

はじめに

クレームが発生する原因には業界・業種を問わず共通する特性があります。

まず経済環境がよくない、業界が振るわないなどと言ったときにはクレームが多く発生します。

また、企業側の対応としてもクレームをいい加減に「処理してしまう」「片付けてしまう」ような取り組みをすると顧客は腹をたて、その顧客の再購入率はゼロないしは2%ということになります。

更に顧客のクレームを放置したままにしておくと、その内容は実には大勢の人たちに伝播してしまいます。企業にとっては大勢のお客さまのうちのたった一人の不満であったとしても、そのクレームが企業規模を問わず致命傷になるのが現在の環境と言えます。

いま、日本では、市場のサイズが伸び悩み、なお、縮小する業種・業態が多くなっています。こうした中で顧客を増やすことに精を出す企業は多いのですが、実は日本で新規顧客を増やすための活動に費やす経費と現在の顧客にまた購入してもらうために使用する費用を比較すると、新規顧客の開拓に要する費用は実に8倍も余計にかかるのです。

ですから、新規顧客を開拓したものの顧客の継続率が向上しない企業においては、売った分だけ顧客を失う活動に精を出し、なお8倍も余計に出費することになりますので企業が成り立たなくなってしまうのです。

「企業の業績＝顧客の支持率」です。

「顧客の支持を受けるためには？」＝「顧客のために継続的に価値を生み出し、提供し続けること」です。

今、顧客自身の求める満足が非常に高くなっている時代において、初めからクレームを生み出さない体制づくりはどうしたらいいのか、そして、不幸にもクレームが発生してしまったときにはどのように対応したらいいのかについて皆様のお役に立つよう記しています。

改めて言いますが「顧客の支持率＝業績」です。

このことを銘じ、今後の貴社のご発展にお役立ていただきたいと思えます。

武田 哲男

なお、本コースでは、紙幅などの都合から参考文献、データ引用元は掲載しておりません。あらかじめご了承ください。なお、数値データ等に関しましては著者の調査によるもの以外も含まれています。

欠乏の時代

学習のポイント

POINT 1 欠乏時代の不満足は“物”が手に入らないこと

POINT 2 企業（作る／売る側）が主導権を持ち、満足の提供は“物”の供給

顧客の満足・不満足は時代、生活、考え方など様々な要素により異なります。

日本は戦後すでに60年が過ぎていますが、その間には多くの変化がありその都度、顧客満足・不満足は経済・社会・生活環境の変化などと共にその実態が推移してきました。

ともあれ敗戦後は食べる物が手に入らないために野に生えている植物やフスマ、ヒエ、アワなどを食べることで飢えをしのぎました。着る物もないので風呂敷などをつなげたり、布の端切れを集めて衣類にしました。

住まいもないため、バラックと称するトタン屋根の雨露をしのぐだけの建物を建てた時期もありました。ともかく全てが無いないづくしの時代だったわけです。

ですから顧客に対する企業の役割は、ともかく「物」でありさえすれば粗悪品であったとしても良かったので品質に関しては全くと言って

よいほど気にせず作り、売り、人々はそれを買ったのです。つまり、企業はたとえ粗悪品であろうとなかろうと顧客の要望に応え、ともかく物を作り、あるいは仕入れ、販売することに力を注いだのです。

従ってこの時代の企業が顧客に対して提供する満足は、物を作り、物売るといった“物”の供給にあったということです。人々は争って物を手に入れようとしたので、物を作ったり売ったりする側が主導権を持ち、物を手に入れる事ができないことが不満につながったというわけです。

顧客の満足・不満足は現在と比べると大きく異なることはこれでお分りいただけるかと思います。つまり、顧客の満足を得るためには、時代の波を十二分につかみ、その波乗り上手になるための対応が必要とされるわけです。

時代の波に乗る

	時代	特性	力点・手法
昭和20年代	戦後復興期	欠乏時代	製造技術
昭和30年代	高度成長期	大量生産	生産技術(IE)
昭和40、50年代	オイルショック後	高品質化	品質管理(QC)
昭和60年代	安定成長期	イメージ重点	ビジュアル面(CI)
平成年代	高度情報化 サービス化 経済環境の悪化 社会・経済の 構造変革	満足感 充足感	CS/サービス コミュニケーション 心の時代 インターネット 情報のネットワーク化

量の要求時代

学習のポイント

POINT 1 量の時代の不満足は基本的に欠くことのできない物の量が不足すること

POINT 2 企業は満足を提供するために生産量、店舗規模の拡大に力を注いだ

「ともかく何もない」という欠乏時代においては、企業は何とか人々の商品に対する飢えに対応しようと物づくりに励み、製造・供給・販売の努力をしました。

その努力のかいあって次第に商品が人々の手に渡るようになったのです。

すると人々の要望は「もっと沢山、もっと多くの物が欲しい」という次の要求段階に移ります。「量を求める時代」に移ったわけです。

従ってこの段階における人々の不満足は「量の欠乏」ということでした。

食べ物に例えた場合、欠乏時代の「ともかく生きるために口に入る物なら何でも良い」ということだったのが「せめて一生に一度でよいかからお腹いっぱい食べてみたい。空腹感を満たしたい」というように要望が変化したということ

です。

この時代の人々の不満足は、ともかく食物、衣類、住まいなど生活の上で基本的に欠くことができない要素が不足していること、中でも特に量が満たされないというところにあったわけです。

そうした人々の不満足を満たそうと、企業の顧客に対する努力は工場の規模の拡大、生産量の拡大、すなわち機械化や店舗などの規模の拡大、店舗数の増加といったところに中心を置いたのです。

これも時代の要請、顧客の不満に対応する企業の姿勢ということが出来ます。量が満たされるか否かがクレームの分かれ道という時代です。

顧客満足度の時代的な変化

昭和20年代	昭和30年代・昭和40年代・昭和50年代	昭和60年代	平成年代
戦後の復興期	高度成長期	オイルショック①様子を見る②コストダウン③ソフトに投資	バブル経済とその崩壊
欠乏時代	数や量が不足の時代 数量のバランス化時代	質を追求する時代	イメージを追求する時代
需要>供給	需要<供給	需要<供給	イメージ需要>イメージ提供
満足感の需要<満足感の提供	満足感の需要>満足感の提供	満足感の需要<満足感の提供	満足感の需要<満足感の提供
ともかく何もない。「物」でありさえすれば何でもよかった時代	もっと沢山、もっと多くの物という数量を求める時代	良い、悪いといった品質で選ぶ時代	どちらが好きか、好みかにより選ぶ時代、感性・センスの時代
顧客の心の充足感・満足感 顧客とのコミュニケーション・サービス、ふれあい、感動、ネットワーク化	「不」の解消・「不」からの創造時代		
製造技術に力を入れた作り手の時期	工場の規模拡大 大型店化・チェーン店化	商品の品質管理・QCに力を入れた時期	イメージ重点、デザイン
			CSM(顧客満足度経営・CSマネジメント)が基盤の時代
			マーケットサイズの伸び悩み/縮小化
<スケールメリットを求める時代> <ネットワークメリットを求める時代> <よりサービスの品質に磨きをかける時代>			

質の追究時代

学習のポイント

POINT 1 質の追究時代は世界レベルの品質にまで向上した

POINT 2 企業はQC（クオリティーコントロール）＝商品の品質管理に力を注ぐ

人々は「欠乏時代」を乗り越え「もっと多く もっと沢山の物が欲しい！」という「量を求める時代」の要望をも満たすことが出来るようになりました。

すると人々の要望は「量は満たされた。今度は物の品質を高めて欲しい」というように要望が次の段階へと進んだのです。

これを食品に例えて言えば「生きるために口にはいる物なら何でもいい」から「せめて一生に一度でいいからお腹いっぱい食べるのが夢」に移り、そして「もう少し新鮮な物、美味しい物が欲しい」という要望に変化したということです。

物の品質面に満足・不満足焦点が置かれることから、企業はQC（Quality Control＝商品の品質管理）に力を注ぐステップに移ったのです。

こうして「欠乏時代」から「量を求める時代」そして「質を求める時代」に移り、人々の要望に添った企業努力の結果、ついに日本では品質面において世界的にお墨付きが得られるレベルに達し、世界に冠たる高品質の物づくりが出来た段階に到達したのです。

従って、この時代の顧客の満足・不満足のポイント、主として商品の品質におかれたということです。

「当社の商品は質がよい」ということはちっとも自慢にならないほど、どこのメーカーの商品も品質が向上した時代ですから、品質不良がこの時代の人々の不満足ということでした。

顧客満足度の時代的な変化

昭和20年代	昭和30年代・昭和40年代・昭和50年代	昭和60年代	平成年代
戦後の復興期	高度成長期	オイルショック①様子を見る②コストダウン③ソフトに投資	バブル経済とその崩壊
欠乏時代	数や量が不足の時代 数量のバランス化時代	質を追求する時代	イメージを追求する時代
需要>供給	需要<供給	需要<供給	イメージ需要>イメージ提供
満足感の需要>満足感の提供	満足感の需要<満足感の創造		
とまかく何も無い。「物」でありさえすれば何でもよかった時代	もっと沢山、もっと多くの物をという数量を求める時代	良い、悪いといった品質で選ぶ時代	どちらが好きか、好みかにより選ぶ時代、感性・センスの時代
顧客の心の充足感・満足感	顧客とのコミュニケーション・サービス、ふれあい、感動、ネットワーク化	「不」の解消・「不」からの創造時代	
製造技術に力を入れた作り手の時期	工場の規模拡大 大型店化・チェーン店化	商品の品質管理・QCに力を入れた時期	イメージ重点、デザイン
CSM（顧客満足度経営・CSマネジメント）が基盤の時代	マーケットサイズの伸び悩み/縮小化		
〈スケールメリットを求める時代〉		〈ネットワークメリットを求める時代〉	
		〈よりサービスの品質に磨きをかける時代〉	

感性の時代

学習のポイント

POINT 1 感性の時代は品質が良く、さらにイメージ・センス・デザインが重視される時代

POINT 2 企業はCI（コーポレートアイデンティティ）を導入し、イメージアップを図る

欠乏時代から量を求める時代、そして質の追求というように顧客の要望、不満も変化し、これに対応しようと企業は努力してきました。

その結果、これまでの顧客の要望は満たされることになり、次の課題へとステップアップしていったのです。

今度は「デザイン、センス、イメージ、テイストの面に関する不満を満たして欲しい」といった“感性”に関わる要望へと変化したのです。

そこでCI（コーポレートイメージ・コーポレートアイデンティティ）を企業は導入します。その結果、多くの企業名がイメージアップのためにカタカナ文字に変わり、ロゴ、マークも変わったのです。

シジョン関係においてもヨーロッパに名を馳せるような有名なデザイナーが日本から誕生したのです。こうして質の高い商品に加え、良いイメージのメーカー、良いセンス、良いデザイン良いパッケージの商品を良いイメージのお店で購入するという構図が出来あがったわけです。

その結果、商品の品質がよい、センスも良いというようなことは少しも自慢にならない環境、差別化につながらない要素という時代を迎えることになったわけです。

従って、品質が良くない、デザイン、センス、イメージ、テイストが劣っているということは、もってのほかの不満足、ということになった時代です。

この時代は「感性の時代」と呼ばれ、ファッ

顧客満足度の時代的な変化

昭和20年代	昭和30年代・昭和40年代・昭和50年代	昭和60年代	平成年代
戦後の復興期	高度成長期	オイルショック①様子を見る②コストダウン③ソフトに投資	バブル経済とその崩壊
欠乏時代	数や量が不足の時代 数量のバランス化時代	質を追求する時代	イメージを追求する時代
需要>供給	需要<供給	需要<供給	イメージ需要>イメージ提供
心	満足感の提供	満足感の需要>満足感の提供	満足感の需要<満足感の創造
ともかく何もない。「物」でありさえすれば何でもよかった時代	もっと沢山、もっと多くの物をという数量を求める時代	良い、悪いといった品質で選ぶ時代	どちらが好きか、好みにより選ぶ時代、感性・センスの時代
製造技術に力を入れた作り手の時期	工場の規模拡大 大型店化・チェーン店化	商品の品質管理・QCに力を入れた時期	顧客の心の充足感・満足感 顧客とのコミュニケーション・サービス、ふれあい、感動、ネットワーク化
CSM (顧客満足度経営・CSマネジメント)が基盤の時代	イメージ重点、デザイン	CSM (顧客満足度経営・CSマネジメント)が基盤の時代	「不」の解消・「不」からの創造時代
スケール	メリットを求める時代	ネットワーク	メリットを求める時代
			よりサービスの品質に磨きをかける時代