

タイトル	市場参入におけるマーケティング戦略の一考察：知覚された先発者の優位性を中心に(黒田重雄教授退職記念号)
著者	角田，美知江
引用	北海学園大学経営論集，7(4)：179-202
発行日	2010-03-25

市場参入におけるマーケティング戦略の一考察

— 知覚された先発者の優位性を中心に —

角 田 美 知 江

はじめに

本小論は、市場参入戦略について消費者行動とマーケティング戦略の関係という視点から考察したものである。

成長市場参入における企業の課題の1つは、市場において先発になり、市場シェアで優位になるということではないだろうか。とはいえ、さまざまな製品が溢れている今日の市場において、目新しい製品やサービスでさらなるカテゴリーを切り開かなければ企業は競争を勝ち抜くことはできない。そして、多くの製品カテゴリーにおいてコモディティ化が進み、消費者がブランド間の実質的な違いを感じ取れなくなっている。素材や製法の独自性を訴えた新製品で市場に参入しても、多くの消費者にとっては微々たる違いしか感じられず、本当の新製品として受けとめられにくくなっているのである。ブランド間の知覚差異が低い状態で、従来からの製品カテゴリーとの違いもほとんどない場合に、消費者は、新製品のパフォーマンスの高さを認識できないという (Schmalensee (1982))。

市場参入戦略に関する従来の考察の多くは、市場の参入順位の視点で議論されている。先発であるか後発であるか、後発であったならば先発からどれくらい期間的に遅れているのか、順位的に何番かといった問題が検討されてきた。さらにこれらの研究は、市場参入順位に結びついた優位性のメカニズムの解明や

市場参入順位に応じた戦略枠組みなどとして提示されている (Urban and others (1986))。

市場参入において、先発ブランドが、競争上の優位性を得られるのはなぜだろうか。先発ブランドには、いわゆる「うまみ」のある市場を狙えるというメリットがある。新製品を真っ先に購入する消費者層は、価格にはあまり敏感ではない。そのため、先発ブランドは、高価格を設定することができるとされている。また、ライバル企業が参入する前であれば、厳しい価格競争に陥ることもないし、原材料などの希少資源をいち早く押さえることもできる。このような先発ブランドのメリットは、これまでも議論されてきた。現実には、先発優位性の重要性そのものに異論を述べる研究もないようである。しかしながら、消費者が先発者を先発者として認識しなければ、先発優位性は発揮できない。すなわち、参入順序のみだけではなく、消費者の選好形成時における知覚された先発者の優位性について議論が必要ではないかと考える。

また、消費者が新しい製品を購入する際意思決定において、選択の基礎になる既存製品カテゴリーの種類は、基本的に消費者自身で決められるものと考えられる。しかしながら、消費者行動とマーケティングとの相互依存関係を想定した場合、企業のマーケティング・コミュニケーション戦略のあり方によって、消費者の知覚をコントロールし、選好形

成過程において消費者に知覚された先発者となり、その優位性を発揮できるものと考えられる。

Moreau and others (2001)によれば、革新的な新製品は、複数の既存の製品クラスからカテゴリー化されるため、企業は新製品をどのようにポジショニングするかについて選択肢があるとしている。すなわち、革新的な新製品と消費者が知覚した場合、その製品のポジショニング設定は企業が主導権を持つという。そして、消費者が当該新製品について、理解・評価・採用を促進するために、消費者がすでに記憶の中に蓄積している既存の製品カテゴリーに関する知識のうち、どの製品カテゴリーに関する知識を組み合わせるのかということについて企業が設定することが可能となることが考えられる。

そこで本小論においては、特に、新製品の市場が成立しつつあるという特殊な環境下で、消費者行動をベースに、消費者に知覚された先発者とマーケティング・コミュニケーション戦略の関係性およびその優位性について考察する。そして、単に最初に製品を開発した、もしくは最初に販売を開始したという意味での先発者ではなく、消費者の選好形成の段階において、知覚された先発者の優位性について考察する。また、このような知覚された先発者として成功を収めたブランドの競争優位性について新興成長市場とも言える特定保健用食品市場を事例とし、消費者行動の視点から考察する。

第1章 市場参入順位と優位性に関する理論的背景

市場へいち早く参入することが、その後のビジネスの好業績につながる効果を先発優位性という。逆に、後発として参入することが、その後のビジネスの好業績につながる効果を後発優位性という。こうした市場参入順序と

マーケット・シェアや売上の関係についての研究は、1980年代後半からマーケティングの分野で盛んに行われ、先発優位性や後発優位性を支持する結果が得られている。こうした実証研究における概念規定や測定の問題、諸研究の主たる発見についての詳細なレビューも行われ、先発優位性や後発優位性を規定する様々な要因も整理されつつある。

この参入の順序に最も早く注目したのが経済学におけるBain (1956)である。この研究以降、経済学を中心とした多くの分野で、先発優位性の背景を理論的そして実証的に分析する多くの試みが行われている。

マーケティングの分野でも、Robinson and Fornell (1985)やRobinson (1988)がPIMSデータを用いてマーケット・シェアに関する先発の優位を実証し、またUrban and othersも、最寄品カテゴリーの購買データを分析した結果、消費者のブランド選択にブランドの参入順序が有意に影響していることを確認した。これらの研究以来、先発の優位性に対する興味が高まった。従来、売上やマーケット・シェアを説明する際、マーケティング変数である4つのP (Product, Price, Promotion, Place)が主に使用されてきたが、もし、売上やマーケット・シェアに参入順序が強く影響するなら、新たに参入順序を変数として加える必要が出てくるからである。

この後のマーケティングにおける事業レベルおよびブランド・レベルの先発優位に関する研究には2つの流れがある。

1つは、従来の実証研究の欠点を克服し、より精緻な実証分析を行うことを目指し、もう一方は、先発優位の根拠の経済理論的、そして、行動科学的な分析を目指している。

前者では先発および後発の定義を厳密にするためにPIMSデータ以外のデータであるPOSデータ、スキャンパネル・データ、ケース・スタディによって分析を試みている。

というのも先発の優位性の分析では、先発および後発の定義が妥当かという点と失敗した先発がサンプルとして分析に含まれているかという点が最も重要であり、PIMS データでは、これらの問題を十分に解決できないからである。

また、Bain は参入障壁として、規模の経済性、製品差別化によるポジショニングの上の優位性、原材料をコントロールすること等による絶対コストの優位性の3点をあげた。先発優位の根拠は、このBainの参入障壁に関する研究成果を拡張し、大きくメーカーの側面、流通業者の側面、そして、最終消費者の側面から分析を行っている。

マーケティングの分野で先発の優位性をはじめて実証したのは、Robinson and Fornell である。彼らはPIMSデータ(371の成熟期の消費財)を利用して、先発企業であることは、長期的に高いマーケット・シェアを得ることができるのを事業単位のレベルで明らかにしている。その理由として、先発は広い生産ラインをもち、より高品質な製品を提供できるようにマーケット・シェアが高くなり、低購買頻度で1回あたりの購入金額が小さく、技術の連続性が高い業界でよりその優位性が発揮されるとしている。

この研究の問題は、彼らの分析で取り扱われる先発および後発が企業の自己申告データであり、先発企業が必ずしも実際の先発である保証がないことや、成功した企業のためのデータである点である。PIMSの先発の定義では、先発企業のうちの1社であれば先発ということになり、したがって申告した企業の半数以上が自らを先発であるとしている。

しかし、先発の優位性が規模の経済性、絶対コストの優位性、あるいは、特許によって確保できないことを明らかにし、Bainで指摘された規模の経済性や先発の絶対コストの優位性が必ずしも先発優位の源泉ではないことを指摘した。また、間接的とはいえ、先発

企業の品質優位性や製品ラインの多さ、および1回あたりの購入金額および購買頻度が少ない業界でより先発が優位になるといった消費者の情報処理に関する要因が先発優位の源泉であることを明らかにしたことは評価されている。

ブランド・レベルで先発の優位性を検証したものとしてはUrban and others (1986)の研究が代表的である。彼らは、新製品のプリテスト・データであるASSESSOR (Silk and Urban (1978))のデータ(36カテゴリー、129ブランド)を使用して参入順序とマーケット・シェアの関係を検討した。先発ブランドに対する後発ブランドのシェア比を参入順序、ポジショニング、広告、参入遅れの程度の変数で説明した結果、参入順序が早いブランドほどマーケット・シェアが高くなる傾向であることを実証した。この分析では、価格や配荷率および時間の変数が考慮されていないことや生存しているブランドのみを分析対象としている点に問題があると考えられる。

Urban and othersの欠点を補うためにKalyanaram and Urban (1992)は、時系列のスキャンパネル・データを利用して、配荷率、価格、後発ブランドのシェア比などを新たに説明変数として加え、先発ブランドに対する後発ブランドのシェア比および新たに、トライアル率比、リピート率比に対する参入順序効果を測定した。また、従来、発売時期を特定することが難しいために不明確になりがちであった先発の定義についてスキャンパネル・データを使用したことによって解決している。彼らは8カテゴリー、28ブランドのスキャンパネル・データを使用し、参入順序がマーケット・シェアのみならず、トライアル率やリピート率にも影響を与え、特に、リピート率よりトライアル率に影響していることを実証している。トライアル率に対しては、参入順序、配荷率、セールス・プロモーション支出や広告支出が影響し、リピート率

に対しては、参入順序とセールス・プロモーション支出が影響していることを明らかにしている。つまり、後発がその不利を挽回し、より大きなシェアを獲得しようとするならトライアル購買が発生している期間は、多くのセールス・プロモーションおよび広告を行い、配荷を高める必要があり、リピート購買が発生している時期になるとセールス・プロモーションに力を入れるべきであるということになる。

これらの実証分析は、全て生き残った製品のみを分析対象としており、失敗した製品が分析に含まれていないという批判を考慮して、Golder and Tellis (1993) は、失敗した製品を分析に含めるために、125の文献および450の記事から50カテゴリーの先発と後発のケースを長期にわたって調査をした。彼らは、新カテゴリー内で初めて製品を開発した製品パイオニア、販売を初めて開始した市場パイオニアに分け、その失敗率、シェア、市場のリーダーシップについて調べた。その結果、市場パイオニアの失敗率は47%（うち、耐久財は67%、非耐久財は28%）、平均的なマーケット・シェアは約10%で、PIMSやASSESSORの30%に比べると低い結果になった。また、市場パイオニアが現在もリーダーある割合は11%でPIMSデータは50%である。さらに先発がカテゴリーのリーダーである期間は5年から10年という結果である。彼らの研究では、従来言われてきた先発の優位性がそれほど高くない結果になった。

その理由として、生存していないサンプルを分析に含めたことと先発の定義を明確にした点にある。つまり、従来の研究では、早い時期に参入し、成功した初期リーダーを先発として扱ったために、先発のパフォーマンスが過大評価されたのである。初期リーダーの平均シェアは28%、かつ、カテゴリーのリーダーである割合が53%であり、初期のリーダーのパフォーマンスはきわめて高いか

らである。

しかし、この研究は長期的にみた場合、先発者が今日どのような状況になっているかのみを取り上げているにすぎず、その間に行われている各企業や各ブランドのマーケティング努力が全く考慮されていない。したがって、先発および後発のマーケティング努力を一定にしたときの先発の優位性については検討されていないことに注意する必要がある。すなわち、彼らの研究は、先発ブランドに対して後発ブランドが的確なマーケティング・ミックスを展開すれば、先発ブランドの優位性を逆転できることを示唆していると考えられる。言い換えれば、先発者の優位性は企業のマーケティング努力なしでは発揮することができないということとなる。そして、それを決定するのは消費者の意思決定、すなわち先発者として知覚されることなのではないだろうか。革新的な新製品の市場投入にあたり、企業は消費者に当該製品を革新的なものである、市場を創造した先発品であるということが知覚され、消費者が選好を形成していく上で当該カテゴリーの理想の属性を持っていると学習し、カテゴリーを代表する製品となる。その後、後発品が参入したとしても、先発品がカテゴリーの代表となり、理想の属性を持っているのであれば、使用する理由がなく、購買に踏み切らない。その一方で、最初に参入した先発者として消費者に知覚されなかった製品は、既存の製品カテゴリーと同様に扱われ、消費者の考慮集合に含まれることなく、むしろ拒否集合に入れられてしまう可能性も否定できない。

市場参入順位と優位性における大半の研究では、先発者であり、市場開拓者が最大の優位を獲得するという結果が出ている。キャンベル、コカ・コーラ、ホールマーク、アマゾン、ドットコムのような企業は、持続的な市場支配に成功している。Carpenter and Nakamoto (1989) の調査によると、1923年に

マーケット・リーダーであった 25 社のうち 19 社が、60 年後の 1983 年にも依然としてマーケット・リーダーであった。Robinson and Min (2002) によると、生産財産業のサンプルでは、市場開拓者の 66% が少なくとも 10 年間生き残っているのに対し、初期追随者は 48% であった。

なにが先発優位性の源泉となるのだろうか。Kotler (2006) によると、初期ユーザーが先発ブランドの製品に満足すれば、そのブランド名を思い出し、また、先発ブランドは市場の中間層をねらっているため、それだけ多くのユーザーを獲得する。顧客の惰性も一役買っている。さらに、生産者における優位として、規模の経済性、技術上のリーダーシップ、特許、希少資産の先取り、などの参入障壁もある。先発者のマーケティング費はより効果があり、消費者の反復購買率は高い。抜け目のない先発者は、多様な戦略を追求して、そのリーダーシップをいつまでも維持することができるという。

Carpenter and Nakamoto (1989) は、パイオニア・ブランドの優位は、その製品カテゴリーにおける典型性により守られると主張している。消費者は、新しい製品カテゴリーについて学習する際に、パイオニア・ブランドを典型的な例として、すなわち、認知的な参照枠として、利用しながら知識を組織化する。すなわち、パイオニア・ブランドについて学習するということは、製品カテゴリーについて学習することと言える。この点で、パイオニア・ブランドは、そのカテゴリーの代表であるという特殊性をもつ。そして、この典型性は、後発のブランドがパイオニア・ブランドに類似しているほど、また、模倣ブランドが多く表れるほど特殊性が増すとされる。この典型性は、後発ブランドによる模倣戦略によってさらに強化されるという特徴をもつ。

パイオニア・ブランドがそのカテゴリーを代表するというのは、単に個々の消費者の信

念ではなく、製品カテゴリーの成立期という同時期に、多くの消費者によって共有される信念となる。そして、このパイオニア・ブランドは、そのカテゴリーの典型であるという信念が、パイオニアと類似した後発ブランドを見劣りしたものと消費者に知覚させ、パイオニア優位の源泉となるのである。

以上のことから、企業の課題は、現実の市場で「先発になれるか否か」となる。さまざまな製品が溢れている今日の市場において、目新しい製品やサービスでさらなるカテゴリーを切り開かなければならない。

しかし、先発優位性は必然的なものではない。ボウマー（手動計算機）、アップルのニュートン（PDA）、ネットスケープ（ウェブ・ブラウザ）、レイノルズ（ボールペン）、オズボーン（ポータブル・コンピュータ）など市場開拓者が後発参入者に負けている例もある。

Schnaars (1994) は、模倣者がイノベーターをしのいだ 28 業種の産業について調査している。そして失敗した先発者にはいくつかの弱点があることに気づいた。新製品があまりに未完成、ポジショニングが不適切、強い需要が生まれる前の市場導入、製品開発コストをかけすぎたことによるイノベーターの資源の枯渇、自社よりも大きな参入企業と競争するために必要な資源の不足、管理能力の欠如、不健全な現状への自己満足などである。成功した模倣者は、先発者よりも価格を下げたり、製品改良を重ねたり、激変する市場の力を先発者の追い越しに利用したりして、成長していた。デルなどのように、現在パソコン市場を支配している企業は、いずれも先発者ではない。

Golder and Tellis (2001) は、先発優位性でさらに疑問を投げかけている。彼らは「創業者」（最初に新しいカテゴリーで特許を取得）、「製品開拓者」（最初に実用モデルを開発）、「市場開拓者」（最初に新しい製品カテ

ゴリーで販売）を区別した。また生き残れなかった先発者もサンプルに入れた。その結果、先発者が優位を持つ場合はあるものの、失敗している市場開拓者はこれまで報告されてきた数よりも多く、（先発者でなくとも）初期のマーケット・リーダーが成功する数ももっと多いと結論づけた。後発参加者が市場に残った例として、メイン・フレーム・コンピュータであるペリーに勝ったIBM、ビデオカセット・レコーダーでソニーに勝った松下、CAT スキャン装置でEMIに勝ったGEがあげられる。さらに、長期的なマーケット・リーダーシップの土台として、以下の5つの要因を特定している。すなわち市場の展望、持続性、絶えざるイノベーション、財務的コミットメント、資産のレバレッジである。そして、先発者はすべての製品市場に同時には参入できないことを認識した上で、多様な製品市場の中で最初に参入可能な市場を具体的にイメージする必要があるとしている。

新製品の導入を計画する企業はいつ市場に参入するか決定しなくてはならない。最初に参入すれば利益はきわめて高いものの、リスクも大きく費用もかかる。企業が優れた技術、品質、ブランド競争力を提供できるなら、後から参入するのも理にかなっている。

製品ライフサイクルが短くなっている時代には、イノベーション期間のスピードアップが不可欠である。早い方が利益は大きい。新製品を市場に導入し、成功させることは、企業にとって、安定した成長を図っていく上で必要不可欠なものである。一般的に、市場に導入された製品は、導入期、成長期、成熟期、そして衰退期のプロダクト・ライフサイクルを経験することが知られており、もしそのまま新製品が開発されないならば、売上は落ち、利益は減少することになる。既存商品のみによって組織を維持していくことは非常に困難なことであるため、成熟期や衰退期の段階にある製品を有する企業は、新たな製品の開発

によって、新たな収益の源泉を確保する必要がある。

新製品の開発及び導入は、企業が環境に適応し成長していくために、重要な方策であると認識されているものの、一般に新製品の失敗率は高いことが知られており、大きなリスクを伴うものである。とりわけ、革新的な製品であればあるほど、消費者はなじみのない製品の購買に対する意思決定に直面することになり、結果として新製品の購買に対する消費者のリスクは高まり、消費者がリスクを回避する傾向にあるのならば、新製品の失敗のリスクは高くなる。

こうした先発優位、後発優位に関する研究は、突き詰めて考えると、いかなる環境要因が先発者・後発者のどちらに競争優位を獲得できる機会を提供するのかを議論していると考えられる。その意味で、先発・後発優位に関する以上の議論は、参入障壁論・競争優位論の拡張、およびその経緯的研究の蓄積として位置づけられる。このような研究の流れの中で、マーケティングの視点から市場参入戦略を考察するためには、消費者に関する知識が不可欠である。すなわち、消費者行動を理解する必要があると考える。

消費者がどのように市場を捉え、各競合ブランド間の違いを認識し、そして最終的な選択をしているのか、消費者のいかなる行動が、いかに先発者に優位をもたらすかというメカニズムの解明が必要となる。

第2章 先発優位性に関する研究の新たな方向性

消費者の購買行動プロセスは、消費者が生活上の問題を認識したときにはじまる。この生活上の問題を解決するために、消費者は製品の購買を行う。消費者の生活上の問題にはさまざまな種類があるが、それが製品を消費することで解決されると認識された場合には

製品に対するニーズが喚起されることになる。

消費者の生活上の問題はさまざまな要因によって顕在化する。消費者の内的な要因によってそれが顕在化することもある。内的要因は、消費者の生理的な欲求や社会的欲求などに基づくものであり、これらの欲求によってニーズが生じる場合がある。また、食品や日用雑貨のような必需品に位置づけられる商品カテゴリーの場合には、消費者の欲求は常に存在しており、家庭内の在庫が減ったり、なくなってしまったりすることが引き金となってニーズが顕在化する。こうした内的要因による他に、外的な刺激によってニーズが喚起される場合もある。新製品の広告に接してニーズが喚起されるのは、こうした例の1つである。

特定カテゴリーに対するニーズが喚起されると、情報探索がなされる。このとき、消費者が利用可能な情報源にはさまざまなものがある。自分自身の使用経験も有力な情報となるし、家族や知人の意見や、広告、販売員の推奨なども情報源の1つである。消費者は市場に存在するすべての商品に関して詳細な情報収集を行い、評価を行うわけではない。通常は、市場に存在する選択肢を少数の選択対象となりえるブランドに絞込んでいき、絞り込まれた選択肢について評価を行う。

また、消費者は入手可能なすべての選択肢の存在を知っているわけではなく、そのうちの一部にいてその存在を認識しているにすぎない。消費者が存在を認識している選択肢からなる集合は知名集合と呼ばれる。知名集合のうち、いくつかの選択肢は消費者のニーズに合致している。例えば、缶入りコーヒー飲料を買おうと考えている消費者は知っている缶入りコーヒー飲料のすべてが考慮対象になるわけではない。ある消費者にとっては、数ある缶入りコーヒー飲料のうちミルク、砂糖が多めに含まれているものが考慮対象になるかもしれない。考慮対象となる選択肢からな

る集合は考慮集合と呼ばれる。さらに、この考慮集合のなかから少数の選択肢に絞込みが行われる。このようにして絞り込まれた、最終的な選択場面における選択肢の集合は選択集合と呼ばれる。さらに、選択集合の選択肢を評価・検討して消費者は最終的な購入ブランドを決定する。消費者がブランドをどのように評価するのかを検討する際に重要となる概念は、消費者の知覚と選好である。ここで、消費者のブランドに対する知覚を把握するためには2つのことを知る必要がある。1つは、消費者がブランドの特徴を知覚、理解するためにどのような評価軸を用いているかという点であり、もう1つは、それらの評価軸上において各ブランドをどう位置づけているかという点である。

まず、消費者による知覚に基づいて選好が形成される。購買決定にはいくつかの側面がある。主な側面は、「いつ」「何を」「どこで」「どれ位」という4つである。上記はそれぞれ、購買時期の決定、購買ブランドの決定、購買店舗の決定、購買量の決定に対応する。これらの意思決定は、必ずしも上記の順序で行われるわけではない。ニーズが喚起され、購買時期の決定がなされた後に選択肢や量の決定がされる場合もあるだろうし、購買ブランドが先に決まった後に、価格などの条件を見極めながら購買時期が決定される場合もあるだろう。消費者が製品を購入し、それを消費した後に満足した場合には、次の購買にプラスのフィードバックがもたらされるだろうし、満足しなかった場合にはマイナスの影響が生じるかもしれない。さらに、満足した消費者は口コミによって他の消費者にもプラスの影響を与える場合がある。同様に、不満を抱いた消費者は口コミによってマイナスのメッセージを知人に伝えるかもしれない。いずれにしても、購買後の評価はさまざまな私たちで次の購買時の意思決定にフィードバックされることになる。

消費者にとってカテゴリーの製品属性のウェイトや理想的な属性の組み合わせが曖昧な場合、先発ブランドはその製品カテゴリーの知覚構造の形成と選好構造に影響を与える。そして、消費者の選好分布を先発ブランドのほうにシフトさせ、カテゴリーの典型となる(Balsalou (1985))。その結果、先発ブランドは後発ブランドより優位なポジションを獲得することが実験によって明らかにされている。すなわち、先発の製品が満足のいくものであれば、消費者はその製品の持つ各属性が満足をもたらしたものと考えるようになり、またその先発の製品と製品カテゴリーとを強く結びつけるようになる。製品の品質に関する知覚がいまいなとき、カテゴリーの理想のポジションは製品の使用や経験を通じて形成されるのである(Carpenter and Nakamoto (1989), Hoch and Deighton (1989))。ここで注目すべきことは、この先発優位性のメカニズムが製品の特性とは関連がなく、参入順序に依存しているという実験結果が報告されていることである。

これに対して、Kardes and Kalyanaram (1992) は、カテゴリーの属性が明確になっている場合でも、先発ブランドは、消費者にとって目新しくかつ、興味深いブランドとなり、結果、先発ブランドの情報量が増加し、ブランド評価の際の重要なウェイトを占めることになることを実証している。

これらの研究は、先発ブランドが属性の評価の視点から消費者に高く評価され、その結果、先発ブランドの選択確率が高くなり、優位性が得られるというものである。さらに、Kardes and others (1993) は、先発ブランドが後発ブランドより消費者の想起集合に入りやすく、選択確率が高くなることを実験で検証した。先発ブランドは、広告やパッケージ、POP、口コミ、雑誌等により消費者に長期間露出されるために、先発ブランドが消費者に、注意、理解、知識の蓄積、情報処理

をさせる機会が多く、想起集合に組み込まれやすくなるという。すなわち、消費者が選好を形成している過程で後発ブランドよりも多くの時間コミュニケーションを行うことが可能であるからといえる。

そして、考慮集合に入る確率も高くなることが考えられる。一般に、製品を属性の束として捉えたとき、消費者の各ブランドへの選好は、この諸属性をどのように重視するかによって説明される。そして、当該市場におけるすべての消費者の選好情報を推定できれば、パイオニア・ブランドは、最も魅力的なセグメントを選択し、最も選択されるポジショニングを行うことが可能となる。こうした消費者の選好を所与としてポジショニング戦略を立案するというのが、一般的なマーケティングのテキストに見られるアイデアである。しかし、Carpenter and Nakamoto (1989) は、先発ブランドのポジショニングは、逆に、消費者の選好を形成するという側面を持つと主張する。

彼らは、消費者が、製品属性の理想的な組み合わせ（どのような属性をどのような水準で持つべきか）について曖昧な選好しか持たない場合、先発ブランドの試用経験から選好を形成するのだという。つまり消費者は、先発ブランドから、その製品カテゴリーとは何たるかを知り、そしてどうあるべきか（理想的な属性の組み合わせ）を学習する。そして市場成立期に成功した先発ブランドは、多くの消費者に使用されているため、当該市場における消費者の各属性への評価は、総合的に先発ブランドを選好するように形成される。

こうした選好に与える影響は、消費者が自己のニーズを知らない場合、例えば、消費者にとって革新的な製品カテゴリーや客観的な評価基準を持たない主観的・感情的な属性からなる製品カテゴリーにおいて顕著になると想定される(和田 (1998))。

消費者選好に与える影響を引き起こすきつ

かけとして、技術革新や製品差別化の役割は見逃せない。というのは、これまで経験のない属性や水準を持つ製品が導入された場合、消費者がこれまで持っていた選好が、必ずしも適切な選択ができないという可能性があるからである。消費者は環境の変化に合わせ、新たに選好を再形成する必要に迫られる。従って、消費者は参入順位で考えると後発者とされるブランドにおいても、差別化された製品を革新的と知覚することによって、先発者として知覚する場合もあると考えられる。

消費者が自らの選好について学習するというモデルは、通常状態において、消費者の選択前選好が選択後選好に収束することを暗黙のうちに仮定している。しかし、技術革新や差別化によってつねに変化する製品空間では、そうした収束が迅速に生じない。たとえば、初期の製品空間におけるポジションがその後の選択前選好の形成に影響する(Carpenter and Nakamoto (1989))ため、その後製品空間のフロンティアがシフトしても、新たな選好を形成するにはかなりの遅れを伴う可能性がある。

このように消費者行動の視点から市場参入におけるマーケティング戦略を考えると、企業は、消費者行動や資源・技術の提供の変化によって生み出された市場機会をいち早く探知し、独創的商品をと新しい価値を消費者に提供する必要がある。新しい需要を生み出し、従来の需要の代替を通じて先導的に新市場を創造し、消費者に先発者として知覚された企業が、先発者としての優位性をもつものと考えられるからである。消費社会が拡大する中で、消費者は企業の市場参入順位のための先発者の優位性の認識や、企業側からのマーケティング提供物に反応処理するのではなく、消費者自身が自らの生活の豊かさを求めて、消費者自らがマーケティングし、選好を形成していることが考えられるのではないだろうか。このように考えると、消費者の知覚が企

業の市場参入にかかわるマーケティング戦略を大きく左右するといえる。

第3章 特定保健用食品市場について

本章においては、新しい市場であり、現在成長途上にあるといわれている特定保健用食品市場についてである。

近年のわが国の健康ブームは、国民の健康意識の高まりを背景に、さらに過熱している。毎日のように生活習慣病の特集や、ダイエットの特集などのテレビ番組が放映されていることもその表れといえる。また、健康に良いと言われる商品に消費者が注目し、化粧品や、健康食品など様々な分野において、健康を意識した商品広告が増えていることなどからもその状況が見て取れる。健康管理に必要なツールを購入する時代がやってきたのである。商品において注目されるキーワードは、“手軽さ”である。

さらに、小売店舗においては、健康関連商品の陳列スペースが増加し、ドラッグストア、薬局だけでなく、スーパーマーケットやコンビニエンスストア、百貨店などにおいて、商品取扱量が増加していることもその現象の表れと考える。

その中でも健康管理の身近な方法でもあり、手軽な健康対策のニーズとして“食事”に注目が集まり、健康食品は健康ブーム関連商品の中でも最初に注目を集める分野となった。また、昨年より特定検診が実施され、生活習慣病予防に対する関心がさらに高まりつつあることもその背景となっている。健康な食生活も“手軽さ”が求められるようになったものといえる。

「健康食品」は、以下の効果がある食品のことを指して利用されることが一般的である。

- ・健康を維持できるもしくは健康な状態になることのできる食品
- ・健康によいとされる特定成分を多量に含

む食品

- ・病気や体調不良を治すもしくは病気への抵抗力を増す食品
- ・食事の補助として利用することで栄養を補うことができる食品
- ・老化防止や美容効果のある食品

このような点から健康食品は安全なイメージがあるが、実際には「健康食品」という名称の使用は法的な規制がないため、効果が確認されていないものや科学的な根拠がない食品でも使用できる。実際に問題となっている事例として、健康とは関係ない（場合によっては有害な）食品を健康食品と宣伝して販売している場合や“やらせ”による体験談による効果を宣伝している食品なども後を絶たない。

健康食品市場においては、1999年には7,000億円程度であった市場規模が、年々増加し、2005年には1999年の約2倍となる1兆3,000億円規模まで拡大し続けた。その後、ここ数年は減少傾向にあるが、前述のような健康被害の増加によって、一部の健康食品が規制されたためでもあるとされている。

そこに登場したのが“特定保健用食品”（通称：トクホ）である。特定保健用食品は、平成3年に誕生した。この精度は、個々の製品ごとに厚生労働省から許可を受けており、保健の効果（許可表示内容）を表示することのできる食品にかかわるものである。他の食品と違う点は、からだの生理学的機能などに影響を与える成分を含んでいることである。体的には、血圧、血中のコレステロールなどを正常に保つことを助け、お腹の調子を整えるのに役立つなどの効果が科学的に証明されている、すなわち、国に科学的根拠を示して、有効性や安全性の審査を受けている食品である。

また、特定保健用食品の特徴としては、医薬品と食品の中間に位置づけられ、特定の効果は期待できる食品である。そのため、即効

性や、治療の用途に使うことはできないが、医薬品のように薬事法に縛られることなく、特定の効果を表示した上で、販売できる点では魅力的な商品である。2009年8月現在で、特定保健用食品の表示許可を受けた商品は892品目である。

様々な業界から注目されている特定保健用食品ではあるが、承認までの道のりはそうたやすいものではない。特定保健用食品の商品開発は、商品企画→商品開発→申請→審査→許可取得という順になり、企画から開発まで通常の食品には考えられない長い時間を要するものがほとんどである。さらに、承認申請を含めると、長いものでは十数年の歳月をかけて商品化されたものもある。その理由として、科学的な根拠に対する臨床試験を行わなければならないということがあげられる。さらに、承認申請に必要な費用として、多いところでは数億円の費用をかけて開発したとも言われている。また、開発に時間や手間がかかるほど費用も膨らむという。

特定保健用食品は、その成分の有効性や、科学的根拠の立証方法、その他規格基準によって、特定保健用食品、条件付き特定保健用食品、規格基準型特定保健用食品は、疾病リスク低減表示特定保健用食品の4つの類型に分けられる。保健用食品現在承認申請を受けている892品目のほとんどは、特定保健用食品として許可を受けており、その中で、条件付特定保健用食品1品目、規格基準型特定保健用食品23品目、疾病リスク低減特定保健用食品8品目ある。しかしながら承認申請までの時間や費用の低減などを考慮すると、今後は、条件付き特定保健用食品や規格基準型特定保健用食品の増加が見込まれる。

特定保健用食品のメーカーは、2009年時点で179社になった。2008年時点では171社であり、商品数と同様にメーカーも増加している。主な許可取得企業は、食品業界大手といわれる、味の素ゼネラルフーズやロッテ、

日清食品、ヤクルト、カルピスなどの企業が上位を占めているが、1位は東洋新薬という製薬会社である。東洋新薬は主に薬用成分の開発と同様の方法で特定保健用食品成分の開発を行い、自社独自のトクホ商品の開発だけでなく、食品メーカー等に供給している。このように製薬業界もすでに参入しており、業者間競争も激化している。

特定保健用食品の開発には、豊富な資金力や人材を有する大手が有利とされ、許可に伴う試験にかかわる費用や長期間に及ぶ負担を許容しやすいとされている。その一方で、健康食品専門メーカーの中には中堅・中小規模でも、健康食品市場での競争力を維持・強化するために、特定保健用食品の許可取得に意欲的な企業もある(表1)。

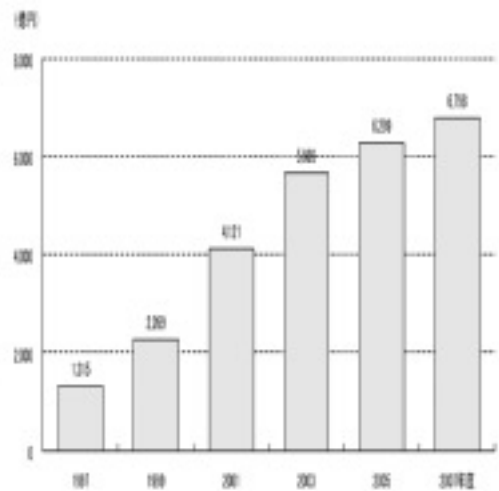
特定保健用食品の市場規模の推移は、年々規模が拡大している(図1)。平成3年の制度化以降、平成10年までは、2,000億円にも満たない市場であったが、平成11年以降、健康油や、菓子類、飲料分野等の開発が進み大手企業が参入したことによって、急速に規模が拡大した。

その一方で、加工食品市場については、縮小傾向にある(図2)。農林水産省が発表し

た平成19年度の農業・食料関連産業の経済計算によると、食品工業全体においては、平成12年の372兆9,590億円から、平成19年は349兆5,380億円(平成12年度の約93%)と減少傾向をたどり、加工食品においても平成12年の198兆6,000億円から、平成19年は186兆860億円(平成12年度の約94%)と減少している。

図3は、株式会社マクロミルが2008年4

図1 特定保健用食品市場規模の推移



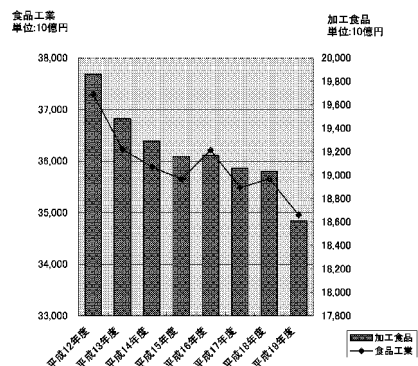
出所：財団法人日本健康・栄養食品協会
「特定保健用食品の市場規模」(2008年2月)

表1 特定保健用食品許可取得件数 上位10社

順位	申請者	総取得数
1	株式会社東洋新薬	157
2	株式会社ヤクルト本社	41
3	味の素ゼネラルフーズ株式会社	33
4	カルピス株式会社	32
5	株式会社ロッテ	26
6	キャドバリー・ジャパン株式会社	25
7	花王株式会社	23
8	日清食品株式会社	22
9	大正製薬株式会社	16
10	小林製薬株式会社	15

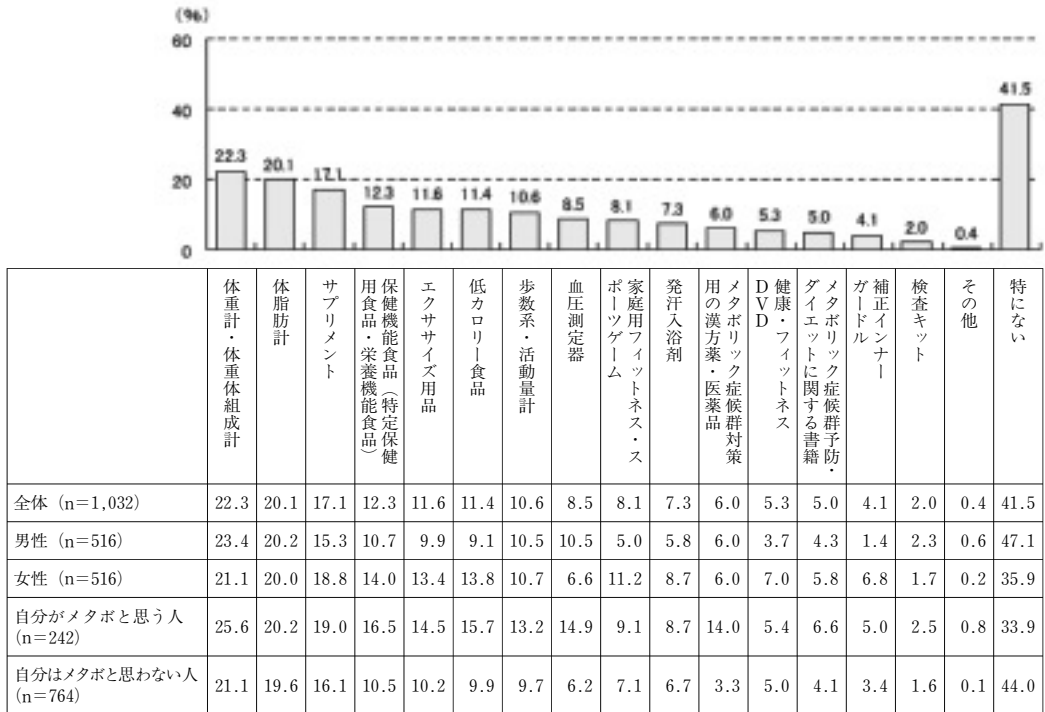
厚生労働省 2009年8月28日発表情報より作成

図2 食品工業の生産額



出所：「平成19年度 農業・食料関連産業の経済計算」(2009年3月)

図3 メタボリック症候群予防のため購入したいもの



出所：株式会社マクロミル（2008年4月）「メタボリックシンドロームと健康意識に関する調査」

月に実施した「メタボリック症候群と健康意識に関する調査」である。この調査は、20歳以上59歳以下の男女（マクロミルモニタ会員）1,032人を対象に行われたものである。この調査からメタボリック症候群予防のために、特定保健用食品に対する消費者の購入意欲がうかがえる。

さらに、医療費の抑制や健康維持のための特保利用を検討するターゲットの増加、特定健診など対応するため、多くの企業が特保の有効活用に取り組んだこと、「規格基準型特保」に『血糖調節』が追加されたこと、そして、リニューアル商品や新商品の増加などが挙げられる。そのため、特定保健用食品メーカーは、未だ開発の手を緩めてはおらず、新しい成分の開発に投資している。このように、現在、業績悪化といわれるわが国の食品産業の中で、特定保健用食品は有望市場と見なさ

れ、食品業界だけでなく、医薬品業界や非食品業界においても注目されている。

さらに、原料・技術開発による価値開発が可能なカテゴリーとして期待されていることや流行語になった「メタボ」（メタボリック症候群）に対する消費者の意識の高まりも開発競争の追い風になったこと、認可を受けたことによる「お墨付き」が得られるため、新製品でありまた先発品であっても安全性などの観点から敬遠されるという状況を取り除くことが可能となったことなど、の理由から、一般加工食品にない魅力的な市場といえる。

特定保健用食品は新しい「食品」であるため、医薬品のように薬事法に縛られずに販売できるという点において、健康維持というコンセプトを強調した商品のPRが可能である。従って、医薬品メーカーは医薬品製造会社としてのノウハウを生かすことが可能となり、

日用品等の非食品メーカーにおいても化学的に成分開発に取り組めるメリットを生かし、積極的に参入し、業者間競争は益々激化している。そのうえ、原料・技術開発による価値開発が可能となる。そのため、一般加工食品との差別化ができ、新しいカテゴリーの創造が可能となる。すなわち、新しい市場の創造が可能となる。

近年、多くの製品カテゴリーにおいてコモディティ化しているといわれている。消費者がブランド間の実質的な違いを感じ取れない。素材や製法の独自性を訴えた新製品で市場に参入しても、本当の新製品として受けとめられにくいといわれている。すなわち、ブランド間の知覚差異が低く、従来からの製品カテゴリーとの違いもほとんどない場合、消費者は、新製品のパフォーマンスの高さを認識できない。

Rogers (2003) は、新製品の普及においては、オピニオンリーダーへの普及が商品普及の鍵を握るとしている。導入されて間もない製品を最初に購入するのはイノベーターである。しかし、イノベーターが着目するのは商品の目新しさそのもので、本来、多くの人が価値を見出す商品のベネフィットにはあまり着目しない。一方、イノベーターに続くオピニオンリーダーは、単なる目新しさだけでなく、これまでの商品にはない新しいベネフィットそのものに着目する。導入されて間もない商品ほど、実際の開発者が当初考えていた商品の利用用途は、実際のそれと異なるとされる。それゆえ、実際に商品の用途を考え出すのは、まさにオピニオンリーダーの役目とも言える。オピニオンリーダーが実際の商品の利用方法を生み出してはじめて、商品は市場にフィットしたものとなる。また、一般にオピニオンリーダーは他の消費者への影響力が非常に大きいといわれている。オピニオンリーダーが中心となってクチコミのネットワークが形成されることで、商品普及の道

が大きく開けるのである。オピニオンリーダーが商品普及の鍵を握るといわれるのはそのためである。

以上のことから、新商品・サービスを売り出す場合、そのユニークさを強調し過ぎると、発売間もない時期に購入しようとするオピニオンリーダーとも言える消費者は多少不安になり、購入を差し控える可能性がある。そのため企業にとって、オピニオンリーダーや、イノベーターという先駆者的意識が高い消費者に対し、口コミや広告などで商品情報サポートすること、さらに、オピニオンリーダーが企業の求める利用方法に近い、商品の利用方法を生み出してはじめて、消費者の認知度を高めるマーケティング・コミュニケーション戦略が有効となることが考えられる。

さまざまな製品が溢れている今日の市場において、企業が先発者となり、市場シェアで優位になるかという課題においては、目新しい製品やサービスでさらなるカテゴリーを切り開く必要がある。しかし、加工食品分野においては、一般的には、価格や、食文化等の要因が影響し、新製品の成功率は他の製品より低く、先発優位性の効力は低いといわれている。また、モデルチェンジが早い商品、特に食品などにおいては後発優位性が当てはまると考えられている。しかしながら、特定保健用食品の市場特質を考えると、市場としてはまだ発展途上、製品開発における競争が発生（新製品として認識されやすい可能性）、参入企業は年々増加し、市場拡大が見込めると予測できる。

食品業界は、変動が激しく、失敗するリスクもあるため市場に先発として参入するのは敬遠されてきた。しかし、「いままであまり着目されない分野に参入することで、消費者の興味を惹くことも可能」であり、厚生労働省が認定する「特定保健用食品」の認可を受けたことによる「お墨付き」が得られ、消費者からの安心・信頼を得られる国の認定マー

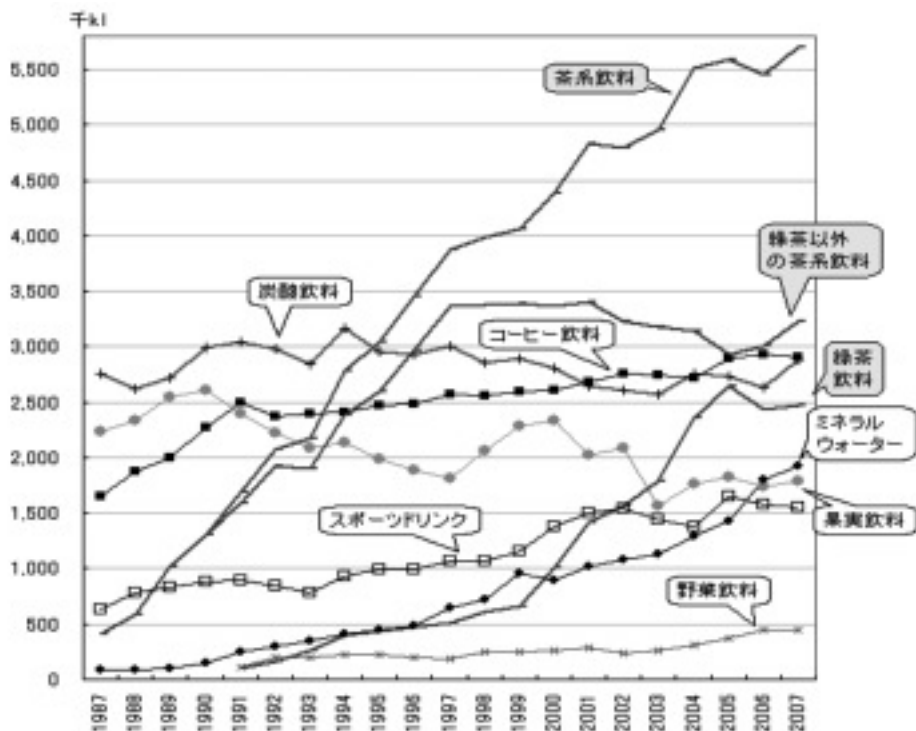
クを組み合わせることで、さらに、安全性などの観点から敬遠されることを取り除くことが可能となる。先発優位性の効果という点で、シナジー効果により他業界と同じメリットを享受できる。また、これにより消費者の購入意欲もプラスに作用される。不利だったものにプラスアルファの力が働くことで、市場での優位性も高まると考えられ、早い段階の市場参入が優位であり、先発優位性が有効であると考えられる。

本小論においては、特定保健用食品市場を事例として取り上げることとし、その中でも市場拡大のきっかけともいわれる茶系飲料についての事例を採用した。図4は、清涼飲料の生産量の推移についてある。2007年度における清涼飲料全体に占める茶系飲料の生産量は、30.7%で最も多くなっている。これは、

折からの健康ブームによって、無糖飲料の市場が拡大したこと起因するといわれている。茶系飲料は無糖飲料の中でも代表的なものである。また、1980年代中頃まではスポーツドリンクのほうが生産量は多かったが、烏龍茶、紅茶の発売によって躍進した。また、茶系飲料の内訳の推移においては、緑茶飲料が2005年にいったんピークとなり減少傾向にあったが、紅茶や健康茶などを含むブレンド茶が盛り返したことで、茶系飲料全体としてみると、増加傾向にある。このブレンド茶の中には特定保健用食品の茶系飲料も含まれている。

特定保健用食品の茶系飲料で代表的な製品について次章において述べることにする。

図4 清涼飲料の生産推移



出所：財団法人日本清涼飲料工業会

第4章 特定保健用食品市場参入事例 と知覚された先発者の優位性

特定保健用食品の茶系飲料で代表的な製品の1つは、花王のヘルシア緑茶である。この商品は2003年に発売が開始され、特定保健用食品茶飲料として不動の地位を築いている商品の1



花王ヘルシア緑茶

つである。花王は、もともと「油脂化学」を主要研究分野としており、1980年より「栄養代謝」研究への応用を開始、後に「エコナクッキングオイル」が誕生することになる。主要研究分野である油や調味料以外に手軽に使用できる素材としてこれまでもスキンケア等に使用経験もあり、研究者にとってもなじみある「ポリフェノール」に注目し、開発に成功した。「ヘルシア」のマーケティング戦略として、価格は他の茶系飲料より高めの350mlで189円に設定している。開発コストの添加ともいえるが、他の茶飲料との差別化を狙いとしているとも考えられる。主要成分として、茶カテキンを豊富に含んでおり、エネルギーとして脂肪を消費しやすくするので、体脂肪が気になる方に適しているという商品コンセプトである。また、発売当初は、茶カテキンの量産化が確立できなかったこともあり、コンビニのみの販売に限定していた。現在は商品アイテムも増加し、茶系飲料だけでなく、スポーツドリンク、炭酸飲料もシリーズとして販売している。さらに、「特定保健用食品」を前面に押し出したテレビ広告等を積極的に投入し、コンビニでの売上増に貢献した。これにより、競争が激しいとされ

ているコンビニ店舗の棚割りスペースを継続的に確保した。そして、「店内での飲み物の選択には、消費者はせいぜい2秒しか時間を割かない」と言われている中、中高年がテレビを視聴する時間帯に大量広告を打つ戦略が功を奏したといわれている。

一方、それに対抗するのが、サントリー黒烏龍茶である。この商品はヘルシア緑茶に遅れること3年後の2006年に発売が開始された。この商品は、その独創的な外見とコマーシャルによって消費者の指示を獲得してい



る。サントリーは、1981年に缶入りウーロン茶を発売以来、その健康効果について研究していた。もともと健康的なイメージの強かった烏龍茶であったが、科学的な裏づけがある商品を作れば、支持を得られると確信し、開発期間は1年程度といわれている食品においては、異例の4年という歳月をかけて研究開発し、特保の取得に成功した。「黒烏龍茶」のマーケティング戦略としては、価格は他の茶系飲料より高めの350mlで168円に設定している。ヘルシア緑茶同様、開発コストの添加ともいえる。主要成分として、ウーロン茶重合ポリフェノールの働きにより、脂肪の吸収を抑え、食後の血中中性脂肪の上昇を抑える。脂肪の多い食事を摂りがちな方、血中中性脂肪が高めの方に適した商品とされている。また、「黒烏龍茶を飲んで、毎日の食事を楽しもう」という前向きなトーンを大切にしている。さらに、そのネーミングとパッケージは、効成分「ウーロン茶重合ポリフェノール」の色である「黒」を強調。黒色が他の商品との最大の違いであり、あえてダイレクトに商品特性をアピールした戦略を行った。そして、東洋医学の「医食同源」というイメージを連

想させるコマーシャルも人気の理由とされている。

以下は、特定保健用食品の茶系飲料における市場参入順位である。表2は、2009年8月31日現在 厚生労働省が公表したデータに基づき作成したものである。許可取得茶系飲料（粉末を除く）は50品目あり、その中の上位17品目を表にした。

そこで、特定保健用食品の茶系飲料の発売開始日（参入順位）でみると、上位3商品は、①ヤクルト 蕃爽麗茶 ②近畿コカ・コーラ健

人茶論 ③カルピス健茶王となっている。この中には、ヘルシア緑茶と黒烏龍茶は含まれていない。しかし現時点において、市場シェアが多いとされている商品は、前述の2商品といわれている。以上のことから特定保健用食品の茶飲料市場においては一般的の加工食品同様、後発優位性が発揮された可能性があるのではないかと考えられる。

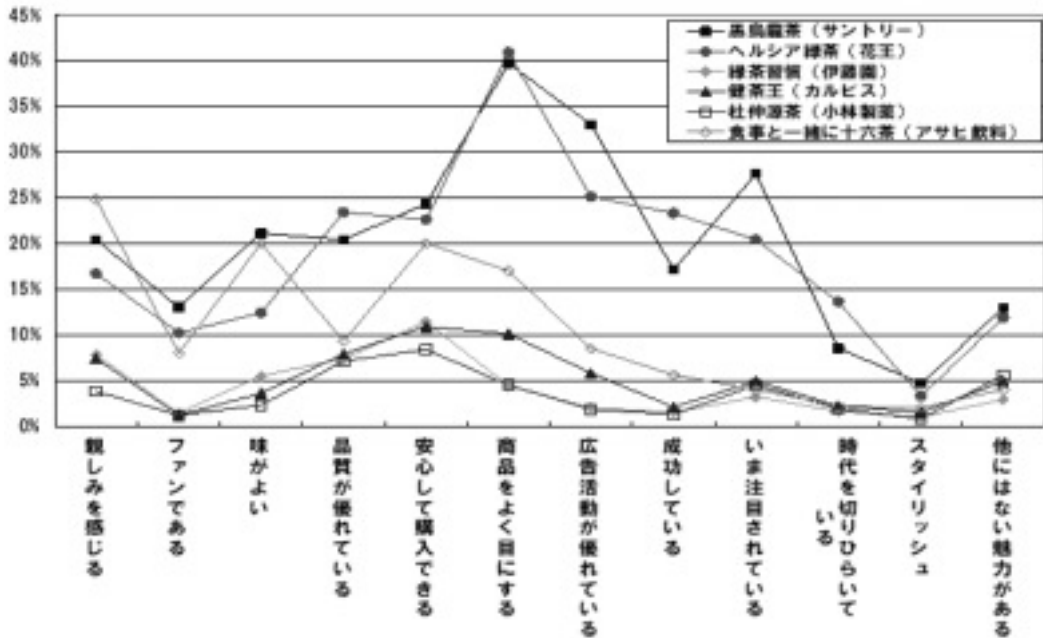
図5は、日経BPコンサルティングの健康茶飲料に関するアンケートによる調査結果であるが、この調査は、日経BP コンサルティ

表2 参入順位（特定保健用食品茶系飲料，許可取得日ベース）

	商品名	申請者	食品の種類	関与する成分	許可日	発売開始	備考
1	ヤクルト 蕃爽麗茶	株式会社ヤクルト本社	茶系飲料	グアバ葉ポリフェノール	12. 3.28	2000 年 (発売開始は 1998 年)	
2	健人茶論	近畿コカ・コーラボトリング株式会社	茶系飲料	難消化性デキストリン (食物繊維として)	12. 7.17	2000 年 (発売開始は 1997 年)	販売地域限定
3	健茶王 280	カルピス株式会社	茶系飲料	難消化性デキストリン (食物繊維として)	19. 2.16	2002 年	リニューアル発売
4	健茶王 緑茶 280	カルピス株式会社	茶系飲料	難消化性デキストリン (食物繊維として)	19. 2.16	2002 年	リニューアル発売
5	緑茶習慣	株式会社伊藤園	茶系飲料	難消化性デキストリン (食物繊維として)	14. 9.30	2003 年	リニューアル発売
6	ヘルシア緑茶	花王株式会社	茶系飲料	茶カテキン	20. 1.21	2003 年	
7	ヘルシア烏龍茶	花王株式会社	茶系飲料	茶カテキン	15. 3. 6	2004 年	
8	食事と一緒に十六茶	アサヒ飲料株式会社	茶系飲料	難消化性デキストリン (食物繊維として)	16.12.16	2006 年	
9	黒烏龍茶	サントリー株式会社	茶系飲料	ウーロン茶重合ポリフェノール(ウーロンホモビスフラバンBとして)	17.10. 5	2005 年	
10	賢膳緑茶	森永乳業株式会社	茶系飲料	難消化性デキストリン (食物繊維として)	17. 7.25	2006 年	
11	カテキン緑茶	株式会社伊藤園	茶系飲料	茶カテキン	18.10.23	2007 年	
12	杜仲茶	小林製薬株式会社	茶系飲料	杜仲葉配糖体	18. 4.17	2007 年	
13	杜仲源茶	小林製薬株式会社	茶系飲料	杜仲葉配糖体	18. 4.17	2007 年	
14	燕龍茶レベルケア	グアバドリンコ株式会社	茶系飲料	燕龍茶フラボノイド(ハイペロサイドおよびイソクエルシトリンとして)	19. 8. 7	2008 年	
15	ゴマペブ茶	サントリー食品株式会社	茶系飲料	ゴマペブチド (LVYとして)	21. 3.13	2008 年	
16	胡麻麦茶	サントリー食品株式会社	茶系飲料	ゴマペブチド (LVYとして)	21. 3.13	2008 年	
17	からだすこやか茶	日本コカ・コーラ株式会社	茶系飲料	難消化性デキストリン (食物繊維として)	21. 4. 6	2009 年	

出所：厚生労働省 2009 年 8 月 28 日発表情報より作成

図5 特定保健用食品茶飲料6点のイメージ



出所：日経 BP コンサルティング株式会社 (2007 年 4 月)「健康茶飲料に関するアンケート」

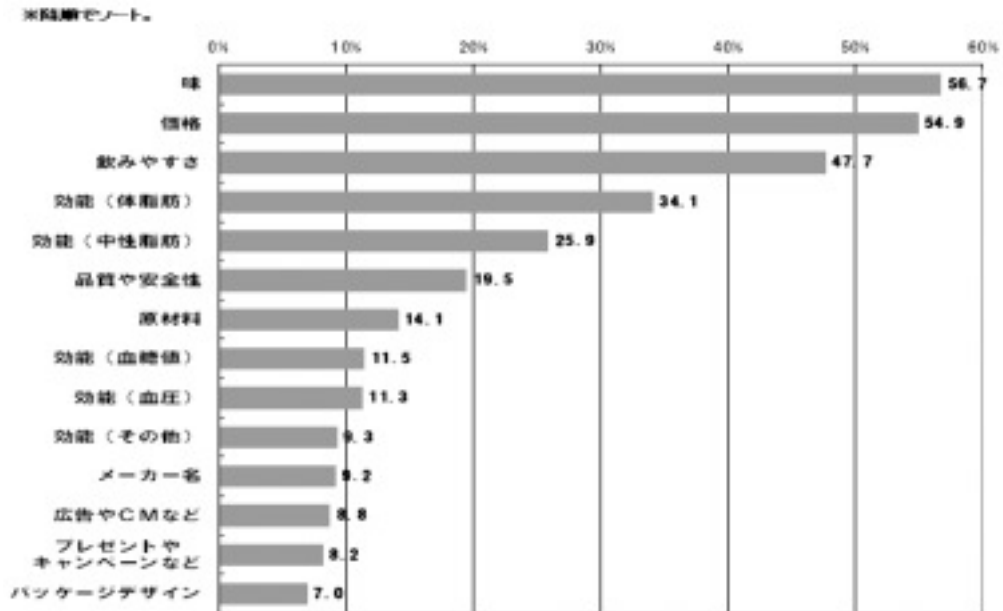
ングが保有する調査モニター 1 万 4,267 人 (男性：66%・女性：34%，平均年齢：43 歳 20 歳代：8%，30 歳代：31%，40 歳代：36%，50 歳代以上：26%) を対象に特定保健用食品の茶系飲料 6 点のイメージ比較について調査をしたものである。この調査によると、ヘルシア緑茶と黒烏龍茶、特にヘルシア緑茶については、時代を切り開いている、成功しているという回答が多く、消費者は革新的な新商品と認識していることがわかる。これは、消費者が知覚した新しいカテゴリーの商品、すなわち知覚された先発品と考えられる。また、他の特定保健用食品茶系飲料と比較しても、ヘルシア緑茶に関しての革新的な新商品としての認識は高く、この調査から、ヘルシア緑茶に関しては消費者が革新的な先発品と知覚した商品であると考えられる。

以上の結果より、参入順位において先発者であるはずのヤクルト 蕃爽麗茶、近畿コカ・コーラ 健人茶論、カルピス 健茶王は先発者と

して消費者に知覚されなかったものと推測できる。その理由の 1 つとして、効果の違いによる知覚の差があげられる。先発者であるはずの 3 商品においては、血糖値に関連する (糖の吸収を穏やかにする) 効果を持った製品であり、花王ヘルシアは体脂肪に関連した成分を含んだ製品である。消費者は選好形成時にどのような評価を行い、製品を位置づけたのだろうか。

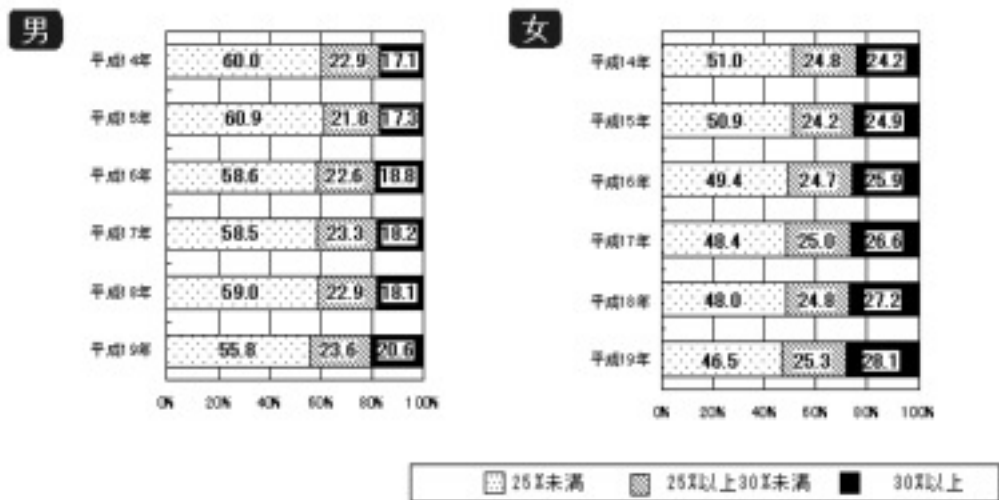
図 6 は、図 5 と同様に日経 BP コンサルティングの健康茶飲料に関するアンケートによる調査結果であるが、この調査は、健康茶購入時の重視点について調査したものである。これによると、体脂肪、中性脂肪に比較して、血糖、血圧を重視する人の割合が低いことがわかる。また、近年の日本人の食生活においても理由の 1 つといえる (図 7 参照)。消費者の健康に対する価値は、糖の吸収抑制より体脂肪や中性脂肪にかかわる効果の方が身近な

図6 健康茶購入時の重視点



出所：日経 BP コンサルティング株式会社（2007 年 4 月）「健康茶飲料に関するアンケート」

図7 脂肪エネルギー比率分布割合の年次推移（20 歳以上）



出所：厚生労働省「平成19年国民健康・栄養調査結果の概要」（2008 年 12 月）

問題であったといえる。

しかしながら、消費者のニーズを捉えた新しい商品が発売されたとして、果たして消費者は発売してすぐに購入するだろうか。特に始めて手にする食品においてはさまざまなことを考えると推測される。「試してみたい」「使ってみたい」という消費者もいれば、「体に入れるものだから不安」と感じる消費者もいると考えられる。このため革新的な食品とも言える特定保健用食品については、「体に悪い影響はない」ことが認められることによってその不安は取り除かれるかもしれない。食品業界は前述したとおり、変動が激しく、失敗するリスクもあるため市場の先発として参入するには敬遠されてきた。失敗するリスクが存在したため、他社が着目しなかった業界ともいえる。

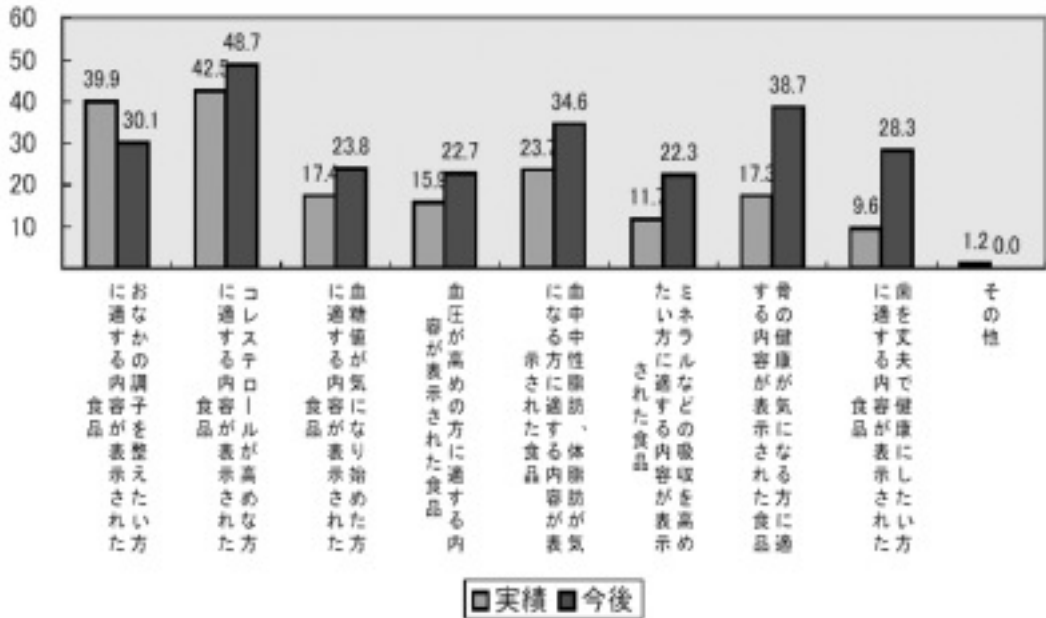
これに対して花王は、一般的にはあまり注目されない市場に参入することで、消費者の興味を惹くことも可能であるとし、さらに競合が少ないため、革新的な新製品のイメージと名声や、技術的リーダーシップ、そして製品の規格を決定する機会という先発者のメリットが受けられると考え、先発者として知覚されるよう消費者に対してのマーケティング戦略を実行したのではないだろうか。また、日用品メーカーとして国内では高い知名度を持ち、非食品メーカーであるはずの花王が、食品市場に参入することも革新的イメージにつながっていたのは言うまでもない。よって、自社商品に有利にブランドを構築できたのである。先発者は不利だと言われ、敬遠されてきた食品業界において、消費者からの安心・信頼を得られる国の認定マークを組み合わせることで、安全に対する「お墨付き」が得られる。そして、消費者が知覚した新しいカテゴリーの商品（すなわち先発品）として、安全性などの観点から敬遠されることを取り除くことが可能となった。先発優位性の効果という点においては、これらのシナジー効果に

より他業界と同じようなメリットを享受できたものとする。さらに、消費者の購入意欲もプラスに作用される。不利だったものにプラスアルファの力が働くことで、市場での優位性も高まり、強い商品ブランド構築へとつながっていくのではないだろうか。

その一方では、マーケティング・コミュニケーション戦略が消費者にうまく伝達されず、消費者の選好形成時の評価で、既存のカテゴリーの製品、あるいは消費者のニーズが少ない商品においては、革新的なイメージを感じることができなかったのかもしれない。そして、先発者としての優位性を発揮しにくくしていると考えられる。単に、健康維持に効果があるというコンセプトだけでは、革新的なイメージは感じることができない。もともとお茶自体が健康に良い飲み物とされてきた。その上さらなる健康価値を付加するためには、血糖値関連市場というコンセプトは難しいものであったと推測する。むしろ、体脂肪＝ダイエットということを連想させる体脂肪関連市場を開拓した方が革新的な新製品として認知されやすかったのではないかと予測する。

図8は2006年8月に株式会社インフォプラントが実施した「健康意識に関する生活者調査」である。対象者は、インフォプラントのアンケートパネル、20歳以上のインターネットユーザー1,500人（20代・30代・40代・50代・60歳以上 各300名、男性50%、女性50%）について、特定保健用食品においてどのような商品を購入する（したか）を調査したものである。この調査においても、血糖値、血圧より体脂肪、コレステロール関連商品の購入率が高く、特定保健用食品についての消費者は体脂肪・中性脂肪関連の商品に対して評価が高いのではないかと考える。そして、ヘルシア緑茶と黒烏龍茶の特定保健用食品市場への参入にかかわるマーケティング戦略については、以下のようにまとめられる。

図8 トクホにおいてどのような品目を購入する（した）か（単位：％）



出所：株式会社インフォプラント「健康意識」に関する生活者調査（2006年8月）

花王の参入戦略は、知覚された先発者を目指したものである。茶飲料としてではなく、特定保健用食品における「体脂肪関連市場」を作り上げ、現在も50%以上のシェアとされている。花王はヘルシア緑茶を販売するにあたって、市場開拓者として自らを位置づけた上で、知覚された先発者としてのマーケティング戦略を実行したといえる。

また、現在の日本人の食生活における問題点に着目し、日常的に脂肪摂取の多い食生活であることを意識した消費者をターゲットとした。さらに、生活習慣病対策として、特定保健用食品の認可を受けることで、その効果を大々的に広告宣伝し、革新的な先発品として知覚された。一方のサントリーは、後発参入者として自らを位置づけ、「ヘルシア緑茶」の「消費の促進」に対し「吸収の抑制」という違う手段による同じ効果を広告によって大きくPRしている。また、どちらも発売日における参入は後発組といえるし、主要成分は

茶葉由来のポリフェノールである茶カテキンと烏龍茶重合ポリフェノールが主原料であるから、効果からみるとほぼ同様である。

以上のことから、市場参入順位と消費者の知覚した参入順位の差異と参入におけるマーケティング戦略についてであるが、新興成長市場において、先発優位性は、単に、発売順位に有効なのではなく、消費者に先発であることを知覚させた商品に有効になると考えられる。特にまだ新興成長市場ともいえる特定保健用食品市場においては、茶飲料、調味料などという一般食品と同じカテゴリーではなく、特定保健用食品の体脂肪関連商品としての茶系飲料というカテゴリーが成立する可能性がある。また、後発者は消費者の既存知識を活用した上で、自社の商品が優れている点（差別化）を広告などのコミュニケーション戦略によって消費者に伝達し、後発優位性を有効にしていると考えられる。

第5章 本小論における若干の考察と課題

消費者が新しい製品を購入する際の意味決定において、選択の基礎になる既存製品カテゴリーの種類は、基本的に消費者自身で決められるものと考えられる。しかしながら、消費者行動とマーケティングとの相互依存関係を想定した場合、企業のマーケティング・コミュニケーション戦略のあり方によって、消費者の知覚をコントロールし、選好形成過程において消費者に知覚された先発者となり、その優位性を発揮できるものと考えられる。

Moreau and others (2001) は、革新的な新製品が複数の既存の製品クラスからカテゴリー化されるため、企業は新製品をどのようにポジショニングするかについての選択肢があるとした。このことは、革新的な新製品と消費者が知覚した場合、その製品のポジショニング設定は企業が主導権をもつということである。そして、企業がプロモーションによって先発品であること、新製品のベネフィットを消費者に伝達することで、消費者は先発品として知覚し、学習し、新しい製品のカテゴリーを創造する。さらに、選好を形成していく上で当該カテゴリーの理想の属性を持っていると学習し、カテゴリーを代表する製品としていく。

たとえ、その後に後発品が参入したとしても、先発品がカテゴリーの典型として、知覚され、理想の属性を持っていると認識された場合、後発品のベネフィットをあまり感ずることがない。そのため、後発品を購入し、使用する理由がなく、購買に踏み切ろうとしない。しかしその一方で、最初に参入した先発者として消費者に知覚されなかった製品は、既存の製品カテゴリーと同様に扱われ、消費者の考慮集合に含まれることなく、むしろ拒否集合に入れられてしまう可能性も否定できない。市場参入順位は時間的早さだけではな

く、消費者にいかにか先発品であるかということを知覚されるかが問題となる。

花王ヘルシア緑茶はその事例の1つと考えられる。この製品を市場導入する場合、単に健康によいお茶飲料の1つとして市場導入するのか、それとも、特定保健用食品として国の承認を受け、他にはない“脂肪を燃焼しやすくする＝生活習慣病予防”という新しいカテゴリーで市場導入するのかという課題が考えられた。花王は、非食品メーカーであり、国内有数の日用品メーカーであるということを利用し、革新的イメージを消費者に訴え、知覚された先発者として特定保健用食品市場に参入することに成功した。

以上のことから、新興成長市場である特定保健用食品市場において、特に製品カテゴリーとしては、加工食品のいくつかのカテゴリーを横断した革新的新製品の導入を成功させるためには、企業は、マーケティング戦略として、消費者が選好形成の段階に、知覚された先発者となり、その市場におけるポジショニングを設定することにあるのではないかと考える。現在、消費者の製品に対する学習は高度になり、相対的に消費者自身の判断で製品採用の意思決定が行われるようになった。このような状況を踏まえると、消費者の選好形成時における企業のマーケティング・コミュニケーション戦略の重要性がますます高まってくるものと考えられる。

本小論は、市場参入戦略について消費者行動とマーケティング戦略の関係という視点から考察したものであるが、時間的な参入順位だけではなく、消費者の知覚形成時に最初の革新的ブランドであるということを確認させた商品に有効であると知覚された先発者の優位性について、他の事例を含め考察する必要がある。また、差別化された後発者の優位性についても、成功事例を含め考察していきたい。さらに、先発者として消費者に近くされなかった製品の事例についてもあわせて調査

が必要と考える。さらに、特定保健用食品メーカーのコミュニケーション戦略等を通して、参入順位と消費者知覚の差異そしてマーケティング戦略との関係について、実証分析等の調査をさらに進めたいと考えている。また、茶系飲料以外の商品についても知覚された先発者の優位性について調査していきたい。

最後に、現在花王のエコナクッキングオイルが特定保健用食品の認可を取り下げた問題について、消費者が特定保健用食品の安全性に対し疑問を持ち始めている。このことが、市場全体に波及してゆくのか、あるいは、花王というメーカーのみの問題となるのかについても合わせて考察していきたい。

おわりに

本小論は、市場参入戦略について消費者行動とマーケティング戦略の関係という視点から考察したものである。

消費者は、日々、広告や店頭、販促、知人や友人との会話などを通じて商品情報を入手している。これらの情報を消費者は感覚（五感）を通じて外界から選択的に入手し、商品購入に必要とする情報の意味づけを行っている。このように外部の情報を意味づけることが知覚である。消費者の知覚の問題がマーケティング戦略にどのようにかかわっているのだろうか。

市場参入順位と優位性における大半の研究では、先発者であり、市場開拓者が最大の優位を獲得するという結果が出ている。日本国内においても、味の素、ほんだし、カップヌードル、スーパードライ、カロリーメイトなどの商品は、その名前を聞くだけでどのような商品かが理解できる。そしてこれらの商品は、現在も持続的な市場支配に成功している。

しかしながら、消費者が先発者として知覚しなければ、先発優位性は発揮できないはず

である。参入順序のみだけではなく、消費者の選好形成時における知覚された先発者の優位性についてさらなる議論が必要ではないかと考える。

また、消費者が新しい製品を購入する際の意味決定において、選択の基礎になる既存製品カテゴリーの種類は、基本的に消費者自身で決められるものと考えられる。消費者行動とマーケティングとの相互依存関係を想定した場合、企業のマーケティング・コミュニケーション戦略のあり方によって、消費者の知覚をコントロールし、選好形成過程において消費者に知覚された先発者となり、その優位性を発揮できるものと考えられる。反対に、多額の費用を投じた広告を使っても、消費者の選択的知覚を引き出すことができなければ、マーケティングの失敗といえるのではないだろうか。

消費者購買行動とマーケティング戦略の関係についてのアプローチは時代とともに変化してきている。また、消費者は進化し続け、消費者と企業のコミュニケーション手段も多様化している。このような状況において、新製品の市場参入におけるマーケティング戦略は、さらに消費者との緻密なコミュニケーション戦略が求められるのではないだろうか。

【謝辞】 黒田重雄教授は、私がマーケティングという研究分野に出会い、今日の研究に至るための様々な指導をいただきました。特に幅広い視野でマーケティング理論をご指導して頂いたこと、昼夜を問わず、常に適切なお指導を下されたことについては、この場を借りて、改めて感謝いたします。

今後も黒田教授に御指導いただいたことを忘れず、研究を進めていきたいと思っております。最後にこのような記念すべき論集に本小論を掲載させていただくことにあたり、ご多忙にもかかわらず、常に暖かい励ましとお指導を下された佐藤芳彰教授、そして、本小

論の掲載の機会を与えてくれた北海学園大学経営学部に感謝いたします。

参考文献

- 朝野熙彦／山中正彦 (2000) 『新製品開発』 朝倉書店。
- 石井淳蔵 (1993) 『マーケティングの神話』 日本経済新聞社。
- 池尾恭一 (1999) 『日本型マーケティングの革新』 有斐閣。
- 恩蔵直人 (1995) 『競争優位のブランド戦略』 日本経済新聞社。
- 恩蔵直人 (2007) 『コモディティ化市場のマーケティング論理』 有斐閣。
- 棚橋菊夫 (1997) 「第 6 章 消費者の知覚 第 5 節 知覚とマーケティング戦略」
- 杉本徹雄編 (1997) 『消費者理解のための心理学』 福村出版 pp90-103。
- 久米 勉 (2004) 「第 7 章 バイオニア優位と消費者行動——市場の開拓に成功したブランド」
- 和田充男／新倉貴士編 (2004) 『マーケティング・リポリューション——理論と実践のフロンティア』 有斐閣 pp.99-109。
- 栗木 契／余田拓郎／清水信年編 (2006) 『売れる仕掛けはこうして作る 成功企業のマーケティング』 日本経済新聞社。
- 嶋口充輝／竹内弘高／片平秀貴／石井淳蔵編 (1999) 『マーケティング革新の時代 <1> 顧客創造』 有斐閣。
- 嶋口充輝／石井淳蔵／黒岩健一郎／水越康介 (2008) 『マーケティング優良企業の条件 創造的適応への挑戦』 日本経済新聞社。
- 高井尚之 (2007) 『花王「百年・愚直」のものづくり』 日本経済新聞社。
- 田嶋規夫 (2004) 「新製品の導入と消費者行動——これからの新製品マーケティング戦略への指針」
- 和田充男／新倉貴士編 (2004) 『マーケティング・リポリューション——理論と実践のフロンティア』 有斐閣 pp.126-139。
- 田中 洋 (2008) 『消費者行動論体系』 中央経済社。
- 田村 力 (2006) 『特定保健用食品入門』 日本食料新聞社。
- 中村 博 (2001) 『新製品のマーケティング』 中央経済社。
- 新倉貴士 (2007) 「カテゴリー、そしてブランド：カテゴリー中心型ブランドマーケティングとカテゴリー創造型ブランドマーケティング」『商学論究』, 第 54 巻第 4 号, 関西学院大学商学研究会。
- 日経産業消費研究所 (1990) 『ヒット商品開発の実態と成功の条件』 日経産業消費研究所。
- 沼上 幹 (2000) 『わかりやすいマーケティング戦略』 有斐閣アルマ。
- 古川一郎／守口 剛／阿部 誠 (2004) 第 2 章 「消費者行動」『マーケティング・サイエンス入門』 有斐閣アルマ。
- 村田昭治編著 (1973) 『現代マーケティング論 市場創造の理論と分析』 有斐閣。
- 和田充夫 (1998) 『関係性マーケティングの構図——マーケティング・アズ・コミュニケーション』 有斐閣
- 和田充夫／恩蔵直人／三浦俊彦 (2006) 『マーケティング戦略 第 3 版』 有斐閣アルマ。
- 山田英夫／遠藤 真 (1998) 『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。
- Bain, J. S. (1956), *Barriers to New Competition*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Barsalou, L. W. (1985), “Ideals, Central Tendency, and Frequency of Instantiation as Determinants of Graded Structure in Categories,” *Journal of Experimental Psychology: Learning Memory, and Cognition*, 11 (October), 629-55.
- Rogers, E. M. (2003), *Diffusion of Innovations, 5th Edition, Free Press*; 5, 2003. (三藤利雄訳 (2007) 『イノベーションの普及』 翔泳社)
- Carpenter, G. S. and K. Nakamoto (1989), *Consumer Preference Formation And Pioneering Advantage, Journal of Marketing Research*; Aug 1989; 26, 285-298
- Golder, P. N. and G. J. Tellis (1993), “Pioneer Advantage: Marketing Logic or Marketing Legend?,” *Journal of Marketing Research*, Vol. 30 (May), pp158-170.
- Golder, P. N. and G. J. Tellis (2001), *Will & Vision: How Latecomers Grow to Dominate Markets*, McGraw-Hill. (伊豆村房一訳 (2002) 『意志とビジョン——マーケット・リーダーの条件』 東洋経済新報社)
- Hoch, S. J. and J. Deighton (1989), “Managing what Customers Learn from Experience,” *Journal of Marketing*, 52 (April).
- Kardes, F. R. and G. Kalyanaram (1992), “Order of Entry Effects on Consumer Memory and Judgment: An Information Integration Perspective,” *Journal of Marketing Research*, 29 (August), 343-357.

- Kalyanaram, G. and G. L. Urban (1992), "Dynamic Effects of the Order of Entry on Market Share, Trial Penetration, and Repeat Purchases for Frequently Purchased Consumer Goods," *Marketing Science*, 11 (Summer), 235-250.
- Kardes F. R., G. Kalyanaram, M. Chandrashekar, R. J. Dornoff (1993), "Brand retrieval, consideration set composition, consumer choice, and the pioneering advantage," *Journal of Consumer Research*, Vol. 20 (June), 62-76.
- Kotler, P. and K. L. Keller (2006), *Marketing Management, 12th Edition*, Prentice Hall, 2006.
- (恩蔵直人 監修/月谷真紀 訳 (2008) 『コトラー&ケラーのマーケティング・マネジメント 第12版』ピアソン・エデュケーション・ジャパン pp405-406)
- Moreau, C. P., A. B. Markman and D. R. Lehman (2001), "What Is It? Categorization Flexibility and Consumer Expertise," *Journal of Consumer Research*, Vol. 27 (March).
- Robinson, W. T. and C. Fornell (1985), "Sources of Market Pioneer Advantage in Consumer Goods Industries," *Journal of Marketing Research*, 22 (August), 305-317.
- Robinson, W. T (1988), "Sources of Market Pioneer Advantages: The case of Industrial Goods Industries," *Journal of Marketing Research*, 25 (February), 87-94.
- Robinson, W. T and S. Min (2002), "Is the First to Market the First to Fail? Empirical Evidence for Industrial Goods Businesses," *Journal of Marketing Research*, 36 (February), 120-128.
- Schmalensee, R. (1982), "Product Differentiation Advantages of Pioneering Brands," *American Economic Review*, Vol. 72 (June), pp349-365.
- Schnaars, S. P. (1994), *Managing Imitation Strategies: How later entrants seize markets from pioneers*, Free Press. (恩蔵直人訳 (1996) 『創造的模倣戦略』有斐閣。)
- Urban, G. L., T. Carter, S. Gaskin and Z. Mucha (1986), "Market Share Rewards to Pioneer Brands :An Empirical Analysis and Strategic Implications," *Management Science*, Vol. 32 (June), pp645-659.
- 花王 ホームページ <<http://www.kao.com/jp/>> (2009年8月25日アクセス)
- 厚生労働省 特定保健用食品許可（承認）一覧 <<http://www.mhlw.go.jp/topics/bukyoku/iyaku/syoku-anzen/hokenkinou/hyozuseido.html>> (2009年8月28日アクセス)
- 財団法人日本清涼飲料検査協会 ホームページ <<http://www.seiryouden.jp/>> (2009年8月27日アクセス)
- 財団法人日本清涼飲料工業会 ホームページ <<http://www.j-sda.or.jp/>> (2009年8月27日アクセス)
- サントリーホームページ <<http://www.suntory.co.jp/>> (2009年8月25日アクセス)
- 消費者庁 ホームページ <<http://www.caa.go.jp>> (2009年11月1日アクセス)
- 日本健康・栄養食品協会 ホームページ <<http://www.jhnfa.org/link.html>> (2009年8月30日アクセス)
- 厚生労働省「平成19年国民健康・栄養調査結果の概要」(2008年12月)
- 日経 BP コンサルティング「健康茶飲料に関するアンケート」(2007年4月)
- 日本健康・栄養食品協会「特定保健用食品推定市場規模」(2008年2月)
- 農林水産省「平成19年度 農業・食料関連産業の経済計算」(2009年3月)
- マイボイスコム「健康意識についての調査」(2008年5月)
- マクロミル「メタボリック症候群と健康意識に関する調査」(2008年4月)
- ヤフーバリューインサイト株式会社「メタボリックシンドロームと特定保健用食品に関する調査」(2009年2月)