

## マーケティングの出番ですか？

## 第51回 水平(ラテラル)マーケティングからの再発見

佐藤泰彦 (元)株式会社ホンダアクセス 商品企画部 研究員

「マーケティングの出番ですか？」と題して、主に、モノづくり企業で製品開発、生産に従事される技術者の方々を対象に、お仕事に“役立つ”、“必要な”、そして“面白い”マーケティング関連情報、知識、事例、最新トピック等を幅広くご紹介させていただきます。

## ●マーケティング2.5へのお誘い

国内の市場規模が縮小していく環境で、製品セグメントを細分化するという従来の延長線のマーケティング手法は顧客に支持されるのか？顧客は細分化した差別感のある商品を本当に望んでいるのか？という素朴な疑問が湧いてきます。むしろ細分化し続ければ商品のガラパゴス化が進行するのではないのでしょうか。そこで今回は、「水平(ラテラル)マーケティングからの再発見」をテーマに取り上げさせていただきます。

ちなみに、ネットで「水平マーケティング」を検索すると、購買や流通のチャネル戦略的な内容がヒットしますが、その分野ではなく、STP(セグメンテーション+ターゲティング+ポジショニング)を見直す「水平マーケティング」という理論であり、「再定義マーケティング」とも言え、コトラーのマーケティング定義の1.0→2.0→3.0→4.0観点では2.0⇔3.0の間に位置します。

## ●STPのリセットとしての水平マーケティング

「4P+STP」という戦略メソッドは、自動車のマーケティングに面白いように当てはまり、STPの各プロセスが運動性良く美しく展開できました。

S: セグメンテーション	様々な購入に関与する属性、例えば、走り、燃費、乗り心地、デザインを顧客の属性、年齢、ライフスタイル、地域などで分析しセグメントを定める
T: ターゲティング	ユーザーデータを定量分析して現状把握し、現状からの延長線には何があるかと想像し、また企画者の知見から策定した仮説の兆しを確認し、ターゲット顧客の声をインタビューし、自宅訪問を通じてライフスタイルを確認する
P: ポジショニング	競合他社、自社の他車種との住み分けのポジショニングマップを作成し、ステートメントを言葉にしてコンセプトとする

しかし、2000年頃から国内では経済の先行指標ではない、どちらかと言えば遅行指標の自動車市場にも低成長の影響が顕著に現れてきました。世帯収入が伸び悩み商品に対する価値が移ろう社会環境下において、従来と同じSTP理論で市場を切ったとしてもターゲット市場の

規模が小さくなるばかりです。では、どうすればいいか？

過去のSTPなんか忘れて、ゼロベースで顧客のニーズ・ライフスタイル・該当商品への価値観はどう変化しているのか。どこが落としどころなのか、顧客ニーズの本質変化を捕まえることが重要です。このような環境変化における商品企画の思考は、はじめにSTPではなく、はじめに外部環境変化と顧客関係という文脈変化をしっかりと読み解く作業が必要です。

某社の「いつかはクラウン」のヒエラルキー路線は、経済成長時代のSTPの正に典型でした。その後の低成長時代から今日まで様々なマーケティング手法・思考が登場していますが、意外にも「水平マーケティング」は見逃されています。

## ●水平マーケティングの成功例

最近の国内市場を見渡すと、大ヒットは「水平マーケティング」から登場している商品が多いと思われます。

例えばホンダの軽自動車「N-BOX」は、軽自動車の常識をゼロベースで見直し、ここ10年の顧客ニーズの変化に対応した、言い換えれば、「軽自動車を再定義」した結果の成功作品と言えます。「N-BOX」は、従来の軽自動車のニーズとスモールカーのニーズの両方を取り込み老若男女皆が堂々と乗れる「ケイ」として誕生しました。

様々な商品を「再定義」することで、新しいターゲットが見え、そこに新たな商品と市場が現れてきます。

他業界でもユニクロなどがそうです。その昔、衣料品市場はユーザーのライフスタイル別に専門商品を置く専門店が主流でしたが、現在、ユニクロはカジュアル総合衣料品店として成功しています。アップルのiPhoneも同様で、スマートフォンは携帯電話とPCの代替品から情報統合製品へと変貌しました。

## ●エポケーからの水平思考で新市場開拓

水平マーケティングを可能ならしめる要件は、次にあげる6つになります。(コトラー&デ・ペスのマーケティング方法論より部分修正)

結合	製品の要素を保持しつつ、新たに別の要素を加える
補完・代用	製品の要素を取り除きつつ、別の物と置き換える
逆転	製品の要素を否定する
強化・強調	製品の要素を極度に拡大するか縮小する
並べ替え	製品の要素を並べ替える
除去	製品の要素を取り除く

マス顧客の価値観の微妙な変化（商品企画としては大変化）による、将来市場の大構造変化を見逃してはなりません。それは社会変化の前兆なのです。

ヒット商品と言うと、ともすれば点としての発見でしかない某顧客のトンガツタ部分をマーケティング的に命名し、成功要因のように語られることが多いですが、1機種成功ならばともかく、大ヒットを説明できるものではありません。市場構造の大変化を掴んだから成功したことを理解するべきだと思います。

市場構造の大変化を掴むには、19Cオーストリアの現象学の祖、フッサールの言う「現象学的還元」のスタートである「エポケー（判断停止）」から始めなければなりません。一旦その製品にまわりついている常識を捨てる行為「エポケー（判断停止）」、簡単に言うとゼロベース思考が必要です。エポケーし、顧客の価値観変化を

水平マーケティング＝「STP」＋「エポケー」＋「顧客価値観変化」＋「新技術」

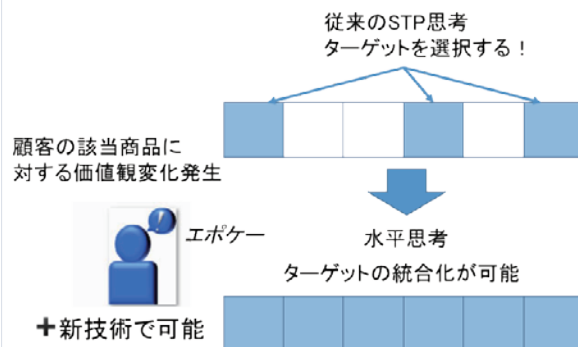


図 STP思考から水平思考へ

澄んだ心で観察し見極め、市場を切り開く新技術開発で具現化すれば、まだまだ大ヒットする商品がたくさんあるかもしれません。市場は大変化現在進行形です。



**佐藤 泰彦**

(元)株式会社ホンダアクセス 商品企画部 研究員  
 略歴：本田技術研究所に21年間在籍。内研究員（商品マーケティング担当）として12年間従事、その後ホンダアクセスに転籍。顧客目線での商品企画をモットーに新機種の商品企画を数多く担当。世界市場でのニーズ、顧客の意向を商品開発に反映する上で、市場動向調査、トレンド調査などの実践的なりサーチを実施し、商品企画に活用。



<http://robobakkon.jp>

テンプロクシー  
 ウェルコインターナショナル

〒153-0065 東京都目黒区中町 2丁目 50 番 13 ザ・ピーク 4F 号  
 〒150-0001 東京都渋谷区神宮前 6-10-9 原宿董友ビル 8F

Tel. 03-6412-8780  
 Tel. 03-6418-5519

info@robobakkon.jp  
 info@wellco.org

資料請求番号 11808-04701