

“顧客起点のサービス”実現のために

—企業主導から顧客主導へ—

企業理念に「お客様中心主義」「お客様志向」をうたう企業は少なくない。しかし、これを実際に形にする上ではさまざまな困難があるように見受けられる。本稿では、顧客起点のサービスを実現することがなぜ難しいのか、また、実際に取り組みを成功させている企業の事例を通じて、どうすれば困難を乗り越えて理念を実践に移すことができるかを考察する。

顧客志向のサービスを実現する難しさ

「お客様中心主義」「お客様志向」は、従来からさまざまな企業で経営理念などに盛り込まれているものの、その実践に成功している例はそう多くない。では、なぜ顧客志向のサービスの実践は難しいのであろうか。

1つ目は、単純に顧客の多様なし好に追随することが「お客様中心主義」「お客様志向」の実践になるという誤解である。多様化する顧客ニーズへ対応しようとサービスを拡大し続け、多くのサービスを保有することはできたが、顧客のし好に偏りがあるため個々のサービスの利用が伸び悩んでしまうケースは珍しくない。その結果、サービス保有に対する固定費が大きくなり、顧客志向のサービスは必ずしも企業収益の向上に結びつかないと見なされることになる。

2つ目は、サービスを具体化する際の発想が、競合企業や社内の組織、あるいは既存のビジネスの枠を超えることが難しい点である。多くの企業がサービスの細かな部分では顧客に配慮するものの、経営戦略や経営施策のレベルで顧客そのものが語られることは少なかったのではないだろうか。

あらためて求められる“顧客起点”

近年、この顧客志向のサービスの実現方法を見直す動きが出ている。

その理由の1つに、情報ネットワークのあり方が大きく変わったことにより、消費者が主体的に商品やサービスを選別することが可能になっていることがある。今日では、企業と顧客の情報伝達の非対称性が解消され、またリアルタイムに世界的な規模で情報がやりとりされる。このような状況下において、企業は顧客へのサービス提供のあり方を根本から見直す必要に迫られている。

もう1つの理由は、消費者保護という考え方が世の中に浸透したことである。食品の偽装問題などさまざまな企業不祥事が起こったことをきっかけに、行政やメディアのみならず司法にまで強まった消費者保護の流れは、企業のサービスのあり方にも大きな影響を与えている。万が一、消費者に対して背を向けるようなことがあれば、企業はその姿勢を厳しく問われ、企業の存続すら危うくなる。

このように、時代は企業主導から顧客主導へと変わったと言える。企業は「お客様中心主義」「お客様志向」を実践すべく、あらため

野村総合研究所
システムコンサルティング事業本部
金融ITマネジメントコンサルティング部
副主任コンサルタント
清水一史（しみずかずふみ）
専門は金融機関の業務改革、顧客フロントに
おけるIT活用など



て“顧客起点”でサービスを改革していくことを課せられているのである。

サービス改革の実例をみる

実際に顧客起点の取り組みで成果を上げている企業のケースをみてみよう。

ある大手ハンバーガチェーンでは、これまでの競合企業を意識した戦略から、商品やサービスを顧客を起点にして考える方向に転換した。この方針に沿って、役員が中心になって現場や顧客の声を徹底的に収集するとともに、ターゲットの顧客自身に商品プロデュースに参画してもらうことでヒット商品を生み出すなど、着実にサービスを顧客起点に作り変えていった。また、あわせて現場改善の取り組みを奨励することで、自律的な改善サイクルを生み出すことにも成功している。

また、第三セクターとして再建されたローカル鉄道が、非常に斬新なサービスを実践している例もある。そこでは従来の鉄道業の枠を超え、サービス業として顧客起点でサービスを見直している。たとえば、各列車にサービスアテンダントというお客様案内専門の担当者を乗務させ、病院案内、観光案内、連結するバスの時刻表案内など、従来の鉄道業にとらわれないサービスを提供している。これらのサービスは利用者から高い評価を得ており、第三セクターとして設立以来、毎年、乗客数が増加しているという。

このほかにも、売上不振に陥っていた大手

電器会社が、組織の抜本的な改革とあわせて商品面でも自社のビジネスを再定義し、顧客起点のサービスを実現している例がある。それまで「商品の製造から販売まで」と考えてきたビジネスを、「製造からアフターサービスまで」とし、ビジネスのあり方を「買ってもらう」から「使ってもらう」という方向に転換したのである。これを実現するために、同社は顧客窓口の統一や、そこで得られた顧客からのさまざまな声のデータベース化を行い、顧客の声を商品開発に反映させるだけでなく、アフターサービスにも活かすようにした。また、社員が顧客の声を直接聞き、それを業務に反映させる取り組みも始めている。

顧客起点のサービス改革に必要な視点

以上の事例から、次の3つの示唆が得られる。1つ目は、自社の現状や立場からいったん離れて、顧客がサービスの価値を享受するプロセスを意識することである。2つ目は、顧客起点のサービスを実現する仕組みの構築である。投入可能なコストなどが限られるなかでも、創意工夫によって業務やシステム、組織、体制を顧客起点に構築し直すことが必要となる。3つ目は、顧客起点のサービスを企画・開発し、自律的、継続的なサービス改善を実践できるように社員の意識変革を図ることである。いずれも当たり前のことと言ってもよいが、その当然のことをやり切れるかどうかが成功への分かれ道となろう。 ■