

## # 0 1 9 顧客ニーズを「科学的」に知る

[戸谷圭子 / 2001.5.28]

# 0 0 2、# 0 0 6、# 0 1 0、# 0 1 4と、バード氏の提示した激動の金融業界で生き残るための5つのポイント(下記)に対しマーケティングの観点から解説を試みてきた。

# 0 1 4では、効率的な商品開発を行うために顧客のニーズを「深く」知る、に関して商品開発にフォーカスして述べた。今回は顧客ニーズを深く知る科学的な方法について取り上げる。

<バード氏の5つのポイント>

自行にとって価値の高い顧客を見極め、強固なリレーションシップを確立する  
効率的な商品開発を行うために顧客のニーズを「深く」知る  
セールス担当者・顧客サービス担当者の生産性を最大限に高める  
ディストリビューション・ネットワークを最適化する努力を怠らない  
経営の俊敏性を確立する

**実証的であり、論理的であり、一般化できること**

バード氏は顧客ニーズを『深く』知ると表現しているが、これは『科学的』に知る、と  
いいかえることが可能である。なぜなら、リテール金融機関が保有する何十万、何百万と  
いう大量の顧客について『深く』知るためには『科学的』なプロセスを踏まない限り不可  
能であるからだ。

科学的とは、「実証的であり、論理的であり、一般化できる」ということである。顧客と  
接することによって蓄積された従業員の「勘」や「経験」は組織にとって貴重な財産では  
あるが、個人的な「勘」や「経験」はその従業員が「顧客はこう思っている、ように見え  
る」以上のものではなく、それをもって自社/自行全体の顧客ニーズと捉えることはでき  
ない。かと言って、何十万、何百万の顧客全員に直接聞くことは物理的に不可能である。  
そこで、科学的な手法を用いて調査・分析を行うことにより、一部の顧客や従業員から引  
き出した情報から「実証的であり、論理的であり、一般化できる」アウトプット(=顧客  
ニーズ)を導き出すのである。こうして得られた「知識」こそが、商品開発や、施策の立  
案や、ひいてはもっと大きな戦略構築のための判断材料となる。

ここでひとつ注意していただきたいのは、『科学的』イコール、IT 技術を使って大量のデータをデータマイニングすること、コンピュータを使って複雑な数式を解くことだという誤解をしてはいけないということである。実際、学術の世界には数式さえ解ければそれが現実といかに乖離していようと満足だと考えている研究者が多数存在する。特に金融工学の専門家にこのタイプの人が多く、そうした人たちの言動が、実際に現場でマーケティング業務に携わる人々に対して大きな誤解を与えているというのが正直な思いである。だが、学問の世界と違い、現実の社会は現実の人間を相手にビジネスを成立させていかなければならない。確かに金融機関には大量のデータがあるが（「データおたく」に言わせれば何年もこねくり回して遊ぶことができるくらい膨大な量らしい）それが有用な知識にはなるとは限らない。現実の消費者は既存のデータ間の関係に数式を当てはめれば理解できる程単純でないことは感覚的にも理解していただけたと思う。特に金融取引・金融行動はそれ自体が目的では場合なく他の消費行動において便益を得るための手段としての位置付けもあることから、消費者（顧客）を生活者として捉え深い洞察を行うことが必要なのである。

### 探索的調査と検証的調査

それでは、「科学的」調査とはどのようなステップを経るべきなのであろうか。一般に調査は探索的調査と検証的調査の2つに分かれる。探索的調査は仮説を発見するために行う定性的な調査である。一方、検証的調査は既に検証したい仮説が明確な時、検証に必要な定量的データを収集するために行う。一般的な両調査の手順は以下のとおりである。

#### < 探索的調査 >

- 調査する問題の決定
- 仮説を設定するための調査（定性調査）設計の選択
- 定性的調査実施（データの収集）
- 定性的データ分析と解釈
- 仮説の設定

#### < 検証的調査 >

- 仮説の設定
- 仮説を検証するための調査（定量調査）設計の選択
- 定量調査実施（データの収集）
- 定量的データ分析と解釈
- 経験的一般化

金融サービスにおける一般消費者の行動に関する研究は緒についたばかりであり、検証に値するような仮説はほとんど存在しない。それゆえ、まずは仮説を設定するための探索的調査からスタートしなければならない。探索的（定性的）調査にはグループ・インタビューやデプス・インタビュー、自由回答アンケートなど様々な手法があるが、ここでの目的は発想を喚起し洞察を深めることにより、仮説を明確化することである。

また、探索的（定性的）調査は通常、情報の深さを得るために情報の量を犠牲にせざるを得ない。調査対象の顧客へのインタビューを何千人も行うことは、時間的にも費用的にも不可能である。目的は仮説の導出にあるのであって、それに基づいて実際の施策を行ってよいかどうかを判断するためには、定量的調査による検証作業が必要となる。

一方、検証的（定量的）調査は仮説を検証するための数値データを収集する調査である。サンプルとして抽出した母集団を代表する調査対象者に対して、電話や郵送アンケート、訪問調査などを行うわけだが、定量的に測定するためには予め質問項目と選択肢を固定しなければならない。つまり仮説を検証するに十分適切な設問と選択肢を作らなければならないのである。

仮説は質問として聞くことが可能な指標に翻訳され、数値変数に変換されるが、統計やAI（人工知能）の理論に基づき、その数値をどのようなアルゴリズムにかけて検証するかを十分に想定したうえで翻訳をしなければならない。このように分析手法まで含めた包括的かつ綿密な設計がなされてはじめてリサーチは「使える」ものになるのである。逆にいえば、正しい設計図のないリサーチは、いくら時間と費用をかけたとしてもただの「ゴミ」なのである。

定量調査設計のポイントは以下の通りである。

- 母集団を代表する適切なサンプルの抽出（誰に聞くか）
- 母集団を推測するために統計的に有意なサンプル数の確保（何人に聞くか）
- 適切な測定指標で測定する（どのような質問をすればよいか）
- 適切な測定尺度で測定する（どのような選択肢を設定すればよいか）
- 適切な方法で検証する（どのような分析手法・ツールを使うか）

数十万、数百万の顧客全てに調査することが不可能である以上、一定の基準でサンプルを選び、そのサンプルに対して調査を行うことになる。元の顧客像を再現できる方法で、また再現するために十分な数のサンプル抽出がなされなければならない。

これら測定には「信頼性」と、「妥当性」が要求される。信頼性とは測定方法が信頼できるものかどうか、つまり同じ調査を繰り返してもその結果に一定以上の一致が認められることを意味する。妥当性とは他のものではなく、当の概念を測定しているかどうか、それを正確に測定しているかどうかである。信頼性の基準には信頼性係数という基準があり、それを推定するためのテスト方法も複数存在する。妥当性についてもM - M法などの複数の検証方法がある。

検証方法は統計、AI（人工知能）、OR（オペレーションズ・リサーチ）、データマイニング（これは実務的なデータ分析手法の総称として使われている言葉であり、具体的に何を指すかは不明確）など関連分野は多数ある。どの手法を使うかは、目的と手法の合致の他、理解のし易さ、ツールの入手可能性などを考慮して決定する。

（我々が声を大にして言いつづけてきたことが通じたのか）最近、「顧客を知るために『経験』や『勘』や『思いこみ』に頼らず顧客に直接聞く（＝リサーチを行う）ことが必要だ」ということが少しずつ理解されはじめているが、どうもアンケートの作り方のようなテクニカルな部分ばかりに目が向いているような印象を受ける。なぜ科学的でなければならぬのか、科学的とはどういうことか、という「そもそも論」をきちんと理解しておかないと、折角の苦労が水の泡になりかねない。