

THANKS (VOL. 4)

BUSINESS NEWS LETTER

発行日：平成9年10月1日
発行者：有限会社サクスマインド コンサルティング
連絡先：〒359-1118
埼玉県所沢市けやき台 1-29-6-707
TEL:042-924-8774
E-MAIL：info@thanksmind.co.jp
<http://www.thanksmind.co.jp>

特集

『事例から見た顧客満足（CS）活動の基本パターン』

顧客満足（CS）という概念は1990年前後にアメリカから紹介され、一時期大きなブームになりました。しかし、今では耳にする機会がすっかり少なくなっています。

これは、バブル崩壊による厳しい事業環境の中、多くの企業で、成果が測りにくいCS活動に対して、熱が冷めてしまったことによります。

しかしながら、「お客様志向」というCSの考え方自体が間違ってるわけではありません。

産業が成熟化するにつれて、製品自体の差別化がますます困難になって行きます。こうした時にCSは顧客が製品（あるいは企業）を選択する大きなポイントになるのです。

日本や世界のトップクラスの企業では、ブームになるずっと以前から、CSの考え方を実践し、企業の中の仕組みとして定着させています。

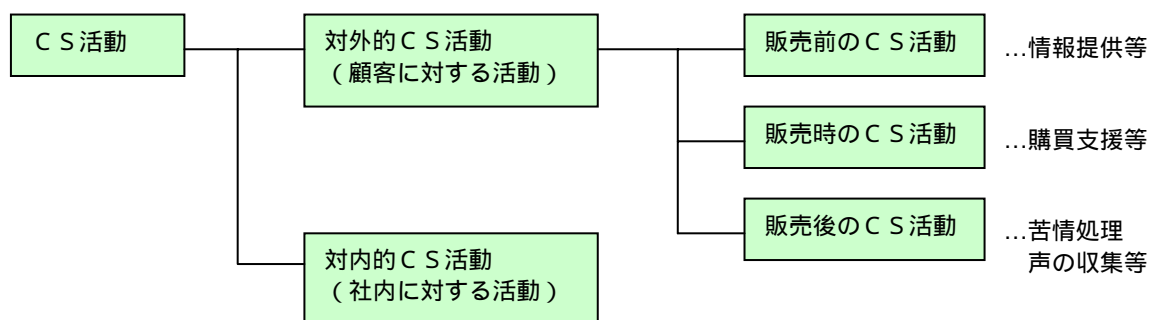
こうした見地から今回は、諸々の企業の事例から見た顧客満足（CS）活動の基本パターンを特集します。

<留意点>

最高のCSは、優れた製品、サービスを提供することですが、こうした基本的な企業活動は今回のパターンからは除外します。

CS活動の基本体系

企業のCS活動を大きく分類すると、以下の通りになります。



1. 対外的CS活動（顧客に対する活動）

自社顧客のファン化による囲い込みや、新しい顧客の獲得を目的として、顧客に対して働きかけるもの。

活動の時期によって、「販売前」「販売時」「販売後」の3つに大別される。

2. 対内的CS活動（社内に対する活動）

CSに関する社員の意識の高揚やCS活動の徹底を目的として、社内に対して働きかけるもの。

C S活動の具体策

前ページで体系化した「C S活動」を企業は、どのように実行しているのでしょうか？

C Sの主な具体策を、組織・体制、制度、仕掛といった企業の「取組みの方向性」とのマトリックスに整理すると、以下の通りになります。

		組織・体制	制度	仕掛
対外的活動	販売前		・納得して購入してもらうための試用制度	・顧客に対する情報提供（情報誌の発行等） ・顧客に対する啓蒙活動（セミナー開催等）
	販売時	・購買支援人員の充実（質および量） ・快適購買環境の整備	・顧客が安心して購入できる保証制度（無条件返品制度等）	・接客の標準化（マニュアル作成等）
	販売後	・アフターサービス体制の充実 ・顧客相談窓口の設置	・アフターフォローのルール化 ・苦情対応ルール化	・顧客満足度の調査 ・顧客に対する感謝の気持の表明（サンキューレター等）
対内的活動		・全社的な委員会の設置 ・C S専門部門の設置	・C S活動の業績評価 ・C S教育制度	・社内に対する啓蒙活動（社内報等） ・参画意識高揚の運動（キャンペーン等） ・活動状況の社内調査

C S活動の事例

前ページの具体策を補足するために、各社のC S活動の事例を紹介します。

*同様の取組みを行っている企業は多いと思いますが、一例として参考にしてください。

1. 対外的活動

(1) 販売前

<制度>

- ・**アートネイチャー**では、増毛に対する顧客の不安や抵抗感を解消してもらうために、**無料体験増毛サービス**を実施しています。（サービスを受けた顧客の契約率は7～8割）

<仕 掛>

- ・三井不動産等のマンション販売業者は、顧客に対して**生活情報誌**を発行し、新しいライフスタイルの情報を提供しています。(ライフスタイルに合致した住環境の提案が狙い)
- ・資生堂は美容や健康に関する**セミナーを開催**し、年間約20万人を動員しています。

(2) 販売時

<組織・体制>

- ・高島屋(大阪店)では、入社15年以上のベテラン販売員を「**フロアキャプテン**」に任命し、顧客からの相談にきめ細かく対応できる体制をとっています。
- ・名鉄百貨店では、接客業務を通じた顧客満足度の向上を目的として、中元ギフトセンターでの**パートタイマーの活用を原則廃止**しました。
- ・大丸(心斎橋店)では、店内の**案内ボックス**を大幅に増加しました。

<制 度>

- ・ニッセン等の通販会社や、日本リーバやロート製薬等のメーカーでは、**無条件で交換、返品に応じる制度**(ギャランティード・サティスファクション=GS)を導入しています。

<仕 掛>

- ・静岡銀行では、金融サービスのレベルアップと均質化を目的として、階層・職種別の**業務マニュアル**を作成し、新入社員から支店長まで活用させています。

(3) 販売後

<組織・体制>

- ・ベスト電器(家電量販店大手)では、家電製品の**故障の相談や修理**を24時間体制で受け付ける電話サービスを行っています。(家電量販店としては珍しい取り組み)
- ・シャープでは、全社統一の「お客様相談窓口」とは別に、各事業にも「**CSフリーダイヤル**」を設置して、顧客の相談に的確に回答するとともに、ユーザーニーズの収集に努めています。(担当者は、回答するだけでなく、「何を評価して購入したか」等の質問を投げかける)

<制 度>

- ・ボルボでは、新車の購入3~5日後に、必ず顧客に電話をして、「車は順調ですか」と聞くことをルールとしています。
- ・JTBでは、アンケートで「不満」の声があった場合には、担当した支店の管理職とすぐに連絡を取り、不満の内容を詳しく聞くことをルールとしています。
- ・リコーテクノネット(リコーのアフターサービス会社)では、お客様から故障連絡があった場合には、「90分以内に訪問する」ことをルールとしています。

<仕 掛>

- ・全日空等の航空会社では、搭乗時や空港で**アンケート**を配布し、サービスに対する顧客の満足度を調査しています。
- ・トヨタでは、営業所CS調査として、年1回購入後約6ヶ月のお客様を対象に、封書で**アンケート**を送付しています。(発送数:30~40万人、回答率:約30%、調査会社に委託)
- ・富士通では、CS本部が全国のユーザー(特にオフコンユーザー)に対して直接訪問し、1時間程度の**ヒアリング**により、ユーザー満足度を調査しています。
- ・アメリカの**ダンヒル**の直営店では、海外の顧客にまで感謝の気持ちを込めた手書きの「**サンキューレター(感謝状)**」を送付しています。

2. 対内的活動

<組織・体制>

- ・日産自動車では、社長を委員長とした**CS向上委員会**を設置し、全社的な体制でCSを推進しています。
- ・日本DECでは、社長の直轄組織として「**統合CS室**」を設置し、セールス活動から納入・保守までの総合的なCS活動を推進しています。

<制度>

- ・ボルボでは、CSに関するお客様アンケートに基づき、全国180カ所の営業拠点をランキング付けし、**ボーナスに反映**させています。
- ・関西電力では、社外の接客教育トレーナーを営業所に派遣し、CSマインドの重要性の解説や、受講者各自のアクションプラン（行動基準）づくりの**教育**を行っています。

<仕掛>

- ・資生堂では、**社内報**等により、お客様の声（苦情や感謝の声等）をトップから支店従業員まで確実にフィードバックしています。
- ・大阪ガスでは、4月、10月の年間2回、**CSキャンペーン**を実施し、社長以下全社員、グループ社員に至るまで、CSバッジをつけて、意識の徹底をはかっています。
- ・トヨタでは、販売店の営業所レベルでのCS活動を100の基準項目で評価し、一定の水準に達した営業所を**優良店として認定**しています。
- ・ノードストローム（米国の百貨店）では、顧客サービス等で表彰された社員の**顔写真を顧客が集まる店内に掲示**し、社員の意識を高揚しています。

CS活動推進の3つのポイント（前提条件）

1. 経営トップの強い意志

CS活動を推進して行くためには、まずは経営トップの強い意志が必要です。

前述の通り、CS活動は成果がなかなか見えにくいものであり、業績が厳しくなると、特に現場レベルでは、どうしても優先順位が下がってしまう傾向にあります。

こういう時こそ、経営トップの意志表明が重要です。全社員が経営トップの意思（信念）を理解し、粘り強く、苦しいながらも継続して初めて、CSが**企業文化**として根づきます。

2. 全社一丸となった取組み

CS活動の成果を上げるためには、全社一丸となった取組みが不可欠です。

開発、生産（あるいは仕入）から販売、保守まで、企業活動の全てのステージで、顧客満足を共通目的として、真剣に検討し、連携をとりながら推進してゆくことが重要です。

コンサルティングを行っている、よく部門間の責任の擦り合いや軋轢を目にします。こうした内向きのセクショナリズム的な考えではCSの実現は不可能です。

3. 従業員満足（Employee Satisfaction = ES）の実現

顧客に対して真心のこもったサービスを提供するためには、サービスを提供する**従業員自身が、生き生きと、充実して働いている**ことが必要です。

会社や仕事に対して不満を持ちながら働いていては、どんなCS活動をおこなっても、結局は形式的で表面的なものになってしまいます。

従業員が自分の仕事に楽しさや喜びを感じ、心の底から「お客様に満足してもらいたい」と思えば、CSは自然と社内に浸透します。