

小売業・サービス業に役立つ

やさしい

顧客満足度と売上アップが
わかる本



total
engagement
group

トータル・エンゲージメント・グループ
パートナーコンサルタント

渡部 弘毅

やさしい顧客満足度と売上アップがわかる本 目次

1 顧客満足度

1. 企業が「疲弊する顧客満足」と「成長する顧客満足」の違いとは？
2. リピーターは苦情窓口から生まれる！
～グッドマンの法則から学ぶ苦情対応の真実
3. 「お客様への早期情報開示」は、
トラブルのリカバリーで最も重要なポイント
4. 顧客満足度は「高いコストをかけたサービス」よりも
「ちょっとした対応」で格段に向上する

2 ブランド戦略

1. 「オムニチャネル」をバズワードで終わらせない
～小売業が直面するチャネル戦略の課題
2. タクシー激戦区の京都で業績絶好調！ MKタクシーに学ぶ
「アドボカシーマーケティング」で他社との差別化を実現する方法
3. 「毎日がお買い得(EDLP)」と「今だけ特売(HILO)」、
主婦に支持される価格戦略はどちらか？

3 事例研究

1. 24 時間年中無休で500人の正社員が
カスタマーサポートをする企業を知っていますか？
～ソーシャルメディア時代にはコールセンターがブランドを高める

顧客満足度の話 1

企業が「疲弊する顧客満足」と
「成長する顧客満足」の違いとは？



今回から、時々ブログに登場させていただく通称「わたちゃん」です。トータル・エンゲージメント・グループのパートナーコンサルタントとして活動しています。私の記事では、**カスタマー・エクスペリエンスやエンゲージメントにまつわる理論や事例などを「ちょっとカジュアル」に紹介します。**

気軽に読んでいただければ幸いです。

記念すべき第1回目は「顧客満足度」に関する話題です。

◆お客様の満足には2種類ある ～「頭の満足」と「心の満足」

顧客の満足レベルは、

- 「頭」で満足
- 「心」で満足

の2種類に分類できます。

文字通り、

- 「頭」で満足 … 「論理」的に満足している
- 「心」で満足 … 「感情」的に満足している

という違いがあります。これらの言葉からも「**心で満足**」を**獲得**することは、**お客様とエンゲージを結ぶこと**であり、**ライフタイムバリューの向上には重要だ**と想定されます。

これを立証している調査データがあります。

◆「心の満足」不足が価格勝負の消耗戦につながる

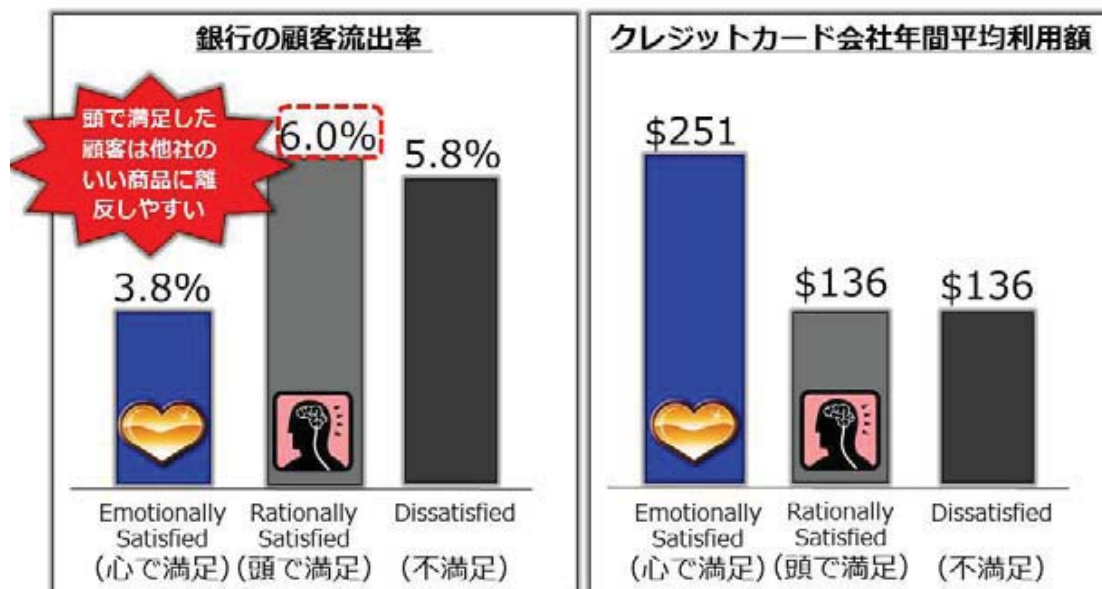
世論調査とコンサルティングを行う米国の The Gallup Organization, Princeton 社が行ったものです。「リテール銀行の顧客流出率」と「クレジットカード会社の年間利用額」に関して、「心で満足」「頭で満足」「不満足」の3つの顧客にグループに分けて調査をしました。とくに注目なのは、「リテール銀行の顧客流出率」で、

「頭で満足した顧客」は「不満足 of 顧客」よりも顧客流出率が高い

という結果です。

想定するに、頭で満足、すなわち**論理的に満足した顧客は、他社がよりメリットの大きい商品やサービスを出すとすぐに離反する**ということです。

「心で満足」した顧客は「頭で満足」する顧客より優良顧客になる



Copyright ©2006, 1994-2001 The Gallup Organization, Princeton, NJ All Rights Reserved

満足度レベルが「頭で満足」レベルで終わったお客様との関係では、常に良い製品や安い製品を提供し続けないと他社に離反されるリスクが高いということになります。当然、頭で満足できる商品やサービスを出し続けることは重要なことですが、この競争はまるで一時の家電量販店の値下げポイント合戦のような疲弊戦になります。

「頭で満足」のレベルを超え、お客様とエンゲージを結び、「心で満足」レベルにいかにもっていくかに戦略の軸をシフトすることが、お客様のライフタイムバリューを増やし企業の永続的成長を実現することを肝に銘じる必要があります。

◆人間関係でも「心で満足」が強い信頼を作る

これは対人信頼関係でも同じですね。

「あいつはできる!! カッコいい!! ご馳走してくれる!!」と頭で理解して納得した信頼より、「なんかいいやつだ!! 憎めない!! 安心だ!!」といった気持ちの信頼の方が、友人関係が長続きします。すなわち、ライフタイムバリューが大きいというわけです。

人と人、企業と顧客も同じような因果関係があるのでしょうか。

僕も「心で満足」させる、小太り癒し系コンサルとして頑張っています。ピシッとスマートでスーツも似合うイケメンコンサルタントは、発言や仕事内容に対する事前期待が高くて大変そうですが、小太りオヤジは、事前期待が低い分、得をしているのかもしれませんが。もっとも、小太りと満足の因果関係は証明できていないので、体型への言い訳とも言えますが。

本投稿記事でも「心で満足」できる記事を目指します。どうか宜しくお願い致します。

顧客満足度の話 2

リピーターは
苦情窓口から生まれる！

～グッドマンの法則から学ぶ苦情対応の真実



「注文が細かく何かとうるさいお客さんほど、頻繁に通って仲良くなった後は強い味方になってくれる」ことを新人の営業マン時代の頃に体感した、わたちゃんで す。歳取ってくると提案力も必要ですけどね。多くの営業マンや販売員が実感しているこの現象は、研究で証明されていることをご存知ですか？

グッドマンの法則は、アメリカのコンサルタントのジョン・グッドマン氏が、

- 苦情処理と再購入決定率の相関関係を計量化した結果
- 口コミの波及効果を測定した結果

をまとめたものです。

日本では 2013 年 11 月に「苦情を CS に変える戦略的カスタマーサービス」がリックテレコム社から発刊されています。



◆【グッドマンの第一法則】

苦情の対応に満足した顧客はリピーターになる

グッドマンの第一法則とは、

「不満を持った顧客のうち、苦情を申し立て、その解決に満足した顧客の該当商品・サービスの再購入決定率は、不満を持ちながら苦情を申し立てない顧客より高い」

という法則です。すなわち、お客様の苦情に速やかに対応し満足した結果が得られた場合は、そのお客様はリピーターになってくださるということを示しています。

お客様が不満をもたないような商品やサービスを提供することが一番重要なことですが、100%の完璧は無理です。そのために、

1. 不満をもったお客様がアクセスしやすい企業として対応窓口をつくりオープンな姿勢を持つ。
2. お客様の不満の声をネガティブな反応でなく、むしろウェルカムなリカバリーのチャンスとして不満解消に全力を尽くす

ことが重要ということです。

ということで、早速我家でも実践です。

毎晩飲み歩いて不満をもったカミさんの怒りがピークに達して苦情を言い出しました。「待ってました!!」ということで、機嫌をとるためにすかさず買って持っていた貴金属を取り出してプレゼントをし、解決&満足度を向上を達成しその後の素晴らしい効果を期待したのです。

◆【グッドマンの第二法則】

苦情対応に満足しなかった顧客の口コミは強い影響力がある

ところが、、、「そんなもん買ってどうするの!! もったいない!! センス無さすぎ!!」と、苦情が増すばかり。**満足度向上どころか、怒りと苦情が増幅**しています。これはやばい!!

で、思い出しました。

グッドマンの第二の法則とは、

「苦情処理に不満を抱いた顧客の非好意的な口コミの影響は、満足した顧客の好意的な口コミに比較して、2倍以上強く影響を与える」という法則です。

苦情処理は**対応を誤ると対象のお客様の離反どころか、他のお客様の離反にも大きな影響を及ぼす**ということです。

この先の僕の、親戚、近所づきあいは暗いです。

顧客満足度の話 3

「お客様への早期情報開示」は、
トラブルのリカバリーで
最も重要なポイント



酒が入ってしまうと、時々いい気分で財布のヒモがゆるんで「いつの間にやらはしご酒!!」してしまう、わたちゃんです。「気がつきゃホームのベンチでごろ寝!!」まではいきませんが、翌朝反省しカミさんに言い分けしていることが多々あります。

サービス業等でトラブルが発生しリカバリーしている際のお客様対応は非常にセンシティブな対応が必要ですよね。今回は私の実体験をもとに、**トラブル対応時のリカバリーポイント**について考えてみました。

◆前代未聞!!

3 時間後の飛行機が先に出発し、怒り爆発

去年の暮れに実家のある松山に帰省して、大晦日に東京に引き返すため松山空港から羽田行の便に乗ろうとした時の出来事です。

自分が搭乗する便（14:15 発）は機体の点検整備が遅れて大幅に遅延し、17:00 頃になっても未だいつ搭乗できるかも分かりません。すでに3 時間以上も待っている状態でみんなイライラがピークに達しています。さらに我々の次の便（17:15 発）予定の飛行機が羽田から到着しており、羽田行の2 機 の機体が松山空港に待機していました。そんな時に事件が起こったのです。

なんと、14:15 発予定だった我々の飛行機より先に、17:15 発の便が出発するという事態が発生したのです。これは怒り爆発ですよ

ね。なぜそうなったのか、14:15 の顧客はどうなるのかのアナウンスが全くありません。一部の人はスタッフに詰め寄っています。

◆どんな理由でも説明タイミングが遅いと台無しに…

そこで、釈明しているスタッフの横に行き聞いてみると少しは納得しました。

理由は、「待機している 2 機は機種が違うため搭乗客数が違い 14:15 発の満席の乗客を全て 17:15 発の機体へ振り返ることが無理で、誰を残すかの調整や席の再配置は現実的に不可能」ということです。

冷静に考えると、「なるほど」少しは納得しますが、なぜもっと早くアナウンスしないのでしょうか？結局、我々の搭乗は 18:30 までずれ込み、搭乗前になぜ こうなったかの簡単ないかにも原稿読んでいるアナウンスと一人千円のお食事代をもらいましたが「時すでに遅し！！」この航空会社の対応の悪さのイメージは 残りました。

トラブルリカバリー時はお客様への早期情報開示が重要であることを確認できた事件でした。

◆早期に情報開示してもリカバリーできないこともある

ということで、早速我が家でも実践です。

飲んでスッカラカンになった翌日にカミさんの怒りを静めるために、なぜこのようになったかのプロセスや原因を開示しました。ところが、怒りは増幅するばかりです。「なんでそんなアホなことするの！！バカじゃないの！！」
家庭ではこの教訓は使えないみたいです。

今後はこの航空会社のように、ひたすら謝罪を続けるようにします。

顧客満足度の話 4

顧客満足度は
「高いコストをかけたサービス」よりも
「ちょっとした応対」で格段に向上する



コック帽をかぶっている料理人がいる洋食屋はなんか美味しいように感じてしまう、わたちゃんです。同様に角刈りでハチ巻をした板前さんのにぎりと、大きい煮込み鍋がいつもグツグツしている屋台の焼き鳥も旨いと感じてしまいます。

会社を退職し独立したので、会社の近所の主治医から普通っていた家の近所の町医者に戻しました。都会の医者は毎月メタボ薬の処方箋を書いてくれるだけの存在でしたが、今度は毎回聴診器を当ててくれるのです。だからといって、なんか特別な治療をしているわけではないのですが、安心感があるんですよね。

今回はこの「安心感」「満足感」について考えてみます。

◆サービスサイエンスではサービス品質は大きく2つに分類できる

サービスサイエンスは、目に見えないサービスを科学的に分類したりモデル化することにより、サービスの特性である品質のばらつきをなくし、お客様の事前期待に沿った満足度の高いサービス提供に取り組む手法です。

サービスサイエンスではサービスの品質を大きく分けて、

- 成果品質
- プロセス品質

の2種類に分けています。**成果品質とは、サービスの最終的な成果**です。たとえばレストランでいうと美味しい自分好みの食事がリーズナブルな値段で食べれると、いったところですね。それに対し**プロセス品質**は、ウェイターの注文の取り方とか、ワインの知識をもってお客様の好みの聞き出し方、一品一品を出すタイミングや、お客様への気遣い等の**成果品質を得られるまでの対応を中心とした品質**になります。

◆「サービス品質」を更に分解すると6つの品質に分解できる

さらに、サービス品質を詳細に分解すると「**正確性**」「**迅速性**」「**共感性**」「**柔軟性**」「**安心感**」「**好印象**」6つのサービス品質に分解できます。そして、正確性、迅速性は成果品質への因果関係が深く、共感性、柔軟性、安心感はプロセス品質との因果関係が深いといったことが言えます。

お客様の事前期待に合わせて最適にこの6つの品質を使い分けていけば質が高いサービスが提供でき、お客様満足につながるということになります。

この町医者の事例にあてはめると、成果品質だけを追求した問診でなく「プロセス品質」、なかでも「安心感」を与えるサービスを少し加えて、しかも**聴診器という医者としての権威の象徴**を使用することにより、更なる安心感と満足がグッと向上する例ですね。

◆ヒューマンタッチの対応と権威の象徴で満足度倍増

高度な検査機器を使った精緻な検査よりも、先生による聴診器での問診というのがポイントです。顧客満足度とは高いコストをかけたサービスよりも **ちょっとした人の対応で格段に向上** するのです。

自動化やネットの技術革新により、どんどん便利に高品質なサービスが受けられる時代になりましたが、心に響きエンゲージメントを得られるためには、まだまだヒューマンタッチのアナログコミュニケーションが重要な役割を演じているということでしょう。

もちろん、先生がそんなこと考えて聴診器を使っているわけではなく、メタボ患者の僕にも真剣に色々心配なことがないか聴診器をあててく れのでしょう。それにしても聴診器での微妙な心音で異常の気配を察知することこそ、まさしくヒューマンタッチ&プロフェッショナルサービスです。

僕もそんなプロフェッショナルになりたいものです。ところで、コンサルタントにとっての権威の象徴ってなんだろう？ 今の僕には立派な太鼓腹しかないな。権威になっていない。

権威の象徴を持っている人も持っていない人も、プロフェッショナルを目指していきましょう。

ブランド戦略の話 1

「オムニチャネル」を
バズワードで終わらせない
～小売業が直面するチャネル戦略の課題



最近、家族の皆が本が欲しい時にはタイトルを僕にメールし、僕がアマゾンに発注するというルールが出来上がってしまいました。最近はカミサンの仕事仲間の分 まで注文を受け付けています。

「わしはアマゾンの代理店か！！」と思わず愚痴ってしまう、わたちゃんです。アマゾンのマイニングツールとリコメンドエンジンは僕をどういう人格とプロフィールしているんだろう？

小売業界がこの数年最も力を入れている施策のひとつに「**オムニチャンネル**」という概念があります。

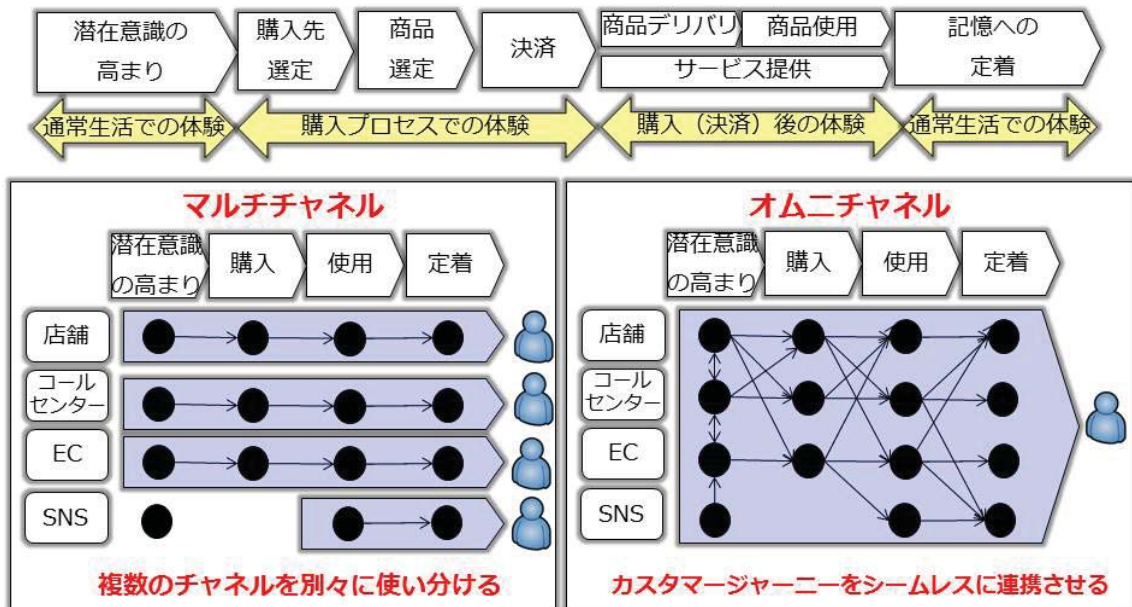
◆オムニチャンネルとは？

オムニは「あらゆる」の意味、
チャンネルは「顧客接点」です。

店舗やEC（電子商取引）サイト、電子メール、ソーシャルメディアといった多数ある**チャンネル（顧客接点）**をシームレスに統合し、**顧客に快適な購買体験や使用体験を提供しよう**という考え方で
す。この複数のチャンネルを経由する顧客体験を「**カスタマージャーニー**」と呼びます。

オムニチャネルとは？

オムニチャネルとは、カスタマージャーニーにおいてチャネル間をシームレスに移行すること可能とする仕組みや対応です。



◆「マルチチャネル」と「オムニチャネル」の考え方の違い

「マルチチャネル」が、ターゲット層に合わせて、店舗、通販、ネットというように複数チャネル（販売経路）を顧客に合わせて使い分ける手法に対して、「オムニチャネル」は、顧客を中心に商品の認知から、検討、購買、利用、定着、リピートに至る一連のカスタマージャーニーで横串を刺してすべてのチャネルを併用して顧客にアプローチしていく、という違いがあります。

- マルチチャネル

- … ターゲット層によってチャネルを使い分ける

- オムニチャネル

- … すべてのチャネルを併用して顧客にアプローチする

◆小売業の成功はオムニチャネルへの姿勢で決まる時代へ

ただし、店舗とネットでのオムニチャネル化が進むと、**店は下見だけという「ショールーミング化」**への警戒が起こりもします。

一昨年、ソゾタウンは参加ブランドの店頭でバーコードを読み取ると、店頭に並ぶ商品をその場で買わなくても、ソゾタウンを経由してどこからでも注文 できるというサービスをスタートしました。顧客がスマートフォンで価格や色など詳細な商品情報を入手できるだけでなく、ほかの商品との組み合わせ画像など も参考に買い物が楽しめる画期的なシステムでしたが、リリース後あっという間にサービスをストップしました。原因は諸説ありますが、**店舗からの反発**というのもあったのではないのでしょうか。

オムニチャネルは今後の小売業の変革を目指せる重要なキーワードではありますが、お客様との接点と既存チャネルの基本設計と業務設計をしっかりと腹に落とし込んでから展開をしないと、ただのバズワードになってしまいます。

また、オムニチャネル化を脅威と位置づけ店舗への囲い込みに走るか、機会と位置付け積極的に取り組んでいくかは企業の置かれている立場や戦略により異なりますが、「**最終的には顧客がその評価をくださ**」という基本を忘れないようにしなくてははいけません。

ブランド戦略の話 2

タクシー激戦区の京都で業績絶好調！
MKタクシーに学ぶ
「アドボカシーマーケティング」で
他社との差別化を実現する方法



京都に単身赴任していた頃、仕事の疲れを癒しに近所の銭湯に行くことが楽しみだった、わたちゃんです。

しかしある日、よく通っていた近所の銭湯が閉鎖となり別のお目当ての銭湯は見つけたものの、頑張れば歩けるが少し遠いので楽しみのひとつが無くなりそうになっていました。

そんな時に助けてくれたのが MK タクシーでした。タクシー激戦地区の京都でかつ差別化が困難な市場で後発ながら業績好調なタクシー会社で、アドボカシーマーケティングを実践して他社との差別化をしている企業です。

◆エンゲージメントを最優先する 「アドボカシーマーケティング」

アドボカシーマーケティングとは、

目先の利益にとらわれることなく、徹底的に消費者側に立ち、顧客との信頼関係を中心するマーケティング手法です。

長期的視野にたった考えで、いわゆる「損して得とれ」「先義後利」の考えを実践することです。

まさしく、お客様とのエンゲージメントを最優先するマーケティング手法です。

◆ 初乗り運賃でも「おかかえ運転手」のような手厚いサービスを提供

どんな近場でも嫌な顔することなく丁寧に対応する応対品質、一度電話登録すると2回目からはコールセンターに電話して「自宅前に来て頂戴」で通じるなど、いわば**顧客のおかかえ運転手のような数々の対応を、会社全体の仕組みと運転手の応対品質で実現**しています。

話は銭湯に戻ります。

マンションに帰宅して MK のコールセンターに電話をします。僕のナンバーは登録されているので、「マンションまで1台お願いします」と言うだけで通じます。

しばらくするとセンターから電話がかかります。「タクシーが到着しました」ほとんどパジャマ同然の姿でマンションの前に出ると、そこには正装した運転手がタクシーのドアの前でお迎えしてくれています。「お待ちしておりました。頭にご注意ください」と言われながら少しVIP気分、タクシーに乗り込みます。

「車内の温度はいかがでしょうか？」「大丈夫ですよ」というような会話をしながら、10 分もかからない近距離を走り、外からドアを開けてもらい「行っ てらっしゃいませ」と送り出されます。
初乗り運賃でも嫌な顔ひとつしないのです。

帰りも電話して、「今銭湯にいるので自宅まで帰ります」と言うだけ。風呂上りのビールを楽しんでいると暫くすると、「お待ちせしました」正装のドライバーが迎えにきてくれます。平日の銭湯がプチ贅沢な気分を楽しめるのも MK タクシーのおかげでした。

流しのタクシーでも MK タクシーを探して拾う

～エンゲージメントが強い顧客ロイヤリティを育てる

こうした体験を重ねると、街で流しのタクシーを拾うときも、MK タクシーを選別して拾うことになります。JR を降りてもわざわざ MK タクシー乗り場まで行くことになるのです。（MK は JR のタクシー乗り場には入れできない）**まさしく、アドボカシーマーケティングで僕とエンゲージメントを結び、虜にってしまったのです。**

小手先の販売促進活動や価格訴求ではなく、エンゲージメントというあたりまえのことを組織ぐるみで提供できる仕組み作りは、何物にも代えがたい競争力を構築し、永続的な顧客ロイヤリティと収益を獲得できることがわかる素晴らしい事例です。

ブランド戦略の話 3

「毎日がお買い得(EDLP)」と
「今だけ特売(HILO)」、
主婦に支持される価格戦略はどちらか？



店じまいセールと宣伝しているのに、「新商品入荷しました！！」と売り子が言っているし、いつまでたっても閉店しないアメ横の靴屋は怪しいと思っていた、わたちゃんです。月に1回「新装開店セール」と言っている割には、何が変わったのがよく分からない店も同様ですね。

◆家庭の強い味方、KY(カカクヤスク)

「EDLP=エブリデイ・ロー・プライス」の価格戦略とは？

身の回りのモノやサービスの価格が上昇しつつあります。長く物価下落の「主犯」とも言われたデジタル家電や情報機器に底入れ感が出てきた上に、円安による輸入原材料の高騰を受け、食品や外食の本格的な値上げも頻繁に行われています。

また昨年の消費税アップも加わり、隠れた便乗値上げもあるようでアベノミクスの恩恵が従業員まで回ってきている企業の社員ならまだしも、消費者には厳しい状況になっています。

そんな中、食品スーパー等で庶民の味方になるのが「**エブリデイ・ロー・プライス(Everyday Low Price)**」、頭文字をとって **EDLP 戦略**です。「エブリデイ・ロー・プライス」とは日本語でいえば「毎日がお買い得」、**特売期間を設けず、各商品を年間を通じて同じ低価格で販売する価格戦略**です。

世界一の小売業ウォルマートはこの EDLP でお客様の信用を勝ち取りました。日本でも、ウォルマート傘下にある西友が 2008 年

から「KY(カカクヤスク)」というキャッチフレーズでこの戦略を展開しています。「西友といえばカカクヤスク」というイメージだけではなく、店舗で「西友より安い商品が〇〇スーパーさん、△△スーパーさんのチラシにがあればお持ちください。そのお値段に割引します」という**地域最安値を保障**するポスターをみたことがある人は多いのではないのでしょうか？

◆「毎日がお買い得(EDLP)」と、「今だけ特売(HILO)」、2種類の価格戦略の良い点悪い点

それでは、EDLPを取っているスーパーは**低価格という価格価値を提供しているのでしょうか？**

EDLPに対し、特売により価格を変動させ、集客を図り特売品以外にも購入させる手法は **HILO** (High-Low Price の略) と呼ばれています。したがって HILO は赤字覚悟の値付けをするため、EDLP 戦略をとっているスーパーより低価格な品も多くあります。EDLP はひらたく言うと、「**1年間財布を預けてもらえれば、特売目当てで買いまわって過ごすよりも1年通じるとトータルで結局はお得なんですよ!!**」という**戦略**です。したがって価格価値よりも**安心感**を提供しているのではないのでしょうか。

◆価格の安さよりも「安心感」が、
販促コストを減らしユーザとの長期的関係性を構築する

この店と付き合っていれば、いい品をリーズナブルな価格で提供し続けてくれるという安心感を提供しているのです。そしてそのために特売目当てに来店誘導するというような**販促にかける原資を低価格実現のための原資に回し**、お客様もそんな EDLP 戦略を理解し支持するといった**長期的関係性**を構築しているわけです。EDLP で有名なのはウォルマートであり、HILO は日本の地場スーパーの得意手法です。

こう考えると EDLP 戦略は夫婦関係で言うと、「他の家庭のダンナさんの方が素晴らしいように見える時もあるが、信頼してつい行けば**結局は人生で得するダンナ**だよ！」といったところでしょうか。

日々の行動でグダグダ言われたら、「おれは EDLP 戦略でおまえを守っているんだ。安心して俺についてこい!!」と言ってやりましょう。

しかしながら日本の主婦は長期的な視野でなく、電車代を払ってまでも特売あさがやっぱり好きなので、強気に出すぎて特売探しに行って帰ってこなくなっても責任を負いませんから念のため。

図 : EDLP vs HILO

	EDLP Every Day Low Price	HILO High and Low
顧客にとって いい点	いつ行っても、全ての商品がそこそこ 安い価格で購入可能。	バーゲン対象品は、安い日にあたると 劇的に安い価格で購入可能。
顧客にとって 良くない点	他店の方が安い商品もある。	バーゲン以外の商品は他店より高い可 能性がある。
店舗の 販促手法	極力販促はしないで、そのコストを商 品の値下げ原資に回す。	バーゲン品を告知する広告等のプロ モーションに力を入れる。
店舗の 利益の源泉	一品一品の薄利多売による利益の積み 上げ。	赤字のバーゲン品と一緒に購入するそ の他の商品の利益をあてにする。

事例研究 1

24 時間年中無休で 5 0 0 人の正社員が
カスタマーサポートをする企業を
知っていますか？

～ソーシャルメディア時代には
コールセンターがブランドを高める



プロダクトアウトからマーケットインへ、製品主導から顧客主導へ、企業戦略変革の重要性が叫ばれて久しい。データベースマーケティングや CRM、ワントゥワンマーケティングなど、新たなマーケティング手法が次々に登場し、実践されている。そうしたなか、顧客との新たな関係づくりとして登場したコンセプトが **CEM (Customer Engagement Management)** だ。

◆顧客主導マーケティングのコンセプト

カスタマー・エンゲージメント・マネージメントとは？

こう書くと、「また、学者やコンサル会社、IT 会社が根本は変わらないのに言葉だけ変えて、新たなコンサルや IT インフラを売り込もうとしているに違いない！！」と思われがちになる。

顧客主導を推し進めるといった根本は変わらないが、筆者の認識では、**顧客とのコミュニケーション環境が劇的に変化**したために今までの発想では通用しないというパラダイムシフトが起こっている点である。これをまとめて表現しているのが CEM と考えるべきである。

◆ソーシャルメディアの浸透により顧客と企業の会話は全て公開情報になった

それではどんなパラダイムシフトだろうか。その背景はソーシャルメディアの登場に起因する。

インターネットの登場により、**顧客と企業はダイレクトにコミュニケーションする**機会が増えた。それは顧客にとっては企業に対して直接モノ申すルートができ、逆に企業は直接かつ双方向で顧客のニーズに合ったコミュニケーションが可能となった。企業は顧客の情報を収集して分析し、100万人の顧客に100万通りのコミュニケーションをすることが重要な施策となったのだ。

これが、ソーシャルメディアの登場でパラダイムシフトが起こっている。ソーシャルメディアの浸透により顧客と企業の会話は全て公開情報になった。それまでは企業と顧客は1対1、つまりワントゥワンマーケティングであったものが、**ワントゥワンの会話を周りの多くの顧客が見ている**という状態だ。

◆企業や商品の選択に、企業メッセージよりも友達同士の共感のつぶやきが影響をあたえる

そしてさらに重要なことは顧客同士の会話が企業や商品を評価する大きな要因となってきたことだ。**企業から発せられるメッセージよりも友達同士の共感のコミュニケーションの方が企業や商品の選択への影響を及ぼしてきている**という状況である。

こうしたネットワークの中では、企業は100万人の顧客に100万通りのコミュニケーションをとることより、100人の生活者に正直に誠実にコミュニケーションをとり「**絆**」すなわち**エンゲージメントを築きあげていくことが重要**になってくる。これがCEMの考えである。

こうなると CEM 時代においてコールセンターの役割が違ってくるであろう。今までは効率化の名のもとに顧客との会話をいかにネットにシフトするかが重要施策であったが、**電話での生活者との会話をチャンスと位置づけ**エンゲージメントを築き上げる重要なセクションに進化していくのではないだろうか。

◆顧客との関係づくり実践のベストプラクティス ザッポスの奇跡

上記の CEM を確立してお手本となるのが、米国ザッポス社だ。

ザッポスについては、書籍やセミナー資料が多数存在する。早くも「伝説」となりつつある企業だ。その強さの秘訣は、「企業ビジョンからインフラ（事業運営の仕組み）までが一気通貫している」ところといえよう。

その中でコールセンターは重要な位置づけを占めている。同社センターの特徴を以下にあげる。

①24 時間 365 日運用の自社コールセンター

アウトソーシングはしておらず、約 500 名のスタッフは正社員である。日本のオペレータの正社員比率は一部の調査によると約 7%といわれており、ザッポスがいかにコールセンターを中核業務に位置付けているかが分かる。

②電話での受注率は約 5%。90%以上は Web 受注

Web での受注や対応がほとんどにも関わらずコールセンターに対して莫大な投資をしており、コールセンターを効率的な業務遂行部門ではないと位置付けていることが分かる。

③オペレータにはマニュアルやスクリプトはなし。対応時間の制限もなし

顧客と企業の対応でありながら「個」としての対応を推進しており、生活者との会話をしっかりしてきずなを構築することが役割であることが分かる。

④自社が在庫切れなら他社サイトを調べて勧める。 靴に関係ないことでも親切に対応するよう教育

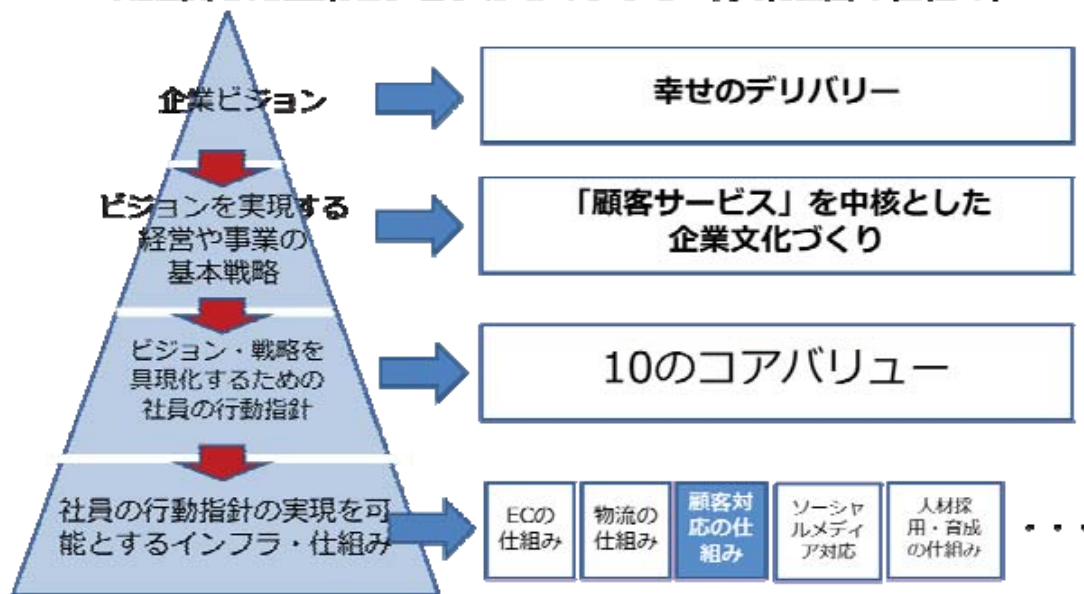
あたかも親しい友達の相談にのるような対応で、顧客とのリレーションの構築、しいてはきずな構築をすることがオペレータのミッションとなっていることが分かる

以上のように、ザッポスではコールセンターを**従来の企業の発想とはまったく違った位置づけ**で定義している。当然、ネット対応による効率化は最先端の仕組みで実施され、ソーシャルマーケティングにおいても先進企業としてあげられている。

EC を軸とする企業であるザッポスが、電話というアナログメディアを使って顧客と共感にすることによる“**きずなを深める役割**”と

ザッポスの強さ

一貫通貫した企業ビジョンからインフラ（事業運営の仕組み）



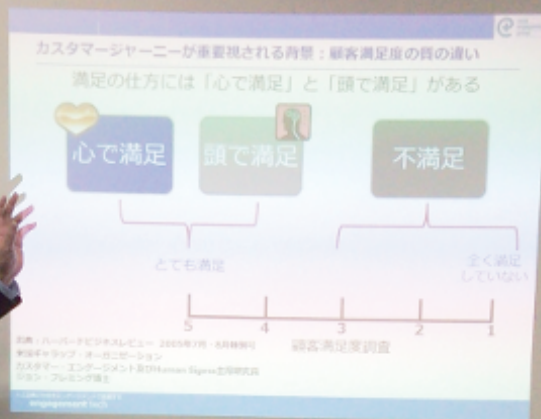
位置づけ、成果を出しているのだ。

◆ソーシャルメディア時代、リピーターを増やし
新規顧客を誘発する発信源はコールセンターにあり

ザッポスにとってコールセンターは、単なる顧客対応組織ではなく、**生活者とのきずなを深めてブランド価値を向上させる**ための、いかなるプロモーションや宣伝活動よりも勝る、CEM を実践する重要な組織といえる。そして、コールセンターのコストは顧客サポートのためのコストセンター的要素ではなく、一般の企業でい

うと、**広告などのマーケティングに充当されるコスト**の位置づけにある。やみくもに広告に費やすコストより、コールセンターにコストをかける方が顧客とのきずなを構築し、**結果的に顧客の拡大に寄与できる**ことを体感しているのだ。

同社のような事例は珍しく、また企業ビジョンや戦略の根幹から変革が必要なため、簡単には真似できないが、「CEM 時代のコールセンターのあるべき姿」が実現された素晴らしい例である。



渡部 弘毅 トータル・エンゲージメント・グループ パートナーコンサルタント

●略歴

1985 年日本ユニバック（現日本ユニシス）入社。営業、企画、マーケティング業務に従事。2000 年日本アイ・ビー・エムに入社し、プロジェクトマネージャーとして CRM 戦略、業務改革コンサルティングを行う。IBM 認定コンサルタント（ICP）取得。2005 年日本テレネットに入社し、シンクタンク組織長、経営企画室長として中期戦略や事業企画を担当。2012 年 IS ラボ設立。経営戦略、経営企画および CRM 領域にてコンサルティング活動中。

●活動団体

- ・日本情報システム・ユーザ協会 アドバンスド研究会「サービスサイエンス研究プロジェクト」
- ・月刊コンピュータテレフォニー 5年後のコンタクトセンター研究会
「カスタマーエクスペリエンス分科会」

●主なコンサルティング実績

- ・大手小売業の CRM 戦略立案
- ・大手半導体メーカーの営業プロセス改革
- ・上海での大手家電メーカーのダイレクトマーケティング試行
- ・大手システムインテグレータの人財戦略
- ・大手旅行会社のオムニチャネルプロセス設計

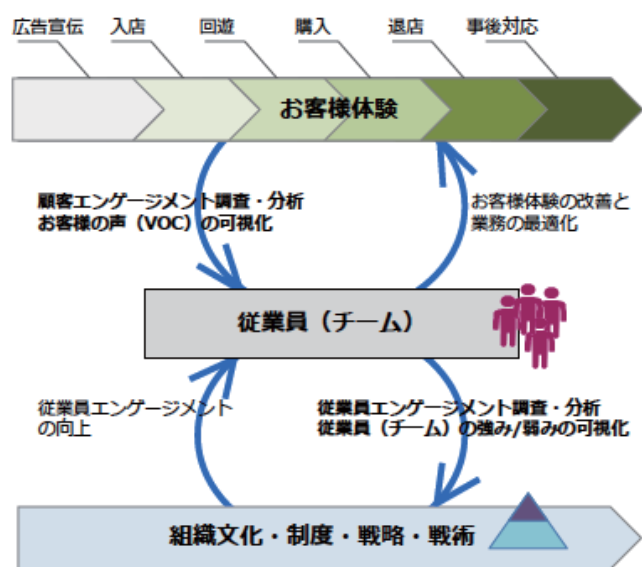
●著書

「営業変革 しくみを変えるとこんなに売れる」
メディアセレクト 2005 年 11 月



人と企業のつながりを強固にして持続的成長をつくる 「エンゲージメント強化」支援サービスのご案内

お客様と従業員の「声」を起点に、感動と利益を生むチームに。



Phase1 業務改善コンサルティング

- 顧客エンゲージメント調査の実施
- お客様体験の流れにある課題を明示（優先順位を明確化）
- 課題改善の施策立案
- 施策を継続実行させるサポート

Phase2 組織/戦略最適化コンサルティング

- 従業員エンゲージメント調査の実施
- 組織的課題の明示（優先順位を明確化）
- 課題改善の施策立案と社内プロジェクト化
 - ・ 理念やビジョン、行動指針
 - ・ 評価制度や報奨制度
 - ・ 社内イベント
 - ・ KPI設定
 - ・ 研修・ワークショップ・勉強会
- 業務改善へのフィードバック

Phase3 感動創造コンサルティング

- 従業員エンゲージメントと顧客エンゲージメントの連動
- お客様への「感動体験」提供のサポート

リアルな顧客属性のモニターが 訪店するミステリーショッピング

- 顧客エンゲージメント調査

サービス概要

- 顧客調査、会員調査、ミステリーショッピング調査など自由に調査を設計・実行
- 解決課題や制約条件に応じて適切な調査をご提供いたします

特徴

- 顧客調査・会員調査のツールにはQuick Scope 4NPの活用をオススメしています
- ミステリーショッピングは全国240万人のモニターから顧客属性にふさわしい人を選択してリクルーティング
- 調査準備、実施、運用、事後対応、分析、調査レポートの作成、報告会実施までトータルで対応いたします。

従業員と企業のエンゲージメント をNPS®を使って計測

- 従業員エンゲージメント調査

サービス概要

- eNPS®を使った従業員意識調査
- 携帯電話、スマホ、PCから回答
- エンゲージメント強化のポイントを診断。従業員をやる気にする施策を提示

特徴

- エンゲージメント指標「熟意度」「没頭度」「活力度」を診断し、それぞれのドライバー「組織」「業務」「個人」の軸で原因を追求
- 調査結果をもとに戦略ディスカッションやワークショップなどの組織課題のソリューションをご提供します
- 顧客エンゲージメント調査との併用によって改善活動のスピードを向上します

お客様の声をNPS®で素早く分析 リアルタイム活用できるASP

- Quick Scope 4NP

サービス概要

- 1店舗月8,000円からのアンケートASP
- 回答数数にによる月額定額で利用可能
- 携帯電話、スマホ、PCから回答可能
- 管理画面はPC&iPad(タブレットPC)対応

特徴

- アンケート評価項目は自由に設計可能
- 管理画面上でリアルタイム集計分析
- 集計結果グラフはボタンひとつでExcelグラフ形式ファイルでダウンロード可
- NPS®の顧客属性別（推奨者およびシビアな批判者）にメール通知設定
- NPS®リアルタイム分析機能
- 評価項目とNPS®の相関を自動4象限分析



お気軽にご相談ください！

発行日：2015 年 12 月 1 日 初版

発行者：(株) トータル・エンゲージメント・グループ

Web サイト

<http://total-engagement.jp>

エンゲージメント・フォーラム Web サイト

<http://www.engagement-forum.com>