



動画は右上において
ください。

デジタルシフト時代のマーケターの重要課題 ～お客様の心理ロイヤルティを見える化する～

2020.7.30

ISラボ 渡部 弘毅

株式会社トータル・エンゲージメント・グループ パートナーコンサルタント

渡部 弘毅 ISラボ 代表

(<https://www.is-lab.org/>)



月刊コールセンタージャパンで連載中

<学歴>

- ◆ 1979年 愛媛県立松山東高等学校 普通科
- ◆ 1985年 上智大学経済学部 経済学科
- ◆ 1999年 青山学院大学 大学院 経営学修士課程(MBA)

<職歴>

1985年**日本ユニシス**入社以降、2000年**日本IBM**、2005年**日本テレネット**を経て、**2012年にISラボ設立**。一貫して**CRM分野**に関わり、法人営業担当、ITの商品企画、戦略および業務改革コンサルタント、アウトソース事業での経営企画、事業企画を経験。現在は顧客体験価値の向上を切り口に、**ロイヤルティマネジメント**のコンサルティング活動中。

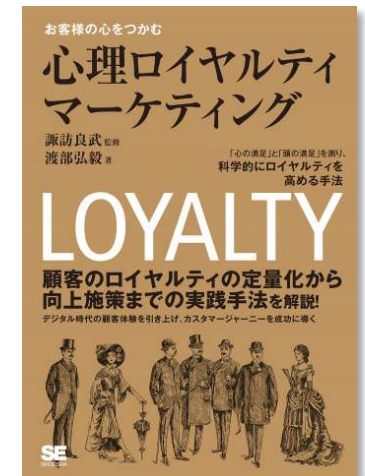
一般社団法人地域マーケティング経営推進協議会 理事

<活動研究会>

- ◆ 日本オムニチャネル協会 アドバイザリー
- ◆ 情報処理学会「サービスサイエンスフォーラム」
- ◆ 情報処理学会「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

<著書>

- ◆ **お客様の心をつかむ 心理ロイヤルティマーケティング**
翔泳社 2019/12
- ◆ **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



本日のAgenda



1. マーケティングの真のデジタルシフトとは？

2. ロイヤルティマネジメントの重要性

3. ロイヤルティの構造化

4. ロイヤルティの定量化

5. ロイヤルティの分析

デジタル技術を活用したマーケティング施策

- ◆ ハワイ旅行のサイトを見ていたら、それ以降ハワイツアーの広告がどんどん表示されるようになった。
- ◆ ECサイトでアパレル商品を買った翌日には、購入商品とコーディネートされたグッズをお薦めするメールが届き、期間限定の割引クーポンがついていた。
- ◆ 旅行で観光地に着いた直後に、近所のレストランや名産地お土産店の案内がクーポン付きでLINEで届いた。
- ◆ facebookで「ダイエットしたいが長続きしない」という投稿をしていると、スポーツジムの広告が多くなった。

なんか本質は違うんじゃないかな？？？

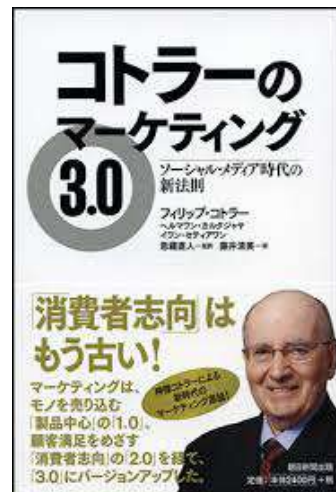
と悶々としていたところ、
重要な示唆を与えてくれた人がいた。

その人の名は、、、

あの、、、マーケティングの神様

フィリップ・コトラー

一連の書籍で悩みが払しょく！！



2010/9



2017/8



2020/4



出所：コトラーのマーケティング3.0(2010年)
コトラーのマーケティング4.0(2017年)を基に作成

マーケティングの変遷

社会のデジタルシフトの加速によりマーケティングは、「狩猟型マーケティング」から「農耕型マーケティング」へ変革されます。

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＞
購買者づくり

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＞
ファンづくり

	Marketing1.0	Marketing2.0	Marketing3.0	Marketing4.0
ひとことで言う	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	➢ 情報技術 ➢ インターネット	➢ SNS ➢ モバイル端末	➢ 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

社会のデジタルシフトの加速

気づき！！その1

マーケティングの真のデジタルシフトとは？

マーケティングのデジタルシフトとは、

- ◆ デジタル技術を使った狩猟型マーケティング（購買者づくり）の実践ではない。
- ◆ 社会・顧客のデジタルシフトに対応し、農耕型マーケティング（ファンづくり）に変革すること。
- ◆ 農耕型マーケティング（ファンづくり）にデジタル技術を適用していくこと。

本日のAgenda

1. マーケティングの真のデジタルシフトとは？



2. ロイヤルティマネジメントの重要性

3. ロイヤルティの構造化

4. ロイヤルティの定量化

5. ロイヤルティの分析



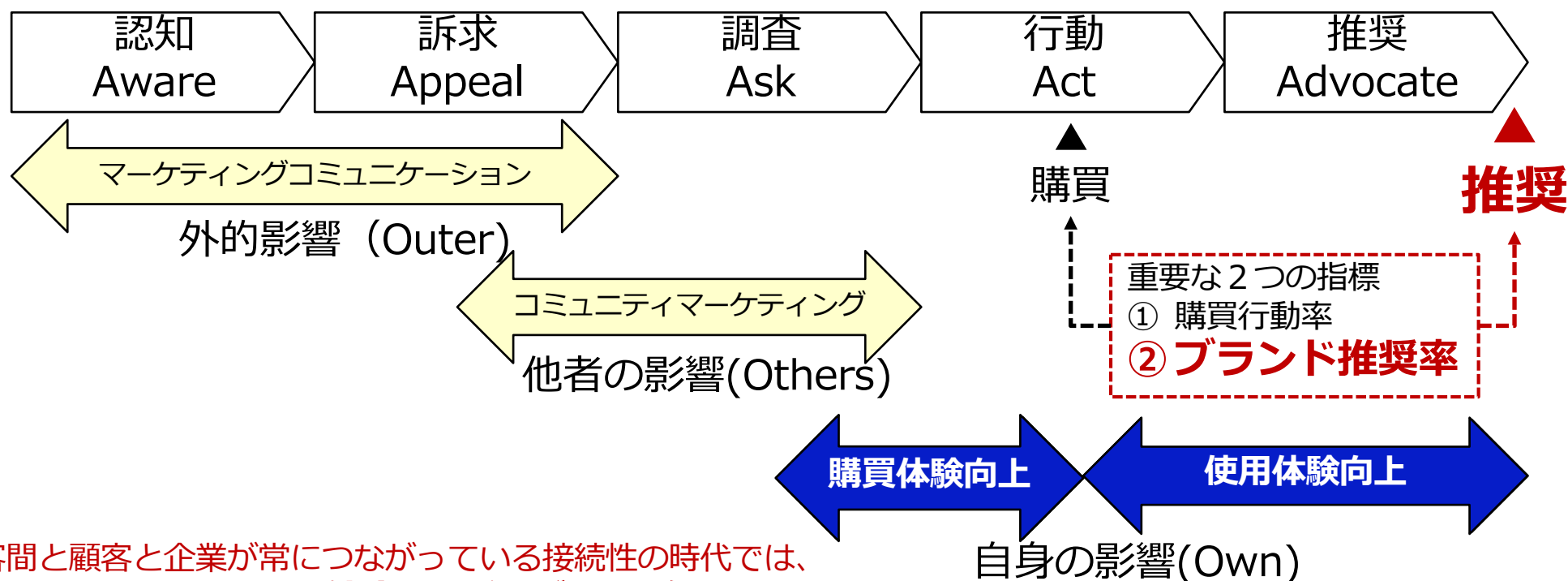
出所：コトラーのマーケティング4.0を基に作成

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
＜ファンづくりのマーケティング＞

＜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

コトラーのリテール4.0(2020/4)より

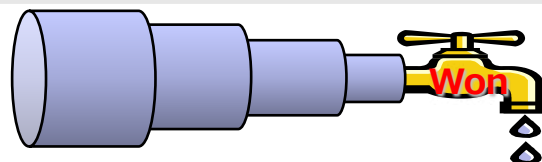


- ◆ デジタル革命による変化とピュアデジタル・プレーヤーの出現し、タッチポイントの細分化が進み、消費者は製品やサービスにアクセスする機会が増加し、人々の期待が進化した。結果、**顧客体験が全面的に最優先事項になった。**
- ◆ **リテールとは、商品をバックに入れさせることではない。** 長期にわたって継続する消費者とのリレーションシップをクロスメディアで築き、後に、その消費者に最も適したタイミングで利益を回収する。

デジタルシフト時代のマーケターの仕事の転換

マーケターはファンづくりを目的とした、ロイヤルティ
マネ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 (デジタルシフト前)	マーケティング4.0 (デジタルシフト後)
マネジメントタイプ	ファネルマネジメント	ロイヤルティマネジメント
目的	購買者づくり	ファンづくり
カスタマージャー ニーマップで、見え る化するもの	◆ 商品に対しての興味の変化 ◆ 次のプロセスや購買の動機	◆ 各プロセスの満足度 ◆ 顧客接点のポジティブ体験 ネガティブ体験
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の向上を 目指す 顧客体験向上施策



気づき！！その2（この後お話ししたいこと）

- ◆ デジタルシフト時代のマーケターは、お客様のロイヤルティを**見える化**することにまず取り組むべきことある。
- ◆ ロイヤルティを**見える化**したアウトプットを様々な切り口で集計・分析することで、顧客体験向上施策（＝マーケティング施策）につながる重要な考察や示唆が得られる。

見える化＝構造化し定量化すること

本日のAgenda

1. マーケティングの真のデジタルシフトとは？
2. ロイヤルティマネジメントの重要性



3. ロイヤルティの構造化

4. ロイヤルティの定量化
5. ロイヤルティの分析



中間アンケート

本日のAgenda

1. マーケティングの真のデジタルシフトとは？
2. ロイヤルティマネジメントの重要性

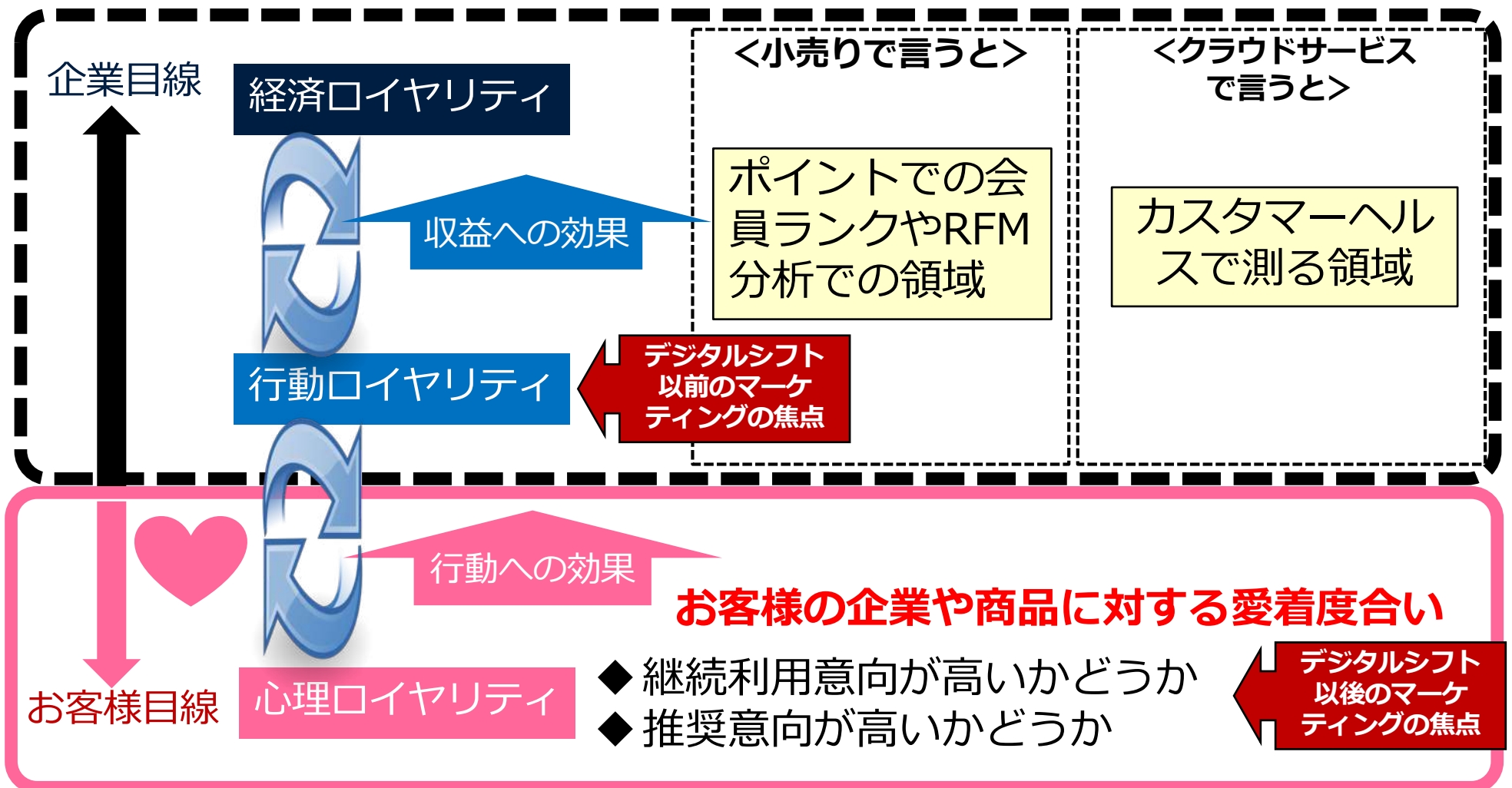


3. ロイヤルティの構造化

4. ロイヤルティの定量化
5. ロイヤルティの分析

3つのロイヤルティ

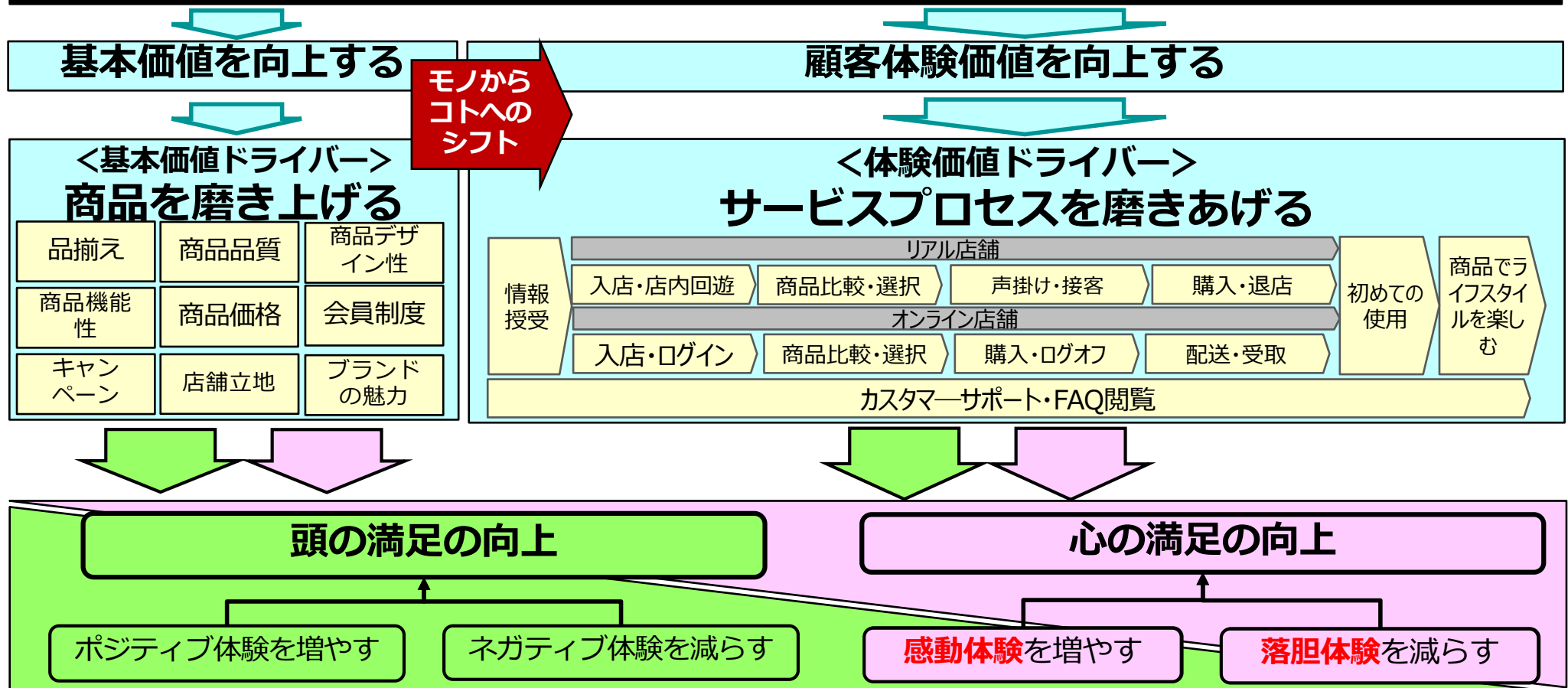
ファンとはお客様目線の「心理ロイヤルティ」が高いお客様のことであり、ファンづくりであるロイヤルティマネジメントでは、顧客目線の「心理ロイヤルティ」が最も重要となります。



ロイヤルティの構造化、向上のロジック

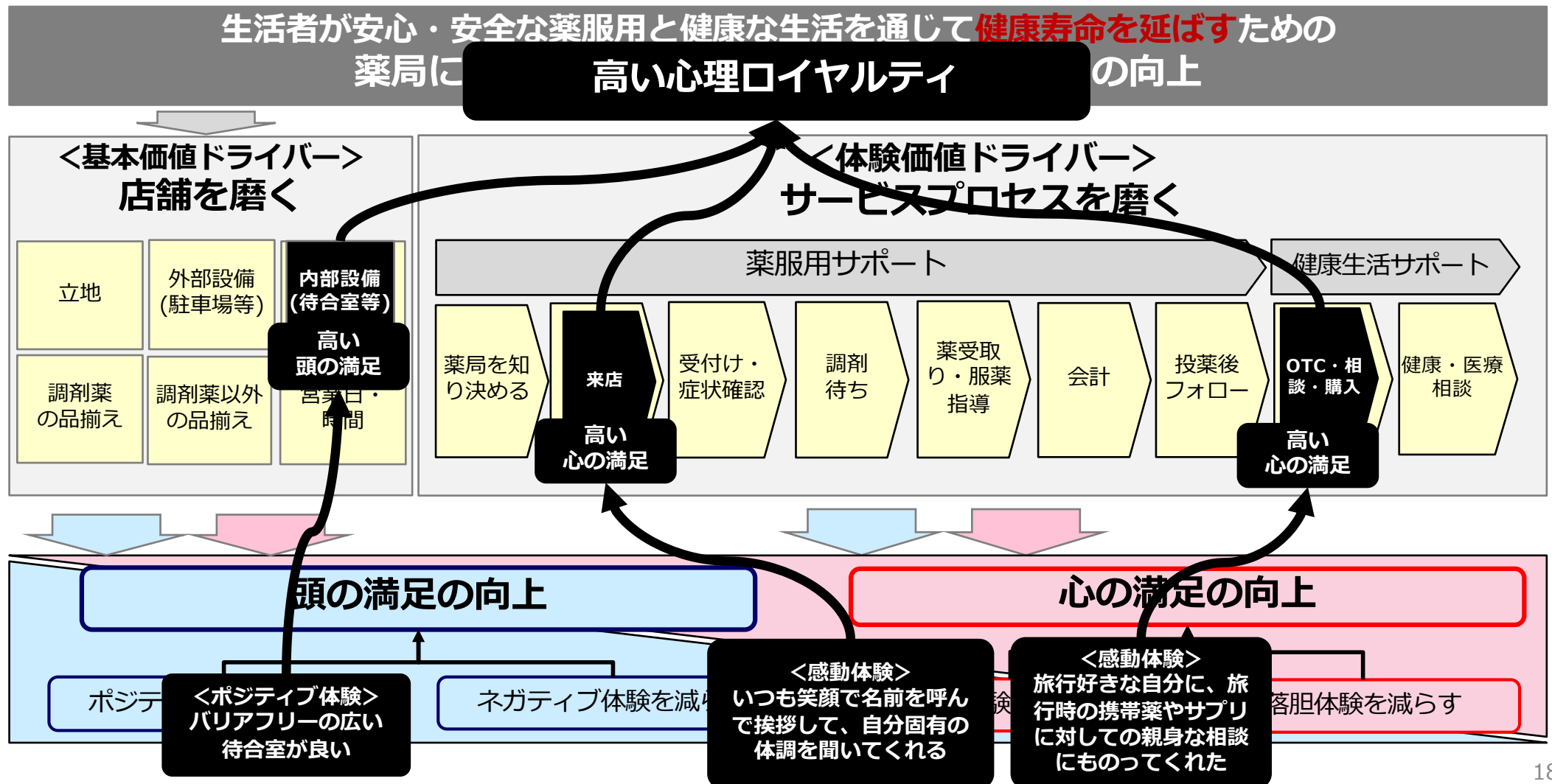
1. ロイヤルティは基本価値と体験価値の複数のロイヤリティドライバーの満足から形成されます。
2. ロイヤリティドライバーの満足は「頭の満足」と「心の満足」に分けられます。
3. ロイヤリティドライバーの満足には複数の顧客体験が影響を及ぼし、その影響力が違います。
4. 各顧客体験には「心の満足」に高い影響を及ぼす「感動体験」と「落胆体験」があります。

企業や商品への心理ロイヤルティ（愛着度合い）を向上する



調剤薬局での構造化例

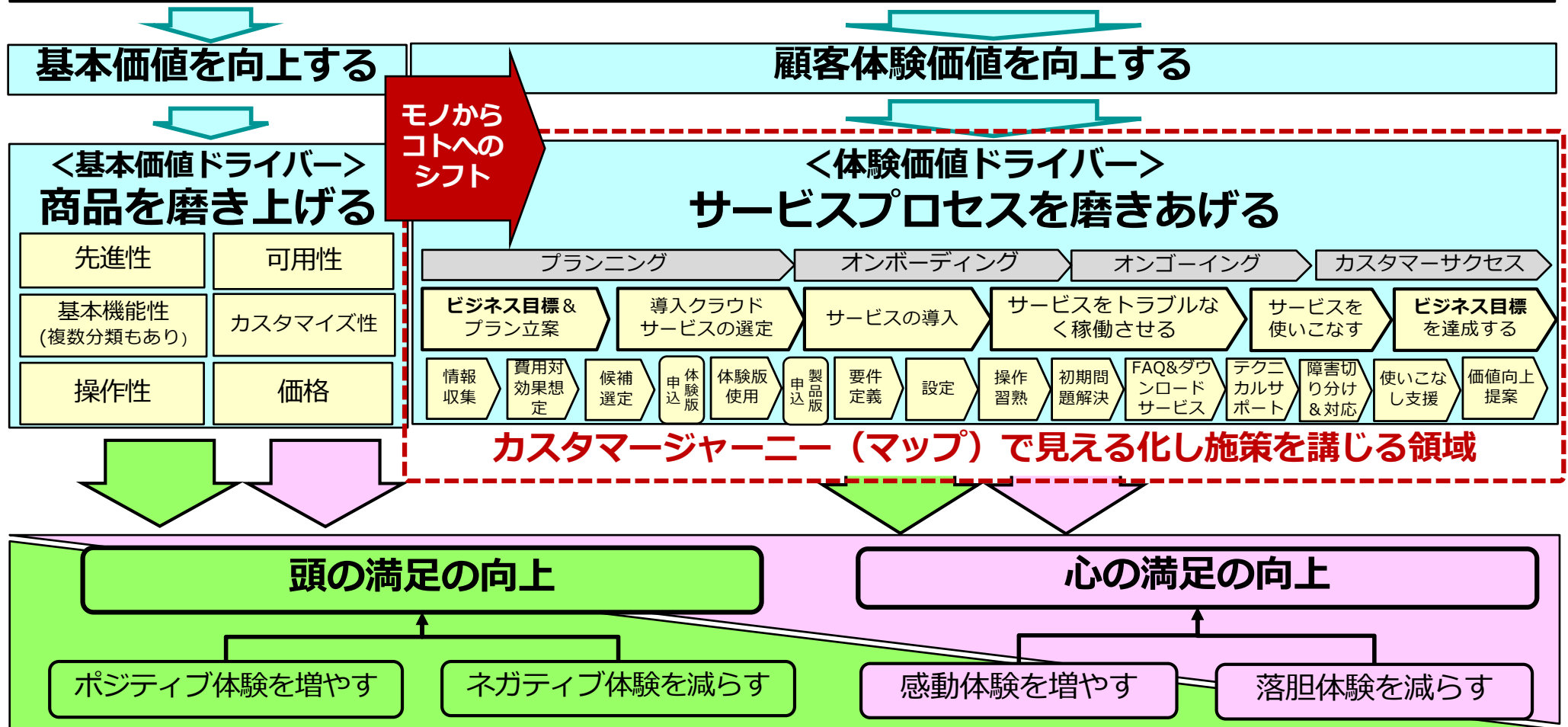
心理ロイヤルティを構造化することにより、門前薬局から、かかりつけ薬局になるためのロイヤルティドライバーや重要な顧客体験が見えてくる。



クラウドサービスでの構造化例

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系統からなっており、主戦場は顧客体験価値にシフトしている。

企業や商品への心理ロイヤルティを向上する



本日のAgenda

1. マーケティングの真のデジタルシフトとは？

2. ロイヤルティマネジメントの重要性

3. ロイヤルティの構造化

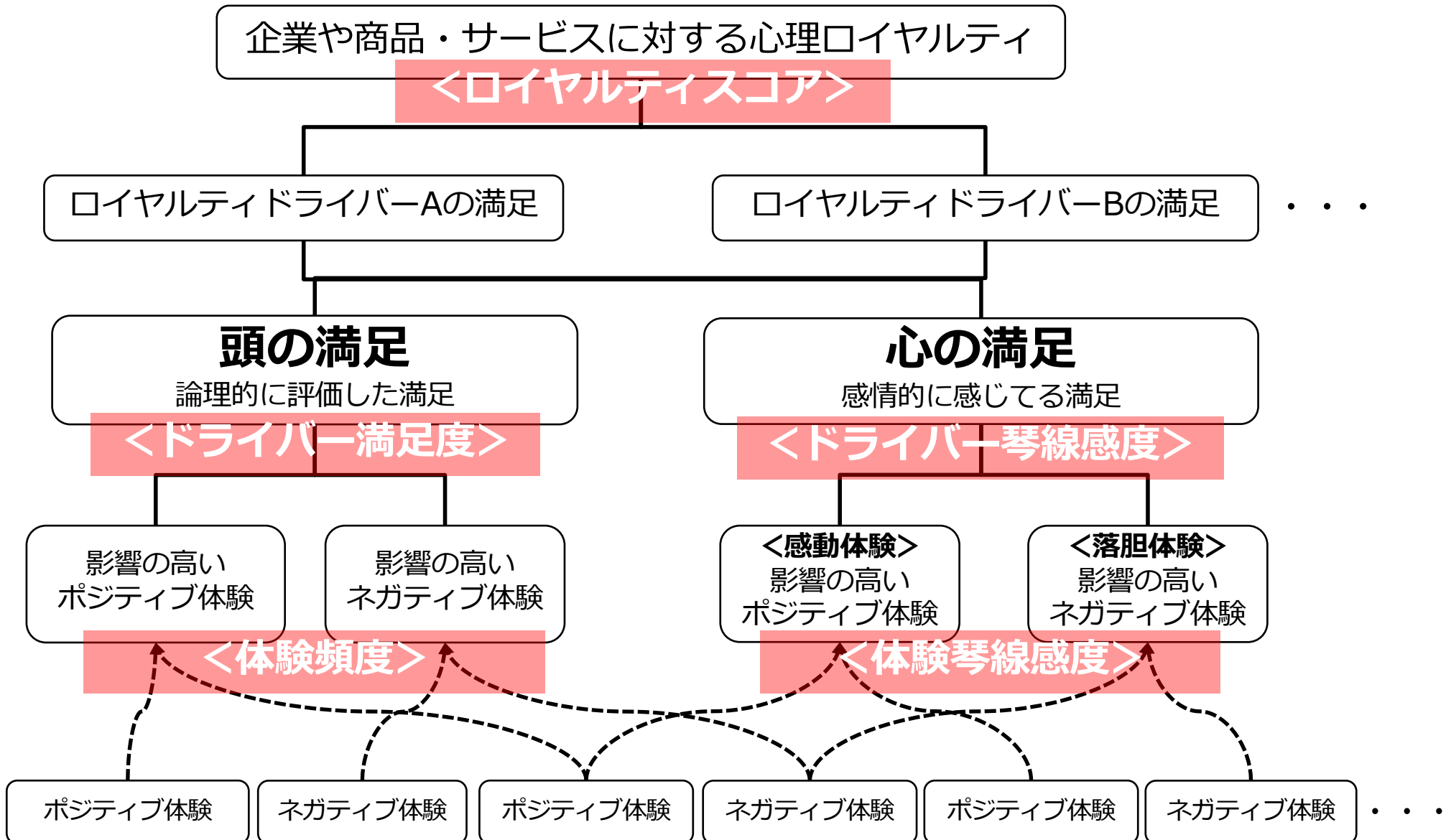


4. ロイヤルティの定量化

5. ロイヤルティの分析

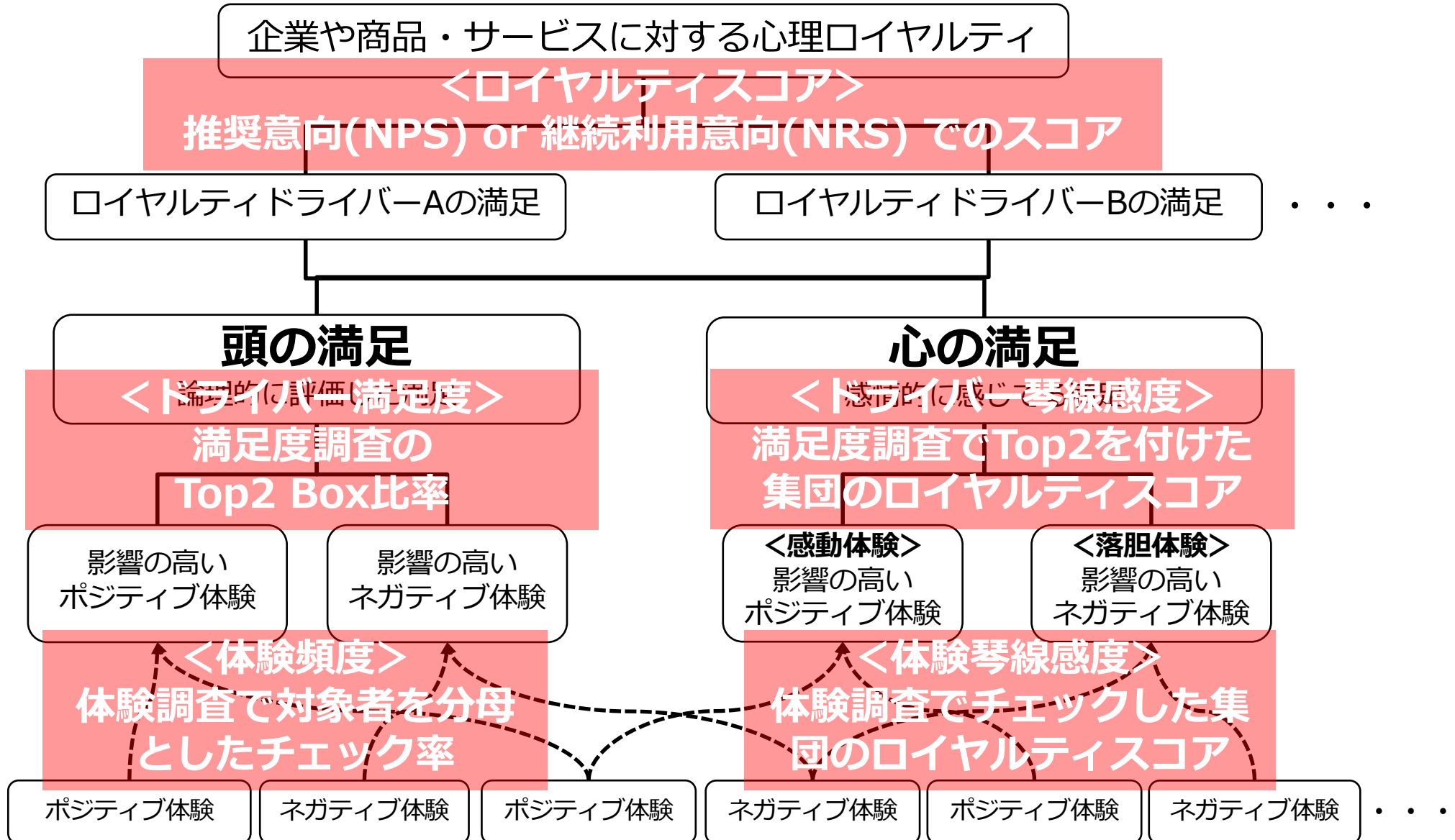
ロイヤルティの定量化指標

5つの指標で構造化された心理ロイヤルティの見える化が可能になります。



アンケートによる 心理ロイヤルティの定量化（まとめ）

5つの指標で構造化された心理ロイヤルティの見える化が可能になります。



本日のAgenda

1. マーケティングの真のデジタルシフトとは？
2. ロイヤルティマネジメントの重要性
3. ロイヤルティの構造化
4. ロイヤルティの定量化



5. ロイヤルティの分析

一般的な分析レポート一覧

レポートカテゴリ	目的	分析レポート	使用する指標
全顧客と顧客セグメント別の構造化レポート	全顧客あるいは対象セグメントにおけるロイヤルティ構造を見える化し、該当セグメントへの施策を考察する。	①ロイヤルティスコア	ロイヤルティスコア
		②ロイヤルティドライバー満足度	ドライバー満足度
		③ロイヤルティドライバー琴線感度	ドライバー琴線感度 ロイヤルティスコア
		④ロイヤルティドライバーマッピング分析	ドライバー満足度 ドライバー琴線感度 ロイヤルティスコア
		⑤ネガ・ポジ体験ランキングTop20	体験頻度
		⑥感動・落胆体験ランキングTop20	体験琴線感度
		⑦ロイヤルティドライバー別ネガ・ポジ体験分析	体験頻度 体験琴線感度
		⑧個別ロイヤルティドライバー詳細分析	ロイヤルティスコア ドライバー満足度
顧客セグメント間の比較レポート	顧客セグメント間での各指標の違いを見える化し、重点セグメントの選定やセグメント間での施策の差別化を考察する。	①ロイヤルティスコア比較	ロイヤルティスコア
		②ドライバー満足度比較	ドライバー満足度
		③ドライバー琴線感度比較	ドライバー琴線感度
		④顧客体験ランキング比較	体験頻度 体験琴線感度

こんな考察や提言ができるようになります

事例その1

社長は「お客様第一主義!!」と言っていますが、実態は「売上至上主義」じゃないですか！

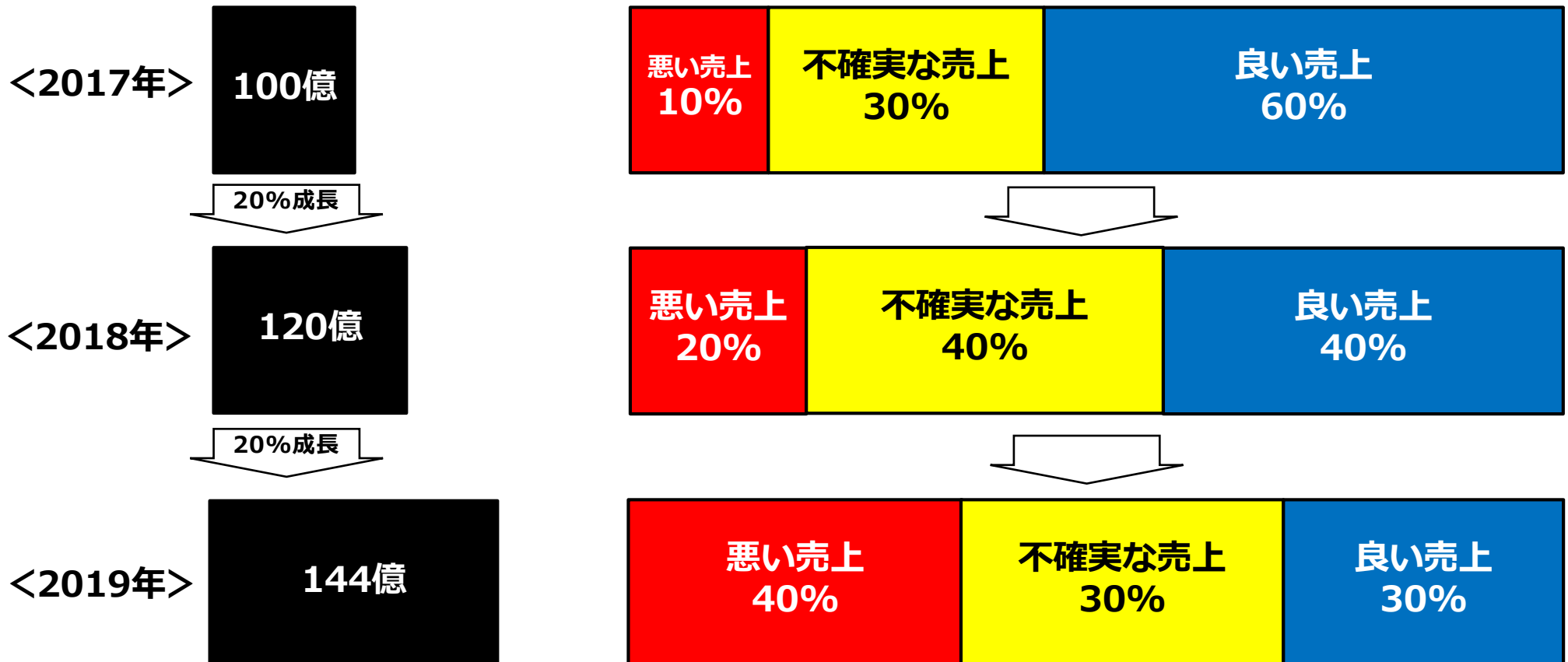
戦略を見直してください！！

ロイヤルティスコア

一次的なブームやセール展開等で売上規模は成長しているが、やがてお客様は離れていくリスクを抱えた経営をしていることが分かる。

<売上>

<アンケートからの心理ロイヤルティ別売上比率>



こんな考察や提言ができるようになります

事例その2

<クラウドサービス業>

「わが社はカスタマーサクセスを実現するクラウドサービスを提供します!!」と言っていますが、言っていることと実態が逆です！

新たな具体的な施策を立案しましょう！

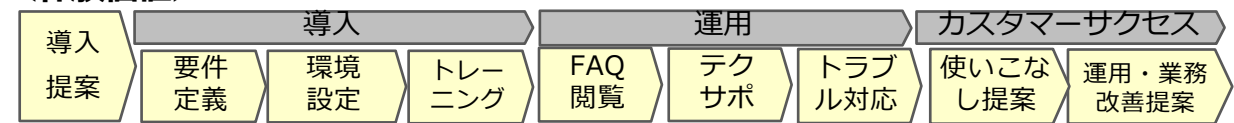
ロイヤルティドライバーマッピング分析

価格でお客様を引きつけ、運用開始までは手厚いサポートで支援するが、運用開始後は支援ができていない。ましてや、カスタマーサクセスの支援はできていないことがわかる。

<基本価値>

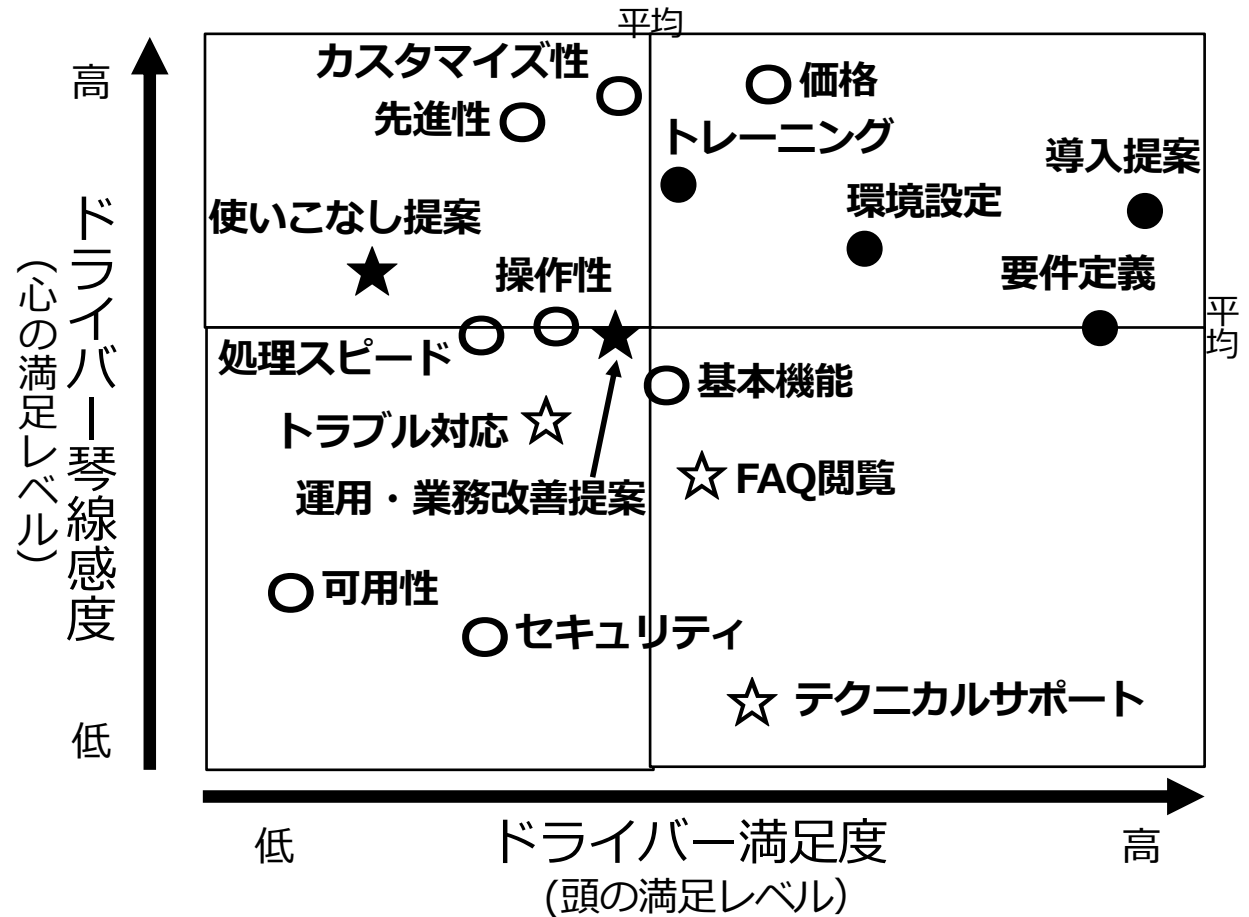
先進性	基本機能	カスタマイズ性	操作性
処理スピード	可用性	セキュリティ	価格

<体験価値>



<ロイヤルティドライバー>

- ：基本価値
- ：体験価値（導入）
- ☆：体験価値（運用）
- ★：体験価値（カスタマーサクセス）



こんな考察や提言ができるようになります

事例その3

＜小売り・通販事業＞

ギフト購入はロイヤルティを向上させる非常に重要な機会です。

コスト削減プロジェクトで、ギフトラッピングの数を減らそうとしていますが、これは絶対にしてはいけない施策です。

逆に、ギフト体験を充実させる戦略的プロジェクトを発足させましょう。

セグメント別ロイヤルティ比較分析

<百貨店でのギフトに関する重要な事実>

ギフト購入頻度が高いお客様ほどNPSは高く、その差は歴然としている。

ギフト利用頻度	ロイヤルティスコア (NPS)
必ずXXを利用している	58.4
頻繁にXXを利用している	35.9
時々XXを利用している	3.2
まれにしかXXを利用しない	-27.2
まったくXXは利用していない	-38.1

感動体験ランキング分析

<通販サービスでの重要な事実>

83のポジティブ体験の中で、ギフト包装紙の種類の豊富さが最もお客様の心に響く感動体験であることが分かった。また、No.2もギフトに関する体験である。

体験琴線感度による感動体験Top10(母数83)

Rank	ロイヤルティドライバー	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て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
6	情報授受	メールが適切なタイミングで届いて良いと思ったことがある	8.2
7	ライフスタイルを楽しむ	品質が良いので長く着用したり使ったりできて良いと思ったことがある	6.3
8	カタログを開く	カタログを開いてすぐに、欲しい商品が見つかって、うれしいと思ったことがある	5.3
9	カタログで商品を探す	カタログを読めば、欲しい商品が見つかると思ったことがある	5.0
10	ライフスタイルを楽しむ	自分のスタイルに合うブランドでコーディネートできて、良いと思ったことがある	4.6

こんな考察や提言ができるようになります

事例その4

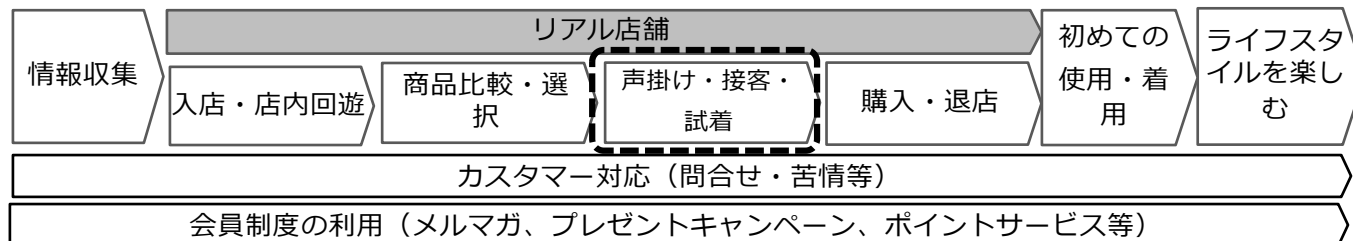
<実店舗を有する小売り>

接客時の「心の満足」に最も影響を与えている体験は、「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です。

目先の販売だけに気をとられることなく、気配りを日ごろから気をつけましょう。

ロイヤルティドライバー別ネガ・ポジランキング ＜アパレル「声掛け・接客・試着」＞

ロイヤルティドライバー



マッピング分析象限

Ⅱ	Ⅳ	＜声掛け・接客・試着＞ 満足度:70% 琴線感度:56 ＜全体NPS＞ 46.8
Ⅰ	Ⅲ	

＜ネガティブ体験＞

落胆体験

	項目	ネガティブ体験	チェック率	体験琴線感度
1	Q14-3	こちらから声をかけづらく、嫌な気分になったことがある	11.0	36.5
2	Q14-5	十分な商品説明や提案がなされず、接客に満足できなかったことがある	6.6	33.8
3	Q14-1	スタッフが直ぐに近づいてきて、ゆっくり見られず嫌な感じを受けたことがある	6.4	35.0
4	Q14-4	スタッフの接客態度や言葉遣いが悪く、不快に思ったことがある	3.9	22.0
5	Q14-2	スタッフの声かけタイミングが悪く、不快な思いをしたことがある	3.1	25.2
6	Q14-8	問い合わせの際に待たされる時間が長く、不快に感じたことがある	2.5	38.5
7	Q14-7	商品の値段によって、お客様への接客態度が違って嫌だったことがある	2.1	29.3
8	Q14-6	試着室が狭かったり、暗かったりして不快に思ったことがある	0.5	54.5

＜チェック率＞

回答者が選択肢にチェックした比率

＜体験琴線感度＞

選択肢にチェックした回答者全体のロイヤルティスコア（NPS）

＜ポジティブ体験＞

感動体験

	項目	ポジティブ体験	チェック率	体験琴線感度
1	Q15-6	気持ち良い距離感で応対を受けて、好感をもてたことがある	46.8	51.1
2	Q15-7	言葉遣いが丁寧で礼儀正しく、好感をもてたことがある	36.6	51.4
3	Q15-1	スタッフの声かけタイミングが良く、心地よく感じたことがある	26.4	55.2
4	Q15-2	自分もっている商品等を考慮した上で商品提案してもらい、嬉しかったことがある	18.2	57.1
5	Q15-5	欲しい商品が欠品していた時に、お取り寄せやオンラインストアを紹介してもらい、嬉しかったことがある	16.8	53.9
6	Q15-4	商品購買有無にかかわらず、商品・ブランド知識やファッション等役にたつ情報を教えてもらい嬉しかったことがある	13.4	54.4
7	Q15-3	買い物とは関係ない人（お子様や同伴者）への配慮が、素晴らしいと感じたことがある	8.1	61.7
8	Q15-8	試着室が綺麗で気持ち良かった	6.5	59.7

＜ランキング＞

チェック率でランキング

＜落胆体験＞

本ドライバーの中で著しく体験琴線感度が高い体験

＜感動体験＞

本ドライバーの中で著しく体験琴線感度が低い体験

こんな考察や提言ができるようになります

事例その5

<アパレル小売り>

可処分所得の高いシニア層を狙ったキャンペーンを展開していますが、わが社の商品は年配層の心には響いていないようです。
MD戦略を見直す必要があります。

セグメント別 琴線感度比較例

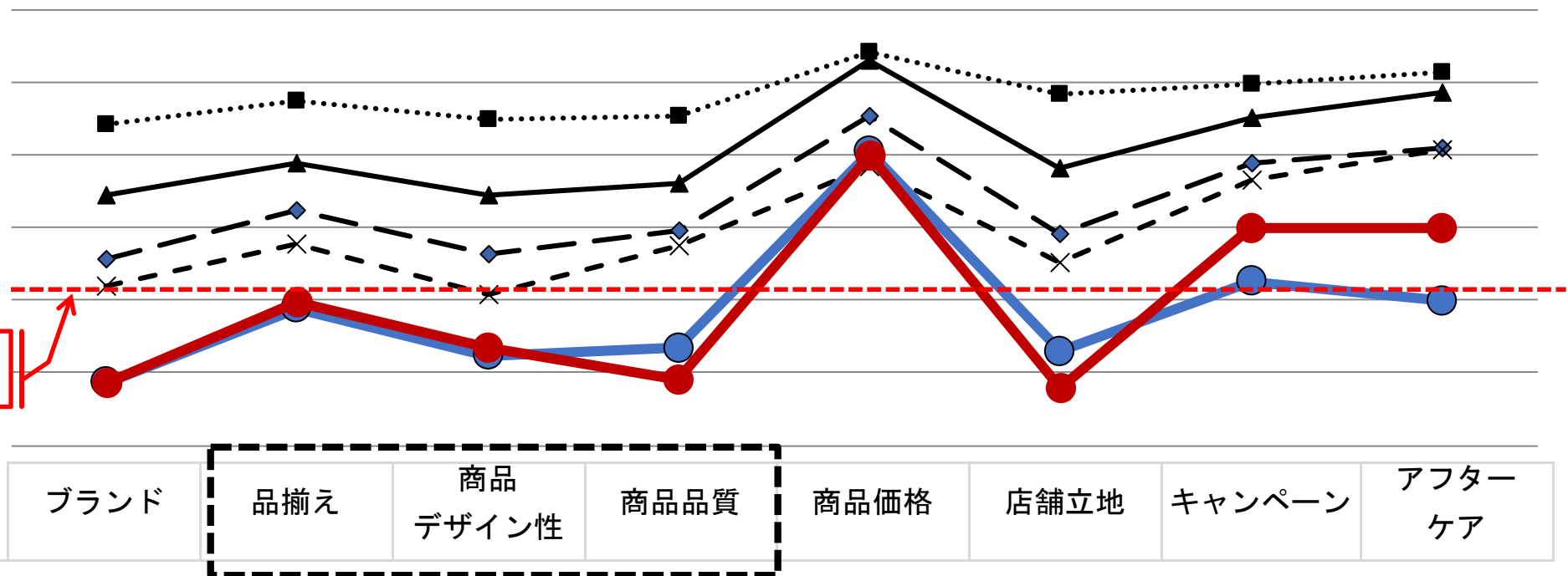
<小売り 年齢別×基本価値>

- ◆ 特に40代以上の琴線感度は全体のロイヤルティスコア(NPS)より低い項目が多く、**商品が全く心に響いていないことが分かる。**

—◆— 全体 ...■... 24歳以下 —▲— 25～29歳 -✕- 30代 —●— 40代 —●— 50代以上

琴線感度

全体のロイヤルティスコア



<琴線感度の算出 (Top2BoxのNPS)>

各要因で満足度Top2(「大変満足」「満足」)をチェックした人のロイヤルティスコア(NPS)を算出

まとめ

1. マーケティングの真のデジタルシフトとは？

マーケティングのデジタルシフトとは、デジタル技術を使った狩猟型マーケティングの実践ではなく、社会・顧客のデジタルシフトに対応し、農耕型マーケティングに変革することである。

2. ロイヤルティマネジメントの重要性

デジタルシフト時代のマーケターの仕事は、目的を「購買者づくり」から「ファンづくり」に変更し、顧客体験を起点とするロイヤルティマネジメントタイプへの変革が求められている。

3. ロイヤルティの構造化

ロイヤルティは、「ロイヤルティ」「ロイヤルティドライバーの満足」「顧客体験」の3階層で構造化できる。

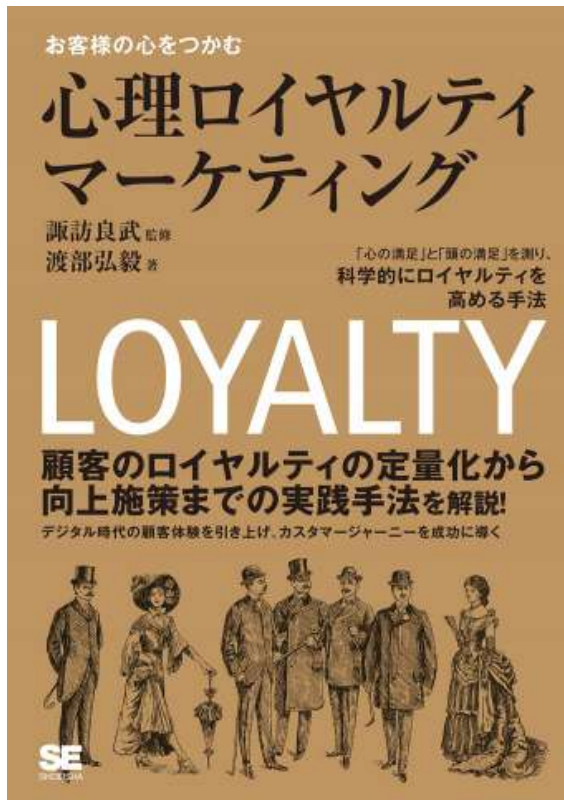
4. ロイヤルティの定量化

構造化されたロイヤルティは、「ロイヤルティスコア」「ドライバー満足度」「ドライバー琴線感度」「体験頻度」「体験琴線感度」の5つの指標で定量化できる。

5. ロイヤルティの分析

構造化&定量化されたロイヤルティを様々な視点で分析・考察することで、ロイヤルティ向上施策、すなわちデジタルシフト時代のマーケティング施策が立案可能となる。

絶賛 発売中!!



お客様の心をつかむ心理ロイヤルティマーケティング
著者： 渡部弘毅 監修：諏訪良武
価格：1,800円＋税

今後浸透していくサブスクリプション時代のマーケティングの目的は、「購買者づくり」から「ファンづくり」への変革が求められています。このことは、コトラーのマーケティング4.0でも指摘されています。

そのために必要なことは、お客様の心理ロイヤルティを構造化、定量化し見える化することです。

本書では、ロイヤルティを科学的に高める方法論を具体的事例を交えながら分かりやすく解説します。

※販売はAmazonと翔泳社の通販サイトSEshopのみ。

「はじめに」と目次はISラボのホームページからご覧になれます。<https://www.is-lab.org/>

本件に関するお問合せ先

株式会社トータル・エンゲージメント・グループ
COO
影山 勝巳

(連絡先)

k-kageyama@total-engagement.jp

090-2522-6259