

顧客満足経営の「仕組み」について

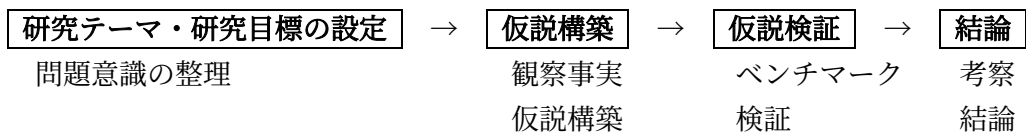
(株)いいなダイニング	小 泉 秀 俊
エスベック(株)	石 橋 義 雅
エスベック(株)	寺 尾 公 志
関西電力(株)	杉 原 尚 志
(株)ジェイアール西日本デیلیーサービスネット	藤 原 嘉 人

I. 研究テーマ

顧客とサービスの「フォーカス」という観点から、顧客満足経営に成功していると思われる企業をベンチマークし、「フォーカス」により発生するリスクとそのリスクをヘッジする「仕組み」「工夫」を明らかにする。

II. 検証方法

以下の方法により、検証を行った。



III. 問題意識と仮説

1. 問題意識

- ・我々メンバーの会社は、業種等様々であるが、各々、お客様第一主義を掲げた上で、CS部門の設置、顧客アンケートの実施等行っているにもかかわらず、「利益につながっていない」「続かない」「どうも各部門がバラバラで統一ある活動ができていない」という現実に直面している。
- ・そのような中、ケーススタディーで取り上げた、「リッツカールトン大阪」の場合、顧客・サービスをフォーカスし、かつ、高いレベルのサービスを維持して、顧客満足経営を実現していることを学んだ。特に、「フォーカス」をすることによる「コンタミネーション（※1）の防止」および、「フォーカス」することで予想される「リスクの回避」が顧客満足経営実現の「キー」ではないかと考え、その視点で、他の企業もベンチマークした。

（※1）コンタミネーション(contamination) …混成、汚染
コンタミネーションの防止 …混入・汚染を防ぐ

2. 仮説

- ・顧客満足経営をしている企業は、顧客とサービスを「フォーカス」し、「コンタミネーション」を防ぐことに成功している。
- ・また、そのことによって発生しうる「リスクをヘッジできる仕組みと工夫」をもっている。

IV. ベンチマーク

1. 仮説検証のためのベンチマーク企業選定

メンバーの会社がメーカー、エネルギー、小売と多様であるため、より普遍的な検証をすべく、下表のように、様々な分野の企業から選定した。

	B to B	B to C
財	■パナソニックAVCネットワーク社 (レッツノート) 「モバイルPC利用動向において 満足度第1位」 (IDC JAPAN 2005/7/4)	■モスフードサービス 「顧客が利用したい ファーストフード第1位」 (マイボイスコム定期アンケート 2003/9)
サービス	「ベンダー別PCアフターサービス ランキング第2位」 (日経ビジネス 2005/5/30)	■東横イン 「ビジネスパーソンが選ぶ ホテルランキング第1位」 (日経ビジネス 2005/11/21)

2. ベンチマーク企業の検証

(1) モスフード

- ・安さではなく「安全」「健康」「おいしさ」を求める顧客に『フォーカス』し、「安全」「安心」「高品質」な食材を提供している。
- ・それを支える『工夫』として、高品質な食材の安定供給、モスハイジエニックシステム等に見られる徹底した品質管理、「ミステリーショッパーズ」「HDC委員会」「共栄会（FC店同士の横のつながりの組織）」等に見られる顧客接点のコントロールにおけるものがあげられる。（※2）
- ・こうすることで、立地条件として必ずしもよくないところに出店しているにもかかわらず、わざわざ顧客が足を運ぶ『仕組み』ができています。

(※2) 「共栄会」における工夫の例

ー接客、品質、クレンリネスなどは、個店単位の評価でなく、エリア単位の評価。
その結果、評価を上げるために加盟店同士の「助け合い」「技術・情報の共有」
「日々の運営状況の相互チェック」などの自浄作用が機能している。

(2) パナソニックA V Cネットワークス社

- ・「法人営業マン」に『フォーカス』し、「軽量」「堅牢」「長時間駆動」の機能に特化したモバイルパソコンを提供している。
- ・それを支える『工夫』として、「P Cカンファレンス」「P Cカレッジ」等、技術・営業が一体となって顧客接点を持ち、また、社内イントラネット等で集めた情報を共有化し、更に、「ダイレクト販売」「法人営業」等、チャンネルを限定して提供している。
- ・これにより、次の「小さなマーケット」を作る(「小さなマーケット」を水平展開する)『仕組み』ができている。

(3) 東横イン

- ・ビジネスパーソン(出張族)に『フォーカス』し、「安い」「安心・清潔」「自宅にいるような感覚」の日常型宿泊空間を提供している。
- ・それを支える『工夫』として、「支配人だけで構成する委員会による自浄作用」「従業員に対する少しずつ、多くの回数のインセンティブ」等が存在する。
- ・このように日常型ホテルというコンセプトを明確にした上で、出張族に煩わしさを感じさせず、再利用者(リピーター)を呼ぶ『仕組み』ができている。

3. 考察

改めてベンチマーク企業の検証結果をまとめると、下表のとおりである。

	モスフードサービス	パナソニック	東横イン
顧客のフォーカス	おいしく食べたい人	法人営業マン	出張族
サービスのフォーカス	・安全 ・安心 ・高品質	・軽量 ・堅牢 ・長時間駆動	・安い ・安心・清潔 ・自宅にいるような感覚
リスクヘッジの仕組み・工夫	<u>2等地3等地でもわざわざ来ていただける</u> ・ミッションを周知徹底し ・間違いのない食材を調達し ・高品質のまま店頭へ届け ・選ばれた人材が自律的に提供する	<u>小さいマーケットをたくさん作る</u> ・技術・営業が一体となって顧客と接点を持ち ・集めた情報を共有し、 ・チャンネルを限定して提供する	<u>出張族に「煩わしさ」を感じさせない</u> ・「日常型」を周知徹底し、 ・サービスを同質化し ・支配人達が自律的にチェックし ・「我が家のサービス」として提供する

V. 結論

顧客満足経営をしている企業は、顧客とサービスを「フォーカス」することによって、「コンタミネーション」を防いでいる。そして発生するリスクを「仕組み」と「工夫」によってヘッジしている。 → 仮説は検証された。

VI. 我々の提案（研究で得たもの）

また、結論に加え「気づいた点」として、3社の検証結果から、
モスフードサービス → 共栄会での「エリア単位」での評価方法
パナソニック → PCカレッジなど「工場見学」の取り組み
東横イン → 支配人だけで構成される委員会活動

などの特徴のある取り組みが明らかとなったが、これらの取り組みが意味するものは何か、メンバーで議論を行った。その結果、これらの取り組みは「顧客満足経営を実現する上で仕組みや工夫を推進するための「動機づけ」として有効に機能しているのではないか」という意見でメンバー各々は一致した。

よって、顧客満足経営を実現するためには、

- 1. コンタミネーションを防ぎ、**
- 2. 発生するリスクをヘッジする仕組みと工夫を構築し、**
- 3. 「人」が介在する「工夫」については、「動機づけ」をきちんと整備する**

ことが必要であると、ベンチマーク企業のインタビューを通じて実感した。

一方、我々の問題意識は、IVで記載したとおりであるが、この結果を各々の会社に持ち帰り、「なぜコンタミネーションを防げないのか」「コンタミネーションを防ぐことができた場合は、どのようなリスクが発生し、どのようなリスクヘッジの仕組みを考えるのか」ということについて、自社の実情等も踏まえながら、引き続き検討していきたい。

以 上