〝コトづくり〟で経営改善を！

秋草　直之
あきくさ・なおゆき
［サービス産業生産性協議会代表幹事
（富士通相談役）］

モノづくりの重要性というのは昔から日本の強みとして取り上げられてきました。しかし最近ではモノづくりだけではない、コトづくりが非常に重要になってきています。

高性能と多彩な機能、そして高品質といったモノづくりは日本全体にノウハウがあります。しかし、モノを場としてその上に載るサービスを組み合わせて提供するコトづくりという考え方はまだ広まっていません。これからの企業にとっては、顧客が期待する問題解決や経験、つまりコトをいかに提案・提供できるかがより重要になってくると考えています。

コトづくりとは、目まぐるしく変化する顧客ニーズをめぐる競争に対応することであり、そのためにコトの中身、つまりサービスの品質の向上や顧客満足の追求を経営計画に掲げる企業も少なくありません。

しかし、サービスは見えにくいという特性があるため、前年比で自社は向上したのか、あるいは他社と比較して自社のポジションはどの辺りなのか、明確につかむことが困難です。サービス産業の生産性向上とイノベーションの促進を目指して産官学が連携するサービス産業生産性協議会では、この顧客満足の「見える化」という課題に応えるため、日本版顧客満足度指数（ＪＣＳＩ）を開発しました。

ＪＣＳＩは、科学的な手法を駆使し、業種・業界横断的に顧客満足度を比較でき、顧客満足の原因（品質評価や価格への納得感）と結果（クチコミやロイヤリティー）もわかります。またサービスの利用前から利用後までをきめ細かく調査することで、サービス品質に対する顧客の評価が、どのプロセスに要因があるのかがより具体的にわかるようになっています。ＪＣＳＩは、２００９年10月から調査結果を公表しはじめ、今では年間30業種・４００社以上をカバーするわが国最大級の顧客満足度調査になりました。

ＪＣＳＩ調査結果を見ると、個性的な企業が並びます。全業種で顧客満足度ナンバーワンの劇団四季は、被災地での無料公演や青少年の観劇文化の醸成にも大変熱心なことで知られますが、作品の品質ばかりでなく１万円を切る価格設定やネット予約の利便性がお客様の幅広く熱狂的な支持をうけています。

化粧品通販のオルビスは、業界初の１００％無油分のスキンケア商品を値ごろ感のある価格で販売しています。お客様都合であっても返品を受け付けるなど他社との差別化サービスを進めるほか、高い従業員満足が質の高いコールセンターを築き上げています。

スターフライヤーは、北九州を本拠にする国内で最も小さい航空会社です。ビジネスマンを主なターゲットに、全席本革シートや洗練された機内サービスで感動あるエアラインを目指しています。

これらの企業はターゲット顧客が絞り込まれているため、サービス・スペックを設計しやすく、顧客の声に素早く応えられることが共通しています。それぞれのビジネスモデルやサービス理念は、いずれもプラットフォームであるモノと、その上に載るサービスとを組み合わせたコトづくりといった点で顧客とうまくコミュニケートできている代表例といえるでしょう。

ＪＣＳＩは調査結果の発表から３年がたち、サービス・プロセスの見直しへの活用や経営目標にＪＣＳＩ指標をとりいれる企業も次第に増えてきました。得点の比較に一喜一憂するのではなく、ぜひコトづくりを通じて経営改善に役立ててほしいと願っています。