

改善 改革 探訪記

レポート
NO.2

福井キヤノン事務機(株)

福井県福井市
玉木洋社長
従業員数60人

お客様満足のベースとなった 「ダウンタイム60分」 への挑戦

効率追求からお客様満足へ

福井県内の事業所を対象に、複写機、プリンターをはじめとした情報機器の販売とメンテナンス、ネットワーク&情報セキュリティ構築の事業を展開している。

売上の大きな部分を占めているのは、複写機の販売とメンテナンスで、このメンテナ

ンス力とソリューション提案力を通じてお客様との緊密な関係強化を図っていくことがこの会社の基本戦略である。

創業は1973年。32年間の歴史の中で1度だけ赤字を出した。

同社では、お客様に満足していただくためのプロジェクトを通じて、人が成長するだけでなく、お客様も成長する。そのためには、お客様の課題を解決するための提案力と実行力が不可欠である。また、お客様の課題を解決するためには、お客様の業務プロセスを深く理解し、お客様の業務プロセスに合わせたソリューションを提供することが重要である。

1992年、シェア戦略の中で、値引きして機械を販売し、後からメンテナンスフィーで取り返すという戦略を展開したときのことであった。拡販のための人件費と原価割れ販売で収益が悪化し、その後それを回復するために業務効率化とコスト削減に大きな努力を傾注した。

だが、効率追求で収益を改善しようとして

1992年、シェア戦略の中で、値引きして機械を販売し、後からメンテナンスフィーで取り返すという戦略を展開したときのことであった。拡販のための人件費と原価割れ販売で収益が悪化し、その後それを回復するために業務効率化とコスト削減に大きな努力を傾注した。

だが、効率追求で収益を改善しようとして



トラブル発生を知らせる携帯メール



お客様のもとへ急行

も限界がある。もっと先を見た戦略が必要だ
とお客様満足(CS)にたどり着いたという。

お客様の要望の中で最も多いのは、“機械が
ダウンしたときに早く直してほしい”という
ことだということがアンケートでわかった。
最近の複写機は、FAXやプリンター機能を
併せ持った複合機が増えており、ダウンした
ときの影響が一層大きくなっているからなお
さらだった。

「今後、お客様から故障の連絡が入ったら、60分
以内に修理することにしよう」と玉木洋社長
がそう宣言し、メンテナンスサービスの責任
者だった岩瀬裕之常務(当時、サービスグル
プリーダー)を中心に、その実現を目指すよう
命じた。1995年10月のことである。

ダウンタイム60分への挑戦

何分以内に修理するという概念はそれまで
なかった。お客様から「機械の調子がおかしい」
という連絡が入れば、すぐにかけて修理
する。それだけである。「すでに精一杯のことを
やっている。これ以上何をどうしろというの
ですか？」という声が現場のCE(カスタマ
エンジニア)たちから上がった。

確かに壊れたときにはしっかり直してき
た。だが、直しさえすればよいというものでは
ない。もっと、お客様に目を向け、仕事が中断し



トラブルを直す



経営マネジメント推進室長 岩瀬裕之さん

て困っているお客様の気持ちに近づこうと岩
瀬さんは訴えた。

60分以内という時間に、根拠があったわけ
ではない。お客様が待てるのは、多分60分くら
いまでだろうという玉木社長の仮説だった
が、実際の時間を計ってみると平均83分だっ
た。そこで、「ダウンタイム60分」の実現のため
にCEの意識改革に加え、次の3つの側面から
攻めることにした。

①情報システムの整備

この頃、岩瀬さんはニューヨークを拠点に
するキヤノン系の企業でコンピュータシステ
ムを見学したことがあった。お客様から電話
が入るとそのデータを登録して、即座にCE
に伝えるという仕組みが出来上がっていた。
それを福井でも作ろうと考えた。

当時の日本はポケベルの時代。何かあると
ポケベルでCEたちを呼び出すのだが、CE



トラブル解決

たちは定期点検と消耗品の配送とトラブル対応を担当していて、ベルが鳴ってもそれが通常の業務連絡なのか、トラブル発生なのかわからなかった。

そこで、トラブル対応を優先させるために、トラブルのときは“999”、それ以外のときは“777”など、画面に表示させるようにした。

次に車に無線機を導入し、車の中にいるときは、直接要件を伝えられるようになり、やがて携帯電話の時代に入った。

現在は、お客様からの通報を受付した事務職者から、CEの携帯にメールを入れて連絡している。独自の「情報システム(CRM)」と、「iメールマネージャーシステム」を活用してメールが開封されたかどうかを、グループウェアで確認できるようにし、開封されなければ自動的に再送を繰り返すようになっている。

②トラブル情報の共有化

早く確実に修理するためには、どんなトラブルが発生したとき、どう対応したらよいかの経験値が決め手になる。1人が身につけたそのトラブル情報を、25人のCE全員で共有することに力を入れた。

トラブル情報は、毎朝の朝礼で発表し合い、メンテナンス部門の品質会議を開いて、そこでも発表し共有化を図った。また、CEの業務日報をデータベース化し、「情報システム」で共有できるようにしている。

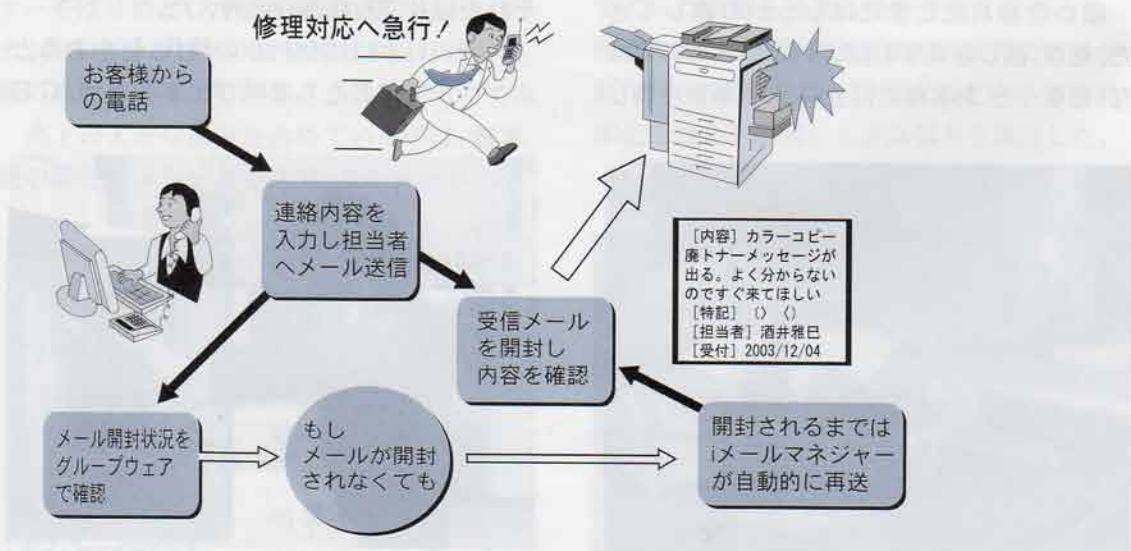
③相互支援体制

1人のCEに、2つ以上のトラブルが集中すれば、60分以内の対応はできなくなる。そこでトラブル情報は、同じエリアを担当する4～5人のチームの全員に発信するようにした。1人のCEにトラブルが重なった場合は、チームの全員にわかるので、誰かが代わりに駆けつける。必要に応じて隣接エリアのチームに協力要請できるようにもした。

活動の成果

活動を始めて半年間で、平均ダウンタイムは83分から60分以内にまで低下した。これらが評価され、同社は「1999年度 福井県経営品質賞 会長賞」を受賞した。

その受審の際に、実際に60分以内で対応できている割合がどれくらいかという指摘を受けた。60分以内というのはあくまで平均で、実



際には相当なバラツキがあった。60分以内の対応ができているのは、全体の80%。2000年以後は、これを100%に近づけることに力を注いだ。

「ダウンタイム60分」に加えて、「レスポンスタイム30分」という新たな目標も加えた。お客様はとにかく早く来てほしいと思っている。連絡して30分以内に訪問できれば、それでひとまずの安心を提供できると考えたのだ。この「レスポンスタイム30分」のカバー率は、2000年時点で83%だった。

その後の5年間で、「レスポンスタイム30分」のカバー率は7ポイント向上して90%、「ダウンタイム60分」のカバー率は5ポイント向上して85%になっている。

もっとお客様の顔を見よう

「でも、5年間みんなが一生懸命努力して、この実績です。カバー率は、永久に100%にはならないだろうという気がします。渋滞に巻き込まれてどうしても30分で行けない場合があるし、トラブルによっては、60分で直せない場合もやはりある。そういう機能的な満足度をさらに高めるためにすべてのエネルギーを使ってしまふよりも、並行してもっと情緒的な満足度に気を配る必要がある」と岩瀬さんは言う。

「機械を診て、お客様を見る」のではなく、「お客様を見て、機械を診る」。

つまり、もっとお客様の顔を見ることだと言う。トラブルを解決しても、それを十分説明しなかったり、態度が悪ければ、トータルのお客様満足度は高まらない。

そこで、業務日報にはどんな修理を行ったか、お客様とどんなやり取りをしたかとともに、そのときのお客様の表情を、笑顔から怒った顔までの5段階のどれかにチェックするようになった。これをチェックすることで、お客様



サービス日報の画面

の顔を見て、反応を確かめながらコミュニケーションするようになった。

最近のお客様満足度アンケートによると、レスポンスタイムについて、「満足」と答えたお客様の割合は94%、ダウンタイムについては95%。さらに、修理後の説明の満足度は95%、C Eの態度の満足度は、実に98%に達していた。

また、トラブル対応に遅れそうなとき、担当以外のC Eが訪問することをどう思うかという質問に、ほとんどのお客様は担当以外であっても早く来てくれる方がよいと答えている。

担当C Eは、そんなに頼りにされていないのかとも考えたが、それならその不満がどこかに表れているはずだが、それはない。C Eの誰が訪問しても機能的満足、情緒的満足ともに水準以上の満足を提供しているのである。「ダウンタイム60分」の活動を始める前は、「担当C Eを替えてほしい」という苦情が年に何回か入ったが、今は皆無に等しい。お客様に喜んでいただいていることが、C Eのやりがいにつながり、よい循環をつくり出している。

複写機の買い替え時に、自社から購入していただける割合(リプレース率)も全国的平均を上回っており、「福井キヤノンさんは、サービスがいいですからね」という声が、しばしば聞かれるようになっている。