

マーケティング戦略論について

石 岡 雅 憲

はじめに

マーケティング戦略論は、行動科学やシステム論の導入と共に1950年代に登場してきた。それはちょうど第二次世界大戦の終了後のことであり、これによってマーケティングは、戦前と明確な一線を画することになったのである。この戦略論によって、マーケティングはますます実用的になり、いきいきしたものになった。現在では実地に活用されて、その内容は豊富にかつ精密なものとなっている。

本稿は主として理論的な基本問題を扱うものであるが、まず、戦略論とは何か、につき、戦略論の意義・内容・構造を概観し、ついで戦略概念の形成過程を史的に跡づけ、併せて具体的内容を示してゆく。さらに、戦略は企業の外部環境に対する適応であることから、環境論に簡単に触れ、最後に理論と実際の問題、すなわち戦略論の適用の心得について私見をのべてむすびとする。

本稿で述べたことのほかに、消費者行動の問題は重大であるが、ここではこれに言及しなかった。マーケティング体系における戦略論の位置づけも論じていないが、これは別稿において行なわれる。

1 戦略論とは何か

(1) 戦略論の意義と内容

「経営学」は本来「戦略論」である。したがってすべての経営学の理論ないし知識は、個々の企業の戦略に活用されうるものでなければならない。

かつてピーター・ドラッカーは、「企業の基本的機能は、マーケティングとイノベーションの二つであり、この二つだけである¹⁾」といった。また「企業の本質は経済行為である²⁾」といい、「経済的変化にす早く、知的に合理的に適応することは、常に大切なことである。企業の行動の自由を妨げようとする経済的制約を絶えず押し戻そうとして、その経済的環境の変化を通じて、計画・手ほどき・遂行のため、経済的環境を形成する責任が企業経営者にある³⁾」ともいっている。これは自由な経済体制における企業の在り方を語るものとして、まことに妥当なものである。

安藤春夫博士によれば、資本主義社会の経済は、「財政」たる「強制獲得経済」と、「自由交換原理」による「私経済」とに分けられる⁴⁾。いうまでもなく、この「自由交換原理」による私経済における企業経営がわれわれの研究対象である。この経済社会では、個々の企業が自らの意志と計画に従い、自らの責任において行動する自由を持つ。その行動が「企業経営行動」であり、「マネジメント活動」ともよばれている。

企業は自立し、自由な経済行動を行なう。すなわち、自立していくために、企業はその企業のもつ資金や技術や組織などの資源を自由に活用して、経費を上廻る収益をあげるための活動を行なうのである。収益をあげるということは、企業活動の価値実現であり、これなくしては企業の存立はありえない。このために企業は自ら企業戦略を作り、それを実施することが必要になる。(なお、念のために付言すれば、「収益」は「売り上げ」であり、収益から経費を差引いた残余である「利益」とは別の概念である。また、「利益」は企業活動に必要ではあるが、企業は利益を増大させること

のみを目的とするものだ、と考えるのは間違いである。ここではその説明は省略する。)

ところで英語の strategy に相当する「戦略」という日本語は、もともと日本にも中国にもなかったもので、日本では軍事用語として明治時代以降に、企業活動に関しては昭和40年代になって使用されだした。⁵⁾これに類したものは「計略」「策略」「謀略」であるが、これらには敵を欺くという語感がある。しかし「戦略」は公明正大である点でこれらとは相違する。この「企業戦略」は「企業行動の成功への道すじ」といってよい。⁶⁾

戦略を成功させるためには、成功した状態というのはどんな状態なのかわかっていなければならない。その成功した状態が目的となり、その目的を達成するための手段として戦略を立てることが可能になる。もっとも、その手段が簡単なものであるならば、戦略などは必要ない。だから戦略という場合は、複雑である程度の長期間の活動が必要な場合に限られる、といってよい。また、主体的な条件として、人間の能力に限界があり、最適な行動をとるのに工夫を要するときに、戦略が必要になる。

ところで条件変化には、長期的動向と短期的動向とがあるが、短期的変化に即応させるのは「戦術」である。戦略の第一原則は、「長期にわたって持続的に追求するものでなければならない」というものである。戦略の第二の意味は、「戦略要因を集中して攻める」ことである。第三は「戦略は手段・目的の連鎖をなしている」ということである。⁷⁾

のちに述べるように、環境条件が「戦略」を決定するが、ここでは環境に対立するもう一つの大切な要素として主体の側の能力があることを指摘しておく。戦略は、戦略を策定する人間が、環境状況や自己の属する企業的能力をどう見るかという主観的イメージと、その人間に具わった能力とによってきめられる。⁸⁾しかしここではこれに深く立ち入ることをしない。

(2) 戦略論の構造

経営戦略の中で一番上位におかれて、企業全体の将来のあり方にかかわる戦略を「企業戦略」Corporate strategyという。経営戦略にはこのほか「事業別戦略」と「機能別戦略」とがある。

「事業別戦略」はその事業について、他社との競争とか、事業の将来の展望などについてもたれる戦略である。事業部制をとっている企業についていえば、事業部長が自己の責任をもつ事業部について策定する戦略が、事業別戦略である。単一事業だけを行なっている企業では、垂直統合をなすべきか否か、また経営多角化を行なうべきか否か、などを考えるのも、「事業別戦略」である。

つぎに「機能別戦略」とは、企業の中にいくつか含まれている機能、例えば生産、販売、労務、経理などを、各事業部に共通に一貫させる機能ごとの戦略を機能別戦略という。これらは、生産管理、マーケティング、労務管理、財務管理など、各専門分野ごとに論じられる。

企業経営にかかわる戦略を成功させるためには、企業戦略と事業別戦略、機能別戦略の間のバランスを保つことが重要な問題になってくる。企業戦略は、企業全体としての調和をはかることや将来の展望にかかわるが、これらを具体的に実現していくいわば縦割りの事業別の戦略が事業別戦略である。それは、いかなる手段で市場競争にのぞむか、また、目標は市場占有率にするか利益率にするか、などということから成る。機能別戦略は、前述の通りのいわば横割りの戦略である。これらが全体として相互に整合され、企業目的達成のために有効に働かなければ、成功は望みがたい。企業目的の達成に、経営者も従業員も一丸となって、それぞれの立場から協力し合い、それらが無駄なく統合された時に、戦略は成功裡に達成されるのである。⁹⁾

- 註 1) P. Drucker "The Practice of Management," 1954, Modern Asian Ed., 1961, p.37.
2) ibid. p.7.
3) ibid. p.11.
4) 安藤春夫著『財政本質学説——分析と批判』(酒井書店, 1971), 63頁。
5) 土屋守章著『企業と戦略——事業展開の論理』(日本リクルートセンター出版部, 昭和59年), 5頁。
6) 同書, 4——7頁。
7) 同書, 11——16頁。
8) 同書, 16——18頁。
9) 同書, 20——28頁。

2 戦略概念の形成

アルフレッド・オクセンフェルトは、「市場戦略の形成」という論文の中で、「マーケティング戦略の概念の史的考察」を試みている。マーケティング担当者が作成する市場戦略を「マーケティング戦略」というが、「マネジリアル・マーケティング」が滲透した現在では、マーケティング戦略は経営戦略の中核をなし、経営戦略を規制するものである。

さてマーケティング戦略の概念は、売上を決定する諸要因を組織化しようとするものであるから、その先駆者は古代の商人であり、それらを書き残した初期のギリシャ哲学者ということもできる。しかし説明は、古典学派の経済学者から始められている。彼らは価格の効果に基づいて売上を説明し、売上は価格と反比例の関係で変化するという、いわゆる「需要法則」をまとめあげた。しかしこの場合、価格以外のすべての要因の影響は一定とされ、深く探求されることはなかった。

エドワード・チェンバリンが価格以外の要因が売上に及ぼす影響を考察して、第二の時期が始められた。ケネス・ボールディングの1941年の著書は、販売努力と販売費を、生産費の理論的分析と同じ方法で取り扱った。

ここでは暗黙のうちにマーケティングとエンジニアとの類似性が認められていたが、それを突破しようとする研究はみられなかった。1956年のP. J. フェルドールンの論文は、この方向のピークを示す幾何学的な分析の研究であり、この研究の延長線上に数学的手法のOR（オペレーションズ・リサーチ）がある。

もう一つの道は、ネイル・ボーデンの「マーケティング・ミックス」の研究である。のちに詳細に述べるが、ボーデンはマーケティング担当者の考慮すべき売上に及ぼす多くの影響要因を列挙し、これらの具体的問題に実践的にこの概念を適用してみようとした。その後1957年にマーケティング戦略（市場戦略）の概念が導入された。¹⁾

市場戦略は、マーケティング意思決定に科学的手法を用いるものである。そこで次の二つが問題とされる。①市場標的（ターゲット）の確定——企業がその愛顧を求めようとする顧客層を選定すること、②マーケティング・ミックスの構成——採用すべき販売促進方策の組合せを選択すること、がこれである。この前者は経営幹部の活動目標を表わし、後者はこれらの諸目標を達成する諸手段の組合せを示している。

市場標的は次のようにして確定される。企業はすべての人々の欲求を満足させることはできないし、またそうする必要もない。市場の特定の一部に集中的に売り込むだけで十分だと考えられる。その一部を特定して（これを「セグメンテーション」つまり「市場の細分化」とよび、その特定された、つまり細分化された市場を「セグメント」とよぶ）、これに集中的に働きかけた方が効果は大きい。それを知るために、次の四つの基準が使われる。

- ① 製品に対する潜在顧客の必要または欲望の強さ
- ② 市場に達するための流通チャネル（媒体、販売店など）
- ③ 潜在顧客の反応が敏感なアピール
- ④ 特定タイプの販売アピールに対する反応度合い（潜在顧客が、価

格、クレジット、販売員などによって影響をうける可能性)

これらの基準によって潜在顧客の特定化・細分化が進められる。ところで、標的となる顧客層を細分化するのにどれが重要であるかは、製品により相違する。製品の特性および販売される環境に応じて分類しなければならない。しかし一般的には次の二つの基準が使われる。①所得額、未婚か既婚か、家族の人数、宗教、年齢、居住地域の規模、当該製品所有の有無・所有年数・所有製品の状態などの測定可能なもの、および、②社会的・心理学的な計数的把握の困難なもの、である。顧客は自信が強いかどうか、好奇心が強いかどうか、見栄っぱりか地味か、などがこれに含まれる。その他に製品に対する態度（例えばインスタント・コーヒーを使うことは、主婦のつとめをないがしろにするものだ、と考える如きもの）も特定の製品に対して有効である。

潜在顧客を区分する基準は次の要件を満たさなければならない。①その基準は、顧客の愛顧をかちとるための行為を指示し、セグメント間の差異を明らかにするものでなければならない。②その基準は、特定の市場で売られる特定の製品に適用可能のものでなければならない。さて以上の検討を経て、さらに次の3点を検討して、セグメントが決定される。

- ① 現在開拓が最も不十分なセグメントはどれか
- ② 自社の製品、人的能力、伝統、名声、などから、自社が一番ひきつけやすいセグメントはどれか
- ③ 経営者は将来どのセグメントを中核にしてゆきたいと思っているか

これらの基準にてらして、目標とすべきセグメント、すなわちターゲットが特定される。²⁾以上で市場標的の問題を終り、もう一つの「マーケティング・ミックスの構成」に移ることにしたい。

マーケティング・ミックスの概念は1947年にネイル・ボーデンが開発した。彼はこの概念を同僚のジェイムズ・カリントンの示唆をうけたといっ

ているが、カリントンの指摘したのは、マーケティング・プログラムの手順や政策には大きな企業差があり、マーケティングのコストにもバリエーションがあるが、これは構成要素のミックスの仕方によるものだ、という点である。これはハーバード・ビジネス・レビュー誌が1929年の食品メーカーのコスト調査を検討して、各企業に独自の特異性のあることが確認された。

その後研究は進められて、マーケティング・ミックスを作成するには、次の二つのリストがあれば十分であることがわかった。

- ① マーケティング・プログラムを構成する重要な要素のリスト
- ② 企業が選択した市場要因のリスト

の二つである。前者は次の諸項目に関する政策と手順である。

- A 製品計画（a 販売すべき製品ライン：品質やデザインなど， b 販売すべき市場：だれに，どこで，いつ，いかなる量を， c 新製品政策：研究開発プログラム）
- B 価格決定（a 採用すべき価格水準， b 採用すべき特殊価格：端数の有無， c 価格政策：単一価格か複数価格，価格維持，表示価格の利用など， d 採用すべきマージン：会社にとってのマージン，販売業者にとってのマージン）
- C 商標決定（a トレード・マークの選択， b 商標政策：個別商標かファミリー・ブランドか， c 商人商標で販売するか，商標をつけずに販売するか）
- D 流通径路（a 工場から消費者までの径路， b 卸商と小売商の選択度合い， c 販売業者の協力をえるための努力）
- E 人的販売（a 人的販売にける比重および以下において採用すべき方法：製造業者の組織・卸売段階・小売段階）
- F 広告（a 投下すべき量， b 採用すべきコピー：望ましい製品イメージ・望ましい企業イメージ）

- G 販売促進（a 特別販売プランにかける比重，あるいはメーカーから販売業者への販売または販売業者の販売に用いるための用具にかける比重，b 消費者向け販売促進，販売促進のための販売用具の形態）
- H 包装（a 包装とラベルの考察）
- I 陳列（a 販売を助けるための陳列にかける比重，b 陳列を確保するために採用すべき方法）
- J サービス（a 必要なサービスの提供）
- K 物的流通（a 貯蔵，b 輸送，c 在庫品）
- L 事実の発見と分析（a マーケティング活動の事実の収集，分析，³⁾利用）

ボーデンが列举した上記のマーケティング・プログラムを構成する重要な要素のリストは，極めて網羅的で具体的である。勿論個々の企業の特殊事情から，これに加えるべきものも，これから除くべきものもあるであろうが，一つの拠りどころとしては十分実地に役立つものと考えられる。ここでもう一つの市場要因のリストに移る。このリストと上述のマーケティング諸要素のリストを結合することによって，マーケティング・ミックスの概念が構成されることはすでに述べた。

- A 消費者の購買行動（a 購買における動機，b 購買慣習，c 生活慣習，d 環境：現在およびトレンドにみられる将来，e 購買力，f 数の大小）
- B 販売業者の行動：卸商と小売商の行動（a かれらの動機，b かれらの構造・活動・態度，c 変化の前兆となる構造上のトレンドと手順）
- C 競争企業の地位と行動（a 産業構造およびこれと当該企業の関係・競争企業の規模と競争力・競争企業の数と産業の集中度・他の製品との間接的競争，b 供給と需要の関係：供給過剰か供給不足

か、c 産業が消費者に提供する製品の選択：品質・価格・サービス，d 競争企業が価格または非価格ベースで競争する程度，e 競争企業の動機と態度：他の企業の行為に対するその反応，f 供給と需要の変化の前兆となる技術的・社会的トレンド）

D 政府の行動：マーケティングの統制（a 製品規制，b 価格の規制，c 競争活動の規制，d 広告と販売促進の規制）

ボーデンは以上の説明の後に次のように述べている。「自社のニーズに合ったマーケティング・プログラムを作成する場合，マーケティング担当者は上記の行動要因を検討し，次に自社の資源（資金，製造能力，販売力など）を考えて，マーケティング諸要素の組合せを考案しなければならない。何故なら自社の規模の大小により，また自社の経営方針により，その差が出てくるからである。」「マーケティング・ミックスに採用される全般的戦略は，一部には過去の経験と，また一部には企業を成功させるのに必要なものを見通す先見の明とが結合させられた産物である。」⁴⁾

現在一般に普及している市場戦略論の原型はまったくこのボーデンにあり，以後はこれを部分的に深化させ発展させたものだといってよい。科学的手法を経営に導入しようとした努力が，輝かしい成果をもたらしたのである。経営学の始祖とされるフレデリック・テイラーが，経営に科学を導入しようとして以来，たゆまぬ努力が続けられてきたが，その方法は戦略論を生むに至ったのである。この科学的手法を追求したオクセンフェルトのサジェスションを引用して本節の結びとする。

マーケティング担当者は，もし論理的に具体的市場戦略を形成しようとするならば，科学的手法を応用する機会が非常に多いことに気がつくであろう。市場戦略の形成は明文化し，明確かつ詳細に行なわれることが望ましい。市場戦略は明確な目標と，これを達成するための特定の手段が結合したものである。ここにおいて科学的手法は特定の目標を達成する代替的な手段の効果を見積る上でかなり役にたちうる。

とりわけ最高マーケティング幹部は、次のようなステップに従う時、科学的だといわれる資格がある。

- ① おのこのの問題を明確かつ正確に規定する。しかもデータによってできるかぎり実証しうる形で問題を規定する。
- ② 問題に関係あるデータを収集する。
- ③ (企業の資金能力の範囲で) 問題解決に役立つ追加情報を収集する手配を行なう。
- ④ 問題解決に最大の光明を与えるように、収集した情報を組織し分析する。
- ⑤ データから示唆された結論にもとづいて、問題に対する仮の解ともいうべきいくつかの仮説を設定する。
- ⑥ できるかぎり広範囲にこれらの仮説を検証する。
- ⑦ 問題解決のための代案のリストをつくり、その中から一つを選択⁵⁾する。

このような科学的手法も、最近はコンピューターの導入によって利用しやすくなってきている。この場合のデータは自社内と自社外とに分類できるが、一次的には社外のデータが大切であり、これに対応する形で社内データが求められることになる。

註 1) E. J. Kelley and Wm. Lazer, "Managerial Marketing," 3rd ed., Richard D. Irwin., 1967, 片岡一郎・村田昭治・貝瀬勝共訳『マネジリアル・マーケティング』(上), (丸善, 昭和44年), 101—103頁。

2) 同訳書, 96—99頁。

3) 同訳書, 104—108頁。

4) 同訳書, 109—111頁。

5) 同訳書, 100—101頁。

3 マーケティング環境論と情報

(1) マーケティング・システムと環境論

市場戦略は、マーケティングに科学的手法を用いるものである。市場戦略は、①市場標的の確定、および、②マーケティング・ミックスの構成、という二つを結合させることによって成立することは、すでに前にみた通りである。この場合、第一次的に自社外のデータを求め、これに対応するための手段が社内に用意されるという順序が考えられる。勿論自社の資源と自社の方針とに基づいて、社外情報も選択的に集められるのであるから、この順序をあまり厳格に主張することもできないが、しかしいまは常識となっている「消費者志向」の立場からいうならば、社外の消費者購買者の情報に基づいて自社の対応策をきめてゆくというのが妥当だと思われる。

経営学の歴史をみれば、テイラーもバーナードもフェイヨルも、自社内つまり組織内の問題を研究したのであった。これらの研究は19世紀末から20世紀の第二次世界大戦までの期間に行なわれたものであった。しかし第二次世界大戦後、主として1950年代以降は、関心は社外へと移っていった。これは企業活動をクローズド・システムと考える思考から、オープン・システムと考える思考へ移行した結果であるといえる。この1950年以降、経営学の表舞台に登場した方法論の中で、特に注目すべきものは、行動科学的アプローチとシステムズ・アプローチである。

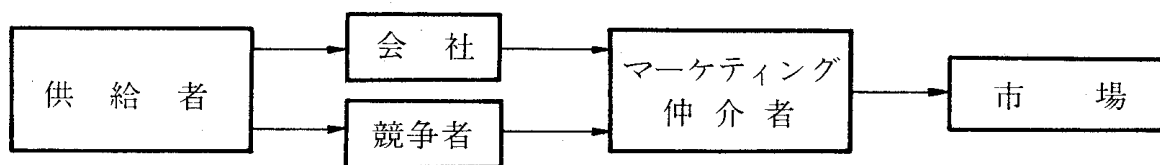
行動科学は、人間行動を研究するものであるが、これを経営学に適用することにより、消費者の購買行動や従業員の勤労意欲などを解明することができる。行動科学については別にくわしく書く予定であるので、ここではこれ以上述べない。

システムズ・アプローチについて、フィリップ・コトラーはマーケティング・システムを次のように述べているので、それから始めることにする。

彼は、マーケティング・システムは大きな可能性のセットから選抜された要素を抽象化したものである、といい、また、マーケティング・システムは、企業などの諸制度、および個々の企業と市場をつなぐ流れとをセットにしたものだ、という。その基本になる形は、企業が市場に財とサービスを提供し、その見返りに代価を受取り、同時にコミュニケーションを提供し、その見返りに情報を受取る、という形である。

この基本的な形は、さらに複雑化させることができる。マーケティング・システムと環境の諸要素を図に示すと次のようになる。

A 中核的マーケティング・システム 図



「会社」はマーケティング・戦略を樹てようとしている会社である。この図は財の流れに従って「供給者」（メーカーと考えればよい）から自社や「競争相手」に、さらに「マーケティング仲介者」（補助商人とも呼ばれ、商取引を支援する調査機関や物的流通、通信、標準化と等級づけ、保険などを扱う業者）、そして「市場」へとつらなってゆく。（取引ないし売買という場合、販売と購買の二つの面があるが、購買については行動科学を扱う時に論ずるから、ここでのマーケティング活動は主に販売を中心に論ずることになる）。

以上は中核的マーケティング・システムの説明である。次はB「パブリックス」である。これは商取引または経営活動を取巻く「環境」である。これは、①金融機関、②言論機関、③政府機関と立法府、④利害グループ、⑤一般大衆の五つから成る。

コトラーは、「現実には、または潜在的に、組織体に利害関係や強制関係を

もつ個々のグループのどれでもがパブリックである」といっている。そのグループには、共存的なもの、押しかけ的なもの、および、歓迎されないもの、の三つのタイプがある。最初のものは企業とグループが共通の利益をもって、互いに助けとなりうるもので、その次は、企業は関心を寄せているにもかかわらず、相手のグループは無関心であるか、または企業を避けようとしているものである。最後はその逆で、企業は避けたがっているが、相手のグループが接近をはかる場合である。企業としてはこれらのうち、第一の共存的な立場を築くように努力する必要がある。

①金融機関は資金の源泉であり、銀行、証券会社、投資家などが含まれる。②言論機関つまり報道機関は、企業の活動状況を大衆に知らせてくれる。新製品や企業の企画をどれだけ自発的に報道してくれるか、ということ、および、わが企業の味方か敵視しているか、という二つを考える必要がある。いわゆるベンチャー・ビジネスなど中小企業は、広告代金を支払わずに報道してもらえるとという利益を得ている場合が多い。③政府機関と立法府について、戦前はあまり関心をもたれていなかった。しかし最近ではこれを無視するわけにはいかなくなってきた。かつて自由であり、製品の特色、包装、価格、広告、販売などは自由に決定でき、ただ競争者と消費者だけを考えていればよかったが、最近では政府の規制と介入が見られ、次第にその影響力が強くなりつつある。従って企業の政府対策としては、法律専門家を企業内におくとか、政府関連の部課を新設するとか、同業者間で協会を作り政府に働きかける、などの対策をとる必要がある。④利害グループは消費者団体、環境グループ、地元の団体、その他発言のあるグループなどをさし、これらの人々も現在は軽視できぬようになった。その対策の第一に、企業の方針決定者が消費者、一般市民および出資者の三者の間のバランスをとりうるような社会的基準を決定時に導入するように、常によく訓練しておく；第二に、これらのグループから利害関係がどこにあるのかを学び、企業の立場をこれらのグループに知らしめる；第三に、

司法問題について他の企業と協議する機関を設ける。以上の三つの対応策が考えられる。⑤一般大衆は利害グループのように組織化されていないけれども、漠然とした大衆イメージが悪くなれば、企業活動や製品は市場で好意的に扱ってもらえなくなる。消費者の不満に対応するシステムを企業内に作ることや、フォードが行なっている『自動車の購入法』というパンフレットを作成し配布するなどして、企業イメージの向上につとめなければならない。

最後に、C「マクロ環境」がある。これはマーケティング・システムの構造、方向づけ、実践などに大きな影響を与える①人口統計学、②経済学、③法学と政治学、④技術、⑤文化などをさす。マクロ環境で重要なのは、これらが急速に、しかも加速度的な速さで変化しているという事実である。アルビン・トフラーはこの変化につき、次のように述べている。

アメリカ合衆国では1920年以前には新製品が市場に導入されてそのピークに達するまでに平均34年間を要したのであるが、1939年から1959年の平均は僅か8年に縮まっているという。消費者のライフ・サイクルや政府規も同様に加速度的に変化を速めている。

しかも重要なことは、マクロ環境が企業に影響を与えるのであって、その逆ではないということである。すなわち、企業はマクロ環境を統制したり支配したりはできない。企業はこのような変化に対応できるように投資を行ない、変化の起きる以前にその変化の方向を察知して手を打たねばならない。これがマーケティングの要諦である。もし不幸にしてこれに遅れるとすれば、遅れた企業の存立は危うくなり、適応に成功した企業は生き残り、ほどほどの成長を保ちうるであろうし、革新的な企業、つまり環境変化に先立って変化に合ったす速い対応を事前に確立しえた企業は、繁栄をかちうるばかりでなく、業界の進展に貢献することになる¹⁾。

このように考えると、企業は市場競争において競争者の動向に気を配るばかりでなく、このほか環境の変化にも気を配り、変化に遅れぬように努

力しなければならない，ということがわかる。マーケティング・ミックスとは，これらの統制不可能な環境的要因に対応するために，統制できる自社の資源の組み合わせの方策をさぐることだ，といってよい。

(2) マーケティング情報

マーケティング戦略は，外部環境の変化に対応するために，企業内部の資源の活用をはかるものであるが，そのためには，外部環境の変化を知る必要が生じる。このためにマーケティング情報が研究されるようになった。

マリオン・ハーパーは1960年に，「事業を管理することは事業の未来を管理することであり，未来を管理することは情報を管理することである」といったが，名言であるといえよう。戦略は，現在行なう実践が未来において効果をあげるであろうことを期待して樹てられ，実行される。未来は不確定であるが故に，戦略決定には情報が不可欠であり，入手し決定の基礎となる情報の良否が，判断の正誤を決定づける。情報の不足しているところでは，当然勘や推量の助けをかりることになり，その分だけ科学性は薄れてしまう。情報は，①確実な情報を，②タイムリーに，③より適切に，使用されなければならない。ところで，消費者志向の時代である現在では，情報は最終消費者の意向を反映し，質的にまた数量的に把握できるものであることが要求される。

つぎにマーケティング情報の意味ないし定義をみてみよう。企業にとっての情報は，①「事実あるいはデータ」を指し，英語のinformationに相当するもの，および，②「事実あるいはデータに知的な処理を施した結果得られる知識」を指し，英語のintelligenceに相当するもの，の両様の意味がある。マーケティングにおいては，後者の「知的な処理」が重要な意義をもつ。マーケティング情報として，後者の大切なことを初めて提唱したオクセンフェルトは，情報を次のように定義している。

マーケティング情報とは，市場の情報を収集し，行動計画を作

成するために用いられるあらゆる活動や技術を意味するものであって、その主な領域は、販売予測 (forecasting)、マーケティング・コスト計算 (distribution cost accounting)、マーケティング調査 (marketing research)、マーケティング計画 (planning)、マーケティング予算 (budgeting) などが含まれる。

これに徳永豊教授の定義を並記しておく。

(マーケティング情報は,) マーケティング意思決定に先立って知る必要があるすべての知識、ならびに将来重要となる可能性があるようなあらゆる入手可能な情報 information を収集し、分類・処理し、そして解釈した結果得られる成果である。

オクセンフェルトの定義である前者は、内容の説明があるが、後者はこれに時間性ないし未来性を加えてあることが特徴である。さらに後者は「インフォメーションを収集し、分類・処理し、解釈して得られた成果」といって、インフォメーションとインテリジェンスの違いを明らかにしていることも注目される。このことには再び触れることにして、ここでは、類似概念を先に吟味しておく。

「マーケティング情報」の類似概念として「マーケティング調査」というのがあから、この両者を比較してみる。前者は後者よりも内包の広い概念である。すなわち、「マーケティング調査」は、「特定の問題解決のための基礎としての典型的な手法」であるが、これに対して、「マーケティング情報」は、マーケティング問題を解決するのみでなく、マーケティングの予防的問題領域をも含むもの、であることを考えれば、上述の意味するところは明らかであろう。さらに付言すれば、マーケティング情報はこのマーケティング調査のほか、マーケティング・コスト分析、販売分析、販売員レポートの分析、マーケティング計画、マーケティング予算などをも含む広い概念なのである。

さて、情報は前にも述べたように、ナマのインフォメーションではな

くて、これに「知的な処理」を加えて得られたインテリジェンスであるが、その際インフォメーションを取捨・選択する過程が「マーケティング情報の評価」とよばれている。

およそ取捨や選択を行なうには、それを取捨選択するための基準がなければならない。マーケティング情報を評価する場合には、その企業のマーケティング戦略・計画・統制あるいはその他の目標に照らして、情報の適切性、信頼性、正確性の三つの基準を用いて判断がくだされるのである。

- ① 適切性の評価 その情報が、必要としている知識を得る上で、適切であるか否か（直接的に貢献するか、間接的に貢献するか、現在必要か将来価値をもつ情報か、どのような問題に利用できるか）を評価する
- ② 信頼性の評価 情報源および情報提供者について、どの程度信頼できるか（資料源の信頼性、収集機関の能力および経験、収集当時の状況）を評価する
- ③ 正確性の評価 情報資料の内容の正確性あるいは真実性（その資料の内容はありうるか、別の資料源から入手した資料により確認しうるか、既に正しいと判明しているものと一致または関連するか）を評価する²⁾

以上のような評価を経て、ナマのデータは戦略決定の資料として使用しうるものとなる。誤った資料に基づく決定は、事態を正しく認識していないのであるから、これによって成功を望むことはできない。マーケティング戦略の失敗は、ただちにその企業の業績を悪化せしめ、最悪の場合はその企業の存立をも危うくすることになる。従ってその重要性はいくら強調しても、しすぎるということはないのである。

註 1) Philip Kotler, "Marketing Management: Analysis, planning, and control," 1967, 3rd ed. 1976, Prentice-Hall, pp.21—43.

2) 徳永豊著『マーケティング戦略論』（同文館，昭和45年9版），

4 戦略論の適用について——結びにかえて

理論を実地に適用する時、常に考えなければならないことの第一は、理論をそのまま実地に適用して成功する場合とそうでない場合が存在する、という事実である。理論はあくまでも普遍妥当性を目指し概念化されたものなのであって、現実の複雑な個々のケースは、理論で処理しきれものではない。この失敗した例をとりあげて、マーケティング理論ないし経営学の無力がしばしば語られるが、私をして言わしむれば、これは理論そのものの罪というよりは、むしろ実地への適用の誤りというべきものである。

勿論理論の改善すべき余地はあるし、これについて更に謙虚に研究を続けなければならないが、理論が無力である原因がその適用の誤りにあるならば、その適用法の改善に努力する必要があるだろう。戦略論が誤用されることによってその存在意義を失なうことを憂えてここに言及した。

第二に、理論を実地に適用する時は、その企業ごとの個々の特殊性に応じて適用の工夫が必要だ、ということである。「生兵法はケガの因」というのは、この特殊性に合致しない適用を指摘したものである。練達者は、その場その場の特殊事情に適応しうるから失敗する心配がない。それは一種の「創造」であり、練達者は、極めて自然に自在にそれをやりこなす。それは立派なイノベーションである。戦略論は、時と場所により、また個人や社会の好みや欲求により、程度や重点のおき方を変えなければならない。それには真剣に事態を分析し洞察し、未来へ向けて打開に努力しなければ、具体的戦略を案出することができないに違いない。戦略論の鵜呑みは危険である。主体的な条件を十分に検討し、情報の分析に誤りが無い時、また自他の将来の見通しに誤りが無い時、そしてその実施に誤りが無い時にのみ、成功は約束されるものなのであろう。

第三に、戦略論などなくても大丈夫やっていける、と考えるのもまた危険である。社会が複雑化し、変化のスピードが高められている現在では、長期的ならびに短期的な戦略なしに担識を動かすことは不可能である。人によっては、これ故に科学は無用だ、というが、しかし私はこれにくみしない。何故なら、時代の変化は時間の経過したあとからふり返ってみれば、まことに明確な軌跡を残してはいるが、実はその瞬間瞬間は混沌として不確実の連続であったのである。日本歴史において、例えば武田、上杉、今川、北条の群雄割拠の時代から、織田、豊臣、徳川と交替してゆく過程をみても、また近く明治維新をみても、勝敗がどちらに傾くか不明の状態が連続していたことがわかる。しかし勝者は勝ち敗者は敗れた。勝つべくして勝ち、敗れるべくして敗れたのである。つまりそこには勝つべき原因、敗れるべき原因が明らかにあったのである。そのような事例から戦略は体系づけられている。過去の経験をたよりにしながら、情報を分析し、目標を樹て、手段を選択してゆくというやり方で、一步ずつ前進をかさねてきたのである。この一步ずつの前進の動きは、明らかに方向性もっている。戦略論で基本的には大切なのは大局観であるが、この大局観はこの方向性を看取り、その意味を認識することにほかならない。そこには科学的思考の働く余地がある。勘や推測は、このように考えれば、誤った大局観を生み、誤った手段を選択する危険性が多分にあるように、私には思えるのである。

最後に、本稿は千葉敬愛経済大学創立20周年記念号に掲載するべく書かれたものである。開学以来すでに20年も経過したのかと歳月の速さに驚くと共に、「苦難が大きければ大きいほど、益々私は勇気が湧いてくる」、と両腕を振りながら語られた学祖故長戸路政司先生を偲び、また大学発展のために尽力せられた初代学部長安藤春夫先生や大橋主城先生その他の諸先生の苦闘の跡を偲び、今後の大学の発展を心に期するものがある。このような時期に、戦略論を論ずるということにも、感慨を禁じえない。