

# 経営 企業の業績を左右する マーケティング戦略

“モノが売れない”といわれる現代において、  
マーケティングは計りしれない可能性を持つ。

## 日本勢を圧倒した 海外企業の戦略

現在、日本の家電メーカーが業績不振に苦しんでいる一方で、海外のライバルメーカーは業績が好調です。この違いを生んだ要因の一つに、マーケティング戦略の違いがあります。

あらゆる商品やサービスにはライフサイクルがあります。従来のライフサイクルの考え方は、市場に投入してから徐々に浸透していき、一定期間のピークを過ぎると衰退するという「釣鐘型」でした。日本企業のマーケティングはこの考えに基づいていました。対する海外企業は、市場投入と同時にピークになるという「急速浸透型」です。

急速浸透型の製品の強みは、ライバル企業の追い上げを難しくする点にあります。ヒット商品は模倣をされ、他社から追い上げられる運命にあります。ところが急速浸透型の製品では、他社に模倣をする時間的余裕を与えません。仮に模倣されたとしても、市場では既に自社製品をモデルチェンジしていますから、今さらその地位を揺るがされる心配も少ないのです。

ただ、急速浸透型の製品は市場投入と同時に大ヒット商品にすることが必須条件です。そのためには広告、生産、商品開発など、あらゆる側面から万全の準備、すなわち**製品差別化**が必要です。また、万が一商品がヒットしない場合のリスクは釣鐘型の製品の比ではありません。それらの労力とリスクを理解したうえで、今の世の中で勝ち抜くにはどの戦略を選ぶか。それが業績を左右したのです。

## 無意識のうちに 意識を変えていく

私は学生の皆さんに「マーケティングは人の意識を変えることと変えないことを同時に行う活動だ」と説明することがあります。わかりにくいかもしれませんが、具体例で考えてみ

ましょう。

携帯音楽プレーヤーを利用している方は多いと思います。皆さんは、どこのブランドの製品を使っていますか？現在のものを購入する前は、どこのブランドのものでしたか？「現在のものと以前のものでは、ブランドが違う」という人も多いでしょう。そういった人は、ブランドに対する意識を変えたからこそ、買い換えたのです。以前は気にもしていなかったブランドの製品が、あるときから「カッコイイ」「便利」と思うようになったのです。これが、「意識を変えること」です。

ところが、同じブランドを利用し続ける場合もあります。つまり、皆さんの意識は「変わっていない」ともいえるのです。

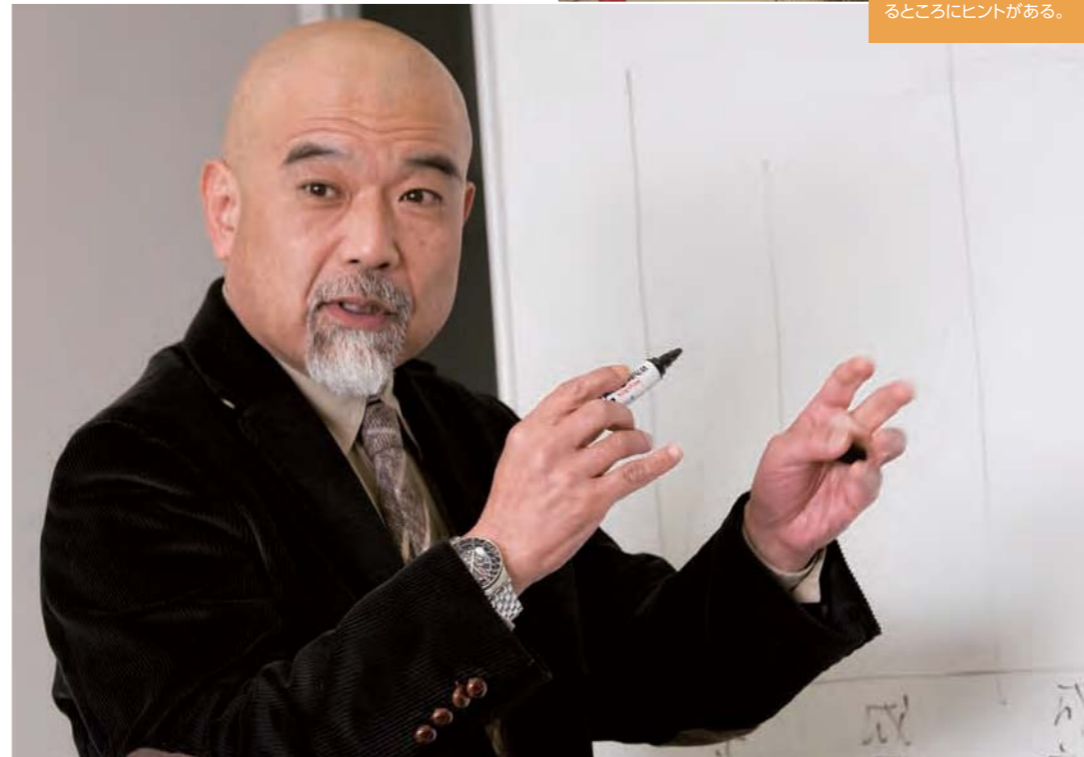
マーケティングとはこのように、複雑で移り気な人間の心理を踏まえ、あらゆる製品差別化の手段を講じて商品やサービスを受け入れてもらおうとするための努力だと考えることもできるのです。

## 人間の心理に寄り添う 終わりなき工夫の積み重ね

人間の心理と密接な関係にあるマーケティングでは、「製品差別化」が重要なテーマになります。他社製品と少しでも違うものを生み出し、アピールしようとする努力です。デザイン・性能・価格など、何を製品差別化要因とするかは企業のマーケティング戦略そのものです。

さらに、製品差別化が成功してヒット商品となると、今度は人と違うものや新しいものを求める心理が働いてくる。つまり「飽き」や「慣れ」です。マーケティングにおいて、この2つほど怖いものはありません。

現在も業績好調な大手ファストフード企業は、かつて、低価格のハンバーガーを大ヒットさせました。でも、そんなに毎日ハンバーガーを食べることはできませんよね？飽きられてしまったのです。そこでこの企業は、コーヒーの品質を充実することに戦略を転換し、コーヒー目当て



手軽に持ち運べる音楽プレーヤーが今の音楽産業にどれだけの影響を与えているのを見ていくと人々の持つ意識の変化に気がつく。好きな音楽を聴くだけではなく、視点を変えてみるとマーケティングの心理が見えてくる。

ハンバーガーショップがなぜ人気なのかを店頭で注意深く観察するとよくわかると思います。一度、食べるだけではなく、お店やお客の様子を観察するのもマーケティングの勉強の一つ。



コンビニエンスストアほど、マーケティングの現実を探るのに絶好の場所はない。商品の陳列に棚の高さ、レジ周りのレイアウトなど、至るところにヒントがある。

## Point of The Lecture

本文中に出てくる重要なキーワードや参考文献。これらによって、より深く先生の研究が伝わるので、独自に調べてみよう。

### ☆Key Word

製品差別化  
コマーシャルマーケティング / ソーシャルマーケティング

### ○Reference

#### 身近なお店で考えてみよう

例えばコンビニエンスストア。なぜおでんを売っているのでしょうか？そこには、マーケティング上の理由があるはず。陳列されている商品の変化も、何らかの理由に基づいています。それらを考えることは、すなわちマーケティングを考えることなのです。

に集まった顧客が他の商品も購入することで、今度は息の長い業績の伸びを実現しようと考えています。同様に、かつてフリスで世の中を席卷した企業も、今はデザイン重視に舵を切っています。飽きられることで一度は業績が落ち込んだこの企業は、戦略の転換で業績の回復を実現しました。いずれも、製品差別化がヒットを生み、ヒットが飽きを招き、それを打破するために再び製品差別化を図るというマーケティングの終わりなき努力を物語っています。

## 新たな価値を付加する ソーシャルマーケティング

マーケティングの第一人者であるフィリップ・コトラーは、「マーケティングには**コマーシャルマーケティング**と**ソーシャルマーケティング**の2種類がある」としました。前者は企業が利益を上げるためのマーケティングで、後者は人の行動を変えるためのマーケティングです。「禁煙しよう」「飲酒運転を撲滅しよう」といったものが、後者の具体例です。近年、このソーシャルマーケティングの考え方が注目を集めているのです。

自動車を例にして考えてみましょう。自動車は突き詰めていけば、移動を便利にするための道具です。自動車メーカーは「もっと便利に移動したい」という消費者のニーズに応え、その結果として利益を得るためにマーケティングを行ってきました。これはコマーシャルマーケティングです。

ところが温暖化をはじめとした環境問題が話題になってくると、消費者は「どうせ買うなら、環境に優しい車がいい」と意識し始めます。そこで企業は環境対応型の車種の開発を進め「この車に乗ると環境保護に貢献できる」というメッセージを送ります。これがソーシャルマーケティングです。

ソーシャルマーケティングは、商品を爆発的にヒットさせる可能性を秘めています。なぜな

ら、自動車は環境問題を解決するための手段という、新しくなおかつ社会的に重要な価値を持つからです。しかしこれは、環境保護意識の高い社会でしか通用しない価値です。環境保護より利便性向上を優先する社会では、この例のようなソーシャルマーケティングは機能しません。

ここに、今後のマーケティングの課題が潜んでいます。グローバル化の進む現代の経済や社会において、価値観の異なる国ごとに個別のソーシャルマーケティングの成長を押し進めて行く必要があります。国内だけを見ても、価値観の多様化という壁があります。かといって、これまでのようなコマーシャルマーケティングだけでは消費者の心に響く商品を生み出し、届けることはできません。このジレンマをどのようにして解決し、どのようなマーケティング手法を生み出していくのか。さまざまな事例を検討し、新たな理論を構築して提言していくことが今後の課題です。

## 👉ポイント！ 高校生のための経営学

### 経営学は不況に強い学問

企業の業績が伸び悩む現在の日本では、経営学部での学びは就職に役立ちにくいという考え方があります。しかし実際は、まったく逆です。企業で実務に就いている人たちは、確かに経験は豊富です。しかし、経験だけでは社会の変化に対応できないのが今の日本社会です。新たな時代に即した経営やマーケティングを実践していくには、客観的な知識が不可欠です。現在の問題点を分析し、解決策を模索する。企業はそのような力を求めているのです。すなわち、経営学の知識です。人も企業も、苦しいときこそチャンスです。苦しいからこそ、そこから抜け出す知恵と工夫が生まれ、成長していきけるのです。

マーケティングの変化・発展も、結局のところは、厳しい経営環境の中で何とか生き残ろうとするための結果だということもできるのです。どのような時代であっても課題を抱えていない企業などありません。その課題を解決する力を磨くことのできる経営学部での学びは、不況にこそ役立つ学びなのです。

## ◆吉田 裕之 教授

◆ YOSHIDA Hiroyuki

修士(商学)。研究テーマは「日本企業のマーケティング戦略」。小説家になりたいと思っていた高校時代、出版社に作品を何回も投稿したが、すべてボツ!! 編集者から「小説にはテーマ性が大切」とアドバイスされる。たまたま、商学部へ入学。総合社に勤めて国際ビジネスをテーマに小説を書いてやろうとしたが、志望した「貿易業務論」のゼミが突然不開講に。どうしようと思っていたところ、たまたま、手にとった書物にあった「消費者のことがわからない」という言葉に惹かれて、マーケティングの世界に、ブランドとか商品企画とか、一見、華やかでとっつきやすい領域だが、奥が深いのがマーケティング研究だと思っている。京都市立立野高校OB。