

タイトル	現代日本の市場環境とマーケティング戦略：事例と考察(黒田重雄教授退職記念号)
著者	佐藤，耕紀
引用	北海学園大学経営論集，7(4)：83-105
発行日	2010-03-25

# 現代日本の市場環境とマーケティング戦略： 事例と考察

佐 藤 耕 紀

## 1. はじめに

少子高齢化の進展，経済成長率の鈍化などにより，年金や年功制賃金をはじめとして，高度経済成長時代に設計された日本の制度・システムの多くが行き詰まりを迎えているように思われる。日本の経済社会は，大きな転換期を迎えているのではないだろうか。

高度成長期までに設計された制度やシステム，思考や行動のパターン，さらにいえば倫理・道徳・価値観のような文化的要素さえもが，すでに変化した環境に適応しないものとなっていることを指摘する声もある。「慣性」(inertia)に陥って頭を切り替えられず，新しい状況への学習と適応へ向けて一步を踏み出すことができずに躊躇しているような状況も随所にみられる。そうした停滞や思考停止は，とくに既得権益に安穏と守られた政府部門に多くみられるように思われる。

しかし，常に競争者に先んじて変化し，よりよく適応し続けなければ勝ち残れない民間部門では，失敗に終わりつつあるようにみえる成果主義なども含め，さまざまな試行錯誤や先駆的な挑戦もさかんに行われている。マーケティングに目を向けてみても，かつての戦略とは大きく異なる新たな展開が散見される。

本稿では，かつての状況とは様変わりした現代日本の市場環境を概観したうえで，その中で企業がとる近年のマーケティング戦略に

ついて，具体的な事例を挙げながら考察していきたい。なお，以下の議論は主として，(生産財ではなく)消費財市場を対象とするものである。

## 2. 現代日本の市場環境

現代日本の市場環境の特徴を把握するため，かつての高度経済成長時代の状況と比較対照しながら考察したい。両者の特徴は，図表1のように対比できるだろう。

### 2-1. 経済の発展段階

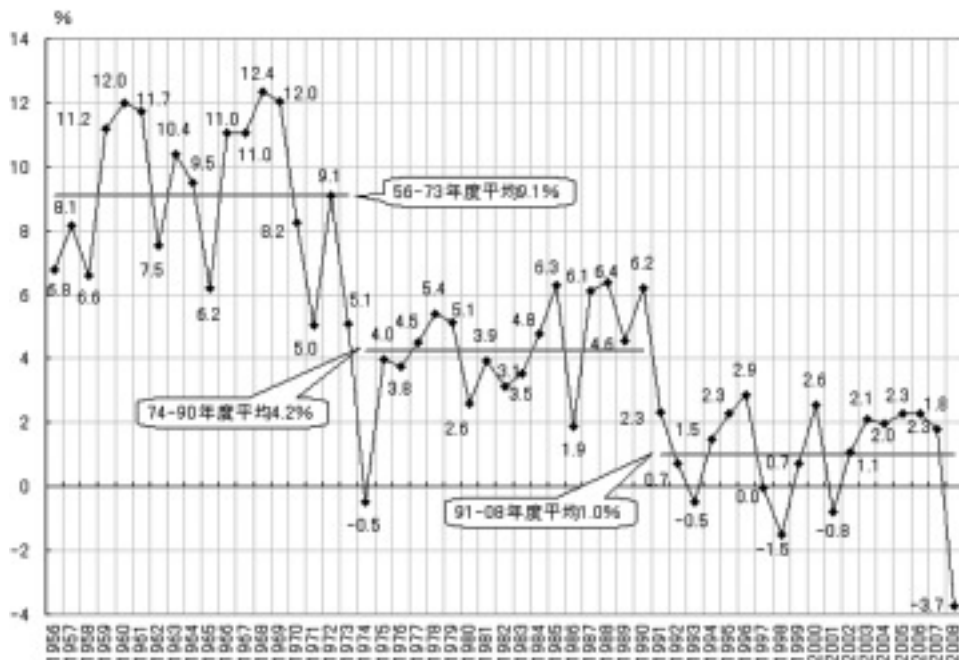
まず，経済成長の面からみると，いわゆる高度成長期(1956-73年度)には，日本の実質GDP成長率は年度(単純)平均で9.1%であった(図表2)。これは中国・インドといった，近年の成長著しい新興国に匹敵する水準であり，きわめて高い成長の時代であったといえる。

この後，第1次石油ショックからバブル期の「安定成長期」とされる1974-90年度には平均成長率が4.2%となり，さらにバブル崩壊からの「低成長期」とされる1991-2008年度には1.0%まで下がってきている。直近の「世界同時不況」の影響によって，成長率の低落傾向が若干強調され過ぎているかもしれないが，図表2に示される過去50年間のデータをみるかぎり，経済成長率の中長期的な低下傾向は明らかであるといえよう。

図表1 高度成長期および現代の市場環境に関するキーワード

	高度成長期	現代
経済の発展段階	高度成長経済	成熟・低成長経済
顧客ニーズ	モノ不足・欠乏 本来用途における物理的な機能性 低次の（生理的・安全・所属）欲求 画一的・標準的 少頻度・少品種・大量生産（消費） 大ヒット商品	モノ余り・飽和 副次的要素による心理的な充足・快感 高次の（自尊・自己実現）欲求 多様化・個性化 多頻度・多品種・少量生産（消費） 小粒で多様・個性的なヒット商品
ターゲット顧客	一億総中流 マス・マーケット	格差社会 ニッチ・マーケット
産業・技術	第2次産業 ハード，ものづくり 工業技術	第3次産業 ソフト，サービス 情報技術
費用構造	モノの論理 加工・輸送に費用（時間・労力）が 発生	情報の論理 大きな埋没費用と小さな限界費用
商圏・市場範囲	地域，コミュニティ	インターネット，グローバル

図表2 日本の実質経済成長率の推移



(注) 年度ベース。93 SNA 連鎖方式推計（80年度以前は63 SNA ベース「平成21年版国民経済計算年報」）。

平成20年度国民経済計算確報（平成21年12月2日公表，12月7日訂正）。平均は各年度数値の単純平均。

(資料) 内閣府 SNA サイト

出所：「社会実情データ図録」<sup>2)</sup>

一般的に、経済成長には土地、天然資源、労働力といった制約要因がある。

土地に関していえば、これまでの日本では、自然開発や埋め立て、ビルの高層化といった方法で、経済活動に使用可能なスペースの拡大が図られてきた。しかし、概ね条件のよい案件から順に開発が進められてきたとすれば、今後はこうした努力も限界に近づいてしだいに条件が悪くなり、コスト高になっていくだろう。したがって、経済活動の空間的な拡大がこれまで以上の速度で進むことはあまり期待できないように思われる。

天然資源に関しては、石油のようなエネルギー資源についても、金属のような鉱物資源についても、近年の新興国の急速な経済発展にともなう需要増が基本的に持続するとみられる。したがって、資源の供給不足や価格高騰といった傾向は、今後も続くのではないかと思われる。

労働力に関して、世界的には食料生産量の制約による人口増の限界があるが、日本では少子高齢化による労働力人口の減少が進行しつつある(図表3)。「生産年齢人口(15~64歳人口)」は、戦後一貫して増加を続けていたが、1995(平成7)年をピークに減少に転じ、今後、更に縮小していくことが見込まれてい

る」のである<sup>3)</sup>。労働力人口が減少傾向にあるということは、資本装備率の向上や技術革新などによって生産性を高め、一人当たりGDPを向上させない限り、経済成長はマイナスになってしまうということである。

以上の点から考えると、近年の日本の低成長は、景気循環のような一時的要因によるものではなく、資源の制約と人口動態に起因する不可逆的な経済構造の変化であり、成長の停滞は今後も続くと考えるのが妥当だろう。

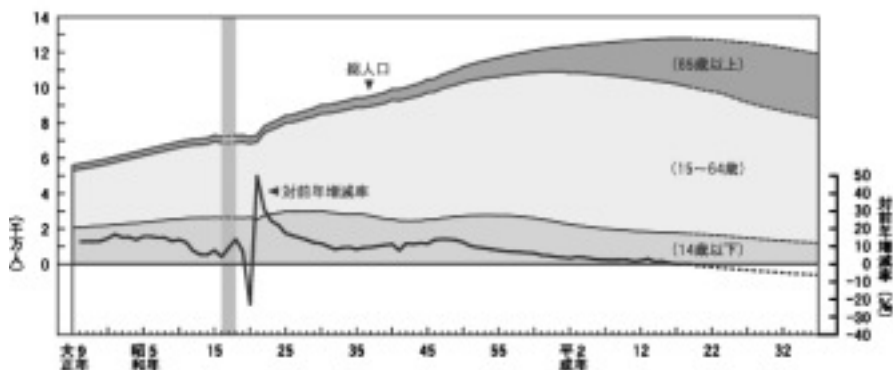
## 2-2. 顧客ニーズ

日本の戦後は1945年の「焼け野原」から出発したが、高度成長の始まる1950年代半ばまでに戦前の経済水準への復帰を遂げ、「奇跡の復興」を果たした。

しかし、高度成長が始まる時点では、1950年代後半に「三種の神器」と呼ばれたテレビ(最初の国産白黒テレビは1953年にシャープが発売)、洗濯機、冷蔵庫の普及率はまだまだ低かった。とくに電気冷蔵庫は、1957年の時点ではほとんど普及していなかった(図表4)。

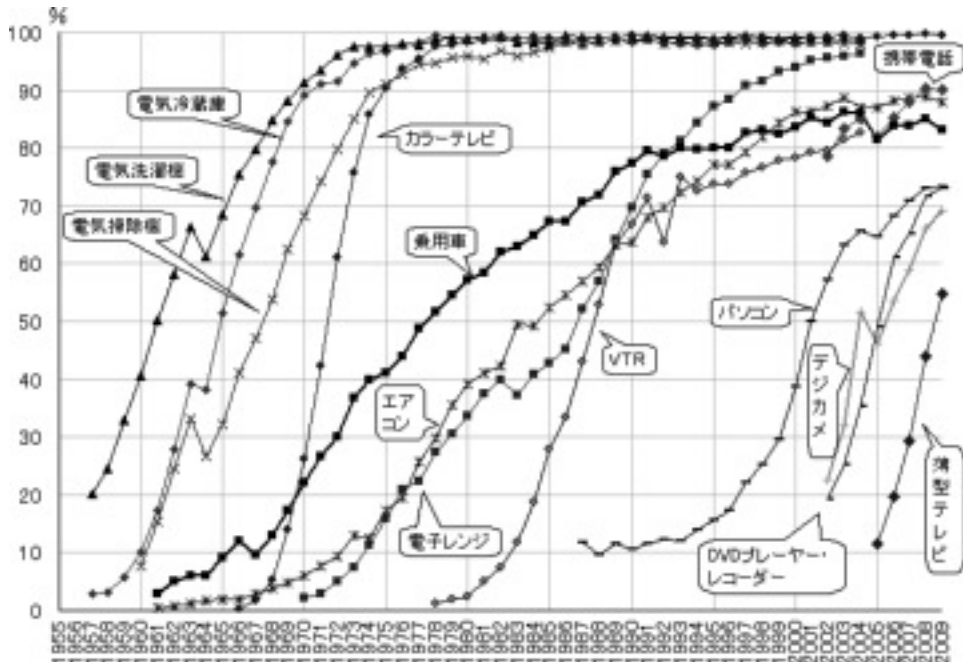
また、1960年代に「新・三種の神器」、あるいは「3C」と呼ばれた自動車(Car)、エアコン(Cooler)、カラーテレビ(Color

図表3 日本における人口の推移



注) 昭和16年~18年の年齢別の推計は行われていない。  
出所: 総務省統計局<sup>4)</sup>

図表4 主要耐久消費財の世帯普及率の推移



(注) 単身世帯以外の一般世帯が対象。1963年までは人口5万以上の都市世帯のみ。1957年は9月調査、58～77年は2月調査、78年以降は3月調査。05年より調査品目変更。デジカメは05年よりカメラ付き携帯を含まず。薄型テレビはカラーテレビの一部。

(資料) 内閣府「消費動向調査」

出所：「社会実情データ図録」<sup>5)</sup>

Television) の中で、高度成長期の高普及率を実現したのはカラーテレビのみであった。

これに対して、現代では上記製品のいずれもが80%を超える普及率に達しており、パソコン、デジカメ、DVDプレーヤー・レコーダーといった、「IT革命」以降に普及が始まったデジタル家電も、概ね70%以上の普及率に達している。

そうした意味では、戦後の焼け野原からは立ち直っていたにせよ、高度成長時代は依然として「モノ不足」と「欠乏」の時代であったといえよう。この時代の典型的な消費は「無いから初めて買う」というものであり、洗濯機なら「洗う」、冷蔵庫なら「冷蔵する」、車なら「移動する」「運ぶ」といった、

製品本来の物理的機能の利便性を求めて消費がなされていた。一定の所得の中で多くのモノを揃えるために、基本的用途として必要十分な機能で、できるだけ低価格の製品が求められた時代でもあった。消費の背景にあるニーズは、マズローの欲求五段階説<sup>6)</sup>でいえば、生理的欲求、安全欲求、所属欲求といった、比較的低次の欲求であったといえる。

多くの人々が最優先する基本的な機能から順に充足が求められたため、「三種の神器」や「3C」のように、大勢が一斉に同種の製品を欲しがるといった標準的・画一的なニーズの時代でもあった。標準品を低価格で、というニーズに応じて、量産効果による効率性を追求する少頻度・少品種・大量生産が行われた。こうした背景から、たとえばトヨタの

「カローラ」のような標準品が大ヒットするという現象がみられた。

なお、少頻度ということに関していえば、かつて米国の高度成長時代には、「T型フォード」という自動車が19年間（1908～1927年）ほぼモデルチェンジなしに1500万台を生産したという例が有名である。かつては米国においても日本においても、現代と比べれば製品のライフサイクルはかなり長いものであった。

これに対して現代では、高度成長時代と比べると物質的な充足は進み、多くの人々にとって、物理的なニーズはすでにかなり満たされている。「モノ余り」と「飽和」の時代であるといえよう。

現代では、生命維持に必要なカロリーを摂取するために食糧を購入したり、着るものがなくて服を買うという人はそれほど多くない。外食であれば、会話や雰囲気を楽しむ、美食を味わうなど、精神面の豊かさを求めてサービスを消費するという場面が増えたのではないだろうか。あるいは、すでにクローゼットに服はたくさんあるけれども、流行のファッションを楽しむために新しい服を購入する、といった消費スタイルが主流だろう。

現代の消費は、「何度も買った経験があり、急いで買う必要もないけれど、よほど気に入るものがあったら購入しよう」といった、買い替え需要、嗜好的需要が中心であるといえよう。消費者は購入経験が豊富で目が肥えており、以前買ったものよりも優れた商品でなければ満足できなくなっている。基本的な機能が充実しているのは当然で、プラス・アルファの心理的満足が得られない限り購入行動を起こさない、そういった消費者である。

技術的にも、普及率が高くなった製品の多くはすでに高い完成度に近づいており、基本的な機能や品質に関しては標準化されて大差がなくなっている。したがって、差異化の手段としては、副次的な機能によって独自性を

出す、あるいは、色、デザイン、ネーミング、広告、（製品開発にあたっての逸話や、使用素材へのこだわりのような）ストーリー、といったイメージの面で、消費者の主観的心理に働き掛ける工夫が重要となってきている。

こうした現代消費の背景にあるニーズは、マズローの分類でいえば、自尊欲求や自己実現欲求といった、高次の欲求であると考えられる。物理的・物質的な充足に慣れ切った消費者は、自分らしさやこだわりを追求するようになり、彼らのニーズは、たとえば斬新さ、健康、癒しなど、さまざまな方面へと多様化・個性化してきた。こうした多様なニーズに対応するために、企業は多頻度・多品種・少量生産を要求され、コンピュータ制御による機械技術の進歩もこれを後押しした。

多頻度ということに関していえば、それはたとえばコンビニ配送に代表される流通の多頻度化といった側面にも表れているし、製品ライフサイクルの短縮化といった面でも顕著である。図表5に、最近のさまざまな製造業種における製品ライフサイクルの短縮率を示した。鉄鋼を除くすべての業種においてライフサイクルは短縮しており、家電にいたっては、主力製品のライフサイクルが5年前の60%にまで短縮されるという、驚くべき速度での変化を示している。

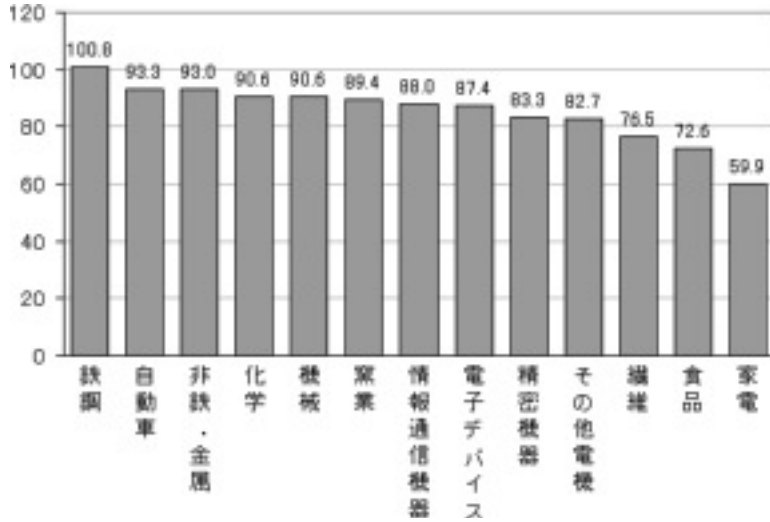
多種類のモノがあふれているうえに、新製品の出現頻度も多いわけであるから、消費者ニーズは数多くの選択肢に直面して、ますます分散・多様化へと向かうことになる。こうした事情を反映して、近年のヒット商品には小粒化の傾向がみられる。

### 2-3. ターゲット顧客

かつては「一億総中流」とよくいわれ、近年は「格差社会」といわれているが、このような通説がはたして事実なのかどうか、統計的な裏づけを確認してみたい。

まず、人々の主観的な意識の面から検討し

図表5 製品ライフサイクル短縮率（5年前との比較）

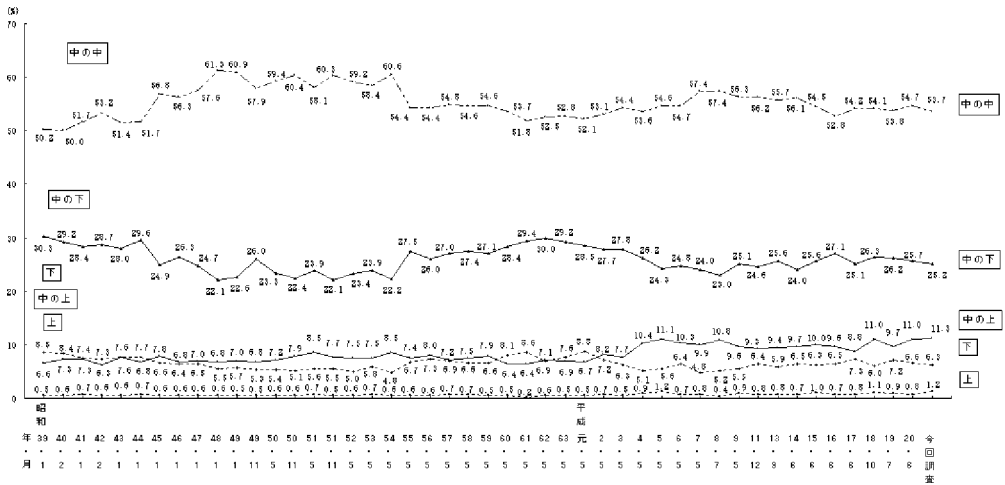


(注) 経済産業省調べ（07年2月）。上場している製造業企業を対象とするアンケート調査結果（有効回答227社）。値は、主力製品の現在のライフサイクル年数（産業別平均値）/主力製品の5年前のライフサイクル年数（産業別平均値）である。

(資料) 2007年版ものづくり白書

出所：「社会実情データ図録」<sup>7)</sup>

図表6 日本人の中流意識の推移



(注) 昭和37年1月調査及び昭和38年1月調査ではこの質問は行われていない。昭和42年2月調査から昭和44年1月調査までは対象者が世帯主、家事担当者。

出所：内閣府「国民生活に関する世論調査」<sup>8)</sup>

たい。図表6に示されるように、世論調査で「中の中」と答えた人の割合は、高度成長時代には上昇をたどり、成長時代の終わりを告げる1973(昭和48)年にピーク(61.3%)をつけている。1970年代を通じて「中の中」の割合は6割程度を維持しており、この時期に中流意識は相対的に高いレベルにあったといえよう。その後、1980年代から現在に至るまでは、「中の中」が概ね55%前後と、中流意識はやや後退しているようである。

上記は国民自身による主観的な認識であるが、客観的な経済データの面からはどうだろうか。図表7には、厚生労働省の「所得再配分調査」に基づいて、ジニ係数<sup>9)</sup>の推移が示されている。再配分所得のジニ係数をみると、高度成長期には所得格差が小さくなっていき、高度成長の終わりごろ、1972年にジニ係数が最も小さくなったことがわかる(なお、この調査は3年に1回である)。その後、1980年代から現在に至るまで、ジニ係数は上昇傾向にある。

なお、ジニ係数はあくまでも注釈9に示したような計算から単純に算出される数値であり、必ずしも「格差」についての人々の実感と一致するとは限らない。また、ジニ係数はたしかに上昇傾向にあるが、その主な原因は高齢化と単身世帯の増加にあり、必ずしも経済政策の影響とはいえないといった指摘<sup>10)</sup>もしばしばなされる。

解釈や実態について議論があるとはいえ、上記のようにジニ係数が高度成長の終わりごろに最も低下し、1980年代から現在に至るまではそれよりも上昇していることは事実である。

次に、「家計調査年報」によるデータ(図表8)に基づいて、所得格差の推移を別の角度から検討したい。全世帯の調査結果でみると、データが最初に得られた1963年には、高所得世帯(上位20%)の平均年収は、低所得世帯(下位20%)の5.65倍であった。

この倍率は高度成長時代を通じて低下し、高度成長の終わりごろ、1972年に4.00倍と最低となった。その後は変動があるものの、趨勢としては現在に至るまで所得格差はやや拡大傾向とみられる。なお、この資料では格差拡大の一因とされる単身世帯が含まれておらず、これを含めれば格差の拡大傾向はさらに鮮明になるはずである。

図表8下段の参考資料には、高所得世帯と低所得世帯のそれぞれについて、1970年を100とする所得水準指数が示されている。これをみると、高度成長時代には低所得層の所得伸び率の方が高く、高所得層へ追いついていったという傾向がみてとれる。これに対して、1973年以降は高所得層の所得伸び率の方が高く、低所得層に水を空け続けている傾向が読み取れる。

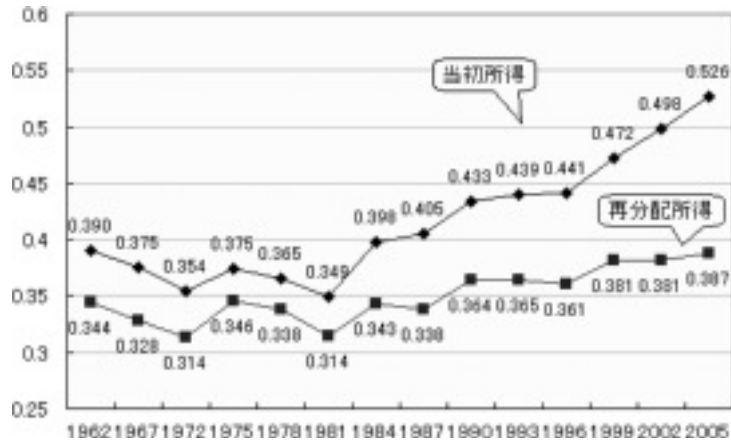
以上のように、さまざまな議論や解釈の余地はあるが、「高度成長時代は所得格差が縮まりつつある時代であった」という点と、「高度成長時代の終わりよりも現在の方が所得格差は大きい」という点については、各種の統計資料からも裏づけられている。その意味で、かつての「一億総中流」に対して、現在が「格差社会」であるといわれることについて、ある程度の根拠はあるといえよう。

とくに低所得層であった人々の実感としては、高度成長期には自らの所得水準がどんどん上昇するとともに、高所得層との所得差が縮まっていったという相対的な印象が強いのではないだろうか。人々の感覚が、絶対水準よりも、過去などの参照点と比較した相対水準に大きく左右されるということは、近年の行動経済学などでも指摘されるところである。また高度成長時代には、企業による安定雇用と、それを背景とするローンや分割払いといった制度の充実が進んだことによって、所得を先取りした消費が可能となり、所得水準以上に消費水準が平準化したということも考えられる。

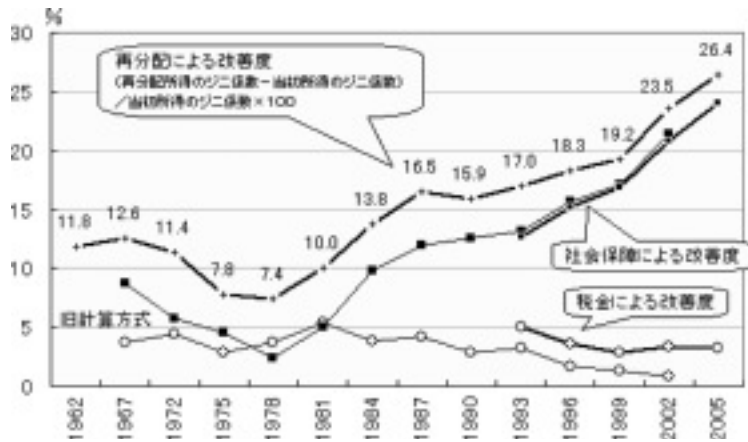


図表7 所得格差の推移（ジニ係数）

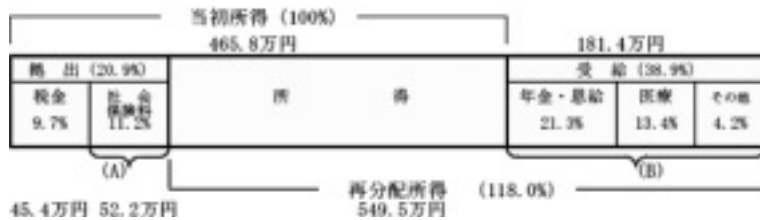
所得格差の推移（ジニ係数）



所得再分配による所得格差改善度の推移



(参考) 当初所得と再分配所得の概念（数字は2005年）



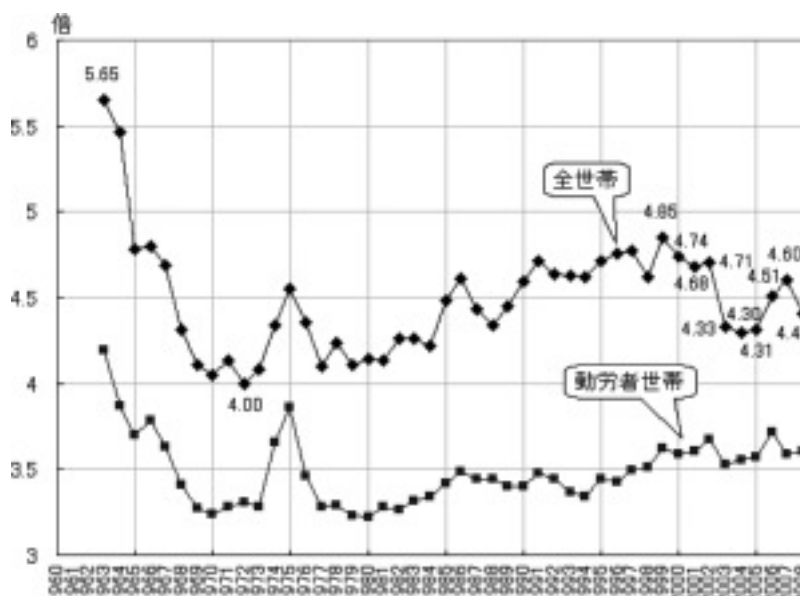
(注) 表示年は調査年次であり、所得は前年の実績。再分配による改善度は当初所得と再分配所得とでジニ係数がどれだけ低まったかを計算したもの。社会保障による改善度は、社会保障による再分配のみの再分配所得を使用した計算結果。税金による改善度は、税のみによる再分配所得を使用した計算結果。2002年以前は計算方法が異なっていたので新しい計算方法による結果とともに細線で示した。税金の範囲は直接税（所得税、住民税、固定資産税、自動車税）であり、消費税は含まない。調査対象は、住み込み・寮・寄宿舍・福祉施設を除く全世帯。

(資料) 厚生労働省「所得再分配調査」

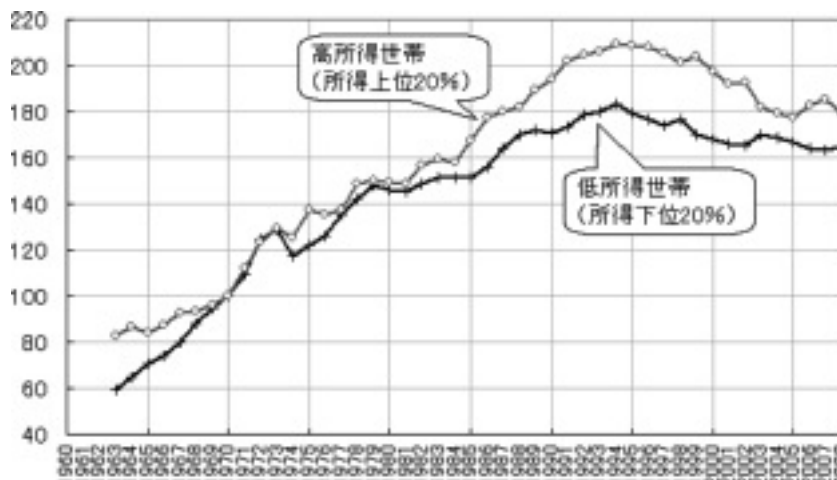
出所：「社会実情データ図録」<sup>11)</sup>

図表8 所得格差の推移 (二人以上世帯)

所得格差の推移 (低所得世帯に対する高所得世帯の所得倍率)



(参考) 低所得世帯と高所得世帯の所得水準指数の推移 (全世帯, 1970=100)



(注) 二人以上の世帯 (2004年まで農林漁家を除く) の「年間収入」が対象。低所得世帯は年間収入階級下位20%の世帯を指し、高所得世帯は上位20%の世帯を指すものとする。参考の所得水準指数は年間収入を消費者物価指数 (持家の帰属家賃を除く総合) で実質化した値を指数化したものである。

(資料) 家計調査年報

出所: 「社会実情データ図録」<sup>12)</sup>

これに対して、1980年代から現在に至るまで、少なくともジニ係数でみた所得格差が広がってきたことは事実である（前述のように、高齢化や単身世帯の増加も影響している）。おそらく、バブル崩壊後の長期不況、就職氷河期、失業や非正規雇用の増加といった社会要因も加わって、「格差社会」を人々に印象づけているのだろう。仮に「一億総中流」や「格差社会」といった通念が客観的データを反映するものではなかったとしても、人々の抱く主観的なイメージや感覚が消費に影響するという側面はあるだろう。

さて、「一億総中流」の高度成長時代には、人並み、横並びといった意識が強く、「三種の神器」や「3C」に代表されるように、人々は他人と同じ消費、他人と同じ生活水準を求めたといえる。（あらゆる面で80点以上を目指すという）「80点主義」をコンセプトにしたトヨタの「カローラ」に代表されるように、人々の平均的ニーズを狙った標準品が大量に売れ続けるような、少頻度・少品種・大量生産の時代であり、マス・マーケット（大衆市場）の時代であったといえる。

これに対して現代の「格差社会」は、所得格差にともなって、あるいは同じ所得階層のなかでも、価値観やライフスタイル、消費スタイルが多様化した社会である。たとえば、ユニクロやZARAといったファスト・ファッション店と、都心の三越、伊勢丹、高島屋といった百貨店に入っている一流ブランド店とでは、ジャケットなら一方が6千円でもう一方が6万円、コートなら一方が1万円に対してもう一方が10万円といったように、価格帯がほぼ一桁違っていることも珍しくない。いうまでもなく商品の中身も異なっているし、客層もまったく異なっている。もっとも、最近では都心の百貨店の中で、一流ブランド店とユニクロが併存しているような状況も珍しくなくなったが。

ファミリーレストランにしても、たとえば

「ガスト」と「デニーズ」とでは、価格帯やサービス内容がかなり異なっており（たとえば、ガストではセルフサービスで提供するドリンク・バーのようなものを、デニーズでは店員が運んでくるというように）、それ以上に客層が、年齢、性別、職業、所得水準、ライフスタイルなどの面で大きく異なっている（ように外見から判断される）ことに驚かされる。

ライフスタイルは地方と都市部といった切り口で比較しても異なるが、たとえば同じ東京都内にしても、生活に便利な吉祥寺、おしゃれな表参道、サラリーマンの新橋、若者の渋谷といったように、地域別に機能分化が進んでおり、それぞれの地域で集まる人物像もかなり異なっているように感じられる。

現代は、人々のさまざまな人口動態特性の多様化・個性化を反映して、市場も多様なニッチ・マーケットに細分化された時代であるといえるだろう。

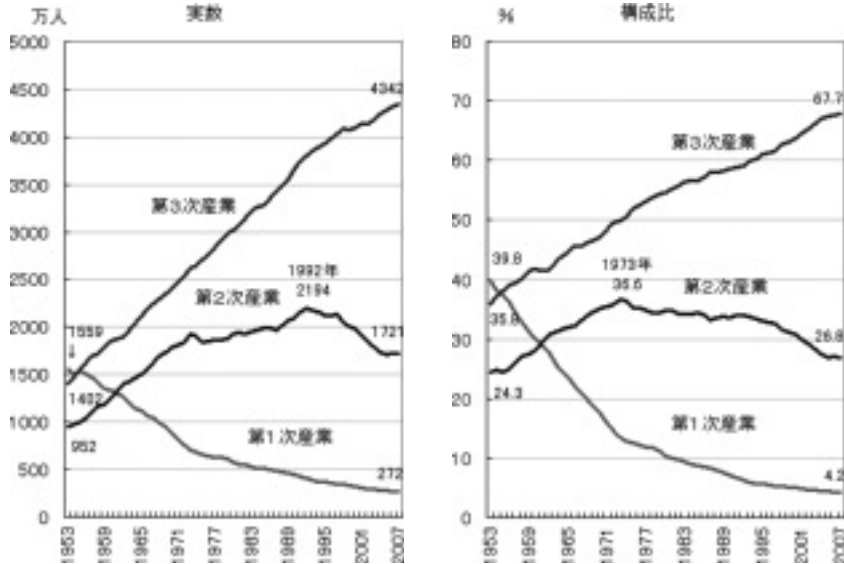
## 2-4. 産業・技術

高度成長期は、第2次産業が経済を牽引した時代、ハードウェアと工業技術の時代であり、「ものづくり」が日本のお家芸であったとよくいわれる。これに対して、現代の経済はソフト化、サービス化してきており、第3次産業、とくに情報技術を中心とする時代であるということが、研究者やマス・メディアによってしばしば指摘されている。

また、国の経済発展につれて、第1次産業から第2次産業へ、さらには第3次産業へと就業者数（あるいはGDP）の構成比がシフトしていくという現象が「ペティ＝クラークの法則」として知られており、日本もその例外ではないといわれる。

こうした点について、統計データを確認してみたい。図表9には、高度成長期から現代にいたるまでの、産業別就業者数の推移が示されている。

図表9 産業別就業者数の推移



出所：「社会実情データ図録」<sup>13)</sup>

実は、高度成長がはじまったころにはすでに、就業者数では第3次産業が最も多くなっており、実数でも構成比でも現代まで安定的に上昇してきた。一方、第1次産業は高度成長がはじまるころに第3次産業に追い抜かれて以降、実数・構成比ともに一貫して低落傾向が続いている。

高度成長期とそれ以降とで、違いが鮮明なのは第2次産業である。高度成長期には実数・構成比ともに、第3次産業に匹敵する伸び率を示していたのに対して、構成比でいうと1973年の36.6%をピークに、それ以降は現在にいたるまで低落傾向にある。実数でいうと、バブル崩壊後の低成長期以降の落ち込みが急速であるが、高度成長の終わりを境に伸び率の鈍化は始まっていた。実数においても構成比においても、現代は第3次産業の伸び率のみが高く、第1次・第2次産業は減少傾向にあるのに対して、高度成長時代は第2次産業が第3次産業に匹敵する拡大を続けていた時代であったということはたしかにいえるようである。

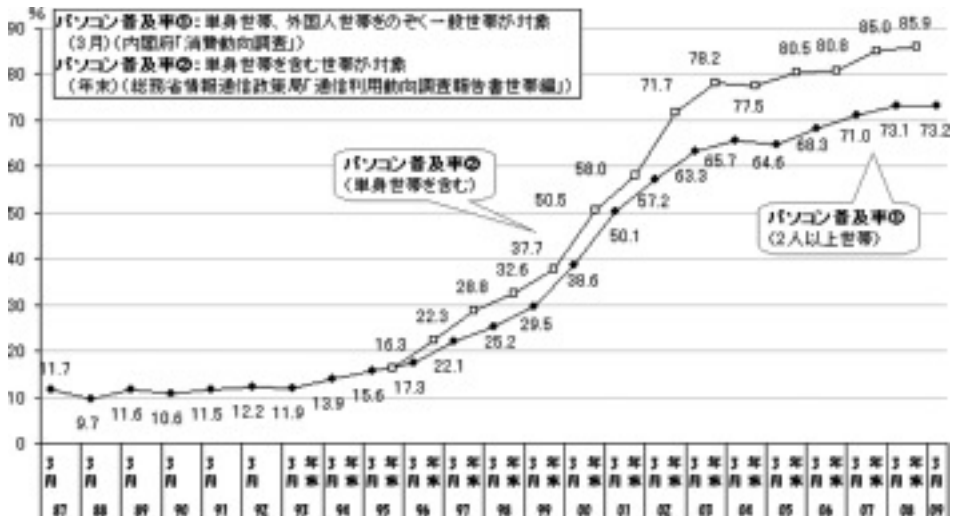
なお、労働集約的なサービス業などからなる第3次産業と比較して、工業・製造業が中心の第2次産業は、機械化や技術革新による生産性の向上が著しい。このため、第2次産業は相対的に少ない就業者数で大きな生産量を生み出すことができるといえ、産業別人口の比較では、その影響力を過小評価してしまう可能性があることには注意が必要である。

近年の情報技術の普及についても、統計データを確認したい。図表10には、パソコンの世帯普及率と、インターネットの世帯利用率が示されている。

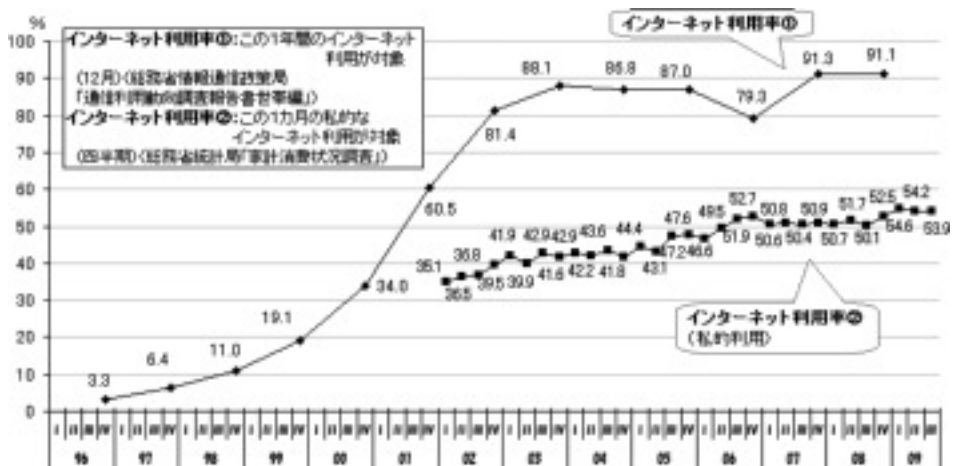
1995年に「Windows 95」が発売され、使いやすいOSやメールソフト、インターネットソフトが標準搭載されたパソコンが、庶民にも購入可能な価格帯で販売されるようになった。同時に、(当時は電話回線からのダイヤルアップ接続が主流であったが)比較的低価格のインターネット接続サービスも提供され始めた。このころからパソコンとインターネットの本格的な普及が始まり、2003年ごろには世帯普及率・利用率が8割前後に

図表10 パソコン、インターネットの普及率の推移

パソコン世帯普及率



インターネット世帯利用率の推移



(注) どちらの率も単身世帯を含む全世帯に占めるインターネットを利用した世帯員がいる世帯の比率であり、パソコンや携帯電話などインターネットの利用機種や利用場所を問わない。  
 インターネット利用①の公私利用の限定は次の通り毎年やや異なる。96：自宅で利用，97-98：公私限定せず，99：自宅での使用（携帯電話単独利用を含まない），00：自宅での利用，01-02：公私限定せず，03-：個人的使用。またインターネット利用①について06年末は，05年末までと同様の設問がないため、『「自宅」で「パソコン」を使ってインターネットを利用したことがある人が少なくとも1人はいる世帯にお尋ねします。』又は『インターネットを利用したことがある人が少なくとも1人はいる世帯にお尋ねします。』と設問文において回答者を限定した設問（世帯全体の間2，3，4及び6）に回答した世帯の割合。07年末は05年末までと同じ。質問方法等が異なっているため，06年末の数値には注意を要する。

出所：「社会実情データ図録」<sup>14)</sup>

達したことがグラフから読みとれる。また図表 11 から、携帯電話もほぼ同時期に同じような普及過程をたどったことがわかる。

メールやインターネットがユビキタスに(いつでも、どこでも)利用可能となったことで、コミュニケーションや情報収集の利便性・効率性が飛躍的に高まった。インターネットショッピングをはじめ、さまざまなサービスがインターネットを通じて提供されるようになり、われわれの日常生活は大きく変わってきた。1995年からの10年足らずで、日本の情報環境は劇的な変化を遂げたといつてよいだろう。

なお、パソコンや携帯電話を通じたインターネットの普及は、企業広告にも影響を及ぼしている。図表 12 に示されているのは、メディア別の広告費の推移である。

グラフからわかるように、テレビ、新聞、雑誌、ラジオといった伝統的なメディアによる広告費が近年は軒並み減少傾向にあるのに対して、インターネット広告だけは高い伸び率を示している。すでにラジオと雑誌は抜き

去り、新聞をも逆転しようとする勢いである。

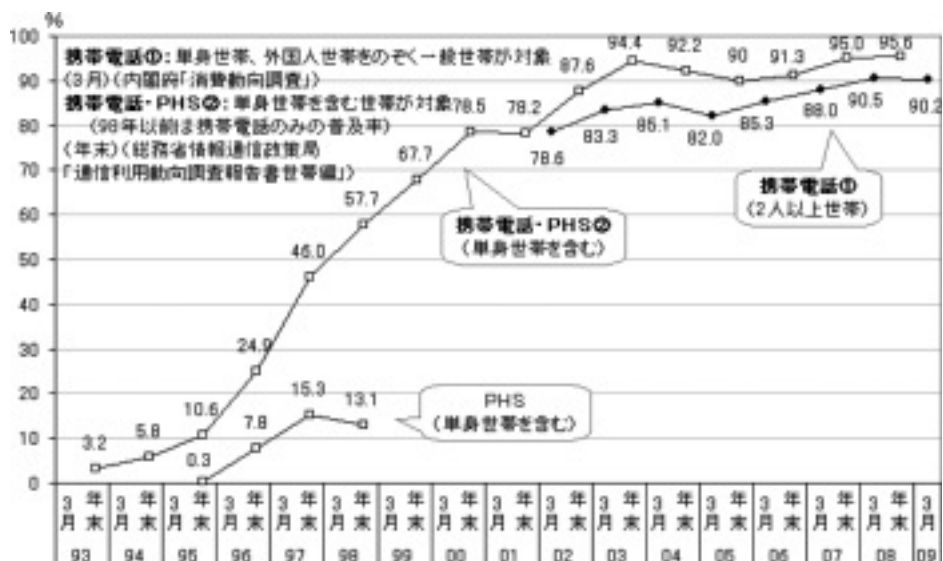
## 2-5. 費用構造

上記のように、現代の技術環境を特徴づけているのは情報技術の進歩・普及である。そうした情報産業に特有の費用構造も、市場環境とマーケティング戦略に重要な影響を及ぼしている。

前述のように、高度成長期は、工業、ハードウェア、ものづくりの時代であったといえる。モノには大きさ、重さ、固さといった物理的な属性があり、その加工や輸送にはある程度の時間や労力、コストがかかる。機械化や大量生産によって生産性を高めたとしても、製品1つを追加生産・販売するためには、材料費、加工費、輸送費といったコストがある程度は必ず発生する。

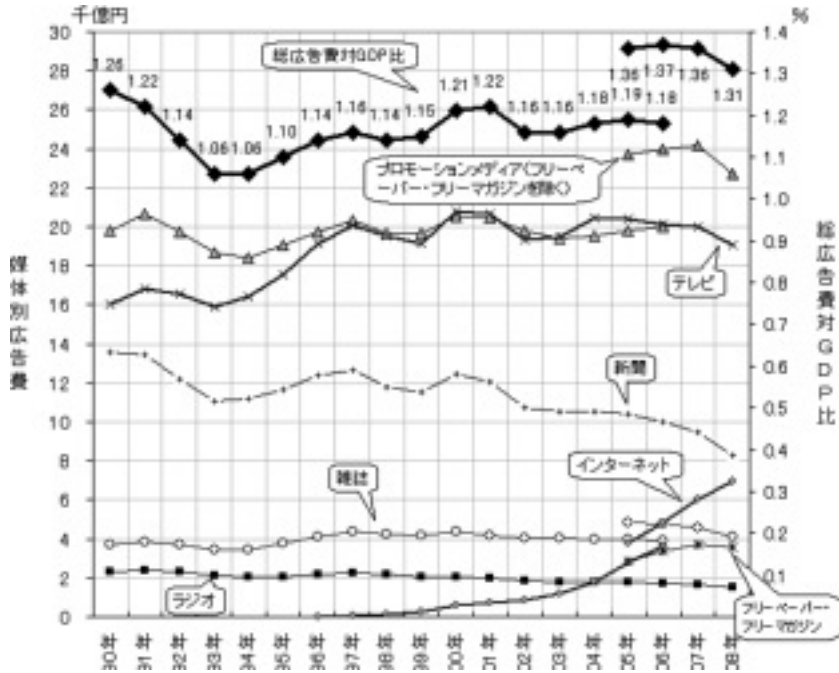
上記のような費用構造は当然のように思われるかもしれないが、デジタル情報財(デジタル化されたテキスト、写真、音楽、動画、ソフトウェアといった情報商品)は、モノとはまったく異なる費用構造をもっている。デ

図表 11 携帯電話の世帯普及率の推移



出所：「社会実情データ図録」<sup>15)</sup>

図表12 広告費のメディア別推移



(注) プロモーションメディアの内訳は屋外、交通、折込、ダイレクト・メール、フリーペーパー・フリーマガジン、POP、電話帳、展示・映像他である。07年から推計範囲が拡大され、05年から遡及推計が行われた。範囲拡大のポイントは①雑誌のうち専門誌・地方誌等の拡張、②インターネットでは新たに広告制作費を追加、③プロモーションメディアにフリーペーパー・フリーマガジン追加、また各項目で拡張。図では05～06年は新旧系列を同時に示した。

(資料) 電通「日本の広告費」

出所：「社会実情データ図録」<sup>16)</sup>

デジタル情報財をCD、DVD、BDのような記録メディアやインターネットを通じて販売する場合、比較的大きな埋没費用（初期に投入され、生産を中止しても後からは回収できない費用）・固定費と、相対的にきわめて小さな限界費用が発生する。

たとえば、マイクロソフトのWindowsやOfficeの開発費は、数千億円にもものぼるといわれている。また、ハリウッド映画には、制作費が数百億円に達するものもある。こうした巨額制作費やマーケティング費用の大部分は、生産・販売を中止したとしても回収できない埋没費用となる。

これに対して、量産体制で映画などの

DVDソフトを1つ追加生産する費用（限界費用）は、通常はパッケージや販売コストを含めても数百円程度と推定される（廉価版のDVDソフトのなかには、実際に数百円で販売されているものもある）。巨額の開発費・制作費と比較すると、きわめて小さな金額である。このように、極端な場合には最初の1つを作るために数百億円のコストがかかり、2つ目以降の追加生産には数百円ずつしかかからないというのが、デジタル情報財の費用構造の特徴である。

経済学の基本的な原理として、販売側は限界費用以上であればどのような価格でも販売するメリットがある。そのため、価格競争が

起れば、価格は限界費用に近づいていくことが知られている。ところが上記のように、デジタル情報財の限界費用はきわめて低い。とくにインターネットでダウンロード販売されるソフトウェアや音楽のようなコンテンツでは、検索や購入手続きを顧客側が行い、コンテンツの送信や決済はプログラムによって自動処理されるため、販売側に発生する限界費用はほとんど0に近い。したがって、競争が働く場合には、こうした情報財の価格はほとんど0になる。

ところが、価格がほとんど0のものを販売しようとしても、課金コストの方が高つくようなことになってしまいうまいかない。そこでインターネットの世界では、YahooやGoogleに代表されるように、情報財（検索サービスやニュース記事など）をウェブサイト上で無料提供してサイトへの訪問者数を増やし、広告収入によって利益をえるというようなビジネスモデルが広まった<sup>17)</sup>。

こうした無料モデルはインターネット上ではもはやごく普通になったが、以前は放送業界くらいにしか例のないものであった。現在でも、新聞社や雑誌社のウェブサイト上では記事が無料提供されるが、紙媒体では同じ記事を含む新聞・雑誌を有料が販売されるといったケースがしばしばみられる。これは情報とモノの費用構造の違いを反映した現象である。

## 2-6. 商圏・市場範囲

情報技術は、商圏や市場範囲にも影響を及ぼしている。

流通理論では、しばしば取引を物流（モノの流れ）、商流（契約の流れ）、情報流（情報の流れ）という3つの流れにわけて分析を行う。高度成長時代と現代の状況を、この3つの観点から比較してみたい。

高度成長時代の一般的な流通形態をやや単純化して述べると、まず、生産者から卸売業

者への物流（商品輸送）がある。商流としては、卸売業者が生産者から買い取る、あるいは手数料をとって委託販売を行う、または出版業界のように返品条件付きの特殊な買い取りを行うなど、さまざまな契約形態がありうる。情報流としては、生産者と卸売業者との間で、たとえば、いつ、どこで、何を、どれだけ引き取るかといったことも含め、商品の属性や品質、価格、取引条件といった、さまざまな情報がやりとりされる。

次に、同様に卸売業者から小売店への物流、商流、情報流がある。最後に、消費者が自ら小売店へ出向いて、商品属性や品質、価格といった情報を店頭でチェックする（情報流）。購入の意思が決まったら、自らレジへ持っていてお金を払い（商流、物流）、自分で家まで持って帰る（物流）。

このように、かつての典型的な取引では、最終消費者との物流、商流、情報流という3つの流れが、店頭という同じ場所で、ほぼ同時にまとめて行われていた。店頭の商品の現物が置いてあり、そこへ消費者が自ら足を運んで現物から情報を読み取り、現物とお金を交換し、現物を家まで持ち帰るというものである。消費者自身が小売店へと物理的に移動し、その場で情報流と商流を処理し、小売店から消費者の家までの物流も消費者自身が担当していたわけである。

もちろん、現代でもこのような流通形態は依然として存続しているが、これに加えて、情報技術の発展によって、モノ（物流）と情報（商流・情報流）を切り離れた新たな流通システムが存在感を増してきている。

後の流通戦略の項でも述べるが、たとえば情報流に関しては、消費者が店頭へ物理的に移動して現物を探したりチェックしたりする代わりに、インターネットを通じてパソコンのモニター上に情報を表示して情報収集することもごく一般的になった。Amazonのような書籍購入サイトでは、書籍の表紙の画像



や目次、価格といった情報に加え、読者によるレビュー・評価や、一部の本では本文を表示して「立ち読み」できるような機能もある。家電製品などについても、検索サイトで探したい商品のキーワードを入力すれば、「価格.com」のような価格比較サイトが表示されて、探している商品を最も安い価格で販売している店舗まで一瞬で見つけることができるようになった。

商流に関しても、そのままインターネット上で注文やクレジットカード決済を行うこともできる。銀行振込にしても、インターネット・バンキングを利用して、自宅に居ながら24時間いつでも手続きをすることができる。あるいは、注文のみをインターネット上で行い、自宅で宅配業者から商品を受け取るときに現金で支払うこともできる。

物流に関しては、宅配業者が消費者の自宅まで直接届けてくれる。卸売業者を介さずに、産地や工場から消費者の自宅へと直接配送されるケースも増えている。

以上のように、かつては現物の商品を中心として、物流・商流・情報流が一体化され、一箇所でまとめて行われていたものが、現在では情報技術によって、モノ（物流）と情報（商流、情報流）とが切り離されるようになった。インターネットを通じて迅速かつ低コストにやりとりできるようになった情報をふんだんに活用することによって、モノの輸送コストを節約するという考え方が主流になりつつあり、生産者から消費者までの物理的な配送ルートはストレートになる傾向がみられる。

こうした事情により、高度成長時代と現在とでは、商圏や市場範囲の広さが決定的に異なってきたといえる。かつては、基本的に消費者が物理的に移動し、自分で商品を運べる範囲でしか商圏は成り立たなかった。もちろん、自動車の普及とともに商圏は広がりをみせたが、高度成長期の終わりの時点では、自

動車の普及率は40%に満たなかったのである。

しかし現在では、インターネットと宅配便網の発達によって、消費者は物理的な移動や輸送といった問題から解放された。距離や条件によって若干異なるものの、離島など一部を除けば、日本国内のどこでも、比較的安い料金で配送サービスを受けることが可能となっている。距離的に何百キロも離れた店からでも、気軽にショッピングを楽しむことができるようになったのである。

近年では商圏が海外にまで広がり、インターネットを通じてeBayのような海外オークションサイトや、海外のショッピングサイトから頻繁に買い物をする消費者も増えてきた。かつての商圏が物理的に移動・輸送の可能な近隣の地域・コミュニティに限定されていたのに対して、現在ではインターネットを通じて、生産財はもとより、消費財の世界でも商圏はグローバルになりつつあるといえよう。

### 3. マーケティング戦略の新潮流

ここまで、現代の市場環境がいかにかつてとは異なっているのか、高度成長時代の状況と対比することによって、その特徴を浮き彫りにしてきた。現代の市場環境を反映して、近年は企業のマーケティング戦略も、かつてとは大きく様変わりしてきたといえる。以下では、いわゆるマーケティングの4Pに沿って、製品戦略（Product）、プロモーション戦略（Promotion）、価格戦略（Price）、流通戦略（Place）の順に、そうした最近のマーケティング・ツールに関する事例を紹介したい。

#### 3-1. 製品戦略

市場環境の節ですでに述べたように、モノ不足の時代であった高度成長のころまでとは

異なり、経済が成熟した現在では、量的にも種類の面でも、モノは豊富にあふれている。モノ余りの時代には、多くの消費者にとって、基本的な物質的ニーズはすでにかなり満たされている。こうした状況の中で、これと違って特徴のない製品では、競合製品に埋もれてしまって目立たない、あるいは激しい価格競争に巻き込まれて利益が出ない、ということになりがちである。

また、成熟経済では、多くの製品は技術的に行きつくところまで行っており、本来の機能や基本性能によっては差異化をはかることがすでに難しくなっている。したがって、売り手としては、副次的要素やイメージを通じて消費者の主観に働きかけ、独自の魅力や付加価値をアピールし、自尊・自己実現といった高次の欲求を刺激しなければならない。

同時に、ニーズの多様化・個性化が進み、格差社会を背景に購入価格帯も多様化しつつある中で、数多くのニッチ・マーケットに細分化されたターゲットに対して、きめ細かなカスタマイズ（個別対応）をはかっていかなければならない。

こうした市場環境の中で、近年はとくに色、デザイン、ネーミングといった要素による差異化に力を入れる企業が増えてきた。こうした要素によって差異化をはかる方が、多くの機能を開発し、それをさまざまに組み合わせる多種類の製品を販売するよりも、迅速かつ低コストで、消費者の多様化・個性化のニーズに応えやすいということだろう。

たとえば、イオンは2004年に、「トップバリュ24色カラーランドセル」を発売し、新入生の3人に1人がこのランドセルを使用するほどの人気になった。数多くのカラーバリエーションの中から「自分だけの色」を選べる点が好評だったという。色数が多くなると、売れ残りなど在庫リスクも大きくなるが、過去の販売データを分析することによって、色ごとに生産量を調整して在庫を抑制したとい

う。

携帯電話業界では、ソフトバンクがカラフルな20色のカラーバリエーションをもつ「812 SH」を2007年に発売し、アジアデザイン大賞を受賞するなど話題となった。この機種は約2年間にわたってカタログに記載されるなど、製品ライフサイクルの短い携帯電話としては異例の人気を誇った。

食品業界でもカラーマーケティングは重視されている。従来は、パッケージにも食品自体のおいしそうな色を使用したり、暖かい食品では暖色、冷たい食品では寒色を使うのがセオリーであった。ところが、最近はそうした慣習にこだわらず、店頭で目立つ色を使うことによって認知度を高めるといった戦略も目立ってきた。

東洋水産が2004年に発売したカップ入り即席麺「ISOLA」は、暖かいカップ麺としては異例の、鮮烈な青を基調とするパッケージを採用し、売り場で独特の存在感を示して話題になった。アサヒビールが2001年に発売した発泡酒「アサヒ本生」も、店頭で目立つ鮮やかな赤や青のカラーを前面に押し出してマーケティングを行った。

清潔感を重視して伝統的に白を基調としてきた「白物家電」の分野でも、色の多様化が進んでいる。三洋電機は、家電デザイン強化構想の一環として、「インテリアデザインとの融合」をコンセプトに、2005年にエアコン「四季彩館」を発売した。この製品は、夏に販売するエアコンとしては異例の赤やオレンジを含む7色のカラーバリエーションや、社名ロゴを前面から廃した斬新なデザインで大きな話題となった。また、東芝が7万円台～10万円超の希望小売価格で2006年に発売した高級炊飯器「真空圧力IH保温釜」も、5色のカラーバリエーションで人気となった。報道によれば、売れ行きのよい順に銀、黒、青、赤、白、となっており、消費者の色の好みも従来とは変わってきていることがうかが

える。

独自の魅力あるデザインによって差異化をはかろうとする戦略も目立つ。

デザインの変更のみによって売上が伸びたわかりやすい例として、ブックカバーがある。新潮文庫では、1978年に出版された星新一『ブランコのむこうで』という文庫本のカバーデザインをリニューアルしたところ、2005年ごろから売上が急増したという。

1951年に日本企業ではじめてのデザイン部門を創設したことで知られる松下電器が2003年に発売したななめドラム洗濯乾燥機「NA-V80」は、年間20万台もの売上を記録した。ドラム式の機能性と、洗濯物の取り出しやすさを両立させたユニークなデザインがヒットの大きな要因であるといわれた。

また、auが2004年に発売したデザイン携帯「talby」は、スリムで先進的なデザインが人気を集め、ニューヨーク近代美術館のコレクションにも選定された。優れたデザインの付加価値によって、他の機種と比較して発売後の価格下落幅が小さかったといわれる。

日本の工業製品は世界最高水準の品質にもかかわらず、ヨーロッパ製品などと比較してデザイン力が弱いために、ブランド力や付加価値がいまひとつであるといわれていたが、近年はデザインにも力を入れる傾向が鮮明になってきたといえる。

製品のイメージや認知度を高めるうえで、ネーミングも重要な戦略的要素である。わかりやすい例としては、1989年に「山陽相互銀行」から「トマト銀行」へと名称（商号）を変更した銀行のケースがある。このネーミングは流行語大賞の候補にもなるなど話題をよび、知名度が高まったことによって、預金残高が半年で30%増えたといわれている。

かつてレナウンが「フレッシュライフ」という名前で販売していた抗菌防臭靴下のネーミングを、1986年に「通勤快足」に変更したところ、売上が桁違いに急増したという例

もある。

また、ニッチ市場をねらったアイデア商品で多くのヒットを生み出してきた小林製薬は、「ブルーレットおくだけ」、「のどぬーるスプレー」、「熱さまシート」、「トイレその後に」、「キズアワワ」、「ナイトール」など、用途をわかりやすく表した親しみやすいネーミングで成功をおさめてきた。

### 3-2. プロモーション戦略

前項の製品戦略で、色やデザイン、ネーミングによる差異化が試みられたのと同じ理由で、近年のプロモーション戦略では広告による差異化が重視されている。ニーズが個性化・多様化し、製品の機能・品質による実体面での差異化が技術的・コスト的にますます困難になる中で、多くの企業は広告によって消費者の主観的イメージを変えようとしているとみられる。

医療の世界で、患者に効果があると思いつまらせるだけで実際に症状が改善するという「プラシーボ効果（偽薬効果）」が知られているように、人間の感覚は先入観や思い込みによって左右されやすいものである。ビールや牛乳などの飲料では、しばしばブランドを隠して被験者に飲み比べてもらうブラインド・テストが行われるが、多くの人の味覚はかなり曖昧なもので、パッケージやブランドのイメージによって、主観的知覚がかなり変わってしまうといわれている。

そこで、いわゆる経験財（食料品や映画、音楽のように、「経験」してみなければその価値を評価できない商品）や信用財（健康食品や化粧品のように、経験してもその価値を明確には評価できず、効果を「信用」する以外にないような商品）では、広告のデザインやテキスト（あるいは映像や音）を通じて、ある種のストーリーやイメージを喚起し、商品に対する消費者の好意的な印象を形成しておくことが大きな効果をもつ。

広告が重要と考えられるもうひとつの理由は、成熟経済でかつてないほど多種類の商品があふれており、多くのライバルがひしめく中で自社製品の認知を高めるためにも、広告の必要性が増していることである。その一方で、伝統的な広告スペースは限られており、広告費の高騰も目立つ。

たとえば、ニューヨークのタイムズ・スクエアでみられる従来型の巨大看板広告では、広告コストが月に3000万円かかるといわれている。飽和する広告スペースを背景に、消費者の「時間と注目」を奪い合う激しい競争が起こっているのである。近年は消費者が過ごすあらゆる時間と場所に広告が進出し、「広告ボーダーレス時代」などともいわれるようになった。こうした状況のなかで最近目立つ動きとして、新たな広告メディアの開拓がある。

広告の新しい舞台のひとつは、やはりインターネットである。たとえば、ネット上での行動履歴を追跡・分析して、そのユーザーの興味に合いそうな広告を表示する「行動ターゲティング広告」や、アマゾンや楽天が取り入れている「アフィリエイト・プログラム」のようなものがある。アフィリエイトとは、ウェブサイトやメールマガジンの運営者にネット販売サイトへのリンクを貼ってもらい、そのリンクを経由して商品購入などが行われた場合に、運営者へ成果報酬が支払われるような広告システムである。

映画、テレビドラマ、ゲームのなかに商品を登場させる「プロダクト・プレースメント」とよばれる手法もよく使われるようになった。映画の場合、登場する予定の商品を、脚本の段階で候補となる企業へ知らせ、スポンサー企業を募集する。2006年公開の日本映画「子ぎつねヘレン」では、20社以上がスポンサーとして参加した。日本映画のプロダクト・プレースメントは300万円前後の制作費負担が相場であったが、ハリウッド映

画では広告コストが数十億円に達する場合もあるといわれる。

アニメ映画では、2006年にDVDリリースされた「攻殻機動隊」シリーズの中で、日産自動車のコンセプトカーを登場させたという例がある。また、「NBA ライブ」というバスケットボールゲームでは、ゲーム内で実在メーカーのシューズを選択することができ、リーボック、アディダス、ナイキなどがスポンサー契約をした。

ネーミングライツ（命名権）の利用も、以前はあまりみられなかった広告手法である。これは、公共施設などの名称に企業名や商品名をつけることによって、広告効果をねらう手法である。自治体などが所有施設の命名権を販売し、財源確保の手段として活用するケースも増えている。渋谷区がスポンサー募集を行った渋谷公会堂の場合は、サントリーが2006年から年間8000万円で5年契約を結び、「渋谷 C. C. Lemon ホール」と命名した。渋谷のランドマークに商品名を掲げることによるイメージアップをはかったという。

競技場のケースでは、「味の素スタジアム」（2002年から5年契約）では契約総額12億円に対して推定広告効果が66億円、「フルキャストスタジアム」（2005年から3年契約）の場合には契約総額6億円に対して推定広告効果が13億円であったという試算もあり、スポンサー側にも大きなメリットがあるとみられる。このほかにも「福岡 Yahoo! Japan ドーム」（2005年から5年間、総額25億円）や「日産スタジアム」（2005年から5年間、総額23.5億円）など、多くの球場がネーミングライツを活用している。

### 3-3. 価格戦略

前述のように、現代の経済は、産業・技術の面では、ソフト化・サービス化経済、情報技術の急速な発展といった点に特徴がある。とくにパソコン、テレビ、レコーダー、プ

レーヤーなど、いわゆるデジタル家電と呼ばれるような製品では、商品形態としてはハードウェアであっても、消費者が求める価値の本質は、それらを通じたソフトやサービス、デジタル情報財の利用にある場合が多い。

市場環境の項で述べたように、インターネット（あるいはCD、DVD、BDといったディスク・メディア）を介して提供されるデジタル・コンテンツ（デジタル化された映像、画像、音楽、テキスト、プログラムなど）は、従来型のモノとはまったく違ったタイプの費用構造をもっている。

つまり、初期に発生する固定費用・埋没費用は相対的にかなり大きい、限界費用が非常に小さいという費用構造である。このため、広告や有料版の商品・サービスへの誘導といった手段を通じて十分な収入さえ確保できれば、主力となる商品・サービスを無料で提供しても利益を出すことが可能となる。

完全なデジタル情報財ではなくても、生産プロセスの相当な部分を情報技術に負っていて、製造費用や輸送費といった限界費用が比較的低い商品・サービスであれば、価格を無料とするビジネスモデルで成功する可能性はある。「ムーアの法則」に代表される近年の急速な情報技術の進歩と低コスト化によって、そうした無料モデルの余地は大きくなってきたといえる。

ここ数年で、フリーペーパーやフリーマガジンなど、広告収入によって運営される無料の新聞・雑誌が急速に普及してきた。日本生活情報紙協会<sup>18)</sup>によれば、フリーペーパーとは、特定の読者層を狙って無料で配布される定期刊行の地域生活情報誌である。推計発行総部数は年間約100億部に達し、毎年200以上の新規創刊がある。配布方法は店頭設置、新聞折り込み、宅配などで、ターゲットは主婦、OL、若い女性といった女性層が最も多い。無料配布であるために多くの人々に読まれ、配布地域やターゲットによって内容をカ

スタマイズしているために広告効率がよいなど、広告主にとっても魅力的なメディアである。代表的なものとしては、リクルートが発行する女性向けのグルメ・クーポン誌「ホットペッパー」（2000年から順次、地域別に創刊）や、男性向けの情報誌「R25」（2004年創刊）といったものがある。

コピー用紙の裏面にスポンサー広告を載せることによってコピー料金を無料化した「タダコピ」<sup>19)</sup>というサービスも話題をよんだ。2006年に慶應義塾大学でサービス開始して以来、本稿執筆時では全国54の大学でサービスを提供している。広告の約半数は就職関連だといわれ、キャンパス内に企業広告を出すことが難しいなか、特定大学の学生にターゲットを明確に絞ることができる貴重な広告メディアとして注目されている。

「プリア」<sup>20)</sup>（2006年サービス開始、2008年終了）という無料デジカメプリントのサービスもあった。デジカメで撮影したデータをインターネットを通じて送信すると、プリントして自宅まで郵送してくれるというサービスで、枚数制限はあるが郵送料も含めて無料だった。写真に入るスポンサー企業広告や、有料サービスからの収入によって運営され、会員登録によってユーザーの年齢や性別といった属性情報がわかるため、ターゲットに適した広告を掲載できるのが強みであるといわれた。

上でも述べたように、こうした無料モデルが広がりをみせている理由としては、第1に、インターネットの世界で、サービス提供を無料化して広告などから収入をえるビジネスモデルが一般的となり、無料モデルについての理解や経営ノウハウが蓄積されてきたことが挙げられるだろう。

第2に、情報技術の進歩によってデジタル機器の高性能化と低コスト化が急速に進み、情報の編集や印刷にかかわる限界費用が以前よりもかなり低くなったということがあ

ろう。広告モデルが成り立つためには、製品・サービス1単位あたりの広告収入が限界費用を超える必要があるため、そうした費用条件が重要となる。

### 3-4. 流通戦略

近年の情報革命によって、流通戦略も大きく変わってきた。市場環境の節で述べたように、流通には、モノを物理的に配送する「物流」、契約や代金決済の流れである「商流」、商品情報や取引情報の流れである「情報流」という3つの大きな流れがある。これらのうち、商流と情報流は主にインターネットのような情報ネットワークを通じてやりとりされるようになり、物流も情報技術によって大きく効率化されてきた。

情報革命によって、情報処理やコミュニケーションの迅速化・利便性向上・低コスト化が急速に進行した結果、モノ（物流）の輸送や在庫にかかわる能力・コストと、情報・コミュニケーション（商流、情報流）にかかわる能力・コストとの間に非常に大きな乖離が生じてきた。このため、従来は一体化して扱われていた部分も多かったモノと情報とを明確に切り離し、低コストで潤沢に使える情報を最大限に活用することによって、モノの輸送や在庫にかかわるコストをできるだけ節約しようという動きが広がってきたのである。

エヴァンズら<sup>21)</sup>によれば、2000年当時で、米国最大の（実店舗の）書店で扱っていた本が約18万タイトルにすぎなかったのに対し、インターネット書店のアマゾンでは300万タイトルもの本を扱っていた。

また彼らによれば、平均的な実店舗のコンピュータ販売店では約20種類のパソコンを展示販売していたが、デルのインターネット販売サイトでは、CPU性能、メモリー容量、ハードディスク容量、搭載ソフトなど、さまざまな仕様・オプションをユーザー自らが選択して組み合わせることにより、当時でも

100万種類以上のパソコンを提供していた。

店内に商品の実物を並べて販売する実店舗では、物理的スペースの制約から、展示できる商品数は限定される。また、輸送や在庫のコストに加えて、店頭展示、接客、会計レジにかかわる人件費などのコストも発生する。

これに対してインターネット販売では、モノ（商品の在庫や物流）と情報（商品情報や取引情報）とを切り離すことによって、さまざまな効率化が実現した。商品情報はデータとしてウェブサーバーに納められ、インターネットを通じて顧客のパソコン画面に表示されるため、取扱品目数に物理的なスペースの制約は事実上ないといってよい。商品の選択や購入手続きは顧客側が行い、代金決済も自動化されるため、人件費を大幅に抑えて、低コストで24時間営業を行うことも可能となる。楽天のようなネット通販サイトが売上を伸ばし続けている背景には、こうした流通の構造変化があるといえよう。

## 4. おわりに

本稿では、現代の市場環境とマーケティング戦略について議論してきた。まず、高度成長時代の状況と比較することによって、現代の市場環境の特徴を考察した。次に、そうした従来とは異なる現代の市場環境に対応するために、企業のマーケティング戦略がどのように変わってきているかを議論するとともに、新たなマーケティング手法の具体例を紹介した。

これらの考察にあたって、経済学、競争戦略論、マーケティング理論といった学問分野の専門知識に基づいて、演繹的・論理的な予測を述べるとともに、具体例を挙げ、可能な場合には信頼できる機関が調査した統計データを示して議論を進めることを心がけた。

しかしながら、本稿で扱ったテーマの性質上、筆者の直観的洞察に基づく記述も多く

なってしまったかもしれない。また、市場環境の特徴として挙げた項目や、とりあげたマーケティング手法の事例が網羅的ではなく、断片的な根拠に基づく恣意的な展開・構成になっているというご批判もあるかもしれない。

もちろん、社会科学において、実際的に意味のある研究テーマを設定して、ある程度幅広い研究対象を扱う場合には、完全に網羅的・客観的・科学的な論考を行うということはそもそも不可能である。また、本稿で述べた直観や洞察は、筆者の専門知識と経験に基づくものであり、筆者としては、入念な調査と考察のうえで、確信するところを書いたつもりである。

本稿について、方法論的な問題点を指摘される余地が多々あることは筆者としても自覚しているが、せめて、多くの読者を主観的に納得させることのできる、多少なりとも説得力のある内容になっていることを望むばかりである。最近になっていくつかのマーケティング手法が新たに採用されはじめた背景・理由について、断片的な理論的・実証的根拠を、筆者の専門知識に基づく洞察によって補いながら考察し、試行的・仮説的な議論を示したことによって、この研究分野の発展に微力ながら貢献できれば幸いと考えている。

最後になるが、本稿は、筆者の大恩ある学問上の師匠であり、北海道大学の経済学部および大学院でご指導いただいた、黒田重雄先生の退官記念論文として執筆したものである。筆者は大変に出来の悪い弟子であったが、師匠に多少なりとも成長したところをみせようと思うあまり、少々気負って実力に不相応な、幅広く漠然としたテーマを設定してしまったかもしれない。その結果として、本稿はかなり長く、かつまとまりのない論文になってしまったかもしれないが、このテーマに関する筆者の現時点での理解と総括を述べさせていただいたつもりである。読者による忌憚のないご批判・ご指摘を koki@nda.ac.jp までお

寄せいただければ幸いである。

偉大な師匠に対して、不肖の弟子より心からの感謝を示して、本稿を閉じさせていただきたい。黒田先生、本当にお疲れさまでした。そして、ありがとうございました。

## 注

- 1) たとえば以下の文献で山岸は、社会心理学に基づく考察から、「武士道精神」のような日本の伝統的な文化が、日本の「信頼社会」への変化を阻害していると議論している。山岸俊男『日本の「安心」はなぜ、消えたのか——社会心理学から見た現代日本の問題点』集英社インターナショナル、2008。
- 2) <http://www2.ttcn.ne.jp/honkawa/4400.html>
- 3) 平成14年版『厚生労働白書』、第1部、第1章、1。
- 4) <http://www.stat.go.jp/data/nihon/g0302.htm>
- 5) <http://www2.ttcn.ne.jp/honkawa/2280.html>
- 6) Maslow, Abraham H., *Motivation and Personality*, Harper & Row, 1954. (日本語訳: A. H. マズロー著・小口忠彦訳『人間性の心理学』産能大学出版部, 1987)
- 7) <http://www2.ttcn.ne.jp/~honkawa/5360.html>
- 8) 「世論調査報告書」平成21年6月調査、図31 (<http://www8.cao.go.jp/survey/h21/h21-life/images/z31.gif>)
- 9) ジニ係数とは、人々の所得の平均差（差の絶対値の平均）を、所得平均値の2倍で割ったものである。ジニ係数は0と1の間の値をとり、0に近いほど格差が少ない（平等である）ことを示す。全所得が1人に集中している場合が1、全員の所得がまったく同じ場合は0となる。
- 10) たとえば、以下の文献を参照。池田信夫『希望を捨てる勇気——停滞と成長の経済学』ダイヤモンド社、2009、p.5。
- 11) <http://www2.ttcn.ne.jp/honkawa/4667.html>
- 12) <http://www2.ttcn.ne.jp/honkawa/4663.html>
- 13) <http://www2.ttcn.ne.jp/honkawa/5240.html>
- 14) <http://www2.ttcn.ne.jp/honkawa/6200.html>
- 15) <http://www2.ttcn.ne.jp/honkawa/6350.html>
- 16) <http://www2.ttcn.ne.jp/honkawa/5650.html>
- 17) 国領二郎『オープン・アーキテクチャ戦略——ネットワーク時代の協働モデル——』ダイヤモンド社、1999。

18) <http://www.jafna.or.jp/>

19) <http://www.tadacopy.com/>

20) <http://pria.jp/>

21) Evans, Philip and Thomas S. Wurster, *Blown to Bits: How the New Economics of Informa-*

*tion Transforms Strategy*, Harvard Business School Press, 2000. (日本語訳：フィリップ・エバンス, トーマス・S・ウースター著, ポストン・コンサルティング・グループ訳『ネット資本主義の企業戦略』ダイヤモンド社, 1999)