



「ポジショニング」を問う : 顧客の脳内をどう制するか(第3回・最終回)ポジショニングのポジショニング

結城, 祥

(Citation)

一橋ビジネスレビュー, 69(3):130-139

(Issue Date)

2021-12

(Resource Type)

journal article

(Version)

Accepted Manuscript

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/0100481785>



「ポジショニング」を問う：顧客の脳内をどう制するか？

【第 3 回】 ポジショニングのポジショニング

1. はじめに

これまで本連載では、マーケティング論におけるポジショニングの意味、目的、そして具体的な活用方法を説明してきた。まず第 1 回では、「ポジショニングが何であって何でないのか」を確認した。ポジショニングは、「知覚マップを作って自社製品の位置を競合他社から少しずらすこと」ではない。その本来のミッションは、「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こと」である。

それでは、自社製品を顧客の脳内に侵入させ、有利な居場所を得るためには、どうすれば良いのか。2 回目では、その回答として以下の 4 つのポジショニング方法を紹介した。

- ①業界のリーダー（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
- ②自社製品を、リーダー（上位）製品と同格化する
- ③トレードオフを利用して、リーダーと違う方角に進む
- ④新たなサブ・カテゴリーを作り、そこに一番乗りする

さて、本連載をここまでご覧になった読者の中には、「4 つのポジショニング方法は、いつでもどこでも利用できる万能薬なのか」、「そもそも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どう違うのか」という疑問を抱いた方もいらっしゃるであろう。また「50 年前に誕生したポジショニングの概念なんて、生きた化石のようなものであり、現代のビジネスではほとんど役に立たないのでは？」といぶかしがる読者もいるかもしれない。

連載最終回となる本号では、これらの疑問に対する筆者の回答を示す。まずは、各ポジショニング手法の有効性や制約、および実行に際しての留意点を解説しよう。次に競争戦略論や差別化と言った関連領域・関連概念にも視野を広げて、マーケティング論のポジショニングの位置づけと効用を明確にする。そして最後に、ポジショニングのコンセプトは現代でも十分に通用するものであり、検討の余地が非常に大きいことを示す。

2. 各ポジショニング方法が力を発揮する条件

はじめに、前回紹介した 4 つのポジショニング方法の有効性について取り上げよう。結論を先に言えば、各ポジショニング方法は、いつでも、どの企業でも利用できるわけではない。それぞれの利用可能性は、企業が置かれた環境条件、とりわけプロダクト・ライフサイ

クル（以下、PLC）と市場地位によって制約を受けるものと考えられる。

ちなみに PLC は、特定製品の市場全体の盛衰を表したものである。差し当たってここでは、①製品が市場に登場する「導入期」、②市場が一気に拡大する「成長期」、そして、③売上の成長が鈍化する「成熟期」の 3 局面に注目する。

また市場地位は、市場シェアとマーケティング指針に基づく企業類型であり、こちらは 4 つのタイプに分けることができる（沼上 2008）。すなわち、①業界 no.1 のシェアを誇り、その防衛と市場全体の繁栄を目指す「リーダー」、②リーダーの座を狙えるだけのシェア・経営資源を有する「チャレンジャー」、③シェアは小さいが独自の生存領域（他社が入ってこない隙間市場）を確保している「ニッチャー」、そして、④シェアが小さく独自の生存領域も持たない中で、したたかに生存を目指す「フォロワー」である（市場地位とポジショニングは全く別の概念であるので、混同しないように留意されたい）。

以上の点を踏まえて、ポジショニングの各手法がフィットする環境条件を整理したものが、図表 1 である。

図表 1 各手法が適合する環境条件

ポジショニング方法		PLC	市場地位
①	業界のリーダー（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。	導入期・成長期	－
		成熟期	リーダー
②	自社製品を、リーダー（上位）製品と同格化する。	成長期	チャレンジャー
③	トレードオフを利用して、リーダーと違う方角に進む。	成長期・成熟期	ニッチャー フォロワー
④	新たなサブ・カテゴリーを作り、そこに一番乗りする。	成熟期	チャレンジャー

まず、「業界のリーダーになる」（顧客の脳内のはしごの最上段を確保する）という方法は、製品カテゴリーのリーダーが確定する前、つまり PLC が導入期か成長期の段階であれば、あらゆる企業が利用できる。当該段階では企業のシェアや序列が流動的であり、どの企業も no.1 になれるチャンスが残されているからだ。しかし成熟期にさしかかると、この方法はリーダー企業のみしか使えない。2 番手以下の企業が、成熟期になってから市場地位をひっくり返すことは困難だからである。

第 2 の方法である同格化の成否は、顧客が自社製品を上位製品と関連付けて、セットで認識してくれるかどうかにかかっている。それゆえニッチャーやフォロワーのように、製品のシェア、認知度、販路等が圧倒的に劣っている場合は利用できそうにない。同格化は、リーダーに準ずる経営資源を持つチャレンジャーが、成長期においてリーダーの独走を防ごうとする際に、特に有効になるであろう。

次に「トレードオフを利用して、リーダーと違う方角に進む」という第 3 の方法は、リー

ダーとの真正面からの競争を避けること、自社の提供価値について他社の模倣を防ぐことを主眼としている。そのためこの方法は、独自の生存領域の防衛を目指すニッチャーや、性能や機能数とトレードオフ関係にあるコスト・価格の低さを基盤に生存を目指すフォロワーにとって有効である。

最後に、新たなサブ・カテゴリーの創出は、成熟期にリーダーのシェアを奪おうとするチャレンジャーの強力な武器となる。市場のパイが大きくなりえない成熟期には、企業間の熾烈なゼロサム・ゲームが展開される。リーダーは稼ぎ頭である主力製品のシェアを死守しようとするし、経営資源で他の企業を凌駕しているため、チャレンジャーが真正面から勝負を挑んでも、そのシェアを切り崩すことは難しい。そこでチャレンジャーが利用できるのが、リーダー製品では満たされないニーズを持つ周辺のセグメントを個別撃破する、という方法である（沼上 2008）。成熟期には、企業群の技術水準が平準化するため、圧倒的な性能差でライバルを引き離すことは難しい。他方で製品についての学習が進むにつれ、顧客のニーズは多様化する（高嶋・桑原 2008）。チャレンジャーはこの点を奇貨として、性能の比重・バランスや、優劣のつかない好みの側面に注目し、周辺のセグメントに対して新たな価値の切り口を次々と提案していけば、リーダーとのシェアの差を縮めることができるであろう。

3. その他の留意点

以上のとおり、本連載で取り上げた 4 つのポジショニング方法は、効力を発揮できる場面がそれぞれ異なっている点に注意が必要だ。しかし他方で、「どんな場面であっても外してはならないポイント」というものもある。メッセージをシンプルに伝えること、嫌われる勇気を持つこと、そして長期戦を覚悟すること、の 3 つだ。順に説明しよう。

「メッセージはシンプルに、エッジを効かせて」

世の中は、多くの製品と情報で溢れている。人間は、自分に関係する情報にしか注意を払わないし、すべてのメッセージを慎重に解読する余裕もない。だとすると、顧客に対するメッセージは、できるだけシンプルでわかりやすくする必要がある。

コカ・コーラの広告コピーは色々あるが、その 1 つは「it's the real thing」（これが本物）である。KDDI は同格化のために「通信業界現在 2 位」をアピールした。別子銅山は「東洋のマチュピチュ」、バーガーキングは「have it your way」（あなたのお好きなように）、アサヒ飲料のワンダ・モーニングショットは「朝専用缶コーヒー」であった。いずれも一言で、各製品・サービスの価値が分かるようになっている。長々と説明しないと分かってもらえないメッセージでは、顧客の脳内に侵入することはできない。

「嫌われる勇気を持つ」

メッセージや提供価値をシンプルに、エッジを効かせて伝達するためには、製品のポジションがクリアに定義できていなければならない。そのためには、全ての顧客に好かれようと

しないことが大事だ（楠木 2010）。あらゆる顧客に好かれようとする、ポジションはぼやける。もしもダイソンが色気を出して、「我が社の掃除機は吸引力もすごいが、頑丈で、軽量で、操作がしやすく、かつ静粛性とデザイン性に優れている」とアピールしたら、何が起これただろうか。製品の提供価値は曖昧になり、顧客の頭の中で固有の位置を占めることはできなかったはずである。

もちろん、吸引力よりも静粛性や軽量性を重視する顧客は、（少なくとも初期の）ダイソン製品では満足できなかったはずだ。しかしターゲットでない顧客に嫌われることは、クリアなポジションを築いた企業にとっての立派な勲章である。ポジショニングで成功するためには、万人ウケを狙ってはダメなのである（それを目指して良いのは、リーダーだけであろう）。

「ポジショニングは長期戦」

顧客の脳内に独自のイメージを刷り込むためには、時間がかかる。何年も同じことにこだわり続けて初めて効果が表れる。それゆえ、短期的にポジションを変更したり、強引に拡張することの代償は大きい。

既に撤退してしまったが、カシオのデジタルカメラに「エクシリム」というブランドがあった。エクシリムは、ラテン語の「並外れた」を意味する *eximius* と、英語の *slim* からなる造語であり、「究極に薄いデジカメ」という意味である。初代製品は名刺入れと同じサイズのカード型であり、当時世界最薄であった。また次世代機は光学3倍ズームを搭載し、厚みは2倍になったが、それでも競合製品より薄かったためヒットした。カシオは「薄型デジカメ＝エクシリム」というポジションを見事に獲得したのである。

その後カシオは、確立されたポジションを中級・上級機種でも活用しようと考えたのだが、そうして投入されたエクシリムプロはヒットしないままに生産終了した。ある雑誌記事には、その原因がこう書いてあった¹。エクシリムプロは、10年がかりで積み上げたノウハウを結集したカシオの自信作だったが、分厚く、武骨で、サイズも大きいものであった。では、エクシリムの特徴だった薄さや洗練されたデザインはどこに行ったのか。実はエクシリムプロの投入に際して、カシオは「究極の薄さ」というエクシリムの定義を弱めた。ゴツい上級機を投入するために、「エクシリムとはカシオによる製品差異化そのものを指す」というようにコンセプトを見直したというのだ。

以上のカシオの行動は、ポジショニングの転換（リポジショニング）、ないしは拡張として理解できる。しかしそれでは、「薄型デジカメ＝エクシリム」という、せっかく築いた顧客の脳内の居場所を自ら捨ててしまうことになる。また、「エクシリム＝カシオの製品差異化そのもの」と言ってみたとこで、それが提供してくれる新しい価値が一体何なのか、エクシリムに何を期待すれば良いのか、顧客には見えない。

¹ 『『思わぬ不振』の必然』、『日経ビジネス』、2006年8月7日・14日号、pp.32-33。

技術を磨き、ローエンドからハイエンドへと階段を上ろうとするのは、常識的な行動だ。しかしそうした売手の理屈が、顧客からどう見えるのかは全く別の問題である。技術の蓄積は大事であるが、ポジショニングの一貫性（自社製品の提供価値をぶらさずに、執拗に刻み込むこと）も、同じくらい重要なのである。

4. 競争戦略論のポジショニングと何が違うのか？

紛らわしいことに、ポジショニングという概念は競争戦略論の文脈においても登場する。同じ言葉を用いているものの、マーケティング論と競争戦略論ではポジショニングの捉え方が大きく異なる。

競争戦略論におけるポジショニングの議論をリードしてきたのは、マイケル・ポーターである。彼の主張を整理してみよう。

暴風、極寒、猛暑、豪雨、干ばつなどに襲われる環境で生きていくことは難しい。そうした環境下で暮らすには、雨風を防ぐ岩陰、洪水から身を守る高台、日照り続きでも安心なオアシスを見つけることが必要だ。ポーターのメッセージも同じである。儲かりにくいタフな環境の中でも利益が出せる居場所を探し出せ、ということだ。

ポーターによれば、企業の利益を規定するのは、当該企業が属する業界に作用する 5 つの要因、すなわち同業者間の競争、新規参入の脅威、買手の交渉力、売手の交渉力、そして代替品の脅威である。これらの要因が強く作用する業界は、利益率が低下する。そうした中で利益を出すには、これら 5 つの利益収奪要因から自らを上手く隔離できる場所を見つけないといけない。

例えば、わが国の豆腐業界を考えてみよう。豆腐は賞味期限が短く、需要の変動も激しい。そのため大量生産のリスクは大きく、おのずと零細企業が多数存在する業界となる。どの企業も大きなシェアを持ってないし、おまけに製品差別化が困難なので、価格競争は激化するし、大手小売業者には安い価格で買い叩かれてしまう。また供給業者に対する交渉力も弱いので、原料を安く仕入れることも難しい。だから豆腐業界は儲かりにくい。

そうした業界にあって、群馬県前橋市に本社を置く相模屋食料は、製造方法に工夫を凝らした。ロボットを使って、できたてアツアツの豆腐を即座にパッケージングするようにしたのだ。こうすることで雑菌の繁殖が抑えられ、従来は 1 週間程度であった豆腐の賞味期限を 2 倍以上に増やすことができた²。

賞味期限延長の恩恵は大きい。まず買手の交渉力を緩和することができる。スーパーにとって豆腐は欠品が許されない製品であり、そこに納入する豆腐メーカーは多めに在庫を持つ必要がある。しかし豆腐の需要は、ちょっとした気温の変化で大きく変動する。需要が予想より少ない場合は、豆腐を腐らせるわけにもいかないの、買手の言い値で納入せざるを得ないのだが、賞味期限が長くなれば、買手に足元を見られる可能性は減る。また賞味期限が伸びれば、在庫リスクが緩和されるだけでなく、遠方への配送も容易になるため、大規

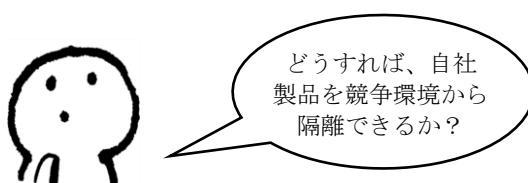
² 「“事業賞味期限切れ”からの再生」、『日経トップリーダー』、2012 年 8 月号、pp.42-43。

模工場による大量生産が可能となる。生産規模が拡大すれば、原材料の大量購入による納入価格の引き下げも期待できるし、生産コストを競合他社よりも減らすことだって可能だ。

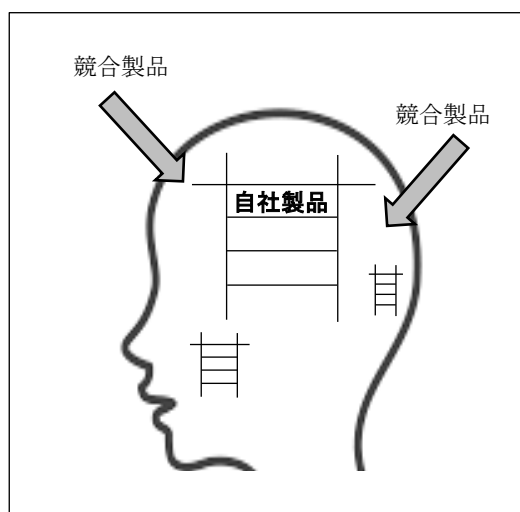
豆腐業界は5つの競争要因のうち、特に同業者間の競争、売手の交渉力、買手の交渉力が強いため、その利益ポテンシャルは低くなる。相模屋食料は、賞味期限の延長によって、それらの利益収奪要因を上手くかわすポジションを見出したと考えられる。これが、ポーター流のポジショニングに基づく分析の一例である。

お気付きかと思うが、以上の事例においては、「顧客の脳内で自社製品をどう位置づけるか」といった話は一切出てこなかった。それもそのはずである。図表2に示すように、競争戦略論とマーケティング論ではポジショニングを行う場が異なるのだ。競争戦略論のポジショニングが多様なプレーヤー（利益を奪う敵）がひしめく「市場環境」の中での居場所を問題にしているのに対して、マーケティング論におけるポジショニングの場は、「顧客の脳内」ただ1つである。両者はいずれも「競争環境から自らを隔離できる場所」にフォーカスしている点では同じだが、その場所・空間が別物である。これが重要な分岐点だ。

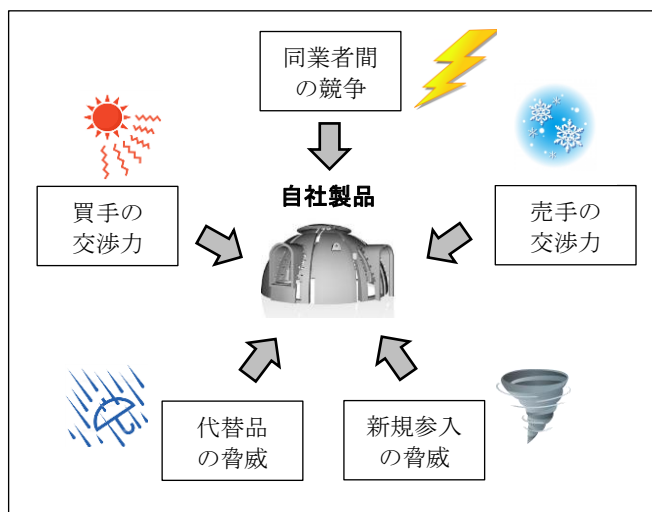
図表2 ポジショニングの2つの考え方



マーケティング論のポジショニング



競争戦略論のポジショニング



では、マーケティング論のポジショニングと競争戦略論のポジショニングは、どちらの方が「使えるツール」なのであろうか。もちろんこれは愚問だ。異なる研究領域・文脈で用い

られる概念を同列に扱うのは、日本料理とフランス料理のどちらが美味しいかを比較するようなものだ。それを承知の上で、敢えて両者を比較してみよう。

競争戦略論のポジショニングは、企業（事業部）の利益率に直結した問題を扱い、かつそれに影響を及ぼす様々な要因（同業者、売手、買手、新規参入企業、代替品供給業者）を網羅的に考慮している。他方でマーケティング論のポジショニングは、利益率とは間接的にしか結び付けられないし、注目するのは顧客の行動・認識（しいて加えれば競合他社の動向）のみである。

マーケティング論のポジショニングは、相対的に細かく、狭い領域の問題に特化しており、企業利益の維持・向上という点に照らしてみても、間接的な処方箋しか用意できそうにない。そのため、マーケティング論のポジショニングの方が使い勝手が悪い（劣った）ツールであるように見える。先述した相模屋食料の例で考えてみても、自社の豆腐に対する顧客の認識だけを考えるよりも、自社を取り囲むプレーヤーの利益収奪圧力を俯瞰して打ち手を考える方が、無駄がなく漏れのない戦略を立てられるような気がしてしまう。

それでは、マーケティング論のポジショニングは、あまり役に立たないツールなのであろうか。筆者の答えは否である。なぜなら、そもそもマーケティング論は「顧客起点」で戦略を立てたり、企業と顧客の相互作用を説明したりするための学問領域であり、そのアイデンティティとミッションに照らせば、顧客の脳内の居場所にフォーカスするのは当然のことだからである。ユニバーサル・スタジオ・ジャパンの再建において陣頭指揮を執った森岡毅氏も、「マーケティングとは、顧客が自社製品に手を伸ばす理由、必然性を作り出すことであり、そのためには、顧客の脳内、顧客の製品使用体験、店頭の 3 点を制することが重要だ」と述べている（森岡 2016）。マーケティング論のポジショニングは、このうち「顧客の脳内を制する」ことに対応する。ポジショニングはマーケティング論において不可欠な概念なのだ。

とはいえ、「マーケティング論のポジショニングが顧客起点（視点）になるのは当然であり、しかもそれは重要なことだ」と強弁してみても、それほど説得力を持たないかもしれない。マーケティング論のポジショニングに、もっと積極的な存在意義を見出すことはできないのか。次にこの点を考えてみよう。

5. ポジショニングを考えるか、差別化を考えるか？

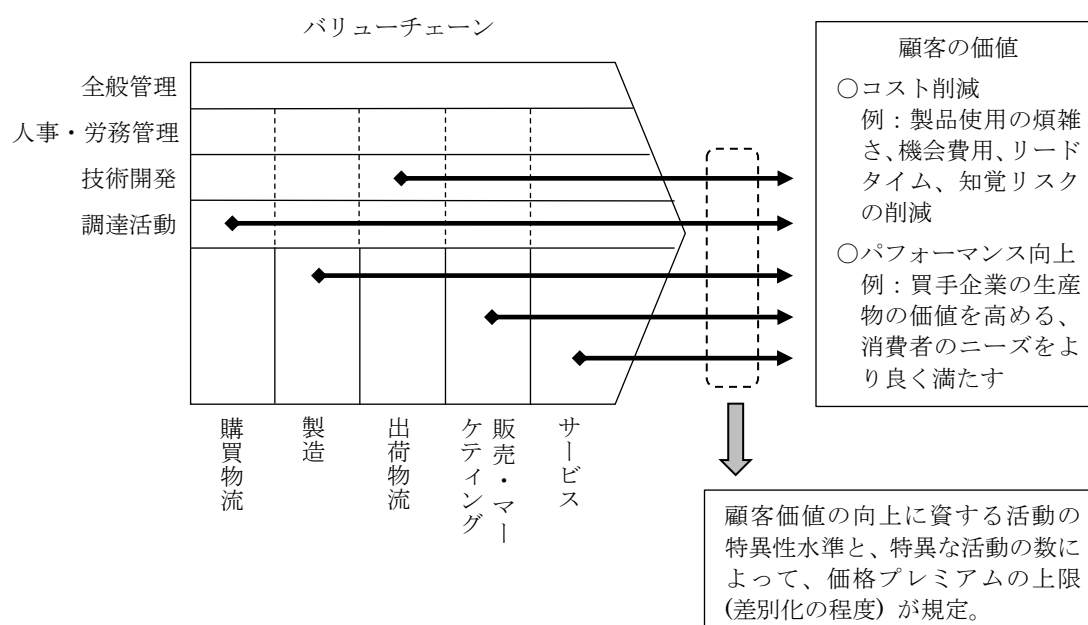
（マーケティング論における）ポジショニングの目的は、顧客の脳内に独自の居場所を見つけることであり、基本的には差別化の問題を扱っていると考えられる。それでは、ポジショニングを考えることと、差別化を考えることの違いは何なのであろう。筆者はこの問いの中に、ポジショニングの有用性が隠されていると考える。

ほとんどのマーケティングの教科書は、差別化の問題を扱っている。そこでは製品、ブランド、プロモーション、チャネルなどの様々な切り口によって差別化が実行できることが書かれている。また製品 1 つ取ってみても、本質機能（顧客が製品に対して当然求める機能）

か表層機能（プラスアルファの機能）か、垂直的属性（燃費や耐久性のように、優劣がはっきりしたスペック）か水平的属性（色、香り、形状など、好みの問題に還元されるスペック）かというように、差別化を訴える機能・属性に多様なバリエーションがあることが紹介されている。しかし、多様な差別化へのアプローチがあると言っただけでは、企業は何を拠り所として、どのような方針の下で差別化すべきかが見えてこない。

では競争戦略論はどうか。例えばポーターの『競争優位の戦略』では、差別化を成功させるための処方箋が詳細に議論されている。そのポイントを整理すれば、次のとおりである（図表 3）。

図表 3 ポーター流の差別化戦略



注) Porter (1985)、邦訳、図表 4.2 (p.169) を参考に筆者作成。

- ①製品のみならず、企業のバリューチェーンを構成する多様な活動が、差別化の源泉になる。
- ②各活動の特異性（こだわりやポリシー）の水準、特異な形で実行できる活動数の多さが、企業の差別化を支える。
- ③とはいえ、諸活動を単に特異なやり方で行えば、プレミアム価格（顧客の支払い意思額）が増えるわけではない。顧客がプレミアム価格を支払おうとするのは、次の 2 つの状況である。
 - a) その製品を購入することで、顧客のコストが下がる場合（例：省エネの冷蔵庫を買うことで電気代が節約できる、高性能な OA 機器の導入によって人件費を削減でき

る)

- b) その製品を購入することで、顧客のパフォーマンスが向上する場合（例：高性能な画質・音響を備えたテレビを買うことで、映画鑑賞の満足度が高まる、高品位の部品を購入することで、それを組み込んだ自社の最終製品の品質が向上し、より高い価格を設定できる）。
- ④他方で顧客は、自分自身が何に価値を認めるかを、全て事前に理解できているわけではない。ここに新しい差別化のタネを探し、それを顧客に教育する余地が生まれる。
- ⑤よって差別化を成功させるには、顧客にとっての潜在的・顕在的な価値（コスト削減やパフォーマンス向上の余地）を体系的に分析し、バリューチェーンを構成する諸活動の中から、その価値向上に資する活動を識別し、その上で、各活動の特異性を強化したり、その源泉の数を増やしたりする必要がある。

差別化に関するポーターの提言は、非常に体系的であり、かつ網羅的である。しかし網羅的であるがゆえに、人間に高度な情報処理能力を要求する。

例えばパソコン・メーカーが高い顧客価値を提供しようとする場合、そのアプローチ方法は、処理速度、記憶容量、バッテリー寿命、堅牢さ、画質、操作性、軽量性、セキュリティ、デザイン、サイズ、入手可能性、修理サービスなど多岐にわたる。また、それらの差別化に寄与するであろう活動も豊富にある。例えばバッテリー寿命の延長 1 つを取ってみても、それを実現する方法（活動）は、電池の調達方法を変える、発熱の少ない部品を開発する、ディスプレイの省電力性を高める、あるいは躯体のデザインを変える、といった方策が考えられる。

このように、顧客に提案できる価値向上のアプローチも、それを支える活動も豊富にあるため、その組み合わせ方は無限に出てしてしまう。仮に、価値向上の方策が 10 個あり、企業の価値連鎖を構成する活動が 20 個あれば、価値と活動の潜在的な組み合わせ方は 200 通りとなるし、複数の組み合わせを同時に考慮すれば、その数はますます増える。それゆえ顧客価値と企業活動の組み合わせを、「両にらみ」で「同時並行的」に考えることは、あまりに負担が大きいように思われる。

差別化に関するポーターの処方箋は、顧客の潜在的・顕在的な価値（ニーズ）と、その向上に貢献する企業活動の組み合わせ方について、広い視野を持ち、深く分析することを要求する。しかし人間の情報処理能力には限界があるため、広くてかつ深い分析を行うことには限度がある。このような場合に有効となるのが、情報の収集・分析に際して、何らかの与件を設けて注意を向ける対象を絞り込むことだ（高嶋・桑原 2008）。つまり「広さ」の方を一旦狭めて、「深さ」を優先した分析を行うのである。

ここに、ポジショニングの積極的な存在意義を見出すことができる。ポジショニングは、顧客から見た自社製品の提供価値に注目するものである。一般的に顧客は、製品を購入する際に、「その製品価値がどんな企業活動に支えられているのか」などとは考えない。それゆ

ポジショニングを考えるということは、まずは顧客の目に映る価値を先に考える（企業活動との結び付け方は後回しにする）ことを意味している。加えて、既述のように、マーケティングのポジショニングは大きく 4 つの方法に類型化される。すなわち、①業界のリーダーになる、②リーダーと同格化する、③トレードオフによって独自の地位の確立する、④新たなサブ・カテゴリーを開拓する、である。これらの方法は、いつでも、どの企業でも利用できるものではなく、PLC や市場地位によって利用可能な選択肢が限られてくる（図表 1）。それゆえ、環境条件に応じて適切なポジショニング方法を選択すれば、その目的を手掛かりとして、提供価値の探索範囲を絞り込むことが可能になる。

例えば、業界リーダーを目指す場合には「ナンバーワンの獲得・維持・防衛のために、どんな価値を提供すべきか」を考えればよい。おそらく一般的には、製品の基本性能もさることながら、正当性、安心、信頼、親近感、入手可能性といった面での価値増強がポイントになるであろう。また同格化を目指す企業であれば、「自社製品がリーダー製品と遜色ない」と顧客に認識してもらうために、どのような提供価値を底上げすべきか、あるいは自社製品とリーダー製品の関連付けを阻害している要因は何かを考えることになる。さらに、トレードオフをテコにしてリーダーと違うポジションを狙う場合には、リーダーが提供している顧客価値とそれを支える活動を分析し、そのリーダーの特異な活動と矛盾する提供価値が何なのかを探ればよい。最後に、新たなサブ・カテゴリーを切り開くためには、提供価値に関する常識や固定観念を疑うこと、あるいはリーダー製品に満足していない顧客を識別し、彼・彼女らが抱く不満の源泉を探索することが重要になる。

要約しよう。多くのマーケティングの教科書は差別化の重要性を説き、そのための様々な切り口を列挙している。ポーターもまた、顧客価値とバリューチェーンの多様な結び付け方が差別化を生み出すと主張する。しかし、差別化の切り口や実行方法がいろいろあると言ってもみたところで、それだけでは目指すべき具体的な方向が見出せない。そうであれば、いきなり「差別化を考える」のではなく、その前に「ポジショニングを考える」ことが有効だ。

「顧客の脳内で、自社の提供価値がどのように見えているのか」、「顧客の脳内で有利な位置を占める方法として、自社にはどんな選択肢が残されているのか」を把握できれば、おのずと差別化の方向性も見えてくる。企業活動との関連付けは、その後で考えればよい。

ポジショニングは、顧客の脳内で繰り広げられる企業間の競争力学を前提にして、無理や無駄のない実行可能な差別化の方向を示し、「何から手をつけたら良いか分からない」という困惑から企業を救ってくれるのである。

6. ソーシャル・メディアはポジショニングを無力化するか？

読者の中にはポジショニングは手あかにまみれ使い古された思考道具で、今は切れ味も落ち、それほど役に立たなくなっているのではと思う者もいるかもしれない。実際、ポジショニング不要論を声高に主張する研究者もいる。例えばサイモンソンとローゼンは、「ネット時代ではポジショニングはほとんど役に立たない」と主張している（ちなみにサイモンソ

ンは、スタンフォード大学で教鞭をとる世界有数の消費者行動研究者であり、ローゼンもクチコミ研究で有名な人物だ)。

彼らの著書『ウソはバレる』(原題: *Absolute Value*) の中では、このように書かれている。

かつては顧客の情報入手先が限られていたため、企業はその意思決定に大きな影響を及ぼすことができた。その代表的なツールがポジショニングであった。ライバルと少しアングルを変えた製品属性にフォーカスし、その相対的優位性を声高に訴える。そうすれば顧客は、提案された属性に従って製品群を評価し、その基準で一步リードする製品を「差別化された製品」と見なしてくれたのだ。しかし今日では、誰もがネット検索によって情報を収集し、製品の良し悪しを比較できる。企業がどれだけプロモーションで自社製品の特徴を叫んでも、現代の顧客は簡単には騙されない。レビューサイトなどの中立的・網羅的な情報源から淡々と情報を集め、企業の主張がウソか本当かを判断するからである。加えてレビューサイトでは、多様な属性・基準でもって製品群が評価されている。そのため、企業が特定の属性をピンポイントでアピールしても、そのみに基づいて製品選択を行うこともしない。だから、ポジショニングはかつてほどのパワーを持たなくなった。

上記に要約したサイモンソン・ローゼンの主張は、納得できる側面もある。インターネットの発達で、顧客が低コストで多様な情報を収集・処理できるようになったことは間違いない。またそれに伴い、顧客が売手のプロモーションに強い耐性を身に付けたという点も、おそらくその通りであろう。とはいえ、「だからポジショニングは無用の長物になった」という結論には幾つかの点で違和感を覚える。

1 つ目に、彼らは「ポジショニング＝多様な製品の相対化ツール」だと考えている。ライバルと比較して相対的に（ちょっとでも）優れたポジションを得れば良い、というスタンスであり、それは知覚マップに基づく議論と全く同じである。しかし何度も強調してきたように、本来のポジショニングは、知覚マップ上の相対的位置づけを考えることではない。「製品間のわずかな違いをアピールしても顧客が反応しない」という主張にはうなずけるが、それは「ポジショニングが役に立たない」という話とは全く別である。

2 つ目に、彼らは「ポジショニング＝プロモーション手段」であるとみている³。しかし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」であり、それは「既にある製品をどう見せるか」だけでなく、「製品にどのような価値を組み込むべきか」という点もカバーした概念なのである。したがって「ポジショニング＝プロモーション手段」という解釈は、ポジショニングの役割を過小評価していることになる（そもそもポジショニングがプロモーションの 1 手法に過ぎないのであれば、わざわざ STP などと言って、ポジショニングをプロモーションから切り離して議論する必要はない

³ 実は、ポジショニング概念を最初に提唱したライズ・トラウト自身も、もともと広告コンサルタントであったため、ポジショニングを広告の文脈で考えていた。そのためサイモンソン・ローゼンが、ポジショニングをプロモーションの方法と見なしたことは不自然ではない。

はずだ)。サイモンソン・ローゼンが言いたかったことは、「売手の勝手な理屈を押し付けても顧客が反応しなくなった」というプロモーションの限界であって、それをもって「ポジショニングが役に立たない」と結論付けるのは性急に過ぎる。

3つ目に、彼らは「ポジショニングの成否」と「ポジショニングそのものの有効性」を混同している。『ウソはバレる』の中には、「フェイスブック・フォン」なる携帯電話が登場する。これは2010年代にAT&Tが販売したもので、スマホの一番下にフェイスブックのボタンがあり、それを押せば写真や動画をダイレクトに仲間とシェアできる、というものであった。しかし当該製品は大失敗に終わった。これについてサイモンソン・ローゼンは、どのスマホでもフェイスブックを開きシェアすることは可能であり、「フェイスブックとスマホを結びつける」というポジショニングに無理があったと評している。

それに続いて、「HTC リザウンド」というスマホの事例も登場する。この製品は「今までにないサウンドを提供します」という触れ込みだったが、ウェブ上のレビュアーたちは、他のスマホと同じように、厚さ、ディスプレイ、速度などの属性に関するコメントを残す一方で、自慢のサウンド品質に対するレビューは少なかったという。そして彼らは、顧客は多様な属性を勘案して製品を評価するので、企業が特定属性の優位性を強調しても、その効果は小さいと解説している。

重要なポイントは、サイモンソン・ローゼンが、これらの事例をポジショニングの有効性低下の証左として挙げていることである。彼らが言うように、確かに「フェイスブック・フォン」というサブ・カテゴリーを築くことは、それが果たして意味のあるサブ・カテゴリーになりうるのか、という点で無理があったと思う。またHTC リザウンドの例にしても、サウンドのみを基準にスマホを買う顧客は少ないため、それをアピールしても反応が薄かったのは当然のことである。しかし、これらの事例から引き出せる教訓は「ポジショニングが下手なら失敗する」ということだけだ。「誰が見ても上手くいくはずのポジショニングが、なぜか失敗してしまった」という現象を取り上げるならともかく、どう見てもマズいポジショニングの失敗例を挙げ、だからポジショニングはもう通用しなくなったと結論付けるのは、それこそマズいと思う。

7. 今こそ問われるポジショニング

話がやや脱線してしまったが、ポジショニング不要論に対する筆者の反論を述べて、本連載を締めくくことにしよう。

現在の顧客は、中立的な情報源であるネットを駆使して、無数にある製品を容易に探索・比較できるようになった。そのため、企業の独り善がりなメッセージに接しても、容易に説得されなくなった。この事実を受けて、サイモンソン・ローゼンは「だから、ポジショニングはもはや役に立たない」と結論付けた。筆者の考えは正反対である。売手の勝手な理屈・都合を押し付けても顧客が反応しない時代だからこそ、ポジショニングを見つめ直し、自社の設計した提供価値が、顧客の目にどう映るのかを考えなければならないはずだ。

以前、家電メーカーに勤務している友人が、筆者に対して誇らしげにこう言ったことがある。「ウチのテレビは視野角が広いから、他のテレビと違って、斜めからでも綺麗に見えるんだ」。筆者はリアクションに困った。そんな視点でテレビの性能を評価したことがなかったし、どの製品もどうせ大差ないだろうと思っていたからだ。また、ある雑誌には、テレビメーカーが「応答速度」について無意味なスペック競争を行っているという記事が載っていた⁴。応答速度とは、残像の少なさを示す指標である。その記事によれば、16 ミリ秒を切ると、人間はそれ以上の違いを認識できないらしいが、それにもかかわらず大手メーカーは、こぞって応答速度の改善競争を続けていたのだという。

通常この手の事例は、技術信仰や過剰な競争志向、あるいはコモディティ化の問題として取り上げられることが多い。しかしこれは、「ポジショニングの無理解や誤解が引き起こした病理」と捉えることも可能だ。視野角や応答速度という軸でわずかな優位性を強調しようとするのは、結局のところメーカー群が揃いも揃って「(顧客不在の) 知覚マップ脳」に侵されているからではないか。また売手の都合や業界の競争ルールを押し売りを、顧客が醒めた目で眺めているにもかかわらず、それに気付かずにいられるのは、そもそもポジショニングの重要性を理解していないからではないか。筆者には、そう思えてならないのである⁵。

水は高いところから低いところに流れる。低地の水を高いところに移そうとすると、どうしても無理や無駄が生じてしまう。ポジショニングも同じだ。顧客の脳内を無視して、売手の勝手な都合を無理やり押し付けても効果は低い。また、耳当たりの良い言葉で顧客の説得に成功したとしても、そのウリ言葉がウソであれば、ネット情報ですぐにばれてしまうため、巨額の広告費は無駄になってしまう。

膨大な製品・情報で溢れかえった競争空間の中で、自社製品を輝かせることは難しい。そうした中で競争を有利に進めるには、まずもって自社製品が顧客からどう見えているかを考えるべきだ。また、顧客の脳内で有利な位置を占める方法として、自社にどんな選択肢が残されているのかを考えるべきだ。そうすることで、無理なく無駄のないマーケティング指針を立てることが可能になるであろう。

また従来であれば、「ライバルがやっているから」「ライバルには負けられないから」という理由を付けて、とりあえず機能を増やしたり、性能水準を単線的に高めたりすることも正当化できた。しかしポジショニングを重視すれば、否が応にも「その改良・改善が、顧客の目にどう映るのか？顧客から見て意味があるのか？」という問いに答えなければならなくなる。この問いを常に自問自答できるようになれば、コモディティ化から脱出する道も見え

⁴ 「顧客を裏切る：ヒット作りの決意」、『日経ビジネス』、2007 年 9 月 10 日号、pp.30-33。

⁵ 筆者は、メーカーが怠慢であるとか、メーカーのマーケティング・リテラシーが低いと言いたいわけではない。例えば家電業界であれば、小売段階での価格競争が熾烈化したため、メーカーは値崩れを防ぐために頻繁なモデルチェンジに頼らざるを得ない、という事情がある。また店頭では製品の性能が一覧表となって比較に晒されるため、数値や機能の有無で他社製品に見劣りすることも許されない。そうした流通環境、あるいは流通段階での競争ルールが、不毛な競争をメーカーに強いている側面もあることに留意が必要だ。

てくるかもしれない。

ポジショニングは古い概念だ。だがそれを検討する価値は今までと同様に、いや、今まで以上に高まっている。これが筆者の結論である。本連載がポジショニングの誤解を解いたり、その理解を深めたりする上で少しでもお役に立つことができれば、望外の喜びである。

参考文献

楠木健 (2010). 『ストーリーとしての競争戦略』．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.

沼上幹 (2008). 『わかりやすいマーケティング戦略 (新版)』．有斐閣.

Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press. (土岐坤・中辻萬治・服部照夫 (訳) (1995). 『新訂 競争の戦略』．ダイヤモンド社.)

Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press. (土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫 (訳) (1985). 『競争優位の戦略』．ダイヤモンド社.)

Simonson, I., & Rosen, E. (2014). *Absolute Value*. HarperCollins. (千葉敏夫 (訳) (2016). 『ウソはバレる』．ダイヤモンド社.)

高嶋克義・桑原秀史 (2008). 『現代マーケティング論』．有斐閣.

〔付記〕

本連載の企画・執筆に際して、貴重なアイデアとアドバイスを賜りました小川進先生（神戸大学大学院経営学研究科教授）に、心より感謝を申し上げます。