

～2023 年度日本消費者行動研究学会（JACS 様）との共同研究・調査報告書～

■開催日時：2023 年 9 月 25 日月曜日

■テーマ：ブランドの継続購買とスイッチングをめぐる消費者の意思決定に迫る

■第一回：～ブランドの購買意思決定における情報処理について～

■はじめに協会から

JRMA の定例セミナーは、いわゆるノウハウや成功事例など、戦術論に近いところのお話を、各クライアントの責任者の方から伺っております。今回のワークショップではそういう側面も若干ありますが、さらに根源的なところで、ノウハウやハウツーがどうしてできたのかというところまで、掘り下げることが一つの大きな目的です。講義を受けてよくわからないことがあっても、いずれどこかの段階でこれが新倉先生と松下先生のおっしゃったことなのかとわかることがあります。ブランドの継続購買とスイッチング、その意思決定ということについて、どうしてそうなるのか、何をしたらそうなるのかというところを探るワークショップにしたいと思います。本日は新倉先生と松下先生両先生からお話を伺い、第 2 回目からはグループに分かれていただき、それぞれのグループでケースを出し合って、それを研究して行くという形になります。3 回目にそれを発表していただき、4 回目にもう一度先生方からの総論をいただくという流れで進めようと思っています。会社では時間に追われて根源的なことまで考えられないケースが多々ありますが、このワークショップで、リレーションシップの沼にはまってしまったような、深いところまで考えていただければ、とても有意義な会になるのではないかと思います。

■新倉先生のお話

新倉でございます。はじめはなんだかわからないということはあるかもしれませんが。サービスマーケティングという分野の研究者は、サービスは遅れてやってくるという言い方をします。サービス遅延とも言います。便益が遅延するということで、特に教育や医療関係のサービスなどでも、似たような話があり、あとから効果を発揮することがあります。ビジネススクールでも授業をやっていますが、忘れた頃にメールをもらったり、先生あの時のあのことがやっと分かりましたと、三年や五年後に訪ねて来たりすることがあります。何となく分かるということは結構大事なことです。深く理解するということまで行かなくても、なんとなく聞いたことがあるとか、なんか見たことがあるとか、そんなことを記憶に残しておく、後々有効になると思います。即効薬ではなく、どちらかという体质改善というような場として利用していただくといいと思います。

この会は、今から六、七年ぐらい前に、一緒にワークショップをやりたいという話がありました。私の教え子である亜細亜大学の西原先生からバトンタッチして、去年から松下先生に入ってくださいました。日本消費者行動研究学会を JACS と呼んでいます。アカデミックの基礎的、基本的な考え方や、ワークショップを支援する形でお話しようと思っています。私は理論的な話、松下先生からは実際のビジネスのケースで、美容室のアッシュ（Ash）のお話をします。

リテンション、継続購買をどのように確実なものにしていくか、ロイヤルティという考え方は、非常に重要な話です。なかなか継続してくれないのは、我々人間の浮気癖みたいなものがどうしてもつきまとうので、あっちのブランドも、こっちのブランドもいいなと、ふらふらするということがあります。それをなんとか食い止めるためにはどうしたらいいかというせめぎ合いみたいなものを、企業側と消費者側でやっています。そこに消費者の意思決定の視点から迫ってみたいということで、このタイトルになりました。

お手元の『消費者行動論』は、学習院大学の青木先生という、日本消費者行動研究学会を作ったような先生と、私と兄弟弟子の佐々木先生と松下先生と書いた本です。おかげさまで 10 刷ぐらいになりまして、おそらく日本でこの分野で一番読んでいただいているのではないかと思います。一部マニアックなところもありますが、海外の消費者行動論のテキストを見るともっと細かいです。それだけ日本はちょっと遅れているところもあります。

まだ私が大学院生の頃は、消費者行動論の科目を開講している学校はそんなにありませんでした。私が学生だった頃、先生に「新倉くんテーマ変えた方がいいんじゃないか」と言われたぐらいです。

日本がどんどん消費者志向になっていくにつれて、大学も学生のニーズに応じて、消費者行動論が開講されました。現在はおそらく商学系や経営系の学部では、どこにでもあるような科目になっていると思いますが、やはり求められるのは「消費者」のことで、マーケティングの方とお話をしていると、「マーケティングのことはわかったけれど、知りたいのは消費者のことで」とよく言われます。特に今回のワークショップでは、『消費者行動論』の中でも、9章と11章あたりの内容が、近しいことになると思います。もう一つ参考書として青木先生の書かれた『消費者行動の知識』というのもコンパクトにまとめられていますので、あわせて読んでいただきたいと思います。

➤ 第一回ワークショップ四つの柱

まず「消費者行動モデル」について、消費者行動論という学問では「～モデル」というのが次々と出てきます。その中でも大きなポイントとなるモデルの話をして、二つ目に「ブランドロイヤルティの捉え方」です。ブランドロイヤルティや継続購買について、アカデミックな考え方がどういうふう展開されてきたか。三つ目が「購買意思決定プロセス」の話です。選択と購買、我々が行う、選ぶ、買うということを細かく見ていきます。四つ目は、「多属性意思決定問題」について。製品やブランドは「属性」と言われる選択肢を評価するカギがあります。お茶であれば「甘い」「苦い」「濃い」。これらは属性と呼ばれ、複数集まって我々は比較検討をして意思決定をしています。そういった問題設定というのがあり、それによって我々がロイヤルティ状態にいるのか、スイッチング状態にいるのか、消費者の視点で抑えて行くことがワークショップの狙いです。

➤ 消費者行動モデル

モデルについて、少しアカデミックな面からお話します。マーケティング研究と消費者行動研究とブランド研究について、日本にマーケティングという概念が入ってきた戦後1950年代ぐらいからの流れを、表に示してあります。1960年頃、システムティックに管理して行く **Managerial Marketing** という視点が興り、交換マーケティング、関係性マーケティングと展開され、現在はデジタルマーケティングというように、マーケティングパラダイムなどと呼ばれるものがいろいろ展開してきました。消費者行動研究では「刺激反応モデル」「情報処理モデル」が展開され、特に我々の消費者行動学会とリテンションマーケティング協会の架け橋である「ブランド研究」は非常に重要でした。



古くから重要なテーマである「確率的ブランド選択モデル」「ブランドスイッチング」「ブランドロイヤルティ」などは 60 年代ぐらいから言われてきた話です。古くて新しいとも言える概念で、今後も永遠に続いていくようなテーマではないかと考えています。このようにいろいろな角度で、時代ごとの関心事があります。ブランドロイヤルティはどう捉えたらいいのか、エンゲージメントとの関係はどうなのかということについて、あとであらためてお話しします。

ブランド選択について、「日記パネル」という観察があります。消費者の例えば主婦に、どんなブランドのものを買ったのか、日記に付けてもらって集計します。いくつかのブランドをそれぞれ ABCD というように示すと、ずっと A ばかり買っている人もいれば、ABAB 二つのブランドを交互に買う人もいます。あるいは A を三つ買ったあとに B を三つ買うなど、放浪者と呼ばれてブランドを乗り換えるという人たちもいます。まさにブランドスイッチャーと呼ばれる人たちです。このことからロイヤルティという概念を検討してみようではないかという話が出てきました。

ブランドメーカーからしてみると、完全ロイヤルティ、つまりうちのブランドのものだけを買ってくれる人が、素晴らしく愛してやまない消費者ですが、なかなかそうもいきません。そういう時にブランドロイヤルティをどう捉えたらいいのか、それが測度開発のスケーリングです。当時「OR (オペレーションズ・リサーチ)」経営科学、経営数学などと日本で言われる分野も発達して、確率的にブランド選択を当てはめていく、確率型ブランド選択モデルという考え方に発展しました。

②ブランド選択のパターン

【Brownの研究: 消費者のタイプとブランド選択パターン】

完全ロイヤルティ	AAAAAA
分割ロイヤル	ABABAB
不安定ロイヤル	AAABBB
ロイヤルなし	ABCDEF

【ブランドロイヤルティの測度開発】

- ・購買集中度(一番購入されているブランドの購入比率)
- ・同一ブランドを継続的に購買する期間の長さ

【確率型ブランド選択モデル】

- ・ORや経営科学などの理論やモデルの適用
- ・マルコフ型の確率過程モデル、ベルヌーイモデル、線形学習モデル

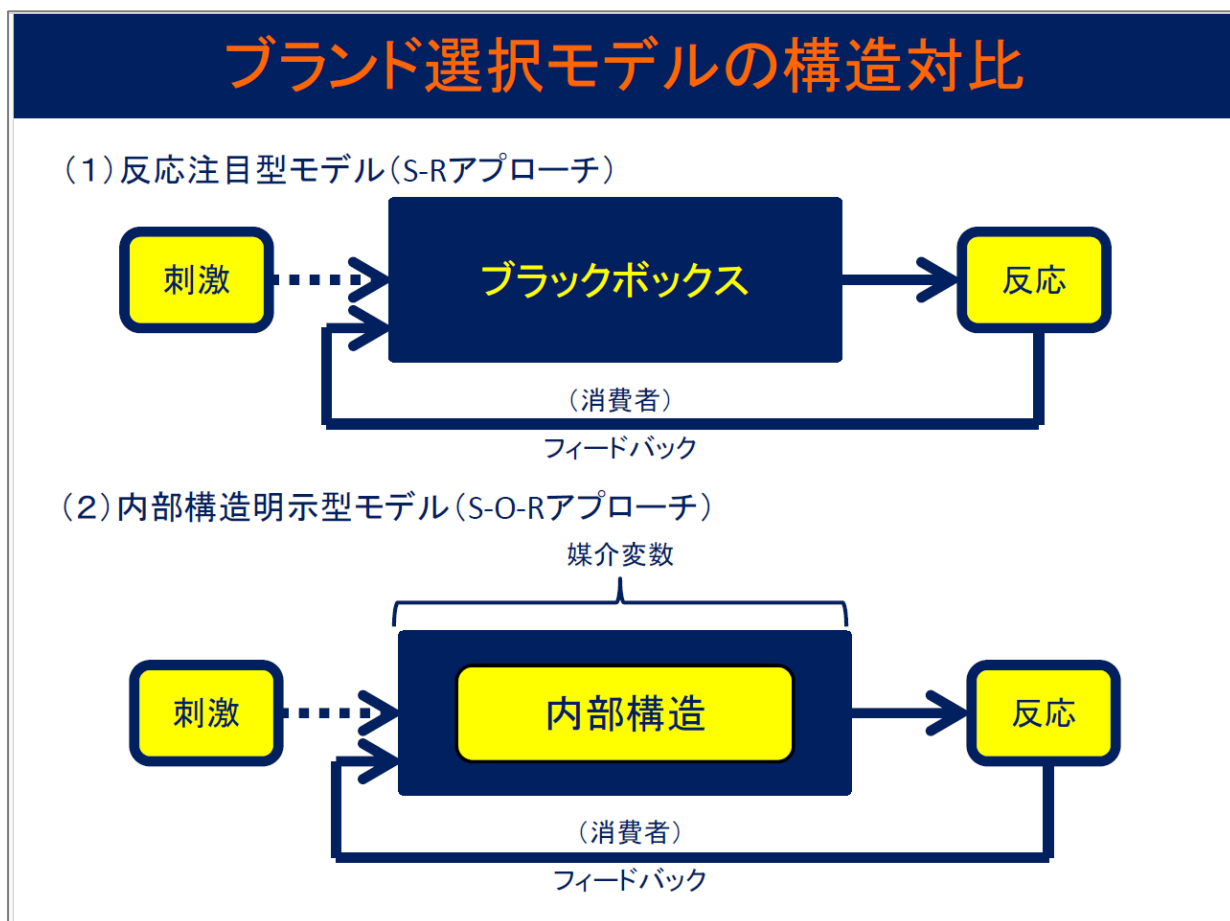
(『消費者行動論: マーケティングとブランド構築への応用』(青木・新倉・佐々木・松下、有斐閣アルマ、2012)より作成)

1960年代ぐらいは刺激反応モデルの時代と言われていました、消費者をブラックボックスにおいて、消費者は特に何を考えているか、何を感じているということは一切考えずに、刺激を与えてそれに対する反応そこだけ考えましょうという時代がありました。それ以前の1950年代はモチベーションリサーチの時代と言われています。消費者の深層心理を探求していく、隠れた消費者のニーズを探ることです。最近ではコンシューマーインサイトに繋がっていきます。当時は眉唾っぽいと思われていたこともあり、その反省が強く現れて、60年代は消費者の心の内を探ることはやめよう、見えるものだけを信じよう、という時代もありました。刺激反応モデルと呼ばれ、今のデジタルマーケティングの世界は、ほぼ同じようなことをやっています。うちのゼミでも時代に合わせた内容ということで、一つ事例をご紹介しますと、ニッスイの「速筋タンパク」、タンパクも選ぶ時代というプロジェクトと、金融機関の中央労働金庫のデジタル展開で、毎週いろいろなリスティング広告を

打ち出し、それに対する反応を見ている。まさに刺激に対する反応リスティング広告です。クリック数、クリック率、コンバージョンやCPAはと、そういうことを見ます。学生にはどういうリスティング広告を打ったら、訴求内容、コンテキストを開発して反応が出るのかということを見始めると、なんと労金がやっていたことを上回っているような結果が出てきて、労金もびっくりしていました。なかなか面白いことが出てきて、背後のお金を借りる人たちの気持ちになっていろいろ考えることで、仮説としてブラックボックスの中身を検討して行くという作業を、彼らに実体験としてさせています。

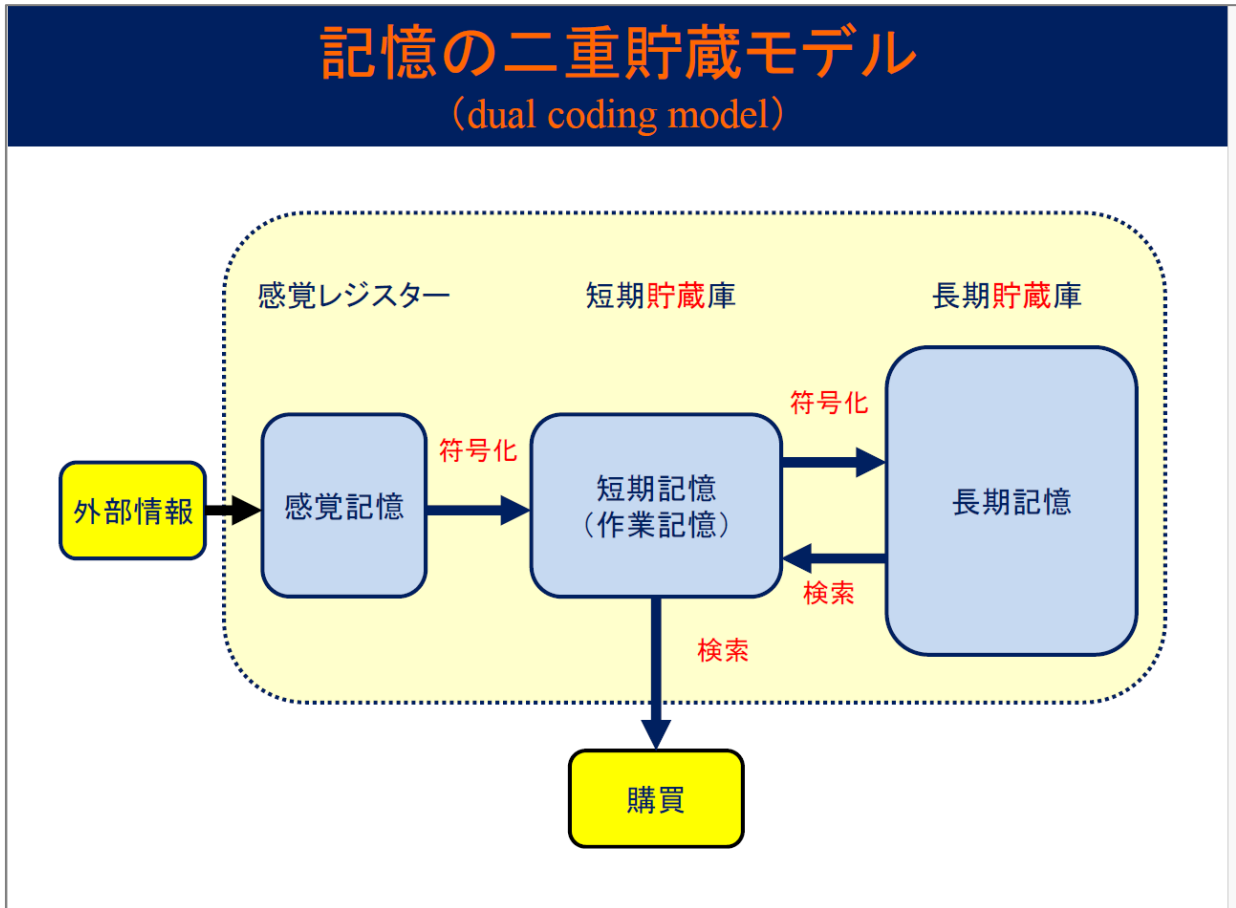
▶ブランド選択モデルの構造対比

アカデミックの世界でもブラックボックスを仮定していましたが、やはりそこだけでは行き詰まりがあり、少し内側の世界、つまり消費者の頭の中では、どう感じているかという、内部構造を明らかにする流れが出てきました。反応注目型モデルとして、Stimulus（刺激）とResponse（反応）で、頭文字をとってSRアプローチとも言われます。人間の頭の中にOrganism（生体）を入れた、内部構造明示型モデル、SORアプローチが実態として出てきました。阿部周造先生は消費者行動の計量モデルで分類できるということで『消費者行動：計量モデル』に著しています。刺激の反応注目型、構造明示型などのこういった分類があるということを示してくれました。刺激生体反応のSORモデルで、頭の中のボックスにあるものを、細かく検証して、心理学のいろいろな分野の研究を盛り込んだモデルについて、包括的概念モデルという名前があります。このように連立方程式にして、刺激に対してどういった反応するのかということを見て行く時代もありました。私と松下先生の共通の師匠の池尾先生の話を知ると、かつて日産に呼ばれてこういった複雑なモデルで、需要予測を一緒にやったという話を聞きました。



時代が進んで情報処理モデル、消費者の認知的な消費モデルをしっかり考え、我々の頭の中をしっかり捉えようと、認知心理学のなかでも特に記憶の研究が、非常に盛んになりました。長期記憶はどのように我々の中で働いているか、短期記憶、目標、動機づけの問題、これらも取り組みながら、研究が進んでいきます。記憶の二重貯蔵モデルと言われるのは短期記憶と長期記憶です。情報処理の研究の進展で「精緻化見込みモデル」と言われるものがあります。結局我々は情報処理する

といっても、浅い処理もあれば深い処理もあります。適当にやる処理もあれば一生懸命やる処理もあります。これをどう峻別して行けばいいのか。今回のロイヤルティの話も「いつも買っているアレ」では、我々は浅い処理になります。いつものあれが不満になると念入りに探し出す、深い処理、複雑な処理が行われます。そのせめぎ合いみたいなものを規定しているのが何なのか、それこそが動機づけとか能力と言われる要因ではないかということです。動機づけや能力の有無によって、我々は具体的に何を処理するのか、非常に本質的な内容で処理をしようとするのかどうか問われます。

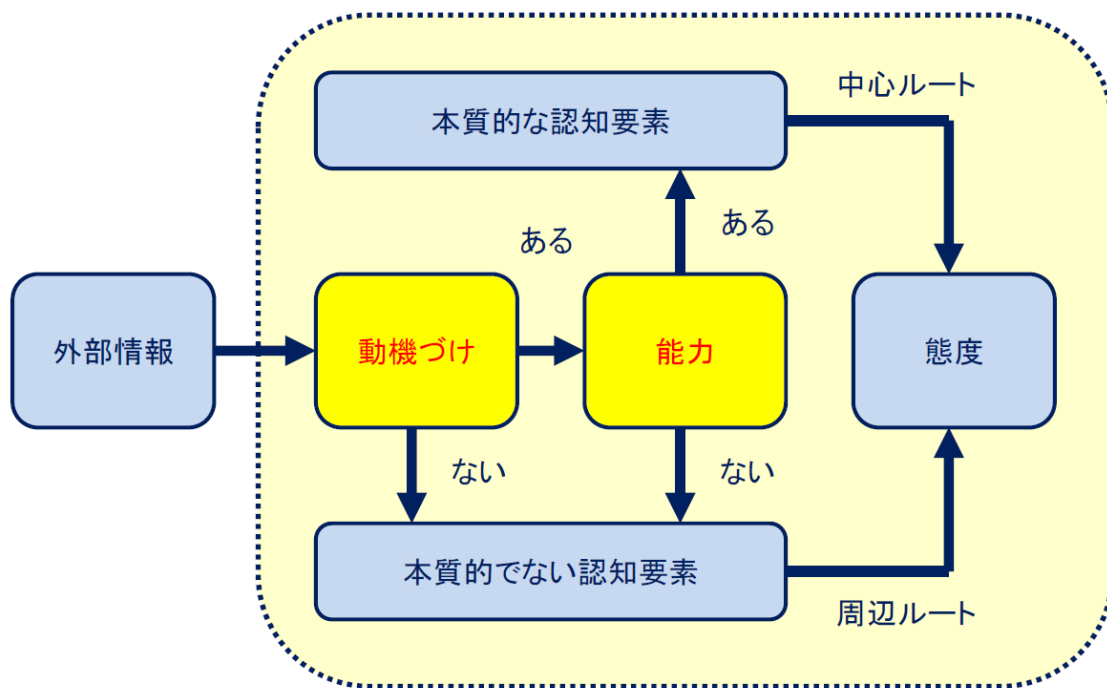


➤精緻化見込みモデル

筋肉を選ぶ時代ということで、速筋タンパクというニッスイさんが売り出しているものがあります。なかやまきんに君を使って、あちこち仕掛けをしているようです。よく知らない人が見るとなかやまきんに君は筋肉モリモリで、きんに君があれをやっているのだから、多分私も筋肉がつくのだろうというような錯覚を起こします。それは本質的ではない認知要素として、周辺的なルートを通っていくという考え方です。それに対して一日 4.5g のスケトウダラ(スケソウダラ)を食べると、何もしなくても筋肉がつくという世界的発見をニッスイさんがしたらしいです。これが学会ではものすごく話題になって、せっかくなので商品化して、しかもプラスアルファ運動すると、3 倍も筋肉がつきやすいようです。転ばぬ先の速筋タンパクというのが私の頭の中にありますが、本質的な要素で、深くしっかり目指した中心ルートです。これによって態度は例えば 7 点尺度で 6 点 7 点と言えは結構いい点で、その製品に与えたとしてもどっちのルートを通ってきたかによって内容は違うと思います。適当な処理をして 6、7 点という場合としっかり処理した場合の 6、7 点はスイッチングしやすいかで、この差がかなり出てくるのではないかと思います。

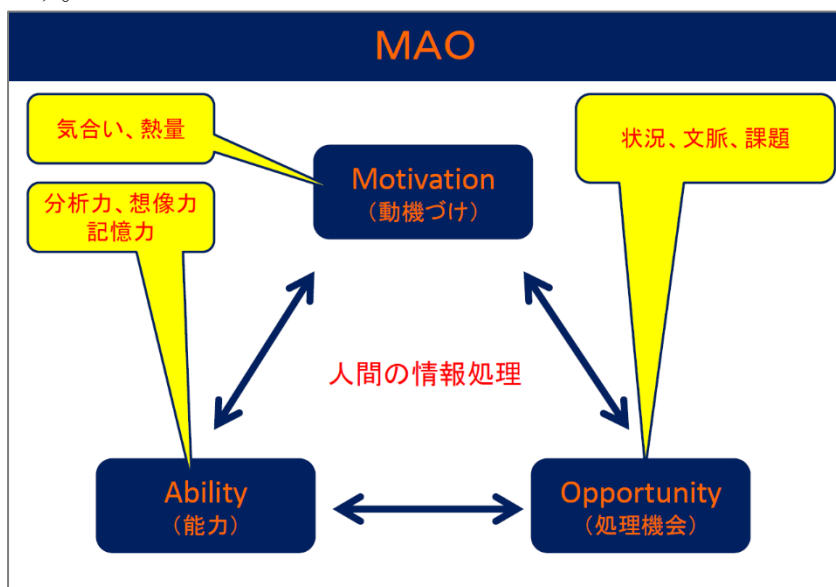
精緻化見込みモデル

(情報処理ルートと態度の関係を考察)



重要な内容は動機づけとか能力です。関連する記憶情報である長期記憶、刺激の在り方も問われるようになって、同じ刺激でもその時の状況、機会（Opportunity）はちょっと変わってくるのではないかと思います。どういう状況に置かれるかによっても処理のされ方が変わります。これが機会、文脈（コンテキスト）と言われることです。

MAOは、動機づけ、能力、処理機会、この三つの側面で消費者の情報処理を捉えていこうという動きです。97年アメリカの消費者行動のテキストに示されています。動機づけ（Motivation）能力（Ability）処理機会（Opportunity）これがサイコロジカルなコアになるということが示されています。動機づけは難しいですが、気合が入っているのか、熱量が高いのかどうかです。能力であれば分析力や、想像力、記憶力、これらが働くのか、処理機会であれば状況、文脈、課題というような、昨今の行動経済学がポイントになってきます。消費者の情報処理を考えるというのが今の流れです。



▶ブランドロイヤルティの捉え方

ロイヤルティというのは我々の頭の中に構成される構成概念です。社会科学一般に構成概念と言われるニーズをどう捉えるか、それを厳密に捉えていきます。満足やエクイティ、先ほど出てきたエンゲージメントと比較しながら見ていこうと思います。

完全ロイヤル、AAAと同じブランドを買い続けている人は行動面だけを見るとロイヤルティです。買ってくれたとい

う事実に基づくものです。もう一つこれにかけ合わせて、心理面でも捉えるべきという考え方です。どうい状況で買っているのか、**Consumer commitment** が、高ければ気合が入っている、低ければ入っていないという定義です。さらに気合が高いとき買ったものが単一ブランドだけか、複数買うのかによってブランドロイヤルティとバラエティーシーキングに分かれます。(Peter & Olson,2008)

①ブランドロイヤルティ(行動面と心理面)

Number of brands purchased
in a particular time period

		Single	Multiple
Consumer commitment	High	Brand Loyalty	Variety Seeking
	Low	Repeat Purchase Behavior	Derived Varied Behavior

(Peter & Olson (2008) より引用)

ブランドロイヤルティと繰り返し買われる購買行動も、同じ単一ブランドを買っているけれども高い場合と低い場合があります。どう買っているか考えると、見せかけのロイヤルティというものがあります。「態度」は、好きと嫌いとか良いとか悪いですが、買ってくれているけれどもそんなに好きでもない、という状況があります。(Dick & Basu1994, Sheth et al.1999)

「関与」という言葉が、1980年代以降、非常に重要な動機づけの代理変数という言い方がされました。気合が入っているかどうか、関与が高いか低いからです。高関与は非常に気合が入っている状態です。「ブランド間知覚差異」はブランドの差が分かるかどうか、これはまさに能力の話です。MAO と言うとMとAがクロスした購買の行動パターンです。青木先生が4類型したものですが、両方高い場合、非常に念入りな情報処理をします。情報処理型のパターンの右下は購買行動が慣性型で習慣になっている可能性があります、これがロイヤルティになっている可能性があるのではないかと示すものです。右上の

①ブランドロイヤルティ(行動面と心理面)

		行動	
		強	弱
態度	強	ロイヤルティ	潜在的な ロイヤルティ
	弱	見せかけの ロイヤルティ	ロイヤルティ なし

(Dick and Basu (1994), Sheth et al. (1999))

ブランド間知覚差異が大きく、ブランドはわかっているけどあまり関心がないと、バラエティーシーキングになって、いろんなブランドを試してみようかなという事が起きてしまいます。左下は不協和解消型購買行動と呼ばれるものです。

認知的不協和という言葉聞いたことはありますか？これは1950年代に、広告を見ている人は誰だという話が出てきて、それはおそらくこれから買おうと思っている人で、一番関心を持って見てくれるのではないかと思われていたところ、実は買っていた人が一番よく見ていたという話です。これは自動車のケースでフォードだったと思いますが、購買選択というのは、みんな自信がありません。本当にこれで良かったか分からないから、不協和が起きるのではないか。不協和というのは人間関係の中でも使います。AさんとBさん最近不協和なんじゃないかとか、音楽の世界では不協和音あまり綺麗にまとまってなくて少し乱れた感じで曲の最後に使ったりします。それでなんとなく印象を残すような技で不協和をつくったりします。例えば不愉快感とか不快感そういうものでもいいと思いますが、それで解消しようとする、買った後の失敗を消すような行動に出ようとするの

が、不協和解消型購買行動です。(青木,1984)

①ブランドロイヤルティ(心理面と心理面)

		関与	
		高	低
ブランド間知覚差異	大	情報処理型 購買行動	バラエティ・ シーキング
	小	不協和解消型 購買行動	慣性型購買行動 (習慣的)

(青木(1984))

行動の類型化が次のように整理されています。such as price、features (価格と属性)とも言われる情報に認知的に張り付いている場合があります。これを認知的ロイヤルティと呼びます。ロールケーキに例えると、クリームは美味しく、ラズベリーなどフルーツが入っていて惹かれるということが、認知的にロイヤルティをひきつけているのではないか、それが **information** です。感情的ロイヤルティは a liking、好きだからという場合があります。意図(意欲)的ロイヤルティ

an intention につく場合もあります。買うことにコミットしているということでしょうか。行動的ロイヤルティというのは action inertia は惰性とか慣性と言われるもので、行動がそこにロックインされることです。後で説明しますが、それを買っているという状態が、当たり前のことになる場合があります。 (Oliver,1999)

The Four Stage Loyalty Model (Oliver 1999)

認知的ロイヤルティ(cognitive loyalty)

Loyalty to **information** such as price, features, and so forth.

感情的ロイヤルティ(affective loyalty)

Loyalty to a **liking**: "I buy it because I like it."

意図(意欲)的ロイヤルティ(conative loyalty)

Loyalty to an **intention**: "I'm committed to buying it."

行動的ロイヤルティ(action loyalty)

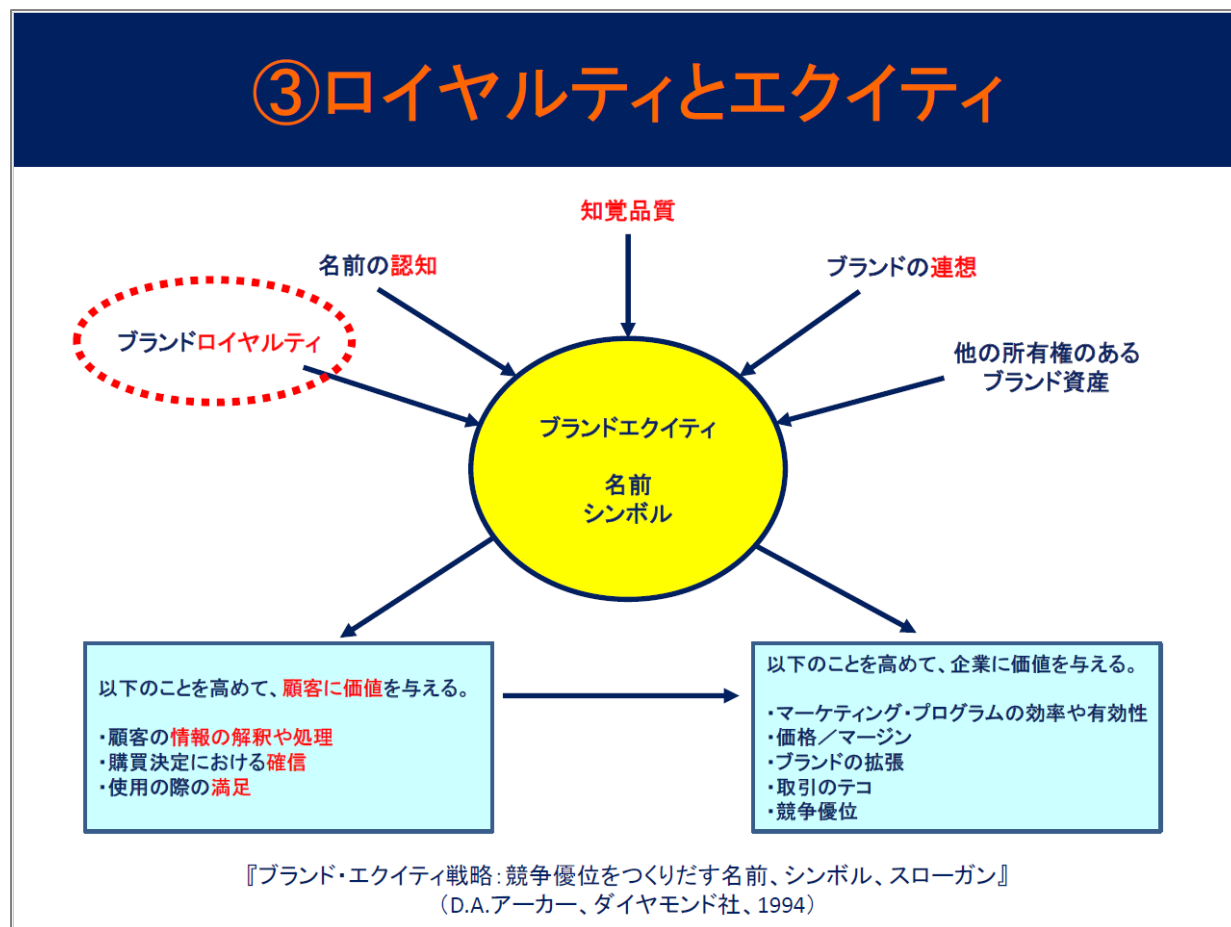
Loyalty to **action inertia**, coupled with the overcoming of obstacles.

オリバーさんがロイヤルティと満足はどう考えたらいいだろうということで、いろいろな図で示してくれています。例えばロイヤルティと満足がイコールの場合はロイヤルティで満足を含む、究極的なロイヤルティです。4番などがそれに当たるでしょうか。それから両方の交わりみたいなものや、満足の発展形など、いろいろな考え方ができます。これは皆さんで検討していただければと思います。

とにかく一筋縄ではいかないというのがロイヤルティ

です。縦軸に Customer Retention と書いてありますが、これがロイヤルティで、横軸が Customer Satisfaction。例えば満足度で、これは7点式みたいなもので中間の3、4、5ぐらいの満足だとあまり次の購買に繋がらないようなケースが、1点2点上がっていくとロイヤルティは上がって、とても満足した人たちというのは、グッと上がっていくことがあるのではないかと思います。(kumar et al,2013) どういったことでロイヤルティというのは満足とつながっていくのかということを実際に考えていく時代になっていると思います。

ブランド・エクイティで有名なアーカーさんの、ブランドというのは資産だという考え方が出てから、日本のマーケティングの世界もずいぶん変わってきました。ブランド・エクイティとロイヤルティというのはエクイティを構成する非常に重要な要素であると明確に言っていて、認知とか知覚品質、ブランドの連想イメージで、ロイヤルティということも当然入ってくるということです。『ブ



昨今話題になっているエンゲージメントは、松下先生の前に、このワークショップを一緒にやっていた、西原先生が次のように整理しています。ロイヤルティとエンゲージメントは金銭的なものとそうじゃないものに分けたら早いという言い方をしていました。経済的関係というのが上から3つ目の関係のベースになっているもので、ロイヤルティはいくら使ってくれているか、何回ぐらい買ってくれたか、そういったような指標でとらえることが多い概念として、一般的にビジネス界で使われています。昨今のエンゲージメントというのは、そうではなく、お金と関係ない部分で、どちらかというとな非経済的、社会的関係として導かれるものではないかということです。いわゆるタッチポイントが購買以外の側面で、いろいろなところで我々の購買に関連する行動が取れる。そういった意味でデジタルの時代がやってきたと思います。そこでなお強化されていく概念です。エンゲージメントは最近では、応援消費というのがあります。自分を買わなくても応援してあげる。友達いっぱい連れてきてあげる、友達にいっぱい広めてあげる、これらはエンゲージメント高い状態です。

➤カスタマージャーニーマッピングの枠組み

購買意思決定プロセスは、購買のプロセスを細かく検討していくことです。一般的に、まず問題を認識、消費者のニーズを感知、自分で自覚してそのニーズに見合う情報を集め、それから選択の対象となる選択肢をどれがいいのか評価して、実際に買う、そしてその後に購買後の評価をすること。それをカスタマージャーニーマップで、私と松下先生が鬼軍曹だと思っている池尾先生というおっかない先生に書いていただいた素晴らしい図があります。

カスタマージャーニー・マッピングの枠組み

段階	ニーズ認識	知名	想起	知覚	態度	購買	購買後
状態	ニーズを感じる	知っている	興味がある	こんな製品だ	好きだ	買う	自慢する 薦める 再購入する
タッチポイント	Web SNS アプリ テレビ広告 ロコミ 過去の経験 小売店頭の商品			雑誌 Web SNS アプリ 小売店頭の商品 店員の説明 ロコミ		小売店 Web 決済 アプリ	使用 アフターサービス SNS アプリ イベント

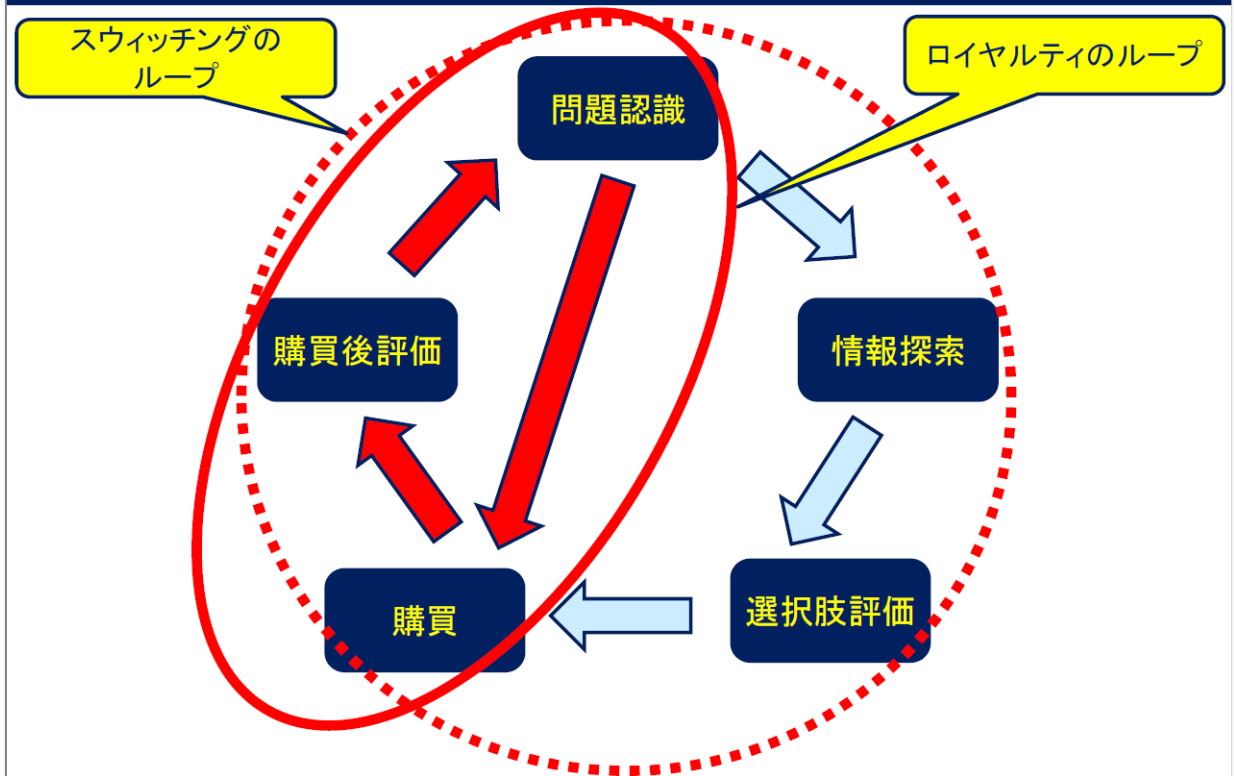
(池尾(2022)より修正)

面白いのは購買後の「自慢する」です。これは注目されている部分ではないかと思います。どういう段階と状態でプロセスをたどるか。ニーズの認識、知名、想起、知覚、態度、購買、購買後と、先ほどの評価では五段階でしたが、もう少し細かく知名とか想起という段階があります。それから心の状態について示してあり、どのようなタッチポイントが作られていくか示されています。こういうことをきちんと整理して行こうというのが今の動きです。

意思決定プロセスに関しては古くは 1920 年代ぐらいから、これに近いような AIDMA と言われるようなモデルが出てきました。その発展形としてカスタマージャーニーがあります。購買意思決定プロセスをベースにして考えると、ループみたいなイメージを持っておくといいと思います。

ロイヤルティのループはある特定の購買対象に対するロックインがなされる状態です。つまりこれだけでいいですという状態ができてしまえば、問題を認識するニーズを感知したとたんに、あのブランドこのブランドというのが確定されて、いつもの決まった評価で、おいしいとか、また次の購買機会が始まると、固定化されていくというのがロイヤルティの状態です。いちいち情報探索や選択肢を評価する、そういう細かいことはしないで、例えば喉が渴いたといえ、いつもコカコーラを買うという状態になればいいわけです。コカコーラに不満を持ったら他の選択肢を考え、情報探索が始まって、また評価が始まって、こちらのブランドのほうがいいからという事を考えながら次の購買につながります。それを何回か繰り返して先ほどの ABC みたいなある程度気に入ったブランドがあればそこでロックインされた状態になります。routinized (ルーティン化された購買になる) と、消費者行動論ではそういう表現の仕方をします。

購買のロックイン(routinized)!



➤問題解決方略

問題を認識して解決するフレームで、一般的に人間の意思決定あるいは組織の意思決定を扱うデシジョンサイエンスと言われる分野があります。マーケティングのテキストを見ると問題解決行動などという言葉がよく出てきます。先ほどのハワードシェスモデルのハワードさんたちは、反復購買意思決定に関心を持っていました。頻繁に繰り返す購買で、「方略」つまりストラテジーです。組織が使う場合では戦略ですが、個人が使う場合は方略と訳されます。買い方の方略は三つあります。拡張的問題解決、限定的問題解決、定型的问题解決です。

拡張的にいろいろな情報を比較検討しようというときに拡張的問題解決は、評価基準・選択基準、あるいは選択肢というのが示してあります。消費者がいろいろな評価基準・選択基準、選択肢があり、それが属性です。どういう基準で選ぶのかは、例えばあまり料理をしたことのない新婚の主婦が、初めてお醤油を買わなきゃいけないという時、どのお醤油を選んだらいいかわからないとしたら、どんな基準で選ぶでしょうか。選択肢は減塩タイプ、丸大豆という原料の選択肢などが、ある種の属性になります。健康を考えて減塩が良いか、丸大豆でも有機の方がさらに体に良さそうだななどが選択基準になって、有機丸大豆を買ってみようとなるかもしれません。ブランドもいくつかあるけれども、メジャーなものでキッコーマンにしようかということで、キッコーマンの減塩丸大豆醤油を一回目に選びます。これは拡張的な問題解決行動です。

お醤油が切れてきたのでまた買い替えようというとき、前回買ったときの記憶はまだあります。減塩丸大豆、またこれがいいかな、キッコーマン以外も試してみようかなというのが限定的問題解決です。基準は決まっているけれどもブランドが決まっていない、ブランドは定まっていないという状態です。キッコーマンも買いました、ヤマサも買いました、プライベートブランドも買いましたと、いくつか試しているうちに、やっぱりうちはキッコーマンがいいかなと思い、ほぼ確定の状態になると **routinized** と呼ばれ、定型の状態に入ります。つまりロイヤルティのループで、この段階になるとロックインしたという感じです。

問題解決方略と購買のロックイン

方略	評価基準 選択基準	選択肢
拡張的問題解決	未定	未定
限定的問題解決	確定	未定
定型的問題解決	確定	確定

ロイヤルティのループ

多属性意思決定問題

選択肢というのは属性の集まりということです。これはマーケティングのテキストでも製品、プロダクトのところを見ると、製品というのはいくつもの属性の集まりであると書いてあります。デジジョンサイエンスという分野でごく当たり前の話ですが、消費者行動論でも当たり前に考えるようになっていきます。一つの例として飲み物の購買意思決定プロセスで示しました。喉が渇き、問題ニーズを感知したとき、どういう情報を消費者が探しに行くのか。飲み応えか、スッキリ感か、元気になるのか、健康にいいのかなど、いろいろなことを考えて、それに見合った選択肢をみつけます。

例えばデカビタ C、ヘルシアスパークリング、コカコーラゼロ、それぞれの段階で示していますが、選択肢・評価、自分だったらこれが一番いいという、選考の順位のようなものができて、態度表明をしたり、評価したりします。例えば、ヘルシアスパークリングが選ばれたとき、実際に飲んでみて、美味しかった、すっきりしたなど、これを選択肢・評価の前に、情報探索のところで具体的な属性の飲みごたえやスッキリ感というような分析を細かく消費者はしている状態です。その集まりとして一番高評価なものはどれなのか、この関係はイメージとしては、先ほどの図でヘルシアスパークリングというのを例にとったら、それぞれこのぐらいの属性の評価値があるのかを考えます。またほかのブランドと比較する場合、ヘルシアスパークリングとコカコーラゼロという、同じ俎上においてどちらが美味しそうか、どちらが今の自分に適切かと考えたときに、それぞれの属性を持っているのか、持っていないのかということです。ブランドについて非常に重要な話で、ケビン・レーン・ケラーの PoP (points of parity とか PoD (Points of Difference) があります。今は PoX (Points of X) という人も出てきました。差別化ポイントと共通ポイントで、こっちのブランドにはあるけれどもあっちのブランドにはない。こっちのブランドにあるけれどもあっちのブランドにもあるということで、属性 1 も、属性 2 も両方あって、属性 3 に関してコカコーラにないので、ヘルシアスパークリングの方が勝っているとなると、PoD です。PoP は共通ポイントということです。比較というのは属性をベースにすると分かりやすいです。

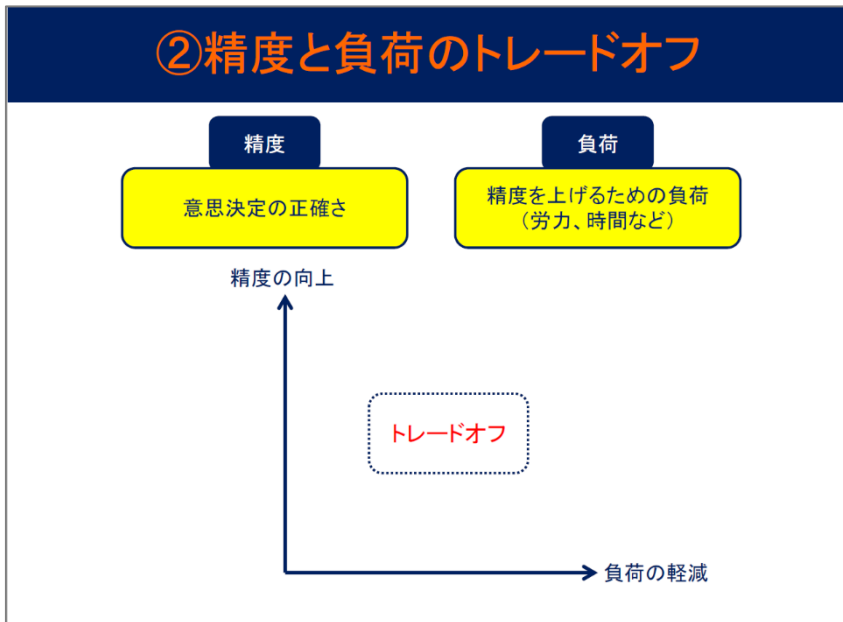
今は選択肢が二つだからいいですが、三つになったらどうか、我々はなかなか三次元では考えに

くくなってきます。そこをマトリックスにすると分かりやすいです。選択肢を縦に並べ、属性を横に並べると、なんとなく一番いいとか、まあまあ良さそうだとか、あまり良くないというように、細かく検討することができます。飲料の場合ではここまで細かく念入りに評価しません、これがメカニクなもので、例えば自動車あるいはパソコンを選ぶとき、かなり細かくなってきます。これは意思決定課題によって変わってきます。先ほどの話によると消費者の関与、関心のある対象については、かなりうるさくなります。

多属性意思決定問題			
	選択肢A	選択肢B	選択肢C
属性1			
属性2			
属性3			
属性4			

購買課題・購買意思決定というように課題に消費者が迫られた時に非常に細かく検討しようとするのか、精度を求めようとするのか、負荷の軽減でトレードオフ関係になっていて、常に消費者の意思決定と言うことを考えると、ベネフィットとコストのバランスで決まってくると言われています。認知的経済性という人もいて、消費者はできるだけ認知的なコストを下げ、より良い認知的なベネフィットを得たいという心理が働くと言われています。情報処理の意思決定の精度と、処理に対する負荷をどこまで

求めるのかによります。最適化を求めようとする絶対これじゃなきゃダメとか、真ん中の単純化ぐらいでいいとか、最適化は高い負荷を覚悟した上で、情報整理の精度を高め、ベストを追求することです。



代償型意思決定ルールで、代償は属性間の関係を考慮するというパターンです。ベストは追及しないで、まあまあ満足できる範囲でいいのではないかというのは非代償型意思決定ルールと呼ばれます。単純化というのは負荷を軽減して非常にシンプルに好きだから、いつものあれと言うようなことです。意思決定の仕方、車などは経済性で劣っていてもデザイン性で優れているなど、属性間の関係性を考慮するパターンという場合とそうではないパターンもあります。

ります。経済性で劣っていたら、絶対ダメということもあります。これはケースバイケースで同じ消費者でも対象と状況によって変わります。

➤属性順位の転換とシェア変化

マーケティングの世界で有名になった音部さんは、以前私が関西学院で教えていた時に一番前で一番真面目に授業を聞いてくれていました。彼が本を書いて、属性順位の転換はシェアの変化だということで、シェアの変動があるときに必ず属性の順番が変わってきているということを発見しました。市場の競争ルールは、そこで変わっているのではないかといいことを言っています。事例に洗剤のケースが書かれていて、1980年代は「小型で白く洗い上がる」です。主婦にとって一番嫌な買い物が洗濯の洗剤だったのを、花王はアタックという、スプーン一杯でこの白さというコンパクト洗剤を、80年代に開発して大ヒットしました。続いてライオンのトップが追随して、小型で白くなるというのが非常に重要な属性とされていました。それが90年代になると、「除菌ができる」という話が出てきます。液体洗剤が出始めて、ジェルボールが出てきて、それ以降は洗濯機にポンと投げられればOKになりました。

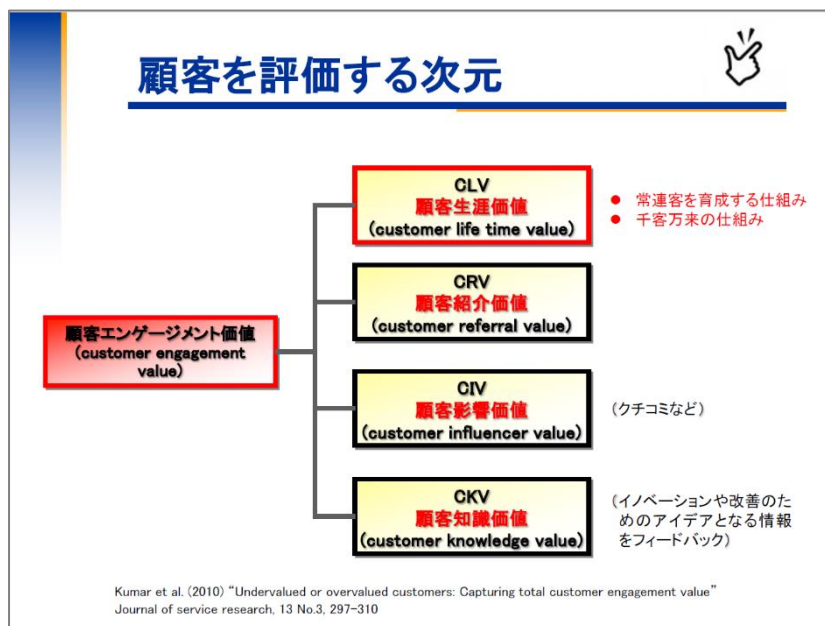
2010年ぐらいになってくると洗剤という製品より、洗濯にそのものに焦点が当てられ始め、「時短・節水・鮮度」など、楽しく洗濯するという製品が出てきているようです。そうするとある属性をめぐってルールが変わっていくのではないかと。属性の順位が変わればシェアが変わります。購買の集計値（シェア）で、情報探索にある属性のあり方が評価、あるいは選択の結果のシェア、購買の結果のシェアに結構影響してきます。これらの関係を念頭においていろいろと検討していただきたいと思います。

■松下先生のお話し

松下でございます。中央大学のビジネススクールにおります。昔中央大学があった駿河台に、中央大記念館として残っていた建物を建て替えて、この4月からビジネススクールとロースクールが入りました。元々は新倉先生と同じで、今日お話していただいたようなことをやっていますが、実務にまみれていくとこうなるということをお話ししようかと思っております。皆さんは先ほど新倉先生からご紹介いただいたことを緩やかにやりながら、分析することになるのではないかと思います。事例を一つ紹介して継続購買というものをそこから考えていきます。リテンションマーケティング協会のワークショップなので、繰り返し買ってもらおうということです。

➤顧客を評価する次元

マーケティングの基礎の授業の時に、マーケティングとは交換だということをお話します。私がいって相手がいて、その相手に何かを上げて、何かをもらう、そういう交換関係を作ります。知らない人、意のままにならない人との交換を考える、というのがマーケティングです。HR (Human Resources) の人は、インセンティブマネジメントとか言い出します。どこかで、ある種の命令をしたり動かしたりというのは、大きい意味で言うと交換関係ですが、マーケティングでいう交換関係というのはもっと緩やかな感じで、目の前に見えてないものです。しかも直接的な交換関係でなく、直接交換しない人とも交換しているという形です。メーカーは流通業者を介して向こうにいます。



交換を一回だけの取引ではなく、連続的に考えていくとなると、リレーションシップやCRMの話になります。何回も連続して交換と言うと、我々にどのくらいの価値をもたらしてくれるかです。

最近はそのだけではなくて、この人は紹介してくれるか、どのくらい口コミしてくれるか、私が知らないことを教えてくれるか、という観点でお客様を見

ましようとも言われています。新倉先生のお話にあった西原先生の図で、経済的な関係ではなくて、もう少し広い関係として見ると、エンゲージメントということが多くなります。リテンションマーケティング協会では一番上 CLV（顧客生涯価値）のところが関心があって、つまり千客万来ということで、一人の人が十回来てほしいという話です。

先日スポーツマーケティングの話をする機会がありました。J リーグでヴェルディの試合を見に行きました。コロナが明けて、声出しができるようになって、あの熱狂はすごいです。味の素スタジアムで、熱狂的な人たちがいると、ちょっと怖いぐらいです。スポーツはそのパターンが多いです。もう一つは、少し前に北海道日本ハムファイターズのエスコンフィールドに行ってきた、中央大学のビジネススクールの卒業生が、立て役者で作った球場です。野球なんか関係ない人にも来てほしいと言っていました。野球はある意味どうでもいいと、全く違う形での交換関係を作ろうと、根こそぎ取ろうと思っていないです。スタジアムの中にファイターズとはほとんど書いていないです。交換関係のデザインが全く違っているような感じです。

➤『ポストコロナのマーケティング・ケーススタディ』

マーケティングの授業でケースという言葉をよく使います。事例を使った学び方をよくやります。本当は皆さんに事前に読んでもらって、予習をしてもらいたいのですが、今日は、事例をご紹介して、そこで少し皆さんとお話してみたいと思っています。中央大学はロースクールが有名ですが、法律の世界では判例というのがあります。医療の世界では症例というのがあります。それを見ながらみんなで検討するというのが、今日のイメージです。あなただったらどう考えるかということですから。そこで今日のテーマでもある、「継続」ということに焦点を絞りながら、事例をご紹介したいと思います。

今日お話しする「アッシュ」という美容室のケースがこの本の中にも入っています。これはコロナの時にどんなことが起こるのかということを中心に書いています。コロナの時には皆さんいろいろ悩まれて、さまざまな変更を伴って行動を修正していったわけですが、この時の様々なケースが入っています。

美容室のことを一緒に考えてみたいと思います。アッシュのことをご存知でしょうか。美容室のケースは経験してないとなかなか難しい方もいるかもしれません。アッシュを見たことがあるとか、行ったことがあるという方はいますか？すごいですね。行ったことがある方がいらっしゃるといのは嬉しいです。実は中央大学のビジネススクールにアッシュの創業会長の吉原さんという方が来ていて僕のゼミ生ではありませんが仲良くして、書かせてくださいって言ったらいよいよと書いてくれました。吉原さんからさまざまなことを聞いて、書きました。皆さんに考えていただく学びのための素材として使います。ここでケースと呼んでいることは、ケーススタディとはまた少し違うことかもしれません。我々はケースメソッドというように、教育の方法のことを言うことが多いです。

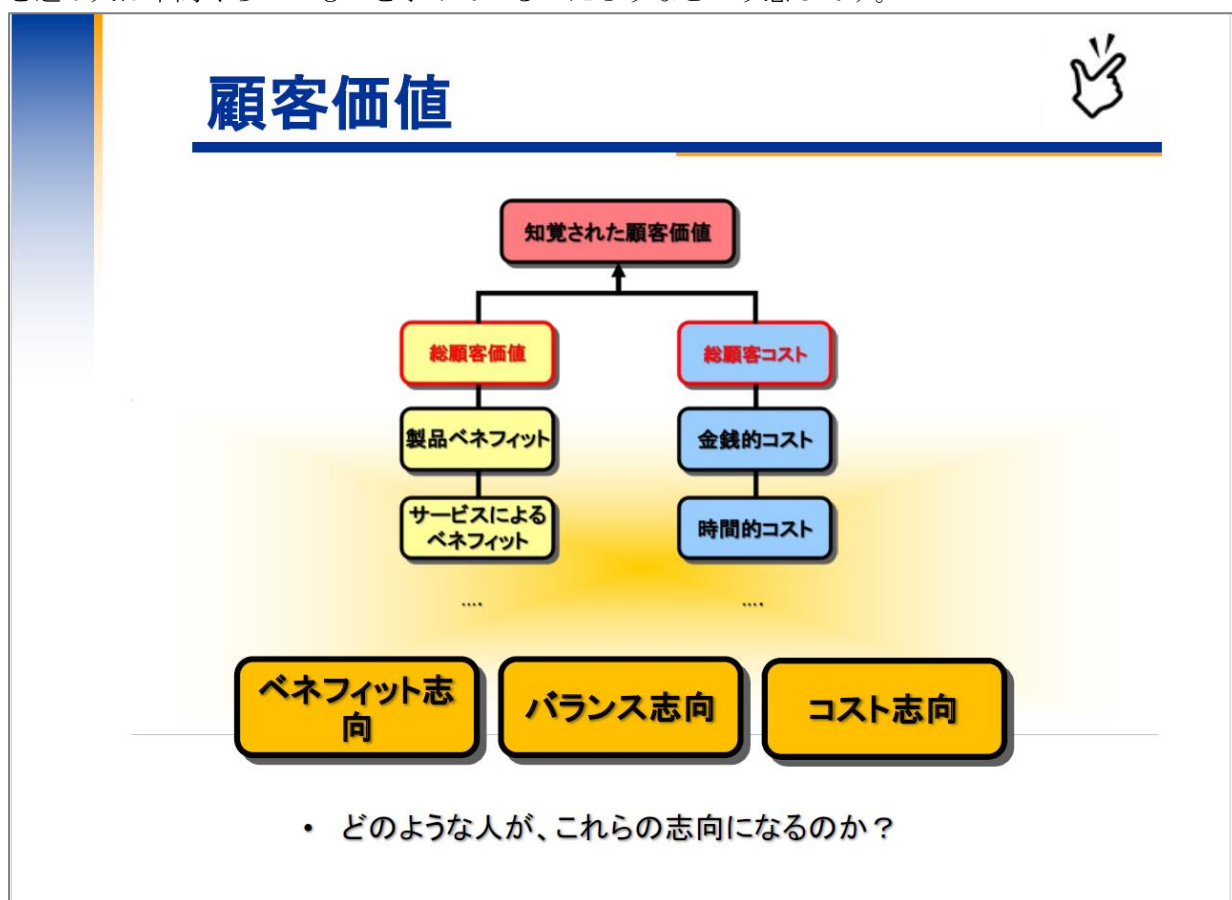
➤美容室「アッシュ」概要

アッシュは東京、神奈川、千葉、埼玉に比較的多く出店しています。だいたい駅近で、料金はQBハウスなどと比べると断然高いわけですが、皆さんご存知だと思いますが銀座とか表参道とか有名サロンと比べると安い。指名料があり、トップの人にやってももらっても男性で1万円いかないぐらい、カラーリングがあると2万ぐらいという価格帯です。ちなみに銀座はカラーリングも入れると3万ぐらいということです。立地に関しては、主要な駅のところにはかなりあるようなイメージです。基本的に価格は一緒ですが、値引きがあるので全部が一緒ではありません。

アッシュの特徴はというと駅から近くて便利、空間的、時間的な利便性があります。技術力について、しっかりある程度トレーニングした人しか髪を切らせません。ホスピタリティは、アッシュがポイントにしていることです。お客様に提供する価値をちゃんと考えなければいけません。そんなに高くないという意味での経済性の価値があります。お客様に対する価値というのはざっくり言うと両方とも合わせてもいいかなということでベネフィット、便益と言われるようなコストのことを合わせて全部の価値とも言えます。他の先生と、中古の本があって安ければ、価値が上がるよねという話をしました。少し汚れているかもしれないけれど、内容は同じであれば価値が高いということです。

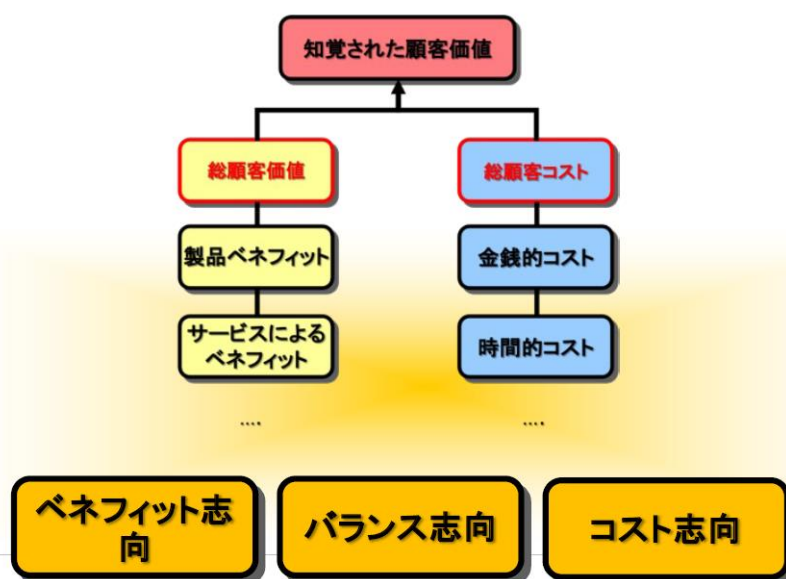
近くでサービスを受けられるということは、例えばコストというのは、お金だけではなくて、時間のコストも含まれます。得られるものが何か、アッシュはどんな感じかということ、技術に満足で

きて、料金も中レベル、ホスピタリティもあります。「私」のことを覚えてくれていて、一、二時間、そういう時間を過ごすということ考えると、このぐらいのバランスでちょうどいい感じかなと、そう思う人もたくさんいます。ちなみにベネフィットはいろいろな考え方があると思いますが、我々は何が大事かという、対象を使った結果何が得られるかという話です。大事なのは、これは使っていて「かっこいいね」と言われることも含みます。使った結果がポジティブなものやネガティブなものがあるとして、そのポジティブなものをベネフィットと考えるとわかりやすいです。買った結果のところは一般的にベネフィットと呼ばれ、コストはさまざまです。お金のほかにも考えることがあります。例えば日曜雑貨メーカーや食品メーカーの場合を考えてみましょう。食器用洗剤は汚れが落ちないとか、乾きが悪いとイラッとします。洗剤を使ったらきれいに落ちて早く乾くというベネフィットがあります。食品も食べた後の容器を捨てやすさなども、ベネフィットです。そういうのもコストで、買う前の考えるところから、提供する何らかのベネフィットを享受することも含めて、広い範囲のものをコストと言って、これを総合して判断します。このバランスをいかに作っていくか、マーケティング的にはよく考えていきます。ざっくり言ってしまえばベネフィットばかり考える人もいれば、コストばかりを考える人もいれば、バランスタイプもあります。アッシュを選ぶ人は中間ぐらいのものを求めているのだろうなという感じです。



アッシュはどんどん店舗数が伸びています。フランチャイズで、2004年に上場して主要チェーンの一つになっています。他のチェーンと比較してみると、左上に書いてある Peekaboo はご存知の方がいるかもしれませんが、これは表参道でいい感じの美容サロンです。縦軸は WTP (Willingness to pay) で、支払い許容額、設定価格のことです。横は利便性で、店舗数の多さです。これを見るとすごくプレステージなお店は右側にいけません。店舗数を増やせないわけです。一方で右下の QB ハウスは店舗数が多いです。これはなぜでしょうか。店舗数を、増やせない、増やさないとらだと思いませんか？ 増やせる可能性はあるかもしれませんが、微妙ですね。

顧客価値



- どのような人が、これらの志向になるのか？

参加者：優秀な人は独立してしまうとかでしょうか。

理由の一つはそこです。いいサロンに入る若手というのは野心があります。最後に何を指すかという、自分の店を持つことです。自分の店を持つために卒業して行きます。自分の店を出すわけですから、リスクが伴います。それでも資金を貯めて独立することを、一つのキャリアパスとしてみんなが目指します。では Peekaboo はどうでしょう。増やせないというのはスタッフが出て行ってしまふからというのもあるし、表参道で立地が他にあるかということもあります。右側の方にはどうもいけないわけです。アッシュの人に聞いても、これは絶対無理かなと、皆さん言います。QB ハウスみたいに 500 店舗以上あるところになると、典型的な切り方を教わって、立地がいいところに出店して行くという複製ができる。今までは中間ぐらいというのが意外となかったところ、アッシュはど真ん中を行って狙いは、中央のもう少し上です。

➤競争優位の源泉

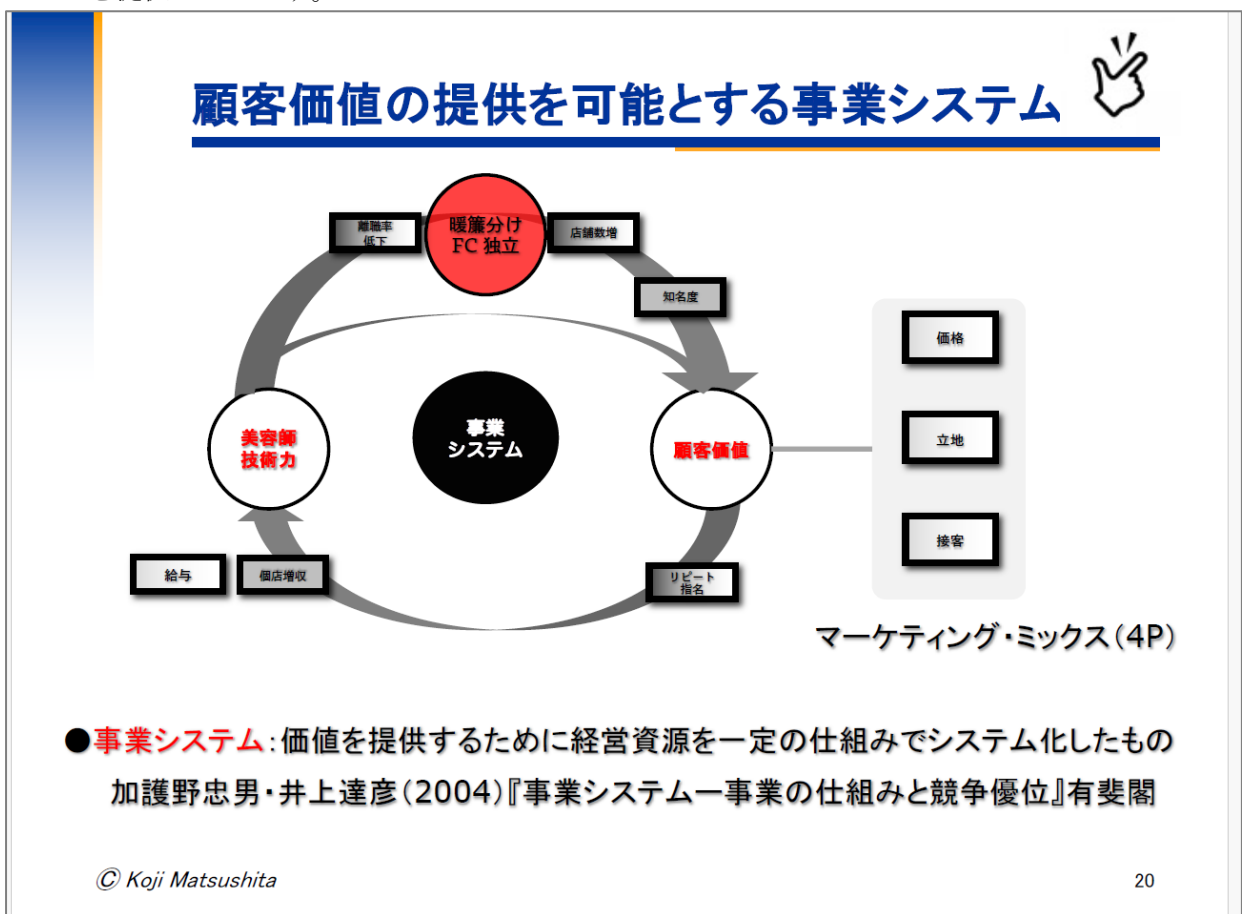
アッシュは創業以来一貫して、客単価を上げてきています。何をやっているかという。ヘアサロンの一番大きな問題は、技術者が出て行ってしまふということです。アッシュが面白いのは、これはどんなことをやっているかという、いわゆるマーケティングミックスです。マーケティング上の 4P と言われるようなことが、実は組み合わせでいろいろなことができます。例えば顧客価値だったら組み合わせればいいわけですがそれが難しいです。ところがアッシュは真ん中のポジションでできたということです。

少ない人数から始まって、スクールウォーズのように、若い子がいて、それをいかに鍛えて伸ばしていくかということを考えています。吉原さんは実は埼玉大学の教育学部を出ている変わった美容師さんで、いろいろ経緯があつてそこに行くつくわけです。コンテストに出てそこで一番取ったと言って、スクールウォーズのような、スポコンドラマみたいです。伸びる人がそこで出てきて、がんばってきたから、この店はやると、もう一店舗開きます。繁盛している店舗を上げるような感じで、アッシュののれんはつけてねと、独立を支援する形でスタートしたそうです。アッシュのの

れんを使って、ブランドネームを使って、一緒のグループでやって行きましょうという形です。のれん分けの仕組みを導入したからこそ、人材の流出をしないで、アッシュという本部をちゃんと設けて、バックヤードのことをやってあげて、現場に集中して独立させてあげるといった形にしたということです。アッシュの店舗数が増えるのは人が成長するスピードとパラレルです。

アッシュをやりたいですと言っても、若い時に他の店にいたら基本はだめです。どういう形でアッシュのグループが成り立っているかという、スタッフの吉原さんに対するリスペクトはすごいと思います。みんな仲間意識を持ちながら独立している感じです。こういう形にしているから、クオリティを伸ばして、アッシュの中にずっと居続けてくれます。しかもそれで店舗数を増やして行きます。指名システムで給料が上がるので、みんながんばります。そうすることによってクオリティが上がって客単価も上がっていく仕組みです。QBハウスは上がってこれないのは、全く仕組みが違うからです。

教育支援もあります。例えばキャリアに関して、将来学校で教えたいですか、モデルさんのカットをしたいですか、海外に行きたいですかと、海外店舗を持つなどさまざまなキャリアパスを用意しています。モチベーションが高まり、アッシュは背後の支える仕組みがあって、一つのマーケティングミックス、提供する価値ができています。真似されないような背後の仕組みを作って、サービスを提供しています。



ここで質問です。アッシュはすごく継続率が高く、離職率も低いです。例えばどんな状況で美容サロンを利用しますか。

参加者：家が近いことと技術力です。

参加者：服装の好みも含めて髪の色を決めてくれると思える人がいるとき。

美容師さんとの無駄話は意外と大事です。髪の色を茶色くしませんかと言われると、僕は大学の先生なのだと一応言っておきます。提案範囲はそれ以上を出ないということです。がんばってオ

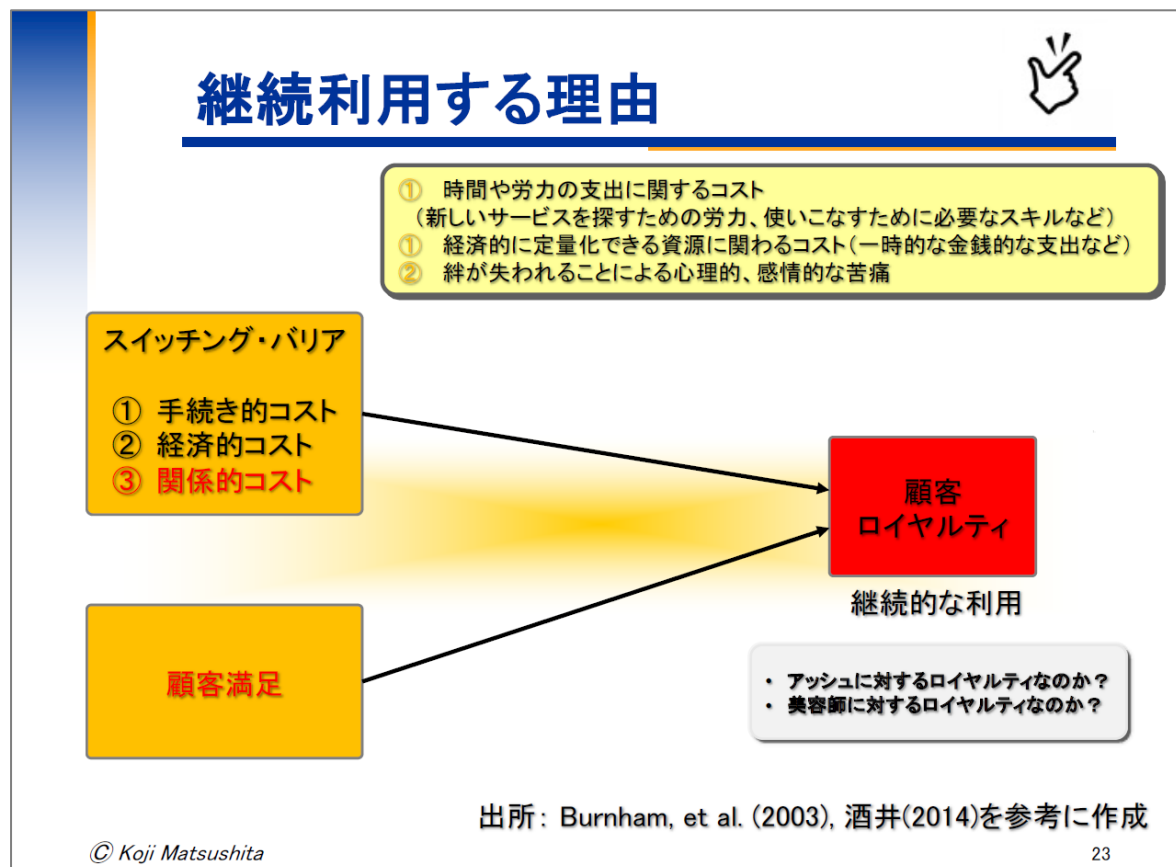
シェアして行くという人もいますが、私のベストを見て欲しいということですね。自分がどういう系統かというのを見てもらわないと、仕上がりがずれてしまいます。全力で行くような人は、近くにふらっと行かないです。私のベストを見てもらって、それに似合うようにやってくれというタイプの人です。

参加者：信頼関係で座ったら何も言わずに切ってもらえる。長いので。美容師さんが美容室変わったらそこについて行きます。美容院でしゃべられるのが嫌なので寝ていても出来上がって欲しい。そのホスピタリティをわかってもらえる信頼関係です。

参加者：私はようやく継続したいと思う美容室を見つけました。必要なタイミングで必要なことだけ言ってくれます。髪の毛が痛んでいると思って、いろいろな種類のトリートメントを試していましたが、美容室で髪の毛傷んでいますねと、トリートメントをしてもらっても結局家に帰ると一日ぐらいで戻ってしまうので、また違うところに行きます。今の美容室は余計なことを言わないでこれは痛みではなく、くせですと私が申し込んだ方法ではない方法を提案してくれました。自分に合う方法を提案してくれるので、信頼性とそれに伴う技術と居心地の良さです。

今いろいろなものを出していただきましたが、よく言われることですがマーケティングの観点からしたら継続しているというのはバリアを作っているようなイメージです。動かないようにロックオンしているイメージですね。スイッチングバリアという言い方があります。一つは満足しているから、継続的に使ってもらえますよねという話です。もう一つは探すのが面倒くさいからです。

自分に合う美容室を探すのが大変で、やっと見つけたという話をよく聞きます。経済的なコストもあります。関係的成本というのもあって、この人を裏切れないという関係ができ上がっている場合です。私も吉原さんから、先生来てくださいよ、ちゃんと言っておきますからと言われながら、動けませんでした。動けないという話をしたら、いい美容師ですね、完全にロックオンされていますね、と言っていました。短さが分かるから、それが嫌ですよね。関係というか、絆というか、心理的なつながりができてしまって、結果として動けないということもあります。



アッシュでは手続き的なコストや技術による継続的な利用を促しています。皆さんでさまざまな議論をしながらマネジメントしていくことをやっているわけです。ロイヤルティについて、先ほど美容師さんが移ったら私も移るというお話がありました。それは何に対して継続しているのかというと美容師さんで、お店ではないですね。アッシュの観点から言うと困ってしまいます。

何に対してロイヤルティを持っているのかということが大事です。アッシュはどうにかしなければいけないという思いを持っているみたいです。個人に付くように仕向けていって、だから外に行かないようにするというのがアッシュの強みです。能力をつけて向上させてお客さんを取れるようにして、スタッフが他に移らないようにしています。能力をつけて個人でお客さんを取ってもいいけれども、それも大丈夫なのかということがあります。

アッシュではロイヤルティで継続ということを目指しています。皆さんからするとぎょっとするかもしれませんが、同じスタッフで継続させないように、スイッチさせます。アッシュの店に来てこのスタイリストでといった時に、今日は彼が切りますと言って動かします。リスクはありますがその方が、スロットが空かずに、人気がある人は埋まります。じゃあどうするのかということを見ると、別のスタッフでもいいですよと言ってあげられるかどうか、そうするとインセンティブのつけ方も変わると思います。この人に切ってもらいたかったけどこの人になったというときに、チームでロイヤルティを高めていくスタンスで、もう一ランク上げようとしている店もあるようです。基本的には1対1の関係を作ろうとしています、これはなかなか難易度高いです。

ロイヤルティの話をしてきましたが、もう一つだけご紹介します。ホットペッパーというのがあるって皆さんは使いますか？このリクルートのホットペッパー経由で来店するお客さんはアッシュに限らず、すぐやめてしまうそうです。浮気がちだそうですが、そういうイメージ湧きますか？

ご存知の方もいると思いますが一回目と二回目でクーポンが違います。一回目を激安にする場合が結構あります。若い方を中心に激安を求めて行くということがあります。リクルートのSUUMO（スーモ）というのがあります。ハウコムは、賃貸のアパートやマンションの契約をするお店です。初代のビジネススクールの卒業生よると、ハウコムがやっても、スーモからの客は契約率が低いそうです。その特性が違って、依存するとリテンションはなかなか難しいです。これはお客を集めるという側面と、たくさん来てもらうという側面と、リピートしてもらうということは全然違ったりします。これは考えてみる一つの材料となります。美容師を指名して500円払うお客さんが多いようなお店は、コロナ禍であっても業績落ちなかったといえます。この現象の説明ができる人いますか。

参加者：おそらく客数が落ちてコロナ禍でお客さんが少ないので時間を取って販売とかに力を入れたのでは。信頼関係があるからこの人からだったら買うというようなことではないかと。

今日は僕からは答えは言いませんが、皆さんがぱっと答えられるようになると思います。コロナ禍でも来るお客さんは、髪の毛に対して、新倉先生の言葉を借りると「関与」が高いということです。非常に関心が高いので、這ってでも来る人がいるということです。何があっても。震災の次の日も来たと言っていました。

何があっても絶対に切りたい人が結構いらっしゃる。こういう現象自体をうまく説明できるようになってほしいです。今日はアッシュをご紹介しながら、継続購買のいくつかの側面を見てきました。継続する理由というのがあって、美容サービス、他の美容室を見つけるのが面倒など、理由に関する検討というのがあります。これは今後の皆さんの分析に出てくるかわかりませんが、小売り業なら出てくるかもしれません。

継続する対象として、今回の場合なら美容師なのか、アッシュ全体なのかという議論があって、マーケティング上どういう風にしていけばいいのか、モノなのか、会社なのか、ブランドなのかというイメージが当然あります。メーカーも継続するということを考える時に、お客はどう集めてくるのかというファーストコンタクトの問題があって、筋の悪いところは頑張ってもだめです。左側のサービスマーケティングの話は、相互作用がある話で、お客とのインタラクションがあるようなパターンを考えます。皆さんは右側のもうちょっと消費者向けマーケティングの事をやるのか、皆さんの関心があることで、パフォーマンスの水準が高いという、鍵になる要素もいくつか上がっていましたが、こういう所を見つけていきます。より顧客を識別する、より具体的なマーケティングの個別対応が、より具体的なHOWに近いような、こんなところもあるから継続するというのを分析します。

まとめ



- **継続する理由**
 - ・ 美容サービスが良い vs. 他をみつけるのが面倒
- **継続する対象**
 - ・ 美容師なのか？、サービス提供する店舗なのか？、アッシュ全体なのか？
- **継続する顧客の特性**
 - ・ どのようなルートから顧客を集めるのか？

領域	サービス・マーケティング ビジネス・マーケティング (リレーションシップ・マーケティング)	消費者マーケティング (ブランド・リレーションシップ)
相互作用	あり	なし
鍵となる要素	パフォーマンスの水準と効率	
	顧客の識別と個別対応	

出所：久保田 (2014)を参考に作成

➤まとめ

考える際の助けになればいいと思いますが、面白い現象、そして今のように分析をして継続する要因のようなものをしっかりまとめておくということができれば、新倉先生からさまざまな道具を出していただいたので、そこから結びつくような感じで最後まとまるといいかなと思っています。さっき競争の変化という話がありましたが、実はアッシュには環境の変化が出てきていて、美容サロンではお客さんがはいていない、空いている鏡というのがあって、空いているところを貸してしまうということが出てきています。そこにフリーランスの美容師さんを入れます。

鏡だけしかないようなお店が自由が丘にでてくるわけです。そうすると俺は技術もっているぜという人が辞めて、出店のコストをかけずに、自分が持っていたお客さんをインスタみたいなこととかで、こちらに来てくださいよというようなことがやれるようになります。こうなるとアッシュに来ていた方はどうなるでしょう。一生懸命やれば独立できますよ、でもリスクを抑えてあげますよというのがアッシュのモデルだったわけです。ところがもっと早く稼げるようになるわけです。

最近は QB ハウスと同じようなサービスをアッシュのグループもやり始めて、起業家というのは柔軟なので、どうなるかわからないですね。アッシュは上場はやめてしまいました。非上場にして意思決定を早くして、お客さんが何を求めているのかというのが基本にありながら、ビジネスの仕組みが変わって行って、おそらく継続の仕組みも変わっていくと思います。大きい意味でマーケティングのことは見て頂けると面白いのかなと思います。消費者行動論のことも関心を持って見ていただきたいです。

■協会から

次の回はどのようにまとめるか考えながら来ていただきたいです。例えば新倉先生の、洗剤を小さくして。いろいろ価値観が変わっていくお話がありました。リポジショニングという言い方をした時代がありました。一つのポジションからそれを変えていくことです。時計はもともと時間を図るもので、次に高度経済成長期になるとステータスを表すものというポジションもできました。その次に多機能にして、ここに通信機器が入るようになりました。最近は健康機器まで入って、通信

もできる健康管理もできるということが入ってきました。そういう時代で変遷している商品がありますのでそういうものを選ぶか、接客などサービスなのか、テーマを決めてグループ分けします。

～2023年度日本消費者行動研究学会（JACS 様）との共同研究・調査報告書～

■開催日時：2023年10月2日月曜日

■テーマ：ブランドの継続購買とスイッチングをめぐる消費者の意思決定に迫る

■第二回：研究対象企業、ブランド選定グループワーク

■協会から

今の新しい価値づくりは、リポジショニングという言葉で語ってしまうとポジショニングの再構築になってしまいますが、もっと大きなところに底流があり、価値が大きく変わっているのではないかと考えています。これから深掘りして行く作業もそのあたりを念頭において話し合ってください。それぞれのグループでテーマを一つ決めていただき研究して、まとめていただいて、それを第3回で発表していただきます。第4回では先生方に講評していただき、今回のワークショップをまとめたいと思います。私はもともと広告会社におりまして、マーケティングで難しい仕事が多く、クライアントの方々にプレゼンテーションする機会も多かったのですが、ずっと念頭においていたことがあります。難しいことはやさしく、優しいことをそのまま言ったのでは誰も心を動かしてくれないので、優しいことは深く、深く話すときも伝達については楽しく伝えるということです。

■A グループの話し合い

- ・前回の講義では、リテンションの成功や失敗の話がありました。
- ・ワークショップで研究する対象はどの企業でもいいということです。
- ・それを研究してリテンションがどういう要素になって行くかということ学ぶということですね。すぐ思い浮かんだのはアマゾンとか、ディズニーランドです。
- ・健康関連では chocoZAP(チョコザップ)が気になりませんか。
- ・化粧品ではアンチエイジングなどでドクターズコスメとか気になります。弊社の化粧品の販売チャネルはもともと病院とかサロンで、ここ数年でオンラインも始めていますが、基本はカンセリングをしてビタミンAの濃度とか、きちんと肌に合った最適なものを使うというのが基本です。前回先生のお話にあったように、人に付いているのか製品についているのかというようなのが曖昧なところがあって、クリニックで推奨されたら、お客さんが全員そちらについて行ってしまうという意味では、前回のアッシュのお話もかぶるところがあるなと思いました。
- ・化粧品や身に着けるものはメーカーに対する信頼が重要ですよね。
- ・買って試して、失敗したら次は買わないとなります。
- ・食品もそれをリテンションにつなげるというのは難しいです。結構同質のものがあって、機能面とか商品のスペックを上げていきがちですが、どうしても戦いが限られ、そこをどういう風にリテンションになるようにするか悩みます。食品メーカーで気になるところはありますか。
- ・食品メーカーではありませんが、オイシックスは長期で買ってもらうことが前提になると思うので面白そうです。
- ・食品はある程度商品開発のレベルはそれなりにみんな鍛錬しているけれども、そこからの差別化というのはすごく難しいということがあります。最近ではソーシャルメディアなどを活用してコミュニケーションを高めるなどしています。
- ・SNS といえば、カゴメさんはファンミーティングとか結構熱烈的なカゴメファンがいます。
- ・カゴメは以前話を聞いた時、ファンを大事にしているというふうに言っていました。すぐには結果にならないけど、しっかり向き合っていくということですね。
- ・今ポケモンスリープというアプリにはまっています。最近リリースされた睡眠計測アプリです。ゲーム要素で毎日定期的にログインして、それが自分にはまっています。ちゃんと計測するために寝ようとか、そのアプリが生活の軸になっているようなところがあって、無料で楽しめます。開発研究に時間をかけてようやくリリースされたようですが、課金もありますが無料で充分楽しめるので、どこでお金を回収しているのか、気になって調べたいと思っていました。集める要素があってポケモンの図鑑を集めていきます。寝るとき以外も日中も頻りにアプリにログインしなければいけないような仕掛けがされています。ポケモンというブランドを使っている時点で世界

的に認知度があります。ポケモンスリーブというものを一つのブランドとして確立させて、いろいろな商材とコラボしています。例えばジェラートピケのナイトウェアとコラボレーションして、一瞬で売り切れるほどの話題性が作られたり、ホットアイマスクのパッケージをコラボしたり、そういうところでじわじわ生活に入ること、消費者とのつながりを深めたりお金の回収はそういうところからしているのかなと個人的には推測していました。キャラクターのデザインやイメージが、いつものゲームより柔らかく、パステル調のキャラクターが一つのブランドとして、いろいろな企業とコラボしています。

松下先生：一つ質問していいでしょうか。それは睡眠時間だけですか、それ以外のことも分かるようになっていませんか？

- ・睡眠の質ということでしょうか。睡眠時間と睡眠の深さが測れます。

松下先生：僕はオムロンの方と仲良しですが、健康系の方はそういうゲームなどエンターテインメントの分野が苦手だと思っています。彼らが得意なのは病気になってしまうかもしれないという恐怖感です。睡眠はどちらかと言えば健康なので、そこでお金を取ろうというマネタイズは結構難しいです。血压でさえもつまらないというか、計っても毎日それほど変わりません。まだ体重の方が食べなければ痩せるので測るということに面白さがあります。今みんながやっているのは通勤などでのデータがあつまることです。アプリを強制的にやるのですが、それほどうまくいっていません。エンタメのほうが面白いと思うのは楽しくさせるデータを持っていると、金儲けの発想がジャンジャン出てきます。データはみんなが欲しがっています。面白いからやる、楽しいからやる、ポケモンスリーブのように、健康を任天堂がやるというのは面白いです。オムロンは大変いい企業ですが、エンタメは苦手です。ハードウェアの会社は五年十年かけて研究開発をしています。ポケモンスリーブのようなバージョン変えればいいのかというようなのは苦手です。ポケモンスリーブはアップルと連携していますか？

- ・いえ連携していません。個別のポケモン go というのですごく流行ったのがありますが、あれと連動するストラップのような個別の小さい端末があります。おもちゃみたいなもので、それを枕元に置いておきます。

松下先生：技術的には簡単なものですが、そういうもののほうがいいです。ウォーキングのデータとか体重入れようとか、行動履歴とかくっつけたらすごいですね。こんなに歩いたら眠れちゃったというのを、どう楽しく作るかという義務感が出ます。2万歩歩かなければいけないというはいやだけれど、行動習慣だから楽しい事の方がいいですね。

- ・なぜポケモンスリーブをやってみようと思ったのですか。
- ・入れようと思ったきっかけはもともとポケモンが好きということもありますが、話題性でしょうか。ゲームをやる習慣はありませんでしたが、絶対続かないだろうなと思ったら、やってみたら自分のスタイルに合っていました。続ける要因として結果的に自分の睡眠データがどうかということより、私はゲーム要素が中心でついでに計測して寝るとポイントが高くなるので、そのポイントを目当てにしています。

松下先生：病院で先生に数字が悪いと言われ、すいませんって謝るような年になると、楽しくできるものがあります。オムロンさんの例で言うと睡眠を計るような器具を作ろうとすると、すごい大きなものになってしまうと思います。小さめのものを作るのは、センサー企業にとってはいい加減なものだと思いますが、最初はそれで充分だということです。大まかに分かればいいので。本当に睡眠で体や心に障害が起こり、改善のために管理をする機器を売りたいわけではなくて、生活習慣にそれほど問題なく、そのデータが蓄積されているということがすごいことです。楽しむということを常に考えている会社は強いと思います。オムロンはもともと京都のベンチャーですが、電車の自動改札を作るほどの会社で、徹底したものを提供できます。今のように、一つ対象があって、それに切り口をみつけていくと面白いです。成功しているところと同じようなことをやろうとして、ダメになっている会社があるような気がします。

- ・ポケモン Go もそうですが、歩くとか寝るとか、生活習慣はハードルが低いから、そこについてちょっと良くしたいと思っていることで、そこに目をつけているところが面白いです。
- ・今入れているのはソムナスというアプリです。apple ウォッチと連動していてレム睡眠など、毎日点数で出てきます。点数を見に行くのがだんだん億劫になってきて、そんなに毎日変わらないので。アップストアの評価は高いです。寝る時もつけているので、そういう意味では正確です。ゲーム要素いらないから、とにかく自分の睡眠について知りたい、体を管理したい、そういう人はきっとこういうのが使いたいと思います。

- ・他に気になる企業はありますか
- ・mtcの社長さんがリテンションの仕組みを話していただいて面白かったです。
- ・弊社の代表がZozotownのマーケティング部長を勤めていました。当時ZOZOが拡大する時期に、まさにいたということでCRMを仕組みとしてイチから作りあげました。今は当たり前になっていますが、カートの商品は残りあと一点ですなど、細かい通知を最初に日本で取り入れ、店舗の接客と同じことをECでやれるようにしました。マーケティングとして必要な数字と欲しいツールがあり、マーケティングの視点とエンジニアリングは、要件が足りないなど実際製作を進めていると発生すると思いますが、それが両方とも分かるということで、ゼロからスクラッチでシステムを作ったということみたいです。普通の接客だったらありえない、統一感がないコミュニケーションをしているECが多いから、CFM（カスタマーフレンドシップ）で、お客様と友達のような距離感でいられるということをすごく大事にしています。例えば購入完了すると、「ありがとうございます」と出ます。そういう距離感の作り方です。メールやアプリ上の通知もなるべく距離が近いようにという一貫性を保っています。アプリ上に最初に下着の案内を出さないというのがあります。アマゾンだと閲覧履歴でプライバシーも何もなく出てきますが、ZOZOは細かい気配り方をしているようです。無意識に蓄積されていくものが何かあってお客様の言葉からもアンケートの中からも出てこないけれど、気がついたら気持ち良くなっていた、なんとなく使いやすいなど、UIの部分もそうだと思います。
- ・うちはそこまでデータができてないということも課題です。YouTubeやECがありますが、ポストデータなどを基にやります。カートインでそのままになっているものは、わからないですね。育成をしたいブランドがあっても、すぐには支持されないものがあったりして、自社のECでやってみるということもありますが、うちはマスで卸さんに広げてもらっていきようなことがあるので、どうしても価格競争。価値提供も機能面の方ばかりです。何かをプラスしてとなるけど情緒的な価値そういうものがとても苦手なので、オムロンさんについて先生がおっしゃっていたことがよくわかります。結果としてどんどんスペックを上げることになります。
- ・日本の企業は全体的に質高めるのは得意だけど、情緒的なことを高めるのは得意じゃありません。最近は機能面が本質的にどうかっていうことも大事ですけど、そこに加えて情緒的な何かをプラスされているということが重要ですね。
- ・化粧品は資生堂とか花王はアプリをがっちり作っていて、私も入れてみましたが、資生堂は、写真を撮って毎日チェックするとかそういう機能がついたりするのですが、毎日やらないですね。天候に合わせてこういうのがいいという情報発信していますが、いつの間にか見に行かなくなります。資生堂は真面目で固いです。エンタメ要素みたいなものがないですね。
- ・ZOZOは若い人がターゲットでフレンドリーな接客についてきてくれる人ということでそこがメインになっていますね。
- ・資生堂は結構バラバラで一つのアプリで色々なお客さんに対応するっていうのも難しい。アプリがポケモン資生堂だったらお客さんついてこない。その辺が大きい会社でブランドがたくさんあることの難しさです。
- ・新倉先生にご教示頂いた情緒的価値を、うちはみんなうんうんと、うなってしまうと思います。
- ・最近食品とかで、こんなアレンジをしましたとインスタにあげようとか、そういうので活性化させるという事例がありますね。
- ・体験価値ですね。味の素さんとか上手ですね。最近見てびっくりしたのはコンソメのCMで、なんでもコンソメ振りかけて、色々アレンジしてみようと。コンソメって普段あんまりなんでも使うようなものではないけど、機会を増やしたいとタレントの王林ちゃんを使ってやっていますね。
- ・リテンションという意味では食品と離れますが、星野リゾートとかありますね。「あの体験」ができるということですね。
- ・私自身は使ったことはありませんが、親とかが祖父母連れて行ってとか友人とかでも私の年代でも行って見たかったから行ってみたいという憧れのというような感じで結構行っていたりします。
- ・テレビで拝見しましたが、星野リゾートしか泊まりたくない、年間何十泊っていう星野リゾート歩きをしている夫婦の話など、コロナの時も臨機応変の対応、現場の意見を大事にして、本当に細やかなおもてなしをされている。いろんな要素が組み込まれていてリテンションに必要なことは、このサービスいいでしょう、この価値いいでしょうではなくて、いろいろな付加価値が集まって、ようやく続けたいな、気づいたら好きになっただけとか習慣になったということができ

あがるのかなと最近思っています。

- ずっと同じものを買っているものとかありますか。
- 例えばお茶も結構いろいろ替えちゃうなと思いました。
- 私は爽健美茶良く買います。色々買いますけれども目新しいものがなければだいたい爽健美茶で、カフェインゼロとか昔からあるとか商品名に美が入っているからとか綺麗になりそうとか。
- 確かに要素は一つだけじゃないですよ。なんとなく選んでいるものには、背景がいろいろあるということですね。
- 要素の一つ一つを会社の中では違う人が担当して、お客様のカスタマーエクスペリエンスとして、一貫性がなかなか取れません。例えばお化粧品だったら、一つブランドを作るのに当たって、ブランドの定義をあげて、一貫性を持たせるということですか。
- ブランドのブランドコンセプトやフィロソフィーみたいなものはあります。例えば新商品を一つ出してそれに対してメールを送り、お客さんが質問してきたら、カスタマーサービスの対応と、マーケティングが対応して欲しいと思うフレンドリー感が一致しません。お客さんが EC の買いやすさ、お客さんの期待など EC の担当者がやって、細かいすり合わせはないので、ちょっとずつずれていくと思います。買ったものが届いたときも、中身を作っているのはマーケティングだけれども、配送やロジック、サプライチェーンにかかわって、イメージと違って、徹底してお客さんの期待通りでというのは難しいです。
- ZOZO は例えばワクワク感で、普通は黒い箱ですが、金箱が届いたら買ったものが無料というのがあります。数年前から始めて、買ったら忘れてしまうとか、買って本当に良かったのかと不安になる、そこをケアするコミュニケーションが重要ですが、金箱が届くかとも思っただけで楽しみです。ZOZO の価値がほかの EC で買うのとは違って、そのワクワク感とかそのユニットとか部署ごとに共通して持っているフィロソフィーとか理念みたいなもので共通認識共通言語が各部署にあってそれを実現して行くためにはこうだよというふうに落とし込まれていると思います。
- カゴメさんの例で言うとオンラインだけじゃなくて、ショッピングセンターなどでイベントがあって、お子さんにトマトの苗木を配って収穫体験するなど、そういう結びつきでブランドが好きになるとか
- 同じ商品を買いつけるお客さんはやっぱり商品そのものというよりブランドが好きな人が多いでしょうか。
- そこはどうでしょう。ブランドじゃなくて商品かもしれないですよ。私は冷凍餃子なら味の素が好きなので、王将の餃子とかがあっても味の素の餃子が好きです。料理のしやすさとか、櫻井くんが CM やっていたとか、そういう要素もあってつい選んでしまうとか。フライパンが焦げ付かないのでできると書いてありますが、SNS にフライパンの焦げちゃったという投稿があったら、味の素さんがそのフライパン送ってくださいということをやっていました。対相手とのそういう意味でも繋がります。
- そういうお客様の声に対しての対応とか何か起こってしまった時の対応とかドミノピザもありましたよね。
- 何枚買ったら無料というような、走らせたキャンペーンにザルなところがあって、そのキャンペーンを使ってしまうと一枚買うよりも二枚買う方が安く買ってしまうということがツイッターとか何かで拡散されたときに、オフィシャルで出した twitter (現 X) でのお願いするような文章が神対応だったと評判でした。本当だったら企業の失敗だったけれどもそれをスピード感と対応内容でプラスにしたということがありました。SNS の対応でブランドの好き嫌いにつながっていくこともあるという事例です。
- Amazon はリコメンド機能も充実して、配送のカスタマイズ性も高いです。プライム会員なら月に 500 円で、配送無料でプライムビデオなど会員制プログラムもすごく多いです会費は最初の頃はすごく安かったですが、値上げしました。
- マーケットの独占とか全部刈り取ってから、段々上げていくというのは大きいところがやることですね。
- ペイペイもそうですね。
- google もそうですね google フォトストレージを持っていると、クラウド上で管理する無料アプリサービスでした。4、5 年ぐらい前に無制限から一部有料に切り替えました。google の安全性とか使いやすさでみんな使っていたので課金になっても、そのまま使おうということでも有料会員にな

っても継続しています。

- ・ニッスイさんの、やきおにおくんのフォロワーって 15 万人もいますね。初めて立てたキャラクターです。やきおにおくん 20 歳ということでコミュニケーションをやり始めました。
- ・焼きおにぎりは、やきおにおくんしか信用してないですが、他にも色々あってもキャラクターつきのイメージが強くて、CM もそうですがつい選んでしまいます。
- ・ありがとうございます。やきおにおくんは、誕生日にはバースデーカードなどももらいます。永遠の 20 歳家族のコバラを満たすということで、むろつよしさんが一緒にやってくれています。
- ・ミツカンにはビームスのコラボで味ポン T シャツなどあります。日清食品さんもそうです。クリエイティブ・ディレクターの佐藤可士和さんと日清は強く繋がっていて、あのロゴも作っていて、何個か作品を拝見しました、CM も含めて個性強いですね。欲しくなるかどうかは置いておいて、印象に残ります。
- ・パソコンは王道で、私はアップル製品を選んでしまいます。会社に入るまでは windows を使っていました。コマンドとか全然違うので、最初慣れず、こっちに慣れてからよりシームレスに思うままに動かします。 아이폰もそういう設計だと聞きましたが、説明書のいらぬスマホを目指していて、感覚になじむように、そういうところで日々の気持ち良さを目指していることが、日本人に合っているのでしょうか。
- ・アプリを削除しようとするするとアプリのボタンがプルプルするのがかわいいですよ。消さないで消さないでと言っているみたいです。
- ・今削除する画面になっているって言うのが感覚的に分かりますね。アプリケーションの動きなんかもヒューンといって消えて、そういう動きがかわいいです。
- ・それは感覚的なものではないでしょうか。
- ・ファッションは決めたブランドとかありますか。
- ・今ユニクロに集約されているのでしょうか。すごく好きなブランドがあって、そこで買うか、高く買えないものはユニクロで済ませます、プチプラブランドでということが固定化されていますね。店舗も行きますけれども情報収集は SNS でしています。
- ・ユニクロはよく足を運びます。また新しいブランド出ますね。ユニクロ UNIQLO:C ですね。ユニクロの中で UNIQLO U など、いくつかブランドが枝分かれしていて、その中の一つですね。C を見たとき、それまで U が好きだったけれども古く感じてしまったのに、それほど違いがわかりません。どちらもベーシックでかわいくて C も人気らしいですけど、イギリスのデザイナーとコラボで、U は確かフランスのデザイナーだったかな。フランスっぽいのか、イギリスっぽくなって正直ないですよ。
- ・ユニクロは OMO をめっちゃめっちゃ頑張っているのは店舗に行くと感じます。同じ T シャツでもいろんな型や素材のものがありますが、売り場広いので探すのが大変です。最近店内のパネルで T シャツならこんな種類があると、案内がありそれが結構わかりやすく、ユニクロは基本接客しないけれども、分かりやすさとオフラインのいいところをとるために、案内の簡略化で何が違うかというところを、そこで補っているのでしょうか。
- ・サントリーとかどうですか。
- ・ウイスキーとプレミアムモルツでしょうか。
- ・ビールでは、キリンではなくアサヒが好きです
- ・キリンのホームタップってサブスクですよ。
- ・飲料系ならアサヒのスマドリ（スマートドリンク）を浜田さんたちが CM やっています。アルコール飲めなくてもいいというような。最近ノンアルの需要が高くなっていて飲めない人に対して、飲まない、飲めないことを許容する酒類メーカー、飲料会社面白いと思います。
- ・何の商品というのではなく、飲めても飲めなくてもいいよというのを、CM でやっているのが面白いと思いました。アサヒだと思いつかばなかったんで、CM の中でアサヒと言っていないのはもったいないなと思います。
- ・キリンは味ですか。パッケージの好みもありますよね。
- ・あんまりビールは飲まないんで飲料のブランドはあまり気にしたことがありません。伊右衛門はサントリーとかあんまり分かりませんが、ビールはアサヒビールとかキリンビールとか差別化がありますか。
- ・そうですねビールは種類が多くないということもありますね。お茶は、一つのメーカーがいろいろ

ろやっていて覚えられないです。

- お店でキリンですかアサヒですかとか聞かれて、スーパードライが出たところは先進的とか、黒ラベルというとなんか違うみたい。恵比寿っていうと通のような感じがしました。
- 私もあまりお酒は得意じゃないですが選ぶとしたら、ほろよいが一番好きで他にも3, 4%ぐらいのものありますけど、ついつい選んでしまいます。多分パッケージが可愛いとか、そこから連想される味のまろやかさやフルーティさから、その気分になりたいということがあります。同じ3%でもキラキラしたパッケージとかではそうじゃないかと優しく飲みたいというような。
- ブランドで選ぶのは、サントリーではなく、ほろよいというプロダクトブランドです。いろんな味があって売場で面積とっています。ほろよいがずらっと並んで、ひらがなで書いてあって可愛いなどです。
- うちの食料品なのでどうしても並べた時に、他よりもどう目立つかっていうことが一番気になります。
- 冷凍食品は同じような色で差別化といっても、真っ青な色で目立つけれど、選ばれるかということとそういうことではないから、デザインは難しいですね。冷食は赤とか黄色を使っていろいろな情報がパッと見えているものを選ぶということがありますね。

■プレ報告

- B グループ：私たちのグループは、商材はポテトチップスの変遷を追っていかうと思っています。基準としてはカルビーのポテトチップスコンソメ味、それに対抗するスイッチで、コイケヤのプレミアムポテチです。現段階でなぜコイケヤのプレミアムポテチが、カルビーを抜いて人気になったかということを追っていくのか、コンソメが相変わらず人気であるということを追っていくのかはまだ決まっていません。今両者の情報を集めているという段階です。

松下先生：そこに注目する意味はどういうところがおもしろそうだと思いますか？

- B グループ：多分コンソメパンチは王道で誰でも食べていると思いますが、周りの情報に流されていることで、のり塩味があって友達もこれにしようって言えばそれを選んだり、行ったり来たりするけど、なんか好きという可能性もあります。いろんなケースがあるけれども、いろいろつまむというのはどういう理由があるかそれが気になりました。もう一つの理由はシェアでカルビー一番だと思っていたにもかかわらず、コイケヤのプレミアムポテチが圧倒的に売れている、その理由はなぜか、それによってシェアが下剋上を果たしたということを見つけたので、そのあたりの謎が気になっています。

松下先生：コイケヤの社長さんはガイアに出演して、いろいろ話しましたね。値段とか価値が変わるという話がありましたが、同じイメージでしょうか。

- B グループ：一番に上がったのはポテトチップスの価値が上がったのではないかとことです。150円ぐらいまでで買えたものが、200円オーバーになって、価値も変わっているのではないかと。

- B グループ：ポテトチップスにそこまでの値段を出して買いたいかっていうと、私はそこまで出たくないけれども、チップスの価値が高いということだったので、価格競争に陥っていった部分が、価格競争ではない商品自体の付加価値に、売り上げが移動しているということも価値変容があるということで、そこも変わったのか、変えたのか、コロナも関係あるのかなと思いました。プレミアムポテチをやり始めたのが2017年で2019年に売り上げが上がっているのが改革で売上が上がったのか、コロナになる前からその企画は始まっていたということで気になります。別の商材でのある社長さんの話ですけれども、本物感っていうのはとても大事にしている安売りもしない広告もしない。自分たちの方が本物だという空気感を作り続けるっていうようなこととあっていて、感覚としては同じような感じなのかなと思います。例えばヤクルトも高価格帯のものがすごく売れて、本物志向というのがすごく強いのかなと、値段が上がってもそれが欲しいという思考があると思います。

松下先生：プレミアムポテチはセブンのPB（プライベートブランド）の方が美味いという話もありますが、何がプレミアムなのかパッケージから相当美味いというのは認識できますが。

B グループ：商品が溢れすぎた結果、生まれた商品のような気が個人的にはしています。市場に同じようなものはあふれすぎたから、どれをとってもどれでもいいという状態が生まれてしまってそこから抜け出すために今まで、お菓子は子供のイメージだったけれども、あえて本物志向、高級品として出すことで、大人をターゲットにした、ターゲットを変えたが故にお金を持っている大人に刺さったのだと考えました。実際味が変わったわけではないけれども、これは大人のためですってということで、同じ品物でも誰が選ぶのかということに絞っていくということです。

松下先生：自分のものだと分かるだけでも価値になるという話がありますね。パッケージの話で言うと土屋鞆の社長さんが、創業間もない時に、ランドセル自体は変わらないけれども箱に入れてきちんとしたパッケージで送ることで、その喜びにお客さんはプラス3万円払うそうです。プレミアムポテチも違うパッケージにして売ること、価値が変わったのでしょうか。コイケヤさんにとっては極めて大事なマーケティングの話で、価値を変えるイメージがクリアに出る、物が変わってないのに価値が変わるというのは面白いです。

新倉先生：いろんな角度から推測ができるということで、コモディティ化の話がありました。正しい価値をつくっていくということについては、前提と仮説で、みんなで議論するとき、実際にどうなっているか、コモディティ化しているという前提のもとで、自分たちの中でそれぞれこういう仮説を事前に議論して、実際にデータを集めてみるという癖をつけるといいと思います。素晴らしい発表でした。それと、本物感というのは今我々の分野でもいろいろ議論があります。オーセンティックという神聖性、審美性、本物感などです。おいしい中華を食べようといったときに味の素さんはクックドゥーで成功したわけです。カニカマというのもそうですね。カニの偽物ですが、今は本物みたいなものが作られていて、結局何かしらの本物感を味わいたいというのは非常に重要な話です。商品における神聖性、例えば山積みになっている本を二番目から取るとか、それは人の手垢がついてないものが欲しいという、感染理論みたいなもので、日本では桐の箱に包まれて紙に包まれている、高級ブランドなんかを紙に包んでくるというのがあります。海外の人なんかはしないですね。商品における神聖性みたいなもの、細かい事の価値転換も検討していただけたらいいと思います。

A グループ：うちは結論からいうとまだ決まってないです。リテンションのところで最初に出てきたのは、ポケモンスリーブです。リテンションは長くサービスの続いているところということで、星野リゾートやZozotownも出てきて、じゃあプロダクトの方でどういうものがあるかというところと詰まってしまうと、私はメーカーのニッスイにいますが、リテンションをどうするか悩んでいまして、今ポテチの話があって大変興味深いと思いましたが、まさにちくわなんかは本物感と言っても、ちくわを500円で買ってくれるかということ、その辺が価格競争になっていたり、機能面をプラスしたりしてやっていますが、なかなかうまくいっていないので、そのあたりに課題があります。

A グループ：エンタメ性とか情緒的な要素がすごく重視されているという話をされていて、日本のメーカーは質を上げるとか、独自の視点で新しいものをと、高められているのが多いかと思います。ポケモンスリーブは今私がはまっている睡眠計測アプリです。エンタメエンターテイメント性や情緒的な寄り添いの方が、好きになって継続する上で必要な要素だと、いくつかのブランドを出していくなかで注目しました。最終的に私たちが関わっているプロダクトが、サービスより日常的なアイテムが多いのですが、ワークショップではサービス寄りのことを研究してもいいのかなと個人的に思いました。

A グループ：価格帯もそんなに高くないもので、リテンションで成功しているようなブランドを探してみようと思いましたが、なかなかそういうものって浮かんでこなくてお茶ならこのブランドとか、ビールならこのブランドを買っているみたいなものがありますが、なんで選んでいるかというと、全方位的でなんとなくパッケージのイメージとか、企業のイメージとか、広告のイメー

ジとかそういうもので、どれが決め手になっているというよりは、なんとなく選んでいるという感じですか。結局リテンションのキーになっているものが、何になっているのが掴めず行き詰ってしまっていました。

松下先生：面白いと思うことをやればいいんです。どっちから入っても学びになるので、少し抽象度を上げて話ができるようになると活かせることが出てくると思います。

新倉先生：ものとかサービスにこだわっているうちは、マーケティングのことが分からないと、言われた記憶がありますが、そうは言ってもということがあるとおもいますが、あまりこだわらず、情緒性で大きく機能性をひっくり返したケースを、特定しなくてもいくつかの業界があると思うので、どうしてそういうことが起こったのかということに、焦点を当ててみるといいと思います。

～2023 年度日本消費者行動研究学会（JACS 様）との共同研究・調査報告書～

■開催日時：2023 年 11 月 6 日月曜日

■テーマ：ブランドの継続購買とスイッチングをめぐる消費者の意思決定に迫る

■第三回：消費者の情報処理と意思決定に関するワークショップ

■A グループ発表

➤はじめに

私たちは掲題にある通り「情緒的価値が機能的価値を超えた瞬間」ということで報告させていただきます。かなり抽象的な内容もいくつかありますが、いくつかの事例をお話したいと思います。

まず仮説ですが、近年品質向上といった背景から機能的価値のみによる他社との差別化には、限界があるのではないかと考えています。数年前までは特にテクノロジーの分野において、もちろん今でも AI がすごいとか、そういったところではありますが、プロダクトに関する最低限の安心安全、機能的価値の保証は前提になっているのかなと感じております。テクノロジーとしての革新スピードもかなり落ち着いてきたという印象が個人的にあります。

例えば Apple の iPhone は数年前までだったら、この機能が追加されたとか、こういう革新的なことが起きた、フェイス ID が、指紋認証がというように沸き上がっていた時代があったと思います。最近では iPhone14 が 15 になっても、カメラの解像度が上がったかなというぐらいで、去年とあまり変わらないかなという感覚があります。革新的な何か素晴らしいところで他社と差別化がテクノロジーの分野においては難しいのかなと考えています。人々のそういったライフスタイルや価値観が変化して行くことで良質な物、本質を求める一方で自己のライフスタイル、自分の価値観はこうだ、自分の生き方はどうだということを中心としてそれを形成する一部になるアイテムこそが、市場や業界をけん引していくのではないかと仮説を置いております。

➤電子ピアノ

まずは電子ピアノのカシオの Privia シリーズを紹介します。電子ピアノの市場について簡単にご説明するとコロナ以降の巣ごもり需要で市場が拡大していきましたが、その後の反動や半導体不足、輸送コストによる価格高騰が影響して低迷気味になっております。ただ 1 度目覚めた休眠掘り起こしはブームを引き続き牽引すると予想されております。電子ピアノを買う人はどんな人かという、ピアノなどの楽器は十歳までに学んだあと辞めてしまう人が多いので子供時代にやっていた人、休眠層がコロナで戻ってきたと推測されております。

総務省の社会生活基本調査によると、15 歳以上を対象にした調査で自由時間に楽器を演奏すると答えた人は 9.8%です。そのうちの 15 歳から 19 歳は 24%と割合が大きく年齢は上がるにつれて楽器から離れてしまうという人が多いです。ただピアノ業界からは過去にピアノをやっていた休眠層は日本の成人人口の 3 割弱いるのではないかとという声もあり、長く低迷する楽器市場を活性化するには休眠層の掘り起こしは不可欠です。日本人の成人人口の 3 割というところかなり見込み客が多いかと思っています。私もそうですが、実際に子ども時代に何か楽器をやっていて、一回離れた人たちがいます。コロナでうち時間が長くなり、社会人になって自由な時間ができ、改めて始めるとなったときに一回はやったことがあると、それなりの機能はほしいけれど、高すぎるのは嫌だ、安っぽいのも嫌だという、欲求があります。キーボード、電子ピアノは短い鍵盤にするとその分安くできて、軽くなります。フルに 88 鍵盤は欲しいけれども本格的にやるわけではないから、生活の中であまり場所を取りたくないけれど本格性は欲しいです。

電子ピアノメーカー別ランキングで言うと、2021 年の上半期の電子ピアノ実売台数のランキング一位はカシオの Privia シリーズでした。それまではヤマハやコルグというところがとっていたりします。皆さんが一番よく知っているヤマハは、2 位 3 位に入りますが、個別で入っていたのは三製品のみでした。Privia は何が違うかという、これまでの電子ピアノのビジュアルは、機能性を重視してボタンがいっぱいあって光るとか電子っぽいイメージがあると思います。Privia の特徴としてはキャッチコピーが「インテリアに調和するスリムな電子ピアノ」というのをベースにしている、イメージビジュアルも完全に生活の一部に溶け込むような仕様の訴求を重視しています。その他の特徴としては 6 万円台で本格的なピアノが購入できるということです。価格とサイズは、主力モデルの先ほどの Privia の主力モデル PXS100 は 6 万円程度です。小型のキーボードで 88 鍵盤フルビ

やないものと比べると高いですが、アコースティックの本格的なピアノのタッチ感を考えたピアノという他よりもかなり価格が抑えられています。ヤマハや河合楽器は10万円以上のモデルを主力とする中で、安さが際立っていると思います。サイズやハンマーアクション、タッチの感じにはこだわりを見せていて、重すぎず持ち運びができ、弾きたい時に持ち出すこともできます。インテリアにも馴染むので、そこに置きっぱなしにすることもできます。

私も電子ピアノの購入を検討して選んだのが Privia でした。学生時代に習っていたピアノを大人になってから再開したいと思い購入を検討していましたがきっかけは Privia のアンバサダーをしているピアニストがいて、その方が私が好きだったのでそれで Privia を知りました。実際に売り場でいろいろなピアノを試し弾きました。広告もかなり雰囲気がある作りをしていていました。実際に店頭に行ってヤマハや河合も触ってみましたが、特に音色の部分やタッチの部分でも他と遜色がないというか、むしろ好感を持てると思い購入を決意しました。

電子ピアノ市場のその後は、2021年はカシオがトップになっていましたが、2022年はヤマハがトップで、三年ぶりに年間シェアトップを獲得しています。トップシェアを獲得したヤマハの主力モデルは、先ほどの Privia とほぼ同じ見た目です。新しく首位に返り咲いた P225B という機種があります。売り方はほかのメーカーも寄せてきていて、生活になじむ普段の生活がありつつそこにピアノも置いていいという見せ方にしています。その他のメーカーも続々と雰囲気重視のビジュアルを打ち出しているのが印象的だと思っています。ローランドもシェアが大きいですが、生活になじむ見せ方をしています。冒頭の仮説のところでお話をした本物思考ということについて、電子ピアノにも影響していると思っています。電子ピアノを買うならアップライトとかグランドピアノを買うのが本物志向かもしれませんが、それだとあまりに価格帯が離れすぎています。電子ピアノもいいものになると50万60万というものがありますので、先ほどの Privia に比べるとかなり値は張ると思います。

売れ筋のものはコロナ前後で変化があって、低価格帯の商品が減少したかわりに高価格帯の商品が増えています。カシオの Privia も一旦落ち着いてきていますが2022年9月に約25万円の最上級ラインを投入して壁に向かって設置するタイプとは一線を画して、家の中心において楽しむことを想定したデザインの電子ピアノを売っています。こちらは好調が続いており、独自の市場を見つけ出したとカシオの執行役員の方が話していたという背景をみると電子ピアノも価格を上げつつより生活に馴染む提案というのがこれから大事になってくると思います。

➤ 質疑応答

参加者：電子ピアノが一番変えた商品の価値というのは何ですか？

A グループ：個人的な感覚になりますが一番はビジュアルを生活スタイルに合わせてきたことだと感じています。電子ピアノは色が明るく光って、楽しそうだけどボタンはこんなに使わないし、もっとおしゃれなほうがいいなと思っていたところに、よりスタイリッシュな見た目のものが投入されたことで、これだったらピアノの部屋を作らなくても良いしピアノになじむ部屋にする必要がありません。私の部屋に馴染むピアノだったことが Privia を購入するきっかけになりました。他のメーカーも、そこに価値を見出して寄せてきているのではないかと思います。

参加者：アップライトでペダルもついている電子ピアノは昔から売っていたけれど、それよりも手軽さがより好まれたのかなと思いました。

A グループ：そうですね。ただそれ以上に見せ方だと思っていて、このタイプも前から売っていて、持ち運べる大きさのものも昔からありましたが、こちらのビジュアルに寄っていったということは、運べるのも価値かもしれないけれども、手軽さというよりは生活に馴染むことや、置いていてもダサくないと思えるような、おしゃれなランプを買うような、感覚なのではないかと思っています。

松下先生：価値ということでは、ピアノを弾くことの価値は何も増幅されていないですね。うちにもピアノがあって娘がやっていますが、ほとんど持ち運びすることが出来ないと思います。置いてあったらそこに固定されるので、どこに置くかという問題はかなり大変なことです。

ピアノの価値とは何なのかというのを考えたほうがいいのは、ヤマハの人とその議論をけっこうしました。何のためなのか、情緒的とか機能的という時にはタイトルと関連付けて考える必要があります。弾かないなら、インテリアとしては大きすぎるし高すぎます。弾く人にとってどういう価値をつけるのかということ、ヤマハは考えているから教室作ろうとかコンテストやってみようとか、発表する場に価値をつくらうとします。マーケティング全体では、どうやって価値を作っているか、ピアノを習うとだいたい発表会があって、先生はそこに価値を作ります。発表会というゴールを作って、演奏したら花を渡すなど、家ではできない価値です。先生もそう思って、価値をちゃんと作っているということです。もう一つはチャンネルのことを考える必要があります。ヤマハはそのチャンネルがもっとあると思うし、教室で言うともっとすごいと思います。

参加者：Privia の事例の前提は、昔やっていたけど思い出して褒められなくてもいいから自分で楽しみたいと思う人の価値で、ピアノを弾くという情緒的価値ですね。ピアノを楽しむという価値、それが気軽にできるようになったとか、部屋に置く人が増えてきたのではないかと話で、昔ピアノをやっていた人に広がればそれでいいということでしょうか。なんでそう思うかという、僕はつい最近サザンを楽しもうというスナックでやっている会に参加しました。そこでやっているサザンを楽しもうという人たちは大学四年生までドラムを叩いていた人です。広告代理店に入ってから 40 年ぐらいドラム叩いてなかったけれどサザンを楽しむという会があったのもう一回始めたと言っていました。ピアノだったら自分だけで楽しむことができます。実はうちにもあります。うちは使わないときはブックシェルフの横にたてかけて、使う時に出して電源を入れて弾きます。

A グループ：私も実はコロナでピアノを買ってほとんど弾いてないです。弾かない時はたてかけて余暇の時間に、誰かに聞かせるわけではないけれども、自分はこれをやっているという達成感のようなものがあります。iPad を見ながらネットを見ながら弾いています

松下先生：それでもいいのです。車を持っていても乗っていないとか、食品買っても腐らせてしまうというのがあります。ただ、それでいいのかとヤマハの人は結構真剣に考えていました。弾いてもらいたい。楽しんでもらいたい。そういうことを一緒に考えていました。価値というのは使用することによって生まれるものです。マーケティングはそこを真面目にやっているのではないかと思います。

新倉先生：次回までの宿題ですね。ピアノの価値とはどんなものか、ヤマハさんの想定する価値、カシオさんの想定する価値というのは、ちょっと違うということで、その辺をきれいに整理されるといいと思います。

松下先生：そういうことをまじめに考えているヤマハは、教室作るなど弾いてもらうことを考えています。それとは別の方向に行くというのであれば、競争としてあるかもしれないですね。

A グループ：音楽を愛してもらって、継続してもらうためにはということですね。

参加者：前にやったことがあるから、またそれを楽しみたいという人で需要が生まれるのであれば、それもいいと思うし、ヤマハみたいに音楽産業にどっぷり浸かっている人たちは、その人口を増やすために育てていく必要があります。カシオの狙っているところは昔取った杵柄の人を引っ張り込めればいけないかということで、ヤマハもサイレントピアノとかサイレントギターとかいっぱい作っているのは、家で気軽にやりましょうという考え方で市場を広げているのだと思います。これは広告代理店的な発想です。基本的にはどこのターゲットであろうと、どこのマーケットであろうと、まずは売ればいいのかということからスタートします。

松下先生：そういった価値の問題を考えることが勉強になると思います。

新倉先生：松下先生がおっしゃったヤマハが考えているピアノの世界は、昔からのピアノレッスンがベースになっています。電子ピアノのカシオさんの話で今回のこのケースだといわゆる部屋活という言葉が出てきて、そこで消費者が自分の部屋を大事にしてライフスタイルを見直すきっかけみたいなことはあると思います。もう一つはピアノを壁に向けて弾くのではなくて、お客さんが来たときそちらに向かって弾くということは決定的な違いで、ピアノのあり方や音楽に対する価値の話になると思います。そのあたりを検討されるといいと思います。ハラミちゃんとか、CELVIANOの角野隼斗さんがいますね。彼らを巧みにアンバサダーに使って今まではなかったようなイメージ展開をしています。今まではレッスンを受けてピアノを買う時も先生がこれを買ってというのを買うというそういうやり方でヤマハさんも河合さんがやってきた。それとまた違うようなところで、もしかすると情緒的なことと言えそうです。

参加者：もともとやっていた人という話からいうと、僕もギターをやりますが家でやっているところちょっとイライラします。近くにスタジオがあったらそこで弾きたいです。

参加者：：弾くことで何を得られるのか、それが価値なのかなと思いました。ピアノを弾いている自分をいかに想像させるかということに特化した売り方です。時間を大切にする巣ごもり需要で、家での過ごし方の選択肢一つとして、ストレス解消でピアノを弾いたり、弾けるようになった自分を想像したりして、ゆったりした時間を過ごせるとか、ストレス軽減になります。そういう想像に対して価値があるのではないかと思いました。それが生活に馴染んだピアノということで、こういう家にいたらストレスが軽減して心穏やかな状態で過ごせることに心が動かされるのではないのでしょうか。音楽業界を広げるとなるとまた価値は別になると思いますが、ピアノを違う軸でどう売っていくかというところ、カシオの Privia は新しい市場に合っていたのではないかと思います。

松下先生：例えば状況とかスタジオなどとセットになって価値は創られるということですね。楽器というのは空間も含めて、どこで弾くかというのも大事でしょうね。いろいろな意味があるので、そこをマーケティングで価値を変えていくということやっていって、実現したら面白いです。

➤シャンプー

2つ目の事例はシャンプーで、BOTANIST というブランドです。株式会社 I-ne (アイエヌイー) という会社が作っているものです。この BOTANIST は、2015 年 1 月に発売開始されたヘアケアブランドです。コンセプトは「植物と共に生きる」です。ライフスタイルブランドとして、シャンプーから始まり、スキンケアボディケアも SKU を広げているブランドです。単価は 1500 円前後で、中間の価格帯です。

BOTANIST の実績は 2015 年に発売されて、翌年 2016 年には楽天の年間ランキングで 1 位を獲得しています。発売から数年でブランド別のシェアランキングで国内 3 位をとっています。同じゾーンから取っていないので正確でないかもしれませんが 2016 年のドラッグストア等でのシャンプーの販売数のランキングを見るとメリット、PANTENE、LUX など、販売元は花王、P&G、ユニリーバなど外資内資の大手の製品でうめられていました。それが 2011 年、BOTANIST の販売からしばらくたって 3 位と 4 位に BOTANIST、6 位にも BOTANIST が入りました。I-ne という会社自体は大手ではなく大阪に本社があるベンチャー企業です。そういった企業が、レッドオーシャンと言われるシャンプーの市場に入って、これほどの売上実績を作り上げました。2015 年には販売個数 1.5 億個を達成して、中価格帯のシャンプーにおけるリピート購入者の数でもナンバーワンを取得しています。

販売会社である I-ne という会社はもともと 2007 年に創業して 2015 に BOTANIST を販売したことでこの会社自体も急成長を遂げています。2015 年に BOTANIST を発売してそれまで 30 億ぐらいだった売上げが 2015 年 1 月、BOTANIST を販売して約一年後には 65 億と倍増しています。2020 年の 12 月には 233 億とかなり増えて、2021 年にはマザーズへの上場を果たしています。売上高 352 億円と 2019 年と比較して 66%増加しているような急成長を遂げています。ヘアケアブランドとしても、2020 年 9 月単月では国内シェア 2 位を達成していて、2013 年 3 月に日本で 1 位を達

成しています。2015年の発売から急成長を遂げて一発屋で終わってしまうのではなく、きちんとリピートの購入を取れていると考えられます。

なぜ売れたのか、BOTANISTがどういうふうに変えたのかということは、まず一つ目は、ボタニカルという新カテゴリーを生み出したということです。シャンプーは2000年代初めの頃はダメージケアということに主眼をおいて、シリコンコーティングで髪の毛のダメージを押しこんできれいに仕上げますというようなものが多く、2010年代に入ると艶とか潤い髪に優しいというところからノンシリコンやオーガニックが出てきました。2015年ぐらいになるとノンシリコンというトレンドが一巡して、落ち着いたタイミングです。オーガニックもあるけれども、オーガニックで本格的なものになるとjohn masters organicsというアメリカのブランドは、一つ3000円位して結構高いです。オーガニックやノンシリコンだと髪がきしむというようなところで、ナチュラル嗜好やナチュラルなライフスタイルが、市場の中でニーズとしてはあるけれども、そこに合致する商品がないという状態でした。そこにボタニカルというコンセプトを新たに投入してオーガニックではないけれども植物由来の成分を使った自然、ナチュラルな感じというのを出したのはこのBOTANISTです。

2つ目の価値としてパッケージは、大きな転換かなと思っていて、それまでのシャンプーというのは、見栄え重視で、店頭でどれだけ目立つかということが重視され、ボトルは金など派手な色を使い、広告で髪の毛のきれいな女優さんを使ってアテンションを取ろうとしていました。BOTANISTはこのシンプルな透明な容器で、人物を見せずに、ボタニカルなイメージだけで販売をしました。この透明な容器というのはOEMメーカーさんからは大反対をされました。シャンプーはどのメーカーも透明な容器というのは使っていなかったというのは、中身が見えてしまうとトリートメントは白くドロットしているので綺麗に見えなかったり、充填する時に空気が入ってそれが異物混入に見えてクレームに繋がったり、充填量が一定しなかったりすると外側から丸見えで、クレームにつながったりします。どこもやっているところがないと反対だったらしいのですがボタニカルはこのクリーンなイメージのローンチに踏み切りました。パッケージにお金をかけられないということもありましたが、Instagramで映える、店頭で映えるクリエイティブというのを考えたときに、このボトルに行き着いたということです。

3つ目のBOTANISTが変えた価値として、先ほどのパッケージとも連動しますがデジタルマーケティングとSNSの活用です。もともとI-neという会社は、ECの販売に特化していたので、ランディングページのABテストからPDCAを回していくということがありました。さらに美容師や美容家、モデル、芸能人の方などにサンプルを配って、ギフトングをしたようです。それを芸能人らが、当時流行っていたInstagramに続々と投稿したことで、認知が高まったということがあります。投稿して映えるデザインだったということと、パッケージと連動したInstagram SNSというチャンネルをうまくつかえたことが勝因だと思います。芸能人とかアーリーアダプターとか、美容の感度が高い人たちのSNSへの投稿によってバズが起こったことで、楽天のランキングでも一位をとり続けることができ、年間で1位というような実績にも繋がったということです。

BOTANISTが変えた価値というのは、機能的価値はリピート顧客が多いと先ほど言いましたが、サロン専売工場のOEMの高い技術を使って、自社で製品を作るのではなく外注して、その外注先として技術の高いところを選んで機能にこだわったことです。原価率も高いそうですが、原価率が高くてもそれに見合う付加価値をきちんとつけたことに機能的価値があります。それにプラスしてBOTANISTが優れていたのは情緒的価値です。スタイリッシュなデザインでボタニカルというライフスタイルのトレンドにマッチするようなコンセプトを新たに生み出したということ、さらにSNSでスタイリッシュなデザインにマッチする写真という直感的なメディアを活かしてマーケティングをしたということがうまく奏功しました。それまでは千円以下で買ってお風呂場でひっそり使うみたいなイメージだったシャンプーを化粧品のように、SNSで投稿したいと思わせるようなものにしたということが、BOTANISTが爆発的に売れた要因なのではないかというふうに考えています。

BOTANISTが販売されて、成功してからは同じような情緒的な価値を訴求するような製品が増えました。先ほどのスライドにあった2016年段階で、売上の上位を占めていたLUXやPANTENEなどの大手からも、新たにボタニカルシャンプーというのが出たり、容器も透明に近いものになったり、LUXのボタニフィックと言うボタニカル訴求をした製品で容器も透明なものを使ったものが出てきました。他のメーカーでも同じく透明の容器を使ったものがどんどん出始めて、モデルさんのきれいな髪を見せるというだけの訴求ではなく、花や植物ボタニカル訴求もどんどん増えているという状況になっています。

最後に、中価格帯のシャンプーというのは、ボタニカルが新たに広げた分野で、2017年で1250円以上のシャンプーというのは12,7%ぐらいしかなかったのが、2021年で平均単価が約11%上がって2022年には1250円以上のシャンプーというのが29.6%と倍以上235%増加して、2020年2023年ではメインの価格帯になっています。以上がBOTANISTのケースです。

➤質疑応答

松下先生：チャンネル別の売上はどのぐらいですか？

A グループ：市場全体で、2016年段階で1500億円ぐらいというふうに出ていると思います。

参加者：BOTANISTはもともと楽天専売ですか？

A グループ：販売チャンネルはもともと楽天で集中的に販売して、売り上げランキング一位を取って、そこからバラエティーショップに展開をしてバラエティーで楽天ランキング一位をポップなどにしてバラエティーショップでも売り上げを取りました。そこからドラッグに広げていったということです。ドラッグの方も最初から全国配荷ができたわけではなく、店舗とECは違うからということで門前払いを食らったらしいですが、地方のドラッグストアから徐々に広げていったのと、SNSでバズったということが連動して、徐々に勢いも得て広がっていったということです。

松下先生：そんなに研究開発費を持っているわけではないからどう売っていくのか、マーケティングのことを考えると、今後どうして行くのか気になりました。このまま成長を続けていけるのか、価値を上げたままで行けるのかですね。

A グループ：楽天から始まって2019年の段階でドラッグストアまで展開していて、その中でドラッグストアの中でのシェアは3位をとっています。BOTANISTは今後どうやって伸ばしていくのか、スキンケアやボディケアにカテゴリーを広げていくことや、リニューアルなどありますが、シェアを維持することを考えていると思います。第2の柱として、今回は例にあげていませんがYOLUというヘアケアブランドが、I-neから22年に発売されました。これは濃縮されたケアで夜の間に摩擦などから髪を保護してきれいな髪を保つという訴求です。その売り上げも発売から一年間で1000万個、2021年には発売当初7億程度だった売り上げが2022年の段階で71億と10倍ぐらいに膨れているようです。BOTANISTの成長を維持しつつ、ノウハウを活かして新たにYOLUを夜間美容と言うのをコンセプトに作っているようですが、この成功にBOTANISTの成功体験を上手く活かして次につなげたことで2022年の売上が二桁成長という実績を出しているというのがI-neという会社の全体の実績です。

参加者：SALONIAというヘアアイロンもそうですね

A グループ：そうです。この会社はSALONIAヘアアイロンで2011年に発売しています。SALONIAで培った人脈を生かしてBOTANISTを発売する時もギフトिंगにつなげたということはあるようです。さらに広げた販路でそこで知り合った美容師さんや美容院、美容ライターなど、ヘアケアにより関心があるトレンドのトップを行く人たちに、ギフトングすることでその人たちの支持を取り付けたというのが大きいと思います。

参加者：SALONIAもBOTANIST、YOLUも広告の出し方やインフルエンサーマーケに強いなという感じがします。

A グループ：BOTANISTも販売の段階でインスタグラムをメインの広告チャンネルとして使っていくということが念頭にあったからこそそのデザインということもあったようです。YOLUのヒットというのも本当に自分がいいものしか紹介しないというインフルエンサーがサロン製品を超えたすごいのが出たというようなことを投稿したことがバズに繋がったというネット記事を見ました。

参加者：John masters organics と比べるとダウングレードになると思いますが、製品としての価値とか中身はむしろ高いものがあると思いませんか？

A グループ：ただオーガニックの製品というのは環境にも良いし、髪にもいいけれども品質としては肌の使用感、使った後の仕上がりとはきしむものが多く、なかなかツヤやまとまりを求めている女性にとって満足いく商品がなかったところのニーズにうまくはまったというか、なんとなくお洒落でいいものを使いたい使用感の良いものを使いたいけれども一本 3000 円まで出して日用品を買い続けられないという層を、うまく取り込めたのがこの BOTANIST なのかなとおもいます。

参加者：ユーチューバーを大勢起用していますね。YOLU も発売したばかりで 20 代前半のユーチューバーが YouTube で「めっちゃいい」みたいなこと言っています。SALONIA も女性の 25 歳ぐらいの世代のユーチューバーを起用して、うまいなあ。どの層に売りたいのか、どのぐらいの値段でどう売っていくかよく分かります。

A グループ：結構この I-ne という会社が元々数十人の規模だったのが 300 人ぐらいの規模になっていて、その 40%~半数ぐらいのリソースがデジタルマーケティングで市場調査などに特化した人材です。まずアイデアを出し、I-ne 独自のブランドマネジメントシステムと謳う “IPTOS” Idea、Plan、Test、Online・Offline、Scale として、スモールローンチしてその後大規模に店舗展開をして行くという流れで、それこそ PDCA をどんどん回していくようなやり方で、ここまで伸びてきているようです。

参加者：機能的な価値でモノがいいというよりは、誰かがいいというから買うというような、思考が切り替わったタイミングで出てきたブランドで、ブランドのイメージをこの会社が作っているということすごいなと思って興奮しました。

A グループ：最近 1500 円とかいうシャンプー普通になりました。

参加者：高いと感じなくなり始めて「このシャンプーを使っている私」みたいな、そういう SNS とかをやっているとなら自分はどう発信しているかというようなことがあるので、シャンプー何を使っているか細かいことに気を使っている私というように、他にも価値があるのではないのでしょうか。

➤餃子

最後は味の素の冷凍餃子です。コモディティ商品の食品における機能的価値から情緒的価値というのはどういうところか考えました。私は一食品メーカーとして悩ましいところで、ちくわ 500 円で売れるよと言われたのが大変衝撃的で、観光地であればということですが、スーパーでは 500 円で売れないけれども、どういうところなら売れるのか、その辺にもヒントがあるのかなと思っています。餃子は同じ冷凍食品業界の味の素さんを取り上げてみました。味の素の餃子は皆さんご存知かと思いますが、1972 年に発売して昨年 50 周年を迎えている、看板商品です。年間 200 億円以上販売して、コロナの巣ごもりで冷凍食品の市場がかなり拡大して餃子の競合がイトインなど、他社さんもいろいろ出てきて売り場でも餃子のいろんな種類が見かけられていると思います。

餃子は 600 億円市場です。市販の冷食の中で、20 年連続で一位を記録している商品です。私は味の素さんの顧客の距離感というところに注目してみました。だいたい今 60 代以上が購買層の 4 割を超えているそうですが、若年層のファンを増やしたいということで、テレビ CM のタレント起用も若い人に支持されているような人を起用しています。SNS を活用した広告展開にも力を入れて、昨年は餃子を「いいね」すると餃子が焼けると、味の素冷凍餃子のキャンペーンがありました。これがすごく話題になりまして、何これ面白いということで、クリックするとハートが餃子に変わるクリエイティブで、これを見ると今日味の素の餃子を食べたいというものに繋げて、当初はなかなかできない試作だと思いついて指をくわえて見ていました。太く長いファンをいかに増やすかが課題ということ、味の素さんがおっしゃっていて、このようなことやっているのがすごいと思いま

た。

手抜き論争というのもあります。晩ご飯に冷凍餃子を出したら、子供が喜ぶ反面、夫に手抜きと言われたという投稿に対して、味の素はツイートで「冷凍餃子を使うのは手抜きではなく、手間抜きなのです」と言うと、40万個の「いいね」がついて、大変話題になりました。餃子もそうだと思いますが、食品を買う上では価格ということが一番見られてしまいますが、こういったところの日々の関係性ということがブランドを選んでもらうきっかけの一つにもなるのかなという風に感じました。

最近では貼り付きフライパン騒動はご存知でしょうか。味の素の餃子はフライパンに餃子の皮が張り付かないと言っていたのに貼り付いた。「油が要らないと言っていたのに嘘つき」という投稿で入ったときに、味の素さんはわかりました、そういうフライパンがありましたら当社に送ってくださいということで、千個以上のフライパンが届いたそうです。ここで味の素さんが単純に美味しいという理由を伝えていくということと、お客様との向き合い方というところはユーザーの声に応える環境を築けられる、それが迅速にできる組織というのはすごいことです。私も一企業人としてうちの場合はこれをやろうと思ったら三か月ぐらい掛かって、フライパンは捨てられている頃だと思いますが、こういったところもすごいなと私が味の素を買っていてこの餃子を買って間違いないということがあるのかなと思います。機能面は、美味しい誰でも上手に焼けるという機能面がありますが、そういうことが情緒的価値につながるのかなというふうに思います。

➤まとめ

結論として皆さんでまとめてくださったことですが、前段からの物としての無機質な製品に、情緒的価値を付加して行くことが、今後の差別化の重点ポイントになっていくだろうということで、情緒的価値というのはキャラクターなどによる愛着、遊び心のあるコミュニケーションによる親近感、製品の背後にあるストーリー、それを持つ喜び、使う喜びにつながるデザイン性、使用感ではないかというふうに考えました。情緒的価値によって製品に個性を与えられることが、差別化や、引いてはこの製品だから買いたい、この製品でなければというリテンションにつながっていくのではないかというふうにまとめました。以上です。

➤質疑応答

松下先生：焦げたら気持ち悪いというのは情緒を阻害しているということでしょうか。

A グループ：やはりうまくいかないということは、味の素の餃子はだれが焼いてもうまくいくということとのフラストレーションでしょうか。張り付かないまでは書いてないかもしれないですけど、水・油なしでできるというふうに書いてあります。

参加者：フライパンの種類は色々ありますね。テフロン加工とかダイヤモンドコーティングとか。子供の頃に使ったのは鉄のフライパンなので、そういうのを使っている人は油が必要でしょうね。

A グループ：さらにフライパンを集めて検証して、それは機能的価値を付与するということもあるでしょうけれど、そういう姿勢というのでも向き合ってもらっているという、松下先生がおっしゃったようなフラストレーションの解消になるのかもかもしれません。

参加者：ネガティブマーケティングで、研究のために集めますという行動に移したことでユーザーが味の素にこういうストーリーを話してくれる、その話すきっかけを与えるような仕組みなのだろうなと思いました。それを見たユーザーは、味の素は「私たちのこと気にしてくれているじゃん」と勝手に発信しているような仕掛けだと思いました。

参加者：関係マーケティングというかCRMっぽいことで、ネガティブマーケティングで、ちゃんとお客さんは何として捉えているかということが、はっきりしているからコミュニケーションが統一されていて、さっきのハートが餃子になる「いいね」を押すような距離感が、手間抜きの話に共通して、「くっついたんですけど」という消費者の投稿に、すぐに反応しますという距離感が、同じものだからこそ関係がちゃんと作られている。「いいね」を押して餃子になっ

でも、クレームがあった時に対応しないと、いい関係が作られないので、お客さんの声を拾いますというそのスタイルの関係づくりうまいなあと思いました。

A グループ：勉強になります。うちだったらどうしても「いいね」だけやってしまいそうです。

松下先生：一つだけ言うておきます。今日みなさんにコメントしたことの意図は、価値は言っただけでできるわけではなくて、使ってもらおうということが情緒にとってはとても大事だと思います。売りっぱなしでおしまいというのはマネジメントできないので、どこで売るか楽天で売るのか、誰に売るのか、その後どういう風に使ってもらおうのか、全体を考えないと議論できません。最初に発表した時に出たことですが、価値を作るという時には、マーケティングミックス全体を考えます。マーケティング全体の話から、本質的に近いことになってくのではないかなと思います。せっかくの機会なので「価値」というのは何かなのを考えていただいて、それがどんな風になっていくのかということが、勉強になるのではないかなと思います。特に売り場の話というのは大きいと思います。餃子に関しては分かりませんが、シャンプーもそうだし、ピアノもそうですが、少し広い範囲で「情緒」をどのように作っていくのか考えてもらおうといいかなと思いました。

新倉先生：私の方からは総合的なコメントで、松下先生のおっしゃった価値の問題というのは、アカデミックな視点で、社会科学全体で議論されていることです。社会科学は価値をめぐる学問というような感じでとらえることができます。自然科学では、絶対的な価値というものが前提になっていますが、社会科学はそうではなくて、価値というのを使っていることの中から見えてくることで、マーケティングだと「表層的使用価値」という言い方をしますが、表層的に作られた、あるいは使用の場面でいろいろな形で展開します。今回のリテンションマーケティング協会のテーマとしては、時代によって変わってきたりするので、これによって競合の流れが変わり、市場の捉え方が変わってきて、こういうところをみんなで確認しようということです。今日の例はとてもいい例だと感じていました。使用に関して、電子ピアノは部屋活の使いかたの中に新しい電子ピアノのあり方というものがでてきて、従来のヤマハさんや河合さんの発想とは違うという話がありました。そこを強く出そうとしなかったヤマハや河合は、そこを出してしまうと自分たちが弱くなってしまおうというところがあるのかなと思いました。部屋活自体がどういうものか、ライフスタイルにどう位置づけられるというような話を、次回最終的にまとめるといいかなと思います。

BOTANIST も去年マーケティング学会がありまして、そこで発表されてちょうど **BOTANIST** を僕が審査したので、少し調べました。大西さんという方が立命館の学生で起業されて、商品にはこだわりを持って原価率がほかのシャンプーに比べてとても高くてどこでそれをカバーするかというと、リピートでカバーするというので、一回買ってくれた人に買い続けてもらって、原価をいづれ取り返せるようにという話がありました。アーリーアダプターについて、有名なキャズムの話で、アーリーアダプターやアーリーマイノリティ、その溝をどうやって克服するかそこがポイントということらしく、彼も楽天の EC からリアルに展開して、それは彼らノウハウがあるだろうなと思うところで、そこはなかなか明らかにはならないと思いますが、PDCA を回しながら機会をうかがうことができているのではないのでしょうか。

味の素餃子は、本当だったら石橋を叩いてなかなかできにくいでしょうけど、うまく消費者に向き合っているという姿勢というのはきちんと学ぶところが大きいかなと思います。私自身も整理ができてないところで、経験価値というのは小樽商科大学の鈴木教授は彼が関西学院大学の院生だったときに、経験価値や情緒的価値、一般的には機能的価値と情緒的価値に自己呈示という価値があるといっています。自己呈示と情緒的価値は別だという人もいて、わたしもちょっと自己呈示と違うような気がしています。結局個人がどういう風にするかということで、情緒的価値か、自己呈示価値かその違いは難しいですが、次回までに整理してみてください。

松下先生：自己呈示というのは、私はこういうものを使っていてこういう人だよと分らせる、分ってもらおうことです。例えばピアノをやっているのを見てもらうなどです。

新倉先生：こういう私が好きというのが自己呈示で、情緒というとそういう私が気持ち良いとか、そこから先に出てくるものがあり、大事なところですよ。

松下先生：ピアノでは、人に弾いている自分を見せるということと、自分が弾いて楽しいということとはちょっと違いがあります。情緒は、そういう違いもあります。

参加者：情緒的というのを分解して考えると、家のこともそうですがペットボトルのお茶のとなりに創業百年のお茶があったら、多分創業百年の方を選びます。昔からある創業百年のお茶を選ぶ私に情緒的価値があると思います。製品に関しては、価値に対して本物感が影響して製品価値が強いのか、それを選んでいく情緒が強いのかっていうのが分かりません。本物感みたいなものを出してきているからいいのか、情緒的価値っていうのがあってそういうのが自分の中ではまだ整理ができていません。

松下先生：一緒にされる方もいらっしゃるかもしれませんが、ある程度自分の中で分けて議論ができた話をするときや実行するときに見えるものが違ってくるかもしれません。

参加者：自己呈示できないものはありますか？

松下先生：例えばトイレは INAX か TOTO とか、パブリックかプライベートかという議論があって、トイレなんかプライベートに決まっているじゃないか自己呈示なんかないと思ったら、自己呈示できるようになったと、インスタにも投稿されています。だからあんまり区切らなくても良くなっちゃったねという話をしています。おしゃれなトイレですっていうのを検索するとすごいです。以前ならプライベートとパブリックなもので、車とか人に対してこうだよっていうのがありましたが、かなり変わってきています。

参加者：先日女子ゴルフの優勝賞品が TOTO のトイレでした。今までは車でとかでした。優勝賞品は toto のトイレですっていうふうに出て、時代は変わったと思います。

松下先生：こういうものをつけて自分のプライベートな空間を飾っていますというのは、もしかすると自己呈示になるのかもしれませんが。そういう憧れの対象として位置づけられています。

A グループ：自己呈示について、例えばピアノで言うと弾いていて楽しいとか、弾いている自分を見せたいというのは分けるのが結構難しいですね。分ける必要があるっていうのも変ですがその二つが一緒になって弾いた自分が楽しい。見てもらっているのも楽しい。それが一つになって価値になっているのかなというふうにも思います。さっきのお茶の話も百年の歴史がある老舗が作っているものも買う要素になるし、百年の歴史の中のおいしさも価値になるし、リピートするということに、どっちかが決め手になるのかということ、私が買うとしたら両方かなと思うので、それは分けるのが難しいと思うのですがそこはどちらかに分けた方がいいでしょうか？

新倉先生：科学的な第一歩はまず分類から始まると言われています。価値というのはありさうだということでもまず分けて考えてみる。一緒にするのは楽なので、まずはその辺を突き詰めて考えてみてほしいです。

松下先生：マーケティングをやる時は変わります。人がいるような場面をイメージしながらピアノを売りましょうということと、プライベートにと言うのでは、人が人と呼んでいるピアノのイメージということと、人と一緒に楽しんでいる笑顔を作りたいとか、表現としてということと。だいぶ変わってくるような気がします。理論的にはどうかかわからないけれど、実務的には区別できていてということは必要です。

新倉先生：もう一つ「日用品から化粧品に」という表現がありました。これも重要な話だと思ってい

て、従来のシャンプーは女性も日用品として使っていたのかなと思いますが、それを化粧品に **BOTANIST** が変えたということでしょうか。

A グループ： **BOTANIST** で変わったかどうかはわかりませんが、今シャンプーを選ぶ時、何で選ぶかという容器も大きな要素です。バスルームに置いたらどう見えるかというのを選択するための要素の一つになっていると思います。そのきっかけとかその方向にシフトしていく流れを作ったのが、 **BOTANIST** なのかなというふうに今回いろいろ調べてみました。

新倉先生：マーケティング的に重要なのは参照価格という、大体の相場はこのぐらいなのかなというのがあるって、高収益化を目指すのであればどういうカテゴリーにするかというのは非常に重要なことです。

参加者：シャンプーの話でちょっと聞きたいのは、僕らの時代シャンプーはファミリーユースでしたが、今はどうでしょうか。皆さんご主人や子供と同じシャンプーを使ってらっしゃるのか自分専用シャンプーになるのかいかがですか？

参加者：私の家は三つあります。お父さん用と私と母の用と妹用でみんな違います。

A グループ：初めは父・子供用と母だけ別で、私がエッセンシャルに移って、だんだんもうちょっと高めになって、エッセンシャルとメリットと、父がスカルプ d になってと、うちも増えてきました。

参加者：先生の話で、日用品か、化粧品かというお話はこういう実態を抑えるとすごくわかりやすくなります。

松下先生：シャンプーのビジネスプランの話をしている時に、お母さんが通販で買うときに、娘を取り込むと高いのを買ってくれるらしいです。誰が買っているのか、誰に使わせるのかということがすごく大きくて、お母さんが買うならダメだっていうこともあるかもしれないけど、家族で使っているならこれというように、それが実は購買の決定みたいなもの大事な話です。

参加者：みんなで使えば消費量 3 倍になりますから。

松下先生：そういうことも考えて、使用量を増やすというのもマーケティング的には非常に大事です。

A グループ： **BOTANIST** の他にも、&bio (アンドビオ) いうのがあって、お母さんのシャンプーを子供が使ってもいいし、もちろんお母さんが使っても満足できるデザインで、家族で使えるシャンプーっていうのが出ています。

松下先生：同じような話題でドレッシングがあります。マヨネーズで良かったのが、マイドレッシングが増えました。

参加者：洗濯用洗剤も実家に住んでいたときは洗剤から柔軟剤まで全部違うということがありました。

松下先生：シャンプーがちょっと違うのは、ドレッシングはスペースが決まっているから冷蔵庫には入らないし、横にするとイライラするしシャンプーなら意外と 3 人でも 4 人でもいけるかもしれないですね。意思決定については個人で使っても大丈夫という、緩やかなものがあるのかもしれないですね。

A グループ：まさに私の実家では、最初はスペースがあったのですが、だんだん埋まってきました。広げる余地はあったので、棚が一段二段あったりするので家族用の一軒家で考えるとドレッシング

シングとは違って意外と余白があったから増えてきたということがあります。

松下先生：冷食も日清の人が完全にスペースの取り合いだと言っていました。餃子は常に入っていますね。

新倉先生：シャンプーの話でおかあさんと一緒のブランドが良いのかお母さんと一緒が嫌なのか、シャンプーは年頃になるとお母さんと同じのを使ったらババくさいとか、柔軟剤はお母さんが使っていたから安心とか、薬もこれを使うと安心など、ここら辺が製品カテゴリーで、ポイントになります。

松下先生：情緒とか価値を考えると、そういうことがとても大事で、一緒に使うのかということ自体が、気を使わなければいけないところです。

新倉先生：そういうことが自己提示につながってきます。

～2023年度日本消費者行動研究学会（JACS 様）との共同研究・調査報告書～

■開催日時：2023年12月11日 月曜日

■テーマ：ブランドの継続購買とスイッチングをめぐる消費者の意思決定に迫る

■第四回：消費者の情報処理と意思決定に関するワークショップ結果発表

■はじめに協会より

今日はBグループの発表、その後、先生による講評という形で進めさせていただきます。メインテーマの前に、このようなことを考えましたということがありますので、少し説明をさせていただきます。

「CRM とは何ですか」ということを、現役で仕事をやっていたときに聞かれました。「カスタマー・リレーションシップ・マネジメント」という、顧客の関係性を管理する、または運営する、マネジメントするというようなことと言っても、ようわからんと、お客さんから言われました。概念としては分かるけれど、どうしたらいいのかと。今から十年ぐらい前によく話していたのは、CRM というのは語呂合わせのダジャレですが「ちょっとした(C)、連絡も(R)、マメにする(M) ことですよ」と言っていました。簡単にいい過ぎて先生方からすると、ちょっと違うだろうと言われるかもしれませんが、こんな言葉で要約していました。

平成20年代前半については、継続購入を目的として、お得になる情報、キャンペーン情報、プロモーション情報、個人的な誕生日の情報、もしくは購入後1か月以内の継続の割引情報等々を流していました。結果はRFM分析のRecency、直近ではいつ買ったのかということで計りました。20年代後半からサブスクリプションという方式が出てきて継続することが当たり前になってきたという中で、CRMの目的である、ちょっとした連絡をまめにするということの「ちょっとした連絡」は何なのかということで、変化が生まれてきました。Goodwillを獲得して当該商品のことを好きになってもらうということ、ファンになってもらうことについて、昔からお付き合いがある製品開発の人と話していましたら、面白いねということで、ケーススタディはあるのか聞かれたので調べてみました。

化粧品会社の株式会社アテナについて、webリサーチなので、細かいことはわからなかったのですが、研究してみました。アテナは1989年に設立して、リーマンショックとコロナで苦戦をして、2022年からは順調に伸びてきています。2022年から、コミュニケーションを「ファンコミュニケーション」という形で展開して、伸びてきたということがありました。アテナのファンクラブの数を覚えてもらうとわかりますが、急激に上がってきて、2022年には20万人というぐらいの大きさになってきています。ビジネスモデルとしてはユーザーのニーズに沿った商品開発をしていくということと、プロモーションの豊富なキャンペーンでトライアルセットという形で、ファンコミュニティに展開することによって非常にファン層、会員を増やしていったということがあります。社長の言葉をまとめたものが、フォーブスのForbes JAPAN BrandVoice、国際商業や産経新聞にありました。結果を簡単にまとめると、ファンコミュニケーションを始めてから売り上げが伸びました、ということが記事になっています。彼らがやったファンコミュニティの一部ですが、「お友達紹介サービス」「おしゃべりカフェ」など、積極的に行ったということです。

ファンマーケティング、もしくはファンベースマーケティング、そういうことが有効に機能したというレポートをまとめてみました。協会のオープンセミナーで、2019年にさとなお（佐藤尚之）さんの、ファンベースマーケティングをやって、これからはいわゆるgoodwill、「好きになってもらうマーケティング」が必要だということを言われるようになったわけです。11月定例セミナーで株式会社BOKURAのファンマーケティングの方法論をレクチャーしていただき、非常に面白いお話でした。初めにお話したように、ファンベースマーケティング、もしくはファンマーケティングというのは、どうしても長期的なトレンドに立って、売上などを見ていますが、BOKURAさんでは、140件ぐらいの指標を持っていろいろやっています。ファンの度合をいろいろ探したり、ファンのなり方の心理を探したりということ、非常に細かくやっていたらということがわかりました。今後はこういう形で具体化できるなら面白いのではないかと、BOKURAさんのやり方というのは

非常に有効なのではないかと思った次第です。定例セミナーは多くの方に見ていただいたようです。今後ファンマーケティングというのは、消費者の意思決定に非常に有効に機能するのではないかなと思い、共有させていただきました。

■B グループ発表

➤「市場シェア」

私たちがテーマとして掲げたのは、従来のポテトチップスから高単価なポテトチップスにブランドスイッチを促す情報処理の在り方というのを資料としてまとめました。調査対象は、湖池屋プライドポテトで、競合商品として、カルビーやヤマザキビスケットなどを調べています。「ブランドスイッチを促す情報処理の在り方」についてお話ししますが、その前に、そもそもお菓子業界がどうなっているのかというところをご説明させていただきます。

ポテトチップスはスナック市場の中でも約3割弱というところを占めていて、さらにポテトチップスの横の右肩上がりになっているグラフを見ていただくと分かりますが、今なお出荷数が増え続け、市場も拡大していると思っています。ポテトチップスは新商品も含めてシェアの奪い合いが激化されていくことが予想されています。

ではシェアがどうなっているかということについてご説明します。千三つという、千個の商品があっても売れるのは三つと言われていますが、それほど商品が増えている中で、カルビーと湖池屋が圧倒的なシェア率で、実際にカルビーが71%、湖池屋が22%持っています。カルビーと湖池屋と聞いてもパッと商品が浮かぶのはいくつもありません。カルビーと湖池屋が、そもそもなぜこんなにシェアをとっているのか。スナック菓子の価格帯を戦略的に下げて数量を伸ばすために、工場の稼働率を上げることでシェア率を拡大させることに成功しています。容量を減らしたり値段を据え置きにしたり、コスト削減に成功したのがカルビーと言われています。コスト削減戦略によってカルビーのシェアが拡大したことによって、湖池屋のポテトチップスの販売個数が大きく伸び悩むことになりました。そこで打ち出されたのが湖池屋の「プライドポテト」というプレミアム戦略です。現在のプライドポテト誕生のきっかけになりました。

➤「プレミアム戦略」

資料の写真はプライドポテトのパッケージです。ポテトチップスは今までは安さと味の種類の多さで販売されてきました。通常価格は160円ぐらいですが、プライドポテトは298円ぐらいまで上げています。前々回もお話しした、本物感というものを打ち出すことによって、新しいポテトチップスとしてポジショニング、リブランディングを行う戦略としてプレミアム戦略としました。一般的な商品よりも価格が20%ほど高いにもかかわらず、初年度に40億円の売り上げを記録しました。お菓子業界では20億でヒットと言われるところ、その倍も売ったこととなります。昨年リニューアルしましたが、前年比517%伸長と、現在も勢いを加速させている商品となっています。本物感がどの辺で出てくるのかということで、あとでお話しますが、素材にこだわったということで旨味、香り、食感など、パッケージにも写真をわかりやすく貼ってあります。

どのようにプライドポテトを確立して行ったかをグラフにまとめてあります。食感は正直なところあまり変わらないと思いますが、一番大きな違いは価格とパッケージと商品イメージです。価格は先ほども言いましたように298円で、他のポテトチップスに比べかなり高いです。商品イメージもほかの定番と比べてプリングルズ（日本ケロッグ合同会社）だったら“スナック”とか、堅あげポテトなら“おつまみ”と打ち出している中で、プライドポテトは、リッチ感、本物感にこだわった商品イメージを作っています。デザインに関してもしどちらかという、今までは子ども向けのものが多かったのですが、ミニマルデザインにしたことで大人でも手を伸ばしやすいデザインになっています。ブランドロイヤルティを獲得し選ばれるために、何に価値をおいてポジションを獲得して行くのが重要になったからこそ、プライドポテトの新しい市場を広げるきっかけになったのではないかと考えています。

➤ブランドロイヤルティ意思決定プロセス

そもそもポテトチップスを買う人にロイヤルティはあるのか。私たちは、子どもの時からポテトチップスを口にしてきましたが、ブランドと消費者の結びつきが薄く、習慣的購買行動が多いと考えました。そのためポテトチップス市場にロイヤルティはないのではないかと考えています。ただ売上の上進率などを見る限り、プライドポテトはロイヤルティがない中で、指名買いされるポテトチ

ップス、不安定ロイヤルまで上げることができたのではないかと考えています。習慣的購買行動の人が多くと考える理由は、毎月の新商品として発売されるアイテム数が多く、友達の見んによって買いたい味を変えたり、安くていつでも食べられたりということで、仮に新しい味に挑戦してあまり好みではなく、選択ミスをしてても後悔が薄く、価格帯を見ても挑戦ハードルが低いということがあります。

意思決定プロセスを考へてみたときに、ポテトチップスの意思決定プロセスというのは多属性意思決定の「満足感」に影響するのではないかと考へております。というのも問題認識のところ、ポテトチップスに対してすごく不満を抱えている人というのは本当に少ないのではないかと考へます。その反面ポテトチップスにすごく満足していると言う人もあまりいないと考へます。ただ何かをする時にポテトチップス食べたいな、何かないかなというぐらゐの問題認識を抱えているレベルだと考へます。そのため情報探索でもこのポテトチップスが食べたいというよりは、スーパーに行つて、今日なんか夜に食べるものないかなと言う程度の情報探索をしているのではないかと考へます。

ブランドスイッチ意思決定プロセスにおいて重要視されるのは、選択肢評価に入つたときに、いかに目に入るか、パッケージの目新しさや、製品に対するこだわりの訴求で目に入るようにすることです。選択肢評価からの購買とその評価でいかにスイッチンググループを作つていけるのかというところが、ポテトチップス市場においては非常に重要な意思決定プロセスになつてくるのではないかと考へています。

➤プライドポテトの価値は、何が違ふのか

普通のポテトチップスの価値の例としてカルビーのり塩ポテトを挙げさせていただきます。まず総顧客価値、カルビーのり塩ポテトの全体的価値を考へてみると製品価値は味が美味しい、種類が豊富、安いというところが挙げられると考へます。サービス価値においては子どもでも開封しやすい、シェアしやすいパッケージ。素材の画像使用や国内生産訴求による安全性のアピール。また国内 EC などの様々な流通チャネルを網羅しているため購入が手軽、というような顧客価値が挙げられます。それに対して総顧客コストで考へてみると、手に油がつく、カロリーが高い、ゴミがかさばる、量が多いなどが挙げられると考へます。価値とコストを総合的に見た結果、カルビーのり塩ポテトの全体的な価値というのは、手頃な価格で安心して購入できて、シェアしやすい子どものおやつです。この価値に魅力を感じる人というのはコスト志向の人が当てはまるのではないかと考へています。

次にプレミアムポテチの価値を考へてみます。例には湖池屋のプライドポテトを挙げさせていただきます。プライドポテトの総顧客価値において、製品ベネフィットでは素材の価値を楽しめて美味しいということが挙げられます。サービスベネフィットにおいては大人向けシンプルデザインで、開けたときに横が縦になるようになっているのでパーティー明けという開け方をしてもカスが横にこぼれない、通常一枚の大きさに比べ小さいので大人が上品に楽しめるサイズになっています。安全性のアピール、流通チャネルも網羅しているという点が挙げられます。総顧客コストに関してもカルビーと同じようなものがあげられますが、プライドポテトの場合はそれにプラスして量が少ない高いというような金銭的コストが挙げられます。これらのコストを加味した上でプライドポテトの価値はポテトチップスを食べたいけれど恥ずかしいと感じる大人も、本物感や高級感を求める大人も買いやすいポテトチップというものがプライドポテトの価値で、この価値に魅力を感じる人というのは一人の時間を楽しみたい、健康志向の強いベネフィット志向の人が当てはまるのではないかと考へています。

これらを加味した上で意思決定プロセスを見てみると、選択肢評価のところ、プライドポテトというのは、製品ベネフィットの価値、パッケージが目新しい、製品に対してのこだわりが強い、香りなどを訴求し、パッケージデザインがおしゃれで美味しそうに見えるデザインが挙げられます。パッケージはリニューアルして、今までは小さく縦3横4に並べていた写真でしたが、ポテトチップスの写真を大きくしてあえて不揃いな写真を載せることで、美味しそうに見えるパッケージにリニューアルしています。購買の後も製品の味に対するこだわりポイントも多くて、値段は高いけれども国内でいつでもどこでも買える。購買後評価として、大人っぽいデザインのため大人も手取りやすい。素材の味を楽しめて美味しい通常より量が少ないので一人でもちょうどいい、といったような選択をしてから購買した後のマイナス点というのは非常に低く、スイッチンググループにうまく当てはまっていると考へています。

➤まとめ

従来のポテトチップスから、高単価のポテトチップスにブランドスイッチを促す情報処理のあり方として、プライドポテトチップスが広げた市場は、今までのポテトチップスの対象を、子ども、あるいは明確に決まっていなかった状態だったのを、大人にしぼり、商品開発を行ったことで、顧客が誰かと言うことが明確になって、不安定ロイヤルを生み出すことができたと思っています。ポジション獲得を成し得た要素として、顧客対象の変更、価格帯の変更、素材製法へこだわりを強める、大人向けミニマルデザインに変更したことです。機能的価値に関しては素材そのものが味わえる美味しさです。次の点が非常に重要かと思いますが、情緒的価値として、子どものおやつから、大人が一息つける時間のお供になったということが、高い評価のポイントになったと思っています。発表は以上です。

■質疑応答

参加者：今回の中で味覚とか味が意思決定の中で多くなっているという風に考えられたと思いますが、湖池屋さんがこれをサンプリングするとか、スーパーとかで試食サービスをしたというような例はありましたか？

B グループ：探した限りそういう例は見つからなかったのですが、パッケージなど選択肢評価で高い評価をされたのではないかと考えています。

参加者：コミュニケーションだけでおいしさをうまく表現したと考えられるということですね。

B グループ：そうです。イメージとしては戦う市場を変えたというか、今までは味の種類で戦っていたのを、顧客対象は子どものままで、その中でどうやって選んでもらうかということでも味やパッケージを変えてきたけれど、プライドポテトは、子どもは捨てて大人を対象にしたので、レッドオーシャンからブルーオーシャンに入り込めたのではないかと考えています。ターゲットに伴って大人のどんな人を買って欲しいかというのをもう少し具体化して、ベネフィット志向の人で、心が満足になるような人というのが正しいか分かりませんが、それを明確にしたことによって、デザインや価格帯の変更を行って、対象だけではないけれども対象に紐づく要素が変わっていくことで、ちゃんとその人に刺さるような商品になっていくのではないかと思ったりしました。

松下先生：20億で大ヒットと言われる業界で最初の売上が40億、リニューアル後517%は、素材が良いから売れたのかということ、そんなにいい芋があるのかと調べてみると、ジャガイモと言うのは簡単に輸入できないので、カルビーはホームページに生産者の名前が書いてあります。面白いのは、今回のテーマではおそらく芋は関係なく、パッケージ変えて、香料を工夫して、プレミアム戦略で売れるというのは、さっきのターゲット戦略で、消費者行動にうまくはまるということで、湖池屋さんの立場からすると、面白い題材なのかなと思います。いいものだから売れましたという話ではないような感じです。

B グループ：実際に食べてみると、普通のカルビーのポテトチップスより確かに焼き具合がこんがりしているかなという感じで、味にそこまで違いがあるかということ、そうではないというのが実際に食べた感想です。プレミアムとかリッチとかそういう言葉の訴求をうまくパッケージに使うということが、消費者に刺さる時代になってきているというのはすごく感じます。

参加者：コミュニケーションの方法については調べられましたか。例えば主に使った媒体が、カルビーさんならテレビだと思いますが、「カルビーのポテトチップス〜」という歌があるみたいにあれでやってきました。それに対して湖池屋さんは今回このプレミアムでどの媒体を重視してやってきたのか。例えばSNSでフォロワーを集めて拡大してきたのか、こういうコミュニケーションで高級感を打ち出してきたとか、そういうことは調べられましたか。

B グループ：CMはカルビーと比べるとまだまだ低いですが、スーパーとの繋がりが非常に強くて、スーパーにそのままプライドポテトの列を作ってもらえるようです。流通チャネルに協力してもらってその現場でプライドポテトのコーナーを作ってもらっています。そこで消費者

にアピールするという戦略をとっていたのがたくさん記事に出ていました。SNSとかCMも使っていますが、そこに力を注いだというよりは、スーパーとかの流通チャンネルで、購入客にうまくアピールしてもらったというのが一番印象に残っています。

参加者：その辺がマーケティングやっていく上で重要になってきます。たとえばスーパーではエンド配陳という方法、いわゆるレジ前や棚の前と後ろに陳列したり、違うところにワゴンをつけて出したり、いろいろな方法があると思いますが、そういうことでインパクトを持たせてやったということになると、そこで試食させればもっと良かったかなと。そういうところを追いかけていくともう少し深い事ができるかなと思いました。

B グループ：コミュニケーションではないですが、広告や、テレビCMとかは湖池屋のポテトチップスのり塩は小さな女の子を使っていますが、プライドポテトは中島健人とか大人を使っています。一つ買って欲しい対象として、コミュニケーションの一つではあるかなと思っています

参加者：プライドポテトという名称は湖池屋だけが使っているものですか？湖池屋も昔はポテトチップスって言っていたのですよね？

B グループ：プライドポテトは湖池屋だけです。以前は価格で競争していましたが、カルビーに価格では勝てないということで作り方に本気を出したということです。

新倉先生：仮説をちゃんと立ててすごく良かったなと思います。ポテトチップスというカテゴリーに対して、ロイヤルティはないのだという話から始まって、もう一つがポテトチップスというカテゴリーに対しては満足感という選び方をしているのではないかと。聞いていてちゃんとアカデミックな考察になっていました。今回の「本物感」は我々の世界では「オーセンシビリティ」と言って、真正性とか審美性と言われます。昨日ある飲み会があって行ったら北海道のDMO(北海道運輸局の観光地域づくり法人)でエリアをマネジメントしているような人と話す機会がありました。道東の人たちが今何しているかという、観光客が札幌には来るけど、初めて北海道にきた人や札幌好きな人もいるのだけど、もうちょっと目の肥えた人たちや、インバウンドの凝った人たちを狙っているという話です。その人が言うには、オーセンティックで勝負しているという話を頑なにしていました。今日の話も少し似ているのかなと思います。札幌に来ている観光客の話と、今までポテチを買っていた若い人たちの話はすごく似ているなど。コスト思考というのはカルビーのり塩みたいなもので、プライドポテトの方はベネフィット思考で、その時一人の時間を楽しみたいとか健康志向などです。どういうベネフィットなのかというところまで突っ込んでいくと、一人の時間を楽しむとか、それに対するアプローチの仕方がすごく似ていると感じました。ベネフィットの部分で細分化して、組み合わせが製品ベネフィットにあったかなと思います。ポテトチップスを買うというのは、ポテチは人によって違うけれども、毎回買う大人の人が、もしかすると買うかもしれないけど、一般的なレベルで言ったら買い方はどうでしょうか。

B グループ：私たちの考えでは、あくまでもロイヤルティなしから、不安定ロイヤルティに上がったという考えなので、毎回買うというのは少ないのではないかなと思っています。毎回買う、そういうコアな人はどの分野にもいると思うので、そういう方は抜きにして、大衆でみると不安定ロイヤルティなので、週に3日ポテトチップス食べていた人が一回は湖池屋に行くという選択肢を持つんじゃないかなと。ただ友達とのシェアということ考えると、カルビーにいきやすいというのが、不安定ロイヤルティに留まっている理由なのかなと思います。

新倉先生：こういうカテゴリーはビールも似ていて、ビールも必ずしも同じものを買うわけではないので、そういう構造なのかと考えられます。

参加者：個人的にはポテチはロイヤルティ高いのではないかなと思っていて、あまり普段食べないですが、食べたくなる時は、ピザ味とか、あの味が食べたいということで選んでいます。そうい

う感覚があって、うちに置いてある家族で食べるポテチはいつもこれという定番のものが決まっています。たけのこの里とこの山のこの山も、たけのこ派きのこ派があるように、おやつは、私はこれと言う味が意外とあるのではないかと。例えばコンソメ味も湖池屋コンソメ味を食べたい人は割といつもコンソメ味を食べるとか、そういう意味でロイヤルティは割とある方なのかなと思います。

B グループ：確かに味に対してのロイヤルティはあるのかなと。人によってはこの味がめちゃめちゃ好きというようなことがあると思います。ブランドスイッチを考えた時にカルビーのコンソメでないダメなのか、ブランドに対してのロイヤルティはなくて、味に対してのロイヤルティは多少あるのではないかと考えています。コンソメ味を食べたいと考えた時に「カルビーの」が、つくかどうかの問題で、ブランドにとっては「カルビーの」とつくかどうかは大問題ですが、消費者にとってはコンソメ味というのが大事で、コンソメ味はカルビーが一番有名で、それをブランドスイッチさせようと思ったときに、味に対しての好み、好き嫌いというのはあると思いますが、それがブランドについているものなのかというところは疑問です。

参加者：プレミアムポテチというプライドポテトを買っている人は、既存のお客さんで回っているのかなというのが気になりました。

B グループ：今回は継続の意思決定プロセスではなくて、スイッチングの意思決定プロセスなので、既存というよりは、新規の人が増えて試してみようという人が多いのではないかなと思っています。スイッチングした中で、それでもこれだけ伸びているというのは、やはり既存の方もいらっしゃると思います。不安定ロイヤルティなので今までなかった選択肢の中に少なからずプライドポテトという選択肢が、需要の中に入り込んで、ロイヤルティまで伸ばすことができました。今までだったら新しい商品がなくても、ポテトチップスコンソメ味を買うとなった時に、カルビー一択だったのがプライドポテトという新しいロイヤルティを持ち込むことができたのが、湖池屋プライドポテトじゃないかなと考えています。

参加者：プライドポテトはほかの湖池屋の商品や湖池屋全体のロイヤルティにも関係していますか。

B グループ：そうですね。商品の売り上げに関しては調べ切れていません。

参加者：私は結構ポテチが好きで湖池屋派です。なぜ湖池屋なのかなと思うと、多分昔は気にしてなかったですが、ある時から湖池屋のパッケージが結構おしゃれでそれを見ていたから、なんとなくおしゃれなポテチ、新しいポテチみたいなイメージが私の中に出来上がって、買うときは何となくコンソメも湖池屋みたいな感じになっているかなと思います。プライドポテトが突き抜けることで、ブランドロイヤルティも実は上がっているじゃないかなと私の中では思っています。

松下先生：今日はこういうふうに発表していただいていますけれども、実際はグラデーションの中でイメージすると、全部が全部そうならないので、こんな感じなのかなと思いながらやってみることで、ブランドでは、ある程度想定できるので、市場構造がどういうふうにスイッチする構造になっているのかということは、検討していると思います。

B グループ：例えばポテトチップスを買うというところにおいて習慣的購買になっていると私は思っていますが、ブランドに対するこだわりはなく、気づいたら毎回買っているのはカルビーだったという場合があります。ロイヤルティを意識してないけれども、買っているものが毎回カルビーだったという場合、ロイヤルティはどうなりますか。

新倉先生：前に講義した時の行動面で、その図がまさに買ったか、買わないかという履歴です。行動面ではロイヤルティがあるけれども、今度は心の中は果たしてどうかという少し薄いみたいなことがあります。

B グループ：行動面ではロイヤルティがあるけど、心の中ではロイヤルティがないのではないかと
いうことになるかもしれないということですね。

松下先生：ブランドの味というのは1対1の関係で、今日のようなイメージだとちょっと分からない
いです。行動レベルが、味なのか、製品レベルなのか、ブランドなのかそういうことがぐちゃ
ぐちゃしています。それを確かめる方法はあるので、頭の中を仕分けできるようになって、
何が違うだろうかと考えるとまた面白いです。

B グループ：千個の商品が出て三つ残ればいい方という数打てばあたる戦法ということは、ロイヤ
ルティ無いじゃないかなとざっくり思っていたのですが、確かに何にロイヤルティを持って
いるのかというのは調べる必要がありそうです。

参加者：自分がポテトチップスを買う時のことを思い出してみたら、カルビーのポテトチップスは
会社でやる打ち上げの時のおつまみで、湖池屋のポテトチップスは自分が食べる時に買って
いました。みんながワットとやって食べるときは塩味があったりガーリックがあったりい
ろいろあって、袋五つぐらい買って開けて、みんなで食べて、自分でポテトチップスを食
べるときは、そんなにたくさん食べられないから、小さい湖池屋の方を買うというように、何
か行事があるときはカルビーで、一人のときは湖池屋でというと、ロイヤルティは何です
かという話になります。自己関与度が低い、安いところで勝負している商品で、ロイヤル
ティは無いのではないかと思います。ロイヤルティは、失敗するのが嫌だなという商品に
対しては高くなるけれど、失敗してもいい商品はあまり高くないのではないかと思
います。ポテトチップスのロイヤルティが生まれてくるのは、ロイヤルティの定義の問題
で、ますますロイヤルティは難しいなあというふうに思いました。

B グループ：定義づけをしてからロイヤルティを考えてみたいなと思いました。

松下先生：先ほど大きいターゲットの話になった時に、授業中によく言うことで、ユーザー、レイ
ヤー、バイヤーという話があります。要するに食べる人、買う人、お金払う人が、それぞれ別
だということです。典型的な例で言うと、大手スーパーのチップスには大容量パックがあ
って、大家族や会社のパーティーみたいなことがあって、代表で買ってきてみんなで食
べようというときは、個人には選択権はなくて食べるだけです。一人で買うようなイメ
ージのチャンネルもありますが、スーパーマーケットなのかコンビニエンスストアかで違
ってきます。コンビニでみんなのパーティーのものを買うと割高だから、計画的にやる
場合はスーパーで買います。カルビーが得意なのはユーザー、レイヤー、バイヤーが
別の場合のようです。湖池屋は価格では勝てないから、インディビジュアル、個別
でやる方法で、この購買者と消費する人が一緒になっている方が得意なよう
です。パッケージや味付けも、そういうマーケティングをするし、チャンネルもそう
です。つまり大きいターゲティングで見ることがあります。より個別の好みが出る
ような味付けとか、自分へのご褒美のように、一人で買うときのターゲ
ティングです。

バイヤーで、私はあまり食べないけれども家族が買ってというから買っていくという
ような人にとってのロイヤルティは何になるかということコスト面になります。好み
がわからないから、コンソメ味でも買っていこうというふうになるかもしれません。
文句を言われぬように、みんなが食べられる無難な味で、安めという、カルビー
はそういうのが得意そうです。購買の設定みたいなものを考えるとそれによって
ブランディングが変わります。カルビーのブランディングとロイヤルティを思
ったら、味がとか、瀬戸内のエビがとか、焼いて何とかとか、そういうことを
言ってはダメで、普通は個別性があまり強くないほうがいいということ
があります。何に対するブランドか、どんなレベルのブランドかによって変わ
ります。前提となる部分は変わるのだということに、気づいていただくと、今
後の捉え方が変わって視野が広がるのではないかと思います。

新倉先生：こちらのスライドで、ブランドロイヤルティとは逆で、ブランドスイッチングという

ことがあり、昔から議論されている話です。なぜスイッチングしてしまうのか、どうやって整理したらいいのか、マッカリスターさんと小川先生が書いてくれたのがあります。スイッチングする理由が分からない、説明できないと、はなから決める人たちがいて、マーケティングサイエンスでは確率過程に当てはめてしまうというめちゃくちゃなことをする人もいます。本当のところを探ろうと思う人たちは、説明できると仮定して、ではどういう理由があるのかというように攻めていきます。派生的なもの、直接的な理由があるのではないかと考えます。派生的なほうでは、複数のニーズがあると言うように、松下先生の話、伊藤さんが疑問に思っているような話は、例えば複数使用者がいて、みんなで打ち上げをやるようなとき、状況や用途の違いがあり、選択状況として考慮集合という選ぶときのいくつかの選択の候補を、真剣に考えようとするグループがあると言われていました。今日の話は思考の変化というように、コンソメが良かったけど、のり塩でいいかなとか、制約条件でちょっと出世したから、リッチなものを食べたいと思うこともあるという感じです。直接的な方では個人で、外部情報で新製品が出たから興味が湧いてきたり、あるいは既存のブランドの中で純粋にスイッチしたりということがあります。情報収集目的もあります。市場について、私はこれが好きだから色々知りたいという人は、こういう形で買い回るといったこともあります。外部的なものだと、社会的な関係と言っていいと思います。みんなが買っているから、ということで買うとか、みんなが買うからいやだ、こちらの方がいいとか、そういう理由があるということが言われています。

ブランドロイヤルティとバラエティシーキングが対立するというところで、アカデミックな視点で、購買があるときに一つ買うか複数買うか、一つ買うというときはブランドロイヤルティの識別があると先生方は言っています。コミットメントというのは関心が高いことで、日本では関与ですが、関心が高くて、なおかつ、一つ買うことです。これがブランドロイヤルティだと考え、関心は高いけれども複数買うという場合は、バラエティシーキングと整理しています。

■A グループ、情緒的価値と自己呈示価値の違いについて追加発表

前回の発表では、ピアノの Privia とシャンプーの BOTANIST について、その中で情緒的価値をその二つの製品が果たしていたかという話をしました。その時先生方からいただいたお題があります。この製品の持っている価値は、情緒的価値なのか、自己呈示価値なのかということです。例えばピアノでは、ピアノを弾いている自分を見せたいと言うところに価値を見出して買うのか、そうではないのかというような話があり、情緒的価値と自己呈示価値の違いについて、もう少し考えたらどうでしょうかとご提案いただいたのでそれについて考えてきました。

自己呈示というのは理想の自分とか目的に近づくための指南として、見せたい自分を表現するみたいなことが自己呈示で、自己呈示価値を持つ製品とは、見せたい自分、なりたい自分になれる製品とかサービスなのではないかと考えました。もう一つの情緒的価値というのは、その製品やサービスを使った人、持った人が体感できる、心理的ベネフィットというところがあって、情緒的価値を持つ製品というのは、その製品を持っていることで、そのこと自体に満足するような、その製品やサービスを持っている自分、その製品を使っている自分になりたいという、消費者の欲求を満たす製品やサービスなのではないかと考えました。情緒的価値か自己呈示価値かという、前回提示した機能的価値ではなくて、デザイン性とか情緒的価値を訴求することで、自己呈示へのモチベーションです。ピアノを弾きたいとかきれいな髪になりたいということですが、きれいな髪をした女優さんとかを使ってこういう髪になりたいという訴求をするというよりは、その製品そのものを持つことのモチベーションに働きかけることです。製品が置いてある部屋や、製品そのものが広告のメインビジュアルになってきているのではないかと考えました。自己呈示価値を訴求することで継続して使ってもらおうというリテンションにつながるということではありますが、情緒的価値を訴求することで、持つことそのものがリテンションへのモチベーションになっていくのではないかと思います。iPhone などともそうなのかなと思います。持っている自分の見られ方が主語なのか、相手から見られる自分、それを使っている自分の価値なのかというところで、言葉にするのはなかなか難しいと、どういうふうに表現したらいいのだろうという話をしました。グループメンバーが考えてくれたように、情緒的価値について、個々の製品によって、ユニークという考えがいいなというのが気付きだと私は感じました。

参加者：環境関連の行動とか商品はそういう感じがしますね。環境を考えて物を買っている俺って良いよねというような、社会の一員として正しいと見られるのもそうだし、なんでそれ買っているのと聞かれたときに、安かったから買ったと言うよりは、環境に貢献したいというほうがかっこいいです。肯定されたいし、何か機会があったら説明がつく行動をしておきたいみたいなことがあるのかなと思いました。

参加者：高い時計持っている心理はどっちでしょうか。どっちかだけというふうに切り離すのは無いと思っていて、情緒的価値に共感があって、そこに自己呈示価値が生まれてくるということもあると思うし、言語化するのが難しいかなと思って、付随して自己呈示価値が生まれてくるのか、それともこないのかということです。

参加者：ブランドの価値があるのかなのか、シワが改善するすごい美容液というのがあったら買うけれども、その製品を持っている自分を見せびらかしたいとは思いません。それが資生堂の一番いいブランドの一番人気のアイテムですとか言われたら美容液これを使っていますと言いたくなるかもしれないと思うと、ブランドの価値は後からついてきて、その製品を持っている自己肯定感と言えそうです。apple ウォッチもそういうところがあると思っていて、ある人にとっては素晴らしい利点があると思うけど、運動しない人にとってはなんのために買うのか、携帯の機能といっしょなので、何で持っているかと言われたら、自己呈示で、最近流行っているものをもっているということで、機能面で買っている人は運動している人以外、そんなにいんじゃないかなと思います。

A グループ：一元で管理できる、合理的な生活をしている自分みたいなこともあるかもしれないですね。

参加者：。応援消費もそうです。見せびらかすわけじゃないけれども自己呈示。応援している自分が好きみたいなことです。

■新倉先生総評

授業ではケースディスカッションで、消費者がパソコンを買いに行くとき、どういう買い方をするのかというようなことを検討します。フィードバックして私の方から解説をしますが、ブランドと自己の関係というところで、自己概念というのは消費者行動論では昔からよく言われています。理想の自分と今の自分、そこにギャップを感じた時にある種ブランドで穴埋めをするようなということがあって、パソコンを買いに行くという女性が、マーケティングリサーチ会社に勤めていて、バリバリ仕事をこなすキャリアウーマンの憧れの先輩が、VAIO を持っているということで、どうするかというので揉めるというケースで結局は dell を買うという、予算制約があるせいですが、自分にブランドをどういうふうに着せさせていくかというところがあります。自己呈示で、持っている喜び、当時出かけたくなる VAIO ということのを売りにしていた、みせびらかしたくなる VAIO という話ですね。自己呈示と情緒のところというのは、なかなか難しいところだと思います。

A グループの発表の中で「主語が」という話がありました。ついこの間うちの研究センターで、進化するブランドというテーマで、一部ライブ配信して、ブランド研究で有名な石井淳蔵先生をお呼びして、松下先生と元同僚の田中博先生と、それから実務家の横河電機の方とリクルートの Air レジなどを担当しているブランドマネージャーの方が来ました。石井先生というのは昔から哲学的にブランドを語る先生ですが、『進化するブランド』という、今年のマーケティング学会の準大賞ももらった本で、ブランド研究の第一人者の先生です。ブランドについて中動態とはこういう世界だということを行いました。ブランドというのはどうなのか、ブランドらしさというのを追求して行くという話でした。フランスのカフェレールという大御所のブランドの先生が、日本流と欧米流は違うという話がありました。ブランドの作り方みたいな話で、典型的な例では P&G で、日本はそれを真似した花王が欧米型と言われました。市場を作っていくというやり方があって、「オートポイエシス」事実化していくという意味ですが、先生は中動態と受動で、「私はパソコンを操作している」に対して、受動だと「パソコンは私に操作されている」ということで、先ほどの主語の話ですね。中動態というのはその中間みたいなところで使うようです。山が見えるも日本語の場合、山が見えた

と、論文も私が書いたのではなくて、私は論文が書けた、と言いますが、その背後に何があるかということ、いろんな人にお世話になったりして、やっと書けたというような背景があるということです。おそらく暗黙のうちに、ある社会みたいなものが背後にあるのではないかという感じです。

自己呈示とか情緒のところが話で言うと、日本人はその辺が曖昧になっているようなところがあります。そこがヨーロッパ系の考え方と少し違って、そこを理解しないと、消費ということが分からない。それは日本が得意にしてきたことではないかという話があります。日本流と言うと雰囲気や気分を含め、コトを重視するそういうことがあってヨーロッパ流は理性中心、今回でいうと、機能やベネフィットさっきのベネフィットはどういうベネフィットなのかということのを識別してみると、主語を考えるという話で、すごい先端の議論をしているのかと思いました。

石井先生のブランドについての著作が岩波新書であります。価値の創造があってその延長線上にあって、哲学的な話はファンの方が多くみたくて、奥が深いところがあって、今回はブランドのロイヤルティというところに絞って、スイッチングがあって、そもそもブランドとは突き詰めていくとこういうことがかなりでてきます。ぜひ皆さん興味を持って今後もブランドにロイヤルティな気持ちでやっていただければと思います。

■松下先生総評

皆さんお疲れ様でした。長きにわたってありがとうございました。双方とてもいいテーマだったと思っていて、理想を言えばもっと掘り下げて、書いてまとめていただくレポートまでやると、気づきがあっていいかなと思います。リテンションが全体の中に埋め込まれていくようなイメージというのはすごく大事です。リテンションだけではなくて、おそらく事業戦略とか全社戦略とか、キャリアが上がっていくとそういうところまで視点を広げていくことが大事で、学ぶためにケースを書いていただき、言葉を大事にして深めていくと、ロイヤルティ、リテンション、ブランドコミットメントなど、言葉が区別できて理解できるように、霧が晴れる瞬間があるので、今後も深めていただくきっかけにいただければ嬉しいと思います。お疲れ様でした。

■参加者感想

➤皆さんありがとうございました。このようなワークショップ、数回にわたって何かをするというのは初めてでしたので、自分が本格的にマーケティングをやりはじめた中で、実務としてわかっていること勉強していることもそうですし、それ以外アカデミックな部分や皆さんの視点は、自分にはないものばかりで毎回面白いなと思って楽しかったです。ありがとうございました。

➤皆さん9月からいろいろありがとうございました。こういうケーススタディ、ワークショップ初めて参加しました。日々の業務の中でやっていくのは大変でしたが、自分の業務の見直しにもなって、他の方のご意見を伺って、今までにない考え方に触れられて、それが収穫だったと思います。これを生かしてまた自分の日々の業務に生かしていきたいと思います。ありがとうございました。

➤9月からありがとうございました。まさに新倉先生にも教えを乞うておりますが、情緒的価値というのが苦手な会社ですので、みなさんと議論する中で社内に居ると、これとなってしまいますが、こういう視点があるという気付きもありました。先生からの鋭い質問にもこういう風に考えなきゃいけないということで大変勉強になりました。業務の中では見えないところがありますが、出てくるとリフレッシュにもなりました。引き続きよろしくお願ひいたします。

➤皆さんありがとうございました。私も業務の外に出るリフレッシュが大きいと思いつつ、新卒二年目ですが、見えてない視点とかがあって、いまだにその視点はどうやると見えるのかとありますが、ポテチにしてもピアノにしても餃子やほかのアイテムにしても、自分の商品だったらどうだろう、自分の商品だったらこういう施策ができるのではないかとことを思えたことが業務に対しても気持ちが前向きになって、すごく楽しい機会をいただいてありがとうございました。また機会があれば私はこちらということでもぜひやらせていただきたいと思います。

➤皆さんありがとうございました。自分の意見を話す場所があるのは、すごく勉強になったのと、自分の考え方以外の視点を見せていただいて、こういう捉え方こういう気持ちで買っている人もいるというのは新たな発見で視野が広がっていい経験になりました。あとは行動と心の関係、購買に

関しては無機質なものと業務上だと捉えてしまいがちですが、そこには心があるということを常々忘れないようにしないといけないなと思いました。私も次回があれば私だったらカルビーをこうやってぶっ潰してやるということを考えたら、楽しそうだなと。私が新しいポテトチップスを作るとしたらこうやりたいというのを考えるのは楽しそうだなと思ったので、またよろしくお願ひします。ありがとうございました。