

顧客は神様？ 友だち？ 観衆？

後藤 康浩
日本経済新聞
編集委員



お客様は「神様」か？

「お客様は神様です」というフレーズの元祖が誰かは定かではないが、演歌歌手の故三波春夫が人口に膾炙させるのに大きな力となったのは確かだろう。言葉だけ聞けば、お金を払ってくれる人をありがたがる拝金主義と誤解されかねないが、三波自身は「舞台に立つのは神様の前で歌を披露するのと同じという神聖な気持ちがあった」という。ただ、その後、多くの日本企業に表面的な意味での「顧客は神様」という刷り込みが行われ、企業の顧客に対する姿勢を有形無形に縛ってしまったように思う。

そうした企業側の姿勢が生んだのが、瑕疵とも言えない些細な点で企業に過剰な謝罪や賠償を要求する「モンスター・クレイマー」だ。昨年、北海道で小売り業の従業員を無理矢理に土下座させ、写真に収めて、ネットで公開した顧客がいた。行きすぎた行為があったため、強要罪に問われ、ニュースにもなった。顧客の言うことを「神様の言葉」として100%受け入れ始めると、企業は進路を間違えてしまうのではないのか？最近、顧客をどう位置づけ、対応すれば企業は成功するのか、考えさせられるメーカーに出会った。

「顧客は友だち」のシャオミー

以前、本欄でもご紹介した中国の新興スマートフォンメーカーの小米科技である。小米は中国語では「シャオミー」と発音する。2013年のスマホ販売台数は1870万台。今年4000万台が目標だが、達成の可能性は高いだろう。小米は通信キャリア向けの製品も一部手がけるが、主力商品はネット販売しかせず、毎週火曜日の正午に売り出すとその週の販売分が10分間で売り切れてしまうほどの人気があるからだ。市場の飢餓感が続いており、追加の供給体制が整えば販売倍増は決して難しくはない。

小米については日本含め世界のメディアが注目するようになり、記事もかなり出ている。筆者は3月初め

に北京の小米の本社を訪問した。新しい本社ビルに引越して1週間という慌ただしいなかだった。雷軍CEOへのインタビューも雷CEOが今年から全国人民代表大会（全人代）の広東省代表に選出されたため、直前にキャンセルになってしまったが、幹部に話を聞くことはできた。最も印象的だったのは小米にとって「顧客は友だち」と幹部が断言したことだ。その意味は「顧客が商品に対してもつまざまな要望をできるだけフランクに聞き、可能な限り実現していく」ことだ。「神様」は拝み奉るだけの一方通行だが、「友だち」なら顧客の提案に対し、メーカー側が「なぜ、そんな要望をするのか？」「これはできるけど、それは無理」「こういう改良はどうですか？」といった打ち返しもできる。そこでより深く顧客の考えていることや市場ニーズがみえてくる。コミュニケーションが成り立つのが「顧客は友だち」であることの強さなのだ。そうして得た顧客の提案の実現度が高いことも顧客の信頼と評価を高める要因になっている。

それを裏付けるのが「米粉（ミーフェン）」というネット用語だ。そのまま読めば、コメを臼でひいて粉にしたものだが、中国語では「粉丝（フェンスー）」がファンや愛好者の意味をもっており、「米粉」は「小米商品のファン」を意味する。アイドルや俳優にファンがいることはおかしくはないが、商品や企業にファンがつくケースは例外的だ。顧客への「友だち」的なアプローチが小米ファンを生んでいるといっていだろう。言い換えれば、単に性能や価格、デザインだけではなく「商品を生み出すプロセス」への顧客の評価こそ小米を成長させる原動力なのだ。小米の本社

最新著
好評発売中

発行元◎日本経済新聞出版社
発行年月◎2014年3月
総ページ数◎246ページ
価格◎1944円(税込)



3階には陳列ケースがあり、そのなかには顧客から贈られたさまざまな手作りのプレゼントがある。雷CEOをはじめとする創業者のフィギュアやぬいぐるみ、額などだ。

「顧客は観衆」のアップル

熱狂的なファンがついている会社で思いつくのはやはりアップルだ。小米の社員はアップルを尊敬し、目標としており、雷CEOは故スティーブ・ジョブズを服装、プレゼンテーション手法などさまざまな面で模倣している。だが、明らかに小米とアップルは異なる。アップルにとって顧客は「観衆」だからだ。アップル創業当時のパソコンから、ジョブズが復帰して打ち出した携帯音楽機器のiPodと音楽やコンテンツのデジタル配信プラットフォームのiTunes、さらにスマホ時代を切り開いたiPhone、さらにタブレットPC全盛時代をつくったiPadまで、アップルは顧客を驚かせる斬新な商品を市場に送り続けてきた。決して顧客と対話し、顧客の要望を聞いて生み出されたものではない。顧客が想像しなかったような商品をジョブズや技術者が考えだし、具体的な商品にするのがアップル流だからだ。それは押しかけた観衆に向け、舞台上から新しい商品を示して、驚かせ、歓喜に変える“劇場型”の商品開発といえるだろう。アップルにとって「顧客は驚き、熱狂する観衆」なのだ。

中国メーカーは現状では、すでに存在する外国メーカーの技術、商品を改良し、機能を加えたり、低価格化することで市場シェアを伸ばし、成長する「フォロワー」企業にすぎない。小米科技も顧客を驚かせる技術を出せるような研究開発力はない。そうした条件下で、いかに市場に受け入れられるかという戦略を考えたときに、「顧客は友だち」というポジショニングが生まれたのだろう。実際、小米の売り物は、既存のAndroid OSに改良を加えた「MIUI」というOSと既存アプリを複合化したり、新機能を加えたりしたものが大半だ。世界になかったものを生み出しているわけではない。顧客の要望による改良を強みにしている。

思考停止の「神様」扱いが消費者を遠ざける

さて、日本企業はどうだろうか？

「お客様は神様です」という日本企業の多くは、実

は決して顧客を大切にはしていない。顧客がクレームしても、改良を提案しても、丁寧に応対するだけで、その後の実行はほとんどない。「神様」は神棚に祭り上げるか、年に1回初詣に行けばいい、というのと同じで、「お客様は神様です」とは、実は顧客を遠ざけることでしかない。

その結果はエレクトロニクスメーカーにはっきり現れている。消費者向けの商品では要素技術はしっかりもっていても、顧客に受け入れられる商品をつくれず、シェアはどんどん低下した。その現象を「新興国メーカーの台頭で価格競争に巻き込まれた」と表現してしまえば思考停止になる。「なぜ価格競争に敗れたのか?」「価格以外の点で顧客にアピールするものはないのか?」を考え抜かなければ、顧客を「神様」として扱ったことにはならないだろう。

最近の日本の大手企業の顧客に対する戦略は「B to C（消費者向け）」から「B to B（企業ユーザー向け）」へと移行している。不特定多数の“神様”に対応する面倒くささから逃げ出して、数の少ない企業という「神様」に頼ろうということだろう。企業側が神様を選別し、不特定多数の“神様”は要らないというのだから、なにやら傲岸な印象はぬぐえない。もちろん「B to B」の世界で顧客ニーズにしっかり対応し、他を寄せつけない競争力を築いている日本企業も多い。電機・電子のデバイスメーカー、自動車部品メーカー、高機能の素材メーカーはまさにそうだ。そうした強い「B to B」メーカーの特徴は、実は顧客を驚かせる新技術を磨き続け、顧客の声に耳を傾け、要望を具体化していくことにある。顧客は「観衆」であり、「友だち」なのだ。

ビッグデータは企業の商品開発やマーケティング戦略に大きな影響を与えるといわれる。企業が気づかなかったことをネット上に流れる膨大なつぶやきから拾い出したり、顧客行動のデータ解析から得られるからだ。だが、わざわざビッグデータに頼らなくても「顧客が友だち」であれば、直接的かつ即時的に顧客の見えなかった要望をくみ上げられるのではないか？ 顧客を「神様」にしたままで、“ご神託”をビッグデータから得ようとしているのなら、その企業の先行きは明るくない。日本企業に今、求められているのは、顧客を「神様」から、自社の能力、経営資源にあった「友だち」や「観衆」、あるいはほかの存在に転換することのように思う。