

感動を創る企業

取材▶西山 博真
文▶鬼熊 春子

～ +something 発想で築く顧客満足の本質～

去る4月21日(月)、東京・大手町サンケイプラザにて、顧客満足をテーマとしたビジネスフォーラム「Customer Satisfaction Forum2008 感動を創る企業～ +something 発想で築く顧客満足の本質～」が、東洋経済新報社の主催で開催されました。このフォーラムでは、業種・業界を超えたさまざまな立場から、顧客満足を高めるための取組事例の紹介や、CS戦略についての発表が行われました。

日時
2008年4月21日(月)
講演時間 10:00～17:00

会場
大手町サンケイプラザ(東京/千代田区)

定員
250名(有料/事前登録制)

参加対象者
経営者、役員、および経営企画、人事、営業・マーケティング、広報宣伝、CS推進、広告・ブランド部門、その他各部門の方々

特典
参加者に『週刊東洋経済』の半年間無料購読の提供



の法則：組織において「優秀な人材」「一般的な人材」「足を引っ張る人材」の割合は一般的に2:6:2になるという法則。

「顧客感動満足時代のパラダイム」 株 MS& Consulting



株式会社MS&Consulting
取締役
渋谷 行秀

顧客「満足」、顧客「感動満足」という言葉の定義ですが、顧客が商品・サービスに対して持っている「期待」、そして実際にそれを購入・利用した際の「現実」という二つの要素があったときに、期待と現実が一致するのが満足、そして現実が期待を大きく上回るのが感動となります(図・1)。弊社の調査の平均では、約6割から7割の顧客は、商品・サービスに対して満足している結果が出ています。

気になるのは、顧客満足度が向上することとどれだけ業績に影響があるのかということです。一般的には、業績に影響するのは顧客満足度ではなく顧客ロイヤルティだと考えられています(図・2)。そして、この顧客ロイヤルティを高めるためには、「顧客が「満足」ではなく、「感動」

していることが重要となってきます。成熟産業、過当競争に入っているような業界は、よりこうした傾向が強くなります。これを逆に言えば、「不満」を「満足」に変えても、顧客ロイヤルティは大きく変わらないため、業績に与えるインパクトも少ないこととなります。

では、どのようにすれば、顧客「感動満足」を高めることができるのでしょうか。弊社では、弊社が運営しているミステリーショッピングリサーチの点数が年間を通して高い店舗を抽出し、共通項を調べたことがあります。その結果、三つのポイントがあることがわかりました。

一つ目は、月に一度は必ず店舗レベルでミーティングを行っていることです。このミーティングには開催

さるわけでもありません。しかし、そういったこと以外にも、従業員感動満足度を高める要素はたくさんあるのです。たとえば、先ほどご紹介したような方法でミーティングを行うことで、スタッフは「自分たちの手で店を変えていける」という自己決定感を味わうことができます。

また、スタッフ相互のコミュニケーションが促進されることによつて、人間関係も良くなります。さら

に、お客様から喜んでもらえる機会が増えれば、自分の仕事に役立っているという有意義感、そして人に認められたという承認感を得られます。金銭以外にも、こうしたことはすべて重要なモチベーション要因となります。つまり、従業員感動満足が顧客感動満足を生み、顧客感動満足によってさらに従業員感動満足が高まり、また業績も上がるといふサービスプロフィットチェーンのサイクルが出来上がります(図・3)。

の仕方にも共通項があり、2時間以上と店舗ミーティングにしては長時間であること、そして店長の発言率が10%以下と非常に少ないということです。これは言い換えれば、店長からスタッフへの単なる情報伝達ではなく、店長がスタッフ皆の発言を引き出す、コーチングのような内容のミーティングが行われているということです。ミーティングという場を使って、スタッフのホスピタリティトレーニングが行われているのです。

二つ目は、顧客の声に対して、ネガティブアプローチではなくポジティブアプローチをしている点です。つまり、顧客感動満足の高い店舗は、短所を改善するのではなく、長所をさらに伸ばしていく発想で取り組んでいることです。

そして三つ目は、従業員感動満足が高いことです。顧客感動満足を高めるためには、まずはサービスを提供する従業員自身が、自分のお店や商品・サービスに満足し、感動していなければなりません。

従業員感動満足を高めるといふと、真っ先に思いつくのは給与や労働条件の改善ですが、経営ということと考えると、無限に待遇を良くで

図3：サービスプロフィットチェーン



図2：満足度とリピート率の関係

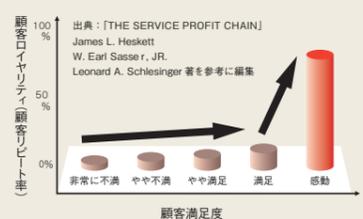


図1：お客様の満足度のレベル

- ①期待 < 現実 ▶ 感動
- ②期待 < 現実 ▶ 喜び
- ③期待 = 現実 ▶ 満足
- ④期待 > 現実 ▶ 不満
- ⑤期待 >> 現実 ▶ 被害者意識

「提案力」+something発想に必要なもの 松井証券株式会社



松井証券株式会社
代表取締役社長
松井 道夫氏

私が11年間日本郵船に勤め、国際競争の真ただ中で学んだことは、「価格」というのはお客様が選ぶもの「だ」ということです。

表がありました。

外交セールの廃止、コールセンターからインターネットへの転換など、これまでご自身が社長として決断し実行してこられた経営改革のご経験をもとに、現代という時代がどのようなパラダイムシフトを迎えているかというお考えについて、ご発

商売は、言ってみれば虚業と実業の区分け作業です。虚業とは、お客様が認めないコストで成り立っている事業。実業とは、お客様が認めるコストで成り立っている事業。この取捨選択をするのが、商売であり、経営なのです。

「感動する力・感動させる力」一橋大学大学院

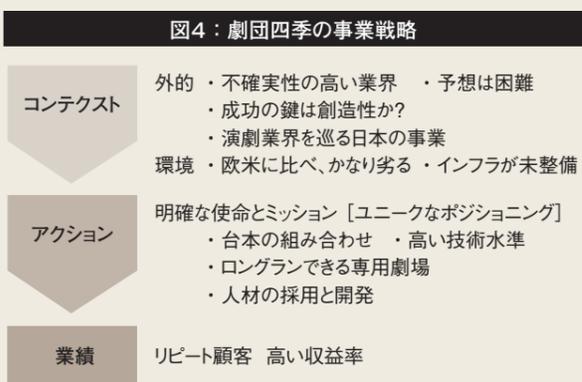


一橋大学大学院
国際企業戦略研究科 教授
石倉 洋子氏

なぜ今、「感動」が重要視されているのでしょうか。それは、ハードの技術だけでは売れない時代になってきているからです。ここで鍵になるのが「感動」です。「感動」を与えられる商品・サービスでなければ売れない、消費者から受け入れられない時代になってきているのです。

では、「感動」を生み出すにはどうすれば良いのでしょうか。「感動」を与えるような良いコンテンツを作るためのマネジメントは、従来のものとは決定的に異なります。まず、「感動」とは基本的に個人的なものであるため、マスではなく、個人を発想の基盤に置くことが必要となります。また、「感動」を生み出すようなコンテンツを作る上ではクリエイティブが重要であると言われますが、一方ではビジネスとしての感覚も同時に併せ持つ必要があります。

たとえば、劇団四季を運営する四季株式会社では、劇団運営という非常にクリエイティブな事業を行っています。商品（演目）の組み合わせ、人材発掘・育成など、ビジネス戦略として見た場合にも、大変優秀なものと言えます（図4）。この結果として、不確実性の高い業界、さらに欧米に比べると劇場や優秀な人材といったインフラ面が未整備な外的環境の中でも、高い収益



「ファミリーマートらしき推進活動が起こす変革」

株式会社ファミリーマート



株式会社ファミリーマート
取締役 常務執行役員
オペレーション本部長
加藤 利夫

私たちファミリーマートでは、お客様から積極的に選択されるチェーンを目指しブランディング活動の一環として2005年から「ファミリーマートらしき推進活動」（以下、「らしき推進活動」）に取り組んでいます。本日は、この「らしき推進活動」の取り組み内容と成果についてご紹介したいと思います。

この「らしき推進活動」に取り組むにあたり、私たちはまず「ファミリーマートらしき」とはいったい何なのかを検討しました。その結果、私たちの強みである「親しみやすさ」をより際立たせること。そこから「気軽にこころの豊かさ」を提供しお客様に対して快適で楽しさあふれる生活に貢献する。」という方向性を決定しました。

この「らしき推進活動」を社内に浸透させることができた要因は、主に三つあると考えています。一つ目は、プロジェクトメンバーが「自分たちの手でこれからのファミリーマートを創造し変えて行こう」という強い熱意と意志を持って取り組んでいること。またそれに共感する社員が連鎖的に増えて

そして、これを実現するために、全ての発想の原点を「ホスピタリティ（おもてなしの心）」とすること。また、こうした私たちの姿勢をお客様に伝える為に「あなたとコンビニに、ファミリーマート」というコピーを7年ぶりに復活させ、ファミリーマートのスローガンとすることとしました。

また、活動推進の為に各部門から代表者約60名をメンバーとしたプロジェクト「ファミリーマートらしきプロジェクト」をスタートさせました。この活動は、各部門のリーダーが毎月一回のミーティングを行い「ファミリーマートにしかない独自性とは？」「気軽にこころの豊かさを感じるコンビニとはどうあるべきか？」など、商品開発からCSRに至るまでどう実現するかを徹底的に討議しました。

率と安定した成長を実現し、現在では海外への展開や社会貢献活動にも力を入れています。

結局のところ、「感動」というのは人と人の直接的な接触によって生まれるものです。もちろん、二次的、三次的にその「感動」が人を介さず伝播していくことはありますが、基本となる

真の顧客・オリエンテッドの実現
日産自動車株式会社



日産自動車株式会社
執行役員 市場情報室室長
星野 朝子氏

顧客満足の追及に欠くことのできない顧客の声を生かすための考え方についてのご講演がありました。

カスタマーリサーチには、やって良い調査と、やってはいけない調査があります。やってはいけない調査とは、大きく言えば次の三つです。一つ目は「自分の知りたいこと」リサーチ課題」であること。二つ目は

「ソリューション評価」 仮説」となってしまうこと。三つ目は「カスタマー・オリエンテッド」お客様に聞くこと」と理解してしまうことです。

このような調査を行っていると、いずれは顧客の声が信じられなくなり、カスタマー・オリエンテッドは崩壊します。そうではなく、「自分の判断したいこと」リサーチ課題」であること。「ソリューション」を理解する刺激」であること。「カスタマー・オリエンテッド」顧客起点の発想」と理解することが必要なのです。

いったことにあります。二つ目は、社長と称して、プロジェクトメンバーと社長の上田がダイレクトにコミュニケーションを取れる場を設けることによつてトップダウンとボトムアップがみずみずしい環境を作っていること。そして3つ目には、「ファミマシップ」と呼んでいる「ファミリーマートらしき」を実現する為の行動指針（〇）を作成しそれを基準として業務に取り組んでいることにあります。

また、店舗に対しては、店長集会での成功事例の発表や「らしきかわら版」と呼んでいる各地区が独自に作成する広報紙などを通じて「らしき推進活動」の浸透を図っています。

こうした一連の活動の成果として、

近年多くのブランドイメージ調査で高い評価をいただいております。また、既存店の来店客数については、2007年度102・9%の増加とすることができました。私たちのチェーンでは、毎日平均550万人の方が来店されますのでそれが2・9%増加というのは大変な数になります。こうしたお客様の評価が2007年度の増収増益に大きく起因していると考えております。

そして、2008年度は「全てのお客様を家族のような気持ちで支援していきます」という気持ちをこめて「おかえりなさい」という新しいメッセージの下、今後もより一層ファミリーマートらしきを発揮できるように活動を推進してまいります。

図5：ファミリーマートの行動指針

ファミマシップ

感じる、気づく、動く ～こころにホスピタリティを～

お店の中で、働く職場で、そして地域社会とのふれ合いの中でわたしたちが「気軽にこころの豊かさ」を提供していくために欠かせないものが「ファミマシップ」。

「あなたとコンビニに、ファミリーマート」

わたしたちはこの言葉をいつもこころに焼きつけ、一人ひとりが「ファミリーマートの代表者」であることを自覚し、感じ、気づき、行動していきます。

- お客様の期待を超えよう
- 仲間を信じ、ともに成長しよう
- 豊かな感性を磨こう
- 挑戦を楽しもう
- 世の中に向かって正直でいよう

ファミリーマートの行動指針の詳細は
<http://www.family.co.jp/company/familymart/idea.html>