

論文 | Article

STPの起源：
いかにマーケティング戦略を教えるか

Origins of STP：
How to Teach Marketing Strategies

櫻井 光行

SAKURAI, Mitsuyuki

尚美学園大学スポーツマネジメント学部

Shobi University

2023年12月
December 2023

論 文

STPの起源： いかにマーケティング戦略を教えるか

櫻井 光行

Article

Origins of STP： How to Teach Marketing Strategies

SAKURAI, Mitsuyuki

要 旨

筆者はマーケティング戦略の基本概念であるSTP（セグメンテーション、ターゲティング、ポジショニング）について、疑問を持っていた。「Tの前提であるS」のようなPの前提がないのはなぜなのか、コンセプト（以下C）はなぜSTPに含まれないかの2点である。本稿の目的は、文献調査によりSTPの起源や上記疑問への解答を探ることで、いかに学生にマーケティング戦略をわかりやすく教えるか、そのための示唆を得ることにある。STPを提唱したコトラーのテキスト「マーケティング・マネジメント」の記述の変遷を通じて、STが元来戦略の概念であったのに対して、Pは新製品開発に関わる概念であり、出自が異なることがわかった。Tの決定が顧客の認識する競合、Pの前提となる認識空間を決めるというロジックがSTPに繋がったのである。また、Pには競合との差別化ポイントとなる価値（軸）の特定・選択という前提作業が不可欠であることが改めて確認された。更に、Cは顧客にとっての主観的な商品の意味（価値）であり、誰のどのようなシーンで価値が生まれるかが含まれる。したがって、CはSTPを包括する上位概念として学生に教えられると提案できる。

Abstract

The author has had questions about STP (Segmentation, Targeting, and Positioning), the basic concept of marketing strategy: why there is no P premise like S, which is the premise of T, and why concepts (hereafter C) are not included in STP. The purpose of this paper is to explore the origins of STP and the answers to the above questions through a literature review in order to obtain suggestions on how to teach marketing strategy to students in an easy-to-understand manner. Through the changes in the description of Kotler's text "Marketing Management," which proposed STP, it was found that ST was originally a strategy concept, whereas P was a concept related to new product development and had

a different origin. The logic that the decision of T determines the competitor that the customer perceives and the cognitive space that is the premise of P led to STP. It was also confirmed once again that the prerequisite work of identifying and selecting the value (axis) that is the point of differentiation from the competitor is essential for P. Furthermore, C is the subjective meaning (value) of the offerings for the customer, and includes who and in what scene the value is created. Therefore, it can be proposed that C can be taught to students as a superordinate concept encompassing STP.

キーワード

STP (STP)、コンセプト (Concept)、
マーケティング戦略 (Marketing Strategy)、
フィリップ・コトラー (Philip Kotler)、
マーケティング・マネジメント (Marketing Management)

1. 問題意識

1.1. マーケティングの基本概念としての4PとSTP

マーケティング全般について初めて学ぼうと考える学生や社会人を対象とするマーケティングのテキストで、「4P」と「STP」の載っていないものはほとんどないと思われる。緻密なリサーチをしたわけではないが、手元にある2000年以降に出版されたマーケティングのテキスト10冊⁽¹⁾を見ても、4Pは10冊すべて、STPは8冊に記述がある。マーケティングにおいて、4PとSTPはそれほど重要な概念と言える。

4Pとは、マーケティング活動の4つの要素を指す。製品 (Product)、価格 (Price)、流通 (Place)、プロモーション (Promotion) の4つであり、それぞれの頭文字がPであることから、4Pと呼ばれる。その出自は明解であり、1960年にアメリカのマーケティング学者マッカーシー (E.J. McCarthy) が提唱したものである。

一方、STPとはマーケティング戦略の3つの要素を指す。セグメンテーション (Segmentation)、ターゲティング (Targeting)、ポジショニング (Positioning) の3つであり、やはりそれぞれの頭文字をとって、STPと呼ばれる。それぞれを簡潔に説明するならば、まずセグメンテーションとは顧客の集合である市場を何らかの基準で分けることである。顧客のニーズは一様ではない。そこで、男性か女性か、若者か年配者か、新しもの好きか好みが保守的かなど、ニーズが共通している層 (これをセグメントと言う) に分ける。日本語では、市場細分化と訳される。

次にターゲティングとは、そうしたセグメントが自社にとって魅力的かを評価し、その中から自社の商品やブランドが狙うセグメント (これをターゲットと言う) を選ぶことである。例えば、わが社の化粧品のターゲットは「20代女性で新しもの好き」と特定することになる。

そしてポジショニングとは、自社の商品やブランドが市場の中で独自の位置 (ポジション) を獲得することで、競合と差別化できるようにすることを指す。競合商品と同じでは、自社商品を買ってもらえない。STPが決まったところで、ターゲットに向けて4Pを組み合わせ (これをマーケティング・ミックスと言う)、需要の獲得を目指すわけだ。つまり、STPは戦略 (= 何をするか) であり、戦術 (= どのようにするか) である4Pの前提となる。

最初にSTPを提唱したのは、最も著名なマーケティング学者であるコトラー (Philip Kotler)

(1) 嶋口他 (2004)、池尾他 (2010)、和田他 (2012)、橋田・須永 (2013)、久保田他 (2013)、水野 (2014)、石井他 (2016)、黒岩・水越 (2018)、松井・西川 (2020)、石井他 (2020)

で(中西 2001)、おそらく90年代のことと思われる⁽²⁾。おそらくと曖昧な書き方をしたが、これは筆者の個人的な体験に基づくものである。筆者が広告会社に入社して新人研修でマーケティングを初めて知った時(1983年)も、ビジネススクールでマーケティングを勉強した時(1991年)も、いずれもSTPという言葉は出てこなかった。広告会社の研修で最初に習ったのは、ターゲット、コンセプト、ポジショニングであったと記憶している。

1.2. STPについての疑問点

それでは、STP、セグメンテーション、ターゲティング、ポジショニングは、いつ、なぜ、どのようにしてマーケティング戦略の基本概念として提唱されたのであろうか？ また、STPにはいくつかの疑問がある。まずSとTの間には、明らかに対応関係がある。セグメンテーションによって顧客・市場をセグメントに分け、そのセグメントの中から自社のターゲットを選ぶのがターゲティングであり、SはTの前提となっている。一方、ポジショニングにも前提があると考えられる。ポジショニングは、ポジショニング・マップを利用して行うことが多い。自社(商品・ブランド。以下、カッコ内は省略)と競合(商品・ブランド。以下、カッコ内は省略)の差異を決定する要因を2つ設定し、それを縦軸・横軸としたマップを作成、そのマップ上に自社と競合をプロットすることで、市場における自社の独自性=競合との差別化ポイントを可視化する。ポジショニングを自社の市場・顧客の心の中への位置づけと捉えるならば、その前提として「軸」の設定が必要となる。企業から見れば競争軸、顧客から見れば選択理由の設定である。それはマーケティング戦略の立案において明らかに重要なステップであるはずなのに、S→Tの関係に対応する、「X」→PのXの要素が抜け落ちているのは、なぜなのか？

もう一つの疑問は、コンセプトに関わる。コンセプト(Concept)とは、商品やブランドなどが顧客に提供するベネフィット・価値を言葉にしたものである。マーケティングや広告の実務上非常によく使われるが、STPに比べるとマーケティングのテキストで扱われることは少なく、定義されずに使われることも多いように思われる⁽³⁾。しかし、自社の顧客への提供価値を競合との差別化の視点で捉え返したものがポジショニングであると考えられるので、コンセプトはSTPと表裏一体の概念であり、なぜマーケティング戦略の重要な要素(STP)に含まれていないのかも疑問である。

本稿では、以上のような疑問に答えるために、なぜコトラーがマーケティング戦略の基本要素としてSTPを設定したのか、それまでSTPにあたるものはどのように説明されていたのか、またSTPは他の論者によってどのように説明されてきたのかを概観する。本稿の目的は、マーケティングの学説史を明らかにすることではなく、いかに学生にマーケティングの戦略をわかりやすく教えるか、そのための情報を得ることにある。マーケティングのテキストにはほぼ必ず載っているSTPや、マーケティングの実務で非常によく使われるコンセプトといった概念をどのように位置付け、整理した上で、学生に説明するのがよいか役に立たいと考えている。

本稿の構成を示す。第2章では、コトラーの「マーケティング・マネジメント」の各版の記述を通じて、STPの起源を探る。続いて、第3章ではその概念を広めたライズ&トラウトによるポジショニングの定義を、第4章ではコンセプトの定義を概観し、第5章で本稿の結論と示唆を述べる。

(2) 次章で述べるが、リサーチの結果、その推測は誤りであることが判明した。

(3) 定義の例については、第3章で紹介する。

2. コトラーによるSTPの提案

2.1. 「マーケティング・マネジメント」の記述を遡る

まずSTPという概念を提唱したコトラーがいつ頃どのような形でそれを行ったのかについて、見ていくこととする。方法としては、世界で最も有名なマーケティングのテキストとして知られ、長年にわたって改訂されてきた「マーケティング・マネジメント (Marketing Management)」の記述を遡ることによって行う。同書は1967年に初版がアメリカで発行され、2021年の第16版が最新版（邦訳は2022年発行）となっている。どの版からSTPについて記述されているのか、またそれはどのような文脈で使用されているのかを調べた。

先に結論を述べるならば、STPという言葉が初めて使われたのは、1988年の第6版であり、「現代の戦略的マーケティングの核心は、STPマーケティングと言える」(Kotler 1988, p.279)⁽⁴⁾とされている。ただし、1984年の第5版には、STPという言葉は使われていないが、「市場セグメンテーション、ターゲティング、ポジショニングのステップ (Steps in Market Segmentation, Targeting, and Positioning)」(Kotler 1984, p.251) という図が挿入されており、STPの考え方はここで初めて提唱されたと考えられる。以下では、1980年（抄訳版である邦訳は1983年発行）の第4版から、STPに関わる概念がどのように記述されているかを順番に見ていく。あわせて、本稿のもう一つの焦点であるコンセプトに関わる記述も紹介する。

2.2. 第4版（1980年）の記述

1980年の第4版には、STPという言葉は見られないし、その3つがマーケティング戦略の概念としてまとまって登場することもない。もちろんセグメンテーション、ターゲティング、ポジショニング、あるいはコンセプトといった概念は紹介されている。ただし、それらはそれぞれ異なる文脈で登場する。

セグメンテーションとターゲティングは、第8章のタイトル (Market Segmentation and Targeting) になっており、「マーケティング戦略計画」の前段となるパート「マーケティング機会分析」の中に位置づけられている。市場セグメンテーションとは、「市場を明確で意味のある顧客の部分集合に細分化する行為」であり、ターゲット・マーケティングとは、「企業が最も効果的にサービスを提供できる市場セグメントを評価・選択し、それに集中する行為」である (Kotler 1980, p.194)。そして、市場セグメンテーションは、従来の大量生産、大量流通、大量販売による低コスト化に対して、「マーケティング思考と戦略における最近の重要な進歩である」とされている。

コンセプトとポジショニングは、第13章の「新製品開発戦略」に登場する。「マーケティング戦略計画」のパートで「競争的マーケティング戦略」や「製品ライフサイクル戦略」の次に出てくる章であり、この後に「マーケティング・ミックスの構築」、すなわち4Pに関する意思決定が続く。新製品開発戦略では、アイデアの創出・スクリーニングに続いて、製品コンセプトの開発とテストが説明される。製品コンセプトとは、「企業が製品アイデアに組み込もうとする、特定の主観的な消費者の意味」である。一方製品アイデアとは、「客観的な機能用語で説明された、企業が市場に提供する可能性のある製品」のことであり、消費者は製品アイデアを買うのではなく、製品コンセプトを買うとされる (Kotler 1980, p.321)。

(4) 以下、コトラーの「Marketing Management」の訳は、特記のある場合を除いて筆者訳。

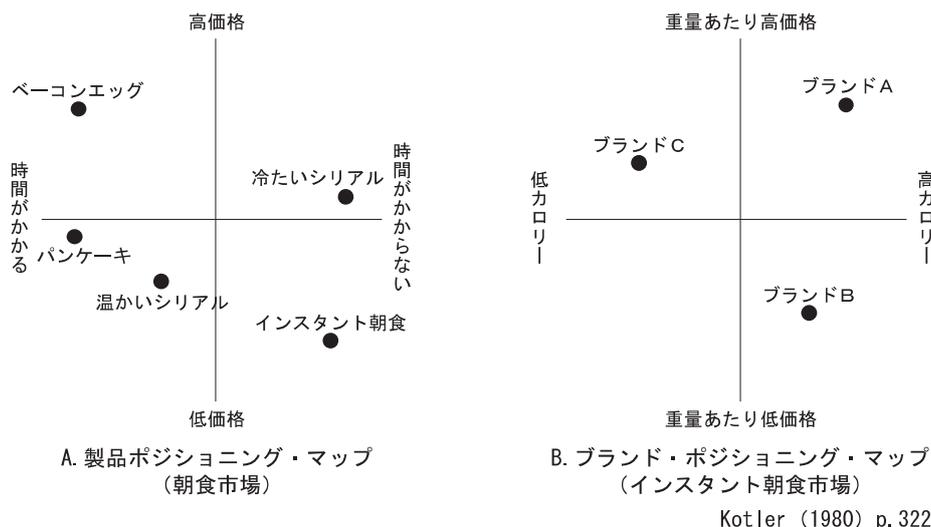


図1 製品とブランドのポジショニング

製品コンセプトは、ある大手食品加工メーカーが思いついた、牛乳に混ぜて栄養価を高め、味を改善できる粉末という製品アイデアの事例によって説明されている。製品アイデアは、多くの製品コンセプトに変えることができる。①朝食を用意することなく、朝食時に手早く栄養を摂取したい大人向けのインスタント朝食ドリンク。②夜に飲む、高齢者向けの健康補助食品。③昼間のリフレッシュを目的とした、子供向けのおいしいスナック飲料。製品コンセプトが決まると、新製品が位置づけられるべき製品空間の性格が決まる (図1)。そして、①のインスタント朝食ドリンクがコンセプトとなった場合の、朝食製品市場を対象とした製品のポジショニング・マップが示される。さらに、新製品が既存の製品市場に参入する場合はブランド・ポジショニング・マップも必要になり、価格とカロリーを軸としたマップ上でのポジショニングによって独自性を追求すべきとされている (Kotler 1980, p.322)。ここにはポジショニングそのものの定義は示されていないが、製品コンセプトを決めることで、新製品やブランドが位置付けられる空間 (カテゴリー) が確定し、競合および競合と比較評価される次元 (dimension) が決まることがわかる。セグメンテーションとターゲティングはセットになっていたが、コンセプトとポジショニングもセットで考えられている。

2.3. 第5版 (1984年) の記述

1984年の第5版では、第8章が「市場セグメンテーション、ターゲティング、ポジショニング (Market Segmentation, Targeting, and Positioning)」となり、STPがまとめて紹介されるようになった。ただし、前述した通り、STPという言葉は使われていない。第8章はPart 3の「マーケティング機会の調査と選定 (Researching and Selecting Marketing Opportunities)」の中にあり、Part 4の「マーケティング戦略の開発 (Developing Marketing Strategies)」の前段に当たる。

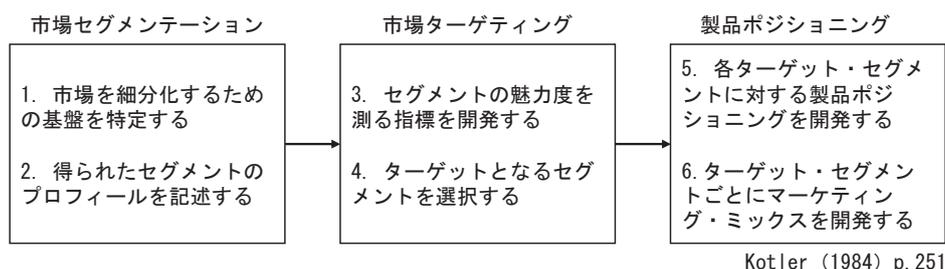


図2 市場セグメンテーション、ターゲティング、ポジショニングのステップ

第8章では、売り手はマス・マーケティング、製品差別化マーケティング、ターゲット・マーケティングの3つの段階を経てきたが、今日マス・マーケティングを実践することは難しくなってきたり、ターゲット・マーケティングを採用する企業が増えているとされる (Kotler 1984, p.250)。そして、ターゲット・マーケティングで必要な3つのステップが紹介される (図2)。「第1は市場のセグメンテーションであり、市場を個別の製品やマーケティング・ミックスを必要とする可能性のある明確な購買者グループに分割する行為である。企業は市場をセグメンテーションするさまざまな方法を特定し、その結果得られた市場セグメンテーションのプロフィールを作成し、各セグメンテーションの魅力を評価する。第2ステップは、市場ターゲティングであり、参入する1つまたはそれ以上の市場セグメントを評価し、選択する行為である。第3ステップは、製品のポジショニングであり、製品の競争的なポジショニングと詳細なマーケティング・ミックスを策定する行為である」 (Kotler 1984, p.251)。セグメンテーションとターゲティングは明解であるが、ポジショニングの説明は抽象的である。より詳細な製品ポジショニングの説明を見てみよう。

ポジショニングとは、「消費者の心の中にある所定の場所に適合するように、企業の製品とマーケティング・ミックスを設計する行為」 (Kotler 1984, p.272) である⁽⁵⁾。そして、製品ポジショニングの事例として、ロサンゼルス地域に新しいテーマパークを作ろうとしている企業が紹介され、消費者調査に基づく同地域の7つのテーマパークの知覚マップが示される⁽⁶⁾。マップを見ると、どのパークとどのパークが似ているのか、似ていないのか、またそのパークに観光客が求める満足は何か分かる。ここでいう満足は、属性やベネフィットなどのポジショニング・マップの軸に近いものである。こうしたマップ上で、消費者の心の中にある市場・競合への認識に基づいて、製品コンセプトやポジショニング戦略が立案されることになる。

なお、コンセプトとポジショニングが新製品開発の章 (Part 4 「マーケティング戦略の開発」の第10章「新製品開発プロセス (The New Product Development Process)」) にも登場する点は、第4版と同様である。インスタント朝食ドリンクの事例⁽⁷⁾も含めて、説明はほぼ同じとなっている。

それでは、なぜコトラーは第4版では異なる領域で扱っていたセグメンテーション (S)、ターゲティング (T) と、ポジショニング (P) を一括して説明するようになったのだろうか？ それは、ポジショニングがセグメンテーション、ターゲティングとマーケティング・ミックスをつなげるというロジックが見出されたためと思われる。ポジショニングのための知覚マップは、「市場全体に対して1つ作成するのではなく、各市場セグメントに対して作成すべき」 (Kotler 1984, p.274) とされる。なぜなら、セグメントによって製品やベネフィットに対する認識が異なるからである。どの市場セグメントをターゲットにするかという決定 (=ターゲティング) が、顧客と (その顧客が認識する) 競合を決めることになる。つまり、ポジショニングの前提となるマップ (認識空間) が決まる。ここにS→T→Pが成立する。こうしてSTPの決定は、戦術としてのマーケティング・ミックス (4P) の計画の前提となるのである。

(5) この定義に関連して、コトラーはポジショニングという言葉が1972年にアル・ライズとジャック・トラウトによって広められたことをコラムで紹介している。その詳細については、第3章で触れる。

(6) このマップはヒューリスティックに2軸を設定したものではなく (軸に名称はついていない)、消費者調査の結果得られた各テーマパークの類似度とその理由 (満足点) を多変量解析にかけて作成したものである。

(7) この新製品開発におけるコンセプトとポジショニングの事例は、少なくとも第12版 (2006年) まで採用され続けている。

2.4. 第6版（1988年）の記述

第5版で既にSTPのフレームは提示されていたわけだが、前述した通り、「STPマーケティング」の言葉が初めて現れるのは、第6版である。それは、Part 3の「ターゲット市場の調査と選定 (Researching and Selecting Target Markets)」中の第10章「市場セグメントの特定、市場ターゲットの選択、市場ポジションの開発 (Identifying Market Segments, Selecting Market Targets, and Developing Market Positions)」に登場する。Part 4「マーケティング戦略の設計 (Designing Marketing Strategies)」の前段である。

章の冒頭に、「現代の戦略的マーケティングの核心は、STPマーケティングと言える」(Kotler 1988, p.279)と明言されている。STPが、マス・マーケティング、製品バラエティ・マーケティングに次ぐ3段階目であるターゲット・マーケティングの主要な3つのステップであるとの位置付けは、第5版を基本的に踏襲する。また、セグメンテーション、ターゲティングについての記述にもほぼ変更はない。

ポジショニングの定義は、「そのセグメントの顧客が、競合他社との関係において、自社がどのような存在であるかを理解し、高く評価するように、企業のイメージや提供価値を設計すること」とされており (Kotler 1988, p.308)、ターゲティングがポジショニングの前提であることがより明確になっている。事例は第5版と同じテーマパークの知覚マップで変わらない。新たに追加されたのは、ポジショニングの作業の3つのステップである。①活用可能な競争上の優位性の特定、②適切な優位性の選択、③選択した競争優位性 (ポジショニング) の効果的な市場への伝達であり、ポジショニング戦略を戦術的に解決するのがマーケティング・ミックス (4P) とされる。例えば、「高品質のポジショニングをした企業は、高品質の製品を出し、高価格をつけ、高級販売店を通じて流通させ、高品質の雑誌に広告を出さなければならない」(Kotler 1988, p.308)。このように、ポジショニングは競争上の優位性というマップの軸の特定・選択とポジショニングの設定からなることが示されている。

2.5. 第7版（1991年）以降の記述

第6版でSTPマーケティングの基本的なフレームは示されたと考えられるので、以下は現在までに邦訳の出ている4版について、該当箇所をチェックした。対象となるのは、第7版 (1991年、邦訳・抄訳1996年)、第10版 (2000年、邦訳2001年)、第12版 (2006年、邦訳2008年)、第16版 (2021年、邦訳2022年) である。

第7版のSTPマーケティングの記述は、基本的に第6版を踏襲している。ポジショニングの定義も第5版および第6版の定義が、ポジショニングの作業ステップも第6版のステップが踏襲される。異なるのは、第11章「マーケティング・オファーの差別化とポジショニングのためのマーケティング戦略 (Marketing Strategies for Differentiating and Positioning the Marketing Offer)」として章が独立したことからもわかるように、企業が価格切り下げ競争から脱却するためには差別化 (ちがい) が必要であり、顧客にとって価値のあるちがいを特定することがポジショニングであると強調されている点である (Kotler 1991, p.301)⁽⁸⁾。

この後、第10版、第12版、第16版の邦訳が出版され、各版での記述の変遷はあるが、本稿では最新の第16版での記述を取り上げることとする⁽⁹⁾。第16版で該当するパートは、第三部「実行可能な市場戦略の策定」を構成する2章として、第6章「市場セグメントとターゲット顧客の明

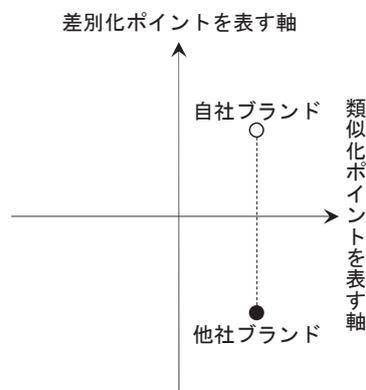
(8) コトラーがSTPマーケティングを提唱してから最初に邦訳されたのが第7版であり、出版されたのが1996年であるから、これを契機に日本でもマーケティングの戦略としてのSTPが一般化したのかもしれない。

(9) 第12版にはケラー、第16版には更にチェルネフが共著者として加わった。特にケラーはブランド論の第一人者として知られており、全般にブランドに関わる部分が強化されている。

確化」と第7章「顧客価値提案の作成とポジショニング」、第Ⅷ部「成長のマネジメント」の第18章「新しい市場提供物の開発」中の「コンセプト開発」となる。

STPという言葉は使われていないが、ターゲット・マーケティングのステップとして、「1. ニーズやウォンツが異なる購入者の明確なグループを特定する（市場細分化）、2. 参入する市場セグメントを1つ以上選択する（ターゲティング）、3. ターゲット・セグメントごとに、自社の市場提供物の正しいベネフィットを創造し、伝達し、提供する（価値提案とポジショニングの開発）」（Kotler et al. 2021, 邦訳p.203）が挙げられている。価値提案とは「提供物のベネフィットおよびコストのすべてを明確に示した」ものであり、「消費者が企業の提供物を選ぶ理由となるであろう重要なベネフィットに焦点が絞られる」ポジショニングとは異なる（Kotler et al. 2021, 邦訳p.240）。S→T→Pのステップは踏襲されており、Pはすべてのベネフィットの明示化とそこから選択よりなるとされる。

また、ポジショニング戦略の策定において、参照枠の選定、差別化ポイント・類似化ポイントの特定というステップが導入されている⁽¹⁰⁾。参照枠とは、顧客が企業提供物のベネフィットを評価する上でのベンチマークであり、カテゴリーメンバーシップ（競合する製品群）の特定によって規定される。差別化ポイントとは自社提供物にしかない独特の属性またはベネフィット、類似化ポイントとは自社提供物と他社提供物に共通する属性またはベネフィットのことである。参照枠を決めたら、差別化ポイントと類似化ポイントを規定する（Kotler et al. 2021, 邦訳pp.242-243）。差別化ポイントに加え、類似化ポイントが重要なのは、それがそのカテゴリーの必要条件の場合があるため（信頼を担保するなど）、競争上不利と思われる領域でも他社提供物と同等であると示すためである（Kotler et al. 2021, 邦訳p.246）。こうした議論は、図3のようにポジショニング・マップを利用すればわかりやすいと思われるが、この部分では登場しない。



筆者作成

図3 ポジショニング策定ステップのマップによる説明

以上、コトラーの歴代の「マーケティング・マネジメント」を追いかけてきたが、STとPの出自が異なることがわかる。STはマーケティングの第3段階であるターゲット・マーケティングの中核的概念として登場したが、もともとP（およびコンセプト）は新製品開発に関わる概念として扱われてきた。これがマーケティング戦略の核心に引き上げられたのは、コトラー自身も触れているように、ライズ&トラウトの影響が大きいと考えられる。

(10) これらの概念は、第12版（2006年）で既に見られる。

3. ポジショニングとは何か

3.1. ライズ&トラウトによるポジショニングの提案

「ポジショニングという言葉は、1972年、アル・ライズとジャック・トラウトという2人の広告幹部が『アドバイジング・エイジ』に連載した『ポジショニングの時代』という記事で広めた」(Kotler 1984, p.273)。1981年に彼らは『ポジショニング (Positioning: The Battle For Your Mind)』(第2版・邦訳1987) という本を書いている。

ポジショニングは次のように定義される。「ポジショニングは商品から始まる。(中略)けれども、ポジショニングは、商品に対して行うことではない。ポジショニングは見込客の頭の中に対して行うことである。すなわち、見込客の頭の中に商品を位置付けするのである。」(Rise & Trout 1986, 邦訳p.3) 彼らはポジショニング戦略の方法を事例とともにいくつも紹介しているが、最も代表的な方法について触れておこう。まずカテゴリーのNo.1 (リーダー) のポジションを獲得すること (ソフトドリンクのコカ・コーラやレンタカーのハーツ) が圧倒的に有利である。次にリーダーに対抗するポジションという戦略 (コカ・コーラに対するペプシ、ハーツに対するエイビス) も有効だ。それらが無理であれば、他ブランドが持っていない「すき間を探す」方法がある。自動車が大きさや流線形を競っている時代に、ビートルは小ささで勝負した。また、競合のポジションを変える (リポジショニングする) ことも考えられる。ロイヤル・ドルトンは、購買者の多くが輸入品だと思っていたレノックス (実はニュージャージー州製) に対して、英国製であることを訴求した。

コトラーによれば、ライズ&トラウトのポジショニングは消費者の心の中に現在のブランドを位置づける (位置づけを変える) という心理を扱うサイコロジカル・ポジショニングである。彼らはそのために商品名やパッケージなどの外見的な変更が必要になるかもしれないとするが、それに対してコトラーはポジショニングのために新製品の具体的な側面をすべて練り上げるリアル・ポジショニングを主張している (Kotler 1988, p.314)。両者の相違は、ライズ&トラウトが広告の専門家であり、ポジショニングを基本的にコミュニケーション戦略として捉えていたことによる。

3.2. ポジショニング・マップの検討

新製品開発戦略の中に位置づけられていたポジショニングは、ライズ&トラウトの著書の影響もあって、マーケティング戦略の中核に格上げされたと考えられる。さらにPがSTに続く戦略の第3段階とされたのは、前述した通り、ポジショニングのための知覚マップはセグメントごとに、したがってターゲットごとの認識に基づき作成されるべきであり、STがPに先行するためである。

コトラーやライズ&トラウトのポジショニングに関する議論において気づくことは、少なくとも日本では一般的なポジショニング・マップがあまり活用されていない点である。コトラーの新製品開発プロセスの中には、2軸による典型的なポジショニング・マップ (図1参照) が登場するが、他ではほとんど見られない。その理由は、おそらく2つ考えられる。1つは、ライズ&トラウトの基本的考え方やコトラーの参照枠の議論に見られるように、ポジショニングがまずカテゴリーの選定、したがって競合の決定であると捉えられているためである。これは消費者にとっての認識空間を決める作業であると言える。もう1つは、ちがひ (差別化ポイント) の数は2つとは限らないためである。コトラーは、シングル・ベネフィット、ダブル・ベネフィット、トリプル・ベネフィットの3通りのポジショニングを例示している (Kotler 1991, 邦訳p.250)。ただし、

ちがいはあるべく数が絞られるべき点、一方で場合によっては類似化ポイントを表示することも重要である点（図3参照）から、2軸の設定は妥当と考えられる。したがって、縦軸と横軸の座標上に自社と競合をプロットするポジショニング・マップは、非常に有効な方法と改めて確認できる。

4. コンセプトとは何か

4.1. コンセプトの定義

冒頭で述べた通り、コンセプトはマーケティングや広告の実務上は頻繁に用いられる言葉であり、マーケティングのテキストにも登場するが、明確な定義なしに使われることも多い。その中でも、どのように定義されているかを紹介しておこう。

コトラーの「マーケティング・マネジメント」では、新製品開発戦略の中で「製品コンセプト」として使われており、製品アイデアが「客観的な機能用語で記述される潜在的製品」であるのに対して、製品コンセプトは「企業が製品アイデアに組み込もうとする、特定の主観的な消費者の意味」である。「消費者は製品アイデアを買うのではなく、製品コンセプトを買う」（Kotler 1980, p.321）とされる。その他の定義としては、「ニーズからとらえる製品・サービス観」（嶋口・石井 1995, p.19）、「ターゲット顧客に提供する価値を定義したもの」（石井他 2016, p.87）、「アイデアを消費者の言葉で表現し直したもの」（黒岩・水越 2018, p.82）、「その製品アイデアが消費者に与えるベネフィットを考え、消費者にとって意味のある言葉で表現したもの」（石井他 2020, p.57）などが挙げられる。いずれの定義も消費者・顧客からの視点が共通している。

一方、本稿の問題意識であるSTPとの関連についての指摘は、あまり見られない。その中で、水野（2014）は製品コンセプトを「つくろうとしている製品がそもそも何であるかを、短いことばで端的に表現したもの」と定義した上で、「提供する価値について語っていれば製品レベルの価値提案」、「他の製品との差別化について語っていればポジショニング」、「顧客を特定していればターゲティング」と関わり、コンセプトの包括的性格を指摘している（水野 2014, p.78）。

4.2. コンセプトとSTPの関係

古くからコンセプトをマーケティング戦略の根幹として説明していた論者として、ヤン（1980）がいる。マーケティング戦略は、次のように定義される。「商品を『何として』（コンセプト戦略）、『どの市場において』（ターゲット戦略）、『適切に商品を位置づけ』（ポジショニング戦略）、売上げまたは利益目標を達成するために、企業の『マーケティング手段を戦略的に』（マーケティング・ミックス戦略）利用することである」（ヤン 1980, p.122）。それぞれの定義について、より詳しく見てみよう。

ターゲット戦略とは、「市場を細分化（セグメンテーション）してターゲットを設定する」ことであり、「消費者層を反応パターンの類似性により分割し、そのなかから反応が最も敏感である層か、または戦略的に有望な層をターゲットとして選択すること」である（ヤン 1980, p.161）。ポジショニング戦略は、1970年代の初期に人気を呼んだ戦略だが、そのステップは以下の通りとなる。①消費者の商品に対するパーセプション・マップ（商品の属性または期待便益が配置される）を作成する、②パーセプション・マップを背景として、それぞれ異なった消費者のアイディア・ポイント（理想商品像）を描写する、③同じマップを背景として、消費者層が各銘柄の属性を評価し、配置する、④以上の分析に基づき、ポジションの強化、リポジショニング、パーセプションを自社の有利な方向への変化の3つの可能性を考える（ヤン 1980, p.187）。

商品コンセプト戦略とは、「だれに、どのような生活局面で使用してもらうのかを明確化すること」である（ヤン 1980, p.196）。コンセプトが決まることで、自社銘柄のターゲットやポジションが決まるので、商品コンセプト戦略は、ターゲット戦略、ポジショニング戦略と密接な関係があるとされる。

他にSTPとコンセプトを包括的に記述しているものとしては、ポジショニング・ステートメントが挙げられる。カルダー&リーガン（2001）は、マーケティングとは製品の持つ意味を創造し、伝える必要があるとした上で、ブランドの意味を簡潔に定義したポジショニング・ステートメントの作成を提案している。その形式は、「<ターゲット>にとって、我々のブランドは、<差異点>を持つ<コンセプト>である」というものであり、コンセプトはブランドを意味あるものにするための中心的な概念とされる（Calder & Reagan 2001, 邦訳p.82）。また、タイボー&スターナル（2001）は、ポジショニング・ステートメントをより詳しく規定しており、①ブランドのターゲットはだれか？、②いつブランドは考慮されるのか？（ブランドでどのような目的を達成できるのか）、③競合群の中で、なぜそのブランドが選ばれるのか？、④ブランドを選択することがどのように目的達成に役立つか？の4つの質問に答えることで、作成できるとする。清涼飲料のマウンテン・デューを例にとれば、「①睡眠時間の少ない若く活動的な消費者にとって、②マウンテン・デューは他のどのブランドよりも活力を与えるソフトドリンクである。③なぜなら、それは最高レベルのカフェインを含有しているからである。④マウンテン・デューがあれば、たとえ夜十分な睡眠が取れなくても眠らずに起きていて、行動し続けることができる。」（Tybout & Sternthal 2001, 邦訳pp.70-73、丸数字は筆者）。①はターゲット、②③はポジショニング（カテゴリー、差別化ポイントとその根拠）、④はコンセプトに該当すると考えられる。

5. 結論と示唆

本稿は、マーケティング戦略の基本概念として定着しているSTPがいつなぜどのように生まれたのかを、コトラーの「マーケティング・マネジメント」の版を遡ることでもりサーチするとともに、「Tの前提であるS」のようなPの前提はなぜ明示されていないのか、STPとコンセプトの関係はどうなっているのかという点について探索してきた。

コトラーが最初にSTPの考え方を提唱したのは84年のことであるが、それまでもSTがマーケティング戦略の根幹の概念であったのに対して、Pはコンセプト（以下C）とともに新製品開発に関わる概念であった。Pが戦略の概念として格上げになったのは、①製品に対する認識はS・Tによって異なるため、ポジショニングのための認識空間（対象カテゴリーと競合が含まれる）はS・T毎に作成されるべきであるとされ、S→T→Pというステップが成立したこと、②Pの設定が具体的な4P（マーケティング・ミックス）につながるため、戦略と戦術を結びつけられることによる。また、88年にはポジショニングの作業ステップが、競争上の優位性の特定と選択、自社のプロットと明示化された。優位性は、ポジショニング・マップの軸に対応する。なお、少なくとも日本ではポジショニングは2軸のマップを使って行うのが一般的であるが、今回の文献リサーチでは必ずしもそうではないことが確認された。

1つめの疑問であるPの前提については、Tの前提がSであるという説明をするのならば、Pにも前提となる作業があるとするのが自然であろう。自社と競合のマップへのプロットをポジショニングと捉えると、その前提としてマップの設定、すなわち対象となるカテゴリー（参照枠）と軸の確定があることになる。ここで軸とは競争上の優位性や差別化ポイント（ちがひ）を示す（類似化ポイントを示す場合もあるので、購入理由となる評価軸と捉えるのがより正確である）。コトラーも指摘するように、Pのステップには自社の提供価値を網羅的に特定し、その中から競合に

対して優位となる価値を選択する作業が、それを何と名付けるかはともかく、不可欠である⁽¹¹⁾。

2つめの疑問であるSTPとコンセプトの関係に移る。S・TとP・Cには大きな違いがある。S・Tは企業が規定する変数という性格が強いが、P・Cは消費者の認識によって決まるものである。もちろんP・Cも企業が戦略として設定するのだが、コトラーが言うようにコンセプトは「主観的な消費者の意味」であり、コンセプトを競合との関係で規定するポジショニングは「消費者の心の中」に対して行うことである。この顧客視点というP・Cの性格はマーケティングにおいて最も重視されるべきだろう。

以上はS・TとP・Cをセットで考える議論だが、Cをより包括的な上位概念として捉えることもできる。ヤン（1980）、水野（2014）等の議論に見られるように、コンセプトを顧客にとってどのような価値があるのかを表す言葉と捉えるなら、その中にターゲット（誰のための）やポジショニング（他とどこが違う）も含まれることになる。

本稿の最終的な目的は、どのようにマーケティング戦略を学生に教えるのがよいかという点にあった。既に定着しているSTPを否定する必要は全くないが、従来以上にコンセプトに重点を置くことが考えられる。その商品やブランドが消費者にとってどのようなベネフィット、価値、意味をもたらすのか（＝コンセプト）を考えることが最も大事であり、その中には誰の（＝ターゲット）どのような生活シーンで価値が発生するかが含まれている。また、コンセプトの構築にあたっては、属性→機能的ベネフィット→情緒的ベネフィットといったブランドの価値論に見られる階層性（Keller 1998など）を併せて教えることも必要であろう。

参考文献

- Calder, B.J. & Reagan, S.J. (2001) Brand Design. In Iacobucci, D. eds., Kellogg on Marketing. John Wiley & Sons. (ドーン・イアコブッチ：奥村昭博・岸本義之監訳 (2001) マーケティング戦略論.ダイヤモンド社：pp.78-97)
- Keller, K.L. (1998) Strategic Brand Management. Prentice-Hall. (ケビン・レーン・ケラー：恩蔵直人・亀井昭宏訳 (2000) 戦略的ブランド・マネジメント. 東急エージェンシー.)
- Kotler, P. (1980) Marketing Management, 4th ed. Prentice-Hall. (フィリップ・コトラー：村田昭治監修・小坂恕・疋田聰・三村優美子訳 (1984) マーケティング・マネジメント [第4版]. プレジデント社.)
- Kotler, P. (1984) Marketing Management, 5th ed. Prentice-Hall.
- Kotler, P. (1988) Marketing Management, 6th ed. Prentice-Hall.
- Kotler, P. (1991) Marketing Management, 7th ed. Prentice-Hall. (フィリップ・コトラー：村田昭治監修・小坂恕・疋田聰・三村優美子訳 (1996) マーケティング・マネジメント [第7版]. プレジデント社.)
- Kotler, P. (2000) Marketing Management, 10th ed. Prentice-Hall, Pearson Education. (フィリップ・コトラー：恩蔵直人監修・月谷真紀訳 (2001) コトラーのマーケティング・マネジメント ミレニアム版. ピアソン・エデュケーション.)
- Kotler, P. & Keller, K.L. (2006) Marketing Management, 12th ed. Prentice-Hall, Pearson Education. (フィリップ・コトラー&ケビン・レーン・ケラー：恩蔵直人監修・月谷真紀訳 (2008) コトラー&ケラーのマーケティング・マネジメント 第12版. ピアソン・エデュケーション.)

(11) コトラーのポジショニングについての記述を見ると、カテゴリーの特定からマーケティング・ミックスの策定、市場への伝達まで、非常に幅広い要素が含まれている。STが2つに分けられているのと比較すると、いかにもバランスが悪いというのが率直な感想である。

- Kotler, P., Keller, K.L. & Chernev, A. (2021) *Marketing Management*, 16th ed. Pearson. (フィリップ・コトラー&ケビン・レーン・ケラー&アレクサンダー・チェルネフ：恩蔵直人監訳 (2022) コトラー&ケラー&チェルネフのマーケティング・マネジメント 原書16版. 丸善出版.)
- Ries, A. & Trout, J. (1986) *Positioning: The Battle for Your Mind*. 2nd ed. McGraw-Hill. (アル・ライズ&ジャック・トラウト：小林太三郎監修・嶋村和恵・西田俊子訳 (1987) ポジショニング. 電通.)
- Tybout, A.M. & Sternthal, B. (2001) *Brand Positioning*. In Iacobucci, D. eds., *Kellogg on Marketing*. John Wiley & Sons. (ドーン・イアコブッチ：奥村昭博・岸本義之監訳 (2001) マーケティング戦略論. ダイヤモンド社：pp.45-77)
- 池尾恭一・青木幸弘・南知恵子・井上哲治 (2010) *マーケティング*. 有斐閣.
- 石井淳蔵・廣田章光・坂田隆文 (2016) *1からのマーケティング・デザイン*. 碩学舎.
- 石井淳蔵・廣田章光・清水信年 (2020) *1からのマーケティング* 第4版. 碩学舎.
- 久保田進彦・澁谷覚・須永努 (2013) *はじめてのマーケティング*. 有斐閣ストゥディア.
- 黒岩健一郎・水越康介 (2018) *マーケティングをつかむ* 第3版. 有斐閣.
- 嶋口充輝・石井淳蔵 (1995) *現代マーケティング [新版]*. 有斐閣.
- 嶋口充輝・和田充夫・池尾恭一・余田拓郎 (2004) *マーケティング戦略*. 有斐閣.
- チャールズ・ヤン (1980) *ニュー・マーケティング*. ダイヤモンド社.
- 中西正雄 (2001) 製品差別化と市場細分化は代替的戦略か?. *商学論究*, 48 (3) : pp.41-60
- 橋田洋一郎・須永努 (2013) *マーケティング*. 放送大学教育振興会.
- 松井剛・西川英彦 (2020) *1からの消費者行動* 第2版. 碩学舎.
- 水野誠 (2014) *マーケティングは進化する*. 同文館出版.
- 和田充夫・恩蔵直人・三浦俊彦 (2012) *マーケティング戦略* 第4版. 有斐閣アルマ.

