

# お客様が商品を買易くする工夫

## — 売れない時代のヒント —

### ◆ 誰に買ってもらいたいのか？

- 言うまでも無く、商品の代金を支払ってくれ、引き続きご贖戻(ひいき)をいただける顧客に買ってもらいたい。
- 顧客に接する場面において、『お客様』や『お客さま』という呼び方が普及して長い年月が経つ。丁寧に対応してくれそうな音の響きを持っている。しかし、重要なのは心の持ちようであり、心がこもっているかどうかということだ。
- 『お客さん』『お客はん』と呼ばれても心や誠意を感じる応対をしてくれている社員や店員には好感が持てる。
- いっぽう、『お客』や『客』という表現は社内会議などでは未だに使われているようだ。使い分けができていない限り問題はないであろう。
- 丁寧に呼ばれても、その前後の言動に違和感を感じずればその企業・店・社員・店員・商品には距離を置くようになる。
- 『お客様』や『お客さま』に対する心の持ち方が適切に身につけられているかどうかの問題だ。
- 『お客様が商品を買易くする工夫』の基礎その1はここにヒントがある。

### ◆ 社内意識は改革できるか？

- かつて企業の収益を支えてくれている顧客を『契約者』とか『加入者』と呼んでいた業界がある。それらの業界がCS=カスタマー・サティスファクション(顧客満足)がブームになると呼応して契約者であるとか加入者という呼称をやめ『お客様』とか『お客さま』という表現を社内用語として定着させる努力を始めた。
- 旧国鉄(現 JR)は民営化された後、長い時間をかけ努力を重ねて社員の『お客様』に対する言動や接し方を教育して今日に至っているのは周知の事実である。
- 電力会社なども相当のコストと努力の成果として今日の『お客さま』という呼称と接し方が定着してきたと評価している。
- 特に公共性の高い産業やセグメントにおいては、誰に対してどのような『価値』を提供するのかという理解を組織のトップ自らが啓発していく必要があった。
- 結論として、社員の意識は改革できると断言できる。問題はトップ・マネジメントが本気で進めているかどうかである。
- 組織一丸となって取り組むべき『お客様が商品を買易くする工夫』の基礎その2である。

### ◆ 『お客様』は何を求めているのか？

- お客様が商品を買う時に、何を判断の要素として考え、買うか買わないかの基準にしているのかという心理と思考の問題である。
- 言い換えれば『購買動機』とか『購買決定要因』と我々が呼んでいる核心要素である。
- 誰でも自分自身の購買行動を思い出し・思い浮かべ・考えてみれば明白であるが、購買動機というのは単一要素ではないケースがほとんど、すべてと言っても過言ではない。
- 家電製品を例に考えてみよう。性能・デザイン・価格は購買決定の最重要な要素というのは異論がさほど出てこない話の導入である。
- 性能の中には、機能スペックに関するもの、耐久性、メンテナンス、取り扱いの容易さなど多くのサブ要素が含まれている。
- デザインの中には、見栄え(外観)、色、質感、機能的表現、堅牢さ、嗜好マッチングなど、これまた多くのサブ要

素が含まれている。

- 価格を考えると、現金正価とローンの差異、値引き(率)、比較対象との差異、店舗別ポイント、メンテナンス費用、価格÷性能=コストパフォーマンス=廉価感などのサブ要素を考える商品も多いであろう。
- これら三要素を考えただけでも多くの可変要素が出てきてしまう。それらの他に比較検討をし易くするための品揃えの豊富さや、社員・店員の説明力と好感度、利便性の高い店舗ロケーション、信頼のおける店舗の選択、店舗での直接購買とネット購買の比較・・・など多くの要素が存在する。
- これらをお客様の特性別にパターン化しセグメンテーションしていくのが一般的なアプローチである。
- このアプローチをさんざん試してきて現時点の『モノが売れない状況』なのである。

#### ◆ お客様の購買心理とは？

- ダニエル・カーネマンがエイモス・トベルスキーとともに経済学と認知科学を統合し、1979年に「プロスペクト理論」を提唱した行動経済学は、マーケティングを担当する諸兄に多くの示唆を与えてくれている。お客様の購買心理に関係する項目を例示してみよう。
- 先が見えにくい時、選択に迷う時、ひとは、直近の経験に左右されやすい。⇒ 1)購買経験のある同じ商品を再び買ってしまう。 2)同種の商品はいつも同じ店で買う習性がある。
- 地道に頑張ってお給料のようなお金は大切に使うけれども、宝くじや人から貰ったなど、楽に手に入れたあぶく銭は浪費しやすい傾向がある。⇒ 1)購買に合理性がない。 2)現政権によるバラマキと言われる「子ども手当」は浪費ではなく適切に使われているのであろうか？
- 悲しみを避けることは、喜びを得ることに優先する(10000円儲かる喜びより、10000円損する悲しみのほうが大きい)⇒ 1)多くの主婦がセールのチラシにより比較検討してから買い物をする心理。 2)量販店の盛況には合理性がある。 3)「得しますよ！」というメッセージではなく、「損しませんよ！」というメッセージの発信。
- 選択肢を多く揃えるよりも、経済合理性の高いと認知され易い提案を少数(3~5程度)揃え、認知され易い方法で伝えることがお客様は喜ぶ。⇒ 1)お客様の機会損失を回避できる。 2)お客様が混乱しない。 3)口コミ情報の効果が大きい。

#### ◆ 選択と集中の結果を提案するアプローチとは、

- セグメンテーションはターゲティングの精度を上げるためのプロセスと心得る。
- ターゲットの数は増やし過ぎない。購買特性(買い物の癖と習性)に着目。4~5種類のターゲットでお客様のカバー率を最大化できないか？⇒品揃えも4~5種類でカバーできないか？
- いつも選ばれる店舗やブランドになるための最大のヒントは、お客様の購買行動における『成功体験』を短期間で連続させることである。
- そのために、購買動機・購買決定要因を徹底的に検討し、重要度の高い要素・要因の優位性を明確に示して提案する。⇒ 1)メーカーなら性能・デザイン・価格の優位性。 2)販売店なら説明力・購入ポイント・安心のメンテナンス。 3)リピーター特典・紹介制度など・・・。
- パブリケーション・口コミによる『波及効果』の演出と繰り返しの実行。

このように言葉で書くと「当たり前のこと」のように思える内容である。次回からは、実際のケースを取り上げてマーケティング戦略のヒントを浮き彫りにしていきたいと考えている。

また、実戦の渦中に居る企画担当者が直面している問題である『固定化されているかのように見える企業間の市場シェアを動かしてゆく術』が、重要な視点と認識している。すなわち「競合」にいかにか勝つか、いかにか市場シェアを奪い取るか、勝ち続けるか、という命題にヒントを出したい。ランチェスターなど軍事科学の分野で提唱される『3倍の戦力が必要』とされる敵の牙城をいかにか崩すのか、というクラシック・イシュー

—にチャレンジしてみたい。

追伸：

このように書いてくると、行動経済学が最良の経済学であって、旧来の古典経済学は意味が薄れるように感じている方も少なからずいるのではないかと思う。古典派経済学をけん引してきた偉大な経済学者の名誉のために付記しておきたい。アダム・スミスの『富国論』でもジョン・メイナード・ケインズの『一般理論』でも既に心理学に着目した研究が明確に認められる。ダニエル・カーネマンらが2002年にノーベル経済学賞を受賞したのは経済学と認知科学を統合し、一般市民の購買行動を実験経済学的立証の方法として提示したことによるのであろう。

## — 売れない時代のヒント その2—

このフェーズでは、「競合」にいかにか勝つか、いかにか市場シェアを奪い取るか、勝ち続けるか、という命題にヒントを出したい。

### ◆ 市場シェアを奪い取るとは？

- 最初は退屈な言葉の定義の話で始めたい。なぜなら、これまでの経験から用語の定義が担当者の間でも明確になっておらず、戦略の本質の理解にバラツキが生じ実行の徹底度に不安を残すケースが多かったからだ。
- 「競合」とは「競争相手(の企業)」とする。「競争」とは本質的に「顧客争奪戦の意」とする。「市場シェア」とは「市場規模占有率」のことであり同時に「顧客占有率」を意味する。すなわち、「市場シェアの奪い合い」とは「顧客の奪い合い」のことである。商品(製品やサービス)の代金を支払ってくれ、リピート顧客をたくさん持った企業やブランドが勝つというルールとする。
- 皆さんは専門分野の担当者として、ランチェスター戦略の法則などは勉強も研究もされていると仮定して話を進めたい。ランチェスター戦略には『敵』と『味方』は登場するが、『お客様』も『お客さま』も登場しない。〈顧客占有率=お客様占有率〉の話をするのに何故に『お客様』が登場しないのか・・・、これが私の長年の疑問である。
- ランチェスターの第1法則も第2法則も理解しているつもりだが、能力や数の話ばかりしていて、『お客様の購買動機・購買決定要因』に言及されなくて本当に製品やサービスを買ってもらえるのか？
- 『お客様』や『お客さま』の購買心理に突き刺さらなくて(購買動機に訴求することをせずに)戦略が完成するのか？・・・という疑問に対するヒントと部分分解を考えてみたい。
- 『お客様が商品を買易くする工夫』のヒントその1は『お客様の購買動機』を知ることにある。

### ◆ 顧客セグメンテーション

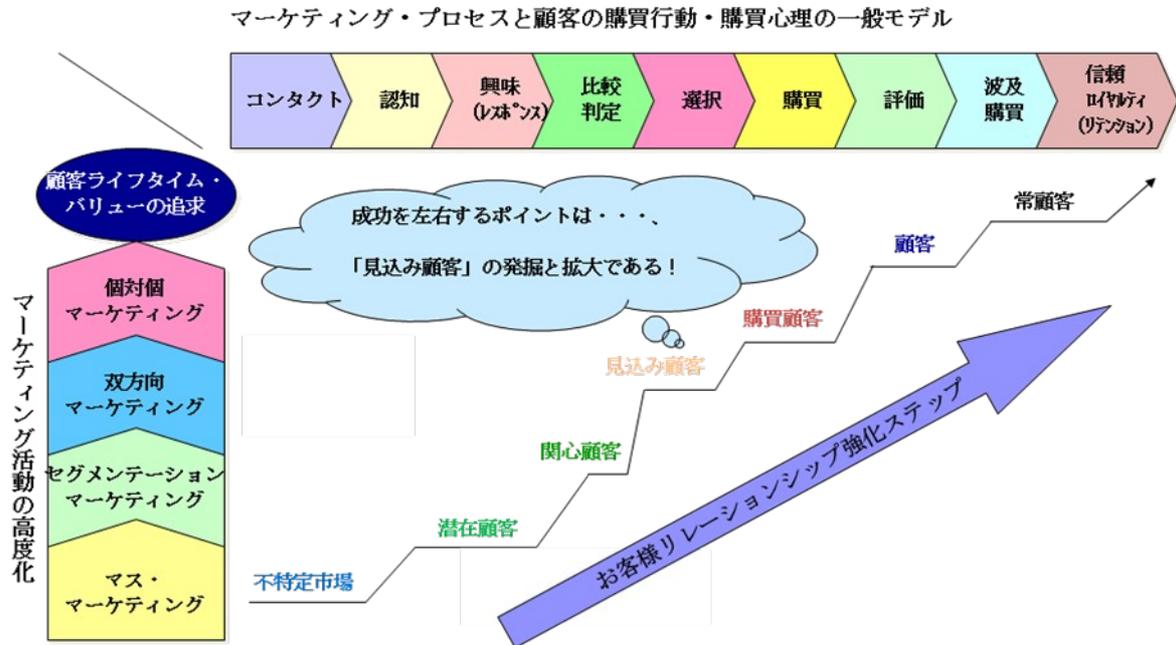
- 一般的には先ずセグメンテーションが大切と教科書に書いてある・・・らしい。私は教科書がたくさんあるので、どの教科書が最良なのか判断がつかない。
- 結論を言えば、セグメンテーションは打ち手の類似性によって分類されるべきであると考えているので後段に回す。

### ◆ お客様の購買心理？

- お客様が製品やサービスを必要としており、効果的な買い物をしたいと考えているとする。このお客様の購買心理はどのように推移するものなのかを一般モデルを使って考えてみたい。
- 縦の軸は市場の対象範囲を示している。どの範囲での活動かによって伝えて行くメッセージが異なる。範囲が

広いほど興味や関心を持ってもらうことに重点を置き、個対個に近づけば個別具体的な阻害要因を除去し顧客が買い易くするための知恵や工夫をメッセージとして発信することが大切になる。

- 横軸は顧客の心理の移り変わりを表している。それぞれの階段を上がるのに必要な情報と決断の内容は少しずつ変わっていくことに着目すべきである。伝えたいメッセージはどの段階で効果が出るのかを意識して発信していくことが大切であり、早すぎればトンチンカンに聞こえてしまい、遅すぎれば商品が選択されないということになりかねない。
- なにはともあれ、正しい情報を伝えるという姿勢を私は最大限に評価している。

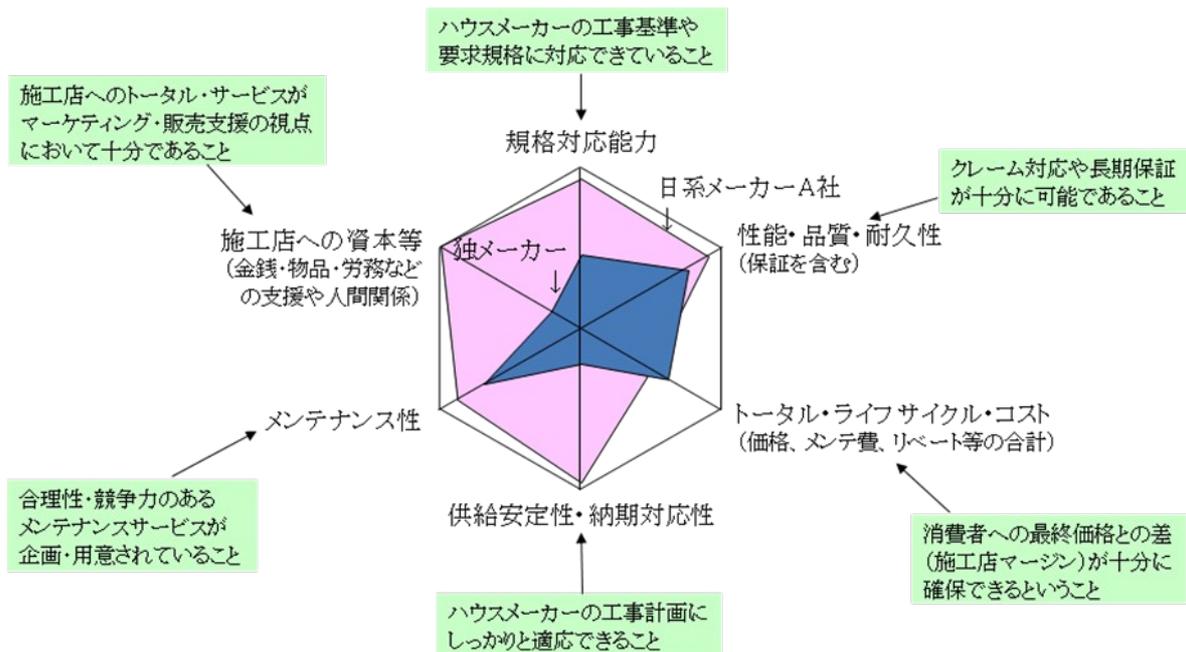


- 言うまでもなく現実の世界では、対象となる製品やサービスの特性により上記のメカニズムは変化しながら機能することになる。当然ながら生産財の場合、顧客は資材部や購買部のプロであり、R&D や生産本部からの依頼によりスペシフィケーション(スペック)や性能諸元・目標原価・納期・梱包輸送方法まで明確に規定されている場合が多い。
- また一方、消費財の場合は多くの顧客は専門知識をさほど持たない状況であり、TV や雑誌のコマーシャル・友人たちの評価という周辺情報による影響や、限られた情報からの個人的評価と判断により購買が決められることが多い。
- つまり、上記のメカニズムは製品やサービスの特性・顧客のセグメント・業界の風習・顧客の情熱などによって動きが変わるものだと考えている。生産財・準生産財・耐久消費財・消費財・・・などの特性区分により変化の予測が可能である。
- ターゲットとなる潜在顧客を「見込み顧客」に育成するまでが第1ステップであり、各セグメントの「購買動機特性」を理解した訴求の手法を開発応用し「お客様に解りやすく」伝えてゆくことが大切である。
- 『お客様が商品を買易くする工夫』のヒントその2:このようなツールを使うことに関して大切なことは、
  - 1) 効果的な打ち手が対象範囲・ステップ・顧客特性ごとにイメージされ易い、
  - 2) 発信するメッセージの開発・検討・企画を経て、『速やかにかつ徹底的に実行され』、
  - 3) 狙った成果を出し、再現性のあるノウハウとして組織内に蓄積されることである。

#### ◆ 購買動機分析

- お客様の購買動機を考えてみたい。これも一般的モデルを使ってみたい。まずは耐久消費財を例に解説を試みる。
- これは「太陽光発電装置:ソーラーパネル」の設計事務所指定・ハウスメーカー設計指定を獲得する戦略着眼点

を整理したものである。

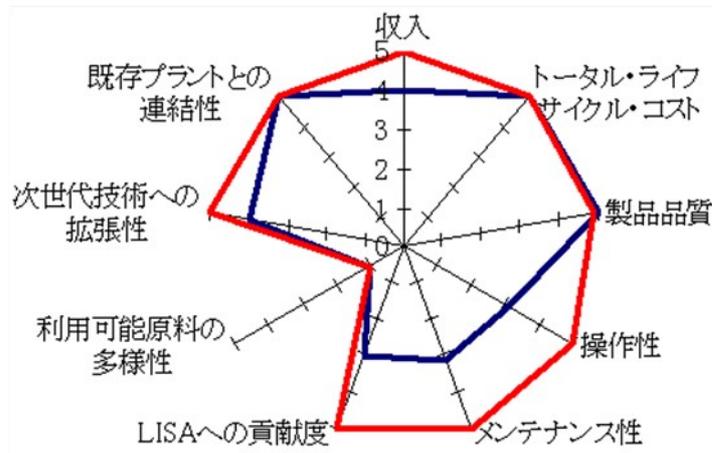


- 規格対応能力(技術力)&性能・品質・耐久性&トータル・ライフサイクル・コストは最重要項目であり、ここまで大きな問題があるようでは難しい勝負が予想される。
- このレーダーチャートは専門家の購買動機(建築士やハウスメーカー)を考えているが、施主(エンドユーザー)の購買動機はどうであろうか？
- ソーラーパネルのような耐久消費財の場合、プロのアドバイスが非常に有効に作用し施主の購買動機の構造はプロのそれと類似してくる。
- 同じく耐久消費財である自動車や個人住宅と家具などでは、顧客の購買動機はどのような構造でそのような動きをするものであろうか？ 専門家の皆さんに考えていただきたい。
- ヒントのひとつとしてセグメンテーション・キーを提示しておきたい。
  - 1) 顧客自身が重視または信じているスペック(雑誌やネットで調べたりの努力も含め)を持っているセグメント、
  - 2) 何もわからないので、営業担当者や専門的知識を持つと思われる知人のアドバイスを重視するセグメント、
  - 3) 同じく良く解らないが、TVコマーシャルから自分自身のイメージを重複させ購買決定をするセグメント、
  - 4) 高価な耐久消費財もたいした出費と考えると、手当たり次第に買い替えるような富裕層セグメント、
  - 5) 自分自身は購買意欲を持っていないが、家族に促されて受動的に購買決定する必要があるセグメント、
- プロの皆さんに上記の例を規模別に分類してもらい、ご自身にとっての優先順位を考えてもらいたい。重要なことは、その優先順位に合わせて有効な打ち手(戦略)を起草することができるかどうかということである。
- 『お客様が商品を買易くする工夫』のヒントその3は、このような顧客セグメントごとの購買動機分析を優先順位に従って『徹底的に考え抜いておくこと』である。
- 次に典型的生産財の例としてメタン発酵に代表されるバイオ・プラントの一種についてのケースを考えてみる。
- 対象として分析している海外A社は競合であり国内B社が我々のお手伝いしたクライアントの技術である。
- この分析結果では優勢は確実である。日本国内市場での検討であれば問題ないが対象市場は海外である。「井の中の蛙大海を知らず」とならないように現地の不確実性と競合の本質的能力を正確に把握する必要がある。
- バイオ・プラントというのは現在、非常にホットなテーマである。
- また、引合から契約・着工・建設完了(竣工)・試運転完了までは約2年の期間が必要である。多くの準備を周到

に進めて行く『実行の精緻さ』が成功のカギを握る。

- かつては日本のお家芸であった「プラント輸出」が、ふたたび日本 GDP の稼ぎ頭の一角を占めるようになるには幾つかの取り組むべきテーマが立ちはだかっている。

### お客様の購買動機（仮説的検討例）



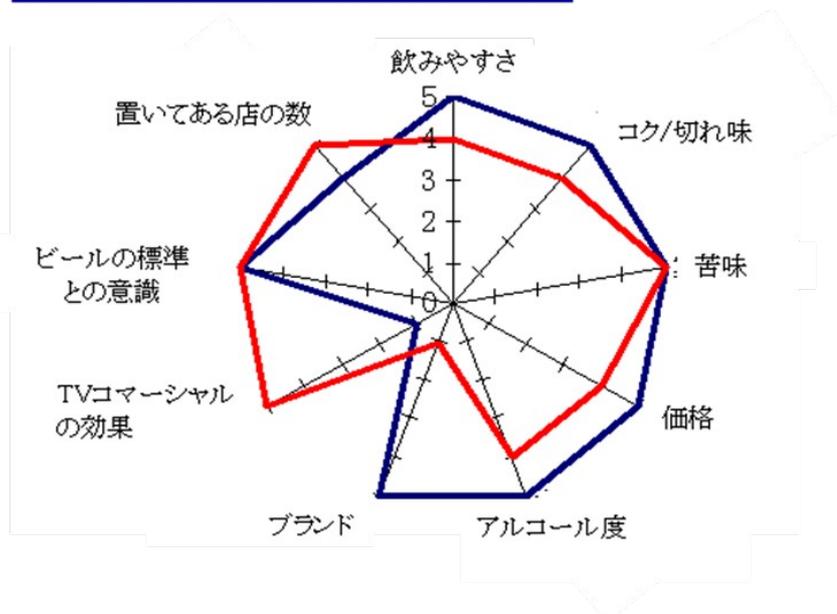
- 海外A社
- 国内B社

\*) Low Input Sustainable Agriculture: 持続的農業; 有機・無機物の土壌還元、焼畑の廃止、農薬使用量の縮小など。

- 次に典型的消費財の例を考えてみたい。  
私の好みを選定理由であるビールのケースを考えてみたい。

### お客様の購買動機（仮説的検討例）

- A社製品
- B社製品



- どの企業のどの製品かは重要ではない。(私にはすこぶる重要であるが・・・) 仮想的なケースの分析だと理解いただきたい。
- 右側の5要素は非常に重要度が高い。この5要素で勝てていれば市場シェアはある程度、問題なく獲得できる。
- 問題は負けている場合はどのようにしたらよいのか？  
ヒント1) 上記はエンドユーザーの購買動機である。無視してはいけないが、『お店』という選択者が存在する。  
お店に採用され置いてもらえる活動は絶対に必要である。

ヒント2)いつも鮮度の高いビールを適温の状態です『お店』に配送する物流ノウハウは効果が高い。

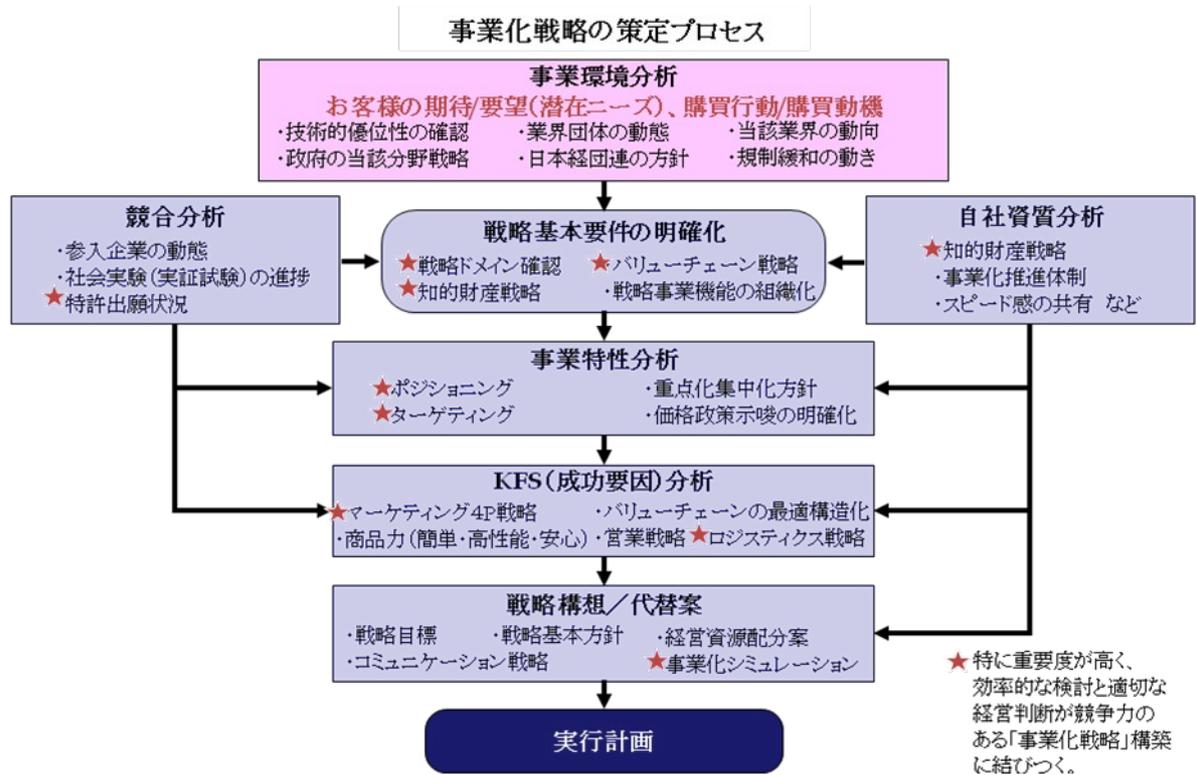
『お店』に置いてもらい、店員さんに薦めてもらえるビールは強い！

- 最近ではビールが飲まれなくなり、ハイボールなどがブームだとか？ しかし、日本のビールは不滅である！

### ◆ 事業戦略・マーケティング戦略の策定

- いよいよ戦略の策定に進む。

弊社が基本としている戦略策定モデルはチェックリストであり、導入モデルとしても使ってもらえるであろう。



あまり長くなっては読みづらいと思う。

戦略の策定は次回のテーマとしておこう。ここまでの例示はヒントになったでしょうか？