

第Ⅳ章

新しいマーケティング目標の設定

第1節 マーケティング目標の設定

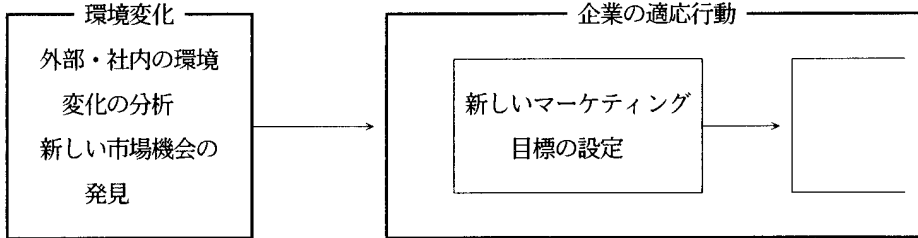
環境変化に対する適応行動

戦略的マーケティング論は、現代の企業が生き残り、発展をとげるためには、環境の変化に対して迅速かつ的確に適応しなければならない、と主張してきました。その理論は現代のアパレル企業にもあてはまるでしょう。

そこで第III章でアパレル市場機会を分析し、自社商品の市場予測（図表Ⅲ. 30）と新しい市場機会像（図表Ⅲ. 31）とに到達したアパレル企業は、それらの環境分析を起点にしてその市場機会を生かすための適応行動をとるべきです。なぜなら、新しい環境が到来し、新しい市場機会が発見できた以上、企業は手をこまねいているのではなく、積極的にその機会を利用するの
 でなければ、企業は顧客の創造と保持を達成できないからです。

その企業の戦略的な適応行動の第1歩が、図表Ⅳ. 1に示したように、新しいマーケティング目標の設定です。まず新しい目標を立て、それを確認することから、企業の適応行動が始まります。

図表Ⅳ. 1 マーケティング目標設定問題の座標（図表Ⅱ. 5の一部掲載）



なぜ、目標を設定すべきなのか

それでは、なぜ、企業は戦略的適応行動の第1ステップで、マーケティング目標を設定すべきなのでしょう。かりに目標が設定されなかったら、企業はどのようになるのでしょうか。最初に、目標設定の理由を明らかにしておきましょう。

目標とは、企業経営のめあてです。企業行動の指針です。その目標を設定し、社内全従業員に周知徹底させることによって、

- (1) 従業員の活動を方向づけし、
- (2) また、従業員の業務遂行をモチベート（動機づけ）し、
- (3) 従業員の業績を評価する基準も明確になる、

という理由から、目標の設定は有意義だと認められてきました。

またマクレガーのY理論からも、目標設定の有効性は明らかでしょう。経営管理のあり方を

研究してきたマクレガーは、人間は、

- (1) 自分が傾倒した目標のためには、上司の命令がなくとも、自から進んで努力しようとする、
- (2) 自分が傾倒した目標の達成のために、他人の監督を受けなくとも、自主的に自分の仕事を管理しようとする、
- (3) 自分が傾倒した目標達成のためには、他人に責任を押しつけようとせず、自ら責任を負おうとする

存在である、と指摘しました。¹⁾彼のこの考えは、広く、マクレガーのY理論と呼ばれてきました。このY理論の論理に照してみても、目標を設定することが大きな効果を発揮することは間違いないでしょう。

企業が環境変化に直面し、そこに新しい市場機会を発見したとき、企業がなすべき第1の課業は、自ら傾倒するに相応しい目標の発見と設定です。

なぜ、目標を刷新すべきなのか

いま図表IV, 1で、戦略的な適応行動の第1歩として、新しい目標の設定を提唱しましたが、それではなぜ、目標を新しくしなければならないのでしょうか。

そのマーケティング目標の刷新の必要性は、言うまでもなく、環境変化の結果なのです。なにしろ、日々刻々

- (1) 人口、経済、社会などのマクロ環境
- (2) 仕入先、販売先、関連業者、競争、一般社会機関、ならびに自社内他部門などのマイクロ環境

その双方が変化しつつあるため、その変化を受けとめ、その変化に対応した新しい目標を立てるべきだからです。

しかし、現実の多くの企業は、この目標の刷新の点で、多くの錯誤を犯してきました。しかも困ったことに、その錯誤に気付いていないのです。たとえば、

- ・ 時代が変わり、景気が悪くなってきているのに、昨年と同じ割合の売上高伸び率目標に固執する
- ・ 有力な競争相手企業が登場してきたのに従来と同じ経常利益の獲得をめざす
- ・ 販売先の小売店が反抗的な姿勢をとりはじめてきたのに、これまでと同じ売上高目標を設定する

などといった事例は数えきれません。したがってそういった誤りを是正し、環境の変化に対応して、むしろ目標そのものも刷新すべきです。

戦略的マーケティング論は、その根底において、

環境の変化 → 目標の刷新

という行動が論理的に正しく、かつ、実務の効果的遂行にも有効である、と考えてきました。

目標の階層構造

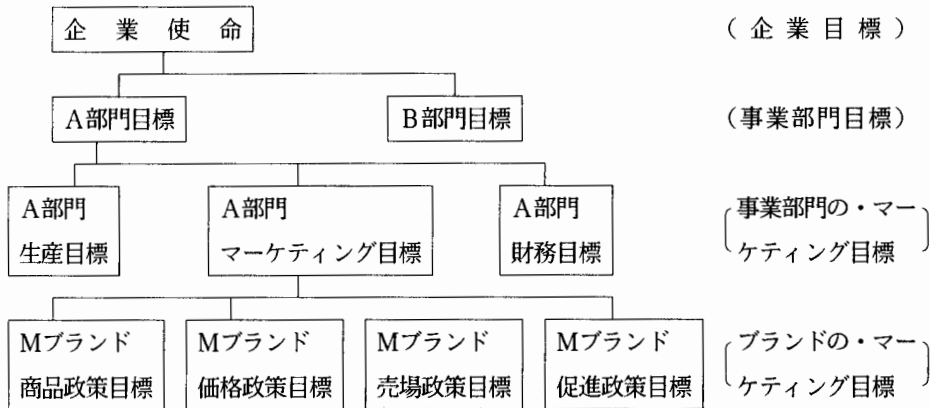
そこでマーケティング目標の刷新に取り組むとして、新しい目標の設定にあたって何をなすべきでしょうか。

実は、目標という概念自体が多少あいまいでして、いろいろなレベルに分れるのです。すなわち、図表IV. 2の

- (1) 企業使命としての目標
- (2) 特定事業部門の目標
- (3) 特定事業部門のマーケティングの目標
- (4) 特定ブランドのマーケティング目標

といったように、上位概念の目標から順に下位概念の目標へと、目標自体が階層構造をとっています。²⁾

図表IV. 2 目標の階層構造



そこで、いま特定ブランド商品の戦略的マーケティングを展開しようとするとき、直接に対象となる目標は最下位の特定ブランドのマーケティング目標にほかならないのですが、しかしその目標は企業使命や事業部門目標などと整合化されており、それら相互間に矛盾があらはなりません。全体として首尾一貫した目標の体系をとりながら、しかも当面の特定ブランドのマーケティング目標は

- (1) 現実のそのブランド商品にとって達成可能で、
- (2) その特定ブランド商品の特殊事情を十分に考慮した内容になっていて、
- (3) 量的に目標値が示され、
- (4) 複数の目標相互に矛盾がない、

という要件を備えている必要があります。³⁾

そこで、目標の政策にあたっては、まず企業使命を設定し、次いで事業部門目標を決め、さ

らに事業部門マーケティング目標を立案し、最後に特定ブランドについてのマーケティング目標を企画するという順序をふむべきでしょう。いきなり下位目標を考えますと、全体の企業使命や事業部門目標との不整合が発生しかねないからです。その目標矛盾や不整合を回避するために、

- (1) 企業使命は、社長室で立案し、それを各事業部門に伝達する、
 - (2) 事業部門目標からブランド・マーケティング目標までは、各々の事業部門スタッフが企画する、
- という体制を導入した事例がありますが、1つの妥当なアプローチでしょう。⁴⁾

企業使命の意義

それではまず最も高次元の目標である企業使命について、その意義を明らかにすることから始めましょう。

最初に使命という言葉から説明しますと、この言葉は多少あいまいなところもありますが、今では、

- ミッション（使命）
- オブジェクティブ（目標）

この両者を峻別する傾向にあります。⁵⁾ 企業使命とは、企業の基本的な意向とか意図を意味しており、企業が奉仕しようとする市場を表明しています。それに対して目標は、後に詳しく述べるように、マーケティング活動を展開するときのめあてを特定化し、計量的に表明したものでして、使命の表現が抽象的であるのに対して、きわめて具体的に表現しているものです。⁶⁾

この企業使命の意義について、レビットはアメリカの鉄道会社を例にとり、鉄道会社が適切な企業使命の設定に失敗した結果、彼らは二十世紀に入って企業成長の機会を見過ごし、衰退するにいたった、と指摘しました。彼の主張を紹介すると、十九世紀に登場し、当時の人びとから大きな成長が期待されていたアメリカの鉄道会社は、自社の使命を鉄道事業であると規定したために、二十世紀に入って自動車や航空機が出現したとき、それらを活用して新しい市場を開拓する事業には消極的であった。その結果、今では鉄道会社は自動車や航空機に顧客を奪われるにいたっている。しかし、もしかりに十九世紀の鉄道会社が自社の企業使命を輸送事業であると規定していれば、二十世紀になって自動車や航空機が登場してきたとき、鉄道に固執せず、自動車や航空機を利用したはずであり、その結果、新しい市場機会を利用できたに相違ない、と述べたのです。⁷⁾

このレビットの指摘が契機となって、企業使命の的確な表明がいかに重要であるかという問題意識が高まってきました。

企業使命の定義づけと表明

それでは、適切な企業使命を定義し、表明するには、どうすればよいのでしょうか。

この問題に対して、ドラッカーは次の5つの質問に自から答えることを通じて、自社の思想と行動指針を明確にするとよい、と提案いたしました。⁸⁾

- (1) われわれの事業は何か。
- (2) 誰が顧客であるか。
- (3) 顧客にとって、価値あるものはなにか。
- (4) われわれの事業はどのようになりそうか。
- (5) われわれは何を事業とすべきか。

たしかに、これらの質問に自問自答して自社の使命を明確化するのも1つのアプローチですが、コトラーは

- (1) 自社の歴史的な背景
- (2) 自社の経営者の好み
- (3) 自社に影響を及ぼしそうな環境要因
- (4) 自社の経営資源
- (5) 自社の能力

という5つの要因を考慮しながら、自社を定義づけし、自社の立脚する領域（ドメイン）を規定することによって、自社の企業使命をまとめ上げるとよい、と言いました。そのさい、ドメインの規定にあたって

- (1) いかなる産業を事業領域とするか、
 - (2) いかなる顧客層を事業範囲とするか、
 - (3) 流通システムのどの範囲を事業対象とするか、
 - (4) 事業範囲をいかなる地域まで拡げて考えるか、
- ということを考えるべきだと、と主張しました。⁹⁾

このようなアプローチでまとめられた企業使命を表現するにあたって、レビットの指摘を考慮し、製品志向の表現でなく、市場志向の表現をとるのが妥当である、と理解されるにいたっています。たとえば化粧品のリボン社であれば、「わが社は化粧品を作ることを使命とする」と言うのではなく、「わが社は希望の提供を使命とする」と表現すべきだし、ゼロックス社だったら、「コピー機械の製造を使命とする」と言わずに、「オフィスの生産性向上に貢献することを使命とする」と表現するのが好ましい、と言われてきました。¹⁰⁾

以上のような方法で市場志向の姿勢に立った企業使命が定義づけられると、それを受けて、下位の事業目標の設定に進むことになります。

事業目標の設定

事業目標は、すでに表明された企業使命を実現するために、企業の特定事業活動を誘導する指針であり、それを評価する基準でもあります。¹¹⁾ したがって、市場志向の観点に立って定義づけられた企業使命を、より現実的に、より特定の、より計量的に表現したものが事業目

標です。

通常、この事業目標は複数個の目標の集合となっています。すなわち、事業目標は一般には、

- (1) 売上高成長
- (2) 収益性
- (3) 市場占拠率
- (4) 事業リスク負担
- (5) 事業革新
- (6) 企業の名声

という項目各々について、めあてを具体的かつ計量的に表明する必要があります。¹²⁾したがって、各項目間で矛盾がなく、首尾一貫するよう調整がとられなければなりません。

しかも、その事業目標は口頭で表明されるだけでなく、文書で表現されるべきです。なぜなら、

- (1) 誤解の発生をできるかぎり回避し、
- (2) 企業の政策決定が目標とずれないようにするには、事業目標が文字で記されるべきだからです。¹³⁾

マーケティング目標の設定

事業目標の設定が終わると、さらに下って、より下位のマーケティング目標の設定に進むこととなります。そこでは、事業目標よりも狭い範囲の、より特定化された活動についての目標が設定されます。そのさい、同じく目標と言っても

- オブジェクティブ
- ゴール

という2つの言葉を使い分けし、より特定化した目標であって、それが

- (1) 時間
- (2) 量

という2つの要素で明確に表現されたものを特にゴールと言う場合もあるようです。¹⁴⁾

むろん、各事業部門のマーケティング目標やブランド別のマーケティング目標は、図表IV、2から明らかなように、事業部門目標よりも、より一層具体的で、達成可能であり、しかも、明瞭に表現されるべきですから、その目標はゴールという言葉にふさわしいでしょう。

マーケティング・ゴールは、たとえば

「来年、アメリカ西部7州に進出し、少なくとも100万ドルの売上高を実現し、市場占拠率を15%にまで高め、投資利益率（ROI）が20%になることをめざす」

といった表現になります。¹⁵⁾

以上のようなアプローチでマーケティング目標が設定されますと、環境変化に対する企業の適応行動の第1段階が終ることになります。

第2節 アパレル・マーケティング目標の設定

アパレル企業の目標刷新

いま、戦略的マーケティングのしくみに基づき、企業の環境変化に対する適応行動の第1歩として、新しいマーケティング目標を設定する必要がある、と唱えてきました。その問題を、アパレル企業に即してより具体的に考えることにしましょう。

アパレル業界では、いま、企業の経営環境が大きな変貌をとげつつあります。たとえば

- 子供市場の低迷
- ヤング市場やシルバー市場の成長
- 近隣諸国からの輸入品の雪崩れこみ
- 国内縫製工場のクイック・レスポンス体制への移行
- DCメーカーの停滞
- 各アパレル企業における創業者の退陣
- 直営店販売の伸び
- 小売店のFC組織化の進展
- 大型店の自主マーチャンダイジング化傾向
- 委託取引の専門店分野への波及
- 小売店の小ロット短サイクル・クイック仕入傾向

など、アパレル企業をとりかこむ環境は著しく変化してきて、企業経営の不安定化やリスク増大は明瞭となってきました。

それゆえに、すべてのアパレル企業が新しい環境の中で生き続け、飛躍をとげるためには、新しい企業使命を掲げ、新しいマーケティング目標を設定すべきです。しかるに現実の大多数のアパレル企業は、環境が変わったにもかかわらず、企業使命も、マーケティング目標もまったく刷新していないではありませんか。

- 創業時に発表した企業使命を、いまだに墨守している。
- 十年前に改訂した企業使命を、その後も、変えようとしていない。
- 五年前に立案したマーケティング目標を手直ししていない。

こういった旧態依然の企業使命や事業目標を放置しておいて、企業が新しい環境の中で生き続けられるでしょうか。それは、絶対に不可能です。だから戦略的マーケティング論は環境変貌に対応して、経営目標も刷新するべきだ、と唱えたのでした。

アパレル業界における現実の戦略的対応の欠落現象こそは、アパレル企業の経営を誤らせてきた一大要因といえましょう。

アパレル企業の企業使命

そこでアパレル企業が過去の誤りを是正し、本来の戦略的経営に立ちかえることにした場合、

第1になすべきことは、すでに前節で説明してきた新しい企業使命の表明でありましょう。

そのアパレル企業にふさわしい企業使命の表明にかんして、いくつかの課題を考えてみましょう。第1の課題は、古臭くなって、現在の従業員を少しも鼓舞しない昔の企業使命を廃棄し、それに代わる新しい企業使命を表明することです。それも、自社をとりまく環境が変わったつど、また第3章の作業の結果、新しい市場機会が発見できたつど、企業使命を刷新すべきでしょう。その刷新の努力を怠るべきではありません。

企業使命の表明にかんする第2の課題は、自社の使命を、市場志向の姿勢に立脚して発想し、表明することにあります。したがって、

- 婦人服ナンバー・ワンの企業になる
- カジュアル・シャツ・メーカーとなる
- 高級ジーンズ・ショップとしての名声を確立する

といった商品志向の使命表現でなく、

- キャリアー・ウーマンに魅力的な装いを提案する
- ゆとりのある生活の企画者となる
- 新しいライフ・スタイルを提唱して、消費者の愛顧を獲得する

といった市場志向の使命表現をめざすべきでしょう。

企業使命の表明にかんする第3の課題は、自社のドメインの差別化をいかに実現するかということ。従来、アパレル企業は自社のドメインを規定するにあたって、

- (1) 安易に競合他社を追従し、他社のドメインを自社のドメインとする、
 - (2) あるいは、競合関係を全く考慮せず、自分のことだけを考えてドメインを決める、
- という例が多く見受けられました。しかし、自社が生き残れるためには、

- (1) 競合他社とは差別化されていて、
- (2) しかも競合他社の弱点となっており、
- (3) 自社の競争的優位が明瞭である、

という3拍子そろった分野を自社のドメインとし、そのドメインで事業展開できるように企業使命を考案する必要もあります。

アパレル企業の目標設定

アパレル企業が環境変化に対応して企業使命を刷新すると、次に、事業目標やマーケティング目標も新しいめあてに改めるべきです。

まず事業目標について言えば、図表IV、3のように、特定ブランド品について

- (1) 売上高目標
- (2) 収益率目標
- (3) 市場地位（もしくは市場占拠率）目標

などを規定することになりましょう。

続いてマーケティング目標について言うと、同じく図表IV. 3のように、特定ブランドについて、

- (1) 商品政策目標
- (2) 価格政策目標
- (3) 売場政策目標
- (4) 促進政策目標

などを表明することに進みます。

図表IV. 3 アパレル企業のマーケティング目標例

	目 標
1 売上高目標	Aブランド品の3年後の売上高が50億円となることをめざす
2 収益率目標	Aブランド品の3年後に、純益2億円を獲得できるようにする
3 市場地位目標	Aブランド品が、X服種の高級品分野で、3年後に上位5社内に入ることをめざす
1 商品政策目標	Aブランド品の製品ラインを拡大し、アイテム数を3年後に、現在の2倍とする
2 価格政策目標	Aブランド品の上代価格を、3年後に10%アップする
3 売場政策目標	Aブランド品の売場として、3年後に、新たに百貨店10店の売場を設ける
4 促進政策目標	Aブランド品の東京地域での知名度を、3年後に50%とする

このアパレル機関の目標政策にかんする課題を整理してみましょう。第1に、この目標の表明はあくまでも成果評価と対応できるように、目標項目を選定すべきです。たとえば、自社のマーケティング活動の成果を

- (1) 売上高
- (2) 消化率
- (3) 返品率
- (4) 坪効率
- (5) 人効率

で評価することにしていれば、目標もそれに準じて

- (1) 売上高目標

- (2) 消化率目標
- (3) 返品率目標
- (4) 坪効率目標
- (5) 人効率目標

という5種類の目標にすべきです。¹⁶⁾

第2に、この目標の表明にあたっては、次の6つの条件を満たすべきです。すなわち、

- (1) 現実的である（すなわち、達成可能である）
- (2) 特定化されている（すなわち、明瞭で疑問の余地がない）
- (3) 自社内の各部門によって承認されている、
- (4) 弾力的で、臨機応変の処置がとれる、
- (5) 複数の目標相互間に矛盾がない、
- (6) しかも、チャレンジングな内容で、前向きである、

といった基準を満足しているのが望ましいです。¹⁷⁾

第3に、この目標では、

- (1) いつまでに、
- (2) どれほどの量の目標を

達成しようとしてめざしているかという2点を、明瞭に表現すべきです。

以上のようにして新しい企業使命と新しい事業目標やマーケティング目標の設定が終わりますと、戦略的対応の第1段階は終り、第2段階（適切な標的市場の選定）に進むこととなります。

第IV章註

- 1) W. Ouchi, **Theory Z** (1981, Addison-Wesley) pp. 81-82
- 2) E. J. Mc Carthy and W. D. Perreault, Jr, **Basic Marketing** 9/ed. (1987, Irwin) p. 99
- 3) W. J. Stanton and C. Futrell, **Fundamentals of Marketing** 8/ed. (1987, Mc Graw-Hi)
p. 54
- 4) D. A. Aaker, **Developing Business Strategies** (1984, Wiley) pp. 352-353
- 5) P. Kotler, **Marketing Management** 6/ed. (1988 Prentice-Hall) p. 56
W. J. Stanton and C. Futrell, *op. cit.*, p. 49
- 6) W. J. Stanton and C. Futrell, *op. cit.*, pp. 47-49
- 7) T. Levitt, "Marketing Myopia" in **Harvard Business Review** (1960, Jul-Aug)
- 8) P. F. Drucker, **Management** (1973, Harpes & Row), chap, 7
- 9) P. Kotler, *op. cit.* pp. 37-38
- 10) P. Kotler, *op. cit.* p. 39
- 11) W. J. Stanton and C. Futrell, *op. cit.* ., p. 49
- 12) P. Kotler, *op. cit.* pp. 55
- 13) W. J. Stanton and C. Futrell, *op. cit.*, p. 41
- 14) P. Kotler, *op. cit.* p. 56
- 15) W. J. Stanton and C. Futrell, *op. cit.*, p. 43
- 16) C. Chase and K. L. Barasch, **Marketing Problem Solver** 2/ed. (1977, Chilton Book) p
. 77
- 17) C. Chase and K. L. Barasch, *ibid.*, p. 77

