

# 伝統的マーケティング・コンセプトの思考プロセスの再考

## — 新しいアプローチ：A-N-Aとの戦い —

Reconsidering the conventional Marketing Concept

— One trial approach as Marketing is the endless counter action

to the markets' tiredness, customs, and giving-up —

小笠原 宏\*

Hiroshi Ogasawara

主要なマーケティングの概念を実際に活用して現実の市場を分析するとき、暗黙のうちに踏襲してしまっているアプローチを打破するためには、マーケティングという考え方の再構築と再認識が必要であり、成果分析の視点としてファイナンス及び投資研究における概念、アプローチが有効であることを示す。

キーワード：マーケティング・ミックス 販促 消費者行動 効果分析

### I. 本論目的と問題意識

マーケティングとは何か、どういう学問か、どういう思考法なのかを考えたときどうも不思議に思うことがある。企業活動において販売活動は営業という言い方が一般的であり、不可欠な活動である。売上が上がって始めて企業経営が成り立つわけであり、経営管理論のいうところのゴーイング・コンサーン（継続事業体）としての企業体の存続が可能になる。事業とは、簡単に言えば、市場、これをマーケットという人間社会ともいえる「場」に、財（商品）なり、サービスなりを代価と引き替えに提供することである。会計的な定義に従えば投下あるいは支出した全体的な部分（総額）と、代価として入ってきた収入と全体との差額が、いわゆる収益、利益といわれるものであり、それがマイナスの場合損失と呼ぶ。収益を上げる、つまりそのプラスの部分が継続的にあるいは安定的に上がることが事業収益の目指すところである。こういった当たり前の定義や概念を議論したいのではない。細かい定義や概念も、言葉を換えれば言い方も様々になるのは明らかである。どれが正しくてどれが間違っているという類のものではない。大事なのは実際にどのように概念定義し理解し、特に収益というものを認識してそれらの獲得あるいは創出する行動を実際行っているかという問題である。この概念定義が各主体においてしっかり理解され、

実践されているかは重要な問題である。事業は、計画策定及びその実践であるから、事実と予測や見通しの間で当然発生する予想外のズレが、現実の継続事業の中では繰り返し起こり、その場合に、主体が自ら実行している戦略なりアクション・プランに不安を覚えてしまうのは当然の感覚である。基本的なコンセプトや認識があろうがなかろうが、行動自体はいくらでも継続し実行できる。利益とは何か、損失とは何かといったことを認識しなくても、営業活動、生産活動は単なる行動として実行できるということである。しかし、意思決定という重要な場面、局面に、個別の人間（主体）及び、企業は直面する。止まることも一つの選択肢として、どちらに進むのかを決めなければならないという局面の繰り返しが事業経営である。繰り返しをしているように見えるが、時間の流れが可逆的でない、遡及できないという現実からすれば、一つとして同じ場面は、デジャブーのような錯覚はあるにせよ、決してあり得ないということである。常に意思決定の場面は、新しい、未体験の局面である。にもかかわらず、過去の事例や似たようなケースを経済主体はその目の前の環境や事例における意思決定に際して大いに参考にする。そのこと自体は、良し悪しの問題でなく、一種の人間というものの性癖か、当然の思考パターンであるといえる。

しかるに、市場創造すなわち市場（マーケット）を、活性化、実現する、創造するという意味での *ing* がついたマーケティングという活動、作業、思考において長きにわたり提示され定着している類の主要概念をふり返って、現実との整合性や、現実への有用性を再検討してみたとき、ふと首をかしげたいことが目につくのも事実である。間違っているとして単に批判したいわけでもないし、誤りでないかと疑念をだくような問題意識を述べたいだけでもない。そういった考え方や分析アプローチが、本当に役に立っているのかという素朴な疑問を強く感じることを具体的に指摘したいのと、それよりも、こう考えた方が良いのではないかという視点を変えた、新しいパラダイムとまではいかないが、思考経路の再構築の一つとしての考え方を提案することが本論の目的である。単なる、筆者の認識不足あるいは誤解などに帰因する問題意識に過ぎないと批判も当然出てくると予想している。しかしながら、一般常識人及び経済主体として私と同様に考え感じる者が決して少なくないということも理解すべきであろう。そして誤りであり認識不足に過ぎないと反論するのであれば、議論活発化を通じてより生産的かつ実践的な方向へ導くような啓蒙活動を行うべきであり、それがマーケティングを含めた企業の経営管理、マネジメントを研究対象とする者全てにとっての課された使命でもあると考える次第である。

本論文の冒頭で、結論としての新提案のキーワードとして、A-N-A という表現を使ってみた。これはマーケティングという分野の研究者が取り分け好む、インパクトが強い、まさにマーケティング的視点からすれば効果的な、表現として考えた結果である。「あきる」、「なれる」、「あきらめる」といった表現の頭文字をまとめたのがここでの A-N-A の文字が示すところである。後々で更に触れることにもなるが、この三語のみを指しているわけではない。要するに購買者（消費者でも良い）の行動原理の大本になる心理的な状態をあらわすといえる簡潔でわかりや

すい表現としてこの三語を選んでみたというである。

## Ⅱ. マーケティングの主要コンセプトとアプローチ

### 1. 概論

以下では、伝統的マーケティングにおいて取り上げられる思考法の幾つかについて、それらのアプローチでは答えきれていなかったり、曖昧な議論になってしまう事例などを絡めて議論していきたい。現実の市場において直面する実際の問題をどのようにとらえ、当面の代替案を提示し実行していくかを考えることが、戦略策定、立案という表現でもいわれるような、企業主体、リーダーとしてのマネジメントに要求される行動である。それこそが学問的な言い方をすれば、その意思決定、行動実践という現実の思考行動プロセスに有用に活用され、作用するのが実学的アプローチということであれば、まさに実践的な意味で有用かつ生産的な議論を提供しなければならぬはずである。営利企業であろうが、非営利企業であろうが、複数の経済主体が集まった集団として、組織として行動する場合には、リーダーという役割が不可欠である。先導であり、ドライバーであり、司令官でありと、様々な役割をリーダーは担っているとも言える。しかしいずれにせよ、単なるオペレーターとしての役割でなく、意思決定即ち、複数の行動選択肢を提示して、実際にどれかを選択し実行するという、非常に重要かつ責任が伴う役割が最も重要である。自らも運命共同体あるいは利害関係者であるという点において、外部者あるいは傍観者としての評論家と全く異なる存在である。評論家はいなくても困らないが、リーダーはいなければ困るという明確な事実がそこにある。そのリーダーの視点及び必要な思考プロセスをマーケティングの基本概念から見たときに明確な答えや方向性を示せないあるいは不明瞭になってしまうという考察の事例の幾つかを以下で取り上げてみる。同時に、どのように考えるべきかという思考の新たな方向性も、多少触れながら結論そして提案に進んでみようとする。

マーケティングの基本的コンセプトは様々なものがある。経営戦略論の一環としての考え方が重複するものも多いと言える。その数多い考え方の中で、ここでは幾つかを取り上げてみる。それらは例えば、「プッシュ戦略とプル戦略」、「カニバリゼーション（共食い）」、「競合」という考え方、さらには「4Pの中の価格戦略」といったものが、マーケティングの基本概念として説明され、解説されている。それらは一般にマーケティングとは何かといった基本的な認識と併せて説明されている。かくいう筆者も、伝統的あるいは一般的な共通認識として、経営大学院時代に学んだマーケティング諸概念もそういった類のものであり、それは綿々とつながって一つの体系として形成されているように見える。妥当な用法ではないかもしれないが、感覚的に筆者の意図するところを伝えるのに資するともいえるところで、パラダイムという表現も適切かもしれない。

ここでいう伝統的なマーケティングの基本概念及び方法論としての思考プロセス、考察及び分析を別の視点からみることにより、新しい基本的な方向性にも触れながらまとめてみるのが必

要だと考える。この試みが成功するか失敗するか確証はないが、とりあえず具体的課題、議論に実際に以下では挑んでみる。伝統的マーケティングの基本コンセプトにおける思考プロセスにおいて、明確な指針として顧客志向を当然うたっているが、最終的に、意図的でないにせよ、マーケティングを実践する側、つまり売り手側の視点なり基準なりになってしまっているということである。言い方を換えれば、陥ってしまっていると言うべきかもしれない。いわゆる多様なマーケティング・ミックスの受け手に対する効果を真剣かつ客観的に考察し、分析する姿勢は当たり前の行動であるのかかわらず、最終的に、顧客と言える買い手側の意識や行動に振り回される結果となっている。振り回されるという表現を使ったが、それが悪いこととか、解決されるべき問題であるといった意味を、筆者は含ませている訳ではない。

売り手と買い手という単純な図式で見れば明白なように、重要な意識において、二者は全く逆方向にベクトルを備えている。水と油という言い方も当てはまるかも知れない。意識も目的もある意味全く異なる二大勢力が、ぶつかるといふか辺境の部分で重なり、交わるのが「購買活動」あるいは「市場取引」という行為である。その行為が起きるのは、安定的な要素が働き落ち着いたものであるから成立したのではない。あくまで一時的な妥協点、接点に過ぎないともいえる。その場所、地点に永遠に落ち着くものでも固定化するものでもない。たとえ固定化することを望んだとしても、そのように思い通りにはなかなかいかないのが現実である。このように考えれば市場自体が二つの全く相異なるベクトルに支配されている。にもかかわらず、分析者の多くは、市場という二つの異なる、或いは相反する意識と目的に従って行動する主体を、十把一絡げに捉えたり扱ったりする。全体としての市場は一つでも、その構成主体は、全く異なる2種類の意識が混在しているのにもかかわらずである。同様にそれぞれの主体に目を移しても、嗜好という点からみるだけでも様々である。同じ物事をとらえるにしても、その対応の様子多様性は認めつつも、一様でないことは容易に想像できる。個性という言葉、概念を想起してもよい。統計でいうならば、平均と全体の関係に置き換えて理解すればよい。ある大きさの広がりを持って、あらゆる集合体は分布している。全体としての母集団の分布する範囲、領域はある程度限定できるにしても、多様性の存在は避けられないわけで、代表としての平均値というものには存在し、重視されるが、その平均そのままの主体が同数そろって、そこにいるわけではない。よく考えれば、平均と全く同様な主体など一人として存在しないと考える方が現実的である。しかし分析者は、ともかく利便性と実用性、効率性の観点から、平均というものを一つの代表として、しかも一律的にあつかい、多様性にはあえて目をつぶる或いは忘れてしまうという分析、考察に甘んじている。このことを悪意を伴ってあるいは分かっているとは筆者は考えない。単に無意識、無防備、A-N-Aの一つである言葉を借りるなら、「慣れ」てしまっているに過ぎないのである。こういった或る意味無意識の落とし穴のようなものが伝統的マーケティングの概念、思考においては多いのでないかというのが筆者の指摘であり、そういった無意識の落とし穴のようなものを

どのように回避するかあるいは対処するための効果的な方法があるかといえば、指摘し続ける、あるいは自ら問題意識を持ち続ける以外に無いのが現実であるといわざるをえない。逃げているわけでも、弁解をしているわけでもない。つまり、これが最終的な提案であるところにもつながることだが、思考プロセスにおいて、「あきている」こと、「なれている」状態になっていることに気づき、そこから如何に離脱するかに対する唯一絶対の方策は無いからである。

一つの具体的な対策は、例えば、「買い手即ち顧客」の立場、視点に単純に立ち返ることである。顧客自体の思考やとらえ方には、当然ながら多様性があるのに、十把一絡げ的に扱ってしまったたり、いつの間にか売り手の論理に立ち返ってしまっていたり、立場自体が不明瞭あるいは混濁したものになってしまうのはなぜだろうか。それを防ぐには、無意識でのうちにせよ、落とし穴に嵌っていないか、あるいは嵌りかけていないかを、自ら常々チェックするしか当面の対策はないと言える。序でに指摘しておくならば、マーケティングの思考において、その分析者が、単に不得意なだけかも知れないが、あたかも陥っているように見受けられるプロセスは、利益概念の不十分さである。同時に、時間軸に即した分析のアプローチも欠如している。利益概念に関する議論は、筆者が以前に論じている、経営学自体の基本概念の要諦の一つであり、非常に重要なものであるが、事業活動における利益定義、会計的考え方の影響を、単純に受けているためか、利益を上げない事業は事業に非ずという明確な考え方からすれば、大いなる誤解を抱えたままでの事業継続になりかねないという問題が含まれている。また、マーケティングにおける時間感覚は、いわば始めと、終わりしか存在しないいわば永遠の一期モデルともいえるような時間軸で考えているに過ぎないのではないかと言いたくなる。会計的な考え方として、利益ないし利潤は、いわゆる残りものとして計算されるという考え方としてとられることが理由であるだけでなく、その部分を如何に増やすかが重要な課題としてあらゆる経営なり事業の問題点が議論されているように見える。

また、一所定期間の切れ目のない連続系列として事業が進められていくものであるという、当たり前前の認識があるにもかかわらず、思考する際の時間軸は、一期間モデルしか頭にはないようにみえる議論をしていることが多い。それらの思考プロセス自体が、マーケティングにおける構造的な分析や考察を、実用的でも実践的でも無くなってしまう主要な原因であるということ指摘しておきたい。こういった問題意識や分析を先に論じたわけだが、また後半で再論議するとして、以下ではいくつかの他のマーケティングのコンセプトについてさらに議論していくことにする。

## 2. プッシュ戦略とプル戦略という区別の曖昧さ

伝統的マーケティング概念ではこの二つの戦略は並べて説明される。これらはどちらも見かけ上違うように見える。しかし、それらが視点を変えて見てみようという提案をしているだけとい

うのなら、確かに気づきの効果という意味において有用かもしれないが、具体的にどのように考えれば良いかと改めて考えてみると、大して有効な見方でない。多くのマーケティングのコンセプト自体が、事後的な各種実績データを基に、因果関係なり要因分析を行っているのが常である。数値データの戦略提案を行うとすれば、結果として変更は可能だがひとつの確定値を使って考えるのは仕方ない。顧客や市場構成員の多様性があるにもかかわらず、その多様性を統計的なアプローチでは、分布を示すパラメータを決め、その大きさを算定なり推定したところで仮定として設定し、将来予測や検定などに使うのが常道である。具体的な一つの手法が、ツー・パラメータ(平均と分散ないし標準偏差の二つのパラメータを使って分布を規定する)アプローチであり、正規分布を基本的に前提として、仮説検定や、判別分析、主成分分析などの要因規定分析の手法を活用する。しかし重要なことは、実証分析において通常使われるのは確定値である実績値であるという点である。戦略の具体的な中身や変動予測を盛り込んだ形で、くみ上げられるのがいわゆるプロフォルマと呼ばれる予測財務諸表である。これは販売計画、生産計画、利益構造などが総合的に反映された形での将来の予測である。単に予測というと、グラフ上の外挿のように、直線なり曲線なりを将来に対して、単に延長してみただけのようなものから、こみ入ったプロセスを活用して導出したようなものまで様々である。だがプロフォルマの意味するところは、その背景に明確な戦略としての目的及びターゲットが設定されているわけであり、実際にはどれが現出するかはわからないが、その事象ごとの発生確率が推計されて盛り込まれている。これは、コインを一枚もって、表(ヘッド)か裏(テイル)を当てるゲームを例にして説明できる。どちらか必ず一方がでるし、真の値として、どちらかしか事象は起きえないのだから、例えば表の確率(勝ち)は50%であることは間違いないだろう。この確率値は間違えようがない。しかし、ここで分かっているのは、発生確率が1期間あるいは1回の勝負だとしたら、勝率は50%だが、その中で誰もが勝ちたいと思いつつ、「絶対に勝つ即ち表を出す」方法は無いということである。このゲームに連続性を持ち込んで、続けて表が2回出る確率はいくらか、といったような形で連続的な確率問題に拡張したとしても、25%の確率で勝利、「勝てない」確率は75%と、数字的には計算できるが、依然として勝利を続ける方法はみつからない。誰もが賭(勝負)は、続けようと願っているのは確かである。たとえ負けてもいいとしても、逆に25%の確率で勝ち続けてしまうということも当然起こりうるのである。この事実の含意は、非常に重要なもので、誰もが意識では勝ちたいと基本的に考えても、完璧な勝利の方法はないということである。マーケティングという行為、戦略は、購買者に商品、サービスを購入してもらって初めて成果がでる。お客全てに訴求して、動機付けするようなプル戦略であろうが、直接顧客に向かっていくプッシュ戦略であろうが、それは事後的にあるいは様態的に行為を説明しているに過ぎない。プッシュ戦略だから成功しあるいは必要であるとか、両方の戦略を考えなければならないといったような分析や提言、指針に何の意味があるのだろうか。これは後に続く議論においても全て同様にいえることでもある。

つまりマーケティングとは、市場に存在するニーズを顕在化し、実現するように、顧客（購買者）を促し行動させる（購買させる）ことが目的であると考えるのがもっともシンプルなものであろう。

顧客の持っているニーズを実現するきっかけが、どちらの категорияに属する戦略なのかということが、何か重要な問題になるのだろうか。たいした問題ではないだろうし、要は、購買者が買いたいと思ってそれを実行したかどうか、あるいは実行するかどうかの問題なのであって、それは分からないことに両者とも変わりはないのである。どちらかの戦略が他方よりも有効だったか否かは、簡単には決められるものではない。同様によく表現に相乗効果というのがある。相乗効果が働いて機能したのかといった議論も、一見分かりやすいように思うが、現実にはほとんど重要でないと思えてならない。つまり、分析者が分析や考察を行う場合に重要なのは、基本に立ち戻った月並みなプロセスであり、それは供給者の視点でなく、なにより購買者の視点、考え方、感じ方に即して考えるべきものである。そう考えると、プッシュだろうがプルだろうがたいした意味を持たないということである。このことから、顧客サイドからの見方や思考指針こそが求められるということになるのである。このように、「間違っている」訳ではないが、その本質的な立ち位置を理解したり認識しないままに都合良く使われたりする概念が、伝統的マーケティングの考え方には多いのである。

### 3. 4P 中の価格戦略の意味

この価格決定の問題の重要性は、以下のような部分と深く関わってくるものである。特に価格について言えば、先の議論において、利益概念というものと絡みで非常に重要であり、とても誤解されているポイントでないかと思える。それ故か、或る意味、混濁した戦略戦術提案の一因になっているとすら認識する必要があるともいえるだろう。これも、一つには、購買者（買い手なり需要者）の視点なのか、供給者側の視点に立っているのかが曖昧になってくるというジレンマに直面しているからである。

このような実例を、筆者は授業において頻繁に直面する。別の言い方をすれば、そのジレンマを体験してもらい、そしてどうやって回避なり解決をするのかということまでを考えさせることがとても重要である。その実例は、仮想空間での企業経営を行うことによって経営を学び実践する演習機会であるビジネス・ゲームにおける授業において見ることができる。ゲームとはいえ、参加者の多くがとる行動に明らかに表れる。演習授業で活用しているのに、ワンケーキライン社というケースがある。

事業としてそれは千羽鶴という紙の造形物を作り上げてそれを販売するというものである。そこにおいて生産物としての千羽鶴という商品の売価を当然ながら算定させる。つまり、実際に販売者側にたって千羽鶴（束）を売るという場面に直面させるわけである。基本的に、お見舞い商品なり、癒しの商品なりいろんなコンセプトが商品としての千羽鶴に付加あるいは認識されて、

各グループ（企業）は、製造及び販売に乗り出し、製造計画及び販売計画、その為のマーケティング・ミックスを合議し決定する。その際に重要な概念である 4P のうちのもっとも重要と言える価格（price）を各社は決めて提示しなければならない。そこでは、同じ価格といっても、「売りたい値段」、「売れる値段」、「売らねばならない値段（原価）」「買いたい値段」等々、見方や立場など視点を変えることによって様々な値段の違いに直面する。つまり継続事業体として事業継続を可能にする値段と、実際に市場ニーズなりウオantzなりを現実化する値段の間の大きなギャップなり、矛盾である。この違いにゲーム演習参加の当事者は多くの場合、破綻する。それは当然のことである。

マーケティング・ミックス構築において、この商品の需要は明確に存在するのは誰の目にも明らかである。千羽鶴というものが、地上から消えることは当面あり得ない。病院の見舞い、願掛け（make-wish）など、お金とか値段とか考えなくても、モノとしての千羽鶴というものは常に求められているからである。それは標準的に考えればわかるが、紙と人間の労働力とつなげる糸しか使われていない単純なものであるのも事実である。そのモノとしての千羽鶴を作るのに材料がどれだけか、どれだけの時間がかかるか、といった基本データから値段を計算してみるのである。何も難しいことではない。演習では鶴 1 羽（1 個）の製造にかかる時間の計測などから積み上げて現実のデータを基に計算させる。そういった経緯はケース自体を見て戴くか、別稿で説明され論じられているので、ここでは割愛するが、実際に事業として営んでいる（現存しているかどうかは断定できないが）事業者インターネットなどで検索をかけると幾つかヒットできる。そういった情報を基に単純に計算すれば、結論として「たかが」千羽鶴かもしれないが、「数万円」の値段、より正確にいうと最も安くても 2 万数千円の価格を付けないといわゆる「採算がとれない」ということになる。売上高につながる需要の不安定さを考えれば、作れば売れるというわけでもないことなどから、事業として、企業として維持存続するという現実的なミッションを考えたとき、この値段でも足りないことがわかり、多くの者は愕然とする。それでも、経営者としての視点があるから、彼らは数万円の値段を平気で、あるいはどきどきしながら提示してくる。それらの値段に対して、こちらから返される単純な質問は、「きみが、お客さんだったら、その値段で買うのか？買いたいと思うのか？」である。この質問にまともに反論含めて、厚顔無恥の無謀さ以外の理由で「はい」と自信をもって応えられるものは皆無に近い。マーケティングをしっかり学び、顧客本位の視点ということを口を酸っぱくして教え込まれ、たたき込まれているはずなのにである。「いいえ」「わかりません」というあいまいなまるで答えになってない返事をして、言葉につまる者ばかりである。

それはなぜだろうか。そこにこそ、マーケティングという分野での授業などで学んだり、教え込まれたコンセプトの理解度もそうだが、説明力自体の不十分さが表れるからではないだろうか。概念の実践適用性の議論をしてみると明確になってくることだが、コンセプト自体が中途半端さ、



消化不良にしてしまうような部分を少なからず含んでいるからだと考えられる。もちろん、教える側にしても、実際に分析に利用する側にしても、悪気があって意識的に、思慮不足からいい加減に分析を、コスト計算をしているわけではない。いい加減な者や、まともに計算していない者は当初から論外であり、そういう連中も当然いるが、相当程度に考察を重ね、基本を習得している者でさえ、教えられたとおりに計算をすればするほど深みにはまりそこから抜け出せなくなるように見えるのである。それはなぜなのか、どのように考えればよいのだろうか。それはまず簡潔に述べるならば、マーケティングのコンセプトが間違っているというよりも、その視点の認識と使い方に混乱を来していること、そしてそのことが明確に認識されていないという現実である。自ら用意したあるいは目の前に忍び寄りか徐々に現れる迷路、落とし穴のようなものに引き寄せられるがごとくはまってしまっているということである。ともかく安易なマーケティング・ミックスの中で、「価格を下げるのが、有効な販促策になる」という考え方から、初めから逃れられる者は少ない。もちろん価格はいじってはいけないといった類の行動指針を提示され、そう覚えている者も多い。価格をいじってはいけないというその理由の一番は、価格の引き下げは販売主体たる売り手が、誰でも皆、同様に出来るという点において効果や影響が結果的に出てこないからである。競争優位とか、比較優位とか言われる概念に、「競合」分析とも言われる目の前の競合する相手にどのように対応するかという議論がある。自分が売上高増加を狙って価格を下げる、それを見て競合ととらえる類似商品、あるいは競合先が同様に価格を下げるとしたらどうだろう。いわゆる、イタチごっこという状態になってしまったとき、競合相手に対する自らの商品やサービスへの優位性が存続しなくなる。このあたりは、普通に考えれば決して想起できないような事実ではない。しかるに、販促などの議論においては重要である価格について、明瞭かつ明確な説明や後付け的な議論を平気で行う向きが多い。価格戦略が重要であり、値下げなど安易に行わない理由は、瞬時にして自由競争、競合という事態からすれば、誰でもいつでも出来る戦術として値下げということがあるからで、容易に誰でもいつでも取れるということは、競争優位性という観点に於いては、真っ先にそれを喪失させるだけのものでしかないから、価格戦略（値下げ）は妥当でないという言い方ができるのである。勿論、値下げをしてはいけないとか、すべきでないという教条的な指針として理解したり認識するのも同様に危うい行為である。適宜必要に応じて価格を上下させることは重要な販促方法の一つであることは事実である。それよりもまず当初のスタートの値段において議論を尽くして決定すべきであると理解するべきなのである。この辺りも大いに誤解、思い込みから中々脱却できない向きが多い考えである。

#### 4. 「製品ライフ・サイクル」と「カニバリゼーション」と「競合」という考え方について

製品にはライフ・サイクルがあると説明される。売上が上がるのにパターンがあるという。言い方は様々だが、簡単に言えば、市場に導入～普及～成熟と大きく分けても三段階の売れ方をす

るといふ。別に間違っていない。事後的な売上などの数値データをつかひ、製造生産量と販売量の時系列的推移をたどれば、最初はなかなか売れないのが、宣伝や多様なプロモーションによつて、市場の中で買われ、普及度が高まっていき、飽和状態なり成熟状態なりという段階になると、まず投じた販促関連費用に比べてその売上高増加量は逡減することになる。つまり売上高の増加成長の割合がどんどん鈍化していくといふ。また、普及期なり成長期なりといわれる販売高の増大が持続的に進む段階では、場合によっては、必要以上の販促費やプロモーションをする必要はないと考えられる。こういった一連の考え方、製品の市場への浸透度なり実際の販売量の辿る経路を、分析的に見ればその通りだろう。そして何より重要なのは、この段階的な成長なり展開のどの段階に、今、当該商品があるかを考えることが大事だと説明される。市場の実際の販売量の規模は当然ながら当初に推定するのが、ポジショニングであり、実需予測が重要な作業である。潜在的な需要部分の顕在化が進むことにより販売量は増えるわけだが、その上限を想定することはとても重要である。需要規模の推定なくして生産体制は組めないし、総合的供給体制としてのサプライチェーンの構築など出来ないからである。販売だけを考える流通業にしても、仕入という行為において、扱える量の推定は必要だろうし、継続して当該製品を製造する、いわゆるメーカーにおいても、機械設備や人員配置などの面から、その稼働生産計画の策定にとって必要不可欠になる。しかるに、或る意味、曖昧な指針や指摘しか、先のマーケティング概念が提示できていないことを気づく必要がある。

仮に、当該製品のライフ・サイクルが、普及度が高まり、成熟期なり限界売上量が逡減を始め、言い方をかえれば新規に購買してくれる顧客がだんだん減少してきて、対前期での売上高増加が見込めない程度になったと判断されるような状態になったとき、供給する主体のメーカーなり流通業は何をすべきなのか、どう考えるべきなのかを、大して有効な施策やアドバイスをこの状況認識ができて、考えつくものではない。むしろ結果的に無駄だった、あるいは間違つたような戦術の想起と実行を考えさせてしまうといふことを考えれば、非常に危険であるとすら言える。

競合商品とか、競合相手といった概念で市場の供給構造をとらえるのは別に悪くないし当たり前のことである。しかるに問題は、その競合という状態を限定的にとらえてしまつていふ弊害がある。供給サイドからみた競合とか、競合製品とかいふ考え方は非常に分かりやすい。つまり類似商品と殆ど同義と考えられる。だがどういう意味で類似なのであろうか。実際にそれを消費したり使用したりするこれも顧客目線できちんと認知してみることが重要である。需要サイドからみたときに、その商品、サービスを何に使うか、あるいはどういう目的に使うかといふ、いわば用途的な部分で選択の必要性がある場合、それは一つしかえらべないあるいは一つえらべれば良いという場面であるが、その時に候補が複数考えられるなら、それらは競合している市場と考えられるだろう。ここでは「用途」の類似が問題なのである。多くの場合、マーケティングの定義に従えば、ニーズ（需要）といふものとウォンツ（欲求）といふ二種類の需要が最初に分類

される。この中でニーズの掘り起こしということがまずはマーケティングのアプローチとして取り上げられる。しかし成熟し発展した市場社会においては、殆どの商品、サービスがウオントといったレベルでの話になっていると言っても過言でない。つまり、満たされなければならない欲求、需要と違って、仮に満たされなくても生活の維持に致命的でないもの、なくても不便だが困らないものとしての欲求の二種類と考える方が分かりやすいということである。衣食住などの生存上必要なものはそういう意味でニーズであって、それは実は販促だのマーケティングだのは全く無用のレベルであるということ認識すべきである。新たな市場創造と言う意味でのマーケティングの真骨頂は、この無くても良いもの、あった方がより生活が潤うとか質が高まるといった意味での「ウオント=欲しい」という需要動機を実現するという点において重要な行為となるということである。筆者は、むしろウオントという言い方をするとそこにはむしろ「不足、欠乏」という意味を逆に感じ取り、むしろこの表現の方が、無ければならないものという印象をもつのだが、マーケティングのコンセプトではそうではないようなので、注意が必要である。ともかく無くても良いものとは、逆説的な表現であり、全員が欲しがるとは、必要とするものではないという意味である。この定義及びカテゴライズは非常に重要である。供給する主体は、ともすると全ての需要を満たそう、全員に買って貰おう的な、いわば全部かゼロかのような思い込みと期待を抱いてしまう。これも一つの考え方の誤謬であり勝手な思い込みである。そしてそこから、一つの言い方として、不要な人に不要と思っているものを売る（買ってもらう）ことがマーケティングの目的であり効果であると考えてしまうのである。市場創造は、瞬間的、一時的なものではない。継続し持続しないと創造したことにならない。しかし多くの場合に、結果的に継続性のないままで終わってしまっているものが多い。その背景にあるのは、即ち一つは競争優位性というものに対する理解、認識と、この製品ライフ・サイクルという考え方に根ざしている思い込みに原因があるということである。つまりどちらも考え方として事実を説明するには都合がよいが、いわば供給する主体からの見方になってしまっているということが問題なのである。顧客志向をうたいながら顧客の視点で捉えるということからすると、普及する、飽和するというのを、受容する側が「飽きる」あるいは「慣れる（当たり前と思う）」だけのことであって、その背景にある需要やウオントは何ら変化していないということだろうし、徐々に変容すらしているという事実なのである。その辺りを読み取り予測し、感じ取ることが供給者には大事なのである。洗濯機に代表される白物家電といわれる電気製品の一群が、いわば製品のライフ・サイクルなどの説明でよく取り上げられる。

同様にカニバリゼーション（共食い、浸食といった意味）や競合という点で例示されることが多いのでここでも例として考えてみる。人間の生活において、「洗濯」という仕事は無くなるだろうか。遡って、「洗濯をしてきれいにして、清潔なものを着たい」という欲求が根源である。この欲求を満たすのは、洗濯ばかりが対応ではない。使い捨てとか洗濯するのではなくどンドン

汚れたら捨てるというのも一つの対応策だろう。だが、物資が豊かでない、供給量自体に制限や上限がある場合には、衣服は貴重品でもあるから、当然ながら洗濯をするという必要がでてくる。その作業労働を誰かが代わってやってくれればいいが、その代替作業者が機械であれば、結果的に安上がり（電気代はかかるが、人間とくらべて文句もいわないし病気になることもない）だということから、電気洗濯機が発明され、時代を経るにつれて様々な機能が付加して、複雑な洗濯機が登場した。この洗濯という行為の位置づけと中身、目的その他も、長いこと「労働の軽減」という視点からすればかわらないだろうが、実際には、その質、中身は徐々に変容、多様化しているのが事実である。結果が例えばドライクリーニング機能を付けた洗濯機とか、乾燥機能のついた洗濯機など技術進歩および試行錯誤をふくめた新製品の開発といえる永続的な動きである。一つの商品を取り上げて、供給側からのみ分析すれば、それは競合商品の中で唯一、自社製品を選んで実際に買ってもらうといった目的しか想起できない。しかし多様な要望をもった需要者側からすれば、選択に迷う選択肢は、供給者の矮小な窓から見えた範疇だけではないという事実である。勿論「需要サイドは愚かではない」とかいう簡単なことばでまとめるつもりはない。必要関連情報は新製品を含めて製品情報、動向などの情報を集める作業は煩わしく面倒であり、時間コストなどもかかる。そう考えれば供給する主体の販売力、マーケティング力という言葉に含まれるような販促としての宣伝活動に飲み込まれるか、身を委ねた方が楽であるのも事実である。つまり或る意味選ぶために情報を集め解析することに「飽きる」或いは、「諦める」という行動にでるといことである。新製品や品揃えを増やすことにより既存の商品やサービスの需要が浸食されると考えて、製品戦略や競合と言われる製品など（自社製品含めて）、程度の違いはあれ、敵愾心を供給側は燃やす。もっともらしい説明なり解説として、新製品を出したら既存の商品が売れなくなるという。しかし現実には値段を下げるか新しい機能を後から付けたり、おまけを付けたりといった購買を促す動機付けになるような施策があれば、それらの商品は売れるのであり、現実には売られている。

安ければ売れるわけでも、安くしなければ売れないわけでもない。購買者の判断した値段その他を含めた総合的な満足度のバランスが購買者の意思決定を促したというだけのことなのである。つまり結果的に競合商品として売れたわけでも売れなかったわけでもない。購買者の求めていた水準、基準に合致しただけのことである。そのように考えれば、一つの商品やサービスの需要総量（売上高など）のみを、供給者の視点から単にみただけの分析がいわゆる製品ライフ・サイクルといった考え方に過ぎないことに気づくだろう。飽和あるいは充足した市場の拡大や膨張のための破壊をすることがマーケティングではないのである。結果的にそういう表現で説明されるような事態にいたるかもしれないが、それはまったく評論家的な見方や説明であり、そんなことは必要以上のコストや負担を強いるだけのことある。成功するとも限らない。むしろ、新しいステージに需要の規模や中身が昇華する、変位することによって、市場が変容していると理解する方が

よほど生産的かつ現実的な理解ではないだろうか。こういった事例を考えるたびに、ライフ・サイクル、カニバリゼーション、そして競合という考え方に必要以上に浸食されている思考プロセスの悪弊ともいえる状況に違和感を覚えずにはいられない。それらから脱却するためにも、ここで提唱している、市場の安定という状態においてどのような心理状態、行動原理が需要サイドにあるのかつまり、「飽きている」「慣れている」「諦めている」に過ぎないのではないかという簡単な問題意識をもつことなのである。

もう一つの事例もついでに提示しよう。弁当屋を昼食ニーズに応えるべく開店しようと考えたとする。当然ながら交通量の多い、何より人間が往来する駅そばとかオフィス街の真ん中がベストな立地であると考えている。だがそういったところの店舗物件は、当然ながら商用物件であるから賃料なども高い。だが、翻ってちょっと外れの住宅地の中では騒音など色々なクレームの可能性を考慮して候補から外すとしても、路地裏の例えば一本路地から入ったような場所の物件での開業を考えて見たらどうだろう。ここならそういう意味で一般人が通常の感覚でみれば、通りに面したよりも賃料は安い。一見そこは商売に不向きな立地ということである。極端に言えば、少し郊外の立地が悪いといわれるような不動産物件しかないとしたら商売は無理だろうか。答えは否である。何も無いところに極端な話、店を開くことが、逆転の発想などが全くない月並みな考え方しかないのであれば不可能だろうが、発想のアプローチを変えて見たなら、デメリットが逆に強みになり、強みが弱みになるということである。有名な経営戦略の分析手法にSWOT分析というのがある。この分析アプローチ自体は非常に機能的かつ有効なアプローチである。だが、現実これを適用して行う分析事例をみても、月並みなまた示唆に富むような分析になっていない印象が湧く。それは能力が無いわけでも分析の主体が劣っている、怠けているわけでもない。単に、分析の視点が、結果的に混濁しているからである。顧客の視点、購買者の視点、市場の視点で分析を試みている。しかし市場と一言でいっても、前段で説明したように、異なる意識、目的を備えた異なる二種類の主体が、市場を構成している。買い手と売り手がある。この事実をどう意識分析に反映導入するかという問題なのである。思考法として、強いところは責められるし、そこが攻撃対象と限定される怖れがある。逆に、弱いところは補強すれば良いポイントと考えればよい。とても簡単な思考アプローチである。需要対象（顧客）も用途という視点から、また脅威、競合という敵の認識も、敵の敵は味方であるともいえるし、そうでないとも言えるのと同様に、競合関係でなく、協業という考え方これが、いわゆるコラボレーションとかシナジーとかいった概念をあてはめた状況環境分析を、視点を替えてやり直してみる必要があるということである。先の弁当屋の例で言えば、たとえばぼつんと近郊外の空き地に、急造して店舗を開き、食材供給業者としての役割も想定しながら、配達注文をこなす、人員と機材をそなえた事業者として営業したらそれは失敗するだろうかという質問である。マーケティングの基本コンセプトや分析アプローチを通俗的なやり方で実践するとどうなるか考えてみればよい。競合相手として設定された

例えばハンバーガー屋が隣に出店してきたとか、近くに出来た場合、真っ先の対応は、競合店が出来て困ったという反応だろうが、その店に限らず、自らの店舗でハンバーガーをメニューに加えるといった対抗策を考えたり実施したりするだけでなく、弁当エリアなり、弁当モールなどといった、「弁当を買いたい」といった需要をもった顧客が、選択肢の多さ故にそこに立ち寄る場所としての存在意義を高めるような方向を目指すことが必要であろう。その方向に沿った戦略の中で、結果的にコラボ（協業）していくという考え方が必要があるということである。つまりは、矮小化した、あるいは単視眼的なかたちでの思考プロセスから脱却する必要があるということである。こういったとらえ方は、ここでは深くは触れないが、インターネットという仕組み自体の、マーケティング的な視点からの意義や意味づけ、可能性を議論してみることによって身に付けるとよい。この議論でも伝統的、通俗的なアプローチの欠点が明確に認識することが出来るからである。

### Ⅲ. まとめと提案

怠けているわけでも、間違っているわけでもないのに、有用なマーケティングの主要コンセプトを活用、実用しきれていないとするならば、その思考プロセスをより機能的に活用しつつ、実践において有効なものするにはどうすればよいだろうか。その一つの試案が、『飽きる、慣れる、諦めるなどの心理的状态との永遠の戦い、葛藤こそがマーケティングなのである』というとらえ方ではないだろうか。たとえて説明する。池を泳ぐあひる、水鳥の類を思い浮かべて欲しい。彼らは、すいすい軽々と水面を泳いでいる。だが何もせず、ただ浮いているだけならいいが、食事もとらなければならないし、外敵から身も守らねばならない。逃げる、移動するなどのために、水面下では、水かきの付いた足で水をかかなければ、つまり労働しなければ所期の行動の結果は得られない。ああ、しんどい、たいへんだとか、あるいはよくできたとか、いった意識を、それらの行動についてあひるや水鳥はいちいち考えているだろうか。翻って人間が歩く、走るといった場合を考えても同じではないだろうか。呼吸をするという行為にしても同じである。空気をすって酸素を取込、二酸化炭素や水素を出すと言った生存のための必要行為を、本当に無意識というか、何気なく当たり前のように我々を行っている。事業活動も基本的には似たようなものである。経済主体の、長年の需要者としての行動を考えたとき、変化のない同じ供給者あるいは商品に向かい続けたら、単純に「飽きる」のは自然の対応である。飽きて放棄しないまでも、単に当たり前になって、「慣れてしまっている」だけのことである。飽きているならば何か新しい刺激を単純に求めるか、あるいは慣れるということによって変化をあえて望まないという対応もあるだろう。かつてシュンペーターが唱えた「創造的破壊」という表現が浮かんでくる。安定とみるか停滞と見るか、破壊的とみるか創造的とみるか、何かが壊れ何かが生まれるというのなら、競合という状態、関係の認定が必要かもしれない。壊されるものが、弱いもの、守るべきものなのだろう

か。またその逆として、新しいものは必ず何かをこわすのだろうか。生みの苦しみと言うけれど、苦しみは不可欠なのだろうか。そういったとりとめもない関係に対する意識と考察が必要である。だが、これらはどれも間違っていて、どれも正しいとらえ方なのではないかと筆者は考える。そういう視点でマーケティングというものを再考してみると新たな、生産的な視点が出てくるということである。

需要者（買い手）は、みな「飽きる」ものであるか、「慣れてしまう」ものである。商品開発や需要サイドからの意見などを供給者に伝えるという行為にしても、情報を収集する行為にしても、もういいやと「諦める」という心理状態が起こりうる。それらを何らかの刺激において、市場取引、購買活動に繰り返し参加させる手立てを考えること、そのための具体的なアクションを行うことこそがマーケティングなのだという理解である。費用対効果分析という形でマーケティング・ミックスの効果分析を筆者は試みている。無駄を省くということ、コストを削減したいという要求から、マーケティング・ミックスの効率的な構築と運用が常に探求される。様々な議論や試行がなされているが、現実には満足させるものが無い。研究は永続的に続けられている。そもそもそれが可能なのだろうかという疑問すら、筆者は最近考えている。つまり錬金術のようなものかもしれないという認識が多少するというのが正直なところである。様々なファイナンスそして投資理論の中に、効果測定を助けるような仕組みや考え方があると感じるのは筆者だけではないだろう。ファイナンスとはお金の取引を扱うという表面的な部分だけでなく、もの（サービス）の価値、値段を決定する、算定するという大きな機能がある。値段が決まってこそ、取引が可能になるからである。それ故に、投資という行為をみれば、投資時点と成果回収時点がそれぞれはじめと終わりに対応する二時点しか存在しない一期間モデルである。だが問題は、その間にリスクと総称される、予測できる場所もあればできないところもある変動が存在するということである。このことをどう分析に入れるのかは大きな課題である。時点の前後だけでなく、無からは何も生まれない。つまり投資といえば、最初に何らかの投入がなされなければ、成果は起こり得ないのであり、種がまかれなければ、果実はならないということである。そういった至極当たり前の考え方に当初の認識をもとすだけでも、余計な誤謬や思い込みに惑わされないで済むだろう。そのいくつかをここでは指摘するとともに、新しい考え方のヒントを提案させていただいた次第である。このマーケティングの効果測定及び分析手法の試行と考察は、決して飽き足り、慣れたり、諦めたりせず、これからも続けて行く必要がある作業である。

**【参考文献】**

- [1]P. W. ファリス、N. ベンドル他著 小野晃典・久保知一監訳「マーケティング・メトリクス」(第2版)  
(株)ピアソン桐原、2011 ('Marketing MERICS' The Definitive Guide to Measuring Marketing Performance" (second  
edition) , Pearson Education Inc. 2010)
- [2]'Understanding Marketing-- Expert Solution Everyday Challenges', Harvard Business Press, Pocket Mentor 2010
- [3]Gerald Zaltman,'HOW CUSTOMRES THINK--ESSENTIAL INSIGHTS INTO THE MIND OF THE MARKET',  
HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS, 2003