

利用者とともに創る 顧客価値

東日本旅客鉄道株式会社 JR東日本研究開発センター フロンティアサービス研究所 所長
長谷川 文雄

1. はじめに

新たな顧客価値を創生していくには、顧客満足度を指針にしつつ、いかに顧客の期待値を高めるかと捉えるべきで、それには、常に鉄道サービスに関心をもってもらうことが重要となります。お客さまの嗜好が多様化する中、サービスの選択肢を増やすとともに、エンドユーザーがサービス内容をフレキシブルに設定できる設計思想はより大切になります。

2. 顧客満足度のスパイラル

日本で好評を博した『J.D. パワー 顧客満足のすべて』の著者であるJ.D. パワー4世によると、顧客満足度(CS)とは、「お客さま自身が実際に感じた価値」(CF)から、「お客さまの期待」(CE)を差し引いた値と定義しています。つまり、

$(CS) = (CF) - (CE)$
ということです。

この定義をもとに考えてみますと、CSがほぼ似た値でも、質が全く違う状況が起きてくることが分かります。たとえば実感値、期待値が共に2、1のように低めの場合と、共に高めの値100、99からの生じた満足度が同じ値でも、その意味合いは大きく変わってくるということです。理論的には期待値が低くなれば見かけ上、CSは高くなりますが、それで提供者側が甘んじていたら問題です。

初めから顧客の期待値が低ければ、少々のサービスの向上によりCSは高まりますが、CSは人の感覚を通じて満たされるため、同じ内容ではやがて飽きられます。

一般に、人間の感覚はリニアではなく、対数に比例しているといわれます。これはフェヒナーの法則といわれますが、たとえば100という刺激量を200に上げても、人の感覚は2倍になったとは感じないのです。光量や音量の経験を思い浮かべれば分かりやすいでしょう。

これを顧客満足度に置き換えれば、提供者側が2倍努力しても顧客にはそれ以下にしか伝わらず、2倍の向上感を実感させるには、おそらく4倍の努力が必要です。それに応えるには、提供者側もより高い次元でサービスの質の向上を研究し、提供していかなければならないでしょう。しかし指数関数的というのはやがて発散するので、この塩梅いわば鞍点をどのようにするかは、絶えず顧客とのコミュニケーションを通じて図っていくことになります。

これが続く限り、顧客は常に笑顔で快適なサービスに満足し、また同様な利用を受けたくなくなります。これは「顧客満足度向上のスパイラル」と考えられます。ここから一つの文化が生まれてくるといっても過言ではないかもしれませぬ。しかし、これを怠ると顧客の期待値は下がり続け、やがて諦観にもつながり、顧客は最低限の期待しかもたなくなります。



Profile

略歴
博士(工学)
1974年 清水建設株式会社入社
1986年 MIT建築都市研究所客員研究員
1989年 東京大学先端科学技術研究センター
都市開発工学助教授
1992年 東北芸術工科大学デザイン工学部
情報デザイン学科教授
1998年 同大学副学長
2002年 同大学大学院長
2007年 東日本旅客鉄道株式会社
JR東日本研究開発センター
フロンティアサービス研究所長
2008年 明治大学 国際日本学部 教授

3. サプライダー —顧客満足度は利用者が創る—

3.1 期待値を高める

鉄道に即して考えてみると、「鉄道のサービスなどこの程度のものだ」と、初めから期待値が高くなければ、CSも高くないはずで、これでは進歩はなく、顧客は鉄道を単なる輸送手段としか考えなくなるでしょう。

たとえば、切符からプリペイドカードに、そしてSuica、モバイルSuicaと新たなサービスが導入されるに連れ、顧客の期待は高まっていきます。Suicaが切符機能だけでなく、駅を中心にした買い物に使えないか、オートチャージはできないか、タッチの手間も省けないか、全国どこでも使えないか、と顧客のニーズは高まり、それに応えることによってより高い次元での顧客満足度が実現できることになります。

3.2 CSを高める3つの条件

この論理を展開していけば、CSの向上は顧客自身が作り上げていくと考えるべきでしょう。それには3つの条件が必要になります。

第一は、常にお客さまにJRへの関心をもってもらうことです。社会心理学が示唆する「態度決定の論理」では、まず、お客さまにJRのことをよく知ってもらうための「認知」が必要になります。次いで、「関心」が起きてきます。その結果、現在の鉄道サービスや新たな導入サービスに対する「評価」が下されてきます。それにより、お客さまがそれを受け入れるか否かの「態度決定」がなされるという考え方で。

この「認知」「関心」「評価」「態度決定」の一連のプロセスを戦略的に考察し、それぞれの段階に応じた情報提供をすることが大切になります。関心を喚起するには、専門的になりがちな内容でも分かりやすく説明し、認知を高めてもらう努力が不可欠となります。

第二は、そのお客さまのご期待に、応えなければならないことです。仮に応えられないときはその理由を明示すべきでしょう。このように、サービス向上を通じて、お客さまとJRの信頼関係が構築されていくはずで。

そして第三は、JR自身が常にこれからの時代を先読みし、お客さまが必要とするであろう諸々のサービスをリサーチし、技術を中心にして先行的に開発を進めていくことです。定年を迎えた後の人々が通勤目的以外に利用する鉄道とは何か、女性の年齢別雇用率を示した有名なM字カーブの谷の部分が上昇し台形型に近づくときに求められる駅機能は何か、海外からの観光客が増加するときの鉄道に必要な機能は表示機能だけなのか、など考察すべき事項に終わりはしないでしょう。

3.3 重要となるサプライダーの発想

未来研究者のアルビン・トフラーは『第三の波』のなかで、これからのモノづくりにはプロシューマーの視点が重要だと説いています。生産者（プロデューサー）と消費者（コンシューマー）が協働して新たな価値ある製品を作り出すべきだといっています。これは、鉄道についても同様で、サービスのサプライヤーと利用者であるライダーが一体となって、いわば「サプライダー」ともいべき存在が重要になります。

この3つの条件が循環し始めると、より高次の顧客満足度が実現されるでしょう。

4. ユビキタス・マーケティング

顧客満足度を把握する上で、これまで『駅を中心とする移動と消費に関する調査』など多くのマーケティング調査が定期的に行われています。また、中央線に新車両E233系を導入する際には、沿線利用者を中心に意見を把握し、設計に活かしていく施策が取られています。

こうした基礎的な調査と相まって、利用者の声をより身近な所でタイムリーに捉える必要があります。たとえば、いくつかの属性毎に100人ぐらいの協力者を募り、インターネットを中心に、何かすぐ聞きたいこと、確認したいことが生じたときに、即座に回答を寄せてくれるリアルタイム性を保持した仕組みです。

仮に、変電設備が故障して何本かの電車の運休を余儀なくされた場合、講じた措置に対して利用者の反応を素早く捉え、次に活かすことができます。この瞬発性をもったフィードバックは、いつでもどこでもできるいわばユビキタス調査といえます。

現在、インターネットを用いた調査は一般的ですが、信頼性に欠ける面があると指摘され、これを克服するために、絶えずオフ会を開き、ネット調査とはいえ、お互いに顔がイメージできるような方法で、信頼関係を築くことが重要です。これはJRのファンクラブを作るのではなく、利用者とJRの距離を短くし、レスポンスを速めることにあります。

ユビキタスという考え方は広く普及し始めていますが、この発想は情報通信に限ったことではありません。なにかしたいと思ったときに、「いつでも、どこでもその欲求を満たせる度合い」と考えるべきでしょう。コーヒーを飲みたいと思ったとき、街の中のコーヒーショップ、自動販売機、また、インスタントコーヒーなど、実現する手段が身近なところに普及していれば、コーヒーに関するユビキタス度は高いといえます。

鉄道はユーザーに対し、さまざまなニーズをいつでも、どこでも実現できるいわばユビキタスサービスの提供をめざすところに新たな価値創造が起きてきます。その意味では、JRは鉄道利用者の自己実現を果たすアシストを担うことになります。

5. エンドユーザーに選択権を —ズームレンズの思考—

大量輸送機関の担い手である鉄道は常にお客さまの利用に関し2つの側面からのジレンマに悩み続けています。

第一は、大量であるがゆえに「マス」としてとらえる側面と、1人ひとりの利用者である「個性」です。車両の空調一つを取り上げても、このことは明らかです。

夏の暑い盛りなど、大多数の人はもっと冷房を効かせて欲しいと思う反面、冷え過ぎを好まないお客さまもいます。それで、弱冷房車を用意して少しでも期待に沿えるように配慮し、顧客満足度向上を図っています。

理想は「マスと個」が矛盾なく連続してサービスが提供できることで、いわばカメラでいうズームレンズのようにマクロから接

写までカバーできる発想となります。その具体例は、可能な限りサービス選択の自由度をユーザーにもたせることにあります。

例えば現行のテレビは送信方式が決まっており、視聴者が画面や文字の大きさなどを勝手に変えられませんが、インターネットのブラウザはユーザーが画面の大きさから、表示フォントの種類、大きさなどを自由に設定できます。エンドユーザーの好みに応じてサービスが選択でき、それだけ満足度は向上するはずですが。

Suicaの技術や、情報通信技術を駆使することにより選択肢の多様性は実現できます。たとえば、新幹線のランチサービスなどは予めネット上で個人好みのメニューを予約し、途中駅から積み込み、お客さまの席に届けられるはずですが。沿線各地の素材を活かし、鮮度の高い料理を提供できれば、サービスに似合った負担をする人もいます。このようにすれば、無駄な在庫や売れ残りも減少し、環境面からも評価できるはずですが。

第二は、平均値の解釈の仕方です。お客さまのニーズを的確に把握するために多くの調査が行われますが、最も気をつけるべき点は、平均的なモノの見方は殆ど意味をなさないばかりか、却って間違った判断をする結果になりかねないことです。

人々の選好度合いが多様化している現在、分散値が大きくなるため、平均してもあまり意味はなく、それぞれのクラスター毎に相応しいサービス提供を考察しないと、お客さまの満足度は向上しないでしょう。

6. 5感を通じて高まる満足度

満足度の概念は抽象的ですが、受ける側の視点に立脚すれば明らかになる点があります。満足度は快適性と密接な関係にあり、結局は人の感覚を通じて判断することになります。その感覚は視覚、聴覚、臭覚、触覚、そして味覚のいわゆる5感です。

視覚は、駅構内、車両、線路沿線などデザインやサイン、情報表示、ポスターなどが対象になり、聴覚は的確なアナウンス、車両の走行音、駅構内の騒音、また臭覚はトイレの臭いや車両、駅全体の臭いでしょう。駅ナカや列車内の弁当など飲食の味覚も重要なファクターになります。こうした感覚がトータル的に判断され、快適性を形作ることとなります。いわば、マルチメディア的な発想が求められます。その意味で、人間の感覚のさまざまな組み合わせをもとに車内や駅構内を対象にして、快適性を研究する必要があります。たとえば、夏の暑い日にはどの感覚の優先度が影響するかなどです。まさに5感マーケティングといえそうです。

7. 鉄道をご利用するお客さまだけが駅の利用者ではない

よくヨーロッパの街は教会を中心に発展したといわれます。日曜の礼拝時に近郊の村々から余剰の農作物などを持ち寄り、市場が賑わって街に発展し、その延長上にプラザやメッセが位置づけられます。一方、日本では明治以降の街は鉄道駅を中心に発展してきた所が少なくありません。駅は本来、鉄道に乗るお客さまが利用する施設ですが、その送迎にも多くの人々が訪れてきたはずですが。

世界の駅構造のなかで、駅とショッピング施設、生活施設が

これだけ直結して大規模化しているのは日本だけでしょう。その意味では、駅はもはや鉄道利用のみならず、生活サービス施設と捉え、ショッピングやレストランなどの商業施設を充実させることは当然ですが、日常生活に必要な地元自治体の行政機能、医療、託児所、デイケアサービス、カルチャースクール、スポーツ施設、シネマコンプレックスなどの諸機能が考えられます。

最近、地域住民に対するサービスの効率性と効果性、それに環境面から考察して拠点となる施設を中心にした街づくり、いわゆるコンパクトシティ論が盛んになっていますが、その拠点として注目されているのが駅です。エネルギー、環境面の制約などから自動車を中心とした交通体系の見直しや、高齢化社会への移行に伴い、今後、駅の果たす役割はより重要になり、地域行政との連携が深まることでしょう。

8. 情報の拠点としての駅

人の移動に伴い情報も動くことから、情報関連施設も重要になります。単に、パソコンなどの情報アクセスの利便性を高めるだけでなく、駅自体が情報発信の拠点になっていくでしょう。さまざまなセミナー、トークショーが日常的に開催され、駅に行けば新たな発見があるような工夫をすべきでしょう。

近未来は通信と放送が融合することから、情報を授受するメディアも多様化することが予想されます。そこで、従来の放送局とは異なった新たな情報発信、鉄道関連のコンテンツなどの提供を行う施設が駅にあってよいと考えます。

駅構内や乗車中のお客さまに対し、その時々で必要とする情報は多岐に亘っており、これらに対してタイムリーに情報を提供していくには、携帯端末はきわめて有効ですが、今後、鉄道での利用を一層効果的にするには、MVNO(仮想移動体サービス)など、独自の端末があってもよいと考えます。

特に、地震を始めとする大規模な災害時には、駅が文字どおり情報の拠点となり、駅に行けば最新のニュースや情報が入手でき、安否確認もできるような、災害時に安心・安全な「駅」の視点も重要になります(図1)。



図1 将来の駅(イメージ図)

9. おわりに

鉄道の利用者は時代とともに変化していきますが、たとえどのように変化しても、時代に即した顧客満足度の向上と安全の確保はまさに車の両輪といえます。