

LIVE WEBINAR

# 顧客愛というパーパス <NPS3.0>

## 『顧客愛というパーパス<NPS3.0>』 書籍出版記念ウェビナー

フレッド・ライクヘルド講演【日本語書き起こし】

\*本稿は、2022年10月5日（水）に開催された『顧客愛というパーパス<NPS3.0>』書籍出版記念ウェビナーに登壇したフレッド・ライクヘルドの講演内容を日本語で書き起こした原稿となります

## 07:35 【Winning on purpose ～顧客愛というパーパス】

ご紹介ありがとうございます。ドヴォルザークの楽曲とともに、アニメーションビデオはお楽しみいただけましたか。今日は、私のキャリアの初期を振り返ってお話させて頂き、その中で「ネット・プロモーター」の考え方がどのように形作られてきたかを皆さんにご理解頂ければと思います。

1996年に私の最初の著書である『Loyalty Effect（ロイヤルティ効果）』が出版されました。しかし、それ以前から、私は顧客ロイヤルティを獲得している企業に注目をし始めておりました。1980年代にハーバード・ビジネス・レビューに寄稿した記事『Zero Defections: Quality Comes to Services（不良品ゼロ：サービス業に到来する品質革命）』では、日本のTQM（総合的品質マネジメント）に大きな影響を受けています。

不良品をゼロにするという考え方は、それまでのビジネスに変革を起こす動きの一つで、日本の偉大な企業の多くがその最先端を走っていました。ただ、私は製造面だけでなく、より広範囲の側面を評価できる指標が必要だと考えるようになりました。全てのビジネスを通じて、製品とサービスの両面で総合的な品質改善を実現できれば、不良品や顧客の離反を減らすことに繋がることになる、それが私にとって核となるテーマになりました。

そのため、1996年の著書『Loyalty Effect』では、ビジネスの成功度を測る方法として、低い解約率を達成し、顧客ロイヤルティを獲得するミクロ経済学的な観点に注目するようになったのです。ロイヤルティの高い顧客がもたらすメリットは数多くありますが、なかでも解約率を減らすことが最も重要なポイントでした。その数年後、私は非常に高いレベルの顧客ロイヤルティを獲得している企業の背景にある哲学やリーダーシップにも着目するようになり、2000年代に入る頃には、より良い評価指標が必要だと考えるようになりました。

それは顧客をどれだけ喜ばせることができているかをリアルタイムに推定するものでした。それが現在のネット・プロモーターの原点です。1つの質問と、その理由を尋ねる質問で、根本的な原因を突き止めることができるのです。それが今では、世界中のほとんどの大企業でNPSが使われるまでになりました。

ただ、残念ながらうまく活用できていない企業が多いのも事実です。そこで、今回の書籍『顧客愛というパーパス<NPS3.0>』では、ネット・プロモーター・システムを活用する際によく見受けられる、深刻な間違いや乱用を正そうとしています。このような間違いが起きる理由の一つは、ネット・プロモーターの根底にある哲学を学んで、理解できていないことです。そして、その学びを通じて「偉大な企業とはどのようなものか」を考えさせられます。それは単に不良品をゼロにすることよりもずっと重要なことなのです。

## 10:47 【「偉大な企業」の法則とは？】

ミスをしないことが偉大なわけではありません。もちろんそれも大切ですが、偉大な企業は顧客の人生を豊かにします。彼らは単に世の中に新しいものを生み出すだけでなく、顧客を幸せにすることで、世の中をより良くしようとする、より高いパーパスを持っています。経営リーダーは顧客の人生を豊かにするというこの使命を、現場のチームが受け入れるように鼓舞します。そして、それは日本的な思想・哲学にとっても自然に適合するものだと思います。

ここで、スバルのアメリカの社長であるトム・ドール氏から届いた手紙をご紹介しますと思います。私は彼に本書籍を送っていました。スバルとは過去に一緒に仕事をしたことがあり、私の書籍のファンで『Loyalty Effect』をととても評価していただいていたので、きっと気に入ってもらえるだろうと思ったのです。

彼のコメントをご紹介します。

「あなたの新刊を楽しく読ませてもらいました。そして、より多くの企業が、従業員や顧客、地域社会、株主を支援する義務があることに気づいてくれることを願っています。スバルは幸運にも、日本の経営陣が長い目で見て、株主価値を最大化するためには、まず従業員を大切に、顧客を大切にしなければならないということを認識しています。私たちの広告メッセージ『Love, it's what makes a Subaru a Subaru（愛、それがスバルをスバルたらしめている）』は既にご存じでしょう。私たちは、従業員、販売店、そして顧客を愛することが成功の鍵だと強く信じています。そのため、あなたの本は本当に心に響くものでした。実際、この本の後半2つの章、『Be Persistent（こだわり続ける）』と『Be Humble（謙虚であれ）』は特に私自身に問いかけているように感じました。」

このような反響を得られたことを、とても嬉しく思いました。そして、これは私が日本の TQM 運動から学んだ哲学が自然な流れで進化したものであると再認識しました。

次に、「何が企業を偉大にするのか」という問いに対してお答えしたいと思います。このテーマに関する書籍の中でバイブル的存在は、おそらくジム・コリンズの『Good to Great（ビジョナリー・カンパニー2 - 飛躍の法則）』でしょう。全世界で500万部以上売れ、ほとんどの上級管理職の方が自分の本棚に置いていることでしょう。

ただ、今回、私はこの「偉大さ」の定義に立ち返ってみました。彼の書籍の中では、企業の偉大さは会計士の視点を通してのものであり、利益を向上させる企業こそ素晴らしいと定義されていました。そして、ジム・コリンズが「Good to Great」のフレームワークの基となる模範企業のリストがこの本に掲載されています。このリストの企業と、私の前著『The Ultimate Question 2.0（ネット・プロモーター経営）』に載っているネット・プロモーターの体系的な活用を導入した模範企業を比べてみました。前著に載っているこれらの企業は今でも素晴らしい企業です。

## 14:02【株主価値リターン】

『Good to Great』で紹介された「偉大な企業」を見てみましょう。「偉大な企業」として掲載された企業のうち、2、3社は倒産し、そのうちの何人かの経営陣は不道德な行為で今日刑務所にいます。これらの企業の多くは、顧客の信頼を乱用しました。「偉大さ」に関する哲学のうち、どちらが実際に株主にとってより良い結果をもたらすのか、を考えてみます。

ジム・コリンズの書籍では「偉大な企業」は財務パフォーマンス、つまり、総株主利益率が重視されていました。「ビジョナリー・カンパニー2」の出版後の10年間で、掲載企業の累積総株主利益率は、アメリカ上場企業のリターンの中央値のわずか0.4倍でした。言い換えれば、並の成績ですらなかったのです。惨憺たるものでした。

対照的に、各業界で最も高い顧客ロイヤルティを獲得している企業の累積総株主利益率は、アメリカ上場企業のリターンの中央値に比べて、5倍以上となっていました。顧客を愛し、「ロイヤルティ」を獲得することに注力している「偉大」な企業に投資することが最終的に投資家に利益をもたらすのです。私自身、過去10年間、この哲学に基づいて、投資を行ってきました。そして、前著で挙げた「顧客愛の勝ち組」企業に投資した結果が赤色の線で表示されています。

## 15:30【顧客愛の勝ち組企業指数（FREDSI）は株式市場を凌駕】

10年間の個人的な投資のリターンを見てみましょう。モーニングスターがカバーするあらゆる投資信託やETFよりも成績が良かったのです。NPSで測定されるように、どの企業が最も顧客を愛しているかを見るだけで、主要ファンドや大部分のプライベートエクイティファンドをも凌駕することができるのです。黒い線は株式市場の平均を表していますが、赤い線がそれを大きく上回っているのが見て取れるでしょう。

これは素晴らしい投資戦略ですが、株主価値の最大化という哲学から出発しているわけではありません。ビジネスには勝つためのパーパスがあり、私がカスタマー・キャピタリストと呼んでいる、顧客が第一だと考える人たちの哲学から始まっています。その目的は顧客の人生を豊かにすることです。それは単に顧客に感動を与えるだけでなく、経済性の観点でも素晴らしいものです。

## 16:27【財務資本主義 VS 顧客資本主義】

対照的に、従来のビジネスにおける金融資本家は利益を上げることこそが目的だと考えています。たとえ意識的に利益を目的とせずとも、会計上の財務指標でビジネスを測定し、進捗状況を報告し、

その出来不出来でボーナスを支払い、予算を策定するといった行動すべてが財務指標を通して行われると、利益こそが目的であるとの考えが強制され、長期的に成功することが難しくなってしまうのです。

顧客を愛する「偉大な企業」では文化が異なっています。「己の如く、汝の隣人を愛せよ」という顧客愛の黄金律を考えているのです。自分の家族を愛するように顧客を愛します。違法でさえなければ、細かい字、トリックや罠、派手で洗練されたマーケティングをよしとするのとは対照的です。

このような2つのタイプの企業では、成長エンジンが大きく異なります。従来のビジネスでは、企業成長のために必要ならば、営業マンを大量に雇って、より洗練されたマーケティング施策を打ち、割引戦略を取ればいいですが、それでは利益は出ません。でも成長はします。

一方で、本当に「偉大な企業」は異なる成長方法を考えています。既存の顧客に対して、より優れたサービスを提供することです。そうすれば顧客はより頻度高く訪れてくれるし、友人にも紹介してくれる。これらは全く異なるアプローチです。従業員に関する哲学、リーダーシップの義務という点でも違いは明白です。

この本の最終章はリーダーシップのための提言となっています。提言としては、非常に過激な主張とも取れると思いますが、おそらく正しい内容だとお分かりいただけると思います。偉大なリーダーは部下が偉大な人生を送る手助けをすると述べています。このようなアプローチを取って、それが如何に強力なものかを示した企業の成功例をいくつかご紹介します。

## **18:40 【T-Mobile】**

1 社目は T-Mobile です。10～15 年前は米国の携帯電話業界で最下位の企業でした。新しい CEO が就任したのですが、技術も解約率も最悪で、従業員の満足度も低く、まさに惨憺たる状況でした。しかし、そこから「偉大な企業」へと生まれ変わらせたのです。彼は顧客や現場のチームと対話して、何が不満の要因かを突き止め、地道にひとつひとつを改善していきました。複雑な料金プランと契約期間の縛りを無くし、家族割を導入しました。更にはローミング費用を撤廃するなど、これらの会計士が喜ぶ一方で、顧客は嫌がることの全てを見直したのです。

## **19:44 【T-Mobile の NPS は最下位からトップへの躍進】**

こうした改革の結果、彼の就任前の NPS は最低でしたが、業界最高レベルまで改善しました。ぜひ注目してもらいたいのですが、T-Mobile は NPS で 1 位に躍り出たのです。2 位は Verizon、3 位は

AT&T です。それでは、顧客は以前より満足するようになりましたが、投資家にとってはどのような結果になったのでしょうか。

## **20:06 【T-Mobile の「顧客への愛」を起点とした経営戦略 - 投資家の成功にも貢献】**

この図は、この期間の各企業の投資家への総株主利益率を表しています。T-Mobile が最下位からトップになったとき、最も成功した投資家は T-Mobile に投資した人たちです。2 番目は成功したのは Verizon に投資した人たちで、次に AT&T と続きます。これは NPS の順位と同じです。データを取ると、このようなパターンが何度も繰り返されることが分かります。

## **20:42 【Discover】**

ここでもうひとつ別の例をご紹介します。クレジットカード業界です。Discover 社は米国の主要クレジットカード企業の一社に挙げられます。この企業は元々地味な存在でした。倒産した小売企業 Sears の傘下でしたが、そこから独立して Discover として再出発しました。デビット・ネルソン氏を新 CEO に迎えましたが、彼は以前ベインで私と一緒に働いた仲間です。彼は顧客ロイヤルティの強力なエコノミクスを熟知しており、T-Mobile と同様のことを Discover でも実行していきしました。

彼らが採用した哲学は、広告のコピーにもなっています。

『We treat you like you treat you （私たちはあなたがあなたを扱うように、あなたを扱います）』

これは隣人愛、黄金律そのものです。この哲学を適用することで、年会費を撤廃し、延滞料発生の前日にメールで通知するようにしたのです。他にもポイント失効を撤廃しました。また、現場のカスタマーサービス担当者がより良いサービスを提供できるようシステムに投資しました。彼らは NPS を「システム（仕組み）」として導入したのです。T-Mobile も同様に仕組みとして導入し、フィードバック・ループを通して、全批判者のフォローアップをして、学んで、改善を行っていました。

## **22:03 【「顧客への愛」を起点とした経営戦略 - 投資家の成功にも貢献】**

その結果はご覧いただいている通り、投資家にとって、右上に位置する Discover が最も高い総株主利益率を出していることがお分かりいただけると思います。最も高いブランド NPS を獲得した結果です。業界内の他の競合他社にとっても印象的なこととしては、NPS のスコアの差がほぼ

総株主利益率の違いを説明しており、最も高いスコアを獲得しているのは、顧客愛というパーパスを実行した企業だという事実です。

## 22:30 【「プロモーター獲得成長」の重要性】

私は、企業がこのような結果を達成するためには、別の指標が必要だと考えるようになりました。そこで First Republic という銀行についてご紹介したいと思います。S&P500 の企業です。この企業がきっかけで「Earned growth（プロモーター獲得成長）」の概念に至ったのです。この銀行は四半期ごとに投資家に報告していましたが、その中で、預金や融資残高の増加のうち、どれだけ既存の顧客が喜んで残高を増やしていたか、友人に紹介したことによるものがどれだけあったか、という内容がありました。

つまり、この「プロモーター獲得成長」はより多くの推奨者を獲得することを促す集客エンジンを見るための会計指標ですが、既存の財務や会計では完全に見落とされています。財務報告書では全体的な成長は分かります。一方で、「プロモーター獲得成長」では、自社の成長が、どれだけ継続的な売上から来ているのか、すなわち、既存の顧客基盤から、離反や減少を差し引いても、リピートしてくれて、更に買ってくれていることを示しています。それに加えて、既存顧客からの紹介で入ってくる新規顧客も含まれます。これらを合わせて、私は「プロモーター獲得成長（Earned Growth）」と呼んでいます。企業が顧客を愛することによって獲得できた成長だからです。プロモーター獲得成長(Earned Growth) は、セールスフォース・マーケティングや仕掛け、割引などで獲得した「広告依存型成長（Bought Growth）」よりも、はるかに収益性が高いのです。

## 24:04 【First Republic】

次のスライドをご覧ください。これは、First Republic での実際の結果がどうだったかを示すものです。成長のほぼ 90%は最も質の高い源泉である「プロモーター獲得成長（Earned Growth）」から来ています。そして、90%という水準は銀行業界の中で最も高いものであることがわかりました。彼らは 1985 年創業のベンチャーキャピタル投資銀行です。右側の円をご覧ください。800~900 万ドルの投資を受けた新興企業が、315 億ドルの価値を持つ企業にまで成長したのです。

S&P500 の企業で、年率 20%以上の成長を遂げるというのは、従来の銀行業界では考えられない結果です。しかし、実際に彼らはそれほどまでの経済的な変革を遂げました。それは、彼らがネット・プロモーターを学びに活かしているからです。そして、説明責任を果たすための指標を「プロモーター獲得成長（Earned Growth）」と考えているのです。私はすべての企業に同様の活用をアドバイスしています。

## 25:05 【「顧客愛における勝ち組企業」に至るための要諦】

それでは、最後のスライドをご覧ください。偉大なビジネスを構築するための挑戦について考えてみたいと思います。顧客を愛することによって、成長を獲得することです。下段の 1 つ目から始めましょう。偉大なビジネスの基礎としては、ネット・プロモーター・システムへの理解が大前提です。

つまり、従業員や顧客から体系的なフィードバックを得て、より豊かな人生を送るための方法、そしてプロモーター獲得成長のエコノミクスへの理解を深めなければなりません。その結果として、最高の NPS スコア獲得と最高のプロモーター獲得成長を獲得した企業が常に最高の利益成長を実現し、最高の総株主利益を得ることができるということを理解しなければなりません。これがすべてのプラットフォームになります。

次のステップはリーダーが目的を持ってリードし、現場の従業員やすべての従業員がこの目的、すなわち、顧客の人生を豊かにするという使命を受け入れるように鼓舞することです。このミッションは人を感動させるだけでなく、結果として、最も収益性の高いものです。そのためには、この書籍でも紹介しているように、チームの意欲を引き出すことです。NPS がただ単に批判者の不満に着目するだけではありません。

従来のビジネスでは不満点を洗い出し、根本的な原因を突き止め、解決することに価値を見出していました。それは比較的容易なことでした。これは、かつてのトヨタや日本の総合的品質管理に通じるものがあります。ただ、これはチームを鼓舞するための基本中の基本です。それは、顧客の人生を豊かにすること、革新すること、驚かせること、喜ばせること、卓越したサービスを提供することを意味します。顧客から「10 点満点」を獲得することは顧客からスタンディングオベーションをもらうようなものです。

従業員を鼓舞する最良の方法は、このスタンディングオベーションと一緒にシェアすることです。携帯電話で個人的にその評価を一人で聞くのではなく、上司やリーダー、同僚も一緒になってこのスタンディングオベーションを聞きましょう。NPS のフィードバックシステムは、まずは批判者のフィードバック・ループを完結させることができるように設計されていますが、主にスタンディングオベーションを獲得して、そこから学ぶことで 10 点満点を獲得している事例をより多くの組織が取り入れることができるようになります。

アップル社は早くに NPS を導入した企業ですが、アップル社のネット・プロモーター・システムを構築した方の言葉の引用です。

「顧客のフィードバックを受け止めた際に、NPS が顧客の助けとなり、従業員が顧客からの愛を感じられるようにしたいのです」

この図の 3 番目について、チームが革新的で卓越した存在になるよう支援することです。ときにはそれは単純な親切心であったりもしますが、時にはデジタルのユーザーエクスペリエンスであること



もあります。適切なペースで、思いやりのあるものにすることです。ときには、素晴らしい画期的なイノベーションや、製品、サービス等でみられます。

アメリカの金融サービス会社 USAA の事例をお話したいと思います。この会社は、スマートフォンで小切手の写真を撮るだけで入金できるモバイル小切手預け入れサービスを考案しました。日本を含め、小切手を使う文化は世界中でそう多くはありませんが、アメリカでは依然として多くのお客様が小切手を使っていました。携帯電話で写真を撮るだけで入金ができるようになったことは、驚くような出来事でした。しかし、5、6 年後にはどの銀行でも取り入れられてもはや注目されることもないでしょう。ですから、弛まぬ改革と革新が必要であり、奮闘するチームの手助けが必要です。

そして最後に、このスライドの 4 番目についてお話させていただきます。推奨者を獲得し、彼らが誰であるかを把握したら、フィードバック・ループを閉じて、エネルギーが組織に戻ってくるようなイノベーションを実現するだけでなく、顧客がなぜそれほどまでに熱狂しているかを知ること、組織全体に広げて、ファン顧客のサポートを結集できるようにすることです。紹介者による口コミの力は企業の成長のために活用できる余地が大幅に残っています。顧客は企業にとって最高の営業部隊であり、最高の PR 会社であり、最高のマーケティング部隊なのです。プロモーターを集め巻き込んで活用するということを考えている企業は少ないのですが、彼らは何度でも最高のアイデアを提供してくれる大変心強い集団なのです。私たちは、それがネット・プロモーター革命の次のフロンティア、次のウェーブだと確信しています。

それではここで本日の講演を終了させていただきます。この後の質疑応答で皆さんに時間の許す限りお答えしたいと思います。ご清聴ありがとうございました。

### **30:31 【Q&A】**

Q1: 顧客について考える際、消費者だけでなく社内ステークホルダー（含む従業員）も顧客に当たるのではないのでしょうか。顧客の定義づけ、さらに社内ステークホルダーも顧客と考える場合、NPS3.0 を社内で実施する際の注意点など教えていただけますでしょうか。

A: フレッドの回答

組織全体、そして組織を超えて、販売店や流通パートナーに至るまで、組織内の各部署にはサービスを提供する内部顧客を抱えていることを明確にすることは非常に効果的だと考えます。そして、彼らが 10 点満点を獲得できているかどうかを知らせるフィードバックの仕組みは有効です。私が知っている優れた企業のいくつかでは、フィードバックを発信するシステムが構築されており、社内の技術サポートグループや法務、財務グループなどでネット・プロモーター・フィードバックを活用しています。ただ、同時に、最終的な顧客がまた来たい、友達もつれてきたいと思うような生活を豊かにすることに繋がらなければ、社内の顧客を満足させるだけでは意味がないということを

見失わないでもらいたい。あらゆる優れた企業の究極的な目的は、社内の顧客だけを幸せにすることではなく、社内の顧客を結集して、最終顧客である消費者の生活を豊かにすることです。そのために、これらの2つの側面から、効果的な測定とフィードバックを行うことが重要で、ほとんどの組織で大きな進歩を遂げる必要があると考えています。従来の会計や組織プロセスでは、こうしたことが理解されていないため、単に満足のためではないという哲学を持つことができません。満足をはるかに超えて、実際に顧客を喜ばせ、豊かにして、卓越した体験・サービスを提供することが重要なのです。

NPS3.0 についてももう少しご説明したいと思います。NPS3.0 の最も大きな違いは、「卓越した存在になること」、「顧客を愛すること」、「プロモーター獲得成長という概念を取り入れたこと」です。なぜなら、多くの企業がネット・プロモーターという調査ベースの指標を説明責任のある指標として使っており、営業チームやカスタマーサービスの担当者にプレッシャーをかけています。しかし、国によって文化的に異なる採点バイアスがある場合、それがいかに困難かを理解することなく、彼らにアンケートの得点結果に対して責任を負わせようとしています。例えば、日本では 9-10 点、0-1 点という極端な点数を付けるのは稀で、ドイツやフランス、アメリカとは全く異なります。つまり、アンケートというのは絶対的なものではなく、もう少し緩やかな指標だと思ってください。サンプル数、回答バイアス、低い回答率、これらの全てによって、アンケートに現れる数字の正確性は下がってしまいます。

ここでネット・プロモーター・スコアに対して責任を負っていた自動車ディーラーで起こった事例をご紹介します。この会社ではただ、顧客に対して不誠実でひどい仕事をし、下取り価格や本来の納期などの事実を偽っていました。ただの交渉でも、最後に「10 点だけが合格点です」ということが案内され、その後、アンケートを受け取ることになるため、アンケートの信頼性は損なわれることになります。これでは本末転倒で、顧客に対して失礼で、営業マンにとっても屈辱的なことです。そのため、ネット・プロモーター調査の結果を説明責任の指標として利用することはやめていただきたいと思っています。これらは顧客ロイヤルティを獲得するための学習プロセスとして設計されています。しかしながら、どのように測定し、説明責任を持たせることができるのでしょうか。それは実際の顧客の行動が証明します。皆さんの顧客のうち、どれだけの人がまた来てくれて、友達を紹介してくれるだろうか、という実際の行動を追跡する方法を習得しなければなりません。

Q2: 顧客愛には同意しますが、リソースの制約がハードルとなります。その結果、最低限のニーズを満たすことを優先してしまい、結局スタンディングオベーションにつながっていない現実があります。どのようにすればよいのでしょうか。

A: フレッドの回答

確かにそうですね。経済的に手頃な対価で、イノベーションや驚くべき体験を見つけ出すというのは大きなチャレンジです今回の新著の中の「Discover」の章をお読みいただきたいと思います。彼らは毎年、資本支出予算と IT 予算で、どの革新的な技術に資金を配分するか決めています。

すべての投資について考え、金融資本主義的な会計に基づく従来型アプローチである期待収益率で順位をつけるのではありません。その代わりに、顧客が最も気にしている顧客の問題を上から下へと並べて、そのリストの一番上にあるものを選び、それを解決するためにどのような費用が掛かるかを考え、実行に移すのです。これは「手ごろな価格で何ができるか、できることの中から顧客に対応する」という考え方を一変するものです。「顧客を喜ばせ、卓越した存在であるために、何をすべきかを決め、次に、どうやったらコスト削減や価格設定によって安価に実現できるかを考える」という顧客愛に基づく考え方です。そうすると、人によって優先順位が変わってきます。その中には、費用を抑えて実行できるものもあります。

First Republic という銀行で、一つの小さなものですが私が体験した事例があります。この銀行が業界でプロモーター獲得成長率と NPS でトップであることを知り、私は個人向けのメインバンクを移行しました。この銀行は、デジタル体験において、思いやりのある、ちょっとした改善を行いました。月末に自動請求書払いで業者に支払いをするとき、あるいは、金額を入力して請求書払いをするときのことです。「先月この業者に支払った金額の 2 倍以上です」というコメントをチェック付きで表示して教えてくれるのです。わたしに代わってそれをチェックしてくれて助かりました。特にデジタルの世界では、コストをかけずにできることがたくさんあります。しかし、それは非常にクリエイティブで思慮深く、顧客の立場に立って考えることを意味します。

**Q3: 顧客の要求が道徳的ではない場合、顧客の選別もするべきでしょうか？**

A: フレッドの回答

顧客愛というのは、単に顧客が望むものを与えたり、顧客を満足させたり、利益を最大化したりするよりも遥かに敷居が高いものであることは確かです。なぜなら、親が子愛するように、誰かを愛するとき、彼ら自身が幸せであることを望むだけでなく、彼らのコミュニティで尊敬されることを望みます。そして、彼らが住むコミュニティがより強く、道徳的で、持続可能な素晴らしい、幸せな人生を送る場所であってほしいと願うものです。ですから、顧客を選ぶということです。自分が誇りを持ってサービスを提供し、その成功が自分自身だけでなく、パートナーやコミュニティの幸せにもつながるということでなければいけないでしょう。

ネット・プロモーターの「友人に当社を薦める可能性はどのくらいありますか？」という質問がありますが、これは皆さんが真の目的を達成できているかどうかを深く洞察するのに役立つと思います。私の友人の CEO は「単に価値があるとか、品質が良いとか、そういった理由だけでは、友人に商品やサービスを薦めることはしない」と言っています。なぜなら環境を汚染するような企業や、従業員を虐待している企業、コミュニティを破壊するような企業を薦めることはしないからです。私は個人的にそのブランドと一緒に自分の評判も共同ブランド化することにしています。そのため、私はその顧客にとって良いと自信を持ったものしかお奨めしません。そして、その顧客の周りのコミュニティにとっても良いものでなければならぬと考えています。ですから、そのような高い水準でサービスを提供できる顧客を厳選する必要があると思います。それが従業員を鼓舞しないよう

なものであれば、それはおそらくやるべきことではありません。そして、企業はフィードバックを顧客からだけでなく、従業員からも得るべきだと思います。皆さんにはペインが顧客からだけでなく、毎週従業員からどのようにフィードバックを得ているのか、ぜひペインの社員にも尋ねてみてほしいと思います。

**Q4: BtoB でも顧客愛が通じるのは同様だと思うのですが、最終ユーザーまでを顧客と扱うべきか、それとも直接関係のある企業までを顧客とみなすか、どのようにお考えでしょうか。**

A: フレッドの回答

もともとネット・プロモーターは BtoB の世界で始まり、BtoC に発展したもので、ペインがネット・プロモーターを最初に使った会社だとお伝えしたいと思います。私たちは大企業にコンサルティングを実施する BtoB の組織です。私たちコンサルティング・ファームは、主にクライアントの成功を支援することを考えていますが、最終的な消費者に対して同じ哲学を持たないクライアントを持たないように心がけています。なぜなら、究極的には、次の消費者の生活を豊かにするのは企業の責任だからと考えているからです。しかしながら、BtoB の世界では BtoB のパートナーを助けても自分たちが欲しいものを手に入れるだけ入れて、そして失敗する企業は実際にあります。

例えば、金融サービスにおける投資信託の運用会社が、彼らの BtoB 顧客にあたる販売会社のために商品を作る場合、最終的な顧客を簡単に騙して、必要のないものや価値のないものを売りつけるような商品を作れば、こうした失敗が起こりうるということです。このようなモラルの低下は、最終的にはシステム内のすべての人を苦しめることになるのです。ですから、どのような場合でも、最終消費者の生活を豊かにするという点で、持続可能な方法で、人と人との信頼関係を大切にし、社会に貢献しているのだという誇りを持つことが重要なのです。日本の経営陣、リーダーの皆さんも、過去に TQM を導入した製造業の動きと同様のエネルギーを持って、この新しい考え方を受け入れてくださると信じています。

私の理解では、この顧客愛の哲学は日本のリーダーが誇りを持てるものと一致しているように感じます。その証拠をスバルで見してきました。そして冒頭で皆さんにご紹介したスバルのメッセージからも言えることだと思います。また、本書にも出てくる、私が尊敬している保険会社のピュアという会社があります。数年前に東京海上に買収されましたが、その理由は、リーダーシップと顧客愛の哲学が自分たちの哲学と共通していることを見抜いたからだだと思います。この本が皆さんにとって偉業に向かうエネルギーを取り戻す一助となればと思います。そして、この本で紹介する指標が利益だけではなく、本当に偉大なことを成し遂げる際により良い、そして信頼できる指標になればと願ってやみません。

最後に、本日はこうして皆さんにお話しできる機会をいただき光栄に思います。

本日はどうもありがとうございました。

注: NPS<sup>®</sup>、Net Promoter<sup>®</sup>、ネット・プロモーター・スコア<sup>SM</sup>、ネット・プロモーター・システム<sup>SM</sup>、ならびに NPS 関連で使用されている名称は、ペイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルド、NICE Systems, Inc.の登録商標又はサービスマークです