

タイトル	基調講演I マーケティングにおける産学協同とその実例(<特集II>産官学連携シンポジウム 産官学連携における社会科学系モデルの探求,山田定市教授退職記念号)
著者	清水, 聡
引用	北海学園大学経営論集, 2(4): 197-207
発行日	2005-03-25

## マーケティングにおける産学協同とその実例

明治学院大学経済学部教授 清水 聰 氏

司会 — まず初めに御講演いただきますのは、明治学院大学経済学部教授清水聰様でございます。

— 清水聰様の御紹介を申し上げたいと思います。お手元の資料でございますとおり、1986年、慶応大学商学部を御卒業され、その後同大学大学院博士課程を修了、それからアメリカのノースウェスタン大学ケロッグ大学院に御留学されまして、現在は明治学院大学経済学部の教授として教鞭をとられています。御専門は、消費者行動、データマイニング、マーケティング・リサーチ等でございます。

なお、「消費者視点の小売戦略」を千倉書房より本年度出版された御本など、多数のご著書を出版されております。それでは、清水様、よろしく願いいたします。

### 1 産学協同のメリット

— はじめまして、清水でございます。人にこうやって紹介されるのは結婚式以来なので緊張してしまいました。

私は、マーケティングにおける産学協同とその実例ということで、皆様方にはメモ程度のものお渡ししているのですけれども、内容は大体各36分ぐらいですけれども、ちょっとお話をさせていただければと思います。

— まず、産学協同のメリットというところから簡単にお話をさせていただきたいと思います。

まず、企業にとってのメリット、これは私がいかに実際では何をやってきたかということについていろいろお話ししないとだめだと思います。先ほど御紹介していただいた本ですが、私がその本を書くベースになっているのは、正直言って産学協同のたまものであるといえます。どうしてかと言うと、こういう研究をやりたいのですがというようなことで、企業と一緒にタイアップしてやった研究でして、どこまで本当に発表していいかという契約を結んで、その範囲内で書いたものだからです。

正直言って、何かやろうとといったときに、では学生さんを使ってアンケートをとってどうのこうのというようなことをなさる場合もありますが、それだと実態がわからないことが多いわけですね。例えば、スーパーマーケットの買い物について、学生さんを使って実験するようなことをやっても、実際学生さんがスーパーで何人かの人買っているのかと云ったら、余り買ってないわけですね。コンビニの方が売れている。やっぱり実態と乖離しているところで論文書いたところで、自分の評価は何ほのものかというようなことがございまして、企業との連携が必要になってくるのです。

— まず、メリットなのですけれども、一つ

目は、研究者の持つ新たな知見とか経験を活用することがあげられます。学者というのは企業人と違ひまして、自由業です。したがって自由な発想とか、あるいは自由な手段を考える。要は、同じ企業の中に入ると、これとこれってタブーでしょうみたいなことを平気でやってしまうみたいなことがございまして、そういう意味では、手段も選択もちょっと変わっていますし、あるいは先生同士で結構変てこりんなネットワークを持っているわけですね。こういうことがわからないのだけれどもということ、僕のところ聞きに来て、ああそれならあちの先生の方が知っているよ、というふうにネットワークを使って紹介してあげる。こういうのは企業にとって非常に大きなメリットだと思います。

では、研究者にとってのメリットは何かと、企業を持つ豊富なデータや情報を入手できるということがあげられます。マーケティングは社会科学の領域ですが、この社会科学というのは、やはり実際の現場との接点を見て何ぼの世界なのですね。ところが、やはり机の上の中で、この理論はこうあるべきであるとか、こうでないといけないなどということをやっている、現実にはわからないのです。

— 私の所属している消費者行動研究学会という学会の中に、ある偉い先生がいらっしゃいます。その先生は、自分は消費者行動の研究としては一流なのだけれども、買い物嫌いだとおっしゃるわけですね。買い物嫌いな人が消費者行動の買い物研究して何になるのだということ。自分の洋服も買えないし、自分の洋服を妻に選ばせて、スーパーなんか行ったことない人が、スーパーの購買法なんて偉そうなこと言うんじゃないよというのがあります。そういう意味では企業の持つデータを入手できるのは大きなメリットです。

それから、自身の持つ仮説の検証があげられます。先生方の中には、先生になったら上

がりで、仮説もなく、化石になっている人もいます。大抵の先生は、何かこんなことがあるのでないかなと思いがいろいろ研究していますが、それを実際フィールドで確かめるというチャンスはありません。そうしたときに、企業と連携していくと、そういうのも確かめられて非常に自分の研究が進む。そういう意味では、物すごいメリットであると思います。

— 研究者間での競争力を高めるということなのですが、我々研究者も、こちらにいらっしゃる北海学園の先生もそうなのですが、あるときは連携しますけれども、あるときは一匹狼の我々はライバルなのですね。そうすると、ライバルですから、やはり相手に勝たないと意味がないわけで、協同するところは協同するけれども、勝てるところは勝たなければいけない。そうすると、いかに企業と一緒にあって、ほかの人が持っていないデータを使う、あるいはほかの人が考えつかないような研究するかということが、私自身の競争力、私自身のマーケットという意味で大事になってきます。

## 2 産学協同での痛い経験

— そうしたわけで、産学協同をいろいろやらせていただいております。痛い目にも随分遭ってきているというお話をしたいと思います。

それは、産官とそれから私のような学者とのコミュニケーションのギャップです。たとえば、同一分野の研究者とコンペをやらされていたということがありました。ある日、先生お願いしますよと言って担当の人がやってきて、話をしていたのですが、その後しばらく来なくなって、なかなかいつになっても始まらないのです。どうしてかなと思っていたら、ある学会に行きましたら、それと同じテーマで別の学校の先生が発表しているわ

けです。おかしいな、この企業おれと一緒にやるといったのにどうしてなんだろう。そうしましたところ、その担当者が、要はこれはコシペだったのだ。あなたよりあっちの先生がいいもの出したからあっちにしましたというふうに言われて、それはないだろう。では、私の出したアイデアについては、まあそれはうまく活用させていただきました。にこにこ笑われて、とんでもないことだと思ったことがあります。

—それから、報酬のあいまいさ、これも非常に難しい問題です。我々はやはり清楚を旨とする大学の教員でございますので、大学の先生の中には、共同研究しようということは、幾ら以下だとやらないとか、ずうずうしいことおっしゃる人もいるのですけれども、そういうのはちょっとどうかなとやはり思うわけで、そういう意味では言わないわけですね。そうすると、これはいろいろあるのですけれども、企業によっては、大体一流企業とされているところが共同研究しようと言った場合に、大体普通にちゃんとやってくれるわけです。

怖いのはIT系と、あとここにいらっしゃる官庁。IT系は、とてつもなく法外なものを出してくれる場合もあれば、法外に少ない場合もあるのですね。あるIT系の会社がいろいろこんなことをやろうと何回も何回も私の学校に来て、いろいろアイデア出して、いいねいいねと、全然データを出すとか話をしなくて、どうなのかななんて思っていて、最後の方になって、いやいろいろお世話になりましたということで、このくらいの厚みものをごさったわけです。この厚みだとどうもお金ではなさそうだな。これは商品券に違いない。これは税金対策上非常にありがたいなど、そんなふうに思って見ていたのですけれども、ふたをあけてみたら、その会社の何十周年記念というボールペンが2本入っていました(笑い)。やられたと。おれのアイデ

アはただかみたいなことがございました。これはIT系。

—あと官庁の方も、いわゆる審議会みたいなところに入っている場合、そちらからも情報が得られますし、その審議会の委員であるということは、なかなか学校の中でステータスであったりする場合もあるのでいいのですけれども、ちょっと来て話をしてくださいということがこの間もありました。それで霞ヶ関までえっちらおっちら行って話をしたのですけれども、とにかくこの日しかあいてないからこの日に来てくれと言われて行って、資料つくってお話をしたのですけれども、ありがとうございましたかね。その後何か来るのかなとずっと待っているのですけれども、あれから3カ月たちましたけれども何も来ない。一体何なのだ、官庁ってそんなに偉いのだ。少なくとも霞ヶ関までの交通費ぐらい出せよな。別にそんなこと言いたくないのですけれども、要は官庁の人は、割とそういうところが傾向として強いところがございまして、これは頭がおかしいです。

—それから、成果の違いと報告基準の違い。これはどういうことかと申しますと、相手の企業が思っていた以上にいい結果が出てしまった場合というのがあるのですね。こんな格好でもってつくりましょうとか、こんな格好で何かやりましょうといったときに、非常によくなった。いいものが出た途端に、企業の方はこれ発表するのやめてくれませんかといきなり言い始めるわけです。ちょっと待ってよと、僕はこれを、要はお金でないのだよ。僕はこれを学会で発表したい。学会誌に書くことが僕にとっては大切であって、それができないとなると、今まで研究を一緒にやってきたのちょっとねという話になるわけですね。これは非常に難しく、最初からやはりどこまでしゃべっていいとか、どこはだめというのをしっかり決めておかなければならないということが非常によくございます。

—それから、大学名による待遇の違い。これは私、非常に悲哀を感じたことがございます。明治学院大学というのは、皆さん御存じの方も多いと思うのですけれども、知らない人は大抵、ああラグビーの強いところですかとか、一度私が大学の仕事の関係で、北陸地方の高校の説明会に行き、予備校主催だったので、ブースを出して構えていたところ、ある御夫婦がげげんな顔してやってきて、明治学院は明治大学の予備校ですかと言われたのです。私はそこで機転をきかせて、では青山学院は青山大学の予備校ですかと言いつたのですけれども（笑）、そのぐらゐやはり知名度がないというのは、かなり致命的になるわけです。

これはどういうことかという、ある研究会とかある勉強会とか、そこで一緒に超一流の国立大学さんと、超一流の私立大学さんと一緒にいろいろやったときのことで、最後の報告会が終わった後で打ち上げとかいって御飯を食べに行ったときに、ああいうところの研究会って支払いいいよねなんて酔っぱらって一流大学の先生たちが言い始めたわけです。それで僕も、ああそうですねなんて言っていたのですけれども、あれっ、ちょっと私がもらっている額と違うんじゃないのと感じたわけです。それで担当の人が横に座っていたので、これはどういう訳ですか聞いていたら、いや、一流大学の名前だとお客さん呼べるのですけれども、先生の学校の名前ではちょっと難しいのでと答えてきたわけです。要は、大学の名前であなたさんはお金を払ってくれていて、私は要は分析要員として呼ばれた。要は向こうがスター選手で、私はいわゆる赤帽さんだった。そういうことだったわけで、これはなかなか厳しいなという感じです。—それから、あと学会とか大学でのポジションの危うさ、これもあります。これは学会の懇親会などの席で、友達の関西人としゃべっていたときに、いきなり、清水氏ことし

幾ら稼いだ、こう切り出すのです。僕は、全然と答えたら、その友人は、まあ来年もし1年間サバティカルで休むとしたら、3,000万円ぐらい稼げるといきなりぶあつとでかい声で言うわけですよ、関西人。周りがしいんとなるわけです。やばいぞ、そんなに稼げるわけない。僕はお金のために働いている訳ではない。実際本当はない。あつたらこんな仕事やってないです（笑）。そういうようなことをずばつと言う人がいて、こういうのはやっぱりポジションが危ういですね。

—あと大学の問題があります。私は先ほど御紹介がございましたように、大学は経済学部の経営学科に所属しているわけです。経済学部の中には、したがって産学協同とは全く型違いの先生方がいらっしゃるので、そういう先生方と一緒にやはり食事なんかをしたりすると困ってしまうのは、何かこう最近何とかという会社がこうなっているけれども、どうなのかなとか、やっぱりそうだよねなんて話をしているのだけれども、僕はその会社と一緒に仕事をしているから、あの会社もうあの製品だめなので打ち切るのだとわかってたりするわけですね。でも、黙っているのです。そういうようなことで、ちょっとやりにくくなったりする。

—もっと傑作だったのは、ある年、私の大学の経済の先生が、清水、外からの収入が60万円以下のときは税務署に届けてはだめだよ。届けてしまうと、その後ずっと税務署に追っかけられるから、いい話教えてあげたでしょう、こういうふうに来るわけですね。でも企業と共同研究やっていて、60万円超えてしまうことなんてざらにあるわけで、そうですか、ありがとうございますとか何か言ってしまうのですけれども、こういうの難しいですね。

それで、多少あいつは稼いでいるらしいとかうわさが立つと、これは大学の中で本当にやりにくくなって、稼ぎなんか僕は全然いい

方ではないのですけれども、飲みに行くともせず、あの人はマーケティングやってもうけている。全然学校の仕事やらないでもうけている。もうけしからん、もうそんなような話をする先生が必ずいます。だから共同研究やって、要はデータもらうから報酬はほとんど低いにもかかわらず、外と研究やっているという、何かものもらっているのではないかと思われる。それはやっぱり厳しいですね。

—これは企業の方にぜひお願いしたいのは、大学の先生イコール暇であるという認識ですね。要は何か一緒にやっていて、ペーパーが上がってきた。では分析しようと。では火曜日に、ではあさっての朝ぐらいまでにできますか。僕は業者ではない。要は、データ渡せば業者というのは、あさっての朝までに出不ければ金払わないよと言えば、みんな徹夜してやりますけれども、僕は業者ではないのです。これはなかなか認識をぬぐい去るのは難しい。

—私なりに考えたところで、大学の教師というのは、他人が思うほど暇ではないのですけれども、自分が思うほどは忙しくないのです（笑）。これは正しい認識だと思うのですけれども、でもやはり外の人是非常に暇であるという認識が非常に強いのですね。いいですね夏休みあって、いいですね、毎日授業だけやって残りの日何やっているのですかと聞いてくるわけです。残りの日は研究しているのです。研究といたっていいですね、楽しいことやっているのでしょうかね、いいなど。もっとひどいのになりますと、僕らは女子大生と飲むときお金払うのですけれども、先生はいいですねと言ってくるわけです。何言っているんだよ、勘違してもらっては困る。女子大生パブなんか行っているのではないんです（笑）。コンパなんか行くとたかられてしまつて大変なんだよねと言っております。そこら辺は、やはり難しいという気がいたします。

### 3 産学協同成功の秘訣

—では、うまく成功するには、こういう失敗の轍を考えて、何をやったらいいのだろうかということですが、一つはやはり研究者の選択です。企業さんとか官公庁さんをお願いしたいのですけれども、バックグラウンドをちゃんと考えておいてほしいということなのです。

要は、これはもう一般的に言われているのですけれども、自分の出身大学のことだからいいと思うのですけれども、例えば慶應義塾大学の助教授の方が明治学院の教授よりも偉いと思っている人は世の中半数いる。これは大学の先生の中で見れば、勤続年数とか研究年数で人を評価する、そういうことはないのですよ。世の中で、やはりその大学の先生によさイコール入学のときの偏差値で見ちゃうという、この傾向が非常に強いわけですね。だから多分こちらの北海道でも、どういう序列になっているのか知りませんが、Aという大学の先生の方が、Bという大学の先生よりも偉い。なぜならば、Aという大学の偏差値が高いからだ。そういうようなイメージが多いたと思いますね。これはとんでもないことです。

—それから大事なものは、その研究者がどのくらい興味持っているか、得意分野は何か、人柄、そういうことですね。意欲とか、こういうのはやっぱり見ておかないといけないうらうと思います。

これはぜひ共同研究とかをなさりたいというふうに考えてらっしゃる企業さんをお願いしたいのですけれども、学会等に行つて、自分がマークしている先生がどんな発表しているかということ、ぜひ見ていただきたいのです。要は、その先生が非常に本当に実力のある人なのだろうかということ判断していただきたいのです。あるいは見に行くと、ああこの人余り知らなかったけれども、すご

い研究しているなということが多くあるわけですね。そういう情報を探索しないで、要はイメージだけで選択すると、何とか一流大学の先生や何とか一流私立大学の先生を無差別に選んで引き出して、大した結果が出ないと、やっぱり学者はだめだねとなってしまうわけですね。ですから、やはりそこは名前ではなくて、その人が何をやっているかということをやったりちゃんと見なければいけないと思います。

—それから、両者の利害が一致すること。これもやはり協同研究をやっていくには大事なことです。要は企業が欲しているものというのは、最終的にはそれをやったことによって利益が出るかどうかというようなことでして、幸いにも我々マーケティングというのは、最終的にはもうかりますかということにつながるのとだめなので、そこら辺は近いのですけれども、例えば同じマーケティング系に近い社会学の先生とか心理学の先生というのは、もうかりますかというところまでは興味がないわけですね。要は、人間としてはこんなタイプの人がありますよとか、社会的にこんな地位の人はこんなイメージがありますよでおわってしまいます。そこまでは興味があって、要はもうかりますかというところまでは興味がないわけです。したがって、これだったらどこまで一緒にできるけれども、ここは自分たちでやらなければいけないなというようなことを出さなくてはいけない。

—それから、研究者が共同研究するのは、お金ではなくてデータというか、そういうものを発表していいかどうかということであって、これはやはりわかっておいてあげないと、非常にうまくいかないなと思います。

これは、今言ったことと関連するのですけれども、成果の公表についての取り決め、これはやはり共同研究を進めていくときの最初に決めねばならないものですが、やっていく途中でもやっぱり詰めていかなければいけな

いですね。

例えば、私の共同研究例で言いますと、商品カテゴリーは出していい。例えば、これはビールでの実験です。あるいは、これはお茶飲料の実験です。そこまではいいけれども、ブランド名は出してくれるなよという話。それから、あとは形式として、例えば論文はいいけれども、発表はやめてほしいということもあります。

あと、企業さんからのリクエストであるのは、論文として書いていただいているのだけれども、できればほかの企業の人にも触れるようなところに書いてほしい。したがって、学校の中の論文集に書くのではなくて、外のものを書いてほしいとか、そんなようなことはよく言われました。これはやはりちゃんと考えなければいけない。

それから、時期に関して言いますと、今はだめだけれども、3年後だったらいいとか、そんなようなこともよくあります。こんなようなことは決めておかないと、うまくいかないなと思います。

—では、最終的に、うまくいくのは何かというと、基本的にはやはり理論とツールとデータですね。多分この三つが融合しないと、うまくいかないなというのは、今までの経験上わかっています。

つまり、データは企業さんが持っています。理論というのは、割と研究者が持っています。ツールというのは、研究者の方が得意な場合もあれば、企業さんが得意な場合もある。これは両方が持ち出すみたいな形になるのですけれども、この社会科学系、特に私の場合マーケティングですけれども、マーケティングの産学協同で、最終的にうまくいった形になるというのは、理論的バックグラウンドがあって、ツールが割と新しい、あるいは、おもしろくてデータの裏づけがある、そんなような形になると非常にうまく回るなと思っています。何か理論研究だけを企業と一緒に

やるというのも余りうまくいかないし、データ情報の分析だけ考えるというのだと、何か企業のペースに乗ってしまっただけで余りうまくいかないというような経験があります。やはり学者の持っている自分の得意な球と、企業の持っている得意な球あわせてやると三振がとれる。多分そういうことなのだろうと、そんなふうに考えています。

#### 4 産学協同の成果例

—では、おまえ偉そうなこと言っているけれども、何やってきたのかというわけですが、要は、明治学院大学という看板で、おまえ何やってきたのだということにお答えしたいと思います。

一つは理論的評価ということで、データマイニングという分析値を組み込んだ顧客戦略をやってきました。これはツールを中心にしてセグメンテーション、プロモーションなどの各種理論の体系的整理があるのですが、我々研究者というのは、セグメンテーションやっている人はセグメンテーションしかやってないし、あるいはプロモーションやっている人はプロモーションばかり見ているという格好で、そういうものを体系的に整理するというようなことを余りやってないのですね。どうしても一つことを突き詰めてやるというタイプが多いので、それで大学の先生は根暗な人が多いわけですが（笑）、要はどうしても突き詰めていってしまうと、そういう部分が多いわけですね。したがって、こういうようなものを体系的に結びつけたという事例、これが一つ。

—それからもう一つは、理論の実践と応用ということで、これは消費者知識と新製品開発です。これを話すと長くなってしまうのですが、手短かに話しますと、要は消費者が新製品に対して、これは新しいなと認識するかどうかというのは、その消費者の過去の

経験に依存するのですね。過去その人が物すごくいろいろな経験をしていると、ちょっとくらい新しい発見も全然新しいと思わないわけです。相当新しくないと、新しいと認識されない。ところが、普通の一般の人というのは、そんなに最先端なことをいろいろやっているわけではないので、ちょっとでも新しいとすごく目新しい、おもしろいと感じるわけですね。だからちょっとでもおもしろいとか、目新しいというポジションを探すのはどうしたらいいか、そういう研究です。

これはマーケティングの体系の中で整理しますと、マーケティングの教科書、それこそコトラーとか、そういうものの中に入っています。一番最初に市場機会を見つけて、その後セグメンテーション、マーケティングという体系の中に入っています。下の緑色の四角で囲った部分が、一つ目のいわゆるデータマイニングと言われる流れの話で、上の赤い丸で囲ったところは、知識発見みたいな話であるというふうに思っていただければいいと思います。

—ちなみに、コトラーというのはマーケティングの神様と言われている人なのですが、私が留学したノースウエスタン大学のケログというところの先生だったのですが、私ケログに留学した年に、彼にトイレで遭遇したのですね。なかなか有名な先生で会えないので、私はこういう者ですということで、日本から来たと言ったら、そうかと言って握手してくれて、ああ大先生の手はこんな真冬でも温かいのだなと思って感動したら、感動さめやらぬうちに、彼はいきなり、じゃあと言って手を洗って出ていってしまった。私は手を洗う前に大学者と握手をしてしまったということに気がつき、感動はすぐさめてしまって、私もすぐ手を洗った。（笑）

そんなことがあったのですが、要はそのコトラーという人は、このセグメンテーション、ターゲティング、ポジショニング、



その前に市場の機会の発見がある、そんなようなことを言ったということなのですね。

— 要はセグメンテーションが顧客満足と購買歴分析によるなんていうのは、我々研究者にとって別の分野なので、統合された理論というのではないのですね。企業の側としては、この一連の流れの中で、実は自分の持っているデータベースを生かしてマーケティング活動をしたい。データベースというのは、カードデータです。皆さんが使っているカード会社のデータ、購入履歴なんか持っているわけですから、こんなものを使って適切なセグメンテーションだとか、ターゲティングだとかポジショニングをやる。顧客の満足をやるといことを盛んにやっているわけですがけれども、こういう流れというのは、実は順番がどうかというの、企業さんはわかっていなかったり、あるいは我々の中では、データを分析するのはできるけれども、どこに位置づけていいかというのがわからない。やっているうちにだんだんわかってきたな、そういうような話。

— これは SPSS という会社のデータマイニングの事業を通じて幾つもやったのですけれども、わかってきたということの話なのですが、大体第1段階というのは、いいお客さんを見つけましょうねという話なのですね。要は、どうしても我々研究者が考えるのは、いいお客さんのプロフィールという、物すごく難しい指標でお客さんを見つけようとするんです。ところが企業が欲してるのはそうではないのですね。ここがポイントなのです。どういうことかと言うと、企業の場合は、現場で応用できないといけないので、非常に単純な指標を使っていいお客さんを識別しようとするということなのです。たとえば、最近来たお客なのかとか、あるいはデシル分析といって購入機会、金額の高いものから10等分するとか、こんなような基準で選んできている。だからいっぱい買ってくれる人はいい

お客さんですね、最近来た人はいいお客さんですね、よく来る人はいいお客さんですねの話で、そんなようなやりの方が、企業にはいいのだということがわかったわけです。

— では、百貨店で10万円以上買ってくれる人いいお客さんだと見たとしましょう。そうした場合に、ここで初めて優良顧客をセグメンテーションしようという話になるのですね。第二段階です。いいお客さんって幾つものパターンがあるよということ。これは例えて言えば、ハンサムな男というか、格好いい男っていろいろな種類がありますよね。要はキムタクのようにすべて整っている、家族思い。

私、家のそばにキムタクが住んでおまして、近くのデパートにいと、工藤静香が子供遊ばしているの見たりするのですね。うちの息子は工藤静香の子供と近いですし、うちの嫁さんミーハーなので、そここのところと一緒に遊んでらっしゃいと押すのですけれども、うちの息子は、工藤しずかの子供は女の子で、うちのところは男の子で、僕はミニカーで遊ぶので行かない。妻のたくらみはいつも終わるのです（笑）。そんなような感じですがけれども、要はキムタクみたいな人もいれば、あるいはこれは古い世代の人なんか、衣笠みたいな人、プロ野球選手、ちっとも見てくれは格好よくないけれども、やっぱり面構えとか、野球に対する姿勢が格好いわけです。そうすると、格好いいやつというのは幾つものパターンがあるように、優良顧客もパターンがあっていいでしょうと。

— これはいろいろあるのですけれども、実はここでデータマイニングというのをやると幾つかできるわけです。これはある百貨店の購買のパターンなのですから、優良顧客のパターンの買い方を月で分けると幾つかあるよという話。

例えば、同じ年間10万円なら10万円買っている人でも、9月に目いっぱい買って、ほ

かの月は余り買わない。これはどういう人かという、秋冬ものをいち早く買う人です。この人は百貨店にとって一番いいお客さんです。なぜならば、秋冬ものというの一番収益率が高いわけです。そのほかに、実は12月と4月に山が出ているところ、これは12月と4月に山が出ている人というの何かというと、これは孫持ったおじいさん、おばあさん。要は、クリスマスのプレゼントと、あと入学、卒業祝、そこら辺でぽっと上がる傾向がある。あとは、7月と1月に上がっている人、バーゲンねらいの人。10万円の売り上げがあっても、利益率は高い方でない。そんなようなことがわかってくるわけです。

—これはあるスポーツ関連のクラブみたいなところなのですけれども、利用回数と、それからあと利用の間隔というのをとると、お客さんが何種類かセグメンテーションできます。要はねちっこく週に2回ずつ来ている人もいれば、大体もう3回来たらやめてしまうような人、この人たちにも同じダイレクトメール送っていたって大損してしまうわけですね。だからそんなようなことを考えましょうというのがわかると思います。

第3段階は、実はセグメントごとの利益性みたいなものを見て、第4段階はその人たちのプロフィールを見るところなことをやっているわけです。第5段階はランク間の動きを見るとき、こんなようなことがだんだんとわかってくるわけですね。

—では、ちゃんとこういうふうにしてアクションというか、コミュニケーションのところまで行けるのかというと、実はできるのです。実はある会員制のところなのですけれども、この青い部分というのが、やめるお客さんの割合です。これC1からC7というふうになってますけれども、C1というのは、大体放っておけば1年の間に8割ぐらいはやめてしまう。C7というのは、2割ぐらいしかやめないというものなのですけれども、こ

の人たちにある魔法というか、キャンペーンという魔法をふわっと投げかけると、そうすると放っておけば1年でやめそうな人は、実は半分ぐらい残ったりします。C2以降、C2からC7までの人たちというのは、ほとんどやめなくなるというのがわかってきました。ターゲット別にそういうことをやるのが意味があるというのがわかると思います。こうしたこともやりました。

—ではもう一つの方、消費者知識と新製品開発という話なのですけれども、消費者の頭の中ってどうなっているのということですね。成熟市場にある商品の場合、消費者は過去の経験で判断することが多い。この車がいいか悪いかという場合には、過去自分が乗った車から判定していい悪いという基準で見ているわけですね。だから絶対的なものではなくて、相対的なもので非常に分析しやすいということを行っているわけなのですけれども、ではその相対の根本は何かというと、それはその人の経験、知識なわけです。

—これどうなっているのということをおちょっと見ようということなのですが、実は頭の中というのは、階層的になっていると言われているのです。例えば車が好きな人というのは、こんな格好で持っている。これは車の名前を階層的に、例えばメーカーがあって、税金の種類があって、タイプがあって、こんな格好で見ている人もいます。これはどうやったらわかるかということ、皆さん学生さんだったら、山手線ゲームというのをやっていると思うのですけれども、知っている車の名前を教えてくださいとだーっと言わせるときに、大体車好きな人というのは、トヨタの金額の高い車から順番に言うのです。だから図示するようなこんな格好になっているのです。

しかし、女の子なんてこんな感じで、BMW、フェラーリ、ソアラ、ポルシェと言って終わり。なぜかということ、彼女たちの

頭の中は、要するに速いか遅いか、格好いいか格好悪いか、国産か外車か、こんなような仕分けしているわけです。だから要は同じソアラという車を見ても、トヨタのスポーツカーであるというふうに見ている。速い、格好いい、国産車であるところでは、同じ広告メッセージを受けたとしても、感じ方が絶対違うはずなのです。

—これを実際学生さんが多いということで、チョコレートというようなことでやってみると、どうなるかという話なのですが、これは実際52個のチョコレートを投げて、女の子に仕分けをしてもらったのですね。

この写真をどういうふうに見るかという、要はこの女の子はチョコレートについて非常に詳しいのですけれども、この子は要はいろいろなポッキー系だとか、あとステック系だとかいろいろ分ける。手前に一つ「チョトス」というのが出ているのですけれども、何でチョトスが手前に出ているかという、彼女はこれはチョコレートではない、こういうふうなことです。すると、こんな仕分けになる。九つぐらいに分けられるわけです。

ところがチョコレートに関心のない女の子は、実は三つにしか仕分けできないわけですね。どういう分け方かという、ポッキーか板チョコかそれ以外、こういう分け方しかできない。これ頭の構造絶対違うわけですよ。この人たちに同じものを見せても反応が違うわけです。

—では、反応が違うというか、チョコレート好きな人、嫌いな人とどう違うのというときに、一番端的にわかるのは、皆さん「トッポ」というチョコレート菓子御存じですか。多分前の方に座っている偉い先生は知らない人いるかもしれませんが、このトッポというお菓子は、何に似ているかな、チョコレート菓子の何に似ているか、「ポッキー」と思い浮かべた人は、チョコレート好きかもしれないけれども、そんなに関心が高くない。

本当に関心が高い人は何に似ているかという、  
と、「プッカ」とか「コアラのマーチ」。

なぜかという、これはその次を見るとわかるのですけれども、最初の仕分けの軸が、チョコレートに詳しくない人というのは、スティックかスティックでないか、つまりポッキーのような形か、そうでないかということで最初に仕分けをするわけです。ですから、これはポッキー系であるということで一つのグループになってしまうわけですね。ところが詳しい人というのは、この図では、ここにスティックとチョコスナックと分かれてますけれども、要はポッキーかポッキーでないかという分け方でなくて、スティックか、それともチョコスナックかという基準で分けてるんです。実はトッポというのはスティックに入ってるなくて、コアラのマーチとかと一緒にグループに入るのです。つまり、新製品が出ても、あるいは何かメッセージ出しても、全然違うふうに解釈しているはずだというようなことがある。

—これが最後なのですけれども、では、それぞれそんなこと言うけれども、属性に意味あるのということで、意味を出させようとしたものです。

例えば、生チョコレートとデザート菓子というのは、似ているようで似ていないというのを表そうとしたものです。この数字は偏差値でして、その言葉がその物性を使ったらどのくらいの偏差値として人の心の中に突き刺さるかということを数値化しています。何で偏差値にしたかという、大体社会人になっている人、これも産学協同のポイントかもしれないけれども、中学、高校だけど、どこかで一度受検という洗礼を受けて、偏差値というすぐ反応するのです。大体65とか、ああよさそう、40とかいうと、ぐっとうこういう感じになる。偏差値で表示してやると非常に訴えやすいのです。

—この表を見ていただきたいと思います。

まず例えば生チョコレートを使った場合は、高級なチョコレートをもしつくりたかったら、高級度の偏差値をみると、生チョコレートの偏差値は76で非常に高く、デザート菓子は高級56.8です。だから高級なチョコレートに見せたかったら、生チョコレートという部材を使うべきだと思います。ロイズさんを見るとよくわかりますよね。

それからあと、人と取り分けるタイプにしたいというのは、生チョコレートは向いてない。どうしてかという、デザート菓子は友人といっしょに食べるという意識は偏差値67です。ですからデザート菓子にした途端に、これはみんなで食べるものだという意識が非常に強くなるということです。

## 5 ま と め

— 以上、いろいろ話してきましたが、産学、一応官とか、きょう朝見て、官も入れなければならぬと思って入れたのですけれども、私にとって、官は余りにもちょっと遠過ぎる存在なので官については述べませんでした。

— 要は、共同プロジェクトは両者が共有できないとだめですよ。両者のニーズが合わないとだめですねということがポイントだと思います。

それから、研究者の選択とか契約は、絶対慎重にやらなければいけない。要は、学校とかのイメージで選ばないでちょうだいねと。別に自分を売り込んでいるわけではないのですけれども、そういうこと。

それから、理論、ツール、データの融合の効果が大きいというようなことがわかっているということです。ここら辺をぜひ、もし産学協同なざるならば、契約のやり方とか、教員の選択、それからあと理論、ツール、データの融合という格好ですか、こんなようなことをぜひ考えていただければ、非常にいいのではないかなということです。

— どうも御清聴ありがとうございました。  
(拍手)

司会 清水先生、ありがとうございました。再度大きな拍手を。(拍手) 続きまして、第2基調講演に移りたいと思います。