

グローバル化の進展と市場開発

——マーケティング戦略の変質——

竹 田 志 郎

1. マーケティング・パラダイム

同時に生まれたものではなかった4つのP

現代のマネジリアル・マーケティングの動向と変質を検討するとき、IT関連技術の刷新と企業のグローバル化につき確認することが重要となる。ここでは、まず、マーケティング政策形成のプロセスを簡単に整理することから出発し、マーケティング活動推進上でのパラダイム（規範=環境与件に沿った経営活動の方向付け）の生成と変質の過程を追うこととする。

4P（place, promotion, product, price）と言われるマーケティングの戦略・技術の体系は同時に形成されたものではなかった。マーケティング誕生の地である米国市場では、巨大産業企業の販売活動は、19世紀中頃以降の自由競争段階を通じ自らの販売経路構築を基礎として市場の独占的支配を形成していった。やがて、米国経済は1910年代に入り独占段階を迎えることとなる。

巨大産業企業は、自らの販売経路（place）の維持・拡大のための施策を生み、そのルートでの販売促進や徐々に発達してきたマスメディアによる広告、消費者信用の開発等の促進活動（promotion）を積極的に展開することになる。いわゆる「高圧的マーケティング」の出現であった。ところが、20年代末の大恐慌により単純な自社製品販売の強化は不可能になり、市場調査（MR）等での消費者需要の動向を掌握した商品化計画（product）や価格政策（price）が不可避となった。加えて、消費者、取引業者、株主等各種ステークホルダーへの広報（PR）を含む30年代の「低圧的マーケティング」への変容により、現在のマーケティングの骨格を創り出す4Pなる諸戦略・技術は勢揃いするわけだが、現在のマネジリアル・マーケティング成立には、第2次世界大戦終了時に至る40年代後半を待たねばならなかった。

大戦終了後、米国では戦時中の軍事技術の開発が民需品生産に転用され、各企業の生産能力は急速に伸長した。その結果、過剰な商品生産を避けるため市場全体の掌握と対応の必要からマーケティング機能に大きな変質を与えることになる。言うまでもなく、全社的視点から個々のマーケティング機能を研究開発や製造活動等他の事業活動と統合化した形での遂行が必要となった。これはマーケティングの管理領域の拡大と統括を促進するため、企業経営全般を掌握した意思決定を必要とし、巨額な予算決定を伴うことから、マーケティング担当経営幹部の登場という管理主体の上昇をもたらした。

この結果、マーケティングが販売部門の単なる捕捉機能から最高経営者による企業理念に基

づく長期経営計画の一環を担う経営戦略に変質することで、現在のマネジリアル・マーケティング（以下「マーケティング」という用語で記載）が誕生するわけである。

初のパラダイム「売れる商品」づくりから「選ばれる商品」へ

マーケティングは、初めて経営活動を方向付ける「売れる商品」づくりというパラダイムを形成することになる。このマーケティング戦略・技術は国内だけでなく、輸出販売にも適用され、グローバル化の前史となる輸出マーケティングを生み出した。

米国内では、朝鮮戦争終結により1957～58年に不況が顕在化し、巨大産業企業は、(1) 既存製品系列の拡張化、(2) 海外を含む遠隔地での市場開発、(3) 異種顧客への多様な新製品開発 (A・D・チャンドラー Jr.) という経営戦略¹に沿ってマーケティングを遂行した。50年代後半、各企業は、国内利潤率の低下、海外進出への租税優遇措置、独占禁止政策の回避、技術輸出への反省といった国内環境要因に加え、「恒常的な構造変化を示す世界経済」² (P・F・ドラッカー)の中でEECの成立、関税・非関税障壁の回避、現地国の資本優遇策、高利潤率の存在といった海外環境要因により、グローバル化の第一歩を踏み出すことになる。

グローバル化が進む中、1960年後半には、技術開発力と市場開発力の平準化により製品差別化を軸に競合する巨大企業は、ほぼ同様な品質・機能・スタイル・サイズの商品を同時的に小売店頭に陳列することを可能にした。こうした競争関係は顧客需要を一層多様化し、「売れる商品」づくりというパラダイムは、顧客によって「選ばれる商品」づくりに変質することになる。だが、引き続き拡大化・多角化を包摂する米国企業のグローバル化の進展はこのパラダイムをも永続させなかった。

「選ばれる商品」づくりは「選ばれる経営」を経て「選ばせる経営」へ

1980年代後半に至ると、海外数10か国への進出を内容とするグローバル化と内延的・外延的多角化の進展は、巨大産業企業のマーケティング戦略に統一性（諸活動の一体化を目指す計画的性格）と革新性（諸活動の飛躍を目指す挑戦的性格）を強化した。この結果、マーケティング活動は他事業活動と一層一体化されることになる。企業の多様な事業部門への参入、多数国への企業進出の下では、マーケティング上の気配りが「選ばれる商品」という特定商品だけに向けられるのは不十分となり、企業自体の持つコア・コンピタンスが市場開発には不可欠となった。つまり、顧客側からは、商品の購入が“この品物はここが良いから買う”よりは“この品物はあの会社のものだから買う”に、変わっていったわけである。

こうして「選ばれる商品」づくりというパラダイムは、「選ばれる経営」づくりに変質することになる。だが、このパラダイムも1990年代の大競争時代の到来により、また新しい変質を生み出すことになる。激化する競合関係の下で巨大産業企業には、製品・サービスの個性化と標準化、意思決定の迅速化、資金投入の適正化、企業イメージの統合化が競争戦略上共通の課題となった。

こうした課題を克服し、市場支配力を強化するため、マーケティングは、①グローバルな規模での未開拓市場の販売経路の先行的構築と既開拓市場での取引・物流経路の効率化、②製品

¹ A・D・チャンドラー、三菱経済研究所訳『経営戦略と組織』1967年 実業之日本社56～57ページ。

² Drucker, Peter F., "This Competitive World," Harvard Business Review March-April 1961 pp.131～135.

差別化の維持と低価格化の同時推進のために世界的最適生産体制とIT技術を活用するコスト競争力に拠る価格政策の恒常的追求，③全世界市場での業界標準を志向する製品差別化と環境問題を意識した商品化政策の推進，④製品・サービスだけでなく企業自体の“個性”表現のためのブランドイメージ形成を主軸とする促進活動の展開等を遂行した。

この結果，2000年の後半に至ると，「選ばれる経営」は，企業の強力な市場支配力を背景とする「選ばせる経営」に転化することになった。これにより現段階のマーケティングにみる4Pの内容はどのように変容したのだろうか。

冒頭でみたようにIT技術の発展と企業のグローバル化は，現在，市場開発のための企業活動において次の5つの際立った新しい側面を示している。

- (1) 第4次産業革命と称されるCPS導入による新しい“モノ”づくりと売り方志向
- (2) マス・カスタマイズ生産にみるコストアップとダウンの同時的遂行
- (3) 世界的規模での海外市場開発の推進
- (4) 国際化，標準化の進展による業際化の拡大
- (5) 自然・社会環境破壊回避・維持・育成への対応

企業主体によるこれらへの配慮が，マーケティングにみる変容を解くカギとなる。

2. 現代マーケティングのA～Zまで

4Pの『ABCD論』の新側面・企業環境への適合

マーケティングを構成する4Pにつき，かつて故宇野政雄教授は，A（after service），B（before service），C（communication），D（distribution）論で説明された。グローバル化の進展の中にある現代のマーケティングの4Pの内容をどのように認識すべきなのか，ABCDを含めE～Zまでの頭文字に沿って整理してみよう。

Environment management：地球温暖化，欠陥商品といった自然・社会的環境破壊の回避や代替エネルギー活用，消費者保護等環境の造成といった環境経営（ゴシック体は用語訳，以下同じ）がマーケティング遂行上，不可避となった。

Factor market：全世界的規模での生産活動展開が拡大するにつれ，市場開発上，消費者市場だけでなく，商品生産の基底となる原材料・部品，労働力等要素市場の掌握は，製品開発，価格設定上一層重要となった。

Global perspective：マネジリアル・マーケティング推進上，国内外市場を区別なく全体として一つの市場形成を推進するグローバルな経営視角はトップ・マネジメントのリーダーシップに成長した。

Harmonization：日本でのコカ・コーラのように自国には無い製品ラインやアイテムを加えたり，“おみくじ付のコカ・コーラ”と言った商品化上の工夫までが，特に巨大かつ複雑な外国市場の場合，現地市場の特性への適合化は大きな課題となる。

Identity：事業のグローバル化の進展で国際化，業際化が進行すると，現地条件への適合化にシフトするあまり，多国籍企業の本質が不分明となるため，企業グループ全体としての個性・独自性・一体性の貫徹は必須の条件となる。

Joint undertaking：従来のような未知市場参入による警戒だけでなく，競争激化による競争の可変化は，個別企業に市場対応への迅速な対応を要請し，合併企業を含む各種提携活動によ

る共同事業に一層戦略的な属性を付与することになる。

マーケティングに影響を及ぼしたICT技術の刷新

Knowledge intensive：第4次産業革命期に入り、ハード関連企業におけるソフト、システム、サービスにシフトする傾向と共にソフト関連企業のハード生産も顕著となる。“モノづくり”に当たり、情報通信等、知識集約的な動向は一般化する。

Logistics：現地生産販売、第三国輸出入、本国輸出、逆輸入等に係る物的流通だけでなく、生産、保管、販売拠点の設置を含む本国・現地拠点間での企業内国際取引の基礎となる企業配置政策は、価格政策、商品化計画に不可欠となる。

Mutuality：技術革新の加速化・平準化やソフト、ハードの融合化による業際化の進展により技術の利用、生産の委受託、販売経路の補完を基に展開される国際戦略提携で同業種・異業種企業間の相互依存は事業展開上避けられなくなった。

Network externality：規格をもつ商品の場合、同じ規格の商品購入の互換性で購入者数が増加し、その商品を利用する消費者の便利さと企業の利益が上がるというネットワーク外部性は、商品の標準化推進上、有効な役割を演ずる。

Originality：競争激化による競争の加速化は、個別企業に製品開発の高速化・複雑化・平準化を求めるため、内延的・外延的多角化を志向させる。この中で自社製品のもつ独創性の維持・造成は商品化計画に特に重要となる。

Packaging：製品差別化、コスト引き下げ等だけでなく、包装（個装・内装・外装）そのものが商品となる。海外市場の拡大に伴い低購買力の国では、味の素にみるように、購買力に見合った少量単位でしか、商品となり得ない場合、個装そのものが商品となる。

Quick response：サイバー・フィジカル・システムの活用により、開発・生産・流通の各段階での迅速な対応は急速に進み、マーケティングでは消費者情報の速やかな収集・分析・立案・伝達・実施は必要となる。

Recycling：太陽光、風力発電等代替エネルギー事業、土壌、河川、上下水道等の水処理事業の開発と共に容器、包装、構成部品等の製品の再資源化が、市場開発上、環境経営の一環として市場開発上大きな課題となる。

「選ばせる経営」のマーケティングの基底にある本国本社の意思

Standardization：競争領域の地域・事業内容拡大化は企業に競争領域の狭隘化を要請する。その結果、企業は非競争領域の設定のため、「事実上」「公的」「合意」の標準設定を求める。さらに標準化は、国際・業際化したコンソーシアム間の連携も促す。

Target segment：グローバル化による進出市場の多様化で対象国により市場参入の目標階層の確定は重要となる。低開発国のBOP層や中国のように沿海都市部の高所得者層から、徐々に大陸中心部の中間層へ、という市場参入も生ずる。

Under developed：NICs、BRICs等新興国をはじめ、アフリカのような未開拓市場国は競合企業の生成国であると同時に自国を含め従来、内需依存に主力を置いていた企業の海外市場進出も開発途上にある競合企業となる。

Value chain：企業は購買・生産・流通からサービスに至る主活動、人事、技術開発等支援活動、全般管理等の活動で価値創造を行う。この価値連鎖でマーケティングは大部分現地子会社に分

散配置され、業種によりサービス訓練、促進活動の一部は本社集中もある。

Worldwide integration：各国別に生産工程に応じた効率的な生産特化を図るだけでなく、その世界的統合化を基礎に、市場開発を含む事業活動の多国籍化は進展するものの、この統合化を支える所有権を持つ機能株主の単一国籍性は貫かれる。

X-efficiency：開発、製造にみる3Dプリンター活用での期間短縮のようなIoTやAIの導入で企業内部要因から生ずるX効率を上昇し、マス・カスタマイズ生産への適合、仕損率低下等だけでなく、物流・在庫保有量削減等の効率化も促進される。

Yen rate：日本からの輸出入取引だけでなく、円為替相場の変動は国内投資をはじめ、海外向け直接・間接投資、現地国への生産移管や逆輸入、国内への生産移管、さらには外国資本の対日投資への影響も及ぼす。

Zone management：EU, NAFTA, AEC等地域経済統合の進展に加え、進出状況に即応し、北米、欧州、アジア等の地域、複数国毎にマーケティング、財務、生産等を統括する地域統括会社を設置、現地需要対応へ加速化する地域管理が進む。

上記の諸点に注目するとき、2010年代に入って「選ばせる経営」のマーケティングは、かつてのH・マグドフの開発モデルに倣うと、以下の2つの軸に沿って強化の一途を辿っていることが分かる。

(1) ハード、ソフトを含む技術刷新化 (E・K・M・N・O・Q・R・S・V・X)

(2) 市場開発のグローバル化 (F・G・H・I・J・L・P・T・U・W・Y・Z)

この視点からすると、現代マーケティングの新側面は、①“モノ”づくりと売り方からみると、次世代製品・サービスの創造、②事業活動全般からみると、グローバル化への対応、③標準化からみると、業際化の推進、④バリューチェーンの生産性改善からみると、企業環境の生成という4点が浮かび上がってくる。

以下、上記の2つの視点から、企業主体、企業環境の変化が、現在のマーケティングミックス(4P)にみる新しい側面を形成しているか、整理し、その変容を通してどのような新しいマーケティング・パラダイムを生むことになるかを検討してみたい。

3. マーケティング・ミックスにみる変容

販売経路戦略

米国10%、中国15%、日本6.2%—この数値は、2018年時における国内総小売市場（物販系のみ）に占めるネット通販等のEC（電子商取引）市場の割合を示している。日本でのECの普及は遅れているものの、市場規模では対前年比8.1%増となっている。日本でのEC化率が低いのは、以下の3点が一般的に指摘されている。①ECで注文し店舗で受け取るといったように対面販売とECの区別がはっきりしない。②市場規模の大きい業界でのEC化が進んでいない。③全産業の市場規模の拡大化の進展でEC化率が低い。とはいえ、生活家電、PC・周辺機器等は32%を超え、小規模市場でも事務用品等は40%強、書籍、映像ソフト等は30%強に達している。³

こうしたEC市場の拡大は、販売経路戦略の展開に当たり、単に通販事業の量的増加と小売店舗の減少という動きだけでなく、かつての既存経路に対して大量小売機構の出現による『流通

³ <https://www.ebisumart.com/blog/ec-rate/> また、通販の拡大により、米国では「閉鎖した小売店の店舗数から開店した店舗数を差し引いた純減数は2017年以降で約1万店となった。」日本でも「過去10年で2割減った」（『日本経済新聞』2019年9月23日付）と指摘される。

革命』でみたような「ネット通販時代での小売業の事業モデルの変革が進んでいる」⁴点に留意されなくてはならない。

この動向を知るため、2019年に入ってから生じている大量小売機構とネット通販に係わる次の4つの話題に注目してみたい。

その1は、大量小売機構がネット通販を活用する形で店舗設営を開始するケースである。ビッグカメラ・ドット・コムの場合を見ると、「主力の駅前店の5分の1程度」小さく、「天井から釣り下がる案内板や床、商品の横など店内のあちこちにQRコードがちりばめられている。その数計600枚」⁵で顧客はスマホで読み取り、通販で購入するという。店頭でも販売するが、店舗は実物確認、通販誘導の場となる。米国でも既にウォルマートはネット通販で約五千の店舗網を活用し、消費者が通販サイトで注文した商品を最寄りの店舗を指定することで当日受け取れる取り組みを開始したという。また、アマゾンへの対抗策として「18年マイクロソフトと提携し、レジでの支払いを不要とする技術開発やグーグルとAI技術を使用する「声」での買い物サービスの開発を開始した。」⁶

その2は、ネット販売業者が、店舗販売を活用するケースである。アマゾンはネットだけでなく、無人店舗「アマゾン・ゴー」を21年までには全米で約3千店に増やす計画や17年に買収したスーパー、ホールフーズ・マーケットの店舗網を使用し、ネットで受注した食品の宅配など店舗販売への参入を推進している。また、アマゾンジャパンが、食品スーパー大手ライフコーポレーションと提携し、アマゾンの有料会員サービス「プライムナウ」で受注した生鮮食品をライフの店舗から最短2時間で配送するという。ライフはすでにインターネットで受注した商品の配送サービスを独自に行っており、配送範囲の拡大や配送時間の短縮を計り、利便性の向上や新顧客の開拓を狙うという。アマゾンからすれば、国外市場での「ネット+店舗での顧客の深堀り」⁷といえるだろう。ネット通販と店舗販売の両面から購買情報を収集し、消費者を囲い込む動きが加速化している。

その3は、メーカーがネット通販により販売するケースである。味の素が京東集団の通販サイトを通じる中国でのEC市場への本格的な参入がその一例である。すでに味の素は2017年に中国人向け調味料の越境ECの試験販売を行ってきた。想定していた利用者である富裕層は外食や宅配サービスの利用が多く、自宅で調理する機会が少ないことが判明、今回のアミノ酸入り栄養補助食品「アミノバイタル」の通販に加え今後、「加工食品などを中心に越境ECを手掛ける方針」⁸という。この種の対中国向け越境ECの展開はすでに花王の紙おむつ、龍角散、カルビーの「フルグラ」等日用品、薬品、食品等に見られる。ただし、越境ECで食品等の購買経験者は、日11%、米17%に対して中は44%と特に高いとみられる。

その4は、メーカーが通販業者を利用せずSNSで顧客に直接販売する動きがみられる点である。いわゆる「D2C」と呼ばれるこの種の販売経路の活用は、現時点では食品や化粧品メーカーに見られる。例えば、キリンビールが「新鮮なたる詰めビールを工場から消費者宅に直送するサービス」や資生堂にみる「その日の肌の状態や天候に合う化粧液を自宅で簡単に調合できるサー

⁴ 「日本経済新聞」2018年4月13日付。

⁵ 同上紙 2019年7月28日付

⁶ 同上紙 2019年2月22日付

⁷ 同上紙 2019年5月30日付。

⁸ 「日経産業新聞」2019年6月19日付

ビスで一略—消費者の自宅には5種類の化粧水のもとが入った専用マシンが届く。月額1万円の定額制方式でのサービスの提供」⁹などである。こうした動きは米国でスタートアップ企業から生じ、質の高い商品の低価格提供が消費者の支持を得ているという。この種のルート利用は、業種によってかなり、多くの偏差と問題を持つものと言えるだろう。しかし、SNSの普及により今後、「D2C」も流通経路政策上注目されよう。

現段階での販売経路戦略設定上、上記の4点から、単なる経路の選択や集中だけでなく、店舗販売とともにネット販売の統合化が必要となると共にその1、2に見るように通販業者自体、モノの流れに沿った店舗販売を実体としている点などに留意する必要がある。また、かつての大量小売機構の参入と異なり、大量小売機構が「マイクロソフトのクラウドサービスを活用し、小売り現場でAI、機械学習の取入れの加速」¹⁰といった異業種企業との連携に配慮する必要も生じている。

さらに、その3に見るように対外販売経路の中でも越境ECは業種によってその依存度は異なるものの、重要なルートを形成しつつあるといえる。経済産業省のデータによると、日・米・中3か国間の越境ECの動きは、日本からの対中・米向け越境EC販売が多いのに対し、両国からの購入は極端に低くなっている。また、2018年から22年まで5年間の越境ECの成長率は米・中は1.6%を超えるのに対し日本は1.1%強と予測されている。¹¹

ただ、20年春に東京での開店が予想されているイケアによる「約2,500平方メートルと標準店の10分の1で、小さくても家具の配置提案など実物を見られる店」¹²作りに見るように外国小売り大手が通販誘導型の店舗づくりを活発化していることは、実質的に越境ECの拡大を意味すると言える。

いずれにしろ、ECの展開・拡大により、「顧客の買い物行動のオムニチャネル化」が進み、小売り段階ではこうした「『顧客を軸にチャネル管理を行う』ことになる。これは大きなパラダイム・シフトである」とみられ、シングルチャネルからクロスチャネルまでは企業が自社戦略の下で選択していたのに対し、「チャネルの主導権が顧客に移ったという前提を忘れてはならない」¹³とまで言われる事態に留意することは重要となる。

改めて指摘するまでもなく、自社の販売経路の形成は、間接販売、直接販売、ネット通販等、いずれにしても物流を含む商品の取引経路であるだけでなく、業者から最終消費者までの市場に係わる情報収集のルートとなる。マーケティング主体の形成時や海外市場進出時で販売経路の形成が他のマーケティング諸活動に先行していたことを振り返れば、IT技術の進展により、企業と消費者、企業・消費者相互にみる情報の流れの大量化・多様化・迅速化で従来以上に情報の収集・交換が他のマーケティング機能に大きな影響を及ぼすことになる。その意味でも販売経路戦略にみる変容は捕捉されねばならない。

⁹ 「日本経済新聞」2019年9月13日付。

¹⁰ 同上紙 2018年7月18日付。

¹¹ <http://www.ebisumart.com/blog/global-ec-rate/> 他のデータによると、世界のECを通ずる商品の購入者数は「2015年では14.6億人だったものが、2019年には20.6億人になり、141%の伸び率が予想され」「そのうち越境取引経験者は3億人で、全体の7.7%に該当し」「2020年には3.3倍の10億人になると予想される。」佐藤 亘『越境EC&海外販売ガイドブック』2017年 技術評論社 16ページ。

¹² 「日本経済新聞」2019年7月28日付。

¹³ 奥谷孝司、岩井琢磨『世界最先端のマーケティング』2018年 日経BP社102、104ページ。

商品化計画

販売経路の中でICTの発展により企業と顧客、顧客と顧客間での情報交換の活発化は、商品需要を複雑化する。企業はこの複雑化への対応のため、いわゆるマスカスタマイゼーションの推進を余儀なくされる。

花王のシャンプー「アンドアンド」のケースを見ると、「一定の顧客層を狙う“スモールマス”向けに一略一自分に合った商品にこだわる消費者のため、シャンプーとコンディショナーで計9通りの香りの組み合わせを用意した。髪のごわつきを防ぐ独自技術も取り入れて他社製品との違いを打ち出した。一略一従来のシャンプーとコンディショナーは基本的に同じ香りだったが、新ブランドは6種類の香りが全て異なり一略一容器デザインも種類によって別々にした。新ブランドには人の視覚や嗅覚など五感を通じてどのような感情が生まれるかを研究し一略一研究員の経験とデータを融合し、快適な気分を実感できる香りに仕立てたという。」¹⁴

この商品需要の複雑化は国内向け商品に止まらず、海外市場向けの商品化では、需要層の購買能力はもとより現地での生活習慣等で一層の多様化が要求される。

世界の貧困層（BOP）向けの市場開発には、タンザニアではホンダの5万円を切る低価格車やインドでの第一三共のマラリア治療薬発売やパナソニックによるアフリカ向け安価なソーラーランタン、住友化学のマラリア対策効果の高い蚊帳の販売などが挙げられる。また、中間所得層（MOP）の開拓目的とした商品化としては、積水化学による向こう3年以内にみるタイでの中価格帯住宅が最近の事例の一つである。これは「富裕層向けと比べ、土地や建物の規模を縮小、合わせて工場での生産化効率を高めることでコストを抑え、最低販売価格を約40%下げた住宅を開発する。」同社は「13年にタイで住宅生産・販売を始め、19年度中には、累計1,000棟の完成が見えている。主流の在来工法に比べ10-20%高額になるものの、中間所得層にも遮音・防音性や高気密・高断熱性といった品質や短い工期など一略一を支える一貫した生産・施工体制の優位性で、富裕層に次ぐ市場として開拓する。」¹⁵という。

現地の生活習慣への対応のためには様々な仕様による商品化計画の多様化が要請される。ここでは、アジア地域での家電製品の2010年代中頃の事例を追ってみよう。例えば、年中暑く、突如のスコール、晴天なら、干すだけで脱水可能というインドネシアでは2槽式洗濯機が一般的で、特にパナソニックによる洗濯機の天板に凹凸があり、こすり洗いのできる洗濯板付きの洗濯機が好評とのこと。これは「地元の人たちは、洗濯機があるのに洗濯板でも念入りにこする習慣がある」からだという。こうした現地の風習やインフラの整備度合いにあった差別化は枚挙にいとまなしというところだが、特に冷蔵庫が典型的だといわれる。「インドでは食品を家事手伝い人に盗まれないよう鍵付きが標準、タイではピンクや青の派手な冷蔵庫が好まれ地域によって停電の多いインドネシアでは蓄冷材入りが当たり前」¹⁶だという。

こうした商品の複雑化、多様化に加え、企業のグローバル化の進展で生じた生産力の拡大による自然・社会環境破壊を回避するため、企業は、省資源化、廃棄物処理、安全商品の提供といった環境配慮型の商品開発を余儀なくされる。この動向は、代替エネルギーによる発電をはじめ、自動車産業にみるガソリン車から電気自動車、飲食品や玩具にみる生分解プラスチックや植物由来プラスチック製品の開発等幅広い産業部門に見られる。

¹⁴ 「日経産業新聞」2019年5月31日付。

¹⁵ 「 」内いずれも「日刊工業新聞」2019年3月1日付。

¹⁶ 「 」内いずれも「朝日新聞」2014年11月22日付。

話題となっているコカ・コーラやユニリーバ、花王等の容器だけでなく、製品自体についてもこの種の代替品開発は進められる。例えば、「パナソニックは8日、冷蔵庫などの家電にプラスチックの代替品となる新しい樹脂素材—略—を採用していく方針を発表した。新素材は『セルロースファイバー』と呼ばれる植物性繊維を使ったもの」¹⁷と言われる。また、独・アディダスが「靴底から靴紐まですべて単一の素材で製造したスニーカーを披露。摩耗して履けなくなっても特殊なりサイクル技術を使用することで完全な新品に再生できる」¹⁸という。製品だけでなく、原材料についても同様の動きがある。ゼネラル・ミルズの米国内での「有機農法への転換支援、有機農業の土壌研究への資金提供」¹⁹やサントリーが森林保全の強化策を「これまで以上に貴重な水資源の持続可能性の維持向上を目指す活動を推進していく」²⁰事例などである。

こうした個々の商品だけでなく、花王にみる「今後開発する全ての新製品に環境保全などの視点を盛り込む」ため「社長直轄の専門部署の発足」²¹といった組織体全体に及ぶ対応策も生じている。ソニーの世界111拠点での事業運営に必要な電力の再生エネルギーへの切り替えや住友ゴム製のトルコ工場での工業排水の完全リサイクル化などもその事例である。

上記のような消費者需要の複雑化、多様化、環境配慮型商品開発による差別化からコストアップが生ずる一方、オムニチャネル化やSNS等の進展は、消費者情報収集を精緻化すると同時に個別商品の低価格化をシフトさせる。メーカー側は一層のコスト・アップとコスト・ダウンという矛盾する課題を同時的に解決することが、価格設定上不可避となる。このため、グローバル化過程での技術開発面での第4次産業革命と称されるサイバーフィジカルシステムの活用、IoT・AIの導入、市場開発面での国際ロジスティックスの展開は、この課題解決上のカギとなる。

価格設定

差別化によるコストアップと大量生産によるコストダウンの同時的解消の中で価格政策を展開するにあたり、当然、生産過程でのコスト引き下げのためにIoTの導入はその糸口となる。例えば、『ヘーベルハウス』の住宅部材製造の旭化成の工場では「色や形など30万通りある組み合わせから、顧客が求める製品をつくる。必要なネジをそろえ電動工具による締め具合もシステムが確認する。作業時間と人員は3分の2で済む。電動工具や計測器など機器がネットにつながり、データを集約。発注書や在庫部品と照らし合わせ最適な生産手法をはじき出す。『手足』となる機器に対し、ネット経由で指令を出す『頭脳』はIoT基盤」²²ということになる。まさに特注品を大量生産するマスカスタマイゼーションの実現と言えるだろう。

また、生産・流通過程へのAIの導入もコスト引き下げのために活用されている。サントリーが2019年初めに日立製作所と共同開発した生産計画の自動立案システムの飲料工場への導入はその一例と言える。「生産に必要なデータや商品の納期などを入力するとAIが約1時間で最適な計画を立案。これまでは熟練の従業員が経験に基づき約40時間かけて計画を立てていたが、複雑な作業を効率化する」というわけだ。また、「アサヒビールはスーパーなどがビール系飲料の収益を効率よく上げられように、AIを使って最適な値付けを提案する取り組みなどを進めて

¹⁷ 同上紙 2019年7月9日付。

¹⁸ 「日本経済新聞」2019年4月18日付夕刊。

¹⁹ 「日経産業新聞」2018年7月31日付。

²⁰ 同上紙 2019年6月14日付。

²¹ 同上紙 2018年8月30日付。

²² 「日本経済新聞」2018年9月4日付。

いる。」とはいえ、消費者の好みの多様化の進展で「商品の幅が広い各社は最適な提案や供給体制の確立は難しい。AIへの期待は高いが、実態は実験や実用化前の段階の取り組みも多い」²³とも言われる。

グローバル化の進展は、販売対象市場が世界的規模に拡大するにつれ、国内生産にみるコスト引き下げだけでなく、国際ロジスティックスの展開による現地生産による販売、第三国輸出、完成品・部品の逆輸入等、企業内国際取引によるコスト優位の確保が広がっている。

ホンダは4輪車事業での世界生産コストを2025年までに18年比で10%の削減を発表した。これは「世界展開するグローバル車種の派生モデルの種類を現在の3分の1に減らすほか、車種をまたいで部品の共通化を増やすなどして実現する」²⁴という。また、コスト引き下げを意図する生産移管もよく見られる動きである。シャープの白物家電の国内生産撤退による東南アや中国工場への移転の最終となる冷蔵庫のタイ工場への移転は、「生産拠点の集約や海外移管によりコスト競争力を高めつつ、グローバルに販売を拡大するための事業体制の見直し」の下、「冷蔵庫事業の存続にはコスト競争力の強化が最重要課題である」という認識²⁵から進められた。

さらに現地拠点からの第三国輸出については、三菱重工の欧州市場向け洋上風車を「デンマークで一気に組み立て」る事例を見ても、「洋上風力発電機の価格はどんどん下がっていき、コストを下げるために大量生産が必要になる」²⁶ためと言われる。同様な動きは、日立製作所の昇降機のインド市場への参入に当たっても「中国工場からのコスト競争力の高い製品供給などを通じて事業拡大を目指す」²⁷ケースにもみられる。

現地の安い労働力や調達部品を利用し、日本へ逆輸入するケースも従来から数多くみられる。かつてのヤマザキマザックの中国工場から小型CNC工場旋盤等の工作機械の輸入は「日本での生産に比べ、約10%安く販売する」ことができたし、中国工場を含め「欧米アジアで5か所の工場があり、各地での受注変動などに応じた最適な生産体制を整えて」²⁸いった。

こうした企業内国際取引だけでなく、いわゆる「接続機能を持つスマート製品」(M・E・ポーター)への商品自体の変質により促進された業際化の進展を背景として国内外でのアウトソーシングもコスト優位確保のため大きな役割を演じている。これは合弁会社、資本参加等の資本出資方式から契約締結、系列を含む長期取引関係による戦略提携によって支えられている。かつて、ワンセット主義経済とまで言われた日本の電機、自動車等の部品下請け企業の存在は国内でのそうしたアウトソーシングを体質化したものであった。系列という支配従属関係は近年部品企業の成長や外国企業の参入等で揺らいでいるとはいえ未だ大きな役割を演じている。また、完成品への部品メーカーの供給網は国際的にも拡大している。

近年話題となっているファーウェイの最新スマホの部品は金額ベースで国内企業に38.1%、海外企業(日米台韓)に54.9%を依存している。²⁹もとより、この種のアウトソーシングは、部品だけでなく完成品についてもみられるわけで、トヨタがダイハツの小型車を東南ア向けに投入するほか「インドではスズキからOEM供給を受け、一略一消費者ニーズにあった製品を低コ

²³ 「 」内いずれも「日経産業新聞」2018年11月29日付。

²⁴ 「日刊工業新聞」2019年5月9日付。

²⁵ 「 」内いずれも「日本経済新聞」2018年8月3日付夕刊。

²⁶ 「 」内いずれも「日経産業新聞」2019年7月19日付。

²⁷ 「日刊工業新聞」2019年7月15日付。

²⁸ 「 」内いずれも「日本経済新聞」2013年3月1日付。

²⁹ 同上紙 2019年6月27日付、『エコノミスト』2019年7月16日号 16～19ページ参照。

ストで提供できる体制」³⁰ 整備を行っている。こうした生産委託は多くの産業企業に見られるわけだが、「価格競争が激しいアジアではEMS活用によるコスト低減に取り組む一方市場が成熟する国内では高付加価値の製品やサービスで生き残りを目指す」場合もある。日立が白物家電の自前主義を転換し、「外部委託でコスト競争力を高める」³¹ ケース等が、それである。

こうした戦略提携によるコスト引き下げは、生産委託に留まらず、いすゞと米カミンズの提携にみる「両社が持つ技術を融合し、次世代エンジンの効率的な開発やコスト競争力の強化を目指す」³² ケースやトヨタとBMWによるスポーツカー「スープラ」復活のように、「開発や生産でコストを抑えつつ一略—収益面で好循環を生み出すことを狙う」³³ といった共同開発提携にも及んでいる。

以上のようなIT技術導入での生産効率化、国際ロジスティックス、戦略提携といった戦略展開を前提に、関税障壁、外国為替変動、地域経済統合といった環境与件に制約され、小売り段階でのオムニチャネル化に対応しながら価格設定は、消費者を取り込むための変容を続けている。

促進活動

グローバル化の中で、広告、販売促進から広報まで、IT技術（スマホの普及、次世代通信規格「5G」の実用化等）と環境対策の進展は、媒体構成や訴求内容につき促進活動に大きな変化を与えている。2019年の世界の広告市場の見通しをまとめた電通の調査に注目してみよう。

「インターネット広告の割合が41.4%と初めて4割を超える見込み。一略—広告市場全体では前年比3.8%増の約67兆6,600億円、媒体別の伸び率ではデジタル広告が12.0%増と最も多い。調査対象となった59か国・地域のうち、26か国・地域でネット広告のシェアがテレビを上回り首位となる。マス広告では新聞（7.2%）と雑誌（7.0%）と苦戦する一方、AIスピーカーの普及を受けてラジオが1.1%増となる。」³⁴ また、「電通はスマホなどモバイル端末に表示される広告の2018年の日本での市場規模が前年比22.4%増の1兆181億円だったとし、モバイル広告費が1兆円を超えるのは初めて。インターネット広告費全体の約6割を占めた」³⁵ とも発表した。

IT技術の刷新は、ネット広告の量的増大だけでなく、屋外・屋内広告や交通広告のデジタルサイネージ化はもとより、「DeNAによるタクシーに設置されるサイネージ」³⁶ などは広告媒体自体の多様化の一例である。一方、グローバル化の進展は、広告活動の中で社名やブランド名の統一や世界共通ロゴ刷新をもたらし、環境対策を意識した企業理念の表現化ではブランドスローガンには、人（社会）や地球（自然）に対する革新的な対応姿勢が示されるようになった。³⁷ 加えて、国内外での広報活動の手法（表参照）にも、インターネットの活用で大幅な変化が生じている。プレスリリース、HPの設定、SNSの活用等インターネットを通ずる消費者をはじめ各種ステークホルダーとの対応は数多くみられる。

例えば、従来、オーラル・コミュニケーション（人から人への伝達活動）をSNSの活用で意識的に活動化させている。つまり、ツイッター等で商品売込みの「ターゲット層に影響を与え

³⁰ 「日経産業新聞」2019年7月15日付。

³¹ 「 」内いずれも「日本経済新聞」2018年3月28日付。

³² 「日刊工業新聞」2019年6月3日付。

³³ 同上紙 2019年5月20日付。

³⁴ 「日経産業新聞」2019年1月16日付。

³⁵ 同上紙 2019年3月18日付。

³⁶ 同上紙 2019年7月31日付。

³⁷ Shaping tomorrow with you（富士通）、Empowered by Innovation（NEC）、for you, for the earth（住友ゴム）、Eat Well, Live Well（味の素）、For Earth, For Life（クボタ）などがその例と言える。

広報活動の対象別手法

対象の分類			手法の例	対象の例
不特定	多数	社外	パブリシティ	消費者、地域住民
	少数	社外	オープンハウス、ショー	消費者、参加者
	単数	社外	HP、インタビュー、ショー	顧客、クレーマー、受信者
特定	多数	社外	ハウスオーガン、PR映画 インターネット	顧客、インフルエンサー、株主
		社内	社内報	従業員、その他関係者
	少数	社外	スペシャル・イベント、寄付、援助活動	政府機関、学校、取引先、機関投資家、 地域関係者
		社内	会合、面接	従業員、関係家族
	単数	社外	ロビー活動、パーソナル・コンタクト	政治家、官僚、著名人、取引先
		社内	インタビュー	従業員

(筆者作成)

る人（インフルエンサー）を起用し、情報を効果的に拡散させていく³⁸ わけである。この種の活動は当然、国際的にも行われる。例えば、新日本製薬による化粧品の中国向けPRとして、「中国のSNS「微博（ウェイボ）」や「微信（ウィーチャット）」などで人気の女性ら約10人を招き、主力のスキンケア商品などをPR—略—女性らの知名度を生かし、認知度向上につなげる³⁹」という。また、電機メーカーにみる再生可能エネルギー発電量につき、ソニーやパナソニックの数年で4割程度増やすといった具体的な目標を設定し、「機関投資家に環境対策の積極姿勢を訴える⁴⁰」といった活動も挙げられる。

特に海外市場では、広報活動の積極的活用は必須なものとなっている。例えば、スペシャル・イベントの活用等も重要である。世界約50か国で事業展開するカネボウが、近年行った国際コンテストの開催等もその一例である。メーキャップ技術を審査対象とするこのコンテストは、「日本、中国、タイなど6か国・地域から—略—国内23人、海外から16人計36人のBCが参加」して競われた。ちなみに、海外のBC（ビューティ・カウンセラー）の数は約1,500人とみられ、このコンテストへの参加者はアジアを中心に約1,000人という。同社の「KANEBO」ブランド売込みのため、「営業の最前線にいるBCの接客能力向上は成否を分けるカギとなる⁴¹」からだ。

この他にも三菱自動車が実施したインドネシア地震に際して800万円の義援金や支援車両の提供に見るような寄付行為等も重要な機能を果たすわけだが、海外事業展開で特に留意されるべきは、ロビー活動である。

ウーバー・ジャパンは、日本での法規制を有利にするため、「国土交通省、経済産業省、政治家、自治体などに事前に説明した」というし、「事業が日本の法規制には抵触しないことは承知していたが、日ごろの対話が大事だと考えている」とも指摘している。また、トヨタは米国で

³⁸ 『最新マーケティングの教科書2019』2019年 日経BP社 54ページ。ガッシュクラウドジャパン等の調査では、このインフルエンサーを活用する日本の市場規模の推計によると「2019年は306億円と18年比で23%増える」（「日経産業新聞」2019年9月6日付）という。

³⁹ 「日経産業新聞」2018年10月1日付。

⁴⁰ 同上紙 2017年8月28日付。

⁴¹ 「 」内いずれも「日経産業新聞」2017年8月16日付。

輸入品への高額な国境税の導入への動きに対して、「米国の系列ディーラー約1,500店に対し、『国境税は米国消費者に悪影響を与える』との陳情書を共和党議員に送るよう要請。」「各州の工場幹部が『トヨタは米国で47万人の雇用を創出した。』『15万台を米国から輸出している』といった米国経済への貢献を示す資料を携え、その州出身の議員事務所を訪問した。」また、「トヨタは米国で社内外に計27人の登録ロビイストを抱える。2007年ごろから米国でのロビー活動費が増え、一略—2016年は約540万ドル（約6億円）だった」。⁴²

「日本ではロビー活動の実態はバールに包まれている感があるが、米国では法律に基づき各社が雇ったロビー会社、支払った金額、雇った目的まで公表されている。」かなり古いデータだが、米国企業のロビー活動費は、「2015年に全米で使われたロビー活動費は約32億ドル（約3,500億円）にのぼる」⁴³という。ボーイング、GE、アルファベット、AT&T、エクソンモービル等はいずれも1,000万ドルを超えるロビー活動資金を支出している。

以上、4Pにみる変容を整理したわけだが、販売経路にみる小売り段階で、実店舗、EC、通販カタログ、ダイレクトメール、モバイルサイト、SNS等の複数のルートからの情報、また、大量化・多様化・迅速化した各種促進活動からの情報等、消費者はこれらの情報伝達（企業・消費者、消費者・企業相互）を通じ、以前に比べ、一層、きめ細かいニーズや嗜好に沿った形で商品を選択し、適切と思える価格で「一貫性・継続性・多様性をもった購買」⁴⁴活動を進めることが可能となった。まさに「顧客」から“個客”への変化とも言えよう。

このようなマーケティング・ミックスの変容は、どのような新しいマーケティング・パラダイムの生成を促すことになるのだろうか。

4. 現代マーケティングの本質と新パラダイムの生成

IT技術刷新化から見た新側面、P・コトラーの見解

前述したマーケティング・ミックスの変容を整理し、新しいパラダイムの検出のため、デジタル時代のマーケティングを論究したP・コトラーの指摘にしばらく注目してみたい。

「接続された世界において、マーケティング・ミックスの概念は顧客参加の増大に対応できるように発展してきた。」「4Pは4Cに改められるべきだろう。」この4Cとは、「製品開発戦略ではコンセプト考案段階の初期から顧客を巻き込んだ共創（co-creation）」「価格設定も標準価格から動的価格に進化し、市場の需要によって変動する通貨（currency）」「チャネルは製品・サービスをほとんど即座に購入したり、利用する顧客の要求を満たす共同活性化（communal activation）」そして「プロモーションも企業の顧客への一方的なメッセージ送付からソーシャル・メディアの普及でメッセージへの返答や他の顧客とのネット上や直接の会話（conversation）」を意味している。こうした4Cへの切り替えで「企業がデジタル世界で生き残れる可能性が高くなり、販売のパラダイムも変わる必要がある」とし、「伝統的なパラダイムでは、顧客は販売テクニックの受動的な対象であるが、接続された世界では、企業と顧客の両方が能動的に商業的価値を獲得することが重視される。」

⁴² 「 」内いずれも「日本経済新聞」2017年9月18日付。

⁴³ 「 」内いずれも同上紙 2016年5月20日付。

⁴⁴ 小河原光司『オムニチャネル・マーケティング』2018年 日本能率協会マネジメントセンター 31ページ。

加えて、コトラーは次のように指摘する。「デジタル・マーケティングは、伝統的マーケティングにとって代わるべきものではない。この二つのアプローチは、カスタマー・ジャーニー（顧客が製品・サービスを知り、購入し、推奨する段階）の全工程にわたって、役割を交代しながら共存すべきものだ」⁴⁵とも言う。

上記の指摘は、本稿2.で指摘したマーケティング・パラダイムの新側面をハード、ソフトを含む技術刷新化から見た諸指標、E環境経営、K知識集約、M相互依存、Nネットワーク外部性、O独創性、Q迅速な対応、R再資源化、S標準化、V価値連鎖、X効率に関連する変化の側面と言える。では、市場開発のグローバル化に関しての諸指標からは、どのような新側面を見出すことが出来るのだろうか。

市場開発のグローバル化から見た新側面

コトラーの指摘に倣うと以下のような4つのCに纏められる。

(1) グローバル化の進展は、特定国への進出から見れば、初期参入段階、現地拡張段階、グローバル合理化段階の3つのステップを踏むとみられるし、世界市場全体への進出から見れば、当該企業にとって需要の顕在化の程度の高さに沿って順次参入することになる。こうした海外事業の拡張による現地環境への適合化の中で企業活動の一体性の貫徹が必須となる。つまり、経営資源に具現化された企業主体の持つ独自の能力(core competence)である。2でみたI個性・独自性・一体性、Gグローバルな経営視角、Z地域管理の諸指標がこれを示している。この能力は企業理念、戦略体系、管理組織の特性となって現れる。かつて、ソニーは、米国市場進出のステップを親密化段階（1960年代）、アメリカ化段階（1970年代）、ソニー化段階（1980年代以降）の3段階があったとし、ソニー化とは、“finding its own identity”という姿勢で市場開発に向かった時期とした、いわゆるソニー・ウェイの推進等が想起される。また、近年にみるパナソニックの統括会社設立の動きに見る2019年に中国・北東アジア事業を統括する「社内カンパニー」の設立は「迅速な商品開発をする狙い、『中国の方を向いた商品を作らなければ（消費者のために）役立つことはできない』と新組織の狙い」や「また、来年4月には米国事業を統括する『US社』も設立する」⁴⁶という。こうした動きは、2013年以降のカンパニー制というパナソニック・ウェイの現れともいえる。

(2) グローバル化の進展は、進出市場の多様化により、参入時より継続時に至るまで企業自体の差別化を維持する本国本社の基本姿勢を貫く中で、現地市場への調和は常に要請される。国別の特殊性に適合する施策の重点移行(country-oriented)である。これは2.のH適合化、T目標階層、P包装の諸指標が示している。参入時では、例えば、象印マホービンにみる独・仏での販売に当たり、「ステンレスボトルの真空断熱層は1ミリと薄く、コンパクトに」し、「和のデザインと高品質で」、価格も「従来の中国品の2倍程度」にし、「ワンランク上の商品を求める消費者を狙う」という。一方、インド進出に当たっては「香港の販売拠点をタイに移し戦略販売する商品や価格帯を検討している」⁴⁷という。国別の目標階層により商品化と価格設定

⁴⁵ P・コトラー、恩蔵 直人監訳、藤井 清美訳『コトラーのマーケティング4.0』2017年 朝日新聞出版 81～85ページ。なお、簡略化のため、原意を損なわないように省略、接続、添加を行った。また（ ）内は、従来、認知、態度、行動、再行動と呼ばれた4Aに対し、コトラーは認知(AWARE)、訴求(APPEAL)、調査(ASK)、行動(ACT)、推奨(ADVOCATE)の5Aを指すものとしている。

⁴⁶ 「 」内いずれも「朝日新聞」2018年11月23日付。

⁴⁷ 「 」内いずれも「日経産業新聞」2019年2月15日付。

に大きな相違を見る。また、継続時でも進出先国の需要動向の特殊性、複雑性により本国市場では生産販売されない製品ラインやアイテムの導入が見られる。例えば、コカ・コーラにみる日本での茶にみる、からだ巡茶、爽健美茶、綾鷹、茶流彩彩、太陽のマテ茶、熟成烏龍茶等多くアイテムをもつ商品化計画も必要となる。

(3) グローバル化の進展は、対象となる国や業種への進出・撤退を加速化させるため、M&Aに加え、出資・非出資を問わず提携方式による事業展開が主要な役割を演じることになる。つまり、他国企業との協調（coordination）である。これはJ共同事業、F要素市場、U開発途上の指標が示している。合併企業、契約設定等に具体化されるこの協調関係は販売委・受託だけでなく、研究開発、調達、生産、物流等の提携となり、製品市場だけでなく、要素市場でも展開される。この協調は、あくまで独立企業間の対等な関係であるため、双方もしくは片方の企業にとってメリットが失われた場合、消滅するものと言える。2018年、スズキが、小型車市場で「中国の販売の改善が見通せず」、「インドを起点にアフリカや中近東など『未開拓地』に進路をきる」⁴⁸ため、1993年に重慶長安汽車と設立した折半出資合併会社の持分権を重慶長安に売却したケースや江西昌河との合併の46%を相手方に売却した中国市場での生産撤退はこの種の事例である。

(4) グローバル化の進展は、各国別に効率的な生産特化を図り、現地生産販売だけでなく本国輸出、逆輸入、第三国輸出を含む企業内取引を前提に世界市場での市場開発を進める上で本国本社の中央集権化（centralization）機能を強化する。これはL企業配置政策、W世界的統合化、Y円為替相場に示される。数10か国から100か国以上への現地事業拠点を有するに至った多国籍企業は、グループ全体としての利潤極大化のため事業活動の世界的統合化は不可避と言える。2018年に生じた生産活動にみるシャープの白物家電のタイ等への移管、東洋インクのマレーシアや中国からのミャンマーへの移管、ホンダによる二輪車の中国からの日本への移管など、進出先国、第三国、本国への生産移管等を含む国際ロジスティックスに注目するとき本国本社の意思決定は不可欠と言える。特にシャープのケースにみるように「稼ぎながらも国内生産の撤退に踏み切る決断」⁴⁹（傍点引用者）やカンパニー制を敷くパナソニックにしても「本社が一貫性を持って将来像を描かなければならない」し、「本社が主導権を握る形で中期経営計画を策定する」⁵⁰（傍点引用者）ことなどに現われている。また、2019年初めに話題となったホンダの英国撤退にしても、もし、同社が言うように、EU離脱とは「関係なく、グローバル生産をどう最適化するか」の観点で決めた」⁵¹（傍点引用者）という理由が真実であれば、この事例になる。

マーケティング・ミックスにみる変質と変わらない本質

以上、技術開発と市場開発の2側面から見たマーケティングにみる戦略・技術の進展は、マーケティング活動にコトラーの指摘する「伝統的なパラダイムでは、顧客は販売テクニックの受動的な対象であるが、接続された世界では、企業と顧客の両方が能動的に商業的価値を獲得す

⁴⁸ 「日本経済新聞」2018年9月5日付。

⁴⁹ 「日本経済新聞」2018年8月4日付。

⁵⁰ 「日経産業新聞」2018年12月28日付。

⁵¹ 「日刊工業新聞」2019年2月20日付。なお、撤退理由の具体的内容については「次期シビックの製造拠点を模索した結果、電動化の加速化と北米・欧州の環境対応の違いから決めた。（英国工場生産車の）シビックは55%が北米への輸出分だ。今後は北米での生産に切り替える。環境対応などの観点で移管を決めた。他地域への輸出分については移管先を検討中だ。」（「日経産業新聞」2019年2月20日付）とも指摘している。

ることが重視される」という視点からすれば、新しいマーケティング・パラダイムは、企業側の「選ばせる経営」、から企業と顧客の「選び合う経営」とでもいうべき新しいパラダイムに変質したものと言える。

しかしながら、この“選び合い”は、字義通り、対等の立場での販売・購買の選択を意味するものではなく、あくまで、巨大産業企業が、顧客需要の動向を従来より精確かつ迅速に掌握した上で提供する多様化した商品・サービス、その取得方法をも前提とした消費者による選択・購買活動であることに変わりはない。もとより、個々のマーケティング政策・技術の活用は、巨大流通・サービス企業や中小の零細産業企業でも可能なわけだが、マーケティングが企業戦略として遂行されるためには、4Pの各機能が全体として (total)、統合化され (integrated) なければ、グローバル市場で長期的安定市場を確保し、利潤極大化の機能を全うすることは不可能である。したがって、研究開発・生産活動・物的流通を含む全企業活動の基礎となるマーケティングは、その原基形態と創出活動を巨大産業企業のマーケティング活動にのみ見出すことができる。その意味で、マーケティングにみる巨大産業資本の独占的市場支配の手段としての本質は生成の当初より少しも変わることはない。

〔たけだ しろ 横浜国立大学名誉教授〕

〔2019年8月21日受理〕