

# 戦略的マーケティングと事業の定義

石井 淳蔵

## 1. 戦略的マーケティングの主要概念

### 1.1 PIMSプロジェクト

1970年代の初頭にハーバード大学のビジネススクールのスタッフを中心として、「市場戦略の利益への効果」(Profit Impact of Market Strategy; PIMS)を研究する大規模なプロジェクトが開始された。それは、最終的には7000を超える事業ユニット(松下電器という企業ではなく、その中の、たとえばテレビ事業部とか電池事業部といった製品事業部を思い浮かべればよい)を対象に、市場戦略(製品の他社に比べた品質、広告費、開発費等)、その対象となる市場ならびにそこでの競争の状態についての定量的なデータを収集し多彩な統計手法を使って、それらの要因が利益(投資収益率やキャッシュフロー)にどのような影響を及ぼしているのか分析し明らかにしようとした。これが、戦略的マーケティングの1つの出発点になる。

この大規模なプロジェクトの中から、実際の戦略策定に有用な多くの仮説が明らかにされた。とりわけ議論を呼んだのは、「ある事業ユニットの相対市場シェア(業界の上位3社の市場シェアに対する自社のシェアの比)が高くなればなるほど、その事業ユニットのROIは高くなる」という関係である。かれらに言わせれば、「市場シェアで10ポイントの差異があれば、平均して税引き前利益率で5ポイントの差異があることが観察された」というわけである。

### 1.2 経験効果の仮説

このような経験的な規則性に対してさまざまな理由が考えられるが、その中で有力だと考えられたのは、「事業における経験」という考え方である。それは、人間の学

習効果についての仮説に似ている。つまり仕事(事業)をすればするほどその仕事に習熟して効率が良くなり、仕事(事業)のアウトプット当りのコストが低下するという仮説である。

この比較的常識的な仮説がどのようにして、戦略的マーケティングの基礎となるアイデアになったのだろうか。第1に、「事業の経験」という観念を事業を始めてからの「累積のアウトプット量」(これは製品量であってもサービス量であってもいいのだが)で測定できるという発見が重要であった。それによって、たんなる常識程度に過ぎなかったものが経験的(オペレーショナル)な意味をもち、そのことが多方面での経験効果の実証的研究を促したのである。

そして第2に、その実証的研究の進展とともに、累積アウトプット量が増加するごとに、そのアウトプットの平均コストが一定率で低下するという関係が多くの特徴を異にする業界で発見されたことである。つまり多くの業界で事業の経験(累積アウトプット量)と平均コストの間に偶然に左右されない「予測可能な」関係が明らかになってきたのである。業界によって違いはあるもの、一般的には累積アウトプット量が倍々になるごとに20-30%の率で低下すると言われている。

### 1.3 事業戦略への経験効果の持つ意味

経験効果と累積アウトプット量の「実証的」な関係の発見は、いくつかの戦略的な洞察を与えるものであった。第1に、この関係が正しいと確信した企業にとって、競争者より一刻も早く累積アウトプット量を拡大することが至三命令になったということである。言い替えれば、大きい市場シェアをもつ企業と小さい市場シェアしか持たない企業との利益面での差異は大きくなることは明らかであり、利益に及ぼす市場シェアの重要性が改めて強調されることになったのである。

それだけではない、もしこの市場の毎年の成長率が10

いしい じゅんぞう 同志社大学 商学部

〒602 京都市上京区烏丸今出川

とか20%とかといったように高度成長期にあればどうだろうか。シェアの小さい企業は、コスト面で不利にならないように、シェアを拡大しシェア第1位企業の累積アウトプットに追いつくための投資が必要である上にさらに、毎年市場の成長率に見合うだけの投資をしていかなければならない。それを考えれば、小シェア企業はこのような高度成長市場では特に、生存していくことがきわめて難しいことに気づくはずである。

ここで重要なことは、第1に、自社事業にどれだけの投資資金が必要になるのか（あるいはその内どれだけの分が自身でまかなえるのか）の答えが、市場での相対的なシェアと市場の成長率という2つの次元を考慮することによっておおよそそのめどとして得ることができるということである。それによって多数の事業ユニットをもつ企業は、全社的な資源・資金をどの事業ユニットから獲得しどの事業ユニットへ配分するのかの全社的な資源配分の枠組みを得ることができる。これは、いわゆる「製品ポートフォリオ」という考え方である。

そして第2に、全社的な観点からみて他の事業ユニットのための資金源となるためにシェアを犠牲にしても利益を志向するのか、それとも他の事業から資金を吸収して利益を犠牲にしても成長を志向するのか、事業ユニットの目的あるいは全社的に課されるミッションがユニット毎に違ってくるということである。

## 2. 事業の定義

戦略的マーケティングの考え方がこれまでのマーケティング・マネジメントの考え方と決定的に異なる点は、事業への資源配分の問題と事業目的に注目しているという点にある。これまでのマーケティング・マネジメント論では、与えられた目的と資源のもとでマーケティング諸手段（製品、価格、販売促進、流通）の最適なミックスを策定するという課題に答えるものであった。しかし上に簡単に紹介した戦略的マーケティングの考え方は、事業によって目的が異なる、配分される資源量が異なることを強調するものであり、マーケティング・マネジメント論の前提が問題とされているのである。

このことは、これまで考えられていた以上に事業の戦略オプションを多様なものにする。各事業ごとに異なる目的や資源量を反映して、それだけ多様なマーケティングや競争の方策が存在するはずである。<sup>1)</sup>

戦略的マーケティングには、これに加えてもう1つの特徴がある。それが、本稿のテーマである事業定義の問

題である。製品ポートフォリオによって事業の目的と資源量が決定されることはすでに述べたが、しかしそれは戦略的マーケティングの出発点とはならないことに注意する必要がある。製品ポートフォリオを議論する前に答えなければならぬ問題として、事業ユニットをどのように定義し確定するのか問題がある。上では市場シェアあるいは業界という用語を所与のものとして使ってきたが、じつはこれを確定することはそれほど容易な作業ではない。

### 2.1 戦略的マーケティングの出発点としての事業定義

たとえばOAシステムという商品を考えてみよう。問題は、これを1つの事業ユニットとして考えるべきなのか、あるいはいくつかの事業群、つまりオフィス・コンピュータ(さらにこの中にもディスプレイ、プリンター、ディスク装置等構成部品がある)、コピー、あるいはファックス事業の寄せ集まりと考えるべきなのかである。

顧客のニーズに対応するというを言えば、幅広く定義する方がよいかもかもしれない。しかし各構成要素は技術面では異質であり同じ事業ユニット下におくことには無理があるかもしれない。答えは難しいが、この決定は重要である。1つの事業ユニットと考えるか複数の事業ユニットの寄せ集まりと考えるかによって、事業の目的も配分される資源量も大きく変わってくるからである。

OAシステムを1つの事業とみれば、OAシステムそれ自体は現在では成長率は高いはずであり、シェア拡大目的が与えられ多くの資源が配分されるかもしれない。一方、事業ユニットの寄せ集まりだと考えれば、コピー事業等は成熟期にあって成長性が乏しいために利益目的を割り当てられ、シェアを犠牲にして稼いだ資金はその事業に再投資されず他の事業分野へ投資されることになるだろう。このように事業を単体でみるかあるいはシステムで見るとによって、各事業の目的・資源量が大きく異なる可能性がある。ポートフォリオ分析を試みる以前に、慎重な事業定義がなされていなければならないというのは1つには、このためである。

### 2.2 対象となる顧客と競争相手の変化

事業定義の違いによって、対象となる市場も競争者も大きく違ってくるために、事業の戦略や組織も異なってくる場合がある。OAシステムを1つの事業と定義すると、競争相手はたんに事務機メーカーにとどまらず、コンピュータ・メーカーや通信機メーカーさらには総合エレクトロニクス・メーカーにまで及んでくる。しかも売

り方も複雑になる。たんに製品を売るだけでなく、それがシステムとして機能するようにいろいろなソフトウェアをつけて売らなければならない。システムを購入する顧客のニーズを汲み上げてそれに合わせてシステムを組み立てるという作業が不可欠になるからである。

一方、事業を個々別々に定義した場合、対象となる顧客は大きく違って来るだろう。機器を単体で購入する顧客は、システム的な運用法についてはすでに熟知している大学や研究所等の顧客、あるいはシステムに関心のない小企業等が候補になるだろう。いずれにしろ単体で売る場合には、システムで売る場合に必要となるソフトウェアは必要はなく、おそらく一般的には、顧客の関心はサービスやメンテナンスより製品それ自体のコスト・パフォーマンスに向くはずである。

このように事業定義が異なれば、先に述べたような事業の目的や資源量とともに、顧客、競争相手、そしてマーケティングのやり方、その組織まで大きく変化する可能性がある。

### 2.3 事業定義の方法

事業定義の問題は、これまであまり科学的な分析が行なわれなかった領域である。その意味では、戦略的マーケティングは、PIMS研究を契機としているという点では戦略策定の科学化を志向したものであるが、結果的に事業定義という独創的な色彩の濃い作業が戦略策定の中で重要な役割を果たしていることを明らかにするものであった。ここでは最後に、事業定義を考えるうえで重要だと思われる次元について検討してみることにしよう。

事業定義が戦略策定においてどれだけ重要であるのかについては、すでにドロッカー[3]とレビット[6]によって指摘されている。かれらは共通して、製品という物自体で定義するより顧客のニーズから定義すべきであるということ、そしてそれに関連して定義するなら広く定義すべきだということ強調する。

しかし事業定義の広さといっても、2つの側面があるように思われる。第1は、レビット教授の言う「4分の1インチの穴」と「4分の1インチの穴をあけるドリル」の関係についてである。4分の1インチの穴をあけるドリルに人気があり、よく売れているとすれば、レビット流に言えば顧客はそのドリルが欲しいから売れているのではない。顧客が欲しいのは、そのドリルではなく4インチの穴だというわけである。レビットは一貫して、事業を製品や手段で定義するのではなく目的や機能で定義することを勧めるが、これは技術代替の問題である。

日本のあるフィルムメーカーは、自身の事業をフィルムではなく情報の記録と定義を変え始めている。情報の記録には、紙に筆記することから始まり、フィルムへの記録、磁気技術による記録と、技術は多様化し進歩している。当然のことであるが、事業をフィルムと製品で定義していると、磁気技術を応用したカメラの人気が出てくればとたんにその市場を明け渡さなければならない。事業を情報の記録と定義しておけば、急速な技術進歩に対してもそれなりの準備ができるだろうというものである。

同一の機能に対応する複数の技術を同一の事業ユニットの中にもめるのかどうかの問題がここでの問題である。事業の中にフルラインの技術群をもつことを要求する顧客がいるかどうかである。つまりいくつかの代替技術の中からどの製品技術がある用途に最も適しているかを勧告できるメーカーを必要だと顧客がどの程度思っているかどうかである。

「医療診断」の分野では、X線、CTスキャナー、超音波間の選択があり、絶縁体ではポリスチレンと繊維素材の選択があり、自動車業界ではガソリン・エンジンとディーゼル・エンジン間の選択がある。いずれの場合も、購買の性質は代替技術間での広い定義を促している。

事業定義の第2の側面は、機能の広がりである。たとえば、コピー、計算、通信という単機能で定義するのかそれらの複合機能、たとえばオフィスの合理化(OAシステム)で定義するのかの問題である。これは、製品の横の広がりに関係する「システム性」の次元(異種の製品をどこまで組み合わせるのか)と、技術的な加工度をどこまで高めるのかの次元、つまり技術そのものあるいは素材のレベルで商品化するのかそれともそれを実際に消費者レベルで使用可能な状態にまで加工するのかの次元、2つの次元を含んでいる。

これら2つの次元空間のどこで事業定義すべきかは、1つには顧客がどの程度問題の製品に関して使用技術を蓄えているかに影響を受けるだろう。顧客が自身でかつ効率的に製品を使用できるだけの技術を持っているのであれば、おそらく自分で必要な製品を取り揃え自分で加工システム化するだろう。

大型コンピュータ業界で、当初IBMに独占されていた市場にIBMのコンピュータの周辺機器を販売するいわゆるコンパチ・メーカーが参入して一定の成功をおさめたというのは、コンピュータ・システムについての知識が大学あるいは政府機関等普及し、かれらがIBMの

助けを借りなくとも独自にシステムを組めるようになったからである。互換性あるコンピュータ部品の顧客はそこにあったのである。

化粧品なども同じだろう。女性の化粧技術あるいは感覚が改善されてくると、それまで化粧品をセットで購入する消費者の割合は低くなるのが予想される。彼女たちは、自分で自分にあった化粧品を選ぶことができるはずである。

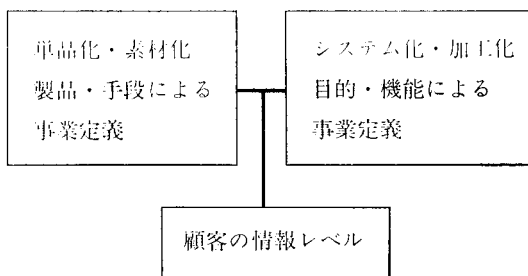
この関係は右のように図式化される。顧客の購入条件が事業の定義の確定する上で影響を及ぼすことを指摘したが、機能面にしろ技術面にしろどれだけ広く定義すればよいかは、同時に複数の機能にわたるあるいは複数の技術をもつのに必要な資源の異質性や類似性、そしてそれを埋める企業の独自能力にも依存することは、明らかである。<sup>2)</sup>

注(1) ここで多様な戦略オプションの可能性について触れることはできないが、[2][7][8]等を参照せよ。

(2) 事業定義は、さらに企業の組織作りにも決定的な影響を与える。これは、戦略的事業ユニットと呼ばれる組織単位の問題になる。たとえば、[1][4][6]を参照せよ。

#### 参 考 文 献

[1] Derek F. Abell (石井淳蔵訳)：事業の定義，千倉書房，昭和59年



[2] David Aaker (野中郁次郎他訳)：戦略市場経営ダイヤモンド社，昭和61年

[3] Peter Druker (現代経営研究会訳)：現代の経営；上・下，ダイヤモンド社，昭和40年

[4] 石井淳蔵：戦略計画の出発点としての事業定義，同志社商学第34巻第5号，昭和58年，pp.77～99

[5] 石井淳蔵：日本企業のマーケティング行動，日本経済新聞社，昭和59年

[6] Theodore Levitt：Marketing Myopia, *Harvard Business Review*, 1975, Sep. -Oct. pp. 26～44

[7] 嶋口充輝：戦略的マーケティングの論理，誠文堂新光社，昭和59年

[8] 嶋口充輝・石井淳蔵：現代マーケティング，有斐閣，昭和62年

#### 事例研究の原稿募集！

ORの特徴は実践にあるといわれています。実際的な応用をぬきにした理論ということはORでは考えられません。本誌でも以前から会員の皆様からの事例研究の報告をお願いしてきましたが、まだ十分な成果をあげているとはいえません。

もっと気軽に、「この問題はこう処理したが、もっとよい方法はないか」、「やってみたけどなかなかうまくいかない」というような事例や問題提起をどしどししていただきたいと思ひます。会員同士の知恵の交換というつもりでこの欄へのご投稿をお願いします。

**投稿要領：**学会原稿用紙36枚(25字×12行)以内(図・表を含む)投稿先はOR学会事務局OR誌編集委員会宛。

尚、原稿の他コピーを2部添付して下さい。

(OR誌編集委員会)

#### 「研究レポート」の原稿募集

ORの実践をわかりやすい事例を中心に紹介してほしいという会員からの要望がある一方で、OR理論の展開あるいは手法の開発など学術的な研究報告も忘れないでという注文も根強くあります。

本誌では「論文・研究レポート」という審査論文欄を設けております。この論文・研究レポートでは、特に、経営の実践に役立つ理論研究、手法あるいはシステムの開発、概念フレームおよび方法論等を扱った研究のご寄稿を歓迎いたします。

**投稿要領：**学会原稿用紙36枚(25字×12行)以内(図表を含む)、投稿先はOR学会事務局OR誌編集委員会宛。

尚、原稿の他コピーを2部添付して下さい。

(OR誌編集委員会)