

成功企業における顧客の声を活かすしくみとはなにか？

KAGAYA 輝チーム	(株)NTTドコモ関西	松尾 日出朝
	(株)クボタ	飯塚 智浩
	(株)高島屋	塚本 久男
	(株)高島屋	横田 隆司
	(株)りそな銀行	沢村 真人

・問題意識、テーマ選定理由

我々の会社が属する業界のように成熟化した産業における差別化は顧客満足度（CS）に尽きるという言葉が語られて久しい。逆にこの言葉を意識せずに経営をしている企業は稀であると言ってもよい。しかしながら、依然として顧客満足度経営で輝いている企業とそうでない企業が存在する。

そこで、われわれはCS戦略で成功している企業を調査・研究し、必ずしも輝いていない我々の会社とのしくみの違いを見極めたいと考えた。

・仮説の設定と検証

【仮説1】

CS戦略が成功している企業には、経営者の本気度が現れた優れたしくみがあるはずだ。

言葉の定義

CS戦略：顧客が求める価値の提供が中心となっている経営戦略

経営者の本気度：CSに対する社長の関わり度合い、投資額等

しくみ：経営理念、組織、人事制度、サポートシステム、意思決定プロセス、決定後推進力、継続力、CSI

仮説検証方法

まず、グループメンバーが所属している企業のCS戦略のしくみを自己採点する。

次にCS戦略で成功している下記4社（星野リゾート、花王、積水ハウス、ソニー生命）に訪問し、上記と同様の採点により、どのような違いがあるか検証する。

訪問企業のしくみの特徴

図 - 1

会社名	経営理念	組織	人事制度	サポートシステム	意思決定プロセス	決定後推進力	継続力	CSI
星野リゾート	リゾート運営の達人	フラットな組織体系 ユニットディレクター制度 ブラックベルト	ユニットディレクター 社長賞 同一価値観の共有	CSアンケート調査	社長ユニットディレクター	UD立候補制 自発的行動 ブラックベルト	UD(ユニットディレクター) 変革を続けるしくみ	経常利益率20% 顧客満足度ポイント2.5 GPN100P
花王	顧客の立場にたって、心をこめたよきも/づ(り)を行い、喜びと満足のある、豊かな生活文化の実現に貢献する	花王生活文化研究所 消費者相談センター CSR委員会	人事考課評価項目 KPI(Keep Performance Index)業務プロセス、カスタマー、組織運営、経営数値の4指標	エコーシステム アンケート調査 モニタリング	コミティ 事業部長 開発5原則	CSR委員会 マトリクス 運営	品質保証部 市場検討会	部門間満足度調査
積水ハウス	人間愛	CS推進本部 77のカスタマーセンター	人事考課への反映はされない	お客様の声システム アンケート調査	WEIトラッキング	事業所単位で決定。	お客様の声を営業所に届けるシステム 技術革新を反映 紹介受注の目標	特に意識している目標数値はない。
ソニー生命	顧客に満足される質の高いサービスの提供を不断に追求することにより、顧客の期待と信頼に応える	お客様相談室	3ヶ月の人事研修 自己啓発	ラウンジシステム マニュアル キャビネット	スピーディな商品開発 タイミングの良い商品	コンサルティングセールス	顧客紹介	特に意識している目標数値はない。

採点方法

- = グループメンバー全員一致の感動レベル
- = グループメンバーの所属する企業の平均レベル
- = 不明もしくははしくみがない

仮説 1 検証結果

われわれのグループ企業と比較してみると一目瞭然であるが、明らかに特筆すべき優れたしくみが多く見られる結果となった。

したがって、優れたしくみは確かに存在することが確認された。

今回の企業訪問を通じて、多くの優れたしくみを確認することができたが、これは何かひとつの方向性を示しているように思える。それはお客様の声を最大限に生かすことを指向しているようである。

われわれは今回の訪問調査から次の仮説を導き出した。

【仮説 2】

CS 戦略が成功している企業のしくみは、「お客様を満足させるしくみ」= (ピラミッド型組織) ではなく、「お客様が満足するしくみ」= (逆ピラミッド型組織) のはずだ。

言葉の定義

お客様を満足させるしくみ：経営幹部が考えたお客様を満足させる商品・サービスを第一線に提供・遵守させる。

お客様が満足するしくみ：お客様の声がありのままの姿で経営幹部に伝わり、営業第一線に権限委譲がなされ、適切な商品・サービスで還元される。

仮説 の検証方法

逆ピラミッド型組織の特徴である下記 3 点で検証してみる。

現場・顧客との接点を重視しているか？

お客様の声がありのままの姿で経営幹部に伝わっているか？

権限委譲がなされているか？

採点方法

- = グループメンバー全員一致の感動レベル
- = グループメンバーの所属する企業の平均レベル
- = 不明もしくははしくみがない

仮説 2 検証結果

仮説検証結果より、CS 戦略で成功している企業は逆ピラミッド型組織を指向していることがわかった。

しかし、ここでさらに疑問にぶつかる。いずれの企業も当初からこのような逆ピラミッド型組織を指向していたとは限らない。一体どのようにして、このようなお客様の声を活かす企業文化を根付かせ、

図 - 2

仮説 1 検証結果 **仮説 2**

会社名	経営理念	組織	人事制度	サポート	意思決定	決定後推進力	継続力	CSI
星野リゾート								
花王								
積水ハウス		-	-					-
ソニー生命		-						-

優れたしくみはたしかに存在する

会社名	経営理念	組織	人事制度	サポート	意思決定	決定後推進力	継続力	CSI
NTTドコモ関西			-					-
クボタ		-	-				-	-
高島屋		-					-	
りそな銀行		-					-	-

図 - 3

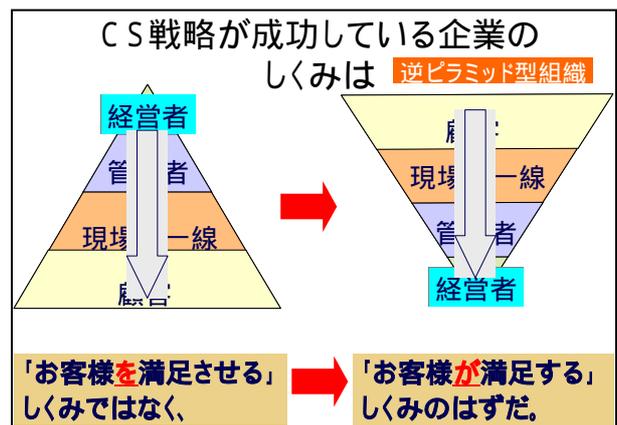


図 - 4

仮説 2 検証結果

会社名	顧客接点重視	ありのままの声	権限委譲
星野リゾート			
花王			
積水ハウス			
ソニー生命			-

お客様が満足するしくみを指向している

サイクル化していったのであろうか？

その点について、今回特に、社長トップインタビューができた星野リゾートを詳しく調査することで確かめてみたい。

【仮説3】

CS 戦略が成功している企業は、CS が収益に結びつき企業並びに従業員に還元されるサイクルを回し続けているはずだ。

星野リゾートの沿革

星野リゾートは現在、7割を超す稼働率を維持しており、利益率もホテル業界では群を抜く経営を行っている。いわば、リゾートホテルの勝ち組みであるが、必ずしも順風満帆でここまで来たという訳ではない。

現社長は3代目社長であるが、当初入社時に自分の父である当時の社長に同族経営からの脱皮を強く説いた。しかし、受け入れられず退社。その後、同ホテル内の役員等の強い要請もあり復帰。復帰の条件は自分の父である社長の解任であった。

1991年に社長に就任するが、従来のやり方に愛着をもつ社員が辞めていき、明日の料理が出せるかどうかもわからないという状況にあった。

そのようななか、星野社長は下記のようなしくみで乗り切っていた。

ビジョン

当時は人材不足で、誰が見ても働きたい会社ではなかった。それゆえ夢（ビジョン）をみせて、現在はこうだが、10年～15年後にはここを目指すというビジョンで人をとどめるしかなかった。

そのビジョンとは「リゾート運営の達人」である。

当社はビジョンを概念的なものせず、サービスの評価を測定可能な数値目標に置き換え、更に第三者からの評価とする客観性を高め、社員がどこまでビジョンに近づいているかを明らかにすることで理解しやすいビジョンと数値目標を設定した。

3つの数値目標

顧客満足	目標：2.5ポイント（3～3ポイント評価）
環境目標	目標：GPN100ポイント（110ポイント満点）
経営	目標：経常利益率20%

UD ユニットディレクター制度

組織については、従来のピラミッド型組織ではなく、星野社長直下に業務別31のユニットを編成した極めてフラットな組織にした。各ユニットはリーダーにあたるユニットディレクター（UD）とチームプレーヤーで構成されている。

また、UDは立候補制で任期1年である。ビジョンに基づく次年度の業務目標と計画を提案し、社員投票により選出され、給与は公開される。

このしくみにより、会社の競争力を維持し、結果的年功序列を排除することができるようになっていく。

UD の評価 社長賞

UDにのみ許されていることであるが、UDが将来星野リゾートに対し、収益をもたらすことが可能な戦略を立てた場合、その変革に対して生み出す5年間のキャッシュフローを現在価値に割り戻して5%を支給することとした。

これは、1年毎に業務改善による利益貢献と個人のペイを精算することを目的に導入されたものであり、この制度により、過去に偉大な成果を上げたUDも一旦はリセットされ、また新たな変革に取り組む必要があり、組織と人材の活性化につながっている。

麓村塾

社内のビジネススクール。プレーヤーは、UDに立候補するためのプログラムであるプレゼンテーシ

