

マーケティングにおける同質化とジャストミート

池 尾 恭 一

I はじめに

戦後のわが国においては、リーダー企業が優れた流通チャネルの囲い込みを背景に、競合企業に対して同質化を図るという戦略を採用し、好ましい業績を維持するという事例が数多く見られた。ところが、長年にわたる市場環境や競争環境の進展のなかで、こうした同質化戦略がいまだに有効性を維持している事例もあるが、有効性を低下させている事例も少なくない¹⁾。

では、そもそも一体なぜ、戦後のわが国においては、流通チャネルの囲い込みを軸に、競合企業に対して同質化を図るというやり方がうまく機能したのであろうか。この条件が明らかになれば、同質化戦略が機能しなくなる状況も明らかになるであろうし、さらには、同質化戦略が機能しなくなった場合のマーケティングの方向も浮かび上がってくるものと考えられる。

本稿では、こうした問題意識のもと、リーダー企業の同質化戦略が有効に機能する条件を探るとともに、その有効性が揺らいでいくメカニズムを、競争対抗行動と購買行動の双方の観点から検討する。そのうえで、同質的なマーケティングが機能しなくなったときに求められるマーケティングの方向を提示する予定である。

1) この点について、詳しくは、池尾（2004）を参照。

II 流通系列化の背景

わが国においては、戦後の高度経済成長のなかで、メーカーによる取引流通業者の囲い込みが、多くの業界で観察された。いわゆる流通系列化である。そして、こうした囲い込みの流通チャネルを強みとした同質化戦略が、典型的な日本型マーケティングと指摘されてきた。

そこで、まず、この流通系列化が典型的にみられた家庭用電化製品の流通を例にとり、流通チャネル政策のあり方を検討しよう。

わが国家電メーカーの小売店組織化の歴史は、昭和30年代に始まる。それはまた、家庭用電化製品の市場が、わが国において本格的に拡大し始めた時期でもあった。すなわち、わが国電機メーカーは、折からの消費市場の拡大のなかで、欧米諸国からの技術導入もあって、次々と家電新製品を導入し、その市場拡大に努めた。当時いわれた三種の神器（冷蔵庫、洗濯機、白黒テレビ）などは、こうして導入された新製品の典型である。

ところが、このような家電新製品は、多くの人々にとって、過去に購買経験のないものであった。わが国の場合、戦前は消費市場が全般に未成熟ということもあって、家電製品の普及は一部の製品あるいは一部の富裕層に限られていた。それが、戦後の大衆消費社会の形成の段階で、一気に様々な家電品が投入され、市場拡大が図られたのであった。

したがって、消費者の多くは、これらの製品が実際に購買可能になった際、必ずしも十分な製品判断力を有していなかった。ということは、かれらの周りを見渡したところで、多くの場合は相談しうる相手もない。しかし、こうした新製品の購入は、かれらにとって重大な関心事で、購買関与度が高いだけに、失敗は避けたかった。

そこで考えられる相談相手といえば、電機製品の身近な専門家である、電機店の人間ということになる。しかし、電機店の人間にしても、こうした新しい家電品の取り扱いには不慣れで、十分な知識を持ち合わせていないことが多かった。このような状況のなかで、典型的には松下（現パナソニック）

をはじめとする電機メーカーが、町の電機店なり、あるいはそれまでは電機店の経験はなくとも意欲を持つ人々に対して家電品の扱いに関する教育を行い、これらの小売店を組織化していった。

消費者は、こうして組織化されていった電機店において、説明なり推奨なりを受けながら電化製品を購入していくことになった。このような購買において、小売店頭で取引される対象は製品だけではない。それとともに、高要約度の情報や高水準のサービスが取引され、それに応じた価格とマージンが支払われる。そして、消費者が十分な製品判断力を持たない段階においては、この説明・推奨販売や高水準のサービス提供はとりわけ有効であった。

しかし、ある情報が最初は消費者に価値をもたらしても、一旦それが消費者に与えられてしまうと、2回目からは価値を持たない。つまり、テレビならテレビを初めて買うときには、電機店での懇切丁寧な説明はありがたいかもしれないが、2度目に買うときには同じ説明ならば消費者はあまり価値を感じないであろう。したがって、ある新製品について説明・推奨販売が有効なのは、その製品が一通り普及するまでということになる。もちろん、買い換え需要に際しては、メーカー側も改良モデルを用意し、新たな説明や推奨の余地は生じるかもしれない。しかし、余程の画期的な改良が加えられない限り、買い換えや買い増しを繰り返す過程で、消費者にとっての説明・推奨販売の価値は低下していく。

ところが、昭和30年代に始まるわが国の高度成長のなかでは、次々と新たな家電品が市場に導入されていった。そして、こうした新製品に恵まれている限り、系列小売店による説明・推奨販売は有効であり続けた。もちろん、これらに加え、販売場所の確保や身近でのサービスへの信頼感といったことが、系列小売店の重要性を高めたことはいうまでもない。

高度成長のもとで次々と新製品に恵まれた家電業界では、多くの企業が売上を伸ばしていったが、とりわけ説明・推奨販売、販売場所の確保、身近でのサービスへの信頼感といった要因の重要性から、優れた系列小売店網を有するメーカーが、相対的に有利な立場を占めるようになった。もともとは東

芝や日立などと比べ小規模な存在からスタートした松下が成長していったのは、一つにはこの系列小売店網の整備の成功によるところが少なくない。

Ⅲ 同質化戦略と真空地帯の発生

こうした状況のなかで、リーダー企業と呼ばれる企業には、この囲い込み流通チャンネルを背景に、同質化戦略を採用し、好ましい業績を維持していたところが少なくなかった。これは、競合企業間で製品等が少なくとも顧客の目から見て大きな違いがない限り、流通チャンネルの面で優っているリーダー企業は有利に競争を進めることができるという、競争対抗戦略の論理が機能している結果だといえよう²⁾。

企業間の一般的な競争対抗関係のなかでは、こうした同質化戦略が常に有効に機能するとは限らない。例えば、小売業態の動態を説明しようとする小売動態論においては、同質化がむしろ競争地位の低下をもたらしうるメカニズムが、強調されてきた (Brown 1987; 1988; 池尾 2005)。その一つが、競争対抗関係のなかで同質化へと駆り立てる動機に注目した、真空地帯理論 (Nielsen 1966) である。

以下では、この真空地帯理論の考え方を、線形代償型評価ルール³⁾の文脈に当てはめて、説明してみよう。

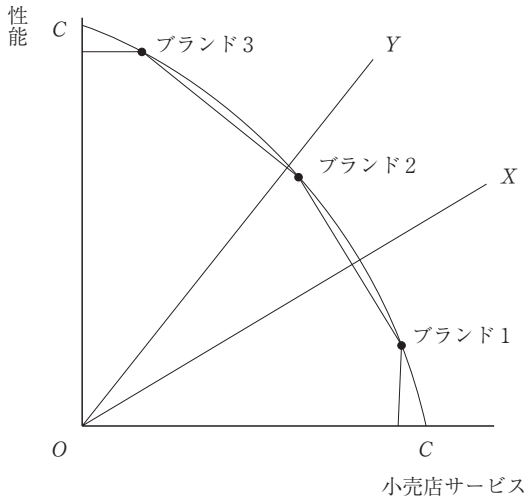
いま、ある顧客がある製品クラス (例えばテレビ) において、購買を考えているとしよう。こうしたとき、顧客は当該製品クラスのなかの購買候補と目される各ブランドについて、それらがいかなるものであるかの知覚を構成すると考えられる。

例えば、テレビについて、ある顧客が各ブランドを知覚するのに用いる属性次元が「性能」と「小売店サービス」の二つに限られ、購買候補のブランドが四つあったとすれば、その知覚は第1図のように示される。こうした図を知覚マップという。もちろん、顧客の知覚を構成する次元は二つとは限ら

2) この点については、嶋口 (1986) を参照。

3) 例えば、青木 (2010) を参照。

第1図 知覚マップと選好ベクトル



ず、この他にも、携帯性、操作性といった属性が含まれてくる可能性は十分に考えられる。第1図は、あくまでも例示のためのものである。

顧客は、知覚に基づいて、各代替ブランドを評価する。顧客が用いる評価規則としてはいくつかのものが考えられるが、テレビのような耐久消費財の場合は、しばしば加重平均型（線形代償型）が想定される。つまり、

$$\begin{aligned} \text{ブランド1の望ましさ} &= \text{性能重視度} \times \text{ブランド1の性能の水準} \\ &+ \text{小売店サービス重視度} \times \text{ブランド1の小売店サービスの水準} \end{aligned}$$

である。顧客は各ブランドに関するこの望ましさにより、ブランド間の選好順位を決めると想定されている。

そこで、この小売店サービスと性能に対する顧客の重視度の比率を原点から右上がりの直線で表す。選好ベクトルと呼ばれるこの直線の傾きは、（性能の重視度／小売店サービスの重視度）である。ある顧客にとっての各ブランドのブランド・イメージの魅力度は、それぞれのブランド・イメージの位

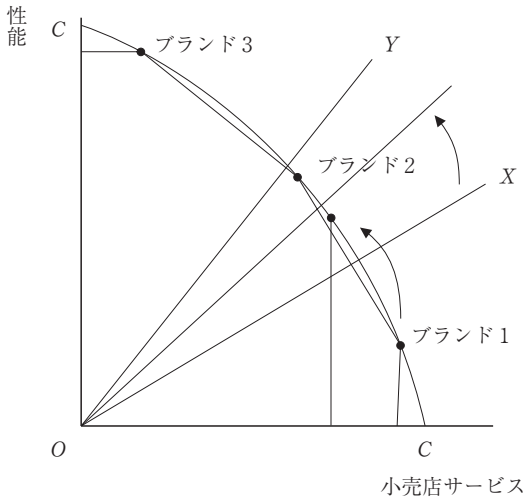
置からその選好ベクトルに垂直に交わる直線を引けば、それらの交点によって与えられる。したがって、図において、重視度の比率が OX の傾きの顧客にとって、ブランド1と2の魅力度は等しい。同様に、重視度の比率が OY の傾きの顧客にとって、ブランド2と3の魅力度は等しい。それゆえ、 OX よりも（右側の）緩やかな傾きの選好をもつ顧客は、ブランド1を選好し、 OX と OY の間の傾きの選好をもつ顧客は、ブランド2を選好する。また、 OY よりも（左側の）急な傾きの選好をもつ顧客は、ブランド3を選好する。

次に、現在の技術のもとで各ブランドにとって可能なブランド・イメージの位置が、第1図の CC 線上に限定されるものとしよう。すなわち、性能を高めるためには小売店サービスを低めなければならない、逆に、小売店サービスを高めるためには性能も低めなければならない、したがって、現在の技術のもとで両者を合理的に組み合わせる限り、いずれのブランドのブランド・イメージも CC 線上の点に限られる。しかし、いずれのブランドもこの CC 線上ならば別の点に瞬時に自由に移動できるとはいえないだろう。そのため、 CC 線上の移動には、取りあえずその距離に応じて一定の時間を要すると考えておこう。

いま、第1図において、ブランド1がブランド・イメージを CC 線上に沿って左上方へ移動させたとしよう。つまり、格上げである。その結果、第1図の OX の傾きはより立ったものになり、ブランド1のシェアは拡大する。すなわち、ブランド1は、第1図で自身より右下方に他のブランドがない以上、選好ベクトルの傾きが OX より小さな顧客に対しては独占的立場にある。それゆえ、 CC 線に沿っての左上方への移行は、第2図にあるように、ブランド1のシェア拡大をもたらす。

同様に、ブランド3にとっては、 CC 線に沿っての右下方への移行は常にシェアを増加させる。したがって、ブランド1とブランド3は、ブランド2との違いが識別される範囲で、また、ブランド2が反撃に出てもブランド1の場合ならばブランド1の右下方には容易に移動できない範囲で、できる限

第2図 格上げによるシェア拡大



りブランド2に近づこうとする。

ところが、このようなブランド1とブランド3の動きは、他方で、選好ベクトルの傾きが両端に近い顧客の不満を高める。例えば、小売店サービスを性能と比べて非常に重視している人々は、他に適当なブランドがないからやむをえずブランド1を選んでいるのであり、かれらに満足のいく形で対応できるブランドはもはや存在しない。ここに真空地帯が生じる。

そのとき、第1図でブランド1の右下方に参入しても、ブランド1が簡単にはそのさらに右下方には移行できず、しかもその位置で十分な売上が期待できるならば、新たなブランドの参入機会が生じる。この参入が第1図の右下に生ずれば、それは高サービス・低性能を特徴とするものになるであろうし、第1図の左上に生ずれば、低サービス・高性能を特徴とするものになるわけである。

このように、真空地帯論で想定されている状況で、同質化を行えば、真空地帯が生まれて、新規参入を呼び、同質化を行った企業の競争地位が低下しかねない。また、小売業態の歴史を振り返ったとき、真空地帯の発生により、

支配的業態や支配的企業が移り変わっていくという事態は頻繁に生じている(池尾 2000)。

IV 同質化戦略の条件

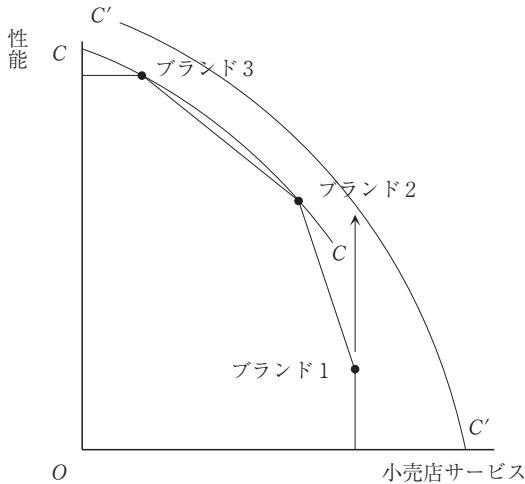
では、戦後長きにわたって、多くのわが国リーダー企業が同質化戦略を採用し、成功を収めてきたのは、なぜなのであろうか。真空地帯を生むことなく、リーダー企業としての地位を守ることができたのはどのような事情によるものなのであろうか。

第2図において、いま仮に、小売店サービスの重視する消費者が多く、選好ベクトルの傾きの分布が右下方向に偏っていたとしよう。この需要について、ブランド1は優位な立場にある。これに対して、ブランド2やブランド3は、性能によってブランド1に差別化している。

ここで、ブランド1がブランド2の性能による差別化に対して、CC線上的同質化を行っても、ブランド1以上の小売店サービスを有するブランドが他に存在し得ないのであるならば、つまりブランド1の小売店サービスが模倣困難であるならば、ブランド1はリーダー企業とみなされてよいであろう。この限りにおいて、ブランド1のCC線上的左上方向への同質化の動きは、ブランド1のシェア拡大に結果する。すなわち、CC線はブランド1の技術フロンティアであって、他のブランドにとってブランド1の位置は達成不能であり、しかも他の製品による差別化に対して同質化を行っても、小売店サービスでのブランド1の優位が揺るがないという場合である。

ましてや、第3図にあるように、ブランド1の技術フロンティアがC'C'線のように、他のブランドよりも外側にあるにもかかわらず、ブランド1は自身の技術フロンティアの内側にいて高いシェアを得て、しかも他社の技術フロンティアではブランド1なみの小売店サービスの実現が困難である場合には、つまり競争力に余力がある場合には、最重要属性としての小売店サービスを犠牲にすることなく性能面での同質化が可能であり、リーダー企業としてのブランド1の同質化はなおさら正当化される。

第3図 同質化戦略の条件



このように、リーダー企業がリーダー戦略として同質化を取り得るか否かは、優位に立つ最重要属性の模倣可能性がどの程度ものか、そして脅威となりうる差別化に対していかにその最重要属性を損なうことなく同質化することが可能かに依存する。

したがって、リーダー企業による同質化戦略が有効になるためには、第一に、顧客に大きな価値をもたらすという意味での市場特性から考えて最も重要な属性において、「他の追随を許さない強み」を有していなければならない。この「他の追随を許さない強み」には二つの意味が含まれる。一つは、その最重要属性が競合相手から簡単には模倣されないことである。いま一つは、リーダー企業が、ライバルからの効果的な差別化に対して同質化しても、その最重要属性での優位が揺るがないことである⁴⁾。

顧客にとっての価値という観点から最も重要で、リーダー企業が「他の追随を許さない強み」を有する属性は、多くの場合それぞれの産業での競争に

4) 嶋口 (1986) が指摘する独自能力の相対的蓄積度は、これらの条件に対応するものと考えられる。

おける「鍵となる成功要因」(Key Success Factor: 以下 KSF) となる。そして、リーダー企業による同質化戦略が有効になるための第二の条件は、その KSF が安定していることである。つまり、その属性が市場特性により顧客に大きな価値をもたらし、かつリーダー企業が「他の追従を許さない強み」を有するという面で、安定していることである。

V 同質化戦略と流通チャネルの差別化

戦後のわが国では、多くの産業において、リーダー企業が同質化戦略によって好ましい業績を維持してきたのは、そうした企業が単に最大のシェアをもつだけでなく、市場特性と模倣可能性から考え、KSF である囲い込みの流通チャネルにおいて、「他の追従を許さない強み」を有し、その KSF が安定していたからである。

つまり、KSF としての流通チャネルが顧客に大きな価値をもたらすとともに、模倣がきわめて困難であるという面で安定し、しかも効果的な差別化に対する同質化にあたって、流通チャネルを犠牲にする必要がなかったからである。

戦後のわが国の場合、流通チャネルを形成するのは、自社の営業部門であったり、販売会社であったり、あるいは外部の流通業者であっても長期の取引相手であったりする。つまり、メーカーと流通チャネルの間は、雇用関係や契約関係や人間関係などによって、半ば固定的に結ばれることも少なくない。そのため、流通チャネルは、とくにわが国においては、いわゆる 4P に要約されるマーケティング諸手段のなかで、模倣や変更が最も困難であり、それだけに優れた流通チャネルは、きわめて重要な競争優位の源泉になるといわれてきた。

このような状況のもとでは、仮に二番手以下の企業が差別化努力を行い、それに成功したとしても、その成功が大きなものであるほど、リーダーの同質化を呼び、リーダーの優位を揺るがすことは容易ではない。

逆に、この条件が崩れたとき、リーダーの地位は危ういものになる。

すなわち、KSFの模倣可能性が高いほど、また同質化がKSFを犠牲にするほど、同質化は真空地帯を生み、参入余地を作り出す。

そして、こうした条件のもとで、リーダー企業が栄枯盛衰を経験するという事例は、小売業以外でも決して珍しいものではない。

例えば、ある企業が囲い込み流通チャネルをKSFにリーダーの地位にあったとしよう。

第一に、この状況で、囲い込み流通チャネルの模倣が容易になれば、リーダーの地位はもちろん維持できなくなる。

第二に、二番手の企業が積極的にオープン型量販店チャネルで拡販を行ったとする。すなわち、流通チャネルによる差別化である。

ところが、こうした状況で、リーダー企業が二つの異なる流通チャネルで積極的に拡販することが必ずしも容易ではない。つまり、流通チャネルでの優位性は簡単には模倣されないが、新たなチャネルが登場したときに、簡単には同質化できない。

これは、チャネルでの差別化の場合、リーダー企業が同質化してオープン型量販店（例えば家電量販店）で積極的に拡販すると、囲い込みの対面販売型小売店（例えば家電系列小売店）が窮地に追い込まれるからである。すなわち、人的情報源としての小売店員を数多く配置し、人件費率が高い従来型対面販売型チャネルは、大規模で低費用のオープン型量販店で同じ製品を低価格で売られると太刀打ちできない。そのため、リーダー企業による同質化は、自らのKSFを損なうことになってしまう。

もちろん、それでも、多くの消費者がオープン型量販店ではなく、対面販売型小売店を購買場所として選択していれば、リーダー企業において問題は生じない。つまり、チャネルでの差別化はその性格として、同質化において、リーダー企業のチャネルでの強みを犠牲にするが、消費者の購買特性が、対面販売における人的情報源依存型である限り、二番手企業によるチャネルでの差別化の有効性は限られるため、リーダー企業における同質化の必要性は低い。

問題が生じるのは、消費者において、対面販売型小売店よりもオープン型量販店を好むようになる変化があり、この差別化が有効なものになった場合である。つまり、KSF の模倣は困難であっても、ライバル企業による有効な差別化への同質化が KSF そのものを犠牲にするという状況である。二番手以下の企業によるチャンネルでの差別化を有効にするような環境変化が生じ、そうした差別化が行われたとき、リーダー企業は対応に窮し、場合によっては KSF を失ったり、新たな KSF の獲得に失敗したりするわけである。

VI 購買関与度と製品判断力

では、消費者の購買特性から考えたとき、囲い込み流通チャンネルの有効性的変化はいかに説明されるのか。

われわれはかつて、購買特性のなかでも、購買関与度と製品判断力に注目し、それらによって左右される顧客購買行動諸側面の重要性を指摘した（池尾 1999）。

それによれば、購買関与度とは、購買決定に際して顧客が感じる心配や関心の程度である（Hawkins, Best and Coney 1986）⁵⁾。この購買関与度が高ければ、顧客の購買前の情報探索意欲は大きくなるとともに、いったん選好順位が形成されたならば、より順位の高いものに執着する度合いは増大して、顧客は、そのためにより大きな到達努力を費やすようになる。

他方、製品判断力とは、顧客が、どの程度まで要約された情報ならば、自分のニーズと関連付けて処理できるかを表す概念である。つまり、製品判断力の高い顧客は、より要約度の低い生に近い情報を自分自身で処理できるのに対し、製品判断力の低い顧客は、別の人間によって要約された情報しか処理できない。例えば、製品判断力が高くなれば、顧客は、製品の現物や印刷媒体のような、より要約されていない情報を好む傾向にあり、逆に判断力が低くなれば、店員の説明などにより要約された情報を好むようになる、とい

5) 関与概念について詳しくは、Laaksonen (1994) を参照。

ったごとくである。

したがって、製品判断力は、ブランド選択における情報探索の様式（使用情報源：ブランド選択に当たっていかなる情報源の組み合わせを用いるか）にかかわると考えられてよい。ただ、情報源によって伝達しうる情報の量が変わってくるため、関与度が情報探索の意欲を規定する以上、情報探索の様式は、関与度によっても規定される。

もともと家電製品にみられるような系列小売店を有効なものとしてきたのは、かれらによる製品や用途の説明、サービスの提供を、とりわけ高購買関与度・低製品判断力の消費者が高く評価したからであった。また、このような消費者のニーズに対しては、メーカー間で製品にさして大きな違いのないなか、系列店が特定メーカー製品をフルラインで提供することで、対応可能であった。

ところが、時間の経過とともに、消費者の製品判断力が上昇すると、消費者はそれまでの製品や用途の説明、サービスの提供にそれほどの価値を感じなくなる。すなわち、小売店側としては、従来と同様のコストをかけて従来と同様の情報やサービスを提供していても、消費者の特性が異なると、消費者にとってのそれらの価値は低下し、そのための高い価格は割に合わないものになってしまう。

むしろ、製品判断力が向上した消費者が好むのは、より高いバリュー・フォー・マネーやより深い品揃え（品揃えの深さ：取り扱い製品カテゴリーそれぞれのなかでの品揃えの豊富さ）ということになる。

また、消費者の関与度が低下すると、情報探索努力や購買努力は低下し、より広い品揃え（品揃えの広さ：取り扱い製品カテゴリーの数）やより低い価格が求められる。したがって、こうした購買についても、系列小売店にみられるような高コストの人的情報提供や人的サービスは、必ずしも適しているとはいえなくなる。

VII 顧客購買類型とマーケティング

KSFの模倣可能性が高いほど、また同質化がKSFを犠牲にするほど、同質化は真空地帯を生み、参入余地を作り出す。つまり、同質化は真空地帯を生み、大は小を兼ねるというやり方が難しくなる。

こうした、同質化戦略が機能しないとき、リーダー企業はいかなる対応をとるべきなのか。すなわち、絶対優位ではなく、相対優位を前提としたマーケティングであり、その鍵は、購買特性によりフィットした対応ということができよう。

そこで、再び、消費者の購買関与度と製品判断力に注目して、マーケティングのあり方を考えていこう。

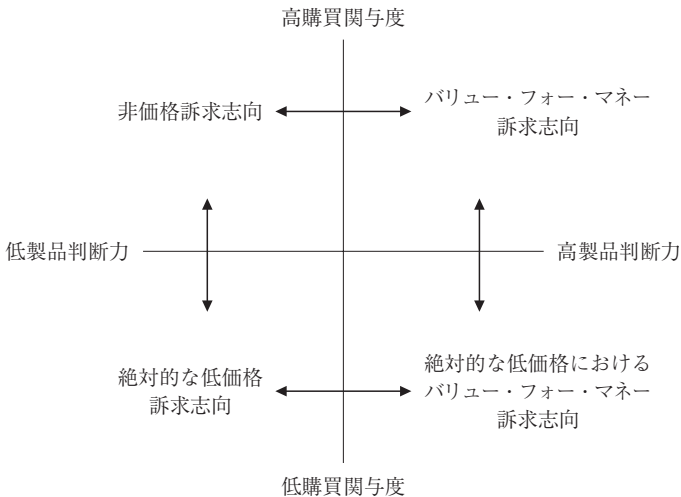
製品判断力が高いほど、顧客にとって、製品価値と価格の関係の見極めは容易になるのに対して、製品判断力が低くなると、製品価値と価格の関係は不透明になる。したがって、製品判断力が高まるにつれ、顧客は購買においてバリュー・フォー・マネーを求めるようになるとみることができる。

他方、購買関与度の影響をみるためには、購買関与度と顧客の情報探索の関係を考える必要がある。

顧客は、どの製品を買うかを決めるにあたって、事前に各購買候補製品について情報を探索する。購買関与度はこの情報探索量を左右するが、一般に、顧客が価格を知るための情報探索量は、性能を知るための情報探索量よりも少ない。したがって、製品選択に関しては、関与度が低いほど、価格に関する探索が探索全体に占める割合は相対的に多くなる傾向にある。つまり、関与度が低くなると、対価としての価格が顧客の購買決定全体なかで果たす役割が、大きくなる。そして、この傾向は、顧客が、購買候補と目される製品（想起集合内の製品）は、いずれも許容される最低性能水準を有している、と認識している場合は、とくに顕著になるだろう。

これをもう少し日常的な感覚のなかで表現すると、とくに、顧客が、購買候補と目される製品は、いずれも許容される最低性能水準を有している、と

第4図 顧客の購買類型とマーケティング訴求



認識している場合は、「大切なものは、よいと思われるものを探して買う」が、「あまり大切ではないものは、安いものを買う」傾向にある、ということになる。

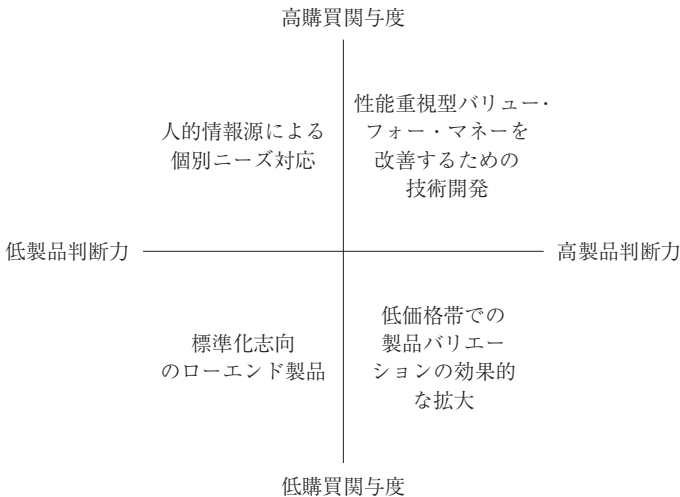
したがって、顧客は、製品判断力が高いほどバリュエ・フォー・マネーを求め、また、購買関与度が低いほど価格の安さを重視する傾向にあると考えられる。

顧客の製品選択行動を規定する要因として抽出された購買関与度と製品判断力は、いずれも本来は、連続的に変化する連続量とみなされるべきものである。しかし、ここでは、説明の便宜上、この二つの変数によって、顧客の購買を四つに分類すれば、いかなるマーケティング訴求が有効になるかは、第4図のように整理することができよう。

さらにこの第4図をうけて、各購買類型において求められる、性能を含む市場提供物の焦点は、第5図のように整理することができる。

右上のセルにおいては、顧客は、製品判断力が高いだけに、性能水準がいかなる意味をもつかをよりよく見極めることができる。

第 5 図 顧客の購買類型と市場提供物の焦点



それとともに、購買関与度が高いため、より高い性能水準を求める用途が存在する可能性が高い。すなわち、顧客が求める性能水準は、顧客がその製品をどのような用途で使用するかに依存し、高い性能水準を求める用途では、購買関与度が高くなる。したがって、関与度が高ければより高い性能水準が求められるとはいえないが、より高い性能水準が求められる用途では関与度は高くなる傾向にあるとはいえよう。したがって、より高い性能水準を求める購買は、バリュー・フォー・マネーが求められる右上のセルに位置するとみてよいであろう。

これに対して、絶対的な低価格が求められる左下の低関与度・低判断力のセルでは標準化志向のローエンド製品が求められる。

また、絶対的な低価格においてバリュー・フォー・マネーが求められる右下の低関与度・高判断力のセルでは、低価格帯において、顧客ニーズへの製品適合度を効率的に高めていくことが重要になる。

さらに、高関与度・低判断力で、非価格志向が期待される左上のセルでは、人的情報源による双方向高密度のコミュニケーションにより、ニーズ適合を

図っていくことが有効になることは、これまで見てきたとおりである。

第2図で示した競争対抗による同質化は、第5図では、左上から右上へとという形で生じる。しかし、競争対抗による同質化は、特定の方向に限定される必要はない。第2図では、作図の理由から、属性次元が小売店サービスと性能の二つに限定されていたが、本来属性次元が二つに限定される理由はない。したがって、第5図でいえば、左上から始まる競争対抗による同質化は、右下方向や下方向へも向かう。

この時、第5図の左上に位置しているブランドは、それ以上に人的情報源による個別ニーズ対応に優れたブランドが存在しない限り、どの方向に向かった同質化も常にシェアの増大を招く。すなわち、右方の高関与度・高判断力セルに向けた、性能重視のバリュー・フォー・マネーの改善、下方の低関与度・低判断力セルに向けた、標準化製品による価格の切り下げ、あるいは右方の低関与度・高判断力セルに向けた、ニーズ適合度改善のための製品種類の増大のいずれもが、差し当たりはシェアの拡大を生む。

ただ、このような競争対抗上の理由による戦略のシフトは、必ずしも購買の特性に基づくものではないだけに、例えシェアを増大させたとしても、過少サービス、過剰性能、過剰バラエティを生み、顧客の満足度を低下させる。それが、競争対抗の結果として真空地帯を生むわけである。すなわち、購買特性のシフトではなく、競争対抗上の理由によって戦略をシフトさせたとき、真空地帯が生じる。

逆にいえば、第5図において、例えば左上の高関与度・低判断力のセルからスタートするとして、いかなる方向に向かうにせよ、その方向に向かって需要の関与度や判断力がシフトしていれば、過少サービス、過剰性能、過剰バラエティは生じないし、真空地帯も発生しない。これを、性能改善に絞っているならば、「性能改善に見合った高関与度・高判断力の需要を維持できなければ、市場の中核のニーズを追い越した製品が提供されることになる」わけである。

マーケティングのあり方を規定する顧客ニーズや競争関係はそれぞれが、

時間の経過にともなう独自の進化のメカニズムを有している。また、技術開発も独自の論理をもって進歩していく⁶⁾。したがって、仮にある段階で、ニーズと市場提供物のマッチングがうまくいっていたとしても、競争関係の進化や技術の進歩は、ともすれば顧客ニーズの進化とは別の方向へ市場提供物を導く。このことが過少サービス、過剰性能、過剰バラエティといった形で、需給マッチングの悪化をもたらし、とりわけ競争力の余裕がなくなったときには、深刻な脅威を招く。

したがって、とりわけ競争力に余裕がなくなったとき、必要なことは、市場提供物を標的需要とジャストミートさせることなのである。

VIII まとめ

本稿の目的は、リーダー企業と同質化戦略が有効に機能する条件を明らかにするとともに、その有効性が揺らいでいくメカニズムを、競争対抗行動と購買行動の双方の観点から説明し、そのうえで、同質的なマーケティングが機能しなくなったときに求められるマーケティングの方向を示すことにあった。

それによれば、戦後のわが国において、多くのリーダー企業が同質化戦略によって好ましい業績を維持してきたのは、そうした企業が市場特性と模倣可能性から考えてKSFとみなされる囲い込みの流通チャネルにおいて、「他の追随を許さない強み」を有し、しかも、そのKSFが安定していたからであった。

もっとも、この状況においては、二番手の企業が積極的にオープン型量販店チャネルで拡販を行って、流通チャネルで差別化すると、リーダー企業は二つの異なる流通チャネルで積極的に拡販することが必ずしも容易ではない

6) Christensen (1997) や Christensen and Raynor (2003) は、持続的技術進歩は時として、市場のローエンドが求める性能水準のみならず、ハイエンドが求める性能水準をも上回り、そのことが、ローエンドでの破壊的技術の機会を生み、その後の格上げによって市場の劇的な変化をもたらすとして、こうした技術の進化メカニズムに注目している。

ため、簡単には同質化できない。つまり、同質化はKSFを損なう。ただ、多くの消費者がオープン型量販店ではなく、対面販売型小売店を購買場所として選択していれば、チャンネルでの差別化が、同質化において、リーダー企業のチャンネルでの強みを犠牲にしたとしても、そもそも二番手企業によるチャンネルでの差別化の有効性は限られているため、同質化の必要性は低く、リーダーの地位は揺るがない。

すなわち、戦後のわが国におけるリーダー企業の同質化戦略を支えてきたのは、模倣困難な囲い込み流通チャンネルにおいて、リーダー企業が「他の追随を許さない強み」を有するとともに、その囲い込みチャンネルが多くの消費者の購買行動とマッチしていたからである。この条件が崩れたとき、ライバルからの有効な差別化に対して同質化が困難となり、同質化戦略は有効性を失う。

そうになると、必要なことは、「大は小を兼ねる」という発想を捨て、購買行動によりジャストミートしたマーケティングを展開することである。具体的には、例えば高関与度・低判断力の購買を標的として出発した後、高関与度・高判断力の購買、低関与度・低判断力の購買、低関与度・高判断力の購買のいずれの方向に向かうにせよ、それぞれの購買の特性に応じた形で戦略をシフトさせることである。過剰性能による収益の悪化を回避するためには、こうした購買特性とのジャストミートこそが求められる。

さらに、こうした展開は、より一層の標的の絞り込み、すなわちより一層の選択と集中に結果する可能性は少なくないものと思われる。

(筆者は慶應義塾大学大学院経営管理研究科教授)

参考文献

- Brown, Stephen (1987), "Institutional Change in Retailing: A Review and Synthesis," *European Journal of Marketing*, Vol. 21, No. 6, pp. 5-35.
- (1988), "The Wheel of the Wheel of Retailing," *International Journal of Retailing*, Vol. 3, No. 1, pp. 16-37.
- Christensen, Clayton M. (1997), *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Harvard Business School Press, 邦訳：玉田俊平太監修『イノベーションシ

- ヨンのジレンマ』2001年 翔泳社。
- and Michael E. Raynor (2003), *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*, Harvard Business School Press, 邦訳：玉田俊平太監修『イノベーションへの解』2003年 翔泳社。
- Hawkins, Del I., Roger J. Best, and Kenneth A. Coney (1986), *Consumer Behavior: Implications for Marketing Strategy*, Plano, TX: Business Publications.
- Laaksonen, Pirjo (1994), *Consumer Involvement: Concepts and Research*, New York, NY: Routledge. 邦訳：池尾恭一・青木幸弘監訳『消費者関与』千倉書房。
- Nielsen, O. (1966), "Developments in Retailing", in Kjaer-Hansen, M. (Ed.), *Readings in Danish Theory of Marketing*, North Holland Publishing Company, Amsterdam, pp. 101-15.
- 青木幸弘 (2010), 『消費者行動の知識』日本経済新聞出版社。
- 池尾恭一 (1999), 『日本型マーケティングの革新』有斐閣。
- (2000), 「小売業態の展開と小売構造」石原武政・池尾恭一・佐藤善信『商業学：新版』有斐閣 141-198頁。
- (2004), 「流通チャネル政策」慶應義塾大学ビジネス・スクール編『マーケティング戦略』有斐閣 147-166頁。
- (2005), 「小売業態の動態における真空地帯と流通技術革新」『商学論究』第52巻第4号, 71-95頁。
- 嶋口充輝 (1986), 『統合マーケティング』日本経済新聞社。