

0 1 2 社長の挨拶と壊れたクレジット・カード

[栗田康弘 / 2001.4.2]

「もったいない」と思うことがある。せっかく顧客が満足できるような解決策を提示できているのに、顧客の不満を高めているケースがよくあるのだ。

社長の挨拶

Jクレジットカード会社では、抽選で何千名かをクリスマス時期のディズニーランドへペアで招待している。しばらく前の話だが、この抽選に当たってディズニーランドに行ってきた友人が「もう2度とJカードの招待では行かない。あの会社は顧客のことなんて何も考えていない」と怒っていた。いったい何があったか聞いてみた。

遊園地の中心にあるなんとか広場でJカードの招待客だけを対象に、ディズニーのキャラクターによるスペシャル・ショーが企画されていたという。ところが、招待客すべてがショーを見やすい場所に陣取れるわけではなかった。いい場所を取ろうと思ったら、早めに場所取りをした方がいいと言われ、彼女たちはショーの始まる1時間前から寒風吹きすさぶ中を場所取りしたそう。1時間待ってショーの開始を告げる音楽が始まり、さあこれからだと思った瞬間、ディズニーのキャラクターたちとともにステージに上ってきたのが当のJカードの社長。彼はJカードがどれだけ経営努力をしているかを10分も15分も語ったという。その間、客はみな凍えそうになっている。「つまらない！おまえなんか見たくないから帰れ！」と叫んだ客までいたらしい。

もちろん社長にしてみれば、いい機会だから企業のPRを十分にしたかったのだろう。あるいは、自分たちが招待したのだから、客はそれぐらい聞く義務があると思ったのかも。しかし、それは零度近い屋外で1時間待った顧客が望んでいたことでも許容できたことでもなかった。顧客を喜ばそうと思い、大きな予算をかけて実施した企画のはずだ。それが、最後の最後で顧客の立場に立てなかったという小さなミスで、かえって会社のイメージを大きく傷つけたのだ。しかもそのとき表に出て顧客不満足を誘発したのが企業のトップだったから、なお始末が悪い。「もったいない」と思いませんか。

壊れたクレジット・カード

クレジット・カードが壊れた。財布に入れていたDカード。ある日気がついたら、磁気ストラップにそって裂けてきたのである。カードの裏に書かれてある番号に電話した。出てきた女性は感じよく対応してくれた。しかし、

「再発行には一週間から十日程度いただいております。」

「その間、カードは使えるの？」

「いえ、使えません。」

「カードが使えなかったら困るんだけど、もう少し早く送ってもらえませんか？」

「少々お待ち下さい。」

2分待った。

「では、今回は特別に急がせていただきます。それでも、お届けまでに3日程度かかるのですが、よろしいでしょうか。」

3日で届けてくれるという解決策は、非常に評価できる。しかし、どうしてそれを即答できないのだろうか。そもそも、今回の件は、こっちのミスで落としたりとなくしたとかいうのではない。普通に財布に入れていたらカードの方が勝手に裂けてきたのである。客の立場からすると、不良品をつかまされたのに、その交換に時間がかかると言われ、それに文句を言ったら、恩着せがましく、「今回は特別に」急ぐと言われる。おかしいと思うと同時にもったいないと思う。「申し訳ございません。通常は十日かかりますが、今回は弊社のカードの不具合が原因ですし、お急ぎだと思いますので、3日で送らせて下さい。」と最初から言えば、不満は最低限に抑えられたはずだ。「もったいない」と思いませんか。

そして先週、3月29日。そのDカードから「ご利用代金明細書」が送られてきて、頭に来た。カード再発行手数料として525円が請求されているのだ。怒りの電話をかけた。電話に出たのは、今度は男性。もちろん、前回、再発行の手続きをしてくれた人ではない。

「再発行手数料が請求されているんだけど。」

「お客さまは2月にカードを再発行していらっしゃいますので、その手数料になります。」

「そのとき手数料をとるなんて一言も言ってなかったよ。第一、そのときも説明したけど、カードが勝手に壊れたんであって、落としたとか、なくしたとかじゃないんだから、そっちの責任だと思うんだけど。」

「少々お待ち下さい。」

2分半待った。

「では今回につきましては、そのとき手数料の件についてご案内をさせていただかなかったということで、手数料は取り消させていただきます。」

当たり前だよなあ。でも、その後がまたいけない。

「ただし、もう引落しの金額の変更はできませんので、今回はいったん口座から引き落とさせていただいた上で、次回お戻しさせていただくことになります。」

「引落日は4月10日って書いてあるよ。まだ10日以上あるのに、どうして変更できないの？おかしいんじゃない？」

「一定の日を設けて、引落日額を銀行の方に連絡することになっておりまして、もうその日付が過ぎておりますので。」

「だから、それはあなたがたと銀行の都合でしょ。10日もあるんだから、なんともならないわけないでしょうが。」

「少々お待ち下さい。」

5分待った。

「お引落日の 銀行の方にも確認したんですが、やはりもう金額の変更はできないようです。」

「だから、それはあなたがたの都合でしょ。だったら、引落日の日までに、口座に525円振り込んでおいてくれます？」

「少々お待ち下さい。」

10分待った。

「振込できる日が確認次第、すぐにご連絡致しますので、それでよろしいでしょうか。」

「いいですけど。」

ふと思った。Dカードが言う「すぐに」ってどのくらいかかるんだろう？

「どのくらいでお電話いただけますか？」

「30分から1時間を目安にお考えいただきたいのですが。」

聞いてよかった。でないとまた電話の前でいらいらしながら待つことになったであろう。

45分後、電話がかかってきた。

「お引落しの前日に525円振り込ませていただきます。」

最終的な解決策にももちろん不満はない。担当してくれた男性が、こちらのクレームに対し、できる範囲で応じてくれようとしていたのもわかる。しかし、自分たちのミスでありながら、できるだけ何もしないで、「謝る」だけで解決しようという姿勢がみえみえでもある。客にとってみれば、結果には満足できるが、その過程に大いなる不満が残ったのである。「もったいない」と思いませんか。

#004で、アメリカのカード会社での体験を書いた。そこでは、オペレーターに権限がきちんと委譲されていた。もう10年近く前の話である。カリフォルニア・フェデラル銀行では顧客のミスを絶対に責めないというルールを決め、テラーにミスをリカバリーする権限を与えている。「カルフェッドの行員には、お客さまを疑わないように教育している。何かトラブルがあったときには、たとえそれが顧客のミスによるものであっても、黙って笑顔で、ミスをリカバリーする」(週刊金融財政事情 2000.8.21号「金融リテール戦略～カスタマー・セントリックへの道」連載第23回「組織丸ごとカスタマー・セントリック」参照)

カードの再発行を早めることも、手数料を免除することも、引落し額が変更できないから、その金額を引落し前に口座に振り込むことも、「異例扱い」と定義されているのである。「異例扱い」であるから、電話を受けた担当者にそれを決める権限が与えられていない。顧客と日々接する担当者が顧客を満足させるためにできることの範囲を明確に限定してしまっている事務規定や権限規定のあり方が問題なのだ。

顧客の求めることをすべて規定しマニュアル化することなど絶対にできない。「異例」なことが出て来たとき、それに対処する権限を与えることこそ、カスタマー・セントリックの精神に乗っ取った「権限委譲」のあるべき姿である。

JカードもDカードも顧客の購買履歴をデータ化して分析し(データ・マイニングし)、カードの利用促進を図るなどの「データベース・マーケティング」成功事例を業界のコンファランスなどで発表している。しかし、そのような小手先のテクニックをいくら磨いても、カスタマー・セントリックの精神を持たなければ、顧客はいずれ離れて行くであろう。自ら不快な体験をしていますが、私がまだDカードを使い続けている唯一の理由は、「どうせどこも一緒だから」である。他に選択肢が出て来たら、迷わずスイッチする。カスタマー・セントリックのビジネス・チャンスは非常に大きいと思っているのだが...