

「満足感」を提供するための科学的な戦略 Science-Based Strategy for Customer Satisfaction

枝川 義邦

Yoshikumi EDAGAWA

(早稲田大学 生命医療工学研究所)

1. はじめに

お客様は、「神様」なのかもしれないが、「仏様」ではない。

いまやビジネスの多くの場面では、満足度が低い場合には、客は三度も許してはくれないという覚悟が必要である。とくに、客が主観的な理由によって取引を選択することができる関係においては、絶え間なく満足の供与をしない限りは、ひき続き取引を成立させることが難しくなっているといえよう。

このような顧客優位な関係性は、モノやサービスを供与する側の競争が激しい業種において際立っている。しかし、見かけ上はそのような状態にないような業種においても、他業種において高い満足度を得ることに慣れた消費者は、モノやサービスに求める質を高いものへと転換しているのであろう。いまやビジネスの現場では、顧客に対して呈示するものは「満足度」であるといっても過言ではない。客は、モノやサービスを通して満足度を得て、それに対する対価としての金銭を支払っているのである。

では、どのようにして顧客を満足させるのか。それが本質であり、一番大きな問題である。本稿では、顧客の満足度について概説し、満足度を上げるための試案を述べていきたい。

2. 消費者の分類と「顧客」の進化

ビジネスの本質は、モノやサービスを提供する側が、それを受ける側の生活に何らかの形で寄与することにある。消費者にとって不可能であったことや、難しかったことが、モノやサービスの提供によって、容易に行使できるようになることは、ビジネスの定義からすると至極あたり前のことなのだ。そして、この「寄与」という用語の示す程度によって、提供する側の努力に大きな度合いの差が生じることは想像に難くないであろう。モノやサービスを提供する側としては、やはり、より多くの対価を提示してくれる消費者が「良い客」であり、そのような消費者とは「良い関係」を築いていきたいと思うものである。実社会において殆どの場合、対価は文字通り「通貨 (currency) の流れ (current)」によって表現されるので、この流れがよりスムーズな関係がビジネス

としては「良い関係」となる。価格が定められているモノやサービスについては、取引の回数が多い方が「良い関係」となるので、提供側は、なるべく足繁くモノやサービスを求めて接触してきてくれるような客を多く囲い込みたいと思うのは、極めて自然なことである。

このような流れから、消費者を次のように分類することも可能となる (表 1)。この分類では、気の赴くままに立ち寄っただけの「一見客」や、継続的な取引を行っている「得意客」と、消費者を段階的に区別することができる¹⁾。

表 1 顧客進化の階層

| 進化の階層 | 説明 |
|-------|------------------------|
| 見込み客 | 新規顧客になる前段階 |
| 顧客 | 一見の顧客 |
| 得意客 | 反復購買する顧客 |
| 支持者 | 企業に対して提言し、企業活動にも参加する顧客 |
| 代弁者 | 企業自体の理解者であり、知人を紹介する顧客 |
| パートナー | 企業とともにビジネス機会を開発する顧客 |

そして、「客」はその関わり方によって段階的に進化するものであり、「一見の顧客」は、「得意客」から「支持者」「代弁者」を経て、最終的には「パートナー」へと質的な変化を遂げるのだと考えられている。この過程で、モノやサービスを提供する側への忠誠度や親密感が増し、その顧客が生涯を通じてもたらす全利益、すなわち、顧客の生涯価値も高まっていくのだという¹⁾。顧客が「支持者」や「代弁者」となれば、その顧客ひとりの消費行動のみに終始せず、社会的なフィードバックを期待できるようになる。さらに、ビジネスの現場では、「売上の 80% が、全顧客の 20% のヘビーユーザーが反復購入することで生み出される」というパレートの法則 (Pareto Law) が成り立つといわれるので、提供者側には、より多くの消費活動を営んでくれるように、顧客を進化させるための効果的な方策が必要となってくるのである。

3. 「顧客満足度」という考え方

それでは、顧客が反復した購買活動を営むために必要な、「ある特定のモノやサービスに満足する状態」とは、いったいどのようなことであろうか。

顧客満足は、John E. Swan と Linda Jones Combs の「機能充足仮説」で説明される場合が多い^{1),2)}。この理論では、顧客満足の構造は、モノやサービスの「本質機能」と「表層機能」という二面的な性質からなるという。すなわち、モノやサービスを受け取った顧客が、それに対して支払う対価について、最低限のレベルとして期待している「本質機能」と、期待した以上の余剰分である「表層機能」のそれぞれに分けて考えた際に、顧客の期待と一致するか否かの組合せが「顧客の満足度」と連関しているというのである(表2)。

表2 顧客満足の「機能充足仮説」

| 本質機能 | 表層機能 | 満足/不満足 |
|--------|--------|--------|
| 期待と一致 | 期待と一致 | 満足 |
| 期待と一致 | 期待と不一致 | 不満足 |
| 期待と不一致 | 期待と一致 | 不満足 |
| 期待と不一致 | 期待と不一致 | 不満足 |

この分類から、顧客は、「本質機能」と「表層機能」の両者が期待通りのものであった場合にのみ「満足感」を感じ、どちらか片方にでも期待との不一致がある場合には、決して満足しないことが分かる。

さらに、顧客の満足は「表層機能」に強い関連性を持ち、不満は「本質機能」の欠如に相関を持つので、顧客の満足度を上げていくためには、まず、対象となるモノやサービスの最低水準を確認・整備することで不満をなくし、その上で、さらに付加する心理的な要因を追求することで、満足度を上げていくことが重要な意味をもつことになる。

このような文脈から、顧客の満足度を知るためには、然るべき計測方法の選択が必須であり、どのような条件が顧客に満足感を与えられるのかを正確に把握することが、ビジネス戦略として打つべき手を策定するための必要条件となろう。

4. 経営の「品質」への賞が与える効果

顧客満足の向上が経営の質の向上に繋がるというスキームを中心として、米国のマルコム・ボルドリッジ賞や日本の経営品質賞が創設された³⁾。従来の五里霧中に近い状態での経営に「顧客満足」というもの差しを入れ、企業の向かうべき方向性を示したという意味では、非常に大きな試みであった。しかし、これらの賞を目前にぶら

下げることで経営の質を改善しようとするのは、受賞企業のブランド性を高める効果は大きいのであるが、良いパフォーマンスを示している企業の事例研究を後付けで行っていることと同じではないだろうか。複数の受賞企業のもつパフォーマンスから共通原理を導き出し、それを目標にすることは、何も手を打っていない(もしくはそれと同様な状態であった)企業においては有効な手段ではあろうが、周囲の状況が時々刻々と変化する実社会においては、過去の好例をなぞるだけでは必ずしも上手く行くとは限らない。経営の「品質」に対する賞が設立され、ある程度こなれてくる中で、評価に値する事例がある程度蓄積されてきているフェーズに入った現在だからこそ、これからは、それを参考にしながら次に打つべき手を策定するという戦略性が必要なのではないだろうか。

5. 脳科学にもとづいた「満足感」の把握

顧客の満足度を考えるにあたって、顧客をコミュニケーション能力をもつ「人間」として捉えることも重要ではあるが、社会性をもたない動物である、ひとりの「ヒト」として位置づけることにより、その対象に満足を与えるための戦略を練ることも可能であろうか。ひとりの「ヒト」を満足させることができれば、「ヒト」は社会性をもつ「人間」に転化する。すなわち、「満足感」の提供者が、そのコミュニティにおける評判を向上させることに繋がるのである。

「ヒト」が満足する状態を測定するためには、古典的な心理学手法による例が多かったのであるが、最近では認知心理学的な手法も積極的に導入することが可能となってきている。これらの中には、脳科学に基礎をおく認知科学分野との融合研究例も含まれ、ヒトがどのような刺激を受けた場合に脳内でどのような変化が生じるのかを画像として捉えることができています。すなわち、ある特定の「モノ」や「シチュエーション」が呈示された場合に、ヒトがどの程度の満足感を得ているのかを推定することが可能となってきたのである。このような研究成果は、脳内のある特定の情報処理過程との関連により説明することが可能であり、ヒトが「満足感」を得る際に活動性が高くなる特定の神経回路を知ることができるので、その神経系を活性化するような刺激(視覚・聴覚・味覚のような五感からの刺激やイメージのような擬似的な刺激も含む)を用いることによって、恣意的にそのヒトの満足感を導出することが可能となる。

6. ミクロからマクロへ

このように、脳のイメージング技術を用いたヒトの嗜好性分析は、将来性も含めて、魅力的かつ強力な技術であり、これらをビジネスにおける戦略策定に活かすことは、ミクロな視点からのボトムアップ的な方策といえよう。しかし、このような研究成果が実際に人々の消費行動というようなマクロな活動性にフィードバックされるまでには、長い時間を要するのが常である。やはり、顧客の消費行動を分析していくというマクロな視点での方法が未だに威力を発揮するのではないだろうか。このような、消費行動を分析するための方法としては、IT技術を活用して販売が行われた時点での情報であり POS (Point of Sale) データや EOS (Electron Ordering System ; 電子発注システム) を用いることによって得られる顧客データをデータベース化することが主流となろうが、これらのデータに含まれているバイアスをどのように受け取るかによっては、誤った戦略を策定してしまう可能性がある。やはり、然るべきフィールドワーク的な手法により、きちんと意味のあるデータを揃えて分析していくことが重要となろう。

7. 顧客の「不満足」を把握する方策

戦略を策定するためには、現場での実情を正確に把握することが重要な位置を占めるものと思われるが、顧客の生の声を集めるための手法として頻繁に行われているような店頭でのアンケート調査を行うことは、実はあまり意味をなさないのではだろうか。モノを購入したり、サービスを受けたりすることを目的としている顧客にとって、わずか数分であっても「アンケートに答える」という予定にないはずの行動をとることへの心理的な壁は大きい。すなわち、この「アンケートに答える」という行動をとる顧客」というだけでも、十分にバイアスがかったデータを収集してしまっていることになり、かつ、この顧客が真に生の声を発することも考え難い。

そこで、測定者からは見えにくい「生の声」を知るために有効な手段として、「覆面調査員」のような手法を取り入れることで、顧客の真の要求を知ることができないか。覆面調査員は「ミステリー・ショッパー」とも呼ばれ、店舗の中や近くで、あたかも自分も客のひとりのような素振りを見せながら、ターゲットとなる顧客に対して、その店の良い点・悪い点を聞き出すことが役目である。時には調査員自身が恣意的な意見を述べることで、対象となる顧客に真の意見を露吐させるための手段とし

て用いられている。ただし注意を要する点としては、例え「生の声」の聴取に成功したとしても、ターゲットとなった顧客が、対外的には好ましい意見を述べる心理が働くことがあるので、店の「良い点」についての意見をそのまま本質をついたデータとして受け入れることは危険だということである。むしろ、「悪い点」についての意見に注視していくことが、顧客の真の意見を収集する意味をなすと考えられる。このようにして集めた顧客の「生の声」をもとにして、その店舗の悪評部分を取り除くことが、実は顧客満足度の向上に結びつくのではないか。

8. 「不満足」の排除が与える効果

ヒトが与えられた報酬に対してみせる脳の応答性は、報酬のレベルが一定である場合には極めて短期間に「報酬—応答連関」の慣化が生じるので、同じ刺激を受けても応答性が悪くなることが知られている。すなわち、積極的に顧客が求めるような「良い」製品・サービスを提供したとしても、一定期間での顧客満足度や集客性の向上は望めるのではあろうが、その効果は一過性であり、すぐに「あたり前のこと」と認識されてしまうことになる。常に顧客が満足する製品・サービスを提供し続けることは、非常に難しい。それよりは、むしろ顧客が嫌な感情を得る場面を取り除くことで、「嫌なことが起こらない店」という認識を与え、その店舗に対する顧客満足度の平均値を向上させていくことが可能であると考えられる。この負の要因がないことへの嗜好性は、実は脳の応答性に依存した心理効果を鑑みても有効といえる。いちど「得意客」やそれ以上に関わりをもった顧客が、他の店舗へ自分の「棲み処」を乗り換えることへの心理学的な抵抗感とは決して小さくはない。そこで、負の要因がない状態への満足感を与えることで顧客の囲い込みも可能となり、継続的な取引を通じて、さらにその上のステージへ成長させていくことができるといえよう。

9. 顧客が「求めていること」の把握とその分析法

顧客が「いつ・何を・どのくらい」求めているのかを正確に把握することは非常に難しい。そのことと同時に、顧客が「いつ・なにを」「求めているのか」を知ることには、難しいことではあるが重要な切り口であろう。このような視点での分析が行われていなかったことは、私たちの日常生活を思い起こしてみても容易に推し量ることができよう。私たちの身のまわりには、毎日のように繰り返されるダイレクトメールや営業者の接触、膨満感を

与える程の広告が溢れかえっている。そして、このような光景を見ることにより、提供側の担当者が採る戦略が、消費者に対して提供できるものはすべて与えてしまい、その中から顧客がよいと思うものを選択してもらおうという、いわば無責任でもある無防備な方策を採らざるを得なかったのではないかとさえ思う。

これらに対して、現状の把握から将来に対しての見通しという戦略性のある策を練るためには、統計的手法を取り入れることが有効である。

従来の方では、対象とする母集団から情報が多く揃っている顧客をサンプリングし、この顧客の特徴（年齢や職業・所得）や行動・嗜好性を説明変数と定義して、それらを回帰分析することにより相対的な比重を決定している。このことにより、どのような変数が重要性をもっているのかを把握し、顧客が真に求めている要因を知ることが可能となる。

このような方法では、サンプルとした顧客の抽出根拠が重要性をもつ。少ない数のサンプルを抽出することで母集団全体の意向を予測するという従来の方では、（これこそが、正に統計的手法を採ることの意義なのではあるが）サンプリングした対象には潜在的にバイアスが含まれているという不安感が常につきまとう。しかし、サンプルから得られた各変数に対する比重が母集団全体を表しているという暗黙の前提がある限り、サンプリングから生じるエラーに陥る危険性を払拭することは難しいのではないか。このようなサンプリングエラーは、抽出するサンプル数に依存しているので、できるだけ多くのサンプルを無作為に抽出することで回避することはできるとされる。しかし、実際には、ある程度バイアスのかかった小さなサンプルに頼って予測を計算する道しか選択肢がないのが現状であろう。

サンプリングエラーが深刻な場合には、顧客の求めている製品やサービスを、求めているタイミングで提案するということがばかりでなく、販売チャネルまでも誤る危険性があるので、製品やサービスを提供する側に与えられるインパクトは非常に大きい。このような、サンプリングエラーから生じる重篤なミス回避する方策のひとつとしては、ベイズ推定を用いた予測法のような新規の方法論を積極的に導入することも有効なのではないか。これは、既存の回帰分析のように各変数の軽重を個々に推定するのではなく、サンプリングしたデータを担う各変数について、予め比重の上現・下限を定めた上で計算を行うことにより、最も可能性の高い比重を決定する

ものである⁴⁾。さらに、得られた結果を尤度関数による分析と組み合わせることにより、結果から前提条件についての推測を行うことも可能となろう。すなわち、顧客がどの製品をいつ購入するのかという消費行動を、その行動に至る背景も含めて予測することができるのではないだろうか。

統計的な手法を導入することは、数字を提示できるという点では極めて説得力が強い方法であり、感覚的な分析法にはない妥当性を享受できる。しかし、それだけにサンプルとした顧客データから算出された説明変数の比重が、将来に渡って全ての顧客に適用できるという錯覚に陥る危険性も含まれている。これは、用いる解析方法に社会的な変動を直接的に変数として入れていない場合に生じ得るので、社会・経済の変化により間接的に顧客のニーズが変化することをどのように導入していくかを考慮しながらの解析を行うことにより、より状況を明確に把握することができると思われる。

このような科学的な分析・解析手法と現場でのフィールドワーク的なデータ収集を組み合わせることにより、既存の方法では得られないような、顧客満足度のデータ解析を経て、その結果を活用した製品・サービスを、提供方法も含めて提案していくことが可能となるのではないだろうか。

10. おわりに

本稿では、ビジネスにおける顧客の満足度について、それを向上させる試論を述べた。ビジネスの現場は、常に動きがあるものである。顧客の満足感を継続的に得るためには、様々な方法を駆使した総合的な戦略が必要となろう。

【参考文献】

- 1) 長沢伸也, おはなしマーケティング, 日本規格協会 (2002)
- 2) Swan J.E., Comb L.J., Product performance and consumer satisfaction: a new concept, *J Market*, 40: 25-33 (1976)
- 3) 社会経済生産性本部・編, 二〇〇五年度版 日本経営品質賞とは何か, 生産性出版 (2005)
- 4) Kumar V, Venkatesan R, Reinartz W, Knowing what to sell, when, and to whom, *Harvard Business Rev*, 84: 90-99 (2006)