

“ウソのない声”がもたらす顧客接点の付加価値 ネット・プロモーター・スコアを使いこなす！

ペイン・アンド・カンパニー
パートナー
森光 威文氏



対比でスコアを計測する。「経営陣の理解が得られない」という悩みを持つセンター長は多いが、森光氏は「客観的でシビアな現状を数値で知ることによって危機感を覚え、組織を変えるきっかけになります」と話す。一方、現場レベルでの改善に活用するのが、顧客接点で実際の顧客を対象に計測する「ボトムアップNPS」だ。日常業務の一環としてスコアを取得することで、“顧客志向”を組織能力にできる。さらに、「あなたの親しい人に自社で働くことを推奨しますか」という設問で従業員のロイヤルティを計測する「従業員NPS」についても言及。既に欧米では、このスコアと企業の成長率の相関性が検証済みだという。

森光氏は「企業の持続的な成長にはスコアを“活用”して改善を重ねることが重要」と強調した。

やすく、業績の先行指標となり得る、③については幅広い事業で共通利用でき、他社との比較・ベンチマーキングが容易であることを解説した。

米国では既に1000社以上がこの指標を導入しており、日本国内でもここ数年で徐々に周知、浸透が進んでいる。だが、森光氏は「スコアを取るだけでは成果は生み出せません。測定の仕事を取り入れて現状を把握することと、結果（企業成長）の間には大きな溝があります」と指摘する。

この溝を埋めるアプローチが、(1)NPSを測定、(2)フィードバック&現場の学習・成長、(3)改善施策を立案・実施、(4)組織として顧客志向を強化、という「クローズド・ループ」を回すことだという。

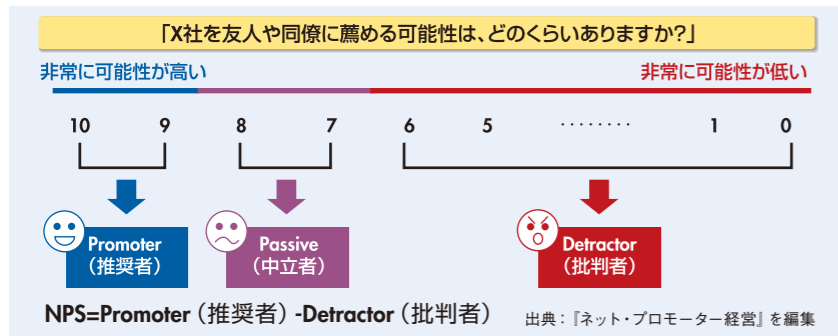
具体的には、はじめにすべての消費者を対象に「トップダウンNPS」で事業および地域別に競合

「CSは上がったのに業績は変わらない」「再利用率が向上しない」——こうした悩みを抱えるセンターのマネジメント層は少なくない。

「未来の顧客行動を予測する」とも言われるNPS（ネット・プロモーター・スコア）は、経営指標との相関性を数千社規模で実証している顧客ロイヤルティ指標だ。「あなたはこの企業や製品を知人や友人に紹介しますか」について0～10の11段階で問い、9～10（推奨者）の回答割合から0～6（批判者）の回答割合を差し引いて計算するスコアだ(図)。

NPS指標を開発したペイン・アンド・カンパニーのパートナー、森光威文氏は、他の顧客ロイヤルティ指標との違いとして①財務結果との連動性、②KPIとしての実用性・継続的測定の実行性、③事業間・企業間の汎用性を挙げた。②については、数値変化を認識し

図 NPSの概要



感動を生む「最高のおもてなし」 伝説のコンシェルジュが語る接客の奥義

高島屋 日本橋店
コンシェルジュ
敷田 正法氏



「あらゆる百貨店の良い所を寄せ集めても、最高の百貨店はできません」——高島屋 日本橋店 コンシェルジュの敷田正法氏は強調する。

敷田氏は、70歳を目前にした今でも正面玄関で接客し続けている「伝説のコンシェルジュ」だ。サービスについて、日々学び、考え、改善を重ね、必要であれば、語学や介護などの関連知識や資格も取得している。

はじめに消費志向の変化について解説(図)。商品の選択肢が増え、消費者の関心が「物を持つ喜び」から「使う喜び」にシフトしたことを背景に、顧客視点で新たなサービスを模索した。その結果、誕生したのが「コンシェルジュ」だ。

「コンシェルジュの主な仕事は、お客様のちょっとした困りごとをサポートすることです」と敷田氏

は話す。特別なサービスやサプライズではなく、小さな不便や困りごとを工夫して解決することこそが、「気遣い力」だという。例えば、道案内をするとき、冬の晴れた日であれば陽のあたる道を、暑い夏には涼しい日陰の道を案内している。誰にでもできる小さな気遣いだが、日々当たり前に行うことは容易ではない。

さらに、苦情対応と再購買率の相関関係を計量化した「グッドマンの法則」を提示してクレーム対応の重要性にも言及。実際に敷田氏が取っている対応手順を解説した。はじめに、一歩近づいて同じ目線で聞き、二度三度と同じ内容を繰り返し話す場合には三度目からメモを取る。ただし、トラブルが起きた現場に立ち会っていないので“そうですね”という同調はせず、第三者的な立場で“左様で

ございますか」と聞くことに徹することがポイントだという。「クレームを伝えてくださるといことは、いつも利用している、また利用したいという気持ちの表れです。改善すべき点を指摘してもらっているわけですから、必ず最後に『お客様、今日は教えていただきありがとうございました』と御礼を伝えています」(敷田氏)。

最後に、人生を楽しむコツについて「大切なのは生まれながらに良いカードを持っているかどうかではありません。たとえスペードのエースを持っていなくても、今あるカードをどのように活用できるかを考えることで、潜在的な自分の能力を引き出すことができます」と「可能性の引き出し方」を示唆した。会場は満席で、アンケートには「実践的だった」「すぐに活かしたい」という感想が寄せられた。

図 消費志向の変化

18世紀後半に産業革命が興り、家内制手工業から工場制機械工業へ。蒸気機関の開発で大量生産、蒸気機関車の普及で大量物流が可能に。	
1960年代(生産志向)	高度成長、大量生産、大量物流、東京オリンピック(1964年)、いざなぎ景気(57ヶ月)
1970年代(製品志向)	グローバルな商品供給、販売店の拡大、外国催し
1980年代(販売志向)	メーカー主導の付加価値を伴う商品展開、販売促進、バブル景気(51ヶ月)
1990年代(顧客志向)	バブル崩壊、生産者起点から消費者起点へ、CSの概念が上陸
2000年代(社会志向)	企業の社会的責任(CSR)、法令遵守(コンプライアンス)
2010年代(上質志向)	多種多様な個人の感性を尊重、自分流のプレミアム感
1960年代~1980年代はモノ、カネが中心。1990年代~現在までヒトが中心。	