



論点を探る

顧客第一 / 満足度の向上の標榜と ビジネス活動最前線のギャップ

田原文夫

企業の態度、顧客第一

企業にとって「顧客第一」は信念のようだ。信念と言っても、本気度は分からない。何故「顧客第一」が企業の信念になったのか。言わなければ顧客を敵に回すからである。

顧客を敵に回しては事業が成り立たないからである。それを恐れたための発言としか思えない。

聞かされる顧客は「またか」と思い、企業の本音とは受取らない。それでも、企業の「顧客第一」発言は繰り返えされる。顧客も慣れて、何となく聞いている。

だから、顧客って誰のこと？とは誰も問わない。ここで誤解が生ずる。企業の意図とは別の解釈が生じ、混乱の元になる。

産業には、川上、川下の区分がある。川上とは、原材料産業のことで、この産業の「顧客」は、我々消費者ではない。その原材料を使って、中間品を作る産業がある。ここでの「顧客」も我々ではない。

この段階の取引は、我々には見えにくい。仲間取引、業者間取引とも言われる。我々の目に触れないから、内密の取引ということでもない。B2Bと言え、現代流であろう。

さて、最終財である。消費財ともいう。これをB2Bに対してB2Cと呼ぶ。

最終商品、消費財を扱う産業が、川下（産業）である。ここで作られるモノを買う我々は、初めて「顧客」と呼ばれ、企業が相手をしてくれる対象となる。

我々は消費財の「顧客」だが、別の「顧客」になることもある。その区別が生ずる理由は後述する。

一般的に、売手はモノを売って、直接代金をもらう相手を顧客（買手）と呼ぶが、代金の直接的やり取りがないのに、顧客として扱われるケースもある。扱うのは、多くはメーカーである。

工事が必要な商品がある。バスタブ、トイレなどを例として挙げれば、分かり易い。これらの商品は、自分で取り付けるか、工事業者に依頼するか、販売店から工事を条件に購入するかである。

まず売手の立場から。メーカーから見た顧客の意味はいろいろある。

直接代金の収受がある販売店、
その販売店から商品を買う工事店、
工事付きで商品を買った消費者。

メーカーから見ればすべてが顧客なのである。

立場によって違う顧客。販売店は売り易い商品を、工事業者は工事のし易い商品を、最終消費者は、見栄えのよさや、使い勝手のいい商品を求める。

製品開発に当たって、どの段階の顧客に焦点を当てるかは、一概に言えない。そうかと言って、どの顧客も無視できない。全体のバランスが取れた商品が、いい商品と言われる。

ある物置メーカーのコマーシャルは、工事のし易さと、製品の丈夫さを同時に語る傑作である。複数の立場の違う顧客の気持ちに配慮している姿がよく見える。

企業内の会話では、販売店、工事業者、最終消費者を、時に混同して語る。あるときは販売店を、あるときは工事業者を、あるときは消費者を対象にするのだ。

物置メーカーのような表現は、バスタブ、トイレなどでは使いにくい。その実現の可能性をどう整合化するのか。メーカーの悩みのタネだが、工夫のしどころでもある。

販売店は販売効率がいいものを、工事業者は工事がし易く採算のいいものを、求める。その結果、仕上がった商品の、最終消費者の使い勝手が悪くなつては元も子もない。売手から見た顧客に難しさがあるように、買手から見た売手は誰かも簡単ではない。

企業の態度

企業は、わが社の売りモノは何か、わが社の顧客は誰か、わが社はどのような企業か、を絶えず社内で問いかけ、確認する必要があると筆者は繰り返し指摘してきた。

外目には、わが社の顧客は誰かがはっきりしない企業が多い。はっきりしていたとしても見えにくい。そういう企業は、必ず問題を起こす。それが命取りになることもある。

たとえば、従業員も顧客であることの認識である。多くの企業は、従業員も顧客であるということを忘れてることが多いようだ。

今でこそ、リストラ＝餓切りの意味になってしまったが、従業員も顧客という観点が抜けると、平気でリストラするようになる。それを忘れると、無意識に敵対顧客を作ってしまう。

顧客の一部でも忘れた企業は、成長を放棄したのと同じことになる。しかもこれは、企業の顧客に接する態度として表面化してくる。

企業が問題を起こすと、トップが謝罪するという場面を見かけるが、誰に謝罪しているのかよく分からない。「皆様にご迷惑をかけた」は、漠然としている。

ほとんど、単なる挨拶にしかっていない。

むしろ、本気で悪いと思っていないという姿勢、態度が漂っていたりする。

最近の例ではトヨタだが、顧客の安全に対する態度が、最初は俺（トヨタ）が決める、に見えた。何故だろう。

最初の説明では、運転能力の問題だと言ひ、次に感覚の問題だと言った。しかし、「誰の」がない。「誰の」は、言うまでもなく、一般のドライバーだろう。それを専門家の目で、運転能力の問題、感覚の問題と言っても、何も解決しない。

素人に対する玄人の説明は、易しくなければならない。玄人の難しい言葉を使った説明は、素人を騙そうとしていると疑われる。

そういう人が多いと、また問題が大きくなる。素人の感覚は、顧客第一、つまり、我々素人の能力、感覚が出発点でなければならない。

今回の事故は、設計段階から、専門家の目から見れば、問題点として取り上げられることさえ意外だったのだろう。

車が暴走し事故を起こしたと言う。エンジンがフル回転しても、車輪に伝わらなければ暴走しないし、事故も起こらない。間違えて、走行中にギヤを後退に入れば、エンジンは止まる。

アクセルとブレーキの踏み違いは、運転ミスで、構造上の問題ではない。

分からないのは「ブレーキとアクセルを、同時に踏んでも止まらなかった」という部分である。一瞬、この人は、車をどうしたかったのか。止めるなら、何故アクセルを踏むのか。走らせるなら、何故ブレーキを踏むのか。筆者の聞き違いなのか。

だが、それを言っではいけない。言え、問題を大きくする。そして、大きくなった。この時とばかり、下請け業者からも苦情が上がる。問題が発生した後も、トヨタからコストダウンを求められたと証言する。

筆者の目には、下請け業者も顧客だという点が見えた。

普段、沈黙している顧客も、何か問題が起こると発言するようになる。だが、こういう関係にしてしまうのがよくない。

顧客の仕分け

似た例は、他にもある。例えば、パソコン。メーカーが顧客と呼ぶ場合、我々、消費者のことを言っているのか、企業のことを言っているのか。

我々、消費者が使用する商品は、消費財と定義されるが、その定義に問題がある。

個人的なメールをする。趣味で絵を描く。ゲームをする。同窓会の案内状を書く。そのパソコンは消費財である。

メールを仕事に使えば、生産財になる。パソコンで小説を書く。芥川賞を取る。これこそ生産財である。

同じ人でも、使い方によって、消費財、生産財が入れ替わる。企業は、ここまですべて区別して考えているのだろうか。

トラブルったときに必要な対応は、使用状態で変わる。個人的に使用している場合は、多少トラブルっても被害は軽微だが、仕事用のトラブルは重大だ。

かつて、パソコンもメンテ付きのものと、メンテなしのものがあつた。パソコンショップで売っているもの(メンテなし)と、売っていないもの(メンテあり)という区別も出来た。メンテ付きは、大型機の端末が発生元だし、メンテなしは、部品担当部署が発生元だった。

メンテ付きパソコンは、故障が多いからではなく、商習慣からだし、メンテなしパソコンは、故障しないからではなく、家電品扱いだったからだ。

今はどうだ。区分はともかく、購入者の使用状態で、自社商品の性格が変わると意識して仕事をしているだろうか。

デイトレーダーのパソコンのトラブルは、証券会社のトラブルと同じだ。だが、企業の興味は、売った商品の用途について興味を持っていない。売った商品のメンテはしても、用途別のメンテまではしない。メーカーと会話して感じるのは、顧客を厄介者だと捉えているという雰囲気である。メーカーの言動に差があるのだ。前に指摘した「顧客第一」の意味が、言動とマッチしていないのだ。

顧客をメンテせず、商品をメンテする態度にそれが現われる。こういう態度だから、顧客の質問が理解できるはずがない。

売手が想定しない買手からの苦情は、企業にとって鬱陶しいだけのようだ。

売った商品の補修部品の在庫は法定期間内だけだという企業は多い。法定期間以上の在庫を、あるいは、決められた期間以上に準備しなくて当然だという空気さえ感じられる。

あるメーカーでの体験だが、製造中止した商品の中古業者を得意げに紹介されたことがある。この商品は、もう中古業者に任せたと話し方である。

こういう言い方は、親切のつもりでも、消費者に与える感情も斟酌していない。こういう言い方は、個々の判断で出来ることではない。企業として、顧客の苦情を避けたいという対応だと受取られても止むを得まい。厄介なことはしたくないという態度だから、仕入先も顧客であるということを忘れる。仕入先は値切る相手、当社製品を買って当然だという傲慢な態度を隠そうとしない。

ある企業の現役従業員が、自社で作っている商品を買わず、他社品を買う現場を何度も見た。自社製商品より、他社製商品がいいということの、第三者への無言の誇示である。

こういう人が、わが社の顧客を減らす。見方によっては最も悪質である。

ゲーム機器、ソフトの扱い店や、CD、DVD店などでは、来客が何しに来たのか、会話するまで分からないとよく言われる。だが、来客の目的が、はっきりするまで接客態度が決まらないという態度は取らない。対応は簡単で、来客の目的に関わらず、同じ対応をすれば済むことなのだ。

ある自動車ディーラーで、こちらの目的が分かった途端、セールスマンの態度が急変した経験をした。その時は、買う目的ではなく、質問をしに行っただけからだ。売手と買手、相互の相手に対する感覚は、他にも違いがある。

売手は、受注後、買手との関係はひとまず終わり、次の買手に目を向ける。再び、同じ買手に興味を湧くのは、次の受注のチャンスである。

しかしセールスマンは、その時まで、無為に待てない。月のノルマがあるからだ。その次の月も、さらに次の月も。これでは、最初の再販の可能性が生ずるまで、買手に関心は生じない。

一方、買手は、商品が到着した時点から、売手への関心が深まる。理由はいくらかでもある。商品について質問したいことが出来るかもしれないと予想する。相談相手として期待する。しかし、売手については鬱陶しい話である。口には出さなくてもそういう感覚はある。

買手の関心は、売手の関心と反比例する。この差の解消に注目した企業が栄えるというのが、筆者の感覚だが、違うだろうか。

この状態を「売手は、代金をもらった段階で次の買手に目が向くが、買手は、代金を払った後に売手に目が向く」と言う。

この違いを認識することが大切で、これが理解できないと、両者の関係がまずくなる。

次のノルマに追われつつ、納品が済んだ買手を相手にし続けるのは、大変な負担だが、それが出来る人が有能なセールスマンとなる。だが、すべての売手に、それは期待出来ない。ではどうするか。これが企業の課題になる。

買手は、購入してから数年後でも、昨日買ったような顔をして現われ、昨日購入した顧客と同等のサービスを期待する。この期待に応えるのは大変だが、それを避けては、次の購買につながらない。次につながらないでいいのなら、それでもいいが、それでは困るのなら、対策が必要だ。

従業員教育

企業が従業員教育に手を抜いていると言われて久しい。若者言葉は、いきなり発生したのかと思ったが、やはり犯人がいた。

若者言葉の発生源と推測するが、かなり年配の社員が「してもらってよろしいでしょうか」と平然と言う。「して下さい」と言えないのか、と思わず心のなかで叫ぶ。

自分勝手に作った「敬語」らしきものは聞き苦しいだけだ。誰も訂正しないのか、訂正できないのか、これで社員教育をしていると言われては、反論も出来ないので、聞かないことにしている。

当方に電話を架けてきて「田原さんでよろしかったでしょうか」と言う。何処に電話しているのかと思う。バカじゃないかと思う。きっとバカなのだろう。

こういう電話をかけさせる経営者、管理者はもっとバカだ。実態を知らないのかもしれない。こういう電話には「よろしくない」と言って切ることにしている。

高度成長期、大企業は競って従業員の採用を増やした。あおりを食らって採用難に陥った企業が出る。その結果である。ゆとり教育の社員版である。ゆとり教育で、子供にサボることを教えたのと同様、新入社員を教育もせず放置した。その結果、後々禍根を残してしまった。

会話が出来ない。相手の言うことを理解しない。顧客に議論を吹っかける。問題なのはその後で、大切な顧客を怒らせる。その実態を経営者が知らない。

ある時、経営者に尋ねて、その事実が分かる。

当時の若者は優雅だった。バイトで稼ぐ。稼いだカネで外国を流浪する。なくなれば帰国してバイトをする。経営者は、そんな若者を容認した。

時代が変わる。バイトで稼ぎ、外国に行くという気楽な生活も怪しくなる。今

度は安定指向らしい。終身雇用・年功序列を望む人が増える。ゆとり教育の効果
が、ここに現われたとしたら皮肉だ。

クレーム処理をメールです。今ではめずらしくないようだが、この時代を嚆
矢とする。

セールスマン、営業マン、営業担当。名称は何でもいい。顧客との接点にいる
人に何の教育もしないのは、文字通り、顧客無視である。こういう基本的な教育
も出来ないようでは、その企業の将来は危ない。

「顧客のため」の真実

ある経営者は、明確に「顧客のためとは、企業の許容範囲内ですること」と言
った。当然のことで、出来ない約束はしないのと同じことだ。

IT機器はトラブル。故障しにくくなったとはいえ、やはり故障はする。そのメ
ーカーは、合理化のためという理由から、修理拠点を減す。

筆者の家の近くにあった某メーカーの修理拠点が、遠方に移った。まさに合理
化のためだと聞いた。しかし、そこも今はない。聞くと、再度、合理化のために
集中したと説明された。

この発想は、企業、顧客どちらの立場からの発想なのかと聞くと、この企業の
会合では、得意先（取引先）という言葉は出ても、顧客（最終ユーザー）とい
う言葉は一度も出なかったということだった。さもありませんと思った。

修理拠点を減らすのなら、まず故障をなくせ。それも出来ないなら、そんなモ
ノは売るなど言いたい。顧客第一を言うなら、順序としては、それが筋だろうが、
口先だけはともかくも、顧客は二の次、三の次なのである。

そのメーカーに代わって、量販店が窓口になる。窓口は残ったが、対応は違う。
代理は代表でもある。それなら、代表に相応しい教育を行なうべきであろう。

自分が出来ないから第三者に任せる。こういうのは無責任という。何事にせよ、
丸投げ批判が、他人事のようだし、世間の動向を気にする素振りもない。

自分さえよければいい、自分の思い通りにすることが目的、まさか、世間をす
べて差配しようという野望ではないと思うが、何を考え、対顧客戦略を立てよう
としているのかが分からない。

これも顧客の苦情を忌避する態度と見られても仕方がない。

ある日、フロッピーディスクが読めなくなった。今までは、その都度ドライブ
の修復を依頼し、使ってきた。今度も依頼した。修復完了と言うので受取ったが
読めない。

窓口抗議をすると、メーカーと直接話してくれと言う。それなら、初めから
メーカーが受付けるべきだ。今まで修復出来たのに、今回は何故出来ないのかと
言っても、暖簾に腕押しだ。

ドライブがダメ、フロッピーがダメ、と有りったけの逃げ口上を並べる。呆れ
果て、窓口店に、取り次ぐ際に請求された前金の返還を求める。

ところが「あれは手数料だ」と平然と言う。これでは詐欺である。こういう手
で稼いでいるのかとを感じる。これで顧客第一が呆れる。不始末がバレルと謝る。
それでケリがつくと思っているらしい。働く人間の劣化だろうか。こういうこと
WebCR2010/6

を繰り返していると、企業の存続自体が危うくなる。企業が確実に劣化しているように見えるが、その自覚はないようだ。

熱心な売込み

ある日、電話がかかる。ユニットバス交換のお勧めだ。設置後十数年経ったから替えたほうがいいと言う。

内容はそれだけだったが、勧誘がしつこい。メーカー名も名乗り、過去の設置状況も知っているの、いんちきではない。データベース営業かと思えるほど、見事な勧誘だ。こちらの状態を熟知している。「一度来たら」と誘ったが、来なかった。言われたことだけするという態度である。

別の夜、9時過ぎに、ある人の訪問を受けた。上階の部屋が改装中だったので、その挨拶かと思いき、ドアを開ける。違った。ユニットバス交換の勧誘だ。マンション内に勝手に入れるわけではないので、どうやって入ったのか、誰かが入れたのか、何処かの部屋を訪問したついでかと思議だった。

無断の戸別訪問は、不法侵入である。聞いているうちに、電話をかけてきたメーカーの別の販売店だということが分かった。メーカーの組織的勧誘である。

営業マンとして熱心なのはいいが、相手の気持ちを考えない。順法精神もない。ここでも、人間性の劣化を感じる。会社の劣化も窺える。業績も怪しくなる。

いや、業績が怪しくなったから、こういう行動を取っているのか。顧客に嫌われる勧誘、これが顧客第一を標榜する会社のすることなのだろうか。

売るためには何でもありの時代になったようだ。その態度が逆に作用する。顧客に疎まれ、反発を買う。売手の焦りが、顧客の気持ちを苛立たせる。コミュニケーション力の欠如が指摘されるが、現象的には、コミュニケーション・ツールの発達と反比例しているようだ。

顧客を不愉快にさせ、顧客の気持ちを斟酌しない神経は、かなり発達しているようだ。モノが売れないから不況だと言うが、売れないのではなく売っていない、買う気をなくさせているという事実が気がついていないようだ。

モノ売りは、機械的な作業ではない。人と人との接触が出发点だ。

好調だと伝えられるネット販売や通販には、人間的接触が無いという指摘がされている。元より、人間的な接点が無いことが特徴であり、売り物になっているものである。

人間的接触がない販売法だというのは、こうした販売方法の客観的事実である。その通りだが、そのため、もめごとも多いかもしれない。

営業マンの心得

「モノを売る前に、自分を売れ」。

これは、営業マンの基本である。こういう言い方は、もう通じなくなったのだろうか、不要なものなのだろうか。だが、現実には、顧客の側はそれを求め、今も欲している。

「営業はモノを売ったら終わりだが、顧客は買った後から営業との付き合いが始まる」

まる」。

売手と買手の意識の差の解消に注力することを忘れている。買手の買った店、担当セールスマンへのこだわりの意味を、きちんと理解するべきである。この顧客へのこだわりが、次のビジネスにつながる。この意識の差が、他店/他社との業績に違いが出ることを知るべきだろう。

いわゆる、差を付けることが次の商機につながり、チャンスだと狙っている店があることを忘れるべきではない。

企業は、顧客の気持ちにもっと敏感になるべきだ。この点について今敏感な業種は、ネット・ショップ、通販業者などである。世界同時不況と言われる中であって、彼らには不況はない。その原点は、一度購入した顧客は離さないということだ。そのための工夫を欠かさない。

同じことをする既存店もあるが、迫力が足りない。他に理由もあろうが、この行為が業績に影響する一つの理由に違いない。

人間の本能を理解

卑近な例で言えば、馴染みのホステスが他店に引き抜かれると顧客も一緒に移動する。この行動をよく知る店は、高給でホステスの引抜きをはかる。有能なホステス（多くの客を持つ）の引抜き合戦が華やかな時代もあった。

犬は人につく。猫は家につく。人の行動は、どうなのか。人間のこの行動をロイヤリティ（Royalty）、パトロネージュ（Patronage）と呼ぶ。

企業は、自社の顧客の行動パターンのよく知る必要がある。それが出来ないと仕事はうまくいかない。顧客への Royalty、Patronage の期待が、ブランド（Brand）の強化になる。

Brand は、こういう努力の積み重ねである。派手な広告宣伝だけで Brand は作れない。Brand 品 = 高級品、高価でもない。人為的な Brand 作りは、すぐに化けの皮が剥がれる。

顧客に Brand を意識してもらうことは、企業戦略として重要である。同じ品質の商品が、無名ブランド品と、有名ブランド品とでは、買ってもらえる価格に差が付く。

顧客と一生付き合うという企業がある。「揺りかごから墓場まで」である。

一方、特定の年代だけを顧客とする企業がある。幼児、ティーンエイジ向けのファッション業がそうだ。シルバー世代を中心に据える企業もある。

また、対象とする顧客が直接代金を支払う場合もあれば、購入者と支払者が違う場合もある。誰が購買決定者で、誰が支払者かを見極めるのも大切である。

玩具を欲しがるのは子供で、支払いは親がする。家の購入決定者の多くは主婦で、支払いは父親である。孫の欲求を満たすのは両親の祖父母と狙いを定め、四つの財布を緩めさせることを考えるなどである。

さらに、高齢者は単純ではない。自身が支払者の場合も多いが、子、孫が支払者の場合がある。

購入者と支払者。両者の関係を知らないと、販売機会を失うこともある。それを正確に知る努力がマーケティングなのである。

対象とする顧客の来店頻度を上げる対策も必要だ。そのためには、顧客の生活態度、生活習慣を知る必要がある。それも大切なマーケティングである。

「すべてのことは喜劇で始まり、悲劇で終わる」。

ニーズを机上だけで考えても意味はない。既存客に対する言動を見ても、ニーズ探索の行動が見えにくい。単なるお薦めはあっても、何かを把握しようという迫力を感じない。筆者の体験でもある。

「新規顧客の獲得は、既存客の維持より数倍の努力が必要」。

多くの企業の行動パターンから、既存客についてあまり興味を示さず、新規顧客に目が向きすぎると感じることが多い。こう見られるのは、企業にとって大きなマイナスだ。

だから「今後もよろしく」と言われても、本気度が少しも見えない。単なる挨拶、いらっしゃいませと少しも変わらない。

「顧客に売るのか、買ってくれる人を顧客にするのか」。

顧客に売るなら、誰が顧客かを明確にする必要があるが、多くの企業は買ってくれる人を顧客にしているようだ。買ってくれる人にもいくつかの種類がある。

だが、どういう世代を顧客にしようとしているのかがよく分からない企業も多い。これでは対策も打ちにくい。顧客は多く、客層も多様であればいいというものでもない。

来客した購買行動の記録は出来ても、来店しなくなる理由は推測も出来ない。それでも多くの企業は「顧客の購買行動は把握している」と言う。売上の変動、顧客の購買行動の変化には種々の要素が絡み合う。すべてを的確に把握するのは不可能だ。

「売れている理由を分析しているか」。

売れなくなると、売れない理由は列挙されるが、売れている理由は、数えるほどしか挙げられない。売れなくなったのは、売れている理由がなくなったからで、売っていた理由を復活すればいい。

そんな単純なことが、どうして出来ないのか。しようとならないのか。売れないのは、不況の所為だけではない。不遜も理由の一つになる。(HumioTAHARA)

お知らせと御案内

本連載は、2010年5月号をもって休刊となった紙媒体のComputerReportに替わって新創刊されたWebCR(Web版ComputerReport)に継続しているものです。(WebCR編集部)