

タイトル	マーケティング・ミックス・4Pのどこに問題があるのか
著者	黒田，重雄；Kuroda, Shigeo
引用	北海学園大学経営論集，10(1)：121-134
発行日	2012-06-25

マーケティング・ミックス・4 P の どこに問題があるのか

黒 田 重 雄

1. はじめに

「マーケティング」とは何かについては、未だ定まったものは存在していない。識者は、それぞれの立場からマーケティングを論じているといっても過言ではない状況にある。

今日、多種多様の「〇〇・マーケティング」が登場しているのもその辺の事情を物語るものであろう。

筆者は、現在、マーケティングを単独の学問にしようと考えている。しかし、単独の学問にするためには、独自の概念、定義、体系化（一般理論化）をクリアしなければならぬ。筆者はこれまでいくつかの論文や研究ノートでこの点の検討を少しずつ発表してきた¹⁾²⁾。

ここで一つ言えることは、マーケティングとは、ドラッカー流に、モノづくりから最終的に消費者の手に渡る（販売される）までの一貫したビジネスサイドの活動（群）のことであり、また、その活動群は連続して起っているということである³⁾。その活動は決して後戻りすることはないし、行ったり来たりしないということである。現実には、その活動は行ったり来たりしていることは多いが、考え方としては、一貫した連続活動の方が結果として無駄なコストを避けるという点で効果的・効率的になるということである。

マーケティング活動は、「一（ひと）繋がり」のものである。したがって、筆者として

は、このことを念頭にマーケティングを体系化する必要があると考えている。

一方、今日、マーケティング戦略（ツール）といえば、4 P が有名である。つまり、4 P とは、製品（Product）、価格（Price）、流通（立地）（Place）、販売促進（Promotion）の頭文字であるが、マーケティング戦略は、基本的に、これらの「組み合わせのこと」とされている。

しかしながら、筆者から見ると、4 P には、いくつかの問題点があると感じている。

例えば、4 P の順番はあまり議論となっていないし、それぞれの P が単独でも用いられることが多い。つまり、製造業ならば、Product が、小売業ならば、Promotion が重要と言うようにである。

しかし、上記されたマーケティングを体系化しようとするれば、本来、4 P は一（ひと）繋がりのもと考えなければならないのである。

この4 P の「一繋がり」の例を、キッコーマン社の開発した「丸大豆醤油」の販売成功までの軌跡で考えてみようというのが本論の目的である。

2. 4 P とはどういうものか

まず、4 P 理論を確認しておこう。

筆者は、これまでオルダースン思想が、一般向けの教科書となつてこなかった理由の一

つに、4Pがあると指摘してきた⁴⁵⁾。實際上、4Pは、「マーケティング戦略」との関係で論じられたものであったが、とにかく分かり易さにおいて他のマーケティング理論を圧倒してきている。黒田重雄他著（2001）によるとその間の状況を以下のように説明している⁶⁾。

P. コトラー（2000）によれば、マーケティング・ミックスとは、「企業が、そのターゲット・マーケットにおいて、マーケティング目標を追求するために使用するマーケティング・ツールの集合である。」と定義される⁷⁾。E. J. マッカーシー（1960）は、これらのツールを「マーケティングの4P」と呼ばれる4つのグループに分類した⁸⁾。マッカーシーの4Pは、「Product」、「Price」、「Promotion」、「Place」の4つの頭文字を採ったものである。

マッカーシーの4Pが今日最もよく知られているが、マーケティング・ミックスに関する分類は、他にも、研究者によっていくつかの分類が行われている。

A. W. フレイは、マーケティングの意思決定変数を、プロダクト、パッケージング、ブランド、プライス、サービスからなる「提供する物（offering）」と、流通チャネル、個別販売、広告、セールスプロモーション、パブリシティからなる「手法とツール（methods and tools）」の2つに分類している。

また、W. レーザー＝E. J. ケリーは、マーケティング・ツールを、製品・サービス・ミックス（goods and service mix）、流通ミックス（distribution mix）、コミュニケーション・ミックス（communication mix）の3つに分類している⁹⁾。

1960年代初頭に提示された、E. J. マッカーシー、A. W. フレイ、W. レーザー＝E. J. ケリーのマーケティング・ミックスの構成

要素は、その分類方法こそ異なっているとしても、その内容に大きな違いは存在しなかった。しかし、1990年代に入って、マーケティング・ミックスに、新たなコンポーネントを加えようとする研究が行われるようになってきた。それは、われわれの求める顧客価値が、企業の提供する製品の概念を変えている現実から生起している。

V. A. ツァイサム＝M. J. ビトナーは、E. J. マッカーシーの4Pに、「People」、「Physical evidence」、「Process」の3つのPを加えることによって、サービス・マーケティング・ミックスを提示している¹⁰⁾。

著者達によると、サービスの発信過程において人間（people）は相互に影響を受けるため、組織構成員の採用、トレーニング、動機付け、報酬、チームワーク、そして顧客の教育、トレーニングが、マーケティング戦略の構成要素として大きな意味を持つてくるとされる。

同様に、企業の設備、備品、従業員の制服をはじめとして、レポート、ビジネスカード、計算書、保証といった企業や顧客が接する有形のエビデンス（physical evidence）は、サービスが発信される環境に作用することによって、サービスのパフォーマンスやコミュニケーションに影響を与える。また、サービスが発信される活動の手順、メカニズム（process）も、企業組織や顧客に少なからぬ影響を及ぼすとされる。

企業は、マーケティング戦略を策定するに当たって、これまでの4Pから視点を広げて、7Pコンポーネントに関してマーケティング・ミックスをデザインすることによって、より精度の高い企業の戦略シナリオを描くことができるという考え方である。

しかしながら、マーケティング戦略論といえば、一般的には、マーケティング・ミックスのことであり、また、マーケティング・

ミックスは、4PのPの組合せとされている。
なお、今日、4P理論は進化しているという見解もだされている⁹⁾。

3. キッコーマン・「特選丸大豆しょうゆ」の誕生の経緯

キッコーマン社で丸大豆醤油の開発に携った森戸氏による開発から販売までの経緯を克明に現した論文によって見てみよう¹²⁾。ただし、紙幅の関係から若干脚色している。

(1) 開発のきっかけ

たしか今から5年半ほど前の1987年春だと記憶しているが、ほぼ同時期に、当社の中野社長と私の直接の上司である高梨常務から、しょうゆの3大原料のひとつである大豆を脱脂大豆でなく丸大豆で、消費者に好まれるおいしいしょうゆを至急開発して発売するよう指示を受けた。

当時のしょうゆの消費構造は、躍進しつづける日本経済のもと、外食の増大、しょうゆベース調味料(つゆ・たれ等)の伸張等によって、いわゆる業務加工用が大きく成長し、一方、家庭用はその影響もあって逆に毎年約2%ずつ減少する傾向にあった。しょうゆ全体の消費量は年間約120万キロリットル(1人当たり10リットル)でほとんど変化はなかったが、消費構造はすでに述べたように変化の途上にあった。

すなわち、業務加工用の比率が高まって、家庭用を上回ってしまったのである(その数年前までは、家庭用印60%、業務加工用40%の比率でほぼ安定していた)。

当社は、家庭用に強い地盤を持つメーカーである。したがって家庭用の消費量低下は、当社にとってかなりの痛手であった。売上数量を維持するためには、当然価格競争に巻き込まれることを覚悟しなければならなかった。価格競争に巻き込まれると、ブランドロイヤ

リティが徐々に低下し、その結果どうなるかはわかっていてた。

当時、そのようなわけで、家庭用の地盤を良好な状態に立て直すことが当社にとっての緊急課題であったことは、以上のことから容易に理解できよう。

このような事情もあって、1987年、大幅な組織の改定が行なわれた。商品別事業本部制が敷かれたのである。そのひとつに醤油事業本部が誕生した。当然、醤油事業本部に対するトップの期待は最も大きかった。私は担当部長として経営企画部から異動し、さっそくどのような戦略でいくかを思案していたその矢先に、トップから具体的な指示があったのである。

(2) キッコーマン社の状況

日本の醤油メーカーは3,000社(原文のまま)近くあるが、最大手のキッコーマンの市場占有率は30%を超える。ヤマサ醤油、ヒゲタ醤油、丸金醤油、ヒガシマル醤油の大手5社のシェアは50%に達している。5社に続く準大手50社が、全体の25%を生産している。(残り2,950社が残り25%というわけである)。

しょうゆ全体の消費量は年間約120万キロリットル(1人当たり10リットル)でほとんど変化はなかったが、消費構造はすでに述べたように変化の途上にあった。

すなわち、業務加工用の比率が高まって、家庭用を上回ってしまったのである(その数年前までは、家庭用印60%、業務加工用40%の比率でほぼ安定していた)。

当社は、家庭用に強い地盤を持つメーカーである。したがって家庭用の消費量低下は、当社にとってかなりの痛手であった。売上数量を維持するためには、当然価格競争に巻き込まれることを覚悟しなければならなかった。価格競争に巻き込まれると、ブランドロイヤリティが徐々に低下し、その結果どうなるかはわかっていてた。

当時、そのようなわけで、家庭用の地盤を良好な状態に立て直すことが当社にとっての緊急課題であった。一方、社長等から、「しょうゆの3大原料のひとつである大豆を脱脂大豆でなく丸大豆で、消費者に好まれるおいしいしょうゆを至急開発して発売するよう」指示もあった。

(3) 「脱脂加工大豆」と「丸大豆」について (筆者による導入部)

榎日本醤油技術センターによると、「脱脂加工大豆」とは、しょうゆの原料用として大豆から、あらかじめ油をとりのぞいたもの、とある¹⁰⁾。一方、大豆そのままのものを「丸大豆」と呼ぶ。昔は、しょうゆの主原料の大豆は丸のままの大豆（以下丸大豆と呼ぶ）が使用されたが、丸大豆には多量の油脂が含まれており、これが、しょうゆのもろみをしぼった生揚げしょうゆの上にしょうゆ油（あぶら）として浮んできたために、取り除いていた。そこで、丸大豆の油をあらかじめ取り除き、しょうゆの原料用として加工された大豆すなわち「脱脂加工大豆」と呼ばれるものを使うことが主流となったわけである。このとき取り出した大豆油は、食用油として有効活用できるようになった。味や香りは各人のこのみであるが、一般的には、脱脂加工大豆で作られたしょうゆは「香りの立つキレのある風味」、「強いうま味」を特徴とし、丸大豆で作られたしょうゆは大豆の油脂成分が醸造中にグリセリンなどに分解され「まろやかさ」、「深いうま味」が特徴のしょうゆとなる。

いわば、丸大豆での醤油製造は、一般的にはタブーであった。

(4) キッコーマン社の課題

いわばタブー視されている丸大豆で醤油加工に成功するにしろ、最も重要な課題としたのは、開発し、発売した商品が長期的に参入障壁を築き、当社の収益向上とブランドロイヤリティのアップに大きく寄与することがで

きるかということであった。このことがはつきりしなければ、開発を断念するつもりであった。いかに消費者のニーズにマッチした商品を開発しても、ライバルがすぐ同じようなもので追随してきたのでは、先発商品とはいえ、私の経験からみて成功はあまり望めない。少なくとも5年間、ライバルに対して本格的な参入を許さなければ、勝負ありと判断した。その間に市場を築いてゆるぎないものとし、どのように攻められでもびくともしない状態にできる自信があったからである。その後の参入は、むしろ当社にとってプラスに働くものと考えた。なんとすれば、当社得意の土俵が相乗効果によってさらに飛躍的に拡大するだけの力を蓄積しているからである。

そこで私は、長期間ライバルに対して参入障壁を築くための検討要件を3点に絞った。

第1は、消費者の望むよりおいしいしょうゆを開発する技術力があるかどうか。

第2に、大型商品に育てあげるだけのマーケティング力があるかどうか。

第3は、どこよりも安く大量につくることができるかどうか（コスト競争力と生産能力の優位性）。その結果、消費者にたやすく手の届く価格設定ができ、しかも収益性が十分にあるかどうか。

以上3点のうち、いずれが欠如していても成功しないと考えた。3点セットでなければゴーサインは出せない。

(5) 開発にあたって最も重視したこと

私はその時、直感的に「もしかするとこれはかなりいけるかもしれないぞ」と思った。つまり、トップからの強い支持があれば、少なくとも社内の関係部門の最大協力は得られるものと確信したからである。しかし、いかにトップダウンとはいえ、完全に成功させるためには、以下のような重要課題をクリアできなければだめである。

私には、これまでも、しょうゆ以外の商品

開発で長い経験がある。しかし、開発した商品で長期的に成功をおさめた商品は皆無である。短期的に成功して爆発的に売れて話題をまいた商品はいくつかあるが、長続きはしなかった。結果は市場投資のむだ遣いをしただけで、失敗に終わったといわれてもしかたがない。ノイローゼになりそうな苦い経験を何回もした。したがって、今度こそは今までの教訓を生かして何とかものにしたいという気概に満ちていた。しかも相手には不足がない。当社の大黒柱であるしょうゆの商品開発、しかも大型商材の開発をはじめてやらせてもらえるからである。

私のこれまでの経験から最も重要な課題としたのは、開発し、発売した商品が長期的に参入障壁を築き、当社の収益向上とブランドロイヤリティのアップに大きく寄与することができるかということであった。このことがはっきりしなければ、開発を断念するつもりでいた。いかに消費者のニーズにマッチした商品を開発しても、ライバルがすぐ同じようなもので追随してきたのでは、先発商品とはいえ、私の経験からみて成功はあまり望めない。少なくとも5年間、ライバルに対して本格的な参入を許さなければ、勝負ありと判断した。その間に市場を築いてゆるぎないものとし、どのように攻められでもびくともしない状態にできる自信があったからである。その後の参入は、むしろ当社にとってプラスに働くものと考えた。なんとすれば、当社得意の土俵が相乗効果によってさらに飛躍的に拡大するだけの力を蓄積しているからである。

そこで私は、長期間ライバルに対して参入障壁を築くための検討要件を先の3点に絞った。

この3点のうち、いずれが欠如していても成功しないと考えた。3点セットでなければゴーサインは出せない。妥協は禁物と自分に言い聞かせた。

この困難な課題をクリアするには、とても

1年以内の開発は無理だと思ったが、あえて挑戦することにした。当然、技術面では研究および製造の技術陣の総力を結集して、開発が始まった。一方、事務系は企画室が中心になって各関係部門の協力のもとに、市場調査・分析、マーケティングの手法開発、経営分析等、戦略立案に必要なあらゆる面を精力的に検討した。しかし、この点はクリアしても他の点でクリアできないということにたちまちぶつかり、立往生することが何度もあり、1年があつという間に過ぎてしまった。

2年目にやっと開発の目途が立つようになったが、まだ完全ではなかった。そして3年目になって、ようやくゴールが見えてきたのである。ここにくるまでに、どのような難題にぶつかり、それらをどのようにして解決していったかについての具体的な説明は、そのほとんどが技術的なノウハウに関するもので、ここでの公表は差し控えたい。

(6) 発売までにいたる経過

結果は、先に述べた3点のいずれもクリアできることになったが、発売したのは、トップからの指示があつてから3年後の1990年5月であった。「キッコーマン・特選丸大豆しょうゆ」という商品名で発売できた時は、実に3年間の長い開発期間も終って一時ほっとした気分になった。しかし、これから市場でどう評価されるかである。

(7) セールス・ポイントの問題

発売するにあたって、消費者に対して何を訴えて共感を得るかという問題にぶつかった。これまでのやり方は、メーカー側の自己主張が強すぎて、これがかえってわざわざ消費者の共感を得ることが少なく、せっかくすばらしい商品を開発しても成功しない例が多かった。そこで私は、セールスポイントを逆発想に切り替えられないかと考えた。

幸い、この商品を発売するまでに、何回も工業試験（実験室でなく工場で実際に市販するのと同じ状態でつくる試験）を繰り返し行

ない、その都度、ホームユーステストで消費者の評価を得て欠点を改善し、完璧な商品に仕上げた。私は、その時の調査結果の報告にヒントを得ることにした。つまり、メーカーの言葉でなく、消費者の評価した言葉を5つのポイントに整理して、これをセールスポイントとして採用、告知を開始した。そのポイントとは、

①まろやかな風味、②バランスのとれた深いうまみ、③ソフトな塩味、④上品な甘味、⑤淡い色調、であった。時まさにソフトの時代、しょうゆにもよりソフトなものが求められていた。そういう点では、特選丸大豆しょうゆの発売は、時代の波に乗ったグッドタイミングであったといえよう。

(8) 発売後の状況と現在

発売後の1年間は期待通りの成果が得られなかった。調味料に対する消費者の保守性は他の食品に比べてかなり強いという調査結果を思い出して、やはり打破できなかったかと一時は自信を失いそうになったこともあった。特に発売してから半年後に、回転率の悪さから返品が相次ぎ、製造の人から大丈夫かと心配顔を見せられた時は、いても立ってもいられない気持であった。

しかし、3年間の歳月を費して開発し、自信をもって発売した商品が短命に終ることは絶対にあり得ないと自分に言い聞かせ、売れない原因を追及して、マーケティングの立て直しをすることにした。そして原因を追及しているうちに、買い求めたお客のリピート率がきわめて高いことに気がついたのである。つまり、消費者の手に渡れば、必ず継続的に売れるということがわかった。

そこに目をつけた。そうになると、打つ手は2つ。すなわち、大量のサンプル配布と広告宣伝の強化、これを徹底的に実施することにした。まず大量のサンプル配布であるが、無料では金がかかりすぎる。そうかといって安売りしたのではブランドに対する信頼を失う

のでどちらもできない。そこで思いついたのがギフト商品の品揃えを特選丸大豆しょうゆ中心にすることであった。

当社のしょうゆギフトのシェアは80%のシェアをもち、しかも大量に売れている。これを特選丸大豆しょうゆ中心にすれば、一種の有料サンプルになり、その波及効果はきわめて大きい。さっそく実行した。さらに広告宣伝の強化を行ない、新聞の他に特にテレビで大々的に告知した。

その結果、昨年(1991年)9月頃から急激に売れだし、現在、製造が間に合わないほどである。当初は発売して5年以内に100億円商品にする計画であったが、本年中に早期達成できる見込みである。

発売3年目にして、ライバルの小規模参入があったが、まだ本格的な参入はない。というよりは今のところできにくいというのが本音であろう。私としては、これからもライバルの参入が簡単にできないよう、現在のものに満足することなしさらに一層努力して、家庭用市場活性化のための切り札であると同時に、キッコーマンしょうゆ全体の機関車の商品に育てあげていきたいと考えている。

以上が森戸論文の趣旨である。なお、現行の醤油業界の状況については、「醤油業界の現状（財団法人日本醤油技術センター）」(2008)に詳しく紹介されている¹³⁾。

4. 丸大豆しょうゆ開発と4Pとトランスペクション

(1) 4Pとトランスペクション

キッコーマン社の丸大豆醤油製品開発では、素材から製品化まで製品開発の方式を忠実に実行している。この間、リサーチも頻繁に実施されている。特に、その過程で消費者は醤油に対して「色」までも注視している点を見い出して対応したことは注目に価するといえ

よう。その上で、流通や価格、販売促進を一体的に進めている。

このことを4Pの観点からみると、4Pを順次クリアして成功に導いたということになる。そしてまた、最終的に出来上がった製品仕様にフィードバックすることはなかったのである。もっぱら製品の変更は小売の段階で行われている。

「特選丸大豆しょうゆ」の場合、マーケティングの基本的課題とされる「製品を何にするか、それをどこの誰に、いつ、どのようにして」届けるか、を一貫した形で開発し、販売（促進）まで連続した形で押し進めた点が成功に繋がったと言えるのである。

筆者としては、この一連の行動過程は、オルダースンのトランスベクション(transvection)の実行過程にほかならないとみている。

Transvectionとは、オルダーソンによれば、「特に、マーケティング体系の一方の端から他方の端へ貫流することに関連している。たとえば、一足の靴のように単一の最終製品が、自然の状態における原材料からすべての中間品揃え形成と変形(transformation)を通じて移動した後に、消費者の手元に供されるようにする体系の行為単位である。」としている。

(筆者は、transvectionを、「有効変形活動」と訳すことにしている)

この活動を考え出したオルダースン思想とはどのようなものであったのかを見ておこう。

(2) オルダースン思想の概略

1965年にオルダースンは亡くなっているが、その年、「*Dynamic Marketing Behavior: A Functionalist Theory of Marketing*」(以下DMBと略す)が出版されている(日本語訳は1981年に出されている)¹⁴⁾。

DMBが出版されてから41年経った2006年、「*Twenty-First Century Guide to Alder-*

sonian Marketing Thought」(オルダーソン・マーケティング思想の21世紀ガイド)(以下、21GAMATと略す)が刊行された¹⁵⁾。

総勢20名によって書かれたこの「論文集」は、研究者個々が得意とするテーマごとに「オルダーソンを高く評価」とするとともに、オルダーソンとの関係で「マーケティングの理論や体系化の重要性」を改めて強調する内容をもつものとなっている。

(なお、P.コトラーは、マーケティングの体系化を目指していないこと、すなわち、経済学の範疇でマーケティング戦略論を展開していることを明らかにしている¹⁶⁾。)

オルダーソンの‘人となり’については、B・ウーリスクロフト(Ben Wooliscroft)が詳細に回想している(DMBの訳本の「訳者あとがき」にも書かれている)⁶⁾。

それらを参照すると次のように要約される。

オルダーソンは、1898年に米国ミズーリー州のセントルイスの近くで生まれている。敬虔なクエーカー教徒であった。また、彼の職歴等については、1925年の合衆国商務省勤務から始まり、1944年にマーケティング・リサーチとコンサルティングを業務とする会社(Aldersons and Sessions)を創設した。

研究者としてのオルダースンの活躍はこの会社の設立以降活発になっている。1953年には会社を休職して1年間、MITでマーケティングを教えている。そして、1959年以降は死にいたるまでペンシルベニア大学のマーケティング担当教授の職にあった。享年67歳であった。

このような略歴からもうかがえるように、かれは実務家として豊富な経験をもつとともに超一流の研究者でもあったことが分るのであるが、大学教授としては10年足らずの経験ということになる。

1984年には、オルダーソンの*Marketing*

Behavior and Executive Action (1957 年出版) の日本語訳『マーケティング行動と経営者行為』が出版されている。

(3) オルダースン思想の概要

では、オルダースン思想とはどのようなものであったか。黒田重雄 (2008) で検討されている¹⁷⁾。

(a) オルダースン理論の基本前提（組織における諸行動の動態的均衡理論）

一般に、「理論」とは、「個々の事実や認識を統一的に説明できるある程度の高い普遍性をもつ体系的知識」（広辞苑）と考えられている。

オルダースンの理論構築の背景は、第1章「異質市場と組織型行動体系」で明らかにされている。まず、オルダースンは、マーケティング理論構成の現状について次のように述べている。

理論構築に際しては、非常に限られた基礎概念を用いることが価値あることと考えられる。マーケティング理論は、定理が公理から導出され、経験的事実によって検証されるという厳密な演繹の装置をもつ状態には未だ至っていない。マーケティング理論は市場の機能様式を説明する。その究極目的は市場機能様式の改善方法を発見することにある。理論構築にさいしては、マーケティング現象と考えられる多様な事実から、マーケティング過程の成果を規定し、整合性をもっと考えられる事象や活動が選別される。マーケティング現象の単なる記述的または歴史的論述はマーケティング理論とはいえない。……。自己のマーケティングについての経験あるいは過去のマーケティング活動の方法にかんする省察は理論概念の主要な源泉といえる。

オルダースン (1965) は、DMB の「序章」の中でも、「理論とマーケティング科学」

の項で、「実践と理論の関係」について書いている。

「理論の発展は、実践を改善しようとする齊合的な努力の中からかならず生まれてくるものである。われわれはもっと実践的になるためにもっと理論的にならねばならない。」

また、この理論には「予測のため」が含意されている点に注意が肝要である。

マーケティング理論はマーケティング活動の成果を予測する試みがなされる場合のみ生成するといえる。マーケティング科学は、予測を理論にもとづいて行ない、予測事象が現実には生じたかを観察または測定を通して確認することによって進歩する。マーケティング科学はマーケティング活動を改善するために立案されるマーケティング計画に究極的に適用される。

結果的に、組織活動を行う背景には何らかの予測を伴っているのであって、それを前提に理論モデルが構築されるものであるということを経験しておく必要があるであろう。

(b) 組織型行動体系の概観

オルダースンは、体系を記述するに当たって、最初に、基本概念（原始語）、体系、市場を定義する。基本概念として、「sets（集合群）」、「behavior（行動）」、「expectation（期待）」を用いる。ここで、「集合群」とは、「体系とは相互作用する諸要素の集合から成るが、それらの集合の集まり」の意である。なお、ここでの集合群は、二つの意味がある。ひとつは、「企業群」であり、さらにこれは、人々の集まりとしての「一組織（企業）」と「いくつかの企業の集まり」（企業集団）の意味で使われている。もう一つは、「家計群」であり、これには最終消費者としての「家計」と「多数の家計の集まり」の意がある。

また、それぞれの「集合群」は、独自の

「行動」と「期待」を持つと仮定されている。

さらに、オルダースンでは、機能主義理論の本質を具体化するという2つの高次の概念として、**組織型行動体系** (organized behavior system: OBS) (この定義は、集合、行動、期待に依拠) と「異質市場 (heterogeneous market)」を用意されている¹⁴⁾。

再述すると、オルダースンのOBSでの「組織」(家計と企業)は、体系の成員が個人あるいは独立の行動によって獲得しうる以上の余剰が可能であるという期待がこめられている。(すなわち、基本的に、企業は「企業集団」(の行動)としてとらえられ、消費者は「家計の代表者」である)。

オルダースン体系における理論のタイプは「規範理論」である。この理論形成の前提として、まず、彼が枠組みの外側にあるものとして念頭においているのは、「経済学」と「生態学」である。さらに、生態学のうち、「文化生態学」に属するものを考えている。

ところで、経済学については、経済学の用具・概念や希少性についての数理論理を借用する(または、制約条件として採用する)ことはあるものの、それを超えるものと考えている。したがって、後にみるように、P. コトラーのように「マーケティング戦略論を経済学の範疇で考えている」ものとは完全に相違している点が強調されねばならない¹⁴⁾。

また、経済学との相違については、すなわち、経済学においては、社会的平均または利潤最大化の仮説的企業が前提されるが、オルダースン体系では文字通り現実の個々の企業が想定されている。つまり、

マーケティングは、個別単位間の外的関係、すなわち組織型行動体系間の関係に関心をもっている。これらの諸関係が含まれているのはまさしく競争と協調の特異な合成物であって、それは生態学では認知されているが、一般の経済学の枠組み内で取り扱うのは非常に

むずかしい。(DMB, 訳本, p.372)

との見解を示している。

また、「文化生態学」からは、次のような内容を取り入れている。

文化生態学は、集団の環境への順応を取り扱う。強調されるのは、集団行動であり、また、種族やより大きい社会がその資源を開拓するに際し利用できる技術である。ある文化を持つ社会あるいは集団とその環境との調整の程度に関しては種々な条件がある。

結果的に、オルダースンでは、企業(企業集団)や家計は、文化生態学的な意味で自由に行動したり、期待(予測)したりするものであるが、全体均衡を考えるに際しては、例えば、現代における経済体制すなわち資本主義市場経済ないし混合経済体制などの社会経済体制が法的措置などを含めて制約条件としてカバーされることになっている。

さらに、オルダースンで注意すべき点として、彼の考える規範の文脈には、静態均衡や不均衡状態ではなく、「動態的均衡状態」があるということである。

動態的均衡では、利用技術が消費財余剰の増加と技術それ自体の進歩を生み出す。社会がその希求水準を引き上げ、その欲求の拡大を満たしても環境の長期的な居住適合性を破壊しないような技術を採用する傾向が助長される。現代社会は、洋の東西を問わず、動態的な生態学的均衡の状態の維持を望んでいる。マーケティング機能が重要な役割を果たすのは、財と欲求の斉合の動態的過程においてであり、また、この究極目的に役立つ制度と過程の組織化においてである。(DMB, 訳本, p.372)

組織(企業、家計)内部の均衡関係についても以下のように述べている。「マーケティングが組織型行動体系の一機能であり、これ

らの体系は社会がその環境を開拓する際の機関であるから、マーケティング理論は、組織型行動体系の構造と性質に必然的に関わることになる。体系の内部構造と活動はマーケティングのような外部機能に重要に関連してくる。」

結果的に組織内部の人間関係からみた「均衡」に関しては、ミクロとマクロに関連する3つの均衡水準にまとめている。(DMB, 訳本, p.373)

- 1) 組織型行動体系間の外部関係のネットワークにかかわる市場均衡（企業と家計の取引の成立に関わる）
- 2) 個別（企業と家計のそれぞれの）体系内の内的均衡の一形態である組織均衡
- 3) 社会とその環境との調整にかかわる生態学的均衡（人々の生活条件や社会経済制度などの制約条件との関係）

以上の均衡においては、組織（企業と家計）が、あくまでマーケティング体系の主体であるが、その内部における個人の上記された3つの均衡に基づく行動が、組織全体の「存続」と「成長」を高める原動力なのである。

つまり、マーケティング活動は、社会を動かす原動力なのである。

組織は、家計によって希求された欲望を動機として行動を起し、一旦、需給関係は均衡へと向かうが、実際に家計の欲求は常に変化するので、均衡は移動せざるを得ない。この結果、均衡は動態的なものとなる。

こうして、オルダーソン体系は、「規範理論」となっている。しかし、これらの見解は、「体系の病理、死滅様式にある体系、体系の健康維持、広い視角から見た存続」について書いた件につながっていくことになる。(DMB, 訳本, p.377-383)

(c) Transvection 概念

また、オルダーソンの均衡体系には、ある

種の重要な概念が内蔵されている。「取引」の付随する企業の採る「活動」に関わる概念である。つまり、オルダーソン体系で一つ特徴的なのは、競争的調整や流通経路調整の問題で独自の概念を用いているということである。

transvection と呼ぶ概念がそれである¹⁸⁾。(DMB, 訳本, 第3章)

この概念は、オルダーソンによれば、「特に、マーケティング体系の一方の端から他方の端へ貫流することに関連している。たとえば、一足の靴のように単一の最終製品が、自然の状態における原材料からすべての中間品揃え形成と変形(transformation)を通じて移動した後に、消費者の手元に供されるようにする体系の行為単位である。」としている。

つまり、最終的に、消費者は自己にとって価値あるモノとしてある靴を購入する。transvection とは、その靴を仕上げるまでに採られるであろう「活動」（取引を含む）のすべてのこととなる。

仕上げ途中の中間財（一つの変形物である）から次の中間財（別の変形物）へと移りながら最終的に完成財となり消費者へオフアーされる商品となっていく。

これらの活動は商品に仕上げていくための変形財を形作って行くと同時に、変形財間の「取引」をも形作っている。

transvection 概念は、消費者に受け入れられる商品を如何に作成していくか（変形していくか）の諸活動とその活動間に生ずる個々の取引(transaction)とを統合する概念である。

このようなことから、オルダーソンでは、「取引の種類」を大きく分けて、

- (i) モノの出来るまでの取引：部品から製品への取引（素材産業から中間財産業へ、さらに製造業へ）—モノを変形して完成品にするまでの取引、

- (ii) 出来上がったモノの取引：完成品の取引（モノとモノとの交換，物流段階の引き渡し）—所有権の移転

一般的に「取引 transaction」とは、(i)を前提とした(ii)のみが対象となる。「transvection」は、(i)と(ii)の両方を引き起こす活動ということになる。

5. おわりに

キッコーマン社は、製品開発に多大の努力を払い多くの時間（3年）を掛けている。製品が出来上がるまで繰り返し製品テストを行い、その都度消費者反応調査を実施している（このあたりのリサーチの仕方については、筆者の講義「マーケティング・リサーチ」の市場調査典型例として紹介している）。

その結果、発売後には、製品仕様には手をつけていない。製品には絶大の信頼をおいているので、後は流通や販売の工夫と行動あるのみである。

こうした連続性と一貫性は、4P概念から直接読み取ることは困難なのである。

特選丸大豆しょうゆの開発過程には、もう一つヒントがある。

近年、消費者との関係で、これまでの「操作型マーケティング」から、「協働型マーケティング」へ、が唱導されている。消費者との対話重視することである。深い「対話型コミュニケーション」の必要性が強調されている。しかし、この「協働型」でモノ作りをしても、最終的に多くの消費者が購入してくれるとは限らないことを、キッコーマン社の新製品開発が教えている。つまり、十分の対話を経た新製品でも流通や販売促進段階がそれに付随するかたちで一体化しなければならないということなのである。

4P理論はもう古い？

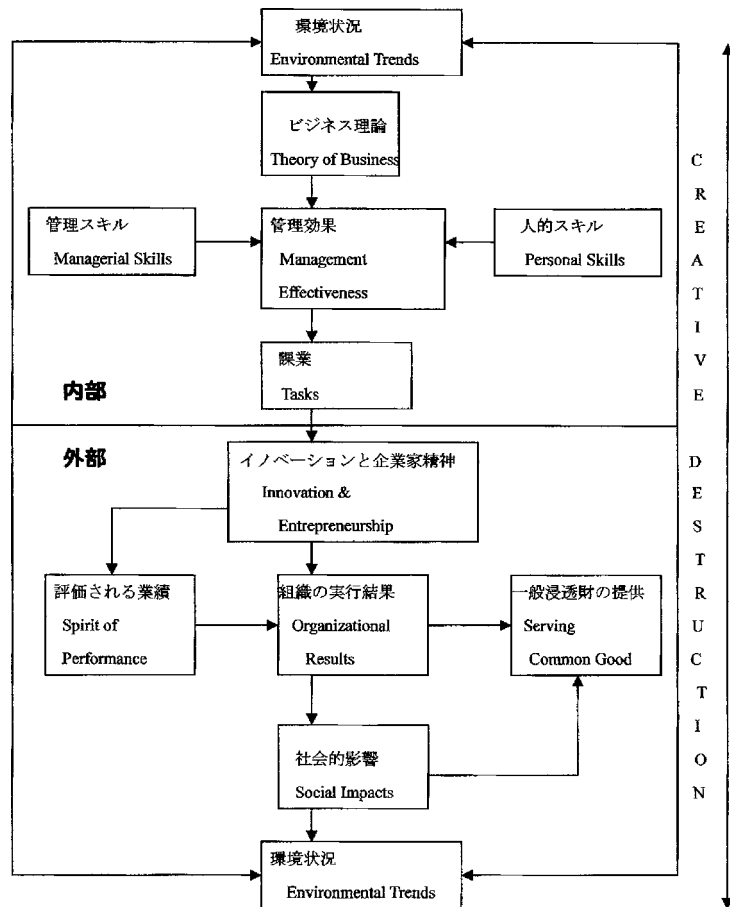
以上のことから、4P理論については、いくつかの問題点を指摘可能である。

まず第一に、本拙論でも検討してきたように、4Pが示す手段は、その場その場で必要に応じて使用される独立のものではなく、ある一つのビジネスの中で一連の繋がりのある手段群として認識されるべきものであるということである。そしてそれはまた、マーケティングの体系化の中に組み入れられる必要があるのである。

次に指摘されるのは、企業は、これまでの4P理論の枠内を飛び出す必要があるのではないかということである。今日では、かつての60年代の消費者とは大分様変わりしている点からである。50年前と違って今日の消費者の第一の特徴は、スピードに敏感になっている。例えば、人は、レストランで料理を注文してからなるべく速やかに手に入れたいという「スピード」性に対して敏感になっているという点と関連している。この点はほとんど全ての製品に及んでいるといっても過言ではない状況にある。それを強く意識した企業は、消費者に自社製品をなるべく早く納品した方が競争優位性を確保するという「速度の経済性」を中心とした経営方式を採用している。この典型的な例として、アパレル製品製造のベネトン社が行っている、前工程であった染色を後工程で行うという「生産工程(Process)の変更」が上げられる。つまり、いわゆる、リエンジニアリング(reengineering)体制をとらなければならないという実態がある。こうした動向を受けて5P(4P+P(Process))の考えもある。

7P説もあり、4P理論については、今日、やや検討の幅が狭くなっていると言わねばならない。

【図1】ドラッカーの管理システムの概念図
(Figure 1. System View: Management as a Whole)



注と参考文献

- 1) 黒田重雄 (2008) 「マーケティングの体系化に関する若干の覚え書き——オルダースン思想を中心として——」『経営論集』(北海学園大学), 第6巻第3号, 101-120頁。
- 2) 黒田重雄 (2010) 「マーケティングの体系化に関する一試論——オルダースンの Transvection へのダイナミック・プログラミング (DP) 手法の適用を中心として——」『経営論集』(北海学園大学), 第7巻第4号, 1-18頁。
- 3) Drucker, Peter F. (2008), *Management*, with Joseph A. Maciariello, HarperCollins Publishers, p. xvii. (2008, 扉)

ドラッカーは、2008年に“management”の改訂版を出版したが、その改定した経緯を述べる序文で、「management (管理) のシステム (体系)」を図示している【図1】。

これを見ると、「マーケティング」の言葉は表面上でてきていない。このことからドラッカーは、マーケティングを「全体を包み込むもの」と考えていることが分かる。つまり、「企業」は「マーケティング」そのものである（企業＝マーケティングをするもの）。

- 4) 黒田重雄 (2011)^a 「オルダースン思想がマーケティングの教科書にならなかった理由——4Pとフィリップ・コトラーとの関係から——」『経営論集』(北海学園大学), 第9巻第1号, pp.77-96。

- 5) 黒田重雄 (2011)^b「マーケティングの教科書はどう書かれるべきなのか」『マーケティング・フロンティア・ジャーナル』(北方マーケティング研究会誌), 第2号, pp.1-9。
- 6) 黒田重雄・菊地均・佐藤芳彰・坂本英樹 (2001)『現代マーケティングの基礎』, 千倉書房, pp.82-85。
- 7) Kotler, Philip (2000), *Marketing Management*, 9th edition, Prentice Hall.
- 8) McCarthy, E. J. (1960), *Basic Marketing: A Managerial Approach*, Richard D Irwin.
- 9) Lazer, W. and E. J. Kelly (1962), *Managerial Marketing: Perspectives and Viewpoints*, Revised Edition, Homewood, Irwin.
- 10) Zeithaml, V. A. and M. J. Bitner (2000), *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*, 2nd Edition, Irwin McGraw-Hill, pp.18-21.
- 11) 野村総合研究所 (NRI)「未来創発・経営用語の基礎知識」:
(www.nri.co.jp/opinion/r_report/m_word/marketing_mix.html—キャッシュ)
- 12) 森戸孝雄 (1992)「キッコーマン・特選丸大豆しょうゆの誕生について」『JMA ニュース・marketing horizon』(日本マーケティング協会), 8月号 (1992年), pp.26-29。
- 13) 醤油業界の現状 (財団法人日本醤油技術センター) (2008):
(sugar.alic.go.jp/japan/user/user0810a.htm—キャッシュ)

(*) しょうゆの種類: いろいろある。基本的には次の5種類(こいくち(濃口)しょうゆ, うすくち(淡口)しょうゆ, たまり(溜)しょうゆ, さいしこみ(再仕込)しょうゆ, しろ(白)しょうゆ)で, これは日本農林規格(JAS規格)で規定されている。

〈こいくちしょうゆ〉 全生産量の約82.5%はこの種類。初め関東で発達しましたが, 全国的に生産されています。普通, 醤油といった場合, この「こいくち」をさします。果物の香りと似た香味を持っているので, 生臭みの多い魚料理, 肉などにもよく合います。主原料は大豆(又は脱脂加工大豆)とほぼ等量的小麦, それに食塩です。

〈うすくちしょうゆ〉 「こいくち」より色が薄い。兵庫県竜野地方で生産されていましたが, 現在では全国各地で作られるようになりました。料理の素材を生かす野菜や白身の魚など, また

うす味の煮物や吸い物などの調理用として, 京阪神方面で愛用されていました。

現在は, 関西料理の普及とともに, 全国的に需要が広がり, 全生産量の約14.5%を占めています。原料も製法も「こいくち」とほとんど同じですが, 色を淡く仕上げるために塩分を多くし, 発酵を押さえたり, 火入れのときも「こいくち」より低い温度にするなど工夫されています。また仕上げの段階で甘酒を加えるのが特徴です。

〈たまりしょうゆ〉 愛知, 三重, 岐阜を中心とした地域で生産されています。大豆(又は脱脂加工大豆)を主な原料とし極めて少量の小麦を加えて作ります。独特の香味があり, 色も濃く, どろっとしていることが特徴。さしみなどに使われたり, 照り焼きや煮物に使うと赤みを出すので, 佃煮やせんべいなどの加工用に使われています。醤油の原点ともいべき醤油です。全国的に見ると全生産量の1.8%程度です。

〈さいしこみしょうゆ〉 「こいくち」と同じですが, 「こいくち」はしょうゆ麴に食塩水を加えて仕込みますが, 「さいしこみ」の場合は食塩水のかわりに火入れをしていない生揚げ醤油を使って仕込みますので, 醤油を二度醸造するような形式になり, 「さいしこみ」といった呼び方になりました。このような製法なので, 色も成分も濃厚で, さしみや寿司などのつけ醤油として, 主に関西方面で使われています。山口県の柳井地方が本場で, 甘露醤油とも呼ばれています。最近では九州から山陰地方など広く生産されています。全国的にみると全生産量の0.7%と少量です。

〈しろしょうゆ〉 「うすくち」よりさらに色が薄く, 水あめのような色が, 特徴です。「たまり」とは逆に小麦が主な原料で, 少量の大豆を加えて麴をつくり, 食塩水を加えるという方法で, 食塩水を加えると言う方法で, 色が濃くなるのを抑えています。うどんのつゆや吸い物, 鍋料理などに使われます。また, 自然の色をそのまま生かす野菜や魚などの料理に向いています。小麦が主原料なので糖分が高いのも特徴の一つです。愛知県が主産地ですが, 千葉県などでも作られています。全国的に見ると全生産量の0.6%です。

〈その他のしょうゆ〉 減塩しょうゆ, うす塩などの食塩分を抑えたしょうゆ, 粉末しょうゆ, 魚醤

(*) 醤油製造業者は, 全国におよそ1500社(一

- 説には、3500社）、ほとんどが都道府県内の協同組合（全国50組合）に所属している。その協同組合は8ブロックに分けられ、それを統括しているのが全国醤油工業協同組合連合会（「全醤工連」）。どの協同組合も中小企業協同組合法に基づいて設立されている。大手5社（キッコーマン、ヤマサ、ヒゲタ、丸金、ヒガシマル）と全醤工連が一つとなって日本醤油協会をつくっている。
- 14) Alderson, Wroe (1965), *Dynamic Marketing Behavior*, Richard D. Irwin, Inc. (ロー・オルダーソン著（田村正紀・堀田一善・小島健司・池尾恭一（1981）『動態的マーケティング行動——マーケティングの機能主義理論——』、千倉書房。
- 15) Wooliscroft, Ben, Robert D. Tamlia, and Staley J. Shapiro (edited) (2006), *A Twenty-First Century Guide to Aldersonian Marketing Thought*, Springer Science + Business Media, Inc.
- 16) Mazur, Laura and Louella Miles (2007), *Coversations with Marketing Masters*, John Wiley & Sons, Ltd. (ローラ・メーザー・ルエラ・マイルズ著（木村達也監訳）（2008）『マーケティングをつくった人々マーケティング・マスターたちが語る過去・現在・未来—』、東洋経済新報社。
- 17) 黒田重雄（2008）、前出論文。
- 18) 黒田重雄（2011）^a、前出論文。