

★ はじめに

モノが売れない時代になっていると言われて久しい。

こういう時代に企業はどうやってモノを売っていくべきなのか？ということについては無数のノウハウ本が出版されているが、どれだけがお役に立てているだろうか。依然として、消費財メーカーや小売にとって「草食系男子」は理解の出来ない複雑怪奇の存在であり、また生産財メーカーにとっても構造不況による予算縮減・競争激化の環境下、効果的な競争戦略が立案できないことに、悩まざるを得ない状況なのではないだろうか。

さて、顧客の心理や行動を理解するスタート・ラインは購買分析にあると言われている。それでは、「購買分析」を行うと聞くと、どのような方法が思いつくだろうか。

★ 一般的な購買分析手法の限界は何か？

多くの場合は、分析手法として公正で客観的なものが求められ、情報システムの発展と相俟って、統計的な分析が推奨される。つまり、POS やアンケートによって十分な量のデータを集めてから、統計分析手法を駆使して、様々のアウトプットを求めていくことが進められる。

例を挙げればきりが無いが、性別・年齢・居住地・家族構成・職業・ライフスタイルなどの顧客特性(データ)が、購入品目、頻度、タイミング、時間などの購買行動(データ)と結び付けられて分析される。

そうして得られた分析結果に基づいて、多くの企業は、必要な商品を、必要なタイミングで、必要な量だけ投入することで、売上と利益を最大化するための不断の努力がなされている。つまり、即時対応としての在庫管理のような戦術的な取り組みもあれば、商品企画、プロモーション企画、売り場構成の変更、新規店舗出店や撤退などのやや戦略的な取り組みにも使われている。

しかし、多くの企業の企画担当者の頭を悩ませているのは、こうした比較的短期のサイクルの問題ではなく、プロダクトライフサイクル管理レベルの商品開発や、新規事業企画などの長期的な問題である。こうした問題は、戦略的課題であると言え、自由度や

柔軟性が大きい分(判断のウェイトが多く)難易度が高い。

★ 一般的購買分析から戦略的購買分析へ！

本ブログの「ブランドと顧客基盤を創る ー購買動機分析の重要性ー」では、渡辺アソシエイツが推奨している購買動機分析ツールを簡単に紹介している*。

*) <http://watanabeassociates.blog48.fc2.com/blog-entry-14.html>

この渡辺アソシエイツの「購買動機分析」は、戦略的課題の範疇を対象とするものであり、「**戦略購買分析**」とも言えるレベルを目指すものである。

最初に断っておく必要があるが、この分析手法は、POS やアンケートなどのデータ分析は参考にするものの、むしろこうした**定量分析よりも(から距離を置いて)定性分析の方に重点を置く**。したがって、**業務定型化・情報システムとの親和性は強く無く、どちらかといえば、企画担当者の能力養成(企画機能強化)の色合いが強い**。

我々は更なる発展を目指すために、一般的な購買分析から戦略的な購買分析へ、歩を進めていかなければならない。

★ 戦略購買分析では、購買行動の2つの背景(構造)に注目せよ！

通常、企業の中では、こうした戦略購買分析機能は個人的な能力に限られており(人に依存しており)、組織として活用し難くなっている。例えば、医療業界では「購買動機」は「**処方動機**」と言い換えられるが、現実の一部のスーパーMR(?)の個人技に依存しているところが大きいのではないだろうか。

「**処方動機**」というものは簡単に捉えられるものではない。「**処方動機**」を捉える前提として、学会やネーベン(neben)関係、病院や診療所などの施設内における人間関係(診療科、医局、教授・医局長、助教授、医局員、ネーベン元、薬剤部・用度、薬事審議会)、医局方針の決定プロセスと決定権限の所在、**処方権の所在**——は当然に理解されていなければならない。こうした相互に関係を有する生きた構造のことを我々は「**波及効果構造**」(Influencer's chain)と読んでいる。処方「**処方動機**」で決まるが、「**処方動機**」は「**波及効果構造**」という構造に厳格に規定されている。従って、この「**波及効果構造**」を理解しなければ、「**処方動機**」(購買動機)を理解できないことになる。

また、ここで言う「**処方**」とは、**処方箋**(prescription)を書く意味だけを言っているので

はない。つまり医師の本分は、病理を解明し、治療を行ない、患者を苦しみから解放しようとすることであり、その尊い使命を実現することを常に考えられている。「処方」とは、その過程のほんの一部、それも最後の一作業に過ぎない。われわれが捉える「処方」とは、直接には処方箋(prescription)を書く意味であるものの、その背景(病理解明、治療、患者の救済)をしっかりと踏まえた概念である。

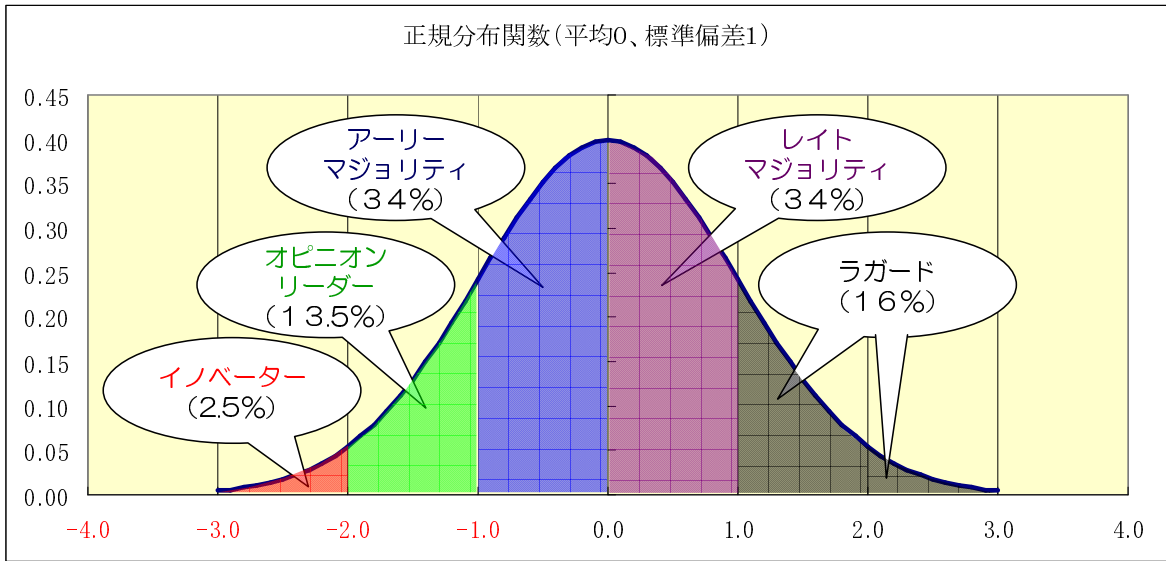
医療業界の仕事も、医薬品を生産・販売することだけではなく、基礎研究から治験の過程をすべて含むものであり、医師とともに患者の救済を目指して歩む公的・社会的な業である。この大きな過程のなかには、患者の心を知り、病理を知り、研究会を組織し、治療方針を練り、ファクト・データを集めて統計解析を行い、学会で討論し、共通認識を作り、診断と治療の基準を作り、教育を行い——というような内実を含むものである。

まとめるならば、**処方動機(購買動機)**とは最終的に現れる姿であるが、その本質はむしろ2つの「構造」にこそ存在している。つまり、患者の救済(目的)から、病理解明→研究開発→治療という「処方に至るまでの構造」であり、もう一つは先に述べた「波及効果構造」(Influencer's chain)である。

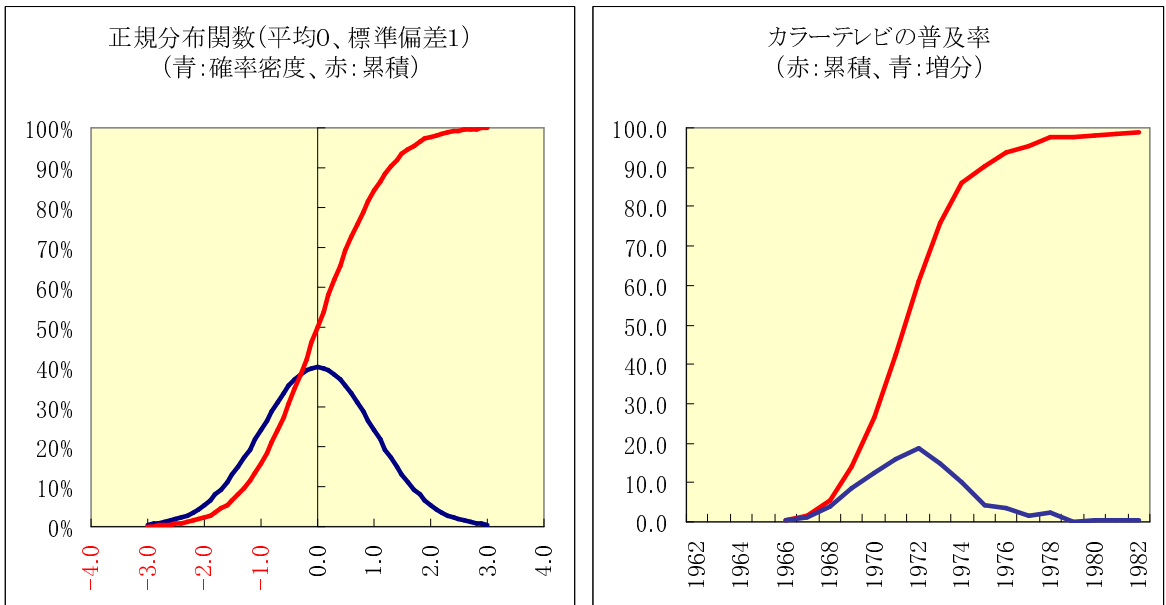
★ 波及効果構造(Influencer's chain)を機能させるため、変曲点=キャズム(chasm)に注目せよ!

同じような分析を(耐久)消費財の対象である「草食系男子」にも当てはめるならば、彼らが青春時代を費やしてきた「失われた20年」と「インターネット社会」への深い洞察が行われていなければならない。オジサンの主観だけに頼り、彼らの野心の弱さ(?)を批判し・嘆いているだけでは、いつまでたっても理解不能だろう。

「波及効果構造」(Influencer's chain)の一般的な姿というのは、統計的な分析を行うと表れてくる「イノベーター(2.5%)→オピニオンリーダー(13.5%)→アーリーマジョリティ(34%)→レイトマジョリティ(34%)→ラガード(16%)」という普及段階の概念にほぼ相当する。それぞれのセグメントの「切れ目」は、正規分布における $\sigma -2$ 、 $\sigma -1$ 、 $\sigma 0$ 、 $\sigma 1$ 、 $\sigma 2$ の位置=「変曲点」(マーケティングではキャズム(chasm)と言われる)のことであり、この位置においてセグメントの性質が変わる事を意味する。さらにこの関数を、X軸を時間軸であると捉えるならば、いわゆる成長曲線になり、したがって、そこには成長準備期→成長期→成熟期→衰退期という傾向が現れる。



(図1) 正規分布関数と普及段階。フキダシのカッコ内は面積を表す。



(図2) 正規分布関数(左)とカラーテレビの普及率(右)。カラーテレビの普及率は総務省統計局「日本の長期統計系列」より。ただし、ここで計算されている普及率の増分は、実際にはモデルチェンジなどによる買い替えや修理などがあるため、出荷台数や売上の関数とは一致しない。

この構造が、調査・分析によって、しっかりと具体的に見えてくれば、本質解明の端緒に立てたと言えるだろう。例えば、農業資材であれば、農協や普及所、先進農家と一般農家のピラミッド構造に注目し、この繋がりにおけるそれぞれの立場を理解することに努めることになる。

そのうえで、各顧客セグメントについての購買動機をしっかりと分析する必要性は言うまでもないことなのだが、実は、**変曲点＝キャズム(chasm)**をどのように埋めるか(すなわち**波及効果＝Influencer's chain**を働かせる)ということが、実践においては非常に重要である。

★ クーデターを成功させる(革命を実行させる)上でも、**変曲点＝キャズム(chasm)**は重要である

例えば、先の「草食系男子」に見られるような「世代間ギャップ」は、ある意味、この変曲点＝キャズム(chasm)であるとも言えるだろう。たとえば、壮年～老年の眉をしかめさせる若者の右傾化傾向は、戦前の常識的見解が隔世遺伝したという見方もあり、注目に値する。これは、GHQによる洗脳＝ウォー・ギルト・インフォメーション・プログラムが、歴史認識の断絶と曲解を生んだという見解であり、人為的に形成された特異な変曲点＝キャズム(chasm)であるとも言えるのかも知れない。

さて、事例としてはかなり奇異なものとなるが、この話の流れに関連するものとして、是非ここで、三島事件と2・26事件という2つのクーデター事件を挙げたい。クーデターを革命に至らしめる過程においては、**変曲点＝キャズム(chasm)**を乗り越える必要があるためである。

三島由紀夫は、1970年に憲法改正(国軍創設)のために自衛隊の決起(クーデター)を呼びかけた後に割腹自殺をした(三島事件、盾の会事件)。このとき三島由紀夫は必死の覚悟でバルコニーから演説を行ったが、かえってきたのは野次と嘲笑であり、演説は7分で切り上げざるを得なかったという。そのとき既に時遅し。GHQによる洗脳＝ウォー・ギルト・インフォメーション・プログラムはしっかりと効いており、三島のイデオロギーと自衛隊のイデオロギーの間には大きな隔絶が存在していた。(三島のやり方や根回しが徹底されていなかったことへの批判もあるが、)もはやクーデターを成功させるに十分な基礎・構造は存在していなかった。

その三島由紀夫に憑依(?)したのが、2・26事件の首謀者の一人である磯辺浅一であったと言われている。2・26事件は、1935年に統制派の永田鉄山軍務局長を斬殺した相沢三郎中佐の軍法会議期間中に起きた。相沢中佐は、皇道派の青年将校達に共感して行動を起こした。当時46歳で妻も娘もあつた相沢中佐の行動は、磯部浅一を含む青年将校達に行動を起させるに十分なものであつたであろうことが容易に想像できる。

しかし 1936 年に起きた 2・26 事件は、鎮圧され、クーデターを煽動したとされる国家社会主義者・北一輝とともに青年将校達は処刑された。同じくクーデターを煽動したとされる皇道派に属する軍上層部の面々は、掌を返したかのように事態の收拾にあたり、処刑は免れている。その構図は(現代社会にも見られるような)「トカゲの尻尾きり」であったとして批判も多い。

三島事件と 2・26 事件という 2 つのクーデターは革命に至らなかったものの、時代背景を反映し、変曲点＝キャズム(chasm)の位置は異なっていた。三島由紀夫は磯部浅一の姿に自分の運命を重ねたと言われているが、老衰を極度に嫌い、享年 45 歳であったことを考えあわせると相沢三郎の姿にも自分を重ねていたのではないかと思う。

★ まとめ(戦略購買分析のポイントとは?)

これ以上を論ずることは、英霊の魂に失礼であるように思うので、ここで中断したい。

さて、話を購買分析に戻して、これまでの流れを整理するならば、以下の 3 点(視点)が重要なポイントとなる。

- ① 「購買動機」の理解
- ② 「購買行動に至るまでの構造」と「波及効果構造」(Influencer's chain)の理解
- ③ 「変曲点＝キャズム(chasm)」の理解

これらは POS やアンケート調査からだけでは明らかにすることができない。一方で、こうした視点で十分に分析することができる人間は企業内に居るものの、通常は個人的な能力として埋没しており(暗黙知となっており)、組織として活用することが難しくなっている。

この分析視点とプロセスを、チームで公に徹底的に議論し、標準化の努力を払うことで、組織的活用、再現性の確保、成功確率の向上を図ることが、「戦略購買分析」機能構築の狙いであると言える。

本稿はここまでにしたい。次回以降に、購買動機の【考え方⇒ツール⇒分析と確認⇒アクションの検討⇒実行⇒効果測定⇒改善⇒継続】という PDCA の実践バージョンを紹介していきたいと考えている。

以上。