

テーマ:「企業活動の中のマーケティング戦略」

● マーケティング戦略

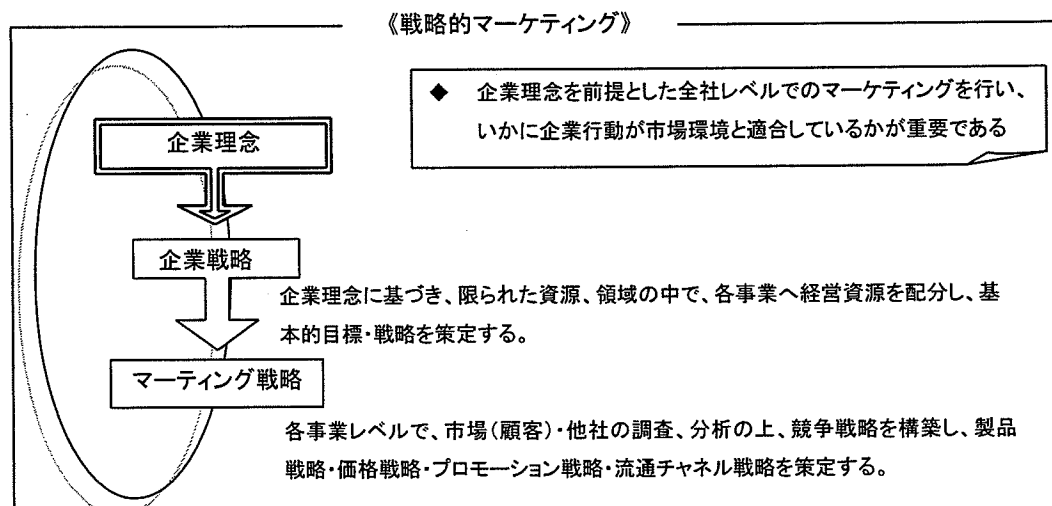
全社レベルの意思決定(企業理念)に基づき、各事業レベルでその意思決定に準ずるマーケティングを行うことである。つまり、「いかに商品売るか」、「いかに市場(顧客)に満足してもらうか」だけではなく、その目的・結果(成果)が、企業全体の目的、目標に合致していることが前提である。事業活動プロセスの1部なのである。

● 企業戦略

企業の基本的な価値観や行動指針を示した企業理念を設定し、それを達成するため具体的・数量的な目標を設定する。そして、限られた経営資源をいかに各事業に配分するかを決定する。マーケティング戦略の前提となるものである。

● 戦略的マーケティング

企業戦略、マーケティング戦略の一連プロセスの枠組みである。



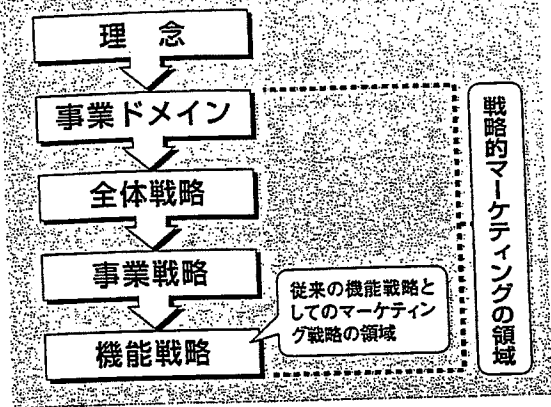
ポイント

戦略的マーケティングは、その枠組み(企業行動)と企業の組織構造や管理・評価システムとの適合性よりも、どれだけ市場環境と適合しているかが重要視される。そして、限られた経営資源をいかに効率的に活用できるかが重要である。

コメント

マーケティングといえば、販売・製造に特化したイメージがあるが、「マーケティング戦略」、「企業戦略」さらには「企業理念」と結びつけることにより、全社レベルの枠組みであることが認識できる。であるから、企業の各機能・部署(製造・販売・財務・人事)がそれぞれ、市場環境に適合した企業理念の基、マーケティングを意識した活動を行わなければならないと考える。

マーケティング戦略と戦略的マーケティング



言い換えればマーケティングを重視する現代の経営戦略ということが出来ます。

戦略的マーケティングの考え方が台頭してきた背景には、経営資源の有効的な配分の必要性があったことが挙げられます。たとえば企業といえども、自らが保有する経営資源は限られているため、一つの企業の各部門において複数のマーケティングを展開している場合、非効率であることが問題となりました。

従って、全社的な経営資源の有効配分を意識し、全社的な立場から、マーケティングを展開する必要が出てきました。

2-2

マーケティング戦略と戦略的マーケティング

多くの企業において、マーケティングの役割は、人事・製造・販売・研究などの企業活動の一機能であると考えられていました。従って、経営戦略が企業レベルの戦略であるのに対し、マーケティング戦略はその目標を達成するための個別戦略であると考えられていました。しかし、前述のように、現代におけるマーケティングの役割の重要性は増しているといえます。マーケティングは、一機能戦略ではなく、戦略的かつ全社的な概念として捉えられるようになりました。

「戦略的マーケティング」という考え方は、コトラーによって提唱された従来のマーケティング戦略とは異なるマーケティングの概念です。

これまでのマーケティング戦略は、機能レベルという狭い領域に限定されてきましたが、マーケティング戦略のレベルを全社戦略と同等なものとして扱う戦略的マーケティングは、

2. 戦略的マーケティングの構図

2.1 戦略的マーケティングの体系と企業戦略

2.1.1 戦略の概念

現代企業を取り巻く環境は絶えず変化している。企業が長期的に存続・成長していくためには、変化する環境に適合した行動が要求される。例えば、消費者の好みやニーズ、ライフスタイル(生活様式)、製品選択の基準などが変われば、このような環境変化を新たな機会としてとらえ、新しい好みやニーズに適合した新製品・新サービスを開発することができた企業はさらに成長することが可能となる。逆に人口構成の変化や消費者の行動の変化を察知できなかったり、うまく適応できなかった企業にとっては、こうした環境変化は企業の存続さえ脅かす脅威となるのである。現代企業にはこのような消費者にかかわる環境(需要環境)に合った行動がまず必要とされる。

しかし、企業に要請されるのは需要環境との適合だけではない。同一業界での競争の激化、新しい技術を駆使した新製品や低価格品で参入してくる業者との競争、レコードに対するCD、タイプライターに対するワープロのように既存製品に取って代わる代替品の出現など、競争環境の変化にも適合していかななくてはならない。さらには、新しいタイプライターの小売業者の出現・成長といった流通環境の変化、環境公害問題への意識の高揚などの社会環境の変化、通信・情報関連技術の革新などの技術環境の変化、独占禁止法による規制の強化や逆に大規模小売店舗法による規制の緩和などの政治的環境の変化といったさまざまな

環境変化への適合も必要となる。

このように、現代企業の直面している最も重要な課題の1つとして、企業行動と環境の適合性(環境に適合した行動の採択)を挙げることができる。

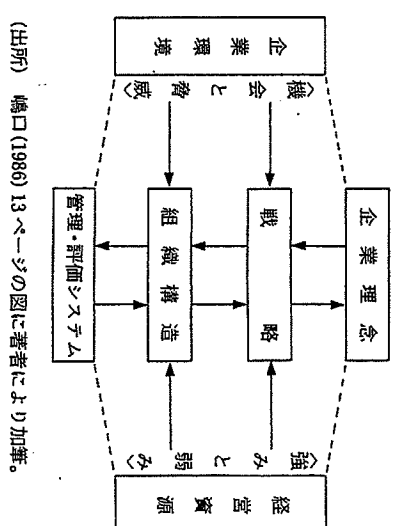
しかし、環境に適合する行動を考えるだけでは十分ではない。企業が経営諸活動を行うために投入することのできる経営資源には限りがあるからである。企業は、その企業が有するヒト(人的資源)、モノ(物的資源)、カネ(財務的資源)、情報(情報的資源)といった経営資源に適合した行動を採択しなければならぬ。また同一業界において競争している企業の有する経営資源はそれぞれ異なっているため、企業はその競争者と比較した相対的経営資源(強み・弱み)を考慮に入れ、強みを生かした行動を採択する必要がある。例えば、小さな企業が業界の大手企業と同じような行動をとっても成功するかどうかはわからない。小企業はその強みを発揮できるような比較的限定された市場を対象に、限定された製品・サービスを提供したほうが賢明であることが多い。

このように、現代企業の直面するもう1つの重要な課題は、企業行動と経営資源の適合性(経営資源に適合した行動の採択)ということである。

近年、経営やマーケティングに関して、「戦略」(Strategy)という言葉がしばしば使用されている。本来は軍事用語であった「戦略」が経営の文脈において使用され始めたのは1960年代初期の米国に端を発するものであるといわれている。チャンドラー(Chandler, A.)は1962年、その有名な著書『経営戦略と経営組織』において、戦略を「企業の長期的目標・目的の決定、とるべき行動方式の採択、およびこれらの目標を遂行するための資源の配分」と定義している¹⁾。それ以来、経営学やマーケティングにかかわる多くの研究者が「戦略」ということばを使用してきたが、その意味づけとして基本的に共通するのは、第1に、戦略は環境・資源との適合を志向するものであること、そして第2に、戦略は企業の将来的な行動方向を定めるものであること、といえるであろう²⁾。したがってここでは戦略を「環境と経営資源に適合した、企業の将来の方向を定める行動パターン」と考えることにしよう。

しかし、上述の戦略の定義はそれだけでは完全なものとはいえない。戦略はさらに、企業の基本的な価値観や構成員の行動規範を示す経営理念と矛盾する

図表 2.1 経営戦略・戦略的マーケティングの一般的枠組み



(出所) 嶋口(1986)13ページの図に著者により加筆。

ものであってはならないし、また組織構造や企業の管理・評価システムも適合することを求められる。こうした点を踏まえて企業の経営戦略の一般的枠組みを示したのが図表2.1である。

2.1.2 戦略的マーケティングと企業戦略

すでに前章でみたように、1970年代後半以降、さまざまな経営諸機能を統合して企業全体の方向づけを行う経営戦略と密接に結びついたマーケティングの考え方が台頭してきた。すなわち、戦略的マーケティングである。戦略的マーケティングは、企業行動と環境・経営資源との適合性を志向するものであり、したがって、その基本的枠組みは前項の図表2.1にみられる経営戦略の一般的枠組みとほぼ同様に説明することができる。しかしながら、戦略的マーケティングと経営戦略は次のような点に違いがみられる³⁾。第1に、戦略的マーケティングでは戦略と環境(特に市場環境——需要環境・競争環境・流通環境を含む環境)との適合性が重視され、より詳細な検討がなされる。第2に、戦略的マーケティングでは戦略と組織構造、戦略と管理・評価システムとの適合性についてはあまり明示的に検討されない。第3に、戦略的マーケティングには下位体系としてマーケティング・マネジメントの体系が包摂されている。

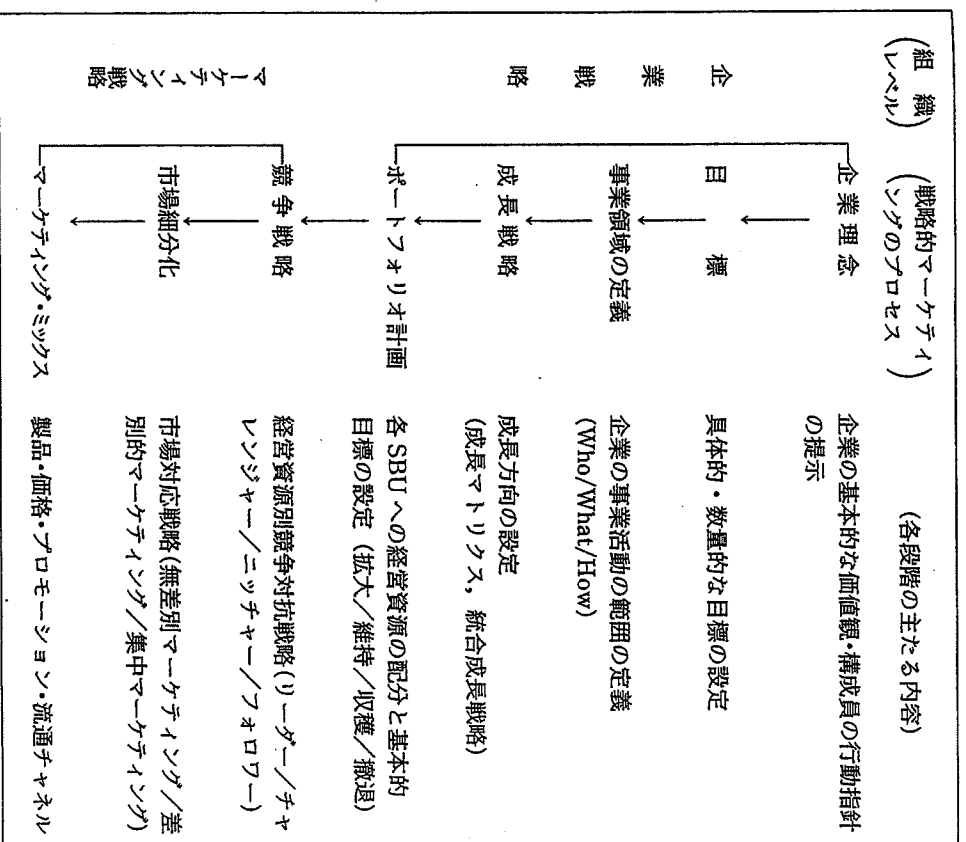
したがって、戦略的マーケティングとは、「市場環境との適合性を中心に、環境と経営資源に適合した企業の将来の方向を定める行動の枠組み」であると考

えることができよう。「標的市場の選定とマーケティング・ミックスの選定」を主たる内容とする伝統的なマーケティング・マネジメントが基本的には企業のトップ・マネジメント・レベルではなく、事業レベルや製品レベルでの意思決定を扱っているのに対し、戦略的マーケティングは多角化によって複数の事業群での活動を行うようになった企業の全体、すなわち全社(企業)レベルでの意思決定をも含むものである。つまり、この戦略的マーケティングの体系は大別して2つの部分に分けられる。企業戦略とマーケティング戦略である。前者は全社(企業)レベルにおいて環境(および経営資源)に適合するように企業の将来の方向を定め、経営資源を各事業にどのように配分するかを決定するものであり、後者は主に個々の事業レベルや製品レベルにおけるマーケティングを扱うものである。さらに企業戦略とマーケティング戦略のそれぞれの構成要素をより具体的にみることにしよう。

図表 2.2 は戦略的マーケティングの全体的なプロセスを表したものである。企業戦略のプロセスにおいては、企業はまず最初に、企業の基本的な価値観や構成員の行動規範を示す企業理念を設定する。次に、売上高や利益などの、より具体的・数量的な企業の目標が設定される。3番目に、企業が今後どのような範囲で事業活動を行っていくのかを示すために、事業領域(ドメイン)が定義される。さらに、企業の全体的な成長方向が検討される。そして最後に、ポートフォリオ計画によって、各事業(またはSBU—Strategic Business Unit: 戦略事業単位)への経営資源の配分と各事業(SBU)の基本的な目標・戦略が提示される。

マーケティング戦略のプロセスにおいては、各SBUはまず、競合する他社のSBUの戦略・経営資源を分析した上で、自社SBUの強み・弱みに応じた競争戦略を構築する⁽⁴⁾。次に、各SBUは市場(顧客)についての調査・分析を行って、対象とする市場を定め、どのように市場に対応するかを検討しなくてはならない。すなわち市場細分化である。その後、各SBUの競争戦略・市場対応戦略と整合するような製品戦略・価格戦略・プロモーション戦略・流通チャネル戦略の組み合わせ(マーケティング・ミックス)を策定するのである。本章では、企業戦略のプロセスの各段階について、次節以降でさらに詳しく

図表 2.2 戦略的マーケティングのプロセス



(出所) 嶋口 (1986) 15 ページを参考に筆者により作成。

みていくことにする。マーケティング戦略のプロセスについては、第3章以降で詳細に検討されることになる。