

「サービス品質」マネジメントの革新

二村 毅



高橋広嗣



菅沼新子



皿田 尚



CONTENTS

なぜ今「サービス」なのか

顧客サービスとロイヤルティ

「当たり前品質」から「魅力的品質」へ

要約

- 1 日本では「モノ」の品質管理に比べ、「サービス」品質のマネジメントは依然として改善の余地がある。製造業においても「モノづくり」重視の影で、サービス品質の定義と管理にそれほど意識が向いていないケースがある。
- 2 サービスは、企業や製品に対する印象に大きな影響を与える。また、商品ブランドを形成する重要な要素であり、競争優位を築く原動力となる。野村総合研究所（NRI）が行った23業態の顧客サービスにおける満足度調査では、顧客の期待にしっかり応えるとトータルの満足度が上がること、満足度が上がると顧客ロイヤルティ（紹介意向）が高くなること——が確認できた。
- 3 ただ、多額のコストをかけて満足度調査をしているのに、自社の競争優位を高めることにつなげていないと感じている企業は多い。その理由としては、サービスの認識が人によってバラバラで投資対効果がわかりにくいこと、市場が成熟するほどサービス改善の効果が薄くなることがあげられる。業界として標準化が進み、そのサービス自体が「当たり前」となった場合には、他社とは異なる独自の「魅力的」サービスを創造する必要がある。
- 4 企業が提供するサービスには、「当たり前品質」と「魅力的品質」が混在している。魅力的品質は成長の原動力となる。魅力的品質を生むためには、どうすればその企業らしい独自のサービスを提供することになるか、という具体的な行動指針を示す必要がある。一方、当たり前品質の中には、失うことで大きな損失が発生する重大品質が潜んでいる。そのリスクを特定し、最小化することが必須である。事業環境に応じ、提供している各サービスの特性を理解したうえで、最適な方策を採用することが肝要である。

なぜ今「サービス」なのか

「サービス品質」のマネジメントは、サービス業はもちろん、営業所やコールセンターなど顧客接点を有する製造業にとっても古くて新しい課題である。

サービス品質は、企業や製品に対する印象やイメージを大きく左右する。また、ブランドに重要な影響を与え、競争優位を決める原動力となる。最近では、インターネット環境が整備され、企業と顧客の間だけでなく、見知らぬ顧客同士のコミュニケーションが飛躍的に円滑になっている。そのため、ごく一部で起きた顧客サービスの優劣が、想像以上に大きな評判を形成することも起こり得る。

加えて、業界固有の変化が生じている。金融業では、規制緩和による競争激化への対応の一環として、店頭・窓口における「顧客サービス」が以前にも増して注目されている。流通業では、どちらかといえば業務効率を重視してきたコンビニエンスストアなどで、店員の接客力向上や商品配達への取り組みが行われている。

製造業でも、以前にも増して顧客サービスが重視されてきている。たとえばトヨタ自動車では、高級車ブランドの確立を目指す雷克萨斯店で、従業員教育にホテルや百貨店の接客ノウハウを導入しようとしている。

こうして多くの企業が、さらなる成長のため、経営資源を投入して顧客サービスの向上に取り組んでいる。しかし、それが本当に競争力向上までつながっているのか、疑問を感じている企業も少なくない。その理由として、競争力向上につながるサービス品質を特定し、効果を客観的に把握するのが難しいこ

とがあげられる。

日本の「モノづくり」は国際競争力を持ち、品質管理などのスキルが諸外国に紹介されるほどである。一方、「サービス」向上については、抽象的なスローガンにとどまり、個人的努力に依存するケースが散見される。特に製造業では、「モノづくり」の重要性の影で、サービス品質の定義と管理にそれほど意識が向いていないケースもある。

本稿では、こうした背景認識に基づき、顧客接点における顧客サービス品質を改善するマネジメント手法について提案する。

顧客サービスとロイヤルティ

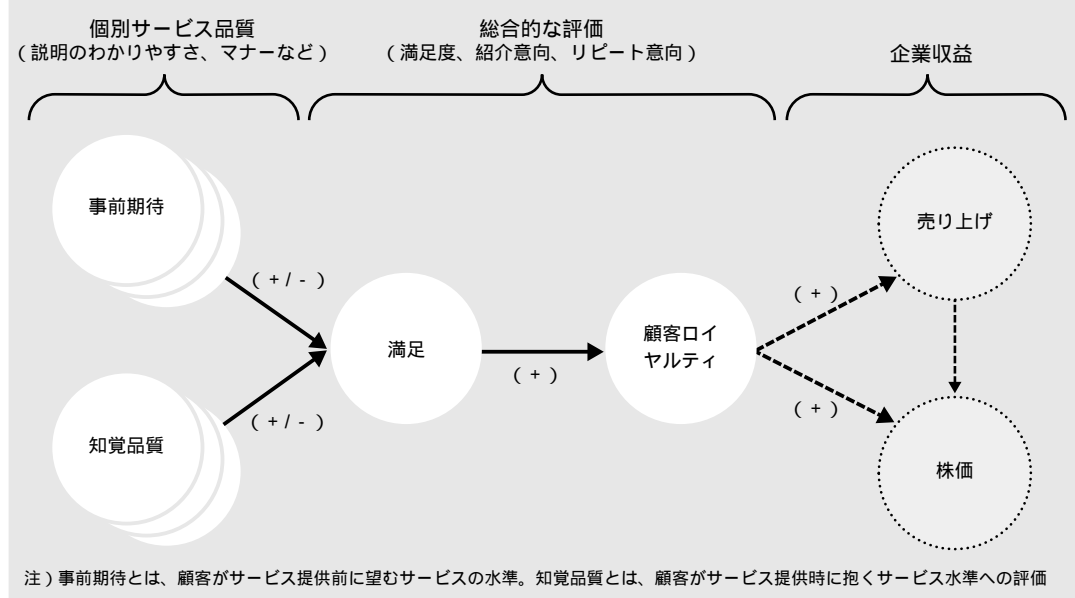
1 顧客サービス品質と顧客ロイヤルティの関係

顧客サービス向上に取り組む企業は、まず「何がサービスか」を明確に定義したうえで、そのサービスの実現度を評価しなければならない。

具体的には、個別のサービス品質（説明のわかりやすさ、マナーなど）を定義し、その満足度を測る方法と、総合的な満足の結果としての顧客ロイヤルティ（他者への推薦意向、再利用意向など）を測る方法がある。一般的な満足度調査は、こうした指標を組み合わせたものとなっている。

次ページの図1は、これをモデル化したものである。顧客は、サービスの水準が期待に応えるものであれば満足し、期待を下回ると不満を抱く。サービスに満足すれば、再利用し、他者へ紹介するほどロイヤルティの高い顧客となる。ロイヤルティの高い顧客が増えると、企業収益も増加し、企業価値の向上に

図1 サービス品質の向上が顧客ロイヤルティの向上につながる



つながる。つまり、期待を裏切らないサービス品質は企業収益に好影響を与える。

2 店頭・窓口における顧客サービスの品質と満足度

わが国における顧客サービスの品質および満足度の現状を把握するため、野村総合研究所（NRI）は、2005年3月に「店頭・窓口における顧客サービスの品質調査」を実施した（表1）。サービス品質項目は、信頼性、利便性、安全性、親和性の4つの観点で計22項目設定した（具体的な項目は表1を参照）。

調査結果を見ると、23の業態ごとに顧客の期待が異なり、顧客の期待にしっかり応えている業態はトータルの満足度が上がること、トータルの満足度が上がると顧客ロイヤルティ（紹介意向）が高くなること——の2点が確認された。

図2は、22の品質項目の重視度を、信頼性、利便性、安全性、親和性で集計したもの

である。これによると、たとえば金融機関（大手銀行、証券会社など）では、信頼性、利便性の比率が高い。これは、顧客が担当者の金融知識の高さや金融サービスの使い勝手を重視していることを意味する。一方、コンビニエンスストア（CVS）、総合スーパー（GMS）、ブックストアなどでは、信頼性よりも利便性と親和性の比率が高い。このような業態では、顧客は店員・職員の対応よりも、立地や営業時間、店舗の居心地を重視する傾向にある。

68ページの図3は、「総合サービス品質」と、主観的な「総合満足度（業態平均）」との関係を表したものである。「総合サービス品質」とは、各項目に対する評価を顧客の重視度で加重平均したもので、いわば顧客の期待に込んでいる度合い、と言い換えることができる。すなわち、顧客の期待に応えるほど、顧客は満足するという関係が示されている。

次に、「満足度」と「顧客ロイヤルティ」の関係について見てみたい。次ページの図4と69ページの図5は、総合満足度（平均）と、紹介意向、再利用意向との関係を表したものである。図4は、満足度が高いほど、他者に対しても紹介したいという顧客が多くな

表1 「店頭・窓口における顧客サービスの品質調査」の実施概要

調査対象

- 過去半年以内に店舗・窓口の利用実績のある顧客（ただし、自動車販売業者、不動産販売業者については過去1年以内に利用実績のある顧客）
- 23業態については以下のとおり

大手銀行、地方銀行、信託銀行、証券会社（ネット証券を除く）、消費者金融、その他金融機関、コンビニエンスストア、総合スーパー、百貨店、家電量販店、ドラッグストア、ブックストア、レンタルショップ、自動車販売業者、不動産販売業者、航空会社、旅行会社、レンタカー会社、コーヒーショップ、ハンバーガーチェーン、地方公共団体、国の出先機関、郵便局

調査方法

- ウェブアンケート形式

調査期間

- 2005年3月

回収結果

- 23業態×100サンプル（合計2300サンプル）

調査項目

- 店舗・窓口のサービス品質（10段階評価、右表参照）
- 現在の加入チャネルの満足度（10段階評価）
「総合満足度」「事前期待とのギャップ」
- 顧客ロイヤルティ測定指標（10段階評価）
「紹介・推薦意向」「再利用意向」「苦情件数と処理」
- 属性
「年代」「住居形態」「金融資産」「職業」「居住エリア」など

調査を行ったサービス品質項目

区分	品質項目
信頼性	1 店員・職員への話しかけやすさ
	2 店員・職員の説明のわかりやすさ
	3 店員・職員の身なり
	4 店員・職員の笑顔・愛想
	5 店員・職員の配慮・気配りのよさ
	6 店員・職員の専門知識の高さ
利便性	7 店舗・窓口の場所・立地
	8 店舗・窓口の営業時間
	9 店舗・窓口の処理・サービスの手際のよさ
	10 駐車場・駐車場の混雑具合
安全性	11 バリアフリーへの対応
	12 店舗周辺の安全
	13 店舗内の明るさ・見通しのよさ
	14 店舗内の警備・防犯設備の充実
親和性	15 プライバシー（個人情報）への気配り
	16 店舗への入りやすさ、敷居の低さ
	17 店舗内の雰囲気・居心地のよさ
	18 店舗内表示のわかりやすさ
	19 店舗内設備の使いやすさ
	20 店舗内の清潔さ
	21 店舗周辺の清潔さ
	22 トイレの清潔さ

図2 サービス品質項目に対する顧客の重視度

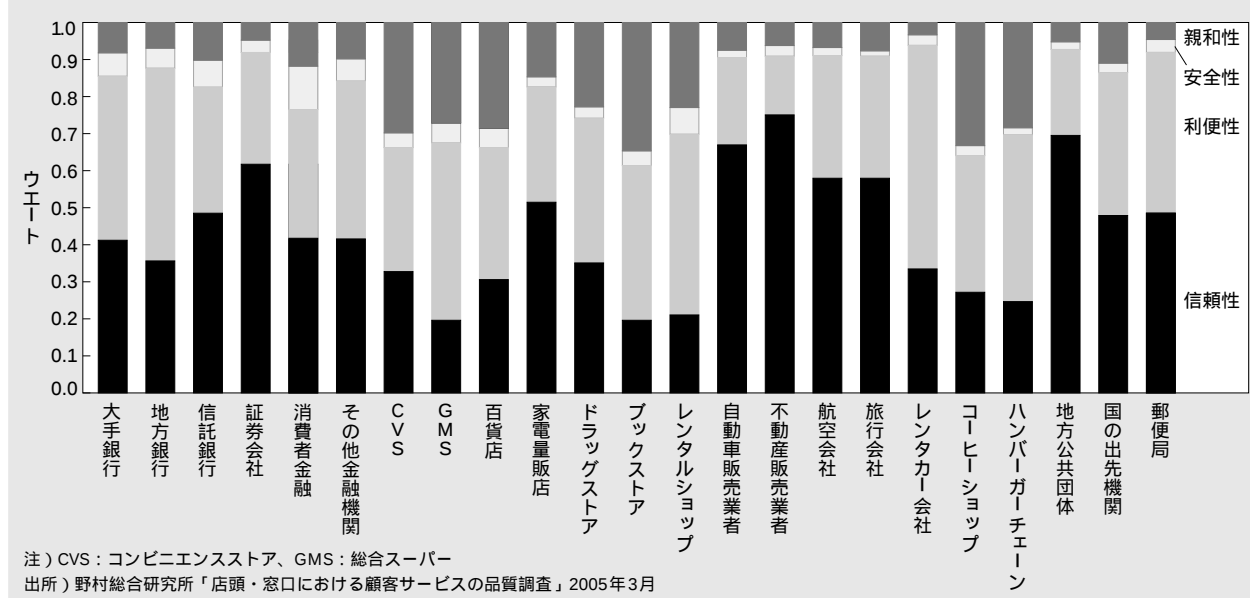


図3 総合サービス品質と総合満足度の関係

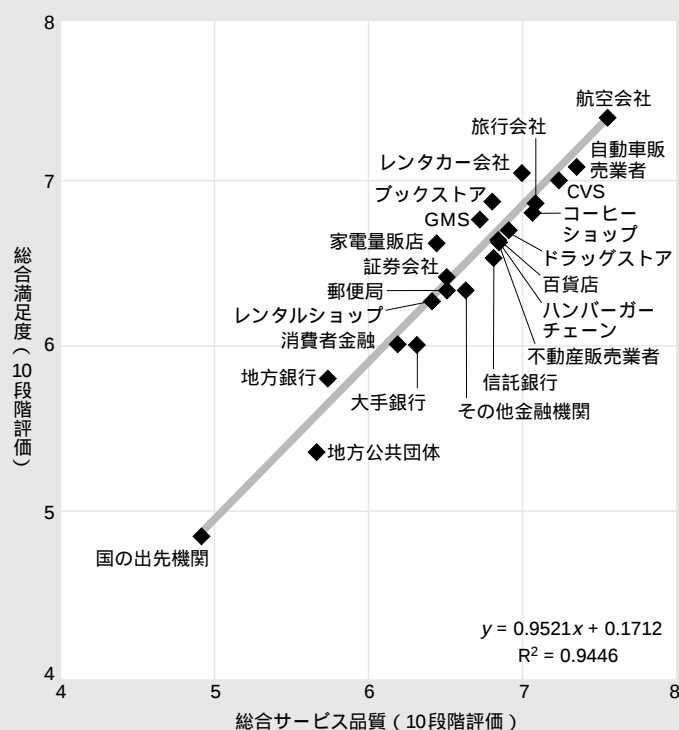
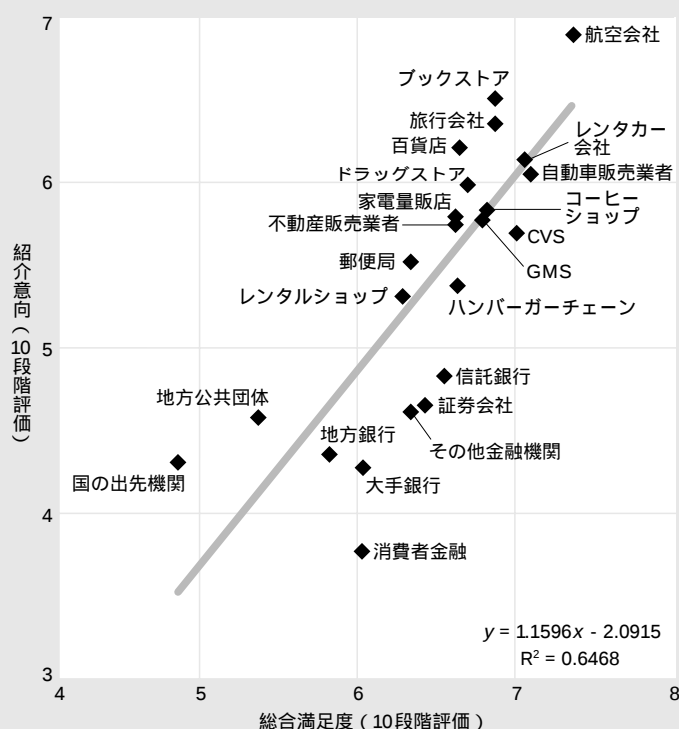


図4 総合満足度と紹介意向の関係



る傾向を示している。他方、図5を見ると、満足度と再利用意向の相関性はさほど大きくない。

ただし、選択の余地がない国の出先機関や、紹介する機会があまりない消費者金融、そもそも利用頻度が多くない不動産販売業者などでは、「満足度」と「紹介意向」「再利用意向」の関係が他業態と異なる可能性がある。これらの業態を除くと相関性は高まる。

以上の結果は、顧客がそれぞれの業態に抱く期待にしっかり応えることが、顧客ロイヤルティの向上につながることを示している。自社の業態特性に応じて、顧客が重視するサービス品質を特定し、顧客ロイヤルティを示す指標と一緒に測定することが有効である。

3 サービスの標準化と満足度向上

サービス品質の向上に取り組む際には、市場の成熟度や競争環境を考慮する必要がある。

図6は、23の業態について、満足度（平均）と、そのばらつき（標準偏差）の関係を示したものである。満足度のばらつきとは、満足している人も不満な人もおり、評価が分かれることを意味している。これによると、23の業態は、ばらつきが少なく、満足度が比較的高いグループ、ばらつきが多いが、満足度が比較的高いグループ、ばらつきが多く、満足度が低いグループ——の3タイプに分類することができる。

は、ハンバーガーショップなど、チェーンオペレーションが浸透している業態が多い。こうしたグループは、マニュアルなどによってサービスの標準化が進んでいる。その結果、顧客が抱くイメージどおりのサービ

スが提供されている。

は、比較的、人の対応によって評価が左右されるグループである。たとえば、航空会社や自動車販売業者は満足度が上位にあるが、ばらつきは小さくない。

人の資質に左右されるサービスは、主観評価が入る余地が大きく、改善にも時間がかかり、一定水準に標準化することが難しいと考えられる。

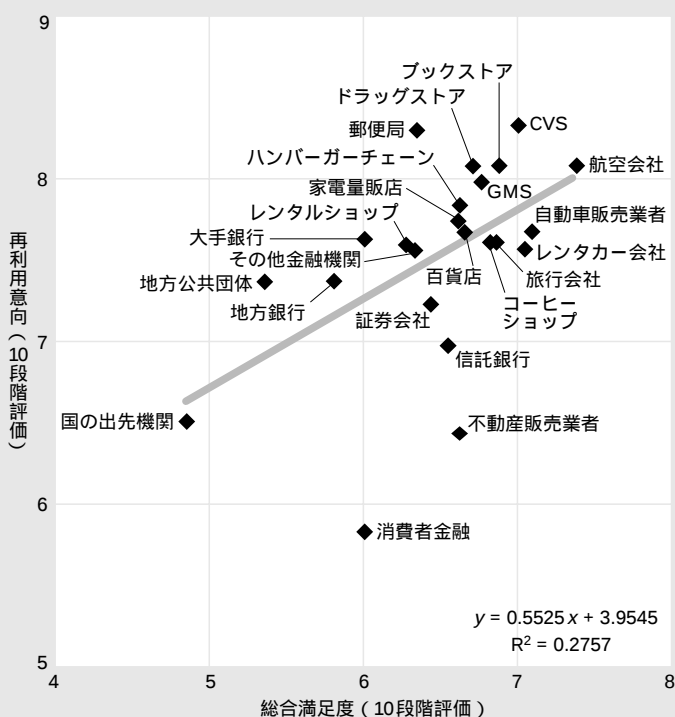
すなわち、業態に応じて、顧客の期待のポイントが変化し、満足度に影響を与えている。

コーヒーショップに対する期待では、親和性（なかでも「店舗内の雰囲気・居心地のよさ」が重視されている）が大きい。航空会社や自動車販売業者では信頼性（特に「店員・職員の説明のわかりやすさ」）に関する期待が高い。このような事前期待の違いが、コーヒーショップ業界と、航空業界や自動車販売業界のサービス品質の評価とばらつきの関係となって現れている。

以上から、サービス品質の向上には2つの方法があることが示唆される。1つは、サービス品質を標準化し、マニュアルなどの徹底で顧客の期待値に収束させる方法、もう1つは、人の質に依存する業態で、人のスキルやマインドを向上させる方法である。

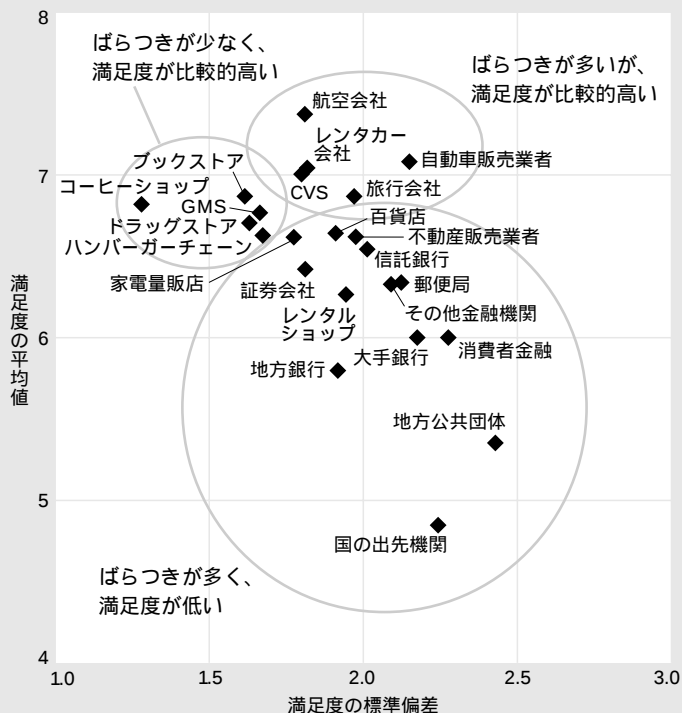
満足度を上げるためにはサービスレベルを定義して標準化することが有効だが、業態全体で標準化が進むと、それは差異化の要素ではなくなる。また、「マニュアル」依存は、機械的対応で満足度を下げる可能性すらある。その場合、人の資質に依存する要素を中心に、いかに魅力的なサービスを実現するかが課題となる。

図5 総合満足度と再利用意向の関係



出所) 野村総合研究所「店頭・窓口における顧客サービスの品質調査」2005年3月

図6 満足度の標準偏差と平均値



出所) 野村総合研究所「店頭・窓口における顧客サービスの品質調査」2005年3月

「当たり前品質」から 「魅力的品質」へ

1 成長には「魅力的品質」への シフトが必要

成長に寄与するサービスを実現するため、「当たり前品質」と「魅力的品質」の2つの概念をサービス品質へ適用することを提唱したい。

「当たり前品質」とは、それ自体が差異化の決め手にはならないが、期待を下回ると、不満に直結するものである。たとえば、コンビニエンスストアのPOS（販売時点情報管理）レジ、24時間営業は当たり前品質といえるだろう。なお、インフラ業界を中心として、顧客の生命・財産にかかわるような「重大な当たり前品質」が内在していることに注意すべきである。

これに対し「魅力的品質」とは、顧客は期待をしていないが、仮に実現すると差異化要素となるサービス品質である。UFJ銀行が開始したATM（現金自動預け払い機）の24時間営業サービスや、顧客の名前と顔が一致するベルボーイといったホテルの接客サービスはこれに当たるだろう。

図7は、「魅力的品質」と「当たり前品質」を、市場における競争の度合いと、消費者の意識の度合いによって整理したものである。

同一のサービスを提供している企業の数により、それが「当たり前品質」か、「魅力的品質」なのか区別される。提供している企業が多いと、顧客はそれを当たり前と感じる。サービスを提供できないことは不満に直結しやすい。しかし、ほとんどの企業ができない状況では、できないことへの非難より、先駆

けてサービスを実現したことに顧客は魅力を感じる。

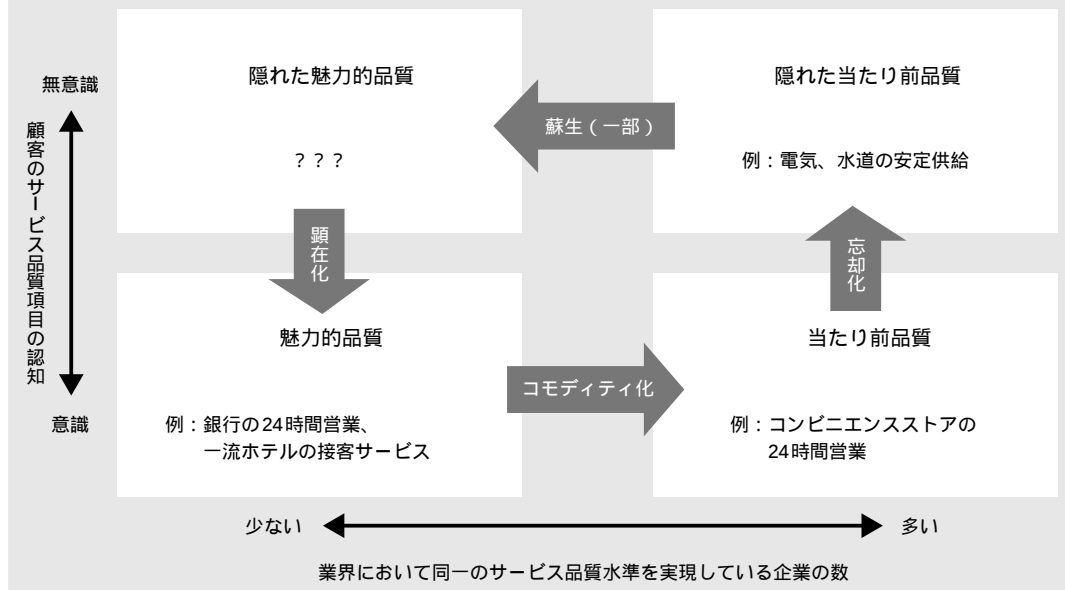
さらに、そのサービスを顧客が意識している場合と、していない場合とがある。たとえば、コンビニエンスストアのATMで入出金ができるということは、サービス開始以前はほとんど意識されていなかったと思われる。しかし、その利便性は消費者に支持され、瞬く間にほとんどのコンビニエンスストアで入出金が可能となった。すなわち、何らかの理由で表出していない「隠れた魅力的品質」が存在する。

一方、これまで意識されていた当たり前品質があまりに一般化し、顧客に意識されなくなることもある。すなわち、「隠れた当たり前品質」もまた存在する。たとえば、わが国において、電気や水道が使えるということは、当たり前過ぎてあまり意識されていない。しかし、こうした品質は、生活や生産活動の基礎をなし、命にすらかわる重大品質である場合が多い。たとえ顧客に意識されていなくても、それが満たされなかった場合の損害を考えると、決して手を抜くことはできない。

また、サービスそのものが不要となって意識されなくなり、やがて提供者が減ることもある。近所の酒屋の宅配サービス、いわゆる「御用聞き」は、かつては当たり前だった。しかし、酒屋がコンビニエンスストアやディスカウントストアに置き換わり、御用聞きもほとんど見られなくなったのはこの一例である。

これらの4つのサービス品質は、74ページの図8の中で矢印で表すような関係として整理することができる。ある企業が、業界に先

図7 サービス品質の変遷



駆けて新しいサービス品質を顧客に提供し始めると、顧客が意識していなかった「隠れた魅力的品質」が「魅力的品質」へと顕在化する。それはやがて、多くの企業に取り入れられてコモディティ（普及品）化し「当たり前品質」となる。さらに、それが時間の経過とともに、顧客に意識されない「隠れた当たり前品質」へと変化する。

なお、「隠れた当たり前品質」の一部は、「隠れた魅力的品質」を経て再度顕在化することがある。たとえば、生協や一部のコンビニエンスストアが開始している宅配サービスは、かつての御用聞きの再現といえる。

競争が始まったばかりの未成熟な業態では、魅力的品質を向上させる余地は大きいかもしれない。しかし、多くの企業が一定のサービス水準を実現してしまうと、それが当たり前品質となる。こうした業態では、より一層の成長のために、当たり前品質を維持しながら、魅力的品質の改善に努めること、さら

には「隠れた魅力的品質」を発見することが求められる。

2 魅力的品質の実現方法

（1）魅力的品質の実現

サービス品質に対する顧客ニーズが明らかだとしても、企業が対応していないケースは多い。それは、ニーズはわかっているが、コストや技術の問題から実現が容易ではない（と信じ込んでいる）ためと考えられる。また、サービス実現のために、組織間の煩雑な調整が必要になるような場合もある。

たとえば、商品の苦情などでコールセンターに電話したとき、顧客の多くは、すぐにつながり、的を射た回答を得ることを望む。しかし、多くの場合、電話はつながらず、つながったとしても的を射た回答を得られることは少ないのが実感ではないだろうか。企業は、サービス向上が短期的には利益を圧迫すると考え、顧客のニーズのすべてに答えるこ

とは難しいと諦めているためだ。

情報関連機器やそのシステムへのアフターサービスを提供するNECフィールドディングは、この課題に正面から取り組んだ。コールセンターへの第一報で問題解決を図ることを目指して「電話解決率」という指標を設定し、それを高めるために、業界では行われていなかった専門技術者による一次対応を増やした。この結果、顧客にとっては問題がすぐに解決することが多くなり、NECフィールドディングにとってはトータルの工数を減らすことが可能になった。

ここでのポイントは、「電話解決率」という明確な目標（KPI：重要業績評価指標）を提示し、その解決のため一次対応の担当者として専門技術者を充てたことである。通常は人件費を抑えるため、経験の浅いパート、アルバイトを動員し、サービスレベルについては割り切りがちである。この方法は往々にして、取り次ぎの手間を要し、原因の特定に時間がかかる。さらに、出張の増加で大幅なコスト増となり、挙げ句の果てに顧客はストレスをためる。しかし、NECフィールドディングでは、専門技術者を採用することで、顧客満足度の向上と業務効率の向上を両立させたのである。

（２）隠れた魅力的品質の顕在化

ニーズが潜在化している場合は、各現場が、まだ誰も重要性を認識していない顧客ニーズに気づき、対応できる環境を整えることが重要である。

隠れた魅力的品質を発見し、実現する方法は大きく２つある。１つは、顧客の観察やクレームをヒントに、トップダウンもしくは組

織として求められるサービスを決定し、仕組みを築く方法である。これは商品開発プロセスのサービス版といえるものである。

もう１つは、社員一人ひとりが、現場の最前線で顧客の真のニーズを捉え、マニュアルを超えたサービスを提供する方法である。一流ホテルスタッフが発揮するホスピタリティは、マニュアルを超えたサービスの典型的な例である。

このような環境を実現している事例として、滋賀県近江八幡市の「たねや」を紹介したい。たねやは、1872年（明治５年）創業の和菓子の老舗メーカーである。現在、東京・大阪をはじめとする百貨店に出店し、グループ全体での売上高は130億円を超え、和菓子メーカーのなかでも躍進を遂げている。

たねやは「三方よし（売り手よし・買い手よし・世間よし）」といった近江商人哲学を有し、顧客に対する魅力的サービス品質のマネジメントにも成功している。

たねやには、未完成を大事にする風土があるといわれている。店主に権限を持たせ、ひとひねりを加えることに余地を残した店舗作りを心がけているのがその例である。店主は、四季の変化を取り込み、商品の見せ方に変化を加えることで、常に人を惹きつける魅力を提供できるよう努力している。

サービスは、マニュアルで管理しようとするればするほど、画一的・均質的ではあっても、無機質なものに陥る可能性がある。一方、たねやは、未完成と完成のギャップを埋める権限を現場や顧客に持たせることで、結果的に顧客に感動をもたらすことができている。

山本徳次社長は、「表の非効率」と「裏の

効率化」を極めることが肝要であると述べている。安心、安全、健康の企業理念のもと、メーカーとしての製造の自動化やIT（情報技術）投資を積極的に行って徹底的に効率化している。一方で、顧客には徹底的に「非効率」に誠心誠意対応するよう現場に指示している。顧客は和菓子そのものだけではなく、店の作り、店員のサービスなど、こだわりや付帯する物語を楽しんでいる。効率化や合理化の匂いを顧客に感じさせては興ざめなのである。

重要なのは、現場がよって立つ価値観を提示し、浸透させ、サービス向上への社員の「ためらい」を排除する具体的な指針を与えることである。社員の多くは、一時的な混乱や利益の落ち込みを危惧し、それが自身の評価となって戻ってくることを心配しがちである。しかし、トップがひとこと、「表の非効率」というメッセージを発することで、顧客サービスへのためらいは排除され、顧客を主役にする現場の創意工夫が生み出される。

アメリカの高級百貨店チェーン、ノードストロームの「無条件返品・交換OK」は、この指針を示している好例である。「お客様は常に正しい」という哲学が、具体的な指針とセットで従業員一人ひとりに浸透している。そのため、ノードストロームの従業員は、返品に来た顧客を前にして、返品による利益減少の危惧という「ためらい」を排除することができる。

「牛角」「土間土間」などの飲食チェーンを経営し、急成長しているレイズインターナショナルの「感動創造」という企業理念も、社員のサービス意識を高める行動指針といえる。

（３）社員を動かす「行動指針」が鍵

魅力的サービス品質を生むためには、社員一人ひとりが、常に、自発的に、魅力的なサービス品質を生むことを動機づけられていることが重要である。また、個人の力を十分に発揮できるよう、現場に裁量権を与えることが必要である。ただし、単に権限を委譲するだけでは、個人の資質に大きく依存する結果となる。ゆえにトップが逐一指示しなくても、すべての社員が自発的に行動できるよう、価値観の共有と「ためらい」を払拭するための具体的な指針が求められる。

具体的な指針は、NECフィールドイングの「電話解決率」のように数値化が可能な場合もあれば、たねやの「表の非効率」のような行動指針の場合もある。共通するのは、どうすればその企業らしいサービスを提供できるか、という指針が社員の腹に落ちていることである。

魅力的サービス品質を実現するためには、現場の創意工夫を促す具体的な行動指針を、経営がきちんと示すことが必要である。

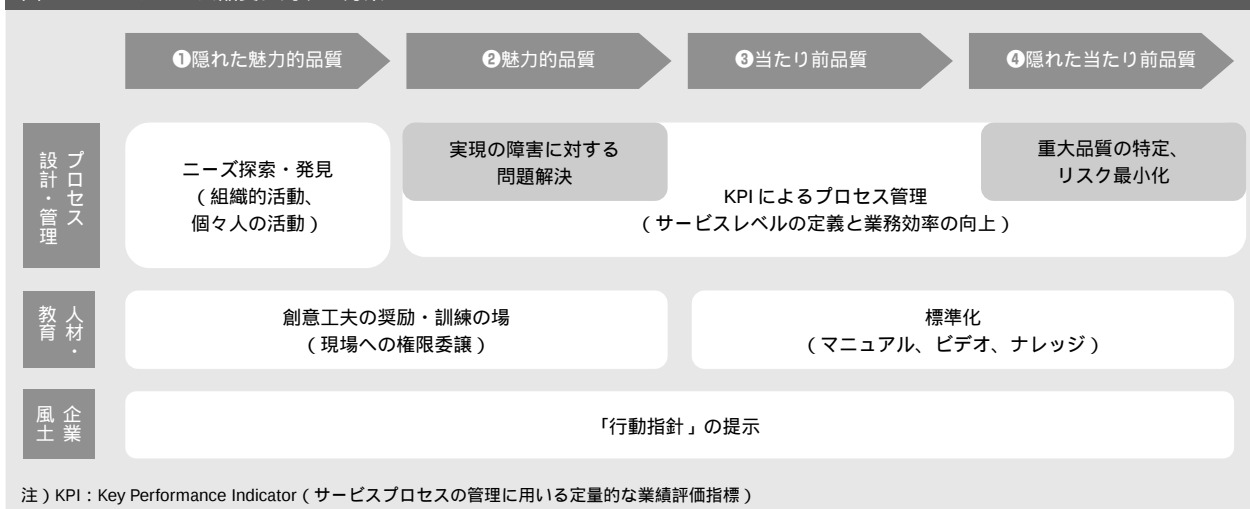
3 サービス品質の４つの側面

サービスにおける品質とは何か。それが本稿で掲げた大命題である。

これまで「モノ」の品質は、あらゆる形で検討され、TQM（総合的品質管理）に代表されるように、体系化とその運用が進んでいる。しかし、サービスは、概念があまりに広いがゆえに、その構成要素や品質の定義が明確にされてこなかった。

一方で、たとえば一流ホテルの画一的ではないサービスの中にこそ品質を語るうえでの本質があり、マニュアルで定義した時点で陳

図8 4つのサービス品質に対する方策



腐化するのではないか、という意見もある。

本稿の主張は、サービス品質の向上は4つの側面（魅力的品質と当たり前品質＋隠れた魅力的品質と隠れた当たり前品質）に分けて議論すべきということである。

その4つの側面への分解により、サービスマネジメントを体系立てて進めることが効果的である。また、サービス品質を向上させるための方法は、図8に示したように、「企業風土」「人材・教育」「プロセス設計・管理」の3つの視点から捉えることができる。

まず、企業風土に対しては、経営者から従業員に向けた行動指針の発信が必要である。行動指針によって、現場での創意工夫が促され、魅力的サービスが生み出される可能性が高まる。

次に、人材・教育については、魅力的品質と当たり前品質の2つ側面を明確に分けて検討すべきである。魅力的品質に求められるのは創意工夫の余地であり、当たり前品質に求められるのは確実な業務遂行のスキルである。前者に対しては、創意工夫の余地を最大

化する権限委譲と、自分自身の頭で判断する訓練が重視される。後者に対しては、マニュアル類の整備と、教育・研修によりサービス品質を一定に保つ努力が必要である。

最後は、プロセス設計・管理である。隠れた魅力的品質（に対する顧客ニーズ）を顕在化させ、実現を阻害する問題を解決することが必要である。その前提として、当たり前品質をしっかり維持し、特に、重大品質が損なわれるリスクを最小化するプロセスを構築していくことが求められる。

顧客サービスを成長のテコと位置づける企業は、まずは、現在のサービス品質が顧客にとって満足に値するかどうかを見極めるべきである。そして、顧客満足度向上と効率向上を両立させる指針・指標を示すことが重要である。こうして魅力的ないし当たりのサービス品質を確実に実現し、市場に認められることでブランドが形成される。

まさに近江商人の理念である「三方よし」（売り手よし・買い手よし・世間よし）に学ぶべき点は多い。

参考文献

- 1 NECフィールドイングのホームページ (<http://www.fielding.co.jp>) ほか関連ページ
- 2 高橋安弘『サービス品質革命——「顧客とともに、CSを超えて」NECフィールドイングの挑戦』ダイヤモンド社、2004年
- 3 「進化するCS経営」『日経ビジネス』2004年8月23日号
- 4 たねやのホームページ (<http://www.taneya.co.jp>) ほか関連ページ
- 5 山本徳次『商いはたねやに訊け——近江商人山本徳次語録』毎日新聞社、2003年

著者

二村 毅 (ふたむらたけし)

経営システムコンサルティング部コンサルタント

専門はCRM、営業業務改革

高橋広嗣 (たかはしひろつぐ)

経営システムコンサルティング部主任コンサルタント

専門はサービス事業開発、新規事業参入戦略策定、顧客満足向上を起点とした経営改革

菅沼新子 (すがぬましんこ)

経営システムコンサルティング部コンサルタント

専門は商品企画、CSマネジメント

皿田 尚 (さらだたかし)

経営システムコンサルティング部グループマネージャー、上級コンサルタント

専門はバリューチェーンマネジメント、企業再生