

顧客の体験価値を最大化する マーケティング・コミュニケーション

Marketing communication to maximize customer experience value

秋 庭 淳 志*
Atsushi AKIBA

Keywords : Customer experience value, Customer journey,
Marketing communication, Digital marketing, Branding

1. はじめに

平成 28 年 11 月に内閣府が発行した「経済社会構造の変化の把握について②～多様なサービスの生産・消費動向の把握～」によると、国内総生産（GDP）に占めるサービス産業の割合は平成 7 年の 64.1% から平成 26 年には 70.6% にまで伸びている。しかしながら、サービス産業の重要性が増している一方で、サービス産業の生産性が、日本の製造業、並びに海外のサービス産業と比べて相対的に低いことが各所で指摘されている。例えば、平成 27 年 7 月に株式会社日本政策投資銀行が報告した「日本の非製造業の生産性低迷に関する一考察」では、日本と米国の非製造業の生産性を比較し、労働生産性の分析を通して日本の非製造業の生産性低迷の要因を考察している。

サービス産業の生産性向上に係る調査・研究は、経済産業省が平成 29 年 12 月に労働生産性と経営指標の相関関係等を考察した「平成 28 年度中小サービス産業実態・対策調査（サービス産業の生産性に関する調査）調査報告書」を公表するなど、行政をはじめとして多様な先行研究がされている。しかし、サービス産業の生産性が低い要因を分析する内容や生産性に影響を与える経営指標に着目する内容、並びに人事・組織マネジメントにより生産性向上を図る方法を考察する内容が多いように見受けられる。このような現状、並びに生産性¹が output（産出）／input（投入）の関係を表す指標であることを踏まえて、本稿では少ない input（投入）で output（産出）を増やすマーケティング・コミュニケーションの方法に焦点を当てて考察していくこととする。具体的には、近年の顧客の購買行動と情報環境の変化を念頭に置き、企業の販売に係る input（販促費）を抑えつつ、output（付加価値額を構成する要素のうち特に営業利益）を最大化するマーケティング・コミュニケーションの方法について見解を述べていく。

* 多摩大学経営情報学部 School of Management and Information Sciences, Tama University

¹ 本稿でいう生産性とは労働生産性（output（付加価値額または生産量など）／input（労働投入量（労働者数または労働者数×労働時間）））を指す。

2. サービス産業を取り巻く環境の変化と課題

サービス産業の生産性向上を図る上で重要な点は、顧客の購買行動にどのような変化が起こっているのか理解すべく、予約からサービスの利用後に至るまでの顧客体験を時間軸で捉え、サービスを俯瞰的に分析することといえる。そして、その上で顧客の体験価値を最大化するコミュニケーションの戦略を考えることが高い生産性を達成するためには不可欠と考えられる。本章ではまず顧客の視点から顧客接点がどのように変化し、サービス産業がどのような課題を抱えているのか考察していきたい。

2.1 デジタル化がサービス産業に及ぼした影響

まず、サービス産業を取り巻く環境の変化をより具体的に考察するために、特定の業界に焦点を当てていくこととしたい。本稿では2020年の東京オリンピックに向けて成長が期待されており、かつ、他のサービス業と関係が深い旅行業、宿泊業に焦点を当てることとする。

一般社団法人日本旅行業協会が発行している「数字が語る旅行業2017」によると、「国内宿泊旅行」の「旅行の申し込みによく使う方法」は、男女ともに「ネット専門の旅行予約サイト」が最も多い結果となっている。また、「宿泊施設のウェブサイト」、「旅行会社のウェブサイト」も上位となっているなど、ネットによる予約が一般化している現状が浮かび上がってくる。なお、平成28年9月17日の東洋経済ONLINEの記事「ネット予約急伸、「飲食店争奪戦」が始まった」によると、飲食業界においてもネット予約導入が広がっているとあり、今後、サービス産業においては、予約時の顧客接点はネットとなる傾向が顕著になると思われる。つまり、サービスの利用、ひいては営業利益を高めるためには、サービスを利用したいという欲求を起こさせるネット上の対応が第一に求められるということである。

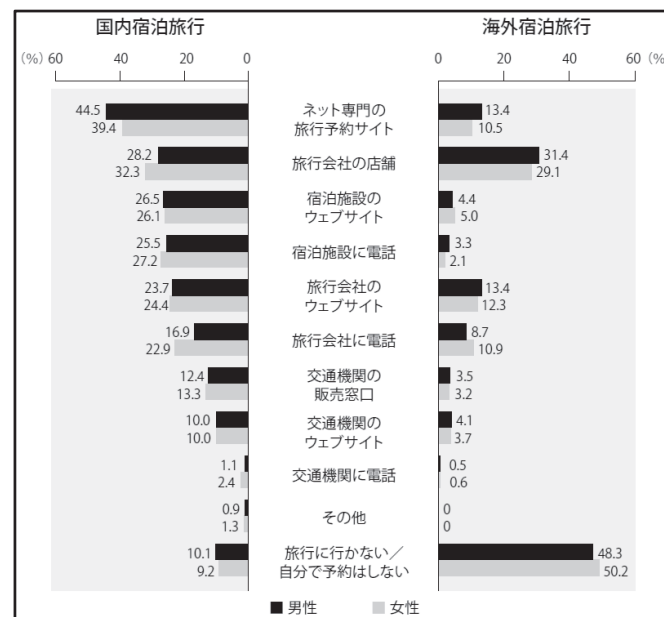


図1 旅行の申し込みによく使う方法

また、世界最大のクチコミ・プラットフォームを提供する TrustYou 株式会社が発表した「クチコミが収益に与えるインパクト（影響）」によると、宿泊客の口コミはホテルを予約しようとする旅行者の予約申込決定率、並びに旅行者が支払ってもよいと考える宿泊料金に大きな影響を与えているとのことである。さらに、飲食業界においても、株式会社カカコムが提供している「食べログ」など、消費者が口コミを投稿・閲覧できるサイトは数多くある。そのため、ネット上で自社サービスの評価が公開される口コミを意識したコミュニケーションも重要になっているといえる。

2.2 情報環境の変化

総務省が行った「我が国の情報通信市場の実態と情報流通量の計量に関する調査研究結果（平成 21 年度）—情報流通インデックスの計量—」によると、平成 13 年度から平成 21 年度にかけて流通情報量は約 2 倍に増加している一方、人間が消費可能な情報量は大きく変化しておらず、消費者に自社や自社サービスなどの情報を認知させることが難しい現実が浮かび上がってくる。

なお、流通情報量の増加をさらに加速させる動きとしては、スマートフォンの普及があり、総務省が発行している平成 29 年版情報通信白書によると、平成 28 時点でのスマートフォンの普及率は 71.8% となっている。したがって、コミュニケーションの戦略なく販促費をかけたとしても期待した効果が得にくくなってくるものと思われる。

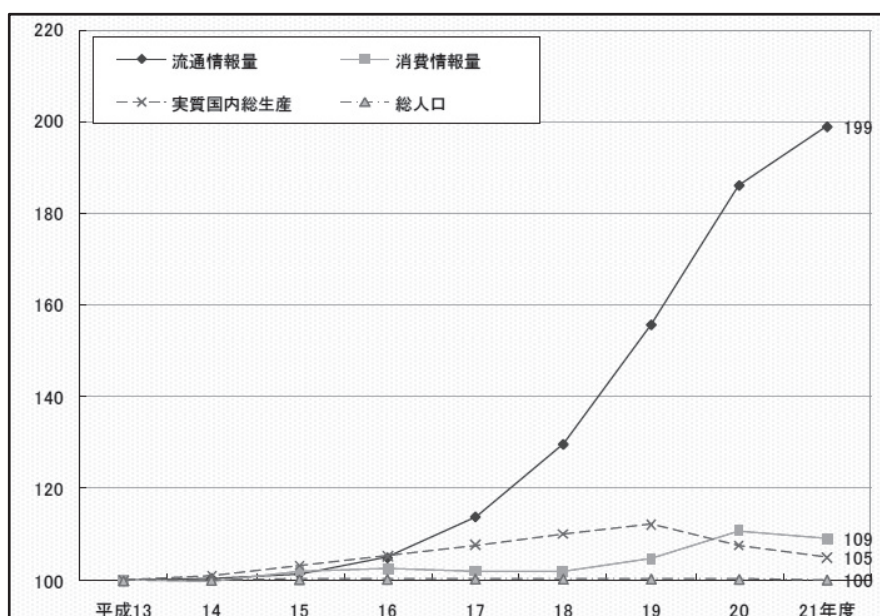


図2 各情報量の推移（平成13年度＝100）

2.3 生産性向上を図る上での課題

上記の事実から、output（産出）を最大化するためにはサービスの提供時だけではなく、顧客がサービスを利用する前後を含めた対応が必要であることが読み取れる。また、output（産出）に大きな影響を及ぼす営業利益を向上させるためには、予約時の顧客接点である自社ホームページなどにおける対応が重要と思われるが、膨大な情報に接している顧客に自社または自

社サービスの情報を認知させるためには、コミュニケーションの方法を緻密に考える必要がある。

3. 顧客の体験価値を最大化させるプロセス

サービス産業の生産性向上を図る上で顧客の体験価値に着目する理由は2点ある。1点目は、顧客の体験価値が高まると、顧客との関係が強化されるため、ロイヤリティが高い既存顧客を介して新規顧客の獲得につながるなど、高い効果が見込まれるためである。加えて、既存顧客との関係維持、新規顧客の獲得に係るマーケティングコスト低減も期待できる。2点目は、サービス産業に属する多くの企業が、サービスそのものの品質には目が行き届いているが、先述したサービス提供前後の顧客体験には生産性を向上させる余地が多くあると考えたためである。後者について、少し補足すると、デジタルマーケティングの進化により、企業は顧客体験の実態をつかみやすくなっており、かつ、この種の対応は費用対効果が高く実行しやすいケースが多い。

次に、顧客の体験価値を最大化する上で重要な点について、順を追って述べていくこととしたい。

3.1 顧客体験の現状分析

まず、自社のホームページや各種予約サイトなど、output（産出）に大きな影響を与えるネット上の顧客接点を利用することにより、様々なデータを可視化することができるようになっている。例えば、顧客ごとの単価、利用回数、利用頻度、並びに累計の利用金額などが可視化できるようになっており、これらのデータから顧客ロイヤリティを推し量ることも可能である。また、サービスの利用に至った顧客のデータだけではなく、自社のホームページなどへのアクセス数、コンバージョンレート（実際にサービスの利用に至った率）など、予約に関わる顧客体験のデータも取得可能である。なお、重要なのはこれらのデータを取得することではなく、データを介して顧客がどの時点で高い満足度を得ているか、またはどの時点で低い評価をしているかなどを把握し、顧客の体験価値向上につなげることである。

また、顧客体験の現状を定量的に把握しにくい場合には、アンケートなどを実施することも手段として考えられるが、サービスのアンケート結果は従業員の評価に関わることも多く、好意的な結果が得られるよう設計されている場合も少なくない。よって、サービスの現状をより正確に把握するためには、NPS（ネット・プロモーター・スコア）を利用することが望ましい。この指標は、顧客ロイヤリティを数値化するための指標であり、「自社のサービスを友人に勧めたいか」質問し、0～10点で評価を受けるものとなっている。そのうち、0～6点を付けた人を「批判者」、7・8点を付けた人を「中立者」、9・10点を付けた人を「推奨者」と分類する。そして、「推奨者」の割合から「批判者」の割合を引いた数値がNPSとなり、推奨者が増えるほど数値が高くなり、批判者が減るほど数値が高くなるように設計されている。このNPSは、顧客満足度ではなく顧客ロイヤリティを計るものとなっている上、質問の内容や評点の段階が決められているため、アンケートと同様の問題は生じにくい。

3.2 顧客体験の可視化

顧客体験を可視化する手法として現在注目されているものとしては、カスタマージャーニーマップが挙げられる。これは、顧客体験を時系列に記し、顧客の思考や感情を読み解くものであり、ネット上で無料のテンプレートを入手することができるほか、アプリもある。このカスタマージャーニーマップを作成する過程で先述のデータを併用すると、顧客体験をより正確に記すことができるため、体験価値の向上につながるサービスや情報の設計がしやすくなる。なお、顧客体験を可視化する際に重要なのは、顧客ごとに体験が異なるため、顧客を具体化することである。例えば、ホテル・旅館などを予約する際に、比較的若い層であれば、宿泊施設のウェブサイトなど、ネットを通して予約をすることが多いため、ウェブサイトのレイアウトをシンプルにし、短時間で予約が終わるよう配慮する必要がある。また、クレジットカード決済、ポイントの取得・活用に慣れている世代なので、このあたりに気を配る必要性もあるかと思われる。一方、電話予約をする人も一定程度いるシニア層であれば、電話対応を行う従業員の教育を徹底する必要があるなど、想定する顧客層により顧客体験や適切な対応が異なっている。もし重要視している顧客層が複数いる場合は、顧客層ごとにコミュニケーション戦略を考える必要があるため、留意すべきである。

3.3 顧客の体験価値の最大化

顧客体験を可視化した後、顧客が低い評価をしている時点、または顧客の流れが止まっている時点に着目する。特に着目すべき時点としては、output（産出）に大きな影響を及ぼす営業利益との関係が深い予約時点となる。宿泊業の例でいえば、顧客が自社のホームページを閲覧しているものの、予約には至っていない場合、自らのホテルまたは旅館に対し期待が抱けないなどの問題が生じている可能性が考えられる。これは、宿泊プランの魅力が乏しいなど、サービスそのものに係る問題が原因であるケースもあるが、ホームページに掲載されているコピーや写真などの訴求力が弱いなど、マーケティング・コミュニケーションに係る問題が原因であるケースもある。宿泊業のようにサービス内容と客室・浴室などの施設との関連性が強い業種の場合、サービス内容を変更できる余地は限られてしまうケースが多いが、コミュニケーションに係る問題であれば対応が可能で費用対効果が高いことも多々あるため、詳しく述べていくこととする。

予約に関するコミュニケーションを行う場合、ネット上の顧客接点を通して期待できるサービスと実際のサービスとのバランスを考えて行う必要がある。仮にホームページなどのネット上の顧客接点を通して期待できるサービスが、実際のサービスと比べて見劣りしていた場合、予約がされない可能性が高いため生産性は低い状態となる。一方、実際のサービスを大きく上回る誇張した表現がネット上の顧客接点で並んでしまうと、事前の期待が大きいため、サービス利用時の満足度が低く、口コミなどでネガティブな評価をされる懸念がある。そのため、実際のサービスがネット上の顧客接点を通じて抱く期待を少し上回るくらいが理想といえる。宿泊日が誕生日であることをフロントの従業員に伝えたところ、夕食の際に誕生ケーキが振る舞われ、予想せぬサービスを受けた感動を口コミで投稿するようなケースがこの例に該当する。つまり、コミュニケーションの方法を検討する際には、すべての顧客接点、特に予約時の顧客接点を見据えた上で行う必要があるということである。

なお、本稿では少ないinput（投入）でoutput（産出）を増やすマーケティング・コミュニ

ケーションの方法に焦点を当てており、その中でもネット予約時の顧客体験に注目しているため、この点をもう少し掘り下げていきたい。まず、サービス業の予約には様々なコミュニケーションツールが関係しており、大抵の場合は部署ごとに各々コミュニケーションを行っているのが実態であろう。例えば、管理部門がホームページの構築・更新を行い、営業部門がチラシなどの販促物の制作を行うなど、各々の顧客接点の機能や役割が明確化されておらず、統一感もないケースが多い。だが、順を追って顧客体験をみていくと、チラシでサービスの存在を認知するとともに、興味を持ち、チラシに掲載されていた QR コードを介してホームページでサービスの詳細な情報を入手・利用を決定し、満足した結果、その内容を企業の Facebook ページで投稿するなど、各々の顧客接点はつながっており、役割があるというのが実情である。そのため、顧客体験を念頭に現状の各顧客接点でのコミュニケーションのあり方を整理すると、生産性の向上につながる可能性が高いものと思われる。具体的には、各顧客接点において、演出して自社サービスに興味を持ってもらいたいのか、他の顧客接点に誘導したいのか、説得して自社サービスの利用につなげたいのかなどを考えることとなる。その他、補足すべき点としては、先述したとおり、顧客は膨大な情報に囲まれているため、視覚を通してすぐに理解できる写真・動画などによるコミュニケーションを上手に利用しなければ、発信した情報は無視されてしまうという点である。

4. 事例研究

マーケティング・コミュニケーションの方法を変えることにより、生産性向上を実現した事例として、四国の民宿の事例を取り上げたい。この民宿は数十室程度の客室を有し、宿泊施設は築数十年が経過している上、立地も決して恵まれているわけではない。しかしながら、漁港の目の前に立地しており、その日に水揚げされた新鮮な魚介類を料理の原材料に使用可能なほか、残酷焼きという魚介類を生きたまま焼いて振る舞う名物料理が強みとなっている。だが、自社ホームページは有しているものの、デジタル化に伴う顧客の購買行動の変化に十分に対応できているとは言い難い状況にあった。

具体的には、図3のとおり、先述した強みを活かした写真が掲載されていなかったため、顧客の体験が自社ホームページまたは登録している宿泊予約サイトで止まっていた。さらに言えば、自社ホームページなどで民宿の特徴を表現したコピーが掲載されておらず、ホームページの更新も限定的であったため、ネット上で自社の存在そのものがあまり認知されていなかった可能性が高い。一方、上記で述べた名物料理や顧客との接点を大事にする温かみのある接客などにより、顧客が抱いていた事前の期待を大きく上回るサービスを提供していたため、満足度は高い水準にあった。このような現状を踏まえ、図4のように漁港のすぐそばに立地している、新鮮な魚介類を生きたまま焼いて振る舞うなど、強みを的確に表現した写真やコピーをホームページに掲載するとともに、更新頻度の改善を行った。このようにマーケティング・コミュニケーションの刷新を図った結果、この民宿へのツアーを組む会社が現れリピーターとなるなど、一定の成果を上げている。

成功要因はいくつかあるが、宿泊において重要視している項目が料理となっている顧客層に焦点を絞り、この顧客層の体験価値を高めるためのサービスを提供すべく徹底した取り組みを行っている点大きい。また、先述した「名物料理を提供している」という強み、並びに「漁

港に近接しており、新鮮な魚介類を調達できる」という独自の資産も成功を支えているといえる。このような強みや独自資産を有しているからこそ、マーケティング・コミュニケーションの戦略立案が可能となり、写真やコピーなどの変更による成果の達成、コミュニケーション変更後の満足度の維持が果たせるのである。この事例は、大きな投資を行わずに短期間でoutput（産出）の向上を成し遂げた事例であり、サービス産業の生産性向上を図る上で示唆に富んでいる。



図3 以前に使用していた写真



図4 現在の写真

5. まとめ

デジタル化の進展などに伴い、マーケティング・コミュニケーションに活用できる利便性が高いツールは増加している。その一方で、顧客が接する情報が膨大となったため、コミュニケーションの戦略なくして多額の販促費を費やしたとしても思うような効果が得にくいのも現実である。そのため、顧客の体験価値を最大化し、顧客との関係強化や顧客が顧客を呼ぶ仕組みづくりを進めるのが企業にとって合理的な選択肢といえる。特に経営資源が限られており、顧客との距離が近く顧客体験に対する理解が深い中小企業にとっては、このような取り組みは実行しやすく、かつ、有効なものと思われる。また、現状の顧客接点をすべて洗い出し、その関係性を意識しつつ、役割を見直すと、先述した目的を達成できるだけではなく、無駄なコストの削減にもつながる上、部門横断的なコミュニケーションを図るよい機会ともなる。

最後に、コミュニケーション戦略立案の前提としては、顧客の具体化や強みの抽出、並びに強みの裏付けとなる独自資産など、マーケティングの基本となる点を押さえる必要があること

をお伝えしたい。このような基本を押さえてこそコミュニケーション戦略の立案が可能となり、費用対効果が高いマーケティング・コミュニケーションの実現、ひいては生産性向上を果たすことができるといえる。

【引用文献】

- (1) 内閣府（2016）「経済社会構造の変化の把握について②～多様なサービスの生産・消費動向の把握～」
- (2) 株式会社日本政策投資銀行（2015）「日本の非製造業の生産性低迷に関する一考察」
- (3) 一般社団法人日本旅行業協会（2017）「数字が語る旅行業 2017」
- (4) 総務省（2011）「我が国の情報通信市場の実態と情報流通量の計量に関する調査研究結果（平成 21 年度）—情報流通インデックスの計量—」
- (5) 総務省（2017）「平成 29 年版情報通信白書」

【参考文献】

- (1) 経済産業省（2017）「平成 28 年度中小サービス産業実態・対策調査（サービス産業の生産性に関する調査）調査報告書」
- (2) TrustYou 株式会社ホームページ
- (3) 佐藤義典（2005）「図解実戦マーケティング戦略」
- (4) 佐藤尚之（2015）「明日のプランニング—伝わらない時代の「伝わる」方法—」