

## 流通情報システムによる顧客満足への接近

秋 山 哲 男

### 1. はじめに

1954年 P. ドラッカー (P.F. Drucker) は「事業の目的は顧客の創造にある」と明言した。そしてその後「顧客の創造」は企業の基本戦略として広く世界に定着し、展開されていったのである。

顧客創造の原点は顧客の潜在的な要望をいかに正確に把握し、迅速に対応するかにかかっており、これを実現できた時、顧客に満足をもたらすといえる。

しかし顧客の満足には際限がなく、対人関係における対応も含み、人や場合によって異なるため、この研究解明には多難な道程を経て現在に至っている。

元来顧客満足に対する取り組みは1950年代より長く経営の実践において重要視され、経営コンサルタントを中心としてさまざまな研究、分析が試みられていた。しかし学会においての認知は遅く、我国の佐藤知恭（白鷗大）が1981年頃よりその集大成に取り組んでいたが、世界に広く認知されるようになったのは1994年 P・コトラー (P. Kotler) と G・アームストロング (G. Armstrong) 共著による「Principles of Marketing」第6版第19章において Customer Satisfaction (顧客満足) として独立したコンセプトを明確化してからといえよう。

本稿に於てはこの顧客満足を取り上げ、流通分野における情報システムの活用からその接近をねらったものである。

この場合、顧客満足の発想は「顧客を満足させる」のではなく、「顧客が満足をする」の顧客視点によっている。

顧客満足へのアプローチとして、まず従業員自身の仕事に対する「満足」度合いを取り上げ、動機付けの中心となる本人のやる気と満足提供の関係、次に企業全体としてのやる気の背影となる「知の創造プロセス」について言及し、最後に顧客の期待に対する満足感への充足へと展開した。情報技術の進歩によって実現が可能となった新たな情報システムをいかに応用して、これら顧客満足を実現するかが研究の目標としたところである。

## 2. 流通構造の変化と流通情報システムの展開

### (1) 我国における流通構造の変化

#### 1) 流通構造の概念と流通システム

流通の概念は現在必ずしも明確化されていないが、関連科学としての商学は厳密化して定義がなされている。福田敬太郎は「商学は市場原理論を基礎として、市場を構成する諸経営体の実質的關係を、配給、貿易、金融、投資、信託、交通、保管、保険などにわたって究明する学問体系である」<sup>1)</sup>としている。

市場経済社会における流通は上記商学や経営学そしてマーケティング論との関連を強め、生産から消費に至る流通現象を人間行動を含め捉えており、実践科学として広く認識されるようになった、といえる。

流通構造の定義を、田村正紀は「流通のシステム各要素における諸関連が、全体としておりなすパターンである」<sup>2)</sup>とし、従来の文献で取り上げら

れてきた流通構造のレベルを以下の3点にまとめている。

① 経済体制レベルでの流通構造

商業資本論パラダイムに基く研究で、特に自由競争段階の商業と独占段階における配給とに区分する等、寡占、系列化などの形成メカニズムや、商流、物流、情報流通などの流通フローに注目した構造論である。

(森下二次也, 飯尾要等)

② 国民経済レベルでの流通構造

流通構造を地域と国際比較により捉え、我国流通の零細性、過多性、多段階性などの特性を分析した構造論といえる。

(荒川祐吉, 田島義博等)

③ 産業レベルでの流通構造

流通経路構造を中心に展開し、流通支配力構造、例えばメーカーとリテイラーのいずれか流通支配力を持つかなど、産業レベルの構造論で、業態開発論等もここで議論される。

(田村正紀等)

流通構造の捉え方も上記①と②のように、流通経済システム論の視点と、③の流通経営システム論の視点にさらに集約することができるが、本稿においては産業レベルでの展開を中心とするため、流通経営システム論をベースとして展開している。

我国は1989年～90年になり工業化社会から情報化社会へと転換したが、経済システムレベルも大きく変化してきた、すなわち、工業化社会は物の豊富な社会を作り、そのことは消費者に選択の自由を広める結果となったのである。

特に1995年以降の情報ネットワーク化や情報活用の進展によって国民経済レベルにも影響を与え、生活者重視、生活者主権の意識をさらに高めて

いった。大手流通業は生活者との接点にあって情報力を武器にバイイングパワーを高め、商品開発力を一層強化しつつあるといえる。

このように流通構造は時代の変化と共に変化し、さらに今後大きな変化が予測できるのである。

## 2) 流通構造の変化予測

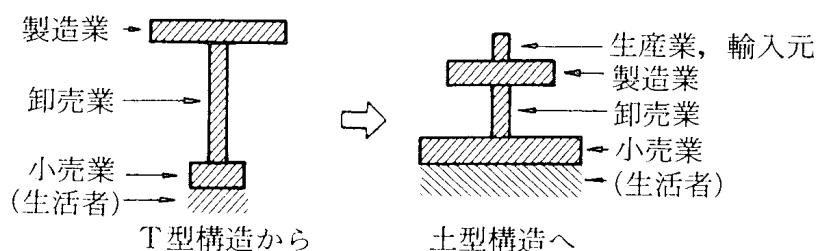
流通構造の変化を産業レベルの構造変化として予測すると、まず一般的な産業区分として、生産業、製造業、卸売業、小売業に分けられる、そしてそのボーダレス化が大きな変化として指摘できる。すなわち伝統的産業区分そのものに変化が見られるのである。そこで普遍性を持つ流通の機能面をベースとして変化の要因を予測した。(論拠についての紙面は本稿の主旨でないため割愛する。)

結論として現状を「T型」、そして21世紀前半には「土型」へと変化することを予測するのである。現状の伝統的構造では工業化社会での延長的制度が多く製造業に圧倒的に力が残っており(業種にもよる)、複雑で長い卸売を経て小売へと流通している。

生産業と流通の接点は市場機能で切れており、小売業の力は全体として弱いためTの構造となっている。(図1)

将来(21世紀前半)の流通構造は情報化、国際化の進展により、数は少ないが生産者が輸入元からのダイレクト流通(無店舗等)などで直接消費者と取引を行う、製造業は消費者の潜在需要の多様化から商品のフィット

図1 T型から土型への流通構造変化



率も低下し、相対に力を減少させて行く。

卸売業は物流機能等さらに重要度を増すが、大手小売業の製販同盟や EDI (電子的データ交換) の普及等により経路の短縮化が促進され、中間流通は短く力も弱くなる。

小売業は中小商店の淘汰が進み、大規模化、集約化やチェーン化が加速し、バイイングのさらなる拡大によって発言力を増して行くため、全体として「土型」の構造に転換して行くと予測できる。

これは生活者主権時代の必然的姿であり、顧客満足の実現にとっても必要な型なのである。情報システムの高度化は、小売業者に対し生活者のクイックリスポンス情報を提供し、真に必要なものをいつでも、どこでも可能とすべく展開されるのである。

## (2) メーカーとリテイラーの販売思考の違いとその対応

### 1) メーカーの販売思考

明治以降合理主義思想のもとで我国の工業化社会は形成されていった、それは急速な経済の成長や、物質的な豊かさ等多くの分野に貢献してきたといえる。そしてその主導権は製造企業すなわちメーカーが持ち、政、官、財の鉄のトライアングルによって、資金、制度、利潤の循環ルートを確保していったのである。

メーカーは本質的に物を作りだすことに美意識を持ち、資源を多用して自社の製品拡販を追求するが、それは必然的に物余りを招来させるのである。

そこには真の生活者の影は見出せず、生産基点での思考であり、非選択的、技術重視、全体重視、量的価値追求、論理性重視などの思考特性をもっている、より具体的な価格政策においては、より高い価格の設定、製品開発政策では自社の技術力をベースとした、垂直的なインテグレーションを

行なうなどである。

## 2) リティラーの販売思考

物は作れど売れる物なしと言われる近年、生活者から見れば「特別欲しいものは無いし、代替品では満足できないし」なのである。特に最近小売業者の意見で作った商品が良く売れるようにやってきたが、ポイントは生活者視点でどれだけ潜在需要を開発できるかにあるといえよう。

リティラーの大部分は商品開発力も弱く、出来た商品を売る立場にあったが、第二次流通革命を経た今日、リティラーが生活者ニーズを一早く察知し、商品化する力を徐々に貯えてきたのである。

大手の小売業チェーン各社はその必要性和自らのパワーに気づき、積極的に対応を始めてきた。リティラーの販売に対する思考はメーカーのそれとはまったく逆なのである。

商品だけでなく人的サービスにもポイントを持つリティラーは最終顧客の満足を追求するが、そのためには品揃えを大切にし、より選択的で豊富に揃え、技術より精神を重視し、心の満足を洞察する、また全体的ではなくその時々での個人に対するサービスに全力を尽くし、量的価値より単品の価値、あるいは論理性より感覚性や行動性（やる気、根気、元気）を重視するのである、より具体的には価格政策では同じ品なら他より安く、品揃え政策ではより豊富に水平的インテグレーションを追求するのである。

このようにメーカーとリティラーの思考の違いを見てくると、本来同じ人間のはずがどうして異なった発想、行動になってゆくかに興味を持たれる。そしてそれは企業の歴史、風土そして教育の成果であることに気付くのである。

一つの例にメーカーの教育を受けた人は、「リティラーは勉強をしない」と批判したとしよう、そのメーカーの言う勉強とは本を読むとかの知識、

技術を指すのだが、リテイラーの勉強とは現場で顧客サービスの行動の中から学ぶことなのであり、経験や感覚を磨くこと、言わば知恵を付ける努力を言うなどである。

さて現在、情報化社会となり、さらに次なる時代と言われる知価社会(知恵社会)が進むと、従来のメーカーとリテイラーの位置が一変することが予測できる。それは情報の価値が、物作りに優先した価値を提供しはじめるからである。ここにメーカーの根本的欠陥が明確化してくる、すなわち、消費者と直接相対でコミュニケーションできないために起きる情報不足であり、顧客の真の要望が直接にはわからないことに起因しているといえよう。歴史的にも我国の工業化が西欧諸国と違い、個人の尊重という歴史を持たぬ前に導入されたため、製造として必要な連帯や共同及び知識・技術は大事にしても、個人への対応やそこから生れる潜在ニーズの創造等が欠落しているといえるのである。

### (3) 流通情報システムの発展と顧客対応

#### 1) 流通情報システムの位置と展開

システム論の歴史を見るとコンピュータシステムや自動制御などのシステム工学がその当初の研究に強い影響を与えた。しかし自然科学と社会科学を含む諸個別科学の統合化の必要性が認識されるとそれらの相互作用から新しい可能性を引き出そうとするようになっていった。これは個別システム論から一般システム論への展開である。

システム論を研究する学会 (Society for General Systems Research) は1954年発足したが、この学会の年報第一号において、1956年ベルタランフィー (V. Bertalanffy) は「システムは相互作用をしている要素の複合体である」と定義している。一方情報を「判断を下したり、行動を起こしたりするために必要な知らせ、知識」(岩波書店第3版) とすると情報システ

ムは機械と人間の協働システムと捉えることが適切である。

バーナード (C.I. Barnard 1886~1961) は協働システム (Cooperative system) について「意識的に調整された2人以上の人々の活動または諸力 (forces) のシステムである」と述べ、これをコンピュータのハード、ソフト技術を活用し、情報をよりシステマティック (systematic) にシステミック (systemic) に扱うべきとしている。

そこで情報システムの本質論は、情報化が進展する中で目に見えにくい大きな変化も含め、人間がどう対応すべきなのかを追求することと言えよう。特に流通分野の情報システムは前記のように、従来支配的であった機械的方法論や物質中心の思考から、人間の潜在的に持つ創造力とか精神力に加え、使用価値を含めたサービスを追求した新たな未来対応のシステム論といえるのである。

## 2) 情報技術の革新と顧客対応

情報技術の革新による新しいマーケティング技術の開発によって、顧客指向マーケティングが現実のものとなってきた。基本となる考え方は消費市場から生産を見るいわゆる「トリクルアップ理論」に基づいたアプローチである。

顧客満足の極大化による成果の向上に関する研究は、概念的妥当性に関するコンセンサスは得られているが、計量化に関しては必ずしも明確といえる段階にはない。

本研究では情報技術を用いて、リアルタイム (Real time) でインタラクティブ (Interactive) な、しかもワンツーワンのマーケティング情報から、この点の妥当性を検証しようとの試みでもある。

情報技術の革新で従来と大きく変るものにケイパビリティ (能力: Capability) があるが、これは個人あるいは組織全体としての適応能力の向



上であり、従来にない異質の価値を創り出す能力といえる。

ここで求める異質性とは、消費者のニーズに対応して、目に見えないサービスを創造する能力であり、無形の技術、資産となってゆく、ここに新たな顧客対応の技術と戦略を提供することとなる、いわば「知恵の創造」とも言えるものである。

情報技術の革新による新たな戦略基盤としては次の3点が指摘できる。

#### ① トータルコストのミニマム化

経営における合理化、省力化は従来からローコスト経営の柱であったが、情報技術の革新によって内部コスト、ミニマムからトータルコスト、ミニマムを追求できるようになった。それは具体的には ECR (効果的消費者対応: Efficient Consumer Response) やその基礎となる EDI (電子的データ交換: Electronic Data Interchange), そして単品スキャンデータ (POS) の協同化、共有化等である。

#### ② ネットワーク化

情報のネットワーク化は、国際化を促進し、新しいボーダレスビジネスの場を提供する、そして情報のオープン化とデータベース (DB) 化によりリアルタイムな意思決定を可能とさせていく。

#### ③ パーソナル化

厳しい個別管理を可能とすることから、顧客の各個別情報に対しても対応を可能としてゆく。

このように、情報技術の革新は新しいキーワードを形成しこれらの特性を流通情報システムに組み込みつつ、さらにきめ細かな顧客対応へと道を開いてゆくのである。

### 3. 顧客満足の構図とリテイラーの対応

#### (1) 顧客満足の構図

##### 1) サービス論から顧客満足論へ

企業の経営においてゴーイング・コンサーンを実現する原理は2つある。

1つは顧客ニーズの把握による需要の創造であり、他の1つは生産性の向上である。

特に生活者と直接接する流通業においては、顧客ニーズに適合したサービスの充実と、マーチャンダイジング (Marchandising) 活動の強化が求められる。

ここでまずサービスについて考察を加えると、我国の学会においてもこのサービスの価値形成性に関する幾多のサービス論争が過去に展開されてきた、しかし流通分野のサービスを論じる場合、物的生産物とは本質的に異なるサービス商品を認め、その有効価値的 (使用価値) 側面も重視する必要がある。

本稿でのサービス概念はサービス論の通説派の言う、「消費のための労働とサービス」とし、対人サービス、や無形生産物提供サービスも含めて規定しており、「サービスの概念規定は生産物のレベルで行われるべきではない」<sup>3)</sup>との視点に立っている。

さて実践上のサービスを考察した場合、顧客に対するサービスの必要性は認めても、どれほどの量と質のサービスが妥当かとなると、これは非常に難しく、むしろ顧客1人1人で違うといった方が正解となろう、サービスには一方で競争という条件が隠されている事を忘れてはならないのである。すなわち、競争の無い所にサービスは無いのが現実であり、逆に競争

が激しくなればなるほどサービスの量と質が求められてくることからわかる。

不十分なサービスは不満となり、過剰なサービスは迷惑にもなる、このことから真のサービスの価値は、受け手である生活者にしかわからぬと知るべきなのである。

生活者からの発想、それは「満足感」なのであり、サービス論より顧客満足の認識が一層大切となってくる。

そこで顧客創造の原点を、より普遍性のある顧客満足の発掘へとつなげるのである。

リタイラーの対応が自らの思考するサービス提供から、生活者自身の要望する満足への充足と基点を変えた時、新しい着想、行動が生まれ、情報コンテンツの拡大が図られるといえよう。

## 2) 顧客満足の系譜

顧客満足に関する研究は1990年代に入り新たな展開に向ったが、そこには情報技術の革新が大きな要因となっている。

以下顧客満足取り組みの系譜を見る<sup>4)</sup>。

1950年代、経営学における顧客の創造が強く主張されはじめ、顧客満足も理念としてその重要性が認識されていった。

1960年代は顧客満足の理念も体系化された時代といえるが、この時代はマーケティングの黄金時代とも言え、顧客中心の重要性を説く「マーケティング・マネジメント論」が体系化された時代でもある。

W.オルダーソン (W. Alderson) の行動科学的アプローチから、J.A.ハワード (J.A. Howard) の買い手行動の解明等が展開された時代の顧客満足である。

1970年代は顧客満足の理念から現実の対応をせまられる時期となるが、

それはコンシューマリズムの台頭であり、欠陥商品に対する不満解消という現実の対応なのである。

理念とこの現実のギャップから多くの企業に対し社会性と倫理観を要求した時代である。いわば顧客不満を少しでもゼロにする努力の段階といえる。

1980年代はコンシューマリズムも鎮静化し顧客満足も影をひそめたが、競争優位による市場獲得という、直接的な競争に重点が置かれ、結果としての顧客満足が支配的となった時代である。

いわば顧客の不満を限りなくゼロに保つ努力の段階といえる。

1990年代は前記したように顧客満足の新たな展開に向かうが、この時代は我国における情報化社会元年と一致している。

すなわち従来から引きずってきた理念と現実のギャップを顧客と販売側の双方向のコミュニケーションによって解消し、より早い対応によって顧客ニーズを満足させる行動が備わってきたことに要因がある。

これが情報のワン・ツー・ワン対応であり、顧客満足もより高い顧客創造レベルへと推進できるようになったといえる。

いわば顧客の満足をさらなるプラスに追求させる努力の段階といえる。

### 3) 顧客満足のための充実活動

顧客満足を実現するための充実活動には以下の3点をあげることができる<sup>5)</sup>。

顧客が食品を購入する場合を例にとると、最初は印象や便利性与店を選び、商品の機能面、図2の①の価格、品質、品揃えや、②の接客サービスの良さで商品を選択する。次に時間的経過により満足度は変化する、すなわち食べ終わった後の味に対する満足感であり③の不満に対する処理等アフター処理の満足度が加わってくる。

図2 顧客満足の基本的充実活動

基本的充実活動		充実内容	時 期
①	顧客ニーズに正しく対応する	－ 機能的構造的充実 制度的, 立地的 (距離) 商品的, 構造的 (設備) (価格, 品質, 品揃え)	ビフォアサービス に対する満足
②	サービス活動を心を込めて タイミング良く行う	－ 关系的充実 感覚的 (イメージ) 人間的 (接客対応)	相対サービスに対す る満足 (ジャストナウサービス)
③	不満に対する処理を的確に 早く行う		－ アフターサービスに 対する満足
①, ②, ③の総合		使用価値充実 (使われ方の多様性対応)	

出所：刀根武晴、「CS 経営の本質と CS 成功の条件」流通政策，流通政策研究所 No55，1996年 p.31に加筆。

多頻度購買をベースとする食品産業においては、この最終満足が次の行動を決定することとなり、蓄積され信頼へとつながって行く。ビフォアサービスに対する満足は商品が選ばれるまでの満足なのに対し、アフターサービスのそれは、使われ方の多様性を含めた満足であるといえる。価格だけでなくアフターサービスの充実した店舗が信頼され、継続するのもこの「総合的使用価値充足」を図っているからである。この使用価値に対する満足の創造は全人格的なものであり、その人の持つ、資質、知識、技術、経験から人柄等すべてが関与し、最終満足へとつながってゆく、これが心を込めたサービスの構図であり、顧客に深い満足感から感動へと影響を及ぼせるのである。最終満足は顧客自身の感動であり、競争優位の帰結点ともなる。マニュアル接客の限界はここにあり、競争が激しくなるとマニュアル経営は弱いものとなってゆく。

工業化社会に主流であった生産中心のマーケティングの限界もまさに同

様であり、顧客満足基準のマーケティングへとパラダイムの変換をよぎなくされているといえよう。

## (2) 顧客満足の変化と流通情報システム

### 1) 顧客満足基準と流通情報システム

顧客満足基準の指標となる項目を整理し、流通情報システムとの関連をまとめると以下のとおりとなる。

顧客満足指標<sup>6)</sup>と活用システム。

#### ① 信頼性 (正確, 安心, 安定, ブランド)

→ターンアラウンド・システム (EOS, バンク POS)

#### ② 即応性 (対面接客 当日受注当日配送)

→クイック・リスポンシステム (ディスプレイ検索)

#### ③ 能力性 (高度な接客能力と豊富な商品知識)

→リアルタイム, マーチャンダイジングシステム

#### ④ 接近性 (タイミング良い対話)

→エレクトロニック, コマース (EC), 宅配システム

#### ⑤ 相互伝達性 (コンサルティング販売)

→データベースシステムや双方向通信システム, クレジットシステム

#### ⑥ 安全性 (アフターサービスや品質チェック)

→自動チェックシステム

#### ⑦ 経済性 (距離, 立地, 廉価)

→ダイレクト通販システム, ディスカウントシステム

#### ⑧ 総合性 (全人格的な感動の接客)

→CALS

マルチメディア, ショッピング (バーチャルリアリティー)

などである。

## 2) 顧客満足への対応と欲求構造

顧客満足の原点ともいうべき満足感の客体をなすものは、商品（価格、品質、品揃え）と人的サービスといえようが、共に必要とするのはその量ではなく質である。

サービスの測定とか、意識の定量化は未完成な部分が多く、顧客満足への対応がいま一步具体化できなかつた原因ともなっている。

意見をいくら細かに調べても、人間の意識の解明がむずかしいように、逆説的ではあるが情報をいくら集めても人の意識まで到達することは難しいのもこのためである。

しかし本稿で取り上げる流通情報システムの革新とは、多元化する顧客のニーズ (need), ウォンツ (Wants) をそこに潜む深層心理にまで到達させ、引き出そうというものであり、各因子間の相互関連をパターン化させてゆくのである。

欲求に対するパターン化はすでに先達の多くの学者によってモデル化されてきた、たとえばマスロー (A.H. Maslow) の欲求段階説などはその代表だが、このパターン化はマクロでは正しいが、日常行動を理解する上では無力といわざるを得ない。商品選択のための行動パターン等の場合、欲求は生活の状況や場の変化によって変化すると捉えたい。

ここでは産業界の過去10年継続して広く活用され、成果をあげてきたR&D社（リサーチ&デベロップメント）の生活価値測定システム CORE による生活行動モデルと生活要求構造モデルを参照した<sup>7)</sup>。

人々の商品選択行動を規定するものは生活環境と選択行動の間にある人と人との反応システムであり、行動の動機を形成するポテンシャルなニーズとして、欲求がその中心にあるとする。欲求はかなり環境にも影響されており、自己の過去から蓄積してきた価値観に対する新たな商品の内的満

足感（顕在化した秩序だったもの）と、友人等から影響された外的満足感（潜在化した混沌の中でのもの）に分けられる。一時的流行などは人にもよるが、大きくニーズ変容をせまる要素となっており、例えば口コミのタマゴッチやテレビで紹介されたココア、グレープオイル等、元来顧客ニーズに無い場合でも大量の需要を発生させるから、生活者サイドだけではモデルに限界があり需要者の固定観念を破る生活提案型の情報発信基地も又重要となる。

### 3) 流通情報システムの具体例

顧客満足に接近するシステムとして、①リテーラーの持つ情報システムと、②顧客自身の持つ情報システムの具体例ならびにポイントをまとめると以下の通りである。

#### ① POS (Point of Sale) 活用による商品開発システム。

このシステムは大手リテーラーでは一般化したシステムといえるがポイントはリアルタイムに得られるイ)「单品データ」を分析するだけではなく、その单品が売れた背影となるロ)「コーザルデータ (天候, 気温, 競合, 催事, 品質, 欠品等)」さらに競合店やメーカー政策等客観化されたハ)「比較データ」を組み合わせるのである。

これだけの情報ではまだ顧客の特定化がなされていないため、ニ)「個人顧客カードデータ」(会員カード)の読み込みや、クレジット処理も連動させ、だれが、いつ、何を購入し、しかも過去からの時系列で相互関連を分析するのである<sup>9)</sup>。

#### ② 電子メール活用による食卓情報分析システム

このシステムは富士通(株)と(株)ドウ・ハウスとの共同開発による「IMI (Interactive Marketing Interface) ネットシステム」と呼ばれるもので、現在10万人以上の生活者とパソコン通信で家庭とつなぎ、各家庭で



調理する料理と素材を使用用途別に細目入力してくるもので、家庭内の在庫管理も行えるようになっている。これら入力データは電子メールで収集し、分析するが、このシステムのポイントは定性情報の収集にあり、最終的な需要と在庫を明確化したことである。

まず定性情報をマーケティング上活用するためイ) 意見情報、ロ) 観察情報、ハ) 気持ち情報とに分け、「事実+仮説=意見」の公式に基づき細かな分析を行っている。

いずれも情報技術の高度化により新たに開発された顧客ニーズの把握システムといえよう。

#### 4. 知の創造と顧客満足への接近

##### (1) 顧客満足3つのシステムとその展開

##### 1) 従業員満足を前提とした顧客満足

顧客満足の本質が顧客自身の感じ方にあることは前述のとおりだが、深

接客教育のステップ (例)

ステップ	内容・レベル	育成度
① ↓	挨拶等躰の徹底レベル	不満
② ↓	接客マニュアルの徹底レベル	
③	質問への正しい応答レベル	
↓ ④	当方から話しかけるレベル	○
↓ ⑤ ↓	相手から話しかけられるレベル (良い人間関係)	満足
⑥	相手から相談されるレベル (信頼感)	

い満足感は提供側と受け手との単なる交換的役割意識ではなく、人間的信頼感など全人格的な発露としてにじみ出るものといえる。

そしてそれら心のつながりにも似た高次の満足は顧客側の満足に留まらず、提供した従業員満足 (Employee Satisfaction) と一体となってさらなる醸成に向うといえる。

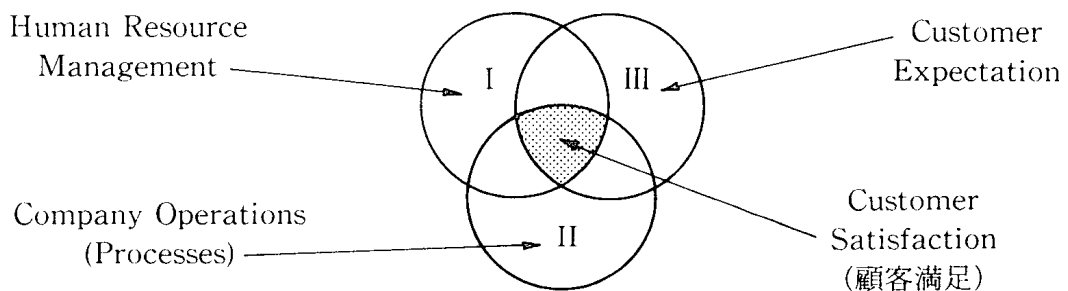
そこでまず従業員満足が顧客満足的前提として重要であることを指摘したい。

従業員満足を構成する要素は、自分自身の内的要素と、所属する企業での教育等外的な要素に分けられるが共にその満足達成には段階を経た育成と時間を必要としている。

以下接客に対する顧客満足を例に従業員の習得すべき段階を見てみる。

上記の例からもわかるように単に接客だけでも、満足を提供できるレベルはかなり高度な位置にあり、従業員の人材育成の面からも高い目標を提供している。これはまた従業員満足との相関も明確であるから従業員満足を感じられない企業は、形式的応対までで、不満の解消がやっとなり競争力の無い、人材の育たない企業となるのである。

図3 顧客満足の3つのシステム (CS: THREE-Part System)



出所：Vincent K. Omachonu, J.E. Ross, *PRINCIPLES OF Total Quality*, KOGAN PAGE, 1995, p.120.

## 2) 顧客満足システムのフレームワーク

顧客満足を構成する要素には①顧客に相對する従業員，②従業員の所属する企業，そして③顧客自身にあると言えるが，顧客満足の3つのシステムとしてオマチョン (K. Omachonn) やローズ (J.E. Ross) は上記 (図3) の3点を示している<sup>8)</sup>。

この3つのシステムについて考察を加えると，Iの要素 Human Resource Management は顧客に相對する従業員が，適切な商品と心のこもったサービスで應對し，相手の信頼をさらに高めるためのシステムといえる。

この人材 (Human Resource) が顧客満足へと直結させるのであり，相手に感動を与える自分，すなわち従業員自身の満足を実現させてゆく。

従業員満足 (Employee Satisfaction) を形成する基本は，自分自身の持つ目標とやる気，そしてその成果となる。

IIの要素 Company Operation は従業員をかかえる企業であり，継続的に顧客満足を生み出す従業員の育成や，組織運営をスムーズに行なうシステムといえる。

この企業 (Company) のよしあしに顧客満足を生み出せる人材の育成もかかっているのである。

このシステムを形成する基本は，知の創造システムとなる。

IIIの要素 Customer Expectation は顧客の持つ期待感にミートさせるシステムといえる。顧客が持つ期待以下では不満となるから，このシステムは期待を超えるサービス提供が条件となる。

顧客の期待 (Expectation) より圧倒的に高いサービス提供は驚きとなり，感動へとつながってゆく，この継続した成功作りこそ追求すべき顧客期待といえよう。

このシステムを形成する基本は顧客歓喜 (Customer Delight) のシステムとなる。

(2) やる気と成果による従業員満足

1) やる気の構造と成果

やる気の構造を数値化しようとの試みは、教育工学の石桁正士によるIGF法があるが、元来理論化のむずかしい分野である。

しかしやる気の構成要素を見ると<sup>9)</sup>、自分自身の内在的動機と、外部集団からの働きかけの2つの要素からなり、動機となる要素として共通することは、目標が具体的かつ、達成の可能性が見込めること、そして成果が周囲に影響を及ぼし明確化されることを上げることができよう。

ここでいう成果とは顧客満足をいうが、結果として固定客の増大となり、売上、利益の増大にもつながってゆく、企業での成果を考えるベースは、本稿では上記の通り経営成果論の立場をとっている。

2) やる気の測定システムの具体例

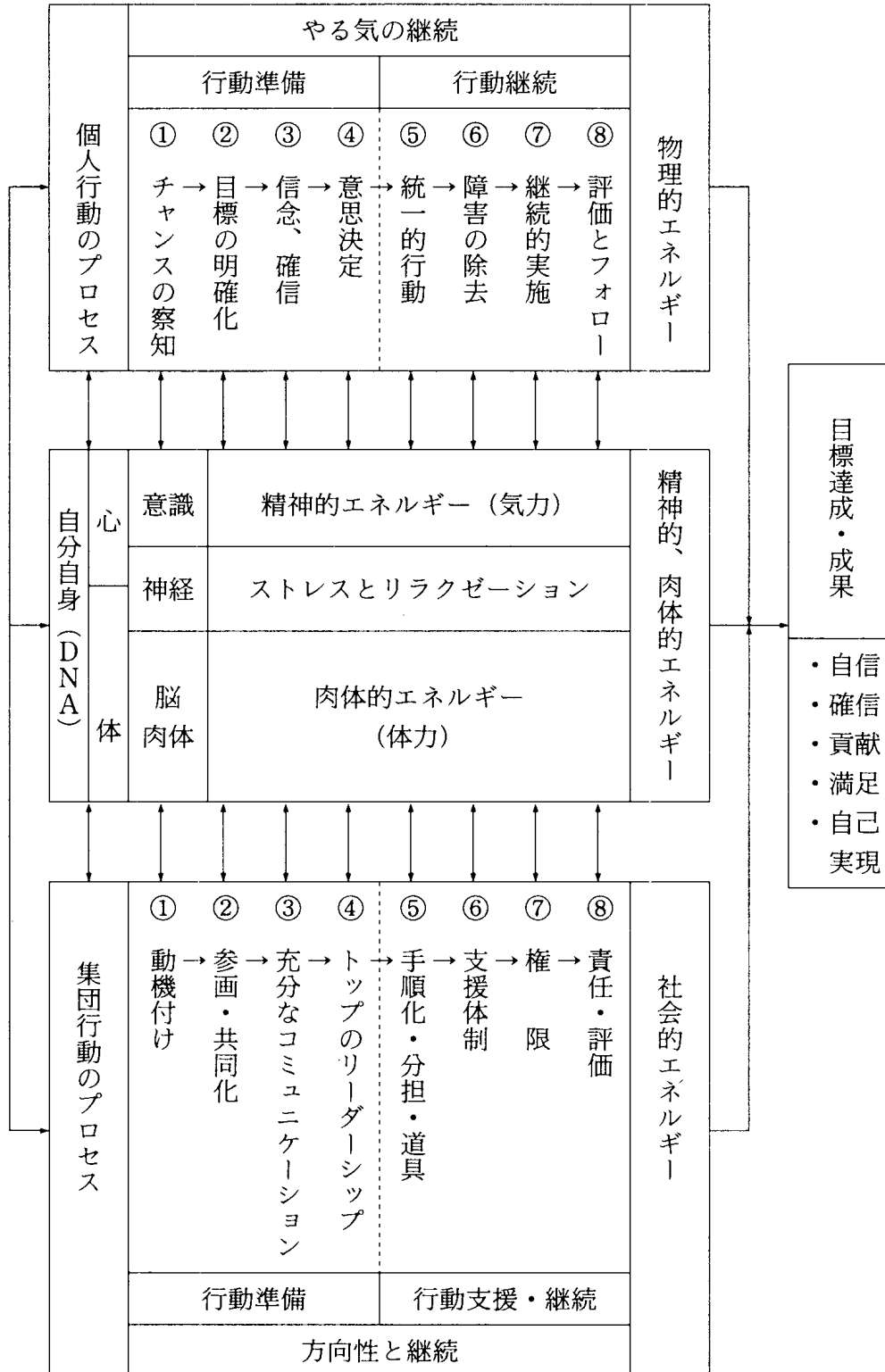
やる気測定を世界初で実用化し、多くの企業各業種に実績を持つ事例を取り上げた。

このシステムは1996年 JTBモチベーションズ社 (日本) の開発したMSQ (Motivation of Status Quo) システムで、あらゆる業種の個人と企業、団体に適用でき、現在大手企業を中心に活用が進んでいる。

内容は個人に対し、多数の設問シートに回答してもらい、これを分析するシステムだが、現状のやる気を数値化させており、成果とやる気の間を明確化している。

これは顧客満足と個人の従業員満足の間を表現するものとして注目できる。

図4 やる気の構造と成果



関心：満足ポートフォリオ

（満足）	潜在的満足領域	顕在的満足領域
	無関心領域	不満足領域
	（関心）	

またやる気のベースとなる動機付け要因を11項目に分類し、①適職、②プライベート、③自己表現、④環境適応、⑤環境整備、⑥人間関係、⑦業務遂行、⑧期待評価、⑨職務管理、⑩報酬、⑪昇進昇級

年齢別や職種別、入社歴別から営業所別、個人別等さまざまに分析し対策をアドバイスしている。

ここでも明確なのは個人のやる気が企業の業績に大きく影響していること、個人の満足が顧客満足に相関していることである。

### (3) 社内における知の創造と流通分野への適応

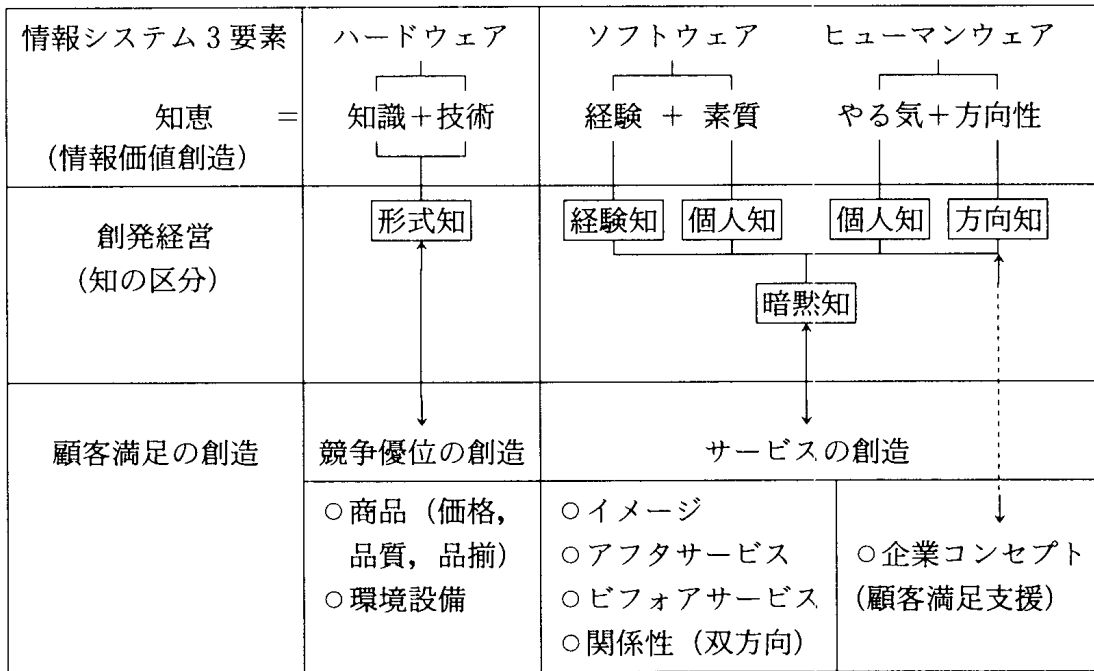
#### 1) 知の創造と暗黙知

顧客満足3つのシステムの1つにかかげた Company Operation の基本を知の創造としたが、これは野中郁次郎らの提唱した「組織的知識創造理論」に基づいている。

従来 of 知の追求が既存の知をいかに管理、活用するかに重点を置きすぎ、今後の知をいかに創造するかの着想が少なかったといえるが、限りなく進化する顧客満足の創造に対しては新しい創造の理論が必要だったのである。

知識創造理論の本質は「知識は組織のダイナミックなプロセスを通じて創造される、ということで、この理論の認識論的特徴は、形式知(Explicit Knowledge：明確な言語あるいは図画像で表現された情報の意味ある集合)と、暗黙知(Tacit Knowledge：はっきりと明示化されていないメン

図5 知の創造仮説と顧客満足



タル・モデルや体化された技能)を区分することにある<sup>10)</sup>。とし、時空間の導入による二項対立の図式を否定している点に特色を持っている。

P.ドラッカーやA.トフラーのような未来学者や堺屋太一の言葉にもあるように、これからの知恵、知価、知力社会に向けてこの知の創造は大切となるが、なにより流通企業の特性にマッチしており、今後の流通企業の経営を理解し運営する上で、最適な理論だと考えるに至ったのである。特に暗黙知は顧客満足等を追求する上でも重要な認識となった。

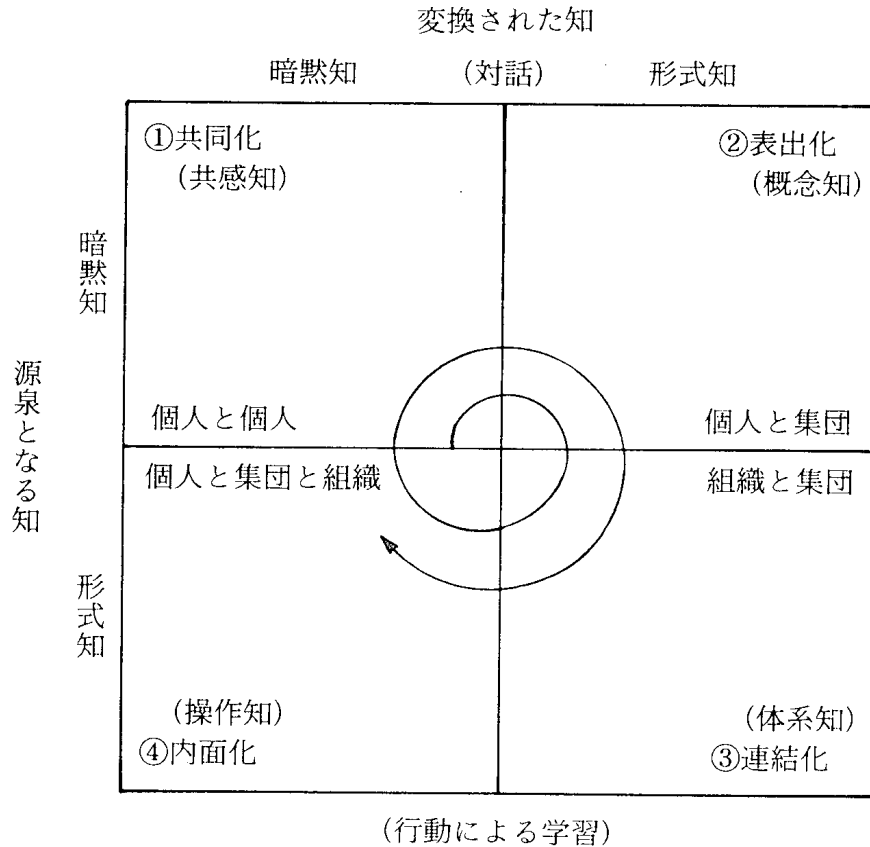
2) 知のトータルシステムと具体例

知の創造とは形式知と暗黙知のスパイラルの中から生み出されるとする考え方だが<sup>11)</sup>、この知の創造プロセスをリテイラーでの具体例で実証してみることにしたい。

具体例は、チェーンストア大手のイトーヨーカドーであり、知の創造、目標は顧客満足につながる商品の開発である。

図6のように知の創造スパイラルを4つの事象に分け、①共同化、②表

図6 知の創造スパイラル



出所：野中郁次郎「イノベーション研究への知識創造理論の貢献と課題」一橋大，ビジネス・レビュー No.1, 1997 p.33

出化，③連結化，④内面化，と順次スパイラルさせて創造へとつなげていく。

① 共同化 (Socialization)

共同化は個々人の持つさまざまな考えなどの暗黙知を一つの共通する方針によって共有化する段階を表わすが，事例ではPOSシステムによる商品の単品管理を企業の行動方針に掲げ，トップのリーダーシップのもとで徹底して推進させている。そのためにまずモデル店のモデルとなれる社員に特に取り組ませ，成功事例モデルを工夫させるが，これにはやる気とセン



スの有る社員を当て、単品情報を用いた顧客支持の実態（事実）を明確化し、広く共感を持てるレベルにするのである。

#### ② 表出化 (External Ization)

表出化は暗黙知であった先の事実を、言語化し本質を抽出したり、さらに多くの事実を公表してゆく段階で、POS の活用成功例を全店長の前で発表し、なぜ顧客満足に至るのか、商品経営としての小売経営の本質から、その商品の売上拡大の経過まで、十分な納得性を持たせ伝播させてゆくのである。

#### ③ 連結化 (Combination)

表出されたさまざまな部分としての事実を組み合せ、体系化する段階で、ここにも新たな創造がなされてくる。

POS による単品情報の多数の成功事例から単に商品の単体ではない、顧客の指向傾向、地域特性、個別顧客に対する次のアプローチ方法や必要商品の予測などへと連結させ、新たな発見を誘発させるのである。またこの連結は卸売からメーカへもつながり製販同盟といった方向でも結実させている。

#### ④ 内面化 (Internalization)

内面化は他人の行った成果や行動を自分自身にも当てはめて応用し、自分のノウハウ作りとするために行動を積極化する段階で、POS の活用にしても自分がやらなければ、取り残されるといった全社的な運動にまで発展させ、さらに高度な発見をすべく全員が工夫をして行くのである。

そしてさらに高いレベルの共同化段階へと引きつぎ、このスパイラルの中で知の創造が循環して行くといえる。

このようにイトーヨーカドーは顧客支持の高い企業、同時に小売分野では日本一の収益企業、そして実践的情報システムの最も整備された企業へ

と成長したのである。

知のトータルシステムは目に見える形式知だけではなく暗黙知との組み合わせで成り立つから、これからの生活者主権の時代にはリテラーが個々に持つ暗黙知を大切に、新たな顧客満足創造の創造に向けて努力することが求められている。

#### (4) 顧客期待を越える価値の創造

##### 1) リレーションシップと歓喜の顧客満足

1997年ボトムライン・ビジネス誌の調査によると、新規顧客の獲得は既存の顧客のそれより8倍のコストがかかる、と報告しているが、実務の経験者としては当然として理解できる結果である。

程度の差こそあれ既存顧客はその店舗に対し、何らかの期待を持っているから、まず最初のアプローチは既存のしかも多頻度来店客の満足を追求することとなる。ただ顧客が女性の場合特に多いが、口コミやプレミアムサービス、ファッションの重要性も忘れてはなるまい、例えばテレビで健康にココアが良いとなると、店頭から商品が消えて無くなる現象は、顧客満足の予測を難しくしており、集中化の原則に従えばさらに顧客をセグメントし、ワン・ツー・ワンで対応することが求められる。

問題は顧客とのリレーションシップ (Relationship) であり、顧客の期待を越えることがポイントとなる。

リレーションシップのマーケティングは1983年レビット (T. Levitt) によって提唱されたが、我国でも嶋口充輝ら多くがその重要性を指摘している。

リレーションシップの関係性とは売り手と買い手の長期に渡る関係で、この維持発展から顧客の期待を歓喜にまで高めるのが取り組むべき顧客満足といえよう。

## 2) 顧客期待を越えるサービスの具体例

この例は東京大森に本社を置く（株）エスピー・ユニオン・ジャパン（望月守男社長）の展開する顧客サービスの事例である。

この会社の事業の一つに「ステップマン」と称する駐車場のサービス係を全国に派遣する事業があるが、これが各地の顧客に圧倒的支持を受けており、顧客期待を越えるまさに驚きと感動を生み出すサービスとして注目を集めている。ここには行動マニュアルはなく、あるのはただ一つ「心からお客様におもてなししよう」の方針だけである。

駐車場の整理といった従来の固定的考え方から、心からのおもてなしを形にし、行動に表わすことで歓喜のサービスへと創造をくり返して行った。工夫や判断は担当する個々人とグループで自由に行なっている。その内容はお客の荷物運びから配達サービス、店舗周囲の清掃やパフォーマンス誘導、車の窓拭きや空気入れ、店内外の各種イベント等々およそ考えられるあらゆるサービスを楽しげに行うのである。このことによる相乗効果として、店の玄関での最高のサービスが自然に店内の従業員にも伝わり、全社的意識の向上とサービスの徹底、さらなる顧客満足へとつながって行き、なにより当の派遣社員の満足を促し、顧客満足のプロフェッショナルとしてさらに自らを高めてゆくのである。

この例は内容を結果として捉えたり、考え方をまとめただけではだれでも考える事、として終わってしまうが、大切なことは行動と継続そしてそれを経営成果へつなげていることである。この創造こそ求めるものなのである。

## 結語

流通情報システムによる顧客満足への接近を試みたが、つつ込みきれない過去の顧客満足論から解を求めるのではなく、意識の問題も含め3つのポイントでこれを考察した。すなわち顧客満足の前提となる従業員満足をやる気と成果から追求し、次に顧客満足を生み出す企業自身のポリシーと知の創造システム、そして顧客の期待以上のサービスを提供できるリレーションシップのあり方等である。すべてが衆縁和合して成り立つのが社会の実相だが、単純化して解を求められない融合化複雑化した今日の時代になると、一層複雑系システムが重要性を増してくると思われる。マーケティング的アプローチでも関係性マーケティングの重要性が増しているが、多元的価値の分析から、より本質的な課題に近づけたらとのねらいであった。

流通情報システムの中では、流通の持つ特殊性をまず明確化する必要から、紙面を取りすぎたきらいがあるし、情報システムと顧客満足の関係を充分説明しきれないとも思われるがこの点は課題とし今後の研究の糧としたい。

## 注

- 1) 福田敬太郎「商業原理」千倉書房 1966年 p.25。
- 2) 田村正紀「日本型流通システム」千倉書房 1986年 p.418。
- 3) 阿部照男「流通過程における生産と労働・流通費の分析をめぐって」経済論集, 東洋大学 第15巻, 第1号 1989年 p.19。
- 4) 嶋口充輝「顧客満足型マーケティングの構図」有斐閣 1994年 p.32。
- 5) 刀根武晴「CS 経営の本質と CS 成功の条件」流通政策, 流通政策研究所 No.55, 1995年 p.31。
- 6) 前掲書 CSI 基準

- 7) 牛窪一省「生活者ニーズの構造を探る」(財)日本規格協会 1992年 p.32。
- 8) Vincent K.Omachonu: J.E.Ross「Principle of Total Quality」KOGAN PAGE 1995 p.120
- 9) 秋山哲男「POSによるリアルタイム・マーチャンダイジングの成果とヒューマンウェア」商経論叢 第37巻第4号 1997年 p.149。
- 10) 野中郁次郎「イノベーション研究への知識創造理論の貢献と課題」一橋大ビジネスレビュー Vol45, No1 1997 p.29。
- 11) 前掲書 p.28。

### 参考文献

- 秋山哲男「実践経営情報システム」中央経済社 1996年  
荒川祐吉「小売商業構造論」千倉書房 1962年  
伊藤笏康「科学の哲学」放送大学教育振興会 1996年  
井原久光「知の体系に関する考察とモデル化」長野大学紀要 18巻1号 1996年  
及川良治「流通経営システム論」白桃書房 1988年  
牛窪一省「生活者ニーズの構造を探る」日本規格協会 1992年  
佐藤 肇「日本の流通機構」有斐閣 1978年  
田島義博、宮下正房「流通の国際比較」有斐閣 1985年  
田村正紀「現代の流通システムと消費者行動」日本経済新聞社 1976年  
〃 「日本型流通システム」千倉書房 1986年  
刀田和夫「サービス論争批判」九州大学出版会 1993年  
遠山曉編「情報システム革新の戦略」中央経済社 1994年  
刀根武晴「CS創出戦略」企業診断 同文館 Vol.40 No.6 Jun 1993年  
鄭森 豪「顧客満足の充実策としてのマーケティング戦略」商学研究論集明大大学院  
商学研究科 1996年  
○嶋口充輝「顧客満足型マーケティングの構図」有斐閣 1994年  
○ダイヤモンド、ハーバード、ビジネス編集部「顧客価値創造のマーケティング戦略」  
ダイヤモンド社 1995年  
○野中郁次郎「知識創造の経営」日本経済新聞社 1992年  
○野中郁次郎、紺野登「知力経営」日本経済新聞社 1995年  
○野中郁次郎「日本的経営のリコンストラクション」流通産業 1996年  
○Nanaka, I and Takeuchi.H.「The Knowledge-Creating Company」Oxford  
University Press 1995 梅本勝博訳「知識創造企業」東洋経済新報社 1996年  
○野口智雄「現代小売流通の諸側面」千倉書房 1988年  
○松田正一編著「システムと行動」泉文堂 1983年

- 村田潔「情報創造支援の視座」明大商学論叢第79巻3, 4号 1997年
- J.A. Howard 「Marketing Management」 1973
- Philip Kotler 「Marketing Manegement; Analysis Planning Prentice-Hall, 1994
- V.K. Omachonu.J.E.Ross. 「Princeples of Total Quality」 Kogan Page 1995.