

マーケティングにおける インサイトの重要性

2025年9月26日

早稲田大学 守口剛

本日の構成

1. インサイトとは何か
2. インサイト獲得の事例
3. インサイト獲得のステップ
4. まとめ

1. インサイトとは何か

「顧客理解がマーケティングの基盤である」



出典：Marc Pritchard(P&G Chief Brand Officer)によるカンヌライオンズ
国際クリエイティビティ・フェスティバル(2024年6月)での講演

優れたマーケティングのプロセス

優れたマーケティング戦略



深い顧客理解

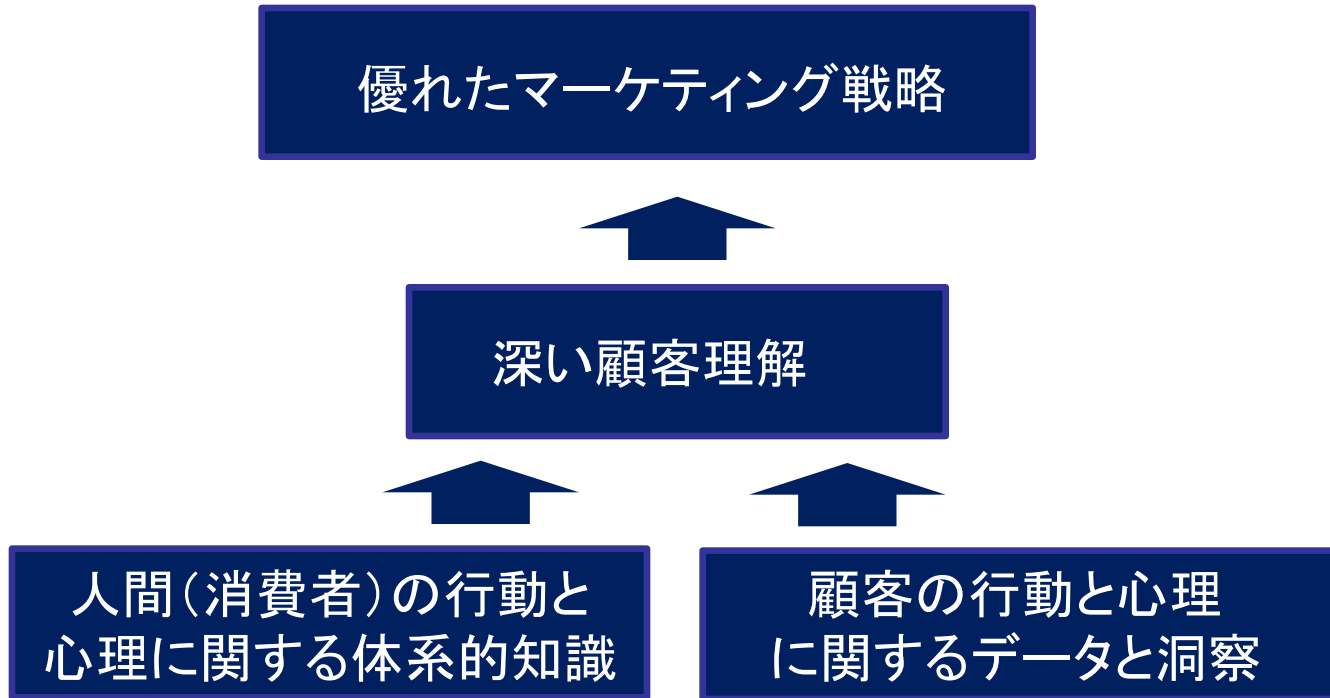
どうすれば深く顧客を理解できるか

- 顧客が求めているもの欲しているものを、顧客に聞けば分かるわけではない
- 顧客は自分が欲しいものを熟知しているわけではない。自分の行動を常に説明できるわけでもない。
- しかし、質問されれば合理的な回答をしがち



- マーケターは、顧客以上に顧客のことを理解する必要がある

優れたマーケティングのプロセス



洞察がなぜ必要なのか？

- 顧客は自分の心理や行動を常に説明できるわけではない
- そして、説明できない部分にこそチャンスがある



- 顕在ニーズと潜在ニーズ
- 意識的行動と無意識的行動

二重過程理論

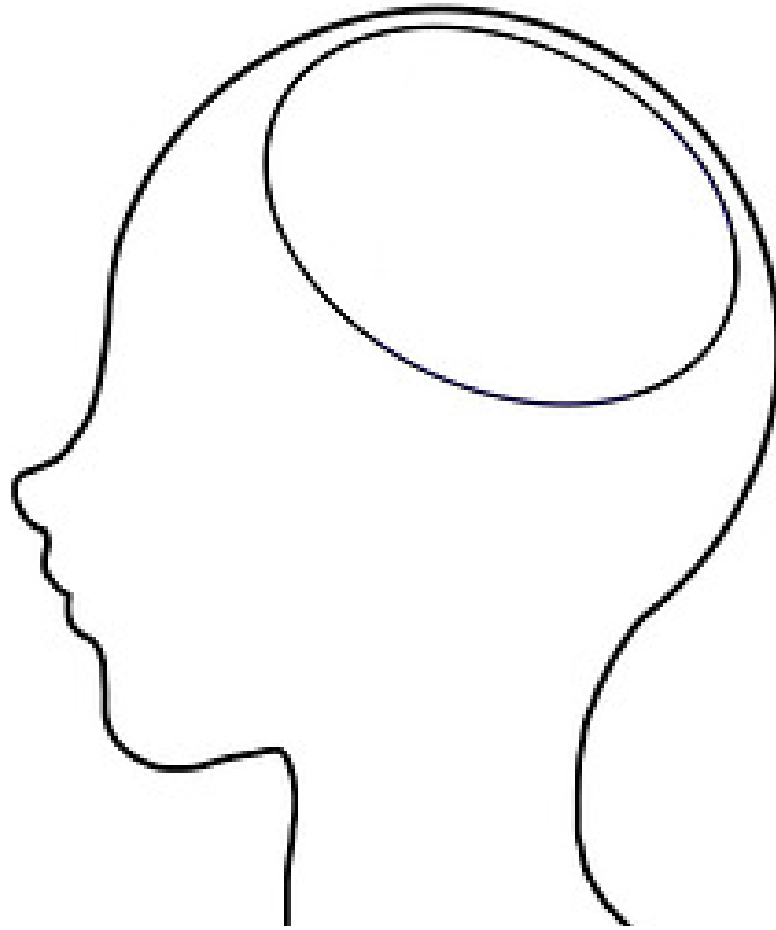
- 人の情報処理過程に関する理論.
- 人が情報処理を行なう際には、直感的な処理システムと分析的な処理システムを使い分けられているとされる

【2つのシステムの特徴】

システム1	システム2
直感的	分析的
自動的	意識的
情報処理負荷 小	情報処理負荷 大
時間がかからない	時間がかかる

出所: Stanovich(1999)を参考にして作成

人間の脳：重さ＝2%
エネルギー消費量＝20%



潜在ニーズと顕在ニーズ

潜在ニーズ	顕在ニーズ
言葉にできない	言葉にできる
マーケターが洞察する	消費者に聞く
事後に自覚する	事前に自覚できる
「これが欲しかったんだ」	「こういうものが欲しい」

なぜ自分のニーズや欲しいものに 気付かないのか？

- 特定の製品、サービスのことを真剣に考えている分けではない
- 見て、使ってみて、はじめてその製品の良さや必要性に気付くことがある
- 「こんな製品が欲しい」という意見や考えは、既存の製品の改良版になりやすい。
(ヘンリーフォードの言葉)

インサイトとは何か

- 辞書的な意味は「洞察」
- 顧客インサイト, 消費者インサイト, ショッパーインサイト, ビジネスインサイトなど, マーケティングでは非常に良く利用される用語であり重要視されている

インサイトの定義

- 消費者に潜在しているニーズで、その企業がマーケティング活動に活かすことができるもの（桶谷功『戦略インサイト』）
- 人を動かす隠れた心理（大松孝弘・波田浩之『「欲しい」の本質 ～人を動かす隠れた心理「インサイト」のを見つけ方』）
- 問題解決につながる、ハツとして「ああ、そうか」と腹落ちする気づき（米田恵美子『「専門家」以外の人のためのリサーチ&データ活用の教科書』）
- 人間の行動や態度の根底にあるホンネや核心などの「気づき」（仁藤安久『言葉でアイデアをつくる。』）

顧客インサイトの定義

- A non-obvious understanding of your customers which, if acted upon, has the potential to change their behaviour for mutual benefit.
- 4つの特徴
 - 自明ではないこと
 - アクションにつながること
 - 顧客の行動を変化させる力を持っていること
 - 顧客の変化が相互の利益につながること

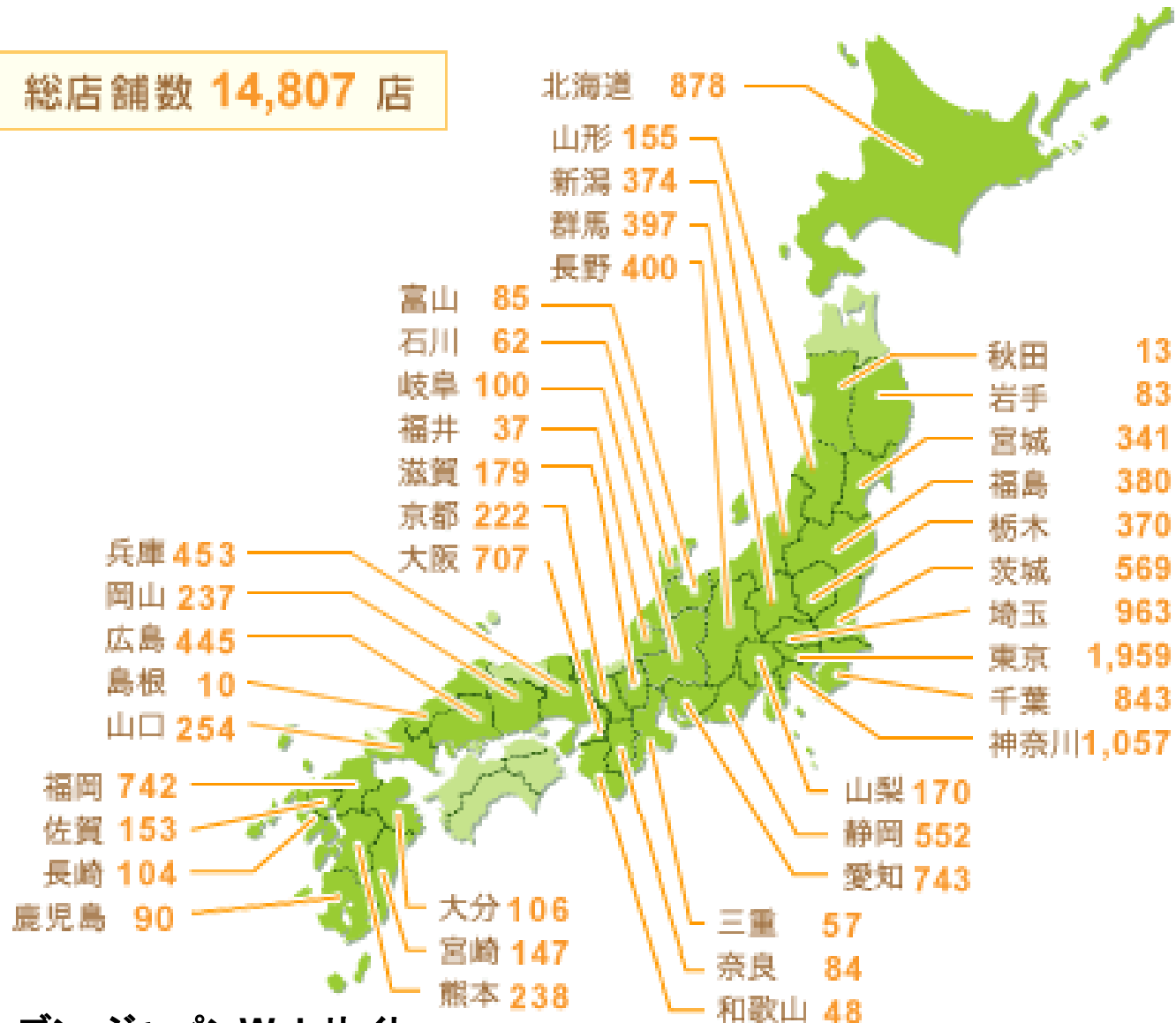
* Paul Laughlin (2014), *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*

2. インサイト獲得の事例

ビジネスインサイト獲得の事例

セブン-イレブンの県別店舗数

総店舗数 **14,807** 店



出典:セブン-イレブン・ジャパンWebサイト
(2012年末現在)

トップ > コンビニ 出店 > セブン-イレブンが四国に出店しました。

コンビニ出店メニュー

出店をご検討の皆様へ

- ▶ 病院へのコンビニ 出店
- ▶ 学校へのコンビニ 出店
- ▶ 企業へのコンビニ 出店
- ▶ 行政機関(市役所・官公庁など)へのコンビニ 出店
- ▶ ビル・複合施設へのコンビニ 出店

事例紹介・ご担当者に聞く

- ▶ 施設内店舗
- ▶ エキナカ(駅ナカ)店舗
- ▶ 複合型店舗
- ▶ SS跡地をセブン-イレブンに!
- ▶ SEJプロパティマネジメント

出店のメリット

- ▶ セブンイレブン出店のメリット
- ▶ 1分でわかる出店メリット

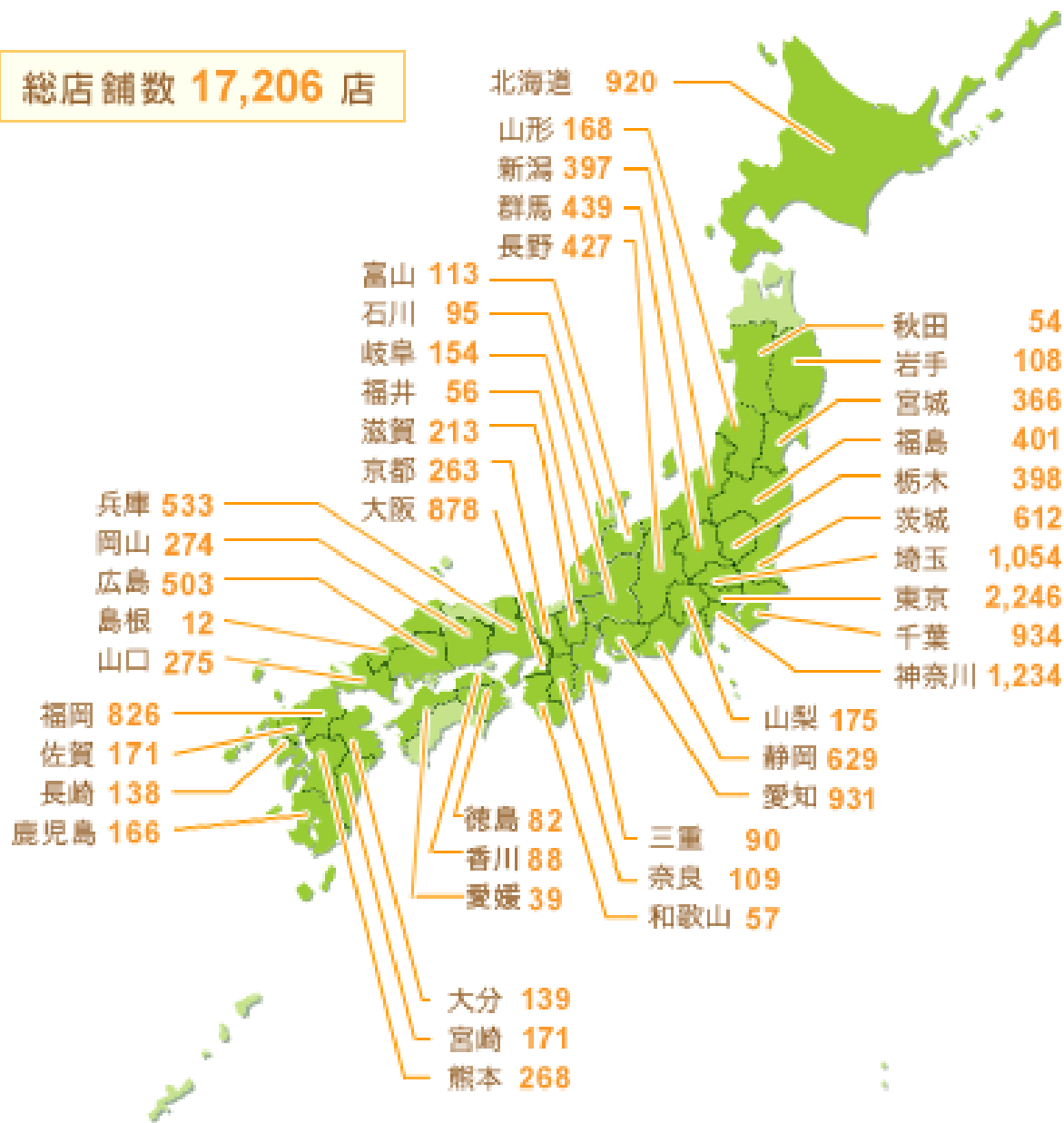
四国でのコンビニ(セブンイレブン)出店で施設の福利厚生の充実を!



2013年3月1日から出店開始

出典:セブン-イレブン・ジャパンWebサイト(以下同)

總店舖數 17,206 店



(2014年末現在)

NEWS RELEASE



セブン&アイ HLDGS.

株式会社 セブン-イレブン・ジャパン

2015年6月11日

～6月12日(金) 青森県内に8店舗同時開店～

セブン-イレブン青森県への出店開始

2018年2月末までに県内へ約100店を出店予定



2015年10月29日

～10月30日(金) 鳥取県内に3店舗同時開店～

セブン-イレブン鳥取県への出店開始

2020年度(2021年2月末)までに県内へ約50店を出店予定

株式会社セブン-イレブン・ジャパン（本社：東京都千代田区、代表取締役社長 最高執行責任者〈COO〉井阪隆一、以下「当社」）は、2015年10月30日（金）に鳥取県内へ初出店し、米子市内に3店舗を同日オープンいたします。

總店舖數 20,392 店



(2018年6月末現在)

セブンが沖縄に初出店

7月11日、10店同時開業

【那覇】セブニーイレ てとなる店舗を開業する
ブン・沖縄(那覇市)は、と発表した。これまで7
7月11日に沖縄県で初め 月初出店と説明してきた

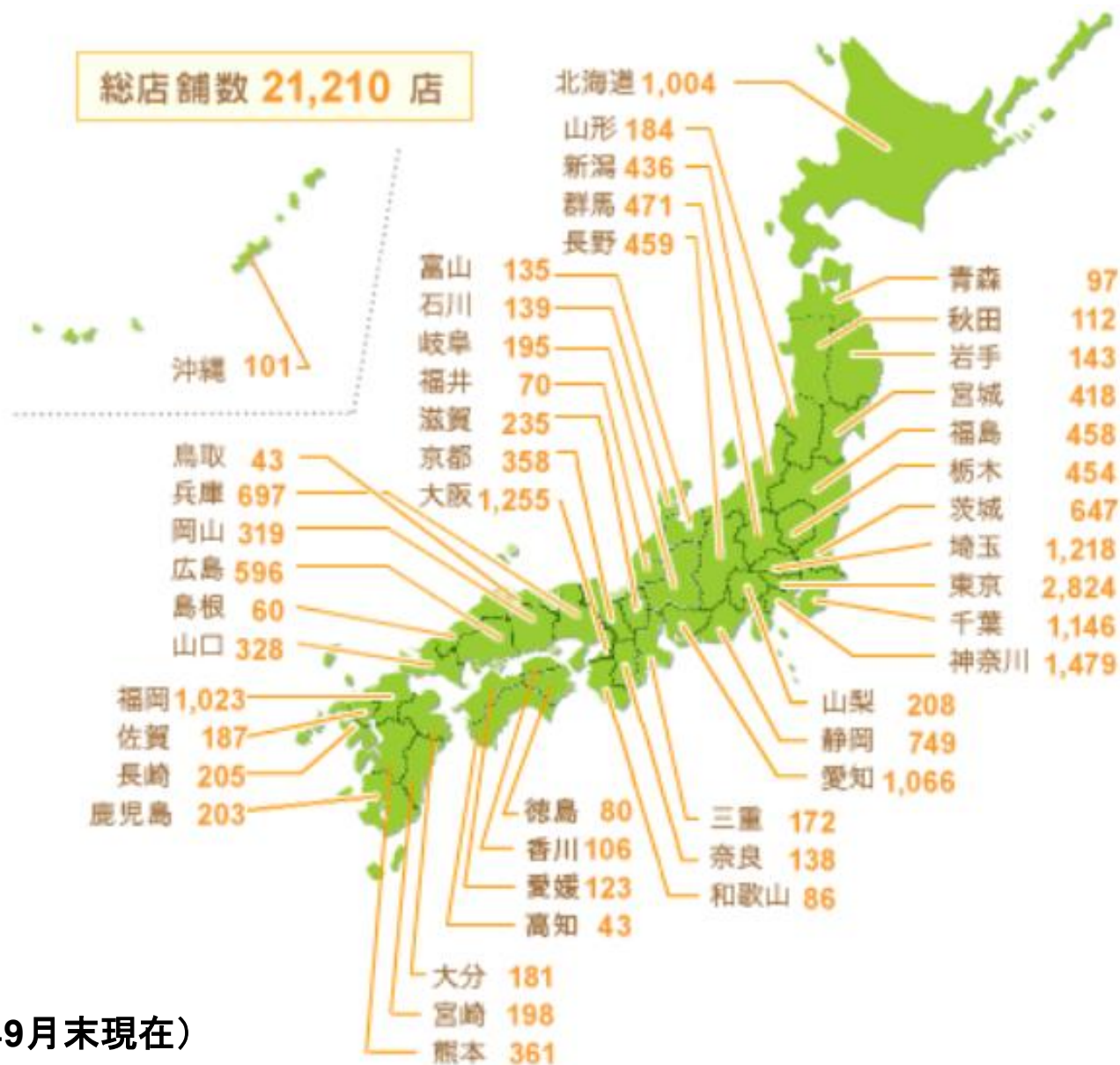
が、具体的な日付を明らかにした。那覇、糸満両市などで約10店舗を同時開業する予定だ。県内店舗の従業員は4月13日から一斉に募集を始めた。那覇市では観光客が多

く訪れる国際通りに面した店舗、糸満市では大型商業施設の敷地内に立地する店舗が含まれる見通しだ。

セブンにとって沖縄は全国で唯一の未出店エリア。沖縄進出に向けて県内で総菜工場の建設などを進めてきた。5年で250店舗を出す計画で、県内小売り大手とフランチャイズチェーン(F.C)契約を結ぶなど出店準備も加速している。


9日には石油販売のりゆうせき(同県浦添市)がセブン沖縄とF.C契約を結んだと発表した。りゆうせきは県内各地でガソリンスタンドを運営する。

總店舖數 21,210 店



(2021年9月末現在)

当時の1号店の状況

- 1974年、江東区豊洲に1号店が開店（酒屋からの業態転換）
 - 予想されたほどの利益はなかなか生み出せなかった
 - 本部社員の1人が毎日その店に通って、店を掃除していた
 - ある日、店の棚にいついっても埋まらない空間があることに気づき、店主に伝えると、黙って2階の部屋に案内された
 - そこにはダンボールに入った大量の商品が山のように積まれていた
 - 「欠品している商品を仕入れるとダンボールが届けられるが、今あるものがはけなければ置く場所がない。」
- 
- 売れない商品の在庫のために、売れる商品の仕入れができない状況になっていた

セブン-イレブンの1号店



* 1974年江東区豊洲に開店した1号店
出典:セブン-イレブン・ジャパンWebサイト



オーナーインタビュー

あなたにとって セブン-イレブンとは？ 「-青春ですね」

山本 憲司
豊洲店（東京都）

生まれ育った豊洲の移り変わりを、商売を通じて間近で見えてきた。
率先して地域貢献や後進の育成にも尽力するオーナーの山本憲司さん（70）



出典：セブン-イレブン・ジャパンWebサイト

インサイトから導かれたセブン-イレブンの ドミナント出店戦略

出典：石井淳蔵「ビジネスインサイト」岩波文庫

インサイトから導かれたセブン-イレブンの ドミナント出店戦略

- 加盟店にとって小分け配送が非常に重要だと気付いた
- 当時は小分け配送に応じてくれる仕入先はなかった
- しかし、何店か集まれば、複数店舗で小分けすることができる



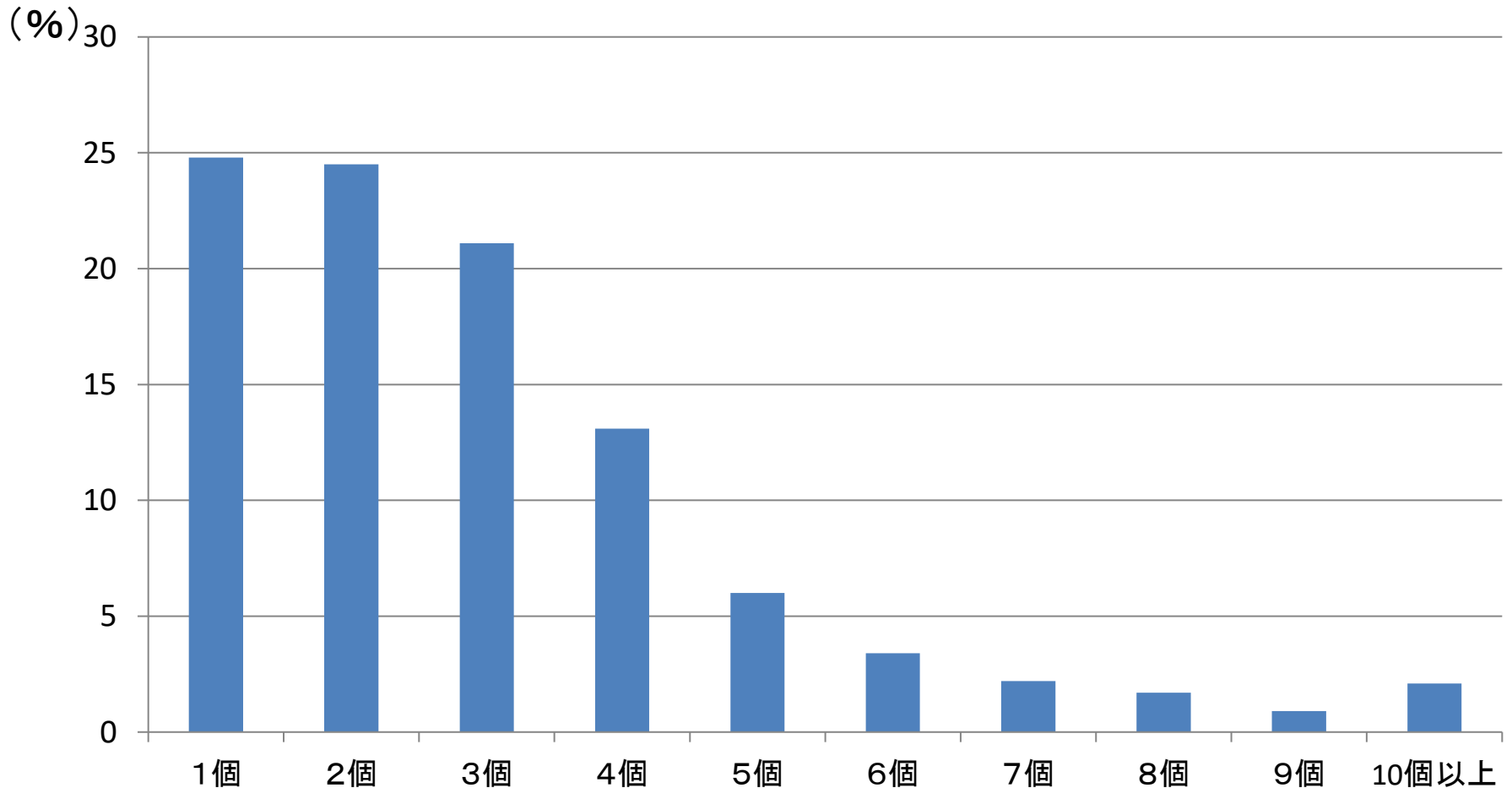
- コンビニの成功のカギは、エリア集中出店策だと気づき、鈴木敏文は担当の宮川輝夫(後に常務)に「深川から一歩も出るな」と命じた。
- 以後、ドミナント出店戦略が7-11の最重要戦略となった

消費者インサイト獲得の事例

コンビニエンスストアにおける購入個数の分布：8店舗の平均

【買物客の平均購入個数】 3.0個

【購入個数分布】



出典：流通経済研究所(1996)、守口(2012;2014)

インサイトに基づいた施策

【



店舗の売上金額(PI)が3.1%上昇

インサイトの重要性

- 消費者の意思決定や行動は、無意識のうちにさまざまな要因の影響を受ける(ex.)
- 消費者の意思決定は、熟慮の結果ではなく、直観的に行われることが多い



「何故」を聞いても答えられない or タテマエの回答

- インサイトの獲得・活用は、対症療法ではなく根治療法につながる

コンビニの例

具体/
表層

- ・平均購入個数3個
- ・1個と2個で50%を占める

対症療法

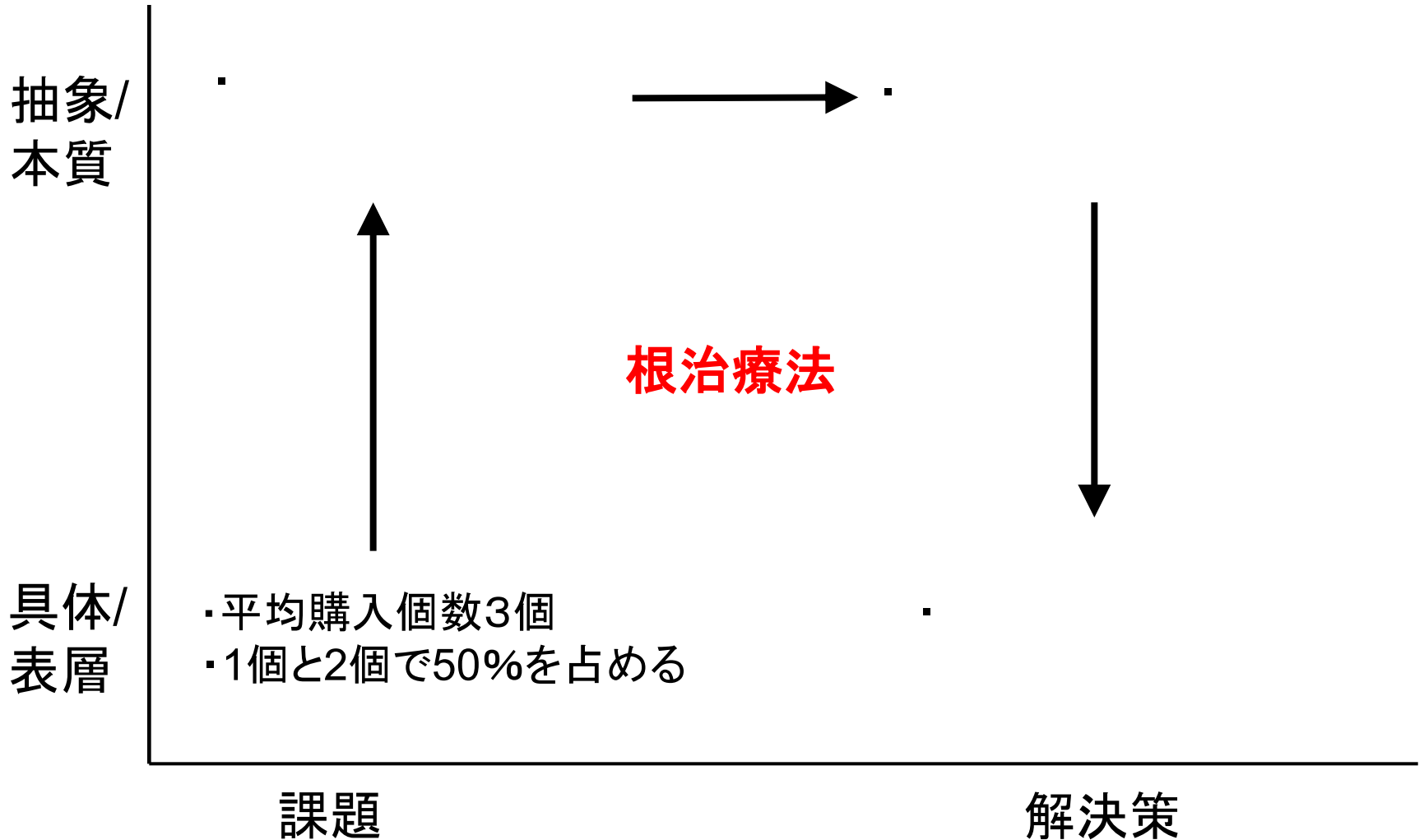


- ・3個以上購入客へのインセンティブの提供
- ・etc...

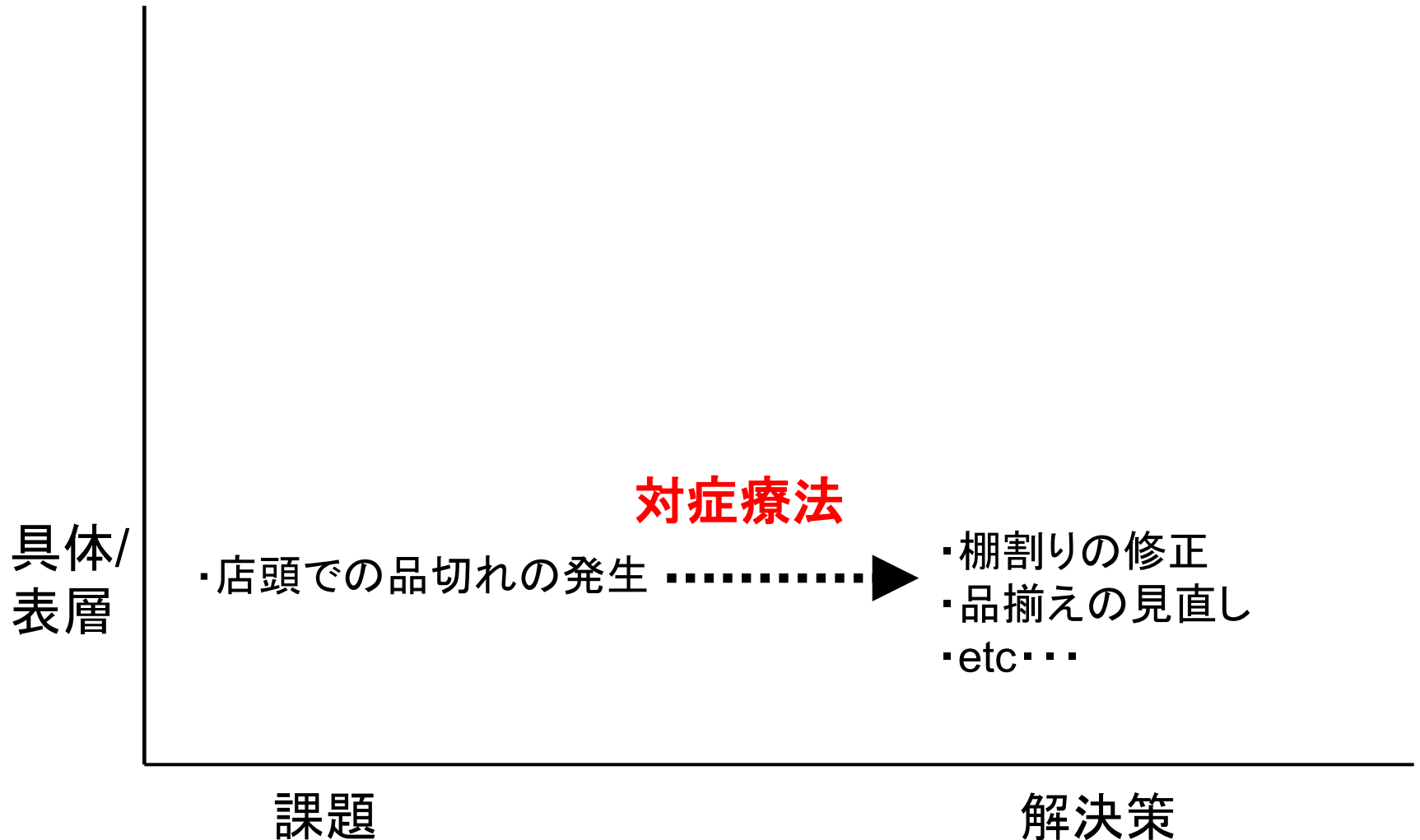
課題

解決策

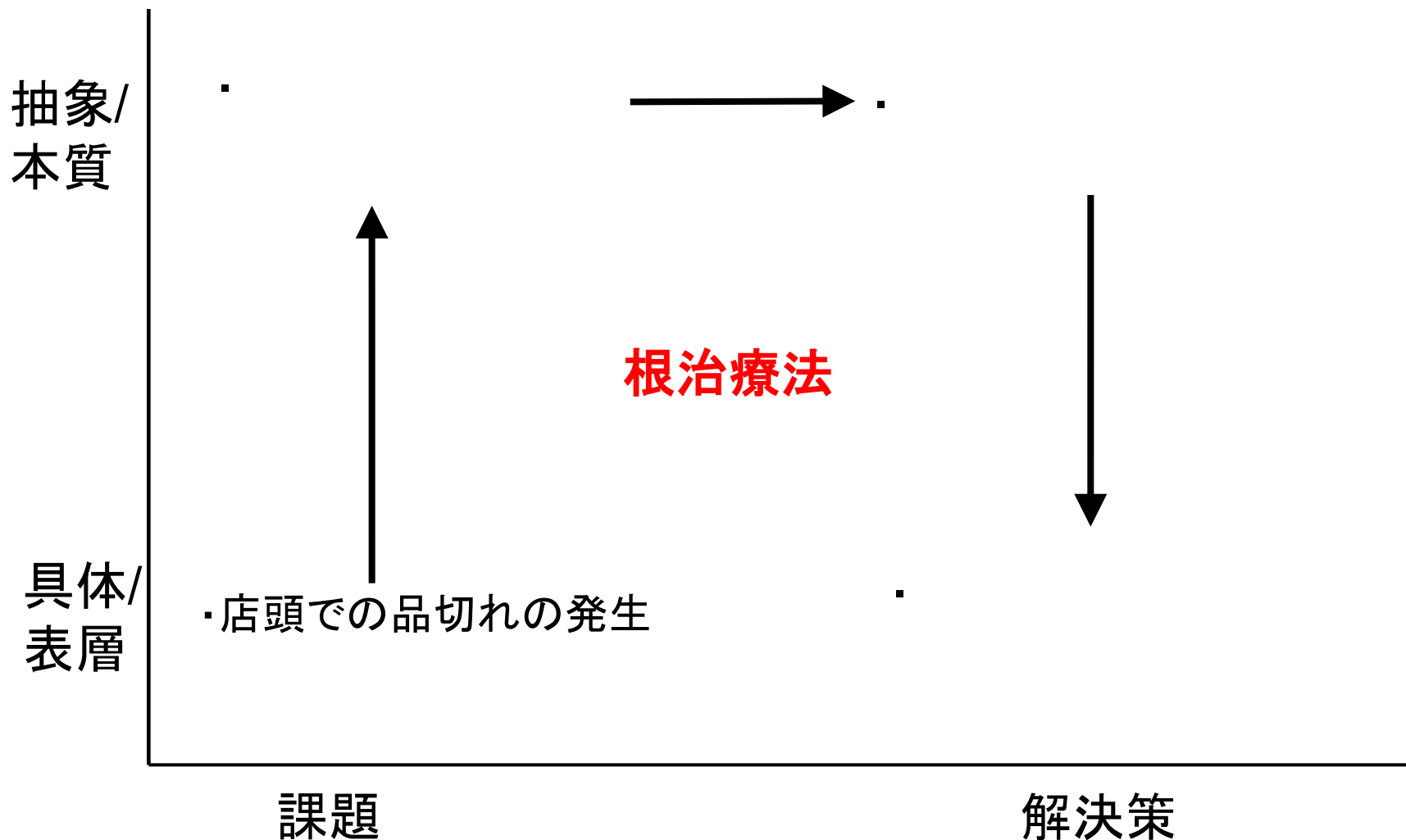
コンビニの例



セブン・イレブンの例



セブン・イレブンの例



抽象の階段(ハシゴ)

- もともとは, S. I. Hayakawa, *Language in Thought and Action* (邦訳:『思考と行動における言語』)で提起された概念
- 岩崎美紀子『比較政治学』, 同『「知」の方法論』では, 抽象の階段を利用して, 研究の構造を整理している.
- 細谷功『地頭力を鍛える』では, 抽象の階段と類似した考え方をベースに, より一般的な問題解決方法について説明している.

問題の3つの立て方と抽象の階段

抽象度

高

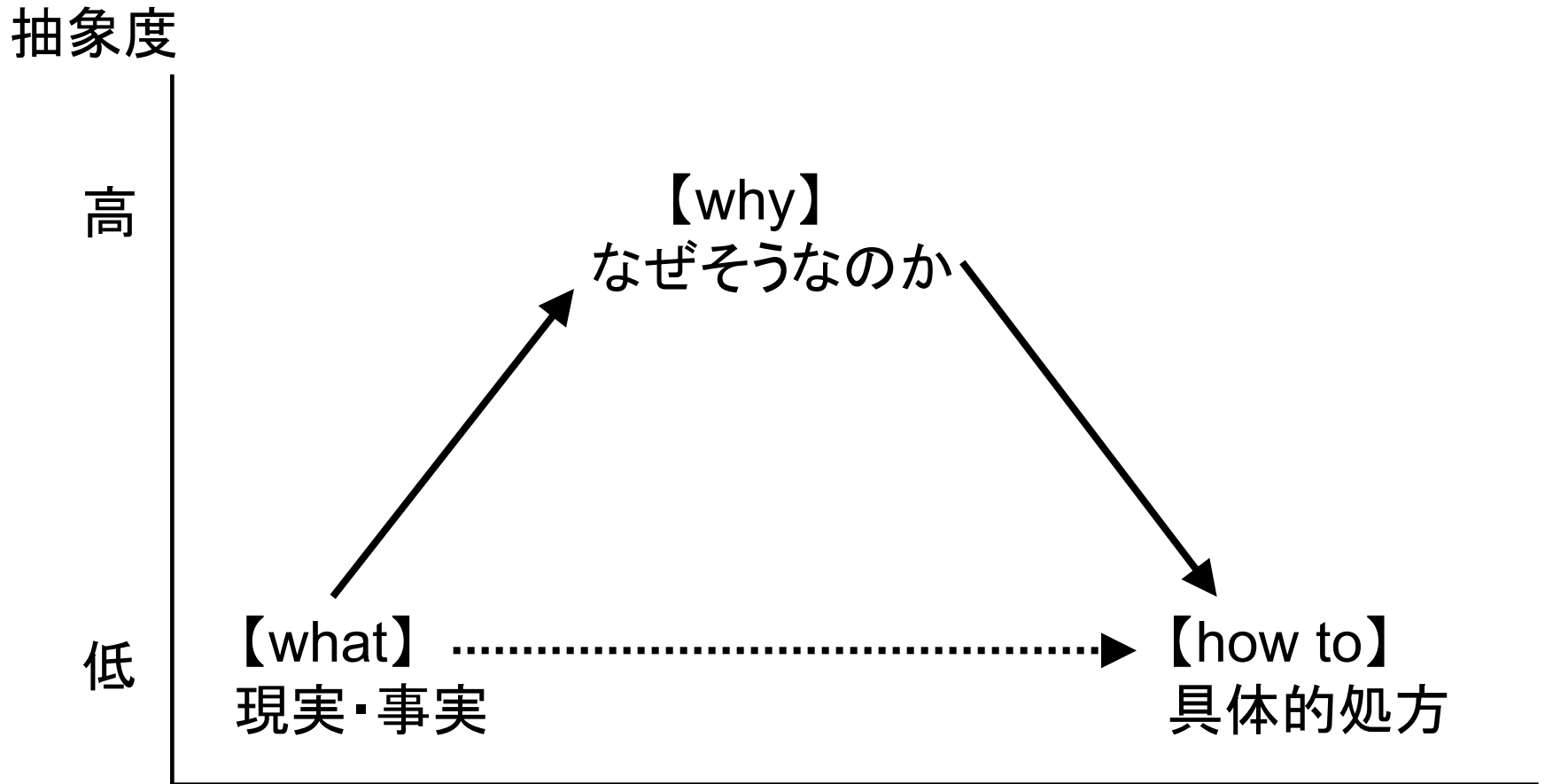
低

【what】
現実・事実

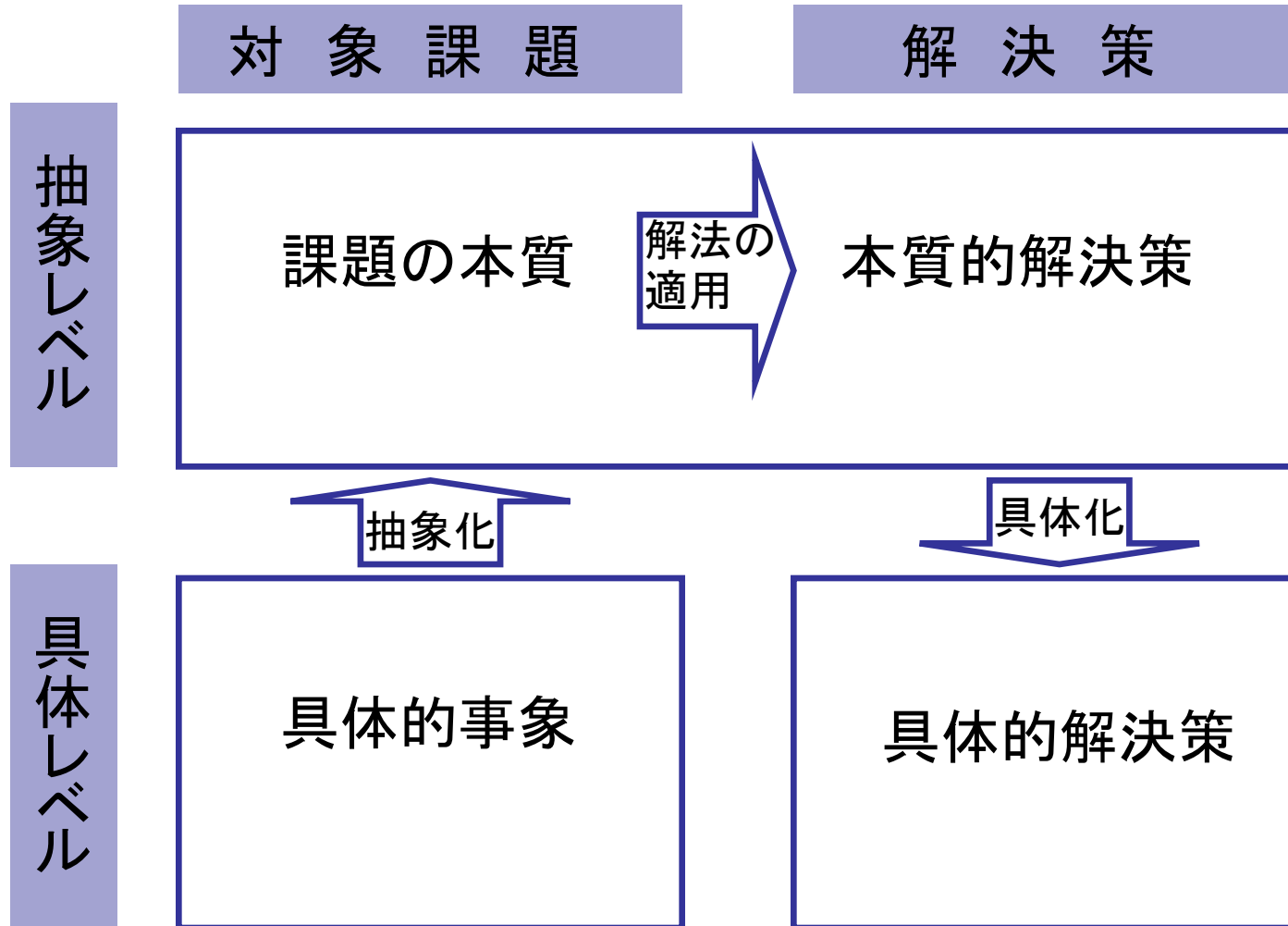


【how to】
具体的処方

問題の3つの立て方と抽象の階段

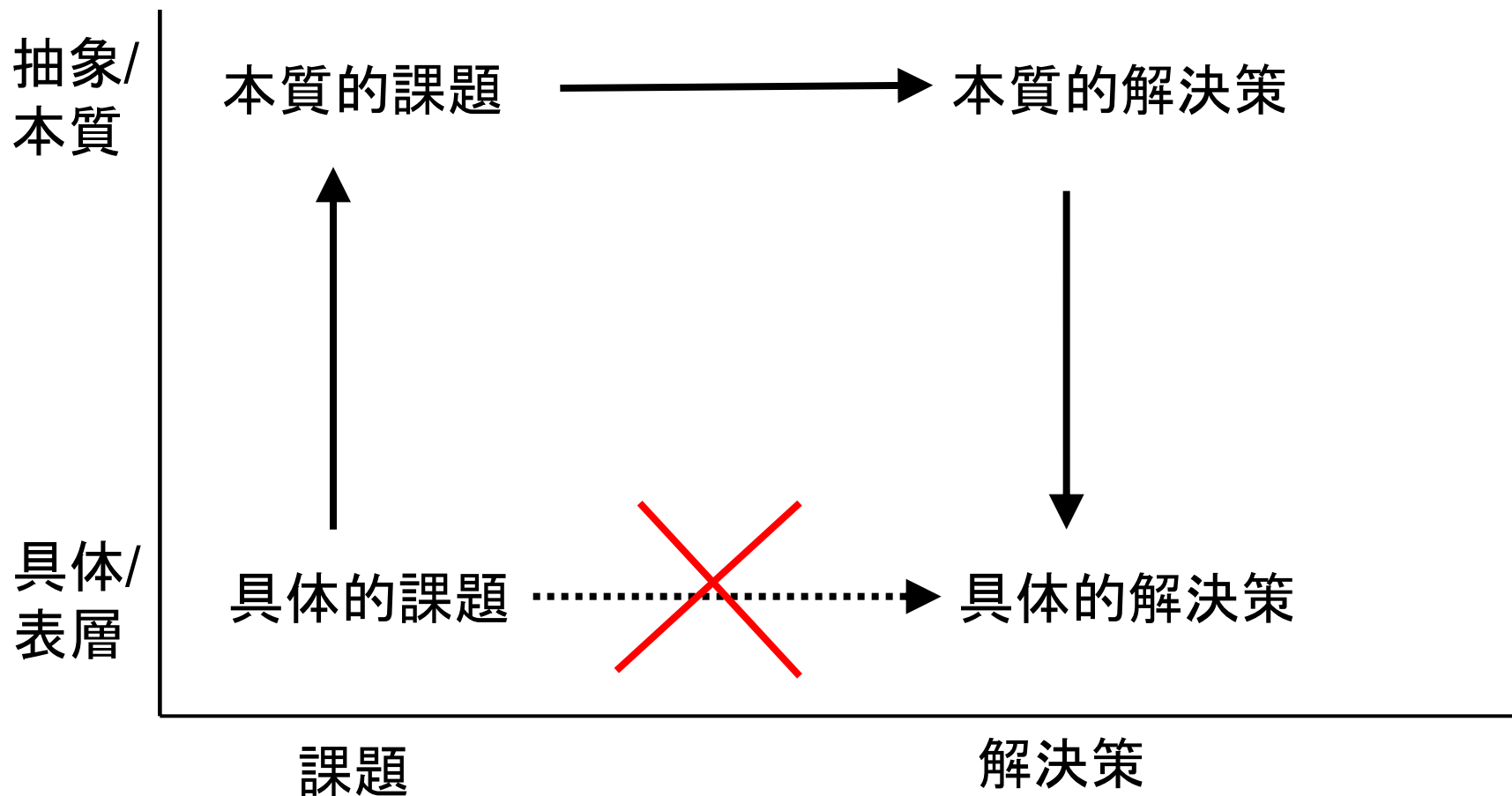


抽象化思考のプロセス



出典:
細谷(2007)

抽象の階段を使った思考法



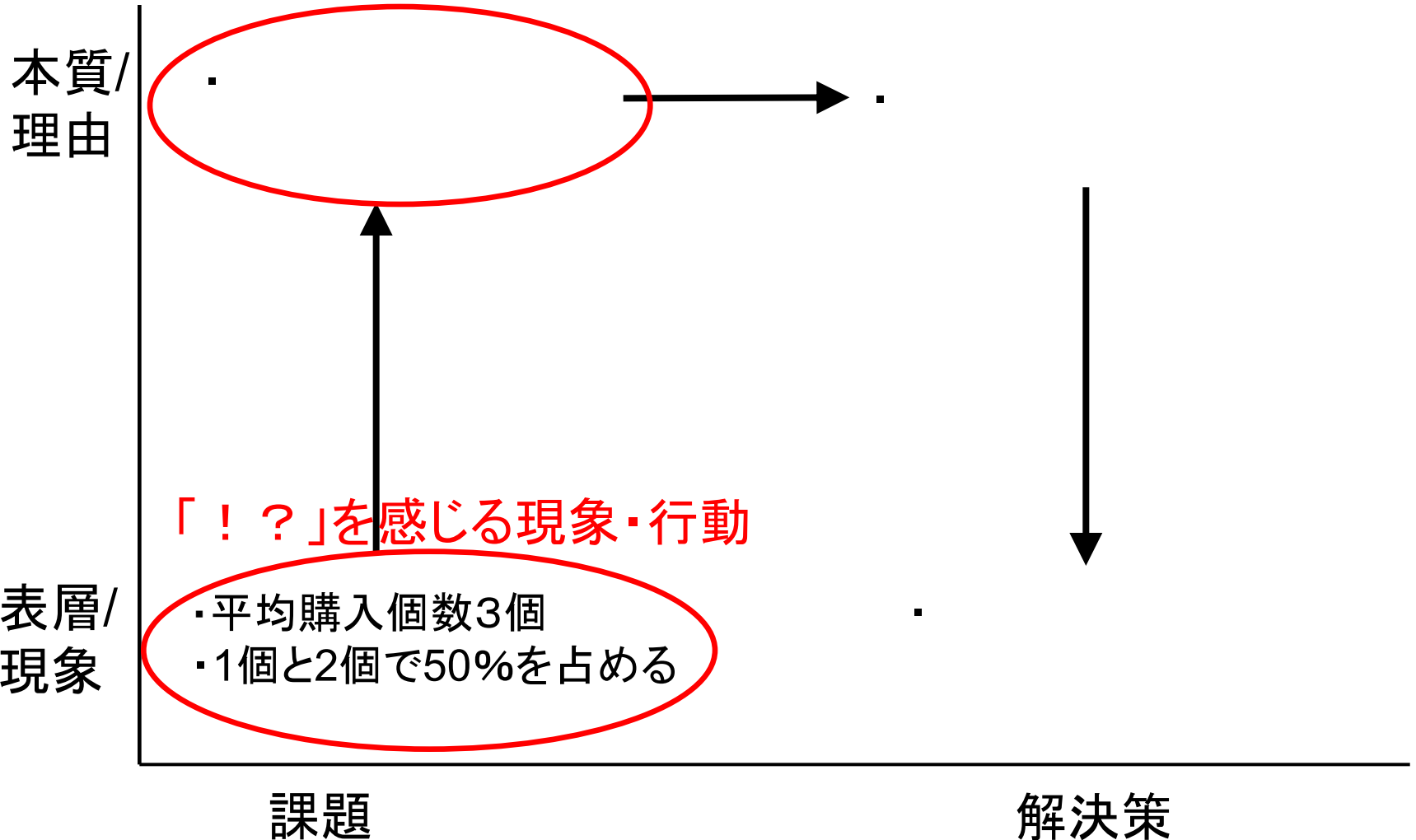
3. インサイト獲得のステップ

インサイト獲得のステップ

1. 興味深い(!)、あるいは違和感(?)を覚えるような行動や現象を発見する
2. その行動、現象が何故生じているのか、その(自明ではない)理由を洞察する

コンビニの例

現象・行動の(自明ではない)理由



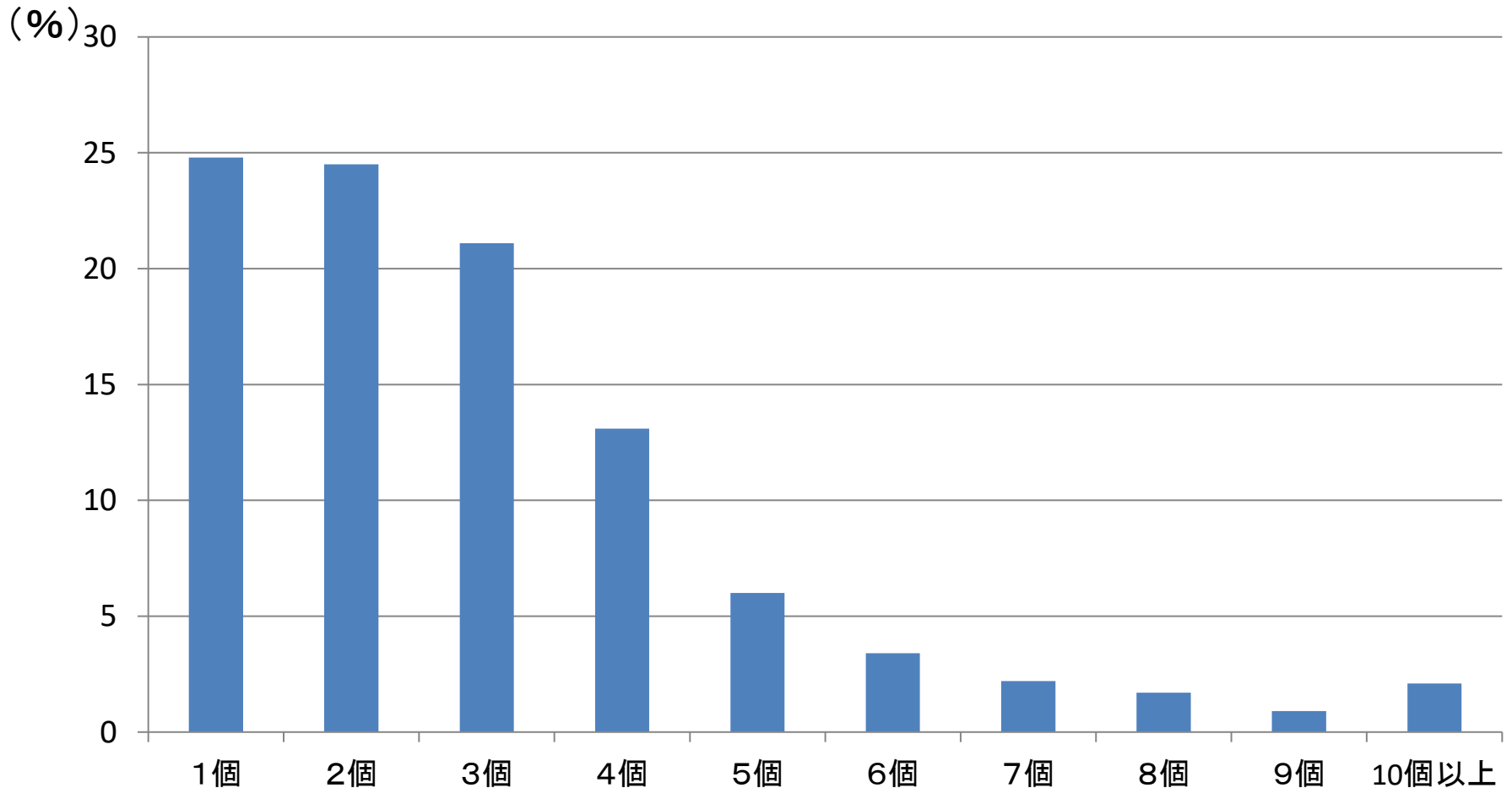
インサイト獲得のための情報収集

- 「！？」を導くような視点で観察する
- 「！？」を導くような視点でデータをみる
 - 平均値だけではなく分布をみる
 - 全体だけではなく層別にみる
 - 図示する
- 調査上の工夫で「！？」のある答えを導く

コンビニエンスストアにおける購入個数の分布：8店舗の平均

【買物客の平均購入個数】 3.0個

【購入個数分布】



出典：流通経済研究所(1996)、守口(2012;2014)

インサイト獲得のための情報収集

- 「！？」を導くような視点で観察する
- 「！？」を導くような視点でデータをみる
 - 平均値だけではなく分布をみる
 - 全体だけではなく層別にみる
 - 図示する
- 調査上の工夫で「！？」のある答えを導く

キットカットの事例

- キットカットは1935年にイギリスで生まれたブランド
- 日本では1973年に発売
- 「Have a Break, Have a KIT KAT.」が世界共通のブランドメッセージ
- 2000年前後、チョコレート市場で2位を維持しながらも、首位のポッキーとは大きく差がつけられていた
- 2001年からブランドコンセプトである「Have a Break」のBreakの解釈の見直しに着手した

キットカットの事例

- ターゲットである高校生に「あなたにとってのいつものブレイク」「あなたにとっての理想のブレイク」を写真に撮って送ってください



- 理想のブレイクとはフィジカルな「休息」ではなく、「ストレスからの解放」



宮崎のスーパー「1月、2月に「きっと勝つとう(方言)」という願掛けで売られている

- 最もストレスを抱えている高校生 = 受験生をターゲットに設定

受験生応援キャンペーン

- 2003年に開始
- 受験生が多く宿泊している新宿の2つのホテルでサンプリング
- チェックアウト時に、「きっとサクラサクよ」というメッセージが書かれた絵葉書とキットカットを、「頑張ってください」という言葉とともに受験生に手渡してもらう

受験生応援キャンペーン

- 2003年に開始
- 受験生が多く宿泊している新宿の2つのホテルでサンプリング
- チェックアウト時に、「きっとサクラサクよ」というメッセージが書かれた絵葉書とキットカットを、「頑張ってください」という言葉とともに受験生に手渡してもらう



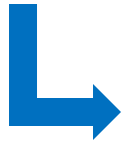
- 受験生とホテルの双方から非常にポジティブなフィードバック

もう一つのインサイト

- 2003年に開始
- 受験生が多く宿泊している新宿の2つのホテルでサンプリング
- チェックアウト時に、「きっとサクラサクよ」というメッセージが書かれた絵葉書とキットカットを、「頑張ってください」という言葉とともに受験生に手渡してもらう



- 受験生とホテルの双方から非常にポジティブなフィードバック



第3者に応援してもらうことが重要

受験生応援キャンペーン

- 2003年に開始
- 受験生が多く宿泊している新宿の2つのホテルでサンプリング
- チェックアウト時に、「きっとサクラサクよ」というメッセージが書かれた絵葉書とキットカットを、「頑張ってください」という言葉とともに受験生に手渡してもらう



- 受験生とホテルの双方から非常にポジティブなフィードバック
- その後、郵便局とのコラボによる「キットメール」の発売など
- 受験生を応援するブランドとして定着

成果

- 一連の施策によって、受験生・応援する人・ブランド の3者のエモーショナルな結びつきをつくることに成功
- 受験生を応援するブランドとして定着
- 利益を5年で5倍にするという目標を4年で達成
- 現在でも、受験生の40%が受験期にメッセージ付きのキットカードをもらった経験があり、20%が受験会場に持参している



- 製品の中身(モノ自体と機能)はまったく変わらなくても、ブランドの新たな価値(感情的、情緒的な価値)をつくれることを実証した

カリフォルニア牛乳協会の事例

- 1990年代初め、米国カリフォルニア州で牛乳の消費量が低下していた
- 1980年には1人当たり30ガロンだったのに対し、1993年には24.1ガロンに減少
- 「栄養価が高い」「カルシウムが豊富」「健康に良い」などを訴求ポイントとした広告を展開したが効果がなかった



課題解決のためのインサイトを獲得することを目的とした調査？

調査内容と調査結果

- 牛乳を普段よく飲む人達であるにも係わらず、「調査があるまで牛乳のことを考えたことがなかった」という人が多数
- 人々が牛乳のことを考えるのは、欲しい時に牛乳がない時だけということが分かった



では、どういう時が「牛乳が欲しい時」だったのか？

- クッキー，パン，シリアルなどを食べるときに，牛乳がなくてイライラした，という人が多数いた

出典：「Truth, Lies, and Advertising: The Art of Account Planning」

Got Milk? キャンペーン

- クッキー、パン、シリアルなどの相性を訴求する広告を展開
- スーパーやコンビニなどで、パンやクッキーの売場にPOP広告を掲示
- ゼネラル・ミルズ、ネスレ、ナビスコなどの食品メーカーと協働し、製品パッケージに「Got Milk?」を入れたプロモーションを実施



出典：「Truth, Lies, and Advertising: The Art of Account Planning」

キャンペーンの成果

- 1993年まで、カリフォルニアの牛乳売上は10年連続で前年割れ。1993年には、前年比-3.6%。
- キャンペーン初年度の94年に、0.7%の上昇に転じた
- 520万ガロン、小売り額では1300万ドル(約15.6億円)の増加
- 牛乳の世帯浸透率が93年の70%から、95年には74%に増加(ニールセン世帯パネル調査)
- 1日当たり平均牛乳飲用回数が、93年の3.9回から95年には4.3回に上昇
- このキャンペーンは20年に渡って継続した


インサイト獲得のための情報収集

- 「！？」を導くような視点で観察する
- 「！？」を導くような視点でデータをみる
 - 平均値だけではなく分布をみる
 - 全体だけではなく層別にみる
 - 図示する
- 調査上の工夫で「！？」のある答えを導く

マクドナルドの事例

- ミルクシェイクの売上向上を目的とするプロジェクト
- 詳細な顧客調査により改善点を探り、実際の商品や売り方に反映させた
- その結果、ミルクシェイクの売上にはまったく効果がなかった



- クリステンセンらのチームが入り、1日18時間に及ぶ観察調査を実施
- 
- 午前9時前にミルクシェイクを買う顧客が非常に多い
 - それらの顧客は店内では飲まず車にミルクシェイクを持ち込んでいた



出典：クレイトン・クリステンセンら『ジョブ理論』、
クレイトン・クリステンセンら『イノベーションへの解』

インタビュー調査から下記が判明

- 車での通勤途中に飲食できるものが欲しい
 - 片手で飲食できる
 - 運転中に手が汚れない
 - 腹持ちがいい
 - 飲むのに時間がかかる



- 普通の飲料やバナナはすぐに飲み(食べ)終わってしまう
- ドーナツやベーグルは運転中には食べにくいし、手が汚れる



- 濃厚なミルクシェイクがぴったり

P&G ファブリーズの例

- 全国発売する前の市場テストでの売上が低迷していた
- 打開策を探るためヘビーユーザーのお宅訪問インタビューを実施した
- それまで、カーテンやソファ、冬物のコートなど、洗濯しにくい布地の製品の臭いが気になった時に使ってもらおうよう宣伝していた
- ところが、ヘビーユーザーはリビングに置かれたファブリーズを掃除のついでにカーテンやソファにシュッシュッとかけていた
- つまり、ヘビーユーザーは「臭いをとる」ためではなく、「臭いを防ぐ」ためにルーチン化して使っていた。
- 「臭いをとるため」と位置付けてしまうと利用シーンが限られてしまい、結果「なくてもいい」になってしまう。ルーチン化すれば習慣化する
- 新しい発見を活かして広告やプロモーションを変え、大成功を収めた

4. まとめ

まとめ

- 優れたマーケティング戦略の土台には、深い顧客理解がある
- ただし、顧客に聞いても顧客のことを理解できるわけではない
- 顧客を理解するためには、人や消費者の行動や心理に関する一般的・体系的知識と、顧客の行動や心理に関するデータと洞察が必要



- マーケターは顧客以上に顧客のことを理解している必要がある