

スイッチング・コストの削減による プロモーション効果 ——インセンティブ増加との比較——

八 島 明 朗

1. はじめに

スイッチング・コストとは「ある供給業者の製品から別の業者の製品に変えるとき、買い手に一時的に発生するコスト」(Porter 1980)などと定義される。近年は同一の意味で「スイッチング・バリア」が使用される事もある⁽¹⁾。スイッチング・コストは、顧客の行動的ロイヤルティを確保する要因として捉えられ、継続的な契約関係を前提としたサービスを対象として、いわゆる「囲い込み」の手段として主に研究されてきた。実務においても囲い込みは近年大きな注目を集めており、囲い込みの主要な手段の一つであるポイントカードは多くの企業によって発行されている⁽²⁾。

先行研究においても、スイッチング・コストは行動的ロイヤルティを促進する要因として囲い込みをする側の立場に立って関心を持たれてきた。一方で、ブランド・スイッチにおけるスイッチング・コストの役割についてはこれまで

(1) 本研究では基本的に「スイッチング・コスト」を使用するが、先行研究に関しては文献の記述に従った。

(2) インテージ社の調査(2010)によれば日本人のビジネスパーソンは1人あたり4.9枚のポイントカードを所有している。

の研究において考慮されることは少なかった（八島 2009）。囲い込みを突破する目的を持った顧客獲得の立場に立った場合において、スイッチング・コストの影響は注目されているとは言い難いのである。実務に目を向けても、顧客獲得プロモーションにおいて主に使用されるのはインセンティブを与えることが多い。例えば、携帯電話やインターネット・プロバイダーなどでは、新規契約や乗り換えに際してキャッシュバックと称し、インセンティブとして数万円の現金を消費者に支払う事も珍しくない。ところが、このような産業においてもスイッチング・コストが考慮されたプロモーションを実施することは相対的に極めて少ない。

このように、顧客獲得におけるスイッチング・コストの影響について検証する必要があると考えられる。そこで、本研究ではスイッチング・コストを増減させた場合に消費者のブランド・スイッチの意向がどのように変化するかを実証実験によって明らかにしたい。特に、本研究ではより一般的なプロモーション手段であるインセンティブと比較を実施し、同じ予算を投じた場合にスイッチング・コストの削減とインセンティブの増加のどちらのプロモーションが効果的であるか、という視点に立って比較検証を行っていく。

2. 先行研究

スイッチング・コストに関する研究は様々な分野において多くの研究が行われている。ここではその中でもブランド・スイッチとスイッチング・コストの関係について言及がある研究を主に取り上げる。

2.1 スイッチング・コストに関する研究

前述の通りスイッチング・コストに関する研究は顧客維持（customer retention）が関心の中心である。近年の実証研究では、スイッチング・コストと満足などがロイヤルティ、顧客維持、再購買意図の要因となっている、と

規定したモデルを検討する事が多い。また、スイッチング・コストに含まれるコストは心理的なコストや金銭的なコストなど様々なコストが提案され、検討されている。スイッチング・コストに含まれる要素は製品・サービスによって異なると考えるのが自然ではあるが、主に「金銭的なコスト」、「労力的なコスト」、「心理的なコスト」について設定される事が多い⁽³⁾。消費者がこれらのスイッチング・コストをどの程度知覚しているかを計測した上で、顧客維持へのスイッチング・コストの影響力を顧客満足と比較して検証している研究が多い。

このような顧客維持へのスイッチング・コストの影響力を検証した代表的な研究の一つが Jones et al. (2000) である。彼らは、銀行と男女のヘアーサロンを対象として、満足とスイッチング・バリアが消費者の再購買意図 (repurchase intention) に対して与える影響について検証した⁽⁴⁾。その結果、満足度の再購買意図に対する影響力は、高いスイッチング・バリアが知覚されている場合は弱まる事が指摘された。さらに、満足度が高い場合はスイッチング・バリアの再購買意図に対する影響力が弱くなり、逆に満足度が低い場合はスイッチング・バリアの再購買意図に対する影響力は顕著になるとした。

その後の多くのスイッチング・コスト (バリア) 研究では、この Jones et al. (2000) に基づいて顧客維持に影響を与える要因について検討している。スイッチング・コストとロイヤルティに関する研究の中で顧客獲得に関係する要素としては他のブランドの魅力である「代替案の魅力」(attractiveness of alternatives) を、モデルに含む研究が一部に存在している。Patterson et al. (2004) は、Jones et al. (2000) を参考にしたロイヤルティのモデルを構築し、その中に「代替案の魅力」を採用している。「代替案の魅力」が知覚され

(3) この分類は Burnham et. al (2003) によるが文献によって分類方法は異なる。

(4) 彼らの研究では「スイッチング・バリア」を上位概念として、スイッチング・バリアの下位概念として「知覚スイッチング・コスト」「代替案の魅力」「人的関係」を設定している。

るほど、ロイヤルティは下がる傾向にある事を指摘している。また、携帯電話を調査した Kim et. al (2004) による研究や、金融サービスを調査した Sherma and Patterson (2000) および Calgate and Lang (2001) などにおいても「代替案の魅力」とロイヤルティの関係は検証されている⁽⁵⁾。しかしながら、これらの研究における「代替案の魅力」は「代替案の魅力を感じている」といった心理尺度によって計測されている点には注意が必要である。つまり「魅力的な代替案の存在を知覚しているかどうか」という点を評価しているにすぎないのである。そのため、代替案の魅力の高低がロイヤルティに与える影響はほとんど関心を払われていない。

数少ないブランド・スイッチを扱ったスイッチング・コスト研究には酒井(2009)が挙げられる。この研究では美容院を対象に経時的にスイッチング・バリアやロイヤルティ、リレーショナルベネフィットの変化を検討している。その中で、新規顧客は「サービス・エンカウンター」の失敗が、既存顧客は「コア・サービスの失敗」が、スイッチに強く影響していることを指摘している。これは、Hirschman (1970) を代表とした顧客離脱の研究に影響を受けた見解であると推測される。Hirschman (1970) は交換関係において問題が起こった場合に、顧客には「離脱」「苦情」「ロイヤル」の三つの選択肢があり、これらの要因として「満足」「代替案」「コスト」があることを指摘している。酒井(2009)や、顧客離脱に関する研究においては、離脱の原因をサービス提供者の側にある状況を設定し、その反応を検証する研究が多い。その場合、他のスイッチング・コスト研究と同様、他ブランドの状態や魅力は考慮されない⁽⁶⁾。

(5) ただし、実際に代替案の魅力がロイヤルティに影響を与えているかどうか、に関しては研究によって見解が分かれる。

(6) 研究の手法が「サービス提供者が問題を起こした場合にどのように消費者が反応するか」というシナリオ型であるためである。

2.2 応用ミクロ経済学における研究

産業組織論、応用ミクロ経済学の分野でも、スイッチング・コストは比較的多く研究されている。これらの研究では、数理モデルを構築して、先行者の優位性の源泉としてスイッチング・コストを説明している。この分野の研究ではブランド・スイッチも考慮に入れているものの、関心の中心は基本的にスイッチング・コストが存在する市場全体の状態である。また、この分野で規定する「スイッチング・コスト」の範囲は狭く、心理的なコストを指している。

モデルによる研究は Schmalensee (1982) によるモデルと、それに基づいてスイッチング・コストを説明している Klemperer (1987および1995) による研究が代表的である⁽⁷⁾。Schmalensee (1982) のモデルは、購買行動を第1期と第2期に分け、第1期に購入したブランドと、第1期に購入しなかったブランドの需要関数を比べる事によって価格戦略を説明したモデルである。第2期において、消費者は購入したブランドの品質を予想できる一方で、購入しなかったブランドの品質は予想できない。そのため、消費者は第1期で購入せず、第2期で初めて購入するブランドを評価する際、一定の確率で不良品が含まれると予想する。この不良品の予想がスイッチング・コストと捉えられる⁽⁸⁾。そして、その結果、品質が不確実なブランドはその不確実と感ずる確率の分だけ価格が安くないと品質が同じブランドと同数を販売することが出来ない。

さらに Klemperer (1987) は、この Schmalensee (1982) によるモデルに基づいたうえで、価格と数量の関係にスイッチング・コストを加えたモデルによって参入障壁を説明している。このモデルでは第1期目に購入された既存ブランドと、第2期に参入する新規ブランドの第2期目の需要曲線を比較している。その結果、スイッチング・コストが発生するため、新規参入ブランドは既存ブランドと同じ量を販売するためにはスイッチング・コストの分だけ安い価

(7) ここでの説明は小田切 (2001) も参照した。

(8) ただし、Schmalensee (1982) は「スイッチング・コストという言葉は使用していない。

格が必要である，という事が示されている。

近年も数理モデルによる研究は存在しており，例えば安田（2010）は，電子マネーとポイントカードを対象として，ゲーム理論を使い，ポイントカードの囲い込みの効果を説明している。

この分野の研究では競争相手の魅力を考慮しスイッチング・コストの役割を説明しており，スイッチング・コストが高いほど，新規参入ブランドはより安い価格が必要である点が説明されている。しかしながら，スイッチング・コストが現実にとどのくらいの優位性をもたらすか，という点に関心が払われているとは言い難い。

2.3 その他の分野の研究

低関与な製品，サービスにおけるブランド・スイッチは，バラエティ・シーキングに関する研究の一部においてスイッチング・コストや類似の概念が取り入れられている。例えば Hoyer and Rigway（1984）はバラエティ・シーキングの規定要因の一つとしてスイッチング・コストを位置づけている。加えて，近年，顧客の購買履歴を使用した研究が盛んに行われており，それらの研究の中ではプロモーションとブランド・スイッチの関係を検証するなど，スイッチング・コストに近い概念を考慮する研究が存在する。例えば鶴見（2005）は，インスタントコーヒーを対象にプロモーション効果とバラエティ・シーキングの関係を検討している。その中で，リピート購買されるブランドでは利得よりも損失が購買の要因として大きなインパクトを与えている一方で，スイッチ購買ブランドでは，消費者は利得に敏感であり，損失には鈍感であったとしている。

また，「スイッチング・コスト」ではないが，Lewis（2006）の研究では，通信販売における顧客獲得とリピート購買の要因を実験的に検討しており，その中で「コスト」の削減として配送料を操作した検討がなされている。研究の結果，配送料を下げる事は顧客獲得に大きな効果があることが示されている。

このような研究で注意が必要なのは、継続的な取引関係が想定されていないことや、複数のブランドを利用可能な状態であることが多く、どちらかというところスイッチング・コスト自体があまり存在しない市場を対象としていることである。そのため、魅力の程度の変化がスイッチにおいて影響があると断言できるとは言い難い。

2.4 先行研究における課題

これまでのスイッチング・コストに関する多くの研究から、スイッチング・コストが行動的ロイヤリティに影響を与えることは強く示唆される。一方で、先行研究を見る限り、「顧客獲得」の視点に関心が置かれていないことは明白であると考えられる。近年のリレーションシップ・マーケティングにおける研究は顧客維持の代替案の状態はほとんど考慮されていない。加えて、代替案の状態やスイッチング・コストが変化した場合において消費者の反応がどのように変化するか、といった検証も不足していると考えられる。産業組織論研究においては、スイッチング・コストによってより先行者が有利な状況が説明されているものの、実際にスイッチング・コストの影響がどのくらいかは不明瞭である。

現実においても、多くの企業が囲い込みを実施する方向にあり、例えば携帯電話市場ではスイッチング・コストは上昇傾向にある⁽⁹⁾。その代償として、囲い込みを突破し顧客を獲得することはより困難になりつつある。そのためスイッチング・コストが高い市場において、顧客を獲得するためのプロモーションについて研究することは意義があると考えられる。加えて、前述の通りこのような市場において現在、スイッチング・コストを削減したプロモーションが行われることは極めて少ない。そこで、本研究ではスイッチング・コストを削

(9) 各社とも2007年頃より実施された割引プランの適用条件として、2年契約を条件とし、さらに1万円程度の違約金を課す事が多い。

減した場合の影響について、インセンティブと対比する形で検証したい。

3. 仮説

前述の通り、スイッチング・コストがプロモーションの効果にどのように影響を与えるか、といった点は先行研究が少ないため、プロスペクト理論など、既存理論を適用した仮説を構築した。

3.1 仮説1：スイッチング・コストとインセンティブの効果

消費者にとって、利益がより大きければより評価が高まり、プロモーションの効果が大きくなることは自明であると考えられる。そこで、確認のため、仮説1として、スイッチング・コストを削減した場合と、インセンティブを増加した場合、それぞれについて、プロモーションの効果が高まるという仮説を構築した⁽¹⁰⁾。

仮説1-1：スイッチング・コストが減少すると、消費者の評価は高まる。

仮説1-2：インセンティブが上昇すると、消費者の評価は高まる。

3.2 仮説2：スイッチング・コスト削減とインセンティブ増加の比較

本研究の最も重要な目的はスイッチング・コストを削減した場合と、インセンティブを増加させた場合に、どちらの効果が大きいか、という比較をすることである。

本来であれば、スイッチング・コストの削減とインセンティブの増加が同じ金額であれば同じプロモーション効果が発生するはずである。ところが、プロスペクト理論（Kahneman and Tversky 1979など）に依拠して考えれば、イ

(10) この仮説で検討するのは、スイッチング・コストあるいはインセンティブ、単独の効果である。

インセンティブ増加よりも、スイッチング・コスト削減の方がより効果が大きくなると考えられる。これは、プロスペクト理論によって示唆される損失回避の傾向により、同じ金額であれば利得よりも損失に対して大きく反応するためであると考えられるからである。加えて、金銭的なコストではないが、Gerpott et al. (2001) は、携帯電話番号ポータビリティ制度に対する反応を調査した結果、スイッチング・コストを減少させる要因である番号ポータビリティ制度の導入が、顧客の移動を促す上で重要な要因となっている事を指摘している。

以上より、スイッチング・コストの方がインセンティブよりも効果が高いという仮説を構築した。

仮説2：同じ金額で比較した場合、スイッチング・コスト削減の方が、インセンティブ増加よりも消費者の評価は大きい、

3.3 仮説3：0円の効果の確認

価格を「0円」、「無料」とすることは魅力的であり、効果があると一般に信じられている。しかし、研究は意外に少ない。研究が少ないことについて、Anderson (2009) は、金銭の領域に存在しなかったため、伝統的経済学はほとんど語って来なかった、と指摘している。近年の研究では、Shampanier et al. (2007) などがある。彼らは違う価格帯の二つの商品のうち一つを選ばせる実験を実施した。その際、同時に同じ金額の値下げを提示し片方が0円となった場合、0円になった商品がそれまでの傾向とは異なり、集中的に選ばれるようになる、という点を明らかにした。このように「0円」「無料」に大きな効果があることは、Ariely (2008) や、Anderson (2009) 等によっても指摘されている。前述の通り、スイッチング・コストを考慮する製品、サービスは継続的な契約が前提となる事が多い。そして、そのような製品は誘因として初期費用を削減し0円やそれに近い価格を提示してプロモーションとすることがし

ばしばみられる。そこで、スイッチング・コストが0円になった場合についても検証を行いたい。加えて、本研究では、0円という絶対値の効果と、プロモーションの効果を区別することも目的として、本仮説を設定した。

仮説3：同じ金額のスイッチング・コスト削減を実施した場合において、スイッチング・コストが0円ならばより効果が大きい

4. 実験と調査の概要

本研究では上述の仮説を検証するために、質問紙によって仮想のプロモーション案を提示しそれを評価してもらう、という質問紙実験の手法によって検証することとした。データの収集は、マクロミル社のパネルを使ったインターネット調査によって行った。

4.1 対象とする製品について

本研究では携帯電話を対象製品とすることとした。これは、ほぼすべての消費者に普及していることと、仮説にあったスイッチング・コストとインセンティブを設定しやすかったためである。また、スイッチング・コストの研究において、携帯電話は比較的多く研究されておりドイツ (Gerpott et al. 2001)、韓国 (Kim et al. 2004, Lee et al. 2006)、台湾 (Hu et al. 2006) など多くの国において見受けられることも理由のひとつである。

4.2 プロモーション変数について

本研究では「スイッチング・コスト」として「契約・変更手数料」を設定し、「インセンティブ」として「キャッシュバック」を設定した。これは、どちらも携帯電話の販売現場ではスイッチング・コスト、インセンティブとして自然

な変数であると考えられるためである。

4.3 調査対象者について

アンケートは、関東および関西在住の20代から50代の男女618名に対して行った。さらに、事前にスクリーニング調査を行い、「1年以内に携帯電話会社を、MNP⁽¹¹⁾（番号ポータビリティ）制度を使用して変更したいと思っている」で人を集めて実施した。「1年以内」で設定したのは、変更を検討していない人と検討している人で結果が違う可能性があることが考えられるためである。また、「MNP制度を使用する予定の人」を抽出したのは、スイッチング・コストの状態をできるだけ統一するためである。なぜなら、MNPの利用の有無によって、利用手数料⁽¹²⁾という金銭的なスイッチング・コストや番号を知らせる労力といった非金銭的なスイッチング・ソフトが変化する事が予想されるためである。

4.4 実験の方法

実験では、携帯電話会社を変更する場面を想像してもらった上で、架空のプロモーション案を提示し、それに対する評価を9点尺度リカート法で評価してもらう形式で行った。異なるプランに対する評価の違いを被験者間比較で実施できるように回答者を六つのグループに分割して調査を行った。実験におけるプロモーションの提示は以下の図1の通り行った。

4.4.1 実験の順序

本研究では、多角的に仮説を検証するため、プランを2段階に分けて提示し

(11) MNP（番号ポータビリティ）制度とは、電話番号を変更せずに携帯電話会社を変更できるサービスである。

(12) 現在日本では、番号ポータビリティを使用すると、5,000円程度の手数料が発生する

機種代金	0 円
キャッシュバック	15,000 円
契約, 変更手数料	10,000 円
電話番号	継続できる

<質問文>

現在、あなたが契約したいと思っている電話会社が、あなたが購入したい電話機を対象として入会キャンペーンを大々的に実施しています。それが上記の内容です。あなたにとって契約したくなるかどうか、評価してください。

図1 実験で提示したプランの例

ている。これは一つのプランの評価だけでは、消費者が期待するプロモーションに結果によって左右されてしまう可能性があるためである。

そこで、本研究では最初に共通のプランである「初期値プラン」を提示して、そこから、プロモーション変数を変化させた「プロモーションプラン」をグループごとに提示することにした。そして、主にプロモーションプランによって、プロモーションの効果を実験者間比較によって分析することにした。プロモーションプランは初期値と比較して

プランA：手数料（スイッチング・コスト）を10,000円削減

プランB：キャッシュバック（インセンティブ）を10,000円増加

プランC：手数料を5,000円削減し、キャッシュバックを5,000円増加

という3種類のプランを設定した。プロモーションプランは全て、スイッチング・コストの削減金額とインセンティブの増加金額を合算すると回答者にとって利益になるように設定されており、初期値プランでは5,000円、プロモーションプランでは15,000円の利益になる。

表1 実験の手順

- (1) 初期値となるプランを提示（全員同じプラン）
- (2) 初期値と比較して、10,000円利益が大きいプランを提示
（3グループに分け、それぞれスイッチング・コスト、インセンティブが異なる）

そして、プロモーションプランは初期値プランよりも必ず合計10,000円大きい利益を得られるように設計されている。つまり、被験者にとってどのプランでも利益は同じであるが、その内容が異なっているのである。そのため、合理的に計算する限りプロモーションプランは3プランとも同じ評価となるはずである。

加えて、仮説2および3において被験者間比較を実施することと実験の精度を向上させるため、プランXABCからそれぞれ手数料とキャッシュバックを5,000円ずつ増やした⁽¹³⁾プランX'A'B'C'を作り二重に実験を行った⁽¹⁴⁾。その結果、回答者のグループ数は $2 \times 3 = 6$ グループとなった。

4.4.2 プロモーション変数の設計

本研究では、プロモーション変数であるスイッチング・コストとインセンティブを現実に近い金額で設定するようにした。初期値プランであるプランXおよびプランX'では、以下の表2のようにになっている。つまり、プランXでは、15,000円を受け取り、10,000円を支出する。一方でプランX'では、20,000円を受け取り、15,000円を支払う。そのため、結果として両者は差し引きで5,000円の利益を得るようになっている。

初期値となるプランXとX'は表2のように設定した。

プロモーションプランABCおよびA'B'C'は前述の通りプランXおよびプ

(13) スwitching・コストとインセンティブを計算した数値は、XとX'は5,000円、ABCおよびA'B'C'では15,000円と同額である。

(14) スwitching・コスト、インセンティブの絶対値は変わっているものの、プランX'およびプランA'B'C'の相対的關係は、プランXおよびプランABCと同様である。

表2 初期値プラン

	契約, 変更手数料 (スイッチング・コスト)	キャッシュバック (インセンティブ)
プラン X	10,000円	15,000円
プラン X'	15,000円	20,000円

プラン X' よりも必ず10,000円の利益が出るように設計した。しかしプロモーションの内容はプランごとに異なり5,000円刻みでスイッチング・コストとインセンティブを増減させた。増減させたプロモーションプランの内容は以下の表3の通りである。

表3 プロモーションプラン

初期値 X のグループ

	契約, 変更手数料 (スイッチング・コスト)	キャッシュバック (インセンティブ)
プラン X (初期値)	10,000円	15,000円
プラン A	0円 (10,000)	15,000円 (±0)
プラン B	10,000円 (±0)	25,000円 (10,000)
プラン C	5,000円 (5000)	20,000円 (5000)

初期値 X' のグループ

	契約, 変更手数料 (スイッチング・コスト)	キャッシュバック (インセンティブ)
プラン X' (初期値)	15,000円	20,000円
プラン A'	5,000円 (10,000)	20,000円 (±0)
プラン B'	15,000円 (±0)	30,000円 (10,000)
プラン C'	10,000円 (5000)	25,000円 (5000)

全てのプランの関係を図示すると、以下の図2のようになる。

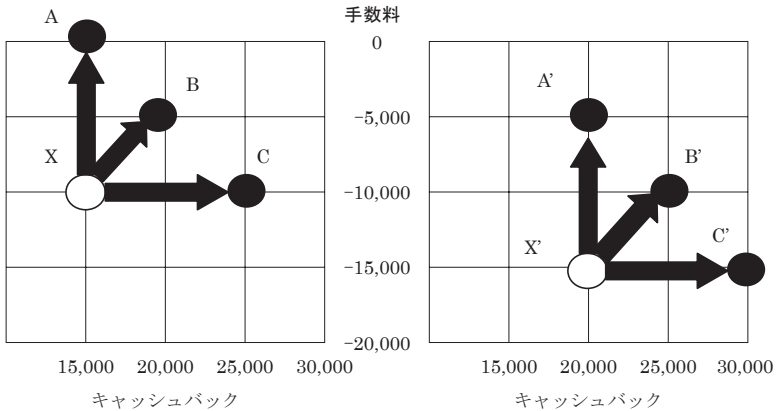


図2 実験イメージ

5. 分析結果

データの収集は前述の通り、マクロミル社のパネルを使ったインターネット調査によって実施した。分析に際しては、明らかに矛盾する回答や、全て同じ回答をしたデータは排除した。その結果の有効回答数は548名となった⁽¹⁵⁾。

また、本研究では、前述の通りグループを初期値プラン2グループ×プロモーションプラン3グループの計6グループに分割した。その際、本調査では年齢、職業を均等にはしなかった。しかし、各グループ間の回答傾向を確認した結果、有意な差異は見られなかったため、グループ間に大きな差異はないと考えられる。分析データにおける各グループの人数と、主なプランの平均値、人数は巻末資料を参照されたい。

5.1 仮説1の検証

仮説1では、スイッチング・コストの削減とインセンティブの増加によって、

(15) 本研究の中では特に使用していないが、現在使用中のブランドに対する満足と不満足度を尋ね、矛盾する回答をした者を除外した。

表4 仮説1の検証結果

初期値 X の場合

	プロモーション プランへの評価	プラン X への評価	N	T 値	P 値
プラン A (スイッチング・コスト)	8.04	6.84	95	-6.836	0.000
プラン B (インセンティブ)	7.19	6.54	90	-5.116	0.000

初期値がプラン X' の場合

	評価プロモーション プランへの評価	プラン X' への評価	N	T 値	P 値
プラン A' (スイッチング・コスト)	7.57	6.74	89	-5.999	0.000
プラン B' (インセンティブ)	7.05	6.75	92	-4.904	0.000

プランに対する評価が向上するか、という点を確認するために実施した。比較したプランは、スイッチング・コストの効果に関しては XA 間および X'A' 間の平均値の差を、インセンティブの効果に関しては XB 間および X'B' 間の平均値の差を、被験者内比較¹⁶⁾による t 検定で検証した。その結果、スイッチング・コストの削減(仮説1-1)、インセンティブの増加(仮説1-2)、ともに、1%水準で有意であった。この有意差は、初期値が違う二つのグループにおいて有意であった。以上より仮説1は両者ともに支持されたと考えられる(表4)。

5.2 仮説2の検証

仮説2では、同じ金額の予算をスイッチング・コスト削減とインセンティブ

¹⁶⁾ 表4にて掲出されているプラン X, X' の平均値は巻末資料の数値と異なっている。これは仮説1におけるデータは全体ではなく、X (X') の中で、A または B (A' または B') に回答したグループの X (X') の平均値であるためである。

増加に投じた場合に、プロモーション効果に差異があるかどうか、という点を検証した。分析は3段階の手続きで実施し、多角的に検証した。

5.2.1 初期値プラン間での比較

初期値 X と X' の間において差異がみられるかどうかを t 検定によって分析した。平均値自体は、スイッチング・コストが低い初期値プラン X に対する評価 (6.72) の方が、プラン X' に対する評価 (6.62) よりも高かったものの、t 検定の結果は有意にはならず ($t=0.597$, $p=0.551$)、差が発生しているとは統計的にはいえない結果であった。

5.2.2 プロモーションプラン間での比較 (分散分析)

次に、初期値プランからプロモーション変数を増加させたプラン ABC 間および A'B'C' 間について、分散分析を使用して全体の差異を検証し、さらに Tukey の多重比較の検定によって、それぞれのプラン間の差異を検証した。

その結果、ABC 間においては、1%水準で有意 ($F=6.117$, $p=0.003$) となった。一方で、多重比較の検定の結果は AB 間でのみ、1%水準で有意 ($p=0.002$) となったが、AC 間 ($p=0.127$)、BC 間 ($p=0.297$) では有意とならなかった。

一方で、初期値を変化させたプラン A'B'C' 間においては、分散分析の結果 10%水準でも有意とならなかった ($F=2.233$, $p=0.109$)。ただし、A'B' 間の多重比較の検定では、10%水準で有意 ($p=0.090$) となった。A'C' 間 ($p=0.444$)、B'C' 間 ($p=0.628$) においては有意とならなかった。

5.2.3 プロモーションプラン間での比較 (t 検定)

分散分析では完全に有意とはなかったものの、AB 間および A'B' 間において有意な差があることがわかったため、中間的なプランである C および C' を外し AB 間および A'B' 間について t 検定を実施した。

その結果、AB間では1%水準 ($t=3.577$, $p=0.000$) で有意となり、A'B'間では5%水準 ($t=2.074$, $p=0.039$) で有意となった。

以上の結果をまとめると、スイッチング・コストを削減した場合の方が、インセンティブを増加させた場合よりも総じて効果が高い傾向にあったといえるだろう。また、スイッチング・コストとインセンティブの間で効果に差が出るのは、増減額を10,000円にした場合で、5,000円の場合は有意な差は見られなかった。従って、仮説2は部分的に支持されたと考えられる。

5.3 仮説3の検証

0円の効果を確認するため、スイッチング・コストを初期値プランより10,000円削減しているプロモーションプランAとA'の評価の平均値の差をt検定で検定した。その結果、5%水準で有意となった ($t=2.109$, $p=0.036$)

以上から、仮説は支持され、0円にすることは大きな効果があると考えられる。

5.4 仮説のまとめ

全ての検定結果をまとめると表5のようになる。仮説2が部分的な支持ではあるが、統計的に有意とならなかった分析でも仮説と同じ傾向を示していることは特筆すべき点である。また、10,000円のトレードオフにおいてより差が発生するという事がわかった。

表5 仮説のまとめ

仮説1-1：スイッチング・コストの効果	支持
仮説1-2：インセンティブの効果	支持
仮説2：スイッチング・コスト>インセンティブ	部分的に支持
仮説3：0円の効果	支持

6. 考察と今後の展開

6.1 考察

本研究の結果から、部分的な支持となった仮説もあるものの、スイッチング・コストを削減するプロモーションを実施した方が、インセンティブを増加させるプロモーションよりも、効果が大きいことが実証された。また、この効果は、計算上は差異が発生するはずがない場合において有意な結果が見られた点も重要な示唆であると考えられる。

加えて、0円の場合において、より効果が大きいことも明らかになった。

スイッチング・コストの効果において一部が不支持であったが、それは主に5,000円のトレードオフであった場合においてである。一方で、10,000円のトレードオフがついた場合において、スイッチング・コストはインセンティブよりも有意に効果があった。つまり、スイッチング・コストに10,000円より多く予算を分配した場合において有意な効果があらわれると考えられる。一方で、スイッチング・コストに5,000円を分配しても有意な効果は発生しない。

この結果は、0円を参照点としたプロスペクト理論によって解釈できると考えられる。初期値とプロモーションを比較した回答者は、インセンティブの増加よりもコストの削減に大きな評価を与えていることが明らかになった。これは、プロスペクト理論における損失回避によって説明できると考えられる。さらに、スイッチング・コストは、0円から15,000円に変化している一方で、インセンティブは15,000円から30,000円に変化しており、インセンティブの絶対値は大きくなっている。そのため、プロスペクト理論における感応度逓減によっても説明できると考えられる。

また、本研究の結果からは、回答者は参照点を初期値プランの数値に置いていたのではなく、0円という数値に置いていると考えられる。この点はデータからも読み取れる。本研究のプロモーションプランは、初期値が異なるものの、

プロモーション変数絶対値が同じプランが2組（プランBとC'およびプランCとA'）存在しているが、それらのグループ間においては有意な差が全くみられなかった。この点からも、回答者は絶対値を判断基準としていると推測される。

本研究の結果を図示すると、以下の図3のようになる。これは、プロスペクト理論における価値関数とほぼ同じ形状になっている。

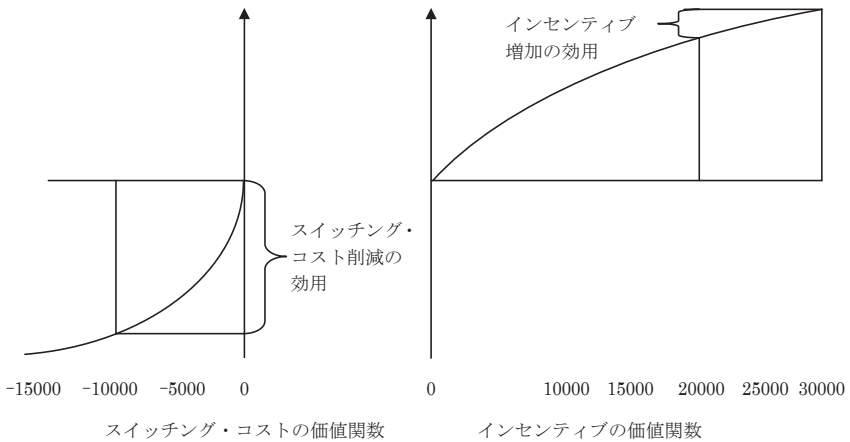


図3 プロスペクト理論による解釈

上記のように、スイッチング、コストは0に近づいていることと、損失回避の傾向から、0から遠ざかっているインセンティブと比較して、効果が大きいと考えられる。

6.2 研究の限界

本研究においても、いくつか限界があると考えられる。第一に天井効果が発生している可能性がある点である。プランに対する評価は、総じて高く、9点尺度を使用し、初期値プランは6点台後半、プロモーションプランでは7点台

という平均値であった。また個別のデータの中には初期値プランもプロモーションプランも9点といったデータが散見された。そのため、実際以上に差が小さかった可能性もある。第二に、検証したプランの組み合わせの少なさである。本研究ではスイッチング・コスト、インセンティブをトレードオフとして設定したが、同じスイッチング・コストの場合においてインセンティブを増減させた場合、逆に同じインセンティブでスイッチング・コストを増減させた場合については検証が不十分であると考えられる。また、インセンティブとスイッチング・コストの相互作用についても検討が必要であろう。第三に、本研究では「評価」が中心であったが、より現実に即した形で実験をするのであれば、本来であれば「選択」で実験をするべきである。そして第四に、心理的、労力的なスイッチング・コストなどについて操作した研究を行いたいと考えている。

6.3 まとめ

これまでのスイッチング・コスト研究において、顧客獲得、プロモーションというのはほとんど考慮されてこなかった課題である。また、プロモーションにおいて、インセンティブとスイッチング・コストを比較する試みもほとんど行われてこなかったと考えられる。そのため、本研究の結果はスイッチング・コスト研究およびプロモーション研究においても一定の貢献になると考えられる。本研究の結果から、プロモーション手段としてインセンティブ増加とスイッチング・コスト削減を比較した場合において、最終的に同じ利益となる場合であっても、インセンティブを増加させるよりも、スイッチング・コストを削減した方が消費者にとってより大きな魅力的である場合がある事が示された。特に、10,000円の差をつけた場合に有意に大きな効果あることが実証された。つまり、資源を投入するならば、インセンティブを増やすよりも、スイッチング・コスト削減に投下した方が、効果が大きい可能性があることを示唆し

ている。加えて、スイッチング・コストを0円にした場合に有意に大きな効果があることも実証された。今後は他の組み合わせを実施するなど幅を広げ、引き続きスイッチング・コスト削減の効果について掘り下げていきたい。

参考文献

- Anderson, C. (2009) *FREE: the Future of a Radical Price*, Hyperion (C. アンダーソン著『フリー～(無料)からお金を生み出す新戦略』小林弘人監修 高橋則明訳 NHK 出版, 2009)
- Ariely, D. (2010) *Predictably Irrational*, HarperCollins (D. アリエリー著 熊谷淳子訳 2010)「予想どおりに不合理 [増補版]」早川書房
- Burnham, T. A., J. K. Frels, and V. Mahajan (2003) "Consumer Switching Costs: A Typology, Antecedents, and Consequences," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(2), pp.109-126
- Colgate, M., B. Lang (2001) "Switching barriers in consumer markets: an investigation of the financial services industry," *Journal of Consumer Marketing*, Volume 18(4), pp.332-347
- Gerpott, T. J., W. Rams, and A. Schindler (2001) "Customer retention, loyalty, and satisfaction in German mobile cellular telecommunications market," *Telecommunications Policy*, 25(4), pp.249-269
- Hirschman, A.(1970) *Exit, Voice and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations and States*, Harvard University Press
- Hoyer, W. D., and N. M. Rigway (1984) "Variety Seeking as an Explanation for Exploratory purchase Behavior: A theoretical Model," *Advances in Consumer Research*, 11, pp.82-87
- Hu, A. W. I., and I. S. Hwang (2006) "Measuring the Effects of Consumer Switching Costs on Switching Intention in Taiwan Mobile Telecommunication Services," *Journal of American Academy of Business*, 9(1), pp.75-85
- Jones, M. A., D. L. Mothersbaugh, and S. E. Beatty (2000) "Switching barriers and repurchase intentions in services," *Journal of Retailing*, 70(2), pp.259-274
- Kahneman, D. and A. Tversky (1979) "Prospect theory: An analysis of decision under risk," *Econometrica*, 47(2), pp.263-292
- Kim, A., M. C. Park, and D. H. Joeng (2004) "The effects of Customer satisfaction and switching barrier on customer loyalty in Korean mobile telecommunication service," *Telecommunications Policy*, 28, pp.751-765
- Klemperer, P. (1995) "Competition when Consumers have Switching Costs: An Overview with Applications to Industrial Organization, Macroeconomics, and International Trade," *Review of Economic Studies*, 62(4), pp.515-539
- Klemperer, P. (1987) "Markets with Consumer Switching Costs," *Quarterly Journal of Economics*, 102(2), pp.375-394
- Lee, J., Y. Kim, J. D. Lee, and Y. Park (2006) "Estimating the extent of potential competition in the Korean mobile telecommunications market: switching costs and number portability," *International Journal of Industrial Organization*, 24(1), pp.107-124.
- Lewis, M. (2006) "The Effect of shipping fees on customer acquisition, customer retention, and purchase quantities," *Journal of Retailing*, 82(1), pp.13-23
- 小田切宏之 (2001)『新しい産業組織論：理論・実証・政策』有斐閣
- Patterson, P. G. and S. Tasman (2003) "A cross-cultural study of switching barriers and propensity

to stay with service providers,” *Journal of Retailing*, 79(2), pp.107-120

Porter, M. E. (1980) *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*, Free Press (M. E. ポーター著 土岐坤訳『競争の戦略』ダイヤモンド社, 1982)

酒井麻衣子 (2009) 博士論文「顧客視点のサービスリレーションシップモデルの構築と経時的検証」法政大学経営学研究所

Shampanier, K., N. Mead, D. Ariely (2007) “Zero as a Special Price: The True Value of Free Products,” *Marketing Science*, 26(6), pp.742-757

Sharma, N., and P. G. Patterson(2000) “Switching costs, alternative attractiveness and experience as moderators of relationship commitment in professional, consumer services,” *International Journal of Service Industry Management*, Volume 11(5), pp.470-490

鶴見裕之 (2006) 「バラエティ・シーキング行動に与える価格プロモーション効果の分析」『マーケティングサイエンス』14(1) pp.61-73

八島明朗 (2009) 「ブランド・スイッチにおけるスイッチング・コストの役割の検討」『商学研究科紀要』早稲田大学大学院商学研究科 69(1) pp.295-307

安田洋祐 (2010) 「電子マネーとポイントカードのスイッチング・コスト分析」『オペレーションズ・リサーチ：経営の科学』55(1) pp.19-24

インテージ社自主調査 (2010) 「ビジネスパーソン調査『財布の中身事情』」2010年3月4日発表 (<http://www.intage.co.jp/net/project/20100304>)

巻末資料 分析結果のまとめ

初期値が X のグループ

	評価	N	契約, 変更手数料 (スイッチング・コスト)	キャッシュバック (インセンティブ)
プラン X (初期値)	6.73	272	10,000円	15,000円
プラン A	8.04	95	0円 (10,000)	15,000円 (±0)
プラン B	7.19	90	10,000円 (±0)	25,000円 (10,000)
プラン C	7.56	87	5,000円 (5000)	20,000円 (5000)

初期値が X' のグループ

	評価	N	契約, 変更手数料 (スイッチング・コスト)	キャッシュバック (インセンティブ)
プラン X' (初期値)	6.63	277	15,000円	20,000円
プラン A'	7.57	89	5,000円 (10,000)	20,000円 (±0)
プラン B'	7.05	98	15,000円 (±0)	30,000円 (10,000)
プラン C'	7.27	99	10,000円 (5000)	25,000円 (5000)