

アセスメントから見る CXとカスタマーロイヤリティの関係性



小熊明佳

CONTENTS

- I 顧客とエモーショナルなつながりを築くことの重要性
- II 頭と心の満足度からカスタマーロイヤリティを定量化
- III カスタマーロイヤリティ向上に寄与するCX課題
- IV カスタマーロイヤリティを基軸としたCXマネジメントサイクルの確立

要約

- 1 コロナ禍にあって、企業やブランドはどんな状況でも自社を選択してもらえるような高いカスタマーロイヤリティを築くことが急務である。人は合理的な頭での満足よりも、感情による心の満足によって行動を決定する傾向があるため、カスタマーロイヤリティの高さを知るには、顧客の情緒的な満足を捉える必要がある。
- 2 ブライアリー・アンド・パートナーズが開発したBLQ (Brierley Loyalty Quotient) は、頭の満足と心の満足から顧客とのつながりの強さを定量化するカスタマーロイヤリティ指標である。再利用意向などのビジネス指標とBLQには相関があることが確認された。
- 3 カスタマーエクスペリエンス (CX) への取り組みにあたっては、その顧客体験を改善することで顧客の行動にどれだけの変化を与え得るかを考慮する必要がある。カスタマーロイヤリティ指標BLQとCX満足との相関を見ることで、優先的に取り組むべきCX課題の抽出が可能となる。
- 4 ブライアリー・アンド・パートナーズ・ジャパンが行ったBLQおよびCX満足度調査により、主要業界ごとにカスタマーロイヤリティへの寄与が大きいCX領域が明らかになった。Webサイトやアプリなどのデジタル化にかかわる領域でのCXや、会員制度やコミュニケーションなど、心の満足につながりやすいCX領域でカスタマーロイヤリティとの高い相関が認められた。
- 5 抽出されたCX課題を効果的に改善するためには、アクションの成果をカスタマーロイヤリティ指標の改善と結びつけて定期的にモニタリングすることが肝要である。

I 顧客とエモーショナルな つながりを築くことの重要性

1 コロナ禍による 消費価値観の変化

新型コロナウイルス感染症（COVID-19）はまたたく間に世界中に広まり、依然として収束の兆しが見えない。コロナ禍により、購買トレンドはオンライン化が加速し、大きく変化している。アマゾンなどのeコマースが伸長するだけでなく、リアル店舗中心の小売業者の間でも、デジタル技術を活用したカスタマーエクスペリエンス（CX）向上を図り、リアル販売の強みとオンラインを組み合わせさせて売り上げを伸ばしてきている企業もある。

一方で、コロナ禍により消費者の意識も今後大きく変化していくであろう。未知のウイルスと対峙したことで、これまで以上に商品を購入する際に、経済面やデザイン面などだけでなく、衛生面や環境面、自分の価値観に合うかなど、より多面的に検討する消費者が増えていくと予想される。

そんな中、企業の競争優位性は、いかに企業としての信頼を顧客から得られているか、つまりどれだけカスタマーロイヤリティを獲得できているかということになるであろう。「この企業の製品なら安心だ」「このブランドの商品であれば買ってみよう」と思ってもらえるような、顧客からの確固たる信頼を築けるかどうか重要となる。

2 感情が人の行動を決定する

人の感覚というものは、客観的な現実よりも感情に大きく左右される。たとえば、銀行

のATMで並んでいるとき、前の客が操作にもたつき、客の列がなかなか前に進まないようなとき、もたついている前方の客にいらついたり、ATMの台数の少なさを恨めしく思ったりするであろう。たかだか5分待っていただけでも、相当長い時間待たされたような気になる。

かたや、好きな人気バンドのライブ会場での入場待ち。手荷物検査があり、行列はなかなか進まない。しかも、列は幾重にも折れ曲がっている。しかし、ビデオモニターには過去のライブシーンやアーティストからのメッセージが映し出され、ポスターには、バンドメンバー一人一人の紹介が載っていて、バンドの歴史的な背景が分かるようになっている。ようやく自分の番が来て時計を見ると、丸々30分も並んでいたことを知って驚く。待っていた時間はもっと短かったからだ。

このように、行列での待ち時間の認識は、状況によって変化する。ATMでの5分待ちは腹立たしくなるほど長く感じられるのに対し、ライブ会場での30分待ちは驚くほど短いように思われる。重要なのは、実際に待っていた時間ではなく、どれほど長く感じたかなのである。

100年ほど前、シカゴ大学の社会学者W・I・トーマスは、「人がある状況を現実であると捉えたなら、それは結果として現実である」というトーマスの公理を提唱した。状況をいかに認識するかが、状況に対する個人の反応を決定するということである。状況についての客観的な要素はもちろん重要だが、その状況をどのように感じるかによって、人の反応は変わってくるのだ。

3 頭の満足と心の満足

話をカスタマーロイヤリティに戻そう。人はどのようなときに企業やブランドに対して満足し、再び利用したいと思うのか。

米国の調査会社であるギャラップ社のJ・H・フレミングは、『Harvard Business Review』July-August 2005に掲載された「Manage Your Human Sigma」の中で、とても満足している顧客（会社の製品やサービスに対する全体の満足度を最高と評価する顧客）は、「合理的に頭で満足している」グループと「感情的に心で満足している」グループの2つに分類できると述べている。

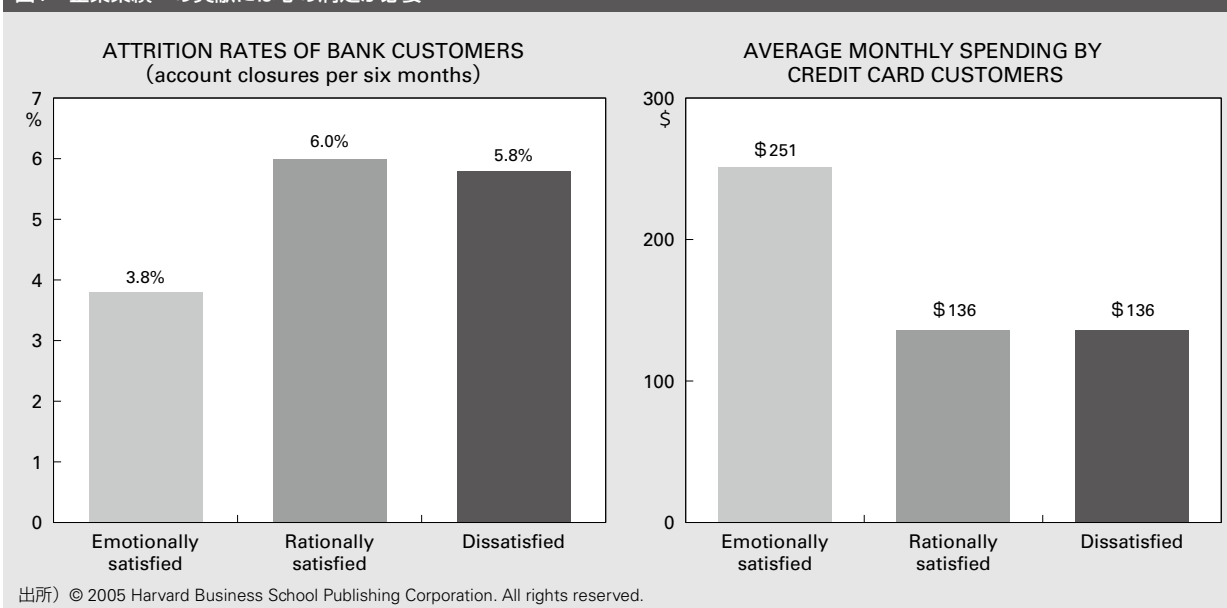
感情的に心で満足している顧客は、企業が提供する製品やサービスにとっても満足しており、その会社に対し強い情緒的な結びつきを感じている。一方、合理的に頭で満足している顧客は、会社にとっても満足してはいるものの、会社に対する情緒的な結びつきは感じていない。この2つの顧客グループの行動を調べると、心で満足している顧客は、取引回数が増加や取引期間の長期化傾向が見られ、よ

り高い利益を会社にもたらしていた。一方、頭で満足している顧客は、不満な顧客と何ら変わらない行動をとることが分かった（図1）。

米国の大手銀行での事例研究で、顧客の口座解約率を調べたところ、心で満足している顧客が3.8%だったのに対し、頭で満足している顧客は6%であった。驚くべきことは、口座解約率が5.8%だった不満な顧客よりも、頭で満足している顧客の方が解約率は高かったということである。合理的に頭の満足度を高めても、口座解約率は改善しないということだ。

国際的なクレジットカード会社についても、同様の検証結果が得られた。心で満足しているカード所有者は、6カ月で月平均3.1回カードを使用し、251ドルを費やしていた。これとは対照的に、頭で満足しているカード所有者は、月平均2.5回の使用頻度で136ドルしか使っていなかった。他方、不満な顧客も同時期のカード利用は平均2.2回、136ドルであり、頭で満足している顧客と不満な顧

図1 企業業績への貢献には心の満足が必要



客の購買行動にほとんど差は見られなかった。また、心で満足しているカード所有者の利用金額が12カ月間で67%伸びたのに対して、頭で満足しているカード所有者の同伸び率は、わずか8%にすぎず、不満足な顧客とほとんど変わらなかったのだ。

4 顧客満足度調査の限界

以上の事例研究から、繰り返し利用してかれるロイヤリティの高い顧客を育てていくための指標として、顧客満足度を追いかけているだけでは不十分である、という結論が導き出せる。

合理的な顧客ニーズへの対応によって顧客を満足させることはもちろん大切であるが、これはカスタマーロイヤリティを築くための最低条件にすぎない。顧客を頭で満足させることができたとしても、ビジネス上のパフォーマンス向上にはつながらない。収益向上につながるような顧客との強い絆を構築するには、顧客の企業に対する情緒的な結びつきの強さを知る必要がある。

一方で、単一項目による測定は、本質的に複合（複数項目）評価指標よりも信頼性に劣るというのが測定理論の原則である。基本的に、単一項目では必ずしも同じものを同じ方法で、毎回確実に測定できるとは限らないからだ。単一項目による最終試験や、一つの質問しか聞かれない採用面接に満足する人はほとんどいないだろう。

顧客の総合的な満足度や、他者にその企業の商品やサービスを薦める可能性といった、単一項目によりカスタマーロイヤリティを測る手法は、そのシンプルさや簡便性ゆえに多くの企業から経営指標の一つとして注目され

てきた。しかし、この単一項目によるアプローチだけでは、顧客がその企業を推奨する理由は分からない。頭で満足しているのか、心で満足しているのかも知ることはできない。人間の感情や反応は複雑であり、その複雑さは単純化した指標で簡単に解釈し得るものではない。

仮に、顧客の考えをより詳しく知るための調査を加えることによってこの問題を解決しようとした場合、単一項目での測定が持つシンプルさや簡便さという価値を損ねてしまうことになる。測定項目数をはじめから無理に一つに限定して、その一つの測定要素から必要なすべての情報を得ようと苦勞するよりも、本当に必要なことだけを測定するべきであろう。

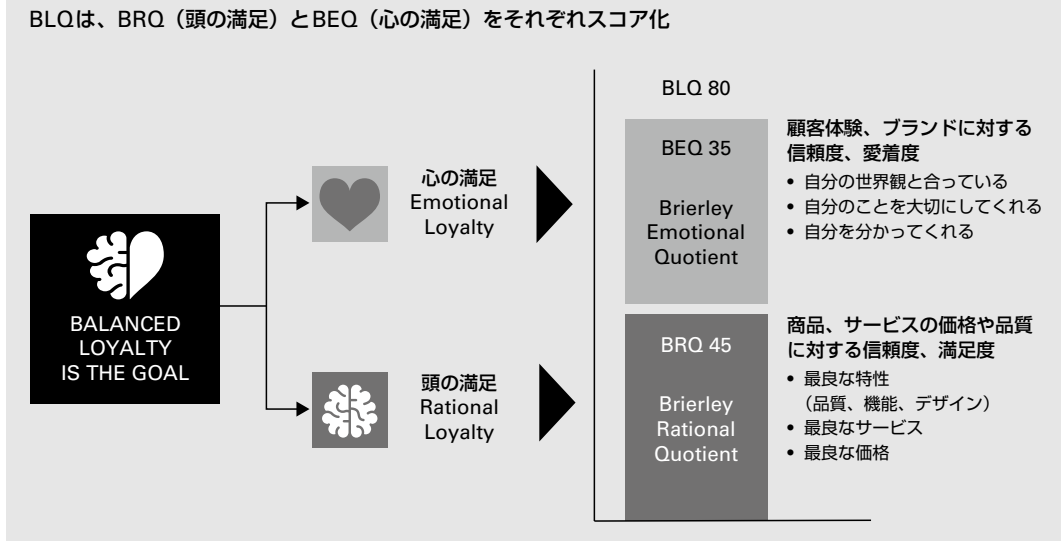
最終的な目的は、単に顧客の満足度や他者への推奨度を高めるということではなく、いつ、どのような環境になっても、企業やブランドを熱烈に支持し、利用し続けてくれるような高いカスタマーロイヤリティを構築することである。そのためには、企業と顧客との間に、どの程度の情緒的な結びつきがあるのかを把握する必要がある。

II 頭と心の満足度から カスタマーロイヤリティを定量化

1 カスタマーロイヤリティ指標BLQ

ブライアリー・アンド・パートナーズは、米国で創業以来30年以上にわたりカスタマーロイヤリティ専門企業として多数のコンサルティングを行ってきた。その中で、企業と顧客の情緒的な結びつきを定量的に測定するために、「頭の満足」と「心の満足」の両面か

図2 BLQ (Brierley Loyalty Quotient) とは



らカスタマーロイヤリティを評価するオリジナル指標であるBLQ (Brierley Loyalty Quotient) を開発した。

BLQは、頭の満足を示すBRQ (Brierley Rational Loyalty Quotient) と、心の満足を示すBEQ (Brierley Emotional Loyalty Quotient) の2指標の合計得点から成る (図2)。頭の満足度指標BRQは、商品やサービスの価格や品質に対する信頼度や満足度に関する設問により、心の満足度指標BEQは顧客体験やブランドに対する信頼度や愛着度に関する設問により測定し、独自のロジックで点数化している。これによって、企業やブランドに対するロイヤリティの強さを頭と心の満足度の両面から定量化している。

2 BLQとビジネス指標との相関

ブライアリー・アンド・パートナーズ・ジャパンは、2020年の調査により、米国本社で開発されたBLQサーベイを日本の代表的業界における主要企業各社でも実施し、BLQ

スコアと各種ビジネス指標との相関関係を確認した。

今後もこのブランドを利用したいと思うかという顧客の再利用意向について、「利用したい」「やや利用したい」「利用したくない」の3グループに分けてBLQスコアを比較したところ、再利用意向の高い人ほどBLQスコアが高くなる傾向が確認された (図3)。同時に、再利用意向が高いほど、BLQ総合スコアに占める心の満足度指標BEQの割合が増加する傾向が認められた。特に、再利用意向で最高点をつけた「利用したい」グループと、次点の「やや利用したい」グループとの大きな違いは、情緒面での心の満足をより強く感じているかどうかであったことは、注目に値する。顧客の再利用意向を高めるには一定水準の合理的な頭の満足は必要となるが、より高みを目指すためには心の満足を高めることが必要となる。

また、会員プログラムを導入している企業において、会員プログラムに加入している

「会員」グループと、加入していない「非会員」グループの2グループに分けてBLQスコアを比較したところ、会員は非会員よりもBLQスコアが高く、またここでも、BLQスコアに占める心の満足度指標BEQの割合が増加する傾向が認められた（図4）。

そのほか、利用頻度による違いや利用期間の長さによる違いも確認したが、同様の結果が得られた。つまり、カスタマーロイヤリティが高いほど再利用意向や利用頻度、利用期間は長くなり、企業やブランドに対する強い情緒的な心の満足を感じているといえることができる。

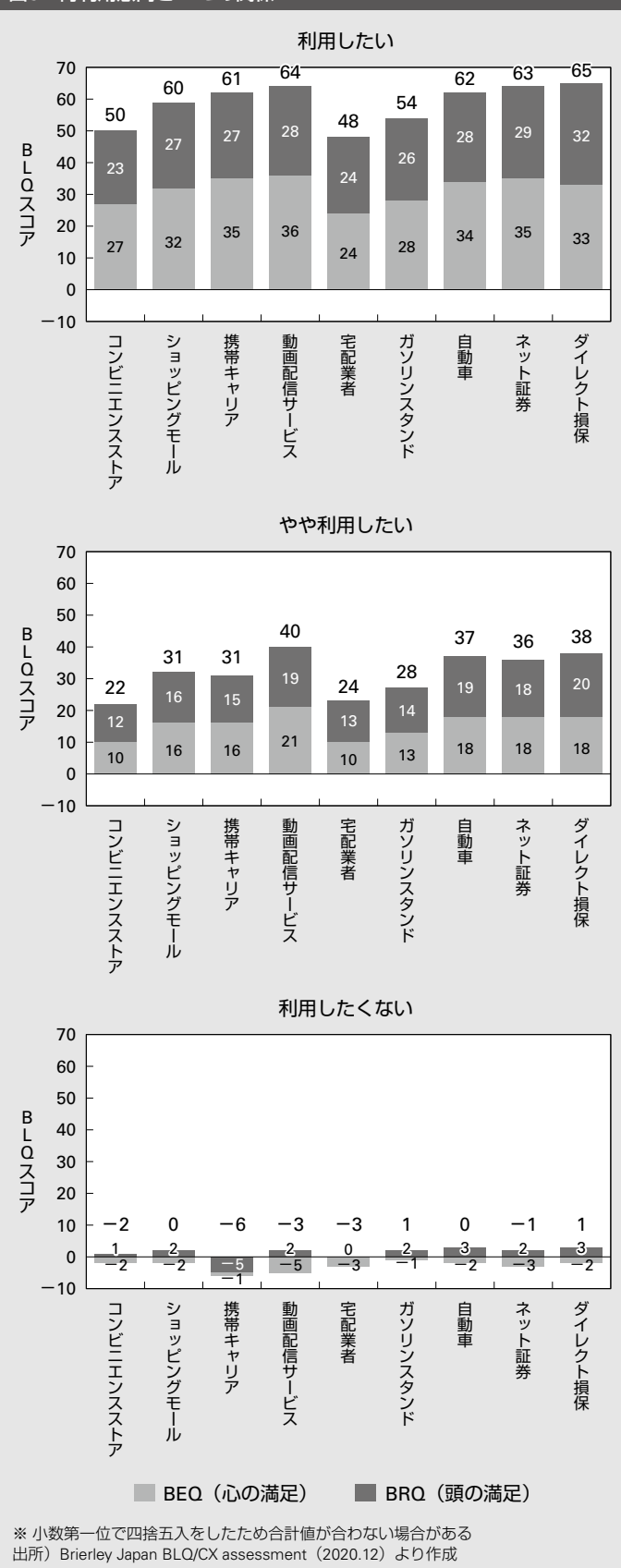
Ⅲ カスタマーロイヤリティ向上に寄与するCX課題

1 カスタマーロイヤリティ向上の視点で取り組むCX改善

自社のカスタマーロイヤリティを向上させるためには質の高いCXが大切だといわれ、各社がCX改善に取り組むようになってきた。中期経営計画の柱として、新たな顧客体験価値の創造といったCXに関するテーマを掲げる企業も少なくない。しかし、具体的にどのような顧客体験の改善をすることが自社にとってどれだけ有意義なのか、その確固たる根拠をもって取り組んでいる企業はそれほど多くはないのではなかろうか。

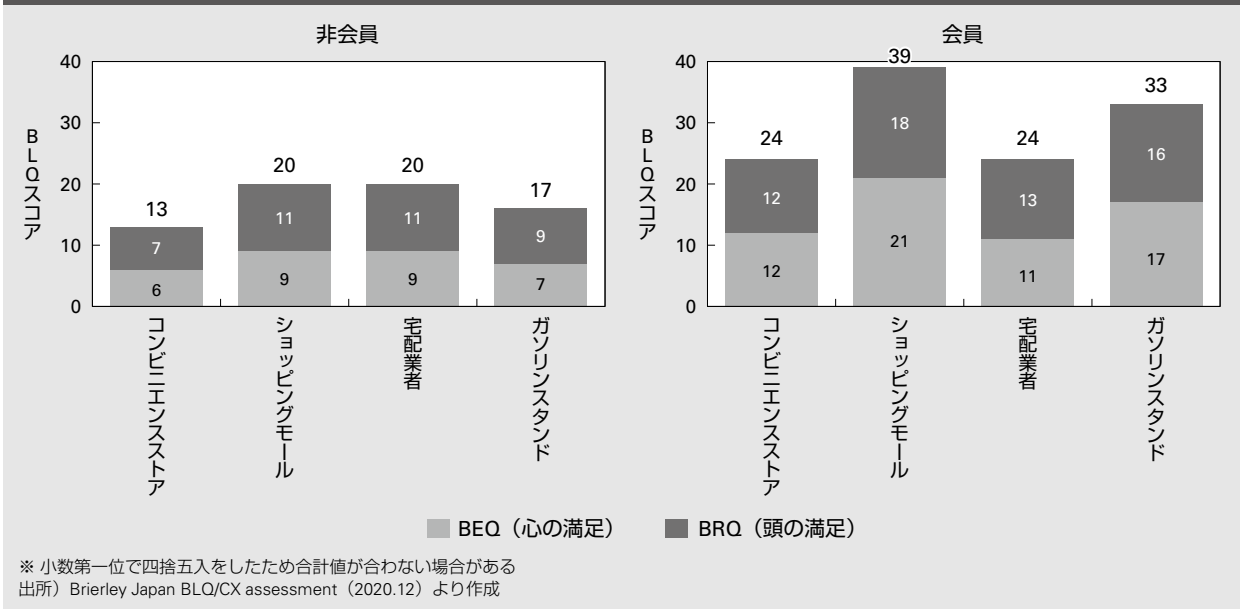
そこで、ブライアリー・アンド・パートナーズ・ジャパンは、BLQサーベイによるカスタマーロイヤリティ調査と同時に、顧客がカスタマージャーニー上で体験するさまざまなCXの満足度調査を実施することで、企業のCX診断を行うサービスを始めた。

図3 再利用意向とBLQの関係



※ 小数第一位で四捨五入をしたため合計値が合わない場合がある
出所) Brierley Japan BLQ/CX assessment (2020.12) より作成

図4 会員プログラム加入とBLQの関係



企業がカスタマーロイヤリティを獲得するためには、頭の満足、心の満足の両方を高める必要があることは前述のとおりだが、頭の満足、心の満足のいずれも、カスタマージャーニー上で体験するさまざまなCXによって醸成されていく。そのため、自社のカスタマーロイヤリティの向上につながるのはどのようなCXであるかを明らかにした上で、CX改善テーマを抽出し、強化活動を実施していくことが重要である。

2 BLQとCX満足度により優先的に取り組むべきCX課題を抽出

それでは、自社のカスタマーロイヤリティ向上につながるのは、どのような顧客体験なのか。それを知るため、業界ごとに代表的な顧客体験を洗い出し、カスタマイズしたCX評価設問を設計した後、それぞれのCX項目について、顧客の満足度を調査した。

それぞれのCXに対する顧客の満足度が明

らかになると、通常はそのスコアの高低だけで一喜一憂することになる。そして、満足度の低いCXを改善するべきだ、という結論が導かれる。しかし、果たしてそのやり方で良いのだろうか。ある航空会社では、顧客が体験するさまざまなシーンでの満足度評価を実施し、機内食に対する満足度が低いことを知った。さっそく機内食を改善する策をとったが、結果として再利用率を高めるような顧客行動変化にはつながらなかった。低い満足度を高める企業努力は大切であるが、個別の体験に対する満足度と、最終的に顧客がその企業を選択するかということは、別の話なのである。

重要なのは、どのCX項目を高めることがカスタマーロイヤリティを向上させ、再利用意向を高めることにつながるのかを知ることである。そこで、当CX診断では、各CX満足度とカスタマーロイヤリティ指標BLQスコアとの相関係数を確認するという手法をとっ

ている。図5の散布図は、縦軸にCX満足度を、横軸にカスタマーロイヤリティ指標BLQと各CX満足度との相関係数の大きさをとり、CXカテゴリーをプロットしたものである。

BLQスコアとの相関が高く、散布図の右側の方にプロットされるCXは、BLQとの結びつきが強いため、満足度を高めればロイヤリティ向上に寄与し得るといことができる。一方で、満足度の低い場合は改善余地が大きい領域となるため、右下のゾーンにプロットされるCXは、カスタマーロイヤリティを高めるために優先すべき重点改善項目といことができる。

また、右上のゾーンは現状でも高めの満足度を得ているが、BLQとの相関が高いCXであるため、今後もさらなる強化が求められる領域となる。他方、左上のゾーンは現状の満足度は高めだがBLQとの相関自体は低いので、現状維持ができれば十分であると考えら

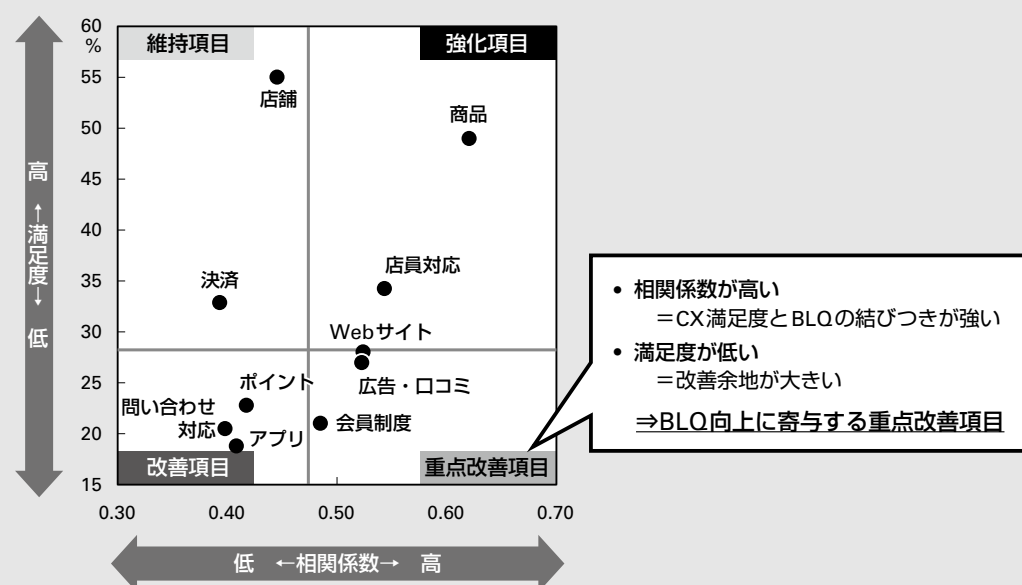
れる。最後に左下のゾーンであるが、カスタマーロイヤリティとの相関は低いため、特別注力すべきものではないが、満足度自体は低いので、今後できれば改善していくことが期待される領域となる。

このようにCXを散布図の右下から反時計回りに、重点改善項目、強化項目、維持項目、改善項目の4つのグループに分類することにより、満足度の低いCXだけに着目してやみくもに改善テーマとして掲げるような、非効率な対応をとらないですむことになる。

3 BLQスコアやCX満足度は自社の変化を測るための数値

ところで、この4つのグループを分割する境界線（図5散布図中の太ライン）は、各社ごとに全項目の平均を示すものであり、企業により値は異なる。これは、取り組むべきCX課題の優先順位というものが他社との比較によって決定されるよりも、自社の状況に

図5 CX満足度とBLQの相関関係、およびCX満足度評価



※満足度：7段階評価（1：非常に不満～7：非常に満足）で上位3項目（＝満足）に回答した割合
 ※太ライン：全項目の平均ライン
 出所）Brierley Japan BLQ/CX assessment（2020.12）より作成

合わせて決定されるべきものであると考えるからだ。

BLQスコアやCX満足度は、同業他社と比較することもできるが、参考数値とすることを勧めたい。これらの指標は、基本的に自社の変化を測定するための数値として活用すべきである。それは、各社の置かれた状況や提供するCXが全く同じ条件であることはあり得ないためである。良くも悪くも他社にはない自社の個性を活かしつつ、いかにカスタマーロイヤリティを高めていくかということが大切であろう。

取り組むべきCX課題の決定に際しても、満足度が他社と比較して低いからという理由ではなく、自社においてカスタマーロイヤリティ向上に寄与するCXとは何かを知った上で優先順位をつけていくことが重要となる。

4 動画配信サービスでは カスタマーサポートが ロイヤリティ向上の鍵

こうして抽出されたCX課題には、具体的

にどのようなものがあるのか。近年、飛躍的な成長を遂げているサブスクリプション型動画配信サービス業界を例に紹介しよう。各社が提供しているのは類似した形態のサービスであるが、顧客体験が異なることによってカスタマーロイヤリティには企業間で大きな差があることが明らかとなった(図6)。

また、企業ごとにどのようなCXがカスタマーロイヤリティの向上に寄与するかを示したものが(図7)である。各社とも、「コンテンツ」や「機能の利便性」「連絡・問い合わせ」といったCX満足度とカスタマーロイヤリティとの相関が高く、加えて「連絡・問い合わせ」に対する満足度は総じて低かった。つまり、業界全体を通じて、「連絡・問い合わせ」時の顧客の体験価値の向上が、カスタマーロイヤリティの向上に寄与し得るということが、この結果から示唆される。また、「機能の利便性」に対する満足度は企業による差があまり大きくない一方で、「コンテンツ」に対する満足度の差は企業間で非常に大きい。

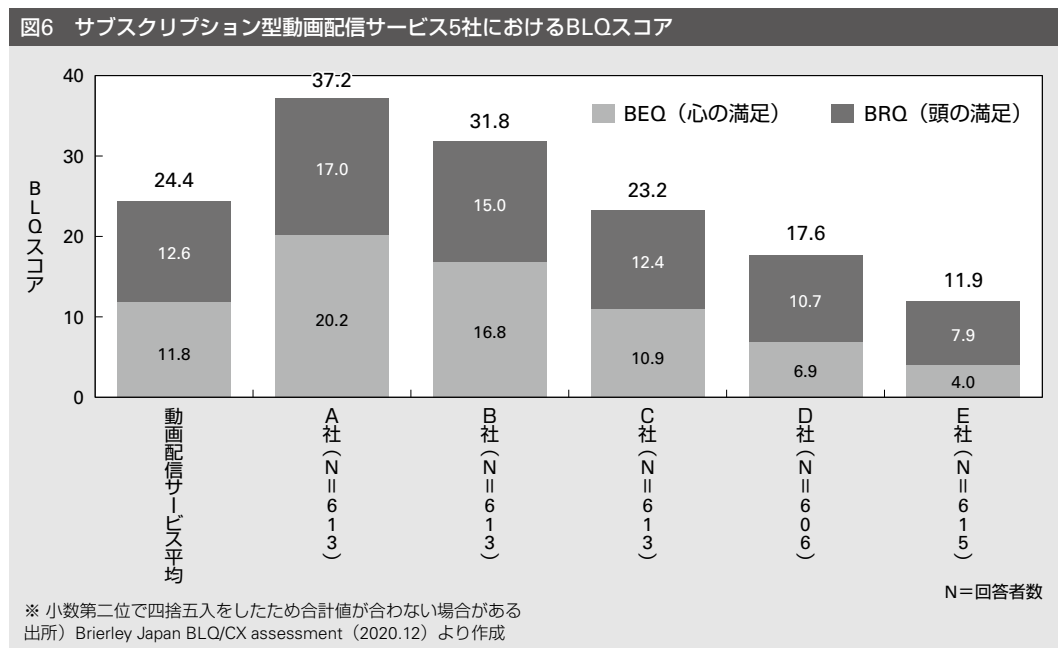
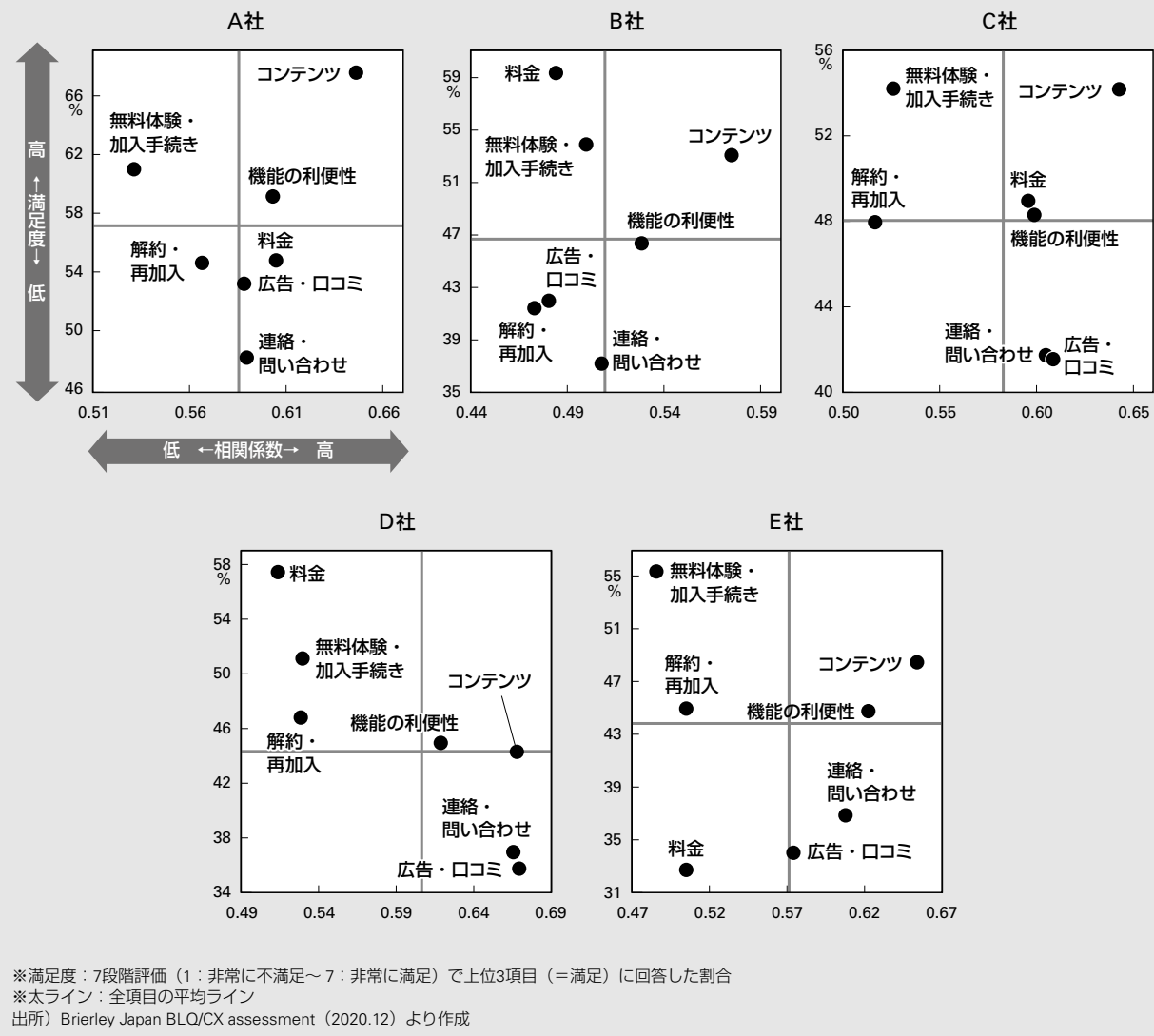


図7 サブスクリプション型動画配信サービスにおけるCX満足度とBLQの相関関係、およびCX満足度評価（個社別）



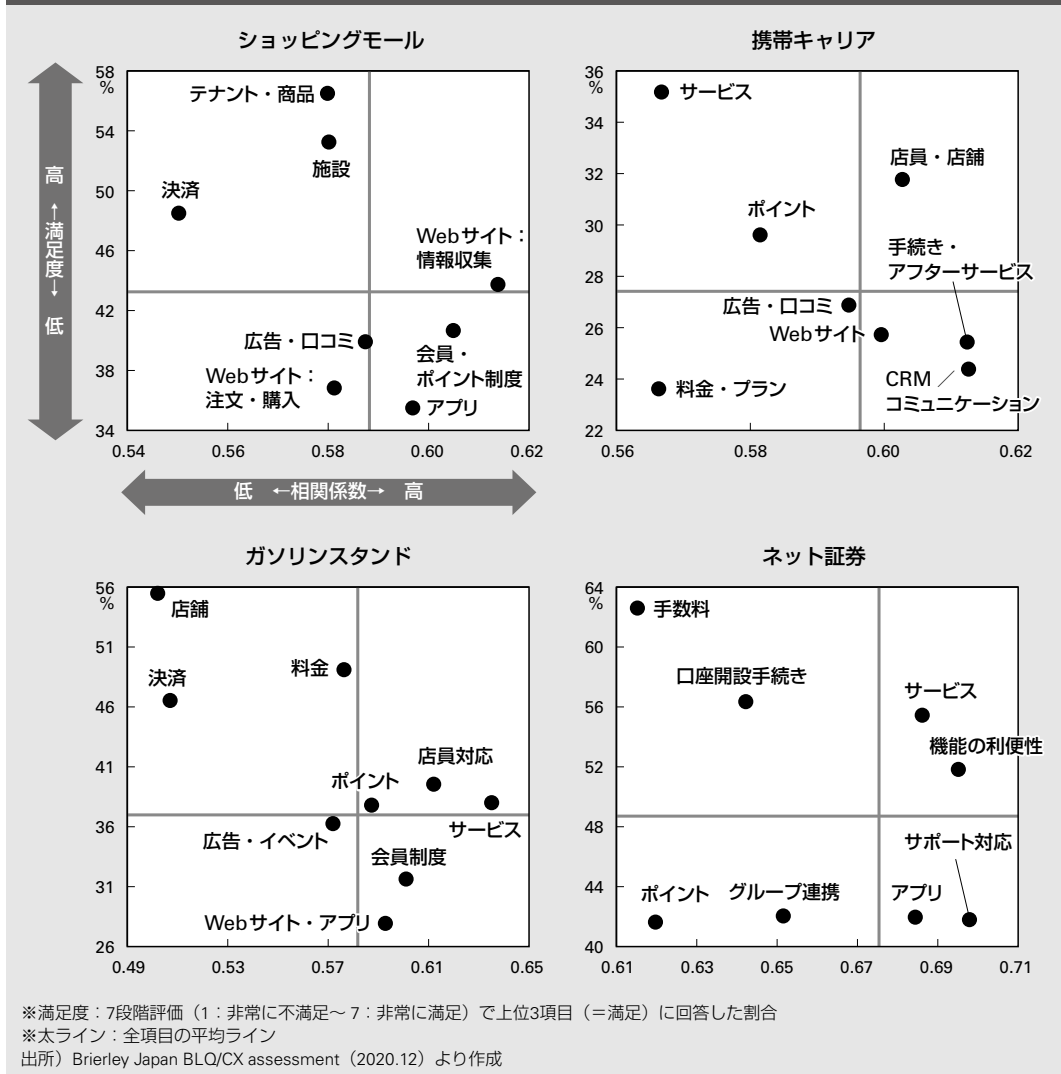
他方、「料金」を見てみると、A社、C社はカスタマーロイヤリティとの相関が比較的高めであるのに対し、B社、D社、E社の相関は低く、満足度も大きく異なる結果であった。その中で、E社の場合は「料金」の満足度は低いが、カスタマーロイヤリティとの相関も高くはないので、優先順位の高い課題とはいえない。一方でA社は、「料金」の満足度がほかの項目に比べて低めであるが、カス

タマーロイヤリティとの相関は高いため、料金の満足度を高める努力をすることがカスタマーロイヤリティの向上に寄与し得ると考えられる。

5 デジタル化にかかわる領域が各業界最大のCX課題

ブライアリー・アンド・パートナーズ・ジャパンでは、このほかにも複数の主要業界に

図8 CX満足度とBLQの相関関係、およびCX満足度評価（業界別）



についての調査を実施し、業界ごとのCX課題を抽出した。図8に示したものはその一部である。

各業界とも、商品や料金といった頭の満足につながりやすいCXについては、カスタマーロイヤリティとの相関はあまり高くない結果であった。一方で、Webサイトやアプリなどのデジタル化にかかわる領域でのCXや、会員制度、CRMコミュニケーション、サポート対応など、心の満足につながりやす

いCX領域はカスタマーロイヤリティとの相関が高く、重点改善項目として挙がってくるケースが多かったのは注目に値する。

Ⅳ カスタマーロイヤリティを基軸としたCXマネジメントサイクルの確立

多くの企業が顧客満足度調査やNPS（Net Promoter Score）調査を実施しているにも

かわらず、その結果を次のステップに活かしていないケースがよくある。定期的に健康診断を受けるだけで、生活習慣を変えなければコレステロール値が下がることはないのが当たり前であるように、企業活動においてもカスタマーロイヤリティ診断を実施したら、報告書を作成して終わりではなく、具体的な改善策を検討し、アクションにつなげていかなければ、現状が改善されることはない。

CX課題の優先順位づけを行ったら、次は具体的なアクションプランに展開し、組織横断の施策として取り組むことが重要だ。一定のCX改善・強化活動を実施した後には、CX満足度の改善状況とともに、カスタマーロイヤリティ指標の変化を定期的にモニタリングする。そして、新たなCX取り組み課題を設定してアクションにつなげる。この流れを仕組み化することで、カスタマーロイヤリティ評価を基軸としたCXマネジメントサイクルを確立し、CX戦略を的確にアップデートし続けることが重要だ。その際、アクションプランは最初からあまり細かく作り込まない方がよいであろう。小さく柔軟に対応できることから始め、変化に耐え得るようにするのが望ましい。そして短期間でPDCAサイクルを回すことが変革への近道だと考える。

ブライアリー・アンド・パートナーズ・ジャパンでは、カスタマーロイヤリティとCXとの関係性を定量的に評価するCX診断ツールを提供するとともに、CX戦略およびカスタマーロイヤリティ戦略の立案とその実現、

具体的な施策の企画・設計からITソリューション導入に至るまで、企業の高度なデジタルカスタマーエンゲージメントの実現に向けた支援を行っている。大切なのは、単に価格や品質だけ良ければいいという顧客ではなく、体験やブランドに対する信頼度や愛着度を持った顧客を増やすことである。そのためには、適切なエクスペリエンスの提供が欠かせない。そうしたマーケティングに軸足を移そうとしている企業へのサポートを今後も続けていく所存である。

参考文献

- 1 Thomas, W. I., & Thomas, D. S. (1982). *The child in America: Behavior problems and programs*. New York: Alfred A. Knopf
- 2 John H. Fleming, Curt Coffman, and James Harter (2005), *Manage Your Human Sigma*, Harvard Business Review (July-August 2005) <https://hbr.org/2005/07/manage-your-human-sigma>
- 3 ジョン・H・フレミング、ジム・アスブランド 著、林康史監修、鍋井理沙訳『ヒューマン・シグマ 複雑な存在 [従業員と顧客] をマネジメントする』東洋経済新聞社、2010年

著者

小熊明佳 (おぐまはるか)

ブライアリー・アンド・パートナーズ・ジャパン
CRM/ロイヤリティ戦略 ディレクター
専門はCRM戦略、ロイヤリティ・マーケティングの
企画とその浸透・実行支援など