

永続的発想を持たなければ お客様の満足度向上には結び付かない

今日、企業に対するお客様からの評価がますます厳しくなっている。企業側も“良き企業市民”として、お客様の信頼の確保に懸命である。優良企業がお客様本位の施策において、どのような工夫を行っているのか。キーワードを基に探ってみた。

お客様からの評価は厳しくなる一方 信頼の確保に懸命

前号(99号)では、「街の一番店に見る“顧客第一主義”の真髓」と題して、主に中小企業の中で、お客様中心の理念のもと、経営を行っているところを取材した。これら、お客様の支持を得て発展・成長する企業に共通するのは、「こだわり」「迅速な対応」「心配り」がキーワードになると考えられた。また、お客様に喜んでいただければ、自ずと業績に結び付くことも見えてきたと言えるのではないだろうか。

「優良企業」と呼ばれるところのすべては、熾烈な市場競争をくぐり抜け、勝ち残った企業である。これらに共通するのは、「お客様中心」が企業活動全般に浸透していることだ。「お客様中心」の理念を標ぼうする企業は多いが、生活者は製品やサービス、組織の隅々までそれが浸透しているかどうかを自然に見分けている。こうしたお客様からの評価はますます厳しさを増すと考えられ、企業側も“良き企業市民”として、お客様の信頼の確保に懸命である。

お客様からの信頼を確保するためには、マーケティング・コミュニケーションそのものもさることながら、その後方側にある企業の組織そのものに「お客様中心」が徹底していることが不可欠だ。CRM(カスタマー・リレーションシップ・マネジメント)の成功事例に限られる背景も、単なるブームとしてこれを表面的にとらえる向きが多かったことが挙げられるだろう。

そこで、創刊100号に当たる本号では、弊誌のサブタイトルにもある「お客さまとの関係づくり」の原点に立ち返って“優良企業”と言われる大手各社が「お

客様の心をつかむ」ためにどのような取り組みを行っているのかに焦点を当てた。

本特集では、「ホスピタリティ」「お客様本位」「経営品質の向上」「CSR(企業の社会的責任)」というキーワードに基づき4社を選定。それぞれの企業が“お客様中心”を実践する上で、どのような工夫を行っているのかなどを探った。お客様の満足度向上のためには、企業側は恒常的にさまざまな活動を続けなければ、下降線をたどるのみである。規模の大小に限らず、今回、取材で取り上げた企業の活動は、今後どの企業にも必要不可欠な取り組みになるだろう。

社員の意識向上のために ES向上を図る

第一生命保険相互会社は、2001年に(財)社会経済生産性本部が実施している「日本経営品質賞」を受賞した。ところで経営品質の定義とは、一体何を持って言うのだろうか。『日本経営品質賞とは何か』(生産性出版)では、次のように定義している。「製品やサービスの品質だけでなく、企業が長年にわたって、顧客の求める価値を創出し、市場での競争力を継続するための仕組みの良さのこと」。この定義でもわかるように、日本経営品質賞の定義する経営品質は、今日、日本企業に求められている企業活動そのものである。

(株)リコーでは、2004年の株主総会で、「社会的責任経営白書2004」を配布した。その白書の中では、リコーグループで発生した不祥事や事故の対応を説明。誠実な企業活動の一環として、すべてを開示した。また、さまざまな事故の中から最重要課題25項目を抽出し、社員教育を徹底すると同時に、PDCAサイクルを

導入して、事故を未然に防ぐ活動に力を入れている。これは一見するとネガティブな考え方にとらえられがちだが、社員の意識向上に結び付いている。

第一生命では、お客様満足の上は、社員一人ひとりの満足の上なくしては成り立たないと考えている。そのために、職場環境の改善や社員の能力開発などを手掛けることで、社員の意識の向上につなげているという。

お客様満足の上は 収益向上につながる

お客様の声や自分たちの取り組みに対して、“こだわる”姿勢を貫いている企業は多い。(医)鉄蕉会 亀田総合病院では医療へのこだわりはもちろんのこと、医療以外のこだわりも半端ではない。「病院だから仕方がない」という中途半端な考え方なら、何も行わないほうがマシだという亀田信介院長の強いリーダーシップのもと、従来の病院の枠にとらわれない活動を展開中である。そのひとつが、2005年4月にフルオープンする新病棟「K-Tower」の存在である。例えばレストランのメニューに、高級料亭の板前が作る和食を採用したり、女性専用フロアに設置されるエステサロン、ヘアサロン、ネイルサロンは、原宿のど真ん中に出店したとしても引けを取らない一流のスタッフを揃えるなど、すべてにおいて“こだわり”の姿勢を徹底している。これも、患者の満足度を上げることでもたらされる治癒効果をさらに上げるという側面を持っているからだ。

また、全日本空輸(株)(以下、ANA)では、「お客様の声」をもとに業務改善に積極的に取り組んでおり、改善後は機内誌や「ANA SKY WEB」のサイト上で改善事例を開示している。例えば、「スーパーシート料金券の利用区間を片道のみではなく、どちらの方向からでも利用できるようにしてほしい」というお客様の声に対して、「どちらの方向からも利用できるようにいたしました。『スーパーシート料金券』の利用区画(券面掲載の区画)は双方向利用できるようになりました。このお取り扱い、航空券とは別にスーパーシート料金券をお持ちの場合に限り適用されます。なお、お手続きは従来通りスーパーシートカウンターで承り

ます」という報告をするといった具合だ。

こうした情報の開示を行うのは、同社にお客様とシームレスな関係を築き上げていきたいとの思いがあるからだ。また、お客様の満足度を向上させることにより、同社の収益向上につながると見ている。

第一生命品質向上委員会事務局長の長岡功氏は、お客様本位の経営品質のチェック基準として、次のカテゴリーを挙げている。①経営における社会的責任(社会要請への対応、社会への貢献)、②顧客・市場の理解と対応(顧客・市場の理解、顧客との信頼関係、顧客満足の明確化)、③戦略の策定と展開(戦略の策定と形成、戦略の展開)、④個人と組織の能力の向上(組織的能力、社員の能力開発、社員満足と職場環境)、⑤価値創造のプロセス(基幹プロセス、支援プロセス、ビジネスパートナーとの協力関係)——などである。

今回取り上げたりコーのCSRへの取り組み、第一生命のES(従業員満足度)の向上、ANAのCS・ブランド戦略、亀田総合病院の「患者とはイコールパートナー」というパートナーシップの考え方はいずれも、これらのカテゴリーのいくつか、あるいはすべての観点から、経営品質の向上を目指すものと言えるだろう。

お客様満足度を基に 商品・サービスに反映

最後に、各社は、これらの活動の投資対効果をどのように測定しているのだろうか。

リコーは、現時点では統計をとるほどのデータも揃っていないことから、CSRを投資対効果の観点から判断するのは難しいと見ている。そこで同社では、長期的な視点でCSR会計システムの構築を模索している段階である。また、2007年には、ISO(9000、14000シリーズ)のように、CSRの国際規格が設けられることになった。そこで当面リコーでは、同社のCSRの活動が国際規格の標準になることを目指している。

第一生命では、保険契約の保有金額や継続率、新規獲得数から、お客様本位の企業活動が評価されているのかを見ているという。またCS調査の結果を基に、「第一生命に対する総合満足度」を把握した上で、課題と改善策を抽出。これらの結果を基に、経営計画に落とし込み、商品やサービスに反映させている。

ANAではあくまでも品質・サービスを向上させることでCSの向上を図り、同時にブランド価値を高めていく施策をとっている。同社独自のアンケート調査でのお客様からの評価を、「総合顧客満足度指標」として算出し、財務諸表と併用することで、品質・サービスと収益をバランスさせた経営指標となると見ているという。

亀田総合病院は、電子カルテシステムや医療情報ネットワーク「PLANET」を導入するなど、患者に対して能動的に医療への参加を促す仕組みを作り、患者満足度の向上に結び付けている。その結果、一般的に病院の診療圏は半径50kmではあるが、千葉全域や都心から訪れる患者が増えてきたことで、外来数がこの10年で約2倍以上になった。患者満足度を向上するさまざまな仕組みを自ら開発した亀田信介院長は、「ケチはしない。始める前にそろばんを弾かないことが大切」と、患者満足度の向上のためには投資という発想がなくてはならないと断言する。

一般的に、CS活動の成果を収益との関連性でとらえるのは難しいが、慶應義塾大学大学院教授の嶋口充輝

氏は、お客様の心を引き付けるためにはコストを考慮するのではなく、投資的発想が必要であるという。お客様に対する「喜びの投資」は、最終的には収益へと結び付くと見ているからだ。ビジネスは短期的発想ではなく、持続性（ゴーイングコンサーン）の発想を持つ必要があると指摘する。つまり、常に売り上げを確保するためには、お客様の心をつかむための長期的な投資が必要なのである。

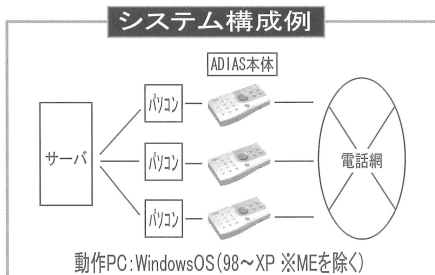
嶋口氏によれば、売り上げが厳しくなり、利益がなくなると、投資をせずに節約する。そうすると、ますますお客様は離れて原資がなくなり、お客様に売るものもなくなってしまい、ついには疲弊しきって駄目になる——というプロセスをたどる企業もあるのが実情のようだ。

企業はさまざまな活動を通して、“良き企業市民”になろうとしている。そのためには、時には「損して得をとれ」という投資の発想が求められるだろう。それなくして、お客様の心をつかむことは不可能だ。お客様から支持される魅力ある企業を作ることに挑戦し続けることが大事になるだろう。

ADIAS® New concept CTI System

1台からでも導入可能なCTIシステムです！

(アウトバウンド・インバウンド対応)



ADIAS(アディアス)の主な機能

- お客様との通話内容録音・再生
- 録音された音声データをメールに添付して転送
- 自動ダイヤル発信
- ナンバーディスプレイ対応
- 発着信履歴の記録・集計
- CSVファイル電話帳データの取込機能
- 手がけの約1.3倍ダイヤル(当社比較による)

小規模だから
CTIに投資が
できないと
諦めていま
せんか？

デモ機貸出致します。お気軽にお問合せください。

03-5643-7379

FIG ファイン・インテリジェンス・グループ株式会社 ADIAS(アディアス)事業部 岡崎、高瀬、前沢 まで

<http://www.adias.co.jp> e-mail: adias@fig.co.jp