

間違いだらけの消費者像。本当のお客はここにいる!

週刊 **ダイヤモンド**

DIAMOND WEEKLY

<http://dw.diamond.ne.jp/>

2014 2/22 定価690円

特集2 規制の狭間で揺れる
信用金庫の光と影

コスモ、東燃ゼネが焦点
石油再編「第2幕」

ソニーPS4日本発売で
ゲーム業界は復活か

第102巻8号/毎週土曜日発行/平成26年2月22日発行
大正2年5月10日第3種郵便物

消費増税でも売れる!

お客をつかむ

33の新法則

消費の主演は
いまや地方の
ヤンキー家族

消費増税間近!
駆け込みと
買い控えを読む

最新科学と
デジタルツールで
お客を丸裸にする

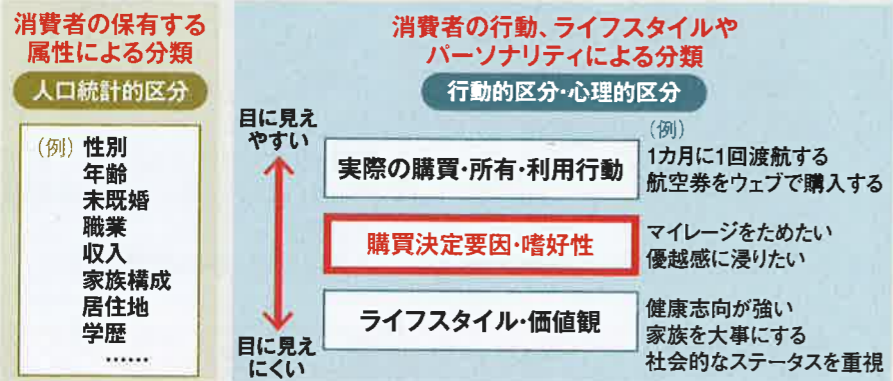
100th
ダイヤモンド社

読者限定サイト
「デイリー・ダイヤモンド」開始!
本誌には載せきれなかった記事が満載
まずは [週刊ダイヤモンド](#) で検索

法則 26

人口統計的な消費者区分は無意味

2-1 顧客分類の手法



「値段は気にするが発泡酒よりビールを選ぶ人」とにかくブランドにこだわる人」など、22人をいくつかのグループに分けていくこと

「値段は気にするが発泡酒よりビールを選ぶ人」とにかくブランドにこだわる人」など、22人をいくつかのグループに分けていくこと

JALが導入した建前とホンネを映す「心のレントゲン」

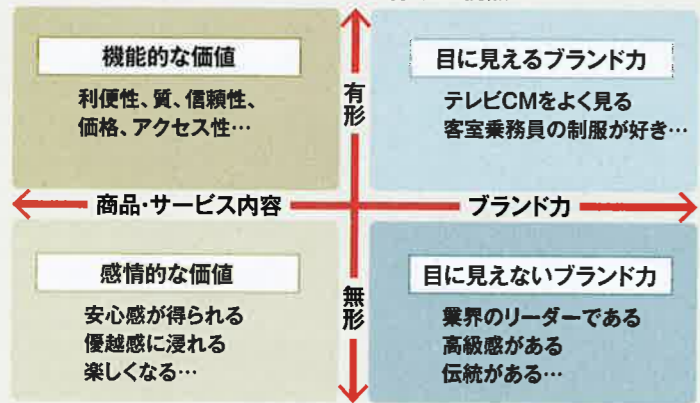
「お客は建前とホンネを使い分ける」。そのことに気づき、全社のマーケティング戦略を再構築しているのが日本航空（JAL）だ。「かつては、すべてにおいてプロダクトアウトの発想だった」と深田康裕・顧客戦略部戦略グループ長は打ち明ける。そんなJALが、経営破綻を経て、顧客志向を掲げて再生を誓う中、自分たちの顧客を知るために取り入れたのが、「心のレントゲン」というもの。マーケティング戦略のコンサルティング会社、フィールドマネージメントが提供する独自手法だ。

「心のレントゲン」では、まずアンケートの質問作りに力を入れる。ユーザーを集め、さりげない会話の中から商品やサービスを選ぶ際のキーワードを聞き出していくの

「国際性」の項目

Step1 購買決定要因を網羅的に抽出する

2-2 アンケート作成の視点



ユーザーへのインタビューを参考に、四つの象限について、満遍なくキーワードを挙げ、アンケートを作成する

「国際性」の項目

あなたの周りにこんな人はいませんか？

1949年生まれのいわゆる「団塊の世代」。

地方の高校から東京の私立大学に進学。卒業後、一般企業に就職するが、地元に戻り実家の商売を継ぐ。

息子が2人。何度か引退も考えたが、65歳になった今も仕事に打ち込む毎日。

趣味はゴルフ。ファッションはもっぱらユニクロ。

→P56を見てみましょう

か

「顧客を知る」のは容易ではない。アンケートやインタビューではホンネは探れないし、回答者自身、本当の答えを知らないこともある。どうやって消費者の深層心理まで迫ればいいのか。

「1949年生まれの『団塊の世代』。地方の高校から東京の私立大学に進学。地元に戻り実家の商売を継ぎ、65歳になった今も引退はしていない。趣味はゴルフ。ファッションはユニクロ」。さて、どんなお客さんを想像しただろうか。それでは、56歳を見ていただこう。

この人物、日本を代表する大富豪だが、あなたがイメージした人物と「同じ消費者セグメント」に属する存在だっただろうか。

実は、顧客をセグメント分けする際に、「年齢、職業、居住地、学歴」などの人口統計的区分は、マーケティング戦略上、まるで意味はない。例えば「40代の男性ビジネスマン」といっても現実には多種多様で、1人として同じ趣味嗜好の人間などいないといってもよいほどだ。

ならば、現実を知るためにアンケートやグループインタビューをすることもあろう。

しかし、困ったことに、消費者はうそをつく。見えを張ったり、いかげんに答えたりもする。何より、人は自分が理解している範囲しか答えられないから、自分でも気づかない潜在的ニーズまで披露してくれるはずもない。

そのため、いくら大規模なアンケートを実施しても、上っ面をなでたような結果にしかならない。にもかかわらず、実際には存在しない架空の消費者像に基づいて商品開発がなされ、その結果、誰にも見向きもされない商品が世に出

「サンプル数の多いアンケート調査に頼るより、まずは自らの目と足を使い、事実を見る。勝手な願望や、個人や会社の都合、過去の成功体験などを交えず、虚心坦懐に見ることで、経営判断の、初歩的エラーは防げる」と語るのは、戦略経営コンサルタントの小川政信氏（インスパーク代表）だ。

小川氏は以前、東証1部上場メーカーに勤務する同年代で、役職もほぼ同じという男性ビジネスマン22人に対し、「ビールの嗜好」について、調査したことがある。従来のマーケティング上では同カテゴリーに属するであろうわずか22人ですら、ビールの好みは多様に分かれたという。

ここで小川氏は、意識に基づいて内容を聞き出すアンケートやインタビューに加え、多変量解析の手法を用い、回答に見られる矛

Rex Features/アフロ

消費者の実像がわからない、ホンネが見えない。そう嘆く企業は多い。どうすれば本当の顧客の姿を捉えることができるのか。勘や経験には頼らない科学的手法で答えを見つけよう。

見えない消費者を捕まえる





どで強調しているものがあるとしたら、そんな無駄な努力はさっさとやめる。経営資源を重点投下する方向性が見えてくるわけだ。「当社が向き合うべきは、いい商品であれば適正な価格を払う」という価値観のお客さま。どの世代にもそのように考える方はいるし、仕事か観光かの目的も、年代も性別も関係ない。価値観を判断基準にすることで、戦略がブレなくな

った（深田グループ長）
そして、面白いのはここからだ。「いかにもコンサルテイニング会社的な、分厚い分析レポートを出して終わりにしたくない。当社は、これを全社にスキルトランスファードマネージメント代表は言う。実際JALでは、この考え方と手法について1回2時間の研修を約40回行い、昨秋までに50人程

度のキーマンを育成。今、全社に広げている最中だ。これまでに研修修了者は約200人。今後は客室乗務員や販売部門、全国の支社にも展開していく予定で、今年度中に500〜600人になる見込みだ。また、2014年度初頭から投入される商品はすべて、「心のレントゲン」を通したものになっていくという。
今後のJALには要注目である。

Step2 顧客のホンネ(真の購買決定要因)を知る

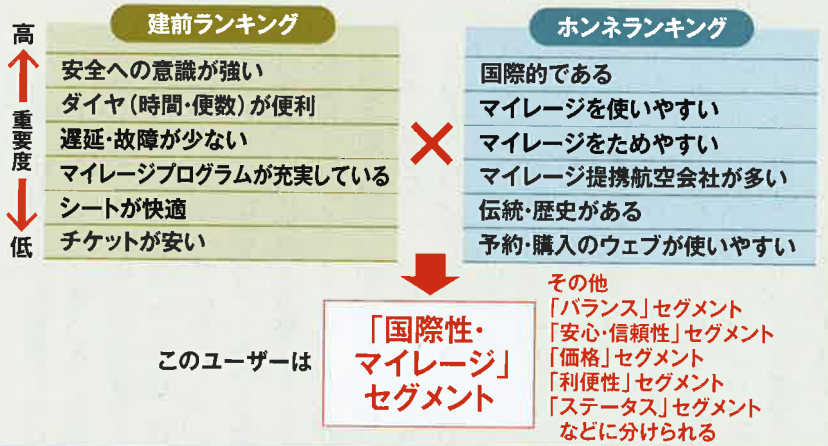
2-3 建前・ホンネランキング

建前ランキング	ホンネランキング
「利用するに当たって何が重要だと思いますか？」	「気に入った商品・サービスの印象は？」
1 マイレージプログラムが充実している	1 安らぎを感じる
2 利用していて安心感がある	2 利用していて安心感がある
3 安全性が高い	3 予約・購入用のウェブサイトが便利
4 フライトスケジュールが便利	4 誠実だ
5 便利な場所にある空港を利用できる	5 価格の割に得をした気分になる

建前とホンネは食い違う

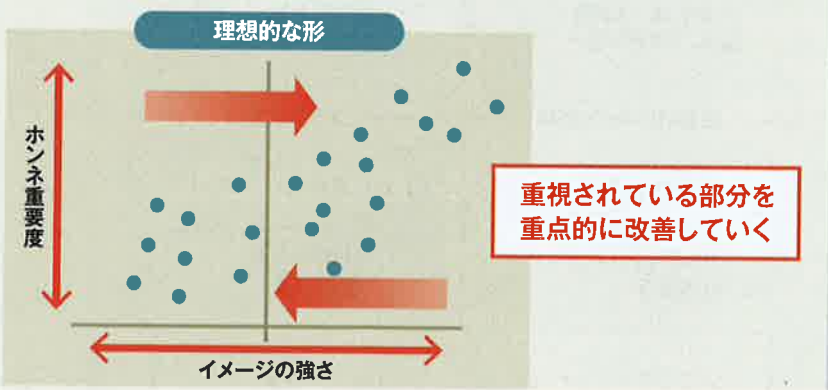
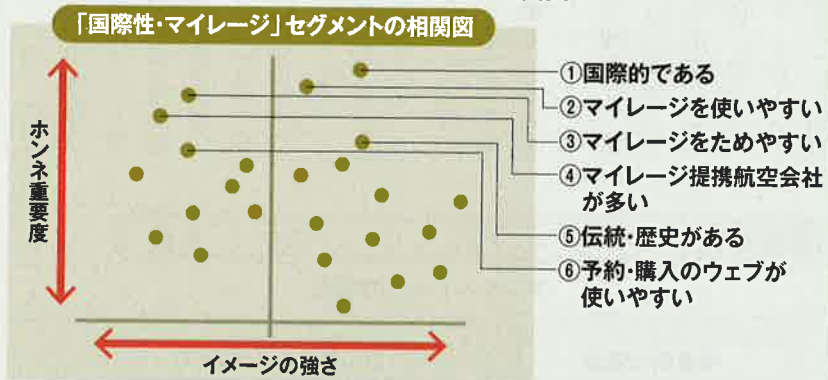
Step3 建前とホンネから、顧客をグルーピング

2-4 顧客のセグメント分け



Step4 ホンネ重要度と自社イメージの相関を見る

2-5 セグメントごとの相関図



*各図表のデータはイメージで、実際のものではありません