

ビッグデータがマーケティングの世界に2大変革もたらす ときは1980年代初頭、舞台は多くの難題を抱え群雄割拠の世界の航空業界

1980年初頭の世界の航空業界は、①米国の航空業規制緩和による割引競争激化、②第二次オイルショックによる燃料代の高騰、③景気後退による乗客減、で苦境にあえいだ。このトリレンマからの脱却の切り札として、アメリカン航空が1981年に開発したのが「マイレージ・プログラム」、スカンジナビア航空が発見したのが「**真実の瞬間**」だった。

アメリカン航空

利用者の80%以上が年1回の搭乗だった

アメリカン航空は、ジリ貧傾向の経営状態打開のために詳細な経営分析を行なった。このとき、乗客の利用頻度と経営効率に初めてメスが入った。そして、その分析結果が示したものは、とても示唆に富んだものであった。

年間に13回以上利用してくれる超優良客はわずか3%で、80%以上の人々が年に1回しか利用していないことがわかった(パレートの80対20の法則があてはまった)。

ドル箱の超優良客を囲い込むための方策が求められ、その回答がマイレージ・プログラムだった。

顧客維持の革新的システムも効果は3ヵ月

画期的な発明・発見にはラティラルシンキング(水平思考)的発想が寄与することが多いが、このときもまさにそうだった。

飛行機にはつねに空席(空気だけを運んでいるスペース)があり、これを活用すれば、新しいコストを発生させずにサービスを提供できる、との合理的な利益還元システムが生み出された(航空会社の空気のような再活用資源を持たないデパート等が、同様システムを導入しても単なる値引きにしかならない)。

しかし、この画期的なプログラムの開発によるアメリカン航空の優位はわずか3ヵ月しか持たなかった。空気を運んでいたのは、アメリカン航空だけではなかったからである。

追随者はTWA(トランス・ワールド航空。皮肉なことに同社は2001年アメリカン航空に吸収合併された)。その後大手航空会社がこぞって同プログラムを採用。再び乱戦に逆戻りしてしまったのである。

スカンジナビア航空

1千万人の顧客分析で「真実の瞬間」を発見

デンマーク、スウェーデン、ノルウェー3カ国の航空会社が1946年に合併して誕生したのが、スカンジナビア・エアラインズ・システム(以下SAS)。

日本乗り入れは1957年からで、現在は成田へコペンハーゲンから運航している。同社はいわゆるヨーロッパ～日本などの極東アジア間の北回りルートを開拓した航空会社でもある。

奇しくも1981年(アメリカン航空がマイレージを始めた年)SASが経営危機に陥ったとき、再建者として指名されたのが当時39歳のヤン・カールソンだった。

辣腕を発揮した彼は短期間にSASを建て直し、1984年には、『エア・トランス・ワールド』誌の最優秀航空会社の栄誉に輝いたのである。

1人の顧客に従業員5人が平均15秒接してた

そのカールソンは更なる飛躍を期して1986年、アメリカン航空が実施したように顧客分析に取り組んだ。

その結果得られたデータは「1000万人の旅客が、それぞれほぼ5人のSASの従業員に接し、1回の応接時間の平均が15秒」ということだった。

1回15秒で、1年間に5000万回、顧客の脳裏にSASの印象が刻みつけられることになる。その5000万回の「**真実の瞬間**」が、結局SASの成功を左右する。その瞬間こそが、SASが最良の選択だったと顧客に納得させなければならないときなのだ。と彼は判断した。

以後SASは「**真実の瞬間**」の15秒を価値ある出会いの創造の場とすることにより、顧客との信頼の環を広げ、優良航空会社としての地歩を築いて行った。

マーケティングの世界に革命を起こした「開発」と「発見」

今日、ほとんどの販売現場で提供されるポイント・サービスの原点が、アメリカン航空が開発したマイレージ・プログラムなのです。このプログラム開発のヒントになったのが「**パレートの法則**(80対20):2ページ以降に詳述」でした。

現代の消費者のほぼすべてが、このサービスの恩恵に浴しているといって過言ではないでしょう。

企業がお客さんを大事にする姿勢を「顧客第一主義」と表現したりしますが、この精神にSASが発見した「**真実の瞬間**」が大きく影響を与えたことは間違いありません。

その証拠に、多くの企業が力を入れて実施する接客研修では、必ずといっていいほどこの「**真実の瞬間**」の15秒の大切が説かれます。

100年以上前に発見され、第二次大戦後脚光を浴びたパレートの法則 IBMのコンピューター品質を向上させ、アップルのiPhone誕生にも貢献

富の80%を20%の人が保有していた

80対20の法則の基本原則が発見されたのは、100年以上前の1897年で、それを発見したのがイタリアの経済学者ヴィルフリード・パレートだった。

「パレートの法則」「80対20の法則(20:80と表現する例も)」「最小努力の法則」「不均衡の法則」など、この法則にはさまざまな名前がつけられている。

パレートは19世紀のイギリスにおける所得と資産の配分を調査した。そして、所得と資産が一部の人たちに集中していることを発見した。これ自体は、驚くほどのことではない。パレートはそれに加えて、2つの奇妙な事実気がついたのだ。

1つは、人口に占める比率と、所得・資産総額に占める比率との間に、一貫して数理的な関係があるという事実である(この場合、人口というのは、所得のある人たち、資産がある人たちという意味である)。

わずか20%の人たちに資産総額の80%が集中していた場合、机上の計算では、10%の人たちに資産総額の65%が集中し、5%の人たちに資産総額の50%が集中していることになり、調べてみると、実際にそうになっていた。大事なことは、そのパーセンテージではなく、富の分布の不均衡の法則性があったということである。

パレートが発見したもうひとつの事実は、時代を問わず、国を問わず、集めたデータを調べたかぎり、この不均衡のパターンが一貫して繰り返し現れるということであった。

パレートはこの事実を知って興奮した。イギリスの昔のデータを調べてみても、ほかの国の現在のデータ、過去のデータを調べてみても、まさに数学的正確さで、同じパターンが繰り返し繰り返し認められたのである。

これは偶然の一致に過ぎないのか、それとも、経済や社会にとって、何か重要な意味を含んでいるのか。所得や資産以外にも、同じパターンが見られるだろうか――。

80対20の法則にいち早く注目した企業がIBM

IBMは1963年に、コンピューターを使う時間の約80%が、全機能の約20%に集中していることに気がついた。そこでただちに、頻繁に使われる20%の機能が、ユーザーにとって使いやすくなるようにオペレーティング・システムを書き換えた。このため、日頃さかんに使うアプリケーションでは、IBMのコンピューターの性能がもっとも高くなり、もっとも高速になった。

アップル、ロータス、マイクロソフトなど、次世代のパソコンとそのソフトを開発した新興企業も、80対20の法則を活かして、製品価格を下げ、使い勝手をよくし、ユーザーを広げていった。

残念なことに、パレートは自分の発見の重要性和適用範囲の広さに気づいていながら、それをうまく説明できなかった。

このためパレートの法則は長い眠りにつくことになる。数少ない経済学者、とくにアメリカの経済学者はその重要性に気がついていて、分野がまったく違う2人の開拓者の手によってこの法則が息を吹き返したのは、第二次大戦が終わってからだった。

そして、その後この法則は、経営者、コンピューター研究者、品質管理担当者など、責任ある地位につく数多くの人たちに陰ながら大きな影響を与えた。

パレートの法則を現代に蘇らせたのは、品質の神様と呼ばれたルーマニア生まれのアメリカ人技術者ジョセフ・モーゼス・ジュランであった。1950～90年に起った「品質革命」の仕掛け人である。ジュランは品質の改善を追求するにあたり、ほんの一部の要因が全体に決定的な影響を与えるという法則を「パレートの法則」とほぼ同義語として使っていた。

ジュランは1924年、ベル・テレフォン・システムの製造部門ウェスタン・エレクトリックに入社し、のちに品質管理を専門とする世界初のコンサルティング会社を設立する。80対20の法則にほかの統計学的手法を組み合わせ、欠陥品をなくし、製品の信頼性と価値を高めようと考えた。1951年に出版した画期的な著作『品質管理ハンドブック』の中で、ジュランは80対20の法則に言及している。

ジュランの理論はアメリカの産業界でほとんど無視された。1953年、ジュランは統計学者のW・エドワーズ・デミングとともに日本に渡り、熱い歓迎を受けた。そこで日本にとどまり、日本企業に品質改善の手ほどきをした。そして1970年代に入って、日本企業がアメリカ企業にとって大きな脅威になると、ジュランは世界的に一躍有名になった。ジュランはアメリカに帰り、日本人に教えたことをアメリカ人に教えるはじめた。この世界的な品質革命の核心にあったものこそ、80対20の法則だったのである。

MP3プレーヤーの機能を20%に凝縮したiPhone

アップルはMP3プレーヤーを調べ、ユーザーの80%が実際に使っている20%の特性を見出した。そして、この20%をどこよりも優れていて実行できる方法を見出した。使われていない特性を切り捨て、本当に重要な特性で他社を圧倒するために全精力を注ぎ込むことで、アップルは、世界一のMPプレーヤーをつくり、他社が太刀打ちできない牙城を作りあげた。

アップルがiPhoneを投入したとき、キーボードなど、人気の携帯端末ブラックベリーが売りにしている特性を備えていないとして、評論家は当初、評価しなかった。だが、まさにそこがポイントだった。

事例に学ぶ パレートの法則

社会、家庭、職場で目にする80対20の法則 クローゼットの服は20%しか着られず、車には該当事例多数

世の中にはこんなにも
パレートの法則(80対20)が
溢れている

人生を変える
『80対20の法則』より

犯罪の80%を20%の犯罪者が占めている。
交通事故の80%を20%のドライバーが占め、
離婚件数の80%を20%の人たちが占め(この人たちが結婚と離婚を繰り返しているため、
離婚率が実態以上に高くなっている)、
教育上の資格の80%を20%の人が占めている。
家庭をみると、カーペットの擦り切れる部分はだいたいいつも決まっていて、擦り切れる場
所の80%は20%の部分に集中している。これは衣類についても同じだろう。
侵入者防止の警報装置があるとすれば、それが誤作動する80%は、あらゆる問題のうち
の20%の原因で起こる。
エンジンをみても、80対20の法則がみごとにたはらいている。燃料の80%は無駄になり、
車輪を回しているのは、燃料の20%だけなのだ。

結果の80%は
20%の原因から生まれ、
産出80%は投入20%から

並外れたマネージャーになる
『80対20の法則』より

結果の80%は原因の20%から生まれる。産出の80%は投入の20%から生まれ、成果の
80%は努力の20%から生まれる。
一般に、プロ・スポーツ選手の20%が、賞の80%かそれ以上をさらう。クローゼットにある
20%かそれ以下の服で、80%の時間を過ごしている。
強盗の20%が、被害額の80%を盗んでいる。車での移動時間の20%で、総移動距離の
80%を占める。自分の決断の20%が、成功や幸福の80%以上につながる。あるいは、自
分の決断の20%が、失敗や不幸の80%以上につながる
データを集め、80対20の法則が当てはまるかどうか検証してみると、ほとんどの産出がぐ
く少数の投入から生じていることがわかる。

アリの世界にも厳然と
パレートの法則が
存在することがわかった

『働かないアリに
意義がある』より

実験で、「よく働く」30匹の働きアリを残すコロニーを3つ、「働かない」30匹を残すコロニー
を4つ作り、女王とともにさらに1か月飼育観察し、どうなるかを調べた。
すると、働くアリだけを選抜したコロニーも、働かないアリだけを残したコロニーでも、やは
り、残された個体は一部がよく働き、一部はほとんど働かないという、元のコロニーと同じよ
うな労働頻度の分布を示すことがわかった。
このように、働くものだけを取り出してもやはり一部は働かなくなる。という現象は、人間に
おける社会学の領域で「2:8の法則」とか「パレートの法則」と呼ばれており、まことしやか
な伝説としては大変有名ですが、少なくともシワクシケアリ(働きアリがみんな同じ形をして
いる)の世界では実在する現象だった。

マーケティングの現場から
パレートの法則が
そのまま当てはまる4例

コーヒーのメーカー
百貨店
劇場
保険代理店

新製品開発中のコーヒー会社が、自社のユーザーを分析したところ、毎日1本以上飲んで
いるヘビーユーザーが2割、1週間に1本以上のミドルユーザーが3割、1ヶ月に1本以上飲
むライトユーザーが5割だった。1日の総本数のうち8割は2割のヘビーユーザーが飲んで
いた。
これらのヘビーユーザーは、外回りの人や工場労働者の方が、特に甘味の強い味のコー
ヒーを飲んでいることがわかった。『イノベーションマーケティング』

ある百貨店で調査してみたところ、17.7%のお客様で、販売高の79%になっていることが
わかった。さらに、優良客の中の5%のお客様で、全販売高の20%になっていることもわ
かった。
『データベース・マーケティングの進め方』

売上(特別イベント等の売り上げを含む)の約80%を占める定期会員は、数でみればチ
ケット購入者の20~25%に過ぎない。
料金の高いチケットを購入する顧客は比較的「価格弾力性のない」顧客である。つまり、
料金が上がってもチケットを購入する意志にはほとんど影響がないということだ。そのた
め、高い席の料金は、安い席の料金よりも値上げしやすい。『芸術の売り方 劇場を満員
にするマーケティング』

ある代理店は全顧客のわずかに上位14.1%で、別の代理店では上位19.8%、さらに別の
代理店では上位22%の顧客でその会社の全売り上げの8割を占めていた。業種業態の違
いは多少あるが、これはどんな会社でも大なり小なり当てはまる法則だ。『お客様が殺到
する 保険代理店』

「パレートの法則」に近似「ABC分析」、対極の「ロングテール」 リアルでは恐竜の首(図左側)、Webでは長い尻尾(右側)を無視できない

パレートに近く応用範囲が広いABC分析

パレートの法則が全体を2分割して考えるのに対し、ABC分析は3分割する。

たしかに、顧客維持の観点(アメリカン航空)では年に複数回搭乗の20%の優良顧客が大事だが、その一方、「現在の顧客は5年後には限りなくゼロに近づく」、のも、マーケティングのセオリー。

となると、80%の残りの顧客の中から、将来の優良顧客(売れ筋商品)を育てることも企業にとっては不可欠な要素といえる。ABC分析は、この点をカバーする点でシンプルだが有効な手法。このため、顧客管理だけでなく、品質管理、在庫管理にも応用されている。

ABC分析は「重点分析」とも呼ばれる

右中央の図は「パレートの法則」と「ロングテール」と「ABC分析」がうまく表現してあるので、Webから拝借した。

<http://www.s-naga.jp/k-page/17-28.html>

ABC分析は、沢山あるものを整理して大事なものから順に並べ、プライオリティをつけて管理していこうとするもので、経営のあらゆる面で活用できる有力な管理手法の一つ。在庫管理面に応用すると次のようになる。

在庫品目を売上高の多い順にA、B、C、の3種類に分類し、能率的に重点管理を行うことを目的とする。一般的には、累積構成比の70%~80%をA区分(主力商品)、残りの10%~20%をB区分(準主力商品)、0%~10%をC区分(非主力商品)として重点管理を行う。

ロングテールを紹介した『ウェブ進化論』

「ロングテール」を日本に最初に紹介したのは、2006年のベストセラー『ウェブ進化論』だった。以下に当該部分を転載する。

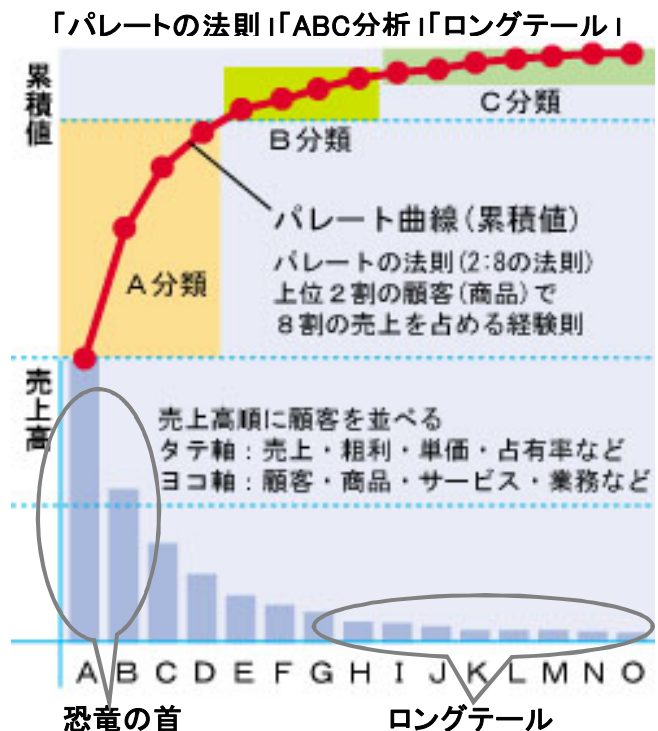
提唱者は米ワイヤード誌編集長のクリス・アンダーソン氏。米国の書店チェーンの「バーズ・アンド・ノーブル」が持っている在庫は13万タイトル。(ランキング上位の13万冊)だが、アマゾン・コムは全売り上げの半分以上を13万位以降の本から売り上げていると発表した。高さ1ミリ以下で10キロ続くグラフ上のロングテールを積分すると、まさに「塵も積もれば山」、売れる本「恐竜の首」の販売量を凌駕してしまうというのだ。ただし、2005年に同氏は初期発表の「半分以上」を「約三分の一」に訂正。

「パレートの法則」「ロングテール」比較

ロングテールと反対の概念が「80:20」の法則。「不良品の80%は、20%の不具合から生み出される」「プロジェクト全体の20%が、マネージャーの時間・エネルギーの80%を必要とする」「80%の売上は20%の商品から」「80%の利益は20%の大口優良顧客から」「80%の成果は20%の優秀な社員から」転じて、「あらゆる物事において重要なのは少数であり、大多数は取るに足らぬもの」「取るに足らぬ80%は無視し、重要な20%にリソースを集中せよ、それこそが経営の効率を高める」

「ロングテール」の実例(1)

「米国では雑誌は7000種類発行されているが、ブログはその1万倍の7000万もある。また、テレビチャンネルは数100だが、『ユーチューブ』への投稿映像は何千万本だ。CDショップで音楽は5万曲分しか売られていないけど、ネットでは1200万曲から選べる。選択肢は飛躍的に広がり、文化は豊かになっている。混沌の中からは、新しいアイデアも生まれやすい。多種多様な意見が出てくることは、民主主義にとっても良いことだと思っている」(ロングテール理論のクリス・アンダーソンへのインタビューから)
『米国発ブログ革命』より



「ロングテール」の実例(2)

あるオンライン・メディアショップが扱うのべ1万本のタイトルのうち、1か月の間に売れたり借りられたりしている割合は全体の何%か、と聞いたところ、ヴァン＝アディブからは、80対20の法則によって予想される数字、つまり「20%」とは違った答えが帰ってきた。正解は99%。売れ行きのトップのタイトルが大部分の売れ行きを占めているのではないという。つまり、これこそ「ロングテールの法則」だ。
『クリック』より

15年の時を隔てた2冊の『80対20の法則』から 初刊サブタイトルは「人生を変える」、新刊は「並外れたマネージャーになる」

■ドラッカーの言葉

データベースにいくらデータが詰まっても、それは情報とは言えない。情報の原石に過ぎない。企業がもっとも必要とする情報は、それが得られるにしても、原始的な形、未整理の形でしか得られない。

決定を下す際に、いちばん必要となるのは社外の情報である。機会も脅威も、業績を左右する要因はすべて、会社の外にしかない。

■化粧品の販売

カリフォルニア州サクラメントの化粧品店で仕入れを担当しているビル・ローチはこう言っている。20%の商品が80%の利益を生んでいる。小売店にとって問題なのは、店のイメージを傷つけることなく、残り80%の商品をどこまで削れるかである。このことを販売代理店に言うと、そんなことをすれば大変なことになると答え、同じことをよその小売店にたずねると、かなり削れると答える。

■核になる顧客を手放さない4つのステップ

第一のステップ

核になる顧客が誰だかわからなければ、照準の合わせようがない。顧客数が少ない企業なら、顧客一人ひとりチェックできる。しかし、顧客が何万、何億という企業なら、核になる顧客が誰かを突きとめ(それが販路の場合もあるだろう)、その共通点を調べてみる必要がある。

第二のステップ

核になる顧客には特別なサービス、場合によっては「常軌を逸した」サービスを提供する必要がある。

コンサルタントのダン・サリバンは、保険代理店で成功する秘訣として、こうアドバイスしている。「大切な客をつかまえたなら、サービス攻めにする。ありふれたサービスでは駄目。よいサービスでも駄目。常軌を逸したサービスでなければならない。

各のニーズをできるだけ先取りし、何かものを頼まれたら、何をさておいても急いでかけつける」。業界の常識を覆す、あっと驚くようなサービスを提供できるかどうか成否を分ける。短期的にはコストが膨らんでも、長い目でみれば、大きな楽しみが待っている。

第三のステップ

新しい製品やサービスを考える際には、核となる20%の顧客を念頭におき、その20%のニーズを満たすことだけを開発の目標にする。市場シェアを拡大しようと思うなら、まず何をさておいても、既存の顧客への販売額を増やすことに力を入れるべきだ。

これは売り込み技術の問題ではないし、既存の製品の販売をどれだけ増やすかという問題でもない。

それもある程度重要だが、それよりはるかに重要なのは、核となる顧客、あるいは今後核になりうる顧客の要望に合わせて、既存の製品を改良し、あるいはまったく新しい製品を開発することである。

第四のステップ

核となる顧客からは絶対に目を離してはいけない。核となる顧客も、預金が無くなれば、当然消費は抑える。

核となる顧客をつなぎとめようとするれば、長い目で見る必要がある。お金をたくさん使わせるようにすれば、一時的に会社の利益は増えるかもしれないが、それは過ぎ去った昔の健康診断書の結果のようなものだ。

企業のほんとうの健全性は、核となる顧客との関係の強さと深さと長さによって測られる。収益の基盤になるのは、結局のところ、顧客との信頼関係だけである。

左側・中央→
の典



■銀行等に見られる不均衡

ある企業の利益の116%は、顧客のわずかに18%がもたらしていた。全体としてみれば、残りの顧客は損失の要因になっている。北米の大手銀行の調査でも、同様の結果が出ている。

トロントを本拠とするロイヤル・バンク・オブ・カナダでは、顧客の17%が利益の93%をもたらしていた。他の銀行では、顧客の15~25%が利益の80~95%をもたらしているとされている。

「ロング・テール」は どうなのか

クリス・アンダーソンは、2006年に出版し、話題を集めた『ロング・テール——「売れない商品」を宝の山に変える新戦略』のなかで、2つの新しい見方を主張している。

インターネットによって、あまり人気のなかった映画や音楽、書籍などが儲かるようになったのは文化的に新しい現象である。

世界最大のレコード店のアルバムの在庫は、1万5000点しかないが、アマゾンでは25万点、itunesでは数百万曲がダウンロードできる。さらに、ヒット作以外が売上げ全体に占める割合が次第に大きくなり、「ロング・テール」は太くなるとアンダーソンは主張する。

テレビ番組ですでに起きてるように、マス・マーケットが多数のニッチ・マーケットに細分化されると示唆する。そうなると、ヒットの存在感は小さくなり、……80対20の法則は目立たなくなる。

『80対20の法則』(左・下共)

リチャード・コッチ著

右側→
出典



アメリカン航空の「マイレージ・プログラム」とSTP戦略 『コラーの戦略的マーケティング』をアメリカン航空事例で検証すると・・・

STP戦略とは

効果的なマーケティングは調査から始まる。市場調査によって、同じニーズを持つ消費者からなるさまざまなセグメント(S)が明らかになる。そのなかで、自社がうまく満足させられるセグメントのみをターゲット(T)とするやり方が賢明といえるだろう。

企業は、それぞれのターゲット・セグメントの顧客に対して、自社のオファーを他者よりも評価してもらえるよう、そのオファーを巧みにポジショニング(P)しなければならない。

セグメンテーションの種類

多くの市場は、いくつかの大きなセグメントに区分することができる。

ベネフィット・セグメンテーションは、同様のベネフィットを求める人たちをグループ化する手法である。例えば製品を購入する際に、価格の安さを求める顧客もいれば、品質で選択する顧客もいるし、優れたサービスを基準にする顧客もいる。



(図1) アメリカン航空「マイレージ・プログラム」に近い

デモグラフィック・セグメンテーションは、たとえば裕福な高齢者層や、少数民族の中の若年低所得者層という具合に、人口構成をもとに顧客をグループ化する方法である。



(図2) がこの考え方に近い

オケーション・セグメンテーションは、顧客がその製品やサービスを使用する機会をもとにしてグループ化する方法である。

たとえば飛行機の乗客について、それがビジネス利用なのか、観光利用なのか、または不意の急用なのかでグループ分けするやり方である。



(図3) 飛行距離・搭乗数ポジショニング図に近い

ユーセッジ・レベル・セグメンテーションでは、顧客をその製品の大量使用者、中量使用者、少量使用者、未使用者のいずれかに分類して、グループ化する。



「ABC分析(4頁)」がこれに近い

ライフスタイル・セグメンテーションでは、たとえば「毛製品とステーション・ワゴンを好む郊外居住者」「散弾銃と小型トラックを好むマッチョな男性」のように、顧客をライフスタイルでグループ化する方法である。

言うまでもなく、どんな市場であっても細分化の方法はいくらでもある。

セグメントを見定めるには、2つの選択肢がある。1つは唯一のセグメントに集中する**単一セグメント・マーケティング**であり、もう1つは複数のセグメントを見つけ、それぞれに適したオファーを提供する**マルチセグメント・マーケティング**。単一セグメント・マーケティングには①顧客の特性を容易に把握できる、②競争状況はそれほど厳しくない、③顧客が選択肢として選びやすく、市場シェアとマージンが得られやすい利点がある。

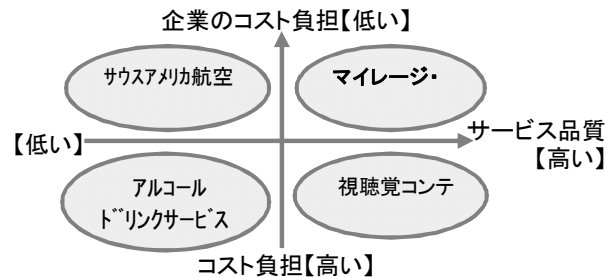
一方で、単一セグメント・マーケティングにはリスクもある。顧客の欲求に変化が起これば、そのセグメントの魅力は減少するし、多くの競争が参入してくれば、すべての企業の利益が減少することになる。



アメリカン航空の「マイレージ・プログラム」はより単一セグメント・マーケティングに近い

アメリカン航空のセグメンテーションイメージ

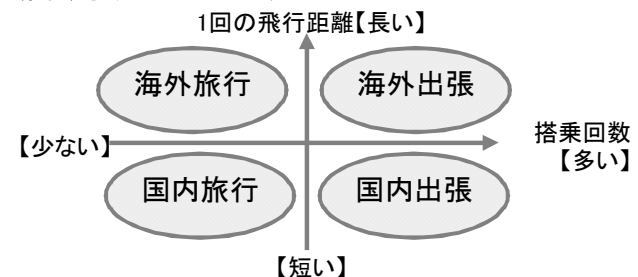
(図1) ベネフィット・セグメンテーション



(図2) デモグラフィック・セグメンテーション

	ファーストC	ビジネスC	エコノミーC
	13回以上	2~12回	1回
経営者			
管理職			
ビジネスマン			
シニア層			
主婦層			
学生層			

(図3) オケーション・セグメンテーション



* サウスウエスト航空では、食事の代わりにピーナッツ(乗客1人当り20セント)がふるまわれる。その数は1年間に6000万袋。