



ベイン・アンド・カンパニー
フレッド・ライクヘルド+ロブ・マーキー著

※ベイン・アンド・カンパニー (Bain & Company)

1973年に創設。世界31か国に48拠点のネットワーク、約5,400名を擁する世界有数の戦略コンサルティングファーム。クライアントとの共同プロジェクトを通じた結果主義へのこだわりをコンサルティングの信条としており、結果主義の実現のために、高度なプロフェッショナリズムを追究するのみならず、きわめて緊密なグローバル・チームワーク・カルチャーを特徴としている。

また、同社は米『コンサルティングマガジン』誌の「働きたいコンサルティングファームランキング」で10年連続第1位にランキングされている(2003~2012年)。

日本語版コラムII 顧客ロイヤルティ強化で成功している日本の事例

本編では海外の事例を紹介したが、日本にも顧客ロイヤルティによる差別化によって成長している企業は存在する。また実際、日本でもNPSが高い企業は市場シェアを伸ばしており、NPSと売上成長率の強い相関も、他国同様に確認されている(図表II-1)。ここでは平成建設、アメリカン・エクスプレス(日本)の二社を紹介したい。

事例研究I 平成建設

平成建設は静岡県沼津市に本社を置く建設会社である。一九八九年に創業して以来、年平均二桁成長を続け、地元の静岡から近年では首都圏にも事業を拡大しつつある。

すでに多くのメディアにも取り上げられているが、平成建設は古い建設業界の中で独自の取り組みを続けてきている。まず大工や職人は自社の正社員であり、職人は複数の工程をこなせる多能工として育成している。一般には、元請けとそれを支える機能分化した下請け構造の建設業界の中ではユニークである。このビジネスモデルに取り組んだ理由について秋元社長はこう語る。

「昔に比べると、徐々に大工や職人の質が劣化してきています。昔の良い棟梁が減ってきて、優秀な

職人が育つ土壌が失われてきているのです。その部分を「工業化」で補い、職人技を必要としない部分を工場で生産します。すると、職人ではなく組み立てだけの作業員が進むのです。優れた基礎能力が必要なのにほとんど作業員化していくのです。これがきちんとされていないとビジネスとしては成り立ちません。やむをえず、自分が育てようという発想で始めました」

熟練職人の不足という構造的問題に対応する意図で始めた取り組みであるが、その効果以上に、圧倒的にファンとなる顧客層を得るという結果に繋がっている。建具などの仕様は他のメーカーと大差がなく、大手ハウスメーカーと金額も変わらない、といわれることもあるが、それでも各担当者のアフターフォローなどにおける丁寧なケアを求めて、平成建設を指名する消費者は多い。

秋元社長自身も、取り組みを続けるうちに顧客との結び付きが自然と強くなることを感じてきたという。

「この取り組みの良さをわかってくれるお客様が増えてきました。「職人は皆自分のところの社員なんですよ」と言うと、「それなら安心できる。信用できる。何となくだけ良い家ができるのではないか」と思ってくれるお客様が増えてきています。またお客様からの電話はすべて現場にいる担当者にかかってくるので、会社にはかかってきません。施工現場でお客様と社員の人間関係が自然と強くなっています。最近では、自宅建築の担当だった社員が成長する、また平成建設が成長するのが楽しみ、と言ってくたさるお客様が増えてきています」

「自社の正社員を大工や多能工の職人として育成」というモデルをつくった後は、ある意味「馬なリ」で走らせてきたような秋元社長の話しぶりではあるが、実際はさまざまところに顧客ロイヤル

ティに秀でた企業に共通して見られる要素が組み込まれていることがわかる。

まず一つ目は、ともすれば軽視されがちではあっても重要な顧客接点において、対応品質が競合と差別化されていることである。多くの大手建設業や住宅メーカーが力を入れている顧客接点は、往々にして提案や営業という前段階であり、その後の施工やアフターサービスに対するケアは疎かになってしまいがちである。ところが実際は、この後ろの部分の顧客接点が多く、顧客にとってはより重要であり、さまざまな不平や不満もこの段階で生じることが多い。秋元社長の言葉を借りれば、「住宅・建設業はもともとクレーム産業。たとえ最大手であったとしても「ちょっとまし」なレベル」ということに結果的になってしまっている。平成建設の場合は、施工段階で顧客志向の高い正社員が直接顧客接点を持つことで対応品質の差別化がなされ、またその段階で顧客と深い人間関係ができることによって、自然とその後のアフターも充実していく、という構造ができあがっている。

二つ目は顧客からのフィードバックが直接顧客接点の担当者に届き、その対応が迅速になされるという仕組みができてきている点である。担当者が施工現場で顧客と頻りに接しているため、フィードバックはリアルタイムで聞くことになる。また、ある程度のコストの範囲であれば、現場の判断で顧客のリクエストに応えることができるような権限委譲も行っているため、対応のスピードの早さも担保されている。そして、顧客対応において秋元社長が「感情面」を重視していることも見逃せない。秋元社長によれば平成建設は「何となく気に入ってくれる」顧客が多い。一般的に、顧客に推奨者になってもらうには顧客の期待を満たすだけでなく、期待を越える「真実の瞬間」が必要とされるが、機能やコストなどの論理的・左脳の側面だけで差別化を続けていくことは難しい。多くのロイヤルティ

企業は、感情面で顧客の共感を得ることで推奨者を獲得している。平成建設も、顧客の要望に「正確に応える」ということだけでなく、「一緒に家をつくってくれる。親身になって対応してくれる」といった感情面・情緒面で、顧客の支持を得ているものと思われる。

三つ目は従業員満足度を重視している点である。「個人が主役の企業文化を創る。働いていて楽しくないと良い仕事はできない」というのが、秋元社長の哲学である。実際、リクルートやマイナビが行っている就職人気企業ランキングでは、建設・住宅業界において、大手を凌いで常にランキング上位に位置している。最初に上位ランキング入りした二〇〇三年当時の会社の売上が三〇億円程度であったということから、かなり早い段階からポジティブな口コミが建築系の学生の間で広まっていたことが伺える。従業員自身が働いている企業の推奨者でないと、その従業員と接する顧客に推奨者になってもらうことは難しいというのは、わかりやすい話である。

平成建設の業績の推移は、構造不況といわれる建設業界の中では驚異的である。さらには受注の際に価格で競争することはしない方針であり、「何となく」も含めると全体の顧客の六〇七割が、最初から平成建設にしようと考えてくれていて顧客であるという。平成建設のNPSスコアのデータは多いが、「ファン顧客を味方につけて成長している企業」であることは間違いなく、参考になる点が多い。