

価格がつけられない“顧客体験”の哲学的効用 ～主体的に生きるために

亀山 倫華
かめやま りんか



(株)博報堂

第一プランニング局
ストラテジックプランニング三部
マーケティングプランニングディレクター

混迷を極める時代に「主体的に生きる」ための道標を手に入れること自体が、消費活動の主目的へとなりつつあります。日々の業務においても、広告・マーケティングの潮目の変化を目の当たりにする中で、その本質を明らかにすべく、哲学的テーマと「顧客体験」とを繋げる探求を試みました。しかし、ここで思考を止めることなく、引き続き、自身のテーマとして向き合いながら、今後の仕事や人生の実践に還元していきたいと思えます。

1 「自分の生を主体的に生きる」ことへの目覚め

かけがえのない、唯一無二の、自分だけの生を生きること、すなわち「自分の生を主体的に生きること」。それは、実存主義哲学のテーマである。ドイツの哲学者ハイデガーは、人間の在り方を「自分だけの現実に直面する＝現存在」と呼び、「自分だけの現実に直面する」かけがえのない、唯一無二の「本来的自己」と、代替可能な“ただの人”「ダスマン自己」とを区別した。「自分だけの現実に直面」しながら生きることは孤独や苦痛を伴うため、「本来的自己」ではなく、多くの場合、夫、妻、先生、生徒、雇用主、雇用者などの、何らかの役割を演じながら「ダスマン自己」に甘んじて生きている。歴史や慣習、すでに在る世界で、誰かの示したルールに従って生きる方が楽なのである。メディアが多様化し、外部からの情報シャワーを浴び続ける現代社会とは、「自分だけの現実に直

面する」ことから、逃避しやすい時代かも知れない。しかし、2020年コロナ禍という危機的状況を経た生活者の価値観において、本質回帰や自分回帰が進み、「自分にとって本当に価値のあるモノ・コト・生活とは何か」、「自分の生を主体的に生きているか」が問われ始めている。

2 哲学テーマ「主体的な生」と「顧客体験」との接点

他方、マーケティングの世界においては、「顧客体験」、「カスタマーエクスペリエンス(CX)」が注目されている。背景には、製品やサービスの機能差別性がなくなり、顧客基点による体験価値での差別化が求められるようになったことがある。また、新しいテクノロジーの導入によって体験そのものの進化や、それを受け入れるデジタルネイティブ世代への消費の世代交代、ブランドとユーザー、あるいはユーザー同士が繋がりがやすくなった

ことで、「顧客体験」が発信されやすくなったという背景もあるだろう。

近年、台頭著しいD2Cブランドや、OMO型のブランドが掲げる指針もやはり、「顧客体験」に置かれている。これら新興ブランドが大切にしている体験の本質は、「顧客の自己実現」に寄り添うことである。ブランド視点で見れば、顧客にとって本当に価値になることは何なのかを考え尽くすということであるが、先の哲学的課題に対してもヒントを与えてくれるように思う。本論は「自分の生を主体的に生きる」ための哲学的テーマと、これからのマーケティングの指針とすべき「顧客体験」、「体験提供」とを繋げて考えようとする試みである。

3 「占い」ブームに見られる、「欲求」の分解と「自己」の喪失

趣味でやっているタロット占いを、会社の同僚や友人・知人に披露したところ、意外にも声をかけられることが多くなった。日々、難解な得意先課題や緻密なデータ解析と向き合う marketer たちが、夢中になっている光景は不思議でありながら、示唆的でもあると感じていた。昨今、メディアを問わず、占いコンテンツが増えている。タロット占いは、カードが持つ意味と、展開方法「スプレッド」を手掛かりに、対象の心理や運勢を占うものである。過去、現在、未来、相手、自分等のスプレッドの位置づけに、カードの示す意味をつなぎ合わせ、文脈を見出し、ストーリーを紡いでいく。占う側になって気づいたのは、タロット占いとマーケティングにおけるデータ分析と仮説構築との類似だ。一見関係のない点である事象を結び付けて、一本の線をつくり、さらに線を組み合わせ、潜在的だった本音や人物像などを立ち上がらせていく作

業。それは marketer の重要なスキルでもある。

データサイエンス全盛で、ともすると非科学的と思われる占いが求められるのは、何故なのか。VUCA時代とも言われる先行き不透明なマクロ環境の影響はもちろんあるだろう。新型コロナによって、不透明性はさらに増したはずだ。しかし、外的環境としての不透明性だけでなく、根本にあるのは、生活者自身の内的動機としての「欲求」の曖昧さや断片性の問題だと筆者は考える。自分自身でさえ、自分の「欲求」を自覚できないため、自身の自己実現への「欲求」を顕在化し、そこから見える未来地図としての「ジャーニーマップ」を手に入れるため、現代人は占いに駆り立てられるのではないだろうか。

そして、このように「欲求」の分解を引き起こす一端は、webメディアやSNSから発せられる情報の量と質によるところも大きい。ソーシャルメディアにおける「共感」とは市民性の勝利のように聞こえるが、その実、生活者から主体的な思考力を奪う構造も持っている。断片的なイメージとしての情報が大量に次々と流れゆく中で、情報を理性的に判断しないまま、タップ1つで感情的に「共感」を示したり、シェアしたりできる上に、誰かがそれっぽいコメントを代弁してくれれば、それが自分の意見になってしまうからだ。もはや、現代生活者は、日々、大量に得られる「共感」の刺激をなくしては、「欲求」を喚起できず、ゆえに、次から次へと新しい「共感」が必要となる、いわば、「過剰共感」シンドロームとも言うべき状況に陥っているのではないだろうか。

しかし、コロナ禍を経て、SNSを舞台としたインフルエンサーマーケティングは終焉を迎えるとも言われている。「共感」のインフレがもたらす孤独や不幸が、顕在化し始める中で、生活者はこの「欲求分解」と「過剰

共感」の悪循環から潜在的に逃れたいと感じ、そうした情報から距離を置き始めているのではないだろうか。そして、改めて「自分の生を主体的に生きること」に自覚的になり始めたのではないだろうか。

4 D2Cブランドに見られる「顧客体験」の思考法

こうした時代にあるべきマーケティングとは。それは、価格がつけられない、唯一無二の“リアルな”「顧客体験」を通じて、社会や生活者への還元を行うことではないだろうか。参考となるのが、昨今注目を集めているD2CブランドやOMO型ブランドにおける「顧客体験」の思考法だ。「アフターデジタル」的世界の到来によって、市場構造の転換が起り、製品価値から体験価値の提供こそが事業経営やマーケティングの要となると言われている。『アフターデジタル2』の著者である藤井保文氏は、「ビジネスモデルは、すべての接点が1つのコンセプトでまとめ上げられ、その世界観を体現したジャーニーに顧客が乗り続け、企業は顧客に寄り添い続ける、そうした新しいバリュージャーニー型に変化します。」と言う。そしてこのジャーニーでは「製品販売がゴールではなく、『顧客が成功することがゴール』だ。」と説明する。

例えば、マットレスのD2Cブランドであるcasperは、「睡眠は人間のウェルネスを決める重要な要素」と定義し、睡眠やウェルネスの自社創刊の雑誌やポッドキャストでコンテンツを発信。購入ガイドや、ビデオや画像を伴ったFAQコンテンツを用意するなど、購入前の疑問に丁寧に対応。ECで商品を注文すると、女性でも運べる小型ボックスに入れられて圧縮したマットレスが配送される。「100夜お試し」システムがあり、試してみ

て気に入らなければ返品可能である。購入後はベッドに組み込まれたセンサーで得られたデータから次の商品改良が提案される。「睡眠を通じたウェルネス」をテーマに、コンテンツ配信・購入・試用・利用・再購入・生涯利用までの、一連のライフジャーニーとしての「顧客体験」がデザインされている。

純粋なD2Cブランドではないが、Snow Peakは、日本において、価格がつけられない、唯一無二の“リアルな”「顧客体験」を提供している好事例ではないだろうか。熱狂経営が評価されることの多いSnow Peakだが、「体験提供」に学ぶところも多いと感じる。「人生に、野遊びを。」のスローガンのもと、自然志向のライフスタイルを提案し、実現することによって、人間性の回復を目指すSnow Peak。モノづくりは、ユーザーとしての欲求を形にするという創業精神によって、企画から生産までのほとんどを自社で行い、プロトタイプを、現場のフィールドに持ち込み、何度も検証しているそうだ。使用時の体験価値を高める工夫はモノづくりの段階から始まっている。また、店舗には実際に商品が設営しており、キャンプ場に来たかのような気分になれるショップづくりが行われている。店舗スタッフは、自身が熱心なキャンパーだからこそ、顧客に対してキャンプ仲間としての的確な提案やアドバイスができる。一度ユーザーになると、ユーザーの嗜好や、ライフステージの変化に合わせて、次なるライフスタイル提案をしてくれる。Snow Peak Wayと呼ばれる、ユーザーと社員と一緒にキャンプを行うコミュニティイベントも有名だ。すべての部門スタッフ、そして社長までもが参加し、ユーザーと長い時間を一緒に過ごす。ここでのユーザーとの対話、商品改良への要望などが、事業に還元されていく。ユーザーは、自らがブランド活動に主体的に参加するという体験が得られる。

これらの事例における「顧客体験」とは、至高のエンターテインメントや、リアル接点での五感体験、コンテンツ提供に限定されることではない。その本質は、顧客を一人の生活者として捉え、その価値観が表現される一連の経験のことでないかと考える。さらにその価値観に基づいて紡がれる、ライフジャーニーのことであると思う。重要なのは、すべての接点をつなぐストーリーや世界観、及び、ジャーニーを描けるかどうか。まさに、点である事象を結び付けて、文脈を見出し、隠れた欲求や価値観、それを通して見える未来地図を提供するタロット占いのごとく。

5 価格がつけられない、“リアルな”「顧客体験」をつくる5ルール

D2CブランドやSnow Peakの事例からの学びを、5つのルールとして整理したい。

①「顧客発想」を超えて「関係構築発想」へ。

製品・サービスを提供する「ブランド」とそれを利用する「顧客」という関係性ではなく、自己実現をしたい一人の人間同士として、関係性を結び直すことが重要だ。「顧客」とはその他大勢の「他の人」と代替可能であるが、人間同士の関係性とは代替不可能なものであるからだ。もちろん、ブランド側も個人の顔が見えるように接するべきだ。

②「総意・最大公約数」から「一人の義憤へ。」

「どうして、本当にユーザーが必要とするクライミングギアがないんだろう」と言った、たった一人の義憤に着目することが、本質的な「欲求」を顕在化し、「共感」のインフレとは異なる、主体的なブランドへの賛同を生み、強い関係性を結ぶことに繋がる。

③「正解・答えの提示」ではなく「“不完全”からのプロセス」へ。

人間は不完全だし、エラーも起こすもの。効率的に結果にたどり着くことよりも、不完全であることも認め、正解や答えにたどり着くプロセスを大切にする。プロセスを生きる中で、主体性が取り戻せる。ブランド自身も成長途上であるという姿勢も大切だ。

④「客へのおもてなし」から「主体への寄り添い」へ。

お客様扱いして、過剰におもてなしするのではなく、むしろ、ブランド活動に参加してもらい、自らの意思で選択してもらい、発想してもらうことが大事。寄り添って語りかける話法で、刹那的満足ではなく、理性的な理解・判断を促し、長期的な関係を築く。

⑤「購買ファネル設計」から「ライフジャーニーデザイン」へ。

購買にピークをつくるのではなく、分解された「欲求」の間にあるコンテクストを読み、点と点をつなぎ、顧客自身の未来に続く、1つのストーリーやジャーニーを構築。そのライフジャーニーの中に、製品やサービスをプロットし直してあげることで、製品自体もストーリーを持った唯一無二の存在となる。

これら“リアルな”「顧客体験」をつくる5ルールとは、これからのマーケティングに求められる態度そのものでもあると言える。重要なのは、我々広告やマーケティングに携わる人間が、市場競争や、効率性だけを追いかけるのではなく、クライアント企業やエンドユーザーである生活者と、一人の人間として向き合い、価格がつけられない、「顧客体験」構想と実装を社会に還元していくことなのではないだろうか。これまでのマーケティングとは、乱暴な言い方をすると、「共感」を量産

し、消費者をコントロールしようとするものだった。しかしこれからのマーケティングは、生活者が主役となって歩むジャーニーをガイド・伴走するものになっていくだろう。それは、「顧客体験」を超えて、かけがえのない、唯一無二の、代替不可能な、「自分の生を主体的に生きる」糧となるはずだ。

●参考文献

- 佐々木康裕 (2020), 『D2C 世界観とテクノロジーで勝つブランド戦略』(ニューズピックス)
- 藤井保文, 尾原和啓 (2019), 『アフターデジタル オフラインのない時代に生きる』(日経BP)
- 藤井保文 (2020), 『アフターデジタル 2 UXと自由』(日経BP)
- 田中達雄 (2018), 『CX (カスタマーエクスペリエンス) 戦略 顧客の心とつながる経験価値経営』(東洋経済新報社)
- 西口一希 (2019), 「たった一人の分析から事業は成長する 実践顧客起点マーケティング」(MarkeZine BOOKS)
- 古東哲明 (2002), 『ハイデガー = 存在神秘の哲学』(講談社)
- COURRIERJAPON, 「コロナ禍でインフルエンサー・マーケティング終焉か?」(2020.5.5), (<https://courrier.jp/news/archives/198859/>), 2020.9.27
- business leaders square wisdom, 「日本にも来るか、D2Cの波」(2020.4.27), (<https://wisdom.nec.com/ja/series/orita/2020042701/index.html>), 2020.9.29
- ビジネス+IT, 「なぜインターネットと「理性的」に付き合えないのか。専門家が語るSNSの構造的問題点」(2020.6.15), (<https://www.sbbit.jp/article/cont1/38031>), 2020.9.21