

経営資源としての カスタマー・エクスペリエンスの創出

～“顧客の体験”という視点が、企業競争力を高める～

インターネットやソーシャルメディアの普及とともに、消費の形態は大きく変化している。企業は価格や機能だけで競合他社との差別化を図ることが難しくなり、競争を勝ち抜く新たなマーケティング戦略を求めている。先ごろ開催した日経産業新聞フォーラム2013「経営資源としてのカスタマー・エクスペリエンスの創出」(主催「日本経済新聞社、協賛SCSK」)では、消費者が商品・サービスを購入・利用することで得られる経験価値に注目。経営に生かす手法などを、事例を交えて紹介した。

基調講演

カスタマー・エクスペリエンスをビジネスに活かす！

～いかに創りこみ、いかにマネージし、そして、利益につなげるか～

ローランド・ベルガーパートナー

大野 隆司氏

が居て感動する。こうした一連の経験に顧客が見いだす価値をCXという。



カスタマー・エクスペリエンス(CX)とは何か。レストランでの食事を例に考えると、インターネットや雑誌で情報収集して電話予約する。雰囲気の良い空間で特別なメニューに舌鼓を打ち、数日後にフォローの手紙

顧客の多様な欲求を見える化し 期待値を超える経験価値を創出

のサイクルだ。このカスタマー・ジャーニーを通じて得られるCXの合計が顧客満足になる。CXを創るためには顧客の期

待に沿うだけでなく、期待以上の経験を用意する必要がある。顧客が抱く期待は、それぞれの欲求を源としている。同じ購買行動であっても、欲求の種類で期待の内容が異なる点を見落とすはならない。

例えば、店内で丁寧な接客を徹底しても「親切でうれし」と高いCXを見いだす顧客がいない。一方「みんなに親切で自分だけを特別扱いしてくれない」と不満を抱く人もいる。

また、レストランで裏メニューを出してもらったことに満足する顧客がいたら、裏メニューの写真やブログに掲載して「特別な料理を出してもらった自分」を知ってもらうことに喜びを感じる顧客もいる。つまり、カスタマーの欲求を「見える化する」「RBP profile」というツールを持つ。これは消費性向や感情的・合理的な価値のどちらを重視するかなどにより、購買における20の欲求を定義し、6つの特徴的な集団を設定している。

具体的には、①安らぎやつながりを求める「伝統的な快楽主義者」②流行に敏感で、スリルや格好良さを重視する「先端・革新的な快楽主義者」③ハイテク好きで、カスタマイズ欲求の強い「先端・革新的な性能重視派」④安全性や品質に価値を置く「伝統的な性能重視派」⑤コストを追求する「拝金主義者」⑥節約・ボランティアなどに関心の高い「利他主義者」に分類している。

このように欲求を類型化することで、各集団の好みや浮き上がりつつある。また、どんな商品・サービスを提供すれば期待に応えられるのか。

プレゼンテーション①

ITが創り出す「おもてなし」の未来

～的確なエクスペリエンスデザインの為のサービス&テクノロジー～

SCSK 理事 ビジネスサービス事業本部 副本部長

萩原 照久氏

日本経済はこれまで低成長が続く。新商品などのコモディティ



イ化汎用品化も止まらなかつた。こうした環境で競合と差別化を図りながら競争力を高めていくためには、「おもてなし」をキーワードに良質な顧客体験を提供することが求められる。

ビジネスにおけるおもてなしとは、商品の品質や素晴らしいサービスを通じて顧客に喜んでもらうことだと考える。しかし現実のビジネスでは、一人ひとりの顧客に満足のいく商品・サービスを提供することは容易でない。

顧客像に応じて良質な体験を演出

では、どのようにおもてなしを実現するか。茶道では、ホストである亭主が招待客の性格や嗜好などを踏まえて茶会全体をコーディネートする。招待客はそこにおもてなしの心を感じ、亭主の趣向を楽しみながら絆や一体感を醸成していく。

同様に、企業はまず顧客を知

アから情報を集めるクローラー技術などを駆使して、顧客を知るために必要な情報を収集・蓄積。情報を分析するマイニングやコンサルティングも実施。ペルソナの構築や顧客の声(VOC)分析サービスも提供する。ペルソナは実在する顧客の属性情報を分析し、40歳・母親・

共働き「70歳・祖母・年金など」、典型的な顧客像を抽出するマーケティング手法だ。社内の各部

署は共通の顧客像であるペルソナを念頭に、複数のエクスペリエンスデザインを構築。デザインに基づいてオペレーションを実行し、その結果をチェックしながら、新たなエクスペリエンスデザインを描いていく。このPDCAサイクルを回し続けることが顧客におもてなしの心を感じてもらうことにつながる。持続的な成長を支える基盤となる。



マーケティングコミュニケーションの視点から考えると、CXとは「心を揺さぶられた」という感情の記憶といえる。その記憶が喜びを伴っていればブランドの資産となり、怒りや悲しみであれば負債になる。

プレゼンテーション②

顧客体験創出の舞台裏

～コンタクトセンターオペレーションの視点からみた事例～

CSK サービスウェアオペレーション本部 副本部長
日本コンタクトセンター教育検定協会理事

秋山 敦司氏



ビジネスプロセス・アウトソーシング(BPO)サービスを展開する当社は、全国に13拠点のコンタクトセンターを持つ。顧客体験創出の舞台裏として、当社のサービス事例を紹介したい。

まず、セキュリティベンダーのサポートセンター業務は法人向けサービスで、高度な知識やスキルが要求される現場だ。問い合わせの内

提供すべき体験を明確にして対応

ムの見直しなど「将来起こるかもしれない問題」に大別できる。これらの不安を解消することこ

る。顧客の目線に立ち、歌舞伎が好きな人材を優先的に配置するとともに、徹底した教育を実

事例講演①

新マーケティング思考、「顧客マネジメント」

～顧客の価値創造プロセスを支援するマーケティング～

エイチ・アイ・エス本社事業開発室 室長

山岡 隆志氏



ソーシャルメディアの普及が広がり、カスタマーパワーが増大している現在、従来の企業中心のマーケティングではうまくいかない。顧客と信頼関係を築く「アドボカシー(擁護者・推奨者・マーケティング)」が有効だ。顧客の価値創造プロセスを支援して利益の最大化を図ることでロイヤルティを高め、企業のアドボカシーにする戦略である。ソーシャルメディアの台頭により、アドボカシー戦略の考え方があつた時代になってきた。

顧客を企業の擁護者・推奨者に

顧客を中心に置いた大きな考え方として、グランルースが提唱する「顧客マネジメント」がある。今後のマーケティングは、顧客に寄り添ってマーケティングを

共通ポイント「Pontana」プログラムにも参加している。今まで見えなかったオフラインの消費行動が可視化され、顧客マネジメントの情報基盤として活用できる。

事例講演②

感情の記憶とスターバックス体験への誘導

スターバックスコーヒージャパンマーケティング・カテゴリー本部
WEB/CRMグループマネージャー

長見 明氏

心揺さぶる体験が競争力の源泉に

きい。パートナーが商品を楽しむ喜んで提供するとき顧客の満足度も高まる。

素晴らしい「コーヒー体験」に顧客を導くため、オンラインメディアを活用した情報発信にも力を入れている。当社の日本語サイトには月間200万人が訪れる。国内のフェイスブックのファンは約80万人、ツイッターのフォロワーは約45万人に達している。発信する情報は、カスタマイズの提案や食べ合わせのワンポイントなど、店頭では紹介しきれない商品・サービスの豆知識が中心だ。自宅で楽しむアレシジョーコーヒーの紹介など、コーヒーをさらに楽しむためのアイデアも提案している。

心が揺さぶられ、思わず「試してみたい」と人に薦めたい商品・サービスを提供するところが、企業競争力を高める鍵といえる。