

マーケティングの差異化

中村学園大学 流通科学部

片山 富弘

第1節 はじめに

マーケティング分野、特に、マーケティング戦略と経営戦略とがクロスオーバーの状態がみられる。例えば、差異化戦略といわれる箇所である。これは従来、差別化戦略と呼ばれていたもので、最近では差異化といわれるようになっている。今回は、マーケティングにおけるこの差異化の諸相について考察を行う。古田隆彦氏は『人口減少社会のマーケティング』の中で1970年度の差別化、1980年代の差異化、1990年代の差額化、21世紀の差延化と差元化をあげている。差別化とは品質や性能などの商品のもつ物質的特性で他の商品に対する比較優位性を強調することであり、差異化はカラーや、デザインなど記号的な特性による訴求に重点が移行することであり、差額化は安さや値ごろ感などを強調する金額の差を訴求することで区分されている。また、差延とはあらかじめ作られた差異ではなく、送り手と受け手の間で時間とともに作られていく差異のこととし、差延化は売り手側の差し出す価値や効用に従って消費してもらうのではなく、あくまでもそれを素材としてユーザー自身がさまざまな工夫を付け加え、より新しい効能を生成していけるように、さまざまな差を商品につけることとしている。差元はユングの元型的イメージを借りて表層から深層へと垂直的な移行を意図している（注1）。ここでの差異化の範囲は広くとらえており、古田氏の提示している関連概念としての差別、差延、差元、差額、などを含んでいる。

次に、マーケティング戦略における差異化がみられるところを取り上げる。そして、差異

の本質と視座についての考察を行う。

第2節 マーケティング戦略における差異化

マーケティング戦略における差異化を考える場合において、大きく5つみられる。1つ目は、競争戦略で有名なマイケル・ポーターの基本的な3つの戦略として、コストリーダーシップ戦略、差異化戦略、集中戦略のうちの1つである。ライバルとの違いを展開することを差異化戦略としている。例えば、イメージ戦略やブランド戦略などである。2つ目は、マーケティングの大家であるフィリップ・コトラーのマーケティング・マネジメントに示されている差異化変数である。ここでは、製品、サービス、スタッフ、チャンネル、イメージに関する項目だけで示されており、製品の箇所では、形態、特徴、性能、適合性、耐久性、信頼性、修理可能性、スタイル、デザインである。しかし、実際には差異化変数に関するものは製品だけでなく無数にあるものと考えられる。3つ目は、マーケティング戦略策定上にみられるSWOT分析、STP（セグメンテーション、ターゲッティング、ポジショニング）、マーケティング・ミックスレベルでの差異化の項目である。この場合も、商品やサービスの企画展開上において、無数の差異化が考えられる。例えば、麒麟のスパークリングホップの事例では、フルーティと苦味の軸と微発泡と発泡の良さの軸によるポジショニングからフルーティと発泡の良さの象限に位置し、また、エースコックのはるさめヌードルの事例では、高低カロリーの軸とあっさり味とガツツリ味の軸によるポジショニングでは低カロリー

でガッツリ味の象限に位置させている（注2）。4つ目は、商品の差異化として、商品コンセプト、ポジショニングやリポジショニングが考えられる。商品コンセプトでは、コアベネフィット、実態商品、付加サービスレベルで差異化の項目が出てくることになる。また、リポジショニングでも、企業にとっての新規性は低くても、顧客側からの新規性が高ければ商品に息を吹き込むことになる。例えば、レトロ商品や復刻版商品などである。5つ目は、市場地位別におけるチャレンジャー戦略は、リーダー企業に対して差異化戦略を取るようになる。業界における戦い方の基本戦略として差異化戦略は位置づけられている。このように、差異化戦略はマーケティングにおいて、無数ともいえるほど用いられているものであり、マーケティング戦略を考える上で重要なものである。

第3節 差異化の本質と視座

では、差異化の本質は何であろうか。商品レベルであれ、企業レベルであれ、差異化の本質は価値の発見であり、創造であると考え。上記でみた5つの差異化戦略は顧客にとっての価値を追求したものであり、また、追求しようとしているのである。では、価値の発見や創造をして終わりではなくて、顧客に受け入れられないと本当の差異化戦略は成功したとはいえない。逆に、企業側の自己満足では差異化が成功したとはいえない。また、差異化の成功には、競合企業もその差異化の凄さを認めることによって成立する。本当は認めたくないが、市場が認めてくれば、否応なしに認めざるを得ない。そのことで、さらなるイノベーションのきっかけになっていき、次に差異化の項目が生じてくることになる。差異化を支えるものとして、企業の独自の経営資源が存在していなくてはならない。人・モノ・カネ・技術・情報などであり、特に人による差異化を生み出すソフト部分、知恵の部分が重要である。とともに、ハードの部

分においても、継続して差異化を押し出す資源がなければ一過性のものとなってしまい、そのようにならないようにしなければならない。

次に、差異化の視座はどのようにとらえたらよいのであろうか。3つの視点が考えられる。1つ目は空間の視点である。これは、同じ時間のなかで、差異化が行われており、商品レベルや企業レベルで競争状態にあることを示している。2つ目は地域の視点である。これは、同じ商品であっても、地域が異なることで、差異化が行われており競争状態にあることを示している。3つ目は時間の視点である。これは、同じ商品であっても、先発や後発といった参入時間が異なることで差異化がおこなわれており競争状態にあることを示している。このように差異化の諸相は3つの視点で整理することができる。また、差異化は、一括りにして差異化とよばれているが、3つに区分できるものと思われる。差異の起点というべき「差起（さき）」が生じ、差異の進むべき地点としての「差変（さへん）」があり、その移動中は「差進（さしん）」というべきものが考えられる。差起は何らかの危機感やイノベーションを起こそうとする思いが発点となっている。例えば、砂糖という商品もそのままでは特徴がなく売れないので、何らかの差異を起こそうとするのである。差異の結果としての差変はパッケージの変化や販売先の変化となって表れてくる。その方向ともいべき差進は砂糖のターゲットである消費者の区分ということになる。筆者の調査結果では、砂糖の消費者は砂糖の消費は一般的に習慣的な購買行動の結果であるが、ブランド間の差異があること、また、上白糖に関する満足度の重回帰分析の結果から、「甘味の良さ」、「銘柄」、「商品の重量」が、砂糖消費の満足度を向上させる要因であることである。一般的に考えられている価格ではなかった。さらに、砂糖購入時の重視する因子分析の結果から、「ブランド重視派」、「バリュー重視派」、「プロモーション重視派」

の3タイプの消費者の存在が明らかになったことである。3つのタイプの消費者に対応したマーケティング戦略が重要である（注3）。

そして、同様にマーケティングの定義についてみると、1985年のAMA定義は2000年ごろになると時代にそぐわないという感が出てくる。差変は2007年のAMA定義となって表れている。差進の内容として、交換と価値提供である。

最後に、差異化に終わりはない。差異化が始まった「差起」から「差進」を経て、「差変」にいたる連続性、つまり、「差変」が次の時点では「差起」となっていく。その意味では、砂糖商品も常時変化していくし、AMAのマーケティング定義も変化していくことになる。

第4節 まとめにかえて

1) マーケティング・インプリケーション

マーケティング戦略を考える際に差異化について避けて通れないほど重要で新鮮な切り口であることがわかった。コモデティ商品の場合でも、新商品でも差異化を考えることからスタートするといっても過言ではない。空間、地域、時間の3つの視点からの視座は欠かせない。また、差異化に終わりはない。差異化が始まった「差起」から「差進」を経て、「差変」にいたる連続性、つまり、「差変」が次の時点では「差起」となっていく。このことから常に差異化はマーケターが意識するとしなにかかわらず、差異化現象がみられるようになるのであるが、マーケターとしてはその差異化は顧客対応になっているのかをチェックしておく必要がある。

また、フィリップ・コトラー、ヘルマワン・カルタジャヤ、イワン・セティアワンは、マーケティング3.0の中で、3i (Brand integrity,

Brand image, Brand identity) モデルを提示しており、その中に、差別化、ポジショニング、ブランドの3つのバランスとれたものとして定義し直している（注4）。差別化という言葉を使用されているが、差異化のことである。ここでいえることは、マーケティングが進化している現段階においても、差異化は重要であるということを示している。

2) 残された課題

最後に、残された課題として、今回の報告の限界を示しておきたい。1つ目は、顧客にとって差異化の価値伝達はどのように展開すればよいのか、また、顧客はその差異化を正しく認識するかといったことが限界として残る。2つ目は、顧客にとっての差異化の程度はどのくらいならよいのかである。3つ目は、差異化の程度と売上高の関係や収益性を示す実証的な展開がなされていないことである。今後残されたこの3つの課題に挑戦していきたい。

注)

- 1) 古田隆彦『人口減少社会のマーケティング』生産性出版、2006年に詳しい。
- 2) 金森努『差別化マーケティング』TAC出版、2009年、58-59頁と66-67頁に詳しい。
- 3) 片山富弘「砂糖のブランド選択に関する考察」『日本消費経済学会年報』第29集、2007年。
- 4) フィリップ・コトラー、ヘルマワン・カルタジャヤ、イワン・セティアワン著、恩蔵直人監訳、藤井清美訳『コトラーのマーケティング3.0』朝日新聞出版、2011年、62-69頁。

以上