

特別編

お客様の心をとらえるくふう

私たちはいろいろな商品・サービスを利用するお客様であるのと同時に、自分のお客様に役に立つ仕事を提供して、お金をいただき、生活を成り立たせています。勤め先からの賃金も、会社としてお客様に提供する商品・サービスの対価として得られるものです。お金を支払う側のお客様は、自分が欲しいものを誰からでも買うことができます。だから、自分の仕事を成り立たせるためには、お客様から選んでもらわなければなりません。どうしたらお客様の心をとらえ、自分が提供する商品を選んでもらえるか、そのためのくふうを、これまでの新・改善改革探訪記の中から集めました。

1 お客様と心を通わせる

自分の仕事を買ってくれるお客様を見つけるには、まず**自分を受け入れてくれる人間関係**をつくることです。竹本幸之祐著の『てんびんの詩』という物語が、そのことをわかりやすく説いています。

物語では、商家の跡取り息子の少年が、父親から鍋の蓋を売ってくるよう命じられます。少年は親戚や得意先を回ればすぐ買



ってもらえると思っていきましたが、誰ひとり買ってくれません。鍋蓋の包みを天秤棒で担いで、空しく歩

き回る日が何日も、何ヶ月も続き、絶望的になっていったある日、少年は川の傍で、洗いかけの鍋と蓋を見つけます。これを川に流してしまったら、自分のを買ってもらえるかもしれない、ふとそんな思いがよぎります。しかし、この鍋蓋も、自分のように難儀して買ってもらったものかもしれないと思い直します。すると、それらが愛おしく思えて、少年は川の水で洗いはじめました。百姓家のおかみがそれを見つけ「何をしてるの?」と咎めました。少年は、鍋蓋を愛おしく思えたいきさつを話しました。それを聞いて「あんた、一生懸命頑張ったんだね。その鍋蓋、私が全部買うてあげる」とおかみが言ってくれました。

売る者と買う者の心が通じてはじめて商いが成立し、物が売れる。そのことを感動的にわからせてくれる物語です。

◆自動車販売業K社の営業マンは、営業活動の範囲をどんどん広げていき、県境を越えてまで営業に回っていましたが、思うような成果をあげられませんでした。そこで、「瓦版」という情報誌を手づくりし、そこに時候の挨拶や暮らしの情報とともに自社のサービスの紹介記事を載せ、営業活動を車で10分の範囲に限って「こんな情報誌をつくりました。一度見てみてください」と言って手渡すことにしました。それ以上にこちらからビジネスの話は持ち出さないと決めました。そうして何度も訪問を繰り返すうちに、「悪い人ではなさそうだ」と思ってくれる人が現れ、やがてその中から「次の車検をお宅でお願いしますよ」とか「車両保険をお願いしますよ」と言ってくれる人が出てくるようになったそうです。

◆プラスチック成型加工会社の社長・Nさんは、図面を持って成型加工の相談にやってきたお客さんと必ず**同じ側に座って、図面を検討すること**にしています。対面で座って相手の話を聞いていると、相手と同じ発想しか出てこない。しかし、同じ側に座っていっしょに図面を見つめると、**お客さんが困っていること**がより深く理解でき、それまで気づかなかったアイデアが出てくるというのです。

2 お客様に商品を見せる

商いは、まずお客様に**商品を見てもらう機会**をつくり、商品の魅力に気づいてもら

うことから始まります。

◆店頭の商品を並べて売ったのは、江戸時代はじめの三井越後屋が最初で、それまで大名や旗本の屋敷を訪問して、そこで商品の反物を広げて販売していました。**店頭で見せる**ことで誰もが現物を確認でき、しかも**定価販売**にしたために、庶民にも呉服が買えるようになりました。それ以来、越後屋は大いに繁盛したといわれます。

◆花屋をはじめたMさんは、それまで**でっかい奉公**をしていた青果店のときと同じように「さあ、今日はバラが安いよ」と手を叩きながら周りに声をかけました。花屋はふつう黙って商品を並べてお客を待ちますが、手を叩いて声をかけたことで、周りに活気が生まれ、**何だろう？** **と思ったお客様が集まってきた**そうです。



◆緩まないナットを開発したWさんは、**お客様にその効果を知ってもらう必要**がありました。そこで省力機器メーカーの工場に入っていく、作業員に「これを使ってみてください」と、1ケース分のナットを置いてきました。2週間後に再び工場に出向いて「あれ、どうでした？」と尋ねると、「うん、あれは具合がよかった。ところで、うちの工場長の許可はとっているのだからな？」「いや、実はまだとっていません」

と答えると、作業員は慌てましたが、緩まないナットを取り付けた省力機器はすでに出荷されていました。結局、これが最初の使用実績となったそうです。

3 好感度を高める

自販機や通信販売などを除けば、多くの商品は、お客様と接客担当の人間関係の中で売れていきます。そのため、物を売るには、**接客対応の好感度**が大きな役割を果たします。まずは、**身だしなみ**を整えること、**笑顔**で対応すること、「いらっしゃいませ」「お待たせしました」「ありがとうございます」などの**接客用語**をきちんとと言えるようにすること…などです。



◆明治時代の三菱蒸気船会社に働いていた社員の多くは、元士族で、気位が高く、お客様になかなか頭を下げる事ができませんでした。そこで社長の岩崎弥太郎は、店の前に「おかめ」の面をかかけ、**あの面を思い浮かべてお客様の前で笑顔をつくる**ようにと命じたそうです。

◆昔のタクシー運転手は、何も言わず、むっつり黙っている人がほとんどでした。

1960年代のMKタクシーは、「ありがとうございます」「MKの〇〇です」「どちらまで行きますか?」、目的地に着いたときに「ありがとうございました。お忘れ物はありませんか」など4つの挨拶をしなかったら運賃はいただきませんという「**ありがとう運動**」を展開しました。

4 信頼感を高める

目に見える好感度だけでなく、その店や担当者が**信頼**できる…ということをお客様にわかってもらうことも大切です。たとえば、担当者が**名札**を付けていれば信頼感は増します。そして、お客様から尋ねられたときに「知りません」とは言わないこと、お店の側の都合よりも**お客様の都合を優先**させる…なども大切です。



◆松下幸之助が、自転車販売店で丁稚奉公をしていたとき「自転車を1割まけてくれたら買うてやる」と言われてOKしてしまい、「1割もまけたらアフターサービスができなくなる」と、主人からものすごく叱られたことがありました。「そう言わんとまけてあげて!」と泣いて頼みましたが、主人は聞き入れてくれず、結局、お客に5分引きで売ることです了承してもらうことになりました。商いは、いまのこの瞬間だけ

でなく、アフターサービスまで含めた長い関係の中で誠意を尽くさねばならないことを、幸之助はこの体験を通じて学んだといわれます。

5 お客様を待たせない

お客様を待たせないことも、顧客満足度の重要な要素です。

◆ATMのなかった時代の銀行窓口では、接客に当たる窓口担当が多忙を極めたときには造花を立てて、仲間に「応援、お願い！」という合図にしていました。

◆ある病院では、看護師が「長時間お待ちのかたはいらっしゃいませんか？」と声をかけることをルール化しました。また、あるレストランでは、フロア担当者がお客様を見渡せる位置に立って、注文しようとしているお客様や、困っているお客様がいないかどうかをいち早く気づける体制をつくっています。

6 お客様の声を聞く

ビジネスの目的は、お客様に満足していただくことです。だから、満足していただけているかどうか、もっとどんなサービスを欲しているかを確かめることが、次のビジネスにつながります。

◆清掃サービス業のM社では、サービスを提供したあとに「ご満足いただけましたでしょうか？」と、CSコールを入れることにしています。

◆事務用品通信販売業のA社では、「頼んだ商品、いつ届きますか？」とか「こんな商品取り扱いっていますか？」などの顧客とのやり取りを記録し、その記録をもとにビジネスのすすめ方を見直して、取扱商品を増やしています。

7 クレームに対応する

お客様からのクレームも、お客様が何を求めているかを示す大切な情報です。

◆ビルメンテナンス業のS社では、お客様宅で物を壊したり、予定していた人数が揃わなかったりなど、お客様の期待に沿えないことがあれば、どんな小さなことでも「お客様サービス担当」に伝えるというルールをつくっています。「お客様サービス担当」は、すぐに必要な措置を講じ、お客様にお詫びするとともに措置内容の連絡を入れます。クレームの原因となった社員を咎めることはありませんが、クレームの連絡を怠った社員は厳しく叱責することにしています。

8 個別の要望に応える

お客様の要望はいつも個別的・具体的です。それらすべてに応えようとすると、時間とコストがかかるので、多くの場合、お客様に負担していただく料金の範囲で、最大公約数的な既製品で納得してもらうことになります。しかし、技術の進歩とくふうによって個別的・具体的な要望に応えられる範囲は広がっており、多くの会社は、そ

れに応えることで競争力を高めようとしています。次のような例があります。

◆スポーツ用品店のM社では、自分なりのスポーツを追求する人のために、**1人ひとりのクセや身体的特徴**に合わせて、クラブやシューズなどを微妙に調整するサービスを行っています。



◆千葉県のCゴルフクラブでは、お客様1人ひとりについて、アンケートやお客様情報カードから氏名、年齢、住所、勤務先、趣味、来場歴、利用コース、ゴルフのハンディキャップ、クセ、料理の好み、社員が見聞きした情報…などの情報をデータベース化しており、受付、キャディ、レストランのウエイトレスたちは、お客様をお名前呼び、その人に合った話題をもちかけ、好みの料理を出すなど、**1人ひとりにぴったりの対応**を目指しています。

9 既存のお客様との関係を強化する

新規のお客様を獲得するには大きな努力が必要で、時間とコストがかかります。だからこそ、いったんお客様になってくれた人には、その関係を大切に、繰り返し利用していただけるように努める必要があります。たとえば、サービスを利用していた

だいたお客様にお礼状を書く、お客様の名前を覚えて再度のご来店時にはお名前と呼ぶ…といったくふう・努力が行われます。

◆介護シューズメーカーのT社は、お客様の誕生日にバースデーカードとプレゼントを送っています。婦人用バッグメーカーのM社は、**バッグのお手入れ会**を開催し、自動車販売業のN社は、**子供たちの工作教室や運動会**などのイベントを開催してお客様を招待することで、お客様との結びつきを深めています。



自動車販売業N社のお客様を招待したイベント

10 新商品・新事業を開発して

新しいお客様をつくり出す

時代が移り変わり、条件が変わると、商品は売れなくなり、新商品・新事業との交代を余儀なくされます。そうした時代の変化をいち早く読んで、お客様のニーズを先取りした事業者だけが、次の時代にも成功を収めることができます。

◆N社は、乳牛や肉牛のための医薬品を開発製造し、牛の飼育農家に提供してきましたが、牛肉や乳製品の輸入が自由化されると、牛の飼育農家は縮小し、需要の縮小が

予想されました。そこで、**医薬品の範囲を豚、鶏、ペットなど動物全般に広げ**、それぞれの営業担当が畜産農家、獣医師、動物病院などを回って、顧客との商談・問題解決・情報収集・関係構築に当たる体制をつくりました。

◆自動車販売業S社の営業活動は、かつては徹底した実力主義で、押しが強く、声の大きな営業マンほど成績をあげました。しかし、自動車が普及した後は、1人ひとりのお客様との関係を大切にし、**丁寧に買替需要を掘り起こしていく、顧客第一主義**に転換を図っています。

◆豊田佐吉は、生涯を織機の開発に捧げた人でしたが、渡米してアメリカの自動車産



1921年当時のアメリカ

業の繁栄に目を見張り、**日本にも自動車の時代がくると確信**して、息子の喜一郎に「自分は織機の開発に生涯を捧げたが、おまえは自動車をつくれ」と遺言してこの世を去りました。今日のトヨタ自動車は、その佐吉の遺言が出発点になっています。

*本稿で紹介した事例の詳細は「創意社ホームページ・仕事の事典・第13章・お客様」(<http://www.souisha.com/jirei13/13-top.html>)でご覧いただくことができます。

取材・執筆 山口 幸正 (やまぐち ゆきまさ)

《プロフィール》

外資系食品製造業人事部勤務の後、産業教材出版業勤務。全国提案実績調査を担当し、改善提案教育誌を創刊。1985年に独立し創意社を設立、『絵で見る創意くふう事典』『提案制度の現状と今後の動向』『提案力を10倍アップする発想法演習』『提案審査表彰基準集』『改善審査表彰基準集』『オフィス改善事例集』などの独自教材を編集出版。40年にわたって企業・団体の改善活動を取材。現在はフリーライター。

●創意社ホームページ <http://www.souisha.com> 「仕事の事典」をネット公開中