

ションズとカナダのアイマックスと提携し3D番組専門の放送局を立ち上げた。

すでにプロ用3D撮影システムを提供しているSONYは、ハリウッドに「ソニー3Dテクノロジーセンター」を開設して3D技術のさらなる開発をスタートさせた。

今後、2社以外の日本や韓国など、各国家電メーカーが参戦し、激戦化してくることは必至だが、パナソニックとSONYの強みはグループにコンテンツの製作工場であるハリウッドを抱えていること

だ。

4月、タイガー・ウッズと石川遼が出場するマスターズを米最大のケーブルテレビ、コムキャストが3D放送することが決定、まさに3D満開の春到来の感がある。ちなみに『アバター』の3D-BDは来年の発売だという。

※状況加速のため本記事と現状に違いが生じている場合があります。

なしき・すけはる／立教大学文学部英米文学科卒業。コロンビア映画（ソニーピクチャーズ）宣伝部長時代「未知との遭遇」および「ゴーストバスターズ」でマーケティング国際賞受賞。のち通販会社企画編集長。出版社編集委員。

## COMMUNICATION

# 「ロイヤルティ・ファネル」で コミュニケーションROIを読み解く

福田 博（総文コミュニケーション）



コミュニケーションROI（投資対効果）の向上が求められている。商品のコモディティ化が進行し商品の差異化が希薄になると、生活者

に対しても納得できる的確なメッセージが伝わらない。また、不況期のブランド選考は、どうしても“リスク回避傾向”になり、新しいブランドに対する興味・関心は低迷する。しかも、リアルメディアやWebメディア上の爆発的な情報洪水の中で、生活者は情報選択肢が増え、意志決定ができにくくなっている。しかし、コミュニケーションの本来の役割は、生活者に商品の特徴や新しいライフスタイル、また、感性に嬉しさなどを伝える。結果として、“購入へ心と体が動く”ことが目的となる。

購買行動モデルに視点を当ててみるとマスマーケティング時代は、“AIDMA”が一世風靡したが、現在は通販の“AMTUL”、検索に重きを置いた“AISAS”など様々な効果的なモデルが登場している。しか

し、今後、劇的に進化するWebコミュニケーションや生活者の情報接触行動に対応するためには、更なるバージョンアップが必要となる。例えば、アンビエント情報社会（ITが生活環境に溶け込む）では、関与度が低い家庭用定番商品などは人間が意識しなくても自動発注する購買スタイルも登場する。となると、購入決定要因としてその商品カテゴリーの自社ブランドに対するロイヤルティがますます重要になる。そこで、購買行動モデルの到達目標を“ロイヤルティ”とした新しいコミュニケーション・モデル「ロイヤルティ・ファネル」を考えてみたい。

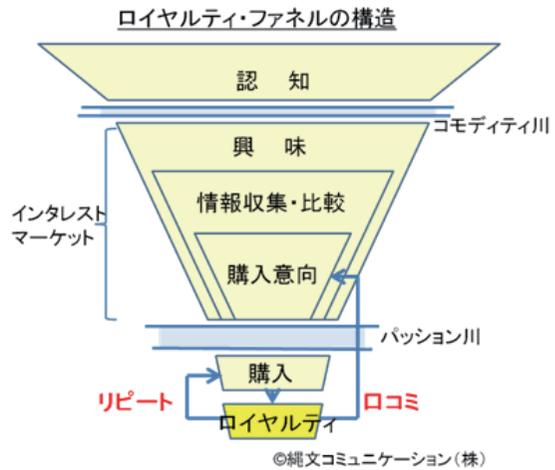
そのモデル構造は、こうだ。まず、基本的には認知が入り口となる。但し、認知を上げて購入に結びつかない“砂漠に水”の事例も多くある。次に、認知と興味の間には、深いコモディティ川があり、この川を越えないと際立ちが訴求できない。そして、それを越えると興味や関心を持つ層がいる“インタレスト・マーケット”に入る。通

常、この領域に入ってきた生活者の購入意向率向上のためには情報提供や販促が有効である。但し、この領域では、必ずしも連続的に購入意向へと態度変容することはない。例えば、TV通販などのように、認知が無くても視聴者にその商品価値を伝え、興味を喚起させる仕組みがあれば商品は購入される。また、購入促進として、情報収集と比較が一発で出来る比較サイトは、ランキングやリコメンドなども実装され、生活者にとって大変便利な購入意志決定が出来る仕組みもある。つまり、「個」客インサイトを的確に行うことにより、「個」客に合わせてコミュニケーション方法を変えることにより購入喚起へと誘導するのである。一律で、態度変容に合わせた連続的アプローチでは効率が悪い。

そして、いよいよ購入へ移行する前には、幅の広いパッション川が横たわっている。その川は断層的な情緒的変化の川である。購入意向が高かまっても、寸前で止める場合もある。逆に、興味を抱いた程度でも直ぐにこの川を越え購入する場合もある。つまり、合理的な商品価値より潜在意識からの思いつきや好き嫌い、あるいは家族・知人からのアドバイスが決定要因になる場合が多い。

そして、重要なのがこの川を越えて、トライアル購入から信頼と愛着を抱いてもらった結果としての継続購入。即ち、ロイヤル・カスタマーになっていただくことである。企業収益は、1回限りの顧客ではなく継続購入顧客によって収益がもたらされるのは明白である。そのためには、ブランド力や顧客からのロコミの影響が大きく貢献する。そこで、このロコミ発生を最重要指標（KPI）とし、正味ロコミ推薦比率≒顧客ロイヤルティとしたのが、この「ロイヤルティ・ファネル」の考え方である。

古い事例で恐縮だが、「ロイヤルティ・ファネル」の考え方に基づいて大幅に戦略変更した'04年の事例を紹介する。通販保険である。通販保険は、



主力販売チャネルの代理店をカットし、マス広告を新たなチャネルとして顧客にダイレクトに販売するモデル。代理店が介在しない分、保険料が安くなり、また自分の都合の良い時に、コールセンターやネットで契約できるので顧客ベネフィットは高い。新しいビジネスモデルとして顧客の支持を得て、広告投下に比例して順調に契約数を拡大してきた。ところが、'04年あたりになると、広告の投資対効果はかなり低下し始めた。保険商品は信頼が基本であり、ロコミ影響力が強い。そこで、投資対効果を飛躍的に向上させるための解決策として、この「ロイヤルティ・ファネル」モデルを使用し最終目的をロコミの発生、即ち、顧客ロイヤルティとしてコミュニケーション戦略を再構築した。

詳細は省略するが、このモデルを使った戦略のポイントは、認知訴求のマス広告を一切止めて、インタレスト・マーケットでのロコミを促すWeb活用とPR活動、そして、継続顧客（ロイヤル・カスタマー）からの推奨喚起にコミュニケーション・コストをシフトした。結果として、純増契約数は目標値を大きく超え、コミュニケーションROIは著しく改善された。

顧客ロイヤルティ≒正味ロコミ推薦比率を到達目標にすると、顧客インサイトやコミュニケーションの方法が変わる。顧客満足調査より、顧客

不満足調査が有効となり、また顧客ロイヤルティを炙り出す質問として「この商品を友人に紹介したいと思いますか」などが考えられ、顧客ロイヤルティ解析に近づく。未だにマスマーケティング時代の延長線上での認知、興味関心、購入意向、購入などの様々な指標が現在でも幅をきかせてい

るが、到達目標「ロイヤルティ」から逆算して組み立て直してみると新しい発見があるかも知れない。

ふくだ・ひろし／縄文コミュニケーション(株) 代表  
マーケティング・プロデューサー。コミュニケーション力とマーケティング力で、ワクワクする「ブランド・顧客価値」の開発から「広告・販促・Web・PR・ダイレクト」の生産性向上を目指す。  
URL <http://www.jmcom.jp>

## PROMOTION

# 「姿を現し始めた大阪ステーションシティ」

清水憲彦 (流通科学大学)

**大**阪駅が「まち」へ。大阪ステーションシティ、2011年春。

大阪駅周辺が2011年へ向けて大きく変貌している。日に日に建ちあがって行くビル群の姿を見ていると、街全体が変化しているのが実感できる。

大阪では大流通戦争と言われるように、昨年11月にそごう心齋橋本店が大丸心齋橋店北館に変わり、この3月には難波の高島屋大阪店の増床工事が完成するなど、大阪の流通地図は百貨店を中心に大きく変わり始めている。今後も2011年春にJR大阪三越伊勢丹が新店をオープンし、大丸梅田店も同時期に増床。12年には阪急百貨店梅田本店の増床工事が完成しランドオープンを迎える。さらに14年には日本最大規模になる近鉄百貨店阿倍野本店が完成する予定で、大阪市内の百貨店全体の売り場面積は一挙に1.4倍になってしまうのだ。

デフレ経済の中で百貨店の退潮が目立ち相次いで店舗閉鎖を打ち出すような状況の中で、明らかにオーバーストア状態に陥る大阪では、勝ち残りへの鍵を握りそうなのがJR西日本の動きだ。そういう意味でも建設が進む大阪駅ビルの商業施設に

大きな関心が集まっている。

新たに建設中の大阪駅新北ビルがノースゲートビルディングという名称になり、JR大阪三越伊勢丹が5万平方メートルの規模で、京都駅での成功ノウハウを活かした百貨店の出店を予定している。日本一の規模の百貨店としてのバイイングパワーを活かしたい考えだが、大阪にはファッションでのライバル阪急百貨店の梅田本店があり、取引先とは思うように交渉が進んでいないようだ。特に新宿伊勢丹で培った地域一番店としての戦い方は、札幌や博多で苦戦したように店舗面積の限られた大阪店ではほとんど通用しないと見て良い。どれだけ地域に合わせた商品構成ができるか、どれだけ得意の「際立たせた品揃え・サービス」を充実させられるかに掛かっている。そのためJR京都伊勢丹のメンバーをかなり開店準備に充ててきている。知名度のない中でいかに早く顧客の「信頼」を得ることが出来るかが鍵になる。

JR大阪三越伊勢丹に隣接し、同じノースゲートビルディングに入る専門店街「ルクア」は売り場面積が2万平米の規模になる。こちらはJR東日本のルミネをモデルにして最近何かと話題の多い駅ビルのノウハウを最大限活かした店作りになるは