

潜在ニーズを引き出している事例の考察

山 本 航

買い手が知りたいと思う情報を発信する

物が豊かになり、どんどん便利なサービスが生み出されて、私たちが欲しいものはほとんどクリックとキータッチだけで比較的簡単に手に入るようになった。買い手側のスタンスは常に受け身であるかのようにも思える。

「消費者の声に耳を傾ける」というのはどんなマーケティングの本にも書かれていることだが、ひと昔前と比較すると、汗をかかずに楽して良い物、便利なものが手に入ることが主流になっている気がする。言い換えれば、消費者自身、本当に欲しい物、欲しいサービスは別のところにあっても、「まあ、いいか」という気持ちが、気づかせていないのかもしれない。

「あなたの欲しい物は何ですか？」ではなく、「あなたの欲しい物はこんなイメージではないですか？」と先手を打つこと、あるいは「ご要望がございましたら、お気軽におっしゃってください」ではなく、「よろしければ、こちらをお試してください」と、先回りして行動を起こすことではないだろうか。

書店の例を見てみよう。下記の販促例では、どちらにインパクトを感じるだろうか。

- ①「女優の〇〇〇子さんも推薦！」 → 本の帯カバーに書かれているもの
- ②「当店の店長△△△男が推す、今年の No.1 感動作品！」 → 手書きの POP

人それぞれなので、一概にどちらが効果的とも言えないが、①の有名人の誰それが推薦したとか、褒めたというのは出版社側にとって都合のいい発信情報ではあっても、必ずしも買い手側の知りたい情報というわけではない。これを見た人にとって嫌いな女優の言葉ならむしろ逆効果にもなる。②のように、目の前にいる店員が手で書いた読后感想を POP にして、顔写真付きで「おすすめ」と掲出してある方が、売場でしか知ることができない買い手側の欲しい情報に近いのではないだろうか。有名人よりは身近で、日ごろ顔を合わせている店員自身の感想であれば、どことなく親近感もあり、共感できそうな気になるかもしれない。

メーカーが発信するカタログに書かれている情報と、店側が発信する、売場に足を運ばないと得られない情報の違いを、売り手側の全員がしっかり理解した上で接客する必要がありそうだ。

対面販売の店で垣間見る問題発見と解決

スーパーの鮮魚コーナーなら“ズワイガニ特価”のPOPの掲出だけで終わりだが、商店街の魚屋だったら、「今日はズワイガニのいいのが入ってるよ。安いから買ってきな！」「カニねえ・・・」「ゆでてないからカニしゃぶもOKだよ。ポン酢がこれに合うんだよ！」などという会話もあり得る。美味しい食べ方がわかれば興味もわくというものだ。

私たちは買うものすべてを予め事細かに決めてから店に行くわけではない。ある程度はイメージして、イメージに合ったものが見つければ迷わず買うとしても、見つからなければあれこれと悩み、妥協して別のものを買うか、ほかの店に行くか、買うことそのものをやめるかという選択をする。いわゆる心が揺れ動いている状態なわけだが、もし、こういうときにずっと迷いを吹っ切ってくれる一言をかけられたら、そこで買うことに傾く可能性は高くなるように思う。あたかも、気分が落ち込んでいるときに、優しい言葉をかけられると、その人に好感を抱くようになることと似ている。

さまざまな場面で、「言われてみれば確かにそうだ」と感じた経験は誰にもあるだろう。それはきっと、本人も気づいていない潜在意識であり、それが潜在ニーズやウォンツに置き換えられた場合は、一気に購買行動に走るケースが多いように思う。

魚屋のケースは、何気ない言葉のキャッチボールの中に、問題発見や問題解決が潜んでいて、短いやり取りであってもお互いが満足する結果になっている。

体力勝負になる顕在ニーズへの対応を避けたい

業界の現状やトレンドを調べるうちに、競合他社も狙っている市場に方向を定めてしまい、しのぎを削る激しい競争に巻き込まれて疲弊するケースがある。かつての牛井チェーン店同士の価格競争が一例としてあげられる。これはもはや競合を叩くことが優先課題に変わってしまっていて、肝心のお客を見ていたとは言えない。さらには、しわ寄せが従業員に行き、基本的なオペレーション自体が行き詰まってしまったチェーン店があったのは記憶に新しい。

流行を素早くキャッチし、そこに経営資源を投入することが最善策とは言い切れない。潤沢な資金をハード、ソフトにつぎ込める企業であればいいが、そうでなければ、あえてそういう市場は狙わずに、小さな市場であっても、「こだわり」をもったお客さまの満足度を高めていこうとする考え方も大切である。

新しい顧客を獲得するためにエネルギーを使うことより、数は多くはなくても一度つかんだ顧客の満足度を高めてロイヤルティを上げることに力を注ぐ方が、長い目で見れば効率的に利益をもたらすとも言える。そもそも人の心は飽きやすいものであり、知名度や看板にあぐらをかいて油断していると、顧客の心は離れていってしまうものだ。

電気設備資材などを製造販売する**未来工業（岐阜県）**の場合、たとえば同業の大手メーカーは売れ筋のものしか製造しないスイッチボックスという製品を数十種類も製造するという。一見、ムダに思えても、需要がゼロでないかぎりお客はいるのだ。そのお客はいわゆる売れ筋のタイプも使うが、それを買うときも大手メーカーのものではなく、ついでに未来工業のものを買うという図式になるそうだ。

一度に大量の資材を日常的に必要な客以外は、何が何でも安く、知名度のあるところの製品を求めるということにこだわる客の方が少数派かもしれない。必要だけれどなかなか入手が困難なものを探し求めなければならないというストレスを、解消してくれる相手が現れて欲しい、というのがこの場合の潜在ニーズとも言える。

「プロダクトアウト」と「マーケットイン」は並立

「プロダクトアウト」は古い考え方ということではない。現在すべての企業が「マーケットイン」へ移行しているというわけでもない。技術者の熱心な研究が実を結んで新商品が開発され、ヒット商品になる例は多々あり、消費者も常に要望がはっきりしているというわけでもない。LED 照明器具などは典型的な事例だろう。顧客のニーズや視点を取り込むことが、多くの場合に企業の商品開発の前提となるのは確かだが、それだけでは画期的な商品は生まれない。商品化するだけの技術力も必要なことから、市場にまだ存在しない新しい商品やサービスは、企業側から提案していく必要があるとも言える。

顧客自身も認識していない潜在ニーズに応えるのは、「プロダクトアウト」の考え方ということになるだろう。どちらか一方の考え方に絞り込むのがいいのではなく、正反対の手法でありながらも、補完し合うことで潜在ニーズと顕在ニーズに応えることができる。

リハビリ靴、介護靴を製造販売する**徳武産業（香川県）**は、元々はスリッパのメーカーだったが、あるきっかけで高齢者用の靴を製造販売することになった。高齢になるとつまずいて転ぶことが多くなるのはなぜなのかを、施設を訪ねて徹底的に観察して調べ、靴を改良することで防げないかと考えたのだ。

一般人の感覚では、靴は左右同じサイズがあたり前で、デザインや履き心地などを重視して買い求める。ところが、スムーズな歩行そのものに問題を抱える高齢者や介護の必要な人、あるいは病気が原因で片足しか靴の必要がない人、左右のサイズが大きく異なる人などがいるのだ。靴のメーカーなどは気づいていても、それぞれのユーザーの問題解決まで考える業者がいなかったことが、この会社を大きく変身させた要因の一つでもある。

仮に「なぜ、あなたは歩いていて、すぐ転ぶのですか？」などと尋ねても、答は返ってこないだろう。転ばないように歩いているつもりなのだから、当人にとっては、「転ばない靴が欲しい」という発想ではなく、「転ばずに歩けるように頑張ってリハビリに努めたい」というのが本音だろう。これでは根本的な問題解決にはならない。

この会社は、数多くの人の歩行を観察して原因を探り当て、靴の改良につなげた。実際、つま先の角度を変えることで転ばずに歩けるようになったのだ。もちろん、サイズや歩き方の特徴は人それぞれなので、オーダーメイドで提供することも多いそうだ。

このケースなどは、まさに「プロダクトアウト」の好例と言えると思う。今では連日、感謝の手紙が会社に届くそうだ。諦めかけていた「歩く喜び」を取り戻せた本人や家族にとっては最高のプレゼントだろう。何でもすべてユーザーの声を第一に考えている、解決できる問題であっても解決の糸口さえ見つけられないということに気づかされる。

歯医者に通えば通うほど自分の歯が削られてなくなっていく・・・だから歯医者に行くのは苦痛という、世間一般の患者の思いに対して疑問を感じた院長が、発想を転換して取り組んでいるのがヨリタ歯科クリニック（大阪府）だ。医療サービスというと、病氣や怪我で治療をしなくてはならなくなってから行く所というのが一般的な認識だと思う。だからなるべく行かずに済ませたい所である以上、少なくともルンルン気分で行ける所ではない。

どうにも我慢できなくなってから訪れる場所、痛みに耐えながら治療を受けるために仕方なく行く場所、という観念を覆すべく、予防のための措置をメインに掲げ、行くのが楽しくなるという、これまでとは正反対の感覚の歯科を目指したのが、院長の発想の素晴らしさだ。まず受付を担当するスタッフを「スマイル・クリエイター」と称し、笑顔で応対することで来院患者の不安を取り除き、他の歯医者にはない「カムカムフェスタ」という名のイベントを定期的で開催している。子供たちが予防のための心がけをワクワク楽しく行えるような仕掛けになっているのだ。

この事例などは、サービスの「プロダクトアウト」と言えるのではないだろうか。いくら、「最先端の治療法で行っています」「痛くない治療に心がけます」などと強調したところで、自分の歯が元通りに再現されるわけではない以上、そういう状態にならないよう心がけてもらうアドバイスこそ、前向きに通院できて、お互いに笑顔で良好な関係を維持できるというものだろう。

お客さまの意識の奥に隠れた本音の要望を堂々と前面に打ち出す洋菓子店

一般的には店側が最も消極的になるサービスを、敢えて約束としてお客さまに宣言している洋菓子店、パティスリー サント・アン（兵庫県）がある。

「お客さまへのお約束5ヶ条」というもので、

1.	バースディケーキのご注文は当日のご予約もお作りしています。
2.	「こんな商品が欲しい。」というご希望は、可能な限りお作りいたします。ご相談下さいませ。
3.	商品が欠品してございましたら可能な限り早い時間でお作りいたします。
4.	内容のわかりにくい商品はどうぞご試食下さいませ。

5. 商品にご満足いただけない場合は、どうぞご返品下さいませ。

(saint・an 「お客さまへのお約束5ヶ条」より)

という内容だ。いずれも他の洋菓子店のほとんどは、手間で非効率なのでやりたくない(1~3)、コスト増になって利益を減らすからやりたくない(4,5)、ということばかりである。この店の考え方は、美味しさを大切にするためには、非効率で、あまり目先の利益にならないとわかっている、あえて実行することで真のファンづくりを大事にしたいという姿勢の表れだと思う。裏を返せば、この5ヶ条はすべて大半の客が諦めている潜在ニーズではないだろうか。

お客はわがままなもの、という前提に立てば、わがままこそがお客のニーズであり、そのわがままに応える実行力が会社活動には不可欠である。利用する側から見ると、ムリを聞いて受け入れてくれたという事実が嬉しいことなので、感謝の意を表すためにもまた利用しようという気持ちになるのが自然なことかもしれない。ただし、お客の方もいつもムリばかり言う客にはなりたくないで、「良い客」になろうという意識もはたらき、店側にとってはありがたい「得意客」になっていくとも言えそうだ。

アンケート数値の大小に捉われると潜在ニーズは見えてこない

ある人気テーマパークの利用客アンケートの中で最も不満が多かった項目が、「待ち時間が長い」ことだった。この結果を受けて、「待ち時間の短縮」を最優先に考えて対策を立てて実行することが「満足度のアップ」につながるかというと、内容によっては危険性もはらむ。仮に各アトラクションの時間を短縮して回転数を上げれば待ち時間は短くなるかもしれないが、肝心のアトラクションそのものの質が低下して、高い評価を得ていた満足度が下がってしまうことも考えられる。利用客にとって、「待ち時間」も「アトラクションの時間」も同時に短くなるのを望んでいるかというと、実際に調べないと分からないことではあるが、潜在ニーズとしては、待つでも質の高さを求める回答が多くなると予測できる。数値の大きさ、声の多さと、全体の中での重要度の高さとは必ずしも比例しないものだ。

ちなみにこのテーマパークでは、待ち時間を退屈させない方策をいろいろ工夫し、不満の声を減らすことに努めているとのことである。

双方向のコミュニケーションがニーズの掘り起こしに発展する

「アフターサービス」は次回取引のための「ビフォアサービス」でもあるというのは業界を問わず事実だろう。だが、次の取引を意識しすぎてお客さまの顔を見るたびに「〇〇はいかがですか」「△△はそろそろ買い替えの時期ですが」などと売り込むのは逆効果に

もなることが多い。売り手側の都合を優先した「ニーズ」の押し売りにもなりかねない。

一般的には、いちど利用したお客さまに再利用を促すために費やすコストに比べて、新規客を一人獲得するために費やす広告宣伝や営業活動のコストの方が、圧倒的に高いと言われる。だからこそアフターサービスは重要だが、お客さまとの双方向のコミュニケーションを維持するきっかけとなるようにメールマガジンやEメールを活用する必要がある。

私たち自身のことで考えてみれば、店側からその他大勢の利用客のうちの一入として事務的に扱われるよりは、自分だけに目を向けてくれていると明確にわかる個別(ワン・トゥ・ワン)対応のほうが「大切にされている」「いいお客と思われている」という意識が芽生えるものだ。そういうときは、無意識のうちに店側の利益に貢献できるような感想や意見、あるいは具体的な提案まで発している場合がある。

潜在ニーズは、日常の何気ない自然な会話の中で顕在化していくことが意外に多いのではないだろうか。改まって情報伝達のためのミーティングを開くことで広がっていくわけでは、決してない。顧客満足度の差というのは、アフターサービスの印象が大きなウエイトを占めていると言えるだろう。

アンケートの声への回答やクレームへの対応もアフターサービス

「お客さまアンケート」に寄せられたさまざまな要望や不満に対して、一つ一つ丁寧に受け止めて対応するのはもちろんのことだが、店によっては他のお客さまにもわかるように回答を掲示板に貼り出して公開しているところもある。広告宣伝の場合は、都合の良い部分だけを強調した情報だということを、利用者が承知の上で受け止めているものだが、不都合なことに対してどう対処してもらえるのかという情報のほうが大事だったりする。店側が隠さずに顧客の目に見える形で対応を徹底してこそ他店との違いがはっきりし、店や会社に対して信頼感を持つことにつながると言える。

自動車販売も、家電品販売も、サービスの内容は各社各店で多少なりとも異なり、他店とまったく同じサービスということはない。つまり、差があるのであれば価格が違うのは当然ということになる。価格の安さにしか興味がない買い方をする利用客には、社員の価値も会社や店の価値もゼロに等しい。そういう利用客が長期的に店や会社に利益をもたらすとは思えないので、付き合い方を分けて考える必要がある。価格競争では勝つときも負けるときもあるからだ。

顧客満足は、顧客が、提供される商品やサービスについて事前に期待していた内容と同等以上であれば得ることができる。ただし購入時に顧客が満足したから、それがそのまま再購入(再利用)につながるとは言えない。お金を支払って買ったときの満足感はずぐに消えるものだ。再購入や再利用、紹介に結びつけるためには、「売った後もお客さまのことは気にしています」というメッセージを何らかの形で伝える必要がある。期待を超える質の高い「アフターサービス」を、利用客の目や耳ですぐわかるように行うことが重要であ

り、それが将来のアドバイザーや提案者を増やす可能性を高めることにもつながるだろう。なぜなら、商品そのものの価値だけでなく、その商品に貼り付いている方が一の修理保証等の付加価値も含めて購入を判断するケースが多いからだ。

私には以前、大型量販店で買った家電品が故障し、保証期間が過ぎていたので見積りを依頼したら、「今回の修理にかかる金額で、新しいものに買い換えることもできますが…」という回答が戻ってきた経験がある。理屈はそうでも、何となく「売り込まれた」という印象ばかりが残ったものだ。もし近所の「町の電気屋さん」で買ったものなら、同様なケースでも、そういう紋切り型の回答ではなく、「お金のかからない方法でどこまで修理できるか、いちどやってみましょう」というような回答になっていたかもしれず、私自身その時は、そういう回答を望んでいたのは間違いない。

マスメディア活用の功罪

グルメ番組などで「おいしい店」として紹介されると、直後に新客が押し寄せて雰囲気が変わり常連（得意）客の足が遠のいてしまう、という例がある。番組での紹介は一時的な話題にとどまるため、時間の経過とともに客足は減り、結果、それまで店を支えてくれていた常連客までも失ってしまうことになるのだ。

この常連客の潜在ニーズは、いつまでも自分だけが本当の良さを熟知している店、というようなプライドを満足させてくれることだったかもしれない。「一見さんお断り」という店があるが、この事例をあてはめて考えるなら、既存客へ安心を提供したいということが一番なのだろうと思う。

一石二鳥の信頼関係構築

自分の気に入った店や会社の人と良好なコミュニケーションがとれるようになってくると、恩恵を受けているお返しに、その人（店）の役に立つことを何かしてあげたいと思うようなことを経験した人は多いと思う。

自分の周囲の大切な人たちにも自信をもって、あるいは誇らしげに話してみたいということがあるのではないだろうか。「得した気分や満足感を、あの人にも体験してもらいたい」という思いがあるだろうし、実際に紹介して利用してもらった後に「いいお店を紹介してくれてありがとう」などと感謝の言葉を聞けたりすると、紹介相手との信頼関係も深まるというものだ。店との信頼関係と合わせて二重の効果が期待できる。

得意客との信頼関係が構築されると、わざわざ「お知り合いの方を紹介してください」などと言わなくても、むしろ得意客が自発的に新たなお客を連れてきてくれる、という図式が出来上がってきそう。これも利用客自身が気づいていない潜在ニーズの一つかもしれない。

マズローの欲求五段階説で言えば、第四段階に承認（自我）の欲求というのがある。人は他人から認められれば嬉しいものだが、自分からあからさまに「見ろ！どうだ！」とまでは言わない。でも、誰かに気づいて欲しい、察して欲しい、そして褒めて欲しいという潜在願望はあるのかもしれない。それをいち早く感じ取って要望に応じてくれる企業があれば、人は自然にファンとなり、固定客となり、信頼関係も築けるようになるのだろう。そして、企業からすると、その顧客から学習するチャンスが拡大するという事にほかならないのだと思う。

—了—

〔参考文献、資料〕

1. [DVD] DOIT！シリーズ 第59巻 「サント・アン」(洋菓子店)株式会社ブックス
2. [DVD] DOIT！シリーズ 第86巻 「未来工業」(電設資材等製造販売)株式会社ブックス
3. [DVD] DOIT！シリーズ 第90巻 「ヨリタ歯科クリニック」(歯科医院)株式会社ブックス
4. [DVD] DOIT！シリーズ 第96巻 「徳武産業」(介護靴・リハビリ靴・一般ルームシューズ製造販売)株式会社ブックス
5. 盛和塾 「盛和塾」115号 (2012年9月)
6. 坂本光司 「日本でいちばん大切にしたい会社2」 あさ出版 2010
7. 坂本光司 「日本でいちばん大切にしたい会社3」 あさ出版 2011
8. 週刊ダイヤモンド 2007.3.31 ダイヤモンド社
9. 香取貴信 「社会人として大切なことはみんなディズニーランドで教わった」こう書房 2002
10. 高野登 「リッツ・カールトンで生まれたホスピタリティノート」かんき出版 2010
11. 高野登 「リッツ・カールトン 一瞬で心が通う『言葉がけ』の習慣」日本実業出版社 2011
12. 遠藤功 「企業経営入門」 日経文庫 2005
13. 山本航 B検ナビ 研究室 2007～2011 専修学校教育振興会ホームページ