

## 顧客満足分析の仕方研究

2009.12.19 国府保周

ISO 9001 の 2000 年版の要求事項に含まれてから、顧客満足が注目されるようになった。しかし形式的な運用にとどまっているケースも多いことから、再考してみることにした。

### 1. 顧客満足“監視・測定”する目的・理由

顧客満足を扱う ISO 9001 の 8.2.1 は 8.2 “監視及び測定”にある。監視・測定の目的は「品質マネジメントシステムの成果を含む実施状況（パフォーマンスの訳語）の測定の一つ」、対象は「顧客要求事項を満たしているかどうかに関して顧客がどのように受けとめているか」である。なお、顧客満足“度”を監視・測定する要求はない（注記は、あくまでも例示）。

表題からすると、満足状況を知ることが目的と捉えがちだが、顧客の受け止めの状況を監視・測定し、要求事項の末尾にある「この情報の入手及び使用の方法」が主体である。

### 2. 顧客は誰か、何を要求・期待しているか

たとえばチョコレートを市場で販売する組織の場合、商品は下記のように流れる。

消費者（買う人と食べる人） ← 販売店 ← 流通業者（代理店・問屋など） ← 製造工場

もちろん消費者は顧客であるが、販売店や流通業者も顧客である（販売店や流通業者が扱わなければ商品は売れない）。しかし顧客ごとに、要求事項（思惑）は、それぞれ異なる。これらの情報が、顧客満足を考えて活用するうえでの前提となる。

消費者	販売店
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 美味しい／食べると幸せな気持ちになれる</li> <li>● パッケージがかわいい／おまけが楽しい</li> <li>● 個装など手が汚れない</li> <li>● コストパフォーマンスがよい など</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 売れる／儲かる（価格設定への協力）</li> <li>● どんどん売ればすぐ補充してくれる</li> <li>● 宣伝など消費者に十分に訴求してもらえる</li> <li>● 場所をとりすぎない（特にコンビニ） など</li> </ul>

### 3. 顧客満足関連情報の監視・測定の事例と類型化

品質マネジメントシステムは商売と直結する。顧客満足もこの観点で捉えると、現実の姿が見えてくる。下記の3つに類型化して、事例を整理する。

#### a) 組織が積極的・戦略的に取りに行く顧客満足情報

- アンケート…設問という仮定に対する検証（紙・電子・口頭など）
- モニター調査…懇意顧客などに使ってもらって意見を聞く（発売前のケースもある）
- 試験販売…地域・店舗・顧客を限定して売れ行き状況を見る
- 提案に対する顧客の反応…何を気に入っていたか、何の反応が悪かったか
- 失注分析・受注分析…何が受注可否の原因だったかを顧客に尋ねるか推測する

b) 顧客が能動的に組織に送り込む顧客満足情報

- 苦情…受けた苦情の内容も大切だが、その後の対応に顧客が満足したかも大切
- 媒体への投書や書き込み…口コミも含めて評判の善し悪しに結びつく
- 評価結果の送付…「供給者の評価結果」のようなものを送ってくれる顧客もある

c) 偶発的な機会を活用して得る顧客満足情報

- 顧客の反応状況の観察…商品に触れた際に顧客がどのように反応したか
- 説明時に受ける質問…顧客が気にしていることか、商品を見て判断できなかったこと
- 打合せ時のコメント…本音を得やすい最重要な機会（メールから窺えることも）
- 売上や業務依頼内容の推移…物ごとを語らない顧客も数字（態度）で顧客満足を示す

#### 4. 顧客満足関連情報の分析と活用

顧客満足関連情報の活用は、①製品の改善、②顧客への提供情報の改善、③業務体制の改善（製品実現方法などの改善を含む）などに大別される。品質マネジメントシステムが商売と直結することを勘案すると、何が重要かはおのずと決まる。具体的には、商品企画・製造技術などの検討時やマネジメントレビューの情報源として活用することになる。

活用することが多い顧客満足情報に、①提案に対する顧客の反応と、②売れ行きがある。どちらも、その結果に至った因果関係を十分吟味することが必要である。数値情報では、その数値が何を意味するかの推測か追加調査が重要である（数字はものを語らないので）。なかでも、発売前のモニター調査や受注前の打合せでの反応など、製造着手前に得る事前顧客満足情報を活用している事例は極めて多い。商売である以上、失敗リスクを極力低減するのは常道であろう（マーケティングもこの一種と見ることも可能）。該当要求事項は、単に 8.2.1 顧客満足だけでなく、7.2.1 & 7.2.2 製品に関連する要求事項の明確化とレビュー、7.3.2 設計・開発へのインプット、7.3.6 設計・開発の妥当性確認（の先取り）などもある。

一方、売れ行きも、商売である以上、顧客関連情報のかなめとなる。見込み販売量との差異、リピート率とその変化、返品率など、数値指標は各種あるが、これも数値に至った因果関係を読み違えると、数値はさらに悪化する。製品の改善、提供形態の改善、宣伝の改善、販売員の対応の改善、納期の改善など、何に取り組む必要があるか、何を变えてはならないかを見いだすことは、商売の基本であり、顧客満足情報の応用先である。

ここまで記したことの大半が「ISO 9001 だから」ではなく「商売だから」の観点である。普通の組織（少なくとも商売が成立している組織）では、知らず知らずのうちに実施している。つまり顧客満足の分析の仕方は、営業面・経営面から捉えれば、必ず見いだせる。

以上