



# 日経ビジネス

ONLINE

谷島宣之の  
「経営の情識」



## 「顧客第一主義」は悩ましい

### 頭で分かっても腹に落ちない訳

2013年11月8日（金） 谷島 宣之

記者は質問者であって回答者ではないが、取材後の雑談時に「この件どう思います」と聞かれた場合、分かる範囲で答えている。記者の仕事に就いた28年前、「取材先から質問されたら知っている事を伝えるように」と指導されたからだ。

企業の幹部から「次期事業計画の素案だ。ざっと目を通して意見をくれないか」と頼まれる時もある。「読んだら書きますよ。それでもいいですか」と言って突き返せば恰好良いがそうもいかない。斜め読みをして「素晴らしい計画です」と答える手もあるが相手は落胆するに違いない。

一通り目を通してから「よく整理されていますが顧客の視点があまり無いですね」と答えたりする。この台詞を決めている訳ではないが、資料を読むと目標数値と製品開発や組織変更の案が書かれているもののそれらが顧客にどう関わるのか大抵分かりにくい。

「なるほど、ご指摘の通りですね」と褒められたりするが悩ましい気分になり居心地が悪くなる。冒頭に書いた通りで助言は職務範囲外と思っているからだ。そもそも「顧客の視点」という言葉は頭で理解しているだけで自分の腹に落ちていない。つい持ち出したら相手は感心して受け取ってしまった。悩ましくなる所以である。

---

### 見えない顧客の声を聞く

取材先に失礼な物言いになるが「顧客の視点」が腹に落ちていないのは相手も同じではないかと思う。

計画作りに関与する人たちであるから日頃から勉強されており、「顧客の視点」や「顧客第一主義」、「顧客満足」「顧客価値」あるいは「CRM（カスタマー・リレーションシップマネジメントまたはマーケティング）」といった言葉やそれらが意味するところ、実現手法まで知っている。

彼らが所属する会社も顧客第一を標榜している。Webサイトで経営ビジョンや社長挨拶を読んでも「お客様あつての当社」といった主旨の文言が並ぶ。

知識はあるし会社の方針でもあるのだが自分が所属する事業部門の計画をいざ立てようとすると顧客の視点がどこかに行ってしまう。

「社長は顧客第一と言っていいが事業部門は綺麗事で済まない。とにかく原価低減だ」とか「顧客に接触する営業が弱く、そこから直さないといけない。我々製品部門だけでは限界」などと言いながら、できる範囲の具体策を挙げていくと視点が内向きになっていく。

この問題は他人事ではないので筆者自身について考えてみる。筆者の仕事における顧客は読者である。読者以外の顧客もあるが分かりやすくするため読者に限定する。

28年前に記者の仕事をはじめた当初、原稿を査読した先輩に書き直しを命じられ、「そう直すと取材先が困るかもしれません」と言ったところ「お前は誰に向かって原稿を書いているのか。原稿は読者のために書くものだ」と叱られた。

「読者の視点」「読者第一」の姿勢や考え方は存在するが仕事に慣れてくると初心を忘れがちになる。「読者のため」と意識し続けるには何らかの仕組みが必要である。

読者は見えない。取材先と読者が重なるのは例外で、ほとんどの読者には会えない。その代わりに読者調査がある。雑誌であれば定期購読者に質問票を送り記事について評価してもらう。

自分が書いた記事がどのくらい読まれたか、参考になったかどうか、点数が出る。点数を見てあれこれ反省し、次の記事を書く際の参考にする。読者の視点を常に意識して記者活動を続けられるはずである。

---

## 数字に一喜一憂する危険あり

ところが数字は分かりやすい反面、結果に一喜一憂する危険がつきまとう。企画と取材と執筆に力を入れた自信作に低い点が付くと落ち込む。集計に間違いがあったのではないかと本気で疑ったりする。

逆に自分ではやむを得ないと思っている事情で手抜きをした記事に高い点が付き、周囲から「良かったね」と褒められると、今度は集計の誤りなどは考えず、「思ったよりいい出来だったなあ」と錯覚してしまう。

過去28年間、複数の編集長に仕えたが「スコア（記事の点数）の平均を何ポイントアップさせる」といった年間目標を打ち出す人もいた。点数は手段に過ぎないが事あるごとに言及されると現場の記者は良からぬ考えにとりつかれる。

一つは点数第一主義である。ある程度経験を積むと読者が好むテーマが分かってくる。そのテーマについて報道する時期かどうかはさておいて、受けるテーマを繰り返し書こうとする。記事の見出し（タイトル）も派手で目を引くものにしたくなる。

逆に点数を軽視する場合もある。「たかが調査ですべての読者の考えはつかめない」と言い出す。入社してすぐ、ある先輩から「スコアは水もの、気にしないほうがよい。それよりコメントを重視せよ」と助言された。

調査票に意見を書く欄があり、そこに書かれた意見はまとめられ、記者の間で閲覧される（読者の個人情報は見えない）。「わざわざ書いてくれるのは余程感銘を受けたから。そこに自分の記事が言及されていけば高評価」。これが先輩の主張であった。

2009年に日経コンピュータという雑誌の編集長を務めた際、スコアの扱いについて少し考え、編集会議で「高かったら喜び、低かったら無視する」と説明した。読者のために創意工夫する一助として参考にするのは良いが数字に振り回されてはいけない。こういう意図だったが改めて文章にしてみると管理職にあるまじき発言であった。

企業においても顧客満足度を測ったり顧客の声を聞く諸活動があり、結果は事業部門に届けられる。事業部門は顧客満足度の向上と売り上げや利益の目標達成を両立させなければならない。

顧客が満足すれば注文が増え、目標達成につながるはずだが、期末が近づく事業責任者は顧客の満足より事業の数字を優先するようになる。

「市場調査の結果や顧客の声に基づいて製品を作っても売れない」「顧客が決めた要件を鵜呑みにしてシステムを開発してはいけない」という指摘もある。顧客を意識した事業活動と顧客の言いなりになる事はまったく別だが、しばしば混同され「顧客第一ではやっていけない」という偏った主張になったりする。

---

## 平衡感覚を身に付けるには

顧客の視点や顧客の満足を頭で理解できても行動できなくなるのは、顧客の状況と自分の仕事及び各種の経営指標を見渡して、全体の平衡を保っていくのが難しいからである。極端な顧客重視あるいは顧客軽視のどちらに傾いてもうまくいかない。指標は何かを示している訳で無視してはいけない。

筆者は「回答者ではない」が結論らしきものを書いておく。この問題は考え続けるしかない。「このやり方で平衡を保てる」と決めたその瞬間から、平衡を崩す危険が生じてくる。常に考え、見直す必要がある。

とはいえ自分の仕事や組織について毎日考えるのは疲れる。時には他の組織を参考にすると良い。「顧客の状況と仕事及び各種の指標を見渡して全体の平衡を保つ」様子を見て、「そういう考えもあるのか」とか「業種が変わると顧客の位置付けはこう変わるのか」といった気付きを得る。やり方そのものを学ぶわけではない。

2009年から「CRMベストプラクティス賞」の審査委員を務めている。この賞を出しているCRM協議会はCRMを「顧客中心経営」あるいは「顧客志向型のビジネスや市場の変化に対応した経営手法、IT利用技術及び関連サービス」と定義している。

自分を省みると「顧客志向型」で「市場の変化に対応」しているとは言い難いにも関わらず、記者の職務範囲外の審査委員を引き受けてしまったため、毎年9月の審査時期が来ると悩ましい気分になる。それでも応募企業や団体の取り組みを読んでいると色々な気付きが得られ、勉強になる。

2013年のベストプラクティス組織を紹介しておく。組織名の後にあるのはCRM協議会が付けたCRMモデル名である。

### 【NECフィールドイング・地域密着型コンタクトセンターモデル】

2カ所に集約していたコンタクトセンターを9カ所に再配置し、顧客の個別事情を理解した受付者が応答するように変更した。

### 【大垣共立銀行・個客視点の独自サービスモデル】

ドライブスルーができる店舗、顧客ごとに情報提供するATM、シングルマザー応援ローンなど、横並びではないサービスを用意。

### 【神戸市立須磨海浜水族園（株式会社ウエスコ）・水族館の研究成果還元モデル】

民間運営になり顧客満足度調査の声をサービス改善に利用。スマートフォンによるガイド、夜間営業、貸切り、大晦日の年越し営業を開始。生物調査や研究の結果を催し物の題材に。

**【相模原市・市民の声からの改善活動モデル】**

「人や企業に選ばれる都市づくり」を基本にすえ、「市民中心主義」の都市経営を目指す。市民の声からその真意を分析、市政の改善に役立てる。

**【パナソニック（アプライアンス社）・スマート家電活用先駆けモデル】**

購入後も顧客とつながり続けるスマート家電の取り組み。操作に不慣れな顧客への使い方サポート、家電のエラー履歴情報を利用したサポートを提供。

**【ビジョン（Customer Loyalty Team）・マルチチャネル/マルチ対応スタッフ育成モデル】**

新規事業に合わせ、メールやSNSを含めたマルチチャネルサポートを開始。一人で多くの商材を取り扱えるマルチ対応スタッフを配備。

**【ライフネット生命保険（コンタクトセンター）・ダイレクト生保CC活用CRMモデル】**

顧客が誰かを明確にし、そのための商品・サービスを設計、顧客接点を設定。組織全体が同じ目標を共有できるようにした。

**【Locus Telecommunications, Inc.・プリペイド型顧客サポートモデル】**

プリペイド携帯電話という顧客情報を入手しづらい環境でニーズの見える化に取り組む。顧客との直接窓口であるコールセンターやソーシャルメディアから声を収集・分析。

さらに今回、SMBC日興証券が「顧客中心主義経営（CCRM）特別賞」を受賞した。営業活動の効率改善と顧客とのコミュニケーション改善に取組み、さらに顧客を中心とした企業構造に変えていくため、エンタープライズアーキテクチャ（EA）という手法を使って企業の姿を記述する活動を始めた点が評価されたという。

業種業態や組織の規模は様々であるが受賞組織はいずれも顧客サービスや製品の内容、組織などを見直し、それぞれ平衡を保とうとしている。

話の展開上、日経ビジネスオンライン読者という顧客に対し、どのようなCRM活動を自分なりに考えているかを示して終わるべきだが書けない。もう少し勉強する時間をいただきたい。

**■変更履歴**

最終ページの最後から3段落目を追加しました。[2013/11/8 18:00]

**日経BP社**

日経ビジネスオンライン会員登録・メール配信 — このサイトについて — サイトマップ — お問い合わせ

日経BP社会社案内 — 個人情報保護方針/ネットにおける情報収集/個人情報の共同利用 — 著作権について — 広告ガイド

日経ビジネスオンライン SPECIALは、日経BP社経営情報広告部が企画・編集しているコンテンツです。

Copyright © 2006-2013 Nikkei Business Publications, Inc. All Rights Reserved.