は表現をかえれば広告効果のことである。広告効果は直接的な説得効果と、効果が長期に及ぶ態度形成効果に分けて考えることができる。態度形成効果のウエイトが大きいほど、広告量の投入と産出の間にはタイム・ラグが存在することになる。なお、長期の売上げのうち、当期の広告投入が効いた分（説得効果）と、過去の広告投入が効いた分（態度形成効果を通じて）とを、計量的に分割することは不可能であるから、これら二つの効果を含めて、広告力の量的要因の説明変数を選ぶとすれば、それは過去の充分な期間の累積広告費ということになる。

広告力の質的要因は、表現の側面とメディア・ミックスの側面に分けて考えることができるが、いずれにせよ、質的要因もまた効果がタイム・ラグを持つものと持たないものに

分かれている。

メディア・ミックスとは、広告費の媒体別配分のことであって、広告費を一定とした時、いかなる媒体配分が広告費全体の効果を最大にするかという問題である。この場合は、与えられた費用で、最大数の有効顧客に広告露出が行なわれるような媒体組合せを計画すればよい。ここでは単なる視聴率や閲読率が問題でなく、当該製品がターゲットとしている顧客層、つまり有効顧客の視聴率や閲読率である。表現面は分析的接近になじみにくいので、どのような接近が可能であるかについては、なお検討が必要である。

③ 価格競争力

企業間の価格競争は、一つには消費者の支持を求めて末端価格において争われ、いま一つは、流通業者の支持を求めて流通マージンにおいて争われる。前者が第1図に言う末端価格要因であり、後者が同じくマージン要因である。

末端価格の競争には三つのレベルがある。

イ 対抗製品より安く小売価格を設定すること

ロ 垂直的製品構成で述べた低価格品を導入すること

ハ 小売業者のマークアップを対抗製品より小さくさせること

ハの小売価格競争の促進は、prestige商品等では、逆効果を指摘する意見もあるが、一般的に末端価格における価格競争力は、上に述べた三つのレベルのすべて、もしくは、そのいずれかが、効果的に遂行されているか否かによって規定される。

マージン要因には、純粹の売買差益の他に、リベート (rebate) やアローワンス (allowance) が含まれる。それからを合算した実質マージンが大きいか少ないかとう量の側面と、とくにリベートやアローワンスが流通業者を効果的に動機づけ出来るように設計されている否かという動機づけの側面の二つをマージンか要因では識別する必要がある。末端価格はなるべく安い方が、消費者の支持を得やすく、実質マージンはなるべく大きい方が、流通業者の支持を得やすい。しかし、この二つを両立させることは不可能に近い。しからば、いずれがより重要かといならば、明らかに末端価格の方であるから、マージン要因では量の側面よりも、動機づけの方に、大きな考慮が払われるべきである。

#### (4) 市場管理力

製品や製品構成は市場管理システムを通して市場に提供される。その意味で製品や製品構成は市場管理システムへの投入であり、広告もまた同じく市場管理システムへの投入と考えることができる。仮りに競争企業の間で、製品力、製品構成力、広告力等の投入面が同等であったとすれば、企業間の産出の差は、市場管理システムとその操作の良し悪しに依存することになる。同一の投入で、より大きな産出を生み出す市場管理の能力を、ここでは市場管理力と呼ぶが、それは市場管理システム

の設計とその操作の水準に依存する。第1図において、システム要因および操作要因とあるのは、その意味である。

システム要因においては、機能構成、要素構成、位置構成の三つがまず考慮されねばならない。機能構成とは、市場管理システムに如何なる機能を負荷するかということである。主要な機能が販売と物的流通であることは言うまでもないが、これらの主要機能は多くの下位機能を前提としているので、これらが有効に連結させられていない場合、「いい」システムにはならない。要素構成とは、これらの機能を担当する単位の組合せであって、具体的には、メーカーの販売部門と流通チャネル（卸売業者および小売業者）の機能分担関係が問題となる。位置構成は、これらの単位の地域的配置である。

操作要因においては、上に述べたような市場管理システムを、いかに効果的、かつ効率的に動かすかが問題になる。操作性を高めるためには、情報の流れと、それに基づくいろいろなレベルの管理的・業務的な意思決定、および実行結果のチェックが、とりわけ重要である。

#### 2-4 主要な要因における動向

以上のようにマーケティング力の構造を捉えたが、次にわれわれは主要な規定要因における最近の動向を観察した上で、規定要因相互の関係、とくに市場管理力の位置づけを試みたい。

##### ① 研究開発と製品力および製品構成力

企業の技術革新力が低下して、革新的な新製品が登場しにくくなっていることは、企業の成長戦略の幅を縮める方向に作用している。コンドラチュフの波と称される、景気の長期波動が、技術革新の動向と密接な関連があることはよく知られているが、実際、昭和30年および40年代の経済の高度成長は、技術進歩に負うところが大きく、このことは国民経済だけでなく、個別企業

の成長においても同様であった。

企業の製品開発力が、一つには累積研究開発費に規定されることを前に指摘したが、そのことに間違いはないにしても、企業の研究開発が、かつて石油化学やエレクトロニクス、生化学などの分野で見られたような技術突破 (technical breakthrough) をもたらす可能性は今日では少なくなっており、むしろ、研究開発の中には、技術移行 (technical transfer) にあるとすることができよう。技術移行が、既存技術の移植によるか、マルチ・ファンクション化によるか、ハイブリット化によるか、は別として、いずれにしても、公知の技術の変形であるから、需要の差別的吸引に十分な製品差別をもたらすことは困難になる。したがって、寡占的企業どうしの製品は、本質的に同質で、その差別は、実質的差別化 (factual differentiation) というより、擬制的差別化 (fictitious differentiation) となりやすい。ここにおいて、企業のマーケティング力の構成要因としての製品力は、その地位を低めざるを得なくなる。

また、隣接した市場で、これまで事業を営んで来た大企業どうしが、ともに伝統的な製品一市場の成熟に直面して、まず隣接市場への多様化参入を試みると、それらの製品構成は「相互乗入れ」の結果として類似化する可能性が強く、このことも、製品力の規定要因としての製品構成要因の地位を低める。

## ② 広告費の動向

製品および製品構成における差別的優位性が少なくなる中で、なお、競争企業の製品や製品構成に対する自社の差別性を訴求しようとする企業が、イメージ等による擬制的差別化に動く場合、その主たる手段は広告にならざるを得ない。その意味では、広告がマーケティング力の支配的な規定要因となるように考えられるが、必ずしもそ

うではない。このことについては、主として二つの側面から検討する必要がある。一つは、消費者の側面であり、いま一つは、広告費といわゆる販売促進費の関係という側面である。

### i 消費者の広告に対する反応

広告が効く、つまり、広告が効果的に消費者を購買行動に駆り立てるためには、購買行動が充分に選択的行動になっていないという消費者側の条件が必要である。人間の行動は選択的行動と非選択的行動に分けられ、前者は主体的価値判断を前提としており、後者は生理的行動、慣習的行動、強制による行動などの如く、主体的価値判断を前提としていない<sup>6)</sup>。購買行動は本来、主体的価値判断に基づく選択的行動であるはずであるが、消費者の価値判断における主体性が確立されていない段階では、欲望は、広告によって作り出されるという意味で、購買は広告による強制的行動、つまり、非選択的行動の色合いを強くもっている。ここでは、消費者は企業にとって操作客体になっており、広告は主たる操作手段として機能する。

しかし消費者の主体的価値判断が確立して来ると、消費者は次第に広告によっては操作されなくなる。その背後には、消費者の価値感の全般的な変化と、「学習」とがある。結果的に、広告が「昔ほどには効かない」という現象が起こるのである。

### ii 広告費と販売促進費の関係

一般化のためには、多数の企業に対する実査を行なって例証する必要があるが、アメリカでもわが国でも、広告費よりも販売促進費の伸びが大きいことが指摘されている。

広告効果がタイム・ラグを伴うこともあって測定しにくいのに対し、販売促進費には即効性があると企業が信じていることも、その一つの理由であろう。販売促

進費には狭義の販売促進費、すなわちキャンペーン等のイベントに関わる費用の他、前に価格競争力に関連して述べたリベート・アローワンス等が含まれる。かくて、販売促進費は地域および小売店頭における対消費者プロモーションのためにも投入されるが、相当の部分はチャンネルのプロモーションに対して投入されるのである。このような傾向は、企業が即効性を求めながら、チャンネル・プロモーションを通ずる市場管理力の強化に、資源投入の重点を移して来ていることを意味する。

### ③ 市場管理力の比重

第2図からも明らかな通り、企業成長は現製品のシェア・アップ（アンゾフの用語に従えば市場浸透）、現製品の多様化、隣接市場への多様化参入、および新市場への多角化参入という四つの戦略のいずれか、あるいは、その組合せに依存するが、いずれの戦略をとるにせよ、市場管理力の比重はきわめて高く、さらにその比重が高まる方向にあるとすることができる。そのいくつかの理由を挙げれば次の如くであろう。

i マーケティング投入は市場管理力を媒介として産出をもたらすこと。

マーケティング投入の一つである広告について考えてみよう。広告が効果的であるためには、量的要因と質的要因の両方が満足されねばならないことは前に指摘したが、実はこれだけでは不十分である。巧みな表現と、適切なメディア・ミックスをもって、大きな広告費が支出されても、もし市場において製品のストア・カバレッジが低ければ、消費者の入手可能性(availability)は制限され、広告費のロスが発生する。この例において、ストア・カバレッジを計画的にある高さに維持できるか否かは、市場管理力に依存する。

別のマーケティング投入である製品（および製品構成）を考えても、他の条件

が同一であるとするれば、その販売量は、対象顧客層に到達するのに適当な小売店が選択されているか、その種の小売店においてどの程度のストア・カバレッジが確保されているか、陳列の場所と量は適切であるか、小売店頭において適切な販売促進が行なわれるか、在庫補充は適切に行なわれているか等、いずれも市場管理力に関わる諸条件によって決定される。

ii マーケティング力の規定要因としての広告力などの地位が相対的に低下していること。

①と②で検討したように、技術突破の後退という、時代的な技術動向のために、技術移行を中心とする研究開発は、差別的優位性をもった革新的製品の創出を困難にしており、この結果、企業間の製品差異が縮小することによって、製品力がマーケティング力を決定する度合いは低下している。また、消費者価値感の変化と学習結果は、消費者の購買決定における主体的価値判断を強め、広告の消費者操作力は弱体化している。製品構成も、寡占的企業の相互乗入れによって同質化する傾向を強めており、企業のマーケティング力が、結果的に、市場管理力によって規定される傾向が、より顕著になるのは当然の趨勢と行うことができる。

（第2部へ続く）

6) 深見義一編著『マーケティング辞典』中央経済社 p. 229.

7) 累積研究開発費をどの位の期間で把えるかは、業界の平均的な新製品懐妊期間に依るのが良いだろう。懐妊期間には研究テーマが与えられてから特許が成立するまでの期間だけでなく、さらにそれが新製品として登場するまでの期間を算入するのが適当であろう。もちろん、この期間は製品によって大きく異なり、期間を特定化すること自体容易ではないが、業界におけるおおよその傾向ということで充分であろう。