

(抜 刷)

「ことわざ」で考えるマーケティング戦略論 I

——マーケティング思考の理論と実践——

仁 平 京 子

千 葉 商 大 論 叢

第54巻 第1号

2016年9月

〔論 説〕

「ことわざ」で考えるマーケティング戦略論Ⅰ

—マーケティング思考の理論と実践—

仁 平 京 子

1. はじめに
2. 顧客志向や消費者志向のマーケティングの考え方
 - 2-1. アメリカでのマーケティングの誕生と日本への導入
 - 2-2. マーケティング思想の発展プロセス
 - 2-3. マーケティング・コンセプトの変遷
3. 「ことわざ」で考えるマーケティング戦略論
 - 3-1. 蓼食う虫も好き好き：STP戦略とマーケティング・ミックス
 - 3-2. 餅は餅屋：事業領域の選択と集中
 - 3-3. 彼を知り己を知れば百戦殆うからず：3C分析
4. 「ことわざ」で考えるマーケティング戦略論の理論と実践

1. はじめに

日本や世界のことわざ、故事ことわざなどは、社会の「不変の法則」や「普遍的な真理」の結晶を端的に表現している。人間の叡智が凝縮したことわざや故事ことわざは、長い年月を経て昔の生活者の人々の生活の知恵として語り継がれてきた。

このようなことわざは、現代の生活者の日々の「ライフスタイル (lifestyle)」⁽¹⁾にも通用する普遍的な真理を持ち、このようなライフスタイルの概念は、人生観や価値観、習慣、家族観などを含めた個人の生き方とも関わる概念である。そのため、私たち生活者の生き方やライフスタイル上の生活課題、会社での仕事や業務上の問題解決、さらには家庭内や近所づきあいの人間関係の問題解決にも寄与する物事の考え方や捉え方、新たな視点を提供してくれるものである。

これに対して、「マーケティング (marketing)」は、アメリカのビジネス実務をその端緒としているが、Converseは、マーケティング研究の中での理論構築や「マーケティングの科学性」について、その問題の重要性を論文の中で提起した⁽²⁾。これが端緒となり、それ以来、「マーケティング科学論争 (controversy on marketing science)」が、マーケティング

(1) ライフスタイルとは、「生活様式」または「生き方」をさす。現代において、ライフスタイルは、多様化しているが、それは、風俗レベルから人生観や家族観にもとづいた生き方のレベルにまで及んでいる。風俗のレベルでは、友達同士のような夫婦関係をさすニューファミリー (new family) などがあり、一時、新しいライフスタイルとして脚光を浴びた。[濱嶋・竹内・石川 (1997), p. 613。]

(2) 宮澤・亀井 (2003), p. 253。

学説史の研究者たちの間で形成されてきた⁽³⁾。そのように、マーケティング戦略論をマーケティングの科学性という視点から捉えるならば、「理論 (theory)」と「実践 (practice)」の両者を伴うマーケティング戦略論は、ことわざの不変の法則や普遍的な真理 (理論) と日々のライフスタイル (実践) に共通する側面があるといえる。

さらに、ビジネススクールと呼ばれる経営大学院のMBA (master of business administration) で学ぶ経営理論やマーケティング戦略論の本質が、ことわざですでに述べられていたという指摘も存在する。例えば、マーケティング・コンサルタントの佐藤 (2008) は、「マーケティングのコンサルタントとして、クライアントの業績向上のために、マーケティング戦略などの数々の実践ツールを開発してきた。その過程で、膨大な理論と数々の実践経験を体系化して、『マーケティングの本質』をつかむ努力を続けてきたが、その本質の多くは、すでに、『ことわざ』や『故事成語』で表現されていたということがあった。膨大なマーケティング・リサーチや統計学などを使って証明された最新の経営学の知見が、昔のことわざなどで的確に表現されている。さらに、ことわざは、クライアントにも一言で伝わりやすく、わかりやすい、というメリットもあった」⁽⁴⁾と述べている。

以上のように、本稿では、社会科学としてのことわざ、とくにマーケティング戦略論におけるマーケティングの科学性の視点から、マーケティング戦略論に基づいた日本のことわざや故事ことわざに着目して、マーケティング思考の理論と実践の関係を考察することを目的とする。

第一に、本稿では、アメリカと日本におけるマーケティング思想の発展プロセスとマーケティング・コンセプトの変遷を辿りながら、顧客志向や消費者志向のマーケティングの重要性について検討する。

第二に、本稿では、マーケティング戦略論の構築の前提となる企業戦略や競争戦略をテーマにして、マーケティング戦略論に基づいた日本のことわざや故事ことわざを検討する。とくに、本稿では、STP (セグメンテーション、ターゲティング、ポジショニング) 戦略とマーケティング・ミックス、事業領域の選択と集中、3C分析 (顧客分析、競合分析、自社分析) の3つの理論に焦点を当て、日本のことわざや故事ことわざの視点から考察する。

2. 顧客志向や消費者志向のマーケティングの考え方

本節では、アメリカと日本におけるマーケティング思想の発展プロセスとマーケティング・コンセプトの変遷を辿りながら、販売志向コンセプトとマーケティング志向コンセプトを対比し、顧客志向や消費者志向のマーケティングの重要性について検討する。

(3) マーケティング科学論争は、以下の5段階を経て今日に至っている。第1段階 (1945年～1940年代末) は、素朴科学志向期として位置づけられ、その時代は、追及されるべき絶対的真理としての科学が志向されてきた。第2段階 (1940年代末～1950年代初頭) は、科学対技芸論争期であり、マーケティング研究は、科学か技芸かのどちらかに焦点が当てられてきた。第3段階 (1960年代初頭～1960年代中期) は、科学条件論争期であり、マーケティング研究は、科学としての条件を満たしているか否かが論争されてきた。第4段階 (1960年代中期～1970代中期) は、科学論争潜伏期あるいは規範科学論争期で論争が潜伏し、一方で、マーケティング科学のあるべき姿が論じられた。第5段階 (1970年代中期～1980年代中期) は、科学哲学論争期であり、マーケティング科学は、どの科学哲学に依拠すべきかが論争された。[同上書, p. 253.]

(4) 佐藤 (2008), pp. 4 - 5。

2-1. アメリカでのマーケティングの誕生と日本への導入

マーケティングの概念は、英語の動名詞の marketing をカタカナ表記した用語である。マーケティングの学問やその経営技法が、アメリカで誕生してから、約一世紀を迎えようとしており、その学問的性格は、非常に実務的色彩が強いことが特徴である。マーケティングの学問的萌芽は、1900～1910年頃、アメリカのウイスコンシン大学やニューヨーク大学、イリノイ大学、オハイオ州立大学、ハーバード大学などにおいて、「商取引 (trade)」や「商業 (commerce)」、「流通 (distribution)」などの流通取引の実務的な研究や教育が行われるようになったことであるといわれている⁽⁵⁾。

そして、マーケティングの概念が使用され始めたのは、1902年のアメリカのペンシルバニア大学で“marketing of product”という講座が開講し、1910年にウイスコンシン大学で“marketing method”という講座が開講したのがその端緒である⁽⁶⁾。さらに、Butler (1914) が、『マーケティング方法とセールスマンシップ (*Marketing Methods and Salesmanship*)』の著書を刊行し、その著書の中でマーケティングという概念が使用されていた⁽⁷⁾。

これに対して、戦前の日本では、「商品学」や「配給論」などの用語が使用されてきた⁽⁸⁾。昭和30年、財団法人日本生産性本部（現：公益財団法人日本生産性本部）により、最高経営者視察団がアメリカに派遣され、その際にマーケティングの重要性が指摘され、翌年の昭和31年に、日本生産性本部よりマーケティング視察団が派遣され、日本においてもマーケティングに関する関心が、急速に高まっていった⁽⁹⁾。その後、昭和30年代後半から昭和40年代に至る日本の高度経済成長期の時期に、日本の大企業を中心として、マーケティングの学問やその経営技法が、大企業を中心に広く日本社会に普及していった。

そして、マーケティングの諸理論や経営技法が、日本の学界や実務界に導入され、半世紀以上が経過しようとしている。井上 (2001) は、マーケティングの学問やその経営技法の持つ特徴として、(1) 企業規模に関わりなく必要、(2) 営利組織・非営利組織に関わりなく必要、(3) マーケティングは私たち (市場の中にいる消費者) が中心、(4) 消費者に始まり消費者に終わる、という4点を挙げている⁽¹⁰⁾。

このようなマーケティングの概念は、顧客のニーズ (needs: 必要, 欲求) や顧客満足 (customer satisfaction: CS) を中心に置きながら、『買ってもらえる仕組み』を考えてつくる活動である」と定義することができる⁽¹¹⁾。表1に示したように、マーケティングの考え方の特徴は、商品やサービスの供給者である企業の都合を優先させて売り込む「セリング (selling: 押し売り)」の発想ではなく、顧客ニーズや顧客満足などの「顧客視点」を徹底して、企業と顧客の長期的で良好な取引関係を構築する考え方である。

そして、現代では、企業全体にマーケティングの学問やその経営技法、そして、マーケティングの考え方が従業員一人ひとりに必要とされる時代になっている。つまり、マーケ

(5) 井上 (2001), pp. 10 - 11。

(6) 和田・恩蔵・三浦 (2012), p. 2。

(7) 前掲書 (注5), pp. 10 - 11。

(8) 同上書, p. 2。

(9) 日本生産性本部 (1957)。

(10) 前掲書 (注5), pp. 2 - 3。

(11) グロービス経営大学院 (2009), p. 7。

表1 マーケティングとは何か

	考 え 方 の 特 徴
端的に言えば	「買ってもらえる仕組みづくり」
目 的	強引な販売や規制などに頼らずとも、効果的かつ持続的にキャッシュを生み出せる状況を作り出す
出 発 点	顧客 (= 企業にキャッシュをもたらす相手)
重視するポイント	顧客ニーズ, KBF (顧客決定要因), 顧客満足
望まれる心構えやスキル	分析力, 想像力, 顧客志向, 全体的整合性へのこだわり, 「全社員がマーケティングに貢献できる」という姿勢
マーケティングを理解しないがための典型的な誤算	「良いものさえつくれば売れるはずだ」 「売れないのは営業の頑張りが足りないから」 「知名度がないから売れないだけだ」など

出典：グロービス経営大学院(2009), p. 8。

ティングは、個別製品のマーケティング戦略から事業戦略、さらには、企業戦略のレベルへと発展・拡張してきている。つまり、マネジリアル・マーケティングの分析単位である製品あるいはブランド、マーケティング・ミックスとしてのマーケティング戦略だけでは、企業のマーケティング活動全体を捉えられない時代になってきている。

2-2. マーケティング思想の発展プロセス

表2は、「マーケティング思想 (marketing thought)」の発展過程について、(1) 1900～1910年(発見の時代)、(2) 1910～1920年(概念形成の時代)、(3) 1920～1930年(統合化の時代)、(4) 1930～1940年(発展の時代)、(5) 1940～1950年(再評価の時代)、(6) 1950～1960年(概念再形成の時代)、(7) 1960～1970年(差別化の時代)、(8) 1970～1980年(社会化の時代)というように、10年ごとに区分したものである。

そして、大澤(1992)は、この10年ごとの区分は、1950年までとそれ以降とに、2つに大きく区別して考える必要があると指摘するが、1950年代に入ると、初期のマーケティング思想とは明確に区別される新しい「マーケティング・コンセプト (marketing concept)」が、形成されるようになる⁽¹²⁾。次項では、現代のマーケティング・コンセプトが、どのような内容を持つものなのかについて、代表的見解を概観する。

2-3. マーケティング・コンセプトの変遷

マーケティング・コンセプトとは、企業経営における市場に対する考え方をさし、このようなマーケティング・コンセプトは、企業が全組織的に遂行すべき市場に対する考え方である。そして、現代では、消費者市場を構成する顧客、あるいは消費者理解を強調する「マーケティング志向 (marketing orientation)」の重要性が、再認識されてきている。

Kotler(1991)は、マーケティング・コンセプトの変遷について、(1) 生産志向 (production orientation)、(2) 製品志向 (product orientation)、(3) 販売志向 (sales orientation)、(4) マーケティング志向 (marketing orientation)、(5) 社会志向 (social orientation, socio

(12) 大澤(1992), p. 2-3。

表2 マーケティング思想の発展

時代区分	各時代の特質
1900～1910年 〈発見の時代〉	マーケティングという思想が誕生し、それに名前がつけられた。
1910～1920年 〈概念形成の時代〉	マーケティングのさまざまな概念が、初めて分類され、定義された。
1920～1930年 〈統合化の時代〉	マーケティングのさまざまな概念や思想の統合化が進められた。
1930～1940年 〈発展の時代〉	各論的な分野での発展が進められ、マーケティング研究のための新しい接近法も試みられた。
1940～1950年 〈再評価の時代〉	時代の新しいニーズに応えるべく、従来の思想の再評価が行われた。
1950～1960年 〈概念再形成の時代〉	伝統的な接近法を補強するため、マネジャーの意思決定の視点が重要視された。数量的分析にも注意が向けられ、さらに、隣接する社会科学での概念が導入されるようになった。
1960～1970年 〈差別化の時代〉	意思決定の視点、環境主義的視点、システム論的視点、国際マーケティングなど、複数の異なる視点に立つ理論構築が、展開されるようになった。
1970～1980年 〈社会化の時代〉	社会環境が、マーケティングに影響を持つのではなく、マーケティングが、社会に影響を与えるという意味で、社会問題とマーケティングとの関連が重視されるようになった。

出典：大澤豊稿「マーケティング思想の誕生と発展」、大澤豊・一寸木俊昭・津田真徹・土屋守章・二村敏子・諸井勝之助編集『マーケティングと消費者行動—マーケティング・サイエンスの新展開—(現代経営学(8))』、有斐閣、1992年、p. 2-3を基に筆者作成。

orientation, societal orientation) の5つのレベルに大別する⁽¹³⁾。

図1に示したように、(a) 販売志向は、「企業の内部志向性」への強調であるのに対して、(b) マーケティング志向は、「企業の外部志向性」への強調である点に相違がみられる⁽¹⁴⁾。

このようなマーケティング志向は、「企業の目的達成の鍵は、ターゲット市場のニーズとウォンツを明確にし、望ましい顧客満足を同業他社よりも、より有効に能率よく提供することである」⁽¹⁵⁾と定義されている。そして、マーケティング志向は、(1) マーケット・フォーカス、(2) 顧客志向、(3) 統合マーケティング、(4) 収益性の4つの要素から構成され、企業の顧客志向を重要視する考え方である⁽¹⁶⁾。

そのため、企業は、市場を構成する消費者に対してターゲットの顧客のニーズの充足や顧客満足の実現を中心的な理念とする「消費者志向 (consumer orientation)」や「顧客志向 (customer orientation)」⁽¹⁷⁾のマーケティング・コンセプトを基礎にマーケティング戦略

(13) Kotler (1991). (フィリップ・コトラー、村田・小坂・疋田・三村 (1996), pp. 12-21.)

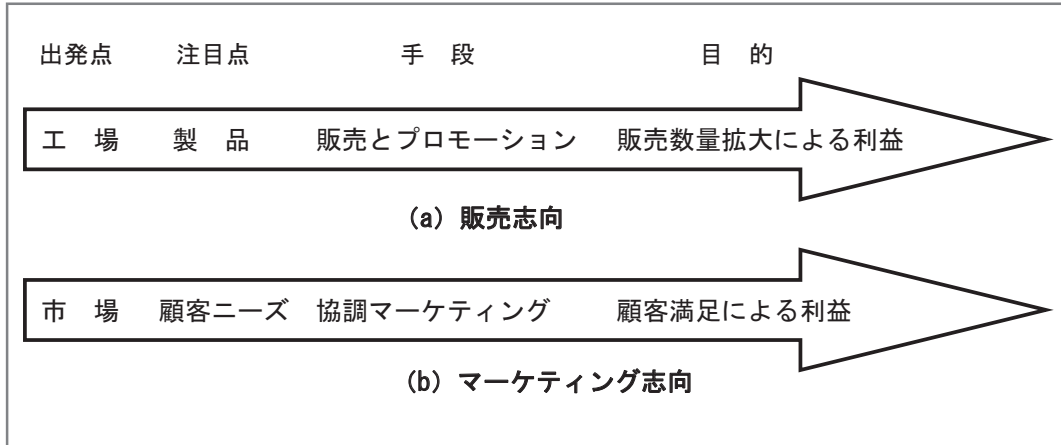
(14) 同上書, pp. 14-15.

(15) 同上書, p. 14.

(16) 同上書, p. 15.

(17) 和田・日本マーケティング協会 (2005), p. 106.

図1 販売志向とマーケティング志向のコンセプトの相違



出典：Kotler, P., *Marketing Management : Analysis, Planning, and Control*, 7th ed., Prentice-Hall, 1991, p. 17. (フィリップ・コトラー著, 村田昭治監修, 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]—持続的成長の開発と戦略展開—』, プレジデント社, 1996年, p. 14.)

を構築して、市場での実践が求められている。

また、顧客志向と市場志向の概念は、同義語として認識されてきたが、1990年代以降から、マーケティング志向は、市場を構成する顧客（あるいは消費者）と競争者との脈絡において、「事業業績 (business profitability)」を強調する市場志向や「市場駆動型 (market driven)」の類義語として論議されている⁽¹⁸⁾。

そして、マーケティング志向における顧客志向は、戦略的に市場志向へと内包され、顧客志向と競争者志向の両者を統合する市場志向では、顧客のニーズを充足しながら企業の競争優位を維持し、企業の事業業績に対して長期的成果を確保する点を重視する傾向にある。

3. 「ことわざ」で考えるマーケティング戦略論

本節では、マーケティング戦略論の構築の前提となる企業戦略や競争戦略をテーマにして、マーケティング戦略論に基づいた日本のことわざや故事ことわざを検討する。とくに、本節では、日本のことわざや故事ことわざの関連から、STP (セグメンテーション, ターゲティング, ポジショニング) 戦略とマーケティング・ミックス, 事業領域の選択と集中, 3C分析 (顧客分析, 競合分析, 自社分析) の3つの理論に焦点を当て考察する。

3-1. 蓼食う虫も好き好き：STP戦略とマーケティング・ミックス

●ことわざの意味：蓼食う虫も好き好き

(人によって好みとするものは違っており、さまざまだというたとえ。「蓼」は、茎や葉に

消費者志向は、顧客志向やマーケティング志向などの概念と同義語として使用されている。

(18) Day (1994) は、マーケティング・コンセプトの論議の中で、「市場志向 (market orientation)」や「市場駆動型 (market-driven)」の概念が、明確に識別されてこなかった点を指摘する。[Day (1994), p. 37.]

辛みの成分があり、香辛料として食用ともなる植物です。甘い花の蜜には、いろいろな虫が寄ってくるが、なかには辛い蓼を食う虫もいるというように、人の好みは、千差万別、百人百様であるというたとえ。古い資料では、平安時代の金言集『世俗諺文』に「蓼虫忘_レ辛」という表現が、『漢書』を典拠に収載されており、先行形と考えられる⁽¹⁹⁾。

「蓼食う虫も好き好き」とは、蓼のような辛みや苦みのある植物を好む虫がいるように、消費者の好みも千差万別、十人十色であるということの意味したことわざである。

企業のマーケティング戦略では、さまざまな顧客のニーズの違いに対応し、商品開発や生産、販売などのマーケティング活動と連動させながら、顧客視点で付加価値のある商品やサービスを提供していく必要がある。図2に示したように、マーケティング戦略策定のためのプロセスは、6つのプロセス(①～⑥)に分類することができる⁽²⁰⁾。

- ① 環境分析：事業に影響を与える内外のさまざまな要因により構成されるマーケティング環境の分析を通じて市場の機会と脅威を分析し、自社の強みや弱みを再確認する。
- ② マーケティング課題の特定：マーケティング課題を洗い出し、自社が取り組む課題とマーケティング目標を明確化する。
- ③ セグメンテーション(市場細分化)、ターゲティング(ターゲット市場の選定)：ターゲットの顧客市場をグループ化して、どの顧客セグメント(segment)⁽²¹⁾に焦点を当てるかを決定する。
- ④ ポジショニング：競合製品と差別化して、顧客にアピールできるような自社の製品の提供価値を決定する。
- ⑤ マーケティング・ミックス(4P)：いかにして有効な製品戦略や価格戦略、流通チャネル戦略、プロモーション戦略をターゲットの顧客集団に対して組み合わせるかを決定する。
- ⑥ 実行計画の策定：マーケティング・ミックスを実現するための行動計画を策定して、予測損益計画書を作成した上で、その戦略のシナリオに沿ってオペレーションやモニタリングの仕組みを整備する。

これらの戦略策定のプロセスの中では、とくに①環境分析から⑤マーケティング・ミックスの中に、企業視点や競争視点、顧客視点などのマーケティング特有の視点が含まれている。そして、③セグメンテーション、ターゲティングと④ポジショニングは、同質需要に対応していた従来のマス・マーケティング(mass marketing)とは訣別し、「市場細分化(マーケット・セグメンテーション、セグメンテーション：market segmentation)」の考え方が広く普及したことが背景にある⁽²²⁾。

1970～1980年代の日本では、消費者の価値の多様化と需要の飽和化により、消費者を

(19) 時田(2000), pp.359 - 360。

(20) 前掲書(注11), pp.9 - 10。

(21) セグメントとは、消費者集団をさす。

(22) コトラー、前掲書(注13), pp.220 - 221。

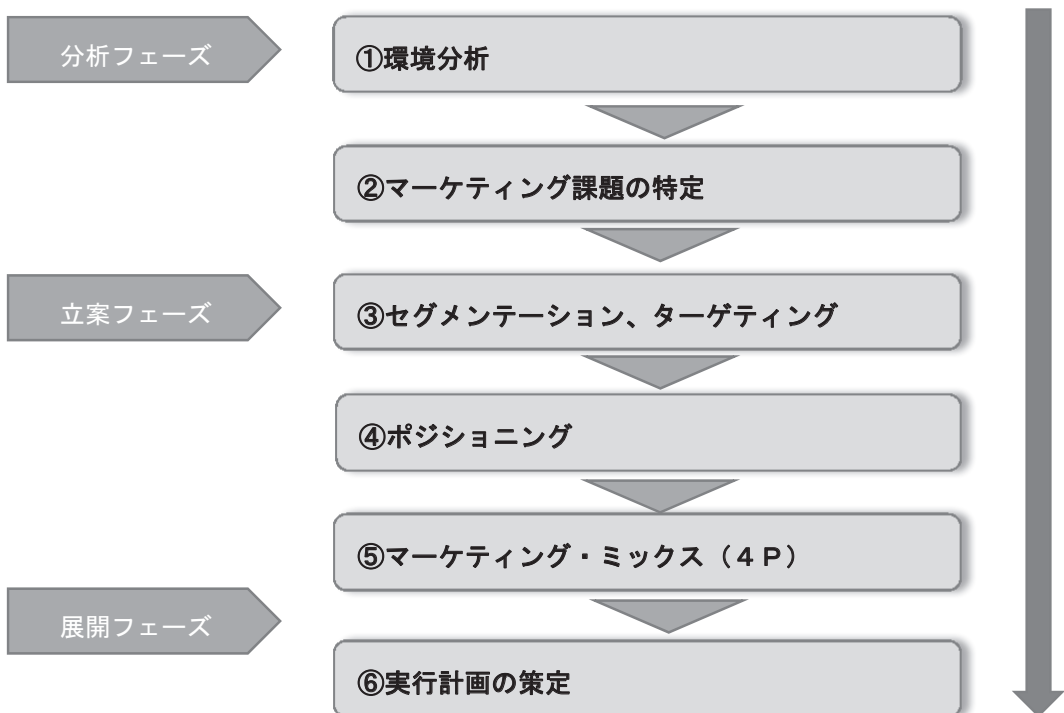
「同質的な消費者グループ」に分割する市場区分の必要性から、市場細分化戦略が、実務的に大きな注目を集めた。現代において、企業は、効果的・効率的なマーケティング戦略を追求する必要性から、「異質需要の結合体」としての不特定な消費者市場への多面的な認識が、もはや一般的となっている。

そのため、企業のマーケティング戦略の指針は、市場空間全体を対象とするマス・マーケティングから、消費者のニーズの多様性に合致するマーケティング・ミックスを効果的に開発するターゲット・マーケティング (target marketing) や個々の顧客に個別対応するワン・トゥ・ワン・マーケティング (one-to-one marketing) に、その重点を移行してきている。

図3に示したように、Kotler (1997) は、消費者のニーズの異質性を前提にして、セグメンテーション (segmentation: 市場細分化) とターゲティング (targeting: ターゲット市場 (標的市場) の選定)、ポジショニング (positioning) を垂直的に確定する「STP (Segmentation, Targeting, Positioning) —以下「STP」と略称」戦略の重要性を指摘している⁽²³⁾。

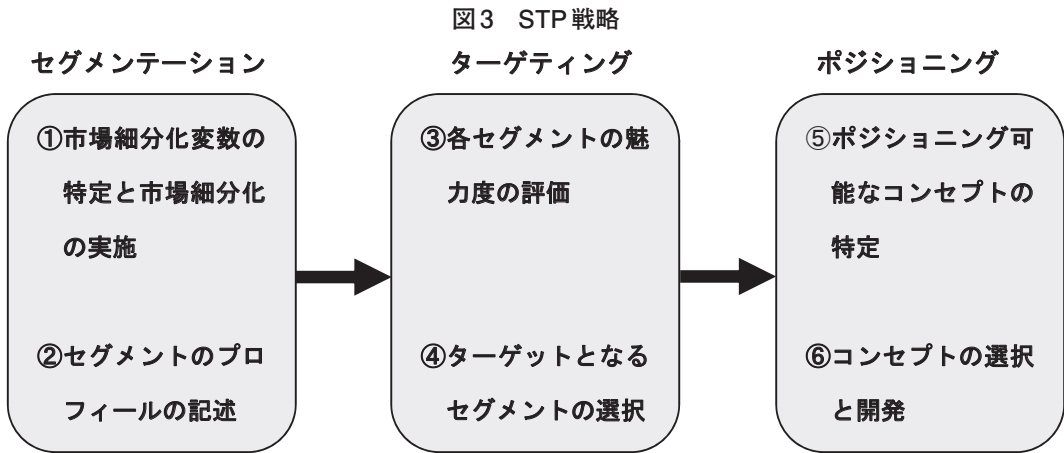
さらに、マーケティングが、学問的・実践的に体系化されたのは、Lazer = Kelley によるシステムズ・アプローチに基づくマネジリアル・マーケティング (managerial marketing) の枠組みの構築をその端緒として指摘することができる。図4に示したよう

図2 マーケティング戦略策定プロセス

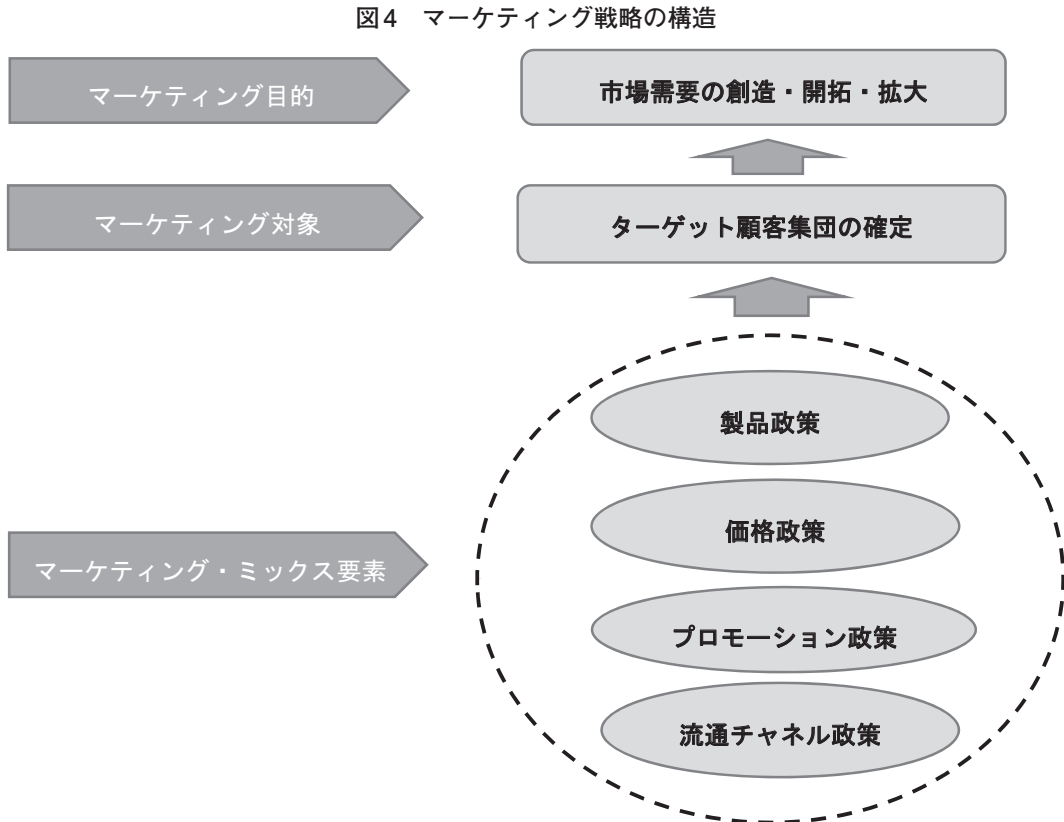


出典：グロービス経営大学院 (2009), p. 10 に一部修正を加え作成。

(23) Kotler (1997), p. 249.



出典：Kotler, P., *Marketing Management*, 9th ed., Prentice-Hall, 1997, p.249.



出典：和田 (2012), p. 8 に一部修正を加え作成。

に、McCarthyが『ベーシック・マーケティング (Basic Marketing)』の中であげたマーケティング・ミックス (marketing mix) のための4つの要素として、(1) 製品 (product) 政策、(2) 価格 (price) 政策、(3) プロモーション (promotion) 政策、(4) 流通チャネル (流通経路: place) 政策を挙げている⁽²⁴⁾。

このような顧客ニーズの多様性を出発点としたSTP戦略とマーケティング・ミックスは、千差万別や十人十色、百人百様のたとえである「蓼食う虫も好き好き」のことわざに表現されている。虫にも好き好きがあるのならば、社会心理的な複合体としての「人間」ならば、好みは、より複雑で多様である。そのため、企業のマーケティング戦略では、消費者の異質性を前提に消費者をグループ化するセグメンテーションを行う必要があると捉えられる。

3-2. 餅は餅屋：事業領域の選択と集中

●ことわざの意味：餅は餅屋

(物事は、それぞれの道の専門家に任せるのがよいというたとえ。餅は餅屋が搗いたものが美味だということから。餅は、古代から珍重されていた。本来は、自分の家で餅を作るものであったが、近世の都会には、商売として専門に作る餅屋が現れてきた。江戸時代の随筆によると、餅屋は、元禄時代 (1688～1704年) に江戸に興ったとされているが、『類似名所狂歌集』(1767年)に「花を見て葛団子までもしられけり餅は餅屋のよしの山哉」、1680年までの記事で終わっている俳諧『滑稽太平記』に「餅は餅屋がよし、指合の事は此方にまかせよ」と詠まれた例が存在する。餅屋という商売が行われ、ことわざにもなっていたと明確にいえるのは、浮世草子『元禄曾我物語』(巻四、元禄15年)の「武士が商人になりてはいな物。町人が侍には移らず。兎角餅は餅屋。酒は酒屋なるべし」の用例による。そして、葛飾北斎の『北斎漫画十二編』には、餅屋という商売が描写されている(図5を参照)⁽²⁵⁾。)

「餅は餅屋」とは、餅は、自分の家で餅を作るよりも専門家である餅屋が搗いたものが美味しいように、物事は、それぞれの道の専門家に任せるほうがよいということの意味したことわざである。

図5の「餅は餅屋」のことわざのように、自社の事業領域をどこに置くことが重要であるかを示唆してくれている。つまり、餅屋は、美味しい餅を搗くことだけに「選択と集中」をして、自分で上手くできないことは、「アウトソーシング (outsourcing: 企業の業務の一部を他社に外部委託)」⁽²⁶⁾すればいいということを示唆している。

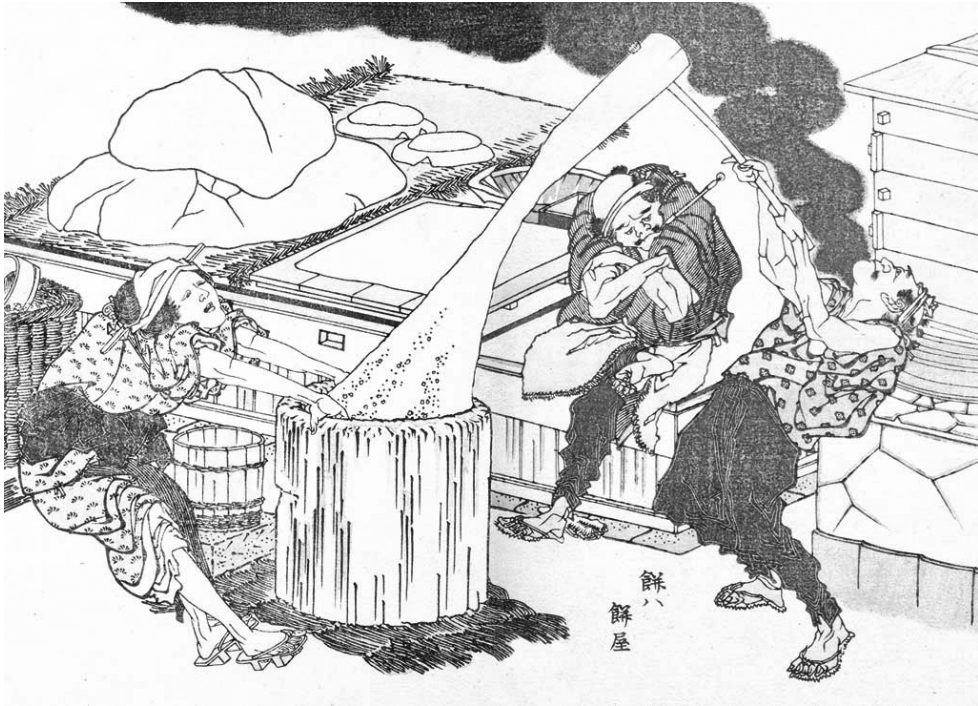
マーケティング・コンサルタントの佐藤 (2008) は、以下のように餅屋の生産業務と加

(24) 前掲書 (注6), pp. 7 - 8。

(25) 前掲書 (注19), pp. 592 - 593。

(26) 企業が、従来、内製していた機能を外部に委託するには、内製するよりもコストが安くアウトプットの質も同質以上、あるいは、技術力やノウハウの進歩に自社の技術者だけでは追従できない場合などが理由として挙げられる。従来のアウトソーシングは、情報システム分野で用いられた用語であったが、現在では、物流や会計処理、生産とくにOEM (original equipment manufacturing: 相手先ブランドによる委託生産)、人事評価にまで、さまざまな領域に拡大してきている。[前掲書 (注2), p. 4。]

図5 餅は餅屋



出典：葛飾北斎(1834)。

工業務、販売業務の選択と集中の事例を挙げて、何を自社で作り、何をアウトソーシングすべきかが、自社の事業領域の設定に関わる重要な問いであると指摘する⁽²⁷⁾。そして、餅屋戦略の在り方によって、さまざまなビジネスの機会 (opportunity) が存在する。

- 生産業務にフォーカス：例) 美味しい餅を搗いて、その他に、他社の餅屋のOEM供給 (他社ブランドで発売) を引き受けるなど。
- 加工業務にフォーカス：例) 餅を団子や和菓子に加工して、和菓子店に販売するなど。
- 販売業務にフォーカス：例) 店舗数の拡大、インターネット販売の開始、顧客データベースの整備など。

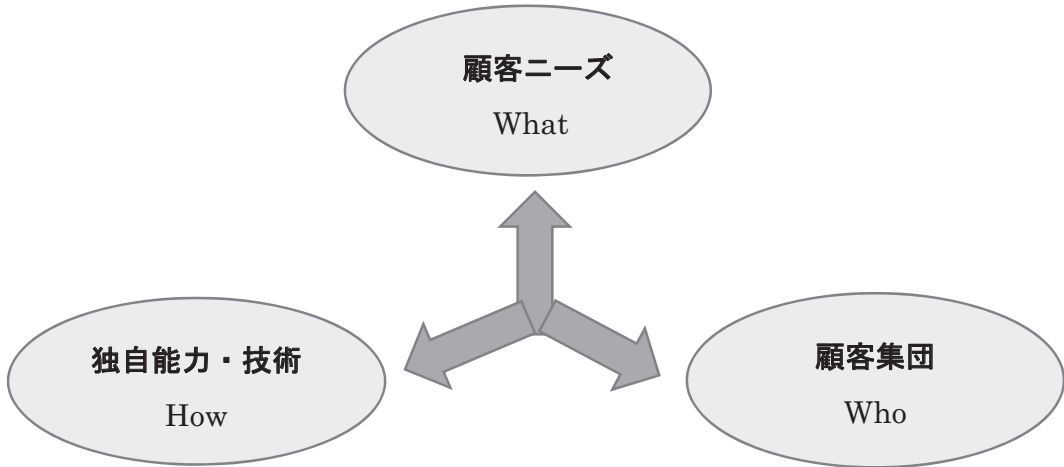
このように、何を自社で行い、何をアウトソーシングすべきかは、自社の事業領域の定義と設定に関わる問題である。経営学の企業ドメイン (domain) の概念は、一般的に、「企業の事業の範囲や領域限界」⁽²⁸⁾ をさす用語であり、企業が、今日から将来にわたって存続していくための自社の事業展開の生存領域を表現している。

図6に示したように、Abell = Hammond (1982) は、企業の生存領域や事業領域を設定する枠組みとして、(1) 顧客集団、(2) 顧客ニーズ、(3) 独自能力・技術の3つの次元を示し

(27) 前掲書(注4), pp. 19 - 20。

(28) 和田 (2012), p. 43。

図6 事業領域設定の枠組み



出典：和田 (2012), p. 44 に一部修正を加え作成。

ている⁽²⁹⁾。そして、Abell = Hammond (1982)は、企業が自社の事業領域を設定するために、(1) どのような顧客集団の (who), (2) どのような顧客ニーズに対して (what), (3) どのような独自能力や技術で対応するのか (how) を決定する重要性を指摘している⁽³⁰⁾。

以上のように、何にフォーカスし、何をアウトソーシングするべきかが、自社の事業領域の設定に関わる重要な問いを示唆している。この戦略は、選択と集中の重要性を意味しており、各々の分野の専門家に任せるのが一番であるという「餅は餅屋」のことわざに表示されている。

3-3. 彼を知り己を知れば百戦殆うからず：3C分析

●ことわざの意味：彼を知り己を知れば百戦殆うからず

(敵についても、味方についても情勢をしっかりと把握していれば、幾度戦っても敗れることはないということ。『孫子・謀攻』に、「彼を知り己を知れば百戦殆うからず。彼を知らずして己を知れば、一勝一負す。彼を知らず己を知らざれば、戦うごとに必ず殆し(故曰、知彼知己者、百戦不殆。不知彼知己、一勝一負。不知彼不知己、每戦必殆。)」に基づいている⁽³¹⁾。)

「彼を知り己を知れば百戦殆うからず」とは、「敵を知る」ことの重要性を示唆したことわざである。中国の春秋時代の武将・軍事思想家の孫武は、「戦わずして勝つという戦略思想」を主張し、『孫子の兵法』(三、謀攻⁽³²⁾)の中で、勝利を収めるための5つの条件として、

(29) Abell (1984), p. 43。

(30) 同上書, pp. 43 - 44。

(31) 村山 (1996), p. 52。

(32) 謀攻とは、「戦わずして勝つのが最高の勝ち方である」をさす。そして、謀攻は、単に小手先の術策ではなく、法則性に順った無理のない勝ち方をさす。[同上書, p. 47。]

以下の5つを挙げている⁽³³⁾。

勝利を取めるための条件は、5つある（故知勝有五。：勝を知るに五つあり。）

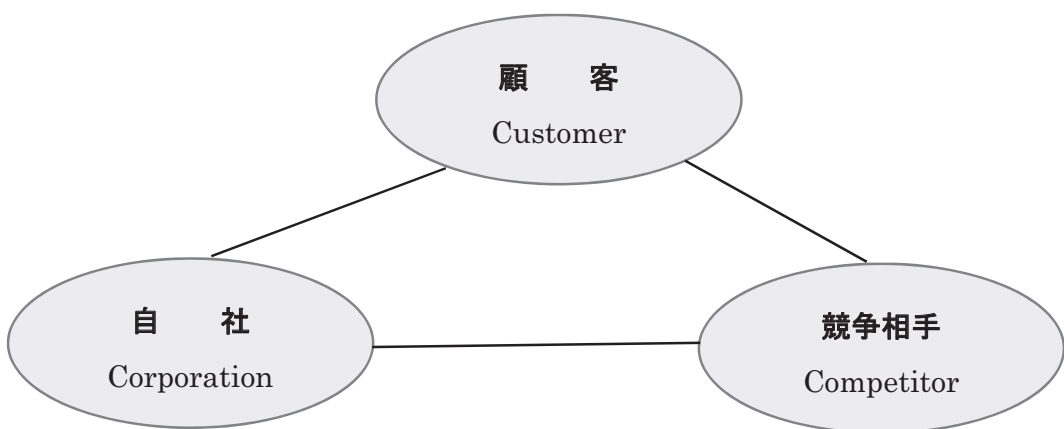
- (1) 戦うべきか否かを判断できること（知可以戦与不可戦者勝。：もって戦うべきともって戦うべからざるとを知る者は勝つ。）
- (2) 兵力に応じた戦いができること（識衆寡之用者勝。：衆寡の用を識る者は勝つ。）
- (3) 君主と人民が同じ目標を持つこと（上下同欲者勝。：上下の欲を同じくする者は勝つ。）
- (4) 態勢を万全にして敵の不備につけこむこと（以虞待不虞者勝。：虞をもって不虞を待つ者は勝つ。）
- (5) 将軍が有能であって君主が軍事に干渉しないこと（将能君不御者勝。：将，能にして君の御せざる者は勝つ。）

そして、図6に示したように、マーケティング戦略論には、(1) 顧客 (customer), (2) 競争相手 (competitor), (3) 自社 (corporation：企業) の3つの要素をさす「戦略の3C」(戦略的な3つのC) の相互作用を表現している⁽³⁴⁾。そして、これは、外部環境を構成する市場の中の顧客分析と競合分析、自社分析を通じて戦略に活かす「3C分析 (顧客分析, 競合分析, 自社分析)」のフレームワークを意味している。

顧客ニーズの多様性を出発点とした消費者志向や顧客志向の企業姿勢は、マーケティング特有の考え方ですが、顧客をめぐってビジネスの戦場で競争しているのは、自社と競合他社である。そのため、顧客分析、競合分析、自社分析の3者を分析対象とする3C分析の必要性がある。

「彼を知り己を知れば百戦殆うからず」のことわざでは、彼 (敵), つまり、競合他社の存

図6 戦略の3C



出典：井上 (2001), p. 36 に一部修正を加え作成。

(33) 同上書, pp. 51 - 52。

(34) 前掲書 (注5), pp. 35 - 36。

在と競合分析の重要性を表現している。そして、顧客から見た商品やサービスの選択肢、その比較対象には、競合他社が、必ずしも同じ業種や同じ業態とは限らない点も注意が必要である。

4. 「ことわざ」で考えるマーケティング戦略論の理論と実践

本稿では、社会科学としてのことわざ、とくにマーケティング戦略論におけるマーケティングの科学性の視点から、マーケティング戦略論に基づいた日本のことわざや故事ことわざに着目して、マーケティング思考の理論と実践の関係を考察してきた。

とくに、本稿では、マーケティング戦略の構築の前提となる企業戦略や競争戦略をテーマにして、STP（セグメンテーション、ターゲティング、ポジショニング）とマーケティング・ミックス（「蓼食う虫も好き好き」）、事業領域の選択と集中（「餅は餅屋」）、3C分析（顧客分析、競合分析、自社分析）（「彼を知り己を知れば百戦殆うからず」）の3つの基礎理論とことわざの関連性に焦点を当て考察してきた。

アメリカで20世紀初頭に誕生したマーケティングの諸理論は、英語表記やカタカナ用語の専門用語が多いという特徴があるが、マーケティング戦略論をマーケティングの科学性という視点から捉えるならば、理論と実践の両者を伴うマーケティング戦略論の基礎理論は、ことわざの不変の法則や普遍的な真理と共通する側面があると考えられる。

そして、人間の叡智が凝縮したことわざや故事ことわざは、マーケティングの諸理論が生まれていない時代から長い年月を経て伝承されてきたため、このようなことわざは、より社会の不変の法則や普遍的な真理の結晶を表現しているともいえる。

このように、アメリカで誕生して日本に導入されたマーケティングの諸理論をことわざという視点から捉え直す作業は、マーケティングの本質やマーケティング思考、マーケティングの発想を追及していく上での原点回帰、つまり、初心に立ち返る重要性を示唆している。

そして、マーケティング戦略論や経営戦略に関わる学問やその経営技法、ビジネス実務に携わっているのは、私たち「人間」である。そのため、「人間の営み」であるマーケティング戦略論や経営学におけるマーケティング思考は、企業の経営者やマーケティング管理者をはじめとして、会社での仕事や業務上の問題解決、さらには、生活者の生き方やライフスタイル上の生活課題の問題解決にも寄与する物事の捉え方や知識を提供してくれている。

今後の検討課題として、筆者は、「ことわざ」の視点からマーケティング戦略論について考察し、日本や世界のことわざ、故事ことわざを企業視点や競争視点、顧客視点の角度から整理・分析を続けていきたいと考えている。

引用・参考文献

外国語文献

Abell, D. F., *Defining the Business : The Starting Point of Strategic Planning*, Prentice-Hall, 1980. (エイベル, D. F. 著, 石井淳蔵訳『事業の定義—戦略計画策定の出発点—』, 千倉書房, 1984年。)

- Day, G. S., "The Capabilities of Market-Driven Organizations", *Journal of Marketing*, Vol. 58No. 4 (October 1994), pp. 37 – 52.
- Jain, S. G., *Marketing Planning and Strategy*, 3rd.ed., South-Western Pub. Co., pp. 24 – 25.
- Kohli, A. K. and B. J. Jaworski, "Market Orientation : The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications", *Journal of Marketing*, Vol. 54 (April 1990), pp. 1 – 18.
- Kotler, P., *Marketing Management : Analysis, Planning, and Control*, 7th ed., Prentice-Hall, 1991. (フィリップ・コトラー著, 村田昭治監修, 小坂恕・疋田聰・三村優美子訳『マーケティング・マネジメント [第7版]—持続的成長の開発と戦略展開—』, プレジデント社, 1996年。)
- Kotler, P., *Marketing Management*, 9th ed, Prentice-Hall, 1997.
- Kotler, P., *Marketing Management : A Framework for Marketing Management*, 1st ed., Prentice-Hall, 2001. (恩蔵直人監修, 月谷真紀訳『コトラーのマーケティング・マネジメント基本編』, ピアソン・エデュケーション, 2002年。)
- Kotler, P. and G. Armstrong, Naoto.O., *Principles of Marketing*, 14th ed., Pearson Education, 2012. (フィリップ・コトラー, ゲイリー・アームストロング, 恩蔵直人著『コトラー, アームストロング, 恩蔵のマーケティング原理』, 丸善出版, 2014年。)
- Narver, J. C. and S. F. Slater, "The Effect of Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing*, Vol. 54 (October 1990), pp. 20 – 35.

日本語文献

- 青島矢一・加藤俊彦著『競争戦略論』, 東洋経済新報社, 2003年。
- 石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・野中郁次郎『経営戦略論』, 有斐閣, 1985年。
- 井上崇通著『新版マーケティング戦略と診断』, 同友館, 2001年。
- 井上宗雄著『例解慣用句辞典一言いたい内容から逆引きできる—』, 創拓社, 1992年。
- 岩波書店辞典編集部『岩波四字熟語辞典』, 岩波書店, 2000年。
- 大澤豊・一寸木俊昭・津田眞徹・土屋守章・二村敏子・諸井勝之助編集『マーケティングと消費者行動—マーケティング・サイエンスの新展開—〈現代経営学 (8)〉』, 有斐閣, 1992年。
- 恩蔵直人・三浦俊彦・和田充夫編著『マーケティング戦略 [第4版]』, 有斐閣, 2012年。
- 葛飾北斎『北斎漫画十二編』, 1834年。
- グロービス・マネジメント・インスティテュート編『[[新版] MBA マーケティング』, ダイヤモンド社, 2005年。
- グロービス経営大学院編『グロービス MBA マーケティング [改訂3版]』, ダイヤモンド社, 2009年。
- 佐藤義典著『ことわざで鍛えるマーケティング脳 (マイコミ新書)』, 株式会社毎日コミュニケーションズ, 2008年。
- 嶋口充輝著『戦略的マーケティングの論理』, 誠文堂新光社, 1984年。
- 嶋口充輝・石井淳蔵著『現代マーケティング (新版)』, 有斐閣, 1995年。
- 時田昌瑞著『岩波ことわざ辞典』, 岩波書店, 2000年。

- 徳永豊, D. マクラクラン, H. タムラ編著『詳解マーケティング辞典』, 同文館, 1989年。
- 仁平京子稿「STPの理論的枠組みの特質とその限界—市場細分化と標的市場の設定を中心に—」, 日本経営診断学会編『日本経営診断学会論集⑥—経営診断のニューフロンティア—』, 同友館, 2006年, pp. 369 – 380。
- 仁平京子稿「マーケティング行為と消費者行動のインタフェース—偶有性の生成プロセスを求めて—」, 『2007年度博士学位請求論文』, 明治大学大学院商学研究科, 2008年3月, pp. 1 – 179。
- 日本生産性本部『マーケティング—マーケティング専門視察団報告書—』, 1957年8月。
- 濱嶋朗・竹内郁郎・石川晃弘編著『社会学小辞典〔新版〕』, 有斐閣, 1997年。
- 宮澤永光・亀井昭宏監修『マーケティング辞典—改訂版—』, 同文館出版, 2003年。
- 村山孚訳, 村松茂夫・竹内好監修『中国の思想 [X] 孫子・兵子』, 徳間書店, 1996年。
- (2016.7.21 受稿, 2016.8.31 受理)

〔抄 録〕

日本や世界のことわざ、故事ことわざは、社会の不変の法則や普遍的な真理の結晶を端的に表現している。マーケティング戦略論をマーケティングの科学性から捉えるならば、理論と実践の両者を伴うマーケティング戦略論は、ことわざの不変の法則や普遍的な真理（理論）と日々のライフスタイル（実践）に共通する側面があるといえる。

本稿では、社会科学としてのことわざ、とくにマーケティング戦略論におけるマーケティングの科学性の視点から、マーケティング思考の理論と実践の関係を考察することを目的とする。

第一に、本稿では、アメリカと日本におけるマーケティング思想の発展プロセスとマーケティング・コンセプトの変遷を辿りながら、顧客志向や消費者志向のマーケティングの重要性について検討する。

第二に、本稿では、マーケティング戦略論の構築の前提となる企業戦略や競争戦略をテーマにして、マーケティング戦略論に基づいた日本のことわざや故事ことわざを検討する。とくに、本稿では、STP戦略とマーケティング・ミックス、事業領域の選択と集中、3C分析の3つの理論に焦点を当て、日本のことわざや故事ことわざの視点から考察する。

