

第8 講 製品の戦略

キーワード

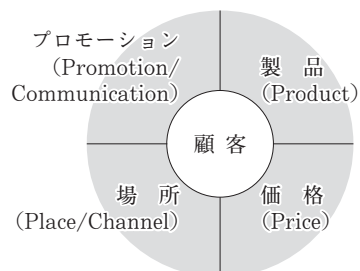
ベネフィットの束, ブランド・エクイティ, 顧客にとっての中核的価値, 拡大された製品, 製品ライフ・サイクル, パッケージ, 顧客満足の氷山, NB, PB, 製品分類

1 製品の位置づけと製品の考え方

1.1 マーケティング・ミックスの中の製品の位置づけ

マーケティング・ミックスという考え方（概念）は、2つの意味をもっている。1つは、マーケティングという企業活動がいろいろな活動から構成されているということ、そして、それらがあたかもミックスジュースのように、うまく（おいしく）ブレンドされているということ、あるいはまた、そのようにうまくブレンドされていなければならないということである。それらの多様な活動は、大きく4つに分けることができる。

図8-1 マーケティング・ミックス（4P）



マーケティング・ミックスの中心になるのが、この章で取り上げる製品である。製品という市場への具体的な提供物があって初めて、ミックスジュースの味が決まってくる。

ミックス概念でもう1つ忘れてはならないことは、製品が中心になるとはいつでも、それだけでは最終的な製品にはならないということである。製品には価格がつけられなければならないし（価格戦略：第9講）、どのような流通経路（販路）を通じて販売していくかを決定しなければならない（流通チャネル戦略：第10講）。そして、そのためには流通経路を構成する卸や小売へ売り込んだり協力を求めたりしなければならないし、なによりも消費者に売り込まなければならない（コミュニケーションの戦略：第11講）。

このようなミックス全体の適切な組み合わせがあって初めて、製品は販売対象としての意味をもつことを忘れてはならない。同じ製品であっても、そうしたミックスの組み合わせを変えることで異なった売り方ができる。そのことを「マーケティング・ミックスの差別化」（J.マッカーシー）と呼ぶ。たとえば、パソコンを、それだけを売るのが指導やアフターサービスを含めて売ることによって、物理的には同じ製品であっても違う製品と考えることができる。量販店を通じて安く大量に販売するのか、専門店できめ細かいサービスとともに売ることか。同じ製品であっても異なったものとして買われるといえるからだ。アップルは自社のアップル・ストアでの販売を中心にしているし、ソニーも自社直販店の展開を試みた（2010年7月31日現在、終了）。

1.2 製品の考え方

1.2.1 ベネフィットと属性

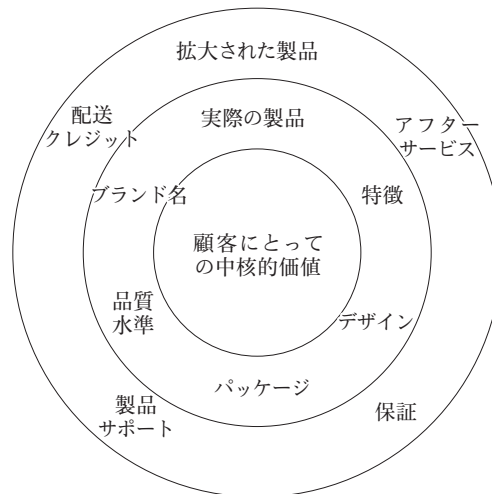
製品は様々な属性からできており、それらの属性を通じて消費者にベネフィット（便益）を提供する。このことから、製品を「ベネフィットの束」と考え、提供しようとするベネフィットから製品を考えるのが一般的である。つまり、どのようなベネフィットを提供するのか、そのためにはどのような属性を束ねたらよいか、というように。

冒頭にマーケティング・ミックスとの関連で製品を位置づけたように、最終のベネフィットはマーケティング・ミックスを通じて実現されるのだから、マーケティング・ミックス全体を「製品」として考えることができる。マーケティング・ミックスを4 PとしてまとめたJ.マッカーシーは、マーケティング・ミックスの差別化を重視している。

1.2.2 製品の考え方

P.コトラーは、製品を図に示すような3層の構造で捉えている。

図8-2 3層で製品を考える



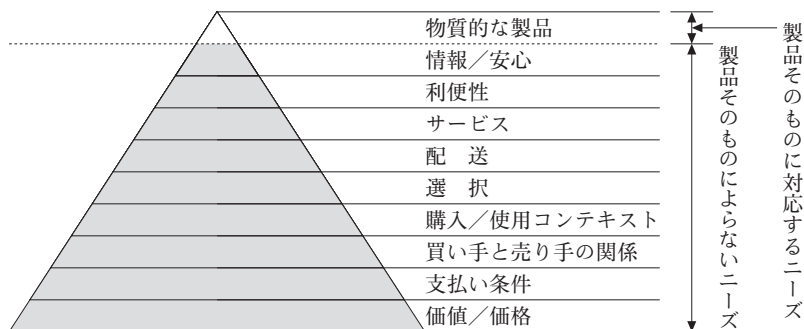
中心にある「顧客にとっての中核的価値」をまず定義しなければならない。つまり、顧客はどんな問題を解決しようとして製品を求めるといえるのかということをはっきりとさせなければならない。そしてこの提供しようとする中核ベネフィットを「実際の製品」として実現することになる。どのような品質でどのような特徴を持ったものとしてデザインし、どのようなパッケージにして、ブランド名はどうするか、といった決定をしなければならない。そして最後に、アフターサービスや保証、配送サービスやクレジット、製品サポートといった追加的なサービスを提供する（拡大）ことで差別化が行われるのである。

1. 2. 3 拡大部分の考え方

製品がベネフィットの束であり、顧客がそうしたベネフィットを通じて自らの問題を解決し満足を得ているとすれば、そうしたベネフィットの提供の仕方をどのように考えたら良いであろうか。エイベルは、「顧客満足の氷山」という比喻でそれを説明した。次の図によって説明しよう。

氷山は、水上にほんの一部しか顔を出していない。これまでの製品についての考え方と言えば、この部分が中核部分である。しかし、水面下には、見える部分とは比べものにならないくらい大きな部分が隠れている。これが、顧客満足を生み出す潜在的な可能性である。

図 8 - 3 「顧客満足の氷山」



出所：D.エイベル『デュアルストラテジー』より。

エイベルは、そうした可能性を9つ示して見せた。しかし、可能性はこれにとどまるものではない。これらを複数組み合わせても良いし、創意工夫によって、さらに顧客満足の提供次元は拡大されるだろう。

たとえばパソコンを購入したとしよう。迅速な配達、故障したときのための補修サービス、さらに、修理の際にパソコンのある場所までとりに来てくれるとか、初期設定のサービスや使い方の指導をするといったサービス、支払いにあたってのボーナス一括払いといったサービスを提供することで、顧客満足を高めることができる。

顧客がどのようなベネフィットを求めているか（顧客にとっての中核的価値）がポイントなのである。

1. 2. 4 主要な製品属性

製品は、様々な特性によってできあがっている。それを属性と呼ぶが、そうした属性にはつぎのようなものがある。

ブランド、パッケージ、ラベル、デザイン、色、サイズ、物理的特性、化学的特性、品質、さらには、説明書やマニュアル、アフターサービス、保証、といったものも含まれる。これらの属性によって、実際の製品とその拡大部分が構成されていくのである。

ここでは、これらのうち、ブランドとパッケージを取り上げることにしよう。

1. 2. 4. 1 ブランド

最も重要な製品属性は、ブランドである。製品にブランドがつけられて販売されるようになったのは、現象だけを見るならばかなり古い時代にまで遡ることができる。製造元を明示するマークをつけて一種の品質保証を行うという行為は、それこそ古代社会にまで遡ることができる。しかし、今日のブランドとその当時のマークとを決定的に隔てているのは、もう1つの属性である包装（パッケージ）との併用である。「事前に」計量されて「事前に」包装され、ブランドによって識別できるようにし、広告を通じて「事前に」販売活動を済ませておくことによって、市場で他社製品との差別化を計り、それによって、小売業者による販売活動に依存することなく、ブランドで引きつけて指名購買をさせるというプル効果（引きつける効果）を産み出すことを可能にした。これが今日のブランドの本質である。

ブランドは、ブランド名とブランドマークから構成されていて、他の競合製品との差別化を行うためにつけられる。法的に保護されるように登録される場合「商標（トレードマーク）」と呼ばれる。

a. ブランドとその役割（効用）

1) 品質の保証

製造者／販売者が特定できることで、品質の保証が得られる。消費者は、特

に再購入の際、前に購入した時と同じ品質が得られることを確信して購入している。逆に、製造者／販売者の立場から言えば、ブランドをつけるということは、常に安定的な品質を提供する義務を負うことになる。

2) 製品差別化手段として

すでに述べたようにブランドは、パッケージおよび広告と合わせて用いることで他社製品との識別を容易にし、それによって製品差別化を行うとともに、消費者のブランド・ロイヤルティ（ブランド忠誠）を確立するための有力な手段となる。

3) ステイタス／イメージ など 社会的意味を伝える記号として

さらに、ブランドというものが記号でありメッセージ性を備えているということから、それによって、たとえばステイタス・シンボルとして、あるいは、ある社会的グループや階層、準拠集団に属していることを示唆するという側面をもつ。

b. ブランド・エクイティ（ブランド資産）

ブランドは、製品を他の類似製品と識別（さらには差別化）させる役割や、物理的／化学的な製品の機能面における保証や安心を与えるという役割だけでなく、社会的な意味やイメージを伝達する媒体という役割ももっていることはすでに述べたが、このようなブランドの価値は、一朝一夕に生まれるものではない。ブランドが広く知られ（ブランド・アウェアネス）、そのブランドを強く好む人々（ブランド忠誠）が生まれ、市場における製品差別化が確立するには長い時間がかかるからである。さらに、そのブランドを通じて一定の高品質が連想され（知覚品質）、そのブランドをもつことで一定のイメージが形成される（ブランド連想）、といった複合的な効果を生むブランドは、日本でいえば「のれん」のように、“無形の資産” という意味をもつようになる。また、企業にとっては、そのようにしてもたらされる消費者選好やロイヤルティ（忠誠心）によって、競合相手より高価格での販売が可能になる。こうした、ブランド名やシンボルにむすびついた無形資産の集合を表わす言葉として、「ブランド・エクイティ」が用いられるようになった。

ブランドは消費者の頭の中に存在していて、ブランドによって製品に対するイメージやある種の感情を抱き、製品の品質に対するイメージをすら左右する。顧客の自社製品に対する好みや愛顧をわしづかみにする重要な製品属性である。

c. ブランドをどのようにつけるか

個々の製品ごとの独立したイメージ形成を狙ったブランド政策としては、製品ごとに別々のブランドを用いる「個別ブランド政策」がある。また、いくつかの製品群ごとに「統一ブランド」を用いる方法もある。自動車メーカーが、排気量や市場でのポジショニングの違いごとに車種を分けるのがそうである。

ある種の製品や製品グループについて、それまでの企業イメージとは別のイメージを意図的に創りだしたい場合などに、意識的に企業名を消すかたちでこうした方法が用いられる。たとえば、資生堂のアユーラやイプサなどがそうである。直接には資生堂の製品かどうかは分らない。

企業名などを用いて統一的なイメージ形成を狙ったブランド政策。これには企業名のみを用いる場合と企業名と製品名を並記する方法とがある。前者は、企業がもつ良好なイメージのいわば傘の中に個々の製品を入れるという方法で、ファミリー・ブランドとも言われる。CMの後に必ず「目のつけどころがシャープでしょ？」といった言葉で締めくくるのもこの発想である。

後者の企業名を並記する方法は、一種の身元保証である。「アサヒスーパードライ」とか「キリン一番搾り」「サッポロ黒ラベル」などがそうである。

また、異なったカテゴリー内で、自社製品と補完的な関係を持つ製品を販売している有力企業と共同で展開する「コブランディング政策 (co-branding)」たとえば、ナイキとアップルの iPod との連携による「Nike + iPod」などがそうで、いわゆるコラボ製品である。身近なものでは、クレジットカードなどを挙げることができるだろうし、イオンとセブン&アイがサントリーと共同で発泡酒や第三のビールを出したり、といった試みが活発である。

d. ブランドのジェネリック・ネーム化

製品が成功してポピュラーになればなるほど、ブランド名がジェネリック・ネーム化（一般名称化）してしまう。「セロテープ」や「バンドエイド」, 「宅

急便」などがそうで、他の宅配便に出すときでも、「宅急便を出しに行く」などと言ってしまう人は少なくないだろう。

ジェネリック・ネーム化は、一方でその製品が市場で大成功したことを意味するが、ほとんど品質や機能上差のない競合製品が出回り、現行の製品機能が当然品質化してしまっていることを意味している。市場がすでに成熟状態に移行してしまっているのである。したがって、何らかのかたちで再度差別化を図り、拡大製品にしようとする場合には、企業名を併用することで、類似製品との差別化が再度試みられる。「クロネコヤマトの宅急便」と呼ぶようにするのがそれにあたる。

e. ナショナル・ブランド (NB) とプライベート・ブランド (PB)

全国的に売られているという意味合いでナショナル・ブランドと呼ばれている製造業者ブランドに対して、流通業者が開発し販売するプライベート・ブランド (ストア・ブランドとも言う) が普及してきている。ジャスコのトップバリューやセブンイレブンのセブンプレミアムなどが代表的なところである。また、欧米のCostcoやWal-Martも有力なPBを出してEDLP (Everyday Low Price) を展開している。EDLPは、NB製品を通常価格より安売りすることで集客しようとするスーパーのHi-Lo価格政策 (high-low pricing) に対して、PB製品を常に安く提供する政策を意味している。

近年のNBとPBとの……したがって、メーカーと大手小売業との……競争は、ブランド・エクイティの戦いであると言えるだろう。メーカーが築いてきたブランド力が流通業者がより安く提供するPB製品によって浸食されることを意味するからである。

従来は中小のメーカーにPB製品を作らせるというパターンが多かったが、今日では、NBメーカーが自らPB製品を手がけたり (OEM: 相手先ブランドによる生産) するケースが増えてきている。セブンプレミアム製品の多くは、このようなかたちで開発され提供されている。

1. 2. 4. 2 パッケージ

パッケージは、1次包装, 2次包装, 輸送用包装からなり、たとえば、製品

第8 講 製品の戦略 111

そのものを入れる容器、それを入れる箱、それらを入れて配送するための段ボールなどの包装がそれぞれ対応する。

パッケージの第一の役目は製品の保護にあるが、店頭でのディスプレイでは消費者に対するPOP（購買時点）広告の役目も持ち、また、成分表示などを通じて消費者に製品情報を伝える大切なメディアにもなっている。スーパーやコンビニエンス・ストアでのように、まず店頭に来てから何を買うかを決めたり、衝動的に購入したりする場合には、パッケージが重要な購入決定要因になる。

パッケージについてもう1つ述べておかなければならないことは、環境問題との関連である。消費の時点で製品を保護する役目を終えた包装や容器は、そのままゴミになる。

これまで、とかく包装は過剰に行われてきた。菓子類など、箱や袋を開けると、さらにその中の1つひとつが個装されている。湿気を防いだり食べやすくするための工夫であるが、過剰包装であり、しかも様々な包装材が使われているため、ゴミとなった場合に分別が難しい。

これら包装材を資源としてリサイクルすることが世界的な趨勢になってきている。日本でも、2000年から容器包装リサイクル法が全面実施になり、いろいろなプラスチックや紙容器がリサイクル対象になった。したがって、これからは、リサイクルしやすいかたちで包装材を考えていくことが必要になる。

2 製品ラインと製品ミックス

2.1 製品ラインと製品ミックス

製品ラインは、相互に関連のある製品グループのことを言い、取り扱う製品ラインと製品アイテムの全体を製品ミックスという。

製品ミックスは、ラインの広がり（ラインの数）と深さ（ライン内のアイテム数）と、全体としての一貫性で把握される。たとえば、スポーツ用品の専門店であれば、ゴルフやテニス、水泳といった競技用の製品ラインをどのくらい

揃えているか、それぞれの競技のためのアイテム数やサイズをどのくらい用意しているかということが広がりと深さである。そして、スポーツ全般についてまんべんなくラインとアイテムを用意しているか、たとえば、登山用品であればそこに行けばどんなものも手に入れられるといったように品揃えを事業目的に即して、深く一貫して行っているかどうかが一貫性（整合性）である。

企業は、製品ラインを拡張していくが、その場合2つの方法がある。（Armstrong and Kotler, 2009, p208）一つはラインを埋めるという形であり、もう一つは、ラインを伸ばすというかたちである。前者は、既存のラインにアイテム数を加えていくことであり、後者は、既存の製品ラインを超えて拡張していくことである。たとえば、より高額で高級なアイテムを加えていくか、逆により廉価で手頃なアイテムを加えていくか、という方法があるが、いずれの場合も、現時点での企業イメージやブランドイメージによって、難しい場合がある。高級ブランドであったはずが廉価品ブランドを販売することで、高級イメージに傷がつくといった場合である。アメリカにおいてホンダやトヨタ、日産が、当初小型車で参入したが、徐々に、アキュラやレクサス、インフィニティなど排気量の多いより大型の高級車へとうまくライン拡張を行っていったのは、成功したケースであろう。より廉価なものを導入していくケースとしては、たとえば株式会社ファーストリテイリングの、ユニクロよりも低価格帯の g.u. の展開を挙げることができる。

2.2 製品分類

これまで消費者が購入する製品を想定して述べてきたが、基本的には、消費者用の製品（消費財）の他に消費者以外の業務用の製品があることを付け加えておこう。こうした購入は、組織によるだけでなく個人でもあり得るが、個人的な消費のためではなくさらにその製品を加工したり業務用を使用するために購入される場合である。

最終消費者が個人的な消費のために購入する製品は、伝統的に、便宜品、買回品、専門品に分類されてきたことは、すでに述べた通りである。

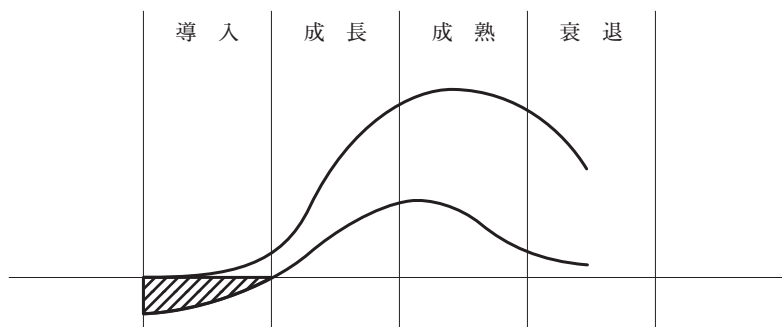
3 製品ライフ・サイクル

製品ライフ・サイクル概念の基本的考えは、生物のようにどんな製品にも寿命というものがある、その一生を、市場への「導入（誕生）」、「成長」、「成熟」、「衰退」、そして「廃棄（製品生命の終わり）」といった段階によって区切って考えることができるとするものである。段階の区分には論者によって若干の違いがあるが、基本的なプロセスは同じである。

製品ライフ・サイクルは、縦軸に金額をとり横軸に時間の経過をとって、売上高と利益の時間的な推移を図にしたものである。通常は、図3-4に見るように、S字形の曲線を描くものとして理解されている。個々のケースでは、このように典型的なS字を描くことは必ずしも多いとはいえないが、おおむねこのような時間的な変化をすると考えられている。そして、製品の市場への導入とともに市場における競争の状況が逐一変化していくのであるが、それを、この各段階によって区切ることである程度類型化し、各段階に相応しいマーケティング・ミックスを編成することが可能になるとされている。

製品ライフ・サイクルを見る場合のポイントは、図に示した2本の曲線である。売上高曲線を示す1本目の曲線の下に描かれている2本目の曲線は利益

図8-4 製品ライフ・サイクル



曲線で、タイムラグをともなって同じようなS字カーブを描いているが、このズレが重要な意味をもっている。

利益曲線は導入初期にはマイナスでやがてプラスに転じる。成長期に売上高曲線と共に急速な上昇を見せ、やがて成熟期には早くも下降し始める。これは、競争が激しくなるために、プロモーションや値引き、おまけの添付などの販売努力が必要となり、それが利益部分を圧迫し始めるからである。このことから、売上高でなく利益を見なければならないということが言われることになる。それ以上に注意しなければならないのは、このような売上高と利益とのズレに着目することによって、その製品が 製品ライフ・サイクル のどの段階にさしかかっているかを把握し、次の手を打つことができるという点である。たとえば、売上高が伸びているにもかかわらず利益が頭打ちになっていることが発見されれば、それによって自社製品がすでに市場において成熟段階に突入している可能性があることを理解することができる。とすれば、このことを素早く察知して、競合他社以上に積極的なプロモーション努力を行うことでさらに売上を伸ばし、他方で次の製品の開発に力を入れる、といった対応をとることができるのである。

導入段階：

一般に、導入段階においては、新製品であるわけであるから、その製品の存在やメリットなどを知らせなければならない。広告の性格は、差別化を主眼とするよりもその新規製品に対する基礎的需要（一次需要）を開拓するという性格の方を強くもっているとされている。チャンネルについては、既存のチャンネルで十分な場合もあれば新規に開拓する必要がある場合もある。価格については、早期に開発費用の回収を狙って高価格政策を採る場合と、需要の拡大を狙った低価格政策（浸透価格政策とも言う）を採る場合とがある。

成長段階：

成長段階では、競合他社が参入してくるため、製品そのものの差別化と、広告についても、基礎的需要の開拓という性格から選択的需要を産み出すことに力点が移行する。チャンネルに対しては、一層のプッシュが行われ、いろいろな

形で奨励金などが利用されるようになる。価格についても、引き下げが必要となってくる。

成熟段階：

成熟段階では、成長後期の特徴がより強化された形で現われる。つまり、マーケティング・ミックスの各要素について、さらにいろいろなことが行われる。成熟段階初期には、売上高は引き続き上昇するが、その伸びは徐々に緩やかになりやがて頭打ちになる。差別性も減少し、企業は製品に色々な手直しなどの手を加えたり製品のバラエティを増やしたりする。また、成長段階に参入してきた企業の中で、早々と撤退するものも出てくる。広告と連動したおまけ付き販売などの販売促進活動が多用され、実質的な価格競争の様相を呈する。

衰退段階：

衰退（ないし販売減少）段階では、ヘッドフォンステレオがMDプレーヤーによって置き換えられていったように、別の製品で置き換えられてしまうことによって、実質的に需要が減退してしまう。したがってこの段階での定石は撤退であるが、場合によっては、生産規模を縮小しマーケティング活動を最小限にすることでコストを最小化し、規模が小さくなった市場の中で安定的な事業活動を行うという選択肢も存在する。また、再ポジショニングを行って、新たな市場を開拓する。たとえば、カラオケボックスは主に若者を対象にしているが、年輩者をターゲットとして再ポジショニングすることも可能であるし、あるいはまた、年輩者にファンが多い競馬を若者向けに市場開拓するという逆のケースも考えられる。

あるいはまた、全く新しい用途を開拓して新しい市場をスタートさせると言うことも可能である。古典的な例になるが、ベーキングパウダーは、冷蔵庫の防臭によいとされて全く新しい市場を生み出した。ひょっとして、風呂場のカビ防止によいとされるお酢も、第2のベーキングパウダーになるかもしれない。

参考文献

エイベル, D. (1997) (小林 一・二瓶喜博訳)『デュアル・ストラテジー』白桃書房。

Armstrong, Gary and Kotler, Philip (2009), *Marketing—An Introduction*, ninth edition, Pearson Prentice Hall.

Kotler, Philip (1994), *Marketing Management—Analysis, Planning, Implementation, and Control*, eighth edition, Prentice Hall.

マッカーシー, J. (1975) (粟屋義純監訳)『ベーシック・マーケティング』東京教学社。

二瓶喜博 (1996)『商品開発論』産能大学。

二瓶喜博 (2002)「商品概念と製品概念の検討」亜細亜大学『経営論集』第37巻第1・2 合併号。

二瓶喜博 (2008)『製品戦略と製造戦略のダイナミックス』五紘舎。