

顧客の信用を失う
大失態が明るみに！
今後の“体質改善”も含め、
どう対応すべきか？

Lesson 2

① Key Word

- ・コンプライアンス
- ・個人情報管理

② Consulting Word

- ・コンプライアンスコスト
- ・機会損失



■用語集

コア・バリュー

その企業にしかできない、作れないといった強み。顧客の側から見れば、商品の購入動機になるブランドイメージのこと。

尖り（ブランドイメージ）

企業特有の強み。コア・バリューと同義。

ステップアップコラム

尖りて信者を獲得するのが儲けの近道

おすすめビジネス書①

『感動力』（コマブックス） 平野秀典著

元舞台俳優で、僕の友人でもある平野秀典さんが、感動を生み出す手法について惜しげもなく披露している本です。顧客を満足させるだけでは不十分で、感動して「信者」になってもらって始めて「儲かる」と説く彼の自論には、反論の余地なしです。この話を初めて講演会で聴いたときには、しびれるぐらい感動したのを思い出します。世阿弥の「花伝書」を紐解いて解説する感動のメカニズムは、まさに秀逸って感じですね。

問題

所属企業の顧客情報が大量に流出し、メディアにも大きく報道された。なかには長年の上得意客のプライバシーデータも多く含まれ、「信頼していたのに残念だ」という声も届いている。

問題処理の当事者として、まず取るべき行動はどれか？

下記の選択肢から、ひとつだけ選んでください。

A

信用回復を重視し、とにかく世間に謝罪する

B

将来の訴訟リスクまで視野に入れ、できるだけ謝罪しない

C

事実確認と真相究明を優先し、非がある部分のみ謝罪する

D

会社の機会損失コストを考慮し、すみやかに謝罪する

◆ピンチをチャンスに変えられるか？

リコール隠しや事故隠蔽、医療ミスに個人情報流出……不祥事への対応が、企業業績については企業の存続すら左右する時代を迎えています。コンプライアンス（法令順守）に対する企業や担当者の姿勢・対応が、問われているのです。

思い出してみましよう。2000年に集団食中毒事件を起こした雪印乳業は、その後売上げが激減した牛乳部門を切り離し、歴史ある「雪印牛乳」（現メグミルク）ブランドの廃止を決定しました。02年には子会社の雪印食品で、国の狂牛病対策を悪用した牛肉偽装事件が明るみに。スノーブランドは地に堕ち、雪印食品は解散に追い込まれたのです。

◎会見の一言が猛反発の引き金に

なぜ雪印グループに対する世論がここまで尾を引いているのか？ 同様の事件を起こした日本ハムなどの他社よりも風当たりが強いのは明らかです。

事後処理の対応

例1) ジャパネットたかた

イメージ
アップ!?

⇒経過と対応

04年3月9日にHP上で事実確認前に「お客様情報漏えいに関するお詫びとご報告」を掲載。高田社長が記者会見で謝罪したほか、3月中に同タイトルのお詫びとご報告を6度更新。事業自粛は2カ月におよんだ。

流出データ
約51万件

例2) ソフトバンク

流出データ
約452万件

⇒経過と対応

04年1月23日にHP上で事実確認後に「お客様情報の流出について」を掲載。次の更新は2月27日で、タイトルにお詫びの文字はなかった。流出の有無にかかわらず一律500円相当の郵便為替を送付したが、効果は薄かった。

イメージ
ダウン!?

「私だつて寝ていないんだ」
雪印乳業の石川哲郎社長（当時）は、事件発覚後の記者会見の終わり際、こう逆ギレしました。石川社長はその5日後に緊急入院。安全地帯に逃げ込んだ経営トップの一言は繰り返し報道され、火に油を注ぐ結果を招きました。
あなたの会社の上司やトップは、コンプライアンスを重視する人か、それとも石川社長のような人物でしょうか。なかには安易に自社の非を認めてはならないと、強気の姿勢を貫く経営者もいるでしょう。社外対応以前に十分な社内調整が必要です。
コンプライアンスといえば個人情報の保護・管理も重要なテーマです。
これまで顧客の個人情報保護は努力目標的な色合いがありました。しかしながら、05年4月からは個人情報保護法が施行されています。対象となる事業者には個人情報保護に関するさまざまな義務が課されます。より一層の対策と意識改革が求められているのです。

ちょっと一息……

「個人情報保護法」で 企業が注意すべき点は？

- ① (個人情報の) 適正な取得と、収集目的を公表しなければならない
- ② (本人の同意無しに) 個人情報を第三者に譲渡してはいけない
- ③ (本人からの依頼があれば) 個人情報の開示・訂正に応じる必要がある

05年4月より全面施行で、該当する事業者には上記のような義務が課された。最大のポイントは、顧客ユーザー側に「開示請求権」が認められること。個人情報の訂正や開示の要求に常時応じる必要がある。

個人情報保護・管理は、
企業コンプライアンスの
なかでも、大きな比重
を占める課題となった。



◎ 個人情報流出で明暗を分けた2社

04年「ソフトバンク」と「ジャパネットたかた」で、ほぼ同時期に顧客情報の流出が発覚。ところが、ジャパネットはピンチをチャンスに変え、ソフトバンクの対応はユーザーの反感を買いました。何が違ったのでしょうか？

ジャパネットは一部報道を受け、事実調査中の3月9日に「お客様情報漏えいに関するお詫びとご報告」と題するお知らせを公表。翌日には個人情報流出の事実を認め、調査中の内容も含めた事実関係を説明しました。

事業活動の自粛を決め、日々更新されるお詫びとご報告の最後は、必ず「心よりお詫び申し上げます」と記されていたのです。

一方、ソフトバンクは、「Yahoo! BB」ユーザーの顧客情報流出が判明したあとの1月23日になって、プレスリリースを発表。文書では、確認された事実を知らせ、クレジットカード番号などの信用情報流出がなかった点が、強調されていました。次の発表は2月27日で、調査結果と今後の対応策の報告に終了したので。

先手で謝罪をしてピンチを切り抜けたジャパネットと、後手を引いた感のあるソフトバンク。あなたが問題解決の当事者なら、どう対応したでしょう？

Suggestion 信用をコストで考える

信用回復も大事だが、
収益面の視点も忘れない。
コンプライアンスコストと
将来の機会損失を比較!!



顧客・報道対応の当事者であるあなたは、何を基準にこの問題に対する意思決定を下すでしょうか。

基準となるオプションを増やすことが解答への近道です。

解説

スピードと誠意だけでは解決しない

一見すると正論に思える◎は、最悪の事態を招くリスクを秘めています。

そもそもわたしたちは「最初の印象に左右される」ものですし、企業不祥事が頻発する今では、「企業の顧客管理はずさんであり、都合の悪い情報は隠すもの」という消費者意識が主流です。

実際は不祥事を起こさない企業が大半であるにもかかわらず、ニュース等で見聞きする事例をすべてに当てはめがちで、これを「代表効果」と呼びます。

この代表効果に加えて、「坊主憎けりや袈裟まで憎し」もしくは「あばたもエクボ」

状態となる**確認バイアス**も無視できません。ひとたび、ある強い偏見や好意を抱くと、目の前の事柄を自分に都合よく解釈するからです。

◎を選択した場合、部分的な謝罪よりも「非を認めない企業姿勢」が、世論の第一印象を決定づけます。坊主憎けりや袈裟まで憎い状況下では、調査後に初めて判明した非すら「わざと隠していた」と取られかねないのです。

外資系企業のなかには◎を常識とする考え方もあります。ことに訴訟社会の米国では、「自社の非を積極的に認める」ことは裁判で不利になりかねません。しかし、「潔さ」をよしとする日本社会には馴染みませんし、むしろ反感を買うでしょう。

◎人間心理を逆手に好意を得る

企業リスクを最小化するには、人間心理を逆手にとつて、まず謝罪することです。

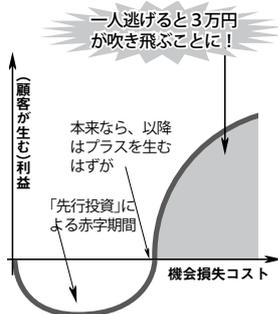
事実確認前にいち早くお詫びを掲載したジャパネットたかたの対応は、Aにあたります。親しみやすい語り口調の高田社長が真摯な謝罪をしたので、世間も彼を断罪できませんでした。同社に対しては「漏えいは困るが、悪質ではない」という確認バイアスがかったのです。

ではAが正解かと言うと、そうではありません。中間管理職のあなたが、人間心理だけ

なぜ「顧客情報管理」は重要なのか？

獲得コスト 1万円、
一人あたりの「LTV」= 3万円とすると…

新規客獲得のためのトータルコストが1万円、将来にわたって一人の客が企業にもたらしてくれる利益が3万円



LTV (Lifetime Value) ＝顧客生涯価値とは？

顧客が生涯を通じて企業やブランドにもたらす利益のこと。顧客シェアを長期的な視点でとらえたものがLTVである。購入額は大きい、移り気な顧客。利用額は多くないが、長年愛用してくれる顧客。既存顧客の維持コストと比べ、新規顧客の獲得コストは相対的に高い。LTVは後者のほうが大きいかもしれない。VIP客とは高額購入のリピーターだ。

1万円
3万円

VIP客かどうか
考えたい！



◎将来利益を失い獲得コストも上がる

当たり前の話ですが、既存顧客の維持、新規顧客の獲得には維持・獲得コストが発生しています。テレビCMや販促グッズの作成、コールセンターなどが挙げられます。それらコストの見返りが、一人の顧客が生涯を通じて企業にもたらすであろう利益の総額≒LTV（顧客生涯価値）となります。

仮に単純な形として獲得コストを1万円、平均的なLTVを3万円としましょう。1万円は先行投資ですから、その回収が済まない段階の顧客を一人失うと、3万円の機会損失プラス未回収分をすべて手放すことになり、かつ信頼回復のコストを含め、不祥事対応に失敗した企業の獲得コストは以前より確実に上昇します。もともと維持コストと比べ、獲得コストは相対的にかなり高いのです。既存顧客のうち、切り捨てる選択肢が許されるのは、LTVが維持・獲得コストより著しく低い顧客だけです。自社顧客の維持・獲得コスト、LTVという数字の裏づけをもって、**D**を選択する。これが正解です。

をもって経営陣に「すみやかなお詫びや謝罪」を提言できるでしょうか。経営陣の説得には武器が必要で、それが**D**の「機会損失」というコンサルティング的発想なのです。

■補足
雪印乳業
雪印乳業への世間の評価は株価に反映されている。同社の株価は現在も低迷したまま。集団食中毒事件以前には800円付近だったが、04年を通じてほぼ300円台で推移していた。

確認バイアス
いったん抱いた偏見や、逆に好意が印象として残り、同じものとしてとらえ続けること。

機会損失
仮にある行動を取っていたら生じたであろう利益を享受できない、儲け損ねた状態のこと。例えば、独力でビジネス英語を勉強し上達したが、そのために300時間を有したとする。その300時間に時給2000円でアルバイトしていたら、60万円の収入が得られた計算になる。この場合、独力で英語力を高めた代償に60万円の機会損失があったということ。

模範解答

D

- A** 信用回復を重視し、とにかく世間に謝罪する
- B** 将来の訴訟リスクまで視野に入れ、できるだけ謝罪しない
- C** 事実確認と真相究明を優先し、非がある部分のみ謝罪する
- D** 会社の機会損失コストを考慮し、すみやかに謝罪する

すみやかな謝罪が、企業リスクを最小化する最善の行動だ。理由は2つある。

最初に非を認めない姿勢を取ると、その印象が消費者に強く残り、企業に対する悪いイメージが形成されてしまう。また顧客の信頼を失い、他社へ逃げられた場合、今まで費やした維持・獲得コストに加え、将来得られる利益の機会損失が生まれる。

人間心理・コストの両面で判断すべきなのだ。

課題は商品開発や
顧客層の拡大。
今ここにないニーズを
どう探し出せばよい？

Lesson 3

① Key Word

- ・市場競争性
- ・消費者リサーチ

② Consulting Word

- ・FGI
- ・なりきりブレスト



■用語集

コンプライアンスコスト
コンプライアンスに要するコストのことで、
LTV（ライフタイム・バリュー＝顧客生
涯価値）の観点からコンプライアンスを考
えることが重要。

ステップアッププログラム

左脳だけでは成功できない！

おすすめビジネス書②

『成功脳 人生を決める「感情量」の法則』
(ダイヤモンド社) 塩田久嗣著

左脳の発想だけでは不十分と思いきらされた一冊。本当に目からウロコな話が満載です。S・スビルバーグやビル・ゲイツの強烈な好奇心、マドンナの猛烈な主体性意識など、感じる心が行動の原動力になるといいますが、豊富な事例で紹介されています。小心中で神経質なほうが成功できる、そう思えたのは収穫でした。普段から感じる力をトレーニングし続けなくてはと思わされます。