

顧客セグメンテーションと 勝てるポジショニングのを見つけ方

－仮説と調査の組み立て方－

株式会社MD 代表取締役 石井賢介

1 はじめにーSTP分析の誤解

2 セグメンテーション・ポジショニングとは？

- 1 セグメンテーションとは
- 2 ポジショニングとは

3 具体的な手順：定量から定性、意思決定まで

- 1 目的・成果物イメージ・ネクストステップの明確化
- 2 仮説の洗い出し
- 3 調査票の設計
- 4 分析・意味付け
- 5 ターゲットを定める
- 6 ポジションを定める

4 最後にー消費者に会おう

1.はじめに -STP分析の誤解

STP分析をご存じの方は多いと思います。STP分析とは、コトラーが提唱したマーケティング戦略のために使われる分析フレームワークで、Sーセグメンテーション（消費者の細分化）、Tーターゲティング（どの消費者を狙うか）、Pーポジショニング（どう競合と差別化するか）のことで

分かりやすく、かつ優秀なフレームワークなのですが、これをうまく戦略に活用して事業を成長させたというケースはあまり多くない印象があります。なぜなら、多くの場合、「どうすれば競合と差別化できるか」、「他社商品と比較して自社商品が優れている点は何か」を見つけることに軸を置いて、STP分析の本質を理解して運用できていないからだと思は感じています。

実は、STP分析の本質は、消費者理解を徹底的に深め、ひそかに求められているのに誰も提供していない価値を発見するところにあり、血の通っていない消費者の切り分けや、競合との差別化を目的としたフレームワークとしてSTP分析を使っても役に立ちません。

この記事では、正しいセグメンテーションとポジショニングの考え方について詳しく説明し、その上で具体的な方法についてステップごとに紹介しています。

この記事を読めば、STP分析の本質的な使い方を理解でき、事業の成長に活用できる「生きた」STPを作れるようになると思います。

- 執筆者の紹介

私は、P&Gでファブリーズやジョイのマーケティング戦略を立案していた時代から、自身の会社を立ち上げ延べ200社以上のマーケティング戦略の立案に関わってきましたが、体系的な形で、全ての原点である「WHO=ターゲット」の設定方法の実践を教えてもらったり、学べたことはありません。

本ドキュメントを通じて、MBAマーケティングのような理論書の形ではなく、明日から実務に反映できる形での生きた「顧客セグメンテーションとポジショニング」が多くの方に伝われば、これ以上にうれしいことはありません。

- 経歴紹介 -



東京大学農学部卒。元P&G。アジア本社と日本にて「ファブリーズ」及び「ジョイ」のブランドマネジメントに従事。インサイト発掘・コンセプト開発から、メディア戦略・P/L（損益計算書）管理まで包括的に担当。「ファブリーズ」担当時にはブランドマネージャーとしてブランドチームを率い、1999年発売以来のブランドレコードとなる売り上げを達成。

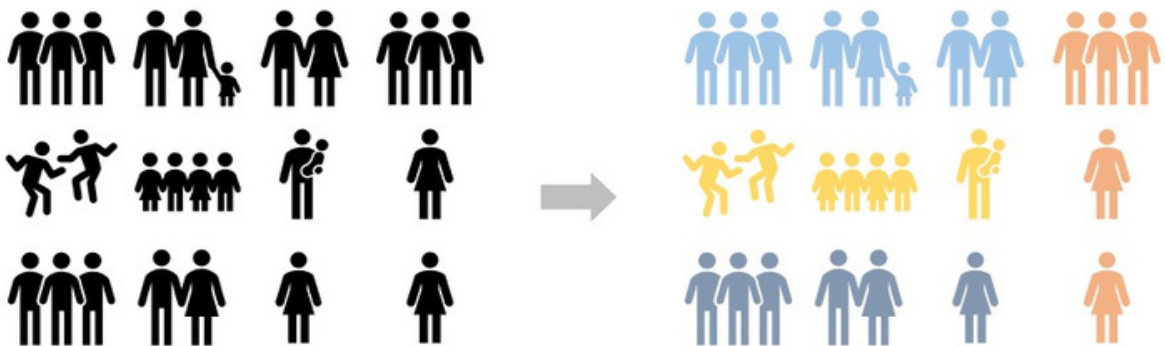
「マーケティングをDemonstrate（お手本を見せ）し、Democracy（民主化）する」をビジョンに掲げ、Marketing Demo株式会社（現：株式会社MD）を2020年に創業。200を超える大手クライアントのマーケティングを支援。20年に書いたnote「[【1時間で分かる】P&G流マーケティングの教科書](#)」が、「ビジネス」カテゴリにおいて、20年で最も読まれたnoteとして認定された。

2.セグメンテーション・ポジショニングとは

a.セグメンテーションとは

セグメンテーションとは、市場にいる消費者を何らかの軸でグループ分けすることを意味します。軸としては、年代や性別、住んでいる場所などで区切ることがありますが、キレイにグループ分けできたように見えて気持ちがいいものの、具体的かつ有効なアクションに繋がりにくいことが多いです。一方で、「ジョブ」をもとにしたセグメントであれば、比較的具体的かつ有効なアクションに繋げやすいと言われています。ここでは、まずジョブについて簡単に説明した後、それをベースにしたセグメンテーションについて説明していきます。

<セグメンテーションのイメージ>



ジョブとは、イノベーションのジレンマの著者として有名なクリステンセンが、ジョブ理論という著書の中で提言したコンセプトです。簡単に言うと、その商品が提供する便益を通して消費者が「真に解決したいことや達成したいこと」です。

例えば、椅子のジョブは何でしょうか。「座れる」というのは便益で、ジョブは「座れる」ことを通して「真に解決したいことや達成したいこと」です。在宅勤務のために椅子を探しているとしたら、ジョブは「長時間疲れることなく仕事に100%集中できる」ことが考えられます。一方でリビングの椅子を探しているとしたら、「リラックスできる」ことだったり「来客にマウントをとる」ことがジョブになるでしょう。

2.セグメンテーション・ポジショニングとは

次に、ジョブをベースにしたセグメンテーションについて説明します。

カップラーメンのジョブを考えてみます。「美味しい」や「簡単に食べられる」というのは便益で、それを通して行いたいことは、例えば「A. ご飯を作ったりお皿を洗ったりする手間を省いて、好きなことに時間を使いたい」、「B. 忙しい日々のご褒美が欲しい」、「C. 安く・効率よく満腹感を得たい」、「D. お酒を飲んだあと、気分よく一日をシメたい」、「E. 友達との話題作り・個性として何かに精通したい」といったものがあるかもしれません。そうしたときに、人々はこれらのジョブのどのように持ち合わせているのか、統計的手法を用いてグループ分けします。これをセグメンテーションと呼び、発見したセグメントの理解を深めることで、商品開発やコミュニケーション開発に活かすことができます。

<カップラーメンのセグメンテーション例>

	セグメント1 タイパ重視	セグメント2 背徳感	セグメント3 友達作り
手間を省いて、趣味に時間を割きたい	+++	++	
忙しい日々の「罪」なご褒美が欲しい		+++	
効率よく満腹感を得たい	+++		
気分よく一日をシメたい		++	++
話題作りのきっかけが欲しい			+++

2. セグメンテーション・ポジショニングとは

b. ポジショニングとは

一般的な定義とは少し違いますが、セグメントのまだ満たされていないニーズ (Unmet Needs) に対して価値を提供し、自社製品を選んでもらう確率を高めるのがポジショニングといえます。

例として、上記のカップラーメンの「セグメント1：タイパ重視」について考えます。例えば、タイパを突き詰めて「お湯や水を入れたら10秒で完成するカップラーメン」や「お湯も水もいらないパリパリ食べるカップラーメン」といった商品アイデアがいいかもしれません。あるいは、お湯を入れて3分という通常の間時間であっても、「本来のラーメンの旨さ」を追求し、ラーメン屋に行くことと比較したときのタイパの高さを訴求できるかもしれません。これらは全てこの記事を書きながら適当に作った例なので正しいかはさておき、競合の特徴からどのように差別化しようかと考えるのではなく、あくまで消費者のジョブに向き合い、満たされていないニーズを突き詰め、そこに価値を提供することがポジショニングといえます。

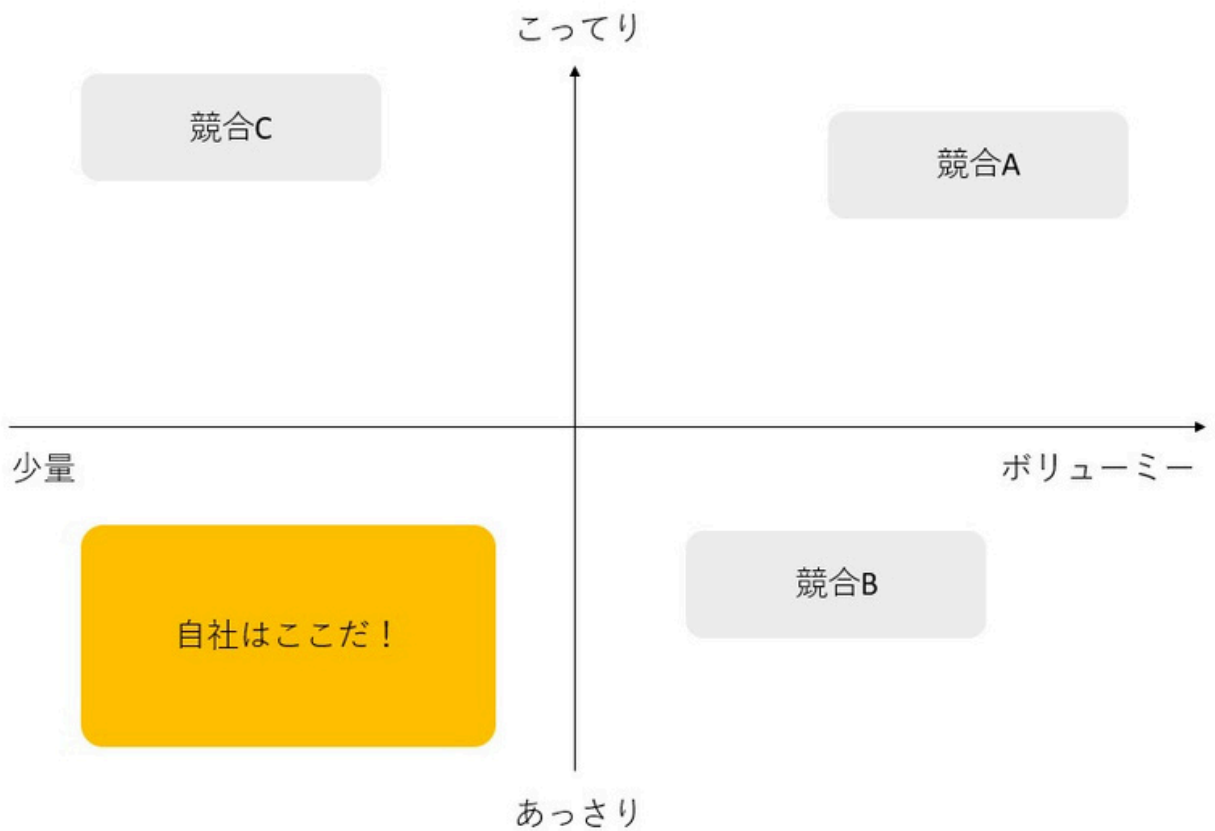
よくあるポジショニングの失敗例で、ポジショニングマップがあります。ポジショニングマップとは、競合との関係から自社の立ち位置を四象限で決めるプロセスのことで、例えば下記のカップラーメンの例のように、商品便益を軸に作るのが典型です。残念ながら、これはほとんどのケースで無駄に終わります。なぜなら、出発点が消費者ではなく競合だからです。競合の便益や特徴を起点として、そこからの違いを考えたところで、それを消費者が求めている保証はどこにもありません。

それでもポジショニングマップがこの世から無くならないのは、MECE (モレなく、ダブリなく) に見えるので作っていて楽しいのと、開発部が強いモノ起点の伝統的な日本の会社では、自分たちの開発した商品が世の中にとって意味のあるように錯覚できるので気持ちがいいからだとは私と考えています。

2. セグメンテーション・ポジショニングとは

b. ポジショニングとは

<間違ったカップラーメンのポジショニングマップ例>



3. 具体的な手順：定量から定性、意志決定まで

a. 目的・成果物イメージ・ネクストステップの明確化

- I. 調査を実施する前に、この分析を行う目的をあらかじめ明確にしておく必要があります。売上金額や顧客数などの数値目標でもいいですが、どちらかという、「新しいユーザーを獲得したい」、「既存ユーザーにさらに使って欲しい」といった「事業のどんな課題を解決したいのか」という目的があった方がいいです。そうすることで、分析の後にターゲティングやポジショニングで迷うことが少なくなります。

- II. 成果物のイメージとネクストステップをあらかじめ合意しておくことも重要です。例えば「どのセグメントのどのニーズをどの商品・どの価格で」というようなアイテムマップが最終成果物として求められているのに、セグメントを理解するだけの調査では不十分です。また、既に発売した商品のコミュニケーションを修正して正しくポジショニングするのがネクストステップとして求められているのに、最終的に新商品のアイデアを出してしまうと期待外れになってしまいます。

- III. 最後に、目的達成のためにセグメンテーションが本当に必要かという視点も必要です。セグメンテーションをすると、消費者をMECEにグループ分けでき、Size of Prize（売上予測）を算定しやすく、リソース投下の優先順位も定めることができるので、特にビジネス面で多くのメリットがあります。一方で、人間は季節や時間帯、その瞬間に一緒にいる人といった文脈によってジョブを変える難しい生き物なので、業界・カテゴリによってはジョブの理解をとことん深める方が有効な場合もあることを理解しておく必要があります。いずれにしても、ステップには多くの共通点があるので、この記事を最後まで読めば一通り何をすべきか分かると思います。

3. 具体的な手順：定量から定性、意志決定まで

b. 仮説の洗い出し

目的を定めたら、次は**仮説の洗い出し**を行います。仮説の洗い出しとは、「どんなユーザーがいそうか」、「どんなニーズがありそうか」という視点からの逆算で、価値観や便益をリスト化します。最終的には、リストの項目を調査結果をもとにグループ分けし、ジョブを見つけ、セグメンテーションをしていきます。

カテゴリにおける経験が長く、消費者理解に自信のある方を除いて、**この時点で定性調査を行うことをオススメします。** 仮説の洗い出しでは、カテゴリ経験が長い場合を除いて、自分たちの経験を思い起こしながらアイデアを出し合うことが多いと思います。しかし、**同じ会社に属している時点でその意見にはかなりバイアスがかかっています。** ここで極めて重要な項目を見落としていると、分析時に取り返しのつかない事態を招くことがありますので、幅広い消費者に話を聞き、価値観の包括的な理解をしておくことを強くオススメします。

- i. **価値観**：カテゴリに対する気持ちや意識・使い方・買い方をリスト化します。「食事において味は大切だ」というような誰もが賛成するような項目は意味がないことが多いので、意見が割れそうなものを挙げていきます。また、コツとしてネガティブな要素も入れると成果物の深みが増します。（「カップラーメンはお湯の準備が面倒」など）
- ii. **便益**：カテゴリが提供できる機能的便益をリスト化します。ここでは、自社で提供できそうなユニークな便益に加えて、誰もが求める基本的な便益も入れておくといいです。（「健康的である」など）

3. 具体的な手順：定量から定性、意志決定まで

b. 仮説の洗い出し

- iii. **その他**：欲しい最終成果物に応じて、その他の項目も作っていきます。作成したセグメントが求めるもの・ことを深掘りすることが意図です。例としては、ニーズが生まれる瞬間（Moment of Truth）、現在行っている行動（Compensatory Behavior）、購入動機（Trial Trigger）などがあります。これらを理解することで、発見したセグメントが「現在何を行っていて」、「どんな瞬間にニーズを感じて」、「どんなきっかけで購入するか」理解することができ、次のアクションに繋げやすくなります。

c. 調査票の設計

調査票では、価値観と便益に関しては、マトリクス形式で聞くことが多いです。後述しますが、グループ分けをする上で必要な因子分析を行う際には、5段階以上のスケールで聞くことが多いです。

<設問例>

	とてもあてはまる	ややあてはまる	どちらともいえない	あまりあてはまらない	全くあてはまらない
普段食事を作る時間がない	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
食事の目的は栄養摂取である	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
食品を買う時は成分表を必ず見る	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
一日の摂取カロリーを管理している	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
昼食を抜くことが多い	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

その他に設問に関しては、「最終的なアウトプットとしてどんなものを作るか」、「どんなアクションに繋がりたいか」からの逆算で質問を設定します。例えば、ニーズが生まれる瞬間（Moment of Truth）については、セグメントごとの比較を行うことでターゲットセグメントのニーズが生まれるユニークな瞬間を理解し、それを強調したテレビCMを作りたいというアクションを先に定めた上で、複数選択にしたり、トップ3のランク付けにする、というような考え方はです。

3. 具体的な手順：定量から定性、意志決定まで

d. 分析 / 意味付け

調査が終わったら、次は分析です。ジョブを見つけて、セグメンテーションするという2つのステップについて説明します。テクニカルで細かい話は省略します。

i. 因子分析でジョブを見つける

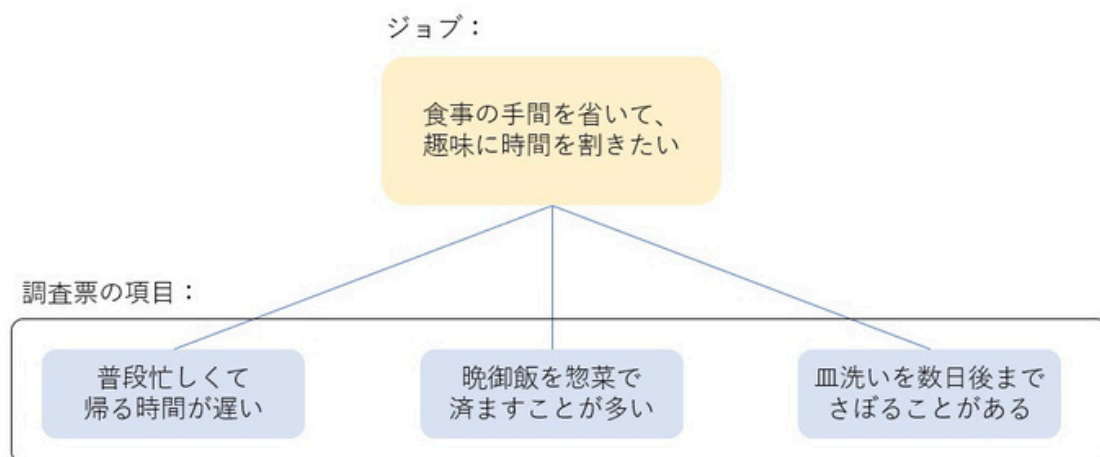
因子分析とは、たくさんの要素（変数）から、それぞれの関係性の強さをもとに、その背後に潜む構造（因子）を見つける分析手法です。具体的なやり方については、NTTコム オンラインさんやマクロミルさんの記事が分かりやすいです。

<https://www.nttcoms.com/service/research/dataanalysis/factor-analysis/>

https://www.macromill.com/service/data_analysis/factor-analysis.html

これをもとに、**関係性の高い項目同士から読み取れる背後に見えてくるやりたいこと・求めていることを「ジョブ」として定義します**。価値観の項目の因子分析から始めるといいですが、便益の項目の因子分析もしてみてください。思ってもみなかった便益同士の関係性が強いこともあり、新しい発見があるかもしれません。

<カップラーメンのジョブの作成のイメージ>



3. 具体的な手順：定量から定性、意志決定まで

d. 分析 / 意味付け

- ii. **クラスタリングでセグメンテーションする** クラスタリングとは、データマイニングの一種で、データの距離（類似度）にもとづいてグルーピングする手法です。因子分析を行うと因子得点（各回答者に対するそれぞれの因子の影響の強さ）が得られるので、そのデータを使ってクラスタリングします。クラスタリングの具体的なやり方についても、NTTコム オンラインさんの記事がオススメです。

<https://www.nttcoms.com/service/research/dataanalysis/cluster-analysis/>

これを行うことで、**因子分析で定義されたジョブが、各セグメントでどの程度求められているのか理解することができ、ニーズを深く理解することができます。**

<カップラーメンのクラスタリングのイメージ（再掲）>

	セグメント1 タイパ重視	セグメント2 背徳感	セグメント3 友達作り
手間を省いて、趣味に時間を割きたい	+++	++	
忙しい日々の「罪」なご褒美が欲しい		+++	
効率よく満腹感を得たい	+++		
気分よく一日をシメたい		++	++
話題作りのきっかけが欲しい			+++

- iii. **その他の分析** セグメンテーションが終われば、各回答者をそれぞれ一番近いセグメントに振り分けることができます。それによって、各セグメントのデモグラ属性やニーズが生まれる瞬間などの比較表を作ることによって、さらなる深掘りすることができます。

3. 具体的な手順：定量から定性、意志決定まで

e. 定性調査を通してセグメントの深掘り

上記までの分析は、多くが仮説ベースであり、ある意味想像によって作り出したセグメントです。より成功確率の高い具体的なアクションに落とし込むために、ここで定性調査を行うことが有効です。このステップは忘れられがちですが、私は最も大切なプロセスだと思っています。全てのセグメント、あるいは優先順位の高いセグメントに対して定性調査を行い、消費者の行動を深く観察することで、仮説の検証を行い、ジョブの精度をあげていきます。このあたりについては、[【1時間で分かる】P&G流マーケティングの教科書](#)を見ていただくとよく分かります。

f. ターゲットを定める

セグメントの深掘りが終わり、セグメンテーションが完成しました。次は、**どのセグメントにリソースを投下するのか決める作業で、ターゲティングと呼びます。**

各セグメントの大きさや重要さと、競合によって既にどれだけ満足させられているか、そして自社商品・サービスの強みが活かせるかという軸をもとに、ターゲットを絞ります。

先ほどの例を使うと、カップラーメン市場において「セグメント2：背徳感」は競合によってある程度満足させられており、「セグメント3：友達作り」には競合がないが数が小さくあまりにもリターンが小さいので、「セグメント1：タイパ重視」に絞るといったイメージです。

あるいは、商品が既に存在していて、新しくコミュニケーションを開発したいという場合、最もその商品で成功確率の高そうなセグメントを選ぶという順序になることもあります。

3. 具体的な手順：定量から定性、意志決定まで

g. ポジションを定めて商品/サービス/コミュニケーションに活かす

冒頭に書いた通り、ターゲットセグメントのまだ満たされていないニーズ (Unmet Needs) に対して価値を提供し、自社製品を選んでもらう確率を高めるのがポジショニングです。

セグメントに属する消費者が持つジョブに真摯に向き合い、心の奥底で欲しているのに市場にない（ように感じている）ものを提供することが正しいポジショニングです。

初めに一部書きましたが、カップラーメンの例で言うと、「セグメント 1：タイパ重視」の求めるタイパを突き詰めて、「お湯や水を入れたら10秒で完成するカップラーメン」や「お湯も水もいらないパリパリ食べるカップラーメン」といった商品アイデアがいいかもしれません。あるいは、お湯を入れて3分という通常の間であっても、「本来のラーメンの旨さ」を追求し、ラーメン屋に行くことと比較したときのタイパの高さを訴求できるかもしれません。他にも、「未開封の状態から30秒以内に完食できたらカップラーメン1年分プレゼント」というキャンペーンをTikTokで行うことでタイパ重視セグメントのジョブに訴えかけると効果的かもしれません。

ここでは、ターゲットセグメントのジョブを徹底的に理解し、競合によって満たされているニーズと市場で満たされていないニーズを明らかにし、満たされていないニーズに価値を提供することに全力を注ぎます。そうすれば、結果として必然的に競合との差別化は達成されます。

文字で説明するのは簡単ですが、このためには、試行錯誤しながら定量・定性双方の理解を積み重ねて、少しずつ精度を上げていくしかないと考えています。

4.最後に—消費者に会おう

マーケティング会社として“売れる仕組み”を熟知するベイコスメティックスは、そのノウハウを余すところなく活かした「売れるをつくる OEM」をご提供しています。徹底した市場・競合分析でターゲットと訴求ポイントを定めたら、あとは最短距離で商品を形に——私たちは企画から店頭デビューまでを一気通貫で伴走し、ヒット創出を加速させます。

まず、**製造リードタイムは従来比で 50%以上短縮**。国内外の自社・提携工場を並行稼働させる独自の生産オペレーションと、容器・原料をスピーディーに手配できる独自ネットワークにより、**一般的に半年かかるローンチを約2ヵ月に圧縮**します。さらに**コスト面でも独自ルートを活用し、高品質を保ったまま原価を大幅に抑制**。浮いた予算を販促へ振り向けることで、売上最大化の循環を生み出します。

企画段階では、数千人規模の定量調査や N=1 インタビューで得たインサイトを、自社開発 AI が解析。膨大な組み合わせの処方やストーリーを高速でスクリーニングし、ヒット確度の高いプランだけを厳選します。

この仕組みから誕生した自社ブランド『カプセルセラム』は発売1年で100万本突破、脂性肌向け『AZELAIN』もドラッグストア 5,000 店舗展開・SNS 総再生 5,000 万回超の大ヒットを記録しました。

さらに、経験豊富な専任担当が企画・試作・販促・物流まで 1on1 で徹底サポート。開発中の疑問や急な仕様変更にもストレスなく対応できる体制を整えています。

「OEM の見積もりが高い・遅い」「オンライン販売だけでは頭打ち。店頭に並べたい」——そんなお悩みがあれば、まずはお相談ください。ベイコスメティックスが“売れるまで”を丸ごと引き受け、貴社が本当に集中すべきブランド戦略に時間と情熱を取り戻します。

📧 お問い合わせはこちら → <https://baycosme.com/#contact>

☎️ お電話：03-6823-7543

お問い合わせ先

contact@baycosme.com
