

第9回DMフォーラムより

△▼△▼△▼△▼△▼△▼△▼△▼△▼△▼△▼

顧客視点のマーケティングマネジメント ーヒットエンドランかロイヤルティか?ー 明治学院大学 助教授 小野 謙司氏

1. はじめにー多様化する顧客層と顧客価値 短期決戦か長期戦かー

90年代に入って、マーケティングの長期的な成果がクローズアップされている。例えばブランドやお客様とのリレーションシップなどは一朝一夕でできるものではなく、長年の蓄積が必要なものである。短期決戦でシェアを獲得していくというよりは、長期的に基盤作りをしていき、将来的な利益を作り出していくことへの関心が非常に高まっている。一方消費者にとっては、こうした短期戦と長期戦はどういった観点から見ることができのだろうか。

例えば、音楽業界におけるCDのセールスは98年からマイナス成長をたどっているが、一方JASRACが徴収する著作権収入は毎年伸びている。これは、音楽を使用する機会は増えているのに、CDの売り上げは減少していることを示している。昨年来慶應義塾大学で開講されているJASRAC 寄付講座ではCDのメインユーザーである大学生についての購買行動を研究しているが、その中で「情報探索の段階から生活行動に進まない」ということが分かった。

「どんな音楽があるのだろうか」「どんな曲がヒットしているのだろうか」ということを消費者が知ってから、それがいいのか悪いのかを判断し、それから店舗に足を運ぶという行動が想定されていたが、実際には「サビ聴き=聴いた気分になる」という現象が起きている。すなわち、テレビなどでサビだけを何度も聴いていて、聴いた気分になってしまい、CDを買う気が起らない、ということだ。また、一曲通して聴こうとしない。あるいはアルバムを全曲通して聴こうとしないなどといった現象も見られる。

それに伴い手段と目的の連鎖に変化が見られるようになった。現在では、音楽は、聞いて楽しむというよりも友人と話題をあわせるためのコミュニケーションアイテムのひとつとして使われていることが多い。その結

果、ヒット曲や話題性のあるものだけ知っていて、また、カラオケの消費と密接にリンクしているようである。

もうひとつの例として、「着メロ」だが、調査結果によるとダウンロードした着メロは、普段はマナーモードにしていることの多い大学生たちにとっては、目覚まし代わりに使用している程度で着メロの本来の役割は薄れてきている様子も見られる。これもまた友達との話題づくりのために使われているのである。

また音楽コンテンツの入手方法も正規のCDを購入するだけではなく、「レンタル」、「ダウンロード」、「友人からもらう」など多様化している。ちなみにCDを購入すると答えたのは、全体の15%-16%にすぎない。

それでは大学生たちは、音楽CDに対してどういう価値を認めているのだろうか。価値というのは、概念的にと、「 $価値 = \frac{\text{ベネフィット}}{\text{コスト}}$ 」であるが、ダウンロード派

は、CDという製品そのものにはあまり価値は見いだしておらず、買い物に行くことや探しに行くことに精神的なコストを感じている。そのためCDの購入はせず、好きな曲だけをインターネットからダウンロードしている。好きな曲だけを集めてマイベストのMDやCDを作成し、カラオケで歌うためのアイテムとして音楽をとらえているのが特徴である。

このように彼らにとっての音楽の価値は明らかに変化している。こういう現実のなかで音楽に限らず、マーケティングを考える際、業界の垣根が無くなり、異業種間での競争がおけるといった現実を前にして、多様化する競争の中で一体どのようにして利益を獲得していけば良いのだろうか。

2.顧客がもつ3つの側面

通常、顧客といった場合、われわれは「商品を選ぶ→購入する→使用する」といった消費者行動の意志決定プロセスを想定しがちである。顧客には、購入者 (buyer)、支払者 (payer)、使用者 (user) の3つの側面があるが、ひとりがすべての側面を兼ね備えているとは限らない。

それではまず、顧客にとって購入者としての価値とはなんだろうか。ブランドや店舗を選択するバイヤーにとっては、なるべく様々なブランドを比較購買ができた方が良く、また、一店舗で欲しいものが全て揃うなどの利便性も追求している。一方で買い物自体の楽しさも求め

ている。

購買者にとっての価値 = $\frac{\text{効果的な買い物 (買い物の楽しさ) など}}{\text{効率的な買い物 (楽な買い物) など}}$

支払者の場合は、いくら支払うのかとどう支払うのかということが問題になる。対価としてお金を支払うのだから、当然コストパフォーマンスが要求される。例えばポイント制をはじめとするロイヤルティプログラムは、お金を払うのではなく、払ったお金に対してなんらかのベネフィットをもらってくるというものである。

支払者にとっての価値 = $\frac{\text{支払いやすさなど}}{\text{金銭的成本、支払いの手間など}}$

最後に使用者としての顧客は、その商品がどのような役に立つのかを考えている。ただし、どんな役に立つのかを考える場合に使用環境と使用技術が影響してくる。ユーザーにとってどんな役に立つかということを考える時、単に製品・サービスそれ次第ではなく、それにまわる使用環境、あるいはそれをどのように使うかということがお客様にとっての価値につながってくる。

使用者にとっての価値 = $\frac{\text{手段としての目的達成}}{\text{使いやすさ、サックコストなど}}$

支払者の問題と使用者の問題は比較的リンクしている。利用頻度と支払方法の関係を見てみると、支払いの頻度を増やせば、コスト意識が芽生え、利用頻度も高まる。短期的に見れば、最初に一括で全額を支払ってもらい、あまり利用しないお客様というのはいいお客様だとも言えるが、長期的に見れば、非常にコストの浪費をしていると言える。それは再購買確率の低下である。更新率で見た場合、明らかに月単位で支払っていた人の方が更新率は高くなるという研究報告もある。一括払いで損をしたと思った人は2度と契約はしない。つまり、コスト意識があるということは、それだけ使用頻度が高くなる、と理解できそうである。だから、使用頻度が増えれば再契約の確率も上がるのである。例えば、雑誌の定期購読などは、面倒でも月単位でお金を払ってもらった方が読む頻度も高まり、更新してもらえる可能性があると言えるのだ。顧客といっても3つの側面があり、そのなかでコスト意識を持ったり、使用したりなどを繰り返して

ながら、ブランドを選択していく。

ではブランドを選択する原動力になっているものは何なのだろうかという問題を考えるうえで、一つの手掛かりとなる重要なテーマが「顧客満足」であり、とりわけ現代においては、たんなる満足を超えた顧客の驚きや感動である。

3. 驚きと感動の効果

感動の前にはまず驚きがある。それを顧客の心に刻み込んでいく作業をマーケティングの仕組みのなかでできないだろうか。現代は、成熟期を迎えている市場が多い。成熟期を迎えた市場における消費者の特徴として、低い関与水準と高い製品判断力を持っていることが挙げられる。恒常的な非満足で、不満では無いけれども満足もしていないという状態である。関心が薄いので、満足だとも不満だとも意識していないということが成熟期の消費者の典型的な特徴である。驚きや感動がクローズアップされているというのは、消費者の関心が低いので、人の心を覚醒させなくてはならないためである。覚醒しないと違いを認めてもらえないというジレンマに直面しているというのが、成熟した市場における企業の課題になっているのではないだろうか。

感動や驚きがクローズアップされるのにはもうひとつ理由がある。それは、満足とロイヤルティの非線形な関連性である。顧客の満足というのはそのままダイレクトに再購買あるいは、契約更新、ロイヤルティの形成につながると考えがちだが、実はそれはあまり起こる現象ではなく、「極端な満足」あるいは「我慢の限界」など非常に良いか、非常に悪いかわけが意識の中に入ってきている。

感動とはどのような性質を持っているのだろうか。

お客様の満足度というのは、期待したとおりの結果が得られるかどうかによって決まる。例えば、一度とても素晴らしい経験をしてしまうと、次回からは期待水準を高め、最終的には期待外れ（不満）をさせてしまう恐れがある。感動は忘れられ、同じことは飽きられかねない。それでは、果たして感動とロイヤルティのメカニズムとはどういうものなのだろうか。感動は、累積された満足を更新したときにロイヤルティを高めてくれるのである。

4. まとめと課題

顧客はいろんな側面を持っているが、時系列的に見ていく限り、最初は見込み客から初回購入者になり、初期リピーターを経て、最終的にはコア顧客になってもらうのが理想的な姿であろう。この顧客のライフサイクルにあわせ、そのそれぞれの局面によって異なる価値を整理し、理解していくことが会社の資産としての顧客をどう考えていくかということである。そして、その上で感動というものを作り出して行かなくてはならない。そのブランドならではの感動があるだろうか。他社には真似のできないものは何だろうかということ考えるのが、感動のマネジメントの第一の課題になるのではないだろうか。第二の課題は、この感動をどのようにしてブランドに刻印するかである。このブランドからこの感動を作り出したということを消費者の心の中にどう植え付けていくかを考えて行かなくてはならない。