

生保サービスを通じて見た「顧客満足」

生活研究部 副主任研究員 栗 林 敦 子

《要 旨》

1. 顧客の満足（Customer Satisfaction）の向上を企業の最終目標とする「CS経営」が脚光を浴びている。この「CS経営」を導入している企業は、「顧客志向型経営への転換」と「科学的サービスマネジメントの導入」の双方を目的としている。そのような企業の意向を受け「顧客満足度の測定」を目的とした調査が盛んである。
2. 生命保険への「顧客満足」は、概して低いレベルにあるといわれているが、当社の調査では、会社間での満足レベルに大きな差がないこと、顧客のライフステージ、直近の加入時期などにより満足レベルに違いがあることなどが明らかになった。
3. 生命保険会社のイメージと「顧客満足」の関係では、満足のレベルが高い人の方が各イメージ評価項目全般に肯定的な回答をしているなど因果関係が認められ、中でも満足・不満を左右するのが「お客を大切にしている」という会社イメージであることがわかった。また、満足レベルの高い人ほど主契約の生命保険会社に対するロイヤリティは高く、再加入の意向や他者に推奨する意向が強いことも明らかになっている。
4. 生命保険に対する顧客満足はどのようなサービスに影響されているかをみると、加入時、加入後の分類では加入後のサービスが、人的対応、情報、商品の分類では人的対応サービスの影響が大きく、また、会社から直接のサービスか営業職員を通じてのサービスかでは、同程度の影響となっている。
5. サービスの内容ごとに満足の状況をみると、満足・不満を明確に判定できるサービスと「わからない」が多くを占めるサービスとがあり、満足度を高めたり不満を解消したりするとともに、サービスについての認知を促す努力も必要であることが分かった。
6. 顧客の利便性向上を目指す金融自由化は今後本番を迎えようとしているが、激化するであろう金融機関の競争を、顧客の満足の方向を見失うことのない、意味あるサービス品質の向上の競争とするためにも、このような調査や他のコミュニケーションを重視するなど、CSの思想を経営の根幹に位置づけていく必要がある。

1. はじめに

最近「CS 経営」という言葉が新聞・雑誌に頻繁に登場し、ビジネス界で一種のブームとなっている。この「CS」とは「顧客満足 (Customer Satisfaction)」のことで、CS 経営とは「顧客の満足の向上を企業の最終目標とするような経営」を意味しており、このところの景気後退による企業収益の悪化や企業不祥事による経営の見直しなど、経営環境の厳しい状況の中で脚光をあびている。

この「顧客満足」の概念は、とりたてて新しいものではない。というのは、かつては「顧客を重視し、顧客に満足してもらうような企業経営」は考え方だけに止まる企業が多かったが、80 年代に入りスカンジナビア航空やアメリカン・エクスプレスなど欧米のサービス業を中心に具体化され成功したこともあって、再び注目されるようになった。現在国内では、「CS 推進室」「CS 委員会」など CS を冠した組織を設置して全社的な活動として顧客満足の向上を行っている企業が多い。

さて、このような日本企業での「CS」導入は、「顧客志向型経営への真の転換のキッカケとして」と「サービス・マネジメントの手法として」という 2 つの目的があるように見受けられる。

第一の「顧客志向」は、これまでは概して、経営における顧客の重要性を認識し経営理念の中に掲げていても、営利優先、効率優先の影でなかなか実を結ばなかった。そこで、このブームをキッカケに「CS 顧客の満足」を基軸にした、本当の意味での顧客志向型企业へ脱皮を計るための展開を試みるというものである。このような意味で、CS は会社をあげて社員全体の意識改革運動として行っている場合が多い。

第二の「サービス・マネジメント」については、世界でも優れたものとして紹介されてきた日本的サービス (文献 1) も、「真心のこもった」「心づくしの」などという言葉で形容されるようなサー

ビスの多くは顧客と直接対面してサービスを提供する担当者個人の才覚やスキルに委ねられているため、提供されているサービスのレベルを経営全体として客観的に捉える術を持っていないという点で、マネジメントという面からみると脆弱なものであった。つまり、顧客に「優れたサービス」であると実感されるような「サービス職人」の「技」「芸」「道」を企業全体で究めることを理想に掲げることはできても、それをマネジメントの目標として達成していくのは難しかったのである。「人によりサービスが異なる」などのサービスの品質上のバラツキやそれから派生する経営上の各種のデメリットが認識されるに連れ、CS を一つの経営目標として科学的にマネージしようという動きに繋がったと考えられる。

このように、CS を経営上の目標とする際には、先ず第一に、顧客が企業にどの程度満足しているか、どのような人が満足しているのか、そして企業と顧客の接触のうちの何が彼らの満足感を左右するのかなどを知ることは非常に重要である。経営関連の調査会社が「顧客満足調査」をパッケージ化し、セミナーを開催して普及を計っているのもそのようなニーズがあるからに他ならない。

本稿では、生命保険を例として「顧客満足」の測定についてのアプローチの一部を示した。ベースとなるデータは当社が今年 1 月に実施した「生命保険のサービスについてのアンケート」(全国生保加入者 2000 名対象) で、この中で聞いた「顧客の満足」に関連した項目の分析を行い、「顧客の満足」についてその意味、構造などについての若干の考察を加えている。

2. 生保サービスにおける「顧客満足」の意味

サービス業の比較にみる生保の「顧客満足」

社団法人日本能率協会が首都圏在住の約 2000 名を対象に 1991 年 5 月に実施した「製品・サービスのお客様満足度調査」(文献 2) では、消費

者が購入利用している製品・サービスのうち、特に一般的に利用可能な17業態（乗用車、金融・保険、輸送、流通・小売、娯楽施設など）について、「非常に満足」から「非常に不満」までの7段階で評価を行っている。その中で「非常に満足」「満足」と回答した高満足層の割合をみると、最上位の乗用車53%に対し、生命保険は25%を占めるに過ぎず、17業態中下から7位となっている。

また、R&D/J. D. パワー社の発表した「CSJ'91」（文献3）では、日常生活に関連した37分野のサービスについて品質への満足度を測定し、独自の指標化を行い公表しているが、ここでの生命保険への満足度は全業界の平均を大きく下回り下から5位という結果になっている。

このように、生活者にとって「生命保険」は、他のサービスに比べ不満の多いサービスであると映っていることが分かったが、この背景には、商品の仕組みがわかりにくく、効用を実感しにくいなどの商品特性や、営業職員による訪問販売・アフターサービスが主体であるという他のサービス業の業態と大きく異なる流通・サービス特性がある。

しかしながら、93.7%（平成3年生命保険文化センター調べ）という生命保険の世帯加入率を考慮すると、生命保険は現在のわが国の生活者にとっての必需品であるともいえ、公共サービスにも似た社会的責任を負っていると考えられる。単に「満足されにくい」業界特性であるということだけで片づけずに、豊かさの実感欠如に結びついている生活全般の満足感の不足を補うためにも、見過ごすことのできない問題として、顧客満足をより高める努力をすべきであるといえよう。

生保サービスに対する顧客満足の現状

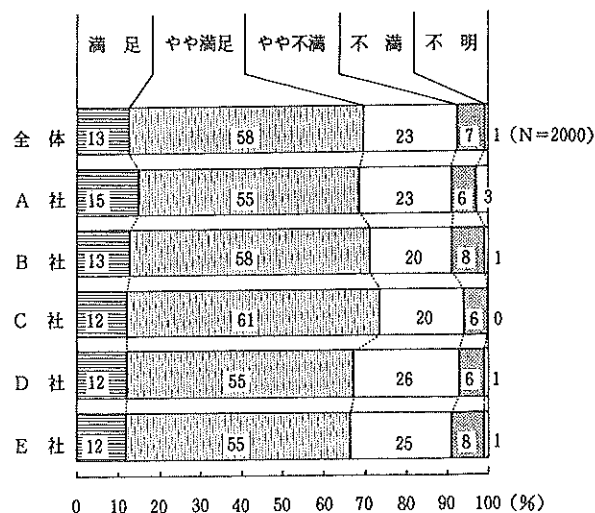
今回の調査では、「生命保険会社のサービス全体について総合的にみてどの程度満足していますか」という質問で「総合満足度」を聞き、更に提

供しているサービスの個々の要素ごとに満足の度合いを聞いている。

この「総合満足度」については「満足している」が13%、「やや満足」が58%でこれらを合わせた「満足層」は71%となっている（図-1）。

これを、加入保険金額が一番多い会社（主契約会社、日本生命を含む専属営業職員チャネルを主体とする5社）別にみると、満足層は67%から73%と幅があるものの、会社による差はあまり大きくないといえる。

図-1 サービス全体満足度



また、これをデモグラフィック特性からみると、年代別では60歳代以上、世帯別には40歳代以上の夫婦2人世帯で「満足している」層が多く、「30歳以下夫婦2人」や「末子小学生」などの層で「不満である」層が多い。さらに、生保加入特性からみると、保険の種類では年金型加入者、加入時期では1年前までの加入者、加入会社数では単数の保険会社加入者で「満足している」層が多くなっている（表-1）。

表-1 サービス全体への満足度

①属性別

	サンプル数	満足している	やや満足	やや不満	不満	不明
合 計	2,000	12.6%	58.0%	22.5%	6.5%	0.5%
年代 20代以下	110	10.0	53.6	32.7	3.6	—
30代	382	13.6	53.9	23.8	8.6	—
40代	573	10.5	58.8	21.6	8.4	0.7
50代	504	11.1	56.5	25.0	6.3	1.0
60代以上	431	16.7	63.1	16.9	3.0	0.2
性別 男性	892	13.2	56.5	23.1	6.5	0.7
女性	1,108	12.0	59.1	22.0	6.5	0.4
単身世帯	76	9.2	64.5	21.1	5.3	—
30代以下夫婦2人	31	6.5	48.4	29.0	16.1	—
40代以上夫婦2人	270	15.9	61.9	18.1	3.7	0.4
夫婦+子供	994	12.6	57.5	22.8	6.5	0.5
2世帯同居	456	12.3	54.6	24.3	8.1	0.7
末子 幼児以下	328	13.7	53.7	26.5	6.1	—
小学生	278	11.5	56.1	21.6	9.7	1.1
中学/高校生	303	11.6	58.1	23.8	6.6	—
大学生以上	685	14.0	58.0	21.6	5.8	0.6
夫婦共働き	649	10.6	58.2	22.3	8.3	0.5
夫婦共働きではない	1,116	14.3	56.7	22.7	5.6	0.6
年収 5百万円未満	542	12.7	59.6	20.7	6.8	0.2
7百万円未満	441	14.1	53.7	24.9	7.0	0.2
1千万円未満	469	11.3	59.5	21.5	7.5	0.2
1千5百万円未満	277	10.8	62.5	21.7	4.3	0.7
1千5百万円以上	137	13.1	56.9	23.4	4.4	2.2

②保険加入特性別

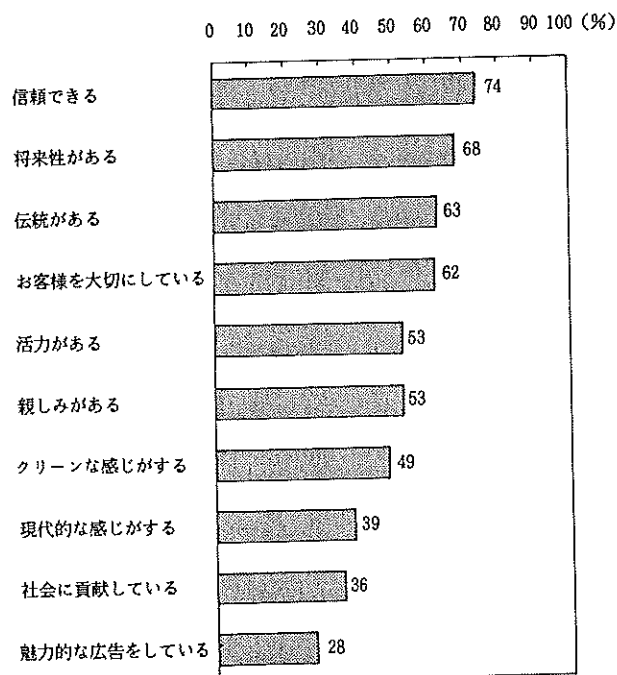
	サンプル数	満足している	やや満足	やや不満	不満	不明
合 計	2,000	12.6%	58.0%	22.5%	6.5%	0.5%
単数の保険会社加入	404	15.3	55.2	23.5	5.7	0.2
複数の保険会社加入	1,596	11.8	58.6	22.2	6.7	0.6
加入件数 2件以下	621	11.3	58.0	23.3	7.4	—
3件以上	1,379	13.1	57.9	22.1	6.1	0.7
加入保険 保障型	1,752	12.6	56.7	23.3	6.7	0.6
貯蓄型	695	13.8	60.7	19.7	5.3	0.4
年金型	275	15.6	59.3	20.7	4.0	0.4
最近 ～3ヶ月前	135	20.7	60.0	15.6	3.0	0.7
加入～半年前	37	5.4	67.6	16.2	10.8	—
～1年前	300	18.0	54.0	22.3	5.7	—
～3年前	418	11.7	59.1	21.5	7.2	0.5
～5年前	412	10.2	57.8	26.5	5.6	—
～5年以上前	638	11.3	59.1	21.2	7.4	1.1
保 1千万円未満	332	12.0	58.4	21.4	7.8	0.3
険 3千万円未満	448	14.5	58.3	21.7	5.4	0.2
金 5千万円未満	384	11.2	59.1	24.0	5.5	0.3
7千万円未満	276	13.0	56.9	23.9	5.8	0.4
7千万円以上	241	15.4	59.8	18.3	5.4	1.2

これらは、保障ニーズの大小を含む顧客のライフステージや、直近の加入時期などサービスを集中的に受けた時期と顧客満足の関連を示しており、サービスの向上を検討する際にはこれらを考慮する必要があることがわかる。

生保イメージと顧客満足

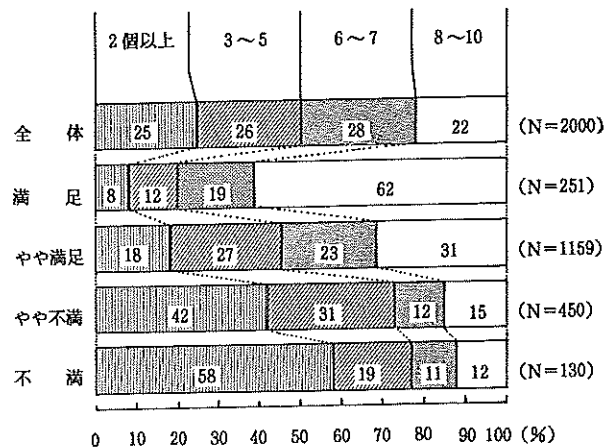
生保のイメージを10項目上げて評価してもらったと、「信頼できる」(74%)、「将来性がある」(68%)、「伝統がある」(63%)が上位となっている(図-2)。

図-2 生保のイメージ



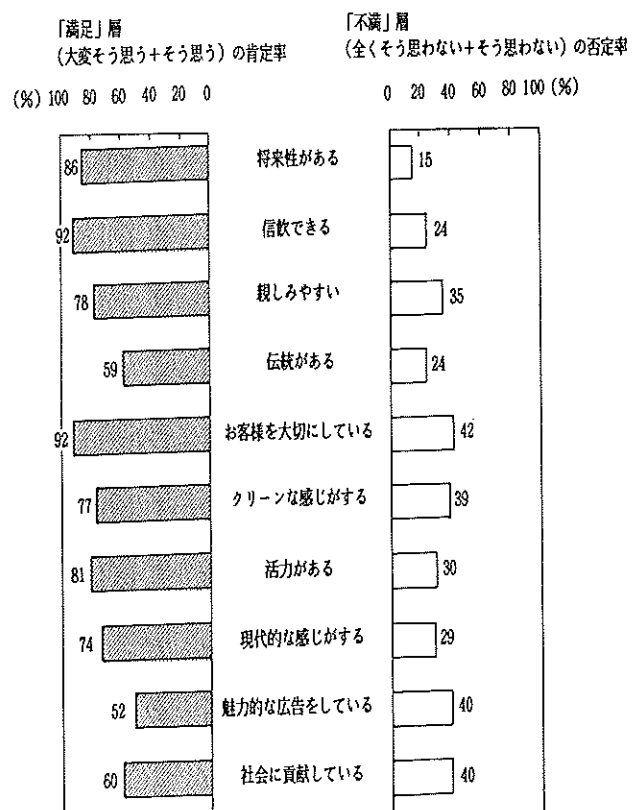
顧客満足と生保のイメージの関連を比較すると、「満足」とした人の6割以上がイメージの8項目以上に肯定しているのに対し、「不満」とした人の約6割が2項目以下に肯定しているに過ぎず、満足の度合いの高い人程会社のイメージを積極的に評価する傾向がある(図-3)。

図-3 サービス全体への満足別生保イメージ肯定数



また、「満足層」の9割以上が特に肯定するイメージは、「信頼できる」「お客を大切にしている」で、「不満層」が否定するイメージは「お客を大切にしている」「魅力的な広告をしている」「社会・文化活動などで社会貢献をしている」となっている(図-4)。

図-4 サービス全体への満足別生保イメージ

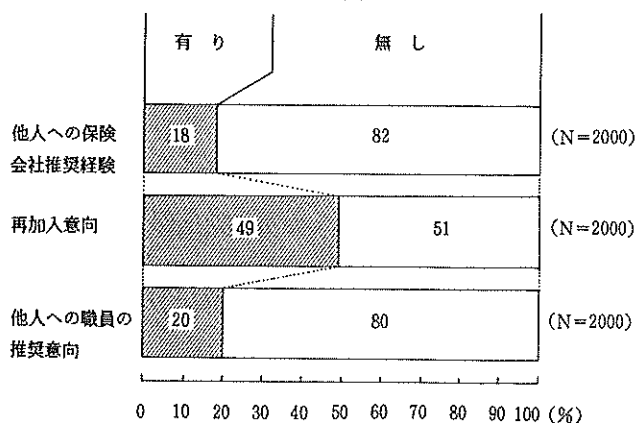


このように顧客満足は「お客を大切にしている」というイメージとの関連が特に大きいですが、このイメージは単にコミュニケーションの面で構築されただけでなく、実際に良いサービスに出会い、それにより満足して構築されているとも言えるだろう。

今後のビジネスと顧客満足

現在加入している保険会社を知人に推奨した経験を聞くと、推奨経験のある人は18%となっている。また、再加入の意向がある人は49%、営業職員を知人に推奨する意向のある人は20%となっている（図-5）。

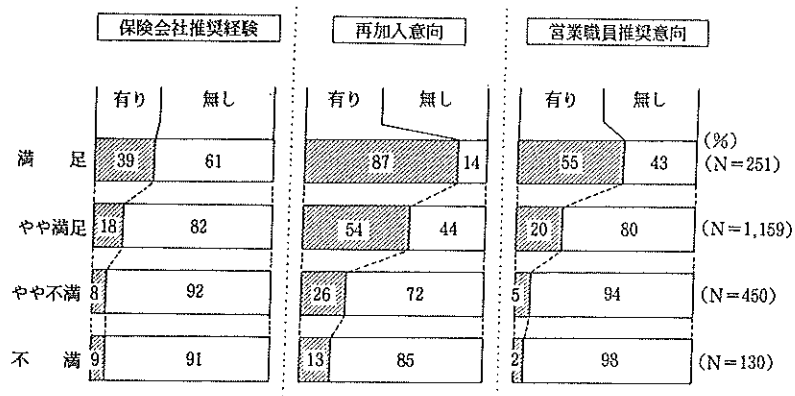
図-5 会社推奨経験・再加入意向・職員推奨意向



総合的な顧客満足との関連では、満足の度合いが高い程保険会社の推奨経験や再加入意向、営業職員の推奨意向が強い。この中で顧客満足との関連が最も顕著に表れているのは再加入で、「満足」とした人の約9割が再加入意向を示している。営業職員の推奨意向は「満足」層で約6割となっている（図-6）。また、満足の度合いとこれらの意向の関係から、顧客の満足は「やや満足」レベルでは不足で、「満足」レベルとすることが目標となることがわかる。

このように、顧客を「満足」した状態にしておくことは、顧客との継続的な関係を維持するためには有効な手段であると考えられる。換言すると、少しでも不満を持っていると8割以上の人が再加入をしなくなりさらには口コミによる拡販も望めなくなる可能性がある訳である。顧客の満足はすぐ明日の売上に結びつくとは言えないが、顧客のロイヤリティを高め、優良顧客をつなぎ止めておくことにより長期にわたる安定したビジネスが望めるといった点で注目されよう。

図-6 サービス全体への満足別推奨経験・再加入意向・営業職員推奨意向



3. 生保サービスの顧客満足の構造

前述のように、顧客の総合的な満足感は既存顧客の維持や新規顧客の開拓など今後の経営に影響する事柄に明らかな関係があることがわかった。

今後、顧客の満足度を高めるためには、これまでのサービスをどのように改善していくかを調べる必要があるが、ここではそのための第一歩として、この満足感が何によって形成されているか、またそれらがどの程度満足感に影響を与えているかをまとめてみることにする。

顧客満足の構造

今回の調査では、顧客満足に関わりのある保険商品、加入時の対応、加入後の対応、通知、電話の対応、窓口の対応などの保険会社の商品・サービスについての項目を52項目網羅的に設定し、これらに対する5段階（「わからない」を含む）の満足度を調べ因子分析を行った。この結果、表-2に示す10の因子が抽出された。

表-2 顧客満足の構造（因子分析結果）

第1因子：加入後の営業職員の対応 ◎営業職員の信頼性 ◎営業職員への連絡のとりやすさ ◎営業職員の訪問態度・マナー ◎加入後の営業職員の訪問頻度 ◎手続を依頼した時の営業職員の対応 ◎加入契約について問い合わせをした時の対応 ◎営業職員の知識 ◎営業職員からの商品についての情報提供 ・営業職員からの情報冊子・サービス品の提供 ・営業職員からの生活情報の提供	第6因子：電話対応 ◎対応の確実さ ◎対応の早さ ◎応対の態度 ◎応対者の知識 ◎電話のかかりやすさ、かけやすさ
第2因子：加入契約（商品力） ◎加入契約の保険料 ◎配当金の額 ◎加入契約の保障内容 ・その保険会社の保険商品の品ぞろえ ・定款・約款のわかりやすさ ・保険証券のわかりやすさ	第7因子：通 知（会社からの情報提供） ◎送られてくるタイミング ◎内容のわかりやすさ ◎プライバシー保護への配慮 ◎通知に掲載されている内容
第3因子：加入時の営業職員の対応 ○営業職員の対応の早さ ○営業職員の訪問態度・マナー ○加入までのサービス品の提供 ○書類のわかりやすさ ・あなたの立場にたった勧め方	第8因子：加入後の諸手続 ◎手続きの簡単さ ◎手続き書類の量 ◎手続き書類の記入のしやすさ ◎手続きの早さ ◎手続きの正確さ ○手続きがどこまで進んでいるかわかる
第4因子：営業職員からの周辺情報 ○税金や資産に関するアドバイス ○営業職員からの生活情報の提供 ・営業職員からの情報冊子・サービス品の提供	第9因子：窓口対応 ◎対応の確実さ ◎対応の早さ ◎応対の態度 ◎応対者の知識 ◎入りやすい、雰囲気
第5因子：加入のための説明 ◎商品についての説明 ◎保障の準備の必要性についての説明 ○見積書・パンフレットのわかりやすさ ○加入した商品の内容 ・税・資産計画についてのアドバイス	第10因子：加入手続き ◎契約手続き書類の記入項目の量 ○証券到着までの期間 ○診査時の対応 ○書類のわかりやすさ ・営業職員の契約手続に関する知識 ◎…その因子を強く説明している項目 （因子負荷量 0.7～） ○…その因子を強く説明している項目 （因子負荷量 0.6～） ・…その因子をやや強く説明している項目 （因子負荷量 0.5～）

さらに、2.で説明した総合的な満足感（4段階）を目的変数、この10因子に対する因子負荷量を説明変数とした重回帰分析を行い、各因子の総合的な満足感への影響の大きさを算出した。この結果は図-7に示すとおりである。

これらの結果を加入時、加入後というサービス提供の時点、営業職員を介するか会社が直接行うのかというサービス提供者、人間による対応か、あるいは情報提供か、商品そのものの機能かといったサービスの内容という3つの観点での分類をしてみると、サービス提供時点では加入後のサービスが加入前のサービスを上回る6割のウェイトを占め、サービス提供者でみると営業職員を通じた間接的サービスと会社から直接のサービスが凡そ半々のウェイト、サービスの内容でみると人的対応が約5割、残りは情報と商品機能が半々のウェイトとなっている（図-8）。

図-7 サービス全体への満足度への影響度

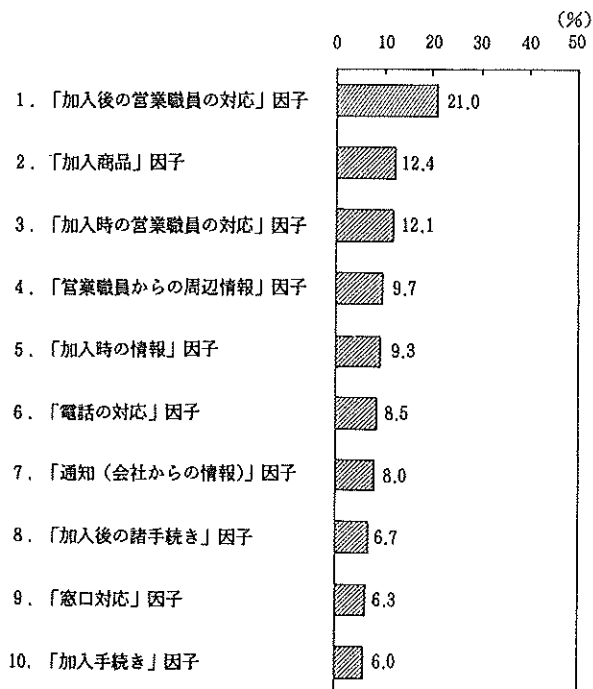
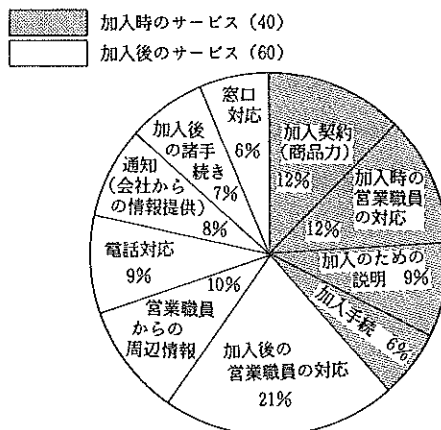
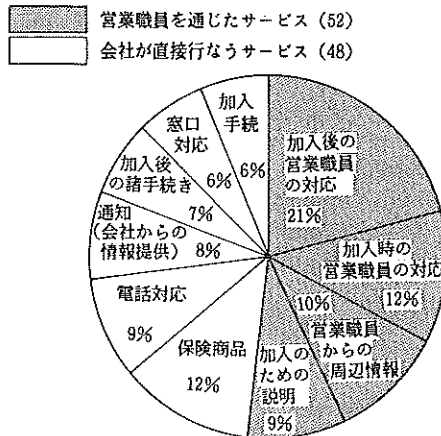


図-8 因子の分類

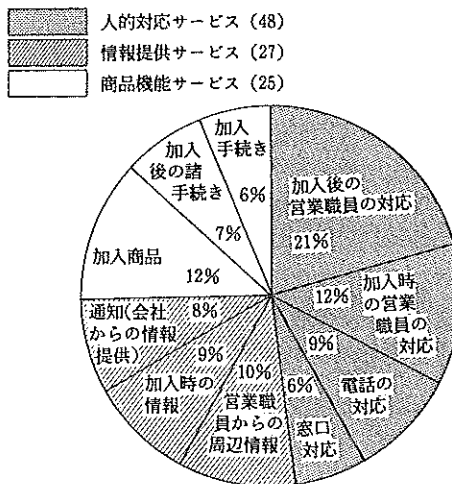
①加入時のサービス VS 加入後のサービス



②営業職員を通じたサービス VS 会社が直接行うサービス



③人的対応、情報提供 VS 商品機能



顧客満足因子に対する満足度

ここでは、前項で示した因子ごとに、その因子内で負荷の大きなサービスの要素に注目し、それらの個々の満足の状況をみることにする（表-3）。

①「加入後の営業職員の対応」因子

「加入後の営業職員の対応」因子に負荷の大きい8要素についての満足の状況をみると、多くは6割程度の人が満足しているものの、「営業職員からの新商品・新サービスに関する情報の提供」については4割程度に止まっている。この因子は他の因子に比べ総合的な満足度に影響が大きく、この中で満足の低いこの要素は今後優先して満足向上に取り組むべきものと考えられよう。

②「加入商品」因子

「加入商品」因子に負荷の大きい6要素についての満足の状況をみると、保障内容については6割以上の人が満足しているものの、その他についてはこれらに比べて満足する人が少ない。特に定款、約款のわかりやすさの点では不満が5割を越えており、改善が望まれる。

③「加入時の営業職員の対応」因子

加入に至るまでの営業職員の対応等の因子に負荷の大きい4要素の満足の状況をみると、対応の早さや訪問態度については満足している層が7割以上と多いが、これらに比べて冊子・サービス品の提供については5割程度と満足する人が少ない。ここではサービス品についての掘り下げた分析はしていないが、今後検討の余地があると考えられる。

④「営業職員からの周辺情報」因子

加入後の営業職員からの周辺情報に関する因子に負荷の大きい3要素の満足の状況をみると、生活情報の提供、税金や資産に関するアドバイスについて3割程度が「満足」で、「不満」、「わから

ない」も凡そ3割程度となっている。これらは今回測定した52のサービス要素の中で満足する人が少なく、不満の人が多い要素である。

⑤「加入時の情報」因子

加入時の営業職員からの説明等の情報関連の因子に負荷の大きい5要素について満足の状況をみると、見積書・パンフレットなどの資料のわかりやすさや加入した商品の内容については約7割が満足しているが、それらに比して商品についての説明や保障の必要性についての説明などは約6割と満足している人が少ない。また、加入時の税金・資産に関するアドバイスは「わからない」が3割以上を占め、それに伴い「満足」も少なくなっている。

⑥「電話の対応」因子

電話の対応に関する因子に負荷の大きい5要素について満足の状況をみると、どれについても満足は4割以上となっているが、電話の利用経験者が約5割と少ないこともあり「わからない」も同程度となっている。中では、応対者の知識、対応の早さなどの「満足」が少ない。

⑦「通知（会社からの直接の情報提供）」因子

通知関連の因子に負荷の大きい4要素について満足の状況をみると、タイミング、わかりやすさ、プライバシー保護への配慮などは約6割が満足としているのに対し、通知に掲載しているサービス等の案内について満足する割合が約4割と低くなっている。

⑧「加入後の諸手続き」因子

「加入後の諸手続き」因子への負荷の大きい、各種変更から保険金支払いに至るまでの様々な手続きについての満足の状況をみると、どの項目も概ね6割が満足しているが、「手続きの進行状況がわかる」については「わからない」「満足」が共に約4割を占めている。

表-3 サービスの要素別満足状況

(単位: %)

因 子	サービス要素	満 足	不 満	わからない
加入後の営業職員の対応	営業職員の信頼性	66	13	21
	営業職員への連絡のとりやすさ	62	18	20
	営業職員の訪問態度	65	16	19
	加入後の訪問頻度	62	18	20
	手縁き依頼時の営業職員の対応	66	12	22
	契約に関する問い合わせ時の対応	61	12	27
	営業職員の知識	59	13	28
	営業職員からの商品の情報提供	44	26	30
加入商品	加入契約の保険料	58	30	12
	配当金の額	43	32	25
	加入契約の保障内容	69	20	11
	保険商品の品ぞろえ	45	16	39
	定款・約款のわかりやすさ	32	52	16
	証券のわかりやすさ	55	31	14
加入時の営業職員の対応	加入時の営業職員の対応の早さ	75	15	10
	加入時の営業職員の訪問態度	82	11	7
	加入までのサービス品の提供	51	26	23
	あなたの立場にたったすめかた	64	21	15
営業職員からの周辺情報	加入後の税金・資産に関するアドバイス	25	32	43
	加入後の営業職員からの生活情報提供	32	29	39
	加入後営業職員から冊子・サービス品	43	29	28
加入時の情報	商品についての説明	61	24	15
	保障の準備についての説明	58	23	19
	見積書・パンフレットのわかりやすさ	67	22	11
	加入した商品の内容	69	20	11
	加入時の税金・資産に関するアドバイス	34	31	35
電話の対応	電話対応の確実さ	48	9	43
	電話対応の早さ	46	11	43
	電話対応の態度	51	7	42
	電話対応者の知識	43	10	47
	電話のかけやすさ・かかりやすさ	50	9	41
諸通知	通知のタイミング	63	13	24
	通知の内容の分かりやすさ	64	21	15
	通知のプライバシー保護への配慮	59	14	27
	通知に掲載されている内容	44	23	33
加入後の諸手続き	手続きの簡単さ	58	15	27
	手続き書類の量	58	15	27
	手続き書類の記入のしやすさ	62	13	25
	手続きの早さ	60	14	26
	手続きの正確さ	63	10	27
	手続きの進行状況がわかる	40	20	40
窓口対応	窓口対応の確実さ	28	6	66
	窓口対応の早さ	26	8	66
	窓口対応の態度	29	6	65
	窓口対応者の知識	27	6	67
	窓口の入りやすさ・雰囲気	25	10	65
	家や職場からの利便さ	31	16	53
加入手続き	契約手続き書類の記入項目の量	68	21	11
	証券到着までの期間	81	9	10
	診査時の対応	73	11	16
	契約書類の分かりやすさ	68	24	8
	営業職員の契約手続きに関する知識	75	14	11

⑨「窓口対応」因子

窓口での対応の因子に負荷の大きい6項目についての満足の状況は、窓口の利用経験が2割程度と少ないこともあり「満足」とする人は2割程度と少なく、「わからない」が全て5割を越えている。今後窓口の充実を計る場合には、入りやすさ、行きやすさなどのアプローチに関する項目での不満の多さを考慮する必要があるだろう。

⑩「加入手続き」因子

加入手続きに関連した5項目については、証券到着までの期間への満足層が8割を越えることを始めとして他の3項目も約7割が満足するという結果になっており、今回測定した52項目の中で最も満足している人が多い項目群である。加入時の手続きは、保険契約者であれば誰でも経験したことであり、更に、契約の初期のサービスは会社側も気を使っていることの表れであるといえるだろう。

5. おわりに

今回、生保業界での「サービス向上」や「顧客満足」を考えるにあたって、米国の金融・保険業界での取組の動向をリサーチした。この結果次のようなことが明らかになった。

10数年前からの金融業に対する規制緩和により金融機関相互の買収、複合的な金融事業への参入が始まり、銀行、証券、保険、ノンバンクなどの多様な業態が同一市場で競争し、倒産や経営不振に陥る機関が続出するなどの混乱状態となった。このような中で、彼らの競争の視点は「どこが一番多くの商品を揃えるか」といった点であり消費者の側からの満足要素から乖離したものであった。

しかし、1980年代の終わりになると、「消費者が商品を理解しサービスを信じない限りいくら優れた商品を開発しても売れないだろう」ということが認知され始め、顧客に理解されやすい本業分野周辺への回帰の動きが見られた。そして、限定された商品の中で差別化を図り競争に生き残るための戦略の模索が始まり、それが「サービス品質の向上」へと繋がった。その目標として「顧客満足」(CS)の概念が導入されたのである。

わが国でも金融の自由化が進み、今後は生保業界でも他業界も含めた新たな競争に巻き込まれることは必至である。この中で、米国金融業のこのような流れを教訓に、企業側の論理だけでなく顧客を中心に据えた経営を行っていくことは非常に有意義であると考えられる。

今回概観した生命保険のサービスは、全般的にみると顧客のレベルはまだ低く、また会社ごとの評価も大きな差がないものであった。しかしながら、個々のサービスへの評価を眺めてみると、営業職員によるサービスについては満足・不満を明確に回答していても、電話、窓口といった会社からの直接のサービスについては「わからない」といった回答が目立ち満足・不満の判断ができる以前の認知状態にあるのではないかと想像された。

したがって、業界全体として、満足感をより高めたり不満を解決したりということと同時に、生命保険契約の維持にかかる基本的な顧客の利便性向上を目指すものであることはいうまでもないが、それが新たなサービス過当競争を生み、結果的に顧客の真の満足感を置き去りにした無意味なサービス競争に陥る危険性があるということを十二分に銘記しておく必要がある。このためにも、今後は以上一例を紹介したような顧客満足の調査を

詳細に分析したり、あるいは他のコミュニケーション手段を駆使するなどして、顧客の声を確実に経営に反映していく体制づくりが本音レベルで求められてこよう。

脚光をあびつつある「CS経営」を一過性のブームとして鳴り物入りで受けとめる努力よりも、CSの思想を経営の根幹部分にしっかりと位置づかせる努力が肝要と思われる。

<参考文献>

1. Zemke, Schaaf “The Service Edge”, 1989
2. ㈱日本能率協会 「製品・サービスのお客様満足度調査概要」, 1991
3. R & D/J.D. Power 「CCJ' 91 サービス満足度インデックス」, 1991