

マーケティング戦略と消費者製品 システム観の創発的進化*

竹 村 正 明

はじめに

本稿の目的は、近年我が国のマーケティング論で議論された特徴的な理論的トピックをできる限り操作可能なマーケティング戦略として読みかえる作業をすることである。本稿で想定する近年のもっとも代表的な議論は、それまで支配的だったマーケティングの基本図式が崩壊したことを強調する。典型的なそれは、消費者ニーズの理解→製品開発→マーケティング活動(4P)→アフターサービス→情報のフィードバック、であるが、ここでは特にメーカーと消費者の製品使用経験をめぐっての情報の解釈の問題であると考えている。

そういった議論が成立した理由はそのマーケティングを成立ならしめるのに重要であった4つの前提が否定されだしてきたからといわれる。それらは、(1)需要は存在する、(2)消費者とはモノの購買者である、(3)価格こそが唯一無二の競争手段である、(4)競争の基本原理は強者の論理である、ということである(和田(1998))。本稿の問題意識に関していえば、(1)需要の存在と(2)消費者の定義についてが何よりも重要である。

それらの議論の特徴は、消費にあたって製品の機能がどのように決定されるのか、について問題提起があったことである。通常、われわれは製品がある特定の機能を持っていると考えがちである。たとえば、車は移動手段であり、冷蔵庫は食料を冷やしたり、冷凍したりする機能を提供する。洗濯機は衣類や身の回りの繊維類の汚れを落とす機能があり、ビールはのどの渇きや仕事の疲れ

※本稿は、1998年度滋賀大学学術後援基金による「効果的な製品開発に関する研究」の一部である。記して感謝したい。

を癒す「潤滑剤」という機能がある。われわれが製品を購入するのは、それがもたらす「機能」を必要としているからだ、というのがそこでの論理の骨子である。

こういった製品の機能に関する定義は、メーカーからみれば、消費者のニーズを半ば「想定」しながら、製品コンセプト作成→製品機能設計→構造設計→工程設計→製造工程→製品機能→消費と続いていく一連の製品開発活動によって確立されていく¹⁾。通常の理解では、顧客のニーズをくみ取って、それに適合する機能を提供する製品を開発し、顧客にそれを届ける条件を整備し、一方向で届ける。これこそがマーケティングだと考えられてきた。

それに対して、近年の問題提起ではこの製品機能と顧客ニーズの関係を再考察する。石原（1984、43-48ページ）はこの問題を次のように説明する。すなわち、生産者と消費者が分れている社会では、たとえ消費の側における欲望が具体的であったとしても、それがそのものとして生産以前に生産者に伝達されるわけではない。それは顧客のニーズがどれくらい正確に伝えられるかという程度の問題ですらないことに注意しなければならない。生産者は、それどころかできれば一般には具体的な形態規定を受けない抽象的な欲望に対応した製品開発をすべきであって、生産者はこのような抽象的欲望を「内的な像」として想定し、それを具体的な属性と有用性をもった商品に体现させなければならないのである。それがうまくいったかどうかは、商品の交換過程においてのみ明らかにされるのである。

これまで支配的なマーケティングでは、おそらく、このような「想定」のもっているある種の不確実性を低減させるために、消費者のニーズを調査するアイデアがでてくるだろう。顧客ニーズが「存在」していて、製品の機能とそれが一対一で対応するならばこのマーケティングの仮定は成立する。しかし、ここで紹介した近年の議論は、実際にはこの仮定に基づく製品開発やマーケティ

1) 製品開発のプロセスの概念枠組みについては、Clark=Fujimoto(1991, pp.22-31)の特に、Fig.2-3やFig.2-4を参考にしている。本稿では専ら部品組立型の製品だけを考えている。たとえば、薬品などは製品構造と製品機能を明確に分離することが難しい製品があるからである。その点については藤本(1995)を参照されたい。

ング諸活動がうまく機能していないことだけでなく、その仮定に問題があることを示しているのである。²⁾

本稿はこの議論を、マネジリアルに読み替え、それに基づくマーケティング戦略を考察しようという試みである。

本稿の構成は次のようになる。まず、マーケティング研究でここ20年ほど支配的だったマーケティング戦略論について考察する（Ⅰ．経営戦略とマーケティング戦略）。中でも代表的な先行研究の知見を簡単に考察する。それらの研究は、非常に多くあって、分析の対象や方法なども全く異なるが、経営戦略の定義についてはコンセンサスがある。それは、企業活動の基本方針であることである（伊丹(1984)、奥村(1990)）。たとえば、Abell(1975)は、市場における変化を予測し、反応する重要性に注目した。Porter(1980)は、競争(他社)を分析する枠組みを提供した。そういった経営戦略を策定する目的は、外部でおこるチャンスと脅威に、タイムリーにそして正しく対応するためであり(Aaker(1984), 25-26ページ)、そのためには戦略が必要になるのである。戦略とはこの場合、競争環境を正しく理解し、将来どのように変化するのか正しく予測し、それを実現する競争の仕方を選択する、ことを可能にする分析手法ということになる（Porter(1980)）。

ところが、実はいささか驚くべきことであろうが、なぜ戦略が必要なのか、については理論的な説明はあまりなされていない。環境が不確実になっているから、資源配分を明確にすること、などがあげられるが、なぜといったん問えばその説明は、あまり説得力がない。ここでは、経営戦略とは、将来のある種の予測可能性を高めることが目的となっていることとして理解できることを示そう。それによって活動の合理性を確保するためなのである（Collins(1980); Mintzberg(1994); Ritzer(1995)）。

2) この問題提起については石井(1994)が代表的である。もっとも、消費者が何を「消費」するのか、ということに関する考察は今に始まったことではない。Levitt(1969)の有名な問題提起「1/4インチのドリル」は、製品の機能的な定義の重要性、あるいは消費者の立場からいえば、製品を買うのではなく製品のもたらすベネフィットの期待を買うことを強調したものであった。ただし、近年の議論は機能が消費者のニーズに一对一に近い形で定義することが難しい、と認識する点で彼の理解とは異なっている。

一方、近年の我が国で検討されたマーケティング戦略論は、そういった経営や消費の局面でこれまで理解されてきたある種の「合理性」を、批判的に検討したことが最大の特徴である。論理の詳細は後述するが「合理性」の実現は「予測可能性」を高めることによって可能となる。その点についての問題点を検討する（Ⅱ．消費者製品システム観の創発的進化）。そこでは、将来の予測困難性が指摘されるが、マーケティングの文脈でいえば消費者行動の予測可能性である。

周知のように、現在の経営戦略は、情報システムの発展によってますます予測可能性への期待を高めている。特に、経営戦略のレベルではともかく、事業レベルではそれがあつた種の成功を収めていることは疑いない（Ⅲ．予測可能性を確保するためのマーケティング戦略）。そして、おわりに、ではいったいマーケティング戦略は、どのような展望を得ることが出来るのかを検討して、実践的インプリケーションを考察する。

I 経営戦略とマーケティング戦略

経営戦略とは、一体何なのか、という問題については多少の違いはあるにしろ、かなりコンセンサスがえられていると考えられる。ここでは経営戦略についての既存知見を簡単に考察することにする。この作業によって、経営戦略の目的を理解しよう。

(1) 長期計画・戦略計画・経営戦略・企業戦略論

経営戦略の重要性は、一般的に、企業を取り巻く環境変化と競争の激化のなかで認識されてきた。経営戦略の重要性は、企業の長期的存続に重要な役割を占めることが認識された1960年代のアメリカでおこつた。³⁾長期計画や戦略計画がその前身にある。ここでは、Collis=Montgomery (1998) にしたがつて、企業戦略コンセプト、組織構造と多角化、ポートフォリオ、価値ベース戦略、基本戦略、資源ベース戦略を簡単に考察しよう。

3) 企業戦略論の簡潔なレビューは、石井他(1985)、特に第1章やCollis=Montgomery(1997, 1998)のAppendix Aなどを参照されたい。

①企業戦略コンセプト

企業戦略の重要性は、ハーバードビジネススクールのビジネスポリシーのグループによって強調された。個別の機能戦略を企業全体から考えることが戦略のコンセプトであった。企業全体の戦略の重要性を主張したが、卓越した能力を事業単位レベルでの競争優位性に翻訳できるような方法を明示できなかった。特に、アプローチが分析的というよりも概念的であることが問題であった。

②組織構造と多角化

同じ頃、Chandler(1962)は、企業の成長のための多角化と、それを管理するための組織構造の変遷を分析した。そこでは戦略は、企業の基本的長期目標・目的の決定と定義される。そこでは、とるべき行動の方向が採択され、これらの目標遂行に必要な資源の配分が決定されるのである。企業の活動範囲が広がっていくときに、それを実行する組織構造も変化していくことを明らかにした。

③ポートフォリオ計画

1970年代になると成長のための多角化だけでなく、それをどのように管理するのかについての戦略に焦点が移っていった。Boston Consulting Groupは多角化した事業に、経営資源を合理的に分配する手法を考え出した。成長／市場シェアマトリックスと呼ばれるものである。ひとつの次元で高い市場成長に属する事業と低いそれを識別し、もう一方の次元で最大の競合他社との相対市場シェアの大小を比較するのである。1980年代の前半には、半分以上の大企業がこの手法を採用したといわれるが、問題点がないわけではなかった。中でも、事業間の関連をうまく扱えなかったことが指摘されるだろう。

④価値ベース戦略

1980年代には、M&Aが活発になった。このことは巨大に多角化した企業のある種の危うさを浮き彫りにした。RJR Nabiscoの買収などがその例であろう。結果として、経営者は自社の株式市場での評価を最大限にするよう経営の焦点を当てるようになった。株主の価値を最大化するような経営戦略手法が開発されるようになったのである。しかし、価値ベース戦略はすべての事業単位と投

資提案がそれぞれ自己充足できることを暗黙に仮定している。この独立した仮定は、しばしば事業間の連結性や事業にまたがる投資を無視することになりかねなかった。

⑤基本戦略

1980年代を通じてもっとも影響力の高かった戦略論は、Porter(1980)の競争戦略論である。この競争戦略論の特徴は、5つの脅威に対して防御可能な地位を確保することである。戦略とは、この地位をどのように築き上げるのか、を分析するための手法を提供することであった。その対応策は3つしかない。それらは基本戦略と呼ばれる。5つの脅威よりも低いコストでのオペレーションを実現すること。それらに対して差別化すること。そして、ニッチなどに集中することであった。

⑥資源ベース戦略

1990年代には持続的な競争優位を生み出すのは、競合他社が真似のできない「コアコンピタンス—中核能力—」にあると強調されるようになった。この議論はただし1990年代になってはじめて議論されたわけではない。資源に基づく組織観がそれである(Wernerfelt(1984))。これは、むしろ、コアコンピタンスとして機能する資源をより広く正確に定義することになり、そして多角化した

表1 さまざまな経営戦略論

	企業戦略論	組織構造論	多角化論	P P M	価値ベース論	基本競争戦略	資源ベース論
関 心	総合的なマネジメントの役割	組織構造	多角化の拡張と様式	資源配分	SBU成果への企業の貢献	競争優位の源泉	企業独特の資源／成長
貢 献	企業戦略と競争戦略への言及	構造と戦略的	戦略変数としての事業セット：シナジー	ポートフォリオ管理	企業価値の限定性	企業戦略のタイプロジー	(イン)タングジブル資源と能力
結 論	企業のビジョン強み／弱み分析	多角化事業構造	関連性の測定／成果の分析	成長／シェアマトリックス	キャッシュフロー；価値ベースの戦略	戦略の役割	価値ある資源の特性

(Source: Collis=Montgomery(1997), p. 16, FigA-1より一部省略。)

事業における価値の源泉となる条件を設定することになった。

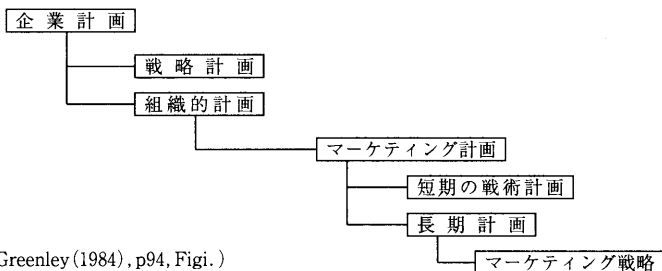
ここまでの簡単な考察を一覧にすれば次のようになるだろう（表1）。

(2) マーケティング戦略論

経営戦略が、企業全体の将来に対する活動の指針を提供するものであったが、そこではマーケティング論は一種の機能戦略と考えられている。ただし、そこでは2つの支配的な考えがある。ひとつは、経営戦略としてのマーケティング戦略である。典型的には、全社レベルの戦略から機能別にブレイクダウンしたマーケティング機能の戦略を扱うが、その全社レベルの戦略に顧客志向、市場志向、競争関係などを基準に用いようという思考を持っているタイプである。その際、マーケティング戦略の策定はどうしても企業全体に及ぶことになる。それは市場戦略と呼ばれることがある。

もう一つは、どちらかといえば機能別戦略に焦点を当てているタイプがある。たとえば、石井(1984)は、日本企業の代表的なマーケティング戦略を識別した。それによれば、絶えざる製品革新、製品のフルライン化、流通の徹底管理、信頼ベースの営業（石井・嶋口(1994)）であった。そこでの議論に基づけばマーケティング戦略は、企業戦略にもとづいて開発された製品や価格、流通活動などの特色ある実践と考えられる。そこで、ここでは2つのタイプのマーケティング戦略⁴⁾について簡単に考察して、その必要性を検討しよう。Greenley(1983)はその関係を次のように簡潔に示している（図1）。

図1 企業戦略とマーケティングの関係



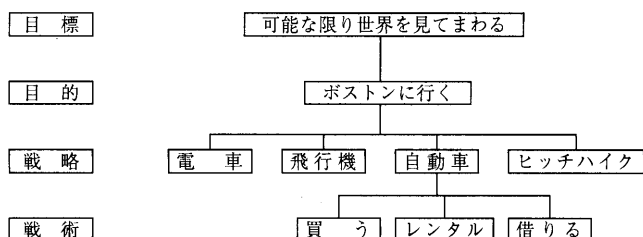
(Source: Greenley (1984), p94, Fig1.)

4) ただし、実際には全社戦略と機能戦略には密接な相互補完関係が存在しているだろう。全社戦略を考えるためには、前述のように基準が必要だが、それを設定するためには自社の利用可能な機能のレベルを理解しておかねばならないだろう。となれば、機能戦略は

①経営戦略としてのマーケティング戦略

経営戦略論をベースにするマーケティング戦略の特徴は、まず戦略とは何かを検討することから始まる。Czepiel(1992)によれば、戦略とはある目的を達成する最善の方法を選択することやその方法をつくりだすアイデアなどを含んだコンセプトである。彼は、ある都市から別の都市へ旅行する例を出して、そのときにも戦略的選択が存在していることを示している。たとえば、そこでは「歩く」という選択があるし、「ヒッチハイク」、「自転車」、「自動車」、「バス」、「電車」それに「飛行機」という選択ができる。これらの関係を次のように図示している（図2）。

図2 戦略、戦術、目的、目標の関係



この図では、戦略は目的を達成するための選択肢を示しているが、実際にはこの中からどれがもっとも良いのかを決定する作業までを含んでいることに注意しなければならない。どれがもっとも良いのかを決定するためには何らかの基準を設定する必要があるが、ここでは速度、費用、快適さ、安全性といった考えられるすべての基準を評価しなければならない。まさにこれは、将来における自分の位置、すなわち目標を達成するための可能性を分析して、決定しようとする経営戦略に他ならない。これをマーケティングの主要変数である製品（消費者ニーズ）、流通、価格、販売促進についておこなうことこそがマーケティング戦略なのである。

※ 全社戦略の策定に影響するはずである。一方で、機能戦略は全社戦略によって規定される。ここで検討する2つのタイプはあくまでも、どちらかといえば、という相対的な重要性に基づいている。

その代表的な議論は市場戦略論である。経営戦略論が経営資源（を配分したり、蓄積したり、それそのもの）の重要性を強調することに対して、市場戦略論は組織的資源の使用方法を強調することが特徴である。たとえば、経営戦略論では、小売りの店舗は重要な経営資源として理解されるが、僻地にある店舗は都心にある店舗ほどの戦略的価値はない、というわけである（田村(1989)）。この認識に基づいて、消費者、製品、流通、競争市場について分析する手法を提供するのである。

②機能戦略としてのマーケティング戦略

機能戦略としてのマーケティングの代表的な議論はマーケティング・ミックスに基づく議論が代表的である（Greenley(1984)）。マーケティング・ミックスとは、製品、流通、価格、販売促進にかかわる意思決定を戦略変数として考えることである。製品の特性に応じて、流通や販売促進や、価格付けの最適値が異なるだろう、という認識がそこにはある。⁵⁾

それに対して、日本企業の支配的なマーケティング戦略は、絶えざる製品革新、製品のフルライン化、流通の徹底管理（石井(1984)）、それに日本型営業システム（石井・嶋口(1994)）であった。これは、日本の代表的な企業がどのようにして現在の支配的な地位を築き上げたのかについて詳細なケースを分析した結論である。⁶⁾

(3) 経営戦略、なぜ必要か

経営戦略やマーケティング戦略の定義や目指した問題についてはコンセンサスが成立していそうだが、なぜそれが必要かについての理論的な説明は説得力

5) Greenley(1984)は、マーケティング・ミックス以外にも、既存の研究で扱われてきたマーケティング戦略を考察している。それらは、製品ライフサイクルに基づく戦略、市場シェアに基づく戦略、製品-市場ポジショニングに基づく戦略、産業財市場での戦略、国際市場での戦略である。製品ライフサイクルは、製品が導入されたときと、かなり普及して成長期にある場合とでは、効果的な戦略は異なると考えていることが特徴であるが、そこでも操作可能な変数はやはり、製品、流通、価格、販売促進が中心である。それ以外の議論についても、それはほとんど変わらない。

6) もっとも、この議論はさらに情報プロセシング理論によって定式化され、その理論はサーベイ調査によって実証的に検証されている。詳しくは、石井(1984)を参照のこと。

があまりない。たとえば、環境が不確実で変化が大きいならば、新しい方向性を示すことが重要だ、それこそが経営戦略だ、というわけである。しかし、変化が大きければなぜ方向性を示す経営戦略が必要かは、明示しない。

実は、あまり明示されることはないが、経営戦略の著作を読めば、それが合理的であることが暗黙に示されていることが多いのである。Porter(1980)の競争戦略論の目的は、業界を分析し、その今後の変化を予測し、競合他社の特性を自社の競走場の地位を理解し、戦略を練り上げる分析技法を提供することである。重要な点は、この手法を使って業界を分析すれば、業界の変化が予測可能になることである。Aaker(1984, 25-26ページ)も、経営戦略がなぜ必要か、ということについて、長期的な視野の提供や環境変化に対応する手段を提供することができるからだ、と述べる。それがなぜ可能になるのか、は明示しないが、予測のたてにくい環境に直面しているからという。そういう環境で、競合や自社の能力を分析することで、予測可能性が高まるからである。Montgomery=Porter(1990, p. xi-xii)も、競争環境の激化が戦略計画を必要とさせるという。それは、競争環境を分析して、それに適した、つまり合理的な活動の指針を提供するためである。

この点について、Day(1984, 3-5ページ)は、経営戦略の真髄は、予想される未来の結果を考慮に入れて、現在的意思決定代替案を熟慮することであるという。つまり、それは予測できる回避すべき脅威と追求すべき機会とを識別することである。急速な環境変化と増大する不確実性は、それらの事態に対して単に対応するよりも、むしろそれらの事態を予測し、構想するような戦略を誘発することを必要とするからだ。Mintzberg(1990, 193-195ページ)は経営戦略のもたらす合理性こそがその理由であることを示唆する。つまり、経営戦略を策定することは、システムチックであり、能率的であり、調整がとれていて、首尾一貫性が維持でき、何よりも合理的だからである、というのである。

合理性について最も代表的な議論はウェーバーによって与えられているが、Ritzer(1994)はその4つの次元を識別する。それらは予測可能性、効率性、技術の管理、そして数値化による計算可能性である。さらに、Collins(1984)は

その合理性の特徴を精査し、予測可能性と規則性が重要であることを主張する。つまり、将来の行動を予測することが合理性につながるのである。経営戦略とは合理性を確保する手法なのである。

II 消費者製品システム観の創発的進化

近年のマーケティング論で最も特徴的な議論は、繰り返しになるが、それまで支配的であったマーケティングの論理を批判的に検討したことである。特に経営戦略との関連で考えれば、それが将来の活動の予測可能性を高めることを目的としていたことを検討してきたが、マーケティング戦略も同様になんらかの予測可能性を高めることを目的としている。ここでは特に消費者行動の予測可能性に焦点を当てよう。

(1) 製品機能の社会的定義の困難さ

通常、製品はある機能をもっており、それが消費者のある問題解決の手段となるから売れるのだ、という理解が支配的であろう。しかし、近年の議論はその手段が事前に予測できないだけでなく、予想もしない使用方法があることが指摘されるのである(藤川＝竹内(1994))。マーケティング・リサーチは、製品開発に先だってこの予想の精度を確保しようとする試みであるが、それを高めることは思いのほか難しいだろう。ある製品が、特定の使用方法を市場で発見されるまでにさまざまな思惑が入り乱れることは「電話」が登場してきたときの文化史で詳細に議論されている(吉見(1996))。

たとえば、電話は、周知のように1876年、グラハム・ベルによって発明されるのであるが、この通信機器は、あくまで電信の技術延長線上に位置づけられていた。初期の電話事業に乗り出していった人々は、彼らの事業を成功させる最大の鍵が、電話の社会的用途を明らかにし、これを広く浸透させていくことにあったと考えていた。そこで、彼らはビジネスの世界で電話がいかに有効な武器となりえるかを宣伝していくのである。電話があれば、緊急の業務連絡をすぐに取り上げることができるし、取引先とのアポイントメントを迅速に取り上げることがで

き、大幅な時間の節約にもなるというわけである。

しかし、初期の電話の普及が電信技術の延長上にあっただけでない。むしろ、電話の可能性を巡るさまざまな試みがあったことが強調される。ベルと助手のワトソンが電話の可能性の実験を公開し、講演していくのである。1876年5月10日、ボストンのアメリカ芸術科学アカデミーでおこなわれた実験がある。会場のベルが、ボストン大学の研究室でオルガンを前に待機していたウィリアム・ハバートに合図の信号を送るとハバートの奏でるオルガンの音色が会場まで送られてきて聴衆を大いに驚かせたのである。電話は、その発明者自身によっても、単に用件伝達的手段以上のものとして、音楽や演劇、ニュースを送信する能力を含んだメディアとして宣伝されていたのである。実際、1880年代には電話は、有線ラジオ的なメディアとして普及していった。1890年にはパリの電話会社が契約者に、市内の5つの劇場からの公演の実況中継を提供しはじめた。イギリスでも同じように、ロンドンの主な劇場の中継を電話でおこなっていく。電話はむしろ「ラジオ」だったのである。

(2) 製品システム観と創発プロセス

このように、ある製品が市場においてどのように使用されるのか、事前に予測できない場合、メーカーも消費者もその製品に対する使用方法を、試行錯誤の中からつくりだしていくことになる。それだけではない。消費者が使用方法を完全に理解している製品についても、こうした予想もしない使用方法が発見されることがある。このような、ある製品に対する支配的な使用方法からえられる経験を、消費者の製品システム観と呼ぼう。この製品システム観は、製品の経験を蓄積することで、ある支配的な使用方法に収束していく。しかし、このシステム観は、決して安定的なものではなく、いつでもどのようにでも変容するダイナミズムを持っている。それは人間の創造性がある限り決して失われない性質のものである。そのダイナミズムを予測することが製品開発にとって、決定的に重要であるが、そのすべてを予測することは困難である。こういったあるシステム変化において次のようなシステム発生のパターンの多様性が観察

され、しかもどのパターンが発現するのか事前には予測できなかったと推定される場合、創発プロセスと呼ぼう。一般的には、創発プロセスは次の5つがあると考えられている。それらは、(1)合理的計算、(2)知識移転、(3)企業者の構想、(4)環境制約、(5)偶然試行である(藤本(1997))。それぞれを簡単に説明しよう。

①合理的計算

消費者が明確な目的関数と制約条件の仮定に基づく合理的な計算によって、よりよい使い方と主観的に判断する製品システム観へ移行する。

②知識移転

社会的相互作用や他人のもつある製品システム観を、自分のそれより優れているとみなして、模倣したり、導入して移行する。

③企業者の構想

環境分析や合理的計算に基づかないで、本人のビジョンや信念、直感に基づいて製品システム観を移行させる。

④環境制約

認知された環境の制約によって製品システム観の試行の方向、探索する代替案の範囲が限定される場合における製品システム観の移行。制度の変更などによって、システム観を変更せざるをえない場合を含む。

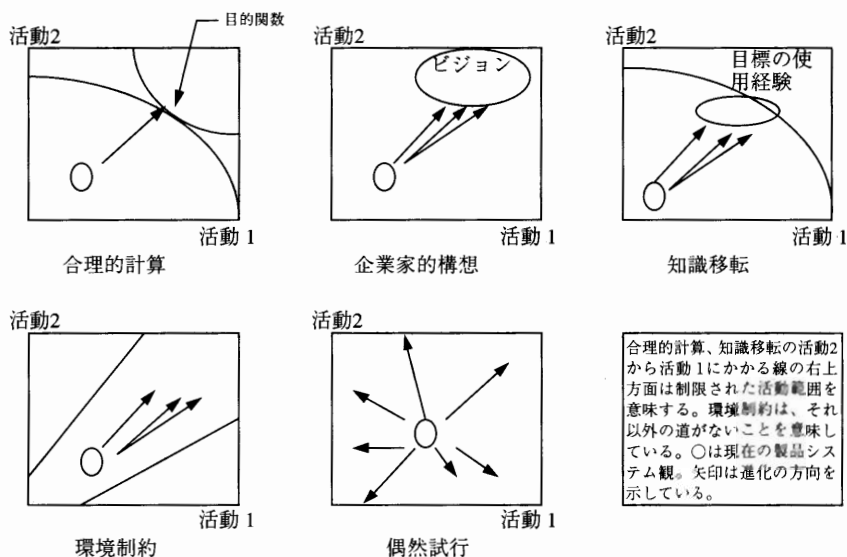
⑤偶然試行

消費者のランダムな試行によって新しい製品システム観を発見する。

これらの製品システム観の移行の類型に関する概念図は次のようになるだろう(図3)。

消費者製品システム観があつてその進化が創発プロセスにしたがうならば、マーケティング戦略論が求める合理性が実現されないことになる。おそらく、近年のマーケティング戦略の中心的なテーマの一つは創発プロセスを利用しながら、この合理性を確保すること、すなわち、予測可能性を確保することに求められるだろう。Ⅲ. ではそのとき期待されるマーケティング戦略の概念枠組みを検討することにしよう。

図3 消費者製品システム観の創発プロセスの概念図



(出典：藤本(1997), 16ページを一部修正)

Ⅲ 予測可能性を確保するためのマーケティング戦略

経営戦略とは環境の予測可能性を確保することであり、その機能戦略としてのマーケティング戦略では、特に消費者行動の予測可能性を高めることが機能のひとつとして強調される。それは近代マーケティング論の基本的な命題「顧客の求めるものを作る」という顧客志向に適合する。製品開発にあたって消費者のニーズを想定するために、消費者の購買行動を理解しようという思考が正当化されたとするならば、予測可能性の確保は、まずその調査の精度を上げることに努力が向かうことになるだろう。しかし、実は行動の予測精度を高める方法はそれだけではない。もっと直接的に行動を制約することによって予測可能性は高まるのである。ここでは、それぞれについて簡単に考察することにしよう。

(1) 予測可能性を高める情報システム

1980年代のマーケティング戦略論の特徴のひとつは、情報システムへの期待が非常に高まったことであった。Montgomery=Weinberg(1979)は、戦略策定にあたって情報システムの重要性をいちやく指摘した。それは、経営戦略策定には環境を分析するための情報が不可欠であるとの認識に基づいている。しかし、その背後には、コンピュータの性能が高まりつつあったことと轍を一にすると考えられる。それだけではない。消費者行動のある局面での予測可能性はむしろ高まっているといってもよい。情報技術の発展がそれをドライブする。まず、大量の情報を確保するすべが確保されたこと。さらに、処理ツールが飛躍的に向上していること(大沢(1991))が指摘できるだろう。実際、コンビニエンスストアにおける近年の目覚ましい業績は、情報技術抜きには考えられない(小川(1997))。

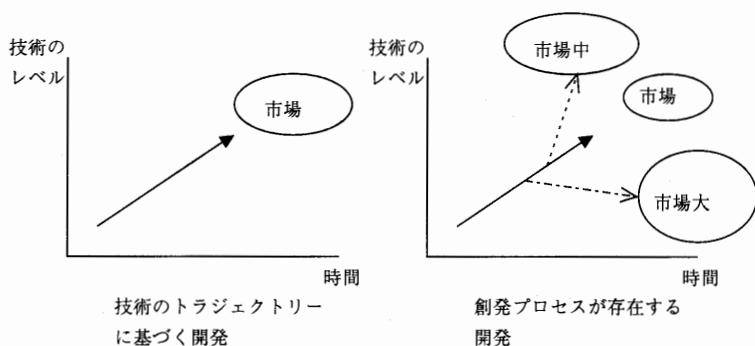
(2) 予測可能性を高めるマーケティング戦略

消費者行動の予測可能性は、情報技術の進歩によって確保される部分がある。もっとも、それでもおそらく消費者の使用段階での創発性を予測することはできない。しかし、創発性を起こさないようにすることは決してできないわけではない。それどころかむしろマーケティング戦略は、それを最も得意としてきたのである。

ここでは消費者行動の予測可能性と製品開発の関係を例にとって検討しよう。消費者の製品システム観がマーケティング・リサーチなどで予測可能な場合、製品開発は技術進化をベースにおこなうことが可能である。消費者側も、自分の問題を解決するために、今以上の優れた技術を必要としているからである。より早く、より軽く、より長く、など「比較の形容詞」が付く場合がそれにあたる。製品システム観が安定した場合は、技術の進化の方向(技術トラジェクトリー)を前提にした製品開発は、技術開発の効率性や、それに基づく製品エンジニアリング、工程エンジニアリングの効率性を高める可能性があるために、有利であろう(Dosi(1982), Iansiti(1997))。

それに対して、これまで議論してきたことをベースにするならば、製品システム観に創発プロセスが発生する場合は、そういった技術トラジェクトリーをベースにした製品開発はなかなか予測可能性が確保できないだろう。そのときは、市場における「製品体験・経験」のもっとも大きなセグメントを素早く開発の焦点とフィードバックし、取り込むことが成果を高めるだろう。その概念図は、次のように示すことができるだろう（図4）。

図4 技術進化経路に基づく開発と創発プロセスを前提にした開発の比較



その一方で実はマーケティングにはこうした創発プロセスを抑制する機能がある。ひとつは、広告などのさまざまなメディアによる情報提供である。これらのメディアは単に製品の情報を提供するだけでなく、実はある種の使用方法まで教授しているのである。そういった具体的な手法の開発がマーケティングの機能の一つであったのだ(Firat=Dholakia(1998))。

おわりにーマーケティング戦略を再考するー

顧客のニーズを精度高く予測できる場合もある、できない場合もある。そしてそれは製品の特性というよりも、消費者の製品システム観の創発的進化が発生するかどうかによって示した。つまり、提供された製品によって彼女／彼がどんな問題を、どのように解決するのかは、事前にはほとんどわからない、ということである。消費者がその製品をどのように使うのかは、事前にはわからないし、消費者自身も製品にどんな機能があって、それによって

自分のどの問題を解決できるのかは、本人すらも使ってみるまでわからないことがあるだけでなく、もっというならば使い方次第でどんな問題でも解決できることになるのである。⁷⁾

しかし、企業にしてみれば消費者の使用段階で事前に想定しない使用方法で使われることは、それほどありがたいことではない。もっとも、どういう使い方をされてもそれが財務成果などに反映されるのであれば、想定などはどうでもよい、勝てば（売れば）官軍だ、という議論も成立するだろう。しかし、Mintzberg (1994) のいうデザイン学派にしたがえば、予測不能な時代にこそ、経営戦略によって合理性を確保することが重要になる。それがなければ、資源の分配も、製品開発の焦点も、流通政策も、価格政策もほとんど決まらないからである。経営戦略にしたがって目的を達成するために資源の配分を決定することが何よりも合理的だと信じられており、それを強化する多くの事例が存在するのである。

そこで、できれば消費者の製品システム観を管理する必要が出てくるだろう。マーケティング戦略は、情報フィードバックの面からもシステム観の安定性の面からも、貢献できることを示した。ただし、競争戦略を想定するならば、マーケティングによって消費者の製品システム観を安定化させるだけが焦点ではない。むしろ、製品システム観の変化のさせ方、これこそがマーケティング戦略の課題となると考えられる (Brown=Eisenhardt (1998))。この点については、稿を改めることにしたい。

7) ただし、製品の機能については、比較可能な現象として考える物理的限界は、確かに存在する。たとえば、ボールペンで穴を掘ることはできる。その意味でボールペンにも「スコップ」が持っている機能があるといえるが、その機能は文字を書くよりも劣っているか、それらを比較することも難しい。となれば、消費者がその劣った機能を問題解決に積極的に用いるのかどうかは、相当怪しいだろう。

参考文献

- Aaker, D.A. (1984), *Strategic Market Management*, John Wiley & Sons. Inc. (野中郁次郎他訳『戦略市場経営』ダイヤモンド社, 1986年)
- Abell, D.F. (1978), "Strategic Windows," *Journal of Marketing*, Vol.42, July, Reprinted in B.M.Enis & K.K.Cox (eds.) (1988), *Marketing Classics: A Selection of Influential Articles*, Allyn and Bacon, Inc. pp. 273-279.
- Brown, S.L. & K.M.Eisenhardt (1998), *Competing on the Edge: Strategy as Structured Chaos*, Harvard Business School Press.
- Chandler, A.D. (1962), *Strategy and Structure: Chapter in the History of the Industrial Enterprise*, MIT Press. (三菱経済研究所訳『経営戦略と組織』実業之日本社, 1967年)
- Clark, K.B. & T.Fujimoto (1991), *Product Development Performance: Strategy, Organization, and Management in the World Auto Industry*, Harvard Business School Press. (田村明比古訳『製品開発力』ダイヤモンド社, 1993年)
- Collis, D.J. & C.A.Montgomery (1997), *Corporate Strategy: Resources and the Scope of the Firm*, Irwin, Book Team, McGraw-Hill.
- Collis, D.J. & C.A.Montgomery (1998), *Corporate Strategy: A Resource-Based Approach*, McGraw-Hill.
- Collins, R. (1986), *Max Weber: A Skeleton Key*, Sage Publications, Inc. (寺田・中西訳『マックス・ウェーバーを解く』新泉社, 1988年)
- Czepial, J.A. (1992), *Competitive Marketing Strategy*, Simon & Schuster Co., Prentice-Hall.
- Day, G.S. (1984), *Strategic Market Planning: The Pursuit of Competitive Advantage*, West Publishing Co. (徳永豊他訳『戦略市場計画』同友館, 1992年)
- Dosi, G. (1982), "Technological Paradigms and Technological Trajectories," *Research Policy*, Vol. 11, pp. 142-162.
- Firat, A.F. & N.Dholakia (1998), *Consuming People: From Political Economy to Theaters of Consumption*, Routledge.
- 藤川佳則・竹内弘高 (1995) 「新製品の「予想外の成功」がもたらす競争優位」マーケティングジャーナル, 54巻, Vol.14, No.2, 47-58ページ
- 藤本隆宏 (1995) 「自動車産業における効果的製品開発の論理」ビジネスインサイト, 第3巻第3号, 8-31ページ
- 藤本隆宏 (1997) 『生産システムの進化論』有斐閣
- Greenley, G.E. (1984), "An Understanding of Marketing Strategy," *European Journal*

of Marketing, Vol. 18, No. 6-7, pp. 90-103.

Iansiti, M. (1997), Technology Integration, Harvard Business School Press.

石井淳蔵(1984)『日本企業のマーケティング行動』日本経済新聞社

石井淳蔵・嶋口充輝(1996)『営業の本質』有斐閣

石井淳蔵・加護野忠男・奥村昭博・野中郁次郎(1985)『経営戦略論』有斐閣

石原武政(1982)『マーケティング競争の構造』千倉書房

伊丹敬之(1984)『新・経営戦略の論理』日本経済新聞社

Levitt, T. (1969), The Marketing Mode: Pathways to Corporate Growth, McGraw-Hill, Inc. (土岐坤訳『マーケティング発想法』ダイヤモンド社, 1971年)

Mintzberg, H. (1994), The Rise and Fall of Strategic Planning, Prentice-Hall. (中村元一監訳『戦略計画—創造的破壊の時代—』産能大学出版部, 1997年)

Montgomery, C. A. & M. E. Porter (eds.) (1991), Strategy: Seeking and Securing Competitive Advantage, Harvard Business School Press.

Montgomery, D. B. & C. B. Weinberg (1979), "Toward Strategic Intelligence Systems," Journal of Marketing, Vol. 43, Fall. Reprinted in B. M. Enis & K. K. Cox (eds.) (1988), Marketing Classics: A Selection of Influential Articles, Allyn and Bacon, Inc. pp. 339-355.

小川進(1997)『コンビニエンス・ストアにおける発注システムの革新』神戸大学ディスカッションペーパー9736.

大沢豊編(1992)『マーケティングと消費者行動』有斐閣

奥村昭博(1990)『経営戦略』日本経済新聞社

Porter, M. E (1980), Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, Free Press. (土岐守他訳『競争の戦略』ダイヤモンド社, 1980年)

Ritzer, G. (1995), McDonaldization of Society, Pine Forge Press.

田村正紀(1989)『現代の市場戦略』日本経済新聞社

和田充夫(1998)『関係性マーケティング』有斐閣

Wernerfelt, B. (1984), "Resource-based View of the Firm," Strategic Management Journal, Vol. 5, pp. 171-180.

吉見俊哉(1996)「電子情報化とテクノロジーの政治学」井上他編『メディアと情報化の社会学』7-46ページ。

Marketing Strategy and Emergent Evolution of the Consumer Perspectives on the Products.

Masaaki Takemura

This essay is concerned with an understanding of marketing strategy and with the perspectives on product evolutions of consumers. They are related to the corporate strategy. Although there are many definitions of corporate strategy, originally the term was used to describe the pattern of decisions that determined a company's goals, produced the principal policies for achieving these goals, and defined the range of businesses the company was to pursue. Marketing strategy is seen as one of the functional operations of it. A common approach in the literature is simply to link marketing strategy to the elements of the marketing mix (decision-making about the product, promotion, price, and place).

This essay is focused on the roles of marketing strategy which influence to consumer behavior. It is different from general understanding of them. Marketing strategy was honed and, in the field of business as well as in fields that aspired to be businesslike, listening to the voice of the consumer was made into a religion. This essay will provide an insight into this role of marketing strategy and consumption, and its modern structures which constructed the emergent evolution of the consumer perspectives on the products.