

お客さまのご期待の把握と実現に向けた調査研究

J R 東日本研究開発センター フロンティアサービス研究所
課長（マーケティング・コミュニケーション）

小野 由樹子



フロンティアサービス研究所では、研究所発足以来、サービスの開発をソフト・ハードの両面から行っており、価値創造部門はそのうちのソフト開発を担当、「攻め」のサービスを打ち出すための戦略的な役割を担っています。

そのため、お客さまのご期待をすべての基本とし、顕在的・潜在的なご期待を把握・予測した上でさまざまな施策を提言しています。現在、取り組んでいる3つの軸について考え方と概要をご紹介しますとともに、今後の方向性について述べていきます。

1. はじめに

サービスの開発による顧客価値の創造を目的に設立されたフロンティアサービス研究所において、価値創造部門（マーケティング・コミュニケーショングループ）は、変化の著しい社会環境・市場における潜在需要の創出をめざし、「攻め」のサービスを打ち出すための戦略的な役割を担っています。私たちは、「攻め」のサービスを、「顕在的・潜在的なお客さまのご期待の実現」、そして「ご期待を超えた感動の提供」と捉え、研究を推進しています。ご期待を実現する、あるいは感動の提供を実現するためには、お客さまが今何を求めているのかを探ること、さらには将来のご期待や潜在的なご期待を見込んだ上で、各種の施策を打ち出していくことが必要となります。サービスを提供し、利用していただくことでお客さまに評価・検証され、さらにご期待が進化していくというサイクルができます。つまり、お客さまのご期待がすべての基本となるのです（図1）。なお、ここでの「お客さま」は、現在ご利用いただいているお客さま（＝顧客）だけでなく、将来のお客さまとなりうる生活者、あるいは地域も含めた広い概念と捉えています。

以下に、当グループの現在および中長期的な取組みなどをご紹介します。

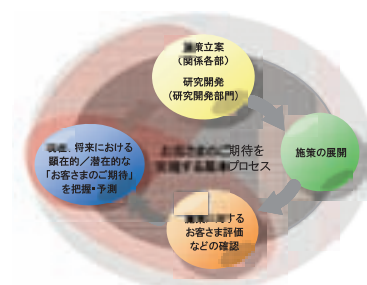


図1 お客さまのご期待を実現する基本プロセス

2. 現在および中長期的な取組み

2.1 中長期的な取組み

お客さまのご期待の実現をめざし、さらには感動を提供するために、3つの軸で研究を推進しています。まずお客さまの顔を見続ける「基盤調査」、主に顕在化しているご期待を対象とした「現状価値の変革」、潜在的なご期待を対象とした「さらなる価値の発見」です（図2）。お客さまのご期待をベースとしているため、結果としてJR東日本の鉄道事業、生活サービス事業、IT・Suica事業の3本柱の横軸を通す役目も果たすことになります。

これら3つの軸についてのそれぞれの考え方と、現在取り組んでいる研究について、いくつかご紹介します。

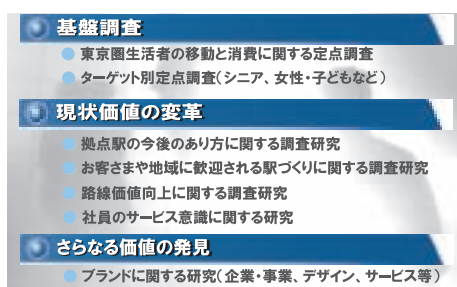


図2 中長期的な取組み（3つの軸）

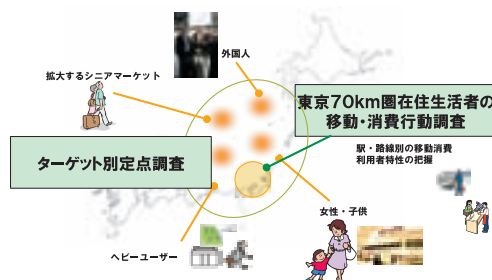


図3 基盤調査

2.2 基盤調査

かつては、お客さまに提供しているサービスが鉄道事業中心であり、一定距離内の交通モードにおけるお客さまの選択肢がほとんどないため、行動様式がある程度類型化しており、予測することができました。また平均的な日本人像や家族像が存在していたことも、将来予測に役立ちました。そのため日々蓄積しているデータや人口変動、経済指標などから、交通需要なども想定でき、事業戦略につなげることができました。

しかし、お客さまの価値観や行動が多様になり、さらには、JR東日本グループが提供するサービスも鉄道のみならず幅広い生活サービスの分野に広がっている今、定量データにおける「平均」だけを見て事業計画を立案することはできません。細かくセグメントされたお客さまの顔や価値観、行動とその変化を把握しなければ、お客さまのご期待によりマッチしたサービスの提供をすることができなくなってきています。

「東京圏における駅を中心とした移動と消費に関する調査」は、東京70km圏内の生活者1万人の活動を毎年見続けることで、さまざまな施策の基礎資料として活用したり、実施施策の検証を行ったりしています。

さらに、ターゲットを絞って、行動や価値観、現状での評価をより詳細に把握する研究も実施しています。「シニア」「女性・子供」「外国人」「ヘビーユーザー」などのターゲットが今後の施策に重要と考え、現在は「シニアのコミュニケーションに関する調査研究」を実施しています。

基盤調査として、お客さまの変化を追い続け、将来的には未来予測などもできる形へと進化させたいと考えています（図3）。

2.3 現状価値の変革

～駅～

JR東日本グループでは、21世紀の新しい駅づくりをめざした「ステーションルネッサンス」により、駅を“通過する場所”から“集う場所”へ変革させることをめざしています。そのために、お客さまや地域に歓迎され、愛される駅とはどういうものであり、どのように創っていけばよいか、さまざまな角度から「お客さま・地域に歓迎される駅づくりの研究」や「拠点駅のあるべき姿に関する研究」を進めています（図4）。

将来的には、駅の評価指標の開発、さらには街・エリアの拠点となり、街を創りだす駅づくりなどにつなげていきたいと考えています。



図4 駅を対象とした調査研究

～路線～

私たちが提供しているサービスの根底にあるのが「移動」であり、その手段が路線ネットワークであることを鑑みると、点としての駅の価値のみでなく路線価値の向上に視点を広げることが必要です。そこで、「路線価値向上の調査研究」を2004年度より実施しています（図5）。今までに、中央線、武蔵野線、常磐線などを対象に研究を実施、たとえば中央線で現在走っている通勤電車のコンセプトの導出などを行ってきました（図6）。今後も各路線で展開し、この研究を推進することで、グループ経営ビジョン2020で掲げている“魅力ある路線づくり”に寄与していきます。

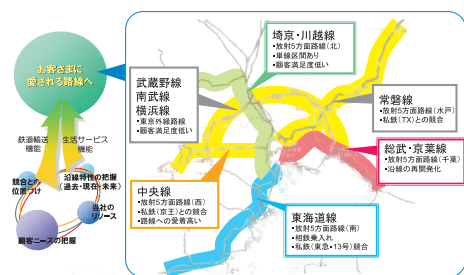


図5 路線価値向上の調査研究



図6 中央線路線価値向上の調査研究成果
（E233系電車への反映）

～社員意識や企業文化～

私たちがお客さまのご期待の実現を追求するとき、その提供側の意識や企業文化に目を向けなければ表面的な解決に留まってしまうと考え、CS（Customer Satisfaction）経営に資する「お客さまの実感と社員の思いに基づくサービス改善システムの構築」に関する研究を行っています（図7）。ご期待そのものが客観視できない主観的なものであるという前提にも踏み込んでおり、主観を扱う手法の開発として他への拡がりも視野に入れた研究です。

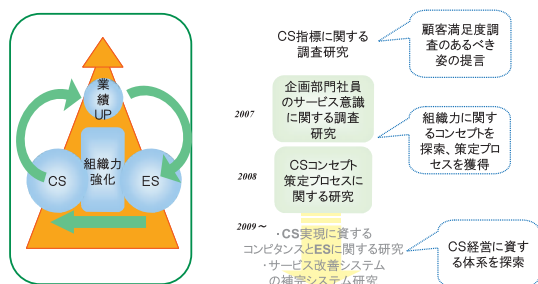


図7 CS向上に関する調査研究

2.4 さらなる価値の発見

私たちの商品・サービスが鉄道事業という技術サービスから出発していることが多いため、個別の商品・サービスの品質は高い一方で、全体を通した最適化が図られていないケースが見受けられます。そこで、商品開発やブランド構築などのマーケティング手法を用いて、改め

て私たちの商品・サービスを再点検・再構築し、その後、市場で全体最適な価値を生むかということについて研究を行っています。現在、「お客さまに選択される新型『はやて』での旅」や「Suicaブランド」について研究を実施しています。

さらには、お客さまが潜在的に望んでいる新たな商品・サービスを創造することや、今までよりも効果的、積極的に情報発信を行い、お客さまと私たちの双方向でのコミュニケーションを構築していくことで、魅力や楽しさ、あるいはお客さま一人ひとりの価値の高まりを感じてもらおうことをめざしています。

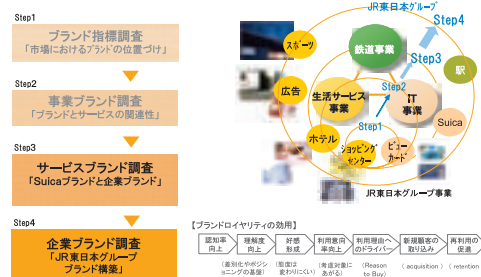
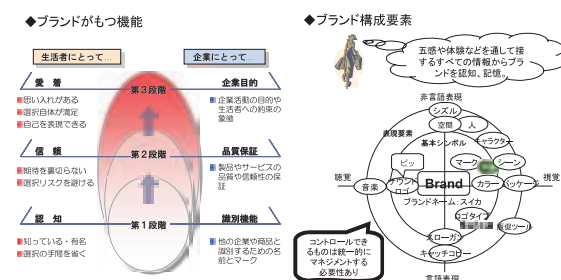


図8 ブランドに関する調査研究



3. 変化への対応と今後に向けて

社会環境の変化や、お客さまの価値観や行動の変化、さらには地球環境の変化など、日々の変化に対応していかなければ、企業の持続的成長は望めません。そして、変化が変化を生むために、私たちの活動は止まることはありません。

図9にJR東日本および他私鉄のイメージポジショニングを示します。現在、JR東日本のイメージは、「技術開発力」「伝統」「古い企業体質」となっており、他私鉄が持つ「変化・成長性」、あるいは「地域とのつながり」といったイメージとは遠い状況です。

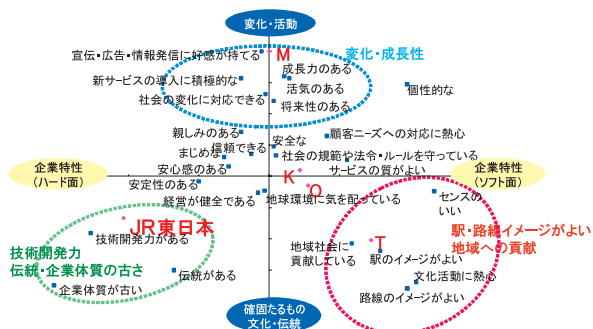


図9 当社および他私鉄のイメージポジショニング

私たちは、今まで、顕在化しているお客さまのご期待を実現するために、まずご不満解消に注力してきましたし、これからも継続して挑戦していきます。顕在化しているお客さまの最大のご期待は、出発地から目的地までを安心、快適に移動できることであるため、最低限必要なことは阻害となっている事柄を解消することです。そのため、多くのお客さまに同時性と個性を兼ね備えたご満足を提供することを念頭に、技術開発を中心にひとつずつ解決する努力をしてきました。たとえば、乗車券類や現金の代替としてのSuicaの開発、そして異常時の情報案内などです。このような背景があり、当社は「技術開発」つまりは「ハード、モノ」のイメージが強い企業となっていると考えられます。これは私たちの努力がお客さまに伝わっていることの表れと捉えることもできますが、真の生活サービス創造グループとしてより一層の成長のためには、現在他私鉄のイメージにあるような、お客さまとの「つながり」を感じてもらうことが必要です。

従来と違い、モノや情報が溢れ、欲求レベルが高度化している今、経験や「つながり」にお客さまは価値を見出しています。これは私たちがしっかりと認識し対応しなければならない変化です。当グループでは、お客さまの潜在的なご期待を実現するために、現在提供している「モノ」をつなげる「コト」を創造していくソフト開発をさらに推進していきます。

4. おわりに

私たちは毎日の生活の中で商品・サービスを購入する際、数え切れないほどの決断をしています。どのコーヒー店に行くか、ランチはどこで食べるか、おやつは何を買うか、どこかのマッサージ店に行くか、週末の旅行は何を利用してどの旅館に泊まるか、車は何を買うか、どの保険会社と契約するか…。その市場の中で競合が多い商品・サービスの場合は、消費者の決断の手助けをうまくできたものが選択され、評価され、それがよければ顧客価値が生じ、愛着をもたれ、推奨され、といったように選択され続けるサイクルができあがっていきます。ですから、他との差別化戦略を中心に、まず選択されることをめざす必要があります。しかし、JR東日本グループ、特に鉄道事業で提供しているサービスは、お客さまから見ると選択の余地が少ないため、前述したサイクルの“評価”から始まるケースが多く、競合が多い商品・サービスとは戦略が異なってくることになります。

そのため、私たちはお客さまのご期待の実現を追求し続けていきます。お客さまのご期待を満たし、お客さま満足を向上することでご利用回数を増やし、JR東日本グループに愛着を持っていただくことで、JR東日本グループの商品・サービスなら安心だと感じていただくのです。結果として選択回数や種類が増えていきます。このサイクルを強固なものにする重要な要素が「つながり」です。

JR東日本グループが、新しい価値を創造し提供し続けるために、今後ともお客さまのご期待を軸にした研究を続けていきます。

※)「駅のブランドイメージに関する調査研究」概要

調査対象者：1都3県居住の10～60代男女9,616名

調査手法：インターネット調査

調査期間：2007年11月

調査内容：駅、路線、鉄道会社イメージなど