

## “マーケティング悪循環”の 発生メカニズムとその克服



経営戦略研究科教授(経営戦略専攻) 佐藤 善信

関西学院大学専門職大学院経営戦略研究科は、2008年5月15日から5週連続で「超成熟市場でのマーケティング・チャレンジ」と題するマーケティング連続セミナーを開催した。特集1は、このマーケティング連続セミナーのエッセンスを掲載することにする。

### 1. “マーケティング悪循環”とは？

最初に「超成熟市場でのマーケティング・チャレンジ」の意味を説明する必要がある。「超成熟市場」とは、消費需要の根幹をなす主要製品の普及度が100%近くになり、新規需要は買増や買換需要から構成され、しかも製品の送り手（メーカーや流通業者）よりも消費者の側に購入決定の相対的パワーが存在する市場である。その市場では、製品（プロダクト）という言葉ではなく、商品（コモディティ）という言葉に示されるように、同質化競争が主流となる。先進諸国においては、まさに今、総体としてそのような市場状態にある。

Poiesz and Van Raaij (2007) は、超成熟市場には4種類のマーケティング悪循環が存在し、それらは相互作用しながら拡大してゆくと主張する。4種類のマーケティング悪循環は、それぞれイノベーション悪循環 (Innovation Spiral)、コミュニケーション悪循環 (Communication Spiral)、ディストリビューション悪循環 (Distribution Spiral)、そしてプライス悪循環 (Price Spiral) である。図1は、それら4つの悪循環を示している。

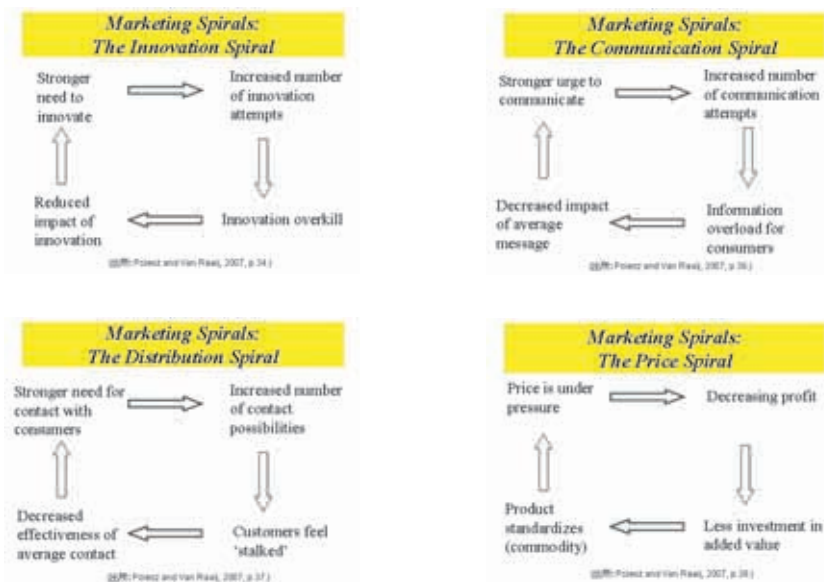


図1 4つのマーケティング悪循環のメカニズム

まず、イノベーション悪循環から説明する。超成熟市場においては、製品のコモディティ化の圧力から脱出するために技術革新や製品革新の要求が高まり、実際に多くの革新の試みがなされることになる。しかしながら、あまりにも多くの革新が登場するために、企業側の訴求力は分散してしまうし、消費者の側も革新に注目しなくなってしまう。その結果、企業はますます革新を強化する必要が発生するのである。これがイノベーション悪循環である。

次に、コミュニケーション悪循環について説明する。超成熟市場においては、同質化競争から脱却するために消費者に製品の差別化や付加価値を訴求する必要が強くなり、実際にそのような多くの訴求がなされるようになる。その結果、消費者は情報の過度の負荷を課されることになり、それぞれの企業のメッセージの平均的なインパクトは減少してしまう。その結果、企業はますます訴求を強化する必要が発生するのである。

ディストリビューション悪循環は以下のようにして発生する。超成熟市場においては、企業は同質化競争から抜け出すために、消費者との接触をますます求めることになる。実際に、インターネットやさまざまな可能なルートを通じて、消費者との接触が激増することになっている。その結果、消費者はいつも「追いかけている」(“Customers feel ‘stalked’”)と感じようになり、接触の平均的な効果性は減少するようになる。従って、企業はますます消費者との接触を求めることになってしまうのである。

最後にプライス悪循環であるが、これは、超成熟市場での価格切り下げ圧力の増大に関連している。企業は利益が低下することになるので、研究開発や広告などの付加価値を増加させる投資を切り詰めることになる。その結果、製品はますます同質化(コモディティ化)することになり、企業はますます価格圧力に直面することになるのである<sup>1</sup>。

図2は、4つのマーケティング悪循環の複合作用を示している。どの悪循環から説明をはじめても良いのであるが、例えば、プライス悪循環はイノベーション悪循環を増幅させることになる。そして、イノベーション悪循環は、同質化(コモディティ化)競争を促進させ、そのことはディストリビューション悪循環を強化させることになる。ディストリビューション悪循環は、今度は、プライス悪循環を促進させるのである。超成熟市場では、以上のような4つの悪循環が複合汚染状態で作用する可能性がある。実際に、昨今の経済情勢を見れば、一部の企業を除き、マーケティング悪循環の複合汚染にさらされている企業が多いことが分かる。

<sup>1</sup> 以上の説明は、Theo B. C. Poiesz and W. Fred Van Raaij, *Strategic Marketing and the Future of Consumer Behaviour*, Edward Elgar Publishing Limited, 2007, pp. 34-38, に基づく。



図2 マーケティング悪循環の複合汚染メカニズム

## 2. マーケティング悪循環からの脱却

この悪循環からの脱却に成功した企業としてファーストリテイリングが挙げられる。同社は、2008年12月2日に、「ユニクロ」の11月の国内既存店売上が前年同月比で32.2%増加したと発表した<sup>2</sup>。一般的に寒い日が多く、保温肌着「ヒートテック」など冬物衣料の販売が好調であった。百貨店、スーパー、専門店を問わず衣料品の販売不振が深刻になるなか、ユニクロの快調ぶりが突出している。30%を超える伸びは「フリースブーム」であった2001年3月(42.6%)以来、ほぼ7年半ぶりである。来客数も25.7%の大幅増で、客単価は5.2%上昇した。通信販売を含む月間の全店売上高は過去最高を記録した。

「ヒートテック」は、同社が2007年から発売した製品で、2008年度はサイズや色柄などのラインをさらに充実させている。ヒートテックは、発熱、抗菌、保温、ストレッチを実現した画期的な製品である(イノベーション悪循環からの脱却)。同社のHPでは、ヒートテックのベネフィットを「みんなのクチコミ」を利用しながらうまく訴求している(コミュニケーション悪循環からの脱却)。同社は店頭やHPでヒートテックに訴求を絞り込みながら消費者にアプローチしている(ディストリビューション悪循環からの脱却)。さらに言うまでもないが、プライス悪循環からも画期的新製品であるがゆえに脱出している。

プライス悪循環からの脱出については補足説明が必要である。大型GMSであるジャスコを展開するイオングループが早速、ヒートファクトというPB(プライベート・ブランド)を投入した。実際に、イオンはユニクロのフリースブームの時も今回とまったく同様に低価格志向のPBフリースを投入していた。イオンはヒートファクトについて4つの「ファクト(事実)」を強調している。保温ストレッチ、着た瞬間でもひんやりしない「裏起毛」、温めるのにオススメ「発熱ストレッチ」、そして女性に嬉しい「なめらか&抗菌防臭」がそうである<sup>3</sup>。この訴求もヒートテックとほとんど同様である。ファーストリテイリングはプライス悪

<sup>2</sup> 以下は、「11月、ユニクロ、売上高32%増、冬物衣料一人勝ち」『日本掲載新聞』, 2008年12月3日、p11.

<sup>3</sup> <http://www.aeonretail.jp/campaign/heatfact/index.html>, 2008年12月9日にアクセス。

循環に嵌まってしまうのであろうか。そうではないと思われる。ファーストリテイリングとイオンのターゲットは明確に異なっているからである。

靴のユニクロと言われるヒラキはどうであろうか。2001年11月、ヒラキは180円という衝撃的な価格でスニーカーを発売し、2007年1月まで累計で約565万足を販売した。しかし同社は2007年1月に、素材価格の高騰などで生産コストが上昇し、原価割れを起こしかねない状況となったために販売を休止した。そして2008年2月18日、同社は180円スニーカーの販売を再開した。「新・180円スニーカー」はデッキシューズタイプにし、ひもをやめることでコストを抑えた。仕様は変えたものの、野崎誠社長（当時）は「単に安いだけでは通用しない。消費者に分かりやすい付加価値を付けよ」と現場に指示していた。2008年6月、同社は180円のスニーカーの販売を取りやめ、300-400円台の商品をカジュアルシューズの主力にすると発表した。同社では、原料高や生産拠点の中国の件費上昇が続いていることが理由とした<sup>4</sup>。

### 3. 超成熟市場におけるCRM

超成熟市場におけるマーケティング悪循環から脱却するためには、CRM（カスタマー・リレーションシップ・マネジメント）の仕組みを整備することが必要になる。図3は、CRMの2つの側面の関係を示している。



図3 2つのCRMの関係

CRMには2つの意味合いがある。1つは、図3の右側の関係、すなわちデータベース・マーケティングを起点とする流れである。そしてもう1つは、図3の左半分の流れ、すなわち関係性マーケティング (relationship marketing) の意味合いである。結論的に言えば、データベース・マーケティングと関係性マーケティングとを統合することによって、マーケティング悪循環からの脱却が可能となる。

残念ながら、既に与えられた紙幅を超えてしまっている。2つのCRMについての考察については、本連続セミナーの他の先生方にお任せする。データベース・マーケティングについては、羽室准教授と中西名誉教授が報告される。また、顧客関係管理については山本教授が、そして梅本教授はその中間形態の報告をされる予定である。

<sup>4</sup> 佐藤善信『ヒラキ：靴の『ユニクロ』と言われて』、ケース教材、2008年12月。