

デジタル技術活用が生む新市場の ターゲット戦略

— 企業に対する関心への着目 —

株式会社博報堂 研究開発局 主席研究員

徳永 朗

要約

進化するデジタル技術で新たな価値を生む市場では新たなターゲット戦略が必要との問題意識の下、多様な産業で今後生じるそのような新市場の導入期に共通するターゲットとして、新たな価値を訴える文脈を創れる美点から、企業の経営や動向に関心を持つ層に着目した。自動運転車やスマートハウスなど自動車と家電・住設機器のカテゴリーに生まれる8つの市場を対象に、関心と購入・利用意向という態度を中心に、新市場への注力の理解が元々の市場にもたらす企業への検討意向や好意の喚起という効果も併せて評価軸とし、その「企業関心層」のターゲットとしての価値を調査で検証した。その結果、既存のカテゴリーへの関心を前提にそれに加味する考え方で企業への関心を織り込む方法は、ほとんどの新市場で有効だった。しかしカテゴリーへの関心に依存しないターゲットとしての可能性を示唆する市場は限られていた。既存市場の枠組みを無視した考え方は一般的には困難としたうえで、例外に当たるカーシェアと自動運転車に注目し、従来からの産業・市場とは距離のある知覚や、企業の関与が創り出す社会的事象との印象など、その考え方が検討可能な条件を抽出して対応を考察した。

キーワード

デジタル事業変革, ターゲット戦略, 自動運転車, カーシェア

I. はじめに

近年、自動運転車、スマートハウス、シェアビジネスなど、様々な産業でデジタル技術の進化を活用したイノベーションの取組みが盛んである。なかでも、日本を代表する自動車と電機の産業における消費者向けの市場をめぐるその動きは、今後の日本経済の行方だけでなく、社会のあり様も左右するものと考えられている。海外のディスラプター（創造的破壊者）と称されるネットやITの技術に強みを持つ企業群が市場価値や産業構造の革新を促し、一方で従来からの産業・市場を育成してきた企業群が競争の側面だけでなく、協創、あるいは自己変革として対応する構図に注目が高まり、各々の戦略に関わる議論が盛んになっている。

II. 新しい市場の認識、論点と問題意識

I. 新しい市場の提供価値に関わる認識

これまで技術革新は、環境親和性や安心安全など様々な価値を生んできた。しかし、デジタル技術を中核にAI技術やネット環境の高速大容量化等を梃子に生み出される市場は、これまでと同様には考えられない。サービス化やプラットフォーム事業など価値の生み出し方や、エクスペリエンスデザインなど価値の伝え方についての議論がなされているが、創出される価値自体が過去の延長上にはない点に本論は注目する。

新たな市場の台頭が進む自動車産業を考えてみよう。省時間や省労力の便益を基盤に、走りの心地よさや自己表現など所有の価値が市場を魅了してきたうえ、直近では環境保全や安全性に関わる価値も強化された。ただこれらはすべて「操縦して移動するモノ」としての価値であることには変わりはない。しかし自動運転車によって、操縦という行為なくして移動が可能となる。進化する車載IT・

通信システムは、自動走行に欠かせない運転・交通の情報の受発信を行うほか、家屋内と同様の時間消費型の空間価値も創り出し、従来の自動車の付加価値創造の域を超えている。通信やデータ解析、決済等の技術と、事業モデルの構想力の融合によるカーシェアやライドシェア¹⁾も、サービスという価値提供形態が自動車産業を新しい次元に進化させる。さらには環境対応車の一つの電気自動車も、電力インフラとの一体化に着目すれば、暮らしを通して社会に画期的な価値を創出する。自動運転車は操縦に関わる価値を、カーシェアは所有に関わる価値を放棄する側面にも注目すべきである。

2. ターゲット戦略についての懸念

ここで、従来の市場に価値を売り込む考え方で新しい市場のマーケティングに従事しているのか、とりわけより適したターゲティングが必要ではないかとの疑問が生じる。実務を想定すると、従来のビジネスでの販売体制やデータ活用の仕組み等の維持が優先されることで、その検討は棚上げにされる懸念を強く感じる。

川上(2013)は、既存市場の構造と行動を所与としない市場ドライブ型の市場志向を論じる中で、既存顧客のニーズに応えつつ新市場の顧客への備えを行うことは難しく、既存顧客側へのバイアスが働きやすく、とりわけ新技術が提供する便益を顧客が理解しづらい場合に既存事業に資源配分する近視眼に陥ると論じている。多くの日本企業は既存のビジネスと並行で新市場に取り組むであろうが、過去の投資の活用ができる既存市場のターゲットにこだわる慣性が働く可能性は大きい。他方、既存事業のバイアスのないディスラプターは、個々の事業に最適なターゲットを設定するであろう。

3. 新しい市場の受容のされ方に関わる認識

デジタル技術の進化を活用した新市場に対しては、企業の変革としての考察が進む一方、消費者や社会による受容に関わる議論は活性化していない感がある。すなわち、ターゲットの議論の入口にも立っていないと思われる。過去の技術革新を振り返れば、ハイブリッドカーが先鞭をつけ

た環境対応車は価格低下も手伝って徐々に市場に根づいてきたが、特定のセグメントが長く下支えてきたと認識する。ただ、環境性能に対する意識向上という、自動車市場全体の価値観の変化を惹起したことは事実である。モバイルデバイスは、その活用法やニーズに関してはなお個人差が大きく、意識や価値観がそれに影響していると思われる。ただ、使用を通じた生活への影響だけでなく、社会のインフラとして位置づけた市場や産業の台頭を通して、社会全体に影響力を持つに至っていることも事実である。

日本で今後本格的に形成される新市場群も、当座は特定のセグメントによる受容あるいは関心に依存するものとする。また過去と同様、新しい市場の萌芽が、従来からの市場・産業が消費者に提供する価値の、ひいては社会における位置づけや存在意義の変容を促すものと想定する。

4. 新しい市場に関わる論点と、本論の問題意識

以上の認識を踏まえ、今後国内でデジタル技術の活用により生まれる市場に関する2つの論点を提起する。

まず、市場の導入期における、価値の浸透のみならず一定の競争上の地位の確保を意図した短期的視点の戦略的マーケティング、とりわけターゲット戦略に関わる議論である。競争環境と参入企業に鑑みれば、早い段階に足場を築かなければ成功は難しいと考える。

もう1つは新しい市場の台頭に伴う、従来の枠組みで捉える産業・市場への知覚や期待の変化に関わる議論である。自動車、家電・住設機器、モバイルなどに続き、今後は加工食品やトイレットリーなど最寄品の産業でも、デジタル技術を活用した新たな市場が生まれると考えられる²⁾。その際、従来からの市場の進化、成長を捉える視点も同時に求められる。多くの日本企業にとって、それへの即応が重要な課題となると思われる。

本論の問題意識は、まずは第一の論点である新たな市場における短期的な視点でのターゲット戦略に関わる示唆を得ることである。第二の論点については、第一の論点に対応する戦略が産業・市場の変容に何らかの寄与するもの

か吟味する位置づけとしたい。

実務でのターゲット策定は個別の市場にフォーカスするであろうが、本論は先進のデジタル技術を活用した画期的な価値を生む新市場に共通して活用可能なターゲットを模索する。それは、今後の多様な産業・市場での変化にも対応できる示唆を得る意図からだけでなく、新しい価値を受容する背景にも通じる意識特性に依拠したターゲット設定によって効果的なマーケティングが可能になると考えるからである。

III. ターゲットの考え方と選定理由

1. ターゲット設定についての考え方

デジタル技術の進化を背景にした新市場のターゲットを論じるにあたり、創出する斬新な価値に着目した本論は、イノベーションの普及や採用を議論するRogers(2003)における採用者カテゴリーの、イノベータや初期採用者に関心を寄せる。

ただその議論は、価値観とは表裏一体ではあるが行動特性の表現に主眼が置かれたものである。購買を動機づける要因が一樣でないとわれ、必ずしも扱い勝手が良くない。デジタル技術の活用による産業の変革がもたらす新市場群に共通のマーケティングターゲットとしては、斬新な価値への関心・理解の喚起を効果的に図ることができるよう、その受容をもたらし意識や価値観と密接な関係のあるセグメンテーション軸が有効と思われる。また初期採用者の意義は、周囲との関係性から普及のきっかけとなる点や価値を転換させる点にあり、市場の導入期に焦点を絞った本論とは論点や時間軸が異なる。

以上の考察も踏まえ、本論は人々が抱く企業に対する関心に着目した。企業への関心は、新しい市場、価値への関心・理解、さらには需要を効果的に促進するように作用すると考えた。

2. 「企業関心層」に注目する理由

経営や事業・商品のみならず社会貢献や従業員行動

も含め、社内・社外に向けた事業内・外の様々な施策や活動およびその動向に関心をもつ人たちを、「企業関心層」と名づけた。デジタル化が生む新市場での購買を短期的にリードする存在であり、マーケティングターゲットとする戦略が有効であるとの仮説を設けた。

新しい市場は、既存企業では生き残りを賭けた変革の取り組みの場で、ディスラプターでは社会における存在意義を追求・訴求する場である。生み出す価値は、企業の活動、能力、底力、思いの結晶や果実と捉えられる。それゆえ「企業関心層」のそれらへの関心は、新しい市場への関心と強く結びであろう。新しい市場はこの層の関心を喚起し、購買意欲をも促すと考えた。

清水(2010)は市場細分化と適切なターゲット設定が、市場において自社がカバーする価値を洗練させ、広く浸透させられる効果を指摘している。「企業関心層」の企業に関わる関心事に即した文脈で新市場や自社の価値を訴求することにより、有効なコミュニケーションが可能になると考える。例えば自社の技術や思いに裏打ちされたものとして新しい市場を訴求することで、新たな価値の社会的意義や自社の競争力を印象づけることができよう。

実際、新市場は企業の取り組みとして報道されることが多い。読売・朝日・日経3紙の「自動車」の文字のある記事で、「自動運転」の文言が使われた記事のうち「トヨタ」「日産」「ホンダ」「三菱自動車」のいずれかを含む割合は、2014年以降の3年間とも5～6割にのぼる。初の量産電気自動車が発売された2009年から3年間、「電気自動車」の文言が使われた記事のうち上記4社名を含む記事は4～5割を占めた。一方、トヨタプリウスが発売された1997年から3年間、「環境」の文言が使われた記事のうち上記4社名を含む記事は3割に満たない³⁾。新市場は人々が普段接する情報において企業に関わる文脈で扱われる割合が比較的多く、「企業関心層」にはその情報は印象に残り、関心をひきやすいものと考えた。

3. ターゲットとしての価値の確認方法

「企業関心層」のマーケティングターゲットとしての価値

を確認する方法について、まず導入期の市場での議論なので、現在の購入・利用の意向（以下では需要と表現する）の水準を捉えることを基本にした。事業展開がその段階にないことも考えられるため、併せて市場への関心の程度でも捉えた。また、従来の枠組みで捉える市場への影響については、市場自体への態度の変容は元々の状況に依存するので、新市場への取り組みの理解・印象がもたらす企業ブランドへの態度変容を捉えることにした。ただ既に述べたように、前者の議論に重きを置く。

これら視点で「企業関心層」のターゲットとしての価値を吟味するが、提供価値が過去の延長上にはないとは言え全く無関係の市場ではなく、プレイヤーの同一性や買い替え需要などから、新しい市場の認知の枠組みに従来の市場、カテゴリーの影響が厳として存在するとの与件を置く。あくまでもカテゴリーへの関心がターゲティングの中核的な切り口になる前提で、企業への関心の価値を確認する。そのために、企業への関心の寄与をカテゴリーへの関心との関係、対比で捉えることにする。

IV. 本論の目的、アプローチ、仮説

1. 本論の目的

本論は、進化するデジタル技術の活用によって国内で生まれる新たな市場の導入期に共通して適用可能なマーケティングターゲットとしての、企業の経営・活動や動向に関心を持つ「企業関心層」の価値を検証し、日本企業の今後の活動への示唆を得ることを目的とする。

2. 議論の対象とする産業・市場

「企業関心層」の新市場への態度を考察する産業として、自動車と家電・住設機器を対象とする。いずれも既存の市場の普遍的な価値を基盤に、高度成長期後の価値の転換を経て、デジタル技術が促す新たな価値がすでに出現していることがその理由である⁴⁾。

自動車についてはすでに論じた通り、所有を前提にした操縦するモノという概念を崩す機能・サービスによって提供価値が大きく変容している。家電・住設機器も、デジタル家電によって従来の価値が発展し、さらにネットを介した情報の授受、AIや音声認識技術の活用で全く新しい価値が生まれている。

デジタル事業変革で新たな価値、市場が創出される産業の裾野は今後さらに広がる。例えばパッケージ商品では、すでに見られるバリューチェーン等の企業内部の仕組みの刷新が、最終的には事業のあり方そのものの変革に及ぶことが想定できる。欧米の加工食品業では調理家電との連携など、すでにデータ活用による事業再構築が模索されている。本論では、他産業への示唆の考察にも努めた。

議論の対象とした具体的市場を表-1に表した、自動車で[電気自動車][自動運転車][車載システム][カーシェア]、家電・住設機器で[つながる家電][スマートハウス][家庭用ロボット][音声アシスタント]である。右側の詳細な叙述は次章以降で述べる調査で対象者に提示した文言でもある。他にも注目される新市場はあるが、消費者の間で一定の概念が一定の名称の下に浸透している、短い説明文で想起させることが可能なものを選んだ⁵⁾。

表-1 議論の対象としたデジタル技術が生む新しい市場群

自動車	<input type="checkbox"/> 電気自動車	環境にやさしい社会をつくる「電気自動車(EV)」
	<input type="checkbox"/> 自動運転車	自動走行や高度運転支援のシステムを装備した「自動運転車」
	<input type="checkbox"/> 車載システム	交通・運転・娯楽など情報活用のための「車載IT・通信システム」
	<input type="checkbox"/> カーシェア	他者と車を共有して必要な時に使う「カーシェアリング」
家電・住設機器	<input checked="" type="checkbox"/> つながる家電	利用実態を解析し、機能の自動化や家事・健康の助言する「ネットにつながる機器」
	<input checked="" type="checkbox"/> スマートハウス	各種機器を省エネや暮らし方に合せてIT制御する「快適で環境にいいスマートハウス」
	<input checked="" type="checkbox"/> 家庭用ロボット	言葉や感情を理解して生活パートナーになる「人工知能(AI)を持つ家庭用ロボット」
	<input checked="" type="checkbox"/> 音声アシスタント	言葉で機器操作や調べものができる「音声アシスタント端末やそれと連携した機器」

3. ターゲットとしての有効性・可能性検証の考え方と指標

従来からの市場、商品カテゴリーに元々関心をもつ人たちを「カテゴリー関心層」と表現し、その層の態度と絡めて、「企業関心層」のマーケティングターゲットとしての価値を以下の観点から検証した。

第一は、「カテゴリー関心層」が新しい市場に対しても前向きな態度を示すことを前提に、その中での「企業関心層」とそれ以外の層の比較で、評価指標に関して差異があることをもって「企業関心層」の有効性を確認する考え方である。第二は「企業関心層」に焦点を当て、その中では「カテゴリー関心層」とそれ以外で態度に差異が見られない、すなわち“企業への関心が高ければ、新市場への態度はカテゴリーへの関心に依存しない”ことをもって「企業関心層」の可能性を主張する考え方である。第一の観点は従来からのカテゴリーの効果性に追加的な効果として捉えているのに対し、第二の観点はその効果に依存せず、カテゴリーへの関心の有無にとらわれない新たなセグメンテーションの切り口として企業への関心を位置づけ、可能性を精査するものである。

図-1は考え方を整理したもので、《①カテゴリー関心層分析》とした前者では、態度を評価する指標に関して有意な差が見られることで「企業関心層」の有効性を確認する。《②企業関心層分析》と称した後者では、「カテゴリー関心層」の態度の強さを前提にして、有意な差が見られな

いことをもって可能性を確認するものである。

態度を評価する指標としては、前章でも触れた通り新しい市場に対する【関心】と【需要】を設けた。加えて、新しい市場の台頭が従来の産業・市場にもたらす影響として、企業がそのような取り組みに注力している理解や印象がその企業への印象・評価をどう強化するか、すなわち企業ブランドへのインパクトを捕捉した。商品購入・利用時の企業の選択・検討の【意向喚起】と、企業への心理的な絆を代表して【好意喚起】を指標とした。

さらに、企業関連の事実・施策の中で「企業関心層」が関心をもつものに注目した。中核的な方向性があれば、それを新しい市場に関わる情報発信の際のテーマや文脈として活用することで、先述のような効果的なコミュニケーションが可能になると考えた。

4. 仮説の設定

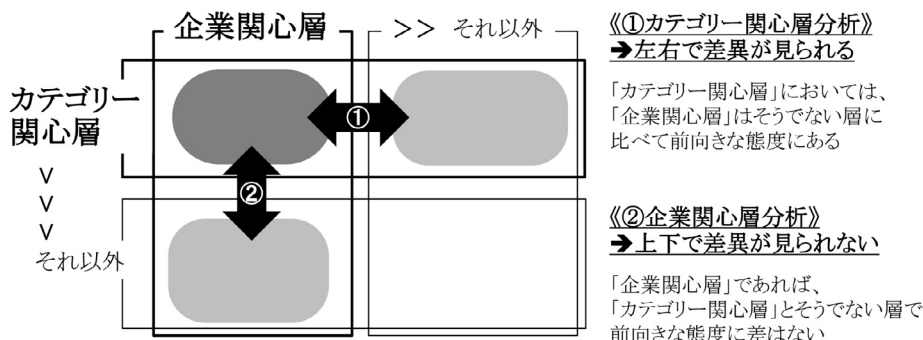
前節の議論を踏まえ、8つの新市場に共通する以下の仮説を立てた。

最初の仮説群は、《①カテゴリー関心層分析》で「カテゴリー関心層」の中での「企業関心層」の態度に注目し、それ以外との比較でより高い水準の態度を確認することを通して有効性を検証するものである。

■仮説 1-a

「カテゴリー関心層」では、「企業関心層」はそれ以外の層と比べて新しい市場への関心の水準がより高い。

図-1 「企業関心層」のターゲットとしての有効性・可能性を確認する2つのアプローチ



■仮説 1-b

「カテゴリー関心層」では、「企業関心層」はそれ以外の層と比べて新しい市場への購入/利用（検討）意向、すなわち需要の水準がより高い。

■仮説 1-c

「カテゴリー関心層」では、「企業関心層」はそれ以外の層と比べて、新しい市場での取り組みに注力している理解・印象のある企業に対して、既存カテゴリーの商品購入時に選択・検討意向を抱く割合がより大きい。

■仮説 1-d

「カテゴリー関心層」では、「企業関心層」はそれ以外の層と比べて、新しい市場での取り組みに注力している理解・印象のある企業に対して、好意を抱く割合がより大きい。

次の仮説群は《②企業関心層分析》で、「企業関心層」なら「カテゴリー関心層」に比べてそれ以外の層の態度が劣るとは言えない状況を捉える。カテゴリーへの関心に依存しない「企業関心層」のターゲット設定の可能性を確認するもので、次章の調査で両層の態度に有意な差がないという帰無仮説が棄却されない場合に支持される。

■仮説 2-a

「企業関心層」では、「カテゴリー関心層」とそれ以外の層とで、新しい市場への関心の水準に差があるとは言えない。

■仮説 2-b

「企業関心層」では、「カテゴリー関心層」とそれ以外の層とで、新しい市場の購入/利用（検討）意向、すなわち需要の水準に差があるとは言えない。

■仮説 2-c

「企業関心層」では、「カテゴリー関心層」とそれ以外の層とで、新しい市場での取り組みに注力している理解・印象のある企業に対して、既存カテゴリーの商品購入時に選択・検討意向を抱く割合に差があるとは言えない。

■仮説 2-d

「企業関心層」では、「カテゴリー関心層」とそれ以外の層とで、新しい市場での取り組みに注力している理解・印象のある企業に対して、好意を抱く割合に差があるとは言えない。

V. 検証的調査の設計と結果

1. 調査方法, 調査項目

首都圏の1都3県と、近畿圏の2府1県に居住するインターネット調査会社のパネル登録者を対象に、ネット調査を実施した。集計対象は1,000サンプルで、都府県別および10代刻みの性年代別の人口構成に合わせて割り付けた。実査は2017年3月に行った。

「企業関心層」の分析のために「あなたは「企業」について、その経営や動向に関心がありますか?」との質問を設け、6段階尺度で回答を得た。「カテゴリー関心層」に対応する設問も同様に、自動車、家電・AV機器、住設機器への関心を6段階尺度で聴取した。

新しい市場への態度は、前章で論じた8市場について表-1の右側の詳細な文言を提示して測定した。これらの事業強化や商品・サービスの取組み/注力への【関心】を6段階尺度で回答を得た。【需要】は市場導入や商品化の状況に即して、「利用したい」「購入を検討したい」「発売されたら購入を検討したい」など文言を調整しながら、中立的態度も含めて5段階尺度で回答を得た。【意向喚起】【好意喚起】は、「その企業に好感を持つのは」、「自動車（または家電・住設機器・AV機器）を購入する際にその企業を検討したくなるのは」、どんな取り組みに注力している企業に対してかを尋ね、既存の価値も並べて提示した中から複数回答を求めた。また、企業関連の事実・施策への関心は、業績・株価、経営・戦略などに分類される項目群を提示し、各々6段階尺度での回答を得た。

2. 分析対象の設定

企業への関心度で「非常に関心がある」または「関心がある」の上位2段階の反応率は24%で、適切な割合

と判断して「企業関心度上位階層群」と名づけ、「企業関心層」に相当するものとした。同様に、自動車、家電・AV機器もしくは住設機器で関心度上位2段階の人を各々「自動車関心度上位階層群」、「家電・住設機器関心度上位階層群」とした。各々全体の21%、28%を占めた。両方を併せる際は「カテゴリー関心度上位階層群」と称す。「カテゴリー関心度上位階層群」における「企業関心度上位階層群」とそれ以外のサンプル数は、自動車では98と99、家電・住設機器では132と140、また「企業関心度上位階層群」における「カテゴリー関心度上位階層群」とそれ以外は、自動車では98と124、家電・住設では132と100で、比較対象間に大きな差異はなかった⁶⁾。

3. 「カテゴリー関心度上位階層群」の調査結果

表-2 aは「カテゴリー関心度上位階層群」での、「企業関心度上位階層群」とそれ以外の層での新市場の【関心】の得点（「非常に関心がある」1～「全く関心がない」6）について t 検定を行った結果である。[車載システム]

を除くすべての市場で5%水準で有意な差が見られ、1市場を除くすべてで仮説 1-a は支持された。表-2 bは【需要】の得点（【関心】と同様の1～6）の、同じくt検定の結果である。自動車では [車載システム] [カーシェア]では有意な差が見られたが、[電気自動車] [自動運転車]では見られなかった。家電・住設機器ではすべての市場で有意な差があり、家電・住設機器に限りすべての市場で仮説 1-b は支持された。なお、等分散でなかった [車載システム]と [つながる家電]は Mann-Whitney のU検定を行って5%水準の有意差を確認した。

表-2 cは「カテゴリー関心度上位階層群」での、「企業関心度上位階層群」とそれ以外の層の【意向喚起】の出現率に関わるカイ二乗検定の結果である。自動車の [電気自動車] [車載システム]、家電・住設機器の [つながる家電] [音声アシスタント]でのみ有意な差が見られ、仮説 1-c は市場により支持と棄却が分かれた。表-2 dは【好意喚起】の出現率のカイ二乗検定の結果で、8つすべての市場で有意な差が見られ、仮説 1-d が支持された。

表-2 「企業関心度上位階層群」とそれ以外の比較

a. 【関心】の得点の t 検定の結果

自動車	企業関心度上位階層群		それ以外		t値	自由度
	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差		
電気自動車	2.34	1.169	3.21	1.313	-4.696**	179
自動運転車	2.48	1.265	2.97	1.351	-2.465*	178
車載システム	2.57	1.324	2.89	1.584	-1.527	195
カーシェア	3.18	1.421	3.93	1.360	-3.546**	174

*p<.05, **p<.01

家電・住設機器	企業関心度上位階層群		それ以外		t値	自由度
	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差		
つながる家電	2.88	1.139	3.52	1.159	-4.397**	247
スマートハウス	2.71	1.178	3.47	1.188	-5.028**	246
家庭用ロボット	2.81	1.204	3.50	1.228	-4.468**	249
音声アシスタント	2.85	1.193	3.46	1.204	-4.073**	250

*p<.05, **p<.01

b. 【需要】の得点の t 検定の結果

自動車	企業関心度上位階層群		それ以外		t値	自由度
	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差		
電気自動車	2.61	1.109	2.78	1.045	-1.078	195
自動運転車	2.66	1.175	2.97	1.092	-1.896	195
車載システム	2.42	1.064	2.76	0.882	-2.437*	195
カーシェア	3.08	1.282	3.60	1.177	-2.934**	195

*p<.05, **p<.01

家電・住設機器	企業関心度上位階層群		それ以外		t値	自由度
	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差		
つながる家電	2.88	1.146	3.27	0.958	-3.072**	270
スマートハウス	2.88	1.112	3.25	1.060	-2.818**	270
家庭用ロボット	2.83	1.078	3.34	1.077	-3.843**	270
音声アシスタント	2.78	1.058	3.26	1.029	-3.824**	270

*p<.05, **p<.01

c. 【意向喚起】のカイ二乗検定の結果 (%)

自動車	企業関心度上位階層群		χ ² 値	p値
	(n=98)	(n=99)		
電気自動車	32.7	18.2	5.446	.020*
自動運転車	29.6	18.2	3.529	.060
車載システム	22.4	6.1	10.848	.001**
カーシェア	11.2	6.1	1.666	.197

自由度はすべて1 *p<.05, **p<.01

家電・住設機器	企業関心度上位階層群		χ ² 値	p値
	(n=132)	(n=140)		
つながる家電	22.7	7.9	11.736	.001**
スマートハウス	18.9	10.0	1.444	.052
家庭用ロボット	18.2	13.6	3.784	.230
音声アシスタント	18.9	9.3	5.268	.022*

自由度はすべて1 *p<.05, **p<.01

d. 【好意喚起】のカイ二乗検定の結果 (%)

自動車	企業関心度上位階層群		χ ² 値	p値
	(n=98)	(n=99)		
電気自動車	24.5	12.1	5.045	.025*
自動運転車	25.5	12.1	5.788	.016*
車載システム	22.4	5.6	13.610	.000**
カーシェア	19.4	4.0	11.249	.001**

自由度はすべて1 *p<.05, **p<.01

家電・住設機器	企業関心度上位階層群		χ ² 値	p値
	(n=132)	(n=140)		
つながる家電	19.7	4.3	15.545	.000**
スマートハウス	22.0	11.4	5.468	.019*
家庭用ロボット	18.2	5.0	11.691	.001**
音声アシスタント	18.9	5.7	11.147	.001**

自由度はすべて1 *p<.05, **p<.01

4. 「企業関心度上位階層群」の調査結果

表-3 aは「企業関心度上位階層群」での、「カテゴリー関心度上位階層群」とそれ以外の層での新市場に対する【関心】の得点（「非常に関心がある」1～「全く関心がない」6）について t検定を行った結果である。すべての市場で5%水準で有意な差が見られ、差があるとはいえないという仮説2-aは棄却された。表-3 bは【需要】の得点（【関心】と同様の1～6）の、同じくt検定の結果である。家電・住設機器ではすべての市場で有意な差が見られ仮説2-bは棄却されたが、[自動運転車]と[カーシェア]で有意な差が見られなかった。なお、等分散でなかった[車載システム]と[スマートハウス]はMann-WhitneyのU検定を行って5%水準の有意差を確認した。

表-3 cは、「企業関心度上位階層群」での、「カテゴリー関心度上位階層群」とそれ以外の層の【意向喚起】の出現率に関するカイ二乗検定の結果である。自動車では【需要】と同様 [自動運転車]と[カーシェア]で有意な

差が見られなかった。家電・住設機器でも[スマートハウス]と[家庭用ロボット]で有意な差がなかった。表-3 dは【好意喚起】の出現率のカイ二乗検定の結果で、【意向喚起】で有意な差がなかった4つの市場はここでも有意な差がなかった。有意差がない場合でも、サンプル数が100前後なのでスコアに5%以上の差異があることもあるが、本論はカテゴリーへの関心の寄与の強さを念頭に、「カテゴリー関心度上位階層群」とそれ以外の層で統計的に差があるとは言えないことで「企業関心層」にターゲットとしての可能性があると解釈している。

5. 「企業関心度上位階層群」の企業関連の関心内容

図-2は、企業関連の事実・施策への関心度で6段階尺度の上位2段階に回答した割合で、「企業関心度上位階層群」の結果をそれ以外との比較で図示した。業績や商品・事業、社風・社員に関わるものへの関心が高い傾向が窺える。カイ二乗検定の結果、両層はすべての項目で有意な差があった。

表-3 「カテゴリー関心度上位階層群」とそれ以外の比較

a. 【関心】の得点の t 検定の結果

自動車	自動車関心度上位階層群		それ以外		t値	自由度
	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差		
電気自動車	2.34	1.169	3.36	1.225	-6.074**	202
自動運転車	2.48	1.265	3.07	1.207	-3.384**	200
車載システム	2.57	1.324	3.10	1.642	-2.614*	220
カーシェア	3.18	1.421	3.91	1.292	-3.750**	197

*p<.05, **p<.01

家電・住設機器	家電・住設機器関心度上位階層群		それ以外		t値	自由度
	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差		
つながる家電	2.88	1.139	3.74	1.128	-5.577**	219
スマートハウス	2.71	1.178	3.53	1.148	-5.107**	217
家庭用ロボット	2.81	1.204	3.56	1.193	-4.567**	220
音声アシスタント	2.85	1.193	3.67	1.095	-5.214**	218

*p<.05, **p<.01

b. 【需要】の得点の t 検定の結果

自動車	自動車関心度上位階層群		それ以外		t値	自由度
	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差		
電気自動車	2.61	1.109	3.02	1.032	-2.858**	220
自動運転車	2.66	1.175	2.94	1.088	-1.787	220
車載システム	2.42	1.064	2.98	0.910	-4.264**	220
カーシェア	3.08	1.282	3.32	1.240	-1.416	220

*p<.05, **p<.01

家電・住設機器	家電・住設機器関心度上位階層群		それ以外		t値	自由度
	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差		
つながる家電	2.88	1.146	3.21	1.008	-2.295*	230
スマートハウス	2.88	1.112	3.20	0.888	-2.372*	230
家庭用ロボット	2.83	1.078	3.16	1.032	-2.328*	230
音声アシスタント	2.78	1.058	3.23	0.973	-3.318**	230

*p<.05, **p<.01

c. 【意向喚起】のカイ二乗検定の結果 (%)

自動車	自動車関心度上位階層群 (n=98)	それ以外 (n=124)	χ^2 値	p値
	電気自動車	32.7	14.5	10.319
自動運転車	29.6	21.0	2.184	.139
車載システム	22.4	11.3	5.017	.025*
カーシェア	11.2	6.5	1.593	.207

自由度はすべて1 *p<.05, **p<.01

家電・住設機器	家電・住設機器関心度上位階層群 (n=132)	それ以外 (n=100)	χ^2 値	p値
	つながる家電	22.7	4.0	15.954
スマートハウス	18.9	16.0	0.338	.561
家庭用ロボット	18.2	11.0	2.091	.130
音声アシスタント	18.9	7.0	6.821	.009**

自由度はすべて1 *p<.05, **p<.01

d. 【好意喚起】のカイ二乗検定の結果 (%)

自動車	自動車関心度上位階層群 (n=98)	それ以外 (n=124)	χ^2 値	p値
	電気自動車	24.5	16.9	1.933
自動運転車	25.5	26.6	0.034	.853
車載システム	22.4	5.6	13.610	.000**
カーシェア	19.4	12.1	2.244	.134

自由度はすべて1 *p<.05, **p<.01

家電・住設機器	家電・住設機器関心度上位階層群 (n=132)	それ以外 (n=100)	χ^2 値	p値
	つながる家電	19.7	8.0	6.224
スマートハウス	22.0	16.0	1.297	.255
家庭用ロボット	18.2	13.0	1.140	.286
音声アシスタント	18.9	9.0	4.494	.034*

自由度はすべて1 *p<.05, **p<.01

VI. 「企業関心層」のターゲットとしての有効性・可能性

1. 分析の考え方

「企業関心層」のマーケティングターゲットとしての価値を検証する観点のうち、《①カテゴリ関心層分析》は従来からのカテゴリへの関心の影響を前提に、「カテゴリ関心層」の中での「企業関心層」の態度がそれ以外と比べてより前向きな状況を捉えて、追加的に提案するターゲット設定の有効性を確認するものである。《②企業関心層分析》は「企業関心層」に焦点を絞り、「カテゴリ関心層」に比べてそれ以外の層の態度が劣るとは言えない状況を捉えて、カテゴリに依存しないターゲット設定の可能性を探るものである。これらの観点から、新市場への態度と、企業の取り組みの理解・印象の企業ブランドへの影響に関わる4指標の結果を分析した。

図-3は各々の考え方に対して、仮説群に即した有効性・可能性を示唆する結果が調査で見られた市場を整理したものである。上段の①では「企業関心層」とそれ以外で有意な差が見られた市場、②では「カテゴリ関心層」とそれ以外で有意な差が見られなかった市場を表記した。

図-3は各々の考え方に対して、仮説群に即した有効性・可能性を示唆する結果が調査で見られた市場を整理したものである。上段の①では「企業関心層」とそれ以外で有意な差が見られた市場、②では「カテゴリ関心層」とそれ以外で有意な差が見られなかった市場を表記した。

図-2 企業関連の事実・施策への関心：「非常に関心がある」および「関心がある」(%)

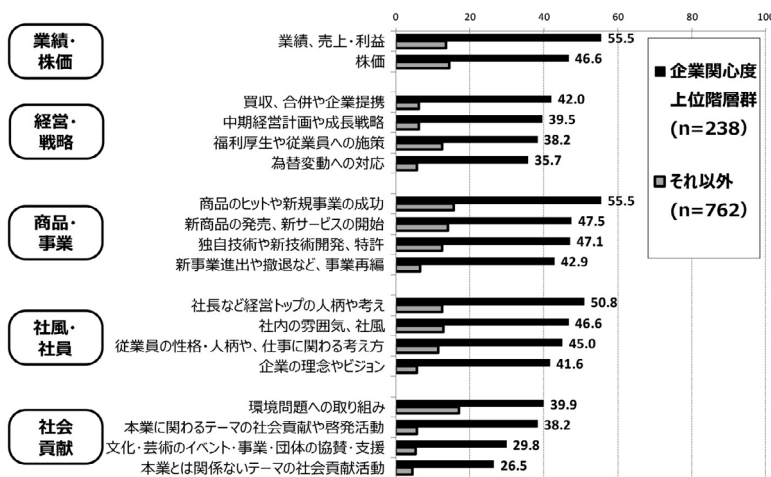
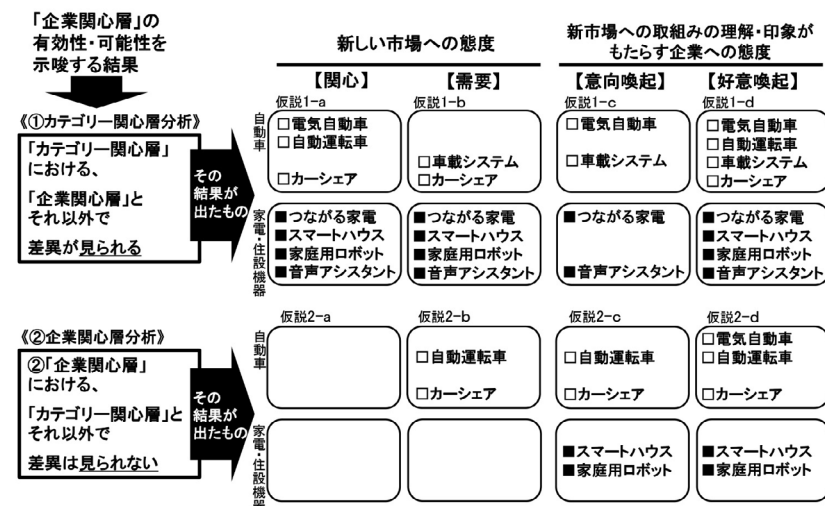


図-3 「企業関心層」のターゲットとしての有効性・可能性が示唆された市場



2. 新しい市場への態度からの検証

まず本論が重視する【関心】と【需要】の観点から「企業関心層」のターゲットとしての有効性を検証した。《①カテゴリー関心層分析》では多くの市場で仮説が支持され、有効性が確認された。とりわけ家電・住設機器ではすべての市場で双方の指標について仮説が支持された。家電・住設への関心を前提にすれば、企業に対しても関心を持つ層が新市場により高い関心や購入/利用意向を持つ、短期的なターゲットとして有効なことがわかった。

自動車では例外も見られた。[車載システム]の【関心】は、多様な出自の企業が関与するが、一般の人には企業に関わる報道や議論の印象が希薄なためと推測できる。[自動運転車]と[電気自動車]は、【関心】については自動車への関心を前提にした企業への関心が有効なターゲットを規定する一方で、【需要】では有効性は示唆されなかった。これは、躯体を提供する点は従来の自動車産業の延長上なので、購入に関わる項目では絶対的にも相対的にも従来からの自動車カテゴリーへの関心の寄与が高いためと推測できる。

一方《②企業関心層分析》ではほとんどの場合、カテゴリーに依存しないターゲットとしての可能性を示唆する結果は得られなかった。ただその中で、[自動運転車]と[カーシェア]の【需要】は、「企業関心層」の中でカテゴリーへの関心に依存する差異は見られなかった。サービスである[カーシェア]の場合、従来からの自動車市場とは距離のある市場への知覚に起因していると考えられる。一方[自動運転車]は、従来からの自動車産業・市場の枠に収まらない社会を変える変革と受け止められ、さらにその背景に多様な企業の積極的な関与がある事象として注目されているためと考える。一般的にも、提供価値に既存のカテゴリーからの知覚的な距離感がある場合や、企業が強く関与する社会的事象として関心を集めることで既存市場の枠組みを超えた印象がある場合に、カテゴリーへの関心に依存しない「企業関心層」のターゲット設定の可能性があるものとする。

3. 取り組みの理解・印象がもたらす企業への態度からの検証

新しい市場への取り組みの理解・印象がもたらす企業に対する態度の変容については、まず《①カテゴリー関心層分析》では多くの市場・指標で、前節の結果に加えてターゲット設定の意義を示唆する結果が出た。特に【好意喚起】についてはすべての市場での効果が見られた。一方【意向喚起】はまちまちの結果になった。[電気自動車][車載システム][つながる家電]での有効性から、従来の市場の機能や価値に比較的近い取り組みの理解・印象が、既存の市場に対する購入・利用の検討・選択意向をもたらすと解釈できよう。

《②企業関心層分析》でも、前節の新市場への態度とは違って、双方の指標で2つ以上の市場で自動車、家電・住設機器とも「企業関心層」の可能性が示唆された。とりわけ自動車の【好意喚起】は、[車載システム]を除くすべてで「企業関心層」であれば、「自動車関心層」とそうでない層で有意な差がないというカテゴリー関心に依存しないターゲット設定の可能性を確認した。また【意向喚起】では、《①カテゴリー関心層分析》とは全て異なる4市場での可能性が確認できた。この4市場は【好意喚起】でも可能性を示唆する結果が出ており、斬新な価値・機能を創る挑戦的な新市場では、従来からのカテゴリーの枠組みに依存しない企業ブランドへの効果が期待できるとの解釈ができる。

4. 2つの分析視点の統合による示唆の導出

2つの観点を統合したまとめを行い、新しい市場への態度を中心に実務的示唆を抽出する。図-4は、各指標について《①カテゴリー関心層分析》と《②企業関心層分析》で「企業関心層」の有効性・可能性を示唆する結果の可否を掛け合わせて4つのグループに仕分けたものである。

Aグループは①のみで有効性が確認できたもので、多くの市場がここに属するものと予測していた通りの結果となった。カテゴリーへの関心だけでなく企業に対しても高

い関心を持つ人たちが短期的な購買のターゲットとして有効な市場は多く、それらは企業ブランドへの効果も期待できることが多い。これは他の産業でも言えることと思われる。ここの市場の課題は、企業への関心を梃子に自社への関心を喚起することであろう。「企業関心層」が関心を持つテーマや文脈で自社の能力や特徴を発信することが求められる。

Bグループは①②の両方の視点をクリアしたもので、企業への関心はカテゴリー関心に従属的な位置づけだけでなく、それとは独立に捉えてターゲット戦略に活かすことも検討に値する。[カーシェア] 以外でも、既存カテゴリーとの連想の希薄な新市場では、その可能性を追求する施策が期待される。またAグループの市場を、企業に関わる事象との印象を強化して能動的にここへシフトさせてその可能性を追う戦術も考えられる。自社の思いや能力・尽力に裏打ちされた価値創出の訴求が有効であろう。

Cグループは②のみでターゲットとしての価値が確認できた、企業関心にカテゴリー関心を強化する効果はないが、カテゴリーへの関心に関係ないターゲット設定の可能性をもつ市場である。先に論じた通り、[自動運転車] は躯体の提供と考えるとカテゴリーへの関心の絶対的な寄与が大きいものの、既存の市場の枠組みを超えた社会変革で

あり、背景に企業の強い関与がある印象が、そのターゲット設定の可能性を与えたケースと考えた。稀な状況かも知れないが、①の効果も求めるよりも②の考え方を極めるべく、企業の社会的価値創出の取組みとして訴求し、新市場への関心の中心に自らがあるようにする方策が望まれる。

Dグループは、①②いずれでも有効性が確認できなかったもので、[電気自動車]の【需要】、[車載システム]の【関心】がここに属する。既存カテゴリーにおける事象との捉えられ方が相対的に強い場合や、企業に関わる事象との捉えられ方が相対的に弱い場合に、「企業関心層」の可能性は見出しにくい。

5. 企業関心層へのコミュニケーションについての考察

最後に「企業関心層」へのコミュニケーションに関わるメリットや考え方を論じる。

まず、企業に関わる様々な事実・施策に関心を抱いているため情報が届きやすい点は有意義である。なかでも業績や商品・事業、社風や社員に関わる関心が強い。消費者との接点である事業・商品や、その背景で人が何を考えてどんな汗を流しているのかに関心があると見て取れ、仮説的に企業への関心のトリガーはその思いや考え、それらが実を結ぶ活気に満ちたプロセスにあると考えられる。

図-4 2つの観点の統合による「企業関心層」のターゲットとしての価値

	新しい市場への態度		新市場への取組みの理解・印象がもたらす企業への態度	
	【関心】	【需要】	【意向喚起】	【好意喚起】
Aグループ 《①カテゴリー関心層分析》 でのみ有効性を確認	<input type="checkbox"/> 電気自動車 <input type="checkbox"/> 自動運転車 <hr/> <input type="checkbox"/> カーシェア <input checked="" type="checkbox"/> つながる家電 <input checked="" type="checkbox"/> スマートハウス <input checked="" type="checkbox"/> 家庭用ロボット <input checked="" type="checkbox"/> 音声アシスタント	<input type="checkbox"/> 車載システム <hr/> <input checked="" type="checkbox"/> つながる家電 <input checked="" type="checkbox"/> スマートハウス <input checked="" type="checkbox"/> 家庭用ロボット <input checked="" type="checkbox"/> 音声アシスタント	<input type="checkbox"/> 電気自動車 <input type="checkbox"/> 車載システム <hr/> <input checked="" type="checkbox"/> つながる家電 <input checked="" type="checkbox"/> 音声アシスタント	<input type="checkbox"/> 車載システム <hr/> <input checked="" type="checkbox"/> つながる家電 <input checked="" type="checkbox"/> 音声アシスタント
Bグループ 《①カテゴリー関心層分析》 《②企業関心層分析》双方 で有効性・可能性を確認		<input type="checkbox"/> カーシェア		<input type="checkbox"/> カーシェア <input checked="" type="checkbox"/> スマートハウス <input checked="" type="checkbox"/> 家庭用ロボット
Cグループ 《②企業関心層分析》 でのみ可能性を確認		<input type="checkbox"/> 自動運転車	<input type="checkbox"/> 自動運転車 <input type="checkbox"/> カーシェア <input checked="" type="checkbox"/> スマートハウス <input checked="" type="checkbox"/> 家庭用ロボット	<input type="checkbox"/> 電気自動車 <input type="checkbox"/> 自動運転車
Dグループ いずれでも意義を 確認できず	<input type="checkbox"/> 車載システム	<input type="checkbox"/> 電気自動車		

新市場に事業変革として取り組む多くの企業にはこれらの点に固有の特徴、ストーリーがあると思われ、その情報発信は「企業関心層」の関心をひき、理解促進、ブランド力獲得に寄与すると考えられる。

VII.まとめ

「企業関心層」の短期的なマーケティングターゲットとしての意義を、既存カテゴリーへの関心の寄与の大きさを前提にした2つの観点から、また企業ブランドへの効果も含めて検証したが、このアプローチによって様々な示唆が得られたと考える。

カテゴリーへの関心に加えて企業にも関心を持つ人たちを、短期的なマーケティングターゲットとする戦略は有効であり、企業ブランドへの寄与も期待できることが確認できた。まずは企業への関心を従属的な位置づけとする戦略構築を推奨したい。

一方、従来からの市場・カテゴリーへの関心に依存しないで、企業への関心が新市場への購入・利用意向を醸成する状況は限られた市場にとどまった。しかし、既存の市場からある程度距離のある知覚をされた新市場か、もしくは価値創出に企業の関与の印象があってその価値や関与が社会的に関心を集める新市場では、その可能性を追求に値する。コミュニケーション等でそれらの知覚や印象を醸成することも期待される。

最後に「企業関心層」の関心に即した文脈で自社の関与を訴求することで、新市場および自社への関心喚起、ひいては需要喚起を図る示唆を行った。「企業関心層」のターゲットとしての美点は、新市場を企業活動に関わる事象として印象づけることで既存のカテゴリーの枠組みを希薄にでき、同時にそれがブランド力をもたらす点にあると考える。

本論では自動車と家電・住設機器の8つの新市場について、それぞれの固有の背景や特性を前提として考察を行った。その前提はあくまで仮説的なもので、今後の課題としてまずはその検証を行う必要があると考える。さらに

他産業も含めた新市場の動向を注視し、「企業関心層」の有効性とどまらず、企業への関心を活かすマーケティングについて研究を深めたい。また、本論では与件と位置づけた新しい市場の台頭による従来からの産業・市場の変容について、その質的变化の把握や対応は重要な研究課題と捉えている。

注

- 1) オンデマンド配車サービスなどとも呼ばれる、Uber Technologiesなどが展開する事業。
- 2) ネスレ日本の「ネスカフェバリスタ」による、ネットを介した各種サービス提供はその先駆けと捉える。
- 3) 各年 25%、30%、27%。「自動運転」は58%、56%、53%。「電気自動車」は46%、44%、42%。日経テレコンでの検索結果。
- 4) その考えからモバイル通信・機器の新市場も検討したが、行動支援や決済サービスなどの特徴や価値の表現が難しく、後述の調査では過去の類似サービスとの誤認も少なからずあったため対象としなかった。
- 5) 例えば、名称の浸透が不十分で、相乗りとの混同が窺えるライドシェアはその理由で対象としなかった。
- 6) 企業関心度またはカテゴリー関心度で6段階尺度の最低位「全く関心がない」と回答した対象者は、企業や当該カテゴリーに関わる質問への評価・判断は不能とみなして分析から除外した。

参考文献

- Kim, W. C. and R. Mauborgne (2005), *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Rifkin, J. (2014), *The Zero Marginal Society: The Internet of Things, the Collaborative Commons, and the Eclipse of Capitalism*. New York, NY: St Martin's Press. (柴田裕之訳『限界費用ゼロ社会』NHK出版、2015年。)
- Rogers, E. M. (2003), *Diffusion of Innovations, 5th Edition*. New York, NY: The Free Press. (三藤利雄訳『イノベーションの普及』翔泳社、2007年。)
- 青木孝次 (2009) 「コミュニケーション変化とイノベーション採用への

影響要因」『商学研究科紀要』第68巻, 57-70頁。

川上智子 (2013) 「非顧客戦略による市場ドライブ型市場志向の実現 —ブルー・オーシャン, マーケティング, そしてイノベーション—」『マーケティングジャーナル』第33巻第2号, 5-18頁。

清水信年 (2010) 「市場細分化が創造する市場」『マーケティングジャーナル』第29巻第4号, 31-41頁。

デロイトトーマツコンサルティング (2016) 『モビリティ革命2030』
日経BP社

仁平京子 (2006) 「STPの理論的枠組に関する特質とその限界 —市場細分化と標的市場の設定を中心に—」『日本経営診断学会論集』Vol.6, 369-380頁。