

## 再生の論理

(株) ローランド・ベルガー  
パートナー 岸田 雅裕

## 再生の方法論⑤

今回は、データで論じることの重要性について述べた。しかし、ファッションビジネスをデータで論じることなどに意味があるのかと思われている方もいると思う。事実、データの用い方を間違えると、全くヒット確率を上げることには結びつかない。これは、データの用い方に問題があるからである。今回は、データを用いる局面に二通りあることについて述べる。

私が担当するクライアントである消費財や小売業の多くが、国内では成熟市場といわれる領域で熾烈な競争を行っている。その競争の過程は、通常STPといわれる以下の経過を辿ってきた。

- ① 市場細分化 (セグメンテーション)
- ② ターゲティング
- ③ ポジショニング

このSTPというのは、マーケティングの定石といえるが、これを繰り返した結果どうなったかという点、市場は細かくなり過ぎ、たとえ新商品がヒットしても大きな利益を見込めなくなっている。

この事態に対する一つの考え方は、あくまで競争より優れたSTPを行うことであるが、新商品が強いと自社の他製品とカニバリゼーションを起こしたりするなど利益向上に今ひとつ結びついていかないことが多い。今までと同じ戦い方をしても、もう市場全体のパイが余り拡大しなくなっているからである。従って、細分化が行き過ぎてしまっている場合には、当該企業にとっての市場を拡大する方向を考えていく必要がある。では、どうするのか。

まず、これまでの常識である市場の細分化を一旦停止してみる。これまでの方法は、「市場をもう一段細分化すれば、顧客によりフィットした価値を提供できる。より細分化したセグメントの顧客の満たされていないニーズを捉えて新商品を出そう」という演繹的なプロセスであった。すると、今必要なのは、ジャンプした発想からの帰納法的なプロセスではないか。

ある飲料メーカーの商品開発担当者が、「当社では文系のマーケターが考えた商品よりも研究者のシーズ発想から出てきたネタを商品化したものの方がヒットしているんだよね」と洩らしていた。「文系のマーケター」というのは、市場調査から消費者の満たされないニーズを汲み取って、それを商品コンセプト化するというマーケティングプロセスに長じた担当者のことを指しているのだが、確かにその企業では、シーズを基にそれに反応しそうな市場は何処かというようなやり方で幾つものヒット商品を生み出していた。

最近読んだ本のに「コトラーのマーケティング思考法」(東洋経済新報社)がある。邦題よりも元題の“Lateral Marketing”の方が的確に中身をあらわし

たタイトルだが、この本はその辺りを非常にわかりやすく整理している。これまでのSTPという順で進める基本のマーケティングをバーティカル（垂直方向の）・マーケティングと規定した後で、これを補完するものとしてラテラル（水平方向の）・マーケティングのやり方を論じている。是非一読を薦めたい。

非常に簡単にいうとラテラル・マーケティングとは、バーティカル・マーケティングが進める「市場」→「製品」→「その他のマーケティング・ミックス要素」のどれかのレベルの一つを「水平移動」し、他のレベルとの間にギャップを生じさせることによって新たな市場カテゴリーを生み出そうという考え方である。本書の中では、シリアルを朝食用という発想からいつでも食べられるヘルシースナックへと「水平移動」することによって生まれたシリアルバーなど多くの例が記載されている。

本稿で過去に紹介した事例でも、ドレクスラー氏がJ.クルーのCEOに就任して、そのターゲット顧客をそれまでの大学生から、その卒業生である25歳から45歳のニューアフルーエント層（裕福な層）に転換したのも市場の「水平移動」と考えることができる。

さて、データの使い方の局面という話に戻ると、次のように整理できる。まず、市場拡大期にはデータ分析を用いて、演繹的に次の一手を考えることが有効である。しかし、一旦その方向での市場細分化が行き過ぎたような局面では、こういうのが面白いのではないかというアイデアを思いついて、それを実現するためにはどうするかというところでデータ分析を行い、アイデアをヒットさせるためのマーケティングプランの意思決定を行う。

データに基づく意思決定といっても、決して前者だけではない。「アイデア在りき」の場合であっても、そのアイデアのヒット確率を高めるためにはデータで考えることが必須なのである。

#### たとえアイデアは思いつきでも、データで考えることは必要

