

平成16年3月修了  
博士(学術)学位論文

有料放送事業における顧客離反の研究

A study of customer defection  
in pay television business

平成15年12月26日

高知工科大学大学院 工学研究科基盤工学専攻 起業家コース

学籍番号 1056011

若木宏一

kohichi Wakaki



## 目 次

論文要旨 .....	5 頁
序章 本研究の目的と構成 .....	7 頁
第 1 節 研究の背景と目的 .....	8 頁
第 2 節 研究の方法 .....	9 頁
第 3 節 論文の構成 .....	11 頁
第 1 章 日本における有料放送事業の起業経緯 .....	13 頁
第 1 節 有料放送事業社WOWOWの設立経緯 .....	14 頁
第 2 節 有料放送局と既存放送局のビジネスモデル比較 .....	18 頁
第 3 節 有料放送事業の課題 .....	24 頁
第 2 章 テレビ視聴行動と消費者行動 .....	27 頁
第 1 節 テレビ視聴者行動研究のレビュー .....	28 頁
第 2 節 視聴者関与と消費者関与 .....	30 頁
第 3 章 有料放送顧客のテレビ視聴行動 .....	33 頁
第 1 節 有料放送顧客と一般テレビ視聴者の番組嗜好比較 .....	34 頁
第 2 節 有料放送顧客の番組嗜好分析 .....	39 頁
第 3 節 有料放送顧客のテレビ視聴行動のまとめ .....	45 頁
第 4 章 顧客離反の原因分析 .....	47 頁
第 1 節 調査目的 .....	48 頁
第 2 節 調査方法 .....	48 頁
第 3 節 調査結果 .....	49 頁
第 4 節 顧客離反の原因推定 .....	54 頁
第 5 章 購買関与・離反構造関連モデルの構築 .....	57 頁
第 1 節 購買関与モデルの構築と検証 .....	58 頁
第 2 節 顧客離反判別モデルの構築と検証 .....	73 頁
第 6 章 顧客維持型マーケティングの事例と実績 .....	77 頁
第 1 節 顧客維持型マーケティングの先行研究 .....	78 頁

第2節 英国有料放送事業者BスカイBの 顧客維持型マーケティングの事例	81頁
第7章 有料放送事業の将来に向けて	85頁
第1節 顧客維持型マーケティングの取組についての提言	86頁
第2節 戦略的CRM戦略の構築の提言	87頁
第3節 ITによるワン・ツ・ーワン・プロモーション実施の提言	89頁
第4節 有料放送事業支援ビジネスの起業の可能性	91頁
第8章 結論	93頁
参考・引用文献	96頁

## 論文要旨

本研究では、有料放送の顧客離反について、顧客のとり2つの行動研究からアプローチをしている。テレビ視聴者の行動研究からは、視聴者の「低関与性」について注目して、一般の広告放送の視聴者だけでなく、有料放送視聴者も低関与であることを証明した。有料放送の視聴者は本質的にテレビを見ることが好きであり、積極的である。そのためお金を支払ってでもテレビを見るという行動をとるのであるが、時間が経つにしたがって、本来の「低関与性」が現れ、自ら能動的には番組を見なくなり、そのため費用が効用に見合わなくなり、やがて離反して行くという離反プロセスの仮説を、視聴者の「低関与」特質から明らかにしたのである。

有料放送サービスを購入するという消費者の立場からの行動研究では、消費者関与の役割について注目した。再購入に至る購買プロセスを説明するため、効用を意味する変数である「満足」と「利用継続意向」を独立変数する、共分散構造分析による「モデル」化を試み、4つの関与因子（番組への期待、料金の値頃感、可処分時間、視聴本数）が「購買関与」を構成して、その「購買関与」が「態度」を形成して、「満足」や「利用継続意向」を規定して行くことを証明した。

こうして有料放送事業における顧客離反のメカニズムを解明して、4つの側面から問題解決の提言を行った。



# 序章 研究の背景と目的

## 第1節 本研究の背景と目的

日本に有料放送事業というビジネスが起業されてから今年で12年が経過した。先行事業者であるWOWOWはアナログ、デジタルのBS放送を展開し、2003年9月末現在、約250万件の顧客を維持している。また、後発のCS有料放送、スカイ・パーフェクトTV!は同じく約307万件の顧客を獲得している。テレビは無料という概念が支配的であった日本の放送業界にあって、これだけの有料顧客を囲い込み、新しい市場を形成したことについての、両社の経済的貢献の度合いは大きい。しかし近年、この両社において顧客が離反する解約増加の問題が顕在化してきた。しかも離反率は年々上昇傾向にある。

有料放送事業は広告宣伝費や販売促進費を投入して獲得した顧客個人から直接視聴料を徴収することにより、コストを吸収し利益を得て成立するビジネスモデルである。したがって顧客の減少、すなわち顧客離反増加問題は直接収益の低下を招来するという意味で、早急に改善されることが今、有料放送事業者である両社に求められている。

放送事業はこれまで限られていた資源である電波によってのみ可能とされていた。したがって電波を管理する国からの認可が必要で、放送事業に進出したくても新たな参入は困難であった。しかしデジタル技術など放送技術の進歩や放送と通信の融合、さらにはインターネットのような新しいメディアの出現により映像や音声を送信や配信する方法が多様になり、今後は多くの事業者が有料・無料を問わず広義の意味の放送事業に参入していくことが予想される。特に有料放送の分野ではソフトバンクがすでにインターネット放送に進出しており、KDDIも光回線を利用した有料放送を2003年12月から開始すると発表している。

事業としてみた場合、先行の有料放送事業者2社は累積損失を抱えるものの単年度の決算においては利益を計上しており、すでに事業として成立できる体質を持っている。しかし先に述べたようにここ数年は顧客離反が増加し、それが収益を低下させる原因のひとつとなってきた。つづく後発事業者においても同じビジネスモデルを持つ以上は、やがては同じ経緯をたどることが予想される。

以上こうした業界環境を背景に、本研究は有料放送事業そのものを健全な形で成長させるため、顧客離反問題を主題としてとらえ、その解決策を見出すための研究を進めていく。そして最終的に離反問題改善のための提言をおこなうことを目的としている。



## 第2節 研究の方法

本研究の主題は有料放送顧客の離反問題の改善策を提言することにある。そのため顧客離反のメカニズムを解明して、その原因を突き止めなくてはならない。

研究は(1)先行理論研究のレビュー、(2)調査と分析、(3)事例研究、(4)提言の4構成で論じることになる。

### (1) 先行理論研究のレビュー

理論研究のレビューの視点は三つある。一つは顧客が購入するサービスの内容に対する行動分析、すなわち「テレビ視聴行動」である。「テレビ視聴行動」については、テレビ視聴者を理解するために過去の「テレビ視聴理論」を遡りレビューすることにする。過去のテレビ視聴の理論研究に有料放送を対象にした研究があるのか、一般的にテレビを見ることそのものに人々はどのような視聴行動パターンがあるのか、テレビ視聴の特性であるとされている「低関与性」についてなどの関連をみていくことになる。

二つめは顧客がサービスを購入する行動そのものである「消費者行動」の分析である。経済学的に言うと消費者行動は「効用」と「費用」の関数で表すことができる。顧客は購入する製品やサービスから期待と同じか、それ以上のベネフィットを受けとることにより効用を感じて費用を支払うのであり、顧客離反の原理は顧客が有料放送のサービスにベネフィットを感じなくなったことにより発生するのである。ではなぜベネフィットを感じなくなるのか、もともとお金を支払ってまでテレビ番組をみようというテレビ視聴について積極的な態度をとる顧客である。有料放送から離れてもテレビが彼らの生活からなくなるわけではない。ここにひとつのメカニズム解明のためのカギが隠されているように思われる。

「消費者行動」については、近年、消費者行動論の中心概念となってきた「関与」の役割について注目してみる。テレビ視聴行動の低関与性と結びつけて検討し、顧客理解を深めていく。

三つめは顧客離反の非効率性について言及している「顧客維持型のマーケティング」である。この分野の先行研究は90年代以降に、80年代の米国の不況に連動して多数発表されている。それはリレーションシップ・マーケティングが理論の柱となり、リテンション・マーケティング、ワン・ツー・ワン・マーケティング、データベース・マーケティング、パーミッション・マーケティングなど広がりを見せている。これは新規顧客の獲得が伸び悩んだことにより、主な収益源を既存顧客にシフトして、市場シェアから顧客シェアに収益の源泉を求める戦略である。顧客維持型のマーケティングの効率について Reichheld (1997) は、新規顧客の追及よりも1/5のコストで済むと言及している。

またITの進歩が顧客個人との関係性を強めたことも見逃せない。

## (2) 調査と分析

調査は主として有料放送事業者WOWOWの顧客および離反顧客を対象として行って得られたデータを元に分析を行った。視聴率は一般テレビ視聴者の場合、ビデオリサーチ社の関東地区における視聴率を用い、WOWOWの顧客の視聴率データは、市場調査会社であるR&D社によるWOWOW視聴率調査データと、WOWOWがビデオリサーチ社に依頼して実施している機械式視聴率調査のデータを分析に用いた。ただしWOWOW顧客の機械式視聴率のローデータは社外秘のため、記載した数値についてはすべて標準化している。

また 後者の視聴率はリアルタイムの視聴者のほか、ビデオ録画をして他日、視聴する視聴者も含めてカウントしている。そのため、リアルタイム視聴を調査している一般テレビ視聴者を対象とした、ビデオリサーチ社の視聴率とこの点が異なっているので注意されたい。

また、映画の興行成績は『AVジャーナル』誌に記載された映画の配給収入を引用した。劇場公開における映画作品の評価については売上全体をグロスで評価する興行収入と、売上を上映館主側と按分して差し引いた配給収入(ネット収入)の二通りで評価されており、本研究では混乱を避けるためにあえて配給収入を「興行成績」と表現した。

分析にあたってはこれらのデータをもとに相関分析、回帰分析、共分散構造分析、判別分析などの、いわゆる多変量解析の技法を使って行った。統計ソフトはSPSS、共分散構造分析はAMOSを使用した。

## (3) 事例研究

事例研究では、リテンション・マーケティングの実例として、英国の有料放送事業者であるBスカイBの例をあげている。これは筆者が96年7月にスコットランド、エジンバラ市にあるBスカイBのカスタマーセンターを訪れ、同社の協力のもと解約防止施策についてインタビューを試み、分析した事例である。

## (4) 提言

以上の調査分析、仮説モデルの検証などを通じて顧客離反のメカニズムの解明を行って行き、有料放送事業の将来に向けて次の4つの点から提言を行う。

顧客維持型マーケティングの積極的な導入

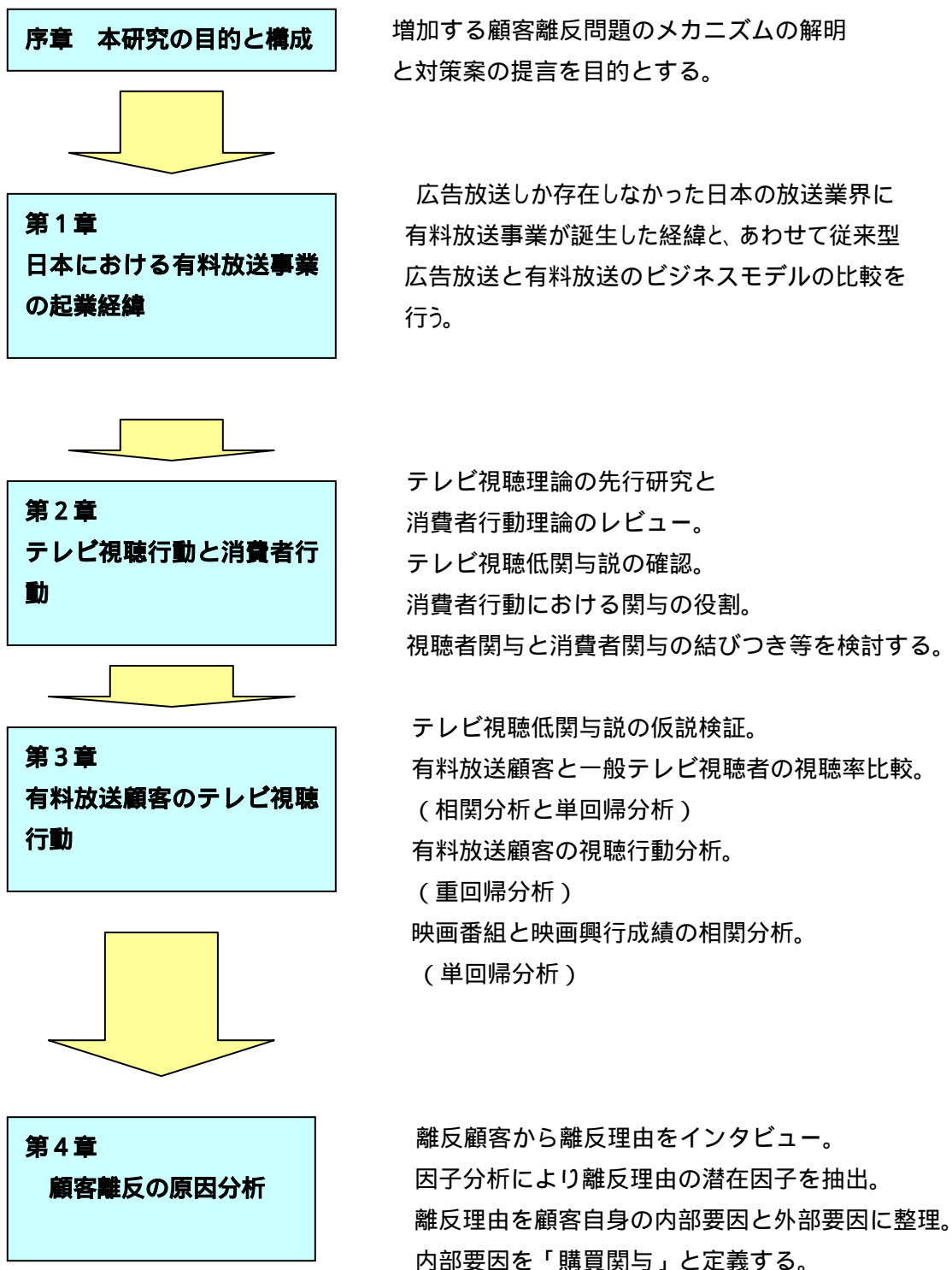
戦略的CRMの構築

ITによるワン・ツー・ワン・プロモーション

有料放送事業支援ビジネスの起業の可能性

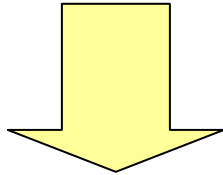
### 第3節 論文の構成

本論文の構成は以下、フロー図のとおりである。



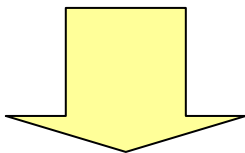
**第5章  
購買関与・離反構造関連モデルの構築**

「購買関与」の因子を独立変数として、  
購買関与モデルの検証。(共分散構造分析)  
満足度と利用意向の相関関係。(相関分析)  
顧客離反判別モデルの検証。(判別分析)



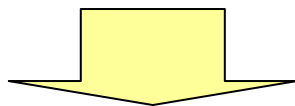
**第6章  
顧客維持型マーケティングの事例と実績**

顧客維持型マーケティングの先行研究  
のレビュー。  
英国有料放送事業者BスカイB社の顧客維持型  
マーケティングの事例を分析する。



**第7章  
有料放送事業の将来に向けて**

有料放送の将来に向けて4つの提言  
1. 顧客維持型マーケティングへの積極的取組  
2. 戦略的CRMの構築  
3. ITによるワンツーワン・マーケティングの実施  
4. 有料放送事業支援ビジネスの起業プラン



**第8章  
結 論**

顧客維持型マーケティングは効率的に収益を担保。  
顧客維持で得た利益を販促費に回す。  
顧客維持策と新規獲得策は不可分な関係。

## **第 1 章 日本における有料放送事業の起業経緯**

## 第1節 有料放送事業者WOWOWの設立経緯

本節では、有料放送事業者として日本で初めて起業したWOWOWが、どのような経緯で設立されるに至ったのか、そのプロセスを辿ることとする<sup>(1)</sup>。

有料放送事業者である株式会社WOWOWは、いわゆる「ニューメディア」時代といわれた1980年代の初頭、文字多重放送、NHKの衛星放送、旧日本電電公社によるキャプテンシステムなどに続き、各産業界注目の中でその具体的な創立の動きがみられた。

旧郵政省は1988年に打ち上げを予定していたBS-3の3つの使用チャンネル数の内わけを「NHK2チャンネル、民間1チャンネル」とする方針を発表した。この民間チャンネルをめぐって、民間衛星放送事業への参加申請が14社(グループ)から旧郵政省へ提出された。次いでこのチャンネル割り当てにあたり、申請事業者に対して以下の方針が郵政大臣から示された。

1. 衛星放送事業については多面的な試み、実施が可能となるよう広く各界の参加を得ること。
2. 人的、資本的構成においては、特定な分野に偏しないこと、少数の者に支配されないこと。
3. マスメディアの集中をもたらさないこと。
4. BS-3による一般放送事業者は基本的には広告料収入と有料方式収入とにより行うものとする。
5. BS-3による衛星放送局の免許取得に必要な免許方針等については、今後さらに検討のうえ策定することとする。

旧郵政省は2月21日申請各社を個別に招き、各社連絡責任者の確認と放送衛星費用見積もり資料を説明し、ここで競合13社のうち唯一の既存放送事業者申請であった日本短波放送が除かれ、BS-3放送衛星の申請は以下の12社になった(表1)。

これに先立ち2月2日に在京新聞5社(朝日、読売、毎日、日経、産経)のラジオ・新聞本部長会が奥田郵政大臣に1本化調整は行政指導によらず自主調整に委ねるべき、という趣旨の申し入れを行っていたが、新聞マスコミ系5社に続き、東急、西武、三菱の3グループの代表名で、新規参入非マスコミ系事業者に対して相応な位置付けを求める要望の申し入れを旧郵政省に行った。ここに至りマスコミ系事業者、非マスコミ系事業者が行政の間で主導権をめぐり多少の混乱をみたが、3月9日競合12社が集まり、自主調整路線の確認と意見の交換を行った。

表1 BS-3放送衛星事業申請会社

会社名	経営母体	会社名	経営母体
日本衛星放送	朝日新聞	望星国際衛星放送	東海大学
	読売新聞	日本民間衛星放送	民放連
日本衛星情報	日本経済新聞	全日本衛星放送	CATVグループ
衛星放送	毎日新聞	衛星放送24	西武グループ
日本衛星放送機構	産経新聞	ニッポン衛星放送	東急グループ
全日本衛星放送	三菱グループ	共同衛星放送	共同通信
新日本衛星放送	日本電波塔		

これに対し、旧郵政省側はBS-3放送衛星の民間割り当て一本化の調整役を経団連会長の稲山嘉寛氏と副会長の花村仁八郎氏に要請した。申請12社は「民間衛星申請者会議」を組織し、自主調整路線で一本化推進を目指していたが、4月16日、旧郵政省による「衛星放送(BS-3)申請の一本化調整に関する打ち合わせ会」が経団連会館で開催され、官主導による一本化調整が本格的に始まった。この会議の冒頭、稲山会長は「郵政大臣から本件調整にあたりマスコミ集中排除と広く各界から網羅するよう依頼された」と述べていることから、行政側には、はじめからマスコミ系事業者に資本が集中することを避ける意図があったと読み取ることができる。このようにマスコミ系事業者による自主調整の目論見は崩れ、この時点で新聞社系の認可の目はなくなった。

一方、既存事業者である地上波テレビ業界も経団連に強力に働きかけていた。すなわち民放連加盟125社が一本化して民間衛星放送事業へ参入することが、民放の総意であることを根拠に、出資比率51%を主張したのである。しかしこの民放連系日本民間衛星放送の主張も花村副会長により、特定資本による支配の集中を避けるという行政の基本方針を理由に入れられないものとなった。

経団連は申請12社に対して行ったヒヤリングを6月13日に終え、6月26日に「BS-3を利用する一般事業者について」と「調整にあたっての考え方」という、いわゆる「調整大綱」を示した。これにより民間BS-3衛星放送会社の大枠が固まった。この大綱によればBS-3を利用する一般事業者の株式配分の基本的な考え方は次のように述べられている。

1. 申請者を中心に株式配分を行う。
2. 株式配分にあたっては特定の申請や業界に偏しないこととする。
3. 申請者の資金力、新会社に対する寄与可能性、新会社の経営の安定の確保を勘案する。
4. 原則として、申請者単位に株式の配分を行うが、新聞社が中心となってい

る事業者の申請については、申請の中心である新聞社と他の出資予定者を分離し、それぞれ業界ごとに株式を配分する。

5. 株式の配分の大枠は次のとおりとする。

マスコミ系（新聞、通信、放送、出版、映画、広告の分野）	35～40% 程度
新規参入系（流通、大学、電波塔、CATV）	35～40% 程度
中立安定系（銀行、他の上記以外の企業）	20～30% 程度

この大綱で示された株式配分はマスコミ系にとって衝撃的であった。比率からいえば既存のマスコミ系事業者と新規参入業者が同一とされたからである。これに対して民放連側は経団連に会談の申し入れを行った。民放連は過去30年の放送業界における貢献の実績を斟酌して、新規参入事業者との株式配分比率に配慮してもらいたい旨を申し入れたのである。

しかしその間も旧郵政省は、新規参入の申請各社を手始めに出資割合の提示を開始して行き、その際、新規参入事業者に対する出資上限額は3%とした。その後、新規参入系、マスコミ系各社も7月中に株式配分について具体的回答を行った。折衝の長引いた民放連も84年2月には最終的に折れ、新会社設立について基本協力姿勢を機関決定した。

このようにしてBS-3放送衛星における民間事業者の1本化調整は、84年9月に開かれた調整会議を最後に完了した。

1884年11月1日発起人会が開催され、発起人代表に稲山嘉寛氏、花村仁八郎氏、溝呂木繁氏の3氏が選任された。BS-3新会社発起人は株主の中から以下のとおり、日本を代表する企業の代表者が選ばれていることから、国家的なプロジェクトの感が伺える（表2）。

12月21日、創立総会が経団連会館で開かれ、取締役26人、監査役3人を選任、引き続き行われた第1回取締役会で代表取締役会長に稲山嘉寛氏、同社長に溝呂木繁氏が選任され、同25日に日本衛星放送株式会社（現株式会社WOWOW）の設立を登記した。

以上のように民間に割り当てられる1チャンネルをめぐり、様々な経緯をもって、日本で最初の民間衛星放送が立ち上がったのである。

やがてこの民間衛星放送会社のビジネスモデルは既存放送局の収益源である広告放送の道をとらず、日本に前例のない有料放送方式に決定した。ここに国家的規模で編成されたベンチャー企業といっても良い、有料衛星放送局が誕生したのである。



表2 BS - 3放送衛星新会社発起人一覧

発起人代表	稲山嘉寛 花村仁八郎 溝呂木 繁	経済団体連合会 同副会長 田村電機製作所会長
発起人	芦原義重 加藤巳一郎 小林与三次 五島 昇 齋藤英四郎 鹿内信隆 高木一見 田丸秀治 堤 清二 中川 順 平岩外四 前田久吉 松前重義 三村庸平 盛田昭夫 森田 康 八尋俊邦 山内大介 山本卓真 渡辺誠毅 渡辺孟次	KCV理事長 中日新聞社長 読売新聞社長 東京急行電鉄社長 新日本製鉄会長 産業経済新聞社長 毎日放送社長 電通社長 西武百貨店会長 日本民間放送連名会長 東京電力会長 日本電波塔会長 東海大学総長 三菱商事会長 電子機械工業会会長 日本経済新聞社長 三井物産社長 毎日新聞社長 通信機械工業会会長 朝日新聞社長 共同通信社長

---

(1) 本節は『WOWOW10年史』株式会社WOWOW 2001年より多くを引用、要約して構成した。

## 第2節 有料放送局と既存放送局のビジネスモデル比較

日本初の民間衛星放送のWOWOW（設立当時はJ S B日本衛星放送）は第1節で見てきたように、それぞれの出資事業者の複雑な思惑によって設立されるに至ったのだが、そのビジネスモデル決定についても、既存の広告放送事業者の収益を損なわない形である有料放送という、これまで日本にないビジネスモデルを選択した。

ここでは現在の、日本のテレビ放送業界の収益構造に触れることにして、そのビジネスモデルの比較検討を行いたい。

### （1）テレビ局をめぐる法律と規制

有料放送事業者WOWOWの設立経緯で触れたが、テレビ局の新会社を立ち上げるには国から放送事業の免許を受けなくてはならない。つまり放送事業は経営資源の一部である電波の周波数の割り当てを国から受けて事業を行う許可をもらう許認可事業なのである。したがって電波の使い方やそれを使って行われる放送というサービスのあり方も法律で規制されている。放送事業者は次の2つの法律により規制されている。

#### 電波法

電波の公平かつ能率的な利用の確保を目的として、用途ごとに周波数の割り当てを行い、無線局の設置、免許などについて規制するもの。

#### 放送法

電波を用いて情報発信することの社会的影響力を勘案して、放送の内容や運営方法についての規制を課すもの。

さらにマスメディアとしてのテレビ放送については「マスメディアの集中排除の規制」という規制が課せられている。これは一つのテレビ放送事業者が複数のテレビ放送局を所有してはならない、という規制である。その意味は巨大な資本・権力がテレビ局を次々に買収し、傘下に収め、ために言論・報道において恣意的に偏って放送がなされることを避けるという趣旨である。

このため民間地上波放送事業者は1社で全国放送を展開することができないので、各県域で放送免許を付与されているローカル局が東京のキー局とネットワーク系列を組むことによって全国放送を実現させている。

### （2）日本のテレビ放送の形態

日本のテレビ放送の形態は経営主体別にみると「公共放送」と「民間放送」の二つに分類される。公共放送は日本放送協会（NHK）であり、その主な収入財源は国民からの受信料による。

一方、民間放送の主な収入財源は企業・公共団体からの広告（CM）収入によっている（事業規模は表3参照）。

これを放送種類別に分類すると、電波を地上の回線を伝わせて電波塔から送出して、各家庭まで送信する「地上波放送」、衛星を使って送信するBS放送やCS放送などの「衛星放送」、放送局と家庭の間に有線で送信する「ケーブルテレビ」などがある。これらの放送はアナログ技術によって送出されていたが、BS放送、CS放送、ケーブルテレビにつづき、地上波放送もデジタル化が2003年12月からスタートする。放送が完全にデジタル化され、ほぼ視聴者の家庭全世帯にデジタル対応テレビ受像機が普及する2011年を目途にアナログ放送は終了を予定されている。

現在、民間放送は地上波放送とBS放送、CS放送、ケーブルテレビの4形態で運営されている。このうち視聴者から直接視聴料を徴収する有料放送を行っているのは、BS放送、CS放送、ケーブルテレビである。

BS放送はWOWOW(アナログ、デジタル)、スターチャンネル(デジタル)の2社が有料放送を、民放キー局系BSデジタル5社(ビ-エス日本、ビーエス・アイ、ビーエス・フジ、ビーエス朝日、ビーエス・ジャパン)は広告放送を行っている。

CS放送の主な事業者はスカイ・パーフェクトTV!、プラット・ワン、イービーなどで基本的に有料放送である。

ケーブルテレビはもともと山間部など難視聴地域の解消が目的で、番組は地上波放送の再送信によるものが主であった。だが近年のケーブルテレビは光ファイバーやデジタル伝送などによりマルチチャンネル化が進み、WOWOWやスカイ・パーフェクトTV!などから番組供給・配信を受けることで有料放送局としての番組ソフトが充実してきた。

表3 2002年度テレビ局テレビ事業収入

上位10社

社名	事業収入(百万円)
フジテレビジョン	302,343
日本テレビ放送網	286,269
東京放送	234,004
テレビ朝日	184,644
テレビ東京	90,773
読売テレビ放送	62,759
WOWOW	61,940
朝日放送	61,550
毎日放送	57,605
東海テレビ放送	35,060

下位10社

社名	事業収入(百万円)
サガテレビ	3,370
山口朝日放送	3,350
テレビせとうち	3,350
チューリップテレビ	2,959
三重テレビ放送	2,897
テレビユー山形	2,696
高知さんさんテレビ	2,656
とちぎテレビ	2,157
びわ湖放送	2,099
テレビ和歌山	2,032

日経MJ 2003年11月6日より

### (3) 民間放送局のビジネスモデル

民間放送事業者には主として企業・公共団体（スポンサー）から収入を得る広告放送事業者と視聴者から直接視聴料収入を得る有料放送事業者の二つの形態があることは先に述べた。

ここでは両者の収益キャッシュ・フローと放送サービスの関係を考察してみる。

#### 広告放送の場合

広告放送の場合、広告主が広告代理店を通じて広告の出稿をテレビ局へ依頼する。これに対してテレビ局は広告主へ金銭対価を請求する。これが広告放送事業者の収入となる（図1）。

テレビ広告出稿の契約方法は二通りあり、一つは番組内にCMを流す「番組提供（タイム）」であり、もうひとつは番組の合間にCMを放送する「スポット」広告である。

#### A. 「番組提供（タイム）」販売

番組提供（タイム）の場合、テレビ局が広告主に提供する広告サービスは、番組の中で放送するCMと広告主の社名クレジットのテロップ表示とアナウンスである。このサービスの見返りとして広告料が支払われる。その内訳は「電波料」と「制作費」とされている。

「電波料」は放送局の運営経費を賄うものとして考案され、電波を一時的に占有した対価という意味の施設使用料である。いわゆる総務省が放送事業者へ課している電波料のことではない。「電波料」は曜日や時間帯により異なり、視聴される頻度や確率の高い時間ほど高く設定されている。

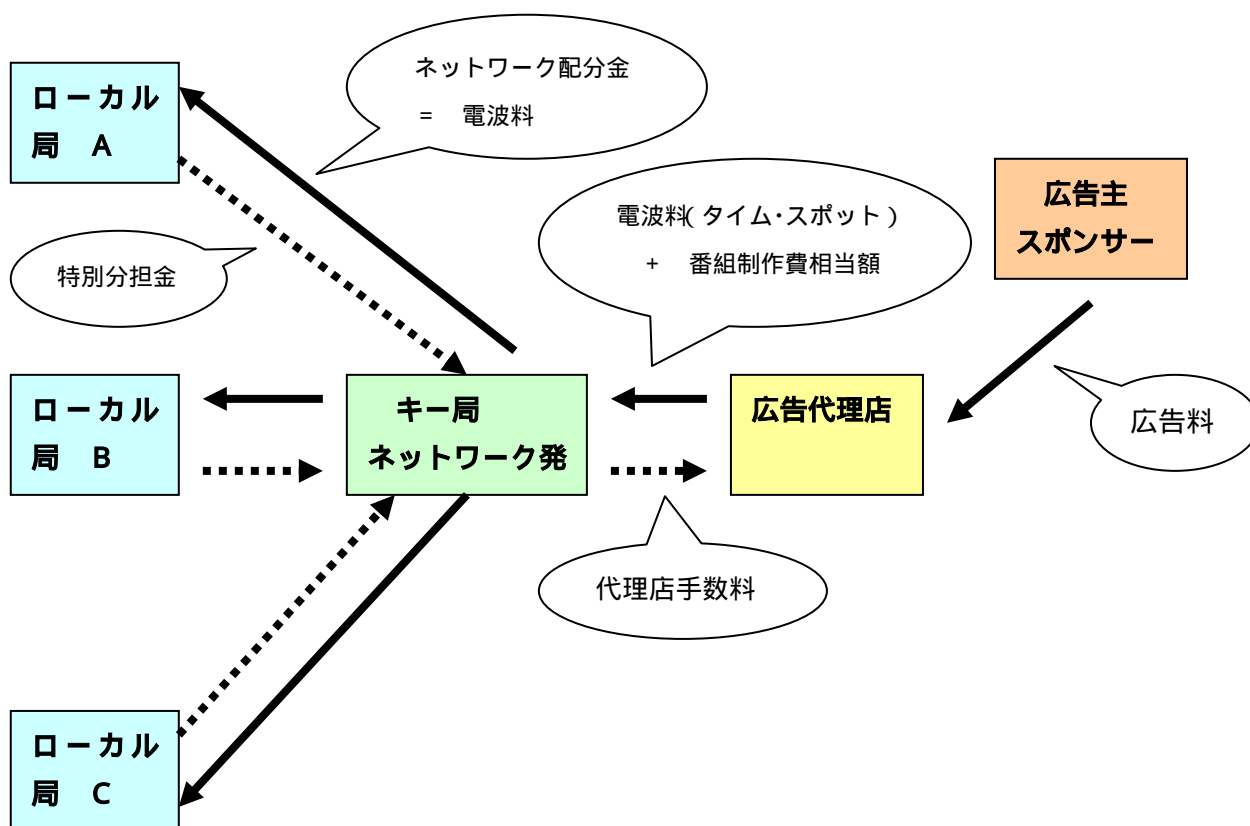
「制作費」はテレビ番組をつくる制作実費相当額である。一般的な製品やサービスで言えば「制作費」が原価にあたり、「電波料」は利益部分にあたる。

#### B. 「スポット」広告販売

スポット広告は番組と番組の間にスポットCMの放送枠を設けて、そこで放送される広告である。

広告主が払う料金は「番組提供（タイム）」と異なり、CM制作費は別として「電波料」以外は請求されない。しかもCM放送時間は任意に設定することができるため、広告主の自由度が高い。

図1 民間放送事業者のビジネスモデル



### 有料放送の場合

日本におけるテレビの有料放送は、BS衛星放送を使ったWOWOWが1991年からアナログ放送を、2000年からデジタル放送を開始している。CS衛星放送を使ったスカイ・パーフェクトTV!は1998年からデジタル衛星放送を開始し、その後ディレクTVを吸収するなどCS放送業界の再編を経て、2002年10月末では両社で約560万加入件数の普及実績となっている。

BS放送は放送衛星を、CS放送は通信衛星を使って放送を行っているが両衛星の大きな違いは中継器の数にある。BS放送は不特定多数の視聴者への送信を前提にしているため強い電波を送り返す必要がある。そのため機器スペースを広く取るため中継器は4本しか搭載されていない。一方、CS衛星は特定多数間の利用を前提にしているため、BS衛星ほど強い電波を送り返す必要はないため、多くの中継器を搭載して多チャンネル放送を可能にしている。

BS放送のWOWOWとCS放送のスカイ・パーフェクトTV!は有料放送という点で、同じビジネスモデルを持つ事業者であるように思われているが、実は制度的に両社は異なる事業者である。

BS放送は番組ソフトの制作や購入を自ら行い、自社の放送設備を持ち、電

波を送信するソフト、ハードの一致が義務付けられている「放送事業者」であるが、CS放送は番組の供給を行う「委託放送事業者」と放送設備や放送回線を委託放送事業者へ提供する「受託放送事業者」に分かれて免許が交付される。

この制度ではWOWOWはハード・ソフト一致型の「放送事業者」であり、スカイ・パーフェクトTV!の事業体、スカイパーフェクト・コミュニケーションズ社はこれら両方の事業免許を持ち、かつプラットフォーム事業を営む事業体ある。「プラットフォーム事業者」は視聴者から各チャンネルパッケージの加入契約の申込み受け付けから、課金管理、エレクトリック・プログラム・ガイドの提供、広告宣伝・販売促進活動、番組のアップリンクなどを受け持つ事業者であり「放送免許」は必要ない。スカイ・パーフェクトTV!で放送されている番組は複数の「委託放送業者」が調達し、「プラットフォーム」事業者であるスカイ・パーフェクトTV!に供給される。

CSデジタル放送はプラットフォーム事業者、委託放送事業者、受託放送事業者の3つの事業者コングロマリットで構成されている(図2)。

一方、BS放送の有料放送事業者であるWOWOWはソフト・ハード一致型でソフトの制作・調達から販売促進、契約募集、電波の送出まですべて1社で賄っている(図3)。

ソフト・ハード一致型の伝統型放送事業は起業初期に設備投資、番組供給に多大なコストがかかるため多くの資本が必要であり、しかも回収の見通しが不透明なため、経営上、極めてリスクの大きな投資になっている。WOWOWも一時、デコーダ製作のコストがかさむなど債務超過の危機に陥り経営危機を招いた。

図2 CSデジタル放送のビジネスモデル

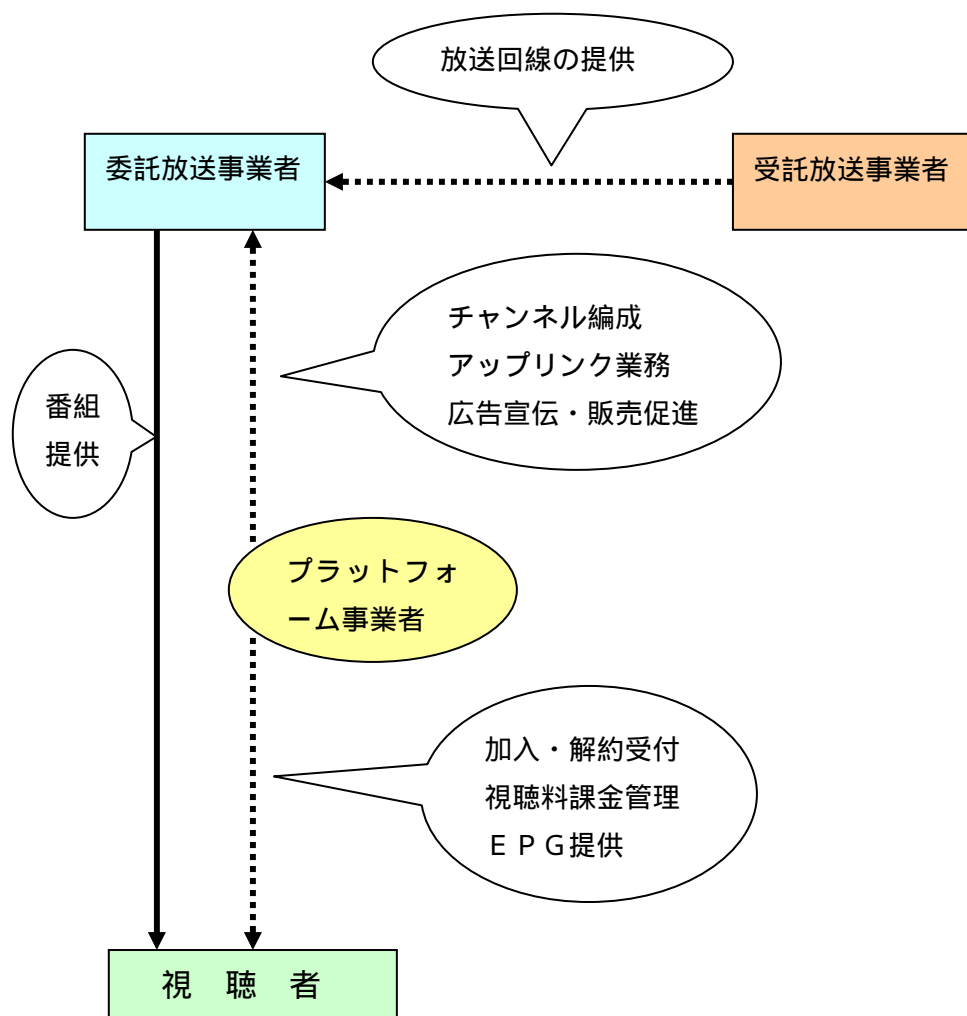
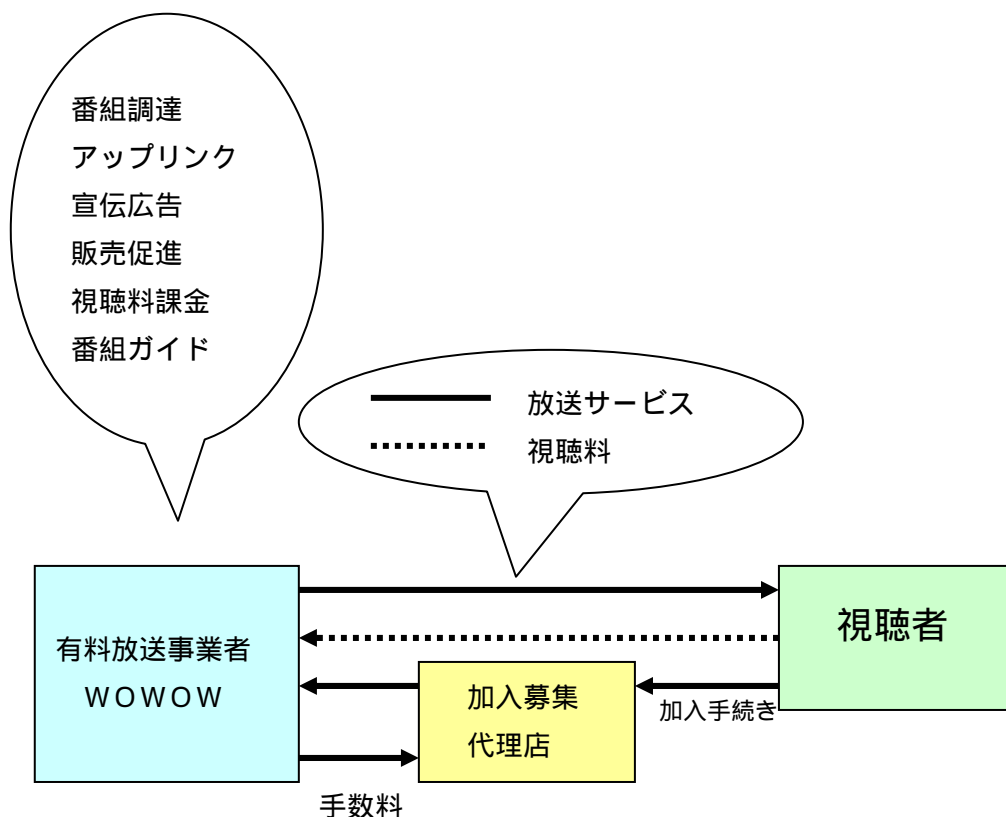


図3 BS有料放送のビジネスモデル



### 第3節 有料放送事業の課題

91年に本放送が始まり、本格的に事業の堵についてWOWOWであったが、92年8月に加入件数100万件を達成したものの早くも経営危機に陥った。1年5ヶ月足らずで加入100万件に到達したのは、フランスの有料放送事業者カナルプルの記録である1年7ヶ月を抜く、世界最速記録であったが、当時のWOWOWの事業計画ではこの時点で120～150万件まで獲得していなければ初期投資を回収できず、損失累積を解消できないことになっていた。

結局92年9月の中間決算で累積損失407億4,100万円にのぼることが判明した。原因は有料放送を視聴するために必要なデコーダ費用の逆ざやの問題で、製作費が販売価格を上回っていたことによるものだった。

その後WOWOWは経営陣を刷新し、松下電器産業元副社長の佐久間昇二氏を社長に迎えて経営改善に努めた。デコーダの逆ざや問題はメーカー側に協力を働きかけて製作コストの削減を行い解消された。その他様々なコストの削減や販売網対策、番組費の見直しなど改善施策の効果もあり、95年度決算は72億7400万円の営業利益を上げるに至った。以降WOWOWは黒字体質へ変貌してゆく。



有料放送事業を継続してゆくWOWOWにとっての第2の危機は、加入顧客の離反問題があげられる。もともと起業初期の事業計画における加入件数の設定に無理のあったことが、前回の経営危機を招いた一因である訳だが、顧客獲得のスピードは先にも述べたように世界最速で達成していた。また新規顧客の獲得については新経営者による的確な営業施策により順調に増加していった。

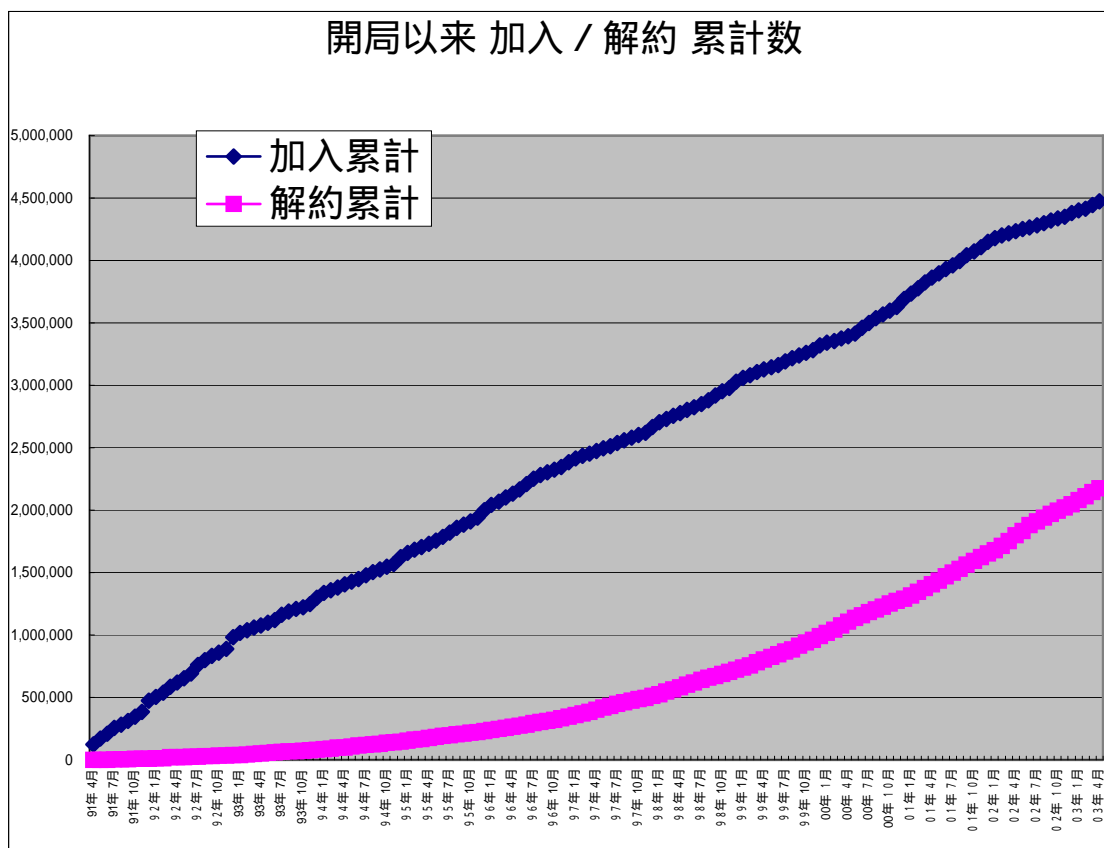
しかし98年にCSデジタル放送が起業したことにより、有料放送市場はWOWOWの独占市場から競合市場へと変質していった。この時期から目に見える変化はWOWOWの顧客離反が増加していったことである(図4)。

競合問題はCSデジタル放送に止まらず、可処分時間の食い合いという面でNHKをはじめ、BSデジタル放送各社、地上波などのテレビメディア、レンタルビデオ、安価なDVDソフト、さらにインターネットによるブロードバンド放送まで及んでいる。

有料放送事業のビジネスモデルは顧客からの視聴料収入に拠っている。つまり新規顧客の獲得最大化と既存顧客の離反最小化つまり、ネットの顧客増が経営命題である。デコーダの逆ざやや高コストなどの問題は事業費にかかわる企業の内的要因であるのに対し、顧客離反の問題は消費者側の論理に帰結する外的な要因である。内的要因は企業の自主的な努力によって解決できるが、外的要因である顧客離反の問題は顧客を理解しないことには解決の方策はない。

WOWOWをはじめスカイ・パーフェクトTV!などの先行事業者に続き、今後様々なメディアを利用した有料放送や映像配信サービスの起業が予定されている。インフラや技術的問題の進歩により固定費に見合う負担はWOWOWの創業時に比べて、新規参入事業者は軽くて済む。しかし莫大な販売促進費を投じて新規顧客を獲得しても、顧客離反が続けば企業の収益は上がらない。その意味において有料放送事業者(ソフト配信事業者を含め)にとって顧客離反の問題は事業経営における最大の課題の一つと断言していいだろう。

図4 WOWOW顧客の加入解約累計件数



株式会社WOWOWの営業分析データより作成

## 第2章 テレビ視聴行動と消費者行動

## 第1節 テレビ視聴行動研究の先行業績

本研究では、有料放送顧客の離反メカニズムを解明するため、有料放送を視聴する行動である「テレビ視聴行動」と、有料放送サービスを購入する行動である「消費者行動」の両面からアプローチを試みることにする。本節では「テレビ視聴理論」研究の過去の業績をレビューして、テレビ視聴行動の特性を探っていく。

テレビ視聴理論の先行研究について牧田(2002、2003)は『「テレビ視聴理論」研究50年史』のなかで、日本における「テレビ視聴理論」研究の経過を10年ごとに次のように概観している。

1950年代 = 「期待」と「おそれ」の間で

1960年代 = 「受け手」に生命を吹き込む

1970年代 = 「情報化」の進行に対応して

1980・90年代 = マクロとミクロの両面から

以下、日本のテレビ視聴行動論について本業績を引用、要約しながら概観して行くこととする。

牧田は50年代のテレビ視聴理論を、「一握りのエリート」が「彼らによって操作される砂粒のような大衆」の「構造関係」を解明する「大衆社会論」的アプローチが基盤になっていると指摘している。テレビによる社会的な影響について、原子力と同様、その巨大な効用がプラスにもマイナスにも作用するという類似点を結付け、「期待」と「危惧」の二つの感情としてとらえて、時代の大きな特色としている。

また、まだ当時はマスコミュニケーション研究の末席に位置付けられていたテレビ視聴理論の過程を「送り手」「メディア」「送り内容」「受け手」という図式で表現し、以後「テレビ視聴理論」の基本図式となっていたことも指摘している。

次いで60年代のテレビ視聴理論研究については、以下の3つの研究群にまとめている。

- (1) 諸外国に比べて急激なテレビ普及の要因を解明することを通じて「テレビと日本社会」や「テレビと日本人」の独特な関係を追及する研究群。
- (2) 実態調査や意識調査の結果を参照しながら、生活者としての「受け手」について、その能動的側面を含めて多面的に把握しようとする研究群。
- (3) 無数のテレビ番組がつくりだす擬似環境(=テレビの世界)に内在する理論と「受け手」との関係を探索する研究群。

60年代の前半に日本のテレビ普及世帯は、全世帯の3/4にまで達し、人々のテレビ視聴の行為についてを研究対象にすることが可能になった。こうした社会状況を背景にマスコミュニケーション研究の一部の領域であった「テレビ視聴理論」は、初めて独立した領域を確保した。

70年代に入ると60年の中ごろ、梅棹(1963)、McLuhan(1964)らによって見られていた「情報化社会」が本格化してきたことにより、「テレビ視聴理論」もこれまでの人と社会の係わり合いにおけるテレビの影響に焦点を当ててきた「受け手の研究」から、新しいメディアによる情報伝達の可能性や情報そのもののあり方などの研究に様変わりしてきた。情報も物事を正しく伝える実用型コミュニケーションだけでなく、人間が情報と戯れる表現型コミュニケーションがこの時期から新たに現れてきた。

このような情報化社会の発展により、「テレビ視聴研究」は次第に「メディア研究」の中に吸収されていった。これは70年代以降、現在に至るまでの基本的な傾向である。

具体的な研究のアプローチ法は以下の2点に集約される。

- (1) メディアの特性を、機能特性ごとに分類整理して、その本質を見極める。
- (2) 新しいコミュニケーション形態やメディアによって生み出された新しい人間類型を解明する。

現在の地上波放送後のビジネス・チャンスをめぐる議論は(1)の系譜から派生して現在に至っている。

80~90年代の「テレビ視聴理論」はそれ以前の様々な成果をマクロ、ミクロの両面から、より精密化された研究が見られるようになっていった。テレビ視聴の定着化、成熟した状況の中で「テレビ視聴理論」はマクロの視点からはテレビの強力効果論が、ミクロの視点からは「受け手」の主体性について論ぜられた。

以上、ここまで日本のテレビ視聴理論研究の潮流を牧田(2002、2003)の業績をもとに概観してきたが、このことにより日本のテレビ視聴理論の研究は、欧米の社会学、社会心理学に影響を受けて発展してきた経緯があり、研究の源流はマスコミュニケーション研究であることを確認した。後にこの分野から「テレビ視聴理論」の研究は独立した領域を確保して、やがて「メディア論」に吸収されていったことはすでに触れたが、そのためかテレビ視聴理論を経済学的、あるいは経営学的にアプローチをした業績は見られなかった。牧田(2002、2003)もこの領域からアプローチした業績には触れていない。

このあたりに焦点を絞ってレビューを進めると90年代以降「テレビ視聴理論」研究に新しい潮流が生まれてきたことがわかった。90年に入ると有料放送事業が新たに始まり、海外の多チャンネル放送が注目されるようになってきた。

またこの時期、デジタル放送が技術的に議論されるようになり、多チャンネル放送による視聴行動の影響を論じた業績も多く発表され、多チャンネル環境下における視聴者の選択するチャンネルの細分化、分極化について等が論ぜられるようになった(児島ら1993)。また90年代の半ば過ぎに放送のデジタル化への動きが本格的になってゆくと、多チャンネルによる経済的な効用やテレビ市場の活性化など、デジタル化によってもたらされる視聴者利益が論じられるようになってきた。つまり経済学的視点からのテレビ視聴行動の研究が進んでいったのである。

黒川、小竹(1997)は放送需要に関してモデル検討を試みている。大村(1997)は、やはり経済モデルに基づく分析を進め、広告放送事業者が有料化による視聴者負担を求めることにより、質の高い番組供給を可能にすることを指摘、今後有料化に取り込まなければ広告放送事業は衰退すると予見している。

また、中村(1997)はOwen and Wildman(1992)の研究を基に番組選択の視点から広告放送や有料放送の財源方法の違いが視聴者の番組選択にいかに関与をあたえるか、また市場構造の変化が放送事業者の市場行動にどのような効果をもたらすか、さらに公共放送の受信料とその経済学的な意義について検討を加えている。

このように2000年に始まる衛星デジタル放送を控え、本格的な多チャンネル時代、高品位テレビ時代を迎えるにあたり、経済学的なアプローチがなされるようになり「テレビ視聴理論」にも新しい流れが生まれてきた。

しかし、経済学的な分析も取り扱うテーマはマクロ的な視点からの研究が多く、視聴者個人と有料放送サービスの受容行動についての分析は見られなかった。つまり、日本のテレビ視聴理論研究には、有料放送における視聴者の消費者行動の視点からの論じた業績をみることはできなかったのである。

## **第2節 視聴者関与と消費者関与**

### **(1) テレビ視聴と関与研究について**

これまで日本のテレビ視聴理論を概観してきたが、ここにテレビ視聴者を消費者と結付けて分析を行った業績は見当たらなかった。本節では、視聴者の行動パターンについての研究を追うこととして、Barwise and Ehrenberg(1989)の指摘しているテレビ視聴行動の特質である低関与性について考察する。彼らは、人々がどのようにテレビを利用しているのか、有料放送ではなく一般の広

告放送ではあるが、テレビの視聴行動に焦点を当てて論じている。

彼らは放送技術の進歩によるテレビをめぐる環境変化は、テレビ視聴の行動パターンやテレビの持つコミュニケーション・メディア機能において限定的な影響しか与えないだろうと将来のテレビ視聴環境を予見している。つまり現在も将来もテレビの視聴行動のパターンは変わらないということである。

その根拠のひとつに、彼らはテレビ視聴行動の低関与性をあげている。新しいテクノロジーの支持者や放送業界に関連する人々は、テレビ視聴者を書籍や印刷メディアのように高度に自我関与している受け手として捕らえているが、テレビをみている人々はそれほどテレビに対する関与のレベルは高くないと指摘し、その理由を人々は主としてくつろぐためにテレビを利用しているだけなのだからと説明している。

そして視聴する番組の選択も、自動車や家を取得する時ほど重要な決断は必要とせず、ある程度は番組と主体的なかかわりを持つが、それほど深いかわりではなく、たとえ人気番組であっても、その内容についてせいぜい準拠集団の中において話し合うだけで、それが1週間あと、1ヶ月あとまで引きずることはほとんどないとも述べている。

結局、彼らはテレビ視聴行動が低関与である理由を次の二つの意味で受動的活動であるからだと結論付けている。

- (1) テレビ視聴はごくわずかな身体的、感情的、知的な努力、あるいは金銭的投資しか含んでいない。
- (2) テレビ視聴はほかにすることがない場合の時間をつぶす活動である。

Barwise と Ehrenberg 以前、テレビ視聴に初めて関与の概念をもたらした研究は、Krugman (1965, 1971, 1980) の広告効果研究であるとされている。彼はその研究の中で広告のメッセージに対して低関与の場合と高関与の場合では反応が異なること、また低関与な場合でも学習は行われていることを示した。Krugman はまた、右脳と左脳の異なる機能をめぐってテレビ視聴との関連についても示唆している。

このようにテレビの視聴行動は低関与なレベルにあることが Krugman、Barwise、Ehrenberg らによって提唱され現在では定説化されている。

## (2) 消費者行動における関与の役割

もともと消費者行動研究に用いられる関与の概念は社会心理学で用いられていた「自我関与」を起点として発展していった。「自我関与」(ego involvement)

とは Sherif と Cantril の作り出した用語であり、「ある特殊な環境の刺激状況では、人はその環境に対して動機的に関係付けられ、日常的状況とは異なる、自分自身のイメージに適合したような態度をとる。そのような態度を喚起するもの」と定義されている（清水 1999）。

消費者行動における関与の研究は3つに大別できる（清水 1999）。

#### コミュニケーション関与

説得的コミュニケーションが態度形成にどのような影響をあたえるのかという問題を、自我関与の高低でとらえようとするもの。

#### 購買関与

説得的コミュニケーションの関与を消費者の購買意思決定プロセスまで拡大したもの。関与概念を人間の情報処理過程の中心概念と定め、態度だけではなく、その先にある購買をも左右するものとして役割を拡大した。

#### 製品関与

自我関与概念をモノやサービスに対する関心の度合いだけに焦点をあてた概念。

本研究において使用される「関与」の概念は、テレビ番組を視聴しようという目的に対する「動機付けられた状況」としての関与であり、また態度形成だけに止まらず、その先にある購買まで拡張した概念であることからして、主として の「購買関与」を指して言う。しかし文脈において、有料放送サービスに対する顧客の関心度合いの大小を論じる場合は、 の「製品関与」を指して言い、広告との関連において論ぜられる場合は のコミュニケーション関与を指すこともあるので注意されたい。



## 第3章 有料放送顧客のテレビ視聴行動

## 第1節 有料放送顧客と一般テレビ視聴者の番組嗜好比較

Barwise and Ehrenberg (1989)、Krugman (1965)らの研究はいずれも広告放送の視聴者について述べたものである。本節では彼らの「テレビ視聴低関与説」が有料放送顧客にも受容されるのか検討を加えることとする。

### (1) 分析目的

分析は、有料放送顧客と有料放送サービスを購買しない一般視聴者の番組嗜好の類似性について、両者の地上波放送における視聴率の相関分析を試みることにより、有料放送顧客も低関与性の特質を合わせ持つのかを推測する。両者の間に番組嗜好の正の相関関係を見ることができれば、両者のテレビ視聴の類似性が認められ、低関与の特性を持つと判断する。

もし両者の嗜好に類似性がみられないとすれば、二つの関係が考えられる。一つは一般的に視聴率の高い番組（たとえば民放のバラエティ番組など）は有料放送顧客には視聴されないという関係、もしくは一般的に視聴率の低い番組（たとえば教養・教育番組など）が有料放送顧客には人気があるという関係、すなわち負の相関関係である。これは有料放送事業者が想定する顧客像、つまり顧客は地上波テレビへの不満から、番組クオリティやサービスの高さを求めて有料放送の番組を購入するという仮説を受容することになり、有料放送顧客の関与の高さを証明することになる。

もう一つの関係は、両者の番組嗜好に類似性はなく無相関であるという場合である。これは一般的に人気のある番組も人気のない番組にも関心がなく、有料放送にのみ興味があるという状況になり、やはり有料放送顧客の関与の高さを言い表すことになる。

本分析の目的は、有料放送顧客と地上波放送視聴者の番組嗜好の相関関係を見ることにより、一般の地上波放送視聴者との視聴特性 = 低関与の共通性の有無を見出そうとするものである。

### (2) 分析方法

分析方法は二通りある。

一つは有料放送顧客を母集団に持つ地上波放送視聴率と一般のテレビ視聴者を母集団に持つ地上波放送視聴率の相関係数を算出する方法である。相関係数の強弱によって両者の特性の類似性を推定することを企図する。

相関係数は二つの量的変数  $X$  と  $Y$  の間の相関関係の強さを表す特性値である。

相関係数の大きさの基準は一般に下記のとおりとされている（本多 1993）。

r が絶対値として

r = 0.0~0.2 の場合：ほとんど相関がない

r = 0.2~0.4 の場合：弱い相関がある

r = 0.4~0.7 の場合：やや強い相関がある

r = 0.7~1.0 の場合：かなり強い相関がある

二つ目は有料放送顧客を母集団に持つ地上波放送視聴率を従属変数として、一般のテレビ視聴者を母集団に持つ地上波放送視聴率を独立変数とした単回帰分析を実行し、理論値と実績値の残差を比較して、有料放送顧客の番組嗜好の偏りに関与以外の何らかの特性が見られるのか、その有無の検証を行う。

の分析により両者の関係に強い相関がみられれば、この場合「**有料放送顧客の地上波放送の番組視聴率は、一般テレビ視聴者の地上波視聴率の大きさによってほぼ決定する。**」という仮説が成立する。

この仮説を簡潔なモデル式に表すと次のとおりになる。

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_i + \epsilon_i \quad (i = 1 \dots n)$$

この仮説が受容されてなお、番組視聴率の理論値の正負に大きな差が現れた番組群を考察することにより、番組嗜好の特性を推察する。

### (3) 分析結果

#### 有料放送顧客と一般テレビ視聴者の相関分析

有料放送顧客を母集団とする地上波放送の視聴率と一般テレビ視聴者を母集団とする地上波放送の視聴率の相関係数を S P S S により算出した。

有料放送顧客の地上波視聴率と一般テレビ視聴者の地上波視聴率  
の相関係数 (Pearson)

$$r = 0.902$$

$$p < 0.000$$

$$n = 327$$

以上の結果、両者の間にはかなり強い相関関係があることが判明した。

つまり一般テレビ視聴者に人気のある番組は有料放送顧客にも人気があり、一般テレビ視聴者に人気のない番組は有料放送顧客にも人気がないことが判明した。このことは有料放送顧客のテレビ視聴の特性が一般テレビ視聴のそれと近いことを現している。したがって、この場合 Barwise、Ehrenberg、Krugman らのテレビ視聴行動低関与説は有料放送顧客にも受容されると推定することが合理的であろう。

#### 有料放送顧客と一般テレビ視聴者の視聴率の相関関係

有料放送顧客を母集団とする地上波放送の視聴率を従属変数に、一般テレビ視聴者を母集団とする地上波放送の視聴率を独立変数として S P S S により単回帰分析を実行した。

**作業仮説：「有料放送顧客の地上波放送の番組視聴率は、一般テレビ視聴者の地上波視聴率の大きさによってほぼ決定する。」**

$$Y = 0.640 * X + 0.203$$

Y = 有料放送顧客の地上波視聴率  
X = 一般テレビ視聴者の地上波視聴率

$$r = 0.902$$

$$r^2 = 0.814$$

$$p < 0.000$$

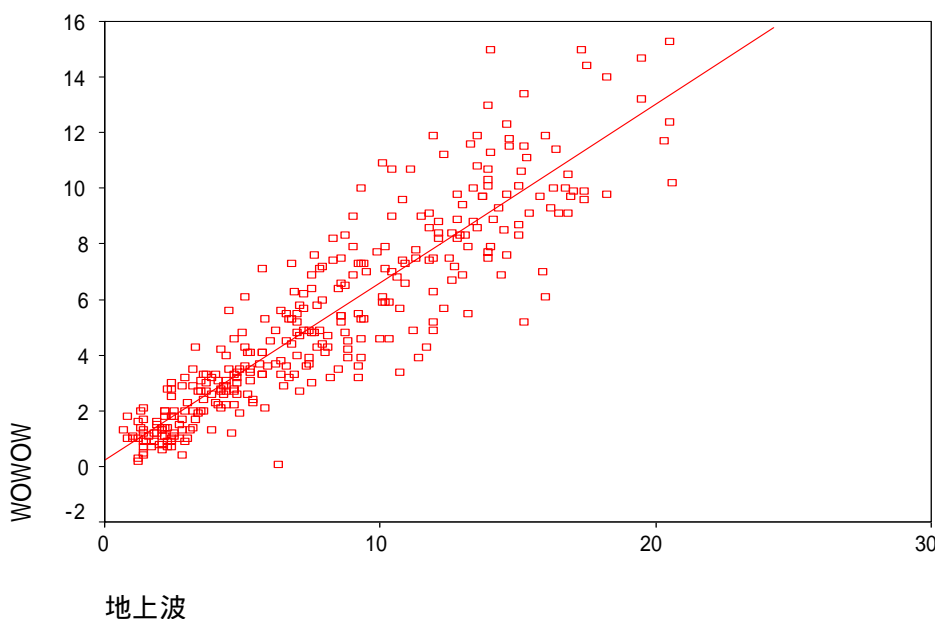


図5．地上波放送視聴率 × WOWOW視聴者の地上波放送視聴率の相関関係

以上、作業仮説は単回帰分析を実行したところ、結果は統計的有意に証明され、有料放送顧客と一般テレビ視聴者の地上波放送の番組嗜好には高い相関関係があり、有料放送顧客の地上波放送視聴率は一般テレビ視聴者の地上波放送視聴率の大きさによってほぼ決定することが分かった（図5）。

また、理論値と実績値の残差をみると、残差が負に大きくあらわれる番組群はNHKの番組が多く、有料放送顧客は一般テレビ視聴者と比較してNHKの番組をあまり見ない傾向が強いことが見て取れた。逆に残差が正に大きくあらわれる番組は視聴率の高い民放のバラエティ番組や映画、スポーツ関連の番組に多く見られた（表5）。

このことは有料放送局で放送されている番組（映画やスポーツ番組など）と共通の番組ジャンルは、より多く見られ、そうではないジャンル（バラエティ番組など）についても、一般テレビ視聴者に人気のある番組は有料放送顧客も視聴するということを意味し、テレビ視聴についての積極性と番組嗜好の一般類似性の両方を併せ持つことを現している。つまり有料放送顧客は、テレビにお金を支払っても視聴しようとする消費行動につながる特性と、視聴行動について低関与行動をとる特性の両方持っていることの証左となる。

A残差(+)		B残差(-)	
ムコ殿2003	3.89	歌謡チャリティーコンサート	-3.16
映画ザ・ターゲット	2.82	ニュース7	-2.90
爆笑おすピー問題	2.72	所さんの日本ジツワ銀行	-2.79
ホットマン	2.60	お宝映像クイズ	-2.44
ジャンクSPORTS	2.56	コメディお江戸でござる	-2.40
ダイヤモンドガール	2.56	クローズアップ現代	-2.26
ザ・鉄腕 DASH!	2.48	こちら本池上署	-2.26
ニュースステーション	2.31	伊藤家の食卓	-2.13
ガチンコ	2.26	ロバで届ける心の便り	-2.10
HAMASHO	2.17	ハグレ刑事純情派	-1.95
HEY! HEY ! HEI !	2.08	天罰屋くれない	-1.93
とんねるずの	2.04	ためしてガッテン	-1.75
土曜ワイド劇場	2.02	その時歴史が動いた	-1.68
めっちゃ2イケてるッ!	1.99	週間こどもニュース	-1.66
チューボーですよ	1.92	ニュース10	-1.65
大改造!! 劇的ビフォー	1.83	出没1アドホック天国	-1.59
ドキュメント03	1.83	難問解決	-1.51
運命のダダダダーン	1.79	NHKスペシャル	-1.50
きょうの出来事	1.75	TV のチカラ	-1.47
VVV6	1.69	大自然スペシャル	-1.43
スーパーニュース	1.68	おしゃれカンケイ	-1.37
ER	1.68	いい旅・夢気分	-1.37
僕の魔法使い	1.65	ポケモン AG	-1.34
スーパーニュース	1.46	女将になります	-1.34
世界まる見え! 特捜部	1.43	真相報道バンキシャ!	-1.30
スーパーニュース	1.43	深夜の星	-1.30
ニュースステーション	1.42	釣りバカ日誌	-1.29
阪神VS巨人	1.34	月曜ミステリー劇場	-1.24
サッカーセリエ A	1.32	わたしはあきらめない	-1.21
SMAP ラ SMAP	1.31	ダウンタウン DX	-1.16
笑顔の法則	1.30	どっちの料理ショー	-1.11

表5 . 残差の一覧表 \* 網掛けはNHKの番組

視聴率の調査機関はビデオ・リサーチ社(2003年4月23日~30日の間に放送された328番組)

## 第2節 有料放送顧客の番組嗜好分析

第1節では有料放送顧客と一般テレビ視聴者の地上波放送の視聴率を比較することにより、番組嗜好の類似性から一般テレビ視聴者の持つ低関与特性を有料放送顧客も受け継いでいることを証明してきた。

第2節では有料放送顧客の有料放送番組における視聴要因の特性について、(1)有料放送番組視聴率、(2)映画番組の視聴率と興行収入の2つの視点からアプローチして行く。

### (1-1) 有料放送視聴率の要因分析

有料放送顧客は自分の購入した番組をどのように視聴しているのか、その番組視聴の要因について分析を行う。視聴している番組ジャンル、放送時間、放送曜日など3アイテム、14カテゴリーを独立変数に、有料放送の番組視聴率を従属変数として重回帰分析を実行して、番組嗜好や番組を視聴する時間、番組を視聴する曜日などに地上波視聴者の行動パターンと比較して差異がみられるか、テレビ視聴要因の状況比較を行う。

### (1-2) 分析方法

有料放送顧客の番組視聴率 ( $n = 289$ ) を従属変数、番組ジャンル、放送曜日、放送時間の3つのアイテム、番組ジャンルは「映画」、「スポーツ」、「音楽」、「アニメ」、「海外ドラマ」、「色物(アダルト)」の6カテゴリー、放送曜日は火曜日～日曜日までの6カテゴリー、放送時間は午後12時～5時、午後6時～11時までの2カテゴリー、合計14カテゴリーの変数を独立変数として、ステップワイズ回帰分析(ステップワイズ法の基準  $F_{in} \leq 0.050$ 、 $F_{out} \geq 0.100$ )を実行する。重回帰分析は複数の説明要因によって従属変数の変動を説明するモデルである。

この場合以下の作業仮説を設定してこれを重回帰分析により検証する方法をとる。

**作業仮説：** 有料放送顧客の番組視聴率の変動は番組ジャンル、放送時間、放送曜日の3つのアイテム、14のカテゴリーによってほぼ説明できる。

重回帰分析モデルは一般的に次の数式で表現される。

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_{i1} + \beta_2 X_{i2} + \dots + \beta_m X_{im} + \epsilon_i$$

Y = 従属変数

X = 独立変数

$\beta_0$  = 定数項

$\beta_1 \sim \beta_m$  = 非標準化係数

$\epsilon$  = 誤差項

### (1-3) 分析の結果

SPSSによりステップワイズ回帰分析を実行した結果、モデルの重相関係数は0.515と算出され、やや強い相関(本多1993)が現れた(表6)。分散分析の結果も有意確率は1%以下のため(表7)、帰無仮説は棄却され、よって作業仮説は採択された。また14カテゴリーの変数のうち7変数が有意に選択された。

番組ジャンルからは、映画番組、成人向けの色物番組、ドラマ番組、アニメ番組の4カテゴリーが選択されたが、アニメ番組は符号がマイナスで現れており視聴率全体からすると数字を引き下げる要因となっている。放送時間では朝や深夜の時間ではなく午後6時から12時までの時間帯が選ばれた。一般のテレビ視聴時間で言えばゴールデンタイム、プライムタイムの時間帯であり、地上波放送の人気番組と競合している時間帯である。放送曜日からは土曜日、日曜日が選択された。これも地上波放送では見やすい時間とされている曜日である。

これら選択された7つの独立変数のうち、視聴率に与える影響力の大きさをみる標準化係数が一番大きい変数は映画番組の0.297、ついで放送曜日である日曜日の0.226、放送時間午後6時~12時の0.216が上位3位になる。これにより有料放送顧客の番組視聴の決定要因はこの3つの要因に負う所が多いことが判明した。このうち曜日と放送時間の2つの要因は特に有料放送視聴者に特有な傾向ではなく一般のテレビ視聴者にも共通している(表8、図6)。

では映画番組はどうであろう。有料放送顧客は映画をどのような尺度で視聴するのか、一般のテレビ視聴者が映画番組を見るパターンと共通点あるいは差異などは見られるのか、この問題を次節で取り上げることとする。

表6 . 分析のモデル集計

R	R <sup>2</sup>	調整済みR <sup>2</sup>
0.515	0.265	0.247

表7 分散分析

	平方和	自由度	平均平方	F値	有意確率
回帰	203.402	7	29.057	14.485	0.000
残差	563.697	281	2.006		
全体	767.099	288			



## 重回帰モデル式

$$Y = -0.555 * X_1 + 0.983 * X_2 + 1.765 * X_3 + 1.072 * X_4 + 0.918 * X_5 + 0.940 * X_6 + 0.721 * X_7 + 0.797$$

変数名	非標準化係数	標準化係数	t値	有意確率
(定数)	0.797		4.569	0.000
X 1: アニメ番組	-0.555	-0.121	-2.096	0.037
X 2: 映画番組	0.983	0.297	5.116	0.000
X 3: 色物番組	1.765	0.167	3.08	0.002
X 4: ドラマ番組	1.072	0.146	2.729	0.007
X 5: 土曜日	0.918	0.188	3.512	0.001
X 6: 日曜日	0.940	0.226	4.196	0.000
X 7: 午後6～12時	0.721	0.216	4.140	0.000

表 8 各変数と標準化係数

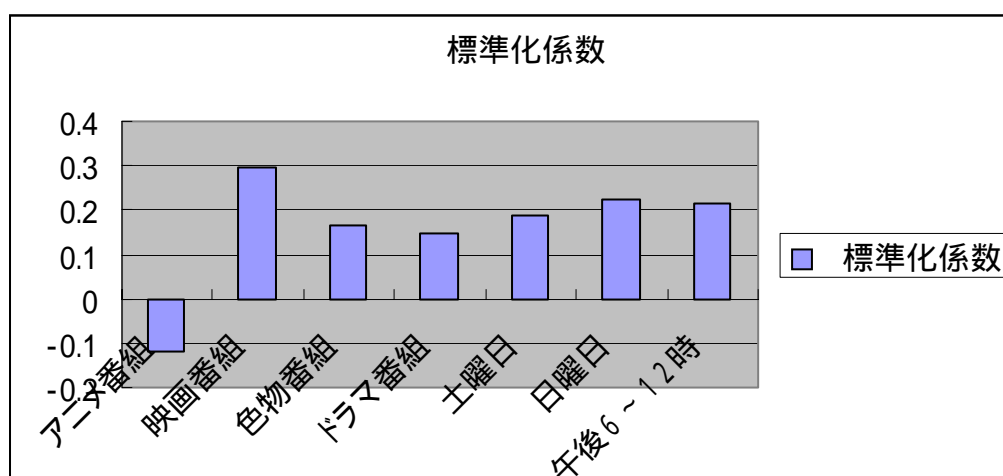


図 6 各変数の標準化係数の比較

### (2-1) 映画番組と映画興行収入の相関分析

ここでは有料放送顧客が映画番組を視聴するときの意思決定に定量評価がどのように加わるのか、その評価尺度を映画の公開時の興行成績と視聴率の関係で考察することとする。つまり映画の興行成績によって、その映画がテレビで放送されたときの視聴率を決めるのではないか、という仮説を設けるのである。一般的に人気のあった映画（主にハリウッドの作品に多い）の視聴率は高く、人気のなかった、あるいは一部のコアな映画ファンにしか支持のされなかった

映画（例えば作家性の強い、芸術志向の作品）や宣伝に費用をかけられなかった作品（劇場未公開作品を含む）の視聴率は低い、そういう相関関係が見られるのではないかということである。

映画の興行成績は主に宣伝広告費に負うことが大きいとされている<sup>(1)</sup>。宣伝広告が広く一般世間に行き渡ればそれだけ映画作品の認知度が高まり、コミュニケーション関与を高めて映画消費に繋がるという理論である。

映画の市場はマルチ・ユースでそれぞれ収益があげられるように工夫されている。すなわち本編の劇場公開の終了、半年後にビデオ、DVDが発売され、個人消費のほかレンタルビデオ業界へ市場は移り、その半年から1年後に有料放送の市場へ移り、さらにその1年後に一般テレビ市場に放送の権利が移る。これら各市場に移る期間をウインドウというが、有料、無料を問わず映画のテレビ放送前には各ウインドウごとに宣伝が行われ、視聴率にこれらの影響が現れることは十分に考えられる（むろんテレビ放送前にも番組宣伝も独自に行われるが）。

ここでもし仮説が採択されれば有料放送事業者が差別化戦略の際にとらわれやすい、地上波放送では放送されないクオリティの高い映画を放送することが優位に立つ、という概念は否定され、広く一般的なポピュラーな、つまり興行成績の高かった映画を放送することが顧客の支持を得られるということになる。

以下次のようにして分析を実行する。

## （2 - 2）分析の方法

有料放送顧客の映画番組の視聴率を従属変数に、それらの映画が劇場公開された時の興行成績を独立変数として単回帰分析を実行する。視聴率と興行成績の間に強い相関関係が認められれば下記、作業仮説は採択される。

**作業仮説： 有料放送の映画番組の視聴率は、映画が劇場公開された時の興行成績によってほぼ決定する。**

## （2 - 3）分析結果

有料放送顧客を母集団とする映画番組の視聴率と映画の劇場公開時の興行成績をSPSSにより単回帰分析を実行した結果、以下のとおり、相関係数は0.810と算出された。したがって両者の間にはかなり強い相関関係が認められ（表9）分散分析の結果からも有意確率は1%以下であるので（表10）よって本作業仮説は採択された（表11、図7）。結果のあてはまりは表12のとおりである。

表9

モデル集計

R	R <sup>2</sup>	調整済み R <sup>2</sup>
0.810	0.656	0.644

表10

分散分析

	平方和	自由度	平均平方	F 値	有意確率
回帰	2086.864	1	2086.864	55.29764	0.000
残差	1094.424	29	37.73876		
全体	3181.288	30			

単回帰モデル式

$$Y = 0.067 * X + 17.991$$

Y = 視聴率 X = 興行成績 (百万円)

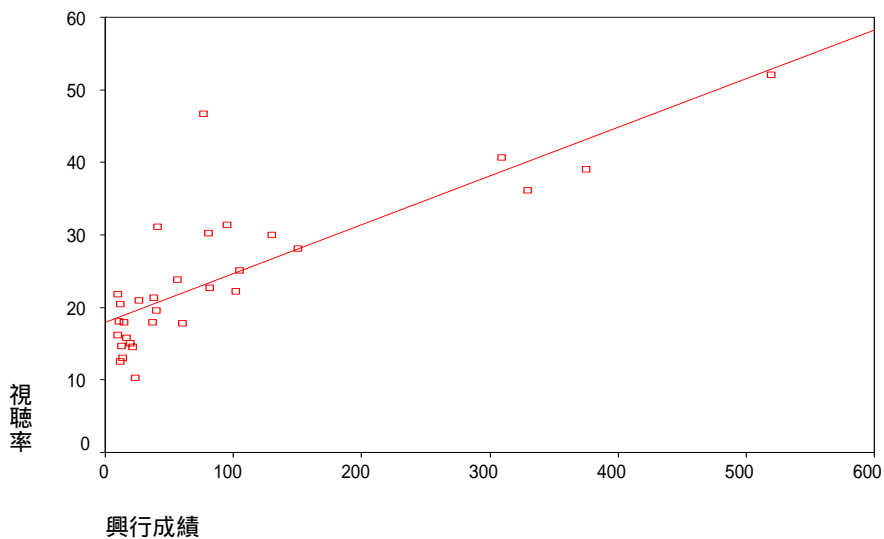
表11

係数

	非標準化係数		標準化係数	t値	有意確率
	B	標準誤差	β		
(定数)	17.9912	1.377138		13.06419	0.000
興行収入	0.067176	0.009034	0.809926	7.436238	0.000

従属変数は視聴率

図7 視聴率(%)と映画興行成績(百万円)の相関関係



映画タイトル	興行成績(千万円)	視聴率(%)	理論値(%)	標準化残差
ターミネーター 2	520	52.1	52.9	-0.82
ホームアローン	330	36.2	40.2	-3.96
プリティ・ウーマン	309	40.7	38.7	1.95
ダンス・ウィズ・ウルブズ	150	28.1	28.1	0.03
ゴースト	375	39	43.2	-4.18
ゴッドファーザー 3	130	30	26.7	3.28
ロッキー 5	105	25.1	25	0.06
ネバー・エンディング・ストーリー 2	102	22.2	24.8	-2.64
ロビンフッド	95	31.4	24.4	7.03
メンフィス・ヘル	81	22.7	23.4	-0.73
キンダergartenコップ	80	30.2	23.4	6.83
羊たちの沈黙	77	46.7	23.2	23.54
ハドソン・ホーク	60	17.8	22	-4.22
シザー・ハンズ	56	23.9	21.8	2.15
推定無罪	41	31.1	20.7	10.35
愛が壊れる時	40	19.6	20.7	-1.08
ディックトレシー	38	21.4	20.5	0.86
グリーンカード	37	17.9	20.5	-2.58
プレタター 2	26	21	19.7	1.26
ハバナ	23	10.3	19.5	-9.24
チャイルドプレイ 2	21	14.6	19.4	-4.8
テルマ&ルイス	19	15	19.3	-4.27
ルキー	16	15.8	19.1	-3.27
真実の瞬間	15	18	19	-1
イントルダ-	14	13	18.9	-5.93
スリーメン&リトルディ	13	14.7	18.9	-4.16
フラットライナーズ	12	20.4	18.8	1.6
イヤ-オブ-サ-ガン	12	12.6	18.8	-6.2
リトル・ダイナマイツ	11	18.1	18.7	-0.63
ハートに火をつけて	10	16.2	18.7	-2.46
イン・ベッド・ウィズ・マドンナ	10	21.9	18.7	3.24

表12 視聴率の理論値 データの出典：興行収入(千万円)は『AVジャーナル』  
 視聴率(%)はR&D社による「WOWOW視聴率調査」より。

### 第3節 有料放送顧客のテレビ視聴行動のまとめ

第1節では、地上波放送の番組を有料放送顧客と一般テレビ視聴者はどのように視聴しているのかの比較検討を行ったが、両者の番組嗜好にはかなり強い相関がみられ、嗜好の相違点はあまり見られなかった。ただ有料放送顧客の地上波における番組嗜好は、民放に比べると硬い演出の多いNHKの番組は避ける傾向が見られ、逆に民放で人気のあるバラエティ番組や有料放送の番組ジャンルと同じ映画とスポーツ関連の番組は、より積極的に視聴する傾向が見られた。これはテレビ視聴に対する積極性と番組嗜好の類似性を表している。

第2節では、有料放送顧客が番組を視聴する際にどのような基準、評価尺度で意思決定を行うのかを分析した。その結果、視聴率の決定要因は(1)映画番組、(2)土、日曜日の放送、(3)夜6～12時までの時間の4カテゴリーがプラスに大きく影響を与えることが分かった。週末の放送曜日や夜間の放送時間が視聴率のプラス要因になることは地上波でも同様であり、ここでも両者の類似性が確認された。また映画番組については、劇場公開時の興行成績とかなり強い相関がみられ、いわゆるポピュラーな映画ほど視聴率が良いことが証明された。

以上から、第1節、第2節に行った分析により、地上波放送視聴者と有料放送視聴者のテレビ視聴特性は、両者ともに類似していることが確認され、有料放送顧客のテレビに対する基本的態度は Krugman、Barwise、Ehrenberg らが指摘する低関与な特質を持つことが確認された。

---

(1)「映画の Box Office 予測と広告効果」荒木長照

2002年6月30日 マーケティングサイエンス学会



## 第4章 顧客離反の原因分析

## 第1節 調査目的

経済学的に言うと消費者行動は「効用」と「費用」の関数で表すことができる。顧客は購入する製品やサービスから期待と同じか、それ以上のベネフィットを受けとることにより「効用」を感じて「費用」を支払うのであり、消費行動に移る。つまり顧客離反は顧客が有料放送のサービスにベネフィットを感じなくなったことにより発生する。

顧客は、現在の供給者から受け取れる価値が減少するか、ライバルが提供する価値のほうが優れていると離反するものであり、優れた価値を提供できていないことが離反行動の根底にあると Reidenbach , Goeke , McClung ( 2002 ) らは指摘する。

第4章では有料放送事業者である WOWOW に顧客離反の例を求め、WOWOW の顧客がなぜ離反するのか、この理由について直接、離反顧客をインタビューすることによりその原因を推定する。離反の原因は顧客自身の放送サービスに対する価値の喪失という顧客自身の内的な原因と、競合環境、ライフスタイルの変化、視聴インフラなど、顧客自身の意思評価とかけ離れた外的な原因が考えられる。外的要因についての顧客離反の原因推定は比較的、容易に考えることが可能である。なぜなら顧客離反とその原因に明確な因果関係が存在するからだ。

しかし内的原因による離反は、その予防は困難である。内的原因による顧客価値の喪失は個人的な心理変化によるものであり、予防をするからには離反に関係する何らかの心理的評価を計測して、その時系列変化を知る必要があるからだ。

本章では顧客離反の原因を顧客自身の有料放送サービスに対する価値喪失という内部要因とそれ以外の外部要因に分けるため、顧客離反者からインタビュー・データを収集して分析を行い、その要因の内容を追求することとする。

## 第2節 調査方法

2002年6月の第1、3週の間、有料放送事業者 WOWOW のカスタマーセンターへ解約の申し出での電話を入れた離反顧客に対して有料放送サービス契約解除の理由についてインタビューを行った( n = 925 )。このインタビューの要約をテキストデータ(定性データ)としてストックして、解約理由のキーワード分けを行った。結果、約2000のキーワードが925件のサンプルに振り当てられ、最終的に69の変数にまとめた。

データはサンプルになった離反顧客の解答が、解約理由のキーワードに該当するか、しないかにより0と1に分別される2値データである。2値データによる因子分析の実行については議論の分かれるところであるが<sup>(1)</sup>、本件につい



ては2値ではあるが、前述のように該当する、しないという等間隔の尺度という点を考慮した上で敢えて試みた。分析目的は解約要因の要約であり、厳密な定量分析ではなく、後にモデル分析を行うための変数選択の参考にするためであるからだ。

このようにして因子分析を実行して、顧客が離反してしまう理由、つまり「効用」が「費用」を下回ってベネフィットが得られないと顧客が考える潜在理由の概要をとらえることとする。

### 第3節 調査結果

#### (1) 離反理由の出現頻度

離反理由キーワードの出現回数の最も多いのは「番組をみる時間が無い」である(190回)。これは有料放送サービスに対する明確な否定ではなく、自己都合によりサービスを受けることが出来ないためベネフィットが得られないということである。

ここに我々は消費者のテレビに対する関与の低さを見ることができる。つまり、Barwise, Ehrenberg(1990)らの言う、テレビ視聴は「テレビ視聴はごくわずかの身体的、感情的、知的な努力、あるいは金銭的投資しか含んでいない。」「ほとんどの場合、われわれが時間をつぶす活動である。」という理由から、顧客は離反することにためらいがないのである。以下離反理由は「映画関連の不満」、「国内転居」、「見たい番組がない」へと続く。

表13 離反理由の出現頻度表(上位20位)

解約理由	出現回数
見る時間がない	190
映画関連 その他	173
国内転居	135
見たい番組がない	115
視聴料が高い	95
見る人がいなくなった	93
CS有料局に加入	86
興味ある番組が少ない	73
子どもが独立して家を出た	72
サッカー関連	71
BS受信不可	69
次第に見なくなった	60
一時休止希望	59

見たい番組がなくなった	50
番組に不満はない	49
ずっと前から見ていなかった	48
CATV 解約したので	45
音楽番組関連	43
DEC を無料で入手できただけ	37
レポートが多い	29

## (2) 因子分析モデルの妥当性

今回の因子分析ではデータ収集した離反理由変数 69 個のうち、共通性の値の低い (0 に近い) 観測変量 30 個を取り除いた。

表 14

KMO および Bartlett の検定

Kaiser-Meyer-Olkin の標本妥当性の測度		0.534702294
Bartlett の球面性検定	近似カイ 2 乗	4806.942824
	自由度	741
	有意確率	0.000

KMO<sup>(2)</sup> は 39 個の観測変数をつかって因子分析を実行することの妥当性を表し、数値は 0.535 と、0.5 以上であるので、これらの変数をつかった因子分析の妥当性は担保された。

Bartlett の球面性検定<sup>(3)</sup> は

仮説  $H_0$ : 分散共分散行列は単位行列の定数倍に等しいことを検定している。この場合、有意確率が 0.000 であるので有意水準 = 0.05 より小さく、この仮説は棄却される。つまり 39 の観測変数間には関連があることが認められた。

## (3) 説明された分散の比率

本分析では観測変数が 39 個であるので、因子も形式的には第 1 因子から第 39 因子まで考えられるが、意味のある因子は固有値が 1.0 以上である。よって固有値が 1.0 以上の因子について解釈していくことになる。本分析では表 15 のとおり固有値 1.0 以上の因子は 16 個現われた。

表 1 5 説明された分散の合計

因子	初期の固有値			抽出後の負荷量平方和			回転後の負荷量平方和		
	合計	分散の %	累積 %	合計	分散の %	累積 %	合計	分散の %	累積 %
1	2.518	6.457	6.457	2.125	5.448	5.448	1.716	4.399	4.399
2	2.060	5.282	11.738	1.795	4.604	10.052	1.573	4.033	8.432
3	1.864	4.779	16.517	1.596	4.093	14.145	1.137	2.916	11.348
4	1.662	4.261	20.778	1.132	2.904	17.048	1.105	2.834	14.181
5	1.608	4.123	24.901	1.085	2.783	19.832	1.059	2.715	16.897
6	1.492	3.826	28.727	0.975	2.499	22.331	1.041	2.668	19.565
7	1.431	3.669	32.396	0.775	1.988	24.319	0.919	2.357	21.922
8	1.351	3.463	35.859	0.728	1.866	26.185	0.894	2.291	24.213
9	1.308	3.354	39.213	0.717	1.838	28.022	0.702	1.801	26.014
10	1.240	3.180	42.393	0.651	1.668	29.691	0.685	1.757	27.772
11	1.236	3.170	45.564	0.592	1.518	31.209	0.679	1.740	29.512
12	1.227	3.145	48.709	0.524	1.344	32.553	0.664	1.703	31.215
13	1.192	3.056	51.765	0.482	1.237	33.790	0.663	1.701	32.916
14	1.147	2.941	54.706	0.462	1.184	34.974	0.653	1.673	34.589
15	1.116	2.862	57.568	0.432	1.109	36.083	0.496	1.272	35.861
16	1.066	2.734	60.302	0.327	0.839	36.921	0.413	1.060	36.921

因子抽出法: 主因子法

#### (4) 結果の解釈

主因子法によって第 1 因子から第 16 因子までの因子負荷量を求め、バリマックス回転<sup>(4)</sup>をして得られた因子負荷量の数値を、降順にソートしてデータを並べ替えて、出力結果の解釈を行った。第 16 因子までの因子負荷量の上位 5 位まで並べて整理したものが表 1 6 である。この表から顧客価値喪失の潜在的な理由を読み取ることにする。

各因子の解釈は以下のとおり。

- 第 1 因子： 主視聴者である子供の独立 (生活環境の変化)
- 第 2 因子： 有料放送番組の価値喪失 (番組への関心)
- 第 3 因子： サッカー番組の終了 (番組への関心)
- 第 4 因子： モータースポーツの終了 (番組への関心)
- 第 5 因子： 競合メディアへのスイッチ (競合メディア)
- 第 6 因子： 転居による BS インフラの滅失 (生活環境の変化)

- 第7因子： 再放送や番組編成に対する不満（番組への関心）
- 第8因子： 再放送以外にも番組編成に不満がある（番組への関心）
- 第9因子： デコーダ故障だが修理費が高い（BS設備の故障）
- 第10因子： 長期出張による視聴機会の喪失（生活環境の変化）
- 第11因子： 販促キャンペーンの反動（コスト負担増）
- 第12因子： 特定スポーツ番組の終了（番組への関心）
- 第13因子： 番組の放送時間と生活時間が合わない（可処分時間）
- 第14因子： アニメ番組の終了（番組への関心）
- 第15因子： CATVへの基本料金支払い負担（コスト負担増）
- 第16因子： 米国製子供向けアニメの終了（番組への関心）

**表16 因子行列 因子負荷量上位5位（固有値1.0以上）**

変数 / 因子	1		2
子どもが独立して家を出た	0.913	興味ある番組が少ない	0.889
見る人がいなくなった	0.900	見たい番組がない	0.752
国内転居	0.041	ボクシング関連	0.248
スポーツ番組関連	0.032	最新の映画 少ない	0.200
長期出張	0.018	音楽番組関連	0.115

	3		4
サッカー関連	0.931	見たい番組がなくなった	0.849
見たい番組のシーズン終了	0.340	モータースポーツ関連	0.496
見たい番組がなくなった	0.300	米国製子供アニメ関連	0.196
CS有料局に加入	0.139	タイソン関連	0.176
アニメ関連	0.066	サッカー関連	0.102

	5		6
CS有料局に加入	0.817	国内転居	0.819
チャンネル数が多い	0.511	CATV解約したので	0.292
サッカー関連	0.187	BS受信不可	0.253
スポーツ番組関連	0.087	一時休止希望	0.222
見たい番組がなくなった	0.070	以前はよい番組をやっていた	0.028

	7		8
比-トが多い	0.688	番組編成	0.698
番組編成 その他	0.379	番組編成 その他	0.571
最新の映画 少ない	0.374	放送時間があわない	0.261
映画関連 その他	0.251	映画関連 その他	0.034
興味ある番組が少ない	0.164	比-トが多い	0.032

	9		10
視聴障害	0.664	一時休止希望	0.682
デコーダ交換代金が高い	0.499	長期出張	0.400
一時休止希望	0.041	家を留守にすることが多い	0.065
ずっと前から見ていなかった	0.015	視聴障害	0.036
以前はよい番組をやっていた	0.004	国内転居	0.033

	11		12
DEC を無料で入手できただけ	0.591	総合格闘技関連	0.595
ずっと前から見ていなかった	0.370	2輪レース関連	0.462
B S受信不可	0.336	見たい番組がなくなった	0.242
米国製子供アニメ関連	0.034	ボクシング関連	0.081
放送時間があわない	0.031	見たい番組がない	0.075

	13		14
映画関連 その他	0.535	アニメ関連	0.610
放送時間があわない	0.305	米国製子供アニメ関連	0.326
スポーツ番組関連	0.245	音楽番組関連	0.213
音楽番組関連	0.222	家を留守にすることが多い	0.140
以前はよい番組をやっていた	0.197	CATV 加入で支払が大変	0.136

	15		16
CATV 加入で十分	0.390	米国製子供アニメ関連	0.315
CATV 加入で支払が大変	0.311	視聴料が高い	0.301
以前はよい番組をやっていた	0.220	タイソン関連	0.234
チャンネル数が多い	0.114	ボクシング関連	0.194
アニメ関連	0.093	総合格闘技関連	0.117

#### 第4節 顧客離反の原因推定

以上解釈された16個の因子(表16)をさらに要約すると、第2因子の「有料放送番組の価値喪失」、第3因子の「サッカー番組の終了」、第4因子の「モータースポーツの終了」、第7因子の「再放送や番組編成に対する不満」、第8因子の「再放送以外にも番組編成に不満がある」、第12因子の「特定スポーツ番組の終了」、第14因子の「アニメ番組の終了」、第16因子の「米国製子供向けアニメの終了」という **番組への関心度の低化**と、第1因子の「主視聴者である子供の独立」、第6因子の「転居によるBSインフラの滅失」、第10因子の「長期出張による視聴機会の喪失」という **生活環境の変化**と、第5因子の「競合メディアへのスイッチ」という **競合メディアへのスイッチ**と、第11因子の「販促キャンペーンの反動」、第15因子の「CATV基本料金支払い負担」などの **コストの負担増**と、第9因子の「デコーダ故障だが修理代が高い」という **BS設備の故障**と、第13因子の「番組の放送時間と生活時間が合わない」という **視聴時間と生活時間の不一致**という6つの理由に分けることができた。

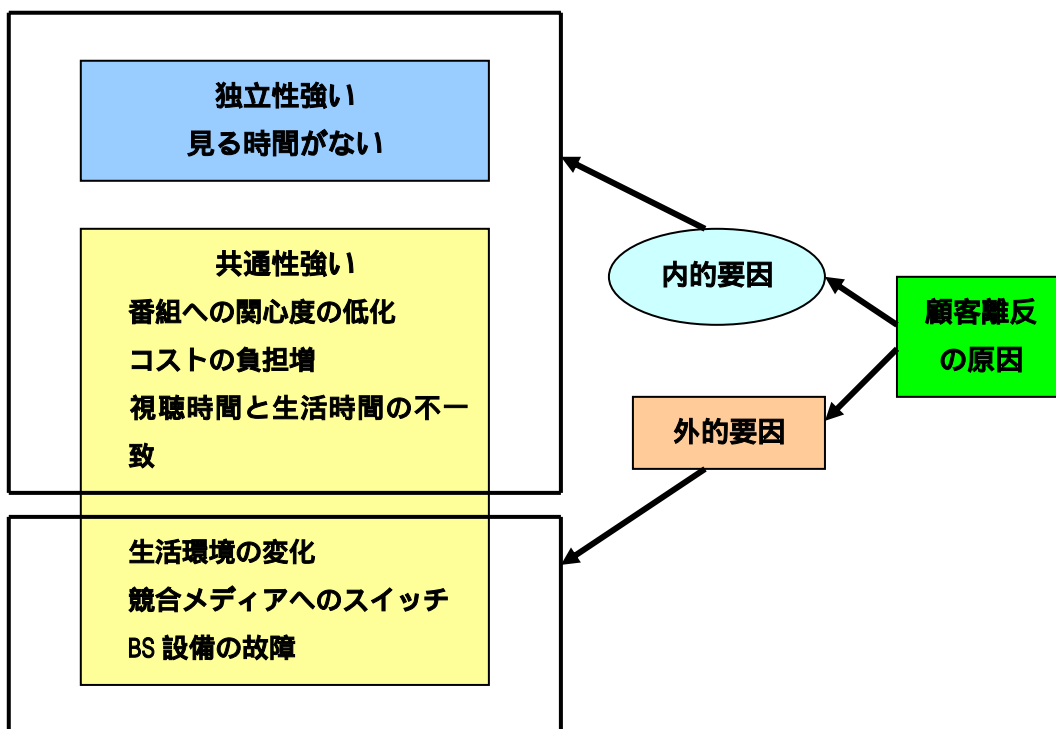
離反理由のインタビューの結果、出現頻度では「番組を見る時間がない」というキーワードがトップであったが、因子分析をおこなってみると「番組を見る時間がない」という理由は他の38の観測変数との共通性は希薄であった。

本分析により、このように独立性の強い理由の他にデータの単純集計では表面上現われない潜在的な6つ理由があることが分かった。これを整理すると以下のとおりとなる。

顧客離反の原因は39個の理由で離反理由の約60%を説明している(表15)。内訳を6つの理由ごとに見ていくと **番組への関心度の低化**30.3%、 **生活環境の変化**13.5%、 **競合メディアへのスイッチ**4.1%、 **コストの負担増**6.1%、 **BS設備の故障**3.3%、 **視聴時間と生活時間の不一致**3.1%になる。

これらの理由は独立性の強い理由と理由相互が結びついて構成する共通性の強い理由にわかれ、さらに顧客自身の心理的影響が大きい「内的要因」と顧客自身の意思の外に規範される「外的要因」にわかれる(図8)。顧客離反を予防することを主題とする本研究では前者の理由による顧客離反について取り上げることとする。

図8 顧客離反理由の原因推定の概念



- (1) 群馬大学の青木繁伸教授は2値データの間には等間隔性が仮定できれば、2値データによる因子分析は許されると認めている。  
<http://aoki2.si.gunma-u.ac.jp/lecture/mb-arc/arc014/293.html>
- (2) KMOによる標本妥当性の測度とは、観測相関係数の大きさと偏相関係数の大きさを比較する指標である。KMOの基準値は1に近いほど因子分析がうまく行くとされており、通常0.5以上であれば十分とされている。  
<http://www.ceser.hyogo-u.ac.jp/naritas/spss/factor/factor.htm>
- (3) 複数の変数が共通の因子を有しているると他の変数の線形効果が除去された時には、変数同士の偏相関係数は小さくなる。偏相関はこの場合、独自因子間の相関となる。Bartlettの球面性についての検定は、この独自因子に相関がないことを検定している。  
<http://www.ceser.hyogo-u.ac.jp/naritas/spss/factor/factor.htm>
- (4) 回転は行列となっている因子を解釈ができるものに変換することである。回転には直交回転と斜交回転があり、いずれも因子の簡単な構造を得ることである。直交回転にはいくつかのアルゴリズムがあり、バリマックス回転はある因子に対して高い負荷を持つ変数の数を最小化する手法であり、最も一般的とされている。  
<http://www.ceser.hyogo-u.ac.jp/naritas/spss/factor/factor.htm>





## 第5章 購買関与・離反構造関連モデルの構築

## 第1節 購買関与モデルの仮説構築と検証

本節では、顧客の「満足度」および「利用意向度」について、「購買関与」と「態度形成」の関係から新しい消費者行動モデルを構築して顧客の離反構造にアプローチすることとする。

前章では顧客離反の要因を共通性の強い6つの要因と独自性の強い1つの要因に要約した。今回、購買関与モデルの構築のため、この7つの要因のうち外的要因を除いた内的要因を「購買関与」の因子と仮定する。すなわち「番組への関心の低下」は購買関与因子として「番組への期待」と仮定し、「コストの負担増」は「料金の値頃感」、「視聴時間と放送時間の不一致」、「番組を見る時間がない」は「可処分時間」と「視聴本数」と仮定する。

なお、これら4つの変数はアンケート調査により得られた観測データ（5件法）である。このほかアンケート調査により「顧客満足度」、「利用意向度」（新規購入者は継続視聴意向、解約者は再加入意向のこと）を同じく5件法で聞いている。

これらの変数に対して有料放送 WOWOW を購入3ヶ月未満の新規顧客（以下、新規顧客）と離反顧客の比率（5件法を2件法に編集）の差を比較検討する。またこれら4つの購買関与の因子が態度形成にどれだけの影響与えるのかを定量的に求める計算を実施する。

これにより、下記のとおり仮説を構築した。

**一般仮説1：** 新規顧客と離反顧客では「番組への期待感」、「料金の値頃感」、「可処分時間」、「視聴本数」の各変数における評価や経験には差があり、新規顧客の方が離反顧客より番組視聴態度に積極性が見られる。

**一般仮説2：** 消費者行動モデルにおける「購買関与」、すなわち、有料番組を購入して視聴しようとする目的に対して動機づけられる状況は、番組に対する期待感＝「番組への期待感」、番組を見ることに割け得る時間＝「可処分時間」、番組に対して支払う視聴料の値頃感＝「料金の値頃感」、視聴経験の多寡＝「視聴本数」など顧客の心理や経験に基づく内的要因により形成され、この「購買関与」が「態度形成」に影響を与えて、「満足度」や「利用意向」が規定されていく。

## (1) 一般仮説1の検証

**一般仮説1：新規顧客と離反顧客では「番組への期待感」、「料金の値頃感」、「可処分時間」、「視聴本数」の各変数における評価や経験に差があり、新規顧客の方が離反顧客より番組視聴態度に積極性が見られる。**

一般仮説1を下記作業仮説に落とし込み、作業仮説を検証する質問を新規購入者と離反顧客に対して行い、「番組への期待感」、「料金の値頃感」、「可処分時間」、「視聴本数」の各変数の評価や経験における比率の差を2乗検定によって検証する。

**作業仮説1-1：新規顧客と離反顧客では「番組への期待感」の評価に差がある。**

アンケートから得られた結果、離反顧客が「期待通りだった」と解答した比率は33.3%、新規顧客は58.5%と新規顧客のほうが離反顧客より番組に対する期待感は充足されている結果が現われた。番組というサービス商品の価値を新規顧客は約6割の人が認めているのに対して、離反した顧客は3割強にすぎない。顧客価値の低下が離反要因となっていることがわかる。

2乗検定において有意確率は1%以下であり、帰無仮説は棄却された。よって作業仮説1-1は採択され、新規顧客のほうが離反顧客よりも番組というサービスに満足していることが証明された。(表17, 18)

表17 番組期待についてのクロス表

番組期待		期待どおり	期待はずれ	合計
離反顧客	度数	129	258	387
	%	33.3	66.7	100
新規顧客	度数	309	219	528
	%	58.5	41.5	100
合計	度数	438	477	915
	%	47.9	52.1	100

表 18

カイ2乗検定					
	値	自由度	漸近有意確率 (両側)	正確有意確率 (両側)	正確有意確率 (片側)
Pearson のカイ2乗	56.78	1	4.87E-14		
連続修正	55.78	1	8.12E-14		
尤度比	57.59	1	3.23E-14		
Fisher の直接法				4.62862E-14	2.75234E-14
線型と線型による連関	56.72	1	5.03E-14		
有効なケースの数	915				

A 2x2 表に対してのみ計算

B 0 セル (.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は 185.25 です。

**作業仮説 1 - 2 : 新規顧客と離反顧客では「料金の値頃感」の評価に差がある。**

料金は妥当であると考えている顧客は、新規顧客が 35.4%、離反顧客は 34.7%とわずかに新規顧客のほうが上回っているが、2乗検定の結果、有意確率は5%を超えたため帰無仮説を棄却することができず、両者の間に差があるとはいえない結果となった。料金の値頃感については新規顧客も離反顧客も6割以上の人が高いと感じているようである。しかし料金は同じく高いと感じても、「見たい番組がある」という視聴番組への期待や欲求が満たされれば消費者は「効用」を感じて購入に繋がる可能性が高くなり、逆に見たい番組がなく、視聴番組への期待が希薄になれば、効用を感じることなく購入に繋がる可能性は低くなる。したがって「料金の値頃感」にだけ離反の要因を求めるのは早計である。(表 19、20)

表 19 料金の値頃感についてのクロス表

料金		料金は妥当	料金高い	合計
離反顧客	度数	134	252	386
	%	34.7	65.3	100
新規顧客	度数	187	341	528
	%	35.4	64.6	100
合計	度数	321	593	914
	%	35.1	64.9	100

表 2 0

カイ2乗検定					
	値	自由度	漸近有意確率 (両側)	正確有意確率 (両側)	正確有意確率 (片側)
Pearson のカイ2乗	0.048	1	0.826266826		
連続修正	0.022	1	0.881280113		
尤度比	0.048	1	0.826225116		
Fisher の直接法				0.833686871	0.441065897
線型と線型による連関	0.048	1	0.826360376		
有効なケースの数	914				

**作業仮説 1 - 3 : 新規顧客と離反顧客では「可処分時間」に差がある。**

番組を視聴する時間について新規顧客は、その余裕は「あり」と解答している人が63.1%であるのに対して離反顧客は31.9%で30ポイント以上のがみられた。購入当初は時間をつくってまで視聴しようという積極性が見られるが、やがて積極性に欠けて来ることがこの結果から読み取れる。

2乗検定の結果も有意確率は1%以下で帰無仮説は棄却され作業仮説1-3は採択された。(表21、22)

表 2 1 可処分時間についてのクロス表

時間		見る時間あり	見る時間なし	合計
離反顧客	度数	123	263	386
	%	31.9	68.1	100
新規顧客	度数	333	195	528
	%	63.1	36.9	100
合計	度数	456	458	914
	%	49.9	50.1	100

表 2 2

カイ2乗検定					
	値	自由度	漸近有意確率 (両側)	正確有意確率 (両側)	正確有意確率 (片側)
Pearson のカイ2乗	86.84	1	1.17581E-20		
連続修正	85.6	1	2.20522E-20		
尤度比	88.44	1	5.24099E-21		
Fisher の直接法				0	5.07723E-21
線型と線型による連関	86.75	1	1.23367E-20		
有効なケースの数	914				

#### 作業仮説 1 - 4 : 新規顧客と離反顧客では「視聴本数」に差がある。

視聴本数については5件法によるアンケート解答で視聴本数の多い順位、上位2番までを「視聴本数が多い」として、3番以下については「視聴本数が少ない」とする2件法に編集した。結果は、離反顧客はわずか2.4%が「視聴本数が多い」に該当しているのに対して、新規顧客は33.1%が「視聴本数が多い」に該当している。可処分時間同様視聴にたいする積極性が失われていることが見て取れた。2乗検定においても有意確率は1%以下であり、帰無仮説は棄却され、よって作業仮説1-4は採択された。(表23、24)

表23 視聴本数についてのクロス表

視聴本数				
		視聴本数多	視聴本数少	合計
離反顧客	度数	9	371	380
	%	2.4	97.6	100
新規顧客	度数	175	353	528
	%	33.1	66.9	100
合計	度数	184	724	908
	%	20.3	79.7	100

表24

カイ2乗検定					
	値	自由度	漸近有意確率 (両側)	正確有意確率 (両側)	正確有意確率 (片側)
Pearson のカイ2乗	129.5	1	5.20244E-30		
連続修正	127.6	1	1.35344E-29		
尤度比	159.4	1	0		
Fisher の直接法				0	3.77787E-36
線型と線型による連関	129.4	1	5.59009E-30		
有効なケースの数	908				

A 2x2 表に対してのみ計算

B 0セル(.0%)は期待度数が5未満です。最小期待度数は77.00です。

#### (2) 一般仮説1のまとめ

以上4つの購買関与因子である「番組への期待」、「料金の値頃感」、「可処分時間」、「視聴本数」について新規顧客と離反顧客の比率の差とその解釈を見てきたが、「料金の値頃感」以外はすべてに差がみられた。「番組への期待」については新規顧客の期待度が強く、離反顧客のそれは弱い。はじめて購入してから時間の経過とともに番組への期待感が薄れてゆくことが見て取れた。

「料金の値頃感」については両者の6割以上の方が、割高感を感じているという共通した見解をみている。「可処分時間」についても新規顧客は離反顧客よりも積極的に視聴時間を設けており、「視聴本数」も新規顧客の方が離反顧客よりも多い実績を残している。よって一般仮説1は作業仮説1の1～4を証明したことにより採択された。

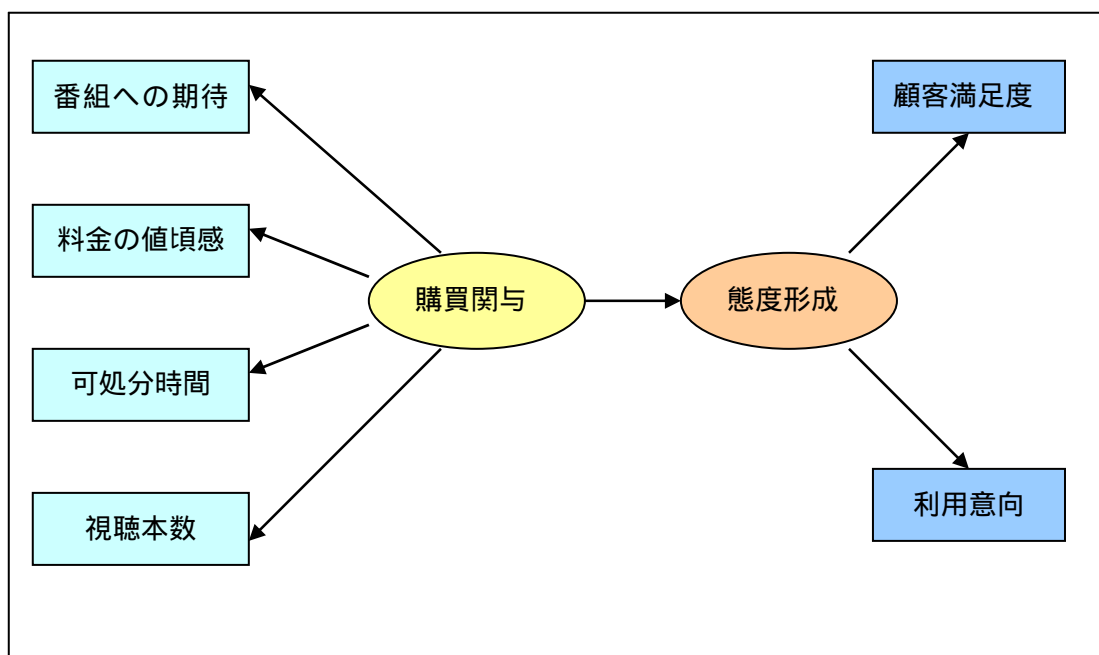
以上の結果、4つの購買関与因子において新規顧客には積極性が見られ、購買関与水準の高さが伺え、離反顧客は消極性が見られ、購買関与水準が低いことがみて取れた。ではこの購買関与がどのように態度形成に影響を与え、顧客満足や利用意向を規定して行くのか「購買関与モデル」を構築して、そのメカニズムを解明して行く。

### (3) 一般仮説2の検証

一般仮説1の証明により、新規顧客と離反顧客では4つの購買関与の強さに違いのあることが明らかになった。本項では購買関与が消費者である視聴者の態度形成と顧客満足や利用意向に至る影響の強さを定量的に測定して一般仮説2を証明してゆく。分析は新規顧客と離反顧客の共分散構造分析の多重指標モデルによる「購買関与モデル」を下記のとおり構築して、購買関与を構成する4つの因子の標準化係数を比較する。

**一般仮説2：** 消費者行動モデルにおける「購買関与」、すなわち、有料番組を購入して視聴しようとする目的に対して動機づけられる状況は、番組に対する期待感＝「番組への期待感」、番組を見ることに割け得る時間＝「可処分時間」、番組に対して支払う視聴料の値頃感＝「料金の値頃感」、視聴経験の多寡＝「視聴本数」など顧客の心理や経験に基づく評価（内的要因）により形成され、この「購買関与」が「態度形成」に影響を与えて、「満足度」や「利用意向」が規定されていく。

図9 仮説2：「購買関与モデル」の枠組み（多重指標モデル）



このモデル（図9）は購買関与が態度形成に影響を与え、顧客満足や継続購入や再加入購入などの利用意向を規定していくことを現している。この場合、「購買関与」と「態度形成」は直接観測されない潜在変数であり、「番組への期待」、「料金の値頃感」、「可処分時間」、「視聴本数」は「購買関与」という構成概念を測定するためにアンケートにより、5件法で測定して得られた観測変数である。

「番組への期待」は、WOWOWの番組は期待どおりの番組内容であったかという問いに対して、1．期待どおりだった ～ 5．まったく期待はずれであった、まで。

「料金の値頃感」は月額2,000円（デジタルは2,300円）の視聴料は妥当であると思うかという問いに対して、1．妥当だと思う ～ 5．高すぎると思う、まで。

「可処分時間」は、WOWOWの番組を視聴する時間は取れたかという問いに対して、1．充分見る時間は取れた ～ 5．まったく見る時間は取れなかった、まで。

「視聴本数」は1．月間視聴本数20本以上 ～ 5．月間視聴本数5本未満まで。

「顧客満足度」と「利用意向」は観測されない潜在変数である「態度形成」を測定するためにアンケートにより5件法で測定した観測変数である。「

顧客満足度」は1．たいへん満足した ～ まったく不満である、まで。



「利用意向」は新規顧客においては、1．今後も継続して契約を続けるつもりだ ~ 5．すぐにでも解約したい、までと、離反顧客においては、1．すぐにでも再加入契約したい ~ 5．再加入するつもりはまったくない、までの評価尺度になっている。

なお、モデル図はわかりやすく説明するために誤差変数を省略しているが、実際にAMOSを使って分析を行うためには、誤差変数を設定しなくてはならない。

#### (4) 一般仮説2のまとめ

図9のとおり「購買関与モデル」を新規顧客と離反顧客のデータに当てはめた分析結果は以下のとおりである。

#### モデル適合度の要約

新規顧客のモデル適合度は下記のとおり、当てはまりの良い結果が得られた(表25)。

確率が0.05以上なら、モデルが適合しているという帰無仮説が棄却できずモデルを採択する。この場合0.179なのでモデルは採択された。

表25のGFIは0~1.0の間の数値をとり、回帰分析におけるR<sup>2</sup>乗と同様に解釈することができ、0.9以上がよいとされている。AGFI(修正済みGFI)は推定するパラメータ数の影響を修正して算出した値である。0.8代でも0.9に近ければよいとされており、この場合非常により良い結果が得られた。

RMR(残差平方平均平方根)はデータとモデルの残差を二乗和(平方平均)して、ルート(平方根)を乗じて算出されており、観測データの分散共分散行列とモデルから算出された分散共分散行列の差を表している。観測データとモデルが一致していれば残差は0になるため、この値は0に近ければ当てはまりが良いとされ、通常0.05以下であれば非常に当てはまりの良いモデルであるとされている。この場合0.016であるので当てはまりがたいへん良いモデルであると言え、よって新規顧客については仮説2は採択された。

#### 新規顧客のモデル適合度

カイ2乗 = 8.904

自由度 = 6

確率水準 = .179

## RMR, GFI

モデル	RMR	GFI	AGFI	PGFI
新規顧客モデル	0.016	0.994	0.98	0.284
飽和モデル	0	1		
独立モデル	0.33	0.529	0.341	0.378

表25 モデル適合度1

一方、離反顧客におけるモデルの適合度はあまり良好な結果が得られなかった(表26)。

GFIは0.852と0.9に近いが、AGFIは0.774と0.8に届かず、RMRに至っては0.254とかなり0から離れている。

しかし、計算上モデルは推定しているので、両モデルの比較検討を加えてみることにする。

## RMR, GFI

モデル	RMR	GFI	AGFI	PGFI
モデル番号				
1	0.277	0.852	0.718	0.446
飽和モデル	0	1		
独立モデル	0.246	0.722	0.611	0.516

表26 モデル適合度2

## 結果の解釈

購買関与を規定する4因子と購買関与と態度形成の関係における、それぞれの係数、標準化係数を見てその強弱を比較する。

### A. 新規顧客の購買関与モデル

新規顧客に対して共分散構造分析を実施したところ、4つの因子により構成されている購買関与が態度形成に与える影響度の強さを現す標準化係数は0.959と非常に強い推定値が現われた。このことは購買関与が満足や利用を決める前提になる態度形成に非常に大きく関係することを証明している。

そして購買関与を構成している4つの因子の強さは1.番組への期待(0.804)、2.可処分時間(0.579)、3.料金の値頃感(0.530)、4.視聴本数(0.437)の順番になっている(図10)。利用の満足や利用継続の

意向を決める要因としては、有料放送の商品そのものである「番組」への期待が充足されることが一番で、次いで「番組」を見るための「時間」が重要視されている。料金の値頃感や視聴本数はそれら2因子に次いでいる。

これは料金については高いと感じながらも、自分の期待どおりの見たい番組が放送されていることにより納得のうえ購入しているので下位にきているものと推定される。

また、「視聴本数」もただ多くの番組を視聴すれば良いというわけではなく、たとえ視聴本数は少なくとも、自分の見たい番組を都合の良い時間に見ることができるということが満足や再購入につながるという意味で「番組への期待」や「可処分時間」の下位になっているものと思われる。

態度形成と満足の関係の強さは0.84とたいへん強い推定値が算出され、今後の利用意向については0.488と満足度への態度形成と比較すると、その影響は限定されているようである(表27、28)。この関係は非常に興味深いことを示唆している。つまり本モデルは「満足度」の態度形成には当てはまりの良いモデルとなっているが、「利用意向」の態度形成にはあまり当てはまりの良いモデルとなっていないということだ。態度形成がすなわち購入というわけではないという清水(2002)の指摘もあるが、本来「満足度」の高さはすなわち「効用」を現し、「効用」感の高さが再購入につながる前提になる。理論的に矛盾するこの結果については後述する。

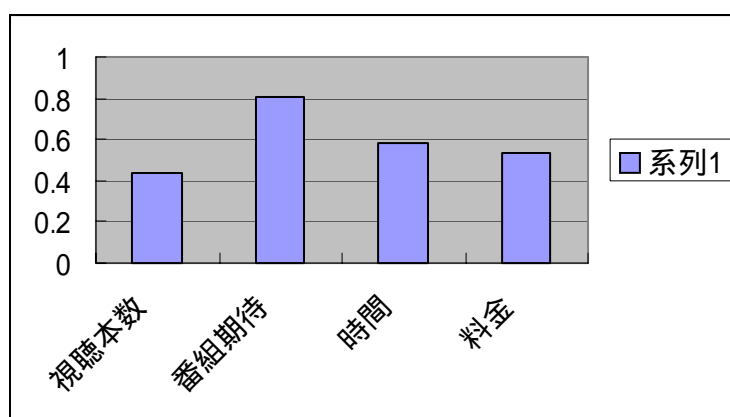
表27 新規顧客モデルの結果1(係数)

			推定値	標準誤差	検定統計量	確率レベル
態度	<---	関与	1.721	0.225	7.654	***
視聴本数	<---	関与	1			
番組期待	<---	関与	1.706	0.219	7.804	***
時間	<---	関与	1.377	0.117	11.789	***
料金	<---	関与	1.351	0.175	7.714	***
満足度	<---	態度	1			
利用意向	<---	態度	0.732	0.085	8.629	***

表 2 8 新規顧客モデルの結果 2 (標準化係数)

			推定値
態度	<---	関与	0.959
視聴本数	<---	関与	0.437
番組期待	<---	関与	0.804
時間	<---	関与	0.579
料金	<---	関与	0.53
満足度	<---	態度	0.84
利用意向	<---	態度	0.488

図 1 0 新規顧客の標準化係数の比較



## B. 離反顧客の購買関与モデル

離反顧客についての購買関与モデルについて、共分散構造分析を実行した結果は GFI の数値は 0.9 に近い数字をクリアしたが AGFI、RMR とともに基準値を下回り、モデル適合度はあまり良い結果をえられなかった。しかし計算上はモデルを推定しているので離反顧客の購買関与モデルにも検討を加えてみたい。

離反顧客の場合、「満足度」とは契約期間中「利用して満足していた」かどうかを問っている。そして「利用意向」は「再加入して再び視聴してみたいか」を問っている。「番組への期待」、「料金の値頃感」、「可処分時間」、「視聴本数」の 4 つの購買関与因子が態度を形成し満足度や利用意向を規定しているという仮説モデルの各標準化係数を見てゆくと、購買関与因子の強弱は「料金の値頃感」(0.619)、「番組への期待」(0.479)、「視聴本数」(0.288)、「可処分時間」(0.197)の順になっており(図 10、表 28、29) 購買目的である放送サービスへの対価や商品の品質(番組)が態度形成に大きく寄与し

ていることが見て取れた。また、新規顧客と同様、態度形成と満足度の関係は0.769と強い関係が見られるが、態度形成と利用意向（この場合、再加入・購入意向）の関係は0.407と脆弱である。ここにも清水（2002）の指摘する「態度形成」が「購入」を必ずしも形成するとはかぎらない結果が現われている。

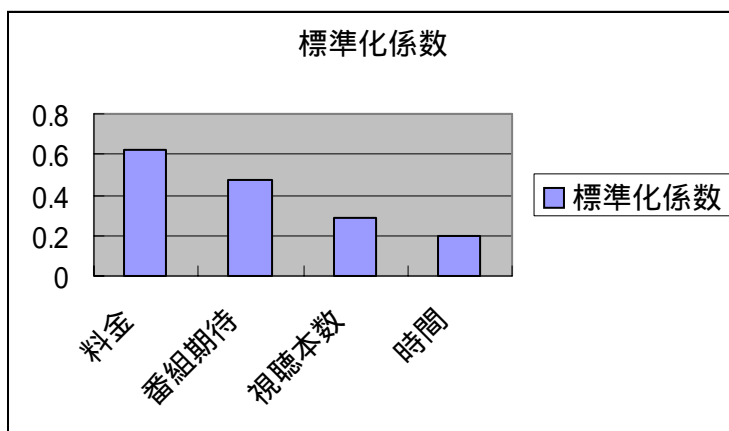
表28 離反顧客モデルの結果2（係数）

			検定統計			確率レベル
			推定値	標準誤差	量	
態度	<---	関与	2.304	0.705	3.266	0.001
視聴本数	<---	関与	1			
番組期待	<---	関与	1.882	0.557	3.381	***
見る時間	<---	関与	0.743	0.345	2.155	0.031
料金	<---	関与	1.68	0.513	3.275	0.001
番組満足	<---	態度	1			
再加入意	<---	態度	0.33	0.057	5.801	***

表29 離反顧客モデルの結果2  
（標準化係数）

			推定値
態度	<---	関与	0.556
視聴本数	<---	関与	0.288
番組期待	<---	関与	0.479
見る時間	<---	関与	0.197
料金	<---	関与	0.619
番組満足	<---	態度	0.769
再加入意	<---	態度	0.407

図 1 1 離反顧客の標準化係数の比較



以上、購買関与モデルを図にすると下記のとおりになる (図 12、13)。

図 1 2 A . 新規顧客の購買関与モデル

\* 数値は標準化係数および決定係数

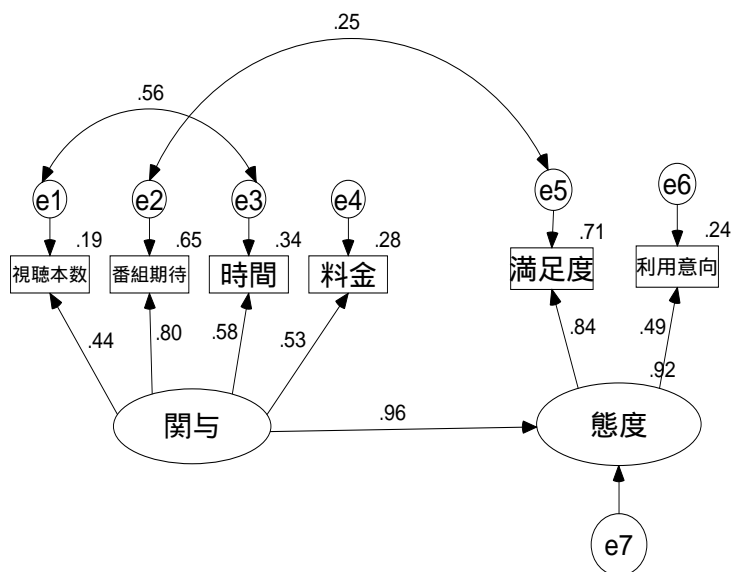
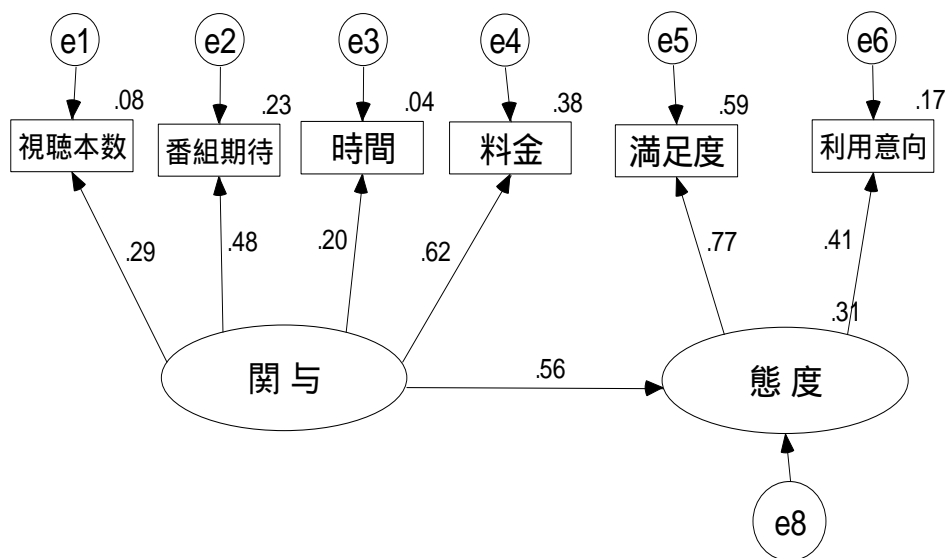


図 1 3 B . 離反顧客の購買関与モデル



(5) 満足度と利用意向の関係

新規顧客の「購買関与モデル」でみた時、関与が態度を形成して、満足や利用意向を規定することが証明されたが、態度が満足を規定する標準化係数は0.840、つまり説明力としての決定係数は71%もあることに対して、今後も購入するかどうかを決める利用意向を規定する標準化係数は0.488、決定係数は24%と、満足を規定する力よりかなり低い数値になっている。

単純に満足度と利用意向の相関係数を計算してみても0.339とかなり弱い関係しか見て取れない(表30)。

表30 顧客満足度と利用意向の相関関係

		顧客満足	利用意向
顧客満足	Pearson の相関係数	1	0.339
	有意確率 (両側)		3.46E-12
	N	399	399
利用意向	Pearson の相関係数	0.339	1
	有意確率 (両側)	3.46E-12	
	N	399	399

\*\* 相関係数は 1% 水準で有意 (両側) です。

実はこの傾向は以前からWOWOWの離反顧客にも見て取れていた。2002年5月から2003年3月まで行った離反顧客へのインタビューによれば、実に離反顧客の利用経験に対する満足度は平均70%(60%を満足の基準点とした場合)であった。つまり顧客は満足していたが離反したのである。そのようなことが有り得るのか。

この点につつき Reichheld (1997) は「満足度の罠」という論文で以下のように警告している。「・・・顧客満足度調査を実施する企業の多くは、たいていその手法を誤解している。重要なのは満足している度合いの顧客の意見ではなく、顧客が受け取っていると思っている価値がかれらを定着させているか否かである。会社が顧客に提供している価値を査定するツールとしては、満足度調査は不完全である。ましてや顧客がさらに自社の製品やサービスを購入する可能性を予測するツールとしてはきわめて不完全である。」「顧客満足度調査には2つの主要な問題がある。まず、多くの企業では満足度の評点そのものが目的になっているが、測定する満足度が売上高と収益に結びつかないかぎり、満足度の評点それ自体は無意味である。」「どの企業でも離反顧客の60~80%が離反直前の調査に対し、満足している、あるいはきわめて満足していると回答



している。」、「満足度というものは本質的に不安定で一時的な感情なので判定しがたいものなのだ。」

このように満足度調査の利用について警告している。満足度のみを経営指標にした場合、このような罠に陥る可能性は高い。では有料放送事業において満足度よりも重要な指標になると言われている顧客ロイヤリティを計る尺度は何か、次節では離反顧客と新規顧客のデータを合わせて離反と購入の境目になる閾値を求める判別分析を実行して、それを確認することとする。

## 第2節 顧客離反判別モデルの構築と検証

前節では顧客の購買関与モデルを構築して検証を加え、顧客満足や購買意向が「番組への期待」、「料金の値頃感」、「可処分時間」、「視聴本数」の4つの関与因子によって規定されてゆくことを証明した。しかしこのモデルは、顧客の満足度については、どの因子がどの程度影響を与えるのかは解明したのだが、利用意向についての当てはまりはあまり良くなかった。満足度と利用意向の相関関係は低く、このことは満足度のメカニズムの解明して、満足度を高める施策を打つだけでは、今後の放送サービス購入の予測が立たないことを意味している。サービスの継続購入を予測するためにはどの要因が顧客を引き付けるのかを解明しなくてはならない。本節ではこの点について解明したいと思う。

### (1) 分析方法

本テーマについて分析を進める上では、判別分析の手法を用いる。データは前節の購買関与モデルに使用した離反顧客のデータと新規顧客のデータを合成して、新たに新規購入顧客グループと離反顧客グループのフラグを立たものを利用する。判別分析とはこの両者を最もうまく分離する境界線を求める線形判別関数のことである。

判別関数は以下の式で表す。

$$Z = a_1 X_1 + a_2 X_2 + a_3 X_3 + a_4 X_4 + b$$

- $X_1$  : 番組への期待
- $X_2$  : 料金の値頃感
- $X_3$  : 可処分時間
- $X_4$  : 視聴本数
- $Z$  : 判別得点

購入グループに属するか、離反グループに属するかは判別得点Zの大きさが0以上か0未満かで判定する。

## (2) 判別分析の結果

説明変数を「番組への期待」、「料金の値頃感」、「可処分時間」、「視聴本数」の4つの関与因子によって判別分析を実行した。

結果については以下のとおりである。

### 固有値と正準相関係数

固有値は値が大きいほど求めた線形判別関数がうまく判別されていることを表している。正準相関係数は0.589とやや強い相関が見られた(表31)。

表31 固有値と正準相関

固有値				
関数	固有値	分散の%	累積%	正準相関
1	.531 <sup>a</sup>	100.0	100.0	.589

a. 最初の1個の正準判別関数が分析に使用されました。

### Wilksのラムダ

Wilksのラムダは0と1の間の値をとり、0に近いほどよりよく判別されていることを示している。

2乗値は、

帰無仮説  $H_0$  : 離反グループと購入グループの2つのグループ間に差は無い  
 ということを検定している。

有意確率0.000は有意水準 = 0.05より小さいので、この仮説  $H_0$  は棄てられる。つまりグループ間には差があることを証明している(表32)。

表32

Wilks のラムダ				
関数の検定	Wilks のラムダ	カイ2乗	自由度	有意確率
1	.653	384.381	4	.000

### 標準化された正準判別関数係数

この係数の絶対値の大きい説明変量は判別に貢献していることを表している。結果は、番組を視聴した経験の多さを表す「視聴本数」が0.908と他の3

つの関与因子を大きく引き抜いた。両グループを線引きする要因に最も影響を与える要因は「視聴本数」であることが判明した（表33、34）。

表 3 3

**標準化された正準判別関数係数**

	関数
	1
視聴本数	.908
番組期待	.265
時間	.095
料金	-.319

表 3 4

**構造行列**

	関数
	1
視聴本数	.946
時間	.466
番組期待	.386
料金	.017

判別変数と標準化された正準判別関数間のプールされたグループ内相関変数は関数内の相関の絶対サイズにしたがって並べ替えられます。

**線形判別関数式**

購入グループと離反グループを最もうまく分離する境界線を表す直線は下記の線形判別関数式によって求められる（表35）。

Zの値が+であれば購入グループに所属し、-であれば離反グループに所属する。

$Z = 0.926 \times \text{視聴本数} + 0.285 \times \text{番組への期待} + 0.092 \times \text{可処分時間} - 0.289 \times \text{料金の値頃感} - 3.185$
--

表 3 5

**正準判別関数係数**

	関数
	1
視聴本数	.926
番組期待	.285
時間	.092
料金	-.289
(定数)	-3.185

標準化されていない係数

### 線形判別関数による判別結果

下記のとおりこの線形判別関数式から得られた判別率は73.8%であり、4つの関与因子の心理・経験による評価の得点によって、購入グループに所属するのか、離反グループに所属するのか、約7割強の確率で予測できることがわかった(表36)。

表36

#### 分類結果<sup>a</sup>

元のデータ	購入離反 度数	予測グループ番号		合計
		離反顧客	新規顧客	
	離反顧客	251	127	378
	新規顧客	110	418	528
	%	66.4	33.6	100.0
		20.8	79.2	100.0

a. 元のグループ化されたケースのうち73.8%個が正しく分類されました。

## 第6章 顧客維持型マーケティングの事例と実績

この章では顧客維持型マーケティングの有効性について、先行研究のレビューを行う。多くの企業は顧客維持について理念として理解するものの、実際には積極的に取り組んでいない。そのような中で顧客維持マーケティングに積極的に取り組み、成功している企業がある。英国の有料放送事業者BスカイB社がその代表であり、同社では3年間で離反率35%を12.9%へ低下させた実績がある。本章では同社の顧客維持型マーケティングについてインタビューを行い、その成功の要因を究明してゆく。

### 第1節 顧客維持マーケティングの先行研究

本節では顧客維持型マーケティングや顧客離反の問題をテーマにした先行業績についてレビューして行くこととする。

レビューした結果の総論として言えることは、顧客維持型マーケティングや顧客離反の問題は80年代の米国の経済不況によりクローズアップされてきた背景があるということである。経済の不況下、産業の成熟期には新規顧客を追う市場シェア主義よりも既存の顧客との良好な関係を構築して、既存顧客からより多くの売り上げを上げる顧客シェア主義のほうが、効率が良いという発想である。もともと Kotler や Levitt も顧客維持型マーケティングについて、その有効性について以前から言及はしてきた。

例えば Levitt は『The Marketing Imagination』の中で、顧客を維持するには、顧客とのリレーションシップの確立が必要であるというリレーションシップ・マネジメントという概念を導入している。

彼はマーケティングでのリレーションシップが、企業と顧客の「つかの間の恋」ではなく、むしろ「結婚」であると述べており、実際の結婚同様、パートナー個々は異なる期待、異なるニーズを持っていると指摘している。つまり顧客は購買が企業とのリレーションシップの「始まり」と考えることに対して、企業の販売担当側は、購買は顧客とのリレーションシップの「結果」とであると考えがちであるということだ。

顧客は購入後も継続的なリレーションを望んでおり、企業も将来的に同じ顧客からビジネスの機会を失いたくなければ、それは販売と同様に大切にしなければならぬと彼は結論付けている。

Kotler (2002) もまた最先端のマーケティング戦略発想のひとつとして、顧客維持について次のように重要性を指摘している。

「セールス部門は従来、新規顧客の獲得に多大な時間を費やしてきた。重要な新規顧客を獲得した社員は花形としてもてはやされた。しかしその陰では、既存顧客が軽視されるという弊害が生まれていた。突き詰めていくと、事業を成長させるには新規顧客を獲得するか、既存顧客からの売上伸ばすか、いずれかの方法しかないのだが、今日、後者重視の傾向が強まっている。セールス部

隊に対しても、顧客リレーションシップの築き方、クロスセリング、アップセリングの手法など、「いかに売上をのばすか」にポイントを置いた研修が施されている。」(『コトラー新マーケティング原論』P コトラー著 恩蔵直人/有賀裕子訳より引用)

Reidenbach (2003) らは、失敗した企業が成功へ転換するプロセスに顧客維持型マーケティングの導入は必須のことであると以下のとおり論じている。「顧客離反はどのような商売にも見られる現実であり、企業が掲げる市場シェア目標や利益目標に水を指すものだ。顧客離反問題を放置したまま市場シェアを伸ばそうとする企業があるが、それは穴の空いたバケツに水を貯めようと同じことと同じだ。しかも顧客離反が収益性に影響を及ぼすことは、もはや十分に実証されている。マーケティング・サイエンス研究所の最近の研究では「顧客維持費を10%増やせば、企業の顧客全体の価値は30%向上する。一方で、顧客獲得費を10%増やしても、価値は1%しか向上しない。」、実際に顧客が離反してしまったなら、そのことも顧客獲得と同じくらい重要に受け止めるべきだ。企業が顧客離反から学び、利益の流出を阻止する戦略を立案してはいけないという理由はない。」(『リピーターをつかむ経営』R・E・ライデンバッハ、R・W・ゴーク、G・W・マッカラン著 日経リサーチ訳より引用)

このように顧客維持型マーケティングを推奨する論文は多い(Vavra1994, Leichheld1997, Bhote1999, 等)。

しかし既存顧客の維持が重要であることが、あらゆる方面から実証されているにもかかわらず、企業側の顧客理解は進んでいないようである。Karny and Chapman (1991) によれば、企業の顧客コミットメント調査の結果を以下のとおりであると紹介している。

- (1) 62%の企業においては、どのような顧客によって自社の製品・サービスが使われているか、必ずしもすべての従業員が意識していない。
- (2) 驚くべきことに、62%の企業は顧客満足を最優先させるべきであると考えていない。
- (3) わずか60%の企業しか、自社の競争戦略を顧客ニーズに注目することに置いていない。
- (4) わずか57%の企業しか、顧客ニーズを満たすことを最優先すべきだと考えていない。
- (5) MITの研究によれば技術的なイノベーションの80%が顧客の声から生まれているという。それにもかかわらず、新しい製品やサービスのうち、顧客からの提案や不平をもとに開発されたものは半分に満たない。
- (6) 営業マンも含め、前社の17%の従業員が顧客と話しをしていない。また、上級管理職の22%、マーケティング部門の29%、R&D部門の6

7%が顧客と話をしていない。

- (7) 残念ながら、13%の企業には顧客の視点を代表したり顧客の代弁者となって行動する人がいない。
- (8) さらに12%の企業には顧客の欲求を特定するための正式な手法がない。
- (9) わずか3%の企業しか、顧客満足を、上級管理職の報酬を決める際の第一の基準としていない。

顧客満足という指標が必ずしも収益性向上と相関が強いわけではないことはBhote (1999) や Leichheld (1997) により証明されている。しかしそれでも顧客満足の低い企業に市場で生き残れる理由を見出すことはできない。実際に前述した Karyn and Chapman らによって紹介されたラーニング・ダイナミクス社による顧客コミットメント調査の結果を見ると、すべての企業が顧客の視点に立ち、顧客維持に向けて取り組んでいるとは到底思えない。ではなぜ企業は顧客維持にむけて積極的な取り組みを怠るのか。

Liswood の『Serving Them Right』ではその理由を、マーケティングのいくらか異常な発展プロセスに求めている。つまり過去においては新規獲得と顧客維持のマーケティングはバランスのとれた関係であったのだが、販売とサービスの関係が、社会が成熟してくると流動的になり、産業化、テクノクラシー化が進み、販売と販売後にやってくるものと明確な区別がなされ、この販売の残り半分を苦情処理部門、サービス部門、保証部門に任せてしまったからだと指摘している。その結果、会社の公式な構造、階層構造、予算作成の思想に反映され、新規獲得のマーケティングが偏重されるようになり、顧客サービス部門はコスト部門とみなされ、予算、人員など削減の対象となっていくと分析している。

また、Leichheld (1997) は以下のようにその理由をまとめている。

- (1) 多くの企業に顧客離反に対する危機感がない
- (2) 失敗を直視して、その原因を分析することは愉快的なことではない
- (3) 顧客離反は定義しにくいことが多い
- (4) 「顧客」そのものも定義しにくい場合がある
- (5) 失敗の真の根本原因を探り出すことは非常に難しい
- (6) 失敗から学び、その改善に取り組む人材が企業内に不足している
- (7) 顧客離反を分析する方法を体系化し、戦略体系に組み入れることが出来ない

(『リピーターをつかむ経営』R・E・ライデンバッハ、R・W・ゴーク、G・W・マッカラン著 日経リサーチ訳より引用)

このように顧客維持型のマーケティングの有効性が確認されながらも、必ずしも全ての企業に受け入れられない中、積極的に取り組んだ企業がある。次節



では英国の有料放送事業者である B スカイ B 社の事例を取り上げて、有料放送事業者の顧客維持型マーケティングの枠組構築の参考としたい。

## 第 2 節 英国有料放送事業者 B スカイ B の顧客維持マーケティングの事例

筆者は 1997 年 7 月 8 日（火）に英国 B スカイ B 社へ出張して、同社の顧客維持型マーケティングについて、インタビューを試みた。同社のカスタマーセンターツアーのプレゼンテーション資料によれば、同社では解約率が 1992 年には 35% であったものが 1995 年には 12.9% へと低減化に成功したと紹介されている。本節では、B スカイ B 社がその変革についてどのような戦略を策定したのか、同社の顧客維持型マーケティングについての考察を行うこととする。

同社へのインタビューは英国エジンバラにある B スカイ B 社のカスタマーセンターにて行われた。プレゼンテーションは営業開発部長のアラン・デシントン氏と顧客サービス部長のケイ・ミッチェル女史から受け、B スカイ B のビジネスについて一般的な受け答えはデシントン氏に、顧客維持型マーケティングについてのインタビューは主として同女史との間で行われた。

### （1）B スカイ B 社の顧客維持型マーケティング

B スカイ B 社の顧客維持型マーケティングについてプレゼンテーションを受けて理解したことは、同社の顧客維持型マーケティングは、カスタマーセンターを中核としたもので、かなりシステムティックに運営されているということである。（図 14）。特に解約の希望入電があった場合は、解約防止の専門チームに転送され、そこで解約希望者に対して、その撤回の説得を試みるなど、高度な話法をもって解約防止のすべての対応がなされている。つまり解約の申し出でを撤回させる水際防止策が中核になっているのである。

日本のカスタマーセンターでは電話の受け答えを行う従業員（コミュニケーター）の業務は効率性が求められ、幅広く対応するため、平準化されたスキルが求められている。これは比較的ルーティンワークには向いているが、特別な専門知識とたくみな説得話法が必要な解約防止のための業務には向いていない。

B スカイ B 社では、解約対応の専門チームを編成して各チームごとに競争で、そのパフォーマンスを競い合う競争原理を導入している。そしてカスタマーセンターの従業員の解約防止の目的意識や戦う姿勢、他のコミュニケーターの解約防止チームにみられる尊敬の念などが見て取られた。これはおそらく解約防止チームがどれだけ収益につながるセクションであるかが、よく社内で認知されているからだと推察される。

顧客の声を聞き、スムーズな情報提供や苦情の解決が企業に利益をもたらすことであるということは、建前では理解できても、実際にどのくらい利益に貢

献しているかは計量的に評価することはむずかしい。その意味では解約防止チームの仕事は企業の収益に直接つながり、計量的に彼らの貢献の度合いが明確に評価されている。そのようなことから解約防止チームが他のコミュニケーターから尊敬され、自らもプライドをもち、業務に対するロイヤリティの向上、動機づけが明確になっているものと思われる。

また、スコットランド政府の雇用政策により、企業に補助金が支払われ、その分人件費の負担を低減できるため、ロイヤリティの高い正社員を多く雇用できることも見逃せない。66%の職員がBスカイBの正社員であることが、解約防止の結果に対する責任のあり方などのモラル面でプラスに作用しているのではないかと思われる。

## (2) BスカイBの顧客維持型マーケティングの仕組み

BスカイB社の顧客維持型マーケティングの責任者であるケイ・ミッチェル女史の話から、同社のリテンション・マーケティングの成功の裏には、いくつかのポイントがあるように聞き取れた。

そのポイントは以下の8点に集約される。

- (1) カスタマーの声から番組ニーズや不満理由を知る
- (2) カスタマーセンター中心の調査活動
- (3) リテンション対応は解約申出者に対して全件対応
- (4) 解約防止チームは選抜スペシャルチームで編成
- (5) 効果的なアウトバウンド業務の遂行
- (6) 様々な加入者特典の提供
- (7) 視聴料(1~2ヶ月位)、再加入料(接続料)のダンピング
- (8) システムティックな顧客維持型マーケティングの運用

顧客維持型マーケティングの全体の枠組みは以下のとおりである。(図14)

放送サービスと周辺サービスの質のアップ

- ・調査結果からの番組ニーズの反映
- ・加入者特典の充実(電話や旅行の割引サービスなど30種類以上、毎月小冊を発行「スカイプラス」)
- ・プログラムガイドに200万円の現金プレゼントの富くじを封入
- ・地上波放送スカイニュースや他媒体を通じた巧妙な宣伝・広告

こうした施策にも関わらず離反してゆく顧客には の対応がとられる。

カスタマーセンター解約防止スペシャルチームでのリテンション対応

- ・すべての解約申し出者に解約を撤回してもらう説得対応
- ・130名の専従スタッフで1シフト30名体制
- ・解約延期を条件に1~2ヶ月無料視聴させる場合あり
- ・解約申し出にたいして33%の成功率

- ・解約理由の徹底調査
- ・将来の番組情報の提供、会員特典情報の提供
- ・解約理由は「お金がない」など 32 項目

カスタマーセンターでの解約防止対策にもかかわらず離反してゆく顧客には以下の対応が採られる。

再加入・アップグレードの対応

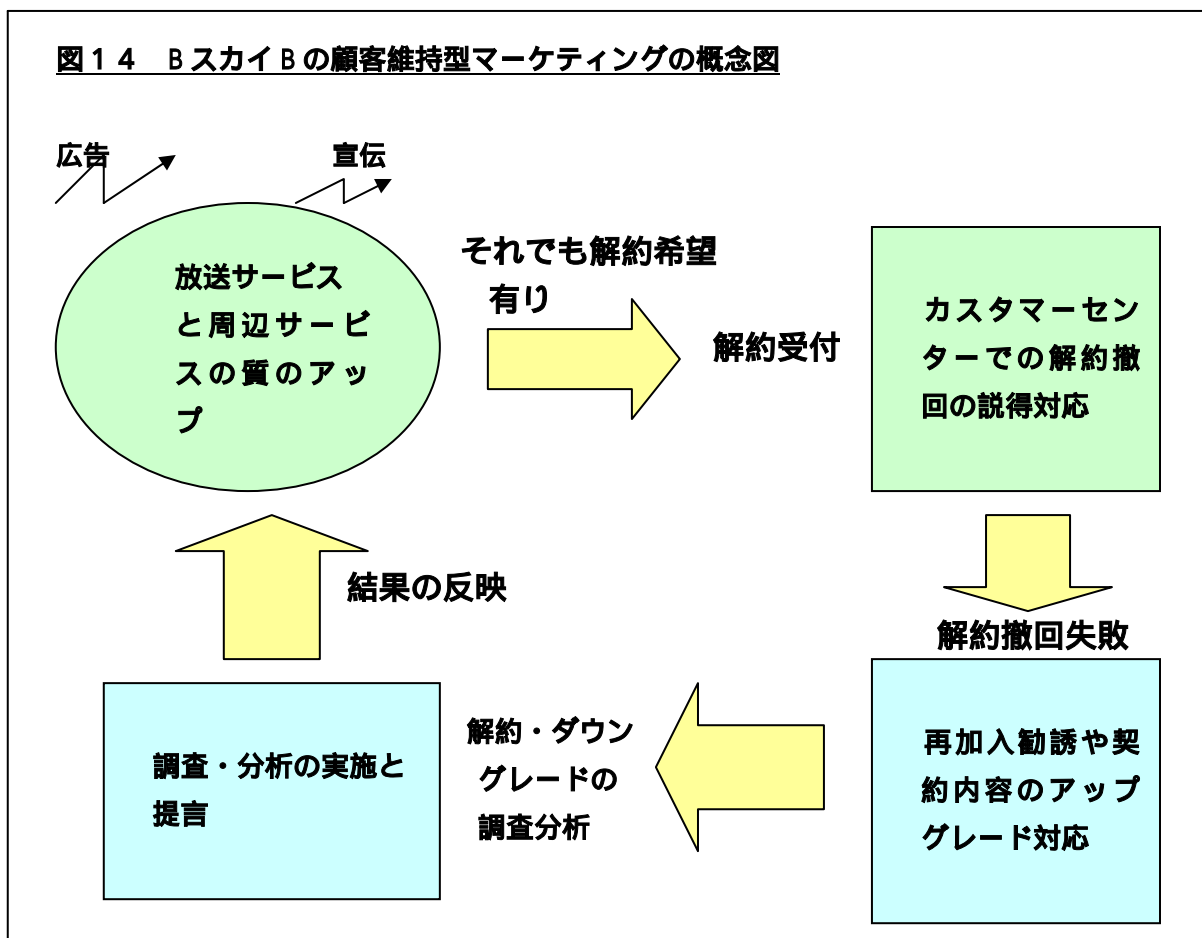
- ・既存の解約者やローグレードの契約者にメールを発送して、その後電話で直接勧誘する。
- ・新規の見込み客にも電話で直接勧誘する。

調査・研究と関係セクションへの提言

- ・顧客ニーズや消費者動向を知るためのマーケティングリサーチ
- ・調査結果の関係セクションへの有機的な反映
- ・マーケティング部門、リサーチ実施部門の内部化

これらの施策対応についての結果や調査情報は の放送サービスや周辺サービスの向上に役立てるためにフィードバックされる。

図 1 4 B スカイ B の顧客維持型マーケティングの概念図



このように B スカイ B の顧客維持型マーケティングは、カスタマーセンターの水際防止対応を中核としながら、顧客特典サービスの提供など付加価値の追加、離反理由の調査による顧客理解、カスタマーセンターからの電話セールスなどが合理的にシステムチックに運営されていることがわかった。

離反率の改善のため、92年から95年までの間、様々な施策を模索しながらの改革であったようで、直接確認したわけではないがそこにはおそらく経営トップの大きな関与があったことがうかがえる。なぜなら B スカイ B は顧客維持型マーケティングを実施するにあたり、カスタマーセンターの新設、システムマシンの増強、社員の採用と教育、リテンション販促費などに多くの費用を投じており、これは、一（いち）部長の権限ではできるものではないからだ。

Liswood や Leichheld の指摘している、なぜ多くの企業は顧客離反にたいする政策を打てないでいるか、の問題は、経営トップのコミットメントにより多くは解消することを B スカイ B は証明している。

## 第7章 有料放送事業の将来にむけて

本章では、これまで見てきた有料放送顧客のテレビ視聴行動や消費行動の特性を踏まえて、有料放送事業が将来にむけて健全に成長してゆくための4つの提言を試みる。1つめは効率的な収益の確保が可能な顧客維持型マーケティングの積極的な取り組みについての提言、2つめは離反する可能性の高い顧客を事前に予測して、個別に対応するCRM戦略構築の提言、3つめは低関与行動対策のためのプロモーション施策の提言、4つめは有料放送事業支援ビジネス起業の提言である。

## 第1節 顧客維持型マーケティングの提言

前章では顧客維持型マーケティングの先行研究のレビューとBスカイBの実例を見てきたわけだが、その有効性は十分実証できたと思う。

リーバイ（1999）は顧客維持型マーケティングの価値について、次のように語っている。「顧客に焦点をあてるマーケティングの第1の目的は、顧客のライフタイム値のすべてを手に入れることである。第2の目的は、すべての顧客のライフタイム値を年々増加させ続けることである。さらに第3の目的は、最初の2つの目的の成功による余った利益を利用して、より低い獲得経費で新しい顧客を獲得することである。（顧客に焦点をあてるマーケティングの）目標は長期的な利益のある生き残りである。もし短期的な利益のみにとらわれると、この目標を達成することはできない。また、品質のみにとらわれてもこの目標を達成することはできないし、生産性のみにとらわれても、技術のみにとらわれてもこの目標を達成することはできない。長期的、利益的な生き残りへの唯一の道は、顧客に焦点を置くマーケティングにある。すべてのビジネスは顧客とともに始まり、顧客とともに終わる。はじめに顧客ありき。終わりにもきつと顧客ありき。最も顧客の多い会社が勝つ。」（ドナルド・R・リーバイ『ライフタイム利益ジェネレータとしての新しい顧客：顧客に焦点を当てたマーケティング』1990年より引用、一部筆者要約）。

Reidenbachの言うように顧客離反の問題を放置したまま、市場シェアを伸ばそうとしても、それは底に穴の空いたバケツで水を汲むようなものである。新規獲得のための販促費用は巨額である。今後、コンペティターとしての有料放送事業者が増えれば、顧客獲得競争は消耗戦になることが想定される。

有料放送事業者が長期的に利益の出る健全な企業に成長して行くためには、リーバイの先の指摘を肝に銘じるべきである。そして顧客理解を深め、既存顧客に投資して、既存顧客から収益を得る仕組みを、企業のトップが直接関与することにより構築していくことが必要なのである。

## 第2節 戦略的 CRM の構築の提言

第5章では顧客離反のモデルについて2つの視点から構築して、離反のメカニズムを解明した。「購買関与モデル」の検証では、新規購入者である顧客の「満足」は「番組への期待」、「可処分時間」、「料金の値頃感」、「視聴本数」によって76%が説明されることが検証された。そのうちもっとも説明力の大きい要因は「番組への期待」であり「可処分時間」であった。離反顧客では「料金の値頃感」がやはり最も大きく、次いで「番組への期待」であった。

「購入離反判別モデル」では「視聴本数」がほかの要因とかけ離れて大きく寄与していることがわかった。つまり顧客は、自分が期待している、望んでいる番組を、無理なく視聴できる時間に放送されることで満足し、そして実際に視聴することにより、有料放送サービスに価値を見出すのである。

顧客は、購入初期は購買関与のレベルが高く、能動的に番組情報などを取りに行くが、時間が経過するにつれて、本来のテレビ視聴の低関与特性があらわれ、受動的な態度をとるようになってゆく。当然、番組を求める行動も消極的になり、自分の望んでいる番組がラインアップされていても気付かず、見逃してしまう。やがて番組を見ないことに対して、支払料金のコスト見合いを考えるようになり、効用が費用を下回った時に離反する。これが第5章で検証した顧客離反のメカニズムである。

本節で提言したいことはこの顧客の離反メカニズムをふまえて戦略的なCRMシステムを構築することである。すなわち顧客離反を改善する方法を体系化して、戦略体系に組み込むことである。具体的に言えば離反する危険の高い顧客をあらかじめ予測して、ロイヤル顧客と区別したプロモーションを展開することと、BスカイBのように離反顧客に対して解約受付時に、電話窓口でリテンション対応する水際予防対応の仕組みを作ることである。

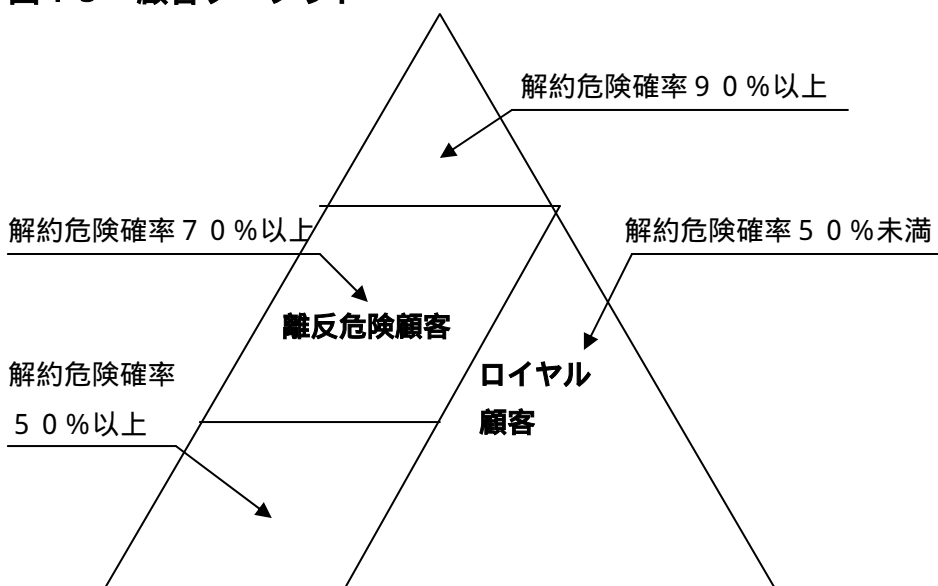
「購入離反判別モデル」では約74%の判別率で初期購入顧客から離反顧客を予測した。つまり「番組への期待感」、「料金の値頃感」、「可処分時間」、「視聴本数」の4つの情報を顧客から事前にとることができれば、離反する顧客の個人特定が可能になる。このモデル式では継続購入と離反の分かれ目である閾値を50%としており、離反の危険確率の高い顧客から降順に離反確率を算出することができる。つまり離反危険確率50%以上を「離反危険顧客」、離反危険確率50%未満を「ロイヤル顧客」として、顧客を明確に区別するターゲット選定を行うことができるのである(図15)。このように明確に顧客ターゲットを選定したのち、ITによる顧客ごと、あるいは番組嗜好別クラスターごとにカスタマイズされたプロモーションを実施するのである。プロモーションについては詳しくは次節に譲るが、顧客維持型マーケティングでは、マス・プロモーションではなくワン・ツー・ワン・プロモーションでなくてはならない。I

Tを利用したワン・ツー・ワン・プロモーションによって初めて顧客の購買関与のレベルを引き上げることが可能になるのである。

そしてもう一つの対策はカスタマーセンターにおける水際離反防止である。BスカイBの顧客維持型マーケティングに見られるようにこの対策は有効だ。その根底にはテレビ視聴行動の低関与性がある。つまり購買関与の高い、初期購入時に比べて、離反を決める時期にはテレビ視聴行動の本来の特性である低関与行動があらわれる。そしてその時期には顧客が期待する番組の情報も積極的に求めなくなっているため、離反する水際でその番組情報を得ると、離反を撤回する態度変容が起こる。消費者行動でいう刺激 - 反応型が低関与下で有効である所以である。

本節では顧客離反を改善する方法を分析・体系化して、戦略体系に組み込む戦略的CRMの構築を提言してきた。次節ではそのうち、低関与に陥った顧客の関与水準を引き上げるためのプロモーションについて言及する。

図15 顧客ターゲット





### 第3節 ITによるワン・ツー・ワン・プロモーションの実施

本節における提言は、従来型のマス・マーケティングによるプロモーションではなく、顧客個々に情報を配信するワン・ツー・ワン・プロモーションを実行することを提言したい。

新規獲得のためのプロモーションは、購入見込者を特定できない場合が多く、そのため広く、ひとりでも多くの人に情報を伝達する必要がある。そのような場合、ターゲットを面で捉えるマス・プロモーションが効果的である。しかし顧客維持のためのプロモーションは、情報を提供しなくてはならないターゲット、つまり顧客はすでに特定されているため面で捉える必要はなく、点で個々に捉えればよい。

つまり顧客の番組嗜好に合わせた情報を番組嗜好別クラスターごとにカスタマイズした情報を、顧客ひとり一人に伝えるワン・ツー・ワン・マーケティングの手法である。ワン・ツー・ワン・マーケティングはこれまでB to B型のビジネスに適していたとされている。しかし今日、IT(インフォメーション・テクノロジー)の進歩による商取引の革新が、ワン・ツー・ワン・マーケティングをB to C型のビジネスまで対象を拡大させた。

マス・プロモーションはテレビや新聞雑誌などの媒体を使うため、巨額なコストが必要になる。新規獲得にコストがかかる主要因はそのためである。一方、ワン・ツー・ワン・プロモーションはこれら伝統的な媒体を使用しないため、媒体コストは低額で実行できる。この場合コストは情報の取得と分析にかけられる。

本研究の第5章では有料放送顧客のテレビ視聴行動は、はじめは高関与、やがて本来の特質である低関与に戻ることを証明した。

消費者行動の観点から言うと、関与と意思決定ルートについて、Petty ,Cacioppoの精緻化見込みモデルでは、低関与下にある場合は周辺ルートによって感情的に意思決定がなされるとされている。対して高関与下にある場合は周辺ルートと認知的に意思決定する中心的ルートをとるとされている。

テレビ視聴の本来の特性である、低関与行動に対して、Krugmanは低関与下においても学習は行われると指摘している。地上波放送の番組は基本的には、定時定曜日で週ごとに編成されている。つまり何曜日の何時から番組がはじまるのかが分かるため、番組情報は自ら積極的に取る必要がない。たとえばNHKの夜8時から大河ドラマ「武蔵」が、TBS月曜日の夜8時から「水戸黄門」が放送されていることを、視聴者は番組表を調べなくても知っている。定時定曜日編成は視聴者が少しの学習で、自分の見たい番組をいつ見ることができのかが分かる最適なプロモーションなのである。つまり低関与行動を取る視聴者行動において、周辺ルートによって情報処理が行われるというPetty ,Cacioppo

の精緻化見込みモデルの理にかなっていないといえよう。

一方、有料放送の編成は多くは月間のスポット編成である。映画番組が主体になる有料放送では、放送される番組タイトルが都度変わるため、放送枠を固定することが難しく、そのため定時定曜日編成ができない。

有料放送では購入当初の顧客は高関与であるが、時間の経過とともに低関与の状態に陥り、やがて離反される。したがって顧客を維持しようとするれば、低関与下でも学習するプロモーション方法を考えるか、低関与状態から高関与状態へ引き上げるプロモーションを取るか、いずれか、もしくは両方を選択する必要がある。

前者はテレビCMに代表される広告宣伝である。映像番組宣伝を放送して、それを見た顧客の記憶に残像として焼き付け、視聴意欲を高める学習効果を狙うものだ。ただし、現実としては他局の番組宣伝をいくらCMとはいえ、他局の番組宣伝を放映する民放放送局はないだろう。自社の放送枠で放送することはできるが、顧客の目にする機会は1社になるため減ることになる。

後者はインターネットの双方向機能を利用するものである。顧客から収集した情報から番組の嗜好を分析して、顧客個々を番組嗜好属性ごとにクラス分けを行う。そしてその嗜好に合った情報を定期的に顧客へ伝達する。低関与に陥った顧客は情報収集については受動的になるため、自ら積極的に求めようとしない。BスカイB型（離反顧客説得型）の顧客維持型マーケティングをWOWOWでも試験的に実行した2002年5月から2003年3月までの結果は約20%の顧客が離反を撤回している。その時の、説得のための材料は、これから放送される番組のタイトル紹介であった。このように全てではないが顧客にこれから放送される番組タイトルを紹介するだけで、約20%の離反が防げるのである。つまり顧客の嗜好に合った情報を定期的に顧客へ伝達するだけで、顧客離反の20%が防げるのであれば、これを顧客が離反する気持ちになる前に行へば、予め顧客離反を予防することが可能になる。

この予防対策を効果的に行うためには、前者の手法を交えることだ。つまり、顧客に伝える情報はできるだけ「動画」で行い、テキスト情報は避けるべきだ。テキスト情報は新聞雑誌メディアと同様、高関与な状態では有効であるが、低関与な状況下では効果は期待できない。個別に情報が送られても面倒な文章はあまり読まれることは無い。情報は「動画」で送るか、「動画」が見ることのできるサイトへ誘い込む方法を考えるべきである。

このような手法はインターネットの環境化で初めて可能になる。つまりITによる情報配信を、番組嗜好クラスターごとに区別して行う、そうしたプロモーションが有料放送事業では有効なのだ。

そして大切なのは離反危険顧客とロイヤル顧客に対する情報内容を区別する

ことだ。第 5 章で分析を試みた「購買関与モデル」で見ると、離反確率の低いロイヤル顧客には「番組への期待」について関連する情報を、離反確率の高い顧客には「番組への期待」と「料金の値頃感」について関連する情報を伝達することが効果的であるように思える。

こうしたことを踏まえ、インターネットを利用して、顧客個々に嗜好や属性に合ったカスタマイズされた情報を定期的に配信して、顧客の関与を高めるワン・ツー・ワン・プロモーションを実施することを提言したい。

#### 第 4 節 有料放送事業者支援ビジネスの起業の可能性

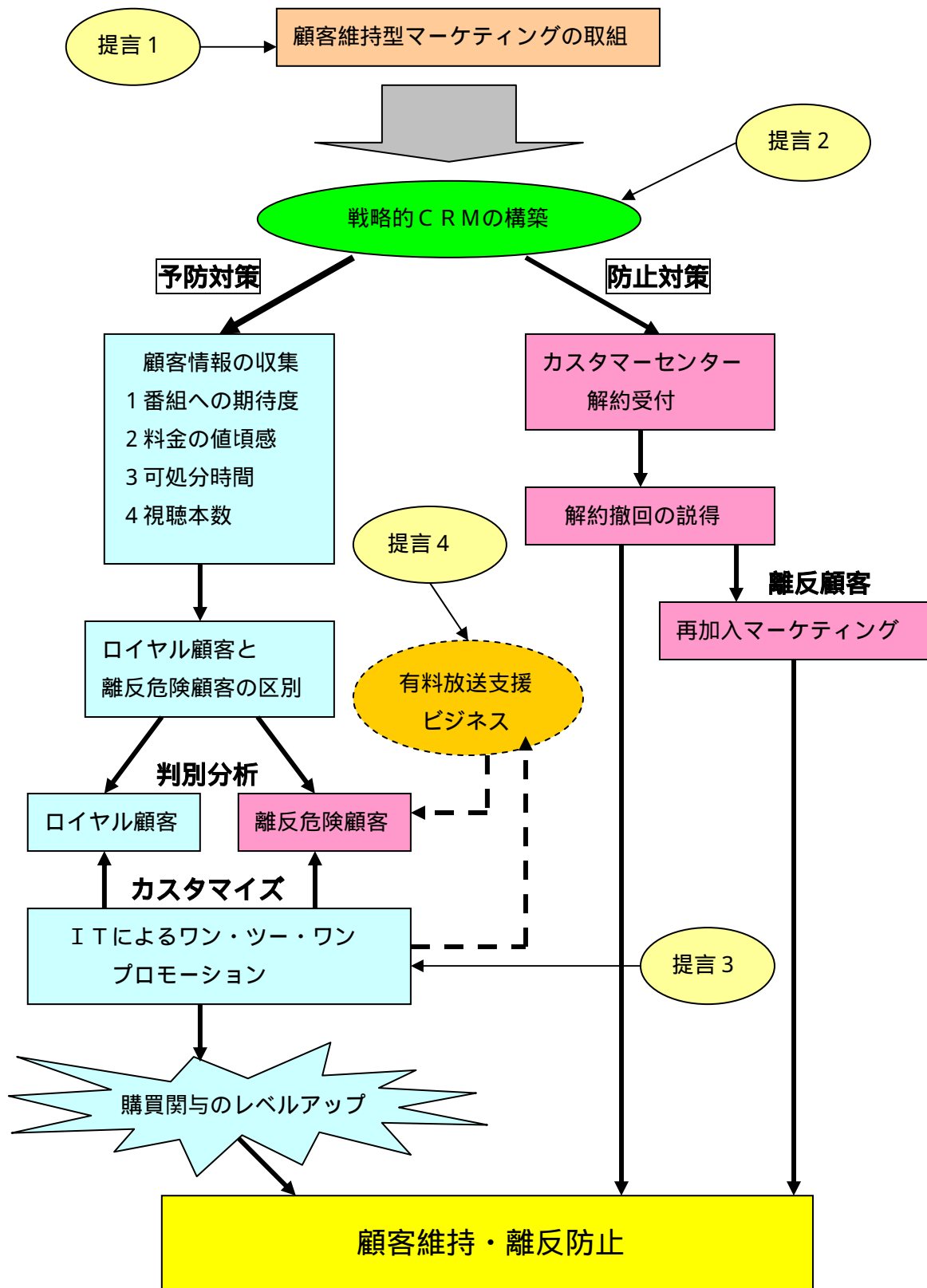
前節における IT によるワン・ツー・ワン・プロモーションが顧客離反の予防や防止に効果があるならば、この部門をスピン・アウトさせて、他の有料放送事業者からワン・ツー・ワン・プロモーションの部分を請け負い、自社の弱点克服対応スキルを収益確保の道に拡張することも考えることができる。

有料放送事業者はすべて競合社になるわけではない。インターネット配信事業者や専門放送事業者では、むしろ自社の不足する番組ジャンルを補強するコラボレート先になる可能性もある。したがって有料放送事業者の健全な発展に寄与する「有料放送事業者の支援ビジネス」は起業当初の事業者にとってプロモーションコストの低減に役立つはずである。

この有料放送事業者支援ビジネスのビジネスモデルは、ターゲット顧客の特定および、その顧客への購入案内と加入受付、課金サービス、番組情報の最適提供と各種調査サービスなどマーケティング・サービスの提供が主たる事業領域になっている。詳細は別添、起業ビジネス概要に置くが、このような専門事業者によるマーケティング施策がより効果的なパフォーマンスを招来する可能性は高い。そのような意味で有料放送事業者支援ビジネスの起業を提言する。

さて、これまでおこなってきた顧客維持型マーケティングの戦略的取り組みについての 4 つの提言を、フローに落とし込むと図 16 のとおりになる。

図 1 6 顧客維持型マーケティングの取り組みフローと4つの提言の関係



## 第 8 章 結論

本研究では、有料放送の顧客離反について、顧客のとり2つの行動研究からアプローチをしてきた。テレビ視聴者の行動研究からは、視聴者の「低関与性」について注目して、一般の広告放送の視聴者だけでなく、有料放送視聴者も低関与であることを証明した。有料放送の視聴者は本質的にテレビを見ることが好きであり、積極的である。そのためお金を支払ってでもテレビを見るという行動をとるのであるが、時間が経つにしたがって、本来の「低関与性」が現れ、番組を見なくなり、そのため費用に効用が見合わなくなり、やがて離反して行くという離反プロセスを明らかにした。

有料放送サービスを購入するという消費者の立場からの行動研究では、関与の役割について注目した。再購入に至る購買プロセスを説明するため、効用を意味する変数である「満足」と「利用継続意向」を独立変数とする、共分散構造分析による「モデル」化を試み、4つの関与因子（番組への期待、料金の値頃感、可処分時間、視聴本数）が「購買関与」を構成して、その「購買関与」が「態度」を形成して、「満足」や「利用継続意向」を規定して行くことを証明した。また、その過程で満足度と利用継続意向の間の相関関係が低いことを発見した。これは、顧客は満足しているのに離反するという矛盾を意味していることになる。

そのため、どのような要因が顧客を購入と離反に分けるのか、4関与因子を独立変数として判別分析を実行した。結果は、番組視聴をどれだけ経験したかをあらかず「視聴本数」がもっとも重みのある因子変数としてあらわれた。これは何が顧客を有料放送に引き付ける「価値」なのかを言い表している。

有料放送事業者が顧客維持を考える時の指標は「満足度」よりも、顧客が番組をどれだけ見たかという「視聴本数」つまり視聴経験であったのである。これは視聴率の高低を言っているのではない。顧客全体の視聴規模の比率や平均値では顧客維持の「指標」になりえない。なぜなら離反する、しないは、内的要因により離反する場合、個人の4関与因子により規定されるのであって、顧客個人の心理的变化に招来する問題であるからだ。

視聴本数を含めた4つの関与因子（個人の評価や経験）をもとに、判別分析を行って算出される顧客個人個人の離反危険確率を把握することによって、マーケティングのターゲットが特定され、初めて顧客維持のための施策を打つことができるのである。顧客維持型マーケティングがマス・プロモーションではなく、ワン・ツー・ワン・プロモーションの方が有効である所以である。

顧客維持型のマーケティングを実施して行く上で大切なことは、ターゲットの特定である。判別分析により算出された顧客離反危険率によって顧客を、離反から遠い「ロイヤル顧客」と近い「離反危険顧客」の二通りに区別して、内容の異なるプロモーションを番組嗜好の異なるクラスターごとに行うことが効

率的である。

このように顧客維持型マーケティングに取り組む時、顧客情報の取得と分析、そしてそれを実行たらしめるためのシステム化は必須である。不特定多数をターゲットとする新規獲得のためのマス・マーケティングは媒体費に投資をするが、ワン・ツー・ワン・マーケティングは情報化に投資することになる。

こうして、顧客個人個人の購買関与を高めて、離反の予防や防止につなげて行くのである。

新規顧客の獲得と顧客維持の関係をよく車の両輪にたとえることがある。しかしこれは本質的に誤った表現である。Lswoodの指摘するように、今日、顧客維持と新規獲得を分けて考えるようになったのは、販売と販売後にやってくるものを明確に区別するマーケティングの発展プロセスの責めに帰するものであって、それ以前は両者の関係は車の両輪の関係ではなく、不可分なものであったからだ。

また、リーバイの言うように顧客維持のマーケティングの目的は、顧客維持によって得た収益でもって新規顧客を獲得することにあるということであり、顧客を新たに獲得しようとする時、顧客維持によって得られる収益がなければ、新規獲得のための原資が得られないということ意味している。

車の両輪という表現であれば、それは決して交わることがないことになるが、顧客の新規獲得と既存顧客維持の関係は、その意味において一体化している関係なのだ。輪で例えるのであれば、むしろ「メビウスの輪」であると言えよう。そして、それであればこそ企業家の誰もが望む、収益の無限大化へと向かうのである。

有料放送の事業にはこれまで見てきたように宿命的に顧客の「低関与性」が付きまとう。したがって獲得した顧客は離反を前提に考えてケアをしなくてはならない。今後ますます参入の増加が見込まれるこの事業において、ゴーイング・コンサーンとしての企業体として、健全に成長していくためには顧客維持と新規獲得のマーケティング概念の発想を転換しなくてはならない。

## 参考・引用文献

1. R・E・レイデンバッハ、R・W・ゴーク、G・W・マッカラン(2002),『リピーターをつかむ経営』  
日経リサーチ訳 日本経済新聞社
2. 大村達弥(1997),「有料放送と視聴者の経済厚生」『有料放送市場の今後の展望』  
郵政省優勢研究所編 日本評論社
3. 黒川和美、小竹裕人(1997),「放送需要の考え方」『有料放送市場の今後の展望』  
郵政省優勢研究所編 日本評論社
4. ケキ・R・ポウト(1999),『実戦顧客ロイヤルティ戦略』三田昌弘訳 ダイヤモンド社
5. 清水聰(1999),『新しい消費者行動』千倉書房
6. テリ・G・ヴァヴラ(1994),『失われる顧客』中津久晴監修 平原英夫 伊達勝治訳 電通
7. 東京大学社会情報研究所編(1993),『多チャンネル化と視聴行動 日本・アメリカ・イギリス  
のCATV加入者の研究』東京大学出版
8. 中村清(1997),「広告放送・有料放送・公共放送」『有料放送市場の今後の展望』  
郵政省優勢研究所編 日本評論社
9. 生田目常義(2000),『新時代テレビビジネス 完成期の歩みと展望』新潮社
10. 西正(1997),『放送ビッグバン ソフトビジネス大競争時代の夜明け』日刊工業新聞社
11. 西正(2000),『e放送ビジネス最前線』PHP 研究所
12. 西正(2003),『テレビ局再編!メディアの黙示録 テレビネットワーク崩壊の予言』角川書店
13. パトリック・バーワイズ&A・エーレンバーグ(1991),『テレビ視聴の構造 多チャンネル時代の「受け手」像』  
田中義久/伊藤守/小林直毅訳 法政大学出版局
14. フレデリック・F・ライクフェルド(1997),「離反顧客分析からの学習」『ハーバード・ビジネス』  
1997年5月ダイヤモンド社
15. 本多正久(1993),『多変量解析の実際』産能大学出版部
16. 牧田徹雄(2002),「「テレビ視聴理論」研究50年史(その1)1950年代=「期待」と「おそれ」の間で」  
『放送研究と調査』2002年2月 NHK 放送文化研究所
17. 牧田徹雄(2002),「「テレビ視聴理論」研究50年史(その2)1960年代=「受け手」に生命を吹き込む」  
『放送研究と調査』2002年7月 NHK 放送文化研究所
18. 牧田徹雄(2002),「「テレビ視聴理論」研究50年史(その3)1970年代=「情報化」の進行に対応して」  
『放送研究と調査』2002年11月 NHK 放送文化研究所
19. 牧田徹雄(2002),「「テレビ視聴理論」研究50年史(完結編)1980・1990年代=マクロとミクロの両面から」  
『放送研究と調査』2003年2月 NHK 放送文化研究所



20. 梅棹忠夫(1963),「情報産業論ーきたるべき外胚葉産業時代の夜明け」『放送朝日』第104号,  
1963年1月 朝日放送
21. マーシャル・マクルーハン(1967),『人間拡張の原理ーメディアの理解』後藤和彦、高儀進訳  
竹内書店
22. Barwise, P & Ehrenberg, A(1988)“TELEVISION AND ITS AUDIENCE” SAGE Publications
23. Bhole, K. R(1996)“BEYOND CUSTOMER SATISFACTION TO CUSTOMER LOYALTY  
The Key to Greater Profitability” AMACOM
24. Johnes, T and Sasser Jr, W(1995)‘Why Satisfied Customers Defect’,  
HBR November - Deember
25. Karny, J. K and Chapman, D(1991)“Keep Customers For LiFe” AMACOM
26. Kotler, P Jain, D. C and Maesincee, S(2001)“Marketing Moves”  
Harvard Business School Press
27. Krugman, H. E(1965)‘The Impact of Television Advertising : Learning without Involvement’,  
Public opinion Quarterly, 30: 349-356
28. Krugman, H. E(1971)‘Brain Wave Measures of media Involvement’,  
Journal of Advertising Research, 11(1)(February)3-9
29. Krugman, H. E(1980)‘Sustained Viewing of Terevision’, *Journal of Advertising Research*,  
20(3):65-68
30. Levitt, T(1983)“The Marketing Imagination”, NewYork, The Free Press P6
31. Liswood, L(1990)“Serving Them Right”, NewYork, Harper Business, P14-15
32. Reichheld, F and Sasser Jr, W(1990)‘Zero Defecions:Quality Comes to Searvices’,  
HBR September - October
33. Reichheld, F and Teal, T(1996)“The Royalty Effect:The Hidden Force Behind Growth,  
Profits, and Lasting Value”, HBS Press, March
34. Reidenbach, R. E Goeke, R. W and McClung, G. W(2002) “DOMINATING MARKETS WITH  
VALUE:Advancesi in Customer Value Manegement”

## 謝辞

早いもので高知工科大学大学院の起業家コース博士課程後期の門を叩いて3年が経ちました。このたび博士後期課程を無事修了する運びとなり、ご指導いただきました主査の富澤治教授、副査の馬場敬三教授、同じく副査をお引き受けくださった大阪府立大学大学院の荒木長照教授、そして経済産業省からご出向されていた宮沢和男教授の各先生方には本当に感謝申し上げる次第です。

本研究のテーマである「顧客離反」については、96年4月に顧客サービス課長として、WOWOW顧客の解約問題に取り組んだことが始まりで、現在も実務において担当している領域です。この間、全社プロジェクトで解約問題に取り組み、事務局を務め、英国や仏国の有料放送事業者を訪れ、各社のリテンション・マーケティングについて調査・研究に従事し、カスタマーセンターのマーケティング推進部長や営業本部の調査部長として顧客関連の調査を進めて参りました。そしてこれらの活動を通じて得た知見を今回、体系的に博士論文としてまとめることができました。

ただ実務的には顧客離反の問題は解決したわけではなく、今後も引き続き取り組まなければならない問題であります。むしろ顧客離反のメカニズムについては、ある程度解明した分けでありますから、これからは理論を実務に生かして行くことが責務であると思っております。

21世紀のマーケティングは高度な専門知識が必要なIT、インフォメーション・テクノロジーが主役となります。本研究の成果を実務に役立てることがお世話になった方々への恩返しであると考え、学位を得たことを今後の活動への励みとしたいと思います。

最後に前高知工科大学副学長、水野博之博士、佐久間昇二WOWOW会長、起業家コース長の加納剛太教授、そして職場の皆様に深く感謝申し上げ、筆を置くことといたします。

2003年12月26日  
百草山荘にて