

## 第II章

# 戦略的マーケティングの展開



## 第1節 現代企業の経営

### 現代の処方箋を提示する

第1章で、マーケティングとは何か、という問題を考えてきました。そのさい、マーケティングが20世紀になって初めて現れてきた新造語であって、それは18世紀の産業革命以来、最大の経営問題であった生産過剰と周期的な不況の到来に対して、企業はいかにすれば生き残ることができるかというテーマを考え、その処方箋を提示してきた講義がマーケティングであったと指摘いたしました。

この当初の歴史的な背景から明らかのように、マーケティングは、それぞれの時代に企業が直面してきた問題を解決するという意図のもとに、その論理と方法論を説くものでした。ですから、マーケティングは永久に不滅の論理を提示するものではなく、そのかぎりでは、サイエンス（科学）とは言い難く、各々の時代に企業が生き残れるような指針とその方法論を提示したテクノロジー（技術）と理解すべきものです。<sup>1)</sup>したがって、経済学とはかなり性格を異にし、むしろ経営学に近いと理解すべきでしょう。

それゆえにこそ、現代のマーケティングは、現代の企業が直面している問題に対して、いまの時代に最も有効な処方箋を提示する責務を負っている、と言いたいのです。

### 70年代の激動とそれからの教訓

さて、日本は第一次石油危機までは高度成長経済の時代を経験しましたが、アメリカでも、戦後の50年代と60年代は、経済が大きく伸びた時代でした。だから、少しぐらい経営が拙劣であっても、大きな需要に支えられて、アメリカ企業の経営は安定的な成長をとげていました。

しかるに70年代に入って、アメリカの企業は一転して、激動の局面に直面することとなったのです。すなわち、

- 中近東戦争を契機とする石油価格の暴騰
- 資源涸渇の顕在化
- 2ケタのインフレ進行
- 経済の停滞
- 失業の進展
- 輸入品の国内市場へのなだれこみ
- 外国企業による国内市場占拠率の上昇
- 政府規制の撤廃による、国内市場での競争の激化

などによってアメリカ企業は経営上の危機に直面しました。<sup>2)</sup>

そのとき、多くのアメリカ企業は挫折し、経営不振に陥り、その結果、姿を消した企業も少なくなかったのですが、それらの不振企業に共通している特徴は、70年代の環境の極端な変化に適切な対応ができず、昔ながらの目標を掲げて経営し、以前からの体制で経営していると

いう姿勢でした。

そこで70年代の激動を契機に、アメリカでは、企業の環境変化を的確に予測し、それに適切に対応して、新しい目標と新しい体制の下で、新しい時代にふさわしい経営を展開すべきである、と悟るにいたりました。

### わが国アパレル産業の環境変化

ここで、わが国のアパレル産業の歩みを回顧してみましょう。

わが国のアパレル産業はいまや成熟期にあります。その時代区分をつけると、一応、

- (1) 第2次大戦後－1964年：導入期
- (2) 1965年－1979年：成長期
- (3) 1980年－現在：成熟期

と言えるのではないのでしょうか。1965年はアパレル外衣の既製服化率が50%を越し、本格的に衣服の工業生産が進むにいたった年です。日本の経済が高度成長をとげるにいたった時点です。他方、1979年は第二次石油危機により、アパレル消費が大きく落ちこみ、それ以降、被服費支出の伸びが実質でマイナスとなった転換の年であります。

このようにして、いまやアパレルは作っても売れない時代に突入いたしました。それだけでなく、現代では

- 輸入の急増
- 貿易収支の赤字化
- 大手アパレルメーカーの低迷
- 新興DCメーカーの抬頭と、最近の停滞
- 消費者の衣服購買力の鈍化
- 最近の内需拡大策の効果としての消費購買力の向上
- 消費者のレジャー選好傾向
- 小売段階におけるリニューアルの進行
- 大規模小売店の規制緩和
- ダイレクト・マーケティングの進展

など、新しい動きが現れてきて、アパレル産業における企業経営上の環境変化は否定すべくもありません。

### 環境変化への的確な対応

そこでわが国アパレル企業が環境激変のなかで生き残り、成長を継続するには、新しい経営環境に的確に対応し、

- (1) 新しい経営環境を的確に見通し、
- (2) 変貌した環境にふさわしい新しい目標を立て、

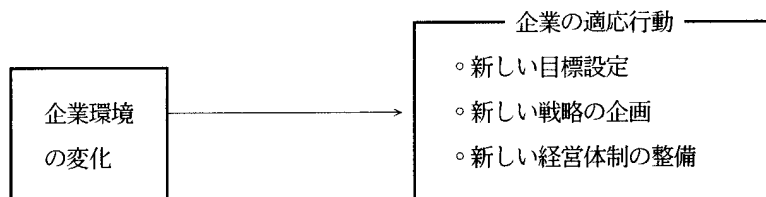
- (3) その新しい目標を実現できる戦略を企画し、  
 (4) 続いて、その新しい戦略を遂行できる経営体制を整備する、  
 という企業行動をとるべきでしょう。そのような環境変化への的確な対応なくして、アパレル企業は生き残ることができません。

この論理は、理論上でも、また実際の事例からでも裏付けられています。理論上では、エコロジー（生態学）という学問が従来この問題を研究してきて、環境激変の時代にあたって企業が生き残るには、その新しい環境に適切に対応することを条件とする、という結論に到達しています。<sup>3)</sup>

- この環境の変化への的確な対応が企業成長をもたらすという論理を裏付ける事例としては
- 衣服の洋風化時代に対応したアパレル・メーカーの成長、ならびに和服企業の低迷
  - 消費者のブランド重視に対応した有名ブランドメーカーの飛躍、反対にブランド軽視企業の停滞
  - 就業主婦の増加傾向に対応したダイレクト・マーケティング企業の成長、逆に、訪問販売企業の伸びなやみ
- などがあります。

したがって図表Ⅱ. 1に示すように、すべての企業がとるべき基本姿勢は、企業をとりまく環境が変化したつど、その新しい環境に対応する新しい経営行動をとることにありましよう。「新しい酒を、新しい皮袋に」という論理が、ここでも成り立つはずです。

図表Ⅱ.1 企業の行動原理



### 現実の対応行動のなさ

しかるに実際の企業経営をみますと、環境変化に対して全くといってよいほど非対応の状況にあります。たとえば、図表Ⅱ. 2にアパレル企業の非対応実態を掲げておきましたが、環境変化を正しく予知するための市場調査を例にとりあげても、実に淋しい実情にあります。東京繊維協会の調査によれば、

- (1) 市場調査の予算を計上していない企業が21.4%
  - (2) 市場調査費が一般管理費の0.5%未満でしかない企業が51.2%
- という有様でして、これでは環境変化を知ることは不可能なはずで<sup>4)</sup>

また企業内の体制をみまても、環境変化を予感しているにもかかわらず

- 社長、副社長、専務、常務の顔ぶれは昔どおり
- 部や課の編成とその責任者も昔のまま
- 部長や課長の発想も昔と変わらない
- 部長や課長の一般従業員に対する評価基準も昔どおり

という状況が日常化しています。

したがって、理屈では図表Ⅱ. 1のように、環境変化に対し企業は適切な対応行動をとるべきだと分っているのに、実際には適応行動を実行に移していないのが一般です。そこに現実の企業の根本的な間違いと欠陥がありそうだ、と気付くでしょう。

図表Ⅱ. 2 環境変化に対する非対応実態

- 環境が変わろうとしているのに、その環境変化を本格的に調査しようとせず、また、将来の環境像を予測していない。
- 環境の変化を予感しているのに、経営目標は昔のままである。
- 環境の変わりそうだと思いながら、経営戦略の構想を変えようとしない。
- 環境の変化に気付きながら、企業組織は従来どおりとなっている。
- 環境変化を意識しているものの、予算は昔のままである。
- 新しい環境の到来を感じながらも、従業員の意識を変えようとせず、また従業員の教育訓練内容を変更していない。
- 環境変化を予想しているものの、従業員の評価制度は昔のままである。

### 戦略的計画策定

このような企業経営の現実を直視し、やはり企業が新しい時代に生き残るためには、環境変化に対する的確な対応が不可欠である、という主張が近年とくに重視されてきました。

その結果、戦略的計画策定という概念が登場してきました。それは

「市場機会の変化に対して、組織体の目標や体制を適切に対応せしめようとする経営過程である」

と定義づけられています。<sup>5)</sup>

この戦略的計画策定は、経営環境の大きな変化の潮流を読みとり、それに長期的に適合できるように、企業の経営体制を根本的に改めることを通じて、企業が利益と成長を実現せしめようとする計画立案です。それが「戦略的」と呼ばれているのは、環境変化に対する長期的で根本的な対応策を考えようとするものだからにほかなりません。

そこで現代のマーケティングは、次のように主張いたします。現代の企業が生存し、発展をとり続けるためには、現代の激変する環境の中で、企業が的確に対応する必要があり、そのた

めに企業は戦略的計画策定を経営の基本とすべきだと。

### 戦略的計画策定の3レベル

ところでこの戦略的計画策定は、3つのレベルの計画から成り立っています。すなわち、

- (1) 企業全体からみた戦略的計画策定
- (2) 企業内の事業部門からみた戦略的計画策定
- (3) 個別製品（個別市場）ごとの戦略的計画策定

という3種です。<sup>6)</sup>

企業全体からみた戦略的計画策定は、環境変化に対応するために、

- (1) まず、企業の新しい使命を構想し、
- (2) 次いで戦略的事業部門を明確にし、
- (3) 事業部門ごとにポートフォリオ分析をおこない、戦略を立案し、
- (4) 企業の新しい事業計画を企業する、

というステップを踏むものです。<sup>7)</sup>

第2の事業部門からみた戦略的計画策定は、前記の企業全体からみた戦略的計画策定を受け継いで、そこでとりあげた個々の事業部門の計画を詳細に、より実行しやすくなるように策定するものです。それは、

- (1) 当該事業部門の新しい使命を構想し、
- (2) 次いで、当該事業部門の
  - 1) 外部環境
  - 2) 内部環境
 を分析し、
- (3) それぞれに基づいて、当該事業部内の新しい目標を立て、
- (4) その目標を実現するための戦略を企画し、
- (5) その戦略を遂行するための実施計画を立案し、
- (6) その実施計画の結果を点検し、管理する、

という手順から成り立っています。

第3の個別製品ごとの戦略的計画策定は、企業内の本部から指示を受けて個々の製品ごとにマーケティングを計画するものでして、それは

- (1) マーケティング機会を分析し、
- (2) 標的市場について調査し、
- (3) マーケティング戦略を企画し、
- (4) マーケティング・プログラムを立案し、
- (5) その計画遂行の組織を編成すると共に、マーケティング活動を管理するしくみも築きあげる、

というプロセスから成り立っています。」

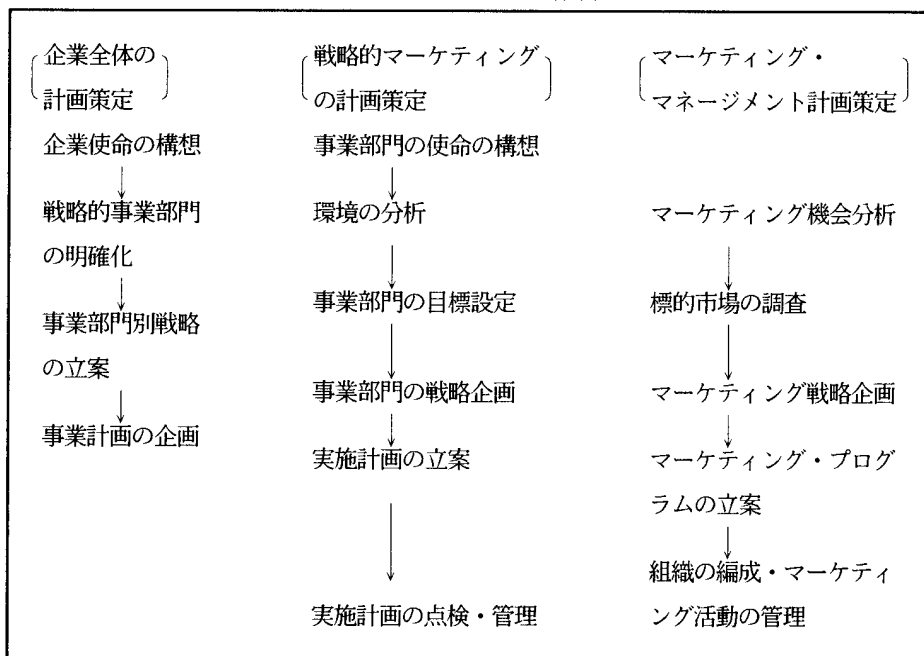
この3種の戦略的計画策定は、

- (1) 企業全体の計画策定
- (2) 事業部門別の戦略的マーケティング計画策定
- (3) 製品別・ブランド別のマーケティング・マネジメント計画策定

と言ってよいでしょう。この三者の関連は(1)(2)(3)の順番に沿って計画が策定されるべきでして、まず最初に企業全体の計画を立て、次いで事業部門の計画が作られ、それを受けて製品別の計画が立てられるというステップを踏むのが望ましい。

その3つの計画策定のプロセスを図示しますと、図表Ⅱ. 3になります。

図表Ⅱ. 3 3種の戦略的計画策定



### 現代企業のマーケティング計画策定

いま、現代の企業が生き残り、成長をとげるためには、環境の変化に的確に対応すべきであり、環境変化のたびに、

- (1) 企業全体からみた適応の計画
- (2) 事業部門ごとの適応の計画
- (3) 個々の製品別にみた適応の計画

という3つの計画を策定する必要がある、と説明してきました。そのうち、第1の計画は生産活動も、研究開発活動もひっくるめた全社的な計画ですから、経営全般の適応の計画にほかな



りません。

その経営全般の計画の一部に、マーケティングの計画が含まれることになります。そのマーケティングの計画は、厳密に言えば、

- (1) 事業部門ごとに見たマーケティング計画
- (2) 個別製品別のマーケティング計画

という2つのセクターから構成されます。その2つのマーケティング計画を戦略的に策定することが、現代のすべての企業に求められてきました。

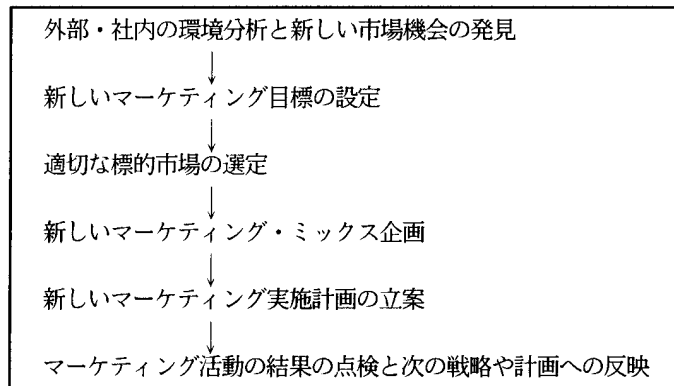
この現代企業の戦略的なマーケティング計画策定は、そのステップから言うと、図表Ⅱ. 4に示したように

- (1) 外部と社内の環境を分析して、新しい市場機会を発見し、
- (2) 新しい目標を立て、
- (3) 標的市場を選定し
- (4) マーケティング・ミックスを企画し、
- (5) マーケティング実施計画を立案し、
- (6) それに基づいてマーケティング活動を実施して、その結果を点検し、次の戦略や計画に反映させる、

という順序にしたがうべきでしょう。<sup>10)</sup>

そこで本書の第3章以降は、この順序に沿って、各々のしくみを説明いたします。

図表Ⅱ.4 戦略的マーケティング計画策定のプロセス



## 第2節 戦略的マーケティングの進め方

### 戦略的マーケティングの基本構造

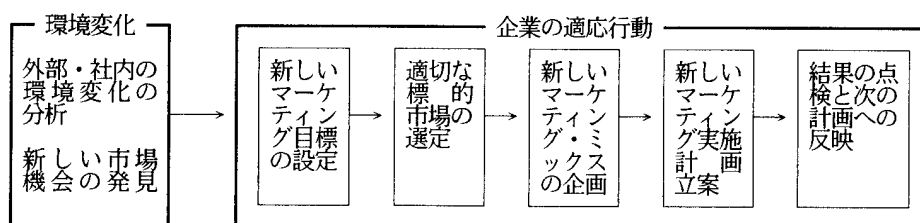
前節で述べてきたように、企業をとりかこむ環境が激変してきた現代において、企業が生き残り、成長をとげるためには、環境の激変に対応できる経営を展開しなければなりません。それが戦略的マーケティングの基本主張です。戦略的マーケティングとは、たんに戦略という概念とマーケティングという概念とを結びつけた言葉ではなく、環境変化に対して的確に適應することを行動原理とするマーケティングを意味する、新しいコンセプトなのです。

その戦略的マーケティングの基本構造を図示すると、図表Ⅱ. 5のごとく表現できます。<sup>11)</sup>

それは、

- (1) 図表Ⅱ. 1に掲げた企業の行動原理
- (2) 図表Ⅱ. 4に掲げた戦略的マーケティング計画策定のプロセス

図表Ⅱ. 5 戦略的マーケティングの基本構造



という2つのしくみを複合し、総合化したものです。

戦略的マーケティングは、この図表Ⅱ. 5の構想にしたがって展開されるべきです。ただし、その論理は自明であっても、その実際の展開は必ずしも容易ではありません。

### 戦略的マーケティングの錯誤

現在の企業を見ると、次のような現象が存在していることに、しばしば気付きます。

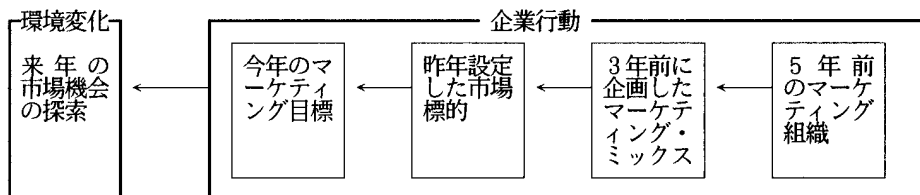
- 今年のマーケティング目標を前提にして、来年の市場機会を探索しようとする。
- 昨年設定した市場標的を前提にして、来年の市場機会を見出そうとする。
- 3年前に企画したマーケティング戦略を用いて、来年の市場を攻めようとする。
- 5年前に編成したマーケティング組織を改めず、そのまま用いて、来年の市場を開拓しようとする。

多くの企業は、このような現象が誤っていることに気付いていません。しかし、それらはみな間違っているのです。なぜなら、それらの企業行動ではベクトルの方向が図表Ⅱ. 6のようになっており、図表Ⅱ. 5のベクトル方向と逆転しているからです。<sup>12)</sup>

そうではなく、あくまでも、将来の環境の変化を起点とし、そこから出発して、変化への適応を考えるのが戦略的マーケティングなのです。

それでは、いかなるアプローチをとれば、図表Ⅱ. 1やⅡ. 5が主張する、理論的に正しいベクトル方向の企業行動がとれるようになるのでしょうか。

図表Ⅱ.6 戦略的マーケティングの展開の錯誤



### 戦略的マーケティングの正しい手順

この戦略的マーケティングを正しい手順でおこなうようにするには、まず最初に、環境変化の分析から実施計画の立案にいたる全体のプロセスの所要期間を調べます。その結果、

- (1) 環境変化の分析と市場機会の発見 … 6ヵ月かかる
- (2) 新しいマーケティング目標の設定 … 2ヵ月かかる
- (3) 適切な標的の市場選定 … 3ヵ月かかる
- (4) 新しいマーケティング・ミックスの企画 … 1ヵ年かかる
- (5) 新しいマーケティング実施計画の立案 … 6ヵ月かかる

と仮定すると、全体で2年5ヵ月の期間を必要とすることが分かります。

次に第2ステップで、いつから、戦略的マーケティングの企画に着手できそうかを調べます。その結果、1989年10月から、社内スタッフと社外協力機関がその企画に着手できそうだ、と判断したとしましょう。

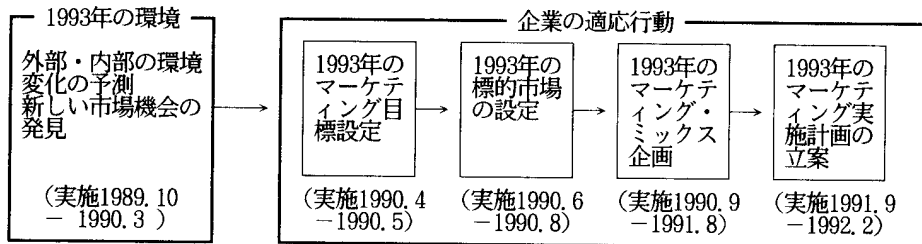
そうすると、第3ステップで、

- 企画の着手可能時点 … 1989年10月
- 全体の作業所要期間 … 2年5ヵ月

から計算して、戦略的マーケティングの目標年次を決定します。それは、次の方法でおこないます。かりに、1989年10月から着手するとして、実施計画を立案し終わる時点は、1992年2月となりましょう。したがって、そのスケジュールに多少の余裕を考慮すると、目標年次は1993年となります。

ということは、1993年ないしそれ以降の時点の環境変化を分析し、1993年時点以降の市場機会を予測して、それに対応したマーケティングの戦略や実施計画を立案することになります。<sup>13)</sup> そのステップとスケジュールを図示すれば、図表Ⅱ. 7のごとくなりましょう。

図表Ⅱ.7 戦略的マーケティングの正しい手順



この戦略的マーケティングが正しく展開されるためには、いくつかの前提条件が整っていないければなりません。すなわち、

- (1) 戦略的マーケティングの展開にかんする企業内の合意が確立しており、
  - (2) 戦略的マーケティングの展開の所要期間が確定していて、
  - (3) 未来予測とか戦略企画のスタッフが整備され、
  - (4) かなり先のことを考えるという余裕が企業の中にある、
- という条件を具備すべきでしょう。

それぞれ現実の企業経営でいかに難しくとも、正しいステップにしたがって企画して、はじめて、戦略的マーケティングは、陽の目を浴びることになります。この論理の妥当性と、実行の容易ではないことを知ることが、マーケティングを正しく理解する第一歩なのです。

#### アパレル産業のブランド別展開

いま戦略的マーケティングの展開ステップを確認してきて、図表Ⅱ. 5のプロセス、ならびに図表Ⅱ. 7のスケジュールにしたがうべきことが明らかとなりましたが、ここで現実のアパレル企業にそれを適用するための具体的な方策について、1つの確認をしておきたいと思いません。それは、事業部門ないし個別製品別の戦略的マーケティングを考えようとするということです。

現実のアパレル企業は、多くのブランドをもち、多数の事業部門から成り立っています。たとえばワールドは

- マック・シスター
- コルディア
- ルイ・シャンタン
- パセリオ
- グローブ
- リニア

など、多くのブランド商品を提供してきました。ところで戦略的マーケティングというものは、

「ワールドという企業の全体的な戦略構想を考えようとするものなのか」

それとも

「たとえば、コルディアという1つのブランド商品について、戦略構想を考えようとするものであるか」

という問いに対して言えば、後者の課題にこたえようとするものなのです。

したがって、以下の第3章でアパレル市場機会の分析をおこなうときも、第4章でアパレル、ゴールの設定をおこなうときも、各企業が自社の全体についてではなく、自社の特定の1事業部門とか1つのブランド商品について、市場機会を分析したり、ゴールを設定することを想定し、そのための方法論を提示することにいたしましょう。

## 第 II 章 註

- 1) A. R. Oxenfeld, "Scientific Marketing-Ideal and Ordeal" in *Havard Business Review* ; 1. 39 (Mar. Apr. 1961)  
R. D. Buzzell, "Is Marketing a Science?" in *Havard Business Review* Vol. 41 (Jan. Feb. 1963)
- 2) P. Kotler, *Marketing Management*, 6/ed, pp33-34
- 3) W. Alderson, *Marketing Behavior and Executive Action*(1957, Irwin ) pp. 29-30
- 4) 東京繊維協会「繊維卸企業の業種別実態データ」(1977, 東京繊維協会)
- 5) P. Kotler, *op. cit.* p. 33
- 6) P. Kotler , *op. cit.* p. 35
- 7) P. Kotler, *op. cit.* . p. 36
- 8) P. Kotler, *op. cit.* p. 49
- 9) P. Kotler, *op. cit.* p. 67
- 10) P. Kotler, *op. cit.* p. 67  
W. J. Stanton and C. Futrell, *Fundamentals of Marketing* ,8/ed (1987. McGraw-Hil) p. 53
- 11) P. Kotler, *Principles of Marketing* (1980. Prentice -Hall) , p. 68
- 12) P. Kotler, *ibid* . p. 68
- 13) p. Kotler, *ibid.* p. 69