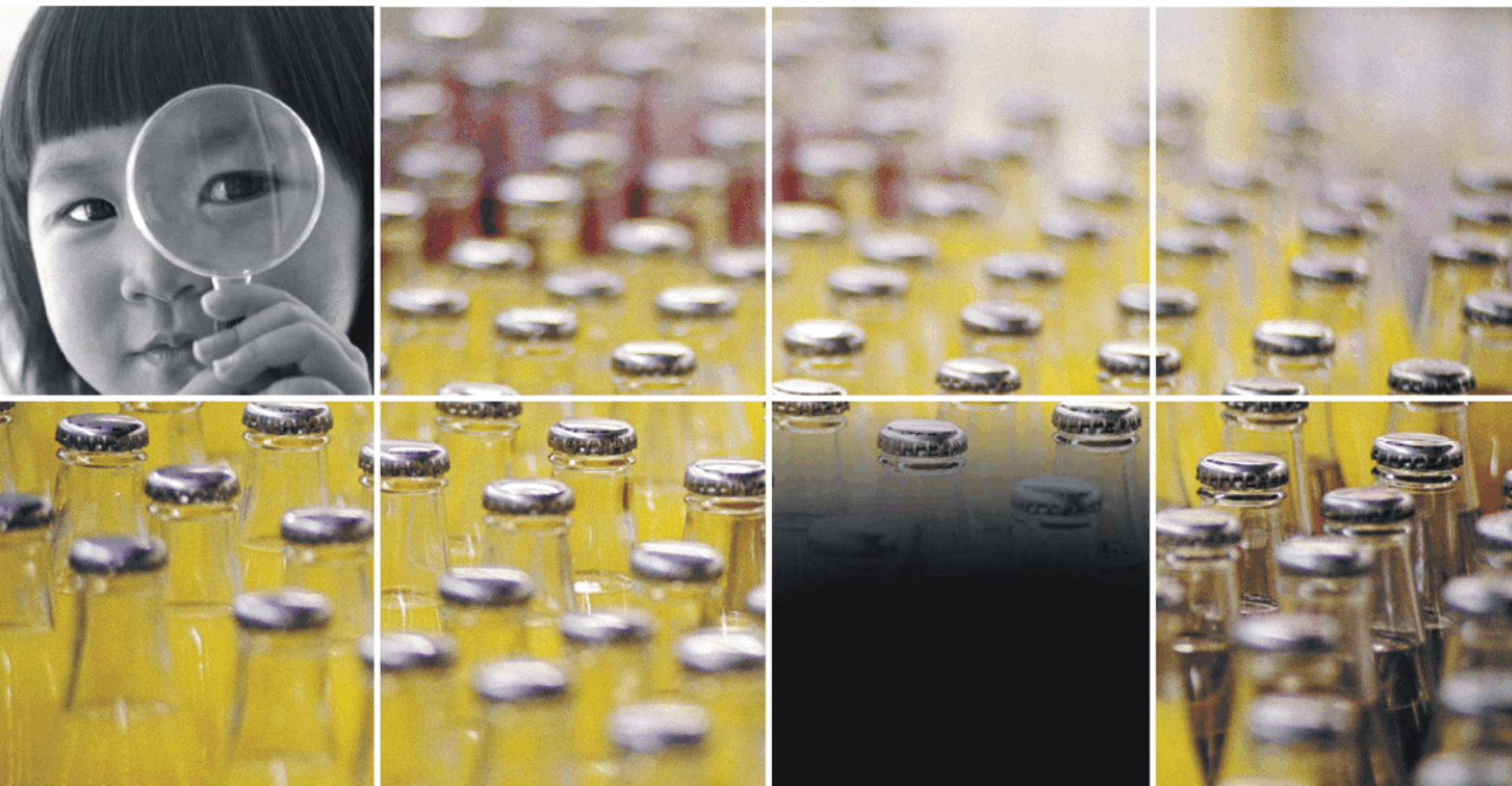


気まぐれな消費者に惑わされていませんか？

消費者意思決定プロセス・モデリング(Consumer Decision Process : CDP)が、
“当て推量に頼らない” 売上拡大をサポートします



An IBM Institute for Business Value executive brief

IBM グローバル・ビジネス・サービスの IBM Institute for Business Value は、企業経営者の方々に、各業界の重要課題および業界を超えた課題に関して、事実に基づく戦略的な洞察をご提供しています。

目次

- 1 はじめに
- 1 CEO が重役会議で最も重視するトピックは売上成長
- 1 売上成長に必要なのは、消費者が購入する（しない）理由を知ること
- 2 消費者の購入理由を知る
- 4 CDP モデリング：成長の決め手
- 16 消費者が貴社から購入する（しない）理由をご存知ですか？
- 17 まとめ
- 17 著者について
- 18 IBM グローバル・ビジネス・サービスについて
- 18 参考資料

回答を寄せた CEO のうち、42%が売上拡大のために消費者との親密さを増したいと考えており、28%が新規販売チャネルの開拓による売上増を求めています。²

はじめに

あなたの会社では成長への準備ができていますか？ 消費者が次にあなたの会社の製品を購入するか、それとも競合他社の製品を購入するか、決める理由をご存じですか？ 「消費者があなたの会社の製品を選ばない理由」を知らずに、マーケット・シェアを拡大することができるでしょうか？

消費者意思決定プロセス・モデリング (Consumer Decision Process : CDP) は、これまでのマーケット・リサーチ手法にユニークな定量モデリングを組み合わせ、「消費者が購入するか購入しないかを決める理由」を経験的な勘に頼らず科学的に分析するものです。CDPによって企業は、詳細な消費者データを活用して消費者の意思決定理由の理解を深め、それを土台にマーケット・シェア獲得、売上拡大の戦略を導き出すことができます。

CEO が重役会議で最も重視するトピックは売上成長

IBM が全世界の CEO を対象に行った調査「The Global CEO Study 2004」によると、CEO の 83%が、今後 3 年間における業績向上の鍵を握るのは売上成長であると考えています。¹ これら CEO は、売上成長に大きく寄与する要素は、差別化された新製品/サービスである一方、即効性の高い成長を実現するためには、既存購入者層における「顧客内シェア」を拡大し、既存主力製品を新しい販売チャネルを通じて成長させる必要があるとも認識しています。

短期間での成長を求める CEO の要求に応えるためには、これまでよりも幅広いマーケットをカバーし、既存の主力製品からより多くの売上を捻出し、マーケット・シェアを競合から奪取しなければなりません。しかし、「既存製品でより多くの消費者を獲得するためにどのような方策を取ればよいのか」は常に難しい問題です。

かつてないほどに消費者の選択肢は多様化しています。同時に消費者の選択に影響を及ぼす変数も増加し複雑になっています。製品、価格だけでなく、さまざまな“消費者体験（販売部門に限らず、企業のマーケティング、サプライチェーン、その他のオペレーション部門が消費者に与える体験）”が、ある企業の製品を買うか買わないかの意思決定に大きな影響を及ぼすようになっているのです。

今日の経営会議では、CEO は社内を広く見渡してこう問い掛けています。「今年の売上成長をドライブするために、我々は本当に必要なことをきちんと実行しているのだろうか?」。この質問への答えは、これまでのコスト削減に替わる“新しいアジェンダ”を早急に具体的にすることにあります。

売上成長に必要なのは、消費者が購入する（しない）理由を知ること

差し迫った売上拡大の問題を解決するためには、今日の一般的なマーケット・リサーチよりも深い洞察が必要です。売上成長に強いインパクトをもたらすためにどのようなアクションが重要かを判断するには、「消費者の下す決定の理由」を定量化できることが重要です。消費者が特定の製品・チャネル・競合企業を優先して選ぶ理由を、的確に説明できる知識武装があってはじめて、企業は既存製品の中でより多くの売上を生み出し、ライバルからシェアを奪い、売上成長にフォーカスできるのです。

消費者意思決定プロセス・モデリング (CDP) は、消費者の購入意思決定により深い洞察をもたらします。CDP は、消費者の意思決定プロセスを、膨大な数の構成要素に分解します。たとえば、個人の考え方や態度、エモーショナルな気持ち、競合価格、広告メッセージ、販売員の応対、製品特性などさまざまな要素があります。CDP では、数多くの消費者意思決定データの分析を通じて、ある特定の要素が最終的な購入決定にどれだけの影響を及ぼすかを測定します。

CDP は、早期の売上成長、マーケット・シェアの獲得に貢献することができます。ある米国の小売企業では、CDP を利用した改革に取り組んだ結果、年間 10 億米ドルを超える追加売上増を見込んでいます³。

消費者の購入理由を知る

ジョン Q・コンシューマー氏は、A 社の製品を気に入っています。彼は製品に満足していることをわざわざアンケートに記入してまで、ブランドに忠誠を誓いました。ところが、その製品を取り替える時期が来ると、ジョン Q 氏は競合他社の高額なモデルに買い替えてしまいました。その製品は機能的には A 社のものとほとんど同じであるにもかかわらずです。どうしてでしょうか。

企業は、消費者が自社から購入する、あるいは購入しない「理由」を定量的に分析し、それらの優先度を見抜くことのできる能力を必要としています。消費者の購入意思決定を構成する膨大な数の要素のうち、どれが最終的な購入判断を左右するかを正確に知ることは、売上成長に最も重要なことです。

これまでのマーケット・リサーチでは、消費者の購入する「理由」を包括的、定量的に把握しきれていないのが実情です。

従来の定性的調査では“理由”が定量化できない

一般的な定性的調査、つまりフォーカス・グループ、面接調査、アンケート、および観察的手法などは、消費者行動の「理由」を解明するための有効な情報源です。

ただし、これらの手法を通じて購入を決定した「理由」を列挙することはできますが、売上拡大への打ち手を策定するために必要な定量的裏づけデータとなると、定性的調査には限界があります。

例えば通常の面接調査では、限られた数の消費者しか対象にできません。それに、質問リストにあらかじめ設定された回答しか得られないことも多く、消費者は自身の価値観、ニーズ、動機を制約なく首尾一貫して述べたり、優先順位を付けたりすることができない場合があります。加えて、調査スタッフによる主観的な解釈に委ねられるケースも多く、定性的調査の結果から消費者の重要な動機を定量的に裏づけることは、極めて難しいのが実情です。

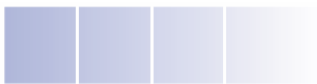
一方、従来の定量的調査は「理由」を構成する膨大な要素を考慮しきれていない
一般的な定量的手法では、消費者の「誰が、何を、いつ、どこで決定したか」という情報をうまく引き出すことはできますが、その「理由」は必ずしも判別できません。

消費者のデモグラフィック (人口動態) データウェアハウス、購入取引のパターン分析、セグメンテーション (人口動態特性、行動特性、心理特性) を通じて、企業は消費者個々の属性情報と、購入したもの、時期、および場所を知ることができます。確かにこれらの情報は、消費者ニーズを満たしているか、製品に関心を持つセグメントが識別できているかなど、企業のオペレーション能力を測定する上で貴重です。

研究者たちは、コンジョイント (結合) 分析を使うことによって「理由」を定量的に測る試みを進めてきました。しかしながら、コンジョイント分析は、消費者意思決定を規定する要素のうち、通常 6 から 8 項目ぐらい (例えば、ブランド、単価、製品機能、陳列位置) の影響のみを測定するという点で限界があります。

消費者の購入する/購入しない「理由」の定量的把握を、確信の持てるレベルまで精度を上げるには、動機要因をより細かく層別し、各層における多数の要素を分析し、最終的に要素レベルで影響の重要度を付けることができる調査方法が必要です。

このような“精緻さ”こそが、ジョン Q 氏の例のように、「ブランドへの忠誠を自ら認めた消費者が、結局は競合他社から購入するに至ったちょっとした理由」を説明することになりますし、売上拡大に取り組む企業に、最も必要とされる洞察力＝“見抜く力”を提供するのです。



なぜジョン Q 氏は競合他社の製品を購入することに決めたのでしょうか？

- もしかしたら、彼は結婚し、夫人が重要な購入の決定に意見を挟むようになり、時には彼の決定を却下するようになったのかもしれませんが。つまりジョン Q 氏の意味決定プロセスの変化
- 彼の好みのブランドが在庫切れで、競合他社には在庫があったことも考えられます。つまり、サプライチェーンの在庫の問題
- おそらくは、販売員が他社モデルの方により精通していたか、何らかの販売インセンティブを受けていたために、その製品をより魅力的に紹介したのかもしれませんが。つまり、競合他社の小売チャンネルでの強みに関する問題

定性的な面接調査を行えば、このような理由は明らかになるでしょう。しかし、考えられる理由のうち、多くの消費者に共通して影響を及ぼし、実際に市場で戦略的対応が求められるほどの重要な理由を特定するためには定量的調査が求められます。

定性的調査と定量的調査の長所を組み合わせ、消費者の意思決定に影響する膨大な要素を効率的に識別・測定し、優先順位を付けるには斬新なアプローチが必要です。

「いつ、何を、どこで購入するか」の意思決定に伴う何百もの細かい選択肢が、どのようにインパクトを受けるかを測定するためには、新しい定量的モデリングが必要となります。

短期的な売上成長目標を達成するためには、消費者が購入先企業を選択する重大な決定要因を定量化し優先順位を付けることに、全力をあげて取り組む必要があります。

CDP モデリング：成長の決め手

CDP モデリングは、先進的な定量的分析を消費者の意思決定プロセスに応用する手法です。この手法により、個別の定性的調査/定量的調査からでは分かり得ない、消費者が購入する/購入しない「理由」を決める膨大な数の詳細要素・情報に洞察を加えることができます。次の5つの統合されたフェーズを経て実現されます (図1参照)。

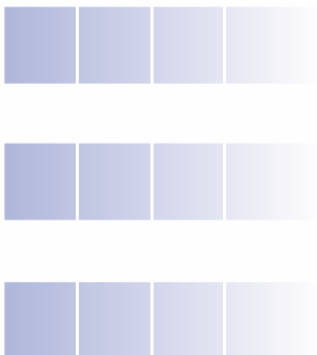
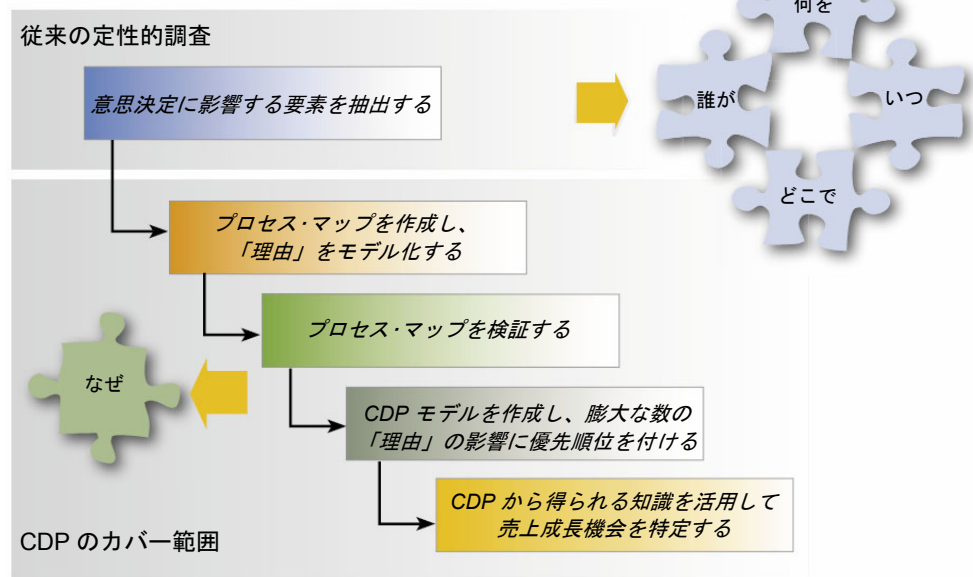


図1 これまでの定性的調査を超える CDP

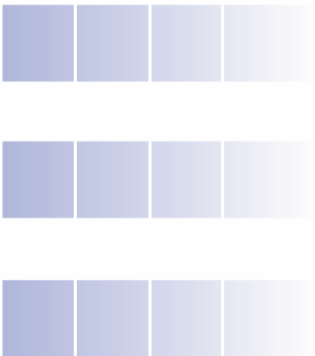


出典：IBM Institute for Business Value

フェーズ1： 1対1の詳細な面接調査を行って、消費者がどのようにして購入の決定を進めているのか、重要な「理由」を一次的に把握します。面接調査によって、消費者は自身のトータルな購入体験を自分の言葉で説明することができます。

この面接調査では一貫して”創発性”を重んじます。全くオープンな面接である点が、従来の定性的調査とは異なります。消費者は、よくある紋切り型質問（例えば、製品やサービスのどこが気に入ったか、どこが気に入らなかったか）から生じる制約や誘導を受けることなく、自由に発言できます。

さらに、この1対1のアプローチは、どんなに個人的な、細かい自身の体験でも率直に話すことのできる“自由な場”を消費者に提供します。消費者がある企業から購入する/購入しない「見えない」理由は、こうした”細かな”レベルの情報に潜んでいることが非常によくあるのです。



「創発性を重視する」面接調査の基本的な質問例は以下のようなものです。

「時間をさかのぼって、1 番初めに [製品名] について意識したときのことを思い出していただけますか? [製品名] を意識し始め、詳しく調べようと思ったきっかけは何でしたか?」

「ショッピングで経験されたことについて教えていただけますか? ショッピングに先立って、どのような行動をされましたか? その時の行動について少し詳しくお話しいただけますか?」

消費者本人が最近の購入体験を振り返る過程において、面接調査では購入決定に影響を及ぼした多数の要素が明らかになります。これら要素には、“ハード”な要素（消費者のウォンツとニーズ、消費者の行動、競合他社の行動など）と“ソフト”な要素（消費者の考え方や感情など）の両方があります（図 2 参照）。

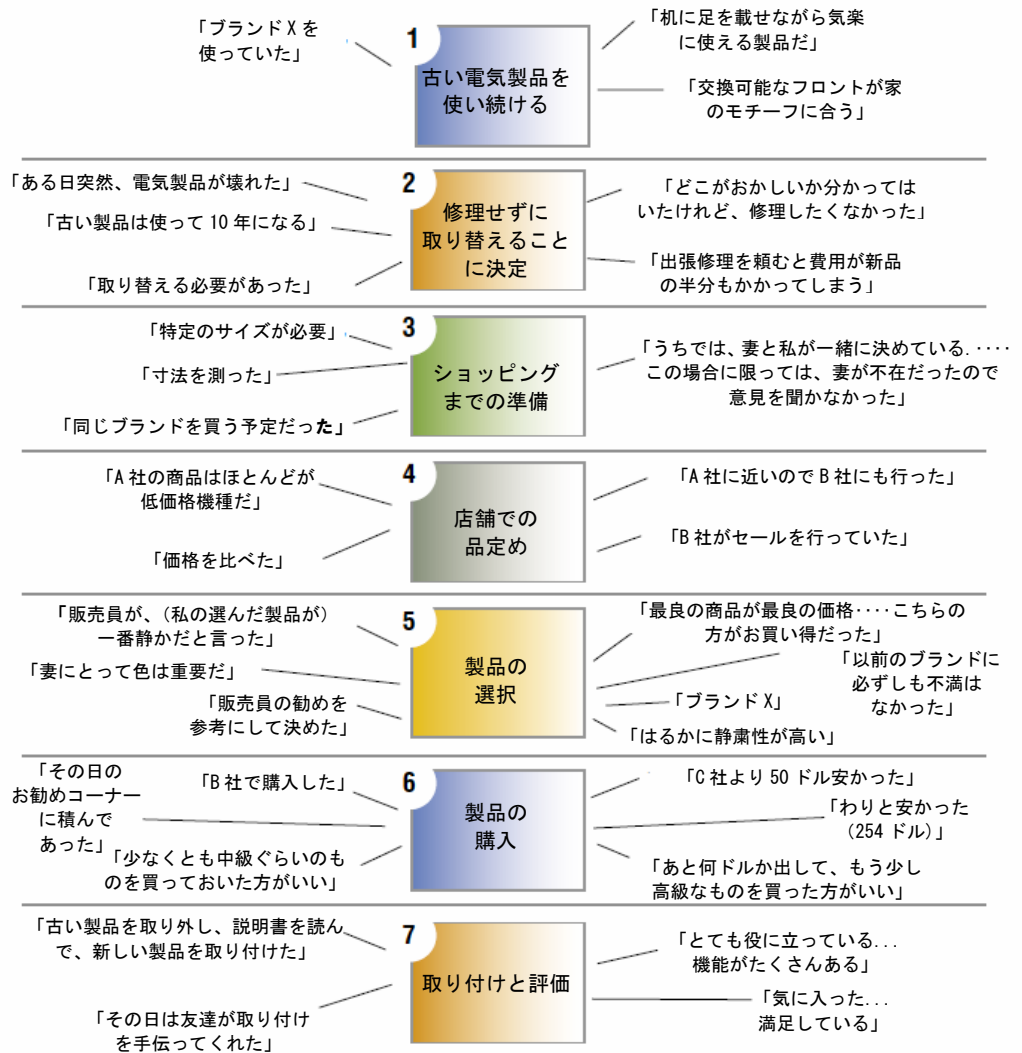
図 2 購入決定に影響を及ぼす要素

	要素のタイプ	例
ハードな要素	消費者のウォンツとニーズ	<ul style="list-style-type: none"> 最も気に入った製品機能 お気に入りの情報源
	消費者の行動	<ul style="list-style-type: none"> 予算内で最もお買い得を考える 新しいオプションやアイデアを探す
	競合他社の行動	<ul style="list-style-type: none"> 製品/サービスの価格設定 新しいマーケティング・キャンペーン
ソフトな要素	消費者の考え方や感情	<ul style="list-style-type: none"> 各社ブランドの評判 感情的要因（愛着、喜びなど）

出典：IBM Institute for Business Value

フェーズ 2： 個々の消費者との面接調査から得られた多数の意思決定要素を、プロセス・マップに変換します（図 3 参照）。そうしてできた、「消費者プロセス・マップ」をさらに要約して、消費者の意思決定の過程をステージ化します。個々のプロセス・マップでは、意思決定にインパクトを与えるさまざまな要素が、ステップやアクションとして反映されています。多くの場合、購入決定に影響する/影響しない要素の種類と数は、膨大なものになります。

図3 決定プロセスに影響する要因を示す、ある消費者のプロセス・マップ



出典：IBM Global Business Services

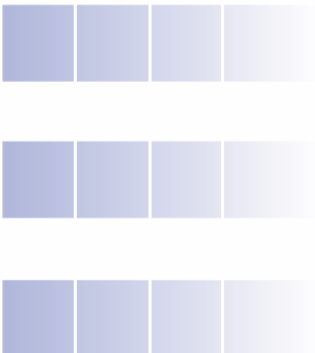
この後、消費者の購入プロセス（プロセス・マップ）を「ステージ」ごとに要約し、意思決定に影響を及ぼす要素を整理します。一般的なステージは「検討ステージ」、「トリガー・ステージ」、「ショッピング・購入ステージ」、「購入後評価ステージ」の4ステージです。

- 検討ステージ**：消費者は必要性に気づき、購入のオプションを積極的に探りますが、さまざまな理由から、まだ購入する用意ができていないか、あるいは購入を先延ばしにしています。複雑な購入を行う場合の検討ステージは、数年続く可能性もあることが研究によって分かっています（その場合、迅速な売上拡大が至上命題の企業には、機会はほとんどないかもしれませんが、無視しても良いかもしれません）。例えば図3では、(1)の「古い電気製品を使い続ける」がこの検討ステージに分類されます。

- **トリガー・ステージ**：製品の故障や不具合、クレジット限度額の引き上げ、昇給やボーナスから得られた予想外の収入、子供の誕生、あるいは近々行われる社交行事に至るまで、購入モードに入るきっかけとなる出来事はさまざまです。消費者は、ショッピングに出かける直前まで情報を探しています。寸法を測ったり、製品機能、その他の要素（緊急に必要なか、楽しみを先延ばしにした方が良いか）を比較検討したりします。図3では、(2)の「修理せずに取り替えることに決定」と(3)の「ショッピングまでの準備」がトリガー・ステージに該当します。
- **ショッピング・購入ステージ**：消費者は購入の意図を持ってショッピングに出かけ、製品を選択して購入します。消費者は、最終的な製品選択に際して価格と価値のバランスを綿密に検討し、そこに至るまでの検討で好印象を受けた企業に絞ってショッピングと最終的な購入を行います。例えば図3では、(4)の「店舗での品定め」、(5)の「製品の選択」、および(6)の「製品の購入」がショッピング・購入ステージに分類されます。
- **購入後評価ステージ**：消費者は最終的に購入を決定する前に、購入後に期待するポイント（製品のパフォーマンス、設置・取り付け、修理、保証サービスなど）を値踏みします。販売後に十分なサービスを提供する能力が示されなければ、企業は今だけでなく将来の売上も失ってしまう可能性があるでしょう。実際の購入後の期間中（これも数年にわたることがあります）には、消費者は製品に関する全体的な満足度を評価します。最も重要な点は、こうした購入後の評価が、将来の「検討ステージ」に対するフィードバックとして働くことです。例えば図3では、(7)の「取り付けと評価」が、購入後評価ステージに該当します。

ジョンQ氏を覚えていますか？もしかすると、彼が競合他社のブランドを選んだ理由は、満足度アンケートに記入した時点では満足していたにもかかわらず、製品が期待していたほど長期の消耗に耐えられなかったのかもしれない。あるいは、検討期間中にA社が彼の製品への関心に気づかず、購入に先立つ数ヶ月間に彼が必要としていた、製品についての助言をしなかったせいかもしれません。

CDPを活用すれば、このような「検討中に企業から役立つアドバイスが得られなかった」など、意思決定を左右する数多くの要素を、ジョンQ氏のような消費者から引き出して明らかにすることができます。



フェーズ3: 定量的なマーケット・サーベイを使用して、消費者の意思決定要素 (消費者プロセス・マップ) を検証します。サーベイでは通常 400 人から、多い場合 1,600 人のほどの消費者を対象とします。最もインパクトをもたらす消費者の行動と影響を検証し、消費者の意思決定プロセスを類型化するために必要な詳細情報を取得するには、この程度の規模を確保する必要があります。サーベイ内容は「ステージ」をベースに編成され、次のような質問を扱います。

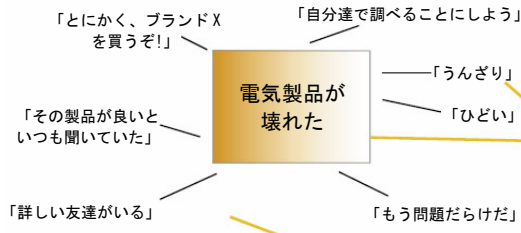
- **検討ステージ**
 - 新しい製品/サービスの購入を最初に考え始めたのはいつですか?
 - 新しい製品/サービスの購入を決める前に、どのような行動をとりましたか?
- **トリガー・ステージ**
 - 購入を振り返ってみて、今回新しい製品/サービスを購入することにした理由を最もよく説明する内容は? (選択)
- **ショッピング・購入ステージ**
 - 新しい製品/サービスを決定した際に考慮した機能とは?
 - 特定の小売店で購入することを決めた際に、小売店のどのような特徴・特性を考慮しましたか?
- **購入後評価ステージ**
 - 新しい製品/サービスの取り付け・設置をどのように行ったかを最もよく説明する内容は? (選択)
 - 小売店のアフター・サービスにどのくらい満足していますか?

サーベイの設問は、消費者プロセス・マップ作成の過程で抽出した要素から作成します (図 4 参照)。

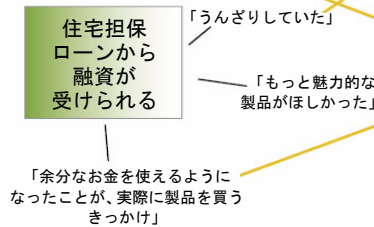


図4 消費者プロセス・マップに基づきサーベイ設問を作成

プロセス・マップ：消費者1



プロセス・マップ：消費者2



アンケートの質問

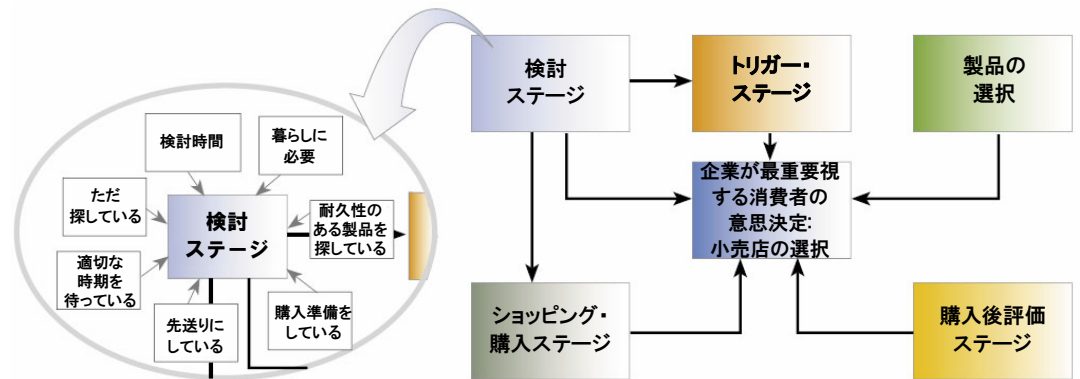
最近の購入を振り返って、新しい電気製品を今回購入することにした理由を最もよく説明するものを、次の文章から5つ選んでください。

- 古いバージョンからアップグレードしたかった
- 故障/寿命になったので、古いものを交換する必要があった
- これまで持っていなかった
- 普段から数年ごとに電気製品を買い替えている
- 単に変化がほしかった
- 部屋中にある電気製品のすべてを1つのブランドに統一したかった
- 自宅の増築を行っている
- 自宅の改装中
- 最新の機能を備えたものがほしかった
- その電気製品を勧められた
- クレジット限度額が引き上げられた
- お気に入りのブランドのセールが行われていた
- 古い電気製品の調子が悪くなってきた
- 新聞で宣伝広告を読んだ
- その他（記入してください_____）

出典：IBM Global Business Services

フェーズ4： CDP モデリングによって、何百ものさまざまな要素が購入意思決定に及ぼす影響の大きさと優先順位に定量モデル化されます。サーベイへの回答をもとに、「製品の選択」および意思決定の4つの「ステージ」が、「企業が最重要視する消費者の意思決定（ここでは小売店の選択）」にどのように影響するかを示すマップを作成します（図5参照）。

図5 それぞれの意思決定ステージに影響する要素のマッピング（CDP マップ）

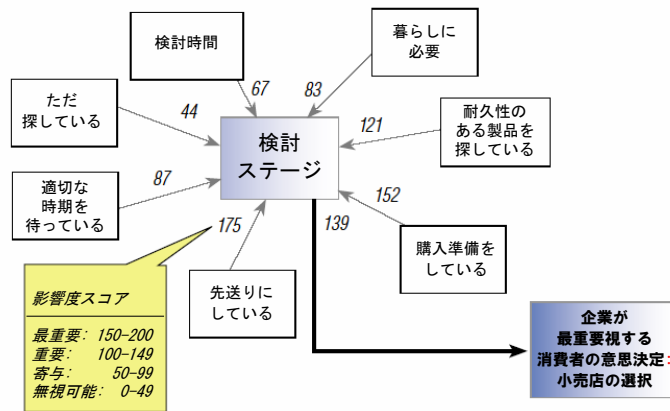


出典：IBM Institute for Business Value

その後、CDPモデリングでは最先端の分析技法を使用して、影響のレベルをきわめて重要なものから無視できるものまで、「影響度スコア」で表すことにより、どの要素が最も大きな影響を及ぼすかを客観的に識別していきます。

- ある行動をとった消費者の数と、特定の企業から購入した消費者の数の比較に基づき、構造方程式モデリング (Structural Equation Modeling : SEM) を通じて CDP マップを定量的モデルに変換します。
- パス回帰 (Path Regressions) によって、要素と意思決定の間の膨大な数の関係を検定し、消費者が特定の意思決定を行う理由を説明する「最適モデル」を見つけます。
- 影響スコア (Impact Scores) は、SEM 方程式の標準化係数に基づくスケールを使用して、ある要素が「ステージ」に及ぼす相対的な重要度を算出します。
- スコア・マッピング (Score Mapping) により、「要素」と「ステージ」の相関、および「ステージ」と「企業が最重要視する消費者の意思決定 (ここでは小売店の選択)」の相関すべてに「影響」を割り当てて、要素が最終的な意思決定に影響するインパクトを識別します (図6参照)。

図6 「要素」と「ステージ」が「最重要視する意思決定」に及ぼす「影響」



出典：IBM Institute for Business Value

その後、「ステージ」間の関係の分析を行って、例えば価格などある特定の要素が、どのステージのどの意思決定に最も大きな影響を及ぼすかを調べます。「ステージ」によって要素の及ぼす影響が異なることがよくあるからです。例えば、自動車を購入する際に、消費者は「検討ステージ」中では予算を見積もるために価格を使い、「ショッピング・購入ステージ」では機能と金額のバランスを検討するために価格を使いますが、それ以外の「ステージ」では価格にあまり注意を払いません。

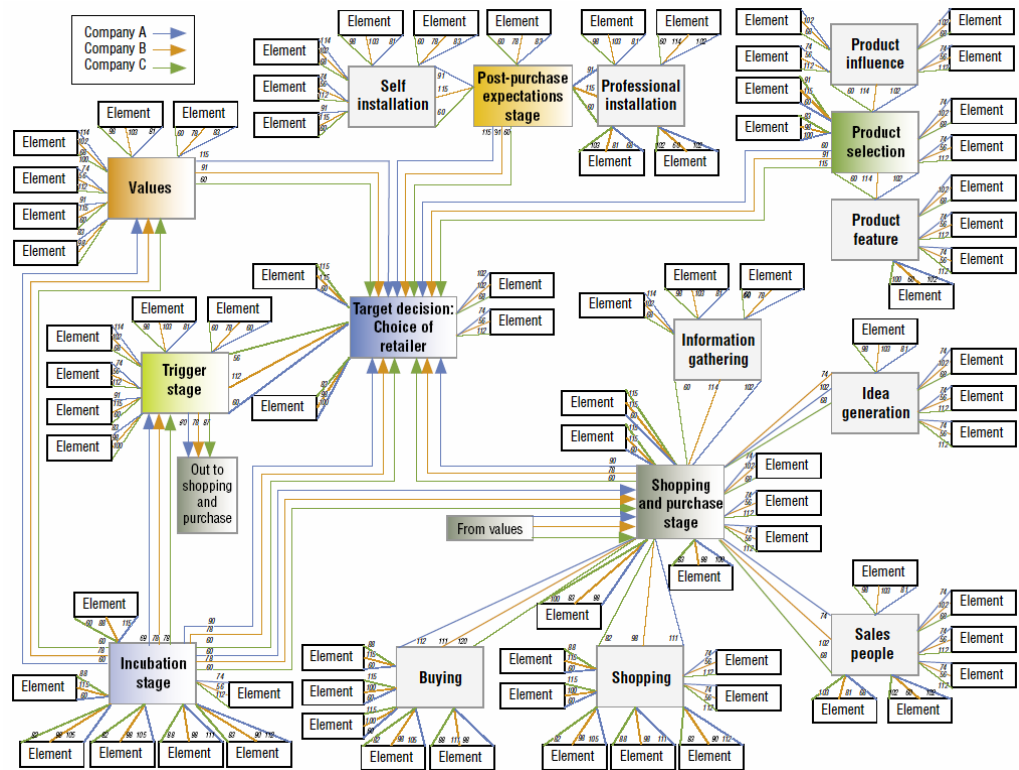
フェーズ5： CDP の分析結果は、消費者およびビジネスに関するその他の情報と組み合わせ、売上拡大の機会を発見するために活用します。最終的な CDP モデル (図7参照) は、消費者の購入決定に影響する要素すべてを包含したプロセス・マップを定量的に構造化したものとなります。

この全体的な CDP モデルを土台として、戦略的意思決定に必要な比較が容易に行えるよう、用途に応じたさまざまなバージョンの CDP モデルを作成します。

例えば、消費者が企業 A から購入する (競合企業から購入しない) 理由を重点的に判別したい場合は、企業 A と競合企業のそれぞれの消費者セグメントを対象に CDP の各バージョンを作成します。それぞれの CDP がどのように異なるかを分析することによって、消費者が購入先企業を選ぶ理由の重要な差異が分かります。この知識を、他の競合情報/インテリジェンスと組み合わせることにより、企業 A のどの部分を強化できるかが正確に特定でき、競合企業からマーケット・シェアを奪える機会が明らかになります。

また、CDP モデルによって識別された企業間の差異を、消費者のブランド評価結果と組み合わせれば、(製品やサービスの有形の違いでなく) ブランド・イメージの違いがどのように消費者の意思決定に影響を及ぼすかも明らかにすることができます。

図7 CDP モデル図例



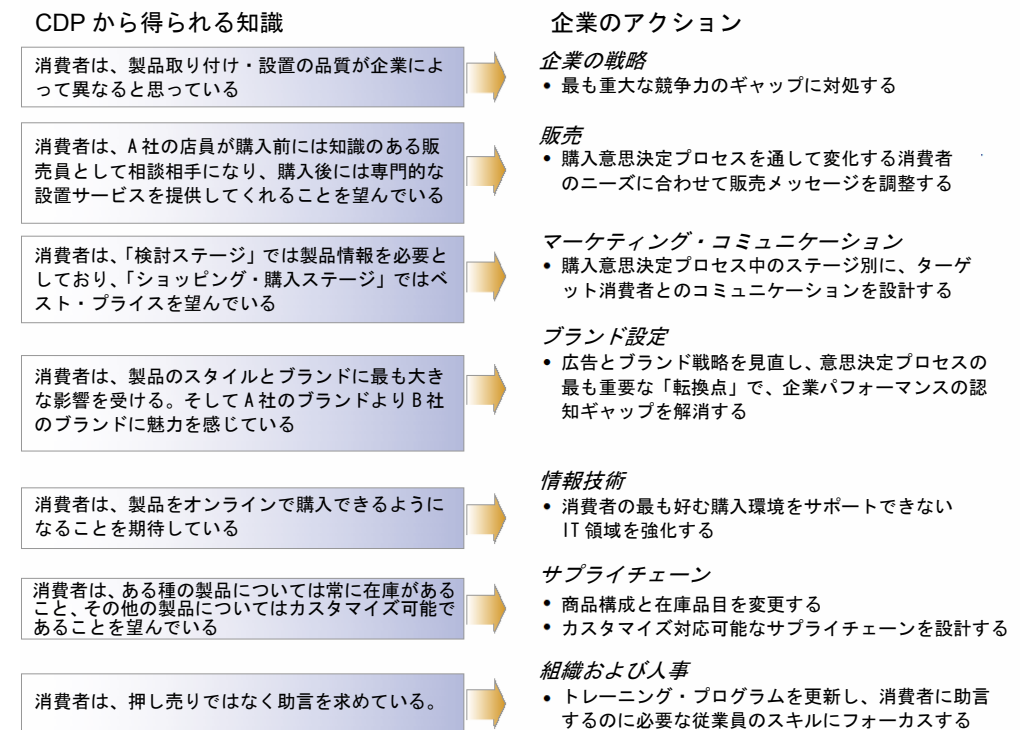
出典：IBM Institute for Business Value

このようにして得られた知識をアクションへとつなげ、マーケット・シェア拡大/売上増加を実現するためには、企業はどうすればよいでしょうか。

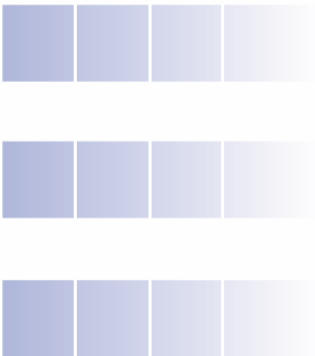
企業戦略、販売とマーケティング、情報技術 (IT)、サプライチェーン、人事管理など、さまざまな分野において、CDP から得られた知識を組織全体で共有・活用することにより、企業はマーケットにおける競争ポジションを強化できます (図 8 参照)。

CDP モデリングから得られた知識は、企業全体のフォーカスを「売上拡大をもたらす要素の強化」に集中させる上で大いに役立ちます。これらの要素を企業が効果的にマネージできれば、競争力のギャップを埋め、満たされない市場ニーズを充足し、既存の消費者との親密な関係を強め、競合他社からシェアを奪い、売上を拡大することができるのです。

図 8 CDP から得られる知識を利用した売上拡大の促進



出典 : IBM Institute for Business Value



CDP 事例： 米国の大手小売企業で成功した CDP

数百の店舗を構えるある大手小売企業は、米国全体で急速に規模を拡大していましたが、店舗展開がついに飽和状態に達し、マーケット・シェアの成長にブレーキがかかる状況が予測されました。同社はまた、店舗戦略・商品戦略の見直し、急速に増加した従業員ベースに対応するための人事ポリシー策定などを急いでいました。同社は、これまでに、トランザクション・データのマイニング、行動・心理特性による消費者セグメンテーション、および購入者の追跡調査をすでに実施していましたが、将来へのシェア拡大戦略を練るためには、消費者に対するより深い洞察を必要としていました。

具体的には、この会社は、将来性の高い4つの商品カテゴリーについて、消費者が特定の小売店で購入する理由をより正確に把握して、店舗拡大の勢いが鈍る前にマーケット・シェア拡大を達成するため、事前に対策を講じたいと考えていました。

市場が飽和する状況の中、これら将来性の高い4商品カテゴリーで勝ち抜くためには、この会社は、小規模な専門店に対するポジショニングを見直す必要がありました。CDPから得た知識により、2つの「ポジショニング見直し戦略」が策定されました。

1つ目は、消費者への啓蒙・教育の改善でした。それぞれのカテゴリーで、かなりのマーケット・シェア（30%から70%）が専門店に流れていましたが、そこでは、販売員による対面アドバイスや、消費者の購入プロセス初期（消費者は必要性を認識しているが、購入の準備はできていない）におけるハイレベルの消費者啓蒙・教育活動に重点が置かれていました。

2つ目は、購入後サービス・クオリティーのメッセージ強化を中心とした戦略です。CDPモデリングにより、消費者が高額な品目を購入する場合、購入後に期待するサービス（取り付け・設置、保証など）を非常に重視している度合いが定量的に分かりました。この分野では、専門店の質の高いサービスの評判が、この会社を不利な状況にしていたことが分かったのです。

その他 CDP 分析によって、必要な店頭在庫の持ち方が、商品カテゴリーによって大幅に異なることが分かり、売上をさらに伸ばすために必要となる店頭在庫最適化の改善策を打ち出すことができるようになりました。

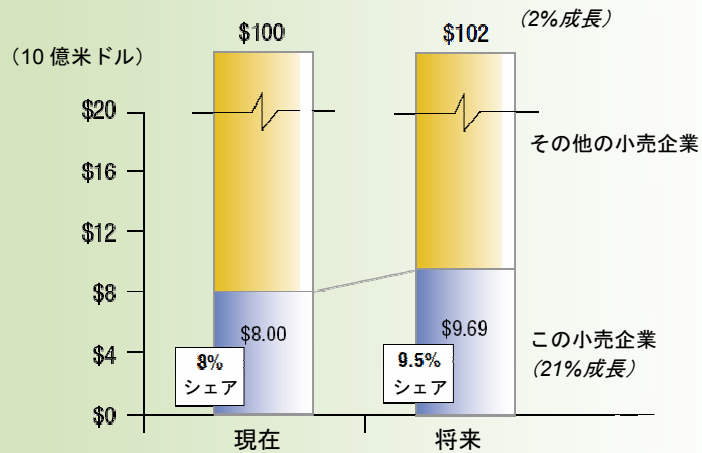
あるカテゴリーの場合は、購入した商品を同日に持ち帰ることが絶対に必要で、店頭在庫がなければ、60%を超える消費者は別の店に切り替えることが分かりました。この商品の店頭在庫確保に重点を置くことが、この会社にとって必須になりました。別のカテゴリーの場合は、商品を同日に持ち帰ることは必要ではありませんでしたが、目で見て比較するためのサンプルの陳列が、80%の消費者で購入を左右する決め手であることが分かりました。したがって、この商品カテゴリーではレイアウトを改善し、店内のディスプレイを強化することが、同社にとっての重要なイニシアチブになりました。

CDP を使用してから数週間のうちに、この会社では“勝率”を高めるべく、組織全体にわたる消費者接点での改革策を実行に移しました。サプライチェーン分野では、成長している 2 商品カテゴリーの在庫を増強する決定を下しました。販売・マーケティング分野では、それまで動きの鈍かった商品カテゴリーにおいて取り付け・設置サービス品質の評判を高めるため、全国的な広告キャンペーンとテスト・マーケティングへの投資を行いました。

さらに同社は、店内業務と販売員トレーニング・プログラムの見直しを行い（この業界で一般的である強引な“ハード・セル型”のアプローチでなく）、消費者へのアドバイスを主体としたソフトなアプローチを実行する取り組みを進めました。

この小売企業は、このような在庫戦略と販売戦略の変更から得られた効果、さらに価格リーダーとしての競争優位、その他業務全般の改善などの結果として、10 億米ドルを超える売上増加を見込んでいます。そしてそのほとんどは、ライバルの専門店から獲得したビジネスです（図 9 参照）。

図 9 米国の大手小売企業に CDP がもたらした売上成長効果



注：4 つの商品カテゴリーにおける変更から、短期的に予想される控えめなシェア増加を予想。この小売企業の 3 年から 5 年にわたる事業計画と、4 カテゴリー全体に影響する業務改革の相対的効果に基づいて見積もった

出典：IBM Global Business Services, IBM Research

消費者が貴社から購入する(しない)理由をご存知ですか？

貴社でも消費者の購入決定についてさまざまな情報を有していると思います。しかしながら、「消費者が貴社から購入する/購入しない理由」を説明できる十分に詳細なレベルの情報はお持ちでしょうか？ または、貴社の戦略を推進するために必要な消費者情報が不足しているとお感じではないでしょうか？ 消費者情報をより奥深く見極める力が、貴社のどのエリアに最も大きな利益をもたらすか想像がつかますか？ またこの「消費者情報を見極める力」を梃子に競合他社からシェアを奪うにはどのような手を打つべきかご存じですか？

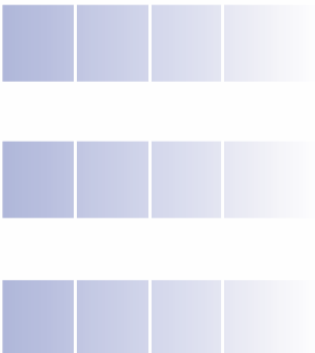
以下に示す質問は、企業が持つ課題に対して CDP モデリングがどの領域で価値を提供できるかを正確に知るために役立ちます。

- ある消費者では常に競合に勝てる商売ができるのに、他の消費者では負け続けていることはありませんか？ その具体的な理由をご存知ですか？
- 消費者にとって適切なロケーションに適切な製品を揃えていますか？ そうでなければ、具体的にどのような悪い影響が生じていますか？
- 具体的にどのような消費者が将来的に最も大きな価値を貴社にもたらしますか？ その消費者のニーズに合わせることはできますか？
- 貴社の従業員は消費者に正しい価値を伝えることにフォーカスしていますか？ そうでない場合、将来どのような変革が具体的に必要ですか？
- “消費者体験”を改善する具体的な方法をご存知ですか？ そのような改善を行うために必要な業務の基盤またはテクノロジーの基盤は整備できていますか？
- 消費者の購入意思決定を左右するポイントはどこか、具体的にご存知ですか？ 競合他社の方が貴社よりもこのポイントの扱いに長けていませんか？

これらの質問に対する明確な回答が出てこない場合、CDP が役立つと考えられます。

CDP の利点を生かすには、初めに戦略上の課題を明確にし (例えばマーケット・シェアの拡大、競争上の劣位の克服)、続いて、その課題に最も関係の深い消費者の意思決定に焦点を当てます (例えば消費者が特定のチャネルまたは小売店を選ぶ理由)。そして CDP を活用して発見した知識・知見をもとに、戦略と業務の変更を実施に移します。

売上成長を実現するための道のりは困難なものです。しかし CDP は、「消費者の次の購入機会を獲得するためには何が必要か」の問題に対して、客観的かつ具体的に突き詰めたフォーカスを与えることができます。そのため、目標への道のりはより平坦なものになるのです。



まとめ

世界中の CEO が、既存の顧客/消費者に対するシェアの拡大、あるいは新しいチャネルやマーケットへの参入による、既存製品/サービスの迅速な売上成長にフォーカスを当てています。この成長を成功させるために有効な手段の1つは、消費者が貴社に有利な意思決定をするような影響要因を知ることです。しかし、消費者がある購入決定を行う理由を知るために必要な詳細情報が、膨大な量になることは珍しくありません。文字どおり、数千の要素がたった1つの購入に影響を及ぼす可能性があるのです。しかしながら、次に商品を購入する消費者を獲得できるかできないかを左右する要素を知ることこそが、売上成長を推し進める上での重要な鍵となるのです。

CDP モデリングは、定性的調査と定量的モデリングの革新的なハイブリッドです。消費者が購入する「理由」を深く探り、どのようなアクションを取れば売上が迅速に増やしてマーケット・シェアを拡大できるかを知るには、この手法が必要とされます。

貴社が CDP モデリングのベネフィットをどの領域で最大限に生かすことができるか、IBM が評価のお手伝いをします。

著者について

Todd Gurley :

IBM グローバル・ビジネス・サービス 戦略プラクティス (Strategy and Change) の
アソシエイト・パートナー

Richard Maltsbarger :

IBM グローバル・ビジネス・サービス 戦略プラクティス (Strategy and Change) の
シニア・コンサルタント

Spencer Lin :

IBM ビジネス・バリュー・インスティテュート 戦略チーム (Strategy and Change) の
チーム・リーダー

Steve Ballou :

IBM ビジネス・バリュー・インスティテュート 流通事業チーム (Distribution Sector)
のアソシエイト・パートナー

監訳者について

森合 峯夫 :

IBM グローバル・ビジネス・サービス CRM (Customer Relationship Management) ス
トラテジー & マーケティング・コンサルティングのマネージング・コンサルタント





IBM グローバル・ビジネス・サービスについて

IBMグローバル・ビジネス・サービスは、世界160カ国以上において、業界知識と洞察、そして高度な研究成果とテクノロジーの専門知識を組み合わせることにより、お客様のパフォーマンスとプロセスの向上のため、そしてお客様が競争優位性を確立し、ビジネスで成功するために貢献することを目標としています。

参考資料

1. "Your Turn: The Global CEO Study." IBM Business Consulting Services, 2004.
2. Ibid.
3. Client experience. IBM Business Consulting Services, 2003.

お問い合わせ

IBM ビジネスコンサルティング サービス株式会社
戦略コンサルティングサービス
〒100-6318 東京都千代田区丸の内2-4-1
丸の内ビルディング18階
Tel. 03-6250-8500 (代)
<http://www.ibm.com/bcs/jp/>
E-mail : ibcsmktg@jp.ibm.com

IBM ビジネスコンサルティング サービス株式会社

〒100-6318 東京都千代田区丸の内2-4-1
丸の内ビルディング18階
Printed in Japan

© Copyright IBM Corporation 2006
All Rights Reserved

IBM、IBM ロゴは、IBM Corporation の商標。
他の会社名、製品名およびサービス名等はそれぞれ各社の商標。

記載されている製品・サービスは IBM がビジネスを行っているすべての国・地域でご提供可能なわけではありません。

当資料に記載の肩書きや数値、固有名詞等は英語版記載時のものであり、変更されている可能性があります。