

顧客満足とは、顧客ではなく 企業側が設定するもの

顧客満足という概念は、人によって捉え方が異なる。

そこで「感動」と「満足」を分ければよい——とする大野順也さんの整理は分かりやすい。

マーケティング的に顧客満足を解釈していくと、企業がなすべきことが明確になり、その結果、望ましい顧客を選択することに近づいていく。

大野順也

株式会社アクティブアンドカンパニー代表取締役

抱いている期待を

裏切らないのが「顧客満足」

大野 商品やサービスを購入する際、顧客はそれぞれの期待値をもっています。顧客があらかじめもっている期待に應えること、その期待を裏切らないことが、顧客満足を満たすということです。よく言われるところの「顧客感動」は、この期待を超えたときに生まれるもので、これと顧客満足は分けて考えたほうが

よいと思います。

——となると、まずその期待を把握することが重要になりますね。

大野 いえ、すでにあるものを把握するというスタンスとは少し違うでしょう。この「顧客の期待値」を決定するのは顧客自身ではなく、商品やサービスを提供する企業なのです。顧客の期待値だからその内容や程度を決めるのは顧客自身であるかに見えますが、そうではありません。顧客は、企業から発信された

情報をとらえ、それに対して期待感を抱く。そしてその提供するものを選択するのです。商品やサービスを利用する前提に、提供企業からの発信があるわけです。

——顧客満足はマーケティング的な発想で考えたほうがよいということでしょうか？

大野 「顧客感動」はマーケティング的な発想だけでは無理ですが、「顧客満足」についてはそうですね。顧客が何を求めているか、を企業が

戦略的な顧客満足の 追求が顧客を創造する

以前私が在籍していた人材派遣会社大手の企業「パソナ」は、業界のフロンティアであり、トップランナー。当時の売上は、七〇〇億円を越えていた。

ところが私が退社した後、後発のS社にシェアナンバーワンの座を奪われることになった。

このS社の戦略は、明快。とにかく「スピード」を追求したのだ。人材を必要とする企業から要請



(おおの じゅんや)

大学卒業後、(株)パソナにて、営業推進室及び営業企画部門を歴任し、関連会社の立ち上げを手掛ける。後に、デロイト・トーマツ コンサルティング (株)にて、組織・人事コンサルティングに従事し、2006年『株式会社アクティブアンドカンパニー』を設立。独自の手法を用いて業績向上に寄与する組織活性化コンサルティングを展開している。

設定するべきです。たとえば、牛井チエーン吉野家に顧客は何を求めるか。安くて、早くて、旨い飯。この三点に尽きるでしょう。吉野家に入るサラリーマンは、吉野家が何を提供しているのかを企業からの発信に応じて理解していて、それを期待して脚を運ぶのです。

だから吉野家で、ミシユランで星をとる店のような上品な味付け、とろけるような肉の触感、行き届いたホスピタリティが得られないからといって、文句を言う人はいない。一方、牛丼にありつくまでに一〇分も待たされたら、かなりイライラするでしょう。要するに、発信したものを受け取ってもらい、そこから生まれる期待に応える——一見、当たり前のことをきちんとすることが、顧客満足充足するのです。

顧客にも従業員にも
伝えることが重要

——企業側の思惑通りに、顧客は期待を抱くものでしょうか。ときには企業側の設定を超えた「満足」を要

求されるクレームもあるのでは？

大野 たしかに理不尽なクレームもあります。ただ、そうしたクレームの中に、次のビジネスの芽が隠れている可能性もあるので、きちんと聞いて、その都度、対応するのがよいと思います。マーケティング的な発想だと、そうしたお客さんは、対象とする顧客から外れているので排除すればよいことになりませんが、マーケティングだけで経営はできません。顧客創造の観点も必要です。ただ、その前に、企業はどのような価値を提供していくのかを明確にすべきでしょう。自社が伝えたいコンセプトを明確にし、消費者に正しく伝える。その価値を求める人が初めて顧客になるのです。

——企業側がいかに伝えるかに力を注ぐ必要があるわけですね。

大野 リンカーンが米国大統領に就任した際の演説はご存知かと思えます。「人民の人民による人民のための」というフレーズが有名ですが、ここで人びとを「人民」と表現したところが、この演説の名演説たるゆえんです。国民ではなく、人民。

南北戦争下、二つの別の国の民として対立してきた人びとに、いま民は一つであるというメッセージを発したのです。もう別々の国ではないと。だからこそ、この言葉は聞いた人の心をとらえたのでしょう。

企業のトップも同様です。人を動かす立場にいる人にとって、表現というのはじつに重要なのです。ところが、たとえば「顧客満足を追求する」とか「顧客第一主義を貫く」といった社是を掲げる企業経営者が、では、それがどういう状態であることと志向しているのか。十分に理解しているかといえば、疑問が残ります。

——あまり突き詰めて考えずに、なんとなく口になされている言葉かもしれないですね。

大野 それでは社員がどう行動しているのか、わかりません。自社にとっての顧客満足とは何なのか。顧客第一主義とは、どういうことなのか。経営者自身がそれを明確にし、いかに伝えるか。ここでも、伝えることへの意識を高める必要があるでしょう。

があれば、即日でも手当てした。その戦略が功を奏し、この企業はあつという間に、トップの座に上り詰めたのだ。

一方、パナソニックに次いで実績を重ねてきた同業他社は、スピードにそれほどこだわらなかった。ことにパナソニックは、派遣される人材の教育やその人たち自身の満足度を重視。教育やバックアップに力を入れた。登録人材のポテンシャルを上げることが、長い目で見れば、顧客の満足度を上げるとの考えがあったのだろう。

結果、首位逆転である。

実際には、この逆転劇は一時的なものではあったが、先発企業が想像していたよりも、スピードの二重は大きかったのである。徹底した早さを志向したS社は、そのウリを消費者としての企業に向けて発信した。そしてこれを評価し、顧客となる企業は多かったのである。

つまり、消費者を選び、顧客にするのは提供企業側である。明確なコンセプトを発信して初めて、そこに顧客が創造できるのである。

(談)