

『グッドマンの法則』に学ぶ カスタマー・エクスペリエンスの新常識

Customer Experience 3.0 で収益アップ



Photo by minoru mitsui

はじめに

経営におけるカスタマー・エクスペリエンス（以下、CXと略して表記）の重要性が説かれたのは70年代に遡ります。当時は、「顧客の声」に耳を傾け、製品やサービスの品質向上に生かすべきだとしたVOC（顧客の声）経営の考えに始まり、90年代に入ると高度化したサービスモデルとして、CRM（カスタマー・リレーションシップ・マネジメント）の概念が誕生しました。さらに、そこからパーソナライズしたサービスや顧客感動を作ろうとするWOW! の考え方などが派生しました。

取引やサービスなどで顧客接点を強化する、これまでのCRMの概念は、コンタクトセンターなど組織的なサービス部門への投資を加速させましたが、同時にサービスの効率性追求に偏りすぎたせいか、顧客価値、経営への貢献度を数値で実証するまで至らなかったように思います。VOCが登場した70年代をCX 1.0とすると、90年代のCRMがCX 2.0と位置付けられます。そのような経緯を経て、進化したCXとして生まれたのが、収益に貢献するマネジメントモデルCX 3.0です。

消費者の行動原理と経済的なロジックを重視するCX 3.0の提唱者のジョン・グッドマン。その名前をご存知でない方も「グッドマンの法則」には馴染みがあるのではないのでしょうか。「グッドマンの法則」とは、顧客のクレーム対応とカスタマーロイヤルティの関係性、さらにクチコミによるマーケティング効果を実証的に描いたもの。40年近く前、アメリカ大手企業のおよそ数100社に対しグッドマンら調査チームが大規模な市場調査を実施、そこで発見した、消費者行動の普遍性から導き出したものです。彼らはその後もグローバル企業を中心に同様の調査を続けてきました。そしてコミュニケーション・テクノロジーが大きく進化した現在、顧客経験価値を強化することの投資対効果を実証するマネジメントモデルとして提唱するのがCX 3.0です。

このCX 3.0を実践し成功している企業では、顧客サービスの概念が従来の受け身の苦情対応から、①能動的であること、②予防的であること、③カスタマーエンゲージメントの重視、の3つに焦点が移っていることが特長として挙げられます。

①能動的なサービス

顧客の問い合わせを予測し、顧客がコンタクトするよりも前に企業からコミュニケーションをするサービス。顧客体験を蓄積したビッグデータを活用して顧客からの問い合わせ内容やタイミングを予知し、先回りしたサービスを提供することができる

②予防的なサービス

苦情のきっかけとなるトラブルの可能性を開示し、顧客にリスクを回避できる情報を提供するサービス。適切なタイミングで能動的にコミュニケーションを取ることでトラブルを未然に防ぐことが可能となる。企業側、特に営業やマーケティング担当者はトラブルの開示に躊躇するかもしれないが、積極的にトラブルを回避するための情報を流した企業では、顧客のロイヤルティが大きくアップしている

③カスタマーエンゲージメントの重視

一人一人の顧客としっかり気持ちがつながった、マニュアル的ではないコミュニケーションを取り、カスタマーエンゲージメントを強化するサービス。そのためには顧客情報や事前期待を効果的に把握できるCRMシステムの導入が必要となる

CX 3.0 による収益貢献モデルとは、企業が能動的なサービスの提供によって顧客のトラブルや苦情を効果的に予防・回避し、顧客の信頼感やロイヤルティを高めていく結果であり、顧客情報や事前期待を効果的に把握できるCRMシステムやテクノロジーがそれを可能にします。カスタマージャーニーのすべての過程で顧客の期待を満たすサービスを提供することによってカスタマーロイヤルティ強化を図り、収益貢献につなげます。

本eBookは、新しいマネジメントモデルであるCX 3.0を提唱するジョン・グッドマン氏自らが日本の読者のために書き下ろしたものです。

(翻訳・監修者：畑中 伸介)

Table of Contents:

Chapter1

新しい事実:消費者の苦情と行動を正しく理解する

Chapter2

顧客サービスに戦略的な投資をする

Chapter3

顧客サービスの収益貢献を「見える化」する

Chapter4

カスタマー・エクスペリエンス3.0を実践する

Chapter5

3つのケース・スタディ

Chapter1

新しい事実:消費者の苦情と行動を正しく理解する

まず、消費者の苦情について新しい事実をお伝えしましょう。
一般的に考えられている常識は疑ってかかる必要があります。この事実は、
製品やサービスのカテゴリーに関係なく、また営利・非営利に関係なく、
どの組織や企業においても共通する事実です。

1 苦情の件数が少ないのは現場対応が適切にされている、と考えるのは間違い

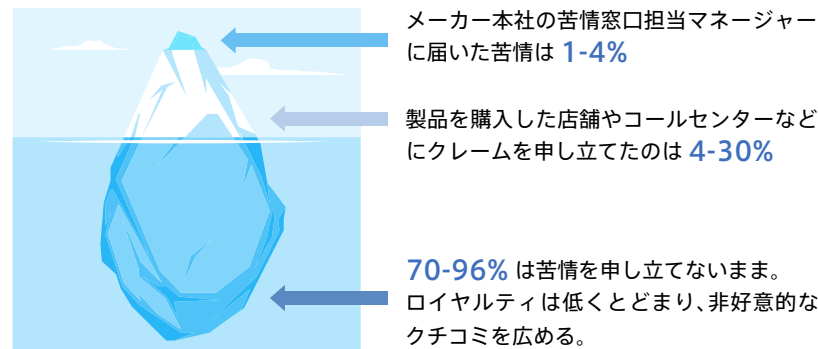
ほとんどの顧客はトラブルを体験しても苦情を申し立てません。苦情を申し立てる顧客の割合は多くて25%。業種・業態によってこの割合は変化しますが、顧客の多くは苦情を申し立てない、というこの事実は変わりません。

B-to-Bのように取引金額が高く、長期的な契約関係で結ばれている場合でも同じです。むしろB-to-Bの方が、実際のトラブルに対して苦情件数の割合が低くなりやすいものです。サポートなどでいつもお世話になっている担当者には苦情を言いづらい。担当者を「悪者扱い」すると、将来トラブルが起きても相談にのってもらえない。それどころか「報復があるのではないか」と案ずる顧客心理がはたらいてしまうからです。

苦情を申し立てる顧客が少ないうえに、受け付けた苦情も必ずしも本社に報告されるわけではなく、顧客の苦情が本社担当マネージャーに届く件数の割合はもっと低くなり1%~4%程度に減ってしまいます。

受け付けた苦情件数は 氷山の一角

例:実際にトラブルを体験した消費者の中で…。



2 苦情対応のコストを抑えようとするのは経営的に当然、とするのは間違い

苦情対応に消極的になるのは間違いです。むしろ苦情を積極的に受け付け、解決を図ることによって顧客の信頼を得ることが可能になり、失いかけた¹⁾ロイヤルティを回復できるどころか、むしろ強化できます。苦情対応に要した経費は「投資」と見なすべきです。個々の苦情対応にかなりの時間を要したとしても投資対効果は必ず期待できます。

1. ロイヤルティ (Loyalty): 企業やその製品・サービスのブランドに対する顧客の信頼度であり、具体的には継続的な購買や利用意向、他人への推奨度、好意的なクチコミ、トラブルを許容するなどの顧客行動につながる。

3 苦情件数が減ったのはサービスが改善されたからだ、と考えるのは早計

苦情件数が減り、苦情対応コストも減少したので経営的に改善されたと考えるのも間違いです。苦情の原因となったトラブルが再発しないよう全社的な改善活動に取り組んだ結果として苦情件数が減少したのであれば、素晴らしい成果として認められますが、特に何もしていないのであれば、顧客のあきらめ感から苦情件数が下がっている可能性を考えるべきです。

それどころか、苦情に対応してくれないとあきらめた顧客はロイヤルティを失い離反する可能性が高く、それが売り上げに影響することを懸念すべきです。

苦情件数の増減を社内評価指標に導入してしまうと、「サービス料金がなぜこのような金額になるのですか」という顧客の声が、苦情ではなく単なる質問として記録されるようになって不思議ではありません。苦情件数は減っているが、実際には報告されない苦情が増えていて、顧客の不満は解決されないまま放置され、それが離反につながっている。そんな可能性は十分にあります。

4 ロイヤルティ強化のためにキャンペーンを打つのは危険

新規顧客獲得に掛かるコストは、既存顧客の維持コストの5倍以上です。これはよく知られているマーケティングの法則ですが、既存顧客を維持する目的で、新規顧客と同様のキャンペーンを打つマネージャーが多いのも事実です。

最近では、顧客ロイヤルティの強化を重視する企業が増えてきましたが、いきおい現場ではリピート購買を促すキャンペーンが目立ちます。キャンペーンでは一過性の成果しか期待できないことを認識する必要があります。

そもそも、定価で製品を購入して頂いたお客様を維持するために、割引や特典をつけたキャンペーンを打つのは、企業自ら顧客のロイヤルティを下げているようなものです。離反顧客を維持するには、離反の原因となったトラブルを特定し、その根本的な改善策を打つか、トラブルを回避する施策を打つべきです。



Chapter2

顧客サービスに戦略的な投資をする

顧客からの苦情が減ること、顧客サービス部門の運営予算、さらには製品保証などの関連経費も抑えられる、といった観点から苦情件数を管理指標として採用したい気持ちはわからなくもありません。しかし、苦情件数を下げようと考えた途端、組織的に間違った行動に陥ってしまう危険性があります。

むしろ組織として取るべき戦略は、顧客の苦情を積極的に受け付ける。申し立てられた苦情やトラブルを迅速に解決する。さらには、苦情やトラブルの原因を特定し、改善策を打つことでトラブルの再発防止に取り組む。CXを強化し顧客経験価値を高めたいのであれば、次の3つの戦略を実践することをご提案します。これが顧客ロイヤルティの強化と、ひいては収益性アップにもつながります。

1 苦情を申し立てた顧客のロイヤルティを回復する

まず、顧客から申し立てられた苦情の問題解決に努め、組織的な問題解決力を強化する必要があります。そのためには、顧客対応スタッフへの十分な教育、CRMシステムやナレッジツールへの投資が欠かせないでしょう。さらに、顧客の苦情を「たらい回し」にせず、最初のスタッフが対応した時点で解決する、もしくは適切な担当者に案件を振り分け、迅速な解決を図ることです。顧客対応のスタッフや担当者が自らのスキルで解決策を講じて顧客に対処するには、自己裁量で判断できるよう担当者に権限を委譲する必要があります。

2 「顧客の声」を集めやすい環境を作り、VOCマネジメントに積極的に取り組む

“苦情を申し立てない顧客が大多数を占める。そして苦情を申し立てないままロイヤルティを失って離反する可能性が高くなる。”このような認識に立って、「私どもが改善活動を効果的に推進できるのは、お客様からのご不満の声を教えていただいてこそ可能になるのです」といった趣旨の企業メッセージをしっかりと顧客に伝え、苦情対応に積極的に取り組むという姿勢を示すことです。

3 苦情の原因となるトラブルを予防する

3つ目は、苦情の原因となったトラブルを予防する、または回避することです。トラブルを引き起こした根本原因を特定して改善することでトラブルの再発防止に取り組むべきですが、すべてのトラブルを予防することは不可能です。トラブルを回避する手段として、顧客とのコミュニケーションの機会を活用すべきでしょう。たとえば、製品やサービスを購入されたばかりのお客様には最適なユーザー体験をさせること、購入された製品・サービスについての適切な情報を提供することで正しい事前期待をもってもらうことが、お客様の誤解や誤操作から起きるトラブルの回避につながります。

製品やサービスの瑕疵に限らず、お客様にご不便、ご迷惑をかけてしまったことで不愉快な気持ちにさせてしまった。そうした顧客の不満や苦情に積極的に取り組める体制やプロセスを構築することが、カスタマーロイヤルティの回復につながり、企業の収益改善に貢献するわけです。

Chapter3

顧客サービスの収益貢献を「見える化」する

収益貢献できる戦略的な顧客サービスシステムを構築するための最初の一步は、先述した3つの戦略の必要性を説得するための明確なロジックを社内で共有することです。特に、経営企画や財務責任者、CMOなどマーケティング責任者との間で合意を得ることです。

財務責任者が目指すゴールは投資対効果の高い施策であり、マーケティング責任者が目指すのは顧客数の増大と継続的な成長を促すための効率的な投資です。財務とマーケティングの責任者を同時に納得させる最も効果的な収益強化のロジックが、実は顧客サービスへの投資なのです。

新規顧客の獲得よりも、“既存顧客の維持を優先的に考え、ロイヤルティを強化できるサービスを充実させる。同時に、苦情を積極的に受け付けて解決を図りながら、苦情の原因となるトラブルの再発防止に取り組む。VOCに積極的に取り組む”ことがそのままCXの強化につながります。

その成果として、既存顧客のロイヤルティ向上や、ロイヤルカスタマーのクチコミによる推奨から獲得できる新規顧客数などをKPI(重要成果指標)として、実証的なCX活動へと取り組むことが可能になります。

では、ロイヤリティ強化の視点で成果を数値化するロジックについてサンプルデータを用いて説明しましょう。



Step1

現状のロイヤルティレベルを把握し、売上損失を数値化する

まず経済的な試算をしてみましょう。顧客価値（顧客一人あたりの年間平均購買額など）と、苦情対応に掛かる経費の2つの数字を用意します。

自社のすべての顧客について、不愉快な体験をするなどトラブルを被った顧客の割合と、トラブルは被ったが苦情を申し出なかった顧客の割合、さらに各々の顧客のロイヤルティを数値化します。

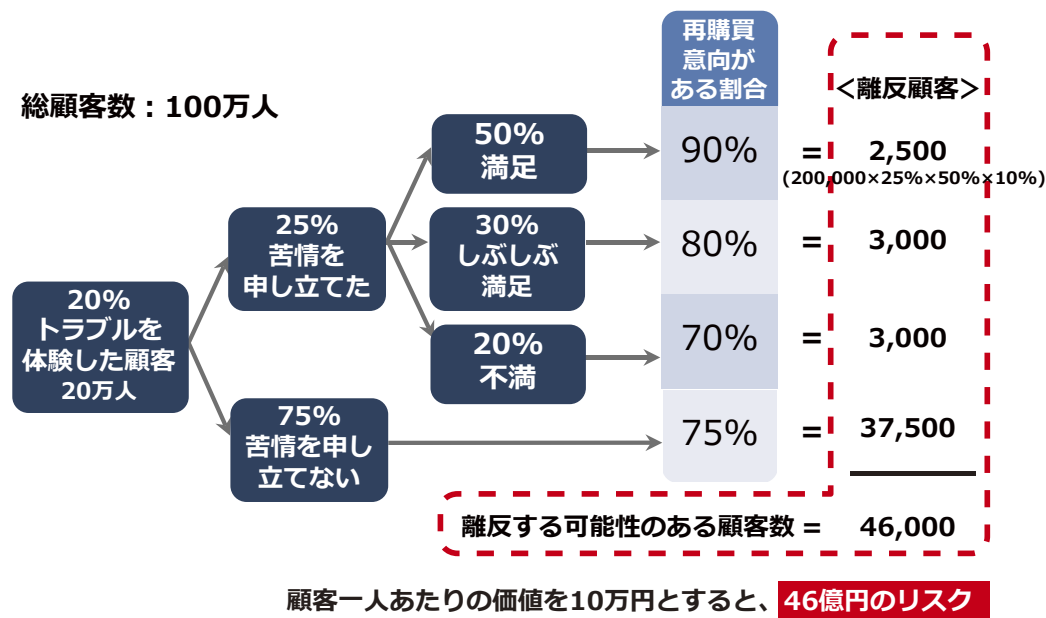
（注：この数値を求めるにはアンケート形式による市場調査が必要です。）

右に示すサンプルデータは、100万人の顧客ベースを持ち、顧客一人あたりの価値として年間平均購買額が10万円の企業です。そのうち20万人がトラブルを体験しており、さらにその25%が苦情を申し出ています。苦情対応については内50%が非常に満足しており、その結果として90%が同社の取引を継続したいという意向、つまり高いロイヤルティを示しています。一方、顧客の中でも75%はトラブルを体験しても苦情を申し立てておらず、離反の可能性も高いです。

現状のままでは、推定で最大46,000人が離反する可能性があります。

Step1 ロイヤルティ回復モデル分析

売上損失の現状を数値化する



Step2

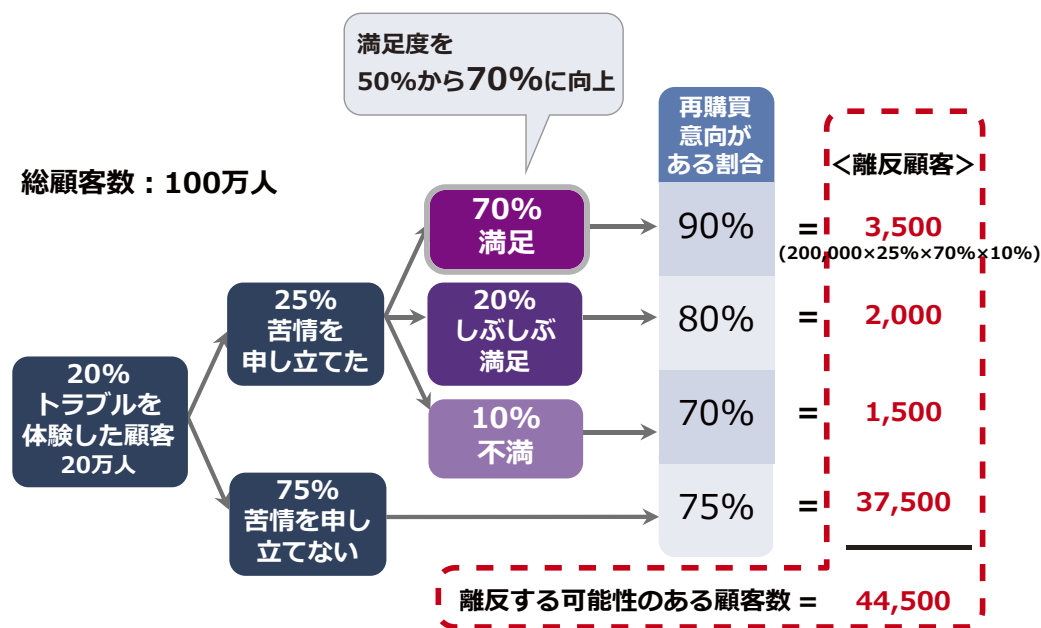
顧客サービスによるロイヤルティの回復

そこで顧客サービス部門において問題解決力などのサービス・パフォーマンスを強化し、苦情対応に満足した顧客の割合を50%から70%に引き上げる戦略を立てます。

戦略の骨子は、顧客対応スタッフへの権限委譲を強化し、自己裁量範囲の拡大とそれとともなって顧客への能動的な情報提供を行ってトラブル回避に取り組んだことです。顧客対応レベルの強化策によってロイヤルティを回復させたことで、収益向上につながると同時に企業のブランド価値も強化されます。

Step2 ロイヤルティ回復モデル分析

苦情対応に満足した顧客の割合を50%から70%に引き上げる



顧客一人あたりの価値を10万円とすると、リスクは44.5億円に減少。

Step3

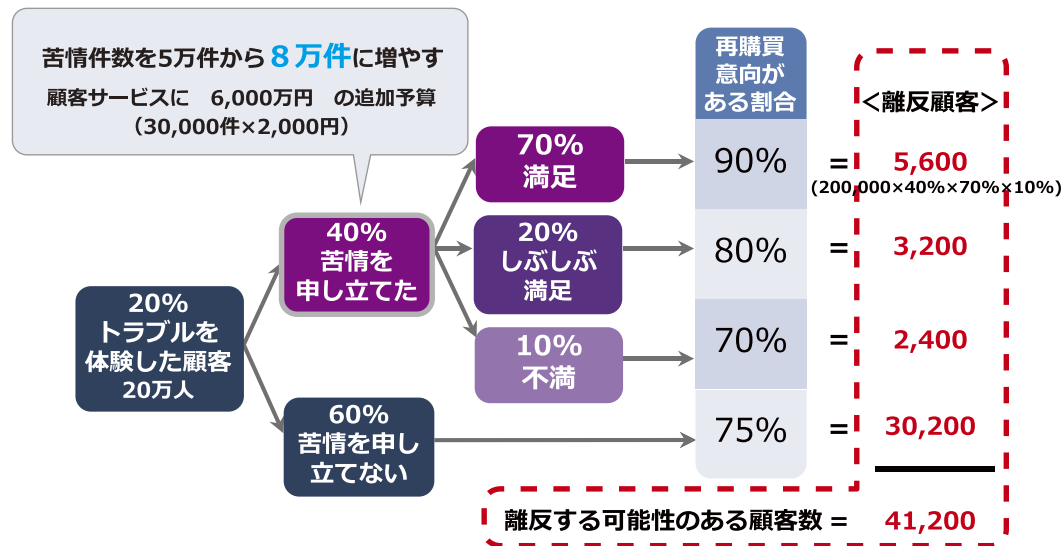
苦情を申し立てる顧客の割合を25%から40%に上げる戦略を実行する

Step 3では、不満な顧客が苦情を申し立てやすくする戦略を実行し、いつもよりも30,000件多い苦情対応を積極的に行います。この仮説において、苦情1件あたりの対応コストを2,000円とすると、顧客サービスに6,000万円(30,000件×2,000円)の追加予算が必要になります。

Step3 ロイヤルティ回復モデル分析

苦情を申し立てる顧客の割合を25%から40%に上げる

総顧客数：100万人



顧客一人あたりの価値を10万円とすると、**リスクは41.2億円に減少。**

Step 1の時点と比較して4,800人の離反を防ぐことができ、
4億8千万円のリスク回避につながる。

結論からいうと、顧客サービス部門のパフォーマンス改善 (Step2) とプラス30,000件の苦情対応を積極的に行ったこと (Step3) で、4,800人の離反を防いだことになります。顧客を維持できた場合の貢献利益率を仮に25%とすると、1顧客あたりの営業利益が25,000円になります。顧客サービスの拡充にかけた投資を差し引いてもROI(投資対効果)が100%になります。

つまり、ここまでの試算結果をまとめると、

積極的に受け付けた苦情件数の増加分は30,000件。
1件あたりの苦情対応コストを2,000円とすると、顧客サービス部門で6,000万円の運営経費が投入された。

ロイヤルティ強化策によって離反顧客を4,800人防ぐことができた。売上に換算すると、4億8,000万円の損失を防いだ。

貢献利益率25%で試算すると、1億2,000万円の営業利益増につながった。

増えた営業利益1億2,000万円から6,000万円の顧客サービスへの追加投資分を差し引いても、6,000万円の増収益となりROI(投資対効果)が100% 達成された。

Chapter4

カスタマー・エクスペリエンス3.0を実践する

サービスを強化することで企業収益をアップさせる3つの戦略を紹介しましたが、明日からの実践に効果的な成功事例をいくつか紹介します。

3つの戦略の中でも最も取り組みやすいのは、顧客サービス部門のパフォーマンスを強化して苦情を申し立てた顧客のロイヤリティを回復することでしょう。コールセンターなど顧客サービス&サポート部門の責任者の権限範囲の中で実践可能です。苦情を積極的に受け付ける方針への転換、トラブルの回避や予防策の実施になると他部門との連携が不可欠となり、実践すること自体が大きなチャレンジとなってきますが、その見返りとしての財務的効果はより大きくなります。



1 苦情を申し立てた顧客のロイヤルティを回復する

顧客サービス部門で顧客対応を担当するスタッフのコミュニケーションスキル強化も重要ですが、顧客自身で問題を解決できる「セルフサービス」も効果的なツールです。

顧客サービスに問い合わせる顧客のほとんどが、実はその前にWebサイトや検索ツールを使っています。そこでは簡単に解決しないので顧客サービスに問い合わせるわけです。

顧客サービス部門に持ち込まれるトラブル案件のトップ10をリストにしてホームページに掲載する、検索エンジンで簡単に解決方法が見つかるようにする、などがサービス強化として効果的であり、顧客満足度向上につながります。セルフサービス化が進めば、顧客の問い合わせ件数も減ってきます。

顧客対応スタッフの解決力を強化するには、コミュニケーション研修などを通じてのスキルアップと同時に、スタッフへの権限委譲が重要です。

スタッフへの権限委譲を成功させるには、彼らの作業環境から見直す必要があります。顧客がどのような人で、これまでの対応や取引履歴、顧客が企業にとってどれだけの価値（リピート回数や購買額など）があるかなど、顧客に関する必要情報がスタッフにも共有されなければなりません。

一般的に、顧客サービス部門に持ち込まれる苦情や問い合わせの8割は「既知」の案件であり解決策も決まっています。問題は残りの2割です。そのなかには「未知」の案件もあり、解決策自体が複雑であり、コミュニケーションも難しい。お客様にもなかなか納得していただけない案件があります。顧客サービスの優劣は、この2割をどうするかで決まるといっても過言ではありません。

顧客対応スタッフにとっては、どんな問題でも扱えると確信できる作業環境が整備されていなければなりません。スタッフに権限委譲するという方針を出すだけでは何も実現できないのです。スタッフにとってみれば、いつ、何をどのようにして自己裁量の権限を発揮すべきかが分からないからです。権限委譲を効果的に実践するには、ひとつひとつの案件ごとに具体的なやり方を定義する必要があります。

2 「顧客の声」を集めやすい環境を作り、VOCマネジメントに積極的に取り組む

苦情を申し立てやすいアクセス環境を作るために、次の3つのチャレンジを検討してみましょう。

■苦情を申し立てても企業は改善などしてくれないだろうと思い込んでしまっている顧客が多いのも事実です。「苦情に耳を傾けることでCXの改善を推進したい」という趣旨のメッセージを、顧客の目に付きやすい場所に掲載するなど、顧客の典型的な苦情を一覧にして顧客と共有すること、顧客側から苦情を申し立てる動機付けに役立ちます。

■苦情を申し立てることに対する報復を恐れる、という顧客心理があります。この対策として、「顧客対応スタッフに対する苦情も積極的に承ります」というメッセージを顧客に伝える、顧客体験を改善しCXを強化するには、まず苦情を集めるところから始める、というメッセージを、スタッフを通じて顧客に伝えるというアプローチも効果的です。

■苦情を申し立てるチャンネルとしては、フリーダイヤル、Webへの書き込みをし易くすることはもちろんですが、チャット機能も効果的です。コミュニティサイトの活用で成功しているのが²Zappos 社です。同社のサイトにはカスタマー用のコミュニティサイトが設けられていますが、どんな些細なことでも苦情を気軽に投稿できる環境が作られています。靴のサイズで困った、などの苦情は、他の顧客の購買に役立つ情報でもあります。苦情を積極的に受け入れたことで同社の返品件数が減ったという実績も参考になります。

2.Zappos社:アメリカ合衆国に本拠を構える靴を中心としたアパレル通販サイト。熱狂的なロイヤルカスタマーを持ち、その顧客サービスは「伝説的」とまで評価されている。
<http://www.zappos.com/>

3 苦情の原因となるトラブルを予防する

顧客の購買や契約が完了した時点から、顧客には、トラブルを回避させる情報提供を積極的に行うべきです。このプロセスを確実に実行するためには、顧客タイプ別にナレッジをカスタマイズすることが効果的でしょう。例えば、顧客の技術レベルが高いか低いかでサポート方法を変更するなどのアプローチで、CXを効果的に強化できます。

顧客が製品やサービスのユーザーとして習熟度を上げるペースに合わせて適切な情報を提供しているケースもあります。ある自動車メーカーでは、新車購入後2、3週間経ってから運転技術を教えるドライビング・レッスンに顧客を招待しています。まだ使いこなしていないと思われる機能を中心に教えることで、顧客のロイヤルティ強化にもつながっています。

トラブルを予防するサービスに投資することは業務効率アップにもつながりコスト削減にも結びつきますが、³カスタマーデライトやクチコミによる新規顧客の獲得にも効果的でしょう。

3. カスタマーデライト (Customer Delight) : 顧客の期待以上の製品・サービスの提供を目指す取り組み。

既存顧客の苦情への積極的な対応、さらに顧客の不満原因となるトラブルを事前に防ぎ、回避するアプローチがCX強化にとっていかに重要か分かっていただけたでしょうか。実践には組織的な取り組みも重要ですが、身近なところから、明日からでも実践していくことをお勧めします。実践可能なところから始め、小さな成果を積み重ねていくことが確実に大きな成功につながるでしょう。

次に紹介する3つのケース・スタディは、CX強化に取り組む米国企業の事例です。いずれもSalesforce Service Cloudのユーザーであり、システムを効果的に活用して素晴らしい成果を収めています。

Chapter5 3つのケース・スタディ



YesVideo社

YesVideo社は、顧客から預かったビデオ録画をデジタル変換しクラウド上で管理するイノベティブなサービス会社です。結婚式や休暇の記録など非常に貴重な映像を顧客から預かるサービス窓口では、販売提携先の全国的な小売りチェーン店舗の店員が顧客対応に出るため、顧客が安心できる環境を作り上げることが重要なテーマでした。そこで、顧客の不安を払拭し、ビデオ動画を安心してサービス窓口に預けることができるよう、YesVideo社が打った手は次のようなものでした。

- 顧客からビデオを預かった時点で、その管理方法を積極的に顧客に伝えるようにした
- 各店舗窓口でビデオを預かった直後に、本社の顧客サービス部門から受領確認を直接顧客に送った
- 同社のサービスプロセスをわかりやすく顧客に伝える動画を制作した
- サービス窓口スタッフからの要望やコメントを簡単に顧客管理システムに入力できるようにし、サービスプロセスの改善に役立てたほか、同じ顧客の次の取引やサービス対応にも役立てるようにした

こうしたサービス改善は、Salesforce Service Cloudの導入によって実現できました。

さらに、顧客との応対通話時間が23%も短縮。約束の時間に来店しない顧客にリマインドすることで20%以上の売上損失を回復。顧客サービスの一次解決率が55%から70%へとレベルアップするなど、著しいパフォーマンス強化が次々と達成されました。

WGBH社



WGBH社は全米2位の公共放送局であり、11のテレビ局と3つのラジオ局を14万人の視聴者からの基金と視聴料で運営しています。Salesforce Service Cloudを導入することで、顧客サービスに就くスタッフの作業環境を著しく改善できました。

- 顧客の応対履歴、特に過去のコンタクト記録の詳細、顧客プロフィールやセグメント情報にサービススタッフがアクセスできるようになったことで、顧客にとって何が大切なことかを理解した上で顧客サービス対応を進めることができるようになった
- 同社が開催するスペシャルイベントの案内、その事前登録などを、オペレータから顧客に対して能動的に案内できるようになった
- 放映中に何らかの問題が起きた場合など、障害の発生原因をたどり、トラブルを被った顧客を特定できるようになった。例えば、カナダで人気ドラマ番組の放映中にエンディング部分がカットされるという放映トラブルが起きたが、同社では障害の起きたエリアの視聴者を全員特定し、すぐに再放送のスケジュールを告知した。好きなドラマの結末が見られなかったという視聴者には最悪の事故だったにもかかわらず、放送局がとった事後対応への反応は良く、賛同した視聴者のクチコミも手伝って新しい寄付金収入につながった



Phonak社

Phonak社はスイスの補聴器メーカーであり米国市場で最大のマーケットシェアを誇っている会社です。彼らの主要顧客は、エンドユーザに補聴器を販売する代理店機能を果たす聴覚機能訓練士です。同社はSalesforce Service Cloudを導入したことで、コンタクト履歴とエンドユーザのフィードバックのクロス分析が可能になり、聴覚訓練士がエンドユーザに提供するサービス内容を改善し、より効果的なサポートができるように環境を整備することができました。

- Phonak社の顧客サービス部門では、部門内のオペレータ研修やオンラインサポートの改善を通して、代理店からエンドユーザに提供するサポート内容を充実させ、さらに顧客に役立つ情報を提供するツールを開発した
- エンドユーザから寄せられる苦情から、その原因となるトラブルを特定。事前にトラブルを予防・回避できるように各代理店との情報共有を強化した。結果的に、代理店の売り上げアップにつながり、同社へのロイヤルティも強化された
- 同社の補聴器は、様々な環境でも効果的に使える製品機能が特長だが、コンサートやパーティ会場など異なる状況に合わせて補聴器を調整するモード機能の操作方法をわかりやすくエンドユーザに教えるツールを開発したことが、ユーザーのロイヤルティの強化につながった

同社の顧客サービスの応対品質も大きくレベルアップしました。同社はコールモニタリングと顧客アンケートの両面でサービス品質を評価してきましたが、CX強化に取り組んだ後のアンケート結果を見ると、顧客満足度は80%から98%へと劇的にレベルアップ。なかには100%を達成するオペレータも輩出するほどの成果につながりました。

著者および翻訳・監修者



米国CCMC社 (Customer Care Measurement & Consulting)、副会長
ジョン・A・グッドマン

サービス分野における調査およびコンサルティングにおいて、40年以上におよぶ実績を持つ。
Fortune 100企業のうち45社をはじめとし、企業コンサルティング実績多数。グローバル企業におけるコンサルティング
や講演活動を現在でも活発に行っている。
主著にStrategic Customer Service、Customer Experience 3.0 (いずれも米国AMACOM)。ほか論文多数あり。



株式会社ラーニングイト、代表取締役社長
畑中 伸介

1998年に株式会社プロシードにてコンタクトセンターのパフォーマンス標準規格COPC事業を設立。
200以上のコールセンターの診断、改善活動をリードした。2011年に株式会社ラーニングイトを設立。
現在CCMC社の日本側パートナーとしてCXコンサルティングと研修事業を展開している。
訳書「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」」(リックテレコム)、共著「コールセン
ターの改善手法 COPC入門」(日本能率協会マネジメントセンター)「コールセンターマネジメント」(生産性出版)等

参考図書

John A. Goodman, Strategic Customer Service: Managing the Customer Experience to Increase Positive Word of Mouth, Build Loyalty, and Maximize Profits, 2009, AMACOM (翻訳は「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」」、畑中伸介訳、リックテレコム刊)



株式会社セールスフォース・ドットコム
0120-733-257
www.salesforce.com/jp