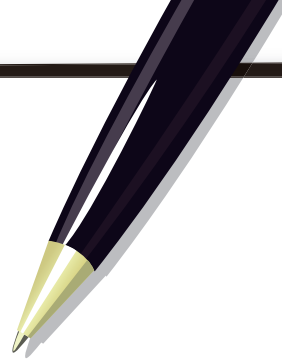


# 経営 Management



## 「強い営業部隊の作り方⑤～アフターフォロー～」

人口減少の本格化が目前に迫る中、会社の繁栄を確実にするには、収益基盤となるお客様、特にロイヤルカスタマーをどれだけ増やすことができるかがポイントとなります。早急に社内体制や営業スタイルを見直し、お客様との信頼関係再構築に向けた対策を講じていただきたいと思います。そこで今回は、その有力な手段であるアフターフォローについて解説致します。

### はじめに

わが国は、2008年をピークに人口減少社会に突入しました。この波は、国立社会保障・人口問題研究所の中位推計(2012.1)によると、2020年には1億2,410万人、2025年には1億2,066万人と、5年で▲344万人、つまり静岡県(370万人:2015)1県に相当する人口がいなくなる勢いで到来します。海外展開やインバウンドの取り込みなど様々な対応策はあり得ますが、まずは、収益基盤の要となる国内のお客様を固めることは何としても行わなければなりません。しかし、「強い営業部隊の作り方～基本の徹底～」(2016.1)でも指摘したように、営業担当者の力点は受注活動に置かれ、購入はいわばゴール地点と捉えられています。一方、お客様はというと、それはスタート地点に立ったに過ぎません。この認識の違いが、後々お客様の不満やクレームへと繋がっていくのです。従いまして、経営者の皆様は、この点を良くご理解いただき、営業スタイル(価値観)の見直しに着手してください。

### アフターフォロー

商品を納品した時からアフターフォローがスタートすると捉えるのが賢明です。お客様は営業担当者が納入した商品・サービスを活用することで、期待通りか期待を越えていれば満足を、満たしていなければ不満を感じる(Oliver)のです。従

いまして、営業担当者が提案した内容でお客様がどのようなベネフィットを受けたかの検証は非常に大切になってきます。

例えば、シニアのお客様が、リフォームに伴い念願だったオーディオルームを設ける場合に、その機器の提案を行った営業担当者が、お客様好みのレコードをプレゼントし、完成したオーディオルームと一緒にコーヒーを飲みながら、その音色に聴き入っている情景を思い浮かべてみてください。お客様と満足感を分かち合うことで、購入前とは異なる関係性が生まれ、親近感はますます高まっていくことでしょう。反対に、お客様が購入時思い描いていたものとは異なる音色で、提案した機器に対して不満を抱いたのであれば、至急原因を究明し、速やかな対策や新たな提案を行う必要性が生じてきます。この俊敏で真摯な対応は、新たな信頼関係の構築へと繋がっていくことでしょう。

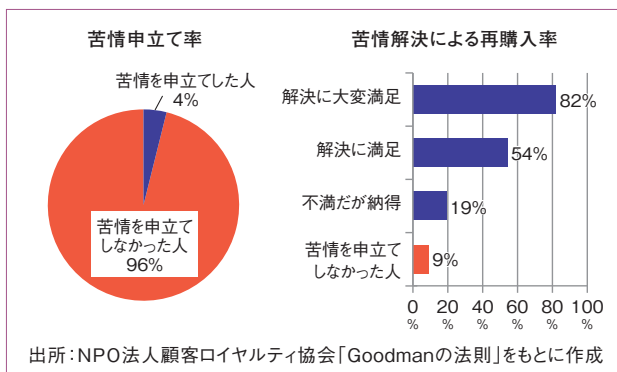
しかし、現実の営業現場は上記事例の様な好ましい状況にはなっていません。というのも、営業担当者の多くは、納入後のクレーム等を恐れ足が遠のき、お客様の不信を買っているのです。折角、上手く提案して購入に至りながら、アフターフォローを怠ったがばかりに起こる残念な事態です。この場合、お客様が持つ会社へのマイナスイメージは計り知れません。従いまして、営業担当者としてはこの時が踏ん張りどころで、営業幹部は、確実に会社としてアフターフォローが励行されるような仕組みを構築しなければなりません。次に、更なる提案を継続的に行い、お客様をロ

イタルカスタマーへと昇華させていただきたいのです。仮に今回の提案が受け入れられお客様の満足を得ることができたとしても、人の欲望に限りはありませんし、一般的に効用のピークは購入時でしょうから、新たな提案が必要になります。先程の例で言うと、更に性能の良いアンプ、出力の大きいスピーカー、名曲アルバム、挽きたてのコーヒーが味わえる焙煎器具やコーヒーメーカー、雰囲気の良い照明等、オーディオルームを快適に活用するためのコスト消費の欲望はどんどん深く広がっていくことでしょう。

## クレーム対応

ここで、クレームに関する学説(本橋正美:「顧客クレーム管理と企業業績」)を紹介します。グッドマン(Jon A Goodman)は、独自の調査結果から3つの法則を導き出しています。

第1の法則は、「消費者苦情の解決に満足した顧客の同一ブランドの再購入率は、不満を持ちながら苦情を申し立てない顧客の再購入率に比較して極めて高い」ということです。データによると、購入した商品やサービスに不満を持った顧客のうち、苦情を言う人は全体の4%に留まり、残りの96%は何も言いませんでした。100ドル以上の高額商品の場合、満足した顧客の再購入率は54.3%、苦情申立て行動を取らなかった顧客の再購入率は9.5%です。更に、苦情は申立てたが解決に不満があった顧客の再購入率は19.0%でした。



第2の法則は、「苦情処理に不満を抱いた顧客の非好意的な口コミの影響は、満足した顧客の好意的な口コミの影響に比較して2倍も強く、販売の足を引っ張る」ということです。データによると、苦情処理に不満を抱いた顧客は、その不満を

9~10人に話す(内12.3%は20人以上に話す)のに対して、解決に満足した顧客は、4~5人にしか話しませんでした。現代はSNSの時代で、個人が自分の感情を簡単に発信できる社会になったことを考えると、その企業イメージに与えるマイナス影響は計り知れません。

第3の法則は、「会社の行う消費者教育によって、その会社に対する消費者の信頼度が高まり、好意的な口コミの波及効果が期待されるとともに、商品購入意図が高まり、かつ市場拡大に貢献する」ということです。データによると、会社が作成した消費者教育用のパンフレットを見た後、その会社に対する信頼度が高まったと回答した人が50%になり、その会社の商品購入を増やす気になったと回答した人は15%いました。これらのことから、会社の姿勢として、お客様と正面から真摯に向き合い、お客様サイドに立って行動することが、結果的に再購入に繋がり、自社の業績に大きく貢献することがわかっていただけたと思います。

また、クレーム対応は、お客様からの無料の情報提供ですから、真摯に向き合い、自社の商品やサービスレベルの向上に活用すべく、積極的に受け止めなければなりません。お客様のシーズを理解することは簡単ではありませんが、組織的に真正面からクレームに向き合い、いただいた内容を吟味することで、自社のノウハウとして蓄積し、商品・サービスへと具現化することができたならば、必ずや新たなお客様の獲得も含めて、ロイヤルカスタマー獲得へと前進することでしょう。

## 結びに

冒頭申し上げた通り、人口減少というかつて経験したことの無いファクターが私たちを襲います。経営者の皆様は、この事実を真正面から受け止め、迅速に具体的な対策を講じていただきたいと思います。即ち、社内体制を構築しアフターフォローを徹底することで、ロイヤルカスタマーを増加させ、業績向上・新事業展開のヒントの獲得へと繋げていただきたいのです。

三重銀総研 専務取締役 伊藤 公昭  
(学術博士 三重大学 特任教授)