

カスタマー・エクスペリエンス 3.0

商品やサービスそのものの価値だけで、消費者をつなぎとめることが難しくなっている。ITの進化に伴い、顧客接点が複雑化する中で、積極的な「カスタマー・エクスペリエンス」への取り組みが重要である。いまや、より俯瞰的、プロアクティブなカスタマー・エクスペリエンス3.0時代に入りつつある。

カスタマー・エクスペリエンスへの積極的な取り組みで顧客ロイヤリティを高める

カスタマー・エクスペリエンスとは、2000年ごろから注目され始めたマーケティングのコンセプトである。カスタマー・エクスペリエンスでは、商品やサービスの機能や性能そのものの価値だけで差別化を図るのではなく、商品やサービスの購入過程や利用過程での経験を通して生まれる顧客の感情的な価値を高めることで、顧客ロイヤリティの向上を目指す。

レンタカーサービスを提供するAVIS社は、カスタマー・エクスペリエンスに着目し、その向上に注力したことで、顧客ロイヤリティの面で業界1位になっている。AVISでは、他のレンタカーサービスと同じように、車種の豊富さ（最新車種導入など）、利便性（送迎バスなど）、価格、対応スピード（待ち時間の短さなど）を競争軸に据えて、他社としのぎを削っていた。しかし、他社も同じ軸で競争してくるため、このままでは差別化できないと判断したAVISは、カスタマー・エクスペリエンス戦略に舵を切ったのである。

AVISはまず、エスノグラフィ¹⁾を取り入れ、顧客がレンタカーショップで手続きをする間だけでなく、その前後の行動も含めて観察を行った。その結果、子供の姿が見えなくなり探しまわっている顧客、着替える場所がなく路上でトランクを開く顧客、コンビニエンスストアが近くにないか尋ねる顧客の姿などから、メインの業務となるレンタカーサービスではなく、その周辺に顧客の隠れたニーズがあるのではないかと考えた。同社はこれらの仮説に基づき、子供預かり所や更衣室を設置したり、コンビニを併設したりするなど、顧客にいかに快適

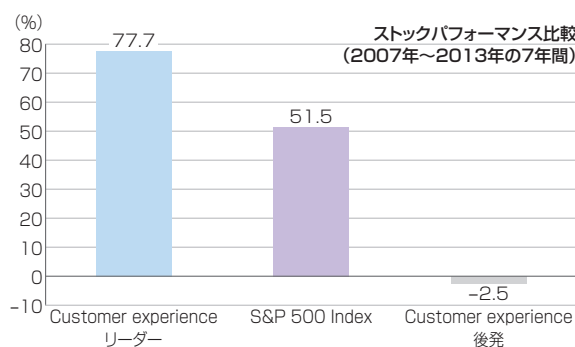
に過ごしてもらおうかという「ホスピタリティ」や「リフレッシュ」という新たな価値基準を設け、改善を行っていった。その結果、顧客ロイヤリティの面で業界1位となったのである。

カスタマー・エクスペリエンスに対する企業の積極的な取り組みは好業績をもたらし、その結果は株価にも表れている。米国の調査会社、フォレスターリサーチの調査では、カスタマー・エクスペリエンスに積極的に取り組んでいる企業とそうでない企業の株価のパフォーマンスには大きな開きがあることが報告されている（図表1）。そのため、欧米企業のCEOサーベイでは、90%を超えるCEOが、「カスタマー・エクスペリエンスが経営上、非常に重要である」と回答している。

顧客理解の深化とプロアクティブな対応で経験価値に差をつける—カスタマー・エクスペリエンス3.0時代の新戦略

カスタマー・エクスペリエンスが重視されるにつれ、そのアプローチ方法も少しずつ変化している。カスタマー・エクスペリエンスの大家として知られるジョン・

図表1 カスタマー・エクスペリエンスへの取り組みによる株価パフォーマンスの違い



(出所) Forrester Research, Inc. "The US Customer Experience Index, Q1 2015", April 2015

NOTE

1) 顧客の潜在的なニーズを顧客の行動を観察することで調査する手法のこと。

図表2 カスタマー・ジャーニー・マップの一例

顧客	土日に遊びに行く計画をしている家族 手軽にキャンプが楽しめるらしいという情報を聞いて○○サイトを利用			
フェーズ	遊びに行く場所を探す	遊びに行く場所を決める	キャンプ場に行く	キャンプ場で遊ぶ
行動	<p>サイトで情報収集 スマホで情報収集 友人から情報収集</p>	<p>望むことができるかサイトで確認 望むことができるかスマホで確認 キャンプ場を決定</p>	<p>自動車移動 電車移動 地図を見ながら スマホを見ながら キャンプ場に到着</p>	<p>ハイキング バーベキュー 森林浴 フィッシング バードウォッチング カヤック</p>
思考/感情	<ul style="list-style-type: none"> ●家族で楽しめる場所があるか ●子供でも安全な場所か ●食事が美味しく食べられる場所があるか 	<ul style="list-style-type: none"> ●キャンプ場の情報が充実している ●初心者でも楽しめるか ●アクティビティが充実しているか 	<ul style="list-style-type: none"> ●地図がわかりやすく、キャンプ場にたどり着けるか心配 	<ul style="list-style-type: none"> ●設備が充実していて初心者でも安心して楽しめる ●親切なオーナーだったので初心者でも安心
インサイト	<ul style="list-style-type: none"> ●安全性や利便性に対するユーザーの不安を取り除くには何が必要か ●レジャー施設などの情報が発信できているか 	<ul style="list-style-type: none"> ●遊びの選択肢がたくさんあることをアピールできているか ●キャンプのワクワク感を感じられるサイトになっているか 	<ul style="list-style-type: none"> ●アクセス情報が分かりやすいか ●お客様のまの目で情報が伝えられているか 	<ul style="list-style-type: none"> ●キャンプ場内の情報が分かりやすく発信できているか ●レビューを聞いてもらう動機づけをするにはどうしたらいいか

(出所) 野村総合研究所

グッドマン氏によると、「現在は、カスタマー・エクスペリエンス3.0の時代を迎えている」そうだ。顧客接点が大幅に複雑化していく中で、個々のチャンネルで個別にカスタマー・エクスペリエンスの向上を検討するようなアプローチでは不十分である。すべての顧客チャンネルを俯瞰した上で、あらゆる顧客接点において、どのような施策や接客を行えば、カスタマー・エクスペリエンスが高められるかをデザインしていかなければならない。そのツールとして注目されているのが、「カスタマー・ジャーニー・マップ (図表2)」である。

カスタマー・ジャーニー・マップでは、ある特定の顧客がその企業の商品やサービスを認知してから、購入・利用、さらに廃棄に至るまでの一連の行動や感情を記述していく。これらは企業が想像で記述するものではなく、顧客から寄せられた声やエスノグラフィなどの実際

の調査結果に基づいた記述でなければならない。

もう1つ、重要となるのが、「プロアクティブな経験価値への対応」である。AVISの事例は比較的大きな変革を伴うものであったが、ちょっとした気遣いが顧客ロイヤリティや企業業績に大きな影響を与えることもある。たとえば、Anglian Waterという英国の水道会社では、郵便番号に基づき、その地域の停電や事故をSMSや電子メールを通じて顧客に通知することで、電話による苦情や問い合わせを激減させ、顧客ロイヤリティも向上させている。また、米国の電力会社では、顧客の電力使用

状況分析し、翌月の電力料金が高額になりそうな顧客に対し前もって節電を促すことで、顧客ロイヤリティを向上させている。このように、プロアクティブな対応は、顧客に言われてから後追いで対応するリアクティブな対応に比べ、顧客ロイヤリティの向上に貢献する。

カスタマー・エクスペリエンス3.0の時代を迎え、大きな変革を伴う取り組みだけでなく、カスタマー・ジャーニー・マップで俯瞰した顧客接点において、きめ細かな対応、特にプロアクティブな対応を行うことが顧客ロイヤリティ向上にとって重要となるだろう。



Writer's Profile

田中 達雄 Tatsuo Tanaka

デジタルビジネス開発部
シニアITアナリスト
専門はCX、FinTechなど
focus@nri.co.jp