



Customer Care Measurement  
and Consulting  
バイス・チェアマン

## ジョン・グッドマン氏

John.A.Goodman

### PROFILE

ハーバード・ロー・スクール卒業後にTARP社を設立。消費者行動分析をベースに40年間、800社以上をコンサルティングしてきた。現在、Customer Care Measurement and Consulting社のバイス・チェアマンとして講演や執筆活動を行う。昨年、著書「グッドマンの法則に見る 苦情をCSに変える『戦略的カスタマーサービス』」を発売。

CT interview  
インタビュー

# 「顧客の行動」を予測する企業戦略 カスタマー・エクスペリエンス3.0を提唱

苦情とクチコミにおける不変の法則を唱えたジョン・グッドマン氏。新たに、「カスタマー・エクスペリエンス3.0」という“顧客の行動の予測”をベースとした経営戦略を提唱。米国先進企業の現況を踏まえ、「サイロ化状態における部分最適を脱するには、カスタマーサービス部門を中心とした組織の再編成が必要」と説いた。

——カスタマー・エクスペリエンスの向上は、どの国であれ似た道程をたどるものだと思います。先進的とされる米国での改善の変遷を教えてください。

グッドマン カスタマー・エクスペリエンスとは、1990年代にジョー・パイン氏が著書「マス・カスタマイゼーション革命」で定義した言葉です。その中身は、「個人のためにサービスをテラーメイドする」というものでした。現在のように、商品やサービスの検討・比較から購買、利用、継続、推奨といった“カスタマージャーニー”という顧客接点プロセス全体を俯瞰したものではなく、取引現場でのサービス向上のみを目指した概念です。具体的には、顧客対応の中で、サプライズによって喜んでもらうことが挙げられています。この段階では、まだこうしたサービスを提供する企業は少なく、概念だけが定義されていました。

私は、2000年代を「カスタマー・エクスペリエンス2.0」と定義しています。自社の競争力を高める差別化要因として、多くの企業がサービスの向上を目指しはじめました。自社に蓄積されたデータを分析し顧客を分類、マーケティングやデータマイニング、ビッグデータなどのITが活用されはじめました。ここまでは、カスタマーサービス部門でのクロス／アップセルや、マーケティング部門における新製品向けのリサーチなど、複数の部門が個別の目的のためにデータ分析をしていた段階と捉えています。

### 事前期待から未来の行動まで ニーズを察知する

——2.0の時代までは顧客接点全体を

捉えてマネジメントする視点が芽生えていないのですね。

グッドマン カスタマージャーニーという顧客のライフサイクル全体でアプローチをするのは2010年頃からだと思います。私は、ここからを「カスタマー・エクスペリエンス3.0」と定義しています。3.0では、顧客の未来の行動を予測し、求められる前にサービスを提供したり、事前期待と合致しているかを随時確認して最適化することを目指します。米国では、製品自体の品質改善はもちろん、事前期待の設定からマッチング、流通、アフターフォローまでの顧客体験全体の最適化を目指す企業がすでに出てきています。

例えば、アマゾンではログインした状態で過去に購入した商品ページを閲覧すると、購入履歴を表示してくれます。これは「誤って同じ製品を購入してしまった」というVOCを反映したものです。また、国際宅配便サービスを提供するフェデックスでは、高額の荷物や緊急性の高い荷物、温度管理が必要な荷物を送る際、専任の担当者がモニタリングするサービスを提供しています。例えば、24時間体制でフライトの遅延を把握次第、到着予定時刻を再調整する連絡をプロアクティブに行うなど、個別にインフォメーションおよびフォローしています。Web上でも荷物のステータスや現地の気候や温度、湿度などを確認できることから、顧客からの配達状況、先方の環境などに関する問い合わせは大幅に減ったそうです。

製品購入後のトラブルを極力減らすために、「適切にPRできているか」「製



**CCMCの概要**

- ・設立 2002年
- ・本社所在地 米バージニア州アレクサンドリア
- ・代表者 スコット・ブローツマンCEO
- ・従業員数 20名
- ・事業内容 カスタマー・エクスペリエンス強化のコンサルティング(定量化分析と業務改善)

ームを受け入れる」姿勢を示し、問い合わせ先の明示やチャネル展開などで顧客がクレームを伝えやすい環境を提供しなければならないという考え方は、カスタマー・エクスペリエンス実践において不変の考え方です。

ロイヤルティの高い顧客が増えればマーケティングコストを抑えられます。企業とのエモーショナル・コネクション(情緒的なつながり)を持った顧客はトラブルや価格改変にも寛容です。企業の成長を応援するサポーターになることも少なくありません。

しかし、とくに大手企業では、新たな理念や価値観を全員で共有することが難しいのが現実です。そうした状況で、はじめから組織全体での改善や成功を目指してしまうと、投資額も巻き込むべき関係者も大規模になってしまい、結局実現できなかったというケースは多分にあります。ですから、改善点を選定する際は、明確にトラブルの削減を期待できる箇所からピックアップしてください。「改善したことでトラブルが減った」というパイロットモデルをつくるのが先決です。

小さな成功を積み重ねて協力者と理解者を増やし、徐々に規模を大きくしていくのがカスタマー・エクスペリエンス・マネジメント実現への近道です。

(聞き手・嶋崎 有希子)

マージャーニーマップ”を作成します。模造紙で作ると30mを超える長さになる企業もあります。はじめはプロセス全体を大きなかたまりに分解し、改善したい箇所を定めてから掘り下げていくのが良いでしょう。分解していく中で、取るべき改善策も徐々に見えてくるはずです。

次に、経営層や他部門を納得させるための情報を整理します。具体的には、再購買意向などのロイヤルティ向上やクチコミ効果の最大化を図ることによる売り上げや利益率の向上、削減できるコストなどを数値で可視化します。

これが、昨年日本で発刊した「グッドマンの法則に見る 苦情をCSに変える『戦略的カスタマーサービス』」で著した「顧客損失モデル」です。材料づくりと合わせて、相手を説得するためのプレゼンテーション能力もしっかり養成してください。今回、来日して開催したワークショップではこの可視化とプレゼンの演習を中心に行いました。

**クレーム窓口の拡張 中身を活かす体制づくり**

——かねてより、「顧客にクレームを出させる工夫が重要」と強調されています。それは今でも変わらない考えですか。

グッドマン 「苦情の減少が改善の証明だ」と考える経営層は多いのですが、クレーム件数は顧客のあきらめや離反によっても上下します。クレームの量では顧客満足やロイヤルティは測れないこと、むしろクレームを活かすことが重要だと経営層に理解してもらわなければなりません。企業全体で「顧客のクレ

品購入時に、適切なものを選択しているか」「事前期待に合致しているか」など、あらゆる接点で絶えず能動的に顧客の行動をケアするのがカスタマー・エクスペリエンス3.0です。これによって、顧客、企業、従業員がすべてメリットを得られます。顧客側は事前に個別かつ適切な情報を把握し、問い合わせの手間を省力化できます。企業は問い合わせに要するコスト削減はもちろん、ロイヤルティ向上による売り上げ向上を期待でき、クレームの減少とプロアクティブなフォローの増強は従業員のESやモチベーション向上にもつながるはずで

**全体の流れを見る CX部門とCCOの存在**

——米国で3.0を実現している企業の割合と特徴を教えてください。

グッドマン 米国では上場企業の10～20%程度だと推定しています。一方で、コスト削減のみを目的として顧客対応部門をアウトソーシングした結果、顧客満



足度が10年前よりも下がってしまった企業もあるように、温度差は大きいです。IT面だけでも、ビッグデータ分析やビデオ通話、チャットといった新たなテクノロジーを導入するなどの投資がなければ成功は難しいでしょう。

——3.0を実現するため、企業に求められる進化とは。

グッドマン 従来(2.0まで)、効率化を目的にカスタマーサービス、マーケティング、営業などそれぞれの部門が“部分最適”を図っていました。確かに、それによって多くの企業が急成長を遂げましたが、半面、他部門との連携が希薄になり、情報が共有できない状態に陥っています。

次なる成長には、顧客のカスタマージャーニー全体をフォローすることが不可欠です。これに気づいた企業で誕生したのが、カスタマー・エクスペリエンス部門とそれを統括するCCO(Chief Customer Officer)です。部門ごとにバラバラに管理されていたVOCを集め、分析し、高品質で均質な製品、サービスを提供するためにもっとも効率的な方法を指示・提言する部門です。一連のカスタマージャーニーにおいて、顧客に不快感を与えるようなペインポイントを発見し、全体の流れがスムーズになるように改善していかななくてはならない以上、全体を統括する部門や役職の新設が必要なのは自明の理です。

——日本でも、なかには全体を統合する組織を新設する企業はありますが、利害の不一致などから部門間の壁を撤廃できない企業が大半です。そうした企業が変革するため、コンタクトセンターをはじめとする顧客接点部門がなすべき具体的な事柄と手順を教えてください。

グッドマン まずは、「サイロ化の原因」を特定するためにマーケティングからアフターケアまで、顧客が製品やサービスと接するあらゆる点を洗い出す「カスタ