

戦略的カラーラインナップの実現

Realization of Strategic Color Lineup

吉 村 雅 晴¹

Masaharu YOSHIMURA

要 旨

二輪車のカラーリングは、モデルのコンセプトや魅力を顧客に伝えるたいせつな要素であり、お客様の購買意欲に大きく影響する。著者はベトナム赴任時に、全モデルのカラーリングを俯瞰的に見直すことで、各モデルの個性を際立たせる「色戦略」を立案した。この「色戦略」に基づき、上位モデルがカラーリングのトレンドを発信し、エントリーモデルがそれを追従するという商品展開をおこなった。これにより、顧客に満足度の高い商品が提供できるようになった。ベトナムでの事例をもとに、日本の50 ccスクータにも「色戦略」を応用し、モデルごとのカラーリングを見直した。モデルごとに違うお客様それぞれに、満足度の高いカラーの選択肢を提供しつつ、ビジネス的な貢献度の高い商品展開を実現した。市場背景や生産工場の設備の違いなど、地域や市場によって条件は異なるが、「色」を切り口に機種のキャラクタを際立たせて、ラインナップとして最適を目指す「色戦略」は、さまざまなモデルの開発にも応用が可能である。

ABSTRACT

The coloring of motorcycles is an important element that conveys the concept and appeal of the model to customers and greatly influences their purchasing motivation. During the author's assignment in Vietnam, I devised a "coloring strategy" to highlight the individuality of each model by reviewing the coloring of all models from a comprehensive perspective. Based on this strategy, the upper-grade models set the trend in coloring, and the entry models followed. This enabled us to provide customers with high-satisfaction products. Building on the example in Vietnam, we applied the "coloring strategy" to 50 cc scooters in Japan and reviewed the coloring for each model. This provided each different customer for each model with high-satisfaction color options, while also achieving a product lineup with high business contribution. Although conditions vary by region and market, such as differences in market background and production facility capabilities, the "coloring strategy", which aims to optimize the product lineup by highlighting the character of each model from the "color" perspective, can be applied to the development of various models.

1. 二輪車におけるカラーリングの重要性

二輪車におけるカラーリングは、各々のモデルのコンセプト、魅力をお客様に伝えるたいせつな要素のひとつである。

販売店に並ぶ二輪車の中に自分の好きな色を見つけ、「色が気に入ったから」と購入されたお客様もいる。二輪車の場合、お客様は自分が乗車している姿をイメージし、そのカラーリングとの調和も考えて選択するという特徴もある。ウェアやバッグなど、自分の好みのカラーを身に着けることが当たり前になっているこの時代、二輪車のカラーリングの重要性はますます高くなっている (Fig. 1)。

二輪車のデザイナーがカラーリングを検討する際に真っ先に思うことは、お客様がどんな状況で、どんな風に乗車す

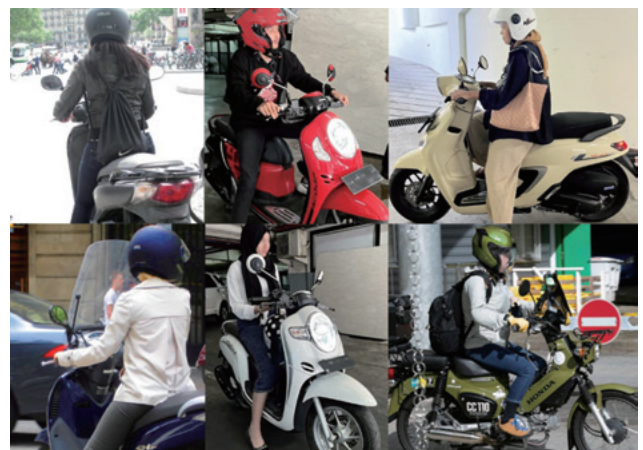


Fig. 1 Motorcycle coloring and user fashion influencing one another

¹ デザインセンター

るのかということだ。通勤なのかレジャーなのか、それとも日常の足代わりなのか、どんな感じで乗車されるのかを事前の調査、情報よりお客様のライフスタイルに思いをはせる。それにはどんな色が似合うかを検討した上で、厳選したカラーリングを営業部門に提案する。それぞれのモデルのコンセプトに沿った、最適なカラーバリエーションになるように協議しながら、各モデルのカラーラインナップは決まっていく。

二輪車開発部門のデザイナーである著者は、2000 年代初頭にベトナムに赴任した。その際、ベトナム国内で販売する全モデルのカラーリングを任される機会を得て、全てのカラーラインナップを俯瞰した。通常カラーラインナップとは、前述したようなモデルごとのカラーバリエーションを指すことが多い。しかしベトナム全モデルのカラーリング責任者となると、必然的に全モデルのカラーラインナップを同時に見ることになる。

当時のベトナムでは 3 種類のモデルを製造、販売していた。モデルごとに何色かのカラーバリエーションを持っていたが、どれも同じような印象となっており、カラーリングによるモデルのコンセプト表現が十分にされていないと感じた。そこで全体最適を目論み、モデルごとの個性を活かすカラーリングの戦略を立案することとした。この戦略により、モデル個々に検討することで生じていた色やイメージの重複から脱却することができた。また、各々のモデルはより明確な個性を持つカラーラインナップの実現が可能となった。それにより、お客様に色を選ぶ喜びを提供することができた。

以下にそのカラーリング戦略を構築した内容について述べる。

2. 色戦略立案のきっかけとなったショーモデル

2.1. 著者のベトナム赴任と危機感

弊社東南アジア諸国連合 (ASEAN) 地域向けの二輪車の研究開発は、タイに拠点を置く Honda Research & Development Southeast Asia - Thai Office (HRS-T) でおこなわれている。当時、ベトナムモデルのカラーデザインについては、Honda Vietnam 設立当初から担当していたシンガポールの HRS-Singapore Office (HRS-S) がおこなっていた。2000 年代初頭、新興市場として注目されていたベトナムのお客様に寄り添った開発の実現を目的に、新研究所 HRS-Vietnam Office (HRS-V) の開設が望まれていた。2003 年、著者はベトナムでの新研究所立ち上げという使命のもと、設立と同時にハノイに赴任することとなった。

赴任早々、ハノイの街中に出てみた。Honda 車を筆頭に日本メーカー製の二輪車と、日本車を真似たコピー車であふれている印象だった (Fig. 2)。驚いたのは、走っている新旧さまざまな二輪車のカラーの多くが、昔ながらの暗い色

であることだった。まれに鮮やかなカラーの二輪車も走ってはいたが、目にする数は限られていた。



Fig. 2 Street corner in suburbs of Hanoi in 2003

2 軒訪問した販売店で 10 人程の Honda 車ユーザに話を聞くことができた (Fig. 3)。早速、気になっていた二輪車のカラーリングについて尋ねてみた。年配のユーザからは「Honda のカラーは無難で安心だから」という声が聞かれた。一方、若者ユーザからは「Honda を選んだのは親の世代、もし自分で選ぶなら Honda 以外の日本メーカーのカッコいい二輪車かもしれない」という声が聞かれた。Honda 車は丈夫さで信頼されていることが購入理由であるとは聞いていたが、理由の中にデザインやカラーが入っていないことを目の当たりにした。特に若者ユーザの言葉から、近い将来に起こる購買層の若返りを見据えた、Honda 車のデザインとカラーリングの魅力向上が急務であることを実感した。



Fig. 3 Example of Honda dealerships visited

2.2. 販売店大会とショーモデル

カラーリングの魅力向上を具体的にどう進めると考えはじめた矢先、早速その機会が訪れた。ベトナムの Honda 二輪車製造販売会社である Honda Vietnam 社長に会うこととなり、HRS-V 所長とともにホテルのラウンジに向かった。ラウンジでは Honda Vietnam の社長と営業部長が、2 ヶ月後に迫った販売店大会に関するプレゼンテーション

を受けていた。販売店大会とは、全ベトナムの Honda 販売店を招待し、優秀な経営者の表彰や、次年度の会社施策の説明をおこなうビジネスミーティングである。打合せで使われたホテルのラウンジは、まさに販売店大会が開催される現場であった。

企画運営を担う広告代理店のプレゼンテーションでは、販売店大会以降の「TOI YEU VIET NAM (著者訳: I Love Viet Nam) キャンペーン」に用いる、イラストで描かれたカラフルなキャラクターが紹介されていた (Fig. 4)。



Fig. 4 Characters of "I Love Viet Nam"

現場での自己紹介で著者がデザイナーであることを告げると、このキャラクターについて意見を求められた。カラーリング魅力向上の方法を考えていた著者は、このカラフルな二次元のキャラクタイメージそのままの実車を制作し、販売店大会で展示することを提案した。従来の販売店大会は資料の映写、説明が中心と聞いていた。新たにキャラクタイメージの実車を展示することで、華やかさを前面に打ち出し、よりインパクトある訴求ができるのではと考えての提案であった。

この提案に対し Honda Vietnam 社長と営業部長は面白そうと賛同した。その一方 HRS-V 所長は反対の立場を取った。

二輪車の開発責任者としての豊富な経験から、材料の調達、試作から仕上げに至るまでのショーモデル制作の大変さを知っているがゆえであった。販売店大会前に完成させるための制作期間は 2 ヶ月を切っていた。

本提案を推進するためには、HRS-V 所長および工場の車両生産部門のスタッフが納得できる具体的な計画が必要であった。そこで、2 ヶ月でショーモデルを仕立てるための段取りおよび日程計画を企画書にまとめることとした。

2.3. 工場への協力要請

打合せ翌日、工場の各部門の責任者が参加する定例会議に出席した。その場で販売店大会向けのショーモデル展示に関する企画とその制作計画を説明した。社長が同意し

た企画であればと反対はされなかったが、イラストにあるような塗色の調達についての質問が上がった。塗料は我々 HRS-V の方で開発、準備すると説明し、協力の約束を取り付けることができた。

2.4. 塗料開発とショーモデル制作

必要な塗料を調達するため、購買担当駐在員に塗料メーカーとの打合せの設定を依頼した。現地塗料メーカー、HANOI SYNTHETIC PAINT COMPANY 社は、日本の Honda 二輪車工場に納品している川上塗料株式会社と技術提携しており、その川上塗料から派遣されている日本人駐在員との打合せが実現した。

早速、販売店大会での実車展示構想を説明し、短期での塗料開発の協力を依頼した。しかし、2 ヶ月を切るスケジュールには対応できないと即答された。通常の新色開発は、調色を繰り返し満足する色味ができた後、色落ちを含む耐候性や、密着性を中心とした実機環境適合性などのさまざまな性能確認が必要となる。性能確認の中には、年単位の時間を要する項目もあり、今回のスケジュールでの開発はあり得ないということであった。

それならばと、本企画で必要な項目を再度整理し対処法を考えた。まず、調色にかかる時間の大半は、調色の実務よりも塗料メーカーとデザイナー間での塗色サンプルの行き来に費やされている点に着目した。さらにデザイナーが求める調色の方向性を伝えるのは営業担当者のため、調色担当者にニュアンスがダイレクトに伝わりにくい。そこで、メーカーの調色現場にデザイナーが直接出向き、その場で色味を判断することを提案した。これにより、塗色そのものの開発時間の短縮が可能となる。

また、通常の新色開発は量産での使用が前提となるため、短期での開発であれば耐候性など性能の確認が取れている顔料だけでおこなうのが一般的である。それは使える顔料に限られ、調色に手間取ることを意味している。しかし今回の新色はショーモデル限定なので、量産を前提とした性能は必要無い。顔料選択の自由度が広がり、調色スピードの加速が期待できる。

今回調色する塗色を量産で使用するときには、規定の時間を取って新色として開発することを確約した。その条件であればと塗料メーカーとの話がまとまり、2 ヶ月以内という短期での塗料開発が実現した。

塗料メーカーでの調色後、塗装設備が異なる工場の塗装ラインでは、あらためて色再現の確認が必要となる。その作業時にも川上塗料の駐在員に現場に張り付いていただくなど、初めて塗装ラインに流れる華やかな色の再現に多大なる協力をいただいた (Fig. 5)。

こうして数々のハードルを塗料メーカー、工場、研究所が一丸となり乗り越え、カラフルなショーモデルは無事完成した (Fig. 6)。



Fig. 5 Paint line at plant



Fig. 6 Completed show models

2.5. 販売店大会

ショーモデルを展示した販売店大会は大盛況であった (Fig. 7)。見たことの無い新しい色に塗られた二輪車の展示は、来場者をくぎづけにした。その来場者の様子から、カラフルな色に対する関心の高さを強く感じた。赴任直後

の若者ユーザとの会話で感じた危機感と合わせ、今後の Honda Vietnam 商品への早急なフィードバックの必要性を強く考える契機となった。

3. 戦略的カラーラインナップの考え方と量産化

販売店大会終了後の 2003 年 9 月、ASEAN の拠点技術研究所であるタイの HRS-T より、HRS-V でカラー開発責任者とデザイナーを兼務して開発するよう指示が出された。これまで、開発責任者はタイ、カラーデザイナーはシンガポール、と分担していたが、この指示によって、ベトナム人スタッフ及び駐在者の手で、自分たちの市場向けの商品開発ができるようになった。Honda Vietnam にとって、自国に開発部隊が常駐するという待ち望んだ姿が実現したのだ。

3.1. 現地のリアルを活かす開発

自分たちで新たに商品開発を進めるため、あらためてベトナム二輪車ユーザのライフスタイルを確認した。

すると二輪車ユーザの多くが、昼間は通勤や仕事に使い、夜間は家族のレジャーに使っているという。昼間の使い勝手は通勤用途の二輪車として各国共通であるが、この「夜間は家族のレジャー」とは何を指しているのであろうという疑問を持った。それを確かめるべく夜の街に出てみると何百台もの二輪車が、2 人乗りは当たり前で、3 人 4 人と家族で楽しそうに走っている姿があった (Fig. 8)。翌日の出社後、現地スタッフに聞いてみると、家にクーラーやテレビの無い家庭も多く、家族全員で夕涼みを兼ねてレジャーとして街を走るのだという。特定の目的地は無く、家族や友人とのシティークルージングである。そこには、質実剛健で頼もしい相棒としての一面と、家族みんなに愛されるレジャーバイクとしての一面があった。



Fig. 7 Colorful show models showcased at dealer convention draws large crowd



Fig. 8 Users happily cruising in city at night

あらためてそのような視点で Honda 二輪車のカラーラインナップを見てみると、質実剛健ではあるが地味な印象のものばかりであった。しかし、他のメーカーの二輪車にはレジャー性のある明るい色合いのものも含まれていた。赴任早々に街の若者に聞いた、「自分で買うなら Honda 以外の日本メーカーのカッコいい二輪車」というのは、このようなところからイメージが刷り込まれているのだと感じた。ならば、仕事に多く使われる Honda の二輪車にも、おしゃれやトレンドの香りがするデザインを取り入れることで、家族や若者達にも良いイメージを訴求できるのではないかと考えた。

そこで、ラインナップ全体におけるそれぞれのモデルの立ち位置も再考しながら、カラーラインナップについて検討し、次節にまとめた。

3.2. カラーラインナップ最適化のロジック「色戦略」

Honda Vietnam では、性格の違う以下の 3 モデルを販売していた (Fig. 9)。各モデルの特徴を以下に記す。

- ・ Future (110 cc, USD1,556) : スポーティな外観デザインの上位モデル。発売後 5 年を経て売上げ停滞。
- ・ Wave α (100 cc, USD856) : エントリーモデルとして、廉価さを魅力に販売好調。コピー車が多い。
- ・ Super Dream (100 cc, USD1,431) : 歴史と伝統の Honda

Vietnam の礎を築いたモデル。変化を求めないユーザの購入が多い。

各モデルそれぞれの市場状況、ラインナップ上のあるべき立ち位置を踏まえ、都市部と地方部のトレンド受容度の違い、流行伝播の時間差、可処分所得の違いを明確化した上で、以下のカラーリング開発方針を定めた。

- (1) 上位モデルの Future をトレンド発信モデルと位置づけ、大胆なデザイン表現が可能な 2 トーンカラーと大型のグラフィックを採用する。
- (2) エントリーモデルの Wave α をトレンド追従モデルと位置づけ、数ヶ月のインターバルを設けた上で Future イメージの 2 トーンカラーと大型のグラフィックを採用する。
- (3) 伝統のベーシックモデル Super Dream を昔からのお客様への安心感提供モデルと位置づけ、コンパクトにまとめたグラフィックにトレンドを取り入れる。

Future がトレンドを発信し、Wave α が後を追いかける仕組みにして、カラーグラフィックの共通点をお客様がひと目でわかるようにすることで、カラーラインナップの最大効果が発揮できると考えた。

このように全モデルのカラーリングを関連付け、効果的な順番で開発し、生産、発売していく仕組みをまとめて「色戦略」と名付けた。

3.3. 「色戦略」で得られること

「色戦略」により以下の項目が実現できると考えた。

- (1) Future のお客様は、いち早く最新トレンドカラーの二輪車を享受できる。
- (2) Wave α のお客様は、数ヶ月待てば憧れの上位モデル同様のトレンドカラーの二輪車に手が届く。
- (3) 営業部門は、トレンドを活用した販売戦略、ブランド戦略の構築が可能となる。
- (4) 生産部門は、Future と Wave α の新色発売時期が何ヶ月かでもオフセットすることで、年末に集中していたニューモデル立ち上げ工数の分散と、生産の平準化が



Fig. 9 Honda's lineup and color variations circulated at 2003 dealer convention

可能となる。

- (5) 塗料メーカーおよび購買部門は、塗料を計画的に生産、購入できることになり、供給コストが安定する。
- (6) 開発部門は、デザイン牽引による製品ブランドのイメージ向上と、開発工数の平準化が可能となる。

3.4. 「色戦略」実現のための事前調整

机上で構築した仕組み「色戦略」を、Honda Vietnam 社長、営業部長に提示した。「カラー変更だけの戦略的なプレゼンテーションは初めて見た、先日の販売店大会での I love Viet Nam キャンペーンカラー演出も大成功だったので、「色戦略」に基づいた商品展開をやってみよう」と快諾された。

3.5. 「色戦略」量産化のための課題と手法

早速「色戦略」に沿った開発を始めた。課題は新色の開発とその開発期間である。

Honda Vietnam の工場にトレンド発信に向けた新色が無いことはわかっていたが、あらためて塗装現場の状況を確認した。1998 年の工場設立以降 6 年間で、塗装ラインに投入された塗色は 9 色であった。そのうちの 6 色を活用して現行 3 モデルに用いていた。ASEAN における新興地域として新たに研究所まで設置する市場にしては、寂しい色数であった。

新色の開発には、現地塗料メーカーと協力してベトナム専用のオリジナルカラーを開発する手法と、日本で量産実績のある塗料を Honda Vietnam 用に微調整する手法がある。前者はデザインが最新トレンドを反映した現地最適色を開発できるメリットがある。一方で塗料メーカーと約束した十分な開発期間が必要となる。後者は日本で実績のある塗料の配合データをベースに工場設備に合わせた微調整レベルとなるため、開発期間の大幅な短縮が期待できる。反面、現地のマインドに最適な色になりにくいことは否めない。著者は色戦略の遂行のために、早期の塗料開発が必要と感じていたため、開発期間を最優先して後者で推進することにした。

早速、現地塗料メーカーに連絡し、日本の Honda 二輪工場に納品実績のあるカラーサンプルをすべて取り寄せるよう依頼した。到着したカラーサンプルから数色を選択し、現地での調色を開始した。ベトナム市場のトレンドカラーになりうる色を選び、ショーモデルのカラー開発時と同様に調色現場にデザイナーが立ち会うことで、素早いカラー開発を進めた。オリジナルの調合データにより容易に色調の再現ができるため、調色は微調整レベルで完了した。

3.6. 日本との事前調整

著者はカラーサンプルの取り寄せと並行して、日本の二輪車開発拠点の材料研究部門の担当者に、「色戦略」にお

ける新色開発手法について相談していた。塗料開発には、材料研究部門の試験および承認が欠かせないためである。さらに、ベトナム塗料メーカーの技術提携先開発部長に開発状況を説明し、日本サイドからのいっそうの技術支援を要請した。材料研究部門と、塗料メーカーそれぞれの全面協力を得ることができ、塗料開発は順調に進み、計画どおりの量産に目途がついた。

3.7. 「色戦略」の実現と結果

「色戦略」第一弾となる Future は、新発売から 6 年目のカラー変更とは思えないほど大々的な販売促進施策を展開し、ベトナム市場でのデビューを果たした。その前哨戦ともいえるのが、工場の生産ラインを停止してのラインオフ式典の開催であった。色変更だけのマイナーモデルチェンジでは前代未聞の式典開催は、色戦略で Honda Vietnam が変われることを従業員に印象付けるために、著者が社長と工場長に掛け合い実現した (Fig. 10)。

更にはハノイとホーチミンのクラブを貸し切ったの発表イベントの開催や、繁華街の一角に展示するなど、営業部長も前のめりで矢継ぎ早に企画を実現した (Fig. 11)。



Fig. 10 Line-off ceremony



Fig. 11 Night club used for launch event; invited first-customers' "Future" parked at storefront

そうした鳴り物入りで投入した新色をまとった Future は、ファッションリーダー的若者層からは、カッコいい、スポーティと上々の反応を頂いた (Fig. 12)。しかしそれとは裏腹に実販売台数は若干の増加に留まっていた。営業の現場から上がってくる声は、カッコいいけど、新しすぎて Future には似合わない、周囲の目やりセールバリュが心配で購入には至らないということだった。「カッコよければ買っていただける」と思っていただけに、想定外の結果だった。同時に、高額商品である Future を選ぶお客様は、金額に見合う安心感も同時にお求め頂いているということが垣間見え、カッコいいだけの商品魅力では足りないということを痛感した。その現場の報告を聴いた Honda Vietnam 社長は「この先も色戦略を続けるのだから、先ずは販売店の店頭に並べてもらえ」と指示を出し、店頭に Future を展示する店が少しずつ増えていった。それにより、まずは目を慣らしてもらうところからのスタートであった。

それから 6 ヶ月後、計画どおりに「色戦略」第二弾となる Wave ZX が発売された (Fig. 13)。

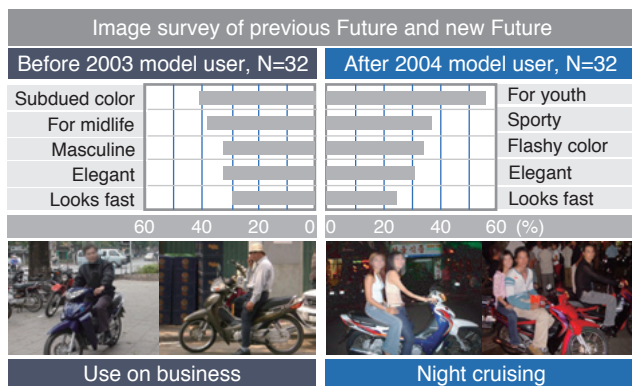


Fig. 12 Image survey of Future at launch



Fig. 13 Wave ZX with coloring inspired by Future

従来の Wave α と Wave ZX の違いは、Future イメージのカラーリングに変更した点と、若者ユーザに訴求すべく ZX というネーミングを採用したことである。この Wave ZX は、カラーリングとネーミングに加え、フロントディスクブレーキを採用したことで、新しいモデルと認識され、Super Dream, Future, Wave α に続く 4 本目の柱として活躍することとなる。

Wave ZX の販売台数は、Future と Wave α の販売台数にほとんど影響を与えることなく純増となった。これが、上位モデルでトレンドを発信し廉価モデルがフォローすることでトレンドの好循環を起こす、色戦略が実を結んだ結果であると考えられる。赴任当時は、若者ユーザに「Honda を選んだのは親の世代。自分なら Honda 以外の日本メーカーのカッコいい二輪車」と言われていたが、「色戦略」実施後の Honda 二輪車のイメージは大きく若返った。「Honda のデザインは、カラーリングがカッコいいから」と言って選んでいただけのブランドへの第一歩を踏み出すこととなったのだ (Fig. 14)。

駐在してから 1 年半が過ぎていた。



Fig. 14 Honda dealership with colorful models in 2006

一方、トレンド発信モデルである Future は、外観変更を伴いながら、Future II, Future Neo とモデルチェンジが続いていく (Fig. 15)。

それぞれのモデルには、トレンドのグラフィックと、お客様が一目で Future とわかるような安心感を併せ持つよう、グラフィックに継続性を持たせた。Wave ZX, および進化版の Wave RS がトレンドを捉えたモデルとしてヒッ



Fig. 15 Future, Future II, and Future Neo achieved both evolution and continuity of graphics

トするに従い、トレンド発信モデルとしての Future の位置づけは明確化していくこととなる。そして高価格帯モデルにもかかわらず、徐々に、しかし着実に市場に定着し、2006 年には 2003 年と比較して 281% の販売台数を記録した。モデルごとの販売台数推移を Fig. 16 に示す。

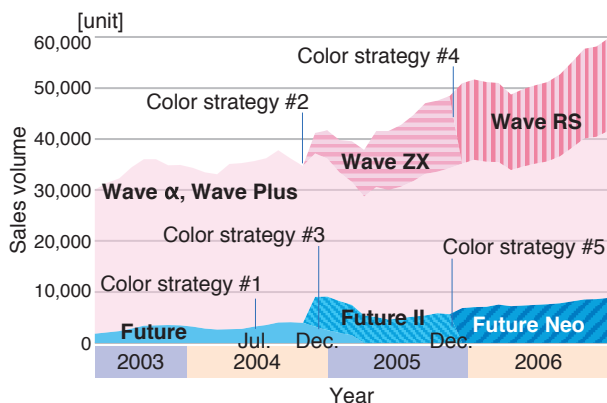


Fig. 16 Sales volume for each model of Honda Vietnam

ちなみにモデルのネーミングは、色戦略に着手した当初、モデルの連鎖が感じられるようにと筆者が仮称として使っていたものをそのまま商標に転用したものである。

4. 日本の 50 cc スクータにおける「色戦略」の進化適用

2009 年、日本の開発拠点へ帰任していた著者は、国内向け 50 cc スクータ Dio のカラー変更開発責任者に任命された。

当時の国内二輪車市場は、駐車禁止取り締まり強化、排出ガス規制による価格変更、リーマンショックなど、さまざまな要因から減少が続いていた⁽¹⁾。更に 50 cc スクータ市場においては、2007 年以降の電動アシスト自転車⁽²⁾の普及拡大も影響していた (Fig. 17)。このような市場背景

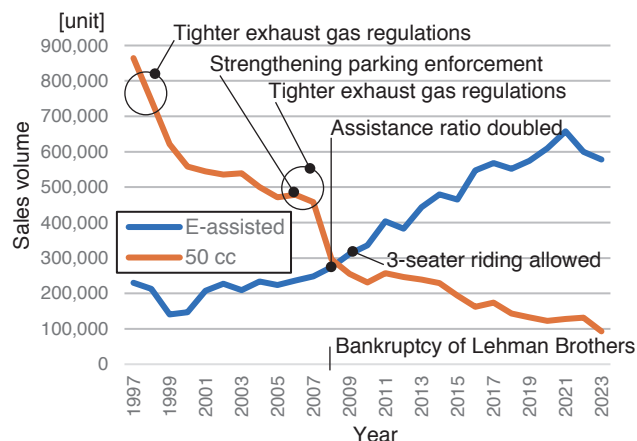


Fig. 17 Sales volume of 50 cc model scooter and domestic production volume of electrically assisted bicycles

の中 50 cc スクータメーカー各社は、お客様の購買意欲向上をねらったカラーバリエーションの増大や、新色投入のラッシュが続いていた (Fig. 18)。



Fig. 18 50 cc scooter market in chaos

4.1. 50 cc スクータ、5 モデル 30 色のカオス

2009 年の Honda 50 cc スクータラインナップは、男性向けスタンダードの Dio、買物かごを備え、主婦層を意識した Cesta、ストリート系若者に向けた Zoomer、ファッション性の高い Scoopy、ベーシックモデル Today の 5 モデルで構成されていた。そのカラーバリエーションは 30 タイプ 23 色という状態になっていた。

各モデルのカラーは、お客様の声や販売データを参考に、カラー変更主体のモデルチェンジを繰り返していた。また、モデルそれぞれの担当デザイナーがカラートレンドを意識することで、似たようなカラー構成となることもあった。その結果、モデルごとの色での差別化は曖昧になっていた。また、販売店ではすべてのモデルのカラーバリエーションを店頭展示できない、お客様は実物で色が確認できない、などの混乱を招いていた。中には「同じ色なら店頭にあるこのモデルでいいや」と言ってお目当て以外のモデルを購入するお客様の姿も見られ、商品魅力やモデルコンセプトを伝えるはずのカラーリングが機能していないことが顕在化していた。

このような状況で Dio だけカラー変更しても、お客様に商品魅力を伝えるには不十分であり、お客様や販売の現場に与えている混乱の解決にはならない。この状態から脱するためには、ベトナム駐在時に市場で評価された「色戦略」を進化適用、50 cc スクータラインナップ全体を俯瞰し、各モデルに最適なカラー変更することが必要であると考えた。そして「色戦略」実現のためには、全 5 モデルの采配が可能な開発責任者としての権限が必要と考え、すべてを任せてもらった。

4.2. 日本向け「色戦略」2009 年 - 2011 年の展開

まず初めに 2009 年時点のポジショニングマップの作成

に着手した (Fig. 19(a)). ベトナムの3機種ラインナップは車格の違いがあり、直感的に棲み分けがわかりやすかったのでマップは必要なかった。一方、日本の50 cc スクータのラインナップは、同じ排気量の中での棲み分けが必要である。それを、ぱっと見て直感的にキャラクターの違いを認識しやすいツールが必要と考え、思いついたのがポジショニングマップであった。マップは、よりシンプルでわかりやすくするため、縦軸を年齢イメージの[老-若]、横軸を性別イメージの[女-男]とした。マップの中心には Honda 50 cc スクータの56%の販売台数を占める Today を置いた。次いで Dio, Cesta, Zoomer, Scoopy をコンセプトに見合う老-若-男-女の位置に配置した。

出来上がったマップを見て、モデルごとの棲み分けが出来ているように見えたが、それ以上に Today の数字が56%を占めていることへ強い危機感を感じた。

Today は仕様とコストのバランスが魅力的で販売好調というのは理解できる。しかし一方で、その他の機種が十分な魅力を発揮していないために Today に集中してしまうのではないかと、同じようなカラーリングの機種があれば手頃な価格の方に流れてしまうといった事態なのではないかと考え、ラインナップが機能していないことを強く感じ

た。そこでマップのサークルのラップ部分を意識して設け、社内のモデル同士が競合している状況を示すようにした。マップにモデルごとの性格分け、すなわちキャラクタを立たせる必要性がある部分を訴える機能も持たせたのだ。

次に、今回開発対象の2010年モデルではなく、その翌年の2011年モデルのポジショニングマップの作成に着手した (Fig. 19(b)). このプロセスこそ俯瞰でラインナップを考えたベトナム色戦略の進化部分である。一年ごとの対処療法ではなく、翌2012年はもとより数年先を見据えたありたき姿の実現に向けて、今必要なことを明確化して実行する戦略的カラー開発の真髄であると言ってよい。

2011年のラインナップで最も大きな変化は、ファッション路線を牽引し、女性ユーザ開拓の役割を果たしてきた Scoopy が販売終了となり、ファッショナブルな若年層全体をターゲットにしたユニセックスイメージの Giorno を投入することである。

そこで、Today のセンタ配置に変わりはないが、サークルのサイズを若干小さくした。そして、Giorno はもとより、従来から継続して販売する Dio と Dio-Cesta においても、Today とラップする部分をなくしながらサークルサイズを一回り大きくした。

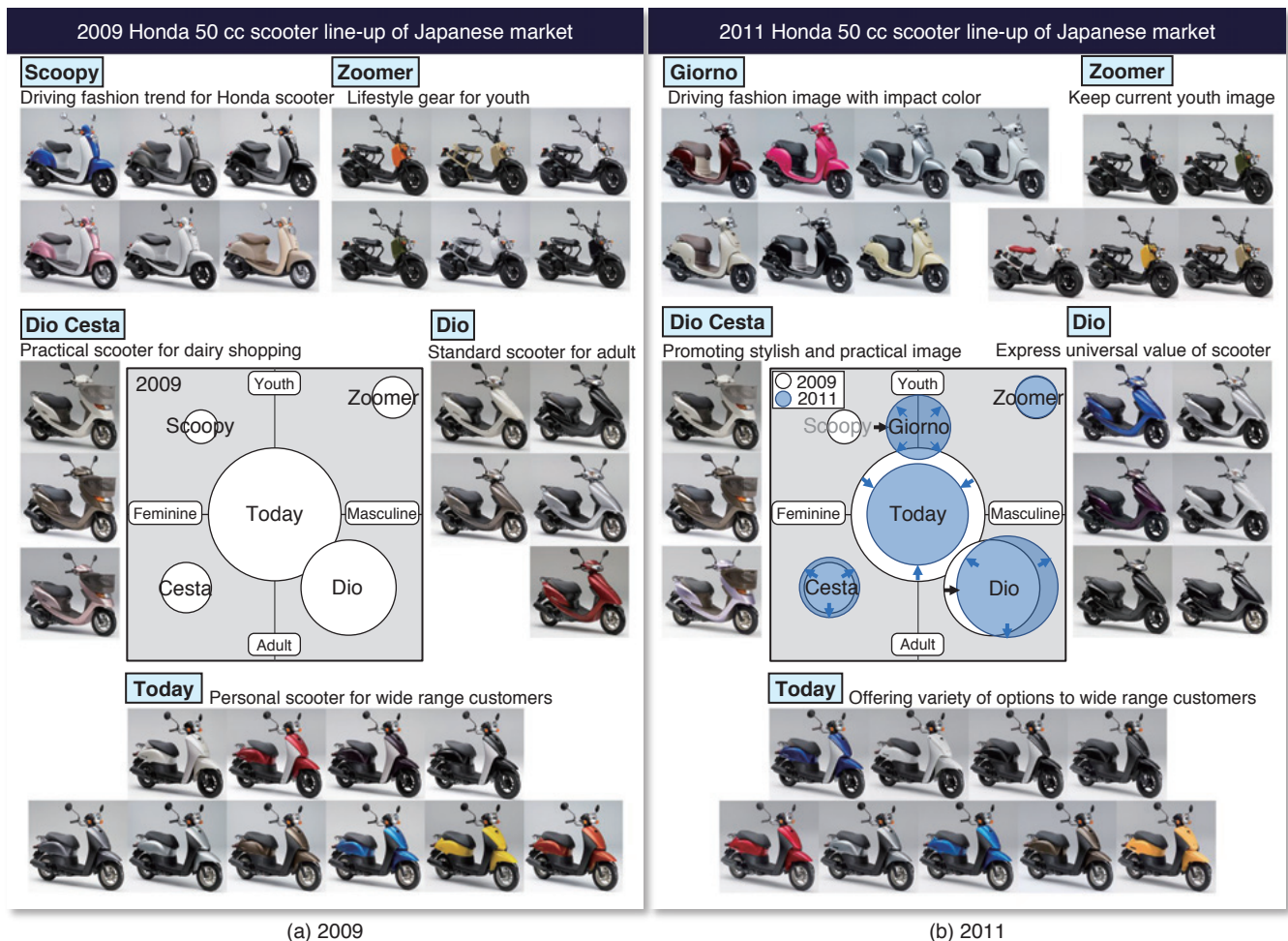


Fig. 19 Honda's Japanese 50 cc scooter lineup and positioning map for 2009 and 2011

マップ内で隣り合うサークルのラップをなくして、各モデルが魅力あふれるカラーで選ばれるラインナップにしたい。そのために、Today のカラーバリエーションはベーシックなものを最小に設定することにして、廉価なものを求めるお客様の要望にお応えすると同時に、それ以外のモデルはそれぞれのコンセプトに合ったカラーを設定し、商品力を上げていこうという意気込みである。

Zoomer はこの年のカラー変更予定はなかったが、2011 年が発売 10 年目であることから、10 周年記念のカラーリング車を限定販売することを提案した。合わせて現行の売れ筋の色に絞ったカラー数の削減を提案した。ポジショニングは若者向けのシティーバイクとして育てていきたいとの思いで孤高の配置とした。

4.3. 日本向け「色戦略」2010 年の展開

2011 年の目標となるポジショニングマップができた後、その過程となる 2010 年のポジショニングマップの作成に着手した (Fig. 20)。真っ先に考えたのが Today の扱いだ。従来の総花的なカラーバリエーションから、定番を外さないカラーバリエーションを考慮した設定としたが、この段階では一気に色数を絞ることはせず、年を追うごとに色数を減らしていくこととした。

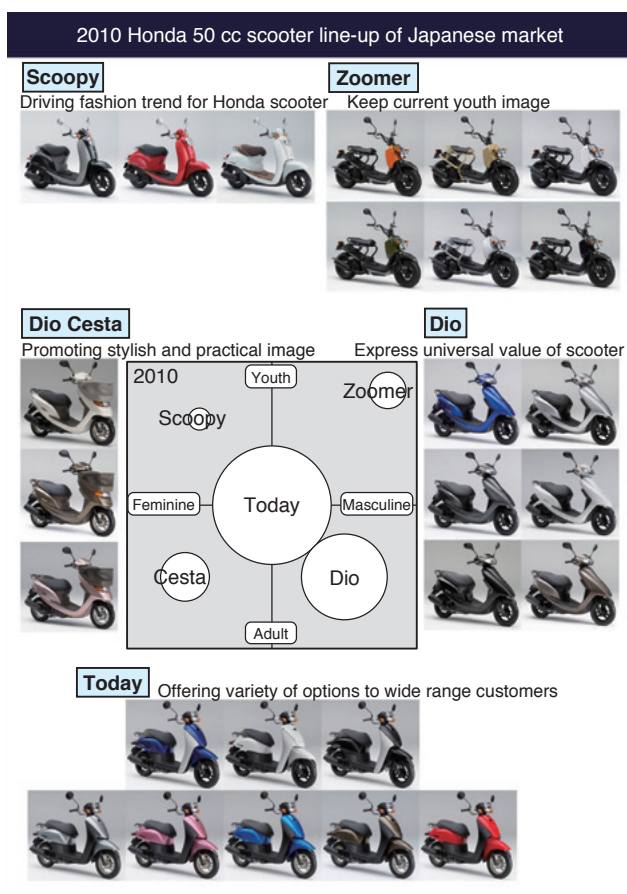


Fig. 20 Honda's Japanese 50 cc scooter lineup and positioning map for 2010

Dio は、A 社の競合モデル 7 色、B 社の競合モデル 9 色というカラー攻勢の中、Today との棲み分けと、高級感と力強さを表現できる 6 色のカラーラインナップとした。そこには、Today からの乗り換えを促したいという意思も込めた。

Scoopy は前述のとおり、翌 2011 年に新規投入するファッション路線後継モデルの Giorno にスムーズにバトンを渡したいと考えた。Giorno は、原点ファッションスクータをコンセプトに掲げて、若手デザイナーで構成されたチームでカラー開発を進めていた。Scoopy の 2009 年カラーラインナップは、幅広いファッション指向を網羅すべく Special, Standard, Deluxe の 3 タイプ 8 色が設定されていた。これを Giorno ヘスムーズに連携する事を念頭に、ユニセックスイメージのファッション路線 3 色に絞って設定した (Fig. 21)。



Fig. 21 Color lineup change in Scoopy from 2009 to 2010

4.4. 日本向け「色戦略」市場の反響

2011 年、新規発売の Giorno は、原点ファッションスクータという新コンセプトが大きな反響を得た (Fig. 22)。

年間約 3000 台売れていた Scoopy の後継モデルとしての Giorno の販売台数は約 16000 台となり、偏重気味であった Today の販売台数は約 9000 台減少している。これらより、同等数のお客様が Giorno に移行し、色戦略で目指した「ありたき姿」の一つである「モデルごとの色での差別化」は実現できたと考える。一方、販売店店頭での展示の混乱を回避するための色数の削減はまだ不十分であったため、色戦略担当を継続し、2012 年の色数削減に取り組むこととした。Fig. 23(a) に 2009 年、Fig. 23(b) に 2012 年のラインナップを示す。

Dio, Cesta, Giorno, Zoomer は、2011 年までの施策で目標としていた色数に落ち着き、残すは Today のみとなった。

2011 年に 1 色減にとどまった Today のカラーバリエーションの絞り込みに本格着手した。



Fig. 22 Color lineup of 2011 Giorno

この時点で、既に他のモデルが個性あるカラーラインナップを取り揃えていたため、色の選定は容易に進んだ。本提案を受けた営業部門は、色戦略に沿った色選定であれば、カラーバリエーションを減らしても問題ないと納得してくれた。それは過去 2 年間の販売実績が色戦略の効果を如実に物語っていたからであった。

2009 年と 2012 年のモデル数を比較すると、5 モデル 30 タイプ 23 色から 6 モデル 25 タイプ 17 色を実現し、「色戦略は」本章冒頭に上げた、お客様や販売の現場に与えた混乱の収束の一助となった。

また、Today の販売シェアが 55% から 38% に減少したのに対し、販売シェア 4% の Scoopy からモデルチェンジした Giorno は 27% に増大した。著者が本章の冒頭で述べた Today に大きく偏った 50 cc スクータ販売への危機感は解消された (Fig. 24)。

これは、それぞれのモデルの役割、棲み分けを明確化した上で、的確な投入色選定ができた結果であり、お客様は各モデルの個性に沿ったカラーデザインを手に入れることができるようになった。現在も、各モデルコンセプトを活かしたカラーラインナップにより、やみくもに色数を増やすことなく効果を上げている。

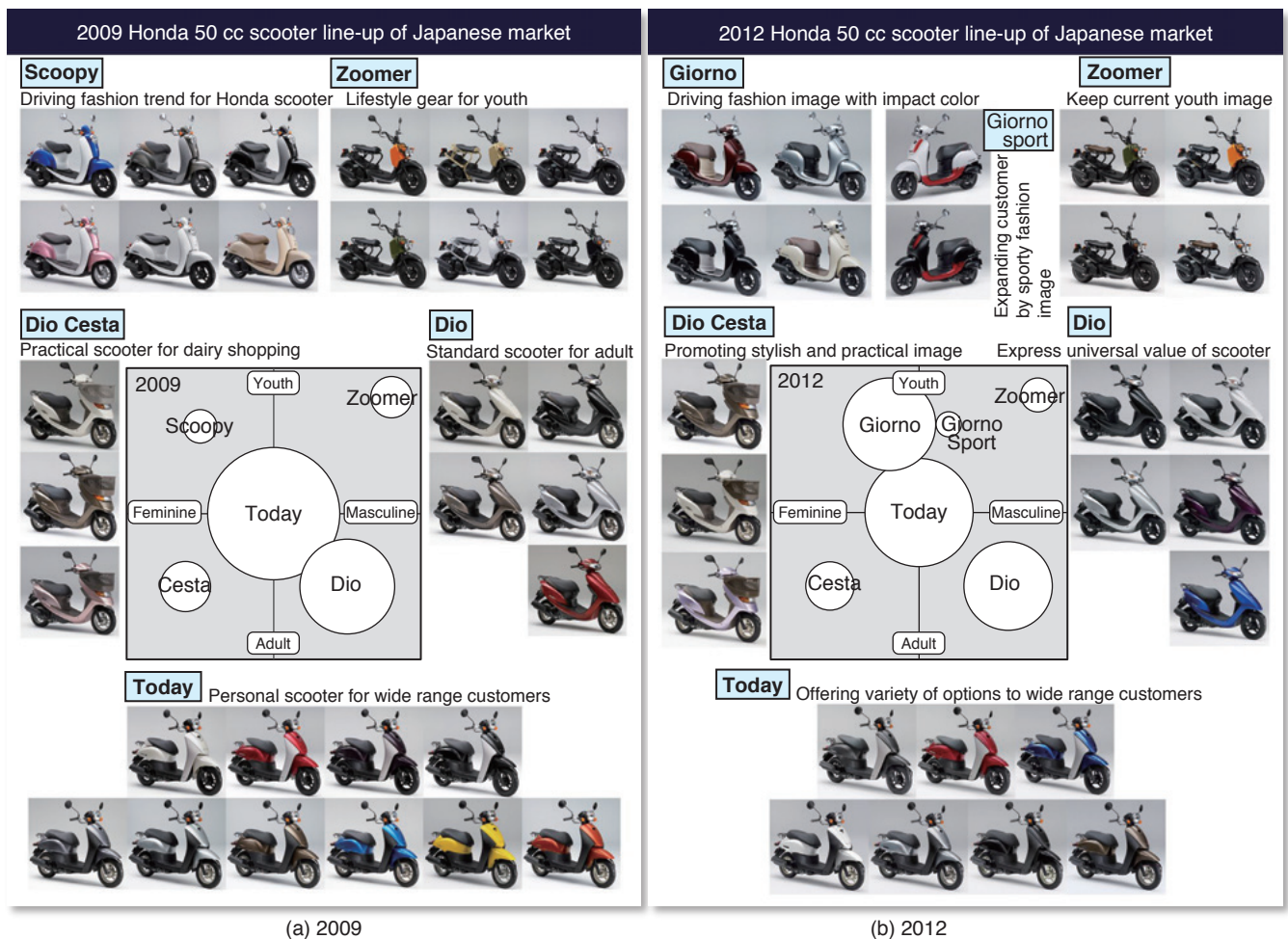


Fig. 23 Honda's Japanese 50 cc scooter lineup and positioning map for 2009 and 2012

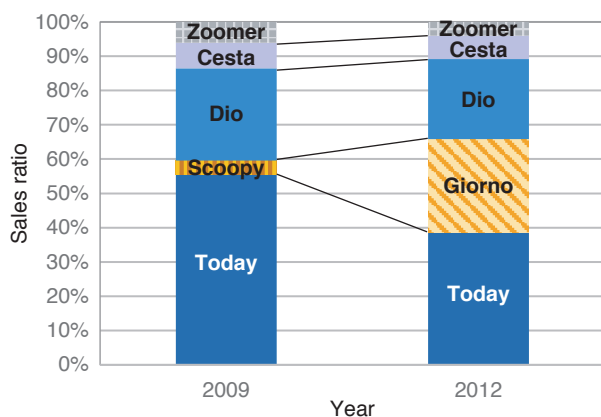


Fig. 24 50 cc scooter sales ratio of Honda

さらに、スクーターが7割を占める国内50 cc市場の2009年と2012年の販売台数を比較すると、他社が約10%減少となる中、Hondaは約3%の増加となった(Fig. 25)。

これをもって、「色戦略」がミニマムカラーでマキシマム効果を発揮する開発手法であることが検証されたと考える。

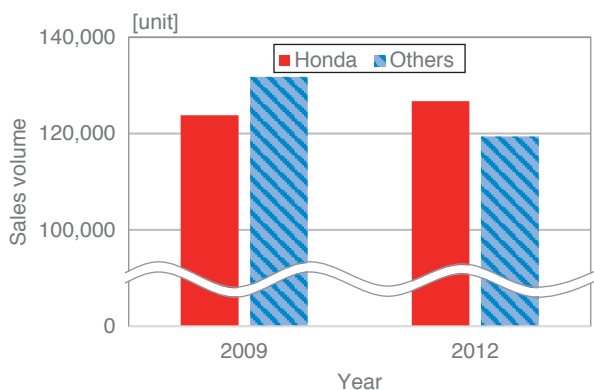


Fig. 25 50 cc model sales of Honda and other manufacturers

5. まとめ

たかが色じゃないかという人もいるし、目先の色変更なんて簡単だろうという人があるのも事実だ。

しかし、戦略的な色の変更で、最大限の効果を生み出すことが出来ることは、本稿にて述べてきた通りである。

最近、カラーリングの世界も、CMF (Color; 色, Material: 素材, Finish: 仕上げ加工) という呼ばれ方で表現されることが増えてきた。Hondaにおいても、数年前からCMFグループが設けられ、魅力ある色の開発に取り組んでいる。

そのような開発を進める中で最も大切なのは、「色で、

何を、どうしたいのか」という目的と目標を明確に持つことだと考える。

そして色の使い方によって、それぞれの目標の達成が近づくかもしれない。色ではなく、読者が担当している何かかもしれないが…。

本稿が後進諸氏の思考の一助となることを願っている。

参考文献

- (1) <https://jamaserv.jama.or.jp/newdb/> (参照 2024/12/26)
- (2) <https://jbpi.or.jp/business/statistics/production/electric/> (参照 2024/12/26)

■ 著 者 ■



吉村 雅晴