

ソフトウェアジャパン2019
サービスサイエンスフォーラム

＜カスタマージャーニーモデル分科会＞
カスタマージャーニーが顧客のロイヤリティを醸成する

2019.2.5

ISラボ
渡部 弘毅

渡部 弘毅 ISラボ 代表 (<https://www.is-lab.org/>)



<主な職歴>

- 1885年～ 日本ユニシス
CRMプロダクトマーケティング
- 2000年～ 日本IBM
CRM領域の業務コンサルタント
- 2007年～ 日本テレネット
アウトソーシング事業企画、経営企画
- 2012年～ ISラボ代表
**顧客ロイヤルティマネジメント
コンサルティング**

<著書・論文>

- 「営業変革 しくみを変えるとこんなに売れる」 メディアセレクト2005/11
- 「エンゲージマネジメント型カスタマージャーニの実践」 2018/4 情報処理学会 デジタルプラクティス

<活動研究団体>

- 情報処理学会
サービスサイエンスフォーラム
コンタクトセンターフォーラム
- 月刊コールセンタージャパン
5年後のコンタクトセンター研究会

本日も話したいこと



1. カスタマージャーニー取組みの本当の目的

2. ロイヤルティの構造化・定量化

3. 価値あるカスタマージャーニーマップの描き方・使い方

ネットで調べてみました カスタマージャーニーandカスタマージャーニーマップの定義

違和感は無いですか？

カスタマージャーニーとは、顧客が商品やサービスを知り、最終的に購入するまでの、顧客の「行動」、「思考」、「感情」などのプロセスです。いわゆるフレームワークです。特に、図示化したものを「カスタマージャーニーマップ」といいます。

<https://innova-jp.com/customer-journey/>

カスタマージャーニーとは、一言でいうと「顧客が購入に至るプロセス」のことです。特に、顧客がどのように商品やブランドと接点を持って認知し、関心を持ち、購入意欲を喚起されて購買や登録などに至るのかという道筋を旅に例え、顧客の行動や心理を時系列的に可視化したものを「カスタマージャーニーマップ」といいます。

<https://liskul.com/customer-journey-1697#i>

カスタマージャーニーとは、「顧客が自社の商品を購入するまでにたどるプロセス」のことです。ブランド・商品と顧客のあらゆるタッチポイントにおいて、どのようにしてブランドや商品と接触し、その時にどういう体験をして、どのような心理変化を起こすのか。そして、その時の潜在ニーズは何か、最終的に何がトリガーになって購入に至ったのか、などを可視化するという考え方です。これを具体的に描いたものが「カスタマージャーニーマップ」です。

<https://dmlab.jp/words/e036.html>

ネットで調べてみました カスタマージャーニーandカスタマージャーニーマップの定義

違和感①：「購入するまで」と記載されているケースが多く見受けられる。

違和感②：購買動機の見える化や購入意欲の喚起への施策が重要視されている。

カスタマージャーニーとは、顧客が商品やサービスを知り、**最終的に購入するまでの**、カスタマージャーの「行動」、「思考」、「感情」などのプロセスです。いわゆるフレームワークです。特に、図示化したものを「カスタマージャーニーマップ」といいます。

<https://innova-jp.com/customer-journey/>

カスタマージャーニーとは、一言でいうと**「顧客が購入に至るプロセス」**のことです。特に、顧客がどのように商品やブランドと接点を持って認知し、関心を持ち、**購入意欲を喚起されて**購買や登録などに至るのかという道筋を旅に例え、顧客の行動や心理を時系列的に可視化したものを「カスタマージャーニーマップ」といいます。

<https://liskul.com/customer-journey-1697#i>

カスタマージャーニーとは、「顧客が自社の**商品を購入するまで**にたどるプロセス」のことです。ブランド・商品と顧客のあらゆるタッチポイントにおいて、どのようにしてブランドや商品と接触し、その時にどういう体験をして、どのような心理変化を起こすのか。そして、その時の潜在ニーズは何か、**最終的に何がトリガーになって購入に至ったのか**、などを可視化するという考え方です。これを具体的に描いたものが「カスタマージャーニーマップ」です。

<https://dmlab.jp/words/e036.html>

なんか違うんじゃないかな？？？

と悶々としていたところ、同じ考えをしていた人がいた

その人の名は、、、

サービスサイエンスの
日本の第一人者
諏訪 良武氏
本分科会の発足

マーケティングの神様
フィリップ・コトラー
2017/8に発刊したマーケティング
4.0で同じことを主張





出所：コトラーのマーケティング3.0 コトラーのマーケティング4.0を基に作成

マーケティングの変遷

企業と顧客はハンターと獲物の関係
＜狩猟型マーケティング＞

企業と顧客は社会の共存共栄関係
＜農耕型マーケティング＞

	Marketing1.0	Marketing2.0	Marketing3.0	Marketing4.0
ひとことで言うと	生産主導のマーケティング	消費者中心のマーケティング	生活者中心のマーケティング	人間中心のマーケティング
目的	製品を市場に広め販売する	消費者からの購買支持を獲得しつなぎとめる	生活者の信頼を獲得する	エンゲージメントの構築
象徴的なテクノロジー	生産技術	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 情報技術 ▶ インターネット 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ SNS ▶ モバイル端末 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ スマートフォン ▶ 常時接続インターネット ▶ AI
高める価値	製品価値	差別化された商品価値	企業の社会的価値 (ミッション・ビジョン)	顧客経験価値 (カスタマーエクスペリエンス)
象徴的なマーケティング手法	マーケティングミックス (4P)	ポジショニング セグメンテーション ターゲティング	コミュニティ・マーケティング	最適なカスタマージャーニー
顧客との交流	1対多数の取引	1対1の関係	多数対多数の協働	多数対多数の共創&成長

大きな壁



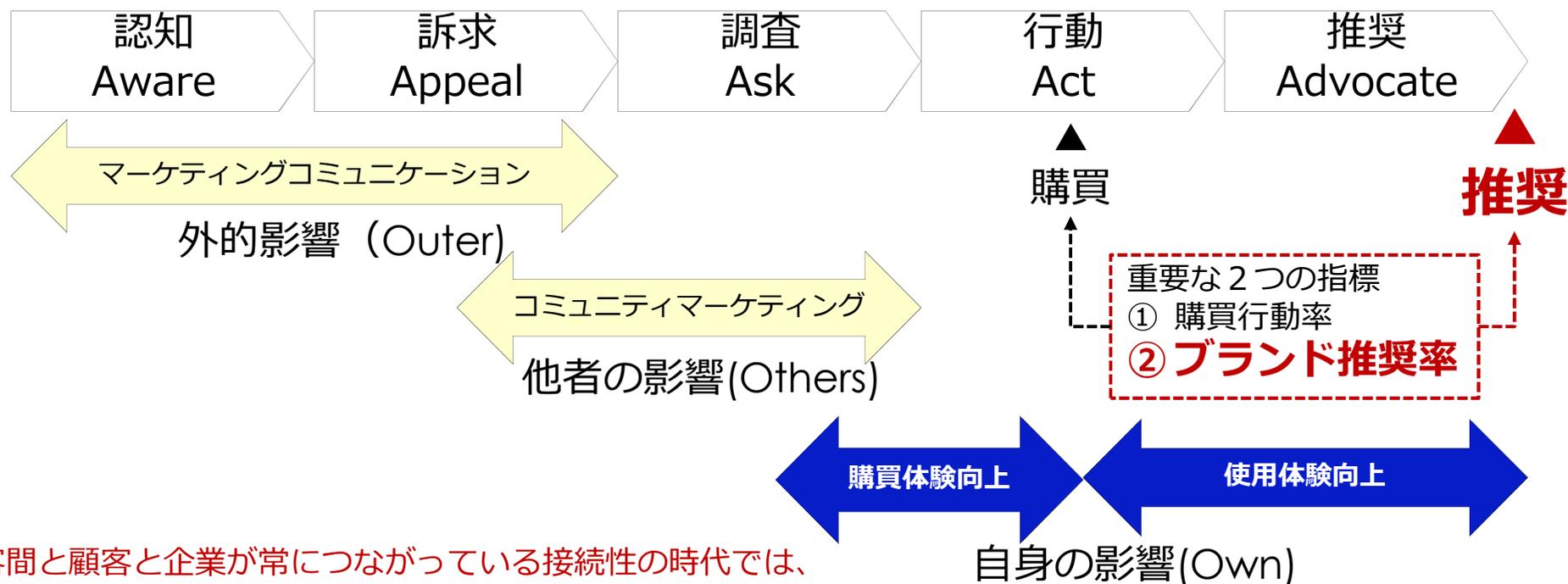
出所：コトラーのマーケティング4.0を基に作成

カスタマージャーニーに関する考察

購買&使用プロセスにおける顧客体験を向上させブランド推奨率を向上させることが、マーケティング4.0時代においては最も重要な施策です。

マーケティング4.0は企業と顧客は社会の共存共栄関係
＜農耕型マーケティング＞

＜カスタマージャーニープロセス＞



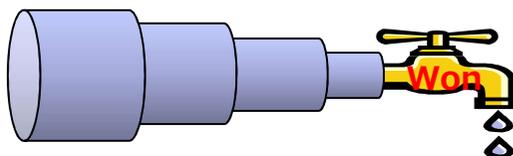
顧客間と顧客と企業が常につながっている接続性の時代では、

- ◆購買に対しては、他者の影響が最も強い
- ◆推奨に対しては、自身の影響が最も強い

マーケティング4.0時代のカスタマージャーニーへの取組み

カスタマージャーニーへの取組みは、ロイヤルティ向上をゴールとした、エンゲージメントタイプへの変革が求められています。

	レガシーマーケティング	マーケティング4.0
マネジメントタイプ	ファネルマネジメント	エンゲージメント
プロセスのゴール	購買	ロイヤルティ向上
カスタマージャーニーマップで、見える化するもの	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 商品に対する興味の変化 ◆ 次のプロセスや購買に至った動機 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 各プロセスの満足度 ◆ 顧客接点におけるネガティブ体験、ポジティブ体験
立案施策の種類	情報発信やイベント誘導等のアウトバウンド系マーケティングコミュニケーション施策	購買体験や使用体験向上を目指す改善施策



<エンゲージメント型の定義>

カスタマージャーニーとは、顧客が製品やサービスの商品を認知して、購入し、さらに購入後に活用や運用し、**企業や商品のリピーターや推奨者になるまで**を「顧客の旅」と捉えたプロセスのことである。その一連の**顧客の行動や体験、心理**を時系列で可視化したものをカスタマージャーニーマップと呼んでいる。

気づき

ロイヤルティを論理的に構造化し、それに基づいたカスタマージャーニーマップを描き、ロイヤルティ向上施策につなげていくべきだ!!

本日も話したいこと

1. カスタマージャーニー取組みの本当の目的

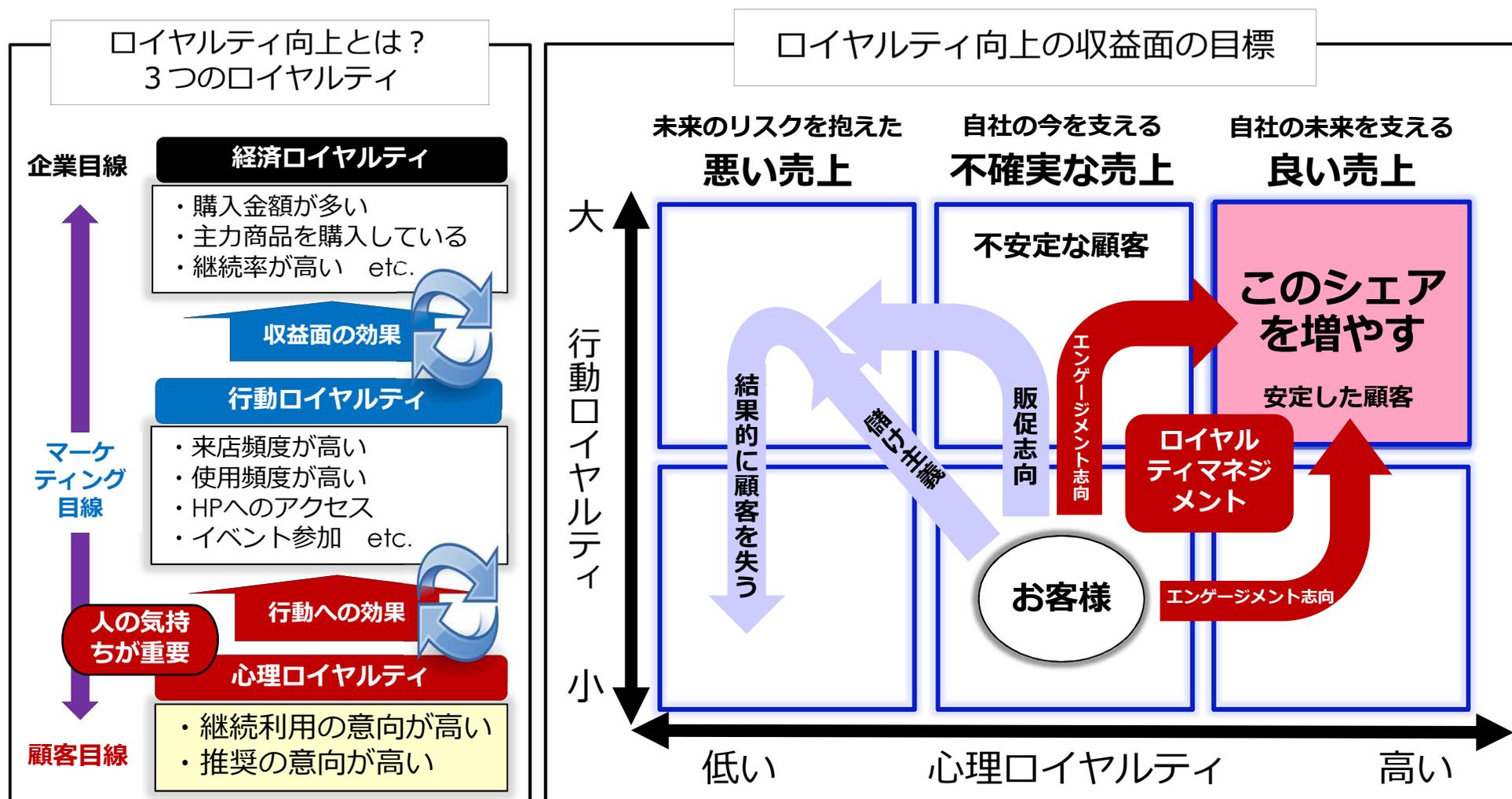


2. ロイヤルティの構造化・定量化

3. 価値あるカスタマージャーニーマップの描き方・使い方

3つのロイヤルティと収益面の目標

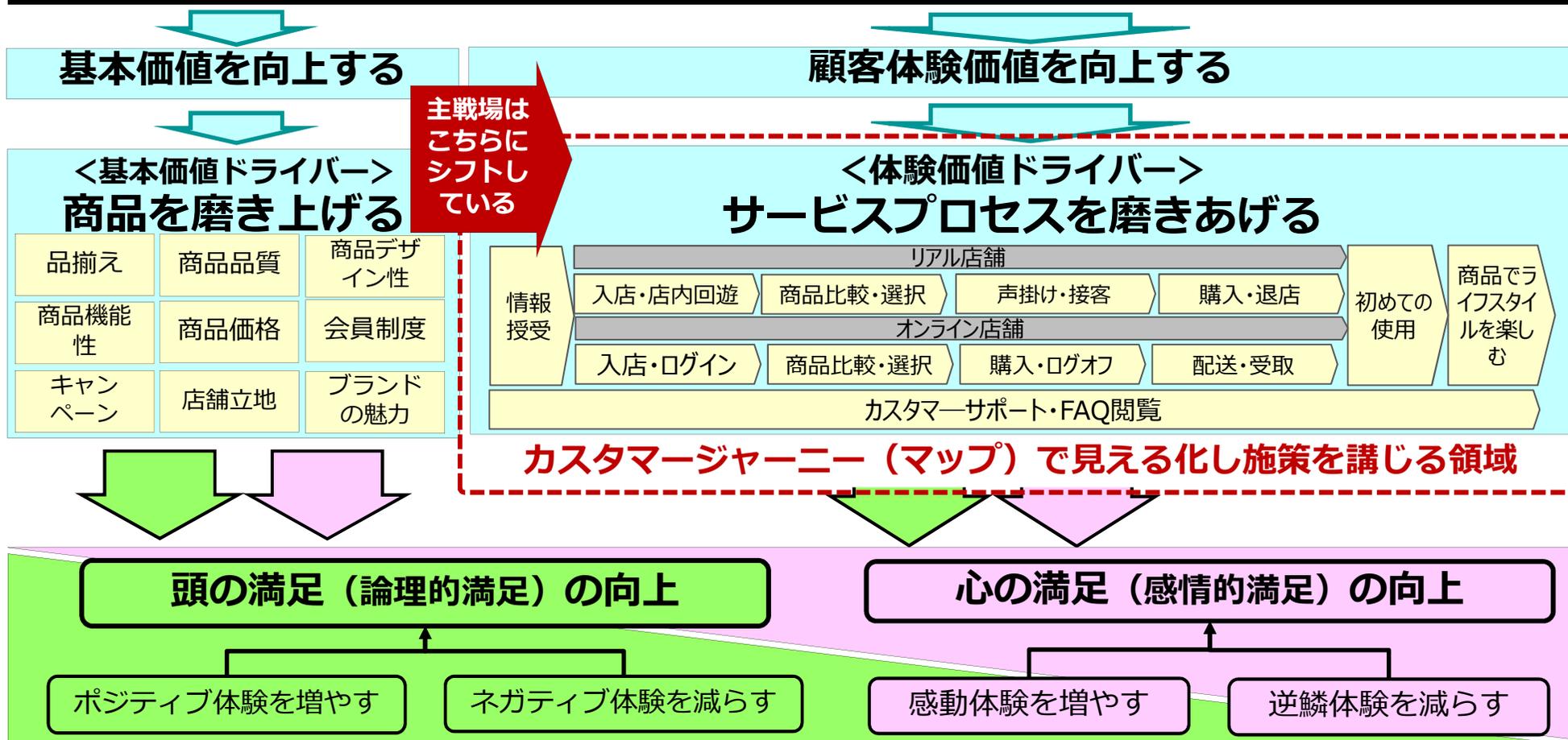
顧客の心理ロイヤルティを高め、未来を支えてくれる安定した顧客と良い売上の比率を向上させることです。**ロイヤルティ = 心理ロイヤルティと定義することが重要です。**



(心理) ロイヤルティの構造化

複数のロイヤルティドライバーがロイヤルティを支え、基本価値ドライバーと体験価値の2系統からなっている。
ロイヤルティ向上の主戦場は顧客体験価値にシフトしている。

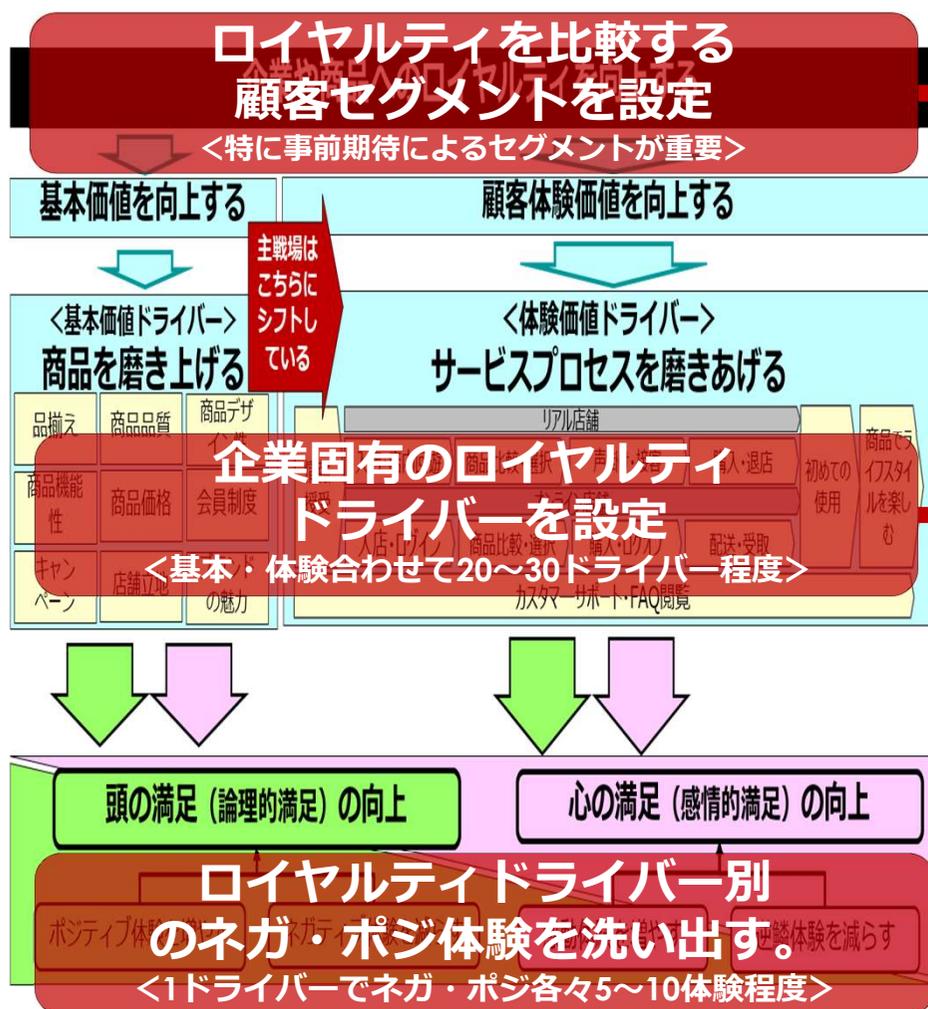
企業や商品へのロイヤルティを向上する



心理ロイヤルティを定量化するためのアンケート

企業ごとにロイヤルティドライバーを設定し、顧客体験を洗い出し、シンプルな構造のアンケートを取得する。

<事前ワーク>



<設問>

【顧客プロフィール、セグメントを特定するための設問】

例)

- ◆ あなたのライフスタイルに関してどのタイプか教えてください。
- ◆ XXX (商品) に対して最も期待することをひとつ選んでください。

【ロイヤルティを定量化するための設問】

継続利用意向、あるいは推奨意向を確認する設問

例) XXXX (企業や商品) を、薦める可能性を0~10点でお答えください。 (Net Promoter Score)

【ロイヤルティドライバーの満足度を定量化するための設問】

XXXX (ロイヤルティドライバー名) の満足度を教えてください。

1. 大変満足 2. 満足 3. 普通 4. 不満 5. 大変不満

【顧客体験の実態を定量化するための設問】

XXXX (ロイヤルティドライバー名) であなたが経験しネガ・ポジ体験にチェックしてください。

<ネガティブ体験リスト>

- xxxxxxxxが嫌だと感じた
- xxxxxxxxがイマイチだ
- xxxxxxxxの体験をした

⋮

<ポジティブ体験リスト>

- xxxxxxxxが良いと感じた
- xxxxxxxxに関心した
- xxxxxxxxの体験をした

⋮

アンケートによる計測指標

企業や商品へのロイヤルティスコア(指標)
 指標：推奨意向 or 継続利用意向 でのスコア

ロイヤルティドライバーの指標

「頭の満足」レベル

指標：満足度
 計測：満足度調査のTop2 Box比率

×

「心の満足」レベル

指標：**ドライバー琴線感度**
 計測：満足度調査で高い満足を付けた
 集団のロイヤルティスコア

顧客体験の指標

ポジティブ体験

ネガティブ体験

指標：体験チェック率
 計測：体験調査で対象者を分母としたチェック率

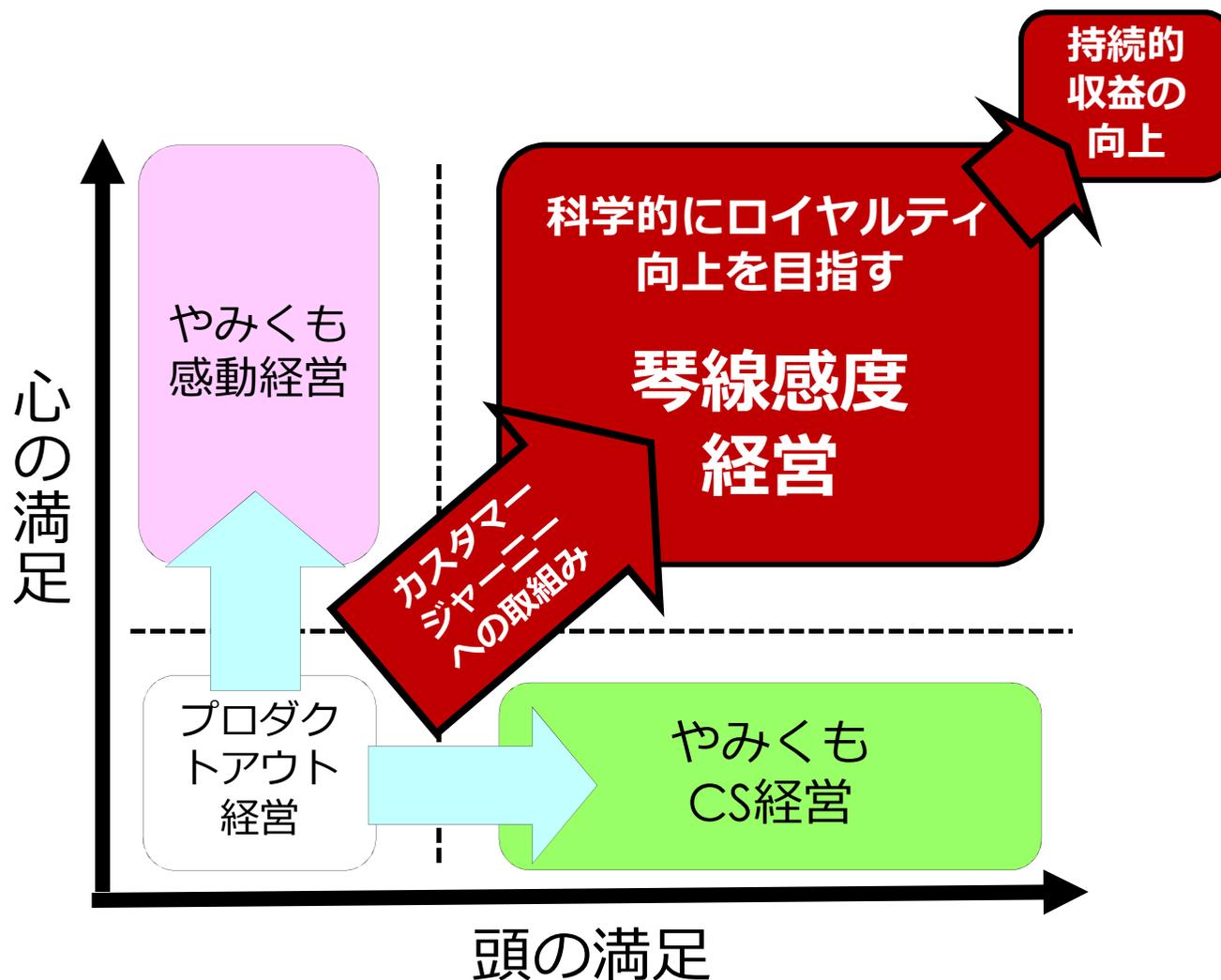
感動体験

逆鱗体験

指標：**体験琴線感度**
 計測：体験調査でチェックした集団のロイヤルティ
 スコア

そして、こんな経営スタイルを 琴線感度経営と名付けました

企業全体のロイヤルティを向上させ持続的収益向上の実現にむけて、カスタマージャーニーの取組みを中心とした琴線感度経営が必要です。



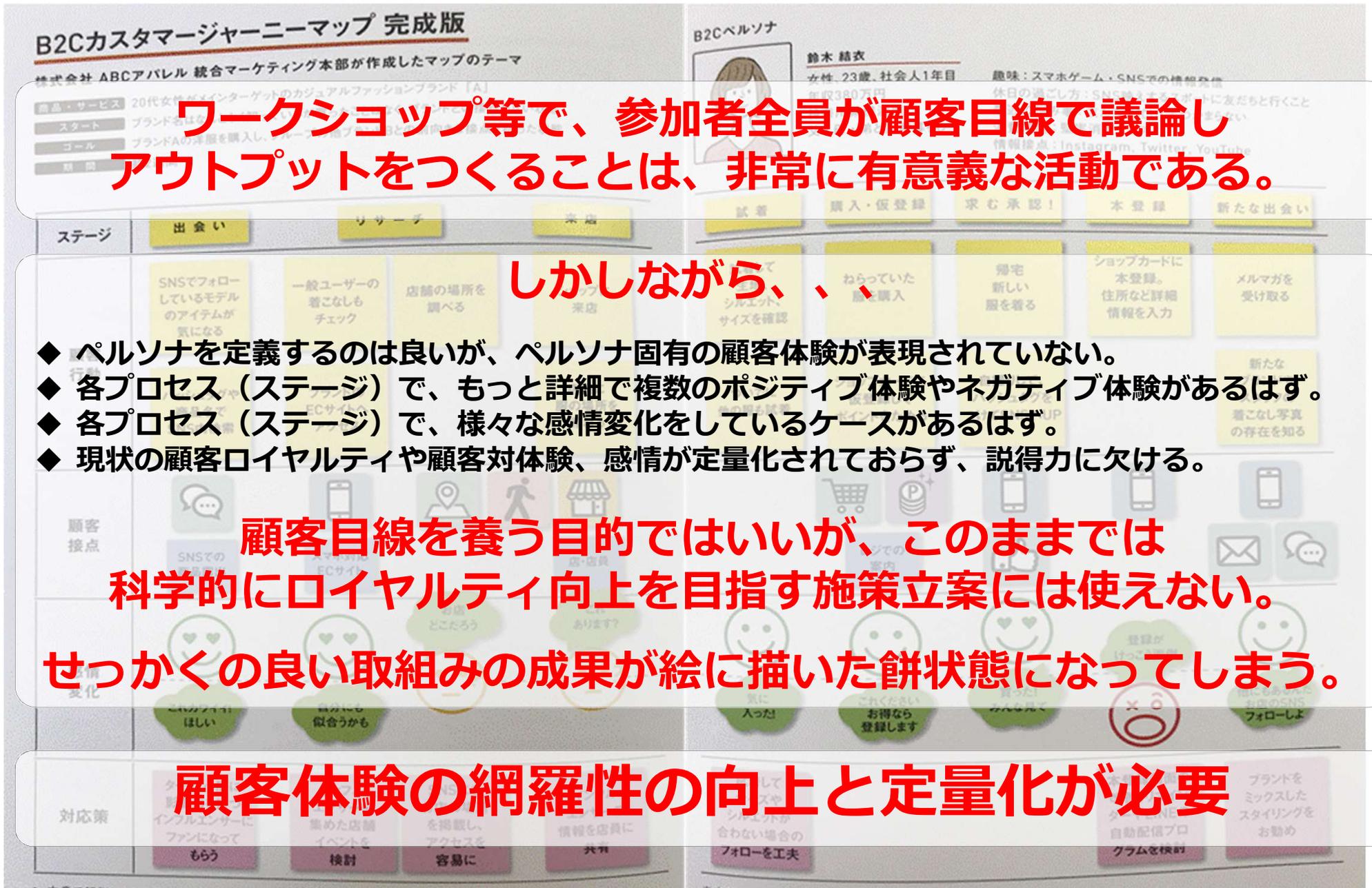
本日も話したいこと

1. カスタマージャーニー取組みの本当の目的
2. ロイヤルティの構造化・定量化



3. 価値あるカスタマージャーニーマップの描き方・使い方

よく見かけるカスタマージャーニーマップの良い点と課題

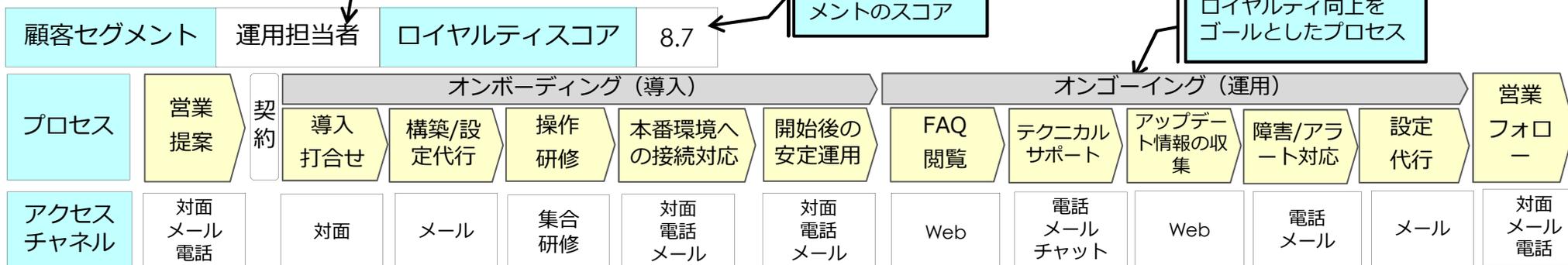


見える化したい顧客セグメント。ライフスタイルや事前期待でのセグメント分けも重要

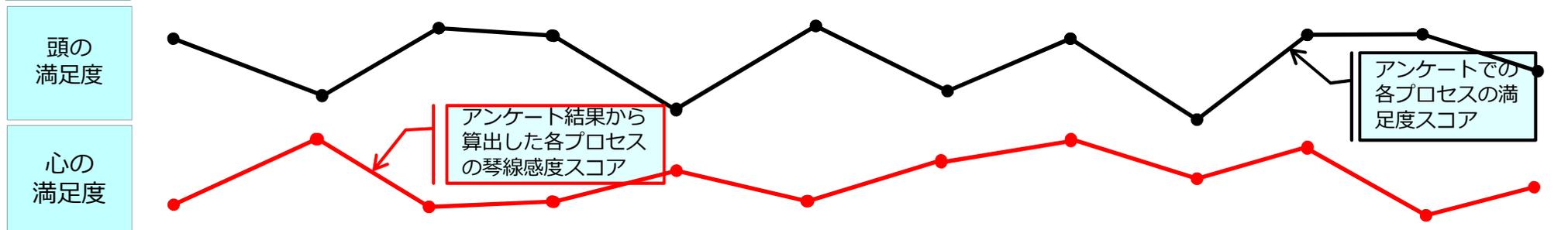
ロイヤルティアンケート結果から網羅性を増し、定量的に描く カスタマージャーニーマップ

対象の顧客セグメントのスコア

ロイヤルティ向上をゴールとしたプロセス



各接点における事前期待を明らかにする。特に顧客セグメント固有の事前期待が存在すれば明確にする。



- ネガティブ体験: トータル100項目ぐらいの中からアンケートでランキングした上位結果を定量的に各プロセスごとに示す
- ポジティブ体験: トータル70項目ぐらいの中からアンケートでランキングした上位結果を定量的に各プロセスごとに示す
- 感動体験: ポジティブ体験の中からロイヤルティ感度が高い体験を定量的にプロセスごとに示す
- 逆鱗体験: ネガティブ体験の中からロイヤルティ感度が低い体験を定量的にプロセスごとに示す

指標として琴線感度を導入すると施策につながる
様々な考察が得られます。

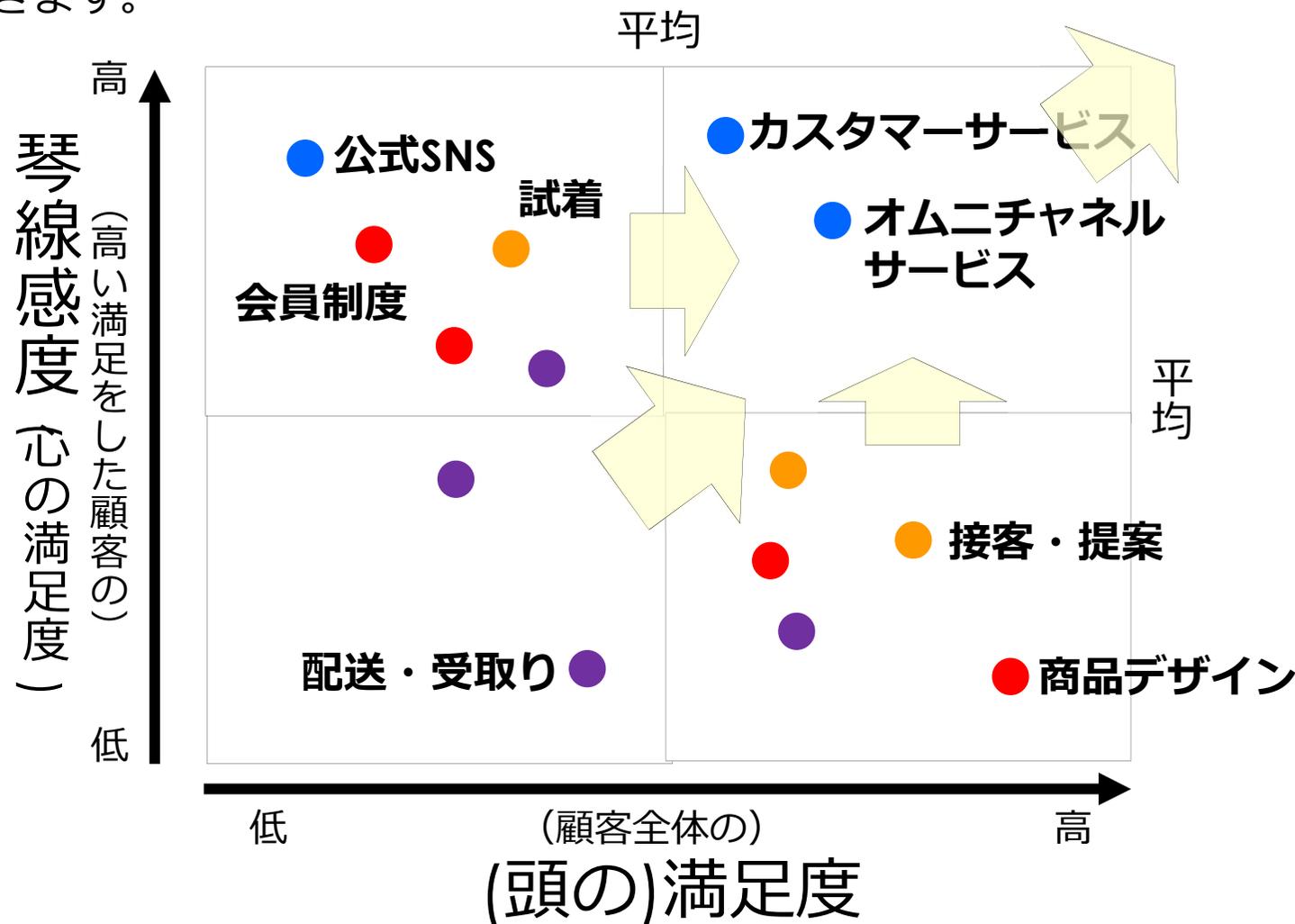
<ドライバー琴線感度による評価>

ロイヤルティドライバーマッピング分析例（小売業）

各ドライバーの位置に加えて、各ドライバーとの相対的な位置関係とも考慮した対策の方向性を決定していきます。

<ロイヤルティドライバー>

- : 基本価値項目
- : 体験価値（共通）
- : 体験価値（実店舗）
- : 体験価値（オンライン店舗）



＜体験琴線感度による評価＞

ポジティブ体験ランキング比較（通販事例）

体験数は少ないが、ギフト時の体験が琴線感度を向上させロイヤルティに大きな影響を及ぼしていることが分かる。

チェック率によるTop5

Rank	ロイヤルティドライバー（プロセス）	ポジティブ体験	チェック率
1	PC・スマホで商品を比較・仕様確認する	お気に入りの雑誌を開くようなワクワクする思いをしたことがある	49.8%
2	問合せ・苦情対応	好みのカタログが届いてうれしいと思ったことがある	38.2%
3	カタログで商品を探す	当日中の追加注文なら送料がかからず、良いと思ったことがある	32.7%
4	カタログを開く	クーポンやポイントの有効期限や、カートに入っていたままの商品をメールで知らせてくれるのが良いと思ったことがある	29.3%
5	情報授受	運送会社からお届け日前に通知が届き、日時指定できて便利だと思ったことがある	25.9%

体験琴線感度によるTop5

Rank	ロイヤルティドライバー（プロセス）	ポジティブ体験	体験琴線感度
1	ネット注文	ギフトの包装紙の種類が豊富で良いと思ったことがある	35.2
2	初めての使用	商品を贈ったり紹介した相手に喜ばれて嬉しいと思ったことがある	28.3
3	ライフスタイルを楽しむ	友人や家族にどこで買ったのかを聞かれてうれしいと思ったことがある	18.2
4	PC・スマホで商品を探す	おすすめの商品が分かりやすく良いと思ったことがある	15.3
5	配送待ち・受取り	包装が丁寧で良いと思ったことがある	9.3

<体験琴線感度による評価>

各ドライバー（プロセス）で分かった事例

1. 百貨店での事例

入館プロセスにおいて最も多く体験しているネガティブ体験は、「訪日外国人によるマナーの悪さ」ではあるが、最も体験琴線感度が低い逆鱗体験は、フロアーが汚れていて不快な気持ちになったこと。

2. アパレルショップでの事例

接客時の最も体験琴線感度が高い感動体験は、「買い物とは関係ない人（お子様や同伴者）への気配りが良いと感じたこと。

3. クラウドベンダーでの事例

テクニカルサポートプロセスにおいては、正確で早い対応に対してのネガ・ポジ体験は多いが、琴線感度に影響を及ぼす体験は、「自社の運用を理解した対応」や「明るい態度での対応」といった、柔軟性や好印象のサービス品質が発揮あるいは損なわれた体験である。

カスタマージャーニーモデル分科会 今後の研究活動テーマ

- ◆ カスタマージャーニーマップの定量化に関する
今後の継続議論
- ◆ 顧客体験の網羅性を増すための工夫
- ◆ ロイヤルティをマネジメントするPDCAサイ
クル等の運用ノウハウの体系化
- ◆ 共創や幸福の考え方を取り入れたカスタ
マージャーニーのあるべき姿
- ◆ 企業の枠を超えたカスタマージャーニーの
あるべき姿