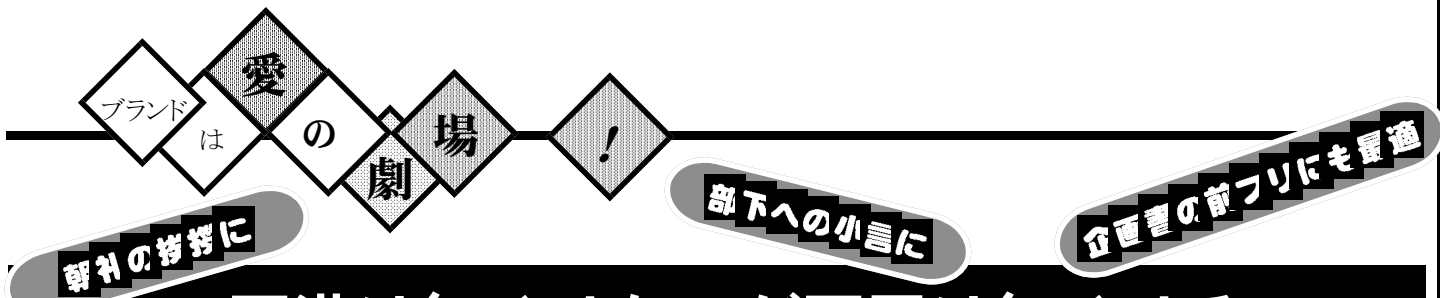


March 2003 No.6
 インサイトをエキサイト!!
 ブランドロジスティクス有限会社
 〒248-0013
 鎌倉市材木座5丁目8番39号
 info@brandlogistics.co.jp

©Brandlogistics Co.Ltd

いよいよ、今年度もあと1月。年度末の締めで皆さん、お忙しい毎日かと思えます。(花粉の季節も始まりましたし...) 不易流行通信も第6号、創刊半年を迎えました。忙しい合間のちょっとした息抜きとして、今月もお楽しみください。



不満は無くせないが不平は無くせる

今回は、「不満は無くせないが、不平は無くせる」という言葉の紹介です。この言葉、ほぼ10年前の企画書の巻頭に書いて以来、けっこう便利に使える言葉として、私は愛用しております。

皆さんも、「うーん、朝礼に話すネタがない...」、「部下が感心するような説教が思いつかない...」などとお困りの時にはぜひお使いください。

え、不満と不平は違うの？

広辞苑を引くと..【不満】=心に満たないこと。【不平】=心が穏やかでないこと、不満に思うこと、とあります。つまり、広辞苑ではそんなに差はないものです。ですから、不満と不平を分けることは、ある意味でのコジツケ。しかし、コジツケにも、ある種の真実が隠れているのです。

もともとこの言葉は、私が首都高速道路公団の「料金改定」(と言えば聞こえは良いが、実は料金値上げ)の広報を企画した際に、企画のコンセプトとして口にした言葉。首都高速の料金値上げと言えば、最近の民営化だけではなく、既に10年以上前から親の敵のように言われたもの、いわば不平不満の巣窟のような存在でした。例えばお金のため(広報の扱いを得るため)とはいえ、「料金値上げにご理解とご協力を!」では済まない様な状況に押しつぶされそうになったあの頃、そのアイデアがふっと私の頭の中に舞い降りたのでした。

そうだ!不平と不満って、そもそも別のモノじゃないのだろうか....

「不満」は顧客の要求水準を表す

不満の反対は満足。つまり、これは「顧客満足度」の問題です。

昔から商売の基本として、「クレームを重視する会社は伸びる」と言われますが、それは端的にお客の満足を獲得するポイントがみえて

くるからです。

特に商品やサービスの使われ方が多様化する、あるいは競合関係が複雑化するときに、このクレーム分析は最も実践的な市場調査として機能するのです。

まあ、この位のことなら不易流行通信の賢明な読者の皆さんには、今更...というものではないかと思えます。いずれにしろ、不満とは顧客満足度の事だとすると、それでは「不平」とは何でしょうか?

「不平」とは顧客が逃げていくこと

既に述べたように「不満は企業の敵ではない」ということはお分かりかと思えます。もちろん、「不満を持った人」は自分たちから離れていく可能性がある人たち。その意味では危険な人たちかも知れません。しかし、特に「不満を述べてくる人たち」とは、ある意味で私たちに期待をかけてくれる人たち。これに適切に応えていけば、いつの日かファンになってくれるかも知れない人たちです。

それでは「不平」とは何でしょう。

私はこれを「イコール(=平等)では無い状態」だと考えました。

人は常にながしかの不満を持ちます。不満はうまく生かせば「伸びしろ」にもなります。しかし、不満を持った人がそれを伝えることが出来なかつたらどうなるのでしょうか?

「不満を聞いてもらえた」人がもししたら自社のファンになってくれるかも知れないように、「不満を聞いてもらえない」人は自社を(会社からは見えないところで攻撃する)ゲリラになってしまうかも知れない。

つまり「不平」とは、不満を持ったお客さんが逃げていくことです。

「不平」とは、会社の傲りがみえるとき

では、お客さんが逃げていく原因とは何でしょうか？

これが「イコール(平等)では無い状態」です。

実は「不満がある」と言うときは、企業の側の立場が弱くなる時。「お客様は神様です」と言われても、実際、多くの人にとっては自分たちより企業の方が心理的には立場が強い訳です。

ところが、企業の側にちょっとした弱み(つまり不満の原因)があるときは、顧客の側では「キミ、キミ」といった多少の優越感と、(特に気に入っている会社なら)「自分も貢献できるかな」という多少の親切心。要は、この時ばかりは「あなた(会社)と私はイコールな立場」と思っている訳です。

...そんなときに、「私の不満を聞いてくれない」と分かったらどうでしょうか。不満はもしかしたら愛が始まるかもしれないとき。そんなときだからこそ、裏切られたときの気持ちは、人生経験の豊富な皆さんなら想像に難くないことだと思います。

つまり「不満」というのは「モノと私の関係」に過ぎないのに対して、「不平」というのは「会社と私の関係」がイコールか、イコールでないかということなのです。

よく「マーケティングとはモノを売るのではなく、顧客を買うこと」と言いますが、「不平」層をつくらない＝「不満」な人をこちらに引きつけることは、まさに顧客を買うことに繋がるはず。

「不満」と「不平」を分けて考えること。

「不満は決して無くならない。いや、無くならないのが当たり前で、だからこそ伸びしろがある」と考えること。

その上で「不平層をつくらない、オープンな関係をお客さんとの間に築くこと」こそ、『不満は無くせないが、不平は無くせる』の始まりです。

話はそれだけでは終わらない...

しかし、話はこのような精神論(は言い過ぎですが)では終わりません。この話には更に続きがあります。

最初に書いたように、「不満は無くせないが、不平は無くせる」というのは「料金改定広報企画」の冒頭の言葉。もし、その答えが「不満を取り入れて製品改良」だとしたら、何の気休めにもなりません。

さて、今まで「不満を頂いている人」達の話をしてきましたが、そこまで意識のハッキリした人は全体のどれくらいいるのでしょうか？

これは経験則でしかありませんが、だいたい顧客の5~10%程度。(実際、これが20%を越えるようなら、そもそも商売が続きませんね)

確かに5%の不満に対応することは、将来の9割の不満に先手を打つことになるかも知れません。でも、直接に関係するのはやはり5%のこと。だから、多くの会社では優先度が下がってしまうでしょう。

しかし、このその他大勢の9割の人に直接影響を与えることも出来るのです。後半は、それについて説明しましょう。

不満を演出するコミュニケーション

ところで、この5%という数字、実は最近、別のところで出会いました。それは、インターネットの議論コミュニケーション。(掲示板ですね)

掲示板では積極的に書き込む人は全体の5%。残りの95%は、ただ読んでいるだけの所謂ROM(Read Only Member)と言われる人たちです。以前は、このROMの人たちを如何に活性化し、議論に加わって貰うか...それが大きな課題と言われていました。

しかし研究を進めていくと、このROMが意外な活躍をしていることが確かめられたのです。それは「広報の役割(ロコミ)」でした。

5%の議論に積極的な人たち。しかし、この人達は「議論そのものが楽しくて、周りの人たちを引き込もうとは思わないそうです。

それに対してROMの人たちは、「こんな面白い議論があるよ」と、周りの人を積極的に引き込む、いわばロコミ拡大の核だったのです。

不満を演出するコミュニケーション

議論コミュニティ、そして「不満」に共通する構造は、まず、ほとんどの人は「明確な判断基準を持っていない」と言うことです。

だから、「議論」とか「不満」というのは、【判断基準が明確になる】と言う意味で非常に強力な誘因力があるコンテンツなのです。

このコンテンツが10倍、20倍の顧客を集める、そしてその顧客が更にロコミでこれを広めていく。つまり、「不満を取り込み、それを発信すること」は、確実に20倍のレバレッジが働くのです。

「不平・不満を抑える必要」を説く本では、よく「製品に満足している人がロコミで伝える人数より、製品に不平をもつ人がロコミで伝える人数の方が倍くらい多い」という数字を出していますが、20倍以上のレバレッジは比喩モノにならないくらい大きな数字なのです。

実際、首都高速道路公団の広報の際も、300人の「不満」を提示することで、60,000人の「もっと知りたい、教えて欲しい」という層を開拓することができました。(ちょうど20倍ですね)

「不満」というコンテンツを開発することで、「不平」層を無くす(実際その前の料金改定の際では千人近くいたと言われた"フリーライダーズクラブ(値上げ分を払わない運動)"が提唱者一人だけになった)ということに成功しただけ無く、公平な「関心層」を開拓出来た訳です。

(実は、他にも成功例がありますが、こちらは守秘義務があるので)

「不満は無くせないが不平は無くせる」効果

最後に、もう一度「不満は無くせないが不平は無くせる」効果を整理しておきましょう。

- ①「不平層」すなわち意識の高い顧客の離反・敵対化を防げる。
- ②「不満層」(ピンチ)を自社のファン(チャンス)に変える事が出来る。
- ③「不満」を取り込んで改良を施すことで、将来の不満発生を事前に防ぐことが出来る。

また、それを積極的にコミュニケーションの場に載せることで...

- ④関心の低い多くの人たちを「関心層」として引き込むことができる。
- ⑤その人達のロコミに果たす役割が大きいという効果も期待できる。如何でしょうか?けっこう効果があるでしょう。

問題は、この一歩を踏み出すことが「企業にとっては心理的に大きな抵抗感がある」ということです。現実には、この手法はほぼ100%の成功を収めていますが、トライする企業はほとんど無いのが現状です。

そこで、もう一つだけ効果を挙げておきましょう。

- ⑥ROMの人たちが、今まで認めてくれていなかった「企業の頑張り」を認めてくれるようになる。尊敬を獲得できる。

結局「イコールな立場」を築いた結果、今までにない「リスペクトされる立場」を確立することが出来る。その結果、企業の内部改革が進みやすくなるのです。消費者だけでなく、企業だって「認めてもらえれば相手の意見も素直に受け止められる」ようになるからです。

「不満は無くせないが、不平は無くせる」。覚えやすい言葉です。頭の片隅に、ぜひとどめておいてください。

サービスブランドのマネジメントを考える：連載第2回目

前回の予告編(あ、言ってませんでしたが前回は予告編だったのんです。もちろん今、考えました)に引き続き、今月から3回連続でサービスブランドのマネジメントを考えていきたいと思えます。

なぜ、「3回」か? それは、サービスブランドには「3種の神器」があるからなのです。(こちらの方は昔から考えていますので、ご安心を) その3種の神器とは...

教育マニュアル

情報ロジスティクス

計数管理

それでは、今月は教育マニュアルから考えていきましょう。

教育マニュアルは文字通り「バイブル」

ブランドを(単に流行ではなく)本当に経営の中核に置いている会社というのは、どんな会社だと思いますか?

それは一言で言えば「宗教のような会社」です。

「うわ、いやだなあ」と感じませんか? そう、ブランドづくりというのは、実はこういうカッコワルイ作業が一番大事なのです。ブランドづくりの作業は、例えば広告のような「形」から入ったとしても、最終的にはある程度、社員の「思考を縛り、自動的な行動を引き出す」ことを、しかも「自発的に」行わせることにあります。ですから、宗教に似てしまうのは仕方がないことです。

さて、私は国際基督教大学(入学時に実家では「アーメンになるのか」と言われたくらい)出身ですので、宗教には比較的詳しいのですが、宗教には次のような3点セットがあります。

教義

典礼

説教

真似られるところは、真似すればよい。ですから、この3点セットを教育マニュアルづくりで考えてみたいと思えます。

「教義」にそ、宗教とブランドを分けるモノ

ブランドにおける「教義」、それは『ミッションステートメント』です。ミッションステートメントというのは、日本ではあまり重視されていませんが、米国では"The Mission Statement Book"など、文字通り、各社のミッションステートメントを集めただけの本がベストセラーになるほど、重要視されているものです。

さて、小見出しにもありましたように、この「教義」というか「ミッションステートメント」の成り立ちが、実は宗教とブランドを大きく分けるモノです。

何故かって? それはブランドの布教は「ミッションステートメント」から全てが始まるのに対して、宗教は教義から生まれることは希だからです。キリスト教の教義が確定するのは、キリストの死から数百年経ってから。これは仏教も、イスラム教でもあまり変わりません。教義は後付けということが多いのです。

それに対してブランドは「ミッションステートメント」から始まると言っても過言ではありません。実は宗教の場合は(極論から言うと)コミュニティが先にあって、後から信心があってもよいのです(幼児洗礼ですね)。それに対して、ブランドは「ミッションステートメント」に対する信頼が先にあって、そこにコミュニティが生まれる訳です。

さて日本の会社の場合、このミッションステートメントの作成に時間をかけなさすぎる、あるいは浅いままに留まるケースが多いようです。

ミッションステートメントの話を始めると長くなるので、ここでは簡単に述べると、「仕事の定義」です。ほとんどの会社のミッションステートメントは「仕事の説明」に過ぎず、あるいは「意気込み」(こっちの方が多いですね)に過ぎません。本当の意味で「仕事を自ら定義しなおす」作業に時間をかけている会社は少ないです。

特に新規事業や新会社は、仕事や技術自体が新しいため、「仕事の説明」だけでも新鮮に見えてしまうものです。しかし、それに騙されて、私にとってどういう意味があるのか...を詰めるのが甘いのです。

典礼は「オリジナル」なほど宜しい

実は、ミッションステートメントは「時間の問題」なのです。自分たちの考えを「平易な、(自分たち以外の)誰でも分かる言葉に変える」作業ですから、他人に安易に頼らず、自分たちでどれだけ時間を割いて詰められるか、それで決まるモノです。(ただし、その途上で巧い言語化は必要です。そういうわけで、私たちコンサルがご飯を食べていける份けです)

しかし、「典礼」は、それ以上の「独自の言語感覚」が求められます。

典礼とは具体的に言えば、狭い意味での「マニュアル」や「ワークフロー」、そして申込書や店舗などの「インターフェース」です。ここにどれだけ標準語ではなく、自社の方言文化を持ち込めるか、ここで決まります。典礼はビジネスの感覚だけではなく、ある程度のドラマ感覚が必要なのです。

こういう言語感覚は外国企業の独壇場と言えます。ご存じ、「ゲスト」、「キャスト」のディズニー、「バリスタ」、「サードプレイス」のスターバックスなど枚挙あきません。実はサービスブランドの研究で日本の優良企業の調査をしたことがありますが、日本の企業ではこういう「独自の言語感覚」を発揮することが少ないですね。

たぶん、そういう「変な名付け」は気恥ずかしいんでしょう、日本企業の場合は。しかし、その気恥ずかしさを忘れさせることが典礼の一つの目標なのです。

「他人より優れたサービス」というのは、ほとんどの場合、途中段階では「他人と違う」というこの一点をもって、やる方は恥ずかしいのです。ですから、その恥ずかしさを塗り込めるために「名付け」を利用するのです。更に、このような独自の言語体系には「内部の団結感」と「内輪ほめ」という報償システムを組み込むことができます。これも恥ずかしさを誇りに変える方法です。元一橋大学の野中郁次郎教授が軍隊の研究に熱心でしたが、この組織ほど「典礼」に拘る組織はありません。それは「団結」と「報償」が巧みに組み込まれているからです。

(前のページから続く)

もしアナタがマニュアル、ワークフローなど会社の典拠を書かなければならないとしたら、迷うことなく「オリジナルの名付け」を開発すべきです。よく、「そういう変な名前を付けてもダメだよ」と言われるでしょうが、それは「名前」そのものが悪いのではなく、そもそも中身が薄いからに違いありません。

オリジナルの名前をつけても恥ずかしくなったら、それこそ中身のある典拠である証拠。逆に名前が浮いてくるようなら、中身が薄い証拠なのです。むしろ、そういう論理テストの意味でも「オリジナルの名付け」を開発する必要があるのですよ。

説教は具体的でくだい方がよい

最近、一番人気の無い言葉かも知れませんが、説教は。しかし、宗教の場合、こういう日常的な説教、説法が一番重要な布教です。そしてそれはブランドでも変わりません。

ミッションステートメントやマニュアルは、間違いなく「机上の空論」です。机上の空論で生きる私が言うのだから、間違いありません。

机上の空論を突き破るもの。それが日常での小さな成功であり、顧客との間に、あるいは社内に生まれるエピソードなのです。(そして、そのエピソードの集大成が「プロジェクトX」です。だから、「カッコイイ言葉が少ない」のです)

例えば3Mには「個人のイノベーションとイニシアチブを尊重する」というミッションステートメントに対して「15%ルール」(自分の時間の15%を自由裁量できる)という典拠があります。しかし、これに命を吹き込んでいるのは、「Post IT!」の開発物語だったりするわけです。

プロジェクトXなんか、近い現場では「あれはさあ...」という話も覆いそうですが、しかし一回エピソードとして一人歩きすると、事実以上の大きなインパクトがある。「説教」とはまさに理屈を地につける、一番の方法なのです。

そういう意味で、集合的な教育実習だけではなく、まさに社内報のようなメディアが説教が一番効くのかも知れません。

しかし、社内報が単なる「業績発表」に終わっていませんか? 小さな成功は単なる成功ではない。ブランドの「教義」を日常の中で強化するような話でなくてはなりません。さて、あなたの会社の社内報では、「こういう風に書いてください。この点を強調してください」というリクエストが来ますか? 来ないと言うことは、つまり社内報はブランド意識が低いということなのです。

この傾向は大きな会社ほど、そしてサービスから遠くなるほど強くなるようです。逆に言えば、小さな会社、サービスのマネージメントほど、同じパターンのお話を、手を変え品を変え繰り返すべきなのです。

海外のブランド企業は社外と同じだけの労力と費用を社内コミュニケーションにかけています。そこまでいかななくても、せめて社内報からでも意味のある説教を始めるべきです。

本当は、「先輩の説教」が一番良いのですよ。つまり、中間管理職教育にこそ、ブランド教育の課程を入れるべきだと言うことです。

ブランドにとって大切なこと:その1

ブランドにとって大切なことのその1は、「**ブランドの一貫性**」です。ブランドの問題が、長い間「イメージの問題」とされてきたのも、この一貫性の原則があるからです。(実はこの連載の裏側には、ブランドづくりの3つのポイントを紹介するというサービスもついています。)

しかし、ブランドの一貫性は「ある」のではなく「創られる」のです。特にサービスのように一貫性を保つことが難しいマネージメントでは、この一貫性を創る努力に、やり過ぎという事は決してありません。

「宗教」とか「恥ずかしさ」と書いてきましたが、ブランドそれ自体は洗練されていても、そのマネージメントはどこかスポ根っぽいというか、梶原一騎的な実話の世界に近い部分があるのかも知れませんが、

(次号に続く)

Brandlogistics Update

編集後記

ブランドロジスティクス株式会社からのお知らせ



♪皆様に残念なお知らせをしなくてはなりません。それはご好評いただきました「実録 高島屋との暗闘」の続きがお見せできなくなったことです。二度目の申込にあっさりカードが送られてきました。しかも、2枚必要な書類の内、1枚を送り忘れたのに。実はこの一枚は銀行が保管しなくてはならないものなので、もしかしたら支払いの時にトラブルが起きるかも知れません。

私、デパートで「情報漏洩」が起きるとしたら、まずは高島屋だ! と思っております。

しかしデパート業界に詳しい先輩から、「デパート業界は何処も同じ」と指摘を受けました。いずれにしろサービス向上に常に取り組んできたベスト電器やUNIQLOの後塵を拝するのは、それは仕方がないと言われてもしょうがありません。

井もう5、6年も前の話になりますが、サンフランシスコのダウンタウンという立地から苦戦していたメーシーズというデパートが、ライオンのキャラクターを採用して、その縫いぐるみ一万个近くで店内の棚という棚を飾り付け、「Remember with Smile」というキャンペーンを行っていました。振り返って日本の百貨店を見たとき、一時の伊勢丹を除くと、店のカラーがまったく見えないことに一抹の不安を感じます。のれんとブランドというのは違うのだな、とそういう時に感じますね。

(日本一、包装がうまい百貨店になる、と誓った西武百貨店さん。あの誓いは単に「広告アイデア」だったのですね。)

2003年3月 第六号

本誌記載の記事は“無断転載”“無断複製”を禁じます。配布を希望される方は、下記までご連絡ください。

発行所◆ブランドロジスティクス株式会社

発行人◆小出正三 info@brandlogistics.co.jp

〒248-0013 鎌倉市材木座5-8-39 tel:0467-60-6312 fax:0467-60-6313

