

總論

生活衛生関係営業の活性化に向けて

一 活性化調査事業

日本政策金融公庫国民生活事業本部の実施する「生活衛生関係営業活性化調査事業」は、四十七都道府県の生活衛生営業指導センターの協力により、それぞれの業界で活躍する経営者やその取り組み事例を発掘し、経営者の苦労や気概にさまざまな角度からスポットをあてて業界の活性化に向けた応援歌として紹介しております。

これまでの実施経過を振り返りますと、平成十六年度「後継者による経営革新」、平成十七年度「女性経営者の創業」、平成十八年度「中高年での創業」、平成十九年度「社会貢献に繋がる取り組み」、平成二十年度「地域連携によるビジネスチャンスの開拓」各事例を紹介しています。

平成二十一年度活性化調査事業は、企業経営の根幹とも言える「顧客満足」をキーワードとし、全国各地でさまざまな取り組みを展開する元気な経営者を紹介します。

二 顧客満足経営

近年、産地表示の偽装、不法な食材混入、賞味期限の改ざんなど一部の業者による心な

い悲しい事件があり、単に不適正な表示偽装問題にとどまらず、「食の安全・安心」に対する国民の信頼が一挙に揺らぎました。消費者の視線はますます厳しさを増し、市民生活に直結する生活衛生関係営業にとつては大きな逆風とも言えます。企業経営の基盤はコンプライアンス（法令順守）にあり、単に法令を順守するという次元を超える倫理観、さらには人生観にかかわる課題でもあります。

経営の神様といわれた松下幸之助氏は、「商いの原点は、どうしたら売れるか儲かるかではなく、どうしたら人びとに心から喜んでもらえるかである」との言葉を残しておられます。企業経営の根幹である「顧客満足」を端的に表現している経営理念です。

「モノが売れない」というのは企業の発想であり、企業の立場です。「モノを買ってもらえない」というのは顧客の視点での発想です。企業経営に対する視点の置きどころによって大きく変わってくるものと考えます。

アメリカでは一九八七年に、連邦政府が「国家品質賞」を制定し、企業に顧客主導経営を推奨して経済政策の一策としました。フェデラル・エクスプレス社、リッツ・カールトン・ホテル、サウスウエスト航空などが受賞企業であり、「株主第一主義」を標榜し利益を追求するアメリカでの企業経営に、「顧客第一主義」の理念を導入して経済活性化の中心に据え、顧客満足経営の先端はアメリカと評された時期もあります。しかしながら、そ

の後のアメリカ企業の動向を見ますと、本質的に顧客満足経営が定着したとは言い難いといえます。利益追求に奔走し、リーマン・ショックに始まる金融危機は世界各国に波及して混乱を招いていることは記憶に新しいところです。

三 日本の経営風土

いま、日本においてもISO9000シリーズの取得や日本経営品質賞に企業の関心が高まっています。しかし、モノを製造し、その品質によって販売量を確保してきた伝統的な工業生産型の経営手法は、サービスを提供する事業には機能しないとされています。品質さえ良ければということだけでは、モノは売れなくなっています。不特定多数を対象とするマス・マーケティングから、特定対象層へのワン・トゥ・ワン・マーケティングへと変遷してきており、顧客の顔（ニーズ）が見え、顧客満足を第一義とする経営が求められてきています。

日本の経営風土は、欧米などとは異なる歴史的過程と発展をたどっています。鎌倉時代から安土・桃山時代にかけて群雄割拠の時代が続き、この間、貨幣経済の進展と仏教思想の流布とともに、国内各地に地方経済の発展を見ます。これに伴い、地域間の流通が盛んになって商取引が生まれ、四百年前の関が原の合戦の頃には、「お客様に満足していただき、

その結果として利益を得る」という経営思想が各地に根付いていきます。

「仏さまのご利益(りやく)で病が治り、その結果として利益(りえき)を得る」という「先補後利」、訪問先に薬を置き、半年から一年後に再訪問して使用分の代金を回収して薬を補充するという世界に類のない商法で有名な富山の薬行商人の経営哲学です。

伊勢松坂の三井殊法の「売りに悦び、買って悦ぶ」や、顧客ニーズを探りそれを満たすというマーケティングの原点を実践した江戸の前垂れ商法の三井家「家祖」三井高利、すでに十七世紀に先駆的に経営哲学を確立していた家系もあります。この「越後屋」は、顧客満足経営を家訓としつつ百貨店として現在に続きます。

「売り手よし、買い手よし、世間よし」の「三方よし」を経営理念とした商業集積地があります。天秤棒をシンボルとする近江商人は、近江「五個荘」ごかしやうを起点として関東から東北地方まで各地に出向いて「鋸商い」のこあらい地元近畿の製造品を地方へ販売し、帰途、当地の産物を仕入れて近畿へ持ち帰る」を行いました。「世間よし」まで考えねばならなかった当時の世相もありますが、顧客満足経営の象徴的な事例であろうと考えます。

各地に蜂起した市井しせいの商人たちは、それぞれの地域特性を活かしつつ、勤勉で実直な国民性も相まって、「お客様を第一に」という経営風土を育んでいきます。

四 顧客満足経営の具体策

「お客様第一」の視点は売り手（企業側）の発想ですし、「顧客満足」は買い手（消費者側）の視点です。企業経営の観点から見て、「顧客満足」は企業が顧客を満足させることと考
 えているとしたら極めて傲慢な発想（ごうまん）です。企業経営は、これほどまでに経営者やその従業員
 の「思い」が反映されることにもなりません。生活衛生関係営業は、最終ユーザー（消費者
 者＝顧客）の顔が身近にあります。市民生活に直結しており、総じて「サービス業」と分
 類しても過言ではなく、顧客満足経営をその根幹にとらえることが求められる業界である
 と思います。今回紹介する取り組み事例は数も少なく、生活衛生関係営業のほんの一部に
 過ぎませんが、その企業経営の実際から顧客満足経営の具体策を探ってみることにいたし
 ます。顧客とは「その企業が提供する価値に共感してそれを共有する者」と定義するとし
 て、顧客は誰か、どこにいるのか、顧客の求めている価値は何か、顧客の求める価値を提
 供できるかについて検討してみましよう。

（一）顧客は誰か、どこにいるのか

消費者意識の多様化や高度化、人口の高齢化や少子化など、不特定多数をターゲットと
 する従来型の営業戦略では機能しなくなっています。事業展開において対象とする客層を

どこに設定するか明確にすることが不可欠です。

ホテル・旅館業「旅館 松前」(奈良県・事例その11)では、外国人旅行者に特化して日本旅館を運営しつつ「もてなしの心」を実践します。一般飲食店「茶房さぼう はせ」(山口県・その15)では、女性客を主たる顧客層としてランチメニューを展開します。料理店「御食事&焼酎処 辰巳」(大分県・その18)では、高級感を前面に出し豊富な焼酎と料理を提供し、客層を絞り込みます。一般飲食店「熊襲亭くまそでい」(鹿児島県・その20)では、観光客を主たる客層にしながらも家族で地元郷土料理を味わってもらうことに注力します。いずれの場合も、主たる顧客層を明確に定め、そのターゲットに適応した営業力を発揮しています。一方、社交業「BAR YAMANOI」(栃木県・その3)のように、業種の特徴から客層に限界があることを打破するため、あえて幅広い客層を対象を広げること注力している例もあります。

観光地としての地域特性や商業地、住宅地、都市圏、地方、業種特性などの経営環境を検証し、ターゲットとする顧客層を明確にしておくことが必要です。ターゲットが明確でないまま営業戦略を構築することは、本来の力量が分散して成果を失う危険性が高くなります。

(二) 顧客の求めている価値は何か

世代の高齢化は着実に進展し、一方で若年層の雇用不安など、生活様式の変化や市民個々の志向は多様化し、その変遷のスピードも無視できなくなっています。顧客満足経営を志向するには、顧客の求めているニーズが何かを的確に把握しないことには始まりません。顧客ニーズの把握は出発点であり、また、このニーズは常に変化し、座して待つ経営姿勢では決して把握できないほど多様性を持っています。従前は、不特定多数をターゲットとした市場調査や消費者アンケートが機能していましたが、既に、マス・マーケティングで手に負える状況ではなくなっています。

中華料理店「横浜楼」(愛知県・その7)では、経営者自ら送迎バスを運転し顧客との接点を増やしニーズを探ります。喫茶店「リア珈琲」(兵庫県・その10)では、顧客の変容を逆手に空きスペースの有効活用^{「リユース」}に活路を開きます。美容業「プロートン」(群馬県・その4)では、障害者、高齢者向け店舗をいち早く導入して顧客の囲い込みを図り、理容・美容業「GORO」(宮崎県・その19)では、顧客ニーズをトータルファッションととらえ、個々のニーズを取り込むことに注力しています。ホテル・旅館業「ホテルサンシャイン徳島」(徳島県・その16)では、不特定多数の利用客を囲い込む必要から、ホテルウエディング、インターネット予約など顧客ニーズの先取りに取り組み、次のニーズ発掘に奔走しています。

多様化する顧客ニーズを発掘するプロセスには、さまざまな取り組みがなされています。ターゲットとする顧客層を明確にした上で、広範に多数のアンテナを駆使して顧客ニーズの把握に努力を傾け、経営者自らが先頭に立っている姿が浮かびます。

(三) 顧客の求める価値を提供できるか

顧客の求めるニーズが把握できれば、それに何をどのように応えるかになり、顧客満足を獲得し、顧客を確保することに、経営者は全力を傾注することになります。顧客ニーズを明確に把握していることと、それに応えていく技術的な裏付け、演出力の独自性、従業員との意識の共有などさまざまな力を結集し、顧客満足獲得に向けた努力が始まります。

一般飲食店「風車」ふうしや(和歌山県・その12)では、幻の魚「クエ」に対する顧客ニーズに応えるため、天然の食材確保に並々ならぬ努力を傾けています。食肉販売業「鳥惣精肉店」(茨城県・その2)では、地元の常陸牛をベースにコロツケやメンチカツなどの手づくり総菜を開発し、顧客の顔の見える対面販売に努めています。一般飲食店「小江戸川越いも膳」(埼玉県・その5)では、日常生活から離れた異空間の設営に邁進し、公衆浴場業「元湯温泉」もとゆおんせん(鳥取県・その13)では、家庭生活で味わえないリラックス空間を提供しています。そば・うどん店「招福亭」しょうふくてい(京都府・その9)では、茶そばをメインに選択肢の豊

富なメニューを提供します。クリーニング業「かたおかクリーニング」（滋賀県・その8）では、柑橘系天然溶剤による洗浄で抗菌性、防虫性、消臭効果も期待でき、大量処理にない技術力で差別化を図っています。

今回の事例をみると、さまざまな課題や障壁を丁寧に克服していく経営者の冷静な姿勢がうかがえます。傾ける努力は経営者として当然といえるかもしれませんが、顧客満足を得るための気概が感じられます。

（四）従業員は顧客との接点

顧客満足を獲得する経営努力の先頭には、当然のことながら経営者自身が立たなければなりません。しかし、経営者のみで成し得ることにには限界がありますし、家族や従業員の協力があって大きな成果を生み出します。特に、顧客と最前線で向き合う従業員とは、経営理念を共有し、意思疎通を図ることが肝要です。また、提供する技術やサービスについての研鑽^{けんざん}も必要です。

ホテル・旅館業「ゆと森倶楽部」（宮城県・その1）では、従業員が顧客ニーズ発掘の先頭に立ち、培った経験や感性を持ち寄って新たな店舗づくりに挑戦しています。一般飲食店「寿司・割烹 喜怒哀楽」（岡山県・その14）では、顧客満足の原点を接客と位置づけ、

女性従業員の規律ある生活を確保するための女子寮を設けており、従業員には決算書を開示しています。美容業「プロトン」(群馬県・その4)、理容・美容業「男爵だんしやくエルベ・ラ・モード」(福岡県・その17)では、従業員とともに技術研鑽に励み、技術コンテンツで優秀な成績を収めています。理容・美容業「ヘアサロンマエダ」(石川県・その6)では、従業員のために寮と研修施設を用意して技術の研鑽に努めています。

従業員個々の生活にまで取って規律を求めて研鑽に励み、接客に努めようとする経営理念は、昨今の雇用情勢からみても驚きの感がありますが、そこまでして顧客満足に取り組む姿勢は、商売に対する謹厳実直さが見て取れます。従業員の存在とその協力あってこそサービス業であり、顧客満足を得るための不可欠な要因と言えます。

(五) 顧客の満足度を評価する

顧客が満足するからと無制限に経営資源を投入するわけにはいきません。顧客自身もそれを求めているわけでは必ずしもないといえます。顧客満足度の評価は容易ではないと思いますし、計数的に測定できる一般論の確立を見ていませんが、経営者自身による「これで良いのだろうか」という自問自答が常に必要かと考えます。また、顧客から寄せられる「クレーム」を一つの尺度とし、糧にする例も見られます。中華料理店「横浜楼」(愛知県・

その7)では、自らが送迎したお客様からの胴上げは、経営者としてささやかな喜びといえます。

五 常に变化する経営環境

企業経営は一所に留まることのない「継続性Ⅱゴーイング・コンサーン」を求められ、留まることは低迷、さらには倒産を意味します。常に新たな挑戦を試み、次の施策を打ち出す必要に迫られることになります。P(プランⅡ企画立案)・D(ドウⅡ具体策実施)・C(チェックⅡ実績の評価検証)・A(アクションⅡ対応策の実施)のマネジメント・サイクルを的確に実行していくことが必要であり、特に「AⅡ対応策実施」が重要な意味を持ちます。企画し、実行し、評価検証することまでは的確になされても、欠陥を補正し、その対応策を適時適切に実行することでさらに実績を上昇させる可能性が生まれることが期待されます。

顧客から大きく評価を受け繁盛しているとしても、顧客の志向や社会経済、生活様式など経営環境は常に变化していくものと認識しておく必要があります。その変化を教えてくれる一番の協力者は「顧客」です。市民生活に身近な生活衛生関係営業にとって、顧客との直接の対話は不可欠です。

〔参考資料〕

- ・厚生労働省「生活衛生関係営業の実態と経営改善の方策」
- ・厚生労働省「生活衛生関係営業経営実態調査」
- ・厚生労働省「生活衛生関係営業振興指針」
- ・財団法人・全国生活衛生営業指導センター「生活衛生関係営業ハンドブック」
- ・日本政策金融公庫・国民生活事業本部「生活衛生関係営業の景気動向等調査」
- ・ダイヤモンド社「財界人思想全集」
- ・末永國紀「近江商人」中公新書
- ・三井高陽「越後屋反古控」中央公論社
- ・佐藤知恭「顧客ロイヤルティの経営」日本経済新聞社