

特集号
招待論文

お客様の声を具現化する取り組み

—経営に貢献するコンタクトセンター—

安藤 直仁^{†1}^{†1} (株) ファンケル

本稿は、「よりお客様満足度の高い商品・サービスを提供していく」という重要課題に対し、創業以来経営理念として受け継がれているお客様視点を軸足とし、従来からあるコンタクトセンターの役割を超えて実際にお客様の声を具現化していくために取り組んださまざまな事例の紹介である。すべてのお客様接点部門で入手した情報を集約し、重要度、緊急度、事業カテゴリなどさまざまな切り口で声を分析し関係部門への問題提起、経営への情報共有と意思決定を仰ぐという一連のプロセスにおいて、コンタクトセンターがどのように経営に貢献できるかをまとめる。

1. はじめに

1.1 共通の課題

よりお客様満足度の高い商品・サービスを提供し続けていくことは、業界を問わず事業活動を営んでいく上で共通の重要課題である。

昨今、食品偽装や原発事故などの観点から食の安全性が問題となり、また化粧品による肌トラブルでは初期対応の遅れが問題になるなど、今後経営に対する要求が一層強まっていくことが予想される。

特にB to Cの企業では、お客様満足度の高い商品・サービスを提供しても、さらにその先を求めるお客様のニーズが直接的に伝わってくる。したがって、お客様の声に耳を傾げるだけではなく、受け止めたその声を素早くどのように具現化していけるかということは、どの企業にも共通で永遠の重要な経営課題である。

1.2 ファンケルでの位置付け

一般的に企業内におけるコンタクトセンターの位置付けの低い企業がまだまだ多いと言われている。「お客様第一主義」と謳いながらも、お客様ニーズを反映していく取り組み自体が容易でないということにほかならない。

当社はこの重要課題にどのように取り組んでいるか。化粧品による皮膚トラブルが社会問題となった時代、世の中の女性の「不」を解消すべく立ち上がった。トラブルの原因であった保存料など必要悪とされていた成分を一切排除した無添加化粧品の誕生である。以降、世の中の「不」を解消していくことが事業ドメインとなった。

常に根幹にあった思想は「すべての判断基準はお客様視点である」ということである。一般的な「お客様第一

主義」とは異なり、お客様の声に徹底的に耳を傾け、お客様ニーズの具現化に努めるという事業活動が早くから根付くことになった。

2013年1月、創業者池森が経営に復帰することになった。改めて「創業の精神に立ち返り、すべての基準をお客様視点とする」という経営理念とともに、コンタクトセンターにおけるお客様対応と、そこに集まるお客様からの声を活かすための取り組みは、今まで以上に経営にとって重要なものとなった。

1.3 コンタクトセンターの第一意義

当社は研究、開発、製造、販売、アフターフォローを自社で完結し、複数の販売チャンネルを有する。したがって、さまざまな販路で購入したお客様からの声がコンタクトセンターに集約される。

商品力や安全性は支持されている一方、モノの良さや価値の伝達はまだまだ不十分である。そんな中、商品力や広告宣伝だけでは創造し得ないブランドへの信頼感や愛着感の醸成に、コンタクトセンターが少なからず寄与していることも事実である。創業当時より、そこまでする必要があるのかというほどにきめ細かく丁寧な接客対応を実施してきた結果と考える。

図1は当社利用のお客様が1年以内にコンタクトセンターで相談や問合せ経験がある場合と、経験がない場合におけるお客様満足度を表した図である。経験がないお客様と比較して、経験があるお客様の方が満足度ははかる指標(3.5節で後述するJCSIによる指標)のすべてにおいて高いスコアが計測されている。

図2は同様に経験あり・なしのお客様が当社にどのようなイメージを抱いているかを表した図である。これを

見ても経験ありのお客様の方が「信頼できる」、「誠実である」、「自分たちを大切にしてくれる」といった項目を中心に高いスコアとなっている。

これはただ単にトラブルの解決や相談に応えたという一次的な目的を超えて、お客様視点を貫いている結果である。企業との親近感やお客様視点の実践をお客様に体感していただき、結果としてブランドイメージや満足度の向上に寄与していることの証である。

1.4 コンタクトセンタの第二意義

お客様と直接応対をしてお客様の「不」を取り除くことは先に述べてきたとおりであるが、それはコンタクトセンタとしては当然の使命である。一方、集約されたお客様の声をどのように活かしていくかがお客様対応の先にある、さらに重要な役割である。

活かすとは、声を分析・発信・提案し、社内活用を促していくことである。つまり、お客様の声を具現化していくことで、自分の声を叶えてくれた、聞いてくれた、というように受け止めてもらえ、結果的にお客様満足度の向上につながっていく最も重要な役割にほかならない。コンタクトセンタの中でその役割を担っているのがお客様視点推進事務局（お客様センタ）である。

以降では、コンタクトセンタの第二意義への取り組みとして、第2章ではお客様の声を集約するために構築したヤッホーシステムを説明し、第3章ではそのシステムを中核にお客様視点に立って展開しているさまざまな取り組みを紹介する。第4章ではこれら取り組みの成果や効果について述べ、第5章では今後の発展について触れる。

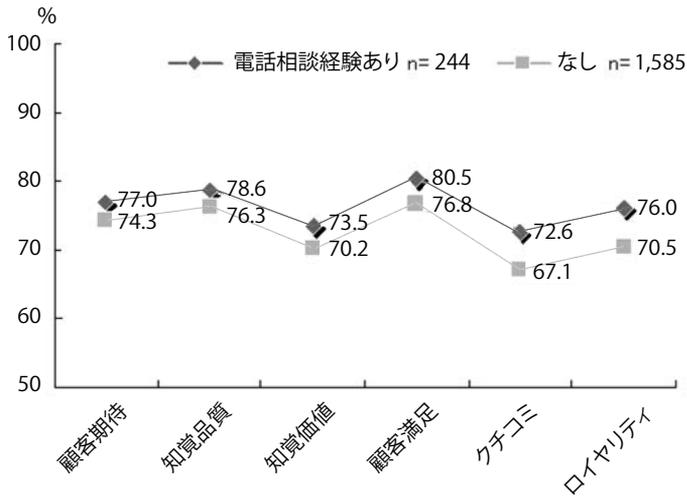


図1 1年以内電話相談有無による満足度

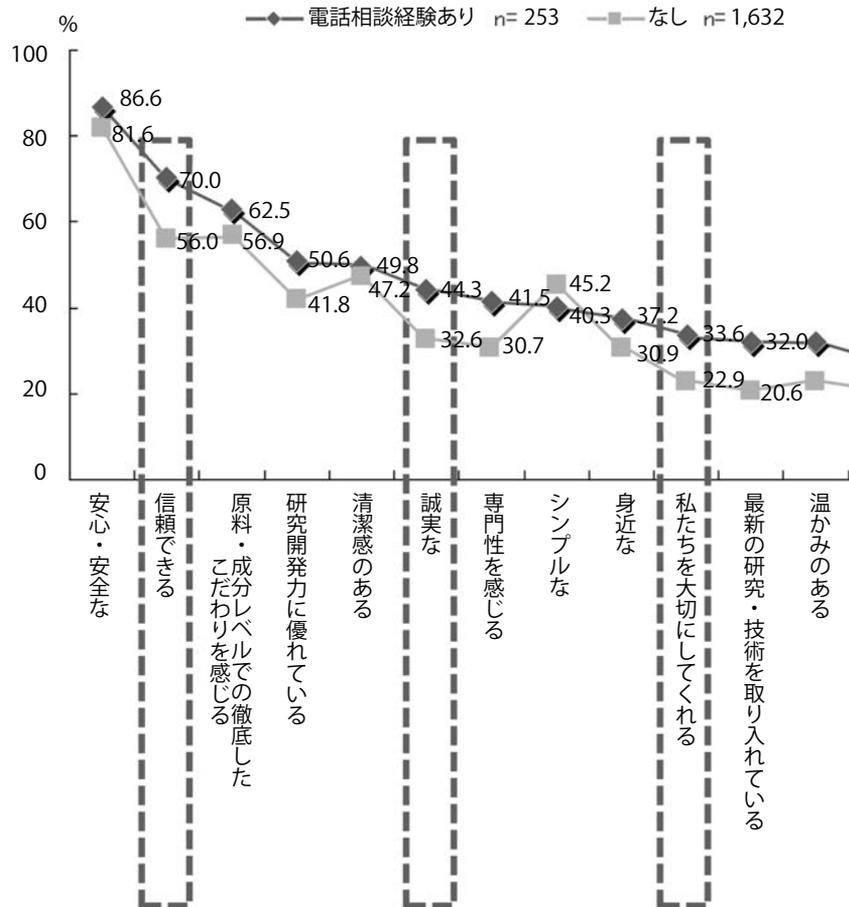


図2 1年以内電話相談有無によるイメージ

2. お客様の声が集約されたヤッホーシステムとは

2.1 設置背景

創業して15年が経過し事業規模も拡大の一途をたどる中、お客様からの要望も多岐にわたってきた。お客様からの声の実態を把握できないことには良い製品、サービスは生み出すことができないという危機感から、「お客様の声にこだまする」という意図を込めて名付けたヤッホーシステムを導入することになった。

2.2 進化するヤッホーシステム

導入されたヤッホーシステムはコンタクトセンタに入ったお客様の声が入力され、全従業員がいつでも瞬時にお客様の声を閲覧できる仕組みである。これにより情報は経営に報告・共有され、商品開発部門や研究部門も新製品への参考として活用していくことになる。

一方で、コンタクトセンタではお客様との対応履歴を個別に残しているお客様管理システムを中心に実務対応をしていた。その結果、ヤッホーシステムへの声入力が業務負担となり、声の集約が十分ではなくなっていた。

さらに90年代後半、インターネットからの注文が増えるのと同時に、Eメールによる相談・問合せも増えた。このEメールとお客様の声を共通のデータベースに集約することで、コンタクトセンタにおける業務負荷軽減と声のさらなる有効活用ができるのではという発想で、ヤッホーシステムはさらに進化を遂げる。

ヤッホーシステムは日本ユニシス社製のCvproがベースとなっている。このヤッホーシステムとお客様管理システムを自動連携させるようにカスタマイズすることで、お客様管理システムに入力された情報が自動分類され、翌日にはヤッホーシステムにすべて反映されるようになった。図3はお客様管理システムとヤッホーシステムの画面の一部である。カスタマイズしたことによりお客様管理システムに入力した内容と、ヤッホーシステムに直接入力した内容も正しく分類され取り込まれることになった。これにより、コンタクトセンタでの入力の二度手間は発生せず、必要なすべてのお客様の声を正確に収集できるようになった。

2.3 現在の活用状況

コンタクトセンタ（注文センタ、美容相談、サプリメント相談、お問合せ窓口、お客様センタ）では年間約1,800,000件の電話を受けている。そのうち、お客様の声の具現化に必要であると判断された声は、年間で約310,000件にのぼる（直営店舗で直接受け付けたお客様の声も含む）。お客様視点推進事務局では毎日、その声を要望、質問、苦情、お喜びの声などに分類しすべての内容に目を通すことにしている。重要度、緊急度、同様

の声が多いか少ないかなどを見極め、必要であれば瞬時に関連部門や経営に報告・共有をはかる。全社への配信は毎週、毎月で実施しているが、声を毎日分類し目視チェックしていることで、異変や声のトレンドをつかみながら即時行動が移せる体制が整っている。

その意味において、ヤッホーシステムはお客様の声が集約される当社の中核機能として全社で認知されているのである。

3. お客様の声を具現化するための仕組みと事例

3.1 独立性が担保された組織配置

お客様視点推進事務局は、社内に集約されたお客様の声をさまざまな角度で分析し関係部門に発信し、改善要求をはかっていく中心部隊である。その際に必要な要素として、どこの組織にも属していないという「独立性」が担保されていることも重要となる。「お客様視点を一層強化して推進していく」という主旨で、社長直轄の組織的位置付けとなった。

改善要求をされる該当部門は、改善したいという想いがあってもそれを阻害する要因（コスト、実行することによるリスクなど）に苦しめられ、なかなか具現化しにくいのも現実問題である。そういう意味において、強固に推進していくための独立した扇動役は必要と考える。ただし、この扇動役は実際にコンタクトセンタとして日々お客様対応を自らが実践していること、つまり直接対応をしながらにして具現化していく扇動役であるからこそ、意味があり説得力が出てくるといえる。そうでなければ、言うのは簡単、実行がどれほど困難かという論理に阻害され、具現化どころか該当部門の協力も得ることが難しくなってしまう。

3.2 具現化するための全体像

この節ではお客様の声を収集・分析し、サービス・商品の改善・改良につなげるためのさまざまな具体的な取り組みと事例を紹介する。

図4はさまざまな接点においてお客様からいただいた声をヤッホーシステムに集約し、分析した上でサービス・商品の改善・改良につなげるための各種取り組みの全体像である。以降では、1つ1つの取り組みを紹介する。

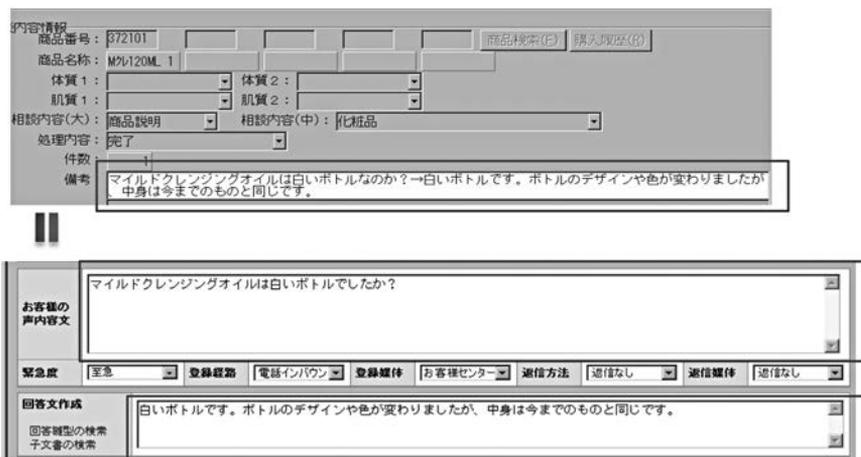


図3 お客様管理システム（上段）とヤッホーシステム（下段）の連動画面の一部

3.3 時代を反映したアクティブサポート

SNSが急速に普及し単に電話やEメールなどで相談や問合せをするという時代ではなくなった。当社では2012年3月よりTwitter上で当社に関するつぶやき（ツイート）を発見し、能動的に語りかけて、お礼やお詫び、またはおすすめ情報などを提供することでロイヤリティ向上をはかる取り組み、アクティブサポートを開始した。

Twitter上でつぶやかれるコメントは、発信者からすると質問や相談をしているわけではなく、まさにつぶやいている状態にほかならない。それに対して企業アカウントからフォローしていく上ではある一定のルールも必要となった。発信者が困っている、疑問を感じているつぶやきに、限られた文字数の範囲で簡潔に手助けしていくという内容である。Twitter上で当社に関連するキーワードがつぶやかれているかどうかを毎日チェックし対応を実施している。

図5はアクティブサポートでの実際のやりとりの一例である。製品に関してのつぶやきがあったため、フォローすると、まさか自分のつぶやきに対して企業から返事がくるとは想像していなかった驚きと、喜びがコメントから見て取れる。こういったお客様フォローの積み重ねが、企業へのロイヤリティ、信頼性の向上につながると考える。

また、アクティブサポートにはもう1つ優れた点がある。それはリアルタイムということである。発信者の反応や拡散していく様は、まさに今発生している事象そのものを表している。電話やEメールでわざわざ質問をするには至らないような内容がつぶやかれ拡散されていくことになるため、従来の声の収集方法ではカバーしていなかった声を活用できるのである。

たとえば、新しいTVCMが流れその反応がどうなのか、新商品が小売店などに並び始めた反応はどうかなど、内容と拡散状況に応じ関連部門や経営にタイムリーに提供することが可能となった。

リアルタイムに発生したお客様の「不」を解消した事例もある。図6は、当社直営店舗で毎回大混雑するセール期間中につぶやかれ、それに瞬時に対応した結果、混雑が緩和したという事例である。さらに、次のセール時には混雑解消のためにレジを増設する措置を講じたところ、最初につぶやいた発信者が「まさか自分のつぶやきを意見として聞いてくれたのでは」という驚きと感動をコメントしてくれたのである。

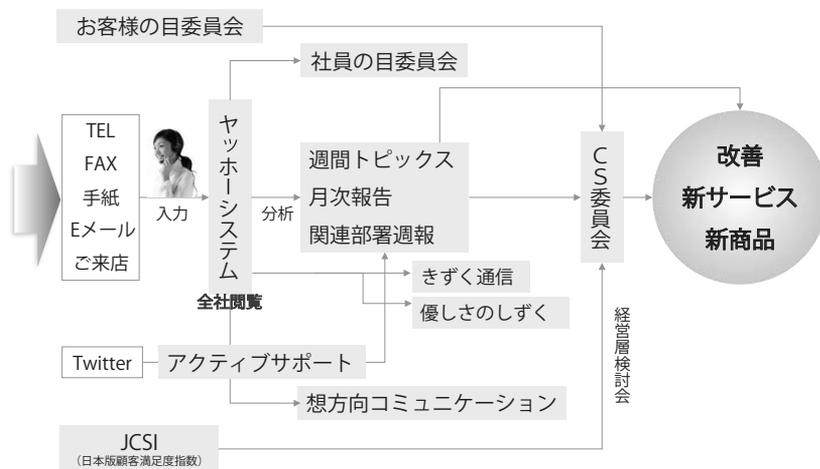


図4 お客様の声を具現化するための取り組み全体像

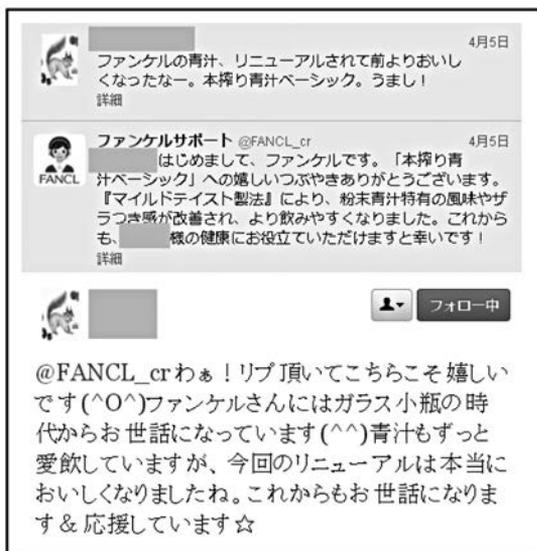


図5 アクティブサポートでの一例

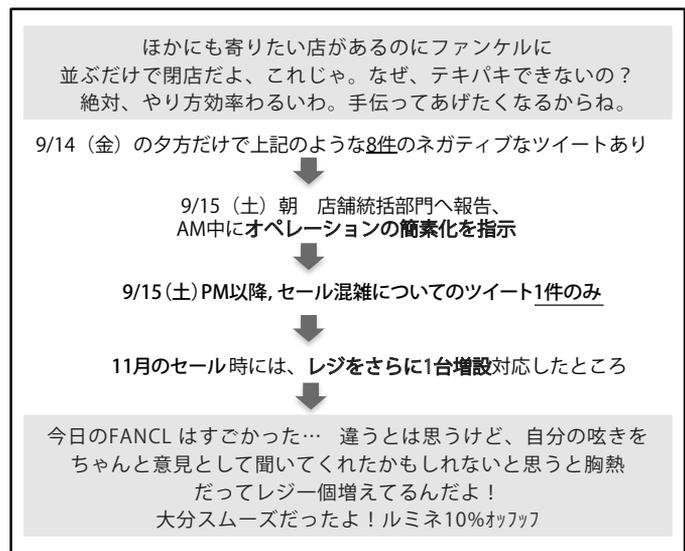


図6 迅速な対応とその反応

このように時代の流れに応じたお客様との接点のとり方は今後も変化していくであろうし、敏感にキャッチしていかなければならないと感じる。

3.4 お客様の目委員会

お客様からの生の声をいただく方法は必ずしもコンタクトセンタに入ってくる声だけではない。当社では約500名のお客様に1年を通して委員になってもらい、コンタクトセンタや直営店舗の接客応対について品質をチェックしている。また、主要都市では年に数回、座談会として集まってもらい役員や関係部門長を交え本音で語っていただくお客様の目委員会を設置している。チェックや座談会で集約した声はレポート化し、関係部門へ個別に詳細をフィードバックし、経営にも報告し品質改善に役立てている。

2013年度で12期を数えることになるが、設置した背景はお客様視点の欠如というある出来事からであった。これまでずっと愛用してくださったお客様のことを考えず、大規模な商品改版を実行し勝手に改版前の商品の生産を中止にしてしまったことがあった。改めて痛感したことは会社内だけで良い悪いを言っているだけでは、ただの自己満足になってしまい、お客様視点の欠如していくということ。この反省から、「お客様の目委員会」を設置することになったのである。

さらに、2013年度より新たなお客様の目委員「同窓生」を開始した。これは1年の任期を終えた委員様同士の横のつながりの場を設け、当社との心理的な結びつきや商品・サービスの価値浸透を促していくための取り組みである。これにより、さらなるFAN化と末永いお付き合いへ少しでも寄与できればと考える。

3.5 JCSI (日本版顧客満足度指数) の活用

当社のお客様からの声が重要であることは言うまでもないが、外部の客観的な切り口による指標ではなかった際に、どのようなポジショニングに位置するのかは今後の戦略を考える上でも重要である。そこで、JCSIのスコアを導入した。

JCSIは業界横断型の日本最大級のお客様満足度調査のことである。経済産業省からの委託事業という位置付けで日本生産性本部「サービス産業生産性協議会」で開発がスタートした。

外部の客観的な指標を用いて競合他社と比較した際に、どのポイントで優れ劣っているのかを多

面的に分析し、関係部門へフィードバックしていくことが重要である。満足度向上のための具体策を考える1つの指標としてJCSIを有効活用している。今後、より実践的に活用していくための策を模索しているところである。

3.6 お客様の声を週単位で配信～週間トピックス

お客様接点部門から集約されるお客様の声を分類し毎日声を目視したものを、週間単位で全社に配信するのが週間トピックスである。トピックス性や重要度の高い声、緊急度は低くとも共有すべき声、さらに新製品などに対するお客様の反応をまとめてタイムリーに配信するレポートである。1週間を待たずして異変を感じる声がある場合は、適宜関係部門への情報共有と対策を実施するよう促すこともある。

図7は週間トピックスの一例であるが、あまたあるお客様の声を社内に的確に伝えることと、読み手に読んでもらいやすくするための工夫や配慮も常に考慮しながら配信している。役職者以上にはメールで配信し、その後社内のポータルサイトに同様のトピックスを掲示する。これにより、職責や雇用形態にかかわらず全従業員が瞬時に閲覧可能となる。

3.7 お客様の声を月次単位で配信～ヤッホー月次報告書

図8はヤッホー月次報告書の一例である。1カ月単位で実施される施策の開始から翌月の施策までを振り返り、定量的な分析や考察を入れた上でレポート化する。



図7 週間トピックスの一例

週間トピックスと同様、役職者以上にメールで配信するものである。

未来に実施しようとする施策を立案する際にも、過去の同様な施策を実施した際のお客様の反応や結果などを参考にし、よりよいサービスの創造に少なからず寄与するものである。

なお、週間トピックスやヤッホー月次報告書は、3.11節で後述するCS (Customer Satisfaction) 委員会(毎週1回、社長以下部門長以上が出席の会議)でも取り上げ、議論が必要なものや経営判断が必要な案件をさらに具現化する取り組みを実施している。

3.8 「関連部署に伝える週報」の開始

コンタクトセンターではお客様からの要望や苦情に対し、「申し訳ございません。関連部署に申し伝えます」と枕詞のように回答することがある。これらの要望や苦情は関連部門にすべて伝わっているわけではない。図9は3.6節や3.7節で説明した定例配信にも掲載されず、部門ごとの会議体、製品不良や肌トラブルなどといった声にも含まれない「緊急性は低いニーズとして把握すべき声」を表したものである。月間約25,000件の声のうち質問を除く未発信の声が約15,000件。そのうちの約1割が、まさしく「関連部署に申し伝えます」という枕詞でお客様

対応している声に該当する。この声は、関連部門が積極的にヤッホーシステムを閲覧し検索しなければ、目の目にあたることはなかったのである。

そこで図10のとおり、この声を積極的に関連部門に報告し必要な声に関しては回答をもらい、該当のお客様へのフォローを実施することや、次回以降に別のお客様から同様の声をいただいた際にもより具体的な回答を差し上げることが可能となる。ナレッジ化による接客対応品質の向上によって、何よりも関連部門から回答を取り付けることによって、お客様ニーズの具現化につながり、結果として商品・サービスの改善につながることを図るのである。

関連部門別に声を分類し、回答が必要な声には「要回答」とし、1週間以内の回答期限付きで毎週配信することを2012年秋より開始した。

そして、この声は関連部門だけではなく社内のポータルサイト上で見える化される。要回答の声に対する進捗管理も同時に行うようにすることで、よりスピーディな具現化を可能にした。

表1はこの取り組みにより、実際に改善されていったカタログ情報誌に関する具体例の一部である。

3.9 社員の目委員会の設置

社員の目委員会とは、新商品や新施策・サービスが上市(決定)されていく前に、過去のVOC (Voice of

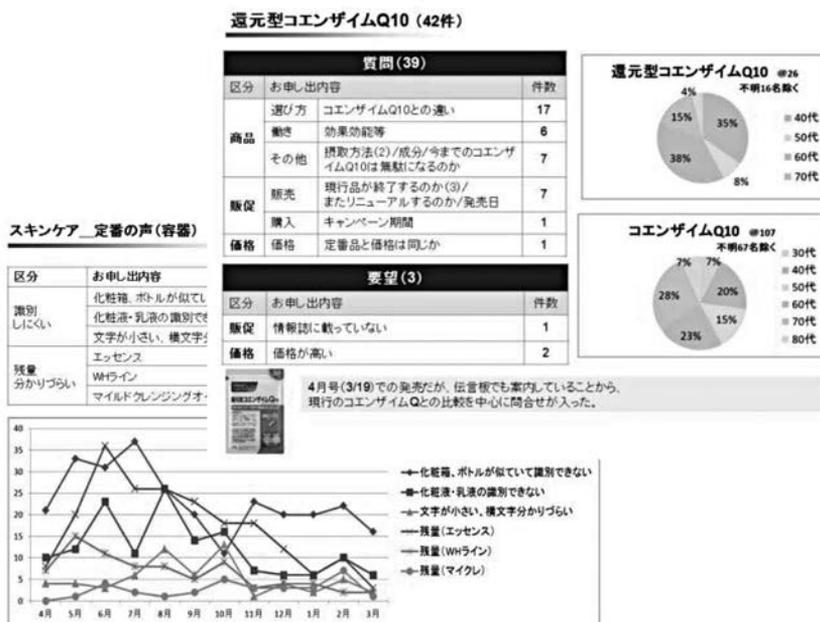


図8 ヤッホー月次報告書の一例

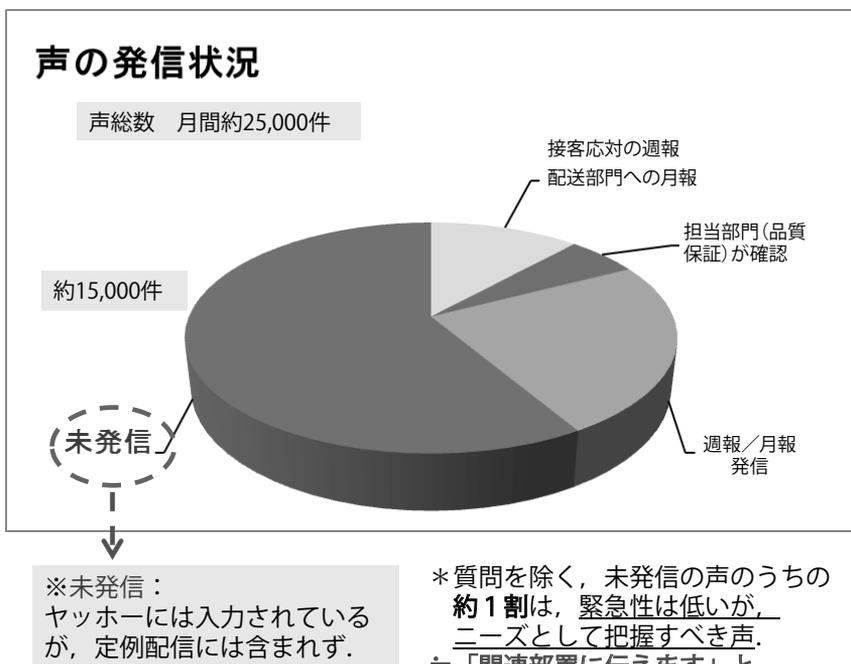


図9 お客様の声の発信状況

Customer) データをもとにお客様視点で不具合がないか、ご満足いただけるサービスかなどを企画書とともに徹底的にチェックし、問題提起をしながらより一層ご満足いただけるものを生み出すためのものである。2002年より設置された。活動フローは図11のとおりである。毎月開催される商品・サービスを決定する会議に上程され

る前に社員の目委員のメンバが第三者の視点でチェックしさまざまな問題提起を行う。企画・商品開発部門も当然ながら過去のVOCデータを参考としながらより良いモノづくりを目指し立案しているものの、専属で担当していると客観的な視点がぶれるものである。できるだけ担当外の複数の目で確認することで、より一層ご満足

いただける可能性を高めていくという主旨である。コンタクトセンタ以外に店舗・教育関係部門からもメンバを募り1年間の任期で活動している。

実際に社員の目委員会での活動により改善されたさまざまな事例のうちのいくつかを紹介する。

- 化粧品(薬用オイルコントロールパウダー)のリニューアル時に環境面に配慮すべく「レフィル化, 替えパフ」を提案。ケースと中身が別々に販売されることになった。

- 発芽米セットを新発売する際、2種類ある発芽米から選べるようにセットを2種用意して販売することを提案。実際に発芽米の(茶)と(白)から選べるセットとなって販売されることになった。

- ヘアケア用品の販売促進としてボーナスポイントだけではなく、関連商品のブラシをセットにして販売することを提案。ボーナスポイント特別セットとして販売されることになった。

- 化粧品の本製品をお買い上げいただくと差し上げるミニサイズに製造年月日が印字されておらずお客様からの問合せが多数あったことを受けて、次回同様の施策の際にはミニサイズにも製造年月日を印字することを提案。次回より印字されて展開することになった。

3.10 想方向コミュニケーション

期間限定・数量限定商品などはいつも販売されている商品ではないことも魅力の1つである。それ故に、人気が集中するような商品はお客様の想像以上に早く販売終了となってしまふことが発生する。結果、お客様からは「終了残念、今度はいつ販売するのか」、「使用感がとても良く気に入ったので定番化してほしい」などの要望をい

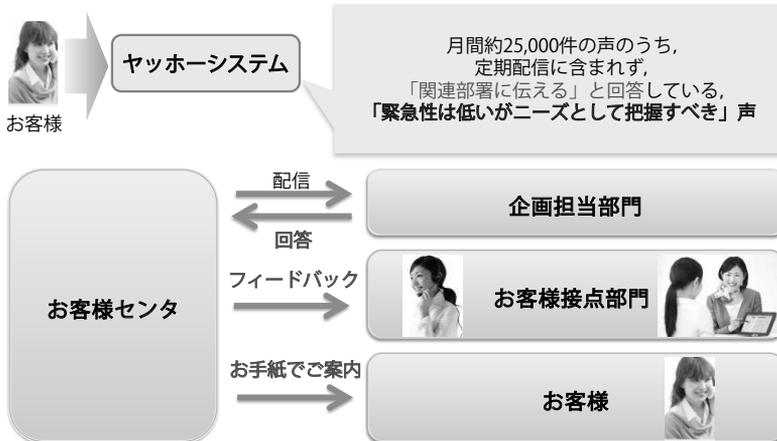


図10 関連部署に伝える週報のフロー

表1 関連部署に伝える週報をきっかけに具現化された事例の一部

お申し出内容	関連部門コメント	その後の進捗/改善
ポイントマークケースに何がいくつ入るのかわかりにくい	2月号より、セット例の写真拡大、色変更で分かりやすく、何をセットできるかの文言については、3月号より対応	・2月号→何をセットできるかの文言掲載済み ・セット例の写真拡大、色変更未対応
見づらい、商品が探しづらい、字が小さい	カタログの見やすさはできる範囲で随時改善しているが、次回リニューアル時の参考とし、検討	・5月号より文字数や文字の大きさ、品番の表組みなど見直し、情報を整理することでより見やすさを追求
商品番号とサンプル品番が分かりづらい	色番の位置は変更済みだが、さらなる検討を重ねる	
一般の方がモデルだとよい	一般の方だけをモデルにするのは難しいが、登場させるページを設ける特集など今後も検討	・5月号よりストレッチ体験などお客様視点のコンテンツは掲載済み

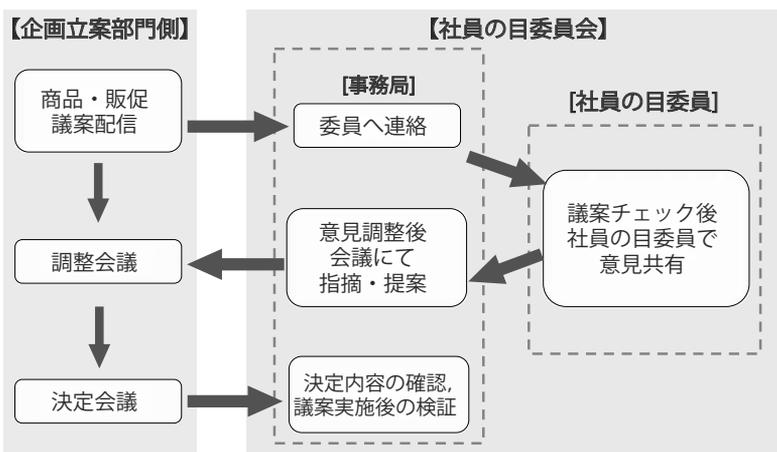


図11 社員の目委員会 活動フロー

ただくことになる。

再販売や定番化が決まりその商品が販売される少し前に、先ほど述べたようなご要望をいただいたお客様にはほかのお客様よりも一足早くお礼と販売が決定したことのご案内の手紙を、該当商品の担当者名で出すという取り組みである。まさにお客様からのご要望に対しお客様を「想う」気持ちを込めた「想」方向のコミュニケーションの瞬間である。

2009年度から2012年度までに実施した想方向コミュニケーションの手紙送付件数は、平均して年間1,000件以上である。着目すべきは、購入いただけるお客様が約半数と非常に高い確率ということである。

今後もお客様一人ひとりの声にしっかりとときめ細かく向き合っていくという姿勢をお客様に伝えるべく、積極的な展開をしていく予定である。

3.11 毎週実施されるCS委員会

前節までに紹介したさまざまな取り組みに加え、毎週1回社長をはじめ各部門長が集まり、担当者レベルや部門レベルではそれぞれの障壁や思惑が足かせとなり解決できないような案件を、トップダウンのもと即決即断していく会議がCS委員会である。もちろん、トピックス性の高い話題やお客様の声を共有する場でもある。

3.6節、3.7節で述べた週間トピックスやヤッホー月次報告書の中で特に重要な案件を抜粋して情報共有とともに解決の必要があればこのCS委員会で対処の方向性を見出し、解決のための具体策を決めていくことになる。

ここで取り上げられた案件で具体的な解決指示が出た案件は、社内のポータルサイトで見える化される。お客様視点推進事務局ではいつまでに誰が何を実行するかを進捗管理し、課題の早期解決を目指している(図12はCS委員会の風景)。



図12 CS委員会の風景

4. さまざまな取り組みにより改善された事例

今まで述べてきたお客様の声を活かすさまざまな取り組みの結果、具体的に改善された事例の一部を紹介しよう。

(1) 洗顔パウダーの容器が使いやすくなった

(図13は実際の改良事例)

<お客様の声>

- ・親子で使用しており母はしっとりタイプ、私はさっぱりタイプだが、見分けがつかない。
- ・浴室では残量が分かりにくい。
- ・キャップのつばが指にかかりにくいので開けにくい。

<改善内容>

- ・キャップの色を「しっとり：水色」、「さっぱり：白色」と色分けした。
- ・ボトルの横に窓を付けより残量を見やすくした。
- ・つばの長さを伸ばし、力をかけずに開けられるように工夫した。

(2) 美容ドリンク(瓶)のラベルを剥がしやすい紙ラベルに変更した

(図14は実際の改良事例)

<お客様の声>

- ・ゴミの分別の際に瓶のラベルを剥がさなければならないが、きれいに剥がれない。

<改善内容>

- ・力を入れなくてもきれいに簡単に剥がれる紙ラベルを採用した。

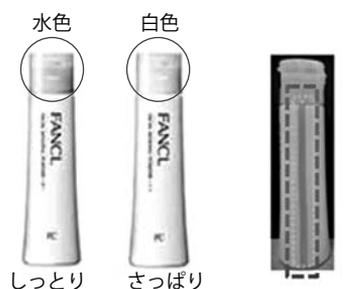


図13 洗顔パウダー 改良事例



図14 美容ドリンク(瓶) 改良事例

(3) 出荷箱のサイズをさらに薄くしポストに入りやすくした

(図15は実際の改良事例)

<お客様の声>

- ポストインというお届け方法があるのに、箱が厚くてポストに入らない。
- 段ボールを捨てる際に、箱をつぶしたくても簡単に壊せない。

<改善内容>

- 箱の側面に角度を付けることで、箱の高さを低く(薄く)した。
- 箱の内部の四隅の糊付け方法と設計を変更し、簡単に壊せるようにした。

ここに記載した事例は一部に過ぎないが、お客様からは多くのお喜びの声をいただいている。「たった1人の私の意見を聞いてくれた」、「本当に実行されたのですね、お客様の声を大切にしている会社だと感じました」など。このようなお喜びの声をわざわざ伝えていただける、直接的に伺うことができるのもB to Cならではの醍醐味である。

さまざまな取り組みの結果、年次を重ねるごとに改善件数は増加しているが、特に関連部署に伝える週報を始めてからは大小含め、年間約250項目に上る改善が実施された。

5. おわりに

5.1 従業員のCSマインド向上のためのES活動「きずく通信」

第4章で述べたように、お客様からの評価を直接確認できるということを最大限未来につなげていくために、さりげなく始めたこともある。

それは3.6節で述べた週間トピックスなどで取り上げることができなかったお客様からのお喜びの声を社内に掲示することである。これは従業員、特に関連する部門の担当者のCSマインドとモチベーションを向上させることにつながる取り組みである。

無添加化粧品は小さな小瓶に化粧液が凝縮されて1滴1滴にさまざまな想いが込められていた。その1滴の「し



図15 出荷箱 改良事例

ずく」とお客様の声から生まれる「気づき」を掛け合わせた造語が「きずく」である。そこから生まれた「きずくちゃん」という社内限定キャラクターはお客様の声を社内に発信・掲示する際にはたびたび登場する。

毎月、各事業所の各フロアに設置されているコピー機の横に、図16のようにお客様からのお喜びの声を掲出しCS意識とES (Employee Satisfaction) の向上に少なからず寄与できればと考える。その結果、また新たな商品・サービスが産声を上げていくという、好循環を生もうとする取り組みである。

5.2 お客様と向き合っている企業姿勢を見える化する「優しさのしずく」

2012年3月より、当社を取り巻くさまざまな人々(お客様、お取引先様、株主様など)との心温まるストーリーを毎月ホームページに公開してきた。取り巻く人々と真摯に向き合っている真の姿を見える化することで、ブランド価値の向上やブランドへの絆を形成していくことに少なからず寄与する取り組みと考える。さらに、Facebookの当社公式アカウントから情報発信し少しでも多くの方々に閲覧いただけるよう取り組んでいる。表2のとおり、「いいね!」をクリックしてもらった数(ライク数)も、立ち上げ以降、徐々に増え認知されつつある。

5.3 さらに進化

お客様の声の具現化は関係部門も巻き込んだ活動でなければならない。先に紹介したさまざまな活動も、同じことを同じように実行し続けていても、慢性化・マンネリ化することでスピードや判断の精度が鈍化してしまう。

現在活動中の活動をさらに昇華させ、お客様視点に立った事業活動を遂行しお客様から圧倒的な支持をいただける企業になるために何をしていくべきかを考える。

きずく通信

@okyakusama

パースデープレゼントを送っていただきありがとうございました。カードにも感謝!!
こんなおばあさんにと胸の熱くなる思いで頑張りました。一人暮らしの老人で買い物も少なくお得感までではないのに暖かいお心遣いの数々にいつも感謝しておりました。
83年生きてきてこんなに嬉しいことはございません。大切に大切に役わせていただきます。本当にありがとうございました。御機嫌ようおれまで。



@kizuku

97年からご利用のロイヤル様。誕生日プレゼントのお礼でわざわざお手紙をくださったよ☆83年間でファンクルからのプレゼントが一番うれしいなんてすごいわ!!

発表者：お客様視点推進事務局 石川剛博 発表期間：2013年4月20日～2013年5月19日

図16 CSマインド・ES向上に寄与する「きずく通信」

表2 優しさのしずく ライク数実績

日付	タイトル	Like数	FANCL Like数 (毎月10日時点)	Like数 比率
2012年3月	美味しいレシピ	20	2,418	0.83%
2012年4月	それぞれの30周年	61	4,378	1.39%
2012年5月	ばあばのキラキラ	83	6,394	1.30%
2012年6月	無口なお舅さん	82	6,811	1.20%
2012年7月	小さなお客様	127	6,872	1.85%
2012年8月	誕生日	116	7,106	1.63%
2012年9月	種	68	7,448	0.91%
2012年10月	パーディラッシュ	47	7,733	0.61%
2012年11月	もらい泣き	55	12,327	0.45%
2012年12月	つながり	93	12,349	0.75%
2013年1月	覚えていてくれてありがとう	45	12,540	0.36%
2013年2月	モナカちゃんとバスタオル	192	12,850	1.39%
2013年3月	おすそ分け	147	15,036	0.98%

1つはコンタクトセンタとしての基本機能である接客応対を今までと変わらず丁寧に継続していくことである。もう1つは全社に集約されたお客様の声を正しく分析し、瞬時に関係部門、経営に反映させることである。これらは言うまでもないが、3.8節で述べた関連部署に伝える週報の「関連部署に申し伝えます」を「禁句」としていくことを最終目標として、進化した取り組みを新たに開始した。その枕詞が使えないということは、お客様にすべて何らかの回答をしなければならないということになる。それはすなわち、関連部門から回答を取り付ける、要望に対して何らかの形で具現化していくということになり、スピードも要求されることにほかならない。

このようにお客様からの声を具現化していくための取り組みは現状維持でよいということではなく、さらに強くお客様からも望まれるに違いない。

お客様との直接対応による企業イメージの向上、お客様のニーズや要望に対して具現化していくための活動が、経営に貢献しない理由は見つからない。

参考文献

- 1) 諏訪良武：コンタクトセンタ特集号について、情報処理学会論文誌、デジタルプラクティス Vol.2, No.3, pp159-161 (2011).
- 2) 公益財団法人日本生産性本部：顧客満足度調査 (JCIS), <http://consul.jp-net.jp/jcsi/index.html>

安藤 直仁 (非会員) naandou@fancl.co.jp

1998年中央大学経済学部卒業、同年(株)ファンケル入社。お問合せ窓口、新規事業開発、直営店舗の新規出店の営業を経て、秘書室長を4年。その後、店舗事業のトレーニング部門、店舗販売部長を経て、2013年3月より現職(お客様視点推進事務局)。前任者が築いた基盤を活かし、また通販、店舗の現場や営業、経営的視点を活かした幅広い視点でお客様ニーズを具現化する取り組みに従事。

投稿受付：2013年8月15日

採録決定：2013年10月30日

編集担当：福島俊一(日本電気(株))