

日本の企業の強みはものづくりにあるといわれてきました。ところが、そのものづくりのすばらしさが必ずしも業績に結び付かず、苦戦を強いられる事例が多くみられます。つまり、よい製品をつくっているのに、うまく売れないのです。それにはいくつかの理由が考えられますが、その1つが広い意味での売り方の拙さ、つまりマーケティングの拙さです。

マーケティングとはどのようなものかの詳細は序章に譲りますが、今日の日本の企業において、業種を問わず、マーケティングがますます重要性を高めていることは間違いのないでしょう。

本書はこのマーケティングを初めて学ぶ人たちを対象とした入門書です。典型的には、大学でのマーケティング入門コースの教科書、企業で初めてマーケティングに接する人たちのための入門書というイメージです。

そのため、本書では標準的なマーケティングの体系をできる限りやさしく解説することに心掛けました。ただ、マーケティングは日進月歩しています。そうした最先端の動向も、できる限り取り入れるようにしました。

本書のもう1つの特徴は、企業におけるマーケティングのあり方を決定的に左右する、マーケティング戦略に焦点を合わせた点です。マーケティングにおいては、製品 (Product)、価格 (Price)、プロモーション (Promotion)、流通チャネル (Place) といった、4P (これらの頭文字をとったものです) をいかにすべきかが重要であることはいまでもありません。しかし、より重要なのは、4Pを背後で方向づけている、マーケティング戦略です。

ただ、マーケティング戦略をつくるための公式があるわけではありません。よりよいマーケティング戦略をつくるためには、企業を取り巻く環境を理解し、それらをもとに創造力を発揮して、考え抜く必要があります。そのためのガイドラインを提供するのが、本書の目的です。

この目的に向けて、本書では、マーケティング戦略とはどのようなものであり、その形成には、どのような知識と手順が必要かの解説に重点が置かれています。具体的には、環境理解のためのさまざまな枠組みの解説、ならびにマーケティング戦略形成のためのさまざまな枠組みの解説に力を入れています。これらにより、マーケティング戦略形成のためのガイドラインを会得できるはずで、そのうえで、マーケティング・テキストの定番である4Pの解説にも、もちろん十分なページを割いています。

なお、入門書という性格から、各章におけるやや高度な内容は、それぞれの章末に補論という形で掲載しています。本書を読み進むうえで、これらを読み飛ばして差し支えありません。必要に応じて、参照してください。

本書を執筆するにあたっては多くの方々からご支援をいただきました。とりわけ亜細亜大学の中川正悦郎専任講師は、本書の草稿に目を通し、貴重なコメントをくださいました。日々、初学者と向き合っている若手教員からのコメントは、本書の内容を大きく改善しました。また、有斐閣書籍編集第2部の柴田守氏には、本書の企画、編集、校正の段階で大変にお世話になりました。

これらの方々には深甚なる謝意を表する次第です。

それでは、マーケティングの世界へ入っていきましょう。

2016年4月

池尾 恭一

はしがき i

序 章 マーケティングへの招待 1

1. マーケティングとは 2
2. マーケティングの登場 4
3. 顧客志向のマーケティング 6
4. マーケティング戦略とマーケティング・ミックス 8
市場機会の識別と市場細分化・標的設定 (8) ポジショ
ニング (10) マーケティング戦略と 4P (11)
5. 本書の構成 12

第1部 環境分析

第1章 競争環境 19

1. 成長市場と成熟市場 20
成長市場とマーケティング戦略 (20) 成熟市場とマ
ーケティング戦略 (22)
2. ファイブ・フォーシズ 23
ファイブ・フォーシズと投資利益率 (24) ファイブ・
フォーシズの詳細 (25) 競争構造とマーケティング戦
略 (29)
COLUMN ジャック・ウェルチと GE の経営改革 (27)
3. 自社の経営資源 30
4. 戦略グループ 32
住宅産業における戦略軸 (32) 経営資源と移動障壁
(34)
5. 競争対抗戦略 36
競争対抗戦略の類型 (37) リーダー戦略と「鍵となる
成功要因」(38) 競争対抗戦略とニーズ適合やマーケ
ティング戦略の関係 (39)

6. KSF の崩壊と産業の不安定化	40
KSF としての囲い込み流通チャネル (40)	KSF 崩壊の 過程 (41) 競争対抗と需要不適合 (43)
7. イノベーションのジレンマ	44
技術開発競争と製品のコモディティ化 (44)	イノベ ーションのジレンマと破壊的技術 (44)
8. ま と め	47

第 2 章 市場環境 49

1. 消費者行動の捉え方	50
S-R アプローチ (50)	S-O-R アプローチ (50)
消費者情報処理アプローチ (51)	
2. 消費者の購買意思決定過程	52
ニーズ認識 (53)	情報探索 (57) 代替案評価 (58)
購買 (59)	購買後評価 (60)
COLUMN エルメス (55)	
3. 代替案評価過程	60
知名 (61)	想起 (61) 知覚 (62) 理解 (62)
評価と態度 (62)	確信 (64) 状況要因と購買 (64)
4. 選択対象の絞り込みと代替案評価ルール	65
非補償型ルール (66)	代替案評価ルールの多様性 (66)
5. 購買意思決定過程の変容	67
包括的問題解決 (67)	限定的問題解決 (67) 常軌 的反応行動 (68) 購買意思決定過程の変容 (68)
6. 消費者の購買意思決定類型	69
購買関与 (70)	簡略化された購買意思決定 (70)
消費者購買意思決定の 4 類型 (71)	
7. マーケティング活動との関係	72
ニーズ喚起 (72)	高関与購買でのマーケティング活動 との関係 (72) 低関与購買への対応 (73)
8. ま と め	75
補論 2-1 環境要因 (76)	
補論 2-2 個人要因 (80)	
補論 2-3 非補償型ルール (83)	

第3章 流通環境 86

1. 中間業者の役割 87
 流通機能 (87) 取引数削減原理 (88) 取引集中による効率化 (88) マッチング機能 (90) 製品ユニバースと購買代理 (91) 流通系列化と中間業者の社会性 (92)
 2. 小売業と小売競争の特質 94
 小売業者とは (94) 小売業者の産出物 (95) 小売競争の多元性 (96)
 3. 卸売流通の介在 98
 卸売業者とは (98) 卸売業者の介入余地 (99) 流通系列化と卸売業者の社会性 (99) 小売業者による逆系列化 (102)
COLUMN 医療用医薬品の流通チャネル (100)
 4. インターネットによる影響 103
 インターネット販売の発展 (103) インターネット販売と供給の多様化 (104) インターネット販売と需給マッチング (106) マッチングを巡る競争 (107)
COLUMN ロングテール (105)
 5. ま と め 109
- 補論 3-1 小売業態の動態 (111)
 補論 3-2 卸売業者介入余地の規定要因 (115)

第2部 マーケティング戦略形成

第4章 市場機会の探索と評価 121

1. 成長マトリクス 122
 市場浸透 (122) 製品開発 (122) 市場開発 (123) 多角化 (124)
2. 事業領域の定義 124
 顧客機能 (125) 代替技術 (126) 顧客層 (126) 事業領域の狭い定義と広い定義 (126)
3. SWOT 分析 127
4. ポートフォリオ分析 128

ポートフォリオ分析の考え方 (128) ポートフォリオ
分析からの示唆 (131)

COLUMN 戦略事業単位 (130)

COLUMN 富士フィルムとコダック (132)

5. ま と め	133
----------------	-----

第5章 需要多様性への対応 136

1. 需要多様性と市場細分化	137
----------------------	-----

市場細分化の考え方 (137) セグメント数の決定と標
的の設定 (138)

2. 市場細分化の基準	139
-------------------	-----

市場細分化基準の条件 (139) 市場細分化のための顧
客特性 (140)

3. 市場細分化への制約	141
--------------------	-----

製品種類多様化への抑制要因 (141) 製品種類多様化
とバリュー・フォー・マネー (143)

COLUMN POS システム (142)

4. 市場対応のあり方	145
-------------------	-----

市場対応の3類型 (145) 無差別マーケティング (146)
差別的マーケティング (146) 集中マーケティング
(147) 市場対応3類型と市場細分化の程度・標的範囲
(148)

5. ま と め	149
----------------	-----

第6章 価値提供と競争優位 151

1. 競争優位の源泉としての標的選択	152
--------------------------	-----

QBハウスの事例 (152) トレードオフの活用 (153)

2. コスト・リーダーシップと差別化	154
--------------------------	-----

コスト・リーダーシップ戦略 (154) 差別化戦略 (155)
独自資源・能力と市場標的 (159)

COLUMN セイコーグループとウォッチを巡る競争 (157)

3. 付加価値の連鎖としての価値提供ネットワーク	160
--------------------------------	-----

価値提供ネットワーク (161) 独自性起点の考え方
(162) ステンレス・ワイングラスの事例 (163)

4. 顧客維持と関係性マーケティング	164
--------------------------	-----

継続的取引関係 (165) 関係性マーケティング (166)

5. ま と め	169
補論 6-1 価値連鎖と価値提供ネットワーク (170)	
第 7 章 新製品開発戦略	173
1. 新製品のアイデアと提供価値	174
新製品アイデアの創出とふるい分け (174) 提供価値 の開発とテスト (175)	
COLUMN ミツカンの「におわなっとう」(176)	
2. 売上予測と収益性分析	177
提供方法の決定 (177) マーケティング・ミックスの 影響 (177) 新製品売上予測の前提：製品タイプとマー ケティング目標 (178)	
3. 普及理論と普及モデル	179
普及理論 (180) 普及モデル (183)	
COLUMN イノベーション (181)	
4. 製品開発, 市場テスト, 市場導入	184
市場テスト (185) 市場導入 (186)	
5. ま と め	186
補論 7-1 日本型新製品開発の特徴と課題 (187)	
第 8 章 製品ライフサイクルとマーケティング戦略	191
1. 製品ライフサイクルとは	192
2. 導 入 期	192
導入期の存在理由 (192) 導入期のマーケティング (194) 参入時期の決定 (195)	
3. 成 長 期	196
成長期の特徴 (196) 成長期の競争 (196) 成長期 のマーケティング (197)	
4. 成 熟 期	197
成熟期の特徴 (197) 成熟期のマーケティング (198)	
5. 衰 退 期	198
衰退期と撤退時期 (198) 残存者利益の獲得 (199)	
6. 製品ライフサイクルの問題点と意義	199
売上曲線の形状 (200) 規定要因なのか結果なのか	

(202) 製品ライフサイクルの意義 (203)

COLUMN ウィスキーとハイボール (200)

7. ま と め 204

第3部 マーケティング・ミックスの策定

第9章 製品政策 209

1. 製品の種類 210

耐久財, 非耐久財, サービス (210) 消費財と生産財
(210) 探索財, 経験財, 信用財 (211)

2. 製品とはなにか 212

広い意味での製品 (212) 有形製品 (214) 拡大製
品 (216)

3. 製品ライン政策 218

製品カテゴリーと製品ライン (218) 製品ライン政策
の3つの次元 (218) モジュール化とマス・カスタ
マイゼーション (220)

4. ブランド政策 221

誰のブランドを用いるか (221) ブランドの役割 (223)
ブランド政策の目的 (227)

COLUMN 日本企業ブランドの課題 (226)

5. ま と め 228

補論9-1 ブランドのタイプに関する選択 (229)

第10章 価格政策 232

1. マーケティングにおける価格の意義 233

2. 価格規定因としての費用 234

コストプラス法 (234) 損益分岐点分析 (234) 費
用曲線 (235) 規模効果と経験効果 (236)

COLUMN フォードのモデルTと経験効果 (238)

3. 価格規定因としての需要 239

需要の価格弾力性 (239) 右上がりの部分を含む需要
曲線 (240) 支払意思価格 (242)

4. 競合品・代替品のなかでの価格設定 243

5. 価格設定の規定関係	244
6. マーケティング戦略のなかでの価格設定	246
7. セグメント別価格設定	247
セグメント別価格設定の意義 (247) 細分化フェンス (249)	
8. 製品ラインの価格設定	250
製品ライン内での位置づけと相対的価格関係 (250)	
需要の交差価格弾力性 (251) 製品ライン全体への影響 (252)	
9. ま と め	253
補論 10-1 価格競争への対応	(254)
補論 10-2 補完品の価格設定	(256)

第 11 章 プロモーション政策 260

1. プロモーション活動の役割	261
2. 消費者の情報源とプロモーション手段	262
3. プロモーション手段の 6 類型	263
広告 (263) ダイレクト・メール (264) 人的販売 (265)	
パブリシティ (265) SP (266) イベント (266)	
プロモーション・ミックス (266)	
4. 消費者情報源としてのインターネット	267
インターネットにおける消費者情報源のタイプ (267)	
双方向性と個性 (268)	
5. プロモーション手段としてのインターネット	269
プロモーション手段としてのインターネットの諸形態 (269)	
プロモーション手段としてのインターネットの特徴 (271)	
COLUMN グーグル	(272)
6. プロモーション・ミックスとプロモーション目的	274
7. プッシュ対プル	276
プッシュとプルの違い (276) 製品間比較や時系列的傾向 (277)	
消費者製品判断力 (278) 企業側要因 (278)	
8. インターネット環境でのプロモーション・ミックス	279
インターネット環境でのプロモーション・ミックスのあり方 (279)	
ネット・コミュニティの活用 (280)	

ネット・プロモーションの今後 (280)

9. ま と め	281
----------------	-----

補論 11-1 プロモーションの 6M モデル (282)

第 12 章 流通チャネル政策 ————— 284

1. 流通チャネル政策の特質	285
----------------------	-----

2. 流通チャネル選択の諸側面	286
-----------------------	-----

流通サービス水準 (286) 流通チャネルの広さ・長さ・
閉塞基準 (287)

3. 延期と投機	289
----------------	-----

4. 流通チャネルのタイプ	290
---------------------	-----

垂直統合への制約 (291) 市場取引 (293) 流通系
列化 (293) 流通チャネル・タイプの選択 (294)

5. 流通チャネル管理	294
-------------------	-----

流通チャネル管理とは (294) パワー資源 (296)

COLUMN フランチャイズ・システム (295)

6. 流通系列化とパワー資源	298
----------------------	-----

パワー資源確保の具体例 (298) 流通系列化競争の手
立て (299)

7. 流通チャネルとしてのインターネット	300
----------------------------	-----

直接流通チャネルと間接流通チャネル (300) 顧客の
個別識別と個別対応 (304)

COLUMN JTB の悩み (302)

8. ま と め	306
----------------	-----

補論 12-1 流通系列化の基礎条件 (307)

補論 12-2 流通系列化競争の手立て (308)

さらなる学習のための文献ガイド—— 311

参考文献一覧—— 317

索引—— 323

うに、少なくとも当初のマーケティングは、生産技術の改良による費用削減を需要に結び付ける活動という側面が強かったといっよいでしょう。

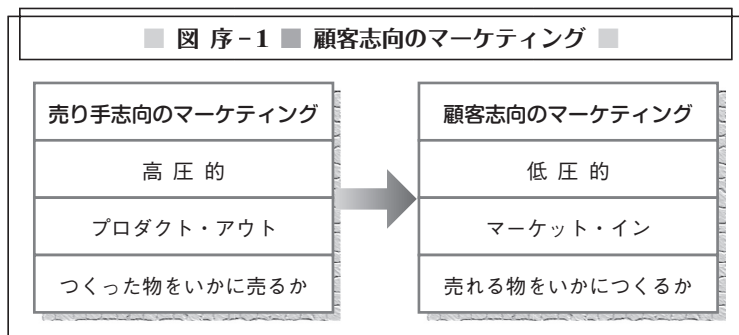
3. 顧客志向のマーケティング

1920年代までのアメリカのマーケティングは、高圧的マーケティングと呼ばれ、生産技術の改良による費用削減を需要に結び付けるという色彩が強いものでした。アメリカでは1929年から有名な大恐慌が起こります。これをきっかけに、マーケティングは、コペルニクスの転換と呼ばれた大転換により、顧客志向の低圧的マーケティングに向かっていきます（森下 1959a; 1959b）。

大恐慌のもとでは、売り手が大規模な生産設備を維持しているにもかかわらず、買い手の購買力は低下してしまいます。その結果、需要が停滞すれば、売り手間の競争は激化します。しかも、大量生産体制のもとの消費生活に慣れ親しんだ買い手は、製品を見る目を向上させています。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マーケティングが必要になります。つまり、つくった物をいかに売るかという、製品を起点としたプロダクト・アウトの発想ではなく、売れる物をいかにつくるかという、市場を起点としたマーケット・インの発想への転換が求められます。このマーケット・インの発想に基づくマーケティングこそ、顧客志向のマーケティングにほかなりません（図序-1）。

これが現代におけるマーケティングの考え方であり、そのための活動が現代のマーケティング活動です。

このマーケティングを行うのは、企業などの組織体です。これら



の組織体は、売上拡大や利益拡大といった目標を達成するために、マーケティング活動を体系的・効率的・効果的に行う必要があります。そのためにはさらに、マーケティング活動をうまく管理していかなければなりません。このマーケティング活動に対する管理が、マーケティング・マネジメントです。したがって、マーケティング・マネジメントは、企業など組織体の経営管理の一翼を担うものだと考えてよいでしょう。

なお、本書の以下の記述では、マーケティングを行う組織体として企業を想定していますが、それらの記述のほとんどは、学校、病院、自治体などの組織体がマーケティングを行う場合にも適用可能です。

日本の場合、マーケティングが本格的に導入されたのは第二次世界大戦後の1950年代半ばのことでした。当時は折からの高度経済成長のもとで需要の急激な伸びがみられ、供給がそれに対応できない場面も少なくなく、それだけに、つくった物をいかに売るかという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ます。

ところが、1970年代中頃を境に、日本経済は経済成長率を低下させて安定経済成長期へ移行し、さらに90年代にはバブル経済崩

壊後の経済の低迷を経験しました。その結果、日本においても、顧客志向の現代的マーケティングの考え方の必要性が次第に高まってきました。

したがって、マーケティングやマーケティング・マネジメントの考え方自体は、1950年代半ばから導入されてきましたが、顧客志向のマーケティングが本格的に求められるようになったのは、業界によって違いはあるものの、それほど古いことではないといえるでしょう。

4. マーケティング戦略とマーケティング・ミックス

マーケティングを実施していくためには、市場環境や競争環境といった外部環境をできる限り正確に把握したうえで、そうした環境へのマーケティング・ミックスの適応を方向づける枠組みが必要になります。これがマーケティング戦略です。

マーケティング戦略とはなにかについて、最もよく知られている枠組みはSTPと呼ばれるものです (Kotler and Keller 2006)。STPとは、市場細分化 (Segmentation)、標的設定 (Targeting)、ポジショニング (Positioning) の頭文字をとったものです。

市場機会の識別と市場細分化・標的設定

マーケティング戦略においては、まず、市場機会が識別されなければなりません。つまり、どこにビジネスのチャンスがあるかの識別です。

そのうえで、対象となる市場のなかで、競争上の優位性という配慮を踏まえながら、どの部分を標的とするかが決められなければなりません。

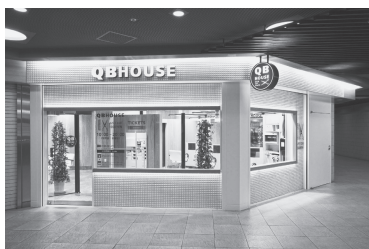
そのために、マーケティング戦略では、なんらかの基準によって、多様な購買がそれぞれのなかでは相対的に同質的ないくつかのグループ（セグメント）に区分されます。すなわち、買い手のニーズはさまざまでしょうし、同じ買い手であっても、場面によってニーズは異なります。こうした多様な購買をいくつかのセグメントに分けて、セグメントごとにマーケティング手段を適合させていくというのが、市場細分化の考え方です。

市場細分化では、なんらかの基準によって市場がいくつかのセグメントに分けられます。例えば、年齢によって市場をいくつかのセグメントに区分する、どこに住んでいるか（地理的特性）によって市場をいくつかのセグメントに区分する、どのようなライフスタイルをもっているかによって市場をいくつかのセグメントに区分する、といった具合です。

市場を細分化したうえで、当該マーケティング・ミックスにおいて標的とすべきセグメント（標的市场）が選択されます。市場細分化の結果つくられたいくつかのセグメントのなかで、どれを選ぶかの標的選択基準としては、それぞれのセグメントにおけるニーズの性格や競争の程度、それぞれのセグメントに対応するさいの必要資源、社内外に有する強み・弱み、収益性、企業目標との関連、といった要因が挙げられます。

どのような基準で市場を細分化し、どのセグメントを標的にするかという作業は多分にクリエイティブな作業であり、他に類をみないやり方でセグメントを切り取ることで大きな成果を達成した事例も多くみられます。

例えば、QBハウスという理美容チェーン店が、時間志向・節約志向のセグメントに焦点を当て、シャンプー、ブロー、シェービングなどのサービスをやめることによって10分1000円という短時



QBハウスの店舗と店内の様子
(写真提供) キュービ・ネット株式会社

間・低価格のヘアカット・サービスを実現したというのは、そうした例の1つです。

どのようなセグメントを標的

として選択するかによって、マーケティングを取り巻く環境は変わってきます。つまり、標的設定とは、セグメントの切り取りであり、環境の選択です。したがって、どのような形でセグメントを切り取るかについての種々の可能性を検討するためには、環境分析を行うことが必要になります。また、いかにセグメントの切り取りがクリエイティブな作業だとしても、そうして切り取られたセグメントに対して、マーケティング上の打ち手が検討される以上、セグメントは規模が測定可能であるとともに、広告や流通チャネルによって到達可能なものでなければなりません。

このように、マーケティング戦略形成においては、最初に似かよったニーズを有する顧客グループに市場を細分化し、それらのなかで標的を設定するという、市場細分化と標的市場の設定が行われます。

ポジショニング

次はポジショニングです。ポジショニングとは、標的となるセグメントの顧客に提供される、価値の設計です。価値の設計は、いかなる価値を提供するか（提供価値）といかなる方法でその価値を提供するか（提供方法）に分けられます。例えば、先ほどのQBハウ

■ 図 序-2 ■ STP と選択内容 ■

STP		選択内容	
S	市場細分化	標的市場	だれに
T	標的設定		
P	ポジショニング	提供価値	なにを
		提供方法	いかに

スの場合、短時間・低価格での「手軽なヘアカット」というのが提供価値であり、それを実現するための独自のヘアカットのやり方やさまざまな設備、機器、備品が提供方法です。

マーケティング戦略と 4P

この STP の枠組みによって、誰に対して、いかなる価値をいかに提供するかが方向づけられます（図 序-2）。こうした価値を実現するための具体的計画がマーケティング計画であり、その内容は 4P の組み合わせとしてのマーケティング・ミックスとして示されます。あるいは、この枠組みによって、差別的優位性という観点から、マーケティング・ミックスに一貫性が提供されるといってもよいでしょう。

一般に、標的市場の設定や提供価値・提供方法のあり方には、膨大な可能性が存在し、新規性や独自性が重要な役割を果たします。マーケティング戦略形成にはクリエイティブな要素が強い、つまり創造的な思考が求められるというのはそのためです。ただ、マーケティング戦略の目指すところは、顧客により大きな価値を提供して、かれらがその製品に支払ってもよいと考える価格（支払意思価格：Willingness to Pay: WTP）を高めるか、従来と同様の価値をより低い

コストの方法で提供するか、この両者の組み合わせということになります。

これに対して、マーケティング戦略があたえられたなかでのマーケティング・ミックスの決定には、ある程度の決まったやり方が存在します。つまり、「このようなときは、こうしたらよい」という決まったやり方です。

例えば、納豆のような食品の流通チャネルを例に考えても、標的が単身者の場合はコンビニが、主婦の場合はスーパーが、強調されることになるでしょう。また、カメラやオーディオのような製品の場合、詳しいマニアのような顧客には印刷媒体によるプロモーションが向いているのに対し、一般顧客にはテレビ媒体によるプロモーションが効果的になる、といった具合です。

5. 本書の構成

本書は、3部、12章から構成されます。

「環境分析」と名づけられた第1部では、マーケティングを取り巻く主要な環境が取り上げられます。第1章では、競争圧力の強さ、自社とライバルの相対的な強みや弱みなどから成る、競争環境が取り上げられ、競争環境とはいかなるものであり、それにいかに対処すべきかが示されるとともに、いかなる競争環境のもとでより高度なマーケティング戦略が求められるかが論じられます。

第2章は市場環境にあてられます。マーケティングの焦点が、市場環境への適合にある以上、市場環境の理解はマーケティング戦略の形成にとって不可欠です。それだけに、マーケティング分野では市場環境の中核を占める消費者の行動の理解に、膨大な研究エネルギーを投入してきました。第2章ではその概略をかなりの紙幅を割

いて解説します。

第3章のテーマは流通環境です。消費財のマーケティングを想定したとき、メーカーと消費者の間には、多くの場合、小売業者や卸売業者が介在します。かれらはどのような役割を果たし、どのように行動しているのでしょうか。それらを理解することは、マーケティング戦略を形成するうえできわめて重要です。さらに、近年のインターネットの普及は、それが消費者への販売手段となりうるだけに、流通環境のあり方に大きな影響を及ぼします。そのため、第3章では、インターネットの影響にも言及されます。

「マーケティング戦略」形成と名づけられた第2部では、マーケティングのあり方を方向づける、マーケティング戦略形成のための考え方や枠組みが示されます。

まず、第4章では、マーケティング戦略形成の第一歩として、事業機会を探し出し、評価するための枠組みが紹介されます。成長マトリクス、事業領域の定義、SWOT分析、ポートフォリオ分析がその内容です。

次いで、第5章では、探し出された市場機会に対する、市場細分化と標的設定の進め方が、検討されます。現代マーケティングにおいては、顧客が求めるものを提供するという顧客志向が強調されてきましたが、顧客が求めるものは顧客間で互いに同じとは限りません。そこで、マーケティング手段に対する反応が相対的に類似している顧客をなんらかの規模で市場セグメントという形でグループ化し、このグループごとにマーケティング手段を適合させようという、市場細分化の考え方が生まれてきました。この市場細分化とそのなかでの標的設定が第5章のテーマです。

第6章では、競争相手に対して有利な立場に立てるようなやり方で顧客に価値を提供するための枠組みが示されます。具体的には、

①標的の絞り込みによる方法、②コスト・リーダーシップを目指すやり方、③競合他社との間に、顧客にとって意味のある違いをつくり、独自の魅力をもって競争優位を目指そうというやり方が説明されます。さらに、こうした価値を実現するための企業間ネットワークのあり方や提供価値に関する信頼関係をもとにした顧客と継続的な取引関係の維持が議論されます。

続く第7章のテーマは、新製品開発戦略です。現代の企業環境のなかで、持続的な成長を維持するうえで、新製品開発は重要な役割を果たします。第7章では、この新製品の開発過程が、マーケティング戦略構築との関連のなかで、検討されます。

さらに、第8章では、製品ライフサイクルを取り上げます。新製品が導入されてからやがて消えていくまでの過程は、人間の一生になぞらえて、製品ライフサイクルと呼ばれます。この製品ライフサイクルの各段階がどのような特徴をもち、どのようなマーケティング施策を必要とするかが、第8章で説明されます。

マーケティング・ミックスの策定と名づけられた第3部では、マーケティング戦略のもとでの、4P各要素の決定を扱います。

マーケティング戦略が決まれば、市場環境をはじめとする環境要因もより特定化されますし、そのなかでいかなる価値をいかなる方法で提供していくかも示されます。その結果、具体的なマーケティング手段の組み合わせ、すなわちマーケティング・ミックスの大枠もあたえられます。

ただ、マーケティング戦略によってマーケティング・ミックスの大枠があたえられたとしても、実際にマーケティング・ミックスを策定するにあたっては、さらにさまざまな決定が行われなければなりません。第3部の各章では、製品政策、価格政策、プロモーション政策、流通チャンネル政策それぞれの特性とともに、それぞれにお

いていかなる決定がいかに行われるかが検討されます。

具体的には、第9章の製品政策では、提供価値と提供方法をどのような製品で実現し、どのようなサービスを付随させるか、さらにいかなる製品ラインを形成し、いかなるブランドを使うかが課題となります。

第10章の価格政策では、実際の価格設定に影響をあたえるさまざまな要因が論じられるとともに、複数の市場標的の間で、あるいは複数の製品の間でいかに価格を使い分けるかが検討されます。

第11章のプロモーション政策では、標的市場に対して提供価値や提供方法を効果的かつ効率的に伝えるためのプロモーション手段が、消費者情報源との対応のなかで取り上げられ、そのうえで、プロモーション手段の組み合わせであるプロモーション・ミックスのあり方が検討されます。

最後に、第12章の流通チャネル政策では、標的市場に提供価値を届けるための最適な流通チャネルの選択と管理が検討されます。

事項索引

アルファベット

AIO アプローチ 82
 CGM →消費者生成メディア
 CRM 168, 305
 KSF →鍵となる成功要因
 MRO 211
 OEM 222
 O2O 302
 P B →プライベート・ブランド
 PEST 分析 17, 79, 127
 PLC →製品ライフサイクル
 POS 142
 POS システム 143
 POS データ 290
 SBU →戦略事業単位
 S-O-R アプローチ 50
 S P →セールス・プロモーション
 S-R アプローチ 50
 STP 8
 SWOT 分析 121, 127
 VRIO 分析 31, 128
 WTP →支払意思価格

あ 行

アドセンス 272
 アドワーズ 272
 アンブレラ・ブランド 230
 一体化 296, 297

一店一帳合制 308
 移動障壁 35
 イノベーション 181
 —のジレンマ 44
 イノベーター 180
 イノベーター係数 183, 184
 イベント 263, 266
 意味的・象徴的価値 55, 156, 225
 イミテーター（模倣者）係数 183, 184
 インターネット 279
 —による直接販売 300
 消費者情報源としての— 267
 プロモーション手段としての— 269
 インターネット・コミュニティ 268
 インターネット販売 103, 301, 304
 インフォメディアリー 108
 ウォンツ 54
 受身型マーケティング 167
 上澄み吸収価格政策 194
 延期 217, 289
 オピニオン・リーダー 79
 オフライン 302
 オムニ・チャンネル 302
 卸売 98
 卸売業者 87, 90, 98
 —の介入余地 115

卸売商 98
卸売商業者 98
オンライン 302

か 行

買い手 26
外部情報 57
外部探索 57
下位文化 52, 77
買回り品 211
買い物起点 97
買い物行動 59
価格 3
価格競争 44, 308
価格攻撃 254
価格戦争 244, 254
鍵となる成功要因 (KSF) 39
格上げ 111
拡散的多角化 124
学習 60
確信 64
拡大製品 213, 216
囲い込み 285
囲い込み流通チャネル 40
家族 52, 77
価値提供ネットワーク 161, 170
価値の設計 10
価値連鎖 161, 170
カニバリ 219, 252
金のなる木 130
感覚的価値 54, 55, 156, 224
環境分析 10, 17
環境要因 3, 17, 52, 76
関係性マーケティング 167
感情参照型 (ルール) 66, 84
間接流通 287

間接流通チャネル 300
管理システム 290
簡略化された意思決定 71
記憶 57, 60
機会 127
企業インフラ 170
技術開発競争 44
技術環境 3
技術フロンティア 114
技術要因 17
希少性 31
疑似ロイヤルティ 71
季節別価格設定 248
既存競争業者 25
既存顧客維持 166
機能的価値 54, 55, 156, 224
規模効果 129, 146, 194, 236
基本型マーケティング 167
基本活動 170
脅威 127
供給業者 27
供給の多様化 105
競合品 243
共生 (リーダーとの) 38
競争圧力 247
競争環境 3
——の分析 127
競争構造 24, 29
競争対抗戦略 37, 198
競争優位 30
距離抵抗 59, 97
金融 286
空間的利便性 287
口コミ 60
クーポン 266
クロスセル 107, 305

- クロスメディア 270
 経営資源 30, 31
 —活用のための組織体制 31, 32
 経験効果 129, 146, 194, 236, 238
 経験財 211
 経験属性 212
 経済価値 31
 経済要因 17
 限界収入 233
 限界費用 233
 現金割引 248
 検索キーワード 271
 検索連動型広告 271
 懸賞 266
 限定的問題解決 67
 高圧的マーケティング 6
 後期多数採用者 180
 攻撃的価格設定 255
 広告 263
 行動特性 140
 購買意思決定過程 52, 261, 274
 —の変容 68
 購買意思決定の4類型 71
 購買意図 59
 購買関与 70
 購買決定 165
 購買後評価 60
 購買者特性による分類 249
 購買代理機能 92
 購買の重要性 60
 購買場所 59
 購買履歴 304
 小売 94
 小売業者 87, 94
 小売業態 97
 小売店頭スペース 265
 小売の輪の理論 111
 小売ブランド →プライベート・ブランド
 小売ミックス 96
 顧客機能 125
 顧客シェア 166
 顧客志向のマーケティング 6
 顧客生涯価値 166, 305
 顧客層 125, 126
 顧客特性 140
 顧客特性格別割引 248
 顧客トレーニング 217
 顧客ベースのブランド・エクイティ 227
 顧客満足度 166
 顧客離反率 166
 個人要因 52, 80
 コストプラス法 234
 コスト・リーダーシップ戦略 154
 固定的取引関係 285
 固定費 234
 個別識別 167, 304
 個別性 268
 個別対応 167, 247, 304
 個別ブランド 229
 コミュニケーション二段階流れ仮説 79
 コモディティ化 44, 215
 コンテスト 266
 コンビニエンス・ストア 2
さ 行
 在庫 286
 サイコグラフィック特性 140
 再販売価格の維持 308

細分化フェンス	249	市場システム	290
採用	180	市場浸透	122
採用遅滞者	180	市場成長率	128
材料・部品	211	市場テスト	175, 185
サービス	210	市場導入	186
サブ・ブランド	230	市場取引	290, 293
差別化	38	辞書編纂型 (ルール)	66, 84
差別化戦略	154, 155	シーズ	163
差別的マーケティング	146	事前の期待	60
差別的優位性	11, 147	持続的技術進歩	44
3C分析	18	持続的競争優位	159
残存者利益	199	実演	266
暫定的マーケティング・ミックス	177	実演販売	72
参入時期の決定	195	品揃え形成	90, 286
参入障壁	30	支払意思価格 (WTP)	11, 160, 242, 248
仕入資本	307	資本財	211
仕入本部	98	指名購買	277
支援活動	170	社会要因	17
識別手段	223, 229	収益性分析	177
識別性	139	収穫	199
試供品配布	266	集合知	107
事業フォーマット・フランチャイズ	296	集中化	38
事業領域の定義	121, 125	集中マーケティング	146, 147
刺激-反応アプローチ	50	周辺のルート	74
試作品の製作	184	集約的多角化	124
自社ブランド	221	修理の容易さ	215
市場開発	123	需要曲線	239
市場環境	3	需要の価格弾力性	239, 240
——の分析	127	需要の交差価格弾力性	251
市場機会	121	準拠集団	52, 78
——の識別	8	試用	266
市場細分化	8, 9, 121, 137, 141	常軌的反応行動	67, 68
——基準の条件	139	商業者	92
——の程度	145, 148	状況要因	52, 59, 64, 79
		衝動買い	59

- 消費財 210
 消費者情報処理アプローチ 52
 消費者生成メディア (CGM) 268, 280
 消費者余剰 258
 情報源 262
 情報・専門性 296, 297
 情報探索 53, 57, 261
 情報仲介業者 108
 初回購買 178, 210
 初期少数採用者 180
 所有権移転 286
 新規参入 26
 新規参入企業 46
 真空地帯 114
 真空地帯理論 112
 人口統計特性 52, 80, 140
 新製品 22
 —の売上予測 178
 —の開発過程 174
 新製品アイデア 174
 新製品開発 188
 日本型—— 187
 ラグビー型—— 188
 リレー型—— 188
 心的過程 52
 人的コミュニケーション 265
 人的情報源 73, 262, 265, 268
 人的販売 263, 265
 浸透価格政策 194, 237
 信用財 211
 信用属性 212
 信頼の印 224, 229
 推奨販売 276
 衰退期 198
 垂直統合 98, 124, 290, 291
 スイッチング障壁 166
 数量割引 248
 スター 130
 ストア・イメージ 112
 ストア・ロイヤルティ 165
 制裁 296, 297
 生産財 210
 政治環境 3
 成熟期 197
 成熟市場 20, 22
 政治要因 17
 成長期 196
 成長市場 20
 成長マトリクス 121, 122, 198
 正当性 296, 297
 製品 3
 —の形態 214
 —のバンドル化 257
 広い意味での—— 214
 製品開発 122
 製品カテゴリー 60, 192, 218, 261
 製品サービス 28
 製品種類の多様化 141
 製品タイプ 192
 製品多様性 287
 製品知識 224
 製品判断力 240, 251, 278
 製品フランチャイズ 296
 製品ユニバース 91
 製品ライフサイクル (PLC) 191, 192
 製品ライン 218, 307
 —政策 218
 責任型マーケティング 167
 セグメント 9, 137
 セグメント別価格設定 247

世帯 78
設置 217
説明販売 276
セールス・プロモーション (SP)
263, 266
前期多数採用者 180
線形補償型 (ルール) 65
選好構造 63, 138
選好ベクトル 113
潜在的参入業者 26
選択と集中 133
先発のメリット 195
全方位化 37
専門品 211
戦略グループ 34, 128
戦略事業単位 (SBU) 130
想起 61
想起集合 61
想起対象 225
相対市場シェア 129
双方向コミュニケーション 265
双方向性 268
測定可能性 139
損益分岐点分析 235

た 行

大規模生産技術 4
耐久財 178, 210, 241
耐久性 214
代替案評価 58
代替案評価過程 60, 65, 261, 274
代替案評価ルール 65
代替関係 252
代替技術 125, 126
代替効果 252
代替品 26, 243

態度 63
大量生産技術 4
ダイレクト・メール 263, 264
多角化 124, 132
惰性購買 71
段階別方略 66
探索財 211
探索属性 212
団体割引 248
地域限定発売 186
地域別価格設定 248
地位の象徴 240
知覚 62
知覚価値 242
知覚マップ 62
逐次削除型 (ルール) 66, 84
知識 57, 60
知名 61, 225
知名集合 61
知名度 178
チャンネル・メンバー 286
チャレンジャー (戦略) 37, 38
中核製品 213
中間業者 87
——の存在意義 88
中心的便益 213
中心的ルート 74
直接流通 287
直接流通チャンネル 300
地理的特性 140
使い方提案型プロモーション 72
積立金制度 308
強み 127
低圧的マーケティング 6
低関与学習 274
提供価値 10, 153, 156, 161, 175,

213
 提供方法 10
 ——の決定 177
 デザイン 157, 215
 テスト・マーケティング 185

テリトリー制 308
 電子商取引 104
 店頭ディスプレイ 266
 投機 217, 289
 統合システム 290
 同質化 37, 43
 投資利益率 24
 到達可能性 139
 到達顧客数 271
 導入期 192
 独自資源 159
 独自性起点の考え方 162

独自能力 159
 共食い 219, 252
 取引依存度 102
 取引条件に関する合意形成 286
 取引数削減原理 88
 取引特性による分類 249
 取引の集中化 89
 トレーディング・アップ 122, 219
 トレーディング・ダウン 122, 219
 トレードオフ 141, 153

な 行

内的参照価格 242
 内部情報 57
 内部探索 57
 ナショナル・ブランド 222
 ニーズ (欲求) 9, 53
 ニーズ階層モデル 54
 ニーズ喚起 72

ニッチャー (戦略) 37, 38
 ネット・エージェント 302
 ネット・コミュニティ 268, 280
 ネットワーク外部性 193
 能動型マーケティング 167

は 行

配荷率 178
 配送 216
 配達時間 287
 排他的流通 287
 破壊的技術 45
 バス・モデル 183
 パーソナリティ 52, 81
 80対20の法則 105
 パートナリシップ・マーケティング
 167
 バナー広告 270
 パブリシティ 263, 265
 バラエティ・シーキング 70
 バリュウ・フォー・マネー 143
 パワー資源 296, 298
 販社 98
 バンドル製品 257
 販売代理業者 92
 反復購買 68, 178, 210
 非価格競争 111
 非計画購買 59
 非人的情報源 262, 268
 非耐久財 178, 210
 非補償型 (ルール) 66, 83, 275
 ヒューリスティクス 66
 評価ルール 62
 費用曲線 236
 標的市場 2, 9
 ——の設定 152

- 標的設定 8, 10, 121, 139
 - 標的範囲 145, 148
 - 品質・価格関係 233
 - 品目 218
 - ファイブ・フォーズ 24, 127
 - ファミリー・ライフサイクル 77
 - フィードバック 50
 - フォロワー (戦略) 37, 38
 - 付加価値 160, 170, 227
 - 付加価値競争 157
 - 普及モデル 179, 183
 - 普及理論 179
 - 複雑な意思決定 71
 - 複数ブランド 230
 - 付随サービス 213, 287
 - プッシュ 32, 33
 - プッシュ型プロモーション 194
 - プッシュ型プロモーション・ミックス 276, 279
 - 物流 102
 - プライベート・ブランド (PB) 222
 - フランチャイザー 295
 - フランチャイジー 295
 - フランチャイズ・システム 295
 - ブランド 74, 157, 221
 - の役割 223
 - ブランド・アイデンティティ 228
 - ブランド・エクイティ 227
 - ブランド価値づくり 227
 - ブランド知識 223
 - ブランド・パーソナリティ 81
 - ブランド・ロイヤルティ 60, 165
 - フリクエント・フライヤー 166
 - フリクエント・フライヤー・プログラム 168
 - プル 32, 33
 - プル型プロモーション 197
 - プル型プロモーション・ミックス 276, 279
 - プレス・リリース 265
 - プレミアム 266
 - プロダクト・アウト 6
 - プロモーション (活動) 3, 261
 - プロモーション・ミックス 267, 274, 276
 - インターネット環境での—— 279
 - プロモーション目的 274
 - 文化 52, 76
 - 分業 87
 - 分離型 (ルール) 66, 83
 - 変動費 234
 - 包括的問題解決 67
 - 包括ブランド 229
 - 報酬 296
 - 包装 215
 - 補完関係 252
 - 補完品 256
 - ポジショニング 8, 10, 121
 - 保守・修理 217
 - 保証 217
 - ポートフォリオ分析 121, 128, 237
- ま 行**
- マークアップ 234
 - マクロ外部環境要因 17, 52, 79
 - 負け犬 130
 - マーケット・イン 6
 - マーケティング 2
 - マーケティング活動 2, 72
 - マーケティング計画 11

マーケティング手段 2
 マーケティング戦略 8, 11, 29, 119,
 121, 136, 151, 173, 191
 マーケティング・マネジメント 7
 マーケティング・ミックス 3, 11,
 177
 ——の策定 207
 マーケティング目標 244
 マージン 296
 マス・カスタマイゼーション 220
 マス・マーケティング 137
 マッチング (機能) 89, 90, 107,
 163, 273, 286
 窓口問屋制 102
 魅力度 59
 無差別マーケティング 146
 6つのM 282
 メーカー依存度 297, 298
 メーカー・ブランド 222
 模擬店舗法 185
 モジュール化 220
 模倣可能性 31
 最寄り品 211
 問題児 130

や 行

有形製品 213, 214
 優先的販売努力 92
 輸 送 286
 弱 み 127
 4 P 3, 11

ら・わ 行

ライセンス・ブランド 221
 ライフスタイル 9, 52, 82
 ライン・ストレッチング 219
 ライン・フィリング 220
 利益マージン 244
 理 解 62
 リーダー (戦略) 37, 39, 41
 リポート 296, 308
 流通環境 3
 ——の分析 128
 流通機能 87, 286
 流通業者依存度 298
 流通系列化 92, 99, 290, 293, 298
 流通サービス 95
 流通サービス水準 286
 流通チャネル 3, 40
 ——の開閉基準 288
 ——の長さ 288
 ——の広さ 287
 流通チャネル管理 295
 流通費用 287
 利用可能性によるコントロール
 249
 連結型 (ルール) 66
 ロイヤリティ 295
 ロイヤルティ 68, 71, 165
 ロイヤルティ・プログラム 168
 ロットサイズ 286, 287
 ロングテール 105
 ワン・トゥ・ワン・マーケティング
 305

人名・会社名・ブランド名索引

アルファベット

G E 27-29
iPad 46
iPhone 137, 146, 216, 227
JTB 302-304
P&G 4, 214
QBハウス 9, 10, 139, 152, 155

ア行

アイボリー石鹸 4
アクエリアス 229
旭化成 36, 123
朝日食品 176
アスクル 123, 182
アマゾン 104, 105, 109
綾鷹 229
アリエール 214
アンダーソン, クリス 105
イオン 222
一休 302, 303
い・ろ・は・す 216, 229
インテル 27
ウェルチ, ジャック 27-29
エクスペディア 302
エジソン, トーマス 27
エルメス 55, 56, 225
奥山清行 164
オランジーナ 263

カ行

花王 130
価格.com 108, 109

角ハイボール 201
カローラ 230
キックコマン 230
キャノン 40, 199, 227
金鳥 229
金のつぶ 176
グーグル 271-273
クラウン 230
クリステンセン, クレイトン 44,
46
コカ・コーラ 216, 229
コクヨ 100
コダック 132, 133

サ行

サランラップ 123
サントリー 201, 229, 263
三陽商会 221, 222
シュムペーター, ヨーゼフ 182
ジョージア 229
シンガーミシン 4, 295
スウォッチ 158
スズキ自動車 148
スターバックス 140
住友林業 36
セイコーグループ 157, 159
積水化学 36
積水ハウス 35, 36, 38
セブン&アイ・ホールディングス
302
セブン-イレブン 102, 222, 302
セブンプレミアム 222
爽健美茶 229

ソニー 183, 227, 278

タ行

大日本除虫菊 229
 大和ハウス工業 36
 武田薬品工業 100, 101
 デル・コンピュータ 108, 153, 220
 デルモンテ 230
 トップバリュ 222
 トヨタ自動車 40, 93, 147, 148,
 226, 230, 298
 ドラッカー, ピーター 2

ナ行

におわなっとう 175-177, 179,
 181, 184, 186
 ニコン 199
 日産 227
 ニールセン, O. 112

ハ行

パナソニック 41, 93, 227, 278, 298
 パナホーム 36
 バーバリー 221, 222
 フォード, ヘンリー 4

フォード自動車 4, 5, 137, 146, 238
 富士ゼロックス 132
 富士フイルム 132, 133
 プリウス 230
 ポーター, マイケル 24
 ホンダ 226

マ行

マイクロソフト 27
 マクネア, マルコム 111
 マズロー, アブラハム 54
 マンジョウ 230
 マンズワイン 230
 ミサワホーム 36
 ミツカン 124, 175, 176, 186
 メルセデス・ベンツ 219
 モデル T 5, 137, 146, 238

ヤ・ラ行

ヤフー 271
 ユニクロ 123, 155
 楽天トラベル 302, 303
 レクサス 230
 レビット, セオドア 212
 ロジャース, エベレット 181

〔著者紹介〕

池尾 恭一（いけお きょういち）

慶應義塾大学名誉教授。明治学院大学経済学部教授。商学博士（慶應義塾大学）。

1950年、神奈川県生まれ。1973年、慶應義塾大学商学部卒業。慶應義塾大学大学院商学研究科修士課程・博士課程などを経て、1994年、慶應義塾大学大学院経営管理研究科教授。2005～09年、同研究科委員長兼ビジネス・スクール校長。1998～99年、日本消費者行動研究学会会長。1999年より『マーケティング・ジャーナル』誌編集委員長。2011～15年、日本商業学会会長。

2014年より現職。

主な著書としては、

『消費者行動とマーケティング戦略』、千倉書房、1991年

『日本型マーケティングの革新』、有斐閣、1999年

『商業学：新版』（共著）、有斐閣、2000年

『マーケティング・レビュー』（編）、同文館出版、2001年

『日経で学ぶ経営学の考え方』（共著）、日本経済新聞社、2003年

『ネット・コミュニティのマーケティング戦略』（編著）、有斐閣、2003年

『ビジネススクール・テキスト マーケティング戦略』（共著）、有斐閣、2004年

『戦略的データマイニング』（共著）、日経BP社、2008年

『マーケティング』（共著）、有斐閣、2010年

『日本型マーケティングの新展開』（共編著）、有斐閣、2010年

『モダン・マーケティング・リテラシー』、生産性出版、2011年

『マーケティング・ケーススタディ』、碩学舎、2015年 など。

入門・マーケティング戦略

Lecture on Marketing Strategy

2016年9月30日 初版第1刷発行

著 者 池尾 恭一

発 行 者 江草 貞治

発 行 所 株式会社有斐閣 101-0051 東京都千代田区神田神保町 2-17

電話 (03)3264-1315 [編集] (03)3265-6811 [営業]

<http://www.yuhikaku.co.jp/>

文字情報・レイアウト処理 有限会社ティオ

印 刷 大日本法令印刷株式会社 製 本 大口製本印刷株式会社

©2016, Kyoichi IKEO. Printed in Japan

落丁・乱丁本はお取替えいたします。

ISBN 978-4-641-16486-4

★定価はカバーに表示してあります。

JCOPY 本書の無断複写（コピー）は、著作権法上での例外を除き、禁じられています。複写される場合は、そのつど事前に、（社）出版者著作権管理機構（電話03-3513-6969, FAX03-3513-6979, e-mail:info@jcopy.or.jp）の許諾を得てください。