

第2章 他産業における顧客満足の位置付け

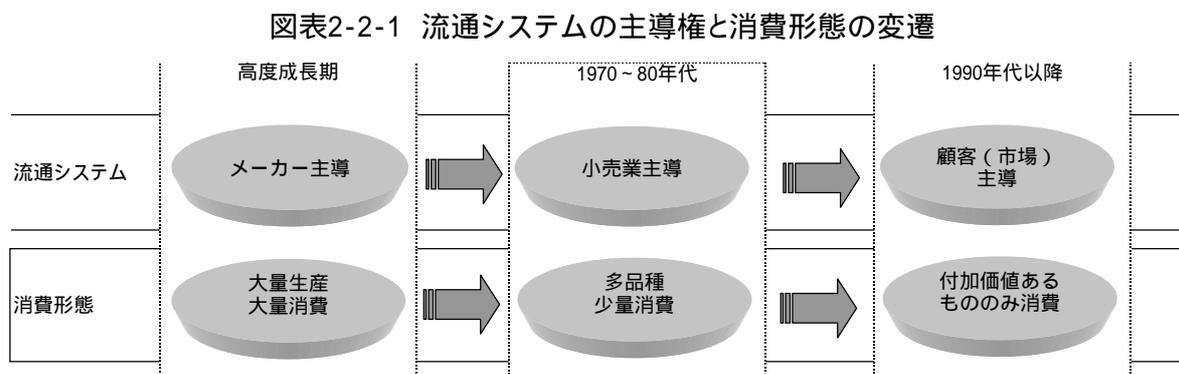
1. 企業が顧客満足度向上に取り組む背景と目的

わが国においては、高度成長時代の終わり頃まで、社会にも市場にもモノやサービスが全般的に不足していた。そのため、こうしたモノ不足、サービス不足を解消するために、製造業、卸売業、小売業ともいかに効率よくモノを生産し、いかに効率よく各地域に配送し、いかに効率よく大量に販売するかという商品供給サイド主導の大量生産大量消費システムが効果を発揮していた。

このシステムはいかに良いモノを安く大量に迅速に顧客に提供するかを追求するモノであり、それが実現できれば顧客のニーズは満足されるという時代であった。

しかし、高度成長時代から四半世紀を経た現在、顧客を取り巻く環境は大きく変わり、家にはモノが豊富に揃っており、新しく欲しいモノがあったとしても、身近な店舗のみならず、車を利用して遠くの店舗に出かけたり、インターネットも含めた通信販売を利用するなど購入する店舗の選択肢は多様化している。

そのため、従来の供給者側中心の発想によるモノ、サービスの提供は、現在の成熟社会においては顧客の支持を得られず、売れない、あるいは利用されなくなっているのが現状である。



モノやサービスが溢れている現在、顧客は単にそれらを購入するのが目的ではない。モノやサービスを購入することにより、自分の生活にどのような付加価値をもたらすのかという視点で行動することが多くなってきている。

そのため、モノ、サービスを供給する側の企業・組織もこれまでの「どのように新たな技術を活かした商品を作るか」、「それをどうやって売るか」といった供給側中心、売り手中心の発想を切り替えて、「顧客がどのようなモノやサービスを望んでいるのか」

を把握し、「それをどのような手段、方法で提供するのか」、「それによって顧客が新たな満足を得られるか」といった視点で取り組んでいくようになってきている。

2. 顧客満足の定義

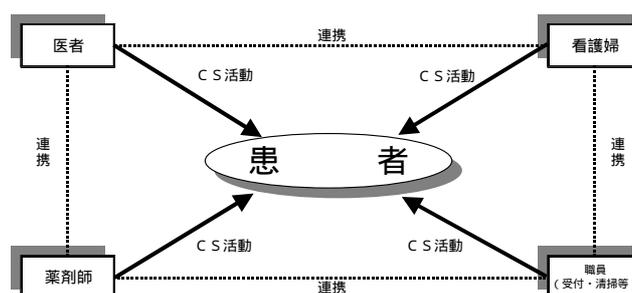
顧客満足（Customer Satisfaction：以下CS）については、多くの学者、有識者から様々な解釈、定義がなされているが、特に統一された定義はない。そのため、ここでは現場で数多くのCSに関するコンサルタントを手掛けている武田哲男氏（武田マネジメントシステム社長）の著書「よくわかるCSのすすめ方」によるCS活動の定義を以下に示す。

CS活動とは、企業・組織の全関係者が、誰が顧客かを特定し、当該顧客のために直接的・間接的に関連する業務推進の過程において付加価値を生み出し、その途上で発生する顕在化した問題点を改善し、なお、潜在化した問題点から満足要素を発掘し、そこから創造・革新（改革）につなげ、顧客に期待以上の高い満足を継続的にもたらず結果、顧客から支持を受け、業績貢献に反映する発展的サイクルをつくる全活動である。

要するに、顧客満足を高めていくためには、顧客からのクレームや要望を受けてから、どう対応するのか検討を行う受け身の対応では遅いのであり、自ら顧客のニーズ、不満を感じている点などを積極的に収集し、分析し、自社の経営理念に照らし合わせて、できるものは速やかに実行していく前向きな対応が重要なのである。

加えて、業務に関わる全ての人（医者・看護師・薬剤師・職員等）がそれぞれの立場で顧客（患者）のニーズを満たす新しい価値を創造し続け、互いに連携していくことも重要である。つまり、一人一人が生み出した新しい価値を鎖のようにつなげていくことによって、最終顧客に期待以上の満足を提供することが可能となる。

図表2-2-2 CS活動



このように、製品・サービスを生産、提供していく過程で関連する企業や組織の関係者が協力して最終顧客に満足を提供するという自覚と役割を持ち、付加価値の創造を心掛けることがCS活動となる。あわせて、顧客と直接接しない経理・総務・人事などの部門においても、「仕事のための仕事」といった発想ではなく、CS理念を共有化した上で、「全ての業務はお客様のため」という自覚の下、仕事に付加価値を創造し続けることが何よりも大切なことである。

3. CS向上にあたっての留意点

(1) 本質サービスと表層サービス

民間企業はもちろんのこと、学校や病院、行政など非営利団体も、顧客に対して様々なモノ・サービスを提供している。

CSを向上させるためには、提供しているモノ・サービスに対する顧客ニーズ、現状への不満に関する情報を収集することが必要である。

しかし、その前に自らが提供しているモノ・サービスの本質、特徴を把握しておくことが重要である。ところが、そのモノ・サービスの内容は必ずしも一緒ではなく、本質サービス(機能)と表層サービス(機能)の2つに分類することができると考えられる。

例えば、サービス業である銀行を例にとってみると、顧客にとって最も大切なことは、預けたお金を確実に守るという「安全性」であり、加えていつでも素早く引き出せるとか計算ミスなどがないといった「確実性」、身なりなどお金以外の要素で顧客を差別しないという「公平性」である。

一方、支店ロビーの「雰囲気」が良い、対応してくれる行員が「親切」である、あるいは窓口の女性が「美人」といったことは、特に無くても本質サービスとは関係ないが、良ければ顧客の満足は高まるサービスではある。

図表2-2-3 2つの提供サービス属性の具体例

対象事業	本質サービス	表層サービス
銀行	<ul style="list-style-type: none"> ・安全性 ・確実性 ・公平性 	<ul style="list-style-type: none"> ・雰囲気 ・親切 ・ユニフォーム・イメージ ・美人 等々
タクシー	<ul style="list-style-type: none"> ・安全 ・適正料金 	<ul style="list-style-type: none"> ・あいさつ ・クリーンな車 ・周辺知識 ・おしほりサービス 等々
病院	<ul style="list-style-type: none"> ・治療技術 ・病状説明 	<ul style="list-style-type: none"> ・医者・看護師の接遇 ・病院・病室の雰囲気 ・食事のメニュー、味 ・待ち時間 ・診察予約 等々

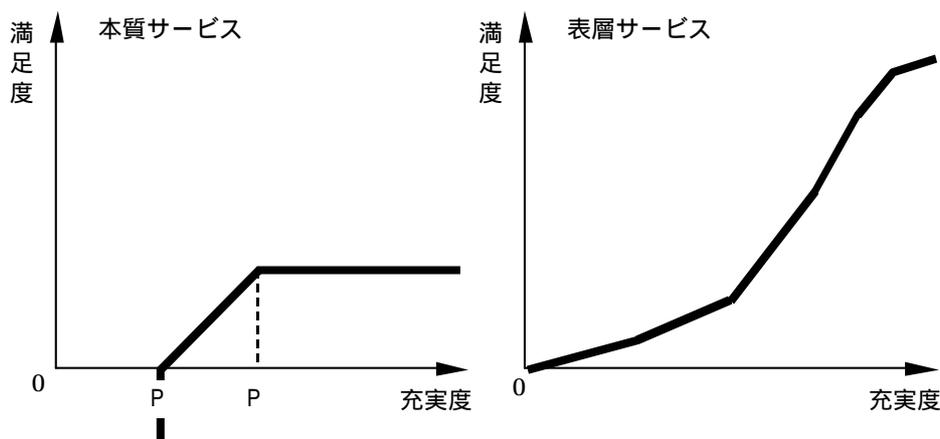
(資料)「顧客満足型マーケティングの構図」(嶋口充輝著、有斐閣)を基に作成

次に、本質サービスと表層サービスの充実が、それぞれCSにどのような影響を与えるのかを示したものが図表2-2-4である。

これをみると、本質サービスの場合、最低許容基準(P')以下のレベルの場合、CSはゼロ、場合によってはマイナスとなってしまう。しかし、逆にいくらサービスを充実させても、ある一定のレベル(P'')に達すると、それ以上行ってもCSはほとんど向上しない。

一方、表層サービスの場合、特に無くても困らないものなので無くてもCSへの影響はゼロどまりである。しかし、本質サービスとは異なり、サービスレベルが向上すれば、それに比例してCSは向上していく。

図表2-2-4 サービス充実度と満足度の関係



(資料)「顧客満足型マーケティングの構図」(嶋口充輝著、有斐閣)

以上の結果から、モノ、サービスを提供する企業・組織がCSを向上させるためには、まず顧客に提供するモノ、サービスについて、その属性より本質サービスと表層サービスに分類を行う。そして本質サービスに対しては、顧客の最低許容水準以上へのレベルアップを行い、さらに表層サービスについて力を入れていくことが大切である。

(2) 従業員満足 (ES = Employee Satisfaction)

さらにCSを向上させるためには、製品・サービスを生産、提供する主体である従業員が満足していなければいけない。すなわち、CS向上の前に従業員満足 (ES = Employee Satisfaction) の最大化が追求されなければならない。なぜなら、CS経営の基盤は従業員であり、働く場所と担当業務に従業員が満足していなければ、顧客に対して良い製品・良いサービスを提供しようという熱意を持たなくなるからである。

例えば、米国のある会社では、常に従業員も顧客であると明言し、従業員を大切にすることでCSを高める努力を続けている。その結果この会社は、米国内で、働く場所として最高との評価をもらっている。このように、従業員の満足度を高めることは、顧客の満足度を高めることと表裏一体の関係にある。

しっかりしたCS経営を実践している企業と実践していない企業との違いは、従業員がきちんと仕事の重要性を理解し会社を信頼し、仕事への熱意と顧客に尽くす気持ちを持って働いているか否かなのである。逆に企業の立場から見ると、従業員の待遇・評価・環境などをしっかり整備し従業員を重視した施策を実行することで初めて、CS経営の基盤が整備できたことになる。また、企業をあらゆる要素から評価する顧客の厳しい目

は、従業員が生き生きと満足して働いているか否かを見逃すこともない。

このように、CSを高めるためには、ESを高めることが欠かせない。

また、ESを向上させるためには人事面の待遇等が第一に問われる。つまり、従業員の仕事に対する熱意は、彼らが社内で充実した教育を受け、公平に評価され満足のゆく報酬を得ていることに裏付けられる。さらに、従業員の満足は、実際の仕事の内容・量・ハードさ、企業が提供する支援の内容、権限委譲に伴う起業家精神を発揮する機会など、きわめて幅広い要素から影響を受ける。

4. 満足度調査・不満足度調査

CSの現状を確認するための主な方法としては、顧客「満足度」調査と顧客「不満足」調査の2つがある。それぞれの特徴は以下の通りである。

満足度調査

提供しているモノ・サービスについて、顧客がどれだけ満足しているかを把握するための調査である。調査票の設計方法にもよるが、一般的には点数は高めに出るのが普通である。そのため単独で行ってもその評価からはほとんど何も得ることはできないため、同業他社や系列店との比較を行う必要がある。

問1 当社が提供している料理について、どのように感じていますか。各項目ごとにどの程度満足しているかを付けて下さい。

	非常に満足	やや満足	普通	やや不満	非常に不満
味	1	2	3	4	5
量	1	2	3	4	5
盛りつけ	1	2	3	4	5
...					

不満足調査

顧客が現在抱えている不満、要望を明らかにする、あるいは、未利用顧客が何故利用しないのか、代わりに何を利用しているのか等について、客観的に把握するための調査である。収集した不満足の要素、原因、解決方法などを詳細に検討することにより、今後どのようなモノ・サービスを提供すべきかを示すことができる。

問1 当社が提供している料理について、不満を感じた点がありますか。各項目ごとに、不満を感じたかについて、 を付けて下さい。不満を感じた場合は、下欄にその理由をご記入下さい。

	非常に 不満	かなり 不満	やや 不満	問題は ない
味	1	2	3	4
量	1	2	3	4
...				

5. CSを把握するための調査手法

CSの把握は、定期的に、できるだけ客観的なデータが得られるよう工夫して実施する必要がある。同時に、企業が顧客の声を聞く姿勢を見せることで、顧客志向の経営を実践していることを対外的に示す良い機会になる。

データの量に関しては、多くのものが収集できればそれに越したことはない。あまりに少ないサンプル数に基づいて分析を行うのは、統計学的に危険だからである。また、収集するデータの内容についても、本当に意味のある顧客ニーズの切り口や良いアイデアを提供するものなのかどうか、常に検証されていなければならない。図表 2-2-5 は代表的な調査手法を示したものである。

図表2-2-5 主な顧客満足度把握の手法

把握方法	記入方法	メリット	デメリット
調査票記入依頼法 ...顧客に依頼して調査票に記入してもらう	顧客が時間を取り自分で記入	・多くの設問項目を設定できる上に、回答サンプル数を比較的多く確保できる	・回答サンプルが顧客全体を代表するとは限らない（特に不満足度の大きい顧客や満足度の高い顧客が回答を寄せる可能性が高いため）
電話インタビュー法 ...調査員が電話で顧客に質問し、結果を調査票に記入する	電話による回答を調査員が記入	・コストをかけて投入調査員数を多くすれば、顧客サンプルの数を調査票記入依頼法よりも多くできる	・質問項目数が調査票記入依頼法に比べて少ない（電話によるため時間が限られるため） ・短時間のインタビューなため、顧客の本音を聞き出す力が調査票記入依頼法に比べて小さい
フォーカス・グループ・インタビュー法 ...司会者の誘導で、8～12人程度の参加者に自由な意見を表明させて記録し、内容をまとめる	記録を基に企業で議事録等を作成	・顧客の本音を引き出せるので、きわめて有意義な定性データを収集できる ・顧客、企業共に思ってもいなかったニーズ、アイデアなどを抽出できる	・手間、コストの制約で多数の顧客の満足度を把握したり分析したりするための方法として適当でない
CS情報随時収集法 ...経営者から現場担当者まで、顧客と接する度にCS情報を収集する	随時得られたCSデータを、各自が情報カードなどに記入する	・随時CSデータを収集するため、常に最新データを保持できる	・基盤となる仕組み、情報システムが必要 ・全社的な行動パターンとしての定着が必要

（資料）「実践顧客満足経営」（埜本一雄著、東洋経済）を基に作成

調査票記入依頼法は、製品の梱包に簡単なCSアンケート調査票を同梱したり、あるいはホテルや旅館で見られるように、居室に調査票を置いたりして行われるものであり、比較的容易に目にすることができる。ただ、顧客からの意見や要望をわざわざ聞いても、その調査結果をその場だけのもとして処理し、うまく活かさきれないでいる企業も多い。

しかし、例えばリッツ・カールトン・ホテルや千葉夷隅ゴルフクラブのようなCS先進企業では、CS情報随時収集法を活用することで、最新の顧客データを随時入手し、そのデータを分析している。そして、そこで得られた顧客の満足度や要望といった生の声を現場等で働く従業員へ実際に還元することで、CS向上に向け積極的な取組みをみせている。

このように、CS先進企業では、図表2-2-5に示したような各種のCS満足度把握方

法をうまく活用し、CSを把握、分析することでCS向上を実行している。

いずれにしても、顧客志向を真剣に追求してCSを把握・分析し日々の業務に活用することがCS経営を進めていく上で、大変重要なことである。また、CSの把握は、大きなコスト・時間を要するものではないし、さまざまな要素に関する顧客の満足度を競合他社と対比することで、自社の強み・弱みを浮き彫りにすることができる。

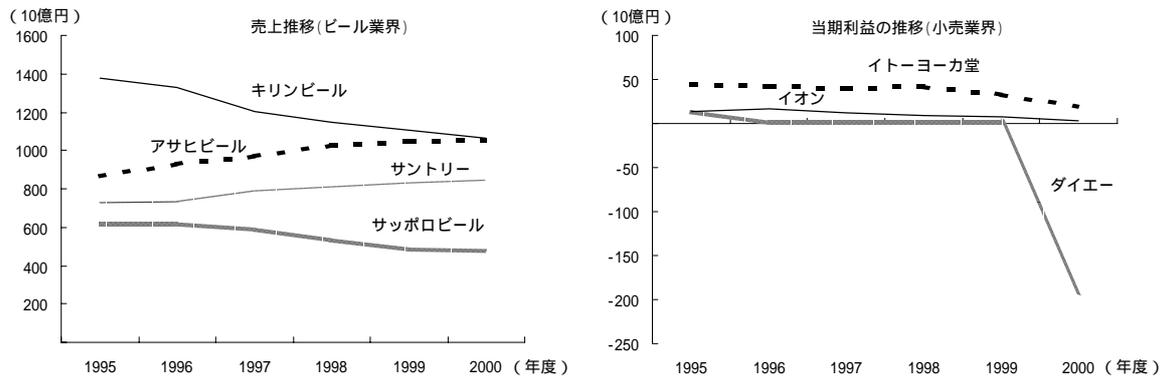
6. CS経営

CS経営に積極的に取り組んでいるアサヒビールは、経営理念・行動指針に「お客様の満足を追求」、「お客様の期待に応える新たな価値」などの語句を掲げており、CS経営に向けた強い意志を表明している。こうした経営理念の下、今のアサヒビールは、顧客の声をうまく反映してスーパードライという今までの概念を覆した辛口の生ビールを開発することに成功した。同時に、顧客の重視するビールの品質や鮮度を向上するために、製造から出荷までの日数を大幅に短縮し、顧客からの高い支持を得ている。

このようなCS経営はイトーヨーカ堂も徹底して追求している。具体的には、売り場の商品一つ一つの売れ行きをきめ細かく把握する「単品管理」によって、顧客からの人気のある商品を把握するだけでなく、顧客のニーズによりいっそう近づき、タイムリーに品切れなく商品を提供するよう努めている。また、売り場で得られた顧客のニーズを商品作りに活かすため、バイヤーが、素材開発・生産・物流などあらゆるプロセスに積極的に働きかけ、それぞれの専門家とチームを組んで情報の共有化を図りながら商品を提供する手法も取り入れている。

図表2-2-6は、アサヒビールやイトーヨーカ堂のようにCS経営に積極的に取り組んでいる企業が属する業界の業績を見たものである。この図表から、CS経営と企業業績との間には密接な関係があることがわかる。アサヒビールは積極的なCS経営を展開した結果、近年売上が急激に伸びている。また、小売業界においてはイトーヨーカ堂が積極的なCS経営により、堅調に利益を確保していることがうかがえる。つまり、CS経営を行うことで、企業は中長期的により多くの売上・利益を上げることができるのである。

図表2-2-6 CS経営と企業業績との関係



(資料) 日経 NEEDS 「企業財務データベース」

ただし、短期的には、CSを追求することと、効率的な経営が、一見相反するように見える。なぜなら、市場・顧客を十分理解してCSを向上させる経営と、無駄なコストやサービスをカットして顧客に不満を与えてでも業務の生産性を高める効率経営とは、一見、同時に追及することが困難に感じられるからである。

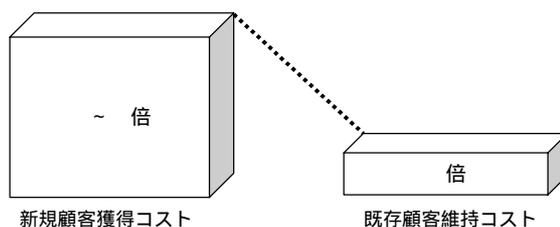
さらに、日々の売上ノルマに追われる現場では、CS向上という発想よりも、ややもすれば顧客をだましてでも一日の売上をあげることに専念する、と考えていても不思議ではない。

逆にCSのみを強調しすぎると、限られた顧客(お得意先)に特化して手厚いサービスを提供するあまり、確かにCSは高まるが、顧客の絶対数が減り売上が下がり業績不振に陥る、という皮肉な事態も起こりうる。

しかし、米国のウォルマート・マクドナルド・サウスウエスト航空など、高いCSを達成している企業は全て、強いリーダーシップの下で中長期的な戦略としてCS経営を追求し、業績とCSをバランスよく達成しつつ、短期的には効率的な経営を実現している。

CS経営はCS向上に向けて単に現場だけを改善したり従業員の意識を変えたりするだけではなく、組織全体を通した中長期的な戦略によって実現するものなのである。

図表2-2-7 新規顧客獲得は高コスト



(資料)「実践顧客満足経営」(埜本一雄著、東洋経済)を基に作成

また、CS経営では、新規顧客の獲得は大変重要なテーマであるが、既存顧客との関係を維持し拡大することもまた重要なテーマである。つまり、新規顧客の獲得と一度獲得した顧客との関係を維持し拡大することはどちらも、同じ重要性を持っているが、低成長を前提とせざるを得ない近年の経済情勢の下では、一定のブランドを支持する顧客との関係を長い間維持し拡大することが、売上の増大・利益の確保につながる。というのは、既存の顧客との関係を維持するためのコストと新規に顧客を獲得するコストに、数倍の差がある上、企業と長い取引関係にある顧客は、企業が提供する製品・サービスのブランドを高く支持しているため、特別な広告宣伝をする必要が無いからである。これに対し、新規の顧客に対しては様々な手段を講じコストをかけて購入してくれるよう説得する必要がある。

さらに、大きな経済成長の持続が望めなくなっている今の時代、収益性は市場におけるシェア拡大ではなく、顧客の個別ニーズに対応することによるブランドへの人気や支持を確保することで決まるといっても過言ではない。したがって、特定の顧客が購買する製品・サービスのうち自社でどれほどのシェアを確保できるかという、「顧客シェア」を高める戦略が採られることになる。

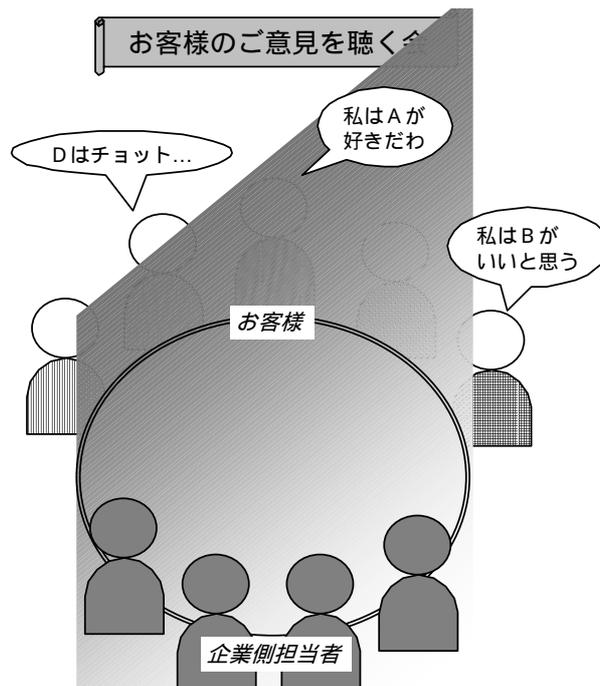
このような背景の下、企業と顧客との間で長い間良い関係を維持することが目指されるようになる。企業は、顧客と親密な関係を構築することで、ニーズを先取りした的確な対応が可能となり、中長期的に収益性を確保できる。また顧客にとっても、利便性や安心感の保持と高い満足度などのメリットが得られることになる。

このように、中長期的にCS経営を成功させる鍵は自社のブランドを支持する顧客と長期の関係を築き、拡大していく戦略にある。

さらに、先に見たアサヒビールやイトーヨーカ堂のように顧客の声を経営に反映させることも大切なことである。というのも、顧客は、日頃から重宝している商品や店舗に

対して、必ず何らかの意見を抱いているからである。そして、「店舗や商品の改善を助ける意見をもっと簡単に言える方法があればいいのに」と考えている顧客も少なくはない。CSを高めるためにも、様々な方法で大切な顧客の声を経営に参加させることが重要となっている。実際花王は、顧客の声を商品開発などに反映させるために「K A O E C H Oシステム」というシステムを構築、積極的に活用している。これは、顧客からの相談内容1件について相談経緯、商品関連など70~80項目の細かいデータに分け、社員全員が毎日このシステムにアクセスすることで品質の向上を図るというものである。このようなシステム導入に加え、ユーステストによる試作・改良の繰り返しなどを経て、「クイックル・ワイパー」や「ビオレ毛穴すっきりパック」といったヒット商品を生み出すことに成功した。たしかに、顧客の声を聞いても成功するとは限らない。しかし、アサヒビール・イトーヨーカ堂・花王など成功している企業のほとんどは顧客の生の声を聞いているのも事実である。

図表2-2-8 顧客参加型の経営



(資料)「顧客満足」の基本がわかる本(鈴木豊著、PHP文庫)を基に作成