

# 顧客期待の構造的理解による期待価値実現型CRM

(株) 日本能率協会コンサルティング  
渡邊 聰

## 『顧客期待の構造的理による期待価値実現型CRM』

CRMの考え方は急速に広まった。しかし、現状CRMとして取り組まれていることはFSPに代表される経済的な特典を提供するものであったり、利用履歴を分析してレスポンス率が高いと見込まれる顧客に対する販促策を打つことなどが中心である。

CRMの原点に立てば、「いかに顧客との良好な関係を長期的に維持し、安定的な収益を確保するか」ということを今一度考える必要があるのではないだろうか？

そのためには、経済的な特典提供や販促施策だけでは不十分である。顧客のロイヤリティを獲得するためには、顧客の期待を実現するためのサポートが不可欠である。そのために、今後重視すべきことはサービスだといえる。

一方、顧客の期待を把握することは容易ではない。顧客自身も気づき、要望しているような顕在的な期待は競合も取り組んでいるはずである。したがって、いかに潜在的な期待を把握し、それを実現へ向かわせるようなサービスを提供するかが課題になってくるが、その解決策の一つが顧客の生の声活用と考えている。

本論文では、顧客の生の声から顧客期待を構造的に理解し、顧客の期待を実現するためのサービス開発の進め方と、そうして開発したサービス提供による顧客価値実現型CRMの考え方・進め方について述べる。

株式会社 日本能率協会コンサルティング  
CS/CRM事業部 渡邊 聰

# 『顧客期待の構造的理解による期待価値実現型CRM』

## 一 目次 一

はじめに

第1章：CRMの現状

第2章：期待価値実現型CRMの考え方

第3章：顧客期待を実現するサービス開発の実際

- (1) 生の声情報の収集
- (2) 読み取りによる期待変換
- (3) 期待の構造化
- (4) サービス施策立案

第4章：期待価値実現型CRMの展開

- (1) セグメンテーション別期待実現アプローチ
- (2) 期待価値実現マネジメントの重要性

第5章：今後の展望

## はじめに

CRM (*Customer Relationship Management*) の考え方は急速に広まった。しかし現状ではFSP (*Frequent Shopper Programs*) に代表されるような経済的特典による囲い込みなど、その考え方の中の一部分がクローズアップして使われている傾向が見られる。

真の関係性強化には顧客の期待価値を提供することが不可欠だが、顧客期待を明確にするためには、「顧客の生の声」が有効と考える。本論文では、顧客の生の声にもとづくサービス開発で顧客期待を実現し、関係強化をはかる考え方とその実践について述べる。

## 第1章 CRMの現状

CRMのねらいは顧客と長期的に良好な関係を維持し、安定的な収益を確保することにある。その中でも特に業績貢献度の高い優良顧客との関係強化が重要課題となっている。したがって、現状CRMの展開で中心となっている施策が大きく2つある。

- ① 業績貢献度（代表的には利用金額）に応じてポイントなどで還元する。
- ② 業績貢献度の高い優良顧客や関連購買の見込める顧客に対してDM訴求などの販促活動を行う。

現状はこれらの2つの施策がCRMのように語られることが多い。しかし、①では経済的な特典に強い魅力を感じない顧客に対しては有効な関係強化策にならない。また、これらの施策は多くの小売業・サービス業で実施されるようになってきており、競合と比較して強固な関係を築くための競争力とすることは難しい。②については、従来のデータベースマーケティングの域を脱していないといえる。これは施策効率を求めているので以下の考え方であらわされる。

図1-1:施策効率

$$\text{施策効率} = \frac{\text{レスポンス者数}}{\text{訴求者数}}$$

この考え方において施策効率を高めるためには、「分子（=レスポンス者数）を引き上げる」か「分母（=訴求者数）を絞り込む」かのいずれかとなる（もちろん、同時実現が好ましいが、現実にはなかなか難しい）。②は後者の考え方近いので、データを活用してレスポンスが見込める顧客に絞り込んで訴求すれば無駄打ちが減る。さらに、それ以前と同様のレスポンスが得られれば施策効率は向上する。しかし、これを続けると訴求する顧客を絞り込んでいくので、訴求した顧客が今までよりも高頻度で利用する施策がなければ、中期的に見ると客数減を招く恐れがある。

こうして考えてみると現状CRMとして中心的に行われていることは、経済的な特典だけで関係強化をねらっていたり、単発的なセグメンテーション別販促を繰り返すだけで関係強化視点が不足している、といった問題点があるといえる。

CRMのねらいの原点に帰れば、新規顧客獲得よりも低コストで高いリピート利用が見込める優良顧客づくりを目指さなければならない。優良顧客“づくり”の意味するところは、「現状の優良顧客の離反防止」、および、「将来の優良顧客の育成」である。そのためには、顧客の期待する価値を提供することが不可欠だと考える。もちろんその中には経済的な価値（つまり割引や還元）もある。しかしそれがすべてではない。顧客の期待を満たし、ロイヤリティを獲得するためには、「商品（製品）価値」や「経済価値」だけでは不十分である。今後目指すべきは、サービスを重視した顧客の期待価値実現型のCRMを考える。

## 第2章 期待価値実現型CRMの考え方

期待価値実現型CRMにおいて、顧客との関係強化策の中心となるのはサービス施策である。顧客の期待を満たすサービス提供で顧客のロイヤリティを獲得し、関係強化をねらう考え方である。ここではサービスを、「顧客期待を充足するために企業が提供するもの」と定義する。（もちろん製品や小売業で扱う商品そのものは顧客が期待する最重要対象であるが、ここではそれ以外の部分を取り上げる）

期待価値実現型のCRMでは顧客の期待を満たすべくサービスを提供していくことになるが、現実には顧客の要求は際限なくそれをすべてかなえることはとても不可能である。したがって、最も重要なことは顧客のコアな期待をどのように発見していくかということになるが、顧客の期待把握というのは容易ではない。既に顕在化している期待については把握も容易だが、その程度のことは競合も把握していると考えられる。「顧客自身も明確には意識していないような潜在レベルの期待を把握し、サービスとして提供していく」これが、期待価値実現型CRMのポイントである。

図2-1:コンセプト比較

	現状よく見られるCRM	期待価値実現型CRM
提供価値	経済的価値中心	顧客の期待実現価値
施策	経済的特典やキャンペーン中心	サービス重視
分析	定量データマイニング中心	定性テキストマイニング重視
対象期待	顕在化している期待中心	潜在的な期待読み取り

顧客の潜在レベルの期待把握には生の声が有効だと考えている。最近では、「テキストマイニング」と呼ばれ、定性情報分析の必要性もクローズアップされてきている。

しかし、声活用には課題も多い。情報がヒト・モノ・カネに続く第4の経営資源だと言われて久しい。今やITの普及などもあり企業が情報収集することは容易になった。むしろ問題は情報が氾濫していることだといえる。声情報も同様である。多くの企業が顧客の声を収集している。そのチャネルも声BOXのようなものが店頭に設置されたり、コ

ールセンターに寄せられる声をデータベース化していたり、満足度調査の自由記述欄と様々である。

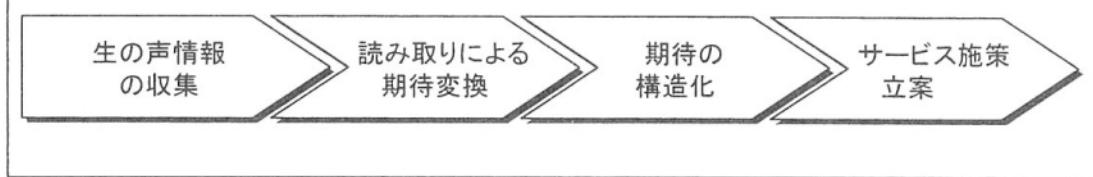
しかし、その活用はというとキーワードで括られて、「商品について●件」などと白書的にまとめられる程度であったり、クレームなどを中心に対処療法的な処理がされる程度に留まっていることが多い。筆者がコンサルティングの中で企業の担当者に話を聞くと、「読み込む時間がない」と「読み取り方がわからない」が活用不十分の2大要因である。

こういった問題を解決しながら、顧客の生の声から期待を読み取り、サービス開発していく手法について、この後あるリゾートホテルの事例を使いながら述べていく。

### 第3章 顧客期待を実現するサービス開発の実際

顧客の生の声からサービス開発をしていくためのプロセスは大きく4つに分かれる。

図3-1:顧客の声を起点としたサービス開発の流れ



#### (1) 生の声情報の収集

生の声活用の第一歩は、生の声の収集である。前述のように、これについては既に実施している企業も多い。しかし、現状の声収集活動の有無に関わらず一考の余地があるのは、“サービス開発に有効な声情報収集ができるか”ということである。具体性に乏しい記述や際限のない要望ばかりではいくら読み込んでも成果は期待できない。潜在的期待把握に有効で、かつサービス開発に使いやすい情報は顧客の体験や行動である。この情報を積極的に収集する方法として、「体験記述法」がある。

「体験記述法」とは、顧客に自身の体験を記述してもらう方法である。フォーマットは特別なものではない(図3-2左側参照)。5W1H型で記述してもらえるようにならなければよい。ここで制約を多くすると、せっかくの自由記述のよさが損なわれるデメリットがでてくるので、最低限のフレームを設けるに留める。

むしろ体験記述法のポイントは、記述してもらう体験のテーマ設定にある。テーマ設定の視点は、その事業が提供すべき満足要件である。「楽しさ」や「便利さ」、「快適・リラックス」、「安心・信頼・正確」など、その事業にとって重要な満足要件がある。これらがテーマ設定の視点となる。

事例として取り上げるこのリゾートホテルの場合は、「これまでの利用の中で、最も楽しい思い出」というテーマを設定した。ここで語られる思い出は、まぎれもない事実である。

読み込んでいけば必ずよい体験につながる顧客価値が潜んでいるはずである。

図3-2:体験記述調査票例

これまでのご利用の中で最も楽しかった思い出は何ですか？その体験を教えてください。	
いつ(	)
どこで(	)
どなたが(	)
どうしましたか(	)
お客様のご要望とその訳を教えてください。 もっと [ ] 欲しい。 それは [ ] があったから。 がしたいから。	

直接、期待・要望を聞き取る場合もベースとなっている体験や“それがかなえられた時にどんな行動をとりたいと考えているのか”をあわせて確認すると効果的である（図3-2右側参照）。潜在的な期待把握のために必要なことは、“表面的に何が望まれているか”ではなく、“どんな思いを実現したいか”を知ることである。その手がかりは体験や行動にあらわれてくる場合が多い。

このようにして日々集まつてくる情報とは別に、ねらった声を収集していく方法もある。この場合、不要なものが混在している率が低いので効率的に分析することが可能になる。担当者の悩みの一つである、読み込む手間も軽減される。

## （2）読み取りによる期待変換

実質的な声活用は、声を読み込んで期待表現に変換することからスタートする。（1）のような声収集をしていなければ、顧客から寄せられる声は不満、要望、おほめなど表現が様々である。これらをすべて期待表現に読み換えていく。読み換えは、「期待要因分解」を行う。引き続きリゾートホテルの例を取り上げておく。

図3-3:期待要因分解例

	顧客の声	期待要因分解	期待変換
不満例	子供がいるのに浴衣が「大」しかなかった。	○子供がいるのに→「大」しかなかった。 △浴衣が→「大」しかなかった。	子供には大人用で間に合わせるのではなく、子供用を用意しておいて欲しい。
おほめ例	手の込んだ料理で季節感もあり、とてもよかったです。	○手の込んだ料理で→とてもよかったです。 ○季節感もあり→とてもよかったです。	・手の込んだ料理を食べたい。 ・季節感を楽しみたい。

図3-3にあるように、顧客の声を分解してみることで期待価値が明確になる。このプロセスを経ないと、対処療法的な処理（つまり子供用の浴衣をおく）で終わったり、おほめであれば担当者をねぎらって終わりかねない。不満の対処療法ではモグラたたき的になり、次に、「子供用のスリッパがない」と言われ同じことを繰り返すことになる。また、せっかくのおほめも恒常に提供されるようになっていかない。期待変換のプロセスを経ることで、「子供用に用意すべきものは何か？」「料理に手が込んでいることをどのように伝

えるか?」「季節感を演出できるものは食事以外に何があるか?」といったサービス開発へつながっていき、顧客の期待が実現していくのである。

### (3) 期待の構造化

顧客の声を期待に変換したら、次のプロセスは期待の構造化である。(2)の期待要因分解だけでも顧客期待を踏まえたサービス開発は可能である。しかし、期待の全体感を把握することで、さらに効果的なサービス開発が可能になる。

期待を構造的に把握するためにKJ法的アプローチをとる。特徴は次の3点である。

- ① 期待の近さでまとめていくこと
- ② 束ねた期待の見出しをより上位概念の期待表現にすること
- ③ 1つの期待を何度も使えること

期待構造図のアウトプットイメージは以下である。(一部表現は伏せさせていただいた)

図3-4:期待構造図例

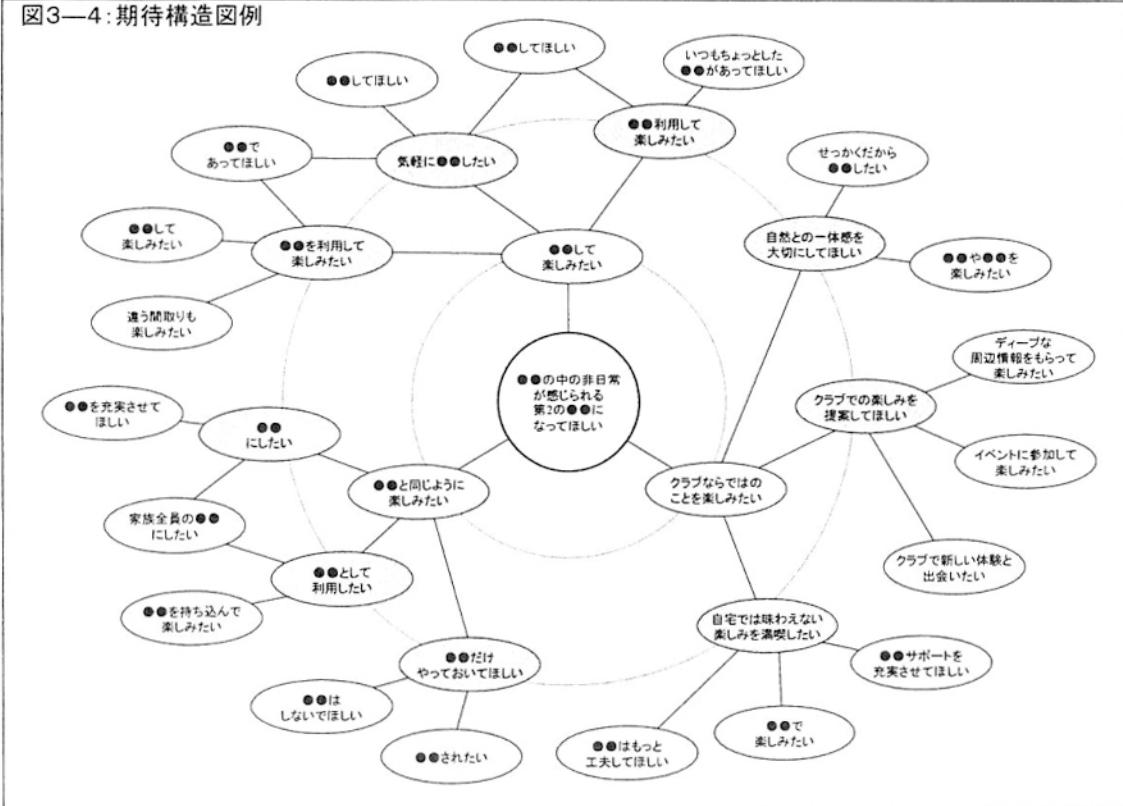


図3-4を例にとると、一番外側にきているもののさらに外側に実際の生の声があることになる。それを期待変換したものが一番外側のものである。そしてそれを期待でくくつていき、構造化していくものである。

期待を構造化する成果の一つは、コア期待仮説が立てられることである。期待に基づいてサービス施策を具体化していくことについてはこの後で詳しく述べるが、実際に提供するサービスは効果的なものに絞り込んで効率性を高めたい。個々の期待に目を奪われると、“木を見て森を見ず”といったことになりかねない。コア期待を中心とした期待のつながりを把握することで、開発されるサービスがより期待実現に近づくことになる。

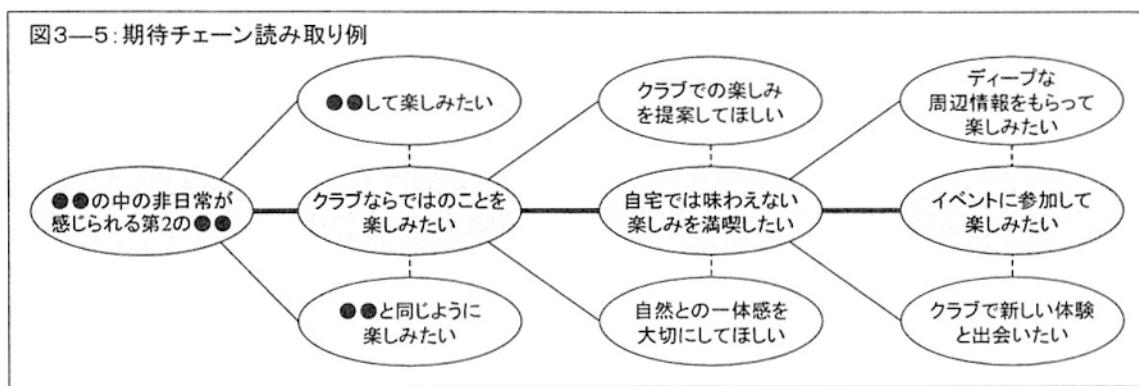
#### (4) サービス施策立案

期待構造図をもとにサービス開発をしていく。ここは、保有する資源（人、施設・設備、システム、情報など）を組み合わせて顧客期待を実現するためのサービスを具体化していくプロセスである。

まずは構造図をもとに必要な期待チェーン（コア期待からのつながり）を読み取っていく。これまでと同様にリゾートホテルの事例で話をすすめる。

このリゾートホテルの利用履歴分析の結果、優良顧客セグメンテーションの中にもイベント参加率の低い顧客群があったので、イベント参加率を高めようとねらった。この時、イベントに関する期待のチェーンは以下の図3-5のようになっていた。

（図3-4から関係部分のみ抜粋）



「イベントに参加して楽しみたい」という期待はコア期待からのつながり（図3-5の網掛け部分）でみると、「自宅ではなかなか味わえないようなリゾートならではのイベント」と読み取れる。さらに周辺の期待と合わせて読み取ると、「知る人ぞ知る周辺のスポットを組み込んだ自然との一体感の感じられるリゾート地ならではのイベントを提案してほしい」という期待仮説が立てられる。（実際は、伏せてある部分の期待を加えて、「企画 자체はあまり突飛なものでなく、継続性があり趣味にもつながるようなもの」とした）

読み取った期待を踏まえて、サービス施策を立案した。この場合の一例は、「一年間かけて、そば一杯を食べる」となった。各地でだしの材料を集め、山菜を探り、どんぶりを焼き、そばを打つ…という企画内容である。一つひとつはありがちな企画だが、単発ではなく継続性があり、山菜取りやそば打ち、陶芸などはその後の趣味にも発展する可能性がある。もちろん自宅ではなかなか難しく、リゾート地ならではという期待も実現している。

前述のように、最後の施策立案の部分は保有する経営資源を使って、読み込んだ期待を実現することを考える。この部分はアイデア発想を求められる部分であるが、よりよく、スピーディにすすめるためには、自分たちの資源を洗い出しておくことがふだんの準備として必要である。

## 第4章 期待価値実現型CRMの展開

### (1) セグメンテーション別期待価値実現アプローチ

第3章では、期待価値を実現するためのサービス開発そのものについて述べた。本章ではそれをふまえてテーマである、「期待価値実現型CRM」について述べることにする。

第1章で述べたとおりCRMを展開する時、セグメンテーション別アプローチをとることが多い。セグメンテーションには大きく2つの考え方がある。RFM分析などを使った“業績貢献度セグメンテーション”と属性や利用行動分析などによる“特性セグメンテーション”である。

図4-1:2つのセグメンテーション比較

区分	業績貢献度セグメンテーション	特性セグメンテーション
活用目的	優良顧客との関係強化・優良顧客育成	施策・業務の効果的・効率的遂行
設定方法	企業側の意志で決める	データから法則性を発見する
分析手法	RFM分析など	データマイニングなど
使用データ	利用履歴データ	全ての顧客データ
セグメントフレーム	ほぼ固定的	目的ごとに変わる
対象イメージ	〇〇という条件にあてはまる顧客	〇〇の傾向(確率)が高い顧客

#### ①業績貢献度セグメンテーションにおける期待価値実現型CRM

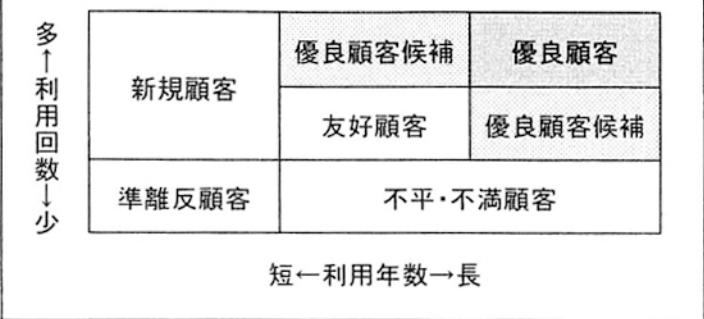
この場合は、業績貢献度に応じてフレームが決められているので、マネジメントとしてはセグメンテーション別に優良顧客化を促進するサービスを提供することとなる。つまり、対象となるセグメンテーションの期待構造を把握し、その期待価値を実現するサービスを提供していく。サービス提供の成果としては、満足度向上が中心となる。

事例のリゾートホテルにおける業績貢献度セグメンテーションの例は、図4-2のように考えられる。

この場合も期待実現型CRMは、“ポイントカードで（結果的に利用回数の多い）優良顧客に還元する”というような経済的価値提供にとどまらない。例えば優良顧客と優良顧客候補の期待構造図を比較して、共通している部分と違う部分からそれぞれのサービス開発を行うことになる。

事例の詳細は述べることができないが、現状の優良顧客の期待は、「主体的に楽しむので、それをさりげなくサポートしてほしい」という傾向であったのに対して、優良顧客候補は、「いろいろ楽しませてほしいし、サービスも手厚くしてほしい」という期待が傾向として見られた。これをもとにセグメンテーション別のサービス開発をしていくことになる。

図4—2: 業績貢献度セグメンテーション例



## ②特性セグメンテーションにおける期待価値実現型CRM

特性セグメンテーションはデータマイニングの結果なので、さらにターゲット顧客や目的が明確になっている。この場合の成果は、利用頻度促進や利用金額増、利用継続年数延長などが中心となる。

リゾートホテルの事例をあげれば、「55～65才で、前年比利用率60%未満の利用客は離反傾向が強い」といった結果がでた。この場合は、「“定年後の自由な時間を上手く使いたい”といった自分自身の思いを実現できないでいる」という仮説を声分析から立て、趣味をスタートさせるサポートを始めた。これまでも趣味の集いはいろいろとあったが、ターゲットと期待が明確になったことで、「趣味をスタートさせたい」という期待を実現させることにサービスメニューや企画を絞ることができた。

このようにして、セグメンテーション別の期待構造を理解し、サービス開発することで、効率的で効果的な関係強化が可能になる。これが期待価値実現型CRMの本質である。

### (2) 期待価値実現マネジメントの重要性

ここまででは、顧客の期待価値を実現するためのサービス開発を中心に述べてきた。しかし、潜在的な期待になればなるほど仮説の度合いが高くなる。結果として提供したサービスが期待に応えていないことも起こりうる。したがって、期待価値実現型CRMでは仮説検証型のアプローチが多くなる。もともとCRMの“M”はマネジメントであり、その重要性はいうまでもないが、期待価値実現型CRMでは顧客管理だけでなく、サービスの開発(Plan)→提供(Do)→結果検証(Check)のマネジメントがさらに重要度を増す。検証はサービスタイプに応じて、以下の2つの視点で行う。

#### ① 業績貢献度セグメンテーションの比率変化（図4－3の左側参照）

これは、定常的なサービス提供の効果を検証するためのものである。セグメンテーションの構成比率がよい方向（つまり優良顧客化）へシフトしているかが検証の中心視点となる。

#### ② 企画のレスポンス（図4－3の右側参照）

これは、イベントなど短期集中型のサービス提供の効果を検証するためのものである。ターゲットからのレスポンスがどれくらいあったかが検証の中心視点となる。

図4-3:期待実現型CRMマネジメントシート例

期間: ●年●月●日～●年●月●日			対象顧客数: ●人～●人			
%	%	%	施策名 ねらい	施策名 ねらい		
			施策内容		施策内容	
			ターゲット・対象者数		ターゲット・対象者数	
			サービス施策 検証		結果	
			実施者数	実施コスト	実施者数	実施コスト
			成果	・満足度 ・レスポンス率 ・	成果	・満足度 ・レスポンス率 ・
			検証		検証	

優良顧客化  
検証

サービス施策  
検証

## 第5章 今後の展望

本論文では、顧客の生の声からサービス開発をし、期待価値を実現することで顧客との関係強化を目指す考え方と展開方法を述べてきた。

このテーマの重要性は今後ますます高まると考えているが、その中でも特に顧客の生の声を活用することは活発になってくることが予想される。本論文で述べた期待の構造的理 解は商品開発などへも応用が可能である。

本論文のまとめとして、この領域における今後の研究課題をあげておきたい。

### ① 期待理解のスキル整理

テキストマイニングソフトの普及は飛躍的に分析作業の生産性を高める。しかし、今回述べてきたサービス開発のすべてがソフトで置き換えられるわけではない。最大の弱点は表面的な読み取りはできても顧客の心理や期待を読み取れるわけではない、という点である。期待理解のためのスキルを整理する必要がある。

### ② 期待実現型CRMを推進する体制づくり

顧客の声を収集し、読み取り、施策立案し、提供する。この流れが多く企業では部門をまたがる。ここに顧客期待を効果的に効率よく提供できない課題がある。

また、メーカーに商品開発部門や研究開発部門があることに対して、サービス業でサービス開発部門や顧客研究部門を見かけることは少ない。これらを踏まえて、期待実現型CRMに効果的な組織構築・マネジメント構築を整備する必要がある。