

## 顧客満足ってどうやるの？

株式会社リコー

C S M本部副本部長 兼 C S 推進室室長  
田村 均氏

皆さん、こんにちは。ただ今ご紹介いただきました、リコーの田村です。

株式会社リコーでは、1991年にお客様満足度 1の経営を目指すという基本方針を掲げ、私はその推進事務局からCS推進室に来たのですが、今日お話しする日本経営品質賞のアセスメント基準書とは1996年頃出会いました。当社では、日本経営品質賞の使用前と使用後ではものすごい違いがありました。もしこれが無かったら私の仕事はほとんど進まなかったというくらい、インパクトのあるものに出会ったわけで、何としてもこれを皆さんにお知らせしたいということで、今日はこちらに参りました。

なお、最初にお断りしなければいけません。本来きちとした専門性があって、例えば日本経営品質賞は私が作ったとか、何か特別なことがないと本当はこういうところで偉そうにしゃべってはいけないのですが、私は全くそういうことはしてきていません。私が話す内容はすべて、日本経営品質賞もしくは日本経営品質賞のベースになっているアメリカのマルコム・ポルドリッジ・ナショナル・クオリティ・アワードを勉強して、教えてもらった内容だけです。私が考えたオリジナルというものとは全然ないのです。経営もやったことがない者がなぜ経営の話をするのだというブーイングが出るといけないので、最初にお断りしておきます。

今日お話ししたい内容は、日本経営品質賞とは何かということが中心になるのですが、その前にクリアにしておかなければならない部分があります。

お客様の視点に立って経営をするのだということと話をしますが、日本古来のお客様第一主義という考え方とどう違うかということをはっきりさせておかないと、自分たちがやってきたやり方でドンドンいけばいいのだと誤解されては顧客視点に立った経営は理解できません。今までのお客様第一主義で十分良かったのに、なぜ今更CS(顧客満足)という視点で経営をしなければいけないのか。このあたりを整理したいと思います。そして、それをやるために従来のマネジメントに加えてもう1つ意識的に作った方がいいマネジメントスタイルがありますので、ご紹介いたします。

そのあとで、日本経営品質賞というものをお話するのですが、最初に申し上げたように、アメリカのマルコム・ポルドリッジ賞というものをベースにしていますので、日本経営品質賞はどこから来たのか。アメリカから来たものが日本の文化に合うのか、そういうところもクリアにしないと、何でもアメリカのものがいいというのはおかしいという考え方が出てきてしまって、また理解が進みません。

それから、日本経営品質賞のアセスメント基準書を独力で勉強するための入門編のお話をさせていただきます。

最後に、お客様満足度を上げるためのCSの推進に対する留意点です。これを失敗すると努力のわりには成果が出ないということがありますので、その辺を整理してお話ししたいと思います。

まず、日本経営品質賞とは何かということです。

“企業活動全体を利益の源泉であるお客様の視点から運営し、かつ新しい価値を生み出すことができる、国際的にも競争力のある「顧客主導に基づく経営のしくみ」を持つ企業を表彰する”ということです。経営品質賞を取るということが目的ではなくて、経営品質賞を選ぶ基準書を普及させたいために日本経営品質賞を作ったということです。日本経営品質賞を受賞するためにこれをやるということは二次的な話です。お客様視点と競争優位の視点で、我が社がどれぐらいのレベルになっているかを自らが見るための指標にすることが、この賞の狙いです。

日本の企業の中で、お客様第一主義という言葉が生まれたのは相当古いです。古いがゆえに、お客様をベースにした経営は当たり前になっています。ですから、今更お客様の視点でものを見ようとしても、前からやっているということで、浸透しづらいのです。

歴史的に見ると、日本で「お客様第一主義」という言葉が生まれたのは1739年だといわれています。アメリカでは1987年にマルコム・ボルドリッジ賞ができ、これをCS元年だとすれば、それよりも相当以前から日本ではお客様第一主義、お客様の視点に立って経営をするという言葉が普及していました。

いろいろなどころでお話をさせていただいて、その都度確認するのですが、皆さんが入社したころに、お客様がいかに大事かという経営者からの新入社員教育はありましたかと聞くとほとんどいません。ほとんど問題なかったのです。戦後からずっと右肩上がりできていて、自分たちがきちんとした商品を作りさえすればお客様がついてきてくださって、業績も上がってきたという感覚です。ですから、改めてお客様が大事だという話は、当たり前すぎて議論にならなかった、研修も受けなかったということが実態だと思います。

日本でどれくらい古いかというと、江戸時代の吉宗のころから、お客様を大事にしろという話はあるわけです。石田梅岩という近江の商人が呉服屋をやっていて、45歳から講座を始めて、お客様が大事だという話を門下生たちにして、それをテキストにして広めていったというのが「石門心学」です。今でも東京の池袋で石門心学を研究している団体があります。石田梅岩の教えというのは顧客重視といわれています。このように古いわけですから、いまさらお客様が大事だというのは当たり前すぎて、わかっているというのがベースになっています。石田梅岩というのは、『都鄙問答』という本の中に、およそ商人というものはお客様を第一に考えて商いを、お客様第一主義を唱っているわけです。健康診断で血液検査をすると、白血球、赤血球のかわりにお客様第一主義というのが流れているのではないかとはいえないくらい古いわけです。

それが今、どこに生きているかということ、経営理念に生きている。ここで注意したいのは、経営理念に生きているからといって、自分たちの業績が高くなっているかということです。石田梅岩の門下生が調べるところによると、上場企業の90数%は、何らかの格好でお客様を大事にするという言葉を使っているそうです。もし、それで十分で皆がお客様を大事にしているということで済むのであれば、今のように景気が悪くなっているわけがないのです。

お客様の望むものをお客様の支払える価格の中で作って提供し続ければ会社は上手くということ、お客様の求めるものをきちっと作って提供しなさいということは前から言われています。これは新しい話ではないのです。けれども、お客様が求めること、お客様が望んでいる価値がドンドン変わっているのです。そのことにフィットしないと、お客様を大事にしているといっても、結局、提供する内容が全然違ってしまいうということなのです。

一つの商品でも、お客様の望んでいる物は変わります。時間が経つと商品の価値も変わってくるのがわかります。例えば腕時計です。腕時計は貴重品と言われていました。今は相当ちゃんとしたブランドでないと貴重品とはいいません。腕時計では、何が大事かということ、かつては正確に時を刻むことでした。そのことにお客様は期待していたのです。貴重品で正確な時計を持つことが大事でした。

個人的な話をすると、私は高校入学のお祝いに両親から腕時計をもらいました。その腕時計の文字盤には時計の正確さを表すための数字が書いてありました。工業ダイヤモンドの数です。私の場合は17石でした。この話がわかる人は、私と同じかもう少し上の方です。すると私は、その時計が正確だということで自慢したくなるのです。学校に行くと腕時計を持っているやつを探すわけです。「いい時計を持っているな」といって、そいつは必ず貴重品の腕時計を自慢したいので私に見せるのです。私が見ると、彼の数字は21でした。すると、私の腕時計は負けるわけですから、私のはポケットに入ったまま、もう少し弱そうなのを探すわけです。そのように、時計というのは正確だということに価値があったのです。

今うちのせがれもお年玉を集めて時計を買います。自分のお年玉で買えるのですから、もう貴重品ではないです。おもちゃのようなものです。見せられた私は「その時計は正確か」と聞きました。しかし、彼はそんなことは何も考えていないのです。「これはショックに強い、Gショックだ」と言うのです。よく聞くと、乗用車が轢いても壊れないくらいに強いのです。親としては轢かれた腕の方が心配ですが、彼は滅多にありえないそんなことを思っ買って来るわけです。

そして、その後も彼はずっとGショックを買い続け、私は遂にキレて、「いくつ買えば済むのだ」と聞いたのです。父親が怒っているわけですから、彼としてはなんとか言い訳をするわけです。「これはいい時計なのだ」「皆同じGショックではないか」「Gショックは進化しているのだ」というのです。それはどこがいいのだというと、「さわやかで夏向きだ」と言うのです。季節商品ですね。確かに夏向きで、白くてさわやかな時計なのですが、高校2年生ですから顔が脂ぎっているのです。それが腕時計だけさわやかでもどうしようもない、顔でもちゃんと洗った方がいいという話です。私が怒っていますから、彼はまた言い訳するわけです。すごい機能が付いているのだ、バックライトがついて暗いところでも時間がわかるというのです。それを聞いた私は、「明るいうちに帰ってこい」と。親とせがれの価値観が全然違うのです。

もし、私が時計屋で、昔の価値観のまま時計は正確が第一ということで作っていたら、もうお客様の期待からかなり外れています。だから、いい物を作る、お客様に喜ばれるものを作るのだという気持ちがあったとしても、技術やテクニクやマーケティングの力が生成していかないと、いくら気持ちだけがあっても全く役に立たないというのが、経営品質です。

気持ちは大事なのですが、それが商品特性としてお客様から見たときに何を期待されているかです。あるところはまだ発展途上で、常に新しい機能や性能が出てくる業種であれば、常に新しい機能・性能で頑張れるのです。ですが、機能・性能はほとんど同じになってくると、次にお客様が期待しているのは何ですか。時計は正確だというのが当たり前になってきたときに、値段や人に自慢できるようなものをお客様が望んでいるということ、自分たちで見つけて仮説を立ててやっていく。そこまで落ちこないと、お客様の立場に立つことにはなりません。

そうやって考えてくると、経営理念だけではダメなのです。経営戦略まで落ちてこないといけないのです。経営戦略は、お客様から見たときに、自分たちのこの商品はどういうことを期待されているのだということがわかって、仮説を立てて、それに対してやっていく。誰かと比べてどこを違いにさせて、そしてそれをやって、実際に業績に結びついたか結びつかなかったかということ、常に分析して直していく。経営戦略そのものということになるわけです。

リコーがCSを始めたとき、最初に何をしなければならなかったかということ、お客様が何をリコーの商品に期待しているかということ、考えることです。調べてみたら、ガッカリするわけです。私も複写機を作って、販売して、サービスをして、全精力を複写機にかけて頑張っているわけです。こちらからすると、ものすごく気合いを入れている商品なのですが、お客様の立場に立つと、複写機というのは残念ながら無関心商品です。リコーの複写機である必要はないという無関心です。

基本機能が全部高くなっていますから、基本的にはどの機械でも写るのです。たとえリコーのものを使っていたのがゼロックスに変わったとしても、たぶんその会社のだれも困らない。困るのはリコーだけなのです。そのような商品です。

ところが、そんな商品でも関心を持ってもらえるときがあるのです。それはどういうときかというと、機械を使おうと思って、機械を前にして、その機械が何らかのことで動かないときです。このときはやけに関心を持ちます。故障ではなくても、紙やトナーがなくなれば写りませんが、機械をよく知らない人だと、それでも「壊れた」となるのですが、とにかく、ジーンとその機械を見て、「やっぱりリコーか」と言うのです。常に我々の商品特性は、「出会いは不幸」。一刻も早くそれをリカバリーすることに全精力を傾けなければなりません。そういう商品特性です。

お客様から見たときに、本来自分の業務にもものすごく影響がある商品なのか、それとも間接的なものなのかによって、全然価値が違います。自分たちが扱っている商品を今度はお客様のサイドから見るということが一番大事です。扱っている商品特性によってCSの力点が変わるということはアメリカのマルコム・ボルドリッジ賞や日本の経営品質賞を勉強して、やっとわかったことです。

あなたの扱っている商品は何ですか。その商品はどなたに売っているのですか。そのお客様はその商品に何を期待しているか、と思っているのですか。それをきちんと整理してください。そしてライバルは、そのレベルに対してどこで勝負しているのですか。それを明確にしてください。これがまずCSのベースです。ですから、経営戦略だということ、をまず頭に入れていただきたいのです。CSとは何だということ、経営戦略です。今までやってきたことが本当に通用するのは、お客様の視点で競争優位の視点から見直すことだと理解してください。

CSは、1980年代のバブルの最中に一度日本に入ってきているのです。サービス産業に入っているのですが、これが日本のCSを理解させるためにちょっと不幸でした。というのは、サービス産業に入ってきているものから、CSというのはお客様と接点を持つところの葛藤だという認識をさ

れてしまったのです。お客様が来られるお店でやるものだとか、第一線だけがやるものという認識になっているのです。ですから、ニコッと笑えとか、丁寧な言葉掛けとか、気配りだとかいう話が多くなってきたのですが、それはCSのごく一部にしか過ぎないのです。

アメリカは1970年代から徹底的に景気が悪くなって、今までの大量生産・大量消費に合ったマネジメントスタイルがうまく立ち行かなくなっていて、これからは「市場」ではなくセグメンテーション(お客様を区分する)という考え方でやり直さないといけない、すべてのお客様を満足させることはできない、自分たちがお客様を選んで、そのお客様には徹底して優れた製品・サービスを提供するのだということに変わったのです。

ですが、日本に入ってきたとき挨拶運動とかいう話になってしまったのです。挨拶がちゃんとできたからといって業績が伸びたという業種は本当にごく一部です。うちの挨拶はすごくいいので商品をたくさん買ってもらったということはあまりありません。例えば私どもの複写機も入ってからが勝負です。壊れたらすぐに直しにいかねばならないのです。すると、サービス技術が勝負です。それを頑張るからリピート率がいいのです。サービスマンに何が一番必要かということ、礼儀正しくなくてもいい、とにかく行って触ったら直るぐらい腕がいいことです。礼儀も腕も両方いいのが一番いいのですが、直る方がいいです。本来業務で頑張らないCSはありえないということです。

挨拶や礼儀正しさはそれを一般的な常識としないと、「俺は挨拶をしているからCSをやっている」となってしまうのです。本来のCSというのは、本当にお客様が何を求めているかということについて仮説を立てて、実際にやってみて、それが満足なものとなっていて、その満足が本当に高いことによって、また買い続けてくれる。そういうことをきちっと分析することがCS経営ですから、経営戦略に落ち着かないとダメだということです。

会社の経営を第一線の社員が直すことはなかなかできません。やはり経営者か、セクションのトップが、これはおかしいから直せと直さないと直しきれません。このCS経営というのは全社員が参加しなければだめなのです。今まではトップが決め、やるのは別の人で、決める人とやる人が別だったのです。分業になっています。物を作るにしても、企画がいて設計がいて生産がいて、それぞれの機能分化がされています。しかし、全員がやらなければならない経営戦略なのだということをまづ理解していただかないと、CS経営はできないということです。

今、何故「CS経営」なのかということです。物の生産が中心であった「工業経済社会」から、今は「サービス経済社会」へ移行しています。これはどういうことかということ、工業経済社会においては生産性が高ければよかったのですが、サービス経済社会ではこれだけでは足りなくて、加えて「サービスのクオリティの高さ」が必要だという話です。

戦後、伸びたところを考えていただくと理解しやすいと思います。大手の会社はどのような戦略をとったかということ、大量生産・大量消費です。ですから、私どもはこういう物を作っているということをもマスメディアで報告します。特約店制度で買い替えさせるというやり方でした。その結果どうなったかということ、家庭の中に物は全部そろったわけです。不足だから買うということはほとんどなくなりました。

今は、すでにそろった状態の中で何をかうかという話になっていますから、もう一つきめ細かくなければいけません。昔は家電であれば、洗濯機市場といったのですが、今は洗濯機市場といっても売れないです。ほとんど買っています。すると今度は、セグメンテーションです。お客様の層を分けなければいけません。分けるということがサービス経済社会に必要ななってきました。

すでに洗濯機は全部入っていますから、今度は分けなければいけません。すると、いつ使う人、どこに住んでいる人ということで、夜、マンションで使う人は、音がうるさくて遠慮しながら使っているので、音の小さな静かな洗濯機を作ろうと、その市場に合わせて作るわけです。それで大成功したのが、名前そのものがよかったのでしょうか、「静御前」です。また最近、洗濯機が当たっています。奥さんが、汚いからと皆と一緒に洗濯機で洗わないという洗濯物があるのです。旦那の下着というのは一緒に洗わないらしいです。どうなっているのか、一回のぞいた方がいいですね。運動靴は、洗濯機に入れないで風呂場で手で洗います。それで、汚いものを洗う洗濯機を作ろうということで「電気バケツ」という洗濯機が静かなブームを起こしていて、すごく売れているのです。これもサービス経済社会のセグメンテーションという考え方です。

一律にやったものはアウトです。これからはセグメンテーションです。分けなければいけない。分けることによってニーズの違いを見つける。そのニーズの違いに合わせて仮説を立てて提供しよう。それが当たっていれば売れ、当たっていなかったらアウトという話になってくるわけです。

サービス経済社会は、お客様は、今や形のある製品だけを求めているのではありません。その製品がもたらしてくれる利便性やサービス、はては企業のイメージ、接客態度といった企業が提供するすべてのものを統合した価値を求めています。こういう時代の経営戦略がCS経営です。お客様に評価をしてもらいながら自分たちの仮説が合っているかどうかをチェックしていこうという経営戦略です。

全く土壌が変わったということです。変わった土壌の中で、今までやってきたやり方が合っているかどうかをお客様に確認してもらって直していこうという経営戦略がCS経営です。

提供する製品・サービスを大学の先生が分けてくださったのですが、4つあります。

業務的サービスが、会社が提供しているカタログに載っている製品サービスです。売価ができていて売買の対象になるものが業務的サービスです。この業務的サービスを成長させるために、企業はすべてのコストをここにかけています。ですが、先程言ったように、競争が激しくなってくると、業務的サービスそのものの差が各社でそれほどなくなってくるのです。

例えば複写機の新製品が出た場合、その新製品はライバルに比べてどこが違うか、お客様が誘い水を掛けてくれれば、3日ぐらいあごがはずれるぐらいしゃべれます。ですが、お客様は最後に、「でも、どちらも写るのでしょうか」とおっしゃるのです。お客様から見るとどこも同じだとおっしゃるのです。すると、お客様は何をもって選ぶかということ、業務的サービスを提供するのに付帯するサービスになるわけです。

例えば、問い合わせの電話をかけるのと的確に答えてくれる。それから、いつ行くといえ、ちゃんと時間どおりに来るようなくみがある。遅れるようであれば電話をかける。そういうサービスは、業務的サービスの提供に付帯しているサービスで、その善し悪しでお客様は決めてくるのです。その付帯しているサービスというのは、会社の中では値段が付いていません。問い合わせに即対応するからお金をくださいというと、冗談ではないと怒られてしまいます。我々提供する側は、業務的サービスにすべてのコストをかけているのです。回収するために、買っていただくという行為が必要になるのです。その買っていただくきっかけをお客様は何を見て決めるかということ、お金にならないところで決めるのです。

今までの経営では、業務的サービスを効率的にしっかりと提供することにすべてをかけてきたのです。ですから、付帯的サービスが的確にできるようなマネジメントを会社の中で構築していない会社の方が多いです。すると、100人いれば百人百様のやり方でお客様に対峙するわけで、ある人が悪い対応をすれば、本来の業務的サービスのコストは回収できないのです。ですから、これからのマネジメントでは何が大事かということ、業務的サービスを提供するのは当り前のこととして、それに付帯することをどれだけきちんと均一にお客様の期待に合うようにできるかどうかということなのです。

特に業務的サービス以外の付帯的サービスというのは、人が介在して行うことが多いです。物そのものを買うわけではないので、社員が介在するわけです。社員が介在するということは、マネージャーのやり方が相当難しくなってくるのです。お客様のところで提供する場合は社外で提供しますから、マネージャーがいちいち同行できないのです。よしんば同行したとしても、まちがったことを言うと、それを一所懸命マネージャーが口を押さえても、しゃべってしまったらもう終わりです。

すると今度は、この社員の気持ちがちっと会社の方向と合っているかどうかということが大事になってきます。会社が大事にしていることを、社員が本当に理解しているかどうかです。そういうことをどのようにして作っていくか、そのマネジメントのスタイルをきちっと作っている会社が伸びているというのが、アメリカのボルドリッジの教えなのです。

今まで我々が得意技としてやってきた日本的サービスを提供することだけでは足りなくなって、今度は人が介在してやる機械的な仕事に対してどれだけレベルを上げることができるかということになります。

CS経営とは何かということ、お客様を新たな経営資源としてとらえて、戦略を構築し直すことです。

お客様を経営資源としてとらえるのです。もともと、お客様はまた買ってくださる大事な資源であることは確かなのですが、そうではなくて、もう少し厳しく、私どもが提供する製品に対して善し悪しを判断できる唯一の社員として、社員と同じレベルにコミュニケーションをとろうということです。自分たちがいいと思って出したことが、お客様から見ると本当はどうだったのかというギャップを認識しましょう。このギャップをきちっと認識することによって、自分たちの仮説がどんどん正しいもの

になってくるのです。このサイクルを速く回している会社は、サービス経済社会になっても伸びているということです。

このメカニズムを会社の中に入れていた企業は、どんなところに注意するかというと、「逆さまのピラミッド」です。カール・アルブレヒトが書いた『逆さまのピラミッド』という本があります。

図の左側が従来の、物を作るためのマネジメントです。トップ、管理者、第一線がいます。これは、効果があるということがわかっていることに関して効率よく物事を進めるときのマネジメントとして最高なのです。これはGMマネジメントといわれていて、GM社が第二次世界大戦のときにアメリカの武器を輸送するという仕事を請け負ったとき、正確に速く届けなくてはいけないということで作り上げられた組織です。決める人がいて、その決めたとおりにやっているかどうかを管理する人がいて、やる人がいる。ですから、決めたことをきちっと守ることが必要なのです。

日本の場合、このやり方で基本的にずっと高度成長になってきたのです。物が不足していますから、工業化社会では正確に速く作ることがポイントだったわけで、そのとおりにずっと来たわけですね。ところが、物が余ってお客様が選ぶ時代になると、不足するから買うのではなく、気に入ったから買うという話になってきたのです。気に入ったから買うというのは結構難しいのです。不足だったら、どこが不足しているか見てわかるのですが、気に入るか気に入らないかというのは気持ちの話ですから、何かを速く作ればいいというものではないのです。合わない物を作ったら、結局不良品を作ることになります。そうではなくて、自分たちが、それが本当に合っているかどうか、仮説を検証するためのマネジメントが、右側の逆さまのピラミッドです。お客様に物を出します。そのお客様の意見がどんどん社内に入ってくる。それも直せる影響力のあるところにスピードよく入ってくる、情報型になっているのです。そして、実は意図的にトップの方に意見がたくさん入ってくるようになっていきます。

もう1つの意図は、お客様に物を提供する第一線の社員がやりやすいように皆が支えているという絵なのです。絵では線になっていますが、間に本当は少しすき間があって、そこに両手が出ています。第一線はお客様を支え、第一線を管理職が支え、管理職を経営者が支えているというのが、この絵です。情報はずっと流れていて、現場のやりづらところはどんどん社内に入ってきて、やりやすいように変えてやる。これが逆さまのピラミッドなのです。これがなかなか難しいのです。

左手に行くと、気持ちは全く逆で、片方の手は徹底的に守れということです。厳しい父親です。そして片方は、手伝ってあげるから何か困ったことがあったら言ってくださいと、いってみれば温かい母親です。厳しさと相談役という一人二役をやるのは相当難しいです。確かに効果があることを確認できれば、そのあとは効率よくやる。この右側を作っている会社はうまくいくのです。これがなかなか難しいのです。なじまないのです。

第一線が言ったことが、社長で吸い上げるものが作り上がらないと、社長は現場から一番離れているところにいるわけですから、第一線のところでやる気を出さないとすべて競争に負けるのです。お客様満足度にも影響が出てくるのです。

あるお客様固有の一過性の問題であれば個別対応すればいいです。そうではないとすれば、しくみを変えなければいけません。だから、トップの方の影響力のある人が、その仕事に早く掛からなければいけないのです。これが下から上げるしくみになっていけば、データがないから大変なのです。会社の中で偉くなっている人ほど自分が偉いということをおぼえていないので、部下は上の人にものを言えないのです。ちょっと気がついたからといって言いにくいのです。それでもかまわないから来いと言わないといけません。部下は上司にものを言うときには、ある程度データをそろえようと思います。確認してからと思うのです。やっと原因がわかって持っていったときには、図ができるぐらいにデータが集まったときなのです。悪いことがそれだけ集まったということですから、もう手遅れの場合が多いのです。だから、数の少ないときに、これは一過性なのか、それとも全体的影響があるのかということをおぼえて、影響力がある人が自分のスタッフを使って調べて判断する。そういうことを素早くやっている会社は伸びるのです。

アメリカにソレクトロンという会社があります。最近、日本に出てきて、工場を買うということで結構有名になりました。この会社は、アメリカのマルコム・ボルドリッジ賞を2回受賞しています。ここはお客様の声を資源として活用しています。物を作っている会社ですから、当然お客様に部品を納めるわけですが、工程の検査はしますが、納品前の最終検査をやっていないのです。これは強烈です。どうしてやらないかというと、どうせ明日お客様がこれを使うのだから、悪いものがあつたらそ

こで出てくるというのです。ちょっと考えられないことです。

そのかわり、毎週火曜日の朝7時半から全社員が集まって、満足度調査の結果を分析するのです。品質、納期、コストなどです。そして、95点をボーダーラインにして、それ以上だったら問題はなく、95点を割ったらだめなのです。10段階ですから、何かちょっとでもあると必ず95点を割るので、金曜日には納品した物の満足度評価を全部見るわけです。こうしてアメリカの中でどんどん伸びているのです。このように、お客様を徹底的に資源として活用して、お客様でないといけないことは全部お客様にお願いしてしまうのです。このような考え方で、悪いことは調査して、そのスピードをきちんとする。逆さまのピラミッドというのは、どうしてもこれからのサービス形態には必要だということなのです。

ひとつ付け加えるとすれば、たぶんこうだろうと思ったことをダイレクトにお客様に聞くというのは、あまりいいやり方ではありません。お客様も気がついていない場合があります。長くおつきあいしていただいても、「なぜ、つきあってくれるのか教えてください」という聞き方はなるべくしないように。お客様も言われて初めて、「そう言われれば、つきあっている理由はないな」という話になる可能性もあります。従来の組織のマネジメントに加えて、もっと逆さまのピラミッドでお客様の意見を社内に入れてくる、これをきちんとしてやることです。

ユニクロがこんなに大きくなる前、『日経ビジネス』で気になる記事があって切り抜きました。ユニクロの「悪口公募を始めました」という記事です。「文句を言ってください。賞金をあげます」というものです。なぜ、そのようなことをユニクロがしていたかということ、ユニクロの製品は単価が安いので、悪いものがあっても、お客様がわざわざ言いについて気分の悪い思いをしたくないというので、言わないことが多いのです。それで二度と買わないということになるので、何でもいから言ってくれと。自分たちはちゃんとした検査をしているのだけれども、万が一それが漏れたら、それがどのプロセスで起きたかを確認したいので、お金をあげるから悪口を言ってくれという記事でした。「すごい会社があるな」と思ったら、あれよあれよという間に大きくなりました。相当お客様のことを考えている会社で、そんなことをやりながらあそこまで行ったのかと思います。

いずれにしても、お客様の意見を聞くと、自分たちのいいと思ったものがそうではなかったと、違いが出てくるのではないですか。その違いを聞き出すのです。通常、長く一つの仕事をやっている、比べるということを殆どしなくなります。自分たちの価値観でずっとやっていますから、違いというのが殆どわからないのです。皆さんもずっと今の仕事をしていたら、よほど意識して気をつけないと自分の違いがわからなくなります。

私どもの会社は1991年に経常赤字を出し、1993年に黒字回復したのですが、そのとき、コンサルタントが、リコーは大変な病気にかかっているというのです。それは、“お客様のことがわかっているとと思っている病気”です。わかっているのではなく、わかっているとと思っている病気なのです。このままいくと重症で死に至りますと。治療方法は2つあります。電子レンジ式療法とオープン式療法です。オープン式療法というのは、材料を入れて外から熱を加えて料理します。実際に何をすればいいのかということ、お客様の声をシャワーのように浴びて、外からの情報をガンガン入れなさい。全然業種が違って、もっと上手に仕事をしているところがある。そうすると、自分たちがわかっているとと思っていたことが、いかにそうではなかったかということがよくわかります。そして、自分が気がつくわけです。それに対して電子レンジ式療法では、内部から変えていくのです。社員の声をどんどんと上層部に入れることによって、情報がぐるっと回って会社がよくなる。要は、比べなさい。刺激を受けなさい。そうすると、自分たちがわかっていると知っていることがいかに間違いかわかる、ということをお教へてもらったわけです。

CSとは何かというと、サービスをマネジメントすることです。先程のものづくりと違って、サービスというのは生産と消費が同時に生まれますから、マネージャーのいないところで提供されることが多いです。どんどん時間と空間が本社から離れていくのです。そのときに、どうやってチェックをするか、どうやってマネジメントするのか。ものづくりは最終的に商品なので本社から出るわけですが、サービスはそうはいかないです。

会社の中の従来までのチェック機能だけではできないのです。そのチェックはどうしたらいいかということ、お客様に参画してもらおうのです。Plan-Do-Check-

-ActionのCheckというのは、Check by Companyではなくて、お客様にチェックしていただくのです。

例えば、問い合わせ対応が的確かどうか、マネージャーが部下に対して聞いているわけです。お客様がうちに問い合わせをしてきたときに、的確に答えてくれますか、待ち時間はありますか、一次回答ありますか、二次回答はどれくらいかかりましたか。マネージャーが部下にやってほしいと思っていることをお客様に聞けば、一発でわかります。

「ちゃんとやっているか」と社員に聞いてもだめです。「やっているに決まっています」「そうか」で終わってしまいます。結果的にお客様に聞かないとわからないのであれば、最初からすべてお客様に聞くのではないかというのが、実は顧客満足度調査なのです。顧客満足度調査というのは、自分たちが自信を持ってやっていることを整理してお客様に聞くのです。それが伝わったうえで、「どうですか」と聞くのです。そうしないと、直しようがないです。がっかりするような顧客満足度調査があります。レストランの調査で、「食事の味はいかがでしたか」というのです。何を食べたか聞いていないのです。「味はいかがでしたか」。まずいといったら何がまずいのか。何時ごろ来られたか、何を食べたか、ちゃんと直せる手順で聞かなければいけません。

私はJRでCSの研修をしたことがあります。お客様の苦情にちゃんと対応するためにCSの研修をするのだというのです。そのときに、どんなクレームが一番多いかと聞くと、駅のホームにあるキオスクでのクレームが多いのだそうです。クレーム内容は、買ったときに店員が無愛想で、朝から気分が悪いというものです。自分の買ったものを自分で取らなければいけないと、とても文句が多いのです。

ところで、どのくらいの時間で1人のお客様に対応できるのか聞くと、7~8秒というのです。もう無理ですよ。7~8秒で来た人にニコッと笑って、「新聞」「どちらの新聞がよろしいですか。今日のこちらは貴乃花がトップでした。こちらは宇多田ヒカルです。どちらがよろしいですか」といちいちものを説明できないではないですか。しまいには「ありがとうございました」と目を見て言えと、できるわけがないです。

それは、お客様にお知らせしていないのです。私たちは7~8秒で、この何百種類の中からお客様の欲しいものをまちがいなくお届けして、お釣りもきちっと渡して、可能なかぎり迅速にして、次にやってくる電車に遅れないように乗せることが私たちの使命ですと、壁に貼っておけばいいのです。お客様はびっくりしますよ。6秒だと速かったと喜びますよ。釣り銭をまちがえたら、「釣り銭が10円足りない」「お客さん、窓を開けて」。ピーンと10円を投げると、もう拍手ものですよ。

アメリカの大リーガーの野球中継を見ていると、ピーナツを売っているお父さんがいるではないですか。お父さんはピーナツを曲芸のように投げて、お客さんはそれを取って喜んでいるわけです。彼は投げるのがパフォーマンスなのです。その証拠に、代金は投げずにちゃんと取りにいってください。

結局、何で勝負しているのだということを相手に伝えることが実に大切なのです。お客様満足度調査と全く一緒です。自分たちが満足度調査をするときに、何で勝負をしているのかということが決まっていなかったら、満足度調査なんてできないです。だから、自分たちはこういうことでライバルに勝とうとしているということを整理しないと、お客様に何をチェックしていただいていいかわからないわけです。

では、日本経営品質賞というけれども、マルコム・ボルドリッジ賞はアメリカのものだろう、日本で使えるのかということ、実は日本が生んだデミング賞という素晴らしい賞をベースにしたものを作ったのです。

私は前から疑問に思っていたことを聞いたのです。「マルコム・ボルドリッジ賞を勉強した。日本のデミング賞と同じようだけれども、どこが違うのか」と。すると、デミング賞をそっくりまねをしたというのです。「そのかわり、毎年変えてきました」と。最初はものづくりのものだったのだけれども、今では経営品質になったという話でした。

なるほどと思うことがあります。マルコム・ボルドリッジ賞を取った会社に視察に行くと、いろいろ説明してくれるわけですが、英語の辞書に載っていない単語がいくつもあるのです。おかしいと思ったら、日本語がそのまま英語になっているのです。改善や現場と方針展開、一番というのはそのまま英語です。ダントツという英語もあるのです。全く品質管理の言葉がそのままマルコム・ボルドリッジに行っています。ある会社では、説明をしてくれた女性が、同時通訳が「kaizen」という言葉を訳さなかったことに注文をつけたのです。彼女は「kaizen」というのは英語だと思っているのです。そのくらい身に付いているのです。

それがベースになってマルコム・ボルドリッジ賞ができました。それが日本に来て経営品質賞になったということですから、アメリカがデミング賞をベースにして、汎用性のある経営のツールとして作り上げてくれたものが日本に来たというぐらいなものですので、Made in Japan だと思っても問題はありません。リコーの中で説明をしたときに、「アメリカで作ったものが日本で通用するか」という意見もあったのですが、これを説明すると、「なるほど。そういうことか」となりました。

デミング賞と同じだと言いましたが、実は違いが2つあります。

1つは、「マーケット・イン」です。マルコム・ボルドリッジ賞では「マーケット・イン」という概念を具体的にしました。何をすることが「マーケット・イン」になるのか。それがどの程度のレベルにあるのか把握するための指標は何か。その指標を時系列で見たときにどのような傾向にあるのか。それは他社と比べてどの水準か。ここまで行って「マーケット・イン」です。

それまでの「マーケット・イン」は、「お客様の立場に立ったか」「立ちました」ということで終わってしまっていたのですが、ここを具体的にすることがとても大切なのです。「私たちはお客様を大事にする会社だ」というのと、「何と何をすることが私たちの会社はお客様を大事にしたことになるのだ」というのと、大きく違いがあるでしょう。きちっとした方が社員も皆わかります。そうしないと、時代の変化に対応しよう、スピード対応というスローガンを見せられても、社員はあわててしまします。我が社はどのようなことに対してスピードを上げることによって競争に強くなる、だからここでスピードをあげる必要があるのだということを明確にしないとだめだということです。

要するに、リーダーの役割は、会社の方向性を明確にする、わかりやすい言葉で言うということです。それがどこまでいっているか把握するための指標を作る。そして、それが進行しているかどうか、それがうまくいっているかどうかを見る。うまくいっていないければ方針転換。これがリーダーの役割だというのが、マルコム・ボルドリッジ賞の視点です。

私が初めて視察旅行に行ったときのニューヨークは、犯罪の街でした。とにかくツアーコンダクターが「夜は危険だから1人で出ないでくれ」という感じだったのです。そのときのニューヨークの市長は放っておいたのかというと、そんなことはありません。安全な街にするということで、お巡りさんに悪いやつは絶対に捕まえると、犯罪の検挙率でお巡りさんを評価したのです。ところが難しいのです。悪いやつは逃げようとするから、それを捕まえるという一番難しい命題を出したので、なかなか成果は出なかったらしいです。

4年ぐらい前にもう一回ニューヨークに行きました。すると、夜中に歩いても全然安全なのです。家族連れもアベックも、女性一人でも歩いています。ずいぶん安全になってどうしたのかと聞いたら、市長が替わって、お巡りさんに犯罪の発生率を抑えてくれといったそうです。一つ行程を前に進めたのです。ニューヨークも、24時間ずっと危険ではないそうです。各ブロックで危険な時間帯が、過去の事故発生率からわかるのだそうです。その時間に合わせてお巡りさんが巡回する。犯罪が出にくい環境を作っているわけです。そのおかげで、犯罪数がどんどん下がっているのです。本当は、ニューヨークの悪いやつが改心していい人間になるというのが一番の改善です。そうはできない。ニューヨークは安全になったのですが、ニューヨークで悪いことをしていたやつは今、フロリダで悪いことをしているらしいです。それでもニューヨークの市長は勝ちです。自分のところはちゃんとよくなっていますから。指標を変えるというのはそういうことです。検挙率でやってだめだった、では犯罪率と。具体的に何をしてほしいのかということを示すことです。これが大事なことです。

あとは、アセスメント基準のオープン化です。デミング賞のときは先生が入ってある程度指導して、受かりそうだから受けたらいいということでしたが、とにかくこれを使って自分の会社を直せということで、基準書をオープンにしました。

この賞は60か国以上で使われていると言いましたが、そのような汎用性のあるものがどうして個別指導に効くのか。漢方薬のように何にでも効くというのはおかしくないか。おまけに日本でも規模が違う、業種が違うにもかかわらず、統一的に使える道具はないのではないかといわれます。なぜだろうと考えてみると、よくわかりました。

アセスメント基準書は2つの構成になっています。1つはカテゴリーです。8つのカテゴリーがあって、お客様視点で、競争優位の視点で、細かく23項目にやっていることを記述することになっています。

このほかにもう1つ、組織プロフィールがあります。どんな商品を扱っているか、お客様はだれか、ニーズは何か、競争に勝つために要因は何だと思っているか、自分が自分の会社のことを書くスペー

スがあるのです。これがあるから、60 か国に汎用的に対応ができるのです。組織プロフィールをきちっと書けるかどうか非常に重要なポイントになります。

アメリカの復活とマルコム・ボルドリッジ賞。もともとはヒューレット・パッカートの会長が、アメリカがあまりにもひどいので、もう政府に任せられないとって民間企業でなんとかアメリカの経済を活性化させようと勉強会を開いたのです。それで、業績が飛び抜けていい会社はどのようなことをしているのか、世界的に日本もドイツも全部調べたのです。上手くいっているところとっていないところの違いは何だということ徹底的に調べ上げて、それを政府に答申するのです。政府もそれを受けて、もうちょっとブラッシュアップして、アメリカのマルコム・ボルドリッジ賞を作って、企業の経営革新のツールとして導入しました。

その他に導入したのが、規制緩和・減税・金融安定化で、この4つをベースとして、アメリカ産業復活のスタートを切りました。

マルコム・ボルドリッジ賞には、組織診断のツールとしての役割がありました。お客様視点、競争優位の視点で、健康になったかどうかを見る道具です。

提供する製品・サービスが、お客様満足度を向上させて、ライバルよりも優れていて、働いている社員が元気で、利益が出ていて、利益の使い方も含めて世の中から尊敬されるという企業を健康だとしたときに、あなたの会社はどの程度にあるのかということを見る道具です。ですから、アセスメント基準書を導入したからといって、それだけで健康になるわけではありません。健康診断の道具なのですから。

アセスメント基準書では、顧客視点で競争優位の視点で、会社から見るときにこういうところを見ましょと決まっています。それを勉強すれば、自分で自分の健康診断ができるのです。

研究開発のためにいろいろなバックグラウンドがあります。PIMS(Profit Impact of Marketing Strategy)。市場戦略が利益にどれだけインパクトを与えたか。1970年代は市場シェアを得ると事業成長と利益率が上がりました。これは工業経済社会です。ところが、1980年代になるとクオリティが収益性につながるのです。クオリティにはお客様の条件があります。ここで初めてマーケティング用語でいうセグメンテーションという言葉が出てきます。ニーズの違いによって分けなければいけない。

競争に勝つとは、お客様から見て、あなたの会社はいいということです。価値提供の3つの中のものかに当てはまっていない会社は、世の中からなくなります。3つのうち1つは飛び抜けていなければダメです。

例えば、製品の優位性を見ると、常に役に立つ製品サービスをどんどん出している企業は、お客様から見るといい会社です。なかなか多くはないです。3M、ギャップ、マイクロソフト、ナイキ、ジョンソン&ジョンソンなどです。日本でいうとソニーです。とにかく、次から次へと、値段よりも機能・性能が他社よりも優れているというのがポイントです。

次に業務の卓越性です。同じような製品なのだけれどもやり方が上手い。有名などころではウォルマート、デル・コンピューター、サウスウェスト航空などが優れています。

3番目がCustomer Intimacyです。提供する製品サービスはほぼ同じで、値段もほぼ同じなのだけれども、なんといっても俺のことをよくわかってくれる。あの会社は私の会社だという会社になっていけば、世の中に残っていきます。代表的な会社は、ノーズストローム、ホーム・デポ、LLビーン、ランズ・エンド、リッツ・カールトン・ホテルなどです。サービス業が多いのですが、お客様がほかのところよりも俺のことをよくわかってくれているという、それがポイントです。

日本でいうと、アスクルという会社がこれかと思えます。扱っている製品自体は同業他社と同じ、値段も同じです。アスクルが売る文房具は耐久性が優れているとは聞いたことがありません。それなのに、たった6年ぐらいで上場企業になる前に150万事業所にもお客様が増えたのか。150万人の街に文房具屋が1軒しかないのと同じですから、これはすごいことです。しかも、文房具屋がドンドン潰れているにもかかわらずです。あそこははっきりと態度が決まっています。特に10人未満の事業所の女性社員をお客様と決めているのです。その人たちの特性は、どんなに暇でも就業時間

中は外に出られないのです。お客様がいつ来るかわからないし、電話もかかるので、昼休みしか外に出られないのです。その昼休みに会社のことをやっているわけです。それを私が承りましょうというのが、アスクルの基本的なコンセプトです。何でも言ってください。納期は約束しますと。納期を社名にしています。「明日、来る」です。もう少し仕事の段取りが上手くいったら、ということで、「キョウクル」という社名登録をしているそうです。その女性社員にとっては、「あそこは私の会社」となります。お客様とのコミュニケーションがとれているのが注目です。基本的サービスが一緒になってくると、新しいマネジメントを作らなければならないわけです。そして、新しいマネジメントは、改良的、精神的、付帯的な仕事がお客様から見てどう思われているのを見なければ構築できません。

ノードストロームというアメリカのデパートは、すごく顧客満足度が高いのです。『サービスが伝説になる時』というタイトルで本が出ています。この特徴は、ビジネスモデルという考え方に特徴があります。

ビジネスモデルというのは何かというと、儲けの源泉、何から儲かったのかということ。第5世代まできているのですが、自分たちの利益を見たときに、どこが利益の中心になっているか。ハードウェア、商品で利益をほとんど出しているのが第1世代です。第2世代は、ハード+ソフトウェア、第3世代はハードウェア+ソフトウェア+メンテナンス、第4世代が、ハード+ソフト+サービスを守るネットワークです。

第5世代は全く異質で、プロフィット商品とノンプロフィット商品とのうまい配分で利益が出てきます。利益のある商品とない商品を組み合わせるのです。そこで、ノードストロームを思い出すのです。ノードストロームは、可能なかぎり商品をたくさんそろえておいて、お客様が来られたら必ず欲しいものがあるようにするというのを大前提にしています。ですから、コンサルタントに、年商のわりに在庫が多すぎると毎回言われているそうです。けれども、社長は、在庫を減らすつもりはないと言い切っています。減らせばノードストロームではなくなるからといっていません。

私はノードストロームに物を買に行ったことがあります。日本のデパートに行くと、私が着るような首が太くて手が短いワイシャツは白しか売っていません。ところが、私は自分で言うのも何ですが、見た目はおしゃれなので、白では嫌なのです。できればボタンダウンでと決まっているのです。そういうのはないのかと聞くと、日本のデパートは「当店で扱っておりません。またのお越しを・・・」。簡単にいうと、無いから帰れということです。シアトルのノードストロームに行ったときです。シアトルはアメリカですから、私のような背丈かということ、とんでもないですね。しかし、私のような特別なサイズも用意してあるのです。それだけ在庫が多いということです。さらに、それでも、もしなかったらどうするかということ、探してくれるのです。

私がキルティングのズボンを買に行ったときは、「アイ・ウォンツ・ア・キルティングパンツ」と言ったのですが、発音が悪くてわからなかったのです。とにかく「待て」というので待っていたら、ドンドン電話をかけるのです。なんて仕入れ部門が多いところかと思いました。時間もなくなり、ほかにも店でも見たかったので、「ありがとう。もういいよ」と断ったのです。店員の彼女に何をやってたのかと聞くと、ノードストローム以外のデパートに電話をかけて探していたのです。「うちにこういうお客様がいて、無いのだけれども、そちらにはあるか」と、相当ショックでした。日本では無いから帰れですが、向こうは“Wait”です。最後に、どこに行くのか聞かれて、「ニューヨークとワシントンに行く」と言ったら、「向こうは寒いからあなたの欲しいキルティングのズボンがあるかもしれない」とメモ用紙をくれるのです。そこには、「LLピーンで扱っているようなキルティッドパンツ」と書いてあるのです。このメモを持って行って店で見せると。これを見せなかったら、英語がデタラメだから、もしあっても買えないというのです(笑)。

その会社は、私のズボンを探してくれたことが損かということ、全然損ではないのです。もともと扱っていないのですから、どこで買おうが関係ないのです。だけど、私は「すごい会社だ」と、こんなにしゃべっているのですからいい宣伝になっていると思いませんか。これがアメリカの中では大評判です。だから、とにかくノードストロームに行って、「何々はありますか」と聞くのです。なければ、あそこに売っていると、売っている店まで教えてくれるのです。そこに行くと、用事が1回で済むわけでしょう。あったらそこで買うわけですし、よそから買われても、もともとそこでは扱っていないのですから利益には関係ありません。そして、評判はドンドン上がるという、代表的な第5世代です。

お客様に何かを聞かれたらと調べる。大した知識もないのに、仕入れてマージンを取って売ろうとか、やっているから本業でおかしくなってしまうのです。ノードストロームは徹底的にわかっています。こういうやり方をしていると、お客様は集まってくるのです。

いよいよ、日本経営品質のアセスメント基準書です。まず4つの基本理念があります。「顧客本位」「社会との調和」「独自能力」「社員重視」です。この基本理念を理解しない方、あるいは同意しない方は、アセスメント基準書を使ってもダメです。

また、独自能力というのもキーワードです。たくさん会社があるなかで、それぞれの会社に存在価値があるということは、お客様から見て独自の能力を持っているからだという話です。同質的な競争であれば、どこからか買っても問題ないわけですから、お客様から見て存在価値がないということです。独自能力というもので勝負してくださいということです。独自能力というのは特別なものではありません。一所懸命やるということも独自能力です。マインドも立派な独自能力です。決して特別な技術がなければできないということではないのです。

こういう4つの基本理念が大事だと思っている会社、価値前提にしている会社というのは、図の右側の11の「基本的な考え方」を大事にしています。この11の考え方を理解してください。最初にこれを理解しないと、あとでぐちゃぐちゃになります。今日は「クオリティ」を中心に話しています。

そして、それが全体的に会社の中でどうなっているのか、8つの分類で整理してあるのがアセスメント基準書です。

この8つのカテゴリーに相関関係にあって、それぞれの評価に関係があります。

そして、8つあるカテゴリーの中でも、また細かく23に分類されています。

そして左側に「組織プロフィール」があって、先程の8つが移るという考えです。だから、組織プロフィールがちゃんと書けないと、アセスメント基準書は使えないのです。

アセスメント基準書を理解する順番としては、まず組織プロフィールが重要だということを認識してください。

それはどのような内容かという、あなたの組織の目的はなんですか、あなたのお客様・市場は誰ですか、どのような商品を扱っていますか、競争に関する認識はどうか、変革に関する認識など、整理してください。

次に勉強するのは、先にお話した「基本的な考え方」です。次に各アセスメント項目の初めに書いてある5行ぐらいの「アセスメント項目の考え方」を理解してください。そして、「重要なキーワード」を理解してください。それから、「フレームワーク」と「基本要素」を理解してください。それから初めて、8つのカテゴリーを読んでください。

アセスメント基準書というのは、我々の仲間うちでも「何回読んでも難解だ」と言われますが、この順番で読んでいくと、比較的理解できます。

競争の3要素である、Quality up, Cost down, Cycle time reductionがあります。

これをもっとお客様志向で、外部志向で、違いを明確にしてください。

そして、Bench marking, Empowerment, Cross Functional Teamという具体的な手法で展開してください。

最後に、CSをやるときの留意点です。方針展開をします。方針、重点実施事項、目標、管理項目、上部方針を受けて「CSの推進」というのが入っています。この1~4番のなかに「CSの推進」が入っているうちは会社の仕事は上手くいきません。本来の仕事が忙しくてCSが出来なかったということになります。4番目にあるからいけないのかということ、1番上にあげても結果は同じです。2年目はどうなるかということ、「CSの更なる推進」、3年目になると「CSの更なる一層の充実」に変わるだけです。つまり4番目にあるということは、1~3番と4番は別モノだということです。

でも先ほど言ったとおり、会社を取り巻く環境が工業経済社会からサービス経済社会に変わったのだということです。お客様が選ぶ側に変わったのだということですから、一つの仕事がすべて「CSの推進」の中に入っていなければいけないのです。

つまり4番目を削って1~3番の仕事それぞれするときに、だれがお客様か、そのニーズは何で、それに対してどこまでやろうとしているのか。1~3番をやると、そのままCSをやったことになるのです。4番目から削るのに、リコーは3年かかりました。

あとは、商品特性によってお客様満足度の要因が変わるので、やり方を相当考えた方がいいことですが、ここを最初にやった方がいいということをお話ししました。

どうもありがとうございました（拍手）。