

住宅業界の実務にみる 市場細分化の難しさと必要性

～住宅を「購入してもらう人」をどのように特定するのか～

東新住建株式会社 経営研究所
小間 幸一

目次

はじめに	70
1. 市場細分化の難しさ	70
2. 「購入してもらう人」を特定することの難しさ	71
3. まとめ	72

はじめに

市場細分化をすることで、ターゲットをクリアにすることができる。その結果、ターゲットニーズにより近い住宅をつくることができるはずである。それは、「購入してくれる人」ではなく、「購入してもらう人」をあらかじめ明確にして積極的に対応していくことでもある。ところが実務になると、それが難しいのが現実のようである。しかし、住宅業界が長年にわたりターゲットにしてきた「世帯主が30歳代のニューファミリー」の世帯数の減少が予測される中、ターゲットニーズに合った住宅づくりのために、「市場細分化」は住宅業界のキーワードになるのではないだろうか。

1. 市場細分化の難しさ

市場細分化とは市場が本来、異質な市場より成立していることに着目し、ある切り口で全体市場を部分市場に分割することを意味する。¹では、細分化のメリットは何だろうか。それは、次のように考えられる。消費者の好みは一樣でないので、ある切り口で細かく切り分けることで、自社にとって最も得意なターゲットを選び、その好みをさらに深く満たすことができるということにある。ターゲットの好みを深く満たすことができれば、他社に比べて評価が上がり差別化も容易になると考えられる。

このように、市場細分化は非常にメリットがあるが、実際には難しい。早稲田大学の恩蔵直人教授はその理由を3つあげている。²第一は心理的な恐怖心、第二に有効な市場細分化の切り口を発見すること、第三にセグメントの変化である。

まず、第一の「心理的な恐怖心」とは何か。例えば住宅市場でいえば、「世帯主が30歳代～40歳代の夫婦のみ世帯と夫婦と子供世帯」をターゲットしている状態から、市場細分化を行い「世帯主が30歳代の夫婦のみ世帯」をターゲットにした場合、確実に潜在顧客数が減る。それが怖いということである。しかし、このようなことを払拭し、細分化しなければ本当の顧客満足は難しいとも恩蔵教授は指摘している。

さらに、このような状況を恩蔵教授は別の言い方もしている。それは、自社製品を「購入してくれる人」が顧客なのではなく、自社製品を「購入してもらう人」が顧客なのであるということである。つまり、「購入してくれる人」は、たまたま売り込んだ人で、結果として顧客像が浮かび上がってくる。それに対して「購入してもらう人」は、市場細分化の結果、あらかじめ明確になっているというわけである。前者は満足度にばらつきがあるだろうし、後者は自社があらかじめ万全の準備をしているので満足度が一様に高いだろうことは容易に想像がつく。仮に、満足度が低い、又は売れない場合でも、「購入してもらう人」の仮説をきっちり持っていれば検証は容易だろう。仮説と現実に来客する人のギャップがなぜ生じるのかを調べ差を埋める、又は仮説の軌道修正をすれば良いのである。このように、「購入してもらう人」という言葉は市場細分化という難しい専門用語の本質をまことに良く言い当てているのである。この二つの言葉は表裏一体といっても良いであろう。

ところが、実際は、「購入してもらう人」を明確にすることができていないことが多いの

¹ マーケティングコミュニケーション辞典 宣伝会議 p.285

² 住・生活研究01号 マーケティング視点による住宅業界の再考 恩蔵直人 東新住建 経営研究所 2006 p.5-14

である。

2. 「購入してもらう人」を特定することの難しさ

「購入してもらう人」を特定することの難しさは、例えば次のような例である。なお、これから語られる事例は具体的な個別案件ではなく、全国で日常的に発生している個別事象を本稿に最適のように再構成したフィクションであることをあらかじめお断りしておく。

先日、私は次のような相談を受けた。ある分譲戸建住宅地の企画担当者からの相談である。開発コンセプトを何にすればよいのか迷っているというものであった。実は、開発コンセプトはあることはあるが、自信が持てず不安だとのことである。そこで、私はさっそくターゲットは誰かと聞くと、開発予定の住宅地の近くにある某大手企業に勤める30歳代のニューファミリーということである。ここまで、決まっていれば開発コンセプトの良し悪しの判断は簡単でしょうということ、そうでもないというのである。不審に思い、その某大手企業の30歳代のニューファミリーの人たちにインタビューをしたことはありますかと尋ねると、会話どころか顔も見ることがないとの回答であった。よくよくみると、開発コンセプトはこれでもかとアイデア満載の総花的なものであった。

ここまで、話をしている私は先ほどの恩蔵教授の言葉を思い出した。企画担当者は、なんとなく市場を細分化することはした。そして、ターゲットを「開発予定の住宅地の近くにある某大手企業に勤務の30歳代のニューファミリー」と設定した。しかし、上述の市場細分化の難しさの第二番目である「市場細分化の切り口の難しさ」で立ち止まってしまっているのである。ところで、市場細分化の切り口とは、地理的変数、デモグラフィック変数、サイコグラフィック変数、行動上の変数の4つが一般的に紹介されている。³(図1)

図1 / 消費者市場の主要な細分化変数

コトラーのマーケティング・マネジメント ミレニアム版(第10版) ピアソン・エデュケーション 2001 p.326 表9-1をもとに筆者が作成

地理的変数	地域・都市又は都市部・人口密度・気候
デモグラフィック変数	年齢・世帯規模・家族のライフサイクル・性別・所得 職業・教育水準・宗教・人種・世代・国籍・社会階層
サイコグラフィック変数	ライフスタイル・パーソナリティ
行動上の変数	行動機会・ベネフィット・ユーザーの状態・使用割合 ロイヤルティ・購買準備段階・製品に対する態度

³ コトラーのマーケティング・マネジメント ミレニアム版(第10版) ピアソン・エデュケーション 2001 p.326

では、今回の担当者はどのような市場細分化の切り口を使って、ターゲットである「開発予定の住宅地の近くにある某大手企業に勤務の30歳代のニューファミリー」を特定したのであろうか。図1の消費者市場の主要な細分化変数を使い解説すると次のようになる。

「開発予定の住宅地の近く」という部分は地理的変数の地域、「某大手企業に勤務の」という部分はデモグラフィック変数の職業、「30歳代の」という部分はデモグラフィック変数の年齢、「ニューファミリー」という部分は夫婦と子供世帯で子供が小さいことを意味するのでデモグラフィック変数の世帯規模と家族のライフサイクルを意味していることになる。ここまでで、もうおわかりだと思うが、地理的変数とデモグラフィック変数での細分化は行なっている。ところが、どのようなライフスタイルなのか、家の価値をどのように考えているのか、買い物行動や娯楽行動はどのようなエリアでどのように行なわれているのかというサイコグラフィック変数や行動的変数といった切り口による細分化までやっていなかったのである。そのため、想定ターゲット(=「購入してもらう人」)の仮説があいまいになっている。その結果、開発コンセプトづくりに窮してしまい、総花的な特徴の無いコンセプトになってしまっているのである。

そこで、彼に次のようにアドバイスした。このまま行くと、顧客像が見えないままに「購入してくれる人」向けの総花的な特徴のない住宅をつくってしまうことになる。そして、たまたま「購入してくれる人」を必死に探すことになる。そうならないように、あらかじめ「購入してもらう人」の仮説をきっちり立てる必要がある。

今回の場合、サイコグラフィック変数や行動的変数という切り口による細分化が全く行なわれていない。従って、「開発予定の住宅地の近くにある某大手企業に勤務の30歳代のニューファミリー」に対し、さらなる細分化を至急実施する必要がある。具体的には、ターゲットだろうと想定される人に対して、ライフスタイル・住宅を含めた資産に対する考え方・将来の見通し・買い物行動や娯楽行動等々がどのように行なわれているのかというような内容を、インタビューをしたり、アンケートを行ったりすることである。そうすれば、「購入してもらう人」が明確に想像でき、それをターゲットとする開発コンセプトも手ごたえのあるものができるはずである。

3.まとめ

前章の話 皆さんはどのように感じられたであろうか。住宅業界では多く発生している事例ではないかと思う。なぜならば、住宅会社では当然「売ってなんぼ」の世界である。そのため、どうしても手っ取り早くつくり、手っ取り早く「購入してくれる人」を必死で探すことに関心が向きがちである。それは、一面、販売という視点では正しいことではある。しかし、マーケティング部門である企画部門が一緒になってそれをやってしまうと、「購入してもらう人」の仮説を明確にできず、その結果、「購入してくれる人」向けの総花的な住宅ができてしまうのである。

それを防ぐには市場細分化、すなわち「購入してもらう人」の仮説をどれだけリアルにつくることができるかが重要になる。特に分譲戸建住宅の場合、建てた住宅の周囲数キロ範囲内が販売の商圈で、想定されるターゲットも多くても数十世帯に限定される。そのような場合、具体的に購入してもらうと想定される人(実際に購入しなくても良い)を発見し、その

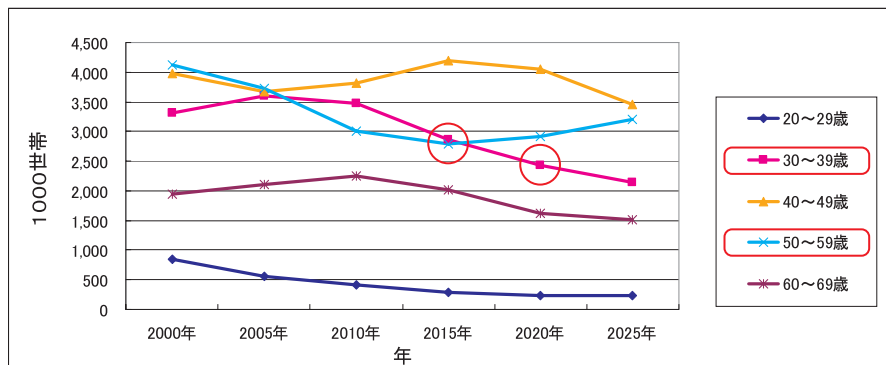
生活や価値観をインタビューすることが、「購入してもらう人」の仮説をつくるには最も手取り早いであろう。

さらに、もう一つ重要なのは企画プロデューサーの役割である。それは、「購入してもらう人」の仮説を、声を大にして社内外に発信することが求められるということである。この声小さく弱々しいとどうなるだろうか。社内に対しては、関係者全員が果たして売れるのだろうかと疑心暗鬼になってしまう。その結果、完成した住宅はコンセプトがあいまいになっていることが多い。社外に対してはどうか。せっかくターゲットニーズに合った住宅ができたとしても広告・販促・販売においてコピーやトークがシャープにならない。そのため、せっかくの住宅の内容が自信を持ってターゲットに力強く届かないことになる。仮に届いても弱々しいとターゲットを納得させられないことになる。

ところで、住宅業界では他の製造業や小売流通業で行っている上記のような、マーケティング活動の重要な部分が手薄であることが多い。誤解を恐れずに言うならば、周囲の競合各社と同様なnLDK住宅をつくり、後は値段で差別化というパターンを繰り返す中で、結果としてごく自然に「購入してくれる人（30歳代ニューファミリー）」が発見できていたのではないだろうか。ある意味で、住宅業界は幸福な状況であったともいえる。

しかし、資料1をご覧になっていただくとわかるように、30歳代の夫婦と子供世帯の減少のみならず、50歳代の建替え層の減少が予想される。⁴住宅業界が長年に渡りターゲットとしてきた層である。

■資料1／20歳代～60歳代の夫婦と子供世帯の世帯主年代別の世帯数変化(推計)



	2000年	2005年	2010年	2015年	2020年	2025年
20～29歳	842	559	407	285	236	231
30～39歳	3,307	3,597	3,480	2,858	2,434	2,134
40～49歳	3,976	3,676	3,821	4,190	4,051	3,454
50～59歳	4,131	3,721	2,999	2,796	2,912	3,202
60～69歳	1,945	2,103	2,244	2,014	1,624	1,520

・国立社会保障・人口問題研究所「日本の世帯数の将来推計(2003年10月推計)より筆者が作成

⁴ 住・生活研究01号 住ターゲットの変容 p.19-28 小間幸一 東新住建 経営研究所 2006

当然、住宅会社各社の競合は激しくなる。そのような中では、市場を細分化し、ターゲットニーズにジャストサイズの住宅づくりが当然に求められるのである。そのような厳しい状況が目前に迫っている今、「購入してくれる人」を漠然と想っているのではなく、「購入してもらう人」を力強く特定するノウハウを当たり前のように会得する必要があるにありそうである。

「市場の細分化」、今後の住宅業界のキーワードになりそうである。

以上

参考文献

- ・ 住・生活研究01号 マーケティング視点による住宅業界の再考 恩蔵直人 東新住建 経営研究所 2006
- ・ 現代マーケティング「新版」 嶋口充輝 石口淳蔵 有斐閣 2000
- ・ コトラーのマーケティング・マネジメント ミレニアム版(第10版) ピアソン・エデュケーション 2001
- ・ THINK 2005 夏号 No.14 東洋経済新報社
- ・ 住・生活研究01号 住ターゲットの変容 小間幸一 東新住建 経営研究所 2006