

顧客価値の分析方法及び適用プロセスに関する研究

Research on the Analysis Methods of Customer Value and its Apply Processes

李 君在[※]

Kun-jae Lee[※]

Abstract

In this research, as a method for analyzing and grasping customer value, it focuses on "combined analysis", "price sensitivity analysis", "motivation analysis", "customer separation analysis", "Perceived Quality Profile", "Perceived Price Profile", "Customer value map", and "What / Who Matrix" which are considered to be particularly useful today. The research also takes a look at and explains specific cases. Then, the customer value analysis results measured using those analysis methods for marketing strategies are used. It is presented in three stages: "communication with customers," "customer value analysis," and "strategic management."

keywords: customer value, customer value analysis method, apply process, marketing strategy

1 はじめに

今日、多くの企業は厳しい競争環境に置かれている。顧客の要求の高度化やグローバル競争の激化、経済の低成長などにより、競争はさらに激しくなっている。このような厳しい競争環境の中、企業は競争優位を確保・維持するために、様々な経営活動を模索している。

実際、多くの企業は、緊縮経営や構造改革、品質管理などを通じて競争優位性を確保しようと努力している。しかし、このような企業内部活動による努力には、明らかに限界が存在しており、市場・顧客志向に基づく企業外部活動を通じた改善が必要である。すなわち、顧客価値分析・創造に企業努力を傾けることにより競争優位性を確保することができる。

多くの研究者は、顧客価値の創造が企業成功の重要な要素であると強調している。例えば、DayとWensley (1988) は、顧客価値は購買意思決定や製品選択に多くの影響を与えており、企業の競争優位の源泉であると述べている。また、Slywotzkey (1996) は、消費者のニーズは常に変化するため、経営活動を顧客志向に切り替えなければ、持続的な企業成長は期待できないと主張している。

顧客がモノやサービスを通じて獲得しようとする価値・ニーズを満たしてこそ初めて、企業は真の競争優位を確保し維持することができる。すなわち、競争優位の源泉として、顧客価値は非常に重要であり、その顧客価値を分析し、企業活動やマーケティング戦略に適用するためのプロセスに関する体系的な研究が必要である。

したがって、本研究では、まず顧客価値とは何か、そして顧客価値分析の戦略的根拠を明らかにする。

次に、顧客価値を分析・把握するための方法として、特に有用と考えられる分析法の「結合分析」、「価格感度分析」、「モチベーション分析」、「顧客離反分析」、「知覚品質・価格プロフィール」、「顧客価値マップ」、「What・Whoマトリックス」に絞り、具体的な事例を取り上げ説明する。最後に、それらの分析方法を用いて測定される顧客価値分析結果をマーケティング戦略に利用するための適用プロセスを「顧客とのコミュニケーション」、「顧客価値分析」、「戦略的マネジメント」の3段階に分けて提示する。

2 顧客価値の定義

「顧客価値とは何か?」「顧客が求める価値を正しく把握し、提供できているのか?」などの問いは、企業にとって最大の関心事であり、課題であると言える。しかし、それに対する解答は複雑で多様な側面を持ち、論者間に共通理解が成立しておらず、曖昧さを残していることは事実である。

以下では、幾つかの文献において定義されている顧客価値について再確認してみる。まず、Zeithaml (1998) は「顧客価値とは、製品の購入・使用による便益と費用に対する知覚をもとに、顧客の効用価値を統合的に測定したものである」と定義しており、Monroe (1990) は「買い手が認知する価値は、製品購入時に支払う費用に対し、得られる品質及び効用との相殺程度を意味する」と述べている。また、Butz and Goodstein (1996) は、「顧客価値とは、顧客がモノやサービスを使用しその結果として得られる付加価値として形成される、顧客と企業間の感情的な交流を意味する」と定義している。

このように、顧客価値に関する様々な定義があるが、Woodruff (1997) は、顧客価値の定義に関するレビューの中で、多くの文献に共通している点として、顧客価値は①「製品の使用に根源があり、それに結びついたものである」、②「企業側が主観的に決定するものというよりは、顧客によって感じ取られるものである」、③「これら知覚は顧客が受け取るものと製品を入手し活用するために負わねばならないものとのトレードオフである」と述べている。一方、顧客価値は、顧客の使用状況によって異なる場合がある。すなわち、顧客が認識する製品の価値基準は、購入前、購入時、購入後によって変わるということである。例えば、購入前は、各製品の属性を比較し、購入時や購入後には使用状況に応じた製品の満足度が最も重要な評価要因として作用することになる。これに関連しGardial et al. (1994) は、購入前は製品の属性が価値基準として重要な役割を果たし、購入後は製品を使用することにより発生する結果に重きを置いていることを明らかにしている。

3 顧客価値分析の戦略的根拠

顧客価値分析は、顧客、市場、そして競合他社をより深く理解するための幾つかのツールから構成され、次の2つの目的で使用される。1つ目は、収益の見込める市場セグメントを選択するためのセグメンテーション分析の手引きとして、2つ目は、企業の競争優位の基盤をモニタリングするために、市場セグメントを選択した後に持続的に行われる。

顧客価値分析を推進する戦略的根拠は、多くの研究結果によって支えられている。欧米諸国で行わ

れた研究結果によると、市場志向と企業のパフォーマンスとの間には、強い関連性があることが指摘されている。1990年代のコモディティ企業と非コモディティ企業140社に関する研究では、市場志向と収益性との間に強い関連性があることが明らかになった。

特に注目すべきことは、新規顧客の獲得よりも、既存顧客を維持する方が収益につながるという事実である。従来のマーケティング手法は、競合他社の顧客向けの値引きやセールス・プロモーションによって新規顧客を獲得することに重点が置かれていた。しかし、これらの顧客は引き寄せるのにコストがかかるだけでなく、本質的に企業や商品に対する愛着が薄い傾向にある。また、こうしたマーケティング活動は企業が提供できる顧客価値と必ずしも一致しないニーズを持つ顧客を引き付けてしまうこともある。その結果、これらの新規顧客のほとんどは、長期的に見た場合、収益には結びつかないことになる。また、将来的に新規顧客を満足させようとする、既存顧客を魅了した顧客価値を低下させることになるというトレードオフが生じてしまう。

顧客価値分析の概念を軽視する従来のマーケティング手法は、企業の収益性に脅威をもたらすことが指摘されている。その脅威とは、企業が競合他社から引き抜く新規顧客から収益を得ることはめったになく、これら新規顧客に製品・サービスなどを提供しようとする、逆に収益の上がる既存の顧客基盤を失うことになりかねない。その結果、利益なき成長につながってしまう。

顧客のロイヤルティが企業の収益性に与える影響は大きく、コストダウンや売り上げなどに良い効果をもたらしている。具体的に顧客維持が収益性にどのような影響を与えるかについては、次の3つが考えられる。

1) コストダウンに与える影響：

新規顧客を獲得しようとする、広告や販売促進などのマーケティングにそれなりのコストがかかる。しかし、企業や商品に対する愛着が強い顧客の場合は、直接営業・販売費があまりかからない。また返品、交換、保証などの直接費も低く済む。さらに、機会損失・機会費用にかかわる間接費があまりかからず、また口コミなどで宣伝できるので宣伝にかかる費用が相殺される。

2) 価格に与える影響：

ロイヤルティの高い顧客は、企業との長期にわたる取引の経験から信頼できる高い価値に対して、より高い金額を払う。

3) 売り上げに与える影響：

ロイヤルティの高い顧客は、企業に対する信頼度が増すに従い、より多くの製品を長期にわたり購入する傾向にある。また、自分と似た特性を持つ人に対して、口コミなどで宣伝を行ってくれるため、企業は収益の上がる顧客セグメントのベースを拡大することができる。

上記の通り、顧客維持が企業の収益に大きくつながることから、顧客価値分析の必要性は明らかで、重要性も高いことが分かる。顧客価値分析は、製品品質とサービスをコストとして考えるのではなく、リターンを得るための投資だと考えるべきである。

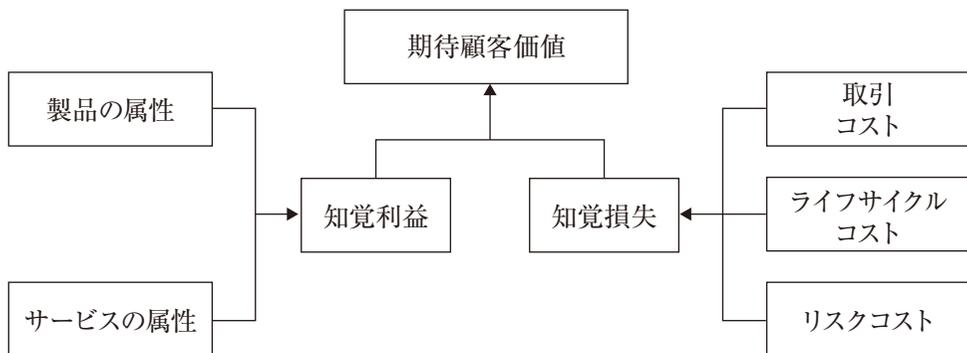
4 顧客価値モデル

顧客価値は、顧客が製品から受け取るサービス等のあらゆる価値の総和（総顧客価値）から、顧客が製品を購入するための全てのコストの総和（総顧客費用）を差し引いたものであると定義される。これらの利益とコストを定義する2つの、相補性のあるモデルとして「属性コストモデル（Attribute Cost Model）」と「モチベーションモデル（Motivation Model）」がある。以下では、この2つのモデルについて詳しく説明する。

4.1 属性コストモデル

最も有用な顧客価値の属性モデルとして、Naumann（1995）によって考案されたものが挙げられる。このモデルでは、図1で示されているように、顧客価値は顧客がモノやサービスに対して期待する価値（総顧客価値）と提供されるモノやサービスを評価し、入手し、使用し、廃棄する過程において顧客が見積もったコスト（総顧客費用）の組み合わせとして考えられている。

【図1 属性コストモデルの概念】



出典：Craig S. Fleisher and Babette E. Bensoussan, Strategic and Competitive Analysis, Prentice hall, 2003, p.185より抜粋加工

1) 総顧客価値

期待する価値はモノとサービスの属性から成り、以下のさらなる3つのカテゴリに分けることができる。

- ① 販売前属性：顧客が有形財を購入する前にできる評価および比較検討するための属性である。例えば、あるパソコンを買う前に顧客はそのパソコンのスペックを評価し、数分間操作し、総顧客費用と総顧客価値を比較検討する。
- ② 販売後属性：製品の購入後、一定期間使用してからでないと評価できない属性である。多くの場合、無形財が対象となる。多くのサービスは経験に基づいた使用属性に依存している。例えば、新しいブランドのワインの香りと味わいは何度か賞味してみないと分からない。他

にも、利用してからでないと評価できない美容院などがある。販売後属性を前提とする市場では、優れたモノおよびサービス経験を提供することが最優先事項である。

- ③ 長期販売後属性：長期間使用してからでないとモノおよびサービスの価値を評価できないものを含む。例えば、仲買サービスの価値は、長期にわたってリターンが実現されてからでないと判断できない。また脊柱指圧師の価値も、治療後数日経ってから背痛がなくなったかどうかを確かめてからでないと判断できない。

販売前属性を前提とする市場では、多くの有形な属性は簡単に模倣され、製品の差別化による競争優位の源泉が失われるため、激しい価格競争が展開されがちである。逆に、販売後属性または長期販売後属性を前提とする市場では、優れた経験を提供できる企業が競争優位に立つ可能性が高いと言える。

2) 総顧客費用

図1には、次に示す3つの種類からなる見積もったコストのコンセプトが示されている。

- ① 取引コストとは、モノまたはサービスの前払い金としての現金コストあるいは店頭価格である。
- ② ライフサイクルコストとは、モノまたはサービスを所有している全期間にわたって顧客が負担しなければならないコストである。これには、配送費、設置費、メンテナンス費、修理費などが含まれる。
- ③ リスクコストとは、見積もったコストよりも実際のコストが高かった場合、顧客が負うコストである。所有期間が長いほど、リスクは通常高くなる。

ライフサイクルが短い日用品市場では、購入の判断に取引コストが最も影響を与える。一方、ライフサイクルが長い製品・サービスの場合、ライフサイクルコストまたはリスクコストの方がより重要となる。

4.2 モチベーションモデル

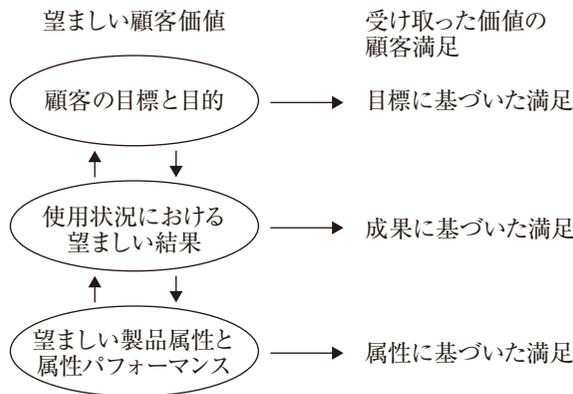
図2に示されたモチベーションモデルは、顧客価値階層モデルとして知られ、Woodruff (1977)により考案された。顧客価値のゴール・モチベーションモデルは、モチベーションの出現だけを分析する属性モデルとは異なり、顧客の購入時のモチベーションを中心にしている。また、顧客の使用状況が変化するのに伴い、モデルにおける他の全ての局面も同様に変化するために動的なモデルだと言える。すなわち、顧客価値は、常に変動するものだと考えることができる。

また、このモデルは製品属性に関する顧客満足を実現するだけでは十分ではないことを説明している。製品属性に満足している顧客は、自分のゴールまたはモチベーションにより近いものを提供する競合他社が見つければ、そちらの方に離反することになる。同様に、満足されていない顧客のニーズが競合他社のモノやサービスによって満たされた場合、それまでの顧客価値の基準は意味のないものになってしまう。そのため、顧客価値分析では顧客との親密さは重要な要素となる。

顧客価値分析の最も重要な戦略的意味は、価格、製品品質、サービス品質と顧客価値との相互関係である。すなわち、製品品質あるいはサービス品質および価格において、企業が顧客の期待を満たす

か、あるいはそれを超える場合のみ、顧客価値が実現されるということである。これらのいずれかの条件が満たされていない場合は、企業は顧客価値を提供することができないという意味である。例えば顧客が品質向上に価値を置かない場合、企業はモノやサービスの品質をそれ以上追求する必要がないことになる。その代わりに顧客価値分析のコンセプトは、目標としている顧客を獲得し、維持するための優れた顧客価値ゴールを提示しなければならない。

【図2 顧客価値階層モデル】



出典：Woodruff, R. B, Customer Value: The Next Source of Competitive Advantage, Journal of the Academy of Marketing Science, 25 (2), 1997, p.143より抜粋加工

Naumann (1995) は、顧客価値分析を効果的に実施するための戦略上有用な5つのガイドラインを挙げている。

- ① 顧客価値（製品品質、サービス品質、価格）は顧客が定義する。
- ② 顧客価値は競合他社が提供するものと比較し定義される。
- ③ 顧客価値は時間の経過とともに変わる。
- ④ 顧客価値はバリューチェーンを通じて作られる。
- ⑤ 顧客価値は企業内のすべての人を巻き込み協力して生み出す。

これらの5つの原則は、顧客価値を効果的に提供するための必要条件であり、全てを同時に追い求めなければならない。

5 顧客価値分析のプロセス

実際に顧客価値分析を行う際は、一般に次の3つの段階を踏むことになる。

【第一段階】：会話を通じた顧客とのコミュニケーション

- 1) 結合分析、2) 価格感度分析、3) モチベーション分析、4) 顧客離反分析

【第二段階】：正式な顧客価値分析

- 1) 市場の知覚品質プロフィール、2) 市場の知覚価格プロフィール、3) 顧客の価値マップ、
- 4) What・Whoマトリックス

【第三段階】：顧客価値の戦略的マネジメント

第一段階と第二段階に関する知識を有する企業は、顧客価値の戦略的マネジメントを上手く行うことができる。

以下では、顧客価値分析を工業製品の製造企業を例に取り上げ、それぞれの段階について説明する。

5.1 【第一段階】：会話を通じた顧客とのコミュニケーション

顧客と会話を持つ機会としては、顧客側から企業にコンタクトがあった場合である。これは通常、企業の顧客サービス部門あるいは前線にいる営業担当者を介して行われる。しかし、この種のフィードバックのみに依存することの問題点として、離反する顧客はめったに意見を言わないということである。さらに、ロイヤルティの高い顧客は、自発的に自分のゴール・目標またはモチベーションを述べることはほとんどない。通常、顧客は、モノまたはサービス属性に関してのみ意見を述べる。

こうした従来から行われてきた顧客との会話も重要であるが、別の有益かつ積極的な方法について紹介する。

1) 結合分析

結合分析は、最適な商品コンセプトを決定するための代表的な多変量解析を用いた分析方法で、商品の個別の要素ではなく全体を評価することで、個々の要素の購買に影響する度合いを算出する手法である。まず、フォーカスグループにさまざまな品質属性の組み合わせを示す。その後、彼らを選択したものを分析することにより、最大の顧客価値を生み出す属性を特定することができる。

2) 価格感度分析

価格感度分析は、モノやサービスの適正価格を導くための分析手法である。サンプリング顧客の価格弾力性は、「顧客に価格とトレードオフする様々な品質属性のしきい値を明示的に述べてもらう」ことで判別することができる。同様に、品質属性または機能とトレードオフするさまざまな価格のしきい値を聞くことができる。この分析から、より高い価格を追求するための収益性の限界を、定量化することが可能となる。

3) モチベーション分析

モチベーション分析は、消費者がどんな理由・動機で商品を購入したかについての購買動機調査のことである。消費者が自社の商品を購入した理由、他社の商品を購入した理由、または購入しなかった理由などを調べることによって消費者の心理的プロセスを検討することができる。モチベーション分析は、モノおよびサービスの属性を分析する前に行う必要がある。

4) 顧客離反分析

顧客離反分析は、顧客が企業から離反した理由を収集する。失敗体験から学ぶことも重要である。離反した顧客から根本的な原因を探るのは、困難かつ時間もかかるので、回答を得るまでに「なぜですか?」という質問を5回は繰り返さなければならないと指摘した研究結果もある (Reichheld, 1996)。

分析するに当たり、さまざまな情報源から顧客に関する情報を得て、優先順位を付け、枠組みを構築するのは困難な場合が多々ある。このためにParasuraman (1997) は、誰からどのような情報を収集するのかを決定するために、次の4つの有用な枠組みを考案している。

- ① 新規顧客および離反顧客からの属性情報は、新規顧客を引き付けるための戦略に適合する。
- ② 短期顧客および離反顧客からの結果情報は、既存の顧客ベースを強化するための戦略に適合する。
- ③ 長期顧客と離反顧客からのモチベーションに関する情報は、顧客と親交を深めるための戦略に適合する。
- ④ 新規顧客が短期顧客に、そして長期顧客に変化するなど、企業との親密度が徐々に高まっていく顧客からの価値認知の変化に関する情報は、将来の競争戦略の構築に適合する。

5.2 【第二段階】：正式な顧客価値分析

顧客価値分析に関しては、幾つかの分析方法とテクニックが開発されている。ほとんどの分析手法は、第一段階で収集した情報の多くを組み入れ利用される。ここでは一般的な8つのテクニックを紹介する。

1) 市場の知覚品質プロフィール

分析対象としたモノやサービスの顧客に関する、主要な購買基準を調べる。次の3つのステップにより表1に示した知覚品質のプロフィールを作成する。

ステップ1：自社と競合他社の顧客に主要な購買基準を、全体を100としたウェイト付けをしてもらう。例えば、表1では、「意匠性」のウェイトは20になる。

ステップ2：自社と競合他社が、それぞれの主要な購買基準で提供するにあたっての業績を、10を満点としてランク付けしてもらう。例えば、表1では、「A社の品質の安定性」は7になる。

ステップ3：自社と競合他社の購買基準のスコアに、各基準に割り当てたウェイトを掛ける。各企業のスコアの合計をプラスすると、市場で認識されている品質のプロフィールが完成する。

表1は、具体例として、工業製品市場におけるA社の知覚品質プロフィールが示されている。このプロフィールは、A社が、競合他社と比較して顧客価値をいかに上手く満たしているかについて、示唆を与えている。

分析結果としては、全体的に見た顧客価値におけるA社のポジションは、競合他社X、Y、Z社とほぼ拮抗している。表1より、A社の工業製品の品質は、全体的に見てほぼ平均的なポジション(1.0108対1)にある。しかし環境対応については相対的な強みはあるものの、納期そして営業方針・活動については弱いことが分かる。知覚品質のプロフィールは、戦略構築の基礎であり、インテリジェンス活動を通じて正確かつ質の高い情報収集が欠かせない。

【表1 工業製品市場における知覚品質プロフィール】

品質属性	業績スコア					全社の平均	割合	加重 × 割合
	加重	A	X	Y	Z			
意匠性	25	7	6	7	6	6.500②	1.076③	26.900④
品質の安定性	20	7	7	7	6	6.750	1.037⑤	20.740⑥
納期	20	6	7	7	7	6.750	0.888	17.760
環境対応	25	8	8	7	7	7.500	1.066	26.650
営業方針・活動	10	7	8	8	8	7.750	0.903	9.030
	100						101.08⑦	
顧客満足度		7.00①	7.20	7.20	6.80	7.05		
市場の知覚品質割合								

出典：筆者作成

表1における知覚品質プロフィールの作成は、次の方法で図中の①～⑦の順で行う。

- ① A社の（意匠性+品質の安定性+納期+環境対応+営業方針・活動の平均値）
 $(7 + 7 + 6 + 8 + 7) / 5 = 7.000$
- ② 意匠性の全社平均
 $(7 + 6 + 7 + 6) / 4 = 6.500$
- ③ 7 （A社の意匠性）/6.500（意匠性の全社平均）= 1.076
- ④ 25 （A社への意匠性の加重）×1.076（意匠性への割合）= 26.900
- ⑤ 7 （A社の品質の安定性）/6.750（品質の全社平均）= 1.037
- ⑥ 20 （A社への品質の安定性の加重）×1.037（品質の安定性への割合）= 20.740
- ⑦（加重×割合）の合計
 $(26.900 + 20.740 + 17.760 + 26.650 + 9.030) = 101.08$ となる。

他の計算（ここでは小数点以下4桁切捨）も同様の方法で求める。

2) 市場の知覚価格プロフィール

知覚価格プロフィールは、知覚品質のパラメータの代わりに顧客が認識する総顧客費用が使用されている点以外は、市場で認識されている品質のプロフィールと似ている。相対的な価格プロフィールの作成には、市場で認識されている品質のプロフィールと同じ方法が使用される。表2では工業製品市場における知覚価格プロフィールが示されている。

価格満足度の加重については、知覚品質プロフィールと同じように100をそれぞれ重要度に応じて配分することになる。満足スコアは10を最大値として、収集した情報を基に採点する。

【表2 工業製品市場における知覚価格プロフィール】

価格満足属性	満足スコア						割合 (スコア/平均)
	加重	A社	X社	Y社	Z社	全社 平均	
新規製品の価格	55	7	7	7	6	6.750①	1.037②
量産品の価格	35	7	6	7	8	7.000	1.000
為替レート	10	7	7	7	7	7.000	1.000
	100						
顧客満足スコア		7.000③	6.666	7.000	7.000	6.916④	
価格競争力スコア		1.012⑤	0.963	1.012	1.012	0.999	
相対的な価格スコア		0.987⑥	1.037	0.987	0.987	0.999	

出典：筆者作成

表2の知覚価格プロフィールの作成は、以下の方法で図中の①～⑥の順で行う。

① 新規製品の全社平均

$$(7 + 7 + 7 + 6) / 3 = 6.750$$

② A社の新規製品の価格と全社平均との比較

$$7/6.750 = 1.037$$

③ A社の（新規製品＋量産品の価格＋為替レート）の平均値

$$(7 + 7 + 7) / 3 = 7.000$$

④ 顧客満足度スコアの平均

$$(7.000 + 6.666 + 7.000 + 7.000) / 4 = 6.916$$

⑤ 顧客満足度スコアの平均に対するA社の価格競争力

$$7.000/6.916 = 1.012$$

⑥ 価格競争力スコアの平均に占めるA社の競争力

$$(1.012 + 0.963 + 1.012 + 1.012) / 4 = 0.999$$

$$0.999/1.012 = 0.987 \text{となる。}$$

他の計算（ここでは小数点以下4桁切捨）も同様の方法で求める。

表2から見た結果は一目瞭然であり、A社（0.987）から見た競合他社X、Y、Z社の価格プロフィールは、競合他社のY社とZ社とは拮抗しているが、X社（1.037）が優位性を有していることが明らかである。ここで考えなければならない戦略は、Z社の量産品の価格への対応となる。他には、市場での価格優位性は競合他社を含めてどんぐりの背比べとなっているので、X社に対する戦略は価格面での差別化を実施すべきである。

3) 顧客価値マップ

顧客価値マップは、自社の製品が提供している顧客価値を競合他社が提供しているものと比較・分析する手法である。これは、図3の通り、上述の知覚品質を横軸に、知覚価格を縦軸にしてプロ

フィールを4つのセルのマトリックスに組み合わせる。この市場では、まず目上に45度の対角線が引かれ、公正価格ラインを表している。このラインにそって、品質と価格は1：1の割合でバランスが取れている。しかし、品質と価格が1：1の割合でバランスが取れてない場合、それを反映して異なる角度が選択される。

この公正価格ラインの下および右に位置する企業は、現在の価格レベルで市場シェアを増加させるのに最適なポジションにいることになる。一方、公正価格ラインの上あるいは左に位置する企業は、市場シェアを失うことが危惧される。また、これらの企業は市場シェアを拡大するためには、価格を下げなければならない。これらの戦略的に重要な結論は、顧客価値マップの結果から導き出すことができる。

顧客価値マップの計算および作成は、次のステップに沿って行う。

【第一ステップ】：

表1で示した工業製品の知覚品質プロフィールにおいて、顧客満足度の全社平均（7.050）は既に求めてあるので、この数値を80とした場合、A社をaとする。すなわち、表3の中の①②の計算は、

- ① A社の顧客マップに必要な計算をする。

$$7.050:80 = 7.000 : a$$

$$7.050a = 560$$

$$a = 560/7.050$$

$$a = 79.432$$

- ② 次にX社の顧客マップに必要な計算をする。

$$7.050:80 = 7.200 : x$$

$$7.050x = 576$$

$$x = 81.702$$

第一ステップで市場における知覚品質の全社平均が7.050の場合は、下の計算により77.163となる。

$$7.05:80 = 6.800 : z \text{ (全社平均)}$$

$$7.050z = 544$$

$$z = 77.163$$

その他の計算も同じ計算を繰り返す。その結果は、表3となる。

【表3 相対価格の計算結果】

顧客満足度の全社平均	7.050	80.0
A社	7.00	79.432①
X社	7.20	81.702②
Y社	7.20	81.702
Z社	6.80	77.163

出典：筆者作成

【第二ステップ】：

表2における価格のプロフィールにある相対的な価格スコアを使用する。価格のプロフィールを表4にまとめる。

【表4 相対的な価格スコア】

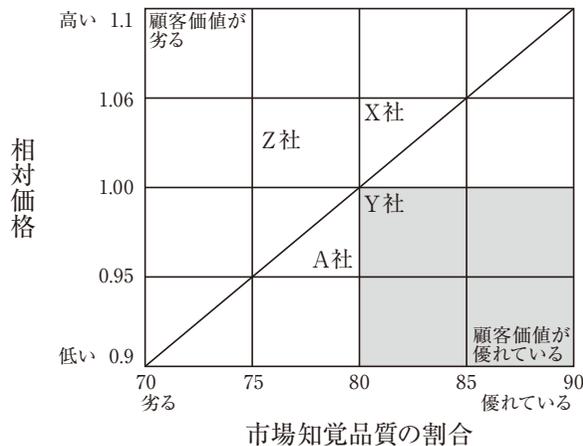
相対的な価格スコアの全社平均	0.999
A社	0.987
X社	1.037
Y社	0.987
Z社	0.987

出典：筆者作成

【第三ステップ】：

表3と表4の数値を基に図3の顧客価値マップを作成する。図3から得られる結果としては、A社とY社は価格公正ラインに沿ったところにポジションしている。しかしY社が価格価値として優れたポジションを得ていることから、A社は更なる積極的な戦略を構築し、競合他社Y社に対応することが迫られている。表2で示した価格のプロフィールでは、A社（0.987）とY社（0.987）は同等な価格競争力を有しているが、表1で示した知覚品質プロフィールの結果を見れば、Y社（7.200）は優れた品質プロフィールを市場に提供していることもあり、やはりY社の競争優位がA社にとって脅威となる。

【図3 顧客価値マップ】



出典：筆者作成

4) What・Whoマトリックス分析

What・Whoマトリックス分析は、企業が顧客価値を改善し向上させようとする目標達成に向けて、その進捗状況をトラッキングするための有効な分析方法である。すなわち、企業内の誰（プロセスおよび機能領域）が、何（どのような品質および価格属性）を提供する責任があるかを割り当てる方法である。このマトリックスを作成する際、認識している顧客価値と、実際の顧客価値を区別しておく必要がある。

例えば、顧客価値が劣ると認識されているために企業の相対的なポジションが弱まっている場合、その責任はマーケティングおよび営業部門にある。実際に劣っているのであれば、根本的な原因を探し出す必要がある。また、配送途中で製品が破損してしまった場合、その責任は製造部門や設計部門ではなく、配送部門にある。

図4は、このマトリックスの例である。ハイライトされている太字のXは、それぞれのキーとなる属性に最も直接的な影響を与える部門・プロセスである。

【図4 What/Whoマトリックス】

品質属性	設計	品質保証	製造 I	販売	流通	製造 II
品質にむらがない	X	X	X			
見栄え	X	X	X			
納期	X		X	X	X	X
サービス				X	X	
ブランドイメージ	X	X	X	X		
容器サイズ		X			X	X

出典：筆者作成

5.3 【第三段階】：顧客価値の戦略的管理

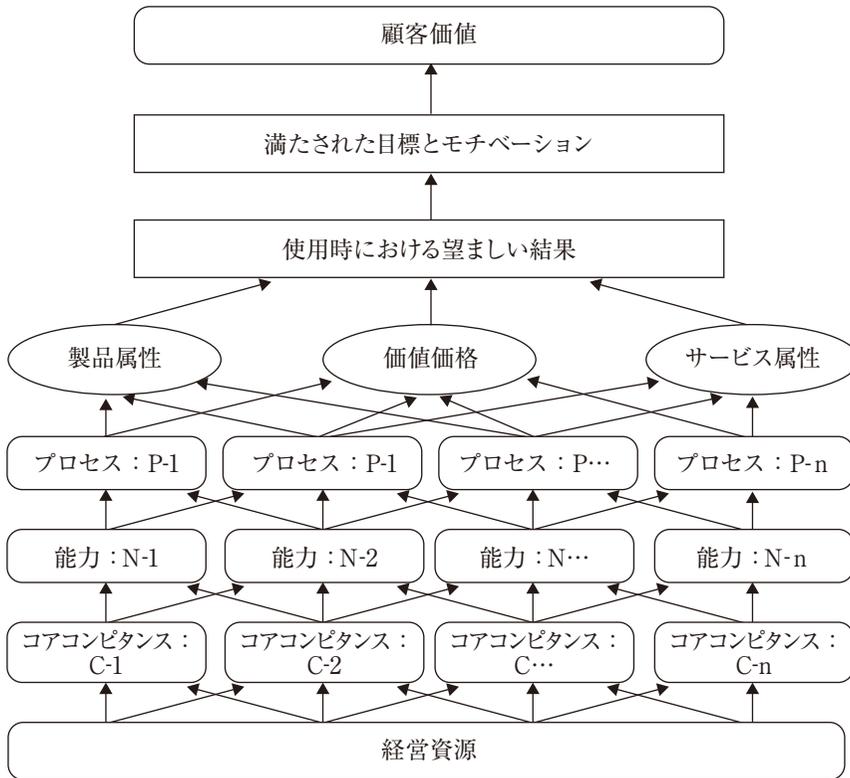
企業は、第一段階と第二段階の分析から得た結果を基に新たな戦略を構築し実施することができる。但し、戦略を構築し実施するための条件としては、インテリジェンス活動を通じて収集・分析・評価された情報を利用することである。企業は、第二段階の顧客価値分析を完了したら、どの製品およびサービス属性が優れた顧客価値を提供しているかが把握できる。

最初のステップは、顧客価値を提供するための活動、プロセス、そして経営資源を確保し強化することになる。企業の弱点として解決できていない属性については、その弱点をフォローするための関連した活動・プロセスが識別されているはずである。その活動・プロセスを確実に改善すれば、測定可能な成果を獲得できる。その理由としては、①顧客価値分析は、それらを優れた価値を創出するための密接な関連要因として認識しているからである。また②顧客価値分析は、①で認識された他の活動・プロセスに比べ、顧客価値に大きなインパクトを持つものとして理解されているからである。最

後に、顧客価値とは全く連動していない活動・プロセスが合理化の対象となる。

図5は、顧客価値分析を実行するための一般的な手順を表したマップである。顧客価値分析の本質は、優れた品質のモノやサービス、価格を提供することにより、企業の経営資源と顧客価値を合致させることである。実際の顧客価値分析は、複雑かつ多岐にまたがるので、2つの構成要素に分けて考える必要がある。

【図5 顧客価値に関する全体的な戦略的マネジメント】



出典：Craig S. Fleisher and Babette E. Bensoussan, Strategic and Competitive Analysis, Prentice hall, 2003.

まず、顧客価値は、図5で示したように顧客の使用時における望ましい結果と、顧客の目標・モチベーションにおける最終的満足をもたらす製品品質、サービス品質、適正価格に分けてマネジメントしなければならない。次に、企業の中核能力、そして究極的にはビジネスプロセスと活動を支えるための経営資源を戦略的に管理しなければならない。利益は、内部および外部の2つの構成要素が交差するところで生まれるとも言われている。すなわち、持続可能な競争優位は、企業の経営資源、中核能力、そしてプロセス間の連結などが、競合他社が模倣不可能なほど、顧客価値にしっかりと組み込まれている場合に生まれる可能性がある。

外部および内部には、次の3つの動的な変化があると考えられるので、マーケティング・インテリジェンス活動を通じて顧客価値分析の基本的なプロセスを継続的に行うか、少なくとも頻繁に行う必要がある。

- ① 顧客の目標とモチベーションの変化。
- ② より優れた価値が提供された場合、顧客は競合他社に離反する。
- ③ 上記2つの要因により、内部の経営資源、中核能力、プロセスは時間の経過と共に劣化するか、陳腐化する可能性がある。

6 まとめ

現代のマーケティング・パラダイムは、不特定多数を対象とするマスマーケティングから、顧客のニーズや属性に合わせて展開する顧客志向のマーケティングへと変遷している。実際、多数の企業は、マスマーケティングの方式から抜け出し、ニューパラダイムとしての顧客志向のマーケティングに移行しようとしている。しかし、長い間慣れ親しんだ従来のマーケティングから脱却できず、多くの時間と労力を費やしている。例えば、情報技術の発展とともに、大規模なデータウェアハウスを備え、数百万の顧客情報を集めることが可能になっているにもかかわらず、それらをベースとする顧客志向のマーケティングは、初歩的なレベルに止まっている。これは、大容量の顧客情報が無用というより多くの企業が未だに製品志向のマーケティングを展開し、これらのデータを上手く活用できていないことを表している。

顧客志向の企業は、製品価値を確立することよりも、顧客価値を創出することに経営資源を集中しなければならない。すなわち、競合他社よりも先に顧客価値を分析・理解し、それを商品化して提供しなければならない。そのためには、顧客とのコミュニケーションや顧客価値分析、戦略的マネジメントが必要不可欠である。そういう意味で、本研究では、顧客価値を分析・把握するための方法として、今日特に有用とされる分析法の「結合分析」、「価格感度分析」、「モチベーション分析」、「顧客離反分析」、「知覚品質・価格プロフィール」、「顧客価値マップ」、「What・Whoマトリックス」を取り上げ説明し、それらの分析方法を用いて測定される顧客価値の分析結果をマーケティング戦略に利用するための適用プロセスを3段階に分けて提示した。

本研究は、学術的な側面と実務的な側面から幾つかの意義と示唆を提供する。第一に、現在、顧客価値の重要性が高まっているにもかかわらず、顧客価値分析に関する研究がほとんど行われていない。本研究では、顧客価値を製品属性と結び付け測定することで、マーケティングの観点からより適切で実務的な顧客価値の分析・測定を行っている。

第二に、従来の研究では、主に定性的な分析方法に基づき、結果を導き出している。本研究においては、定量的な分析方法を提示しており、また顧客価値を「属性コストモデル」と「モチベーションモデル」に分けて提示することにより、顧客価値の使用用途に応じて測定方法を変えなければならないことを示唆している。

最後に、このような一連の分析方法を用いて測定される顧客価値がマーケティング戦略に利用でき

ることを明らかにしている。特に、技術発展により製品属性に基づいた差別化が容易ではない市場状況から考えると、顧客が重要視する価値・ニーズを分析・理解し、それに基づいた市場細分化や新製品開発、広告戦略などのマーケティング戦略を導き出し、競争優位を確保することができるであろう。品開発、広告戦略などのマーケティング戦略を導き出し、競争優位を確保することができるであろう。

参考文献

- 加護野 忠男 (2014).「顧客価値を高める3つの戦略」, 一橋ビジネスレビュー 61(4), 6-15頁.
- 菅澤 喜男 (2014).「インテリジェンス・マネジメントが目指すもの」, *Intelligence Management*, 5(1), 1-15頁.
- 高橋 史早 (2018).「顧客価値尺度の開発と検証」, *JSMDレビュー* 2(2), 39-47頁.
- 長瀬 浩明・田淵 史・上條 正義 (2008),「商品開発のための顧客価値分析法」, 長野県工業技術総合センター研究報告(3), 125-128頁.
- 延岡 健太郎 (2017).「顧客価値イノベーションによる価値づくり経営」, 日本政策金融公庫調査月報, 4-15頁.
- Day, G. S. (1981), The product life cycle: Analysis and applications issues, *Journal of Marketing*, 45(Fall), pp.60-67.
- Butz, Howard E., Jr. and Leonard D. Goodstein. (1996), Measuring Customer value: Gaining the strategic Advantage, *Organizational Dynamics*, 24(Winter), pp.63-77.
- Gardial, Sarah Fisher. D. Scott Clemons, Robert B. Woodruff. David W. Schumann, and Mary Jane Burns. (1994), Comparing Consumers' Recall of Pre-purchase and Postpurchase Evaluation Experience, *Journal of Consumer Research*, 20(March), pp. 548-560.
- Higgings, T. (1998), The Value of Customer Value Analysis, *Marketing Research*, 10(4), pp38-44.
- Miles, L. D. (1972), *Techniques in value Analysis and Engineering*. New York, McGraw-Hill.
- Monroe, Kent B. (1990), *Pricing: Making Profitable Decisions*. New York, McGraw-Hill.
- Naumann, E. (1995), *Creating Customer Value: The Path to Competitive Advantage*. Cincinnati, OH, Thompson Executive Press.
- Parasuraman, A. et al. (1985), A Conceptual Model of Service Quality and its Implication for Future Research, *Journal of Marketing*, 49(4), pp.41-50.
- Parasuraman, A. (1997), Reflections on Gaining Competitive Advantage Through Customer Value, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2), pp.154-161.
- Reichheld, F. F. (1996), Learning from Customer Defections, *Harvard Business Review*, 68(5), pp.105-111.
- Sprague, D. A. (1996), Adding Value and Value Analysis to TQM, *Journal for Quality and Participation*, January/February, pp.70-73.
- Woodruff, R. B. (1997), Customer Value: The Next Source of Competitive Advantage, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2), pp.139-153.
- Zeithaml, Valerie A. (1988), Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence, *Journal of Marketing*, 52(3), pp.2-22.