

# 自社における顧客満足の源泉を明確化し 全社的に共有することが取り組みの第一歩に

顧客満足度向上のためには、経営トップ層から関連会社や販売チャネルを含む現場までが、統一された方針の下に連携して施策を推進することが必須だ。その中でも特に、いかに施策の進捗状況を全社的に“見える化”し、問題意識や課題を共有できるかが、成否を分けるカギとなるであろう。

## 販売促進施策において有効に機能する 「顧客満足度No.1」

最近、広告上で外部機関調査による「顧客満足度No.1」をうたう企業が目立つ。このワードは類似の「業界No.1」「売り上げNo.1」といったワードとは若干、趣が異なり、“利益優先”ではなく、“顧客を大切に”する企業というイメージがあるので、確かに新規顧客開拓や顧客ロイヤルティ向上を強く後押しする効果があるものと思われる。せっかく「顧客満足度No.1」という“称号”を獲得した企業が、それを販売促進策において有効に機能させようとするのは当然のこととも言えるだろう。

しかし、この称号を得るのは容易なことではない。なぜならば、“顧客満足”は顧客の内面的なものであり、顧客となる生活者一人ひとりが異なる感性を持っており、また、企業1社1社が異なる文化や事情を持っている以上、あらゆる顧客を満足させる施策はあり得ないからだ。

さらに、昨今、製品・サービスが高度化・複雑化していることや、企業と顧客とのタッチポイントがマルチチャネル化していることも、顧客満足度の向上を難しくしている。例えば、メーカーが高性能でコスト・パフォーマンスも高い製品を提供したとしても、店頭やWebサイトなどの販売現場で十分な説明が行われなければ、そのパフォーマンスが十全に発揮されることはなく、その価値は顧客に伝わらない。また、製品に満足していたとしても、故障時などにコールセンターに問い合わせをした際、その対応が不十分であれば、

顧客満足度は大幅に低下してしまうだろう。

今回の特集では、外部機関調査による「顧客満足度No.1」を獲得した企業のケーススタディを中心に、「顧客満足度No.1」に到達するまでに必要なアプローチを探った。

## さまざまな業界で進む 顧客満足度向上の取り組み

1946年に外資系として初めて日本における損害保険事業を開始し、「お客さま中心主義」の下に事業を展開するAIU保険会社では、自動車保険ビジネスにおいて、代理店を通じた商品説明から契約に至るまでの営業活動と事故受付対応の双方について顧客満足度の向上に注力。外部機関による顧客満足度調査において、いずれも2年連続の第1位を獲得した。今後も、営業活動においては代理店、事故受付対応においては事故受付センターや保険金支払い部門の担当者など、顧客と直接コミュニケーションを担うセクションの品質を高めていくことで、さらなる顧客満足度の向上を図っていく方針である。

従来の英会話スクールにおけるユーザーの不満を解消することを目指して2000年8月に設立された(株)7アクトでは、「ネイティブ講師の自宅やカフェで行うマンツーマンレッスン」「レッスン料の毎回払い」というコンセプトの下に続けやすい英会話スクールを実現。さらに、受講者が“英語を話せる”ようにすることこそが顧客満足の源泉であるという考えから、カウンセリングなどの学習サポートとレッスンを組み合わせ、設定期間内で目標とする英会話レベルを達成することを目指す「コンプリート・プラン」を提供することで、高い顧客満足度を獲得している。

草分け的存在としてカーナビゲーションシステム市場をリードするパイオニア(株)では、実用性とユーザーの“驚き”につながる付加価値という2つの視点

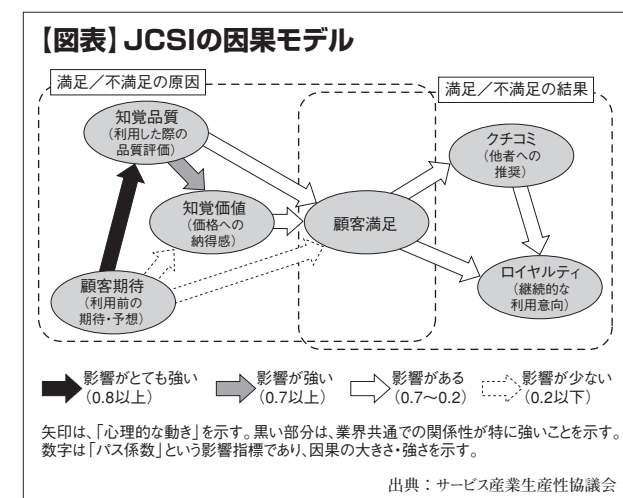
で製品をブラッシュアップ。その魅力を販売店との強力な連携によりユーザーに伝えていくことで、顧客満足度の向上を図っている。さらにアフターフォロー体制にも万全を期しており、ユーザーが快適に製品を使用し続けられる環境を提供することで顧客満足度の維持・向上につなげている。

企業を対象に複写機、プリンタをはじめとするオフィス機器やITソリューションを提供する富士ゼロックス(株)は、「Go To Customers」という経営指針の下、2008年度から「ダントツのCS No.1活動」をスタート。社長をはじめ経営トップ層を議長とする「CS会議」「お客様接点CS委員会」「品質会議」や、販売会社社長を議長とする「CS向上委員会」を中心にCS向上施策を推進している。また、2009年度には独自の「お客様満足度調査」の体系を大幅に刷新。「企業比較CSプログラム」と「富士ゼロックスユーザーCSプログラム」の2つに整理し、ビジネスの改善につなげている。

## 顧客満足度向上目標と ステップ・進捗状況・成果の “見える化”が求められる

今回特集のケーススタディにおける共通項としては、本社機構から代理店、販売店、講師などサプライチェーンの中で顧客接点となる外部組織・人員までが、統一された方針の下で、顧客満足度向上のための取り組みを行っているという点が見出せる。それでは、そのような体制を実現するためには、どのようなアプローチが必要となるだろうか。

今回、インタビューにご協力いただいた明治学院大学経済学部・小野譲司教授は、「顧客満足には、経営レベルでの理念、管理者のKPI(重要経営指標)としてのCSI、そして現場でのクレーム対応や接客サービスという3つのレイヤーがある」と指摘している。確かに、顧客満足度向上施策を展開していく上で、経営トップ層の「顧客に満足してもらう」という意志は不可欠であるし、施策が計画通り進展しているかを正確に判定するためにはCSI(Customer Satisfaction Index)は欠かせない。現場でのクレーム対応や接客サービスのレベルが顧客満足度の高低に直結することは言うまでもないであろう。



その中で重要なのは3つのレイヤーの連携性だ。いくら経営トップ層が“顧客志向”を叫んでも、説得力のあるロジックで現場レベルにまでそれを浸透させなければ、「笛吹けど踊らず」といった状況に陥ってしまう。十分な連携を保つためには、自社における顧客満足の源泉を明確化して共通認識にするとともに、顧客満足度向上目標とそのためのステップ、進捗状況、成果を“見える化”して、サプライチェーン全体で共有していくことが必須であろう。

また、顧客満足度の向上を“固定客づくり”の一環として考えれば、短期ではなく長期、部分最適ではなく全体最適を目指す取り組みが必要なことは言うまでもない。なぜならば、顧客満足は永遠に続くものではなく、“慣れ”によって低下していきついでと同時に、多様化する顧客接点を越えて、さらにはこれを支える後方業務とのスムーズな連携があって、初めて実現するものだからだ。

顧客満足度向上は必ずしも収益向上に直結するものではなく、例えば顧客サービス向上のためにコストを費やせば、収益面で短期的にはマイナスに作用するという事態も考えられる。

しかし、景気の急速な回復が期待できず、また、長期的には人口減少によるマーケットの縮小が懸念される中で、高い顧客満足を提供できない企業は、存続さえ危ぶまれるようになることは間違いない。従って、今後、企業が事業の存続・拡大を図っていくためには、顧客満足度向上のために一定の人材リソースとコストを割いて、継続的な取り組みを行っていくことが必須であると言えるだろう。