

# 顧客ロイヤルティのための社内コミュニケーション

村山和恵

新潟青陵大学国際コミュニケーションセンター

## Communication in a Company for Customer Royalty

Kazue Murayama

NIIGATA SEIRYO UNIVERSITY  
INTERNATIONAL INFORMATION CENTER

### Abstract

It has often been said in the field of enterprise management that in order to continue corporate operations, improving the level of customer loyalty is one important objective.

Although it is indispensable to analyze the customer from various aspects and to change our methods accordingly, it seems that the subject of analysis is often too tightly focused on customer loyalty. A company should strive to improve communications within the organization as well as strive to understand the customer.

There are many effects of harmonizing communication within the company, but the focus of this paper is on those which contribute to employee satisfaction. The position put forth in this paper is that harmonic communication within the corporation leads to employee satisfaction, which must have an effect on customer loyalty.

Discussion will be based on observations made by the author at Saishunkan Pharmaceutical Co., and examples will be provided in this context.

### Key words

Customer Satisfaction , Customer Royalty , Communication in a Company , Employee Satisfaction , Saishunkan Pharmaceutical Co.

### 要 旨

顧客ロイヤルティを高めるということは、企業活動を継続してゆくにあたり、重要なミッションの一つであることは、かねてから企業経営においていわれてきたことである。顧客を様々な切り口から分析し、アプローチの手法に変化を持たせることは必須であるのだが、顧客ロイヤルティという、どうしても顧客ばかりに視点が集中しがちになるような気がしてならない。顧客を理解すると同時に行うべきことが企業内コミュニケーションである。企業内コミュニケーションが円滑に行われることによる効果はいくつかあるが、その中でも本論では、社員満足の形成に貢献するということに焦点をあてて考える。企業内コミュニケーションが円滑に行われることにより社員満足が形成され、しいては顧客ロイヤルティにまで影響を及ぼすという立場で、自身が視察に訪れた企業「株式会社 再春館製薬所」のケースも取り上げながら進めることとした。

### キーワード

顧客満足、顧客ロイヤルティ、社内コミュニケーション、社員満足、株式会社再春館製薬所

## はじめに

1990年代から、先進諸国がサービス経済に入ると、企業と顧客との関係は「取引 (transaction)」<sup>1)</sup>から「関係性 (relationship)」へとシフトした。このシフトにより、ビジネスの効果的な行い方への再編成が余儀なくされた。利益や売り上げを取引の支店から把握するだけでなく、一時的に利益が上がったとしても、それが顧客関係を取り崩すことによりもたらされたものであるとしたら、それは評価に値しない。現在必要とされているのは顧客との関係性という視点なのである。

顧客リレーションシップに関わるデータ管理と強化に向けて、ITシステムに多額の資金が投入されるようになった。代表的なものにCRMパッケージが上げられるであろうが、導入の狙いには顧客ニーズの変化へのクイックリーな対応を行い、売り上げや顧客継続率の維持、マーケティング・コストの節約などがあるが、成功しているのはごく一握りにすぎなかった。それは「CRMパッケージを導入してから考える」企業が多かったことにある。このトレンドは一旦幕を閉じたかのように思われたが、近年CRMの利用について、過去の失敗に基づき見直しが行われているようである。このように企業は顧客とのより良い関係を構築するべく日々様々な活動を繰り返している。

顧客に満足を与えるということは、企業活動を継続してゆくにあたり、重要なミッションの一つであることは、かねてから企業経営においていわれてきたことである。現在では、顧客満足の状態にとどまらず、次なるレベルである顧客ロイヤルティの形成に注目が集まっている。なぜ顧客ロイヤルティは重要なのか、答えはいたってシンプルで当たり前のことである。顧客は企業に利益をもたらすからに他ならない。企業の製品やサービスに満足を覚えた顧客は、周囲の知人や友人などに、その体験を話し、その結果新たな顧客を獲得できる可能性があるだろう (口コミによる顧客の拡大)。また、その企業の製品やサービ

スに対して繰り返し、しかも喜んで対価を支払うようになる (リピータに発展することによる長期的な利益の確保)。その他、企業にとってもたらされる利益は計り知れない。

顧客満足 (Customer Satisfaction=CS) という言葉は、もはや使い古されてしまった感がある。しかし顧客満足は、顧客ロイヤルティを形成するための重要な出発点であり、顧客が満足しなければ何も始まらない。しかし、顧客が満足しているだけの状態では不十分なのであり、満足している顧客にロイヤルティを持ってもらうレベルまで引き上げることが重要なのだ。

「顧客満足」というと、一様に顧客の方ばかりを向き、顧客に対してどのようにアプローチするかということばかりが取沙汰されているように思える。顧客を様々な切り口から分析することは必須であり、分析結果に基づき、アプローチの手法に変化を持たせることも必須といえる。しかし、顧客の方ばかりを向くと同時にやらねばならないことがあるのではなからうか。それは社内コミュニケーションによる社員満足の確保ということである。社内コミュニケーションとは、企業側と社員とを結ぶ円滑なコミュニケーション活動であり、社員に向けてのマーケティング活動であるとも捉えられる。

ここ何年かのわが国において、企業を取り巻く環境は激変したといえる。数多くの人員整理や、安易な成果主義の導入、人件費削減、雇用形態の多様化、このような変化から企業や社員は疲労してしまい、企業の求心力や社員のワーク・モチベーション、信頼関係は急激に失われてしまったように思える。

大手企業の相次ぐ不祥事や、内部告発などがメディアを賑わせたのは記憶に新しいが、企業の求心力が失われ、社員のワーク・モチベーションも低下したままであると、顧客満足も実現できなくなり、業績に陰りが見えるようになるばかりか、世を賑わす大きな不祥事を招くことにもなり、企業の社会的信頼は失墜する事態を招きかねないであろう。

このような状況であるからこそ、現在の企

<sup>1)</sup> 近藤隆雄 (2001)

業経営を考える上で、企業の経営について意思決定を行う立場であるトップは、社内コミュニケーションについて注目すべきであろう。

顧客に接するのは企業であり、最終的には一人ひとりの社員である。社員がよりよい状態で働けずして、顧客に満足を与えられるのであろうか。同時に、社員によりよい状態で働いてもらうために資金や労力を割いている企業はどの程度存在しているのであろうか。

顧客ロイヤルティの形成には、諸々の要因が複雑に影響を及ぼしているが、その中でも本論では、顧客ロイヤルティに影響を及ぼす一要因という観点から、社内コミュニケーションによる社員満足を捉えた。そもそもこういった考えに至ったきっかけとなったのは、2005年5月に「株式会社 再春館製薬所」を視察に訪れたことであった。同社は社内コミュニケーションが活発、かつ円滑に行われており、社員一人ひとりが自らの職務を生き生きと遂行しているように感じられた。それゆえに既存の顧客の満足は高く、リピータを増やす結果に至っている<sup>2)</sup>。

顧客ロイヤルティを獲得するための近道は無い。一時的な満足を与えたとしても、その顧客にリピータとなってもらい、満足し続けてもらうためには、一見遠回りであるかのように思えるが、社員の満足という要素も避けては通れないものである。

「顧客ロイヤルティを形成し、未永く顧客と付き合っていくために、まずは社員満足から」という私論に基づき、社内コミュニケーションを顧客ロイヤルティに貢献する一要因として捉え、考察を進めることとしたい。

1章では、社内コミュニケーションとは何であるか。注目される背景と効果について、さらに社員満足のための具体的なアプローチを考える。2章では顧客満足とは何か、また顧客満足による企業側のメリットを考える。また、顧客満足に影響を及ぼしていると考えられている要因についてまとめる。これらを踏まえた上で、3章では自身が2005年5月に視察に訪れた「株式会社 再春館製薬所」に

おける社内コミュニケーションのケースを取り上げるとともに、社員満足と顧客満足のつながりについて考察する。4章では、社内コミュニケーションにおける社員満足が顧客満足に与える重要性とはいかなるものであるか、そして今後の社内コミュニケーション、顧客満足のありかたを提言することで結びとしたい。

## 1. 社内コミュニケーションと社員満足

日本経済が不景気を迎えてから数年後、急激な人員整理、安易な成果主義の導入、雇用形態の多様化などの現象が起こり、企業を取り巻く環境は1990年代半ばくらいから現在までの間に激変したと言えよう。いまだかつて無いほどに企業や社員は疲弊しているようである。大手企業の不祥事や、内部告発などの出来事は記憶に新しいことであるが、このようなことから企業自体の信頼について問われるようになった。しかし、そもそもこれらの事柄も企業自体の求心力が低下し、向かうべき方向が曖昧化していることや、社員の企業への信頼の希薄化によるワーク・モチベーションの低下ということが要因となった結果であるとも考えられる。

企業側は個々の社員に、自社が向かう方向を明確に分かり易く伝えられなければならないであろうし、経営情報も開示してゆかねばならない。そしてそのような機会を作る必要があるだろう。それだけに、「社内コミュニケーション」は重要な役割を果たすのである。

社内コミュニケーションの概念は漠然としており、広義にわたっているのであるが、企業側と社員の信頼関係構築や、社員間をつなげるためのコミュニケーションであり、企業の求心力や組織力を高めることを狙いとしている。結果として組織の競争力や、ブランド力が強化されるということが見込まれている。本章では、社内コミュニケーションが円滑に行われた場合にもたらされる様々な効用を紹介するとともに、中でも企業と社員の関

<sup>2)</sup> 3章において取り上げている再春館製薬所の事例を参照されたい。

係について - 社員の満足度向上のためのコミュニケーションという部分に注目して、企業側はいかにして社員の満足を獲得することができるのであろうか、その手段を考えてみたい。

### 1 - 1 円滑な社内コミュニケーションによりもたらされる効果

企業側と社員個々のコミュニケーションが円滑に行われるようになると、以下に挙げる効果が期待でき、結果的に企業のブランド力強化につながったり、競争力の高まりをもたらすであろう。

- ・社員のワーク・モチベーション向上
- ・組織の求心力強化
- ・活気に溢れた雰囲気形成
- ・全員参加しているという意識の育成

しかし、どんなに企業側が経営ビジョンを理解してもらおうと懸命に語りかけても、社員にワーク・モチベーションを高めてもらうべく昇給を行ったり、責任のある職務を与えたとしても、もともとの基盤ができていなければ、企業側がいくら働きかけようとも、その努力は意味をなさないものになるであろう。ここでいう基盤とは企業側の施策を、社員が受け入れられる体制が整っているということである。では、社員が企業側の施策を受け入れられるようになるためには何が必要かを考えた場合に、「社員が満足して働ける」「社員が企業側を信頼している」という2点が浮かぶ。

本論における社内コミュニケーションは、主に「社員満足」について、いかにして社員満足を与え、ワーク・モチベーションを高めることができるのであろうかを考察する。

### 1 - 2 社員満足とワーク・モチベーション

社員満足は、社員の職務に対するやる気や意欲と密接に結びついており、製品やサービスの品質や生産性ばかりか、顧客満足と企業の競争力にも大きく影響を及ぼすと考えられる。

では、いかにして社員を満足させ、企業に対する信頼を形成することができるのである

うか。

社員満足を考えた場合、大抵は報酬ということが真っ先に浮かぶであろう。社員を動機づけようと金銭的なインセンティブや諸制度を充実させている企業が多い。しかし、これのみで、職務に「やりがい」が見出せなかったとしたらどうであろうか。ワーク・モチベーションは高まらないであろうワーク・モチベーションを高めるのであれば、社員の職務を認め、正當に評価することが重要である。

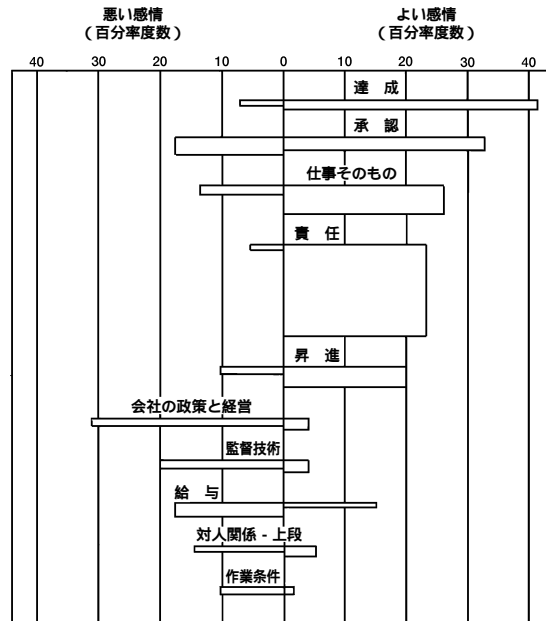
モチベーション研究の第一人者であるハーズバーグは、「人間には二種類の欲求がある。苦痛から逃れようとする動物的な欲求と、心理的に成長しようとする人間的な欲求である」と述べている。この言葉でいうところの前者の欲求が「衛生要因」と呼ばれ、後者が「動機づけ要因」と呼ばれる。ハーズバーグは人間的成長や職務の充実促す要因の重要性を指摘しているが、もう少し詳しくみてみることにしよう。

社員が職務への満足感や不満を覚えるとき、その要因は多種多様である。満足感につながる要因は、達成感、他者からの評価、職務内容への満足、責任感、進歩、個人的な成長（「動機づけ要因」）というものである一方、不満は、企業の方針、職場環境、給与、地位、雇用の保証（「衛生要因」）であった。下図は、社員の満足、不満を感じるポイントをまとめたものである。（図1）

ハーズバーグは、この二種類の欲求のどちらも職場における人間的条件の一部であり、一方の欲求が満たされない場合、別の欲求が完全に満たされたとしても満足感は得られないと考えた。

満足を感じる要因ばかりが高いとそれでいいのかといえば、一概にそうとは言いきれない。例えば、報酬は満足がいくものであっても、人間関係や職場環境が劣悪であり、日々ストレスを感じていたとしたら、将来もその企業で働きたいという気持ちになるであろうか。そればかりか職務以外のことに無駄な時間や労力を割かれてしまい、肝心の職務に集中できなくなるおそれがある。この状態は満足とは呼べるものではない。

図 1



ハーズバーグ (1968) による満足要因と不満足要因の比較

一方、満足を感じるポイントは低い、不満足を感じる要素が全部なくなったとしたら満足を形成できるであろうか。それは、あくまで「不満がない」という状態にすぎず、社員のワーク・モチベーションが向上するとは考え難い。

このように考えると、満足を感じるポイントと不満足を感じるポイントは異なるものであるが、相互に影響しあっているため、満足を感じるポイントはある程度満たされており、かつ不満足を感じるポイントが限りなくマイナスに近い状態が理想であると考えられるだろう。

1 - 3 コミュニケーションしやすい環境をつくる努力

企業の規模が大きくなり、社員数が増加するほど、同じ社内でも働いているにも関わらず、他の社員の顔がわからなくなることはもとより、社員が企業側とコミュニケーションをとることは一層困難になる。

企業側の存在は、社員にとっては近寄りやすいものであり、日常的に社員は企業側に対して何らかのバリアを張っていると考えてい

いだろう。企業側は、社員とコミュニケーションを取ることに際して、社員の持つバリアを薄くする、もしくは取り去る努力をせねばならないであろう。

コミュニケーションを取りやすい環境というのは2つの側面から考えられる。一つは物理的側面であり、もう一つは心理的側面であろう。しかし、これらは明確に線引きされるようなものではなく、物理的な環境が整備されていることにより心理的作用をもたらしているということも考えられるからである。

では、物理的側面とは具体的にどのようなものであろうか。社員間、そして企業側と社員間において、フェイス・トゥ・フェイスのコミュニケーションを取らなくてはならない環境をつくること。また、そのような場をつくることであろうが、例えば、社長や役職と社員が同じフロアで職務を行うという環境の整備や、全社的なイベントの企画などであらう<sup>3)</sup>。

また、物理的な環境が整備され、全社的にコミュニケーションが取れるようなイベントが実施されたとしても、日頃からの心理的側面において、社員の気持ちが閉鎖的であつた

<sup>3)</sup> 3章において取り上げている再春館製薬所の事例を参照されたい。

なら、それはただの「かたち」だけにすぎず、何の意味も持たない。

そうならないためにも企業側は、自らが積極的に社員と接触する機会を増やすことである。ときに社員の中に入り、社員が置かれている環境で業務を行うということも必要であろう。そして社員が何を考え感じているのかを日ごろから理解する姿勢を身に付けることが必要であろう。

社員の意見に耳を傾けることも大切であり、「企業側は自分の意見を聞いてくれていて」と社員に思ってもらうことにより、発言しやすい環境が生まれるであろう。「意見しても会社は何もしてくれない」と社員に諦められるという最悪な状況は避けたいものである。

#### 1 - 4 顧客満足への影響

あらゆる業種においていえることであるが、ことサービス業において社員満足は顧客満足を獲得するための重要なファクターとなる。製品そのもののクオリティは客観的に判断することができるとしても、サービスのクオリティを判断するのは顧客の主観的な基準である。製品は、ある一定基準以上のクオリティを持つものであったとしたなら、クオリティの高いサービスを提供することが顧客満足を与えるための根源であるといえる。

顧客に満足してもらうことが企業の利益を生み出す原点なのであれば、顧客との接点での顧客に対する社員の対応が極めて重要であることは当然のことである。顧客がリピータになるか（自社に利益をもたらすのか）、競合他社の顧客になってしまうのか（他社に利益を与え、自社に損害を与えるものか）、これらの分かれ目のすべては顧客との接点という瞬間において発生するものである。顧客はその企業が提供するすべてのもの（製品やサービス、社員の対応、広告など）により、企業を判断し、なんらかの印象を持つことになるが、対人であった場合、対応した社員を、内部的な雇用形態が何であろうとその企業の代表であると判断するであろう。

サービスを提供するのは「人」であるだけに、顧客との直接的な接点を持つ社員はもちろん、接点を持たない社員にも満足して職務を遂行してもらうことは重要なのである。

つまり、社員教育への投資も惜しみなく行う必要があるのであり、社員に企業へ定着してもらうこと（離職率を下げること）も念頭に置く必要がある。勤続年数が長くなると人件費も増加するとの考えから、定着を嫌う企業もあるようだが、社員の勤続年数が長くなるほど社員は多くのことを学習し、職務に慣れ、さらにクオリティの高いサービスの提供ということが期待できるであろう。

## 2 . 顧客ロイヤルティ獲得のために

顧客満足とは文字通り顧客が企業の提供する製品やサービスに満足している状態である。

顧客ロイヤルティの形成は、顧客満足を起点とした場合、最終的に到達する地点であろう。

### 2 - 1 顧客ロイヤルティと経済効果

顧客ロイヤルティとは、「顧客や社員などが、金銭的もしくは個人的な犠牲を払ってまでも、企業とのリレーションシップを望むこと<sup>4)</sup>」であると定義される。

顧客ロイヤルティの形成により、顧客がリピータとなり、さらには生涯顧客となりえた場合にもたらされる経済効果は、顧客自体が企業の製品やサービスへの支出を時間の経過とともに増やし、売り上げに反映されるということと、もう一つ重要なのは「顧客獲得コストの減少」ということであろう。いわゆる「口コミ」によって新規の顧客を集めてくれるのである。企業にとって新規顧客を獲得することは、多額の広告宣伝費を投入することになるので、このような行動が果たしている役割は大きいのである。したがって、リピータが増加するという事は、「口コミ」の発信源が増加しているということにもつながる。

<sup>4)</sup> 近藤隆雄 (2001)

## 2 - 2 顧客ロイヤルティを高めるための経営

それでは、ロイヤルティ形成、さらにはリピータ増加のために、企業はどのように顧客に働きかけるべきなのであろうか。それは現場における対応によって決まると考えられる。製品のクオリティが顧客の望むレベルに達していることも重要であるが、現場において顧客に満足してもらえる対応を心がけることは最も重要である。顧客ロイヤルティは顧客満足なくして形成しえないものである。

不満足な状態になると顧客はどのような行動に出るのであろうか。満足の状態とは逆に悪評を口コミする。悪評は好評よりも広がりやすく、信用を取り戻すのに多大な時間と労力がかかる。

顧客ロイヤルティ形成を考える以上、企業のあらゆる活動が顧客ロイヤルティということに向かっている必要があるが、突き詰めて考えていくなれば、以下の2点の要素に集約される。

1. 企業側が、顧客との信頼関係によってもたらされる長期的・継続的な利益の確保と維持ということを企業の目的と認識し、達成のために経営資源を投入すること。
2. 顧客と直接的な接点を持つ社員を含めたすべての社員のモチベーションと生産性をいかに高めるか。

これらに基づき経営を行わずして、顧客ロイヤルティ形成を目指すことは有り得ないであろう。

## 2 - 3 顧客継続への努力

ロイヤルティが高まりリピータに発展した顧客でも、ある日突然他社ブランドへのスイッチを行ってしまうかもしれない。顧客は訪れるものでもあるが、同時に去っていくものでもあることを意識しなければならない。現時点では利益をもたらす顧客であったとして

も、それが将来も続くとは限らないのである。

であるから、顧客が再購入の行動に移ったとしても、購入後の対応を怠ってしまうことや、対応を誤ると顧客は自社から離れてしまい、二度と戻ってこなくなるかもしれない。

この場合でも、どんなに製品を気に入っていても、たまたま接した社員の対応が不愉快だったとしたら、それをきっかけに他社ブランドへスイッチしてしまうだろう。

新規顧客獲得のための費用は、既存顧客を維持する場合の5倍とも10倍ともいわれている。新規顧客の獲得は重要であるが、それよりも重要視されているのは既存の顧客を維持する努力である（顧客ロイヤルティが形成されると「2 - 1 顧客ロイヤルティと経済効果」でも述べたとおりの効果が得られるからである）。

では、顧客を維持してゆくには具体的にどのような方策を打ち立てればよいのか。

まず、顧客維持費について確認しておくが、ただ単に顧客の数を維持することが目的ではない。顧客満足度を高め、ロイヤルティを形成し、その結果企業に利益をもたらすための投資ということである。既存顧客と一口にいても様々な種類に分類できるであろう。1度だけ購入したことのある顧客と数年間リピートしている顧客に同じアプローチをしてもよいであろうはずがない。個々の顧客の特性によって提供されるサービスなどに細かな変化<sup>5)</sup>をつけなければならないだろう。

しかし、ここでも単にサービス体制に変化を付けるばかりでなく、接点となる社員の対応という部分において、顧客の中で重要な意思決定が行われることは事実である。

## 3. 株式会社 再春館製薬所のケース

年齢を重ねることによって起こる悩みや苦しみを和らげ、いきいきとした生活を送るお手伝いをすることを使命とする「株式会社 再春館製薬所」は、年齢肌用基礎化粧品「ドモホルンリンクル」の製造・通信販売で知られている。同社の平成16年度の売上高は223

<sup>5)</sup>このような考え方を最近では「個客思考」と呼ぶ。

億円に達しているが、<sup>6)</sup>「ドモホルンリンクル」は売り上げの9割以上を占める主力商品であり、同製品は10年以上継続して顧客であるという層が8割を占めるほどである。

このような結果をもたらしているのは、徹底した「顧客満足を追及する姿勢」によるものであった。<sup>7)</sup>

2005年5月、同社の視察に伺い、現場の空気に触れてきたが、「顧客満足」とは何であるか、ということについて、その原点たるものを改めて考える絶好の機会となったことは言うまでもない。

本社オフィスと工場（薬彩工園）の視察を行っている間、常に感じていたのは「社員を大切にする」「コミュニケーションが取りやすい環境による全社的な情報の共有化」「デジタルとアナログのバランス」ということであった。

本章では、「株式会社 再春館製薬所」の顧客満足に対する姿勢、そして社内コミュニケーションをいかにして行っているのかを挙げながら、顧客満足の一環としての社内コミュニケーションを考えたい。

### 3 - 1 社員のために

社長である西川正明氏は「会社を永続させ、社員に給料を払い続けることが自分の使命」であると語る。

その言葉が表すとおり、多くが女性であるという社員に長く安心して働いてもらうべく、社員専用保育所の設置や、社員寮も運営している。福利厚生の実施はもとより、社員の健康を考えるべく、社員食堂のメニューは自社工場の土地で栽培された無農薬の野菜を使用し、すべて手作りであることなど、その徹底ぶりには目を見張るものがあった。

いくら企業側が社員に対して日々感謝していることや、社員を大切にしていると思っても、社員一人一人につたわらなければ空回りになってしまう。まずは具体的な行動として示さねばならないのである。

結果、社員個々が企業から「大切にされている」「必要とされている」と思うことによりいきいきと職務を遂行している空気がそこには存在していた。

### 3 - 2 コミュニケーションの取りやすい職場環境

帯山本社オフィスには、社長室も役員室も存在しない。社長も役員も社員もワンフロアーにデスクを並べて日々の業務に勤しんでいた。<sup>8)</sup>

近年物理的にワンフロアーであることを取り入れている企業は多数存在するようになり、テレビや雑誌などのメディアでも紹介される模様が見られたが、導入されたことばかりで、その後について取り上げてはなかった。ワンフロアーになることにより、コミュニケーションは増加することは期待できるものの、本質的な意味で成功していると言えるかは疑問が残るところであろう。

社長である西川正明氏は、ワンフロアーのオフィスの中心部分にデスクを構えながら、「毎日社員の笑顔の数を気にしている」と語っていた。笑顔の数が少ないということは業務が多忙になり、余裕が少なくなっていると考えられるので、それだけ顧客に対する対応にも現れてしまうのだという。

また、ワンフロアーの中には、コミュニケーターと呼ばれる約500人の社員も存在している。多くの企業は、コールセンターをアウトソーシングしたり、別の場所に設けたりするが、コールセンター的機能を持つコミュニケーターが、ワンフロアーの中に存在しているということは、迅速な決断により顧客を待たせないためでもあるほか、社員のすべてが、顧客の存在を身近に感じながら職務を遂行するため、という目的もあった。

企業側と社員、または社員間のコミュニケーションへの工夫は、ワンフロアーのオフィスだけにとどまらない。工場周囲には新入社員研修時に会長と社員が一緒になり、自らの

<sup>6)</sup> 再春館製薬所HP (<http://www.saishunkan.co.jp>) より。

<sup>7)</sup> 頑固なまでの品質管理や、サンプルを請求した顧客にしか販売しないという姿勢も、顧客満足を追求するからこそである。

<sup>8)</sup> 資料1 参照。



手で植えられた植物がある。そのほか、「キムチ作り」などのイベントも毎年行われているとのことである。数々のユニークなイベントにより、普段のオフィスとは違ったコミュニケーションが行われており、相互理解のために貢献していると考えられる。

また、社員一人一人の意見を聞き、よりよい会社づくりができるよう、意見箱の設置も行っている。ただ設置しているというだけでなく、寄せられた意見が顧客への対応に反映された例もある。

単なるかたちだけではなく、その一つ一つが意味を成し、機能しているということが実感できる。

社員全員が「その他大勢」にならず「参加している」「全員の力を合わせて会社を盛り上げている」という意識を持てるような環境が実現されていた。

### 3 - 2 - 1 あえてアナログな部分を残す

ワンフロアのオフィスの中には、顧客に電話で対応を行うコミュニケーターと呼ばれる社員も存在しているが、それぞれのデスク上には使い易いタッチパネル方式のディスプレイが設置されており、ここから顧客情報を引き出しながら細かな対応を行っている<sup>9)</sup>。このように非常に優れた顧客管理システムが導入されているかと思えば、廊下や階段には手書きの掲示物が所せましと貼られているのが見られた<sup>10)</sup>。

掲示物については、「ポップ隊」というチームが担当しているとのことであった。驚くべきことに、売り上げやリピート率の推移などの数値データも手書きのナンバープレート<sup>11)</sup>を架け替えながら表示を行っていたのである。一見売り上げなどの数値データは大型ディスプレイなどにコンピュータの情報を表示する方式にするのが効率的であるように思えるのだが、あえてアナログで非効率な部分を残すことには意味があった。そこからうまれ

る社員間のコミュニケーションに着目していたのである。

何にしても再春館製菓所は、社内におけるフェイス・トゥ・フェイスでのコミュニケーション量が圧倒的に多いのである現在では同じ社内で働く社員間の連絡でもメールで行うということが多くある。ましてや全社的に周知を行いたい事柄についてはなおさらのことであろう。しかし、再春館製菓所は違っていた。オフィスのフロアの中央あたりに陣取っている「認識一致の太鼓」<sup>11)</sup>が役割を果たしていた。

社員食堂へ行くと、そこには割烹着姿の西川道子会長（前社長）の姿が見られた。

自ら厨房に入り、調理部隊に指示を与えている。時折厨房から出てきては、社員に声を掛け、会話を楽しんでいる様子が見られた。

また、工場のラインには、のべ十数人の社員が入り、製品のキズや汚れなどを細かくチェックしている。機械が見つけれない緻密なものを、人の手や目や鼻は見つけられるからであり、製品をつくるだけではなく、安心をつくる場でありたいという姿勢からであるが、同時に「工場働く社員が機械を動かすだけの人になってしまわないようにする」こと、すなわち機械を動かすだけの社員が存在した場合、その社員の職務は完全に「作業」と化してしまい、職務や製品に対する責任や愛着も薄れ、果てには惰性で作業を行ってしまう恐れがあるからである。

### 3 - 2 - 2 ツールの活用

ビジョンブックなどのツールも社員に配布されているが、こういったものを社員に配布するだけでは意味を持たない。明確なビジョン、企業側の「気持ち」「意識」「熱意」それらがしっかり基盤にあって、はじめてこれらツールが役割を果たすのである<sup>12)</sup>。

<sup>9)</sup> 顧客情報には、顧客の個人情報や購買履歴などの他に、接するごとに蓄積されるお肌カルテ、さらには顧客が住む地方の天気予報などの情報もある。

<sup>10)</sup> 資料2 参照

<sup>11)</sup> 何か大切な伝達事項があり、各部の責任者など全員をすぐに集めたいときに叩く（資料3 参照）。

<sup>12)</sup> 2004年7月、西川正明氏が現社長に就任したとき、社員に配布されたものである（資料4 参照）。

### 3 - 3 顧客に対する「売らない」コミュニケーション

これまで再春館製薬所は、通信販売という業態を貫いている。この先も小売に進出することはないということである。それは、小売への要望がないということもあるが、離れた場所に店を置くことにより、現場での意見が本部に届きにくくなること、そして社員の意識に統一が図れなくなることによる、顧客対応への影響が懸念されるからである。

しかし、「売らない店舗」の進出へ取り組む意向をみせていた。「売らない店舗」とは、全国に存在している顧客に対し、お手入れの方法や、相談を受けるなど、「売る」という目的ではなく、顧客とフェイス・トゥ・フェイスでのコミュニケーションを図る場なのである。「売る」目的ではないコミュニケーションにより、顧客との信頼が強まるということを、再春館製薬所は理解していた。

### 3 - 4 社員満足は顧客満足向上のための重要なファクターであることの認識

再春館製薬所は初めから現在のような体制を創り上げたわけではなく、幾多の困難を乗り越えてかたちづくられた<sup>13)</sup>。全社的に「顧客満足」の意識が共有できていて、全ての活動が顧客満足に向かって機能しているような印象を受けた。

しかし、社員に対する対応や社内におけるコミュニケーションの多さなどは、「当然のこと」として行っており、そこに「顧客満足を意識しているのだ」という気負いは微塵も感じられなかった。

これまで紹介したように、再春館製薬所は優れたシステムや製品もさることながら、「人ありき」であり、「人」によって成り立っている企業であることを実感したのだが、社内コミュニケーションが円滑に行われていることにより、企業の向かうべき方向を全社的に理解・共有し、社員が個人レベルで実行できているのであった。

## 4 . まとめ

顧客をつかんだものが成功をおさめるというのは普遍の真実である。顧客を理解し、満足してもらい、自社の永遠の顧客になってもらおうというCSの考え方自体は今と昔とは変わらないのであり、誤ってはいない。ただ、顧客のつかまえ方や、つなぎとめておくためのやり方が変わってきたということである。

いくらIT技術が進化し、顧客情報を管理するための優れたシステムを導入したとしても、そのシステムにあぐらをかくのは危険なことである。肝心なのは優れたシステムと同時に感じることできる「人の存在」なのである。顧客の感情や特別なニーズについて汲み取るのはコンピュータシステムではなく、「人」なのだ。

それだけに顧客に接する社員の役割は重要なのであり、社員が満足することによるクオリティの高いサービスを目指すべきである。社員の満足を確保できなければ顧客満足は実現し得ないのである。顧客のロイヤルティ形成が思うようにいかない最大の原因は、社員が満足していないからであると考えてもいいであろう。

顧客は、商品やサービスを受け取り、対価を支払ってくれる存在である。近年のアメリカでは「顧客」の概念に変化が現れているようである。それは、社員も「顧客」であるという捉え方である。社員は報酬を受け取り、企業に労働力をもたらす存在である。社員の企業へのロイヤルティが形成されることにより、モチベーションは上がり、顧客にはより良質な製品やサービスを提供できることとなる。

今回の研究を通して、顧客ロイヤルティを高めるためには、企業と顧客のコミュニケーションはと同じくらい、社内コミュニケーションによる社員満足の確保ということについての重要性が明らかになった。

今後は、企業に限定することなく、あらゆる組織において本論で述べた考えが適用されることであろう。

<sup>13)</sup> コミュニケータに成功報酬的な制度を取り入れ、強引な売り込みを行うコミュニケータが出現した結果、過去最高の売り上げを記録したが、顧客から大量の苦情や返品が寄せられた。このような事態を受け、1993年に改革が行われ、現在の体制になったのである。

## &lt;謝辞&gt;

株式会社 再春館製薬所の西川正明社長をはじめ、広報部、商品開発部、その他スタッフの皆様、また、素晴らしい機会をセッティングしていただきました、株式会社パーソン・マーステラの方に、心よりお礼を申し上げます。

## &lt;引用・参考文献・URL&gt;

1. 嶋口充輝 内田和成. 顧客ロイヤルティの時代. 同文館出版; 2004
2. 杉本徹雄. 消費者理解のための心理学. 福村出版; 1997
3. ジェラルド・ザルトマン .(藤川佳則、阿久津聡 訳) 心脳マーケティング 顧客の心を解き明かす. ダイヤモンド社; 2005
4. 近藤隆雄. カスタマー・エクイティ. ダイヤモンド社; 2001
5. 佐々木土師二. 産業心理学への招待. 有斐閣ブックス; 1996
6. ハーズバーグ.F.(北野利信 訳) 仕事と人間性. 東洋経済新報社; 1968
7. CRM白書2005. 株式会社アイ・エム・プレス; 2005
8. 月刊「アイ・エム・プレス」 vol.103. 株式会社アイ・エム・プレス; 2004
9. DIAMONDハーバードビジネスレビュー, 2003.4, 2004.6, 2004.12, 2005.4
10. 宣伝会議, 2004.6
11. 株式会社 再春館製薬所ホームページ  
<http://www.saishunkkan.co.jp>

資料 1



資料 2



資料 3



資料 4

