

変革の遺伝子

絶え間ない進化を志向する組織のために



GENEX MAGAZINE

声ではなく行動から
読み解く顧客ニーズ



株式会社ジェネックスパートナーズ シニア・コンサルタント 小林 幹子

とあるインタビュールームより

「顧客の声を聞くこと」はビジネスの根幹であり基本であるとされています。ところがその割には、聞いた情報をどのように意味あるアクションに落とししていくかを理解し、実践できている企業は多くないようです。まずは実際にあった顧客インタビューの事例からみてみましょう。

《顧客インタビューの事例》

ファシリテーターと5人の女子大生が円卓を囲んでいた。

ファシリテーターが、「皆さん、どんな靴が好きですか？」と質問すると、女子大生達は思い思いに「私は革靴が好き」「母親に靴は本革が良いと言われていました」「革のブーツが一番」と答えた。続けて、「今履いている靴の素材は何ですか？」と聞くと、「え？わからない」「素材なんて買う時に見ていない」との回答や、「このブーツは革のはず。ほら！合皮って書いてある。合皮って革ですよ？」との答えが・・・

マジックミラー越しに見ていた靴の生産担当者は、「結局、革靴なのか？違うのか？どうすればいいんだ・・・？」とため息をついた。

結局、この生産担当者は、「お客様は気まぐれ」という認識を再確認し、これまで通り本革中心の生産業務に戻って行ってしまいました。

顧客調査の落とし穴

顧客調査を行う上で最も陥りやすい落とし穴は、調査結果がビジネスの打ち手やアクションに繋がらないことではないでしょうか。その要因としては、そもそも調査目的や問題意識が曖昧で、アクションに繋げようとする意識を関係者間で明確にしないまま調査を実施してしまうことが挙げられます。

よくあるのが、経営企画部やお客サービス係などが定期的に顧客満足度調査を行うようなケースで、調査が毎年恒例のイベントと化してしまい、内容よりも調査実施そのものが目的となってしまうこともあるようです。せっかく顧客の声を聴く絶好の機会ですので、こういったところから調査の位置づけややり方を見直しても良いのではないかと思います。

2つ目の要因として、調査が顧客の表層的な気持ちを聞くことに終始し、具体的な打ち手に落とすまで深堀ができていないことが挙げられます。まさに冒頭で紹介した(女子大生への)フォーカスグループインタビューの事例はこれに当てはまりますが、このように深堀できずに終わるケースは少なくありません。

それでは、先の女子大生へのインタビュー事例では、どのように進めれば良かったのでしょうか？

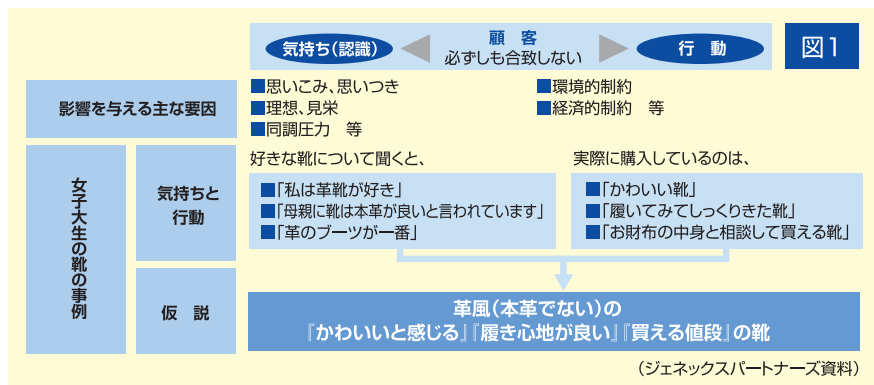
本稿では、「顧客自身が気づいていないニーズ」をあぶり出し、打ち手やアクションに落とし込むためのヒントについて、プロジェクト事例に基づきご説明したいと思います。

顧客の「気持ち」と「行動」は必ずしも合致しない

インタビューやアンケートを実施する際に気をつけなければいけないこととして、顧客に気持ちを聞いたとしても、必ずしもその通りには行動しない、ということがあります。先の女子大生は、親からの教育や漠然としたイメージから「良い靴は革でできている」という思いこみがあるようです。しかし、インタビューで彼女たちの行動について聞くと、実際には「店頭でぱっと見てかわいい靴」「履いてみてしっくりきた靴」「お財布の中身と相談して買える靴」を買っていることが分かりました。どうやら、一番初めに答えた「靴は革製」へのこだわ

りは、購買の意思決定においてはあまり影響力を持たないようです。このように、顧客が話す気持ちは、思いこみや思いつき、見栄やその場の同調圧力等によっても簡単に左右されます。

一方で、行動はどうでしょうか。経済的な制約や購入できる環境、靴の場合であれば身体的条件（足の形等）により、簡単には変えられない場合が多いのではないのでしょうか。そこで我々が顧客調査を行う際には、最初に事実としての行動について把握し、その上で顧客の気持ちを聴くようにしています。それにより、行動と気持ちのギャップがなぜ生まれるのかを探り、顧客心理としてどういうメカニズムがあり（結果として）行動に繋がっているのかを、明らかにしていくのです。



顧客自身が気づいていないニーズをあぶり出す

先ほどの女子大生のインタビューを振り返ってみると、気持ちでは「革靴が良いと思っている」一方で、実際の行動では「革製以外の靴を買っている」と、一見ちぐはぐな行動をしているように見えます。生産担当者にはただの気まぐれに映った女子大生ですが、その後の深堀調査により、気持ちとしては革靴に憧れているものの、現実問題として『かわいいと感じる』『履き心地が良い』『買える値段』の靴を探した結果、本革以外の靴を買って履いているということがわかりました。

顧客の心理と行動のメカニズムが明らかになったことで、具体的な仮説が浮かび上がってきました。「革風の『かわいいと感じる』『履き心地が良い』『買える値段』の靴であれば、本革にこだわらなくても売れるのではないか？」というものです。これは、それまで本革にこだわり、革の産地・メーカーにまでこだわって生産してきたこの企業にとっては信じがたい仮説でした。

仮説を様々なアングルから検証する

ここで出てきた仮説に対して、社内の逆風は凄まじいものでした。これまで、質の良い本革を仕入れるために奔走してきた仕入担当者、本革の素材を活かす製法にこだわり工場を探してきた生産担当者、本革の良さを大々的に打ち出す広告戦略をとってきたマーケティング担当者、彼らに納得してもらうために、多様な手法を用いて様々なアングルから仮説検証を実施しました。仮説検証の方法としては、以下のような手法を用いました。

【仮説の検証方法（例）】

- 顧客心理：インタビューでの双方向な深堀により深層心理を明らかにする
- 顧客行動：Web調査により、多数のターゲット顧客の行動を定量的に検証する
- 実態調査（店舗）：ミステリーショッパーズにより、顧客目線で店舗・商品をチェック、競合比較する
- 商品調査：自社・競合の商品について、価格、仕様、素材、製法などを徹底比較する

上記以外にも様々な検証方法が考えられますが、重要なのは、様々なアングルから検証することで仮説の信憑性を高め、社内の納得感を得て、打ち手に繋がるような具体的な選択肢へと落とし込むことだと考えています。

先の事例では、グループインタビューによる深堀と、Web調査により、顧客は素材以上に「デザイン」、「履き心地」、「価格」を重視した靴選びをしていることが定量的に裏付けられました。また、競合企業との商品比較により、競合企業が履き心地を向上させるために、機能性重視の合皮製商品の開発に積極的なことも判明しました。さらに、自社商品に対する評価として、「デザイン（かわいい）」に対する評価は高いものの、「履き心地」と「価格」の満足度については競合企業と比べて優位性がないことが分かりました。

打ち手の有効性についても「顧客の行動」で検証する

様々な手法を通じて検証した結果に基づき、この企業では、一旦本革へのこだわりを忘れて、商品企画を進めることになりました。商品企画では、様々なアイデアが交わされています。「今のデザインで履き心地を良くするには何ができる

か」「ヒールの形を変えることでデザインと履き心地が両立できないか」「中底にクッション性があると履き心地が向上するのでは」「新しく開発された素材は伸縮性があるらしい」「合皮を使えば価格も抑えられる」等々、顧客の声から見えてきたヒントをベースに議論は白熱しました。

最終的にどんな商品企画を採用するか。ここでも、「顧客の行動」による検証を行ってみてはいかがでしょうか。我々が推奨するのは、商品のプロトタイプによる検証です。いわゆるサンプル商品を作り、実際に顧客に着用してもらい、反応・評価を調査する方法です。ここでも、顧客に気持ちや感想を聞くのではなく、実際にどの靴を買うか（行動）、という視点での調査が効果的です。

同じように、サービスや施策であれば、パイロット店舗を選定し、トライアルを行うことが可能です。例えば飲食店での新サービスや、銀行の営業店対応等、パイロット店舗を複数グループに分け、異なるプロセスで顧客の反応・評価を調査し比較してみてはいかがでしょうか。この際も、重要なのは顧客の「気持ち」を聞くのではなく、「行動」で評価する必要があります。これにより、たくさんの打ち手の中から絞り込みを行うことが可能となります。

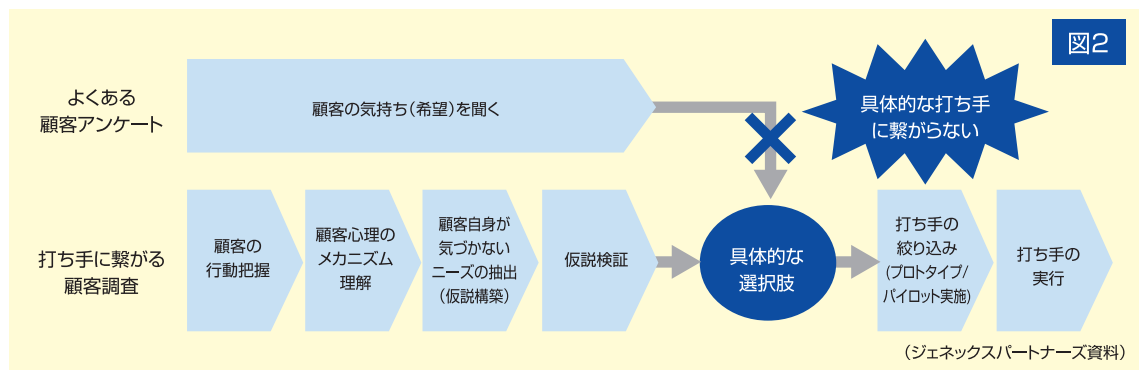
ある食器メーカーの事例ですが、主婦5人を集めて「どんな食器が買いたいか」というインタビューを行ったところ、「おしゃれな黒い四角い皿」という結論に至ったそうです。しかし、インタビュー協力のお礼に、食器サンプルの中から好きなものを1つ持って帰って良いと言うと、参加者全員が「普通の白い丸い皿」を持って帰ったそうです。（『ユーザ中心ウェブサイト戦略』武井由紀子 著より）

インタビューで出てきた結論（顧客が認識しているニーズ）と、実際の行動により選ばれた商品（顧客自身が気づいていないニーズ）、どちらが真の顧客ニーズを表していると言えるでしょうか。

打ち手に繋がる顧客調査とは

これまでご紹介してきたように、顧客調査のやり方を工夫することで、表層的なアンケートだけでは見えなかった顧客の深層心理のメカニズムを読み解き、「顧客自身も気が付いていなかったニーズ」をあぶり出し、ビジネスに落とし込むヒントを得ることが可能となります。またそのヒントを基に打ち手のオプショ

ン（選択肢）を洗い出し、顧客の行動でもって絞り込みをすることで、最終的に「お客様に支持される有効な打ち手」を導き出すことができると考えています。



先の靴の事例では、顧客と向き合い商品開発・改善を幾度となく積み重ねることで、結果として大ヒット商品を生み出すことに成功しました。最初のインタビューで、「私は革靴が好き」という声を聞いて、そのまま深堀せずに商品開発を行っていたら、この成功はきっとなし得なかったことでしょう。

企業側から見ると、一見気まぐれで、曖昧で、移ろいやすく見える消費者の言動ですが、行動を起点に丁寧に掘り下げていくことで、そのメカニズムが明らかになり、顧客自身も気づいていないニーズに辿り着くことができます。

貴社の顧客の「(自身でも)気づいていないニーズ」は何でしょう？

顧客に向き合い、丁寧に気持ちと行動を掘り下げていくことで、打ち手に繋がるヒントが見えてくるのではないのでしょうか。

プロフィール

株式会社ジェネックスパートナーズ シニア・コンサルタント **小林 幹子** (こばやし みきこ)

主に金融機関、流通小売企業、外食チェーン企業等に対し、事業戦略立案、ブランド立ち上げ・リニューアル支援、業務改革などの案件を手がけている。

「顧客の声」を起点とした課題設定と、経営層・現場双方に納得感のある課題解決に強みを持ち、「現場に落ちる戦略立案」と「実行」を重視している。