

第2章

顧客志向の本質と類型

1. マーケティング・コンセプト

企業経営におけるマーケティング管理の重要性、そしてマーケティングにおける顧客志向の強調は、戦後アメリカ経営界および経営学の大きな特徴となっている。それは、時の経過とともに内容を変化、修正させながらも今日まで続いている。マーケティング管理、そして顧客志向の、本格的な強調は、マーケティング・コンセプト（marketing concept）の主張と重なり合う。成立期・戦前期のマーケティングにおいては、顧客志向という観点は含まれてはいるものの、中心的な課題は流通チャネルの構築問題であった。この点は第3章で論じる。顧客志向というマーケティングについての基本的視点は、1950年代アメリカでのマーケティング・コンセプトという運動という形態を通して登場したといっていよい。

まず1950年代は、マーケティング・コンセプトの形成期である。マーケティング・コンセプトは、学界のなかで提出された見解ないし理論というよりは、経営者ないし実務家のあいだで活発に議論され展開された主張であった。「再概念化時代¹⁾」とも言われるようにマーケティングのあり方の基本をめぐる議論が広範化し、マーケティング管理というテーマが支配的になった。ハルバースタム(D. Harlberstam)の『ザ・フィフティーズ (the Fifties)』などに見られるように、20世紀初頭の大企業の登場期、世界大恐慌と世界大戦を経て、アメリカがその繁栄を謳歌した時代であり、大衆消費社会を本格的に形成する多くの革新的なビジネスが登場した。まさしくマーケティングの時代であり、そのことの反映がマーケティング・コンセプトの提唱だったのである。

1960年代にはいると、マーケティング・コンセプトは多くのマーケティング管理について論じている大学教育用の標準的テキストに採用され、マーケティングとは何かを説明する際の主要要素となった。つまり、マーケティング・コンセ

プトは一応の確立をみるのである。しかし、マーケティング・コンセプトの内容は論者によって多少のバリエーションが存在し、マーケティングの理解にふさわしく内容を十分に明確にできなかったことも否めない。

例をあげよう。60年代のテキストにみられるマーケティング・コンセプトの主な定義は、次の通りである。スタントンの見解は「マーケティング・コンセプトとは、顧客のニーズやウォンツを満足させることが企業の存続のための経済的、社会的正当化であるという経営理念である²⁾」として、顧客のニーズの実現・顧客満足をマーケティング・コンセプトの核心とした。

ラザーとコービンの見解は「マーケティング・コンセプトの下での哲学は、組織内でのあらゆる操作決定を既知の市場需要に基づいて行い、かつ、利潤を得てこれらの需要を満たすあらゆる必要な機能を遂行することである。(中略)マーケティング・コンセプトとは、企業のあらゆる意思決定は顧客のニーズやウォンツに照らし合わせて行われねばならず、そのためには、すべてのマーケティング活動は一人の管理者の下で統合・管理されねばならないし、またすべての企業活動も市場の欲求を満足させるという観点からトップマネジメントの下で調整されねばならないことを示す経営者の認識である³⁾」とその核心を顧客志向(customer orientation)と利益志向におき、マーケティング諸機能の統合を重視している。

同様に、コトラーは「マーケティング・コンセプトは、企業の現在ならびに将来の顧客から出発する。それは顧客満足の創造により利潤を追求し、統合された、全体的なマーケティング・プログラムによってこの目的を追求する⁴⁾」とマーケティング・コンセプトの3要素、すなわち「顧客論理」と利潤追求と統合を指摘する。他方、ベルも同様に3要素を指摘するが、厳密にみるならば、コトラーが「顧客満足を通じての利潤追求」を強調するのに対して、ベルは「利益志向的マーケティング⁵⁾」を強調するというような相違がある。

このように顧客志向は多義性をもちつつもマーケティング・コンセプトの内容から省かれたことはない。これにたいし、利益および統合は多義性をやはりもちながらも、しばしば論者によってマーケティング・コンセプトの内容としてふれられていない。

また、マーケティング・コンセプトを歴史的発展段階として位置づけ直す議論も生まれている⁶⁾。そうしたアイデアの源流の1つが、ケイス(R. J. Keith)であ

る。ケイスは、製粉をはじめ食品加工業のピルスベリー社 (Pillsbury Co.) における、マーケティング・コンセプトの導入を歴史的に位置づけようとした⁷⁾。この会社はマーケティング・コンセプトによってつくられたとも言われている。その第1段階は、創業の1869年から1930年までで、品質の高い小麦を調達することと水力というエネルギーが経営上の課題であったという。そこでこの時期を生産志向と位置づけた。第2段階は、1930年代から50年までで販売網を構築して販売に力を入れたので、販売志向とされた。そして第3段階が1950年から60年であり、小麦粉を製粉し販売することから、ピルスベリー社の顧客が何を求めているのか、それに焦点を当てたマーケティングを実施することになり、マーケティング部門がつくられ、ブランド・マネジャーによるマーケティング管理が導入された。この時代をマーケティング志向と呼ぶ。さらに、1960年からは、トップマネジメントにおいてマーケティングが経営上の中心テーマとなり、戦術ではなく戦略として企業全体をコントロールすることが求められるようになったという。そこで、第4段階をマーケティング・コントロールの時代と名付けた。

1960年代後半から70年代にはいと、コンシューマリズムや公害環境問題が表面化する。これらのマーケティング批判の動きに直面し、マーケティング・コンセプトの否定や援護や修正など、動揺がひろがった。特徴的なのは、マーケティング・コンセプトを「顧客満足」と理解した上で、顧客満足への努力が不十分であるとか、顧客満足は理想的な考え方であるとか、あるいは短期的顧客満足は長期的な顧客満足と必ずしも一致しないとか、顧客満足は社会全体の利益や環境の保護を考慮にいていないなどと主張されたことである⁸⁾。また、マーケティング・コンセプトの企業の導入状況、あるいはマーケティング・コンセプトに対するマーケティング関係者の見解についての調査が繰り返し実施された⁹⁾。

1970年代以降、マーケティング・コンセプトは、企業活動以外にも通用する社会的概念として拡張されるようになった。たとえば、コトラーは「マーケティング・コンセプトは、組織体の最も重要な課題はターゲット市場のニーズとウォンツを明確に把握し、組織体を適応させて競争企業より効果的かつ効率的にそれを満足させることだとするマネジメントの考え方である¹⁰⁾」と、「組織体」の管理に関する考え方として扱っている。さらに、マーケティング・コンセプトの限界が指摘され、それにとって代わるコンセプトとして「ソサイエタル・マーケティング・コンセプト」(the societal marketing concept) が主張された。コトラー

によれば、それは「企業の利益、消費者のウォンツの満足、社会の利害の3つの考慮すべき問題をバランスさせることを要求する¹¹⁾」という。その結果、マーケティング・コンセプトは多種あるマネジメント・コンセプトの1つ、特定の状況下のみで有効な代替的政策の1つとして扱われるようになった¹²⁾。

すなわち、マーケティング活動を進める際の相容れない5つの基本的姿勢＝コンセプトとして、生産コンセプト、製品コンセプト、販売コンセプト、マーケティング・コンセプト、ソサイエタル・マーケティング・コンセプトを挙げた¹³⁾。生産コンセプトとは、「どこでも手に入れられて価格が手ごろな製品を消費者は好むという考え方」で、大量生産、生産の効率を追求してコストを下げればいいという生産重視の経営志向である。製品コンセプトとは、品質や性能が高い製品であれば消費者は買ってくれるという、製品のクオリティのみを重視するアプローチである。販売コンセプトは、企業が売り込まなければ顧客は製品を購入しないととらえ、企業は積極的な販売とプロモーションに注力すべきであるという販売重視の市場戦略である。そしてマーケティング・コンセプトとは「選択した標的市場に対して競合他社よりも効果的に顧客価値を生みだし、供給し、コミュニケーションすることが企業目標を達成するための鍵となる、という考え方」である。それは、標的市場、顧客ニーズ、統合型マーケティング、収益性の4つの柱で構成されているという。最後の5つめのコンセプトがソサイエタル・マーケティング・コンセプトであり、「企業の役割は標的市場のニーズ、欲求、関心を正しく判断し、顧客と社会の幸福を維持・向上させるというやり方で、要望に沿う満足を効果的かつ効率的に提供すること、という考え方」である。これは、顧客の支持だけでなく、社会的かつ倫理的配慮がメーカーに求められるというコンセプトであり、社会利益重視の考え方であるが、だからといって顧客を軽視しようと言っているわけではなく、引き続き顧客のニーズを満足させつつ、社会の不利益を回避する努力を求めているのである。

このように、より一般的な性格付けがなされつつ、80年代以降のマーケティング管理の教育用テキストの多くがその冒頭でマーケティング・コンセプトについて論じている¹⁴⁾。

これらの諸点より、マーケティング・コンセプトを考察する意義は、マーケティング・コンセプトがマーケティングをどう理解するかという基本問題にかかわっており、顧客志向を中心とする現実の企業行動の指針であることが示された。

そして、それにもかかわらずマーケティング・コンセプトの内容理解はけっして十分に明確ではなく、その形成から今日までさまざまな見解が存在しているのである。したがって、まず、最初に提起された際の諸見解に基づいて、マーケティング・コンセプトがそもそも何であったのかを明確にする必要があり、それは50年代のマーケティング・コンセプトこそ、アメリカの戦後マーケティングの展開の出発点の一部を構成する意味でも重要である。だが、マーケティング・コンセプトの形成に関する研究はけっして十分に行われているとはいえない¹⁵⁾。

そこで、本書第II部では、マーケティングとは何か、顧客志向がどのように論じられ実践されてきたかという問いに対して、対象を1950年代アメリカでのマーケティング・コンセプト形成期に設定して分析している。

2. 顧客志向をめぐる諸問題

前節で見たように、マーケティングはマーケティング・コンセプトとしてとらえられ、その中心的要素が顧客志向であった。そこで、本節では、顧客志向をめぐる多様な議論があるので、その論点整理を試みたい。

(1) 顧客は誰か？

① 消費者と法人

メーカーが売手であれば、顧客は買手である。その意味で、最終消費財メーカーや小売業の場合、一般に顧客とは消費者を指すことになる。それに対して産業財メーカーなどの場合の買手は法人であり、顧客とは法人顧客を意味する。ほかには政府も顧客となりうる。

② 顧客の範囲

次に顧客の範囲をどのように設定するかである。マーケティング・コンセプトでは、買ってくれる人は誰でもいい、とにかく売るというのは販売コンセプトだと考えて排除し、標的市場を設定することを重視する。

第1に、市場全部を標的として区分しないアプローチが無差別マーケティング

である。この場合、単一の製品を大量生産、大量流通させ、すべての買手に販売しようというアプローチを「マス・マーケティング」と呼ぶ考え方がある¹⁶⁾。また、スタイル、機能等で差別化した製品を多数提供して、異なるセグメントに対応するというよりも、市場全体に対して多様性をアピールしようというアプローチが、製品多様化マーケティングであり、製品差別化戦略である。たとえば、「ポッキー」は毎年限定商品を導入したりしているけれども、これは新しい顧客セグメントに対してという狙いが主目的ではなく、これまでと同様の顧客市場に対して刺激を加え、飽きさせないことが狙いであると思われる。

第2に、標的市場を設定してそこに合わせたマーケティング・ミックスを組み立てるというアプローチが、「ターゲット・マーケティング」である。

ターゲット・マーケティングは3つの段階を経て具体化される。第1ステップは、市場細分化であり、セグメンテーション変数を明確にして、市場を細分化する。市場は一人ひとりの消費者によって構成されるけれども、一人ひとりではなく、かなり大きなグループにとりまとめるのが市場細分化である。セグメンテーション変数については、地理的細分化、デモグラフィック細分化（年齢、性別、家族のライフサイクル、所得、職業など）、サイコグラフィック細分化（ライフスタイルなど）、行動による細分化（購買経験や購買頻度、ロイヤルティなど購買行動）の4種類がある。これをどう採用して有効な細分市場を導くかはそれ自体クリエイティブな課題である。

第2ステップは、各市場セグメントを評価し、1つないし複数の部分市場を選択して標的市場として設定するというもので、市場ターゲティングという。第3ステップは、各標的市場に対して可能なポジショニング・コンセプトをとりまとめ、ポジショニングを選び具体化する。マーケティング・コンセプトの主張によれば、このステップを導入することで、はじめて顧客志向が実現されるようになったとみることができる。

第3に、「ニッチ・マーケティング」である。これは市場セグメントよりも小さなグループで、一般にメーカーにとって魅力が少ないということで敬遠される市場で、だからこそそこに焦点を当てるマーケティングが成立する。市場規模が大きくなくても明確なニーズがあり、通常製品による不満足が大きいようなニッチ市場は、その市場に集中したマーケティングを行えば、逆にプレミアム価格を獲得することが可能である。

第4に、「個別マーケティング (individual marketing)」ないし「ワン・トゥ・ワン・マーケティング (One to One marketing)」である。個別マーケティングでは、個人ないし個別顧客を識別し、それぞれに応じたマーケティング対応を図るというアプローチである。法人向けビジネスにおいては、営業が軸となって個別マーケティングが行われることが一般的であり、今日、個別顧客ニーズへの過剰適応が営業の非効率性を生んでいるという反省も出されている¹⁷⁾。それに対して、最終消費者市場は膨大な数の個人によって構成されるため、これまでは完全な個人識別マーケティングが、小規模経営でしか採用されなかった。すなわち、本書で言うマス・マーケティングと両立しなかったのである。近年、情報通信技術の発展により、個人の取引行動を識別し、取引データを蓄積し、加工分析することが可能になり、企業の収益にとって価値のある個人顧客を認識し、そこに焦点を当てるマーケティング・プログラムを展開したり、ある特定のテーマに反応する個人を抽出し、そこを訴求するキャンペーンを展開するなどが始められている。これがいわゆる CRM (customer relationship management) である。

このように、顧客の範囲をどう設定するかということは、マーケティングを大きく決定づける。

③ 顧客との関係性

先に顧客の規模の大きさに注目したが、次に検討したいのが企業と顧客との関係である。顧客との関係性を論じるため、ここでは時間軸が導入される。

もっとも単純な区分は、すでに自社の製品を購入したことがある既存顧客と、まだ購入していない将来の顧客である。プロモーションやチャネルを通じたプッシュを中心としたこれまでのマス・マーケティングにおいては、売上げの追求、新規顧客の拡大に焦点が合わされており、しばしば購入した顧客に対する興味を失い、フォローが欠けていた。ところが、近年、売れない時代のマーケティングのあり方として注目されているのが、既存顧客を重視し、既存顧客の利用を継続させる (顧客維持) リレーションシップ・マーケティングである¹⁸⁾。顧客維持のマーケティングが登場する背景には、①未来の消費像の曖昧化、②消費者の嗜好・情報処理の高度化、③情報通信技術によるコミュニケーション革新、④グローバル競争の広がり と価格志向の増大といったことが挙げられる。

顧客維持のマーケティングにおいては、顧客との関係を発展させることが課題となる。そこで、既存顧客について、1回限りの顧客（初めての購入客）、反復顧客（リピーター）、ファン・パートナー（固定客）というように、段階的に区分し、それぞれの段階の顧客に対してのマーケティングを組み立て、次の段階に進むよう促すことがマーケティングの目的となる。

④ ステイクホルダー

企業経営の基本課題は、近年、企業をとりまく多様なステイクホルダー（利害関係者）との優良な関係を築き、企業経営の安定を確保することであるという主張が近年提起されている。マルチステイクホルダー関係管理という課題設定は、リレーションシップ・マーケティングの主張の1要素にも挙げられている。これは、買手である顧客を超えて、企業にとって影響を与える個人・グループすべてを関係性管理対象とすべきであるというものである¹⁹⁾。マーケティングにおける顧客概念の拡張の一種と考えられる。

(2) 顧客のニーズをどう見るか？

① 顧客のニーズは自明か？

顧客のニーズについての見方では、前章で論じたように、これまでマーケティング論およびマーケターの意識としては、顧客のニーズに適應することがマーケティングの目標であると認識されてきた。顧客が自らのニーズを自覚し、表現できるという前提から、基本的に市場調査が行われ、マーケティング戦略は組み立てられてきた。これが顧客ニーズに対する第1の立場である。

これに対して、前章で見たように、必ずしも顧客は自らのニーズを自覚していないし、表現もできないととらえるのが第2の立場である。ここからは市場調査の限界が語られ、非言語的なマーケティング・リサーチ手法や対話型のマーケティングが模索されることになる。

② 顧客の購買行動は独立しているか？

上記の問題設定と関連して、顧客の購買行動が自立的なものかどうかという問題がある。やはり同じように、これまでのマーケティングにおいては、顧客の購

買行動はマーケターとは独立して、顧客自らの意思決定行動として行われると仮定されてきた。したがって、顧客の購買行動を理解し、マーケティングはそれに対応することであるとされたのである。そのことが、マーケティング研究の中で、戦略の研究と消費者購買行動の研究が分離独立していった傾向にも反映していると思われる。

やはりこれに対しても、もう1つの立場がある。顧客の購買行動はマーケターの働きかけによって変容する。売手と買手の相互作用プロセスとして認識すべきであるというものである。このことは、少なくとも生産財マーケティングにおいては、早くから取り上げられてきた視角である。

(3) 顧客のニーズにどう対応するか？

① 標準化と適応化

顧客のニーズを実現する際、それぞれの顧客特性に対応してカスタマイズされた形式で実現するか（適応化）、あるいは、顧客特性の傾向をふまえるけれども、基本的に標準的な製品・コミュニケーションによって実現するか（標準化）という2通りのアプローチがある。適応化と標準化のいずれのアプローチも顧客のニーズを実現するものであって、標準化アプローチが顧客のニーズを無視するものであるというのは正しくない。

適応化と標準化の戦略代替軸は第1に、競争戦略の類型として理解されている。ポーター（M. E. Porter）は、競争戦略として、①コスト・リーダーシップ、②差別化、③集中の3つの基本戦略を挙げている²⁰⁾。そのうち、コスト・リーダーシップ戦略はコスト面で最優位に立とうとする戦略で、標準化アプローチを採用することが望ましい。それに対して、差別化戦略は、自社の製品・サービスを差別化して、業界の中でも特異とみられる何かをつくりだそうとする戦略で、その重要な課題が適応化の徹底であろう。

第2に、適応化と標準化は、国際マーケティングにおける本国マーケティングと現地マーケティングとの関連、さらには、グローバル・マーケティングにおける各国市場対応のアプローチをめぐる論じられてきた²¹⁾。この問題は国際マーケティングの中心的課題の1つである。この場合、本国マーケティングと現地マーケティングを一致させる、あるいは、グローバルに標準化されたマーケティン

グを展開することを標準化アプローチと呼ぶ。それに対して、現地市場、各国市場に合わせた、それぞれに独自性のあるマーケティングを展開することを適応化アプローチと呼ぶ。

第3に、生産財マーケティングにおける戦略代替軸として、適応化と標準化は取り上げられてきた²²⁾。生産財取引は企業間関係の取引であるが、その関係の中心は顧客の個別ニーズに対応するかどうかという「顧客適応」の問題であり、「顧客適応」しないことを標準化と呼ぶ。この場合も、適応化と標準化のどちらを選択するか、あるいは、適応化一標準化のレベルをどのように設定するか、といったことが基本的な戦略的意思決定となる。その上で、採用した戦略を実行するにふさわしく、企業組織を構築管理し、そして企業間関係を管理することが生産財マーケティングの課題となる。

② マーケティング・パラダイム

理論的認識の発展、および歴史的発展の段階として、顧客志向の実現様式をめぐる3つの形態が提起されている。

前章で取り上げたように、橋本勲は、マーケティングの発展段階を①販売管理の段階、②マーケティング管理の段階、③マネジリアル・マーケティングの段階というように定式化した²³⁾。

また、石井淳蔵・嶋口充輝は、マーケティングをもっとも単純なカタチでとらえるならば、それは価値の取引であると言う。そしてその価値の取引モード（様式）には大きく分けて、刺激－反応パラダイム、交換パラダイム、関係性パラダ

表 2-1 3つの主要取引パラダイムの比較

	刺激-反応パラダイム	交換パラダイム	関係性パラダイム
主 体	売り手中心	買い手中心	両者中心
取引方向	一方的	双方的	一体的
取引思想	統 制	適 応	供 創
買い手の位置	反応者	価値保有者	パートナー
時間的視角	短 期	短・中期	長 期
中心課題	プロモーション	マーケティング・ミックス	関係マネジメント

* 価値の取引モードは、その取引を取り巻く環境の状況によって、3つのパラダイムとして認識できる。現代のマーケティング環境は、大きな流れとしては、刺激-反応パラダイム→交換パラダイム→関係性パラダイムへとシフトしつつある。

(出所) 嶋口充輝・石井淳蔵『現代マーケティング [新版]』有斐閣、1995年、15ページ。

表 2-2 マーケティング行動モードの認識モデル

市場行動モード	イナクトメント (enactment)	フィットネス (fitness)	インタラクション (interaction)
行動思想	自己中心 (ethno-centric)	他者中心 (poli-centric)	自他中心 (geo-centric)
行動形態	統 制	順 応	一 体
対市場観	反 応 者	価値保有者	パートナー
市場価値 (ニーズ) 発見の仮説・前提	発見不要	発見可能	発見困難
行動方法	価値説得	価値発見	価値供創
マーケティング手段	プロモーション 管理	マーケティング・ ミックス管理	関係性管理

(出所) 嶋口充輝「インタラクティブ・マーケティングの発展とその性格」矢作恒雄・青井倫一・嶋口充輝・和田充夫『インタラクティブ・マネジメント』ダイヤモンド社, 1996年, 173ページ。

イムの3つがあると定式化した²⁴⁾。この特徴については表 2-1 のようにまとめられる。

さらに嶋口充輝は上の3つの価値の取引パラダイムを修正し、イナクトメント (enactment)、フィットネス (fitness)、インタラクション (interaction) の3つのマーケティング行動モードを提示した²⁵⁾。この特徴については表 2-2 のようにまとめられる。

③ 「コンシューマー」と「カスタマー」

島田陽介は、今日の消費不況は「コンシューマー消費」を企業が狙ってきたためであり、その戦略は絶望的であるけれども、「カスタマー消費」に着目しそれを開発さえすれば消費は必ず復活すると主張する²⁶⁾。ここでの「コンシューマー」志向のマーケティングとは、消費者を実質的に全員を狙い、一般的・最大公約数的な価値しか提供しないというものであり、そこには特別のものがなければならぬ。品質が良くて安ければ良いという同質的競争に陥る。これに対して、「カスタマー」志向のマーケティングとは、特定の消費者を選別してそのグループに対してのみに特別の価値を提供するというもので、独自の・排他的価値を「会員」のみにオファーするというものである。特定のメンバーに特定の価値しか提供しないというマーケティングには、無数の切り口があって無限の可能性があり、自分だけの満足を実現できるという意味で消費者から選ばれる（ロイヤル

ティ) 存在となりうるものである。この主張の本質は顧客の選別にあると言える。

(4) 顧客志向と経営指標

① 顧客志向の測定尺度化

顧客志向はどのように経営指標とするのか。言い換えれば、どのような尺度で測定するのかという数値化の課題である。測定尺度の設計は単に技術的問題ではなく、実のところ、顧客志向の戦略的具體化そのものに関わってくる問題である。

たとえば、顧客志向は経営上の単なるスローガンに過ぎず、トップが、営業所長が「お客様のために、頑張って販売売上げを伸ばしましょう」などと言っているだけなら（こういうのは本来の顧客志向とは違う）、この場合の顧客志向の測定尺度は売上高であり、売上予算の達成状況ということになる。売上げは「多くの顧客が満足して（本当に満足しているかどうかは謎だが）買っていただいたこと」ととらえるならば、売上げが顧客志向のバロメーターになるのである。

これに対して、強力な売り込みが逆に顧客の反感をかっていている場合も少なくない。また、売れている理由が他に選択の余地が現時点でないからで、顧客は不満を強く持っているということもありうる。この場合、いま売れているということで安住していれば、競合他社が顧客の不満を解決する新製品を導入することで、一挙に市場を奪取されるという危険性があるだろう。このように考えれば、顧客志向の測定尺度として、顧客満足度を測定するということがある。とはいえ、次は顧客満足度をどのように測定するかという項目の設定や聞き方、集計の仕方など、多くの課題がある。特に顧客満足度について、総合満足度評価に加え、サブグループの評価項目をどのように設定するかは、その後の改善・改良等のマネジメントにとって決定的に重要である。

そこで、第1に、フォーカス・グループ・インタビューなどのマーケティング・リサーチによって顧客が企業の顧客に対するオファーをどのように識別して認識しているのか、を探り、企業側のオファーの体系やオペレーションのプロセスに照らし合わせて、顧客満足度の評価項目分類を設定すべきであろう。

第2に、こうして得られた評価項目それぞれがすべて平均的に顧客にとっての

価値を形成するわけではなく、顧客が重視する項目とそうでない項目、競合他社と差別化ができず平均的な項目と他社との差別化がはっきりできていて顧客にとっても重要な選択理由になっている項目など、評価項目には軽重がある。そこで、各評価項目の顧客満足度を測定するだけでなく、顧客にとっての重要度を測定すること求められる。

顧客志向の測定尺度化については、さらに顧客志向の戦略的課題設定いかんによってさまざまなバリエーションが考えられる。たとえば、上記に指摘したように、失われた顧客問題に着目するのであれば、離反顧客率を下げるということ、そのために離反顧客の不満足度を改善することが重要な経営指標となろう。

② 顧客志向と他の経営目標との関係

顧客志向をめぐる諸問題の最後は、経営目標に関するものである。数値管理による明示的なコントロールが望ましいとされるアプローチにより、企業経営の成果指標としてさまざまなものが登場し、その欠陥が指摘されてきた。近年は、株主利益を重視する立場から、売上高から ROE（株主資本利益率）、ROA（総資産事業利益率）、さらにはキャッシュフロー経営や EVA（経済的付加価値）などの経営指標が経営評価基準として採用されるようになってきている。これに対して、単一の経営指標ではなく、複数の、しばしばトレードオフの関係になる対立的な目標をあきらめずに同時達成するようチャレンジすることが変革を生みだし企業の長期的成功を可能とするという見解もある²⁷⁾。

それでは、顧客志向は経営指標の中でどのように位置づけられるのであろうか。

一般的な理解では、経営指標の中でもっと重視される指標は財務成果である。したがって、財務成果を第1に、その範囲内で顧客志向を実現するという関係か、あるいは、逆に顧客志向を追求すれば財務成果は後からついてくるという関係か、最後に、財務成果の追求と顧客志向の追求はしばしばトレードオフの関係になるために、あえて同時達成をそれぞれに考慮しながらめざすという関係が考えられる。このような複数経営目標の管理問題は理論的にも実践的にも対立する見解が多く示されている。

3. 顧客志向

マーケティングをどうとらえるかという点について前章で検討した。歴史的な認識としては、世紀転換期のアメリカにおける販売・流通の革新として登場した企業行動である。理論的認識としては、その本質は販売であり、マーケティングは販売であるが、従来の・単なる販売とは異なる、新たな形態の販売とみなすことができる。

では何が「新しい」形態なのか？

その問いに迫るアプローチの1つが、アメリカにおけるマーケティング成立期に焦点を当てた歴史的研究である²⁸⁾。その研究成果に学ぶならば、その核心は、本書の言うマス・マーケティングにあると思われる。当時の大規模製造業、あるいは大規模化しようと成長を遂げつつある新興企業は、大量生産技術を開発し効率的な大量生産を実現しつつあった。大量生産能力を持ち野心的な企業家が直面した課題が、顧客開拓、需要創造などと言われてきたマス・マーケットの創造である。その重要課題を解決したのがマーケティングなのである。具体的には、標準化された製品の大量生産にともない、品質を一定にし、定価販売（メーカー希望小売価格）を推奨したこと、ラジオや新聞、雑誌、その後はテレビというようなマスメディアを活用して大量広告を展開したこと、商品のパッケージやラベルにロゴやデザインを設けブランディングしたこと、卸売・小売といった垂直的流通システムに対して介入し、商業を排除して直接販売したり、系列化して自社のコントロール下においたこと、全国的な流通ネットワークを構築・運営したこと、といったことが挙げられよう。これらは、今日、マーケティング・ミックス（4Ps）として定式化された。このようなマーケティングは、大衆消費市場の成立に関与しており、マス・マーケットを創造し、マス・マーケットに適應しようというマーケティングであるという意味で、マス・マーケティングと本書ではとらえている。

なお、こうした理解に対して、マス・マーケティング以外のマーケティングはありえないのかという反論が考えられる。典型的な現代企業のマーケティングをみる場合においては、やはりマス・マーケティングが前提であり、基本であると思われるが、それ以外のものもありうるだろう。なぜなら、マーケティング技法

という経営技術の側面でマーケティングをとらえるならば、NPOや中小企業のマーケティングもありうるし、これらのマーケティングはマス・マーケティングという基盤を必ずしも持っていないからである。

さて、本書ではこうした成立期マーケティング研究の問題意識を引き継いで、アメリカでもっともマーケティングについての主張が活発であったと思われる1950年代、「マーケティング・コンセプト」の成立期に焦点を当てた歴史的研究を課題として設定した。その具体的展開は第II部に譲るが、結論を先取りするならば、「マーケティング・コンセプト」が示すマーケティングの主要素は下記の通りである。

- 顧客志向と利益志向
- 販売関連技術の革新と管理の統合

マーケティングにおいて顧客志向が中心的概念であることは確認できるが、ではなぜどのようにそうなのだろうか。そもそも交換という理解であれば、買手の承認ないしには交換は成立しないので、顧客志向はある意味当然であるという反論もありえよう。

マーケティングが顧客志向を中心的概念とするのは、そこに矛盾が隠されているからである。すなわち、メーカーは販売を実現しなければならない。しかし、大量販売、収益性をともなう販売、安定的な販売、競合他社に負けない販売というような販売を実現することはきわめて困難である。この矛盾の解消のために、顧客志向を観念的スローガンに販売関連イノベーションを展開することがマーケティングの主要な内容となったのである。その結果、形成されたのが、全国市場・グローバル市場の成立であり、大衆消費社会であり、メーカー主導の流通系列化である。しかし、これで矛盾が解消されたわけではなかったのである。全国市場・グローバル市場の成立は新規参入の可能性を拡大し、コスト競争を継続的に強いている。大衆消費社会の進展はいわゆる「記号消費」と呼ばれるような実体をともなわない「快楽消費」を拡大することになった。そしてメーカー主導の流通系列化は、それに反発するものとして、大規模流通業の成立を生み、流通面での秩序は不安定化を増している。もちろん、今日のマーケティングは、さらにこのような新しい課題に革新的にチャレンジしている。結局のところ、マーケティングにおける顧客志向とは、解消できない矛盾の解消、安定化できない秩序の安定化をめざす不断のイノベーションを示すコンセプトであるというのがその

本質であると考える。

4. 顧客志向の現代的諸類型

顧客志向をめぐる諸問題では、多様な論点を整理し提示した。これら基本的論点について検討し回答を与えることは本書の課題を越える。それらは今後の残された研究課題である。

本書では、問題を絞り込んで、顧客志向を実現する基本的形態とはどのようなものであろうかという問いについて検討したい。ここまで見てきたように、マーケティングはすぐれて売手による買手への働きかけであると同時に、そのプロセスは売手と買手の相互作用として見るのが求められる。

そこでまず、マーケティングは企業の顧客に対する経営行動であるから、企業の行動の類型でとらえることができる。マーケティングは顧客（市場）に適応しつつ、顧客を創造するという2面性がこの点では重要である。したがって、第1の軸は、マーケター（供給者）が中心的に顧客への提案を通じて顧客の創造を実現するか、あるいは、マーケターが中心的に顧客のニーズへの適応を追求するか、である。この軸は先に論じた標準化と適応化に対応している。

他方で、マーケティングの対象である顧客自身がどのような行動をとるかということも、顧客志向の具体的形態を構成する。顧客、特に一般消費者の場合、その行動は受身的である。ただし、受身的であるというのはけっして消費者行動が主体的でないという意味ではない。消費者は、自らの中から生まれた動機、あるいは広告や他人とのコミュニケーションを通じて触発されて生まれた動機から、その消費者ニーズを実現する手段としての製品についての情報を収集し、分析し、製品購入を決定する。この消費者の購買行動のプロセスそのものは基本的に主体的なものである。ここで消費者が受身的であるというのは、マーケターに対する態度＝関係性の性質についてである。したがって、第2の軸は、顧客がマーケターに対して受身的であるか、あるいは、顧客がマーケターに対して能動的で自ら働きかけているか、というものである。

以上の点から、企業と顧客双方の戦略によって顧客志向の具体的諸類型は、表2-1のように基本的に類型化できると考えられる。

表 2-1 顧客志向の現代的諸形態の4類型

	マーケター 提案型	マーケター 適応型
顧客 受動的	市場創造型	仮説検証型
顧客 能動的	顧客協働型	声を聴く型

第1の類型は、マーケターが中心的に顧客への提案をすすめ、顧客はおもに受身的であるというタイプの顧客志向で、市場創造型の顧客志向である。

第2の類型は、マーケターは中心的に「適応」を志向し、顧客も単なる消費者(受動的対応)という性質のもとで仮説検証型のマーケティングである。

第3の類型は、顧客が参加しマーケターが主導的に適応するという性格を持つため、声を聴く型の顧客志向と呼びたい。

第4の類型は、顧客も能動的に参加し、マーケターも積極的に顧客と関わろうとし、相互に強くコミットして影響し合うという性格を持つので、顧客との協働型、顧客とのインタラクション型、顧客参加型と名付けられる。

本書の第Ⅲ部では、このような類型区分に基づき、事例研究を通じてその特徴の一端を探りたい。

[注]

- 1) R. Bartels, *The Development of Marketing Thought*, 1962, pp. 180-183, pp. 212-215. バートルズはこの時期 1950~60 年を「再概念化時代」と規定している。それは、マーケティングに対する旧来の接近法と異なる新しい接近法、いわゆる「管理的接近法」(managerial approach) が台頭したことに注目しての規定であった。例示されているものに、オルダーソン (Alderson) が導入した新概念、マーケティング・ミックス、マーケティング・コンセプト、トータル・マーケティングなどがある。
- 2) W. J. Stanton, *Fundamentals of Marketing*, 1964, p. 11.
- 3) H. Lazo and A. Corbin, *Management in Marketing*, 1961, pp. 20-21.
- 4) P. Kotler, *Marketing Management*, 1967, pp. 6-11.
- 5) M. L. Bell, *Marketing: Concepts and Strategy*, 1966, p. 14.
- 6) 尾崎久仁博「マーケティングの発展段階をめぐって」『同志社商学』第45巻第4号、1993年12月、91~115ページ、参照。
- 7) R. J. Keith, "The marketing revolution," *Journal of Marketing*, Vol. 24, No. 3, January, 1960, pp. 35-38.
- 8) たとえば、L. P. Feldman, "Societal adaptation: a new challenge for marketing," *Journal of Marketing*, July 1971. M. L. Bell, C. W. Emory, "The Faltering Marketing

- Concept," *Journal of Marketing*, October 1971. P. Kotler, What consumerism means for marketers?, *Harvard Business Review*, May-June 1972.
- 9) たとえば, 前者については, R. T. Hise, "Have manufacturing firms adopted the marketing concept?," *Journal of Marketing*, July, 1965. を, 後者については, H. C. Barksdale and B. Darden, "Marketers' Attitudes toward the Marketing Concept," *Journal of Marketing*, October, 1971. を参照。
- 10) P. Kotler, *Marketing Management*, 5th edition, 1984, p. 22.
- 11) *Ibid.*, p. 29.
- 12) F. S. Houston, "The Marketing Concept: what it is and what it is not," *Journal of Marketing*, April, 1986, pp. 84-87.
- 13) P. Kotler, *Marketing Management: Millennium Edition*, Tenth Edition, Prentice-Hall, 2000. (恩蔵直人監修・月谷真紀訳『コトラーのマーケティング・マネジメント ミレニアム版』ピアソン・エデュケーション, 2001年, 23~35ページ)。
- 14) たとえば, P. Kotler, *Marketing Management*, 1984. や H. Assael, *Consumer Behavior and Marketing Action*, 3rd edition, 1987. など。
- 15) わが国では, 久保村隆祐「企業経営におけるマーケティング理念」, 日本商業学会編『マーケティングの新動向』千倉書房, 1963年。山東茂一郎『マーケティング管理の基礎』千倉書房, 1963年。橋本勲『現代マーケティング論』新評論, 1973年。同『販売管理論』同文館, 1983年。保田芳昭『マーケティング論研究序説』ミネルヴァ書房, 1976年。玉城芳治「マーケティング理念の一考察」『大阪商大論集』第35号, 1972年。同「企業利益と消費者利益」『同志社商学』第30巻第5・6号, 1979年。山本敦「マーケティング・コンセプト」宇野政雄編著『新マーケティング総論』実教出版, 1974年。同「現代マーケティングの展開」宇野政雄編『マーケティング管理』法学書院, 1976年。以上の文献の中でも, 保田芳昭と山本敦の研究が詳しい。しかし, 1950年代形成期のマーケティング・コンセプトに関する総合的研究は行われていない。
- 16) P. Kotler, *Marketing Management*, 7th edition, 1991. (小坂恕・疋田聡・三村優美子訳『マーケティング・マネジメント [第7版]』プレジデント社, 1996年, 220ページ)。前章末で論じたように, 筆者は異なる意味で「マス・マーケティング」をとらえている。
- 17) 余田拓郎『カスタマー・リレーションの戦略論理』白桃書房, 2000年, 高嶋克義『生産財の取引戦略—顧客適応と標準化—』千倉書房, 1988年, を参照。
- 18) 若林靖永「顧客との『関係性』創出—リレーションシップ・マーケティング」, 陶山計介・宮崎昭・藤本寿良編著『21世紀のマーケティング戦略』有斐閣, 2002年, 佐藤知恭『「顧客満足」を超えるマーケティング』日本経済新聞社, 1995年, などを参照。
- 19) E. Gummesson, *Total Relationship Marketing*, 1999, 光澤滋朗『日本企業の市場管理』中央経済社, 2001年, を参照。
- 20) M. E. Porter, *Competitive Strategy*, 1980, pp. 34-41. (土岐坤・中辻萬治・服部輝夫訳『競争の戦略』ダイヤモンド社, 1982年, 55~63ページ)。
- 21) 国際マーケティングにおける標準化と適応化をめぐる論争のレビューについては, ニザール・スウイデン (Nizar Souiden) 「国際マーケティング戦略の理論的検討—標準化, 適応化, ハイブリッドアプローチ」, 京都大学マーケティング研究会編『マス・マーケティングの発展・革新』同文館, 2001年, 205~226ページ, を参照。
- 22) 高嶋克義『生産財の取引戦略』千倉書房, 1998年, 余田拓郎『カスタマー・リレーションの論理』白桃書房, 2000年, などを参照。
- 23) 橋本勲『販売管理論』同文館, 1983年, 第2部を参照。その特徴は表1-5および表1-6にまとめられる。
- 24) 嶋口充輝・石井淳蔵『現代マーケティング [新版]』有斐閣, 1995年, 8~17ページ。

- 25) 鳴口充輝「インタラクティブ・マーケティングの発展とその性格」矢作恒雄・青井倫一・鳴口充輝・和田充夫『インタラクティブ・マネジメント』ダイヤモンド社, 1996年, 172～178 ページ。
- 26) 島田陽介『カスタマー志向徹底戦略』ダイヤモンド社, 2001年。
- 27) J. C. Collins & J. I. Porras, *Built to Last*, 1994. 山岡洋一訳『ビジョナリー・カンパニー—時代を超える生存の原則』日経 BP 出版センター, 1995年。
- 28) 日本でのおもな研究を挙げておく。三浦信『マーケティングの構造』ミネルヴァ書房, 1971年。橋本勲『マーケティング論の成立』ミネルヴァ書房, 1975年。近藤文男『成立期マーケティングの研究』中央経済社, 1988年。光澤滋朗『マーケティング論の源流』千倉書房, 1990年。薄井和夫『アメリカ・マーケティング史研究—マーケティング管理論の形成基盤—』大月書店, 1999年。マーケティング史研究会編『マーケティング学説史—アメリカ編—』同文館, 1993年。小原博『マーケティング生成史論』税務経理協会, 1987年。