

2019年6月

IPSOS VIEWS

より良いミステリーショッピング 調査を設計するための7つの ステップ

By Nicholas Mercurio and John Flesta





いつの時代も顧客体験は重視されてきました。数えきれないほどの調査が示しているとおり、顧客のことを第一に考え、競合より優れた顧客体験を提供したブランドが、より強固な顧客ロイヤルティを構築し、より高い利益を生み、そしてより高い株主還元を達成するのです。

しかし、今日ほどリスクの高い時代は過去にありません。顧客中心主義が尊重される現代では、優れた顧客体験を絶え間なく提供することの重要性がこれまでになく高まりました。同時にそれはとてもチャレンジングで難しいものになっています。高まる顧客の期待、複雑化しているマルチチャネルマーケティングの環境、オンラインショッピングの利便性の向上、それにソーシャルメディアが個々の消費者にもたらした影響といった複数の要因が相まって感動を生むような顧客体験を提供することはますます困難になっています。企業が直面するこのような課題や懸念を解決する一助となるものがミステリーショッピング調査です。

ミステリーショッピングとは？

ミステリーショッピングとは、顧客が期待する商品やサービスを企業が常に提供できているかを確認する観察調査の1つの手法です。この手法では、トレーニングを受けた「ミステリーショッパー」が貴社の商品/サービスに触れ、その体験を詳細かつ客観的に報告します。ミステリーショッピングは、一般の顧客が購買プロセスの中で体験していることを把握し、店頭でスタッフが行っていることの中でどのような行動が評価されるべきなのかを知り、販売活動や顧客サービスのジャーニーにおいて改善すべき点を特定するのに役立ちます。

調査結果は集約され、受け手が期待する顧客体験と企業が提供している顧客体験のギャップを明らかにします。ミステリーショッピングを効果的に利用すれば、より良い顧客サービスを提供するという精神に基づき、大事な基準を見出し、率先してサービスを提供し、企業の行動を変化させる強力なパフォーマンス管理ツールとなります。

しかし、企業向けのミステリーショッピング調査を設計し実施する中で、この手法を効果的に利用できていない企業を、よく目にしてきました。このような場合、この調査を導入しても目に見えるビジネスにおける成果がもたらされることなく、ステークホルダーのニーズが満たされることもありません。

ミステリーショッピングを効果的に利用すれば、より良い顧客サービスを提供するという精神に基づき、大事な基準を見出し、率先してサービスを提供し、企業の行動を変化させる強力なパフォーマンス管理ツールとなります。



このため、ミステリーショッピングとは何か、そしてそれがいかにして貴社にメリットをもたらすのかを理解しておくことが重要な一方で、**ミステリーショッピングが目的としていないことについても認識しておくことが大切です。**

- ミステリーショッピングは、従業員をいわば監視して、不正に関与する従業員を見つけ出すものではありません。
- ミステリーショッピングは、お客様の声（VOC）に関する調査や、その他の直接的な顧客からのフィードバック(例えばコールセンターへの苦情など)に代わるものではありません。
- さらに、ミステリーショッピングは、実際の店舗が、そのブランドが満たすべき基準をきちんと満たしているかを確認することのみを目的としているわけではありません。今日、ミステリーショッピング調査は、店舗内、電話（店舗やコールセンター）、ならびにオンラインやモバイルのタッチポイント（ウェブサイト、アプリ内、メールなど）に導入することが可能になっています。

ミステリーショッピングを 設計によってより良いものに

既存のミステリーショッピング調査で効果が得られていないケースをよく調べてみると、調査の設計がそもそも不適切であることが多いようです。

それに加えて、以下のような問題もよくみられます。

- **設問が不適切**、設問が多すぎる、顧客が重視していない設問が含まれている
- ミステリーショッパーだと店舗側に分かってしまうという**品質上の問題**。
- 調査から**実際の効果や目に見えるビジネス価値を引き出せていない**。多くは、企業が誤った評価基準に注目していたり、結果の分析や調査結果の共有を適切に行っていないことが原因です。

ミステリーショッピングは、「店舗の清掃が行き届いていたか?」、あるいは「店員から挨拶や感謝の言葉はあったか?」など、定番の、あらゆる店舗でチェックできる設問項目だけではなく、つつあります。現在のミステリーショッピング調査は、販売のプロフェッショナルを対象に、彼らが顧客に何をオススメしているのか、オススメする理由は何か、特定の商品に関して店員が持つ知識レベルを把握することを目的に実施されています。

その一方で、ミステリーショッパーでは、テクノロジーを高めて、適合しているか評価することを目的としています。たとえば、モバイル決済においては、金銭の支払い、送金、および受領の新しい手段を金融分野と技術分野の数多くの企業が提供している中で、これまでにない混乱が生じています。デジタルウォレットが完璧に機能して、どんな場所でも支払いが承認されることが、顧客に採用してもらう上で必要不可欠となります。

イプソスは、ミステリーショッピング調査をより良い形で設計して、効果を高めるために何が必要なのかを検討してきました。その結果、具体的な7つのステップと、企業の皆様に活用いただける、成功するためのモデルプランを作りました。このステップを踏めば、これまでのミステリーショッピングの経験の有無にかかわらず、確かな調査を設計し、投資収益率（ROI）を高めることができます。

この資料では、設計によってより良いミステリーショッピング調査を作るために
貴社でも取り入れられる7つのシンプルなステップについてご紹介します。



STEP 1:調査目的
戦略を立てることから始める



STEP 2:調査設計
お客様目線で設計する



STEP 3:ミステリーショッパーの条件
ミステリーショッパーと訪問の要件を定義する



STEP 4:調査票
調査目的に合った調査票を設計する



STEP 5:ミステリーショッパーブリーフィング
ミステリーショッパーのための現実的なシナリオと詳細なブリーフィング資料を作成する



STEP 6:対象店舗選定
効果的かつ戦略的なサンプリング計画を立てる



STEP 7:調査結果分析
分析プランを設計する



STEP 1: 調査目的 戦略を立てること から始める

他の多くの調査と同様、ミステリーショッピングも特定のビジネス課題を解決するという明確な調査目的が必須です。調査目的があいまいな場合、調査の内容が希薄になり、明確な価値がもたらされません。顧客第一の取り組みという明確な方向性と、顧客体験を向上させるツールとしてミステリーショッピングをどのように活用したいかについて、まずは独自の組織戦略をご確認することをお勧めします。そうすることで、戦略に沿った調査目的を正確に定め、調査目的を達成できるミステリーショッピングの設計ができるのです。

貴社でミステリーショッピング戦略を設計する際にヒントが必要な場合は、以下の調査目的の一例を参考にしてください。

- ・ 貴社で定められたブランド基準や、貴社の顧客が期待することがどれだけ守られているかを評価する
- ・ 競合他社を対象にミステリーショッピングを行い、最優良事例（ベストプラクティス）や顧客離れの理由についてより深く理解する
- ・ 新製品のローンチ後に行ったトレーニングの効果や販売場所の看板・表示が定められた通りに行われているかを確認する
- ・ 貴社のブランドのスタッフが行うセールストークで得られる推奨意向が競合他社と比較して、強いかわかりやすいかを把握する
- ・ 貴社が投資を行うすべてのチャネル、すなわち実店舗、コールセンター、ウェブサイトやソーシャルプラットフォームなどのデジタルタッチポイントで評価を行う



STEP 2: 調査設計 お客様目線で 設計する

戦略（調査目的）を定めたら、より良いミステリーショッピング調査を実施するための次のステップは、お客様目線での設計です。一般的に陥りやすいのが、顧客ではなく自分たちの企業にとって重要なことに基づき調査を設計してしまうことです。

たとえば、貴社が自社の従業員が常に名札を下げていることを重視していても、貴社の顧客はそんなことを重視していない可能性があります。貴社の顧客はむしろ、従業員が親しみやすく、頼りになり、豊富な知識を有していることを重視しているのかも知れません。さらに、貴社の顧客は販売員がより高価な商品をオススメすることより、トイレがいつも清潔に保たれていることや、あるいはお会計にかかる時間が短いことを重視しているのかも知れません。

Ipsosではさまざまなテクニックを駆使して、ミステリーショッピング調査の中に顧客フィードバックが確実に組み込まれるよう工夫しています。そのテクニックとは、カスタマージャーニーマップ、顧客満足度データを用いたドライバー分析の実施、また、フォーカスグループインタビューやパイロット調査（リサーチャーによる店舗の下見）を活用した設計に関する事前調査などです。顧客の視点に立ち、不快(pain)や喜び(delight)を作り出す大切な「真実の瞬間（Moments of Truth）」とはどのようなときか考えてみてください。このような瞬間に、顧客が貴社に対して抱く期待はどのようなもののでしょうか？ また、競合他社にはどのような期待を抱くのでしょうか？ 顧客はどのような言葉を使って、どのような瞬間について語るのでしょうか？

Ipsosは、単にミステリーショッピングの調査結果の分析をするだけでなく、売上データをチャネル、個々の現場や従業員に関するデータに関連付けたりするなど、複合的な調査分析を行うことも可能です。調査は、最新のトレーニング技術や販促活動に合わせて徐々に微調整していく必要があるかもしれません。しかし、そのようなときにもこのお客様目線での調査設計という大切なステップを飛ばしてはいけません。顧客離れの抑制、顧客満足度や推奨意向の向上、あるいは新しい顧客の獲得と維持の促進といった成果を達成しようとするのではなく、「スコアの追求」といった望ましくない方向に進んでしまうことがあるからです。



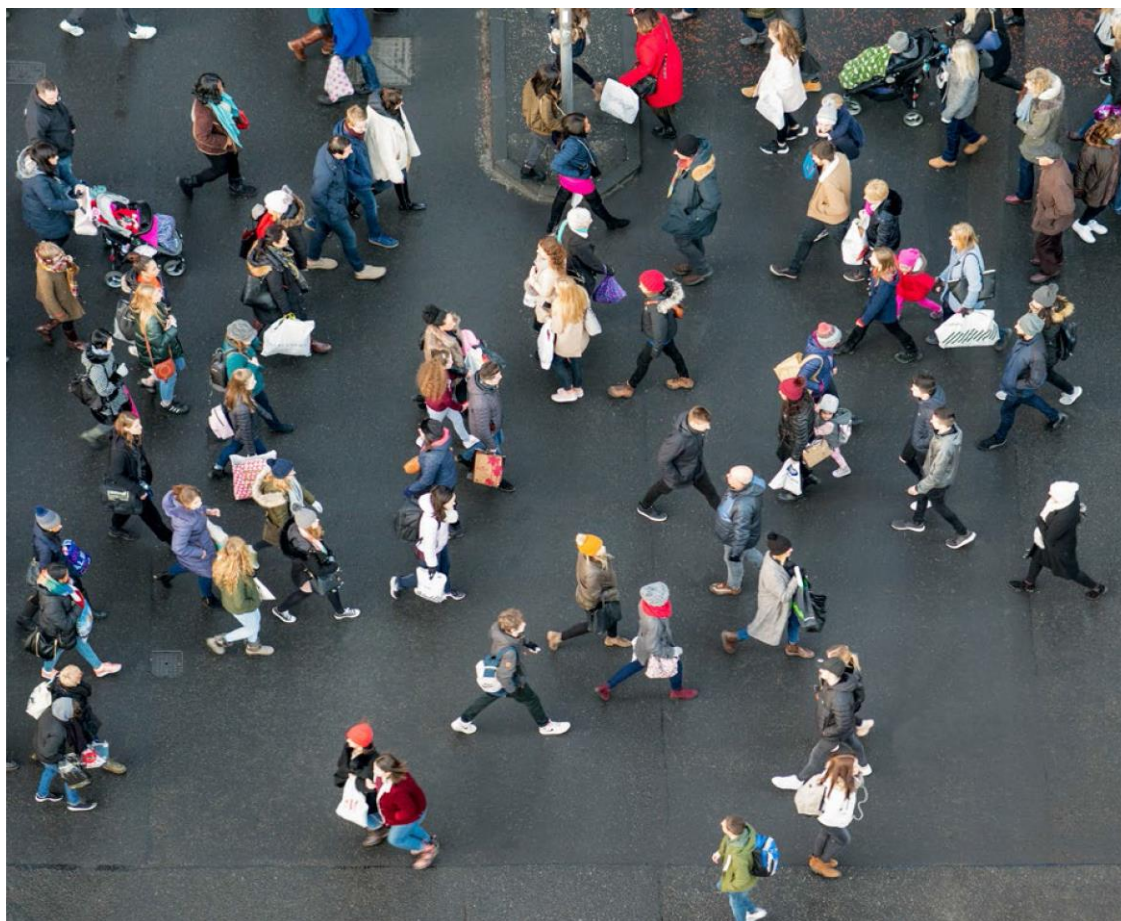
STEP 3: ミステリーショッパーの条件 ミステリーショッパーと訪問の要件を 定義する

次のステップは、ミステリーショッパーと訪問の要件を定義する作業です。このステップで慎重さを欠いたり戦略的でないと、 unnecessary コストが発生したり、十分な情報に基づかないインサイトを導き出すことになってしまいます。

ミステリーショッパーの要件を定義する作業は、対象となる顧客プロフィールの特定から開始します。それは顧客セグメントデータから行われるのが理想的で、顧客の性別・年齢といったデモグラフィック特性と意識項目のようなサイコグラフィックス特性の両方を考慮することが大切です。セグメントが複数存在すると思われる場合、どのセグメントを対象にミステリーショッピング調査を実施するか判断します。人口構成比に着目するか、あるいは特定のサービスが受けられていないセグメントに焦点を絞るか判断します。こうすることで、

ミステリーショッパーが演じる必要がある「ペルソナ（人物像）」、もしくはミステリーショッパーが実施すべきシナリオが定義されます。（詳細は、STEP5をご参照ください。）

ミステリーショッパーを定義した後は、ミステリーショッピングそのものの「ルール」や必要条件を決める作業です。この作業で、ミステリーショッパーが訪問する店舗（またはミステリーショッパーが電話をするコールセンターや現場）、ミステリーショッピングの実施回数、訪問する時刻や曜日、ミステリーショッパーが店舗内に滞在する時間や電話で話す時間、ミステリーショッパーが実際に商品を購入する必要があるか否かを決定します。





STEP 4:調査票 調査目的に合った 調査票を設計する

ミステリーショッパーと訪問する店舗の要件の概要が決まったら、次に調査目的に合った適切な調査票を作成します。この調査票には、ミステリーショッパーが店舗(ブランド)を体験した後で回答する質問が記載されています。この調査票は、貴社の評価項目をおさえ、体系的に整理されている必要があります。

経験上、調査票の設計が不十分だと、調査全体の設計が不適切となり、品質に影響を与える恐れがあります。

調査票に記載する質問は客観的である必要があります。そのため、主観的で知覚に基づいたリッカート尺度による質問は避け、代わりに二者択一の回答が可能な質問を採用します。

ミステリーショッパーの記憶力も限界がありますので、調査票はなるべく短くし（質問の数は30個未満が理想）、当初決められた調査目的に関連のある内容にとどめます。

最後に、各質問の重要性に基づいて点数を割り当て、調査票のスコア計算法や加重値を設定します。



STEP 5:ミステリーショッパーブリーフィング ミステリーショッパーのための現実的なシナリオ ブリーフィング資料を作成する

ミステリーショッピングのシナリオとブリーフィング資料は、調査票と並行して作成します。ミステリーショッピングのシナリオは、ミステリーショッパーが店舗にいる間や電話で会話する時、またオンライン操作をする際にロールプレイする台本で、その状況や「ペルソナ（人物像）」を記載したものであり、調査票とは別のもので作成します。ブリーフィング資料は、ミステリーショッパーにどのようなフローで対話が行われるべきかを伝えトレーニングするものです。調査の規模に関わらず、調査の一貫性、質、そして調査全体の成功のためにとても重要な役割を果たします。

これまでミステリーショッパーのブリーフィング資料はミステリーショッピングでとるべきアクションのステップを説明する指示書として文書で作成されてきました。これでも十分有効ですが、テクノロジーを活用すると更に効果的です。マルチメディアクリップを使った短い動画で各フェーズの重要な場面をミステリーショッパーに見せながら、貴社がミステリーショッピングで目指していることを伝えることも可能です。

また、ミステリーショッパーの認定システムの構築も検討します。このシステムでミステリーショッパーが確実に資料の内容を理解しているか確認します。そうすることで、ミステリーショッピングを実施するミステリーショッパーやミステリーショッピングの結果に対する信頼感や信憑性がさらに高まります。

プレ調査（調査に関わるメンバーによるテスト訪問）を実施するのも、よい方法です。設計したミステリーショッピング調査が実施可能なものかどうかや、必要な情報を取得できるかどうかを確認することができます。



STEP 6:対象店舗選定 効果的かつ戦略的なサンプリング 計画を立てる

次のステップでは、効果的で戦略的なサンプリング計画を立てます。調査すべき店舗数、ミステリーショッパーの必要人数、シナリオをいくつ用意し、どのくらいの頻度で訪問を実施するかという問いに絶対的な答えはありません。また、「すべての現場を月1回の頻度で訪問する」という手法は今や一般的ではなく、こうした手法では多くの場合、ミステリーショッピングに必要以上の費用をかけてしまうことになりかねません。

サンプリング計画を立てる際には戦略と調査目的に関連付けると考えやすくなります。考え方は複数ありますが、以下に例を示します。

- ・ 売上データを活用して、売上が最も高い（あるいは最も低い）店舗でミステリーショッピングを行う。なぜなら、売上の高い店舗では広く高い評価が、売上の低い店舗では広く低い評価が得られることが期待できるから
- ・ 顧客体験に関するデータを活用して、業績がより低い現場をより頻繁に訪問する
- ・ ある特定のエリア、地域、地方においてお客様からの苦情が多い場合、そのエリアでミステリーショッピングを行う頻度を増やす

Ipsosでは、上記で述べた手法を取り入れ「スマートサンプリング」のアプローチを展開し、企業が「最小限の努力で最大限の成果を得る」ためのお手伝いをしています。調査の目的、ビジネスデータや顧客データ（例：売上や顧客満足に関するデータ）を統計学的手法で結び付け、ミステリーショッピングの規模と頻度を決めることも可能です。時と共に企業と顧客のニーズが変化するのに応じて、サンプリング計画の調整も図ります。こうすることで、調査にかかる費用が最適化されます。

スマートなサンプリング計画を設計するにあたっては、調査を行う適切なチャネル（実店舗、コールセンター、デジタル）を決めることや、店舗の種類を適切に組み合わせる作業も行われます。

Ipsosはこれまでに、位置情報とクラウドソーシング技術を用いたMicroShop（短期間で、戦略的かつクラウドソーシングによるミステリーショッピング）をミステリーショッピング調査に適用することで、従来よりも迅速、かつ安価なミステリーショッピングの実施を可能にし、数多くの企業が予算を最適化するための支援を行ってきました。企業は、かつてない速さで現場から情報やインサイトを得ることを必要としています。MicroShopの技術であれば、このような必要性に応えることができます。

※イプソス日本では、クラウドソーシングに代わり、Ipsos Japan Communityを活用します。



「すべての現場を月1回の頻度で訪問する」という手法は今や一般的ではなく、こうした手法では多くの場合、ミステリーショッピングに必要以上の費用をかけてしまうことになります。



STEP 7:調査結果分析 分析プランを設計する

最適なミステリーショッピング調査を設計するための最後のステップは、分析プランを設計することです。インサイトの発見や、誰がどこで、どうやって結果にアクセスするのか適切に考えることなく、真っ先に調査データを入手しようとする企業が多くあります。これでは、結果は実用に活かせるものではなく、ビジネス課題に対処するために必要な回答が得られないといった困ったことになってしまいます。

ミステリーショッピングを実施する前に、本格的な分析プランを策定する必要があります。これは分かりやすく言うと、調査の完了時に貴社が受け取る報告内容の概要であり、回答が欲しい問いの概要、そうした問いの仮説、また、貴社が利用する分析的アプローチのトピックごとの評価についての概要です。適切な分析プランがあれば、貴社のチームは調査結果の検証を行ったり、必要な際には見直しをすることができます。そして必ず、どのレベルまで細かく分類し分析を行うか

を明確にしてください。たとえば、地域別や販売チャネル別などといった視点で分析するの一案です。

もう一つ分析や報告する上で役立つのが、動画によるフィードバックとハイライト動画の作成です。これにより、ショッピング中のミステリーショッパーの感情、喜び、不快、驚きの要因が前面に押し出されます。また、動画によるフィードバックを組み入れることで、経営役員、管理職、また現場で働く人たちに、組織内の誰もが記憶に残る体験の創出に影響を与えられるのだという、自分事としての意識を強めることができます。この手法はまた、企業が催すイベントやソーシャルチャネルで共有できる本格的なコンテンツとしても利用できます。



まとめ

よりよく設計され、最適化されたミステリーショッピング調査であれば、この調査方法によって貴社の組織にもたらされる長期的な効果が高まります。適切なカスタマージャーニーとチャネルを評価することで、ビジネス全体の改善を推進することができます。本文に記載しているヒントを活用すれば、お客様のミステリーショッ

ピング調査の設計と実施をよりよい形で進めることができるだけでなく、より高い効果につながり、お客様の組織内において本当に正しい行動の変化を生み出すことができるはずです。



より良いミステリー
ショッピング調査を
設計する

Nicholas Mercurio Senior Vice President, ミステリーショッピング担当、米国
John Flesta Senior Vice President, ミステリーショッピング担当、米国

www.ipsos.com
[@Ipsos](https://twitter.com/Ipsos)

Ipsos Views白書は、Ipsos Knowledge
Centreが作成しました。

GAME CHANGERS

<< Game Changers >>とは、イプソスを形作る私たちそのもののことです。

私たちイプソスが強い関心を寄せるのは、人、市場、ブランド、それに社会です。私たちは容易かつ迅速に変化する世界をナビゲートし、より賢明な意思決定を下すことができるようお客様にインスピレーションを与えます。私たちは、安全に、シンプルでスピーディ、そして充実した内容のサービスをお届けしています。私たちは、Game Changers（世の中に変革をもたらす人たち）なのです。

GAME CHANGERS

