

木材産業のためのマーケティング講座（その3）

－市場セグメンテーション&製品ポジショニング－

北海道立林産試験場指導企画部 普及課長 富 横 嶽

はじめに

3回目の講座になりました。今回は、自社の製品を販売するために市場を細分化して考える「市場セグメンテーション」と、その製品の存在意義を確立する「製品ポジショニング」について考えてみます。市場の細分化の具体的な狙いは、販売しようとしている製品の存在意義を理解してくれる消費者を見定めて、そこに集中的に売り込みを図ることで、その製品の販売促進を推進することになります。聞きなれない単語が並んで取っ付きにくいといけないので、具体的な例から入ることにします。私たちの生活に身近な製品の一つである車を例に取って解説します。お付合いください。

ミニバンとは何？

平成6年に、「幸せづくり研究所」とのキャッチフレーズでホンダオデッセイが販売されて大ブレークしました。このヒットにより、ミニバンと呼ばれる車種が社会的に認知されることになりました。そして、現時点における日本国内の車市場においてミニバン市場は、セダンやステーションワゴン、さらにはSUV市場を凌ぐ需要を獲得しています。多少の例外はありますが基本的には、前輪駆動（北海道は4駆も多い）・低いステップ位置・7人乗り・広い収納スペース・ショートノーズなどがミニバンの属性になります。こうした属性は製品のセールスポイントでもあると、小生は考えています。

オデッセイに限りませんがミニバンは、小さな子供がいる夫婦に狙いを定めて企画・設計され、販売された製品です。ボディがショートノーズであることは、ご主人のみならず奥さんも運転しやすいようにとの配慮があります。1人暮らしの独身者（学生、サラリーマン、OL）を消費者として狙っていないことが明かです。こうした製品づくりと販売方法こそが、市場を細分化して捉える市場セグメンテーションの神髄になります。（図1）

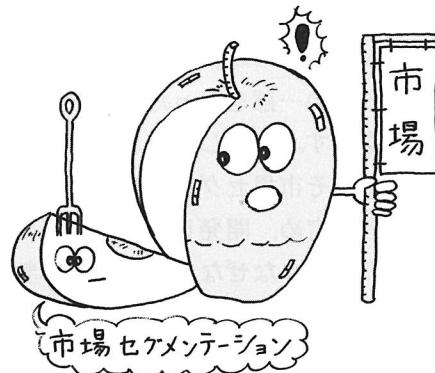


図1 市場の細分化

また、上記に示したオデッセイのキャッチフレーズがイメージするものは、そのCMから、夫婦の親を含めて6～7人程度の家族と一緒に出かけることで生まれる「家族の幸せ」の提案でした。ある意味では、バブル崩壊後の「家族のライフスタイル」の一つを例示したことになります。車は使うための道具ですから、消費者を増やすためにその使い方（いわゆるソフト）までも示した、と小生は考えています。反対に、こうしたライフスタイルが確立すれば、6名前後の家族などのグループが一緒に出かける場合、ミニバンの存在は実にありがたいものになるはずです。これこそが製品の存在意義であり、ミニバンの製品ポジショニングが確固たるものとなるのです。（図2）

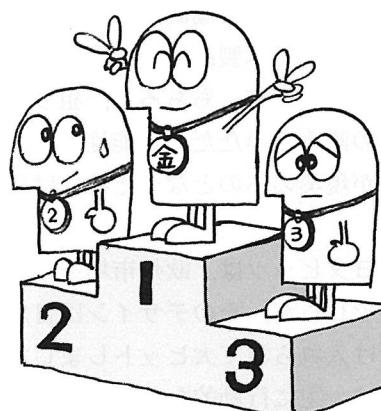


図2 ポジショニングの大切さ

消費者を絞り込む意義と製品の存在意義

国内の木材利用比率の8割が外材となってしまった今、間伐材を含む国産材の消費拡大が急務となっています。林業・林産業に片足以上を突っ込んでいる者にとっては、どこの現場でも・どこの消費者でも・どんな使い方でもいいから間伐材の利用拡大を推進しようと考えるのでないでしょうか。消費者を絞り込むことは消費の間口を狭めてしまうと直感してしまうのではないですか。

大量生産と大量消費の時代においては、特に市場を分割して、その中の一部を狙った販売戦略を取る必要がなかったはずです。しかし、モノが余っている現在の市場においてこそ市場セグメンテーションを行って狙うべき消費者を定め、開発した製品を販売することが大切になるのです。なぜならば、猫に小判を差し出しても意味がないからです。（図3）その製品の価値を理解できない、またはその製品の必要性を感じない消費者までも視野に入れた提案をしてしまうと、その製品の価値が分かる、またはその製品の必要性を感じる消費者にとっても、その製品の存在意義となる製品ポジショニングがぼやけてしまいます。製品ポジショニングが確立できない製品では、売れる商品にはなりにくいのです。

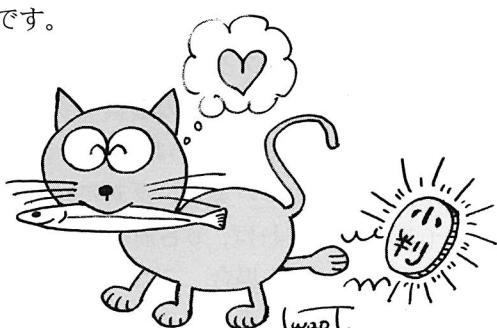


図3 小判より小魚

林産業界としても、市場調査を行って狙うべき消費者を定め、開発した木製品の存在意義を認知してもらう時代に入っています。もちろん、狙った消費者以外から多くの購入をいただく可能性もあるはずです。その可能性が現実のものとなった時には喜んでお受けしましょう。

例えばトヨタビッツは、欧州市場を想定して企画されたモデルでしたが、そのデザインは日本の隅々の消費者から受け入れられて大ヒットしました。またホンダフィットは、主に行動的な若い女性に狙いを定めていたにも拘わらず、20～50才代の女性、さらには男

性の支持をも受けて大ヒットしました。フィットは、メーカーがその車づくりに設定したコンセプト（コンパクトボディと広い室内、低燃費、シートアレンジの幅広さ）のいくつかが、狙いを定めた消費者以外からも評価されたと考えられます。そして、想定外の消費者が評価することで、新たな製品ポジショニングが生まれることになります。

作る側がモノづくりのコンセプトを設定する場合、使ってくれる消費者をイメージするはずです。そしてコンセプトがあればこそ、その製品の存在意義が生まれて製品ポジショニングが確立される第一歩になります。したがって存在意義のある木製品を提案するためにも、消費者の絞り込みをした製品づくりが大切になると、小生は考えています。

カラマツの製品ポジショニングの一例

戦後、北海道ではカラマツがたくさん植林されました。間伐材を坑木や足場丸太に、主伐材を建築資材にと想定していました。しかし、意外にも炭坑の閉山が進み、足場はスチール性のものが主流となっていました。狙っていた市場が消滅してしまったのです。そこで読者の方々もご存知のように、林業・林産業の関係者の努力によって、円柱加工によるログハウスキット、エクステリア材、製紙用チップ、輸送用資材などにカラマツの間伐材の市場が切り開かれてきました。木材供給側の林業・林産業界としては、建築資材に育つまでのつなぎとして開拓してきた消費先でしたが、その内実を知らない消費者にとって、カラマツはどちらかと言うと建築資材以外の木材であるとのイメージが出来上がってしまった一面も否定できません。

この間に不幸にも、後発の人工林材であるトドマツ



図4 私の進む道

間伐材が建築資材として利用され出したこともカラマツの存在意義を不明瞭にしてしまったと、小生は考えています。今後、カラマツを建築資材として位置づけるには、例えば直径30cm以上のカラマツは建築分野以外には供給しない体制を敷くことを検討すると言うのはいかがでしょうか(図4)。特に、今後市場に出回る大径カラマツの存在意義を明確にするために…。

建築業界を細分化する

北海道において、カラマツを始めとする人工林材の主要な消費先として建築業界が該当することになります。しかし、林産業界が人工林材から生産した木製品を売り込む市場として、全ての建築関連企業が当てはまるとは考えられません。例えば個人住宅を手がける企業であれば、北海道で生産される木材を使うことに興味を持ったり、意義を感じているところが狙い目になり得ます。具体的には、各地域で地場を土俵にして営業活動を行っている大工・工務店(さらには設計事務所)に狙いを絞ることにします。

全国を股にかけて営業活動を行う大中のハウスメーカーやフランチャイズ傘下にある工務店については、全国統一の木材・木質材料を使わざるを得ない状況にあり、地域特産の木材を独自に使用することは考え難いと言えます。ただし今後においては、それぞれの地域にある木材を採用するハウスメーカーなどが出現する可能性も否定できないと思いますので、いつかはお付合いが生じるかもしれません。

また、箱モノの公共建築物やマンションなどの集合住宅を手がける企業に注目すると、鉄骨や鉄筋コンクリートなどで構造体部分を作り上げるとしても、内装部分に木材を使う可能性があります。林産業界としては、こうした企業などにも狙いを定めたいものです。そのためには、カラマツなどの人工林材を生かした内装用資材の製品開発が不可欠になるでしょう。

林産業界としては、狙いを定めた大工・工務店などが何を望んでいるかを十分に知っておく必要があります。消費者が求めているものは何かを考察し、かつそれをリアルタイムに掴んでおくことが大切です。もちろん、林産業界として消費者となる大工・工務店などに何を提供したいのかという基本理念も忘れてはいけません。

木材の中間消費者と最終消費者

誌面の都合やマーケティング理論の説明の簡略化・

明確化のために、木材の消費先として建築業界を例に取るわがままをお許しください。すでに、カラマツなどの人工林材の消費者となり得るのは各地域で地場を土俵にして営業活動を行っている大工・工務店であることを述べましたが、住宅を購入する市民の存在を忘れているように感じ、違和感を覚えた読者の方々も多いのではないかでしょうか。そこで、こうした関係を広い視点で再確認し、整理してみます。すると、大工・工務店などは木材の中間消費者、市民はその最終消費者(俗にはエンドユーザーと呼ばれる)との位置づけができるになります。語弊があるかもしれません、林産業界が「メーカー」、大工・工務店が「ディラー」、施主となる市民が「ユーザー」と考えることも可能になります。そして、木材の消費先が建築業界以外の場合には、ここで言うディラーが変わることになります(図5)。また、木材を生産し、それを加工してガーデニ

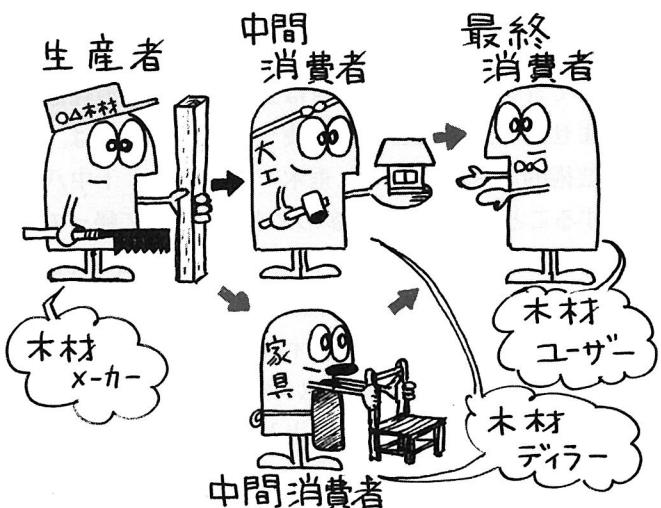


図5 木材の生産者、中間消費者、最終消費者のつながり

ング用キットを製作して小売りする企業であれば、木材のメーカーが木材のディラーを兼ねている企業であると捉えればよいのです。

カラマツなどの人工林材の需要拡大を図るには、「メーカー」・「メーカーが狙いを定めたディラー」・「ディラーが狙ったユーザー」のラインをどのように構築していくかが大切なポイントになると、小生は考えています。メーカーからディラーへ、そしてディラーからユーザーへ、時にはメーカーからユーザーへ、木材と木製品に関わる情報を供給する体制づくりを推進していく必要があります。

最終消費者へのマーケティング

林産業界としては、中間消費者に加えて、最終消費者である市民に対しても直接にビジネスを仕掛けたいとの思いがあるはずです。その形の現れが全国各地で、市民を対象にした林業・林産業のPR事業の開催になります。こうした事業は、森林の働き、林業の大切さ、木材利用の意義に理解を示す市民を増やすとの狙いで行われています。そして、木材利用の具体的な中身をみてみると、それぞれの地域の山から生産される木材の利用拡大がほとんどと言えます。

一方、このPR事業に出展した林産業界は来場した市民に対して、「お客様。道南スギのいい垂木があるんだが、1本お土産にどうだい、安くするよ」などの卖込みができる訳ではありません。もし農業祭であれば、「お客様。地元のいい大根があるんだが、1本どうだい。今晚のおかずが一品増えるよ。まけとくよ」と、市民に声を掛けて売り込むことができます。なぜならば、大根の使い道は決まっており、すぐに消費してしまう食品であることから市民としても気軽に買うことができるからです。木材は食品のような消耗品ではありませんし、市民としては使う当てがなければ、たとえ芸術的な木目を持った垂木であっても、十中八九購入することはしません。多めに木材を買って帰って、近所におすそ分けということもできません。そこで林業・林産業のPR事業では、簡易なモノづくり体験イベントコーナーを設けて、市民に木材を使った製品を自作してもらい、かつお持ち帰りいただく配慮をすることになります(写真6)。林産業界としては、この体験をとおして、木材を身近に感じる最終消費者、または木材利用を推進する最終消費者を1人でも増やしたいとの目論見があります。

林産業界の最大の悩みは、角材のままでは市民が手を出し難いことであると、小生は考えています。木材を何らかの製品にして市民に提示する必要があります。建築業界を含む木製品製造業界など、木材の中間消費者の存在があればこそ、最終消費者となる市民を対象とした林業・林産業のPR事業が成立する一面があることになります。

人工林材を用いた木製品の製品ポジショニングの確立にむけて

人工林材を用いた製品の存在意義を中間および最終消費者に認めてもらいたいものです。こうした消費者

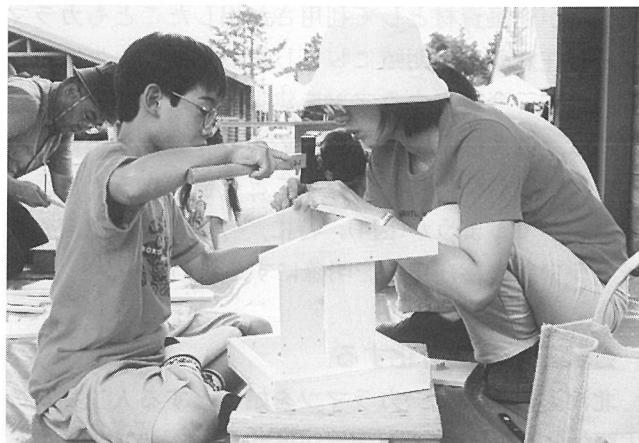


写真6 木材利用のPRイベントでの木工工作風景
(木のグランドフェアにおけるバードテーブルづくり)

が製品を選択する場合の基準としては、機能・性能・デザインがポイントとなります。では、人工林材でしか提示できない機能・性能・デザインを持った木製品をいかに提案すればよいのでしょうか。

一方、国等による環境物品等の調達の推進等に関する法律(グリーン購入法、平成12年法律第100号)が平成13年4月から完全施行され、行政の土俵において環境にやさしい製品の購入が推進されました。同法には、環境負荷が低い材料として間伐材(すなわち人工林材)が認められています。これにより環境にやさしい人工林材としての製品ポジショニングが確立する可能性が高いと言えます。しかし、ビジネスに関わる者としては、中間および最終消費者や思わず使いたくなる属性を持った木製品を市場に出したいものです。例えば、カラマツのハッキリとした木目を生かしたもの、あるいはトドマツの白さを生かしたものなど、地域で生産される木材の個性を開発製品の機能・性能・デザインに結び付けたいと、小生は考えています。

参考文献

- 江尻 弘：“これからマーケティング50の常識”，1985年，こう書房
- 総合法令編：“熱血選書マーケティングのすべてがわかる本” 1993年，総合法令
- 山川裕正：“絶対に勝つマトリックス営業” 1999年，プレジデント社
- 和田充夫，恩賀直人，三浦俊彦：“マーケティング戦略新版” 2000年，有斐閣。
- 塚本緒 潔：“トヨタとホンダ” 2001年，光文社。