

戦略的マーケティングと組織論の接近

山田 英夫

1. マーケティング理論の発展と組織論の流れ

これまでのマーケティング理論の歴史をふりかえるとそこには、組織論の流れと同様な傾向を見ることができ、以下、それを簡単にまとめてみよう。

1.1 普遍的成功要件の模索の時代

マーケティングに関する初期の議論は、マーケティングとセリング (Selling) の違いを追究し、いかにして「売れる仕組み」を作るかということが中心であった。その過程で、どの企業にとってもマーケティング政策を立案する上で重要となる、以下のようなキーコンセプトが形成されてきたのである。

①製品差別化 (Product Differentiation)

企業の提供する製品・サービスは、競合他社の製品・サービスに対して、機能面あるいは心理面において、差のあるものでなくてはならない。

②市場細分化 (Market Segmentation)

企業は提供する製品・サービスの購買層を絞り、その顧客特性にあったマーケティング政策をうつことが有効である。

③マーケティング・ミックス (Marketing Mix)

マーケティング政策は、Product (製品)、Price (価格)、Promotion (販売促進)、Place (流通) の4つのPから成り立っており、この4つの整合が必要である。この組み合わせを、一般にマーケティング・ミックスと呼んでいる。

④機能による定義

企業の提供する製品や事業を、物理的な表現で定義してはならない。

マーケティングの古典的教科書には、このようなキーコンセプトが示されており、これらのコンセプトは、企業の普遍的な成功要件と考えられてきたのである。

*

一方、組織論のルーツをさかのぼると、古典的管理論にたどりつくことができる。経営を科学的にとらえようという試みの中で、テイラーの「科学的管理法」が生まれてきた。この研究では生産管理における標準化がキーコンセプトであったが、さらに、経営における計画と執行の機能分離を唱え、「公式組織」におけるマネジメントの根本原則を提起したと言える。

その後1930年代に入り、こうした考え方とまったく逆の視点に立つ「人間関係論」が登場してきた。ここではホーソン実験をベースに、職場内の「非公式組織」の存在が明らかにされ、その非公式組織が、生産性に大きな影響を与えていることが発見された。

以上の2つの考え方は、人間を「部品」と見るか「主体」と見るかで正反対の立場をとっているが、いずれにも共通しているのは、経営には1つの望ましいやり方 (One Best Way) があるというものであった。

1.2 条件性と戦略性の付加

マーケティングの分野では1970年頃に、アメリカでPIMS (Profit Impact of Market Strategies) と呼ばれる研究が行なわれてきた。この研究は、事業の収益に影響を与える環境・戦略は何かということ、多変量解析によって分析したものであり、次のような事実が判明した。

- ・ROI (投資収益率) と相対的市場占拠率とは、密接に結びついている。
- ・投資集約度が高まるにつれて、ROIは低下する。
- ・急成長市場における急速な新製品導入は、ROIを低める。
- ・高いマーケティング支出は、特に品質が低い時には

やまだ ひでお 三菱総合研究所 産業経済部

〒100 千代田区大手町2-3-6

ROIを悪くする。

すなわち、重要であると言われたマーケティングの手法も、企業の置かれた状況によって、その有効性の程度は異なるということが明らかにされたのである。言い換えれば、「条件性」を加味したマーケティングの考え方が提起されてきたのである。

また一方で、「製品差別化」「市場細分化」という概念は確かに重要であるが、どの企業にとっても、これが有効なのであろうかという疑問も生じてきた。たとえば、松下電器という家電のリーダー企業は、差別化をあえて強調しないにもかかわらず、現在の地位を占めているとも言える。

こうした疑問に対して、その後の研究からは、「マーケティングにおける競争ポジションによって、有効な戦略は異なる」ということが示されてきた。そこでは企業をリーダー、チャレンジャー、フォロワー、ニッチャーという4つのタイプに分け、その各々に適した戦略定石が提示されてきた。

ここへきて、マーケティングの政策は、企業の戦略と深い結びつきをもつようになり、「戦略的マーケティング」「競争戦略論」という研究領域が、徐々に形成されてきたのである。

*

一方、組織論の分野においても、1960年頃からコンティンジェンシー理論（条件適応理論）と呼ばれる新しい考え方が台頭してきた。これは、組織のあり方に関してOne Best Wayは存在せず、組織をとりまく環境によって望ましい組織の形態は異なるという考え方である。コンティンジェンシー理論は当初、環境の不確実性と組織構造の関連性から出発したが、後に組織構造だけでなく、経営戦略や組織プロセス、組織成員という要素もその研究範囲に含めるようになってきた。

このような段階において、組織論に関しても「条件性」に加えて、「戦略性」が強く反映されてきたのである。

1.3 インプリメンテーションの時代へ

組織論の分野では、コンティンジェンシー理論以降、未だ理論構築の段階にあるが、ヒューマン・リソース・マネジメントおよび組織の進化論的アプローチが注目を集めてきている。これは、戦略の綿密な立案はでき、「何を為すべきか」は明らかになったものの、そのインプリメンテーション（実施）の方が問題になってきたということからきている。

ヒューマン・リソースの重視は、日本の経営に対する

米国人学者の研究や、『エクセレント・カンパニー』に代表されるが、そこでは、ヒトを通じての戦略の実施という視点が強調されている。

他方、組織の進化論的アプローチは、成熟組織が次の成長・飛躍をしていくためには、組織の中に意図的に進化のプロセスを生み出し、自己変革していかなくてはならないという考え方である。ここでも「よい戦略は何か」ということよりも、それを実施していく上での組織のマネジメントのあり方に力が注がれている。

*

一方、マーケティングの分野では、まだこの段階は本格的に研究はされていないが、競争戦略研究などの一部に、「競合企業がやりたくてもやれない戦略をうつ」というような形で、組織の内部の問題にも関心が注がれてきた。

* * *

以上のような流れを見ると、戦略的マーケティングの今日の課題は、もはやマーケティングの手法だけで解決できるものではなく、組織論の研究成果との連携が必要になってきたと言えよう。後半では、マーケット・リーダー（当該市場内で最大のマーケット・シェアを保持している企業）の戦略実施に焦点をあてて、具体的なケースから、マーケティングと組織論のかかわりについて考えてみよう。

2. 戦略的マーケティングの実施における組織論的課題

2.1 マーケット・リーダーの戦略実施上の制約

マーケット・リーダーがとるべき戦略は、①周辺需要拡大、②同質化競争、③非価格競争、④最適シェア確保の4つにあると言われている[3]。こうした戦略をきちんとふまえていれば、マーケット・リーダーの地位は安泰である。ここで同質化競争とは、基本的には他社製品の模倣であり、フルライン・フルカバーレージ政策がこれにあたる。すなわち他社の製品差別化の狙いを、リーダーのもつ生産能力、セールスマン数、営業拠点数、資金力という経営資源の相対的優位性により、包囲してしまおうというものである。

ところが技術や市場の不連続な変化により、従来マーケット・リーダーが強みとしていた要素と逆のベクトルをもつ要素が出現し、その要素をも同質化しようとする、リーダーの既存の経営資源の位置づけ自体がおかしくなるという事態が出てきた。

たとえば、タイプライターのマーケット・リーダーにとって、ワープロは、タイプのメカニカル技術を否定するエレクトロニクス技術によって挑戦してきた製品であり、これを自らの製品ラインにとりこむと、同社の優れたメカニカル技術への否定的要素をとりこむことになる。

また、伝統的な牛乳メーカーにとって、成長性の高い量販店のチャンネルには当然取り組んでいきたいが、それを行なうと、これまで築き上げてきた牛乳販売店と真向から競合することになる。したがって、強力な販売店ルートをもつ企業ほど、量販店へのシフトはやりにくいのである。

このように同質化競争ができるか否かは、単にマーケティング上だけの問題ではなく、組織成員の共有するパラダイムや経営資源の蓄積というような、これまで組織論で取り扱っていた問題が、実施上の制約要件となってきたのである。以下、パラダイム、資源蓄積の順にこれを説明してみよう。

2.2 マーケット・リーダーとドミナント・ロジック

第1は、組織内部にある問題であり、過去の成功体験蓄積によって組織成員に共有されたパラダイムによる制約である。このことをプラハラド&ベティスは、既存主力事業を通じて学習・蓄積される共有された認知マップのあり方と考へ、それを「ドミナント・ロジック」(Dominant Logic)と呼んだ[2]。そしてこのロジックが、しばしば新事業の展開においても用いられてしまい、それが新事業を失敗させる大きな要因となっていると言うのである。

たとえば、キリンビールというリーダー企業が生ビールになかなか出られなかった理由として、同社内では「生きた酵母が入っていないビールは、生ビールとは呼べない」という声が強くと、ラガービールこそがビールの本流であるというパラダイムから抜けられなかった。またマーケティングの上では、「生」を強く訴えると、これまでのラガービールの新鮮度を否定しかねない」という問題が生じ、生ビールという成長市場になかなか参入できなかったのである。

組織のドミナント・ロジックが、企業の戦略実施上の制約要件となった事例として、表1のようなものがあげられる。

表1 ドミナント・ロジックによる戦略制約

企業名	成長市場	ドミナント・ロジック
キリンビール	生ビール	ラガービールが本流という意識
日本タイプライター	ワープロ	日本で屈指のメカニカル技術
資生堂	低刺激性単品化粧品	多品種の組み合わせによる化粧品
カワサキラケット	新素材ラケット	ウッドこそ正統という意識
日本NCR	電子レジスター	世界で信頼を得たメカニカル技術

表2 周辺の経営資源による戦略制約

企業名	成長分野	制約となる周辺の経営資源
松下電器	量販店チャンネル	系列家電店
富士写真フイルム	店頭現像機	系列現像所
森永乳業	量販店チャンネル	系列牛乳販売店
日本生命	変額保険	外交員
日本光学	A F一眼レフ	交換レンズ
日本電気	32ビットパソコン トロンパソコン	P C 9800のソフトウェア

組織がドミナント・ロジックを時代に合った形で修正させていくためには、事業ドメインの再定義、自己否定技術の内包、別組織での市場対応などが求められる。

2.3 周辺の経営資源蓄積への対応

第2の問題は、組織の外側にある経営資源による制約である。これまで経営資源とは、「事業活動に必要な様々な能力・資源の総体」と定義され、資源蓄積が大きいほど優位であるとされてきた。一般にヒト・モノ・カネおよび情報をその範囲としてきたが、その所在としては、もっぱら企業内にあるものを指してきた。

しかし事業の運営にあたっては、企業の外郭にある経営資源、そしてさらに顧客の側に蓄積された資源も見逃すことはできない。このような、企業の外側に企業と緩やかに結びついた資源を、ここでは「周辺の経営資源」と呼ぶことにする。

周辺の経営資源蓄積とは具体的には、問屋、代理店、系列販売店などの中間業者、外交員、契約社員などの外部スタッフ、および顧客の側に蓄積されたソフトウェア、交換パーツなどがあげられる。今日起きている問題は、こうした周辺の経営資源蓄積が、企業が進めようとする戦略を制約しはじめていくということである。(表2)

家電業界では、①白物家電と言われる必需の耐久財が一巡し、②I C化の進展で故障が減った一方で、販売店

▶パーソナルコンピュータ用線形計画法パッケージ◀

パーソナルLP

実用的な例題を多数収録し、入門者向けに線形計画法をわかりやすく解説!!

開発：平本 敏(株)電力計算センター)

機種：N5200/05MKII

PC-9801(3月発売予定)

定価：80000円

概要：線形計画法パッケージ。問題入力、単体表の操作、図解法、サポート機能など。(マニュアル添付。)

解説書：パソコンパッケージによる

例解 線形計画法(定価1800円)

問合せ先：日本電気ソフトウェア(株)

営業部 ☎ 03(444)3211

Computer Today

1月号

定価880円

フリーソフトウェアとは?

——高品質無料ソフトの入手・活用法——

■別冊 プログラム移植 定価1380円

数 理 科 学

3月号/2月20日発売

定価930円

認知的インタフェース

インタフェースの認知科学
カテゴリとメタファ
「納得の道具」としての同型的図式表現
対話のインタフェース
記憶の検索と対話
知能・学習・インタフェース
予測とインタフェース
逆転メガネと認知
〈記憶〉その隠された創造性
学校・教育とインタフェース
〈別冊〉

佐伯 胖
楠見 孝
市川伸一
辻井潤一
加藤 隆
赤間 清
川口 潤
積山 薫
齋藤洋典
伊東裕司

流れの数理

定価2000円

——乱流・カオス・フラクタル

その数理的構造からいま熱い注目を浴びる流れの力学。何が根本的問題なのか、原点から活写する。

サイエンス社

東京都千代田区神田須田町2-4 安部徳ビル

☎03(256)1091 振替 東京7-2387

での修理が難しくなり、③消費者の商品知識が販売店を凌ぐような商品(例：AV)が増加した、などの理由から、街の系列販売店から(家電)量販店へと消費者がシフトしてきた。

こうした中、系列店の少ないシャープや三洋などが、量販店での販売に力を入れ、シェアを伸ばしてきた。一方、日本一の系列店数を誇る松下電器にとっては、系列店をさしおいて量販店に重点的な資源投入をすることはできない。すなわち、周辺の経営資源の蓄積が、松下の戦略オプションの数を制限しているのである。

またカメラ業界では、ミノルタの「α-7000」を契機に、自動焦点(AF)一眼レフが高成長を遂げたがAF化の新しい設計思想の実現のためには、ボディとレンズの接合部分であるマウントの革新がポイントであった。これに一番頭を悩ませたのが日本光学とキヤノンであった。両社には豊富な交換レンズをもつユーザーが多く、マウントを変更すると、これまでの「財産」はまったく使えなくなってしまうからであった。

こうした問題に対し、日本光学はマウントを変更しないAFカメラを出し、過去の蓄積をより優先させた。一方キヤノンは、最後発ながら、カメラの進化のためにあえてマウントを一新したカメラを開発し、マーケット・シェアを奪回しつつある。

このような周辺の経営資源蓄積への対応には、最適解はない。基本的には、周辺の経営資源自体を漸進的に変革させていくか(例：既存チャンネルの業態開発)、大きなリスクを覚悟で、周辺の経営資源の組替えを行なうかのいずれかが求められるが、これはもはや、マーケティングにとどまる問題ではなく、企業理念、企業戦略そのものの課題と言えるのである。

参 考 文 献

- [1] 野中郁次郎：企業進化論，日本経済新聞社，1985
- [2] Prahalad, C. K. and R. A. Bettis: The Dominant Logic ; A New Linkage Between Diversity and Performance *Strategic Management Journal*, VOL.7, 1986 (pp.485~501)
- [3] 嶋口充輝：戦略的マーケティングの論理，誠文堂新光社，1984
- [4] 山田英夫：マーケット・リーダーの危機，ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス，1987 June-July (pp.49~59)