

お客さまから求められるサービスの 実現に向けた調査研究 ～顧客視点から全体最適へ～

ターミナル計画部
(元 フロンティアサービス研究所)
上西 祐輔

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
藤井 悟史



2001年のフロンティアサービス研究所設立以来、マーケティング・コミュニケーショングループでは、マーケティングをはじめとするソフト面からのアプローチに基づくサービスの実現に向けた調査研究を行ってきており、2009年12月の組織変更を経て、研究ミッションやその視点・考え方を一部修正しながら引き続き研究を進めている。

今後は特に社内研究組織としての立場から、「お客さま視点」を踏まえ当社グループの総合力を活かした「全体最適化」を意識した提言・提案を行うと共に、お客さまニーズの「見える化」や施策実現・導入後の「お客さま評価」などを実施し、研究段階より社内・グループ内の関係各所との「場づくり」などを通じて意識の共有化を図りながら、実現に向けたサポートをしていく。

●キーワード：お客さま視点、マーケティング、ニーズの見える化、お客さま評価、全体最適化、場づくり、ターゲット

1. 当社におけるマーケティング研究の変遷

フロンティアサービス研究所は、2001年の設立以来、新たなサービス創出による顧客価値の創造をめざしてきた。その中でマーケティング・コミュニケーショングループは、その一翼を担う「価値創造」部門として、その名称や形態を変えながらも、マーケティングをはじめとするソフト面からのアプローチに基づくサービスの実現に向けた調査研究を行ってきた。

特に設立2年後しばらくは当社の経営部門にまたがり、主にお客さまのご意向を具体的に当社グループの施策に反映するための調査・研究を行ってきた。中でも東京圏70km圏内の生活者約1万人を対象とした「移動と消費に関する調査」は、2002年より継続して実施され、分析結果は当社の各種施策の基礎資料や実施後の検証に用いられてきた。他にも当社のグループ経営ビジョン2020「挑む」の実現に向け、これまでにCS (Customer Satisfaction) 経営に関する研究や、首都圏各方面の沿線価値向上に関する研究、ブランドマネジメントに関する調査研究などを、基軸の研究として進めてきた。

現在では、これまでの「お客さまのご意向を基にしたサービス実現に向けた研究」という考え方は変えず、組織環境

の変化に鑑み、その研究ミッションやその視点・考え方を一部修正しつつ、フロンティアサービス研究所として引き続き研究を進めていくこととなった。

2. マーケティング研究の今後の進め方について

これまでフロンティアサービス研究所が進めるマーケティング研究においては、お客さまのニーズを基にしたサービスの研究をはじめ、需要や将来の生活者の価値観・行動特性の予測や、中長期的な研究開発の「種」の導出が期待されてきた。

しかし政治・経済・環境などのダイナミックな変革期にある昨今において、不確実性が高まる中、的確な将来予測を行うことは、著名な総研・シンクタンクなどでも極めて難しくなっているのが現状である。

そこで議論を重ねた結果、当面の研究ミッションを表1のとおり定め、表2のような視点・考え方を基に研究を進めていくこととした。

表1 マーケティング部門の研究ミッション

- ・「お客さま視点」からどんなサービスが求められ受け入れられるのか、といった「ソフト的」な研究の実施
- ・その成果の「鉄道の快適性・利便性向上」への反映（駅・車両などを中心に）

表2 研究の視点・考え方

- ①「お客さま視点」からの提言・提案とその実現に向けた研究
- ②社内研究機関として「全体最適化」の視点から「実現化」に向けたサポートの実施

表2（研究の視点・考え方）に沿って、具体的にどのように研究を進めるかについて説明する。

まず①については、個々のお客さまの普遍的なニーズを「見える化」し、社内・グループ内にわかりやすく伝えていくとともに、研究成果を基にした施策実現・導入後の「お客さま評価（トレース）」を実施し、関係各所にフィードバックしていく。その際、お客さまに対して、当社施策を「ご理解」いただくために当社は何をすべきか（伝えるべきか）、といった観点も含めて、社内・グループ内に提言していく。

また②については、既往の研究などを踏まえ、当社施策

が実現に向かって具体化する過程の中で、各担当部所での「部分最適」、もしくは最終的に妥協の産物＝「部分最適」の集合体となる可能性も考えられることから、「社内研究組織」たる立場として、お客さまニーズを最優先に、当社グループの総合力を活かした「全体最適化」を意図した提言・提案を行っていく。同時に、研究段階より社内・グループ内の関係各所とのワーキングなどの「場」を設定し、これらを通じて意識の共有化を図りながら、研究終了後も研究成果の実現に向けた実施箇所へのサポートを積極的に行っていく。

さらに今後は、これらの研究を通じて得たお客さまニーズに関する知見と、フロンティアサービス研究所や研究開発センター各研究所などで行われている他の研究とのコラボレーションを図ることにより、より近未来的な指向も含めた、総合的かつ提案力の高い研究成果として具現化していきたい。

このような研究の取り組みやその蓄積を通じ、お客さまのご期待を実現する当社内の業務プロセス（PDCAサイクル：図1）の構築、すなわち当社グループ社員が「マーケティング視点」を基に業務に取り組んでいけるようサポートしていくことが、マーケティング・コミュニケーショングループの役割であると考えている。

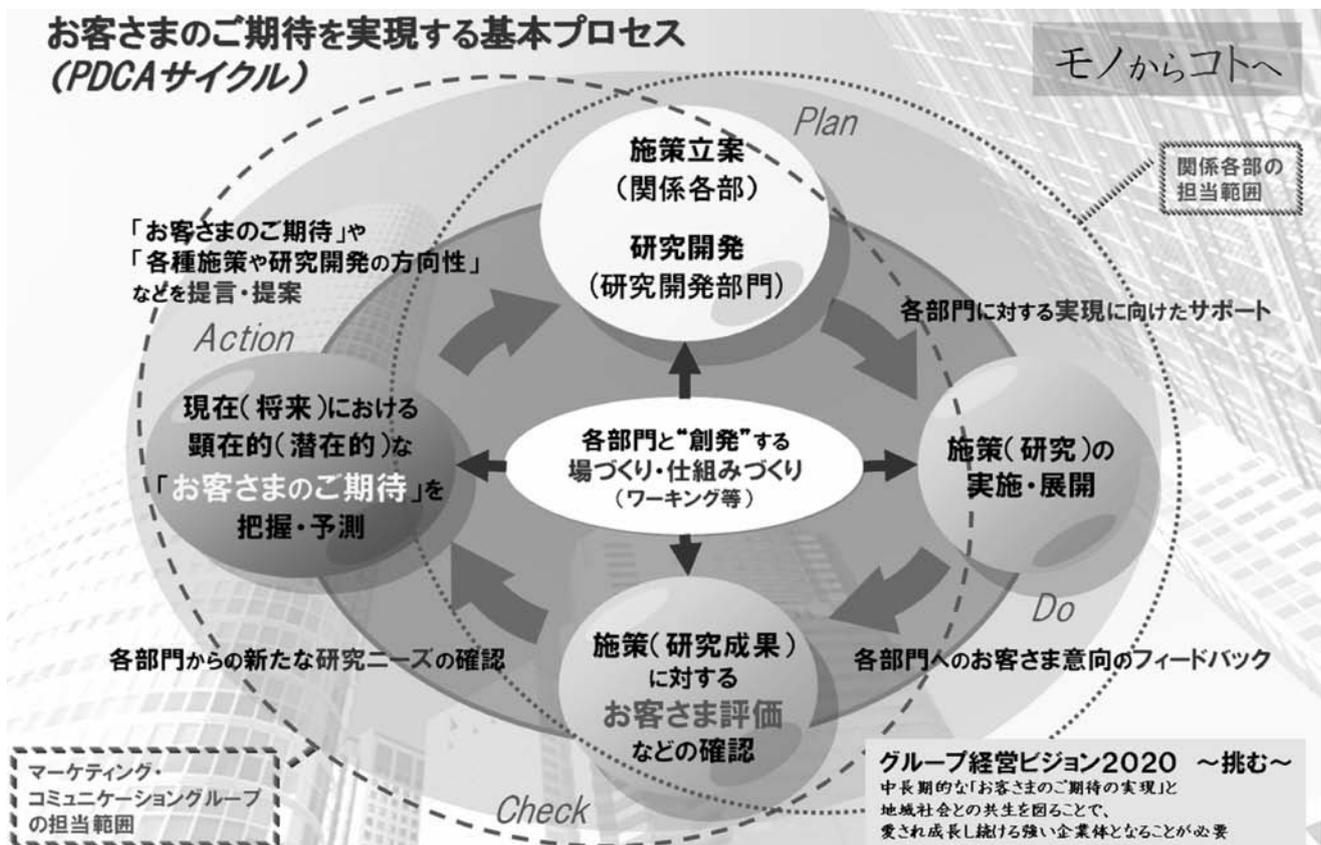


図1 お客さまのご期待を実現する基本プロセス

3. 現在進めている主なマーケティング研究

現在フロンティアサービス研究所では、以下の4つのテーマを中心にマーケティング研究を進めている。

【駅機能や空間に関する研究】

これまで東京駅や新宿駅を対象に、ターミナル駅特有の駅機能やサービス、案内表示に関する調査・研究を行ってきた（図2）。お客さまの案内に関する研究は、これまでもフロンティアサービス研究所において、お客さま視点だけでなく駅員や乗務員などの視点など、さまざまな観点から研究を行っている分野であり、今後は当研究所で開発した情報案内関連の研究開発成果や、Smart Station実験棟での実証実験も視野に入れつつ、「外国人に対する案内のあり方に関する研究」や、「案内サインと広告の適切な表示に関する研究」などの新たな研究を進めていく予定である。



天吊りサインを減らし見通しのよい通路とゲート型サイン
(東京駅中央通路)



動線が交わる交差点に設置したLED内照式の「総合案内板」
(同上)

図2 お客さま評価の高かった東京駅案内サイン改良

【車両の快適性向上に関する研究】

E233系やE5系、E259系などの新たな車両開発にあたり、運輸車両部や営業部などとの連携により、商品開発の手法などを用いてコンセプトやターゲットを設定し、機能やサービスレベルのあり方などを研究してきた（図3）。今後は導入後のお客さま評価をトレースし、さらなる次期車両開発に繋げていくとともに、駅設備と一体的な車内外の案内表示のあり方など、トータルデザイン的な視点から研究を進めていく必要があると考えている。



図3 コンセプトやサービスレベルを検討したE5系
(図は「グランクラス」イメージ)

【鉄道会社としての地域活性化に関する研究】

これまでは、エキナカや地方の合築駅などについて、利用者や地域の意向を調査し、それらを踏まえた今後の駅開発のあり方に関する研究を行ってきた。

今後は「地域における当社の役割を意識した地域活性化の研究」に継続して取り組んでいく予定である。



図4 地方における「地域と連携した駅づくり」概念

【ターゲット顧客別の鉄道移動に関する基礎研究】

首都圏において（主たるお客さまである）通勤利用者だけでなく、それ以外の利用者も対象とし、それぞれのターゲットごとに鉄道利用実態や移動に関する意識などを調査・分析している。その結果を当社内やグループ各社に対し提案し、それぞれの各種施策や研究に向けた基礎資料として活用されている。

これまで「シニア」の旅行に関する意識や情報伝達プロセスの解明、また「在留外国人」の鉄道利用ニーズなどについて研究を行い、現在は18～25歳の若者を対象に、鉄道や車の移動に関する実態やその意識を明らかにすべく研究を進めている。今後は鉄道ファン（好意的に利用いただいている層）やこども・ファミリーなどを対象として、その意識やニーズを探っていく予定である。

4. その他の研究や社内サポート

これら以外にも、当社内の本社・支社の各部署より、主に課題解決型のテーマについて研究要請や相談を受けている。関係部所とはその都度ディスカッションを行い、必要性、期間(期限)、コストなどを勘案の上、必要に応じ我々単独で、または共同研究や主管部研究をサポートする形で、研究を立ち上げることがある。例えばこれまでに、お客さま調査を基にした輸送需要・シェア予測やSuica・モバイルSuica関連の調査研究などを実施している。

「社内研究組織」という立場として、業務上の改善対象の課題に対し、研究を通じて新たな知見の導出が必要な場合については、当グループが調査・研究を通じてサポートしたり、また既知の知見からアドバイスするケースも多くある。

5. マーケティング視点のコミュニケーション

昨今、SNSでのチャットやツイートなどにより、お客さま側から簡単に自分の思いや考え方を表現できる時代となった。これまで多額の費用を投じ、「お客さまニーズ」を拾い集めてきた企業にとって、お客さま自ら発信する声を活用することは大きなチャンスとなり得る。

そのため、現在世界中の企業がさらに進化したマーケティングにこぞって取組み、ターゲットとなるお客さまに対し、その声の本質により近づくため、それぞれ仕掛けとしての情報を発信し、コミュニケーションをとろうとしている。

フロンティアサービス研究所としてこれまでに携わってきたいろいろな調査や研究の成果が、当社グループがお客さまのために実施している施策に反映されることも少なくない。ところが、その施策の意図の一部またはすべてがお客さまに伝わっていないケースが散見された。このような場合、改めてこれらをお伝えすると、既知の評価結果よりも高評価となることが多く、お客さまからは「いいことをしているのに、なぜちゃんと伝えてくれないのか」といったお声を頂戴することも多かった。

このような「お客さまとの意識のすれ違い」が生ずる原因は、単に「伝え方」の問題だけではないと考えている。当社グループは、その特性すなわち、業種的にもエリア的にも広範囲に展開する事業にそれぞれ多くのお客さまがいるという規模感ゆえに、お客さまのニーズをマスの的に、データの的に捉えがちになってしまい、その本質を把握していない可能性がある。ではお客さま個々のニーズの本質を掴むためには、

どのようにすればよいのだろうか。

一つの答えとしてあげたいのが「マーケティング視点のコミュニケーション」である。「マーケティング」には、仮説を基にコンセプトやターゲットを定め、これらを検証した上でターゲットに対し新たな提案を行い、その実施後に再度検証を行いさらなる改善・発展につなげていく、という基本的な考え方がある。「マーケティング視点のコミュニケーション」とは、この考え方を当社グループの仕事の進め方の根底に据え、施策実現に関わる当社グループの関係各所において意識共有し、そしてその上で、当初狙っていた層のお客さま(ターゲット)に施策の意図が正しく伝わっているのか、その反応を見る「コミュニケーション」である。お客さまとの意識のすれ違いを生じさせないためには、この「マーケティング視点のコミュニケーション」を積極的に進めていくことが必要ではないか、と考えている。

6. 終わりに

フロンティアサービス研究所は、当社内やグループ各社内における「課題解決を図りたい」という要望や相談に対して、マーケティング研究などから適切な解決策を提言、提案する役割を担っている。そこで何より重要なのはお客さま視点を基軸(ピボット)とすることであり、そのことがマーケティング視点の業務プロセスの構築と、お客さまとのコミュニケーションの醸成に繋がるものと考えている。お客さまのため、そして当社グループのために貢献していく存在となるべく、これからもお客さま視点をもとに全体最適を意識して有意義な研究に継続して取り組んでいきたい。