
消費環境の変化とマーケティング

行 川 一 郎

1. はじめに

マーケティングにおいても21世紀を視程におさめた様々な論議がなされるようになって久しい¹⁾。折りしも、80年代末から国際的な規模で政治的、経済的、民族文化的、社会的な変革が起こり、私たちの日常は急速な変化を体感する日々であった。そして、私たちのほぼ誰もが、今後訪れるであろう更なる社会変容の予兆を今日、強く感じているとあってよいだろう。変化は、生活の中で感覚的に感じられるものから、種々発表される統計数値、調査結果、予測データ、さらには市場経済活動や国際社会の政治・金融動向といった活動実態にまで表れている。その“変化”は様々な立場から意味づけられ、社会の新たな姿についても多々語られているが、しかし、社会というものは常に変容をしていくものなのであり、それがノーマルな状態なのである。

本稿では、変化という言葉に翻弄されている観のあるマーケティングにあつて“学”としての基盤を自己確認するために、ダイナミックで多様な姿を持つ消費者市場（customer markets）を消費環境という表現で捨象しつつ、企業対消費者関係の状況をマーケティングの視点から考察する。

2. 今日の消費環境概観

2.1. 企業経営的視点からみた消費者市場の状況

2.1.1. 基礎的な整理

マネジメントの実践的部面に強く影響を及ぼしている消費者市場の状況・動向について、論者によっては現象的側面を見やる行為そのものについて必要性などの点から批判もあるが、整理をしておくことは基本的に意味あることであり、本稿では消費者市場の大略を見つつ論を進めたい。

日本の消費経済の発展過程は、おおむね1970年代末ないし80年代初頭までを成長型消費社会とし、80年代以降を成熟型消費社会として理解されている。成長期にはモノを手に入れることに喜び（物的満足）を感じ、他人に追いつくことをめざした消費者は、成熟期に至りモノよりハート（心的満足）を重視するようになり、他人といかに差別化されたライフスタイルを築き、wantsを充足するかにエネルギーを費やす。そして、80年代後半より91年第1四半期辺りまで4年以上も継続した活発な消費経済状況が終息を迎えるとともに、いわゆるバブル経済期の教訓を得て学習をした日本の消費者達は景気低迷による収入の不安定化も手伝い消費に慎重になるとともに、価格指向が働くことにより購買品目・価格に変化が見られるようになっていった訳である。（低価格への訴求力が強まったのは、部分的にマスメディアや口コミなどのコミュニケーション・メッセージの影響が働いたことが推測できるが、測定されていないので断定はできない。また、本来は、所得の相違により購買力が異なるので、〔低〕価格指向は消費者層全体に一律に言える特徴ではない。ここでは全般的傾向として捉えた。）

たとえば、バブル経済崩壊後の92年度の消費支出低迷の要因を整理して

- (1) 所得の伸びの低調さ
- (2) 将来への不安（収入不安、雇用不安、負債の増大等）

(3) 逆資産効果 (=資産価値の目減り, 減少)

の三要因を挙げ、その他、ストック調整説としての耐久消費財普及一巡、買い過ぎの反動からくる買い控えや、周囲の意見・行動に追随する心理的影響傾向も紹介されている。²⁾日本でのバブル経済の破綻で、個人資産の数十兆円は消えた(株価下落, etc.)といわれるが、そこにおいて逆資産効果は消費者に等しく働くのでバブル消費も破綻し、そして資産を投資するところを見直し家計へと投資し直す(=持続的な価値を持つモノを探す)、買い控えをして使わない、ないしは今あるモノの使用を継続する生活形態に移っていったという説明が³⁾ごく平均的な見方であり、90年代半ばへと続く不活発な消費環境は堅実消費や低価格指向などという表現によって喧伝された。これは需要低迷と、消費者需要のあらわれる供給相手(=モノ, ミセ)の変化とをともにあらわしての言葉である。

今後、景況の変化などによって新たな展開がなされていく消費経済の発展・変化の動向についてはさらに推移を見て改めて検討を加え直すことが必要であろう。

2.1.2. 選択的消費の動向

消費者は生活水準の向上に伴い、消費を拡大してきた。そして、先進諸国の消費者は相当以前から基本的には余裕に満ちた生活を展開しているのが実態なのである。余裕があるということは消費への配分について裁量がしやすいことになる。好況時には消費を昂進させ、不況時に抑制が働くことになり、見かけ上の揺れがふくらむ。一方、少しでも余裕が戻った場合や、それほど生活に切迫感のない所帯、独自の生活価値観を持つ人々は選択的消費部分を漸増させていく、と見ることができる。

ところで、バブル消費、ゆとり消費などという言葉でもいわれる選択的消費(=選択的支出)⁴⁾であるが、生活上抑制が難しい必需的消費を除いた消費項目を分子とした選択的消費について大蔵省が93年夏に分析したところでは92年に必需的消費と選択的消費はほぼ均衡し、50%台にまで達したとのこと

である。⁵⁾余暇関連の費目への支出を含めてみると、選択的消費は90年の段階で約65%にまで達したとする見方⁶⁾もあり、中・長期的スパンでみて、耐久消費財支出は景気変動で増減の調整を繰り返しているものの可処分所得比で見ると伸びは明らかに逡増していることが、やはり指摘⁷⁾されている。

家計消費支出についての下落⁸⁾（93年）が報告され、また、選択的消費のいわゆるバブル部分——どれが相当するかは一概に画定できないが、付和雷同的な不要不急型の消費支出のこと——は概ね減る傾向にあるが、選択的消費の支出額減少が短期ないし中期的にはあるとしても、支出の増大がもはや全く起こらないという訳ではない。企業市場戦略的には消費支出増大を顕在化させるための局面を演出（＝短期的対応）、もしくは消費を産む道を整備（＝中・長期的対応）すればよい訳であり、総合的な需要刺激は政治施策レベルでの解決策を待たねば望めないことは明白であるにしても、今後の消費環境を——企業の次元からみて——好転させるのは自らの企業努力によって可能なことである。

選択的消費の部分には明らかに消費者の消費生活に対する願望と、それを実現してきた時間的・時代的経過が現れ出ている。選択的消費をみる時、消費動向の停滞期にあっても、実は企業は消費者へのマーケティング対応を肯定的に、前向きに考えていくことができる、と理解できる。

2.1.3. 消費環境変化のマーケティング的意味

90年代の社会変化の中で市場の不透明感が増大し消費者の消費傾向の把握が困難になったという指摘が、主として企業経営のプラクティカルな次元から実に数多くなされてきている。しかし、マーケティングの視点からはそのような変化は本来、当然のこととして認識しなければならないものである。消費者市場へのマネジメント戦略を、波が立つごとに神経質に対応を行なうというのは、実は marketing oriented（マーケティング指向）ではなく短期的な profit oriented（利益指向）に基づいた経営アプローチでしかない。それは典型的なマーケティング上の用語表現である環境適応という言葉の意味

一つを顧みるだけでも明らかであろう。

自動車を持つ若者が、まだ“完成した器械”とはいえないカーナビゲーション・システムを大枚をはたいて購入し、小中学生用の電子手帳、高校生（特に女子高生）用のポケットベルの売れ行きがよい、というのはその年代の誰もが買っているという訳ではないにしても、今日なお見られる不要不急のモノに対する消費の好例である。しかし、彼ら・彼女らは納得して楽しむためにそれらを購入しているのである。生活水準が一定以上に達し、日常生活空間に占める財が飽和している今日、奢侈な嗜好品購入に走る一部の人以外は、何を買おうか、買いたいモノが見あたらない、というのが大方の消費者の消費（ないし浪費）に対する意欲であり感情でもあろうと推察できる。

ある調査⁹⁾によれば、私たちの家庭で所有している平均的な財の数は1,600にもものぼり、その数も増加を続けてきているという。まさに数え切れない程のモノを所有する中で日常生活をしている多くの人にとっては買おうとするモノが改めて思いつくものでもなく、買い換え需要刺激も耐久財の品目数が増えることによって鈍くなる。しかし、人々の欲求(wants)は購買力がある限り存在するので、消費は無限に拡大するものではないとはいえ、納得できる製品・サービスがあれば、購入行動に移行することは期待できる。ヤング・子供市場の例を引くまでもなく、生活向上や満足感の獲得のためという古典的な意味付けによっても、また、選択的消費支出の増大傾向から推してみても肯定的な説明が可能である。

選択的消費は経済学的な分類であるが、範囲をどこまでにするかで大きく数値が動くことからわかるように、現在の消費生活に対する私たちの意識はフローとストックを予め峻別しているわけではなく、懐はかなりおおやうになっている。必需品に対する意識は生活維持のために画定させやすいが、それに対しては収入の伸びに一応制約をうけた形で価格指向が強まり、一方、ゆとり部分の消費については弾力的に用途を決めていく傾向が強まっている¹⁰⁾。

基本的に、消費のゆとり部分にくい込めばビジネス機会は獲得、拡大可能

だと前項で記したが、たとえば耐久消費財を購入する時、私たちはほぼ当然の前提として生活の豊かさの向上と結びつけて購入してきた。多くの財を所有すればするほど、他の人と同じになり、さらにはより豊かになると信じてきた。そして、買い換える時には、高級化を指向するのが常であり、買い増しによりモノに裏打ちされた生活のふくらみを実感してきた。しかし、90年代前半から蕭々と続いた消費需要のマイナス変化の影響を直接的、間接的に企業が受けるに至って、従来と同じようなマーケティング・アプローチを延長していくことの戦略的困難を痛感することになったのである。しかし、マーケティングの原点を踏まえた市場対応をそれら企業が為してきたかどうか。むしろ、消費者態度の低迷とか景況の悪さという言葉を出す前に、消費者が見えない企業は消費者、顧客を今までどう位置づけてきたかを問い直す必要がある。

上村忠は消費環境についての問題点を「バブル消費論」という言葉を用いて、広く、そして若干長く——80年代半ば位から90年代前半位にわたり——捉えて論じている。彼は、“新人類”などの用語で表されるいわゆる個性への注目の必要性を過度に謳いあげ、行き過ぎた多品種少量生産の推進を煽って熱病を蔓延させるがごとく刹那的な消費を助長させた一部のマーケティング関係者、経営者や、消費論に首を入れてきた評論家を強く批判している。毎年「新種の消費者群」¹²⁾の出現をマーケティング関係者が告げ、企業はそれに対応すべく PLC を極度に短縮化してモノを市場に出してくる、という状況に消費者がしらけてしまった、とも氏は指摘している。

多品種少量生産への傾斜は製造業の生き残りと発展のためにも、また、消費水準が一定の段階にまで達した消費者のためにもある意味では当然であり、決して否定的意味を持つものではない。いわば木を見て森を見ない企業戦略と市場認識のもたらす危難についての指摘が上記の論にはある訳であり、バブル経済期に限らず、たとえばかつての少衆化・分衆の論議への注目期においても、見かけ上の消費行動の変化についての情報が増幅を重ねることによ

り市場を一層不透明にした観が強い。バブル経済期後の低迷した消費者市場の状況を形容するのに用いられた用語は数あるが、たとえば代表的な“堅実消費”という用語（2.1.1.参照）一つをとっても、実は過去になされた理解を言い直して述べている、つまりは過去を再び踏襲している、ということに私たちは気づく必要があるだろう。堅実消費の時代という言葉は節約や買い控えを意味する、と解するだけならば殆ど流行語と同列の価値しかない。むしろ、モノの充足から心の満足を求める生活へ、という消費者の希求姿勢を表していると理解すべきなのである。これは消費者を捕捉するにあたってマーケティングが過去より連綿として唱えてきたことであり、その理解をもってすれば経済市場における消費者の行動は合理的な理解ができ、企業対消費者関係の方向づけも大枠において過去からのものと変わるものではないという確認ができよう。

3. 消費環境への対応と課題

3.1. 企業マーケティングの対応状況

最近に至り、マーケティングのプラクティカルな次元（＝実務戦略）では、Marketing is Everything¹³⁾のアピールの下、顧客とのより緊密な関係確立による顧客満足と愛顧を獲得する主張（*ie.* Relationship Marketing）に代表されるような customer driven を指向する経営展開が求められている。厳しい競争市場環境に対応する中で customer driven を遂行するために、本格的な情報システム化による企業武装の実現が模索されているのが今日である。具体的には大規模な顧客データベースの構築と、それをもとにしてより細分化されたターゲットに向けたプロモーションや販売戦略を展開するデータベース・マーケティングの手法に磨きをかけることに力が注がれており、AI手法¹⁴⁾を利用したシステム（例：収集データからの必要情報検索作業の自動化による販売戦略支援¹⁵⁾）も提示されるようになってきた。

顧客に一層近づくことを旗印にして、ダイレクトに、双方向的に事業展開をするための技術や手法を実際に取り入れた業態も急激に増加した。ダイレクト・マーケティング手法として誕生日や車の購入など生活上のイベントデータを利用してターゲットに確実な情報発信をする Lifestage Marketing¹⁶⁾は、データベースが企業に一層強力な武器となることを教える。また、たとえばアメリカのたばこ産業のように TV CM などができず、顧客のニーズや嗜好も受動的には感知できなくなった業種では様々な手段を駆使して消費者にアンケートを実施し、そのデータベースを活用し自らの生き残りに賭けているといった¹⁷⁾、いわばサバイバル型のデータベース・マーケティング利用形態もある。

ところで、バブル経済期後の消費環境は企業の市場戦略を再考させる契機にもなったようにうかがえる。高度成長期はシェア¹⁸⁾信仰が日本企業を支配していた（現在でも一部の企業では継続されている）が、消費者態度の悪化が続く環境に直面した企業は収益を確保するための努力を様々に行なった。だが、たとえば消費財メーカーは、販売戦略のおおよそは消費者に足もとを見られている。新製品発売時期は値引き率増加（＝実際は卸仕切値切下げ）、ショー開催などのプロモーション戦略強化や、“曆”（＝ボーナス期の到来など）で消費者には大抵わかるし、さらに日用品についていうと、もっと安いのではないかという思惑と期待、DS (Discount Store) への傾倒などで値崩れが強まる。メーカー主導型の価格設定ではもはやダメ、ということでオープン価格制に相次いで移行する企業¹⁹⁾が目立ってきているが、つまりは安定の中で売上高向上をめざす姿勢から競争の中で利益確保を追求する政策への転換を求められる企業（＝メーカー）が急速に増大しているということの証左なのである。メーカーに限らず、リベート制度などの取引慣行の見直しの影響で、問屋、小売店には低コスト化、高効率化を実現することが生存のためにますます必要になることを意味し、自由競争の激化で中小メーカー・業者脱落の懸念も大きい。DS/HC (Home Center) が隆盛なのはいいが、当該業者間

の過当競争も懸念される。

なお、消費低迷に直面した結果、流通業などが身につけた販売戦略は恒常的なバーゲンと目玉商品の特価販売、交渉力を背景にした仕入値切り下げ、PB 開発による低価格製品提供という EDLP (Everyday Low Price) の政策を大枠で受けての典型的な価格訴求戦略であった。たとえば外食業界の店舗形態転換を含めた低価格戦略²⁰⁾も EDLP 型価格訴求戦略の代表的な展開例だが、先発企業の成功を受けて FR (Family Restaurant) から FF (Fast Food) へと広がりが続いたものの、企業にとってこれらの戦略が収益増大という市場成果をともなつて成功を見るかどうかは日本においては未知数の部分が多い。

上記の EDLP はウォールマートなどに代表される政策として知られ、情報システムを活用して日常のオペレーションを極限まで効率的に展開することによってメーカーや卸売業者に対してチャネルキャプテンの地位を獲得し、PB, NB 化の推進などと併せて戦略展開することで収益を確保しつつ恒常的な安値販売を実現するものである。しかし、略奪的価格戦略としてアーカンソー州公取法違反の判決をウォールマートが受け(93年10月)、係争が続いた事態からも、アメリカでの風向きは既に一直線ではないように見受けられる。アメリカ式のシビアな低価格戦略をそのままコピーして、日本で本格的に企業マーケティング戦略として展開するならば思わぬ障害にも直面しよう。少なくとも、たとえば DS/DC のような一業態が成長していく中で政策の範としていくには最適であっても、流通、小売業は各々の個別特性(特に日本市場での特性)を見極めた上で EDLP にアプローチしていくべきであろう。

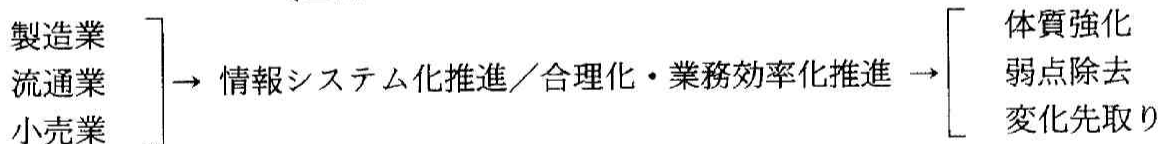
ところで、クライスラー・ネオン(\$8,975)は設計から発売まで31ヶ月だったが、PRICE(価格戦略)を製品価値の主軸にして実現がなされたモノの例である。今日、企業が展開している“事業”、“モノ”、“サービス・システム”の価値をどのようにしてアピールするか、持っている訴求力をどのような形で主張していくかが、改めて戦略面で検討されるようになっている。たとえば上記の EDLP は低価格を“価値”として位置づけたもののごく端的に

は見られている。EDLPにとって安値は“価値”の一部分なのだが、確かに太い軸の部分成すものである。価値—value—という言葉はその用語概念が表現目的や使用場面により異なるところがあると思われるものの、包括的な理解をもってたとえばVBM (Value Based Management) などのようによく使われており、マーケティングにおいても Value Marketing が消費環境への有効な対応アプローチとして提示されている。マーケティングで用いられる value の用語自体、さらには Value Marketing 自体についても、新規な理念というよりはむしろ実践的戦略の有効度向上のためのアピール・メッセージの色彩が強いものだが、顧客とより密接な結びつきを指向した点で、これからのマーケティング対応の方向性がどうあるべきなのか、ここでも見てとることができるであろう。

〔企業マーケティングの今日的なキーワード〕

Relationship Marketing	←→	Customer-driven Management
Database/Direct Marketing	←→	Advanced Data Technology
Value Marketing	←→	Everyday Low Price (Policy)

〔企業マーケティングの主要な対応次元〕



業態・業種の革新

製造—販売間プロセスのつながり見直し

対顧客 …… 高付加価値な業務展開 ←← 価格 製品機能 保証
 魅力度の強い企業運営 ←← 店舗の魅力 企業の総合イメージ

↓↓

従来型経営の展開から訣別 …… 経営者能力 企業力 市場への適応性
 時代とのマッチ...で成否が分れていく

ここで、様々に行なわれている企業対応の主要な特徴を上記のように表示してみたが、キーワードを含めて改めて整理してみると、企業マーケティングとしては消費者の満足を獲得するために確実なターゲットに向けて要求に適合したものを提供するために、様々な革新的努力を統合的に展開することが求められるという、極めて凡庸な表現におちつく。消費環境の変化にあたって全く知られない戦略が突如用いられるようになっていったということではなく、むしろ市場の制約が強まった結果、方向性が従来に増して尖鋭に定まったといった方がよいだろう。今まで、日本企業は総じて下に記したような“多大高急”型の企業マーケティング・アプローチを展開してきた。消費環境に“低小少鈍”の傾向が見られる機を捉えて、今後は“省削緩智”型の展開を模索して行くべきという表現をしておきたい。

〔日本企業の今までの市場目標〕

- ・総生産量 ………多
- ・利幅 ………大
- ・シェア ………大
- ・販売価格 ………高
- ・売上高成長率……急

〔訴求すべき方向性〕

多大高急→((低小少鈍))→省削緩智

90年代から長い将来を見据えた場合、いわゆるバブル経済期後の消費環境はあくまでミクロな位置づけから捕捉すべきである。70年代前半のオイルショック当時の消費意識の変化、80年代半ばの成熟化経済が進行した景気低迷期に顕著となった分衆、少衆化や大量生産大量消費型社会の終焉など、日本において今日までに見られた消費社会の節目と比べると、90年代前半の消費経済状況はマイナーな位置づけにしかならないともいえるからである。

日本経済研究センターによる2010年の消費構造展望では、経済的、社会的、技術的、制度的要因の影響を踏まえて、消費の目的は肉体的・精神的充実を求めた人的投資（例：医療、教養娯楽等）部分が大きくなり、消費形態面か

らはサービス化の進展と教養・娯楽、交通・通信に関わる耐久消費財の消費増大を予測している。²²⁾ 上記の予測は一定の前提を基礎とした外挿法によっているため、当然、限定的に捉えなければならぬが、内容的にはかなり穏当で平均的な予測と理解できる。企業マーケティングの観点からは、たとえば上記のように想定される市場（＝消費者マーケット）への戦略対応には基本的に何の困難もないということがいえる。消費動向の小さな振れに惑わされず、消費者の生活充足に寄与するモノを提供していく創造的で健全な企業であれば対応は尽くせるところである。短期的には間接コスト（含む中間経費）削減、製造原価等の低減による PRICE（価格戦略）によって企業は市場で優位を保つことはできるが、長期的優位に立つためには、わざわざ高いお金を出して買いたいと思うモノがやはり、市場に出る必要がある。（さらに進んだ本質的な対応については4.1.参照）

並外れたイノベーション（規模、波及力、新規度）を持つモノが登場し、消費者にそれが提供される状況（＝それを企業として持つこと）が構築されることが必要だろう。これまでの製品・サービスにはない価値レベルを持ったモノがでることを期待されている。（3.2.参照）

問題は、消費者のシグナルを聞き分ける感度の良いスタッフ・チームないしシステム、どのような方策をとるにせよ可能性を具体化させる開発力、技術力、企画・交渉力などの企業力、そして市場環境変化のリスクや投資負担などに耐えるだけの主として財務面からの体力が磨き上げられるかどうかである。

もちろん、経営陣の先見性、柔軟な適応力や組織が効率的に機能することなど、求められることは数多くあるが、それらは——創造的で健全な企業であるならば——当然の前提でなければならない。企業は value chain を value stream へとすべく組織を新たに見直してリーンな経営体（the Lean Enterprise²³⁾）をめざすといった自己革新が必要な一方、市場という消費環境に対しては、中・長期的な展望を踏まえて消費者の購買意識を分析していくことが、

翻って現代の消費環境における方途を知ることにもつながるのである。

3.2. 企業マーケティングが抱える市場アプローチへの課題

もはや、個としての顧客への対応が当然視されている時代であるが、消費環境の変化を機に“個客”を追求することの企業としてのメリットに改めて疑問が高まってきている。消費者にしても無駄遣いを助長されることは無意味なのであり、企業にとっても今日、巨額な投資に見合う市場成果をあげるのには大変なマーケティング努力を必要とする。

massの時代は既に終息しており、数でくくることは意味を成さないと言われながら、クライアント企業へのプレゼンテーション資料が図であふれ、コンサルティング・データが平均値とパーセントと短いシナリオ例で満ちているのは、単純性の原理が受け入れられるという“普遍的な事実”と、短期的、対症的アプローチならばそれで十分に役に立つという“実務上の現実”とに起因している。未だに使用される「高感度人間」というマーケティング用語も、恣意的に作り出されたグループへの半ば意図的な命名という批判²⁴⁾がある。

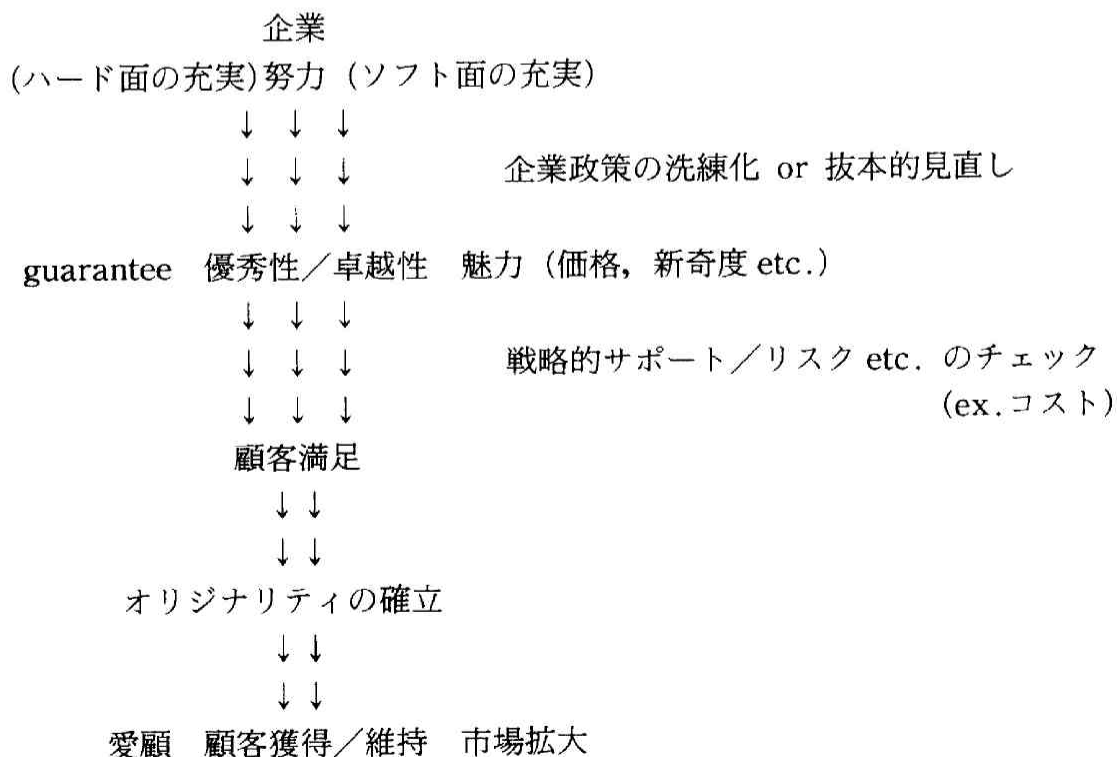
前節(2.1.3)でも触れたように、悪しき marketer が世に流布させている一種の業界用語に、企業人も消費者も目が回る程振り回されていることに気づく好機が到来しているのかも知れない。マーケティングとしてアピールすべきことは長期的、根元的視点を持つことの重要性と、それを実現可能にする企業環境整備の必要性なのである。

マーケティングは70年代を境に静的ともいえるマーケティング・マネジメント論から動的な戦略的マーケティング・アプローチへと関心が移っていったが、顧客満足を果たすことと企業の競争優位を保持し、企業目標を達成し、企業業績拡大に寄与すること、そして社会(=自然)環境の保護を謳うという市場における命題を調和的に解決できる枠組みを提示しえずに今日に至っている。これらは本来、トレードオフな関係を持つ要素であり、既にかつて

70～80年代前半のソーシャル・マーケティングの提唱—停滞—反省期の際にも指摘されたところである。その後、マーケティングはある意味で一層、戦術的もしくは個別的色彩を持つ局面——たとえばブランド戦略、情報システム戦略、企業の環境保護対応戦略、広報戦略、etc.——についての顕著な進化は目立って見られるようになってきたものの、統合的な理論的フレームワークが完成される状況には立ち至っていない。むしろ、見方によっては逆風の中、険しさばかりが目立っている。それは一言でいえば、社会の動静が将来にむけて発散状態になってきているという比喩をもってあてれば説明できるであろう。

そこにあって、上記のような企業と社会へのアピールを、マーケティングは自身への課題として提起しなければならない時なのであり、90年代以降の消費環境は、その課題を解決する糸口となりうるものでもある。

【市場アプローチの基本的図式】



顧客の獲得から顧客維持へと考え方を換えざるをえない市場社会に立ち至っているなどとも表現されるように、企業にとり市場成果をあげることの厳しさは日を追って増大しているが、そのような環境変化に対応するために対症療法（例：リベート、値下げ、労働強化）を繰り返す企業は淘汰される。消費者に対する企業姿勢は、買わせるモノから買ってもらうモノへ、そして、選ばれるモノづくりをし、選んでもらうという変遷をたどっていかねばならないし、事実そうなっている。企業の少ない選択肢は結果的に消費者にとってよりよい生活充実社会をもたらす契機となる可能性があり、制約された消費者との良好な関係を企業が実現すれば、それが望まれる新たな消費環境²⁵⁾ということになる。

だが、それを実現するための企業努力は相当に苛烈なものが要求されることになるという状況は容易に想定できる。PL法が日本でも遂に視程に入ったという例一つとってみるだけでも、多くの企業にとって何をなすにしても市場活動が困難になっていかざるを得ないという事態が想定でき、単なる顧客満足²⁶⁾を標榜するだけの企業行動ではもはや不十分だということがわかる。企業実績があるにも拘わらず市場構造の変化に追いついていけないという、いわば熟年企業の倒産が増大したのがバブル経済期後の不況時の特徴の一つとしてよく挙げられるが、横並び的な企業運営で周囲を見ながら変哲のないモノをつくっているだけでは企業の寿命は縮むだけになる。環境変化に強いということの意味は、これまでの発想と行動とに制約されないということである。²⁷⁾たとえば、技術革新スピードが早すぎると過度の機械化（例：ロボット化）を進めるよりも人手を残した方がコストが安いことさえもあるように、自らが持っている一面的な発想から抜け出るポイントを発見できるかどうか企業が重要となる（例：トヨタ自動車元町工場）。そして、消費者が求めているモノをどこで見つけ、どう創り出していくかというハードルを越えて行かねばならない。

例をあげてみるならば、TV vs 映画、VTR (VCR) vs 8ミリ映画のよう

にそれぞれのよさを主張できる多くの要素を持ったライバル的な存在のモノは数多くある(もしくは、あった)。しかし、マニア性が強くては普及しないし、価格は当然のこととしても、ある程度の一般性 (popularity) がないと消費者は流行品に示す態度のようにモノから離反していく。消費財の場合、たとえどれ程すぐれたモノであっても他人 (=自分と同レベルもしくはライバルと感情的に思っている相手) が全く商品情報を持っていなかったり、自分が認識している価値が理解されなかったりした場合には所有にともなう精神的充足感は著しく減退してしまう。従って、モノにはある程度の明示的魅力が受容条件として必要である。今後、イノベーションによって登場が期待できる新製品・新サービスも革命的発明品以外はほぼ全てが現在の製品・サービスを補完するモノか代替するモノであり、特に後者が、市場活性化のために注視されているモノの主たる実態である。(例：マルチメディア製品, HD TV, etc.; VOD サービス, 電子図書館サービス, etc.)

代替品が旧態のモノにとって代って普及を遂げるにはブレークスルーが必要だ。マルチメディアは丁度エジソンが1877年に蓄音機を発明した当時にも似て、何に使えるのかまだよくわからないモノだが、それでしか果たせない役割機能がわかった途端、爆発的に普及発展をみるだろう。また、たとえば新聞などの活字メディアに代って電子メディアが広範に普及するためには便利さ、価格+ α が求められる。現に、情報化社会の到来が必至とされ、ある意味では既に到来してもいるが、しかしそれにしては新世代のメディアによって提供される情報の対価は高すぎる (例：電子出版物, 新聞記事配信サービス)。新聞、雑誌と違っていつでも情報が入手できる社会であるならば電気、ガス、水道のように対価は安価でなければならないし、また使いやすさが絶対条件として必要になる。高額で扱いづらい情報 (入手/利用手段) は単なるマニア品、嗜好品と同次元のものでしかなく、結果としてそこに代替は起こらないのである。つまり、市場創造の模索に際しては企業の対応可能性と消費者の応答可能性を別個に考えて、障害要因を分析、発見、克服して

いく努力が必須である。

時代の確実な変化をうかがわせる局面ではそのトリガーを見据えて、対症療法に終わることのない対応が必要不可欠となる。リスクを極力少なくするためには変化に応じてコスト計算を繰り返すという仕組みが重要であろうし、企業マーケティングの観点からは将来（＝近い時点の将来）の変化発生を織り込んだ市場対応を行なうフィード・フォワードの戦略展開を進めていく市場アプローチが有効性が高い。

4. おわりに

4.1. 企業マーケティングと社会との接点について

消費環境は市場において様々な影響を受けて今日に至っているが、市場成果を得るための対応は、企業の経営諸戦略、特に企業マーケティング戦略的には十分行ない得ることを、本稿では示してきた。但し、社会は常に変容をしていくものだとしたものの、変化という用語の吟味については拙速だったために、過去の単純な延長として捉えての企業対応で構わないとの誤解が生じる危惧もある。過去の態勢を単に引き継ぐだけでは不十分なのは認識する必要があるだろう。

現代は世代交代の影響が生活や消費の各場面に大きく表れている。高齢化の他に、ベビー・バスターズ（Baby Busters：団塊ジュニア）が消費市場で占めるウェイトが大きくなり、浪費すること自体に喜びを感じ所有することで満足をしていた世代から、アイデンティティを主張し、モノに執着しないにもかかわらず自己顕示意識が強く、自分自身を把握できていない、茫漠とした価値観から構成されている世代への移行が進んでいる。このような社会変化の方が経済変化にもまして、消費環境には根源的な影響をもたらすのである。

経済発展を実現しこれから何を求めていけばよいのか、自らの価値観と目

的意識が定かでなくなってきた消費者／生活者としての人々の未来は不透明で、流動化社会という表現がまさに適切な観がある今日、将来の展望は一言では定まらない。知識という言葉が未来を表す鍵としてもはやされたり、社会の隆盛——衰退を規定するものは次代を担う者への教育(の適切さ)であると論じられたりしている。そのような深刻な時代の只中で選択的消費の傾向を見て、市場機会は確実に膨らむことが期待できるなどと論じるだけでは得る果実は少ないかも知れない。より本質的には、企業が市場に提供するモノの価値を時代の変化と合わせて変えていく方途を探り、消費者が入手し所有するモノの価値づけを変革することの必要性を彼ら、彼女らに伝達する手段を模索していくことが、本来必要なのである。

マーケティングは、モノの充足を求め続ける社会の方向を根本的に変えるための理念を備え、それを消費者と企業とに提示することがこれから求められていく。なぜならば、消費者が自らの消費水準を上げていくことはたとえば先進諸国に生活する人間にとっては何の困難もない事項に属するが、地球的規模で様々な生活水準と思想・文化を持つ人々と環境を共有する現実を前にして、そのような利己的な価値観を持つことは許容されるべきではない(=好むと好まざるとに拘らずそのような時代に立ち至っている)からである。さらに、企業にとっても、イノベーションにより新製品を開発し、また優れた企画により新サービス・システムを創造するといった作業を持続的に未来にわたって展開していくことは多大なリスクとコストを伴う。90年代に入って日本で多くの製造業が息切れ状態になっている事実は、たとえリエンジニアリングなどの厳しい手段で企業構造をリフレッシュし再活性化を実現しても、問題が完全に解決できるものではないことを暗示している。今後、単純に新しい耐久消費財やハイテク製品を作り、売り、買い続けるという消費社会の図式を延長していただくだけでは市場は再び行き詰まり、長期的には不活性化していくことが危惧される。

企業が社会に提示する、価値的に新しいモノの形(例：²⁸⁾LCAをクリアした

製品、リサイクル性が極端に高い製品、etc.)を探り、また、消費者がモノの消費をする際の浪費のしかた、つまりはお金の使われ方の新しい価値観構築²⁹⁾の可能性(例：低公害車・ボランティア拠出・寄付・社会貢献などに対する減税もしくは賞牌といったメリットを価値の一部とみなす意識、etc.)を追求することが将来的には非常に重要で、有用である。

経営体としての企業であっても社会における文化的存在として捉えられるべきだという認識が倫理性や行動規範の次元から言われる今日である。企業は消費環境へのアプローチを利益目的のみで為すということだけでなく、社会との接触、interaction を一つには上述のような理解をもって遂行していくべきであり、企業マーケティングはそのような方向性をもってさらに進化を遂げていくことが必要である。

4.2. マーケティングの展望

本稿では、マーケティングと企業マーケティングとを微妙に書き分けてきたが、その意味するところは言うまでもなく“学”としてのマーケティングを基底に据えることを暗黙の前提とするということの意味している。

マーケティングは単なるお金儲けの知恵ではない、ということはなかなか本気で信じてもらえないにしても理屈としては理解できるまでに企業も消費者も、そして社会も成長を遂げてきている。しかし、実際にマーケティングが企業に繁栄を実現しつつ消費者満足を提供するという“the millennium”(理想の時代)をもたらすことが可能かという点については多くの疑念が生じよう。その理由はマーケティングの学問的性格が多くの人に理解されていないという不幸な現実の原因の幾許かは帰着する。マーケティングは社会科学の一部門を占める学問分野であるが、たとえばかつて、体系が全く未完成・未整備な中でソーシャル・マーケティングが提唱され、注目をされていた時期に見せたボタンの掛け違いが好例であろう。サブ・システムがメイン・システムを支配し、飲み込むような“social marketing is everything”的な

論が氾濫し、当初の意図に反した学問的発展しか見せ得なかった。マーケティングの grand theory (大理論) が完成するならば “the millennium” も視程に入る。しかし、grand theory に近く見えるもので、今日われわれが手にできるものは大講師の精神訓話程度のものでしかない。

マーケティングの学問的完成は経済学のたどった路を模倣して科学的法則性を打ち立てる努力の中から生まれる、という立場を筆者は決して排除するものではないが、実現を急ぐためには、理念を広範な関連学問諸分野に周知させることを学問的連携を強める意味でも強化する中で、一方において戦略論、技法論、さらに下位の戦術的諸手法を洗練させていき、また、市場の仕組みと構造の変化を分析、予測する科学的学問として実質を向上させるという行動が選べる方途だと考えている。その成果を理念に環流させ、一層、領域間学問としての体系を完成させていく、という繰り返しの作業によりマーケティングの高度化は実現できるのである。

さらには企業体が市場経済活動を操作的に行なっている——操っている——ところから生じる説明の限界を打破するため、企業対消費者関係の枠組みをあるいは別概念で構築することで理論としてのマーケティングの学問的完成をめざしていくこととなろうが、その道程にあつてマーケティングを社会に寄与する学問として疑いなく性格づける努力が、新たな時代に向かつて何よりも必要であろう。

(1994.5.9)

注

1) たとえば最も知られた Lazer, W. et al., *Marketing 2000 and Beyond*, 1990, AMA では、21世紀を展望したマーケティングの新しい姿として次の五つのマーケティング・アプローチが示されている。

- ① pro-active marketing
- ② just-in-time marketing

- ③ value-based marketing
- ④ leading-edge marketing
- ⑤ network marketing

これらは戦略的対応を提示したものといえるが、現代企業が迅速機敏に新しい市場環境に対して情報化社会のシステム機能を駆使して革新的対応をはかることを指摘している。

2) 武藤博道他編『2010年の消費社会』日本経済新聞社，1994，pp.29-37

同様に、バブル経済崩壊後の消費環境が変化した要因を次のような項目にまとめた試みもある。(ノムラサーチ，1993.1，p.43を要約)

- ① 資産（貯蓄，財の保有）要因…(-)資産価値減少 (+)購入価格下落
- ② 所得要因……………(-)給与減少，非増加
- ③ 時間要因……………(+)買い物時間増加(-)外出減少
- ④ 習慣要因……………(+)生活水準維持(-)消費の柔軟性低下
- ⑤ 知識・経験要因…(-)消費関連知識増加
- ⑥ 供給・制度要因…(+)価格体系変化
- ⑦ 人口要因……………購買を牽引する世代の代替わり[ex.(-)団塊 (?)団塊ジュニア]

網羅的に挙げられている諸要因を見ると、消費者、勤労者、主婦、家庭、社会、企業といった側面を渾然一体にして整理しているのがうかがえるが、いずれにしてもバブル経済崩壊後の社会環境が消費者需要低迷だけに一方的に働いているわけではないということを再確認することができる。

3) 岡本正耿「現象対応から本質洞察へ」『ブレーン』誠文堂新光社，1993.4，pp.65-66

4) 選択的消費 (optional consumption) —— 「生活上必ずしも必要不可欠でない消費のことで、随意的消費、奢侈的消費ともいう。奢侈品に対する消費を含む。これに対して、生活に不可欠な消費を必需的消費という。一般に生活水準が高まるにつれて消費全体に占める選択的消費の比率が高まると考えられ、企業の製品差別化や広告活動と消費者の行動との関係が注目されるが、選択的消費と必需的消費との関係は多分に曖昧であり、時代とともに変化しうる。」(『経済辞典 新版』有斐閣，1988，p.427)

5) 日本経済新聞，1993.9.14，読売新聞，1993.12.24

6) 武藤博道他編，前掲書，p.81。(選択的消費は個別品目の支出弾力性〔個別品

目の伸び率／消費支出全体の伸び率] が0.7以上の品目として算定)

7) 同上書, p.36

8) 総務庁家計調査によると, 93年の全国・全世帯の消費支出(実質)は-0.6%の対前年度比伸び率で, マイナスを記録したのは81年(同-0.8%)以来12年ぶり。勤労者世帯の平均消費性向は74.3%で-0.2ポイントの対前年水準。(「平成5年度平均家計収支の概況(速報)」『官報 資料版』, No.1851, 1994.4.6, pp.1-3)

9) 「あふれるモノ。保有数, 10年間で400品増」読売新聞, 1994.1.15

商品科学研究所とCDIの生活財保有数共同調査結果。家庭の生活財保有数は1家庭平均で1219品目(1983)が1643品目(1993)になった。総理府国民生活世論調査では生活の重点をモノの豊かさより心の豊かさに重点を置きたいと言う人の方が2倍いるが, 家の中の生活財はまだ増え続ける気がする, とCDIの足田正博氏は記している。

10) 必需的, 選択的消費の範囲自体も決めにくい, 必要不可欠かゆとりかという判断についても人それぞれに価値意識に規定された閾値が存在することが予想されるため将来に向けては何らかの指標を策定することが有用で, また, 必要性も急速に高まっていくと考えられる。

11) 上村忠「バブル崩壊後の生活潮流」『ブレーン』誠文堂新光社, 1994.3, pp.42-50

12) 同上論文, p.46

バブル消費論の禍根は「一時的な『消費行動の変化』をそのまま永続的な『消費者の変化』と誤解したことだ。(同上論文, p.45)」という指摘に全ては尽くされているといえよう。「実態は, 以前からの消費者が, 状況変化に対応して消費行動を調整しているだけ」(同上論文, p.45)ということであろう。なお, 氏は消費不況を切り開くための対応を次のようにまとめている。(同上論文, p.50)

- ① 消費(状況)はよく変わるが消費者はそんなにかわらない
伝統的マーケティングの知見を見直す
- ② 消費行動の法則性の発見
- ③ 市場原理, 価格原理, 量産原理といった確実な原理を再評価
- ④ 感覚に依存せず, 科学的なマーケティングをめざす
- ⑤ 過去(好況, 不況)の教訓を参照

- 13) McKenna, R., *Relationship Marketing*, Addison-Wesley, 1991 (邦訳：『ザ・マーケティング』ダイヤモンド社, 1992)
- 14) Blattberg, R. C. et al., *The Marketing Information Revolution*, HBS Press, 1994
- 15) *Ibid.*, pp. 102-119
- 16) Chambers, D. A., "Data technology boosts popularity of lifestyle marketing," *Marketing News*, Vol.25, Oct.28, 1991, p. 16
- 17) Bessen, J., "Riding the Marketing Information Wave," *HBR*, Sep.-Oct. 1993, p.156. (邦訳：「データベース・マーケティングの新潮流」『DHB』Feb.-Mar.1994, p.81)
- 18) 橋本寿朗『日本経済論』ミネルヴァ書房, 1991

橋本教授は『Made in Japan』(盛田昭夫)を引いて企業の日本型競争の激しさの理由と特徴を示している(pp.280-281)。日本企業は目先の収益性よりも市場占有率を大事にする点に注目し、シェア獲得のために価格競争に走ることで、それが市場での消費者主導の形を招来させ、やがて消費者のより良い品質への訴求を受けて競争が激化する。それは消費の多様性の一因ともなるが、一方、企業が品質に対する消費者要求にこたえる(=いわば企業社会貢献の一形態)ためには将来に対する投資とともに自分を高める相手(=ライバル)が必要であり、企業間競争を刺激しつづけるためにも独占状態は望まれない。これらの状況が企業数の多さ、激しい競争、多品種少量生産化、輸出依存型などを説明するものとしている。

また、同教授は過当競争、集中豪雨型輸出などに象徴される日本型競争は機会均等主義的な政府介入と、二重の追い付き型企業行動(=トップ企業は海外の巨大企業を、下位企業はトップ/先発企業を追うという構造)に主因があるとともに、会社主義という日本の文化的側面にも一因を見てとっているようである(pp.288-300)。

いわば日本企業はこれまでシェア第一主義を安定的に遂行するためにパイ拡大(=国際市場進出/技術開発)を求め、それを政府支援のもとに実現してきたといえる。それが、決定的に行きづまっているのが90年代以降、今日に至る姿なのである。

- 19) 例：味の素(株)などの食品各社(日経流通新聞, 1994.2.3)

また、自由な販売価格が認められている(国税庁通達, 1964)のに定価販売

が主流だった酒類は、94年春にダイエーがビールの値下げ戦略を展開して以降オープン価格制が急速に広まったが、この例に見られるように実際には競争を指向しない企業、業界等がまだ多くあるのが日本の現実である。

- 20) すかいらーくグループは740店舗以上あったすかいらーくを昨年200店あまりガストに転換。好調なため94年中にさらに150店舗あまりを転換し、新規出店も30店あまり行なうと発表。藍屋も4月末までに既存店舗の約半数(67店舗)を夢庵に転換予定。93年12月期決算は売上高1,332億円(-3.2%)、経常利益93億9,900万円(-16.7%)。今期は昭和45年創業以来初の減収減益となったが、来期は最高の収益(売上高1500億円、経常利益140億円)をめざす。(1994.2.15, 時事通信配信ニュース〔J5A7790AN36, J5A8030AN38〕をもとに整理)
- 21) VALUE MARKETING ——消費者が求めている品質、妥当な価格、良好なサービスを正しく結びつけて“価値”を消費者に販売、提供していくのが Value Marketing。

単なる値下げや値引き以上の意味を持っており、より好ましい価格でより多くのモノを提供すること意味している。すぐれたモノを相手が期待する以上の形で、手厚い保証のもとに、低価格で、真実の情報とともに、顧客との関係を築く努力をしながら市場に送り出すというマーケターの“value”提供活動を Value Marketing と呼んでいる。(“VALUE MARKETING,” *Business Week*, Nov. 11, 1991, pp. 54-60)

- 22) 武藤博道他編, 同上書, pp.149-164

- 23) Womack, J. P. and Jones, D. T., “From Lean Production to the Lean Enterprise,” *HBR*, Mar.-Apr. 1994, pp.93-103

- 24) 永井猛『ストック型社会のマーケティング』誠文堂新光社, 1993, pp.18-19
“高感度人間”(日経第6回消費者調査〔1977〕で導出)のプロフィールがあつて、それをもとに市場をリードする消費行動を説明するというのではなく、意見調査を行って12の質問項目(微妙な味の違いがわかる, など)の9項目以上にハイと答えた人を高感度人間と呼んでいる。そうでない人との感覚構造の差をもとにプロフィールを提示しているので、単に自惚れの強い自意識過剰人間を抽出しているだけかも知れない, と永井助教授は説明する。

- 25) 企業、市場にとって消費者は需要者としてしか基本的に位置づけられていない。

・企業対消費者の力関係:

ほぼ全ての部面で比較以前のもの、というのが現実的理解である。

・消費行動の至当性：

消費者は賢明 (clever) に振る舞おうとするが、それは賢い (wise) 選択行動に結びつくとは限らない。経済人として行動が測れないのは知られたことであるし、保守的、自己防衛的、感情的、自己本位な行動がとられるのは問題解決のための時間、費用、取得情報、獲得知識、経験等が限られていることが主要な要因となっている。

26) 顧客満足度であるが、汎用性のある評価手法によって、最も知りたい部分ともいえる“精神的豊かさ”の測定、“細分化をした満足局面”の測定が実施でき、成果を出しうるのであれば、その指標に沿った企業行動というのは（消費者の側からすれば）大いに望ましい。

27) 資金、人材、時期などを代表とする種々の制約要因をどう克服できるかで市場環境変化への強さが測れるが、他に、たとえば下の例のような思い込み、発想の落とし穴に気づくことができる企業は変化への適応性があるといえる

・POS システムがもたらす陥穽：

売れるモノを集中してアソートメントしてしまう……縮小再生産に陥る

→→偏向した視点の排除

・のれん（蓄積）がもたらす陥穽：

〇〇だけは自信がある……の奢りは〇〇だけしかない企業、のもろさになる

→→柔軟な体質（＝消費者から支持を得ようとする姿勢）の必要性の認識

28) LCA (Life Cycle Assessment) ——「通産省は、環境問題に対応した企業戦略のあり方を示す『産業環境ビジョン』を策定するが、ビジョンを支える考え方の柱の1つとしてLCAを提唱した。LCAは、製品の原料調達から廃棄までの全段階で環境面への影響を把握・評価するライフサイクル・アセスメント(LCA)で、企業が『どちらのリサイクル過程がより環境への影響が少ないか』、『どちらの工程がより省エネ型であるか』などを総合的に判断する材料となる。今後、委員会を発足させ、LCAの分析システムやデータベースの構築に向けた検討作業を開始するという。」(1994.2.22, 時事通信配信ニュース [J2 A4990AC18] より抜粋)

なお、LCA は Life Cycle Analysis の略称ともされているが、内容的には同じものである。

29) 経済行為を行なった主体のメリットが変わるような市場の仕組みを築けばよい。