

第4回 CSマガジン CS事例紹介

はじめに

最終回の今回は、CSに関わる他社エピソードなどをご紹介します。

(長文のものばかりですが、ご容赦ください。)

ネタの出どころは、社外のCSメルマガを抜粋したものです。

1. 他社のCSエピソード
2. よもやま話

1. 他社のCSエピソード

1. 他社のCSエピソード

(1) セレンディピティを高める…3M

- ジェームズ・C・コリンズ他著「ビジョナリーカンパニー」には、「ビジョナリー・カンパニーの社史を調べていったとき、各社でとくに成功した動きのうちいくつかは、すばらしい戦略だと思えるものでも、じつのところは、いきあたりばったりの試行錯誤の結果であったり、『**意図的な偶然**』の結果であったりする。」という記述があります。
- 科学技術の分野では、間違いや偶然から予期せぬ大発見をすることがよくありますが、これを**セレンディピティ**と呼んでいます。
ノーベルは偶然こぼれ落ちたニトログリセリンが珪藻土にしみ込んで固まっているのを見てダイナマイトを発明しましたが、これもセレンディピティです。
- 科学分野に限らず、**組織のひとり一人のセレンディピティを意図的に高める仕組みを持った組織は強みを発揮して卓越した業績をあげることができます。**
- ビジョナリーカンパニーの1社、3Mの社内に次のようなスローガンがあります。
『独創的なアイデアを持っている人の意見に耳を傾けよう。そのアイデアがはじめは、どんなにばかっていると思えたとしても。奨励しよう、ケチをつけない。アイデアを出すよう、皆に奨励しよう。(後略)』
- 3Mのセールスマンは、顧客の購買担当者の所へは寄らず、奥の工場で工員から直接、ニーズはあるが誰も作っていないものはないかを聞いて回っていました。
ディック・ドゥルーもそんな1人で、研磨紙のセールスに行った自動車工場では車体を2色塗装する際の色のにじみの問題で苦勞しているのに気がつきました。2色塗装がうまくいかず、大声をはりあげて荒れ狂っていた塗装工に満足のいくマスキング・テープをもってくることを約束したことが、3Mにおけるテープ事業の始まりです。

1. 他社のCSエピソード

(1) セレンディピティを高める…3M

- ドゥルーは研究所に行ってマスキング・テープに応用できる素材を探したが見つからず、本物の3M社員ならだれでもそうするように、自分で開発することにしました。ドゥルーばかりでなく3Mとしてもテープにかかわったことがなく、失敗また失敗の連続でした。ドゥルーは研磨紙に使う柔らかいクレープ紙の仕事に回された時に、接着剤を塗ったクレープ紙でできたテープならどうかと思いつきました。そして試行錯誤の末、マスキング・テープの開発に成功するのです。そしてさらに5年後、彼はこのマスキング・テープの技術を応用して、世界中で愛用されることとなったスコッチ・セロハン・テープを発明しています。
- 注目すべきことは、ドゥルーは研究・開発部門の人間ではなかったことです。また、マスキング・テープやスコッチ・セロハン・テープは戦略的な計画によって作られたものでないことです。顧客のこういうものがほしいという切実なニーズに応えようとする個人のアイデアを大切に、自主的な行動を奨励し、上からの干渉は最小限にとどめるような企業文化が生み出したものです。
- 3M元CEOのリチャード・P・カールトンは、「当社は確かに、新製品のいくつかは偶然にぶつかっている。しかし、動いていなければ、ぶつかりもしないことを忘れてはならない。」3Mには進歩を刺激する仕組みとして、技術者に勤務時間の15%までを自分で選んだテーマや創意工夫にあてるよう奨励する一方、各事業部は売上げの少なくとも25%を過去5年間に開発された新製品によることという業績評価基準があります。これが『意図的な偶然』を生み出す仕組みになっています。

✕

1. 他社のCSエピソード

(2) お客様の話しをよく聞く…ホンダカーズ中央神奈川、他

- 顧客満足度が高い販売店というと、お客様に対して平身低頭し、値引き要求には極力応じるような対応を想像しがちです。お客様は神様といわれますが、株式会社ホンダカーズ中央神奈川(相澤賢二会長)ではお客様を神様扱いしているわけでもなく、また値引き販売も行っていない。それでも全国ホンダ系列で10年連続して顧客満足度ナンバーワンです。
- お客様から見れば自動車は高い買い物です。安い方が良いに決まっています。しかしながら、購入時の不安感はかなり強いものがあります。「買った後のサービスが不安だから安心できるところから買いたい。どこの店の営業マンもアフターサービスは万全だというのが、買った後になってみなければ本当のところはわからない。」そうになると、初めて買う店では接客サービスで見るしかありません。
- 「値引きをしないことこそ、サービスだ」「値引きとは、お客様への、店と社員の落ち度の先払い」と相澤会長は言っています。お客様に、買っていただいた後のサービスが充実していることを理解いただき、値段が高い分だけアフターサービスをよくすることをお客様に約束しています。
- 営業マンは、うちは定価販売するから、買った後のサービスが良いです、親切丁寧に尽くしますと明言しています。それを店で対応にあたるサービスマンや女性スタッフの親切丁寧な接客が裏づけています。安売りしないことにより、お客様が「自分はこれだけお金を払っているのだから」と考えることができ、それが安心感につながっています。

1. 他社のCSエピソード

(2) お客様の話しをよく聞く・・・ホンダカーズ中央神奈川、他

- 同社では、「社員の態度」がお客様の購入理由の第一番で、「価格」や「店舗の入りやすさ」などを大きく上回っています。同社では、「売る店」ではなく「買っていただく店」としており、営業マンはお客様に積極的に話しかけません。営業マンから一方的に情報提供されると、お客様は店側に都合良いように売り込まれたという意識をもち、良い印象になりません。お客様が何を知りたがっているのか、お客様の話しをよく聞き、必要な情報を的確に提供しています。
- 「プレジデント」誌2005 4.4号の記事で、みずほ銀行の大阪支店・淀屋橋支店の大村百合子さんは、金融債担当部門のセールスコンテストで5期連続(1期は半年)トップを続けており、その秘訣は、「セールスするのではなく、お客様の話しを聞く、話してもらうこと。イエス、ノーで終わらない質問をする。数字を上げたくても絶対に焦らないこと」とのことです。「お客様の話しを聞かないと、“こちらが売りたいもの”を売ってしまう。先入観を持たずに、その場、その場で考えます」と語っています。
- 立板に水のセールストークをいくら聞かされたも、お客様からすれば売り込まれたという感覚が強まるばかりで、求めているものになかなかフィットしません。先入観を排除して、お客様が抱えている思いや不安を聞き出してそれに的確に答えていくことが大切です。これは組織内で改善・改革をすすめていく上でも同じで、自分自身の考えに固執して決め付けず、他人の話しをよく聞き、新たな答えを見いだしていく必要があります。

✕

1. 他社のCSエピソード

(3) ブランド・ストーリー…スターバックス

- 本物のブランドは大量の広告や宣伝で作られられた虚像ではありません。本物のブランドにはお客様のための思い、高い価値をめざしたこだわり、高品質を追求した徹底した改善・改良により形成された実像があります。その実像を表現したものがブランドというものであり、そこには必ず、ブランド・ストーリーがあります。
- ハワード・シュルツはある会社で営業の仕事をしている時、シアトルで4つの小さな店舗を展開していたスターバックス・コーヒー・ティー・スパイスという会社を訪問しました。店で作られたコーヒーの深い味わいに感動し、さらに、社長のジェリー・ボールドウィンに会い、創業の思いと経営に対する考え方を聞き、スターバックス社に魅せられました。それから1年後、シュルツはニューヨークでの高給取りの地位を捨ててスターバックスに入社し、シアトルでマーケティングと販売の部門を担当することになりました。
- シュルツは「どんな企業も、まず第一に何を基盤にするかが問われる。スターバックスは単なる良質のコーヒーではなく、創業者が魅せられた深煎りコーヒーの風味を基盤にしたおかげで、ほかのコーヒー店とはひと味違う本物になれたのである。第二に、顧客の要求するものだけでは駄目なのだ。顧客の知らない物や最高級品を提供すれば、顧客の味覚が磨かれるまで多少時間がかかるかもしれない。だが、顧客に発見の喜びと、興奮を与え、ロイヤリティを確立することができるのだ。優れた商品を提供しさえすれば、たとえ時間がかかっても顧客は必ずそれを選択するようになる。大衆市場に媚びる必要はないのだ。」と語っています。

1. 他社のCSエピソード

(3) ブランド・ストーリー…スターバックス

- シュルツは入社して1年後にイタリアのミラノへ出張した際に、エスプレッソ・バーと運命的に出会いました。ミラノではどの街角にもエスプレッソ・バーがあり、客で賑わっていました。シュルツは「どの店も極めて個性的だが、1つだけ共通点があった。顔なじみのお客同士の仲間意識と見事な腕をもつバリスター(コーヒー飲料をサービスする店舗スタッフ)だ。…スターバックスは大事なことを見逃していたのだ。極めて重要な問題だ！と私は思った。顧客との絆を見逃している。」と語っています。
- 当時のスターバックスの店舗はコーヒー豆の小売店であり、お客にコーヒーを試飲してもらうことはあっても、喫茶店のように注文を受けてコーヒー飲料を提供しようとはしませんでした。それは自分たちが抱くコーヒー店のビジョンから逸脱すると当時の経営陣は考えていました。
- シュルツは、スターバックスのコーヒー豆を使い、レギュラー・コーヒーとエスプレッソ・ドリンクをサービスして、多くの人にコーヒーを味わってもらうための店を開くために独立しました。店の名は「イル・ジョルナーレ」(イタリア語で毎日の意)。1店舗だけの小規模企業ではなく、最初から大企業を目指し、50店舗にまで拡大する計画で資金集めにも奔走しました。
- 3店舗をオープンしたところで、スターバックスの経営陣が身売り話をすすめていることを聞きつけました。シュルツはイル・ジョルナーレの成功をもとに必要資金380万ドルを投資家から調達し、当時6店舗あったスターバックスを買収しました。1988年には新たに15店舗オープンさせ、その翌年には20店舗、90年には30店舗と拡大を続けました。
- シュルツがスターバックスを買収して店舗を展開することにより、スターバックスは焙煎コーヒー豆のブランドから、「コーヒーの味わいを楽しませる」ブランドに変わったといえます。

1. 他社のCSエピソード

(3) ブランド・ストーリー……スターボックス

- 余談ですが、シアトルのスターボックス本社はシアトルマリナーズのホーム球場であるセーフコ・フィールドのすぐ近くに 있습니다。イチロー選手が262安打の年間最多記録を樹立した時、カードを販売して、売上げの2割相当をスターボックス、シアトルマリナーズ、MLB(メジャーリーグ)が難病に立ち向かう子どもたちを支援する活動に寄付することになりました。カードにはイチロー選手の写真を載せるのですが、彼は1ペニー、1円も受け取ろうとしなかったとのこと。多くのファンや子供たちから尊敬の念をもたれ、その存在自体がブランドでもあるイチローらしいエピソードです。

✕

1. 他社のCSエピソード

(4) 顧客本位よりも社員重視・・・J・アート・レストランシステムズ、他

- 「お客様本位が何より一番だと思っていた。これで経営品質の革新を営々とやってきた。しかし、やればやるほど会社が儲からなかった。私の会社では、お客様を満足させることを第一にしていた、それは悪い事ではなかったが、弊害の方がでかくなった。簡単に言うと、社員がヘロヘロになって疲れ果てて、社員の満足がもたらされなくなった。お客様満足の旗印のもとに励めば励むほど、かえって大したサービスができなくなるという悪循環に陥る。お客様満足なんて成り立たない、という状況で、会社がいつまでたっても儲からない。」
- これは、J・アート・レストランシステムズ(2005年度経営品質賞受賞企業)の望月広愛社長が語った話です。お客様満足は大切なことですが、社員に無理をさせ、社員の犠牲のもとに行うと逆効果になります。それは、**質の高いお客様満足は、満足度の高い社員によってもたらされるものだからです。**
- 米国のサウスウエスト航空は「社員第一、顧客は二の次」と明言していますが、それでもサービスの質は最高レベルにあり、業界唯一の連続黒字を続けています。燃料価格高騰、9.11同時多発テロ、労働争議等で米国の多くの航空会社が経営難に陥っている中で、同社だけが抜群の好業績を続けています。
- 望月社長は「私も含めたコンサルタントやアセッサーの方々が全国各地の企業で、『何よりお客様本位』とさんざん言い続けていたが(それは間違いで)、社員は関係ない、それどころではないという状態になっていた。だから、顧客本位が第一とする考え方は成り立たない。超えていただきたい。**結論からいうと、お客様より社員が大切です。**」

1. 他社のCSエピソード

(4) 顧客本位よりも社員重視・・・J・アート・レストランシステムズ、他

- 「他の会社でも、トヨタビスタ高知(ネットヨタ南国)横田さんも、はっきり言っています。お客様より社員が一番大切だと、ホンダクリオ新神奈川(ホンダカーズ中央神奈川)の相澤さんは社員をバカヤロウーと叱り飛ばしていると言っていますが、お客様より社員を大切にしています。ある保険会社のCSナンバーワンの代理店さんでは、**お客様の替わりはいるが、社員の替わりはいない**と言っています。ますます社員重視を一番にしないと生きていけない。実はそれが一番儲かるのだと考えます。」
- トヨタビスタ高知(ネットヨタ南国)では、経営理念にES(社員満足度)の高い組織作りが最優先であることが明確にされています。お客様から感謝され、喜ばれることが社員満足度を高めるという意味で、顧客満足が社員満足度を高める有効な手段になっているといっています。

✕

1. 他社のCSエピソード

(5) 人の意識改革は徹底した対話から・・・三重県(北川・前知事)、他

- 前三重県知事の北川正恭早大教授は、利害調整型の県政から、県民本位の目的達成型の県政へと改革していく上での最大の課題は、県庁職員の意識改革だったと述べています。
- 三重県政は農林官僚出身の2人の前任知事のもとに、40年の長きに渡って国の下請け機関の体質にドブプリと漬かりきっていました。国の言うことは全部聞く、圧倒的な許認可権、予算配分権のもとに、県民の声を聞くのではなく、各種団体との利害調整が県の仕事と職員は思いこんでいました。
- そんな県庁へ、今までの利害調整型ではなく、県民本位の目的達成型へと県政改革することを選挙の旗印に掲げて当選した北川知事が乗り込んできたわけです。県庁職員の意識改革をどのように行うかが最大の課題でした。
- 知事というのは圧倒的な人事権をもっていて、部長としか話さず、部長を通じて指示・命令を出すのが通例でした。県政改革も部長に指示すれば実行されはしました。しかしながら、今までとは全く違う新しい価値観をどうやって創り出すかという本質的な議論には職員が内発的に気づくことが大切だと北川知事は考えました。
- 指示・命令し、あるいは説得したのではだめで、職員の皆がそれぞれに「あっそうか」と気づくことが意識改革には不可欠だとした訳です。自分で気がつき納得すれば、俺はこれをやる、私はあれをやる、皆でこうしようという新たな組織文化が生まれる。そのような組織文化を創る方法論として、北川知事は議論でもディベートでもなく、ダイアログ(対話)を用いました。

1. 他社のCSエピソード

(5) 人の意識改革は徹底した対話から・・・三重県(北川・前知事)

- 議論やディベートは白黒決着を付けようとしません。結論が出なければ多数決や、上司判断などで決着を付けます。これに対して、**ダイアログ**は意見交換であって、白黒決着を付ける必要はありません。北川知事は8年間の在職中、1万2千時間、つまり勤務時間の3/4を職員との対話にあてたとのこと。それこそ、朝から晩まで徹底して職員との対話を行っています。対話を重ねることで、国が言っているから、知事が言っているからではなくて、自分で気がつき、納得する人が次第に増えてくる。自分で考え納得して1人称で話せる人を作るのが北川知事の仕事だったと語っています。
- 「組織はこうして変わった 高塚猛と北川正恭の革命論」には次のような文があります。「県の職員は賢いですよ。ただ、彼らが私に勝てないところが1つある。それはしつこさです。私はしつこいんですよ。よく言っていることですが、一回でだめなら十回行こう、十回でだめなら百回行こう、百回でもだめなら千回行こうと。職員は一回だけ言っても『知事は思いつきで言っているんだな』と思うんですよ。二回、三回言うと『やばくなってきたな』と少し変化する。五回言う、十回言う『ああ、これは本気だ。いかんな』と危機感を抱くようになる。繰り返しが大切なんですね。」
- **大切なことはしつこいぐらいに繰り返し言うことが重要です**。GEの元会長ウェルチも「単純で一貫したメッセージを徹底して繰り返せ、人の考えを変えられるのは一貫性を保つこと以外にない」といっています。
- 意識改革は指示・命令では難しいものがあります。朝礼などで訓示し、管理・監督を強化して形だけは変わったけれど、人の意識はさっぱり変わらないことがよくあります。ダイアログから始めて、長い時間をかけて辛抱強く続けること、納得を得ることが結局は近道となるでしょう。**ダイアログで気づきあい、お互いが納得することが大切です。** ✕

2. よもやま話

・・・ちょっと息抜きに

2. よもやま話

中国の当て字の世界



唐突ですが、今回は中国語の勉強をしてみましょう！
……と言っても難しいものではなく、日本でも見かける外来語（店名・商品名など）を中国ならではの当て字で表現しているものを集めてみました。

（中国へ言ったことがある方は、どこかで見かけてるかもしれないですねえ）

中国はご存知のとおり、文字は漢字しかありません。日本のように外来語はカタカナで対応、そんな技も出せません。そこで中国では、外来語をも漢字ですべて対応しているわけですが、これが意外と奥が深い！
日本の暴走族もビックリするのではないのでしょうか？
では、ご覧ください。 夜露死苦っ！

2. よもやま話



マクドナルドは**麦当劳**、発音では「マイダンラウ」

ケンタッキーは**肯德基**、発音は「ケンダッジ」

ちなみにファーストフードは「快餐」。気持ちよく飲食するって意味ですかねえ。



コカコーラは**可口可乐**、発音は「カコカラ」

ペプシコーラは**百事可乐**、発音は「バイシカラ」

ちょっと原音からは遠いかもしれない発音には意味があります。



コカコーラ(可口可乐)は「口にして楽しくできる」

ペプシコーラ(百事可乐)は「何事(百事=全ての事)も楽しくなる」

音に加えて意味も含ませる粋な外来語です。

2. よもやま話



ビッグエコー「**必愛歌**」
発音は「ピアイガ」。コーラと同様、かなり
音は違いますが「必ず歌を愛す」
なんて意味を意識しています。



シャネル「**香奈兒**」
発音は「シャンナイアー」
ムリすればシャネル…かな？
香りを意識した当て字でステキ。



リポビタンD「**力保健**」
発音は「リーバオシェン」
力があって、健康を保てるという意味をかきたてる、
なかなかやる当て字。
日本語で読むと、りきぽけん…なんかいい響き（笑）

2. よもやま話



キューピー「**丘比**」
発音は「キュービ」
発音が似てるだけですね。



ブラザーが「**兄弟**」、
タイガーが「**虎牌**(牌=ブランド)」
う〜ん、残念ながらひねりがない。
そのまんまですね。



ローレックス「**勞力士**」発音は「ラウリーシー」。
発音も意味も怪しい。
苦勞した力士？ 朝青龍はいま大変そうですが…
関係ないですね。

2. よもやま話



ランドクルーザー「**陸地巡洋艦**」
発音はわかりませんが、納得できる当て字かも…

ちなみに、ホンダの各車はこんな当て字です



セブンアップ「**七喜**」
発音は「チーシー」。
セブンはともかく、喜ぶと
アップする…のか？



シャープ「**夏普**」発音も「シャープ」
いろんな商品を出している会社ですが、
夏だけ活躍してそんなイメージですね…
(シャープさん、ゴメンナサイ)

2. よもやま話



モスバーガー「**莫斯漢堡**」
発音は「モスハンバオ」。
前二文字がモス。後二文字がハンバーガーの意味。
ちなみに中国では上海に一店舗だけとか？
がんばれっ！ 莫斯！



ミスタードーナツ「**美仕唐納磁**」
発音は「メイスタンナツツ」。
漢字五文字の当て字なんて、かなりカッコイイ！
というか、字だけ見ると「磁器」でも売ってそう
じゃないですか…!?



ファミリーマート「**全家**」
なんとなく、それっぽいなあ、とも思えなくもない。

ちなみにローソンは「**羅森**」
なぜ「森」??

おしまい