

製品差別化と市場細分化

米 谷 雅 之

目 次

はじめに

I 製品差別化と市場細分化の基盤

1. 市場の異質性と多様性
2. 欲求多様性と製品差異

II 製品差別化の戦略的意義

1. 製品差別化の意義
2. 製品戦略としての製品差別化

III 市場細分化の戦略的意義

1. 市場細分化の意義
2. 製品戦略としての市場細分化

IV 製品差別化と市場細分化の関連

1. 「製品差別化戦略と需要関数変更」論
2. 「2次元の市場異質性」論
3. 製品差異と市場差異

むすび

はじめに

ショウ(A.W.Shaw)による古典的な研究以来、製品差別化 (product differentiation) と市場細分化 (market segmentation) は、マーケティングを遂行するうえでの重要な活動として理論と実務の両方で問題にされてき

た。その意味で、この二つはマーケティングの基本概念であり、マーケティング、とりわけマーケティング戦略を問題にするテキストでは取り上げていないものはないほどに一般化している。

しかし、古典的で基本的な概念であるだけに、それらはまた論争的でかつ概念的混乱に満ちていることも事実である。これらの混乱はまた、産業組織論の「製品差別化」概念や競争戦略論における「差別化」戦略、さらにはコトラーの「差別化マーケティング」と「無差別マーケティング」などによって、増幅されてきたり。

本稿は、この二つの基本概念に関わる研究を展望しながら、その戦略的意義を特に製品戦略の視点から明らかにすることを目的にしている。製品差別化と市場細分化の問題については、既に幾つかの優れた研究がなされている。本稿ではそれらの研究にも依拠しながら、製品戦略の戦略形態として問い直すことに主眼がおかれている。

1 製品差別化と市場細分化の基盤

1. 市場の異質性と多様性

純粹競争の同質性に代わって、異質的市場観を定式化し、競争理論の徹底的な更改を行ったのはチェンバリン(E. H. Chamberlin)であった。「ある一般的な製品集合は、もしある売手の財(もしくはサービス)を他の売手のそれから区別する何らかの実質的な基礎が存在するならば、差別化されている。そのような基礎は実質的なものであってもよいし、幻想的なものであってもよい。とにかく、それが買手に対して何らかの重要性をもち、

1) Bain, J. S., *Industrial Organization*, 2nd ed., 1968, esp. Chap. 7. [宮澤健一監訳『産業組織論』(丸善, 1970)]. Porter, M. E., *Competitive Advantage*, 1985, pp. 14-16 [土岐坤他訳『競争の戦略』(ダイヤモンド社, 1982)]. Kotler, P., *Marketing Management*, 4th ed., 1980, pp. 206-212 [村田昭治監訳『マーケティング・マネジメント』(プレジデント社, 1983)].

その製品のある変種を他の変種以上に選好させるという事態が生じることが大切である。このような差別化がたとえわずかであっても存在するならば、買手は（純粹競争の下でのように）偶然や無作為によってではなく、彼らの選好にしたがって売手と結びつく²⁾。チェンバリンはこのような差別化が生じる状況を、第1に製品それ自体の特徴に基づく場合と、第2に製品の販売をめぐる条件に関連する場合の二つに求めている。製品差別化によって、純粹競争の下での売手—買手間の「ランダムな組み合わせ (random pairing)」から部分的に脱却し、全体市場から相対的に隔離した独自市場が形成されることが「独占的競争」の状況に他ならない。

オルダーソン (W. Alderson) もチェンバリンと同様、市場の異質性に注目する。そして、需給齊合過程における差別的優位性 (differential advantage) の追求手段としての製品差別化を問題にする。オルダーソンによれば、差別化が受け入れられる背後には、嗜好、欲望、所得、買手の立地、商品の用途における買手間の差異が存在しており、その意味で需要は基本的に異質的であり、多様化している。供給もまた立地、原材料、工場設備、管理や労働の技能によって異質的区画によって細分されており、根本的に異質的である。このような異質的世界の中で、売手は「買手の必要または態度に訴求しなければ成功しないだろう」し、したがって売手は買手間の嗜好や要求の差異に絶えず適応していくことが必要となる。しかし、売手はこのような買手の嗜好や欲望の差異にただ盲従的に適応していくだけではない。他方で、売手は諸種の手段を通して自ら意図的に異質性を創り出していこうとする。その結果、「広告や販売促進といったマーチャンダイジング技法は技術進歩とあいまって、製品差別化の範囲を強化し拡張してきた」のである³⁾。オルダーソンはこのように、差別化を受容する基盤としての需要側の異質性について、売手がそれを前提としてそれに適応していく

2) Chamberlin, E. H., *The Theory of Monopolistic Competition*, 8th ed., 1962, p. 56 [青山秀夫訳『独占的競争の理論』(至誠堂, 1966), 72頁].

側面と、意図的・人為的にそれを創出していく側面の同時存在として捉える。こうした製品差別化の行動を通して、売手は買手との間の「ランダムな組み合わせ」の作用を抑えて、意図的、排他的な組み合わせを目指していく。こうして、差別的優位性の獲得をめぐる、売手間の競争が展開することになる。

2. 欲求多様性と製品差異

「一産業における競合的な売手の生産物の、買手にとっての代替可能性が不完全である」状況が発生し、買手が特定の売手の製品を他のものよりも強く選好するような状況が生まれるのは、第1に製品間の品質やデザインに差異が存在すること、第2に買手間で選好に差異があること、ないしはその様な選好上の差異が発生する素地があること、があげられる⁴⁾。前者を製品次元での異質性とすれば、後者は顧客次元の異質性である。この二つの異質性を基礎に、売手は差別的優位の確立を目指して、買手との意図的・排他的な組み合わせを志向するのであり、それを製品差別化や市場細分化に求めようとする。二つの次元の異質性は製品の属性空間によって示すことができる。

多くの製品やサービスは「属性の束」と云われるように、潜在購買者にとって重要な意味をもつ複数の物的および非物的な特性ないし属性によって構成されている⁵⁾。例えば、乗用車は排気量、色、乗り心地、燃費、運転のし易さなどの物的な特性と、プライドや威信などの感情を満たす社会

3) Alderson, W., *Marketing Behavior and Executive Action*, 1957, p.102, 105. [石原武政, 風呂 勉, 光澤滋朗, 田村正紀訳『マーケティング行動と経営者行為』(千倉書房, 1984), 110頁, 114頁].

4) Bain, J.S., *op. cit.*, p.224 and pp.226-228. [同上訳書 234頁, および237-239頁] ベインは製品差別化を競合する生産物間の代替可能性における不完全性と捉え、製品差別化の原因として、第1に製品間の品質やデザインの差異, 第2に買手の無知, 第3に買手の選好に対する売手の販促活動の影響, 第4に売手間の立地上の差異などをあげる。

的・心理的な属性が渾然一体となって形成されており、決して単一の特性のみで説明できるものではない。したがって、当該製品にどれくらい多くの重要な特性ないし属性を織り込んでいくか、各々の属性の水準をどの程度にするか、競争優位を得るためにはそれらの属性をどのように結合すればよいかなどを決めることがメーカーの重要な任務となる。そのためには消費者が製品の選択過程でどのような属性を重視し、それぞれの製品ないしブランドをどのように評価しているかについて知る必要がある。

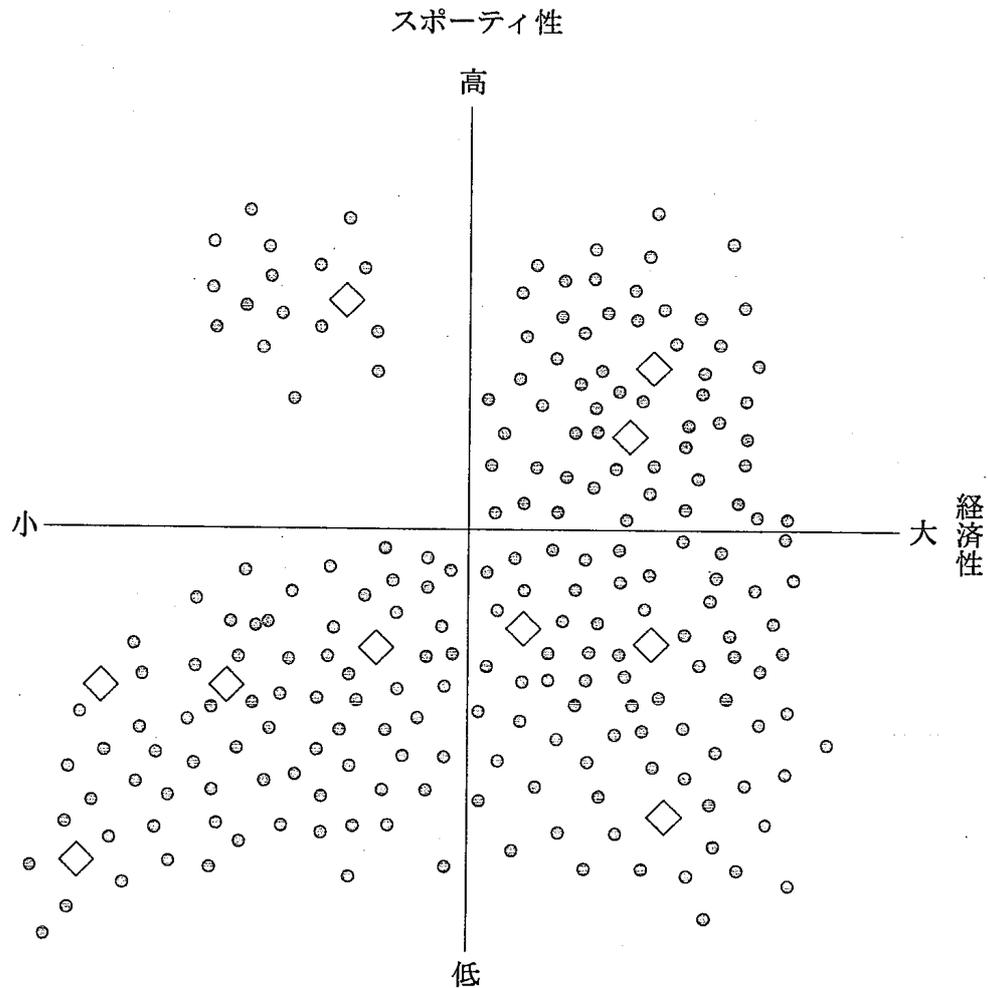
製品に対する消費者の反応には、知覚的・認識的な反応と感覚的・情緒的な反応が識別されるが、個々の消費者はこうした反応を通して製品やブランドに対する一定のイメージを形成する⁶⁾。各々の製品やブランド、および当該製品に対する消費者の欲求ないし選好は、こうして形成される属性空間のなかでのポジションとして表現することができる。図1は乗用車の属性空間（知覚マップ）を例示的に示している。消費者が乗用車を識別する上で重要な属性は経済性とスポーティ性である。そうだとすれば、各々のブランドはこの2つの属性によってつくられる空間上にそれぞれ布置される。図中の◇印がそれを示している。したがって、◇印間の距離は消費者によって知覚されるブランド間の製品差異を示していることになる。また、個々の消費者が最も望ましいと思う乗用車（理想点）も、図中の黒点が示すように、属性空間上に布置することができる。理想点は個々の消費者の欲求表現であり、その分布は消費者需要の異質性や多様性の程度を表している。つまり、消費者欲求が異質的であれば理想点は分散し、逆に同質的であれば理想点は一点に集まることになる⁷⁾。理想点は一般に分散的

5) 特性(characteristics)と属性(attributes)の用語法について、前者がどちらかといえば製品の物理的・客観的な性質を意味するのに対して、後者は消費者がもつ複数のニーズや欲求を、その製品によって充足できるかどうかに関する主観的な判断を表すものとして区別されることがあるが、ここでは厳密に区別して使ってはいない。中西正雄編著『消費者行動分析のニュー・フロンティア』（誠文堂新光社、1984）6-7頁、参照。

6) Bagozzi, R.P., *Principles of Marketing Management*, 1986, p.244.

であり、多様な欲求が存在することを示している。製品差別化や市場細分化はまさに消費者欲求の異質性と多様性を基盤にして展開される。

図1 自動車の属性空間



II 製品差別化の戦略的意義

1. 製品差別化の意義

製品差別化は自社の製品を競合する他社の製品から識別させる活動であり、そのための製品差異の創出活動である。そうすることによって、買手

7) 田村正紀『マーケティングの知識』(日本経済新聞社, 1998) 84-85頁。なお, 図1の自動車の属性空間については次を参照。Wind, Y. J., *Product Policy: Concepts, Methods, and Strategy*, 1982, p. 84.

は単なる偶然や無作為によってではなく、彼らの選好にしたがって売手と結びつく。その結果、売手は全体市場から隔離した独自の部分市場を形成することが可能となるのである。そのためには、買手をして自社の製品を選好させるに十分な製品の差別的特徴を創りだし、それを訴求しなければならない。製品差別化は競合する他社の製品に対して、自社製品の特異性を打ち出して需要者を引きつけ、それによって市場の占有をねらうことを目的としている。その意味で製品の差別化は、本来的には品質や技術などの基本的な製品特性の次元でなされることが求められる。しかし、同種同類の競合製品との差別化を問題にする限り、製品の品質に関わる実質的な差別化には自ずと限界があるのも事実である。また、いかに良質の技術を使い、優れた製品をつくったとしても、買手がそのように知覚・認識してくれなければ、製品差別化の目的は達成されず、徒労に終わってしまう。

製品の差異性や差別性の認識は需要者によってなされるために、需要者の主観的な選好の状態が製品差別化の成否を決めることになる。したがって、実質的な差別化、すなわち技術や品質に関わる基本的な製品差異に基づく差別化以上にイメージや観念に訴える差別化が重要となるとともに、需要者の選好を自社に好ましい方向に変えていくような広告やその他の販売促進活動が重視されるようになる。こうした任務をもつ広告は、単なる情報提供機能を越えて、差別的、説得的なものにならざるを得ない。しかし、そのためには自社の製品に他社のそれから識別する何らかの特徴を付与することが必要であり、そうすることによって他でもない自社製品の需要を刺激することが可能となる。そのような製品特徴は自社の製品であることを識別させ、説得的な広告の基礎になりうるものであれば何でも良い。例えば、製品の用途に一層適合するような些細な製品の改良、装飾や設備の精巧さ、新奇で一層便利な包装の仕方、製品に趣味の良さそうな雰囲気を与えること、品質が均一であるという評判、消費者に対するサービスや特別の便宜、など広範にわたる⁸⁾。こうした改良を施すことによって、実質

的には同じ性質をもつ他の製品から自社製品を差別化すること、そして製品の出自を明確にするとともに、それにパテント性をもたせるためにトレードマークやブランドを付与し、自社製品に対する消費者の選好をより強固なものにすること、これが製品差別化に与えられた中心的な課業である。

2. 製品戦略としての製品差別化

以上のような目的を達成するためには、先ず自社製品に、それに対する排他的な欲求ないし欲望を形成するような差別的な特徴を付与することが必要となる。特に製品差別化を製品戦略として捉える場合、競合する他社の製品から自社の製品を識別させるための物的差異を創り出すという視点が重要となる。例えば、競争製品にない機能上の特異性を持たせたり、良質の原材料を使用して高品質のものにしたり、製品のデザインやスタイルを工夫するなど、その手段は多岐にわたる。しかし、たんに物的な差異を創り出すだけでは不十分である。それは広告など他のマーケティング活動の支援によって、初めて消費者の欲望に排他的に食い込み、固有の愛顧を引き出すことが可能になるのである。製品戦略としての製品差別化とそれに続く一連のマーケティング諸活動が総合して、当該製品に対する特殊な欲望を創出する。物的差異の創出という製品次元の活動に他の活動を連動させることによって、当該製品に固有の製品差異を生成・識別させ、それに対する欲望と需要を生みだしていく。こうして、「もともと同一の物的属性、したがって同一の使用価値をもつと考えられた製品が、いまや素材的差異を含みつつ、異質の製品として提供されることになる」のであり、消費者は各々の製品に固有の欲望を発生させることになる⁸⁾。その場合、物的差異の創出とそれに連動しそれに基礎をおく一連の活動は、製品差別化の

8) Shaw, A. W., *Some Problems in Market Distribution*, 1915, p. 49.

9) 石原武政『マーケティング競争の構造』(千倉書房, 1982) 58頁。

目的を達成するために離れが難しく結びついて実施される。製品差別化がしばしば単なる製品戦略の枠を越えて、マーケティング戦略として捉えられるのもこのためである。

製品差別化によって創出される製品の物的差異は、当該製品を成立させている製品属性の組み合わせと、それぞれの製品属性に与える具体的な内容、すなわち製品属性の値の違いによって説明することができる。企業は全体市場から隔離された独自の市場を形成すべく、製品属性とその値を操作することによって、進んで競争製品との差異を創り出していこうとする。したがって差別化が効く市場では、競争企業の製品間で両者がまったく同一になるということは非常に希である。企業間の製品差異はしばしば製品属性の値を違えることによってもたらされるが、競争製品がもたない新しい属性を組み込むなど、製品属性そのものを差別化することによっても達成される。しかし他方で、激しい企業間の競争の中では、この二つの次元で達成される製品差異は絶えず平準化されていく傾向にある。その結果、特に基本的な製品属性およびその値は、企業間でしばしば似通ったものとなる¹⁰⁾。

10) 製品属性とその値については以下を参照。田村正紀『マーケティング行動体系論』(千倉書房, 1974) 63頁。石原武政, 前掲書, 60頁。

製品差別化によって創出される製品差異には、大きく分けて「垂直的製品差異」と「水平的製品差異」がある。前者は高級とか低級とかといった言葉で表現されるような品質上の差異であり、後者はスタイル, デザイン, 色, 香りなど顧客の趣味や好みに応じるような差異をいう。製品差別化による競争は前者のような技術や品質に関わる基本的な製品差異を平準化させ、後者のような差異に移行させていく傾向をもつ。上記の製品差異については次を参照。Abbott, L., *Quality and Competition*, 1955. 米谷雅之「品質競争の均衡分析」『山口経済学雑誌』第37巻第3/4号, 1988, 204頁。

なお、ランカスターは製品差別化を同一製品グループ内での製品特性の変更と定義し、垂直的および水平的製品差別化に分ける。前者は製品の改良や改悪を結果する製品の質的変更であり、後者は製品の質というよりも仕様における変更を意味するとし、「製品差別化は本来は水平的なものである」とする。Lancaster, K., *Variety, Equity and Efficiency: Product Variety in an Industrial Society*, 1979, pp. 26-29.

如何なる製品属性と属性の値をもつ製品を市場に出していくかは、企業が市場をどのように認識しているかに依る。それは当該製品に対する消費者ニーズの成分、強度、安定性、および広がり¹¹⁾についての企業の見方に依存している。しかし、前節でみた異質で多様な市場需要にそのまま適応していくだけでは、寡占企業に必須の大量生産の維持は望むべくもない。大量生産を可能にするためには、製品の標準化とそれを吸収する大量の等質的な市場が必要となる。したがって、大量の製品の生産と販売を義務づけられた寡占企業は、本来的には異質で多様な欲求によって構成される市場を等質的な市場に変えていかなければならない。どのような等質市場につくりかえていくかは、企業の市場観や競争観によって異なる。しかし何れの企業も、市場ニーズの分布状況からみて最も等質化がしやすい方向で、市場の等質化と集計化を進めていく。そのために、基本的には企業間であまり違いのない標準的・平均的な等質市場が形成されることになる。

しかし個々の企業にとって、等質市場を形成するだけでは不十分であり、形成された等質市場はまた競争企業から隔離された自社製品独自の市場でもなければならぬ。こうして「等質的大量市場の形成の過程は、同時に

11) 買手選好との関連でニーズないし欲求は4つの次元をもつ。ニーズ成分(need element)は買手が製品に要求する製品の特性ないし属性であり、ニーズ強度(intensity)は潜在的使用者が特定のニーズ成分に与える相対的重要性である。ニーズ安定性(stability)は当該ニーズの時間的な持続力であり、時間を通して不変のままで居続けられる程度をいう。ニーズの広がり(diffusion)は当該ニーズがどの程度多くの人々に受け入れられているかというニーズの拡散の程度であり、その意味で潜在的な市場規模を示すことになる。Rothwell, R., P. Gardiner and K. Schott, *Design and the Economy*, 1983. Baker, M. J., *Marketing Strategy and Management*, 2nd ed., 1992, pp. 316-319.

この4つの次元はそれぞれその内容や程度を示す具体的な値をもつと考えられる。例えば、ニーズ成分とニーズ成分の値は、田村氏によるマーケティング・アクト・パラミターとその値、及び石原氏による属性要素とその値との関係に相応する。ただし、後二者は企業の側から製品の特性ないし属性を問題にしているのに対して、ここでは消費者ニーズそれ自体を問題にしているという点で異なっている。田村正紀、前掲書、63頁。石原武政、前掲書、60頁、参照。

競争企業の製品から彼の製品を差別的に同定するような大量市場の形成の過程でもなければならぬ」¹²⁾のである。本来異質・多様な市場を等質・一様化するとともに、そのなかで自己の領域を排他的に確保していくためには、競争企業とは異なる製品上の差異を創り出していかなければならない。その差異がどのようなものであるかは問わないとしても、標準的な等質市場の形成が前提であることを考えれば、それは一般に製品の本来的な品質属性にはあまり関係のないデザイン、包装、商標、銘柄などの次元で行われざるをえない。製品差別化において、しばしば実質的な差別化よりも、形式的・観念的な差別化が強調されるのもこのためである。製品差別化は製品戦略として製品の物的差異の創造を要請するが、それは一連の他のマーケティング諸活動によって補完されながら、マーケティング戦略として「差別化された等質市場」の形成を目指すことになる。製品戦略としての製品差別化は他の諸活動と整合的に組み合わせられて、マーケティング戦略として昇華していく。特に銘柄の付与とそれを基礎にした全国広告の展開は、大量の等質市場の形成とそのなかでの独自市場の確保という二重のタスクを同時に遂行するうえで大きな役割を演じてきた¹³⁾。

製品差別化によって創出される製品差異が、形式的・観念的なものにならざるを得ないとすれば、それによって確保される市場も、自ずと不安定なものにならざるを得ない。製品差別化が市場の異質性や欲求の多様性を基礎にしているとはいえ、それらは製品差別化の展開によって等質化され、平均化されている。したがって、製品差別化によって創出される製品差異の需要側の受容基盤は、いったん等質化された市場のなかでなおも残存する需要の異質性や多様性である。製品差別化は自然に存在する異質性や多

12) 石原武政, 前掲書, 93頁。その意味で、製品差別化は基本的需要の創造と、自己製品に対する選択的需要の形成を同時に達成していかなければならない。

13) 森下二次也「現代経済におけるマーケティングの位置」『経済評論』1969年11月号, 123頁, および「Managerial Marketing の現代的性格について」『経営研究』第40号, 1959, 8-10頁, 参照。

様性を等質化しながら、等質化してもなお残る異質性や多様性を基盤に、自社製品の差別化された市場を確立しようとする。したがって、そこでの需要の異質性や欲求の多様性は、石原氏がいうように、人々の欲求の差異そのものとして純粹にあらわれるのではなくて、競争製品からの比較・選好という形を通してあらわれるにすぎない¹⁴⁾。それ故、製品差別化が競争から遮断され、差別化された自己の独自市場を創り出すといっても、それは強固な需要の異質性や多様性に支えられているわけではなく、したがって需要者による競争製品との比較・選好から決してまぬがれることはできない。言い換えれば、製品差別化における製品と標的市場の関係は多対1の対応にあり¹⁵⁾、したがって市場の異質性や多様性は製品と直接の対応関係で表現されるのではなくて、競争製品との比較・選好という形を通して表れるに過ぎない。

差別化された独自市場の安定性は自己の製品に対する需要者の選好の安定性に依存するが、それはまた需要側の排他的な欲求の強さとそれを汲み取るに十分な製品上の差異に依っている。然るに、製品差別化によって創られる製品差異が、上で示したように形式的、観念的なものにならざるを得ないとすれば、それによって確保された独自の部分市場もまた不安定なものにならざるを得ない。これを安定化するために、企業は製品差別化とそれに付随する諸活動をますます強化していくことになる。しかし、このことは一層激烈な企業間の競争を招くことによって、却って選好の不安定性を助長し、独自市場の流動化をさらに促進することになる。

このような不安定性は需要が伸びる成長期ではあまり問題にならない。この段階では、各企業の競争的努力はむしろ相乗し合って等質的な大量市

14) 石原武政、前掲書、93頁。

15) 田村氏は供給と需要双方の異質性を想定して、製品差別化を1対多の対応関係、市場細分化を1対1の対応関係で捉える。しかしここでは、市場(需要)と当該市場を標的とする製品(供給)の対応関係を問題にして、このように表現した。田村正紀「市場細分化の概念モデル」『国民経済学雑誌』第114巻第6号、1966、80頁、参照。

場の形成を促し、基本需要の加速的な拡大に貢献するからである。しかし、基本需要の伸びが期待できない成熟期に入ると事態は一変する。従来のような通増的な需要の拡大が望めないなかで、限られた需要をめぐっての激しい企業間の製品差別化競争は、消費者の選好基準を攪乱し不安定化させるとともに、自己の製品がもつ物的および知覚上の差異を消滅させ、競争製品との差別性を一挙に弱めていくことになる¹⁶⁾。その結果、製品差別化とそれに続く一連の活動を維持していく費用が、それによってもたらされる効果に比べて飛躍的に増大し、その戦略的有効性が大きく低下していくことになる。

III 市場細分化の戦略的意義

1. 市場細分化の意義

従来同質的とみなしてきた1つの市場を、何らかの基準で人為的に分割し、相互に異質な部分市場を成立させるとともに、少なくともそのなかの1つをそれに合った製品とマーケティング・プログラムをもって占拠することを意図した戦略が、市場細分化にほかならない。製品差別化とそれに続く一連の活動によっていったん等質化された市場を、こんどは逆に相互に異質で内部的には同質な複数の部分市場につくりかえていく。したがって、市場細分化は「いままではたった1つの需要表しか認めなかったところに幾つかの需要表の存在を認めようとする」ものであり、表面的には、市場集計化(market aggregation)としての製品差別化に対して、市場

16) 角松正雄「製品政策」, 森下不次也(監修)『マーケティング経済論(下巻)』(ミネルヴァ書房, 1973) 116頁。

17) Smith, W. R., "Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies," *Journal of Marketing*, Vol. 21, No. 3, 1956, p. 5. 需要における異質・多様性と大量生産のための標準化が前提とされるなかでは、市場細分化もまた市場集計化を含まなければならず、したがって製品差別化のみを市場集計化として特徴づけることはできない。(石原武政, 前掲書, 95頁, 参照)

を非集計化するという効果をもつようにもみえなくはない¹⁷⁾。

市場細分化の重要性を最初に強調したスミス(W.R.Smith)は、市場細分化を製品差別化の代替的な戦略と位置づけ、両者をそれぞれ対照的に捉える¹⁸⁾。すなわち、製品差別化は全体市場を標的としているために、多様な需要を1つの標準化された製品に広告や販売促進を通じて収斂させていかなければならず、したがって「需要を供給の意思に従わせる」活動とみなされるのに対して、市場細分化は消費者あるいは使用者の要求に応じて、逆に市場提供の方を調整するという意味で、供給を需要に適合させる活動として捉えられる。このような見方は前者を企業志向のプロモーション戦略、後者を消費者志向のマーチャンダイジング戦略という表面的な分類で終わるような単純な理解を生むことになる。

市場細分化の採用は朝鮮動乱後のアメリカで始まった、と言われている。アサイル(H.Assail)によれば¹⁹⁾、動乱停戦後に異例の買手市場が成立するが、市場細分化はそれを契機に採用されてきた。消費者は十分な購買力があるにもかかわらず、耐久財への支出を大幅に抑えていたが、これは一部には朝鮮動乱によって消費者が貯蓄に回ったこと、および消費者の購買慣習が一層巧妙になったことに依るものであり、こうした需要側の条件が市場細分化への戦略転換をもたらしてきたのである。加えてスミスが言うよ

-
- 18) Smith, W. R., *ibid.* 「市場細分化」という概念ないし考えを最初に問題にしたのはディーンだといわれている。Dean, J., *Managerial Economics*, 1951 (田村市郎監訳『経営者のための経済学』(関書院, 1958) 第2分冊, 29-30頁)。Arndt, J., *Market Segmentation: Theoretical and Empirical Dimensions*, 1974, pp. 7-8.
- 19) Assail, H., "Demand Criteria for Normative Market Segmentation Theory: A Retrospective View," in Gardner, D. M. and F. W. Winer (eds.), *Proceedings of the 11th Paul D. Converse Symposium*, AMA, 1982, p. 9.
- 20) Smith, W. R., *op. cit.*, p. 7. スミスは市場細分化の発生理由として次をあげる。
 ①幾つかの製品領域での効率的最低生産規模の低下, ②小売におけるマーケティング・コストの低減努力のなかで、消費者要求に一層適合する製品の開発と生産の要請がなされたこと, ③消費者の購買力の増大による購買態度の変化(望むものであれば喜んで高く支払う態度), ④製品競争の激化, ⑤中核市場の低迷による周辺市場への注力要請, ⑥製品差別化戦略の有効性の消失など。

うに²⁰⁾、技術革新の進展によって、幾つかの製品領域で効率的な生産に必要とされる最低生産規模が大きく低下してきたという供給側の条件の変化も考えられる。現実にはこうした需要側と供給側の条件の変化が市場細分化の採用を可能にさせてきたと云えるが、それはあくまでも外的、客観的な条件に過ぎない。市場細分化戦略を採用する内的、主体的な条件は、製品差別化の戦略的有効性が消失するなかで、それに代わる新たな戦略展開によって市場を獲得し維持していくこと、そしてそのために一層集約的な市場開拓を推進していかなければならないという企業の主体的な要求に他ならない。

企業は大量生産、大量販売の基礎をつくるために、製品差別化戦略の展開によっていったん等質・一様化した市場を、逆に異質・多様な部分市場に人為的、意識的に細分していく。そして標的とする部分市場に適合した製品とマーケティング・プログラムによって、当該市場の占拠を目指していく。そのためには諸種のマーケティング手段を駆使して、相互に異質的で内部的には同質的な市場を意図的に創り出していかなければならない。市場細分化によって創出される市場の異質性や多様性は、現実の市場に本来的に存在する異質性や多様性を基礎としながらも、それを越えた、それとは異なる人為的に構成された異質性であり多様性である。どのような異質的市場に分割していくかは、当該市場についての企業の認識ないし見方に依存する。企業はそれを基礎に独自の市場像を形成する。製品差別化がすべての消費者に「平均的に好まれる市場像の展開をめぐる競争」であるのに対して、市場細分化は「特殊な市場像の開発をめぐる競争」であり²¹⁾、市場分割およびその結果として創造された異質性や多様性は、企業間で同一であるとは限らない。したがって、市場細分化における標的市場は相互に異なっており、各ブランドの市場像と排他的に分割された各部分市場とは「1対1の対応関係」にある。部分市場に適合した独自の市場像を開発

21) 田村正紀，前掲論文，80頁。

し、それを占有することによって、同一の標的市場をめぐる競争を厳しく競い合う製品差別化競争の圧力から一時的にせよ解放されることになる。

しかし、市場細分化は技術革新による必要最低生産規模の低下という供給条件の変化を契機にして出現したとしても、大量生産の要請から決して自由になったわけではない。したがって、市場細分化もまたその中に市場の等質化・一様化の過程を含まなければならない。その過程を通して、全体市場とも他の部分市場とも異なった等質的な市場が形成されるのである。製品差別化による「市場の差別的等質化」に対して、市場細分化が「市場の等質的差別化」を指向すると言われるのもこのためである²²⁾。

2. 製品戦略としての市場細分化

全体市場を相互に排他的な部分市場に分割し、その部分市場に合ったユニークな市場像の開発を如何に巧く進めていくか。市場細分化の成功の鍵はまさにこの点にあると云える。このことは市場細分化を製品差別化との対比でとらえる時、市場細分化の基本的な特徴を示すとともに、両者の異同を暗示している。

製品戦略としての市場細分化は、標的とする部分市場に適合する製品の開発をめぐる活動であり、そのための効果的な市場の分割およびマーケティング・プログラムの編成を包含する。ある部分市場を標的として開発される製品は、全体市場はもちろんのこと、隣接する他の部分市場を標的として開発される製品と相互に異ならなければならない。特に製品戦略の視点からそれを捉える場合、それが実質的なものであろうとなかろうと、標的とする部分市場の市場像を反映した何らかの物的な差異をもつものでなければならない。その意味では、市場細分化も製品差別化と同様に、製品の物的差異を創出する活動として捉えることができる。しかし、製品差別化が競争ブランドとの製品の物的差異の創出を問題にするのに対し

22) 石原武政, 前掲書, 155頁。

て、市場細分化は標的とする部分市場間の市場像に基づく差異を問題にする。製品差別化によって追求される製品差異が競争企業の製品との差異であるのに対して、市場細分化の場合は標的とする市場の相違に基づく製品差異が問題となる。両者は製品差異の創出活動という点で類似的であるが、創出される差異の内容、換言すれば企業の市場認識もしくは企業の市場への対応様式という点で決定的に異なっている²³⁾。

製品戦略としての市場細分化の第一歩は、全体市場を複数の部分市場に分割し、その中から標的とする市場を確定することである。市場をどのように分割するかは企業の市場観によってそれぞれ異なる。企業は市場のトレンドやライバルの行動を観察しながら、自社に適した基準を用いて細分市場を創り出していく。細分市場に分割する基準として、市場を構成する消費者の特性に焦点を当てる基準と消費者の製品に対する反応に焦点をおく基準の2つがある。前者は消費者の属性差異 (attribute differences) を問題にするのに対して、後者は消費者の行動差異 (behavioral differences) を問題にする。属性差異を識別する属性変数には、人口統計的変数 (年齢、性別、家族数など)、社会経済的変数 (所得、職業、教育など)、心理的変数 (パーソナリティ、購買動機など) などが含まれる。他方、消費者の行動差異を識別する行動変数には、追求するベネフィット、ロイヤルティの程度、使用状態や使用頻度、購買態度形成 (知名、認知、態度、意図) など、知覚因子 (perceptual factors) や使用因子 (usage factors) に関する諸変数が含まれる²⁴⁾。

一般に、属性変数は測定が客観的で容易であるが、ユニークな市場像を開発するという点では一定の限界がある。逆に、行動変数による市場分割は、市場像の開発という点では有効であるが、客観的に測定することが非

23) 石原武政「製品差別化と市場細分化再論」『経営研究』第128/129/130合併号、1974、273-274頁、参照。

24) Engel, J. F., H. F. Fiorillo, M. A. Cayley (eds.), *Market Segmentation: Concepts and Applications*, 1972, pp. 10-11.

常に困難であるために、属性変数による市場分割ほど容易ではない。したがって、市場を細分化する基準として、両者はともにプラスとマイナスの面をもっており、理想的な細分化基準として一般化することは不可能である。それ故に、通常、属性変数（年齢、所得、教育、社会階層、パーソナリティ変数など）と行動変数（態度、知覚、製品使用など）の両方を含む幅広い一連の変数群が利用されている²⁵⁾。しかし、細分化基準によって市場を形式的に区画化ないし切り取るだけでは十分ではない。切り取られた細分市場は広告や他のマーケティング諸活動によって、外部的には相互に異質的で、内部的には等質化された部分市場に意識的・人為的に創り上げていかなければならない。したがって、市場細分化は単なる市場の分割でもなければ、単なる市場の非集計化(disaggregate)でもない。それは意識的に市場を再構成し、再耕作することを意味する。

市場細分化は「過半数の誤り」に基づいて展開されるのであるが、標的として効果的な細分市場は、一般に、選好空間上の最頻値から離れた所にある、したがって従来型の製品によってはそのニーズが満たされない市場である、と言われている²⁶⁾。これに加えて、細分市場の切り取りにおいては、次の条件を満たすことが必要である。第1に、切り取られた部分市場は、それ独自の製品とマーケティング・プログラムの投入が可能であるように、

25) *Ibid.*, p.10. なお、細分化の基準として「概念的かつ実践的な考慮」に基づいて、属性変数（一般的顧客特性）と行動変数（状況特定の顧客特性）の両者を使った形態として「複合的細分化(complex segmentation)」がある。Frank, R.E., W.F. Massy, Y. Wind, *Market Segmentation*, 1972, p.88.

属性変数のすべてが客観的に測定されるとは限らない。フランクらは細分化基準を一般的顧客特性変数（属性変数に相応）と状況特定の顧客特性変数（行動変数に相応）に分け、他方、測定手続の性格を客観的測定と推論的測定の2つに分け、両者をクロス分類する。一般的顧客特性においてもパーソナリティやライフスタイルは推論的にしか測定されない。また、状況特定の変数であっても消費パターンやロイヤルティなどは客観的に測定可能としている。(Frank, R.E., W.F. Massy, Y. Wind, *ibid.*, p.27.)

26) 田村正紀, 前掲書, 1974, 194頁。

一定の大きさ（市場規模）をもっていなければならない。第2に、分割された各々の細分市場およびその市場像は相互に排他的であるとともに、その排他性は消費者によっても識別できるものでなければならない。第3に、製品やマーケティング・プログラムが当該細分市場に特定的かつ容易に到達が可能でなければならない。第4に、各細分市場のユニークな市場像に従って開発された製品の生産には、既存の生産設備の利用が可能であって、その稼働率の向上に大きく貢献するものでなければならない。少なくとも生産設備の大幅な編成替えを伴わないことが要求される²⁷⁾。

こうして創り出された細分市場を標的として、それにあったユニークな市場像を開発し、当該細分市場の占有を目指していく。その場合、すべての細分市場を標的とするフルライン型と、一つの細分市場に限定する集中(focus)型、およびその間の複数選択型の3つのタイプを識別することができる。フルライン型や複数選択型市場細分化は、当然のことながら、結果として製品多様化を招来する。標的とする複数の細分市場は相互に排他的な市場像を要求するために、市場細分化による製品多様化は複数の排他的な製品を生むことになる。製品差別化もまた複数の製品の導入を拒むものではないが、それらは標的とする市場および市場像を同じくするという意味で、あたかも「まったく同じけもの道に巧妙に仕掛けられた複数のワナ」に似ている。したがって、それは代替的な製品群からなる「バラエティ戦略」であり²⁸⁾、両者はこの点においても対照的である。

市場細分化が製品多様化を伴う時、同一企業の製品間では、標的市場と市場像はそれぞれ排他的であることが意図されているが、企業間ではその保証はない。企業間では、市場分割の基準と方法は初めは異なっていたと

27) 石原武政, 前掲書, 155頁。

28) Reynolds, W. H., "More Sense about Market Segmentation," *Harvard Business Review*, Vol. 43, No. 5, 1965, p. 107 and 109. レイノルズによれば、バラエティ戦略は、人々の間の差異を創り出そうとするのではなくて、市場は比較的均質で、人はどこへ住んでいようとほぼ同一であるという見方を基礎にしている。(Ibid. p. 107.) また、石原武政, 前掲書, 96頁および157-158頁, 参照。

しても、複数細分市場に向けての製品多様化や市場の分割基準の模倣によって、標的とする部分市場が企業間で一致もしくは重複する場合がしばしば発生する。ある部分市場に対して、複数の企業で市場の同定が一致するようになれば、当該部分市場をめぐる企業間の製品差別化競争が再び開始される。その場合、企業は全体市場に対しては市場細分化戦略を展開しながらも、当該部分市場に対しては製品差別化戦略を採用しなければならない。

IV 製品差別化と市場細分化の関連

1. 「製品差別化戦略と需要関数変更」論

製品差別化と市場細分化の両概念は、その広範な使用にも拘わらずかなりの誤解と混同があるとして、多属性需要関数モデルと属性空間による選好マップ分析を基礎に再定義を試みたのはディクソンとギンター(P.R. Dickson & J.L. Ginter)である²⁹⁾。彼らによれば、両概念の用いられ方は論者によって区々であり、両者を代替的な関係として捉える者(スミスやサミュエルソンなど)もいれば、製品差別化を市場細分化の補完ないし実施手段として捉える者(ショウ、チェンバリン、ポーターなど)もいる³⁰⁾。

二つの戦略の関係を明示的に論じたスミスは、「細分化戦略と差別化戦略は同時に採用されるかもしれないが、より一般的には、これらは変化する市場条件に応じて順々に適用されるものである」³¹⁾とし、両戦略を代替的な関係として捉えた。そこでは、製品差別化と市場細分化は共に不完全競争

29) Dickson, P.R. & J.L. Ginter, "Market Segmentation, Product Differentiation, and Marketing Strategy," *Journal of Marketing*, Vol. 51, No. 2, 1987.

30) Smith, W.R., op. cit. Samuelson, P.A., *Economics*, 1976. Shaw, A.W., "Some Problems in Market Distribution," *Quarterly Journal of Economics*, Aug. 1912. Chamberlin, E.H., op. cit. Porter, M.E., *Interbrand Choice, Strategy and Bilateral Market Power*, 1976.

31) Smith, W.R., op. cit., p. 5.

の枠組に沿うことでは共通しているが、前者は広告やプロモーションによって、需要を供給の意思に従わせる活動とみられているのに対して、後者はむしろ供給の方を需要者の欲求に合わせていく活動として捉えられる。したがってスミスは、前者をプロモーション戦略、後者をマーチャングライジング戦略と位置づけ、特に前者については不必要に広告とプロモーションに限定して議論を進めている。

ディクソンとギンターによれば、スミスが製品差別化を「需要を供給の意志に従わせる」活動、ないし広告やプロモーションによって「製品需要をコントロールする方法を確立する」活動という時、それが単なる製品特質についての消費者の知覚ベクトルの変化のみを意味しているのであれば、スミスの製品差別化概念はチェンバリンやポーターのそれと一致する。しかし、それが需要関数の変更までを指しているのであれば、スミスの見方はチェンバリンらと大きく異なっていることになる。ディクソンとギンターは、このような製品差別化と市場細分化の概念的混乱を整理するために、「需要関数変更(demand function modification)」なる新たな戦略概念を導入する。いま、需要関数を下のように表せば、ある売手の特定の製品の需要(Q)は、価格(P)と当該製品の製品特性(X_1, \dots, X_n)の関数である³²⁾。

$$Q = F(P, X_1, \dots, X_n) \quad (1)$$

$$= \Sigma F_i(P, X_1, \dots, X_n) \quad (2)$$

需要関数変更ないし需要関数変更戦略は、消費者によって知覚された製品特性と需要との間の関数関係(F ないし F_i)の変更であり、それは消費者の欲求や選好体系に働きかけて、消費者の価値や嗜好を変更することを含んでいる。したがって、スミスの製品差別化が、製品特質についての消費者の知覚構造(独立変数)の変更だけでなく、消費者の嗜好や競合製品の状況、さらに個人所得などの他の市場ファクターによって規定される関数関係³³⁾の改変をも含んでいるとすれば、それは需要関数変更と呼ぶべき

32) Dickson, P.R. & J.L. Ginter, op. cit., pp.3-5. 需要関数(1)(2)の独立変数は、製品特性についての消費者の知覚を表している (Ibid., p.5.)。

戦略である。一般に、消費者の価値や嗜好、したがって欲求や選好体系の変更は、製品特性についての消費者知覚の変更と比べれば、その達成はより困難なものであると云われている³⁴⁾。

ディクソンとギンターでは、「製品差別化」や「市場細分化」は何れも市場の状態を示す概念とされており、前者は価格を含む製品特性について、ある製品提供物とその競合製品と異なっていると消費者によって知覚されている状態として、また後者は市場需要が異なった需要関数 (F_i) をもつセグメントに分離されるような需要関数における異質性が存在する状態とされている。またディクソンらは、製品差別化の状態を生じさせる消費者知覚の変更を促す戦略を「製品差別化戦略」と呼んでいる。製品差別化戦略は需要関数の独立変数 (の値) のみの変更であり、関数関係 (F ないし F_i) の変更までは含んでいないという点で、「需要関数変更」とは異なる戦略概念である。さらに、「セグメント開発戦略」を特定の市場セグメントを形成するように、消費者の下位集合がもつ需要関数を変更する活動として識別する。しかし、これは消費者の欲求ないし選好構造に働きかけて、需要関数そのものを変更するという意味では「需要関数変更」の変種である。

ディクソンとギンターの特徴は、幾つかの点で問題はあるものの³⁵⁾、製品特性についての消費者の知覚構造の変更と、消費者の欲求・選好構造の変

33) Ibid., p.4.

34) Ibid., p.6.

35) Geruson, R.J., *A Theory of Market Strategy*, 1992, p.26 and p.74. 製品、もしくは製品の知覚を変化させる製品差別化戦略もまた需要関数を変化させることができるならば(独占的競争論)、製品差別化戦略と需要関数変更戦略の間に明確な一線を引くことはできない。また、ディクソンらの需要関数変更戦略には需要関数そのものの変更とともに、製品特性の知覚の変更をも含んでいると認められる記述があるが (Dickson, P.R. & J.L.Ginter, op.cit., pp.5-6.), その場合も両者の区別は不鮮明となる。さらにディクソンらにおいては、需要関数における関数関係の変更という時、それが何を意味しているのか明示されていないわけではない。彼らは、それは消費者の嗜好、競合製品の状況、個人所得などの他の市場ファクターによって規定されると述べているだけで (ibid.p.4.), ここで言及しているような消費者の欲求や選好体系に限定しているわけではない。

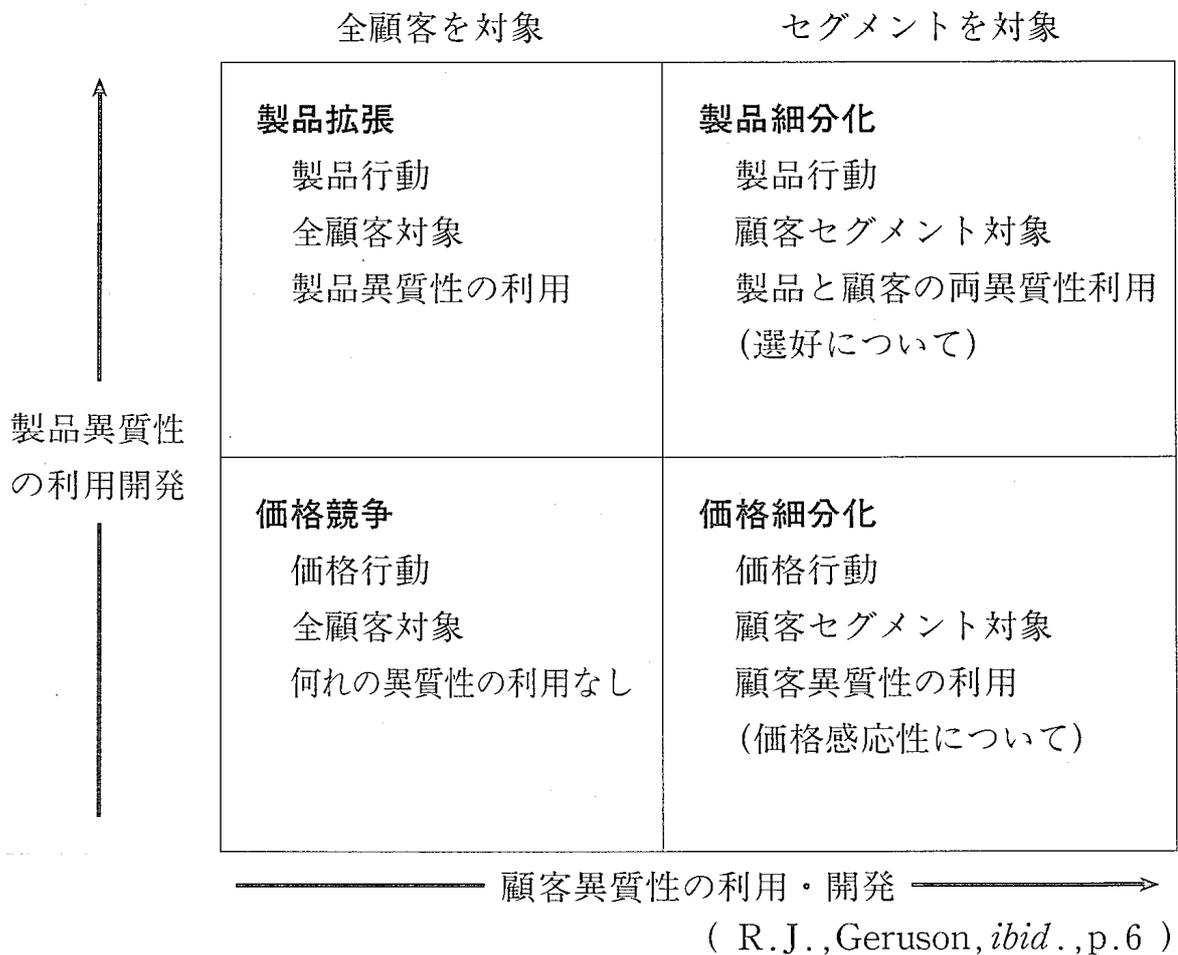
更などを通して導かれる需要関数そのものの変更を区別し、後者を「需要関数変更」と呼んで単なる独立変数（の値）の変更とは異なっている点を指摘した点にある。かれらは、製品差別化と市場細分化に関する諸戦略を属性空間における選好マップを使って示すが、「需要関数変更」における需要関数そのもの（それは消費者の欲求や選好等によって規定される）の変更は消費者の理想点の操作に関与する戦略として、単なる消費者の製品知覚の変更とは区別される。こうした理解は「多峰型選好空間の下での製品差別化戦略」、すなわち「市場細分化」をベースにした「製品差別化戦略」のように、市場細分化と製品差別化戦略を補完的な関係として捉える見方を生むことになる。

2. 「2次元の市場異質性」論

2つの次元の市場異質性を基礎に、ユニークな市場戦略論を展開するゲルソン(R. J. Geruson)は、市場戦略としての製品差別化と市場細分化について言及する。ゲルソンがいう市場異質性の2つの次元とは製品異質性と顧客異質性を指す。企業行動の視点で云えば、製品異質性は企業行動のタイプを規定し、それは一般に製品行動と価格行動に分類される。他方、顧客異質性は企業行動の標的に関連し、それもまた2つの一般的なカテゴリー、すなわちすべての顧客を標的とした行動であるか、一部の顧客セグメントを標的とした行動であるかに分かれる。ゲルソンは、市場異質性の2つの構造次元を交差させることによって、次のような4つの市場戦略の基本形態を析出する。

「製品拡張(product augmentation)」は、すべての顧客を対象とした製品戦略であり、「製品細分化(product segmentation)」は顧客セグメントをねらった製品戦略である。また、「価格細分化(price segmentation)」は、顧客セグメントを標的とした価格戦略であり、「価格競争(price competition)」はすべての顧客を対象とする価格戦略である。2次元の市場異質性と4つの基本戦略の関係は、図2に要約的に示される³⁶⁾。

図2 ゲルソンの市場戦略モデル



ゲルソンによれば、市場の異質性を利用しないし開発する戦略は何れも顧客価値に重点をおいており、市場異質性を無視する「価格競争」戦略がコスト志向（供給ベース）の戦略であるのに対して、他の3つの戦略類型は顧客価値志向（需要ベース）の戦略である。4つの戦略類型のうち、ここでの議論に直接関連するのは製品拡張と製品細分化の2つである。前者は製品差別化に、後者は市場細分化に各々相応しているからである。ゲルソンが通常用語法を使わずに、敢えて製品拡張や製品細分化というユニークな概念を採用したのは、2次元の市場異質性を視座にして市場戦略論を展開するという固有の視点の強調と、スミスに代表される代替的戦略モデ

36) *Ibid.*, pp.4-5.

ルへの不満の表明のためと思われる。

ゲルソンはスミスの代替的戦略アプローチの貢献を認めながらも、次の3点において重要な限界があると批判する。すなわち、スミスの代替的戦略モデルは、第1に、製品差別化の構成要素を広告や販促活動に限定しており、不必要に狭く捉えすぎている。第2に、市場細分化の基礎となっている経済学的ロジックについての見方が不完全である。第3に、製品についての消費者の知覚を変更することと、消費者の欲求自身を変更することを明確に識別できていない³⁷⁾。

「製品拡張」戦略は製品差別化に相応するが、それを敢えて製品拡張と呼ぶのは、需要曲線の形状を変えるという独占的競争論の製品差別化のロジックを、マーケティングの「拡張製品コンセプト」の考えに関連づけて概念化したからに他ならない。ゲルソンは、スミスはマーケティング戦略とチェンバリン流の製品差別化を関連づけたことにおいて大きく貢献するが、広告や表層的・化粧的な製品変更の適用による差別化行動を重視するチェンバリンの見方に偏って依拠している、と批判する。その結果、スミスは製品差別化を「需要を供給の意志に従わせることに関わる」活動として、実質的な製品変更を伴わない、単なる広告や販促手段による供給サイドからの一方的、人為的、強圧的なプッシュ戦略として理解することになる。そこには「供給の意思」という言葉に表現されているように、製品差別化がもつ顧客プルの側面が全く認識されていない。スミスはまた製品差別化を広告や販売促進による需要操縦的な活動として不必要に狭く捉えることによって、製品差別化概念の産業財市場への適用を結果的に阻むことになった。ゲルソンは、スミスの製品差別化概念がもつこのような限界を、レビットによって定式化された「総体としての製品(total product)」における拡張製品の考えを導入することによって克服しようとしたのである³⁸⁾。

37) *Ibid.*, p. 41.

ゲルソンは、スミスの製品差別化概念がもつ、①実質的な製品変更の存在を無視し、表層的な広告や販促活動に過度に注力している、②供給側からのプッシュ戦略を重視し、顧客プルの側面を無視している、③その結果、製品差別化概念の産業財市場への適用を困難にした、などの諸点を批判的に検討する。そして、市場異質性の下での市場戦略の特質を明らかにすることによって、代替的戦略モデルがもつ限界を克服しようとした。単なる販促活動として捉えるのではなく、「総体としての製品」という広い視点から、ブランド間の製品差異の創出活動としての製品差別化を捉えるべきであるという主張はわからなくはない。その点で、上記①や③の克服の意義は理解できるが、②の顧客プル性をあまりに強調しすぎると、製品差異の創出に関わる意識的な行動側面が逆に不鮮明になるおそれがある。後で触れる「製品に合うように顧客欲求を変更する」という企業の意識的・人為的行動側面についての主張との整合性をどのように考えればよいのであろうか。加えて、製品差別化の製品概念の中で処理すべき拡張製品の考えを過度に強調することによって、企業間の製品差異の創出活動という製品差別化の基本的な性格を逆に曖昧にしている、とも云える。

次に「製品細分化」は、顧客異質性と製品異質性という2つの異質性を利用する戦略類型として概念化される。ゲルソンによれば、代替的戦略モデルが云うように、市場細分化は製品差別化との代替的關係で捉えることはできない。市場細分化は顧客異質性は勿論のこと、製品異質性をも利用・開発する戦略概念であるとして、そのように捉えられていない伝統的な市場細分化概念に代えて、「製品細分化」なる新たな概念を採用したのである。製品細分化は「製品拡張を基盤にした顧客細分化」であり、「ある顧客細分

38) Levitt, T., *Innovation in Marketing*, 1962, p. 8, and p. 82 (小池和子訳『マーケティングの革新』ダイヤモンド社, 1963年, 88頁, および91頁), Levitt, T., "Marketing Success Through Differentiation of Anything," *Harvard Business Review*, Jan. - Feb. 1980, p. 83-91. なお, こうした見方はコトラーにも見られる。Kotler, P., *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*, 7th ed., 1991, pp. 429-431.

に関する製品拡張」を意味する。したがって、それは「細分ベースでの（製品）拡張」, 「(拡張) 製品ベースでの細分化」という意味で「製品細分化」なのである³⁹⁾。

伝統的な市場細分化概念に対するゲルソンのいま一つの不満は、特に代替的戦略モデルに見られるように、市場細分化を需要の非集計化という経済学のロジックで捉える点にある。需要曲線は価格と需要量の関係を描写するに過ぎず、それは高々ゲルソンの云う「価格細分化」戦略の次元にとどまる。もともとの市場細分化は価格変数だけでなく、非価格の製品変数を取り込むべきであり、その意味で多くの製品属性を考慮する「拡張製品」の考えを基礎におくことが必須となる⁴⁰⁾。製品細分化なるユニークな概念の採用は「拡張製品ベースでの細分化」を明示的に表現するためであることは、容易に想像できる。しかし、伝統的な市場細分化概念が「需要の非集計化」という経済学の用語で説明されているからといって、製品変数を考慮の外に置いているというのはいき過ぎである。ここでもまた、製品拡張の場合と同様に、「拡張製品」のロジックが強調され過ぎて、細分市場への意識的分割と各細分市場の間での製品差異の意識的な創出という、市場細分化がもつ本来的な性格が却って不鮮明になる傾向がある⁴¹⁾。

製品拡張（製品差別化相当）と製品細分化（市場細分化相当）は、ゲル

39) Geruson, R. J., *op. cit.*, p. 43.

40) *Ibid.*, pp. 44-45.

41) 「製品細分化」は顧客セグメントの表面的な差異によってではなく、当該セグメントの拡張製品ベースでの製品ニーズが問題にされなければならないとして、特定の地域や特定の産業を標的とした市場細分化は「製品細分化」ではない、とする。ゲルソンは、その意味でハレイ (R. Haley) のいう「ベネフィット・セグメンテーション」こそ「製品細分化」の考えに一致している、としている (*Ibid.*, pp. 44-45.). しかし、特定の地域や業界向けに他とは異なる製品を意識的に導入し、その市場を占拠しようとする活動は、それが価格差別を越えたものであれば、市場細分化の範疇、したがってゲルソンにおいては製品細分化として捉えられなければならないのではないか。Haley, R., "Benefit Segmentation: A Decisions Oriented Tool," *Journal of Marketing*, Vol. 32, No. 3, 1968, pp. 30-35.

ソンにおいて、製品異質性次元では相互に補完的であるが、顧客異質性次元では、前者が全体市場を、後者が特定の部分市場を標的とするという点で、相互に代替的關係にあると見てよい。したがって、両戦略を識別することの必要性は認めており、製品差別化を市場細分化の手段と見るような見方には組みしない。両者を識別する必要性については、代替的戦略モデルと一致していると見てよい⁴²⁾。

ゲルソンの異質的市場戦略論で示唆に富む分析は、製品変更（消費者の製品知覚の変更）と顧客欲求の変更を識別している点にある。各々の行動タイプは製品変更と顧客欲求の変更という2つの行動目標とでも云うべき側面をもつことになる。そうだとすれば、製品拡張および製品細分化には何れも次のような3つの行動目標の代案が存在する。①製品の変更、すなわち顧客欲求に適合するように顧客の製品知覚を変化させる。②ある既存の製品に適合させるように、顧客欲求を変化させる。③製品と顧客欲求を共に変更していく⁴³⁾。そのことに成功しているかどうかは別として、従来は与件とされていたか、もしくは不鮮明のままにされていた顧客欲求の変更

42) *Ibid.*, pp. 45-46. 普遍的なベネフィットを訴求する製品拡張と、特定のセグメントに合う特殊なベネフィットを訴求する製品細分化の差異について、ゲルソンは「需要の集計—非集計」という需要曲線の枠組から脱却し、その説明を空間競争や製品特質の経済理論に求めようとする (*Ibid.*, pp. 46-47.)。ランカスターなどの製品特質の経済分析の「垂直的製品差別化」と「水平的製品差別化」は、製品拡張と製品細分化のの違いを説明する上で参考になる、と云う。前者は製品の善し悪しが満場一致の賛意を要するという点で、普遍的なベネフィットを訴求する価値志向的な戦略と云える。垂直的製品差別化は製品異質性を探求するが、顧客選好についての異質性は問題にしない。顧客間で製品の善し悪しについて満場一致の賛意があるので、製品の主要なベネフィットに対する顧客の選好は同質である。他方、後者の水平的製品差別化は、製品についての満場一致のランク付けは可能ではない。そのために水平的製品差別化は、セグメントに特殊なベネフィットに焦点をあてたバラエティ志向的な戦略に対応する。それは顧客選好についての異質性を探求していくという点で垂直的製品差別化と異なっている。こうして、垂直的製品差別化が製品拡張に、水平的製品差別化が製品細分化にそれぞれ対応することになる、としている (*Ibid.*, pp. 49-50.)。

43) *Ibid.*, pp. 73-74.

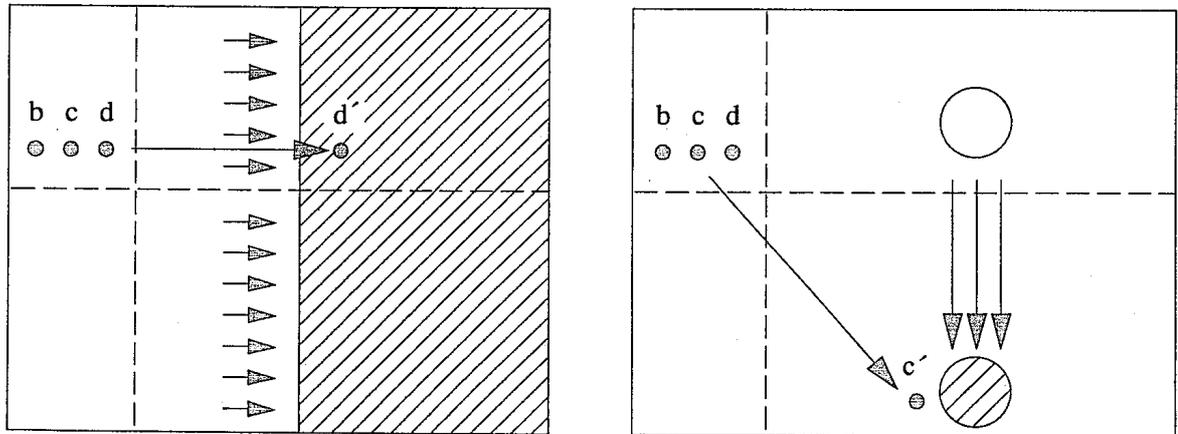
を明示的に取り込んで議論しようとする点に、異質的市場戦略論の特徴を見ることができる。

「顧客欲求と製品ベネフィットとの斉合プロセスとして市場機能を考えることは、市場戦略にとって意味がある」⁴⁴⁾のであり、企業は上記①～③によって、提供する製品と顧客欲求との適合度を絶えず改善しようとする。製品拡張の場合であれば、顧客の製品知覚を変更して製品を顧客欲求に近づけていき、製品／顧客適合を改善するか、顧客欲求の方を操作・変更し、顧客欲求を現行の製品に近づけていく、あるいはその両方を操作し、斉合等式をより完全な形にしていくという3つの代案が存在する。製品細分化の場合も同様である。ただ、顧客欲求が特定の市場細分を構成する顧客の欲求であるという点で、製品拡張の場合と異なっているにすぎない。製品知覚の変更と顧客欲求の変更は、属性空間上では製品ポジションと理想点の移動によって表すことができる。上記③の場合を示せば図3のようになる。斜線部は顧客選好を表す理想点であり、黒点は製品のポジションを示す。左図は製品拡張戦略であり、企業は顧客の製品知覚をdからd'に変更するとともに、顧客の欲求を右方に移そうとしている。右図は製品細分化の場合であり、特定細分市場の顧客欲求の変更と製品知覚の変更の状況を示している。

製品変更と顧客欲求の識別の問題は、既にディクソンらによる需要関数変更戦略において意識され、考察された問題である。彼らは「需要関数変更」という戦略類型を、例えば製品差別化戦略と区別して設定し、顧客の欲求や選好体系に働きかけて需要関数それ自体を変更する戦略と製品知覚を変更する戦略とを識別した。これに対してゲルソンは、需要関数変更戦略がもつ不十分さを批判しながら⁴⁵⁾、製品変更と顧客欲求の変更を戦略概念のレベルでは識別せずに、それぞれの戦略概念のなかで統合化して把握しようとする。

44) *Ibid.*, p.73.

図3 製品と顧客欲求の変更



▨ 顧客選好（理想点）の集中を示す。

出所：R.J.Geruson, *op.cit.*, p.76.

3. 製品差異と市場差異

ディクソンとギンター、およびゲルソンは、製品差別化と市場細分化に関わる概念上の混乱を、何れも新たな概念の導入によって解決しようとする。前者は製品差別化や市場細分化を市場の状態を示す概念として再定義するとともに、戦略次元の重要な概念として製品差別化戦略や細分開発戦略（細分化戦略）とは別に、需要関数変更という新しい戦略概念を提案する。後者は製品異質性と顧客異質性という2つの市場異質性を前提に、製品差別化と市場細分化に代えて製品拡張と製品細分化というユニークな概

45) 製品の変更と顧客欲求の変更は単なる独立変数（の値）の変化と異なり、結果として何れも需要関数を変化させることになる。そうだとすれば、ディクソンらが「製品差別化戦略」と「需要関数変更」を区別したとしても、製品変更が需要関数変更の一手段である限り、両者の差異は不鮮明であり、その点において「需要関数変更」はその表現と内容においてあまり適切ではない、と批判する (*Ibid.*, p.75.)。この点について、ゲルソンが云う製品変更、顧客欲求変更、単なる独立変数の変更、および需要関数変更をどのように識別すればよいのであろうか。ゲルソンにおいても明確にされていないが、ここでは属性の値（独立変数の値）、属性群（独立変数群、製品）、および需要関数（顧客欲求）との対応で捉えることができると考える。

念を提案し、伝統的な概念がもつ不明確性を整理しようとする。製品差別化と市場細分化は単に目的—手段の関係ではなく、明確に識別されるべき活動をもつという点では、彼らはスミスと共通している。しかし、二つの戦略の関係および二つの戦略によって示される活動の内容については、大きく異なった見解を示している。

ディクソンらとゲルソンに共通している点は、消費者の選好体系や価値体系に働きかけて、欲求そのものを変更するという活動側面を包含する点であり、それを属性空間上で表現していることである。ディクソンらはそれを需要関数変更として、またゲルソンは伝統的概念に代えて製品拡張と製品細分化のなかで表現した。われわれは先に、製品戦略としての製品差別化と市場細分化を製品差異の意識的創出に関わる活動と捉えた。前者によって追求される製品差異が競争企業の製品との間の差異であるのに対して、後者の場合は標的とする市場の相違に基づく製品の差異が問題にされる。両者は製品差異の創出活動という点で類似的であるが、創出される差異の内容、換言すれば企業の市場認識もしくは企業の市場への対応様式という点で大きく異なっている。

製品差異の意識的創造という場合、単に製品を操作するだけでは十分ではない。製品戦略は製品を操作の対象とするが、製品への働きかけを効果的なものにし、製品戦略を有効に進めていくためには市場への働きかけが不可欠となる。製品を「総体としての製品」として広く捉えたとしても、製品の操作だけでは十分ではない。市場に合った製品を編み出し市場導入を図っていくとともに、当該製品に埋め込まれた市場像を絶えず創造し、維持し、もしくは強化していくことが必要である。製品差別化における市場の「差別的等質化」や市場細分化における「等質的差別化」の活動は⁴⁶⁾、まさにそのような市場に対する働きかけを意味しており、それは広告やその他の販促活動を通してなされる場合もあれば、製品戦略の遂行の過程で

46) 石原武政, 前掲書, 155頁。

なされる場合もある。したがって、ゲルソンによって示唆されたように、製品差別化と市場細分化は何れも、①製品の変更、②消費者欲求の変更と調整、③製品と消費者欲求の両方の変更、というすぐれて意識的な活動側面を含むことになる。属性空間（選好マップ）上では、それは製品のポジションと理想点の間のギャップを両方の側から縮めていく活動として表現される⁴⁷⁾。市場細分化にあっても、それが消費者の要求に応じて製品提供を調整するという意味での「マーチャンドライジング戦略」であるという主張や、単なる「segments → segmentation」論⁴⁸⁾に容易に組みしないのはそのためである。

しかしこのような活動の含意は、製品差別化や市場細分化という伝統的な概念によっても十分に吸収することができる。むしろ既に見てきたように、需要関数変更、および製品拡張や製品細分化という新概念の導入が新たな混乱を招く可能性も考えられる。ディクソンらやゲルソンによる主張は、部分的には理解できる面をもっているが、それらは新たな混乱を招くような新概念の導入に依らずとも、伝統的な概念を明確化することによってより有効に処理することが可能である。

むすび

製品差別化と市場細分化は、市場の異質性を基礎にして、それを利用しないし開発して展開する製品戦略であり、販売の困難に対処するための企業の意識的な製品差異の創出活動である。われわれはこの2つの活動内容を、一方で活動の対象である市場ないし市場認識の違い、他方で活動ないし活動の目標の違いに関わらせて明らかにしてきた。後者については、製品な

47) O'Shaughnessy, J., *Competitive Marketing: A Strategic Approach*, 1984, p. 172.

48) 「segments → segmentation」論に対する批判としては、次を参照。石原武政「競争手段としての製品差別化と市場細分化」『経営研究』第115号、1971。および石原武政、前掲書、159-160頁。

いし消費者の製品知覚の変化と消費者ないし消費者の欲求構造の変化について、市場や市場を構成する消費者への適応側面とともに、それへの意識的な働きかけの側面を強調してきた。

製品差別化や市場細分化によって意図された戦略目的は、単に製品戦略のレベルで完遂されるものではない。製品戦略としての製品差別化と市場細分化の活動はそれに続く他のマーケティングの諸活動によって支援されなければならない。2つの活動がしばしば製品戦略のレベルを超えて、マーケティング戦略として捉えられるのはこのためである。さらにそれは企業戦略や企業の競争戦略のレベルにも大きく関わっている。このように製品戦略としての製品差別化と市場細分化は、マーケティング戦略、企業戦略のレベルにも密接に関連する。加えて、それは現代のマーケティング行動や企業行動を説明するうえで重要な活動であるために、異なるディスプレイをもつ諸種の研究領域で研究の対象とされてきた。こうした状況がこの2つの概念をめぐって、多くの誤解と混同を生んできたと云える。本稿はこの2つの活動を製品戦略の視点で捉え、その内実を明らかにしてきた。

【参考文献】

- ・石原武政「競争手段としての製品差別化と市場細分化」『経営研究』第115号，1971。
- ・石原武政「製品差別化と市場細分化再論」『経営研究』第128/129/130合併号，1974。
- ・石原武政『マーケティング競争の構造』（千倉書房，1982）
- ・角松正雄「製品政策」森下不次也（監修）『マーケティング経済論（下巻）』（ミネルヴァ書房，1973）
- ・米谷雅之「品質競争の均衡分析」『山口経済学雑誌』第37巻第3/4号，1988。
- ・田村正紀「市場細分化の概念モデル」『国民経済学雑誌』第114巻第6号，1966。
- ・田村正紀『マーケティング行動体系論』（千倉書房，1974）
- ・田村正紀『マーケティングの知識』（日本経済新聞社，1998）
- ・中西正雄編著『消費者行動分析のニュー・フロンティア』（誠文堂新光社，1984）

- 森下二次也「Managerial Marketing の現代的性格について」『経営研究』第40号, 1959。
- 森下二次也「現代経済におけるマーケティングの位置」『経済評論』1969年11月号。
- Abbott, L., *Quality and Competition*, 1955.
- Alderson, W., *Marketing Behavior and Executive Action*, 1957〔石原武政, 風呂 勉, 光澤滋朗, 田村正紀訳『マーケティング行動と経営者行為』(千倉書房, 1984)〕
- Arndt, J., *Market Segmentation: Theoretical and Empirical Dimensions*, 1974.
- Assail, H., "Demand Criteria for Normative Market Segmentation Theory: A Retrospective View," in Gardner, D.M. and F.W. Winer (eds.), *Proceedings of the 11th Paul D. Converse Symposium*, AMA, 1982.
- Bagozzi, R.P., *Principles of Marketing Management*, 1986
- Bain, J.S., *Industrial Organization*, 2nd ed., 1968〔宮澤健一監訳『産業組織論』(丸善, 1970)〕
- Baker, M.J., *Marketing Strategy and Management*, 2nd ed., 1992.
- Chamberlin, E.H., *The Theory of Monopolistic Competition*, 8th ed., 1962〔青山秀夫訳『独占的競争の理論』(至誠堂, 1966)〕
- Dean, J., *Managerial Economics*, 1951〔田村市郎監訳『経営者のための経済学』(関書院, 1958) 第2分冊〕
- Dickson, P.R. & J.L. Ginter, "Market Segmentation, Product Differentiation, and Marketing Strategy," *Journal of Marketing*, Vol. 51, No. 2, 1987.
- Engel, J.F., H.F. Fiorillo, M.A. Cayley (eds.), *Market Segmentation: Concepts and Applications*, 1972.
- Frank, R.E., W.F. Massy, Y. Wind, *Market Segmentation*, 1972.
- Geruson, R.J., *A Theory of Market Strategy*, 1992.
- Haley, R., "Benefit Segmentation: A Decisions Oriented Tool," *Journal of Marketing*, Vol. 32, No. 3, 1968.
- Kotler, P., *Marketing Management*, 4th ed., 1980〔村田昭治監訳『マーケティング・マネジメント』(プレジデント社, 1983)〕
- Kotler, P., *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*, 7th ed., 1991.
- Lancaster, K., *Variety, Equity and Efficiency: Product Variety in an*

Industrial Society, 1979.

- Levitt, T., *Innovation in Marketing*, 1962 [小池和子訳『マーケティングの革新』ダイヤモンド社, 1963年]
- Levitt, T., “Marketing Success Through Differentiation of Anything,” *Harvard Business Review*, Jan.- Feb. 1980.
- O’Shaughnessy, J., *Competitive Marketing: A Strategic Approach*, 1984.
- Porter, M.E., *Interbrand Choice, Strategy and Bilateral Market Power*, 1976.
- Porter, M.E., *Competitive Advantage*, 1985 [土岐坤他訳『競争の戦略』(ダイヤモンド社, 1982)]
- Reynolds, W.H., “More Sense about Market Segmentation”, *Harvard Business Review*, Vol. 43, No. 5, 1965.
- Rothwell, R., P. Gardiner and K. Schott, *Design and the Economy*, 1983.
- Samuelson, P.A., *Economics*, 1976.
- Smith, W.R., “Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies,” *Journal of Marketing*, Vol. 21, No. 3, 1956.
- Shaw, A.W., “Some Problems in Market Distribution,” *Quarterly Journal of Economics*, Aug. 1912.
- Shaw, A.W., *Some Problems in Market Distribution*, 1915.
- Wind, Y.J., *Product Policy: Concepts, Methods, and Strategy*, 1982.