

マーケティング視点による住宅業界の再考

早稲田大学商学大学院教授

恩蔵 直人

目次

1. 住宅産業に成熟化はない	6
2. 競争の土俵を見直す	7
(市場を狭く捉えてはいけない)	7
(GEによる市場の再定義)	8
3. 市場細分化の落とし穴	8
(市場細分化には心理的な抵抗感がある)	9
(ユニークな市場細分化が成功の鍵)	10
4. イノベーションの可能性を探る	11
(イノベーションを引き起こす3つの方針)	11

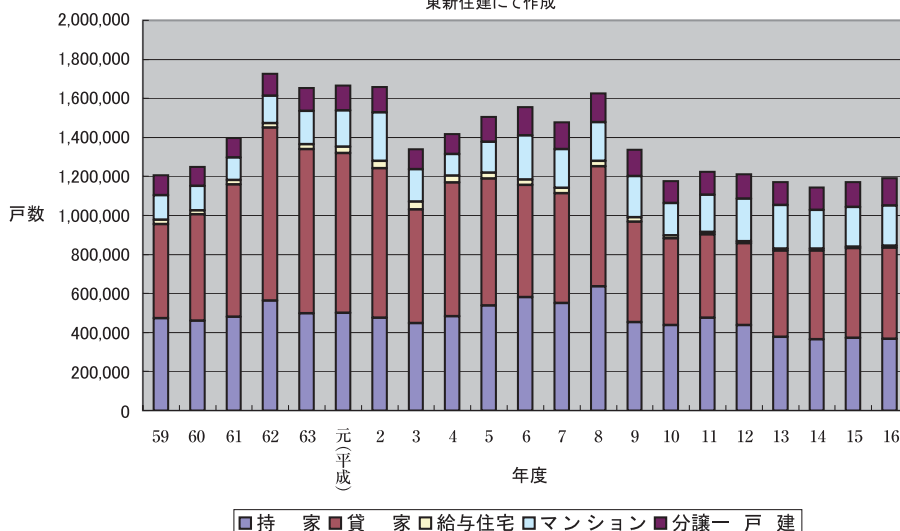
1. 住宅業界に成熟化はない

長引く景気の低迷によって、多くの業界が伸び悩み、企業は苦しい立場に立たされている。住宅業界も例外ではなく、大手だけでも12社に登る企業がしのぎを削り、約20兆の巨大市場は過去7年間あまり伸びることなく横這いとなっている。

確かに、着工数の動きだけを眺めていると、住宅業界は成熟化しているように思える（図表1）。だが本当にそうだろうか。ロッテの「キシリトールガム」が登場するまで、チューインガム市場は成熟化していると考えられていた。キッコーマンの「特選丸大豆醤油」が登場するまで、醤油市場は成熟化していると考えられていた。そして、スターバックス・コーヒーが登場するまで、喫茶店市場は成熟化していると考えられていた。

図表1. 新設住宅着工・利用関係別戸数の推移

国土交通省ホームページ 資料7-1・7-2より
<http://www.mlit.go.jp/toukeijouhou/chojou/gaiyou/ex/publication2.xls>
 東新住建にて作成



つまり、一見すると成長が止まり成熟化していると思われる市場においても、成熟の壁を打ち破り、再び成長への道を歩み始めることのできる可能性があるのだ。もちろん、再成長への道は決して容易ではない。業界の慣習に縛られることのない創造的な発想が求められたり、新しい試みに挑戦する大胆な意思決定が求められたりする。そして何よりも、経営者による「市場の見方」や「競争の見方」を変える必要がある。

本稿では、住宅業界に対して3つのマーケティング視点で考察することで、住宅業界における飛躍のための切り口を提示したい。3つのマーケティング視点とは、競争の土俵を見直す、市場細分化の落とし穴、イノベーションの可能性を探る、である。

2 . 競争の土俵を見直す

第一の視点は、市場を狭く捉えることの弊害についてであり、業界という呪縛に縛られない自由な視点で市場を見つめ直すことのメリットについて論じてみよう。市場をあまりにも狭く捉えてしまうと、どのような弊害があるのだろうか。少なくとも、以下に述べるような3つの弊害が考えられる。第一に、潜在的なビジネス・チャンスを見落としやすくなるという点である。競争対象とする市場を狭く捉えるようになると、どうしても視野が狭くなり、対象市場の外側にまで目がゆき届かなくなる。すると、対象市場の外側にビジネス・チャンスがあったとしても、まったく気づくことがなかったり、気づいたとしても自社には関係がないと判断したりしてしまう。

例えば、NTTドコモが電話業界にのみ注意し、そこを対象市場と捉え続けていたならば、i Modeの導入はもっと遅れていたかもしれない。セブンイレブンが商品を販売する小売り業態の一つであると自社を捉え続けていたならば、金融業務に手を出すことはなかったかもしれない。どちらのビジネスにおいても、対象市場は従来よりも広がっている点を忘れてはならない。

第二の弊害は、潜在的な競争相手を見落としやすくなる点である。その理由はビジネス・チャンスを見落としてしまうことと同じ。視野が狭くなることで、対象市場の外側に位置する潜在的な競争相手を自社には無縁の存在であるとして注意を怠ってしまうからだ。そうした潜在的な競争相手が潜在的でなくなったときには、時既に遅く、売り上げの多くを奪われているかもしれない。

(市場を狭く捉えてはいけない)

潜在的な競争相手に注目すべきであることは、技術革新によっても説明することができる。近年における技術革新は伝統的な業界間の垣根を低いものとしており、従来にはなかった業界間競争をもたらしている。電話業界、パソコン業界、カメラ業界、そして時計業界などでは、多くの部分において共通の顧客ニーズに対応しており、市場を狭く捉えることの危険性を我々に教えてくれている。

そして第三の弊害は、組織メンバー間に生まれる慢心ともいうべき安堵感である。市場を狭く捉えることにより、特定業界の上位(第一位もしくは第二位など)であることを誇りに感じ、組織内には満足感が漂っているはずである。メンバーの慢心は組織の活力を奪い、向上心や危機意識を低下させてしまう危険性がある。

手強いライバルの存在は、自社の潜在能力を引き上げてくれると言われている。このことは、スポーツやゲームの世界を見ると分かりやすい。野球の世界では長島茂雄と王貞治が、相撲の世界では大鵬と柏戸が、囲碁の世界では林海峰と呉清源が、そして将棋の世界では大山康晴と升田幸三が、それぞれライバルであったり好敵手であったりして互いに相手の輝きを引き立ててきたように思える。ビジネスにおいても同じようなことが言える。狭い業界のリーダーとして慢心することなく、闘う土俵を広げて手強いライバルの存在を常に意識してこそ、組織の活力を維持できるのではないだろうか。

(GEによる市場の再定義)

だからこそ、ゼネラル・エレクトリック社(GE)のジャック・ウエルチは、自ら唱えたナンバー1・ナンバー2戦略の限界を認め、「現在の市場シェアが10%になるよう、市場を再定義せよ」と指示を出したのである。ナンバー1・ナンバー2戦略とは、それぞれの業界において3位以下の事業部は売却もしくは撤退させるという戦略である。その結果、収益性の悪い事業部はなくなり強い事業部だけが残り、短期的にみると強いGEへと生まれ変わる有効な戦略のように思える。実際、日本企業も含めて幾つかの企業が、このナンバー1・ナンバー2戦略を導入し、企業の競争力強化をはかってきた。

だが、本当にそれで良いのだろうか。市場シェアの算出には恣意的な部分があり、闘う土俵である対象市場をどのように捉えるかによって、市場シェアはどうしても変動してしまう。対象市場を狭く捉えたならば市場シェアは大きくなり、対象市場を広く捉えたならば市場シェアは小さくなる。とすれば、ナンバー1・ナンバー2戦略のような方針が打ち出されている企業では、事業の責任者たちが市場を狭く捉えて、市場シェアの大きいことを強調するようになってしまわずである。その先には、上で述べたような3つの弊害が待ちかまえている。

より大きな市場の中で自社を位置づけようとする工夫は、GE以外の会社でも実施されている。コカ・コーラ社の市場シェアは、ソフトドリンク市場においては35%であるが、飲料市場全体においてはわずか3%であるに過ぎない。コカ・コーラの元COEであるロベルト・ゴイズエタ氏は、飲料市場全体におけるコカ・コーラ社の市場シェアを高めなければならないことを強調することにより、新製品の開発や新規チャネルの開発へと取り組んでいった。

メキシコ料理のタコス売り物とするタコベルもファストフード・レストランとして出発したが、やがて「どこでもお食事を」というスローガンのもと、コンビニエンスストア、空港、高校、キオスクなどへと進出していった。

自社が競争対象とすべき市場は、決して狭く捉えてはいけないのだ。適度な緩やかさで市場を再定義することで、新たなビジネス・チャンスやライバルへの注意を引き上げることができる。住宅業界は「家」そのものだけでも、決して小さい市場ではない。しかし、インテリアや家具や土地造成などの周辺市場をも含めて大きくくりで見て欲しい。住宅業界の経営者たちは、自らが属する業界の境界を広げてみることで、新たな成長の可能性を見いだすことができるかもしれない。

3. 市場細分化の落とし穴

「我が社の顧客は誰なのか」。「我が社は誰を顧客として狙うべきなのか」。このような話題について社内で議論したことがあるだろうか。もし、「我が社は中部圏内に住んでいる人々を対象にしている」などど考えていたならば要注意であり、マーケティングの出発点に立ち戻って学んでもらう必要がある。マーケット・セグメンテーション、つまり市場細分化の視点が欠けているからである。前節で述べたように競争すべき市場は広く設定し、そうした市場の中でターゲットとすべき顧客は絞り込むと良い。

住宅業界も含めて、企業が商圈の意識を持つことは重要である。そのこと自体を否定する

つもりはない。だが特定の地理的なエリアであっても、様々な人々が暮らしている。所得、学歴、職業、年齢、家族数など、ちょっと考えただけでも多様な属性からなる人々の存在が浮かび上がってくる。こうした人々は多くの点で異なるニーズを有しており、同じエリアに住んでいるというだけで一つの顧客の塊として捉えてしまうのは、あまりにも大雑把というしかない。

そのためマーケティングでは、自社の顧客は誰なのかといった市場細分化のプロセスを重視している。このことは、小売業であっても製造業であっても変わらない。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。前者では結果として顧客像が浮かび上がってくるのに対して、後者では顧客像があらかじめ明確化されているという点において大きな違いがある。

市場細分化の考え方を理解してもらう上で興味深いエピソードを紹介しよう。それは、女性用衣料品チェーンを創業したレス・ウェクスナーについての話である。「レスがオハイオ州立大学に進み、マーケティングの指導教授からマーケット・セグメンテーションの考え方を学んだとき、彼の父親はあらゆる世代の女性をターゲットとした婦人服店を営んでいた。ある日、レスは父親に尋ねた。『うちは様々な女性向けに、様々な商品を揃えているけど、何かわけがあるの』。父の答えはこうだった。『分かり切ったことを聞くもんじゃない。どんな女性が来店するか、分からないだろう。レス、お前を大学にやったのは、金の無駄遣いだったかもしれない』。

後になって店を引き継いだレスは、取扱商品を限定することに踏み切った。つまり、20代の女性をターゲットとして、彼女たちが好みそうな服だけを扱うことにしたのである。取扱商品以外にも、顧客とほぼ同世代の店員を採用したり、若者に人気のある曲をBGMに使ったり、若い女性を意識した店舗環境を創り上げていった。20代の女性に徹底的にこだわった店づくりを実施し、店舗名もリミテッド（限定された）と改めたのである（Kotler 2005）。

（市場細分化には心理的な抵抗感がある）

市場を一つの塊ではなく何らかの切り口で細かく分ける市場細分化、市場細分化の結果として得られた下位市場のいずれかを狙うターゲティングは、マーケティングの骨子であり、その重要性は繰り返し叫ばれてきた。そして、優れた市場細分化やターゲティングの結果、大きな成果をもたらすことに成功した事例もよく知られている。にもかかわらず、不十分な市場細分化と不明確なターゲティングによるビジネスの不振は少なくない。経営陣が十分な市場細分化に踏み切れない理由を3つの視点で考えてみた。

第一に、心理的な恐怖感である。自社がビジネスを展開すべき相手として、経営者の多くは少ないターゲットよりも多いターゲットを好む傾向にある。市場細分化を実施すれば、どうしても顧客層は絞られてゆき、狙うべき相手は少なくなっていく。20代の女性だけを狙うよりも、10代から20代の女性、30歳以下の女性、30歳以下の男女といった具合に、ターゲットを広げれば広げるほど潜在顧客数は増え、数少ない顧客を狙わなければならないという心理的な恐怖感は低下していくはずである。

経営者が抱くこの種の恐怖感を払拭しない限り、市場細分化の考え方は受け入れてもらえない。もしターゲットを適切に絞り込むことができたならば、製品やサービスを当該顧客の

ニーズにフィットさせやすくなり、大きな顧客満足へと結びつくはずである。潜在市場における顧客数は劣っていても、有利なビジネスを展開しやすいという点では優っている。こうした仕組みは、頭では理解できても、そう簡単に踏み切れるものではない。市場細分化とターゲティングを実践するためには、初めて自転車に乗る時のような心理的な克服が求められそうである。市場細分化が行き過ぎて失敗することもないではないが（Resnick, Turney, and Mason 1979）多くの場合、市場細分化が不十分であることにより失敗しているのである。

第二に、有効な市場細分化の切り口を発見することの難しさである。地理的変数（地域、人口密度）や人口統計的変数（性別、年代）など、市場細分化の切り口はマーケティングのテキストの中で数多く紹介されている（図表2）。ところが、そうした変数のどれを自社が採用すべきかとなると、明確な基準は用意されていない。結果的に、無難な切り口が採用されることとなり、ほとんど特色のないマーケティングに終わってしまう。

図表2／代表的な市場細分化の切り口

地理的変数	地域、人口密度、気候、都市の規模等
人口統計的変数	年齢、世帯規模、ライフサイクル、所得、学歴、宗教等
サイコグラフィック変数	ライフスタイル、パーソナリティ等
行動的変数	使用機会、使用頻度、ロイヤルティ等

（ユニークな市場細分化が成功の鍵）

そこで近年では、ユニークな細分化の切り口に注目すべきであることが提唱されている（Kotler 2004）。顧客ニーズによる細分化はその一つである。「通勤時間を削減したい」「買い物時間を削減したい」「掃除時間を削減したい」などは、いずれも時間節約を求める消費者のニーズであるが、こうした切り口で市場を細分化してみるとよい。住宅業界であれば、「セキュリティ」や「買い換え」などの視点で細分化できるかもしれない。「子供のいる世帯」や「共働きの世帯」などとは異なるセグメントが浮かび上がってくる。

第三に、セグメントの変化である。ある時点で特定した市場セグメントが長期にわたって持続することはまずない。セグメントは一定普遍ではないため、あまりにも特定セグメントに自社を方向づけてしまうと、セグメントの変化とともに窮地に追い込まれてしまう危険性がある。つまり、特定セグメントが規模的に先細りしたり、代替品に奪われてしまうといった危険性だ。セグメントの変化は、住民の属性変化、競合店の出店、技術革新などによって引き起こされる。

セグメントの姿に変化はなくても、セグメントの中身が変化してしまうこともある。小売銀行サービスに関する米国での2年間にわたる研究によると、求められているベネフィットに変化はなく、セグメントの大きさも変化しなかった。しかしながら、その間に個々の消費者世帯の出入りがあり、セグメントの中に大きな変化が確認された（Calatone and Sawyer 1978）。セグメントのこうした変化は、市場細分化に関する定期的な診断が必要であることを意味している。かつての人気住宅に陰りが見えたり、顧客層が大きく変化していることがある。このような場合、市場細分化とターゲティングについて、もう一度吟味してみたい。

い。自社製品を購入してもらう人、つまり顧客にズレが生じている可能性が高いからだ。

4．イノベーションの可能性を探る

ポストイットやビデオテープで知られる3Mは、イノベーションを常に重視し、売上高の30%以上を4年以内に市場導入した新製品で実現している。3Mのように製造業者でイノベーションを企業目標の上位に位置づける企業は少なくない。だがイノベーションとは、新製品や新サービスの開発だけに限った話ではなく、画期的なビジネス・プロセスやオペレーションを考案することもイノベーションなのである。とすれば、流通業や住宅デベロッパーなどにとっても無視する事のできない課題といえる。

スターバックスはコーヒーショップにイノベーションを引き起こし、オートバイテル・ドットコムは自動車販売にイノベーションをもたらした。わが国においても、ジュンク堂は書店にイノベーションをもたらした。「品揃えだけがとりえの愚直な本屋です」をモットーに、回転率の低い専門書にあえて力を注ぎ、ゆったりとした店内には椅子とテーブルを用意し、来店してきた顧客たちにじっくりと書籍に目を通してもらったうえで選んでもらう。「図書館よりも図書館らしい」店舗の雰囲気をサポートする顧客に応じて、レイアウトや内装へも配慮している。伝統的な書店にはなかった姿勢が貫かれている。小売業であるホームセンターにおいてもイノベーションは確認できる。関西島忠は、新しく開業したホームズ寝屋川店でコンシェルジュカウンターを設置して、取り扱い部門をまたいだホームソリューションサービスの提供をスタートさせた。

(イノベーションを引き起こす3つの方針)

アメリカの経営学者ドラッカーによると、「イノベーションはマーケティングとともにビジネスにおける2本の柱である」という(Druker 2001)。にもかかわらず、製造業以外においてはイノベーションに対する意識がそれほど高くないようである。なぜだろうか。企業規模的にみて、製造業と比べると他の業界が小さかったという点がある。イノベーションに十分な資金を注ぎ込めなかったのである。そもそも、イノベーションとはモノを生産する製造業の専売特許といった意識もあっただろう。だが、製造業者にマーケティングがもっと求められるように、非製造業者にはイノベーションがもっと求められてよいはずだ。住宅業界にイノベーション意識を高める3つの方針について考えてみた。

第一に、容易に達成し得ない水準を要求することである。製造業における研究開発部のように、もっぱらイノベーションに取り組んでいる部署が住宅業界には少ない。日々の業務に追われているため、現場からイノベーションが自然発生することも期待できない。そこで、5%ではなく「30%のコスト削減を目指す」といったように、従来からのプロセスではどう考えても実現不可能な改善要求をしてみるとよい。すると、組織メンバーの一人ひとりが既存プロセスを改善するのではなく、イノベーションに結びつく全く新しいプロセスを考えるようになるからだ。

高い利益成長を目標としているGEでは、総合力を発揮した利益追求が押し進められている。そこそこの利益成長が要求されていると、各部門は独立して利益成長を目指し、他部門

のことに興味を示さなくなる。しかし、目標値があまりにも高いと、そのようなことを言うてはられない。過去の延長による工夫や改善とは違う、新しい解決策が模索されるようになる。イノベーションとは、このようなときに生じやすいのである。

第二に、アイデア市場を構築することである。アイデア市場の構築とは、イノベーションに結びつくような創造的なアイデアを恒常的に生み出す仕組みづくりである。その際、従業員や取引先などが組織化されることが多い。そして、経営陣や外部識者からなる評価委員会によって、提示されたアイデアを評価し表彰する。ブレンストーミングを考案したアレックス・オズボーンは、「創造性は繊細な花のようなモノだ。褒められれば花を咲かせるが、意欲をくじかれればつぼみのまま立ち枯れてしまう」と述べている（Kotler 2003）。

アイデア市場をうまく利用している会社にイオングループがある。同グループでは、2001年より「お客様副店長制度」を導入し、各店舗の地域住民に副店長として働いてもらい、すべて顧客視点からの改善点を発見してもらっている。提案されるアイデアの多くは「老眼鏡をサービスカウンターに置いて欲しい」「試着室をもっと快適にして欲しい」など日々の業務の質的向上や改善であるが、「品揃えの発想を変えたり」「社会貢献の在り方を見直す」などイノベーションに結びつくような提案もある。

ただし、クリエイティビティ（創造）とイノベーション（革新）とは区別しておかなければならない。クリエイティビティとは新しいことを考え出すことであり、イノベーションとは新しいことを行うことである。クリエイティビティでは新奇性のウエイトが高いのに対して、イノベーションでは実行可能性のウエイトが高くなる。多くの企業に求められるのは、アイデア創造という意味での創造性ではなく、行動を引き起こす意味での革新性であるともいわれる。起業家的エネルギーの欠如のために、光り輝くアイデアが棚ざらしになることを避けなければならない。

第三に、MBA型マーケティングの罠に陥らないことである。MBA出身者はデータ分析の結果を重視し、論理的な思考のもとでビジネスを展開しようとする。MBA型マーケティングを決して否定するわけではないが、多くの場合、データ分析によって過去のメカニズムを明らかにすることはできても、将来のメカニズムを解明することはできない。イノベーション研究で知られるクリステンセンは、ソニーの競争力低下はMBA型マーケティングにあると指摘している（Christensen 2005）。1982年、ソニーがMBA出身者をマーケティング部門に招き入れて以来、データ重視の分析的な意思決定がソニーの主流になっていった。そして、ソニーのイノベーションは失われていき、世の中が驚くような画期的製品が生まれにくくなってしまった。イノベーションを目指す企業では、感性や技術に磨きをかけてイノベーションを押し進める部門と、データ分析力に磨きをかけて手堅く利益をあげていく部門が必要であるとクリステンセンは指摘する。

MBA型マーケティングの限界は、アメリカ映画「ピック」の中でも紹介されている。トムハンクス演じる主人公は、ふとしたことで体だけ大人になってしまった子供を演じている。ニューヨークの玩具会社で勤務するようになった彼は、経営幹部達がMBA型マーケティングを駆使して新製品の提案をしている光景を目にする。しかし、マインドは子供のままの彼にとって、ほとんど興味をそそる製品ではなかった。これに対して、彼が欲しいと思っている玩具を製品化すると、おもしろいようにヒットする。調査分析では明らかにできなかった子供の真のニーズに100%フィットしているからだ。大人の目線でいくら検討していても、子供の目線にならなければ子供たちからは支持されない。もちろん、ホームセンターでも同

じた。地域住民の目線に変える必要がある。

「機会がもはや機会でなくなる前に、それが機会だと見抜けたことはめったにない」とマーク・トゥインは述べている。売上が伸び悩み、閉塞感を感じている住宅業界こそ、イノベーションという視点で、もう一度見直してみたい。現状を打破できるヒントが浮かび上がり、機会を機会として見抜けるはずである。

以 上

参考文献

- Calatone, Roger and Alan Sawyer (1978), "The Stability of Benefit Segmentation," *Journal of Marketing Research*, August, pp. 395-404.
- Christensen, Clayton (2005) 「革新者に潜む陥穽」『日経ビジネス』7月4日、特別編集版、34-41ページ。
- Drucker, Peter (2001), *Management*, Harper & Row (上田惇生編訳『マネジメント (エッセンシャル版)』ダイヤモンド社、2001年)。
- Kotler, Philip (2003), *Marketing Insights from A to Z: 80 Concepts Every Manager Needs to Know*, John Wiley & Sons (恩蔵直人監修、大川修二訳『コトラーのマーケティング・コンセプト』東洋経済新報社、2003年)。
- Kotler, Philip (2004), *Then Deadly Marketing Sins: Signs and Solutions*, John Wiley & Sons (恩蔵直人監修、大川修二訳『マーケティング10の大罪』東洋経済新報社、2005年)。
- Resnick, Alan, Peter Turney, and Barry Mason (1979), "Marketers Turn to Counter-Segmentation," *Harvard Business Review*, September-October, pp. 100-106.