

# ザッポスの奇跡

アマゾンが屈したザッポスの新流通戦略とは

石塚しのぶ 著



東京図書出版会

2009年11月30日発行/203頁

1,575円/ISBN978-4-86223-405-6

## 主要目次

- 1章 競争の本質が変わる
- 2章 サービスを超える企業、ザッポス
- 3章 感動サービスを培養する、企業文化の土台
- 4章 経営戦略としてのサービス文化
- 5章 企業は働く人がすべて
- 6章 「個」を活かすサービス
- 7章 変革の火種になる

## 著者紹介

いしづか しのぶ

Dyna-Search, Inc. (ダイナ・サーチ・インク) 代表取締役。南カリフォルニア大学オペレーション・リサーチ学科修士課程修了。その後、コニックスパーク・インストゥルメント社にて、NASAプロジェクトのプログラム・マネージャーを担当。1982年に日米間のビジネス・コンサルティング会社、Dyna-Search, Inc. をカリフォルニア州ロサンゼルスに設立。米国優良企業/業界の研究を数多く手がける傍ら、アグレッシブな成長を目指す先進的日本企業をクライアントに、コンサルティング業に従事している。著書に『顧客の時代がやってきた! 「売れる仕組み」に革命が起きる』(インプレス社)がある。

## in brief

サービスを中核とした企業文化を築き、育むことで成長を遂げた、靴のオンライン販売会社「ザッポス」。今、米国のビジネス界が注目するこの企業の、経営の核心を明かす!

- 「顧客サービスはビジネスの長期的成長に向けての投資である」が、ザッポスの基本理念である。この理念の下、同社は顧客の期待を超えるサービスを提供している。
- 「企業文化」が、ザッポスの競争優位の源泉である。全ては企業文化から始まり、それがしっかりしていれば、成果は後からついてくる、と同社は考える。
- ザッポスは、形のない企業文化を具現化するものとして、「10のコア・バリュー」を定めている。これは、企業理念が指し示す方向へ社員全員が共に進むことを助ける価値基準で、万事がこれに基づいて検討され、決定される。
- 堅固な企業文化を作るため、ザッポスは人の選抜に特に力を注ぐ。たとえ技能が優れていても、面談で「文化適性」がないと判断すれば採用しない。また、企業文化に馴染めない新入社員を排除するため、採用後のトレーニング期間中に、ボーナスを出して辞めてもらう、という制度も設けている。
- 「会社は社員1人1人のために存在し、個々の社員も、会社という共同体の成長のためにベストを尽くす」——この集団的信条が、ザッポスの強さを支えている。
- 顧客の心<sup>つか</sup>を掴む上において、現場で顧客に触れ合う社員の力が重要になる。これからの時代、社員という「個」の力を活かさないと、競争に勝てない。
- 1人の社員の不祥事<sup>でんば</sup>がネットを通じて広く伝播する今日、顧客にとっては、社員が企業の顔である。すなわち、社員こそがブランドであり、全てである。

## サービスを超越する企業、ザッポス

ザッポスは、今、米国で最も旬な会社である。ビジネス誌やTVの人気ニュース番組で取り上げられ、米国中の話題をさらっている。

ザッポスのビジネスは「靴のオンライン販売」という、あまりぱっとしないものだ。売上も10億ドルを超える程度で、大企業というわけではない。

だが、それでいて同社は人々を仰天、感動させ、米国のビジネス界を揺り動かしている。なぜか？

### ● ネットで靴を売るといふ不可能を可能に変えた

ザッポスは、1999年に産声を上げた。

当時、靴のオンライン販売は誰の目から見ても「不可能に近い」コンセプトだった。靴は、必ず試着してから買うものだからである。

「手にも取れない、試着もできないものに対してお金を払うなんて、とんでもない」

靴のオンライン販売を成功させるには、顧客が抱くこの心理的なハードルを越える必要があった。

そこで「送料も返品も無料。しかも、返品は何回でもOK」という型破りなサービスが生まれた。

今でこそ、靴のネット通販の常識ともなっているこのサービスは、実はザッポスが発端なのだ。

### ● 顧客サービスは投資だ

しかし、同社のサービスは、それだけに終わらない。例えば、購入から365日の間であれば、いつでも返品できる。また、ほとんどの顧客が、発注の翌日に商品を受け取ることができる。

もう1つ、ザッポスが他のネット通販会社と大きく異なるのは、電話で顧客からのオーダーや質問やリクエストを受け付ける、「コンタクトセンター」の存在を前面に押し出していることだ。

通常、ネット通販会社の多くはコンタクトセンターの電話番号をわざと見つけにくくしている。だが同社のサイトは、どの頁も大きく電話番号が表示してある。しかも年中無休、24時間運営だ。

24時間休みなく稼働する施設は、恐ろしく金がかかる。だが、ザッポスはまるで当たり前のように、これらのサービスを行う。それはなぜか。

「顧客サービスはビジネスの長期的成長に向け

ての投資である」。これが同社の基本理念である。

ザッポスにとり、顧客サービスは最も効果的なマーケティングであり、価値生産活動なのだ。

顧客の期待を超えるサービスを提供できれば、満足した顧客は必ず帰ってくる。また、顧客に感動や驚きをもたらすことができれば、顧客は知人や友人にその体験を話すだろう。

事実、初回顧客の43%が「友人や知人に勧められて」ザッポスを訪れる。また、1日の注文のうち75%がリピート顧客によるものだ。リピート顧客は年に2.5回以上ザッポスで買い物をし、1回当たり初回顧客の1.3倍近い金額を購入するという。

## 「企業文化」の土台

ザッポスが米国ビジネス界から注目されるのは、顧客フレンドリーなサービス・ポリシーでも、ウェブサイトなどのインフラゆえでもない。

「企業文化」へのこだわりゆえである。

CEOのトニー・シェイは言う。「まず、サービスを中核とした企業文化を築いて、育むこと。そうすれば、成果は後からついてきます」と。

### ● ザッポスの「10のコア・バリュー」

ザッポスの社員と会話していると、頻繁に「コア・バリュー」という単語が飛び出す。

コア・バリューとは、企業理念が指し示す方向に向かって、社員全員が共に進んでいくことを助ける価値基準である。

企業文化そのものには形がなく、とらえどころがないのに対し、コア・バリューは企業文化を具現化し、毎日の行動に反映することを可能にする。

例えば、ザッポスでは個々の社員へ大幅に権限を委譲しているため、社員は1日に何度も決断を迫られる。そんな時、会社の存在意義やゴールという原点に立ち返り、是非かを判断することを容易にしてくれるのが、コア・バリューなのだ。

それは、次のようなものである。

- ① サービスを通して、WOW（驚嘆）を届けよ：顧客を、同僚を、取引先を、パートナーを、そして、投資家を驚嘆させる会社でありたい。

- ②変化を受け入れ、その原動力となれ：常に変化している会社でなくてはならない。
- ③楽しさと、ちょっと変わったことをクリエイトせよ：「はみ出す」ことを恐れるな！
- ④間違いを恐れず、創造的で、オープン・マインドであれ：未開拓の可能性、解決策を模索する会社でありたい。
- ⑤成長と学びを追求せよ：社員1人1人が、常に向上する姿勢が、会社の成長につながる。
- ⑥コミュニケーションを通して、オープンで正直な人間関係を構築せよ：互いに信頼できる人間関係を築くためには、コミュニケーションが鍵。
- ⑦チーム・家族精神を育てよ：「同僚」を超えるつながりを築く。そうすれば、どんな問題も課題も、力を合わせて乗り越えることができる。
- ⑧限りあるところからより大きな成果を生み出せ：現状に甘んじることなく、常に「より良い結果」を目指す会社でありたい。
- ⑨情熱と強い意志を持って：常に、「できる」という姿勢で万事に取り組む会社でありたい。
- ⑩謙虚であれ：全ての人を尊重する会社でありたい。

ザッポスでは、社員の日々の意思決定、会社の方針はもちろん、採用、教育、人事評価に至るまで、万事がコア・バリューに基づいて決定される。

### ●「超・サービスの人材」を発掘する

企業文化育成のスタート地点は、採用である。

堅固な企業文化を作るためには、まず、その組織の文化定義に合った人を迎え入れることが第一歩となる。そのためザッポスでは、人の選抜に特に心を砕き、時間と労力を費やすことも厭われない。

同社で働くためには、求職者は「スキル・フィット・インタビュー」と「カルチャー・フィット・インタビュー」という2種類の面談を突破しなくてはならない。

前者は「技能」を査定するもの。後者は「文化適性」を診断するためのインタビューだ。求職者がどんなに技能に優れていても、「カルチャー・フィットでない」と判断されれば、不採用となる。

カルチャー・フィット・インタビューでは、コ

ア・バリューに基づく質問を行う。

例えば、第1のコア・バリューについては、「過去に、期待を超えたことを成し遂げた体験を話してください」といった質問をして、求職者の答えを5段階評価する。

そして、他の条件が全て揃っていても、その答え次第では例外なしに不採用となる究極の質問がある。それは、「会社の人と社外で交流したことがありますか」というものだ。

これに対し、「いいえ」と答えた人は不採用だ。第7のコア・バリュー、「チーム・家族精神を育てよ」にあるように、ザッポスでは社員同士が社外で親睦しんぼくを深めることを奨励するばかりでなく、必要条件として位置付けている。

こうした選考を経て採用が決まった者は、4週間のトレーニングを受ける。最初の2週間はクラスルーム形式の学習、残りの2週間はコンタクトセンターで電話をとりながらの実地学習だ。

その後の配属はどうかであれ、全員が電話での顧客対応を体験する。これは、カスタマー・サービスは会社の存在意義だから、全員が身をもってその意味を理解する必要がある、との考えに基づく。

### ●「採用辞退ボーナス」の衝撃

ザッポスが注目されるようになった発端は、「オファー」と呼ばれる奇抜な人事慣行にある。

それは、4週間続くトレーニング・プログラムの1週目を終えた新入社員のうち、ザッポス・カルチャーに馴染めない者、ただ「お金のため」に働きたいと思っている者に2000ドルの「採用辞退ボーナス」を出し、辞めてもらうというものだ。

会社の文化は壁に掲げた標語ではなく、生き物であり、会社の構成員である社員が作るものだ。

だからこそ、ザッポス・カルチャーを我がものにし、それに息を吹き込むことができる人材を見つけ、育てることに力を注ぐ。その信念の徹底が、同社の採用とトレーニングに反映されている。

### ●社員みんなが貢献できる文化

ザッポスにとって最優先事項はカルチャーだ、とCEOのトニーは言う。

社員は入社以前から、説明会や面接を通して

「ザッポスにとっていかにカルチャーが大切か」ということを叩き込まれる。そして、新入社員のトレーニングにおいては、「カルチャーの担い手はあなたたちだ」ということが強調される。

また、トニーは「ザッポスは投資家のものではない。社員皆のものです」と強調する。

そして、CFOのアルフレッド・リンは、社員1人1人に「毎日1%向上する努力」を呼びかける。

「各人が毎日1%向上すれば、会社全体では1年で何十倍も向上することになる」と。

会社は社員1人1人のために存在し、個々の社員も、会社という共同体の成長のためにベストを尽くす。それが、全社員の集団的信条として、ザッポスという会社の根本の強さを支えている。

## 企業は、働く人が全て

ザッポスは、自らを「サービス・カンパニー」と呼ぶ。

これは、単にサービス業に従事する企業という意味ではない。サービスを通して、顧客に価値ある体験を提供する活動を行う企業のことである。

ファースト・フード・チェーンのしゃれたテレビCMを見て、期待を胸に店に行くと、店員の対応は無愛想だった――。

こういう経験は珍しいことではない。広告を通して企業が作り上げるイメージと、現実のギャップに消費者はいつもがっかりさせられている。

でもこれは、店員だけを責められない。サービスの現場のあり方が、社員の「個」を押さえ込むように作られてきたからだ。社員はマニュアル通りの行動を取ることを求められてきた。

だが、これからは社員の個を活かさないと競争に勝てない。ファースト・フードでも、「速さ」と「安さ」と「そこそこのおいしさ」だけでは差別化できない時代になっているのだ。

「あの店に行くと、何となく心地よい」。本当に顧客の心を掴むのは、こうした「感情体験」である。そして、感情体験を作るのは、現場で顧客と触れ合う社員、その力によるところが大きい。

## ●社員こそがブランドだ

従来型のブランドは、「作られる」ブランドだった。マーケティング部門が知恵を絞って、ブランドという「偶像」をこしらえて世に発表する。

だが、ウェブがもたらす透明性が、ブランドのあり方を根底から打ち崩した。顧客や社員が1人でも口を開けば、その評判が瞬く間にウェブ上を駆け巡り、数千人に伝播する。

例えば2006年に米国で、顧客の自宅に修理に赴いた技術者が、ソファで眠り込むという出来事があった。その寝姿を収めたビデオ映像は、YouTubeに投稿後、1週間で23万回再生された。

企業側にすれば、心がけのよくない一技術者が起こした不祥事だが、顧客はそうは考えない。技術者の雇い主である、大手CATV会社のコムキャストを「不届きな会社」と評価したのである。

社員という個が顧客にとっては企業の顔であることを改めて実感させられた出来事だった。

顧客にとっては、社員こそがブランドであり、それが全てなのだ。

## ●「人」を活かす企業は、大企業にも勝てる！

社員の「個」を活かす場合、好き勝手にさせたのでは大混乱を招く。権限委譲する前に、整えられるべき基盤がある。それが企業文化だ。

自社の存在意義は何なのか、社会に対してどんな貢献をしたいのか、ザッポスには明確な定義があり、それを全社員が腹の底から理解している。

企業の価値観と、社員の価値観が一致しているからこそ、社員の1人1人が自分の個性や感性を自由に表現してもブランドが壊れることはない。

大企業は「規模の経済」を武器に、大掛かりなシステムや派手な広告などで挑戦を仕掛けてくる。だが、中小企業でも、「人」という秘密兵器を駆使することで大企業に十分対抗し得る。

その仕組みは単純で、強い意志とコミットメントさえあれば、規模や業種を問わず、どんな企業でも実現できる。莫大な資金も、天才も不要だ。

ごく普通の人が集まり、結束力の強固な共同体を形成する。そうすれば、ザッポスのように、「普通」を超越できるのである。