

# マーケティング戦略の構図

草 野 素 雄

## 目 次

1. 序
2. 戦略の諸概念
3. 伝統的マーケティング戦略論と戦略構造
4. 戦略経営計画とマーケティング・マネジメント・プロセス
5. 戦略的マーケティングと戦略類型
6. マーケティング戦略のフレーム・ワーク

## 1. 序

高度経済成長の波に乗って、繁栄を享受してきた企業は、70年代に乱気流に巻き込まれ、その進路の大巾な変更を余儀なくされ、低成長時代に突入した。しかし、80年代にはいってもなお企業をとり巻く環境は厳しいものがあり、経営者は混迷の中で経営の舵取りをしていかなければならないのである。

60年代は、マーケティングが経営戦略において重要な役割を果たしたが<sup>1)</sup>、70年代にはいり、特に石油危機を契機に、戦略経営計画（Strategic Planning）が積極的に導入され、経営戦略の中核として位置づけられるようになり今日に至っている。しかしながら、Strategic Planning という名称のもとに展開されている戦略論は、まだ統一理論として完成された段階ではなく、様々なアプローチが試みられている。

マーケティング戦略は、50年代後半にそのプロトタイプが生まれ、60年代に戦略理論の枠組がほぼできあがり<sup>2)</sup>、経営戦略にとって不可欠のツールになったが、その後めざましい進展は見られず、インター・ディシプリナリー・アプローチとしての戦略計画研究に焦点が移っている。

P. Kotler は、これを比喩的に、マーケティングは strategic planning に運転席（driver's seat）を譲り、助手席（passenger's seat）に、時には後部座席（back seat）に移動していると

1) P. Kotler, "Corporate Strategy: A New Role for Marketers" in Robicheaux, Pride & Ferrell, Marketing: Contemporary Dimensions, Houghton Mifflin Company, 1980, pp. 3-6.

2) マーケティング研究の成立と展開は、橋本勲「現代マーケティング論」新評論、1976に詳しく述べられている。

表現して、マーケティングの役割を再考する必要性を説いている<sup>3)</sup>。K. K. Cox も1979年のAMAの総会で、マーケティング・コンセプトが80年代にある意味で危機的状态に陥ると警告を発し、その中でマーケティング・コンセプトの戦略計画への統合を示唆している<sup>4)</sup>。

G. S. Day と J. Wind は “Strategic Planning and Marketing: Time for a Constructive Partnership” というタイトルのもと、マーケティングと戦略経営計画の生産的關係 (productive relationship) を提言している<sup>5)</sup>。これによると、上級管理職が戦略経営計画を積極的にとり入れている背景には次のようなものがある。

- マーケティングがもたらす利益 (benefits) がコストを上回るかどうか疑わしくなっている。
- 経済の多くのセクターでは、主要な問題は需要を刺激することではなく、供給を刺激する方法である。
- 消費者志向の追求だけでは戦略形成にとってアンバランスな接近法であり、競争要因や他の利害関係者 (Stakeholders) を重視するという考え方が定着している。
- マーケティング・インプットは、戦略分析の概念やツールの中で周辺的な役割を果たしていることが多い。

しかし、彼らは、究極的に戦略は市場に基づいて (market-based) いなければ成功しない点を強調している。そして、マーケティングと他の経営諸機能との相互依存性がマーケティングの戦略的役割に重要な意味をもち、今後は戦略的マーケティング志向 (strategic-marketing orientation) が強まると述べ、マーケティング概念 (市場細分化、製品ポジショニング) と戦略概念 (ポートフォリオ分析、差別的有利性等) との相互依存性や、マーケティング・ミックス要素の関連組織レベル (SBU, コーポレート) の戦略への統合等を研究課題としてあげている。

戦略経営計画は、80年代の中葉になっても依然として重要な研究対象であるが、「経営戦略」や「マーケティング戦略」に関して未整理のまま新しい局面を向かえたきらいがある。特に、マーケティングの分野では、伝統的マーケティング戦略と新しい戦略経営計画との関係を十分考察せずに、ポートフォリオ分析や PIMS の研究成果を吸収することに汲汲としていたと言っても過言ではあるまい。

そこで、本稿では、戦略の概念を検討し、伝統的マーケティング戦略のタイポロジーを行い、近年のマーケティング戦略研究を概観してから経営戦略におけるマーケティング戦略の位置づけを試み、今後のマーケティング研究の足がかりとしたい。

---

3) P. Kotler, op. cit., p. 4.

4) K. K. Cox, “Marketing concept may be in some danger in 1980s” in Marketing News, AMA, August 24, 1979.

5) G. S. Day & J. Wind, Journal of Marketing, Spring, 1980, pp. 7-8.

## 2. 戦略の諸概念

戦略という言葉は「将軍の術 (the art of the general)」を意味し、その語源は古代ギリシャまでさかのぼるといわれている。本来軍事用語であった戦略は、軍事的司令のコーナーストーンであり、戦事ないし会戦の極めて重要な意思決定を含んでいた。こうした軍事戦略の例としては、孫子の兵法をはじめ、『三国志』の諸葛孔明の天下三分の計、日露戦争の二百三高地の逸話、そしてナポレオン一世やグラント将軍の戦略等がよくひきあいに出されている。つまり、将軍ないし参謀の術として戦略が語られることが多いわけである。

H. I. Ansoff は「戦略というのは、敵に対して大規模な兵力を動員するための、いわば用兵についてのむしろばく然としたきわめて広範な概念である。また、戦略は戦術と対照的に使われているが、戦術のほうは割当てられた資源を使用するための個別的な計画である。」と述べている<sup>6)</sup>。また、W. J. Stanton は「戦略は戦争に勝つという目的を達成するステップとして、戦闘 (battle) に勝つための重大な計画 (grand plan) である。」と述べ、経営の戦略と戦術の概念を次のように規定している<sup>7)</sup>。

戦略……組織が組織目標に到達しようとする時にとる広範で基本的な行動計画。

戦術……戦略を実行したり始動する際のオペレーショナルな手段。短期目標に合わせた特殊で詳細な行動方針 (course of action)。

戦略も戦術も企業の目標達成のための手段であるという点では変わりはないが、前者は大局的、全体的、長期的であり、後者は局所的、部分的、短期的であると言える。

土屋守章氏は平明に、企業戦略 (Corporate Strategy) は企業行動の成功へのすじ道であると述べ、戦略の三つの意味について言及している<sup>8)</sup>。すなわち、第一の意味は「変化に翻弄されないうために一貫して貫徹されるもの」であり、第二は「戦略的要因を探り出して集中的に攻めること」であり、三番目は「手段・目的の連鎖になっていること」である。また、企業にかかわる戦略は組織内のさまざまなレベルでもたれているので、明確に区分することは難しいとしながらも、企業経営にかかわるあらゆる戦略を総称して「経営戦略」と呼び、そのうち一番上位の企業全体の将来のあり方に関する戦略を「企業戦略」と呼称している。そして、企業戦略と密接な関連をもつ「事業別戦略」と「機能別戦略」を合わせて経営戦略の全体像を描いている (図 2-1)。

A. D. Chandler, Jr. は「企業体の基本的な長期目的を決定し、これらの諸目的を遂行するた

6) H. I. アンゾフ、広田寿亮訳『企業戦略論』産業能率大学出版部、昭和44年、146ページ。

7) W. J. Stanton, *Fundamentals of Marketing*, McGraw-Hill, Inc., 1984, p. 33.

8) 土屋守章『企業と戦略』、日本リクルート出版部、昭和59年、12～26ページ。

めに必要な行動方式を採択し、諸資源を割当てること<sup>9)</sup>を戦略としたが、今日、戦略の定義は「環境の機会や脅威にマッチした資源の蓄積と展開についての基本デザインである。」<sup>10)</sup>と要約できるようである。

戦略の諸概念を概観してみると、企業の経営戦略の構造は、企業体という一つのシステムの未来への方向づけを意味する戦略と、それを構成しているサブシステムの行動方式に関するプランに大別できることがわかる。伊丹敬之氏は、「企業活動に広範な影響を及ぼし、またその成否が企業のパフォーマンスに深く影響するような戦略的決定」を基本戦略に、「(基本戦略)

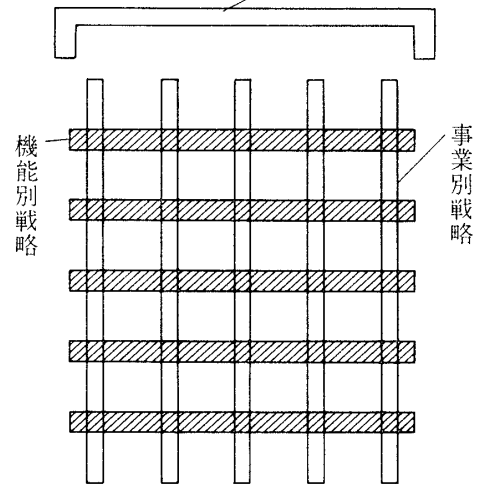
を実行するためのゲームプランを考えること」を実行戦略に分類している<sup>11)</sup>。これと同様に、Luck & Ferrell は、組織の空間的な広がり (breadth) の視点から戦略を次のように二分している<sup>12)</sup>。

- 企業戦略 (corporate strategy) は、全ての他の戦略や計画を支配し (overarch)、企業全体の諸計画を結びつけあるいは方向づける中核的計画策定 (central planning) である。
- 補助戦略 (supporting strategy) は、企業全体の中で個別の事業単位や個々の機能の行動を導き、企業戦略の実現を支援するように調整されるものである。

いずれにしても、経営戦略を二つのレベルでとらえ、戦略の構造を明らかにしようとしている。

以上戦略の概念と戦略の構造に関する諸説を列挙したが、マーケティング戦略の内容及び構造について考える際には、こうした基準ないしフレームワークが不可欠であり、戦略経営計画の橋頭堡にもなっていると思われる。

図 2-1 経営戦略の概念図  
企業戦略



(土屋守章「企業と戦略」 p. 25)

9) A. D. Chandler, Jr., *Strategy and Structure*, M. I. T. Press, 1962 (三菱経済研究所訳『経営戦略と組織』実業之日本社, 昭和42年, 29ページ)。

10) 野中郁次郎『企業進化論』日本経済新聞社, 昭和60年, 31ページ。また伊丹敬之氏(『新経営戦略の論理』日本経済新聞社, 昭和59年)による経営戦略の定義は「経営戦略とは、組織活動の基本的方向を環境とのかかわりにおいて示すもので、組織の諸活動の基本的状況の選択と諸活動の組みあわせの基本方針の決定を行うものである」となっている。

11) 伊丹敬之, 同書, 19ページ。

12) D. J. Luck & O. C. Ferrell, *Marketing Strategy and Plans: Systematic Marketing Management*, Prentice-Hall, Inc., 1979, p. 10.

### 3. 伝統的マーケティング戦略論<sup>13)</sup>と戦略構造

マーケティング戦略論は、50年代から60年代にかけて W. R. Smith や A. R. Oxenfeldt らによってその端緒が開かれたと言われている。

Smith は、現実の不完全競争下での供給及び需要の多様性に着目し、企業は、マーケティング戦略としての製品差別化と市場細分化を相互に補う形で活用していくことの重要性を論じている<sup>14)</sup>。

Oxenfeldt の戦略論は「市場標的」と「マーケティング・ミックス」の二つの部分から成り立っているが<sup>15)</sup>、これはその後のマーケティング戦略論の柱として多くの学者に受け継がれている。例えば、E. J. McCarthy は、マーケティング戦略は標的市場（企業が訴求したい同質の顧客集団）を決め、それにあったマーケティング・ミックス（標的集団を満足させるために企業が組み合わせる統制可能変数）を開発することであるとしている<sup>16)</sup>。

こうしたマーケティング戦略論は、後に、市場細分化論とマーケティング・ミックス論精緻化への契機になったと考えられている。他にも、高圧的マーケティング戦略 (high pressure marketing) と低圧的マーケティング戦略 (low pressure marketing), あるいは、プッシュ戦略やプル戦略といった二分法が用いられたこともある。さらに、製品戦略、価格戦略、流通チャンネル戦略、物流戦略、販売促進戦略、広告戦略等のマーケティングの機能(要素)別戦略が論じられてきた経緯もあり、マーケティング戦略に関する概念や類型は流動的でバラエティに富んでいる。

そこで、マーケティング戦略を構造的に把握するためには、橋本勲氏が指摘するように、全体戦略と部分戦略に分ける方法が有用である<sup>17)</sup>。つまり、全体戦略はマーケティング活動のすべての機能領域について包括的に成立し、部分戦略はそれぞれのマーケティング機能について成立する戦略である。換言すると、部分戦略（機能戦略）は全体戦略の下位戦略になるということである。これを基準にしてマーケティング戦略を大別すると、市場細分化戦略、製品ライフ・サイクル戦略、マーケティング・ミックス戦略が前者に、マーケティング・ミックスを構成する各要素

13) 本稿で「伝統的マーケティング戦略論」という呼称を用いるのは、20世紀初頭以降アメリカでマーケティング論が展開され、今日まで一つのパラダイムとして多くの学者に受け入れられてきた戦略論を、70年代後半以降、新しい概念的フレームワークを提示して「戦略的マーケティング」とか「戦略市場計画」等の名称で展開されているマーケティング戦略論と区別するためである。

14) W. R. Smith, "Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies," *The Journal of Marketing*, July, 1956, pp. 3-8.

15) A. R. Oxenfeldt, "The Formulation of A Market Strategy," in E. J. Kelly and W. Lazer(ed.), *Managerial Marketing*, Richard D. Irwin, Inc., 1962, p.101.

16) E. J. McCarthy, *Basic Marketing: A Managerial Approach*, Richard D. Irwin, Inc., 1964, pp. 25-26.

17) 橋本勲, 前掲書, 162~164ページ。橋本氏は、全体戦略として市場細分化戦略、製品周期戦略、製品差別化戦略、製品多様化戦略、マーケティング・ミックスの統合戦略をあげている。

単位の戦略，すなわち，製品戦略，価格戦略，チャネル戦略，広告戦略，サービス戦略等が後者に属することになる。

それでは，ここで全体戦略としての三つの戦略の概要を整理してみよう<sup>18)</sup>。

市場細分化戦略は，ある基準によって市場を幾つかのセグメントに分割し，そのうちの一つないし複数の標的セグメントを選定し，各セグメント毎に製品のポジショニングをするものである。市場細分化の方法は以下の通りである。

- 地理的セグメンテーション
- 人口統計的セグメンテーション
- 心理的セグメンテーション
- 行動的セグメンテーション
- ベネフィット・セグメンテーション

市場が分割されると，セグメントの選択を決める「市場の標的化 (market targeting)」に移るが，これには三つの戦略的代替案がある。つまり，無差別マーケティング (undifferentiated marketing)，差別化マーケティング (differentiated marketing)，集中マーケティング (concentrated marketing) である。

市場のセグメントが決まると，製品を競争企業の製品に対して消費者の意識の中にどう位置づけるかという問題が出てくるが，これを製品ポジショニング戦略 (product positioning strategy) と呼ぶこともある。

次の全体戦略は，製品ライフ・サイクル戦略 (Product Life Cycle Strategy, 以下 PLC 戦略と呼ぶ) である。生物にライフ・サイクルがあるように，製品にも，導入，成長，成熟，衰退といったステージがあり，各段階に応じた戦略が考えられる。まず，導入期 (introduction stage) では，新製品がはじめて市場に出るため，価格とプロモーションを重視した以下の4種の代替的戦略がある。

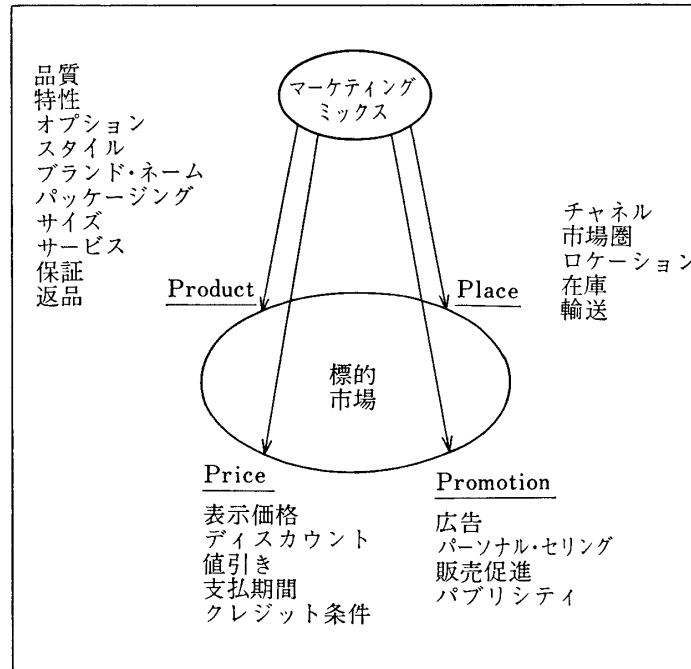
- 早期上層吸収戦略 (rapid-skimming strategy)
- 長期上層吸収戦略 (slow-skimming strategy)
- 早期浸透戦略 (rapid-penetration strategy)
- 長期浸透戦略 (slow-penetration strategy)

成長期 (growth stage) になると，市場が拡大し新規参入者も増加するため，さらにマーケ

---

18) 市場細分化については，P. Kotler, Marketing Management: Analysis, Planning and Control, Prentice-Hall, Inc, 1984, pp. 250-276 を，製品ライフサイクル戦略については，同書 pp. 352-382 をもとに要約した。このコトラーの1984年版 (第五版) は近年の研究成果をとり入れているが，市場細分化や製品ライフサイクル戦略は，基本的に伝統的マーケティング戦略論の延長線上にあることに変わりはない。

図 3-1 マーケティング・ミックス戦略



(P. Kotler, Marketing Management, p. 69)

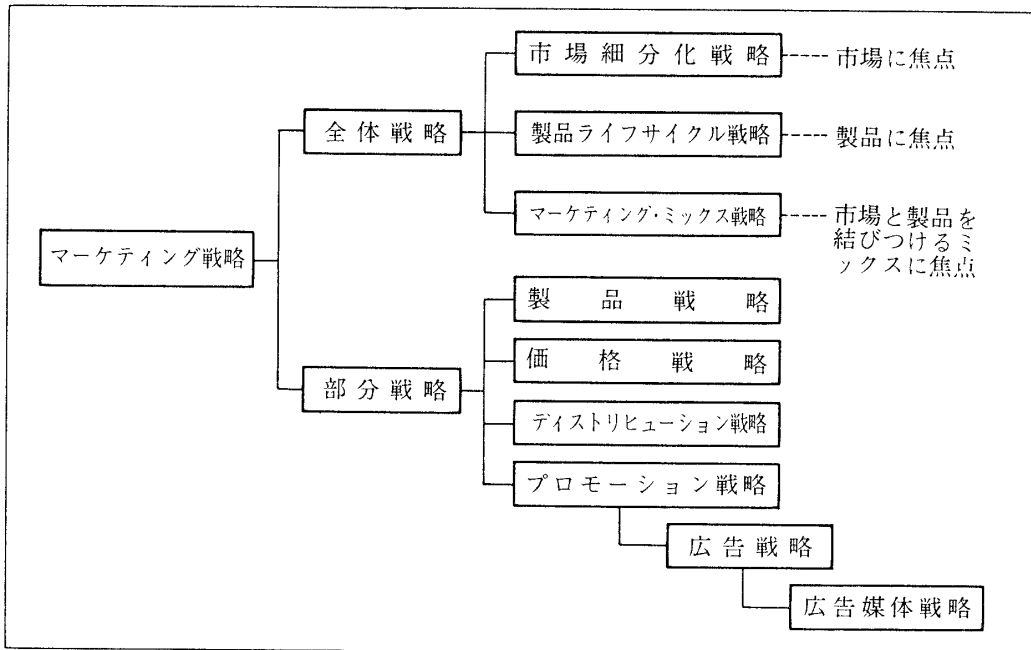
ット・シェアを拡大する戦略がとられる。品質改善，製品の改良，新市場セグメントへの参入，流通チャネルの開拓，購買意欲喚起のための広告，低価格政策等が積極的に展開される。次に成熟期 (maturity stage) にはいると，メーカーは市場，製品，及びマーケティング・ミックスの一部修正 (modification) を体系的に考慮しなければならない。市場修正では，ブランド・ユーザーの増加と使用率の増大に焦点を絞り，製品修正では，品質 (quality)，特性 (feature)，形態 (style) の改善に力を入れ，マーケティング・ミックス修正では，価格，流通，広告，販売促進，パーソナル・セリング，サービス等の現状分析をして一部変更することになる。最後は，衰退期 (decline stage) の戦略であるが，この段階では，弱い製品 (weak products) を見出し，投資に関する戦略的代替案を考慮し，製品を撤収する時期や方法等について意思決定することになる。

全体戦略の中で，古くから最も体系的に論じられてきたのはマーケティング・ミックス戦略であろう。マーケティング・ミックスは，E. J. McCarthy の 4Ps (Product, Price, Place, Promotion)<sup>19)</sup>をはじめ，Lazer & Kelly の 3 ミックス (Product-and-Service Mix, Distribution mix, Communications Mix)<sup>20)</sup> 等で示されるように，諸要素を企業のマーケティング目標を達成するために最適に組み合わせることをいう(図 3-1)。マーケティング・ミックス戦

19) E. J. McCarthy, Basic Marketing: A managerial approach, Richard D. Irwin, Inc., 1964 pp. 38-40.

20) E. J. Kelly and W. Lazer(ed.), Managerial Marketing: Perspectives and Viewpoints, Richard D. Irwin, Inc., 1967, p. 8.

図 3-2 伝統的マーケティング戦略の構造



略は、製品、価格、チャネル、販売促進、広告等のマーケティング・ミックスで構成されるが、販売促進戦略や広告戦略も同時に販売促進ミックスや広告ミックスが、広告媒体戦略という場合には広告媒体ミックスがあるということになる。したがって、マーケティング・ミックス戦略は、多重構造の最上位に位置し全体を統合している戦略であると言える。

以上、マーケティング戦略の全体戦略について述べたが、ここでは先に指適したように部分戦略は、機能戦略をさしており、サブ・システムとしてトータル・システムを構成している要素別戦略である。上記の点を考慮して、伝統的マーケティング戦略の構造を図示すると、図3-2のようになろう。

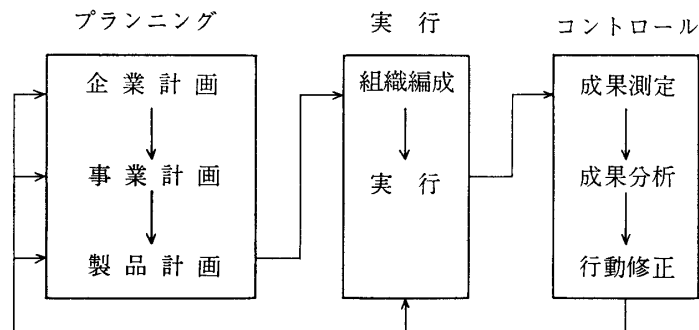
#### 4. 戦略経営計画とマーケティング・マネジメント・プロセス<sup>21)</sup>

現在、企業をとり巻く環境には、安定していて変化をしない要因もあれば、規則的に推移し予測可能な要因もあり、あるいは乱気流のように突然起こる不確実な要因もある。このような環境の中で、企業が長期的に成長し存続していくためには、環境の脅威を分析し、事業機会を的確につかみ、組織の資源及びその能力を環境に適合させるという組織—環境適合 (organization-environment fit) のアプローチが必要になってくる。かつて、環境の変化が緩慢で予測可能であった時には、市場のニーズに応じた戦略を創造するスタティックなアプローチで十分であった

21) P. Kotler, op. cit., pp. 34-74 を中心に論旨を組み立てた。



図 4-1 戦略経営計画, 実行, コントロールプロセス



(P. Kotler, Marketing Management, p. 44)

が、今日のような環境では、組織全体を能動的に対応させていくダイナミックなアプローチが不可欠である。したがって、企業の戦略は、空間的な広がりの中で考えられるだけでなく、時間軸を導入したプランニングの中で体系的に位置づけられなければならないわけである。このプランニングが戦略経営計画 (strategic planning) であり、「組織の目的、資源及び環境機会との間の実行可能な適合 (viable fit) を創出し維持する経営プロセス」と定義づけられる。一般に、企業の組織階層は、本社レベル (Corporate level)、事業レベル (Business level)、製品レベル (Product level) に区分できるが、戦略経営計画は、企業計画 (Corporate planning) → 事業計画 (Business planning) → 製品計画 (Product planning) という組織レベルに応じた計画を策定し、それを実行し、コントロールするというプロセスを経る。(図 4-1)

戦略経営計画自体は、企業の使命ないし社会的目的 (Company mission or purpose) から始まり、企業経営の具体的目的及び目標 (Company objectives and goals)、企業のポートフォリオ・プラン (Company portfolio plan) を経て、企業の新事業計画 (Company new business plan) までのプロセスをさしている。

企業の使命は、組織の歴史、経営者のビジョン、環境要因の配慮、経営資源等から形成され、企業の事業領域 (domain) の定義とリンクされる。事業領域は、顧客のニーズ、顧客グループ、企業の技術という三つの次元によって特定される。次に、企業は、利益率、売上高、市場占有率、危険分散、技術革新等の具体的な経営目標を掲げ、各事業レベル、機能レベル (マーケティング、生産等) の目標と連結させる。こうしたガイドラインが得られると、事業の現状分析を行い、将来とるべき戦略を選定し、事業計画を策定する手続きにはいることになる。この際、企業は、戦略事業単位 (SBU) 毎に事業を分析するが、その評価のフレーム・ワークとなるのが、ボストン・コンサルティング・グループの成長/シェア・マトリクスと、GEの産業魅力度/事業強度・マトリクスである<sup>22)</sup>。既存事業の戦略的代替案を選択した後に、戦略計画ギャップ

22) BCGのマトリクスは4つのセルに分かれ、問題児 (Problem children or Question marks)、花形 (Stars)、金のなる木 (Cash Cows)、負け犬 (Dogs) という呼称がつけられている。キャッシュ・ノ

(strategic planning gap) を埋めるために新事業計画を検討する。これには、集中的成長 (intensive growth)、統合的成長 (integrative growth)、多角的成長 (diversification growth) の三つの成長機会の探索がある。集中的成長のためには、市場浸透戦略、市場開発戦略、製品開発戦略があり、統合的成長機会を求めるとは、後方統合、前方統合、水平統合の三種の戦略が考えられる。また、多角的成長には、シナジー効果のある新製品を開発する同心的多角化戦略、技術的に無関係な新製品を現在の顧客に訴求する水平的多角化戦略、現在の技術、製品、市場とは全く異質の新しい事業を探索する複合的多角化戦略がある。

戦略経営計画によって企業全体の方向が確定すると、そのフレームワークに則してマーケティングの戦略計画が立てられる。マーケティング・マネジメント・プロセスは、まず、環境や市場の構造を分析することから始まり、市場機会の探求と選定、マーケティング戦略の開発、マーケティング戦術のプランニングをへて、それを実行しコントロールすることで一巡する。

市場機会の探求と選定の段階で、マーケット・セグメンテーションとプロダクト・プランニングを行い、マーケティング戦略の開発の段階では、マーケティング費用、マーケティング・ミックス、マーケティング予算配分の意思決定をする。そして、戦略決定後、各マーケティング・ミックス要素の戦術的調整が行われるのである。

かくして、マーケティング戦略は戦略経営計画によって方向づけられるが、マーケティングのもたらす情報は戦略経営計画の出発点になっていることから、両者は相互に依存していると言える。

## 5. 戦略的マーケティングと戦略類型

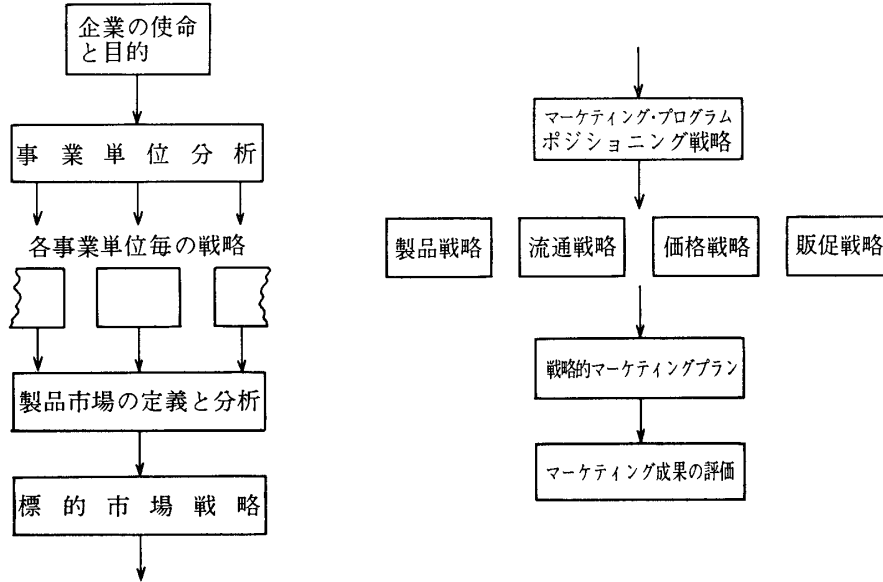
最近、マーケティング戦略研究が新しい局面を向かえているが、企業戦略 (Corporate strategy) とマーケティング戦略を経営者の視点から統合するというコンテキストで、「戦略的マーケティング」論が展開されている。

D. W. Cravens は、戦略経営計画とマーケティング戦略計画を融合した「戦略的マーケティングの計画策定プロセス」を提示し、図5-1に示している<sup>23)</sup>。これによると、まず、企業の使命と目的が設定されると、SBUの分析が行われ事業単位ごとの戦略が立てられる。次に、製品—市場の定義と分析が行われ、標的市場選定戦略 (Target market strategy) からマーケティ

↗フローの状態に応じた「拡大 (Build)」、「維持 (Hold)」、「収穫 (Harvest)」、「撤退 (Divest)」の4つの戦略的代替案がある。一方、GEのグリッドは、BCGのマトリックスの欠点を補ったもので、産業の魅力度 (Industry attractiveness or Market attractiveness) と事業強度 (Business strength or Business assessment) という二つの合成変数をそれぞれ軸に、9つのセルに分割し、3つの戦略ゾーンを設けている。詳しくは、D. F. Abell and J. S. Hammond, *Strategic Market Planning: Problems and Analytical Approaches*, Prentice-Hall, Inc., 1979. pp. 173-227 を参照されたい。

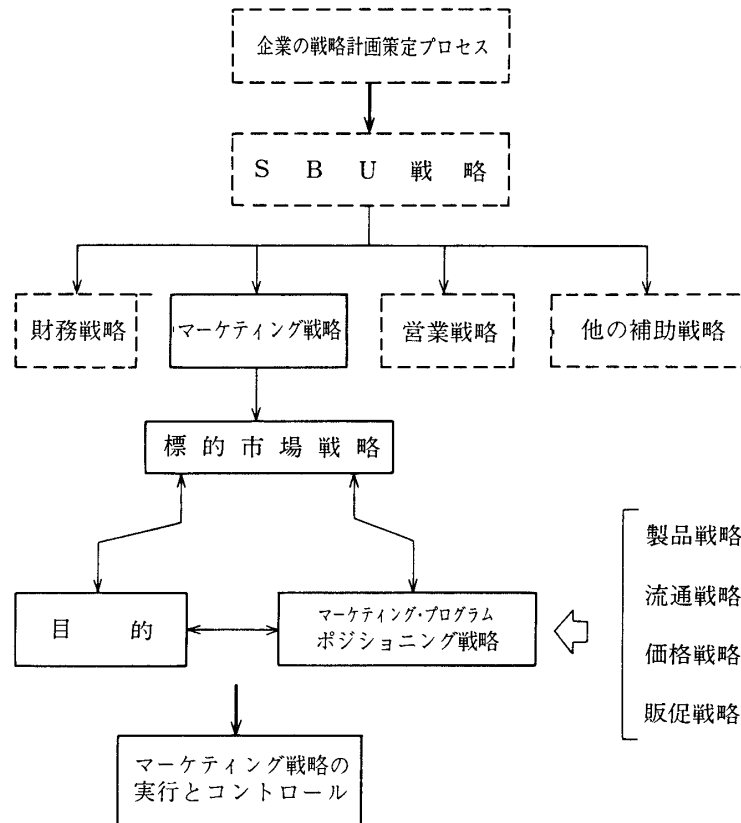
23) D. W. Cravens, *Strategic Marketing*, Richard D. Irwin, Inc., 1982, pp. 1-60.

図 5-1 戦略的マーケティング・プランニング・プロセス



(D. W. Cravens, Strategic Marketing, p. 19)

図 5-2 企業戦略とマーケティング戦略の統合



(D. W. Cravens, Strategic Marketing, p. 201)

ング・プログラム・ポジショニング戦略 (Marketing program positioning strategy) へと計画が進展する。そして最終的に各マーケティング要素別戦略である製品戦略, 流通戦略, 価格戦略, 販売促進戦略が開発され, 戦略的マーケティング・プラン<sup>24)</sup>の実施後マーケティング成果が評価されるわけである。この戦略的マーケティングは, 企業戦略とマーケティング戦略を統合することを目的としているが, 経営戦略全体の中での相対的な関係は図5-2のようになっている。

Kolat, Blackwell and Robeson も同様に, マーケティング・プランニングの過程で, 企業の戦略計画 (Corporate Strategic Plan) → 事業/製品グループ戦略計画 (Division and/or Product Group Strategic Plan) → マスター・マーケティング戦略 (Master Marketing Strategy) と順次形成され, マーケティング・ミックスを構成する各要素のプログラムが統合され, 実行段階へ移行することを示している<sup>25)</sup>。(図5-3)

こうした一連の「戦略的マーケティング研究」によって, マーケティング戦略の経営戦略に占める役割が明らかになってくる。しかしながら, マーケティング戦略と言っても, 伝統的なマーケティング・ミックスを基底とする「戦略」と, 新しい戦略的マーケティングにおける「戦略」には多くの相違点がある。

まず, 前者は, ミドル・マネジメントの意思決定問題であり, 後者は, トップ・マネジメントの立場から組織全体を市場環境に適応させる意思決定問題である。第二は, 一つの経営機能であるマーケティングの問題と, 経営の諸機能全ての有機的な統合ないし調整問題の違いである。第三は, 短期的に成長を志向する戦略と, 長期的観点から有限な経営資源を効率的に配分し, 収穫, 維持, 撤退までを網羅した戦略との相違である。第四は, 高度成長下の市場の拡大が十分見込めた時代と, 低成長下の将来の予測が困難になった時代との戦略が成立した時代背景の相違である。

かつて, 橋本勲氏は, マーケティング戦略の基本的特徴として, 対応的競争的観点, 創造的変革的観点, 長期的大局的観点, 全体的統合的観点の四つをあげたが<sup>26)</sup>, これらは今日, 「組織全体の立場から市場適応のリードオフマンたるマーケティングを中心に経営サブ機能 (財務, 生

24) Cravens は大企業のプランニングのレベルを次の4段階に分けている。

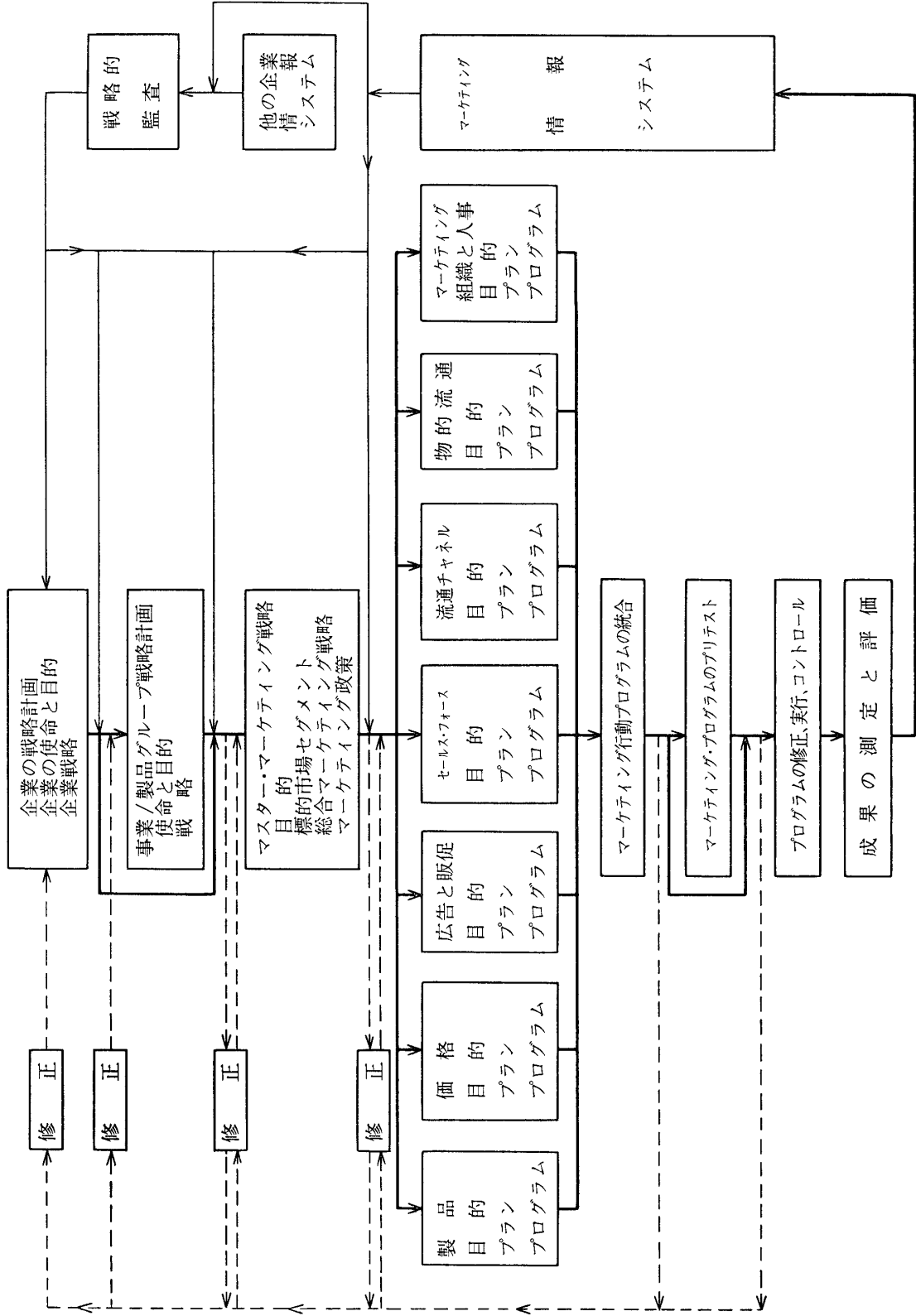
- ・企業戦略プラン (Corporate strategic plan)
- ・事業単位戦略プラン (Business unit strategic plan)
- ・戦略的マーケティング・プラン (Strategic marketing plan)
- ・短期マーケティング・プラン (Short-term marketing plan)

そして, 戦略的マーケティングプランでは, 標的市場戦略, 目的, マーケティング・プログラム・ポジショニング戦略の特定や, マーケティング組織のデザイン, 財務分析が含まれるとしている。

25) D. J. Kolat, R. D. Blackwell and J. F. Robeson, Strategic Marketing, Holt, Rinehart and Winston, Inc., 1972. 彼らは, 企業戦略 (Corporate strategy) の戦略類型として, 製品-市場領域と成長ベクトルの視角から11の基本的戦略代替案をあげている。それは, 市場浸透戦略, 市場開発戦略, 再公式化戦略 (Reformulation Strategies), 市場拡大戦略, 交替戦略 (Replacement Strategies), 市場細分化/製品差別化戦略, 製品ライン拡張戦略, 同心的多角化戦略, 水平的多角化戦略, 複合的多角化戦略, 統合戦略である。詳しくは pp. 3-45. を参照されたい。

26) 橋本勲, 前掲書, 155~160ページ。

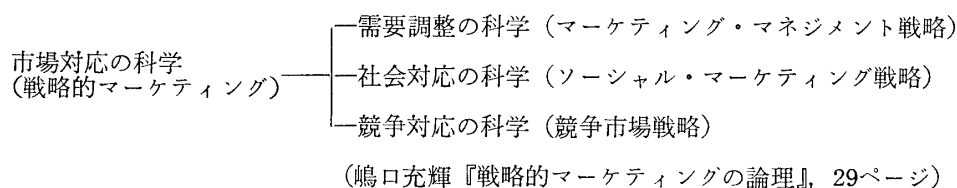
図 5-3 マーケティング・プランニング



(Kolot, Blackwell and Robeson, Strategic Marketing, p. 34)

産、人事、など)を統合管理する]」<sup>27)</sup>という点から、戦略的マーケティングあるいは戦略市場計画(Strategic market planning)の特徴に置き換えることができる。嶋口充輝氏<sup>28)</sup>は、戦略的マーケティングを「現代企業が経営的視角から市場環境に統合組織的に適応する方向と方法を提示する経営科学」としてとらえ、その領域を次のように示している。(図5-4)

図5-4 戦略的マーケティングとサブ領域



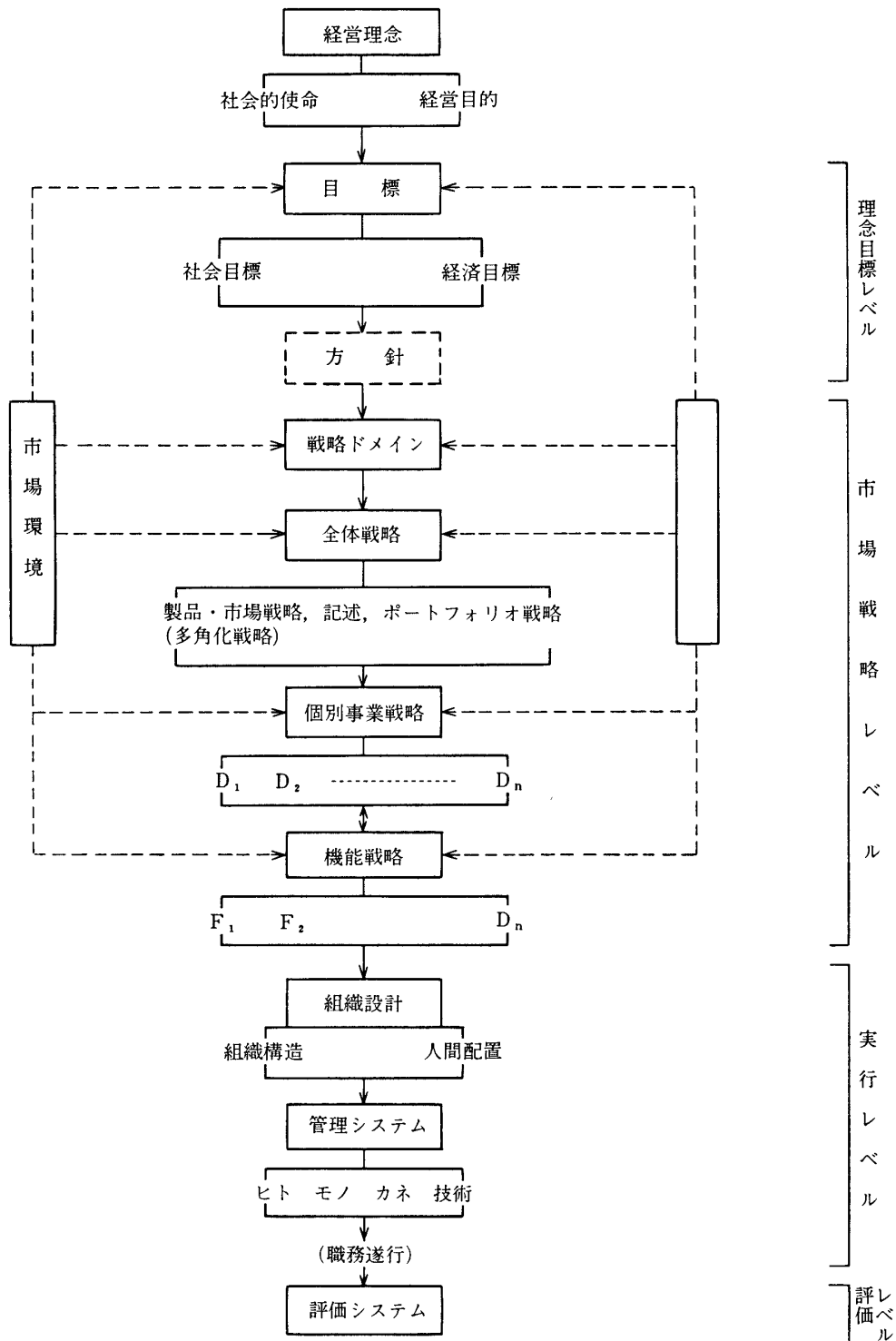
第一のマーケティング・マネジメント戦略は、市場の需要調整を管理するもので伝統的マーケティング戦略が対応し、第二のソーシャル・マーケティング戦略は、社会価値という視座からとらえ直したマーケティング戦略の領域である。そして、第三は、今日のきびしい生存競争のなかで組織全体の立場から統合的な製品・市場の競争適合理化をはかる「競争市場戦略」である。つまり、製品・ブランドを中心に需要調整を課題とするマーケティング・マネジメント戦略を中核に、社会的価値を付与するソーシャル・マーケティング戦略と、競争対応を付与する競争市場戦略をあわせた三つの基本領域によって構成されるマーケティングを、戦略的マーケティングと呼んでいるわけである。また、この戦略的マーケティングを中核にしなが、他の経営諸機能を連けいさせつつ、企業全体の組織統合化を目ざす上位概念を戦略市場計画<sup>29)</sup>として、その全体的枠組を明らかにしている。(図5-5)

27) 嶋口充輝『戦略的マーケティングの論理』誠文堂新光社、昭和59年、37ページ。

28) この部分の記述は、嶋口充輝、同書、29～39ページ及び264～281ページを参考にしている。

29) 戦略市場計画は、D. F. Abell & J. S. Hammond, Strategic Market Planning: Problems and Analytical Approaches, Prentice-Hall, Inc., 1979. によって提唱されたものであり、マーケティング・プランニングの戦略経営計画プロセスへの統合を意図している。このアプローチの前提として、彼らは、企業はそれぞれ異なった目標をもつ事業単位の集合体であるという認識が高まっている点をあげている。彼らによれば、戦略市場計画の特質は以下の4つに大別できる。第一は、製品と市場の範囲および製品と市場の細分化によって事業を定義すること(Defining the business)である。第二は、企業全体の目的に配慮するだけでなく、市場機会や企業の能力を注意深く分析することによって、事業の使命ないし役割を決定すること(Determining the mission or role of the business)である。ここで言う「使命」は追求されるべき一連の目的を意味している。第三は、事業が定義され、使命が決定されてから、マーケティング、製造、R & D、サービス、物的流通等の機能戦略を立てること(Formulating functional strategies)である。そして最後は、計画を実行するためには資源の配分と予算の決定が必要であるという意味で、予算配分をすること(Budgeting)である。したがって、この戦略市場計画は、市場における組織戦略の全分野にわたる計画であるという点で、標的セグメントとマーケティング・ミックスを明らかにするというマーケティング計画とは異なっているということになる。彼らはまた、プランニングの分析手法として、ポートフォリオ分析、GEのグリッド、PIMSの研究成果を採用している。

図 5-5 戦略市場計画の全体的枠組



(嶋口充輝, 前掲書, 273ページ)

まず、理念・目標レベルで、経営理念、企業目標、経営方針が決まり、次に具体的な戦略問題に移行する。この市場戦略レベルでは、戦略ドメイン（生存領域）の決定後、それを具体化する形で全体戦略、個別戦略が形成される。全体戦略は、企業が有する戦略事業単位全体に対し、長

期的に最良の成果が得られるよう努力配分を計画することであり、BCGのポート・フォリオ・モデルやアンゾフの製品・市場マトリクス・モデルを使って示されたり、文章で記述されたりする。個別戦略は、各戦略事業単位毎の戦略と機能別の戦略という二つの側面をもち、後者は前者を串ざしにする戦略で、財務戦略、生産戦略、人事戦略、技術戦略、マーケティング戦略などがこれに当る。機能戦略のうち、市場環境に適応させて経営全体の方向づけを与えるものがマーケティング戦略であり、これに対し、ヒト、モノ、カネ、技術といった経営資源の対応化が、人材開発戦略、生産戦略、財務戦略、研究開発戦略ということになる。そして、戦略部分の確定後、実行活動レベル、評価レベルへと移行していくわけである。

このように、マーケティング戦略も、時代の変遷とともにその性格及びフレーム・ワークが変化してきたが、現代のマーケティングの代表的学者である P. Kotler のマーケティング戦略概念も、その流れによって質的变化をとげてきた<sup>29)</sup>。

1976年には、戦略的マーケティングの名称のもと、マーケティング戦略開発のベースとして次の五つの戦略概念をあげている。

- 市場細分化 (Market segmentation)
- 市場ポジショニング (Market positioning)
- 市場参入戦略 (Market entry strategy)
- マーケティング・ミックス戦略 (Marketing mix strategy)
- タイミング戦略 (Timing strategy)

しかし、この時点では、マーケターの責任領域での管理プロセスを扱ったものであり、企業全体ないし事業レベルの戦略を分析したものにはなっていない。ところが、1980年になると、戦略的経営プロセス (Strategic management process) と戦略的マーケティング・プロセス (Strategic marketing process) の関係を相対的に明確にし、前者が企業ないし事業レベルでとられるステップであり、製品ないし市場レベルでとられる後者のコンテクストを与えるものとしている。1984年には、それぞれ、戦略経営計画策定プロセス (Strategic planning process) とマーケティング・マネジメント・プロセス (Marketing management process) と呼称を変え、両者の有機的統合を試みている。そして、マーケティング戦略の基本的枠組を、新製品開発、製品ライフ・サイクルのステージ別戦略 (PLC 戦略)、競争地位別戦略、経済状況別戦略、グローバル・マーケット対応戦略で構成し、マーケティング・ミックスの戦術レベルのプランニングへとブリッジしている。

29) 詳しくは、P. Kotler, Marketing Management: Analysis, planning, and control, Prentice-Hall, Inc., 3rd edition (1976), pp. 45-65., 4th edition (1980) pp. 63-91, 及び 5th edition (1984), pp. 34-74. を参照されたい。



したがって、マーケティングの戦略構造は、伝統的なマーケティング戦略を下方ヘシフトさせ、それをミドル・マネジメントないしロー・マネジメントの責任領域とし、さらに種々の戦略分析概念をとり入れた企業戦略というトップ・マネジメントの領域まで包含した多重構造になっていると推測されるのである。

## 6. マーケティング戦略のフレーム・ワーク

マーケティング戦略という言葉に様々な含意があるように、経営戦略という語義にも多様な使われ方がある。経営戦略は、一般に、組織の各階層レベルでもたれているだけでなく、組織の機能によっても異なっている。つまり、企業経営にかかわるあらゆる戦略を包含していると思われる。そこで、経営戦略の諸概念を再度確認し、マーケティング戦略構造分析の足がかりにしたい。

先に述べたように、土屋守章氏は、経営戦略の中で企業全体にかかわる戦略を企業戦略と呼び、そのサブ戦略に事業別戦略と機能別戦略をあげた。伊丹敬之氏は、経営戦略を基本戦略と実行戦略に分類し、その具体例として、新しい事業分野への進出を前者に、進出の決まった分野での価格設定、広告の決定、工場立地や流通網の整備といった職能分野ごとの決定を後者にあてはめている。野中郁次郎氏は、Pearce & Robinson のケース・スタディを通して、企業の戦略を、全社戦略、事業戦略(競争戦略)、職能別戦略に分けて論じている<sup>30)</sup>。つまり、機会=能力のマッチングを、主として企業が全体としていかなる事業に従事すべきかというマクロ的な立場からとらえるものが全社戦略であり、特定の産業や製品/市場セグメントでいかにして競争するかを考えるものが事業戦略であり、組織の最も具体的なレベルで各機能(人事、財務、生産、マーケティング、研究開発等)がどのようにして全社あるいは事業単位に貢献できるかを考えるものが職能別戦略である。

このように dichotomy や trichotomy によって戦略の類型化をはかった例は多いが、Luck & Ferrell の二分法(Overall strategy と Supporting strategy)や Vancil & Lorange の三分法<sup>31)</sup>(Overall or Corporate planning, Business planning, Functional planning)も代表的なものであろう。J. A. Pearce II は、戦略的経営管理プロセス(Strategic management process)について論及する中で、企業の目的を長期目的と年間目的に分け、各目的達成のための戦略をそれぞれ、主要戦略(Grand or Master Strategy)と運営戦略(Operating Strategies)としている<sup>32)</sup>。主要戦略は、不安定な環境の中で、企業が長期目的を達成する際に拠り所

30) 野中郁次郎, 前掲書, 60ページ。

31) R. F. Vancil and P. Lorange, "Corporate Planning and Strategy," Harvard Business Review, January-February, 1975, p. 82.

32) J. A. Pearce II, "An Executive-Level Perspective on the Strategic Management Process," California Management Review, Fall, 1981, pp. 43-44.

とする主な行動の包括的で全般的な計画を意味し、12の基本的アプローチを含んでいる。それは、同心的多角化、複合的多角化、製品開発、市場開拓、現活動の強化、合併事業、水平統合、乗直統合、技術革新、操業短縮、清算、及び撤退である。これに対し、運営戦略は、主要戦略の一般的枠組の中で、企業内の各事業単位が必要とする具体的統合的行動計画であり、各機能部門（マーケティング、生産等）の年間目的の一連のセットに則して開発されるものとなっている。

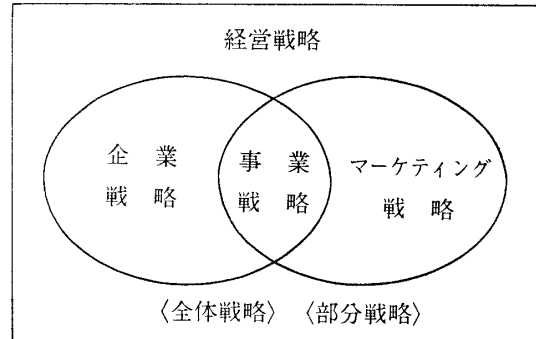
戦略については、経営学とマーケティングの分野で、それぞれ概念の提示が行なわれてきたものの、概念相互の関係づけや概念統合化の試みは十分なされてきたとは言い難い。これまでの戦略に対する種々のアプローチをもとに、経営戦略全体の中でマーケティング戦略を概念的に位置づけてみたい。

まず、企業の経営戦略は、企業戦略（Corporate strategy）と事業戦略（Business strategy）、そして中核的機能戦略としてのマーケティング戦略（Marketing strategy）に大別できる。しかし、今日のマーケティング戦略は、戦略的マーケティング研究にも見られるように、単に経営の一機能としての部分戦略ではなく、組織全体を環境に適応させる全体戦略のインプリケーションもあるため、企業戦略とマーケティング戦略は互いにオーバー・ラップし、その共通部分として事業戦略が存在すると考えられる。（図6-1）

次に、企業戦略は、各戦略事業単位毎に立てられる事業戦略と各機能毎に立てられる機能戦略という二つの部分戦略によって構成されるが、事業戦略においてバック・ボーンとなるのがマーケティング戦略であると言える。これは、企業が市場環境及び競争環境を分析し戦略を立てるという点から、マーケティングが戦略の要になっていると思われるからである。（図6-2）

最後に、戦略経営計画における戦略のフローを組織レベルと対応させたものが図6-3である。CEOレベルの企業戦略は三種に大別できるが、第一は、M. E. Porter に代表される「競争戦略」であり、コスト・リーダーシップ（低原価）戦略と差別化戦略と集中（焦点絞り込み）戦略の三つの基本形から成っている<sup>33)</sup>。第二は、ボストン・コンサルティング・グループを始めとする一連の研究によって知られている「ポートフォリオ戦略」であり、「拡大」、「維持」、「収獲」、「撤退」の4つの戦略タイプに分類される。第三は、アンゾフの製品／市場戦略モデルをもとにした P. Kotler の新事業計画としての「成長戦略」であり、集中的成長機会（市場浸透戦

図6-1 経営戦略



33) M. E. Porter, Competitive Strategy, The Free Press, 1980, 土岐坤他訳『競争の戦略』ダイヤモンド社, 昭和57年, 55~63ページ。

図 6-2 事業戦略と機能戦略

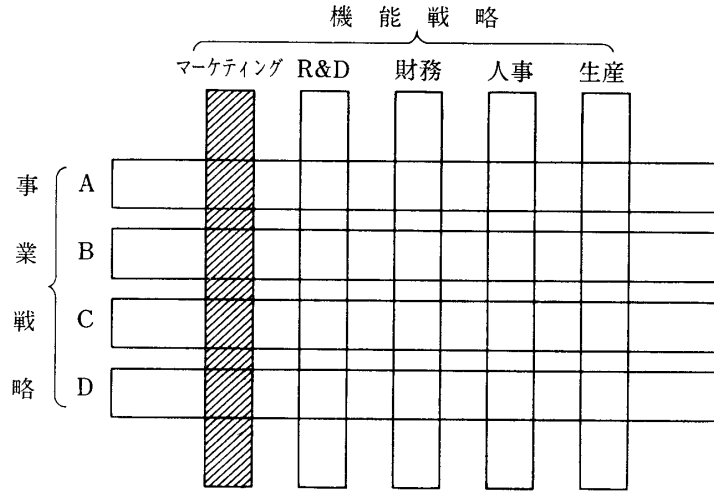
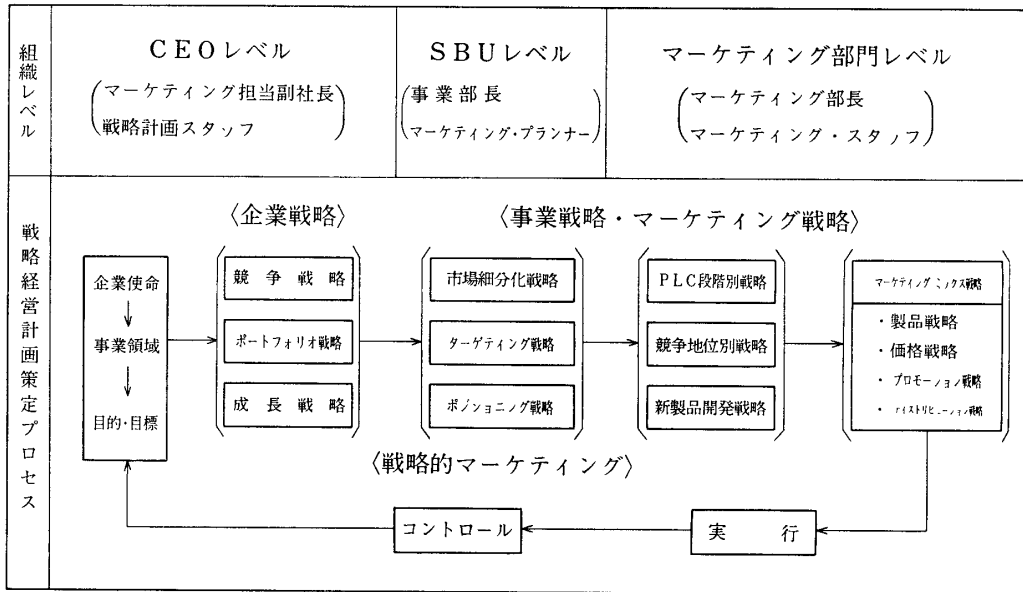


図 6-3 戦略経営計画におけるマーケティング戦略の諸相



略、市場開拓戦略、製品開発戦略)、統合的成長機会(後方統合戦略、前方統合戦略、水平統合戦略)、多角的成長機会(同心的多角化戦略、水平的多角化戦略、複合的多角化戦略)の3つの事業機会に基づいた9つの戦略が示されうる。こうした一連の企業戦略は、マーケティング担当副社長と戦略計画スタッフ(Strategic planner)によって開発される。次に、事業部門(SBU)では、事業部長とマーケティング・プランナーが中心になって、市場細分化、標的市場選定、ポジショニング等の戦略によって市場機会を選定し、PLC段階別戦略(導入、成長、成熟、衰退ステージ別戦略)、競争地位別戦略(マーケット・リーダー、チャレンジャー、フォロワー、ニッチャー別戦略)、新製品開発戦略の3つの戦略を策定する。最終段階のマーケティング戦略はマーケティング・ミックス戦略であり、ミックス要素組み合わせの最適化を実

現するように、製品・サービス、価格、プロモーション、ディストリビューション等の各個別戦略を具体的に立案することになる。

以上、マーケティング戦略の構図を戦略経営計画の中で概念的に描写したが、近年の戦略的マーケティングないし戦略市場計画の研究は、企業戦略と事業戦略及びマーケティング戦略との架橋の役割を果たし、経営戦略構造の基本的見直しを迫っている。しかしながら、こうした新しいマーケティング戦略論は、用語、概念、分析用具等の統一性、整合性がまだ不十分で、完成された域に達していない。今後は、概念の精緻化をはかり、分析技法の操作性を高めるとともに、戦略を体系的に整理した統一理論を構築することが重要な課題になろう。