

平成 24 年度 (2012 年度)

修士論文

顧客関係構築と企業経営戦略

—中国企業発展の道—

三重大学大学院 人文社会科学研究科

社会科学専攻 地域経営法務専修

111M255 唐 暁

指導教官 後藤 基

目次

はじめに	3
第1章 企業経営方針とコンセプト	5
第1節 マーケティング・コンセプト	5
第2節 市場競争における顧客位置付け	7
まとめ	8
第2章 顧客の勧誘、維持	9
第1節 新規顧客開発	10
第2節 既存顧客の維持、関係強化	11
2.1 既存顧客の維持、関係強化の鍵——顧客満足	11
2.2 既存顧客の維持、関係強化の重要性	18
2.3 既存顧客の維持、関係強化のアプローチ	20
2.4 既存顧客の維持、関係強化の計画	22
第3節 顧客離反への対応	24
まとめ	26
第3章 中国企業における顧客関係—調査結果及び分析	28
調査先の従業員教育水準	29
顧客満足度と企業利益の関係に対する認識	30
調査先の顧客満足の調査を実施する現実	30
顧客の不満点の把握	31
顧客満足へ実現の難点	33
企業経営は何を重点にするか	35
まとめ	36
第4章 中国企業の発展していく道	37
第1節 従業員を大切にする	37
1.1 従業員満足（E S）を重視すべき	37
1.2 従業員満足の実現へ	39
第2節 品質を保障する	42
2.1 品質保障が顧客満足実現のポイント	42
2.2 中国の品質問題原因及び対策	44
第3節 イノベーション能力の強化	49
3.1 イノベーションの重要性	49

3.2	イノベーションへの実現	50
第4節	情報を生かす	52
4.1	情報の重要性	52
4.2	情報システムの導入	54
4.3	情報システム利用の問題点	58
終わりに		59
注		63
参考文献		64

序論

i. 研究目的

今日の激しい市場競争の中で、顧客は企業にとって、大切な存在である。市場には多様な商品、サービスがあふれている。顧客は特定企業の商品、サービスを利用しなくても生活は可能であるが、企業においては顧客こそが企業生存、発展する土台だと考えられる。

製品やサービスを通しての顧客満足は、ロイヤルティを向上させ、企業利益につながる。現在の市場競争は顧客の奪い合いをめぐって起こっていると言っても過言ではない。

本論文の研究目的は、第一に、企業経営戦略として、顧客関係の構築、維持の必要性を明確にすることである。第二に、顧客関係の構築が顧客満足と企業利益につながる関係性を分析し、その上で、いかなる顧客満足を実現するのか、いかなる顧客関係が企業利益をもたらすのかを説明する。第三には、上述を前提としながら、中国での実地調査を通して、顧客関係を構築、維持する必要性、と企業利益の相関性を検証し、顧客満足への実現の問題点を検討する。そして第四に、中国における企業経営の発展にむけての課題を析出したいと考える。

ii 研究動機

本論文における研究課題の設定は、中国における実務経験によって形成されたものである。大学を卒業後、企業の市場管理部門で就職した。勤務した企業は上場企業ではないが、全国的な認知度を有する企業であり、特定の製品については社会的にも高く評価されている。

企業内においては、努力に応じて様々な表彰制度がつくられているとともに、「顧客関係」を重視し、「顧客満足」を重視した企業経営を進めているとされていた。しかしこの数年、企業からの顧客の離反、企業利益の伸び悩みに陥り、財務状況は以前より、厳しい状況となっている。

そのため会社は顧客を大事にするという理念を強調し、2005年から市場管理部門が中心となって「健康旅行」という活動を始めた。これは顧客データから抽出した顧客を会社の所在地へ誘い、会社の原材料選択から、商品の生産、出荷まで、一連の流れを見学させ、会社の経営理念、文化などを体験させ、顧客との絆を強化することを狙ったものである。

一回の活動は2—3泊の期間で、約20人程度の人数である。参加費用はすべ

て会社負担であり、参加者全員にプレゼントがついている。

社員は、事前準備から、事後評価、報告まで、何ヶ月も時間をかけ計画と実施を行う。また費用においても参加企業への広告宣伝、食事費、交通費などを含め、一人当たり平均約 2000-3000 元の活動費用がかかっている。しかしこうした努力にも関わらず、顧客満足度が向上したと断定することはできなかった。

企業は顧客を大切にしようとしても、顧客満足の効果があられない。市場基盤がなかなか拡大できない。せっかく獲得した顧客が離反することもある。顧客満足のため、企業は様々な工夫をしているが、顧客満足の実現は難しいし、企業利益につながらないばかりか、業績の伸び悩みを持っている。

企業の顧客関係の構築とはいかなるものであるか。企業と顧客との良好な関係の構築が、市場シェアの拡大、維持、さらに顧客満足度の向上が、ロイヤルティ顧客を獲得し、企業利益を伸ばすことの意味を改めて検討することである。

iii 論文構成

本論文の構成は以下のようである。

第 1 章は、企業のマーケティング活動を行う上で、市場に対する企業としてのコンセプトを整理し、市場競争の中で顧客を大切することの必要性を明らかにする。

第 2 章は、企業経営戦略として、新規顧客の勧誘、既存顧客の維持、離反顧客の低減にむけてのアプローチを整理する。顧客関係維持の重要性、顧客満足の達成は企業利益に貢献することの関係性を明らかにする。

第 3 章は、中国での実地調査を通して、調査先従業員の教育水準、顧客満足と企業利益の相関性に対する認識、顧客の情報収集と不満への対応現状、顧客満足へ実現の難点、及び企業経営戦略上の重点について、調査結果から明らかにする。

第 4 章は、これからの中国企業の発展に向け、従業員満足や製品品質の保障等、の課題を検討する。

第1章 企業経営方針とコンセプト

第1節 マーケティング・コンセプト

企業のマーケティングはどのような理念に基づいてなされる必要があるか。現実には企業、顧客、社会の利害は衝突しがちである。現代の企業におけるコンセプトはどのようなものが求められているのかを明らかにすることが必要であろう。そこで、これまでの市場に対する企業方針としてのコンセプトを整理しておきたい。企業がマーケティング活動を進める際に、五つの相容れないコンセプトがあるとされる。その五つは、生産コンセプト、製品コンセプト、販売コンセプト、マーケティング・コンセプト、ホリスティック・マーケティングである。

1、生産コンセプト

最も古いビジネス・コンセプトである。どこでも手に入れられて価格が手頃な製品を消費者は好むという考えである。市場需要が供給能力を上回り、モノ不足時代だと考えられる。企業は生産性の向上を専念し、コストを下げ、市場需要に合う生産効率を高めようとする。

2、製品コンセプト

製品コンセプトは、品質や性能が最高であったり、革新的な特徴のある製品が消費者に好まれるという考え方であり、製品のクオリティだけを重視する。企業経営者は、顧客の意見を採用せずに、自社が常に優良な製品を作り、改善できると信じている。

3、販売コンセプト

販売コンセプトは、企業側が何もしないと消費者は製品を買ってくれないものだという考えである。企業生産能力の向上につれ、大量生産ができ、市場需要に比べ、生産量が上回る。企業の経営方針は販売とプロモーションを考える。市場が求めるモノを生産するより、生産したモノをいかに売ることである。企業はより多くのものをより多くの人に、より頻繁に売り、より利益を上げるために、専任の販売チームを設置し、販売に専念する体制を作る。特に生産能力が過剰な場合に、販売コンセプトを実施する企業が多い。

4、マーケティング・コンセプト

マーケティング・コンセプトは、選択した標的市場に対して競合他社よりも効果的に顧客価値を生み出し、供給し、コミュニケーションすることが企業目標を達成するための鍵となる、という考え方である。企業は市場を特定するこ

とからはじめ、顧客ニーズに焦点を合わせ、マーケティング活動の分析、計画、組織編制などについて、消費者を中心に、顧客を満足させることにより、利益を生む。

5、ホリスティック・マーケティング・コンセプト

社会の発展に伴い、企業は従来のマーケティング・コンセプトを超え、もっと全体的で包括的なアプローチを取ることが求められる。

ホリスティック・マーケティング・コンセプトは、マーケティングのプログラム、プロセス、活動それぞれの幅と相互依存性を認識した上で、マーケティングのプログラム、プロセス、活動を開発し設計し実行することをいう。ホリスティック・マーケティング・コンセプトにはリレーションシップ・マーケティング、総合型マーケティング、インターナル・マーケティング、社会的責任マーケティングという4つに構成要素がある。

リレーションシップ・マーケティングの狙いは、取引を開始し維持するために主要な関係者、顧客、供給業、流通業者、そのほかのマーケティング・パートナーと相互に満足の行く長期的な関係を築くことである。強力なリレーションシップをつくりあげるためには、グループごとのケイパビリティと資源、そしてニーズ、目標、要望を理解しなければならない。今、企業は高い顧客ロイヤルティを作り上げ、顧客の生涯価値に力を注ぐことで、各顧客の支出においてより大きなシェアを獲得し、利益ある成長を達成するように努力する。

総合型マーケティングにおけるマーケティングの責務は、消費者に向けて価値を創造し、伝達し、提供する能力を最大化するようなマーケティング活動を考案し、マーケティング・プログラムを作成することである。勝者となる企業は、経済性と利便性において顧客ニーズに応え、効果的にコミュニケーションができる企業である。

インターナル・マーケティングの仕事は、顧客にうまく対応しようという意欲のある有能な社員を採用し、トレーニングし、動機付けをすることである。社内スタッフまだ提供する準備ができていないのに優れたサービスを約束するのはナンセンスである。したがって、様々なマーケティング機能を担う部門が協力しあい、顧客の視点から連携しなければならない、そして、他の部門もマーケティングに取り込み、「顧客のことを考える」必要がある。マーケティング思考が会社全体に行き渡っていないなければならない。

社会的責任マーケティングは企業の役割は標的市場のニーズ、欲求、利益を

正しく判断し、消費者と社会の幸福を維持・向上させるやり方で、要望に沿う満足を経合他社よりも効果的かつ効率的に提供することである。マーケターは企業の利益、消費者の満足、公共の利益という、とかく衝突しがちな判断基準を調整しなければならない。

今日のマーケティング・コンセプトは、リレーションシップ・マーケティング、総合型マーケティング、インターナル・マーケティング、社会的責任マーケティングという4つに構成要素を統合した、ホリスティック・マーケティング・コンセプトの志向が重要であろう。

第2節 市場競争における顧客位置付け

今日の企業は、かつてない厳しい競争に直面し、マーケティング戦略が勝敗を決するともいえる。製品と販売を中心とする市場競争から、お互いに顧客の奪い合いの競争に変化していると考えられ、企業が持っている先進的な技術、管理手法、情報などは、簡単に競争相手に追い越される。それだけに企業が持っている顧客資源は貴重なものとなる。企業の市場競争力の強さは、持っている技術、資金、管理手法だけから判断することではなく、もっと大切な指標は企業が持っている顧客基盤規模、特に収益性が高いロイヤルティ顧客数であると考えられる。

企業が利益を獲得し発展していくために、顧客を大事にしなければならない。顧客を大切に扱う前に、まず、市場の明確により、「顧客」の定義を明確する必要がある。

市場とは、商品やサービスの「買い手」と「潜在的な買い手」の集合ということである。具体的に、潜在市場、有効市場、有資格有効市場、浸透市場、標的市場という5つに分類される。

1、潜在市場。潜在市場とは、商品やサービスを買いたいと明確に表明し、支払い能力を備えている消費者の集合を指す。

2、有効市場。有効市場とは、1の条件を満たし、いつでも企業から購入できるつながりを持っている消費者の集合を指す。

3、有資格有効市場。商品、サービスを購入する場合、一定の基準や資格が必要な時がある。例えば、タバコなどを購入するために、一定の年齢限定が必要である。有資格有効市場とは、これらの条件を満たし、1,2の条件を満たした消費者の集合を指す。

4、浸透市場。浸透市場とは、過去に企業から製品を購入した消費者の集合を指す。

5、標的市場。標的市場とは、1-4の条件を満たした消費者で、企業が顧客化することを狙い定めている集合を指す。

こうした市場分類に従えば、潜在市場、有効市場、有資格有効市場に存在する顧客は潜在顧客、浸透市場に存在する顧客は既存顧客、標的市場に存在する顧客は見込み客であると考えられる。企業においては「顧客満足が事業理念として位置づけられ、顧客の創造と維持は事業目的として重要である」と考えた場合、企業は新規顧客を開発し、そして関係を維持することにより、利益を獲得する。顧客が取る態度、購買行動は実際に企業の運命に左右され、非常に大きな影響を与えよう。

まとめ

市場競争の深化とともに、企業経営戦略の指針としてのマーケティング・コンセプトも変化している。モノの不足時代、市場需要が圧倒的に市場供給力を上回り、企業競争は生産規模の拡大を中心に行なわれ、企業は生産性の向上を目標として、市場需要に見合う生産能力をつけるように努力する。

技術発展につれ、企業生産性の向上により、供給力は市場需要を上回り、大量生産システムを支える大量流通・大量販売システムの発展にともない、企業の狙いは、いかに効率的に製品を消費者に提供するかである。

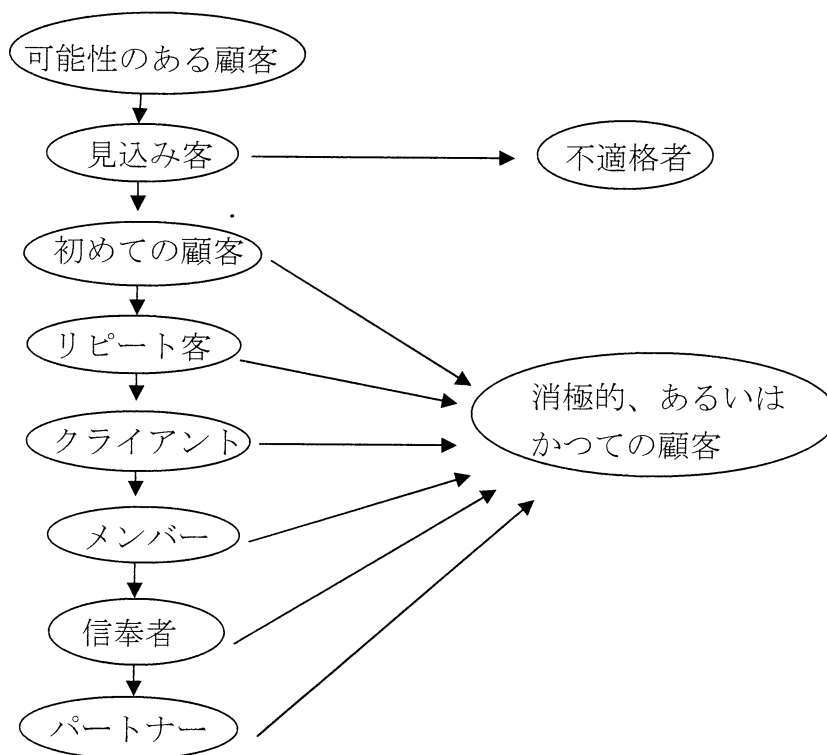
社会の発展と消費の多様化に伴い、顧客の目の前に数多くの選択肢が出て、顧客が生活水準の向上を求め、消費意識が変化し、企業経営戦略はいかに顧客のニーズを把握し、適切なモノ、サービスを提供するとともに、顧客満足のために努力することになる。この数年、経済が急速に発展し、様々な社会問題が生じ、企業経営は顧客のニーズ、欲求、利益を正しく判断し、顧客を満足させる一方、社会の幸福を維持・向上させることが求められる。

企業経営戦略は、潜在顧客、見込み顧客の取り込み、既存顧客の関係維持、強化を考えることが重要となる。

第2章 顧客の勧誘、維持

企業は利益と売上を伸ばすために、膨大な時間と資源を使って新規顧客を探さなくてはならない。新規参入企業は、まず新規顧客の開拓が一番の目的である。すでに市場競争に入っている企業にとって、新規顧客の開拓により、市場基盤の拡大を狙う一方、既存顧客の離反を低減しリレーションシップの維持を図る努力をしなければならない。

顧客を育てる出発点は、製品やサービスを購入する可能性のあるすべての人である（「可能性のある顧客」）。ここから、企業は吟味して「見込み客」になりうる可能性の最も高い層を選び出す。そこから、「初めての顧客」に、そして「リピート客」に、さらには「クライアント」へと移行する。次の課題は、クライアントを「メンバー」にする。そのため、加入した顧客に一連の特典を提供するメンバーシップ・プログラムを実施する。その先は「信奉者」で、彼らは他の人々に、企業とその製品やサービスを熱心に薦めてくれる。



出典：ジル・グリフィン著『顧客はなぜ、あなたの会社を見限るのか：最高の得意客を育てるカスタマー・ロイヤルティ戦略』（青木幸弘監修、竹田純子訳、実務教育出版、1999年）

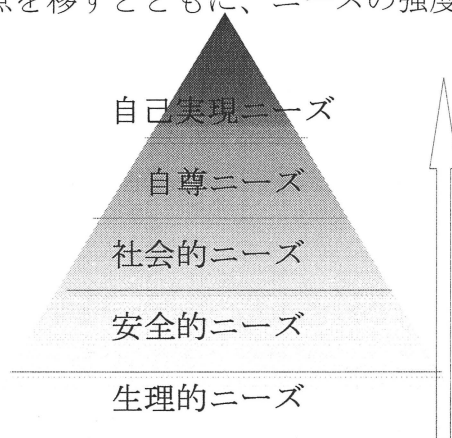
第1節 新規顧客開発

企業はすべての消費者ニーズを満たすことができないため、市場の細分化をすることが必要である。消費者の行動の違いを検討し、市場のセグメントを明らかにする。そして企業は、どのセグメントが最高の機会をもたらすかについて判断し、最高の形でニーズを満たすことのできるセグメントを選ぶ必要がある。このため、セグメントのニーズを明らかにしなければならない。

ニーズとは、食料、空気、水、衣服、風雨を避ける場所といった人間の基本的要件である。ニーズがそれを満たす特定のものに向けられると欲求になる。例えば、食べ物の場合のニーズがご飯とするなら、おいしい寿司が欲求かもしれない。欲求は人間が暮らしている社会によって決まる。

需要は特定の製品に対する欲求で、支払う能力に裏づけされる。BMWという車が気になっている人は多数がいるけれども、誰もが買う製品ではない。企業は製品を欲しいと思う人だけでなく、買う気があって、実際に購入できる人がどのくらい存在するかを判断しなければならない。

アメリカの心理学者マズローは、そのニーズ階層モデルにおいて、人間の基本的なニーズを生理的ニーズ、安全的ニーズ、社会的ニーズ、自尊ニーズ、自己実現ニーズの五つに分類し、人間はより低いニーズが満たされるにつれ、より高次のニーズに重点を移すとともに、ニーズの強度も増すことを主張した。



マズローにより、人間ニーズの変化が、あるニーズを生み、次にこのニーズの充足化が行動を生む、そしてそのニーズが満たされ、より高次のニーズを求め、さらに充足化行動をするという形で進む。

ただし、現実において多くの場合、顧客のニーズは一様ではなく、顧客間に多様性が存在する。顧客のニーズ、欲求を理解することは決して容易ではない。

ニーズがあっても、それをはっきり自覚していない場合が多い。また顧客にニーズがあっても、具体的に表現できない場合がある。

こうしたニーズは5つのタイプに分けることができる。

①明言されたニーズ、②真のニーズ、③明言されないニーズ、④喜びのニーズ、⑤隠れたニーズ である。例えば新車を購入する場合のニーズの内容を検討しよう。明言されたニーズは、顧客が安い新車を望んでいること、真のニーズは、購入費より維持費用が安い新車を望んでいること、明言されないニーズは、良いサービスを期待していること、喜びのニーズは、車に関連するものをプレゼントされたい、カーナビを付けてくれることを期待していること、隠れたニーズは、友人や周りから、よい買い物をしたと思われたい、ことである。

こうした顧客ニーズの本質を把握し、潜在的ニーズを喚起し、適切な商品、サービスを提供し、顧客の最終購買行動を促す必要がある。

第2節 既存顧客の維持、関係強化

2.1 既存顧客の維持、関係強化の鍵——顧客満足

顧客が再度購入してくれるかどうかは、最初の購買時の満足度に深く関係している。顧客が満足でき、あるいは非常に満足ができれば、再度購入する率が高いと考えられる。そして、満足できた顧客は自分が気に入った商品、サービスを友人、知人、家族に推奨したり、買った商品、サービスを見栄として周りの人に自慢したり、積極的に推奨する。

ゼロックスの報告¹によれば、「完全に満足した」顧客は、「満足した顧客」に比べ、初回購入後18ヶ月以内に購入する確率が6倍高という。満足した顧客は競合他社が同等もしくはそれ以上のものを提供すれば、切り替えるかもしれないが、非常に満足した顧客はそのレベルの満足度を与えてくれる他の供給者の存在をそれほど認めようとしない。したがって、企業は顧客満足度の向上へ追求している。

それに対し、満足度が非常に低い、あるいは不満の場合、顧客は競合他社へスイッチして、回りの人に悪口をいう。TARP調査²によれば、「非常に不満」だった顧客は、その不満を11人に話すという。そして、それを聞いた人たちは、また同じ話を周りの人にする。その結果、不満を抱いた顧客の生涯価値を失うだけでなく、悪口を聞き、その会社からは買おうと決めていた多くの潜在顧客まで失うことになる。

インターネットが急速に普及して、消費者がモノを選ぶ時、企業が公開した情報以外のさまざまな情報源を参考にする。書き込みや口コミは未経験の消費者にとって重要な情報源になっている。自宅にいても、キーワードを入力し、情報が簡単に検索できる。またオンラインでの購買人口は増加しており、商品、サービスに関する口コミは、多数の潜在客の購買意欲を左右する。この場合、「 $100 - 1 \neq 99$ 、 $100 - 1 = 0$ 」である。100回のサービスの機会があった場合、99回がうまくできて、たった一回の失敗が企業の評判を落とすかもしれない。一回の失敗により、ただ一人のリピーターを失うのではなく、不特定多数へ伝搬し、既存顧客は他の企業へスイッチし、潜在顧客も失うかもしれない。口コミは、顧客満足の重要性と効果を考える時、重要なポイントである。

東京ディズニーランドは高い顧客満足度を持っているといえる。調査によれば、家族旅行、デートなどの機会を思い出した時、多くの人々が「東京ディズニーランド」を第一位に思い浮かべる。東京ディズニーランド以外は、遊園地、温泉などいろいろな選択肢があるけれども、東京ディズニーランドは顧客にとって、圧倒的に他を引き離す魅力がある。これは何よりもディズニーランドが提供する商品に対する満足度の高さつまり満足した人を介した情報宣伝力、口コミ喚起や紹介促進の力が強いからと考えられる。

ひとたび顧客を獲得したら、顧客との良好な関係を強化する必要がある。顧客のニーズやウォンツ、選考や行動を把握し、大きな価値を与え、顧客の感情や精神を感動させることにより、顧客のロイヤルティを勝ち取る。ドナルド・カルネは「感情と理性の本質な違いは、感情は行動を導き、理性は結論を導くことだ」と述べている³。ある商品、サービスを購入し、ロイヤルティを持ち続けるといえるのは、人の感情に大きく左右される。顧客の理性的にも感情的にも高い満足を感じ、自社の商品、サービスを利用し続ける。このような顧客は、口コミを通して、会社の最強の推奨者になる。

企業経営者は利益をもたらしてくれる顧客をいかに、顧客の生涯にわたって関係維持し、顧客を満足させ、さらに感動させ、ロイヤルティの向上により、自社のメンバー、信奉者、パートナーに移行させるかを重視することが必要となる。

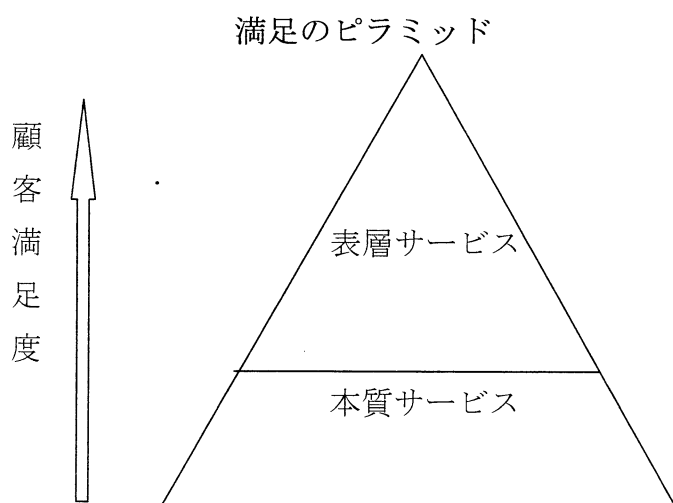
2.1.1 顧客満足とは

フィリップ・コトラーは、「購買者の購買後の満足度は、購買者の期待に対す

るオフィサーの実際の働きによって決まる。顧客満足とは、ある製品における知覚された成果（あるいは結果）と購買者の期待との比較から生じる喜び、または失望の気持ちである」と述べている。

製品に関して、顧客は相対的知覚品質で製品に対する満足感を判断する。また、価格は顧客が購入行動を決定する重要な影響要素である。顧客は商品、サービスを手に入れる利便性などを含んで満足感を判断する。

顧客満足は次のようなピラミッドによる階層化に置き換えてみよう。一番底辺は「本質サービス」、その上に「表層サービス」が位置し、上へ行くほど顧客満足度が高まる構造になる。



満足のピラミッドにより、本質サービスは製品本来の基本品質である。基本サービスが充足された後、表層サービスについて様々な側面から判断する。

例えば、洋服の売り場で買い物する。顧客は、気にいた洋服が手頃の価格で手に入り、洋服売り場は顧客に支払う金額に対し、よいモノを提供する。これは本質サービスの段階だと考えられる。つまり基本的な要素である。ただし、高い顧客満足があるとはいえない。この場合、売り場の雰囲気、案内係りの挨拶、気遣いなどの側面は顧客満足に影響を与える。

顧客の満足、不満足は、顧客が商品、サービスの購買、使用を経て、主観的なものであり、自分のニーズがどれほど満たされるかに関わる心理的な状態であると考えられる。顧客満足度は知覚された成果と期待との相関関係で決まる。成果が期待を下回れば、顧客は不満を覚える。成果が期待どおりであれば、顧客は満足する。成果が期待を上回れば、顧客の満足度と喜びは大きくなる。す

なわち感動である。

顧客感動⁴とは、よい意味での驚き（びっくり）、嬉しい、楽しい、興奮した、といった覚醒を伴ったポジティブな感情である。驚き（サプライズ）を伴うこうした感情は、多くの場合、長くは持続せずその場限りのものである。その意味で、取引特定の満足の一つといえる。

2.2.2 顧客満足理念の変遷

今日、顧客満足をどのように捉える必要があるか。これまでの顧客満足の理念について、振り返って整理しておきたい。

① 顧客満足理念の提出

ピーター・ドラッカーは（『現代経営』（1954年））、企業経営における顧客満足の概念を提出した。事業経営の目的を利潤の追求するのではなく、顧客創造に求めるべきと主張した。企業が持続的に発展していくため、次の成長のために新たな顧客創造をし続けなければならない。事業機能の領域として、マーケティングとイノベーションを明示し、顧客創出の方策を顧客満足させる仕組みを構築し、魅力的商品、サービスやコスト削減を追求することを提起した。

企業経営は目先の利益に心を奪われることなく、顧客を満足させることにより、長期間の利益につながっていくと考えられる。

② 顧客満足理念の定着

ケリーとレイザーの『マネジリアル・マーケティング』では、マーケティング・マネジメントないしマネジリアル・マーケティングの中心理念として、顧客満足の理念が定着した。企業は理念としての顧客満足のもとに、マーケティング活動を実施し、市場シェアの拡大、経済利潤の増加を重視している。

③ 社会責任感の加味

市場経済発展に伴い、不正・不当販売、欠陥商品、情報漏洩、環境破壊、格差拡大などの問題が生じ、企業経営は顧客満足をさせ、さらに顧客と全社会の幸福を維持するという企業の社会責任感が求められ、社会責任感を果たしているかどうかは顧客満足に影響に与えられ、企業経営は、企業の社会責任を果たすことが求められる。

日本では1980年代後半から、顧客満足ブームの現象が起こり、顧客満足（CS）の発想を導入し、CS推進室やCS運動は小売業者や、サービス業者など、顧客と毎日対峙している業種から、自動車、家電製品、食品などの製造業まで

広く浸透した。どの会社にも顧客に対する「相談室」、あるいは「顧客専用問い合わせセンター」を設置している。よく顧客の声を聞き、不満やクレームに対応し、全社的に再発防止や改善をしていくというプロセスが中心となっている。顧客満足が確立されれば、企業利益が向上するという考えが各業界に浸透していくと考えられる。

2.2.3 顧客満足の影響要因

商品、サービスに対する顧客が満足できるかどうかは、顧客が商品、サービスから得られる事前期待水準と、実際に購買経験を経て感じた知覚水準が一致している度合いにより決まると考えられる。

知覚品質には単に製品の機能・性能だけでなく、信頼性やサービス、雰囲気などの価値も含まれる。知覚品質は、結果品質と過程品質に分けて考えられる。結果品質は、実際に使用した後、顧客が得た結果である。例えば、掃除機の使いやすさ、自動車の乗り心地のよさ、服の暖かさなどという結果である。これに対し、過程品質は、この結果をどのように判断するかに関することである。例えば、掃除機の案内係りの接客態度、説明の理解しやすさ、売り場の雰囲気、買った商品の運搬問題などという購買過程において、体験したことである。顧客は商品、サービスに対する知覚品質は結果品質と過程品質両方から総合に判断する。

消費者がモノを主観的に評価することで、製品に対して抱く品質や費用に対する総合的な価値判断により支払った金額は知覚価値という。費用は総顧客費用であり金銭的費用だけでなく心理的コストなどを含んでいる。

知覚品質がそれほど高くなくても、品質感があるモノを低価格で提供することは、消費者が知覚価値を高く評価し、高い満足感が得られる。例えば、知覚品質はあまり高くないモノであっても、相場より相対的に安い値段で売るモノに対し、価格への納得感が高い。

顧客満足と事前期待

事前期待 < 実績評価 ⇒ 素晴らしい ⇒ リピーター化

事前期待 > 実績評価 ⇒ がっかり ⇒ 顧客を失う

事前期待 = 実績評価 ⇒ 印象が薄い ⇒ ライバルがいなければ存続

顧客を満足させるために、顧客の事前期待を把握することが非常に大切である。顧客の事前期待は実績評価より低い場合、商品、サービスに対し、高い評価に与え非常に満足できリピート客になる。事前期待が実績評価より高い場合、商品、サービスに対し、がっかりし不満が出て再購買しない。事前期待が実績に等しい場合、商品、サービスに対し、印象が薄く競合他社にスイッチ可能性が高い。

したがって、顧客を満足させるために、顧客の購買行動の過程における役割を把握しなければならない。購買の役割により、満足させるポイントが異なる。顧客は一般的に、バイヤー、ペイヤー、ユーザーという三つがある。

バイヤーは商品、サービスに関して、様々な選択項目を選び意思決定する人である。購入する前に、大量な情報を収集、比較して、実際に買い回りし購買した商品を消費場所まで運ぶ。この人たちは買い物の利便性などへの最大な関心を持っている。

ペイヤーは、商品、サービスのコストを考え、カネを支払う人である。この人たちは、商品、サービスの値段の高さ、コスト・パフォーマンスへの関心を持っている。

ユーザーは実際商品、サービスを利用、消費する人である。この人たちは商品、サービスを利用することから得る価値などに関心を持っている。

例えば、一人子の三人家族で、奥さんはよく日常生活用品を購買する。子供のおもちゃを買う場合、奥さんがバイヤーであり、ペイヤーでもある。売り場の雰囲気、接客サービス、駐車場利用などの利便性、またおもちゃの経済性、安全性などの要素を統合し、満足できるかどうかを判断する。子供がユーザーであり、金銭的な側面を気にせず、おもちゃの面白さ、色、音、形などだけに関心を持っている。

図 顧客の三つの顔

顧客の役割	概要	顧客価値の焦点
バイヤー（購買者）	商品・サービス、プラン度、店舗を選択	比較購買、関連購買、買い物の利便性（時間・所・労力）、カスタマイズの程度（商品・接客サービス）
パイヤー（支払者）	商品・サービスに対する対価を支払う	費用対効果、決済の利便性、クレジット、融資
ユーザー（使用者）	商品・サービスを使用	使用経験を通じた機能的・社会的・情緒的な価値、使い勝て

出典：小野譲司（2010）『顧客満足「CS」の知識』 日本新聞経済出版社 43 ページ

本人がバイヤー、パイヤーであり、ユーザーでもある場合がある。満足感の達成はモノ、サービスの経済性、利便性、機能性、接客係りの気遣いなどの要因を総合して判断する。このように顧客満足は、人の感情を伴う心理的な状態に左右されるところが大きいと考えられる。

認知的不協和理論⁵（英：cognitive dissonance）は、顧客満足の研究に重要な示唆を与えている。認知的不協和とは、人が自身の中で矛盾する認知を同時に抱えた状態、またそのときに覚える不快感を表す社会心理学用語、アメリカの心理学者レオン・フェスティンガーによって提唱された。この理論によれば、人は矛盾を解消するために、自身の態度や行動を変更すると考えられている。顧客は購入した商品、サービスの評価を、購入前より購入後のほうを高くする、ということである。これは消費者自らが下した意思決定を正当化したいからであり、そのために顧客は、購入した商品の広告を積極的に見たり、自らの評価を変えたりするのである。広告は購入前の消費者をターゲットにしたプロモーションやブランディングのためだけでなく、購入後の顧客満足を高める役割も担っていると考えられる。

消費者は、購買意思決定後に不満足や後悔を感じたり、自らの認識を変えたりする。不協和という不快な状態から抜け出すために、人は自らの認知や行動を変化させることによって、不快を低減しようとする。

顧客は予測的期待を下回る知覚品質である場合、自らの意思決定を自己正当化するような評価方策を取る。すなわち、経験後の評価段階で用いる予測的期待のハードルを意図的に下げてしまうことによって、顧客は予期された満足感

を得ようと自己暗示をする。これは商品、サービスの性能や品質が、客観的に判断できてしまうような場合、自らの期待を仮想期待とすりかえることによって、自らを納得させることであると考えられる。

例えば、おいしい料理店に行って、長時間並んで、やっと食べられたが、あまりおいしいとぜんぜん思えなかった。皆もおいしいと話したのに、自分がおいしくなかったとあって、この矛盾を感じ、認知的不協和に陥る。来店客が大勢なので、この料理は確かにおいしい、自分には口が合わなかっただけである。このように人は認知的不協和を解消するため、この感情を理論的にコントロールしようとする。その結果、自らの認知行動を変化させ、不快を低減する。

商品やサービスを判断する場合、消費者が自らの期待を自己調整することにより、自らを納得させるように変える。

2.2 既存顧客の維持、関係強化の重要性

満足度の高い顧客は長期間ロイヤルティを持ち続け、購入量も多く、企業とその製品について好意的な口コミを広めてくれ、競合ブランドに関心が薄く、価格にさほど影響されず、企業に製品やサービスのアイデアを提供してくれ、習慣的に買ってくれるため、新規顧客よりも営業活動にコストがかからない。顧客の収益率は、維持されている顧客の生涯を通じて増える。

「顧客維持率を高めれば、企業収益は高まる」ということを主張した代表的研究者のライクヘルドとサッサーは「サービス業のZD (zero defects 無欠点) 活動」の中で、製造業ではゼロ・デイフェクト (欠陥ゼロ) 運動という品質向上運動が行われていたのに対して、サービス業ではゼロ・デイフェクション (顧客離脱ゼロ) を目指すべきであると主張した⁶。顧客との関係が長期化すればするほど企業収益に貢献する理由としては、①開拓コストが不要になる、②営業コストが低減する、③顧客一人当たりの購買額が増加する、④顧客が高価格を許容する、⑤他の顧客に紹介する、という5点があげられている。ヘスケット、サッサー、シュレシンジャーは、顧客ロイヤルティを生み出すためのフレームワークをして、Retention (顧客維持)、Related Sales (関連販売)、Referrals (紹介・口コミ) の「3R」を提示し、顧客維持の重要性を強調している。

有名な20対80法則は、上位20%の顧客が企業全体の収益の80%を生み出すと言うものである。顧客満足が企業利益の源泉であると考えられる。顧客を満足させ、ロイヤルティが向上すれば、企業利益がアップでき、企業は顧客満足

度の向上へ努力すべきと考えられる。

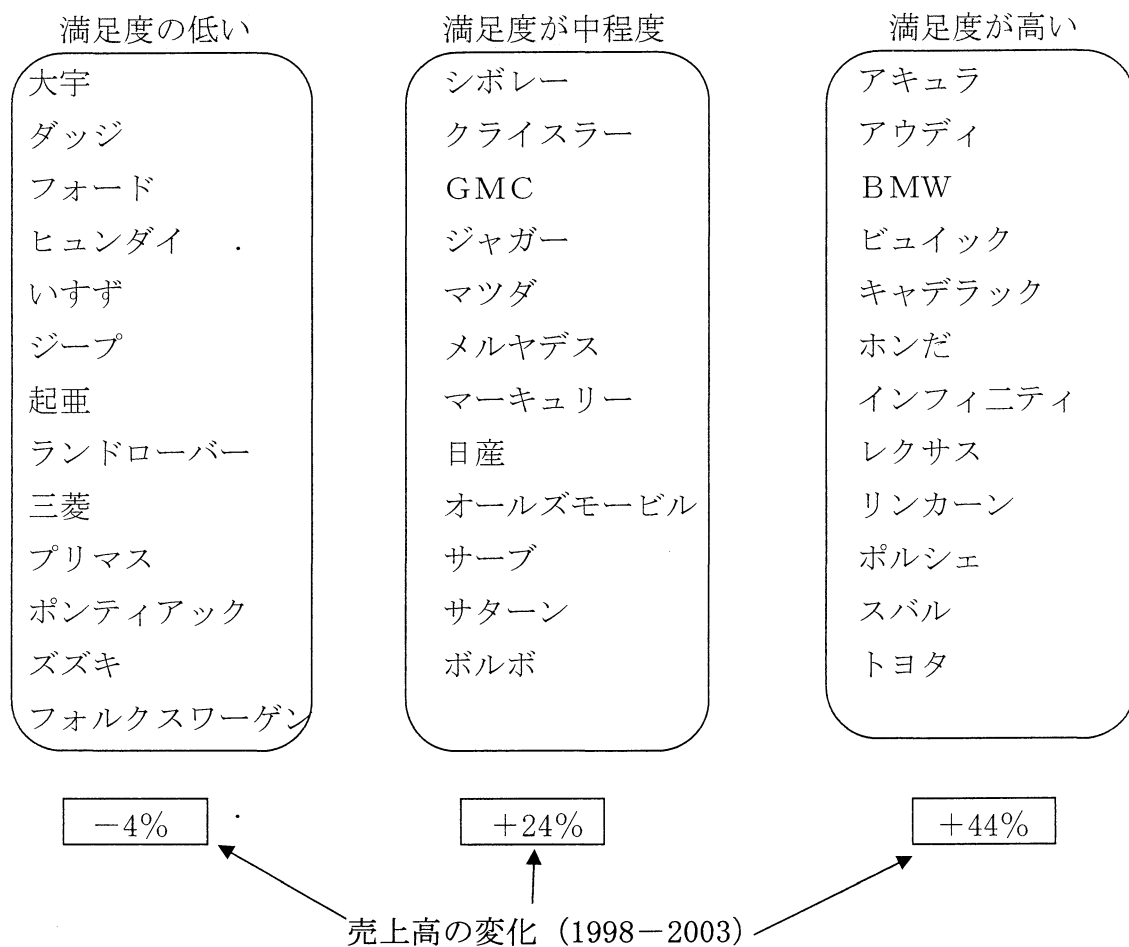
アメリカのコンチネンタル航空会社は、顧客満足の実現により経営業績の改善を可能にした。

アメリカのコンチネンタル航空会社は、1994年まで、2億400万ドルの赤字を計上していた。飛行機の定時到着率はアメリカ・エアライン大手10社の中で最下位であり、手荷物の紛失件数やアメリカ運輸省への苦情の多さは10社中トップであり、「目的地に時間通りに到着したいと思ったら、コンチネンタル航空だけは避けたほうがいい」と揶揄された。

1994年2月にベスーン氏が社長兼CEOに着任して、改革に着手した。ベスーン氏が策定した再建計画は「Go-Forward plan」と称し、「Fly To Win:市場の要求に応えた商品を作る」、「Fund The Future:コストをコントロールすることで利益を計上する」、「Make Reliability a Reality:商品の信頼性を高める」、「Working Together:従業員を大切に扱い、安心して仕事ができる環境を作る」という4つの方針であった。この改革により、1996年、1997年と連続して顧客満足度ナンバーワンのJ・D・パワー賞を獲得した。企業の財務状況も改善した。この取り組みはコンチネンタル航空会社の大逆転とも言われた。

また、アメリカの自動車業界において、顧客満足度と自動車メーカーの5年間売上の増減の関係性について調査した結果、顧客満足が売上に非常に大きな影響を与えることが明らかになった。

米国の顧客満足調査機関が5万人に対して行った調査結果では、自動車オーナーの満足度に応じて各自動車メーカーを3つのグループに分類した。満足度の高いメーカーと低いメーカーが、5年間でどれだけを業績に影響を受けたかを確認するためである。



出典：J・Dパワー 顧客満足のすべて

その結果、顧客満足の高いグループは1998年から2003年の間に、売上高を40%以上増加させた。一方、満足度が低いグループは4%売上を落とした。

2.3 既存顧客の維持、関係強化のアプローチ

顧客との絆を強化し、顧客を満足させ、長期的関係を持続させることが必要である。顧客との関係性を深めることにより、企業の関連製品・サービスだけではなく、非関連の製品・サービスの購入へと結びつき、取引の量も質も増長する。顧客関係を維持、強化するため、ベリーとパラスラマンは金銭的ベネフィットの付与、社会的ベネフィットの付与、構造的結びつきの付与という三つの価値構築アプローチを指摘している。

金銭的ベネフィットの付与

顧客との関係強化をするため、二つの金銭的ベネフィットの付与が考えられ

る。一つはフリクエンシー・マーケティング・プログラム、もう一つはクラブ・マーケティング・プログラムである。

フリクエンシー・マーケティング・プログラム（FMP）とは、購入回数が多かったり、購入額が大きかったりする顧客に報奨を与えるというものである。最初にFMPを取り入れた企業が最も最大な利益を得る。

中国の携程旅行（<http://www.ctrip.com/>）会社は、中国のオンライン旅行会社の50%以上の市場シェアを占め、市場のリーダーとなっている。ウェブページは中国語、日本語、英語、韓国語など8種類の言葉で対応し、電話、オンラインサービスのいずれでも、気軽に全世界の飛行機切符の問い合わせ、ホテルの予約、旅行ツアーの比較などができ、多様な支払い方を提供している。

この会社のFMPは、顧客がホームページに登録し、会員になればすぐ1000ポイントを付与する。個人アドレスが確認できれば、さらに200ポイントを付与する。そして、毎回「携程」で購入すれば、当該サービスのポイントがもらえる。すべての消費者に対し、ポイントが手に入りやすい方法を提示している。

ポイントの有効期間は二年で、有効期間以内に、ホテル券、飛行機の割引券などへの交換ができる。またイベントに参加することにより現金ももらえる。

ウェブ技術により、速やかに顧客に対応し、スムーズに注文処理、コミュニケーションなどができる仕組み作りが行われている。

二つ目は、クラブ・マーケティング・プログラムである。多数の企業が会員制クラブ・プログラムを導入している。会員データベースを作り、長期間にロイヤルティを構築する有力な手段だと考えられる。会費や資格条件があるため、商品、サービスに一時的な興味しかない人は入会しない、顧客限定されたクラブは取引高の過半を占める重要な顧客を引きつけ、維持する。

社会的ベネフィットの付与

社会的ベネフィットの付与は、企業の従業員が顧客とのリレーションシップを個別化することで、顧客との社会的関係を強化する。企業にとって、顧客は名前がない存在であるが、社会的ベネフィットの付与により、顧客は個人単位でサービスを受ける。例えば、自動車に対し、保険会社の従業員はそれぞれの顧客に対し、個人サービスを提供している。企業の従業員が顧客とのリレーションシップを個別化することで、顧客との社会的な絆の強化に役に立っている。

構造的結びつきの付与

企業が価値を築き上げるため、顧客に注文、在庫管理などを支援する。こう

した構造的結びつきの付与目的は、付加価値により、顧客との絆を強化する。マーケターの狙いは顧客による自社ブランドの「再購入傾向」を引き上げることであるべきだ。次に挙げるのは、顧客との構造的結びつきを作り上げるためのワンダーマンの提案⁷である。1、長期的な契約を結ぶ、2、継続購入する顧客には、低価格で販売する。3、製品を長期的サービスに転換する。具体の例を考えてみよう。1番と2番の方法は雑誌、新聞、オンラインサービスなど幅広い範囲でよく使われている。定期購読者に対し、より低価格を提示し、より長期間な契約を結ぶ。例えば CNN English Express という雑誌は、リスニング力が伸びる、ボキャブラリーが増える、英会話に役立つ、そして、資格試験も楽勝という4つのメリットを提示し、英語の勉強に関心を持っている顧客を獲得しようとしている。3番目の方法はダイムラークライスラーの例を参考してみよう。ダイムラークライスラーは、ショッピングにはステーション、ワゴン、週末にはコンバーチブルといったように、Time (時間)、Place (場所)、Occasion (場合、Opportunity と使われることもある) 似合わせていろいろな車をリースできるシステムを商品化することで、自動車ではなく「安心な移動」を販売した。

2.4 既存顧客の維持、関係強化の計画

顧客関係構築にあたっては、計画が必要である。

顧客関係維持計画は2つの段階に分けて、設定すべきだと考えられる。

まず、統一の基準である。企業にとって、顧客が購買した商品の価格、利潤の高さに関わらず、同じ条件（例えば金額）であれば、同じ奨励がもらえる。この段階では顧客の情報が集められ、そしてこのデータを分析し、顧客の購買習慣、頻度、嗜好などを把握する。顧客に対しては、購買頻度に応じて、累進的に奨励が行われる。

次の段階は個別基準の設定である。第二段階に入り、企業は顧客の過去の購買行動などの分析から、顧客生涯価値 (CLV) を基準として、サービスの対象、形式、数量などを設定しなければならないと考えられる。この段階の顧客関係維持計画は顧客それぞれの購買習慣、嗜好などに基づいて、データをうまく利用した上で、顧客サービスの個別化、差異化を図り、顧客満足度の向上を狙う。

顧客関係維持計画を設定する際、企業の運営コストを控えながら、顧客を維持し、将来の顧客利益を最大化することを考えなければならない。

すべての顧客が高い収益性があるわけではない。売上額の最も大きい顧客が、

必ずしも大きな利益を生むとは限らない。大口顧客はサービスへの要求が高く、最も大きな割引を受けている。最も売上額の少ない顧客は低価どおりに支払い、最小限のサービスしか受けないが、彼らとの取引に有するコストが企業の収益性を低下させる。売上額が中程度の顧客はよいサービスを受け、ほぼ低価で支払い、収益性が最も高い場合が多い。

V. Kumar は先端技術サービスを提供する会社、あるアメリカの宅配便会社、あるフランスの小売店とあるドイツのコンサルタント会社という4つの企業⁸を調査し、顧客の4年間の購買行動履歴⁹を記録した。顧客は会社とのリレーションシップ期間の長さ、および収益性の高さにより分けられ、ロイヤルティの度合い、収益性および会社利潤への貢献度により、4つの象限に分類する。

顧客収益性とロイヤルティの関係

	第1象限	顧客比率	第2象限	顧客比率
高収益性	先端技術サービスを提供する会社	20%	先端技術サービスを提供する会社	30%
	小売店	15%	小売店	36%
	宅配便会社	19%	宅配便会社	31%
	コンサルタント会社	18%	コンサルタント会社	32%
	第3象限	顧客比率	第4象限	顧客比率
低収益性	先端技術サービスを提供する会社	20%	先端技術サービスを提供する会社	30%
	小売店	15%	小売店	36%
	宅配便会社	19%	宅配便会社	31%
	コンサルタント会社	18%	コンサルタント会社	32%
	より短期間に維持している顧客		より長期間に維持している顧客	

出典：W. Reinartz and V. Kumar, "The Mismanagement of Customer Loyalty," Harvard Business Review 80 (7), 2002:86. Printed with permission from the Harvard Business School Publishing.

以上の表を参考し、第1象限は、より短期間に維持された顧客の収益性が高

い領域である。第 4 象限は、関係維持期間がより長い顧客は収益性が低い領域である。要するに、すべてのロイヤルティ顧客は必ず高収益性があるわけではない。

収益性のある顧客に対し、どのような場合に収益性が最大化するのは、顧客生涯価値の分析によって検討することが必要となる。顧客生涯価値 (CLV) とは、顧客の生涯にわたる購買行動に期待できる将来の利益の流れを、現在価値で表すものである。顧客を引きつけ、販売し、サービスを提供するのに要すると考えられるコストを、期待収益から差し引く必要がある。顧客生涯価値の配慮は計画を立てる際に、必要であると考えられる。

企業経営幹部は、顧客から得る総収益を見積もり、総コスト（生産と流通のコスト、顧客と接触するためのコスト、顧客サービスに注ぎ込まれる企業の資源を含む）を差し引く顧客収益性の分析 (CPA) が非常に重要である。これにより、収益性の高低によって顧客は最も収益性が高いプラチナ顧客、収益性があるゴールド顧客、収益性は低い魅力があるアイアン（鉄）顧客と収益性も魅力もないレッド（鉛）顧客を分類することができるとコトラーが指摘した¹⁰。企業はアイアン（鉄）顧客がゴールド顧客に、ゴールド顧客がプラチナ顧客に昇格するよう努力しなければならない。一方、レッド（鉛）顧客を手放すか、あるいは値上げやサービス・コスト削減によって収益性を上げなければならない。

第 3 節 顧客離反への対応

企業はすべての消費者ニーズを満たすことができない、そして、それぞれの顧客は、企業に対し、貢献度が違う。シャーデンは、20 対 80 法則は、20 対 80 対 30 の法則に変更すべきだと指摘した。つまり、上位 20%の顧客が企業全体の収益の 80%を生み出し、その収益の半分は下位 30%の利益性のない顧客によって失われているということである。平均的な企業は毎年 10%の顧客を失っている。業種によって異なるが、顧客の離反率を 5%減らせれば、利益は 25%—85%増加する。

「顧客のボイズ」(アメリカの J. D. Power&Associates) の調査¹¹によれば、アメリカの通信サービス業は新規顧客を獲得するために、375—475 ドルのコストがかかり、そしてこれらの顧客を 4 年以上に維持できれば、利益が獲得できる。けれども、損益分岐点は契約が終わった後の何ヶ月以降にあらわれる。通常の契約期間は 1—2 年である。顧客離反率が高いため、契約期間以内、ある

いは終わったばかりの時点で、離反した顧客がたくさんいる。企業は投資したコストが回収できず、企業の大きな経済負担になり、顧客の離反することに悩んでいる。

コトラーは顧客の離反率を下げるための主要なステップは五段階に分けられると指摘した。

第一は、企業は顧客維持率を見極め、算出しなければならない。前年の既存顧客数は計算する年の基礎顧客数となる。新規加入する顧客の数と離反、またしばらく休眠している顧客数を統計し、新規顧客加入率と離反率が計算できる。ただし、商品により、休眠する時間の長さの評価基準が違うので、これは統一の基準がない。パン、牛乳などを買う頻度と化粧品などの場合は異なる。耐久財の場合は、頻度はさらに長い。既存顧客数は「前年度の基礎顧客数+新規加入顧客数-離反顧客数」により計算できる。顧客の増減率は「既存顧客率/基礎顧客数」により計算できる。

第二に、顧客が減少した原因を明らかにし、その中で改善できるものを判別しなければならない。どのような計算方法を使っても、離反率をわかるだけではなく、原因を究明し、改善することが求められる。

顧客の声をよく聞くため、アンケート、フリーダイヤル、電子メール、オンラインサービスを提供する企業がたくさん存在している。しかし、ただ顧客の苦情を聞くだけで、不満を解消、顧客を満足させることはできない、苦情に対応する早さ、また問題を有効に解決するかどうかは大事である。

第三に、顧客を失った場合の逸失利益の程度を見積もらなくてはならない。顧客一人についての逸失損失は、その顧客の生涯価値に等しい、つまり顧客は離反しなければ自社が得たであろう利益の流れを現在の価値で見積もったものである。

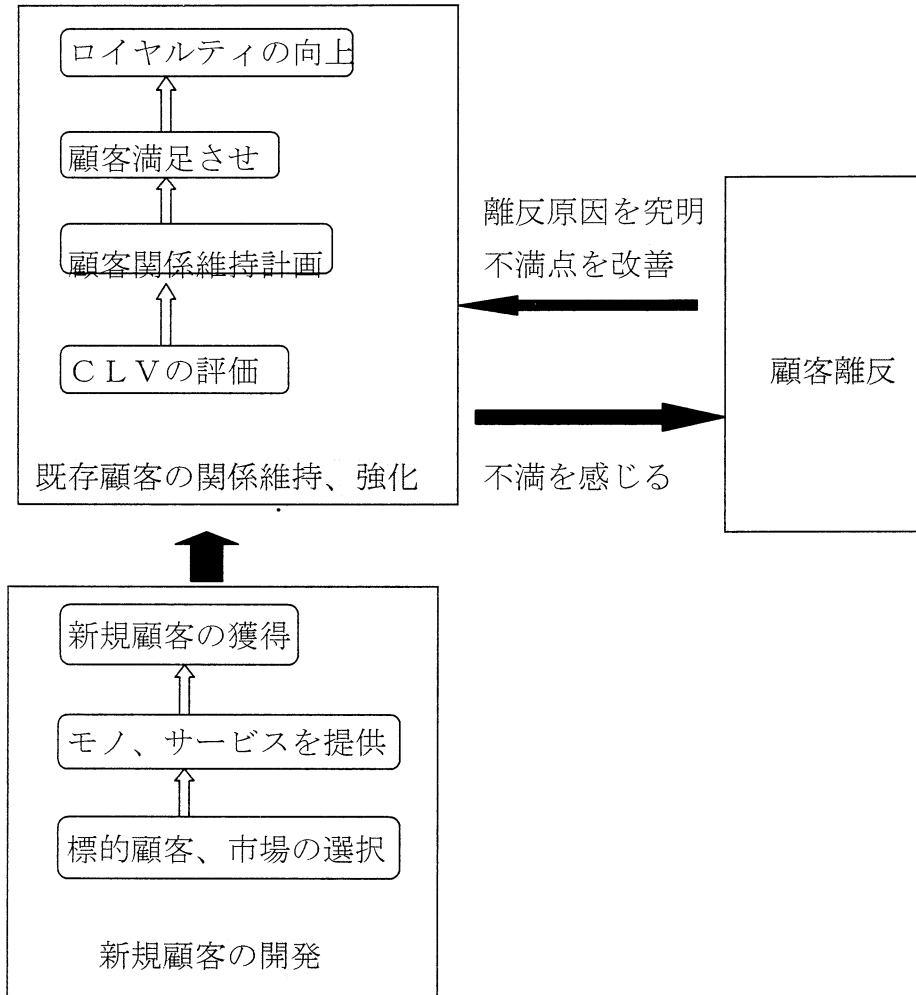
第四に、離反率を下げるためのコストを計算しなくてはならない。コストが損失を下回る限り、企業はその額を離反率の引き下げのために使うべきである。

第五に、顧客の声を聞くことに勝るものはない。

顧客の離反率が高い企業は、離反コストの計算、顧客の離反理由、対応方法を慎重に配慮し、顧客満足度を向上し、顧客の信頼を取り戻し、離反率の低減を工夫しなければならない。

まとめ

企業は、顧客の支えがなければ発展していけない。経営戦略は顧客を中心に置かなければならない。



企業は顧客のニーズを把握し、商品、サービスを適切なチャネル通して、合理的な価格で、効果的なプロモーションにより、顧客を勧誘する。コトラーは、新規顧客を勧誘するために、成約見込み先リストを作成し、実際に面談したり、調査したりすることにより、可能性のある顧客リストを洗い出し、最後に、可能性のある顧客を販売員のところに送り、自社の顧客になるために努力すると三つのステップが指摘した。

新規顧客の開拓を実現し、さらに顧客が再購買するように工夫しなければならない。再購買行動を決定する大きな要因は、顧客が最初に購買する際に、満足したかどうか ということである。満足できれば、リピート客になり、満足度が高くなって、クライアント、メンバーになり、ロイヤルティが向上し、さ

らに企業の信奉者、パートナーになる。顧客満足が顧客関係維持、強化の鍵である。

顧客満足が高ければ高いほど、再度購入率が向上する。そして、積極的に周りの人に推奨する、さらに新規顧客の勧誘ができ、顧客基盤が拡大し、企業利益がアップできると考えられる。

ピーター・ドラッカーから始まる顧客満足という理念は、マーケティング・マネジメントの中心理念として定着した。今日では、顧客満足という理念がすでに各業界に浸透していると考えられる。

顧客満足を実現するために、顧客の購買行動における役割を明確にし、事前期待を把握することが大事である。顧客満足は人の感情を伴う心理的な状態に左右されるところが大きいため、認知的不協和理論は顧客満足の研究に重要な示唆を与える。

顧客の満足が、ロイヤルティを生み、その継続が企業利益を向上させる。そのことは、①開拓コストが不要になる、②営業コストが低減する、③顧客一人当たりの購買額が増加する、④顧客が高価格を許容する、⑤他の顧客に紹介する、という結果を派生させる。ヘスケット、サッサール、シュレシンジャーは、顧客ロイヤルティを生み出すためのフレームワークをして、Retention(顧客維持)、Related Sales(関連販売)、Referrals(紹介・ロコミ)の「3R」を提示し、顧客維持の重要性を強調している。

顧客関係維持するために、ベリーとパラスマンは金銭的ベネフィットの付与、社会的ベネフィットの付与、構造的結びつきの付与という三つの価値構築アプローチを指摘した。そして、顧客関係維持計画を設定する際に、顧客収益性(CPA)と顧客生涯価値(CLV)の分析が肝要であると考えられる。顧客の収益性を精確に把握し、収益性の最大化するために、顧客生涯価値を分析することは、企業の資源を有効的に使い、企業利益を向上するポイントであると考えられる。

次章では、中国での実地調査の結果を整理し、具体的な顧客関係維持計画の例を分析し、本章の論点を検証する。

第3章 中国企業における顧客関係—調査結果及び分析

中国企業における顧客関係の調査をとおして本テーマの分析をさらに進めてみよう。2012年、中国河南省西峡県において「顧客関係構築と企業経営戦略」についての現地調査を実施した。現地調査は100枚の調査表を用意したが、有効調査表は96枚である。調査先は以下の通りである。

現地調査先は7事業である。

会社名	業務
西峡県発源肉聯有限責任会社	豚肉、牛肉を加工、販売
河南省霞光農業高科株式会社	唐辛子を原材料として、食料品の添加物を製造販売
河南省西峡県西保集団	金属を精錬、加工、販売する鋼鉄業
河南省西峡県龍成集団	金属を精錬、加工、販売する鋼鉄業
河南省西峡県車吸水ポンプ株式会社	車の吸水ポンプ、モーターなど自動車部品を生産販売する
河南省瑞発水電設備会社	水、風を利用する発電機及び関連製品を製造販売
河南省宛西製薬株式会社	漢方薬を生産販売

南陽市西峡県は上海市の東南に位置する河南省にある。主な産業は農業、製薬である。この数年沿岸部の発展とともに、中小の多様な企業が存在するため、急速に経済が発展し、財収貢献は南陽市の中でトップとなっている。西峡県政府のホームページによると、2011年の地方収入予算は64500万元（実際には68006万元）（2012年3月17日）に達した。

以上の7事業所のうち、成立したばかりの河南省霞光農業高科株式会社以外は、ほぼ西峡県の財源、雇用創出に大変貢献している企業である。この中、上場企業の河南省車吸水ポンプ株式会社は、河南省宛西製薬株式会社の持ち株会社である。

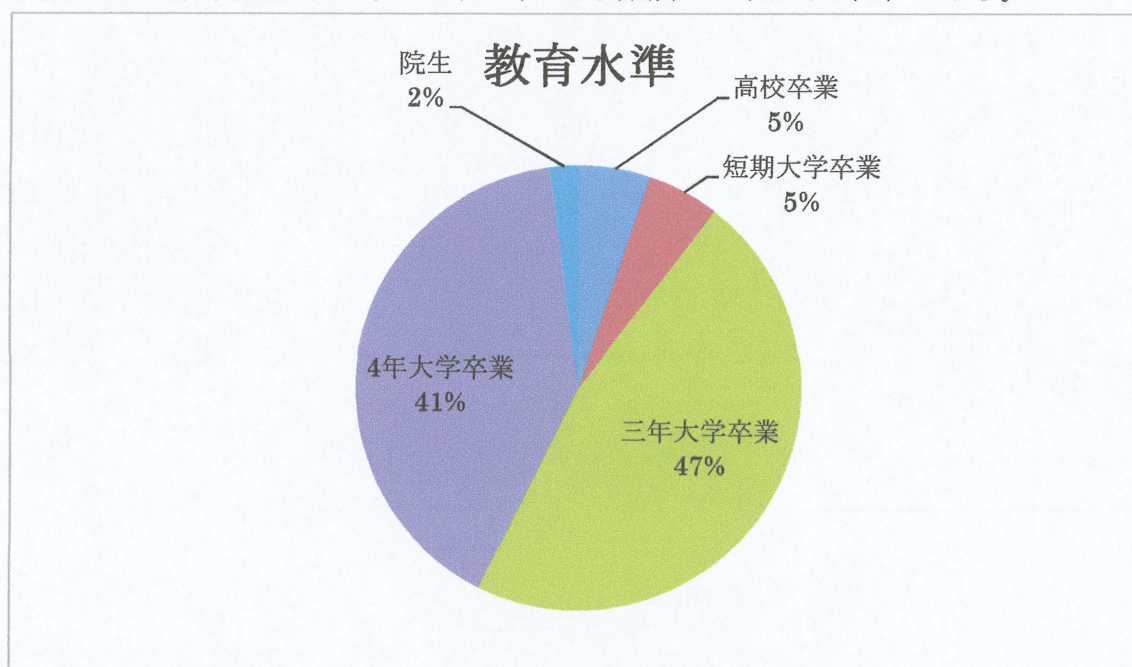
中国企業情報の公開化が求められているが、企業のHPに、載せている企業情報は非常に少ない。企業に関する基本情報は広告宣伝のためのものであり、正式な情報は発表していない。企業基本情報はHPで正式に発表しているのは、河南省西峡県西保集団と河南省西峡県車吸水ポンプ株式会社の二社である。

会社名	成立	総資産	従業員数	注
河南省西峡県西保集団	1969年	25億元	約3900人	支社9社 持ち株支社4社
河南省西峡県車吸水ポンプ株式会社	1952年	18億元	約2400人	支社5社

1 調査先の従業員教育水準

調査の男女別内訳は、48人が男性、47人が女性である。(一名不明) 年齢別では、20代49人、30代34人、40代9人、50代1人である。(三名が年齢不明)。

学歴別では、高校卒業生は5人、短期大学卒業生は5人、3年大学卒業生は45人、4年大学卒業生は39人、院生は2人である。(中国の教育は3年大学卒業生は4年卒業生の水準より低い) 全事業所の9割は大学卒である。



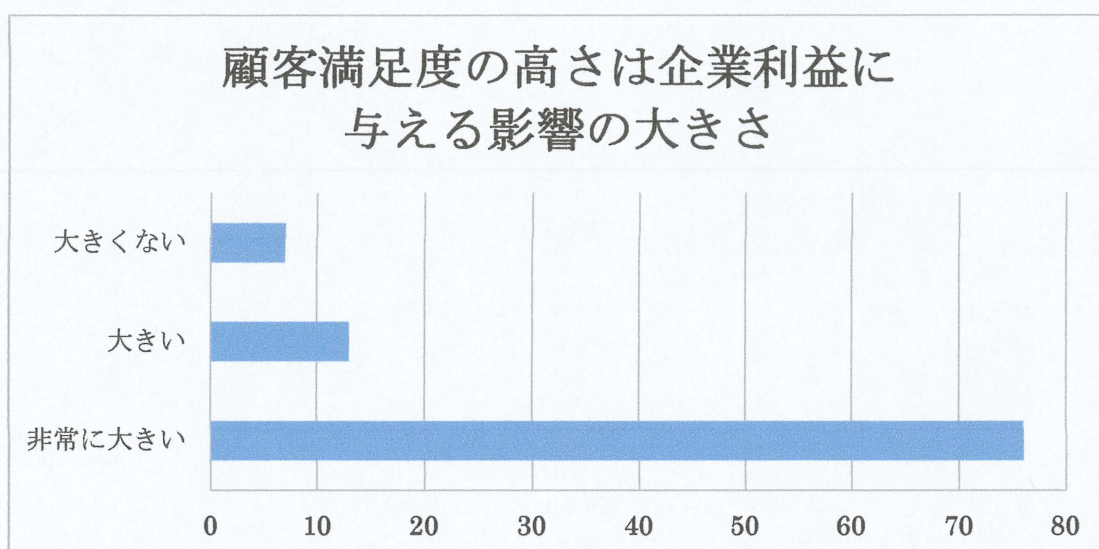
調査先の従業員は、年齢層は若く、大学卒業生の比率が高い。しかし中国の生産現場の普通労働者たちの学歴はあまり高くない。調査先の企業のブルーカラーは大体高校卒業生が多く、企業生産現場の技術レベルにより、中学校卒業生もいる。

教育水準は生産現場の改善、効率向上に影響を与える。従業員の知識があまり高くないため、指示に従い、単純な仕事をするだけであると考えられる。生産現場従業員の教育水準の低さは、中国企業のイノベーション実現にも大きな影響を与えると考えられる。

2 顧客満足度と企業利益の関係に対する認識

顧客満足は企業利益の源泉である。「顧客の満足度」について従業員の意識をみたものである。

96人の回答者の中で、76名が「非常に大きい」と答え、13名が「大きい」と答え、7名が「大きくない」と答えた。この結果により、従業員は顧客満足度と企業利益の関係に対し、数多くの人々が理解していると考えられる。



ただし、顧客を大切にする企業の経営目的は顧客満足度の最大化を実現することではないと考えられる。顧客満足を実現するのは、利益を獲得するための有力な手段である。

企業には、数多くの利害関係者が存在するので、企業経営には、従業員、ディーラー、供給業者、株主などの利害のバランスを把握し、総経営資源の枠の中に、顧客以外の利害関係者に対して許容できるレベルの満足を提供し、顧客満足度の向上を努力すべきだと考えられる。

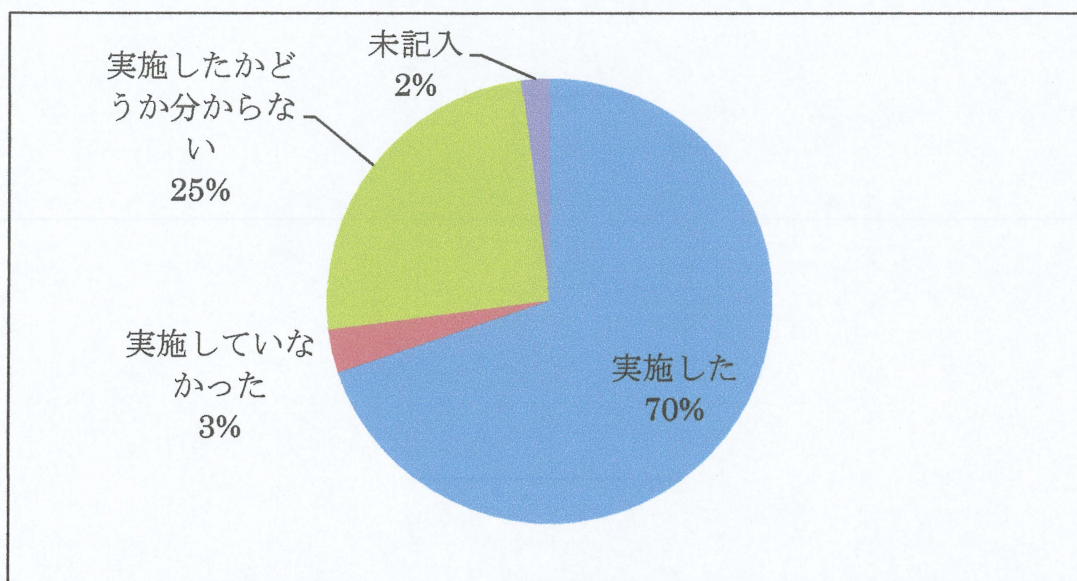
顧客満足が重要であると理解しているが、どのような方法で行うかについては疑問である。経営幹部は事務室の中に閉じ込め、顧客満足への戦略を計画することができない。

3 調査先の顧客満足の調査を実施する現実

企業または所属する部署が「顧客満足の調査を行ったか」に対し、94名のうち、「実施した」と答えたのは67人、「実施していなかった」と答えたのは3

人、「実施するかどうか分からない」と答えたのは24人である。しかし、同じ会社の従業員、部署でありながら、まったく違う答えが出た場合もある。この点から見ると、部門間の情報交換、共有化を実施していないか、それとも、従業員それぞれは、自部署以外のことにあまり関心を持っていないため、まったく違う答えが出てくると考えられる。

自社がCSに関する調査を行なったか



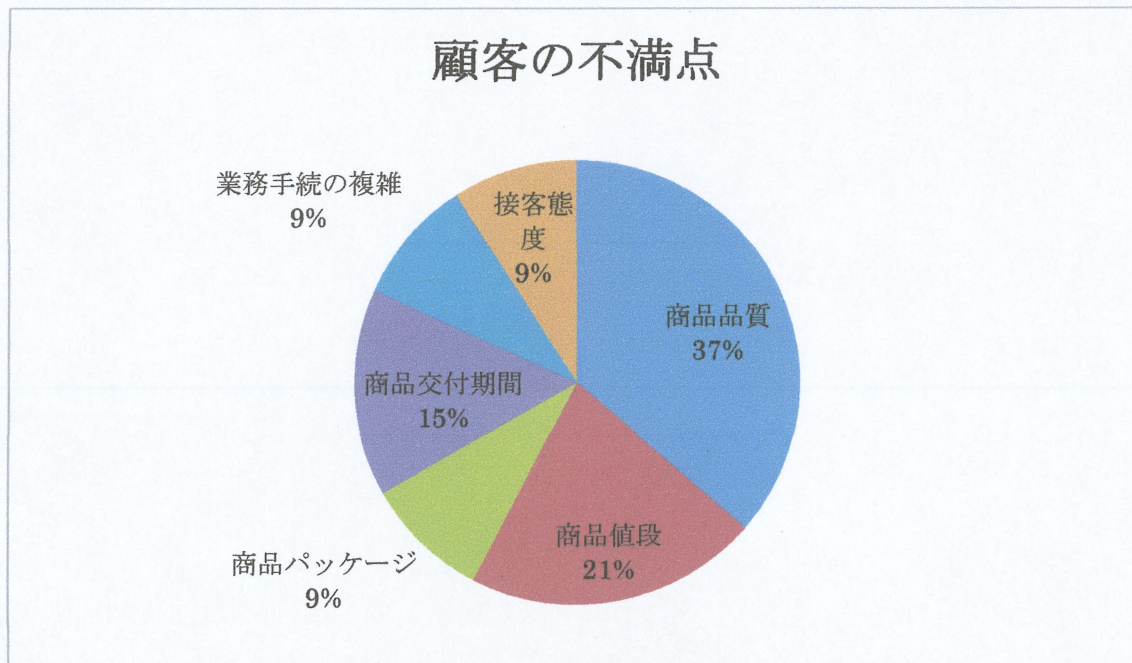
顧客満足に関する調査は、ほぼ自社で実施する。

顧客満足調査結果は商品、サービスの改善、経営戦略の軌道修正に対し、貴重な参考資料になるが、顧客満足の調査を実施し、報告表を作り、上司、経営幹部に顧客満足度についての現状の報告が終わった時点で、この活動は終わる。顧客満足の達成度について、深い分析を行わない、結果だけ報告する。あるいは深く分析したけれども、誰も問題点について重視していない、また重視しても何もしていないというのが現状である。結局、顧客満足の調査を行ったけど、結果の報告という形式で終わっており、何も改善されないまま、調査を繰り返しただけであると考えられる。

4 顧客の不満点の把握

顧客満足を向上させるため、不満点を解消することが大切である。不満を解消するのは、まず不満点を把握しなければならない。各社に対し、顧客の不満点の把握状況について調査した。

96名中、「不満点が分からない」と答えたのは51人、全体の53%を占める。「不満の原因が分かる」と答えたのは45人、原因を詳しく知っているのは33人である。



顧客満足が達成できなければ、顧客の声を聞き、不満点を究明し、改善方法を検討し、顧客満足のために、方案を取り組むべきだと考えられる。調査先は53%の従業員は顧客の不満点が分からないまま、改善の切り口も分からないであろう。

不満が生じる一番大きな原因は商品の品質と商品値段の高さに対する不信感である。商品品質は根本的なものである。どれほど優れた経営戦略を立てても、どれほど親切に接客しても、提供する商品の品質に問題があれば、信頼関係が崩れ、顧客満足の実現が困難となる。

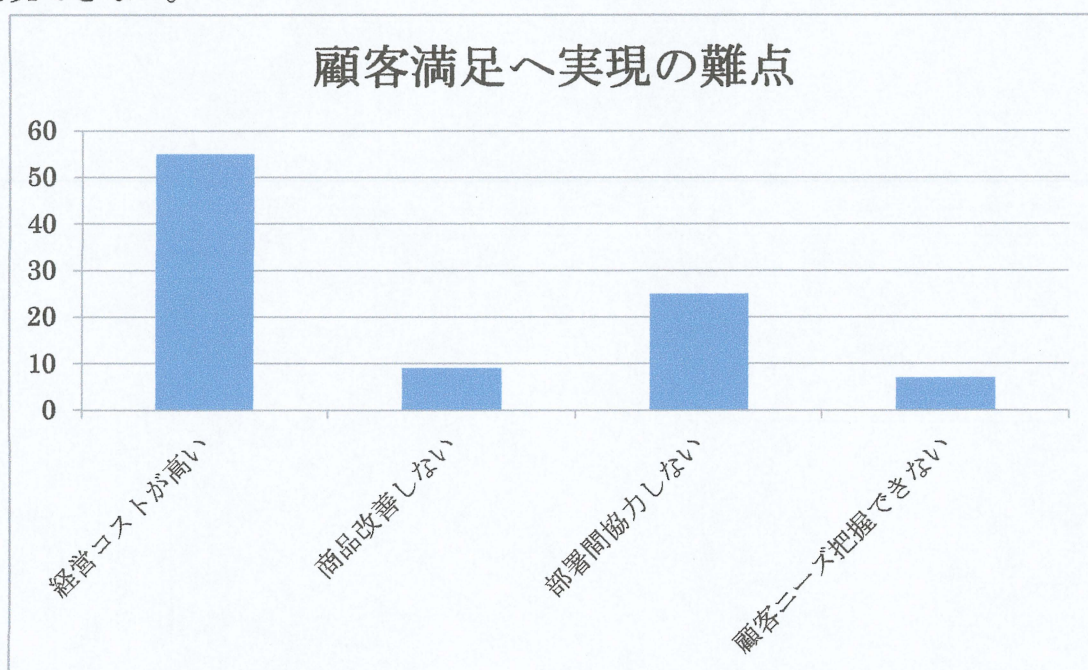
また、消費者の中に「広告宣伝をするほど、企業は広告宣伝費用を消費者に分担させ、商品の値段に上乗せしているし、その分の品質を削っている」と考えている。特に、中国の有名企業の品質問題が頻繁に生じ、「三鹿」、「双汇」など、中国国民は大規模企業にさえ商品への不信感を生んでいる。「三鹿」ミルクの事件を経て、国外のミルク、特に日本製のミルクへの大変な人気が集まり、日本から直接郵送したり、オンラインで購買したりする人が急速に増えた。中国の消費者は中国製の商品品質に対し、信頼関係が構築されていないことが分かる。消費者は、どうせ大企業でさえ商品品質が保証されないの、値段の

高さは不満点となる。

部署間の情報を共有化しない、お互いに積極的に協力しない、チームワーク精神を要求しながら、実施されていないのが現実である。

5 顧客満足へ実現の難点

顧客満足の重要性がわかるが、徹底して実施しない、あるいは実施しても、実現できない。



顧客満足を実施する上で困難な要素は「運営コストが高い」、「部署間協力しない」、「商品改善しない」、「顧客ニーズを把握できない」ということである。

経営コストが高いという言い訳で、顧客満足への努力をしない場合、顧客不満が出て、企業利益が下がるという悪循環に陥る可能性が高いと考えられる。企業は内部から業務を改善することにより、コストを控えなければならない。

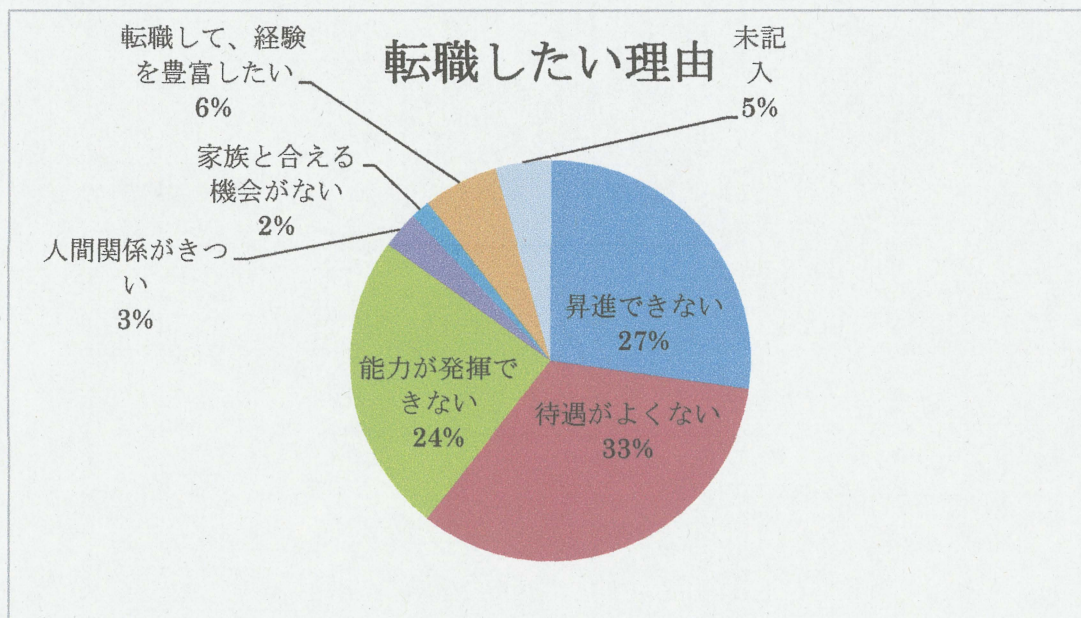
「顧客満足のために」と言えば、サービスを提供することにより、達成するというイメージが強い。競合他社より多めに特典を提供し、より多いプレゼントを用意することなどによって、顧客が満足できると考えている。もちろん、特典、割引、プレゼントの用意などは、顧客に対し、非常に魅力あるの集客効果があるが、顧客満足の実現は、金、モノという有形物を提供すること以外、心理的な満足への実現もできると考えられる。どれほど金銭的な返還がも行われ

たととしても、接客態度が悪い、商品運搬を丁寧にしなない、約束納期どおり荷物が届かないなどの要素が顧客満足の実現にも大きな影響を与える。

また、部署間が積極的に協力しなければ、顧客満足の実現が難しいといえる。例えば、案内係りは熱心に商品を紹介し、やっと顧客は購買行動を決意したが、商品調達がなかなかできないなど、商品を気に入った顧客であっても、満足できるといえない。調査先は、部署ごとに、明確な分業が行われ、各の責任がはっきり分かれているが、連携・協力という視点が欠ける。部署ごとの業務評価によって、自らの部署の仕事ができれば、高い評価がもらえ、他部署との協力は時間と資源を使い、直接には自分の部署の業務評価、あるいは本人の業務評価に関係しないため、積極的に協力したくないと考えられる。

それは従業員のモチベーション低さが一つ大きな原因だと考えられる。従業員が満足できない、よいサービスを提供しない、転職したいという考えを持っている人がいる。

96名の調査対象の中に、転職したいと考えている人は66名である。



転職したい理由は、「昇進できない」が18人、「待遇がよくない」と答えたのは22人、「能力が発揮できない」が16人、「人間関係がきつい」が2人、「家族と合える機会がない」が1人、「転職して、経験を豊富したい」が4人、未記入者は3人いる。

企業は人材の流失問題を重視しなければならない。人事、業務評価制度の改

善、従業員満足を向上させる必要がある。CS と ES の相互補完関係を認識することが改めて求められる。

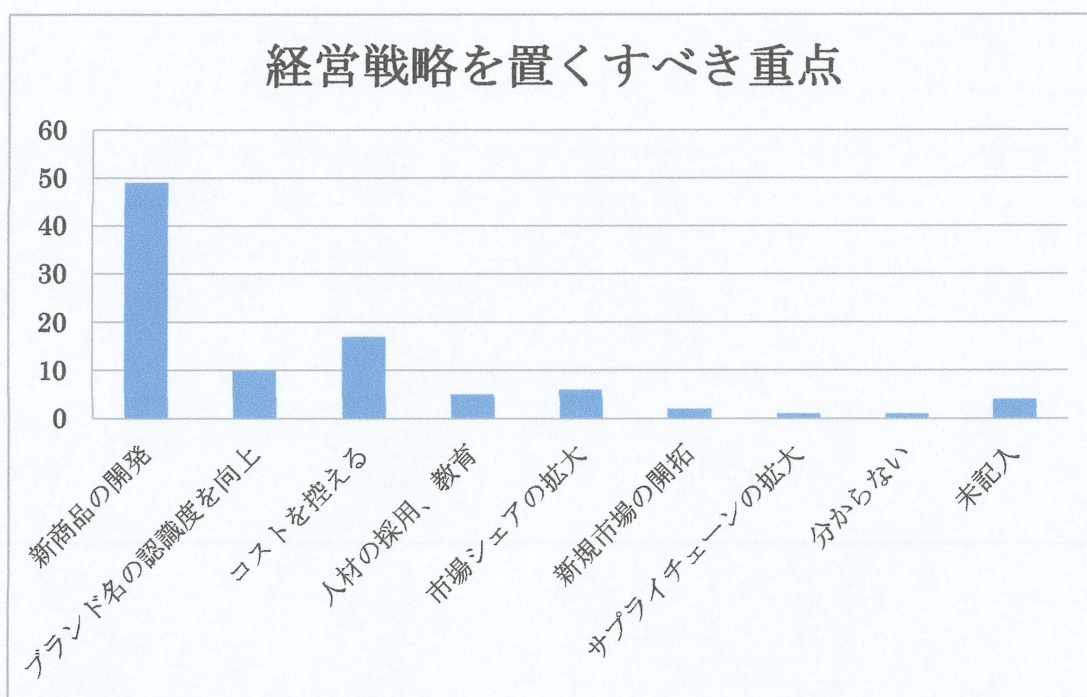
また、直接顧客と接触する現場の人たちは、適当な権限を持っていないので、上司から許可、指示をもらわなければならない。指示を待っている間、時間がかかり、顧客の要望に迅速に対応できない。

顧客満足のため、リレーションシップ・マーケティングを実現するために、石井ら（2004）は 2 つの点を挙げている。一つ目は、逆ピラミッド型組織、二つ目は、行動に枠組みを持たせる一権限の委譲である。

中国の組織構造はほぼ社長は最上位に位置づけ、その下にトップマネジメント、ミドルマネジメント、現場の販売員や一般社員である。職務上の責任や支持命令系統は、このように構成されるが、顧客と企業とのリレーションシップが実現するために、逆ピラミッド組織が必要である。顧客を最上位に位置づけ、そして、現場の販売員や一般社員、トップマネジメント、ミドルマネジメント、最上位に社長が位置する。管理層は現場の販売員や一般社員への職務の支援、仕事しやすい環境をつくり動機付け、方向づけていくことが大切である。また、現場の販売員や一般社員に対し、ある程度の権限を委譲し、顧客の要望に迅速に対応でき、顧客満足を実現できる。

6 企業経営は何を重点にするか

企業の発展には優れた経営戦略を立たなければならない。経営戦略の重点により、企業の進む道が違ふ。調査結果により、96 名の中に、「新商品の開発」と答えたのは 49 名、「ブランド名の認識度を向上する」は 10 名、「コストを控える」は 17 名、「人材の採用、教育」は 5 人、「市場シェアの拡大」は 6 人、「サプライチェーンの拡大」は 1 人、戦略に関して「分からない」は 1 人、未記入者は 4 人いる。



この中で、多くは新商品の開発を望んでいる。ここで新商品というのはまったく新しいものではなく、市場競争、顧客ニーズの変化にともなって、商品改善、改良することを指す。経済発展、市場競争状況により、顧客ニーズが変えていく。昔、競争優位性があった商品、サービスを改善せずに続けて提供していく場合、ニーズとの齟齬が生じれば市場から徹底せざるをえない。企業のイノベーション能力の向上が一番重要であると考えられる。

そして、コストを控えるために、イノベーションも求められる。これは第4章で詳しく説明する。

まとめ

調査企業は顧客対応専用の部署を設け、会社のホームページに顧客の問い合わせセンターを設置している。顧客本位の理念が浸透しているといえる。顧客満足度が高いほど企業利益がアップできるという考えを持っている従業員人数が圧倒的に多いが、経営コストが高い、関連部署が積極的に協力してもらえない、そして商品、サービスが改善できないという難点があるため、顧客満足の実現は難しいと答えている。また、顧客満足の調査を実施する企業があるが、調査を実施しても、結果報告という目的であるため、商品、サービスの改善に役に立っていない。そればかりか顧客不満の原因が分からず、原因が分かるけ

れども、何も改善できないという現状である。企業経営重点の中で、一番望まれているのはイノベーションである。しかし、現場労働者の教育水準の低さ、従業員たちのモチベーションの低さ、そして、部署間の協力不足がイノベーションへの実現に非常に大きな影響を与えていると考えられる。

第4章 中国企業の発展していく道

顧客関係は企業経営戦略として真剣に扱わなければならない。企業は、商品、サービスを提供する従業員を大切に、商品品質の保障、イノベーションにより、顧客を満足させるように努力しなければならない。そして、情報技術の発展は、顧客ニーズをより精確に把握し、より効果的な経営資源を運用するための重要なツールとなっている。

第1節 従業員を大切にする

1.1 従業員満足（ES）を重視すべき

「従業員満足」という考えに対し、管理層が「従業員に対し、甘いのではないだろうか」という反応もある。

会社経営が苦しい際、往々に外部要因のせいにする。実際、会社の運営は内部崩壊する場合があると考えられる。顧客満足度の向上を実現するのは、商品、サービスを提供する従業員たちである。会社から大切にされていないと感じている従業員が、顧客を大切にするわけがない。従業員が仕事の魅力を感じられない、自分が周りの人から認められない、何のために今までがんばっているのか分からないなどの不満があれば、高いホスピタリティは実現できない。心を持って優れた商品・サービスの提供ができない。顧客が不満をもち、企業から離反し企業の利益が上がらない。さらに従業員の待遇が減少し、モチベーションが低減するという悪循環に陥る。

企業はよいモノ、サービスを開発、提供し、より高い顧客満足度を向上することは従業員たちが努力することにより実現できる。従業員は企業の貴重な資源である。採用した人材の能力を最大限に発揮しなければならない。従業員能力を最大限に発揮するため、従業員満足の達成が必要である。従業員が満足できれば、一所懸命に仕事をする。よい商品、サービスを開発、提供し、顧客を満足させ、企業利益につながり、さらに従業員の待遇がアップでき、モチベーションが向上できる。低いESから、高いCSを獲得するのは不可能である。従

業員満足と顧客満足は相互補完関係であると考えられる。

現代企業において、従業員満足をより重視すべき時代になると考えられる。

東京ディズニーランドは顧客満足度が高いとよく言われる。高い顧客満足を達成するのは、従業員たちの協力によるところが多い。

東京ディズニーランドにおける従業員満足の特徴は、第一に、その会社にいることの満足、会社での生活への満足である。従業員自身が会社を気に入ること、好きでなければESは成立できない。会社で働いている従業員たちが自社を気に入らないなら、顧客もこの会社に気に入らないかもしれない。大切なのは「自分の家」という意識の醸成だと考えられる。従業員にとって、会社は心地良く感じられ、守るべきものである。

第二に、行うことへの満足、与えられた職務に対する満足である。自分に相応して役割を得て、才能を発揮させる。望んでいる仕事、期待される立場、能力を活かせる職務、そういった役割を果たし、仕事をしていくことによって自己満足が生まれる。逆に、有名な会社においても正当な仕事を与えられていない人は不満だろう。従業員の期待と現実のギャップを解消し、働く意欲を高めて、人と職務のマッチングの精度を高めるのは経営幹部が重視すべき問題であると考えられる。

第三に、他者から認められることの満足、仕事をして評価されることへの満足である。自分のやったことを正当に評価してくれることに対する満足が生じる。また、認められることによって得る報酬や昇格などについての満足も含まれる。

第四に、作り出していく満足、自分が会社の明日にかかわれる満足である。この満足は会社の行く末に自分が関わり、貢献することができるという確認によって生み出されるが、CSにも密接に関連している。CS面で顧客に喜んでいただけ、よい仕事できてうれしいというのが第三だが、顧客にこれから喜んでいただけるようにルールを作ったり、これを仕組みにしようと考えたり、皆で意見交換をして意識を高めよう、というのはこの第四になる。つまり、第四はCSの継続的向上をもたらす階層だと言える。

株式会社ヒューマンブレイクスルー代表取締役志田貴史は、「企業における「人」や「組織」の課題を解決すべく、さまざまな研究やトライ&エラーを繰り返すうちに、ES（社員満足）が極めて重要な要因であると述べている。

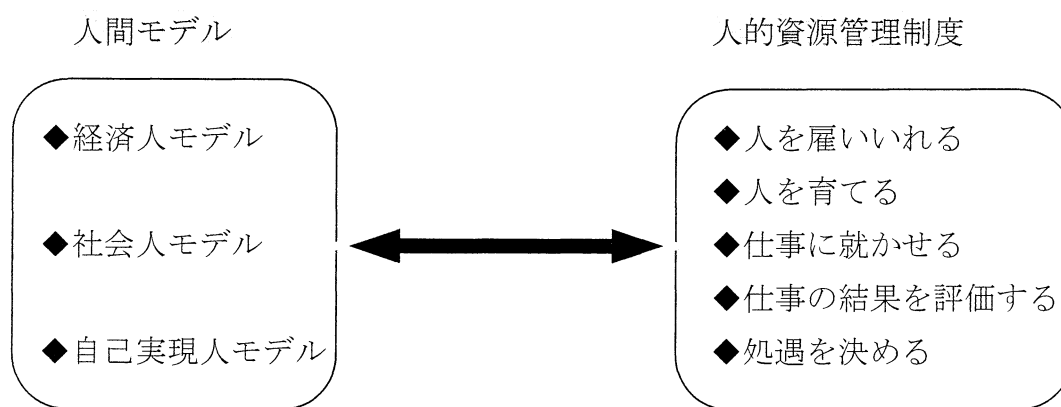
経営者として、従業員の声をよく耳に傾け、企業の弱い部分を改善し、強い

部分をさらに強化し、人の力を引き出し、そして最大限に活用することは、顧客満足の上を醸成し、企業の利益につながり、経営維持や成長への源泉といえよう。

1.2 従業員満足の実現へ

企業は人員を雇い入れ、教育訓練を実施、仕事をさせ、結果を評価し、いろいろな処遇を決定することにより、従業員を満足させることに努力しなければならない。

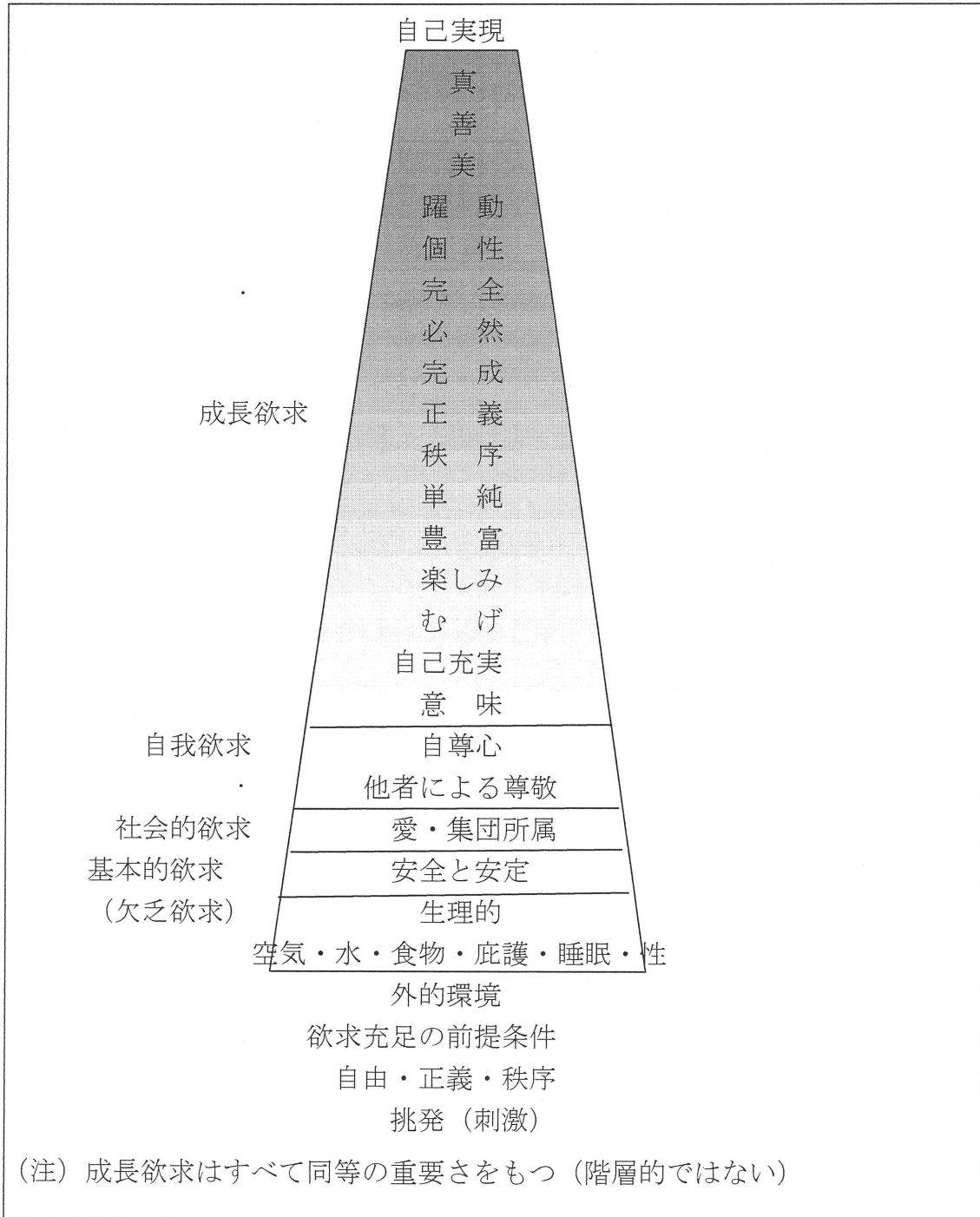
一般に、人間がどういう欲求を持ち、組織においてどのように行動する存在であるかといったような、人間の本質や属性に関して企業が有している基本前提を人間モデルと呼ぶ。この人間モデルは大まかにいうと、人はカネを求めるものだという前提を置く経済人モデル、帰属する組織での仲間意識や連帯感を求めるものとする社会人モデル、自分自身の中に潜む自己実現の欲求に根差し、仕事においても自己実現を求めるものとする自己実現人モデルの3つの人間モデルが確認されている。



出典：上林憲雄 厨子直子 森田雅也（2010）『経験から学ぶ人的資源管理』 株式会社斐閣発行 50 ページ。

マズローによると欲求変化の過程は、必ず、ある欲求—その充足化行動—その欲求の充足—より高次の欲求—その充足化行動—・・・という形で段階的に進むことになる。

マズローによる人間欲求階層性



出所) ゴーブル, F., 小口中彦監訳「1972」『マズローの心理学』産能大学出版部, 83 ページ

従業員満足を考える場合、大まかに二つの方法が考えられる。

一つは、金銭的報酬によって人を動かす方法である。これは公正な報酬制度

を利用し、企業が優秀な人材を採用、配置し、モチベーションによって実現できる。報酬については、職能、職務、業績による場合が多い。しかし、世の中に、報酬だけで解決できないこともある。

もう一つの方法は、人の心を動かす方法である。仕事をすればするほど、給料が増えるのは当然だと思われる。しかし、給料が増えることだけにより、従業員のモチベーションが必ず向上するわけではない、金だけの報酬により、限界があると考えられる。

一般的に、人のやる気を引き出すために、達成度により、給料やボーナスを出す。ただし、企業の運営はいつまでも順調ではない。万が一、不況になったり、事業運営がうまくいかなかったり、給料やボーナスは今までと同じにするのは無理である。減額すれば、従業員のモチベーションがすぐ低落してしまい、やる気もなくなる可能性がある。豊かな社会の発展に伴い、人々は心の充足感、安心感などを重視し、これを得られる仕事をしたい、自分の仕事が他人のために、社会に役に立ちたいという傾向が顕著になっていると考えられる。

従業員に対し、普段、金の報酬を提供することだけではなく、従業員の心を感動させ、企業に強く関心を持ち、事業が順調に発展する場合一緒に成長する。事業運営が難しい場合、従業員は企業と運命共同体として、困難を乗り越えることが求められる。

このために、企業はより合理的な人事評価制度を実施しなければならない。不公平な人事評価制度が従業員のモチベーション低減の大きな原因だと考えられる。努力しても、昇進、昇格できない、仕事が認められない、仕事に対する情熱が時間につれ失われる可能性が高い。

合理的な人事評価は、従業員の処遇決定のための情報を提供する、仕事への貢献度と関係なく給与が決まっていたら、従業員の多くは不満になる。また、合理的な人事評価は、適正な人材配置のための情報を提供し、そして、人材育成のための情報も提供する。評価者は被評価者の現状と目標とする到達点とのギャップを明らかにし、被評価者に足りない部分を埋めるための課題を提示することで、被評価者の成長を促すことができる。

合理的な人事評価はインプットの評価を「能力評価」、スループットの評価を「情意評価」と「行動評価」、アウトプットの評価を「成果評価」として、大きく4つの基準を設けることができる。

中国企業は殆どの従業員に対し、「会社を自分の家と等しく愛しなさい」と要

求する。ただし、従業員は大切に扱われないので、この話は建前だけだと考えられる。従業員の心の中に、会社に対する愛情意識を醸成していくため、社内のコミュニケーションを活発化することが大事である。会社と家庭が同じ、頻繁に問題が出てくるのはあまりコミュニケーションが行なわれていないからである。同じ屋根の下に生活しながら、人間関係が薄く、ばらばらになるのはよくある。経営者が社員の声を聞き、定期的な意見交換するのは不可欠である。

第2節 品質を保障する

2.1 品質保障が顧客満足実現のポイント

顧客の満足度は製品品質とサービス品質に左右される。顧客を満足させるために、品質が保障されなければならない。商品品質、サービス品質、顧客満足、そして企業の収益性という三者が緊密に関わりあっている。

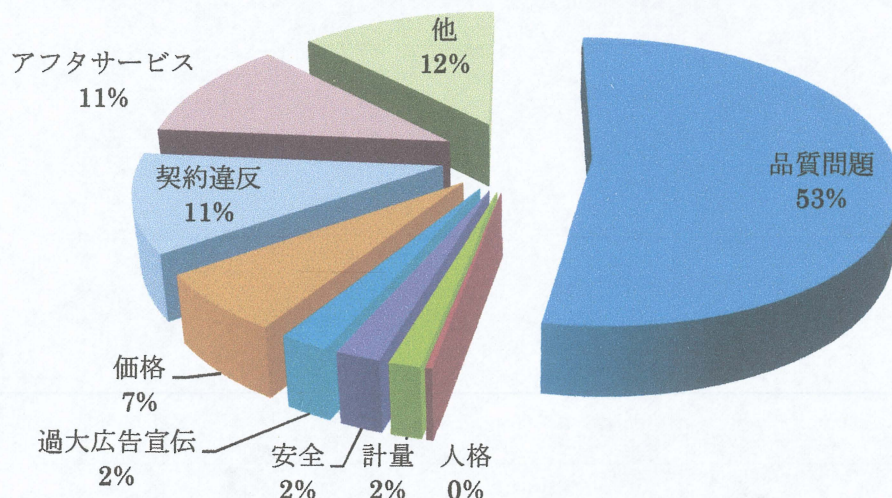
品質とは、明示的あるいは暗示的なニーズを満たす能力のある製品（またはサービス）の特徴や特性を総合したものである。品質というのは、「適合」品質と「性能」品質を区別し、判断するが、トータル・クオリティは価値創造と顧客満足の鍵である。

世界で日本が品質の意味で No.1 となったのは 1970 年代後半からである。アメリカの NBC が 1980 年に特集番組「If japan can, why can' t we?」を放送した¹²。

松下幸之助は、製品に対し、100 満点ではないなら、0 点となると述べた。不良品が出てない、また不良品の数のごくわずかとなり、高品質の物を市場に出し、顧客が満足でき、企業利益が出て、従業員の福利待遇がよくなり、さらに一生懸命に仕事し、よいモノ、サービスを提供する。このような好循環になり、企業はさらに発展していくと考えられる。

中国で、顧客の不満が生じる最大の理由は、品質問題だとよく言われる。中国消費者協会（2012）は品質問題に関する消費者のクレーム比率は 52.2%を占めると指摘した。

クレーム内容（2012年前半）



出典：<http://www.cca.org.cn/web/xfts/newsShow.jsp?id=58157>

この数年、食品安全問題が頻繁に発生し、国際的な悪影響が出てきた。

2007年の初頭にアジア開発銀行が中国政府に対する批判と早急な改革を勧告する報告書を提出すると、中国の食品の安全性に対する不安は最高潮に達した。同年、国家食品薬品监督管理局は、中国国民の65%が食品の安全性に関心を持っているという調査結果を発表した。

2008年、中国の「三鹿毒ミルク」事件は大きな騒ぎになった。「三鹿毒ミルク」事件により、全国では化学原料「メラミン」が何であるかが理解できるようになった。三鹿ミルクを飲んだ子供が、キドニー・ストーンという病気と診断された後、中国品質検査局は国内ミルク産業に対し重点検査を始めた。残念ながら、有名な「伊利」、「蒙牛」、「光明」、「聖元」などの企業の製品の中に、「メラミン」が検出された。これによって、フランス、日本、ベトナム、インド、英国、カナダなどの国には、中国ミルク及びミルク関連商品の輸出が全面禁止された。

同年、日本での中国製毒餃子事件後、中国産原材料の使用を控えた外食産業も増えた。さらに多くのレストランや弁当・惣菜店に「当店の原材料は国内産を使用」「中国産は一切使用していない」「国内の工場生産」など中国産製品の不使用および国内の工場生産であることをアピールしている張り紙が張られるようになった。

調査¹³によると、中国産食品の安全性に対し日本では96%、中国でも79%の人

が不安を感じているとの結果が得られた。

どれほど優れた顧客関係構築戦略を立てても、商品品質が保障されなければ、顧客満足が決して実現できない。商品品質問題が生じ、消費者は不安となり、企業に対する信頼を失う。企業の発展にとって、非常に大きなダメージである。

2.2 中国の品質問題原因及び対策

現在、中国製品の安心、安全性が弱い原因は大まかに二つと考えられる。

一つは、政府の法的規制の課題である。経済発展につれ、急速に多様な商品が開発されるとともに、都市部から内陸農村部へ流通の拡大が進展している。しかし内陸農村部消費者は、偽造商品の識別力、製品品質を見分ける力や情報はまだ不十分である。そのため贋物、賞味期限を過ぎた製品が市場で流通している。こうした製品の安心・安全に関わる政府の規制はいまだ不十分である。

企業の贋物は、罰金の数より、贋物を作ることが儲けにつながる実態は、責任感を失った企業は何度でも罰金を支払い、あるいは法人の名義を変えて、さらに経営を続けていく。

2012年4月9日、中国の「経済参考報」の発表によれば、中国の食品と薬管理局は、2月29日と3月5日に「螺旋藻」を生産している13社の企業製品の中に、鉛、ヒなどが大量に含まれていること、また「魚オイル」を生産している8社の企業製品の中身は偽者だということであったとする報告を発表した。発表した後、3月30日朝、再検査結果が発表された。「螺旋藻」を生産している13社のうち、不合格は1社、「魚オイル」を生産している8社のうち、3社が不合格となった。当初、これらの企業が短期間で生産改善を達成したと考えられたが、内実は各社が政府・関係機関の人脈関係を利用し、検査標準が甘くされた結果であった。

中国製品の品質問題を改善するために、政府が行政責任者として業務情報の透明化、公開化をすることが求められ、政府と業界の癒着を防ぐ、より厳しい規制力で商品の安全性を保障しなければならない。

もう一つの原因は、企業自身の品質管理に対する認識・対応が甘いと考えられる。中国経済が、この数年急速に発展し、世界第2位の経済大国となったことは、企業の財政への貢献度によるところが大きいといえる。全世界はGDPを基準として、経済を評価することが一般的である。

しかし中国企業が成功を収めているかどうかを評価する際、儲けている金の

多寡が主要な基準である。企業経営の目標は金を儲けることであり、消費者の健康、安全、利益ないし生命を見落としていることがある。

顧客満足のために、企業は全面的に品質管理をより厳しく実施することが求められる。TQMは品質向上が利益に繋がるという目的を持ち、全員が参加し、改善担当者は改善テーマを決める。シックスシグマは利益などの経済的な面をまず考え、これに繋がっているテーマをトップダウンで進める。

TQM とシックスシグマの比較

視点	TQM	シックスシグマ
狙い	品質の向上が利益につながる	経済的な側面での改善
参加形態	全員参加	プロジェクトベース
テーマの選定	テーマを自主選定	トップによるテーマ決定
ステップ実践の推進力	個人の能力に基づく品質改善の推進	標準的アプローチによる品質改善の推進
教育の推進力	周囲のバックアップ	競争
目指すもの	事実を統計的な手法で正確に把握し、的確に意思決定	

出典：山田秀（2007）『TQM・シックスシグマのエッセンス』日科技連出版社
147 ページ

TQMは、全面品質管理ということである。組織全体として統一した品質管理目標への取り組みを経営戦略へ適用したものである。TQMの特徴は、企業のトップが制定した経営戦略を、ブレイクダウンして品質目標、顧客満足度目標まで落とし込んで全社的に展開することである。TQMでのステップは「問題解決型 QC ストーリー」と、「課題達成型 QC ストーリー」に分けて考えられる。

「問題解決」は既存のシステムを前提に考えるのに対し、「課題達成」では既存のシステムを前提にせず幅広く検討を行う。

問題解決型QCストーリーの概要

ステップ	狙い	注意事項
テーマ選定の理由	品質改善のテーマを明確にする。そのために、テーマを取り巻く背景などを整理する、また期待される効果を明確にする。	これ以降のステップでは、取り上げたテーマのみについて議論を行うため、安易に次の段階に移行せず、前提となる条件をかためる。
現状把握	テーマが、どのように問題であるのかを定量的に評価する。	現状把握をしっかりと行い、改善に対してどこに着目するのかをめぼしをつける。結果系データの解析が主となる。
解析	結果と要因について検討を行い、問題を生む原因を特定化する。	現状把握では結果系データに対して着目するのに対し、解析では要因系データとの関連を探索することが課題となる。
対策	解析結果に基づいて、結果を改善する対策を立案する。	この検討は固有技術的知識が主になるが、データ解析の結果がそれを効果的に補助する。
効果の確認	導入した対策で結果が好ましくなっているかどうかを確認する。	この確認は実工程で行う。また、再現性があるかどうかを統計的手法により十分吟味する。
標準化	効果があると確認された対策を日常業務に取り込む。	標準化は、対策そのものを標準に取り込むことと、工程の一部を変更することによる波及的な変更の2つの側面を押さえる必要がある。
今後の課題	当初の狙いのどの程度が達成できたかなどを定量的にはっきりさせ、今後の活動につなげる。	現状把握で取り上げた問題に対して、どの程度解決ができたかを定量的に把握する。とともに、他への影響がどの程度あるのかも総合的に把握する。

出典：山田秀（2007）『TQM・シックスシグマのエッセンス』 日科技連出版社

課題達成型QCストーリー概要

ステップ	狙い	注意事項
経営方針	取り上げる課題について、それを取り巻く経営方針が何か、前提条件が何かなどを明確にする。	後の展開で検討対象が揺らぐことがないように、どの程度の範囲で行うか、どの程度の資源を費やす課など、前提条件を明示する。
課題の設定	検討課題として何を取り上げるのかを設定する。	課題、方策をいくつか列挙し、それを評価することで、思い込み的なアクションになることを避ける。
方策の立案	先に絞り込んだ課題について、それを実現するための方策を考える。	既存のシステムを前提に水準変更をすることで課題を達成しうるかどうかをしっかりと吟味する必要がある。達成の見込みがない場合には新規のシステムを考える。
成功シナリオを追求	新たな方策を導入するために、どのような障害が予想されるのかななどを吟味する。	シナリオの策定には、いかに障害を予測するのか、また、その障害をどのように取り除くのかの策を立てることが要点となる。
シナリオの実施	策定したシナリオに基づいて方策を導入する。またシナリオで予想されている障害にはシナリオどおりにまずは対応する。	新めっき方式を始めて導入してみて、予測された障害は先に設定したシナリオにより、予想し得なかったものは個別に対応する。
効果の確認	課題を達成できているか、また、副作用的な悪影響はないかどうかを確認する。	初期段階では、課題を完全に達成できないことが多い。このような場合には、問題解決的アプローチにより、ここで導入したシステムに対して最終的な調節を行う。
定常業務への移行	導入したシナリオ(または改善版)を定常業務に移行させる。	通常は、作業標準の策定、その導入のための教育などがこの段階に対応する。
今後の対応	課題の達成状況、導入に伴い生じた問題を明確にする。	将来的に、問題解決、課題達成のアプローチのいずれかで検討する。

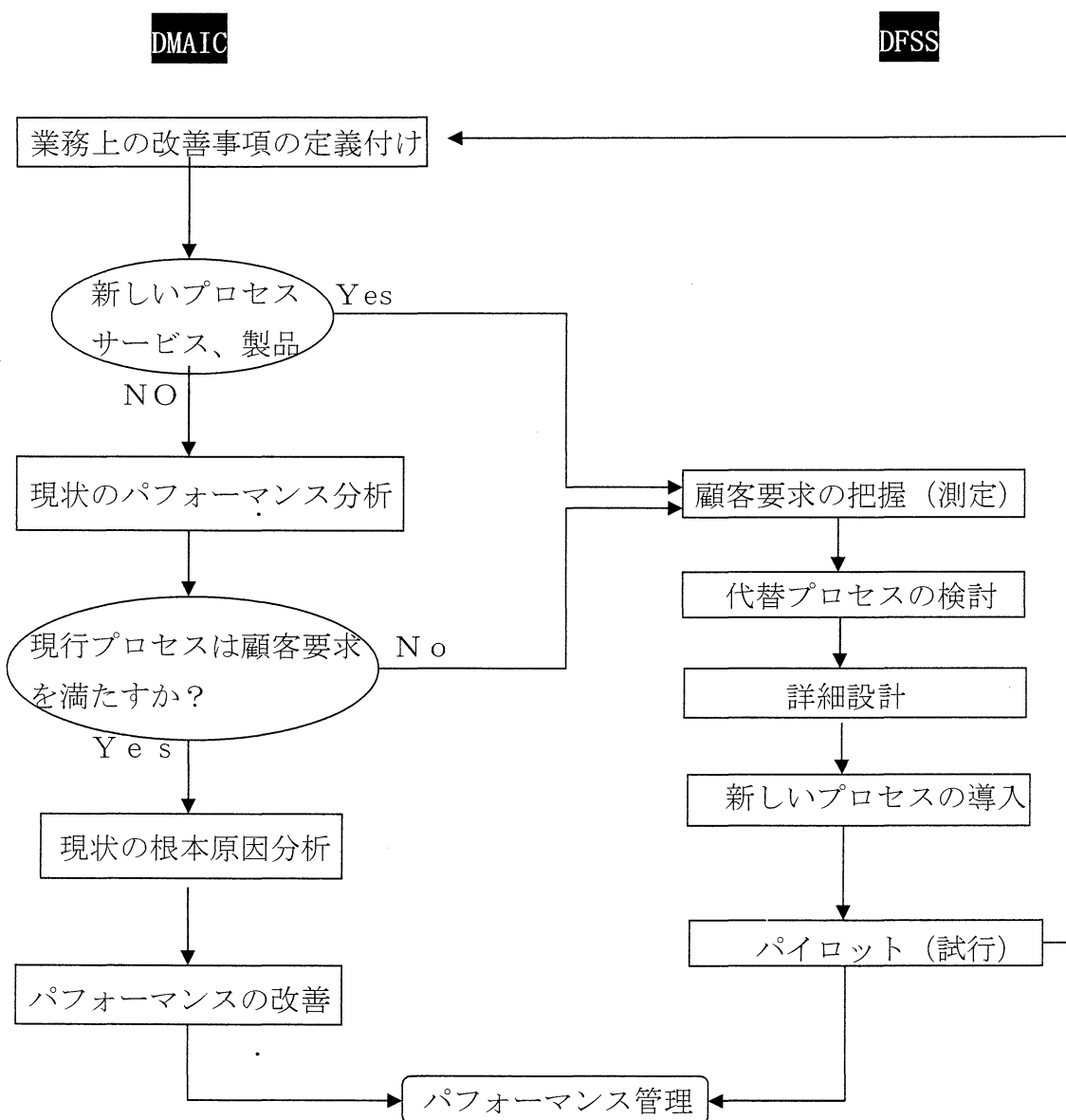
出典：山田秀（2007）『TQM・シックスシグマのエッセンス』日科技連出版社 69 ページ

ー

シックス・シグマとは、品質管理手法、または経営手法の一つである。その適用範囲は、主に製造業が中心であるが、製造業の製造部門に留まらず、営業部門、企画部門などの間接部門への適用、更にはサービス業などの非製造業への適用も多い。統計分析手法、品質管理手法を体系的に用いて製品製造工程などの各種プロセスの分析を行い、原因の特定やそれへの対策を行って、不良率の引き下げや顧客満足度の向上などをしていく。

シックスシグマは会社の収益を上げるための体系であると考えられた。DMAICとDFSSという2つの体系について検討してみよう。

DMAICとDFSS



出典：山田秀 (2004) 『TQM・シックスシグマのエッセンス』日科技連出版社 85 ページ

DMAIC (Define:定義、Measure:測定、Analyze:分析、Improve:改善、Control:管理) はミスや仕事のやり直しといった無駄をなくしたり、納期遅れや事務処理上の不手際等といった不具合による顧客の不満を取り除いて全社の収益を上げることを目的としている。DMAIC で強調されるのは、1つ、最終的な損益に直

接的に関係のある問題に焦点を当てる、2つ、問題の根本原因について改善する、3つ、一定期間（4-6ヶ月）で結果を出す、4つ、必要に応じたツール（数理・統計的手法）を用いる、5つ、成果（改善効果）を維持する、ということである。

DFSS は顧客の要求にこたえることにより会社に利益をもたらす上で有効な体系である。DFSS で強調されるのは、1つ、現在及び将来の顧客要求に合う、新しい製品やプロセスの開発に焦点を当てる、2つ、現在のプロセス能力では到底顧客要求に対応しきれない場合を対象とする、3つ、一定期間（6-18ヶ月）に結果を出す、4つ、各フェーズにおいて特徴（専門）的なツールを用いる、5つ、成果を長期間にわたって維持する、ということである。

DMAIC は重要な顧客要求に直結する根本原因にフォーカスし、プロセス改善に利用される。現状分析の結果、パフォーマンスが顧客要求と違う場合は、DFSS に移行する。DFSS は重要な顧客要求を考慮した設計の最適化をはかり、プロセス設計に利用される。

中国企業は自社の経営方針、組織文化、企業風土などにふさわしい方法を選び、自社に合わせるように調整し、事実を的確に分析し、意思決定を行い、優れた商品、サービスの提供することにより、顧客満足、企業利益の向上へ努力をしなければならない。

第3節 イノベーション能力の強化

3.1 イノベーションの重要性

市場発展につれ、顧客のニーズが変化していく。顧客を満足させるために、顧客ニーズの変化に合わせるイノベーションが求められる。イノベーションは現時点の市場で勝利を収める鍵、国の経済の活力を維持するための鍵になると考えられる。

中国の珠海格力電器株式会社（格力電器という）は、1991年設立され、研究開発、生産、販売、サービスを提供するエアコン企業である。当社は1992年時の年産量は2万台程度であったが、現在は、家庭用品を中心に年産能力は1500万台を超え、商業用の年売上高は50億元になる。格力は今珠海、重慶、合肥、巴西、パキスタン、ベトナムという6つの生産基地を持ち、従業員数は5万人を超え、非常に有名なグローバル企業である。

格力電器の取締役の董明珠は、「世界はグローバル化になり、企業のグローバル化は単に世界各地で生産現場を設置することではなく、世界において、どこ

でも自社商品が売れる、どの国の人でも自社の商品を使う、これこそがグローバル化だ」と述べた。

格力は毎年売上高の3%以上の資金を技術研究開発費用にあて、国外、国内で研究開発している従業員数は千人を超えている。このほか、研究開発を奨励し、最高の奨励金は100万元に達する。さらに世界に220カ所の研究開発センターを設置している。

「エアコン王様」という製品から、「冷静王様」という製品まで、唯一の「灯箱櫃機」から独自開発された变频多联エアコン技術まで、格力は技術革新を続けていくため、中国のエアコン業界の奇跡を作り続けている。

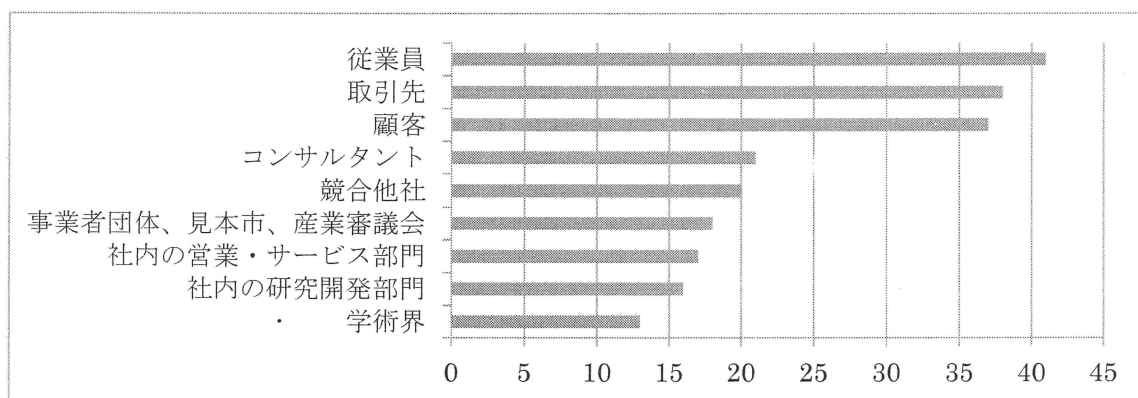
「自立革新は自強、自主、自立を中心に、自立革新は技術革新だけではなく、全体的に革新すべきだ。人材育成、技術革新、管理革新、販売革新という四つの方が全面的に進んでいくべきである」と強調している。

格力電器はわずか10年足らずにうちに、中国エアコン業界トップに立った。これは時代に合ったイノベーションであり、顧客ニーズの変化に合わせ、顧客満足のために、不可欠のことだと考えられる。

3.2 イノベーションへの実現

これまでイノベーションといえば、技術のイノベーションをさすと考えられて来た。今日では、イノベティブなアイデアはさまざまな源泉から生まれると考えられている。

イノベティブなアイデアの最も重要な源泉に関する調査結果によれば、イノベティブなアイデアの最も重要な源泉は従業員であると答える割合が一番高い。トヨタにおいても7割の従業員がアイデアを出し、その多くの提案が実行されている。



出典：IBM, The Global CEO Study 2006.

中国国内の技術研究開発環境は、まだ整備されておらず、そのため先端技術を持っている人材は国外に移るか、それとも国内にある外国企業、それとも合併企業に勤める傾向が顕著である。国内企業の精鋭人材の比率の低下は大きな問題だと考えられる。

この要因は、中国の人事評価制度のあり方の問題であると考えられる。優秀な人材が個人能力を生かせない、やる気を失い、新しいアイデアを提案しなかったり、転職したかったりということになる。中国企業は従業員を大切に扱い、合理的な人事評価制度を設け、従業員の満足への向上を努力しなければならない。

イノベティブなアイデアのもう一つ重要な源泉は顧客からの提案である。中国企業は顧客対応システムの導入がまだ不十分であり、顧客からの意見、アドバイスなどの情報が十分収集出来ていない。あるいは部署間の協力、情報共有化が不足なため、顧客からのアドバイス、意見を十分に参考できていない。

イノベーションは市場変化に伴い、人材育成、販売、管理など、全面的なイノベーションを実施していくべきだと考えられる。

最も戦略的なものから最も戦術的なものまで、イノベーション・レベルには、基本的には四種類があるとコトラーは指摘している。

四つのイノベーション・レベルにおけるフォーカスの例

ビジネスモデル	プロセス	市場	製品・サービス
サプライヤーとの契約の種類	倉庫在庫管理システム	社会階層から見た新しい顧客	製品の賞味期限
顧客の選択	品質管理	売場の方針や商品化計画	パッケージング
顧客の価格体系や支払方式	生産計画の編成	顧客の年齢層から見た新しいセグメント	顧客がサービスを受けるまでの待ち時間

出典: フェルナンド・トリアス・デ・ベス、フィリップ・コトラー 訳者: 桜井祐子 (2011) 『コトラーのイノベーション・マーケティング』 株式会社翔泳社 50 ページ

レベル1は、ビジネスモデル・イノベーションである。これは企業の価値創出の方法を根本からかえるイノベーションである。企業組織の再編、事業部門や部署の新設が必要である。例えば、従来の銀行業務はすべて窓口で受け取るが、インターネットの普及により、オンライン銀行を設定する。これは、ビジネスモデル・イノベーションだと考えられる。

レベル2は、プロセス・イノベーションである。これは企業既存の販売、物流などの変化によるものである。アップルはiphoneの「一国一キャリア」の独占販売方式を変更し、どの携帯電話会社にも販売を行うことは、プロセス・イノベーションにあたる。

レベル3は、市場イノベーションである。新しい消費者をターゲットする、新しいニーズを満たす、などのことである。

レベル4は、製品・サービスのイノベーションである。技術変革や新しいモデルの研究開発により、市場シェアを拡大することである。最近世間の注目を浴びるiphoneはこのような例であると考えられる。次々に市場出したiphone4、iphone4S、さらにiphone5の登場で話題になっている。

社会の発展に伴い、市場需要が変化していく、顧客ニーズに合わせ、顧客満足を実現するために、企業は全面的なイノベーションを実施することが求められる。

第4節 情報を生かす

企業が顧客ニーズをより精確に把握し、顧客関係維持計画を立てるために、情報の活用が大切であると考えられる。

4.1 情報の重要性

情報は企業経営戦略を立てる際、重要な参考意味を持っている。データベースにより、効果的なターゲット戦略とリテンション戦略を策定することができる。

スーパーマーケットやコンビニに並ぶ商品には、バーコードにより、情報を把握し、発注や在庫管理などの商品管理やマーケティングの判断材料として活用でき、商品管理の精度が飛躍的に向上する。そして、売れ筋商品と死に筋品を明確にすることが可能になり、顧客のニーズがより正確に把握できる。

JANコード

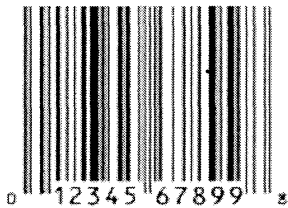


書籍コード (2007年改定 13桁 ISBN対応)

ISBN978-4-12345-123-9
C1011 ¥3000E



UPC-A



1921011030000

共通雑誌コード

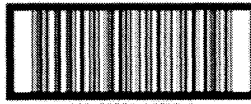


4910244220934
00270

QRコード



2 of 5(UPC CASECODE)

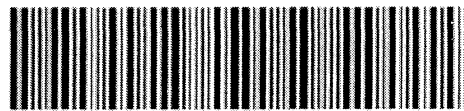


149 11234 56789 1



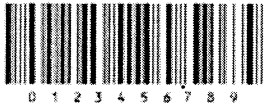
12345 7

2 of 5(INDUSTRIAL)



0 1 2 3 4 5 6 7 8 9

2 of 5(MATRIX)

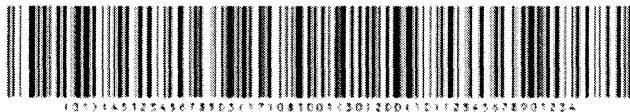


0 1 2 3 4 5 6 7 8 9

カスタマバーコード

251-0025 神奈川県藤沢市磯沼石上1-13-13-304

UCC/EAN-128 (医療機器用コード)



12121451234567890311710810010301200112112345678901234

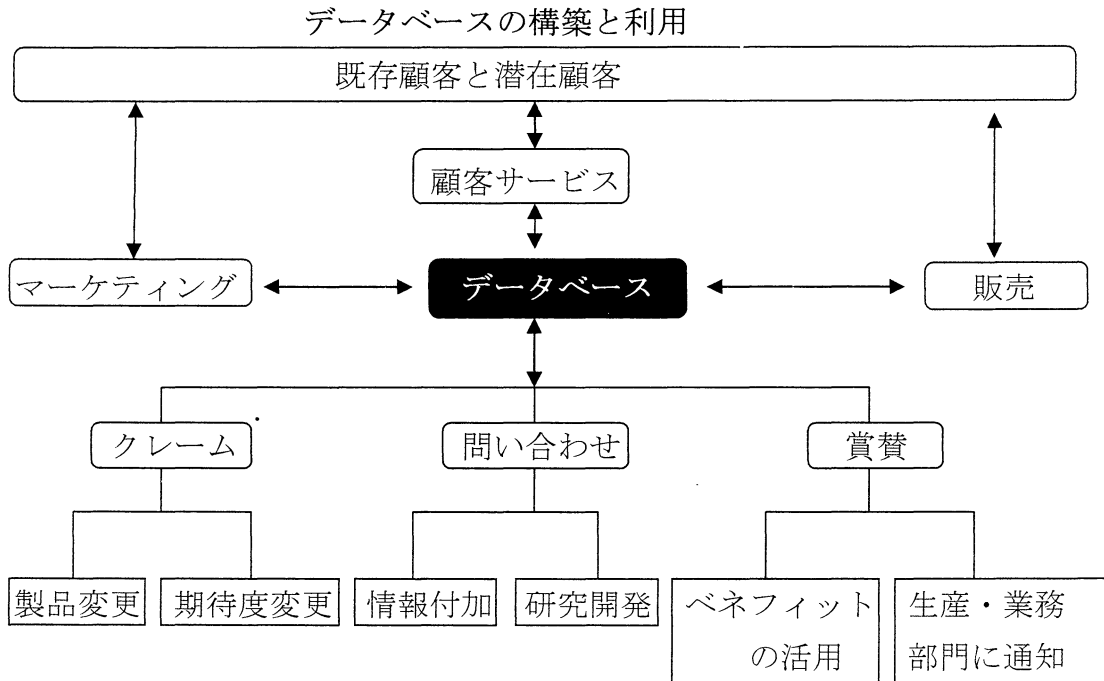
出典 : <http://www.baby-universe.co.jp/ja/plug-in/products/sbc/#2>

市場参入際、市場情報の収集、分析により、標的市場セグメントが選択し、顧客ニーズに合わせる商品、サービスを提供する。新規顧客開発のために、情報の分析結果が大きな役割を果たすことができる。

新規顧客数の増加に伴い、顧客購買の履歴、使った金額、家族状況などの情報を収集する。この情報を深く分析し、顧客の収益性が判断でき、企業に貢献度の度合いにより、経営資源がより有効に運用し、顧客満足の上昇、利益のアップが実現できる。

また、情報の収集は、顧客不満の原因を究明することができる。そして、業

務改善を通して、顧客不満を解消し、満足させ、離反率の低減が実現できる。



出典：トム・ダンカン、サンドラ・モリアルティ著、有賀勝訳（1999）『ブランド価値を高める 統合型マーケティング戦略』ダイヤモンド社 327 ページ

4.2 情報システムの導入

4.2.1 インターネットの普及

中国国民がインターネットを利用している人数は 4.04 億人に達し、普及率は 28.9%になり、携帯を使って、インターネットを利用している人数は 2.33 億人に達している。《国際新聞界 2010 年 05 期》

従来、企業はメディアを通して宣伝し、特別イベントを行い、クーポン、特典などを配り、企業に関心を寄せている顧客はイベントに参加するために、氏名、住所、携帯、好みなどの基本情報を提供する。企業のホームページは「顧客の問い合わせ」を設けて、24 時間無料電話サービスも提供している。顧客はこれらを通して、意見、クレームが述べられるようになる。企業は顧客からの電話、メールなどを通して、情報収集ができる。

現在、ウェブサイトの管理者は先進な技術ツールを使って、企業の製品・サービスについて、ブログや掲示板、ソーシャルネットワークで流れている評判

が調べられる。そして、顧客の声を聞き、本当にほしいものが分かれるようになる。インターネットを一度でも利用したある顧客のデータを保存し、その個人の好みや嗜好に合わせたマーケティング活動を行う。このようなワン・トゥ・ワン・マーケティング手法を提唱したのはペパーズ (Peppers, D.) とロジャーズ (Rogers, M.) である。¹⁴

例えばグーグル利用者の場合、グーグルトレンドを利用し、特定のキーワードの検索回数、検索時間の変化などを追跡し、グーグルを利用する人の関心、嗜好が記録できる。

また、ブログを検索対象とするブログ検索 エンジン、テクノラティというのは、2006年7月まで、4940万件のブログから検索が可能である。特定のテーマを取り上げているブログを探し、ブログ内の会話を追跡する。

ステップレップ評判モニターは、特定の個人、企業に関する、インターネット上の評判を追跡する。

www.wefeelfine.org は、世界中で表明されている 2000 以上の感情を視覚化したウェブサイトである。性別、年齢、国、時間、天候での分類が可能である。

www.wordle.net はサイトにテキストを入力すると、その内容をもとに「単語のクラウド」を作成する。テキストの中に単語の頻度が高いほど、大きく表示される。

<http://twittersentiment.appspot.com> はブラウザに単語を入力すると、ツイッターでどの程度ポジティブまたネガティブにつぶやかれているかを分析する。

ブログ、掲示板、ソーシャルネットワークは顧客の本音を理解するため、大切な情報源だと考えられる。

他にも、新しい先進的なツールが数多くある。この数年、Amazon、Yahoo、Googole、Facebook、Twitter などのソーシャルメディアが著しい。Amazon.comde では、ユーザーの好みを分析し、各ユーザーごとに興味のある情報を選択し表示する。例えば、ある本を検索すると、「この本を購入した人は、他にこのような本も購入しています」といった情報を提供する。

特に、今現在、伝統な広告宣伝より、周りの口コミを信じる時代になると言われる。ニールセン世界消費者動向調査¹⁵によると、企業が打ち出す広告を信頼する消費者は減っている。消費者は企業より、他の消費者を信頼している。

顧客関係管理 (CRM) のシステムを導入、実施し、インターネットを利用する人々の情報を集めて、顧客の異なる好みやニーズに細かく対応し、顧客の利便性や

顧客満足を高め、ロイヤルティを高める。一人ひとりの情報をデータベースで管理し、長期的な関係を築いていく有効管理するシステムを導入することが望ましい。

4.2.2 情報システムの活用

株式会社資生堂は、早い段階から情報の活用を重視し始めた。資生堂は日本国内第一位の化粧品メーカーであり、世界では第五位¹⁶である。

昭和3年に設立された「花椿会」は、販売店と顧客との絆を深めるためのシステムであり、チェーンストアにおける年間の購入金額に応じたプレゼントが用意され、会員誌や景品を配布したり、美容講習会へ招待したり、特典を提供するもので、ピーク時の会員数は約1300万人であった。しかし、顧客情報について各店舗によって個別に管理され、資生堂として一元化されていなかった。

今「花椿会」は「花椿CLUB」となり、約700万人の会員がいる。顧客満足のために効率的な管理システムを導入し、会員情報のより精確な把握に務めている。

資生堂の情報システム導入を整理する。

1960年 コンピューターがはじめて導入

1980年 「SHOPS」が導入、紙ベースの情報を電子化が実現が、顧客管理の機能しかない、売上管理ができない

1988年 「SCOPE」が導入、レジスターを基本として、システムが改善

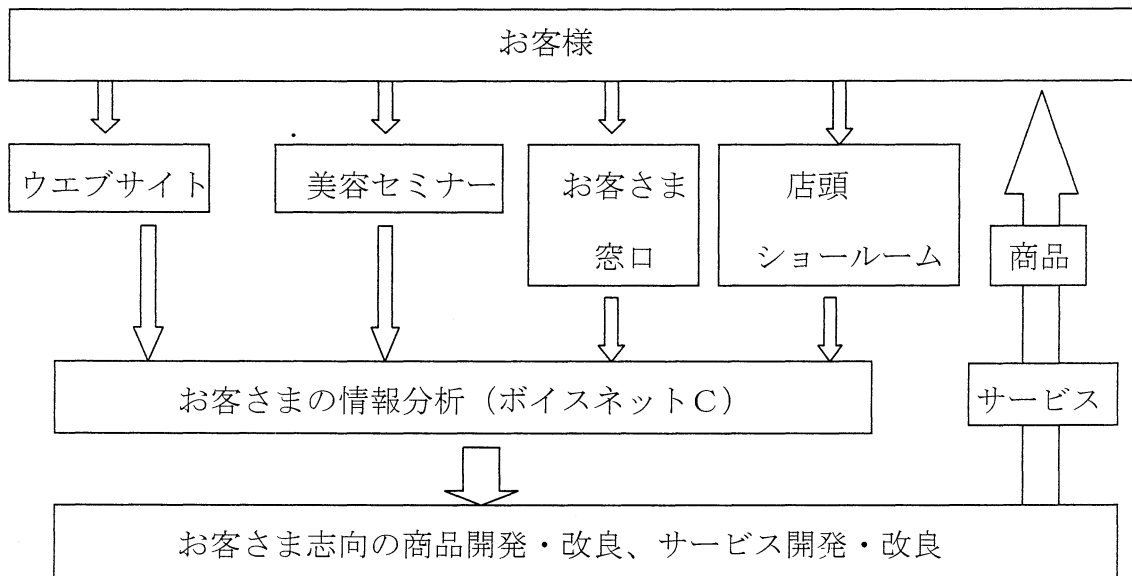
1993年 「SCOPEII」が導入

2001年 「SCOPE21」、「Partner21」が導入

システムの普及に伴い、2003年の時点では、「SCOPE21」が1千台、「Partner21」は1万台、また「Partner21」の携帯版「Handy S」が2千台を稼動する。百貨店ではシステムの特性を生かし、POSシステム「LABITII」を取り入れ、システムの強化を実施した。2004年には、旧世代システムは、新世代システムへの切り替えが完了し、業界最大級のインターネット対応型店舗情報システムが誕生した。これにより、「Handy S」を他チャンネルに対応させることも可能になり、ドラッグストアや総合スーパーに多く普及させ、同時に総合スーパー向けの顧客管理POSシステム「FOCUS」が活用されるようになった。

資生堂のCRM「ボイスネットC」は商品に関する問い合わせ、顧客向け美容セミナーでの参加者の反応などをデータベース化し、取得した情報を一元的に管理する。

「ボイスネットC」で集約した顧客の声を分析し、顧客の顕在的あるいは潜在的なニーズ、不満、期待などを理解し、商品を研究開発、改良し、顧客の満足の実現を努力している。



出典：山本学（2010）『進化する資生堂 中国市場とメガブランド戦略』 176 ページ

資生堂は、コールセンター、ウェブ対応、セミナー活動、ショールームの四つのチャネルから取得した情報を管理分析する。各チャネルから手に入った情報は各部門を共有することにより、商品の開発、改良、サービスの開発、改良への向上を狙う。さらに、よりよい商品、サービスを提供し、顧客に喜ばれ、満足度の向上を実現する。

中国は、この数年、SaaS¹⁷の発展につれ、新型のソフトウェアを提供する企業が現れている。SaaSにより、CRMに関連する商品、サービスを提供する。例えば、八百客ソフトウェア技術会社（www.800app.com）が提供している800APP販売管理システム、800APP計画分析システムなど、企業に対し、先進な管理技術システムにより、顧客を有効管理する対策を提供する。

ただし、システムの導入は多額の資金がかかる。中国企業の経営幹部はシステム導入後の効果に対し、疑問を持っておりシステムの導入の本格的実施には

至っていない。また、システムを導入しようとしても、連携パートナー業者の協力がなかなか得られないため、システムの導入はなかなか実現できない。

インターネット技術の発展に伴い、インターネット通販という形で買い物する顧客がますます増えている。連携業者とお互いに協力し、CRMシステムの利用を重視し、顧客を有効に分類、分析し、企業資源をうまく利用するの配慮が求められる。

4.3 情報システム利用の問題点

一つ目、データベースの正確性を維持するのは容易ではない。更新頻度、更新できる部署の権限委譲などを事前に検討しなければならない。事業者間取引を行っている marketer を対象としたある調査¹⁸によれば、データベースを管理しているのがマーケティング部門である企業が44%、情報システム部門が管理している企業は15%、両部門が共同で管理している企業が26%であることが分かった。別の調査¹⁹では、回答者の61%までが、過去一年間に名前、肩書、勤務先、住所または電話番号が変わったと答えている。

中国企業の情報収集は、ほとんどマーケティング部門が担当しているケースが多い。会社が情報処理センターを設置したが、会社のコンピュータの故障対応、会社ホームページの更新などの仕事だけをしている。マーケティング部門の従業員が数多くの仕事に対応できず、またIT技術への能力が十分でないため、顧客の情報データの更新などが不十分となっている。マーケティング部門がデータを更新しても、他の部門とのデータが連動せず情報は放置されている。

情報の更新、正しさを維持するのは顧客関係維持するために、非常に重要である。

二つ目、データベースを適切に利用することと安全保護問題である。

企業は、顧客満足の名のもとに、実際には自社の都合を顧客に押し売りしているケース（頻繁なメール送付、セールスの電話、「お客様のために」というフレーズの連呼等）が多く見られる。このようなことは、消費者からの批判を浴びる。

データベースは企業資産としてきわめて価値が高く、利用と保護は大きな課題になっている。

2000年以降、急速にインターネットの利用者が増える一方、個人情報漏洩が社会問題になっている。スマートフォンなど、多彩で便利な一方、不正なソ

フトと気づかずに端末に入れたり、USB メモリを紛失したり、誤送信したり、ウイルスなどさまざまな原因で、個人情報抜き取られる被害が数多い。

企業が顧客情報の漏洩問題が生じるなら、社会批判を浴びる一方、顧客からの信頼が崩れる。

技術発展に伴い、企業が簡単に顧客の情報を収集する一方、安全な利用と管理は、これからの大きな課題になると考えられる。

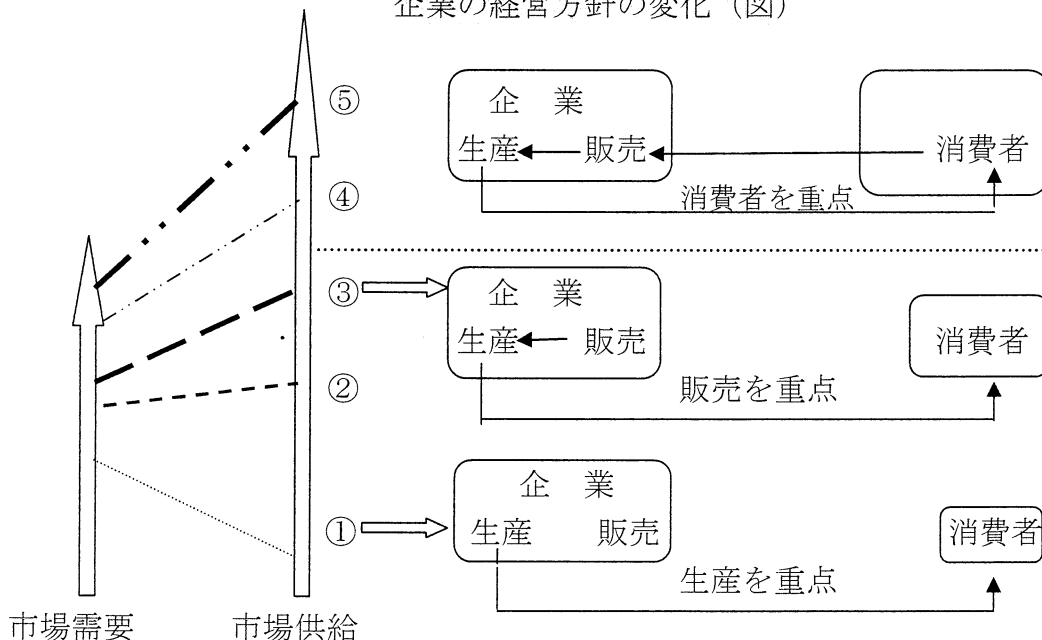
終わりに

私は大学を卒業後、中国全国において有名な漢方薬会社の市場管理部門で就職した。この数年、競合相手が急が増えて、会社は業績の伸び悩みを持って、財務状況はより厳しい状況となっている。会社は顧客を大事にするという理念を改めて強調し、顧客との関係を強化することを狙うけれども、効果があらわれない、会社の業績がなかなか改善できない。

いかに顧客満足を実効に実現するのか、そして、企業利益はいかなる向上できるのか。これらの疑問点を持って、マーケティング・コンセプトと企業経営方針を整理し、顧客関係構築の必要性、関係維持のアプローチを分析する。そして、中国での実地調査の問題点を明らかにし、これから、中国企業の発展していく道を検討する。

マーケティング・コンセプトは企業がマーケティング活動を行うにあたっての指導的な理念といえる。図を参考してみよう。

企業の経営方針の変化 (図)



- ① 生産コンセプト、②製品コンセプト、③販売コンセプト、④マーケティング・コンセプト、⑤ホリスティック・マーケティング・コンセプト

経済の発展に伴い、市場競争はお互いに顧客の奪い合いの競争に変化していると考えられる。

企業の売上が新規顧客と既存顧客からもたらされる。適切な商品、サービスにより、新規顧客を勧誘し、それから、顧客との関係が長期化すればするほど企業収益に貢献する。①開拓コストが不要になる、②営業コストが低減する、③顧客一人当たりの購買額が増加する、④顧客が高価格を許容する、⑤他の顧客に紹介する、という五点があげられている。

有名な20対80法則は、上位20%の顧客が企業全体の収益の80%を生み出すと言うものである。顧客満足が顧客関係維持、強化する鍵であり、企業利益の源泉であると考えられる。

顧客満足を実現するため、顧客事前期待の把握が必要である。特に、今現在、伝統的な広告宣伝より、周りのロコミを信じる時代になると言われる。回りのロコミは自らの感情をコントロールするため、非常に大きな左右要因となる。認知的不協和理論は顧客満足の研究に重要な示唆を与えている。

顧客関係を維持、強化するため、金銭的ベネフィットの付与、社会的ベネフィットの付与、構造的結びつきの付与という三つの価値構築アプローチがある。有効的な顧客関係維持計画は顧客の過去の購買行動などの分析から、顧客生涯価値（CLV）を基準として、サービスの対象、形式、数量などを設定しなければならない。

また、企業は顧客離反率を十分に配慮することが必要である。コトラーは顧客の離反率を下げるための主要なステップは五段階に分けられると指摘した。第一は、企業は顧客維持率を見極め、算出しなければならない。第二に、顧客が減少した原因を明らかにし、その中で改善できるものを判別しなければならない。第三に、顧客を失った場合の逸失利益の程度を見積もらなくてはならない。第四に、離反率を下げるためのコストを計算しなくてはならない。第五に、顧客の声を聞くこと。

ここまで、第1、2章は市場競争の中に、顧客を大切する必要性、顧客関係構築の重要性を明らかにし、新規顧客の勧誘、既存顧客の維持、離反顧客の低減するためアプローチを整理した。

第3章は中国での実地調査結果を述べた。

調査先企業のブルーカラーの教育水準が低い、指示通りの仕事をする。生産現場の改善、効率向上の実現が難しいといえる。

顧客満足の達成は企業利益へ貢献できるという認識があるが、いかに有効に顧客満足を実現するのは問題になる。

顧客満足に関する調査は商品、サービスの改善、経営戦略にとって、貴重な参考意味を持っているが、中国企業はこの点に対する認識がまだ不十分であると言えよう。調査を実施したことがない、実施しても、部署間の情報を交換しない、同じ会社についても、まったく違う答えが出たこともある。調査の目的は顧客満足現状の報告、そして、広告宣伝するためである。調査結果を徹底に分析しない、不満点も分からない、問題点に分かるけど、部署間の協力がもらえない、何も改善できないまま、調査の繰り返しだけになっている。

企業は顧客満足のため、計画を立てても、徹底的に実現できない。運営コストの高さは一番大きな理由が挙げられた。経営幹部は市場状況を把握し、顧客収益性を評価し、運営コストを控えながら、有効な計画を立てるべきである。事務室の中に閉じ込めり、顧客満足への戦略を計画することができない。顧客満足計画の設計は収益性の分析が大切であろう。また、部署間が協力しないのもうひとつ大きな理由である。96名の調査対象の中に、転職したいと考えている人は66名である。従業員満足を重視していないことが分かった。

企業経営戦略におくべき重点に関して、新商品の開発であると答えた回答者率がトップであった。

これらの結果を踏まえながら、第四章は中国企業の発展していく道を検討した。

一、従業員満足を重視すべきである。企業はよいモノ、サービスを開発、提供し、より高い顧客満足度を向上することは従業員たちが努力することにより実現できる。従業員満足のため、大まかに二つの方法が考えられ、1つは金銭的な報酬である、もう1つは、人の心を動かす。企業は合理的な人事評価制度を見直し、実施することが必要である。従業員が満足でき、モチベーションが向上し、顧客満足への実現を努力し、企業のイノベーション向上にも役に立てる。

二、品質を保障すべきである。顧客を満足させるために、品質が保障されなければならない。どれほど優れた顧客関係構築計画を立てても、品質が保障できなければ、顧客満足は決して実現できないであろう。中国消費者協会(2012)は、品質問題に関する消費者のクレーム比率は52.2%を占めると指摘した。現在、中国製品の安心、安全性が弱い原因は政府の法的規制が弱い、企業自身の品質管理に対する認識・対応が甘いと考えられ、政府が行政責任者として業務情報の透明化、公開化をすることが求められる。企業は全面的に品質管理を

より厳しく実施することが求められる。

三、イノベーション能力を強化すべきである。イノベーション能力は企業ないし国家の競争力を左右する。中国はこの数年、経済は非常に速く発展しているが、「世界製造工場」とよく言われているが、ノーハウを持っていないと考えられ、国際競争の激化に伴い、中国企業自身は全面的なイノベーション能力を強化すべきであると考ええる。

四、情報を生かす。情報は今日の市場競争の中に、非常な意味を持っている。バーコードにより、情報を把握し、発注や在庫管理などの商品管理やマーケティングの判断材料として、商品管理の精度が飛躍的に向上し、顧客ニーズをより正確に把握できる。そして、インターネットに普及により、膨大な情報が簡単に検索でき、Facebook、twitterなどが発展し、瞬間に情報交換が実現できる。現在、伝統な広告宣伝より、周りの口コミを信じる時代になると言われる。消費者は企業より、他の消費者を信頼している。顧客関係管理（CRM）のシステムを導入、実施し、インターネットを利用する人々の情報を集めて、顧客の異なる好みやニーズに細かく対応し、顧客の利便性や顧客満足度を高め、ロイヤルティを高める。一人ひとりの情報をデータベースで管理し、長期的な関係を築いていく有効管理するシステムを導入することが望ましい。

中国政府が経済発展状況と消費能力を比較、さらに評価する時、GDPは基準として、ランクづけている。もちろん、全世界はGDPを基準として、経済を評価するのは一般論であるが、現時点で中国の企業は経済の発展と目の前の利益の追求だけが重点を置くと感じている。

これから、中国企業はいかに社会責任感を持ちながら、発展していくのは大きな課題になる。

注

- 1、フィリップ・コトラー著、木村達也訳（2006）『コトラーの戦略的マーケティング』ダイヤモンド発行 210 ページ
- 2、フィリップ・コトラー著、木村達也訳（2006）『コトラーの戦略的マーケティング』ダイヤモンド発行 212 ページ
- 3、Rick Murray, A Corporate Guide to the Global Blogosphere: The New Model Of Peer-to-Peer Communications, Edelman, 2007.
- 4、小野譲司（2010）『顧客満足「CS」の知識』日本新聞経済出版社 41 ページ
- 5、小野譲司（2010）『顧客満足「CS」の知識』日本新聞経済出版社 91 ページ
- 6、竹内慶司 片山富弘（2011）『マネジメント基本全集 3 市場創造マーケティング 顧客満足とリレーションシップ』株式会社学文社 43 ページ
- 7、Lester Wunderman, “The Most Elusive Word in Marketing”, June 2000.
Lester Wunderman, Being Direct (New York: Random House, 1996). 邦訳: 『「売
る広告」への挑戦: ダイレクトマーケティングの父・ワンダーマン自伝』(レ
スター・ワンダーマン著、松島恵之翻訳監修、電通、1998年)
- 8、W. W. Reinartz and V. Kumar, “The Mismanagement of Customer Loyalty”,
Harvard Business Review 80(7)2002:86
- 9、Ibid.
- 10、フィリップ・コトラー 訳者: 月谷真紀(2010)『コトラーのマーケティング・マネジメント基本編』株式会社ピアソン・エデュケーション 87 ページ
- 11、V. 库马尔 著、訳者: 赵欣(2010)『赢得盈利客户』中国人民大学出版社 138
ページ
- 12、山田秀(2004)『TQM・シックスシグマのエッセンス』日科技連出版社
13 ページ
- 13、<http://ja.wikipedia.org/wiki/%E4%B8%AD%E5%9B%BD%E7%94%A3%E9%A3%9F%E5%93%81%E3%81%AE%E5%AE%89%E5%85%A8%E6%80%A7>
- 14、竹内慶司 片山富弘(2011)『マネジメント基本全集 3 市場創造マーケティング 顧客満足とリレーションシップ』株式会社学文社 201 ページ
- 15、“Personal Recommendations and consumer Opinions Posted Online Are the Most Trusted Forms of Advertising Globally”, press release (New York: The Nielsen Company, July 7, 2009).
- 16、<http://ja.wikipedia.org/wiki/%E8%B3%87%E7%94%9F%E5%A0%82>

- 17、SaaS（サーズ、Software as a Service）は、必要な機能を必要な分だけサービスとして利用できるようにしたソフトウェア（主にアプリケーションソフトウェア）もしくはその提供形態のことである。一般にはインターネット経由で必要な機能を利用する仕組みで、シングルシステム・マルチテナント方式になっているものを指す。
- 18、DMA:Over 90% of BTBers Use Databases;majority of survey respondents house them internally,more than half build them,DM News, January 31, 1994, p. 10
- 19、John Coe, The Decay Rate of Business Databases-A Surprise, DM News, February 14, 1994, p. 25

参考文献

- ・ 嶋口充輝（1994）『顧客満足型マーケティングの構図』有斐閣
- ・ トム・ダンカン、サンドラ・モリアルティ著、有賀勝訳（1999）『ブランド価値を高める 統合型マーケティング戦略』ダイヤモンド社
- ・ 山田秀（2004）『TQM・シックスシグマのエッセンス』日科技連出版社
- ・ 瀬戸川礼子（2008）『「顧客満足」の失敗学』同友館
- ・ 志澤秀一（2008）『ディズニーに学ぶ満足循環力』中央精版印刷株式会社
- ・ 志田貴史（2009）『会社の業績がみるみる伸びる「社員満足」の鉄則』総合法令出版
- ・ フィリップ・コトラー 訳者：月谷真紀（2010）『コトラーのマーケティング・マネジメント基本編』株式会社ピアソン・エデュケーション
- ・ 上林憲雄 厨子直子 森田雅也（2010）『経験から学ぶ人的資源管理』株式有斐閣発行
- ・ 小野譲司（2010）『顧客満足「CS」の知識』日本新聞経済出版社
- ・ 山本学（2010）『進化する資生堂 中国市場とメガブランド戦略』株式会社翔泳社
- ・ 池尾恭一 青木幸弘 南知恵子 井上哲浩（2010）マーケティング Marketing:Consumer Behavior and Strategy 有斐閣株式会社
- ・ 蘇朝暉（2010）『顧客関係管理——顧客関係の構築と維持』精華大学出版社
- ・ V. 库马尔 译者：赵欣（2010）『赢得盈利客户』中国人民大学出版社

- ・ 崔伟 (2010) 『客户关系管理』 清华大学出版社
- ・ フィリップ・コトラー+ヘルマワシ・カルタジャマ+イワン・セティアワン
(2010) 訳者：藤井清美 『コトラーのマーケティング 3.0 ソーシャル・
メディア時代の新法則』 朝日新聞出版社
- ・ 竹内慶司 片山富弘 (2011) 『マネジメント基本全集 3 市場創造マーケティング 顧客満足とリレーションシップ』 株式会社学文社
- ・ フェルナンド・トリアス・デ・ベス、フィリップ・コトラー 訳者：桜井祐
子(2011) 『コトラーのイノベーション・マーケティング』 株式会社翔泳社
- ・ 諏訪良武(2011) 『顧客はサービスを買っている——顧客満足向上の鍵を握
る事前期待のマネジメント』 ダイヤモンド社出版
- ・ 喬洛 (2012) 『格力管理モデル』 浙江人民出版社
- ・ 稲盛和夫 (2012) 『人を生かす』 日本経済新聞出版社
- ・ 渋谷行秀(2012) 『顧客満足を超える店になる』 株式会社商業界
『企業経営情報レポート——顧客満足は利益の源泉』
- ・ ITR 調査 (2012 年 02 月 10 日) 『国内 CRM 市場、2010 年度に続き 2011 年度も
2 ケタ成長』