

C S 本位で業績を拡大している企業戦略

チーム C-S COOP	(株)高島屋	斜 森 健 次
	(株)村田製作所	山 本 克 彦
	(株)コミュニチュア	西 田 司
	(株)中山製鋼所	石 裏 眞 治

研究テーマを設定するにあたり、チームメンバーがメーカー、小売業、サービス業と多業種にわたるため、それぞれ自社が抱える顧客満足の課題をとらえ、共通の課題を見出すことから着手した。

・メンバーの問題意識について

1. (株)高島屋

他業種・同業他社との差別化が必要だが、顧客の声を集めるしくみはあるものの、顧客の声を生かしたアウトプットが効果的にできていない。

2. (株)村田製作所

汎用→カスタムの市場の流れから従来のプロダクト・アウトからマーケット・インへの変革が必要であり、C S 本位への風土改革が必要。

3. (株)コミュニチュア

関西では競合 6 社の中では工事規模が最大だが、評価項目のうち C S では 3 位。C S 本位を継続し、他社との差別化をはかることで NTT からの受注のシェア向上につなげたい。

4. (株)中山製鋼所

高付加価値が生き残りに不可欠だが、顧客を明確に認識できておらず、C S に対する取り組み方に抜本的な改革が必要である。

・仮説の設定

以上のようなメンバーの問題意識から、C S の定義を絞り込み、モノ作りの視点での「顧客思考」(顧客に対し何ができるか考え続ける) 不特定多数の顧客を対象とした C S はありえないはずだ、ターゲットとした顧客の声をいかに自社に取り入れる仕組みがあるのか、C S 実践の結果が企業業績と結びつく数値検証を持っている、C S 推進の原動力とは?、という 5 つのポイントにおいて研究すべきテーマを設定した。

【仮説 1】顧客を的確に捉えて、選択した事業領域での C S を達成し、収益をあげているはず

- (1) 顧客の明確な定義ができているはず。～選択と集中～
- (2) 顧客のニーズを掘り起こす方法があるはずだ。
- (3) 顧客ニーズに対しての対応・商品化を決定する人・組織があるはずだ。
- (4) 業績評価をするための、顧客満足の数値化方法があるはずだ。

【仮説 2】C S を達成する原動力があるはずだ

- (1) C S を達成する仕組みは、当然あるはずだ。
- (2) C S を達成する仕組みを動かす原動力があるはずだ！

・企業の事例研究

1. 訪問企業候補とその概要 具体的な行動規範として C S を実践し、業績を上げている企業を選択

- (1) 金沢工業大学 教育機関ではめずらしく、C S 推進室を設置し、学生を顧客と定義づけ、高就職率(大学 No1) 高志願者の成果を発揮している。

- (2) (株)マンダム 2度の経営危機を乗り越え、生活者発想のもの作りで過去5年間は2ケタの伸びを達成している。
- (3) (株)ルミネ テナント管理会社としては珍しく、テナントスタッフへのCS教育で売上規模、営業利益ともに増大し続けている。

2. 訪問企業のヒアリング調査内容

金沢工業大学

(1) CSの手段

学生の地位向上 従来の教師と学生の関係で、学生の自主性をもとに学生の地位向上を図った。
研究と教育の分離 教員の研究機関ではなく、学生への教育に力点を置いた学校の姿勢の明示
学生が自主的に学ぶための環境整備

- ・工学設計教育 学生が自分達でグループを作り、テーマを決めて自主的に学ぶ仕組み
- ・夢考房 部品が購入できて、工作する器具もそろった工作室（他の大学にはない）
- ・自習室（24時間、365日） 学生が自由に打ち合わせでき自習できるスペース500㎡
- ・工学基礎教育センター 学生が個別に待機している先生にいつでも質問でき、再学習できるセンター
- 手厚い就職サポート 東京などに就職説明会用のバスを出す。
- 勉強以外でのサポート 図書館 PMC 絵画展示室

(2) CS指標

就職率、大学への志願者数

学生アンケート（年3回記名・年1回無記名） 結果は学内でまとめて公表→共有
シラバス（学生の目標管理） 期ごとに学生の自主的な学習にアドバイスを行う。

(3) CS達成の仕組み・特記事項

アンケートの定期実施 主に授業内容に関するアンケートの実施を行っている。この結果を教職員にも公表し、共有化している。この結果をもとに、教職員が授業内容を自主的に変えていくことを実践している。→教育現場でのCS実践により改善を進めている。

学校経営者主導型による仕組みづくり

- ・学長：先代の学長からCS精神を引き継ぎ、顧客＝学生に対するCSの実践項目を決定
- ・十年委員会（学外の有識者で構成）による10年後のあるべき姿等外部からの意見を取り入れる。
- 企業をはじめ学外の意見を多く取り入れる。
- ・教職員の半数を企業経験者が占めている。
- ・JABEE 等公的認証資格取得

(4) 成果

就職率 平成17年度は99.7%

志願者数 定員に対して4～5倍の志願者数（金沢にとどまらず、全国からの志願者が多い）

学生の自ら学ぶ姿勢を加速

ステークホルダー（高校、父兄、企業等）からの期待値もあがる。

(5) 次の一手

定員に対する志願者数が年々伸びていることから、入学した学生の研究に対する要望がハイレベルになってきている。その結果、従来の教育内容だけでは満足度が達成できないという問題も出てきた。この新たな顧客（学生）に対して満足を提供するには、従来の仕組み＋研究の充実が必要。

大学院の充実やMITとの共同研究。経営品質賞に対するチャレンジ等

(株)マンダム

(1) CSの手段

メーカー／代理店／小売店におけるPOSの情報の分析 売れ筋商品のリアルタイムでの把握
マクロ調査（アンケート）

社内での徹底的な議論をした後、商品設計を行う。社内的には商品開発については＜開発 8

原則>に則る 物の作りが生活者発想になっているかのチェックポイントを重要視
顧客は男性化粧品の導入時期の10代後半がコアターゲットとして「GATSBY」を、ミドルを
コアターゲットとして「ルシード」を主力商品としている→明確な顧客定義（特にターゲットと
なるリドユーザーの視点を重視）

(2) CSの指標

業績拡大とブランド力の強化をめざしている。

(3) CS達成の仕組み・特記事項

直販ルートへの変更で経営危機に陥り（2回目の危機）経営陣を一層し、顧客至上主義の視
点での商品づくりに切り替わらずを得なかった。→危機感の共有が転換をさせた。

「生活者（発）～生活者（着）」「売り場から買い場の創造」「全員参画の経営」をこの時の再
建へのキーワードとして企業風土のDNAに浸透した。

企業風土の根幹は、社員がマンダムを好きということ。また、社風として経営者が社員にフ
ランクで部下への高圧的な態度をとる上司が少ない。社内の風通しが非常に良い。

(4) 成果

男性化粧品市場が飽和している中、マンダムの売上は拡大している。「GATSBY」は単一ブラン
ドでシェアNo.1である。

(5) 次の一手

「身の丈経営」（新しいチャレンジに慎重）を継続し、あくまでも“ No.1 ”ではなく生活者発
を意識した“ Only One ”企業を目指す。

女性用化粧品のシェアを拡大するためにはマーケティング/開発技術が異なるので新しい文
化やスピードが必要であり、M&Aやヘッドハンティングも視野に入れる。

資生堂、花王の競合他社との差別化に、マンダムの強み（コスト競争力-海外工場、 総合
力-開発ノウハウ・マーケティング力・プロモーション）を活かしていく。

(株)ルミネ

(1) CSの手段

顧客を若年女性・OLに絞り、以下の手段によってルミネへのリター-とすることに成功している。

接客教育の徹底：1週間以上店舗に立つ販売員に対しては、丸1日教育（接客態度）を行う。

顧客に飽きられないよう地域初のブランドの導入等、毎年15%のテナントを入れ替える方
針を打ち出している。

テナント一つ一つよりもルミネ全体のブランドを優先する。

(2) CSの指標

CSの指標としては、お客様の声BOXの解析と毎年3ヶ月かけて行う専門家による外部調査。

(3) CS達成の仕組み・特記事項

(株)ルミネは平成7年に赤字に転落し、その際に経営陣を一掃し、組織改革を行った。即ち、
旧国鉄の経営風土を一新するために、人事異動を積極的に行い、危機感の浸透と顧客第一主
義への変革を行った。

テナントの賃貸料を全て歩合制とし、最低賃料を取らない背水の陣を敷いた。

現場のテナントスタッフに対する教育を徹底し、CS重視の運営を徹底するとともに、従業
員満足にも重点をおいている。（化粧室をきれいに、歯磨きコーナーと分けるなど）

(4) 成果

百貨店などの他の小売業態との棲み分けに成功して、売り上げは拡大している。

(5) 次の一手

現時点ではテナントへのCS指導により成果を上げてきたところで、まだまだと思っている。

顧客のニーズは読みきれないが、あきらめず、ニーズを先取りすることで満足だけでなく驚きを提
供したい。

・仮説の検証とチームメンバーが得たもの

1. 仮説の検証

(1) 仮説 1 に対する検証結果は<図—1>のような結果となった。

明確な顧客定義 どの企業においても顧客の定義には徹底的な議論がなされており、その定義の社内での共有化もはかられている。さらにその顧客に対しての集中がはかられている。

顧客ニーズ掘り起こし どの企業においても独自のしくみを持ち、共有化をはかっている。

決定する組織または人 必ずしも企業 TOP や一部の人ではない。

CSと業績の連動 その仕組みはあるものの、それが決定的な評価につながるものではない。

仮説 1 の検証結果

明確 ○ 比較的明確 △ 比較的不明確 × 不明確 <図—1>

	金沢工業大学	(株)マンダム	(株)ルミネ
明確な顧客定義	学生(入学前の成績はこだわらない)	18才男性高校生 リドユーザー視点	若年女性
顧客ニーズ掘り起こし	学生へのアンケートの実施	○ POS システム ○ 従業員情報カード	店長(現場)の意見 お客様の声
CSキーマン	学長 ○ 教職員	○ 従業員全員	各店舗(店長)
CSと業績の連動検証	志願者数の復活 ・ 教育付加価値 NO.1 ・ 高い就職率	○ 男性化粧品シェア NO.1 ・ 生活者発着の DNA	テナントとのパートナーシップによる CS 実践での業績連動は不明

(2) 仮説 2 に対する検証結果は<図—2>のような結果となった。

我々が当初予測しえなかったものとして 3 社ともに危機感の共有化が CS の原動力となったということである。3 社ともに経営危機に直面し、それをきっかけに原点回帰としての顧客を起点とした「顧客思考」(顧客に対し何が出来るかを考え続ける)の発想に転換したということがいえる。

CS 達成の仕組み マンダムについては企業風土にしみこんだ DNA という独特の社風がベースであり、具体的な仕組みはない。他の 2 社は明確な仕組みがあるといえる。

動かす原動力 必ずしも企業 TOP ではない。最初は TOP が動いたにしてもミドルの役割は企業全体への伝道師として役割は大きい。→ミドルの役割の重要性

仮説 2 の検証結果

<図—2>

	金沢工業大学	(株)マンダム	(株)ルミネ
経営危機	少子化に伴う学生の減少 ・ 志願者の定員割れへの懸念	2度にわたる経営危機 ・ 外部環境の変化 ・ 直販化の強引な導入	平成 8 年 赤字転落
危機感の共有	TOP から教職員へ 教職員の自主性	・ 従業員解雇 ・ 全員参画経営	・ TOP 入れ替え ・ 人事シャッフル ・ 旧国鉄風土の一新
経営危機を乗り越える 仕組みづくり	TOP マネジメント ・ 学生の地位向上 ・ 学生 = 顧客認識 ・ 研究と教育の実施	リストラの痛み ・ 従来の顧客は販売店 ・ 現在は生活者発着がベース/ 顧客は生活者 ・ 全員参画型経営	組織変革 ・ テナントとのパートナーシップ ・ 賃借料のガラス張り
次の一手	偏差値向上に伴う研究機関の 充実 ・ 大学院	身の丈経営で女性化粧品市場へ 産出	ルミネブランドの向上 ・ スクラップ & ビルド型経営の継続
CS実践の仕組み	アンケート数値化	経営理念に折り込まれた DNA (生活者発想) CS はあたりまえ	テナントの共有化意識による教育 システム

2. チームメンバーが得たもの

(1) ものづくりにおいては顧客ターゲットを特定し、その顧客に対して自社の強みを活かして何ができるのか、顧客思考を継続することが必要である。

(2) 変化する顧客へのニーズへ対応するには、常に顧客の半歩先を行くことが重要。結果的に顧客満足 100% はありえない。現状のしくみ、方法を常に新たな角度で見直し続けることが必要である。

(3) 企業にとって危機はどの企業にも存在する その危機感を共有することによって、自社の顧客を特定することができ、顧客思考への転換を図ることができる。以上