第12回は、製品ライン拡張の法則です。「製品ライン」とは、ブランドの品ぞろえ（ライン）がどうなっているのか、その状態を示したものです。そして、製品ライン拡張とは、新しいアイデアやコンセプトに基づき新規にブランド開発したり、新規に市場開拓するのではなく、シェアや売り上げ増大を図るため、ブランドは従来のままで、新商品や新事業に手を伸ばすことです。

著書では、このような製品ライン拡張の事例が跡を絶たず、そう言った安易なマーケティング姿勢を厳しく批判しています。

事例は、20年前のIBMです。1980年代、メインフレームと言われる大型コンピュータに専念し、利益も確実でした。ところが、1990年代に入り、コンピュータの可能性が広がるとともに、あらゆる事業領域に進出しました。しかし、業績は逆に悪化しました。メインフレームだけでなく、パソコン、ワークステーション、ソフト、ネットワーク、電話などほとんど努力もなく、中身だけが膨らんでいくタンスのように製品ライン拡張を進めた結果と分析しています。

安易な新商品開発は、「製品ライン拡張」の典型です。例えば、ステーキ市場で群を抜くシェアの極上ソース（A-1）を作っているメーカーがあるとします。ところが、指向がビーフからチキンに移ってきたため、チキン向けソースの発売が必要と考えます。そこで、ステーキ市場でのブランド権威をそのまま利用して、チキン向けの名前を「A-1チキン」と命名したとします。しかし、これで、売れると思いますか。

既に述べたように、マーケティングは、知覚をめぐる戦いであり、商品をめぐる戦いではありません。顧客心には、A-1はブランド名でなく、ステーキソースそのもので浸透しており、チキンの世界で通用するはずがないと断じています。

また、「多いこと」は、「少ないこと」に通じるとも言っています。つまり、会社が、商品、市場、提携先等を増やせば増やすほど、収益は減少するのです。一方、「少ないこと」は、「多いこと」に通じると言っています。仮に、成功を望むのであれば、顧客心に一定の地歩を築くため、焦点を絞ったブランド開発を行い、新しいカテゴリーを切り開くことがマーケティングの王道だと指摘しています。

ライン拡張は、効果がないにも係らず、各社は、次々とライン拡張商品を企画します。IBMは、途方もなく巨大なコンピュータのテントを張り巡らしましたが、仮に資金的な余裕が十分あっても、競争の中で急速に成長する市場全てを支配することはできません。IBMは、焦点を絞り、テントを張る場所を吟味して戦うべきと締めくくっています。

では、来月。