

顧客に応える価値創造を — コトラーのマーケティング論 —

(株)日本設備工業新聞社
代表取締役社長 高倉克也

マーケティングの神様——アメリカの経営学者フィリップ・コトラー（1931-）に捧げられた最大級の讃辞だ。シカゴ大学を卒業後、マサチューセッツ工科大学（MIT）で経営博士号を取得し、マーケティングに関する計量的モデルを開発する



フィリップ・コトラー

ためにハーバード大学で数学を学んだ。1971年に出版した『マーケティング・マネジメント ミレニアム版』は20カ国以上で翻訳され、現代マーケティングの最高のテキストと評価されている。とりわけ1980年代に提唱した「競争地位戦略」は机上の論理ではなく市場競争で有効な経営戦略を立てる際の実践的指標として見逃せない。

ターゲット市場を選び出す

マーケティングは一般的に宣伝・集客・販促のための活動などと理解されている。企業でも広報・広告部門をマーケティング部門と位置づけている場合が少なくない。しかし本来の意味はそれだけにとどまらない。

たとえばマネジメントの発明者といわれる経営学者のピーター・ドラッカーは「マーケティングの狙いは、顧客というものをよく知って理解し、

製品が顧客にぴったりと合って、ひとりで売れてしまうようにすること」（『マネジメント』）と説明している。簡潔にいうと顧客に製品が売れる仕組みづくりの総体をマーケティングと見做している。

コトラーはドラッカーのマーケティング論を踏まえつつ『コトラーのマーケティング・マネジメント ミレニアム版』で次のようにマーケティングを定義している。

「ターゲット市場を選び出し、優れた顧客価値をつくり出し、分配し、コミュニケーションをすることによって、顧客を獲得し、維持し、増やすための技術と知識である」

すなわち①ターゲット市場を選び出す②優れた顧客価値をつくり出し、分配し、コミュニケーションをする③顧客を獲得し、維持し、増やす——という3段階の「技術と知識」の総合プロセスがマーケティングであると。具体的にはアイデア・財・サービスの考案、価格設定、プロモーション、流通などを活動範囲として例示している。

ドラッカーのマーケティング論よりコトラーが踏み込んでいるのは「ターゲット市場を選び出す」という点だ。限られた経営資源のなかで単独企業が多様化する顧客ニーズのすべてに対応するのは難しい。そこでターゲット市場の選択が不可欠となってくる。

ターゲット市場を絞り込むには業界内における自社のポジションをまず知らなければならない。そのために提起されたのが「競争地位戦略」だ。

競争地位戦略によるタイプ化

「競争地位戦略」ではマーケットシェアの観点から企業を①リーダー②チャレンジャー③フォロワー④ニッチャー——の4つのタイプに分類する。そのうえで企業タイプ別に採用すべき経営戦略の基本方針を明らかにしている。

リーダーはマーケットシェアのトップ企業で業界全体をリードする立場にある。したがって自社のトップシェアを堅持しつつ市場全体をカバーするフルライン戦略を展開し、市場規模そのものを拡大していくことがより高い利益を生み出す。

チャレンジャーはリーダーに次ぐマーケットシェアの高い企業で業界トップを狙う地位にある。戦略的には市場エリア、製品分野、流通体系などでリーダーとの差別化を図り、競争しつつシェアを拡大する差別化戦略が有効だ。

フォロワーはマーケットシェアの少ない企業でリーダーやチャレンジャーなどの上位企業の模倣が基本戦略となる。上位企業と敵対せず模倣することによって開発コストなどを節約し、効率的な利潤獲得をめざす。

ニッチャーはマーケットシェアが小さいものの、製品・サービスなどの独自性によって特定の市場に強みをもつ企業だ。上位企業がターゲットとしないニッチ＝すきま市場に経営資源を集中して他社の追随を許さない地位を築く。

各企業はこうした「競争地位戦略」に基づく業界内の地位を把握することによって自社に適した戦略目標を掲げることができる。

徹底した顧客目線で

コトラーは「競争地位戦略」に基づく各企業の戦略目標について「どのような価値を提供すればターゲット市場のニーズを満たせるかを探り、その価値を生み出し、顧客に届け、そこから利益を

上げること」（『コトラーの戦略的マーケティング』）と述べている。要約するとターゲット市場のニーズを満たす価値を創造することが戦略目標の核心とあっていいだろう。

ターゲット市場の選択はリサーチから始まる。コトラーは「調査せずに市場参入を試みるのは、目が見えないのに市場に参入しようとするようなものだ」（『コトラーの戦略的マーケティング』）とリサーチの大切さを強調している。

とはいえ明確な目的もなく漠然と市場調査を進めても意味がない。コトラーの想定するリサーチはセグメンテーションと呼ばれる作業のために必要となる。セグメンテーションとは顧客をそれぞれのニーズに応じてグループ分けすることだ。

リサーチによって市場全体の中から共通のニーズをもつセグメント＝顧客グループを区分する。そして区分したセグメント＝顧客グループの中から自社の強みをもっとも発揮できるターゲットを選び出す。これがターゲティングだ。

ターゲットを選択したら、顧客のニーズに適合する製品・サービスを考案していく。この作業をポジショニングという。ポジショニングによって競合他社との差異が鮮明になる。

段階的にみると、戦略目標はリサーチ→セグメンテーション→ターゲティング→ポジショニングというサイクルで設定される。その端緒となるのが「どのような価値を提供すればターゲット市場のニーズを満たせるか」という問いかけだ。

コトラーのマーケティング論はドラッカーと同様に徹底した顧客目線で貫かれている。

「ドリルの刃のメーカーは、顧客はドリルの刃に対してニーズを持っていると思うかもしれないが、顧客の本当のニーズは穴である」（『コトラーの戦略的マーケティング』）

ドリルは穴を開けるために欠かせない道具だ。だからどんなドリルでも売れるかということはない。

顧客はより簡単に、より正確に、より効率的に穴を開けたいというニーズを抱いている。これに応えるのがすなわち価値の創造であり、創造された価値は売れる商品として実を結ぶのだ。