



「ポジショニング」を問う : 顧客の脳内をどう制するか(第2回)顧客の脳内に侵入する4つの方法

結城, 祥

(Citation)

一橋ビジネスレビュー, 69(2):118-123

(Issue Date)

2021-09

(Resource Type)

journal article

(Version)

Accepted Manuscript

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/0100481784>



「ポジショニング」を問う：顧客の脳内をどう制するか？

【第2回】 顧客の脳内に侵入する4つの方法

1. はじめに

本連載の第1回の内容を簡単に振り返ってみよう。マーケティング戦略の基本はSTP(セグメンテーション、ターゲティング、ポジショニング)である。このうちPにあたるポジショニングは、「自社製品のユニークな提供価値やイメージを顧客の頭の中に刷り込み、その脳内に固有の居場所を確保する行為」を意味しており、自社製品を競合製品群から隔離する役割を負っている。

しかしその重要性にも関わらず、ポジショニングという概念を正確に理解している社会人や学生は少ない。それはなぜか。原因は教える側、つまりはマーケティングの教科書にあった。多くの教科書はポジショニングにほとんど触れないか、知覚マップに基づいて解説しているだけである。これではポジショニングに関する無理解や誤解が生まれて当然である。

そこで筆者は、ポジショニングの原典であるライズ・トラウトの『ポジショニング戦略』を追うことにした。同書にはこう書いてあった。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。そうした中であって、自社製品を上手く顧客の脳内に侵入させ、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なのだ。本来のポジショニングは、知覚マップを使い、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かったのだ。

では、企業はどうすれば、自社製品を顧客の脳内に侵入させ、有利な位置を確保できるのだろうか。その方法にはいくつかのパターンがある。今回は、その具体的なポジショニング方法を4つに整理して、順に紹介することにしよう。

2. 早いこと、大きいことは良いことだ

強固なポジションを築くための最も単純な方法は、業界の「パイオニア」か「シェア no.1」のいずれか（あるいは両方）になることである。

世界で最初に大西洋単独飛行を成し遂げたのは、リンドバーグである。では、2番目に大西洋単独飛行を行ったのは誰か。正解をご存知の方は少ないはずだ。往々にして人間は、偉業を最初に成し遂げたり、業界を最初に切り開いたりしたパイオニアは知ってるものの、2番手以下の名前については記憶しないものだ。パイオニアの名前だけが脳内にこびりつく理由は、動物の刷り込みと似ている。ライバルに汚されていない「真っ白な」脳内に一番乗りしたからこそ、人々はそれを覚え、その記憶が持続するのである。また業界のパイオニアとともに、業界シェア no.1 の企業も、脳内で有利な地位を獲得できる。なぜなら、一般的

にシェア no.1 企業は、脳内のはしごの最上段に格納され、最も高い確率で想起されるからである。

読者の皆さんは、引っ越しをする際、真っ先に見積もりを頼むのは、どの業者であろうか。もしその回答が、アート引越センターやサカイ引越センターであるとすれば、それはポジショニングの力である。アートはわが国の引越専門業者のパイオニアであり、サカイは 2020 年時点で業界シェア no.1 である。

業界を「最初に」切り開いた製品は、脳内の空白地帯に一番乗りできる。業界の「最大の」シェアを誇る製品は、脳内のはしごの最上段を確保できる。その結果、「〇〇製品といえば××社」というように、製品名やそのイメージを、顧客の頭の中に容易に刻み込むことができるようになる。パイオニアであれば、「我こそが本物」（他は偽物）という正統性をアピールできるだろうし、シェア no.1 であれば、安心感、親近感、入手可能性という属性において、2 番手以下の製品から自らを切り離す道が開ける。「1 番手」という事実それ自体が、製品の独自性を支える強固な足場となるのである。

3. 2 位や 3 位じゃダメですか

それでは、業界のパイオニアにもシェア no.1 にもなれなかった企業は、どんなポジショニングが可能なのだろうか。以下では、その方法を紹介する。

まずは「同格化」だ。これは自社製品の独自性をアピールするのではなく、自社製品を上位企業製品に関連付けて理解してもらうことを狙う方法である。リーダーに対抗するのではなく、その威光を借りるのだ。

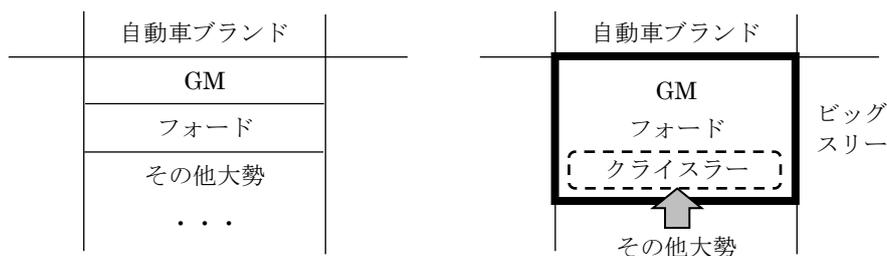
久保田他（2013）の中に、面白い事例が載っていた。米国の代表的な自動車メーカーである GM、フォード、クライスラーは、まとめて「ビッグスリー」と呼ばれるが、これは業界 3 位のクライスラーが作った言葉のようである。クライスラーのシェアはもともと 2 位よりも 4 位に近かった。しかしビッグスリーというくくりが顧客の脳内に定着することで、クライスラーは自らを上位企業と同じポジションに位置づけることに成功したわけである。

類似の例として、2000 年前後に放映された KDDI の CM がある。それは、マラソンで先頭ランナーを先導する白バイ隊員が、「つまらん、独走だ」とつぶやくシーンから始まる。その後、KDDI のユニフォームを着たランナーが先頭ランナーを追い上げ、「2 位が世界を面白くする」と表示される。最後に「通信業界現在 2 位 KDDI」というテロップのみが大きく表示される。おそらくはこの CM も、自社を業界 1 位の NTT と同格化することを狙ったものであろう。

もしビッグスリーというくくりが定着しなければ、顧客の脳内のはしごには、1 段目に GM が、2 段目にフォードがぶら下がり、3 段目以降は「その他大勢」となっていたかもしれない。また KDDI が業界 2 位であることを顧客が理解しなければ、通信サービスのはしごは、1 段目に NTT がランクインし、2 段目以降は空席になっていたかもしれない。しかし顧客が上位製品と自社製品を紐づけて理解するようになれば、しめたものである。自社製

品は上位製品とセットで想起してもらえるようになる。同格化に成功すれば、脳内のはしごにおいて「その他大勢扱い」されていた自社製品は、その集団から抜け出し、かつ上位企業の威光を借りて、自らのポジションをはしごの上段に押し上げることが可能になるのだ（図表 1）。

図表 1 同一業界・カテゴリー内での同格化



同格化は、業界やカテゴリーをまたいで実行することも可能だ。例えば、愛媛県新居浜市に別子銅山という産業遺産があるが、それがメジャーな観光地になった理由の 1 つは、大手旅行業者が当地を「東洋のマチュピチュ」として売り込んだからである¹。

深い山奥に忽然と現れる別子銅山には、巨大な石垣やレンガの遺構が残されている。その姿がインカ帝国のマチュピチュに似ていることから、地元では以前から東洋のマチュピチュと呼ばれていたらしい。しかしその異名は、地元住民よりも観光客に対して大きなインパクトを及ぼした。

愛媛や四国に住んでいない人にとっては、「別子銅山」と言われてもピンとこない。日本には無数の産業遺産があるし、石見銀山のような有名な鉱山跡も存在する。そのため「愛媛県にも別子銅山がありますよ」とアピールしたところで、観光客には響かない。つまり観光客の脳内にある「日本の産業遺産」あるいは「四国の観光スポット」のはしごに、別子銅山は引っ掛からないのだ。

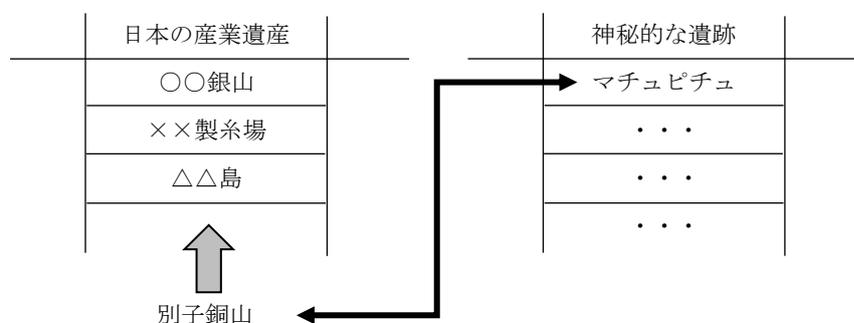
他方で、ペルーにあるマチュピチュは誰もが知っており、その情景をすぐにイメージできる。しかも多くの人がある天空都市の神秘性に魅了され、行けることなら行ってみたいと思っている。旅行業者はこの本家マチュピチュの力を上手く使って、別子銅山を売り込んだ。つまり「日本の産業遺産」というのはしごに別子銅山を引っ掛けてもらうために、「世界の神秘的な遺跡」という別のはしごの最上段にあったマチュピチュの威光を利用したのである（図表 2）。

これは、本連載の 1 回目に示した「人間は新しい情報を既存情報と関連付けて解釈する」という行動パターンを上手く利用した同格化である。同格化の成否は、自社製品と同格化対

¹ 「旧別子銅山の観光盛況」、『日本経済新聞』、2010 年 6 月 9 日、地方経済面、中国四国特集、p.33。

象製品のイメージを、顧客が無理なく関連付けることができるかどうか懸かっている。

図表 2 業界・カテゴリーをまたぐ同格化



4. 押してダメなら、押す方向を変えてみる

クライスラーや KDDI のように、同一業界・カテゴリー内で同格化を成功させるには、自社製品が上位製品に匹敵する認知度、性能、シェア、販路等を持っていることが必要となる。そうでなければ、同格化を狙ったところで、顧客は自社製品と上位製品をセットで認識してくれそうにない（関連付けに無理がある）からである。それゆえ、同格化が実行できるのは、上位企業に準ずる経営資源を備えた業界 2 番手、3 番手企業に限られる。

それでは、同格化が困難な場合にはどうすれば良いだろう。その 1 つの方法が「トレードオフを利用して、リーダーと違う方角に進む」というものである。北の方角に進むリーダーは、それと同時に南に進むことはできない。そこを突くのである。その好例が、バーガーキングやサブウェイのポジショニングだ。

ファストフード業界のリーダーであるマクドナルドは、スピーディな製品提供を強みにしており、調製・提供方法の標準化がその強みを支えている。しかし当然のことながら、標準化はカスタマイズと相性が悪い（真逆の概念である）。そのため現在の技術水準では、スピーディな製品提供とカスタマイズを両立させることは難しい。その事情を上手く利用しているのが、バーガーキングやサブウェイである。両チェーンは、顧客の多様な好みに対応すべく有料・無料のトッピングを豊富に用意しており、マクドナルドが提供できないカスタマイゼーションという価値で独自のポジションを維持している（さらに言えば、バーガーキングとサブウェイは、ハンバーガーとサンドウィッチという提供物の違いで互いに棲み分けを図っている）。

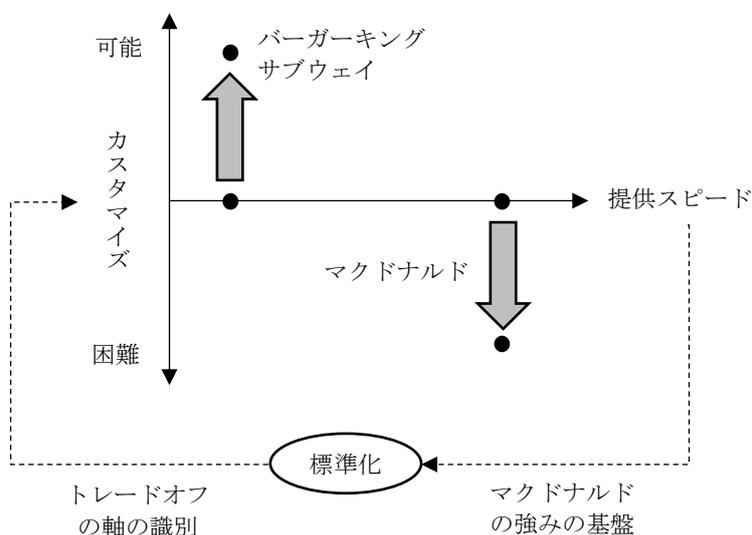
業界内の格下企業は、リーダーと同じことを顧客にアピールしても勝てない。顧客の脳内には、「〇〇製品といえば△△社」という形で、リーダーの製品が最も強く刷り込まれているからである。まして、自社の方がリーダーよりも優れているとアピールしたところで、「おたくの製品がそれほど良いなら、なぜ no.1 になれないの？」と思われるのがオチである。

こうしたケースでは、リーダーと同じことをより良く行うのではなく、リーダーと異なる

ことを行うべきだ。ただし、リーダーと違うことなら何でも良い、というわけではない。ポイントは、「リーダーが強みとしており、なおかつトレードオフが生じる要素」をテコとすることだ。リーダーが白を強みとし、それをアピールするならば、自社は黒を推せば良い。「白であり、かつ黒である」というのは矛盾する。つまりトレードオフの関係にある。それまで白をアピールしてきたリーダーは、「我々は白であるが、実は同時に黒でもある」とは言えないし、「黒」のために今までウリにしてきた「白」を捨て去ることも出来ないものだ。ここに生じる隙、つまりは両立させようにもそれが出来ない事情を上手く利用することで、リーダーと異なる固有の居場所を見つけ出す。それが「トレードオフを利用して違う方角に進むこと」の意味である。

図表 3 は、先に挙げたファストフード・チェーンの事例を知覚マップの形で図式化したものである。本連載 1 回目で指摘したように、2つの製品属性を適当にピックアップし、その属性空間における自社製品の位置をライバルと少しずらしてみたところで、その違いはすぐに模倣されて消滅する。それを避けるには、ライバルが強みとする属性を識別し、当該属性とトレードオフ関係にある別の属性や提供価値を探す必要がある。それができれば、ライバルの模倣を許さないポジションが見つかるであろうし（ライバルは既存の強みを手放したくないはずだ）、上手くいけば、上位企業の相対的な優位性を引き下げることできるであろう。

図表 3 トレードオフを利用したポジショニング（例：ファストフード・チェーン）



5. no.1 は 1 人だけの専有物ではない

最後に紹介するポジショニング方法は、「顧客の脳内に新たなカテゴリーを作り、そこに一番乗りする」というものだ。

ここで先述の問いをもう一度、繰り返したい。リンドバーグに続き、世界で2番目に大西洋単独飛行を成し遂げたのは誰か。正解はバート・ヒンクラー (Bert Hinkler) である。しかし筆者も含め、ほとんどの人はその名を知らない。そんな中、リンドバーグやヒンクラーよりも後に大西洋単独飛行を行ったにもかかわらず、その名が歴史に刻まれた人物がいる。アメリア・エアハート (Amelia Earhart) という女性である (日本人にはあまり馴染みがないが、アメリカでは有名人のようである)。彼女が一躍有名になったのは、単に早い段階で大西洋を渡ったからではない。女性で初めて大西洋単独飛行を成功させたからである。既存の大きなカテゴリー (人間部門) で no.1 になれなくても、サブ・カテゴリー (女性部門) で no.1 の座をつかむ道が残されているのだ (石井 2010)。

サブ・カテゴリーで no.1 をつかむメリットは、先に紹介したポジショニングの第1の方法 (パイオニアになること) と基本的には同じだ。業界を切り開いたパイオニアは、ライバルに汚されていない真っ白な脳内に一番乗りできる。だから強い。サブ・カテゴリーのパイオニアも同様である。たとえそれが小さな市場であっても、そのサブ・カテゴリーを最初に切り開けば、no.1 としてその名が刻み込まれるのである。はしごの比喻を使えば、顧客の脳内にある既存のはしごとは別の新しいはしごを用意して、その最上段に自らを位置付けてもらうのだ²。

ボルボは、自動車製造のパイオニアでもなければ、世界シェア no.1 でもない。しかし長らく「世界で最も安全な車」として認識されてきた。またアサヒ飲料の缶コーヒー、ワンダ・モーニングショットは「朝専用」という謳い文句で成功を収めた。また最近、HP は同社のパソコンを「世界で最も安全な PC」として売り込んでいる。これらはいずれも、サブ・カテゴリーno.1 というポジションを狙ったマーケティングである。

このように、サブ・カテゴリーを切り開いた (切り開こうとした) 事例は多く存在するし、そこには無限の可能性がある。「若者向けの〇〇」、「世界で最も安全な〇〇」、「夜専用の〇〇」、「パリで最も売れている〇〇」というように、ターゲットの絞りこみ、特定属性の強調、あるいは製品の利用シーン・地域等の限定によって、いくらでもサブ・カテゴリーを作り出せそうである。

ここが難しいところだ。提供価値の切り口 (サブ・カテゴリーの部門に相当) は無限にあるが、そのうち、どの切り口が上手くいくのか。残念ながら筆者は現在、その回答を持ち合わせていない。しかし、重要なポイントは2つあると考える。

1つ目に、提供価値の切り口は、市場にインパクトを与えるものでなければならない。アメリア・エアハートが有名なのは、女性初の大西洋単独飛行者だからである。ではなぜ、他部門でなくて女性部門というカテゴリーが意味を持ったのか。おそらくそれは、「飛行機を

² この方法は、新たな提供価値の切り口や製品属性を活用するという点で、先に紹介した第3の方法 (トレードオフを利用して、リーダーと違う方角に進む) と似ている。しかし第3の方法は、上位企業内部の模倣したくても出来ない事情をテコとして、独自のポジションを築き、防衛することに注目したものであるのに対し、今ここで紹介している第4の方法は、新たなカテゴリー (部門) を先取りするという先発優位に立脚している点で異なる。

長時間、正確に操縦することなど、女性には無理である」という男尊女卑の風潮を吹き飛ばし、世の女性たちに希望を与えたからであろう。ボルボは創業以来、一貫して安全性を重視してきた。安全性というカテゴリーが意味を持ったのは、自動車事故が多発し、それでたくさんの方が命を落としていることに、ユーザーが危機感を抱いたからに他ならない。当たり前のことであるが、新たなサブ・カテゴリーを切り開く際には、そのカテゴリーを用意することが、ターゲット顧客にとってどんな意味・価値を持つのかを慎重に考えなければならない。

2つ目に、サブ・カテゴリーを切り開く際には、常識、固定観念、先入観を捨て去ることも重要だ（高嶋・桑原 2008）。そうでなければ、提供価値の切り口がライバルと同じになってしまうからである。例えば「ラー油は調味料ではなく、おかずである」、「ステーキに前菜はいらない」、「シャンプーは髪の毛の汚れを落とすためにあるのではない」というように、売手・買手の常識に反する仮説を立ててみれば、新たな発見が得られるであろう。

常識や固定観念から離れるためには、ターゲットをずらしてみることも有効かもしれない。例えばアップルの iPhone は、携帯情報端末に「操作性」という新たな価値を付与した画期的製品であった。実は、その製品開発目標は「テキサスのおばさんでも簡単に使える機械を作ろう」というものだったという（森岡 2016）。このように、情報技術に精通した最先端ユーザーではなく、「先端から取り残された普通の人」に目を向けることで、それまで看過されてきたニーズや提供価値の切り口を見出すことができるかもしれない（三品・三品ゼミ 2013）。

6. おわりに

以上、自社製品を顧客の脳内に侵入させ、有利な位置を確保するための方法を 4 つ紹介した。それでは、これらのポジショニング方法は、いつでも、どの企業でも利用可能な万能薬なのか。それとも、特定の条件においてのみ有用性を発揮する武器なのか。そもそも、この連載で扱ってきたマーケティング論のポジショニングは、競争戦略論で語られているポジショニングと同じものなのか。あるいはポジショニングと差別化は、何がどう違うのか。こうした問いについては、次回の最終回でお答えしよう。

参考文献

石井淳蔵 (2010). 『マーケティングを学ぶ』. 筑摩書房.

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.

三品和広・三品ゼミ (2013). 『リ・インベンション：概念（コンセプト）のブレークスルーをどう生み出すか』. 東洋経済新報社.

森岡毅 (2016). 『USJを劇的に変えた、たった1つの考え方』. KADOKAWA.

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.)
- 高嶋克義・桑原秀史 (2008). 『現代マーケティング論』. 有斐閣.