

不況下のマーケティング（１） ～引き算発想でニーズに集中する～

広島経済大学 経営学科
教授 細井 謙一

ものが売れない時代である。今回の不況は、いうまでもなく、金融不況に端を発するものではあるが、マインドの冷え込みが拍車をかけている。消費者も経営者も、100年に一度といわれる極端な不況が到来するであろうことを見越して、予防的に節約型の行動をとっている。消費者は財布のひもを締め、経営者は極端な経費削減や大胆なリストラを断行している。

こんな時代だから、不要不急のものが売れないのは当然である。消費者に買う余裕がないわけではない。経済のいっそうの悪化を予想して、「念のために」買わないのである。ものを売る側からすれば、何とも意地悪な時代である。買えないような高価なものではないのに、高機能ですばらしい商品のはずなのに、「念のために」買ってもらえないのである。しかし、意地悪だと言って嘆いてばかりもいられない。この意地悪な時代でも、何とか商品売る方法を考えなければ、未来はない。

では、脱出の糸口をどこに見いだせばいいのだろうか。それは、消費者が「念のために」買わないのは「不要不急のもの」だということである。不況とはいえ、生きていくためには食べるものも買うし服も買うのである。何を必要だと感じるかは人それぞれだが、終戦の困窮の中であって、食べることを我慢してまでも、映画を観たり、本を買ったりした人たちもいる。どんな商品でもそれを必要としている人は必ずいるのだ。

問題は、誰が何を必要としているのかを見極めること、そして、必要としている人たちに到達するための仕組みを作ることができるかどうかである。

1. 引き算の発想で絞り込む

今求められているのは「引き算の発想」だ。この不景気な時代、足し算発想で新しいものを付け加えたところで、見たことも聞いたことも

ない新しいものに飛びつくほど、消費者の心理は軽くない。おまけを付けたり、追加機能を付け加えたりしても、不要不急のものは、どんなに心惹かれようと我慢するのが現在の消費者心理だ。

最近の消費者の我慢強さは、筋金入りだ。たとえ高機能なものが、値引きされて安い値段で売りに出されていたとしても、それが自分にとって不要不急のものだと認識すれば、決して購入することはない。売り手から見て、驚くほどの安い値段で、赤字覚悟の値下げであっても、不要不急のものには1円も出さないのが最近の消費者だ。無駄に高機能な製品だと認識されれば、どんなに低価格でも売れない時代なのだ。

こんな時代には、むしろ引き算発想で、不要不急なものはすべて取り払うことが必要だ。消費者が自社製品に何を求めているのかという、もっとも本質的な機能を見極めて、それ以外のものは徹底的に削っていくべきだ。

このようにして成功した商品の例として、KING JIMが昨年10月に発売した「ポメラ」があげられるだろう。「ポメラ」はメモをとることに特化した文庫本サイズの携帯端末で、わずか4インチの液晶画面に折りたたみ式のキーボードがセットされただけの、まさにメモをとるためだけのマシンだ。コンピュータの一種には違いないが、わずか96KBの記憶容量で、8000字のテキストファイルを6つ保存できるだけ、ディスプレイもモノクロという仕様は、80年代後半のワープロ専用機と比べても見劣りがする。コンピュータの一種とはいえ、コンピュータと呼ぶのにはあまりにも機能が限られている。通信機能もスケジュール管理機能もないこのマシンは、PDAと呼ぶことさえ無理がある。このメモをとることしかできない「ポメラ」の実勢価格は2万円強で、5万円出せばミニノートパソコンが買えるこの時代に、決して安くはない。なぜこれほど低機能のマシンが売れるのか、不

思議と言えば不思議だ。

ただ、考えてみれば、最近のパソコンは、確かにどんどん高性能になっては行くものの、何故にその高い性能が必要なのが、全く消費者には理解されていないことも事実だろう。今の環境で十分なのに、なぜソフトをバージョン・アップしたり、バージョン・アップしたソフトがスムーズに動くような高性能のパソコンに買い換えたりしなければならないのか、消費者には全く理解されていない。Windows XP から Vista に乗り換えないユーザーの多さは、まさにこのことの証明になるだろう。Windows Vista¹が発売されて2年以上経過した2009年2月の段階で、Vistaのシェアは2割程度に過ぎないと言われている。未だにXPが7割近いシェアを保っている。

要するに、自分にはこれだけで十分だという感覚が持てることが重要なのだ。無駄なものが全くなく、必要十分なものを手に入れたという、合理的選択をしたという感覚が重要なのだ。景気の悪化が懸念されるこの時期に、合理的な選択ができずに、無駄なものにお金を使ってしまうことへの消費者の恐怖心は強いはずだ。合理的な選択をしたいという消費者の意識は日に日に強まっている。「ポメラ」を買うことが本当に合理的かどうかはともかくとして、「ポメラ」を買うことで合理的選択をしたという感覚が持てるのだろう。

この合理的選択だという感覚が、買っても大丈夫だという安心感を与え、消費者の財布のひもをゆるめることになる。

2. 引き算の次にすべきこと (1) スマートな専用機として生まれ変わらせる

機能を削るだけでなく、削った機能だけで完結する新しい製品として生まれ変わらせることが重要だ。無駄に高機能な汎用機から機能を削っただけでは、単なる安物になってしまう。単なる安物を買うのでは、合理的な選択をしたという感覚が得られないので、結局買ってもらえない。汎用機から引き算発想で機能を削るの

は、単に機能の数を減らすことに目的があるのではない。特定の目的のために、必要な機能だけをスマートにパッケージングした専用機として生まれ変わらせるためなのだ。

「ポメラ」の場合も、単に機能を削っただけではなく、メモ専用機として必要な機能をうまくパッケージングしている。電源を入れて2秒で起動し、単4型アルカリ乾電池2本で20時間の連続駆動が可能なので、いつでもどこでもメモがとれる。またいつでもどこでもメモがとれる状態を本当に実現しようと思えば、軽量かつタフなマシンでなければならない。この点、アルミやステンレスなどの金属部品を多用し、強度を上げ、75センチ落下試験も行っているという。にもかかわらず、乾電池を含めても370gと軽量で、薄いラバーを外側にふきつけて、持ち歩くときの軽さや感触にも配慮している。

「ポメラ」以外にも、最近のヒット商品には、低スペックなものをうまくパッケージングし直したものが多い。例えば、iPodは、音楽再生機器としては、必ずしも最先端のパーツが詰め込まれているわけではない。むしろ、電源ボタンさえ存在しないシンプルなユーザー・インターフェースと、洗練されたデザイン、専用ソフトのiTunesを使って様々なコンテンツを手軽に取り込める操作性といったものが、巧みにパッケージングされているところにその良さがある。また、任天堂のDSも、ゲーム機としては決して性能は高くない。CPU、メモリ、ディスプレイなどの基本性能は、むしろ競合のゲーム機よりも低い。むしろ、名前の由来となった二

つのスクリーン (Double Screen) を持つこと、タッチペンや音声入力などの、これまでのゲーム機にないインターフェースをつかった新たな操作性が、新しいゲームを可能にしているところにその良さがあると言われている。iPodにしてもDSにしても、基本性能を落としただけということではなく、特定の目的のために、必要十分な機能に絞り込んで再パッケージングすることで、これまでにないスマートな製品を作り出したわけである。

結局、ポイントは、合理的な選択をしたから大丈夫だという安心感なのだ。単なる引き算発想では安物しか生まれない。安物を買うこともまた、合理的な選択ではないという不安感を生むから、やはり安物も売れないことになる。安物を嬉々として購入する消費者など存在しない。絞り込まれた機能を巧みに再パッケージングしたスマートな製品こそが、「これこそ私が求めていた製品だ」という納得と感動を与える。そのスマートさがもたらす納得と感動が、閉塞感を破るのである。

3. 引き算の次にすべきこと (2) ネットワークを鍛える

それでは、絞り込まれた機能をどうパッケージングし直せばいいのか。そもそもどこをどう絞り込めばいいのか。それは簡単に言えば、消費者の動向をよく見て、何を求めているのかを見極めれば良いということになる。不要なものをそぎ落として、必要なものだけを、上手にパ

ッケージングする。ひと言で済んでしまう。

しかし「言うは易く行ふは難し」だ。不要なものをそぎ落とせと言われても、そもそもどこが不要なのか？ 不要な部分をそぎ落としたつもりで、必要な部分をそぎ落としてしまっただけも子もない。引き算がうまくいっても、それをうまくパッケージングしろと言われても、うまいパッケージングとはそもそも何なのか？ この問題に答えるのはなかなか難しい。

まず、間違いなく言えることは、引き算にしても、再パッケージングにしても、100%確実な方法はないということだ。新製品も新規のプロジェクトも、100%成功することなどあり得ない。いくつものカードをもっておいて、ポートフォリオ発想で進めていくのが正解だろう。

とはいえ、この不況の時代、複数の新製品やプロジェクトを平行して走らせる余裕などないという企業も多いだろう。しかし、引き算発想のマーケティングは、既存技術の転用でいいのである。足し算発想の場合と違って、画期的な新技術を開発する必要はほとんどない。今あるものから、無駄なものをそぎ落とし、本質的な部分だけ残せばいい。どこが本質的な部分かわからなければ、今までのものをいくつかに切り分けるだけでもいい。切り分けてできた複数の新製品のうち、売れたものが本質だったというわけだ。

もちろん、失敗してもいいなどという安易な発想で物事に当たってうまくいくわけがない。しかし、新製品や新規事業の成功の確率は、好況時よりも明らかに落ちている。常に次の手を

考えておくことが必要な時代だと言える。いくつものプロジェクトを走らせておいて、うまくいったものに機動的に集中していく俊敏さが求められる。

これはもう、マーケティングの問題と言うよりも、組織体制の問題、あるいは取引先まで含めたネットワークの体制の問題だ。組織体制の問題で言えば、ジョブ・ローテーションなどを使って、他の組織の事情のわかる人材を育てていくことが重要だ。物事を複眼的に見られる、バランス感覚のある組織を作っていくことが重要だ。

複眼的な思考は誰しも、日常の生活の中でよくやっていることだ。例えば、仲間と外食するために、いいレストランがないかと探しているとき、食通の友人に意見を求める。しかし一人の意見は怪しい。いいと言われたレストランに行き、それほどでもなかったという経験は誰しもしたことがあるだろう。ところが、もし複数の友人に意見を求めて、皆が口をそろえていいと言ったレストランなら、それほど外れる心配はない。一人の意見は怪しいが、複数の人、つまりネットワークのフィルターを通った意見は、結構信頼できるものである。トレンドの見極めの難しい時代、こうしたネットワークのフィルターを活用することは、特に重要になってきている。

さて、次なる課題は、いかにして見極めた本質的なニーズに集中する機動力を手に入れるかという問題だ。機動力と言っても、いわゆる

JIT (Just-in-Time) の問題とは違う。JIT はあくまで、決められたものを適切なタイミングで作れるかどうかというタイミングの問題だ。日本企業は、この意味での機動力は十分に磨いてきた。サプライチェーンを構築して、注文を適切なタイミングでさばいていく能力は、我が国企業の強みでもある。

しかし、この不況期に求められる機動力は、むしろネットワークの掛け替えだ。引き算発想で製品の機能を削っていけば、いままで取引のあった業者や社内の担当者とのネットワークを整理しなくなってしまう。引き算で残った機能を再度パッケージングし直す際には、逆にこれまで取引のなかった業者や社内の担当者とのネットワークを構築しなくなってしまう。

つまり、これまでのビジネス・パートナーとのネットワークを整理して、新たなパートナーとのネットワークを構築するという、ネットワークの掛け替えに関する機動力が求められる時代なのだ。

実に困難な課題であることは間違いない。しかし、このネットワークの掛け替えができてこそ、引き算発想のマーケティングが可能になる。引き算発想で機能を絞り込み、残ったシンプルな機能を再度パッケージングする。そして、それを裏付けるのはネットワークの掛け替えなのだ。

これができなければ、この不況の閉塞感を打ち破ることはできない。



■プロフィール

1968年新潟県生まれ。明治大学商学部、神戸大学大学院経営学研究科をへて、1995年広島経済大学講師、2007年同教授・経営学科主任。専門はマーケティング、特にセールス・マネジメント。『営業の本質』（共著・有斐閣）、『日本型マーケティング』（共著・千倉書房）など、著書論文多数。文部科学省科学研究費、吉田秀雄記念事業財団（電通）などによる、マーケティングに関する助成研究多数。