

情報化社会におけるマーケティング戦略の考察

A Study of Marketing Strategy in the Information Society

高谷 和夫

(Takaya Kazuo)

Abstract :

Most theories of marketing strategy had been studied and advocated in the industrial society. In this article, you can find the background of best-selling products based on the theory where the marketing strategy in the information society is totally different from the industrial society.

Considering consumer needs and competitive advantage, attention, positioning and designing strategies have been found to be most effective in the information society.

キーワード：マーケティング戦略、情報化社会、アテンション、製品ポジショニング、デザイン

Key Word : Marketing Strategy, Information Society, Attention, positioning, Designing

1. 序論

(1) 「流通の歯車」モデル

情報化社会の定義については、統一的な定義がされているわけではないが、ダニエル・ベル「脱工業化社会の到来」やアルビン・トフラー「第三の波」など多くの専門家が情報化社会の概念について工業化社会とさまざまなに比較し研究している。筆者はマーケティングと流通の視点から、情報化社会と工業化社会と比較し、加速度的に進化する情報化社会において変化する生活者ニーズと企業のマーケティング戦略にスポットをあてて考察をしたいと考える。

図表1は、筆者が著書「商品開発の実際」(日本経済新聞社)において提言した「流通の歯車」である。これは流通のしくみを消費者(後に生活者へと変貌する)、小売業、卸売業、メーカーの4つの歯車ととらえ、メーカー主導の流通システムから生活者主導の流通システムへと大きく変化する状況をモデル化したものである。

「生産中心の時代」においては、流通全体のエンジン部分はメーカーが担っていた。メーカーが流通の主導権を握ることによって、大量生産、大量広告、大量販売の仕組みが機能し、メーカーによる系列化や建値制、リベート制など流通の仕組みがそれを支えた。消費者は規格化、画一化された大量生産品を大量消費する役割を果たしたといえる。またスーパーやコンビニエンスストアなどのチェーンストアが大量出店し、消費者の生活水準は向上、家電製品などの普及率が高まって、消費者はモノの豊かさを感じるようになっていった。

しかし、1982年ころから小売業とくにチェーンストアの既存店売上高が伸びなくなった。卸売物価上昇率が翌年の83年からマイナスに転じ、それまで3%~10%程度を示していた消費者物価上昇率も1%台に下落したのである。消費者物価上昇率に支えられ発展成長してきたチェーンストアは、1982年を境に低迷期に入った。これは日本の消費財の供給構造が

「物不足」の状態から「物余り」の状態に大転換したこと意味する。

この1982年ころから消費者の商品に対する選択眼が厳しくなっていた。いわゆる「品種から品番へ」である。消費者はより高度なニーズをもち、自らのライフスタイルや感性にしたがって消費活動を行なう生活者へと変貌し始めたのだ。これが「生活中心の時代」の幕開けである。小売業は大手チェーンストアを中心にPOSシステムを導入し、売れ筋商品と死に筋商品を把握して、シビアな在庫管理を流通全体の供給システムとして構築し始めた。いわゆる単品管理である。

この単品管理を境に「流通の歯車」のエンジン部分はメーカーから生活者に移った。そしてメーカー、卸売業、小売業の製・配・販の垣根が低くなり、メーカーが通信販売などの小売機能を持ったり、卸が小売業態を開発したりするなど、生活者主導の流通システムのなかでメーカー、卸売業、小売業の関係は三つ巴のような形で、各々の機能を再編成する段階に至ったのである。これが生活中心の時代の「流通の歯車」の本質である。

(2) 「物の豊かさ」「心の豊かさ」

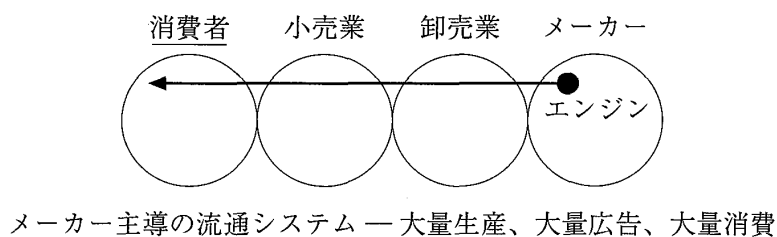
図表2は内閣府の「国民生活に関する世論調査」(2005年6月内閣府)のうち“心の豊かさ、物の豊かさ”についての意識調査を時系列にしたグラフである。2005年6月の調査では“心の豊かさを重視(物質的にはある程度豊かになったので、これからは心の豊かさやゆとりのある生活をするに重きをおきたい)”という人が57.8%と“物の豊かさを重視(まだまだ物質的な面で生活を豊かにすることに重きをおきたい)”という人の28.4%を大きく上回っている。“心の豊かさ重視”が“物の豊かさ重視”を逆転したのは1980年ころとみられる。このことは前述した「生活中心の時代」の幕開けが1982年ころであったのとほぼ時期を同じにしている。まさに「生活中心時代」においては、物の豊かさよりも心の豊かさをいかに提供していくかがマーケティング戦略上極めて重要であることがわかる。

(3) 流通の主役はネット通販へ

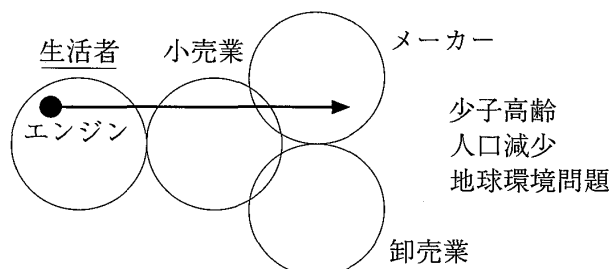
“心の豊かさ”を求める生活者が増加する一方、1990年代後半から2000年代前半にかけて

図表1. 「流通の歯車」¹⁾

「生産中心の時代」 — 工業化社会 (20世紀型) — 物質的豊かさを求めた時代 (モノ中心)



「生活中心の時代」 — 情報化社会 (21世紀型) — 精神的豊かさを求める時代 (コト中心)



まさに工業化社会から情報化社会への大転換があった。それを象徴するのがインターネットと携帯電話の爆発的普及である。総務省「通信利用動向調査」によると、インターネット利用者は1997年末1,155万人（人口普及率9.2%）であったが2005年末には8,529万人（人口普及率66.8%）とすさまじい勢いで増加している。2002年ごろからブロードバンドが一気に普及したこともあってブロードバンド接続者も5割に迫っているという。携帯電話は1995年度末の加入者数1000万人（普及率8.2%）を突破してからは毎年大幅に増加、2006年3月末では加入者数9,179万人（普及率71.8%）となっている。

97年に会社設立した楽天は、ショッピングサイトにホームページの場所を提供する「ショッピングモール」（仮想商店街）というビジネスモデルを作って成功し、1998年末にはわずか300店に過ぎなかった出店数が、2006年では一気に5万店を超えた。また携帯通販の市場規模が、2年連続で年5割超のペースで伸びている。総務省によると05年の携帯通販市場は4,074億円で、3兆円を超える通販市場全体の1割以上を占め、06年の市場規模は5,000億円を突破すると見込まれている。戦後、日本の流通の主役の座は百貨店（三越など）から大型スーパー（ダイエーなど）へ、そしてコンビニエ

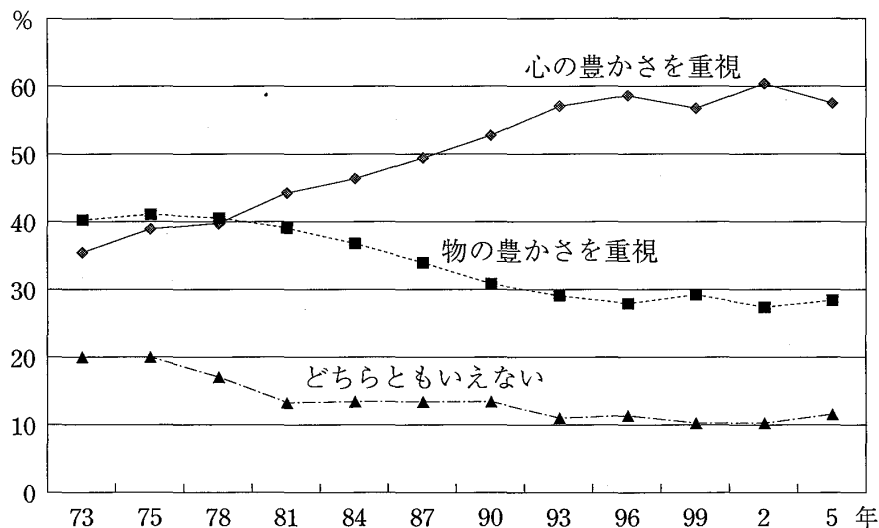
ンスストア（セブンイレブンなど）へと移り変わってきた。21世紀の流通の主役はまさに情報化社会にふさわしいネット通販（携帯通販含む）が占めると筆者はみている。

2. 本論

(1) 情報化社会の特徴

情報化社会の特徴は次の4つと考えられる。第一は「IT化」。それは社会の構造が、IT（情報技術）を軸としてネットワーク化していくことであり、インターネット、携帯電話、GPS（Global Positioning System）などが進展する社会である。第二は「ソフト化」である。ソフトとは製品の無形部分を示し、映画、TV番組のコンテンツやゲームソフト、DVDソフトなどのコンテンツがモノ（ハード）以上に流通する社会を意味する。第三は「サービス化」。第3次産業のウェイトが大きくなり、経済の主体が製造業からサービス業に移行していくことが顕著な社会である。そして第四が「ボーダレス化」である。インターネットにみられるように情報は国境というボーダーを越える。製・配・販の垣根が低くなって業際化が進む。また年齢、性別、社会階層というボーダーや障害の有無という障壁を越えたユニバーサルデザインなどが活発化する社会を意味する。²

図表2. 「心の豊かさ」と「物の豊かさ」



「国民生活に関する世論調査」(平成17年6月内閣府)より作成

(2) 2006 年上期ヒット商品の分析

図表 3 は日経流通新聞が発表した「2006 年上期ヒット商品番付」である。これらヒット商品の傾向をみると、まさに情報化社会の特徴が良く出ている。表中のヒット商品の右側に筆者の判断で○印をつけている。この○印は「モノ」ではなく、モノ以外のコンテンツやサービスなどの、いわば「コト」を示している。

例えば、東の横綱「脳を鍛えるゲーム」はゲームコンテンツであり、西の横綱「ダ・ヴィンチ・コード」も小説や映画のコンテンツである。東の大関「キッズ・ケータイ」は、子どもの安全を確認したい親のために位置情報を示すケータイサービス。西の大関「携帯クレジット」や「ワンセグ」も携帯電話によるサービスである。他にも「表参道」「IKEA」「疾病保障付き住宅ローン」「スターフライヤー」などはサービスであり、「モーツァルト」「国家の品格」「おしゃれ魔女ラブ and ベリー」「元気が出る邦画」「KAT-TUN」はソフト（コンテンツ）である。「サムライブルー」「カーリング娘」「亀田三兄弟」などスポーツの話題がヒット商品に上げられているが、これらはモノというよりもソフトと考えられる。また「ダ・ヴィンチ・コ

ード」「IKEA」「モーツァルト」などは国境を越えた商品である。

このように 2006 年上期のヒット商品のうち、実に約半分が、「モノ」ではない「コト」が占め、情報化社会の特徴といわれる IT 化、ソフト化、サービス化、ボーダレス化という 4 つの特徴を良く示している。

(3) 情報化社会におけるニーズとウォンツ

アメリカの著名なマーケティング学者の P. コトラーはニーズとウォンツについて、『ニーズ (Needs) とは欠乏を感じている状態である。食べ物や衣服、暖かさ、安全などの生理的なニーズ、帰属や愛情を求める社会的ニーズ、そして知識や自己表現にかかわる個人的ニーズといったものがあり、これらのニーズはマーケットによって作り出されるものではなく、人間性の基礎を成すものである。ウォンツ (Wants) とは、文化や個人の人格を通して具体化されたニーズそのもののことである。アメリカに住む人が食べ物にニーズを感じているとき、そのウォンツの対象はハンバーガー、フライドポテト、清涼飲料である。モリシャスに住む人が食べ物にニーズを感じているとき、そのウォンツの

図表 3. 2006 上期ヒット商品番付

| 東 | | | 西 | | |
|----|--------------------|---|----|----------------------------|---|
| 横綱 | 脳を鍛えるゲーム | ○ | 横綱 | ダ・ヴィンチ・コード | ○ |
| 大関 | キッズケータイ (NTT ドコモ) | ○ | 大関 | 携帯クレジット (iD、JCB など) | ○ |
| 関脇 | サムライブルー (W 杯) | ○ | 関脇 | 荒川静香の「金芽米」 | |
| 小結 | ヒートポンプ家電 (松下など) | | 小結 | 軽 Car (スズキなど) | |
| 前頭 | ブラビア (ソニー薄型テレビ) | | 前頭 | ワンセグ (携帯、カーナビ) | ○ |
| 同 | 表参道 (ヒルズ、エチカ) | ○ | 同 | IKEA (スウェーデン家具店) | ○ |
| 同 | 炭酸飲料 (キリンレモンなど) | | 同 | 疲れを取る酸素 (缶詰など) | |
| 同 | モーツァルト | ○ | 同 | 元気が出る邦画 (「海猿」など) | ○ |
| 同 | チョコレート効果 (明治製菓) | | 同 | 植物性乳酸菌ラブレ (カゴメ) | |
| 同 | TSUBAKI (資生堂) | | 同 | 冬物衣類 (コートなど) | |
| 同 | ニンテンドー Ds Lite | | 同 | ウィルコム W-ZERO03 (PDA 型 PHS) | |
| 同 | 「国家の品格」 (藤原雅彦著) | ○ | 同 | 疾病保障付き住宅ローン | ○ |
| 同 | 男前豆腐 (男前豆腐店) | | 同 | 雪国もやし (雪国まいたけ) | |
| 同 | こだわりビール系飲料 (キリンなど) | | 同 | カップ地酒 | |
| 同 | えびフィレオ (日本マクドナルド) | | 同 | スターフライヤー (新北九州ー羽田) | ○ |
| 同 | スタイリッシュめがね | | 同 | ハンパ丈パンツ | |
| 同 | おしゃれ魔女ラブ and ベリー | ○ | 同 | KAT-TUN | ○ |
| 同 | カーリング娘 | ○ | 同 | 亀田三兄弟 | ○ |

(○印：モノではないコンテンツやサービス)

対象はマンゴー、コメ、レンズ豆などの豆類である。ウォンツはその人が帰属する社会により形成され、ニーズを満足させる対象の名称で表される³⁾、としている。例えば、子供の安全を確認したいというニーズを感じているとき、そのウォンツの対象は子供の安全を確認できる携帯電話である。そして、子供が今どこにいるかが分かるGPS機能を持った携帯電話への購買行動へとつながるのである。

ニーズは人それぞれのT (Time). P (Place). O (Occasion). S (Style). の事情によって異なる。社会の発展とともにこのニーズは多様化、個性化が進む。TPOSの個人差が進み、よりパーソナル化していく。このことはアメリカの未来社会学者A. トフラーが『目覚めの早い朝型人間は、たとえば朝の8時に出勤し、それと体質の異なる夜型人間は10時ごろの出勤を選ぶことが可能になる。かくて従業員は、家事や買物や、子供を医者連れて行く時間を作ることができる。早朝または夜遅くボウリングをしたいグループは、全員が労働のスケジュールを都合することによってボウリングが楽しめる。つまり、時間そのものの非マス化（非画一化）である⁴⁾、として工業化社会の象徴である「“9時から5時”時代の終焉」を著書「第三の波」で述べている。

情報化社会における生活者ニーズは「心の豊かさ」である。「心の豊かさ」とはいうまでもなくパーソナルな、そして同じ個人でもTPOSに応じて異なるものである。パーソナル化した生活者はまさにTPOSに応じて自分に合った商品やサービスを求めることになる。図表4は、

情報化社会における生活者のニーズを“自分スタイル”“ソリューション”“知的・感動体験”の3つに区分けした筆者の仮説である。

この仮説を、前述の2006年上期ヒット商品（図表3）をもとに検証してみたい。ヒット商品のうち「脳を鍛えるゲーム」「ダ・ヴィンチ・コード」「サムライブルー」「モーツァルト」「国家の品格」「元気が出る邦画」「KAT-TUN」「カーリング娘」「亀田三兄弟」「ニンテンドーDS Lite」などは“知的・感動体験”のニーズに分類される。また「キッズケータイ」は安全、「携帯クレジット」「ウィルコムW-ZERO3」は便利、「ヒートポンプ家電」「軽Car」は節約、「疲れを取る酸素」「チョコレート効果」「植物性乳酸菌ラブレ」は健康、癒し、美容、「疾病保障付き住宅ローン」はファイナンス、「冬物衣料」は厳冬というようにこれらの商品・サービスは“ソリューション”のニーズである。

さらに「荒川静香の“金芽米”」「ブラビア」「表参道」「IKEA」「炭酸飲料」「TSUBAKI」「男前豆腐」「雪国もやし」「こだわりビール系飲料」「炭酸飲料」「カップ地酒」「えびフィレオ」「スターフライヤー」「スタイリッシュメガネ」「ハンパ丈パンツ」「オシャレ魔女ラブandベリー」は“自分スタイル”のニーズである。このように2006年のヒット商品の背景には“自分スタイル”“ソリューション”“知的・感動体験”という3つ分類に基づく生活者ニーズがある。

(4) アテンション戦略

専門店で初めて売上高1兆円を超え、米国ベ

図表4. 情報化社会における生活者ニーズ

| 項 目 | ニーズの内容 |
|-------------------|---|
| 自分スタイル | 価格（値ごろ感）、時間、サイズ、容量、生活行事・イベント、ライフスタイル（あこがれ含む）、こだわり（マニア）度など |
| ソリューション （問題解決） | 健康、美容、ダイエット、安心、安全、快眠、癒し、リラックス、安らぎ、節約、ファイナンス、便利、コミュニケーション、宗教、占い、風水など |
| 知的・感動体験 | 文化・教養、趣味、旅行、スポーツ、音楽、地球環境、ボランティア、社会貢献など |

スト・バイに次ぐ世界第2位の家電専門店でまで成長したヤマダ電機が、ヨドバシカメラ、ビックカメラが牙城としている都心の駅前商圏に進出して注目された都心大型店「LABI 1 (ラビワン) なんば」の扱い品目数は家電量販店最大級の80万品目である。イトーヨーカ堂などの大型スーパーの扱い品目数は20万品目、多くても40万品目で、ビックカメラなどのカメラ系の家電大型店扱い品目は60万品目である。いかにヤマダ電機「LABI 1 (ラビワン) なんば」の扱い品目数が多いかが分かる。しかし、インターネット書店アマゾンの扱い品目数は、そのヤマダ電機の10倍の800万品目である。桁が違う。アマゾンは今後さらに書籍、CDだけでなくスポーツ用品、家電など他の商品の取扱いを増やしていくとしている。

アマゾンの事例をみるまでもなく情報化社会においては、工業化社会に比べて桁が違うほど圧倒的に情報量が多い。インターネットやメールなどの情報量もここ数年で圧倒的に増加した。その圧倒的に多い情報量から生活者は限られた時間内に欲しい商品やサービスを選ばなければならない。ネット上の書き込みやクチコミ情報を利用する生活者が増えているのもそういう背景がある。

ダベンポートとベックは著書「アテンション! 経営とビジネスの新しい視点」で、『アテンションとは、特定の情報項目に対して知的に注がれる関わりである』⁵と定義している。そして『われわれは皆、“アテンション・エコノミー”に生きている。この新しい経済では資本、労働、情報そして知識は十分に供給されている。ビジネスを起こし、市場に参入し、戦略を策定し、ウェブサイトを立ち上げ、広告宣伝を計画するのは難しくない。供給不足に直面しているのは人間のアテンションなのだ。われわれは莫大な量の情報を入手できる。だが、それらの情報に自由なアテンションを向けられなければ、知識を得ることも学ぶこともできないし、まして情報に基づく行動を起こすことなどありえない。残念ながらほとんどの組織では、アテンションの余裕がほとんどない。ここにアテンション経営の重要な原則が導き出される』⁶とし、企

業における情報量の過剰負担の問題に対するアテンション・マネジメントの重要性を説いている。

ダベンポートとベックが企業経営の視点でアテンションの重要性を唱えたのに対して、筆者はマーケティングの視点でアテンション戦略の重要性を述べたい。情報化社会においては、生活者は圧倒的に多い情報量の中から必要な情報を選択するために、特に際立つ商品、際立つ広告、際立つネーミング、際立つ情報にアテンションしがちになるというのが筆者の仮説である。

2006年上期ヒット商品番付をみても、資生堂は化粧品「TSUBAKI」で今をときめく女優6人を使い、50億円という広告宣伝費をかけて、シャンプー・リンスシェアを4位から一気に首位に押し上げた。ソニーは「TSUBAKI」と同じような印象に残る強い赤色を使ったプロモーションで、薄型テレビ「BRAVIA (ブラビア)」でシェア首位のシャープを一時逆転した。また男前豆腐は「風に吹かれて豆腐屋ジョニー」など奇抜なネーミングと細長い楕円形の容器で注目を集め、濃厚な味と高価格の豆腐でヒットした。「雪国もやし」は“高いから買うなよ!”という逆説的CMでヒットした。シャンプー・リンスや豆腐、もやしという商品そのものの差別化が難しい市場でも、生活者の予想を超えた広告宣伝や奇抜なネーミング、今までにない容器の形というアテンション戦略でヒットした。他にも任天堂の「脳を鍛えるゲーム」は、CMの松島菜々子の脳年齢が話題になってヒットした。荒川静香の「金芽米」はCMの意外性が受けた。「亀田三兄弟」は派手なパフォーマンスでまさしくアテンション・マーケティングの成功事例といえる。

ダベンポートとベックは、アテンションには①受動的と能動的、②嫌悪的と魅力的、③顕在的と潜在的、という対極的な3分類の6つのタイプがあるとし、『究極のアテンション・ゲッターは、6つのタイプのアテンションをすべて一度に誘発させる種類のものである』と指摘した。⁷今夏、甲子園球場で行なわれた夏の全国高校野球選手権大会で優勝した早実の“佑ちゃん”こ

と斉藤投手は一躍アテンションを集め、大フィーバーとなった。マスコミにはこの斉藤投手と亀田三兄弟とを対極として比較する向きもあるが、その意味では「雪国もやし」の逆説的なCMや「亀田三兄弟」のヒットは嫌悪的かつ魅力的なアテンションといえるのかもしれない。

(5) 製品ポジショニング戦略

サマンサタバサジャパンリミテッド（以下サマンサタバサ）は1994年に会社設立、2005年に東京証券取引所マザーズ市場に上場したファッションバッグとジュエリーの企画・製造・販売の企業である。同社の2006年2月期（第12期）売上高は135億円、経常利益20億円、店舗数102店舗であり、「サマンサタバサ」ブランドのファッションバッグを中心に成長途上にある企業である。同社は、まさにアテンション・マーケティングで成功してきた企業といえる。2002年春夏コレクションで女性があこがれる海外セレブとして著名なヒルトン姉妹を同社のプロモーションモデルとして起用。姉のパリスはジュエリー、妹ニッキーはバッグのデザイナーとしても用いて、サマンサタバサブランドのイメージを高めることに成功した。2003年にはプロモーションモデルとして、日本で大人気のサッカー選手ベッカムの夫人ヴィクトリア・ベッカムを起用した。さらに2004年にはプロモーションモデルとしてグラミー賞5冠を受賞し世界的ディーバ（歌姫）として話題になったビヨンセを起用。2005年では日本でも人気の高いプロテニスプレーヤーのマリア・シャラポアをプロモーションモデル&デザイナーとして起用した。同年、女優ベネロベクルス&モニカクルス姉妹をプロモーションモデル&デザイナーとして起用。そして日本の超人気モデル“エビちゃん”こと蛸原友里とのコラボレーションを行なった。このようにサマンサタバサは製品だけでなく、プロモーションモデルやデザイナーも一緒に訴えるほうが、宣伝効果があると考え、それを実行してきた。世界的なセレブやスポーツプレーヤーをプロモーションモデルだけでなくデザイナーとして起用し、バッグやジュエリーなどの企画を次々と展開し、まさにアテンシ

ョン戦略を実践してきたのである。

情報化社会における情報過多状態の生活者にアテンションされる製品を開発するには、“今までにない製品を開発しよう！”というポリシーをもつことが必要である。既存の製品と似たり寄ったりの製品では生活者に驚きや感動を与え、アテンションを得ることはできない。今までにない製品を開発するためには、既存製品とは明確に差別化したポジショニング戦略が重要となる。コトラーは『製品ポジショニングとは、消費者が製品の重要な属性をどのように定義しているか、つまり競合品との比較において、その製品が消費者の意識のなかでどのようなポジションを占めているかを意味する』⁸としている。すなわち製品ポジショニングは、ターゲット顧客の意識のなかでどのように自社の製品・サービスの陣地取りをするかであり、基本的には競争相手とは異なる土俵を見つけて差別化の戦略を展開する、いわば“戦わずして勝つこと”を目的とする。

和田、恩蔵、三浦は「マーケティング戦略」（有斐閣アルマ）において、『ライズとトラウトは、大西洋単独横断飛行の話を用いて後発ブランドがとるべき戦略について述べている。アメリカ人の多くは、はじめて大西洋の横断飛行に成功した人物がチャールズ・リンドバークであることを知っている。ところが、2番目に成功したバート・ヒンクラーを知る人はほとんどいない。興味深いのは、リンドバークだけでなく、アメリカ・エアハートも横断飛行に成功した人物としてよく知られていることである。それはエアハートが女性だったからである。この話は、1番手でなければ（「女性」のような）新しいカテゴリーを創造すべきであることを教えてくれる。そして後発ブランドは、競合ブランドよりもいかに優れているのかを主張するのではなく、何が新しいのかを主張すべきであることを示唆している』⁹としている。ここで述べている“新カテゴリー創造戦略”こそ、まさに既存の競争相手とは異なる土俵をみつける“戦わずして勝つポジショニング戦略”なのである。

コトラーは図表5のような製品ポジショニング図を示している。製品ポジショニングは通常

2つの軸をもって表現する。生活者が頭の中で、製品を区別する上で意味のある軸を2つ選定し、それを組み合わせ、自社製品と最も強力な競合製品をポジショニングしてその違いを表現する。2つの軸を決める際には、製品コンセプトを表現する上で本当にふさわしい、そして相互に独立性が高いような2つの軸の組み合わせを考えなければならない。問題はこの2つの軸を、今までにない発想でどのようにクリエイティブに考え、工夫するかである。

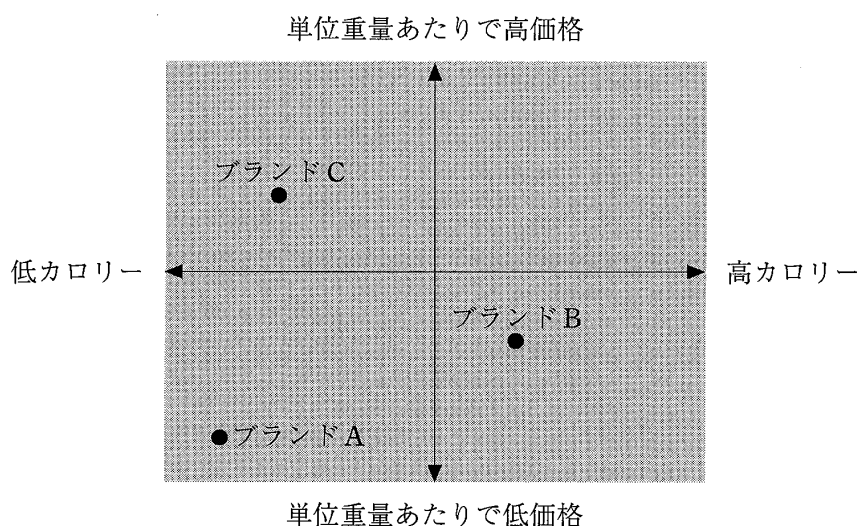
コトラーが示した製品ポジショニングの2つの軸は図表5のように一般的な表現になっている

る。製品ポジショニングの目的は今までにない新しいカテゴリーの製品の創造であるため、従来にない発想で2つの軸を考えなければならないというのが筆者の主張である。そして最も強力な競合製品との違いにおいて、何を最優先にするかを2つ見出さなければならない。例えるなら、剣豪のように2太刀でバッサリと切るのである。それが戦略であり、クリエイティブなのだ。2つの軸でバッサリ切り分けたポジショニング図では、自社製品と最も強力な競合製品は対極に切り分けられることになる。

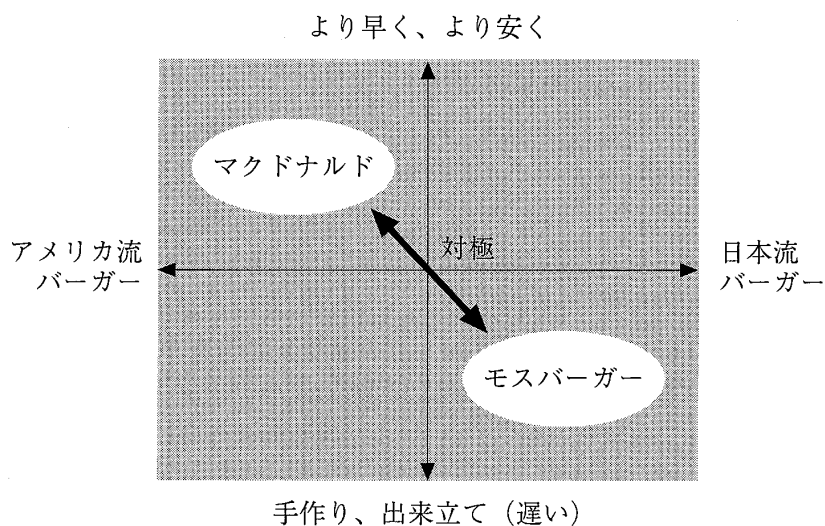
筆者が考える製品ポジショニングをモスバー

図表5. 製品ポジショニング・マップ¹⁰

(インスタント朝食製品市場)



図表6. 「モスバーガー」の製品ポジショニング



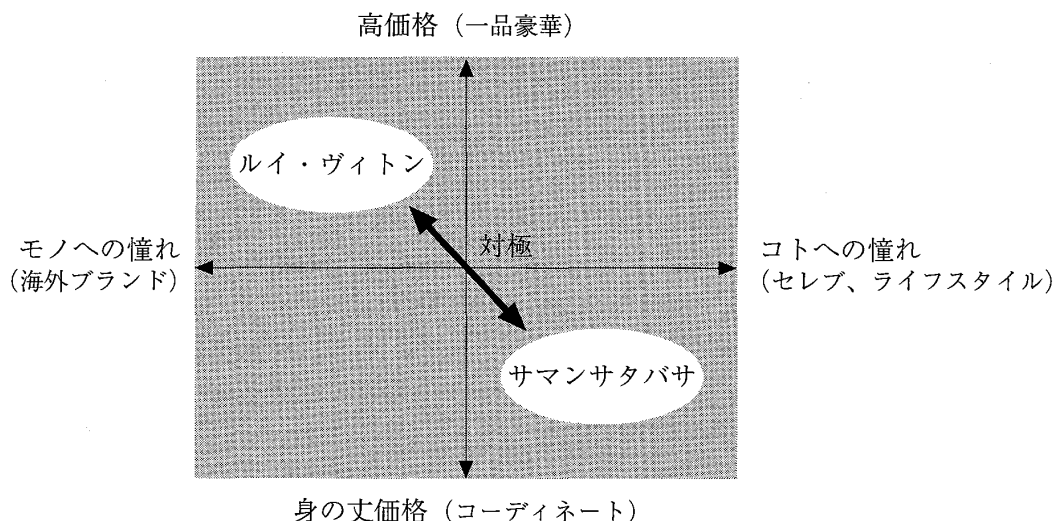
ガーの例で説明したい。モスバーガーはマクドナルドとの比較で、マーケティングの事例研究には良く使われる題材である。ここでは製品ポジショニングについてマクドナルドとの違いを以下に示す。モスバーガーは1972年創業で、1971年に銀座三越に第1号店をオープンさせたマクドナルドに比べて若干後発になる。創業者の櫻田慧氏がどうせやるなら“日本流のハンバーガー”と、アメリカ流の100%牛肉ではなく、豚肉とのミックス肉を使用し、ケチャップではなくミートソースを玉ネギに掛けたモスバーガーを開発した。さらにテリヤキバーガーやライスバーガーなど、しょうゆや味噌、米など和の食材を使用して、マクドナルドとは一線を画した新製品を開発した。またモスバーガーは注文を受けてから手作りで、出来立てのアツアツを提供するというマクドナルドとは全く異なる戦略をとった。図表6の製品ポジショニングに示すように、モスバーガーはマクドナルドとは明確に差別化された製品として、マクドナルドと対極の位置にポジショニングされる。これがモスバーガー成功のポイントである。

さてサマンサタバサは、前述したアテンション戦略だけでなく、製品ポジショニング戦略においても成功したと筆者は考えている。同社の寺田社長は2006年の事業報告書において「華やかな話題性だけでなく、日本企業が手がける確かな品質とファッション性に富んだデザイン

で支持をいただいているのが、ブランドの浸透に成功している要因です」と述べている。ファッションバッグといえばルイ・ヴィトンを筆頭にシャネル、グッチなどの海外高級ブランドの独壇場である。その海外ブランドが強いファッションバッグ市場に乗り込んでサマンサタバサはなぜ成功したのか、その背景には独自の製品ポジショニング戦略がある。

図表7は、サマンサタバサとルイ・ヴィトンのファッションバッグの製品ポジショニングを筆者なりに表現したものである。サマンサタバサのバッグはこれまでのバッグに対する概念を大きく変えたものである。20歳代女性を中心ターゲットに、洋服を着替えるようにバッグも着替えるというコンセプトで、毎月のように新商品を開発している。価格についてもバッグを着替えることができる価格帯というのがコンセプトである。ルイ・ヴィトンなどの海外高級ブランドが10万円するのに対して、サマンサタバサのバッグは2万5千円が平均価格である。日本女性が洋服とは釣り合わない海外ブランドバッグを持つ一品豪華スタイルとは対極の、洋服と釣り合った価格帯のコーディネートスタイルを提案したのである。若い女性にとってルイ・ヴィトンなど海外ブランドへの憧れは、モノ（ブランド）に対する憧れであった。しかしサマンサタバサは海外の超セレブのライフスタイル、ファッションスタイルというコト（スタ

図表7. 「サマンサタバサ」の製品ポジショニング



イル)を提案したのである。サマンサタバサとルイ・ヴィトンの製品ポジショニングを図示すると、図表7のようになる。サマンサタバサはルイ・ヴィトンとは明確に差別化された、まさに対極の位置にポジショニングされる。

(6) デザイン戦略

最大競合ブランドと差別化した製品開発を行うことを目的に戦略的に策定するのが製品ポジショニングであるが、その製品ポジショニングをターゲット顧客に伝える役目をするのがデザインである。競合製品とのポジショニングの違いがターゲット顧客にきちんと伝わらなければ、製品は売れない。そのためにデザインが重要となる。とくに情報化社会においては、生活者は数多くの情報のなかから製品を選択しなければならない。ビジュアルに訴えるデザインが製品選択の大きな決め手となる。製品ポジショニングが明確でないのに、デザインだけで変化をつけた場合は、生活者にとって表層的で説得力の無いものになり、売れる製品にはなりにくいのである。

携帯電話で2005年のヒット商品に「ツーカーS」という製品がある。小林桂樹と藤岡琢也の面白おかしいCMが話題になったが、高齢者をターゲットに機能を絞り込み、製品ポジショニングをわかりやすくデザインに表現してヒットした。「君たちが欲しくない携帯を作れ!」という当時のツーカーセラー東京・代表取締役の津田裕士社長の指示を受けて開発されたのがこの製品である。一般の携帯電話に比べて、液晶ディスプレイ、電話帳機能、メモリー機能、音量調節機能、マナーモード機能など高齢者にとって操作しにくい機能を一切無くしてシンプルなデザインにした。逆に高齢者にとって必要なデザイン、すなわち見やすく押しやすい大型ボタン、声が良く聞こえる受話スピーカーや1ヶ月充電不要の大容量バッテリーなどを装備した。まさに電話をかける、電話を聞くという機能に絞って、他の携帯電話とは全く異なるデザインに仕上げたのである。この製品は財団法人日本産業デザイン振興会2004年度のユニバーサルデザイン賞を受賞した。

松下電器の「ななめドラム式洗濯乾燥機」は斜めに傾いた独特のフォルムと、中が見やすく衣類を出し入れしやすいデザイン、さらに狭いスペースでも見栄えするスタイリッシュでコンパクトなデザインで2004年に大ヒットした。ドラムが30度傾いているので、背が低い人や車イスユーザーが洗濯物を出し入れしやすく、ドラム内を照らす庫内ライトなどの細やかな工夫もされているユニバーサルデザイン製品である。

キャロウェイゴルフの「オデッセイ2ボールパター」という製品がある。この製品はヘッド上面にゴルフボール大の白い円が2つ並んで、今までにない変な形のパターである。

価格は安くはないが、「腕が上がった気分になる」との評判がクチコミで広がり、1万本でヒットとされる業界で150万本以上も売れた。ゴルフを始める女性が増える一方、「パットが入らず、面白くないとゴルフをやめる女性も多い」という問題から、初心者でも入れやすいパターの開発に取り組んだ。研究の結果、変な形のパターが出来上がった。その製品に最初に飛びついたのはプロである。プロが使っているのがテレビに映り、アマにもブレイクしたのだ。宮里藍も使っている。

いくら製品ポジショニングが戦略的に設定されていても、そのコンセプトが生活者に伝わなければ製品はヒットしない。今までにない製品を開発することは重要だが、その製品を生活者に理解してもらうためには、既存の製品とは全く異なったデザインであることが必要になる。デザインといっても洗練されたフォルムとかという意味ではない。カッコがよくても悪くても(できればカッコよいほうが良いが)今までにない形であることが重要である。製品を一目みれば、コンセプトや特徴が一瞬に理解できるデザインでなければならない。デザインは、他の製品との違いを一瞬にビジュアルに示すもので、まさに情報化社会におけるマーケティングの重要な戦略を占めることになる。

ダニエル・ピンクは著書「ハイ・コンセプター “新しいこと” を考え出す人の時代」において、情報化社会はいまや最終段階に入って、

コンセプチュアル社会へと移りつつあるとし、右脳主義思考による「コンセプトの時代」の到来を唱えている。とくにデザインについて『デザインとはビジネスであり、ビジネスとはデザインである』とデザインの重要性を述べている。ダニエル・ピンクの言葉を借りるなら、「デザインとはマーケティングであり、マーケティングとはデザインである」と筆者は考える。

3. 結論

情報化社会はどんどん進化している。インターネットは進化を続け、今やWeb. 2.0の世界へと移行しつつある。工業化社会において企業の寿命は30年といわれていたが、情報化社会、とりわけインターネットにおけるビジネスモデルの寿命は3年から5年といわれる。生活者の日常生活もインターネットや携帯電話などの進展でライフスタイルは大きく変化している。このように生活者を取り巻く大きな環境変化のなか、テーマ「情報化社会におけるマーケティング戦略」について次の3つを本稿の結論としたい。

第一は「アテンション戦略」である。アテンション戦略とは、多くの情報の中から生活者に注目してもらうために行なう際立った広告宣伝、ネーミング、パッケージデザインである。資生堂は化粧品品の「ピエヌ」と「プラウディア」というブランドを統合し、新たに「マキアージュ」というブランドで新製品を発売した。ブランド統合の結果、広告宣伝費の集中化、アテンションの集中化に成功した。その成功の背景には、インターネットの進展がある。マキアージュは篠原遼子、栗山千明、伊藤美咲、蛭原友里という若い女性にとって極めて注目度の高いタレント4人を使ったテレビCMなど40億円をかけた広告宣伝を行い、「マキアージュって何？調べてみよう」と若い女性のブランド・アテンション戦略を進めた。ブランド名さえ覚えてもらえば、あとはネットのサイトでマキアージュの詳しい商品情報を調べてくれればよいからだ。マキアージュの発売に合わせてテレビCMを集中放映した日では、1日あたり3万～3万7千人がサイトにアクセスした。発売後、

アクセス数はいったん減ったが、屋外広告を集中的に行なった日には、アクセス数が1日2万件程度まで回復したという。¹²

情報化社会のマーケティングで効果的なのはブランドや言葉をまず覚えてもらうアテンション戦略が重要なのである。既存メディアでブランド・アテンションを獲得し、次にネットのサイトで詳しい商品情報を提供するというメディア・ミックスが情報化社会における新しいマーケティング戦略の一つと考えられる。

第二は「製品ポジショニング戦略」である。

製品コンセプトでの競合製品との差別化が必要なのは、いつの時代でも重要であるが、情報化社会においては競合製品とより明確に差別化する製品ポジショニング戦略が重要となる。工業化社会においては、一つの軸での製品ポジショニングでも競合製品と差別化できたであろう。すなわち大西洋横断飛行でリンダーバーグの二番煎じのヒンクラーの戦略でも戦えた。リンダーバーグの後を追って大西洋横断飛行に成功しても、リンダーバーグよりも短時間であったり低燃費であったりすればそれが差別化になり、シェアの一角を占めることができた。何が優れているかの勝負で、優れているところがひとつあればそれで勝負はできたのである。

情報化社会の今日でも工業化社会そのままの二番煎じのヒンクラー型の製品開発を行っているメーカーが多いというのが企業の現状と考える。現実、多くの企業は同質化競争に陥り、同質化が原因で価格競争になり企業の利益が上がらない。そこでまた新製品開発をするという悪循環に陥っている。良く似た製品のブランドの数が増え、企業における上位ブランドの売上構成比は低下する。すると上位ブランドの宣伝広告費は減少し、上位ブランドのブランド力は低下するということになる。そこでまた新たなブランド投入という悪循環を続けることになるのである。資生堂がマキアージュやTSUBAKIなどメガブランド戦略を進めているが、そのような悪循環からの脱出が背景にある。

情報化社会では、生活者のニーズはパーソナル化している。心の豊かさを求めている。すなわち製品というモノではなく、①自分スタイル、

②ソリューション、③知的・感動体験というコトを求めている。そこで既存の製品とはどこが違うのかを明確にした製品に目を向けるのである。同質化から異質化への戦略転換、それは何が優れているかというヒンクラーではなく、何が新しいかというアメリカ・エアハートの戦略を独自の2つの軸で見出した製品ポジショニング戦略が情報化社会では重要なのである。

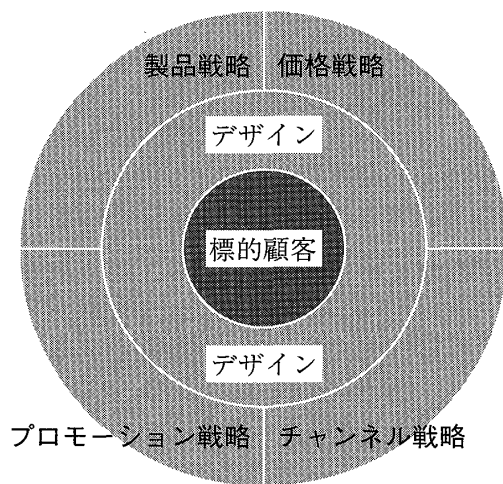
第三は「デザイン戦略」である。製品ポジショニングを生活者に明解にビジュアルで一瞬に伝える「デザイン戦略」が情報化社会では重要となる。ここでいうデザインとは製品上のデザインだけでなく、価格戦略、チャネル戦略、プロモーション戦略のいわゆる4Pのマーケティング・ミックスの全てに関わるデザイン戦略である。これをマーケティング・ミックス図で示

したのが図表8である。すなわちマーケティング戦略の核となるのはデザインであり、製品、価格、流通チャネル、プロモーションを統合するのがデザインであるという考え方である。情報化社会においては工業化社会における「マーケティングの4P」にデザインを加えた1D4Pがマーケティング・ミックスを構成する。

以上が本稿における結論である。

情報化社会はますますスピードを上げて進展していく。生活者ニーズもそれに合わせて変化する。マーケティング戦略も当然変化していかなければならない。さらに考察を続ければ、まだまだ新しい論理を解明できるであろう。情報化社会におけるマーケティング戦略研究は緒に就いたばかりである。

図表8. 情報化社会におけるマーケティング戦略＝1D4P



引用文献

- 1 高谷和夫、商品開発とは、「商品開発の実際」、第1版、日本経済新聞社、p.15-18 (1998)
- 2 井原久光、現代社会とマーケティング、「ケースで学ぶマーケティング」、第1版、ミネルヴァ書房、p.2-4 (2001)
- 3 フィリップ・コトラー、ゲイリー・アームストロング、変わり行く世界におけるマーケティング、「マーケティング原理」、第9版、和田充夫（監訳）、ダイヤモンド社、p.10 (2003)
- 4 アルビン・トフラー、新しい行動原則の理解、「第三の波」、第1版、中公文庫、p.327-328 (1982)
- 5 トーマス・H・ダベンポート、ジョン・C・ベック、アテンション・これまでの経緯、「アテンション！」第1版、高梨智弘・岡田依里（訳）、シュプリンガー・フェアラーク東京、p.23 (2005)
- 6 トーマス・H・ダベンポート、ジョン・C・ベック、アテンション・これまでの経緯、「アテンション！」第1版、高梨智弘・岡田依里（訳）、シュプリンガー・フェアラーク東京、p.3 (2005)
- 7 トーマス・H・ダベンポート、ジョン・C・ベック、アテンション・これまでの経緯、「アテンション！」第1版、高梨智弘・岡田依里（訳）、シュプリンガー・フェアラーク東京、p.25 (2005)
- 8 フィリップ・コトラー、ゲイリー・アームストロング、マーケティング機会とマーケティング戦略の展開、「マーケティング原理」、第9版、和田充夫（監訳）、ダイヤモンド社、p.322 (2003)
- 9 和田充夫、恩蔵直人、三浦俊彦、製品対応、「マーケティング戦略」、第2版、有斐閣アルマ、p.182 (2000)
- 10 フィリップ・コトラー、マーケティング戦略の立案、「コトラーのマーケティング・マネジメント（ミレニアム版）」、第1版、恩蔵直人、ピアソン・エデュケーション、p.420 (2001)
- 11 ダニエル・ピンク、「機能」だけでなく「デザイン」、「ハイ・コンセプト“新しいこと”を考え出す人の時代」、第1版、大前研一（訳）、三笠書房、p.141 (2006)
- 12 日経ビジネス、2006年3月27日号、p.37