

ファンドマネージャーの眼

ファンドマネージャー独自の視点で市況を分析



『結局最後は観察力』

2017年10月27日

運用部

先日、近所の家電量販店で数百円の乾電池をクレジットカードで支払いした際のこと。店員に、

「お支払回数はいかがいたしましょう？」

と聞かれました。

近所のドラッグストアで2ℓの麦茶を購入したときのこと。店員に、

「重いと思うので、袋は二重にしましょうか？」

と聞かれました。

両方とも顧客の意向を確認する問いかけではありますが、受け取る側の心象は全く異なります。家電量販店のケースは、数百円の商品に対して分割払いを選ぶはずもなく、マニュアル通りの対応に不快感が募る一方で、二つ目のドラッグストアの場合は、こちらへの配慮が感じられ、好感が持てました。

最近では、AI（人工知能）の発達により、人間の仕事が奪われるのではないかと心配する声が聞かれます。ただ、マニュアルを実行するだけの仕事はAIに置き換わることはあっても、顧客の置かれる状況や立場を考慮した上での対応力を求められる仕事は、テクノロジーがどんなに進化しようと、人間から奪うことは難しいと思われま

そこで、「イノベーションのジレンマ」で有名なクリステンセン教授の著書「ジョブ理論」のミルクシェイクの事例を取り上げたいと思います。ある企業が自社のミルクシェイクの売上げを伸ばすための様々な戦略を考えました。顧客の年齢、性別、来店時間帯等を事細かに分析すると同時に、購入客に対しては、値段を安くした方が良いのか、容量を増やすのが良いのか、味を濃くするのが良いのか、どのように改善すれば、もっと買うようになるのか質問を投げかけました。回答者のフィードバックに基づき、最も多い潜在的顧客層を満足させる改善策を何度か打ち出しますが、思うように売上げは伸びませんでした。そこで、教授を含めた調査チ

<本資料に関してご留意いただきたい事項>

■本資料は、あくまで情報提供を目的としたものであり、一部主観及び意見が含まれています。最終的な投資判断は、ご自身の判断でなさるようお願いいたします。また、ファンドマネージャー等の実際の運用等に何ら制限を加えるものではありません。■本資料は、当社が信頼できると判断した情報を基に作成しておりますが、その正確性・完全性を保証するものではありません。■投資信託の取得の申込みに当たっては、投資信託説明書（交付目論見書）をお渡ししますので必ず内容をご確認のうえ、投資判断はお客様ご自身で行っていただきますようお願いいたします。

ームは、ミルクシェイクを購入する人達が、「どんなジョブ（用事、仕事）を片付けるために、ミルクシェイクを“雇用”させたのか」に注目し、朝の早い時間に一人で買う顧客に対して「ミルクシェイクでなければ、ほかに何をかうつもりか」と尋ねると、このような答えが返ってきました。

「通勤に向かう長時間の運転には、ちびちび飲めるミルクシェイクが好都合。ドーナッツは手がベタベタになるし、他のチョコレート菓子はあつという間に食べ終わっちゃう。いろいろ試したけど、ミルクシェイクに変わるものは見つからないね。」

ところが、夕方になると状況は一変します。子どもたちに良い顔を見せたい父親が、ミルクシェイクを大量に買うのです。

ミルクシェイクを買うという結果は同じでも、動機が異なれば、解決策も違ってきます。朝の通勤者には長時間でも味が飽きない工夫を施すことが、夕方に訪れる父親には子どもたちに人気のあるキャラクターが描かれた容器で提供することが、売上げアップの可能性を高めるでしょう。顧客の属性をどんなに細かく分類しても、分類しただけの解決策では、顧客が抱える課題を何一つ満たすことができないのです。

AI は大量のデータからパターンや相関を見つけるのは得意です。ただ、先ほどのミルクシェイクの事例のように、人間が同じ場合でも状況によって購入する動機が異なる点を、データ分析によって発見するのは容易ではありません。なぜなら、動機は無意識に近い感情によってもたらされており、本人ですら気づいていない場合が多いからです。

結局のところ、どの分野においても、最後は人々の感情や置かれた状況等も考慮できる「観察力」の高い人材が重宝される構図は変わらないでしょう。食料品飲料企業大手のネスレ日本は、受験シーズンになるとチョコレート菓子「キットカット」の九州での売上げが急増することを2001年に発見しました。その理由を調査すると、九州では語呂合わせの「きっと勝つ」の方言で「きっと勝とお」として縁起を担いで購入されていることが判明しました。このような発見があると、キットカットを受験生の応援アイテムとして大々的に宣伝したくもなりますが、ネスレ日本はそのような戦略を取りませんでした。と言うのも、この方法だと受験生のストレスを高め、むしろ逆効果になる可能性があったからです。そこで、ネスレ日本は、新聞のコラム記事への掲載やホテルでのプレゼント等により口コミで受験生に広まるような戦略を打ち出しました。その結果、今ではキットカットは全国の受験生の定番アイテムとして広く認知されるようになっています。

キットカット受験生応援商品



(出所 ネスレ日本)

<本資料に関してご留意いただきたい事項>

■本資料は、あくまで情報提供を目的としたものであり、一部主観及び意見が含まれています。最終的な投資判断は、ご自身の判断でなさるようお願いいたします。また、ファンドマネージャー等の実際の運用等に何ら制限を加えるものではありません。■本資料は、当社が信頼できると判断した情報を基に作成しておりますが、その正確性・完全性を保証するものではありません。■投資信託の取得の申込みに当たっては、投資信託説明書（交付目論見書）をお渡ししますので必ず内容をご確認のうえ、投資判断はお客様ご自身で行っていただきますようお願いいたします。

最後に弊社の観察力自慢を一つ。先日、大手企業の不祥事が判明し、その企業の株価は急落しました。多くの投資家が損失を被る中、弊社の日本株のアクティブ運用グループは、この銘柄を保有していませんでした。その理由を日本株のファンドマネージャーに尋ねると、こう返答がありました。

「そういう風土がある会社だから業績が良くても買わないことにしている」

どんなに AI が企業業績を詳細に分析できたとしても、そこで働く人たちの感情の集合である企業の風土や文化まで把握することは困難でしょう。AI の勢力が拡大する中でも、プロの観察力は今も現場で活かされています。

＜本資料に関してご留意いただきたい事項＞

■本資料は、あくまで情報提供を目的としたものであり、一部主観及び意見が含まれています。最終的な投資判断は、ご自身の判断でなさるようお願いいたします。また、ファンドマネージャー等の実際の運用等に何ら制限を加えるものではありません。■本資料は、当社が信頼できると判断した情報を基に作成しておりますが、その正確性・完全性を保証するものではありません。■投資信託の取得の申込みに当たっては、投資信託説明書（交付目論見書）をお渡ししますので必ず内容をご確認のうえ、投資判断はお客様ご自身で行っていただきますようお願いいたします。