

木材産業のためのマーケティング講座 〈第2ステージ〉

—その4・顧客満足を考える—

林産試験場 利用部主任研究員 富 横 嶽

はじめに

「災」の2004年が終わり、新たな年がスタートしてほぼ3か月が過ぎようとしています。年末には、(社)北海道林産技術普及協会・前専務理事の伊藤勝彦氏の訃報がありました。本講座の第2ステージは、同氏の強い要請に応える形で2004年2月号からスタートしています。伊藤氏に捧げるつもりで、久々に原稿を書かせていただきました。

今回は、「顧客満足」(CS : Customer Satisfaction)がテーマです。お客様さまに商品やサービスをお買い上げいただいた瞬間から始まる、ビジネスにおける第2ステージの幕開けとなるキーワードです。お客様(以下、消費者)の気持として、購入した商品やサービスに対する不満がある場合には、リピーターになっていただけないばかりか、クチコミによって他の消費者へ悪い情報が伝わる可能性があります。

では早速、顧客満足の中身、そして顧客満足度を高めるための定石やノウハウを探りましょう(イラスト1参照)。

身近な顧客満足例

「顧客満足」は、「本質機能」と「表層機能」から構成されるとされています(イラスト2参照)。まず、「顧客満足」の具体例を紹介します。公共交通機関を例に考えてみましょう。その際に、①時間通りである、②事故がなく安全・安心である、③適正料金である、の3点は必ず保証されていると考えます(期待します)。ところが、時間通りに列車やバスが到着しなかったとか、列車が踏み切りで自動車と衝突したために怪我をしてしまったとか、車掌さんに2倍の料金を請求された、などのトラブルが生じたらどう思いますか。十中八九、皆さんの回答は、「不満足である」となることでしょう。この場合には①~③が「本質機能」になります。

一方、上記の①~③が満たされた上で、④車掌さんの接客態度が良かった、⑤列車やバスの車内が非常にきれいだった、⑥缶コーヒーの無料配布サービスがあった、などのプラスアルファがあつたらどう思いますか。皆さんの回答は、「満足した。また使ってやるぞ」となることでしょう。この例では④~⑥が「表層機能」になります。

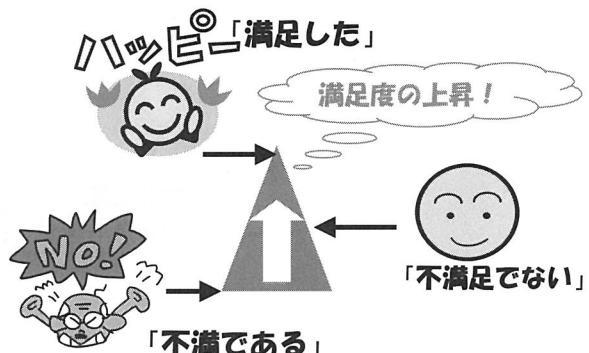


イラスト1 顧客満足度のあらわし方



イラスト2 「顧客満足」を構成する両輪機能

顧客満足を分析する

どのような条件の時に満足を感じるか否か、不満を感じるか否かをみてみましょう。商品やサービスには、消費者が「期待する部分」と「期待以外の部分(あるとウレシイ部分)」があります。前者が上記の本質機能に、後者が表層機能に該当します(イラスト3参照)。そして、両者が達成された時のみに『満足した』、「期待する部分」のみが達成された時に『不満足ではない』、「期待する部分」が達成されなかつた時に『不満である』、そして「期待以外の部分(あるとウレシイ部分)」のみが達成された時には『?』となる、と整理できます。

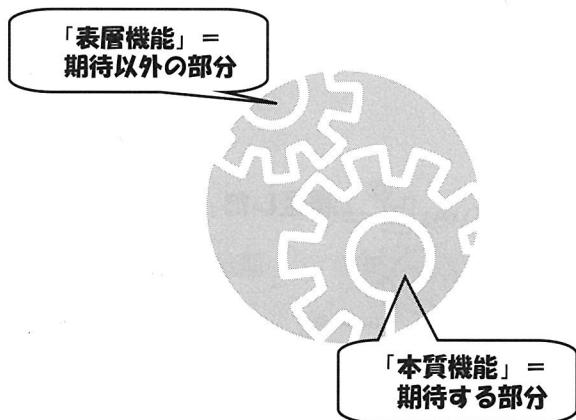


イラスト3 二つの歯車をかみ合わせて
顧客満足度を上げる

消費者の顧客満足度を高めるには、「期待する部分」の完全履行と「期待以外の部分(あるとウレシイ部分)」を一つでもプラスする取組みが必要になります。ひいき客を多数獲得する秘訣、そしてライバルに勝つ秘訣は、消費者の方々へ『不満足ではない』を提供する企業から、『満足した』を提供する企業へ変身することです。

本稿を読んでいる現場たたき上げの社長さん、(無愛想な接客態度であっても)つくりの良い製品を提供するのが「真の職人仕事」と自負していませんか。時代は変化しています。

木製品利用者の顧客満足とは

木材や木製品を購入した消費者の顧客満足を考えてみましょう。消費者といいましても、中間消費者(工務店、家具メーカーなど)と最終消費者(一般市民)に

分かれますので、両者をごっちゃにした考察は意味がありません。まず始めに、中間消費者を対象にした顧客満足から始めましょう。

木材利用のプロフェッショナルである中間消費者にとっての木材は、「生産財」(本シリーズその2・2004年3月号参照)になります。おそらく、①一定以上の品質、②可能な限り安価、③納期厳守、が上記の「期待する部分」に該当すると思います。そして、④期待以上の品質、または/および⑤思ったより安価、であれば『満足した』に達することでしょう。中間消費者の顧客満足を高めるために、木材屋さんとしては良い木材資源をより安く入手しておく必要があります。

一方、木材の特性を熟知していない最終消費者においては、購入時の木製品に対して①割れ・狂い・変色・傷などの欠点がない、②予算に見合った価格、が「期待する部分」に該当します。さらに、③購入後においても割れ・狂い・変色が生じないことも「期待する部分」であるはずです。「期待以外の部分(あるとウレシイ部分)」としては、④工務店の営業担当者の対応や家具小売店の店員さんの対応、⑤家具であれば配達サービスなどと思われます。最終消費者の顧客満足を高めるために、木材屋さんとしては工務店の営業担当者や家具小売店の店員さんの対応やサービスの内容に期待することになります。

直営の工務店や家具販売所を持たない限り最終消费者的顧客満足度を直接高めることができない立場となると、積極的に木材屋さんが取り組むべきは、よき販売ルートを開拓しておくことになりそうです。

木材の特性と欠点

戦後に植林されたカラマツが大径化してきました。そこで、ある木材屋さんが直営の家具工場で、カラマツ材の一枚板を天板にした重厚感のある食卓テーブルを製造・販売しようと考えたとしましょう。カラマツ材のヤニ止めと乾燥に注意して、イメージどおりの製品を製作し、販売したと仮定します。ところが数か月後に、購入した消費者から天板が反ったとのクレームがきました。さて、木材屋さんとしてはどのように対応すれば、『不満である』から『不満でない』、さらには『満足した』へと顧客満足度を高めることができるでしょうか(もちろん対応は丁寧に行うとします)。完全解決ができなくとも、『不満足を減らす努力』を怠ることはできません。

まず、クレームの出たテーブルの修理をする必要があります。加えて、修理しながらトラブルが発生した原因を把握できるならば、今後の対策も可能になります。

もう一つ大事なことがあります。それは、トラブルに見舞われた最終消費者に対する説明です。木材の特性を知る木材屋としては、一枚板、特にカラマツ材となれば、ある程度の狂い(反り、ねじれ)が生じることは材料の特性上当たり前と考えています(いるはずです)。

そこで、「お客様、この度は大変申し訳ありませんでした。お客様のご自宅で、予想以上にカラマツ材の乾燥が進んでしまったようで、テーブル天板が反ってしまいました。乾燥しなおしまして、元通りに修理しました。木材が反ったり、ねじれたりするのは木材の特性でございますので、ご理解をお願いします。」と説明したら、最終消費者はどう感じるでしょうか。

おそらく、家具を製造するための素材である木材が狂うことには理解を示すかも知れません。しかし、製品として仕上がったテーブルの天板は反ったりねじれたりしないものと期待して、購入しているはずです。すると、消費者の顧客満足度は修理することにより高まるどころか、乾燥が不十分で天板が反ったとの説明を受けて『不満でない』を通り越し、『不満である』に到達してしまうことも考えられます(イラスト4参照)。

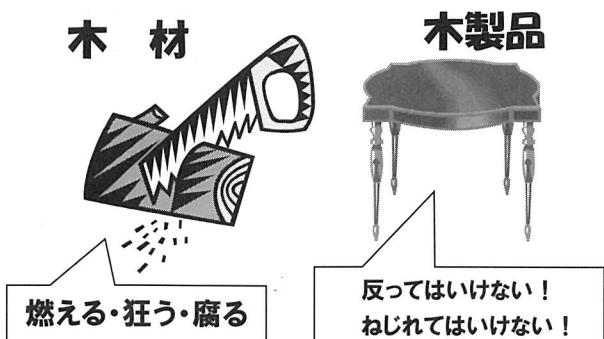


イラスト4 素材の特性を製品の欠点にできない

研究テーマの設定・木材の特徴・木製品の欠点

『木材には、「燃える・腐る・狂う」の特徴があります。林産試験場では、木材の特徴が木製品の欠点に

ならないようにする技術提案を使命として、種々の試験研究に励んでいます』との説明を、小生は採用時の職場研修で学んだ記憶があります。

「燃える・腐る・狂う」は木材の特性です。これを完全に無くすことは鍊金術になってしまいます。しかし、木製品に関しては、必要に応じて欠点となる特性を補う改善策(技術)を提案していくことが求められます。内装材に用いる木材には、難燃性を付与する技術を開発する。土台に用いる木材には耐久(朽)性を付与する技術を開発する。そして、家具に用いる木材には狂いを抑える乾燥技術を開発することになります。実際に林産試験場では、半世紀以上にわたり、北海道の木材産業が取り扱う木材資源や種々の使用目的に応じた木材の利用技術を開発し、業界に提案してきました。

顧客満足と顧客興味を考える

「顧客満足」というキーワードに注目しながらビジネスを捉えた場合には、産業界から消費者へ向うベクトル(方向性をもった力)を感じます。木材産業に関して考えると、そのベクトルの存在を支えているのは、木製品に対する消費者の興味(消費者から木製品に向うベクトル)ではないでしょうか。この「顧客興味」を大切にしたいものです。

木製品に対する「顧客興味」があることで、木製品の需要が生まれます。そして、それに応えるために木材を加工する産業の存在が求められることになります。産業が成立することで雇用が生まれ、地域経済の発展へつながります。素材の特性を熟知して、木製品の欠点を矯正する取組みが顧客興味につながり、業界をあげて消費者が期待する木製品づくりに取り組む姿勢が顧客満足度を高めることになる、と小生は考えています。

「期待する部分」は所と時代で変化する

「期待する部分」は、対象が何であったとしても地域性があると言われています。また、時代の変化に応じて変化するとも言われています。例えば、夏の地下鉄電車の冷房です。札幌の場合には、電車の窓を開けて、かつ車内に風鈴を設置することで夏を乗り切っています。首都圏や近畿圏の地下鉄ではどうでしょうか。気温の高さは北海道と比較になりませんから、冷房が効いた地下鉄電車は「期待する部分」になり

ます。

オイルショック以後、省エネのために北海道では高気密・高断熱住宅が求められるようになりました。木造住宅の気密化を図るために、構造材の乾燥が必要になりました。気密性と断熱性に優れたサッシが不可欠になりました。首都圏の住宅では気密性のみを保証できるアルミサッシでも不満はないのですが、寒冷地では窓の断熱性も「期待する部分」になります。

さらに、北海道の住宅が高気密・高断熱化したこと、冬季間における室内の相対湿度が減少しました。その結果、隙間風が入るような住宅では起り得なかつたような乾燥した状態になり、木製家具や木質内装材の狂いが生じるようになりました。これを解決するにはより高度な乾燥技術が必要となります。消費者が「期待する部分」を守るために、更なる技術開発が求められるのです。

玄人の知識・知恵・経験を素人に伝える

最近、何かとプレゼンテーション技術が注目されます。林産試験場の職員としては、研究成果を専門外の人にも理解できるよう、「分かりやすい説明」が求められます。一見簡単なようで、なかなか難しいのが研究成果の説明です。共通した専門用語を理解できる同業者が集う学会のような場においては、発表者が多少端折った説明をしたとしても聴衆は一定の理解ができるはずです。しかし、種々の業界から集まってきた聴衆に向って研究発表する場合には、使用する専門用語も吟味したプレゼンテーションをする必要があります。

業界においても木材や木製品の特性を消費者に理解してもらう取り組みが大切です。それらの特性を知り尽くした木材産業界のプロフェッショナルが、直接に消費者へ語りかける場があれば最高ですね。モノづくりのプロフェッショナルが、説明のプロフェッショナルにもなる…説得力が違うと思いませんか。木製品に関する顧客満足度の向上は間違いないでしょう(イラスト5参照)。



イラスト5 木材の玄人がプレゼンの玄人になる

おわりに

小生はマーケティングの素人であり、商売のイロハを体得していない地方公務員です。それなのに、ウッディエイジの読者の皆さまに向って9編もの原稿を書いてしまいました。まさに身のほど知らずです。昨年11月に上川管内の木材産業界の視察見学に出かける機会を得まして、企業10社を訪問させていただきました。経営者の方々から種々のお話を伺いました、商売の真髄や厳しさの片鱗を感じるとともに、小生の「木材産業のためのマーケティング講座」のコンテンツは絵に描いた餅、または赤子の玩具に過ぎないことを実感した次第です。

マーケティングの世界に以下の経験則が伝わっています。

「商品に対して不満を持っていても、ほとんどの顧客は苦情を言わない。黙って、次回以降の購入を停止するだけだ。」

小生の原稿がウッディエイジの読者を減らすきっかけにならないことを祈りつつ、第2ステージの4回目を終わります。

(つづく)

参考文献

- 重田修治：日本一わかりやすいマーケティングの教科書、明日香出版社、2002年。