

製品差別化と市場細分化は代替的戦略か？

中 西 正 雄

I W. スミスの亡霊

45年前、W. スミス (1956) は不完全競争のもとでは「製品差別化と市場細分化とは代替的マーケティング戦略である」と主張した。その論点を簡単に整理すると以下のようなものである。

- ① 自社製品と競合他社製品との差異を広告したり、販売促進することによって、自社製品への需要に関するある程度のコントロールを確保する戦略を「**製品差別化**」という。この戦略は、確固たる市場ポジションを確立したり、または自社の事業を価格競争から絶縁したいという売り手の欲求の結果である。
- ② (多様な需要によって特徴づけられる) 異質な市場を、重要な市場セグメント間の製品に対する選好の違いを参照して、いくつかの小さな同質な市場として見ることを「**市場細分化 (マーケット・セグメンテーション)**」という。この戦略は、製品とマーケティング努力をより合理的かつ正確に消費者 (またはユーザー) の要件に適合させたいという意図の表れである。
- ③ 生産の効率的最小単位が減少して、同一アイテムを長期にわたって生産しなければならない必要性が減った。全般的な繁栄のおかげで消費者は自分の欲しいものには少しくらい高く支払ってもよいと考えている。こうした状況下では、製品差別化にもとづいて中核的市場が十分に開発され、広告や販売の経費が収穫逓減の点に達すると、(小さいが集めると重要な) 周辺のセグメ

ントへの市場細分化を考えた方がよい。

このスミスの主張はその後永らくマーケティング戦略の基本として広く受容され、後に述べる STP 戦略論の発展にもかかわらず、根本的に変わらないまま最近のマーケティングの教科書にもとりあげられている。しかし、以下に示すように、この二つの「戦略」は代替的というより、顧客のニーズや欲求に自社のマーケティング・ミックスを適合させる際に同時に配慮しなければならない事柄である。この小論は、W. スミスの主張を再検討してその現代的意義を探るとともに、この45年前の戦略論の亡霊に「心安らかに眠っていただく」ことを目的としている。

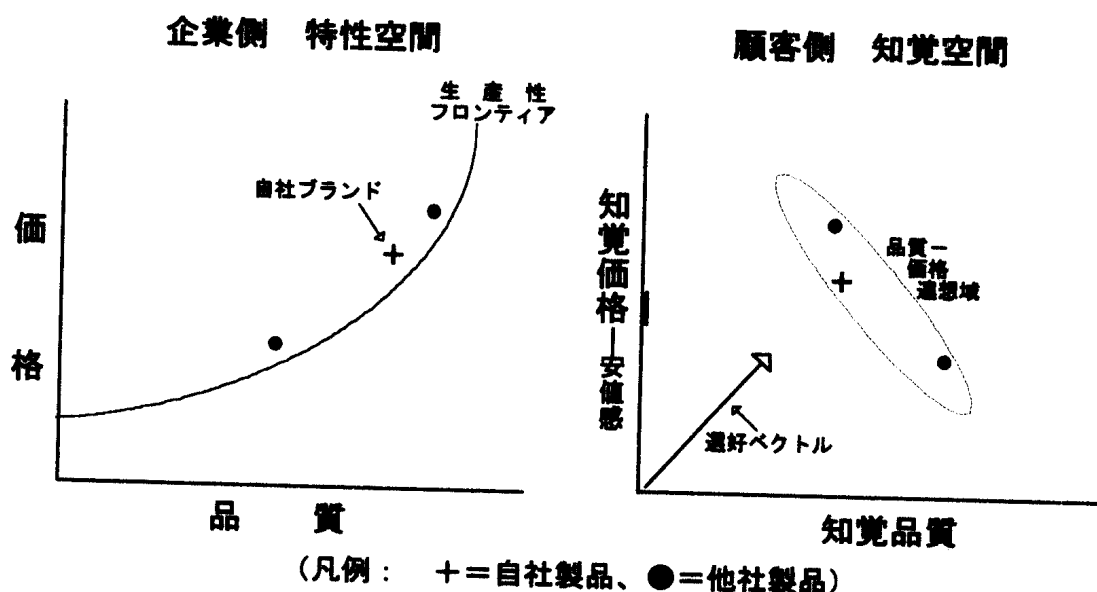
なお以下では製品差別化を単に差別化とよぶことがある。企業が顧客のニーズや欲求を満たすために提供する「オファリング（提供物）」は、製品に加えてさまざまな付帯サービスや、流通の方法、情報提供の内容や媒体などを包含する。そのどの部分でも他社と異なるやり方をすることが可能である以上、差別化を製品に限定する必要はないからである。またマーケット・セグメンテーションという言葉は本来「市場層化」と訳すべきであろうが、本論文では慣用にしたいが「市場細分化」とし、以下では細分化とセグメンテーションを同義語として用いる。

II 分析の道具立て

スミスの主張を詳細に検討する前に、この論文で用いる分析枠組を説明しておこう。まず、企業側の市場認識を示すのに、企業が顧客に提供する製品の諸特性と価格とで規定される空間（**特性空間**とよぶ）を用いる。以下では簡略化のために製品特性をまとめて「**品質**」とよぶが、これは本来多次元的な概念であることに留意されたい。次に、製品の品質と価格の間にある種のトレード・オフ関係（品質を向上しようとするコストが上昇する）が存在することを考慮に入れる。この品質－価格間のトレード・オフ関係は、産業全体としてある時点で利用可能な**技術集合**の反映として定まるもので、企業の超過利潤がちよ
うどゼロとなるような品質と価格の組み合わせ¹⁾である。これはポーター

(1995) が「ある時点のベスト・プラクティスのすべてを寄せ集めて構成した生産性フロンティア」²⁾ とよんだ概念に近い。以下ではポーターにならって品質-価格間のトレード・オフ関係を生産性フロンティアとよぶことにする。下図の左側はは特性空間における自社製品ならびに競合製品の布置と生産性フロンティアを図示したものである。

図1 企業活動と顧客知覚



生産性フロンティアは収穫逓減則にしたがって下に凸であると仮定する。この産業に属する各企業は生産性フロンティアの上（左）側で操業しているが、その業界における競争が激しいほど、各企業はフロンティアに近いポジション（＝品質と価格の組み合わせ）に押しつけられ、超過利潤が減少する傾向がある。他の条件が等しければ、販売量の多い企業ほどフロンティアに近いポジションでも操業できるであろう。

- 1) 生産性フロンティアをもう少し厳密に定義すると、「販売価格がいわゆる長期的平均費用曲線の最小値と一致することを前提に、(長期的) 最小平均費用を異なる品質水準ごとに算出してつないだもの」である。品質を改善する際には固定費よりも単位あたり変動費が相対的に大きくなる傾向があるから、平均費用曲線の最小値は品質水準を上げるにしたがい上昇すると考えられる。
- 2) ポーターは生産性フロンティアを「利用できる最善の技術や技能、経営手法、購入したインプットを使って、或る一定のコストで創造できる最大の価値のこと」と定義しているが、ここで使われた「最大」という表現を「超過利潤ゼロ」と読み替えると筆者の定義に近くなる。

特性空間上の各社製品のポジションは顧客（消費者または産業財ユーザー）にどのように見えているのだろうか。顧客（とくに消費者）は企業の提供する製品の特性を正確に認識する能力を持ちあわせていないのが通例であり、製品特性を主観的に評価して「知覚品質」を形成する。また価格についても、その絶対水準を問題にするよりも、顧客が認識する範囲内での競合製品価格の比較から主観的な「知覚価格」（たとえば高値—安値感）を形成する傾向がある。この知覚品質と知覚価格にはもとより個人差があり、客観的品質や現実の価格と明確な対応をしているわけではない。そのため顧客の知覚空間における各社製品のポジション³⁾は、企業側から見たものとはかなり違っていると考えられる。図1の右側はある顧客の知覚空間である。知覚空間の縦軸は知覚価格を示すが、ここでは「安値感」の高低で表している。

また顧客は生産性フロンティアがどこにあるかについて知識もなければ関心もないから、知覚空間に生産性フロンティアは現れない。しかし市場に提供されている既存製品に関する認識をもとに、顧客は品質と価格の間にある種の関係を想定する。点線で囲んだ部分が消費者が妥当と考える「品質—価格」連想の範囲を示している。顧客はこの品質—価格連想域の左（下）側にある製品は「値打ちがない」と判断して、購入対象とは考えないであろう。（顧客が購入対象と考える製品の集合を「考慮集合」という。）

なお自社製品が品質—価格連想域もしくはその右にあったとしても、購入されるとはかぎらない。この顧客が他社製品に比較して自社製品を選好するかどうかは、この顧客の選好ベクトルが自社製品の方向を向いているかどうかによる。選好ベクトルは顧客が知覚空間の各次元にわたる重要度（もしくはウェイト）をベクトルとして表したもので、いわば顧客のニーズや欲求を集約したものである。以下では、ある製品のポジションが選好ベクトル方向に原点から遠いほど選好度が高く、選好度が高いほど購入される可能性が高いと仮定す

3) ここでの知覚空間におけるポジショニングの考え方は次のライズとトラウト（1994）によるポジショニングの定義に近い。
「ポジショニングとは、見込み客の心のなかに、その商品の位置づけを行うこと」

る。上図では選好ベクトルは自社製品の方向を向いているが、他社製品の方が原点から遠い（優越的）ポジションにあるので、購入の際にはそちらが選ばれるということになる。

企業側の市場認識にかかわらず、この顧客は自分の知覚空間上のポジションと選好ベクトルにもとづいて購入意思決定を行うから、企業は顧客の知覚空間が特性空間とどれくらい異なっているかを知らずにマーケティング戦略を立てることはできない。とくに顧客が品質を判断する基準は企業の考えている製品特性と異なっていることが多いので、顧客の知覚空間の次元が特性空間の次元とどう関連しているかを知らなければ、適切なポジショニングはできないであろう。

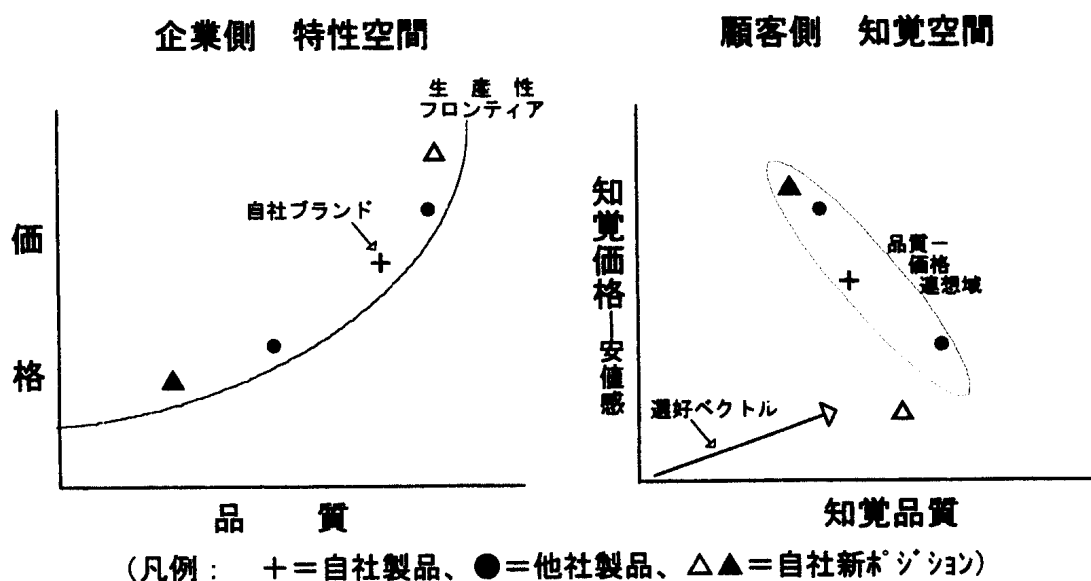
Ⅲ 市場細分化の費用便益分析

スミスのいうように製品差別化と市場細分化が「代替的」なマーケティング戦略であるとすれば、企業はある特定の競争環境においてどちらの戦略をとるべきかの具体的な指針を必要とするはずである。理論的にいえば、それぞれの戦略の**費用便益（コスト・ベネフィット）分析**を行って純便益の大きい方を選ぶことができなければならない。市場細分化についてはすでに次のような費用便益分析の枠組みが提案されている（中西 1984）。

市場細分化の便益は販売量の増加である。市場細分化の目的は「個々の**セグメント（層）**に属する顧客のニーズや欲求に最も適した**マーケティング・ミックス**（製品、価格、流通経路、販売促進など）を提供することにより、そのセグメントからの販売量を増加することにある」のだから、標的とするすべてのセグメントにおいて販売量が増加すれば、市場全体としても販売量が増加するであろう。しかし市場細分化したからといってかならず販売量が増加するとは限らない。

図2は、現在ある企業の製品が+の位置を占めているとして、その企業が新たに△と▲の位置に製品を導入しようとしている状況を示す。

図2 市場細分化



この企業は現在の中品質-中価格セグメント (+) 以外に、低品質-低価格 (▲)、高品質-高価格 (△) を望む2つの顧客セグメントがあると考えて (すなわち△、▲それぞれの方向に向いた選好ベクトルをもつ消費者が十分の数だけいると予想して)、それぞれのセグメント向けに製品を開発した。しかし、ある顧客の知覚空間における布置を見ると、低価格セグメント向けに開発した商品 (▲) は競合商品ポジションと近すぎて競争が厳しいであろうし、高価格セグメント向けに開発した商品 (△) は品質-価格連想域の左に位置するため考慮集合に入らない。たとえ図のように、この顧客の選好ベクトルが△印の方向を向いているとしても、この顧客は購入しないであろう。

以上の分析から、市場細分化戦略が効果的であるためには次のような条件が存在しなければならないことがわかる。

市場細分化の成功要件

- ① a. 自社製品がそれぞれの標的セグメントを構成する顧客の考慮集合に入る
- b. それぞれの標的セグメントに十分な需要量がある

c. それぞれの標的セグメントに自社製品より優越的なポジションを占める競合製品がない

② それぞれの標的セグメントごとのニーズ／欲求に最も適合したマーケティング・ミックスを設計し、実行することができる

市場細分化の費用はセグメント数の増加にともなう費用の増分である。セグメントの数が増えると製品の種類が増加したり、複数の流通チャネルを使ったり、さらには多様な広告メディアを使ったりしなければならないため、どうしてもコストが増大する。また効果的な細分化を続けるためには、リサーチや市場管理に経費や人的資源を費やさなければならない。こうした費用はセグメント数が多くなると加速的に増加する傾向にある。

市場細分化の費用便益分析によって「標的セグメントの数をいくつにすればよいか」という問いにも答えることができる。標的セグメントの数を一つ増やしたとき

$$(\text{価格-単位あたり変動費}) \times \text{販売量増分} > \text{細分化コスト増分}$$

であるかぎり、細分化を続けることが望ましい。したがって上式の左辺と右辺が等しくなった点で細分化を止めれば、標的セグメントの数は（理論的には）最適になる。ただし実務的にこの最適セグメント数を決定することは困難であろう。それは、セグメントごとの販売量の増加を予測することが難しいだけでなく、細分化に用いる基準（セグメンテーション次元）が異なれば最適セグメント数が異なってくるからである。一般的に市場細分化は、顧客のニーズや欲求を明確にグループ分けできるセグメンテーション次元を用いるほど、効果的であるといえる。

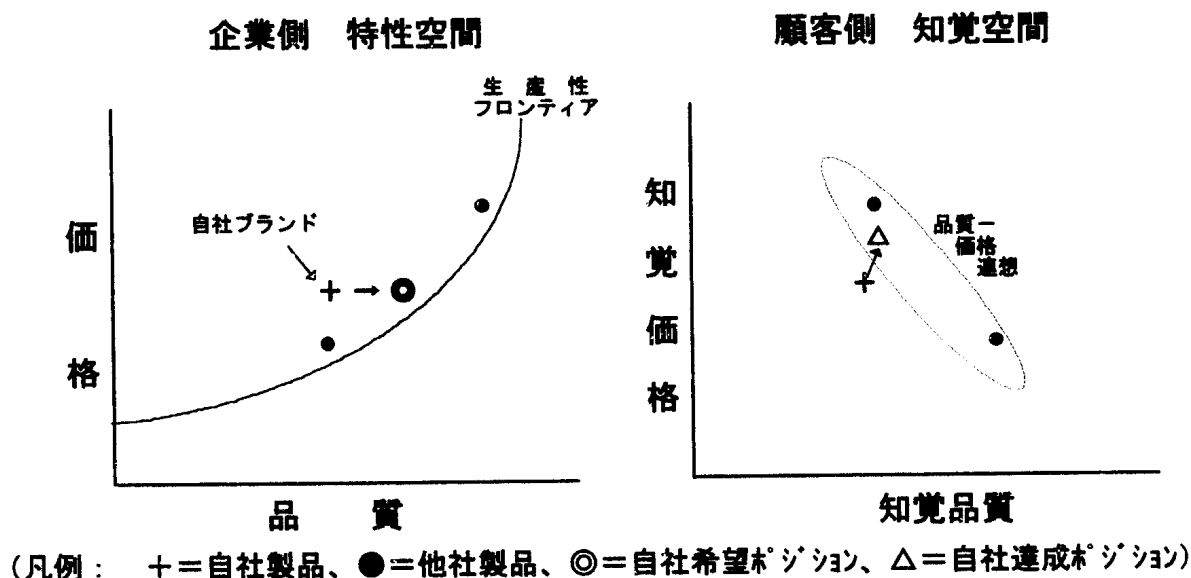
なお市場に存在するセグメントをすべて標的とする必要はない。複数のセグメントを標的に選ぶ可能性があるとき、標的を一つに絞り込むにしても、または複数のセグメントを選ぶにしても、どのセグメントを標的に選ぶか（すなわちターゲティング）が問題になる。この点は後に取りあげることにしよう。

IV 製品差別化の費用便益分析

市場細分化と異なり、これまで製品差別化についての費用便益分析は提案されていないが、それは差別化の便益が何であるかが明確でないからである。古くから差別化の便益は（需要曲線の傾きに影響をあたえて）価格の交差弾力性を低くし、価格設定の自由裁量度を増すことであると言われてきた。しかし、市場細分化との比較を考えるなら、差別化の便益を販売量の増加と規定する方が自然であろう。問題は、差別化すればただちに販売量の増加（または交差価格弾力性の低下）に結びつくとはかぎらない点である。他方確実に費用（R&D、販促、リサーチなどのコスト）は上昇するのだから、ここで「有効な差別化とは何か？」という問いに答える必要がある。

ある企業が競争優位性を得るために自社製品の品質を改善しようとしている状況を考えよう。図3で+で示された企業は競合製品と品質が同水準であるのに、価格が高いために競争上不利になっている。この状況下では、この企業は価格を直接競合する製品と同レベルまで下げるか、または品質を向上させる（＝差別化する）かの選択をしなければならない。ここではこの企業が差別化路線を選んだとしよう。

図3 製品差別化



上の図で+は自社の現在のポジションを、◎は希望するポジションを表している。現在のポジションは、顧客の知覚空間内で他社製品と違った位置にあるという意味で差別化されているとはいえ、品質－価格連想域の左側にあるために、購入対象とは考えてもらえない。重要なことは企業の品質改善努力がただちに有効な差別化をもたらすとはかぎらないという点である。企業努力にもかかわらず、知覚品質が△の位置までしか動かないかもしれない。このポジションは品質－価格連想域に入っているので、やっと他社製品と競合できる位置につくことができたといえるが、それで販売量が増加するわけではない。顧客の選好ベクトルが自社製品の方向に向いていて、かつ自社より優越的なポジションをもつ他社製品が存在しないという条件が揃わなければ購入されることはない。

現実には差別化は容易に成功しない。それは単に希望するポジション自体が適切でないだけでなく、希望するポジションに到達できないことがあるからである。「差別化の失敗」は次のような場合に生じる。

- a. 希望するポジションの誤り（顧客ニーズ／欲求や競合ポジションの読み違い、不可能なポジションの追求など）
- b. マーケティング活動の失敗（製品デザインのミス、高すぎる価格の設定、広告活動の非効率さなど）

aの誤りは顧客側の知覚空間を構成している次元や選好ベクトルの分布を十分に理解していないことから起こる場合が多い。またbの誤りも、どうすれば知覚空間に影響をあたえることができるかを十分知らずに、マーケティング計画を立てることから起こるといえる。知覚空間の「歪み」や顧客間異質性を認識した上でポジショニングを行うことの重要性は明らかである。

さらに過去の差別化の成功事例を見ると、これまで他社製品が考慮していなかった新しい特性を強調し、それによって知覚空間につけ加えられた新しい次元での優越性を獲得したケースが多い⁴⁾。逆の表現をすれば、既知の知覚次元に訴えるだけでは容易に差別化することはできないともいえる。競合する各企

4) たとえば「朝シャン」のできる洗面台やeメールのできる携帯電話など。

業が顧客の知覚について知れば知るほど、顧客の選好を高めるにはどの製品特性を操作すればよいか、業界の共通認識ができてしまう。そうなると一企業が差別化を行っても、すぐに他企業が対抗策をとるために、その効果が持続しない。こうした状況下では、顧客の知覚空間内で新しい次元、とくに自社製品のみに適用される品質次元を創造することが重要である。こうした見地からすれば、明確なブランド・アイデンティティを確立することこそが究極の差別化であるといえるかもしれない。

以上の点を総合して、差別化の成功要因をあげると次のようになる。

差別化の成功要件：

- ① a. 知覚空間内で他社製品と識別されるポジションを占める（狭義の差別化）
 - b. そのポジションを選好する顧客が十分な数だけいる。
 - c. 自社より優越的なポジションを占める他社製品がない。
- ② 新しい知覚次元を創出して、優越的なポジションを占める
- ③ 希望するポジションに到達するためのマーケティングミックスを設計し、実行することができる

また差別化の便益と費用は次のようにまとめることができる。

便 益 = 達成できたポジションにおいて、顧客のニーズや欲求に他社より
高く適合することで得られる販売量の増加

費 用 = 希望するポジションを達成するために投入される費用

ここで注意すべきは、差別化の便益は「達成できた」ポジションから生みだされるのに対し、「希望する」ポジションに到達するためにさまざまな費用を投入しなければならないという点である。企業の意図に反して希望するポジションに到達できなかった場合には、費用と便益とが釣り合わず、財務的には差別化が失敗することもあり得る。

V 製品差別化と市場細分化の相互関連性

この節ではスミスのいう製品差別化と市場細分化が実は相互に関係し合う概念であることを明らかにしたい。

前2節で示した、市場細分化と製品差別化の成功要件を比べてみると、この二つの概念が実は密接な関連をもっていることが分かる。とくにそれぞれの成功要件のうち、①はほとんど同じといってもよい。違いといえば、差別化の場合には広範囲の顧客によって競合製品から識別されることを条件としているのに対して、細分化の場合には特定の標的セグメント内の顧客によって識別されさえすればよいという点であろう。もっと明確に細分化と差別化の相互関連をもっと明確に示すポイントがいくつかある。

第一のポイントは「差別化は暗黙の細分化である」という点である。上で述べたように、製品差別化の成功は「顧客のニーズや欲求を他社製品よりうまく満たす」ことによってもたらされる。ここで重要なのは、差別化された製品自体がインプリシット（暗黙裡）に標的となるセグメントを選んでいるという点である。すなわち、どのような差別化努力を行ったとしても、その成果としての自社製品を他社製品より高く評価してくれる顧客グループが存在し、しかもそのセグメントが十分大きくなければ差別化は成功しない。この意味で差別化によって結果的な細分化⁵⁾が行われていると考えられる。

こうした自覚のない企業が、事前に標的セグメントを明確にすることなく、またその大きさも確認することもなく、ただ思いつきで差別化を行ったとしたら、成功の確率は低くならざるをえないだろう。言い換えれば、明確な標的セグメントの選択（ターゲティング）を考慮しないで差別化することのリスクは計り知れない。

第二のポイントは「セグメントごとに有効な差別化をすればするほど、細分化の実効性が増す」という点である。競合する企業がすべて市場細分化を行っている状況を考えよう。市場細分化によって各標的セグメントごとの販売量が

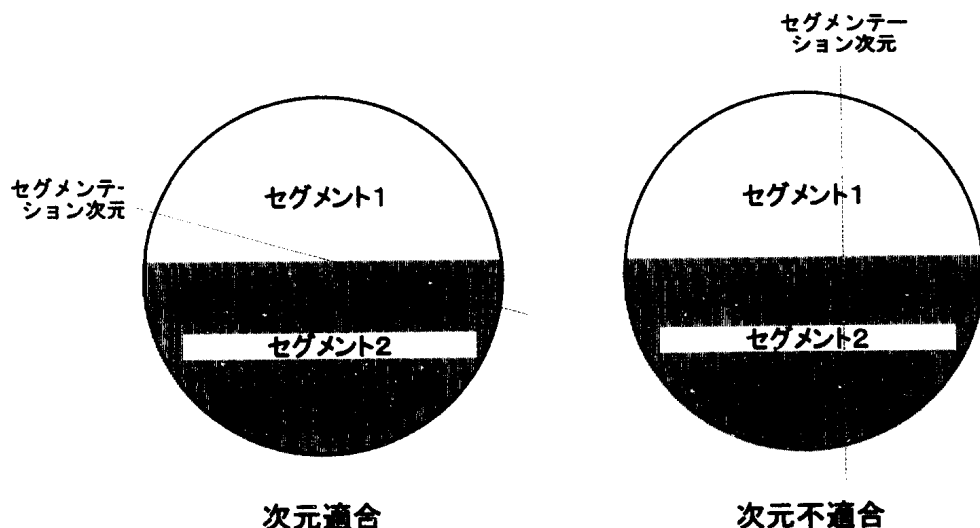
5) 石原（1982）のいう「等質市場における部分市場の形成」にあたる。

増加しなければ意味がないから、企業はそれぞれのセグメントで競争上の優位性を獲得するために差別化努力をしなければならない（STP戦略論ではこれを**ポジショニング**という）。別の表現をすれば、セグメントごとに競争上の優位性を得やすくするために市場細分化するのだともいえよう。

さらに第三のポイントは「細分化を差別化手段としても使うことができる」という点である。もし競争企業が市場細分化していなければ、自社が細分化しただけで差別化を達成できる。競争企業が全市場に対して一つのマーケティング・ミックスで対応しているときに自社が細分化を行えば、それぞれのセグメントで競争上優位な差別化が行われることは自明だからである。

またセグメンテーション次元の選び方で差別化が可能になる。自社も他社も市場細分化を行っているとして、自社が他社より一層明確に顧客のニーズや欲求を識別するセグメンテーション次元を用いると、それが結果として差別化につながるのである。下の図では市場に二つの顧客セグメントが存在することを仮定し、点線は企業が使ったセグメンテーション次元を示す。

図4 セグメンテーション次元と差別化



上の図の右側はセグメンテーション次元がうまく実際のセグメントを識別することができない場合で、この企業はセグメント間にはニーズや欲求の違いがないと判断して全市場に単一のマーケティング・ミックスを使うかもしれない。

これに対し、左側の企業は（完全ではないが）かなり明確に二つのセグメントを分けることのできるセグメンテーション次元を用いている。この企業がそれぞれのセグメントを標的とした複数セグメンテーション戦略を用いるなら、当然それぞれのセグメントに合ったマーケティング・ミックスを用いることによって競争上の優位性を獲得することができよう。（標的を一つに絞るか、セグメンテーション費用がいくらかかるかといった問題は別途考慮しなければならない。）このように考えるとセグメンテーション次元の選択は、単なる技術的な問題でなく、すぐれて戦略的な問題であることがわかる。

以上の分析から言えることは、製品差別化と市場細分化は対立する戦略概念ではない。細分化と差別化は実は表裏一体の概念であって、マーケティング戦略の策定にあたっては同時に考慮しなければならない。ならば、なぜスミスは製品差別化と市場細分化を代替的戦略と考えたのだろうか。それはスミスの時代には細分化の概念が一般化していなかったためであると考えられる。1920年代の「大量生産によって価格を低くすれば売れる」という素朴な信念が大恐慌によって揺らぐと、代わって1930年代には製品差別化の必要性が説かれるようになった。そして1950年代にはすでに製品差別化の非効率性が顕著になり、これに代わる戦略概念が求められていたのであろう。その時期に現れたスミスの戦略論は、これまでの製品差別化に代替するものとして市場細分化を提唱したと見ることができる。（この点は論文の後半に強調されている。）つまり、競争企業が製品差別化に努力を傾注している時期には、市場細分化は有効に働いたのである。しかし現在のように市場細分化が当然のように受け入れられ、実行されている状況下で、両者を代替的である主張することは本質的な誤りを継承することになる。やはりスミスの戦略論には静かに退場してもらわねばならない。

VI 「STP」—マーケティングの基本戦略—

スミスの戦略論からマーケティングに関する戦略的な示唆をえられないとすれば、企業はどんな戦略を採用すればいいのだろうか。この点に関して、コト

ラー（1995）の「STP（Segmentation, Targeting, Positioning）マーケティング」が参考になる。

STPは、代替的な戦略を示しているわけではなく、マーケティング戦略を策定する段階である。ここで簡単にその各段階を紹介しよう。

セグメンテーション

まず企業は市場に異なるニーズや欲求をもつ顧客グループがどれだけ存在するかを検討する。もちろん個々の顧客のニーズや欲求はまったく同じではないが、多くの場合いわゆる「完全セグメンテーション」は費用がかかりすぎて実行できない。むしろここでの問題は、多様なニーズや欲求をできるだけ均質のグループにまとめることである。いわゆるベネフィット・セグメンテーションやライフ・スタイル・セグメンテーションとよばれるものがこれにあたる。

しかし顧客をニーズや欲求にもとづいてグルーピングしただけでセグメンテーションは終わらない。それぞれのセグメントがどんな顧客によって構成されているのかを知る必要（**識別性**）があるからである。セグメンテーションに際して識別性が要求されるのは二つの理由による。一つは各セグメントの大きさを知らずに最適セグメント数を検討することはできないので、セグメント規模を推定する必要があるからである。二つめは顧客の消費・購買行動やコミュニケーション特性について詳しく知らなければ、それぞれのセグメントに最も適合したマーケティング・ミックスを設計することができないからである。単に自社製品に対するニーズや欲求をもつ顧客が市場のどこかに存在することが分かっているだけではマーケティング戦略は立てられない。

セグメンテーションの最も難しい問題は、効果的なセグメンテーション次元をどうやって見つけるか、その方法論がないことである。セグメントを識別するための次元として、人口統計的、社会経済的、行動的・心理的などなどさまざまな変数が提案されているが、現在では試行錯誤によって適当な次元を選ぶしかない。前節に指摘したようにセグメンテーション次元の選択自体がきわめて戦略的な問題を含んでいるだけに、単にわかりやすいという理由だけで選ぶ

ことは避けるべきであろう。

ターゲティング

セグメンテーションの結果、市場にニーズや欲求の異なるセグメントが複数識別されたとしよう。この際企業は次の3つの戦略（ターゲット戦略という）のどれかを選ばなくてはならない。

マス・マーケティング戦略：全市場を一つのセグメントとして扱う

複数ターゲット戦略：複数のセグメントそれぞれに対して異なるマーケティング・ミックスを設計し、実行する。

集中ターゲット戦略：一つないし少数のセグメントにマーケティング活動を集中する

マス・マーケティング戦略はしばしば大量生産方式と対比されるが、要するに単一のマーケティング・ミックスで全市場をカバーしようという戦略であり、むしろ企業資源に乏しい（＝セグメンテーション費用がかかりすぎる）企業が採用するものである。だからといってマス・マーケティング戦略が「すべての顧客を対象とする」とはかぎらない。たいていの場合暗黙の標的セグメントが存在するので、その意味ではターゲットを明確にしない集中ターゲット戦略であるといえるだろう。

複数ターゲット戦略⁶⁾はその名の通り複数のセグメントを識別し、それぞれに適した製品とマーケティング計画を用意して進出する戦略である。この戦略の極端な形がいわゆる「フル・ライン」戦略（できるだけ顧客ニーズ／欲求の多様性に対応しようとする）であるが、通常その業界のリーダークラスの企業しか採用することはできない。

集中ターゲット戦略は、たとえ企業が複数のセグメントを識別できたとしても、その中の一部のセグメントに企業資源を集中する戦略である。競争優位性を得るためには企業資源を薄く、広く配分するより、比較的狭いセグメントに

6) コトラー（1996）は「差別化マーケティング（differentiated marketing）」とよんでいる。

集中した方がよいことは当然である。しかし集中ターゲット戦略にもリスクがある。もし競合企業の方が企業資源が多くて、同じセグメントに自社以上の資源を投入してきた場合、自社としては対応策がない。したがって集中セグメント戦略をとるには、単に企業資源の集中によって優位性を目指すのでは不十分で、そのセグメントの顧客のニーズや欲求に他社よりうまく適合したマーケティング・ミックスを持続的に提供できなければならない。それができなければ、競合企業が興味を示さないほど小さなセグメントに集中する（いわゆる「ニッチ」戦略）しかない。

ポジショニング

この言葉ほどさまざまな意味に使われ、その定義があいまいな言葉も珍しい。ポジショニングは、業界内の競争位置（リーダー、チャレンジャー、フォロワー、ニッチャー）のどれかを選ぶという意味に使われることもあり、また攻撃的なマーケティングと防衛的なマーケティングとのどちらかを選ぶという意味で使われることもある。一番多いのは自社商品を（企業側）特性空間の中で位置づけるという意味で使われることであろうが、すでに指摘した知覚空間の意義を考えれば、戦略的な示唆に乏しい。ここではコトラ（1996）にしたがい、

「ターゲット顧客の心の中に独自の、かつ価値づけられた場所を占有するよう
に企業のオファーをデザインする活動」

と定義しておこう。この定義は、知覚空間における位置づけと考えている点ではライス／トラウトの定義に近いが、「企業のオファーをデザインする活動」としている点が重要である。つまり単に知覚空間でどんな場所を占めたいかという希望を述べるだけでなく、その希望ポジションに到達するためにどんなマーケティング・ミックスを設計すればよいかを考える必要性を強調しているのである。別の表現をすれば、ポジショニングはマーケティング・ミックス要素のどの部分に経営資源を集中的に投入するかを決定することだとも言える。

ポジショニングがマーケティング・ミックスの設計を含んだ概念だとする

と、当然企業は特性空間のどの部分を操作すれば知覚空間に影響をあたえることができるかを知らなければならないが、単に知覚空間の次元についてよく知っていればポジショニングができるわけではない。なぜならどれほど優れたマーケティング・ミックス・デザインであっても、競合企業がそれよりすぐれたものを提供しているか、またはすぐに模倣できるようであっては持続的な競争優位性は生まれえないからである。

ここで強調しておきたいのは、ポジショニングにおいては当面の競争相手を特定化することが重要だという点である。もちろんあらゆる競合企業に対して優越的なポジションをとることができるなら、競争相手を特定化する必要はないという論理もある。しかし現在のテクノロジーの恐ろしさは、すべてのマーケティング・ミックス要素について一企業が持続的な優位性を確保することができないという点にある。視点を変えて、他社が一時的に優越的なポジションを占めたとしよう。自社にできることは、多くの特性についてはできるだけ模倣して他社の優越性を「中和」し、残りのほんの一部の特性の中から自社のコア・コンピタンスを生かすことのできる特性を選んで優越的なポジションをとろうと努力するだろう。これは企業資源の制約を考えると当然の行動である。すなわち、何を模倣し、何を強調するかは競争相手が識別され、特定化されていなければならない。

なお標的セグメントが確定するまでは競争相手を特定化できないことを指摘しておこう。標的セグメントが決まれば、そこで顧客のどんなニーズや欲求を満たさねばならないかが明らかになる。同じニーズや欲求を満たそうとしている自社以外の企業のどれが脅威になるか、を検討することで当面の競争相手が明確になってくるのである。たとえ業界に多数の競合企業があったとしても、特定の標的セグメントで自社の直接脅威になるような企業の数（地理的、制度的制約から）少数に絞り込むことができるのが通常であり、競争相手の識別は決して不可能ではない。（「競争圧力を避けるために競合企業の少ない標的セグメントを探す」という論理も、結局は同じことである。誰からの競争圧力を避けているのか明らかにせずに、適切な回避行動がとれるとは思えない。）

以上 STP マーケティングの段階を追ってきたが、実はそこで言われていることは大変常識的なことばかりである。マーケティング戦略を立てるには、まず市場に多様なニーズ／欲求があることを認め、その中から誰のニーズや欲求をを満たそうとしているかを明確にし（セグメンテーションとターゲティング）、競争相手を識別し、できるだけ相手の強みを中和して、自社の強みを発揮するようにマーケティング・ミックスを設計する（ポジショニング）という手順を踏まねばならないというに過ぎない。しかし、この手順さえ踏んでいればかならず持続的な競争上の優位を確保できるかという疑問が残る。

製品差別化と市場細分化とが代替的戦略でないことはすでに示したが、マーケティング戦略の策定にあたっては、複数の代替案の中から明確な意図をもって一つの戦略を選択できることが望ましい。このような見地から STP を再考すると、それぞれの段階が次のような一つの戦略次元を提供していると考えられる。

セグメンテーション段階 → 「局所適合」 = 特定顧客（層）に（ミックスの）適合を行うかどうか

ターゲティング段階 → 「資源集中」 = 企業資源の集中か、分散か

ポジショニング段階 → 「差別化」 = 差別化か、模倣か

この3戦略次元の組み合わせから、下記の6つの戦略類型（局所適合しないのに集中・分散することは意味がないから）が導かれる。

STP 型戦略類型

戦略代替案	局所適合	資源集中	差別化	コメント
1	しない	—	差別化	マス・マーケター
2	しない	—	模倣	マス・マーケター型フォロアー
3	する	分散	差別化	フルライン戦略
4	する	分散	模倣	フルライン型フォロアー
5	する	集中	差別化	ニッチャー
6	する	集中	模倣	ニッチャー型フォロアー

これら6つの類型はいわゆる「理想型 (ideal types)」であり、現実にはそれ

それぞれの次元において両極端の間に中間的な選択肢が存在する。実際にこれほど極端な戦略類型の中から一つを選択することはないが、「製品差別化か市場細分化か」の選択を迫られるよりは妥当性であろう。もちろん、ある時点でこの6つの戦略タイプのどれが最適であるかは、企業の置かれている競争環境に依存する。それぞれの代替案をどんな競争環境において採用すべきかについて詳細な分析が必要であるが、紙幅の関係で稿を改めて論じることにはしたい。

VII 終わりに

この小論では1956年に出版されたW. スミスの古典的論文の内容を再検討し、そこで提示された製品差別化と市場細分化という代替的戦略が実は代替的ではなく、マーケティング戦略の策定において同時に考慮されるべき事柄であることを明らかにした。スミスの論文は「競合他社が製品差別化競争に気をとられている時には市場細分化が有効に働く」という主旨であって、「企業はどちらかの戦略を採用しなければならない」と主張したのはスミスの議論を引用した後世の論者だったのである。

スミスの戦略論に代わって、コトラーの提唱したSTPマーケティングを取りあげ、簡単な説明を加えた。STP戦略論はいわば戦略策定にあたって次のような常識を整理したものである。

- ① 顧客の異質性を認め（セグメンテーション）、
- ② 企業資源を考慮して標的を選び（ターゲティング）、
- ③ 競合との差別化（または模倣）（ポジショニング）によって
- ④ 持続的な競争優位性の確立をはかる。

しかしSTPにもとづいて立案すればかならず最適戦略に到達するという保証はない。マーケティング戦略の方向性を選択するにはなんらかの戦略代替案がある方がよい。STPからヒントを得て3つの次元を抽出し、6つの戦略代替案を示した。これらの戦略代替案の理論的意義については今後の研究課題としたい。

（筆者は関西学院大学商学部教授）

参考文献

- 石原武政 (1982)、『マーケティング競争の構造』、千倉書房
- コトラー、P.(1996)、『マーケティング・マネジメント (第7版)』(村田ほか訳)、プレジデント社
- Smith, W. (1956), "Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies", *Journal of Marketing*, Vol. 21, No. 1, p. 5.
- 中西正雄 (1984)、「Ⅲマーケット・セグメンテーション」、『経営学辞典』、第11章、同文館
- ポーター、M. E.(1985)、『競争優位の戦略』(土岐ほか訳)、ダイヤモンド社
- ライズとトラウト (1994)、『マーケティング22の法則』、新井喜美夫訳、東急エージェンツ