

後発企業でも勝てる成功要因分析の方法

Analysis method of success factor if you can win even later

今 井 秀 之（作新学院大学経営学部）

Imai Hideyuki (Sakushin Gakuin University, Faculty of Business Administration)

目 次

1. はじめに	71
2. 市場機会の分析（SWOT 分析）	72
3. 競争環境分析（M. ポーターの 5 フォース分析）	74
4. 内部環境におけるミクロ分析（製品ライフサイクル分析）	75
5. 製品ライフサイクル上で後発企業が勝てる視点上で後発企業が勝てる視点	76
参考文献	86

要 約

先発で市場参入できない企業であっても、マーケティング戦略の定石を知っていればチャンスがないわけではない。後発優位性は、(1) 需要の不確実性を見極められる点、(2) 広告・販売促進への投資を節約できる点、(3) 研究開発投資コストを低く抑えられる点の 3 つがある。この後発参入企業で勝つための成功要因は、次のようなマネジメント・プロセスによって実行されます。このシステムでは、経営環境や市場構造について分析し、参入すべきかどうかの意思決定を行います。その後、市場の変化を管理しながらマーケティング戦略を、その市場成長の段階に適合するように施行していきます。その個別の経営環境分析や市場構造分析に利活用されるアプローチ手法について解説をしていきます。

キーワード：SWOT 分析、PEST 分析、競争戦略分析、製品ライフサイクル分析、マーケティング戦略、プロモーション・ミックス、ブランド認知、ファネル理論

1. はじめに

先発で市場参入できない企業であっても、マーケティング戦略の定石を知っていれば

チャンスがないわけではない。後発であっても、その優位性を生かして参入する考え方のことを、後発優位性と言います⁽¹⁷⁾。その後発優位性は、(1) 需要の不確実性を見極められる点、(2) 広告・販売促進への投資を節約できる点、(3) 研究開発投資コストを低く抑えられる点の3つがあります。その後発企業にとって、企業のメリットを下記に、そのおのおのについて簡単に解説しておきます。

(1) 機会費用の抑制

先発企業が投資によって開拓した事業や市場に「ただ乗り」することにより、研究開発や消費者への教育、インフラの整備といった機会費用を抑制する事ができる。山田英夫、遠藤真らの研究によると、後発企業が模倣品を市場導入するのにかかる時間はイノベーターの70%、模倣のコストはイノベーションの65%に過ぎないと述べている⁽¹⁷⁾。

(2) 技術・市場に関する不確実性の解消

先発企業によって市場や技術の不確実性が解消され、後発企業は無用な投資を避けることが可能となり、超過利潤を獲得できる。

(3) 技術や消費者のニーズの変化への対応

先発企業の参入後、新たな技術変化が発生した場合、先発企業はなかなか新たな技術変化を認識し、十分な対策を取る事は難しい。なぜならば、参入に成功しているが故の油断であり、消費者によるニーズの変化への対応にも警戒していない。また、初期投資の利益回収に視点が集中しているために、ニーズ変化に対応できず、後発企業にとってはチャンスが大きくなっている時期である。

この後発参入企業で勝つための成功要因は、次のようなマネジメント・プロセスによって実行されます。このシステムでは、まず、経営環境や市場構造について分析し、参入すべきかどうかの意思決定を行います。その後、市場の変化を管理しながらマーケティング戦略を、その市場成長の段階に適合するように施行していきます。以下に経営環境分析や市場構造分析に利活用されるアプローチ手法について解説をしていきます。

2. 市場機会の分析 (SWOT 分析)

この後発で市場参入する際のマーケティング戦略は、参入市場がまだ小さいので、おのずと競争よりも市場拡大が課題となっています。したがって、今後伸びそうな市場機会を発見し、自社の強みをどこで発揮できるかを見極める意思決定が重要なになります。市場機会とは、企業が競争優位（自らの強み）を発揮でき、かつ魅力ある市場領域のことを言います。魅力度とは、高い市場成長率（需要数量の高い伸び）、大きい市場規模、低い競合度合、高い利益幅が取れる可能性、政府の法的規制や環境規制がない、といった条件の度合のことを言います。魅力度の高い市場であっても、企業がその領域で競争優位性を発

揮できなければ市場機会にならないという点に留意しなければなりません⁽¹⁴⁾。

市場機会の分析を行う上で欠かせないのは、自らの置かれた環境の分析です。環境は外部環境と内部環境に分けることができます。外部環境とは、自社を取り巻く環境の事であり、内部環境とは自社の内部の状況のことを言います。外部と内部から自社の強みと弱みを知ることが市場機会の分析を行う上で重要になるのです。外部環境と内部環境の双方を組み合わせて分析する方法に「SWOT 分析」があります（図1）。

図1 SWOT 分析のフレームワーク

		内部要因	
		強み (Strength)	弱み (Weakness)
外部要因	機会 (Opportunity)	<ul style="list-style-type: none"> 企業がそもそも持っていた強み 今後強みを発揮する要因 競合企業と比較して優れている点(コアコンピタンス) 	<ul style="list-style-type: none"> 企業がそもそも持っていた弱み 今後弱みとなる要因 競合ブランドと比較して劣る点
	脅威 (Threat)	<p>「最大の機会」</p>	<p>「弱点改善」</p>
外部要因	脅威 (Threat)	<ul style="list-style-type: none"> 企業にとって今後不利となる環境要因 →需要・顧客、社会情報環境、競合等 	<p>「脅威回避」</p> <p>コンティンジェンシー・プラン (不測事態対応計画)</p>
	機会 (Opportunity)	<ul style="list-style-type: none"> 企業にとって今後有利となる環境要因 →需要・顧客、社会情報環境、競合等 	<p>「脅威打開」</p>

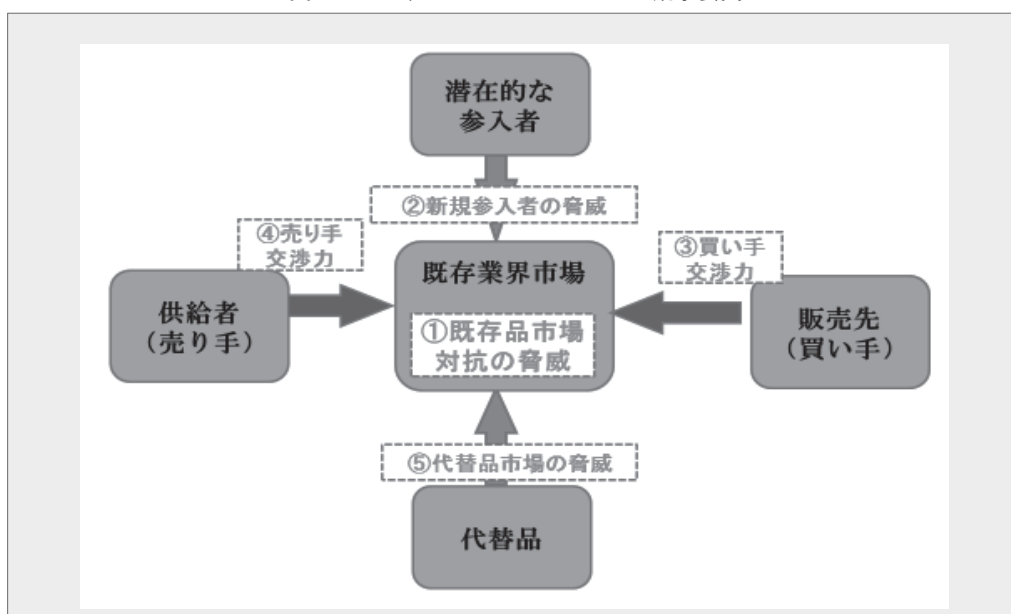
SWOT とは、内部環境である自社の強み (Strength)、弱み (Weakness)、外部環境である機会 (Opportunity) と脅威 (Threat) の4つの英文の頭文字をとったものです⁽⁸⁾。

従って、①自社の強み (Strength) であり市場機会 (Opportunity) となる SO は、自社の最大の強みであるコアコンピタンスを生かし、市場参入や拡大への最大のチャンスとなります。②の WO では、競合に対しての弱み (Weakness) に、外部環境である参入に有利となる市場機会 (Opportunity) に自社の弱点を改善し対応する施策を、いかに迅速に打ち出し、実践していくかが重要となります。③の TS では、社会環境・競合動向の変化や法的規制などの変更による脅威 (Threat) に自社の強みを利活用して、現在の障害を排除していく施策を打っていく必要があります。④の TW は、自社が最も劣勢となり、今後自社にとって不利となる環境変が予測される場合であり、その脅威を回避できるようなりスクヘッジをしていく必要がある。これをコンティンジェンシー・プランと呼んでいます。

3. 競争環境分析 (M. ポーターの 5 フォース分析)

外部環境分析の中にも業界の外部環境に焦点を当てた分析手法がマイケル・ポーターの「5 フォース分析」があります (図 2)。これは自社が対象とする市場領域の魅力を 5 つの競争要因から判断する枠組みです。この分析手法を使って、経営資源の投資に見合うだけの市場であるかどうかを判断していきます。もし、自社の強みを発揮し大きな顧客ニーズを獲得できる魅力的な市場が見つければ、積極的に参入することをきめます。それでは、マイケル・ポーターの「5 フォース分析」のそれぞれの競争環境分析について図 2 を参照しながら解説していきましょう⁽⁸⁾。

図 2 マイケル・ポーターの 5 つの競争要因



まず、①の既存市場における対抗の脅威は、ライバル企業が多く激戦の市場かどうかを検討します。競合企業の力関係が拮抗していたり、巨大な企業が独占状況にあたりとすると激しい競争が予想され、多くの経営資源を要する為に一般的には後発者として参入するには、あまり魅力的な市場とはいえないことになります。

②の新規参入者の脅威では、参入障壁の高さを判断します。参入障壁が低ければ誰でも参入することが可能であるため魅力的な市場とはいえなくなります。したがって、研究技術での知的財産 (特許や意匠権など) や属人的な伝統技術で、一子相伝のように他社へ真似されないように壁を作っておくのが一般的です。後発企業が参入する場合には、この障壁を乗り越えられるか、あるいは自社の保有する技術で新たな参入障壁を形成できるかを検討しなければなりません。

③の買い手の交渉力では、買い手がどれほど強い交渉力を持っているかを検討することになります。買い手に強大な交渉力がある場合、こちら側の思ったとおりに広く流通させたいと思っても、核（コア）となる顧客に届けるためのコストが非常にかかってしまうなど、市場の魅力度は低下します。

④の売り手の交渉力では、供給業者をスイッチできる可能性について検討します。簡単に供給業者を変更できないとなると、原材料などの買い入れる時期や量の交渉がうまくいけなくなり、計画したとおりの生産量や柔軟・迅速な生産体制が組みにくく、適切な競争戦略が実行できなくなってしまいます。結果、高い原価構造で戦うことになります。

⑤の代替製品・サービスの脅威では、代替製品が存在するかどうかを検討します。多くの代替製品が存在すると、顧客満足維持のためのスタミナとコストが非常にかかる結果となり魅力的な市場とはいえなくなります。

4. 内部環境におけるミクロ分析（製品ライフサイクル分析）

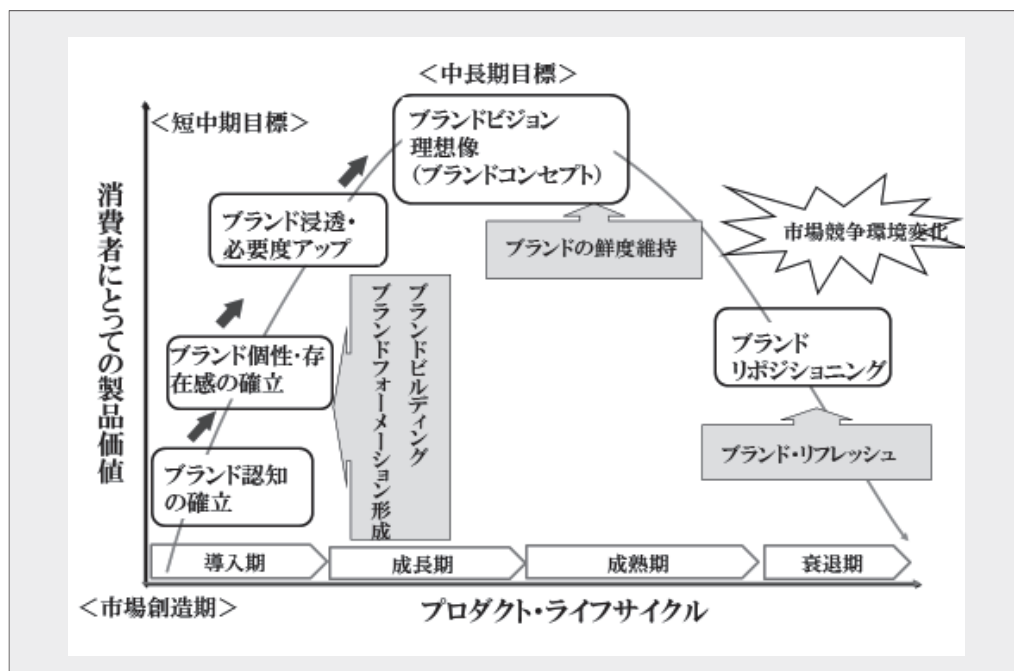
内部環境分析の中にも市場環境に焦点を当てた分析手法に製品ライフサイクル分析（Product Life Cycle 分析 :PLC 分析）があります（図3）。製品にも一生があり、その流れを捉えた分析です。製品ライフサイクルは導入期（市場導入後で小さな需要しか獲得していない時期）、成長期（需要が急速に拡大している時期）、成熟期（成長の鈍化により需要がピークに達している時期）、衰退期（需要が減少期に入っている時期）の4つの段階をたどります。

導入期における顧客は、新しいものや珍しいものが好きなイノベーターやマニアとなります⁽³⁾。市場は、まだ小さいので、おのずと競争より市場拡大が課題となります。従って、まずは商品の名前や機能・特徴を顧客に認知してもらうことが重点課題となります。成長期の顧客は、オピニオン・リーダーや比較的新しいものが好きな大衆層（早期大衆追随者）に移っていきます。イノベーターやマニア層が社交的というより独立性の高い人たちであるのに対し、オピニオン・リーダーは社交性があって周囲の人々の購買行動に影響を与える人のことを言います。市場が成長しているため、競争相手も続々と参入してきます。従って、市場性長期の課題は競争対応となり、いかに自社製品を選んでもらえるかがマーケティング戦略となります。その為には自社の特徴や技術的優位性など、存在価値を理解してもらうことが重要となります⁽⁶⁾。

成熟期の顧客は、普通の人（後期大衆追随者）となっていきます。利益も徐々に少なくなりはじめ、成長のないところで企業が互いのシェアを奪い合うゼロサム・ゲームが繰り返されます。このような局面で課題となるのがブランド・ロイヤルティの形成です。ブランド・ロイヤルティとは、特定のブランドに対し繰り返し購入する顧客がいることをさ

します。できるだけ獲得した顧客が離れないように管理していくことが成功要因となります。衰退期での顧客は、遅期（ちき）追随者といい、周囲の人が皆買っているから自分も買うといった、保守的な志向の人たちです。情報にも疎く、ブームが去って下火になった、この頃になってようやく製品の存在を知ったというタイプです。ここでの課題は、撤退、展開（市場の再拡大、製品の新しい用途や市場の発見）、存続（他企業が撤退する中で、残存者利益を狙うこと）という3つの意思決定の中から選ぶことになります。

図3 プロダクト・ライフサイクル理論概要



5. 製品ライフサイクル上で後発企業が勝てる視点

製品ライフサイクル分析において、後発企業がマーケティング・マネジメントを成功裏に実践していくためには、各段階の時期に応じたマーケティング施策に重点化して投資しなければなりません。つまり、そのブランドが置かれている市場環境・競争環境・商品自体のポジショニングを把握し、ブランドのライフサイクルステージごとの戦略目標を構造化しておくことが必要になります。後発企業の優位性を発揮するためには、短期的な目標だけでなく、中長期視点に立った戦略展開が必要であることから、はじめから全体構造を明示し、組織内で共有化しておく必要があります。

これらの製品ライフサイクル分析において、後発企業がマーケティング・マネジメントを成功裏に実践していくための、各段階の時期に応じた重点化マーケティング施策を一覧にしたものが、下図4になります⁽¹⁵⁾。以下に、各段階におけるマーケティング戦略の重

点施策に従って議論を進めていくことにする。

図4 プロダクト・ライフサイクルの各段階におけるマーケティング課題

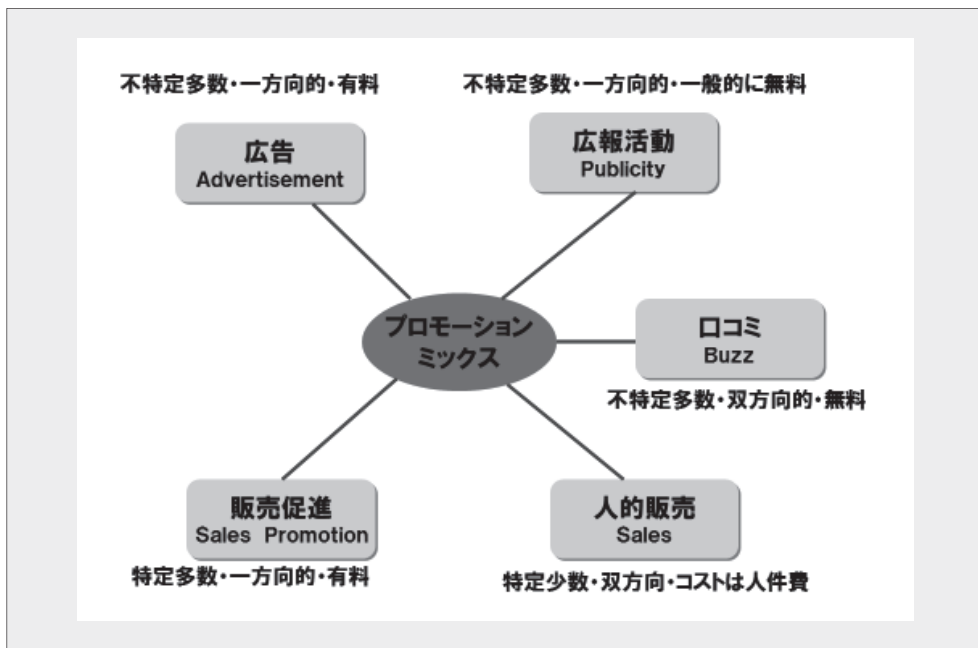
	導入期	成長期	成熟期	衰退期
マーケティング目標	市場拡大	市場浸透	シェア維持	生産性の確保
マーケティング支出	高い	高い	低下中	低い
マーケティングの重点	製品認知	ブランド	ブランドロイヤルティ	選択的
製品戦略	基礎開発	ライン拡大	差別化	ライン縮小
流通戦略	共同(限定)	チャネル拡大	重点チャネル化	選択/限定
価格戦略	高い	やや低い	最低	上昇
コミュニケーション戦略	教育的啓蒙	特徴の強調	実践的手段	効果の減退

(1) 導入期

後発企業として、すでに先発企業が新市場を形成している状態であっても小さな需要しか獲得していない時期であれば、大いにチャンスがあります。この時期でのマーケティング施策の目標は、市場拡大が重点課題であり、先述したように新規顧客獲得の為の「ブランド認知の確立」が非常に重要な指標となります。どれだけ新規顧客を獲得できるか、そのためにはできるだけ多くの人にブランドを知ってもらうことが重要となります。一定の顧客に知られるようになった次の段階では、「ブランドの個性・存在感の確立」が重要になります。先発企業のブランドに対してどの程度の差別化された個性や存在感を獲得できるかで、その希少性が問われ成功確率が変わってきます。

その成功を握るマーケティング・ミックスの4P 施策の内、重要になるのは図5にあるようなプロモーション活動となります。特に、このプロモーション・ミックスの中で重要な施策が、選好態度形成に影響を及ぼすコミュニケーション・ミックス活動となります。この活動は大きく、広告、広報活動、口コミ、人的販売、販売促進（狭義の意味）があります。特に、コミュニケーションの構成要素のうち、独自の特徴を表現し、注目を浴びるための広告やパブリシティが効果を発揮します。その情報発信活動は、一方的で不特定多数を対象とした手段とはなりますが、ネットワークが浸透してきている現代でも、いまだにその一定の効果は認めざるを得ないところとなっています⁽⁷⁾。

図5 プロモーション・ミックスの構成要素



後発企業にとって、新商品を市場に投入する場合、重要なことは、既存の製品群とその新製品を消費者に識別してもらうこと、他の製品群とは異なるユニークなポジショニングを獲得することです。その場合のコミュニケーションは、これまでにない画期的なシナリオや質的レベルの高い内容が求められていることは言うまでに及びません。一方で、パブリシティについても、技術開発ニュース、ユニークなイベント企画やサンプリングなどのコンテンツが、これまで以上に話題性のある内容の記事となり、注目を浴びるように仕掛けなければ、後発者が成功する要因にはなりません⁽¹⁰⁾。

そこで、一般的に、消費者は商品購入の為に外部からの商品情報をどのように処理しているのかを解説し、その中で個性的で記憶されやすいユニークな情報を、コミュニケーションすればよいかを考えてみます。まず、消費者の商品認知処理プロセス構造として最初に行われる情報処理は、対象商品をどのカテゴリーに付置するか、新規のカテゴリーとして蓄積するのかの情報処理です⁽¹¹⁾。そして、過去に蓄積された事前知識と、その中へ投入される新製品情報とをマッチングさせる認知の為の情報処理行動を行います。

事前知識というのは、消費者の情報処理における記憶形式によって宣言的知識と手続き的知識の2種類に大別されます。宣言的知識は、事実、概念、関係についての事前知識であり、これら全ては言語または「AはBである」という命題形式で記憶されています。そこには、①エピソード的知識、②意味的知識の2種類が含まれます。手続き的知識は、物事の手続きややり方に関する事前知識であり、「AならばBである」というプロダクション形式で記憶されています。

これら事前知識は、消費者の長期記憶（大量の情報を永続的に貯蔵できる記憶）に貯蔵されます⁽¹⁾。そして、これら体制化された事前知識の認知構造には、以下の3つの種類があります。

- ①スクリプト構造：連続的な因果関係の連鎖から体制化された事前知識構造。時系列に記憶されており、例えばスーパーマーケットでの消費者の買い物行動も1つのスクリプト化された事前知識に基づいたもの
- ②スキーマ構造：ある対象を認知する際に能動化するフレームワークとして体制化された事前知識であり、消費者の過去の経験や直面した具体的な出来事が一般化された知識群をいう
- ③階層的認知構造：上位レベル、基礎レベル、下位レベルに階層的に分類化された事前知識のことであり、上位レベルの階層ほど抽象的な定義的特性が記憶されている

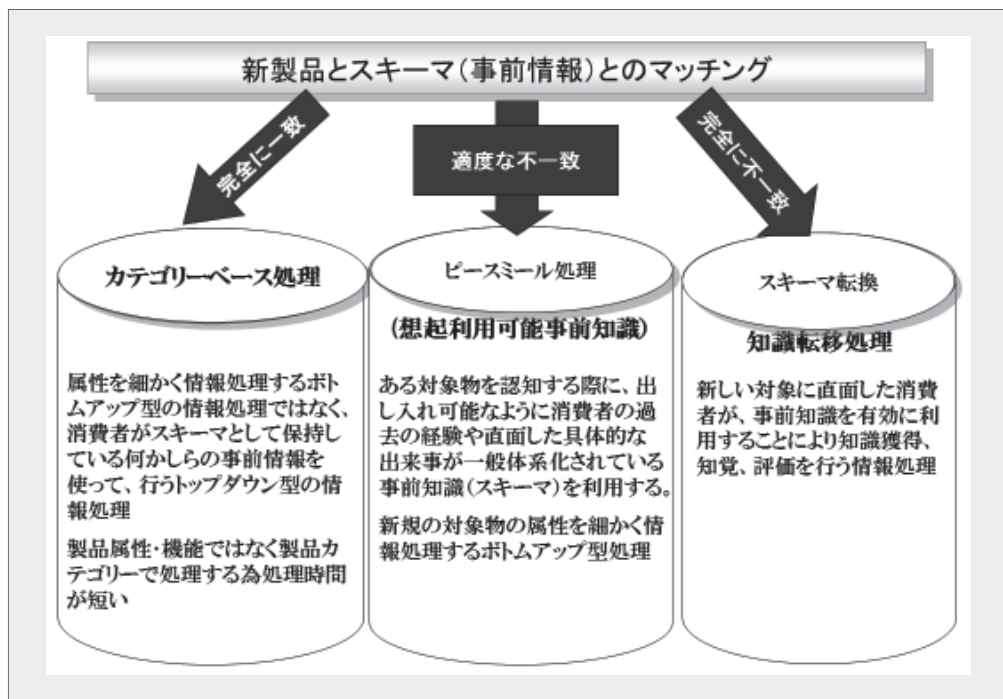
その後、購買行動を引き起こすための情報処理プロセスが実行されます。その情報処理プロセスというのは、人間の脳をコンピュータに例え、広告などの外部情報が入力され、記憶、貯蔵されるというプロセスで消費者行動を体系的に説明したものです。消費者は製品の特徴を、どちらかといえば理性的に評価し、客観的に見て最も優れた製品であると認識されたものを購入する、合理的な存在として想定されています。これらは、消費者情報処理理論の中で展開されてきた多属性態度モデルと情報処理プロセスにベースをおいています⁽¹⁾。

多属性態度モデルとは、消費者は商品の属性（認知的要素）をひとつずつ評価し、その積和によって購買意思決定を行っていることを示したもので、対象に対して断片的（ピースミール）に、その構成要素を分解し、情報処理を促進させようとするものです。これは、消費者の完全な認知的合理性を仮定したうえで、すべての属性がその情報処理過程に組み込まれる対象として考えられています⁽²⁾。その処理方法は、以下の3種類があるといわれています⁽¹²⁾（図6）。

- (1) 1つ目が、カテゴリーベースによる認知処理行動で、消費者が事前知識として保持している何かしらのスキーマを使って行う、トップダウン型の情報処理のことである。したがって、カテゴリーベース処理はピースミール処理に比べて消費者の情報処理が速く、製品属性ではなく製品カテゴリーに関する発言が多く観察されることを明らかにしている⁽¹¹⁾。さらに、これらのことは事前知識が精緻化している消費者ほど顕著である。
- (2) 2つ目が、ピースミールモードによる認知処理行動である。その基本は、フィッシュバイン型の多属性態度モデルで仮定されている断片的な情報処理である。製品属性を細かく情報処理するボトムアップ型の情報処理（＝ピースミール処理）である。
- (3) 知識転移処理とは、新しい対象に直面した消費者が、事前知識を有効に利用すること

によって、知識獲得、知覚、評価を行う情報処理過程を捉える概念である。知識転移にはカテゴリーベース処理と類推という2つの情報処理方法がある。

図6 ブランド認知情報処理構造における適度な不一致モデルの研究



※（出典：Suian（1985）を筆者が修正）

これまでの、新製品とスキーマの完全一致または完全不一致しか考えなかったところの間を捉えようとした概念が、適度な不一致概念です。新製品とスキーマとの適度な不一致は、一致または不一致した場合よりも消費者の興味・関心を刺激して情報処理を促進させ、認知的精緻化の程度を高めます。結果としてより好ましい製品評価の判断を下すことを明らかにしている⁽²⁰⁾。このスキーマ処理では、事前知識があまり精緻化していない消費者ほど、製品評価高くなることが明らかになっています。その理由としては、事前知識が精緻化している消費者ほど階層的認知構造はリジットに体制化されているため、新商品とスキーマの間で適度な不一致が生じにくくなっているようです⁽¹³⁾。

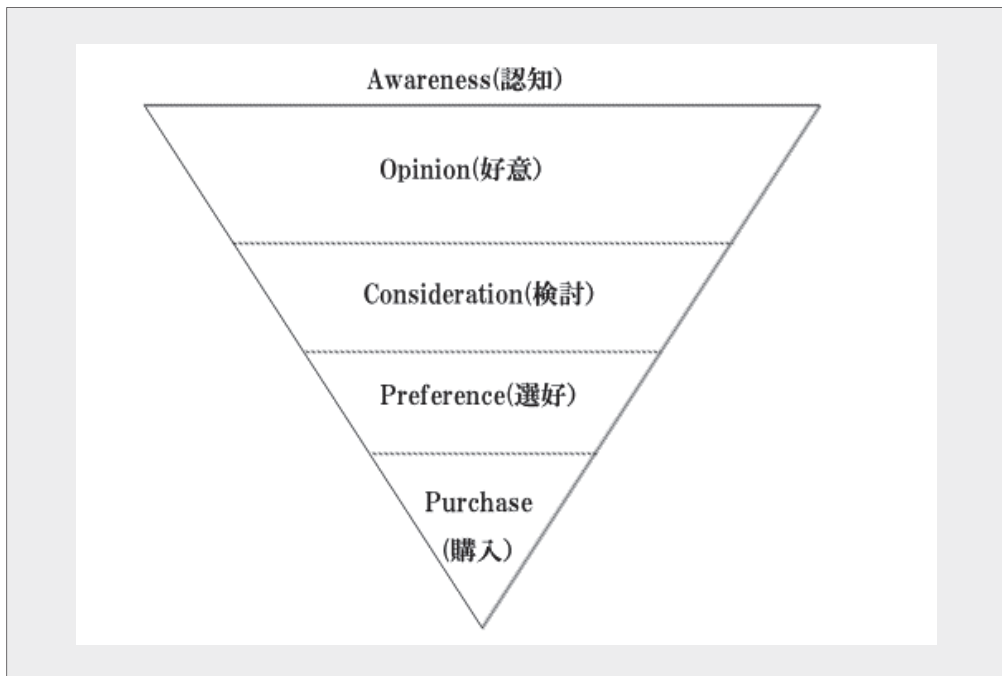
この導入期に先行企業よりもより効果的に認知率を獲得するためには、この認知不一致理論を応用し、新商品とスキーマの間で適度な不一致が生じるようなコミュニケーションを企画・立案することが、成功要因になるものと考えられます。つまり、投入する新製品が過去の使用経験や体験、知覚された品質感覚と異なる点を訴求し、断片的な情報処理を生じさせ、製品属性を細かく情報処理するボトムアップ型のピースミール処理行動を誘発させます。このことにより、他の製品群とは異なるユニークなポジショニングを獲得することが可能となります。その場合のコミュニケーションは、これまでになかった画期的なシナ

リオ、タグライン（キャッチフレーズ）や質的レベルの高いキービジュアルが求められていることは言うまでに及びません⁽⁴⁾。

(2) 成長期（需要が急速に拡大している時期）

この時期は、数多の企業が参入してきており、後発企業としてのマーケティング施策の目標は、先発企業や他の新規後発参入企業のブランドに対して、どの程度のインパクトのあるブランド特徴を理解してもらえるかが重要なマーケティング課題となります。認知されたブランドが十分な理解と知識になることで、自分ごとへと変換されることにより好意を抱き、購入しても良いかどうかの考慮集合へと記憶され市場浸透化が図れていきます。この様に、ブランドを認知してから購買行動へと実行に移行するまでのプロセスを構造化したものがファネル理論といいます⁽⁹⁾。（図7）

図7 パーチェス・ファネル・モデル (Purchase Funnel)



成長期の顧客は、オピニオン・リーダーや比較的新しいものが好きな大衆層（早期大衆追随者）に移っていきます。この段階でプロモーション・ミックスの中で重要な施策が、直接購買行動を起こさせ、選好態度形成に影響を及ぼす直接的な販売促進が重要となります。この段階では顧客ニーズの多様化が進み始め、既存の商品では満足せず、より自分にあった商品を待ち受ける層が拡大してきます。つまり、多様化する顧客ニーズにいかにかつ、迅速に適合して市場導入できるかが成功を規定することになります。

従って、後発企業であればあるほど、初期投資へのリスクが最小限で済み、かつ、柔軟

にコミュニケーションを行え、顧客に受容されそうなキーワードやキービジュアルを模倣・踏襲できる可能性があります。例えば、特定多数の顧客に対しての懸賞キャンペーンや商品応募クイズなど、狭義の販売促進も商品理解には大変効果的な施策となります。更にコストはかかりますが、後発企業にとってのコア・ターゲットに向けた、双方向のコミュニケーションというメリットを生かした店頭での化粧品カウンセリングやお試しコーナーがあります。また、小売店での店頭試食販売などによる人的販売も、特定の少数への顧客対象ですが、個別のカウンセリング効果や直接のコミュニケーション効果により、深く自分ごと化への関心が高まり、一部の顧客を中心に市場浸透化への足がかりとなります⁽¹⁶⁾。

更に、この段階では、既存の新製品だけでは飽き足らず、次の新商品開発が可能となる絶好のチャンスとなります。この時期に、いかに多様化したニーズに適用した商品展開ができるかは2つの視点で整理できます。一つは、間口拡大といわれる製品の水平的ライン拡大である。水平的ライン拡大とは、多様化する顧客ニーズに答えるために、女性用にデザインをかわいらしくしたり、外出先で使えるように、軽量にコンパクトにして持ち運びが便利にしたり、海や山でも使用できるように防水機能を付加したりするなど、できるだけ多くの人に浸透化させるようにして、対象顧客を拡大することが製品開発の目的となる。もう一方は、垂直的ライン拡大志向である。このアプローチは、品質や機能のレベルアップが上位機種に組み込まれ、初心者向きからプロ仕様までを取り揃え、高級レベル品質の信頼感を醸成するように志向され、拡張された製品展開である。

いずれの拡大志向を選択するにしても、自社の強みを最大限に発揮できる方向とレベルを客観的に判断し、意思決定できる経営判断が必要になるのは言うまでもないことである。思い上がり、思い込みのない意思決定ができるような自浄作用を企業内に準備していることが肝心である。

この様に、多くのマーケティング投資が必要となることだけは、覚悟せねばならない。同時にその意思決定はそのブランドに重点投資するだけの価値が、その企業にとって重要なブランドでない限り投資すべきではないことを意味しています。つまり、むやみにすべてのブランドに投資することは経営戦略としての分散を招くことになり、引いては脆弱なブランドを投入・育成することに繋がるのである。

そこで、重要なのは、ブランド・ビジョン実現を事前に設計し、いつ、どのように、どんなブランドフォーメーションで実現するかロードマップを明示することです。何の為に、どんな製品開発をしなければならないのか、どのような製品を開発すべきなのか、どのぐらいの成熟した製品を取り扱うのかなど、ブランドを開発・育成する際の必要な前提条件を十分に把握しておくことが重要となります⁽¹⁸⁾。

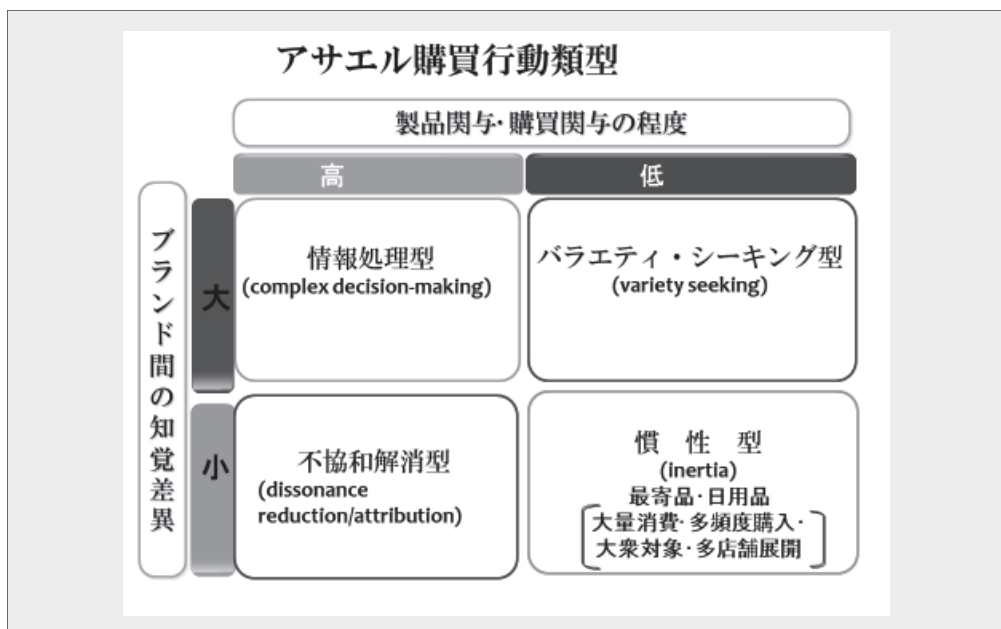
(3) 成熟期（成長の鈍化により需要がピークに達している）

この時期に遅ればせながら後発で参入するのは非常にリスクを伴うが、経営戦略上や何らかの暖簾保護の目的や企業の伝統を守るなどの経営的判断から参入することが無いわけではない。成熟期の顧客は、やや保守的な人（後期大衆追随者）となっています。この顧客層は特定のブランドに対し繰り返し購入するブランド・ロイヤルティの高い顧客層となっています。この層からの後発ブランドへのスイッチングを促すのは、非常に多額のマーケティング投資が必要になります。

この時期で大切な分析視点は、購買動機の探求である購買行動の「なぜ」を明らかにしようとするもので、購買行動が「何を」問題解決しようとする購買行動なのかを分析するものです。すなわち、何が購買されたのかを記述し、何が購買されるのかを予測しようとするものである。具体的には、買い物日記パネルから得られる購買履歴データを用いたブランド・ロイヤルティ分析、様々なタイプのブランド選択モデルがあります⁽¹⁹⁾。

これを顧客の製品カテゴリーに対する関与度（関心、興味の深さや強さ）と市場に存在する商品ブランドに対する識別性の高さで、購買態度・姿勢・行動変わることが、購買行動における先行研究（アサエルの購買行動類型（1987））です。この研究では、商品の識別をブランド間の知覚差と捉え、その商品に対する関心・関与度の高低によって消費者の購買行動を4つに類型化しています⁽²⁾（図8）。

図8 製品関与とブランド間の知覚差異による購買者類型



※（出典：Assale 購買行動類型（1987,p87）を筆者が一部修正）

情報処理型の購買層は、商品関与が高く、ブランド間の知覚格差が大きいため、意思決

定には十分な時間をかけています。消費者は複雑な情報処理を行いながら購買しています。例えば、高価な時計やカメラなど製品購入の事前情報探索や特徴理解に時間がかかる製品などの専門性の高い製品では、一般的には関与度が高くなる傾向があります。問題認識⇒情報探索⇒代替案評価⇒選択・購買⇒購買後評価という意思決定プロセスをたどります。特に、情報探索や代替品評価において時間をかけた情報処理が行われる可能性が高いといえます。

不協和解消型では、商品関与が高いがブランド間の知覚格差が小さいため、製品購買後、本当にこの製品でよかったかどうか、買うべきだったのかといった心境に陥りやすく、このような心理的矛盾を認知不協和といいます。従って、消費者は、購買後にこの不協和を解消する為に、他の製品の評判やこの商品を購入した他の人の感想等、事後の情報収集活動を行うのが特徴です。最近では、Twitter やブログに挙げて「いいね」を見て、その評価を得る行動が目立っています。

バラエティ・シーキングでは、消費者のブランド・スイッチするブランドに多様性が見られる現象を言います。関与が低くブランド間知覚差異が大きいために、消費者はいくつかの異なるブランドを使用し、ブランド間でスイッチを繰り返す購入パターンになります。ここでのブランド・スイッチはその製品に対する不満というよりは、飽きや新奇性欲求からくるものだと考えられています。

慣性型では、商品関与が低くブランド間の知覚格差も小さいため、特定のブランドに対し、強固なロイヤルティを持っていることは稀である。何も考えず、なんとなく慣性や習慣で購買している層になります。例えば、いつも買っているコモディティ化した製品や特売をしているからという理由で購入される商品群になります。事前の情報探索や代替品評価をほとんど行わず、衝動買いや店頭での意思決定が中心となります。

これまでの初期の研究では、「製品関与」と「ブランド・コミットメント」とを別個の概念として捉えていました⁽⁵⁾。また、この分野では製品関与との異同のみならず、ブランド・ロイヤルティとブランド・コミットメントとの異同についても、常に問題とされてきました。しかし、現在では、前者は行動的指標、後者は態度的指標（あるいは行動的ロイヤルティに対して認知ロイヤルティ）として区別するのが一般的となっています⁽²¹⁾。ここで両者を区別することの理由は、態度面で特定ブランドに対しコミットしている消費者は、行動面でも当該ブランドに対してロイヤルであることが予想されるが、逆は必ずしも真ではないからです。なぜならば消費者が単に購買努力をせず、意思決定の単純化を図ろうとする場合にも「見かけ上のロイヤルティ」（コミットメントを伴わないしかたない反復的・継続的な購買）が観察されるからです。このようにブランド・コミットメントの概念は「真のブランド・ロイヤルティ」と「見かけ上のロイヤルティ」とを区別する際の重要な態度的指標として、あるいは特定ブランドの反復的購買行動の基底にある消費者の

心理的プロセスを理解する際の中心的概念として位置づけられています⁽¹³⁾。

ここでの後発企業における成功要因分析手法としては、ブランド・ロイヤルティを形成しているブランド神話の構造を分析（コレスポネンス分析や共分散構造分析等の多変量解析手法を用いて）し、そのコア・コンテンツが自社の経営資源で取り崩せるものかどうかの判断が必要となります。ただ単純に反復購買を繰り返している慣性型購買者やバラエティ・シーキング型購買者、更には不協和解消型購買者でも、その購買の心理を深く探索すれば、この成熟期に入ってからでも、後発企業として参入できる可能性があります。もし、その牙城が取り崩せる経営資源が保有されているのであれば、チャンスは十分にあると思われる。なぜならば、この時期に新規に企業が参入して来るとは考えおらず、先行企業に油断があるはずで、どこかに綻びが出てくるため多にチャンスはあると考えられる。

(4) 衰退期（需要が減少期に入っている）

この市場状況としては、成長鈍化が始まり陰りが見えてきており、企業が互いのシェアを奪い合うゼロサム・ゲームが繰り返されています。場合によっては各企業の経営資源が枯渇し始めていたり、撤退する企業が出始めていたりする環境下にあるはずで、撤退した企業の残存者利益を狙うことが参入余地としてあるかもしれません。

この衰退期の顧客は、遅期（ちき）追随者といい、周囲の人が皆買っているから自分も買うといった、保守的な志向の人たちです。情報にも疎く、ブームが去って下火になった、この頃になってようやく製品の存在を知ったというタイプです。これまで、多くの人たちが購入至っているのにもかかわらず簡単に購入至らず、価格にも敏感で収入も少なく、余分なものには手を出さない保守的な考え方の層です。参入に当たっては、この層を獲得し、維持・確保していくための新しい用途や新しい使用場面の発見なども考えられます。一方で、この製品の最初からの愛用者で、生活スタイルの一部の必須アイテムとして習慣購買をする層が存在しています。固定された顧客層がターゲットとなりますので販売に当たっては、ほとんどコストを要することはありません。

従って、ここでの課題は、徹底した SCM（サプライチェーン・マネジメント）戦略が成功要因を決定付けます。ごく限られたターゲットしか見込めない為、限定した製品ラインで且つ、少量でも生産ができる生産システムを実現できるかどうかを検討しなくてはなりません。つまり、多品種、少量生産且つ、低価格で生産できる能力の確保が必要条件となります。

その実現のためには、居ぬきで生産工場を買い取ったり、簿価で生産設備を購入したりしながら、徹底した固定費削減によりコストを下げる必要があります。更に、変動費部分としての原材料を如何に安定的の供給してくれる仕入先を確保できることも必要条件にな

ります。原材料の供給が無ければ商品は作ることができなくなりますので、最終的には原材料メーカーまで傘下に入れるか、自社で生産することを考えておかねばなりません。この施策が生産技術や有給資産などの有効活用としてシナジーを生かし、固定費の吸収や自社の将来の技術戦略に貢献できるのであれば後発参入の意義は十分考えられます。

参考文献

- (1) 阿部周造、消費者情報処理理論、中西正雄編著、消費者行動分析のニュー・フロンティア、誠文堂新光社、1984
- (2) 安藤昌也、黒須正明、長期間の製品利用におけるユーザの製品評価プロセスモデルと満足感の構造、ヒューマンインタフェース学会論文誌、Vol.9、No.4、p25-36、2007
- (3) 井関利明、消費者行動、富永健一編、経済社会学、東京大学出版会、p45-82、1974
- (4) 井上勝雄編、デザインと感性、海文堂出版、p101-126、2005
- (5) 井上淳子、ブランド・コミットメントと購買行動との関係、流通研究、日本商学学会、第12巻、第一号、p3-21、2009
- (6) 今井秀之・原憲子・山岡俊樹、『生活者インサイト研究活用による商品開発事例』、日本感性工学会関西支部大会2011(2011.5.20-5.21)
- (7) 今井秀之・原憲子・山岡俊樹、『シーズ先行型商品開発における高感度モニター活用によるマーケティング・プロモーション開発事例』、日本感性工学会関西支部大会2011(2011.5.20-5.21)
- (8) グロービス MBA マーケティング—グロービス経営大学院、ダイヤモンド社；改訂3版、2008、p43-58
- (9) 嶋口光輝、顧客満足型マーケティングの構図、有斐閣、1994
- (10) ドナルド・A・ノーマン、エモーショナル・デザイン（岡本明・安村道晃、伊賀聡一郎、上野昭子（訳））、新曜社、2004
- (11) 新倉貴士、カテゴリー化概念と消費者の選択行動——選択における選択肢の在り方、阿部周造編著、『消費者行動研究のニュー・ディレクションズ』、関西学院大学出版会、2001著者名、誌名、巻数、ページ数（発行年）
- (12) 新倉貴士、消費者の認知世界——ブランドマーケティング・パースペクティブ、千倉書房、2005
- (13) 西本章宏、消費者情報処理研究を焦点とするマーケティング戦略、Japan Marketing Journal、121、p143、2009
- (14) 廣田幸光・石井淳蔵、1からのマーケティング＜第2版＞、碩学舎、2004
- (15) フィリップ・コトラー、ケビン・レーン・ケラー著、恩蔵直人監修、月谷真紀訳、コトラー&ケラーのマーケティング・マネジメント、(株)ピアソン・エデュケーション、2008
- (16) B.J. バイン、J.H. ギルモア 著、岡本慶一、小高尚子 訳、経験経済エクスペリエンス・エコノミー、ダイヤモンド社、p38-39、2005
- (17) 山田英夫、遠藤真、先発優位・後発優位の競争戦略—市場トップを勝ち取る条件、生産性出版(1998/06)
- (18) 和田充夫、ブランド・ロイヤルティ・マネジメント、同文館、2002
- (19) Anderson, Eugene W. and Claes Fomell, “A Customer Satisfaction Research Prospectus, “in Service

- Quality, New directions in Theory and Practice, edited by Roland T.Rust and Richard L.Oliver, Sage Publications, p241-268, 1994
- (20) H. Tamura, T. Sugasaka and K. Ueda, Designing a Smart Shopping-Aid System Based on Human-Centered Approach, eMinds: International Journal on Human Computer Interaction, 2007
- (21) Keller, K.L., Strategic Brand Management, Building, Measuring and Managing Brand Equity, Printice-Hall, 2002