

経営情報レポート

顧客満足は利益の源泉

中小企業が実践すべき 顧客満足重視の経営

- ① 顧客満足と企業収益の関係
- ② 顧客満足の構造を知る
- ③ 顧客満足向上への具体的取り組み方法
- ④ 顧客満足重視で成功している事例紹介

1 | 顧客満足と企業収益の関係

顧客満足に対する企業の取り組み実態

「顧客満足重視」を経営方針として掲げている企業は非常に多く見受けられます。

しかし、顧客満足を高めることに本気で取り組み、具体的な活動をしている企業はごく少数に限られています。

その背景には、経営トップのいくつかの考え方が反映されているのです。具体的には、以下に挙げるようなものです。

【顧客満足向上の障壁となる経営トップの考え方】

「顧客満足向上に本気で取り組むとコストアップになってしまい、収益を悪化させてしまうのではないか」という不安

「顧客満足を高めることによって、将来的には利益を得られるかもしれないが、それはいつになるかわからないくらい先の話だろう」という疑念

「『顧客満足を重視しています』という企業姿勢を対外的にアピールしておけばいいだろう」という本音

「社員に言っておけば、具体的なことは自分たちで考えてやるだろう」といういいかげんさ

このような経営トップの疑念や思い込みを払拭するためには、顧客満足と企業の業績の関係がどのようになっているか、明確にすることから始めなければなりません。

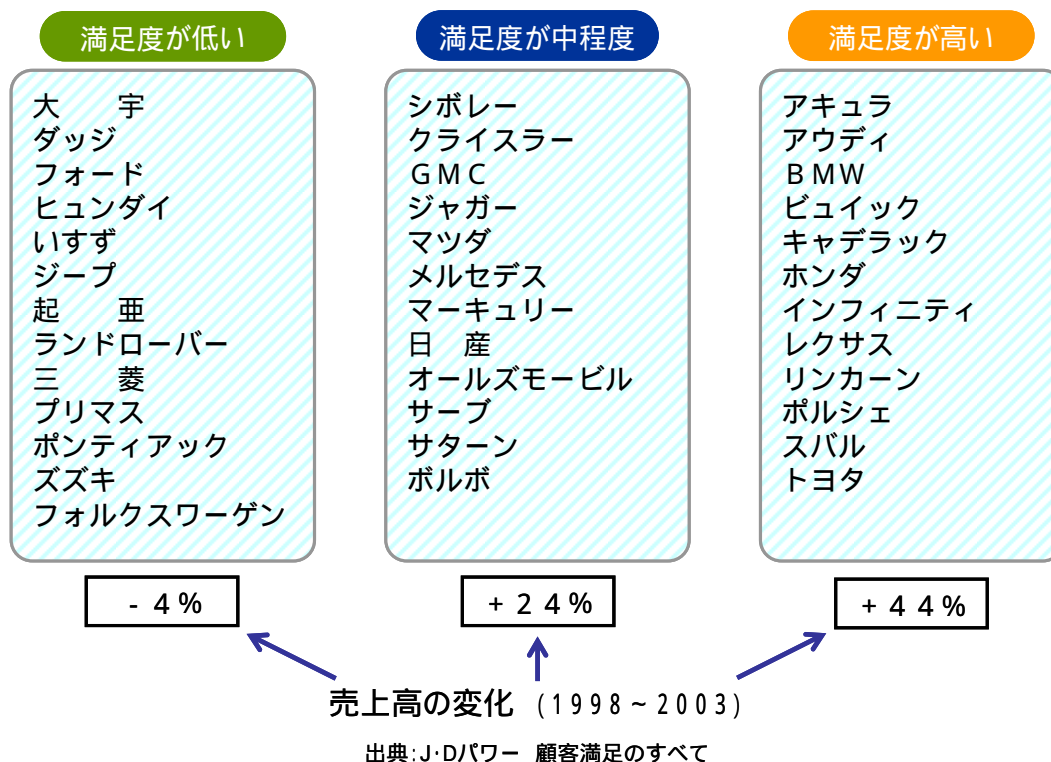
顧客満足と業績の関係

米国の自動車業界において、顧客満足度と自動車メーカーの5年間の売上の増減の関係を調査した結果で、顧客満足が短期間の内に売上げに非常に大きな影響を与えることが明らかになりました。

米国の顧客満足調査機関が5万人に対して行なった調査結果では、自動車オーナーの満足度に応じて各自動車メーカーを3つのグループに分類しました。満足度の高いメーカーと低いメーカーが、5年間という短期間でどれだけ業績に影響を受けたかを確認するためです。その結果は驚くべきものでした。顧客満足の高いグループは1998年から2003年の間に、売上高を40%以上増加させました。一方、満足度が低いグループは4%売上を落としていました。

このように、顧客満足は非常に短期間で企業業績に大きな影響を与えることがわかりま

す。各種の販売促進活動に人員、時間、費用を投入することも必要ですが、顧客満足の向上に対して真剣に取り組むことも販促活動と同様に重要なことであるといえます。



成功企業に共通する顧客満足の原則

成功している企業に共通していえることは「忠誠心（ロイヤルティ）の高い、熱心な顧客基盤という財産を築くことこそが、収益性向上への一番の近道」であるという信念を持って活動していることです。

これらの成功企業には、共通して持っているいくつかの原則があります。

- 顧客満足を利益に結びつける
- 企業特有の「顧客接点」を見極める
- 顧客の期待が顧客満足を判断するカギとなることを認識する
- 顧客満足の文化をトップダウンによって形成する
- 顧客満足を引き出すために上層部、現場にいる社員各々が果たすべき役割を認識する
- 正しい現場判断ができる社員を育成する
- 問題解決によってひいき顧客を作る
- 顧客のネットワーク（コミュニティ）を形成する
- インターネットを活用する

2 | 顧客満足の構造を知る

顧客満足と顧客ロイヤルティ(忠誠心)の関係

企業は新規顧客の獲得に相当な努力をしていますが、新規顧客の獲得に要するコストは、既存顧客の維持コストより、かなり高くなります。多くの調査で、維持コストの4倍から5倍というデータが出されています。

逆に考えると、顧客満足を高め既存顧客を繋ぎ止めることができれば、新規顧客を獲得するためのコストを4分の1から5分の1に抑えることができるということになります。

顧客は3つのグループに分けられる

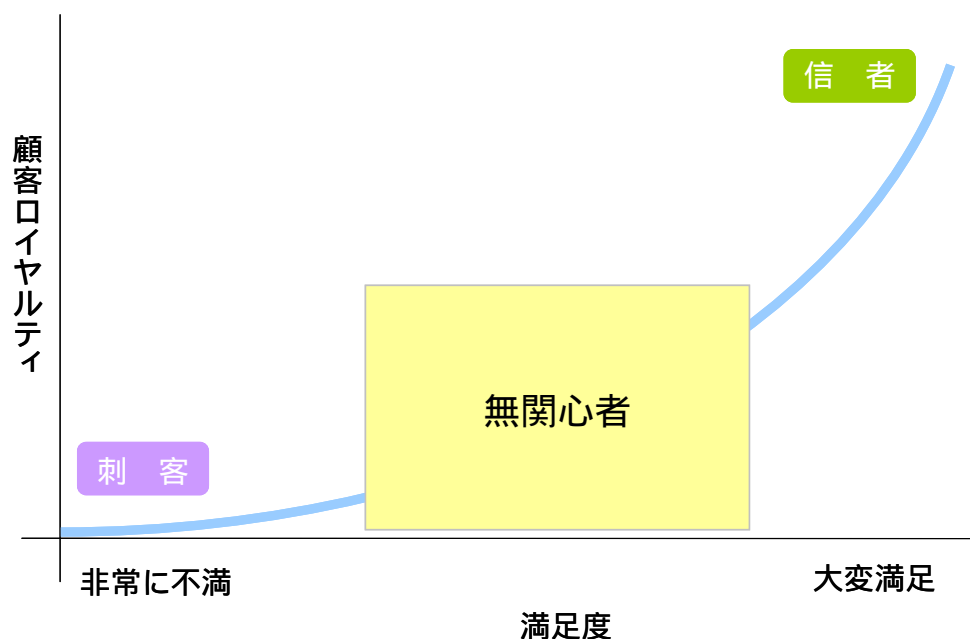
顧客満足のレベルとの関係で、顧客は3つのグループに分かれます。

「信者」「無関心者」「刺客」の3つのグループです。

信者：非常に満足度の高い顧客。感動し、周囲の人に推薦してくれる。企業にとって最高の営業マン。

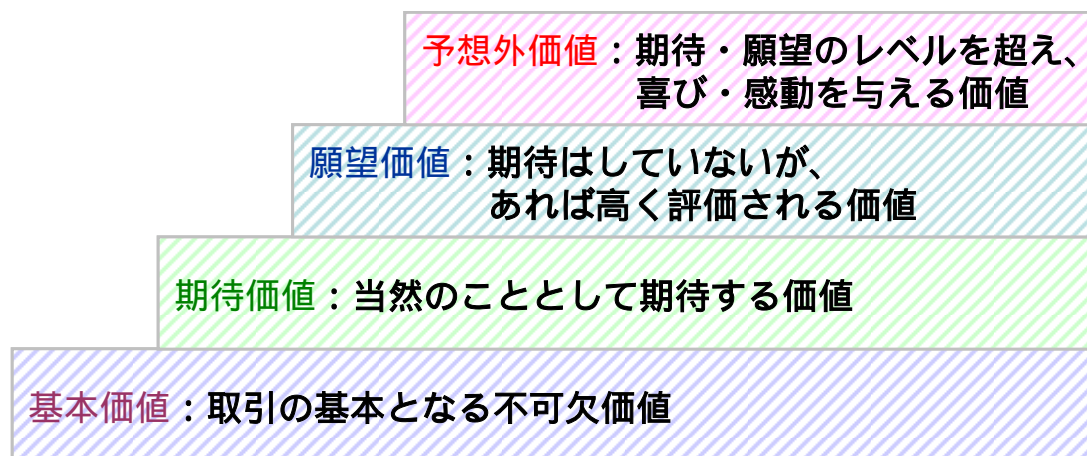
無関心者：最低限の期待しか満たされなかった顧客。無感動領域にいるため、良くも悪くも人には話さない。

刺客：最低限の期待も満たされなかった顧客。自分の不愉快な経験を人に話す確率は、信者が人に話す確率の1.5倍。



顧客満足の4段階を知る

顧客満足と顧客が企業から提供される価値には大きな関係があります。顧客が企業から提供される価値には、4つの段階があるとされています。



例として、自宅を新築する場合を挙げてみます。

「住宅が工期内に完成すること」「設計図通りの家が建つこと」などが『基本価値』でしょう。この基本価値が提供されなければ、当然クレームになります。必ず提供されなければならない本質部分が基本価値です。

工期内に完成して、設計図通りの家が建てば顧客が満足するとは限りません。自宅の引渡しの際、家の中がきれいに清掃されておらず、木のくずや、釘などが残った状態であれば、クレームにならないまでも顧客は幻滅するでしょう。このように約束事ではないまでも、顧客が当然のこととして望むものが『期待価値』ということです。この2つが提供されても顧客は満足しません。当たり前として受け止めるだけです。

顧客満足の向上を目指すためには、これ以上の価値を提供する必要があります。引渡し後、1年間は3ヶ月毎にハウスメーカーの担当者が自宅を訪問し、不具合や不便がないかをフォローし、メンテナンスを行ったとするとどうでしょうか。ここまでのサービスを顧客は期待していませんが、顧客は喜んでくれるはずで、これが『願望価値』です。

家は住んでみて初めて不便な点やもっとこうしたいという要望が出てくるものです。例えば、新築後3年目に、改装したいと感じている部分の工事について一定範囲を無料で受けるというサービスを提供したらどうでしょう。顧客は感動するかもしれません。

これが、『予想外価値』であり、この価値の提供を受けた顧客はそのハウスメーカーの「信者」となり、自分の周囲の人にそのハウスメーカーを推薦するでしょう。

費用対効果を考える

では、願望価値、予想外価値を提供するためにどんなコストをかけてでも、最高レベルの価値を提供すべきなのでしょうか。ここでは、費用対効果のバランスを考える必要があります。最高を目指すことが必ずしも最高の経済的效果をもたらすとは限りません。

例えば、コールセンターを例に取ってみます。

コールセンターのサービス改善を考える際、現在の待ち時間平均1分のものを30秒に短縮することと、対応のレベルを向上させること、どちらを優先させるかという判断がその代表例です。

コールセンターに対する総合的な顧客満足度は、応答するまでにかかる時間よりも、対応の内容で大きく変わります。したがって、時間短縮のために人員を2倍にすることよりも、教育を行ない対応のレベルを向上させることに最大限の努力をした方がいいということになります。

この判断を的確に行なうための分析は以下の視点で行ないます。

その改革が商品やサービスに対する顧客の「印象」にどのような影響を及ぼすか、顧客満足という尺度で判断する

顧客満足に表れた変化が顧客の「行動」(ロイヤルティ、クチコミ、価格プレミアムを支払う可能性)にどう影響するかを判断する

投下するコストは実務上の支出の増加ではなく、どれだけの利益を会社にもたらすかということに焦点を当てなければなりません。

一見大きな利便性向上に繋がるように見えても、顧客満足や顧客行動に効果を及ぼさないものがあるということです。

3 | 顧客満足向上への具体的取り組み方法

自社にとっての顧客接点は何かを考える

顧客満足を考える際には、自社の顧客接点について考える必要があります。顧客満足は顧客接点において高めなければなりません。

(1) サービス業の場合

サービス業は、2つの異なる要素全てにおいて、顧客を満足させる必要があります。

サービスそのものの品質
サービスをする人的要因、提供の仕方

例えば、レストランを考えてみます。

最大の要素は、「料理の味、鮮度」という「品質」になります。そしてもう一方には、「スタッフの気配り、人柄」という「人的要因、提供の仕方」があります。

優先順位が高いのは「品質」であり、「品質」を確保した上で「人的要因、提供の仕方」に取り組むべきということになります。

レストランのように、提供される料理そのものが、それぞれ大きく異なる業種においては品質が重要ですが、タクシー会社のように提供するサービスそのものに大きな差がない場合は、ドライバーの人的要素や対応の善し悪しが重要な要素になります。

まずは、サービスそのものを徹底して磨き、サービスを提供する人材に顧客満足の理念を浸透させ、教育を頻繁に行なうことが大切です。

(2) 製造業の場合

製造業は製品を作る業種であるとした場合、主要な顧客接点と二次的な顧客接点で顧客を満足させる必要があります。

< 主要な顧客接点：製品そのもの >

製品の魅力（機能、デザインなど）
製品の品質（故障せずに機能するかどうか）

< 二次的な顧客接点：製品以外の部分 >

セールスの仕方
アフターサービス

エンドユーザーに対する販売そのものを行なわない製造業の場合は、「製品そのもの」が非常に重要になります。購入時には、製品の魅力が重要ですが、ロイヤリティを高めるためには、製品の品質（耐久性）が重要になります。製造業はこの製品の品質が最も重要な要素です。メーカーが直接販売やアフターサービスに携わるケースでは、二次的な顧客接点が製品に対する全般的な顧客満足を決定づける要素になっています。

例えば、自動車がその典型です。

当然、車の魅力、耐久性は重要ですが、ショールームでの販売員の態度、親切さ、販売後のアフターサービスの対応、といった二次的な顧客接点も顧客満足に与える影響は非常に大きな要素です。鎖の強さは、一番弱い輪によって決まるように、顧客満足も一番弱い顧客満足の水準に足を引っ張られることになります。

(3) 小売業の場合

小売業の場合、顧客は店を選ぶ際、無意識のうちに4つの要素のバランスで店を選択しています。

立地	品揃え	価格	購入時の過去の経験
----	-----	----	-----------

買い物に行くたびに、一つひとつ吟味している訳でなく、無意識のうちに4つの要素を天秤にかけています。そして、それぞれの要素にはたいていトレードオフがあります。

例えば、コンビニエンスストアは身近にあり便利な反面、価格が高い、といったようなことです。

4番目の「購入時の過去の経験」というのは漠然としていますが、これは更に3つの顧客接点に細分化することができます。

店内の雰囲気（清潔感、ディスプレイなど）
接客のレベル（親切な対応、呼んだらすぐに来てくれるかなど）
店舗の規則（返品、交換、営業時間など）

ここで重要なことは、立地、品揃え、価格は店選びの重要な判断要素にはなるが、顧客満足に与える影響は少ないということです。

小売業は「立地8割」と言われるように、立地が占める要素は大きい業種です。近隣ライバル店との差別化を図るために、最もコストがかからないのが、顧客への対応です。この点の強化は、じわじわと差別化が進みます。

今日の利益と明日の利益

費用対効果について興味深い調査結果があります。良くも悪くも、企業に対する見方や行動が変わってしまう強烈な経験は何かというものです。その根本原因を分析すると、費用負担の面で二者択一の選択をする場合にあることが分かりました。

- 顧客との長期的関係を築くために、企業側が費用を負担する
- × 顧客満足を犠牲にして、短期的な利益を取る

信者、刺客の経験談の背後にある根本原因トップ5

信者の体験談		刺客の体験談	
期待を超えるサービス	47%	× 製品（サービス）品質の低さ	20%
<u>長期的判断による対応</u>	<u>27%</u>	× 修理拒否	19%
<u>（短期的損失）</u>		（時間がかかりすぎる）	
親切 / 親身	18%	× 無愛想なサービス	17%
製品（サービス）の品質の高さ	11%	× 失礼な対応	16%
価格の安さ	9%	× 短期的利益重視の考え方	11%

出典：J・Dパワー・アンド・アソシエイツ収集の消費者経験談（2004）

信者となった顧客の経験談の4分の1以上は、企業側のコスト負担になるにも関わらず、現場の社員が長期的な視点で問題に対処したことがきっかけとなっていました。反対に、刺客となった顧客の経験談の約1割が、顧客の不満を解消するために最低限のコスト負担を拒否した短期的な利益を重視した企業姿勢に対するものであったということです。

優れた企業はいつでも、短期的な採算性と長期的な顧客満足による収益向上のバランスを取っています。どんな状況においても、企業と顧客がWin-Winの関係になる方法を見つけ出すことができます。

顧客満足向上への取り組みはトップの強い意志が必要

顧客満足向上への取り組みを成功させるためには、社員の目から見て経営トップが誠心誠意、本気で努力する姿勢であることを強く示すことが重要です。

思いつきで経営トップが顧客満足重視などと言っても、社員は「また始まった。どうせすぐにコストに合わないからやめろって言い出すよ。」という風に冷やかに受け止めるパターンに陥ってしまいます。

無関心者を信者に変えていこうとする際には、重要なポイントがいくつかあります。

顧客満足を企業文化において不可欠なものにする。この姿勢はトップダウンで繰り返し伝える顧客満足度向上への取り組みは一時的なものではなく、恒久的なものであることを周知徹底する意思決定は、たとえ短期的な利益を犠牲にしても、長期にわたる顧客満足を判断の基準にする

適切なトラブル対応がピンチをチャンスに変える

細心の注意を払っても、必ずトラブルは発生することがあります。そのトラブルへの適切な対応次第で、顧客満足を大きく向上させることもできます。

あるホテルの宿泊客に対するアンケート結果（1000点満点）では、トラブルがなかった顧客の平均満足度は749点であったのに対して、トラブルに遭ったが完璧に対応された場合の平均満足度は807点でした。

人の感情は振り子のようなもので、不満が一気に解決されると、不満と入れ替えに好意的な感情が現われます。災難から始まった人間関係は非常に深いものになるのと同じ現象です。このような観点から、トラブル発生を未然に防ぐこと同様、トラブル発生時に完璧な対応をすることの重要性を認識することが大切です。

顧客コミュニティを形成しファンを育成する

顧客満足の高い企業は、企業や製品・サービスのコミュニティ（顧客の集団）をうまく形成しています。コミュニティはロイヤルティの形成につながり、ロイヤルティは収益性の強化に欠かせません。野球やサッカーのファンクラブや、自動車やバイクのオーナーズクラブといったものです。人が何か大きなものに帰属した時に生まれる仲間意識や集団効果という心理的要因がロイヤルティにつながるのです。

また、これは自社の製品やサービスに対する顧客の期待レベルをメッセージとして受け取り、自社に対して正しいプレッシャーをかける効果も生み出します。

コミュニティを作る決断をすることは、相当の覚悟が必要ですが、コミュニティで成功すると、他社に対する大きな優位性を得ることができます。最近では、自社ホームページ内に顧客が自由に書き込みをできるサイトを作り、自然発生的なコミュニティ形成を促進する企業が増加しています。

チラシ、パンフなどに代表される広告宣伝はどれも「一方的」に企業側に都合のいい情報だけを送っています。これに対してインターネット上のサイトは双方向であり、顧客が持っている情報が中心になるという決定的な違いがあります。

4 | 顧客満足重視で成功している事例紹介

医療機関の顧客満足要因アンケート事例

医療機関は、主要な満足要因が検査・診断・治療などであり、二次的な満足要因が説明・親切さといった人的要因になります。

調査機関で調査した、関東圏内科系医療機関の満足度ランキングの結果をみます。

この調査では、小規模の診療所と病院を合わせてアンケートを実施していますので、病院を対象を絞り、最上位と最下位の比較を行なってみます。

第5位 金地病院		第170位 柏厚生総合病院	
医療全般	27.0	医療全般	22.5
医療水準	9.0	医療水準	7.4
(小計)	36.0)	(小計)	29.9)
医師の説明	9.6	医師の説明	7.0
スタッフ	9.2	スタッフ	6.6
待ち時間	6.6	待ち時間	3.0
プライバシー	9.0	プライバシー	5.4
(小計)	34.4)	(小計)	22.0)
設備	8.0	設備	5.4
交通	9.8	交通	5.4
合計	88.2	合計	62.9



患者の声： 患者への説明責任がしっかりしており、患者への負担がないような検査体制があった
先生がとても丁寧に話を聞いて下さり、看護師さんも親切で不安なく検査などを受けることができました

出典：ORICON medicalホームページ

この結果を見ると、医療そのものに対する評価点の差は6.1点でしかなく、医師の説明、スタッフ、プライバシー、待ち時間という人的要因によるものの差が12.4点になります。このように人的要因の改善努力をすることにより、顧客満足度で大きな優位性を確保する

ことができます。

顧客満足の徹底追求で大幅赤字を解消したレストラン

J・アート・レストランシステムズは、岐阜・愛知両県でイタリアンレストラン「ロッソえびすや」4店舗を展開する（正社員約20名、パートアルバイト約100名）の典型的な中小企業です。（<http://www.yebisuya.co.jp/topics/index.html>）

2000年には売上高11億円、赤字4億円という債務超過の状況でした。現社長は1999年にいったん社長を退いていたのですが、経営危機に際して、2000年に社長に復帰、経営改善に着手し、4年連続黒字化、債務超過解消を果たしました。

2005年には、日本経営品質賞を受賞しています。

ではなぜ、J・アート・レストランシステムズの経営は、このように劇的に回復することができたのでしょうか。そのポイントが「他社が簡単には真似のできない組織の風土で差別化をはかること」という基本方針に基づき、徹底した顧客満足の追求にあります。

例えば、次のような事例がありました。

2時間ほど前にお店で食事をされた女性客が青い顔でお店に戻ってきて、「先程、子供の矯正歯を紙ナフキンに包んでテーブルに置いたまま、帰ってしまったんですが、残っていないでしょうか・・・」と言いました。

受け付けたスタッフは、おそらくテーブルを片付ける際に、ゴミとして廃棄してしまったのではないかと考え、バックヤードに入り10分ほどゴミの中を探しましたが、見つかりませんでした。

通常のお店であれば、そこで探すのをあきらめ、女性客に「見つかりませんでした」と言って終わるところでしょう。しかし、この店では、店長以下、手の空いているスタッフ全員がゴミの中を探し、約1時間後に矯正歯を見つけ出して、女性客に渡すことができました。

その女性客は1時間待っていたのですが、見つかった時は涙を流しながらお礼をしてくれました。

そして、このような事例は社員・アルバイト全員が共有化できる仕組みができています。

青カード（お褒め）

赤カード（クレーム）

白カード（その他）

店舗で起こったことを3種類のカードで本部に提出し、本部ではそれを全社にメール回覧するというものです。

「こういう話を聞くと、社員もアルバイトも全員が元気になるわけです。従業員が楽しい気持ちで働いていると、お客様が何度も足を運んでくれるようになり、そういうお客さんは無料で私たちの宣伝マンになってくれるから、お客をどんどん連れてきてくれる。人に対して優しい気持ちを持つことが大事だということです。」と、望月社長はこのように言っています。

この他にも、顧客満足向上を目的とした経営の仕組みを取り入れていることが評価され、「日本経営品質賞 中小規模部門」の受賞を受けるにいたったわけです。

< 情報カード >

スタッフ同士の感謝、顧客からのお褒めの言葉、現場からの提案、顧客からの苦情・不満を分類して社内で情報共有するシステム。

< 経営品質チェックシート >

経営品質のカテゴリー別に組織の状態や経営プロセスに関する質問が10問ずつ用意され、社員・アルバイトさんが5段階で評価するシステム。

< QSCチェック >

各店の社員とアルバイトさんが組になって自社の他店を訪問し、品質、サービス、クリンネスを60項目の観点でチェックするシステム。

< 新メニューコンテスト >

新しい料理のレシピやアイデアを社員・アルバイトさんからも出してもらい、個人の創造性と参画意欲を高めていくシステム。

この事例のように、経営者が本気で取り組み、顧客満足向上を図る経営の仕組みを取り入れることが、業績向上に大きく寄与することが分かります。

中小企業であることを言い訳にせず、中小企業だからこそできることを考え、顧客満足に取り組むことが大切です。

< 参考文献 >

- 『J・D・パワー 顧客満足のすべて』
J・D・パワー 世 + クリス・ディーノヴィ 著 ダイヤモンド社
- 『顧客ロイヤルティの経営』 佐藤 知恭 著 日本経済新聞社