

変化を読み取りチャンスを探る 実践！マーケティング思考法

どこを目指すのか「ターゲティングとポジショニング」

アルファ・マーケティング・コーポレーション

URL <http://www.alpha-marketing-corp.com>

E-mail info@alpha-marketing-corp.com

代表 新井 一聡

ビジネスブログ『マーケティング小咄プラスα』

http://blog.livedoor.jp/alpha_marketing/

第2回

マーケティング戦略の基本

「※自社ブランド」の市場における「位置付けの現状把握（ポジショニング）」と「誰に対して販売するのかの方針決定（ターゲティング）」は、マーケティング戦略構築の基本となります。

かつて、プロダクトマーケティングの流れは、市場ニーズを分析し、それに基づいて製品を開発し、「お客様の要望にお応えしました！」という広告を打って訴求するシンプルなものでした。

消費者もまた、時間の経過とともに消費レベルを高め、選択する製品もステップアップして行くという明確な流れがあり、「いつかはクラウン」などのキャッチコピーに象徴されるように、車の購買行動においては買い替える毎に大きな車種、より上級な車種へというのが当たり前でした。

ところがバブル経済崩壊後の失われた10年、近年のリーマンショック、そして先の震災と、数々の大きな変革を経てこれらの流れは既に過去のものとなりました。将来に不安を抱え、あるいは現実に

※本稿における「自社ブランド」は、自社の提供するブランド、製品、サービス等の総称とします。

減収という予期せぬ事態に陥った多くの消費者は、小振りで燃費の良い車に乗り替え、ビールから発泡酒などへとシフトしているのです。その一方で、高級外車市場は好調であり、プレミアムビール市場が誕生しています。

このように、混沌とした市場にあつては、実態を見極め自社ブランドをどう位置付け、どの消費者層を狙うのかという市場のセグメンテーションが益々重要性を増してきます。最初にこれをしつかり押さえておかなければ、その後の諸施策がかみ合わず全てが無駄打ちとなりかねません。よって、マーケティング戦略の基本として、必ず押さえておくべきポイントなのです。

二極化市場と格差社会の本質

では、前提条件として、現在の市場の状況を見て行きましょう。

格差社会などといわれ、所得格差が社会問題視されていますが、そもそも格差社会の本質は、それ以前の億総中流意識と言われた概念との対立軸と捉えれば分かり

やすいでしょう。国民の大多数を占めるのは給与所得者であり、彼らを対象とした概念といえます。

ここでは、是正すべき社会問題であるか否かを論ずることに意味はなく、現状を正確に把握し、それにどう対応して行くのかという方針を検討することが目的です。

かつて、終身雇用制度と年功序列による賃金体系の下では、すべての給与所得者が決して大きなものではないにしても、ある程度将来に夢を持つことができました。雇用と賃金アップが約束されていたのですから、消費性向がより大きく、より上質なものとシフトすることも当然の帰結です。

では現在はいかると、終身雇用は崩れつつあり、リストラという名の解雇が一般化しています。年功序列による組織や賃金体系は崩壊し、業績連動や能力応分の体系に大きくシフトしてきました。

ここで注目すべきは企業組織のスリム化です。今までは年功序列の賃金体系を維持するために、人ありきでポストを作っていました。が、今や不要な管理職ポストはどんどん廃され、その結果、一部の

管理職と大多数の一般社員という構図へと変わってきたのです。

こうして、市場の大多数を占めて来た給与所得者における中間層が激減し、一部の高所得者層と、大多数の低所得者層という二極化が起こってきたのです。残った中間層も、雇用や所得に対する不安感から、消費マインドとしては低所得者層に近いといえるでしょう。大手企業と中小企業間の格差や、失業率の増加も二極化の一因です。起業家や自営業者にとって事業の成否による二極化は今も昔も変わらぬ原則である一方、公務員は基本的に体質が変わっていません。

消費パターンと理由の後付け

将来に対する大きな期待を持って、不安を感じている低所得消費者層。彼らの特徴的な消費パターンは3つです。

1つ目は「**儉約**」です。車はよりコンパクトで燃費の良いものに買い替える。ビールをやめてビール系飲料に切り替える。昼食は弁当で済ませる。などが典型事例です。ただし、消費者の心理としては、儉約のためとは決して考えたくないのです。

「地球環境に配慮したから低燃費のハイブリッド車にしたのだ」
 「ビールと味が変わらないから、発泡酒に切り替えたのだ」
 「昼食を弁当で済ませば、時間を有効に使えるのだ」

このように、本来はやむを得ず取った消費行動の変化も、自主的かつ合理的な判断だったと考えたものです。いわば「理由の後付け」です。これはマーケティング戦略構築の上で重要な視点となります。誰しも他人に強制されることを好みません。低価格という本音に訴えるばかりではなく、消費者にとって合理的で賢い選択なのだという後付けの理由を考えてあげなければなりません。

また、従来であれば上から2番目を選ばせるための「松竹梅」と

いう価格設定も、下から2番目というような、従来とは視点を変えた着眼が求められるでしょう。

2つ目は「**エコロジーとボランティア**」です。消費の欲求を抑えることのはけ口として、自然を相手にしたエコロジーと弱者への奉仕であるボランティア活動は格好のテーマです。企業活動の中でエコロジーやボランティアに協賛していることは、共感に繋がります。ただし、消費者にとって負担になつては共感が反感に転じる可能性があります。強制されることを嫌うという原則を忘れず、あくまでも慎重に進める必要があります。

3つ目は「**こだわり消費**」です。日常生活のあらゆる部分に儉約を強いる中で、趣味や嗜好など、自分らしさを表現したり、あるいは自己を納得させるための消費行動として、より上質なものを選択します。この場合、必ずしも高価なものというのではなく、目利きの自分だからこそ選ぶことができたとお買い得商品ということが重要なのです。ここでも、その様な消費者心理を踏まえた演出や舞台設定が重要となります。

自社ブランドの自己分析

こうした混沌とした市場を認識した上で、自社が狙うべき市場はどこなのかを定める必要があります。そのためにはまず、自社ブランドは何者なのかという自己分析が不可欠です。もっともシンプルかつ有効な手段が「SWOT分析」です。SWOTとは、

- ・ Strengths (強み)
- ・ Weaknesses (弱み)
- ・ Opportunities (機会)
- ・ Threats (脅威)

の頭文字を取ったもので、内的環境、外的環境について、それぞれプラス要因、マイナス要因を検討するものです(図1)。

まずは、客観的にそれぞれの要

図1 SWOT分析

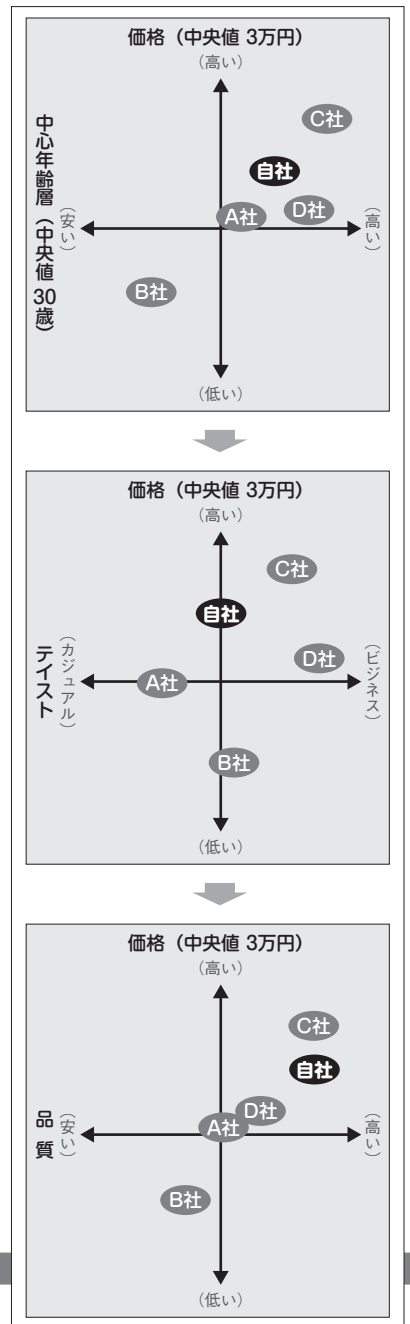
	内的環境	外的環境
プラス要因	強み (Strengths)	機会 (Opportunities)
マイナス要因	弱み (Weaknesses)	脅威 (Threats)

素をリストアップして行きます。ここで重要なことは、影響の大小に関わらず、関係することは何でもリストアップしてみることに。一人だけでなく、複数で取り組むことも有効です。

注目すべきことは、一つの事象がプラスになることもあればマイナスになることもあるという点です。例えば、小売店にとって隣接地に大型商業施設ができることは市場を奪われる脅威であると考えられる反面、商業施設の集客効果により新客獲得の機会と捉えることもできます。また、商品が手作業による加工品のため大量生産できないことは弱みである半面、希少価値を生むというプラス要素とも捉えられるのです。

要するに、想定するターゲットが何を求めているのかによって、あるいは自社がどのターゲットを狙っているかによって、プラス要因となるかマイナス要因となるかが決まるのです。したがって、この後説明するポジショニング、ターゲットティングと組み合わせながら、何通りも作成して行くこととなります。そのためにも、関係項

図2 ポジショニングの比較例



目はもれなくリストアップし、新たな要素が見つければ随時追加して行く必要があります。

ポジショニング

当該市場において、自社ブランドがどのような位置付けにあるのかを確認するのがポジショニングです。通常、縦軸、横軸の2つの要素を使って、競合製品との比較をすることにより推し量ります。一つの組み合わせだけでなく、様々な組み合わせで比較・検証して行きます。

例えば、婦人服であれば、縦軸に価格、横軸に対象年齢層をおいて比較します。次に、横軸をテイストや品質などに置き換えて検討します。縦軸、横軸を様々な観点

から客観的に見て行くことで、自社製品の強みや弱みが見えてきます(図2)。

当初、社内で意図・想定していたものとは、異なる結果になるケースも決して珍しいことではありません。ポイントは正確な状況判断です。したがって、ここで留意すべきは、こうであるはずだという思い込みにより、評価をねじ曲げてしまわぬことです。それを防ぐためには、複数の競合ブランドとの比較で判断すること。そして、様々な部門のスタッフによる複数の目で判断することが有効です。

場合によっては、比較すべき競合は異業種の場合もあり得るのです。例えば、自社の路面店を、待ち合わせ場所やデパートスポットとしてくくった場合、業種の壁を取

り除いて検討する必要があるのです。あらゆる可能性を否定することなく、客観的に評価することにより、新市場開拓のアイデアも広がります。この過程で新たに見出された自社の強みや弱みは、S W O Tの項目に追加します。

ターゲットティング

次は、誰に売るのがかという方針を決めることです。

ポジショニングの結果、当初想定していた通りの位置付けであり、ビジネスが順調に推移しているのであれば、既存のターゲットを変えず、更なる深耕策を講じるのは正しい戦略です。しかし、その場合でも、更に新しいターゲットの開拓の可能性は、常に検討さ

れるべき課題です。

なぜならターゲットとなる顧客層は、常に変化しているからです。既存顧客の年齢一つ取っても、毎年1歳ずつ上がっているのです。ましてや消費心理やトレンドなどは常時変動しているものです。一定期間ごとに見直し作業をする必要があります。

モノの価値は人によって大きく異なります。例えば、50万円の腕時計。時計をファッションの一部と捉える消費者にとっては価値あるものでも、単なる道具と考える消費者にとっては無用の長物です。5万円の一眼レフデジタルカメラを入門機種と捉える消費者もいれば、費用対効果の高い価値ある1台と捉える人もいるでしょう。このように、誰をターゲットにするかにより、マーケティング戦略は全く異なるものになるのです。しかも、同じ人物が専門店で購入する一方で、1000円ショップに足繁く通うという消費パターンも一般的な現象なのです。こうなると、「誰」を特定するにも、年齢、性別、職業、所得レベルという単純なものから、ライフスタ

イル、価値観などといった、より抽象的な概念のベクトルが必要になってきます。

この過程で、自社ブランドの新たな強みや弱みも見出されることでしょう。これもまた、SWOT項目に追加します。

市場構造の細分化と戦略構築

このように、ポジショニングもターゲットイングも一様ではなく、その組み合わせにより様々な異なる方向性が見えて来ることがお分かりいただけたと思います。それは自社ブランドにとっての可能性でもあるのです。それぞれの場合につき、SWOT分析を繰り返し、どれが最適かを決定します。これが自社ブランドの目指すべき方向性となるのです。

方向性の決定に当たっては、既存の戦略との整合性やターゲットとする市場の将来性、競合ブランドの状況や展開の難易度など、可能な限り具体的な尺度を用いて、スコア化して絞り込みます。絞り込んだ2〜3の方向性につき、それぞれ選択した場合のメリットと

デメリットを比較し、最終的な判断を下します。こうして自社ブランドの新たな方向性が決定したら、後はそれに向けて戦略を作り上げて行きます。

冒頭にご紹介したビール系飲料を例にお話ししましょう。

●有名プレミアムビール

想定ターゲットは、高額所得者層とビールにこだわりを持つ低所得者層の二つ。しかし、所得レベルは、供給サイドの勝手な想定（もちろんこれが重要なのですが）であり、消費者には無関係。よって、メッセージはビールづくりへのこだわりを訴えるべきでしょう。

●新開発の第3のビール

想定ターゲットは、価格を理由に不本意ながらビールからシフトして来た低所得者層。これも、いかに手間暇かけて開発したか、ビールと変わらぬ風味、健康的などといったビールに対する優位性を訴え、価格以外の理由で自らの意思で選択したというイメージを醸成するようなメッセージが必要となります。

マーケティングの役割 それはショックアブソーバー

市場と消費者マインドは、移ろいやすく常に変化しています。市場の中にある自社ブランドもまた、常にその位置付けが変わっています。自社内の状況により変化する場合もありますし、国際情勢や経済環境にも影響を受けているのです。状況は絶えず流動しているという認識を持つことが重要です。変化していることに気付かなければ対応が遅れ、時代に取り残されるという結末が待っています。その認識の上で、常に自社ブランドの位置付けを確認し、必要に応じて方向性や戦略を見直していく作業が必要です。自社と市場、ブランドと消費者、それぞれの変化に対するショックアブソーバーの役割を担っているのがマーケティングなのです。

SWOT分析及びポジショニングとターゲットイングの手法を用いれば、正確な現在状況を把握し、的確な戦略を構築することができます。上手く使いこなさし、精度の高い戦略を構築してください。