



魅力的な製品を生み出す技術 特集

エクスレルムのプロデュースにおけるマーケティング手法

Marketing Methods Applied in Producing the Yamaha EX'REALM Site

杉井 清久 Kiyohisa Sugii

●日本本部エクスレルムグループ



図1 カフェ / ギャラリー / イベントスペースを併設した複合施設エクスレルム

All the businesses and products in the world have their beginning as just ideas in someone's head. Someone says, "Wouldn't a product like this be great?" or "Don't you think we should be providing this kind of service?" As everyone knows, talk is cheap, but turning an idea into reality is not easy by any means. Creating something new that has never existed before in the world is something like creating a response to a question that has no correct answer. It is a job that you might say is closer to "mining" for something rather than "building" something. You dig long and hard not even knowing whether there is a vein of ore below. And if you find there is none, you start digging again somewhere else. That is the kind of work it is.

If we define "marketing" as the theories for making this search for an answer to an answerless question more efficient, and if we define a "producer" as the site director in charge of the mining operation, then Yamaha's EX'REALM salon (photo above) is a site where producers who are out to create a new business or product use marketing methods to mine in the direction they believe will lead to a vein.

There is no how-to manual that applies when your goal is to do something new. The minute something is written in a manual it is already part of the past and out of date. In this sense, our work involves none of the kinds of technological methods usually written about in this journal. But, since I have been given this chance to write about the work going on at EX'REALM, I will try in this report to give an outline of the most basic theories we use here.

1 はじめに

世の中における全ての事業や商品は“ジャスト・アイデア”から始まる。「こんな商品があったらいい」「あんなサービスをすべきではないか」。ジャスト・アイデアを言い立てるのはたやすいが、実際にそれを実現させるのは至難の業である。これまで世の中に無いものを生み出すというのは正解の無い回答を作り上げる作業であり、「構築」というより「採掘」する作業に近い。懸命に掘り進んだ先には何の鉱脈も無いかも知れない。何も無いことがわかったら、また次を掘る。その作業の繰り返しである。

正解の無い採掘作業を少しでも効率化するためのセオリーを「マーケティング」、採掘作業を取り仕切る現場監督を「プロデューサー」と定義すれば、エクスレルム（図1）という場は新たな事業や商品を生み出すために、プロデューサー達がマーケティングの手法を用いながら自分の信じた方向に向かって採掘作業を行う場である。

「新しいことをする」ということにマニュアルは存在しない。マニュアルに書けた途端にそれは古い過去のこととなる。故に技報に掲載させていただくような技術的手法は存在しないと言えるのだが、今回折角の機会をいただきましたので、エクスレルムの紹介と合わせて最低限のセオリーと言うべきものに関して書かせていただくことに致しました。

2 上位概念と下位概念の整理

マーケティングの話に入る前に、「大前提」の整理をしておきたい。

プロデュースの話やマーケティングの話をする前提として理解しておかなければならないのは、話をしようとしている内容が図2の、1. 会社、2. 事業、3. 商品/サービスのどこに位置するかである。ジャスト・アイデアは図2上のどの位置でも起こる。例えば商品の「デザイン」を思いついたとしても、それだけでは商品化には至らない。その上位概念である商品の「機能」「仕様」、更にその上位概念である「コンセプト」（＝お客様がその商品にお金を払う価値の核心）、更にまたその上位概念にあたる「ビジネスモデル」（＝どうやって儲けるのか?）をきちんと整合性を持って考えなければならない。

例えば2003年の東京モーターショーに参考出品したエクスレルムの初プロデュース作品にあたる“DOLSA-WIND”という電動バイクの例で言えば、「電動で走ること」や「紙飛行機のような繊細なデザイン」、「走行音を発する」などは「仕様」であって、これはその上位概念である「走楽と奏楽」なるコンセプトの方法論に過ぎない。コンセプトである「走楽」が達成されるのであれば、例えば「電動」でなくともよい筈なのである。このような上位概念と下位概念、目的と方法をごちゃまぜに議論してし

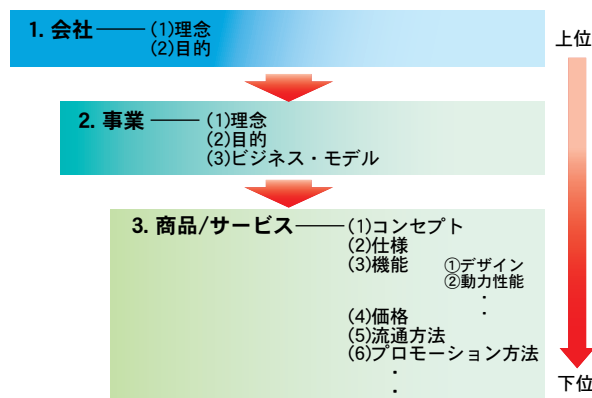


図2 企業活動における上位概念と下位概念

まい、ともすれば方法論が目的論に先行したままプロデュースが進行し、その結果本末転倒になってしまう場合がある。そんな事の無いように、プロデューサーは常にこの図2を頭の中に置き、今自分が描いている企画書の上位概念と下位概念を整理する必要がある。至極当たり前のことのようにだが、実はこの「大前提」がプロデュースをする上での最も大切な考え方であり、成功へ導くコツであると言える。

3 マーケティング=仮説の検証

上記の「大前提」を押さえた上で、マーケティングの手法を述べてみたい。と言っても、実は以下に論ずる事は全てフィリップ・コトラー教授によって語られてきたことであるので、ここに述べることを含めマーケティングの詳細を知りたい方は彼の著作を読んでいただきたい。

ちなみに、コトラーはその著作の中で「マーケティングとは、価値を生み出すとともに潜在的ニーズや欲求を満たすことを目的として、交換とリレーションシップが生じる市場をマネージすること」とわざと広範囲に定義しているが、私はここでマーケティングの定義を「仮説を検証すること」と小さく再定義し、以下の論述を続けたい。ユーザーの潜在的ニーズは目に見えない奥深い所にあるので、「仮説を検証すること」は、まさに「採掘作業」に例えられる行いであると言える。「商品化の流れ」の中での「プロデュース」及び「マーケティング」の位置付けを図3に示す。

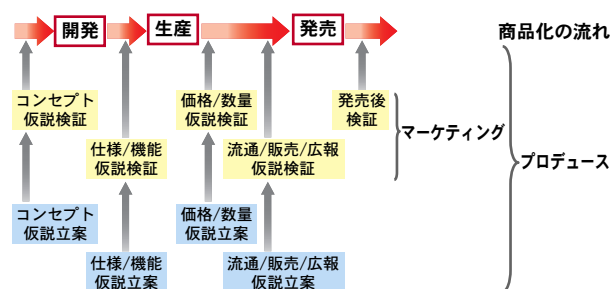


図3 プロデュースとマーケティングの位置付け

4 マーケティングの手法

4.1 コンセプト仮説の立案

コンセプト仮説を立案する方法に関して、テキスト化できることは存在しない。しかしこれだけはあるということがある。0→1→2→3と事業（もしくは商品）を立ち上げていくとして、1→2以降は割合簡単に誰にでもできる。それは0→1の実績から外挿して次にどこへ行けばいいかの議論が可能だからである。ところが、0という何も無い地平から1を生み出すことは、なかなかできない。先に述べたように全ての事業（もしくは商品）はジャスト・アイディアから始まるが、それを0→1へと向かわせること、すなわち「生み出された」と言える状態まで成立させる事は、まさに「神の御業」とも言えることである。この事は凡人にはできない。この事ができる人種を人は「クリエイター」と呼んだりするが、万人に1人の彼等の知恵を更に練り込み、結晶化させる必要がある。

クリエイターが集まるエクスレルムという場合は、彼等の「神の御業」を生み出すためのカオスの場である。プロデューサーとクリエイターの出会いによって「神の御業」は遂行され、「仮説の立案」という奇跡が成される。

4.2 ターゲティング

我々はボランティアではなく企業体であるので、上記で描いたコンセプト仮説をビジネスとして成立させなければならない。大量生産大量消費の時代が終焉を迎え、単に機能を実現しただけの「モノ」を売り辛くなった昨今、ジャスト・アイデアを「売れる商品」へと進化させるのは、「誰がどのような価値観からそれを欲するのか?」という明快な「コンセプト」である。とりわけ「誰が」という部分がその鍵を握る。大当たりする商品の投入初期受け入れ性は 13.75% であるというのが定説だが、この 13.75% に当たる「誰が」をきちんと戦略的にターゲティングする必要性が生じる。

ターゲティングには様々な手法が用いられるが、エクスレルムで用いる手法は二次元の価値観軸によるお客様のセグメンテーションと、それに基づく「誰が」に当たる人々のディープインタビューである。価値観軸を設定することで、人が持っている新たな価値の方向性が浮かび上がってくる。86.25% の人々には否定されても、熱狂的に受け入れる 13.75% が発見できればよいのである。この軸は、以降のマーケティング過程で間違いが生じた場合に立ち返る拠り所となるべきものである。実は、プロデュースの正否はこのセグメンテーションの軸の正否で決まると言っても過言ではない。

そしてプロデューサーは 20 人近いお客様とそれぞれ 2 時間にもわたるディープインタビューを行い、お客様 1 人 1 人の価値観及びマーケティングの 4C (Customer solution, Customer cost, Convenience, Communication) に関する掘り下げを行う。これによりプロデューサー自身が完全にお客様の気持ちと同化し、以降の作業をお客様の気持ちになって思考することができるようになる。

4.3 コンセプト受け入れ性の検証

4.2 のターゲティングで 4.1 で立案したコンセプト仮説を受け入れるべき（というより共感してくれるべき）価値観を持った「誰が」が浮かび上がった筈であるので、この人達に対し立案したコンセプトを示し、受け入れ性を検証する。受け入れ性が全く無い場合、コンセプトを最初から再立案する。受け入れ性はあるが修正の必要がある場合は、しかるべき修正を行う。お客様がインタビューで答えられた内容は間違いなく「本当」のことであるが、その上に形作っていくこの作業から「嘘」が生じ、プロデュースの間違いが始まる。間違いに気付いたら、その時点で間違えた場所まで立ち返って修正を行う。

ここまでに關して、図 4 に概念図を示した。

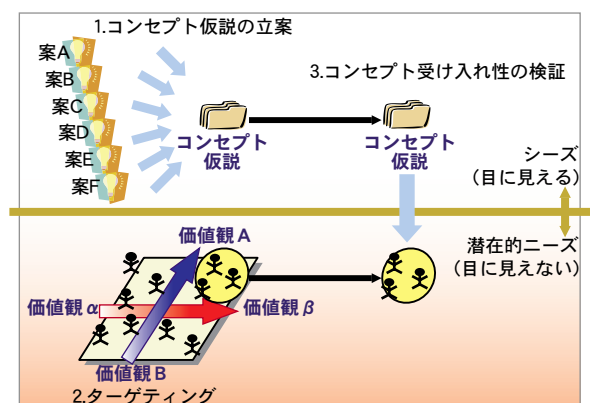


図 4 マーケティングの手法

4.4 仕様→機能受け入れ性の検証

4.3に続いて、下位概念である「仕様」、「機能」の受け入れ性検証を行う。コンセプトを受け入れてくれた方々に対し、そのコンセプトを具現化するための方法論である「仕様」、「機能」を1つ1つ提示し、受け入れるか否かを検証する。受け入れ性に疑問が生じた場合、都度修正を行う。これにより、その商品 / サービスは「どんなものか（機能、デザイン、質感等を含む）」が決まる。また同時に、「価格（＝幾らなら買っていたか）」、「販売方法」を検証する。

4.5 定量調査による検証

これまで述べてきたことは定性調査によるものである。ここまでで確実に商品 / サービスを買ってくれる「誰」と「どんなもの」「どんなふうに」が見えたので、いよいよ商品化 / サービス化するにあたって「どのくらい（量的に）」の概念を把握する。わかり易く言えば、幾らで売った場合初期ロットが何個必要か？という類のことに於いて当たりをつけるのである。ここまで進行すると、ようやく商品化 / サービス化の前途が見えてくる。

定量調査の方法に関しても様々あるが、多くのN数を求めるため調査会社に依頼して行うことが多い。街頭調査やネットによる調査などがこれに当たる。

4.6 発売後の検証

発売後の結果は売上台数などで如実に現れるため検証が行われない事があるが、勝った（＝仮設が正しかったことが証明された）プロデュースにしろ負けた（＝仮設が正しかったことが証明されなかった）プロデュースにしろ、発売後の検証を怠ってはならない。買ってくれたお客様はどんな人なのか？どこに満足して、どこに満足していないのか？ ターゲットの人が買ってくれなかったのは何故か？ ターゲット以外の方が買ってくれたのは何故か？ 等々を最初に立てたセグメンテーションの軸に照らし合わせて検証するのである。コンセプトを受け入れるお客様（＝ターゲット）がいらっしゃるのは既に検証済みなので、失敗したことがあるとすればそのコンセプトを実現できていなかったか、もしくは何らかの阻害要因（商品性だけでなく、ビジネスモデルやプロモーションも含む）が強かったかのどちらかと言える。お客様の動向にはこちらの想像から外れていることが必ずあるので、そこを見極める。実はそこにこそ「次のヒント」が隠されているのである。

5 おわりに

先にも述べたが、マーケティングの話は教科書的なコトラーの定説（定説といっても毎年社会状況に合わせて変化していくのがコトラーの定説なのだが）を述べるか、自他の事例研究を並べる以外に論じようが無い。現在エクスレルムでは幾つかのプロデュース事例が進行中だが、そのいずれもが公開できる段階に無く、事例研究の発表ができず尻切れトンボの報告になってしまい、申し訳なく思う。スライドショーによる写真をご覧いただいて、エクスレルムが持つ「お客様とのダイレクト・コミュニケーション

ン・スペース」の雰囲気を感じ取っていただきたい。プロデュースの事例とまではいかないが、異業種他社やクリエイターと行ったコラボレーション・イベントの事例を図5、図6に示す。

「新しい事業」「新しい商品/サービス」を生み出すためには、新しい感性を持った者が新しい視点で物を見てプロデュースをしていかなければならない。そのために行われるマーケティングに、永遠に使用できる仕組みなど存在しない。そこには過去の人々が築き上げた「過去の定説」とプロデューサー自身の「経験と勘」がそれぞれほんの少しあるだけで、後は暗闇の中の採掘作業があるばかりである。

ただこれだけは言えるというのは、採掘作業を行い続ける根性を持ったプロデューサーたる「人材」と、万人に1人の神の御業を成すクリエイターがカオスを作る「場」が必要である、ということである。

それが、ヤマハ発動機(株)におけるエクスレムの使命なのであります。

■著者



杉井 清久



図5 ブラックヤマハ・エキジビション



図6 パッソルスタイル・コラボレーション