

## ブランドと顧客基盤を創る ―購買動機分析の重要性―

米国におけるトヨタ自動車のリコール問題、豊田社長の米議会公聴会への出席などのニュースは、我々を少なからず驚かせた。しかし―

(以下、引用)

米調査会社ギャラップが2日発表したトヨタ自動車に関する意識調査によると、大量リコール(回収・無償修理)問題の発生以降も、トヨタ車所有者の74%が「信頼感が変わっていない」と答えた。・・・(中略)・・・トヨタの豊田章男社長が24日に米議会の公聴会で証言した直後。18歳以上の2021人を対象に尋ねた。大量リコール問題で「トヨタ車が信用できなくなったか」との質問に対し、「信頼感が変わっていない」と答えた人は消費者全体でも61%。「トヨタ車に乗ることが安全と信じているか」との問いには全体の60%、トヨタ車所有者では82%が「安全と信じている」と答えた。

(引用終わり、出所:日本経済新聞、2010年3月3日)

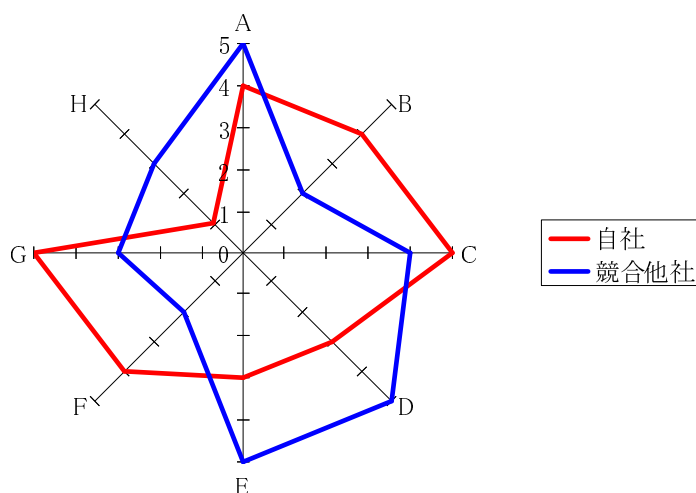
日本人にとっては言うまでもないことだが、米国においても、これだけマスコミに騒がれながらも、やはりトヨタ自動車は消費者からの厚い信頼に支えられていることが分かる。この消費者とその厚い信頼は、企業の業績を生み出す基礎であり、一般的には「顧客基盤」と呼ぶ。どの企業もしっかりとした「顧客基盤」を作りたいと考えている。これはブランドという観念を作り上げる実体そのものでもあるからだ。

この「顧客基盤」という実体(および「ブランド」という観念)は何処からどのように形成されるのだろうか。われわれはその原初とも言うべき「購買動機」という概念を重視している。消費者の「購買動機」を継続的に刺激し続けるメカニズム(マーケティングの仕組み)が、次第に消費者の心にブランドという実体を形成(消費者をファン化)する。その消費者の集合が顧客基盤という実体として確立されることで、企業は安定的な業績を収めることができる。

しかし、購買動機は一般には、ニーズとかシーズという概念と混同されている場合が多く、また、購買動機という表現を使っても平面的・静的な意味でしか捉えられておらず、要素分解されても統計分析などの対象として、自己満足に終わってしまっていることも多い。つまりは「購買動機」という概念が実践的意味を帯びていないことが多い。

「購買動機」の分析イメージ(ツール)を図で示す。世の中で一般的なニーズや購買動

機種の分析は「棒グラフ」で表現されることが多いが、我々は「レーダーチャート」で表現・分析する。



図中のA、B、C、D・・・は購買動機の構成要素を意味する。例えば、価格、コスト、性能、品質、操作性、メンテナンス性、拡張性、技術信頼性、供給安定性、環境負荷、アフターサービスなどが挙げられるだろう。また、医療業界であれば、薬理・薬効、指導医の学説、医局方針、MS (医薬品卸の営業マン) の指導(?)などが含まれるかもしれないし、農薬業界であれば、全農や経済連の方針、普及員の指導、近隣先進農家の指導などが含まれるかもしれない。

購買動機の構造を「レーダーチャート」で表現する意味は、それがA→B→C・・・と時計回りに優先度を表し、同時に時間軸でもあることを直感させ、更には優先度と時間軸の移動に伴う過去の記憶を保存させるためである。つまり、構造が動的＝ダイナミックであることを主張している。

また、赤線と青線は、自社と競合他社のそれぞれの製品やサービスに対する顧客からの評価を表している。赤線(自社)が青線(競合他社)に劣っている点は、ギャップとして認識されるべき要素であり、これを埋めるための対策がマーケティング戦略のなかで構成されなければならない。

なお、この分析は、単なる研究者や経営コンサルタントのお遊びではなく、現場のリアリティを知る実践家によって行われる時にはじめて大きな意味を持つ。

そこで、読者の理解のために「購買動機」の実践的な姿を描いてみたいと思う。

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。かつてより状況は変わってきているが、日本においては、医療技術の専門性は高く、医薬品の選定権は医師が持っているものだからである。我々が外資系企業に所属していたころ、アメリカからやってきたマネジャーがこうした日本の特性を理解しておらず、患者が医師と”交渉”して医薬品を”買う”ものだと認識しており、この認識(誤った常識)を頑として変えようとしなかったことが印象に残っている。

さて、「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。処方は「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。この「処方動機」(購買動機)と「波及効果構造」の2つは重要な戦略要件である。

一般に「籠城戦」を打ち破るには攻撃側は3倍の戦力を必要とするといわれている。このような認識に基づく競争環境をわれわれは「陣取り合戦」と称する。したがって戦況を優位に誘導するには「籠城戦」の主体(防御側)に立つ必要がある。医療業界における「城」や「陣」の取り合いの現実、口座開設(薬事審議会などの決定を要する)にある。限られた戦力(資源)で、どこの陣(口座)を取るべきかは、大きなレベル(施設間)での「波及効果構造」が大事な着眼点となる。この場合、指導医の学説やネーベン(neben)関係が重要になる。先生方の出身大学、学説すなわち論文や学会における発言(討論)には注意深く耳を傾けなければならない。

つまり、この口座開設(陣取り)に至るプロセスにおいても、「処方動機」(購買動機)と「波及効果構造」の2つの戦略要件が一貫して働いていることは言うまでも無い。この「陣取り合戦」、「処方動機」(購買動機)、「波及効果構造」という3つの戦略要件を踏まえて、マーケティング戦略の具体が練られ、営業(MR)と卸(MS)の共同戦線がはられる。

さて、ここまで不用意に「処方」の意味を定義せずにきてしまった。ここで、誤解を避けるために、この大事な点を補足しておかねばならないだろう。

我々の言う「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

いことは、もう読者の方々にはお気づきであろうかと思う。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。

話が少しそれるが、私の知人のある医師は、母親を苦しめて死に迫りやった病を解明し、同じ苦しみを味わう患者を救済することを人生の目的と据えて、それを果たした。また別のある医師は、病理解明と治療技術の向上のために一切の休息は許されないとして、自身が白内障で失明寸前になっても、死ぬ間際まで学的研究を諦めることはなかった。それが公的・社会的な仕事に携わる人間の本来のあるべき姿であろうと思う。

したがって、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。

「購買動機」が、このような立体的背景と構造を持つものであるとして見直されたとき、世の中で一般的に用いられているこの言葉の用法が多くは軽率なものであることに気づかされるだろう。しかし、我々はマーケティング戦略におけるこの「購買動機」という概念を正しく捉えたうえで、戦略体系 (構造) の中核に据えている。また、こうした体系で構築されるマーケティング戦略を、真の (実践的な) マーケティング戦略であるとして、専門領域の一つに据えている事について強烈な誇りを持っている。