

市場細分化についての検討

高橋 秀雄

I はじめに

市場細分化は、よく知られているマーケティング手法であるが、我が国では、これまで、それについてさほど詳しく研究されてこなかったように思われる。その理由は、よく知られているマーケティング手法なので、それを当たり前のもので捉えることが多いことから、あまり深く研究されてこなかったのではないと思われる。つまり、あまりにも基本的なマーケティング概念であったので、所与のものとして取り扱われることが多かったからではないかということである。

我が国の研究の現状はこのようであるとしても、市場細分化というのは、最も基本的で重要なマーケティング手法の1つであるので、そもそもそれがどのようなものなのかを検討してみることに意味があるのではないかと考える。例えば、欧米では、市場細分化が1つの研究領域として成立していることから、我が国でも同様に1つの研究領域として研究がなされてもよいのではないかと考えるのである⁽¹⁾。

市場細分化とはそもそもどのようなものなのか、市場細分化の際に用いられる市場細分化変数はどのようにして確定されるのか、どのような過程を経て市場細分化がなされるのか、といったことを明確にしないまま市場細分化による市場標的の確定やマーケティング

戦略の方向付けを問題にすることは、さほど意味のあることとは思われない。そもそも市場標的の確定やマーケティング戦略策定の際の指針となる市場細分化変数がどのようにして確定されるのか、市場細分化の過程がどのようにしてなされるのかが明らかにされていないと焦点が定まらないからである。以下では、こうしたことから、市場細分化について詳しく検討してみることにする。

II 市場細分化とは何か

ここでは、市場細分化とはどのようなものなのかを検討するために、それはどのように定義されるものなのか、そしてそれはどのような理由からなされるのか、それを行うメリットはどこにあるのか、といったことについてみてみることにしよう。

(1) 市場細分化の定義

市場細分化はどのように定義されるのであろうか。この点について、まず、市場細分化そのものに焦点を当てて研究している論者の定義をいくつかみてみることにしよう。

A.Weinstein, (1994) は、「細分化は、潜在的な顧客のグループを、似通ったニーズ及び／あるいは似通った購買行動を示しがちな特性によって、市場を分割する過程である」としている⁽²⁾。

M.McDonald and L.Dunbar (2004) は、

「市場細分化は、市場の中の顧客あるいは潜在的な顧客を、異なったグループあるいはセグメントに分ける過程」であるとしている⁽³⁾。

S.M.Struhl (2013) は、セグメントは、「市場における異なった反応のパターンを持っているであろうグループ」であるとしている⁽⁴⁾。つまり、Struhl (2013) は、市場細分化は、多数の消費者を、それぞれの異なった反応のパターンに基づいてグループ分けすることであると捉えているのである。

出牛正芳 (1973) は、市場細分化は、「顧客の必要・欲求を充足させるため、市場を小部分に区分し、各市場区分の必要に適合するためマーケティング諸活動を調整することである」としている⁽⁵⁾。

次に、特定の業種を念頭に置くと市場細分化がどのように定義されることになるのかをみるために、特に旅行業、観光業について論じている論者の市場細分化の定義をいくつかみてみることにしよう。

R.C.Mill and A.M.Morrison (2009) は、市場細分化は、「旅行事業組織が人々をより正確に取り扱い、人々とより正確に意思疎通するのに用いることができるように、似通ったニーズ、欲求や特徴をもつ人々を、グループにまとめる過程」であるとしている⁽⁶⁾。

V.T.C.Middleton, A.Fyall and M.Morgan (2009) は、「マーケティング管理の目的のために、すべての訪問者のような総体としての市場、あるいは休暇旅行や商用旅行のような市場セクターを、下位集団やセグメントに分割する過程」と定義している⁽⁷⁾。

このように、特定の業種を念頭に置いた市場細分化の定義では、何のために、どのような市場を区分・分割することにより、市場標的とする市場セグメントを確定するのかがより明確になっているのである。

いずれにせよ、これらの定義から、市場細分化は、市場を画一的で同質的なものとして捉えることによるものではなく、それをいく

つかの異なった顧客（消費者）のグループからなると捉えることによるものであることが分かる。そして市場、つまり顧客（消費者）の全体を、いくつかのグループに区分する際の指標として、顧客間でのニーズの相違、購買行動や反応のパターン、利用目的等の相違が用いられていることが分かる。ここで注意すべきことは、Weinstein, (1994) の定義にみられるように、ある有形製品やサービス製品に対して似通ったニーズや購買行動等が見受けられる多くの顧客をひとまとめにして、最大公約数的なニーズや購買行動を確定しようとしていることである。つまり、個々の消費者のニーズは実に様々なものであるところから、企業が消費者のそれぞれのニーズに非常に細かく対応するとしたら、有形製品やサービス製品の種類が増えすぎて、煩雑になるとともに、有形製品やサービス製品を提供するためにかかる手間や費用が増大することになってしまうのである。それゆえ、最大公約数的なレベルで消費者のニーズに応える有形製品やサービス製品を提供することの方が現実的である。市場細分化変数は、消費者の有形製品やサービス製品に対する似通ったニーズや購買行動等に基づいて確定した方がよいのである。

ここで注意しなければならないのは、個々の消費者というのは、有形製品やサービス製品の種類や用途等の相違に応じて、異なったニーズを持ち、異なった購買行動をすることである。つまり、同一の消費者でも、購入し利用する製品の種類や用途によって、そのニーズや購買行動等は異なったものになるのである。それゆえ、消費者のグループ分けをするといっても、対象とする有形製品の種類別や用途別に、それを行う必要があるのである。個々の消費者は、多種類の有形製品やサービス製品を購入し利用するので、同時に複数のグループに所属することになるのである。例えば、外食サービスについてみてみると、普段の朝食や昼食は簡単にファストフー

ド店で済ませるとしても、記念日等の夕食はメニュー価格の高いレストランを利用することがあるし、休日にはグルメ情報を検索して名物料理が食べられる有名店を利用することがあるのである。同一の消費者は、時と場所に応じて、異なった購買行動や行動パターンをとることがあるのである。

以上のようなことから、市場細分化の際の消費者のグループ分けというのは、市場全体の中から、特定の条件や状況下において、似通ったニーズや購買行動等を持つ消費者層を抽出し区分けすることであるといえる。

また、付け加えておくと、出牛（1973）の市場細分化の定義では、市場を区分けするとともに、区分けされた市場セグメントの中で、どれを標的とするのかを定めて、その標的とする市場セグメントに属する消費者のニーズを満たすためのマーケティング活動を調整するものとなっている。このように、この定義では、市場細分化の中身だけでなく、市場細分化による市場標的確定後のマーケティング活動が含まれてしまっている。市場細分化の定義には、この市場細分化後の標的とする市場セグメントに対するマーケティング活動の調整は含めない方がよいと思われる。市場細分化の定義には、市場細分化というものは何であり、どのようなプロセスを通じてそれがなされるのが規定されていればよいと思われる。

（2）市場細分化を行う理由とそのメリット

a. 市場細分化を行う理由

市場細分化は、どのような理由からなされるのであろうか。Struhl（2013）は、それは次のような理由からであるとしている⁽⁸⁾。

第1に、市場細分化がなされるのは、「適切に位置づけられる、本当に意味があり得る、新製品（異なった製品）にとってのグループが現れる」からであるとしている⁽⁹⁾。

第2に、「市場に、相対的にあまり供給していないグループが現れる」からであるとし

ている。そして、それらのグループは、「製品／サービスへの新アプローチを正当化するのに十分な潜在性がある」としている⁽¹⁰⁾。

第3に、「企業に、より厳密に確定された市場へとその焦点を狭めることを強いる専門的な競争者が現れる」からであるとしている⁽¹¹⁾。

第4に、「ある製品種類における、競合製品の購入者間に大きな相違が現れる」からであるとしている⁽¹²⁾。

Struhl（2013）が述べていることから分かるように、企業が市場細分化を行う理由の1つは、市場の変化や競争環境の変化に対応する必要があるからであることが分かる。ただし、基本的には市場細分化は、それぞれの企業には、資金力、経営資源、技術力、ノウハウ等に限りがあるだけでなく、得意とする製品分野や製品部面が異なるので、市場の中のいずれかのセグメント（1つないし複数のセグメント）に絞らざるを得ないことからなされることは忘れてはならない。

そうはいつてもStruhl（2013）の主張のように、市場細分化は消費者や市場の変化に対応する必要からなされることも事実である。

10年、20年と年月が経過すると、多数の消費者の価値観、生活様式、行動パターン等が次第に変化を遂げていく。こうしたことにより、以前は市場に広範に受け入れられていた製品も次第に廃れていくことはあり得る。その一方で、消費者の新しいニーズの出現により、それに対応した新しいタイプの製品が市場に広範に受け入れられていくことが起こり得る。例えば、高齢社会を反映した消費者の健康志向の強まりにより、健康に良い食品や機能性食品に対するニーズが生まれ、健康食品や機能性食品が普及したように。そして、食品会社は、健康食品や機能性食品を求める消費者層のセグメントを市場標的に加えたのである。

また、特定の企業がそれまで対象としてこ

なかった消費者層がある場合に、市場を拡大するために、そうした消費者層に対応した新製品を開発し提供することがある。例えば、紳士服専門店が、男性用のスーツや衣料品の商品ラインだけでなく、女性用のスーツや衣料品の商品ラインに取り扱うようになったように。この場合、紳士服専門店は、女性の消費者層というセグメントを加えたのである。

さらに、特定の製品分野やサービスに専門化する競争者が出現する場合、それに対抗するために、企業はその市場細分化のあり方を変更せざるを得なくなることがあり得る。例えば、オンラインで予約・販売を行う旅行会社（OTA：オンライン・トラベル・エージェンシー）の登場により、既存の旅行会社はオンラインでの旅行商品の予約・販売への対応強化や、OTAとの差別化を図る必要に迫られている。既存の旅行会社は、ネットで旅行商品を予約・購入する消費者層というセグメントへの対応や、こだわりのある消費者層のニーズへの対応をする必要に迫られているのである。そして、特定の種類の製品に対する消費者のニーズが次第に多様化していくことになり、それを受けて企業側での市場細分化の在り方も変わっていくことがあるのである。

いずれにせよ、企業が行う市場細分化とそれによる市場標的の確定は、一度行ったらそれで終わりというのではなく、消費者ニーズの変化、人口動態の変化、技術的变化、競争環境の変化、といった状況の変化に応じて、随時市場細分化とそれによる市場標的の確定をやり直していく必要があるのである。

b. 市場細分化のメリット

企業が市場細分化を行う際に得られるメリット（あるいは利点）は何であろうか。McDonald and Dunbar（2004）は、市場細分化のメリットとして、①顧客の相違が認識できるので、企業の製品やサービスと顧客ニーズとのマッチングが図れること、②ニッ

チ・マーケティングが可能になること、③競争優位が大きくて収益性が高い市場への資源の集中ができること、④競争者とは異なったやり方で市場を考察することができるので競争優位が得られること、⑤選択した市場におけるスペシャリストになれることを挙げている⁽¹³⁾。

Weinstein（1994）は、市場細分化のメリットとして、①市場のニーズに見合う製品が設計できること、②効果的で費用効率的な販売促進戦略が決定できること、③企業の市場地位に見合った市場競争の評価ができること、④現在のマーケティング戦略に関するインサイトが提供されることを挙げている⁽¹⁴⁾。

McDonald and Dunbar（2004）とWeinstein（1994）が述べているように、市場細分化は企業に様々なメリットをもたらすことになる。企業が市場細分化を行うと、企業やその個々の取扱製品が対象とする顧客層のニーズや特徴、属性等が探り出されることになるのである。そして、市場細分化による分析を行った結果、どの顧客層が特に重要なのであり対象となるのか、対象顧客層を集中的に攻略するために何をなすべきか、対象顧客層のニーズを満たすためにどのような製品を提供したらよいか、対象顧客層にどのようにして働きかけたら効果的な販売促進ができるのか、といったことを明確にすることができるのである。そして、場合によっては、他の企業との競争を回避するためにニッチ的な市場を探り当てることができるのである。また、個々の対象市場に関する知識が得られ、効果的にそれらに対処することができるので、競争優位が得られるのである。

市場細分化を行うメリットは、McDonald and Dunbar（2004）とWeinstein（1994）が述べていることに尽くされるわけではない。例えば、企業が既存の市場細分化の仕方を見直すことにより、新市場を創出することができるのである。従来、子供向けであった菓子類の製品を、大人向けのパッケージデザイン

やフレーバーに作り直す場合のように。この場合、市場標的を子供に加えて、大人にも拡大することになるのである。

Ⅲ 市場細分化変数と市場細分化の過程

(1) 市場セグメントと市場細分化変数

市場細分化により確定されるべき市場セグメントは、どのような基準に適合していなければならないのであろうか。この点について、Struhl (2013) は、市場細分化を行う経営者の仮定の背後には、市場セグメントが、①確認することができること、②記述できること、③選択的に、あるいは効率的に到達できることの3つがあるとしており、これらの3つをそうした基準と捉えている⁽¹⁵⁾。つまり、市場細分化を行うことによって確定される市場セグメントは、企業がマーケティング活動を行う際の市場標的の確定につながるものであるため、個々の市場セグメントは、明確に識別でき、どのようなものであるかを説明することができ、働きかけやすくアプローチしやすいものでなければならないというのである。

Mill and Morrison (2009) は、旅行者の市場細分化に関してであるが、確定されるべき市場セグメントは、次のような基準に適合していなければならないものと捉えている⁽¹⁶⁾。

そうした基準というのは、①測定可能性、②接近可能性、③重要性、④防御可能性、⑤持続性、⑥競争的なこと、⑦均質性、⑧両立性である⁽¹⁷⁾。Mill and Morrison (2009) は、旅行会社が市場細分化により確定される訪問者市場のセグメントには、それなりの人数があって均質性がみられ、接近しやすく、重要なものであり、長く持続するものであり、競争者からのアクションに対して防御可能であり、競争的でなければならないというのである。

企業が、いくらかの市場細分化変数を用い

て市場標的とする市場セグメントを選択し絞り込む際には、これらの基準に適合しているかどうかの問題になるのである。企業が、市場標的とする市場セグメントに対しては、企業の経営資源の投入が必要となり、製品の企画・開発活動、広告・販売促進活動等を展開する必要があるため、企業が選択する個々の市場セグメントには、そうした活動にかかる費用をカバーできるような可能性がなければならないのである。

ところで、市場細分化を行うときに用いられる変数とその適用の仕方にはどのようなものがあるのであろうか。市場セグメントを探り出すための市場細分化変数の適用の仕方について、McDonald and Dunbar (2004) は、事前決定アプローチと市場に基づくアプローチの2つがあるとしている⁽¹⁸⁾。そして、Struhl (2013) は、市場細分化に用いられる方法には、事前決定される細分化（先験的な細分化）によるものと、市場により規定される細分化（特別な細分化）によるものの2つに大まかに分けられるとしている⁽¹⁹⁾。市場細分化変数とその適用の仕方について、McDonald and Dunbar (2004) と Struhl (2013) が述べていることは基本的に同じであり、事前にそれらの存在が予想される市場細分化変数を単純に適用する仕方と、後述のように、市場調査等から得られたデータを解析することにより、市場細分化変数を探り出して適用する方法の2つがあるというのである。

まず、事前決定される細分化（先験的な細分化）についてであるが、Struhl (2013) は、そのワーキング定義として、「組織が市場の人口を、調査研究の範囲外の、2つあるいはそれ以上のグループに分割するときに」生ずるものであるとしている⁽²⁰⁾。Struhl (2013) は、事前決定される細分化による変数の例として、例えばブランド忠誠者対ブランドスイッチャー、業種コード、人口統計学等を挙げている⁽²¹⁾。

この事前決定される細分化による市場細分化変数（市場細分化の基礎）の代表的なものには、P.Kotler and G.Armstrong (2004) が挙げている次のようなものがある⁽²²⁾。

つまり、地理的変数（世界の地域、国、都市の規模、人口密度、気候等）、人口統計学的変数（年齢、性別、家族の人数、家族のライフサイクル、所得、職業、教育、国籍等）、心理的変数（社会階層、ライフスタイル、パーソナリティ）、行動変数（時と場合、便益、使用頻度、ブランドへの忠誠度、製品に対する態度等）、といったものである。

次に、Struhl (2013) は、市場により規定される細分化（特別な細分化のこと）について、それは調査後に生ずるものであるとしている⁽²³⁾。この市場により規定される細分化は、「データの徹底的な分析」がなされ、「データにおいて発見された2つあるいはそれ以上の下位グループ間でのかなり異なるパターン」が確定され、「首尾一貫しており、そして簡潔に規定され得る下位グループ」が確定される調査から生み出されるというのである⁽²⁴⁾。Struhl (2013) は、この市場により規定される細分化により求められる変数の例として、製品の用途、知覚、態度のパターン等を挙げている⁽²⁵⁾。

我が国で市場細分化変数というと、人口統計学的変数（年齢、性別）、地理的変数、心理変数、といった単純かつ直観的に分類される変数がよく知られており用いられている。この事前決定される細分化による変数の他に、市場により規定される細分化による変数（特別な細分化による変数）があるのであるが、こうした市場細分化変数はさほど用いられてはいない。この市場により規定される細分化による変数は、例えば調査によりデータを集めて統計解析することにより確定されることになる⁽²⁶⁾。例えばそうした統計解析手法には、クラスター分析、コジョイント分析、判別分析、コレスポネンス分析、CHAID 手法等がある⁽²⁷⁾。

これらのうち市場セグメント（及びそれを区分する際に用いられるのに適切な市場細分化変数）を見いだすときに用いられる代表的な統計解析手法は、クラスター分析である。酒井 隆 (2003) によれば、クラスター分析というのは、アンケート調査の対象者を、「類似性の指標をもとに、似たもの同士を集め、いくつかのグループ（クラスター）に分類する方法」のことである⁽²⁸⁾。つまり、それは、市場調査等から得られた全サンプルのデータをクラスター分析により解析することにより、似通った特徴や性質等をもつサンプル同士をひとまとめにしてグループ化することを通じて、全体のサンプルをいくつかのクラスターに区分けするために用いられるものなのである。そして、このクラスター分析の結果、いくつかの市場セグメントが探り出されることになる。市場細分化による市場標の確定の際には、そうした市場セグメントのうちの個々のものを、魅力度や重要性の基準に基づいて評価し、ターゲットとする市場セグメントを選択することになる。

具体的なクラスターの例としては、文化服装学院編 (2008) のなかに列挙されているアパレル商品に対する様々なクラスターが挙げられる⁽²⁹⁾。この場合のクラスターというのは、様々な女性の顧客層のそれぞれがもつファッションに対する感性を表したものであるが、そうしたものとして、プレタクチュール、スポーティエレガンス、コンテンポラリーエレガンス、センシティブキャリア、キャリアエレガンス、キャリアトラディショナル、クリエイティブキャリア、キャリアカジュアル、コンテンポラリーカジュアル、キャリアリセ、ヤングエレガンス、ポップカジュアル、ラブリーカジュアル、ヘルシーカジュアル、といったものが挙げられているのである。以上のクラスターにより、女性向けアパレル市場が細分化されることになるが、これらは基本的には客層とトレンド感性という2つの変数により区分されている⁽³⁰⁾。こ

これらのクラスターについていえば、特定の時期にみられた女性の感性に基づくものなので、時代が変われば改めてサンプルデータを集め直して、クラスター分析をしなければならないであろう。

いずれにせよ、以上のような女性向けアパレル市場のクラスターをみても、市場に基づくアプローチに関連するクラスター分析から得られた市場セグメントは、事前決定アプローチで用いられる性別、年齢、所得、職業、居住地、価格に対する敏感性、購買頻度等、といった市場細分化変数を単純に適用することにより得られる市場セグメントとはかなり異なるものであり、様々な消費者を、それぞれのもつ特徴や特性等により、かなり細かく区分したものであることが分かるのである。

また、判別分析は、集めたサンプルデータを解析し、グループ間の境界線がどこかを判断するための回帰式を求めめるための方法である⁽³¹⁾。酒井（2003）は、判別分析は、例えば、特定商品ブランドのヘビーユーザーとライトユーザーとの相違を見いだすためや、複数のブランド間を区別する特性を見いだすために用いられる手法であるとしている⁽³²⁾。クラスター分析と判別分析以外の統計解析手法についての説明は省略するが、市場により規定される細分化に由来する市場細分化変数と市場セグメントは、市場調査により収集されたデータを、これらの統計解析手法に用いて分析することにより、探り出されることになるのである。

（2）市場細分化の過程

a. 一般的な市場細分化の過程

企業が市場細分化を行う際、一般的にいつ、どのような過程を経ることによりなされるのであろうか。この点について、McDonald and Dunbar（2004）は、それは次のような過程を経るものとしている⁽³³⁾。

McDonald and Dunbar（2004）は、市場

細分化の過程は、2つの局面に分かれるとする。そしてそれはさらに、3つのステージに分かれるものであり、7段階を経るものと捉えている⁽³⁴⁾。

局面1はセグメントの開発を行うことが問題になる。そしてそれは、次の3つのステージを経るとしている⁽³⁵⁾。

ステージ1は、企業が対象とする市場がどのようなものであり、それはどのように機能しているのかが問題にされることになる。このステージ1は、さらに2段階からなる。第1段階では、当該企業が属する市場がどのようなものであるのかが定義されるとともに、第2段階では、自社を取り巻く市場の状況についてのマッピング（例えば、競争者、供給者、物流等の状況等に関する）がなされることになる。

ステージ2のなかに含まれるのは第3段階であり、そこでは市場のなかで、意思決定者が意思決定を行うポイントや意思決定者が行う取引を問題にすることになる。つまり、McDonald and Dunbar（2004）がここで問題にしているのは、買い手側の意思決定者が、数ある代替可能な製品のなかで、いつ、どこで、どのようにして製品を選択して購入するのかを分析するということなのである。要するに、誰がいつ、どこで、何を購入するのかについての意思決定を行うのかを特定化することになるのである。

ステージ3では市場の細分化がなされることになる。このステージ3には、第4段階と第5段階の2つの段階が含まれている。第4段階はなぜなのかに関するものであり、第5段階はセグメントの形成に関するものである。つまり、第4段階では、なぜ意思決定者は購入するのか、そのニーズは何なのか探り出されることになる。そして、第5段階では似通った考えの意思決定者を結合させることにより、市場セグメントが形成されることになるのである。

局面2では、複数のセグメントのなかで

れを優先させるのか、どのセグメントを選択するのが決定されることになる。この局面2には、ステージ4が含まれることになるが、そこでなされるのは企業が標的とするセグメントの確認である。このステージ4は、第6段階のセグメントの魅力の見極めと、第7段階の企業の競争性からなる。つまり、市場を細分化することにより見いだされたセグメントのうち、魅力のあるセグメントを見極めて、それを市場標的として確定するとともに、その市場標的に対してマーケティング活動を展開することで企業間競争に対処していくことになるのである⁽³⁶⁾。

市場細分化は、以上のような過程を経てなされるのであり、いきなり何らの前提もなしになされるわけではないのである。企業が市場細分化を行う際には、まず、自社が対象とする市場の状況、競争関係の状況等を精査しなければならぬのである。次に、対象とする潜在的な顧客層のニーズや購買行動等の分析をしてから、いくつかの市場セグメントを探り出すことになる。さらに、探り出した複数の市場セグメントのなかから、最も優先すべき市場セグメントを見極めて、それを市場標的とすることになるのである。

b. サービス業における市場細分化の過程

以上でみてきたのは、一般的な市場細分化の過程であるが、サービス業では、どのような過程を経て市場細分化がなされるのであろうか。ここでは、この問題についてみていくことにする。

V.A.Zeithaml and M.J.Bitner (2003) は、サービス・マーケティングの2つのアプローチのうちのリレーションシップ・マーケティングを特に問題にしている⁽³⁷⁾。もう1つのサービス・マーケティングのアプローチは、マーケティング・ミックス・アプローチによるものである。リレーションシップ・マーケティングというのは、顧客との良好で長期的な関係の維持・確立を重視するものである。

Zeithaml and Bitner (2003) は、リレーションシップ戦略の基礎となる事柄について、まず、中核サービスの品質があるとする。これに関して、「サービス品質と顧客満足の堅固な基礎の確立がもしなければ、維持戦略には長期的な成功がほとんどないであろう」という⁽³⁸⁾。次に、市場細分化とターゲティングがあるとする。そして、「リレーションシップ・マーケティングの第2の基礎は、市場細分化であり、それは組織が誰と関係を持ちたいと思うのかを学習し確定すること」であるという⁽³⁹⁾。

つまり、顧客との良好で長期的な関係の維持・確立をすることは、多くのリピート顧客を獲得する必要があるサービス業にとって重要なことである。例えば、ホテルやテーマパークのような長期にわたって維持されるところでは、繰り返しサービス製品を購入し利用する多くのリピート顧客をどれだけ獲得するのが死活問題なのである。そのために、顧客に提供するサービス製品の品質（特に中核サービスの品質）を高めるとともに、印象に残るような優れた顧客対応をするように努めることになる。数多くのリピート顧客を獲得したいサービス企業は、最も基本的なサービス提供業務を遂行するだけでなく、特に有望なリピート顧客となり得る顧客セグメントを見いだして、それにどのようにして効果的に働きかけたらよいか、その満たすべきニーズは何かを見いだす必要があるのである。そのために、市場細分化を効果的に行う必要があるのである。

サービス業が、どのような過程を経て市場細分化とターゲティングを行うのかについて、Zeithaml and Bitner (2003) の議論をみていくことにしよう。Zeithaml and Bitner (2003) は、サービス業の市場細分化は次の5段階を経るとしている⁽⁴⁰⁾。

第1段階は、市場細分化する際の基礎となるものの確認である。Zeithaml and Bitner (2003) は、市場細分化の基本的な基礎には、

①人口統計学的セグメンテーション（年齢、性別、家族のサイズ、所得、宗教等）、②地理的セグメンテーション（国、州等）、③心理的セグメンテーション（社会階層、ライフスタイル、パーソナリティ、性格等）、④行動的セグメンテーション（知識、態度、用途、サービスに対する反応）があるとしている⁽⁴¹⁾。

そして、効果的な市場細分化の要件として、測定可能性、接近の容易さ、重要性、実行可能性の4つを挙げるとともに、市場標的とする市場セグメントの評価基準として、セグメントのサイズと成長、セグメントの構造的な魅力度、企業の目標と資源の3つを挙げている⁽⁴²⁾。

これらの市場細分化の際の基礎となるものは、言い換えれば市場細分化変数なのであるが、列挙されているものは全体として見た場合、事前決定される細分化による変数に該当するものである。つまり、全体としてみた場合、市場調査等により得られたデータを統計解析することで得られる、市場により規定される細分化による変数ではないのである。もちろん、Zeithaml and Bitner (2003) が挙げているような事前決定される細分化による変数を用いるというやり方も1つの方法である。例えば、公益財団法人 日本交通公社 (2017) は、日本人の旅行市場の市場細分化変数として、同行者の有無や数とライフステージの相違を組み合わせたものを挙げている⁽⁴³⁾。同行者の有無と人数は、家族旅行、夫婦・カップル旅行、友人旅行、ひとり旅、といったものであり、ライフステージというのは、例えば、単身者、子供のいない若いカップル、子育て中の若い夫婦、子育て後の夫婦、といったものである。

このようにサービス業で、市場細分化を行う際に、事前決定される細分化による変数を用いることもできるのであるが、リレーションシップ・マーケティングの展開のために、リピート顧客のニーズに見合ったサービスの

提供や優れた顧客対応をする際の手かぎりを得る際に、リピート顧客がもつ独特なニーズや考え方、行動パターン等を分析するために、市場により規定される細分化による変数と市場セグメントを探り出すことも必要であろう。

第2段階は、結果として表れたセグメントのプロフィールの開発である。ここでは、確認されたセグメントに属する顧客プロフィールがどのようなものであるのかが規定されることになる。

第3段階は、セグメントの魅力度の尺度の開発である。つまり、数あるセグメントの中で、いずれのセグメントが魅力的なのかを見極めるための尺度を作り出すことである。

第4段階は、ターゲット・セグメントの選択である。ここでは、尺度に基づいて、複数のセグメントの中から魅力度の高いセグメントを選択することになる。

第5段階は、ターゲット・セグメント間での両立性の確保である。つまり、特定のサービス企業が、異なった特徴をもつ複数の顧客セグメントを対象とする際に、両立性が保てるようにしなければならないということである。これはサービス業独自の事情によるものである。有形製品であれば、複数の顧客セグメントを同時に対象とすることは、そうした製品の販売に利用するチャンネルを別々のものにすることができるので、さほど問題はない。ただし、Zeithaml and Bitner (2003) は、例えば、特定のサービス提供方法や営業スタイルでサービス提供しているホテルなどで、全く異なったニーズや行動パターンを持つ複数の客層の人たちが同時に同じサービス提供施設を利用する場合には、何らの問題もなく複数の客層へのサービス提供を両立させることができるのかについて考慮しなければならない⁽⁴⁴⁾。

Zeithaml and Bitner (2003) は、このような問題を指摘しているのであるが、あまりこの問題にしなくてもよい場合がある。つま

り、サービス企業の中には、その対象とする各々の顧客層に対応した別個のサービス施設を展開することができるので、両立性をさほど問題にする必要がないところがあるのである。例えば、大手ホテルチェーンが複数のブランドのホテルを展開するような場合である。つまり、特定のホテルチェーンが、高級ホテルブランドを展開するだけでなく、中価格帯のホテルブランド、低料金ホテルブランドやリゾートホテルブランドをも併せて展開する場合には、さほど両立性の問題を考慮することなく、複数の顧客セグメントを対象にすることができるのである。特に、セグメント間の両立性が問題になるのは、一様な経営スタイル、サービス提供方法やサービス施設により、複数の顧客セグメントを同時に同じ場所で迎え入れる場合である。顧客セグメントの両立性の確保が難しければ、何らかの対策を講ずる必要があるであろう。

サービス業の市場細分化の過程には、一般的な市場細分化の過程とは異なり、サービス提供施設への複数の顧客セグメント（客層）の受け入れ時の問題への対処のような、顧客視点からの調整過程が含まれているのである。

IV おわりに

市場細分化というのは、マーケティングではよく知られた概念なので、さほど研究されてこなかったといえる。しかしながら、市場細分化がなされないと、企業の様々な経営資源やマーケティング努力が振り向けられるべき対象が確定されないことになってしまうのである。市場細分化は当たり前のものなので、研究するまでもないという考え方は捨てて、より詳細に研究していく必要があるであろう。

市場細分化は、一番最初の時点における市場標的の確定だけのためになされるものではない。過去のある時点において、市場標的の

確定による市場標的の確定を行ったらそれで終わりではないのである。企業を取り巻く環境に何らかの変化が生じた場合には、市場細分化による市場標的の確定の作業を再び行う必要が出てくるのである。我が国における高齢社会の進行に伴って、企業のなかには、その取扱製品のポジショニングの見直しと市場標的の再設定を行っているところがある。例えば、従来子供向けの食品だったものを大人向けの食品に作り直して、市場規模の維持を図る企業のように。そして、旅行市場の成熟化に伴って、若者のひとり旅の市場セグメントの他に、中高年のひとり旅の市場セグメントが現れたような場合には、企業はこの市場セグメントを市場標的にするのかどうかの選択に迫られることになる。また、オンラインで旅行商品の予約・購入を行う消費者の増加がみられるような場合には、既存の現実の店舗を中心に旅行商品の予約・販売を行ってきた旅行会社は、そうした新たな市場セグメントを対象とすべきかどうかの選択を迫られることになるのである。企業は、市場における環境変化（人口動態の変化、人々の価値観の変化、ライフスタイルの変化、新たな市場の出現等による）、競争条件の変化（新たな競争者の出現等）等に対応するために、市場細分化による市場標的の確定の作業を幾度となく繰り返す必要が出てくるのである。以上のことから、企業はどのようなときに、どのような理由から、どのような仕方によって、市場細分化のための活動を行っていくべきなのかを詳細に研究する必要があるであろう。

市場細分化変数についていえば、従来よく用いられてきている事前決定される細分化による変数だけを単純に適用すれば、市場細分化には事足りるというわけではないのである。企業が、個々の顧客層ごとの特性、特徴、行動パターン等を細かく分析することにより、効果的にマーケティングを展開したい場合には、市場により規定される細分化による変数を探り出して用いる必要があるのではあ

る。そのためには、市場調査等の実施により消費者からデータを収集し、クラスター分析、コジョイント分析、判別分析、コレスポンド分析、CHAID等の様々な統計解析手法を用いて、適切な市場細分化変数と市場セグメントを探り出す必要があるのである。こうした統計解析手法の利用による市場セグメントの抽出は、個々の市場セグメントの特徴や特性を細かく把握することによる、個々の顧客のニーズに見合った差別化された製品の提供や、特定の顧客層のニーズに見合ったサービス提供等のために必要なことである。我が国では、特に、統計解析手法を用いた市場細分化変数や市場セグメントの抽出があまりなされてこなかったように思われるので、こうした点での研究や調査を進めていく必要があるであろう。

市場細分化はマーケティングの重要な概念なので、今後、それに対する研究が進展していくことが期待される。市場細分化とはどのようなものなのかをよく知っているのが、研究するまでもないという態度は改められるべきであると考えられる。

(注)

- (1) 例えば、参考文献に列挙されている Croft (1994), Dibb and Simkin (1996), Engel, Fiorillo and Cayley (eds.) (1972), Frank, Massy and Wind (1972), McDonald and Dunbar (1995), McDonald and Dunbar (2004), Struhl (2013), Weinstein (1994) のように、市場細分化を専門に取り扱った著書が欧米では出版されているのであり、市場細分化が1つの研究分野として成立していることが分かるのである。
- (2) Weinstein (1994), p.2.
- (3) McDonald and Dunbar (2004), p.34.
- (4) Struhl (2013), p.5.
- (5) 出牛 (1973), 211 ページ。
- (6) Mill and Morrison (2009), p.174.
- (7) Middleton, Fyall and Morgan (2009), p.101.

- (8) Struhl (2013), p.10.
- (9) *Ibid.*, p.10.
- (10) *Ibid.*, pp.10-11.
- (11) *Ibid.*, p.11.
- (12) *Ibid.*, p.11.
- (13) McDonald and Dunbar (2004), p.55.
- (14) Weinstein (1994), pp.8-10.
- (15) Struhl (2013), p.5.
- (16) Mill and Morrison (2009), p.175.
- (17) *Ibid.*, p.175.
- (18) McDonald and Dunbar (2004), pp.34-37.
- (19) Struhl (2013), pp.6-8, pp.21-25.
- (20) *Ibid.*, p.7.
- (21) *Ibid.*, p.7.
- (22) Kotler and Armstrong (2004), pp.239-246.
- (23) Struhl (2013), p.7.
- (24) *Ibid.*, p.7.
- (25) *Ibid.*, p.7.
- (26) *Ibid.*, pp.41-101 を参照のこと。
- (27) これらの統計解析手法については、池田編 (1989)、岩崎・中西・時岡 (2004)、酒井 (2003)、Struhl (2003), pp.41-101 を参照のこと。
- (28) 酒井 (2003)、238 ページ。
- (29) 文化服装学院編 (2008)、199 ページ。
- (30) 同上、199 ページ。
- (31) 酒井 (2003)、201 ~ 210 ページ。
- (32) 同上、201 ~ 202 ページ。
- (33) McDonald and Dunbar (2004), pp.56-58.
- (34) *Ibid.*, p.56.
- (35) *Ibid.*, pp.56-57.
- (36) *Ibid.*, p.58.
- (37) サービス・マーケティングのアプローチには、製品戦略、価格戦略、広告・販売促進戦略、チャネル戦略の4Pを中心としたマーケティング・ミックス・アプローチと、リピート顧客の獲得を目指して、顧客との間の長期的で良好な関係の維持・確立を図るリレーションシップ・マーケティング・アプローチの2つがある。Zeithaml and Bitner (2003)

- は、リレーションシップ・マーケティング・アプローチを採用している。
- (38) Zeithaml and Bitner (2003), p.164.
- (39) *Ibid.*, pp.164-165.
- (40) *Ibid.*, pp.164-168.
- (41) *Ibid.*, p.165.
- (42) *Ibid.*, p.165.
- (43) 公益財団法人 日本交通公社 (2017)、52～57 ページ。
- (44) Zeithaml and Bitner (2003), p.167.
- (参考文献)
- Croft, M.J. (1994), *Market Segmentation*, Routledge.
- Dibb, S. and L.Simkin (1996), *The Market Segmentation Workbook : Target Marketing for Marketing Managers*, Routledge.
- Engel, J.F., H.F.Fiorillo and M.A.Cayley (eds.)(1972), *Market Segmentation : Concepts and Applications*, Holt, Rinehart and Winston.
- Frank, R.E., W.F.Massy and Y.Wind (1972), *Market Segmentation*, Prentice-Hall.
- Kotler, P. and G.Armstrong (2004), *Principles of Marketing*, 10th ed., Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P., J.T.Bowen and J.C.Makens (2010), *Marketing for Hospitality and Tourism*, 5th ed., Prentice Hall.
- McDonald, M. and I.Dunbar (1995), *Market Segmentation : A Step-by-Step Approach to Creating Profitable Market Segments*, MACMILLAN Business.
- McDonald, M. and I.Dunbar (2004), *Market Segmentation : How to Do It, How to Profit from It*, Elsevier.
- Middleton, V.T.C., A.Fyall and M.Morgan (2009), *Marketing in Travel and Tourism*, 4th ed., Routledge.
- Mill, R.C. and A.M.Morrison (2009), *The Tourism System*, 6th ed., Kendall Hunt.
- Struhl, S.M. (2013) *Market Segmentation : An Introduction and Review*, American Marketing Association, Createspace Independent Publishing.
- Weinstein, A.(1994), *Market Segmentation : Using Demographics, Psychographics and Other Niche Marketnig Techniques to Predict and Model Customer Behavior*, Revise ed., Probus Publishing Company.
- Zeithaml, V.A. and M.J.Bitner (2003), *Services Marketing : Integrating Customer Focus Across the Firm*, 3rd ed., McGraw-Hill/Irwin.
- 池田 央編 (1989)、『統計ガイドブック』新曜社。
- 岩崎 学・中西寛子・時岡規夫 (2004)、『実用 統計用語事典』オーム社。
- 酒井 隆 (2003)、『実務入門 図解 アンケート調査と統計解析がわかる本』日本能率協会マネジメントセンター。
- 出生正芳 (1973)、『製品計画と市場細分化』同文館。
- 公益財団法人 日本交通公社 (2017)、『旅行年報 2017』公益財団法人 日本交通公社。
- 文化服装学院編 (2008)、『文化ファッション講座 デザイン (第2版)』文化出版局。