

## マーケティングの進化

池尾 恭一

### 高圧的マーケティングから 低圧的マーケティングへ

マーケティングが生まれたのは、一九世紀末から二〇世紀初頭のアメリカだといわれている。当時アメリカでは、H・フォードの自動車生産に代表される大量生産技術や大規模生産技術が様々な産業で次々と導入されていた。つまり、生産段階での効率の追求により、費用削減と競争力の強化が目指されたのであった。

しかし、供給体制への先行投資によ

り競争優位が獲得されたとしても、それが成果として実を結ぶためには、生産された製品が販売されなければならぬ。マーケティングは、この先行投資のもとで、体系的・効率的・効果的販売を支援するための活動として、登場した。

そのため、アメリカにおける当初のマーケティングは、高圧的マーケティングと呼ばれるように、生産技術の改良による費用削減を需要に結びつけるという色彩が強かったものと考えられる。それが、一九二九年からの大恐慌

を迎えると、コペルニクスの転換と呼ばれたマーケティングの大転換により、顧客志向の低圧的マーケティングが登場した（森下 一九五九）。

すなわち、売り手は大規模な生産設備を維持しているのに対し、大恐慌のもとで買い手の購買力は低下して需要が停滞すれば、売り手間の競争は激化する。しかも、大量生産体制のもとでの消費に慣れた買い手の製品判断力は向上していく。こうしたなかで、ライバルに打ち勝って買い手に選択されるためには、より買い手の立場に立った



池尾恭一・青木幸弘・南知恵子・井上哲浩 [著] 『マーケティング』 A5判, 692頁, 3885円(税込)

マーケティングが必要になる。作ったものをいかに売るかというプロダクト・アウトではなく、売れるものをいかに作るかというマーケット・インの、顧客志向のマーケティングへの転換である。

こうしたマーケティングがわが国に本格的に導入されるのは第二次世界大戦後の一九五〇年代半ばのことであった。当時は折からの高度経済成長のもとでの需要の急激な伸びがみられ、それだけに高圧的マーケティングの要素も少なくなかったように思われる。それが、一九七〇年代中頃からの安定経

済することは難しい。そのため、成熟市場においては、成長市場と比べ、より競争を意識した形でマーケティングが行われる。わが国の場合は、一九七〇年代に安定成長期に入り、多くの業界でこうした競争強調型マーケティングの必要性が叫ばれることになった。

### 日本型リーダー戦略

競争強調型マーケティングにおいて、当初、力を発揮したのは、囲い込みの流通を基盤とした同質化戦略であった。すなわち、多くの新製品が次々と導入され、買い手が相対的に低い判断力の

済成長期への移行、さらには一九九〇年代のバブル経済崩壊後の経済の停滞を経て、顧客志向のマーケティングの必要性が次第に高まっていった。以下では、この間の事情をもう少し詳しくみたく、いま求められているマーケティングの方向を考えてみよう。

### 成長から成熟へ

わが国経済は、一九五〇年代半ばから高度経済成長期に入ったが、一九七〇年代になると、第一次石油危機をきっかけに、安定成長期を迎え、より多くの成熟市場をもつことになった。成長市場においては、市場全体が成長しているため、場合によっては、その市場にいる企業すべてが対前年比売り上げ増ということが可能である。したがって、成長市場では、各企業のマーケティングの関心も、どちらかといえば、ライバルに対するシェアの拡大

もとに置かれている状況では、双方向コミュニケーションが可能で、人的情報源としての対面販売型の流通チャネルや営業ネットワークが有効に機能する。しかも、こうした対面販売型の流通チャネルや営業ネットワークは、一旦ある企業がそれらを囲い込んでしまうと、簡単にはライバルから模倣されない、という特徴をもつ。

そのため、対面販売型の流通チャネルや営業ネットワークの囲い込みに成功した企業は、それらによる販売力を強みに、製品等はむしろ、ライバルと同質化を図っていった。つまり、簡

というよりは、新規顧客の開拓に向ける傾向にある。

これに対して、成熟市場においては、市場全体の伸びは低下する。例えば、極端な例として、ゼロサム市場を想定しよう。つまり、市場全体の規模は一定のままである。この状況で、ある企業が対前年比で売り上げを伸ばしたとすると、他の企業のいずれかは、必ず売り上げを減少させる。したがって、ゼロサム市場において、ある企業が売り上げ増をもたらすような新製品を発売したとすると、ライバル企業たちは、それによって自社の売り上げが減らないように、あるいは自社の売り上げを逆に増加させるような手だてを講じようとするだろう。つまり、ライバルを強く意識した相互行為が予想される。

それだけに、仮にある企業がうまく需要を掘んだ新製品を発売しても、ライバルが簡単には追従できないような仕掛けがないと、市場地位を大きく改

単にはキャッチアップされない販売力で優位に立っている以上、それ以外の面では同質化しておけば、有利に競争を進めることができる、というわけである。これが、わが国における、典型的なリーダー企業のマーケティング戦略であった。

しかし、徐々にではあっても、時間の経過とともに、買い手の判断力は向上していく。そうなると、同質的な製品を人的販売力によって売り込んでいくというやり方から、積極的に差別化を図って製品力の向上を目指すマーケティングがより求められることになる。

ところが、一九八〇年代においては、高度経済成長下の一九六〇年代とは比べるすべはないものの、いまだにかなりの経済成長が維持され、それだけに、囲い込みの流通チャネルや営業ネットワークに基づくリーダー戦略の綻びも、それほどは表面化しなかったとみることでできよう。

それが、一九九〇年代に入って、バブル経済が崩壊し、いわゆる「失われた一〇年」を迎えると、長引く経済停滞のなかで、マーケティングの真価が問われるとともに、買い手の製品判断力の向上に応じた、製品力依存型マーケティングの必要性が高まっていた。

### 経済のグローバル化とインターネットの発展

さらに、一九九〇年代には、経済のグローバル化のもとで、競争の範囲が拡大するとともに、新興国から、ますます多くの安価で高品質な競合製品が

供給されるようになり、そのことが、買い手の選択肢を増やし、売り手にとっての競争の激化をもたらした。

そして、インターネットの登場と普及である。

わが国においてネット販売に注目が集まってきたのは、一九九〇年代後半のことであった。

ネット販売は、買い手にとってはパソコンから簡単に注文ができる便利な買い物方法である。また、売り手からみれば、パソコンが急増しているなか、パソコンから接続できるネットワーク上にカタログを掲載することにより、膨大な数の買い手への販売機会が生まれる。しかも、ネットワークへのカタログの掲載、製品の配送、代金の決済だけならば、流通コストも大幅に削減されるし、カタログには、画像・音声・映像などのせられる。

さらに、だれでも容易にカタログの掲載ができるだけに、インターネット

れば、そうした品質・性能を求めない層もいる。そのため、過剰品質や過剰性能を削減するためには、標的市場の絞り込みが必要になる。

確かに、よりよい品質・性能を求めない層にとっても、品質・性能の改善は多くの場合、邪魔にはならない。その改善に対して対価を支払おうと考えないだけである。買い手の製品判断力が低かったり、競争力に余裕があったりするときには、こうした「大は小を兼ねる」的な発想でも購買に導くことができた。しかし、判断力向上のもとで競争が激化すると、ジャストミートが求められるようになり、そのことが標的市場の絞り込みとよりの確なマーケティングを要請する。

近年、用途等を絞り込んだ製品が多くみられる背景には、このような事情があるものと思われる。

**参考文献**  
森下二次也（一九五九）「Managerial Marketingの現代的性格について」『経営研究』四〇号、一一九頁。  
Anderson, Chris (2006), *The Long Tail: Why the Future of Business Is Selling Less of More*, New York, NY: Hyperion Books. 邦訳：篠森ゆりこ訳『ロングテール：「売れない商品」を宝の山に変える新戦略』早川書房、二〇〇六。  
（いけお・きょういち）  
＝慶應義塾大学大学院経営管理研究科教授

においては、膨大な種類の製品が買い手に提供される。小さな売上の製品が数多く並び立つという、「ロングテール現象」(Anderson, 2006)が生じうるわけであり、こうした市場における供給元の増大が、経済のグローバル化とともに、売り手間の競争の激化を加速化した。

### ジャストミートと標的の絞り込み

一九九〇年代後半になると、長引く経済停滞のなかで、買い手は購買に慎重になり、ニーズにより合ったものにしかならないという傾向を示すようになった。つまり、よりよいマーケティングにしか反応しないわけである。そのうえ、経済のグローバル化とインターネットの登場・普及によって、膨大な種類の製品が市場に提供され、競争がさらに激化し、ますます正確なニーズとの適合が求められた。もともとマーケティングの基本は、

顧客ニーズと製品のマッチングである。九〇年代後半以降の環境はそのマッチングをより正確に行うことを求めてきた。だが、人々が求めるものは互いに同じではない。したがって、ある人々のニーズにより正確に適合させようとすると、他の人々のニーズには合わなくなるということが起こりうる。各売り手が製品力強化のために差別化を競えば、そうした傾向はさらに顕著になる。

そこで、必要になるのが、標的市場の絞り込みである。

例えば、過剰品質や過剰性能といった現象を考えてみよう。過剰品質や過剰性能とは、顧客が求める以上のあるいは顧客が対価を支払ってもよいと考える以上の、品質水準や性能水準である。

ところが、市場のなかには、よりよい品質やよりよい性能を求め、それに対価を支払ってもよいと考える層もい