

# 「21 世紀マーケティング革新への提言」レポート

2005 年

社団法人 日本マーケティング協会

【マーケティング・イノベーション 21】MI21プロジェクト委員会

## 3つの提言

### 【 提言1 : マーケティング・マッスルが事業成長の鍵 】

現代の事業組織では、かつてのような「生産志向」や「販売志向」の考え方よりも、顧客ニーズを基点とする「市場志向」が主流となっている。しかしながら、その考え方が行動までしっかりと反映されている事業組織ばかりではない。

市場志向が実行されているかを測定する指標に、マーケティング・マッスルがある。事業を成長させるには、このマーケティング・マッスルを向上させることが重要である。

特に、混沌とした市場に属する事業組織、サービス業、売上高 1000 億円以上の事業組織と 100 億円未満の事業組織は、このマーケティング・マッスルの向上が事業成長の鍵となる。

### 【 提言2 : 安易なブランド戦略は危険 】

事業組織が競争優位を確立するための戦略として、新製品（サービス）開発を積極的に行う製品（サービス）開発型の戦略と、ブランド価値を向上させていくブランド重視型の戦略が対比的に語られてきた。そして、多くの市場が成熟し、先が見えにくくなっている今日、そのような市場ではブランド重視型戦略が有効であるという想定のもとに、ブランドに関わる議論が盛んになされている。

市場が混沌としている場合は、確かにブランド重視型戦略を採用する事業組織が増加する。しかしながら、そのブランド重視型戦略を採用する事業組織が製品（サービス）開発型戦略を採用する事業組織よりも良い業績を残しているとは必ずしも言えない。

### 【 提言3 : アウトソーシングは戦略的に 】

市場環境が混沌としている今日、環境変化に素早く対応するためには事業組織の柔軟性を高める必要がある。そのひとつの手段として業務のアウトソーシングが注目されている。マーケティング活動に関しても然りである。

市場が混沌としている場合は、確かにマーケティング活動をアウトソーシングする事業組織が増加する。しかしながら、アウトソーシングしたからといって業績に好影響を与えるという証拠はない。特に、オペレーション系業務は、アウトソーシングしないほうがよい。

## マーケティング・マッスル

### 1 マーケティング・マッスルとは

1990年、Kohli & Jaworski はマーケティングの基本概念の実行度合いを理解するためのフレームワークとして Market Orientation を提唱した。Market Orientation とは、「現在および将来の顧客のニーズに付随する市場情報の組織的生成、その情報の部門間の普及、その情報への組織的反応」と定義されている。つまり、市場情報を把握するプロセス（情報把握度）、市場情報を企業内に普及させるプロセス（情報普及度）、そして市場情報に応じて行動するプロセス（情報反応度）の3つの要素から構成されている。

Market Orientation を直訳すれば「市場志向」となるが、よりわかりやすさを重視する観点から、我々は「マーケティング・マッスル」という訳をあてた。というのも、Market Orientation とは、まさに、マーケティングの理念が組織全体の生きた血肉、すなわち筋力とならねばならないということの意味しているからである。

現代の事業経営を見ると、「顧客第一主義」「顧客満足」「顧客基点」など顧客を重視する理念を持つ企業はたくさんあるが、実際にマーケティング活動にまで反映されているかは疑問だ。企業理念やビジョンなど、企業が全社的に持つべき市場に対する考え方を整備した事業組織は、次に、実行の部分に目を向ける必要がある。

### 2 マーケティング・マッスルの指標

マーケティング・マッスルは、以下の情報把握度、情報普及度、情報反応度の項目を全て加算した変数とした。

#### 〔情報把握度〕

- 顧客との定期的な将来必要になる製品やサービスについての検討
- 事業部内での市場や顧客についてのリサーチの数多い実施
- 製品（サービス）の質を評価するための、1年に1回以上の顧客調査
- 同業者や取引業者との不定期な情報交換
- 業界の基本的動向や最新の変化（競合・技術・規制など）の把握（R）

#### 〔情報普及度〕

- マーケティング担当者と他の事業部との顧客の将来のニーズについて議論
- 非公式な場での競合の戦略や戦術に関する会話

- 市場情報や顧客情報の、事業部の全てのレベルへの広がり
- 事業部の全てのレベルへの、定期的な顧客満足の情報への伝達
- 競合について何か重要なことが分かった時、他の事業部へのその情報の伝達 (R)

#### 〔情報反応度〕

- 顧客の製品（サービス）のニーズの変化への対応 (R)
- 競合の価格変更への対応の迅速な決定 (R)
- 顧客の不満への対応 (R)
- 取り扱う製品（サービス）ラインを、社内的な政治力より市場のニーズにより決定 (R)
- 顧客が自社のサービスの質について不満だと分かった時の、即座の組織的対応策の実践

(R) は、質問票では尺度が逆向き。尺度が逆向きの場合は、調整後加算。

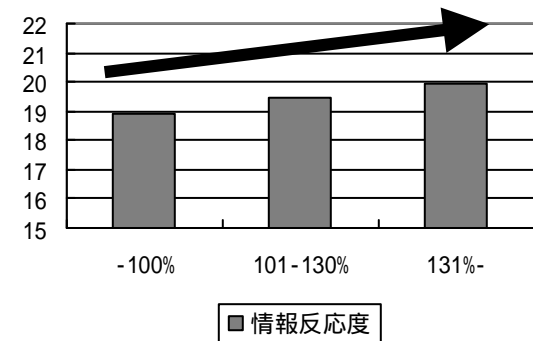
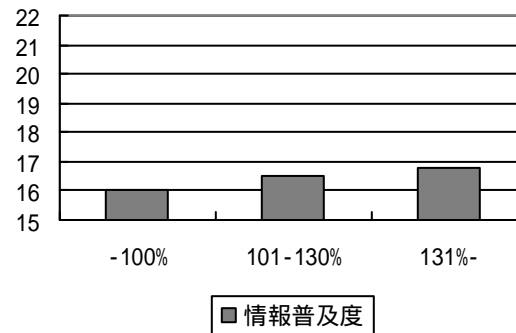
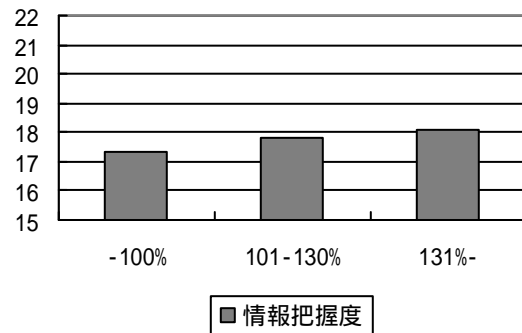
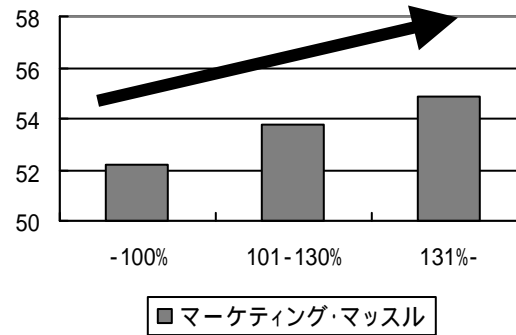
### 3 提言1の根拠

#### (1) 営業利益の伸びが高い事業組織は、マーケティング・マッスルが高い。

営業利益の伸び（2001年度の営業利益を100とした場合の2003年度の営業利益の伸び率）が100%以下のグループ、101%～130%のグループ、131%以上のグループの3つのグループに分類し、マーケティング・マッスル、情報把握度、情報普及度、情報反応度の比較を行った。

営業利益の伸びの高い事業組織は、マーケティング・マッスルや情報反応度が高い傾向にある。

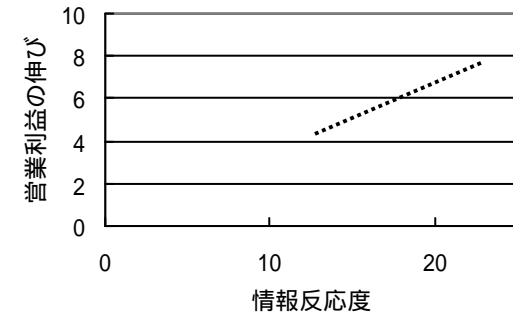
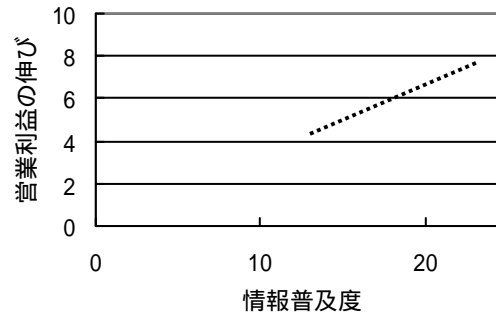
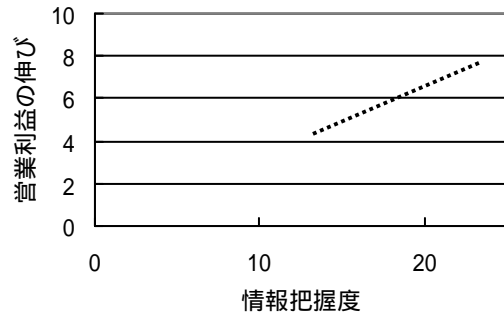
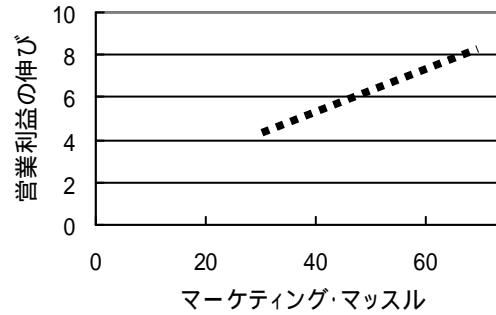
尚、矢印が記載されている図は、営業利益の伸びが100%以下のグループと131%以上のグループの平均値の差の検定を行い、有意水準5%で差があるものである。



参考

マーケティング・マッスルおよび情報把握度、情報普及度、情報反応度と、営業利益の伸び（2001年度の営業利益を100とした場合の2003年度の営業利益の伸び率）との相関分析を行った。

マーケティング・マッスルおよび情報把握度、情報普及度、情報反応度のすべてが、営業利益の伸びと相関している。



上記グラフは、2変数が相関していることを表すためのイメージ図である。有意確率1%で有意の場合は太字の点線、有意5%の場合は細字の点線を記した。線のないグラフは相関がないことを示す。

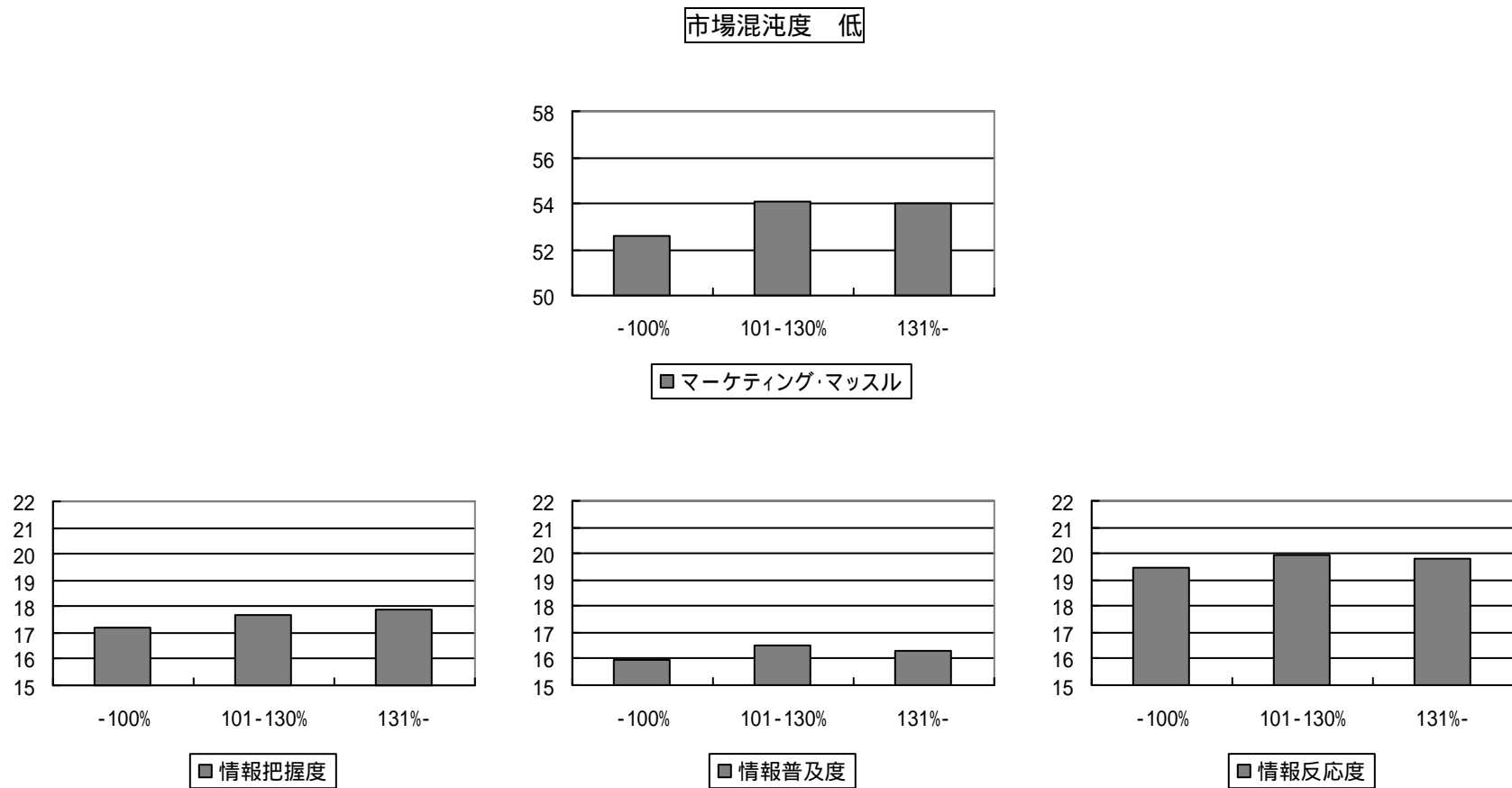
**(2) 市場が混沌した状況において、営業利益の伸びの高い企業は、マーケティング・マッスルが高い。**

市場混沌度(環境認識に関する質問Q1の19項目を因子分析して抽出される因子)の低い場合と高い場合に分けたうえで、営業利益の伸

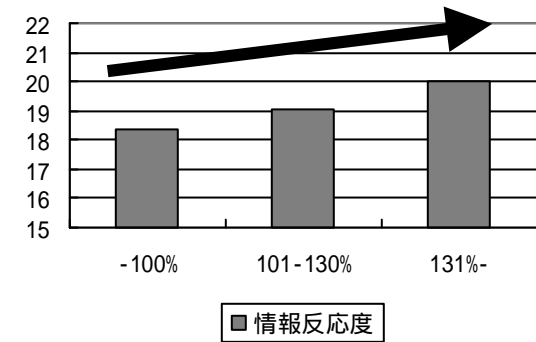
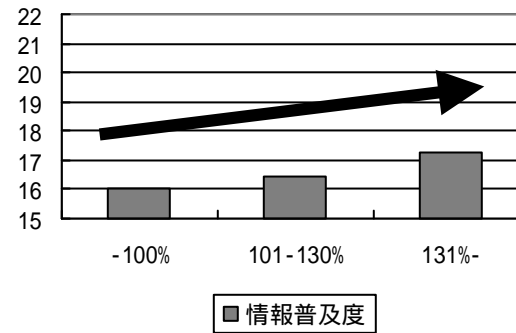
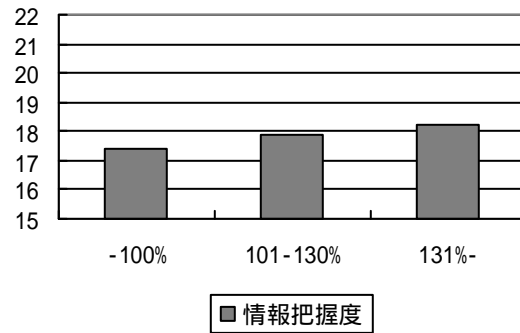
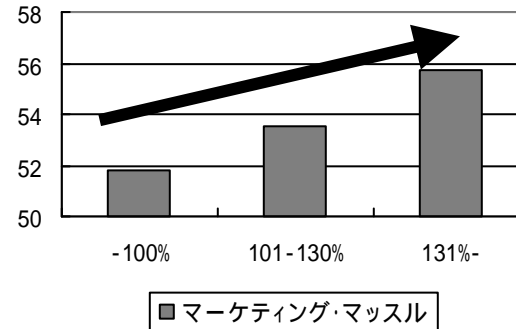
びが 100%以下のグループ、101%～130%のグループ、131%以上のグループの 3 つのグループ間のマーケティング・マッスル、情報把握度、情報普及度、情報反応度の比較を行った。

市場が混沌とした状況において、営業利益の伸びが高い企業ほどマーケティング・マッスルが高いという傾向が顕著である。

尚、矢印が記載されている図は、営業利益の伸びが 100%以下のグループと 131%以上のグループの平均値の差の検定を行い、有意水準 5%で差があるものである。



市場混沌度 高

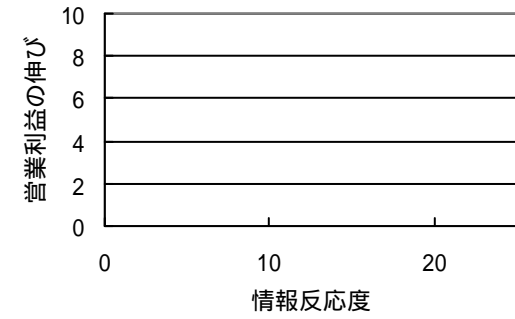
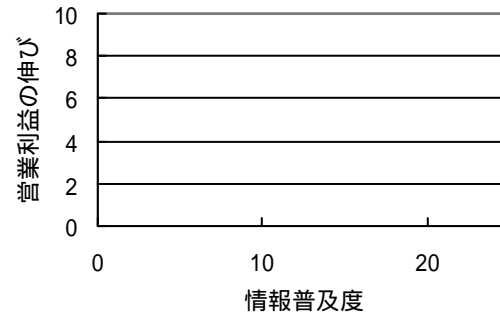
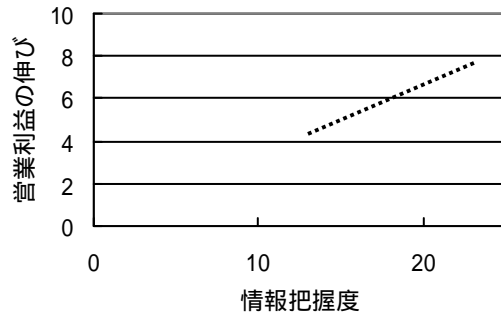
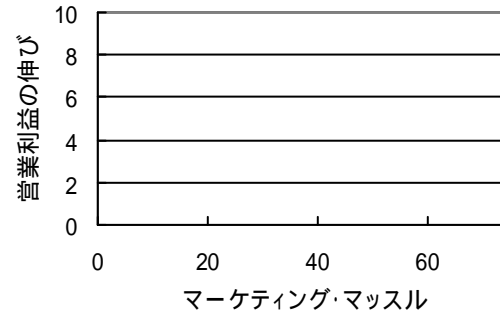


参考

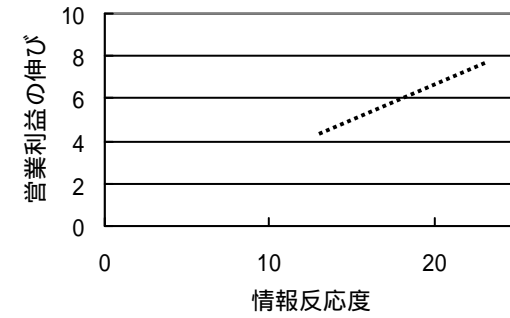
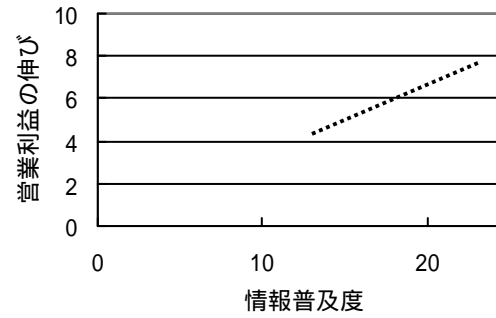
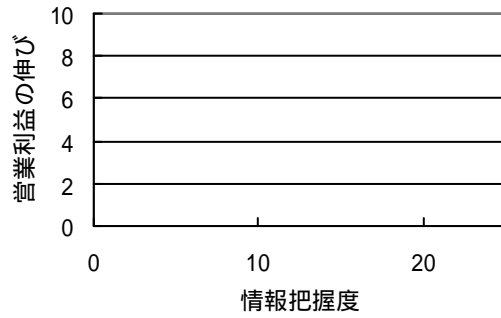
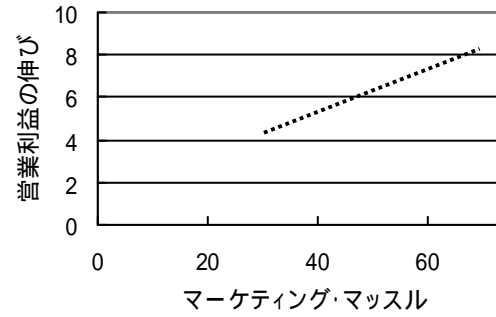
市場混沌度(環境認識に関する質問 Q1 の 19 項目を因子分析して抽出される因子)の低い場合と高い場合に分け、それぞれの場合でマーケティング・マッスルおよび情報把握度、情報普及度、情報反応度と、営業利益の伸びとの相関分析を行った。

市場混沌度が低い場合は、情報把握度が営業利益の伸びと相関している。市場混沌度が高い場合は、マーケティング・マッスル、情報普及度、情報反応度が営業利益の伸びと相関している。

市場混沌度 低



市場混沌度 高

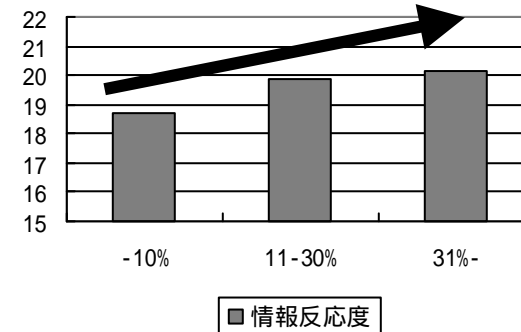
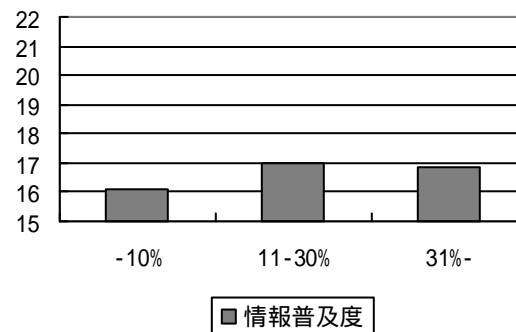
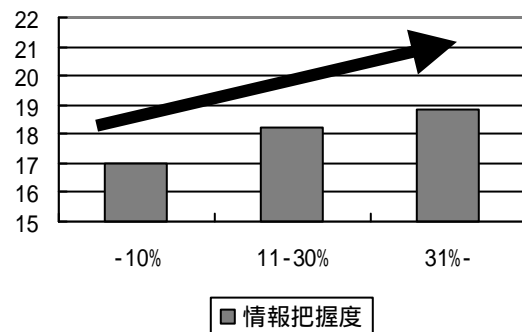
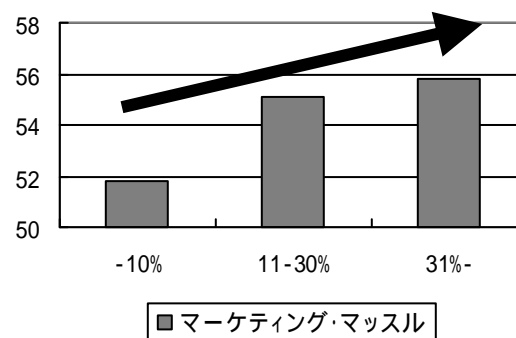


上記グラフは、2変数が相関していることを表すためのイメージ図である。有意確率1%で有意の場合は太字の点線、有意5%の場合は細字の点線を記した。線のないグラフは相関がないことを示す。

**(3) 新製品売上比率が高い事業組織は、マーケティング・マッスルが高い。**

売上高に占める新製品（サービス）の割合（2003年度の売上高に占める2001年度から2003年度までに導入した新製品（サービス）の割合）が低いグループ（10%以下）、中程度のグループ（11%-30%）、高いグループ（31%以上）の3つのグループに分類し、マーケティング・マッスル、情報把握度、情報普及度、情報反応度の比較を行った。売上高に占める新製品の割合の高い事業組織は、マーケティング・マッスルや情報把握度、情報反応度が高い傾向にある。

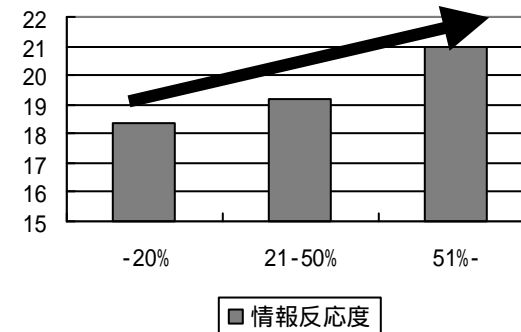
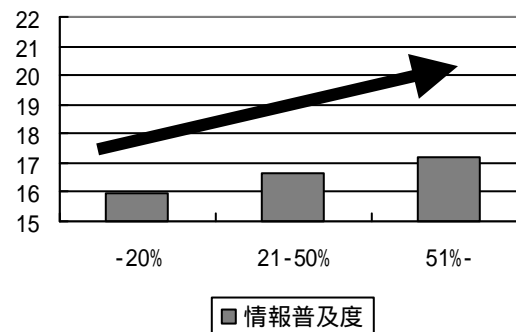
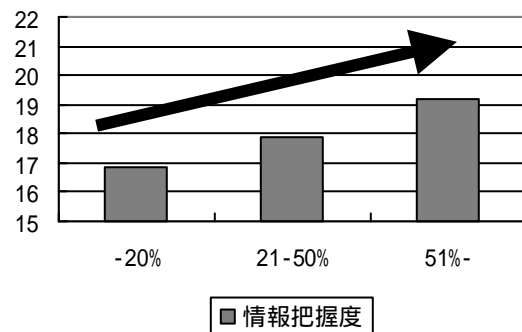
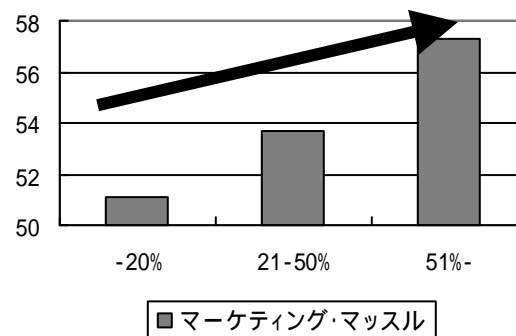
尚、矢印が記載されている図は、売上高に占める新製品（サービス）の割合が低いグループと高いグループの平均値の差の検定を行い、有意水準5%で差があるものである。



**(4) 新製品の成功率が高い事業組織は、マーケティング・マッスルが高い。**

新製品（サービス）の成功率（2001年度から2003年度までに導入した新製品（サービス）の数に占める「まあ成功」と見なせる新製品（サービス）の割合）が低いグループ（20%以下）、中程度のグループ（21%-50%）、高いグループ（51%以上）の3つのグループに分類し、マーケティング・マッスル、情報把握度、情報普及度、情報反応度の比較を行った。新製品（サービス）の成功率の高い事業組織は、マーケティング・マッスルや情報把握度、情報普及度、情報反応度すべてが高い傾向にある。

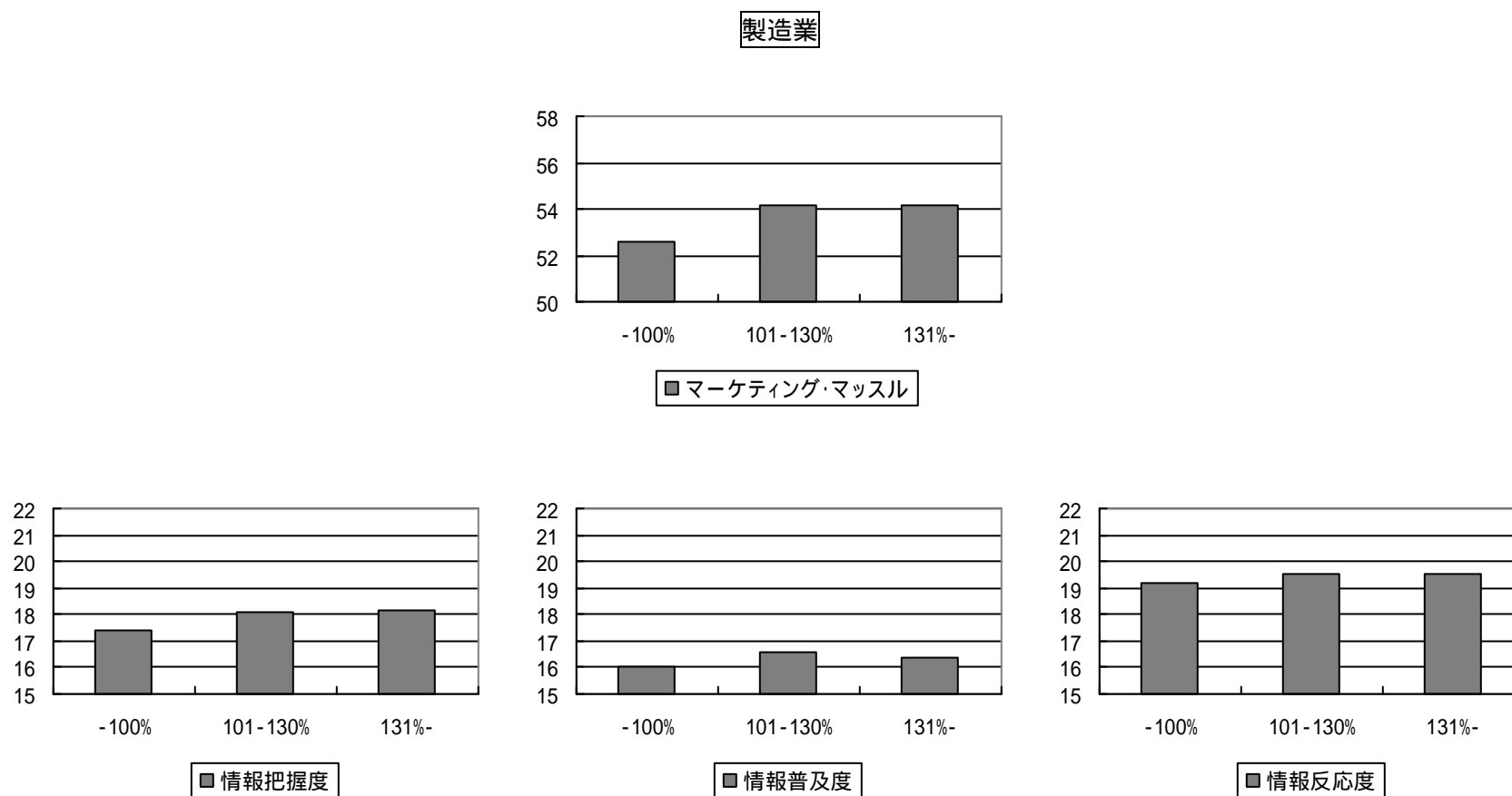
尚、矢印が記載されている図は、新製品（サービス）の成功率が低いグループと高いグループの平均値の差の検定を行い、有意水準5%で差があるものである。



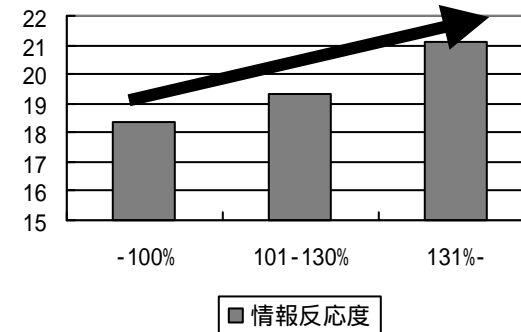
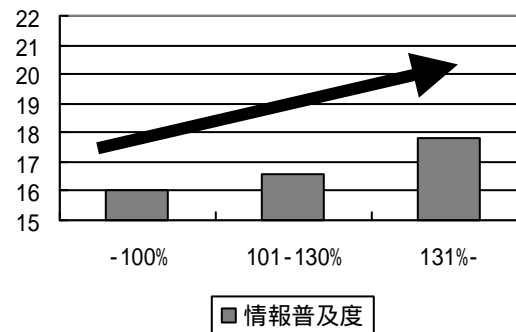
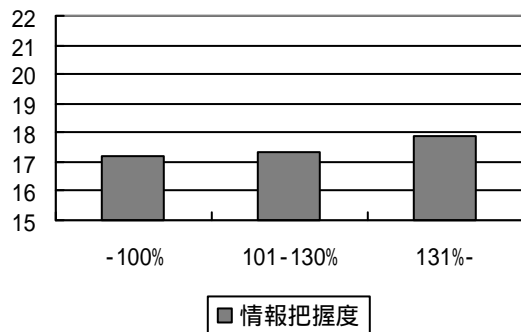
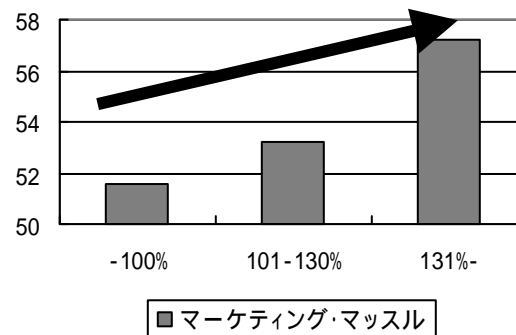
(5) 製造業よりもサービス業において、営業利益の伸びの高い企業ほどマーケティング・マッスルが高い傾向がある。

製造業とサービス業に分けて、営業利益の伸びが100%以下のグループ、101%~130%のグループ、131%以上のグループの3つのグループのマーケティング・マッスル、情報把握度、情報普及度、情報反応度の比較を行った。サービス業において、営業利益の伸びの高い事業組織は、マーケティング・マッスルが高い傾向が顕著である。

尚、矢印が記載されている図は、営業利益の伸びが100%以下のグループと131%以上のグループの平均値の差の検定を行い、有意水準5%で差があるものである。



サービス業

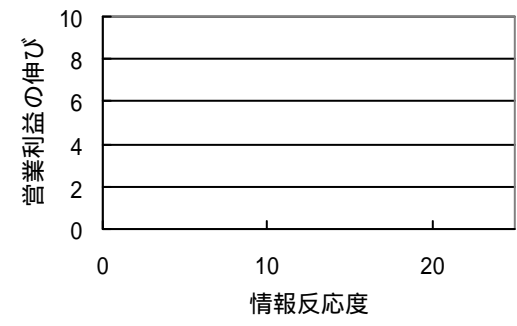
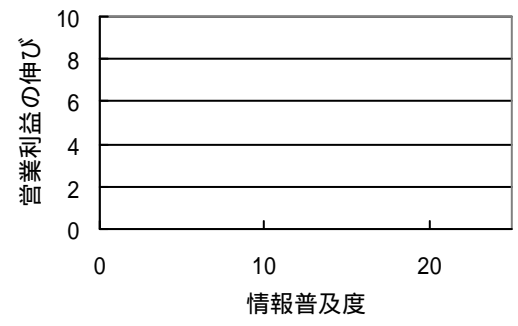
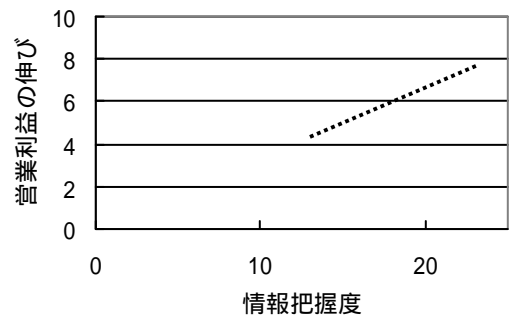
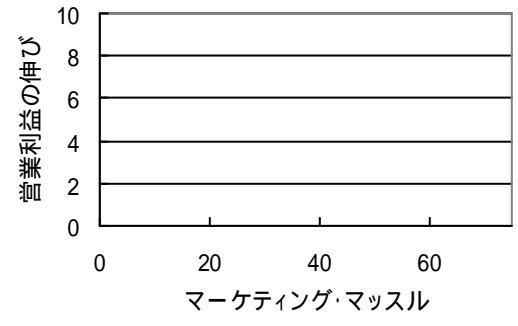


参考

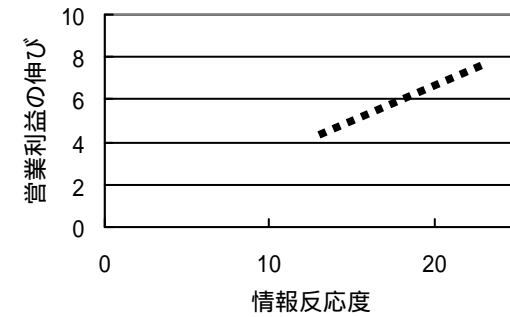
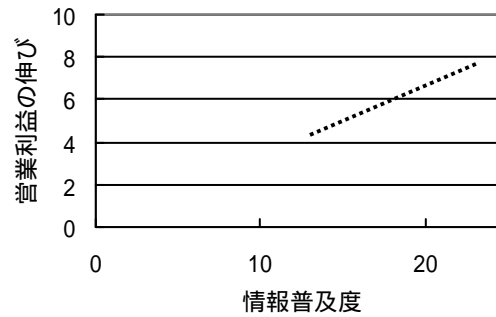
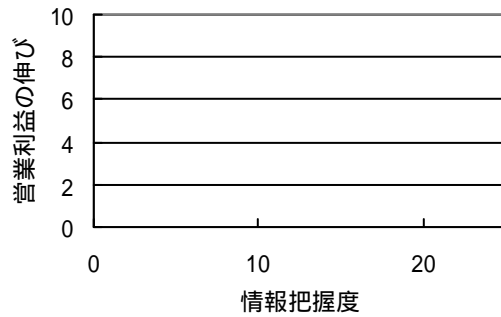
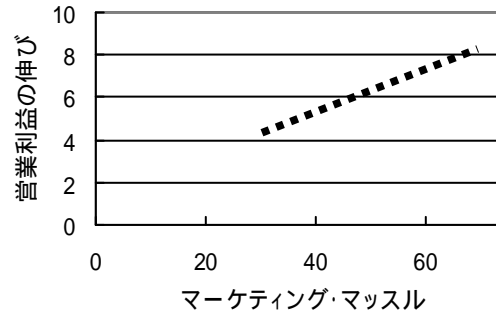
製造業とサービス業に分けて、マーケティング・マッスルおよび情報把握度、情報普及度、情報反応度と、営業利益の伸びとの相関分析を行った。

製造業では、情報把握度が営業利益の伸びと相関している。サービス業では、マーケティング・マッスル、情報普及度、情報反応度が営業利益の伸びと相関している。

製造業



サービス業

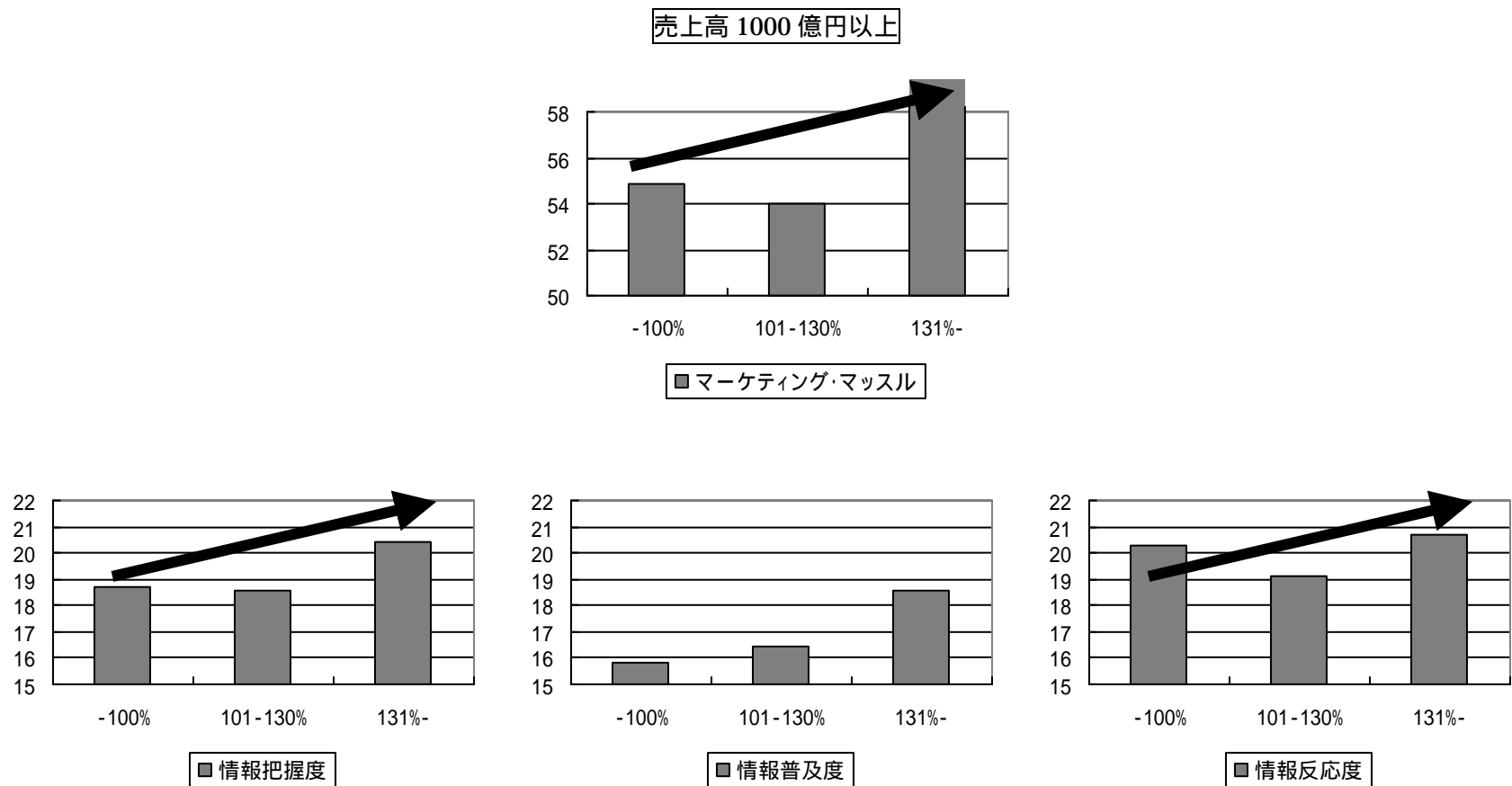


上記グラフは、2変数が相関していることを表すためのイメージ図である。有意確率1%で有意の場合は太字の点線、有意5%の場合は細字の点線を記した。線のないグラフは相関がないことを示す。

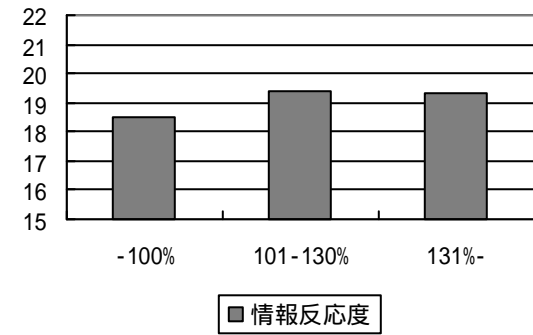
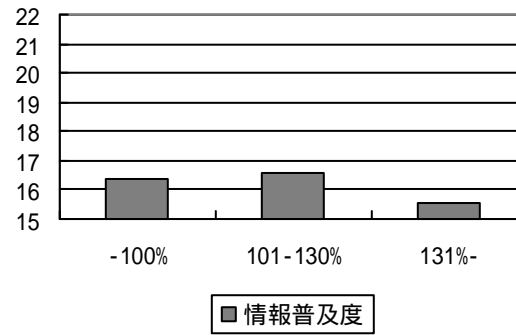
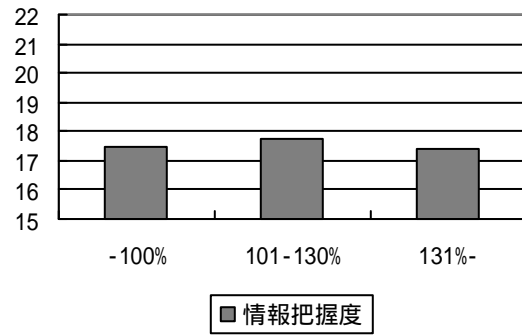
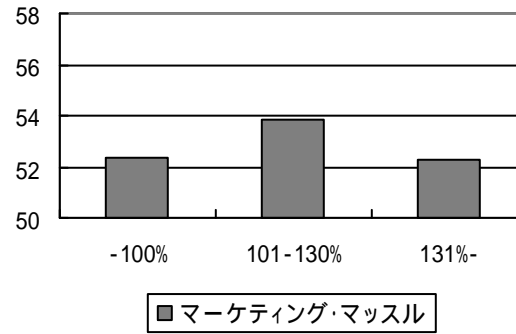
(6) 売上が巨大規模の事業組織と中規模の事業組織は、営業利益の伸びが高い事業組織ほどマーケティング・マッスルが高い傾向がある。

まず、売上規模が巨大規模のグループ(1000億円以上)、大規模のグループ(100億円から1000億円)、中規模のグループ(100億円以下)に分けて、それぞれ営業利益の伸びが100%以下のグループ、101%~130%のグループ、131%以上のグループの3つのグループのマーケティング・マッスル、情報把握度、情報普及度、情報反応度の比較を行った。巨大規模の事業組織と中規模の事業組織において、営業利益の伸びの高い事業組織はマーケティング・マッスルが高い傾向が顕著である。

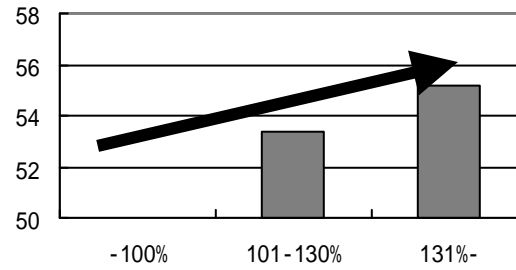
尚、矢印が記載されている図は、営業利益の伸びが100%以下のグループと131%以上のグループの平均値の差の検定を行い、有意水準5%で差があるものである。



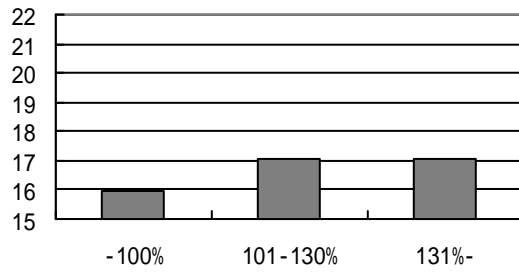
売上高 100 億円 ~ 1000 億円



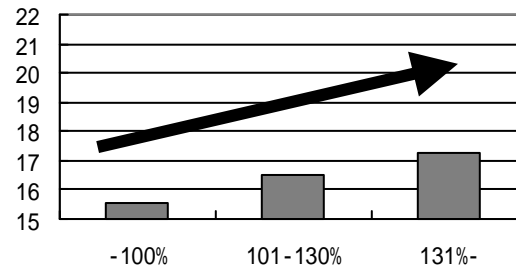
売上高 100 億円未満



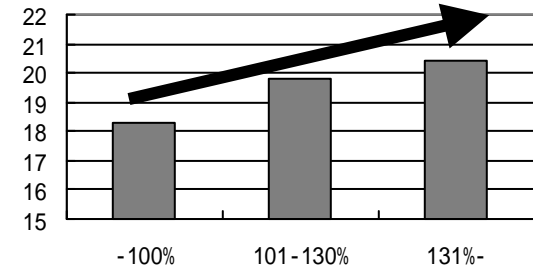
■ マーケティング・マッスル



■ 情報把握度



■ 情報普及度



■ 情報反応度

## 製品（サービス）開発型戦略とブランド重視型戦略

### 1 製品（サービス）開発型とブランド重視型戦略とは

一般に、競争優位を得るためには、2つのスタイルのマーケティングが想定される。一つは、製品開発（技術）に成長の機軸を置くスタイル。もう一つは、差異化されたブランド（つまり、消費者との関係性）を機軸に置くスタイルである。

製品（サービス）開発を追求する戦略の特徴としては、技術の優位性を市場に持ち込む戦略、次々に新製品開発を行う強い技術資源をもっている。次々に導入される新製品を売り切る強いチャネル・営業部隊をもっている。消費者との関係は製品毎でフレキシブルであることを重視する。

一方、ブランドを重視する戦略の特徴としては、技術以外（パッケージ、デザイン等）の顧客関係性を重視する。消費者のライフスタイル（や使用法）との関わりを重視する。営業よりもマーケティングに投資する。消費者との継続的な関係性を重視する。

最近、ブランドに関する議論が多くなされている。この背景には、さまざまな市場が成熟していると認識されていること、そして成熟市場においてはブランド重視型戦略が有効であるという暗黙の想定がある。

### 2 製品（サービス）開発型戦略とブランド重視型戦略の指標

Q2-p.「製品（サービス）開発よりもブランド・マネジメントを重視している。」という問いに対して、「全く当てはまらない」「あまり当てはまらない」と回答した事業組織を製品（サービス）開発型戦略グループ（105社）とし、「ややその通り」「全くその通り」と回答した事業組織をブランド重視型戦略グループ（75社）とした。

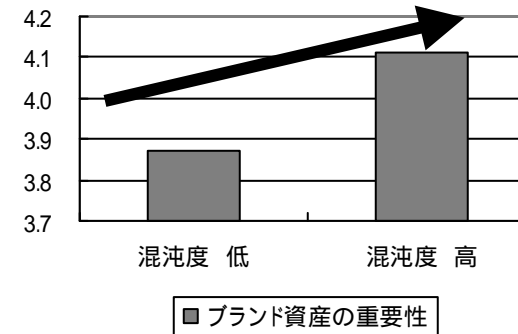
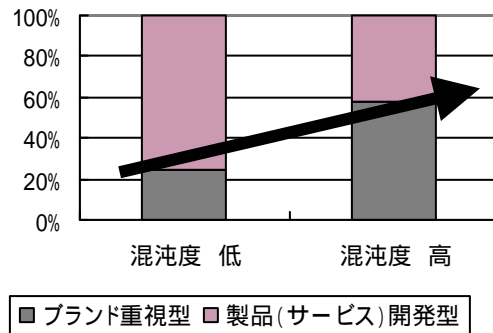
### 3 提言2の根拠

（1）市場が混沌としている場合は、ブランド重視型戦略を採用する事業組織が増加する。

市場混沌度（環境認識に関する質問Q1の19項目を因子分析して抽出される因子）の低い場合と高い場合に分けて、ブランド重視型戦略を採用する事業組織の割合を比較した。ブランド重視型戦略を採用する事業組織の割合は、市場混沌度が高い場合の方が低い場合よりも大きい。

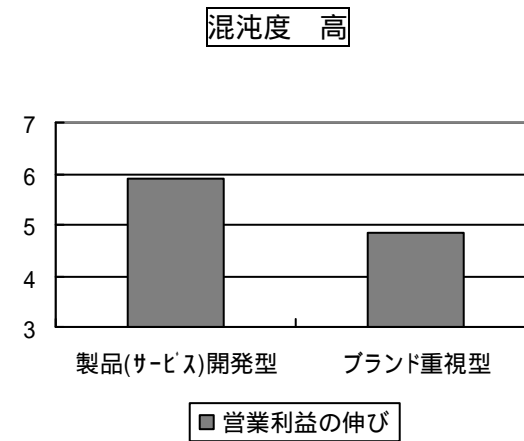
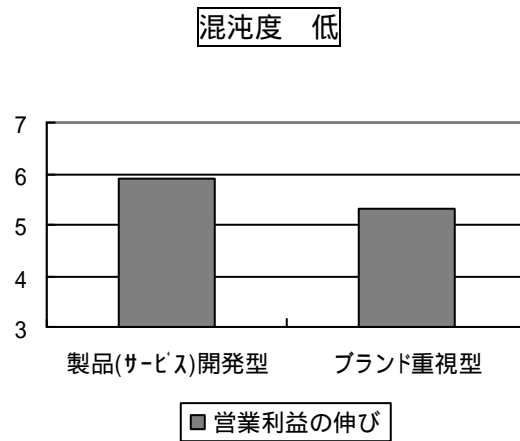
また、市場混沌度の低い場合と高い場合に分けて、Q2-f「ブランド資産を大事にしている」の平均値を比較した。市場混沌度が高い場合の方が、ブランドを大事にする事業組織が多い。

尚、矢印が記載されている図は、平均値の差の検定を行い、有意水準 5%で差があるものである。



(2) 市場が混沌としている場合も、混沌としていない場合も、製品(サービス)開発型戦略を採用する事業組織とブランド重視型戦略を採用する事業組織とでは、営業利益の伸びに有意な差はない。

市場混沌度の低い場合と高い場合に分けて、製品(サービス)開発型戦略を採用する事業組織とブランド重視型戦略を採用する事業組織との営業利益の伸びを比較した。両者に有意な差はなかった。



## マーケティング活動のアウトソーシング

### 1 マーケティング活動のアウトソーシングとは

近年、開発と販売に特化し生産機能はアウトソーシングする企業や製品をモジュール化して部品製造をアウトソーシングする企業が増加している。自社ですべての経営資源を抱えるよりも他社との提携によってビジネスシステムを構築した方が、市場環境の激しい変化に対応しやすいというのがその論理だろう。「持たざる経営」という言葉は良い経営の姿として捉えられている。

ここでは、マーケティング活動のアウトソーシングに注目する。

### 2 アウトソーシングの指標

総合アウトソーシング度は、以下の 15 のマーケティング活動の項目のアウトソーシング度（ ）を全て加算した変数とした。また、15 項目を因子分析し、3 つの因子（リサーチ系業務、コミュニケーション系業務、オペレーション系業務）が抽出された。以下の小分類は、各因子への因子付加量の大きい質問を示している。

質問票では、尺度が逆方向（内製化しているほうが得点が高い）となっていたため、以下では逆転させて処理。

#### 〔リサーチ系業務〕

- 競合相手と市場動向に関する調査
- 顧客のニーズと満足に関する調査
- 顧客データベースの開発とその管理

#### 〔コミュニケーション系業務〕

- 広告や各種プロモーション活動
- ホームページや電子媒体によるコミュニケーション活動
- 記者発表などを含む広報・PR活動

#### 〔オペレーション系業務〕

- 新製品・新サービスの開発
- 製品・ブランドのマネジメント

価格政策・価格設定の計画

購買・調達（仕入れ活動）

販売（営業部門）の管理

小売を含む流通チャネル戦略・流通チャネル・サービス

アフターサービスと技術サポート

マーケティング活動の実績評価

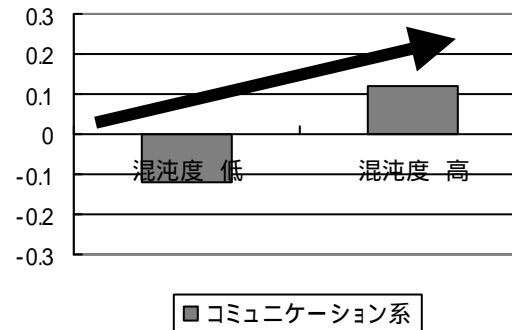
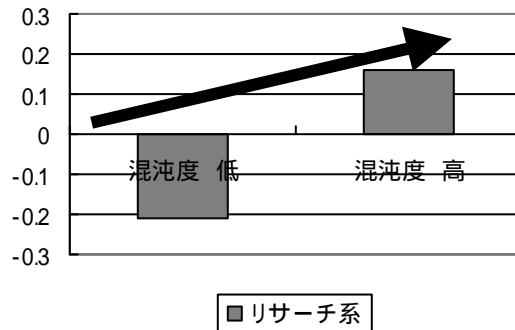
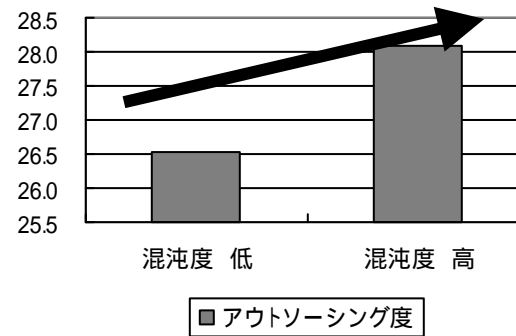
顧客からの苦情対応

### 3 提言3の根拠

(1) 市場環境が混沌としている場合、マーケティング活動をアウトソーシングする度合いが高い。

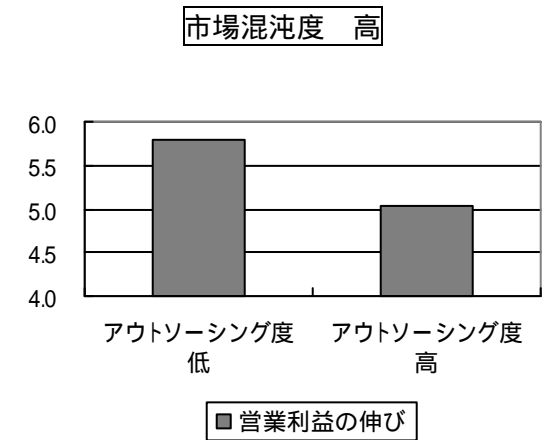
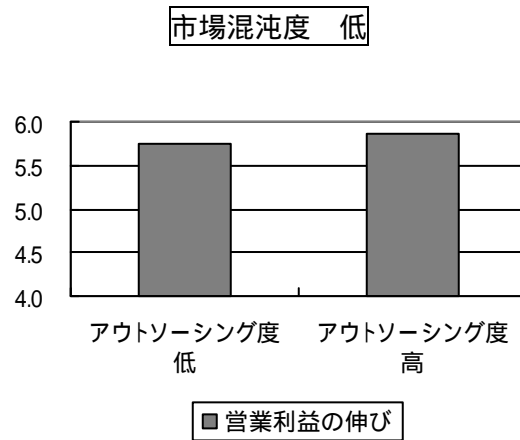
市場混沌度(環境認識に関する質問 Q1 の 19 項目を因子分析して抽出される因子)の低い場合と高い場合に分けて、アウトソーシング度を比較した。市場混沌度が高い場合は、アウトソーシングをする度合いが高い。

尚、矢印が記載されている図は、平均値の差の検定を行い、有意水準 5% で差があるものである。



(2) 市場が混沌としている場合も、混沌としていない場合も、アウトソーシング度の高い事業組織とアウトソーシング度の低い事業組織とでは、営業利益の伸びに有意な差はない。

市場混沌度の低い場合と高い場合に分けて、アウトソーシング度の高い事業組織と低い事業組織との営業利益の伸びを比較した。両者に有意な差はなかった。



(3) リサーチ系業務は、アウトソーシング度の高い方が情報把握度は高まる。オペレーション系業務は、アウトソーシング度が低い方が情報反応度は高まる。

リサーチ系業務、コミュニケーション系業務、オペレーション系業務の各アウトソーシング度の低い事業組織と高い事業組織とに分類し、それぞれマーケティング・マッスルの3要因の差を比較した。リサーチ系業務では、アウトソーシング度の高い方が、情報把握度が高かった。コミュニケーション系業務では、有意な差はなかった。オペレーション業務では、アウトソーシング度の低い方が、情報反応度が高かった。

尚、矢印が記載されている図は、平均値の差の検定を行い、有意水準5%で差があるものである。

