

# Customer Experience

(CX 経営)



# 1章 CX(Customer Experience)とは

CXとは、商品やサービスに対する金銭的・物質的な価値だけではなく、商品を使用したときやサービスを受けたときに感じる心理的・感覚的な「経験（体験）価値」のことです。

CXでは、顧客が製品やサービスを購入前の段階から、購入利用時、購入後のサポートまでの一貫した経験（体験）を対象としています。観光業でいうと、旅先での「経験（体験）」だけでなく、顧客がどこに旅するか情報収集をする段階からその「経験（体験）」が始まり、旅が終わった後のサポート「経験（体験）」までを対象としています。そして、顧客が企業と接する経験（体験）を通じて、「また来たい」、「また利用したい」という顧客ロイヤリティを向上することを目的としています。

## 1 経験（体験）

例えば、国内観光旅行を行ったある顧客は、下表のようにさまざまな経験（体験）をしています。それぞれの経験（体験）で感じる思考や感情を明らかにし、取り組むことができる課題を洗い出し、施策を検討実行します。

（「国内旅行」に伴う行動・経験（体験））

行動モデル：夫 35 歳妻 30 歳の夫婦。年末年始（12/30～1/2）国内温泉旅行。現地までは航空機利用。

	行動	内容	感情	課題
旅行前	旅行検討	旅行時期		
		旅行予算		
		旅行先		
	旅行計画	観光スポット・周遊ルート検索		
		レストラン・おみやげ・特産品・体験検索		
		移動手段検索		
		宿泊施設検索		
	リザーブ	移動手段予約（航空機・鉄道・船・バスなど）		
		宿泊施設予約		
		現地ツアー予約		
準備	旅行グッズなど			
旅行中	空港移動	機内		
	現地到着	目的地へ移動		
	観光	観光スポット・レジャー		
		宿泊		
		レストラン・ショッピング		
		現地移動		
空港移動	機内			
旅行後	帰宅	旅行グッズ片付け・洗濯		
	思い出の共有	家族・友人・職場などにおみやげ、SNS		
	次の旅行計画			

## 2 心理的・感情的な経験（体験）価値とは

「経験価値」を提唱したアメリカの経営学者バード・H・シュミットは、心理的な価値を 5 つに分解しています。

Sence	感覚に訴える	視覚・聴覚・触覚・味覚・嗅覚に訴えます。 美しい景色・心地よい音・優しい座り心地・おいしい飲み物・よい香りを提供します。ホテルやお店でのくつろぎなどがあります。
Feel	情緒に訴える	顧客の情緒に訴えます。 かわいさ・やさしさ・愛情・幸福・喜び・安心・感動・興奮などを提供します。ディズニーランドなどがあります。また、恐怖・不安・緊張・ストレスなどを提供するジェットコースターもあります。
Think	知的好奇心に訴える	顧客の知的好奇心に訴えます。 美術館や博物館、水族館や動物園、植物園などがあります。
Act	行動に訴える	顧客に今まで体験したことのないことを行います。 マリンスポーツやアウトドアアクティビティや工場見学、陶芸体験などがあります。
Relate	社会的価値に訴える	特定の社会集団に属す所属欲求に訴えます。 ファンクラブ限定のコンサートやイベント開催などがあります。

CXでは、顧客が企業と接する体験を通じて、顧客が何を感じ、どんな感情が起きているかをこの5つの心理的価値で分析をします。

### 3 CS (Customer Satisfaction)

#### ①CS が生まれた時代背景

1970 年後半に、グッドマンが消費者への苦情処理とリピーター率の相関関係の調査結果を発表しました。

- ①不満を企業に伝えてくる顧客のうち、対応に満足した顧客の再購入率は不満を伝えなかった顧客に比べて高くなる。
- ②不満を持った顧客は、満足した顧客の2～4倍悪い口コミを生むため、悪い評判が拡散しやすい。
- ③企業が顧客に適切な情報を提供することで、顧客との信頼関係が構築され、よい評判が普及し売上や市場占有率が向上する。

これが、いわゆる「グッドマンの法則」です。

<http://www.customer-loyalty.jp/goodman.html> NPO法人顧客ロイヤルティ協会・佐藤知恭

その後、1980 年に入るとアメリカで、生産者主導であった商品・サービスの質や方向性を消費者（顧客）の要望や嗜好を中心に捉えた方がよいのではないかと考えられはじめました。そして、生産性や効率を犠牲にしても「顧客満足度」を高めた方がリピーターを確保できるという仮定の下、業種を問わず多くの企業がCS経営を導入しました。

<https://ja.wikipedia.org/wiki/%E9%A1%A7%E5%AE%A2%E6%BA%80%E8%B6%B3> CS

CSに関する研究も進み、財により満足度と品質が異なることを示した品質要素モデル（狩野モデル）が提唱されました。

- ①当たり前品質：あるのが当たり前。なければ不満。充足しても満足につながらないが、不充足の場合は不満を引き起こす。
- ②一元的品質：あれば満足、なければ不満。充足されていれば満足を引き起こし、不充足であれば不満足を引き起こす。
- ③魅力品質：あれば満足、なくて当たり前。充足されていれば満足を引き起こすが、不充足でも不満足は引き起こさない。
- ④無関心品質：あってもなくてもどちらでもいい。充足されていても不充足でも満足には影響を与えない。
- ⑤逆品質：充足されていれば不満足を引き起こし、不充足であれば満足を引き起こす。

<https://ja.wikipedia.org/wiki/%E7%8B%A9%E9%87%8E%E3%83%A2%E3%83%87%E3%83%AB> 狩野モデル

## ②CSの特徴

企業と顧客の接点の満足度をアンケートなどで調査をします。

調査では、企業サイドが重要だと思う項目について、顧客が商品やサービス（料理の量、味、店の雰囲気など）に対して満足している度合いを指数化します。調査結果は、企業の商品・サービス改善に内部利用され、一般的にCS結果は公表されません。

不満足な顧客は他店に流れることから、不満足項目を改善し顧客離れを回避します。また、満足した顧客はリピーターになるので、満足項目をより伸ばす努力をします。

## ③CSへの懐疑

ところが、2000年代に入るとCSの上昇が必ずしも売上・利益向上につながらない例が増えてきます。この理由として以下のことが挙げられています。

### （データ収集の問題）

他店のほうがよいと思っても、特に不満がなければ満足と回答する。

満足しているから再び訪れるとは限らない。

回答した時点では満足したが、その後他店の方がより満足した場合、他店を利用する。

他店に流れた顧客は、CSアンケートに答えない。

アンケートは面倒なので、はっきりした満足や不満がない限り回答しない。

本当に不満足な顧客は、アンケートに答えないし二度と来店しない。

### （アンケート項目の問題）

企業サイドが作成したアンケート項目以外の点で顧客は評価している。

### （環境の変化）

インターネット・SNSの爆発的普及。

競争企業も商品・サービスの向上を成し遂げ、企業間の差が縮小した。

市場の高度な成熟化により、商品・サービスがあふれだし、差別化が一段と困難になった。

### （その他）

そもそも、CSは不満（マイナス）を解消するためのもので、設定された項目の最低水準を達成するものである。最低水準が達成されたからと言って、満足をしているとは限らない。

その後、CSと顧客ロイヤルティの相関に関する研究が行われました。

日本能率協会総合研究所 市場調査室「MDBネットサーベイ」顧客満足度と顧客行動の関係性に関する調査（2004.12）によると、風邪薬やビール・発泡酒、プリンター、化粧水は、満足であれば継続し不満なら他社商品に乗り換える傾向が強く、顧客満足度向上がリピーター獲得効果を生むことがわかりました。しかし、自動車、テレビ、生命保険は、満足をしていても他社商品に買い替える傾向が強いことがわかりました。また、ガソリンスタンドや携帯電話、コンビニエンスストアは、不満が高くてリピーターの獲得ができていました。これにより、顧客満足度向上と顧客ロイヤルティの相関は財・サービスによって異なることがわかり、他社商品に乗り換えるコスト（スイッチングコスト）もCS以上に大きく影響している可能性が指摘されています。

アメリカでも、高い満足度を示しており年間購入額が高く購入期間も10年以上の「超上顧客」が他社に乗り換える事実が多くみられるようになりました。原因を探る中で、アメリカの調査会社ギャロップでは、「Humman Sigma（2007）」の中で、CSで得た「満足」には、合理的満足と感情的満足があり、感情的満足の顧客は企業ブランドや商品・サービスに対して感じる信頼や愛着（ロイヤリティ）をはぐくみ、企業に利益をもたらすが、合理的満足の顧客は不満顧客と同じようにスイッチングするという調査結果を発表しました。

合理的満足とは、商品・サービスの機能、性能、価格、情報充実度に対する満足で「良いか悪いか」が判断基準になります。感情的満足は、安心、信頼、尊重、敬意といった経験によって培われた満足で「好きか嫌い」が判断基準になります。

合理的満足は、企業が顧客に「何（What）を提供するか」を数値（定量的）に示し、それは他社や他商品・サービスとの相対値です。一方、感情的満足は、企業が顧客に「どうやって（How）提供するか」を感覚的に示し、それは他社との比較ではなく絶対値になります。

「じゃらん人気温泉地ランキング 2020」(株式会社リクルートライフスタイル「じゃらんリサーチセンター」調査 2019.12 : 調査人数 1万 1488人) を見ても、満足度と顧客ロイヤルティは一致していないことがわかります。

#### 全国温泉地満足度ランキング

順位	都道府県	温泉地	満足度 (%)	集計票数
1	岐阜県	奥飛騨温泉郷	96.0	326
2	長野県	野沢温泉	95.3	106
3	秋田県	乳頭温泉郷	95.1	225
4	北海道	ウトロ温泉	94.8	134
5	群馬県	草津温泉	94.1	819
5	熊本県	黒川温泉	94.1	303
7	大分県	別府温泉郷	93.7	606
8	福島県	高湯温泉	93.6	110
9	群馬県	万座温泉	92.7	219
10	佐賀県	嬉野温泉	92.6	405

#### もう一度行ってみたい温泉地

順位	都道府県	温泉地	票数	満足度
1	神奈川県	箱根温泉	2053	90.0
2	群馬県	草津温泉	1967	94.1
3	北海道	登別温泉	1501	92.4
4	愛媛県	道後温泉	1402	
5	大分県	別府温泉郷	1236	93.7
6	熊本県	黒川温泉	1098	94.1
7	静岡県	熱海温泉	1077	
8	岐阜県	下呂温泉	1025	
9	兵庫県	有馬温泉	964	89.3
10	鹿児島県	指宿温泉	890	91.9

#### 最近一年間に行った温泉地

順位	都道府県	温泉地	票数	満足度
1	神奈川県	箱根温泉	1324	90.0
2	静岡県	熱海温泉	904	
3	群馬県	草津温泉	819	94.1
4	栃木県	鬼怒川温泉	705	
5	兵庫県	有馬温泉	644	89.3
6	愛媛県	道後温泉	642	
7	大分県	別府温泉郷	606	93.7
8	岐阜県	下呂温泉	601	
9	群馬県	伊香保温泉	553	
10	北海道	定山溪温泉	532	

※道後・熱海・下呂・伊香保・定山溪温泉は満足度 89.2 未満 (全国 30 位以下)



## 4 CX

感情的満足を向上させ顧客ロイヤルティを獲得するために、顧客の購入前から購入後のサポートまでを一連の顧客行動として捉え、顧客視点での感情的な満足体験＝「顧客体験（CX）」を向上させるCX経営が新たに提案されました。CXでは、CSのように企業と顧客の接点（接客や商品・サービスの提供接点）だけでなく、企業全体で取り組みます。

忠誠心（ロイヤルティ）を持った顧客は、①長期間自社商品を購入してくれ、②自社と強い信頼関係で結びつき、他社に乗り換えをせず、③第三者に自社商品・サービスを薦めてくれるという仮定で行われています。

### ①CXの目的

- ①顧客離れの防止：新規顧客の獲得は、既存顧客の5倍のコストがかかります。
- ②リピーター客の獲得：顧客ロイヤルティを向上させると多くのリピーターを獲得できます。
- ③ブランドイメージの向上：顧客ロイヤルティの向上はブランドイメージも向上させ、繰り返し購入されます。
- ④既存顧客による宣伝効果：ロイヤルティが高い顧客が、口コミやSNSなどデジタルコミュニケーション上で商品・サービスのポジティブな情報を発信してくれます。これにより、「最高の広告」を実現できます。

### ②CXの評価指標

従来、上顧客を購入頻度や売上高など「顧客の行動」で判断していましたが、上顧客にもロイヤルティの低い顧客が含まれていることから、ロイヤルティの測定は、「ネット・プロモーター・スコア（NPS®）」などが使われます。※NPS® は Bain&Company,Inc.、Fred Reichheld、Satmetrix Systems,Inc.の登録商標です。

### <NPS>

NPS（ネット・プロモーター・スコア）とは、

「この商品・サービスを親しい友人に薦める可能性はどのくらいありますか？」

というひとつの質問に対する答えを、0点から10点まで点数をつけるアンケート調査を行います。

0～6点「批判者」：何らかの不満を持っており、放置しておくと思評を広める恐れがある。

7～8点「中立者」：満足はしているが、忠誠心はなく、他社になびきやすい。

9～10点「推奨者」：ロイヤルティが高い顧客。自らが購入するだけでなく、他者へ商品・サービスのプロモーターになってくれる。

そして、推奨者（9～10点）の割合から批判者（0～6点）の割合を引いた値がネット・プロモーター・スコアになります。例えば、100人中25人が推奨者（25%）、45人が批判者（45%）の場合、 $25-45=-20$ になります。

ネット・プロモーター・スコアは、シンプルでわかりやすく業績と相関があることが判明しているため重要業績指標として活用できます。また、SNSの効果測定などにも利用できます。

株式会社アイ・エム・ジェイが行った、「日本企業におけるNPS導入の実態把握調査 2018.6」によると、日本企業のNPS導入は約10%で、導入が進んでいる業種は「エネルギー」「趣味・娯楽」「医薬・医療」でした。NPS導入企業の約8割がNPSの効果を実感しています。日本でも徐々にではありますが確実に導入企業が増加してきています。

<https://www.imjp.co.jp/news-report/report/20180608.html>

## <CE11 (Customer Engagement 11) >

ギャロップ社が開発した指標です。

ロイヤルティの重要な3要素 5（とても）～1（まったくない）までの5段階で評価	1	総合的に見て、あなたは〇〇〇にどの程度満足していますか。
	2	あなたは、〇〇〇と今後も引き続き取引をしようと思いませんか？
	3	あなたは、〇〇〇をどの程度友人や同僚にすすめようと思いませんか？
感情的な愛着の8つの指標 5（強く同意）～1（強く反対）までの5段階で評価	4	私は、〇〇〇という名前を常に信頼している。
	5	〇〇〇は、約束したことを必ず実行してくれる。
	6	〇〇〇は、常に私の状況に応じた適切な対応をしてくれる。
	7	何か問題が起こった場合には、〇〇〇は常に公平で満足のいく解決をしてくれると期待できる。
	8	私は、〇〇〇の顧客であることが誇らしい。
	9	〇〇〇は、常に私を尊重してくれる。
	10	私にとって、〇〇〇は申し分のない会社だ。
	11	私は〇〇〇のない生活は考えられない。

5つの指標を「完全なロイヤルティを持つ顧客」「ロイヤルティを持つ顧客」「ロイヤルティを持たない顧客」「積極的に離れようとする顧客」の4つに分類します。

ギャロップ社の調査結果によると、完全なロイヤルティを持つ顧客は、ロイヤルティを持たない顧客より23%高い収益をもたらすとしています。また、完全なロイヤルティを持つホテルの顧客は、積極的に離脱したいホテルの顧客より年46%高い収益をもたらすとしています。

## &lt; T L I (Temkin Loyalty Index) &gt;

イギリスのベンチマーク会社テムキンが開発した指標です。①～④の4つの項目について、1（極めて低い）～7（極めて高い）、⑤の項目について、1（極めて低い）～10（極めて高い）段階で評価します。その上で、①～④の項目について6と7を付けた割合、⑤について9と10を付けた割合の合計を Loyalty Index とします。例えば、①は30%、②は20%、③は40%、④は30%、⑤は40%だった場合、160点/500点になります。

①再購入の可能性	将来この企業からより多くの商品やサービスを購入する可能性はどれくらいありますか。
②新しいおすすめ商品を試す可能性	もし、この企業が新しい商品やサービスを紹介したら、それをすぐに試してみますか。
③許す可能性	もし、企業があなたに悪い体験を与えた場合、それをあなたは許しますか？
④信頼の可能性	あなたのニーズにどの程度応えてくれると信頼していますか。
⑤推奨の可能性	あなたは、この企業を友人または親族にどの程度すすめますか。

## &lt; Brand Valuation &gt;

イギリスのブランディング会社インターブランドが開発したブランドのCX指標です。

私向けのものだと思う	1	このブランドはニーズを満たしてくれる。
	2	このブランドは自分の考えや価値観とあっている。
	3	このブランドのメッセージや表現が自分にあっている。
私にとって意味がある	4	このブランドは一貫した体験を提供している。
	5	このブランドは私の時間の有効活用になっている。
	6	このブランドは最高の品質を提供することにこだわっている。
	7	このブランドへの愛着を大切に扱ってくれる。
オープンで正直である	8	このブランドは顧客サービスが全従業員に意識されている。
	9	このブランドは付き合いやすい。
	10	このブランドは信頼できる。
	11	このブランドは顧客との対話に関心を持っている。
	12	このブランドは裏表がない。
私の立場で考えてくれる	13	このブランドはニーズや好みを理解している。
	14	このブランドは私の立場に立って考えている。
	15	このブランドは他のブランドよりも顧客のことをわかっている。
	16	このブランドは私のニーズを優先してくれている。
	17	このブランドに自分が大切にされていると感じる。
	18	このブランドの顧客であることを誇りに思う。
	19	このブランドの顧客であることで賢いと思える。
	20	このブランドに帰属感を感じる。
	21	このブランドの顧客であることで損をしたと思うことはない。

C Space Japan は、この指標を使いインターネット調査を行った結果（2019年）を報告しています。それによると、ブランドCXランキングは以下の通りです。

（C Space Japan : <https://cspace.com/tokyo/cxc-ranking-japan/> ）

ランク	ブランド	CXスコア	ランク	ブランド	CXスコア
1	カゴメ	7.47	26	ディズニーランド	5.99
2	クラブツーリズム	7.44	27	楽天トラベル	5.95
3	キューピー	7.43	28	Amazon	5.82
4	ANA	7.37	29	花王	5.75
5	ニトリ	7.10	30	ソニー	5.73
6	阪急交通社	7.02	31	ダイソー	5.72
7	味の素	6.98	32	パナソニック	5.61
8	コカ・コーラ	6.97	33	HIS	5.57
9	高島屋	6.86	34	ガスト	5.48
10	タニタ	6.82	35	JTB	5.45
11	じゃらん	6.78	36	Google	5.39
12	サントリー	6.75	37	IKEA	5.30
13	オーケー	6.55	38	サイゼリヤ	5.28
14	JAL	6.54	39	スタジオリブ	5.27
15	伊勢丹	6.49	40	ウエルシア薬局	5.13
16	マックスバリュ	6.37	41	コストコ	4.91
17	ディズニー	6.27	42	プレイステーション(Play Station)	4.83
18	セリア	6.21	43	コマダ咖啡店	4.75
19	ファンケル	6.21	44	資生堂	4.68
20	任天堂	6.19	45	イトーヨーカドー	4.67
21	イオン/イオンモール	6.11	46	トヨタ	4.57
22	ローソン	6.06	47	ユニクロ	4.49
23	スターバックスコーヒー	6.03	48	丸亀製麺	4.31
24	Nintendo Switch	6.00	49	Amazonプライムビデオ	4.27
25	無印良品	5.99	50	ユニバーサル・スタジオ・ジャパン(USJ)	4.09

## 年代別ランキング

ランク	18-29歳	30-39歳	40-49歳	50-59歳	60歳以上
1	Google	JAL	ANA	伊勢丹	味の素
2	ディズニー	スターバックスコーヒー	じゃらん	キューピー	カゴメ
3	ディズニーランド	任天堂	プレイステーション	JTB	花王
4	ANA	ディズニーランド	ファンケル	ANA	ホンダ
5	ユニクロ	ANA	セリア	じゃらん	クラブツーリズム
6	任天堂	ソニー	オーケー	パナソニック	阪急交通社
7	プレイステーション	イオン/イオンモール	任天堂	ファンケル	サントリー
8	セリア	IKEA	イオン/イオンモール	ソニー	じゃらん
9	Nintendo Switch	ディズニー	Amazon	サントリー	キューピー
10	資生堂	じゃらん	JAL	楽天トラベル	タニタ

## 業種別ランキング

業種	CXスコア
食品・飲料メーカー	7.08
デパート・ショッピングセンター・ネット通販・ネットオークション	5.59
旅行・交通（鉄道・航空・船・ホテル・予約サイトなど）	5.57
日用品販売（スーパー、コンビニ、デリバリーサービスなど）	5.49
専門店（スポーツ／ペット用品、家具店、ホームセンター、本屋など）	5.35
ディスカウントストア、100円ショップ、アウトレットモール	5.04
娯楽・ゲーム・エンターテインメント	4.71
美容・パーソナルケア・家庭用品	4.43
飲食店・ファストフードレストラン・カフェ・持ち帰り専門店	4.22
テクノロジー（携帯電話、コンピューター、家電など）	3.78
自動車・自動二輪・自転車（関連するサービスや販売店も含む）	3.19
製薬会社、ドラッグストア、健康食品	2.53
服飾雑貨・靴・鞆・アクセサリ・宝飾	2.4
物流（運送、宅配業、郵便など）	-2.86
スポーツジムやヨガスタジオ、自宅のできるトレーニング関連	-4.45
金融関連（銀行・カード・電子マネー・投資・保険など）	-5.96
情報通信（携帯電話のキャリア、インターネットプロバイダなど）	-6.61
メディア・情報	-6.83

## ③CSとCXの違い

	CS	CX
目的	リピーターの増加	推奨者（プロモーター）の増加 ※NPS指標の場合
方法	顧客不満の改善（＝顧客満足）	感動体験の創出・演出
目指す水準	顧客が期待している水準	顧客の期待を上回る水準（感動）
組織単位	部門ごとに実施。縦割り。	全社実施。部門間のつながり重要。
評価	顧客満足度アンケート	NPS
視点	企業の視点で顧客を見る	顧客の視点で企業を見る
起点	顧客（アンケート）	顧客（アンケート）＋企業（CX計画）
顧客理解	顧客は何を求めているか	顧客はなぜ求めているのか

## 2章 CXの向上戦略

①ゴールの設定：ロイヤルティを測定する指標を設定します。指標がないとゴールも実行検証もできません。

NPS®：親しい友人や家族に薦めますか？

努力指標（CES）：取引は簡単でしたか？

必要度：この商品・サービスはないと困りますか？

感動指標（CDI）：感動した体験はありましたか？

CX指標（CXi）：この商品・サービスはあなたにとって価値がありますか？簡単に利用できますか？

などです。「満足度アンケート」は収益と相関が認められないので使用しません。

②ロイヤルティに影響を与える要素を社内で抽出します。

要素抽出にはカスタマージャーニーマップなどが使われます。

### <カスタマージャーニーマップ>

- ①ペルソナの設定（商品・サービスを利用する顧客の年齢・ライフスタイル・年収などを具体的に設定）
- ②設定したペルソナについて、商品・サービスの購入前から購入後までの行動と、企業がどうアプローチしているかを可視化したカスタマージャーニーマップをつくり、課題を明らかにする。
- ③顧客を怒らせる方法は何か、顧客にファンになってもらう方法は何かを考えるとアイデアが出やすくなる。

	行動	顧客体験	ホテル・旅館のアプローチ	感情	
旅行前	広告を見る	PR・雑誌・ネット・テレビ・SNS	雑誌広告・ネット広告		いいな
	旅行検討・計画	レビュー・ブログ・SNS・インスタ・ツイッター・雑誌広告・HP・Youtube・DM・キャンペーン・ツアー広告など（観光スポット・レストラン・おみやげ・特産品・イベント等検索）	ブログ・ツイッター・雑誌広告・HP・DM・キャンペーン・旅行予約サイト	→	ワクワク
	旅行予約・購入	旅行予約サイト（宿泊施設・移動手段等）、旅行代理店、イベント予約など	旅行予約サイト、旅行代理店	→	ちょっとめんどろ
	準備	旅行用品購入		→	めんどろ
旅行中	移動			↘	疲れるー
	観光	レビュー・ブログ・SNS・HP・インスタ・ツイッターなどの検索投稿	ブログ・ツイッター・HP	↗	たのしい
	宿泊	旅館内での体験（〇〇、〇〇、〇〇・・・）	さまざまなおもてなし	↗	すてき
旅行後	帰宅後	お土産物、SNS、メルマガ・キャンペーン通知	メルマガ会員	→	よかった

③CXを向上できそうな課題を抽出し、解決策を考えます。

移動中に疲れを感じさせない体験が提供できないか。  
 帰宅後に感動を与える体験が提供できないか。  
 予約・購入体験をシンプルに簡単にできないか。  
 広告を、より感情に訴えるものに工夫できないか。 など

④ロイヤルティに影響を与える要素を顧客から得ます。

カスタマージャーニーマップで把握したCX向上要素が、顧客が重視している要素と一致しているか確認します。この作業を行わないと、間違った対策を行い時間とコストのロスになってしまいます。

顧客にロイヤルティスコア（①で設定したゴールの指標：以下の例ではQ1）とは別に、ドライビングファクター（顧客に提供しているサービスの価値：以下の例ではQ2の価格や対応）への評価データを集めます。

例)

Q1 親しい友人やご家族に当ホテルをおすすめする度合いはどのくらいでしょうか。0～10点でお答えください。

全くすすめない

強くすすめる

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

理由があればお書きください。

Q2 当ホテルについて、以下の項目を総合的にご評価ください。

①価格

とても高い

とても安い

0 1 2 3 4 5 6 7

②対応

とても悪い

とてもよい

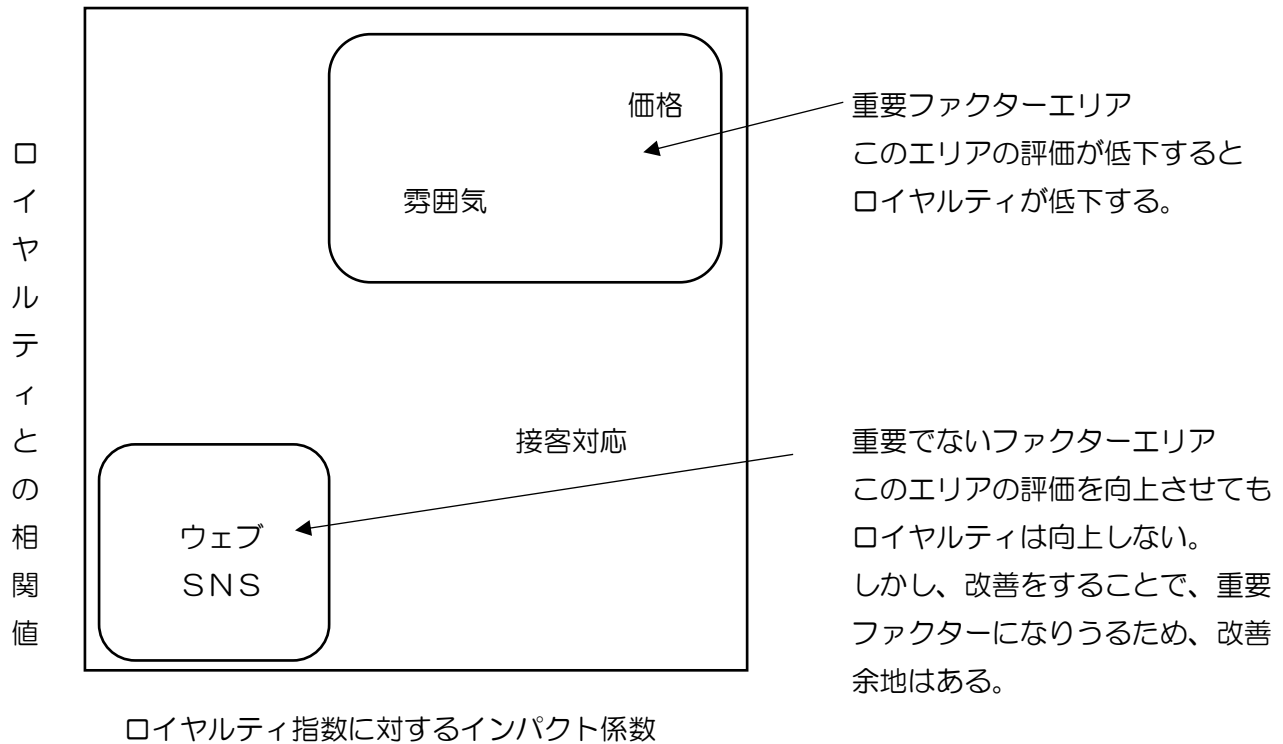
0 1 2 3 4 5 6 7

※全社でCXに取り組むため、宿泊料・飲食料・ショップなど部門ごとに細かく分けず、「価格」や「対応」でひとくくりにします。そして、全部門が「価格」や「対応」に取り組みます。

## ⑤ロイヤルティとドライビングファクターの相関分析を行います。

## ドライビングファクターの重要度分析

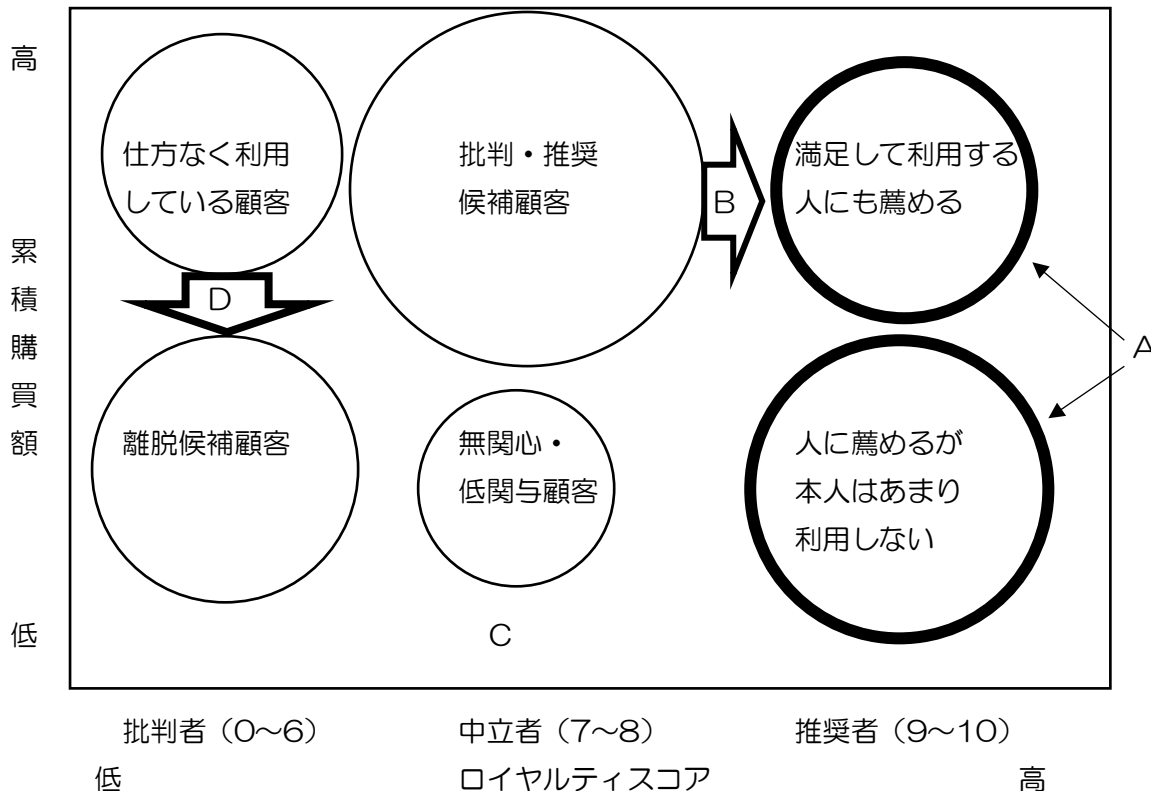
例えば、縦軸にロイヤルティ指数との相関係数、横軸にロイヤルティ指数に対するインパクト係数（回帰直線の傾き）をとり、重要度分析を行います。マイクロソフトのエクセルで、相関係数（CORREL関数）や回帰直線の傾き（SLOPE関数）を簡単に求めることができます。





## ⑥ロイヤリティと顧客累計購買高を分析します。

例えば、顧客累計購買高を縦軸、ロイヤリティスコアを横軸にとり、重点顧客層を明確にします。



A：「満足して利用する人にも薦める」層が厚ければ、顧客基盤は安定します。

B：「批判・推奨候補顧客」層に感動体験をしてもらい、推奨者に移行させます。

C：「無関心・低関与顧客」層をこのままにしておくと、離脱候補顧客になります。

D：「仕方なく利用している顧客」は、ロイヤリティスコアを上げる策を取らないと離脱候補顧客になります。

## ⑦具体的なCX向上策

ロイヤリティ向上のための対象絞り込みと課題を整理した後、具体的な向上策を打っていきます。社内で議論を重ね、他部署からの意見や要求をまとめた結果、焦点がぼやけた向上策ができてしまい、結局CX向上に結びつかないことが多くあります。

このような事態を避けるには、CX向上策を具体化する過程から顧客を取り込む「ユーザー中心設計手法」をとります。最初はアイデア状態からとりあえず試作品をつくり形にし、それを顧客に使ってもらい感想や意見を聞いて改善を重ねていきます。これは「素早く失敗して、多くを学ぼう」をコンセプトとするスパイラルアップ型手法です。

もし、顧客ロイヤリティを得られない施策であれば学んだ成果として不採用にすればよいし、企業の視点からはわかりにくい顧客の感動体験得ることができたときは、本格的に取り組めばよいという考えです。