

# 「お客」を考える①顧客満足とは

企業経営漫談士 岡野実空

問題：次の熟語解説の( )内に適切な助詞一文字を入れなさい。「顧客満足＝顧客( )満足」

答：×(を)、△(の)、○(が)。いままで何度か日本企業を訪れた、CS(顧客満足)ブーム。私のコンサルタントへの転職の時期は、まさしく1990年代初頭の第1次CSブームでした。その流れもあり、数多くの企業で「CS(経営)」のお手伝いをしてきましたが、その考え方は十人十色ならぬ百社百色。

今回のコラムでは、その考え方を3つに類型化し、個々の長所とともに問題点を考えます。

## 類型1：事前期待<事後評価

自前の定義をもたない企業にお薦めする、「顧客満足」(以下CS: Customer Satisfaction)の最もオーソドックスな考え方。顧客の期待を事前に知り、あるいは自分たちで考え、実際に提供した製品やサービスの評価がそれを超えるということは、「顧客満足」の基本中の基本。それがまた、「リピート(反復購買)」という重要な成果につながります。さらに事前期待を大幅に上回った場合、顧客の「感動」(CD: Customer Delight)という、より上位の段階にまで到達することができるのです。

しかしこの定義の弱点は、「時間」感覚の欠如。次のリピート時に、また同等レベルの製品やサービスの提供では、顧客の評価が「事前期待＝事後評価」以下へ低下する恐れがあります。

## 類型2：満足比率の上昇

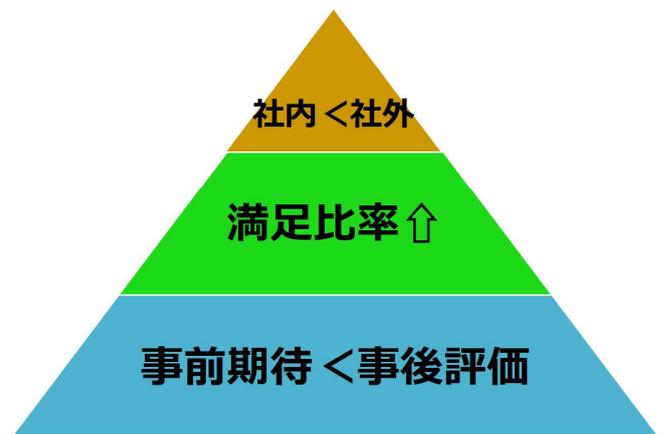
類型2は、1に「時間軸」を加えたワンランク上の定義で、「満足+不満足」をつねに一定とし、その中で「満足」比率を増やす(不満足を減らす)ことを「顧客満足」とする、より高度なCSの考え方です。ここでは、「満足」に100%はありえず、顧客は必ず「不満」を抱く、という前提に立っています。例えば、どんなに素晴らしい製品やサービスを入手しても、顧客は、「これほどの対価は本当に必要か？」などの疑問をもつからです。そのため、このレベルに到達した組織は、全力で顧客の「不満」に耳を傾け、声なき「不満足」を考えます。

「ロングセラー」を生むメーカーやサービス業は、この考え方が徹底しており、新発売と同時に、顧客の声を聴き、その「不満足」要素を解消する「改善」「改良」を始めます。その代表は、メーカーなら花王の「エコシステム」であり、サービス業では、「おでん」ですっかり有名になった、セブンイレブンの商品開発にあたる各「部会」です。

## 類型3：社内事情<社外事情

類型2まで来ると、CSもかなりの水準ですが、類型3は、さらに上位を目指す組織にお薦めする定義。それは、クレームなど

## KM1-20 顧客満足 (CS)のランク



特別な場合を除き、「社内事情より社外事情を優先する」という考え方。またそれは、市場での強い立場によって生まれる「驕り」や「自己満足」への未然防止策でもあります。例えば、社内の急な打合せなどが発生した場合、外部の関係者に平気でアポイントの変更などを要請するような、内部優先の組織運営を発生させないこと。ここまで来れば、CS活動も本物といえます。

ところで、ドラッカー氏の最も有名な言葉は、「事業の目的は『顧客の創造』である」です。それが「顧客満足」ではないことに注目。「顧客」(customer)とは、すでに購買実績のあるお客のこと。その手前には、「潜在客→見込客→購買客」という、厳しい源流があるからです。かつてマツダの井巻社長(現・相談役)が、「乗ってもらえれば、我が社の車の良さはわかってもらえる」と発言するエンジニアに、「どうしたら乗ってもらえるか」をまず考えようという問題提起し、再建に成功したという講演内容は大きな話題を呼びました。

「顧客創造」と「顧客満足」は、自動車だけでなく、すべての業界、企業の「経営」の両輪なのです。

平成30年2月12日 実空