

ラグジュアリー・ブランドにおける 超高関与消費者層の意義と形成過程

石 塚 千 賀 子

Abstract

This research found that in terms of sales performance, “super-loyal customers” (those who have been making frequent purchases for a long time) are the best economic contributors to a brand, and this also elucidate the formation process through which these customers transform from ordinary customers into super-loyal ones. The status of this clientele could be described as “super-highly involved”, due to the fact that their status is beyond even “highly involved”.

This study found some common transitions in the way customers became “super-highly involved.” In general, they started at a level of mere product involvement, then developed brand interest, then acquired brand commitment after having pleasant experiences at the brand store. Finally, their motivation for purchasing merchandise developed into a desire for patronage of a particular salesperson.

The present case-study research inductively elucidated the hypothetical elements of the formation process described above. In the current highly-competitive environment, face-to-face retail was found to be essential for increasing demand in the luxury brand industry, as we have entered an era in which “who sales” (focusing on the sales representative) have become more important than “what sales” (focusing on the product).

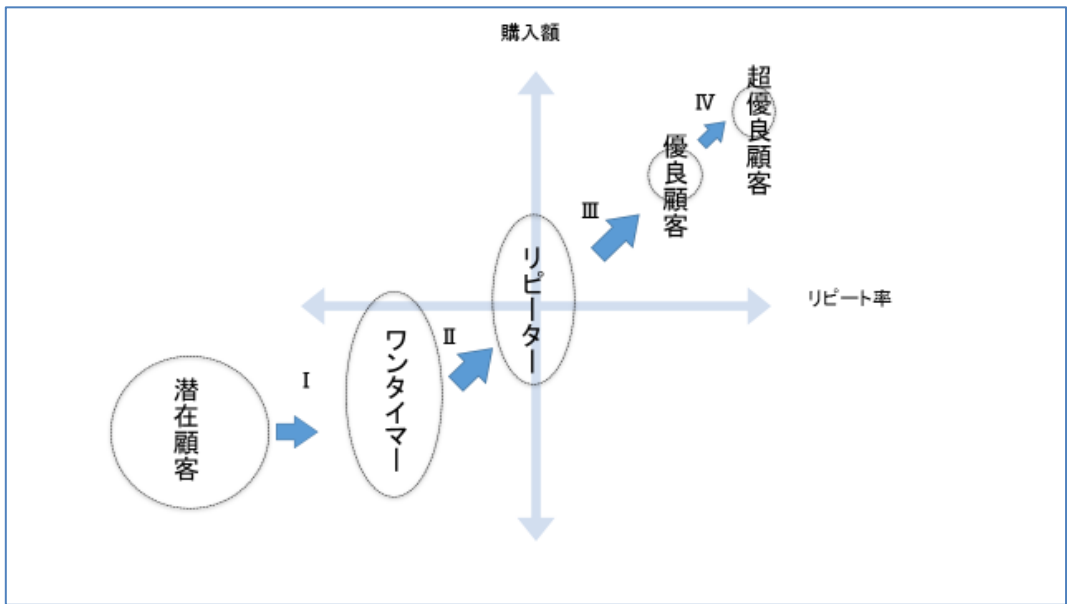
キーワード……超優良顧客 超高関与状態 パーソン消費

1. 研究の背景

ルイ・ヴィトン、グッチ、クリスチャン・ディオール、カルティエそしてティファニーなどに代表されるようなラグジュアリー・ブランドには¹⁾、その製品を長きにわたり愛用し高い頻度で購買を続けている、極めて高い関与とブランド・ロイヤルティを持続している「超優良顧客」の存在がある(図1)。これらの顧客が、セールス・パーソンの社内の異動や業界内への転職に伴って移動することは珍しくない。ラグジュアリー・ブランドのなかには、その上位3%の顧客の売上シェアが時に40%を超えるようなブランドも存在する。これらの超優良顧客の数

は少ないが、当然、1人当たりの買い上げ金額は大きく、企業にとって重要な顧客層である。これらの顧客を通常のサービスに加え、ブランド発祥の地への特別なツアーに招待するアクションも、ブランド間で広がってきている。ブランド側も多くの投資を行い、超優良顧客のリテンションを図っている。これらの顧客がブランドを支えていると言っても過言ではなかろう。このような顧客を、ひとりでも多く獲得することは、どのブランドにおいても重要な関心事であるが、この超優良顧客層の形成過程について十分な研究はなされていない。

図1. 潜在顧客から超優良顧客への概念図（筆者作成）



一般的には「ルイ・ヴィトンに飽きてエルメスを買う」という消費行動のような、憧れのブランドをある程度入手したら、消費者は「次の憧れ」ブランドに関心と購買が移っていくことは一般的によく起こっている現象である。しかし、ラグジュアリー・ブランドには同一ブランドにおいて「再購買を長期に渡り継続している」超優良顧客が存在しないブランドはない。また、対面販売を行う店舗のセールス・パーソンにおいて、このような顧客層をつくることは重要課題であり、そのマネジメントを含めて実務家においては、「どうしたら自社/自店のお得意様を多くつくれるのだろう」という問いを発しないことはないだろう。一方で、どのブランドにも「あれだけ買っていたのに来なくなった顧客」も存在する。企業マネジメントはさまざまにその要因を探る。自社ブランドの製品のポジショニングや PR やプロモーションの善し悪し、店舗でのトレーニング不足、サービスは行き届いているのか、お客の経済状況が変化したのかなど、さまざまに顧客離れの原因を探る。しかし、企業の理屈で正しく実態をつかむのは

難しい。

このように、通常の顧客の購入頻度を大きく上回る消費を継続的に行う、超優良顧客の関与の状態は、高関与を超え「超高関与」と捉えることができる。本研究では「超高関与」を「連続量である関与水準の中でも際立って高く、異質の関与を示す領域」(堀田, 2013)と定義する。

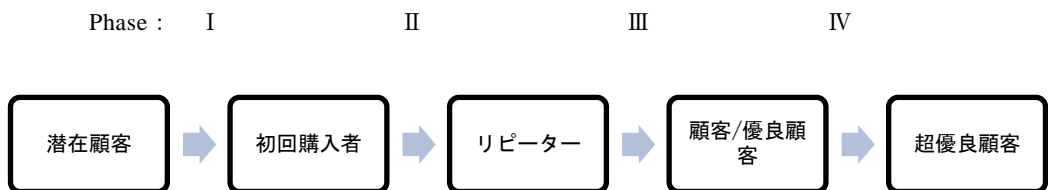
2. 問題意識

和田(2015)は宝塚歌劇のファンを取り上げた実証研究の中で「超高関与消費者群」が群像としてユーザー・イメージを作り上げ、イメージ誘導と同時に需要拡大のエンジンとなる行動を起こしていると述べ、それは成熟市場におけるニッチ消費者についても当てはまるのではないかと述べている。ラグジュアリー・ブランドにおける「超高関与消費者群」はまさに、この成熟市場におけるニッチ消費者群であるといえるだろう。

当該業界においてさらに需要を拡大するためには、新たなファンの開拓もさることながら、現リピーターや優良顧客の中から、一人でも多くの強烈なファン、すなわち超優良顧客をつくるのが最も近道である。現在の競争の激化したブランド市場において、超優良顧客となる顧客の心をつかむのは、モノやマーケティング手法だけでは限界があり、顧客接触の場(=店舗)での経験が最も差別化を生むであろう。しかし、既存のブランド研究では、モノやマーケティング手法の方に注目が行きがちであり、消費者の関与や購買行動の変化を、顧客とセールス・パーソンとの関係性に着目したものは少数で、具体的な説明が十分にされていない。

ラグジュアリー・ブランド製品は価格の問題もあり、消費者の製品・購買関与が高ければその製品が簡単に売れるというわけではない。それほど市場・消費者はシンプルではない。超優良顧客のリピーターとなれば、メーカーにとっては特に難易度の高い成果である。本研究は「超高関与」である超優良顧客は「何が」きっかけでブランドにコミットしていくのか、そして「なぜ」関与が高まり超高関与になり、それが維持されるのかという疑問を起点とする。すなわち図2のⅠ～Ⅳの変化の場面で起こっていることにラグジュアリー・ブランドの消費者行動を説明する鍵があると考えられる。

図2. 消費者の超優良顧客へのステップ (筆者作成)



3. 研究の目的と方法ならびに本研究の範囲

前述の研究の背景と問題意識を持ち、本研究の目的は次の2点である。1つはラグジュアリー・ブランドにおける超優良顧客層の重要性について、業績の点から検証し、2点目に顧客が「超優良顧客」に変化するメカニズム、すなわち、ある消費者が初回購入にはじまり関与が高い「高関与」状態が継続され、極めて高くなる「超高関与」状態となり、リピート購買を継続する超高関与消費行動をとるまでの過程を探るものである。

研究方法は事例研究を用い、セールス・パーソンへの半構造化インタビューにより顧客の態度の変化とその要因を探り、超高関与になるメカニズムの発見を行う。それに先立ち、そもそも超優良顧客は企業売上業績を判断基準にした場合、重要なのかどうかを検証する。具体的には、企業Aを例にとり、企業内における売上の前年伸び率をもって高業績店舗と不振店舗の比較を行う。比較方法は顧客を切り口としたデータに基づき比較を行う。次に、5ブランドの、9店舗9名（マネージャー7名、スタッフ2名）の、超優良顧客を保有するマネージャー、セールス・パーソンにヒアリングを行う。各セールス・パーソンやマネージャー固有の癖や型がある可能性を鑑み、ヒアリング対象者1名につき、自身・自店の保有する超優良顧客1客の情報を聞き取る。インタビューを通じて、彼らが保有する超優良顧客の形成過程を明らかにする。

本稿における研究の範囲は、前述の流れで求めた超高関与消費行動の形成の概念仮説を事例から求め、帰納的にその概念仮説を導出するところまでを行う。

4. 先行研究

4.1. 関与概念

4.1.1. 自我関与を起点にして

消費者行動研究で用いられる関与の概念は、社会心理学における自我関与概念²⁾をその出発点としている。この自我関与とは、態度を形成する対象や事象が、個人の自我領域（自己と結びついた中心的な価値領域）と関わりあっている程度を示した概念で高-低で表される。自我関与が高いほど既に保持している態度上の立場がアンカー（錨）としての役割を果たし、情報処理の仕方が異なり、態度形成も異なってくることを示したコミュニケーション関与研究が、自我関与概念そのものを用いた研究として挙げられる。Krugman（1965）が、広告効果研究の中で「低関与学習」の概念を提示したことにより、関与概念が消費者行動の分野でも広く使われるようになった。

消費者は、目標が定められるとその目標を達成するように動機づけられる。その動機づけられた状況が「関与」である。関与には長期間続く永続的関与と一時的な状況的関与がある。永続的関与とは状況的な影響とは独立して、製品に向けられる長期的な関心や興味であり、状況

的関与は特定の目標を達成しようとする一時的な関心である (Bloch and Richins, 1983)。

関与の定義は、Peter and Olsen (2010) は「ある対象 (object)・事象 (event)・活動 (activity) に対して消費者が知覚する重要性や関連性のこと」とし、和田 (1984) は「製品と自己概念との関係、あるいは目標と刺激との関係、価値と対象物との関係を意味しているのではなく、これらの結びつきの程度によって発生する結果としての心的状態」と定義しているほか多くの見解がある。

ラグジュアリー・ブランドにおける「超優良顧客」の行動、すなわち、長期に渡り複数回製品の品質やブランドマークや価格を選択し、高額といえる対価を支払い購入しているという行為は、そのブランドや製品と消費者の自己概念との結びつきは強く、それは永続的な自我関与が高い状況であるといえよう。

4.1.2. 消費者行動における関与

消費者行動における関与研究は、3つに大別できる (Cohen, 1982)。1つは自我関与の概念そのものを用いる研究であり、説得的コミュニケーションが態度形成にどのような影響を与えるのかという問題を自我関与の高低で捉えようとした前述の Krugman (1965) の広告研究や Petty and Cacioppo (1986) の精緻化見込みモデルなどのいわばコミュニケーション関与といわれるものである。2つ目は説得的コミュニケーションの関与を消費者の購買意思決定プロセスまで拡大したもので、購買関与と呼ばれる。関与概念を人間の情報処理能力の中心概念と定め、態度だけでなくその先にある購買をも左右するものとしたものである。図3の原型である Assael (1987) の購買行動類型はその一例である。消費者が高い関与と、既存のブランド間に大きな差を知覚している場合、消費者は、購買行動は複雑で情報処理型の購買行動をとる。同じく高い関与で、ブランド間の差が小さいと知覚する場合は、手早く購買し、購入後に不協和解消型の情報処理を行う。関与が低く、ブランド間に大きな差を知覚している場合は、バラエティー・シーキング型購買行動をとる。関与が低く、ブランド間の差の知覚もそうない場合は、日常品購入のような惰性型購買行動をとる。

ラグジュアリー・ブランドの超優良顧客のレポート購買行動は図3の Assael (1987) の購買行動類型の中の矢印に示すように「変化」の結果であると推測する。そう考える理由は、超優良顧客の状態、すなわちその関与状態や意思決定には、図3の矢印に示されるように、複雑な意思決定やバラエティー・シーキングを行う限定的意思決定から、不協和解消型のブランド・ロイヤルティ行動へと移動が起こった結果なのではないかといえる。従って、本研究では、この矢印にあたるエピソードに照射していく必要があると考える。

図 3. ラグジュアリー・ブランドの超優良顧客の関与と行動の変容

	High involvement	Low involvement
Significant differences between brands	Complex buying behavior	Variety-seeking buying behavior
Few differences between brands	Dissonance-reducing buying behavior	Habitual buying behavior

出所 (Assael (1987) の購買行動類型に筆者加筆)

3 つ目は製品関与であり、説得コミュニケーションを行う対象に対する関心の度合いとして関与を捉える考え方である。製品関与は一般に「消費者のニーズや価値観と製品との関連性」と定義される (Zaichkowsky, 1985)。また Zaichkowsky (1987) は消費者が製品について感情的な価値と認知的な価値の両方を見出すことを確認している。製品と消費者を関連付ける要素は他にもあるだろうが、関与の文献においては効用的側面と快楽的側面の 2 つが明確に識別され広く受け入れられており、この 2 つの側面は、人間の情報処理における感情と認知 (分析) という典型的な構造に対応している (Chaudhuri, 2006)。また Chaudhuri (2006) は製品関与の理解において、消費者の製品選択の相対的重要性を、広告関与同様に情緒と理性の比で示し、対象製品によって理性と情緒の割合が異なることを示した。

Peter and Olsen (2010) は消費者の製品知識がより抽象化レベルの高いところで消費者の中心的価値を反映した自己知識と結びついているほど、消費者はその製品に関与していくとしている。ラグジュアリー・ブランド製品はまさにこの消費者の中心的価値を反映した自己知識と結びついているといえる。

4.1.3. 関与の源泉

Blackwell ら (2001) は関与を規定する要因として「個人要因」「製品要因」「状況要因」の 3 点を挙げている。また Peter and Olsen (2010) は情報処理プロセスに影響を及ぼす状態変数として「感知された関与」という概念を提案し、その源泉を消費者特性、製品特性、状況特性の 3 つに分類した。これらがそれぞれ、内因的自己関連性 (intrinsic self-relevance) と状況的自己関連性 (situational self-relevance) を構成し関与を生むとした。内因的自己関連性は消費者の製品に対する個人的な自己目的関連性のレベルである。過去の経験がある結果を生み、それが結果となり経験され、知識として記憶の中に蓄積される。製品カテゴリー・ブランドに対する自

己目的関連性のレベルが強い→弱い順で、①ブランド忠誠者→②常軌的ブランド購買者→③情報探索者→④ブランド・スイッチャーと分けられる。状況的自己関連性は環境内の特定の外的な物理的・社会的刺激から生まれる一時的な自己関連性のフィーリングである。関与は「属性・結果・価値についての情動反応と活性化された知識」であるとし、さらにこの関与は解釈と統合プロセスとの相互作用によって高まると述べた。

4.1.4. 関与の強さとタイプ

情報獲得・処理のプロセスでは、関与の「強さ」と関与の「タイプ」が重要な役割を果たす。この「強さ」は文字通り動機づけの強さを示し、「タイプ」は動機づけの違いを示す尺度である。動機づけが異なれば情報処理の仕方も異なることを示している。このタイプには「認知的関与」と「感情的/情緒的関与」が考えられ、関与の強さが同じでも動機づけが異なれば情報処理の仕方も異なる (Park and Mittal, 1985)。

この関与のタイプの違いを前述の Petty and Cacioppo (1986) はその情報処理のルートを、精緻化の動悸→能力→中心的/周縁的処理という流れと態度を精緻化見込みモデルとして表した。認知的関与が支配している場合には中心的ルート、感情的関与が支配している場合には周縁的ルートでの意思決定が行われていると考えられる。同じ態度が形成されたとしても中心的態度変化による態度形成と周縁的態度変化による態度形成とは、その形成された態度の強さに違いがある。中心的ルートでは入念に考慮して態度を形成しているためその後の追加的メッセージに触れても態度の変化は生じにくい、周縁的ルートでの態度形成ではその形成過程が弱い、態度変化が生じやすくその後の意思決定が変わっていくことが多いとした。Cohen and Areni (1991) は、消費者の意思決定プロセスは必ずしもこの中心的ルート、周縁的ルートに二分されるわけではなく、両方のルートを行き来しながら情報処理が行われているとしている。

4.2. ブランド・コミットメント

元来コミットメントという概念は社会心理学、組織論などの分野で研究されておりマーケティングではその定義や成果を援用することによって企業間関係や企業と消費者の関係を説明してきた。ブランド・コミットメントの概念は製品関与と近接しているためにその異同が問題とされる概念である。ブランド・コミットメントと製品関与の関連性は追及されているが、製品関与がブランド・コミットメントを規定するという十分な証拠は得られていない (Warrington and Shim, 2000)。青木 (2010) は、ブランド・コミットメントは製品関与と同様に、対象特定の関与として同じ類型に含めて考えることもできるが、基本的には、関与の対象が「製品カテゴリー」であるか、それとも「個別ブランド」であるかという点で区別されるべきものであ

るとしている。

数多くあるブランド・コミットメントの定義であるが、コミットメントに関する文献を包括的にレビューした Gundlach, Achrol, and Mentzer (1995) によれば、ブランド・コミットメントは「特定のブランドに対する消費者の行動および態度面での長期的傾向」と定義される。また Traylor (1981) によれば「当該製品カテゴリー内の唯一受容可能な選択肢として特定のブランドが消費者の心に強く根差している程度」として捉えられている。

ブランド・コミットメントと製品関与の異同同様に、ブランド・コミットメントに類似する概念として、ブランド・ロイヤルティがある。ブランドに対するポジティブな態度と反復購買の関数がブランド・ロイヤルティであることは指摘されてきた (Chaudhuri, 2006)。ブランド・コミットメントは態度的指標、ブランド・ロイヤルティは行動的指標として区別される。マーケティングの文献では主に行動的側面のみが強調されてきたために、多くの場合ブランド・ロイヤルティは過去の購買パターンによって測定されている。このブランド・ロイヤルティには行動的側面（見せかけのロイヤルティ：コミットメントを伴わない反復的・継続的な購買）と態度的側面（真のロイヤルティ：ブランドに対する態度的な要素を伴う反復的購買行動）が観察されているが、ブランド・コミットメントはこれらを区別する際の重要な態度的指標として位置づけられるようになった（青木, 2010）。

ブランド・コミットメントの次元として、Amine (1998) はブランド・コミットメントを感情的コミットメントと計算的コミットメントに分類している。感情的コミットメントはブランドに対する愛着や情緒的要素を源泉とし、計算的コミットメントは知覚リスクや競合ブランド間の知覚差異といった認知的な評価を源泉とする。Fullerton (2005) は顧客満足が感情的コミットメントと継続的コミットメントを生み出し、それぞれのコミットメントが消費者の異なる行動を導くことを実証している。感情的コミットメントは反復的購買とブランドを代表するかのよう他に推奨するという行動を強く引き起こし、継続的コミットメントは他者への推奨にはつながらないことを示した。井上 (2009) は感情的コミットメント、計算的コミットメントに加え陶酔的コミットメントの3つの次元を提示し、ブランド・コミットメントによって実際の購買行動が説明できることを示した。

何らかのコミットメントの生起により、ラグジュアリー・ブランド製品においても、リピート購買行動が強化促進されていることは間違いないが、Fullerton (2005) の前述のコミットメントの実証研究は GAP と紅茶を対象にしたものであり、井上 (2009) においても対象の製品群が、ラグジュアリー・ブランド製品と性質が大きく異なることに注意を払うべきである。それは、コミットメントの次元が同じであっても、対象物がラグジュアリー・ブランド製品のようなその根源になる関与が自我関与と密接な関係にあるという異なるステージにあるために、反復的購買や他への推奨という行動の重みが違うのではないかと考えられる。例えば、態度的なロイヤルティも高く、他への推奨はしたいのだけれどもそれ以上に、人にマネされたくない、

知られたくないなどの独占欲などが働くケースが考えられるため、対象の製品の性質によって同じ推奨行動のある・なしの意味することへの注意が必要である。

多くの関与やコミットメントの先行研究において、基本的にその関与やコミットメントの検証は一時点の状態を取り扱っており、静的である。一方、ラグジュアリー・ブランドの小売り店舗における消費行動をとらえる場合、消費者の多くは購買目的・意思を持って店舗に入るわけではない。全消費者の関与が最初から高いわけでも、入店したお客が必ず購買に至るわけでもない。前述の図3の Assael (1987) の購買行動類型の中に示した矢印のような変化、例えば、セールス・パーソンの説得やサービスによって、顧客の関与が「高いほうに変化した」ときに購買が起こっているため、消費者行動ならびに関与を捉えるには、その経過を動的にとらえる必要がある。堀田 (2013) がアート消費の領域で超高関与になるメカニズムを論じ、変容を捉えているが、ラグジュアリー・ブランドで何度も購入を繰り返す超高関与消費者行動の形成過程については、これまで研究されていない。

5. 事例研究

5.1. 超優良顧客の重要性-業績へのインパクト

長い歴史と伝統、高品質、そして高い技術を持ち、世界的にブランド・ネームが知られている、ラグジュアリー・ブランド A 社をとりあげ事例研究を行う（ブランド名・店舗名については契約により非公開とする）。

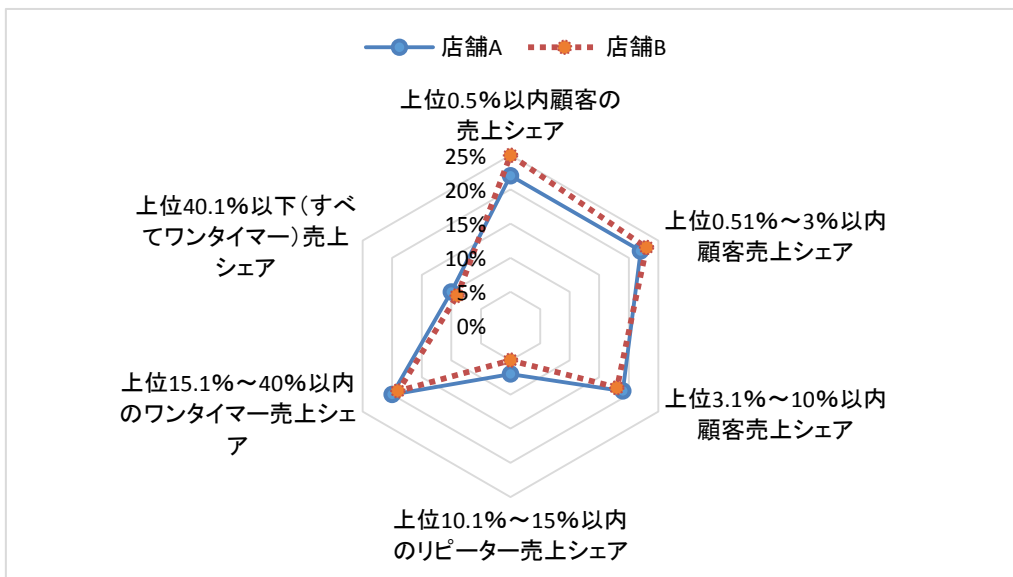
どの企業においても売上業績状況が全店舗同じということはないであろうが、企業 A 内において明らかに業績に優劣の差が見られる店舗の比較を行う。この業績の優劣については、前年比を指標とする。2014年に引き続き、2015年の第一四半期と、ラグジュアリー・ブランド業界全体の業績のトレンドは上向きである。総じてどのブランドも前年から売上げを伸ばしている。しかしながらこの実態は、国内需要の伸びなのではなく、銀座・表参道など観光客の多い都心部が牽引するアジア地域の観光客や主に中国人富裕層の「爆買い」効果によるものである³⁾。従って、中国人の買い上げシェアが高い店舗はリサーチ対象から除いたうえで業績に優劣の差が見られる2店舗を取り上げ、その比較を行った。また、前年が特に不調で売上が低すぎる店舗や店舗責任者など大きな人事異動や大がかりな販促を行うなど特殊要因があると思われる店舗も除外としたうえで、環境（ベテラン販売員の数・割合・入店客数）は大差がないにも関わらず前年比という売上業績結果には大差が生じている2つの店舗を選択した。

店舗 A は 2014年にひき続き 2015年第一四半期も前年を伸ばし続けている店舗である。店舗 B は大幅に前年を割って苦戦している店舗である。両店のベテランのセールス・パーソンの割合・数はほぼ等しく、販売力の指標となる数値である、1客当たりのセット販売率（販売店数

÷購入客数)、購入率（購入客数÷入店客数）の指標は店舗 B の方がわずかに上回っている。

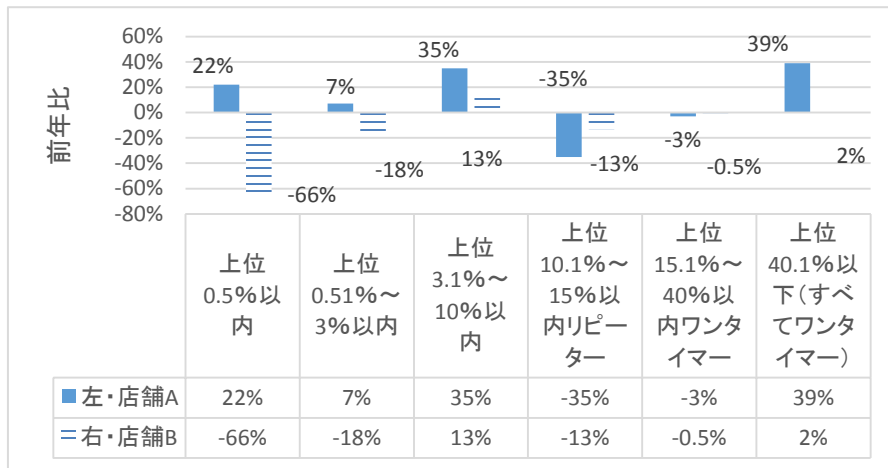
図 4 に示すように、顧客セグメント毎の売上シェアはほぼ変わらず、ブランドの特徴なのかもしれないが、ほぼ同じ構成比であることがわかる。特筆すべきは上位 0.5% 以内の顧客が全体の売り上げの 20% 以上を占めているということがわかった。

図 4. 顧客セグメント別売上シェア比較（筆者作成）



2 店舗における大きな違いは、図 5 と表 1 に示すように、A 店における上位 10% 以内の顧客の増加、ならびにその売上の伸びという点である。最も大きなインパクトをもたらしたと考えられるのは、上位 0.5% に入る顧客のデータに最も顕著な差が見られている。店舗 B はこの上位 0.5% 以内のいわば超優良顧客上位の数が半減している。一方で店舗 A ではこの上位 0.5% 以内の超優良顧客上位数増加率が 2 割増であった。両店舗ともこの顧客層が総売上に占める売上シェアは 20% 半ばとさほど変わらないが、この客層の平均購買単価が店舗 B ではプラス 5% なのに対し、店舗 A ではプラス 147% と前年の 2.5 倍と大きく伸ばし、金額も 1,725,000 円という全店舗の中でも目立つ高い金額を示した。この上位 0.5 以内の超優良顧客数は 2 店舗間で最も差が開いていた。さらに、その顧客との関係性を示すいくつかの顧客情報（顧客の生年月日などの情報はもとより、仕事や趣味や家族構成、家族の誕生日、ペット、サイズ、好みの食べ物やお酒、ライフスタイルなど）の入力率が店舗 A では 84% なのに対し、店舗 B では人数が A 店よりも少ないにも関わらず 46% と店舗 A との比較において、関係性の薄さを物語る。

図 5. 顧客セグメント別人数年間累計増加率比較 前年比 (筆者作成)



上位 0.51%から 3%までの顧客数は、店舗 A ではプラス 7%、店舗 B は前年マイナス 18%である。この客層が占める売上げの割合には、大差はみられないが、平均客単価には差が見られ、店舗 A がマイナス 4%なのに対し、店舗 B ではプラス 93%と約 2 倍と店舗 B の健闘がみられる。上位 3.1%から 10%以内の顧客数では、共に増加しているが、店舗 A のプラス 47%に比べ店舗 B ではプラス 167%と倍以上の増加である。売上シェアはこのセグメントも差がないが、平均客単価の伸びは、店舗 B のマイナス 26%に比べ店舗 A ではプラス 23%である。これらを鑑みていえるのは、明らかに店舗 A の重要成功要因は上位 10%に入るような超優良顧客の獲得・維持が高業績の源であるといえる。

表 1. ブランド A における高業績店舗 A と低業績店舗 B の顧客層別業績内容 (筆者作成)

2015年10月末時点年間累計データ	店舗 A	店舗 B
売上伸び率業績 (前年比)	+11%	-21%
上位 0.5%以内顧客の平均単価前年比	+147%	+5%
※上位 0.5%以内顧客情報入力度	84%	46%
上位 0.51%~3%以内顧客平均客単価前年比	-4%	+93%
上位 3.1%~10%以内顧客平均客単価前年比	+23%	-26%
上位 10.1%~15%以内のリピーター平均客単価前年比	-34%	+41%
上位 15.1%~40%以内ワンタイマー平均客単価前年比	+8%	+22%
上位 40.1%以下 (すべてワンタイマー) 平均客単価前年比	+30%	+36%

5.2. 超優良顧客への変容プロセスインタビュー分析

インタビューは5ブランドから9店舗の9名に各自が保有する超優良顧客1名を挙げてもらい、その形成過程を客観的な数値（購買頻度の増加や購買金額）の変化も含めながら、振り返ってもらった。下記4点のポイントについて半構造化インタビューを行い、自然な流れで、型にはめず、誘導のない形でヒアリングを行った。

- ① その顧客の最初の様子
- ② その顧客がいつどの様に変化したのか？
- ③ その変化したときに何があったのか：顧客はどんな言葉を発したか、セールス・パーソンは何をしたのか？
- ④ 超優良顧客になってからの状況、顧客の言動

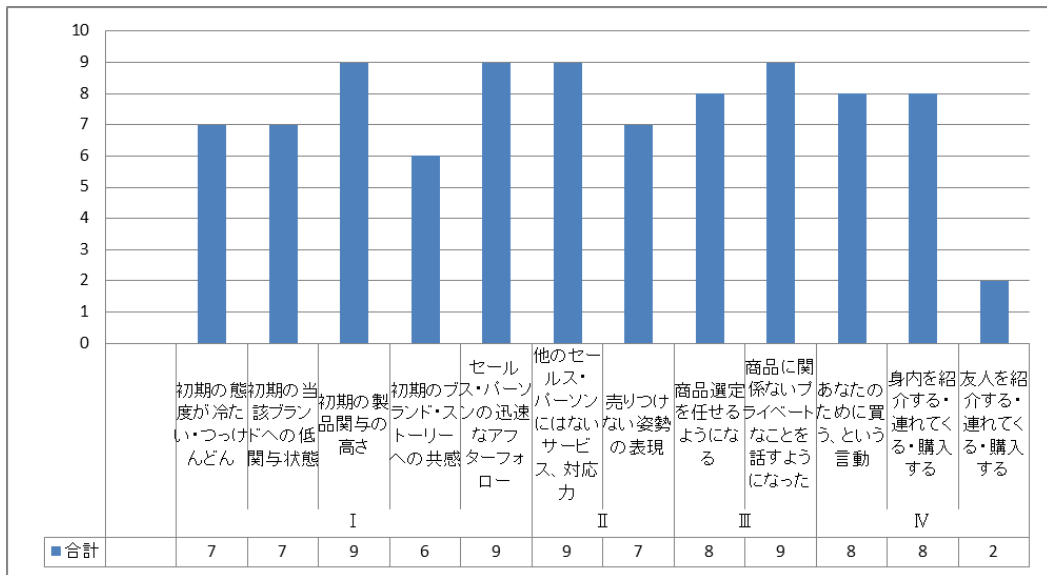
研究テーマである図1で示したI～IVにおける状況・変化を確認するために、それぞれに該当すると思われるエピソードを返答の内容そのまま抜粋し表2にまとめる。紙面の関係上、1ケースのみの例（ブランドA、マネージャー女性入社10年目（当時アシスタントマネージャーに昇格したばかり入社4年目））を示し、後に各Phaseの共通点を図6に示す。

表2. 超優良顧客形成事例のヒアリング内容抜粋（筆者作成）

	エピソード記録	ポイント
Phase I	最初そのお客様は、言葉は悪いですが近所の八百屋に行くような、ユニクロのトレーナーにデニムに、なんていうかよれよれのつかかみみたいなのを履きになって来店されました。明らかにお金持ちそうでは無いので他のスタッフは誰も声をかけなかったんですね。でも私は普通に声をかけていつもと他の方と同じように接客したんです。その日一足シューズを買っていただきました。ご近所に住んでいることなどがわかりました。次の日にお礼の電話をしました。	他のスタッフとは違う行動をそのセールス・パーソンは行っている
Phase II	その後一週間以内にまた来店されて、その時は何も買われなかったんですが、私もあえてからかわれているかもしれないと思ったんですけど、売りつけようとしているだけだと思われなくなかったから何も薦めなかったんです。外反母趾で困っていらっしやることなどお聞きしてシューズのアドバイスをしました。	売りつけない姿勢、的確なアドバイス
Phase III	後にお嬢様と来てくださったんです。そしてお嬢様を横にお嬢様にこうおっしゃったんです。『この〇〇さんはね、こんな身なりなのに絶対に私を見下さなかったのよ。この店に入る前に〇〇にも〇〇にも入ったんだけどね、誰も私に声をかけなかったの。これからはこの人から買ってあげたいと思う』そうおっしゃってその後1年経たないうちにお嬢様のものも含めて1000万は買っていただきました。	家族と来店購入、この時点で「私はこの人」と決めている

Phase IV	<p>私が異動して新しい店舗のオープニングの時にはご祝儀といって 300 万くらいお買い物をしてくださいました。(略)</p> <p>このお客様とは自分の時間を最優先で使う数名の中の 1 人で、とにかくよくお電話をしていました。例えば今晚のおかずは“肉じゃが”と聞きましたら、翌日お電話した時に「“肉じゃが”はおいしく作れましたかー？」などの第一声から話を弾ませていました。お客様専用のカレンダーをつくっていて、このお客様のスケジュールはすべて把握しています。</p> <p>私が転勤で東京に来てからはもうそのお店では買い物はされていません。わざわざ東京までお嬢様とお越しいただいてお買い物してくださって、本当にこの仕事をしてよかったなあと思う瞬間です。</p>	そのスタッフへの依存が決定的になり、継続する
-------------	---	------------------------

図 6. 各 Phase における共通点集計: n=9 (筆者作成)



6. 概念仮説の提示

6.1. 超高関与消費者層の形成過程

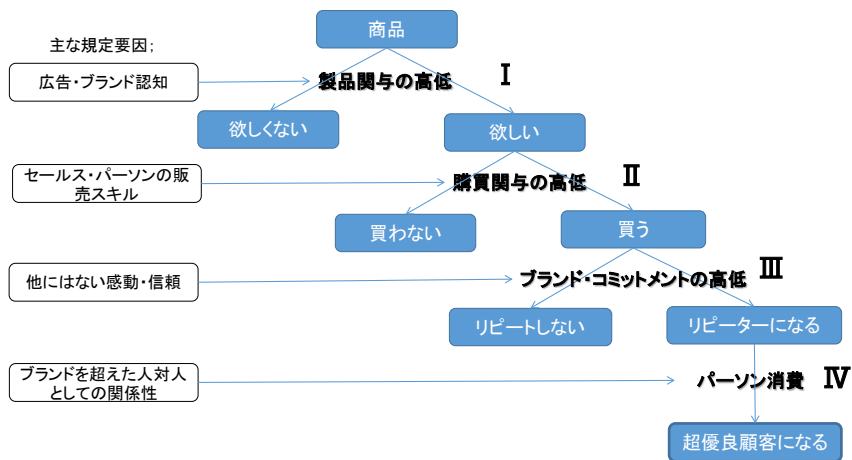
インタビュー結果から前述のような共通点が浮かび上がった。下記 i ~ vii に説明を補足する。

- i. 当初、顧客のブランド・コミットメントは低い。しかし、製品関与はある程度高い。他のブランドの製品ユーザーであるケースが多い。
- ii. そのブランドの製品を気に入る。最初は少額の買い物をする程度である。

- iii. 直後にセールス・パーソンからお礼と、製品の情報提供がもたらされている。
- iv. セールス・パーソンからの、自分に対して他者とは違う扱いに感動を覚えている。
- v. セールス・パーソンへの信頼が高まるにつれ、顧客自身が製品選択を行わず、「任せる」行為が多くなる。
- vi. 「あなたのために」「あなたがいるから」がそのブランドの製品を買う理由に変化し「〇さんがいなくなったらもう買わない」という意思表示を言葉に出している。
- vii. 他の人への推奨行為については、自分の身内への紹介と購入が見られた。ただし友人知人に薦めるかどうかの共通点はない。

これらインタビュー結果から超優良顧客への形成過程の概念仮説を図7に示す。最初の顧客の状態は、製品関与があるだけの状態から、ブランドへの関与が高まり、何らかの信頼が生じる経験を通じ、ブランド・コミットメントが形成され、そして超優良顧客となりリピートしている時点での顧客の購買動機はセールス・パーソンへのコミットメントへと変化している。

図7. ラグジュアリー・ブランドにおける超高関与消費層生成過程（筆者作成）



Keller (2015) は、強力なブランド・レゾナンスを得るための、顧客がブランドとの間に築く密接な友好関係には、自分と似たブランド使用者や企業の従業員あるいは代表者が関わってくると述べている。本研究においてラグジュアリー・ブランドの超高関与消費においては、ブランド・レゾナンスの主要な次元である行動上のロイヤルティ、態度上の愛着、コミュニティ意識、積極的な関わりといったものを、セールス・パーソンがブランドと消費者の媒介として支えているのだということが明らかになった。この点において彼の主張と一致している。しかし、ラグジュアリー・ブランドでの事例においては、超優良顧客のリピート購買を重ねていく

うちに、ブランドへの愛着やコミットメントは、いつしかセールス・パーソンに対してのそれにすり替わっている現象が起こっていた。この超高関与消費者は、Keller (2015) の論じるところのブランド・レゾナンス・ピラミッドのブランディング・ラダーを上りつめ、消費者との強いレゾナンスが獲得した後で、維持されている状態であるが、極端に言えば、ピラミッドを登りつめたその先は、この顧客層にとっては、ブランドやその商品は二の次になっているのである。

最終的に高関与が超高関与となりリピートしていく現象の背景には、和田 (2015) が示した「パーソン消費」現象が起こっている。パーソン消費とは「ある人物 (person) に対して入れ込んでいること、すなわち高関与であることを示す特徴」である。前述のような「もうあなたがいなくなったら買わない」や「〇〇さんがいなくなったから××では買わない」というコメントに表れているように、究極的には、パーソン消費行為が顧客の目的となっている。

6.2. 関与とブランド・コミットメントをもとにした顧客類型

ラグジュアリー・ブランドでの超優良顧客の存在は、Cushing and Douglas-Tate (1985) の示した消費者類型のような、高い製品関与と高いブランド・コミットメントだけでは説明がつかない。図 8 に示すように、製品やブランドに共鳴したうえで、そこに販売員との関係性に対する欲求が加わる。これは超優良顧客にとって購買経験を通じて得る快楽的価値⁴⁾と考えられる。

図 8. ラグジュアリー・ファッション・ブランドにおける顧客類型 (筆者作成)

			製品・購買関与	
			高	低
ブランド・コミットメント	高	販売員との関係性関与 高	超優良顧客	潜在顧客
		販売員との関係性関与 低	優良顧客	潜在顧客
	低		顧客・フリー客	無関心層

7. 本研究の意義と課題

本研究は、ラグジュアリー・ブランドの事例を用いて長期にわたり高い頻度で購入を継続し

ている超優良顧客層が企業の売上業績に及ぼすプラスのインパクトの大きさを確認し、その形成過程の説明を行った。

本研究の意義は次の3点である。1つ目にラグジュアリー・ブランドにおける超優良顧客の重要性を売上業績の点から確認できた。実際に上位0.5%の顧客が売り上げの20%以上を占め、それは下位60%の顧客の売上シェアが10%弱であるのに対し、その2倍の売上である。これは超優良顧客の効率性の高さと貢献の大きさの例証である。

2つ目に超優良顧客への形成過程Ⅰ～Ⅳの各ステップにおいて、それぞれで異なるチャレンジを有していることが確認でき、従来のモノおよびマーケティング手法重視型のブランド戦略では強調されていないセールス・パーソンの重要性が確認できた。これはラグジュアリー販売における「対面の小売」の持つ価値を確認できたことにもなる。インタビューの返答の中の「お客様は商品が欲しいのと買うとは別なんです」という言葉に表されるように、製品関与の高さと実際の購買行動のギャップは存在する。最終的に超優良顧客行動である超高関与のリピート購買行動の形成には、パーソン消費が大きな動機になっていた。数多くのラグジュアリー・ブランド製品を消費できるような顧客層が、極めて高関与となり、知覚リスクを低減、もしくは情報の精緻化を行わない状態となり、さらにその購買コミットメントの継続には、人（セールス・パーソン）との関係性が大きく左右することがわかった。注意すべきは、製品関与が高い→ブランド関与が高まり→パーソン消費という順番は不可逆的であるということが示された。

3つ目に実務的に有用なインプリケーションへの示唆である。ラグジュアリー・ブランドの店舗において、マーケターは前述のⅠ～Ⅳの各ステップにおける異なるチャレンジをベースに、購買までいくつかのパスの存在を社内でも共有し、それぞれをクリアするための自社の資産の使い方を再度確認し、セールス・パーソンへのトレーニングなどの対策に使える。さらに企業はその競争力を高めるためには、自社ブランドの特徴・資産を顧客に伝えることが可能であり、パーソン消費に行き着くようなセールス・パーソンのコンピテンシーを明確にし、適切なリクルートを行うことが有効であろう。ラグジュアリー・ブランドのセールス・パーソンに必要なスキルは単なる販売スキルだけではないといえる。ラグジュアリー・ブランドにおいて、アナログなようだが、「何を売るか」よりも「誰が売るか」が成果につながる時代に入っている。

また新しい発見として、今回調査したどのブランドのケースにおいても「パーソン消費」を起こすようなセールス・パーソンは限られており、キャリアは全く関係がなかった。全セールス・パーソンが超優良顧客を保有しているわけではない。このことから「超優良顧客育成」以前にそれを可能にする「セールス・パーソンの採用」が重要成功要因となると言えよう。このような、パーソン消費に代表されるような顧客の表層化していないニーズに応えていくことは、ブランドの市場成果拡大への鍵となっていくであろう。

今後の課題は、超優良顧客の購買行動の形成にパーソン消費が生じていることが確認できた

ものの、パーソン消費を引き起こす要因を掘り下げられてはいない。現時点では個の持つ何かのコンピテンシーによるものであると言えるが、その要素は明らかにはなっていない。この点の理解を深めることで、ラグジュアリー・ブランドのセールス・パーソンに必要なコンピテンシーが明らかになるであろう。また提示した概念仮説の一般性を確かめるべく、顧客側へのヒアリングも加え、より例数を増やし多面的に確認することも今後の課題である。

<注>

- 1) ラグジュアリー・ブランドについての概念規定など詳しくは石塚（2015）を参照されたい。
- 2) ある特殊な環境の刺激状況では、人はその環境に対して動機的に関係づけられ、日常的状況とは異なる自分自身のイメージに適合したような態度を取る。そのような態度を喚起するもの。
- 3) 詳しくは石塚（2015）を参照されたい。
- 4) 快楽的価値とは「製品やサービスが一般消費者に対して喜びを与えられる程度」であり、功利的価値（一般消費者の抱える日常的な問題の解決において製品やサービスが有用である程度）とは分けて使われている（Chaudhuri, 2001）。

<引用文献>

- 青木幸弘, (2010) 『消費者行動の知識』, 日本経済新聞社
- 井上淳子, (2009) 「ブランド・コミットメントと購買行動との関係」, 『流通研究』第12巻第1号, 日本商業学会
- 石塚千賀子, (2015) 「ラグジュアリー・ブランドの機能：消費者ならびに市場動向の観点から」, 『現代社会文化研究』第61号, 新潟大学大学院現代社会文化研究科
- 堀田治, (2013) 「アート消費における精緻化された関与：関与と知識による新たな消費者モデル」, 『Working Paper Series』, 法政大学イノベーションマネジメント研究センター
- 和田充夫, (1984) 「マーケティング戦略の構築とインヴォルブメント概念」, 『慶應経済論集』5(3), 慶應経営管理学会
- 和田充夫, (2015) 『宝塚ファンから読み解く超高関与消費者へのマーケティング』, 有斐閣
- Amine, A. (1998), “Consumers’ True Brand Loyalty: The Central Role of Commitment”, *Journal of Strategic Marketing*, 6 (4) pp.305-319
- Assael, H. (1987), “*Consumer Behavior and Marketing Action* (3rd ed.)”, Kent
- Blackwell, R. D., Miniard, P. W., and Engel, J. F. (2001), “*Consumer behavior* (9th ed.)”, South-Western Pub
- Chaudhuri, A. (2001), “A study of emotion and reason in products and services”, *Journal of Consumer Behavior*, 1 (3), pp.267-279
- Chaudhuri, A. (2006) 『感情マーケティングー感情と理性の消費者行動』 恩蔵直人他訳 (2007), 千倉書房
- Cohen J.B. and Areni C. S. (1991), “Affect and Consumer”, *Handbook of Consumer Behavior*, Prentice Hall,

pp.188-240

- Cushing, P. and M. Douglas-Tate (1985) , “The Effect of People/Product Relationship on Advertising”, in L.F. Alwitt and A.A. Mitchell (eds.) , *Psychological Processes and Advertising Effects*, Erlbaum, pp.241-259
- Fullerton, G. (2005) , “The Impact of Brand Commitment on Loyalty to Retail Service Brands”, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 22 (2) , pp.97-110
- Gundlach, G. T., Achrol, R. S., and Mentzer, J.T. (1995) , “The Structure of Commitment in Exchange”, *Journal of Marketing*, 59 (1) , pp.78-92
- Keller, K.L. (2015) , 『エッセンシャル戦略的ブランド・マネジメント』第4版, 恩蔵直人監訳 (2015), 東急エージェンシー
- Krugman, H.E. (1965) , “The impact of television advertising: Learning without involvement”, *Public Opinion Quarterly*, 29, pp.349-356
- Parc, C.W. and B. Mittal (1985) “A Theory of Involvement in Consumer Behavior: Problems and Issues”, in J. N. Sheth (ed), *Research in Consumer Behavior*, Vol.1, JAI Press, pp.201-31
- Peter, H.B. and Marsha L.R. (1983) “A Theoretical Model for the Study of Product Importance Perceptions”, *Journal of Marketing*, summer, pp.69-81
- Peter, J.P. and J.C. Olson (2010) , “*Consumer Behavior and Marketing Strategy* (9th ed.) ”, MacGraw-Hill/Irwin
- Petty, R.E. and J.T. Cacioppo (1986) , “*Communication and Persuasion: Central and Peripheral Routes to Attitude Change*”, Springer-Verlag
- Traylor, M. B. (1981) , “Product Involvement and Brand Commitment”, *Journal of Advertising Research*, 21 (6) , pp.51-56
- Zaichkowsky, J.L. (1985) , “Measuring the Involvement Concept”, *Journal of Consumer Research*, 12, pp.341-352
- Zaichkowsky, J.L. (1986) , “Conceptualizing involvement”, *Journal of Advertising*, 15 (2) , pp.4-14
- Zaichkowsky, J.L. (1987) , “*The Personal Involvement Inventory: Reduction and Application to Advertising*”, Working Paper, Simon Fraser University
- Warrington, P. and S. Shim (2000) , “The Empirical Investigation of the Relationship between Product Involvement and Brand Commitment”, *Psychology and Marketing*, 17 (9) , pp.761-782

主指導教員（高山誠教授）、副指導教員（平松庸一准教授・長尾雅信准教授）