

「CS経営最前線 顧客満足を超える21世紀のマネジメント」
～白鷗大学経営学部 元教授：佐藤 知恭先生からのご講演議事録～
2001年8月23日 於：宝塚ホテル

主導権を顧客に奪われた

今、マーケット、一般的なマーケットを考えますと、マーケットが非常に飽和化してる。このことは皆様方ももう実感されてると思います。一生懸命、衣料品を売ろうとするが売れない、7年間分の着る物がタンスの中に入っていますら、売れっこないんですよ。それでも何とかして売らなきゃならない。

住宅を考えましても、現在4千500万世帯しかないのに、すでに5000万戸もあるんですね。とにかく少子化で、私のところなんか女の子2人で、二人とも出て行っちゃたんですけど、亭主の方も家を持っていますから、おそらく次の世代になったら家が2軒余っちゃう。こういう時代になってきている。

それから価値観が多様化しております。普及率から選択率へ、顧客が選べる時代。こういうようなことですね、今のところ先行きの雇用不安とか老後の不安などがありますけれども。とにかく顧客の価値観が変わってきた。

私、講演に行きまして、現在の不況とはどういう原因からですか、売れないから不況ですかというと、たいていの方がその通り、売れないから不況なんだよとおっしゃいます。売れないから不況だと考えてる限りにおいては、おそらく不況は脱出できないんじゃないかと私は思います。逆にですね、お客が買ってくれないから不況だという認識に立つ。同じ事じゃないかとおっしゃるかもしれませんけども、売れないからというのは、あくまで企業発の考え方です。

売れない理由というのは

- ・ お客を無視している・・・顧客がマーケットの主導権を握っている現実を無視しています
- ・ 伝統的な企業主導のやり方、考え方で経営している
- ・ 顧客主導のパラダイム、模索しない・・・気がつかないから新しい規範を求めようとしな

い
こういう理由なんです。

まず日本の人口は100年後には半分といわれています。6200万人ですか。確か今年か来年が1億2千何百万人かで最高のピークになるわけですが、これからどんどん減っていくわけですね。おそらくこうなりますと、今の現状を維持するためには1億人くらいの人口が必要となります。ですから、中国の江沢民さんの所に行って1000万、バングラディッシュへ行って1000万、インドネシアからも1000万人くらい来て頂く必要が出てきます。そうなりますと、今我々の過去千年くらいの間にですね、いろんなところから集まって、大和民族と名がつく1つの民族が出来上がってるわけでありまして、この連中というのは2300年ごろになると、おそらく佐渡島のトキのゲージの中にいましてね、「今日純粋日本人一人生まれました」なんてテレビ報道されるんじゃないかと。

企業が消費者から選ばれる時代。この人口が減るということに関して、まだあまり、特に感じてないのが政府機関ですよ。私が住んでいます浦和なんて酷いものですよ。来年のワールドカップの2試合のために田んぼのずーと端にですね、大きなスタジアムを造ったんですが、あれサッカー専用スタジアム。ほかのスポーツには使えない。交通不便で浦和レッズも使わない。駒場から動かないといっています。人口が減って税収が減る。後はどうするんだろうと、誰があと面倒みるのかと。僕は関係ありませんけど、心配になります。もう死んじゃっていますから。

まあ、こういうような状況が、今変わってきているということ。マーケットの主導権を誰が握っていたかをずっと考えていますとね、いわゆる産業革命以来、これはアメリカでいうと1900年の頭くらい、ちょうど今から100年前ですよ。まず自動車が出来た。そのときは一台一台作っていた。それをフォードがベルトコンベアなどを工程に採用した大量生産の方式でT型フォードをつくった。ところが、T型フォードというのは黒しかないんです。あたしは白いフォードが欲しい。買えません、黒しかないんですね。つまり企業がつくったものを消費者は、言われたままのものを買わざるを得なかったというのが、ここから始まりました。そのうち競争が激しくなる

と、今度はR&Dですね。技術主導です。いわゆる新製品の開発競争が始まってくる。それがあある程度のレベルまで達すると、今度は品質主導。これは日本のお家芸でした。クオリティーコントロール。

ところが、だんだん製品が複雑化してくると、商品だけでは売れない。情報がなければ商品が成り立たない。形のない情報がなければ売れない。つまりサービス主導時代の到来です。そういう時代なんです。一番いい例がパソコンですね。パソコン、ソフトなければただの箱でございますね。まあ、サービス、つまり情報化時代になってきた。

さらにそれが進んでいって、これまでは企業がマーケットの主導権を持っていたんですけども、それが行き詰まって、マーケットの主導権が顧客に移ってきた。例えば皆さま方の、ご関係の深い、「お米」 確かに終戦直後、45年から50年まず量の確保でございました。その時に新品質を育成して「農林51号」。こんな名前の51号って、農家の方々をご存知ですけども一般消費者は名前なんか知りませんよね。これが60年～78年だそうですね。今までとにかく手作業でやっていた田んぼ作りがですね、機械化になる。その辺からクボタさんが伸びてきたんじゃないかと思うんですけど。いわゆる機械化適性品種というのが60～78年に出てきたら、とうとうですね、70年には古米の在庫が720万トン、こんなに増えちゃった。それが今どうなったかといいますと、品質主導が80年から始まりまして、量から質、コシヒカリ、ササニシキと。あっ、お米ってそういう名前があるんだって、一般消費者が気がついた。ブランドの誕生です。しかもこれは魚沼産とか、産地で値段がまた違ってくる。つまりこの過程をみても、生産主導、技術主導、品質主導、サービス主導と変わってきてるわけです。

従来は価格の決定というのは、材料費・生産コスト・利潤の足し算でした。企業主導で価格が決められた。ところが現在は、顧客が値段を決めて引き算でございますから、じゃあ利益を確保するためにはいかにこのコストを減らしていくかということが重要な要素になってまいります。例えばですね、代議士は解散がなければ4年に一回、住民の投票によって選ばれますけども、企業は顧客のお札で毎日毎日選ばれてるんだということ。さっきの価格の話ですけど、私が一番はじめに書きました「顧客満足ってなあに？」という本、1992年に出したんですが、189ページで1400円だったんです。その後出しました「顧客満足を越えるマーケティング」という本は289ページで100ページ違うんですけど、値段は200円しか変わらないんですね。書くほうは大変なんですけど。何でこんなに安いのかって編集者に言ったら、本というのは、大体こういうタイプの本というのは1400円から1600円、まあ1800円までだと。それ以上は売れないんだと。まったくその通りでございます。まさに価格ありき。私、身をもって、価格ありきを実感してるわけでありすが。

構造変化に対応できない企業はこれから潰れます。まあ、日本のお得意芸、改善・改革でございますが、「Kaizen」って英語になってますよね。しかし、もうこれじゃあ間に合わない。つまり革命なんです。今は。そして、その革命はどういうことかと申しますと、その名は「顧客革命」。産業革命じゃないんですね。革命っていうのは血が流れています。産業革命のときは、家内労働者が消滅して、資本家と労働者の対立。ちょうど100年前です。その結果として、中流階級が勃興して、高度大衆消費社会が到来して物質的に豊かになったたわけですが。いま起こっている顧客革命は、企業主導の伝統的産業の破綻でございます。これを脱却しなかったら、これは革命に生き残れない。例えば雇用の場面を見ましても年功序列・終身雇用が崩壊しておりまして、今大問題になっておりますよね。明治維新のとき、廃藩置県で武士はみんな失業したんです。そのときは失業保険はありませんでしたよね。

顧客革命の原理は、第一に「顧客がビジネスを支配している」。顧客がビジネスを再構築して、産業の形を変えてきている。2番目には、「顧客との信頼関係が肝心」。信頼関係の評価、つまり顧客の、さっきお札の投票権出しましたけども、顧客の選挙権（お札）があなたの会社の価値を決めるのであります。3番目、「顧客の体験がすべて」です。顧客の持った印象で、顧客のロイヤリティが決まるのです。ですから、この顧客革命に生き残る道はただ一つしかありません。それは、すべての業務を顧客の視点で徹底的に見直し、洗い直すということ。企業理念・業務・システム・提供のプロセス・社員の意識、これをすべて顧客の視点で徹底的に見直し、洗い直す。これが求められるわけです。

皆様方のお宅のトイレ。洋式ですよ。昔はですね、男の人の為と女の人の為と別々でしたけど、今は狭いもんですから、洋式が住宅公団のおかげで大変普及いたしました。あの便座ってというのは、上がっているのが常態なのか、下げてあるのが常態なのか、あたりまえなのか。私の所は、ペットの犬まで含めて女性が圧倒的に強い。ペット入れると、メスが四体いるんですからね。私はいつも便座を上げます。男性はたいていそうですよ。ところがいつも怒られます。「何で便座下げとかないの!」あっ、そうか、そういうものかってようやく気付く。そういう話をしますと、女性だけの家族ですと、便座って上がるもんだと知らなかったと。これも少しオーバーな話ではあります。つまり、男性の視点は便座が上がってる。女性の視点は便座が下がってる。まあ、こんな話をしましたら、「話が聞けない男と地図の読めない女」、ベストセラーになったあの本の冒頭に、この便座の話が書いてありましたから、なんだよ、同じこと考える人もいる。俺の方が先だぞ、著作権侵害だと思ったんでありますけどね。

企業の視点ってどういうこと、今の例で申したのは、言うなら男性の視点、便座が上がってる視点というのは企業の視点であります。便座が下がってるという視点はお客さんの視点、女性の視点、消費者の視点。ここをいかに気がつくかということです。例えば、みなさん方の会社に電話が入ってくる。たいてい「少々お待ちください」で済んじゃいます。もうそれが当たり前になっているから、お客さんの方もあまり抵抗を感じませんけれども、ちょっと考えてみますと、「少々お待ちください」というのはあくまで自分の都合ですよ。企業都合ですね。お客の視点に立ったなら「少々御待ちいただけますか」とか、相手のパミッション（許可）をとる。これが顧客の視点だと思うんです。ある大手のデパートで、シャツのサイズが、Yシャツ本体のサイズと袋の表示のサイズに違いがあったんですね。申し出に簡単に替えてくれました。伝票を見たら単に「サイズ違い」と書き込んでいる。原因はおそらく問屋の検品ミスでしょう。こういうことは会社の上司に報告してるのですかと聞いたら、「はい。これは毎月月報にして、社長にご報告申し上げます」。名前をいいたら問題になるくらい大きなデパートの対応ですね。それからこの間、あるショッピングモールに行きました。そしたら、受付の女性が実習生という名札をつけているんですね。言いました、たまたまそこの会社に講演に行ったので。なんでお宅の受付の女性に実習生ってバッチつけてるの? これはお客さまには関係ないことですよ、お客にとって見れば実習生であろうと何であろうとね。アルバイトだってパートだって、これはお客にとってはその社の代表ですから。実習生っていうのはお客に甘えてるんです。それからよく顧客相談の受付、例えばマイクロソフトあたりおかけになってください。12時~1時までちゃんとお休みになるんですね。シフトを組めばそこをカバーできるんですけれども、これもあくまで会社の都合。こういう点で、果たして顧客の視点、顧客の見方から見たら、果たしてちゃんとやってるかっていうの。まあ、たくさんありますけれども、ちょっとした例をあげてみました。

顧客満足というのは「が」である。

あなたは顧客満足を、企業が顧客を満足させることだと考えていませんか?

CSをやったが利益にならない。CSは金喰い虫だ。顧客満足は顧客のわがままを助長するだけだ。これが1989年日本にですね。顧客満足というコンセプトが入ってきて以来、十何年間ほとんどの企業が、まあ最近はいくぶん気がついてきたと思いますが、こういう考え方でやってきたわけです。実は、CSに関する31の疑問というのがあるんです。今日お配りすればよかったのですが、間に合わなかったものですから、私のホームページございますのでご覧下さい。

顧客満足というのは、お客の視点から考えたら当たり前のことなんです。お客が対価を払って満足するのは当たり前、当然のことで、満足できなければ契約不履行だし、不完全履行ですね。ですから企業が顧客満足、顧客満足って大騒ぎするのはおかしい。例えば東京から新大阪に来る。これ、まあいくらかけたら来れるかといったら、最低8510円で来れるんです。ただしこれは、一日一回のチャンスしかない。夜の11時43分に東京駅発大垣行きムーンライト快速に乗りまして、翌朝の6時50分に大垣につきまして、大垣で7時4分発の網干行きの電車に乗る。そうすると9時31分に新大阪に着く。なんと9時間48分かかるわけでございます。しかしですね、6210円余計に払えば、2時間30分で東京から大阪まで新幹線「のぞみ」が連れていって来てくれる。実は昨日困りました。今朝8時半までに行ってからしゃべってくれという。昨日あの台風(11号)ですよ。

2時間30分どころじゃない、いつ出るかわからない。しょうがないから、ふと朝気がつきましてね。なんと東海道新幹線に乗らないで、上越新幹線に乗ったんです。上越新幹線に乗って湯沢から富山にでて、富山から金沢経由、敦賀経由で湖西線経由で6時間かかって昨日午後4時半に着いたわけなんですけど。もし知らないまま、東京駅に行っておそらく新幹線乗ってたら止まったり動いたりおそらく2時間30分で着かなかったでしょうから不満をもつ。つまり2時間30分で移動できればお客はこれで満足なんです。ただし4時間かかったり5時間かかったら大変不満になりますし、ましてやこの前の名古屋水害の時に17時間もですね、駅と駅との中間点に17時間も止められたお客は被害者意識ですよ。

今日私1時間30分しゃべりますけど、みんな忘れて帰っていただいて結構ですけども、覚えていただきたいこと、たった一つ覚えて帰って下さったらそれはそれで素晴らしいことだと思います。顧客満足は「を」ではなく「が」であるということ。

顧客満足の定義で重要なことは、顧客が自分自身の基準によって判断することなんです。サービスの定義、顧客サービスの定義は、顧客満足を最大限に拡大するために企業や組織が全部門の総力を結集して顧客のニーズを充たし、その期待に応えるために行なう、これもCSです。カスタマーサービスのCSです。それとカスタマーサクセッションのCSで、ちょうどコインの裏表なんです。いうならば、今企業でもってCS、CSというのは、正しくは顧客満足支援活動なんです。顧客がその満足を最大限に拡大するために企業が全部門をあげておこなう支援活動。これが本当の意味ですね、顧客満足支援活動。これを企業ではCS、CSとおっしゃっていると理解すれば正しいんですけども、そうじゃなくてさっき申しましたように、企業がお客を満足させることがCSだと、大変これは傲慢な考え方であります。

間違えだらけのCS経営

私が勤めていました白鷗大学経営学部の消費者対応論ゼミで99年に「なぜCSに取り組んだか」という調査を企業対象にしました。100社にアンケートを出し58社から回答をいただきました。田舎の大学のゼミの調査で回収率6割。信じられないことです。

今、なんでCSに取り組んでるんですかといったら、時代や顧客の変化に対応するため75%が圧倒的で、競合との差別化、顧客の囲い込みといったのは8.5%にすぎませんでした。

15世紀になると、科学が進歩して地球が丸いって事はヨーロッパでわかるようになった。また、マルコポーロが「東方見聞録」あたりで黄金の国ジパング、日本ですよ。ジパングが紹介された。黄金の国ジパングに行くのには、インド・中国のシルクロードをから行かないで反対から回ったらいいだろうと考えた人たち、その一人がクリストファー＝コロンブスであります。大西洋西に向かえば黄金の国ジパングにつ着く、ただ漠然とそういう目標だけで、具体的な目標無しに1492年8月、スペインのパロス港を船出をしました。そして2ヶ月、92年の10月に、島影見つけてここ、ジパングかなと思って上陸したら黄金の国ではなかった。あとで彼が名前をつけたサンサルバドル島です。で、翌年の3月にスポンサーというか、世界最初のベンチャーキャピタルであった、スペインのイザベル女王のところに報告に、いろんな珍しい産物を携えて報告に行ったんだけど、自分がどこ行ったかわからない。その後彼は死ぬまで、今の西インド諸島を3回航海してますけど、とうとう死ぬまで彼はジパングの周辺をウロチョロしてたんだと思って死んだわけです。

これと同じことが、企業のCS経営に言えるのではないのでしょうか。まず、CS経営の落とし穴が5つあるんです。一部だけ紹介しますね。

一番多いのはCSというと、接客改善だとかこう考えてらっしゃる企業が圧倒的に多い。日本にCSという考えが入ってきてから10年経った今でも多いです。接客態度、もちろんこれは重要です、だけどそれだけではお客さんは満足しない。それからサービスというのは、現場の従業員の仕事で、管理してる部門とか、生産部門とか、営業部門までそれは関係ないと考えている方がいまだに多い。ところが、サービスというのはすべての社員のビジネスなんです。

まず、今従業員が一番嫌いな言葉はですね、「CS」、「顧客満足」ですよ。だって社長が口を開けば、「ほらお客さん満足だ、CSだ、CSだ」って言うからね、従業員にとってみたら、「CS、くたばれCS」です。私のホームページのタイトル「くたばれCS」です。「CSって言うなよな、

社長」。こう思ってますよ、はっきり言いまして。というのは、「お客さまを満足させる、お客さまを満足させる」って言って回ってるんだもん。従業員の満足はどうなるんです。私のゼミの学生がある住宅企業を受けに行きました。そういったしましたら、君のゼミの先生はCSの専門家って聞いたけども、うちで営業部員用のCSマニュアル作った。これ見てきてもらってくれて、彼女が持ってきた。5センチくらいのこんなに分厚いものを。「営業部員用CSマニュアル<社内秘>」って書いてある。

- ・ お客さまが住宅展示場にいらっしゃいましたら明るく元気よくあいさつする。
- ・ あいさつは体を30度曲げる
- ・ いつも笑顔で対応をする
- ・ ありがとうございますを忘れない。
- ・ グルーとお部屋を案内して、最後にリビングに座っていただく。リビングに座って頂いてコーヒーを出す。コーヒーを飲んでいただく達成率が70%。

ちょっと待って。ウーロン茶欲しいとか、紅茶のお客さんのこと書いてないんですよ。コーヒーじゃなきゃいけないんです。コーヒーを飲んでいただく目標、これ70%。

- ・ お客さまがお帰りの。車が見えなくなるまで最敬礼しろ

これが「営業部員用CSマニュアル」だという。うその話じゃなく、ほんとの話なんです。もう一度繰り返しますと、顧客満足経営というのは、経営のすべてを顧客の視点で洗い直し・見直す。理念、組織、機構、業務遂行のプロセス。結果として顧客が満足する。顧客満足は外に対して宣伝することじゃ全くありません。結果として、お客が満足する。

「かんぽの宿」というのがありますよね、今は例の特殊法人の廃止の問題でなくなるとかで話題の中心になっておりますが、簡易保険福祉事業団が経営しています。「かんぽの宿」ここはね、満足度高いんですよ。私もゼミで頼まれまして、北関東の保養所、「かんぽの宿」7箇所の調査の集計をやったのです。非常に満足度高い。どうせ公共の宿やる、値段も安いよな、どうせたいした味じゃないけど行ったら、意外や意外ちゃんとしてたってわけですな。つまり期待度が低いわけ。ところが行った現実はそのいらのホテルとか旅館とあんまり変わらないや。満足度が高いわけです。お客にですね、じゃんじゃん宣伝して、うちはお客満足、ISO 9000取りました、何しました、わーってやってますと、お客の期待度、どんどん上がっていきますからね。大変です。当たり前なことなんやそれ。ということになりますから顧客満足は外に対していうことではないというのが、私の考え方であります。

今、この顧客満足の論議の中に欠けてるのが利益の視点が無いということ。これは後で詳しく申し上げます。

お客さま第一と顧客満足はここが違う

よく日本の場合、お客さま第一、これは日本の伝統です。以前は、1600年という日本史の起きた出来事はたいてい答えられなかったんですけど、最近の方よくお答えになります。なぜかっていうと去年、NHKの大河ドラマで「葵三代」でやりましたからね。1600年といえば関ヶ原の戦いですよね。あの時代から日本の商人たちは、お客さまを大切にすることによって、結果として利益を、これは日本の商業史、近江商人の歴史、富山の薬売りの歴史、これをずっと学びますと日本の商人の伝統というのは、400年前からお客さまを大切に、お客さまの利益を考えることによって、結果として商人が利益を得る。「仏さまのご利益(りやく)で病が治り、商人はそのお蔭で利益(りえき)を得る」というのが富山の薬行商人の哲学でした。脈々として続いた日本の商人の伝統です。世界中どこを探してもですね、こんな考え方をする人はいないんですよ。大変すばらしい。ですから、顧客満足ってのが入って来ると、なんだこんなの代々うちのご先祖さま、私の遺伝子の中に入ってる、それを今更やるのかってことになってくる。じゃ、お客さま満足と顧客満足はどう違うのか。ゼミの調査をかけましたら同じって人が半分いました。わかんないってのも含めて12%、こんな数字が出てます。

お客さま第一って今申したとおりですね。富山の薬売りは、持っていった薬は仏さまの御利益によって、病が治り、その結果によって商人が利益を得る。「ご利益」と「利益」という字書いて頂くとまったく同じ。読みが違うだけ。英語でいうとベネフィットとプロフィットです。じゃ

あ、どう違うのか。顧客満足というのは近代マーケティングの中の究極の差別化戦略として生まれてきた。近代経営の中で顧客満足を達成するシステムとして生まれてきた。もっと簡単にいいますと、お客さま第一経営理念であります。顧客満足ってのは経営戦略ですね。考え方とやり方と言った方がいいかもしれませんね。じゃ、具体的にはお客さま第一の考え方を毎日の経営の中でどう落とし込むかというのが、実は顧客満足経営なんです。

あなたの会社にとって顧客満足とは、という質問をぶつけてみました。

- ・ お客さまとの接点での方法の改善によって
- ・ 商品やサービスの改善によって

これだけではお客は満足しない。だから、顧客満足論議の結果、聞きますと

- ・ 時代の流れ
- ・ イメージ向上
- ・ 新規客獲得
- ・ 他社がやってる

何がって目的が不明瞭なんです。なぜお宅の会社がCS活動をやるんだ。それを明確に社員から聞かれた時に、これこれこうだからって自信を持っておられる経営者があんまりいらっしゃらないんじゃないですか。つまり言えることは、もっと大きなことは、利益の視点が欠落してるし、数字での把握をしていないんです。顧客満足を企業が推進する究極の目的というのは、長期的な継続性のある利益の確保と維持。これしかないんです。

お客は価値を

お客は何を求めているのでしょうか。日曜大工で板に穴を開けたい。これまでですと、錐で苦勞をして開ける。希望の大きさに開けるには大変な勞力です。電動ドリルならジュンと開きます。お客はドリルを買いたいんじゃない。お客は穴を開けることに役に立つこと、それを求めている。これを価値といいます。ところがメーカーはドリルが売れていると考える。したがってドリルを売ることはばかり考えてる。

消費者が生活で求めている価値には2通りあるんです。

- ・ 生活手段の充足
- ・ 生活目的の充実

今は生活の手段の充足より生活の目的の充実に価値を求める顧客が増えてきています。例えばトイレットペーパーを考えてみましょう。長さも品質の日本工業規格（JIS）で決まっていますから、競争できるのは価格です。あるいはかさばりますから、クルマが止めやすいスーパーで買う。利便性でも差別化は効くかもしれません。高齢社会になると価格は高くても宅配便業者がトイレットペーパーを配達してくれることも考えられる訳です。

ところが最近ですね、デザイン、花柄がついていたり、香りがついていたりするトイレットペーパーがあります。この種のトイレットペーパーになってくると、価格は問題にならない。トイレという唯一許された空間の中です。プライベートな空間の中での充実。最近トイレの中に写真を置いたり、カレンダーを置いたり、漫画本を置いてる人もありますけど。そういう空間の中での価値観ということになると、その価格は問題にならない。それぞれの人の価値ですね。ですから、例えばさっきのお米に求める価値も変化してきました。「農林51号」の時代は量だった。それが、ササニシキやコシヒカリと質になってきた。そして今は健康に絡んだ特定価値。発芽玄米、古代米、赤米・黒米、安全米品種、無洗米、医薬米。こういう風に価値観が変わってきたわけです。

顧客の求める価値ってというのは、価格、利便性、クオリティ、親密性、人間（環境）尊重っていうように分類できます。これらの価値はどの企業でもある一定のレベルは維持しなければ通用しませんが、今度は逆に戦略としてこれらの価値の一つにこだわってあくまで価格を追及する。あるいは顧客の利便性を追及することを売りにするのは、マイクロソフトみたいに独占してるとこはね、関係ないんですけど。一般企業で最もやれることは、お客との親密性、インティマシーということを考える必要がある。つまりこれからの、企業との新しい関係は、お客との価値観を共有することなんです。

顧客の維持・育成は常識

フィリップ・コトラーというのは、世界で有名なマーケティング学者でありますけども、最近彼が言い出したマーケティングの定義は、「マーケティングとは、利益を視野に入れながら顧客満足を提供すること」です。彼の書いた『マーケティング原理』っていう教科書があるんです。世界で一番売れているマーケティングの教科書です。3年毎、ここんところは2年毎に改訂版出してますから、新しいのは2000年に出した第9版なんですけども、その前の98年の第8版でこういう定義をしてるんですね。今までは伝統的には新規顧客の獲得に没頭していたんです。これからは顧客の維持・育成にシフトする。もちろん新顧客を獲得することは大切です。それをいかに繋ぎとめておくかということにウェイトがかかってくる。と彼は強調しています。

ですから今までのマーケティングはこういう位置づけ（販売の中の一部）、これからのマーケティングはマーケティング＝マネジメントになってくる。新規顧客を獲得する費用の、5分の1なんです、維持費は。ちょっとまあ、こういう計算法になりますね。それから客離れの損失。例えば顧客獲得の費用というのが、営業マンが年俸10万ドルで、年間（200回の訪問、訪問一回当たり500ドル）一人当たり2000ドルかかる。維持するほうも2000ドルで、この人をなくしたら、これプラスこれで4000ドルかかることになります。1つの例ですけども。最近アメリカで出ました、この本なんですけどね。『マーケティング・エフェクティブリィ』という。いわゆるマーケティングの入門書。誰でも読める、私が今もし大学にまだいたら、おそらく外書講読の教科書に使ってもいいほど易しい本なんです。この本の1ページを開きますと、まず「最初に顧客をおく」って書いてあるんです。日本のマーケティングの簡単な本、例えば「ベーシックマーケティング入門」なんていうのが出てますけど、まだそこまで入ってません。「顧客を最初におく」ということが、こういうポピュラーな誰でも読める本で、もうすでにアメリカでは常識になってるといいます。これがありますね。ですから、新しい経営戦略というのは

- ・ 顧客ロイヤリティ 顧客維持
- ・ 客離れゼロ 顧客の生涯価値

なんです。その前提条件として、顧客が感動してくれなきゃならない。そして基本条件が顧客満足だという図式が出来上がるわけです。

従来は、これまでは、顧客満足、品質、コスト削減、市場占有率、市場調査。これは経営のバイブルの旧約聖書だとすると、顧客ロイヤリティ、顧客維持、客離れゼロ、顧客の生涯価値は21世紀の経営のバイブルの新約聖書だということです。これからは新しく変わる。もちろん顧客満足、品質、コスト削減、市場占有率、市場調査、これは重要です。無視するわけがないんです。これが旧約聖書と新約聖書の関係だということ、顧客ロイヤリティ、顧客維持、客離れゼロ、生涯顧客、こういう新しい要素を、常にこちら（品質・コスト・シェア等）を基盤において絶えずとフィードバックしながら求めていくというのが21世紀に求められているやり方なんです。

お客と顧客どう違うのか

お客という言葉で辞書で引きますと、いっぱい出てくるんですけども、企業との関係の深さから判断していくと大体こんなふうになるのではないかと。

バイヤー、お客です。あなたの商品・サービスを初めて買った人、あなたの顧客になるかもしれないが、同時に競争相手の顧客になるかもしれない。

カスタマー、顧客。あなたから商品・サービスを2回、またはそれ以上購入した人。英語でカスタマー、カスタムってのは、習慣になるということ。顧客、顧みってくれる客でありますよね。つまり、一回で接触したのではなく、これがほんとの意味での顧客なんです。

さらに得意客に発展させ、アドボケイト、臍眞客。あなたが売らなくてはならないものすべてを買ってくれる、定期的に使用し購入してくれる、他人に購入を奨めてくれる、マーケティングしてくれる…。

いかがでしょうか、今日のみなさん方、割合ご年配な方々多いですからそういう経験、最近の若者の前でこういう話してもあんまり通用しないですけどね。よく馴染みのバーとまではいいませんわ。一杯飲み屋ってのは、たいていサラリーマンってのは持ってます。私も持っていました。どういう何の変哲もないんだけど、そのママが美人でもないんだけど、なんかこう帰り、ウチ

に帰る気分と会社の気分とを入れ替えるんだとか言い訳をしてよく飲んだもんですよ。「ママ、今日あまり客来てないな。大丈夫か？」パトロンでも出資者でもないくせにね、心配してるのね。お客が立て込んでくるとね、カウンターの向こう側にまわって、おしぼり出してやったり、ビールを冷蔵庫から出したり手伝ってやったり…。笑ってらっしゃる方は経験者ですね。これなんです。お客をカウンターの向こう側に入れて一緒に売らせなさいよ。これをいかにつくっていくかということなんです。ですから、調査をやると、大変満足、再購入してくれた、そして友達・知人に奨めてくれた、この3つの円が重なったこの部分をいかに増やしていくかがこれからの戦略なんです。

「鼯」¹という漢字を見てください。これ中国で作った漢字じゃないそうですね。和製漢字です。お金を示す貝が4つあります。1つがもう家の中に入ってます。そして3個が、入れてくれ入れてくれって待ってるんですよ。それなぜ入れないんですか。不思議でしょうがない。鼯顧客対バーゲン客というのはこういう。(年間購入額が)17.4倍(も鼯顧客の方が多いの)です。で、もう1つ重要なことは、今までお客というと、自分ところに来る人みんなお客さんお客さんって大切にしていた。その人が一体おたくの会社の売上にどれだけ貢献してるのか、それから利益にどれだけ貢献してるのかっていう計算したことございますか。平均売上、平均利益は出てるかもしれない。このお客が私のところにいくら持って来てくれてるんだって、個々に計算していませんよね。していらっしゃるところがあったら教えてください。パーと見渡してもいらいらしない。つまり、利益をもたらさない客にコストの30%かけてるんです。で、まず、前から言われていることなんです。RFM²ってのは、Recency:購入鮮度。いつこのお客さん買ってくれたのか。20年前じゃ駄目ですよ。それからFrequency。何回か、いろんな商品の性質がありますから、これは何ともいえませんが、大きいおたくでもって扱ってらっしゃるような農機具、毎月買ってくれなんてこれは無理でございますけれども、商品によりまして、考え方では購入頻度のことです。Monetary:購入総額。この3つのところに注目して、利益をもたらさないお客はどんどん落としていく。というとな、うっかりこれを言いますとね、新しい顧客のこと先生は無視するんですかって言う。そうじゃない。新しい顧客を取り込んだら、この鼯顧客までの段階へいかに早く持ち込むかということを書いてるんですよ。誤解しないで下さいね。

満足だけでは満足できない

逆に顧客満足だけでは満足できないのは企業の筈なんです。

まず、これは1975年から79年にアメリカの合衆国消費者問題局のやった調査を引き受けたTARP(タープ)という会社の社長のグッドマンが見つけた『グッドマンの法則』から説明しましょう。購入した商品・サービスに不満を持った。でも大半のお客さん、申し立てません。申し立てないお客さんのその商品の再購入決定率はわずか9%ですよ。二度とこの商品は買わない。ところが苦情をいって、迅速に解決した場合の再購入決定率82%、なんと9倍なんです。これ実は、日本へ僕が持ち込んだのは1980年ですからね。今から20何年前ですよ。誰もあのバブルの時、見向きもしなかった。9倍。これは高額商品、大体100ドルですから12000円の商品の場合ですね。それなら不満を持ったお客さんにどんどん苦情を言ってもらって迅速の満足行くように解決してあげる。そうしたらまた買ってくれるんです。苦情が利益を生み出すのです。これが「グッドマンの第1の法則」です。つぎが「グッドマンの第2の法則」です。これは口コミの波及の効果の問題です。好意的な口コミ、4人から5人。それから非好意的な口コミ9人から10人。20人以上に伝える人12.3人とこういうのが、その時でた数字ですけども、それは30年前のお話。今は何と、800万人に伝わりますよ、インターネットで。一昨年(1999年)の東芝VTR暴言事件、企業の方ならまだご記憶に新しいところでしょう。みなさん方、インターネットおやりになるとね、KUZYOU.COMとかですね、2CHANNELとかね。そういうところにいっぱいお客が書き込みやっていますよ。あの東芝のVTR暴言事件。あっという間に一人の発信が600万~800万に伝わったんです。

それから、皆さま方でいろんな調査をやります。顧客満足の調査をやってみた。うん、満足59%、大変満足16%、合わせて75%。おお、なかなかいい数字だな、よくやっとなとこう思ってる方がいらしゃったら、もう、明日経営者辞めてください。つまり、言いたいのは満足度調

査をやっただけで満足してちゃ駄目なんですね。いかにそれが再購入、それも再購入決定率ではなくて、実際に買ったか、推奨したか。この線へ結びつく。このグラフを見てください。「満足した人」56%います。でも再度、買った人70%です。かたやこの数字では「大変満足した人」、残念ながら16%ですけれども、ほとんど全員、98%が再購入してるんです。いかに大変満足を増やして、再購入に結びつけるようなことをやらなければ、この顧客満足調査ってのは意味ないんですよ。

今日から一人も新しいお客さんが来ないと、こう仮定いたしますと、5年経ったら間違えなくおたくのお店はつぶれます。おたくの会社はつぶれます。なぜかっていうと、まあ普通言われている客離れ20%ですよ。単純計算すると5年で0になりますよね。20%ずつの客離れが起こってる。これはね、例えばいろんな会社、ニュースキンとか、アムウェイとか購入したお客さんを販売員に仕立てて売る商法があります。何か批判をされてるような。僕は別に悪いと思っておりませんが、そういう商法がありますけれども、1年経ったらその後再契約の時がきます。その時点で30%が脱落してるという事実を、ある会社の幹部から聞いたことがあります。ですから20%ずつ減っていくっていうことは、そんなに間違いのある数字とは思えません。20%との客離れはいろんな調査でこうなってますからね。ですから、この20%客離れによって去年1年間でいくら利益を失ったのか。さっき言った5分の1ですね。こういう計算してください。客離れによる損害はいくら。逸失売上はいくらか、逸失利益はいくらか、出してみてください。

客離れを5%少なくする、つまり顧客のロイヤルティを5%増やすと、業種によって業態によって違いますけども、利益は2倍。100%、あるいはそれ以上増えるというのがいろんなデータから言われております。とにかく景気が悪かったらリストラだ。人間を減らせばいいと思ってる。構造改革だ。しかし完全失業者5%だと大騒ぎをしている。人員整理をする前にしなくてはならないことに気が付かない。客離れを減らせばいいんですよ。それ誰も気がつかない。5%客離れ率を減らせば利益は倍になるならば人員整理をしなくても済みます。雇用不安がなければ社員のやる気があがる。サウスウエスト航空がいい例です。

客離れの理由見てください。死んじゃった、転居しちゃった、こういう要素よりも、なんと7割がトップから現場のお客に接してる人ですね、無関心さですよ。お客に対する。

私の友人で専門店のコンサルタントやってる人が面白い調査やってます。従業員にお客様にちゃんと挨拶してますかと訊いたら、100%が挨拶してますと言うんですね。同じその機会にお客さんに、店員はお客様に挨拶してますかと言ったら25%しか挨拶してるって言わないんです。店員の方は100%、お客は25%。おかしいですよ。あわないんです。で、よく調べてみますと、店員が挨拶していますと答えた内容はね、例えば入り口に背中をむけていろいろ商品の片付けなんかやったりしている。お客さんの気配に、「おはようございます」「いらっしやいませ」（顔を向けずに）。これも店員にとったら挨拶なんです。ところがお客にとって見れば、ちゃんとその店員がお客の顔を見て「おはようございます」「いらっしやいませ」と声かけることが挨拶なんです。そこで彼は、お客さまの目を見て挨拶することを徹底的に指導した。売上28%増です。接客態度のカテゴリに入るかも知れませんが、むしろ顧客への無関心として捉えるべきです。もちろんトップが関心もたないと駄目です。

次に生涯価値の話をしてしましよう。自動車、大体今72ヶ月で買い換えいたしますよね。そうしますと一生の間に何台車買うかわかりませんが、6、7台買うといたしましよう。まあ、総額2500万円くらい使ってるわけです。一台目の車はそうですね、そんな高い車買わない。私もよく走ってますけど、まだ残念ながらベンツの若葉ちゃんマーク見たことがありません。たいてい私のところの学生なんて、10万円のポンコツから始めるわけです。まあ普通の方だったら150万から200万くらいが1台目の車だと思います。で、ここで何かトラブルが起きた。些細な事で。お客はかんかんになって怒ってくれればまだいいけど、不愉快な思いをする。男は黙ってサッポロビールじゃないけど、男は黙ってもう買わないんですよ。残りの2350万円は他のディーラーさんところに行っちゃう、他のメーカーさんへ行っちゃうんです。これが本来だったら全部自分のところに入ってきて、しかも子どもが免許取ったらその車買ってくれて、親類の甥っ子が買うって行ったらまたその時紹介してくれます。また、今は地方都市、県、例えば私の学校がありました栃木県、群馬県なんていったらね、とにかく免許の取れる家族、全部それぞれ1台、持ってますよ。だ

から1軒で2台、3台当たり前ってこういう状況になってきてますから、いかにここでのちっちゃなトラブルは目をつぶって、全体のことを考えるか。これがまさにこの生涯価値という。一人の顧客がある特定の商品・サービス購入に一生の間に支出する金額です。皆さま方お付き合いになってらっしゃる農家の方が、おそらくずっと続けるならば、将来これだけのことを買うだろうと計算できるわけです。予測でね。それを全部おたくで戴くか、よそへやっちゃうか。それは皆さま方お決めになることです。これはクレジットカードですね。（顧客からの利益）1年未満は80ドルのマイナスなんです。新規顧客獲得の宣伝費などに80ドルかけてるわけですね。1年経ってやっとかけたコストの半分です。で、20年目続くと、もう黙ってても利益が出てくる。

従業員も顧客だ

それから重要なことは従業員が顧客だという話です。社内顧客、今までの社外顧客

- ・ お金を払ってくれる
- ・ 商品・サービスを購入する。

社内顧客

- ・ 新しい概念での顧客(労働の提供)
- ・ 商品・サービスを社外顧客に提供する従業員

この社内顧客という概念はね、日本にはなかなか定着しにくい。というのは内と外を峻別する日本文化です。私も非常勤講師を含めて40年近く教師稼業やってたんですけども、一番初め教えてた連中は定年過ぎましたけどね。その連中と、つい去年あたり卒業した連中と、親と子くらいの差があるんですけど、下手すると孫になる人もいるかもしれないけどね。共通点が1つある。就職が決まると途端にうちの会社って言い出すんですよ。あれ不思議ですね、まだ給料もらってないんですよ。時代が変わってもまだうちの会社はって言いますよ。こういう、まあ日本の文化ですから、よくソニーの盛田さんじゃないけども、運命共同体としての企業、社長は家長、従業員は家族という考え方が存在していた、今それは薄れております。言うならば、村単位の競争意識、所詮お客さまは他人さま。したがって、取引関係が垂直ですし、売り手と買い手隷属関係、下請け、黙約、主観的です。お客さまは神様です。欧米だと取引関係は水平ですし、売り手と買い手は対等です。パートナー、契約です。理性的です。お客さまは王様ですね。王さまだと具合が悪かったら、フランス革命じゃないけれど、王座から引きずり下ろしてギロチンにかけられます。神様をギロチンかけたら、「崇りだぞー」ってなります。

社内顧客というのは、

- ・ 組織の中で自分の仕事をするために、その仕事を必要としている人。
- ・ 誰かの仕事の迅速さ、クオリティ、正確さに依存して仕事してる人
- ・ 部長にとっての秘書、秘書にとっての部長
- ・ バイヤーにとってのサービス提供者
- ・ 生産部門にとっての販売部門

こういう関係になっております。供給者、社内顧客、社内顧客・・・

経営者も間接部門もサービス提供者を通じて、お客の面倒を見るのは個々の責任ということに協力していくことなんですね。別な図を書くと、こういうふうなチャートになるわけですね。ですから、従業員のロイヤルティ、これが顧客のロイヤルティを生み出します。極端なこと言いますと、アメリカで、「カスタマー カムズ セカンド」って本があるんですね。お客さまは第2だと。なんださっきと話が違うじゃない、第1だ、第1だって。第2なんて何事だっておっしゃるかもしれませんが、従業員のロイヤルティ、従業員の信頼感、これがですねお客の満足、ロイヤルティを生み出すわけです。皆さま方の従業員というのは、おたくの会社の代表なんですね。みなさん方が、コンビニエンスストアに行かれる。コンビニエンスストアでおにぎり買う時に、おお、ここの代表は鈴木敏文さんだと思って、おにぎり買う人一人もいませんよね。接触したパートさん、それからアルバイト、これがセブンイレブンの代表です。皆さま方のお店でも、今日は社長さんたくさん来てらっしゃいますけども、お客さんにとって社長さんは代表じゃない。自分のアカウントを担当してらっしゃる皆さま方の現場の方が御社の代表なんですね。この意識をいかにつくっていくか、これが重要なポイントです。

顧客としての従業員

社外顧客

- ・ 客離れを起こさない
- ・ 長期的な客は反復購入を繰り返し利益をもたらす
- ・ 顧客を紹介しマーケティングをしてくれる
- ・ 口コミ効果が期待できる

社内顧客

- ・ 離職率が低い
- ・ 勤務年数の長い従業員は、仕事や客を熟知している
- ・ 仕事に対するモチベーションが高い
- ・ ロイヤルティが高い
- ・ 口コミ効果が期待できる

いかに客離れを減らすかと同時に、いかに社内顧客離れも減らさなきゃいけない。それがこれからの大きな問題だと思ってください。

顧客主導経営というのは、組織：システムですね、構造：ストラクチャー、戦略：ストラテジ、3つのSの中心にあくまで顧客、社内顧客も含めて置いた構造、これがいわゆる顧客主導経営とか、顧客中枢経営とか、カスタマーセントリックという言葉が最近、この間アメリカ行ったら随分使われ始めていると思うんですけど、顧客を中枢に置いた経営というのがこれから。顧客がいなきゃ、企業は破産でございます。企業の長期的・継続的利益はロイヤル・カスタマーから。義理堅い顧客、つまり社外顧客の場合は客離れゼロ、社内顧客の場合は離職率。これの口コミの効果は非常に怖いんですね。お客さんというのはその企業に対して、いろんなところで印象をもつものです。新聞報道・記事もあります。しかし、辞めた従業員が、不満をもって辞めますとね、その会社の内幕ベラベラしゃべりますよ。このマイナス効果は大変なもんです。

雇用形態が変わってきている。これからは正社員が減っていく、臨時社員が増加する。時間拘束がフレックスになる。プロセス重視から成果重視になる。Employee今までの従業員から、Associate:仕事仲間になる。で、おそらく今までみたいな、これはもう従業員、被雇用者側も考え方変えないといけないんですけども、野球選手、サッカー選手になっていくんじゃないでしょうか。

社内顧客満足拡大条件としては

- ・ 伝統的管理組織の徹底的排除
- ・ 従業員第一の企業文化
- ・ 一人一人の徹底した厳しい自己管理によって会社に管理されない職場をつくっていくように仕向けていく。

従業員の満足無しに、顧客の満足はないんだと。

顧客満足経営の具体的な展開

さあ、今まで申し上げました。抽象論がだいぶ多かったかもしれませんが。じゃあ、具体的にどうしたらいいんだ。

CS経営の具体的な展開というのは、ミッションステートメントの明文化、完結型サービス提供システム・・・こういう6つがあります。

まずミッションステートメントってこと。ミッションステートメントって何?ってことになりますけども、よくまあ皆さん方の会社、額の中に「お客様第一」とか社訓とか、どこに置いてらっしゃいます?社長室に掛かってらっしゃるのがほとんどじゃありません?そうじゃないんです。ミッションステートメントってのは社是・社訓ではございません。抽象的な理念でなくて企業行動の規範であって、具体性がある、誰にでもわかるものでなければならぬ。私の知ってるある会社。「クオリティーサービスでブレイクスルー」というね、標語を掲げました。これ朝礼で毎朝言わせてたんです。「クオリティーサービスでブレイクスルー」従業員何のことだかわからないわけです。みなさんピンときます?これは日本語に訳しますとね。「お客さまが満足するように役

に立つことを提供して現状を打破しよう」ということなんですけどね。もう少しまとめた日本語にすればいいのにな、**「クオリティサービスでブレイクスルー」**。誰もわからなかったという、まあ話なんですけどね。抽象的な理念じゃないんです。まあ、これについても詳しくお話する時間が今日はございません。うんとしたいんです。これについては。

2番目は**完結型サービスシステム**。トータルなサービスシステムがどうなっているか。日本はバラバラなんです。ある一点、ここでは非常に素晴らしいけど、他では全然ダメ、ありますよね。トータルな、ちょうど個々の要素を、顧客がなければ始まらない、顧客は誰か、求めているものは何か、個々の要素をwebのようにシステム化して有機的統合していかなきゃならない。これが2番目の問題。

3番目さっき言いました、**社内顧客・共同経営者としての従業員の位置づけの問題**です。今までの労働というのは、**肉体労働と知識労働**です。仕事の質が制約でした。繰り返し繰り返しマニュアルが有効でした。命令と管理で物事上手くいった。ところが、サービスを提供するというの**ものをつくるのと違うわけ**です。従いまして、こういうような**権限付与と自主性**ということが要求される。もっとわかりやすく。今までのモノ生産のときは、仕事が、作業が**反復性**でございました。ですから命令と管理でもって、仕事を管理することができたんです。ところが**知能労働者、知識労働者**、つまり頭をつかわなきゃならないですね、今や。言われた通りの事だけじゃすまないサービス提供する場合。まあ、この**知能労働者の最たるものは、手術医**でしょうね。高度な医学の知識と技術と、それから**麻酔・看護婦のチームのリーダー**で、そして8時間から12時間の**肉体労働**やるんですからね。まあこれは最も極みだと思います。そうかといって、例えばレストランあたりでサービスをする。今朝、ここにホテルの関係者いたら耳が痛いかもしれませんけどね。朝食いきました。私なんかもついね、このホテルの従業員どうかななんて、見ちゃうんですよ。もうやめようと思ってるんですけど、ご飯おいしくなくなりますから。ですから、その人たちは言われた通りのことだけじゃない、あっあそこでは**お膳が・・・とかね。あの人はお水が・・・**。とにかく**自主的な判断が必要**なんです。これはそのために**権限が与えられなきゃならない**。よく**エンパワーメント**という言葉がありますけれども、**権限委譲**と訳されてます。これ嘘。一定の範囲内だけです。権限を与えることが**エンパワーメント**なんです。ただしこれには当然のことながら、**権限にはお金が伴います**ね。例えば**クロネコヤマト**を考えて見ますと、あそこは**サービスドライバーに全部権限が与えられています**。30万円まで。ていうのは、**クロネコヤマトはちゃんと約款にね、30万以上の商品扱わないんですから、お客さんが50万円の商品を出しても30万円までしか保証しません**。だって約款に**30万以上扱いません**って書いてあるんですね。で、文句を本社に言っても、**本社は全部権限はサービスドライバーに与えておりますから、サービスドライバーと話してください**。大阪のリッツ・カールトンにこういう話があります。お客さまが**メガネを忘れた**。そこで、**宅配便でお送りします**ということになったんですけども、何らかの手違いでその日の**宅配便に乗っからなかった**。すぐそれを持って、**新幹線で東京かどっか知りませんけども、従業員が届けに行った**。あそこもあまり大きな声で言ってくれるなというけれど、**2000ドル**という1つの**権限が与えられている**。お金の**権限がなくて権限付与**というのは意味がないですよ。逆にいうと、**それだけの権限を与えられるような従業員との信頼関係をつくって**いかなきゃいけないということです。

今、**サービスクオリティ向上の条件とドラッカーの説く知能労働者の生産性向上の条件**というのが、**どういうわけかほとんど合ってる**。ほとんどこれが**相対してあたって**ますね。

4番目には、**情報の公開**であります。これは**シーエルサイエンスの記事**に載ってた。「**役員報酬までガラス張り。隠し事ゼロ**」こういう、**情報をいかに。オープンポリシー**です。こういう会社。例えば株) **ミスミ、田口さん**。「**隠すな**」という本を書いております。シーエルサイエンスには、**会社には研究開発などのマル秘事項以外隠すものがない**。会社に対する**疑心暗鬼が社員のやる気を失わせる最大の敵**。まさに**コミュニケーション、お客に対してもそうですよ**。可能な限りの情報を提供することによって、**お客は安心する**。可能な限りの情報を提供することによって、**お客は納得するわけ**です。従業員も同じですね。そして例えば、これは**アメリカのイングラム・マイクロ**っていう会社は、**食堂に全部こういうのを貼り出している**。これは、**後でチラッと申し上げます**。サービスパフォーマンスという**清掃会社**です。これも**顧客満足調査の結果を従業員誰でも見**

られるんです。長崎県の佐世保にありますけんみん信用組合です。非常に面白い経営をやっ
らっしゃる。まあ、金融監督庁としょっちゅうぶつかってらっしゃるけれども、これ、全国の金
融機関といったら間違いなんですけども、信用組合のレベルでといった方が正しいですね。全国に
先駆けてディスクロージャーをやってしまった。すべての情報を不良債権を含めて公開してんで
す。

それから、リーダーシップが管理職から支援職に変わります。これまでの管理職、従業員を叱咤
激励し命令に従わせ、管理・監督して生産性を上げ、利益を追求する。これからの管理職、サー
ビス提供者に権限と責任を任せる。顧客が満足できるように、サービス提供者に働ける環境を支援
することになっている。これからの管理職は支援職です。コーチで、ディレクターなんです。今ま
でのリーダーシップって、俺について来いだったんですね。そうじゃなくて、可能性をいかに引
き出すか。

アメリカで、顧客サービスが伝説になる時で有名なノードストローム、今はちょっとかげりが出
てきてるんですけども、ノードストロームの逆さまのピラミッドの組織図。これ両手で支えてる
という、逆さまのピラミッドの組織図としてはそれがポイントなんです。両手で支えてるんで
す。リーダーに求められるセンス。

- ・ 高所から細部にとらわれずに地形全体を把握する能力
- ・ 変化を理解し方向づけを行なう能力
- ・ 明確な目標と戦略を策定する能力
- ・ ビジョンを分かり易く伝える能力
- ・ 人をして行動を起こさせる能力

人間は神様が土でつくる。そしてそれに神様が息を吹き込んだら立ち上がって、アダムになった
というのが、聖書の創世記に出て人間誕生の神話ですね。息を吹き込む人、これがリーダーの
最高。まさに、人のやる気を元気付ける。こういうことが重要ではないかと思えます。

6番目には数字で評価する。顧客の視点で自分のところの業務をチェックするというやり方。まあ
これ、社内の業務を顧客満足に関するそれぞれの測定項目の目標値として達成値を数値化する。
つまり、お客さんが望んでいるのは、その会社の正確性、適合性、履行性、適時性であるとい
うことが判った。これはお客の調査からとるわけですね。うちの会社に顧客は何求めているか。
それをやっていくわけです。たとえば受注の部門で考えますと、受注ミスが週間何件発生したか、
これは顧客の要求する正確性に反することことです。正確性の切り口で経理部門を見ましょう。
請求書のミスが今週何件あったか。これがC S I（顧客満足指標）であり、それと平行してC V A
（顧客評価分析）という調査を行って競合他社との関連で顧客がわが社をいかに評価しているか
を取るのです。

顧客の期待と認識の関係

さあ、顧客の期待と認識の関係、さっき冒頭で言いました。満足というのは、お客が事前に期待
しているものと現実に手に入れた認識が=(イコール)の場合が満足。期待よりも、実際に手にした
ものが少なければ不満だし、うんと少なきゃ被害者意識です。逆に大きければ喜びだし、うーん
と大きければ感激いたします。こういうチャートができるわけですね。サービスというのは、コ
アビジネスサービスという中核のもの。さっき言いました6210円でのぞみが連れて行ってくれる
という対価の対象になる部分と、その周辺の部分。これは従来、対価的サービスと言います。
従業員の態度だけじゃないんです。お客が人間の五感で感じた満足。つまり期待に対して、コ
アビジネスサービスはこの現実顧客満足が目標。その周辺のフリンジヒューマンサービス。これ
は対価の対象にならなければ、なきやダメなものです。期待よりも上回る顧客感動、この部分を
いかに作りだしていくかですよ。なぜこれを作りだすかという、これを作りださなければ
顧客がまた買ってくれる鼻窟客にする要素は、ここなんです。はっきり言って。フリンジヒュー
マンサービス、お客様に対する接客もあります。心遣いもあります。いろいろなそういうものが
ですね、この喜びを生み出し、感動を生み出していくわけです。

決定的瞬間

サービスマネージメントの1つの重要なものにMoment of Truthという言葉があります。決定的瞬間って訳を私は使ってるんですけども、このコトバはもともと闘牛で使われる言葉です。最後のこの一撃のことをMoment of Truthというんですね。どうしてサービスマネージメントの重要なコトバとして、闘牛の用語が出てきたのかわかりませんが、お客さまが御社のいろんな場面で接触する時に、個人的に感情を左右される直感的な印象をもつわけです。良いか悪いかじゃないです。好きか嫌いか。そしてこれがですね、1つのこういう円をつくります。お客さまがいらっしゃる、これは今スーパーの例です。チラシを見る、おっ安いな。セールスに問い合わせると電話の対応、なんだよ、はっきりしないなこの電話。印象を持ちます。まあ、でも行ってみよう。駐車場行ったら駐車場が混みあった。上手くバックで入れない。それから今度はカートを探しましたが、前の人が使ったカートにほうれん草の切れ端が入ってた。あんまり良い感じじゃないなとこう思いますね。で、店内に入る。こういう風にすべての接点で、それぞれの印象を持つわけです。例えば皆さま方の会社で、初めて接触をした、まあ広告かなんか見た。同じですよ。同じようなサイクルが生まれるのです。そしてこのサイクルは1回で終わりません。取引が継続すれば螺旋状に、どんどん繰り返し繰り返し繋がっていくわけです。

お客は何人ものが社の従業員と接触する。これが1つのサイクルをつくる。その中のどこか一箇所でサービス提供者が不適切な対応をすると、この時までお客が抱いていたいい印象はすべて帳消しにされてしまう。しかし、もし適切な対応をすればお客がそれまで抱いていた悪い印象をすべて取り消すチャンスを得られることになる。まあ、これはイギリス航空の会長までやった دونالد・ポーターという人の言ってることですね。皆さま方の会社の従業員の方々にもお客としての体験をしてもらうのにきわめて役に立つものです。例えば、どっか、銀行でもレストランでもいいのです。実際に接客をしているお店にこういうチャートを持っていく。お店に入って出てくるまでにどういうポイントで、どういう印象を持ったかというのを書き込むんです。そうすると従業員の方々、お客の目でサービスというものを見ることができるようになります。それを今度はおたくのお店のお客になったつもりで、自社のこのチェックポイントリストを作るんです。で、このチェックポイント、それ自身にもまた1つのサイクルができるわけ、サブサイクルができるわけですけども、こういうことによって従業員にお客への関心を高めることができます。これはもちろん経営者も加わっていただきたいんですけど。

この決定的瞬間っていうのは管理できません。お客さんとやりとりしてますね、従業員が。なんだこいつ、もっと何か失礼なこと言ってるなとって、分けて入って、おいおまえ、そんなことはダメだなんて出来ませんよね。終ってから、お客さん帰っちゃった後から、君ねえ、あの対応はまずいよ、君こういうふうにしたほうがいいよってことは言えますよ。だけど、お客はすでに帰った後です。つまり1対1のこの瞬間っていうのは、上司といえども管理できない。個々のサービス提供者の判断による自主管理ができるようにしていかなければならない。その為にはさっき言った、わが社のミッションは何だ。これは明確になる。従業員は自分の判断をする時に、そのわが社のミッションステートメントによって判断するわけです。

従業員は言われたことをやるだけの、給料生活者でしょうか。それとも事業主、ビジネスマンとして権限が与えられ自分の判断と責任で仕事をしているのでしょうか。

よく電話の対応、みなさんどうやってますか。営業時間以外の電話対応どうしてるか。ひどい所ありますよ。もう営業時間始まって朝九時過ぎても留守番電話のテープがそのまま流れてるのね、よくありますこれは。電話というのは、さっき言ったMoment of Truth、決定的瞬間の1番重要な初めての接触の時に電話。電話をおとりになって、従業員が「株式会社です。おはようございます（暗い声で）」というのと、「おはようございます！ 株式会社です。いつもお世話になっております」と明るい声で前向きに声を出すことによって、お客さんはこの会社大丈夫だ。よく私もからかうんですよ、そういうの出てくると。おたくいつつぶれるのって言いますよ。電話の印象は怖いですよ。経営者、管理者がね、電話に対して、言葉遣いに対して無関心すぎます。留守番電話。お正月の年末年始に私のゼミでは8年の間隔をおいて年末年始の企業の窓口の電話対応を2回調査しました。一般の家庭にも留守番電話が普及してる今日でさえ、留守番電話をセットしていないところが4割ありました。入ったとしてもね、「本日の営業時間は終了いたしました。またの機会におかけください」とお客逃してる。年末年始ですよ。まあ、休みの時とか

ね、電話録音の内容、これをやっぱり経営者、経営者僕は自らチェックするべきだと思う。こういうようなことなんですよ。

このマトリックスを見てください。期待と認識ってさっき申しました。その価値・基本・期待・願望・予想外、これが感動をもたらすわけですね。で、期待と認識。こういうことになるわけですね。つまり、お客の期待と認識でどう変わっていったって、求めている価値、ここの部分へ持って行く。それが得意客・覇顧客をつくり、次回は自社につながる。まさに対応はいうならば作業じゃなくてホスピタリティなんです。

自己診断システムの必要性

そこで、自己診断システムが必要になってくるわけですね。今日お話したことで理論的なことはお分かりいただけたと思いますが、具体的にやるには、これだけじゃあどうやっていいのかわからない。しかし、幸いなことに顧客の視点に立った組織の総合健康診断システムがあるんです。顧客からの視点で会社や製品・サービスを評価し、新しい価値を創造し続ける企業になる為の自己診断システムです。これは1987年にアメリカで、当時のリーガン大統領が、日本の製品の品質が世界のマーケットを席巻したということから、日本のデミング賞を参考にしてマルコム・ボルドリッジ・ナショナル・クオリティ・アワード（マルコム・ボルドリッジ国家品質賞）を1987年、創設しました。これは当時、品質の面で遅れをとっていたアメリカの企業を活性化するために国家プロジェクトとして顧客満足の視点を取り込んで優れた経営をしている企業を表彰するシステムです。製造部門、サービス部門、中小企業の3つの部門に分かれています。授賞式には大統領自らが出席して行われます。これが、アメリカを90年代初めの不況を脱却させた1つの大きな要素だといわれます。このポイントは、1000点満点の評価のうち顧客満足のカテゴリが当初、300点あったんです。これをですね、社会経済生産性本部がわが国に持ち込んで1995年に日本経営品質賞を作りました。この内容について詳しく申し上げる時間はありませんが、ここで示されたアセスメント基準。この掲げている状況、質問に対して答えを書くことによって顧客主導の経営を行う具体的な展開が可能になる、つまり、自己評価をしていくというシステムなんです。

感動が信頼関係を

顧客を維持するための前提条件として、顧客が満足し感動すること。売り手と買い手の信頼関係の確立が重要であります。これまでの顧客との関係は、恋愛関係で刹那的で、継続性がなくて若者のセックスで相手を考えない、一方的だったわけです。これからは夫婦関係で、もっとも離婚もしますけどね、持続的であり継続的であり大人のセックスであり、相手を喜ばせる相互的な関係になります。恋をするけど愛はないではなくなっていかなければならない。で、そこででてくる考え。「サービス」というのは、お客に役に立つことを提供することです。「ホスピタリティ」というのがあります。サービスを通じてお客と感動を分かち合う相互作用です。よく「顧客にロイヤルティ、つまり、誠実さを要求するのはおかしい」という議論があります。ロイヤルティはまず、企業がお客を信頼することから始まるわけです。企業が顧客を信頼する。そこで始めて顧客が企業を信頼してくれるのです。サービスはサービス提供者から一方的な行為です。お客が感動してくれる。感動を与えるレベルでなければ顧客を維持しひいき客にすることは出来ません。顧客が求める価値のレベルは基本価値・期待価値・願望価値・予想外価値の4段階あります。そしていかに最高レベルの予想外価値へお客を持ち込んでいくか。お客に感激・感動をです。「ホスピタリティ」というのは、お客にサービス提供者がともに感激をわかち合う行為です。単なる心配りから、さりげない心配りです。

、高知の姿寿司のチェーン店「司」というのがあります。去年（2000年）の春、その本店に一通の封書が届けられました。見ますと消印が福島県の会津若松です。不思議に思ったご主人が開けて見ますと手紙の差出人は会津若松の元高校の校長先生の坂田哲三さん。定年退職。定年退職して、先生、奥さんと一緒に旅を楽しもうと思っていましたら、平成9年の12月に、凱子さん（奥さん）癌で亡くなった。平成10年は意気消沈していたんですけど、11年になってから、ああそうだ、妻の菩提を弔おうと思って、四国八十八箇所札所巡りを思い立ったのです。昔は八十八ヶ所を一気に回ったものでしたが、今は、毎年少しずつのポーションを歩いて何年かで完成さ

せるというのが普通のようにあります。で、去年は讚岐から高知までお参りを済ませて、そして高知空港から羽田経由会津若松に帰ろうとこの高知空港の司のお店に入りました。ああ、やれやれこれでと肩の荷を下ろして、坂田先生、ビール、それから姿寿司を注文しました。「あっ、それからコップ2つ。」注文を受けました近藤ミカさん、20歳、入社2年目。あれ、お客さん一人なのにコップ2つっておかしいなと思ったけど、言われたとおりにコップ持っていった。でも気になるからチラッと見ましたら、坂田先生、コップを置いてビールを注いで、そしてふところからポケットから写真をこうやって置いたの。それでその写真を微笑みながら乾杯してるんですね。お寿司が出来ました。お寿司を出す時に、お箸を二膳、お小皿2枚持っていった。先生の手紙は続きます。「私は札所巡りの途中、夜、宿に着くと、必ず家内の写真を取り出して、二人で乾杯してました。しかし、おたくが初めてです。お箸二膳と、お小皿2枚出してくれたのは。帰りの飛行機の中、感動で涙が止まりませんでした。」私の友人で、高知にサービス関係の仕事をしてる人を去年訪ねました。地元の新聞記事を見せてくれました。私も飛行機に乗る前、司寿司の土佐空港店に寄りました。姿寿司注文しました。ビール注文しました。ミカさんに会いたかったら休みで会えませんでした。これはマニュアルでは出来ません。さりげない心配りはサービス提供者の人柄そのものです。この驚きと感動、これがやはりこれからお店を発展させていくのです。

顧客がすべて、すべて顧客のために

まず、どこから始まるか。雇用と選抜です。採用じゃありません。ここで質のいいやる気がある従業員を選ぶのです。従業員が満足して、従業員が定着して、従業員の生産性が上がる。お客は満足してロイヤルティが上がる。売上が増え、利益が上がって、株価が上昇し、株主が満足して投資が活発になる上向きのスパイラル。顧客の満足なしには感動は生まれません。感動を生み出さなければ顧客ロイヤルティは生まれません。顧客ロイヤルティが生まれなければ最良顧客は生まれません。最良顧客が生まれなければ長期的かつ継続的な利益は生まれません。

21世紀の経営フレーム：顧客の視点に立って、顧客満足と企業利益の最適水準を、競争条件下で達成すること。

21世紀の企業の目的：提供する製品・サービスはもちろん経営概念から接客態度まで含めて顧客の期待に応え、それを上回る満足、更に感動を提供することによって顧客との信頼関係を築き上げ、それを維持することによって、適正な利益をあげ、社会に貢献する。

「サービスが伝説になる時」の著書でありますベッツィ＝サンダース。「顧客がすべて、すべて顧客のために」と言っています。

長時間ご清聴ありがとうございました。