

「お客様相談室」の役割と可能性

—米菓企業にみる価値創造からの考察—

*Function and potentiality of customer center
An analysis of the value creation in rice cracker companies*

大野 富彦*

要旨

本稿は、「お客様相談室」の役割と可能性について探求することを目的とし、米菓企業3社のケースをもとに、それを企業の価値創造という観点から分析し考察した。分析の結果、お客様相談室には、製品単体レベルを超える品質保証を担う役割、そのために“各部門を横申しする機能、社内外とのコミュニケーション機能”が求められることがわかった。以上の発見を、価値創造の観点から、「コミュニケーションの顧客への直接的な価値」と、「お客様相談室の社内組織への価値」の2つに分けることができると整理した。

1. はじめに

企業は利益を追求する存在であることに多くの人は同意すると思われる¹。そして、市場やライバルの動向に目を光らせ、いかに競争優位を獲得し利益を上げることができるかを考え実行している、というのがわれわれの想起する企業の一般的な姿であろう。しかし、企業がどのような活動をとろうとも、価値を創造できなければ顧客という存在はなく、企業は利益を上げることができない。当然、価値は供給者（企業）の論理のみで製品を開発・生産することで創造されるものでもない。このように考えると、企業が価値を創造するということには、企業から顧客への流れ一主に、製品を提供すること一に加えて、顧客から企業への流れ一主に、製品に対する反応一を企業は意識しなければならないだろう。なぜなら、企業は顧客の反応を確認することで価値が認められたのか等を把握できるからである。

さて、今日、顧客への対応部門として「お客様相談室」がある。通俗的な文献では、クレーム処理係という位置づけで説明されたり、一方では、経営戦略の一翼を担うといった両極端な説明をされることが多い。本稿では、後者での役割があるのではないかと、つまり、お客様相談室は企業の価値創造に資する役割を演じるのではないかとという問題意識がある。しかし、現在のところ、お客様相談室に光をあてその実態を明らかにしようとする学術研究はほとんど見られない²。そこで、本稿では、企業の価値創造という観点から、お客様相談室の役割と可能性について探求することを目的とし、お客様相談室の実態について分析していこうと思う。この作業は後の相談室のあり方を考えるうえでも意義のあることだと思われるのである。

本稿の構成は以下のとおりである。2章では、価値創造に関する本稿の理論的な位置付けを明確にする。3章と4章でお客様相談室の役割と可能性について検討する。本稿では米菓企業3社のケースから分析していく。具体的には、越後製菓株式会社、岩塚製菓株式会社、亀田製菓株式会社のお客様相談室を扱う。5章が研究の成果と今後の課題となる。

¹ このような表現にしたのは、国営企業や公企業といった公共目的の企業が存在するからである。本稿は、私企業を念頭に置いている。

² 学術研究ではないが、国内のお客様相談室についての実態を整理しているものとしては、『コールセンター白書』がある。

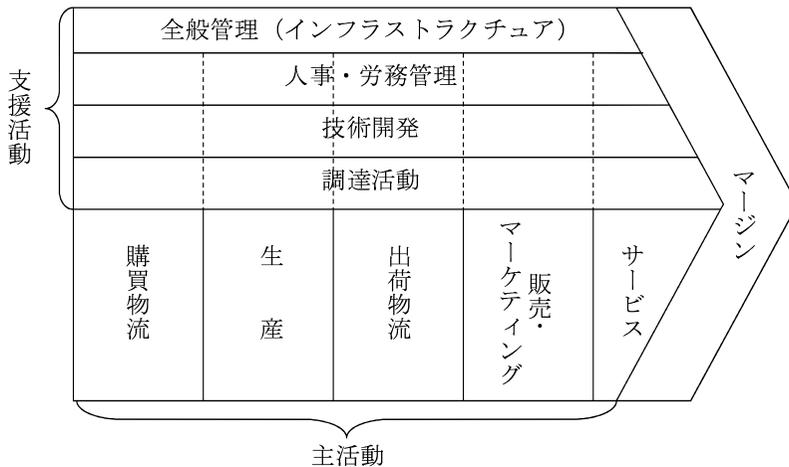
2. 価値創造

お客様相談室の役割をどのような観点から議論するのかといった、その理論的な枠組みを述べていく。すなわち、価値創造に関する本稿の理論的な位置付けを明確にしていく。

まずは Porter の「価値連鎖」をもとに議論を進めていこう。

2.1 Porter (1985) の「価値連鎖」(value chain)

企業は、製品やサービスを開発・生産し、生産した製品を宣伝・広告して販売する。そして、販売後にはアフターサービスを行う。このような個々の活動がそれ自体で価値を創造し、企業はそうした活動を連鎖させていく。これが「価値連鎖」の基本的な着想であり³、Porter は価値連鎖をコスト優位や差別化という競争優位につながる源泉の説明に用いた。価値とは、顧客が企業の提供する製品やサービスに進んで払ってくれる金額であり、総収入額で表される。たとえば、顧客の求めるモノをつくることや(生産)、顧客の利便性を考慮してお店で販売したりネットで直販したりといった売り方をとること(販売)等、一つ一つの活動が価値を創造しているとみるのである。価値連鎖の構成要素は、価値活動(価値を創造する活動)とマージンからなる。そして、価値活動は、主活動と支援活動の2つがあり、さらに主活動は5つの活動に、支援活動は4つの活動にわけられる(図表1を参照)⁴。図表1の支援活動にある点線は、調達、技術開発、人事・労務管理が、主活動と関連していることを示している。全般管理(インフラストラクチャ)には点線がないが、これは、全連鎖を支援することを意味している。価値連鎖のもうひとつの構成要素であるマージンは、総価値と活動で支出される総コストの差額になる⁵。



図表1 価値連鎖の基本形

出所：Porter (1985) 邦訳 p. 49

³ Porter (1985) 邦訳 p. 48

⁴ 価値連鎖で説明される活動と組織(部門、部署等)とが、必ずしも対応しないことには注意されたい。たとえば、価値連鎖の販売・マーケティングが、営業部門とマーケティング部門にわかれる企業が存在するということである。Porter は、組織がどのようにわかれるかについて、彼の(1985)邦訳 p. 77において、「組織の境界は、経済的にみていちばん類似性のある活動群の周囲に引かれることが多い」と述べている。

⁵ Porter (1985) 邦訳 pp. 50-51

Porterによると、価値活動は機能の異なる各活動が価値を創造するけれども、総価値を高めるためには全体として機能する必要があるという。つまり、生産、物流、販売といった別個の活動が上手く連結することで全体として大きな価値が生まれるのである。Porterは次のように説明する。「価値連鎖は個々の独立した活動の集合体ではなくて、相互に依存した活動のシステムである。価値活動は、価値連鎖内部の連結関係でつながっている。連結関係とは、1つの価値活動の実績と、他の活動のコストまたは成果との間の関係である。たとえば、高品質の、前もって切断された鋼板を購入すれば、生産を簡素化し、スクラップの量を減らす。ファーストフード・チェーンでは、タイミングよく拡販キャンペーンを打つと、調理キャパシティを最大限に利用できるようになる。競争優位というものは、個々の活動自体からも生まれるが、同時に、活動間の連結からも生まれることが多い⁶。したがって、価値活動が全体として機能するためには、価値活動の全体最適化を図れるように、活動間が調整されることが求められる⁷。

ところで、今日の企業は、分業と専門化の上に成り立っているといっていよいよだろう。製造業を例にとると、企業は、研究開発、購買、生産、営業等、何らかの機能によって分業化されている。生産部門に属する者は生産ラインのオペレーションやその改善について、営業部門であれば営業スキルや提案書の作成方法等、いずれにしても各部門に属する者は、その部門に必要なスキルや技能を専門化させていく。こうした専門性のもとに、企業全体として生産性を高めていく。企業の成長にもなって、何らかの機能を軸に分業化が進められていくのが一般的であろう。したがって、Porterの指摘する活動間の調整という点が重要なファクターになってくる。こうした分業と専門化においては、価値創造の点でどのような企業活動が望ましいだろうか。小野(2000)の「ミッション経営」を手がかりにこの点を見ていこう。

2.2 小野(2000)の「ミッション経営」

小野は、「ミッション経営」という概念を提唱するにあたり、自社や自部門が直接取り引きする顧客のニーズを親身になって考え仕事をするに加えて、自社や自部門からみただけ川下の顧客まで意識して、彼らにどうすれば役に立つことができるかを心がけ、実践することが大切だと言っている⁸。つまり、研究開発、購買、生産、営業等の分業の場合、生産は営業だけでなく、その先の、最終顧客のニーズを踏まえた活動を心がけることが大切だということである。これは、全ての部門が顧客に貢献しようとする目的を持つ重要性を意味する。一方で、各部門にはそれぞれの目的があるのも事実である⁹。この目的は、「自社(自部門)の目標水準としてこれだけの利益の達成を目指す」、「長期的にはこのような事業を企業成長の柱とする」といった、自社(自部門)固有の目的である¹⁰。

小野によると、企業に利益をもたらすのは、各部門が顧客に貢献しようとする目的にもとづいて活動する場合である。各部門の活動によって経済的価値が生まれ、そのつながりが価値連鎖となり、結果として利益につながっていくのである¹¹。理想的には、企業の全部門が顧客を向き、しかもできるか

⁶ Porter (1985) 邦訳 p.61

⁷ Porter (1985) 邦訳 pp.61-62

⁸ 小野(2000) p.67。もともとこの小野の議論は、サプライチェーン(供給プロセスにおける物の流れ)における、望ましい事業活動の姿を説明したものである。できるだけ川下の顧客まで意識するというのは、たとえば、自動車メーカーに部品を提供しているサプライヤーを例にすると、直接取り引きするメーカーのニーズをよく汲み取ることと、出来る限り、その先のディーラーや、実際に自動車を購入する顧客にどうすれば役立つかを考え実践するということである。それは低価格を実現することや、環境へ配慮した部品の生産等いろいろと考えられるだろう。小野は、ひとつの企業もサプライチェーンと同じような分業関係と考えられることから、この議論をひとつの企業にも適用することができるとしている。本稿は、この点を参考している。

⁹ 河野・根来・坂爪・小野(1998) p.5。彼らの議論も、もともとは、サプライチェーンにおける内容である。

¹⁰ 根来・木村(1999) p.71。括弧内は、小野の議論と同様に、ひとつの企業にも適用できると考えられることから筆者が追加した。

¹¹ 小野(2000) pp.57-58

ざり最終顧客の方まで向いていることがよいとされる。

しかし、分業と専門化が進むなかで、顧客に貢献しようとする目的と各部門それぞれの目的とのバランスが悪くなることが起こり得る。部門間の調整に破綻をきたし部分最適志向になっていく可能性である。たとえば部門ごとにローカルルールが作られたり、部門ごとの活動目標やノルマといった、現実的に組織メンバーに課される内容が優先されたりすることによって、他部門との連携に整合性がとれなくなる等である。営業の側からすると、営業成績を高めるために、顧客のニーズに合う付加価値の高い製品を販売したいと考えるかもしれない。しかし一方の生産は、そのような製品は新たな生産ラインを構築する必要がある、生産計画に大幅な変更をきたしてしまう。到底受け入れられる内容ではないと反発するかもしれない。生産と営業とが、お互いの主張を譲るか妥協点を見つけようとしないう限り、この調整問題は解決できない。調整のつかないまま部門ごとに持つ目的が優先されると、顧客に貢献しようとする目的がないがしろにされ、いつのまにか顧客不在という状況に陥ってしまうだろう。小野は、組織のメンバー全員が顧客を向いた活動をするのに特効薬はないと認めてはいるが、組織メンバーに、顧客と直接接する機会を持たせることが重要だと指摘している。

以上の議論を整理しよう。企業の価値創造は、Porterの「価値連鎖」を基本的な拠り所として、それに小野の主張を踏まえた内容となる。すなわち、企業に利益をもたらすのは、各部門が顧客に貢献しようとする目的にもとづいて活動する場合であり、各部門の活動で経済的価値が生まれ、そのつながりが価値連鎖となり、結果として利益につながっていくというものである。

3. ケース・スタディ

3.1 分析方法

企業の価値創造という観点から、お客様相談室はどのような役割と可能性があるのだろうか。本稿は、この目的に対してケース・スタディの方法にもとづいて実施し、なかでも、Eisenhardt (1989)の仮説発見型のケース・スタディの方法に依拠して分析を進めていく。分析対象は、新潟県に本社のある米菓企業とした。その理由は、①筆者の居る新潟県は日本有数の米産地であり、その関係の有力企業が存在すること、②今日、食の安全をめぐる消費者の関心が高まっており、米菓企業を対象とすることで有益な知見を得られると考えることである。以上を踏まえて、越後製菓株式会社、岩塚製菓株式会社、亀田製菓株式会社の3社の「お客様相談室」を分析対象とした。

ケースの分析はインタビューを二段階にわけて実施した。第一段階は各ケースの概要把握と構造化であり、第二段階がお客様相談室の役割と可能性に関する分析を目的としたものである。分析を2つにわけた理由は、ケースの構造化と役割・可能性を同時に実施した場合、筆者の先入観によって当初は予想しないようなお客様相談室の役割を見失う可能性があるためである。なお、ケース分析にあたっては、どのお客様相談室が先進的であるとか成功しているか等を明らかにしたいのではなく（そもそも何をもって先進的であるか等の基準を設けることが難しい）、3つのケース分析を通じて、お客様相談室の役割と可能性を探求することが主であることに注意したい。

第一段階は、「お客様相談室の役割」、「業務内容(顧客の声の活用プロセス)」、「課題と今後の展開」という3項目をもとに、お客様相談室の責任者に対してインタビューを行った。以下、各ケースをみていこう¹²。

¹² インタビューは、第一段階を2009年4月から8月にかけて、第二段階を2009年10月から11月にかけて実施した。以下のケースはこのインタビューにもとづくもので、内容については各社のレビューを受けている。なお、ケースおよびそれに関連する図表では、「顧客」を「お客様」という表記にする等、当該企業で用いている言葉に合わせている。

3.2 お客様相談室のケース

3.2.1 越後製菓株式会社

(1) お客様相談室の役割

越後製菓のお客様相談室は、PL法（製造物責任法）への対応にあわせて1994年に生産管理部のなかに開設されたことに始まる。2000年頃には現会長である山崎彬氏のもと、お客様の声が工場に届くようにと、片貝、高梨の2工場に相談室がわかれたが、現在では、高梨工場にある品質保証部のなかに設置されている。部長1名、検査監督2名、お客様対応2名の計5名体制（すべて社員）である。片貝工場にある製品開発部にクレーム商品の受け付け担当として1名（専任）を配しているが、基本的には相談室は高梨工場に一本化されていると考えてよい。開設の背景および工場の敷地内にお客様相談室があることから、相談室の目的・役割は、品質保証に関して“お客様の声をダイレクトに聞き工場に伝えること”が主である。実際、相談室のメンバーと工場の品質管理等のメンバーとは座席が隣り合っていることもあり、密な連携が図られている。

(2) 業務内容（顧客の声の活用プロセス）

一日に最大で70～80件のお客様の声が寄せられるが、時期によってその件数は異なる。平常日は10～20件くらいであるが、新商品の発売時や、秋以降はお餅に関する電話が多くなるという。内容も「新商品はどこで売っていますか？」等の問い合わせが多く、クレームは少ない。また、相談室では、電話と電子メールで問い合わせを受け付けているが、電話が圧倒的である。電子メールは一日に2～3件くらいである。品質保証部部長である山本和弘氏によると、問い合わせ対応には相応の商品知識が求められるが、それと同等かあるいはそれ以上に重要なのが接客スキルだという。電話対応のスキルアップのために、社内研修で受け答え方の教育をしているという。

さて、お客様が相談室に声を寄せてから、そうした声を相談室が活用するプロセスをみていこう。寄せられる声がクレームの場合と、問い合わせや意見の場合とで、処理方法が違ってくる。クレームの場合は迅速な対応が図られている、相談室に当該商品を送ってもらい、工場で原因究明する。その後、報告書を作成し内容を品質保証部で確認、お客様に報告するという流れになる。問い合わせや意見の場合にはそのような流れにはならないが、寄せられたすべての声を月に1回集計し、社長、役員（各本部責任者）、工場長、品質管理担当者に電子メールで配信している。これは、種別集計と山本部長がコメントをつけた要約一覧をエクセルで作成したものである。お客様の声が商品改善に結びつくといった効果も見られるという。たとえば、小さい鏡餅について、取り出しやすいように「ボン」と出るようにしたのはお客様の声を改善にむすびつけた例である。

(3) 課題と今後の展開

山本氏は、お客様の声の集計・配信の頻度、社内での活用範囲、お客様相談室の評価という3点の課題をあげている。

① お客様の声の集計・配信の頻度

「集計・配信が月に1回の頻度でよいのかという思いがある」（山本氏）。また、品質保証委員会や食品安全会議で山本部長からお客様の声（動向）を伝えているが、月1回のメール配信よりも反応はよいのではないかという。送られてきたメールを見ることよりも、担当の部長より直接伝えてもらった方が、より実感が湧くのかもしれない。

② 社内での活用範囲

現在は相談室で集計したお客様の声をすべての社員に向けて配信しているわけではない。理想的には、多くの社員が必要な時に必要な情報を見られるようにできればよいと考えているという。ただし、山本氏の認識では、「相談室は単純な情報伝達だけではダメで、お客様の声という事実に相談室ならではの感想や意見といったプラスアルファをつけなければいけない」という。そして、「相談室の役割として、お客様に次も買ってもらえるようにしたい、クレームでもプラスの方向に向かうような取り組みを推進していきたい」という。

③ お客様相談室の評価

相談室に対する社長の理解はあるが、全体的に他部門の見方は、「大変なことを受けてくれている」というのが山本氏の認識である。相談室の役割をどのように評価するかといった方法に関する課題があるのである。

3.2.2 岩塚製菓株式会社

(1) お客様相談室の役割

岩塚製菓のお客様相談室は管理本部品質保証室のなかに開設されている。品質保証機能が主であるが、その歴史をたどると、最初から品質保証ということではなかった。2000年までは営業部のなかにあり、その後独立したり、また営業部の1セクションにもどるといった歴史をたどる。現体制へは、2004年の夏からである。品質保証室4名のなかで、女性1名が専任でそのほかに男性1名がフォロー要員としてお客様対応を担当している。

(2) 業務内容（顧客の声の活用プロセス）

お客様の声は、月に電話で450~500件、電子メールで約50件寄せられる。販売店の照会や原料やアレルゲン等の問い合わせが7割以上であり、クレームは少ない。昨年9月からフリーダイヤルに移行したことで、それまでは来なかったようなささいな内容や遠隔地からの電話が増えている（ただ、件数としてはほぼ横ばいであるという）。最近の傾向として、60歳以上（団塊の世代）の男性からの問い合わせや、安心・安全に関する問い合わせが多くなっているというのが、品質保証室長である広川真一郎氏の認識である。

岩塚製菓では、クレームについての情報配信を毎日行っている。まず、4年ほど前からクレーム速報が毎日、関係部門・社長・役員に報告される。原因が工場にある場合は、製造本部の品質管理部・工場原因の究明と対策が講じられ、品質保証室で内容を確認した後、お客様に報告される。工場以外に原因がある場合は、関係部門で原因究明等を行い、これも品質保証室で内容を確認した後、お客様に報告される。月に1回は、品質管理部が当月のクレームをまとめ分析するといったことも実施している。

(3) 課題と今後の展開

広川氏の挙げるお客様相談室の課題は、お客様の声の分析、お客様相談室から社内へのPR、社外への情報発信の3点になる。

① お客様の声の分析

まず、寄せられるお客様の声の分析についてである。「マイクロソフトのアクセスで処理しエクセルに落とし込んで分析するというやり方を10年くらい前からやっているが、今後、DB化、システム化をどのようにしていくかを検討する必要がある」（広川氏）。その上で、お客様の声を商品開発等へ活

かしていき、お客様と会社の橋渡し役を担っていければという。

② お客様相談室から社内への PR

広川氏は、相談室の社内に向けての PR を強化することの必要性を感じている。もちろん、営業研修、監督者研修（年 4 回）、食品衛生研修（年 2 回）等のなかで、相談室の役割をそれなりには認識してもらっているが、生産や営業からの相談室への要望が、現在のところ見られないという。これについては、積極的に PR する努力が足りていないのではという思いがあるという。そして、「お客様相談室をより評価してもらえるような仕組みをつくりたい、さらには、社員が相談室で働きたいと言われるようにもしていきたい」ともいう。

③ 社外への情報発信

「社内へのお客様の声の配信やPRに加えて、社外への情報発信、特に、HPへの情報発信を強化していきたい」（広川氏）。お客様相談室の取り組みやお客様から学びましたといった情報を積極的に公開する企業もみられる。社内だけでなく社外への情報発信も今後は重要になるという考えだと思われる。

3.2.3 亀田製菓株式会社

(1) お客様相談室の役割

亀田製菓のお客様相談室はカスタマーサービス部のなかの一組織である。同部には品質保証もあり、組織の位置づけとしては、他の 2 社とほぼ同様だといえる。“会社の代表としてのお客様対応（信頼性、満足度の向上）”，“お客様の声をもとに、安全・安心、品質の向上につとめること（品質保証）”が相談室の目的・役割である。お客様相談室の歴史は古く、1970 年に品質管理課のなかにお客様対応機能が設けられたことまで遡る。1996 年品質保証部お客様相談係が開設され、2000 年にはお客様相談係からお客様相談室になる。2000 年前後には、食品の偽装事件等もあったことを背景にお客様対応機能が強化される（他の企業も同様に 2000 年前後からお客様対応を強化している）。2008 年 4 月にはお客様の声の分析担当を配置し、翌 2009 年 4 月からフリーダイヤルを導入している。現在、8 名体制（女性 5 名・男性 3 名）でお客様の対応と分析を行っており、規模としては相対的に大きいといえよう。

(2) 業務内容（顧客の声の活用プロセス）

業務の中心は、お客様対応が基本になるが、そのほかにお客様の声の有効活用とそれにとまなう社内外への啓蒙活動がある。1 日に電話・メール・郵便・宅配などで約 70～80 件寄せられるお客様の声に関して、クレーム件数は前 2 社と同様に少なく問い合わせや意見が多くをしめる。クレームへの対応も前の 2 社と同様である。工場等で原因を特定しお客様に報告するという流れになる。寄せられた声は、生情報を日次で、トピックス等編集したものを週次で各部門に配信される。配信に加えて、相談室が商品開発会議に改善提案したり工場をまわって品質改善等につなげるといった啓蒙活動や、相談室を評価するお客様アンケートも毎月実施している。また、お客様の声をもとにした改善内容は HP に公開される。このように亀田製菓ではお客様の声を積極的に配信・活用する姿が伺える。

さて、2009 年 4 月からフリーダイヤルが導入された。当初の予想通り、問い合わせ件数は増えており（現在は、以前より 2 割ほど件数が増えている）、また、1 件に対する対応時間も増えたという。年配の方からのかなり専門的な問い合わせや、時には世間話といったことも増えているという。こうした動きは、これまで以上に様々な声が寄せられ、それを活用できる可能性を示すものである。場合によっては、効率性の面から情報システムの強化が求められるかもしれない。

お客様相談室の取り組みは、“会社の代表としてのお客様対応”，“お客様の声をもとに、安全・安心、

品質の向上につとめること”という目的に対して相応の役割を果たしていると思われるが、どのような課題があると認識しているのであろうか。この点を、お客様相談室室長である佐々木淳氏の言葉からみていこう。

(3) 課題と今後の展開

佐々木氏は、現在のそして今後を見据えた課題を、お客様相談室の評価、お客様の声のさらなる活用、お客様とのコミュニケーションの3点を挙げている。

① お客様相談室の評価

相談室の評価については、定量的に示せる部分とそうでない部分とがある。相談室を評価するお客様アンケートの結果は定量化することができるが、おそらく相談室の評価はそれ以外の部分もあるだろう。経営トップのVOC(顧客の声)活用に対する理解はあるという。毎月、社長との個別ミーティングを実施している。また、新入社員研修では、初日の最初の1時間ほどを佐々木氏が講義しており、これは社員にお客様を意識する取り組みのひとつだといえよう。しかし、一方で、「現場部門の相談室の見方やVOC活用への意識は高まってきてはいるが、一様ではない」というのが相談室の実感のようである。

② お客様の声のさらなる活用

お客様相談室が配信等するお客様の声をさらに活用する(活用できる)という課題がある。この点に関して、「他部門から個別課題に関する情報を整理、分析して欲しいという要望はきている」(佐々木氏)ということもあり、相談室がどのように分析し他部門への効果というかたちで伝えるか、あるいは相談室と他部門とがいかに協働できるかといった課題があるといえるだろう。

③ 社内(他部門)・社外(お客様)とのコミュニケーション

これは、お客様の声を社内に反映させるといった側面と、相談室がお客様に能動的にコミュニケーションしていくという側面についてである。“会社の代表としてのお客様対応”の流れにあるものであり、相談室の社内的な位置づけを変え得るような課題だといえよう。

3.3 インタビュー第一段階の整理

図表2は、3つのケースの内容をまとめたものである。なお図表2では、二段階目のインタビューにつなげるために、先の3項目にもとづくインタビュー内容をさらに整理している。

「目的・役割機能」と「組織の位置付け」について、現在のところ「お客様相談室」の役割は、顧客の声の積極的な活用というよりは、品質保証という側面の方が大きい。歴史的にみても、製品に何か問題等があった場合の対応という役割から出発しており、その流れが基本にあるのだと思われる。

「件数と内容」について、電話による問い合わせが多く、クレームは少ない。以前とくらべて、販売店の照会や最近では、安心・安全に関する問い合わせが増えているようである。

「活用プロセス」について、顧客からのクレームは各社とも対応方法がきっちりと決まっており共通しているといえよう。工場等で原因を特定し顧客に報告するという流れが基本である。しかし、顧客の声を集計し配信する頻度さらには活用範囲については、企業によって差がみられる。

「課題と今後」は、お客様相談室自身の評価に関することがある。実際、モノを作ったり販売したりする部門ではないことから、評価方法に難しい面があると思われる。この点については、相談室に対する経営トップの理解が重要なファクターになるかもしれない。今後に関しては、目的・役割機能との関係で興味深い内容が見られる。「多くの社員が必要な時に必要な情報が見られるようにしたい。お客様の声という事実に相談室ならではの感想や意見といったプラスアルファをつけなければいけな

い(越後製菓)」、「積極的に PR する努力(岩塚製菓)」、「会社の代表として社内外に能動的にコミュニケーションしていく(亀田製菓)」とあるように、各社とも顧客の声に相談室ならではの付加価値をつけて社内(外)に向けて発信していく姿を思い描いている。

	越 後 製 菓	岩 塚 製 菓	亀 田 製 菓
目的・役割機能	・品質保証に関して“お客様の声をダイレクトに聞き工場に伝えること”	・品質保証機能	・品質保証機能 ・“会社の代表としてのお客様対応”
	品 質 保 証		
組織の位置付け	・品質保証部の一組織	・品質保証室の一組織	・カスタマーサービス部の一組織
	品 質 保 証		
件数と内容	・平均 20 件前後/日、問い合わせが多くクレームは少ない、電話が圧倒的	・電話 450～500 件/月、電子メール約 50 件/月、問い合わせが 7 割以上でクレームは少ない	・電話等で約 70～80 件/日(現在は、以前より 2 割ほど件数が増えている)
	電話による問い合わせが多い、クレームは少ない		
活用プロセス	・<クレームの場合>工場で原因究明→品質保証部で確認→お客様に報告 ・月に 1 回集計し、集計した要約一覧をエクセルで作成し、社長、役員(各本部責任者)、工場長、品質管理担当者に電子メールで配信	・クレーム速報として毎日、関係部門・社長・役員に報告 ・<工場に原因がある場合>品質管理部→工場→品質保証室→お客様に報告、<工場以外に原因がある場合>関係部門で原因究明→品質保証室→お客様に報告 ・月に 1 回、品質管理部が当月のクレームをまとめる	・<クレームの場合>工場等で原因を特定→お客様に報告 ・お客様の声は、日次・週次で各部門に配信 ・商品開発会議での改善提案や工場での品質改善等につなげる ・相談室を評価するお客様アンケートを毎月実施 ・お客様の声をもとにした改善内容を HP に公開
	クレーム対応(原因究明からお客様報告)は社内ルールが明確にあり		
	月 1 回集計・配信	毎日集計・配信	毎日配信等
課題と今後	・お客様の声の集計・配信の頻度：月 1 回の頻度でよいのか ・社内での活用範囲：多くの社員が必要な時に必要な情報を見られるようにしたい。お客様の声という事実相談室ならではの感想や意見といったプラスアルファをつけなければいけない ・お客様相談室の評価：相談室の役割をどのように評価するか	・お客様の声の分析：DB 化、システム化の検討、商品開発等への活用 ・お客様相談室から社内への PR：積極的に PR し、お客様相談室を評価してもらえようような仕組みをつくりたい ・社外への情報発信：HP への情報発信を強化	・お客様相談室の評価：相談室の役割をどのように評価するか ・お客様の声のさらなる活用：相談室の分析機能と他部門との協働 ・社内(他部門)・社外(お客様)とのコミュニケーション：会社の代表として社内外に能動的にコミュニケーションしていく
	お客様の声の集計頻度や分析、相談室の評価など		

図表 2 インタビュー第一段階の整理

出所：筆者作成

以上から、お客様相談室は品質保証を担うことが基本になるが、相談室の今後の姿を考慮に入れた場合、はたして何の品質なのかという疑問がわいてくる。つまり、もともとは、企業の提供する製品の品質を保証することであったと思われるが、先の各社の言葉からは、それよりも広い範囲の役割機能を視野に入れていると思われるのである。そこで、二段階目のインタビューとして、「品質という言葉・概念を単に製品の品質と捉えてよいか?」、「お客様相談室が担うべき品質保証の範囲はどのような点に焦点を絞り、1回目と同様にお客様相談室の責任者に対してインタビューを行った。また、責任者へのインタビュー（1回目・2回目）を補足・強化するために、実際に、お客様に対応しているコミュニケーターの方にもインタビューを実施した。

3.4 インタビュー第二段階の整理

図表3および図表4は、第二段階目のインタビューをまとめたものである。

「品質の捉え方」は、製品視点の狭義の捉え方からお客様視点の広義の捉え方までいくつかの階層がある。そして、「お客様相談室のカバーすべき品質と役割機能」は、3社とも製品単体レベルよりも広いと認識している。そして、そのためにも、“各部門を横申しする機能、社内外とのコミュニケーション機能”が重要だと認識している。

	越後製菓	岩塚製菓	亀田製菓
品質の捉え方	<ul style="list-style-type: none"> ・製品の品質：規格どおりに作っているかなど ・お客様視点の品質：企業全体の品質 	<ul style="list-style-type: none"> ・製造品質：どのような製品をつくるかといったことで製造部門が中心 ・設計品質：おいしさ・原材料・フィルム防湿性等で、開発→購買→生産→営業→物流までの過程を通じた品質 ・顧客が要求する価値：顧客満足、企業のCSRに関わるもの 	<ul style="list-style-type: none"> ・義務的品質：規格にあったものを正確につくる ・魅力的品質：お客様の求めているものを追求していく、付加価値をつける（お客様のニーズを満たさきれていないという前提に立つ）
	製品視点の狭義の捉え方からお客様視点の広義の捉え方までである		
お客様相談室のカバーすべき品質と役割機能 (1回目インタビューにおける課題と今後の発展内容)	<ul style="list-style-type: none"> ・製品の品質よりも広範囲→機能別に専門分化した各部門を横申しを通すという認識がある（そうした認識が徐々に高まっている） 	<ul style="list-style-type: none"> ・設計品質→各部門を横申しする機能が求められる。そのために、お客様の声の分析や社内への情報発信等が課題 	<ul style="list-style-type: none"> ・義務的品質と魅力的品質→“会社の代表として社内外に能動的にコミュニケーションしていく必要がある
	製品単体よりも広範囲→各部門を横申しする機能、社内外とのコミュニケーション機能が重要だと認識している		

図表3 インタビュー第二段階の整理（お客様相談室の責任者）

出所：筆者作成

このようなお客様相談室の責任者の認識に対して、コミュニケーターの認識はどうだろうか。

「問合せ・クレームの内容の変化」では、気づいたこと、ちょっとしたことでも問い合わせしてくるようになってきているという。これは、食への安全に関して顧客の目が厳しくなっているとともに、相談室は単なるクレーム処理係ではなくなってきていると理解できよう。顧客の声は重要な経営資源のひとつであり、それを活用するという方向がやはり求められるのではないだろうか。

「心がけていること」と「重要・必要と思うスキル・能力」では、聴く能力が一にも二にも重要のようである。顧客の言っている真意をつかむことがコミュニケーターには必須の能力だといえるだろう。

「お客様相談室の今後の役割」と「今後の役割に対する現状の課題」は、顧客の声の伝達者・活用推進者とみるものの、一方でこの点への課題もあるようである。つまり、顧客の声の社内への情報発信や、顧客満足経営の理解および相談室の社内での位置づけに関してまだまだ改善すべきことがあるとの認識である。これは、責任者へのインタビュー結果（1回目・2回目）と整合する内容であると思われる。

	越後製菓	岩塚製菓	亀田製菓
問合せ・クレームの内容の変化	<ul style="list-style-type: none"> ・食品の安全・安心に関する意識高まってきている ・気づいたことを以前よりも言ってくるような感じがある 	<ul style="list-style-type: none"> ・以前はクレームがメインだったが、ここ数年は、アレルギー物質に関する確認や産地照会等の問い合わせが多い 	<ul style="list-style-type: none"> ・思ったことを何でも聞いてくるようになった ・企業姿勢等を問われることが増えてきた
気づいたこと、ちょっとしたことでも問い合わせしてくる			
心がけていること	<ul style="list-style-type: none"> ・平常心：感情をその時には出さない ・お客様が言いたいことを言っていたかく ・復唱を心がける 	<ul style="list-style-type: none"> ・お客様の言いたいことを最後まで聴くこと ・あいづち 	<ul style="list-style-type: none"> ・会社を代表しているという責任感と誇り ・先入観をもちたず全てのお客様に対して平等に対応し、しっかり聴く ・わかりやすい表現を心がける ・課題形成と問題解決
先入観を持たずお客様の言うことをしっかり聴くこと、わかりやすい表現を心がけること			
重要・必要と思うスキル・能力	<ul style="list-style-type: none"> ・聴く能力：お客様の言葉をどう拾っていくか 	<ul style="list-style-type: none"> ・受け答え方 ・以前は、商品名を知っていればさほど問題はなかったが、今ではアレルギー物質や販売店の情報等幅広い知識も必要になっている 	<ul style="list-style-type: none"> ・コミュニケーション能力 ・電話応対等の基本的なビジネスマナー
聴く能力（コミュニケーション能力）、ビジネスマナー			
「お客様相談室」の今後の役割	<ul style="list-style-type: none"> ・パイプ役：消費者とダイレクトに話せる部門であり、それを社内に伝える 	<ul style="list-style-type: none"> ・電話で受けたことをためておかないで色々な部門に伝えていくべき：良い・悪い情報あるが、金のためかもしれない 	<ul style="list-style-type: none"> ・顧客志向経営が促進されるよう、そのためにもお客様の声の有効活用を図るための組織 ・品質保証はもちろんのこと、マーケティングやブランドイメージ向上等、戦略立案への関与 ・お客様とのよりよい関係構築
お客様の声の伝達者・活用推進者			
今後の役割に対する現状の課題	<ul style="list-style-type: none"> ・情報（良い・悪い情報とも）を社内関係部門にいかに伝えるか 	<ul style="list-style-type: none"> ・社内への情報発信を強化すること：クレームは毎日メールで発信し、気になる声（こういう情報が多い等）は上司にその都度口頭で伝えている 	<ul style="list-style-type: none"> ・社内での顧客満足経営に対する理解促進 ・経営の中心に位置する独立した組織となり、会社を代表して対応するための十分な権限をもつこと
お客様の声の社内への情報発信		顧客満足経営の理解と相談室の位置づけ	

図表4 インタビュー第二段階の整理（コミュニケーターの方）

出所：筆者作成

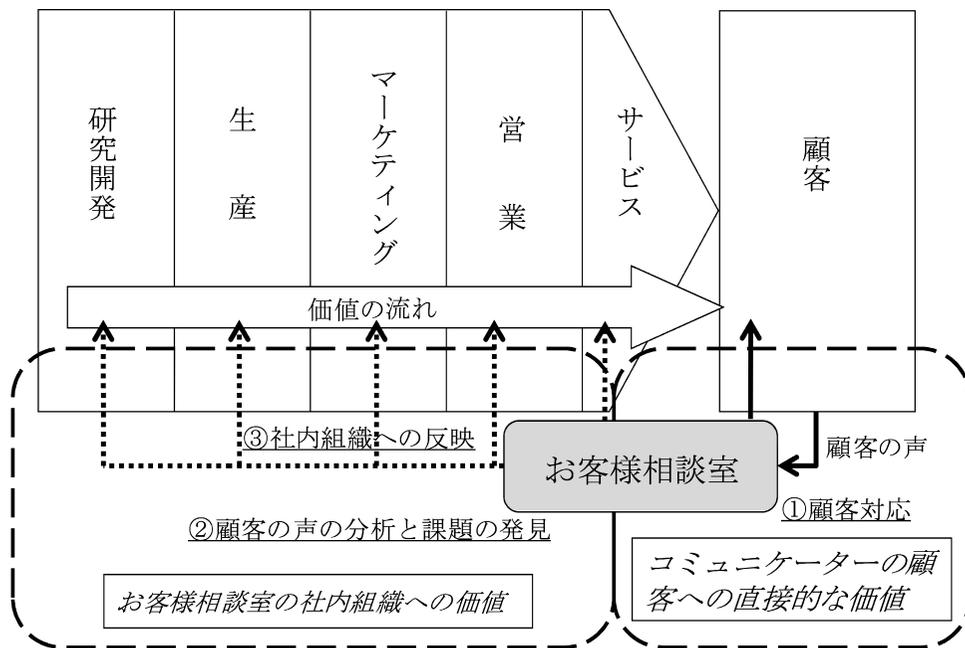
4. ディスカッション

価値創造の観点から「お客様相談室」の役割と可能性を議論していく。

本稿における価値創造は、各部門が顧客に貢献しようとする目的のもとついで価値を創造しそのつながりが結果として企業に利益をもたらしていく、というものであった。

3社のお客様相談室のケースでの発見事項は以下の通りである。まず、お客様相談室は品質を保証すること、しかも、その範囲は、製品単体レベルを超えるものである。また、今後の役割を見据えた場合（課題を克服するという面があるが），“各部門を横串する機能、社内外とのコミュニケーション機能”が求められるというものである。

さて、お客様相談室のこのような役割を価値創造に照らし合わせて整理していこう。本稿では、お客様相談室の価値創造として、これまでの議論の内容から「コミュニケーターの顧客への直接的な価値」と「お客様相談室の社内組織への価値」の2つにおいて整理することができると思う。これを表したのが図表5である。



図表5 米菓企業「お客様相談室」の役割と可能性

出所：筆者作成

4.1 コミュニケーターの顧客への直接的な価値

お客様相談室は、図表5の①顧客と接し対応する機能が基本になる。たとえば生産部門が顧客のニーズにかなうであろう製品をつくるのが求められるのと同様に、お客様相談室は、顧客の疑問や時には不満に対する的確にそして顧客がストレスを感じることなく受け答えすることが求められる。ここでは、聴く能力が特に求められる。最近では、気づいたこと、ちょっとしたことでも問い合せしてくるようになってきており、そうした顧客の言っている真意をつかむことが必須になってきている。こうした顧客への対応能力は、小野の議論にある「顧客に貢献しようとする目的」—図表5でのお客様相談室から顧客への矢印—と位置づけられるといえよう。各社相談室のコミュニケーターは、この聴

く能力が重要だと認識しており、実際、そのように対応している。

4.2 お客様相談室の社内組織への価値

これは、お客様相談室が顧客に直接的に提供する価値というよりは、社内に顧客の声を伝えることによって企業の価値創造に寄与するということを指す。具体的には、②顧客の声の分析と課題の発見、および③社内組織への反映があげられる。図表5では、この2つについて点線で表している。理由は2つある。1つは、各社のお客様相談室ともこの点に関してはまだまだ改善すべきことがあると認識しており、これをどのように克服するかが求められるということであり、もう1つは、これは本稿の今後の課題でもあるが、2回のインタビューでは把握しきれなかったということである。

しかし、お客様相談室の役割が、単なるクレーム処理係という範囲を超えて、顧客と企業との間に立ち両者に対して価値をもたらし得ることは明らかだと思われる。そして、企業の価値創造の観点からすると、お客様相談室の社内組織への価値が今後さらに重要になるのではないかと思われる。そもそも本稿では、各部門が顧客に貢献しようとする目的にもとづいて価値が創造されるというものであった。そこでは各部門がいかに“顧客を意識するか”が前提としてあり、顧客と企業との間に立つお客様相談室の②顧客の声の分析と課題の発見、および③社内組織への反映という機能は、いかに“顧客を意識するか”という意味において本稿の価値創造に通ずると考えるのである。

われわれは、改めて Drucker (1954) の言葉を意識する必要があるだろう。つまり、企業は「顧客の創造」を忘れてはいけないということである。「事業とは何か。それは、顧客を創造することである」¹³。「事業は、顧客が定義するものである。しかし、顧客が自覚的に事業の定義を行うのではない。企業が顧客の立場から事業を眺めることによって、はじめて得られるのである。顧客が何を考えているのかを勝手に推測することをやめ、なによりも顧客自身から正直な答えを得よう努力しなければならない」¹⁴。お客様相談室は、この Drucker の言葉を実践する役割を担う可能性があると思われる。

5. おわりに

本稿は、企業の価値創造という観点から、お客様相談室の役割と可能性について探求することを目的とした。本稿における価値創造は、各部門が顧客に貢献しようとする目的にもとづいて価値を創造しそのつながりが結果として企業に利益をもたらしていく、というものであった。

米菓企業3社（越後製菓株式会社、岩塚製菓株式会社、亀田製菓株式会社）のケースでの発見事項は以下の通りであった。すなわち、「お客様相談室」は品質を保証すること、しかも、その範囲は、製品単体レベルを超え、今後の役割を見据えた場合（課題を克服するという面があるが），“各部門を横申しする機能、社内外とのコミュニケーション機能”が求められる、ということである。

以上の発見事項から、本稿では、企業の価値創造という観点からお客様相談室の役割と可能性を以下のように整理した。お客様相談室には、コミュニケーターの顧客への直接的な価値とお客様相談室の社内組織への価値の2つにわけることができる。前者は顧客と接し対応する基本的な機能であり、聴く能力が重要となる。後者はお客様相談室が顧客に直接的に提供する価値というよりは、社内に顧客の声を伝えることによって企業の価値創造に寄与するということを指し、今後さらに重要になるものである。いずれにしても、これまでの学術研究ではほとんど光のあてられなかったお客様相談室で

¹³ Drucker (1954) 邦訳 p. 46

¹⁴ Drucker (1954) 邦訳 pp. 64-65

あるが、本稿によって、その役割が、単なるクレーム処理係という範囲を超えて、顧客と企業との間に立ち両者に対して価値をもたらし得ることは明らかだと思われる。

4章で述べたが、2つ目の価値については、2回のインタビューでは把握しきれなかったという意味において本稿の今後の課題である。また、米菓とは異なる業界についても本稿と同様のことがあてはまるか、その分析をすることも必要だろう。

※本稿作成にあたって、財団法人電気通信普及財団の助成金の一部を活用させていただきました。

参考文献

- Drucker, P. (1954), *The Practice of Management*, Harper & Brothers. (野田一夫監修・現代経営研究会訳『現代の経営 (上・下)』, ダイヤモンド社, 1987年).
- Eisenhardt, K.M. (1989), "Building Theories from Case Study Research", *Academy of Management Review*, vol. 14, No. 4, pp. 532-550.
- コンピューターテレフォニー編集部編 (2009) 『コールセンター白書 2009』, リックテレコム.
- 河野宏和・根来龍之・坂爪裕・小野桂之介 (1998) 「サプライ・システムに関する研究—トータル・ロジスティック・アプローチとその分析方法—」(『慶應経営論集』, Vol.15, No.1), pp. 1-18.
- 根来龍之・木村誠 (1999) 『ネットビジネスの経営戦略—知識交換とバリューチェーン』, 日科技連出版社.
- 大野富彦 (2008) 「資源としての顧客に着目した企業成長に関する研究—企業家の知識の成長と組織問題—」, 中央大学大学院総合政策研究科博士論文.
- 大野富彦 (2009) 「企業経営における企業家像と企業家養成のフレームワーク—Penrose 的企業家と Harper 的企業家の関連性および『日常の理論』からの検討—」(『経営情報学会誌』, Vol.18, No. 3), pp. 287-300.
- 小野桂之介 (2000) 『ミッション経営のすすめ—自社発展と「より良い世の中」の実現』, 東洋経済新報社.
- Porter, M. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: Free Press. (土岐坤・中辻万治・小野寺武夫訳『競争優位の戦略: いかに高業績を持続させるか』, ダイヤモンド社, 1985年).