

顧客体験を可視化する！ 満足度調査に見るロイヤルティの捉え方

青山学院大学
経営学部 教授
小野 譲司氏



強調した。

さらに、「顧客中心主義のコンセプト」を、①顧客不満と苦情対応、②VOCと顧客経験、③CSとロイヤルカスタマー、④優良顧客とCRM、⑤多様な顧客経験とエンゲージメントの5つに分類。それぞれで事例を示しつつ、わかりやすく説明した。

最後に、「現代は、LTVが高い人だけが優良顧客ではない時代。レコメンダー（薦める人）／インフルエンサー（クチコミの人）／コ・クリエイター（共創する人）など、多様なロイヤルカスタマーが存在します。単にレジを通るかどうかではない、多様なエンゲージメントの捉え方が必要です」とまとめた。

イベントのオープニングとなった11月11日の基調講演は、青山学院大学経営学部教授の小野譲司氏が登壇。「国内最大級の顧客満足度調査に見る『顧客体験』の可視化」と題して、サービス産業生産性協議会が毎年、実施している「日本版顧客満足度調査（以下JCSI）」の結果をもとにロイヤルカスタマーの捉え方について解説した。

小野教授は、JCSIの開始当初から主査として関わっている。コロナ禍に見舞われた2020年については、「ほぼすべての業種で満足度は向上していました。例えば小売業を見ると、買い物に行く店を絞り込むと同時に、買い物する品数が増えています。密を避け“お気に入りの店”だけに集中した結果だと推察できます。また、シティホテルのように混んでいなかったことが満足度に寄与したケースもあります」と解説。

一方、2021年は、一部の業種で低下傾向に転じている。小野教授は、「最も顕著だったのが銀行です。これまで高い満足度だったオンライン銀行だけでなく、メガバ

ンクなどもかなり下がっています。これは店舗が減って“行けなくなった”ことが影響しています。オンライン銀行は、『いいところがとくに思い当たらない』という回答が増えました。利息の優遇などはメガバンクもサービスとして揃えてきたので、優位性が減っていると考えられます。また、これまで使っていなかったユーザー層が使わざるを得なくなった結果、リテラシーの問題で使いづらいという評価が多かったようです」と説明した。

誰に、何が効いたのか—— 分析で次の一手を明らかにする

小野教授は、「CS調査は、企業の意味決定と行動だけが影響するものではありません。市場環境要因もあれば、顧客要因もありますので、正確に捉える努力が必要。また、どの顧客に何が効いたのか、それを可視化しないと、スコアだけでわかった気になってしまいがちです。そのうえで、どの顧客に重点を置くのかを明確化する必要があります」と、分析の必要性を

“現場を知る社長”が率いる 「経営貢献するセンター」運営の要諦

ジャパネットコミュニケーションズ
代表取締役社長
立石 有太郎氏



コロナ禍、多くのコールセンターが縮小や閉鎖、リモートワークによる在宅化を余儀なくされた。とはいえ、従来通りの出張運営を継続するセンターでは、コミュニケーター（同社のオペレータ呼称）やSVから感染への不安や不満の声があるケースも少なくなかった。

そうしたなか、テレビショッピング大手のジャパネットたかたの受注を一手に担うジャパネットコミュニケーションズは、休業中のビジネスホテルを借り切り、完全な感染予防環境を整備した。ジャパネットコミュニケーションズ代表取締役社長兼ジャパネットホールディングス取締役の立石有太郎氏は、「従業員とその家族の安全、命を守ることを最優先に考えた結果」と話した。

センターの現場出身でもある立石氏の経営方針は、常に“お客様”や“従業員”、そしてグループの代表などさまざまな立場の問題をどのように解決するかを考えて行動するという。「大事にしているのは、さまざまな立場の人が“使う言葉”に合わせてコミュニケー

ションすることです。毎日、センターを歩いてコミュニケーターやSVと会話をしていますし、（高田旭人）社長とも頻繁に対話します。目の前の相手の言葉に合わせて話すことが、ビジネスで一番大切なことだと考えています」と強調する立石氏は、どれほど忙しくても、毎日センターを“散歩”する。そのなかでコミュニケーターと対話を通じてビジネスに関する情報収集ができることもある。さらに現場の課題を把握し、その1つひとつに対策を検討し、本人にその結果を必ずフィードバックしている。

修理をセンター対応に変更 対応時間を2週間以上短縮！

顧客の困りごとに真摯に向き合った結果、生まれた事例のひとつが、センターでの修理対応だ。顧客からの問い合わせを受けてから集荷、修理、返送までに要する時間は72時間を目指している。従来は、メーカーの工場に依頼し、見積もりを取ったうえで確認、配送手配などに2～3週間要していた。「修理期間が短くなることに

より満足度は向上したことに加えて、オペレータに商品知識が増え、対応品質自体も向上しました。お客様や会社から評価されることは、モチベーションにも好影響を与えているようです」（立石氏）

また、電話対応や修理などから得たヒントは、商品改善につなげるために社内だけでなくメーカーとも共有している。例えば、電子辞書の使い方についてさまざまな問い合わせがあった際には、原因をホーム画面のわかりにくさにあると特定。メーカーと共同で商品設計を行い、ホーム画面などを刷新した。センターに関わるすべてのステークホルダーの課題を改善するべく、立石氏は現場と経営の両方の視点で革新をリードする。