## マーケティングと行動変容

緑の珈琲がアリで 無色のコーラがダメな理由

> 阿部 誠 (東京大学)

未来共創プロジェクト@ オンライン 2021年12月1日 (水)

## 1. マーケティングと行動経済学

• 消費者の行動原理を知ることがビジネスで重要

#### コトラー

「実は行動経済学は『マーケティング』の別称にすぎない。過去100年にわたりマーケティングは経済学とその実践に基づく新たな知識を生み出し、経済システムが機能する仕組みに関することに役立ててきた|

ポルシェ社の経営者ピーター・シュッツは、顧客との対話に自分の時間の25%をフルに 費やしている。顧客はだれか、彼らは何を考え、どのように感じ、なぜジャガーやフェラーリあるいはメルセデスのクーペではなくポルシェを購入するのかについて、シュッツは 本当のところを知りたいと思っていた。これらはいずれも難しい質問である。実際、ポルシェの所有者自身、どうしてこの車を買う気になったのか正確にはわからないのである。 しかし、シュッツは顧客の気持ちを理解し、彼らがこのような行動をとる理由を知ること を最優先の課題にしていた。

同社が標的とする顧客は、経済的に成功を収めた人々、すなわち、自らにきわめて高い 目標を設定し、その実現に向けて懸命に努力しそれを達成した「アチーバー」というかな り狭い市場セグメントの人々である。このような人々は、「趣味や身にまとう服から出入 りするレストラン、はでは乗り回す車にいたるまで」、高いレベルを期待する。彼らは自 分たちを世間一般の人々と同類だとは考えていない。むしろ例外的な存在と見なしている。 彼らがポルシェを購入するのは、それが自分たちの自己イメージを映し出してくれるから である。つまり、車というものが、彼らの心のなかで、また、さまざまな生活シーンで、 自分たちがこうありたいと望んでいることを代弁してくれるからである。

われわれの多くが購入する車は、シュッツが実用車と呼ぶものである。すなわち、「通動したり、子供たちを送り迎えしたり、ショッピングしたりする目的で使用する車」である。われわれは車を購入するにあたって、価格やサイズ、機能や燃費といった客観的なデータを参考にしたり、その他の実用的な条件を検討したりする。しかし、ポルシェは非実用的な車である。ポルシェは楽しむための車であり、単に使用するだけが目的の車ではない。ポルシェを買う人々は客観的事実によってではなく、感覚によって心を動かされる。彼らは自分たちの夢を実現しようとする。ほとんどのポルシェの所有者にとって、車は単なる輸送手段ではなく、それ以上の価値を持っている。それは一者の洋服のようなもので

ある。つまり、「所有者が実際に着用し、その装いで人々に見られるようなもの……そこ には人と車とのきわめて個人的なつながりがある。ポルシェのエンジン音の響き具合や振 動の仕方、あるいはポルシェに対して抱く感情などがかかわりあう関係なのである」

人々がポルシェを購入する理由は、その車を運転すること、その車のなかにいること自体を楽しみたいからなのである。「単に目的地にたどり着くためだけの目的なら、もっと安上がりにできるだろう。車は彼らにとって自己表現そのもの」となっているのである。

ポルシェの車は、2万5000ドルから6万5000ドルを優に超えるものまである。しかし、ほとんどの消費者にとって価格はそれほど重要な問題ではない。ポルシェは、ほしいものは何でも買える人々を相手にする場合が多い。多くのポルシェの所有者にとって、車は道楽なのである。事実、ポルシェの競合品は他社の車ではなく、ヨットや別荘や自家用飛行機などである。しかし、これらの製品のほとんどは、それを消費するにあたって高額な買物ができる人々が唯一持っていないものを必要とするものばかりである。彼らが唯一持っていないものとは時間である。ポルシェを所有し、ポルシェの所有を趣味とするならば、

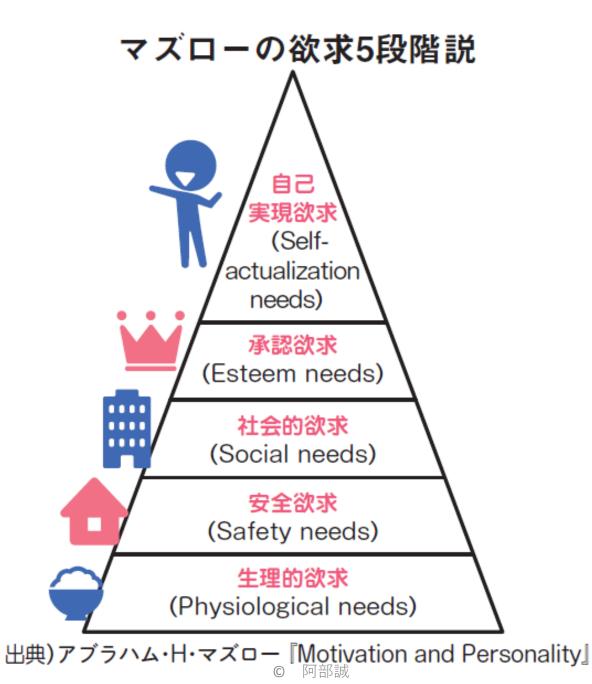
興味深いことは、ポルシェの所有者の多くはカー・マニアではないということである。 彼らはレースにも、あるいは高性能車の運転技術を身につけることにも興味を持たない。 彼らはポルシェに乗っているときに得られる快感、あるいは車が自分たちの達成したもの、 ライフスタイル、社会的地位を他人に語ってくれることがただ好きなだけである。シュッ

ツは、仕事で大放功を収め高額なポルシェを所有するあるキャリア・ウーマンについて語っている。多くのポルシェの購入者同様に、「彼女は時間以外のものなら何でも持っていました。彼女にはまた、溺愛する14歳の娘が一人いました。母親である彼女がかつて私に、「シュッツさん、私が娘を迎えにポルシェを運転して放課後の学校に行きますと、帰りの車は結局5人の子供たちでいっぱいになるんです。私がほかの車を運転していたのでは、私の娘でさえ私の車で帰りたがらないでしょう」と語ってくれたことがあります」

ポルシェ社は購買者のニーズを満たすための努力を惜しまない。車それ自体は進歩的な 工学技術や高い性能、趣味が良くて時代を超越したスタイルなどを特徴としている。ポル シェの年間販売台数はおよそ5万台に過ぎず、シボレーの月間生産台数よりも少ないのが 実状である。シェッツは、ポルシェ社は適度な成長しか求めないと主張する。彼は実際の 需要より1台少なめにポルシェを作りたいと考えている。彼は続けて言う。「ポルシェの 車をそこらじゅうで見かけるようになれば、ポルシェは、たちまち特別の意味を持たなく なってしまいます」

このように、ポルシェの所有をきわめて特別なことにするために、同社は最善の努力を 払っている。ポルシェは、かつて専属のセールスパーソンを採用し、名士や大企業の役員、 トップクラスの運動選手などの著名人に車の販売を行なったことがある。このような第一 線で活躍するアメリカ人を顧客に持ち、彼らがポルシェを運転し、いろいろなパーティの 席で友人たちにポルシェについて語ってくれることは、企業にとってはまたとない格好の 宣伝になるのである。

ポルシェの購買者を理解することは同社にとって必要不可欠なことである。しかし、それは一筋縄ではいかない問題でもある。なぜなら、購買者というものは、深層にある微妙な動機づけ要因の複雑な相互作用によって心を動かされるからである。購買者の行動は、深層の価値観や態度、世界観、社会的地位、また、自分がどのようにありたいと考えているのか、あるいは他人に自分をどのように見てほしいのかといった要因に加え、合理性や常識による判断、一時の気まぐれや衝動などさまざまな要因に起因しているものである。シュッツは話の内容を以下のように締めくくった。「もしあなたがたが、私たちの顧客を理解したいと本当にお望みになるのなら、『もし車になれるなら、私はポルシェになりたい』というフレーズの真の意味を理解することが先決でしょう』と。『



### 行動経済学

- 1980年ごろ伝統的な経済学に心理学を導入して発展 (Kahnemann & Tversky)
- •経済理論による説明に限界
- 社会心理学、認知心理学、行動意思決定理論
- ホモエコノミカス:
  - 1. 超合理的
  - 2. 超自制的
  - 3. 超利己的

## 2. ケーススタディー(1)

・革新的新製品に対する消費者の製品評価・受容 可能性を高めるためには?

## 革新的新製品 (完全に不一致な製品)

- Crystal Pepsi
  - カフェインフリーの無色透明なコーラ
  - 大失敗 (1992年発売1年で生産中止)



## 革新的新製品

- 革新的新製品(RNP: Really New Product)
  - 新しい製品カテゴリーを創造する便益が包含された 新製品
  - 既存の製品カテゴリーでは分類することが困難なイ ノベーション
  - かなりの認知努力と消費行為の変化を要求する
  - 製品便益に対する理解が乏しいことから費用対便益 が不確実
- 漸進的新製品 (INP: Incrementally New Product)
  - 既存製品をベースに改良が施された新製品

D 阿部誠

### Consumers tend to prefer INPs to RNPs

- ・革新的新製品(RNP)よりも漸進的新製品 (INP)の方がおよそ4倍の確率で選択される.
- ・革新的新製品が提供する便益を理解するためには、 既存の製品カテゴリーに関する知識を用いること は難しい。
- ・消費者は既存製品によって形成された消費慣習があるため、RNPが提供する便益に対して懐疑的にならざるを得ず、RNPは受容されにくい.
- ・RNPはINPよりも優れた便益を提供するが、消費者の当該便益に対する効用が不確実であり、その潜在的便益を享受するためには従来の消費行為を大きく変えなければならない。

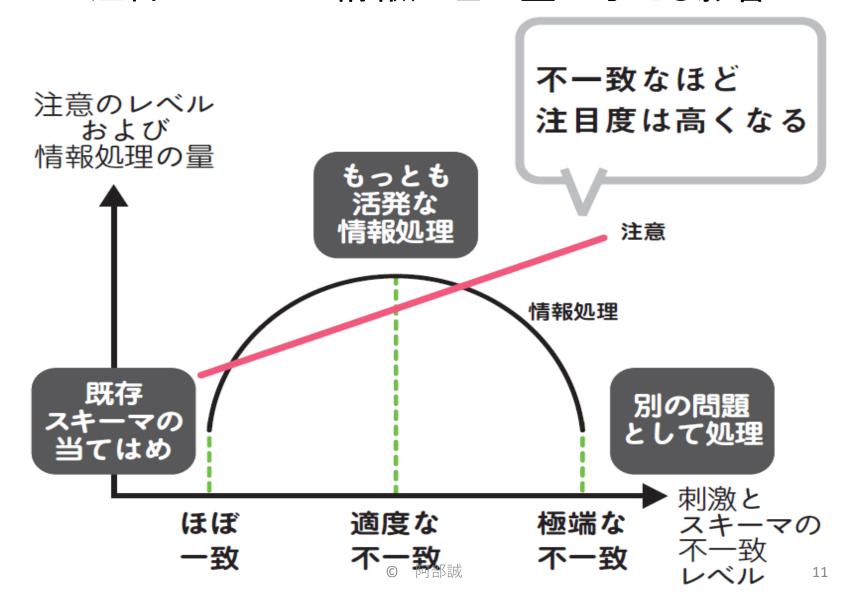
### Schema Congruity Theory

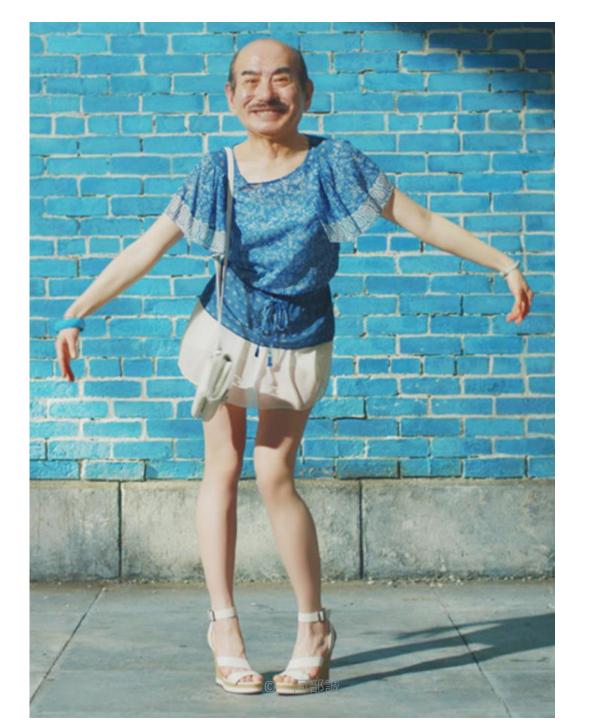
#### ・スキーマー致効果

- スキーマ: ある対象や出来事に関して記憶されている情報や知識 (意味的ネットワーク)
- 対象とカテゴリースキーマの一致/不一致に対する知覚
- Inverted-U evaluation pattern
- 適度に不一致な製品(moderately incongruent product)

D 阿部誠 10

### 刺激とスキーマの不一致度が 注目のレベルと情報処理の量に与える影響





#### メカニズム

## 結合推論(conjunctive inference)

- ・同化と調節
  - 既存の製品カテゴリーに対して不一致な事象に対峙した時,人は新しい情報に注目して既存知識と同化させたり,調節したりする.
- 同化(assimilation)
  - 新しい情報を既存知識に取り込もうとする認知機能
- 調節(accommodation)
  - 既存知識を再構造化して新しい情報を解釈しようとす る認知機能

## 完全に不一致な製品 (extremely incongruent product)

- ・革新的新製品の機能・特徴が既存カテゴリーにおいて非典型的な場合、完全な不一致 (extreme incongruity) が起きる.
- 既存の製品カテゴリーに対して非典型的であるがゆえに、既存のカテゴリースキーマで理解することが困難な製品

可部誠 **14** 

### 実務上の関心

- ・革新的新製品(完全に不一致な製品)に対する消費者の製品評価・受容可能性を高めるためには?
  - どのカテゴリーとして売り出すべきか?

カテゴライゼーション (Categorization)

▶ どうすれば、「完全な不一致」を「適度な不一致」に変えることが出来るか?

イネーブラ (Enabler) 救済要因 意味付け

## 結合推論 (conjunctive inference)

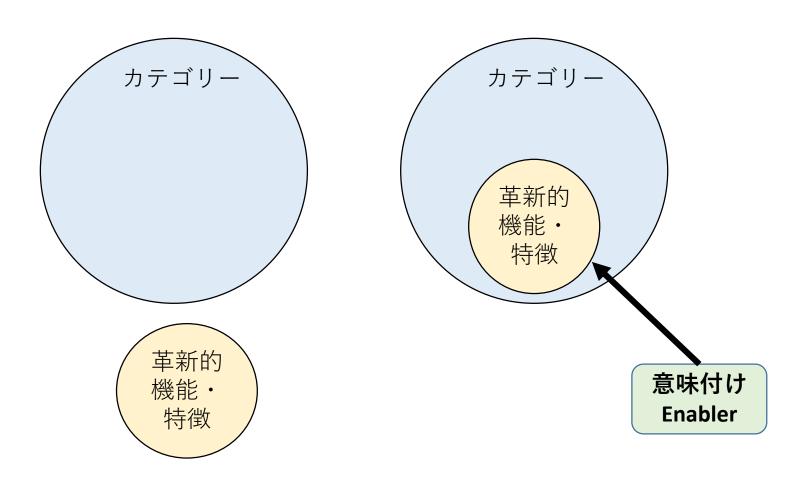
・人は事象の因果・相関関係から、同化・調節を 通じて、意味的ネットワーク (スキーマ) を作 り出す.

- 天然水 透明
- 段ボール リサイクル
- 羽根が無い 安全

### メカニズム

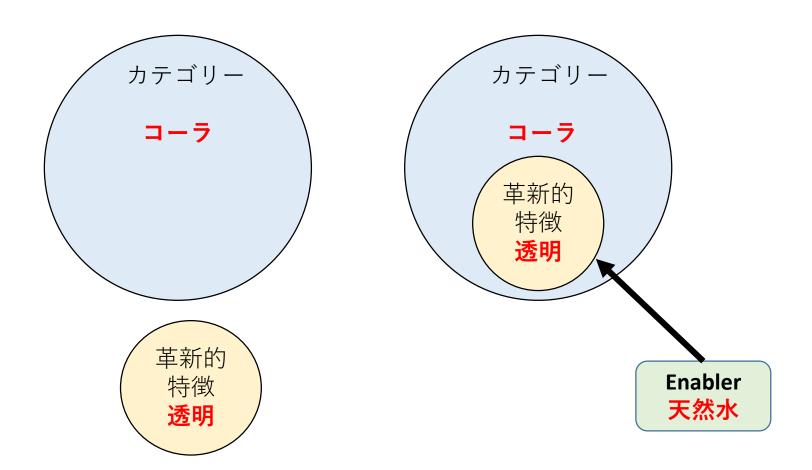
- ・革新的な機能・特徴が既存カテゴリーにおいて 非典型的な場合、完全な不一致 (extreme incongruity) が起きる.
- ・その革新的な機能・特徴に関連する "Enabler" (意味付け)を提示することで、結合推論によって意味的連想がもたらされる.
- ・その革新的な機能・特徴が既存カテゴリーの一部(サブカテゴリー)に付随することが適切であるという心象が生まれる.
  - ⇒ カテゴリー一貫性 (category coherence)

## メカニズム:図解



完全に不一致 extreme incongruity カテゴリー一貫性 category coherence © 阿部誠

## メカニズム:例



完全に不一致 extreme incongruity

カテゴリー一貫性 category coherence © 阿部誠

## Enabler (意味付け)

・他方の属性の存在を意味的に肯定する属性

・カテゴリー典型性に大きな影響をもつ.

スキーマの再構造化(reconfiguration)よりもむしろ容易なサブカテゴリー化(subtyping)を引き起こす。

20 阿部誠 20

## Noseworthy et al. (2018 JCR) の実証研究



Black standard coffee

Black vitamin-enriched coffee



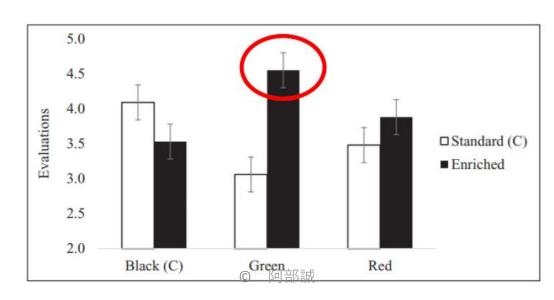
Green standard coffee

Green vitamin-enriched coffee



Red standard coffee

Red vitamin-enriched coffee



## 革新的新製品 (完全に不一致な製品)

- ビタンミン入りのコーヒー
  - Enabler: 色 一 緑
- 透明なコーラ
  - Enabler: 材料 天然水
- リサイクル可能なスマートフォン
  - Enabler: 触感 段ボール感

## *ディスカッション* 完全に不一致な製品のイネーブラー は何でしょうか?

- 1. 羽の無い扇風機
- 2. 温もりのあるロボット
- 3. 防犯カメラ付きエアコン
- 4. 持ち出せるステレオ (WALKMAN!)

# 3. ケーススタディー(2)

・文脈効果 (アンカリング)

### 内的参照価格に影響を与える文脈効果

#### (実験) アリエリーのエコノミスト誌の年間購読料

媒体	Study 1	
ウェブ版 \$59	68%	
ウェブ版と印刷版 \$125	32%	

### アリエリーのエコノミスト誌の年間購読料

媒体	Study 1	Study 2
ウェブ版 \$59	68%	16%
ウェブ版と印刷版 \$125	32%	84%
印刷版 \$125	N.A.	0%

## (応用例) 寿司

• 『竹』と『梅』の売れ行きが半々。新商品を導入して売り上げアップを狙う。

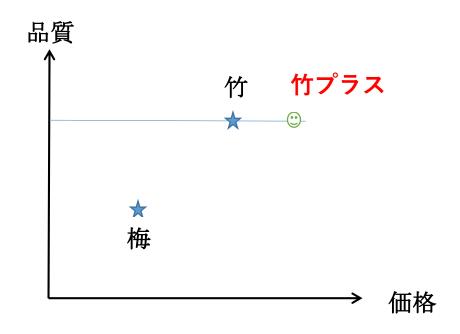
対策A: 『松』を出す

	松	竹	梅
導入前	_	50%	50%
導入後	2%	70%	28%

・極端の回避

## (例) 寿司

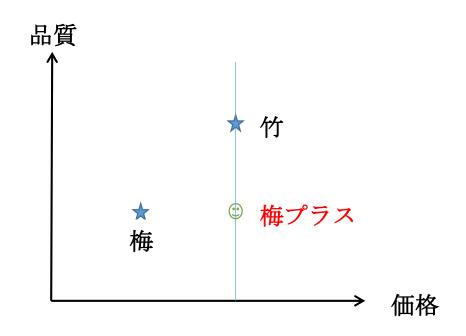
対策B: 『竹プラス』を出す



• 『竹』の高価格の弱みを『竹プラス』が和らげる。

## (例) 寿司

対策**C**: 『梅プラス』を出す



• 『竹』の高品質の強みを『梅プラス』が引き立てる。

# 4. ケーススタディー(3)

• 心理的勘定

阿部誠 30

### チケットを再購買する?

状況A:1万円のミュージカルのチケットを買って会場に行ったところ、チケットをなくてしまったことに気付きました。

状況B: 「ミュージカルを見るため会場でチケットを買おうとしたところ、ポケットの1万円を落としてしまったことに気付きました。

• Aでは46%、Bでは88%が支払うと回答

### 4. 1. 心理的勘定

• 多くの人は、1カ月の生活費を住居費、食費、交通費、通費、通信費、娯楽費などカテゴリー別に配分し、それぞれの口座の範囲内でやりくりする。

A:今月2万円の娯楽費

• B:落とした1万円は娯楽費ではない

- ・人は、個々の収入や支出に対して、期間別(通常は月別)に余暇、自己投資、贅沢品などのカテゴリーを割り当て、そのカテゴリー独自の価値感にもとづいて消費の判断をする。
  - ⇒ 頭の中には複数の銀行口座が存在する

### 4. 2. 複数口座

予算・口座はカテゴリーとTPO別に組まれている。(例) 今月の食費、交際費、通信費

・同じコスパ(効用/価格)でも、口座によって購買の"ハードル"が異なる。

### 4. 3. 贅沢品のマーケティング

- 贅沢品や依存性のある製品は"ハードル"が高い
  - 欲しくて買えても、自制心から買わない
- 長期的に有益な製品は"ハードル"が低い
  - 教育、エクササイズ
- "ハードル" が高い製品を買ってもらうためには、 購入を自己正当化する「理由付け」が重要
  - 自分へのご褒美、金曜日のプレモル、長い目で見ると お得
  - 贈答用にする

### 4. 4. ギフトのパラドックス

- 効用最大化行動を前提とすると、自身が買わないモノは効用が低いので、受け手が買うものをプレゼントするべき。
- しかし、受け手が通常、自分で買いそうにないものを贈ると喜ばれる(自己抑制から消費を躊躇している商品)
- ワイン好きの友人の誕生日に、彼女が
  - 1. いつも飲んでいる500円のワインを20本送る
  - 2. 普段飲んでいない5,000円のワインを 2 本送る
- 現金よりも、モノをプレゼントされるほうが喜ばれる
  - 現金は生活費の一部に組み込まれてしまい、自制心から買わない。

### 4. 5. ギャンブルのマーケティング

- ギャンブルのマーケティング
  - ・仕事で稼いだお金は計画的に使うのに、ギャンブルで儲けたお金は惜しみなく浪費する(あぶく銭効果)
  - ⇒ 一日のギャンブル予算口座

## 参考

