



## 「競争しない」マーケティング

マーケティングは、一言でいえば、「売れる仕組み・しかけ」を構築することにより、マーケットを創ることです。

そして、現代社会における、マーケティングのもっとも重要な目的の1つは「競争をせずにマーケットを創ること」です。

激変するマーケットの中で、価値を認められ、大きな存在意義をもつ商品やサービスを提供し、顧客とつながっていくことが求められているのです。

私たちは、マーケットの潮目を見ながら、お客様と一緒に固有の価値を作り出し、それをマーケットに提供するしくみづくりのお手伝いをしています。

# 1. そもそもマーケティングとは何か

## 【1】「マーケティング」ということばへの理解

「マーケティング」ということばがアメリカで登場して、1世紀以上がたちました。日本で聞かれるようになってからでもすでに60年を迎えようとしています。その割に、中身の理解は、人によってまちまちなようです。

実際、多くの人が、「市場調査」「販売(または販売促進)」「広告」といった活動と混同しています。マーケティングを展開する上で、これらの活動が用いられるのは事実です。しかし“イコール”ではありません。

それでは、マーケティングとは何なのでしょう。一言で言えば、  
「“売れる仕組み・しかけ”によってマーケットを創ること」  
です。

## 【2】「マーケットを創る」ための「仕組み・しかけ」

まず、「仕組み」「しかけ」というからには、やはり1つの活動をさすわけではないのです。売れるように企画し、創り、それを売れるように伝え、売れるところで、売れる値段で売る。この活動全部を、一貫性をもって行うのがマーケティングです。

また、もう1つのポイントは「マーケットを創る」のが目的だということです。「マーケットを創る」とは、A社の(aブランドのaaという)商品を、「買う理由があって買っている」人(もしくは組織)を、「そのアイテムの展開を成立させるだけ集める」ことです。簡単にいえば、「これがいい」「これじゃなくちゃいけない」と思ってくれる人たち(もしくは組織)を、商品の販売を続けていけるだけの数集めることがマーケティングの目的だということになります。

(もちろん、単に商売を続けていけるだけではなく、拡大できるマーケットにできるなら、それに越したことはありませんが、その商品やサービスの価値を大切にせず、短期的にマーケットを大きくするのは、リスクを伴うことも忘れてはなりません)

## 【3】マーケティング・マネジメント

マーケットを創ることが目的である以上、マーケティングの実践には、マーケットとのインタラクションは欠かせません。ですから「仕組み」ということばを使っていますが、それを静的なイメージでとらえるのは間違いです。

どういったマーケットをどのくらいの期間でどれくらい創るのかという一連の「仕組み」を仮説として設計(Plan)するわけですが、それを実践(Do)したら、想定どおりのお客に、想定どおりの価値が、想定どおりに届けられたかどうかを確認(Check)しなければなりません。その結果、仕組みの内容や構成、ひいてはターゲットとなるお客そのものを見直し、あらたなしくみに作り変える(Action)ことも必要になります。

加えて、マーケットは日々動いています。したがって、ある仕組みが1度は正しくても、PDCAのマネジメントは行うべきです。マーケットの動きをどのように嗅ぎ取っていけばいいのかについては、別途説明しましょう。

## 2. マーケティングの究極の目的は「競争しないこと」

### 【1】「競争に勝つ」戦略の落とし穴

マーケティングの目的は「マーケットを創る」ことです。このときの「マーケット」とは、「わたしたち(自社)だけの」、ということです。自分たちの商品(有形、無形にかかわらず)に対して、「これでないとだめ」「ここがあってよかった」と思ってもらえることこそ、マーケティングによって目指すべき状態です。つまり、「競争しないこと」がマーケティングの究極の目的です。

これまでいわれてきたのは、「競争に勝つ」ということでした。そのため、目指すべき方向として、「差別化」や「競争優位」ということがいわれてきました。

「差別化」というのは、ライバル会社の商品に対して、「何かもっと良いこと」を作り出す戦略です。自社が提供する「良いこと」に対して、お客が反応してくれたとき、それは「効果的な戦略だった」と判断されます。

しかし、実は、次のような落とし穴にはまっているケースは多いのです。

- ①その「良いこと」が、お客にとって、それほど価値がないケース
- ②その「良いこと」がお客にうまく伝わらないケース
- ③別の「良いこと」を出す競合商品があふれて、お客には何がなんだかわからないケース

特に、①の場合が深刻です。たとえば、自社の商品が後発の追随商品だった場合、先発者の商品が抱える課題を克服しているとしても、「そもそも二番手だ」「真似をした商品だ」=「本物ではない」というイメージがつきまといまいます。また、苦勞して付加したほかの「良いこと」自身には、目を向けてもらえない場合が多いのです。ましてや、それが、先発者のおこぼれで、「なんとなく」売れ行きがたっていたりすると、問題に気づくのが遅れるという事態を招くのです。自社の商品が先発であっても、後発の商品を意識してしまっ、自分たちの「本物」ぶりを貫くことに徹さず、自社に代わって後発商品が追加してきた「些細な機能や良いこと」に振り回されてしまっていれば、同じ過ちに陥ることになります。

②の場合は、「それでは、伝え方(=コミュニケーション)に注力すればよいのでは？」と思われるかもしれませんが、結局そもそも「差」がうまく伝わらないような商品では、業界全体として③の状態に陥ってしまうというのが、オチです。

### 【2】「競争しない」マーケティングとは

ずばり、「何かもっと良いこと」ではなく、「何か違うこと」「別のこと」でマーケットを創るということです。すでに世に出ている商品の「良いもの」「良いこと」を、自社の商品に取り入れることを、すっぱりあきらめる。むしろ、他社の商品の「良いもの」「良いこと」とは別の「良いもの」「良いこと」を探し、提供するのが「競争しない」マーケティングです。

こんな話をすると、「それはニッチ戦略か?」「どこまでも小さなマーケットをねらっていくのか」という声が聞こえてきそうです。もちろんニッチ戦略も含まれますが、必ずしも小さいマーケットをねらうことそのものが、「競争しないマーケティング」の本質ではありません。

「そもそもマーケティングとは」の箇所でも、「これじゃないといけない」といってくれるお客様を「その商品が展開し続けられるだけ集める」のがマーケティングだ、としました。これを「クリティカル・マス」といいます。このクリティカル・マスを狙っていけばいいわけです。

たとえば、携帯電話auの「単ケータイ」は、他の携帯電話がカメラの画素数を上げる競争の中で、すっぱりとカメラ機能をあきらめました。その他の複雑な付加機能を省き、「電話としての使いやすさ」にこだわった結果、高齢者を中心としたマスのマーケットを創ることができました。また、ランニングマシンや腹筋マシンなど、家庭における運動器具は、「自分で動く」ということを前提にその機能の高度化をはかっていますが、それを捨てた松下電器の「ジョーバ」も大ヒットしています。

それでは、どうしたら「競争しないマーケティング」が実践できるのか。これに関しては、別途詳しく説明することとします。

### 【3】「競争しないマーケティング」のメリット

「競争しないマーケティング」の具体的な展開について説明する前に、このマーケティングのメリットを整理しておきましょう。

「競争しないマーケティング」は、マーケットを創り、お客と強い関係を築くことを主眼としています。その結果、以下のような状態をもたらすことができます。

まず、お客は、自社以外のところから購入するという選択肢がなくなります。すると、1つには、無駄な価格競争に参加せずともすみます。ライバルの価格を持ち出され、値下げ要求に泣く泣く対応した、という経験は多くの企業もっていることです。また、他のところから買うという選択肢がなく、自社の商品を気に入っているというところから、お客は商品に対する率直な意見や提案をくれるようになります。これは、商品の改善や強化に大きな力となってくれます。特にBtoB取引(産業取引)の場合は、お客の今後の方針や商品企画開発に寄り添った動きができるようになることが多くあります。

次に、第一人者としてのさまざまな評価を受けることができます。競合商品がないわけですから、「本物」としてのポジションを獲得することができます。たとえ、時間を経て追随商品が現れたとしても、むしろ当社として手を伸ばすつもりもない、低収益のマーケットでの動きにとどまってくれるでしょう。

また、以上のようなことから、競争相手がいない状態というのは、お客様にとって、「なくてはならない存在になる」ということですから、自社(および自社商品)に対して「いいイメージ」をもつ「高関与」のお客との関係を基盤にビジネスを展開できるということです。

競争しないマーケティングは、「新しいカテゴリー」を創造するという作業がつきまといまいます。そのため、「開拓者」としての苦勞が非常に大きいのではないかと、というイメージをお持ちの方も多いようです。しかし、よく似た競合商品がひしめく中で、「うちの商品」のよさをわかってもらうことの苦勞と、どちらが重いのか、改めて、問い直したいと考えます。

### 3. 「競争しない」コツ その1： 「仕組み」「しかけ」づくり 第一歩をしっかりと

ここからは、「競争しない」マーケティングを実践するにあたってのポイントを順次説明しましょう。まずは、「仕組み」「しかけ」づくりの出発点に関する話です。

#### 【1】「マーケティング=4P」?!

マーケティングに少しでも関わったことのある人なら、「4P」ということばをきいたことがあるはずですが。マーケティングとは、「製品戦略(product)、価格戦略(price)、チャネル戦(place)、宣伝戦略(promotion)」という4つの「P」の活動をミックスして実践するものだという考え方です。これはもちろん、マーケティングが、単なる販売や広告とは違うんだ、ということも端的にあらわされていて、とてもわかりやすいのですが、それだけに多くの人が「マーケティングは、4Pを全部実行すればマーケティングになるのだ」と考えているようです。

これは、大きな誤解です。そのように考えている人たちに敢えてたずねたいのは、

「それでは、その4Pは何を手がかりにどこから実行するのですか」

ということです。指針や手がかりなしには、どの活動も実行できるはずはありません。逆に、この問いに「？」マークが浮かんだ人は、「手がかりなしに実行している」ということに気づいていないということになります。

繰り返しになりますが、マーケティングは自社のマーケットを創るということです。そのとき、自社の事業(もしくは商品やサービス)が、そのマーケット(お客様)にとっては、問題解決の手段になったり、良い状態をもたらしたり、新しいステージに進むきっかけとなっているはずですが。

したがって、マーケティングの出発点は、「どのようなお客様に対し、どういう“今より幸せな状態”をもたらすために、どういうカタチでアプローチするのか」をきちんと描くことです。

#### 【2】出発点としての「マーケティング・コンセプト」をきちんとつくる

「仕組み」「しかけ」づくりの出発点、あるいは、マーケティングを行う上での個々の活動の手がかりや指針となるコンセプトは、以下の3つがそろっていて、かつ、矛盾しないストーリーとして成立していることが必要です。

- 1) どのようなお客様か=誰に(who)
- 2) どのような“今より良い状態”にするのか=何を(what)
- 3) どのようなカタチでアプローチするのか=どのように(how)

また、「競争しない」ためには、3つの内容に「競争しなくてすむ」工夫が必要です。以下で説明しましょう。

##### 1) どのようなお客様か=誰に(who)

→「ニーズ」で表現しよう

→他社が目を向けていない「切り口」を探そう

「誰に」に向けた商品やサービスなのか、という点に関しては、年代や性別で表現されたものをよく目にします。たとえば、近年ではよく「団塊の世代向け」といったことばでしょうか。このとき、「団塊の世代」という設定でよい場合と悪い場合があります。

つまり、その設定で、「ニーズのありか」がピンとくるようであればよいのです。自社の商品特性として、「団塊の世代」といえば、そのマーケットに共通するニーズがはっきりわかっており、ニーズを充足するためのマーケティングを実践できる場合はそれでいいわけです。しかし、たとえば、楽器メーカーだとしたら、「団塊の世代で」にプラスして、「学生時代には、ギターをかじったことがあるが、弾き方もチューニングの仕方もあまり覚えていない人」というような詳細な設定をしなければ実践できないのではないのでしょうか。

「競争しない」マーケティングを実践しようとするとき、多くの場合、「年代」「性別」といった切り口では足りません。むしろ、「不満」や「期待」といった「ニーズ」の切り口での設定が欠かせません。

トイレットペーパーのように、一見誰でも使うような商品であっても、温水便座を使っている家庭とそうでない家庭では、ニーズは違うでしょうし、肌が敏感な人のいる家族は、また違った期待をもつはずですが。そのとき、マーケティングの仕組みや活動の内容も変わってくるはずですが。

あるファッションビルのマーケティング担当者は、店作りの際に、「ターゲットは20代のOL」といった設定では通らない、と聞いていました。銀座のOLと池袋のOLでは、一人暮らしかどうか、友人との食事はどのようなメニューか、といった生活スタイルがまるで違うため、そこまで配慮しなければ、価値を認めてもらえないからです。

ちなみに、「できるだけ多くの人に」あるいは、「すべての人に」という設定に出くわすことがあります。それは論外といわざるをえません。「できるだけ多くの人に利用してもらいたい」という願いはもっともです。しかし、それをマーケティングの設定としてしまうと、誰もが「自分のための商品ではない」と認識することにつながり、自分たちが想定している結果を導き出すことはできないでしょう。

実際に使用するお客が「結果として」全員になる、ということも、あるかもしれませんが。ただ、あくまでマーケティングの設定は、「あるニーズをもっている人(組織)」という記述にすべきです。



### 3. 「競争しない」コツ その1： 「仕組み」「しかけ」づくり 第一歩をしっかりと

さらに、「競争しない」ためには、他社が目を向けていない「切り口」が必要です。1つのやり方として、各社が注目する「トレンドキーワード」があるならば、徹底的に、そのワードから離れた設定を行う、ということがあります。auの「簡単ケータイ」は、携帯電話のマス・マーケットだと誰もが信じて疑わない「若年層」からもっとも離れた「高齢者」を対象として設定しました。つまり、天邪鬼的ですが、みんなが「団塊の世代」といえば、団塊の世代から遠く離れたマーケットに目を向けるのです。

また、他社が「気づいていない」切り口を発見できれば、とても有効な「競争しない」マーケティングが実践できます。たとえば、光文社は、主婦向けのファッション雑誌に「JJの卒業生」というライフスタイルを持ち込み『VERY』を創刊しました。『JJ』が提案してきたライフスタイルがわかる人、それに共感・共鳴する人を対象としているわけです。さらに時間がたち、その上の世代向けの『STORY』という雑誌の発刊につながり、定着しています。

一見すれば、「大きなマーケットが目の前に広がっているのに、わざわざ小さいところへいく」というイメージを抱きがちですが、すくなくとも、現在マーケットリーダーとなってトレンドを引っ張っている大手企業の多くは、マーケットを創ってきた「フロンティア」に他なりません。

#### 2) どういう“今より良い状態”にするのか=何を(what)

- モノ(物質)で説明せず、利用者が受ける「便益」、その結果としての「状態」で説明する
- 新しい切り口を探す

「どういう“今より良い状態”にするのか」というのは、「随分まどろっこしい書き方だ」と思われた方も多かもしれません。しかし、ここは非常に重要です。

多くのマーケティングの教科書には、最初のほうに、「マーケティングマイオピア(近視眼)に陥ってはならない」ということが書かれています。そこで出てくる事例は、「お客は性能のいいドリルがほしいのではなく、“穴”がほしいのだ」というものです。これは、自社がお客に対して提供するものを「製品」(物質)で表現してはならない、ということです。

その理由としては、「製品」で表現していると、その製品が果たしていた機能よりずっといい方法で、ずっといい結果を出す別のものの出現に対応できない、ということがいわれています。こういった、「見えざる未来の競合への備え」という意味もありますが、「これではなくてはならない」といつてくれるお客を保ち続けるためには、お客の状態やシーンで価値を認識しておかなければなりません。これは、「高関与」のお客に共感をもってもらうための必須な考え方です。

また、お客にもたらず「良い状態」というのは、見えていても意外に気づいていないことが多いものです。「わかってはいるけど、技術的に無理だ(と思い込んでいる)」とか、「そういう切り口は、業界になじまない(と思い込んでいる)」など、供給側のちょっとした思い込みが原因となっていることが多いようです。つまり、業界で「常識」となっているような事柄を疑ってかかる、ひっくり返してみる、というところに、新たな切り口のヒントは隠されているのです。

アサヒスーパードライは、「味での差別化」を「難しい」と思い込み、容器のデザインや大きさという切り口で激しい競争となっていたところへ、改めて消費者の味の感じ方やのごしのよさといった状態を「コクとキレ」ということばでも表現し、新たなマーケットを創造した好例です。その後、比較的早い段階で各社が追随商品を出してきたにも関わらず、「ドライカテゴリーでの本物」の地位がゆらぐことはありませんでした。

洗濯機の世界では、長年、「消音」や「洗濯時間の短縮」といった切り口で競争が行われてきました。そこに、松下電器が、洗濯という「労働作業そのものの軽減」という切り口から「ななめドラム型」の商品を展開し始めて大ヒットしています。

#### 3) どういうカタチでアプローチするのか=どのように(how)

- 1)2)と矛盾なく、かつ、ストーリー性のある届けかたを考えよう

「誰に」「何を」が決まれば、想定するマーケットのニーズにもっともフィットし、提供しようとしている価値がうまく発揮できるとだけ方を描く必要があります。その価値の源泉となる技術もそうですし、想定しているマーケットの、購買行動、購入のタイミングや方法、購入場所といったすべてが、「矛盾なく」設定されることが必要です。むしろ「誰に」「何を」が細かく具体的な表現で、あるいは、ユニークな形で設定できていればいるほど、届け方にも具体的にユニークなものがうまれてくることが多いものです。

「競争しない」というのは、ただ単にある機能が他よりもよい、ということだけでなく、「誰に」「何を」「どのように」の各要素で、「競争しなくてもよい」要素を盛り込むということが重要です。それが実現できれば、たとえ「真似をしてやろう」と他社が考えたところで、そうやすやすと参入できない状況をつくることのできるからです。

以上のように、1)2)3)がきちんと描けていれば、実は広告・宣伝、販促、調査、というそれぞれの活動に、それほど選択肢はないものです。逆に、選択肢が多いのは、1)2)3)がうまく決まっていなからかもしれません。

また、「仕組み」という以上、すべての活動に「一貫性」をもたせるわけですから、ある活動が今まで効力を発揮していたとしても、今後のマーケティング活動にとって違和感のあるものだとしたら、やり方を変えたり、やめたりすることも必要になってきます。

### 3. 「競争しない」コツ その2： 商品開発におけるアイデアのを見つけ方・つくり方

「競争しない」ためには、商品の存在がオリジナル(ユニーク)であることが必要です。ここでいう、オリジナル(ユニーク)とは、単に商品の第一義的な機能(たとえば、食品だったら味や舌触りというようなもの)の独自性をさすわけでもなければ、「すごくかわった見たこともないようなもの」ということをいっているわけでもありません。

ここまでの説明をすべて読まれた方はすでにお分かりのとおり、

- ・「独自の切り口で」マーケットを切り分け、「こういう人たち向けに」というはっきりとしたお客様像が設定できている
  - ・想定するお客様に「ぐっとくる」(≠奇抜で目をひくのではなく)商品特徴を備えている
  - ・パッケージやネーミング、売場、利用されるシーン(用途、時間、季節…)などに「違いのわかりやすい」特徴がある
- ※サービスなどの無形財の場合も、提供のされ方、サービスの表現のされ方などに置き換えれば同じです。
- ・上の3つが、「こういう商品だから、こういう名前なのね」といったように、ストーリー性をもっていることです。

もちろん、「言うは易し」です。以下で、どのようにしてオリジナルでユニークな商品開発をしていくか、その第1ステップである「アイデアのを見つけ方」について、具体的にお話しましょう。

#### 【1】そもそものアイデアの出所は？

「オリジナル」は「最先端」とは違いますし、「ユニーク」は「奇抜」とは違うので、何か特別な情報源を想定するのは間違いです。

普通、商品開発をする際の、アイデア源というのは、大きく「社内」と「社外」に分けられます。

社内だと、研究開発部門や技術部門の新しい提案だったり、営業やお客様相談室といった利用者と接点のある部署からの意見だったり、利用者の立場にたってモニターしている人間からの要望というものがあります。社外ですと、学会や業界団体などの技術動向などもそうでしょうし、利用者から直接もたらされるものもあります。

このように、特に「奇をてらった」情報源でないところから、「オリジナル」「ユニーク」を作り出すのが、マーケティング・スキルです。

よく、「うちには、面白いアイデアを出すようなアイデアマンはいないから」というようなお話をききますが、少なくとも「組織として」商品開発をし続けるのであれば、「アイデアマン」に頼って商品開発をしているようでは、しんどいのです。大ヒットもあれば、小ヒットもあるけれども、少なくとも「出し続ける」ためには、「組織として」オリジナルでユニークなアイデアをつくり出す方法論を持つておくべきです。

#### 【2】アイデア源から得られたものをどう料理するのか

みんなが知っている情報の中から、次の商品のアイデアを見つけ出すには、いろいろなコツがあります。以下で見えていきましょう。

##### 1)「商品」を因数分解する

「オリジナル」「ユニーク」のつくりかたとして、商品の機能という「商品のど真ん中」で個性を出す方法もありますが、上記のような「想定顧客の切り口」や、パッケージ、ネーミング、利用シーンといったさまざまな点での小さな「オリジナル」「ユニーク」を組み合わせたり、相乗効果をもたせたりするやりかたもあります。

したがって、「商品」を、できるだけ多くの側面から捉えなおすという作業が必要です。食品を例にとれば、一口に味といっても、舌触りもあれば、口に含んだときの香りもあるでしょう。あるいは、サイズといっても、容量、小分けにするかどうか、また、パッケージのデザインでいうと、デザイン自体の美醜という話から、あけ方、保存できるかどうか、また、業界に共通したイメージカラーのようなものまで、分解し始めれば結構できるものです。

この作業は、オンリーワンのとっかかりであるにもかかわらず、意外に取り組みされていないことが多いようです。慣れていない場合は特に、一度きりではなく、2度3度と作業を繰り返すべきだと考えます。

##### 2)因数分解した項目に、業界の常識や他社の強みを当てはめてみる

因数分解ができれば、それぞれの項目に、他社の強みを当てはめてみます。要は、「他社が勝負している土俵」を明らかにすればよいのです。

このとき、他社の弱みや、それに比較した自社の優位性に気づくこともあります。しかし、オンリーワンを目指すなら、この段階では、あえてそれを無視して(目をつむって)先に進みましょう。他社が勝負できている土俵で、ちよつとした改善を加えた程度で勝負をしても、二番煎じのレッテルをはられるか、値下げ攻勢に合うという事態を招くだけです。

この作業を進める中で、逆に、さらに突っ込んだ因数分解ができることもあります。そのときは、その項目も含めて、書き出し、整理しておきましょう。

### 3. 「競争しない」コツ その2： 商品開発におけるアイデアの見つけ方・つくり方

#### 3)「オリジナル」「ユニーク」を具体的に見つけていく

他社の強み、業界の常識が細かくわかっていけば、あとは、それを「否定」したり、そこから「遠く離れ」たり、「逆」を当てはめてみます。「小さい」が強みであれば「大きい」、「静か」が常識であれば、「こういう想定顧客には喜ばれる音が出る」、などです。したがって、1つの強みに対して、いろいろな選択肢が出てくるかもしれません。パッケージを考えてみると、「上蓋をあける」を「横から開ける」「下から開ける」と考えてもよいし、「蓋がない」に置き換えることも可能です。

こうして書き出した「新たな視点や可能性を含んだ項目」について、「なぜ、今主流ではないのか」を考えてみるのです。

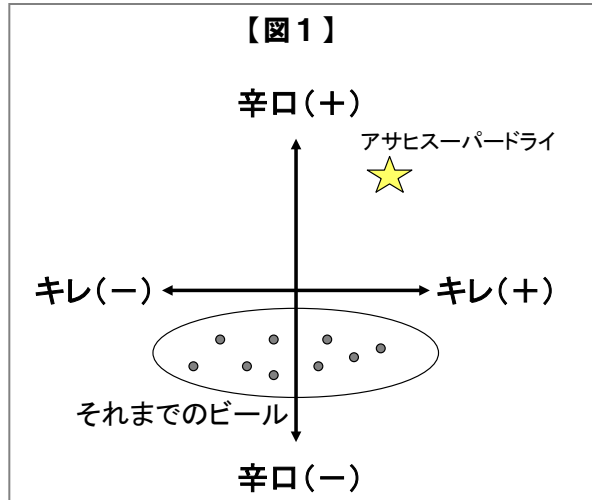
一つには、「このほうが生産効率があがる」といった、たぶんに共有側の論理で決まっている内容が多いことに気づきます。これらに対し、一石を投じることができれば、「オリジナル」で「ユニーク」なものとして存在感を示すことができます。非効率だといって機械化していたプロセスの一部に、手作業(職人技)を持ち込み、職人の価値を中心にマーケットを創る、というような事例も含まれます。

一方で、たまたまみんながそれを常識として受け入れており、無意識的にそのルールに従っている、といったケースもあります。そのときは、「常識を壊す」動きをするより、「もうひとつの常識をつくる」といった視点で、考えていくとよいでしょう。シャボン玉せっけんのシャンプー、リンスは、他社のような「液体」とは違い、「顆粒状」です。大きく、「界面活性剤系のシャンプーではない」カテゴリーの中に属しながらも、独自の商品として、確固たるファンに支えられています。

## 4. 「競争しない」コツ その3： 他社よりもっと「良いもの」のワナ 本来の「差別化」を目指して

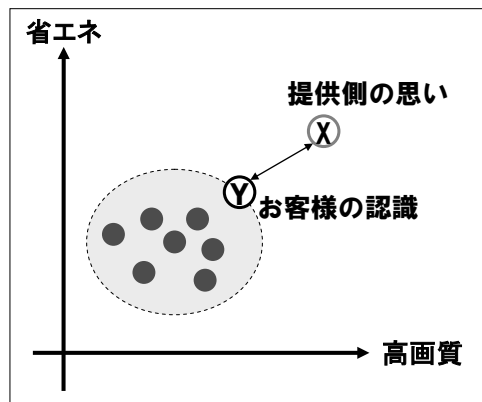
誰でも知っている言葉の一つに「差別化」というものがあります。この言葉は、広く知られているにも関わらず、必ずしも正しく理解されていない言葉の一つかもしれません。ここでは改めて「差別化」について述べたいと思います。

「差別化」を考えるツールとしてポジショニングマップというものがよく知られています。マーケティングのテキストにはたいてい載っているのですが、多くの方が目にしたことがあるはずです。中でも、有名なものは、アサヒビールの「スーパードライ」のポジショニングマップです(図1)。縦軸に「辛口かそうでないか」、横軸に「キレがあるかないか」の2軸を設定し、当時それまでにあった多くのビールが(キレの有無はともかく)辛口ではないのに対し、スーパードライは「キレがあって、尚且つ辛口」という新しい味を持ったものとしてポジショニングした、といわれています。



注目していただきたいのは、この「軸」です。上記のスーパードライの例を念頭の置いた上で、商品・サービス開発に関わる方には、改めて、自社の商品やサービスのポジショニング軸をどのようにお考えかを振り返っていただきたいと思います。「誰にとっても良いに決まっていること」をポジショニングの軸として設定していませんか。わかりやすい例えとして、薄型テレビを例に考えてみましょう。新商品の企画として、次のような企画案が出されたとします。図2のように、縦軸に「省エネ」、横軸に「高画質」という軸をとって、自社の商品は他社のそれよりも、「優れている」ということで「差別化」を達成しようとするパターンです。軸として、「他よりもっと速い」「他よりもっとキレイ」「他よりもっと軽い」といったものを使う場合も同様です。この種の「誰にとっても良いに決まっていること」を軸とするポジショニングでの問題は、果たしてそれで、お客様に「他との違い」が伝わるのか、という点にあります。モノづくりからいえば、他社より高い機能や品質を持ったものを追求することは重要な課題です。しかし、マーケティングの観点から見て、それで市場での「差別化」が達成できるかどうかは全く別問題なのです。

【図2】



もう一度、「ポジショニングマップ」の基本を思い出してみましょう。どんなテキストにも載っていますが、ポジショニングマップとは「お客様の心の中での知覚」によって自社の商品を市場の中で位置付けるものです。ということは、お客様に意図したとおり「知覚」していただかなければ、意味がないのです。

先の図2の例でいえば、商品・サービスを開発する供給者側がどれだけ「他よりも画期的に優れている」と考えていたとしても(点X)、実際にお客様にとっては「従来の延長線上でちょっといいくらい。だって他も似たようなことしてるし。」といった程度の認識に留まってしまう傾向にあります(点Y)。この供給側の思い(点X)と(点Y)のギャップは、「他よりもっと良いもの」という方向性で差別化しようとする限り、常に存在すると考えた方が良いでしょう。「誰にとっても良いに決まっていること」については、他社も同じようなことを主張しているはずだからです。その結果、「他と似たようなもの」とお客様に思われてしまうと、待っているのは他社との価格競争です。



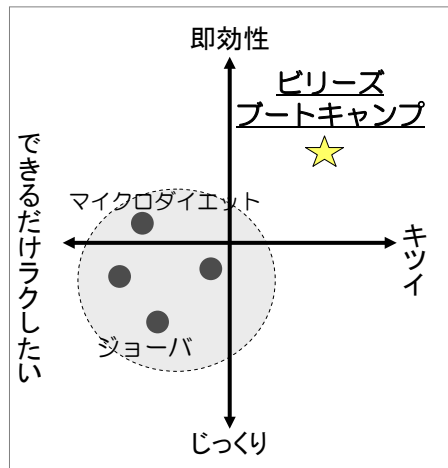
## 4. 「競争しない」コツ その3：

他社よりもっと「良いもの」のワナ 本来の「差別化」を目指して

では、お客様に違いを認識してもらうためにはどうすれば良いのでしょうか。先ほどのスーパードライのケースをもう一度みてみましょう。このポジショニングでは「他よりも美味しい」といった「誰にとっても良い」ことを軸を持ち込んでいません。「辛口」というのはあくまでお客様の好みの問題であって、「辛口」が好きな人も嫌いな人もいます。ここで表現されているのは「辛口」という他のビールにない味の方向性を持っている、ということです。このことによって、他のビールとの「違い」は明確になっています。重要なのはお客様からみて、「明らかに他と違う」ということが認識されるか否かなのです。

違う例でも考えてみましょう。2007年の日経ヒット商品番付に入ったダイエット商品「リリースブートキャンプ」のポジショニングを考えてみると、図3のようにとらえることができます。横軸においているのは「キツイ」「ラク」という軸ですが、人によっては「ダイエットしている」という実感が重要なので、この横軸は単純な「良い／悪い」の軸ではありません。同様に、縦軸の「即効性があるかないか」もダイエットに対する取組み姿勢の問題なので、これも「良い／悪い」というよりは、嗜好の問題です。結果として、世の中のダイエット商品が「即効でラク」「長期的だけどラク」といった方向を志向しているのに対して、「キツイが即効性がある」リリースブートキャンプは、他のダイエット商品にない特徴を持ったものとして認識されています。

【図3】



以上見てきたように、他社との差別化、すなわち市場でのポジショニングを考える際には、どのような軸を設定するかが極めて重要なポイントです。さらに、その軸を考える際には、できるだけ「誰にとっても良いこと」を軸にするのは避けなければなりません。差別化というと「他よりもっとよいもの」を提供することだと思われがちですが、重要なのは「他と違うこと」なのです。この点が、他社と「競争しない」ための出発点といえるでしょう。

参考)「1からのマーケティング」石井淳蔵＋神戸マーケティングテキスト編集委員会 碩学舎

株式会社 日本総合研究所  
 リサーチ・コンサルティング部門  
 マーケティング&イノベーション戦略クラスター  
 シニアマネジャー 齊木乃里子、マネジャー 紀伊信之  
 E-mail: rcdweb@ml.jri.co.jp

本資料の著作権は株式会社日本総合研究所に帰属します。