

日・欧・米 サービス・マネジメント実態比較調査

中間概要報告書

1989年9月

日・欧・米
サービス・マネジメント実態比較調査

中間概要報告書

1989年9月

社団法人 日本能率協会

日・欧・米サービス・マネジメント実態比較調査
概要報告書

目次

1. 調査の概要	2
2. 調査結果	4
2. 1 概要とまとめ	4
2. 1. 1 概要	4
第1章 サービス向上のための優先事項	6
第2章 サービス向上への組織的対応	7
第3章 マーケット主体の社内風土について	8
第4章 顧客満足度について	9
第5章 競合他社に打ち勝つには	10
まとめ	11
2. 2 結果	12

1. 調査の概要

1. 1 調査の目的

本調査は、社団法人日本能率協会（JMA）、Management Centre Europe（MCE）およびAmerican Management Association（AMA）の日・欧・米の3マネジメント団体が、同一の調査票（欧米は英語、日本はその和訳）により、実施したものである。

本調査のねらいは、メーカー、サービス企業を問わず、日・欧・米において、顧客サービスのためのマネジメントの実態を明らかにすることであり、それによって、サービス経済化の進むわが国産業における顧客サービス・マネジメントの今後の方向を明らかにしようとするものである。

なお、調査票は、MCEとJohn Humble & Company（英国のマネジメントコンサルティング会社）が設計し、日本語訳はJMAが行なった。データ処理はMCEが当たった。

1. 2 実施主体と期間

日本：社団法人日本能率協会	1989年1～2月
欧州：Management Centre Europe（MCE）	1988年8～12月
米国：American Management Association（AMA）	1989年3～4月 ⁶

1. 3 調査対象

製造企業、サービス企業の企画／営業・マーケティング部門または人事・教育の責任者

1. 4 調査方法

郵送によるアンケート法

1. 5 調査内容

- (1) 顧客サービスの質を向上させるための手段・方法について
- (2) 優れたサービスを提供するための組織等について
- (3) 各業界における現在の顧客サービスについて

1. 6 回答者／社の属性

(1) 回答者数

日：776名、 欧：1,055名、 米：1,319名

(2) 企業規模－従業員の数

	日	欧	米	(%)
0－49人	2	8	13	
50－99	2	6	10	
100－499	11	22	26	
500－2000	35	22	22	
2001人以上	50	40	29	

(3) 企業の国籍

	日	欧	米	(%)
ヨーロッパ	1	66	*	
米国	1	25	*	
その他	97	3	*	
無回答	1	7	*	

(4) 産業分野

	日	欧	米	(%)
製造業	52	54	*	
金融	16	11	*	
その他サービス	31	35	*	
無回答	1	2	*	

*データ未入手。

2. 調査結果

2. 1 概要とまとめ

2. 1. 1 概要

(1) 『サービス』の重要度は高い

- ・日欧米とも、顧客サービスがこれからの5年に、ますます重要になってくると見ている。とりわけ、日本は欧米よりずっと重要に見ている。これは、国内における市場競争の激しさを反映しているものと思われる(1. 2)。
- ・日欧米とも、顧客サービスを競争の重要要素と見ている(2. 15)。
- ・日欧米とも、優れたサービスを提供することは、自分の職位にかかわりなく、自分の主要な職務の一つである、と考えている(3. 2)。

(2) (1)の結果は、外部圧力を反映

3つの重要な圧力：

- ①サービスは、差別化により重要であること
- ②競争がより厳しくなっていること
- ③顧客の要求が厳しくなっていること

(3) しかし、実際は不十分

自社で顧客サービスが全社的に明瞭にされ、しかも重要視されていると思っていると答えたのは、日欧米ともわずか56%であり、個人の認識と企業の方針に大きなギャップがある。

(4) 改善優先事項

いろいろな要素の購買影響や改善領域を測定すると、優先事項は、日欧米共通で、

- ・品質
- ・クレーム等の問題解決
- ・信頼性

である。日本ではこれに、「従業員の対応の仕方」があげられる。

しかし、日欧米とも、管理者が顧客サービスに関する講習会やセミナーに参加していると考えているのは、50%以下に過ぎない。また、一般従業員が顧客サービスに関する講習会やセミナーに参加していると考えているのは、40%以下に過ぎない。

つまり、必要な教育訓練が十分には行われておらず、サービス重視の社内風土作

りの必要条件が欠けている企業が多い（2. 13、2. 14）。

（5）残されている基本的問題

- ・日欧では、1週間以上もお客様と直接話をしたことのない回答者が40%もいる（1. 7）。
- ・真剣に競合他社を分析しているのは、日本ではわずか28%、欧米ではそれ以下である（2. 1）。
- ・さらに、顧客の満足度に対する定期的な分析・報告を行っているのは、欧米ではわずか51%日米ではそれ以下である（1. 9）。
- ・日欧米とも、自社の官僚的な組織により顧客サービスが阻害されている場合、その官僚主義をすみやかに排する姿勢が自社にあると考えているのは、48%以下である（2. 11）。
- ・日欧米とも、会社と顧客の関係をよりよくするために、顧客／会社の共同活動プロジェクトを推進しているのは、49%以下である（2. 13）。

全体として「サービス」の重要性は認識されているものの、現実のマネジメント体制は、不十分であることが分る。

第1章 サービス向上のための優先事項

(1) 顧客の購買動機に影響を与えるものとして重要な要素は、

- ①信頼性
- ②品質
- ③従業員の対応のしかた
- ④クレーム等の問題解決

であり、日本では『従業員の対応のしかた』が重要であるが、欧米では『品質』が最重要になっている(1. 11)。

(2) これらで改善の余地の大きな要素は、

- ①従業員の対応のしかた
- ②クレーム等の問題解決
- ③信頼性
- ④品質

であり、日本では『従業員の対応のしかた』が最も改善余地が大きいですが、欧米は『品質』である。(1)と比べあわせると、日本は『従業員の対応のしかた』中心型である(1. 11)。

(3) 品質やサービスを改善・改革する社内障害は、

- ①日本では、研究・開発への取組みが不十分であること
- ②欧米では、時間／予算がないこと
- ③部門間の連携の悪さは、日欧米共通の大きな障害である(2. 4)。

第2章 サービス向上への組織的対応

サービスや品質を改善するために、組織的対応をどうしているのだろうか。

- (1) 日欧米とも約65%の会社で、企業戦略の中に、明確な形で顧客サービス戦略が含まれている(2. 8)。
この数字を高いとみるか、低いとみるか？
- (2) 日欧では60%以上の会社で、顧客サービスに関する専門スタッフがいる部門があるが、米では、逆に50%以上の会社に専門スタッフ部門がない(2. 7)。
- (3) 顧客サービスについての具体的行動が、職務規程や業務標準に述べられているのは、米の59%が最高であり、顧客サービス行動基準が明確になっている会社が多いとはいえない(2. 5)。
- (4) 顧客を満足させるために、規制や制度の枠を越えても、自身の判断を下せる権限があるのは、米で84%、欧で68%とかなり高いが、日本では34%と低く、日本では権限がないと考えている人が多いのが特徴である(2. 10)。

第3章 マーケット主体の社内風土について

- (1) 日欧米の回答者の85%以上は、『顧客に対して最高のサービスを提供することが、自分の職位にかかわらず、自分の主要な職務の一つである』と答えている(3.2)。

これら個人的な認識が企業の風土となっているか、それとも封殺されているのだろうか。顧客指向の社内風土か否かをいくつかの面でみると、

- (2) 日欧米とも、全社を通じて顧客へのサービスが明確であり、優先的に認められているとしているのは、わずか56%しかない(2.9)。

- (3) 一般従業員が顧客サービスに関する講習会やセミナーに参加している、としているのは最高の日本でも40%で、欧米でわずか28%しかない(2.14)。

- (4) 管理者が顧客サービスに関する講習会やセミナーに参加している、としているのは最高の欧でも49%で、日米は、38%しかない(2.13)。

日本は一般従業員の教育訓練重視型で、欧米は管理者教育重視型といえる。

- (5) 官僚的な組織が顧客サービスを阻害している場合、そういう組織を直ちに改める姿勢がある、とみている回答者は、最高の米でも48%しかない(2.11)。

以上、第2章、第3章から総合すると、顧客指向の組織風土にしようとする意向はあるものの、それが形成されているとは、いいがたい。

逆に、この風土をつくりあげた会社が、競争に打ち勝てるものと思われる。

第4章 顧客満足度について

(1) 顧客満足度をはかるには、まず基準が必要である。重要なサービス要素に対して数値化された管理基準を作っている会社は、欧の59%が最高であり、日本は逆に作っていないのが53%もある(1. 10)。

(2) 顧客満足を測定する方法にいくつかあるが、

①日本では、多様な方法を並行して使っているが、欧米は限られた方法を使っている。

②その有効性の認識は、日本の方がかなり高い。

③『第三者的な専門家による観察と評価』、『観客の苦情や質問を受ける無料電話』のような方法は、日欧米とも有効性の認識が低い(1. 8)。

(3) 集められた情報を顧客満足に生かすには、分析して、報告しなければならない。

しかし、これを行なっているのは日欧米とも約50%前後にしか過ぎず、顧客サービス向上に十分には生かされていない(1. 9)。

第5章 競合他社に打ち勝つには

日欧米とも、顧客に対する品質やサービスの向上が競合他社に勝つための鍵となると考えている（2. 15）。そして、競合他社に打ち勝つには、まず相手を知らなければならないが、

（1）競合会社の商品を購入したり、あるいはサービスを受けたりして分析しているのは、

①いつも行なっているのは、日本の28%が最高

②たまに行なっているのも、日本の47%が最高

で、欧米はさらに低く、日本の方がそれ程高くはないが競合他社研究が行われている（2. 1）。

（2）競合他社に打ち勝つ方法として、顧客ターゲットの重点化があるが、

①ほとんどのサービス（または製品）の顧客ターゲットをかなりの程度絞っているのは、欧の38%が最高

②いくつかのサービス（または製品）の顧客ターゲットを絞っているのは、日本の70%が最高

であり、日欧米とも大部分の企業で、顧客ターゲットの重点化のマーケティングがそれなりには行われている（1. 4）。

ま と め

1. 日本は、欧米に比べ、顧客サービスに対する重視度の認識は高く、顧客ニーズの把握、満足度測定にも熱心である。
しかし、顧客の要求を満足させるために、規則や制度の枠をこえて、自分の判断を下せる権限はないと考えており、かつ管理者に対する必要な教育は低い。
2. 欧州では、数値化されたサービス管理基準をもっている。売上高に対する新製品、サービスの売上高に占める具体的目標をかかげている。顧客サービス部門があるところが多い。管理者のサービス教育参加度は高い。
しかし、競合他社研究は、あまりなされていない。顧客のサービス改善や新製品化の要望はかなり増えている。
3. 米国では、顧客と直接話しをしたのが1週間以内という人が多く、顧客密着度は高い。規則や制度の枠を越えても自分で判断を下せる権限があると考えている人が圧倒的。
しかし、競合他社の研究はあまりなされていない。また、顧客サービスに関する専門スタッフ部門を持っている会社が少ない。

以上まとめてみると、日欧米を問わず、回答者個人の顧客サービスの重要性の認識、問題意識は非常に高い。しかし、企業の戦略、顧客サービス重視の企業風土、実際のマネジメント対応の順で、自社のサービスマネジメントに対する評価は、低くなっている。

つまり、サービスの重要性が言われながら、実際は、まだ個人の意識レベルが先行し、企業のマネジメントレベルでの実践は、これからの最大課題だといえよう。

2. 2 結果

第1部 顧客サービスの質を向上させるための手段・方法について

1. 1 5年前に比べ、貴社では、顧客サービスは、

	日	欧	米 (%)
非常に重要になってきた	84	59	62
重要になってきた	15	31	27
変わらず	1	9	9
重要でなくなった	0	0	1

1. 2 5年後を見通した場合、貴社では、顧客サービスは、

	日	欧	米 (%)
非常に重要になる	88	69	69
重要になる	11	25	23
変わらず	1	4	7
重要でなくなる	0	0	1

[顧客サービスの重要性の認識は、日本は欧米に比べ、飛び抜けて高い。これは、国内における市場競争の激しさを反映しているものと推測される。]

1. 3 顧客サービスを重視していかななくてはならない外的な環境条件は (スコア：5=非常に重要、0=全く重要でないとしての算術平均値)

	日	欧	米
サービスが差別化の要素として重要になってきた	4.6	4.3	4.4
競争激化	4.6	4.1	4.3
顧客の要求が高くなってきた	4.5	3.9	1.7
情報技術の発達	4.2	3.2	3.3
製品やサービスのライフサイクルの短縮化	3.7	2.7	2.7

[日本は、多様な顧客サービス重視の外的要因をあげている。]

1. 4 過去2年間で、貴社では顧客ターゲットをさらに重点化して絞るようにしましたか。

	日	欧	米 (%)
かなりの程度絞っている	20	38	32
ある程度絞っている	70	49	52
あまり絞っていない	8	7	9
全く絞っていない	1	4	5

1. 5 1.4で「全く絞っていない」と回答した方に尋ねます。貴社は主流となる流行や将来のトレンドに乗り遅れていると思いますか。

	日	欧	米 (%)
はい	1	2	24
いいえ	1	6	63
分からない	*	2	12
無回答	98	2	1

1. 6 顧客ニーズを発見したり予測したりするために、どんな方法を使い、どれが効果的だと思いますか。

	使用の割合 (%)			有効性認識の割合 (%)		
	日	欧	米	日	欧	米
顧客と管理職との定期的会合	98	85	82	80	60	72
営業部員との定期的検討	99	88	88	94	58	79
潜在顧客のマーケットリサーチ	98	85	74	83	46	60
製品やサービスに対する顧客相談	99	65	64	80	34	53
顧客アンケート	99	73	73	82	31	56
製品やサービスの評価票につけられたコメントカード	99	54	56	64	9	35

1. 7 顧客と直接話しをしたのは、最近ではいつごろですか。

	日	欧	米	(%)
1週間以内	54	55	73	
1か月以内	24	26	16	
3か月以内	8	6	4	
6か月以内	5	4	3	
1年以内	4	5	2	
無回答	5	3	5	

1. 8 顧客の満足度を測定するために、どんな方法を使い、どれが効果的だと思いますか。

	使用の割合 (%)			有効性認識の割合 (%)		
	日	欧	米	日	欧	米
営業担当者による顧客訪問	99	88	85	94	64	78
管理者による顧客訪問	99	87	89	87	61	83
顧客の苦情の分析	98	87	90	96	51	80
テーマを設定した顧客グループとの会合	99	71	60	81	42	50
第三者的な専門家による観察と評価	99	65	52	52	26	36
アンケート	98	65	97	81	23	51
顧客の苦情や質問を受ける無料電話	99	39	51	62	12	41

[日本では、多様な方法で顧客の満足度を測定し、それぞれが有効性も高いとしている]

1. 9 顧客の満足度に対する定期的な分析・報告を行っていますか。

	日	欧	米	(%)
はい	48	51	47	
いいえ	41	34	46	
分からない	10	12	5	
無回答	1	3	3	

1. 10 重要なサービス要素に対して、数値化された管理基準を作っていますか。

	日	欧	米	(%)
はい	36	59	58	
いいえ	53	32	38	
分からない/無回答	11	9	4	

[日本は、数値化された基準を持っていない企業の方が多い。]

1. 1.1 顧客が貴社の主要な製品あるいはサービスを購入する場合に、その購買動機に影響を与えるものとしてどれが重要であり、また、改善の余地があると思いますか。(スコア：5=非常に重要、0=全く重要でない。指数=0~100)

	購買への影響			改善余地			サービス優先指数		
	日	欧	米	日	欧	米	日	欧	米
従業員の対応の仕方	4.3	3.1	3.8	3.6	2.6	2.9	63	36	*
信頼性	4.6	4.2	4.1	3.2	2.6	2.8	59	47	*
品質	4.5	4.4	4.3	3.1	3.1	3.2	58	56	*
クレーム等の問題解決	4.3	3.7	3.7	3.3	3.0	3.2	58	48	*
アフターサービス	3.9	3.4	3.3	3.1	2.7	3.1	51	44	*
価格	4.1	3.4	2.6	3.0	2.2	2.6	50	31	*
配達速度	3.7	3.4	3.7	2.3	3.0	3.2	47	43	*
保証	3.8	2.7	2.1	2.6	1.6	2.1	43	23	*
デザイン	3.4	2.7	2.6	2.8	2.1	2.6	42	29	*
パッケージ	2.9	2.2	2.3	2.3	1.9	2.3	32	23	*

*データ未入手。

部 優れた顧客サービスを提供するための組織等について

2. 1 貴社では、組織的に競合他社の製品を購入したり、サービスを使ってみたりして、それらを分解、分析していますか。

	日	欧	米	(%)
常に行っている	28	24	18	
たまに行っている	47	29	36	
よく分らない	7	12	8	
行っていない、しかし よいアイデアだと思う	13	12	21	
全く行っていない	4	12	22	
無回答	1	4	3	

[「たまに」まで入れると、日本は他社研究はよくされている。]

2. 2 貴社の新しい/改善された製品やサービスに対する顧客の期待は、

	日	欧	米	(%)
減少している	5	2	1	
変らない	41	21	29	
増えている	52	75	68	
無回答	1	2	1	

2. 3 次の3年における貴社の売上全体に占める新製品やサービスによる割合を、具体的な目標として掲げていますか。

	日	欧	米	(%)
はい	61	66	53	
いいえ	26	22	38	
分らない/無回答	13	12	9	

2. 4 貴社における改善の主要な障害は何ですか。

	日	欧	米 (%)
時間／予算がないこと	22	37	47
部門内チームワークの悪さ	33	36	35
失敗へのおそれ	6	15	16
研究開発への取組みが不十分	31	12	18
無回答	8	14	5

[日本は、時間／予算がないと考えるより、研究開発への取組が不十分と考えている。]

2. 5 職務規程や業務標準などに顧客サービスについて、記述されていますか。

	日	欧	米 (%)
はい	57	47	59
いいえ	25	40	34
よく分らない	8	2	1
関連するものがない／無回答	11	11	5

2. 6 貴社では、顧客により密着したサービスを提供するために、サービス力をさらに向上させるための違った視点があると思いますか。

	日	欧	米 (%)
はい	74	74	75
いいえ	6	13	17
分らない／無回答	19	13	8

2. 7 貴社には、顧客サービスのための専門部門がありますか。

	日	欧	米 (%)
はい	69	62	32
いいえ、しかしあるべきだ	20	11	14
いいえ	9	23	51
分らない／無回答	2	4	2

2. 8 貴社の全体戦略計画の中に特別な顧客サービス戦略がありますか。

	日	欧	米 (%)
はい	65	64	64
いいえ	24	28	31
分らない／無回答	12	8	5

2. 9 貴社では、全社を通じて顧客へのサービスが明確であり、優先的に認められていますか。

	日	欧	米 (%)
はい	56	56	56
いいえ、しかしあるべきだ	39	38	39
いいえ	2	4	4
分らない／無回答	3	1	3

2. 10 貴社では、顧客を満足させるために、たとえ、規則や制度の枠を越えても、個人的に自分で判断を下せる権限がありますか。

	日	欧	米 (%)
はい	34	68	84
いいえ、しかし認められるべきだ	27	8	6
いいえ	27	17	8
知らない/無回答	12	7	2

[日本は、規則や制度の枠を越えて、自分の判断を下せる権限が少ないと考えている。]

2. 11 貴社では、もし官僚主義がよい顧客サービスを妨げる場合、速やかにそれが排除されますか。

	日	欧	米 (%)
はい	42	39	48
いいえ、しかしそうあるべきだ	40	46	43
いいえ	5	6	6
知らない/無回答	13	9	3

2. 12 貴社では、顧客/会社がうまく作用しあうためのより良い方法を見出すために、共同のタスクフォースを推進していますか。

	日	欧	米 (%)
はい	40	49	41
いいえ、しかしそうすべきだ	32	25	34
いいえ	24	19	21
知らない/無回答	5	7	3

2. 13 貴社のほとんどの管理者は、顧客サービスについての教育訓練に参加していますか。

	日	欧	米 (%)
はい	37	49	38
いいえ、しかしそうすべきだ	37	25	43
いいえ	17	19	17
知らない/無回答	8	7	3

2. 14 貴社のほとんどの一般従業員は、顧客サービスに関する教育訓練セミナーに参加していますか。

	日	欧	米 (%)
はい	40	28	28
いいえ、しかしそうすべきだ	34	40	47
いいえ	19	23	22
知らない/無回答	7	9	3

2. 15 一般的に、顧客への品質やサービスをよくすることは、

	日	欧	米 (%)
競争に勝つために余り重要ではない	1	2	2
他の活動と同様に重要である	31	18	14
競争に勝つための鍵である	68	78	84
無回答	1	3	1

2. 16 顧客サービスをよくするために、

	日	欧	米	(%)
協力会社に質の高い製品やサービス を作ることを要求している	66	57	63	
協力会社に製品やサービスの配達 に対する信頼性を高めるよう要求	6	45	57	
協力会社に配達や納期に対する柔軟性 や応答性を要求	6	45	52	
協力会社に貴社のコンピュータや情報 技術システムへの接続/結び付きを 要求	21	18	15	
無回答	1	21	20	

第3部 各業界における現在の顧客サービスについて

3. 1 次の業種について、その業種の全体的サービス水準を、どのように評価していますか。(スコア：5=最もよい、0=最もわるい)

	日	欧	米
生産財メーカー	3.0	3.3	3.0
消費財メーカー	3.5	3.2	3.2
金融機関	3.1	3.1	2.8
小売会社	3.3	3.1	2.9
運輸会社	3.1	2.8	2.7
政府機関	1.9	1.2	1.3

3. 2 すぐれたサービスを提供していると思う企業(自由回答)*

日本 (n=776)	ヨーロッパ (n=1,055)
(1) ヤマト運輸 76件 (10%)	(1) IBM 18%
(2) 松下電器 31 (4%)	(2) Swissair 7
(3) NTT 25 (3%)	(3) Marks & Spencer 6
(4) 花王 24 (3%)	(3) SAS 6
(4) ディズニーランド 24 (3%)	(5) British Airways (以下2%以上のスコアがあった会社)
(6) トヨタ 16 (2%)	KLM
(7) IBM 10 (1%)	McDonalds
(8) セブンイレブン 9	Singapore Airlines
(9) マクドナルド 7	Hewlett-Packard
(10) 味の素 6	Walt Disney
(10) ソニー 6	
(10) NEC 6	

*米国のデータは未入手

3. 3 個人的見解を伺います。貴社の顧客によりよいサービスを提供することは、

	日	欧	米	(%)
自分の地位に関係なく主な 職務の1つである	96	85	96	
他部門にかかわることである	1	7	2	
営業担当者にかかわることである	1	4	0	
自分が真剣に考えることではない	1	2	1	

以上



版 権 所 有

無断複製転載を禁ず