

10月5日(木) 国立オリンピック記念青少年総合センターで開催された住宅産業 CS 大会において、NPO 法人 顧客ロイヤルティ協会 理事長 伊藤 秀典氏・理事 高木 雄子氏より、「CSを超える顧客ロイヤルティ」をテーマに講演いただきました。

## 「を」ではなく『が』という視点

当協会の初代理事長である佐藤知恭先生の定義では、顧客満足はお客様「を」満足させるのではなく、お客様『が』満足しているかどうかを考えることが重要とされています。言われてみれば当然ですが、私達は企業の立場でものを考える傾向があります。

企業側と顧客側では視点が異なります。10年勤務すると「会社＝自分」になるため、その価値基準で顧客を判断しても無理が起きます。そこから外れ、俯瞰して見た時に初めて顧客が何を考えているのかがわかる。それ位顧客を理解するという事は難しいことなのです。

## モノではなく『価値』が求められる時代

20世紀までは顧客は皆同じものを求めていました。しかし、バブル崩壊後は価値基準が多様化し、顧客は誰なのか、そして何を求めているのか、これを徹底的に解析しないと大企業でも判断を誤ります。現場の社員が間違えば苦情につながり、経営者が間違えば倒産する時代になっています。

顧客の視点から言えば、対価を払って満足するというのは当たり前です。それでは何を求めているのか。昔はモノそのものを求めていましたが、サービス経済型社会となった現在ではモノがもたらす価値が求められています。皆様の業界で言うと、住宅というモノを提供されていますが、顧客はその住宅での“幸せな人生”を求めていると考えることが必要です。

## 満足時における CS

顧客は期待を持っていらっしゃいます。その期待と認識がイコールで満足、その期待を上回れば喜び・感激になります。

こうしたサービスには、対価の対象となるコアサービスと対価の対象ではないフリンジサービスがあります。例えば、美容院でのマッサージやドリンクサービス等がフリンジサービスです。難しいところですが、ガソリンスタンドでの窓拭きはどうかでしょうか。他店舗が真似してどの店

舗でも行うようになり、顧客が当たり前のサービスと認識してしまうと、これはコアサービスの中に入ってきます。

コアサービスは価格と連動したサービスなので、当たり前の満足までしか提供できません。その当たり前の満足を“喜び・感激”の印象へと引き上げることができるのがフリンジサービスです。

## 苦情時における CS

一方で顧客の期待を下回れば不満、場合によっては被害者意識を感じてしまうこともあります。

「アメリカにおける消費者苦情処理」から佐藤知恭先生が分析・提唱した『グッドマンの法則』があります。第一の法則は、「不満を持った顧客の中で、苦情を申立てその解決に満足した人の再購入率は、不満を持ちながら苦情を申立てない人に比べて高い」。当時の調査では、高額商品購入者で苦情を申立てた人のうち、苦情を迅速に解決できた場合には、苦情を申立てなかった人の9倍の人が再購入しているという結果が示されました。

この第一の法則により、苦情を申立てた顧客を何も言わずに去った顧客の代表と考え、その声を真摯に受け止めて改善に活かしていこうという動きが広まりました。そこから『VOC (Voice of customer:顧客の声)』や『苦情は宝物』という言葉が生まれ、コンタクトセンター、お客様相談室等が作られるきっかけとなりました。

第二の法則は「苦情処理に不満を抱いた顧客の口コミは、満足した顧客の口コミに比べて2倍も強く影響を与える」。口コミを伝える人数は、プラスの口コミは4～5人、マイナスの口コミは9～10人、中には20人に伝えるという人も12.3%もいるそうです。

苦情を迅速に対応・解決できれば自社のファンになってくれる一方で、苦情を感じた顧客を放っておくと様々な場面で自社のブランドに傷がつく行動を野放しにしてしまうことにもなるのです。苦情を受けた際に真摯に受け止め、誠実・迅速に対応することが非常に重要です。

## あらゆる顧客をファンへと育てるために

多くの企業は新規顧客獲得のために様々な施策を講じますが、その一方でどれだけの顧客が離れて、どれ位の売上や利益を失ったかという視点を持つことが必要です。いくら新規顧客のために費用を投じて、既存の顧



伊藤 秀典氏

客が離れてしまっただけでは売上は変わりません。顧客をつなぎとめる費用は、新規顧客獲得の1/5というデータもあります。顧客が離れていく理由は、約70%が顧客への無関心とされています。

一人の顧客がある特定の商品・サービスのために一生の間に支出する金額を『生涯価値』と言います。目の前で消費するだけの関係ではなく、一生のお付き合いをするという考えで、「顧客を財布と思うな」という言葉もここから生まれています。

あるディベロッパーの例では、マンション購入後に親戚や友人に披露するためにホームパーティを開き、そこでの口コミによって親戚や知人が購入するというケースが多く見られるそうです。2度とリピートはないと言われてきた業界でも、本人だけではなくその紹介を含めてリピーターという考え方が主流になってきています。

### 顧客満足は第二に

企業と顧客の接点となる15秒間を『MOT (Moment of truth: 決定的瞬間)』と言い、こうしたあらゆる場面での接点を円にしたものをMOTサイクルと呼んでいます。サイクル内のどこか1個所で不適切な対応をすると、これまで抱いた良い印象は全て帳消しになります。一方で、その後に適切な対応をすればそれまでの悪い印象は全て取り消すチャンスにもなるのです。

しかし、どんなに優れた経営者や上司でもこうした顧客と従業員が接する瞬間を全てを管理することはできません。あくまで個々の従業員による判断、自主管理によって行われます。つまり、一人ひとりの従業員が自分は会社の顔であるという自覚を持って顧客と接することが重要となります。

そこでさらに重要になってくるのが従業員満足です。従業員が満足していなければ、顧客に対して優れたサービス・満足を提供できるわけがありません。これは顧客が最上部、その下に顧客と接する従業員、幹部と続き、最下部を経営者とする「ノードストロームの組織図」にも象徴されています。

顧客と接する各担当者が自分の意思で働けるよう、ある程度の情報や資源等の権限を付与し、ミッションステートメントを従業員一人ひとりに伝えていくことが非常に大切な従業員満足の第一歩となります。CSの主演は担当部署の人だけでなく、顧客と接する人・接しない人全ての従業



高木 雄子氏



講演の様子

員です。自分自身が主役だと自覚し、日々の仕事で成長や自己実現を感じる、こうしたモチベーションが重要です。例えば、宛名書きや封書を閉じる仕事を単なる単純作業と捉えるか、これは会社の大事業につながる仕事であると捉えるかによってモチベーションは全く異なります。

### CSの先にある顧客ロイヤリティとは

顧客ロイヤリティの定義は、企業と顧客間に生まれる強い信頼関係のことで、まず企業が顧客を信頼し、顧客へ企業の忠実さ・誠実さを示し、顧客の期待を超える価値を提供することによって顧客が企業へ信頼を寄せ、その結果生まれる企業に対する顧客の愛着心です。愛着心をもった顧客は企業から離れず、さらには新しい顧客を連れてきてくださる。こうした最良客が増えることで企業の利益の確保と維持が実現します。

一回の顧客を一生の顧客にするために、満足を超えた体験が大切になります。それには、顧客に役に立つことを一方的に行う「サービス」から、顧客と共に感動を分かち合い相互作用で行う『ホスピタリティ』へと認識を変えていく必要があります。『ホスピタリティ』はマニュアルを超えた行動で、できないことを言うのではなく、できることを探すことです。一人ひとりの顧客へ、様々な事情に合わせたリトルタッチを提供することが信頼へとつながり、顧客との関係性が深まっていくのです。

MOTを提唱したヤン・カールソンは「やる気のある従業員と大変満足した顧客が企業の唯一の真の資産である」という言葉を残しました。この方々は明らかに次の利益へとつながるものです。

また、佐藤知恭先生が21世紀の企業の目的として掲げた「提供する製品・サービスはもちろん経営理念から接客態度まで含めて顧客の期待に応え、それを上回る満足を継続的に提供することで顧客との信頼関係を築き上げ、それを維持することで適正な利益を上げ、社会に貢献する」これがまさしく顧客ロイヤリティ企業です。