

# サービス産業経営における市場競争力の 強化対策に関する一研究

鄭 森 豪

はじめに

I 市場と消費者行動

II 市場競争構造とマーケティング行動

III 価格サービスと販売促進サービスのポイント

むすび

## はじめに

現代企業（サービス産業）を取り巻く環境は常にダイナミックな変化に伴い、またその成長・発展に影響を及ぼす様々な要因を検討する際、特に企業のサービス活動は無視されることが出来ず、現代企業（サービス産業）にとって存続・成長の目標を達成するための必要条件である。

現代企業（サービス産業）が市場と言う概念によって拡大されてくる市場競争力への対応を図ろうとすることは、重要な課題となる。企業には、市場競争環境の変化が連続的、短期的、局所的である場合、適応のためのサービス活動も部分的、短期的、個別的なもので十分である。

しかしながら、現代企業（サービス産業）を取り巻く環境の変化が不連続的、長期的、全体的になってくるとするならば、サービス活動による適応では、限界が生じ得る。

今日のような成熟社会では、顧客の創造による市場の成長はあまり期待

出来ず、むしろいわゆるパイの大きさは変わらないので、それぞれ各企業が食い合うと言うマーケット・シェアの激しい争奪が繰り広げられている。こうしたことから、サービス戦争と言う表現すら見受けられ、今や企業（サービス産業）は、最も競争熾烈な時代にあると言えよう。

従って、企業（サービス産業）は、ただ単に消費者ニーズに合致したサービス活動を調整すると言うだけでは、十分に対応することが出来なくなった。そこでは、競争状況を明確に捉え、相手企業の出方を予測しながら、サービス活動を統合すると言うサービス戦略を効果的に展開していかなければならないのである。

本稿では、現代企業（サービス産業）が市場競争によって導入される諸計画及び消費者（顧客）のニーズの要求に対して対応するためのサービス戦略のあり方を検討する。

## I 市場と消費者行動

### 1. 市場の概念

市場(Market)<sup>(1)</sup>と言う用語に対しては、種々の概念規定が行なわれ、それが用いられる場合によって、異なった意味を持っている。アメリカのマーケティング協会（AMA）の定義によれば、

- ① 買手と売手が商品及びサービスの移転を行なうための諸決定を下す場合の諸力、若しくは、諸条件の集合体である。
- ② 商品、若しくは、サービスに対する潜在購買者の総需要である。
- ③ 買手と売手が、作用する場所或いは地域である。
- ④ （動詞として）生産者から消費者または使用者への商品及びサービスの流れを管理する経営諸活動をする事。

としており、第一の定義によれば、市場はある商品またはサービスを購入し、販売しようとする人々の集団を以て形成されることになり、第二の定義では、ある商品に対する市場とは、その商品に対する潜在購買者の総需要を意味することとなる。更に第三の定義に従えば、商品の交換が行なわれる場所を意味し、第四の定義は、活動としての市場を意味するのである。

しかし、マーケティング用語として一般的に使用される市場の概念は、ある商品またはサービスに対する可能購買者の需要の集合体として把握され、或いはある商品若しくはサービスに対する欲求と購買力を持つ潜在購買者を以て構成される集団であると見られる。そこで、例えば、商品を基準として言う場合には、食料品市場、化粧品市場と呼び、潜在購買者の特性に基づいて分類して、女性市場、少年市場と呼び、または地理的に、国を区分して、日本市場とか台湾市場と呼ぶ。

企業のマーケティングの対象となる市場は、特定製品の消費者を基準にして、最終消費者市場と産業消費者市場に大別することが出来る、それぞ

表1 最終消費者市場・産業消費者市場の特性

	最終消費者市場	産業消費者市場
構成主体	個人ないし世帯	企業・学校・病院・官公庁・団体等
消費の目的	個人ないし世帯のニーズ・欲求充足のため	生産ないし業務運営のため
消費の対象	消費用品	産業用品
市場の特徴	購買者の数が相対的に多い 購買規模が相対的に小さい 購買頻度が相対的に高い 購買行動は感情的である	購買者の数が相対的に少ない 購買規模が相対的に大きい 購買頻度が相対的に低い 購買行動は合理的である 購買責任が分散している 需要は派生的である 互恵取引が行われる

出所：宮澤永光著『基本マーケティング』白桃書房，1995年，54頁。

れの市場の特性は、表1の通りである。そこで、企業がマーケティングの対象としての市場を捉らえる場合に、全体市場アプローチ (total market approach) と市場細分化アプローチ (market segmentation approach) の採用が考えられる<sup>(2)</sup>。全体市場アプローチは全体市場が同質的であると言うことを前提として、その全体市場に対して訴求するものである。一方、市場細分化アプローチは全体市場が異質的であると言うことを前提として、全体市場を幾つかの同質的な部分市場 (ないし下位市場) に分割し、その部分市場の一つないし幾つかを訴求対象とするものである<sup>(3)</sup>。

以下、それぞれのアプローチについて概説する。

#### A 全体市場アプローチ (total market approach)

全体市場アプローチが用いられる場合、企業は特定の製品の全体市場を対象とし、単一のマーケティング・ミックスを作成する。全体市場アプローチは次のような二つの条件の下で有効なアプローチであると言える<sup>(4)</sup>。

- ① 全体市場を構成する顧客の大部分が製品に対して類似のニーズないし欲求を抱いていなくてはならない。
- ② 企業は全体市場を構成する顧客のニーズないし欲求を充足する単一のマーケティング・ミックスを作成し、維持することが出来なくてはならない。

企業のマーケティング担当者が全体市場アプローチを採用する場合、製品差別化戦略を基礎として用いる。製品差別化戦略を用いる企業は、全体市場に対して単一の製品を向け、そして競争ブランド品よりも自社製品が優れており、また好ましいものであることをプロモーションを通じて、市場を構成する顧客の心に植え付けようとする<sup>(5)</sup>。

#### B 市場細分化アプローチ (market segmentation approach)

多くの製品は、全体市場があまりに広範かつ異質的であるために、全体

市場アプローチを採用することが難しい、そこで、企業としては市場細分化アプローチを採用した方が好ましいということにもなる。

市場細分化は異質性を前提とする全体市場を何等かの基準を用いて、同質的な部分市場に分割することを意味する。市場細分化アプローチは、特定の製品の全体市場を幾つかの同質的な部分市場に分割し、その一つないし幾つかを対象としてそれに適合するようなマーケティング・ミックスを作成することを内容とする。このことから市場細分化アプローチにおいては、単一の部分市場に訴求する場合と、複数の部分市場のそれぞれに訴求する場合とがある。前者の単一の部分市場に適合する単一のマーケティング・ミックスを作成するような戦略を集中戦略と称し、また後者のように複数の部分市場のそれぞれに適合するそれぞれ単一のマーケティング・ミックスを作成するような戦略を複数セグメント戦略ないし差別化戦略と称する<sup>(6)</sup>。

市場細分化を効果的に実行するための条件としては、次のようなものが挙げられる<sup>(7)</sup>。

- ① 製品に対する消費者のニーズないし欲求が異質的であるかどうかを見出すことが出来なくてはならない。
- ② 部分市場が識別出来、分割出来るものでなくてはならない。
- ③ 全体市場については、推定販売潜在力、推定コスト、推定利益の観点から部分市場を比較出来るように分割がなされなくてはならない。
- ④ 一つの部分市場は、それに適合するような特定のマーケティング・ミックスを作成し、維持するに足りるだけの十分な利益可能性を持っていなくてはならない。
- ⑤ 企業は、特定のマーケティング・ミックスを持って、選定された部分市場に到達することが出来なくてはならない。

## 2. 消費者行動

消費者行動については数多くの定義が存在する。その一つとして、次のものを挙げる事が出来る。

“消費者行動は、最終消費者ないし産業消費者が財貨及びサービスを獲得して、それによって満足を得るために行なおうとする精神的並びに肉体的な諸活動からなるものである<sup>(8)</sup>。”

上の消費者行動の定義は、消費者行動には、最終消費者及び産業消費者(産業使用者とも言う)双方の諸活動が包含され、またその諸活動は精神的活動と肉体的活動の双方を含んでいること、更に購買者と使用者が別個人格と言うことがあり得ることを示唆している。

最終消費者と産業消費者とでは、その行動は必ずしも同一であるとは言えないが、いずれにせよ、消費者行動と言う人間行動について、十分研究することが必要である。消費者行動研究の成果としてこれまで種々の消費者行動に関する理論や仮説が開発されている。

消費者行動理論については、部分的消費者行動理論と包括的消費者行動理論に大別することが可能である。前者の部分的消費者行動理論は、例えば、心理面における刺激—反応学習理論を適用して消費者行動を説明すると言ったものである。後者の包括的消費者行動理論は、消費者行動は多面的に、また総合的に研究せざるを得ないということから、消費者行動研究について関連諸科学アプローチを適用すると言ったものである。

即ち、経済学、心理学、精神分析学、社会学、社会心理学、人類学等々、言わば行動諸科学で開発された理論や仮説を包括的に援用して消費者行動を説明していこうとするものである。

ここでは、包括的消費者行動理論についてのみ取り上げて説明するが、包括的消費者行動理論は、消費者を総合的に理解し、予測するのに役立ち、

またマーケティング担当者が、調査結果に基づいて新しい消費者行動理論を検証し、それと既知の理論とを関連付ける上で有用であると言える。

以下において包括的消費者行動理論を最終消費者と産業消費者とに分けて概述しよう。

#### A 最終消費者のケース

最終消費者についての包括的消費者行動理論は、最終消費者に影響を及ぼすあらゆる要因並びに要因間の諸関係を説明しようとするものであるが、そのモデルは図1の通りである。図中の主要事項について概略説明する。

##### (1) 消費者

図7-1の左上には、消費者（この場合は、最終消費者）が示されているが、各消費者は知識、態度、自己概念を有する。ここで、態度とは“行為への傾向ないし準備”を意味する。例えば、消費者が特定のブランド品に対して肯定的な態度を取ったとした場合、消費者がそれを購入する確率は高い。態度は学習によって形成される。また、自己概念は自己イメージとも言い、自己に対して抱く心像である。例えば、Eさんの自己概念は、自分の趣味を楽しみながら、しかも良き妻、良き母であるように家事を切り回す現代的な、身繕いの良い、魅力的な女性であると言ったものである。

##### (2) 環境

図7-1には、消費者の知識、態度、自己概念に影響を及ぼす様々な環境要因が示されている。それは準拠集団、文化、社会階層、収入、その他の要因である。

例えば、Eさんの準拠集団は家族とかテニス・クラブである。その上、ウーマン・リブ運動についての比較的穏健な考え方がEさんにアピールするものとなっている、Eさんはまた若者文化の価値は重要であると感じて

いる、と言う意味で、Eさんに対する文化的影響が見られる。Eさんの夫は中堅どころの機械メーカーの若い重役であり、また二人とも大学卒である。そこで、彼等は中の上の階層に属していると言う意識を持ち、そして夫が得る収入は夫婦が生活を楽しみ、若さを保つのに必要であると考えた品物を購入出来る程十分なものである。

### (3) 問題認識

消費者行動は実際には問題の認識を以て始まる。ここで、消費者は理想的な状態と現実的な状態との間に差異があることを認識する。

例えば、Eさんの理想とする状態はモダンな、スタイルの良いテニス・ウェアを着用することである。しかし、現実の状態としては、Eさんの持っているテニス・ウェアは古いスタイルのものである。そこで、Eさんはそれを新しいウェアに代える必要があると決定する。即ち、問題が認識される。

### (4) 解決案の探索

消費者が問題を認識すると、次にその解決案を求めることになる。その際、従来と同じ問題が生じている場合には習慣的行動を取るようになるが、そうでない場合には解決案を探索しなくてはならない。消費者が解決案を思い付かないときには、外部情報源であるセールスマンや広告物（企業のマーケティング担当者にとって統制可能なもの）或いは、口コミ情報（企業のマーケティング担当者にとって統制不可能なもの）に当たることになる。その際、いずれの外部情報源を考慮するかについて消費者に知覚作用が働く<sup>(9)</sup>。

### (5) 行 為

行為は、特定の品物を購入するか購入しないかと言うことである。

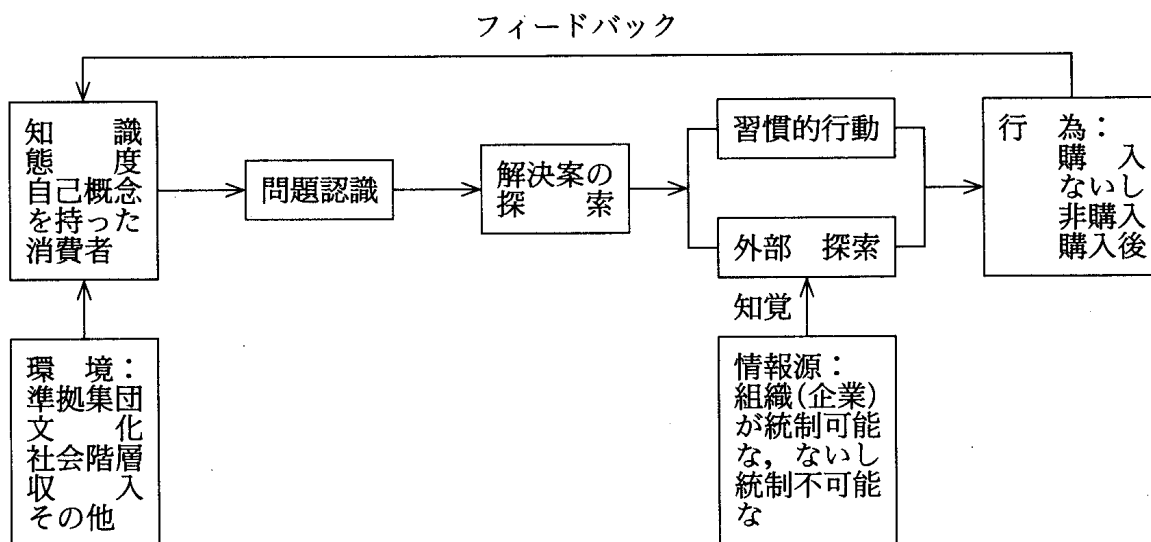


(6) 購入後活動

購入後活動は消費者による購入が行われた後に生じる。この活動は、例えば、耐久消費財の据付け、代金支払い、購入品の使用、評価などを内容とする。

図1において、行為から消費者へ向かう線が引かれているが、これは購入後活動の結果が消費者へフィードバックされて、消費者の知識、態度、自己概念に影響を及ぼすことを示している。

図1 包括的消費者行動モデル——最終消費者

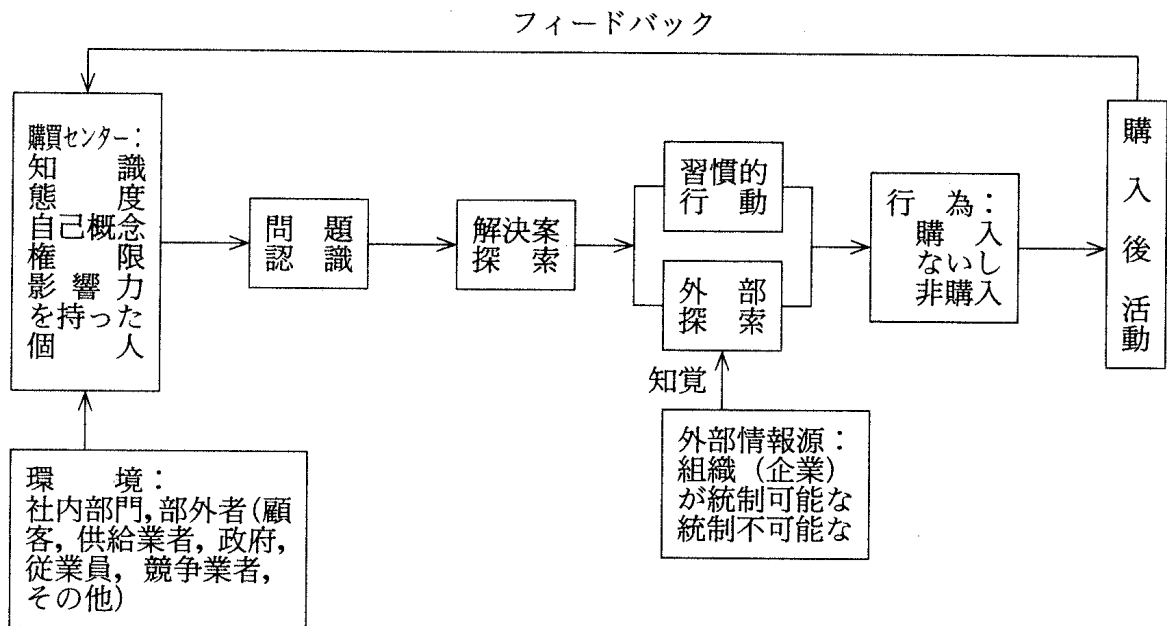


出所：Robin Peterson, *Marketing: A Contemporary Introduction*, John Wiley & Sons, 1977, P.156.

B 産業消費者のケース

産業消費者についての包括的消費者行動理論は、最終消費者についてのそれとかなりの共通性が見られる。図2が示すように、異なる点は、購買センターと特定の組織から成る環境がモデルに含まれていることである。購買センターは購買過程に関与する個人によって構成されるが、その構成メンバーは購買決定が内容によって異なる。購買センターにおける各個人

図2 包括的消費者行動モデル——産業消費者



出所：Robin Peterson, *Marketing: A Contemporary Introduction*, John Wiley & Sons, 1977, P.171.

は、知識、態度、自己概念、権限、影響力がそれぞれ異なる。各個人はそれぞれ使用者、購入者、影響者、決定者、ゲート・キーパー<sup>(10)</sup>の役割を果たす。多くの場合、購入センターを構成するメンバーの間にコンフリクトが生ずる。それは各メンバーの考え方やキャリアの相違に基づくもので、コンフリクト解消の手段としては、問題解決、説得、交渉、籠絡などがある。また、環境は購買センターに影響を及ぼすが、それは社内の各部門、顧客、供給業者、政府、従業員、競争業者、その他から成っている。

企業のマーケティング担当者は、消費者行動がマーケティング・プログラムの成否に大きな影響を及ぼすということから、また企業としては、顧客に満足を与えるようなマーケティング・ミックスを作成しなくてはならないということから、消費者行動を十分に理解することが重要である。

消費者行動は、消費者の心理的次元で発するものであるため把握することが困難なものが多い、理論と調査を背景として研究を進めることが必要

である。

## II 市場競争構造とマーケティング行動

### 1. マーケティングの生成と競争

企業のマーケティング行動は歴史的にどのように生成してきたのであろうか。資本主義経済社会では往々にして、自由な競争の結果として企業は市場拡大化や規模の利益の追求に試みながら、独占的な利潤獲得を図ろうとするのが常であり、競争が順次阻害されて究極的には、独占的状态への過程を辿っていくものである。マーケティングはこのような資本主義経済の進展と共に歴史的な性格を強く持っている。

例えば、アメリカにおいて、19世紀末、生産と資本の集中・集積が進み、特に寡占的製造企業の誕生を見るに至った。このことは生産力の増大による大量生産を可能とし、大量消費を生じさせ、更に、その一環として大量販売を必然的に伴わざるを得なくさせたのであろう。

しかし、他方で、当時のアメリカはいわゆる西漸運動も終り、経済的な市場も空間的に限定されてもいたのである。1912年、アメリカにおいて、初めてのマーケティングの包括的な文献と認められるショウ (Shaw) の『市場流通に関する若干の問題』は、まさに、このような状況を「既存市場のより集約的な開拓」(more intensive cultivation of existing markets)<sup>(11)</sup>以外にその市場と言うパイの拡大がないことを認識しているのであり、その解決策として、中間商人排除等を含む統一的なマーケティング諸活動を提唱している。

このように企業のマーケティング行動は、資本主義の経済発展と密接不可分な関係にあることが分かる。論者によっては、「マーケティングは独占

資本主義の落とし子」であると規定するのも、この点からきている。

そこで、マーケティングとは何かと言う実体を、田村正紀氏は次のように四つの命題に要約している<sup>(12)</sup>。

第1に、マーケティングは極めて特殊的・歴史的性格を持つ。それは資本主義経済が体制的に寡占経済化する段階において初めて登場する。そして、寡占経済の展開に伴ってマーケティングの態様も変化する。

第2に、マーケティングは市場問題に対処するための寡占的製造企業の活動様式の一つである。マーケティングは寡占経済を必ず意味するが、しかし逆に寡占経済は必ずしもマーケティングを意味しない。即ち、マーケティングは寡占経済において生じる市場問題を解決するための様式の一つに過ぎない。

第3に、マーケティングは製造企業の対市場活動であって商業のものではない。かえって、それは商業に対立する性格のものである。

第4に、製造企業の内でもマーケティングを効果的に行い得るのは寡占的な製造企業のみである。寡占的製造企業はマーケティング活動の主体である。

マーケティングの原点は以上のような歴史的性格を強く持ってはいいるが、今日では、あらゆる企業が自己企業のサバイバル策として、市場問題・販売問題を真剣に考えていることは自明のことである。その故、ここではマーケティング行動とは、生産者から消費者または利用者に至る商品またはサービスの流れを管理する事業活動の総称である<sup>(13)</sup>と考えておきたい。

## 2. マーケティングと市場競争

「市場競争とは何か」と言う命題に答えるには、少なくとも「競争」を限定する意味に使用されている形容詞が非常に多いことである<sup>(14)</sup>。そこで、

市場競争の分類は、表2に見られる通りであるが、これを順に追って説明していこう<sup>(15)</sup>。

表2 市場競争の分類と決定の幅

競争の分類	売手（買手）の数	マーケティング政策の決定の幅
① 純粹競争	多い	無い
② 独占的（原始的）競争	多い	若干
③ 完全寡占（同質の商品）	少ない	若干
④ 不完全寡占（差別的な商品）	少ない	相当ある
⑤ 独占	1	相当ある

出所：Stern Grabner, Jr., *Competition in the Marketplace*, 1970, P.33.

### ① 純粹競争（pure competition）

市場における競争状態の一つであって、同質の商品に付き、多数の売手と買手の競争が行われる場所を言う。これを多占（polypoly）または完全独占（perfect polypoly）とも言う。この場合売手は需給関係で決まる市場価格で、販売数量を市場に提供することが出来るが、市場価格より高い価格で買手を探し求めることは出来ず、従って広告その他のマーケティング政策決定の幅はないと見なされなければならない。この売手を多占者と言うが、この多占者は競争相手の反応に関心を持たない特徴がある。何故ならばあまり多数の競争相手を持っているからである。この事例は農産物市場に多いと考えられる。

### ② 独占的（原子的）競争（monopolistic or atomistic competition）

従来は少数の売手間の競争の意味で用いられてきたが、現在では、差別化された製品を多数の売手が競争している市場のことであり、不完全多占（imperfect polypoly）とも言う。この場合、売手である企業は価格について若干のコントロールを持っており、企業の差別化を促進するために、広

告をし、製品政策を変え、他のマーケティング政策決定には若干の幅があることとなる。このケースには、特に産地で包装された農産品とか、大方のブランド商品がこれに属する。

### ③ 完全寡占 (perfect oligopoly)

寡占 (oligopoly) には同質の商品と差別的商品を扱う場合がある、前者のケースが完全寡占であって、売手の数は少ない、マーケティング政策決定の幅は若干存在する。完全寡占を純粹寡占 (pure oligopoly) と言われることもあり、oligopoly を「少占」と言う場合もある。完全寡占は、同一製品販売の企業が少ないと言う競争の性質と条件を示しているが、これは買手である消費者の購買動機が類似し、また情報が消費者に周知されていることが仮定されている。この場合の産業は、合成繊維とか板ガラスなどに見られる。

### ④ 不完全寡占 (imperfect oligopoly)

少数の売手企業が差別商品を扱う場合を不完全寡占と言う。現実の市場ではブランドを通じてのマーケティング・キャンペーンを行なっている企業が多く、マーケティング政策決定の幅は相当あるから、不完全寡占の持つ意義は大きい。

一般に寡占を規定するものは、

- (1) 価格設定出来る少数の企業、
- (2) 参入の困難性、
- (3) 単位原価の減少、
- (4) 同質製品か差別製品かによって性格付けられる

と言われているが、(4)の製品の同質か差別かによって、完全寡占か不完全寡占かに分類されることは既に述べたところである。

不完全寡占の場合は、特に、注目に値する特質は、当該企業の政策を注

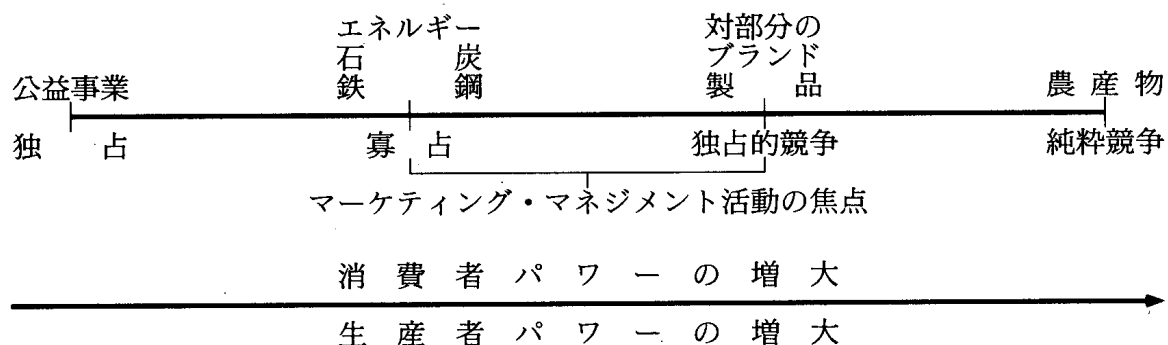
意し、反応する敵対企業 (rivals)<sup>(16)</sup>を予想しなければならないということである。即ち、売手間の相互依存性が高く、寡占企業は価格を独自に設定することが出来ない。寡占化の進んでいる業種は、自動車、ビール、腕時計、歯磨などの消費財に見られる。

⑤ 独占 (monopoly)

独占とは、製品1種類を単一の売手によって販売させる市場形態であって、売手は、買手の反応を考慮しながら、マーケティング政策を決定することが出来る。この場合は、多くの公益事業がこれに該当する。

市場における競争形態とマーケティングとの関係は、図3によって説明することが出来る。即ち、独占の反対の極に純粋競争を置くとすれば、その中間に寡占と独占的競争が存在する。マーケティング・マネジメント活動の焦点は、現実的に寡占と独占的競争であるが、独占から純粋競争に到る基本性格として、一方において消費者パワーの増大であり、逆に、他方においては生産者パワーの減少と言うことである。なお独占の場合は公益事業であり、寡占のケースはエネルギー、石炭、鉄鋼などの産業であり、独占的競争では大部分のブランド製品がこれに当たり、純粋競争は農産物が該当するのである。

図3 競争形態とマーケティング



出所：Lazer & Culley, *Marketing management: Foundation and Practices*, Houghton Mifflin Co., 1983, P.20.

このような競争形態の分析を通して、エネルギー、石炭、鉄鋼と言った原料財や生産財の産業では寡占状態であるが、独占的競争にある大部分のブランド商品は、消費者パワーの増大に伴ない、マーケティング競争の激しい産業であり、例えば、包装食品製造業、ソフト・ドリンク・メーカー、家電製品、自動車メーカー、航空会社、カー・レンタル業そして百貨店などにこれに入る。

しかし、競争形態を製品のライフ・サイクル(Product Life Cycle=PLC)段階によって考察することが合理的であり、現実的であると言える。競争形態は決して固定的な状態を言うのではなく、ダイナミックな変化の概念として捉らえることが必要なのである。

一般に PLC の導入期では、競争の重要性はないが、成長期では、若干の競争企業が市場に参入し、成熟期では、多数の競争企業がパイの奪い合いをするようになり、衰退期では、弱い企業は篩に掛けられ、少数の競争企業しか残らないのである。製品は古くなり、市場は落ち着き、事柄は篩に掛けられたが、製品は標準化され、その競争構造は純粹寡占に移ったのである。競争とは時間の経過と共にダイナミックに推移していくことを、マーケティング行動の立場から特に重視する必要がある。

### 3. 競争構造とマーケティング行動

競争構造との関連から言えば、マーケティング行動とは、企業の競争に関わるマーケティング意思決定行動のことである<sup>(17)</sup>。その場合の意思決定は二つに分けられる。

一つは、競争企業との対抗的・独自の意思決定である。この意思決定はまさに「競争」そのものの具現化であり、無関連的に押し進める場合もあり、より積極的かつ侵略的に行われる場合もある。



他の一つは、競争企業との相互関連的意思決定である。この意思決定は寡占的企業行動の常として相互依存の基本的特徴を持つものとされ、その集団的行動としての協調を中心になされるものである。

これら二つの意思決定からも判明するように、単に企業環境として、無関連ないし非統制的要因として、「競争」を捉らえるだけでは問題の解決とはならない。「環境と企業」とは密接な関連を有しており、その具体的な接点の一つとして「競争構造とマーケティング行動」が存在しているのである<sup>(18)</sup>。

この場合、環境と企業とは、主従関係によって二つの見方がある。

一つ目は、企業の行動は、これを取り巻く環境によって影響を受けるか、決定されざるを得ないとする、言わば環境を主として企業を従とするもので、環境決定的側面を重視するものである。

二つ目は、企業独自の差別的優位性を柱として行動が起こされ、環境は単なるその行動の制的条件としてのみ作用すると言う。言わば、企業を主として環境を従とするもので、主体決定的側面を重視するものである。

しかしながら、これら二側面を別個に考えることは妥当ではない。本来、企業の在り方として、今日求められているのは、様々な企業を取り巻く環境との一体的な調和を図りつつ、共に進歩を享受すると言う関係であるからである。現実の企業に、これを当て嵌めて考えれば明白なように、環境（ここでは競争）と全く独立して企業は存在することも出来ないし、環境のなすがままに流されていると言うようなことも有り得ない。

環境と企業とは、一方通行的なものではなく相互行為として理解されるべきものである。かような意味から、企業のマーケティング行動は、常に環境を冷静に観察しつつ、動的に創造的に適応を図ることが大切と言って良い。コトラー (Kotler) も次のように言う。「環境は企業の機会と制約

を定める働きを持つ。企業はその政策を効果的なものとすることを望んでいるならば、環境の動向に対し、絶えずその政策を適合させなければならない<sup>(19)</sup>と。この創造的適応の具体的な方途としてマーケティング・ミックスの問題が挙げられるであろう<sup>(20)</sup>。

#### 4. 標的市場選定

市場細分化アプローチは既に述べたが、市場細分化について定義をすると、

「一つの市場を、異なる商品や異なるマーケティング・ミックスを求めている、異なる買手層に分けることを言う。」<sup>(21)</sup>

「一つの商品を求めている市場（それは異質構造の市場であるが）を、複数の細部に分割することである。そのときの各市場細分化は、主要な要因から眺めて等質なものとなっている。」<sup>(22)</sup>

と説明されている。

この定義からも読み取れるように、市場細分化は、単に市場を小さく分割することではなく、次のような特性を備えた市場に細分化にすることを言う。

- (1) まず、特定のマーケティング・ミックスの効果が発揮されるように、その市場細分の内部は等質な構造となっていること。
- (2) しかし、差別化が発揮され得るために、他の市場細分とは質的に異なった市場細分であること。
- (3) 企業から見て、その市場細分の規模や購買力が測定出来ること。
- (4) その市場細分が十分な収益をもたらす程の大きさを備えていること。
- (5) その市場細分の顧客の属性が明確化され、その結果、企業から見て

接近可能であり、効果的な対策を企画し易いこと。

この市場細分化に関して、企業の操作主義 (Operationalism) を明瞭に読み取ることが出来るであろう<sup>(23)</sup>。

例えば、市場細分化の測定可能性、市場細分の規模の十分さ、市場細分への接近可能性、或いは効果的対策の企画の容易さは、全て企業の操作主義に立脚した概念であるが、その操作主義の性格を色濃く持っているところに市場細分化の技法 (art) らしさが潜んでいる。

以上の市場細分化が行われると、その後、初めて市場競争力の強化策としての第一の構成要素である標的市場が選定可能となる。つまり、小さく細分化された市場の中から、自社の商品売り込もうと意図した買手 (顧客) 層を選ぶことに進む。その標的市場の選定に当たっては、多数の市場細分化の中から、企業は

- (1) 自社の目標や自己イメージに適合しており、
- (2) しかも、自社の経営資源から見て接近可能であって、
- (3) 十分な売上高と利益を獲得出来、
- (4) そこには競争企業が少なく、競争企業の市場内地位も低い、

市場細分化を選ぶべきである<sup>(24)</sup>。

それでは、市場細分化によって分けられた多数の市場細分の中から、標的市場を選ぶにはどういう方法を取るべきか。その標的市場の選定は、

- (1) 単一市場細分への集中化 (SINGLE-SEGMENT CONCENTRATION)
- (2) 選択的特化 (SELECTIVE SPECIALIZATION)
- (3) 製品への特化 (PRODUCT SPECIALIZATION)
- (4) 市場への特化 (MARKET SPECIALIZATION)
- (5) 全市場の対象化 (FULL MARKET COVERAGE)

と言う五つのタイプのいずれかを採択することになる<sup>(25)</sup>。

その際、経営資源の乏しい中小企業は上記の集中化戦略や特化戦略を採用し、照準を当てた市場細分に最も適したマーケティング・ミックスだけを選ぶと良いであろう。他方、大きな経営資源を持った大企業は、全市場の対象化戦略を採り、その上で、

(1) 全市場に対して一つのマーケティング・ミックスだけを採用する非差別化マーケティングを採るか、

(2) 全市場を複数の市場細分に分け、各々の市場細分に対し、固有のマーケティング・ミックスを企画した差別化マーケティングを採る、

と言う2種類のアプローチを採用することになるであろう<sup>(26)</sup>。

そこで、市場競争力の強化策としてのマーケティング戦略における標的市場選定の意義を考察しておこう。

第1に、市場の異質構造型を前提としており、市場が異質な買手の集合であるが、それ故に、標的市場の選定は可能となり、実効を発揮するに至る、と理解するものである。仮に市場が均質であれば、標的市場を選ぶことも、設定することも、無意味となろう。

第2に、顧客志向と言うマーケティング基本理念に照らして見て、有意義である。市場が、ニーズ (Needs: 必要性) とウォンツ (Wants: 欲求) の異なる異質な人々の集合であるため、特定の人々に十分な満足を提供するには、標的市場を選定することが不可欠となるからである。そこに、顧客志向と言う理念と、標的市場選定と言う概念との対応関係が認められるであろう。

第3に、経営資源の有限性に対応した企業行動でもある。大企業と言えども、無限大の経営資源を持っているわけではなく、それには自ら制約がある。それ故に、有限な経営資源を効果的に用いるには、標的市場に照準を当てることが不可欠となってきたのであった。そこには、経営資源の集

中化による効果の発揮と言う発想を読み取ることも出来る。

第4に、競争を意識し、それを効果的に展開するための差別的優位の実現を目指した企業行動でもある。マーケット・ニッチ (Market Niche<sup>(27)</sup> : 隙間市場) を探り当て、そこに照準を当てることによって、自社に競争的優位を確立しようとするアプローチである、と言い換えても良い。

それは、不完全競争と言う現代社会の基調的競争構造に対応した、企業行動である。

## 5. マーケティング・ミックス

既に、市場競争力の強化策としての2大構成要素の一つがマーケティング・ミックスであり、マーケティング・ミックスとは<sup>(28)</sup>、マーケティング活動を展開する諸要素の適切な組み合わせの統合形態である。マーケティング目標に対して形成した標的市場に対して、マーケティング管理者の統制出来るマーケティング諸手段や各要素を組み合わせるマーケティング戦略を展開することである。

そこで、初めて「マーケティング・ミックス」と言う概念を提唱したのは、ボーデン (Borden) であって、それは、1948年から49年に掛けての頃のことである<sup>(29)</sup>。彼によれば、カリトンが1948年に、メーカーのマーケティング経費研究を発表したとき、カリトン (Culliton) が企業経営者を「経営上の各種要素のミキサー (混合者)」 (Marketing executive a “mixer of ingredients”) と理解し、表現していたことに誘発された、とのことである。

即ち、マーケティング・マネージャーが、商品、販売、広告、価格、販売経路と言う諸要素を混ぜ合わせる者である、と理解することにすれば、彼の行動体はマーケティング諸要素を混合するという行動に他ならないことになる。

そこで、ボーデンは、マーケティング・マネージャーのそのマーケティング諸要素の組み合わせと言う行動を、マーケティング・ミックスと命名したのであった。

もう一度、このマーケティング・ミックスを定義付けると、次のようになる<sup>(30)</sup>。

「標的市場における販売活動を望ましい水準に到達させるために、企業が用いる操作可能なマーケティング諸変数の混合を言う。」

ここでは、マーケティング・ミックスの構成要素は、各論者によって表3に見られるように異なる。

表3 マーケティング・ミックス

ボーデン*1	ハワード*2	ケリー*3	レイザー*4	マッカーシー*5	AMA新定義*6
製品計画	製品	製品	製品	製品	製品構想
価格設定	価格	価格政策		価格	価格設定
商標設定					
流通経路	販売経路	流通政策	流通	場所	経路
人的販売	人的販売				
広告	広告	市場伝達	情報伝達		
販売促進		促進		促進	販売促進
包装					
陳列					
サービス提供					
物的処理		物的流通			
調査分析					

出所：\*1 Neil H. Borden, *The Concept of the Marketing Mix*, The Journal of Advertising Research, vol.4, No.2, JUNE. 1964, P.4.

\*2 John A. Howard, *Marketing Management, 2/ed.*, Irwin, 1963, P.5.

\*3 Eugene J. Kelley, *Marketing: Strategy and Functions*, Prentice-Hall, 1965, p.74.

\*4 Wroe Lazer, *Marketing Management*, John Wiley & Sons, 1971, P.236.

\*5 E. Jerome McCarthy & William D. Perreault, Jr., *Basic Marketing, 9/ed.*, Irwin, 1987, P.37.

\*6 American Marketing Association, *AMA Board Approves New Marketing Definition in Marketing News*, March 1. 1985. AMA.

今日では、マーケティング・ミックスの手段を大別すると、4 P から構成されると理解されている。なお、コトラーは、高い参入障壁を持つ保護された市場に参入するとき、市場競争力の強化策としてのマーケティング

4 P s		4 C s	
Product	製品	Customer needs and wants	顧客のニーズとウォンツ
Price	価格	Cost to the customer	顧客のためのコスト
Place	経路	Convenience	コンビニエンス
Promotion	販売促進	Communication	コミュニケーション

戦略においては、4 P に対して4 C を必要とし、その場合にはマーケティング・ミックスは「4 P」と「4 C」となると指摘した<sup>(31)</sup>。

これからのマーケティング・ミックスは、企業のマーケティング活動の意思決定の中心的課題であり、標的市場の選定に対応する戦略の主な機能である。

これらはマーケティング管理においても重視され、全般の計画、執行、組織の出発点となった。即ち、マーケティング・マネジメントの役割はマーケティング計画の開発であり、そのプログラムは4 P と4 C についての統合を図り、マーケティング活動の推進を図るにある。

## 6. 競争的優位を目指すマーケティング戦略の展開

企業のマーケティング目標を達成するために、市場における機会を開発するのに必要な多くの戦略を創出し、その戦略の中から最良な戦略を採択して研究する必要がある。これらの戦略をミックスするためにマーケティング・プログラムを作成して、いかなる組み合わせによるのが良いかを決定すべきである。

シェス (Sheth) らは、戦略とは、競争上の優位を確立するために、自社

の経営資源を市場機会や環境制約に適合させようとする意思決定である、と主張したが、そこで、暗示されているように、マーケティング戦略を優れて競争対抗を意識しているものである<sup>(32)</sup>。

ところで、その戦略に関して、ヘンダーソン (Henderson) は、戦略の基本は、競争企業に自社商品・市場・サービス分野への投資を抑制させ、自社が最も多く投資出来るように計画することにある、と主張した。また、良き戦略の原則は、自社の総力を集結して、競争企業の弱点を集中的に攻め込むことにあると述べている<sup>(33)</sup>。これから、読み取れるように、市場競争力の強化策としてのマーケティング戦略においては、もともと、「競争的優位 (Competitive Advantage)」とか、「差別的優位 (Differential Advantage)」と言う概念を重視してきたのであった。

現代企業は、顧客の創造のためには顧客の注意を引き付け、顧客を自分の側に吸引しなければならない。そのとき、競争企業も存在しているに相違ないので競争企業以上に魅力ある提案を示し、顧客を誘引する必要がある。それ故に自社の提案の競争的優位と差別的優位を不可欠とする。こうした競争的・差別的優位を目指す提案がマーケティング戦略に他ならないのである。

それでは、競争企業と差別化し、競争企業よりも優位に立つためには、いかにあるべきか。基本的には、価格と言う変数 (手段) では差別化し難いし、価格で優位に立つことは逆に経営採算上大きな問題を引き起こし兼ねない。そこで、マーケティングは、価格以外の手段も採用することにし、それによって差別的優位を実現しようと意図した。それがマーケティング・ミックス概念の核心に他ならない。また、経営資源の乏しい企業が競争上で対抗し、企業間の競争で優位に立つには、保有している経営資源を、限定された特定市場に集中的に投入し、その特定市場では自社が競争上の



優位を占めることを企図せざるを得ないであろう。その結果、特定市場としての標的市場と言う概念が考案され、標的市場に対してマーケティング活動を集中化させることによって、標的市場における自社の競争的優位を実現しようと努めてきたのである。

企業のマーケティング活動においては、不特定多数の消費者を対象に販売活動を展開するに当たって、マーケティング政策を樹立し、標的市場を設定しなければならない。それ故、経営者はマーケティング活動の実行に当たって目的意識を市場集団 (Market Group) を対象に創造的に適合する市場細分化戦略を採る必要がある。そこで、明確な標的市場を確立し、それに対応したマーケティング・ミックスがマーケティング・マネジャーや経営者によって決定され、市場競争力の強化策として具体化されるのである。

### III 価格サービスと販売促進サービスのポイント

#### 価格サービスのポイント

商品の販売やサービス（役務）の提供において、価格・料金を負ける（安くする）ことや余計に商品を加えたり奉仕を加えることを「サービスする」と言っている。これは価格サービスと言うことが出来る。

基本的な価格サービスの形態として、次の三つがある<sup>(34)</sup>。

- ① 値引サービス……商品単価またはサービス料金（単価）を値引いて  
安くする場合
- ② 割引サービス……商品を纏めて（数量）購入し、金額の低減（割引）  
をする場合

- ③ 割戻サービス……恒常的な取引契約において、一定期間の取引額を  
Rebate  
 (リベート)           グロスで何%がバックするような場合

さて、値引サービスは商品の販売では広範囲に亘って行なわれているが、サービス（役務）の場合には、一般的に規定料金（価格）で販売（提供）し、値引と言ったことは余り行なわれぬ。また、1件ごとの契約（受注見積もり）においては、技術や社会的評価（知名度など）によりランクが行なわれ、また、市場価格にもピンからキリまであって、それこそ「値段が合っていない」と言った現象も起こるのが特徴と言うことが出来る。

## 1. 価格サービスの意味

### [1] 安く売るシステム

商品の場合、大衆品は価格を安く設定することにより販売を増進することが出来る。従って、価格のサービス競争が行なわれる。ディスカウント・ハウス（Discount House：割引販売店）はその最たるものである。スーパーマーケットは食料品を中心として安売りをするシステムである。

- ① 流通のパイプを短くするために、メーカーに直結して安く仕入
- ② セルフサービス方式による人件費の合理化
- ③ 大量仕入・大量販売

このような安売りを可能とする条件を整えていることが特色である。

ディスカウント・ハウスは主として消費者用の耐久品類を扱うもので、安く仕入れて安く売るために合理化されたシステムを採っている。

また、量販店や専門店などで「30%OFF」と言うように表示しているのは、ある期間の特売で値引をするサービスである。デパートなどの特売も一定期間を限り値引販売をしている。その店の通常価格より安くして販売促進を図ることに狙いがある。

それから、特定の品を選んで安くし、サービス品としてアピールしている。これはロス・リーダー（Loss Leader：見切り品，劣り品）とも言われるものである。飲食店においても昼食の時間帯に「サービス定食」を用意して安く提供する場合が多い。また、喫茶店では「モーニング・サービス」と言って朝食の時間帯に珈琲<sup>コーヒー</sup>やセットもの（サンドイッチなど）を用意してサービスしている。

その他、季節的に需要の繁閑<sup>はんかん</sup>の大きいリゾートホテルなどではオフシーズンの時期は割引料金を設定して利用の増進を図っている。

以上から考えられるように、安く売るシステムは広義の意味では価格サービスになるが、一般には「業態」に属するもので、いわゆる価格サービスは最初に述べた「値引・割引・割戻」と言った方法で行なわれるものである。

## [2] 三つの意味

- ① 顧客にメリット（利益・価値など）を還元し、感謝する。
- ② 新規客を吸引し、客数の拡大を図り、顧客の利用を促進する。
- ③ 恒常的な取引関係を確立したり、固定客を確保する。

従って、価格サービスは「イン・サービス」と言うことになるが、サービス主体を販売する上でも効果的な役割を持っていることが分かる。

例えば、レストランにおいてはメニュー構成があり、幾つかのメニューが並んでいる。その中で特定のサービス・メニューを設定する訳である。そして、何かの記念すべき日に、顧客サービスとして「半額セール」を特定メニュー、或いは全品メニューで行なったりしている。また、高級店になると、会員制度による割引利用などもある。

## 2. 価格サービスの効果

### [1] 需要と価格の関係

これは需要と価格との関係を考察することである。基本的には商品或いはサービスの価格は、その市場における、その時期の需要と供給の関係から定めてくるので、価格はその状態を示すものと言える。従って、供給と需要のどちらかに変化が起こると、価格が変動する要因になるということである。例えば、野菜や鮮魚と言った生鮮食品の価格において顕著に見られる傾向である。レストランでは、メニューの価格は一定期間定まっているので、野菜の仕入価格が上がったからすぐメニュー価格を上げたりはしない。その代わり、下がった時に下げたりもしない訳である。

そこで、消費者の価格に対する反応 (Reaction) を考えて見よう。これは、様々な要因を持っている。まず、消費者の商品及びサービスに対する「欲求」と「需要」とは単純に同じ状態ではないということである。それは心理的・生理的・社会的・経済的な様々な要因が作用するからである。価格に対しても、調子の良い時、一杯飲んで気の大きくなった時、景気がよく懐 (ふところ) 具合のいい時は安く感ずるものである。ところが調子が悪いとケチケチしてくる。つまり、欲しいことと買うということには種々な要因から制約や差が出てくると言うことである。

そうした中で、欲求を需要に結び付けていくには、まずサービス主体と価格の問題、次に価格と需要との間の問題を検討しなければならない。

#### ① サービス主体と価格と需要の関係

- 一般にはサービス (Service) を充実すると価格 (Price) が上がるが、
- ・ 相関関係から、消費者の価値 (Value) 認識が「 $S \geq P$ 」の段階、つまり「値頃」であれば、消費者選好は増え、需要の拡大が見込まれる。
  - ・ 上記の関係が「 $S < P$ 」となると、高価格の認識が生まれ、需要は減

退することになる。

- ・また、サービスを減らして低価格にすると、同じく上記の関係から消費者が割安と認識出来る限り需要は増える。しかし、“安かろう悪かろう”の低サービスの認識が強くなると需要は減退することになる。

## ② サービス主体を一定した（変えない）場合の価格と需要の関係

これは、一般的に「価格を安くすれば売れる（需要が増える）」と言う反比例の関係を示している。また、価格が高くなれば需要は下がることになる。このように価格の変化と需要(数量)の変化を示すものが、「需要曲線」である（図4を参照）。

### [2] 需要の要因

このような需要の法則には次の四つの要因が作用していると言われる。

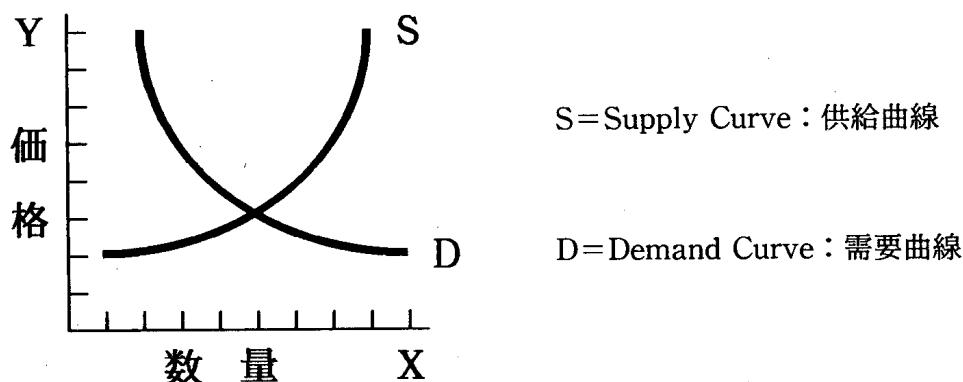
#### ① 所得の差異

高くては買えなかった（利用出来なかった）所得者層が、安くなれば購買者（利用者）となってくるので、客層の拡大や新規客の増加の要因となる。

#### ② 消費者の選好

商品やサービスに対する選好度合、趣味・嗜好の程度から見て、価格が高い場合は一部の選好度の強い者だけしか購買（利用）しないが、価格が

図4 価格と需要との関係を示す需要曲線



下がれば他のそれ程強くない者まで購買（利用）しようとする刺激になってくるので、この場合も新規客の拡大に繋がる。

### ③ 限界効用の減少

消費者の購買動機（Motivation）の心理から見ると、商品・サービスの効用（有り難さ）は、商品・サービスの固有のものよりも消費者の主観に基づくものに影響されると言うことである。分かりやすく言えば、どんなに美味しい料理でも、腹一杯になった後で出されたのでは、有り難さはないと言うことである。

そこで、商品・サービスの効用の程度は消費者によって商品を所有している量やサービスを利用している状況によって異なるが、必要な最初の部分については効用は高いが、余分のところへくると満足感、効用が減少してくることになる。そして、欲求が完全に充たされれば限界効用はゼロになると言うことである。こうしたことから、限界効用の低い段階の消費者は価格が下がれば購入の誘引になると言うことで、既存消費者の購買（利用）増加要因になる。

### ④ 商品・サービスの用途

商品・サービスは、その<sup>ハタラク</sup>機能を考えると、主たる用途と副次的用途を持っている。従って、価格が高い場合は多少見劣りがしても安い代替品を求めることになる。つまり、主たる用途が充たされることによって購入する。しかし、価格が下がれば副次的用途も含めて利用することになり、既存客の購買（利用）を促進することになる。

例えば、高級レストランの雰囲気は良いが、カレーライスを食べても価格が高い。そこで、大衆レストランでカレーライスを食べると言う主たる用途のみで安く食事をするようになる。

ところが、高級レストランで昼食の時間帯にサービス価格で提供される

と、「カレーライス+雰囲気」を楽しむことが出来る。つまり、副次的用途の雰囲気まで含めて利用するようになる。こうしたことでカレーライスの好きな客を獲得出来る訳である。

### 3. 価格サービスの限界

チャリティや記念日などの特別な価格サービスは別として、季節や時間帯などの営業政策による価格サービスは、やはり需要と供給の関係から、サービス業においては次の点がポイントであろう。

- ① 稼働率（利用率）を充たすだけの需要を確保し、限界利益を最大にすること
- ② 顧客への利益還元的な価格サービスは、そのサービス単位において売上総利益がゼロのところを以て限度とすること

限界利益とは、売上高から変動費を引いたものである。変動費は売上原価と変動経費で構成されるもので、概ね売上高に比例して増減する費用であり、比例費とも言う。売上原価は消費材料費、販売商品原価、外注費と言ったもので構成される。

扱、サービス業は製造業と違ってサービス主体（施設、人材、物品、情報など）の顧客の利用状況、つまりサービス供給能力の稼働率によって固定費負担が著しく左右される。従って、稼働率を100%に持っていくことが経営上の重要課題である。

そこで、価格サービスは価格のインセンティブ (Incentive) によって需要を喚起し、客数の増加によって稼働率を高めることが目的となる。売上高は「客数×サービス単価」または「客数×客単価」を以て構成される。また、客数は「サービス能力×回転率 (数)」を以て表わされる。

分かりやすくレストランとリゾートホテルのケースで考えて見よう。

〈レストランの場合〉

ある都心のレストランは、ホールの客数は100席である。客層は周辺の会社のサラリーマンが昼食の時間帯に利用している。商圈内にレストラン(洋食)の競合店はないので、サービスランチの価格によって、かなりの客を吸収出来ることが分かる。昼食の時間帯の目標として、客席の回転数を3回転に持っていきたい。従って、客数の目標は満席率を80%とすると240人、100%とすると300人と言うことになる。

サービスランチの価格は、通常の商品1,200円のものに値引している。材料などの原価は調理基準書によって400円を見積もっている。

そこで、サービスランチ価格の設定であるが、過去の営業実績から次のような予測をした。

① レストランの利用客数 (目標)

サービスランチ	190人
他のメニュー	50人

② サービスランチの価格と需要

700円にすると、	客数 200人
780円にすると、	客数 170人
880円にすると、	客数 100人

③ 売上高と比例費 (原価) 限界利益 (サービスランチのみ)

売 価	700円	780円	880円
売上高	140,000	132,600	88,000
比例費 (原価)	80,000	68,000	40,000
限界利益	60,000	64,600	48,000

このように、価格ラインによる需要の限界利益を比較すると、サービス価格を780円に設定した場合が限界利益がより大きいことが分かる。だと



すれば、客席回転率の目標にもほぼ近く、しかもあまり詰め込んだりしない、また調理品質や客の食事時間などサービス余裕のある方が効果的と言えよう。700円にして目標の客数を越えること、待ち行列を作ったりしてサービス低下の原因にもなり兼ねない、また、880円だと客数の確保が無理で、限界利益も極端に小さくなるということが分かる。

次に、顧客への利益還元的な価格サービスを特定日または特定期間において行なう場合、製造原価を以て限度と考えることである。この計算は、『中小企業の原価指標』の方式が近いと考えられる。即ち、サービスに要した直接費を見積もることである。

- ① 直接材料費（主材料・副材料の消費高）
- ② 直接従業員人件費（調理・接客要員の給料・手当・賞与・その他）
- ③ 光熱・水道・動力費（瓦斯・水道・電力代）
- ④ サービス用消耗品
- ⑤ 調理・サービス設備の原価償却費負担（これは『中小企業の原価指標』にはない）

この計算の場合、固定費（人件費・原価償却費など）の割掛け負担をすると、飲食品数が多い場合はサービス・メニューの個々の負担は少なく済むが、飲食品数が少ない場合はコスト高となる。従って、価格サービスの限界に差異を生じてくることが分かる。即ち、客が多ければ価格サービスもより大きく可能であるということになる。

〈リゾートホテルの場合〉

#### ① 客室利用率

リゾートホテルの入り込み客数、宿泊・飲食収入は季節によって変動の大きいことが特徴である。温泉地や観光地は地域開発、町づくり、村おこし、イベント、一村一品運動によってカバーしようと努力しているが、個々

の企業ではいかんともしがたいシーズン、オフシーズンの問題がある。

従って、平常月の料金設定、ピーク時の割増料金、オフの割引料金と言った価格政策が必要となってくる。

この場合も、例えば、シーズンの月は予約で満室、客室稼働率100%を維持出来るので問題はない。割増料金は客を整理し、よい客に利用して貰うための方策ともなる。そのためのイン・サービスの提供・強化をしなければならぬ。つまり、特別料金なのである。

ホテルの場合には客室稼働率、更に定員稼働率 (Bed Occupancy) の目標を確保することが、重要な目標である。一般的には、客室利用率は前者で見ている所が多い。細かく分析ないしは、計画を立てようとするれば後者で見ることになるが、客室の構成にもよる。業態により月別の格差の大きい所がある。

## ② オフシーズンの問題

問題はオフシーズン対策における割引料金の設定である。これは、勿論周辺の競合するホテル・旅館との関係もあり、また客の利用目的やグレードによって客層も異なる面があるが、概して一般的に料金の安い方から予約の埋まっていく傾向は否めない。

そこで、定員稼働率の目標を次のように設定した。

- ・ シーズン (3 カ月)      95%
- ・ 平常月 (5 カ月)      75%
- ・ オフシーズン (4 カ月) 60%
- ・ 年間平均稼働率      75%

とにかく、問題のオフシーズンに稼働率60%を確保するようにして、しかし限界利益に持っていくことが、割引料金設定のポイントである。この場合の判断もやはり先のレストランの場合と同じように、次のような点を

検討しなければならない。

- ・割引ラインと宿泊客数の関係
- ・1泊に掛かる比例費（原価）
- ・割引ライン1泊当たり限界利益
- ・それぞれの総限界利益額

そして、固定費は割掛けせず一括して限界利益から差し引いて損益を掴むことである。こうしたやり方を直接原価計算 (Direct Costing) と言っているが、管理会計の手法として採算判断がしやすいものである。

この場合、比例費は食事提供に掛かる材料費等と宿泊に掛かる消耗品等があるが、配膳会や調理師会の派遣人件費が外注費であり、比例的な支出として見積もるとよい。

このようにして、何割引の料金が目標稼働率60%の条件を充たすと共に限界利益を最大にすることが出来るかを見る事が出来る。また、これは価格サービスの限界を示すものでもある。

## 販売促進サービスのポイント

### 4. 販売促進活動<sup>(35)</sup>

現代商業企業の販売促進活動においては、種々のイン・サービス行為が伴うものである。この販売促進サービスには、個々の企業が行なうものと企業が共同して行なうものがある。

概して、大企業においては単独で行なうことが多いが、中小企業においては共同して行なうものが多い。

① 販促サービスの目的は、次のような点にあると考えられる。

- ・顧客の誘引と固定化を図る
- ・購買頻度を高める

- ・多量購入に対する謝礼をする

② また、販促サービスの形態としては、次のようなものがある。

- ・施設を伴うハード的サービス

- ・企画やシステムによるソフト的サービス

③ 更に販促サービスの内容としては、次のようなものが考えられる。

- ・顧客に金品やサービス（旅行・観劇などの利用）を景品として提供するもの

- ・顧客に買物の情報を提供するもの。主として、店内掲示のPOP 広告、商品情報誌、展示場、買物案内所など

- ・顧客に買物の利便や慰楽を提供するもの。例えば、駐車・駐輪場、イベント（催事）、屋上遊園地、サービス・カウンターなど

## 5. 景品類の提供

販促サービスにおいて景品類の提供は広く行われているものであり、個店で単独に実施するものと、商店街或いは一定地域の業者が共同して実施するものがある。

① 取引に付随しないで提供 ・オープン懸賞広告

② 取引に付随する提供

- \* 懸賞によるもの

- ・単独懸賞

- ・共同懸賞

- \* 懸賞によらないもの

- ・総付（べた付け）景品付け販売

例えば、商品またはサービス購入者全員へ提供するもの、来店者全員に提供するもの、先着順に一定数に提供するもの、トレーディング・スタンプの提供によるもの、その他。

以上のような景品付販売については、広告宣伝の内容、景品・招待等の

表4 景品表示法による不当景品類の規制

	景品類の総額	景品類の最高額	
		取引価格	景品価格の最高額
共同懸賞	取引予定総額の3%を超えない額		20万円を超えない額
単独懸賞	取引予定総額の2%以内	500円未満	取引価額の20倍
		500円以上5万円未満	1万円
		5万円以上10万円未満	3万円
		10万円以上	5万円
総付(べた付)景品付販売		1,000円未満	100円
		1,000円以上50万円未満	取引額の10分の1
		50万円以上	5万円

サービス内容に関して景品表示法(不当景品類及び不当表示防止法)によって規制されている(表4を参照)。

## 6. 情報等の提供

商品及びサービスの購入に当たって、その利便や商品情報は不可欠であり、その直接的なものとして店頭及び店内のPOP広告やサービス・サインがある。

### ① POP広告(Point Of Purchase Advertising)

直接的なものとして、商品等の価格表示によるもの、商品のキャッチフレーズ(Catchphrase:訴求文)、ボディコピー(Body Copy:説明文)によるものがある。

〈店頭で知らせるもの〉

- ・垂れ幕
- ・看板

- ・ポスターなど

〈店内で知らせるもの〉

- ・ディスプレイ
- ・プライス・カード
- ・ショー・カードなど

② サービス・サイン (Service Sign : 奉仕のための掲示)

これは、客に知って貰いたいサービス内容をアピールする掲示物であるが、その範囲は限定出来ず色々なものがある。サービス・サインの狙いは、サービス精神を文字によって客に語り掛けることである。

従って、次のような諸点に関し、種々の手段・方法が執られる。

- [1] 経営理念・信条などの伝達
- [2] 信頼を高める営業内容の伝達
- [3] 商品の推奨, 保証の伝達
- [4] 店内案内や買物留意事項など親切・便宜の伝達など

7. サービス・カウンター

百貨店やスーパーなどでは、従来の案内カウンターがサービス型商品を売るための戦略部門となっており、顧客開発の役割がある。

- ① 金融サービス…消費者金融, クレジットローン, 保険など
- ② 各種の情報サービス…旅行センター, 住宅不動産情報, 商品交換ボード, 育児相談, 法律相談, プレイガイドなど
- ③ 文化施設…カルチャーセンター, スタジオ, パソコン教室など
- ④ 店外サービス…引越し, 宅急便の取次, 住宅リフォームなど
- ⑤ 自動車関連…教習所費用・車検ローン, ガレージの設置など

## 8. スポーツ施設

スーパーマーケットにもスポーツ施設が多くなっている。健康やスポーツへの消費者のニーズの高まりから販促サービスとして集客の有力な手段となっている。

例えば、会員制スポーツ倶楽部、テニス教室(テニスコート)、スイミングスクール(プール)、体育教室(体育館)、アスレチック、アイス・ローラースケート場、その他。

## 9. スタンプ・サービス

トレーディング・スタンプには、会社スタンプと地域スタンプの2種類がある。地域スタンプは運営主体が地域商業者や商店街と密着しており、販促サービスの有力な手段として全国各地で行なわれている。

スタンプ・サービスは、商店に行って買物をすると、100円とか200円に1枚と言うことでスタンプ(シール)をくれるので、これを台紙に貼る。通常、台紙は1冊250枚貼りになっており、買物100円に付きシール1枚の場合、通常はシール1枚の単価が2円であるので、1冊500円の価値で希望のサービスを受けることが出来る。一般的には加盟店で500円相当の商品と自由に交換出来る仕組みである。

その他、スタンプ会によって所定冊数で定期預金と交換、或いはスタンプ会企画の旅行や観劇に参加出来ると言ったシステムである。只、運営の仕方で旨く行っている所とそうでない所がある。

スタンプ・サービスの成功の要因は、やはり消費者の支持を得ることであり、スタンプの良さ、スタンプの付加価値を高める、スタンプの収集欲をそそる、と言った所にポイントがある。また、加盟店のチームワーク、企画が勝負であると言えよう。

## 10. イベント・サービス

イベント (Event) は「催事、祭り」と言われているが、小から大まで様々な形で益々盛んになりつつある。豊かな時代の象徴とすることが出来る。地域の行事に合わせた商店街のイベントが活発である。地元の商店、飲食店、サービス業は、地域の生活者・消費者と密着に結び付いているので、イベントによる販売促進活動の効果は大きいものがある。

[1] イベント・サービスの目的としては、次のような点が挙げられる。

- ① 消費者サービス…新鮮なものを安く提供する
- ② 商業者、サービス業者と地域生活者が一体となる…共同活動
- ③ 地域文化づくり…地域の伝統を守り豊かな生活に貢献する

[2] 具体的な催事として多く行なわれているものに、次の5つがある。

- ① 朝市 (共同販売促進)
- ② 夜店 (共同販売促進)
- ③ 不要品即売会 (消費者参加)
- ④ 歩行者天国等の活用 (見物型)
- ⑤ 地域的行事に合わせたイベント (四季に関連したもの)

## むすび

周知のように、企業のサービスは、初めて市場的環境への創造的で、統合的な適応行動として展開されている。この市場的環境の主な構成要素が、顧客ないし消費者と競争者である。

従って、企業のサービスの成功と失敗は、企業が市場における顧客と競争者にどう対応するかに掛かっている。

現代企業のサービスが市場的環境に首尾良く適応するためには、消費者



と並ぶ今一つの環境構成要素である競争者の敵対行動を決して無視することは出来ないのである。

企業のサービス行動は、事実上、競争者が持たない差別的優位性ないし競争的優位性の確立を目指す戦略的な競争行動として展開されているからである。

また、サービス行動の成果は顧客の反応に規定されているだけでなく、むしろそれ以上に、競争者の戦略的行動により強く規定されているからである。競争者の敵対行動や戦略的行動の分析を抜きにして、恐らく将来のサービス計画やサービス戦略について語ることは出来ないであろう。

確かに、市場が急成長を続ける時期には、各企業は競争者の行動に大した注意を払わなくても、相互に満足出来るパイの分け前に与かることが出来た。

しかし、市場の成長率が低下し、いわゆる成熟市場に入ると状況は一変する。限られた大きさのパイの分配を巡って、企業間の競争は益々激しさを増し、それまでの顧客重視のマーケティングだけでは、もはや十分な対応が出来なくなってくる。

こうして、競争者からパイを奪い取る競争重視のマーケティングが強く要請されるようになり、サービス戦略の策定に際しても、市場競争行動への合理的な対応の必要性が認識されるようになってきたのである。

従って、市場競争力、社会貢献力、顧客満足力等々、サービス産業に対して要求される厳しい条件の下で、サービスをいかに効果的かつ効率的に進めていくことが、現代企業の一つの大きな課題となっている。

価格破壊、規制緩和など企業を取り巻く環境の変化が著しく、不確実性に直面せざるを得ない時代において、現代企業がサービスを適切に考え、進めていくためには、サービスの理念を根底に踏まえ、サービスに関する

理論や方法を駆使して、問題発見、問題解決に努めるようにすることが大切である。

《注》

- (1) P. Kotler, G. Armstrong, *Principles of Marketing, 6/ed.*, Prentice-Hall, 1994, P.10.  
同文館編『マーケティング用語辞典』同文館, 1992年, 76頁。  
宇野政雄・金子泰雄・西村林編著『現代商業・流通辞典』中央経済社, 1992年, 116頁。  
久保村隆祐・荒川祐吉編『商業辞典』同文館, 1988年, 110頁。
- (2) William M. Pride, O. C. Ferrell, *Marketing Concepts and Strategies, 8/ed.*, Houghton Mifflin, 1993, P.107.
- (3) 宮澤永光著『基本マーケティング』白桃書房, 1995年, 55頁。
- (4) William M. Pride, O. C. Ferrell, *op. cit.*, P.108.
- (5) Wendell R. Smith, *Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies*, *Journal of Marketing*, July 1956, P.3-4.
- (6) William M. Pride, O. C. Ferrell, *op. cit.*, P.110.
- (7) *Ibid.*, P.112.
- (8) Robin Peterson, *Marketing A Contemporary Introduction*, John Wiley & Sons, 1977, P.132.
- (9) 消費者情報処理過程（マーケティング・コミュニケーションに対する消費者の探索並びに反応についての性質）を通じて情報への露出, 注意, 理解, 情報の保持の4段階で情報を知覚する。徳永豊・他編『詳解マーケティング辞典』同文館, 1991年, 159頁より。
- (10) 小集団への情報導入に際しての経路統制者。
- (11) Arch W. Shaw, *Some Problems in Market Distribution*, 1915, Harvard University Press, 1951, Third Printing, P.43.
- (12) 田村正紀著『マーケティング行動体系論』千倉書房, 1971年, 6頁。
- (13) American Marketing Association, *Marketing Definitions; A Glossary of Marketing Terms*, 1960.
- (14) 三浦一著『現代マーケティング論』中央経済社, 1991年, 74頁。
- (15) 三浦一著『前掲書』, 75~78頁。
- (16) P. M. Sweezy, *Demand Under Conditions of Oligopoly*, Steigler & Boulding,

ed., Readings in Price Theory, Irwin, 1952, P.405.

- (17) 西村林・三浦収編著『現代マーケティング入門』中央経済社, 1991年, 57頁。
- (18) 西村林・三浦収編著『前掲書』, 58頁。
- (19) Philip Kotler, *Marketing Management: Analysis and Control*, Prentice-Hall, 1967.  
伊波他訳『マーケティング・マネジメント』(上巻) 鹿島出版社, 1971年, 40頁。
- (20) マーケティング・ミックスとは, マーケティング・ツール, 即ち, 製品, 価格, チャンネル, 広告宣伝・販売促進等のコミュニケーション, サービスを組み合わせることである。マーケティング・ミックスの最適化は, 実際には大変複雑なものとなる。特に, 非価格マーケティング手段の多次元性が横たわっていることである。これについては, 田村正紀著『前掲書』, 53頁以下, 参照。
- (21) Philip Kotler, Gary Armstrong, *op. cit.*, P.44.
- (22) William J. Stanton, Michael J. Etzel, Bruce J. Walker, *Fundamentals of Marketing, 9/ed.*, McGraw-Hill, 1991, P.84.
- (23) E. Jerome McCarthy, W. D. Perreault, Jr., *Basic Marketing, 9/ed.*, Irwin, 1987, P.75.
- (24) William J. Stanton, Michael J. Etzel, Bruce J. Walker, *op. cit.*, P.122.
- (25) Philip Kotler, *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control, 8/ed.*, Prentice-Hall, 1994, P.284-285.
- (26) *Ibid.*, P.286.
- (27) *Ibid.*, P.405.
- (28) *Ibid.*, P.98.
- (29) Neil H. Borden, *The Concept of the Marketing Mix*, in *Journal of Advertising Research*, June, 1964, P.2.
- (30) Peter D. Bennett, *Dictionary of Marketing Terms*, AMA, 1988, P.117.
- (31) P. Kotler, G. Armstrong, *op. cit.*, P.48.
- (32) J. N. Sheth, D. M. Gardner, D. E. Garrett, *Marketing Theory*, John Wiley & Sons, 1988, P.4.
- (33) B. D. Henderson, *On Corporate Strategy*, Abt Books, 1979, P.10-11, 13-14.
- (34) 川井十郎著『サービスの経営学』同文館, 1990年, 91~99頁。
- (35) 同上書, 100~105頁。
- (36) ①ホテルの客室利用率

$$\text{客室稼働率} = \frac{\text{年間宿泊客数}}{\text{客室数} \times \text{年間営業日数}} \times 100$$

$$\text{定員稼働率} = \frac{\text{年間宿泊客数} + \text{休憩客数} \times 0.5}{\text{年間定員数}} \times 100$$

②レストランの客席稼働率（回転率）

$$\text{客席回転率} = \frac{1 \text{ 日}}{\text{客席数} \times 0.8}$$

$$\text{時間帯別客席回転率} = \frac{\text{時間帯客数}}{\text{客席数} \times 0.8}$$

(37) 「サービス優秀の判定基準」(『サービス・マネジメント』日本能率協会, 1987年, 221頁。)

① 「計画性」の基準

よりよい品質のサービスを社会に提供することを目標として、企業・事業所として組織的に活動していること。

② 「企業有効性」の基準

(①の活動の結果として)企業として業績が上がっており、且つまた、利用者及び社会から評価を得ていること。

③ 「組織有効性」の基準

(①及び②の活動の結果として)従業員の勤労意欲が高く、利用者に満足を感じさせるようなサービスを提供し得る体制が整っているということ。

④ 「継続性」の基準

(上記の①が、②や③として客観性のある形での成果として把握出来るための条件として)ある程度以上の期間(最低3年以上の継続性があることを条件とする)に亘って、同様は「サービス」を提供してきたと言う実績を有しているということ。

⑤ 「技術移転可能性」の基準

①の活動(組織的活動)の考え方や方法等が、他の企業・事業所などに移転・導入し得る可能性があるということ。