

開店半年、撤退寸前の赤字店が「ある工夫」で復活 売上は100万円→3月後133万円→5カ月後160万円→7カ月後215万円に急増

「顧客像」を明確にしなければ売れない

愛知、三重、岐阜で約30店舗展開中のリサイクルショップ『買物王国』のある店舗は、開店から半年たったものの売上げが伸びず、赤字続きのため撤退対象となった。

そこで、副社長の坪井秀樹さんは「この売り場にきているお客さまは誰なのか？」を自問したところ、答えが出せなかった。そこで社員にも「お客さんはどんな人？」と聞いてみた。

すると「お客さんはお客さんです」と社員は答えた。

「どういうお客さんなんだ？」

「えーと、25～30歳の男性です」

「そいつ、帽子をかぶっているのか？」

「彼女はいるのか？」

「クルマは何に乗っているんだ？」

「一人住まいか？」

「仕送りがあるのか、バイトしているのか？」

「オレが絵を描けるようになるまで一緒に考えようぜ」ってやり始めた。

メンズ衣料担当メッツ・祖父江君の具体的なターゲットは、杉村大輔君。23歳。祖父江君、最初お客さまの年齢は「22～25歳です」って答えた。

すると坪井さんは、「22～25歳なんて人間はいない。いいから決めろ」って、なるべくターゲットを具体的にあぶり出していきました。

それで、祖父江君は実在する昔の友人(保育園から中学まで一緒)を元にターゲットを設定してみた。

高校卒業後は古着屋でアルバイトをしていた。身長1m75cm位。痩せマッチョタイプ。足長い。濃いめのキャラ。

髪型は坊主のびかけ位。いつも帽子をかぶっている。

坪井さんは、徹底的に理想のお客さまの姿を明確にしていった。

「いつもTシャツを着ていました」

「それじゃ、冬場はこいつ、何着るんだ？」

「Gジャンですね」

そこで、冬はスウェットのGジャン。時々変なモン着ている。お洒落で個性的。ジーンズはリーバイス501か505ヴィンテージ。スニーカーはVANSが多い、等々・・・そんなターゲット・プロファイリング*の設定(右図参照)を試してみた。

そして、この売り場は、杉村大輔君を徹底的に幸せにしようということで、商品構成や、陳列を変えていった。ヴィンテージのファッションが好きだから、おしゃれな生活情報誌『Free & Easy』などの雑誌を置き、滞留時間を延ばす工夫をした。滞留時間をとにかく延ばして、消費を増やそうとしたのだ。

他の売り場でもターゲットの設定を細かくやりした。例えば、「主婦向けの売り場」では、自分はジャスコやダイエーで新品の服を買うけれど、旦那さんと子供のものは古着でコーディネートしようとする女性。「レディース衣料」コーナーでは、いくつになっても、お洒落でかわいくありたい。そう思っている25歳の美容師の女の子。

このテコ入れ策を始めるにあたって、6カ月後に、月の売上げが110万円だったら撤退。130万円なら継続。坪井さんはそう決めていました。

すると3か月後の8月には売上が133万円に。さらに損益分岐点の135万円は翌月の9月に突破。10月は160万円。12月は215万円となった。

『安売りするな！「価値」を売れ！』(藤村正宏著/実業の日本)より



『商業界』(2012年12月号)より

*「ターゲット・プロファイリング」については、本誌5頁「マーケティング用語」を参照ください。

ブランド認知度を5倍引き上げ、売上1.5倍を実現した2体の女性ペルソナ アイシン精機の家庭用高級ベッド「Jコンセプト」『日経ビジネス』(2010年7月5日号)より

戦略を手助けた堀内さん、森田さんとはどんな人

「堀内恵子さんと森田真由美さんには私たちが商品売るうえで見直さないといけないポイントを教えてもらった」とアイシン精機で家庭用ベッドの開発・販売を手がける住空間営業部ア・スリープグループマネージャーの嶋崎亨氏は、新商品のヒットを支えた女性2人への感謝を口にした。

同社が2009年7月に発売した新ブランド「Jコンセプト」は、2010年3月期に前身ブランドによる前期実績と比べ1.5倍となる販売台数を記録した。全日本ベッド工業会の調べでは、普通ベッドの国内販売台数が同じ期間に22%も減っているにもかかわらずだ。Jコンセプトはスプリングに代えて独自開発の樹脂素材をマットレス内部に採用したり、マットレスの硬さを調節できたりという従来にない特色を盛り込んでいる。

ただし、こうした技術や機能を前面に押し出した販促は控えた。一方で、若い女性を対象にした睡眠についてのセミナーや、ホテルでエステを体験した後にJコンセプトを設置している部屋に泊まれる旅行商品、睡眠と美容に関する情報を集めたウェブサイト「目覚め美人化計画」など対象を絞った施策を次々に投入した。

ペルソナとは顧客を代表する架空の人物

こうしたマーケティング戦略の立案を手助けたのが、堀内さんと森田さんだった。ちなみに、彼女たちはアイシン精機の社員でも、情報感度の高いマーケッターでもない。そもそも実在する人間ではない。アンケートやインタビューを基に作り上げた架空の顧客像「ペルソナ」である。同社は新商品のブランド戦略の中核に実在しない人間を据えたのだ。

2007年頃からマーケティングや商品開発に登場

ペルソナとは人間中心設計と呼ばれるデザイン手法から生まれた。1人を作成するためには、まず統計資料や顧客の購入履歴といった定量情報を分析して重要な顧客層を割り出す。更に、この層の消費者へのインタビューや行動観察を重ね合わせながら1人の人格を作り上げる。具体的には、名前や年齢、住所、家族構成、価値観、生活スタイルなどを紙にまとめることになる。設定に近い写真を添える。

このペルソナシートに書かれた詳細な記述を読めば、顧客についての理解を深めてより顧客本位のマーケティング施策を考えたり、商品・サービスを開発したりできる。紙には架空の人物1人分について書かれているだけだが、基となる情報は消費者数十～数百人から取得している。

だからこのペルソナのためだけに販促策を練り上げても、その背後にある多くの消費者の心を打つことができると言われている。国内では2007年頃からデザインだけでなく、マーケティングや商品開発での利用が増えている。

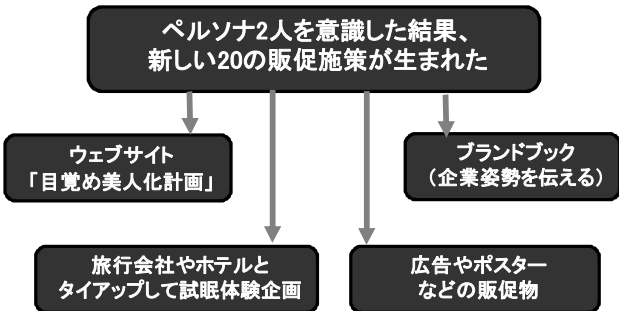
ペルソナ活用で、万年4位からの脱出を図る

たくさんの人に新商品を受け入れてもらいたいマーケティング担当者が、「たった1人のために売る」のは矛盾のように映る。アイシン精機でもペルソナの作成・活用については社内で反対があったというが、住空間営業部が抱える危機感が上回った。同社は1966年に家庭用ベッド市場に参入したものの、長らくフランスベッドやシモンズ、ドリームベッドら3強に水をあけられていた「万年4位」。「今後は上位2～3社しか生き残れない。とにかく上を目指さなければいけない」(嶋崎氏)。

従来の販促策だけでもJコンセプトを買ってくれる40代の顧客像として堀内さん(右下に具体的な記述)、情報感度は高いものの移り気なので新しい施策を打たないと取り込めない30代の顧客像として森田さんというペルソナ2体を完成させた。

ペルソナシートには2人のプロフィールだけではなく、最終的にどのような価値を提供できれば満足してもらえるかをゴールとして記している。ペルソナを完成させた後には、ペルソナがゴールに至るまでのシナリオを考えた。そのシナリオから生まれたのが、宿泊プランや美容情報のウェブサイトなどの販促策だ。

アイシン精機のベッド「Jコンセプト」のペルソナ成功事例



ブランド認知度が5倍に
2% (2008年10月) → 10% (2010年3月)

市場が縮小する中、
2010年3月期は販売台数が前期比150%に

詳細な記載が想像力を喚起する

下記は、アイシン精機が作成したペルソナ(堀内恵子さん)

ペルソナのイメージに近い 写真を使う



住まい: 東京都江東区
一戸建て(4LDK)
同居家族: 夫(46歳)
長男(18歳)、長女(16歳)
職業: 主婦(夫は公務員)
世帯年収: 800万円

ペルソナの性格が伝わるセリフを載せる

「生活の一番基礎になる質の良い睡眠を取ることで、
まずは健康管理をしたいと思って・・・」

ペルソナが求める価値(ゴール)、実現までのシナリオも考える

エモーショナルゴール

- 吟味した甲斐があったと機能のよさを実感
- 健康な自分でいられるイメージが浮かぶ

エンドゴール

- あらゆる情報を集め自分が納得するまで商品吟味する
- 専門知識のある店長に対応してもらう
- 寝心地だけでなく価値のあるマットレスを手に入れる
- 自然とすっきりと目覚められやすいようにする
- 目覚めた時の疲労感がない状態になる

日常を生き生きと描写する

東京にお住まいの堀内恵子さんは、ご主人と浪人生の息子さん、高校生の娘さんと4人家族。お子さんたちは家にいないことが多く、子育てがひと段落している恵子さんは、家事をしながらも自分の時間を上手に使って充実した日々を過ごしています。少し前に美顔機を購入して毎晩ケアするのが最近の日課だとか。また買い物が好きで、週末には1人で出かけていくことも。恵子さんは、身の回りの物はこだわって選んでいますが、企業姿勢や製品のコンセプトに共感できるものを慎重

※「ペルソナ」および「ペルソナ・マーケティング」については、本誌4・5・8ページの用語解説等を参照ください。

大手企業・団体のペルソナ・マーケティング 成功事例集

NASA(アメリカ航空宇宙局)／富士通／良品計画／ヤンマー／アサヒビール／大和ハウス工業

サービス業(分野)におけるペルソナ活用例

【NASA(アメリカ航空宇宙局)】のファン作り

NASAは航空宇宙開発の支持者を増やすことを重要な課題と位置づけており、その最大のターゲットとしてNASAがもっとも注目を集めていた時代の航空宇宙ファンだった層の子供世代に注目している。

設定されたのは6歳の男の子のペルソナ。宇宙にとっても興味があり、将来の夢はパイロットになること。コンピューターやインターネットで遊ぶのが大好きという好奇心旺盛な子だ。

この子は、テレビとコンピューターではコンピューターを選び、リビングで両親に教えてもらいながら好きなコンピューターいじりを楽しみ、子供特有のマニアックなまでの知識を得意げに父親にひけらかす。

このペルソナをターゲットとして作られたウェブページには、子供の好きなキャラクターや彩りが凝らされ、クリックしやすいような大きなボタンが配置されている。

【富士通】ペルソナを活用したサイトリニューアル

富士通は、IRサイト「株主・投資家の皆様」のリニューアルにあたり2体のペルソナを作成した。

①**長期投資家(40代女性、専業主婦)**:資産に余裕があり、株式による運用を検討。テレビのニュース番組からの情報により、グローバル起業について調査。サイトで情報収集するものの、情報が見つからず、最終的には証券マンに直接相談し、安心したうえで購入。

②**中期投資家(30代男性、営業マン)**:実ビジネスの中で耳に入ってくる成長分野に興味を持ち、投資テーマとして検討。サイト検索により、文字情報のみならず発表資料や業界動向データ等も調査。補完情報としてマス媒体等の記事の後押しもあり、株式購入に至る。このリニューアルページは、「欲しい情報にすぐたどり着くことができた」「将来へ向けての企業の戦略や実際の事業事例が理解でき安心した」と評価された。

【良品計画】「顧客時間」に入り込むために

無印良品では、ウェブ事業でペルソナを使っている。ネットストアはスタートから10年以上を経て、顧客データも蓄積されている。その中からある一定時点での購入履歴を元にペルソナを作ったのである。ペルソナは全部で10タイプ。タイプが多いのは、衣服、食品、家具など購買する対象ごとに分けているためだ。

無印良品では、ペルソナに当てはまる顧客に対して、一人ひとりの嗜好に合わせた商品を掲載したメールを毎週送っている(現在は外部委託していたペルソナに基づくメール配信をいったん停止し、自社化に向けたシステム構築中)。

なお、無印良品では、ウェブで蓄積したペルソナ手法を、将来は実店舗と共有したいと考えているようだ。

製造業におけるペルソナ活用例

【ヤンマー】コンバインの新商品開発

ヤンマーのコンバイン(収穫機)「アスリートプロ」が、単なる機能から機能美への進展を図った例。

ヤンマーでは想定顧客のニーズを細かく抽出するペルソナ手法を本格的に取り入れ、1軒当たり2時間超のインタビューを国内外40軒以上の農家で実施した。これにより、「存在感のある精悍な顔つき」を作り上げ、同時に夜間の作業効率向上や、「誰でも簡単に動かせる操作性」を実現したとしている。

また、大規模農家の「儲かる農業を支える」ための複数機能を最適な形状でデザインし、全体の造作にまとまりを持たせることで「どことなくガンダムに似ている」という機能美を生み出した。本モデルは2011年11月発売から好評で、生産が追い付かない状態という。

以上4事例、『実践 ペルソナ・マーケティング』より

【アサヒビール】新商品「クールドラフト」開発

アサヒビールでは顧客を深く理解するためにペルソナマーケティングを採用した。

定量的なデータを分析した結果、愛飲者のペルソナ作りを30代後半以上の男性に絞り込んだ。子どもがいたり、毎週複数回発泡酒を飲んだりする条件を満たす10人に対してはデプスインタビュー(1対1の面談式インタビュー)を行った。通常は商品を飲んでもらった感想が中心になるが、この時は目標やライフスタイルなど半分はビールに直接関係ない質問を投げかけた。

そして、2人のペルソナ(30代と40代)をデザインした。年収、年齢、職業、家族、住所、そして性格や価値観までを1枚の紙にまとめた結果、冷たさへのこだわりなど商品開発のヒントが浮かび上がってきた。その結果生まれたのが「クールドラフト」という、冷えた発泡酒をイメージさせる商品名とパッケージだった。

【大和ハウス工業】3人家族向け住宅開発

日本国内の初期の事例に大和ハウス工業の「EDDI's House(エディズハウス)」のケースがある。

ペルソナを念頭に置いてインターネットや出版物でコンセプトをアピールし、デザイン性にこだわった商品としてのブランディングに成功した例である。

プロジェクトではその後、ペルソナを起点に、ペルソナが求める気分や感情を提供するためのデザイン方針を設定し、「家の中に外がある」という斬新なコンセプトの家を完成させ、後にグッドデザイン賞も受賞している。また、Webサイト立ち上げから1年後のリニューアルまでにWeb会員数を5倍に伸ばし、これも販売拡大に寄与している。

以上2事例、『経営会計研究』(2013年10月号)より

※「ペルソナ」および「ペルソナ・マーケティング」については、本誌4・5・8ページの用語解説等を参照ください。

マーケティングの達人に 「ペルソナ」を学ぶ

ペルソナ・マーケティングとは(1) たった一人の代表的顧客像を発見すると成功に近づく

人間の脳は意識的活動5%
無意識的活動が95%
だから市場調査は当たらない

Gerald Zaltman
『心脳マーケティング』より

マーケティングおよび市場調査には莫大な時間と費用が投じられるが、その結果生み出された新製品の約8割が半年以内に姿を消すか、予測を大きく下回る収益に終わっている。その理由は、消費者が自分たちの世界について体験し考えていることと、その情報を集めるためにマーケティング担当者が使う手法とのあいだに大きなずれが存在しているため。このような誤りを犯す理由は、人間の意識活動と無意識活動の比率にある。人間の脳は5%の意識的活動と、95%の無意識的活動に分かれる。消費活動は意識よりも無意識が持つ領域が大きいため、一般的な定量調査やフォーカスグループインタビューで表面的な質問や誘導的な質問を用いても、5%の意識的活動の調査をしているに過ぎず、間違った認識と結論を持ってしまうと警告している。

機能を多くするよりも
たった一人のためにデザイン
したほうが成功する

Microsoft Alan Cooper
『コンピューターは
難しすぎて使えない』より

これまでペルソナという言葉は主に心理学用語として知られていた。しかしソフトウェア工学の分野で用いられることで、新たな意味を持つことになった。それがソフトウェア工学のインタラクションデザインにおける「ペルソナ」である。このペルソナ概念はIT分野におけるソフトウェアや各種ガジェットのユーザーインターフェースをデザインするために、Microsoft社でVisual Basicを開発したAlan Cooperによって考案された。開発現場において、製品やシステムを利用する架空の顧客を想定することで、そのような顧客がどのような操作を行うか創造するという概念であり、その本質はAlan Cooper(2000)の『機能を多くしてたくさんユーザーに対応できるようにするより、たった一人のためにデザインした方が成功する』という言葉に表れている。

「モバイル市場調査」を基に
モバイルビジネスを成功に導く
4つの「ペルソナ」を提案する

NTTドコモモバイル
社会研究所
遊橋裕泰主任研究員

『日経消費インサイト』2013/8号

コミュニケーションの志向性から消費者を類型化し、4種類の特徴的クラスターを描き出した。だが、分析結果をビジネスに活用するためには、もう一段、理解しやすい形に情報を置き換える必要がある。その一つの方法が、クラスターを象徴する「ペルソナ」を検討することである。ペルソナとは利用者を象徴するアーキタイプを擬人化したものであり、モバイルビジネスにおいては以下の4体となるだろう。

- (1) **スマートモバイラータイプ** 20代の男女。エンタメ系コンテンツをフル活用し、毎日を楽しむヘビーユーザー
- (2) **モバ活・リア充タイプ** 40代の男女。リアルな人とのつながりをモバイルでフォローするヘビーユーザー。
- (3) **モバイルイミグラントタイプ** 30代の独身女性。携帯より、自分磨きの充実が大切。
- (4) **モバ遠・シニアタイプ** 60代の初老男性。ケータイなどの情報機器はよく分からないし、面倒臭い。

このようにペルソナをイメージすれば、現在のモバイルビジネスでアンマッチな部分が見えてくる。例えば、これまでモバイルのヘビーユーザーは、エンタメ系コンテンツやソーシャルメディアを活発に利用する若者だと思われていた。だが、実際には、スマートモバイラータイプと、モバ活・リア充タイプが存在した。エンタメ系をあまり利用しないモバ活・リア充タイプは、消費者層として認識されていなかったのである。

ペルソナ作りに重要なのは
「嗜好性」「ライフスタイル」
「価値観」等を明確にすること
※設計例を次頁に掲載

Lenovo社のノートPC
ブランド育成実績のある
千葉工業大学
山崎和彦教授の理論より

『商業界』2012年12月号

① **人間軸(感情、価値基準)** スマートフォンという商品を考えてみた場合、人によって「カッコイイ」の定義が異なったりするものです。みんなが持っているものを自分も持っているからカッコイイと思う人もいれば、逆に、みんなが持っていないからカッコイイと思う人もいます。人気のCMで流れている商品を持っているからカッコイイと感じる人もいれば、素材や質感がカッコイイと感じる人もいます。そういった好き嫌いや得意なもの、苦手なものを含めた価値基準を明確にします。

② **環境軸(生活環境、ライフスタイル)** 日々どんな生活をしていて、その中であなたの商品がどのような時間帯、場所で使われるかを明確にします。そのために最も有効なのは、ペルソナのある一日の過ごし方を明確にすることです。

③ **時間軸(行動特性、成長シナリオ、目標達成シナリオ)** 顧客は、商品やサービスを購入することで、何か達成したいことがあるはずで。例えば、同じサプリメントを購入するにしても、一般の人であれば、健康状態を浴したいとか、アスリートであれば試合で勝ちたいなど、目指しているものが異なります。起業についての教材を購入する方の中にも、直近の経営の課題を解決したいと考えている人もいれば、5年後に起業するための学習をするために購入する方もいます。

それらを定めるため、ペルソナを設計する上では、自分が最も対象としたい顧客の場合、どういう目標を持っているかを明確にしておく必要があるのです。

マーケティング用語と
ペルソナ開発費用ペルソナ・マーケティングとは(2)
起源からペルソナにいたるマーケティング分析プロセス

【ターゲット・プロファイリング】

ターゲット・プロファイリングは「集団」

これに対しペルソナは「個人」

新製品(新サービス)開発はペルソナが早く成功率が高い

プロファイリングで思い起こされるのは、TV番組などによく登場する「FBI捜査官の心理プロファイリング」だろう。心理プロファイルとは、人間の心理を「思考」と「行動」の二つにわけ、その傾向を分析して、本来の人物像を浮かび上がらせる鑑定のこと。

心理プロファイリングが、「個人」を対象にしたものであるのに対し、ターゲット・プロファイリングは、自社の商品やサービスを買ってくれそうな一定規模の集団を指す。

このターゲット・プロファイリングを使って、新製品(新サービス)開発などのマーケティング活動を進めるのだが、似た属性を持っている集団とはいえ、さまざまな個性が存在する。このため、いざ開発の最終段階になって、個性の違いから意見の集約に手間取り、結果として妥協の産物が生まれることも多い。

こうした課題を解決するため、「あなたはどう思う?」と質問すれば、すぐ回答の得られるペルソナが使われるケースが増えており、新製品(新サービス)の成功率が格段に高いといわれている。

【起源】

「ペルソナ」という言葉は、元来古代ギリシャの演劇で用いられていた仮面のこと

『経営会計研究』
(2013年10月号)より



近年、マーケティングにおいて「ペルソナ・マーケティング」、「ペルソナデザイン」という手法が注目されている。

「ペルソナ」という言葉は、元来古代ギリシャの演劇で用いられていた仮面のことである。大規模な劇場において、演者が顔の特徴を誇張した仮面をかぶることによって、観客が遠い席からでも、その登場人物が誰なのかを識別できるようになっていた。

役者が同じ出し物において別の役を演じる場合にも役立つ。また仮面のデザインが性別や年齢、社会的地位などをあらわしていたため、その登場人物について詳しくない観客にも、どのような特徴を持つ人物であるかを知ることができた。さらに同じ登場人物が傷を負ったときなど、その見た目の変化を表すことにも用いられた。

【ペルソナ開発コスト: 日本事例】

大日本印刷の簡易開発モデルは
1体が50万円
開発期間が1~2週間と短い

『経営会計研究』
(2013年10月号)より

大日本印刷が2009年11月にペルソナを作成するサービスを提供開始している。サービス開始以降、食品、トイレタリーなどのメーカーからの問合せが相次いでいるという。

大日本印刷の作成プロセスは従来の手法と大きく異なる。従来の手法はインタビューや観察によるデータ収集と分析が主流。

企業はこれらのノウハウを持つコンサルティング会社やデザイン会社に作成を依頼し、作成に数週間以上かけるのが普通だった。

一方、大日本印刷のサービスでは独自システムにより、納期は1~2週間と短くなり、費用も50万円程度で収まっている。既存の作成サービスと比べて半額以下となる計算である。

【ペルソナ開発コスト: 米国事例】

米国での1体の開発費
4万7000ドルとの調査も

ペルソナの開発には、いったいいくらかかるのか。米国の企業におけるペルソナ・マーケティングのプロジェクトごとのコストは平均4万7000ドルであるという調査もある。

ジョナサン・ブラウン「究極の顧客像を構築せよ「ペルソナ」マーケティング入門(第2回)」『日経情報ストラテジー』(2008年2月号)より

ペルソナ設計例——究極の理想の顧客像は人間軸、環境軸、時間軸で描く(2012/12『商業界』P.67より)
一般社団法人シェア・ブレイン・ビジネス・スクール社の「ペルソナ＝杉田祐介氏(退職して起業準備中の38歳)」

ペルソナ 明確化の 切り口	詳細設計	杉田祐介氏
基本 属性	顔写真	38歳
	年齢	男性
	性別	東京・二子玉川
	家族	妻の絵美子、愛犬のテツ、子供なし
	受けた教育	千葉大学工学部、父親が印刷会社を経営しているため、子供の頃から個人事業経営がどんなものかは感覚的にわかっている。
	子供時代、学生時代の特徴	頭は良く、特に努力をしなくても成績は良かった。高校2年生の頃から成績が落ち、焦り始める。
	会社名	大手NPCに入社後、35歳のときにソーシャル・ネットワークサービス(SNS)大手であるmaxillに転職。
	業界	コンピューター、システム開発
	業務内容	プログラミング、SE
	役職	肩書きなし
	年収	750万円
	現在の貯蓄	独立前にためた300万円(1年分の生活費)
	人間 軸 感情・ 価値基 準	現在従事している活動
仕事以外に大切にしていること		ペットの犬とたわむれる。
外見の特徴		昔はかっこよかったが、30歳を過ぎたあたりから太り始め、少しおじさん敵雰囲気は漂い始めている。
話し方の特性		批判的。ややマイナス的な観点から話す。
保有知識、技術		コンピューター・プログラムを自分で作ることは超一流!
好きなもの		自分が支配・コントロールできるもの(ペット?)。
好きなこと		ロジカルに物事を考えること、または、そのような考えに触れること。
苦手なこと、弱点		もともと頭がよいので、あまり努力をしない。自分は、努力しなくてもできると思っている。
人格特性		プライドは高いがコンプレックスも強い。人をあっと言わせてやりたいと思うが行動が伴わない。
文化特性		典型的理系タイプ。しかし、起業の勉強をするに従って、人間の感情という側面に関心を持つ。音楽はあまり聴かないし、映画も見ない。小説も読まない。最近では、そういったものも、もしかして重要なのかも、と思い始めている。
仕事に取り組む上でのスタンス		言われたことなら仕事としてしっかりこなす。しかし、自分から提案して仕事を進めた経験はない。
今、心配なこと、不安なこと(恐れ)		起業したいと考えていて、何で起業するかを考え始めてから半年以上がたつが、一向に何で起業していいか明確にならない。
ペルソナをやる気にさせるものとは?		自分を認めてくれるもの全て! 自分は能力があると思っているが、努力をしていないため、社会人になってから、認められるという経験が不足している。結果として、会社では認められないから、起業して大成功して、「今まで自分をコケにしていたあいつらに、一泡吹かせてやりたい!」と思っている。
キャッチフレーズ	いつか、あいつらをあっと思わせてやりたい! 誰からもコントロールされない、自分の思い通りになる世界が欲しい!	
環境 軸 生活環 境スタ イルの 絡み、	関連商品が使われている現在の環境は?	買ったけれど、半分以上使ってない。関連商品を購入する量が多く、この分野の商品には慣れっこになっている。そんな自分は内心いけなしいと思いつつ、しっかりと一つ一つを実行してものにすべきだと気付いてはいるが、ウルトラCを求めて、新しい情報を見つけるとつい飛びついて買ってしまふ。しかし、実行することはない。
	他の仲間とどのように協力し合っているか?	家族:妻の絵美子は、起業を応援してくれているものの、いつまでたっても活動が開始されないことに苛立ちを覚えている。その妻から、絶対に見放されないようにと考えて、焦りを感じ始めている。 友人:自分をコケにしていた友人とは一切かかわりたくない。まあ、「飲もう!」といってきたやつとは会ってやるか。 職場:会社を辞めてしまったし、自分の事業も立ち上がっていないので、職場はない。 その他:基本的に、仲間とあれこれやるのは好きではない。自分ひとりの力で何とか全部やっていきたい。セミナーに参加しても、あまり、他の人と積極的に交流したいわけではない。
	ペルソナの役割とは?	独立したことが間違いでなかったことを、妻の絵美子に認めてもらうために、なんとしてでも成功しなくては!
	役割に関連して生じるある特別な行動	自分は独立してうまくいったのだということを、妻、友人、以前の職場のやつらに知らしめてやりたい!
	ペルソナのある1日の過ごし方	朝起きてメルマガをチェックする。大した情報がないなあと思いつつも、気になったものはとりあえず申し込んでおく。雑誌をめくりながら、何とかいい起業ネタないかなあと思えるが、新しい気付きは全くなく、大した情報はないなあと思う。「最近の新聞、雑誌はたるんでる! もっと参考になる記事を書けよ!」と思う。午後は、申し込んでいたセミナーに参加。懇親会もあるというが、何も活動してない自分には後ろめたく参加せずに帰る。夕食は妻の絵美子、愛犬テツと。あまり会話もなく、「祐ちゃん、いつになったら事業を始めるの?」と妻から指摘されることを常に恐れて焦りを感じ、後ろめたい気持ちになっている。
	ペルソナの中長期的ゴール	「杉田さん、この間、テレビの〇〇に出ましたね」と前職場、前々職場の人たちから言われてみたい。自分では、人前に出るのは好きではないと思いつつも、そのように言われることで、自分が認められている証をつくりたい。
時間 軸 目成行 標長動 達シ特 成ナ性 シリ オ	ペルソナの短期的なゴール	まずは、そもそも、どんな分野で起業するのが最適であるかを明確にしたい。
	ペルソナが過去の購入したことがある関連商品	お金をかけずに集客する方法、ブログ、メルマガ、検索エンジン関係の手法。
	具体的書物	金森重樹氏、ダン・ケネディ、「平成・進化論」鮎谷氏。
	過去、関連商品をどのくらいの期間使ってきたか?	読んでいつも感銘するけれど、それは一瞬のこと。自分は、何の分野で起業していいか分からないため、学んだ手法が使えない。
	ペルソナは現在の商品のどこが嫌いか?	そもそも自分は、何の分野で起業していいか分からないため、学んだ手法が使えない。
	現状の商品に対する希望	何が自分にピッタリの起業ネタを教えてください。
	購買前から購買直後の様子	
	購買直後から成果を得るまでのシナリオ	

NDP保有データ	「詳細設計」への属性付加(一部も含め)項目
高校同窓会名簿	年齢、性別、受けた教育、会社名、業界
大学同窓会名簿	年齢、性別、受けた教育、会社名、業界、保有知識・技術
学会・協会名簿	受けた教育、会社名、業界、業務内容、保有知識・技術
電話帳掲載・非掲載データ	人格特性・文化特性の一部が類推可能
学齢(小・中・高生)データ	家族構成の一部
通販利用者データ	利用通販内容で生活態度、好きなものの一部
企業データ(経営者)	年齢、性別、受けた教育、会社名、業界、保有知識・技術
企業データ(役員)	会社名、業界、保有知識・技術
ゴルフ会員名簿	会社名、趣味



ペルソナ設計——きちんとした顧客情報を保有しない企業がペルソナを作成する場合のNDPガイドライン

ペルソナ 明確化の 切り口	詳細設計	属性付加						観察・調査に より収集可能	
		顧客データに記入がない場合				顧客データ			
		高校同窓会 名簿	大学同窓会 名簿	学会・協会 名簿	電話帳掲載 非掲載データ	個人情報	購入履歴		
基本属性	顔写真	制作者の創造領域						調査可能	
	年齢	推定可能	推定可能						
	性別	推定可能	推定可能			記入欄あれば 判明			
	家族								
	受けた教育	推定可能	推定可能						
	子供時代、学生時代の特徴								
	会社名	記入例多	記入例多	推定可能					
	業界	会社名記入あ れば推定可能	会社名記入あ れば推定可能	推定可能					
	業務内容			推定可能					
	役職			記入例あり		記入欄あれば 判明			
	年収			会社名・役職 記入あれば推 定可能					
	現在の貯蓄	生活態度							
	現在従事している活動								
仕事以外に大切にしていること									
人間軸	外見の特徴	非言語情報						観察可能	
	話し方の特性								
	保有知識、技術		学部記載あ れば、ある程度 推定可能	推定可能			調査可能		
	好きなもの	人間性を作り上げてきた 背景や現状を捉える要素						記入欄あれば 判明	推定可能
	好きなこと								
	苦手なこと、弱点								
	人格特性								
	文化特性			ある程度 類推可能			観察可能		
	仕事に取り組む上でのスタンス	仕事や人生への取り組み姿勢						調査可能	
	今、心配なこと、不安なこと(恐れ)								
ペルソナをやる気にさせるものとは？	制作者の創造領域								
キャッチフレーズ									
環境軸	関連商品が使われている現在の環境は？	生活者の意識						調査可能	
	他の仲間とどのように協力合っているか？								
	ペルソナの役割とは？								
	役割に関連して生じる特別な行動								
時間軸	ペルソナのある1日の過ごし方	制作者の創造領域							
	ペルソナの中長期的ゴール								
	ペルソナの短期的なゴール								
	ペルソナが過去の購入したことがある関連商品								
	具体的書物	カスタマー・エクスペリエンス (顧客経験)				記入欄あれば 判明	推定可能	調査可能	
	過去、関連商品をどのくらいの期間使ってきたか？	制作者の創造領域							
	ペルソナは現在の商品のどこが嫌いか？								
	現状の商品に対する希望	カスタマー・エクスペリエンス (顧客経験)						調査可能	
购买前から購買直後の様子									
購買直後から成果を得るまでのシナリオ	制作者の創造領域								

製品・サービス開発の新しい常識『実践 ペルソナ・マーケティング』 日本の事例を交えて解説した待望の入門書(高井紳二編/日本経済新聞出版社)

セグメントとペルソナの違い

●セグメント

これまで、顧客像を理解するにはマーケットセグメントや顧客セグメントなどの方法が有効であった。市場や顧客を細分化する方法である。その手順は

- ①セグメントの規模、経済的市場価値の検討
- ②市場や顧客が備えている統計的データ、所得別、地域別、年齢別などの項目による分類
- ③顧客の購買行動や選好動向の検討

この結果として、例えば所得階層が年収500万円の40歳の会社員で家族は妻と子供一人、都市郊外に住み、趣味はサイクリングで30万円の自転車に小遣いを費やすといった顧客像が浮かんでくる。

しかし、これでは真の顧客満足につながるような商品やサービスを理解するにはデータが少なすぎる。また、顧客の行動の関連性やその根底にある価値観などを把握することもできない。この人は何が好きで何が嫌いなのか、さらには人生の目的や夢は何かといったことまでを理解しないと、真の満足に至る提案はできないだろう。

●ペルソナ

ペルソナでは、セグメントによる分類を利用しつつ、より詳しい生活態度や行動、その行動を取る理由を把握する。

また、その人の過去のメンタルモデルとして、希望や目標、人生の目的、それを叶えるためにどのような努力をしているかをもつかむ。加えて、生活者の意識の中で喜怒哀楽がどのように思い出として生かされているかも分析する。これらを詳細に検討した上で人物像を描き出すのである。

カスタマー・エクスペリエンスは、直訳すれば「顧客経験」となるが、その実態は「何をもって豊かな人生と考えているか」を理解することである。

ペルソナ手法が注目される背景

ペルソナ手法に関心が寄せられるようになったのは、なぜだろうか。

理由の1つは、インターネットの進展による社会環境の変化である。会社や学校でも自宅でも通勤・通学途上でも常時、ネットにつながっている。そのことが新しいビジネス提供やビジネスモデル創成にもつながり、グローバル化が一段と加速している。(中略)

このような社会環境をマーケティング分野では「デジタル時代」と呼んでいる。過去の延長線上では捉えきれなくなった2番目の理由は、十人十色から一人十色と言われるような顧客自身の変化である。先進国では生活に必要な物資は一通り行き渡り、買う物も買う場所も選べるようになった。その選択基準も年代別に一律というわけではなく、成熟化・多様化している。四畳半一間に住みながらポルシェに乗っている人もいる。

ヒットする商品やサービスがますます予測しにくくなってきた。ある意味、大ヒットというのはもはや存在しないのではないと思われるほどで、従来型のマーケティング手法が通用しなくなってきた。そこで、ペルソナ手法を用いて個々の顧客が持つ欲求や欲望をより深いレベルで理解しようという動きが出てきたのである。

「モノ売る」→「コトを提供」に変化

昨今のマーケティングでは「モノを売る」ではなく、「コトを提供する」視点が求められている。

以前は、製品の機能やサービスの特徴の差別化に力を注いでいたが、顧客は、「どんなモノを使うか」で日々の行動を決めているわけではない。(中略)こうした顧客を満足させるには、モノを介したサービスの提供へ発想を転換していかなければならない。ペルソナはマーケティングの対象をモノではなくコトとして捉えるための絶対的なツールとなる。

マーケティング調査における

ペルソナの有用性

近年のマーケティング調査では、商品やサービスを選ぶときに、どのような特性や特徴によって選んでいるのかという選定基準を、モデル的に明らかにするコンジョイント分析が活用されることが多い。それは、この分析手法が、ひとつのサンプルから個々の要素の効果値が算出でき、比較的少数のサンプルでも活用可能だからである。

しかし、ペルソナ手法ならば、いちいちサンプル調査を実施して、データを分析する必要がなくなる。また、社会調査には「調査項目」として訊いたことしかわからないという限界が存在する。「A、B、Cのどれが一番よいか」という問いに対しては明確な答えが得られるが、まったく関係のないDが入ったらどうなるかという想定外の問いかけに対して答えることはできない。

マーケティング調査においては何を明らかにするのかという事前の仮説設定が何よりも重要であり、よい仮説があれば、それに見合う結果が得られる。これがマーケティング調査の価値であり限界である。

これに対し、ペルソナ手法では後から新しい仮説を追加したり、あらかじめ設定した仮説を修正、変更することも可能である。これまで想像もしていなかった製品やサービスに対しても、ペルソナはその価値



『実録 ペルソナ・マーケティング』
高井紳二編/日本経済新聞出版