

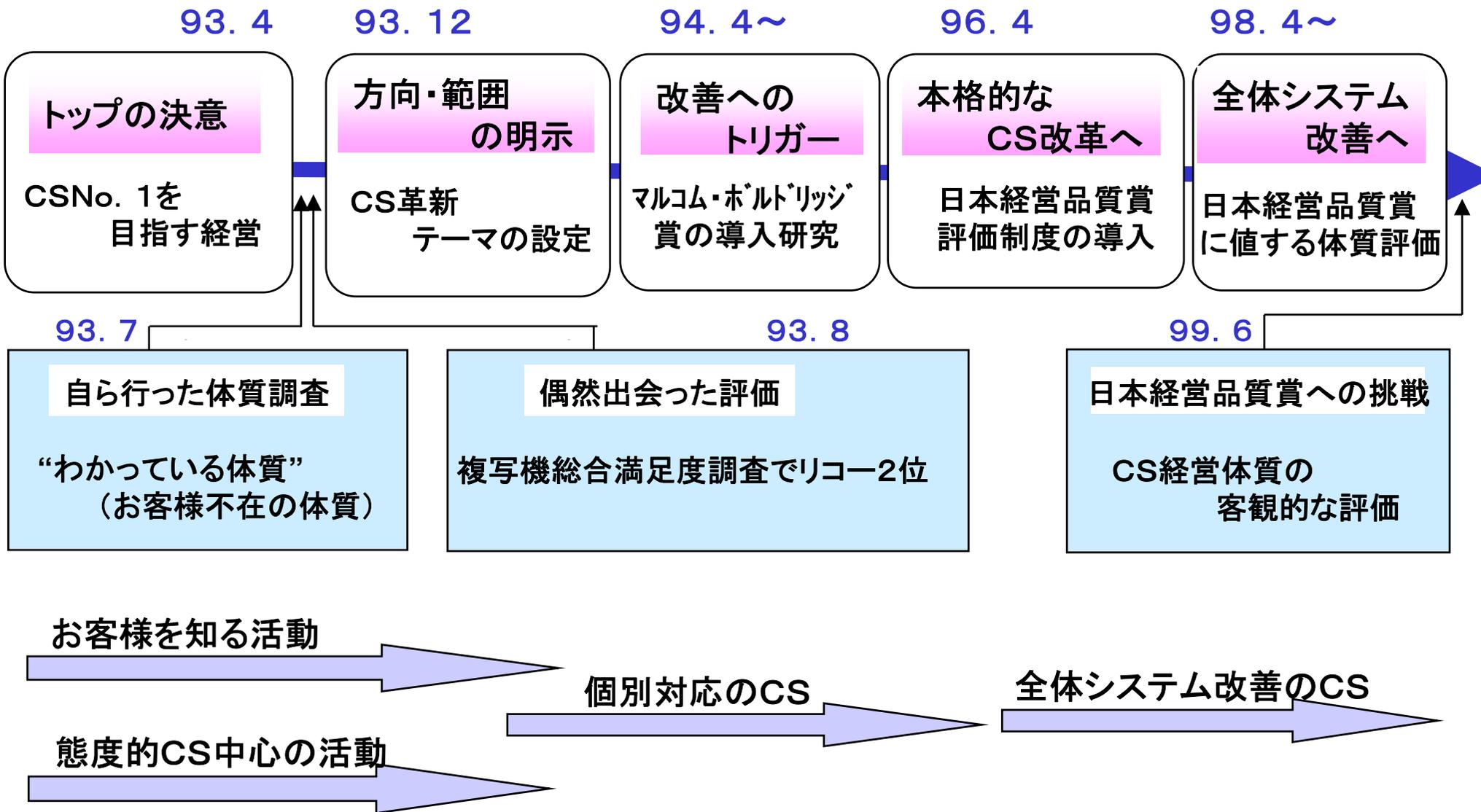
顧客満足ってどうやるの？

— マルコム・ボルドリッジ賞の衝撃 —

本日お話をさせて頂きたいこと

- リコーのCSへの取り組み
- お客様第一主義とCSの違い
- 何故今、CS経営なのか
- 日本経営品質賞アセスメント基準から学んだこと

株式会社リコー
CSM本部
審議役 田村 均



1. 推進の「軸」が定まらない

- CS経営改革での取り組み範囲の広さ
- CSに対する個人個人の考え方がバラバラ

2. 狙いと違った取り組み姿勢

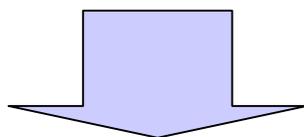
- しつけや挨拶運動主体の活動
- 業務と「別物」の活動

3. 進み具合が判らない

- 推進進度を測るメジャーがないので、CS活動が進んでいるのかいないのか掴めない
- 従って、本来の経営革新につながらない表面的な活動に陥っているのではないかという不安

悩み(1) 推進の「軸」が定まらない

- CS経営改革での取り組み範囲の広さ
- CSに対する個人個人の考え方がバラバラ

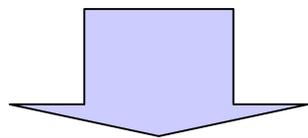


先進企業に学ぶ

1. 「しつけ」や「挨拶運動」に陥りやすい
2. 推進サイドは、方向性を決める
 - 実際活動は現業(現場)に任せる
3. 経営トップ自らやる

推進の「軸」が定まらない

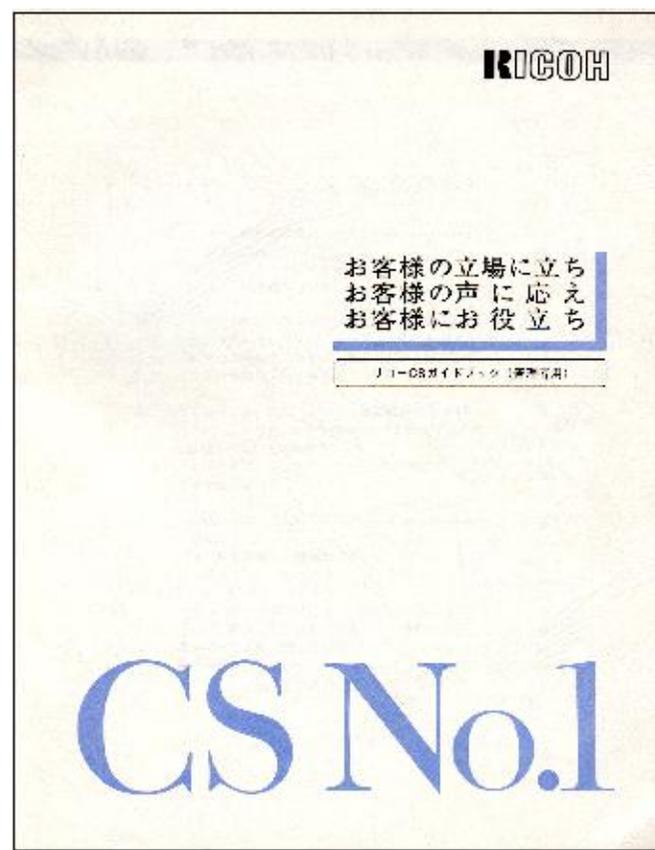
- CS経営改革での取り組み範囲の広さ
- CSに対する個人個人の考え方がバラバラ



1. 活動の基本的考え方を明示

□ CSガイドブックの作成と浸透

マネージャーが理解した上で
部下に伝える



□ 3つの基本的考え方

1. リコーのCS活動は「CS経営革新」と捉える
2. これまで取り組んできた諸活動のベクトルをすべて「お客様満足度向上(CS)」に結集
3. 社員一人ひとりの仕事のやりかたを「お客様の視点」で自発的に再点検

□ 2つのCS活動革新テーマ

1. 「リコーはどこよりも“お客様のこと”がわかっている」と評価されるCS活動体質づくり
2. 「クイック・アクションのリコー」と評価されるCS活動体質づくり

□ 2つの推進スタンス

1. 各事業部・本部で自主的に、継続的に行う
 - ①CSは押しつけではなく、自主尊重のマネジメントで行う
 - ②CS推進の第一歩は、“お客様の再認識”から

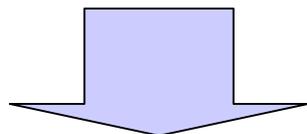
2. 経営幹部・管理者が率先して行動する
 - ①自ら動いて問題をつかむ
 - ②CSマインド作りは自らの信念を持って根気よく行う

□ 3つの活動対象

1. CS商品作り
2. CS接点活動
3. CSスタッフ活動

悩み(3) 進み具合が判らない

- 推進進度を測るメジャーがないので、CS活動が進んでいるのかいないのか掴めない
- 従って、本来の経営革新につながらない表面的な活動に陥っているのではないかという不安



1. JQAの導入

2. 到達目標の設定

3. アセスメント制度の導入

日本経営品質賞「アセスメント基準」の導入研究と決意

CS経営品質をはかるメジャーとして

マルコム・ボルドリッジ賞(MB賞)の研究

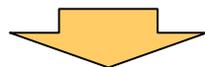
- ・専務をリーダーとして、社内研究会
- ・他の経営管理手法との比較はしないで

(1994年)



MB賞の審査基準で社内部門を評価(試行)

- ・顧客視点での課題出し



経営会議で試行結果を報告→有効性を確認



第12次中期経営計画にJQA導入を組み入れ

(1996年)

第12次中期経営計画にJQA導入を組み入れ

(1996. 4. 1~1999. 3. 31)

基本方針1

CS思想の定着と実践による経営体質の一層の充実

〈施策〉

1. お客様志向の思想の定着と活動の徹底
2. お客様満足度の向上と業務効率向上の同時実現
3. CSNo. 1の評価の獲得

(1)「日本経営品質賞」に値するCS経営体質の構築

(2)すべての事業分野でのCSNo. 1の評価の実現

お客様第一主義 VS CS

日本 1739年

米国 1987年

1716～45

徳川吉宗

- ・1720 江戸町火消いろは組を創設
- ・1721 目安箱設置
- ・1730 大阪堂島の米仲買人仲間／株仲間結成
- ・1733 江戸米一揆
- ・1739 

- ・1775.4～83 アメリカ植民地の独立戦争
- ・1776.7.4 アメリカ13州独立宣言
トーマス=ジェファーソン

經營理念

經營戰略

● 業務の卓越性 (Operational Excellence)

特 色	サ ー ビ ス 例
効 率 性	ウォルマート
信 頼 性	デル・コンピューター
オペレーションの一貫性	フェデラル・エクスプレス
高 度 集 中 化	サウスウェスト航空
低 価 格 維 持	GEホームアプライアンス

● 製品の優位性 (Product Leadership)

特 色	サ ー ビ ス 例
高度なリスク許容性	3M
開放性指向	ギャップ
即決・即断	マイクロソフト
各階層の起業家精神	ナイキ
内部競争・長期利益指向	ジョンソン&ジョンソン

● 緊密な顧客関係 (Customer Intimacy)

特 色	サ ー ビ ス 例
柔 軟 性	ノードストローム
対 応 力	ホーム・デポ
各階層の意思決定	L. Lビーン, ランズ・エンド
高 度 な 分 権 化	リッツ・カールトン・ホテル

お客様を経営資源としてとらえ、
新たな戦略を構築すること

もう一つの経営資源

市場をよく知っている社員

いいか悪いかを判断できる社員

アメリカが生んだ大競争時代の組織診断ツール

製品・サービスが

- お客様の満足を向上させているか
- 競合する他社よりも優れているか

競争優位の3要素

- Quality up
- Cost down
- Cycletime reduction

競争優位を実現するための具体的な3つの手段

- Benchmarking
- Empowerment
- Cross Functional Team

競争優位に立つための2大方向性

- もっとお客様志向へ
- もっと外部志向へ

- 精神的サービス
- 態度的サービス
- 業務的サービス
- 犠牲的サービス

東海大学 清水 滋 教授
日経文庫「サービスの話」

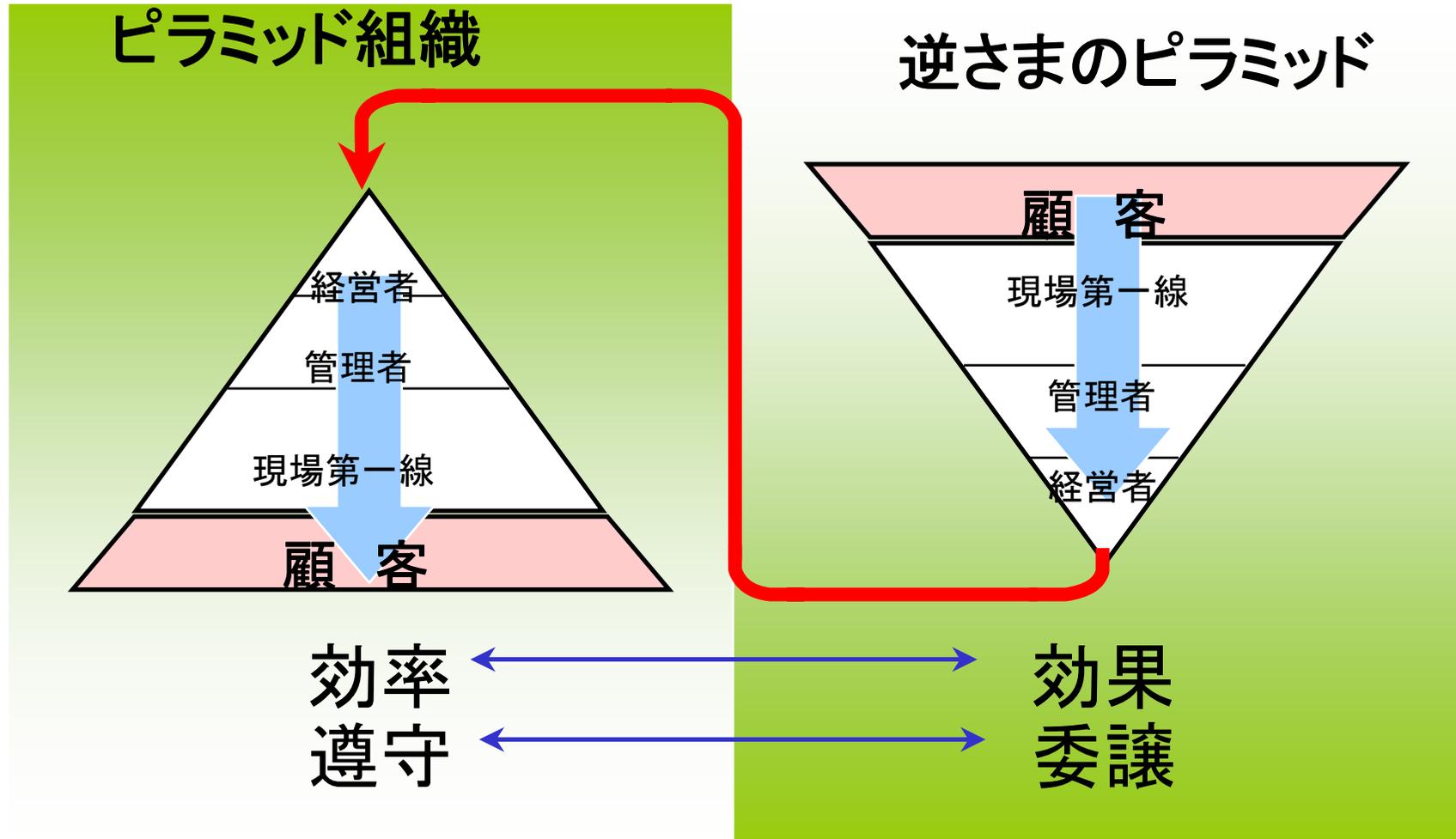
商品特性によって
お客様満足の原因が異なる

新しいマネジメントスタイル

「逆さまのピラミッド」

■CSが行なわれるための風土と仕組み作りは『経営幹部』から

■CSを行うためには、お客様の声が“ありのままの姿”で『経営幹部』に伝わること



CSとは

サービスをマネジメントすること

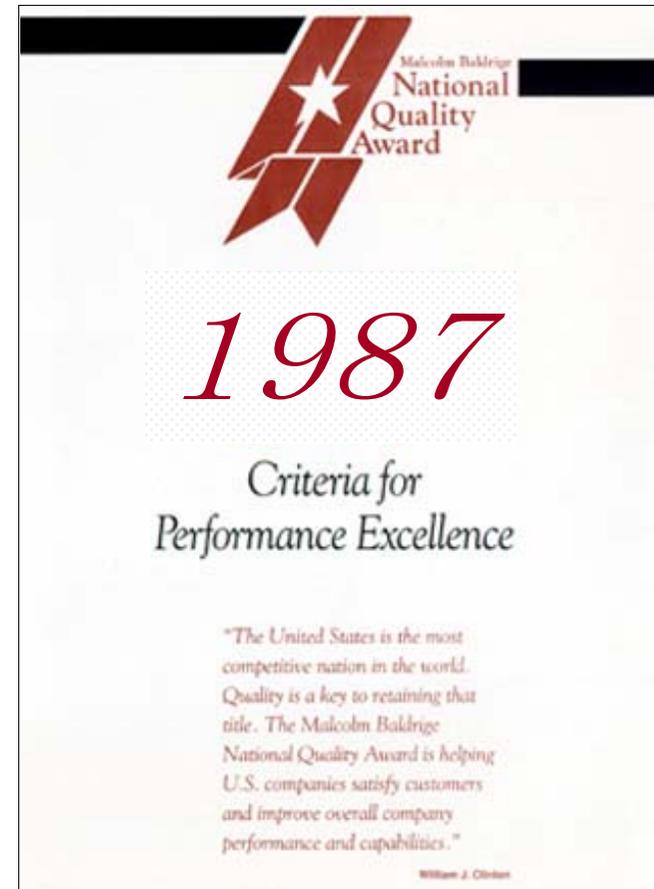
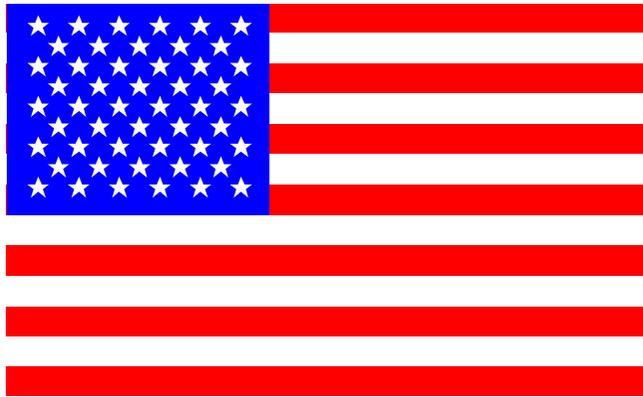
お客様を新たな経営資源にする工夫

マネジメントサイクルに
お客様にも参画してもらおう

P . D . C . A

チェックはお客様にさせていただく

米国企業の復活とマルコム・ボルドリッジ賞



"The United States is the most competitive nation in the world. Quality is a key to retaining that title. The Malcolm Baldrige National Quality Award is helping U.S. companies satisfy customers and improve overall company performance and capabilities."

William J. Clinton

- 規 制 緩 和
- 減 税
- 金 融 安 定 化
- 企業の経営革新
(MB賞の導入)

- 日本企業の成長に注目しデミング賞を研究
- 1988年レーガン政権時創設 (商務長官の名前を採用)
- 目的は米国の『競争力強化』
- 顧客の認める品質中心の経営システム
- 評価基準に基づき審査
- 製造・サービスの中小各2社まで受賞

アメリカ経済の立て直しのために法律化された『国家品質賞』

- ・ 大統領がホワイトハウスで表彰
- ・ 受賞企業の報告会による、すぐれた経営ノウハウの共有 (クエスト会議)
- ・ ベストプラクティスの登録 (IBC) による、ベンチマーキングの推進

● 競争回復のための研究

・マサチューセッツ工科大学における日米比較研究

- ① 将来のための投資研究と人的資源への投資を行うべきである
- ② 全員参加の仕組みを取り入れた従業員の意識を変革せよ

・テネシー大学ビジネスカレッジによるフォーチュントップ500企業の10年間にわたる実地調査

- ① 米国の経営者は株価・ROI(投資利益率)など株主の利益のみに着目しすぎており、顧客価値を高めるための努力を行っていない。今後は顧客価値向上の経営に変えていかなければならない
- ② 米国の経営者は機能縦割になった経営組織を部門横断的な水平組織に変え、部門横断チームをベースとした全社活動を行っていかなければならない

・GE社／ハーバード大学による全米およびヨーロッパの企業450社3000SBUの市場戦略データを用いた実証研究

(PIMS－Profit Impact of Marketing Strategy)

- ・70年代のPIMS原則「市場シェアを得ることが事業成長と利益性につながる」
- ・80年代のPIMS原則「クオリティーが収益性につながる」

「**Made in America**」がMB賞の基本思想

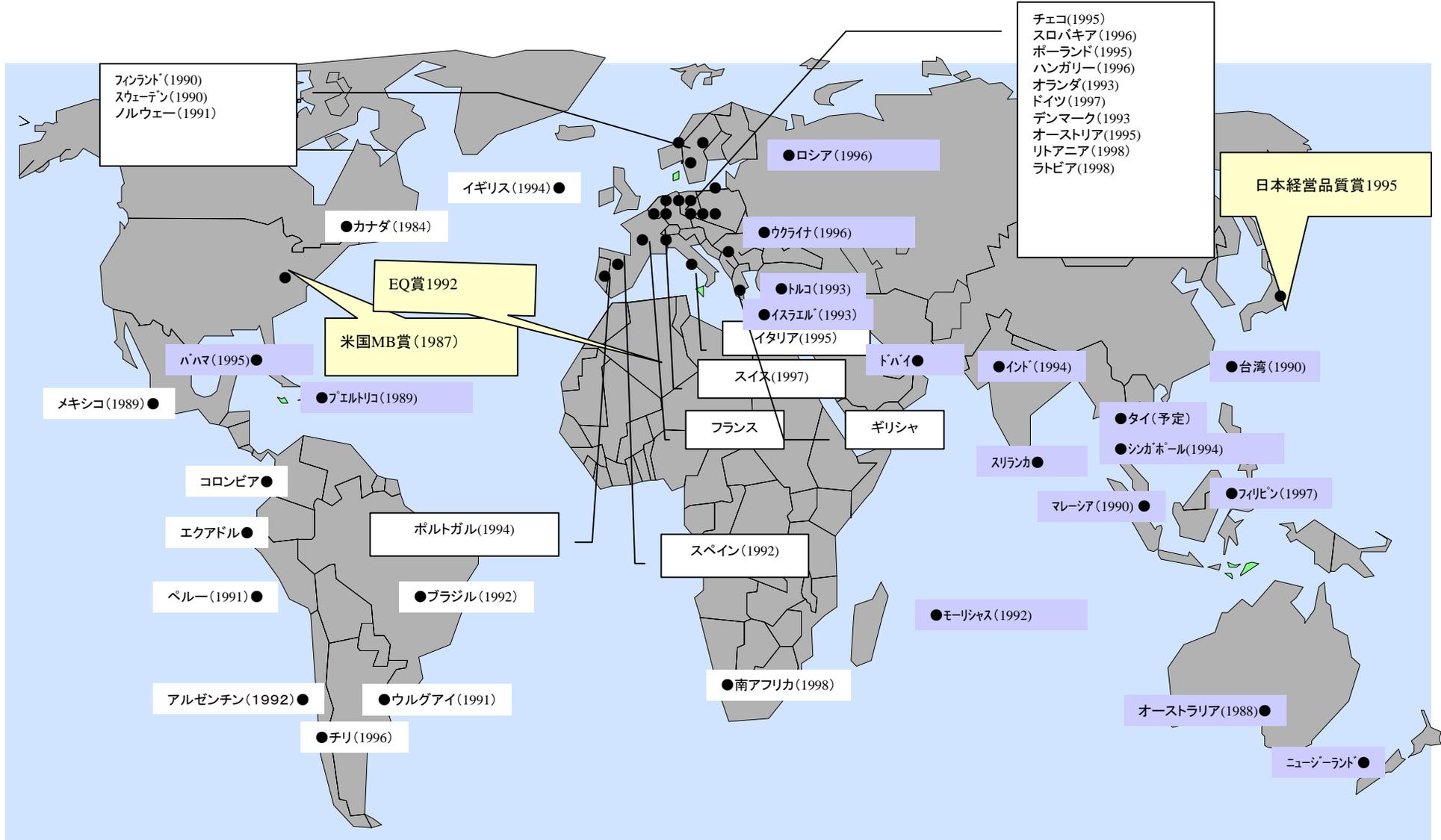
日本やドイツの好業績企業のパターン

- 品質、コスト、納期の同時改善
- 顧客に密着
- 密接な供給業者との関係
- 競争優位に立つための戦略的な技術利用
- 学習、チームワーク、参加意識昂揚のための人事方針の採用

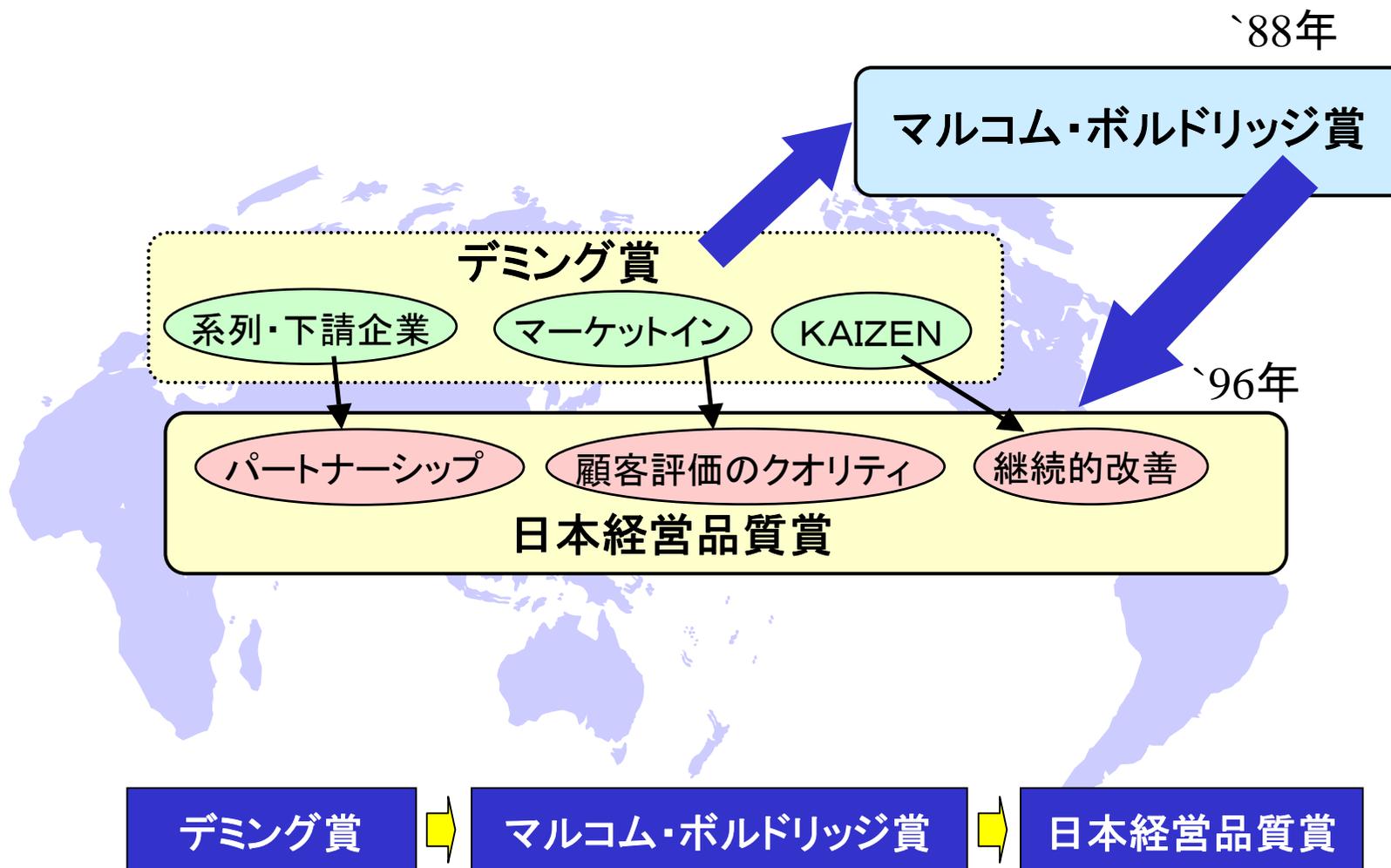


どれか一つの革新ではなく、相互補完し、統合された戦略を形成

□ 世界60か国以上で同じコンセプトの表彰制度が展開



□ 日本経営品質賞はどこから来たか



1950年(昭和25年)招聘時の品質管理8日間講習会・講義録より抜粋

●メーカーは次の試験及び調査をしなければならない

- 1)それが良いかどうか
- 2)その良さの程度はどのくらいか
- 3)顧客がそれを使ってみて、十分満足しているか
- 4)顧客が、それを再び買うかどうか
- 5)あるいは、他社の製品を選ぶかどうか

●品質はお客様が評価する

作った製品が、すべての規格にまったく適合しているとしても、お客様が気に入らなければ、すべて不良品とみなければなりません。(規格はメーカーがつくったもの)

「**基本的には同じ**。MB賞は日本の良いところを見習った。
ただし、違いは2つある」

1. “マーケット・イン”の概念の具体化

- 1) 何をすることが“マーケット・イン”なのか
- 2) それがどの程度のレベルにあるか把握するための指標は何か
- 3) その指標を時系列で見たときに、どのような傾向にあるか
- 4) それは競合他社と比べてどの水準か

2. アセスメント基準のオープン化

□ 日本経営品質賞の狙い

企業活動全体を利益の源泉であるお客様の視点から運営し、かつ新しい価値を生み出し続けることのできる、国際的にも競争力のある「顧客主導に基づく経営のしくみ」をもつ企業に対して、その取り組みを毎年表彰することによって、産業界全体の革新を促すとともに、経済構造の変革、国際的に調和のとれた国民生活の質的向上を図る

顧客本位にもとづく業績の卓越性 Performance Excellence

「基本理念を構成する4つの要素」

— 価値前提 —

顧客本位

社会との調和

独自能力

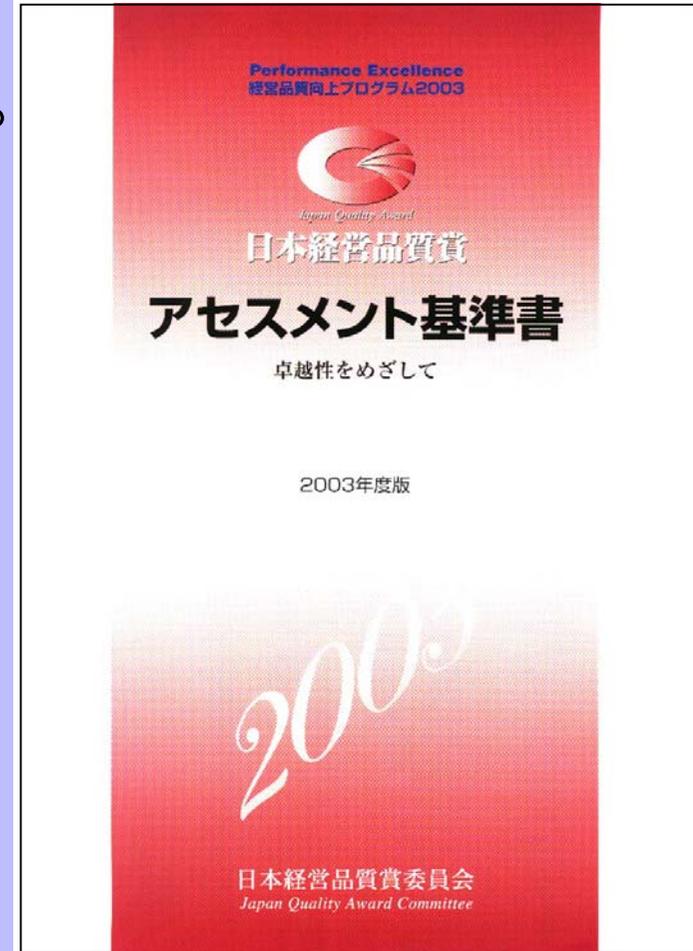
社員重視

7の「重視する考え方」

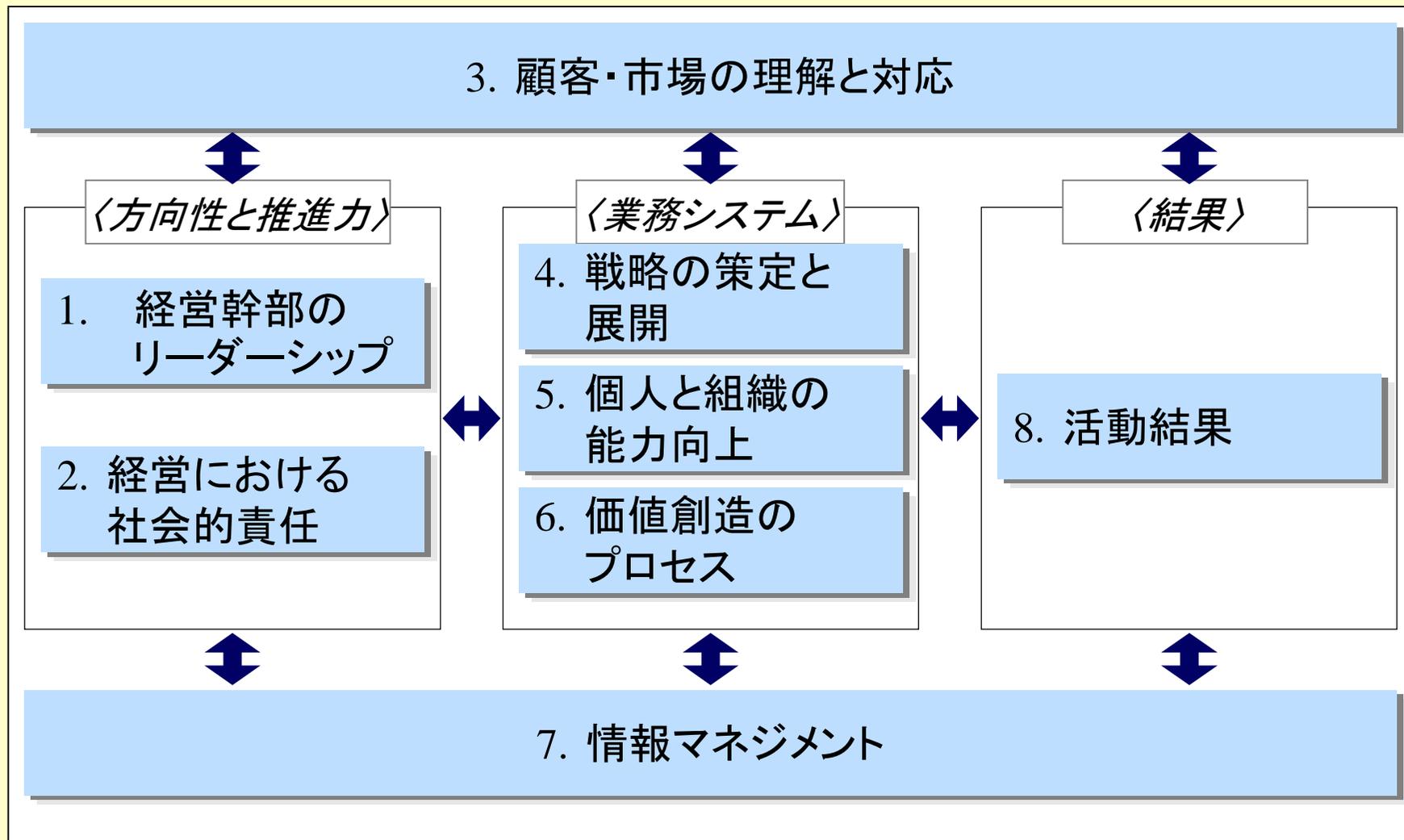
- ① 顧客から見たクオリティ
- ② リーダーシップ
- ③ プロセス志向
- ④ 対話による「知」の創造
- ⑤ スピード
- ⑥ パートナーシップ
- ⑦ フェアネス

- 卓越性をめざして -

- Cat0. 組織プロフィール
- Cat1. 経営幹部のリーダーシップ
- Cat2. 経営における社会的責任
- Cat3. 顧客・市場の理解と対応
- Cat4. 戦略の策定と展開
- Cat5. 個人と組織の能力向上
- Cat6. 価値創造のプロセス
- Cat7. 情報マネジメント
- Cat8. 活動結果



組織プロフィール



1.0 経営幹部の リーダーシップ	120	5.0 個人と組織の能力向上	100
1.1 経営幹部のリーダーシップ	120	5.1 組織的能力	40
		5.2 社員の能力開発	30
		5.3 社員満足と職場環境	30
2.0 経営における 社会的責任	50	6.0 価値創造のプロセス	100
2.1 社会要請への対応	30	6.1 基幹プロセス	40
2.2 社会への貢献	20	6.2 支援プロセス	30
		6.3 ビジネスパートナーとの協力関係	30
3.0 顧客・市場の 理解と対応	110	7.0 情報マネジメント	60
3.1 顧客・市場の理解	50	7.1 経営情報の選択と分析	30
3.2 顧客との信頼関係	30	7.2 情報システムのマネジメント	30
3.3 顧客満足の明確化	30		
4.0 戦略の策定と展開	60	8.0 活動結果	400
4.1 戦略の策定と形成	30	8.1 リーダーシップと社会的責任の結果	60
4.2 戦略の展開	30	8.2 個人と組織の能力向上の結果	60
		8.3 プロセスの結果	80
		8.4 財務の結果	100
		8.5 顧客満足の結果	100
		(合計 1000点)	

【前提とするもの】

企業の
目指していること
企業の
置かれた環境

(組織プロフィール)

事業ドメイン
製品／サービス
顧客／市場区分と主要な
ニーズ
競争で成功を収めるための
重要な要因
競争力の源泉となる中核
的能力(コアコンピタンス)
など

■ 経営の仕組みの有効性を評価する

【経営の仕組み】

組織構造、制度、
手順、プロセス、
具体的な方法、
成果、学習、
一貫性、現在の
やり方の見直し
方法、など

ア
セ
ス
メ
ン
ト
基
準
書

【良し悪しの
“気づき”】

経営の仕組み
の“強み”

と

その強みを
活かす上での
“改善領域”

課題解決活動(仕組みの改善)

一気に「アセスメント項目」に跳ばない

「組織プロフィール」
の重要性の理解

Step. 1

「何回」読んでも『難解』



組織の経営環境と事業運営の方向性を明確にする。

1. 組織価値観

- ①組織全員で大切にしている共通の価値観。
その共通の価値観作成の背景
- ②重大な環境変化と、その変化に対応するために行った経営の変遷

2. 顧客認識

- ①主要な顧客・市場とその特徴(区分毎の特徴)
- ②顧客・市場に提供している製品・サービス(価値や利便性)
- ③顧客・市場の現在の要求・期待(区分毎の要求期待)
- ④顧客・市場の将来の要求・期待の変化予測

3. 競争認識

- ①主要な競合他社とその特徴
- ②顧客・市場における競合他社との位置づけ
- ③競争力の源泉となっているノウハウ、技術(コアコンピタンス)
- ④顧客・市場をめぐる競争環境の変化、今後の予測、新たな競争相手
- ⑤競争上の変化を踏まえた、競争上の成功要因

4. 経営認識

- ①人材に対する基本的な考え方
- ②人材に影響を与える重要な変化予測
- ③価値提供に用いる技術、知的権利、設備、施設
- ④将来の顧客・市場の要求・期待に对应していくために獲得すべき技術、知的権利、設備、施設
- ⑤主要なビジネスパートナー(区分毎の特徴・数、購入/調達/委託/活用している製品・サービス)
- ⑥主要なビジネスパートナーに求める要求・期待
- ⑦主要なビジネスパートナーが求めている要求・期待
- ⑧ビジネスパートナーとの関係の変化予測

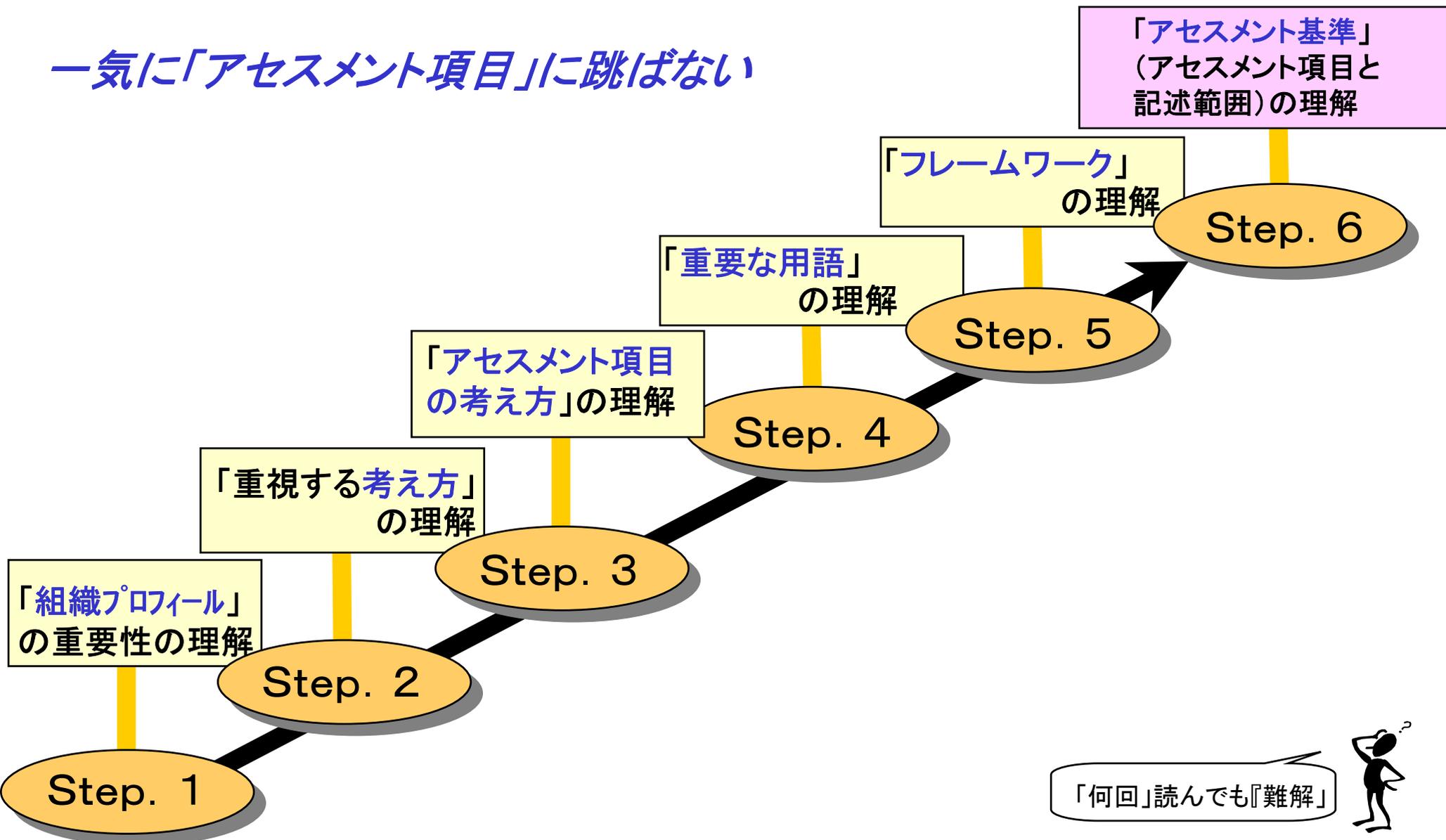
5. 経営基本方針と変革認識

- ①経営基本方針と導入背景
- ②顧客・市場環境、組織環境、競合環境の変化を前提とし、今後の組織の姿と、そのための必要要件

6. 組織情報

顧客数、事業所拠点、社員数、事業規模、事業範囲 など

一気に「アセスメント項目」に跳ばない



ご清聴ありがとうございました

終