第1章

Pricing and the Psychology of Consumption

プライシングと消費者心理

ハーバード・ビジネススクール 助教授
ジョン・ゴービル
John Gourville

香港科学技術大学 ビジネススクール 助教授
ディリップ・ソマン
Dilip Soman

John Gourville
ハーバード・ビジネススクールの助教授。

Dilip Soman
香港科学技術大学ビジネススクールの助教授。

Pricing and the Psychology of Consumption
HBR, Sep. 2002.
プライシングと消費者心理
初出『DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー』2003年6月号
© 2002 Harvard Business School Publishing Corporation.

継続的な消費が顧客維持率を高める

企業幹部に、プライシングが製品やサービスの需要に及ぼす影響について尋ねると、一様に確信に満ちた理路整然とした答えが返ってくるだろう。しかし同じく、消費に及ぼす影響、つまり顧客が代金を支払った製品やサービスをどれくらい利用するのかという問題については、せいぜい控えめな反応が関の山である。マネジャーは、価格を設定するに当たって、めったに消費の問題を考慮しない。この見落としは高くつく可能性がある。

次の例を考えてみよう。友人同士であるメアリーとビルが、近所のスポーツ・クラブの年間会員になった。ビルは年会費六〇〇ドルを一括払いし、一方メアリーは毎月五〇ドルずつ支払うことにした。さて、これら二人のどちらがスポーツ・クラブを定期的に利用するだろうか。そして、次の年に更新する可能性が高いのはどちらだろうか。

ほとんどの合理的選択理論が、メアリーとビルの利用率、更新の可能性は同じであるとするだろう。つまり、二人は同じ便益に同じ金額を支払っているからである。しかし我々の調査によると、メアリーがスポーツ・クラブを利用する可能性のほうがずっと高い。ビルはというと、加入したば

かりの頃は金額に見合った分を取り戻さなければならないと感じるが、この動機づけも六〇〇ドルを出費したという記憶が遠のくにつれて薄れていく。

一方のメアリーは、毎月会費を払い込まなければならないため、その出費を意識し続ける。年間を通じて、支払額に見合った分を取り戻そうと意識するため、ビルよりもずっと定期的にスポーツ・クラブを利用することになる。このように定期的に利用してもらうことは、スポーツ・クラブにしてもきわめて重要な効果がある。つまり、メアリーが加入期間終了時に更新する可能性は、ビルの場合よりもはるかに高くなるのだ。

多くの企業幹部にとって、製品やサービスに支払われた価格に消費者の注意を向けさせる必要があることは、にわかには受け入れられない考え方である。なぜなら、売上げを伸ばすために、長年の間、製品やサービスのコストを隠そうと努めてきたからだ。これは至極当然なアプローチである。そもそも製品やサービスを購入されなければ、その後の消費状況をあらかじめ心配する必要などない。売上げを伸ばすために、スポーツ・クラブの経営者は会員に会費の前払いを勧める。ＨＭＯ(Health Maintenance Organization：健康維持機関)は、給料からの自動引き落としを促す。旅船会社は、かかるコストすべてをバンドルした料金を設定する。

ところが、こうしたプライシングを採用したために、かえって消費を抑制している可能性もある。消費者は、自分の支払ったコスト、つまり出費という行為を意識すると、その製品を使おうとする

傾向がある。予約販売、シーズン入場券、一括価格など広く採用されているプライシングは、いずれも購買者が特定の製品に支払った金額を見えなくする役割を果たし、その結果、製品を実際に使用する可能性を引き下げてしまうのだ。製品を使わなかった消費者が同じものをもう一度買う可能性はほとんどない。消費への影響を考慮せずに、このようなプライシングを採用する企業幹部は、短期的な売上げを増すために、長期的な顧客維持を犠牲にしている可能性がある。

消費心理を解剖する

消費が重要である理由と、プライシングが消費に及ぼす影響をより詳しく見てみよう。

❶高い消費率は購買を促す

長期的な顧客との関係を築くために最初のステップとして重要なことは、顧客に購入した製品を実際に使わせることである。各種の調査からは、一定期間、たとえば一年間に顧客が購入した製品を使用する程度によって、次の年に同じ製品を再購入するか否かが決まることが明らかになっている。ある調査によれば、週に四回以上スポーツ・クラブを利用した会員が契約を更新する可能性は、週に

一回しか利用しなかった会員よりもずっと高い。また別の調査によると、多機能ケーブル・テレビを一年間定期的に利用した顧客は、たまにしか利用しなかった顧客よりも、加入契約を更新する可能性が高かった。[注]

消費は企業業績にさまざまなかたちで重要な影響を及ぼす。タイムワーナーやＹＭＣＡ、あるいはメトロポリタン・オペラなど、定期購読や加入契約を販売する企業の場合、顧客の維持はまさしく死活問題である。しかし、顧客をつなぎ止めるのは容易ではない。ほとんどの雑誌の定期購読更新率は六〇パーセント以下である。一方、スポーツ・クラブは毎年五〇パーセント程度の会員しか維持できない。このように競争が激化し、顧客獲得コストが上昇するにつれて、顧客が購入した製品・サービスを実際使うように仕向けることが、長期的な収益性を確保するカギとなる。

使用率の向上は、スイッチング・コスト（他の商品やサービスに乗り換えるうえで発生するコスト）を確立するのにも役立つ。たとえば、ソフトウエア業界では、多くの場合、当初のアプリケーション販売よりもアップグレード版の販売で利益を上げている。一度顧客があるアプリケーションを使い始めたら、その後は、そのシステムのアップグレード版を購入するか、大変さを承知のうえで別のシステムに乗り換えるしかない。ソフトウエアが購入されても、実際には使われていない場合（業界では、このようなソフトウエアを揶揄して、「シェルフウエア」と呼ぶ）、そのソフトウエアを販売した会社は、顧客を長期的に囲い込む機会を逸する。

二つの収益源を持った企業にしても、消費は同じように重要な意味がある。たとえば、映画館や競技場、コンサート・ホールにとって、入場券販売は収入源の一つにすぎず、駐車場代、飲食、各種グッズなどの販売が、利益率の高い第二の収入源となっている。

『チーム・マーケティング・リポート』によると、家族四人がメジャー・リーグの試合を観戦するコストは一二一・三六ドルであったと推定している（二〇〇〇年）。そのうち、入場券のコストは半分にすぎず、残りの半分はビールやソフトドリンク、ホットドッグ、プログラム、野球帽などの購入に費やされたという。当然、入場券の購買者が実際に試合を観に行かなかったら、マージンの高い二次販売の機会は失われる。

一部の組織では、特定の消費を奨励することをその主な使命の一つと考えている。たとえばＨＭＯの場合、予防注射や健康診断を定期的に受けるように患者を説得することで、クライアントの全体的な健康が向上すると共に、医療コストが抑えられることを認識している。しかしこれまでのところ、ＨＭＯはこうした予防医療の奨励において、限られた成果を上げるにとどまっている。また、健康保険に加入している児童の一五パーセントは、必要な予防接種の一部を受けておらず、健康保険に加入している女性で、乳ガンにかかるリスクの高いとされる三〇パーセントは二年ごとの乳ガン検診を受けていないとされる。また、健康保険に加入している五〇歳以上の男性の五〇パーセントは三年ごとの健康診断を受けていない。

業種を問わず、リピート・オーダーやクチコミ人気を得るために顧客満足に頼る企業にとっても消費は重要である。ワイン、書籍、ＰＤＡ（携帯情報端末）に至るまで、多くの製品は実際に使用されなければ、顧客が再び同じものを購入したり、他の人に勧めたりすることはない。実際、消費が影響を及ぼさない業種を見つけるのは難しい。

❷コスト意識が消費を促す

消費者は、コストを意識することで製品を消費する傾向がある。これは「サンク・コスト」（これまで投じてきた金銭や時間が無駄になった場合、これら顕在化したコストの総額）効果として知られている。つまり消費者は、自分が投じてきた金を無駄遣いしたことを認めたくないため、購入した製品を使わなければならないと感じるようになるのだ。このように、消費者が将来の行動を決める時、通常サンク・コストのことを考えることはすでによく知られている。

シカゴ大学の行動経済学者リチャード・セイラーの有名な事例に、年会費二〇〇ドルを払ってテニス・クラブに加入した男性のケースがある。彼は、クラブに加入してわずか二週間で、急性のテニス・エルボーにかかってしまうが、「二〇〇ドルを無駄にしたくない」と言って、肘の痛みを押してテニスをし続けた。

同じような心理傾向を示す例として、オハイオ大学の心理学者ハル・アークスは、学生六一人を

対象とした想定調査を実施した。間違って五〇ドルと一〇〇ドルのスキー・ツアーを同じ週末に予約し、両方のツアー代金をすでに払い込んでしまったというシナリオを想定し、学生の反応を調査したものだ。この調査に参加した学生に、まず五〇ドルのツアーのほうが内容的にずっと楽しめると告げる。そのうえで、これら二つのツアーのどちらかを選び、もう一方は無駄にしなければならないとしたら、どちらのツアーを選ぶかを聞いた。驚いたことに、半数以上の学生が楽しさの点で劣る一〇〇ドルのツアーに参加すると答えている。これらの学生にとって、安いツアーが提供する楽しみよりも、サンク・コストのほうが重要だったのである。

❸知覚コストが消費を左右する

我々の調査では、消費はすでに代金を支払った製品の実際のコストよりも、むしろ知覚されたコストに左右されることも明らかとなっている。このような知覚は、プライシングによって大きく左右される。つまり、プライシング次第で、すでに代金を支払った製品の知覚コストが強調されたり、あるいはそれが意識されなくなったりするのである。

支払方法というごく単純な例を見てみよう。たとえば、一〇ドルの現金取引と一〇〇ドルの現金取引から受ける印象は異なる。紙幣を数えて、お釣りを受け取るという方法は、購買者にその取引の価格差を強く意識させることができる。しかし、一〇ドルのクレジットカード取引と一〇〇ドル

のクレジットカード取引では、手順的に何ら変わりがない。どちらも、ただ単に紙切れにサインするだけである。当然予想されるように、クレジットカードで支払う場合よりも、現金で支払う場合のほうが、コストが記憶に残りやすい。また、クレジットカードよりも、現金払いのほうが、製品を使わなければならないというプレッシャーも強い。

我々が調査したある劇団の場合、予約していながら当日劇場に来なかった人（ノー・ショー）の割合は、クレジットカード客のほうが現金客よりも一〇倍も高かった。シーズン入場券や予約販売、定期購読など、製品の値段を強調するのではなく、それを隠すような価格戦術は、むしろ支払金額に見合うだけのものを得るために、その製品やサービスを活用しなければならないというプレッシャーを軽減してしまうことになる。

消費を促進するプライシング戦略

以上のように、プライシングは消費に大きな影響を及ぼすため、製品やサービスの代価への請求時期と方法を慎重に決める必要がある。