

顧客満足活動の課題に関する一考察

A Study on the Problems of Customer Satisfaction Activity

丸 山 一 彦

MARUYAMA Kazuhiko

1. 緒言

顧客志向の名の下、多くの企業は顧客に高い満足を得てもらうために、日々様々な努力を行っている。顧客が高い満足を得ることによって、その企業に対するロイヤルティが高まり、その結果、該当企業を最良にし、そのような顧客の維持によって多大な収益が得られるという効用が多くの研究からも導出されている¹⁾。この事からも、顧客満足の重要性が理念だけでなく、その戦略如何によっては、企業活動へ直接影響するため、顧客満足戦略が多く企業で注目されていることが理解できる。

このように顧客満足を重要と考えることは、どの企業にも共通することであるが、顧客満足の活動や戦略は、各企業の特徴や特色によって違いが存在すると考えられる。特にサービス産業で研究が充実しているため、その研究成果をどの産業やどの分野にも応用可能であるかのように捉えてしまうのは、危険である。今後顧客満足戦略が益々脚光を浴びることが予想されるため、どの産業やどの分野にも適応可能な理論や技術を見極め、逆にその限界や課題をよく理解することも重要と言える。

そこで本論文では、組織全体として、どのように顧客満足活動を捉え、どのような顧客満足活動を行ってきたか、歴史的経緯を概観した上で、ロイヤルティを高めるための顧客満足活動について先行研究や調査データを基に、いくつかの課題を整理し、組織としての顧客満足活動のあり方とその方向性について考察する。

1) 顧客満足とロイヤルティの関係を前提として、利益や収益を高める研究は、ハーバード大学のビジネススクールを中心に行われたものが殆どである。Hart, Loveman, Heskett and Sasser Jr. (1990)、Reichheld and Sasser Jr. (1990)、Reichheld (1993)、Heskett (1994)、Jones and Sasser Jr. (1995)、Reichheld (1996a)、Blattberg and Deighton (1996)、Heskett, Sasser and Schlesinger (1997) 等が有名である。

2. 顧客満足と従業員満足、株主満足、社会満足の関係

顧客満足経営で著名な百貨店のノードストロームの経営陣は、顧客満足（Customer Satisfaction：C S）は従業員満足（Employee Satisfaction：E S）と関連していると考えている²⁾。従業員が満足して働き、その職場に長く勤めるからこそ、顧客との関係構築ができ、顧客のニーズが理解できると言える³⁾。Heskettらはこれらの関係を調査するために、表1に示す企業を調べ、顧客満足と従業員満足の間には、統計的に関係があることを導出し、どちらか一方のデータさえ存在すれば、他方の満足度を推測できると示唆している⁴⁾。

このように米国企業の顧客満足経営で成功を取めている企業は、図1に示すような関連性を認識し、利益と顧客満足の関係だけで考えるのではなく、総合的な関連で要因を考察し、競争力を高めるための適切な組み合わせをさらに強化しているのである。従業員に満足してもらい、顧客に高い満足を与えるような仕事を行ってもらうためには、様々な要因が考えられるが（一般論として最も影響する要因には、職場環境が挙げられているが）、顧客が満足してくれたという仕事ができ初めて、従業員は満足するのであり、それらが実現できる職場環境作りが必要なのである⁵⁾。

次に顧客が満足し、従業員も満足することによって利益が上昇し、株主も満足することになる⁶⁾。近年では株主満足（Investor Satisfaction：I S）の他に、協力会社の満足も含めてステークホルダー満足（Stake Holder Satisfaction：S H S）とも呼ばれている。これらの効果によって、さらに多くの投資や新たな投資が期待でき、新規顧客獲得のための資金、新たな技術研究開発、福利厚生面等の様々な設備投資を行うことができ、企業にとって多くの価値が得られる。このように従業員やステークホルダーの満足度を高めることも、企業にとっては必要であり、それが顧客満足と関連していることから、企業が顧客満足活動に取り組まなければならない重要性を示していると言える。

但し、上述したような仕事上の従業員やステークホルダーの満足だけを考えているだけでは不十分である。自社が顧客に提供している商品について、従業員やステークホル

2) Jones and Sasser Jr. (1995) は、「顧客満足は満足した従業員によってのみ達成できる」と指摘している。

3) Heskett, Sasser Jr. and Schlesinger (1997) によると、サウスウェスト航空は離職率が年5%以下であり、そのため従業員は顧客をよく知ることができ、自信と熟練に満ちており、業務の生産性を高めることもできている。またReichheld (1996a) は「ロイヤルティの高い社員という基盤がなければ、ロイヤルティの高い顧客基盤を維持することは不可能」とまで指摘している。

4) Jones and Sasser Jr. (1995) は、これらの関係を、顧客満足が従業員満足に映し出されているかのような作用から、「鏡面（ミラー）効果」と呼んでいる。

5) 職場環境と考えると報酬面や仕事上のポスト等をイメージしてしまうが、Jones and Sasser Jr. (1995) が行った様々な研究の調査から、従業員（現場のサービス担当者）の一番の大きな不満要因は「顧客に『満足の結果』を提供できなかったこと」だと分かった。

6) Reichheld (1996b) は、これらの満足が得られることで、企業には確実な資金を定着させることができると指摘している。

表1 顧客満足と従業員満足の関係

企業名	業 種	従業員の種類	わかったこと
MICコミュニケーション	電話コミュニケーション	サービス・センターの従業員	従業員サティスファクションとカスタマー・サティスファクションとカスタマーがわが社のサービスを利用し続けることに、深い関係があることがわかった(注3)
チキンフィレ	外食	外食産業	水準以上のカスタマー・サティスファクションが実現された店舗の78%が、従業員のサティスファクションでも水準以上であった(注2)
ウエスタン・ユーロピアン・マネー・センター銀行	銀行	銀行の支店の従業員	従業員のサティスファクションとカスタマー・サティスファクションに、深い関係があることにわかった(注3)
メイジャーUSトラベル・サービス	旅行代理店	支店の従業員	従業員のサティスファクションとカスタマー・サティスファクションに、深い関係があることにわかった(注4)
メリー・メイド(サービス・マスターの子会社)	清掃サービス	清掃サービスの担当者	従業員のサティスファクションの1%増加=従業員の積極参加0.5%増加=カスタマー・サティスファクション0.22%増加(注2)
ランク・ゼロックス	事務機械	サービス・センターの従業員	従業員のサティスファクションとカスタマー・サティスファクションに、深い関係があることにわかった(注3)

注1 = これらのデータは90年から95年までの間に集められた

注2 = 企業が社内的に集めたデータである

注3 = どの場合も「深い」という言葉は、両者のサティスファクションに99%因果関係が認められた場合に用いられる

(出典) 島田陽介訳 (1998) : 『カスタマー・ロイヤルティの経営』, 日本経済新聞社, p.128.

ダーも満足してその商品を購入しているか否かも、調査すべきである。従業員やステークホルダーも消費者の一部と言える内部顧客である。このようなターゲットに該当する内部顧客が、自社の商品を満足して購入していないのであれば、そのような商品を外部顧客に提供すること自体、問題が存在すると言える。ターゲットに該当する内部顧客を全顧客の一部と考え、内部顧客からニーズや嗜好を調査することも必要であり、有効的であると言える。トヨタグループのアイシン精機やパイオニアでは、内部顧客からニーズを収集し、ヒット商品を開発している⁷⁾。内・外部顧客のニーズを含めて商品開発が行われており、そのためデータ収集の始動が早く、企画期間が大きく短縮され、企画プロセスの効率が向上している。さらに調査費用も従来より大幅に削減できている。またナムコやスクウェア⁸⁾では、株主総会の懇親会場に多数のゲーム機を設置し、開発中の新作ゲームを披露し、商品のモニタリングを行っている。

7) これらは企業内部から導出されたニーズであるが、開発チームが考えるニーズではなく、他部門やターゲットに該当する内部顧客が、顧客という立場から素直に導出されたニーズと言える。橋場、平岩、石山 (1994)、神田編 (2000) を参照。

8) 同様にタカラやオリエンタルランドでも、株主から建設的な意見が多く出されている。嶋口、石井、上原、恩藏、片平、竹内 (2001) を参照。

顧客要素			従業員要素				
ロイヤリティ	満足度	価値	生産性	ロイヤリティ	満足度	実力を発揮できる可能性	
バンク・ワン MBNA メリー・メイト	ウエスト・マネジ [®] メント タコ・ベル スウェットハンク メリー・メイト [®] AT&Tトラベル			タコ・ベル	ウエスト・マネジ [®] メント AT&Tトラベル スウェットハンク		成長と利益
	メリー・メイト [®]	USAA		メリー・メイト [®]			ロイヤリティ
		タコ・ベル		バンク・オブ・アイ メリー・メイト [®]	チック・ファイル・エイ バンク・オブ・ アイランド [®] MCI スウェットハンク AT&Tトラベル	バンク・オブ・ アイランド [®] ナイキ	顧客要素 満足度
		USAA サウスウエスト航空					価値
				メリー・メイト [®]	メリー・メイト [®] サウスウエスト航空		従業員要素 生産性
					サウスウエスト航空	サウスウエスト航空	ロイヤリティ
						タコ・ベル	満足度

図1 利益と顧客要素と従業員要素の関係

(出典) 島田陽介訳 (1998) : 『カスタマー・ロイヤリティの経営』, 日本経済新聞社, p.42.

このように従業員やステークホルダーを内部顧客と考え、新商品企画に活用している企業も存在してきている。さらにそれらの企業が成功している状況を洞察すると、このような方法も有効な顧客ニーズの一導出方法と考えられる。仕事上の従業員やステークホルダーの満足も重要であるが、これらの内部顧客が満足するような商品を提供できることも、重要な要素だと考える。

最後にCS、ES、SHSが実現できると社会満足（社会貢献や環境保全等）（Social Satisfaction：SS）が得られることになる。CSが向上されることでもたらされる、破棄されやすい不満足商品や無駄な工程の削減で、環境問題が改善される。そして完全な満足が与えられた商品による社会生活の向上と効率化、企業永続による持続的な雇用の創出等の社会的貢献で、SSは向上されることになる。このように企業とCS、ES、

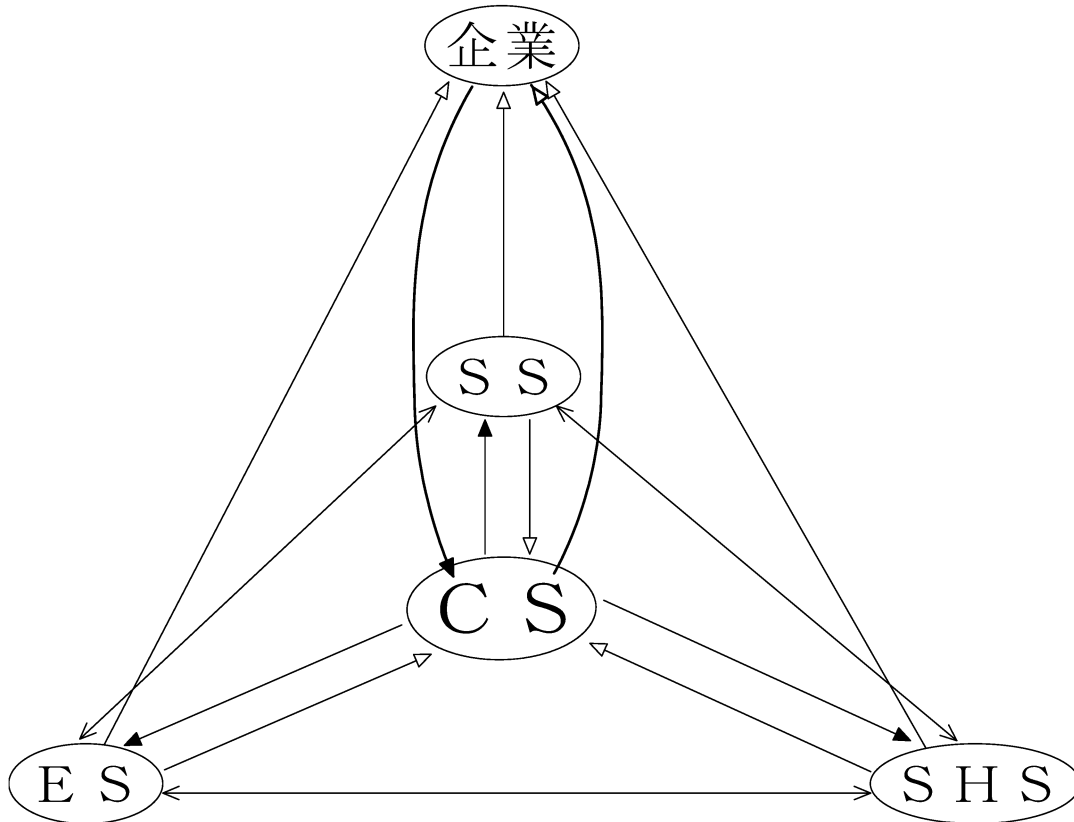


図2 企業とCS、ES、SHS、SSの関係

SHS、SSの4つの満足は、それぞれに深く関連を持っている。

これらの関係を表したものが図2である。企業はCSを高めることによって、ロイヤルティが得られるようになり、その活動を繰り返すことで、さらにCSを向上させることができるようになり、持続性が得られることになる。そしてCSが向上することでES、SHS、SSも向上することになる。またES、SHS、SSが互いの満足度を向上しあい、さらにCSを向上させることができるようになる。その結果企業は、ES、SHS、SSから計り知れない効果を得ることになる。

このように企業はCSの先にあるES、SHS、SSを考慮に入れながら、CS活動を行うべきであり、この4つの満足を満たすことによって企業価値と持続性が得られることになる。利益も含めた価値と満足がこの循環を適切に流れることによって、図2に示したCSピラミット循環は、十分に機能するようになる。そしてこのようなCSピラミット循環は多くの企業で必要であり、これらを多くの企業が実現させることで、日本経済も活性化されていくと考える。

3. 顧客満足経営の実態と課題

2章で述べたように、多大な効果をもたらす顧客満足活動であるが、多くの企業で、このような効果が得られる顧客満足経営を行っている企業は、多くないと言える。これには、多くの企業で行われている顧客満足活動の主眼が、過去の歴史的活動によって、社会通念上の企業責任程度という捉え方になっているからである。

需要が供給を徐々に下回る時期になると多くの企業で、マーケティング活動には消費者志向、市場志向が必要であると考え始めるようになった。そのため常に消費者のニーズや、満足を実現させることを念頭に置いて、マーケティング活動が実施されなければならないという企業方針が確立されてきた。しかしその活動は、企業側が考察する消費者のニーズや満足であって、それらが顧客にとってどの程度実現されているかどうかを、具体的に顧客に尋ねるといったレベルではなかった⁹⁾。

しかし消費者を顧みない企業側の利潤を追求した活動は、公害問題やコシューマリズム (consumerism) を生むようになった¹⁰⁾。日本でも同様の背景から、表2に示すように多くの消費者保護に関する法規制が確立されていった¹¹⁾。企業はこのような状況から顧客の苦情への対応が必要とされ、お客様相談センターや窓口を設置するようになった。しかしこれらの方式は顧客対応を目的としており、ここで言う顧客満足活動とは、例えば、戦略的に商品企画に直接役立つレベルにまでは確立されていなかった。なぜなら顧客が企業に対して苦情を伝えることは殆ど無く、商品開発段階へ連動させることは困難であったからである。そして苦情を収集できないお客様相談センターは、徐々にコールセンターと呼ばれるようになり、販売促進中心の活動に変貌してきた¹²⁾。

また不満足之苦情を改善できたとしても、それはマイナス部分が無くなるだけであり、高い満足を与えられる訳ではない。このように企業側は顧客満足を収集する窓口を用意したが、活動としては不満足というマイナス部分を無くす活動であり、企業責任としての最低レベルをクリアする満足活動であったと言える。

そして競争激化成熟市場になるに従い、競争優位性を保つために、常に顧客の満足状態を把握する必要性が向上し、ようやく顧客に対して調査を行うようになった。愛用者はがきや広告代理店・調査会社によるアンケート調査によって、顧客の満足度を収集するようになった。但しここで行われている顧客満足活動とは、企業側が掲げる満足度の目標値を達成できたか否かに主眼が置かれている。

9) つまりその時代の顧客満足は企業にとって、一理念的取り組みであり、精神論的なものであったと言える。嶋口 (1984) を参照。

10) その結果アメリカでは、1962年の「消費者保護に関する特別教書」を皮切りに、多くの法規制が整備されるようになった。柏木編 (1982) を参照。

11) 柏木 (1985) を参照。

12) 現在ではカスタマ・センターやカスタマ・ケア・センターと呼ばれるようになっているが、やはりそこで収集される情報は、商品企画への連動性に十分機能していない。菱沼 (2000) を参照。

表2 消費者保護関係法の設立暦

年	法律数	法律名（一部改正法を含む）
1969(昭和44)	1	地方自治体法（一部改正）
1970(昭和45)	6	ガス事業法（一部改正） タクシー業務適正化臨時措置法 農林物資の規格化及び品質表示の適正化に関する法律 国民生活センター法 建築基準法（一部改正） 毒物及び劇物取締法（一部改正）
1971(昭和46)	5	農薬取締法（一部改正） 預金改正法 旅行業法 宅地建物取引業法（一部改正） 積立式宅地建物販売法
1972(昭和47)	10	計量法（一部改正） 不当景品類及び不当表示防止法（一部改正） 道路運送車両法（一部改正） 割賦販売法（一部改正） 熱供給事業法 消防法（一部改正） 宅地建物取引業法（一部改正） 貸金業者の自主規制に関する法律 毒物及び劇物取締法（一部改正） 食品衛生法（一部改正）
1973(昭和48)	7	自動車事故対策センター法 消費生活用品安全法 特定化学物質の審査及び製造等の規制に関する法律 有害物質を含有する家庭用品の規制に関する法律 生活関連物質の買占め及び売惜しみに対する緊急措置に関する法律 国民生活安定緊急措置法 大規模小売店舗における小売業の事業活動の調整に関する法律
1974(昭和49)	2	計量法（一部改正） 消防法（一部改正）
1975(昭和50)	4	高圧ガス取締法（一部改正） 薬事法（一部改正） 商品取引所法（一部改正） 飼料の安全性の確保及び品質の改善に関する法律
1976(昭和51)	1	訪問販売等に関する法律

（出典）柏木重秋（1985）：『新版消費者行動』，白桃書房，pp.225-226. を修正

総合満足度の平均が5点満点中、3.5点であったというような結果を導出することに重点が置かれ、どのような要因によって満足・不満足になるのかという、満足構造の解明まで行う企業は少なく、現在もこのような傾向が多く現れている。そのため嶋口¹³⁾が「『もっと顧客に喜ばれるやり方をとれ』という抽象度の高い理論的言明だけでは何をどうしてよいかわからないし、『今90%の満足水準』という測定値が判明しても、その結果からどうしたらよいかは教えてくれない」と指摘するように、多くの企業では、

13) 嶋口（1994）を参照。

このような課題を抱えたまま顧客満足活動を行っていると考えられる。

そして最も重要な問題点は、満足度調査を行うだけであり、その調査を有効に活用しきれていない企業が多いことである。顧客側も多くの質問をされ、前回の調査結果が活用された形跡も伺えないまま、また新たな満足度調査を強要されれば、このような調査に非協力的になるのは当然と言える。このような状態が繰り返し行われているようでは、質の高い顧客満足情報は収集されず、次期新商品企画に活用することも困難になる¹⁴⁾。

一方米国では、1994年にミシガン大学ビジネススクール国立品質研究センターが中心になり「全米顧客満足度指数（ACSI：American Customer Satisfaction Index）」が提案された¹⁵⁾。このACSIとROA（総資産利益率）、ROE（株主資本利益率）、株価、ダウ平均との間には、深い相関性が存在しており、そのためウォール街は四半期ごとにACSIを必ずチェックし、高い顧客満足度を示す企業は、優良投資先に位置づけられている¹⁶⁾。

このような背景からジュラン研究所の調査では、200社以上の米国大企業の経営トップの90%以上が、顧客満足を最大化することで、企業収益と市場シェアを最大化することができると回答している¹⁷⁾。しかしその反面で、顧客満足が向上することによって何らかの経済的効果が得られたと自信を持っている、と回答した経営トップは30%以下であった。日本の企業の場合も、回答企業の90%が、顧客満足は企業経営に欠かすことのできない要因であると考えつつも、顧客満足度を高めるために、どのような活動を行えば良いかについては、今後の重要課題になってしまっている回答企業が多く存在している¹⁸⁾。

このように経営活動には、顧客満足が欠かせない存在だと多くの企業が認識しているにも関わらず、前述したように、多くの企業が行う顧客満足活動の重点が、満足構造の解明に置かれていないために、高い顧客満足を得る活動が行えず、顧客満足活動を行うことによる多大な効果が得られていないのである。

このような悪循環に陥ってしまう背景には、経営者の考え方と顧客満足活動を具体的に実践していく方法論に問題があると言える。それにはまず、顧客の位置から遠く離れ

14) このような企業側の形式的・短絡的な満足度調査の危険性を、指摘した報告は多く存在する。Reichheld (1996b)、鎌倉 (1997)、Mick, Fournier and Dobscha (1998) 等を参照。

15) この指標は、四半期ごとに35業種200社以上が抱える顧客に加え、数千件以上の消費者面接調査から測定された顧客満足度である。DIAMOND・ハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳 (2002) を参照。

16) Siebel (2001) によると、ACSIが1%上昇するだけで、株式時価総額は3%も増加することが導出されている。

17) Griffin (1995) を参照。

18) 日本能率協会がまとめた「第三回CS向上活動に関する実態調査」, <http://www.jma.or.jp/>を参照。

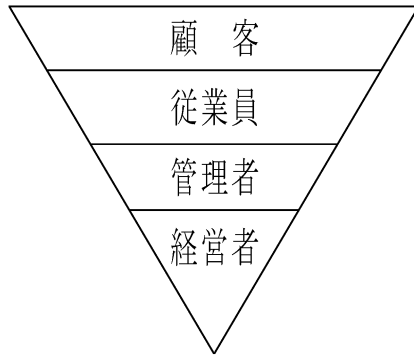


図3 逆さまのピラミット

(出典) 鳥居直隆監訳 (1990) : 『逆さまのピラミッド』, 日本能率協会マネジメントセンター, p. 166.

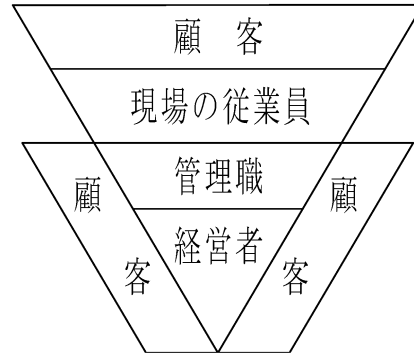


図4 顧客志向企業の逆さまのピラミット

(出典) 恩蔵直人監修, 月谷真紀訳 (2001) : 『コトラーのマーケティング・マネジメント ミレニアム版』, 株式会社ピアソン・エデュケーション, p. 32.

表3 今日の経営課題への取り組み (本格的に取り組んでいる割合)

n =	全 体 (n=364)			製造業 (n=194)			サービス業 (n=170)		
	利益率			利益率			利益率		
	高 (80)	中 (144)	低 (140)	高 (26)	中 (79)	低 (89)	高 (54)	中 (65)	低 (51)
顧客満足向上策の実施	40	38	44	46	39	39	50	37	51 %
環境対応を意図した商品の開発	21	31	38	23	43	47	20	15	22 %
新商品開発におけるインターネット活用	34	20	26	27	10	17	37	32	41 %
顧客の要望にあった商品の開発	34	19	26	31	17	24	35	23	29 %
危機管理体制作り	18	24	24	15	25	28	19	22	18 %
異業種との提携・プロジェクトへの参画	21	11	16	15	11	16	24	11	18 %
定年延長、再雇用制度などの導入	13	12	9	12	15	10	13	8	6 %
広告効果・販促効果測定システムの活用	11	6	9	8	5	1	13	8	24 %

(出典) 嶋口充輝, 石井淳蔵, 上原征彦, 恩蔵直人, 片平秀貴, 竹内弘高 (2001) : 『柔らかな企業戦略』, 角川書店, p. 182.

た位置に存在する経営者が多いからだと考える¹⁹⁾。Albrechtは伝統的な組織構造にこのような問題の起因を指摘し、図3のような「逆さまのピラミット」を提案したのは有名なことである²⁰⁾。Albrechtは企業活動で最も重要な位置に存在するのが顧客であり、その顧客を頂点と考え、最も顧客の近い位置にいる第一線の従業員の活動を支持・支援す

19) Bhoté (1996) は、経営トップは、ROA (総資産利益率)、ROE (株主資本利益率)、株価、ダウ平均等と関連を持つ顧客満足度が示す数値には関心を持つが、自分の方がニーズを熟知していると思っているため、顧客満足度が示す数値以外の情報を軽視しがちと批判している。

20) Albrecht (1988) を参照。

る構図を、経営者は考えなければならないと指摘している。顧客を頂点と考え、その顧客に最も近い第一線の従業員の役割を、高く評価していることは素晴らしいことであるが、それでも経営者の位置から、顧客が離れていることには変わりがないと言える。そこでKotlerは図4に示すように、「逆さまのピラミット」の横に顧客を付け加え、このような図を示す理由として、「経営者までもが顧客を知り、接し、サービスを提供しなければならないことを示すためだ」と強調している²¹⁾。

Kotlerが指摘するように、経営トップ自らが顧客に接し、顧客満足経営が十分機能するように、高い顧客満足を得るための活動を支持・支援して行くべきである。つまり経営者が様々な経営課題の中で、顧客満足活動をどのように捉え、考えているかによって、企業の優劣は現れると考える²²⁾。

例えば「経営課題に関する経営者意識調査」を取り上げると、表3に示すように今日的経営課題への取り組みで、利益率の高い企業は、顧客満足向上策の実践に本格的に取り組んでいる割合が、他の経営課題の割合よりも最も大きい。この傾向は製造業とサービス業に分けて考察しても同様の傾向を示している。但し顧客満足向上策の実践は、利益率の低い企業も本格的に取り組んでいる割合が高い。これはまさに前述した顧客満足活動の重点の違いの現れだと考える。

顧客満足向上策の実践の次に高い割合を考察すると、利益率の高い企業は、顧客の要望にあった商品の開発に本格的に取り組んでいるが、利益率の低い企業は、環境対応を意図した商品の開発に取り組んでいる。利益率の高い企業は、明確に顧客の要望に取り組んでいるが、利益率の低い企業は、顧客の要望であるかどうか分からない環境対応を選択している。環境対応も顧客の要望の一つと考えられるが、主要な要望を顧客に実現できていない状態で、環境対応を意図した商品を開発しても、真の顧客の要望に応えたとは考えられない。その違いが同様の顧客満足向上策の実践を行っていても、利益率の高い企業と低い企業に分かれる原因であると考ええる。

さらにマーケティングの役割について、利益率の低い企業は、競争優位の確立のためと考えている企業が多いが、利益率の高い企業は、顧客満足の実現手段だと考えている企業が多い(表4参照)。利益率の高い企業は顧客満足を重視し、その中身は顧客の要望を聞き、それらを実現することによって顧客満足が向上されると考えている。しかし利益率の低い企業は顧客満足を重視しながらも、その中身は競争優位に焦点を絞り、差別化によって顧客満足が向上されると考えている。前者は顧客満足の構造を把握し、そ

21) Kotler (2000) を参照。

22) 日本マーケティング協会が2000年7月に、日本マーケティング協会会員企業596社と、非会員企業1847社(東証一部、二部、他)、合計2443社の経営トップを対象に郵送法で行われた(390社から回答を得た)「経営課題に関する経営者意識調査」に、その傾向がよく現れている。嶋口、石井、上原、恩藏、片平、竹内(2001)を参照。

表4 マーケティングの役割（1位にあげた割合）

n =	全 体 (n = 364)			製 造 業 (n = 194)			サ ー ビ ス 業 (n = 170)		
	利 益 率			利 益 率			利 益 率		
	高 (80)	中 (144)	低 (140)	高 (26)	中 (79)	低 (89)	高 (54)	中 (65)	低 (51)
競争優位の確立	1 6	2 9	3 4	1 9	3 2	3 8	1 5	2 5	2 6 %
売上・シェアの拡大	1 3	8	4	1 9	4	2	9	1 2	6 %
経営ビジョンの実現	1 3	9	1 3	1 3	1 0	1 5	1 3	8	1 0 %
営業・販売サポート	5	4	4	—	1	2	7	6	6 %
収益性の向上	6	—	5	4	—	5	7	—	6 %
顧客との関係構築	5	6	9	4	6	8	6	6	1 0 %
顧客満足の実現	2 9	2 7	2 4	3 1	2 9	2 3	2 8	2 5	2 8 %
企業の持続的成長	1 1	1 7	9	1 2	1 7	8	1 1	1 9	1 0 %

(出典) 嶋口充輝, 石井淳蔵, 上原征彦, 恩蔵直人, 片平秀貴, 竹内弘高 (2001) : 『柔らかな企業戦略』, 角川書店, p. 189.

の結果から顧客満足を向上させようと考えているのに対して、後者は差別化によって顧客満足度の数値が目標値まで向上すれば良いと捉えている。利益率の高い・低い企業を考察すると、顧客の要望に応えることによる差別化を行わなければ、真の競争優位は築けないという現在の市場特性を明確に表していると言える。

以上のように顧客満足経営の実態は、経営者が顧客満足度を企業経営には欠かせない存在だと認識しているにも関わらず、顧客満足活動の実践内容については、他社との差別化に目を奪われ、顧客満足度が示す数値にだけ関心が集中してしまっている。その結果多くの企業では、顧客満足活動を行うことによる多大な効果が得られず、利益率が低迷していると示唆する。このように高収益企業と低収益企業の差が、顧客満足活動の重点によって明確に現れており、現在の顧客満足経営に最も必要なことは、経営者も含めて、満足構造の解明に力点を置いた活動が、実践・実現できるようにすることだと示唆する。但し考え方が経営者から導かれても、有効な方法論が存在しないと実際に顧客満足活動を実行することは難しいと言える。

4. 製造業における顧客への接近方法の課題

顧客満足活動を導入した企業は、満足情報を収集しなければならず、そのスタイルは様々である。特に顧客との接点が多いサービス業では、頻繁に又大量に満足情報を収集する努力が行われているが、直接販売網を有しない製造業では、この満足情報を収集する方法に課題を抱えている。

ソニーでは、1963年4月に、家電業界他社に先駆けて消費者相談窓口（お客様ご相談センターの前身）をソニー本社内に設置している²³⁾。様々な企業でも同様な苦情やトラ

23) ソニー広報センター（1998）を参照。

ブルを受け付ける窓口を設けているが、小売店等の流通現場に挙げられるほんの数%しか、情報が伝わらないのが現状である²⁴⁾。唯一花王の消費者相談センターには、月平均約8000件の情報が伝えられている²⁵⁾。但しこれだけ多くの情報が寄せられる花王でも、5年に一度の花王独自に行う消費者相談の意識実態調査では、「何らかの不満を持った消費者の中で企業や販売店に申し出る消費者は、数パーセントに過ぎない」という結果が導き出され、「商品の不良の場合は、企業への申し出率は高いが、性能や使い勝手のような不満を持った場合は申し出率は低い」と指摘している²⁶⁾。このように消費者相談窓口等で収集される情報では、直接的に顧客の満足構造を解明することは困難であると言える。

次に調査で満足情報を収集する場合、顧客との接点が多いサービス業では、努力によってはほぼ毎日でも満足情報を収集できるが、直接販売網を有しない製造業では、「同一商品についての満足度調査は、せいぜい年に2回（半年毎）が限度である」と言われている²⁷⁾。また愛用者はがき等で満足度調査を行っても、返送率は一般的に1～3%程度であり²⁸⁾、真の顧客満足情報を十分に収集できているとは言えない。

このような現状からデル・コンピュータでは、顧客との関係構築によって有益な情報を収集するため、インターネットを活用して小売店を企業と顧客の間に介在させなくした²⁹⁾。花王でも、消費者相談に多く寄せられる内容を、ホームページに掲載することにより、窓口に出ない消費者の疑問や不安を解消し、満足度や信頼性をあげる努力を行っている³⁰⁾。また花王は小売店のジャスコと提携し、EDI（Electronic Data Interchange：電子データ交換）によって、顧客のニーズや満足度情報の収集を行っている³¹⁾。

このように直接販売網を有しない製造業でも、満足情報を収集するあらゆる努力を行い、成功している企業も存在する。現在では小売店も含めた関係性マーケティングや、情報技術（Information Technology：IT）を活用した満足情報収集が試みられ、顧客との接近方法にも、多くの可能性が存在してきている。顧客情報が収集されてからのプ

24) 柏木（1985）や武田（1995）を参照。

25) 伊東（2001）によると、その情報の内訳は「花王の商品を使用している苦情や不満が全体の3割、性能関連の問い合わせが4割強、販売店や廃止品の問い合わせ・キャンペーンなどが2割強」である。

26) 伊東（2001）を参照。

27) 池澤（1992）を参照。

28) 納谷、諸戸、中村（1997）を参照。

29) その結果中間マージンを削除でき、低価格の商品を実現できたが、何よりも顧客のニーズと満足度を敏速に、そしてダイレクトに感じることができていることに価値を見いだしている。高橋（1998）やKotler（2000）を参照。

30) 伊東（2001）を参照。

31) 守口（1997）を参照。

ロセスでの有効な方法論がいくら多く存在していても、それを実践するための満足情報が収集されない限り、これらの効果は十分に発揮されないと言える。そのためこのような顧客との接近方法について十分な研究を行うことには意義があり、特に顧客との接点が少ない企業にとっては、重要な課題と考えられる。

シャープでは消費者のニーズに敏速に対応するため、商品開発のスピードを速めることが求められていた。そこで従来行われていたことは、開発時間や期間を短縮してこれらに対応していた。しかし開発時間や期間を短縮することによって、十分な調査が行えず、消費者が望む高い価値を実現した商品を創出することは困難であった。そこである公式³²⁾を考え、顧客との距離を短くすれば、開発時間や期間を短縮せずに、商品開発のスピードを速めることができると気付いたのである。この公式からも、いかに顧客に接近することが、企業にとって大切であるかがよく理解できる。その意味に置いて、顧客との距離を縮めるための接近方法に関する研究と、考察が必要と言える。

近年このような顧客に関する情報収集と分析について注目を浴びたものが、顧客関係性マネジメント (Customer Relationship Management : CRM) である³³⁾。CRMによって高収益顧客の識別を実現させるためには、取引履歴や購買履歴データが必要となり、CRMでは、購買履歴データでの情報収集と分析が中心となっている。どのような顧客が、いつ、何処で、何を、どのような組み合わせで購入しているのかを導出し、その結果に対して企業がとるべきアクションを考察するものである。現在ではどのような組み合わせで購入しているのかという点について、データマイニング³⁴⁾を活用し、何万通りという組み合わせの中から、最適な組み合わせを導出している³⁵⁾。同様のことはWeb上でも実現されており³⁶⁾、Web上でのショッピングモールに対応したCRMは、eCRMとも呼ばれている³⁷⁾。

32) 商品開発のスピードを一般的な距離とスピードの公式から、「商品開発のスピード=顧客との距離／開発時間(期間)」を導出している。納谷, 諸戸, 中村(1997)を参照。

33) CRMには様々な解釈が存在するが、本来は情報技術の向上によって導出された、One to Oneマーケティングのための一手法である。そのため、高収益顧客を識別することに重点が置かれている。Peppers and Rogors (1999)、Petersen (1999)、Brown (1999)、菅, 三村, 本田(1999)、平河(1999)、ワン・トゥ・ワン・マーケティング協議会監修(1999)、野村(2000)、荒井(2000)、NTT東日本法人営業本部第三営業部CRM&CTI推進室(2000)、アクセンチュア, 村山, 三谷, 戦略グループ, CRMグループ(2001)等を参照。

34) Berry and Linoff (1997)、福田, 森本, 徳山(2001)、佐藤(2001)等を参照。

35) 「金曜日に紙おむつとビールが同時に多く購入されている」が著名な具体例である。SASインスティテュートジャパン(2001)を参照。

36) 例えばアマゾンドットコムでは購買履歴データを活用し、同様の図書を購入した人達が、他にどのような図書を購入したり検索したかをリアルタイムで表示し、個客対応を行っている (<http://www.amazon.com>)。またアスクルもWeb上の注文では、同時に購入されることが多い商品を表示し、アマゾンと同様のことを行っている (<http://store.yahoo.co.jp/askul/index.html>)。

37) 沢登(2000)を参照。

この他にCRMで説明されるものは、コールセンターや窓口業務でよく用いられる。コールセンターではCTI (Computer Telephony Integration) と共に用いられ、電話番号や顧客の氏名によって、前回の注文や相談内容等が担当者のパソコン画面に表示され、きめ細かい対応ができるようになっている。また金融機関等の窓口では、担当者が異なっても、前回の交渉や相談内容が、顧客の氏名によってパソコン画面に表示され、何度も同じ説明を顧客にさせることが無く、個客に対してきめ細かい対応ができるようになっている。

このような観点からCRMを考察すると、販売やサービスに重点を置いたきめ細かい個客対応を行うためのデータ収集・分析システムと言える。CRMの目的は顧客満足を獲得するために行われるものであるが、従来のマーケティング同様に、マーケティングプロセスの中で最後の方に位置する販売やサービスに重点が置かれている。CRMを導入すると、容易に顧客ニーズが導出できると誤解する企業が多く存在するが、販売やサービス時点での細かいニーズは確かに導出されるが、例えばデータマイニングを使用しても、なぜ金曜日に紙おむつとビールが同時に購入されるかは導出されない。どのような商品を望んでいるのかというニーズまでは導出してくれないのである。

リサーチ及びコンサルティング会社のガートナー・グループの調査では、「CRMプロジェクトのうち、実に55%は何の成果も上がっていない」という結果を導出しており、ペイン・アンド・カンパニーの実施したマネジメント・ツールに関する調査でも「CRMは頻繁に利用されるマネジメント・ツール25種類の内、満足度において最下位から三番目にランクされている」と指摘している³⁸⁾。このように話題に乗ってCRMを導入した企業は多く存在するが、その使用方法を間違えると、ほとんど有効な結果は生じないのである³⁹⁾。

つまり何のためにセグメント（顧客を識別）しているかという、マーケティング目的が明確にされていない限り、CRMを導入しても意味がないのである。例えば販売に重点を置いて、売り上げを向上させたいというマーケティング目的が存在するのであれば、「金曜日に紙おむつとビールが同時に多く購入されている」というCRMによる顧客識別された結果から、金曜日には紙おむつとビールを他の曜日よりは多く仕入れて、2つの商品を並べて陳列するという戦略が、上述した目的から考出される。また商品企画に重点が置かれているのであれば、「金曜日に紙おむつとビールが同時に多く購入されている」というCRMによって顧客識別された結果から、そのような顧客に対してなぜそ

38) Rigby, Reichheld and Schefter (2002) を参照。

39) Rigbyら (2002) はCRM失敗の一番の原因は、顧客の獲得と維持に関する戦略が練り上げられず、実践もされていないのに、CRMを導入していることにあると指摘している。そして「CRMは、従来の顧客セグメンテーション分析に基づいて、一定のマーケティング目的を達成するように設計されて、初めて効果を発揮する」と示唆している。

表5 顧客満足度ランキング

順位	社名	満足度	順位	社名	満足度
1位	東京ディズニーランド	65.0	41位	全日空ホテル	32.2
2位	100円ショップダイソー	59.9	42位	ディズニーストア	31.8
3位	ユニクロ	50.5	43位	サンマルク	31.7
4位	セブン・イレブン	46.2	44位	ビックカメラ	31.2
5位	全日空	45.3	45位	リーガロイヤルホテル	31.0
6位	東急ハンズ	44.1	46位	バーミヤン	30.9
7位	スターバックス・コーヒー	43.6	47位	無印良品	30.7
8位	帝国ホテル	43.4	48位	ケーズデンキ	30.4
9位	モスバーガー	43.3	48位	ダイクマ	30.4
10位	ミスタードーナツ	43.2	50位	プリンスホテル	30.2
11位	日本航空	42.9	51位	生協	29.9
12位	ドトールコーヒー	41.9	52位	T S U T A Y A	29.6
13位	ハウステンボス	41.8	53位	ミニストップ	29.1
14位	ホテルオークラ	40.8	54位	H I S	28.8
15位	ローソン	40.4	55位	近畿日本ツーリスト	28.6
16位	ヨドバシカメラ	40.2	56位	ヤマダ電機	28.3
17位	ファイブフォックス	39.8	57位	東急ホテル	28.2
18位	マクドナルド	38.9	58位	吉野家	26.9
19位	トイザラス	38.6	59位	西部百貨店	26.0
19位	GAP	38.6	60位	三越	25.9
21位	赤ちゃん本舗	38.2	61位	フェリシモ	25.8
22位	マツモトキヨシ	35.9	62位	ユニー	25.5
22位	イトーヨーカ堂	35.9	63位	阪急百貨店	25.3
24位	ホテルニューオータニ	34.7	63位	オリンピック	25.3
25位	セシール	34.3	65位	日本旅行	24.3
26位	ジャスコ	34.2	66位	志摩スペイン村	24.2
27位	高島屋	34.0	67位	富士急ハイランド	23.6
28位	千趣会	33.5	68位	都ホテル	23.2
29位	日本エアシステム	33.4	69位	サンクス	22.9
30位	Mr. MAX	33.3	70位	大丸	22.4
30位	J T B	33.3	70位	第一ホテル	22.4
32位	ケンタッキー・フライド・チキン	33.1	70位	松坂屋	22.4
33位	ファミリーマート	33.0	73位	デニーズ	22.2
33位	しまむら	33.0	74位	サークルK	21.9
33位	日航ホテル	33.0	74位	サザビー	21.9
36位	サイゼリア	32.7	76位	伊勢丹	21.8
37位	多慶屋	32.5	77位	ボディショップ	21.3
38位	八景島シーパラダイス	32.4	78位	ディノス	21.1
38位	コジマ	32.4	79位	ダイエー	21.0
38位	マイカル	32.4	79位	デオデオ	21.0

注1 = 全国主要都市に住む20歳～60歳の女性300人に対して郵送によるアンケート調査。

注2 = 満足度は「非常に満足」を2点、「やや満足」を1点、「普通」を0点、「不満」を-1点として集計し、100点満点に換算したもの。

(出典) 週刊ダイヤモンド編(2000)：「女性1400人が選ぶ『顧客満足度ランキング』」、『週刊ダイヤモンド』、11月4日号、ダイヤモンド社、p. 29.

表6 1990年～2000年までの大臣表彰を受けた企業

製 造 業	流 通 業	サービス業その他
花王株式会社	株式会社 ダイエー	東京電力株式会社
ソニー株式会社	株式会社 イトヨーカ堂	東京ガス株式会社
味の素株式会社	ジャスコ株式会社	安田火災海上保険株式会社
シャープ株式会社	株式会社 西友	第一生命相互会社
本田技研工業株式会社	株式会社 マイカル	日立キャピタル株式会社
松下電器産業株式会社	キヤノン販売株式会社	大阪ガス株式会社
ライオン株式会社	イズミヤ株式会社	東邦ガス株式会社
ミサワホーム株式会社	株式会社 マルエツ	
富士ゼロックス株式会社	中 小 企 業 等	
株式会社 資生堂	株式会社 ちふれ化粧品	
サントリー株式会社	オタフクソース株式会社	
松下電工株式会社	株式会社 くらしの友	
日本ビクター株式会社	医療法人財団献心会	川越胃腸病院
富士写真フイルム株式会社		

(出典) 財団法人日本産業協会監修, 田中利見編 (2001) : 『実践消費者志向経営』, 産能大学出版社, pp. 42-251. から作成

のような商品を購入したのかという、購入理由を調査することができるのである。

情報技術の進歩によって登場したCRMではあるが、CRMは高収益顧客を識別することに重点が置かれているのであり、その結果を何に対して、どのように活用するかという目的が明確にされていない限り、有効に機能することは困難なのである。さらに有効に機能しているCRMの活用事例の現状も、識別された個客の情報は、販売やサービスといった部分でしか活用されておらず、戦略的にマーケティング全般に活用していることは少ない。これにはCRMには販売履歴データというものが必要であり、これらのデータを所有できる企業はサービス業を中心とした直接販売網を有する企業が多いからである。そのためCRMの活用目的も、販売やサービスに重点が置かれるのは必然と言え、そのことを十分に理解して活用すべきである。

このように満足情報の収集方法と同様に、顧客満足に関する成果や研究の対象は、サービス業を中心とした直接販売網を有する企業が多い。具体例を挙げると、表5はダイヤモンド社が行った1400人の女性を選ぶ「第3回顧客満足度ランキング」の調査結果である⁴⁰⁾。ランキングの対象に選択された企業は、全て直接販売網を有する企業である。さらに日本で1990年から経済産業省が大臣表彰を行っている、消費者志向優良企業に選定された企業でも、直接販売網を有する企業が多い⁴¹⁾ (表6参照)。このように顧客満足というと、サービス業を中心とした直接販売網を有する企業がイメージされることが多いのである。

これには、顧客との接点が多い直接販売網を有する企業では、顧客満足活動が、経営

40) 週刊ダイヤモンド編 (2000) を参照。

41) 財団法人日本産業協会監修, 田中編 (2001) を参照。

上の大きな要になっているからであり、その反面直接販売網を有しない企業では、顧客との接点が少ないため、顧客満足活動に疎く、経営上の大きな要になっていないことが多いからである。また顧客満足の研究結果や顧客満足経営の実践例は、サービス業を中心とした直接販売網を有する企業を対象にしたケースが多いため、直接販売網を有しない企業が、これらを活用するには困難が生ずるとというのが実状だからである。それはサービス業を中心とした直接販売網を持つ企業では、サービスは無形であるため、購入前評価が困難であり、広告宣伝やクチコミが重要になり、サービスそのものが生産も兼ねており、その生産は大きく人に依存している。顧客は所有してじっくり評価することができず、サービスを受けているその瞬間の評価が大きく影響するのであり、どうしても接客技術を中心とした販売や営業の顧客満足活動になってしまうのである。

そのため先達の企業が行った、有効な満足情報の収集方法や分析方法であっても、直接販売網を有しない企業には、活用しにくいのである。だからこそ顧客との接点が少ない直接販売網を有しない企業にとっては、顧客との関係構築に用いられる顧客への接近方法は、急務の重要課題と言える。そして直接販売網を有しない企業は、現在多く存在し、これらの企業に対して有効な顧客との接近方法が提示されないと、日本経済にも大きな影響が現れると考える。

5. 結語

以上本論文では、組織全体として、どのように顧客満足活動を捉え、どのような顧客満足活動を行ってきたか、歴史的経緯を概観した上で、どのように顧客満足情報等を収集すると、企業活動に有効であるかを、先行研究や調査データを基に、いくつかの課題を整理し、組織としての顧客満足活動のあり方と方向性について考察した。

その結果、顧客満足経営で著名な企業では、顧客満足、従業員満足、ステークホルダー満足、社会満足の関係まで考察していることを明示した。しかし多くの企業の顧客満足活動は、社会通念上の企業責任や、顧客の満足度を高めなければならないという精神論に位置づけるため、顧客満足構造の解明まで行う活動は確立されていないことを指摘した。そのため多くの企業では、顧客満足は企業経営に欠かせないと理解しながら、顧客満足度を高めるための具体的な活動に課題を抱えていることも明示した。

さらに直接販売網を有しない製造業では、苦情やトラブルを受け付ける窓口を設けているが、小売店等の流通現場に挙げられるほんの数%しか情報が伝わらなく、ここで収集される情報を用いても、直接的に顧客の満足構造を解明することは困難であり、どのように高い顧客満足度を実現すればよいのかを導出することが難しくなっており、戦略的に顧客満足を向上させるための、満足情報を収集する方法に課題を抱えていることを明らかにした。そして多くの顧客満足に関する研究は、サービス業を中心としたものが多く、直接販売網を有しない製造業には、これらの成果を活用することが困難であり、

顧客との接点が少ない直接販売網を有しない製造業は、顧客への有効な接近方法に課題を抱えていることも明らかにした。

現在まで日本経済を大きく支えてきた製造業で、このような重要な課題が残存しており、世界で技術大国日本を復活させるためにも、有効な顧客満足活動が実践されるように、いくつかの課題を1つずつ解決し、適切な対応を行う必要があると示唆する。そのためにもこのような研究の必要性と価値が拡充されるべきであると考えます。

<参考文献>

- [1] Christopher Hart, W. Loveman, James. L. Heskett and W. Earl Sasser Jr. (1990) : " The Profitable Art of Service Recovery" ,*Harvard Business Review*, July-August, pp.148-156.
- [2] Darrell K.Rigby, Frederick F. Reichheld and Phil Schefter (2002) : " Avoid the Four Perils of CRM" , *Harvard Business Review*, February-January, pp.101-109.
- [3] David Glen Mick, Susan Fournier and Susan Dobscha (1998) : " Preventing the Premature Death of Relationship Marketing" , *Harvard Business Review*, January-February, pp.133-150.
- [4] Don Peppers and Martha Rogors (1999) : *The One to One Manager*, Currency.
- [5] Fredrick F. Reichheld and W. Earl Sasser Jr. (1990) : " Zero Defections" , *Harvard Business Review*, September-October, pp.105-111.
- [6] Fredrick F. Reichheld (1993) : " Loyalty-Based Management" , *Harvard Business Review*, March-April, pp.64-73.
- [7] Fredrick F. Reichheld (1996a) : " Learning From Customer Defections" , *Harvard Business Review*, March-April, pp.56-69.
- [8] Frederick F. Reichheld (1996b) : *The Loyalty Effect*, Bain&Company.
- [9] Glen S. Petersen (1999) : *Customer Relationship Management Systems*, Strategic Sales Performance.
- [10] James. L. Heskett (1994) : " Putting the Service-Profit Chain to Work" ,*Harvard Business Review*, March-April, pp.164-174.
- [11] James L. Heskett, W. Earl Sasser and Leonard A. Schlesinger (1997) : *The Service Profit Chain*, simon & schuster.
- [12] Jill Griffin (1995) : *Customer Loyalty*, Jossey-Bass.
- [13] Karl Albrecht (1988) : *At America's Service*, Dow Jones-Irwin.
- [14] Keki R. Bhote (1996) : *Beyond Customer Satisfaction To Customer Loyalty*, Amacom.

- [15] Michael J.A.Berry and Gordon Linoff (1997) : *Data Mining Techniques*, John Wiley & Sons .
- [16] Philip Kotler (2000) : *Marketing Management [Millennium Edition]*, Prentice-Hall.
- [17] Robert C. Blattberg and John Deighton (1996) : " Manage Marketing by the Customer Equity Test" , *Harvard Business Review*, July-August, pp.136-144.
- [18] Stanley A. Brown (1999) : *Strategic Customer Care*, John Wiley and Sons.
- [19] Thomas O. Jones and W. Earl Sasser Jr. (1995) : " Why Satisfied Customers Defect" , *Harvard Business Review*, November-December, pp.88-99.
- [20] Thomas Siebel (2001) : " High Tech the Old-Fashioned Way" , *Harvard Business Review*, March-April, pp.118-125.
- [21] アクセンチュア, 村山徹, 三谷宏治, 戦略グループ, CRMグループ (2001) : 『CRM』, 東洋経済新報社.
- [22] 荒井久 (2000) : 『CRMの真髄』, 日経BP企画.
- [23] 池澤辰夫 (1992) : 「木暮正夫氏の論説をめぐって」, 『品質』, Vol.22, pp.60-63.
- [24] 伊東美樹 (2001) : 「花王に寄せられる消費者の声の活用」, 『品質』, Vol.31, pp.26-34.
- [25] NTT東日本法人営業本部第三営業部CRM&CTI推進室 (2000) : 『実践CRM構築』, NTT出版.
- [26] 柏木重秋編 (1982) : 『現代消費者行動論』, 白桃書房.
- [27] 柏木重秋 (1985) : 『新版消費者行動』, 白桃書房.
- [28] 鎌倉章 (1997) : 「顧客との対話」, 『DIAMOND・ハーバード・ビジネス』, 4-5月号, p.105.
- [29] 神田範明編, 大藤正, 岡本眞一, 今野勤, 長沢伸也, 丸山一彦 (2000) : 『商品企画七つ道具実践シリーズ第3巻』, 日科技連出版社.
- [30] 菅恭二, 三村聡, 本田伸孝 (1999) : 『金融マーケティング戦略』, 金融財政事情研究会.
- [31] 財団法人日本産業協会監修, 田中利見編 (2001) : 『実践消費者志向経営』, 産能大学出版部.
- [32] SASインスティテュートジャパン (2001) : 『データマイニングがマーケティングを変える』, PHP研究所.
- [33] 佐藤雅春 (2001) : 『個客行動を予測する「データマイニング」』, 日刊工業新聞社.
- [34] 沢登秀明 (2000) : 『eCRMマーケティング』, 日本能率協会マネジメントセンター.

- [35] 嶋口充輝 (1984) : 『戦略的マーケティングの論理』, 誠文堂新光社.
- [36] 嶋口充輝 (1994) : 『顧客満足型マーケティングの構図』, 有斐閣.
- [37] 嶋口充輝, 石井淳蔵, 上原征彦, 恩藏直人, 片平秀貴, 竹内弘高 (2001) : 『柔らかい企業戦略』, 角川書店.
- [38] 週刊ダイヤモンド編 (2000) : 「女性1400人が選ぶ『顧客満足度ランキング』」, 『週刊ダイヤモンド』, 11月4日号, ダイヤモンド社.
- [39] ソニー広報センター (1998) : 『ソニー自叙伝』, ワック出版部.
- [40] 高橋智弘 (1998) : 『経営品質の真実』, 生産性出版.
- [41] 武田哲男 (1995) : 『顧客 [不満足] 度のつかみ方』, PHP研究所.
- [42] DIAMOND・ハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳 (2002) : 「クレズ・フォーネル特別インタビュー:顧客満足と株主価値の良循環」, 『DIAMOND・ハーバード・ビジネス・レビュー』, 6-7月号, pp.68-75.
- [43] 納谷嘉伸, 諸戸修三, 中村恭三 (1997) : 『創造的魅力商品の開発』, 日科技連出版社.
- [44] 野村隆宏 (2000) : 『顧客満足を超えるOne to One CRM戦略』, 日刊工業新聞社.
- [45] 橋場昭一, 平岩功, 石山敬幸 (1994) : 「感性工学の活用による『魅力あるベッド』へのアプローチ」, 『品質』, Vol.27, pp.42-50.
- [46] 菱沼千明 (2000) : 『「コールセンター」のすべて』, リックテレコム.
- [47] 平河駿 (1999) : 『CRM金流革命』, 宣伝会議.
- [48] 福田剛志, 森本康彦, 徳山豪 (2001) : 『データマイニング』, 共立出版.
- [49] 守口剛 (1997) : 「戦略マーケティング」, 『品質』, Vol.27, pp.21-26.
- [50] ワン・トゥ・ワン・マーケティング協議会監修, 服部隆幸, 渋谷雅告 (1999) : 『One to One マーケティング Q & A100』, ダイヤモンド社.