

特集 顧客満足と ISO9001

—顧客拡大を目指す QMS 構築—

マーケティング～営業～販売戦略、“顧客拡大” のための ISO9001 活用術

品質管理はマーケティングの差別化戦略に基づくものであり、
相互補完により効果を発揮

株式会社 日本総合研究所
研究事業本部 主任研究員
三浦利幸

企業が固定客を作り、再購入や口コミによるファン拡大につなげるには顧客満足を把握し、どうするかを判断しなければならない。単なるもの作りでなく、マーケティングや経営といった企業の中核部門との関係を深めつつある品質マネジメントシステムがフォーカスしている“顧客満足”とは何か、そして顧客拡大の方法などを聞いた。

photo

社員全体を顧客満足に向けるにはお客様の反応が直接伝わるようなしくみ、顧客満ちにプラスになる仕事への評価、そして上司が顧客を見て仕事をすることだという三浦氏。

顧客ニーズは四種類

本誌：まず、ISO9001がフォーカスしている顧客満足とは。

三浦：ISO9000での定義は、「顧客の要求事項が満たされている程度に関する顧客の受け止め方」です。この「要求事項」とは、「明示されている、通常暗黙のうちに了解されている、又は義務として要求されているニーズ若しくは期待」なので、明確になっている要求事項に対する満足に限定されています。顧客が予想もしていなかった部分で満足を得て、売上拡大に、という狙いは含んでいません。

本誌：「お客様のニーズ」はお客様の中にもともとあるのでしょうか。

三浦：お客様のニーズは四種類のパターンに分けられます。

一つは「顧客が自覚していて、自発的に話してくれるニーズ」です。これは営業担当が把握する必要があり、ISO9001でも最低限満たすべきものとされています。

二つ目は「顧客が当たり前と思っているので、自発的には話さないニーズ」です。ISO9001では用途に応じた要求事項に含まれるかもしれませんが、ここは顧客の当たり前と自社の当たり前が異なっていることがあるので、注意が必要です。

三つ目は「顧客が自覚しているが、上手く表現できないニーズ」です。専門的な知識や経験を生かし、営業担当が上手く質問するとよいです。例えば建築デザインなどがありますが、サンプル写真を示すなどして顧客の表現をサポートし、少しでも顧客ニーズを引き出すべきものです。

四つ目は「顧客が自覚していない潜在的ニーズ」です。これは購入時にはまったく自覚していなかった潜在的ニーズで、提案されたり、実際に製品を使って初めてニーズとして意識されるものです。単に顧客に「何をご要望ですか？」と聴いても回答は得られないので、マーケティング戦略に基づいて、組織から顧客に積極的に提案する必要があります。例えば住宅なら、将来を見越してバリアフリー設計にすることを提案するなどで

本誌：この辺は顧客心理分析など、マーケティングの範疇ですね。

三浦：三つ目以降は顧客から要求を引き出せなければ要求事項にならないので、ISO9001の対象外になってしまいますが、経営としての顧客満足では重要なポイントでしょう。それを補完するのがマーケティングです。

本誌：顧客満足の測定方法は。

三浦：アンケートも一つの方法ですが、本音が引き出しにくい場合には工夫が必要です。営業担当による聴き取りでつかめる情報もあれば、そこでは言いにくい情報もあります。上司や別の部門の人が聴くと有効なこともあります。再購入してくれたかどうか、実際の購入の動きでわかる業界もあります。

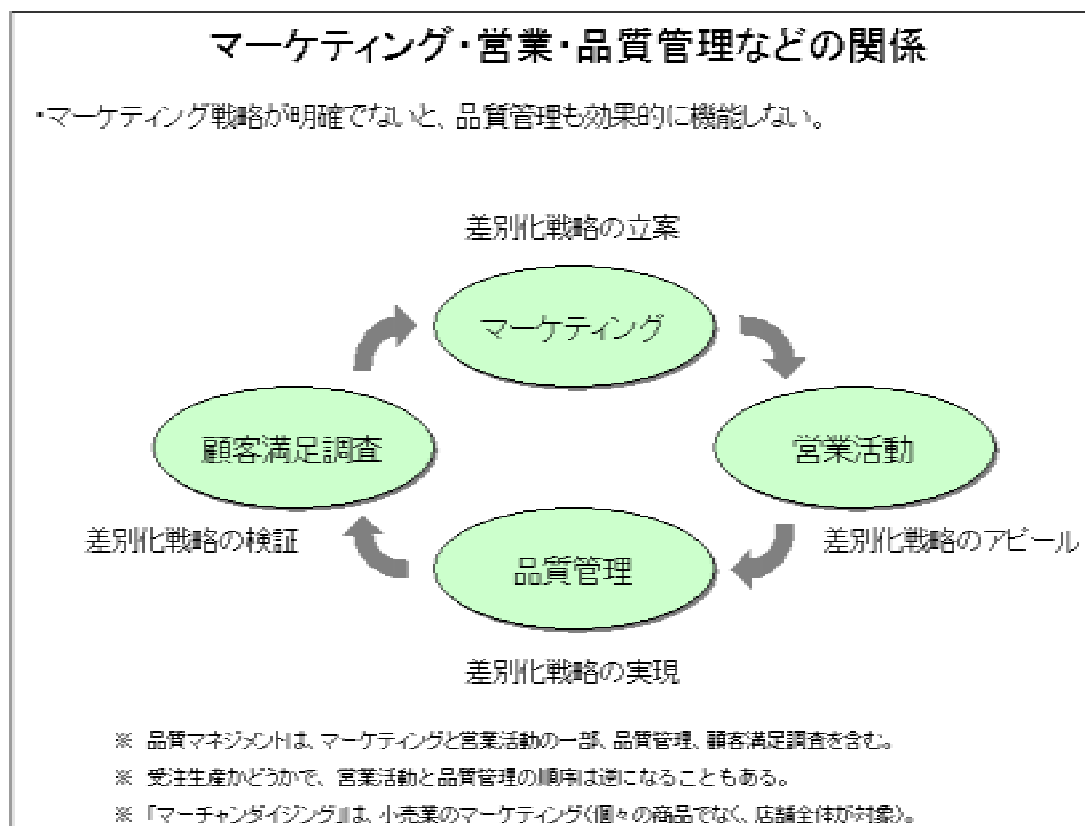
本誌：ISO9001では競合商品との競争はあまり配慮されていませんね。

三浦：そこもマーケティングで補完が必要です。

本誌：このマーケティング・営業と品質管理、顧客満足の関係を整理すると、どうなりますか。

三浦：図1の大きな枠組で考えますと、マーケティングでまず差別化戦略を考えます。それに基づいて営業活動や品質管理活動があります。顧客満足を獲得しようとマーケティングで戦略立案・計画したことが本当に実現できるかどうかは品質管理です。そしてその結果顧客が満足してくれたかどうかを調査し、次の戦略につなげます。品質方針や品質目標はマーケティングと品質管理をつなげるものです。品質方針は、表現は違えど、意図することはだいたいどこも同じで、経営者がコミットメントするかどうかです。しかし、品質目標には会社の特徴が出ます。マーケティング戦略を受けて設定すべきなのですが、ISO9001では目標設定のプロセスに対する要求がありません。そのためマーケティングの狙いと違っていたり、差別化と無関係に、とりやすいデータだけでやっていたりするところもあります。

図 1



本誌：マーケティングを考えなければ、工場で「物を作りました、売りました」というだけになりますね。

三浦：その範囲でも図面と合っているかどうかなどは確認できますが、それだけでは効果が上がらないという声が多いです。そもそも図面に合わせても、結局それに何の価値があるのかをはっきりさせなければ効果は上がりません。マーケティングの方で、どのような顧客の、どのようなニーズを満たすことを目指すのかをきちんと決めておかなければ、品質管理はなかなか有効には機能しません。

本誌：「いいものを作っている」という思い込みだけではだめだと。

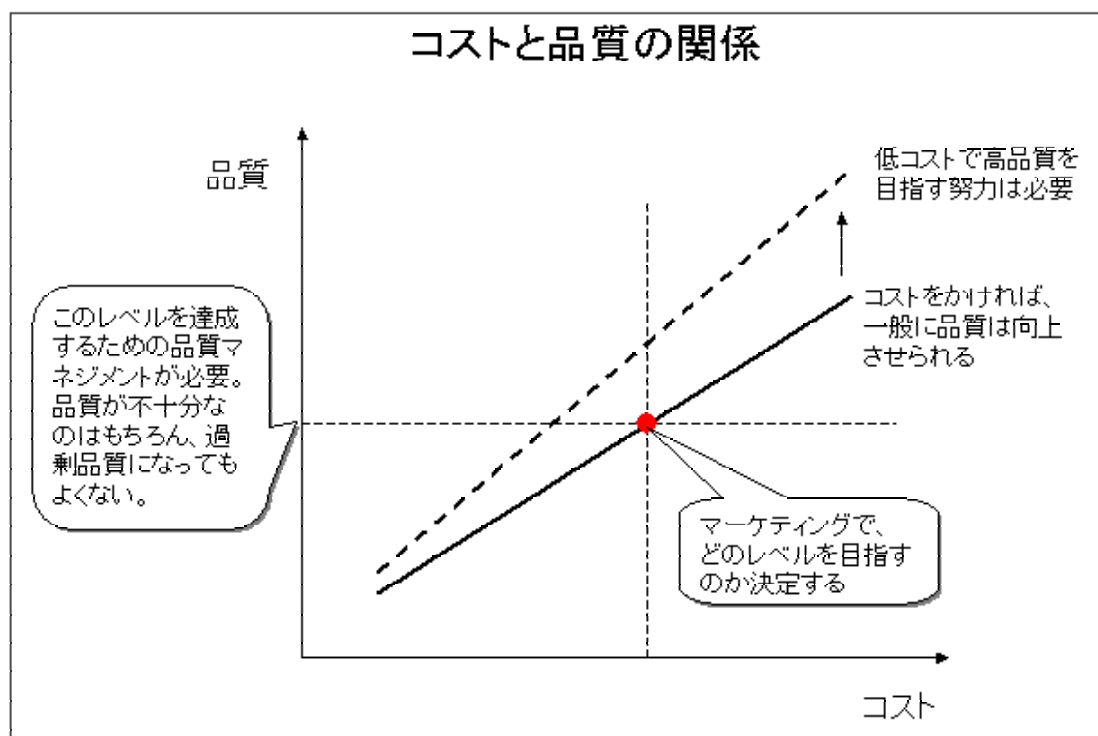
三浦：「いいもの」とは何かということですね。図面と合っていて不良がなければ、製造という範囲では「いいもの」かもしれません。しかし、せっかく作っても、「性能はいいけどそんなことは望んでいない」と言われたら、売れないのです。したがって、マーケティングの方針や目標で、「うちはこのようなニーズに応えていく」というところが重要です。

価格と品質で価値が決まる

本誌：作る側にとっていいものではなく、お客様にとって必要なものが売れるのはわかりますが、「安ければいい」という人は、「品質も悪いけど、がまんしてね」で済むでしょうか。

三浦：安いものを求めているも、最低限割り込めない、死守すべき品質レベルというものがあるでしょう。際限なく安くという訳にはいかないと思います。

図 2



コストをかければ一般に品質は上がりますが、品質は高いにこしたことはなく、コストは安いにこしたことはありません。そこで、どこで折り合いをつけるかをマーケティングで見つけます。品質の方もコストを無視していいわけではありません。逆に過剰品質も、結果として価格転嫁となり、顧客満足に反します。

本誌：品質に見合った価格、価格に見合った品質が顧客の「価値」で、それを高めるのが顧客満足だと。

三浦：企業が努力すれば、同じコストでも品質は上がります。ただし、何が満たされれば品質が上なのかは決まっておらず、顧客の要求とその中のどれに依っていくのかという戦略によって決定されます。

本誌：品質レベルは、かけられるコストの制約を受けるので、どの程度のコストでどの程度の品質を目指すかをマーケティング戦略が決めると。

三浦：自社が実現するのはどの程度の品質かという線引きを明確に行い、それを超える過剰品質のコストはカットします。線引きしたラインを超える内容のクレームが生じた場合、不満には対応しますが、品質向上の対策は原則不要です。必要なのは、線引きを顧客に確実に伝えることで、主に営業の役割です。

本誌：企業内の品質管理とマーケティングはうまく融合できますか。

三浦：マーケティング戦略がない企業や、営業部門が弱くてお客様の声が製造に届かない企業もあります。

本誌：マーケティングミックスの4Pの一つが製品ですから、顧客満足を実現するのはマーケティングで、その下で、製品そのものをよくするのが品質管理ということでは。

三浦：下といってしまうと語弊がありますが、マーケティングで定めた方向性が、他の動きをコントロールするという関係にはあります。ただし、マーケティング部と品質管理部は機能としては独立です。

本誌：もの作りの場合、声は聴くし十分な調査も行おうと思いますが、最後は革新的なアイデアが重要かと思います。こういったものはマーケティングの範疇になりますか。

三浦：原則、マーケティングの方ですね。ISO9001はお客様からの要求をもとに考えますが、根本的な製品コンセプト作りなどはマーケティングの領域です。

本誌：そして、実際の製品化、その後の改善やコスト削減努力などは現場がISO9001でやると。

三浦：そうですね。もっともマーケティングも戦略だけでは机上の空論ですから、製品でその通りの性能が確保できるか、コストも計画通りに収まるか、流通も時間通りに流れるか、など品質管理で戦略が実現できたかどうか、見届ける必要はあるでしょう。

本誌：マーケティングミックスの4PとISO9001との関係は。

三浦：Product（製品）では製品の企画・基礎開発が中心で、そこに直接関連する要求事項はありません。具現化のため設計・開発へのインプットを明確化するところから要求事項が適用され、設計・開発、製造及びサービス提供が続きます。

Price（価格）設定に関する要求は盛り込まれてはいませんが、価格がコストを制約し、一定コストの範囲内で一定の品質を確保しなければならないという意味でISO9001に関係します。

Place（流通ルート）を決めるプロセスも、直接関連する要求事項はないです。設定された流通ルートに応じた製品の受注処理や、物流における製品の保存・納期管理というような面で、ISO9001が関わります。

Promotion（販売促進）はISO9001とは関係しない場合が多いですが、広告を利用して契約内容を通知する場合などは例外です。

マーケティングの力で販売拡大

本誌：かつてのISO9001は規格への適合性だけでしたが、最近は「業績アップにつながる」という有効性も問われます。販売拡大にもISO9001のしくみは活用できるのでしょうか。

三浦：ISO9001にマーケティングを上手く絡め、顧客満足向上で販売拡大を図るのは、期待できます。また逆説的ですがターゲットから外れるニーズは、断ることで資源をターゲットにより集中させられ、結果的に販売拡大につながる可能性があります。販売拡大のためには既存顧客の販売金額（単価・種類・数量）を上げるか、新規顧客を開拓するかどちらかです。しかし、顧客満足調査は既存顧客の意見ですから、新規顧客を獲得するには、別途潜在顧客のニーズ調査も必要になる場合があります。

本誌：ISOは既存顧客が対象ですね。

三浦：ISO9001は、注文をとったらきちんとしなさいという話です。潜在的な顧客を引っ張り出すなどという戦略的な要求はありませんから、そこは補完する必要があります。

本誌：最近はお客様が安心できるように、注文から出荷までトータルにシステムを構築することが多いですが、マーケティング部門が単独でISO9001を構築するような場合は。

三浦：マーケティング部門の場合、マーケティング戦略が製品で、その立案が設計、実行することが製造ですね。会社の上位レベルからマーケティング戦略の立案指示があると考ええると、経営者が便宜上、顧客ということになるでしょうか。ISO9001は設計のレビューが必要ですから、マーケティング戦略ができた時点で妥当性の確認等が必要になります。戦略が調査データやアンケート結果などに裏づけられているかどうかの確認が必要でしょう。

本誌：営業部門ではどうですか。

三浦：営業部門は受注が製品で、受注を確保するための方法として、営業活動をどう進めるかが設計、実際に営業活動を行うのが製造ですね。会社によっては営業は、受注実績だけ管理され、行動は一切自由という場合がありますが、そのような場合は品質マネジメントをしているとはいえません。これだけの活動をして、これだけ回ろうと、そして実際に回っているか、話しているかなどを管理していくことが必要です。

本誌：マーケティングの役割は市場のニーズをとらえ、将来の方向性を打ち出すことですね。

三浦：ええ。しかし顧客の言うことを何でも聴けばよいということではありません。それはニーズに対応しているのではなく、翻弄されているだけといえます。顧客満足の把握の際、全顧客を同列に扱うのも間違いです。ターゲット外で買ってくれるのは有難いことですが、ターゲットに入っている顧客の意見を重点的にみます。

本誌：皆の声を聞きすぎると、かえって中途半端な製品になります。

三浦：ええ、結果としてターゲットからもそっぽを向かれてしまいます。

本誌：最後に、営業部門の役割は。

三浦：個々の顧客と直接コンタクトし、生の情報を組織に持ち帰るのが営業の役割です。また顧客のニーズを上手く引き出し、戦略に沿った受注を獲得し、組織内では顧客の要求を代弁する立場にあることを忘れてはなりません。

本誌：本日はご多忙の中、有難うございました。