

ターゲット・マーケティングのカテゴリライズド・ アドレサビリティの拡大

岩本俊彦*

マーケティング戦略の基底をなすターゲット・マーケティングのスタイルは、組織のミッションやドメイン、競争環境に応じて変わる。製品・サービスの差異に着目し、差異に呼応、適応した戦略的行動が競争優位につながることは現代マーケティングの前提である。新規技術の導入や競争環境の激化を反映したターゲット・マーケティングの新たな局面は製品の主要なベネフィットに基づくプラットフォーム・セグメンテーションであり、日用品などのケースに代表されるように、包括的なターゲット・マーケティングをカテゴリライズ（類別）することで抽出されるアドレサビリティ（対処力、対応能力）の広がりを論じていく。

キーワード：ターゲット・マーケティング、マーケット・セグメンテーション、ベネフィット・セグメンテーション、プラットフォーム・セグメンテーション、プロダクト・ディファレンシエーション

The expansion of the categorized addressability in target marketing

Toshihiko IWAMOTO

Styles of target marketing used as basis of marketing strategies are different depending on mission of organization, domain, and competitive environment. Strategic behaviors which pay attention to differences and adapt to differences lead to competitive advantages is premises on modern marketing. The new phases of target marketing which introduce new technology and reflect cut-throat competition is platform segmentation which based on primary benefit, and discuss the expansion of addressability extracted by categorization of the comprehensive target marketing, represented by the cases of daily care goods and so on.

Keyword : target marketing, market segmentation, benefit segmentation, platform segmentation, product differentiation

はじめに

マーケット・セグメンテーションは、ターゲット・マーケットを選定し、適切なマーケティング・ミックスを展開するために、市場内で一層同質なサブ・マーケット、セグメントを明確化させるプロセスであると定義できる (McCarthy [1981])。同質で意味のあるマーケット・セグメントにグループ化し (Udell and Laczniack [1981])、そこをターゲットとして自社資源を適切に組み合わせて、マーケティング努力を傾注し、市場で戦略展開することは、包括的なマーケティング政策として定式化しており、ターゲット・マーケティングとして識別される。

自社に最適なセグメントだけをターゲットとするセグメント (segment) ・マーケティング、セグメント内のサブセグメントをターゲットとするニッチ (niche) ・マーケティングや特定の地域顧客をターゲットとする地域 (local) マーケティング、あるいは一人ひとりをターゲットとする個別 (individual customer) マーケティングを包括し、マス・マーケティングと対峙するものとして捉えることができる (Kotler [2003])。注1

オクセンフェルト (A.R.Oxenfeldt) によって市場戦略 (market strategy) の構成要素として、マーケット・ターゲットの決定 (経営目標)、マーケティング・ミックスの組成 (目標達成のための手段の組み合わせ) (Oxenfeldt [1962]) があげられているが、今日においても、市場における企業の行動基準を消費者のニーズに適合させる基本コンセプトはマーケティング戦略の策定の出発点であり、ターゲット・マーケティングは中心的な役割を果たしている。注2

しかし、消費者のニーズや価値観の多様化、競争の激化、多面的でボーダレスな環境問題への対応など、そうした事態に起因する製品ライフサイクルの短命化などによってマーケティング・コストが増大する。戦略の洗練のための検

討が絶えず行われるなか、効果、効率を掲げるターゲット・マーケティングにおける戦略展開や手法も、競合者の追随により急速に陳腐化するため、競争優位の確保・維持のためには、製品特性の差異化による競争の局面を特定した軌道修正やアプローチの戦略的統合などのアドレサビリティ (対処力、対応能力: addressability) を高めることが求められる。

1. マーケット・セグメンテーションのフレームワーク

マーケット・セグメンテーション提唱・展開の背景には、市場は異質なニーズ・ウォンツの集合であり、特定の製品で全ての、多様化した消費者のニーズ・ウォンツをみだし、問題を解決出来ない動的な市場環境がある。一定基準によって選定され標的とされたセグメントには、そのセグメントに対応した (差異化された) 製品 (オファー) を提供することが想定される。注3

マーケティング戦略をマーケット・ターゲット (市場標的) の明確化、マーケティング目標達成のためのマーケティング計画の遂行とツーステップで捉える (Bell [1966]) と、第1ステップであるマーケット・ターゲットの明確化、すなわちターゲット・マーケティングは、情報技術の高度化に伴って、迅速な意思決定が求められ、その対応パターンは複雑化している。そのため、セグメントを明確にした後、サイズや需要のパターンなどの一定の条件を満たしたものをターゲット・マーケットとして選定していくという主張もなされるようになる (Churchill and Peter [1994])。

マーケット・セグメンテーション戦略において、抽出されたセグメントはサブ・マーケット (あるいは、マーケット・グリッド (grid = 格子) (McCarthy [1960])、サブセット (Bennett [1988])) とよばれる。これらに対応しないのは、非差異化 (undifferentiated) マーケティング、あるいはマス・マーケティン

グである (Benett [1988])。

非差異化マーケティングは、一つの製品ですべての人に対応するもので、今日でも企業規模の大小を問わず、この戦略が採用されている。特定化マーケティングは一つの製品で関連市場に対応、集中マーケティングは一つか少数の製品で一つの市場に対応、差別化マーケティングは複数の製品で関連市場に対応するものである (McDaniel [1979])。

創業者のヘンリー・フォード (Henry Ford) の、「黒である限りどんな色の車でももてます」という Model T の導入時の言葉はセグメンテーションを行わない、非差異化マーケティングの遂行として知られている (McDaniel [1979])。標準化された単一の Model T の大量生産でコストダウンを図り低価格化を実現し、需要の急激な拡大に結び付いたが、製品の普及とともに消費者に飽きが生じてしまう。1920年代に、ニーズの多様化、所得層別のモデルの投入を行った GM (General Motors) にフォードは販売面で後れをとり、GM が自動車市場のリーダーとなっていく。^{注4}。

市場集中戦略としては、第二次世界大戦後の米国で、価格に敏感な特定層をターゲットとしたフォルクスワーゲン・ビートル (beatle) 投入があげられる。

セグメンテーションのパターンは、ミッション、ドメイン、経営資源上の制約や競争レベルへの対応、市場における規制などから決定されることになる。

マーケット・セグメンテーションは、プロダクト・ディファレンシエーション (製品差異化 (product differentiation)) の戦略的展開に関する論点がスミス (W.R. Smith) によって1956年に提示 (Smith [1956]) されて以来、セグメント基準の選択や戦略的な位置づけなど、多面的な討議が展開されている。

スミスによれば、セグメンテーションは需要の広がりを受けたものであり、消費者のニーズに製品やマーケティング努力を適合させていく

ことを主要な目的とし、製品差異化戦略と代替的補完関係にあった (Smith [1956])。差異化は需要を供給者側に曲げるもので、プロモーション戦略であり、セグメンテーションは需要側に焦点をあてたマーチャンダイジング戦略であり、製品は特定の市場に向けて調整されることになる (Schnaars [1998])。

また、差異化と選好に関する競争理論をふまえ、セグメンテーションと製品差異化は代替的補完関係にあると捉えるのではなく、相互に密接に関連しており、ターゲット・マーケットのニーズに製品差異化戦略が適合すると、セグメンテーションは大きな効果をあげることが指摘されている (Dickson and Ginter [1987])。

他方、レビット (T. Levitt) によって、所与のものと考えられていたマス・マーケットの消滅とそうした事態への戦略的対応が早くも1960年代に討議され (Levitt [1969])、マーケティングのパラダイム転換の論議をひき起こしている。「小さく考える」ことで、新しい市場を見つけ出すという発想は、これまでの、大量生産・販売に基づく効率的供給システム構築の姿勢の根本的な見直しをメーカーに迫るものであった。消費者のニーズを同一的にとらえ、マス・マーケットに標準化された製品を大量に送り出すことで、スケール・メリットをベースとする効率重視のマーケティングを展開することが想定されていたが、競争の激化や消費者ニーズの多様化などによって、特定された市場における競争展開という新たなマーケティング・ステージに突入したことを物語っている。

競合相手の動きや市場環境の変化で、セグメントの特性が不明瞭になっている場合がある。その対応策として、セグメントの定義の明確さとターゲットの広範性、選択性から、4つのアプローチ、代替案が導き出せる。セグメントが明確に定義され、それが広範囲なターゲティングであればターゲット複合型セグメント、選択的なターゲティングであればターゲット選択型ニッチ、セグメントが不明確で、広範囲なター

ケティングであれば製品バラエティ、選択的なターゲティングであれば製品特定化になる (Cravens and Piercy [2009])。

製品バラエティ化はわが国では、1980年代の記号論、90年代以降のブランド論を中心に、差異化構造を分析するスタイルで展開されている。

記号論との接点では消費記号論、消費スタイル、表現・表示の意味分析が活発に討議されている (Baudrillard [1970]、池上 [1988]、吉見 [1996]) が、反対軸としての理性消費、機能重視の論議 (電通マーケティング研究会 [1985]) も誘発している。

ブランド論は、認知度、知覚品質、連想度合、商標、流通への関係性などからなるブランド・エクイティ (Aaker [1995]) からその構造を把握し、比較優位性を訴求し、ブランド拡張やリ・ポジショニングを検討する戦略的ブランド・マネジメント (Keller [1998]) などを通じて、差異の強調・明確化を市場における競争力の源泉とするものである。

他方、新規顧客の開拓よりは既存顧客からのリターンが大きいとす、情報技術の進展を受けた関係性マーケティングの深化 (Reichheld [1996]) は、顧客のロイヤルティを高めて、信奉者やパートナーにしていくことの重要性を浮かび上がらせる (Christopher and et al. [1991])。適合 (フィット) を基本概念とするマネジリアル・マーケティングと異なり、相互作用 (インタラクト) を基本概念としてインタラクティブ・コミュニケーションをマーケティング手段とする関係性マーケティング (和田 [1998]) は、顧客をロイヤルティによって差異を設けて対応すること (価格割引やプレミアム・サービスの提供)、柔軟なオファー提供 (Anderson and Narus [1995]) も意味する。セグメント内の顧客と密接な連携を図ることで、PLC (Product Life Cycle) 上の位置や市場内でのポジショニングをベースに、ターゲット・セグメントからの効率的なリアクション (売上向上や

好意形成) を期待するものである。

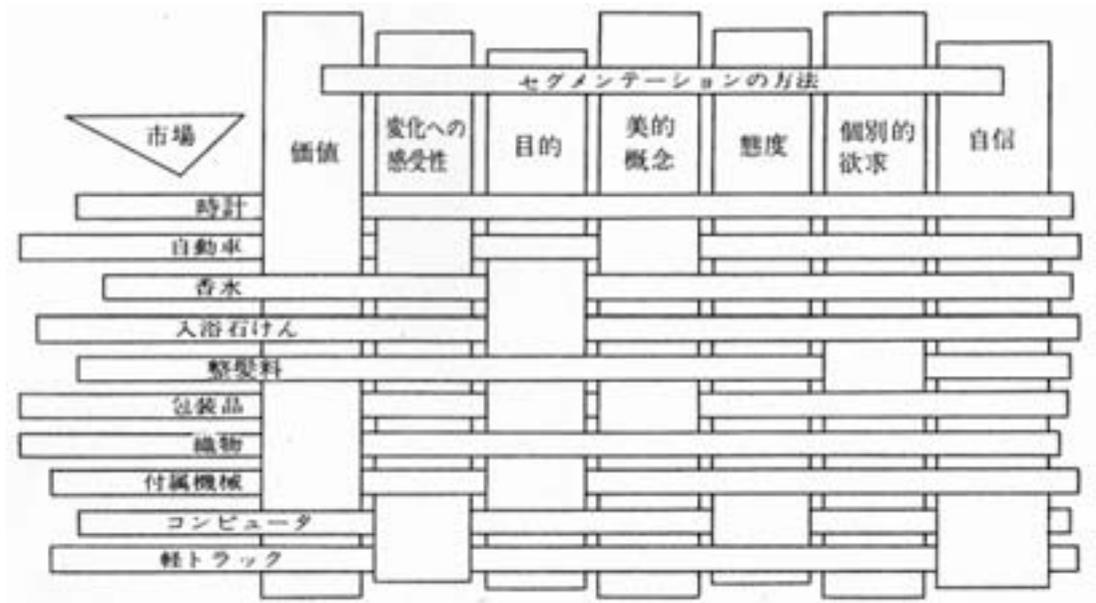
2. マーケット・セグメンテーションの分類基準

セグメンテーション研究の焦点の一つである、セグメント化の基準選定は、米国では、山地山脈、河川、気候風土といった自然環境や行政区画、都市部とその郊外などのジオグラフィック (geographic: 地理的) なセグメント化から始まり、年齢、性別、職業、所得、教育水準、宗教、世代、世帯規模、社会階層などからなるデモグラフィック (demographic: 人口統計的) 変数を用いたセグメント化に進んでいる (Haley [1968])。データの入手可能性や加工性などの観点から、デモグラフィック変数が多用されるが、この基準によって、一定の明瞭な特徴をもつセグメントが抽出されることになり、効率重視の経営へつながるとして広く受け入れられた。

しかし、その後、ヤンケロビッチ (D.Yankelovich) によって、時計、自動車、香水、浴用石けんなど代表的な製品の、複数のセグメンテーション変数を提示した。その上で、デモグラフィック変数は、マーケット観察、分析、分類の最上の方法という仮定を捨てることが重要と唱えている (Yankelovich [1964])。製品特性に対応したセグメンテーションの検討の必要性が説かれたのである。以後、固有の製品特性に基づいて、カテゴリライズされたセグメンテーションの展開に注目が集まるようになる。

さらに、ハレイ (R.Haley) によって特定のブランドに対する期待や利益などをふくめた消費者に対するベネフィットに基づいた細分化の方法が提示される。ハレイは歯磨き市場のベネフィットとして、フレーバーや製品の外観 (感覚型)、歯の白さ (化粧品効果) (社交型)、虫歯予防 (ゆううつ型)、価格 (経済性) (独立型) をあげている。それぞれのセグメントはデモグラフィック変数、サイコグラフィック変数、

図表-1 異なる業界におけるセグメンテーションの例



出所：Yankelovich [1964] p.85.

図表-2 練り歯磨き市場のベネフィット・セグメンテーション

セグメント名	感覚的	社交家	心配家	独立セグメント
主要なベネフィット	香り、製品外観	歯の白さ	虫歯予防	価格
デモグラフィック	子供	十代、若い人	大家族	男
特別な行動特性	スペアミントの香りの歯磨きの使用	喫煙者	ヘビーユーザー	ヘビーユーザー
ブランド	コルゲートストライプ	マクリーン、ウルトラブライト	クレスト	低価格ブランド
パーソナリティ	高い自意識	高い社交性	憂鬱症	高い自立性
ライフスタイル	快楽的	活動的	保守的	低価格志向

出所：Haley [1968] p.33. (ブランドの一部省略)

行動変数によって差異が明確に示されている (Haley [1968]) が、それぞれのセグメント内の差異、特徴については意見が出ることになる。

ベネフィットは、消費者が求める本質的な好み (intrinsic preference) や製品機能の高さや差異に基づくものであり (O'Shaughnessy [1984])、ベネフィットを基準にセグメンテーションが行われる。ベネフィットのカテゴリー化 (Green and et al. [1972])、ベネフィットのチェーン化 (Young and Feigin [1975]) によ

るセグメンテーション展開も試みられ、ベネフィット・セグメンテーションの広範性が高まっている (Calantone and Sawyer [1978])。

また、個人状況 (person-situation) に着目し、ベネフィット・セグメンテーションをさらに進めた、製品認知セグメンテーション、行動セグメンテーションへのひろがり、フローも論じられるようになってきている。ベネフィット・セグメンテーションを製品認知や行動上の差異につなげるフローとして捉える (Dickson [1982])

ことで、後の、ワンツーワン・マーケティングや関係性マーケティングへの地歩を築いたともいえよう。

把握困難とされる消費者の行動に分析の視点を置き、セグメント内の同質性の確保から、ライフスタイルやパーソナリティなどに着目するサイコグラフィック変数の導入定着が認められ (Kassarjian [1971]、Ziff [1971])、対峙する遂行面で領域の不明瞭さなどの再検討を図る論議 (Wells [1975]) も注目を集めている。所得や教育水準の高まり、異文化との接触などをうけて、価値観、消費形態が多様化して、消費者の内的で、心理的側面まで把握しなければ、消費者満足を獲得できない状況となったからである。自己イメージ (Self-Image) はパーソナリティの一側面であり、消費者行動の基軸をなすものであり、自動車のイメージと所有者のイメージは一致することもするものとして捉えることができる (Birdwell [1968])。

製品ポジショニングとライフスタイルを対応させる手法も導入される (Alpert and Gathy [1969])。消費者の抱くイメージ上の差異を2軸でマッピングするポジショニング (positioning) 分析は、視覚効果もあり、マーケット分析の主力ツールとなっている。

また、ポジショニングは戦略的競争分析 (Hooley and Saunders [1993]) やイメージ上のマーケティング戦略の展開 (Trout [1996]) などに用いられ、ヤンケロヴィッチの指摘もあり、戦略的視点から、セグメンテーション・プロセスの一角を占めるようになっていく (Yankelovich [1964])。

消費刺激モデルや過激な販売促進などの行き詰まりからも、消費者の生活上の価値を反映したライフスタイルにも注目が集まる (ハナン (Hanan [1972]))。サイコグラフィック変数のなかで、ライフスタイル分析はAIO (Activities, Interests, Opinions) 分析、パーソナリティ分析と連携し、VALS (Values and Life Styles) 分析で米国民を8つのグループに分割

図表-3 ライフスタイル分析の基準

活動 (Activities)	関心 (Interests)	意見 (Opinions)
仕事、趣味、社会的出来事、休暇、娯楽、会員活動、コミュニティ、買い物、スポーツ	家族、家、仕事、コミュニティ、娯楽、ファッション、食べ物、メディア、業績	自分自身、社会問題、政治、仕事、経済、教育、生産、将来、文化

出所：Plummer [1974] p.35.

するセグメントに関心が集まる (O'Shaughnessy [1984])。

プランマー (J.T.Plummer) は、AIO分析をもとに、ライフスタイルを識別した諸次元を描いている (Plummer [1974])。ライフスタイルごとに、消費支出や求める製品・サービスが異なるとしても、その差異が明瞭 (識別可能) で、当該市場が持続的に一定規模を保持できるとは限らない。

そうした背景もあり、消費者のライフステージに着目するライフサイクル概念 (Wells and Guber [1966]) を細分化した、多面的なライフスタイル・セグメンテーションの論議 (Douglas and Urban [1977]) が活発化していく。わが国でも、70年代に百貨店のコンセプト設定やレジャー用品の販売促進などにライフスタイルの提案という形で活用されている。

また、類似性データ、選好データ、属性データを活用してイメージ上にパーセプション・マップ (perception map: 知覚図: 製品空間) を形成し、そのなかに消費者の理想空間 (ideal space) を想定し、製品差異化とも関連させて、製品開発による市場機会の発見などの活用を図る手法が導入されている (Johnson [1971])。パーセプション・マップは相対的な知覚であり、理想空間との距離を短縮するようなベネフィットの明確化やリ・ポジショニングの検討が求められる。パーセプション・マップは既存製品の検討をおこなうが、新規投入の製品ポジショニングの理想点は描けない場合、理想ポジシ

ョンを求めて、属性の重要度を1-5点尺度で質問票から評価を導き出す期待値モデル、評価軸の重要度を判別してベクトル表示する選好回帰法、最適な属性の組み合わせを探るコンジョイント分析などが行われる。

マーケット・セグメンテーションを、計測尺度として、客観的変数(観察可能=O)と推論的変数(消費者の反応からの推論=D)を設け、それぞれに一般的特性(=G)と状況特性(=S)を、かけあわせて類型化すると、次のようにまとめられる。

OG=デモグラフィック変数、ソシオエコノミック(socio-economic)変数

OS=消費パターン、ロイヤルティ、購買状況

DG=パーソナリティ、ライフスタイル

DS=ベネフィット、態度、知覚/選好(Frank et al. [1972])

ソシオエコノミック変数は、純粹に経済学的なモデル理論ではなく、可処分所得、所得の自由裁量性などを表わしている。

視点を変えて、セグメンテーションの基準を、対象者、購買状況、購買理由から分類すると次のようになる。すなわち、対象者別では、デモグラフィック、ソシオエコノミック、ジオグラフィック、パーソナリティ、ライフスタイル、消費者の地位、購買状況別では、使用率、支払う価格、購買場所、求められるベネフィット、購買態度別では、購買理由、ブランド・ロイヤルティがそれぞれあげられる(Croft [1994])。

マッカーシーは、セグメンテーションの次元を、デモグラフィック変数やニーズ・態度・行動・興味・意見などからなる消費者関連と使用パターンや購買状況などからなる状況関連に大別し、提供されるベネフィットは状況関連に分類できるとしている(McCarthy [1981])。

ジオグラフィック、デモグラフィック、ソシオエコノミック、サイコグラフィックの各変数は消費者特性としてくれるが、購買状況、業態(outlet type)、ベネフィット、使用率、認知、関与にウェイトを設け、インターネットの

利用率の高まりによる業態別のアプローチへの分析と対応がこれからの検討課題になる(Kerin et al. [2006])。インターネットで最も売りやすいのは、検索キーワードが明確な製品(日経産業新聞2008年9月26日)であり、さらに、データベースを活用して、利用者を特定できれば、キーワードの選定が販売効率を高めることにつながる。

3. カウンター・セグメンテーションの論理

マーケット・セグメンテーションの洗練化に向けた論議が深まるなか、その存立意義、有効性も含めて、いくつかの反論が提示されている。

なかでも、レスニックら(Resnick and et al)による行き過ぎた、過剰なセグメンテーションに対する反論、すなわちカウンター・セグメンテーション(counter segmentation)がよく知られている。彼らは、利益の上がる単位のセグメント選定を主張し、狭隘なセグメントの規模を問題視している(Resnick and et al. [1979])。

投下資本に対する利益率、効率を重視しすぎて、利益の確保を阻害しているとの反論はカウンター・セグメンテーションの中心的な存在である。これは、マーケット・セグメンテーションに対するマーケット・アグレゲーション(market aggregation=市場集結)、すなわち、一つの市場に対する製品志向の考え方の論議、あるいは市場をひとつの単位として捉える視点をよびおこさせる(Stanton [1978] [1987])。低価格需要やアウトレット、トイザラスなど、さらには製品ラインを削減したIMB、クライスラーなどでもこうした活動を見出すことができる(Bearden et al. [2004])。

レイノルズ(Reynolds)は、市場の類似性にも、もっと目を向けるべきと指摘する。もっとも、レイノルズは、“It’s for Variety!”のフレーズを掲げ、バラエティが消費者ニーズの基本として、市場セグメントを基軸とした製品政

策よりも製品政策のバラエティ化にその主張の力点があった。消費者の市場認知、識別力には限界があり、現在見られるような製品間の類似性を反省し、製品にこそ差異を設けるべきとしていた (Reynolds [1965])。

バーネット (Barnett) は、マーケット・セグメンテーションよりは製品認知へ重点を置くプロダクト・セグメンテーションに注力すべきと指摘する。バーネットは、デモグラフィック変数、ソシオエコノミック変数、パーソナリティ特性、特定ブランドの購買行動のあいだでは、きわめてわずかな相関関係しかないことがその主張の根拠である (Barnett [1969])。

全国をカバーするナショナル・ブランドの場合、標的ターゲット層は、従来からイメージされるブランド・スイッチを起こしやすい層ではなく、むしろブランド・ロイヤルティの高い層であることも説かれるようになっていく (Blattberg and et al [1980]。セグメンテーション戦略における固定概念の打破である。

同様の警鐘が、マーケット・セグメンテーション研究全体に対して鳴らされている。

ウインド (Y.Wind) は、スミス以降に発表された120の論文をもとに、問題の定義、調査の設計、データ収集方法、データ分析方法、データ解釈、実施などの点を検討し、これらを批判的に受け止め、新たなコンセプトや方法論の導入の必要性を説く (Wind [1987])。ウインドはセグメンテーションの手法を、事前にセグメンテーション基準を設定して、セグメンテーションを進めるアプリアリ・セグメンテーション (a priori segmentation) と、複数の基準をもとに事後的に消費者を括るクラスタリング・セグメンテーション (clustering segmentation) とに大別している (Wind [1987])。

アプリアリ・セグメンテーションは消費者特性による基準と消費者の反応による基準からなり、クラスタリング・セグメンテーションでは、多変量解析、クラスター分析が用いられる。相関性の高い項目から、いくつかの因子を取り出

し、因子得点、キーワードを表わすことができて、説明要因としての当てはまり度は検討されなければならない。

消費者の一般的特性 (デモグラフィック、サイコグラフィック、ジオグラフィック) を抽出し、次に製品・ブランド関連変数 (行動上の特性、製品属性・ベネフィット関連、認知等) と連結する。一般的特性から製品・ブランド関連変数に向かうのがフォワード・セグメンテーション (forward segmentation)、その逆がバックワード・セグメンテーション (backward segmentation) である。フォワード・セグメンテーションはアプリアリ・セグメンテーションでもある (Alsem [2004])。

しかし、マーケティング計画・目標との対比、製品特性別あるいは、競争状態に応じたセグメンテーションを描かないまま、セグメンテーション戦略の利用可能性の拡大が唱えられたとしても、ウインドの警鐘に対応しておらず、それは洗練化の道をたどっていないことになる。最も重要な製品特性の訴求を軽視し、消費者行動を複雑なテクニックを使用したサイコグラフィック・セグメンテーションに依存しすぎたためニーズを把握できず、急激に変化する市場に俊敏、かつ効率的に対応できなかったとの指摘 (Yankelovich and Meer [2006]) も看過できない。

4. カウンター・セグメンテーションへの反論

セグメント化されたほうが、市場の明確化による効果的対応によって、マス・マーケットからよりも大きな利益を上げることができるというスタンスがある (Roberts [1961])。市場を敢えて狭隘化させて、市場機会を小さくすることに異議を唱える人たちへの反論にもなっている。

次に掲げるように、市場・製品グリッドを用いて、主要な市場、二次的な市場を抽出し、セ

図表-4 リーボック (Reebok) の市場・製品グリッド

マーケット・セグメント		製 品								
全体	ニーズ	ランニング・シューズ	エアロビ・シューズ	テニス・シューズ	バスケット・シューズ	子供シューズ	ウォーキング・シューズ	クロス・トレニング・シューズ	ゴルフ・シューズ	S.カーター・シューズ
		1981	1982	1984	1984	1984	1986	1988	1997	2003
機能志向	ランナー	P						P		
	エアロビ		P					P		
	テニス			P				P		
	バスケット				P			P		
	ゴルフ								P	
非機能的	冒険家							P		
	ウォーカー	S	S	S	S		P	P		
	子供					P				
	スタイル流行	S	S	S	S		S	S		P

P=主要な市場；S=二次的市場
出所：Kerin et al. [2006] p.234.

グメンテーションの展開状況を把握することもできる (Kerin et al. [2006])。

二次的な市場が、一定の市場規模や市場の持続性を打ち出すことができるならば、市場狭隘化への対抗概念の提示であり、セグメンテーションの複眼化が反論の一部を形成することにもなる。

ここで、マーケット・セグメンテーションの意思決定のプロセス、基本スタイルをもとに、反論の意味合いを含めた提案を集約していくことにする。

マーケット・セグメンテーションの意思決定のプロセスは、セグメントするマーケットを、マーケティング目標などから一定のフィルターを通して規定し、マーケット・セグメントを明確化し、形成し、セグメントに応じたきめ細かなセグメンテーション戦略を策定し、選定する (Cravens and Piercy [2006])。

また、マーケット・セグメンテーション戦略は、市場のセグメント化がポジショニングを中心としたターゲット・マーケティングに連結されて、体系化が図られ、活用されてきた。まず、

マーケット・セグメンテーションとして、市場を細分化するために基礎を明確化、得られたセグメントのプロフィールを展開、セグメントを訴求する手段を展開、続いて、ターゲット・マーケティングとして、ターゲット・マーケットを選定、ターゲット・マーケットのためのポジショニングを展開、ターゲット・マーケットのためのマーケティング・ミックスを展開するスタイルであった (Kotler [1980])。

しかし、競争市場への対応をうけて、マーケット・セグメンテーションは市場セグメントのための基準の明確化とセグメント・プロフィールの展開、マーケット・ターゲティングは魅力的なセグメントの展開、ターゲット・セグメントの選定、マーケット・ポジショニングはターゲット・セグメントにおけるポジショニングの展開、それぞれのセグメントへのマーケティング・ミックスの展開の図式が示唆するように、ポジショニングを意識した構成になっていく (Kotler [1997])。

その後、マーケティング機会のなかで、マーケット・セグメンテーションのレベルやパター

ンの領域で、マーケット・セグメントの明確化とターゲット・マーケットの選定を行い、マーケット・オファリングのポジショニングと差異化を扱うようになってきている (Kotler [2003])。競争環境の激化のなかで進められるセグメントとポジショニングの一体化である。こうした流れは他でも観察できる (Etzel and et al. [2001])。セグメンテーションとポジショニングが融合すれば、競合者や市場ニーズが明確になり、セグメントに向けたマーケティング努力は一層効率的になる。

一方、マーケット・セグメンテーションのレベルは以下のように階層化できる。戦略的セグメンテーションでは、ビジョン、戦略的意図、製品ベネフィット、マネジリアル・セグメンテーションでは、資源配分、連携、計画策定、オペレーショナル・セグメンテーションではマーケティング遂行の各部門の、たとえば、広告、販売、流通などのセグメンテーションが該当する (Cravens and Piercy [2006])。セグメンテーションが階層的に目標や成果でチェックできれば、マーケティング努力の精度が増すことになる。

マーケット・セグメンテーションの位置づけや視点は多様であるが、セグメンテーションの基底のチェックポイントがいくつか掲げられてきた。

セグメントの規模や利益を見込める実質性 (Substantiality)、社会階層が異なった消費をみせる需要の性質 (Nature of Demand)、細分化変数に対する異なった反応を見せる反応性 (Response rates)、効果的なマーケティング努力を集中できる接近可能性 (Accessibility) などの条件が満たされる必要がある (McDaniel [1979]) が、セグメントの規模や購買力を測れる測定可能性 (measurability) を検討することも求められる (Kotler [1980])。

選定されたセグメントがたやすく確定・測定でき、十分な潜在性を持ち、効果的な需要があり、経済的に到達可能で、マーケティング努力

に反応することを前提に、セグメントの販売額とコストの追跡を試みているマーケティング要素に基づき、損益計算書を作成し、マーケティング・コストを分析し、マーケティング効率の向上を企図するものである (Bike and Buzby [1973])。

実質性や測定可能性の面だけでなく、マーケティング戦略全般について、包括的全社戦略を視野に入れて、マーケティング・オーディット (marketing audit) が進められる。

マーケティング・オーディットは、マーケティング活動の全般にかかわり、基底にある仮定、目的、政策の評価を中心として、計画的に評価しようとするものであり、欠陥を発見、除去し、市場機会を発見、開発するもので、マーケティング活動の治療薬であり予防薬でもある (Shuchman [1959])。

また、スタントンによれば、1960年代にはすでに、オーディットの概念は企業経営にとって新しいものではなく、この言葉は伝統的に企業活動の検討及び評価の意味で用いられてきたとされる。個々の企業は誤ったマーケティング努力をしており、マーケティング・コストの正確な情報やコスト管理も不十分とされたからである (Stanton [1962])。

オーディットを、企業のマーケティング上のポジションのシステムティックで完全な調査 (Baker [1992]) のように限定的な使用を唱えるものもあるが、部分的な問題解決は全体戦略のなかで整合性を持たなくなる可能性もあり、オーディットの広範な利用が求められる。

コトラーらは、マーケティング監査は、企業単位・事業単位のマーケティング環境、目標、戦略、活動に関する包括的、系統的、独立的、定期的な監査を表わし、問題や機会を明確にし、企業のマーケティング・パフォーマンス改善に寄与するものであるとする (Kotler and et al. [1977] [1989])。これらの性質に偏りがなくとも付与される (Kerin and et al. [2003])。

エフィシエンシー、エフェクティブネスがと

もに高ければ、満足した消費者と低いマーケティング・コストが実現した生産的 (productive) マーケティング、エフィシエンシーが高く、エフェクティブネスが低い場合 (疎外された消費者と低いマーケティング・コスト) はヒット・エンド・ラン (hit and run; 電撃的) ・マーケティング、エフィシエンシーが低く、エフェクティブネスが高い場合はプレミアム (特別) ・マーケティング (満足した消費者と高いマーケティング・コスト)、エフィシエンシー、エフェクティブネスがともに低い場合 (疎外された消費者と高いマーケティング・コスト) は死の願望 (death-wish) になる (Sheth and Sisodia [2002])。

オーディットにおける広範性や網羅性の強調はマーケティング・リサーチやSWOT分析との境界をあいまいにする (Alsem [2007]) が、戦略策定に当たっては、重複的な側面があっても、一貫したポリシーのもとに整えられているオーディットは、マネジメント・サイクル上、欠くべからざるものとして位置づけられる。^{注5}

5. プラットフォーム・セグメンテーションの展開

セグメンテーションに対するアプローチは、かくして、効率性の追求や事業環境への対応上、戦略的に統合されるが、新たな問題が浮上して

くる。

セグメント化の基準の集約に関しては、競争状態やマーケティング政策、経営資源、戦略的意図により異なるが、第1段階と第2段階に分けてセグメンテーション・アプローチを整理する2段階アプローチが提唱されている。

第1段階では、最初のセグメンテーションであり、たとえば使用率の基準 (ヘビーユーザかライトユーザか) を採用する。第2段階では補助的な基準で、人口統計的基準とライフスタイル基準をとりあげる。それらに対する経営上の意思決定は、デモグラフィックの場合はメディアの選定 (雑誌やテレビ番組など)、ライフスタイルの場合は広告内容 (保守的、若さの訴求など) につながる (Bearden et al. [2004])。

セグメント・マトリクスで、消費者の態度 (熱狂的、積極的、中立的、否定的)、消費者の地位 (既定の消費者、1回だけの消費者、自然消滅 (lapsed) する消費者、潜在消費者)、家族の人数 (1~2、3~など) の3軸を掛け合わせて、セグメンテーション・プログラムを検討することもできる (Croft [1994])。

また、上述の歯磨き市場のセグメンテーションは次のような、ベネフィットを中心として、セグメンテーション基準を重ね合わせて、提案者のハレイらによってリファインされている。

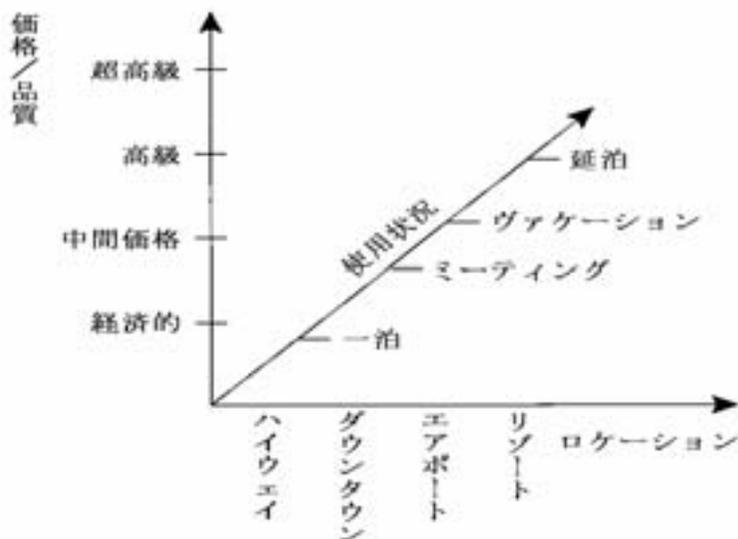
ロケーション、価格/品質、使用状況の3軸から、ホテル・サービス向けの製品・市場

図表—5 歯磨き市場のベネフィット・セグメンテーション

ベネフィット・セグメント	デモグラフィック	行動	サイコグラフィック	好みのブランド
経済性 (低価格)	男性	ヘビーユーザ	高い自主性、価値志向	特売ブランド
薬用効果 (虫歯予防)	大家族	ヘビーユーザ	高い健康志向、保守的	クレスト
化粧品的 (歯の輝き)	10代、ヤングアダルト	喫煙者	高い社会性、活動的	アクアフレッシュ
嗜好 (好み)	子供	スペアミント好き	高い自意識、快楽的	コルゲート

出所: Kotler and Armstrong [2001] p.258. (ブランドの一部を省略)

図表－6 ホテル・サービス向けのPMセグメンテーション



出所：Cravens and Piercy [2009] p.99.

図表－7 ベネフィットの分類

提唱者	ベネフィットの分類
Young and Feigin [1975]	functional (機能的), practical (実質的), emotional pay off (感情的帰結)
Myers and Shocker [1981]	instrumental (製品固有), expressive (表現的)
Olson and Reynolds [1983] / Peters and Olson [1993]	functional, psychosocial (心理的)
O'Shaugenessy [1987]	use (利用上), convenience-in-use (使い勝手), integrative (総合的), economy (経済的)
Keller [1998]	functional, experiential (経験的), symbolic (象徴的)
Parry [2002]	instrumental (functional, experiential, financial), expressive (psychosocial: 社会心理的)

Parry [2002] pp.16-40.の図表に追加修正。

(Product/Market=PM) セグメンテーションを描き出すこともできる。これは、ホテル・サービスにおけるベネフィットの集約をマッピングしたものとして捉えることができる。

しかし、習慣的な購買パターンをもつ、あるいは購買努力を低減したい消費者の低関与の製品にはベネフィット・セグメンテーションは必ずしも有効ではないとの指摘もある (Dhalla and Mahatoo [1976])。消費者のベネフィット

の認識は一樣ではなく、セグメント化に当たっては、セグメンテーションのカテゴリーを、パーソナル (一般)、製品、ブランドで3層化し、製品にベネフィットを置いて購買行動や使用状況と関連付けるように、戦略的視点から分析することが求められる (Alsem [2007])。

マーケティングで扱われるベネフィットは図表-7のように整理できる。

マーケティングの文献に現れるベネフィット

の集約を試みたパリエは、ベネフィットを製品固有のものと表現的な意味合いのものにわけ、前者が後者に連結して、総合的にベネフィットが形成され、個人レベルでの価値が認識されるプロセスを掲げている。また、製品固有のベネフィットは、内在的、外在的属性、成果的属性、抽象的属性から導かれるとしている（Parry [2002]）。ベネフィットは消費者の抱える課題処理の観点からは、明示できるジョブとして認識することもできる（Christensen and et al. [2005]）。

しかし、今日では、製品特性が段階的に複数あり、絶え間ない技術の導入がある場合、あるいは製品が有形ではないケースは、ベネフィットの認識は複合的・動的で、機能的なベネフィット以外の、情緒的・感覚的ベネフィット（たとえば、デザイン性やカラーリングなど）の比重が大きくなると、価格に対する認識が購買決定に大きな影響力をもたないこともある。自動車や携帯電話などのように、複数のベネフィットが混然としている場合、主要なベネフィットをプラットフォーム（platform）として集約する。価格と対比して製品のマッピングを座標軸上で行い、ライバル・ブランドも含めてポジショニング分析を総括し、競合者のいない空白の領域への対応やリ・ポジショニング（90年代の米国におけるBMWの3シリーズの高価格・ローエンドへのセグメント移行）などの意思決定につなげることができる（D'Aveni [2008]）。

こうした事例はわが国でもみられる。富士重工業は、手薄な30代のファミリー層の開拓のために、ミニバン「エクシーガ」を投入、40歳代以降が主力の「レガシー」に基本性能を変えず機能を絞り込んだ（低価格タイプの）スマートセレクションを投入している。水平対向エンジンの「走りのスバル」をベースに、新たなユーザー層獲得に動き出している（日経産業新聞2008年11月6日）。しかし、一方で、5代目新型「レガシー」は、購買層はクルマに乗ること

を楽しむ人で、年齢や所得では定義できないとしている（日経産業新聞2009年5月21日）。

プラットフォームは、演壇、盛り上がった構造物などの意味をもち、意見を公表する機会や政策綱領、主義なども表わす。ベネフィットが集結すること（プラットフォームの形成）で、イメージの向上や需要創造・拡大に結び付く。日産自動車は、2008年9月から、「ニッサン・プレミアム・ファクトリー」キャンペーンで、上級車5車種を、テレビ、雑誌、インターネットでまとめて訴求している。ひと味違うプレミアムな車を求める40-50代の中核層に「情熱」のキーワードをもとに、色使いや車体の向きなど表現を統一し、主張のある車づくりのメッセージを強調した結果は、高感度測定、自社サイトの広告閲覧数ですぐれた結果を導いている（日経産業新聞2009年3月12日）。スタイリングやパフォーマンスなどにこだわるプレミアム・セグメントが、他のセグメントにハロー効果をもたらすことが推察される。

コンパクト・デジタル・カメラ市場（2007年約で1,100万台、デジタル・カメラ市場の9割を形成：カメラ映像機器工業会）では、高画質競争は1万画素を超えて一段落し、高倍率ズーム機能、人物認識、広角レンズ搭載などが盛り込まれるようになってきている。一家に一台の状態から、デザイン重視で、機能による差異化が図られて、ロー・エンド、ミドル・エンド、ハイ・エンドが、市場に林立して、ようやくプラットフォームが浮き彫りにされる。プラットフォーム・セグメンテーションは耐久財だけに応用されるわけではない。

ヘア・ムースやスタイリング・ジェルのようにベネフィットが絞り込まれた低価格のセグメント化された製品（たとえば、マンダムルシードLでは、ヘアのまとまり別に8タイプを投入している）では、製品におけるポジショニング表示（資生堂ウーノでは、アレンジ力と固定力を1の弱から9の強まで段階にそれぞれ分け、想定髪型や香りを表示し、なおかつカラ

一別の容器を用いている)で、製品の訴求力、競争力が認識されることになる。消費者がベネフィットを点数化できなくても、購買意思決定の手助けは可能な図式である。

衣料用洗剤の花王「ニュービーズ」は、1963年の市場導入から一貫して(1993年から1999年まで市場から退出)、「白さと香り」が基本コンセプト(漂白剤入り)で、メインブランド「アタック」やライオン「トップ」、P&G「アリエール」などとの棲み分けを図っている。しかし、本来の香り(すずらん)の派生(ピンクローズ)や柔軟剤添加など製品バリエーションは広がっている。液体タイプの洗剤の浸透もあり、ポジショニング(イメージの整理)は常に変動的である。ハミング(花王)、ソフラン(ライオン)、レノア(P&G)などの柔軟剤、ハイター(花王)漂白剤もあり、台所用洗剤やボディーケア・ヘアケアなどでも、各社がしのぎを削っている。イメージの整理に訴求するだけではなく、店頭プロモーションが有効な場合も想定される。

京阪電鉄は、西日本旅客鉄道、阪急電車に対抗すべく、京都・東山地区に最も近いという地の利を生かして、「京阪のる人、おけいはん」という旅客誘致キャンペーンを2000年12月から展開している。初登場から3代目になる「おけいはん」は行動的な20-30代の女性で、ターゲットと等身大のキャラクターであり、一定の効果(旅客誘致、イメージアップなど)をあげている(日経流通新聞2009年4月17日)。京阪電鉄は路線の特徴を生かし、ターゲットを明確にしてキャンペーンを展開することで、すなわち、ターゲット・マーケティングは、製品個性やベネフィットのフィルターをとおすことで、アドレサビリティが高まるのである。

菓子メーカーの共同開発(コラボレーション)(明治製菓とポッカコーポレーション; ロッテとサントリーなど)では、高まる安心感などの相乗的ベネフィットが浮上、訴求される。新たな市場機会の掘り起こし、主力製品の強化や低価格志向への対抗から取り組まれる共同開発

は、これまでも模索されてきたが、同心円的の広がりではなく、異質なカテゴリー(出版社、オンラインゲーム会社など)とも進められている(日経産業新聞3月17日)。

こうした相乗的ベネフィットもプラットフォームのカテゴリーに加えると、自社の経営資源をこえた競争フェーズ、すなわち、新たな競争ステージに進行していることも認識しなくてはならない。ワンルック・ワンコンセプト、ワンルック・ワンベネフィット(一目見て分かる)からワンルック・マルチコンセプト、ワンルック・マルチベネフィット(考えれば分かる)にシフトすれば、いわゆるコンビニエンス・グッズは特性を変えることになり、推奨情報や評価ランキングに依存することになる。ベネフィットを統一的に集約することが、セールス・プロモーションでは重要になる(Chandon and et al [2000])。

いずれにせよ、複合的ベネフィットを訴求するライバル社の製品のシフトの方向性が、時系列のマッピングを比較しながら把握できれば、製品構成や製品の力点を再検討することができる。その結果、新製品を空白領域に投入してフルライン戦略になる(既存製品を分類してリ・ポジショニングを行う場合も含めて)とすれば、それは経営方針、ドメインの設定に依拠するもので、プラットフォーム・セグメンテーション戦略によって導かれるものではない。

おわりに

ターゲット・マーケティングはマーケティング戦略の基底であり、差異に焦点を当てた戦略的対応で競争優位を訴求することが定式化している。たとえば、ヘアケア用品は家族全員が使うことが前提であったが、若い女性を中心に髪の状態などに応じて自分専用のヘアケア用品をそろえるようになり、高級ヘアケア用品が投入されるようになっている(日経流通新聞2009年3月30日)。その結果、製品クラスの衰退(たとえば、自動車市場でいえば、セダン・クラス

の乗用車)も観察されるようになる。しかし、それは特定のセグメントであり、多様なライフサイクル(ステージ)の製品を保持していることが求められるようになる(特定のセグメントの衰退が全体市場の衰退を連想させると、セグメント・マーケティングの管理は再検討を示唆することになる)。

セグメントの市場規模や実質性、あるいは永續性の点から、対応できない場合もある。逆に、経営資源が潤沢であっても、すべてのセグメントに対応するわけではなく、セグメント拡大後に参入しても、先発者優位(First Mover Advantage: Lieberman and Montgomery [1988]; Kerin et al [1992])を凌駕し、先発者を圧倒できる場合(たとえば、今世紀初頭のわが国の5ナンバー7人乗りミニバン市場)もある。参入者が増えると、これまでの傾向から、さらなる差異に基づくセグメント(過度なサイコグラフィック・セグメンテーション)が求められるようになり、市場規模が限定され、永續性が乏しくなる。

こうした経緯を踏まえ、競争環境や製品特性・製品ベネフィットに基軸をおくプラットフォーム・セグメンテーションを遂行することにより、定式化したターゲット・マーケティングに競争優位を確保・維持するアドレサビリティが高まることになる。

本稿では、オファー、製品・サービスとの接点不明瞭になる側面があるライフスタイル・セグメンテーションや、地域の個性を重視するローカリゼーション(Rigby and Bishwanath [2006])などのジオグラフィック・セグメンテーションの、ターゲット・セグメンテーション全体におけるウェイトづけの再検討(Christensen and et al. [2005])を課題として残している。

注1 コトラーはターゲット・マーケティングとセグメント・マーケティング明確に識別しているわけではない。

注2 こうした視点から、マッカーシーが類型化しているように、製品政策、価格政策、流通政策、プロモーション政策を展開するなかで、マーケット・セグメンテーションをマーケティング政策の一環として集約することができる(McCarthy [1960])。政策の意味へのコンセンサスは乏しいが、戦略とは明らかに異なる特性を保持しているものの、行動基準、思考経路と考えられており、行動の方向性を記す綱領(code)といえる(Steiner and Miner [1986])。また、戦略と政策は相互に関連しているが、政策は経営者の意思決定を行ううえでの一般的な言明(general statement)あるいは理解であり、戦略と違い自由裁量(discretion)の余地が大きい(Koontz and Wehrich [1990])。そうした局面も考慮して、今日では、マーケティングを政策レベルで固有領域として識別されることは多くない。

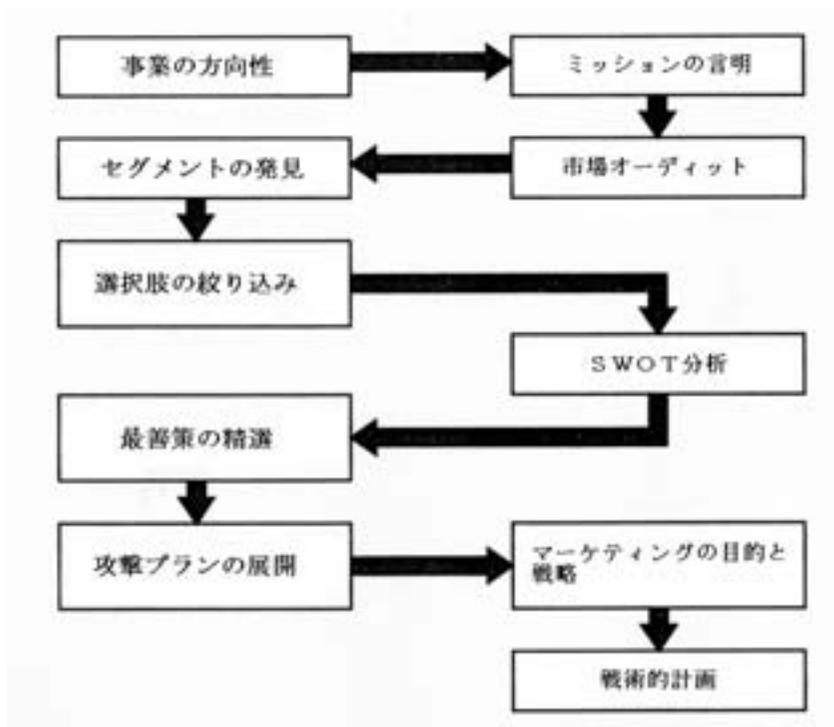
注3 生産財には生産財向けのマーケット・セグメンテーション戦略が展開される(たとえばWind and Cardozo [1974])が、ここでは消費財に着目したセグメント・マーケティングの展開に焦点を当てている。

注4 自動車産業の製造・販売ランキングは、GM(1908年創立)が世界No.1の座をトヨタ創業の6年前にフォードを抜いて以来守ってきた。しかし、2008年の世界の新車販売台数は835万6千台(前年比10.8%減)で、トヨタ自動車(897万2千台)に追い超され、2007年に387億ドルの最終赤字、2008年に無配転落、米国政府によるつなぎ融資が決定している。

注5 市場オーディットミッションの言明を受けて、SWOT分析とは独立させたプロセスで表わされることもある。

【参考文献】

- Aaker, David A. [1995] *Building Strong Brands*, Free Press.
— and Kevin Lane Keller [1990] "Consumer Evaluations of Brand Extension," *Journal of Marketing*, January, pp.27-41.



出所：Croft [1994] p.54.

Alpert, L. and R. Gathy [1969] "Product Positioning by Behavioral Life-Styles," *Journal of Marketing*, April, pp.65-69.

Alsem, Karel Jan [2007] *Strategic Marketing*, McGraw-Hill.

Assael, Henry [1976] "Segmenting Markets by Response Elasticity," *Journal of Advertising Research*, April, pp.27-35.

Baker, Michael J. [1992] *Marketing Strategy and Management*, Macmillan, pp.242-250.

Baudrillard, Jean [1970] *La Consommation Ses Mythes, Ses Structure*, Denoel.

Bell, Martin L. [1966] *Marketing*, Macmillan.

Bennett, Peter D. [1988] *Marketing*, McGraw-Hill.

Bearden, William O. and et al. [2004] *Marketing*, MacGraw-Hill.

Beik, L.L. and S.L. Buzby [1973] "Profitability Analysis by Market Segment," *Journal of Marketing*, July, pp.48-53.

Berrigan, John and Carl Finkbeiner [1992] *Segmentation Marketing*, Harper.

Birdwell, A. E. [1968] "A Study of the Influence of Image Congruence on Consumer Choice,"

Journal of Business, January, pp.76-88.

Blattberg, Robert C. and et al. [1980] "Segmentation Strategies for New National Brands," *Journal of Marketing*, Fall, pp.59-67.

Calantone, Roger, J. and Alan G. Sawyer [1978] "The Stability of Benefit Segmentation," *Journal of Marketing Research*, August, pp.395-404.

Chandon, Pierre, and et al. [2000] "A Benefit Congruency Framework of Sales Promotion Effectiveness," *Journal of Marketing*, October, pp.65-81.

Christensen, Clayton M. and et al. [2005] "Marketing Malpractice The Cause and the Cure," *Harvard Business Review*, December, pp.74-85.

Churchill, Gilbert A. and J. Paul Peter [1994] *Marketing*, Irwin.

Cravens, David R. and Nigel F. Piercy [2009] *Strategic Marketing*, McGraw-Hill.

Croft, Michael [1994] *Market Segmentation*, Routledge.

D'Aveni, Richard A. [2007] "Mapping Your Competitive Position," *Harvard Business Review*, November, pp.110-120.

- Dhalla, Nariman K. and W. H. Mahatoo [1976] "Expanding the Scope of Segmentation Research," *Journal of Marketing*, April, pp.34-41.
- Dickson, Peter R. [1982] "Person-Situation Segmentation's Missing Link," *Journal of Marketing*, Fall, pp.56-64.
- Douglass, Susan P. and Christine D. Urban [1977] "Life-Style Analysis to Profile Women in International Market," *Journal of Marketing*, July, pp.46-54.
- Doyle, Peter [1994] *Marketing Management and Strategy*, Prentice-Hall.
- Frank, Ronald E. and et al. [1972] *Market Segmentation*, Prentice-Hall.
- Gourville, John T. [2006] "Eager Sellers Stony Buyers," *Harvard Business Review*, November, June, pp.98-106.
- Green, P. E. and et al. [1972] "Benefit Bundle Analysis," *Journal of Advertising Research*, April, pp.31-36.
- and et al. [1985] "Quick and Simple Benefit Segmentation," *Journal of Advertising Research*, June-July, pp.9-17.
- Haley, Russel I. [1968] "Benefit Segmentation : Decision-Oriented Research Tool," *Journal of Marketing*, July, pp.30-35.
- [1984] "Benefit Segments : Backwards and Forwards," *Journal of Advertising Research*, February-March, pp.19-25.
- Hiam, Alexander and Charles D. Schewe [1992] *Portable MBA in Marketing*, Wiley.
- Johnson, Richard M. [1971] " Market Segmentation : A Strategic Management Tool," *Journal of Marketing Research*, February, pp.13-18.
- Kassarjian, H. H. [1971] "Personality and Consumer Behavior : A Review," *Journal of Marketing Research*, November, pp.409-419.
- Keller, Kevin L. [1998] *Strategic Brand Management*, Prentice-Hall.
- Kerin, Roger A. and et al. [2003] [2006] *Marketing*, McGraw-Hill.
- Koontz, Harold and Heintz Weihrich [1990] *Essentials of Management*, McGraw-Hill.
- Kotler, Philip [1980] *Marketing*, Prentice-Hall.
- [2001] [2003] *A Framework for Marketing Management*, Prentice Hall.
- and W. Gregor and W. Rogers [1977] "The Marketing Audit Comes of Ages," *Sloan Management Review*, Winter, pp.25-43.
- and W. Gregor and W. Rogers [1989] "The Marketing Audit Comes of Ages," *Sloan Management Review*, Winter, pp.49-62.
- and Gary Armstrong [2001] *Principles of Marketing*, Prentice-Hall.
- Levitt, Theodore [1962] *Innovation in Marketing*, McGraw-Hill (土岐坤訳 [1983] 『マーケティングの革新』ダイヤモンド社)
- [1969] *The Marketing Mode*, McGraw-Hill(土岐坤訳 [1972] 『マーケティング発想法』ダイヤモンド社)
- [1980] "Marketing Success Through Differentiation ? of Anything," *Harvard Business Review*, January-February, pp.83-91.
- Lieberma, Marvin B. and David B. Montgomery [1988] "First-Mover Advantages," *Strategic Management Journal*, 9, pp.41-58.
- McCarthy, Jerome E. [1960] [1980] *Basic Marketing*, Richard D. Irwin.
- McDaniel, Carl D. [1982] *Marketing*, Harper and Row.
- McDonald, Malcom and I. Dunbar [1995] *Market Segmentation*, Macmillan.
- McKenna, Regis [1988] "Marketing in an Age of Diversity," *Harvard Business Review*, September-October, pp.88-95.
- O'Shaughnessy, John [1984] *Competitive Marketing*, Allen and Unwin.
- Payne, Adrian and Pennie Frow [2005] "A Strategic Framework for Customer Relationship Management," *Journal of Marketing*, 4, pp.167-176.
- Christopher, Martin and et al. [1991] *Relationship Marketing*, Butterworth Heinemann.
- Perry, Larry [1976] "How Market Segmentation Guides Advertising Strategy," *Journal of Advertising Research*, October, pp.11-22.
- Plummer, Joseph T. [1974] "The Concept and Application of Life-Style Segmentation," *Journal of Marketing*, January, pp.33-37.
- [1984] "How Personality Makes A Difference," *Journal of Advertising Research*, December-January, pp.27-31.
- Resnik, Alan J. and et al. [1979] "Marketer Turn to Counter-segmentation," *Harvard Business Review*, September-October, pp.100-106.
- Rigby, Darrell K. and Vijay Vishwanath [2006] "Localization The Revolution in Consumer Markets," *Harvard Business Review*, April, pp.82-92.
- Roberts, Alan A. [1961] "Applying the Strategy to Market Segmentation," *Business Horizons*, Fall,

pp.65-72.

Roger, Kerin A. and et al. [1992] “First-Mover Advantage : A Synthesis, Conceptual Framework, and Research Propositions,” *Journal of Marketing*, Winter, pp.33-52.

Rust, Roland and et al. [2004] “Return on Marketing : Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy,” *Journal of Marketing*, pp.109-127.

Sheth, Jagdish N. and Rajendra S. Sisodia [2002] “Marketing Productivity : Issues and analysis,” *Journal of Business Research*, 55, pp.349-362.

Schnaars, Steven P. [1998] *Marketing Strategy*, The Free Press.

Shuchman, Abe [1959] “The Marketing Audit : Its Nature, purposes and Problems,” AMA Report, #32, in William Lazer and Eugene Kelley [1962] *Managerial Marketing*, Richard D. Irwin, pp.397-406.

Smith, Wendel R. [1956] “Product Differentiation and Market Segmentation As Alternative Marketing Strategies,” *Journal of Marketing*, July, pp.3-8.

Stanton, William J. [1962] “Evaluating Marketing Effort,” in William Lazer and Eugene Kelley [1962] *Managerial Marketing*, Richard D. Irwin, pp.393-397.

— [1978] [1981] [1987] *Fundamentals of Marketing*, McGraw-Hill.

Schumitt, Bernd [1999] *Experiential Marketing*, Free Press (嶋村和江、広瀬誠一訳 [2000] 『経験価値マーケティング』ダイヤモンド社)

— and Alex Simonson [1998] *Marketing Aesthetics* (河野龍太訳 [1998] 『エッセティックスのマーケティング』トッパン)

Udell, John G. and Gene R. Laczniack [1981] *Marketing in an age of change*, Wiley.

Weinstein, Art [1987] *Market Segmentation*, Probus.

Wells, William D. [1975] “Psychographics : A Critical View,” *Journal of Marketing Research*, April, pp.196-213.

Wind, Yoram [1978] “Issues and Advantages in Segmentation Research,” *Journal of Marketing Research*, August, pp.317-338.

— and Richard Cardozo [1974] “Industrial Market Segmentation,” *Industrial Marketing Management* (3, pp.153-166), in Kotler, P. and Keith K. Cox [1988] *Marketing Management and Strategy: A Reader*, Prentice Hall, pp.212-223.

Wells, William D. and George Guber [1966]

“Life Cycle Concept in Marketing Research,” *Journal of Marketing Research*, November, pp.353-363.

Yankelovich, Daniel [1964] “New Criteria for Market Segmentation,” *Harvard Business Review*, March-April, pp.83-90.

— and David Meer [2006] “Rediscovering Market Segmentation,” *Harvard Business Review*, February, pp.122-131.

Young, Shirley and Barbara Feigin [1975] “Using the Benefit Chain for Improved Strategy Formulation,” *Journal of Marketing*, July, pp.72-74.

Ziff, Ruth [1971] “Psychographics for Market Segmentation,” *Journal of Marketing Research*, April, pp.3-10.

Zeithmal, Valarie A. [1985] “The New Demographics and Market Fragmentation,” *Journal of Advertising Research*, Summer, pp.64-75.

池上嘉雄 [1985] 『意味論』岩波書店

電通マーケティング戦略研究会 [1985] 『感性消費 理性消費』日本経済新聞社

吉見俊哉 [1996] 『消費社会の系譜と現在』井上俊也編「デザイン・モード・ファッション」岩波書店

和田充夫 [1998] 『関係性マーケティングの構図』有斐閣