

Graduate School of  
Business Administration

KOBE  
UNIVERSITY



ROKKO KOBE JAPAN

2010-5

マーケティングを振り返る

栗木 契

Discussion Paper Series

# マーケティングを振り返る

栗木 契

## 【目次】

1. 歴史の意味
2. マーケティングの現在
  - 2-1. 噛むとやわらかロッチェの Fit's
  - 2-2. 創意の連動
3. マーケティングの生成
  - 3-1. 20 世紀の新しい市場
  - 3-2. フォードと GM①：巨大市場の幕開け
  - 3-3. フォードと GM②：大転換
4. マーケティングの基本図式
  - 4-1. マーケティング・コンセプト
  - 4-2. TCP+4P
5. マーケティングのリフレクション
  - 5-1. 2つの起源
  - 5-2. 起ち上がりつつある現象の秩序

## 1. 歴史の意味

歴史を振り返る。これは、われわれが生きる今の構成を問い直すことにつながる。まずは、現代のマーケティングの一つの典型的な成功事例の素描から話をはじめよう。

## 2. マーケティングの現在

### 2-1. 噛むとやわらかロッチェの Fit's

Fit's は、2009 年 3 月にロッチェが発売したチューインガムである。Fit's の市場導入には、優れたマーケティング企業としてのロッチェの能力が発揮され、9 カ月間で 6,000 万個の出荷を記録した。これは、1 年間に 400 万個がヒット商品の目安とされる国内チューインガム市場では大きな成功である（日本経済新聞, 2010.1.4）。販売価格が 130 円前後であることを考えると、Fit's の導入によって、年間で 100 億円を超える市場が生まれたことになる。

Fit's が発売される前年の 2008 年の国内チューインガム市場の規模は 1,616 億円だった。国内チューインガム市場は縮小傾向にあり、ピークだった 04 年と比べると、その 85%ほどに縮小していた（日本チューインガム協会, <http://www.chewing-gum.org/iroiro/index.html>, accessed on Jan. 2010)。近年の市場の主流は、虫歯予防や口臭対策などの機能性をうたった

製品だった。その代表ともいえるのが、キシリトールガムだった。ロッテが 1997 年に発売したキシリトールガムの市場は、2000 年以降に大きく成長し、04 年には約 1,200 億円にまで拡大していた（日経 BP, <http://info.nikkeibp.co.jp/nbpp/lotte/page2.html>, accessed on Jan. 2010）。しかし 08 年頃には、その勢いも頭打ちとなっていた。

ロッテが Fit's の発売にあたって試みたのは、新しい切り口によるチューインガム市場の再拡大だった。Fit's のターゲットは、従前のチューインガム市場のコア・ユーザーではなく、ガムを噛まない人、あるいは噛まなくなった人たちだった。この眠っていた市場を活性化するために、製品、店舗、プロモーション、そしてパッケージングの各所において、「これまでにない」試みが展開された（日経産業新聞 2009.6.8, 日経 MJ 2009.12.28, ロッテ・ニュースリリース, <http://www.lotte.co.jp/news/news726.html> accessed on Jan. 2010）。

「今の若い世代には、硬い食感を好まない人が多い。」ロッテは、食生活の調査を通じて、このことに気づいた。そこで Fit's の開発にあたっては、噛んだ瞬間の「こちよいやわらかさ」を実現することがテーマとなった。ソフトなガムベースを使用し、香味チップを配合することでソフトな食感のまま味の持続性を高めた。このようにして、これまでにない新しい食感のチューインガムが生まれた。

ロッテは周到だった。開発した新製品がターゲットとしているのは、チューインガムの売り場をそれまでは素通りしていた人たちである。したがって、この新製品をチューインガムの売り場に並べるだけでは、ねらい通りの販売は広がらない恐れがあった。ロッテはこのことを、十分に理解していたのだろう。合わせてさまざまな取り組みがなされている。

ロッテは、Fit's のプレスリリースにおいて、「板ガムにはない『ソフトな食感と口に入れやすいサイズ』、粒ガムにはない『味の持続性とボリューム』」をうたっている。これは、Fit's がそれまでの板ガムや粒ガムとは異なる、新しいカテゴリーの商品であることを強調するものだった。営業にも力を入れた。専用販売台を用意し、スーパーなどの売り場では、大量陳列に加えて、1 店舗で数カ所の売り場をつくることを重視した。そのねらいは、買い手の目にとまる回数を増やすことだった。

さらにロッテは、テレビとネットなどの複数のメディアを連動した新しいスタイルのプロモーションを試みた。TV 広告では、Fit's の「ふにゃん」とした柔らかさをダンスと音楽で表現し、「噛むとやわらかロッテの Fit's」というメッセージを伝えた。人気を集めたのは、動画サイトの YouTube 上でのダンス・コンテストで、TV 広告と同じ音楽を使ったダンス映像を募ったところ、1,732 件の投稿があり、2009 年末までに 3,000 万回以上が再生された。その他にもプロモーションの一環として、モバゲータウンでのオリジナル・ゲームの配信や、ソニー・ミュージックエンタテインメントとの新人ミュージシャン発掘コンテストなどが行われた。

Fit's のパッケージングには、ガムをおおう包装紙にミシン目を入れた、新しいデザインが採用された。この世界初とも言うデザインは、使うとすぐに実感できるのだが、カバンの中など

でガムの中身がバラバラにならず、包み紙をむかずにすばやく口に運べるなどの利点がある。また、お菓子を食べることは、それ自体がコミュニケーションのツールとなる。この目新しいパッケージングは、話題性を高め、友人とのコミュニケーションを促すことにもつながったはずである。

## 2-2. 創意の連動

Fit's は、なぜ、どのようにして、大きなヒット商品となったのだろうか。製品の中身やパッケージング、流通店舗、そしてプロモーションと、一つ一つの創意や工夫も面白い。だが、ロッテが単発の工夫ではなく、創意の連動を仕掛けていたことに注目しておこう。Fit's のテレビ広告とダンス・コンテストの連動は、それまでのチューインガムには関心が高かった若い人たちの興味を引くものであり、この仕掛けに乗って、彼らが好みそうな新しい食感のガムを提供するだけでなく、さらにユニークなパッケージングで、中身のガムの目新しさを強調するとともに、話題性を高め、口コミを広げる。このような仕掛けが、Fit's の市場導入にあたって展開されていた。

単発の工夫は、思いつきからでも生まれるが、創意の連動を生み出すには、マネジリアルな取り組み — 戦略的な計画のもとでの実行と評価のしつこい繰り返し — が必要である。また、Fit's の市場導入の基本方針は、バランス感覚を備えた市場との対話から生まれている。Fit's は、市場の傾向に適合しつつ、傾向を逸脱する製品だった。すなわち、Fit's は一面では、消費者調査が示す若い世代の嗜好に合わせた製品だった。だが同時に Fit's は、それ以前には消費者から支持を集めていなかった新しい価値を提案する製品だった。ロッテは Fit's の市場導入にあたって、この適合と逸脱の片方に偏ることなく、製品の中身やパッケージング、流通店舗、そしてプロモーションと、複数の手法や活動をバランスよく展開することで、新しい市場を構成していった。

このように、市場の構成や再構成 — あるいは顧客の創造や維持 — には、バランスのとれた複合的な手法や活動の展開が必要となることが多い。創意や工夫は、管理を強化するだけでは生じない。しかし一方で、成り行きに任せているだけでは、複数の手法や活動のバランスのとれた展開を実現することは難しい。顧客の創造や維持に向けて、創意の連動を、企業が戦略的にマネジメントすることの必要性は、現代の企業社会では、産業を超えて広く認識されており、「マーケティング」という言葉のもとで共有されている。

## 3. マーケティングの生成

### 3-1. 20世紀の新しい市場の現実

マーケティングという言葉が、今日のような意味で広く使われるようになったのは、19世紀末から20世紀初頭にかけてのアメリカにおいてだと言われる。この世紀の転換期にアメリカでは、発明が相次ぎ、それらが生産技術の革新、あるいは交通と通信の発展と結び

つくことによって — アメリカでは 19 世紀末に鉄道と電信のネットワークが完成していた — 生活の便利さや快適さを高める新しい製品が、大量に生産され、大量に流通するようになっていった。大量生産は、大量流通と手をたずさえる必要があり、その実現に向けて、企業は、販売エリアの拡大や販売網の整備、商標管理や広告プログラムの開発に取り組むようになった。マーケティングという用語法が生まれた背景には、この新しい進歩の時代における市場問題があったと考えて差し支えないだろう（近藤文男・若林靖永編(1999)『日本企業のマス・マーケティング史』同文館, pp.6-8、高嶋克義・桑原秀司(2008)『現代マーケティング論』有斐閣, pp.6-9)。

交通と通信の発展は、東海岸から西海岸に至る全米的な市場の誕生を促した。新古典派経済学が描く、名もない小さな生産者と商業者が点在する世界は、過去のものとなった。その影響は工業セクターだけではなく、当然のように農業セクターにも及び、新しい市場観を確立する必要性が強く認識されるようになった。初期のマーケティング研究には農産物流通を扱ったものも多く、流通の問題は、単なるコストの問題ではなく、重要な価値形成の問題でもあることが強調されるようになった（M. R. Czinkota and M. Kotabe(2005) *Marketing Management third edition*, Atomic Dog Publishing, p.5)。その後のマーケティングの概念は、20 世紀に進んだ産業構造の転換 — すなわち、第 1 次産業から、第 2 次産業、第 3 次産業への転換 — そして市場と企業の巨大化を受けて、それらをマネジメントするための思想そして手法の体系としての性格を強めていった（P.コトラー(2001)『コトラーのマーケティング・マネジメント・ミレニアム版』ピアソン・エデュケーション, p. i)。

大学においても、マーケティングの研究と教育が始まる。その最初期の試みと目されるのが、1902~05 年の間に開設されたミシガン、カリフォルニア、イリノイ、そしてオハイオの諸大学におけるマーケティング関連の諸コースである。こうした研究と教育の動きは、新たな市場の現実をさまざまな側面から把握することを促し、その成果はマーケティングという概念のもとに結晶化していった（R. Bartels (1951)“Influences on the Development of Marketing Thought, 1900-1923,” *Journal of Marketing*, 16(January), pp.1-17, D.G.B. Jones and D.D. Monieson (1990)“Early Development of the Philosophy of Marketing Thought,” *Journal of Marketing*, 54(January), pp.102-113)。なお余談になるが、1902 年は、神戸高等商業学校(現神戸大学)の創設の年でもある。これは、その 5 年前に設立された東京高等商業学校(現一橋大学)に続く、わが国で 2 番目の官立高等商業学校の設立であった。世界的なビジネスと商業の大きな変化の波は、確実に日本にも及んでおり、社会における新たな知識の確立と伝授の必要が高まっていた。

### 3-2. フォードと GM①：巨大市場の幕開け

マーケティングをはじめとする、巨大企業のマネジメントの理論は、20 世紀の産物である。この新しい時代のエポックを象徴する事件がアメリカで起きた。巨大なガソリン自動

車産業の勃興、そしてその市場の生成と変容である。そのダイナミックな展開は、マーケティング (market + ing) と呼ぶにふさわしいものだった。

ヘンリー・フォードという人物によって、ドラマの幕が開いた(R. S. テドロウ (1993) 『マス・マーケティング史』 ミネルヴァ書房, pp.132-175)。フォードは、ガソリン自動車を発明したわけではない。ガソリン自動車は、すでにドイツで、カール・ベンツとゴットリープ・ダイムラーがつくり出していた。しかし、1900年を過ぎても、自動車産業の未来は混沌としていた。発明王のトーマス・A・エジソンは、自動車が馬に取って代わるとの見通しを表明していたが、彼が本命と目していたのは電気自動車だった。

フォードが果たした歴史的な役割は、ガソリン自動車の勝利を決定づけることだった。彼は、部品の修理や取り替えに熟練を必要としない、単純な構造による万能のユニバーサル・カーを設計し、移動組み立てラインによる生産を自動車産業に持ち込んだ。この標準化と、流れ作業による大量生産は、高品質と低価格の両立を実現した。

1908年の発売当初は、850ドルだったT型の販売価格 — 当時の同品質の競合製品の半額 — は、5年後には550ドルとなり、1人当たり実質国民所得を下回るようになった。この時期から移動組み立てラインによる生産が本格化し、T型の販売価格はさらに低下していった。1916年にはT型の販売価格は360ドルにまで低下し、年間生産台数は50万台を突破した。その後も生産は拡大し、1920年代に入ると、アメリカで販売される自動車の2台に1台がT型となった。1927年に生産中止になるまでに、T型は累積生産台数で1,500台を数えた。20世紀の間にこれを上回る累積生産台数を達成したブランドは、トヨタのカローラとVWのビートルだけである(朝日新聞・日曜版, 1998.11.12)。

フォードは、低価格・高品質の製品を広く社会に供給し、ピーク時には10万人を超えた自社の従業員に高い賃金を支払うと同時に、世界史上最も裕福な人物の一人となった。フォードの成功を導いたのは、「しだいに効率を向上させる工場で高品質の自動車を大量生産することによって価格を切り下げていく」(テドロウ(1993), p.5) というアイデアだった。

当然ながら大量に生産した製品は、大量に売りさばかなければ、倉庫を溢れさせるだけである。すなわち、フォードにはマス・マーケティングが必要だった。T型の場合、そのカギとなったのは、価格とチャネルだった。フォードは、T型の事業において、富裕層ではなくても手が届く低価格を実現することを優先し、代理店(ディーラー)網による全国的な販売と修理サービスを提供することに努めた。これらの取り組みがなければ、巨大市場が大量生産と歩を合わせて、急速に立ち上がることはなかっただろう。

### 3-3. フォードとGM②: 大転換

フォードの成功は盤石に見えた。その優位性は、規模の経済から生じており、競合他社がこれを模倣して、フォードに挑むことは難しかった。T型は、生産の前提となる販売において群を抜いていたのであり、他社が大量生産による低価格や高品質の実現で競争を試み

ようとしても限界があった。

だが、逆転の到来は早かった。1920年代後半には、フォードは世界最大の自動車メーカーの座を、アルフレッド・P・スローン・ジュニアが率いるゼネラル・モーターズ（GM）に明け渡すことになった。そして、その後の約20年間に渡って、フォードは、ほぼ毎年欠損を出し続け、破産寸前にまで至った。同社が収益力を取り戻したのは、創業者の孫であるヘンリー・フォード2世による改革が実を結ぶ1950年代以降のことである（P. F. ドラッカー（1974）『マネジメント（下）』ダイヤモンド社, p.5, pp.10-11）。

1920年代のフォードの経営には、マーケティング上の重大な死角があった。GMはそこを突いた（テドロウ（1993）, p.180-206, A. P. スローン, Jr. (2003) 『[新訳] GMとともに』ダイヤモンド社, pp.69-82, pp.115-130, pp.165-188, pp.241-273, および pp.293-352）。

先述したように、フォードにはマーケティングの発想がなかったわけではない。T型の市場導入にあたって、フォードが大量消費を実現できたのは、低価格の訴求と、広範な販売網の形成によるところが大きかった。しかし年月が経つとともに、価格という変数だけに頼って、自動車販売を拡大していくことは困難になっていた。なぜなら、販売のターゲットは、すでに自動車を所有している人たち — 1920年にはすでにアメリカの自動車登録の比率は3世帯に1台にまで上昇していた — となり、この人たちに買い換えを促すには、低価格を訴求するだけでは魅力に欠けたからである。また、ディーラーは、中古車の下取り問題 — 販売にあたって中古車の下取り条件を含めたより複雑な交渉を行わなければならない、中古車在庫に多額の資本が固定されてしまうという問題 — に振り回されるようになっていた。メーカーは単に販売網を広げる — すなわちディーラーの数と地理的範囲を拡大する — だけではなく、複雑化していく販売問題を理解し、柔軟なサポートを行うことが必要になっていた。「1920年代には、自動車のマーケティングは、人を輸送する乗り物を顧客に提供する以上のものになって」いたのである（テドロウ（1993）, p.186）。

1908年からの自動車産業のマス・マーケット開拓時代を牽引したフォードは、この新たな市場問題への対応に遅れた。これに対するGMの方針は、以下のようなものだった。

まず、製品政策については、GMは大衆車から高級車まで、すべての価格セグメントに参入した。また当時の市場のトレンドが、オープン・ボディ — 固定された屋根で覆われていないボディ形状 — からクローズド・ボディへと切り替わりつつあったことをいち早くとらえて、GMは新車投入を進めた — T型はオープン・ボディだった。

このような政策が選択された背景には、GMの側の次のような意図せざる事情もあった。1920年前後のGMの市場シェアは10～20%程度に過ぎなかったとはいえ（薄井和夫（1999）『アメリカ・マーケティング史研究』大月書店, p.209）、同社は10車種から成る幅広い製品ラインを有しており、自動車産業の中で市場全体をカバーする唯一の企業だった — フォードは低価格・大量生産のT型と、高価格・少量生産のリンカーンの2車種のみを販売していた。しかしこのGMのアソートメントは、合理的な選択の結果ではなく、企業買収に

よって成長した GM という企業の歴史的経緯に由来するものだった。かつては独立会社だった各事業部が、独自の考えで製品と価格を決めており、結果として GM は同じ価格帯の車種をいくつも市場に送り出していた。多くの製品は魅力に乏しく、販売台数は減少していた。1921年には GM では、ビュイックとキャデラックを除くすべての製品ラインが損失を出していた。幅広い製品ラインは戦略的な選択の結果とは言い難く、GM が生き残って行くには、新車投入は不可避だと言えた。

もっともこの時点で、GM には、フォードの成功事例を真似て車種を絞り込み、モデルチェンジを行わない実用車を長期に渡って販売する、という選択もあり得たはずである。しかし、GM は独自の道を歩んだ。社会における所得は均一ではなく、自動車に求められるものも多様であるはずとの考えに GM は賭けた。オープン・ボディの新車に切り替えるだけでなく、より踏み込んだ政策として、GM は年次モデルチェンジの仕組みの導入を進めた。これは「走行強距離にかかわらず現在所有している車が時代遅れのものであることを消費者に納得させる」という点で、理想的ともいえる仕組みだった(テドロウ(1993), p.197)。さらに GM は、黒一色だった自動車の世界に、多彩なボディカラーを導入した。また、製品ラインの個性を保つことも重要視した。外見からシボレー、ポンティアック、オールズモビル、ビュイック、キャデラックを区別できるスタイリングを心がけた。

GM の新しいマーケティング上の方針は、製品政策に限定されない総合的なものだった。GM は、自動車産業では初の割賦販売(ローン制度)を導入した。一方で GM は、各セグメントの上位価格帯に製品を投入する価格政策をとっていた。GM は、すでに自動車を所有している人たちに1グレード上を訴求することで、乗り換えを促そうとしていたわけだが、割賦販売は、顧客の金銭面での障壁を引き下げるものだった。

広告についても GM は、自動車産業における自社の市場シェアを大きく上回る広告費投入を行い、知名度の向上に努めた。GM は毎年のモデルチェンジを行っていたので、広告で消費者に訴求する話題に事欠くことはなかった。

だがその反面、毎年のモデルチェンジは、ディーラーのマネジメントを複雑化することになった。ディーラーは、各モデルの新しい特徴を、次々と販売員に教育しなければならなかった。中古車の下取り条件の交渉の問題もあった。複雑化する販売問題を受けて GM は、デモンストレーションのマニュアル、営業成績の評価リスト、そして販売会議の仕組みを整え、ディーラーを支援した。また年次モデルチェンジのもとでは、売れ残りの余剰在庫は、翌年には新車としての販売が困難となり、中古車市場への横流しの誘惑が高まる恐れがあった。理想は、ディーラーに余剰在庫が生じないように、過剰な販売割当てを行わないことだった。しかし、競争上の際をつくらないことを考えると、余剰在庫を完全になくすことはできなかった。そこで GM は、報奨金の制度を導入することで、ディーラーが在庫をモデル年の終了時に一掃することを支援した。報奨金の負担は、合理的な生産スケジュールから逸脱したペナルティーとして事業部に割り当てられた。



#### 4. マーケティングの基本図式

##### 4-1. マーケティング・コンセプト

GMは、何を為したのか。1920年代前半には窮地にあったこの企業は、スローンという優れた経営者のもとで、市場を構成する要因は、価格の他にも複数あることを見抜き、システムティックな取り組みを計画し、実行し、評価することで、大逆転へと至った。この古典的なマーケティングの原理は、現代の複雑化したマーケティング体系の中でも依然として生きている。

顧客、そしてその集合体としての市場は、企業の外部にあり、企業が一方的にこれを操作することはできない。とはいえ、顧客の創造と維持という命題については、その実現に向けて企業が一定の範囲ではたらきかけることは可能であり、この命題を実現しなければ、事業は存続し得ない。企業とは、あるいは事業とは何かを決めるのは、顧客である。顧客が存在する限りにおいて、フォードの栄光は続いたのであり、同じことはGMにおいても、さらにはFit'sにおいても言えるだろう。だからこそ、ピーター・F・ドラッカーは、企業の未来と成功にとって、第1の重要性をもっているのは、「顧客を創造する」ことだと主張したのである(P. F. ドラッカー (1974) 『マネジメント (上)』ダイヤモンド社, pp.93-94)。

同様の経営思想は、現在も生きている。ユニクロの創業と成長を導いた柳井正は、長らく自社(ファースト・リテイリング)の23条の企業理念を、彼が重要だと考えるものから順番に並べていた。そして、その第1条として、「顧客の要望に応え、顧客を創造する企業」という言葉を置いていた(柳井正(2003) 『一勝九敗』新潮社, pp.112-114)。2008年に改められたファースト・リテイリングの新しい企業理念の「ファースト・リテイリング・ウェイ」にも、同社のすべて活動は、顧客に喜びと満足を与えるためにある、との考えが強く反映されている。また柳井は、上述のドラッカーの言葉を「経営の本質をついた言葉」と述べ、「お客様のほうを向いていない企業はいつしか淘汰され衰退していくもの」と語っている(柳井正(2009) 『成功は一日で捨て去れ』新潮社, pp.204-205, および pp.221-232, <http://www.fastretailing.com/jp/about/frway/> accessed on Jan. 2010)。

ドラッカーが主張し、柳井が共感を表明しているのは、企業あるいは事業の原点を、顧客あるいは市場に置くという経営思想である。このような発想や思想は、「顧客志向」「市場志向」あるいは「マーケティング・コンセプト」と呼ばれてきた。そして、このマーケティング・コンセプトを実現するには、一連の手法や活動を展開することが必要となるが、この手法や活動の集合は、「マーケティング・ミックス」と呼ばれてきた。なお、マーケティング・コンセプトについては、マーケティング・ミックスを内包する、より総合的な事業の組み立てのモデル — すなわち、①顧客志向、②収益の実現、③マーケティング・ミックスの統合的展開から成る、概念のパッケージング — の全体を示す言葉として用いる場合がある。また、このような事業の組み立てのモデルは、マーケティング・マネジメン

トと呼ばれることもある(E. ケリー・W. レーザー編(1969)『マネジリアル・マーケティング (上)』丸善, pp.8-9, M. L. Bell and C. W. Emory (1971) “The Faltering Marketing Concept,” *Journal of Marketing*, 35(October), pp.37-42)。

振り返ると、マーケティング・コンセプトの実現に向けて、フォードが用いたマーケティング・ミックスの主要な要素は、高品質、メンテナンスの容易さ、低価格、そして販売網の広さだった。これに対して、GMは、複数の製品ライン展開、モデルチェンジ、スタイリングの管理、割賦販売制度、大規模な広告、そしてディーラーのプロモーションや在庫処分の支援といった、よりシステムティックな対応が求められる領域でマーケティング・ミックスを展開した。こうしたマーケティング・ミックスの違いが、顧客を喪失しつつあるフォードを横目に、GMが巨大な市場を構築することを可能にした。

#### 4-2. TPC+4P

顧客の創造と維持に向けて、企業が各々の局面で展開する多様な手法や活動 — マーケティング・ミックス — は、今日のマーケティング論では一般に、製品 (Product)、価格 (Price)、プロモーション (Promotion)、そして流通 (Place) の4つのユニットから成るものとして分析され、構想される (石井淳蔵・嶋口充輝・栗木契・余田拓郎 (2004)『ゼミナール・マーケティング入門』日本経済新聞社, pp.29-48)。この概念枠組みは、4つの各ユニットの頭文字をとって「4P」と称される。4Pの役割は、多様なマーケティングの手法や活動に対するバランスのとれた理解と対応を生みだし、企業の統合的な計画と実行を促すことである。

4Pの各要素は、相互に整合性のとれたものであると同時に、実現しようとしている市場環境 — あるいは、創造または維持しようとしている顧客 — と整合性のとれたものでなければならない。この2つの整合性を見抜いたり、構想したりする際に有用なのが、ターゲット(Target)、ポジショニング(Positioning)、そしてコンセプト(Concept)の3つの概念である。ターゲットとは、企業が当の事業にあたって、どのような購買層を顧客としようとしているかであり、ポジショニングとは、競合関係の中で、製品やサービスをどのようなカテゴリーに位置づけようとしているかであり、そしてコンセプトとは、何を便益として顧客に提供しようとしているかである。TPCの役割は、マーケティング・ミックスあるいは4Pの展開における方向性を示すことである。あるいは、TPCは、顧客志向やマーケティング・コンセプトが事業の原点とする顧客や市場を、よりブレイクダウンして、市場規模の推定や競争関係の把握が可能なかたちで提示することで、マーケティング・ミックスの標的を明確化するものだと考えることもできる。

フォードもGMも、ガソリン自動車を市場に供給する、顧客志向の企業だという点では変わりはないが、TPCの構想は異なっていた。フォードは、幅広い購買層を対象に(ターゲット)、馬車の代替となる(ポジショニング)、実用的な移動手段(コンセプト)として

ガソリン自動車を提供しようとしていた。GM は、さらに幅広い購買者を対象に(ターゲット)、この人たちがすでに所有している自動車からの乗り換え (ポジショニング) を促すために、ファッショナブルで多様なスタイリングの魅力や、購買時の金融支援(コンセプト)で、ガソリン自動車を販売しようとしていた。こうした違いを読み解くためには、両者が志向していた顧客あるいは市場を、TPC のレベルにブレイクダウンした分析を行う必要がある。

TPC+4P という概念枠組みは、先述した Fit' s のような現代のヒット現象を分析する際にも用いることができる。ロッテは、Fit's の市場導入にあたって、明確な TPC のもとで、統合的な 4P を展開することに成功している。この展開にあたってロッテは、チューインガムをあまり嚙まなかった若い人たち (ターゲット) に、その嗜好にあった味や嚙み心地やスタイル (コンセプト) を提供し、カジュアルな新しいチューインガムのカテゴリー (ポジショニング) を確立しようとした。そして、製品 (中身とパッケージング)、流通店舗、およびプロモーションのそれぞれについても創意や工夫を凝らしながら、この TPC に沿った展開を実現した。このようなシステムティックな動きをとらえたり、計画したりするのに、TPC+4P は有用なのである。

## 5. マーケティングのリフレクション

### 5-1. 2つの起源

マーケティングという概念は、歴史の中で生まれ、磨き上げられてきた。その原型ともいえる発想や実践は、自動車産業に見たように、20 世紀初頭にはすでに巨大な事業の一環として展開されるようになっていた。とはいえ、現象を目撃する、あるいは出来事を引き起こすことと、そこで何が生じているかを構造化して把握することとは、別の次元の問題である。マーケティングの発想や実践は、20 世紀前半には実現していたが、それらを導いていた構造を、この時点でマーケティング・コンセプトやマーケティング・ミックスといった概念枠組みによってとらえることができていたわけではない。このマネジリアルな概念枠組み – すなわち、単なる構造の記述ではなく、目的志向の計画–実行–評価のプロセスを導く上で有用な概念枠組み – が確立するには、さらに年月を重ねることが必要だった (D. G. Moore (1957) “Marketing Orientation and Emerging Patterns of Management and Organization,” F. M. Bass Ed. *The Frontiers of Marketing Thought and Science*, American Marketing Association, pp.102-109, J. J. Breen (1958) “History of the Marketing Management Concept,” L. H. Stockman ed. *Advancing Marketing Efficiency*, American Marketing Association, pp.458-461, ケリー・レーザー編 (1969) p.90, J. N. シェス・D. M. ガードナー・D. E. ギャレット (1991) , 『マーケティング理論への挑戦』 pp.114-117)。

マーケティング・コンセプトやマーケティング・ミックスといった、現代的なマーケテ

マーケティングの概念枠組みの原型が整うのは、1950年代から1960年代初頭にかけての時期である。ジョン・B・マッキトリックの1957年の論文、そしてロバート・ケイスの1960年の論文は、マーケティング・コンセプトについて論じた最初期の論文である。特にケイスの「マーケティング革命」は、生産、販売、そしてマーケティングの3つのマネジメントのフェイズを対比しながらマーケティング・コンセプトに言及したもので、マーケティング・コンセプトという概念を広めることに貢献した（J. B. McKitterick (1957) “What is the Marketing Management Concept?” F. M. Bass ed. *The Frontiers of Marketing Thought and Science*, American Marketing Association, pp.71-82, R. J. Keith (1960), “The Marketing Revolution,” *Journal of Marketing*, 24(January), F.S. Houston (1986), “The Marketing Concept,” *Journal of Marketing*, 50(April), pp. 81-87)。また、顧客志向やマーケティング・コンセプトを、ターゲット・ポジショニング・コンセプトにブレイクダウンしてより精緻に定式化する発想の萌芽は、市場細分化や製品差別化、あるいはマーケティング・マイオピアといった概念にある。これらの概念を扱った最初期の諸論文もこの時期に姿を現す（Wendell R. Smith, (1956), “Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies,” *Journal of Marketing*, 21(July), pp. 3-8, T. Levitt (1960), “Marketing Myopia,” *Harvard Business Review*, 38(July/August), pp. 45-56)。

一方、マーケティング・ミックスという概念を初めて提示したのは、ネイル・H・ボードンで、1947～48年頃のこととされる。もっとも、この時点でのマーケティング・ミックスは、多くの企業が顧客を獲得するために行っている活動を列挙したものに過ぎなかったようである。しかし1950年代には、マーケティングを複数の機能のミックスの問題ととらえることの必要性への認識が進み、マーケティング・ミックスという概念への理解が深まっていった。（N. H. Borden (1964), “The Concept of Marketing Mix,” *Journal of Advertising Research*, 4(June), pp.2-7, ケリー・レーザー編 (1969) p.115)。また、マーケティング・ミックスを4つのPというユニットでとらえるアイデアを初めて提示したのは、1960年のE・ジェローム・マッカーシーの著作である（E. Jerome McCarthy (1960/1964), *Basic Marketing revised edition*, Richard D Irwin, p.38)。

## 5-2. 起ち上がりつつある現象の秩序

以上のように、マーケティングの現象としての起源は、19世紀末から20世紀初頭にある。しかし、そのマネジリアルな概念枠組が広く社会に共有されるようになるのは—あるいは、思想がオペレーションに結びつくようになるのは—1950年代後半以降のことである（Bell and Emory (1971)）。歴史的にはマーケティングとは、大量生産と大量流通が可能となった20世紀初頭頃の産業社会に出現した新しい課題であった。とはいえ、この企業と市場の複雑な相互作用を、どのようにマネジメントするかについては、当初から明確な輪郭

と構造が用意されていたわけではなかった。しかし、現在では、これもまた歴史の中から生まれた概念枠組み - TPC+4P - によって、そのマネジリアルな構図の把握や構想を明確に行うことができるようになっている。

歴史を見通すために用いられる理論、あるいは概念枠組みもまた、歴史の産物である。歴史とは、過去の単なる反復ではなく、新しい現象や出来事、そしてそれらを認識するための概念枠組みを生成しながら、過去を乗り越えていくプロセスである。認識が新たな行為を導くとともに、行為の中から新たな認識が立ちあがる。学ぶとは、この循環的なプロセスを促進することであり、歴史の未来に貢献することである。

マネジリアルな意味での優れた概念枠組みは、バランスのとれた認識を促し、課題へのスピーディな対応や、より高度で複雑な課題への対応を導く。現在われわれが生きているこの世界においても、このような実践と認識のダイナミズムが、産業を動かし、その高度化を導くとともに、さらに新たな現実と課題を生みだしている。われわれは、過去に学び、実践に生かすとともに、社会の新しい現実と課題に目を向け、起ち上がりつつある現象に潜在している秩序や構造を見抜くための新しい概念枠組みを構築しなければならない。マーケティング研究の醍醐味はここにある。

**[2010.2.15 955]**