



日本ダイレクトマーケティング学会事務局

〒103-0024 東京都中央区日本橋小舟町3-2リブラビル 2F

電話:03-5645-2400 FAX:03-5651-1199

「ネット通販の視点」

7月に早稲田大学で行われた第9回全国研究発表大会の基調講演で、神戸大学名誉教授の田村先生の「ネット通販のインパクト：その将来展望」という講演があった。その冒頭でネット通販の市場規模について、百貨店とチェーンストアのそれとの比較及び推計が示された。ネット通販と百貨店の販売額が2012年にほぼ同じであり、その数年後にチェーンストアを抜くことを数字で説明された。全国大会後、今年のネット通販の売上推計が発表され、すでに昨年ネット通販を含むBtoC電子商取引の販売額が百貨店のそれを上回っていた。このことは、通販販売額が1兆円に満たないころから、日本通信販売協会の依頼で売上推計を行っていた者からすると、驚きの数値である。だが、このことを講義で話した際に聞いてみると、ネット通販の売上げがはるかに大きいと思っている者が多くいたことに一層の驚きを覚えた。パソコンの前にケータイを使い始めた世代にとってネットは身近だろうし、百貨店を訪れる魅力をあまり感じないとすれば、彼らにとって百貨店と比較すること自体がナンセンスだったのかもしれない。ここでは、位置づけが変化したネット通販に関するいくつかの視点を提起したい。

まず、ネット通販では、店舗販売の成立しないような顧客密度の低い商品でも販売できたり、最近のネットスーパーのようにかつての通信販売にはないような日常的生鮮食品の即日配送など、ますますの広がりをみせてきている。その一方で店舗の役割について考えることも多い。人間の五感に関して、紙媒体のカタログは視覚が主で、まれに匂いをだす印刷により嗅覚や、生地見本の貼付により触覚を刺激する。テレビやインターネットでは、視覚に加えて聴覚が活用されるようになった。店舗においては、視覚、聴覚に加えて、触覚、味覚、嗅覚を総合的に刺激することが可能である。経験（エクスペリエンス）の面では、店舗は大きな優位性を有していることになる。

先日ある百貨店の催事をたまたま見たら、物品販売ブースに比べてイトインのブースが多数設

置されていた。試食という形での味覚や嗅覚への刺激というだけではなく、食事という総合的な経験を提供していると感じた。物品だけであるならば地方特産物や海外商品であってもネット販売で購入することができるが、店頭における未知の商品との遭遇やその購買に至るまでの総合的な経験に代わる何をネットは提供しているのか、できるのかを検討する必要性を改めて感じた。

つぎに、ネット通販で取り扱われる商品の多様化により、有形財ばかりではなく、無形のサービスも多数扱われるようになってきている。以前に通信販売に関する多数の消費者調査を調べたことがあるが、その際に、通信販売を利用しない理由はいずれの調査においても、商品を実際に見ることができないからという理由であった。サービスは店頭においても実際に見ることができないので、将来的なサービスの通販の拡大を期待していた。現在では、旅行や交通機関の予約ではネット通販が多く使われている。その選択にあたってクチコミが活用される。クチコミは他者の経験の情報を利用して、購入意思決定を補助する機能があるといえよう。従来の媒体では商品そのものの情報を伝達することはできても、クチコミを伝えることが困難であった。他者の経験に関する情報が多数集積することによって、意思決定に必要な情報が得られるようになった。

また、商品の広がり既存のシステムが十分に対応しているかが問われることになる。商品特性の異なる商品を次々と扱っていくと、既存の商品では問題にならなかったシステムが、実は十分に対応しないことがある。ネット通販というサービスを構成する要素には接客以外にいくつかの要素がある。システムもその一つであり、その設計次第では必要ないはずの接客が求められることもある。技術環境の変化の激しい中、適切なシステムやインタフェースの重要性がますます高まっているといえよう。

(学会理事・東洋大学教授 長島 広太)

第30回DMフォーラムより



ザッポスから学ぶサービス経営革新

Dyna-Search, Inc. 代表取締役 石塚 しのぶ氏

はじめに～ザッポスとの出会い

今日は、ザッポスから学ぶサービス経営革新というテーマでお話したいと思います。まず、簡単にザッポスの紹介から。ザッポスは靴のネット通販を主な事業としている会社で、売上は約1,200億円。今、アメリカで最も「旬」な会社で、ビジネス誌や人気ニュース番組等で多く取り上げられています。昨年アマゾンに買収されたことで、日本でもご存知の方が多いでしょう。アメリカでは、「次世代通販のあるべき姿」として非常に注目されており、生活者に熱烈に支持されている会社でもあります。今日はザッポスを事例に、これからの通販がどうあるべきか、そのヒントを考えていきたいと思っています。



まず、私とザッポスとの出会いをお話しします。弊社はアメリカを本拠に、アメリカの市場や業界、企業を研究し、日本企業の参考になるような新しいモデルや経営戦略についてレポート化したり、講演、コンサルティングをしたりという形で日本の企業の支援をしています。その活動の中で、ザッポスという会社をたまたま見つけ、非常に面白い会社だと思って訪問したのがきっかけです。そこで私は目が覚めるような体験をしたんですね。私は過去25年間くらい、アメリカでコンサルタントとしてやってきまして、ディズニー、アマゾン、スターバックスなど大手有名企業にもたくさん訪問してきたのですが、ザッポスはどの会社とも全く違う会社だったのです。中でも印象に残ったのは、働く人のハッピーさとオープンさ。初めて訪問した時は、社内見学とインタビューを1日でやったのですが、1日終わってみると、後から

後から疑問が湧いてきて、もっときちんと調べてみたいと強く思うようになりました。そこで、CEOに掛け合って、今度は1週間密着取材をしたのです。朝の9時から17時まで会社の人達にインタビューしたり、食事を共にしたりする中で、ザッポスの優位性の根源は、単にビジネスモデルが優れているからではなく、彼らの考えの根本がWebの時代にマッチしているからだ実感しました。これこそが次世代の通販のあるべき姿だと確信したのです。

通販は次のステージへ

皆様ご存知の通り、ネット通販はこの10年間、20～25%という勢いで成長してきましたが、2008年、2009年と、成長のスピードが5%くらいに鈍化してきました。これは、アメリカも日本も同様だと思います。もちろん不景気の影響もありますが、ネット通販自体が年率20%で伸びていく時代はもう終わったと思います。そこにきて、すでにいろんな会社がネット通販に参入しており、ネット通販市場はますます激戦市場になってきています。

これまでは、ネットでモノを売ることに価値があったので、「ネットでどうモノを売るか」というところに力が入られてきましたが、次のステージでは、「お客様とどうつながっていくのか」、「生活者に支持される会社をどうつくっていくのか」というソフト面が注目されてくると思います。ザッポスが良い例で、単にモノを売るというのではなく、お客様と密接につながって、ゆくゆくはお客様を取り込んだビジネス生態系を構築していく必要があると思います。顧客が情報収集能力や伝播能力を持ち、つながる力を持ってきて、市場に影響力を持つようになってきました。単にモノを売っているだけの会社、顧客から支持されない会社はこれからはやっていけません。では、これから何に焦点を当ててやっていけばいいのでしょうか。その点、まさにザッポスは時代を先読みしていると思います。彼らの考え方は、これからのネット通販や流通業の人達が学ばなくてはならないことです。

いま、アメリカで最も旬な会社

ザッポスの経営には2本の柱があります。一つは企業文化。リッツ・カールトン、ディズニー、P&G、IBMなど、企業文化を大事にしている会社は他にもありますが、その中でなぜザッポスが輝くかという、彼らは流通業でありながら企業

文化を経営のナンバーワンプライオリティとしている珍しい会社であるからです。サービス（ホスピタリティ）業や製造業に比べて、流通業で企業文化に力を入れている会社にこれまで出会ったことがありませんでした。だから、ザッポスが異例なのです。そして、ザッポスの経営のもう1本の柱は、顧客に最高のエクスペリエンスを提供することです。アマゾンも目標は同じですが、システムをつくりこむことによって、最高のエクスペリエンスを提供しようとしている。しかしザッポスの場合は、どちらかといえば「人」を重要視しているのです。「システム+人」により、顧客に最高のエクスペリエンスを提供する。これがザッポスの特徴になっています。

2010年に、ザッポスは、フォーチュン誌の「最も働きたい会社」の15位にランクインされました。去年は23位で、初めてのトップ100入りでした。これも異例のことで、通常、トップ100に初登場する時は、80位や90位から入ってくる人が多いのですが、いきなり23位にランクインしたのです。来年はもっとランクが上がるだろうと思います。また、同じく2010年に、全米小売業協会により「最も革新的な企業」にも選ばれました。普通は、先進的な小売システムやビジネスモデルの導入などで選ばれることが多いのですが、ザッポスの場合は、経営における革新が評価されたという珍しいケースでした。

ザッポスの売上の75%はリピーター顧客で、新規顧客の43%はクチコミ。2008年に創業9年目にして年商10億ドルを突破し、2009年には1200億円の売上を上げています。これはすべて、ザッポスが利益を出すことよりも、お客様に最高のサービスを提供することを優先し、社会の人たちから愛される会社を作ることを目指していることに起因していると思います。ウェブ時代には個人の情報収集や伝播能力が著しく発達しているので、そういう会社が出てくるとそれが多くの人に一気に伝わります。ザッポスも、宣伝もほとんどしていないのに、リピート率が高くどんどん成長しています。このように、お客様と社員と会社が密接につながったビジネス生態系をつかって成長しているのが、ザッポスなのです。

Web時代の「つながる力」プラス面とマイナス面

ザッポスには様々なサービス伝説があるので、一つ紹介しましょう。ある女性が病床の母親のためにザッポスで靴を購入しましたが、母親は間もなく亡くなってしまいました。そしてその人は母

親の死後、もろもろの片付けに忙殺されているうちに、靴を返品し損ねてしまいました。そこに靴の具合を尋ねるザッポスからのEメールが舞い込みます。女性がこれまでの経緯をメールで返信すると、ザッポスは返品のために宅配の集荷サービスを手配してくれた上、お悔やみの花束まで贈ってくれたのです。感激した女性がその経験をブログに綴ったところ、一気にその話が広がって、ザッポスはそのままでやるのかと人々を驚かせました。ザッポスにはこのように心温まるストーリーがたくさんあります。今日では、個々人がWebで自分の意見や考えを表現できる時代になっているので、こういうエピソードがすぐに多くの人に知れ渡るようになってきています。

一方、これにはネガティブな面もあります。ユナイテッドエアラインの例をお話しましょう。あるミュージシャンがコンサートツアーで次のライブ会場に移動する際、ユナイテッドエアラインを利用し、搭乗の際に自分のギターを預けました。搭乗後、窓から外を見ていると荷物積み込みの係りの人がギターを投げるようにして積み込んでいます。着いてギターケースを開けると、案の定、ギターのネックが壊れてしまっていました。しかし、移動中で時間が無く、すぐにはクレームできませんでした。数日たってからクレームしたところ、すぐにクレームがなかったから受け付けられない、の一点ばり。怒ったミュージシャンは、「ユナイテッドはギターを壊す」という歌をつくって、YouTubeに載せたんですね。すると、瞬く間に40万人の人たちが視聴して、直接的な関連性はどうか分かりませんが、ユナイテッドの株価が10%下がって、時価総額にして約180億円が1週間で失われてしまったというんです。こういうことが起こり得るのがWeb時代です。顧客が手にした「自己表現の力」と「つながる力」が企業にとってはポジティブに働くことも、ネガティブに働くこともある、ということを理解する必要があります。

流通市場の激変～顧客主導型市場

次に少しザッポスから離れて、この10年間、市場でどんなことが起こってきたかをレビューしてみましょう。まず、ネットの影響で、買い手がいろんな情報が取れるようになってきて、市場の主権が売り手から買い手に移る、ということが起こってきました。次に起こったのは、2004年から2005年にかけて取り沙汰されてきた「Web 2.0」というコンセプトです。でも、これを、流通業の

人はあまり気に留めていませんでした。多くの人は、Web 2.0 をテクノロジーの言葉として捉えていたからです。しかし、実は Web 2.0 のコンセプトは流通に大きく影響します。なぜかという、Web 2.0 は、「個」に「自己表現の力」と「つながる力」が授けられるという社会現象を意味しているからです。個々が多大な影響力を持つようになった結果、一人のお客様の経験が短期間で、しかも多くの人に広まることになりました。私は、これを「個」の無限大の市場と呼んでいるのですが、企業としては、一人のお客様の背後にはたくさんのお客様がっていることを常に意識していなければならない時代になったといえます。

21 世紀はサービスの時代

現在、約 7~8 割の人がサービス業に就いていると思います。20 世紀にはモノが重視されましたが、21 世紀は「記憶に残る無形のサービス」が重視される時代です。さらに、サービスの考え方の中でも、どこに焦点を置くかが変わってきています。2000 年頃にはサービスポリシーに焦点が当てられ、皆さんもご存知のアスクルなどは、社名にもなった「明日来る (アスクル)」というポリシーがセンセーショナルな売り物になりました。しかし 10 年経ってみると、もう「明日来る」のは当たり前前になっています。今日、サービスポリシーでは競争優位のポジションを築くことはできません。では、何に焦点を置けばよいのでしょうか。それは、感情のエクスペリエンスではないかと思えます。

お客様の欲求が高度化して、「私」のために、「私」のニーズを満たして欲しいという欲求が出てきました。「個」に対してサービス価値を提供しなければならなくなると、サービスを提供する側はマニュアルでは対応できません。何か問題があった場合に、紋切り型の対応をするのではなく、「個」のニーズ、「個」のシチュエーションに対応しなければなりません。生活者の視点では、これが当たり前前になってきています。売り手が「個」のお客様にどのように対応するか、それがものすごくクリティカルになってきて、接点に立つ人の重要性が高まっているといえます。

高度な消費市場の中で感動サービスを提供するには、サービスの提供側に創造性や自発性が無いと対応できません。電話がかかってきた時に機械的に対応するのであればレコーディングでも事足ります。ではどうすれば顧客対応の人達がマニュアル無しで対応できるようになるのでしょうか。

どうすれば現場の創造力を最大活用できるのでしょうか。

ザッポスの「個」客サービス第一主義

「うちは顧客サービス第一主義ではない」という会社は恐らく無いでしょう。どこの会社も、うちはお客様の声に耳を傾けて、お客様を第一に考えていると言います。しかし、本当にお客様サイドに立って物事を考えたり、意思決定をしたりできている会社が、どれだけあるのでしょうか？ ザッポスはこれを徹底的に実践しています。これから、ザッポスがサービスカンパニーとしてこれをどのように実践しているかについてお話をします。

ザッポスの今のモデルは最初からあったわけではなく、最初はごく普通の会社でした。会社が急成長する中、経営方針を決めるために会社の重鎮たちが集まった場で、CEO のトニー・シェイが「大人になったら何になりたい？」という質問を投げかけたのです。ただの靴を売る会社になるのか、それとも・・・という岐路に立たされた時に、ザッポスは、「サービスを売り物にする」という意識的な決定を下したのです。その瞬間から、いろいろなことが変わってきました。

どんな企業にとっても、自分達は何を売り物にするのか考えるのは重要なことです。製造業者なら、誰も真似できないものを作れば競争優位に立てるかもしれない。しかし流通業者は仕入れたモノを売るので、モノ自体で競争優位に立つことはできません。ウォルマートのように価格で競争するのも一つの方法ですが、スケールメリットが無ければそれも困難です。そこで、ロジカルな選択肢として、「サービスで差をつける」ということが浮かび上がってきます。

それまで、ザッポスは在庫の一部を製造業者に管理してもらって、注文があった時に製造業者から顧客に直接送ってもらう、というドロップシップの形態をとっていたのですが、お客様の満足を第一に考えるのであれば、発注したモノを受け取るまでを自社で管理すべきだと考えて、自社の流通センターを作って、100%在庫モデルに切り替えました。また、人材採用の仕方も変わりました。それ以前には外部の人材斡旋会社を使っていたのですが、それも全て自社で行うようにしました。

ザッポスではカスタマーサービスは部門名ではなく、むしろ会社全体の基盤がカスタマーサービスだと言っています。ザッポスに入社する人達は役職や所属部門に関わらず、全員がカスタマーサービスのトレーニングを受けなければなりません。

ザッポスのコア・バリューの第一条は、「サービスを通して WOW を届ける」。つまり、お客様を驚嘆 (WOW) させたり、お客様の心を動かしたりするサービスを提供するという事です。

例えば、ある青年が店にお饅頭を買いに行きました。すると素敵なお女性がいて、とても良くしてくれました。その次にその青年がお饅頭屋さんに行く時は、お饅頭を買いに行くのではなく、その人に会いに行くのです。サービスを売っていることはこれに似ています。私自身も先日スツケースを買おうと思って、会社で話をしていたら、「ザッポスで売ってるのでは？」という話になりました。このように、顧客にとっては、買うものなんてなんでもいいのです。むしろ、どうせモノを買うならザッポスで買いたいという気持ちを持っているのです。こういう風にお客様に思ってもらえれば万々歳です。こういった関係ができれば、商品を増やしていくときもお客さんから逆にこういうものを扱って欲しいというリクエストがあります。今、ザッポスでは靴のほかに様々な商品を扱っていますが、これの多くは顧客のリクエストに応える形で増やしていったものです。お客様が扱って欲しいもの、既にニーズがあるものを扱う、この点はすごく有利です。WOW のサービスを届けることが生態系の構築に貢献しているということです。

WOWを届けるサービスポリシー

WOW のサービスを届けるために、ザッポスでは、サービスポリシーにもいろいろな工夫をしています。靴というのは、普通は試着してから買うものです。ブランドによってサイズもまちまちですし、形もカラーもたくさんあるからです。だから、ザッポスでは、お客様が家で靴を試着して、返品も気軽にできるように、返品送料を無料にしました。これも、サービスを売り物にしていくという決意ゆえです。また、返品の期限も 365 日。謳ってはいませんが、商品を注文すると、アメリカのほとんどの場所に翌日届きます。コンタクトセンターと物流センターは 24 時間 365 日営業しています。物流センターの敷地はフットボールのフィールドの 17 枚分。アマゾンがザッポスを買収した時、会社の規模に対して、ザッポスの物流への投資があまりに莫大なので驚いたそうです。UPS という日本で言うとヤマトのような大きな物流会社の翌日配達サービスの 6 個に 1 つはザッポスの荷物だと言われていて、物流に関してもトップクラスをいっています。コンタクトセンタ

ーで受ける注文は売上全体の 5%程度ですが、それにも関わらず 24 時間オープンしています。ノースクリプト、ノーマニュアルで処理時間の制限もありません。また、ノルマもありません。電話して、お客様が欲しい靴がザッポスに無ければ他のところで探してくれます。こんなことをしていたら利益が上がらないのではと言う人もいるでしょうが、トニー・シェイに言わせれば当たり前のことなのです。他の競合に紹介したとしても、それで良い経験をしたお客様は、必ずまたザッポスで買ってくれる、というのがトニーの考え方です。

お客様から電話が来るということはとても貴重なことで、そこでお客様とつながることが大事であり、買ってもらえるかどうかは問題ではないのです。ザッポスのコンタクトセンター (CLT: カスタマーロイヤルティチーム) のスタッフは、電話の向こうで犬の鳴き声が聞こえると「何の犬ですか？」と聞いたりします。お客様とのコミュニケーションを大事にしている、これまで最高で 5 時間半話したという記録があるそうです (今はさらに更新されて 7 時間半)。ザッポスでは、サービスはコストではなく投資だと考えているので、こういったことも許されるのです。

私が取材した際も、CLT のスタッフが、「自分達はお客様をハッピーにするために自分が必要だと思ったことを自分の裁量でできる権限が与えられている」と誇らしげに語っていたことがとても印象に残りました。ザッポスの社員たちは、お客様を幸せにすることが利益より重要だという強い使命感を持っているのです。

「雲」の中に入る～ソーシャルメディアの活用～

あるカンファレンスの講演によると、アメリカでは 2012 年までに、こんな商品が欲しい、この商品のこういうことが知りたい、これはいくらなのか、等のモノを買うときの会話の 65%が雲の中、いわゆる Web で行われるようになるそうです。そのため、企業が、Web の中に入り、お客様と対話することが大事になってきます。今でも生活者の半数以上は、Web で商品を探したり、店舗情報を検索したり、価格を検索したりしています。それも、その会社のサイトではなく、Web 上の口コミを調べていることが多いのです。つまりソーシャルメディアの利用が高まっているということです。

ザッポスは徹底的に雲の中に入って行って、フェイスブック、YouTube、ツイッターなどを活用

しています。特にツイッターは、約500人の社員がやっているそうです。トニー・シェイもツイッターを2年前からやっており、約170万人のフォロワーがいます。ポイントは、社員のツイッター活動が全て自主参加だということです。自主参加かつ自己規律でやっているのです、何の規制もありません。自分のやることをきちんとやっていけば、勤務時間中にツイッターでもブログでも自由に行うことができます。その中でお客さんから質問があれば、それぞれ自由に答えています。そもそもソーシャルメディアは、ソーシャルと言うくらいなので会社ではなく個人が使うものです。大企業だと、ソーシャルメディアポリシーと言って会社の名前を使ってはいけない等いろいろな規制があります。しかし現実には、自分の会社に不満を持っている人は偽名を使ってでもどんどん悪口が言える時代になっています。会社で枠組みを作ってもいくらでも抜け道はあるということです。ただ、個人が勝手にいろんなことを言ったりすると会社に悪い影響を与えるかもしれない、そういった怖さはあるかもしれません。そこで、企業文化、つまり、企業と働く人との価値観の一致が重要になってくるのです。

企業文化は経営戦略の土台

企業文化については、日本はかなり遅れをとってしまったと私は感じています。日本はとても良い「国文化」を持っていて、かつては、そういった国の文化が、そのまま会社の文化として浸透していたと思います。だから、個々の会社で特別に文化を定義しなくても、以心伝心で価値観が共有されていました。企業文化イコール国の文化であったわけです。一方、アメリカはいろんな国の人が集まってできている国です。私がアメリカの会社で働いていた時も、イスラム教徒、ヒンドゥー教徒、仏教徒、キリスト教徒という風に異なる宗教の人たちがみんな一緒に働いていました。人種もアジア人、白人、黒人、南アメリカ人など様々です。そういった環境の中で意志を統一するためには企業文化が大事で、重要な経営戦略になっています。日本もこの20年間で、一人ひとりのライフスタイルも変わり、グローバル化して、価値観が多様化しています。日本企業も自分達の価値観を明確に定義し、企業力をつけていかなければならない時が来ています。企業にはそれぞれ、自分達のミッションやビジョンがあり、業種もあります。その中で自ら、自分達の文化を創造していかなければならないと思います。

社員の「個」を生かす

トニー・シェイが主張しているのは「企業文化は戦略の中核に置かなければならない」ということです。会社というのは共同体。このフラットな時代に、会社のヒエラルキーに重点を置くのはおかしいことです。ザッポスは、働いている人たちの個を活用する文化と環境を作り、働いている人が幸せであれば、お客様も幸せにすることができるという「幸せのデリバリー」を経営テーマとして追求しています。

企業文化を築くことで成果は後からついてくる、というのがザッポスの考え方です。価値観の統一を行った上で、なるべくルールは作らない。言うてはいけない言葉、受注の電話は何分で終わりにする、という細かいルールを無くす。そうすると、自己規律にゆだねることになり社員が自分でクリエイティブに顧客対応をすることができます。では、会社が望まないことを言ったり、したりする人が出てくるのではないかと危惧する人もいます。しかし、ザッポスは、「まず行動させてみて、まちがいを正す」という方針をとっています。ルールでがんじがらめにして、個性を殺すということはないわけです。そうすることによってお客様に「個」の価値を提供できます。そうなればロイヤルティが上がってお客様の生涯価値も上がり、企業価値の向上につながる、というのが、ザッポスの考え方です。

これまでのブランディングは、広告代理店やコピーライターを使って、企業側が送りたいイメージやメッセージをつくりあげて、それをマスメディアで流していました。しかし、ザッポスではそういうことを一切しません。「メディアプランニング」ならぬ、「ピープルプランニング」。それが、ザッポスの主張です。つまり社員とお客様を積極的につなげることによってブランディングをしていくという考え方です。透明でオープンになった世の中で、会社側が特別なイメージを作ろうといっても、会社の人間がそのイメージに合致しては何の意味もありません。ブランディングも昔とは全く変わってきています。

すべては「コア・バリュー」から始まる

企業文化を成文化したものをザッポスでは「コア・バリュー」と呼んでいます。企業として共通の価値観をみんなにわかりやすく文章化し、毎日の行動に反映できるようにまとめたものです。似たようなものとしては、リッツ・カールトンの「クレド」が有名です。自分達が何を大事にして、ど

ういものさしで物事を決めていくのか。現実の一つひとつの行動は「個」が決めるので、コアバリューを定めて、日々の意思決定のものさしにしていくが必要になります。また、コア・バリューは、トップではなく社員達自らが作る必要があります。コア・バリュー作成当時、ザッポスの社員は100人くらいでした。マネージャークラスがどういう会社になりたいのか、どういうところに価値を置いたらいいのかというディスカッションをして原案をまとめてから、社員全員にメールを送り、意見を求めたそうです。そのようなプロセスを経て、ザッポスのコア・バリューは、発起から成文化までおよそ1年をかけてまとめられました。

人が財産～人材採用と社員教育

コア・バリューを作った後、会社でそれを導入するには、どういったプロセスをとるべきでしょうか。まず大事なことは人材採用です。採用時に自分達の価値観を伝えて、価値観の合う人だけを取り入れること。価値観の違う人を取り入れてしまったら、いくらスキルを教えても会社に馴染めません。「ビジョナリー・カンパニー」のジム・コリンズが言うように、「誰をバスに乗せるか」が大事になるわけです。バスに乗せた後に、どこに行くかを決めるわけなので、採用が企業文化を構築する上での第一歩となるわけです。ザッポスはカルチャーの濃い会社なので、その人が会社の文化に合っているかどうかをスキルレベルより重要視しています。ザッポスの応募書類は、ザッポスという会社を理解してもらうために様々な工夫がされています。応募書類のフォルダーの表紙はクロスワード・パズル。裏表紙は迷路です。”Fun(遊び心)”を重要視していることが伝わってきます。

採用後、トレーニングが4週間あります。その中で自分がザッポスに合わないと思ったら、2千ドルをもらって入社を取りやめることができます。「採用辞退ボーナス」ということでアメリカでも話題になりましたが、考えてみればこれは実に合理的です。ザッポスに合わないと思いながらもお金のために入社し、1年後に辞めたとなると、会社への損失としてその社員の給料の4倍くらいのコストがかかると言われています。辞退ボーナスを設けることによって、少しでも気持ちに迷いのある人は辞めやすくなります。聞けば、ザッポスでは、100人に1人くらいの割合で辞退者がいるそうです。入口のところできちんと自分達の企業文化に合うかどうかチェックするという、実に賢

い方法です。

入社後最初の4週間はザッポスのカルチャーとカスタマーサービスを教え込むカリキュラムがびっしり組まれています。毎日7時に始まるトレーニングは、遅刻者は即失格という厳しいものですが、皆が必ず起きられるようにモーニングコールがあるそうです。今でこそ自動コールができますが、昔は、トレーナーたちが5時や6時に起きて、自ら電話をしていたそうです。新入社員研修は、エンジニアでも役員でも、ザッポスに入社する人はどんな人でも通る道です。

ザッポスでは、社員教育にも力を入れていて、5年～7年間で会社の中でマネージャーを育てるプログラム、「パイプライン」を作りました。これは全く新しい考え方に基づくプログラムです。ザッポスでは、マネージャーとオールスターという二種類のキャリアパスを設けているのですが、オールスターとは管理職を希望しない人たちを指します。必ずしも管理職を目指さなくても、文化継承の面でリーダー格になる人を育てようとしている。とてもユニークな考え方だと思います。

また、カスタマーロイヤルティチームでは、17のスキルセットと呼ばれる昇給システムがあります。メールでの問い合わせ対応、ライブ・チャットでの問い合わせ対応など様々なスキルを細分化して、個々のスキルについて3ヶ月くらいで学べるプログラムを設けているのです。認定試験にパスすると時給が上がるという仕組みです。

今アメリカで、特にBtoBでは、顧客と接点をもつ仕事の人は高い給与をとる傾向になってきています。今まで、コールセンターというのは最低賃金で、離職率も高い仕事でした。世間的に言って、腰掛的な人も多かったのですが、ザッポスではコンタクトセンターの人達が自分の仕事に誇りを持つような環境をつくらなければならないと考えています。働いている人たちがハッピーでなければ、お客様をハッピーにすることもできない。だからこそ、個々の社員が、自分の「個」を提供して、自分の裁量でクリエイティブにお客様をハッピーにできるように、そういった環境をつくっているのです。

まとめ

最後に、サービスカルチャーを形成する上で重要な点をまとめてみます。まず、企業文化は無形のものなので、それをコア・バリューといった形で明確にしていくのが第一歩です。また、人材採用・育成も大事です。文化というのは、維持して

いかないと薄れてしまうものですから、維持のプロセスがちゃんと確立されていることが重要です。会社の中に複数の文化があるのは良くないです。例えば、コンタクトセンターは一つの文化を持っていて、配送センターは別の文化を持っているということでは中で統一できません。会社の中の文化を一つにすることによって、お客様により効果的にアピールすることができます。

企業が急成長すると人の増員が必要になります。採用の際、スキルのみで判断せず、企業文化に合うかどうかをきちんと見極めなければなりません。これまでの経営の考え方は、働く人の時間や労力をお金で買うという考え方でした。しかし、これからの時代は変わってきます。むしろ、「個」の感性やインテリジェンスに対価を払う時代になります。

また、一人ひとりのお客様とどうやってつながっていきけるのか、これが重要な課題になります。こういう話をすると、何十万というお客様一人一人にはとても対応できないと言う人が必ず出てきますが、そうではないのです。個々のお客様に対して、マニュアルに基づく画一的な対応ではなく、そのお客様のニーズや状況を理解して、「個」の対応ができるカスタマーサービスとしての仕組みや考え方を持たなければならぬということです。

透明でオープンな時代にはリーダーシップのあり方も変わってきます。ザッポスの CEO、トニー・シェイに「リーダーシップに一番大切なのは何か」と訊いてみました。すると、「同僚とつながることができる人、ほんとうの意味で友達になることができる人だ」という答えが返ってきました。ザッポスの面接では、勤務時間以外に、会社の人と社交するのは好きですか、という質問をします。これに「抵抗がある」と答える人はザッポスでは採用されません。透明でオープンな時代には、会社と私生活を切り離すことはできない、というのがザッポスの考え方です。会社の中で同僚とつながることができる人が、お客様とつながるのは無理な話です。また、「ハピネスの達人であること」もリーダーの重要な資質だと言っています。自分がハッピーでなければ、同僚をハッピーにすることもできませんから。

これまで、「経営戦略」というと、IT システムを導入するだとか、海外に進出するだとか、そういった「外向き」のことばかりに焦点が置かれがちだったのですが、これからは「内を磨く時代」、つまり文化や「個」の活用が重要視される時代になってくると、私は確信しています。



事務局より

次世代 Web 研究部会 オープン・フォーラム開催のお知らせ

次世代 Web 研究部会では、下記の通りオープン・フォーラムを開催します。今回のテーマは「レコメンデーション」です。レコメンデーションは、ユーザーの行動履歴から読み取ったおすすめ商品を提示することで、EC サイト等における転換率や客単価を向上するテクノロジーで、近年注目されています。奮ってご参加ください。

次世代 Web 部会オープン・フォーラム

開催日: 11月25日(木)

時間: 13:30~16:45 (セミナー)

17:00~18:30 (懇親会)

場所: 東京八重洲ホール B2 階 ホール

テーマ: 「レコメンデーション最前線—顧客の行動に基づくパーソナルなアプローチ—」

参加費:

DM 学会員 2,500 円、一般 3,500 円

(ともに懇親会費込み)

※詳しくは、同封の案内をご覧ください。

学会誌編集委員会より

今年度も学会誌第 10 号「Direct Marketing Review vol.10」を 2011 年 3 月末に発行致します。現在、投稿論文を募集しております。〆切は、2011 年 1 月 11 日 (火) 必着です。詳しくは、同封の要項をご覧ください。

会費納入のお願い

平成 22 年度年会費をまだお納め頂いていない方は、お早めにお納め頂きますようお願い申し上げます。なお、当学会では、**年会費の口座振替**を行っております。来年度年会費より口座振替をご希望される方は、事務局まで資料請求をお願い致します。ご連絡頂いた方に、申込書を郵送させていただきます。口座振替制度をご利用頂くと、お支払いの手数も省け、また、振込み手数料が不要となります。是非、口座振替制度をご利用下さい。円滑な学会運営にご協力をお願い致します。