



顧客満足度から考えるモノ作り

中部電力株式会社
取締役副社長

佐藤 太英

大変な不況が長期化し、益々深刻の度合いを強くしている中で、モノは売れない、次世代の産業も育たない、金融不安は企業に心理的閉塞感をもたらす、といった悪循環で出口の見えないトンネルに入ったような状況が続いている。

しかし、このような時代でも、よく注意して見ると結構好調な企業も存在しているのに気がつく。これらの企業に共通して見える事は常に顧客の動向に注目し、時代を先取りする確かな視点を持った経営が行われている事であり、新しいアイデアや特殊な技術、技能があれば更に強みが増すというものである。

これまでの我国におけるモノ作りは、大量生産、大量販売に重点が置かれ、製品の品質とコストダウンを競い合っ
て発展してきたと言えるであろう。このような状態が長年続いている内に、いつの間にか経済大国となつてしま
い、巷にはモノがあふれ、いくら高品質のモノを作っても売れるとは限らない。情報産業分野などでは技術進歩のスピー
ドが早過ぎて、作る片端から陳腐化するため、顧客の方で戸惑いが生じ、売れ残って、ゴミの山となってしまう。

大量生産、大量消費の上に大量廃棄のオマケまでついて、將に「飽食の時代」が到来した。

これではモノが売れないのも道理である。

QCの権威、かのデミング博士は「いくらその時代の最高の技術、材料を使い最高の技術者が素晴らしい製品
を作ったとしても、売れなければ不良品」と喝破しておられるが、今の時代は、不良品どころか厄介な産業廃棄
物となってしまう。

メーカー側の論理で良いものを作って売る時代は、もはや過ぎ去り、顧客の論理に合わせてモノを作らなけれ
ば、売れない時代となったのである。その上、この顧客の論理なるものは、大変な曲者で、そのニーズ、要求は
多種多様、必ずしも常に最高の品質機能を望んでいるとは限らない。

また、価格さえも、時として人の差別化のため、高い方が好まれることさえある。飽食の時代に育った若者た
ちは、本当に欲しいものは少々高くても欲しい、明日までも待てない。“速く”というタイミングも重要なポイントとなっ
ている。時に“お客様は神様”というよりもむしろ“お客様は我がまま”といった方が適切である。

モノ作りに今求められているのは、マーケットすなわち多種多様な顧客の動向をきちんと把握し、本当に欲し
ているモノを素早く作り上げる能力、すなわち顧客満足度に焦点を合わせた経営システムなのである。

最近では顧客ニーズは益々多様化が進み、このためモノ作りはどうしても多品種、小量生産とならざるを得ず、
自社のノウハウや能力だけでは十分対応仕切れなくなっている。不足部分は、思い切ったアウトソーシング
により、まかなう事も当然視野に入れなくてはならない。

顧客の要求しているモノを作ろうとする時、必要となるような特殊な技術や特異なアイデア、熟練の技能などは、し
ばしばベンチャー企業や一人の天才の中に埋もれていることが多い。これらの情報についても、日頃から出来るだ
けアンテナを高くし、顧客ニーズの変化に素早く柔軟に対応出来るシステムを構築する事が重要であろう。

自分たちで作れるモノ、という立場から、真に顧客の欲するモノを、あらゆる努力によりタイムリーに作る
という立場への転換が求められているのである。

しかし、あまりにも顧客満足度指向が強すぎると、我がままなお客様の言うなりになってしまい、結果的に失
敗してしまうことにもなりかねない。お客様は要求は強いが、本当のモノ作りの現場の実状に関しては全くの素
人である事が多い。時には間違った認識で誤った要求をしてくることもある。このような時にはお客様との真
剣な議論も大切である。

モノ作り現場のプロとしては、これらの注文にもよく耳を傾けると同時に、現場の実状について十分説明する
といった、双方向のコミュニケーションを心がけ、相互理解と信頼関係を築く事が大切であろう。

モノ作りの本質は如何なる時代となつても変わることはない。“お客様の身になって良いモノを心をこめて作
る”というやさしい心とすぐれた技術は、これまでの我が国の伝統であり強みでもある。顧客満足度を指向した
総合的経営システムを構築するためには、このような伝統の強味を持ったすぐれたモノ作りの現場が不可欠であ
る事は言うまでもない。