



# 「ポジショニング」を問う : 顧客の脳内をどう制するか(第1回)今、なぜポジショニングを問うのか

結城, 祥

---

(Citation)

一橋ビジネスレビュー, 69(1):114-119

(Issue Date)

2021-06

(Resource Type)

journal article

(Version)

Accepted Manuscript

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/0100481782>



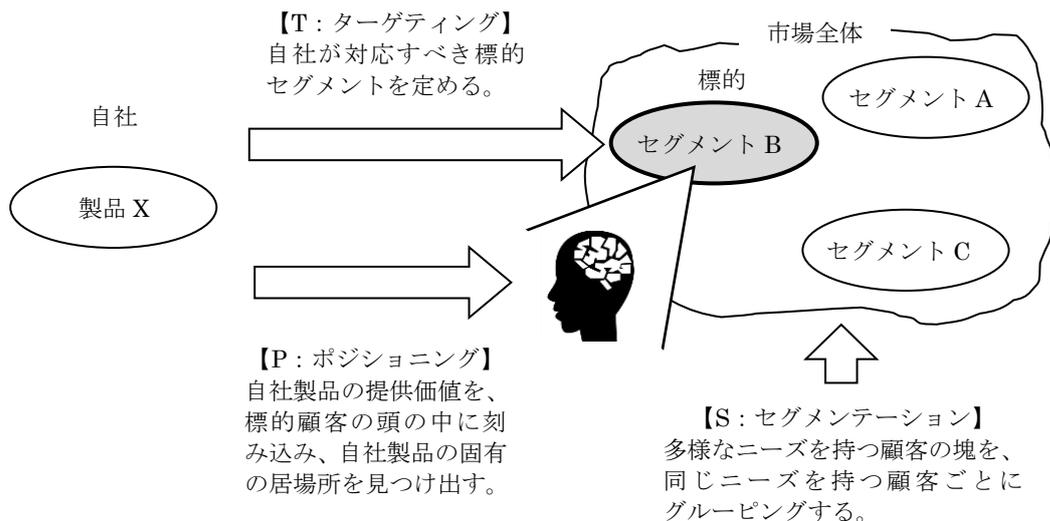
「ポジショニング」を問う：顧客の脳内をどう制するか？

【第1回】 今、なぜポジショニングを問うのか？

1. あるマーケティング学者の2つの発見

本連載は3回に分けて、マーケティングの専門用語として使われている「ポジショニング」の考え方を紹介する。ポジショニングはマーケティングの核をなすものだ。ほとんどのマーケティングの教科書には、「マーケティング戦略の基本はSTP」と書いてある。STPはSegmentation、Targeting、Positioningの頭文字を並べたもので、Pにあたるのがポジショニングだ(図表1)。

図表1 STPの概要



出典：恩藏他（編著）(2019), 図表 3-1 (p.63).

筆者は、入社2, 3年目の社会人向けにマーケティングの基礎講座を担当することが多いのだが、しばしば落ち込むことがある。大変恐縮ではあるが、受講者のマーケティング・リテラシーが低く、日本企業の明日は真っ暗だと感じてしまうのだ(実は、これは筆者のとんだ勘違いであり、後に猛省することになる)。筆者を悲観させる最大の問題は、STPのSとTに対する理解はそこそこののに、P、つまりポジショニングに対する理解が全くもってない、という点だ。

本書の読者にとってはお馴染みかもしれないが、STPは「誰に何を(どのような価値を)

提供するのか」という、ビジネスの根本を決めるプロセスである。対応すべき顧客とニーズを明確に定め、注意の発散や戦力の分散投入を防ぐ。これがセグメンテーションとターゲティングの役割だ。ただし自社が標的とするセグメントは、競合他社も狙っている可能性が高い。競争に勝つには、ニーズに応えるだけでなく、「自社製品に代わる製品は他にない」と顧客に認めてもらわなければならない。それゆえポジショニングを通じて、自社製品のユニークな提供価値やイメージを刷り込み、顧客の頭の中に固有の居場所を確保しておく必要が出てくる。

ポジショニングは、自社製品を競争から隔離するために不可欠なステップだ。しかしその重要性と適切な活用方法を理解しているビジネスマンは少ない。ポジショニングの理解がままならないのでは、日本企業のマーケティングの将来はかなり危うい、と思った。

しかし筆者の認識は間違っていた。ある日、研究室でマーケティングの教科書を数冊パラパラめくっていると、驚くべき発見があった。なんと、どの教科書も申し訳程度にしかポジショニングに触れておらず、せいぜいのところ知覚マップの中で各製品（ブランド）がどう位置しているか、どこに自社製品を位置付けるべきか、といったことしか書いていない。これでは、ポジショニングの無理解や誤解が生じるのも当然である。社会人のリテラシーが低かったのではない。非は教える側にあり、教科書の説明がまずかったのだ。

それでは、ポジショニングとは本来どのような概念であったのか。ポジショニング戦略の原典は、広告コンサルタントであったライズとトラウトが *Advertising Age* に寄稿した“The Positioning Era Cometh”（1972年）という論文である。その後、彼らは『ポジショニング戦略』（原題：*Positioning: The Battle for Your Mind*）（1981年）という書籍を出版し、ベストセラーになった。世界的に有名なマーケティング学者であるコトラーが、彼らのアイデアをセグメンテーションやターゲティングと接合した結果、今日の STP というフレームワークが生まれたのだ。

そこで、ライズ・トラウトの『ポジショニング戦略』を取り寄せ、早速読んでみた。そうすると、別の発見があった。そこで述べられていることは、マーケティングの教科書における解説とは似ても似つかないものだったのだ。

実はポジショニングを適切に理解するだけで、ダイナミックに動く市場の見え方＝解像度が各段に良くなり、その市場に対する打ち手を的確に考え、実行することができるようになる。しかもマーケティングにおけるポジショニングは、競争戦略論に出てくるポーター流のポジショニングとは異なるものだ。マーケティングならではの独自の考え方、活用法があると云ってもよい。

ポジショニングとは本来、どのような概念であったのか。以下では、事例を交えながらその内容・示唆を紹介し、ポジショニングに対する巷間の誤解を取り除く。併せて、50年前に登場したポジショニングの理解が、今日のビジネスにどう役立つのか、その意義も問うてみたい。

## 2. ポジショニングでミスをした大塚家具

2015年、プロキシファイトの末に、大塚家具のトップが創業者・勝久氏から娘・久美子氏に交代した。それに合わせて、同社のマーケティングも大きく変わった。従来は高級家具を豊富に揃えていたのだが、売れ筋である中価格帯に品揃えの重心をシフトさせた。また、顧客が付きっきりの接客を煩わしいと感じている点を考慮し、会員制も廃止した。顧客に気軽に入店・回遊してもらい、必要に応じて接客を行うことにしたのだ<sup>1</sup>。

しかしこれらの施策は奏功せず、久美子社長は2020年に退任した。顧客のニーズ変化に適切に対応したはずなのに、なぜ業績を改善させることができなかったのか。その原因の1つは、ポジショニングにあると推測される。

大塚家具はそれまで、「豊富な品揃えと丁寧な接客をウリにする高級家具店」というユニークなポジションを築き上げてきた。ところが久美子氏は、「高級家具もあるが、中価格帯の製品が豊富なお店」、「接客サービスは充実しているが、気軽に入れるお店」という形に方向転換し、提供物のエッジを鈍らせてしまった。提供物のエッジが鈍れば当然、顧客の脳内における同社のポジションもぼやける。そうすると「大塚家具は、誰に、何を提供する企業なのか」が見えなくなり、家具を買い求めようとする顧客の脳内（買物先の候補リスト）から、同社が外されることになる。

久美子氏としては、従来ポジションに固執したままではジリ貧になると考え、その修正を試みたかったのであろう。しかし、もしそうであれば「高級家具」「丁寧な接客」「豊富な品揃え」というキーワードに代わる新たな提供価値を掲げ、その独自性を顧客に理解してもらう必要があったはずである。残念ながらそれが上手くできず、「ポジションの修正」を行うはずが「ポジションの希釈」に終わってしまった。大塚家具はこの点でミスを犯してしまったと筆者は考える。

## 3. 「ポジショニング＝知覚マップ」だと思い込む新人マーケター

ポジショニングでミスをした企業は他にも多数存在する。逆にポジショニングを上手く活用し、成功を収めた企業も少なくない。そうした様々な事例を目の当たりにした筆者は、ポジショニングが、セグメンテーションやターゲティング以上に重要な概念であると考えられるようになった。またこの点を、実務家にも理解してほしいと願うようになった。しかし若手の実務家の方々は、どうもポジショニングを誤解したり、軽視したりしているようだ。

冒頭で述べたように、筆者は、新人マーケター向けにマーケティングの基礎を教える機会がある。講座の集大成はプレゼンテーションである。講義内容の理解を深め、応用力を磨くために、実在する企業を取り上げ、STPの修正案を発表してもらおう。彼・彼女らは、3Cや

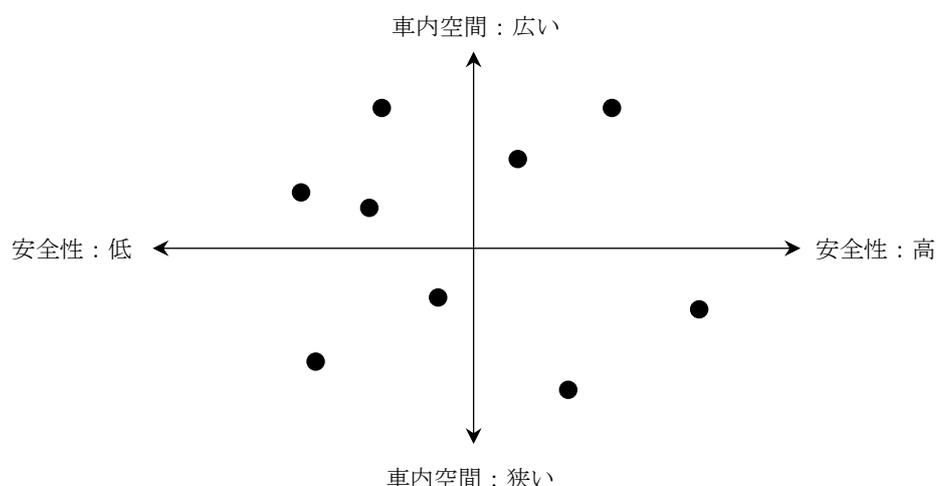
---

<sup>1</sup> 「大塚家具 会員制を見直し」、『日本経済新聞』、2015年4月9日、朝刊、p.13。「久美子社長の有明反省会」、『日経MJ』、2017年5月17日、p.1。株式会社大塚家具、「経営ビジョン：暮らしのソリューション提案企業を目指して」、2017年3月10日 ([https://www.idc-otsuka.jp/company/ir/tanshin/h-29/h29-3-10\\_3.pdf](https://www.idc-otsuka.jp/company/ir/tanshin/h-29/h29-3-10_3.pdf))。

SWOT 等のフレームワークを駆使して環境分析を行い、セグメンテーションやターゲットの修正案を提示する。ここまでは良くできている。

問題はその後だ。ターゲティングの次はポジショニングが待っている。そこで図表 2 のような知覚マップが唐突に登場する。どこからか 2 つの製品属性（スペック）が降臨し、それらでもって製品群の相対的位置取りが比較され、「自社製品をここに位置付ければ差別化できる」との主張が展開されるのである。

図表 2 知覚マップの例（自動車の場合）



知覚マップは確かに便利なツールだ。何よりも視覚的に理解しやすいし、多属性態度モデルといった消費者行動論の知見とも上手く接続できる (Urban et al. 1987)。これらの有用性を否定するつもりはない。筆者が違和感を覚えてしまうのは次の 2 点だ。

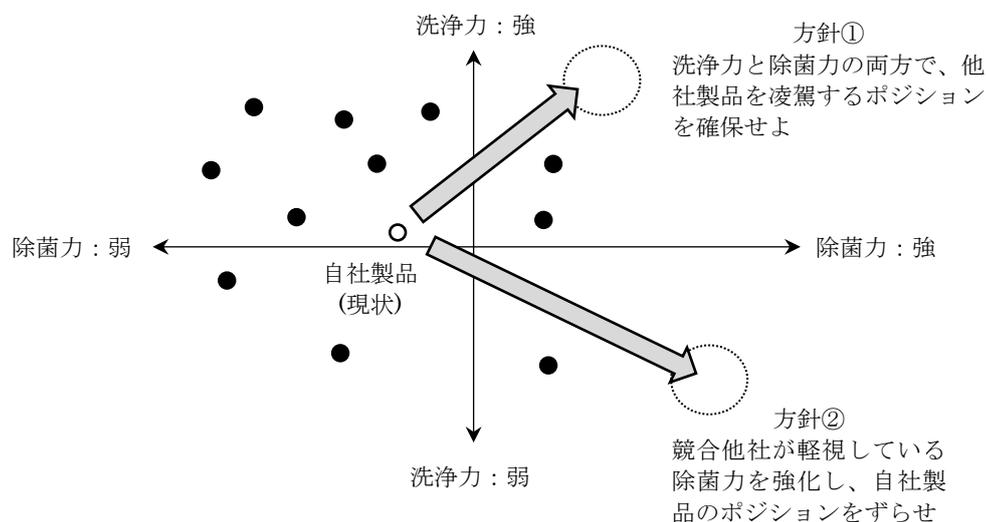
1 つ目は、提示された知覚マップは、本当に知覚マップなのだろうか、という点である。知覚は他でもない「顧客の知覚」である。であれば知覚マップは、あくまで顧客の視点から各製品がどう見えるのか、という点に留意して作成しなければならない。しかしプレゼンテーションで示されるマップの多くは、売手の知覚と希望的観測で描かれたものに過ぎない。マップに用いる軸の選定にも問題がある。2 つの製品属性を適当に縦軸と横軸に割り当てれば、誰だって 4 つのセルを作り出せるし、そこでの製品の位置取りを議論できる。しかし、顧客がその 2 つの属性に基づいて製品群を整理していないのであれば、それはもはや知覚マップとは言えない。

もちろん、顧客の知覚マップは不変ではない。だから顧客に刺激を与えることによって、既存マップ内での製品の位置づけを変えたり、製品評価軸を変更してもらうよう仕向けたりは可能である。またそれは、ポジショニングの重要なミッションでもある。しかしプレゼンテーションを最後まで聞いても、どうすれば製品の位置づけや製品評価軸を変

えられるのか、という話は出てこない。そうなってしまうと、知覚マップに基づくポジショニングの検討は、結局のところ「顧客不在の単なるお絵描き」に陥ってしまう。

筆者が違和感を抱く 2 つ目の点は、知覚マップに基づく議論は、果たして競争戦略の策定に役に立つのか、ということである。例えば図表 3 のように、顧客が食器用洗剤を洗浄力と除菌力の 2 属性によって評価しているとしよう。これらの属性に基づいて知覚マップを描けば、自社製品と競合製品の相対的位置付けを可視化できる。そして、ここから導出できる戦略への示唆は、①競合製品よりも洗浄力と除菌力の高い製品を開発し、圧倒的に有利なポジションを占拠せよ、あるいは、②競合製品群が洗浄力（除菌力）に注力しているのであれば、我が社は除菌力（洗浄力）を強調して、訴求ポイントと製品のポジションをずらせ、の 2 つである。

図表 3 知覚マップに基づくポジショニングの検討例（食器用洗剤の場合）



これらの示唆はいずれも、ライバルとの競争を有利に進める上で短期的には有効だ。しかし企業群の技術水準に大きな差がないとすれば、その効果はあつという間に消滅する。なぜなら、洗浄力と除菌力でライバルを凌駕する製品を作っても、すぐにライバルがキャッチアップするだろうし、訴求ポイントをずらした製品を作ったとしても、それがヒットしたと分かれば、ライバルがすぐに模倣製品を投入するはずだからである。そうであれば知覚マップに基づくポジショニングの検討というのは、結局のところ当座しのぎの短期的な戦術策定にしか役に立たないことになってしまう。

ポジショニングの目的は「独自の提供価値でもって、顧客の脳内に固有の居場所を見つけ出すこと」にある。しかし知覚マップをいくら眺めてみても、ライバルとのいたちごっこから逃れる術を見つけ出すことなどできないのではないかと。ここに、知覚マップの有効性に対

する疑念が生じるのである。

#### 4. ポジショニングを教えない教科書

ポジショニングは、マーケティングの成否を握る重要な概念である。にもかかわらず、日本企業の将来を背負って立つ若手マーケターたちは、ポジショニング＝知覚マップだと思っており、その重要性や留意点に気付いていない。そうであれば、ポジショニングの本来の意味や活用方法を社会人や大学生にきちんと教えなければならない。それがマーケティング学者に課せられた責務だと思った。

しかし、ポジショニングの本来の意味や正しい活用方法とは、いったい何なのだろう。恥を忍んで告白すると、筆者はその問いに対する明確な答えを持っていなかった。何のことはない。筆者の知識水準は、新人マーケターと大して変わらなかったのである。教える立場の自分が理解していない概念を、彼・彼女らが理解できるはずがないではないか。筆者は自らの不明を反省するとともに、焦燥感に駆られながらマーケティングの教科書を確認した。

そうすると驚くべきことに気付いた。研究室で、日本語で書かれた有名な教科書を十数冊読んだところ、ポジショニングに全く触れていない（あるいは少しだけ触れている）教科書と、知覚マップに基づいてポジショニングを説明している教科書が大半だったのだ。

世界的に有名な『コトラー&ケラーのマーケティング・マネジメント』（第12版）を見ても、「ポジショニングとは、企業の提供物とイメージを、標的市場のマインド内に特有の位置を占めるように設計する行為である」と書いてあるが、その後は「自社製品が何の仲間であるのか、そして、その仲間とはどう違うのかを考えよ」（類似点連想と相違点連想）という話に移行しており、ポジショニングの活用方法について、満足のいく答えは書いてなかった（ちなみに、コトラーの古い教科書、例えば筆者の手元にある『マーケティング・エッセンシャルズ』（1984年）にはポジショニングが丁寧に解説されているが、やはり知覚マップに依拠したものであった）。

#### 5. ポジショニングの原典（原点）を追う

ここまで、マーケティング学者の教科書の内容を批判的に扱ってきたが、すべての教科書がポジショニングの解説を省略したり、あるいは知覚マップに頼り切った説明を行っているわけではない。例えば久保田他（2013）の『はじめてのマーケティング』は、マーケティングの入門書でありながら、類書とは違った適切なポジショニングの説明を試みている。

この本に出合ったのは大学の同僚から勧められたのがきっかけだった。同書にはこう書いてある。ポジショニングは、独自の明快なコンセプトに基づき、自社製品が競合製品と全く異なる独自のものであると顧客に理解してもらうことである。製品属性空間で競合製品とのわずかな違いを訴求することではない。したがって知覚マップは、本来のポジショニングのコンセプトとは相容れないものである、と。

やはり「ポジショニング＝知覚マップ」ではなかった。ポジショニングを知覚マップで検

討することに対する違和感は、間違っていなかったのだ。筆者は大いに勇気づけられたが、それと同時に新たな疑問が頭をもたげた。ポジショニングが知覚マップでないとするれば、いったいそれは何なのか。自社製品の独自性を顧客に理解してもらうことが大事なのは分かったが、それはどのように行うべきなのか。残念ながら、これらの疑問に対する十分な回答を、同書から見出すことはできなかった。

これはもう原典にあたるしかないと思い、ポジショニングの概念を普及させたライズ・トラウトの『ポジショニング戦略』を読んだ。そこには知覚マップは一切登場しなかった。知覚マップを用いずに、彼らはどのようにポジショニングを説明しているのだろうか。

同書は、ポジショニングの基本的なコンセプトや具体的な活用方法を、豊富な事例を交えて解説してある。しかしトピックが多岐にわたっており、その骨格が見えにくいのが難点だ。そこで以下では、『ポジショニング戦略』とその姉妹本である『マーケティング 22 の法則』に依拠しつつ、筆者なりのアレンジを加えた上で、ライズ・トラウト流のポジショニングを要約してみたい。

## 6. 人間の仮定とポジショニングのミッション

ポジショニングの内容に踏み込む前に、その前提となる人間の行動仮定とミッションを確認しておく。

まずは人間（顧客）の行動パターンを、さしあたって次のように仮定しておこう。

- ①人間は、自分に関係する情報にしか注意を払わない。
- ②人間は、カテゴリーとランキングを使って、情報を整理する。
- ③人間は、新しい情報を既存情報と関連付けて解釈する。

いずれも、ごく単純な仮定だ。世の中はたくさんの製品や情報で溢れ返っているが、人間の情報処理能力には限界がある。そのため人間は、自分に関連する情報にしか注意を払わない（払えない）のであり、他の多くの情報は無視される（仮定①）。

加えて、人間の情報処理能力に限界があるのだから、膨大な情報をバラバラに記憶することは、あまりに負担が大きい。そのため保有情報は、カテゴリーとランキングを使って脳内に格納されることになる（仮定②）。これは、はしごのアナロジーで理解すると分かりやすい。例えば、ファストフードの製品・ブランド情報は、脳内の「ファストフード」というはしごに格納され、製品（ブランド）群が想起順にぶら下がっている、というイメージだ（図表 4）。

図表 4 製品（ブランド）は脳内でどのように格納されているか？

ファストフード
マクドナルド
モスバーガー
ケンタッキー
...

また人間は、自分に関連する新たな情報に接したとしても、それが既存の情報・経験と矛盾するならば、新情報を見逃す（拒絶）する傾向にある。逆に新情報が、既存の情報・経験と矛盾しない（強化する）ものであれば、それを素直に受け入れる（仮定③）。人間は「見たいものしか見ない」ということだ。

以上の行動仮定から、ポジショニングのミッションが引き出される。顧客は、限られた情報にしか注意を払わないし、見たいものしか見ない。そうした顧客の脳内において、自社製品はどのように見えているのであろうか。どのはしごの何段目にぶら下がっているのであろうか。自社製品がはしごの下段にぶら下がっている場合や、そもそもどのはしごにも引っ掛かっていない場合には、どうすれば良いか。このようなことを考えながら、顧客の頭の中に自社製品を上手く入り込ませる方法を探し、その脳内に固有の居場所を確保する。これがポジショニングのミッションだ。

では、企業はどうすれば顧客の脳内に侵入し、固有の居場所を見つけることができるだろうか。この点については次回、具体的な事例を交えながら紹介することにしよう。

#### 参考文献

- Kotler, P. (1984). *Marketing Essentials*, Prentice-Hall. (宮澤永光・十合暁・浦郷義郎 (訳) (1986). 『マーケティング・エッセンシャルズ』. 東海大学出版会.)
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2005). *Marketing Management (12th Edition)*. Prentice-Hall. (恩藏直人 (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・エディケーション.)
- 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.
- 恩藏直人・三浦俊彦・芳賀康浩・坂下玄哲 (編著) (2019). 『ベーシック・マーケティング (第 2 版)』. 同文館出版.
- Ries, A., & Trout, J. (1972). The Positioning Era Cometh. *Advertising Age*, 24 April, 35-38.
- Ries, A., & Trout, J. (1981). *Positioning: The Battle for Your Mind*. McGraw-Hill. (川上純子 (訳) (2008). 『ポジショニング戦略 (新版)』. 海と月社.)

- Ries, A., & Trout, J. (1993). *The 22 Immutable Laws of Marketing*. HarperCollins. (新井喜美夫 (訳) (1994). 『マーケティング 22 の法則』 . 東急エージェンシー.)
- Urban, G. L., Hauser, J. R., & Dholakia, N. (1987). *Essentials of New Product Management*. Prentice-Hall. (林廣茂・小川孔輔・中島望・山中正彦 (訳) (1989). 『プロダクト・マネジメント：新製品開発のための戦略的マーケティング』 . プレジデント社.)