



慶應義塾大学ビジネス・スクール

資生堂 お客さまセンター

—ロイヤル・カスタマーの創造—¹

5

2002年5月、資生堂ソフト&コミュニケーション本部お客さまセンターの幸田課長は、お客さまセンターの活動をさらに高度な段階へ進めていきたいと考えていた。幸田課長は、顧客相談部門の成長には段階があり、それぞれの段階ごとに表1のような機能を担うと捉えていたが、資生堂のお客さまセンターは現在、第三段階まで来ていると認識していた。しかし、経営陣への提案や新商品への参加についての水準は徐々に高まっていると感じている一方で、カスタマー・リレーションシップ・マネジメントの推進には、まだまだ工夫の余地があると感じていた。特に、ロイヤル・カスタマーづくりのために、何らかのしくみを構築したいと考えていた。

10

表1：顧客相談部門の成長段階において担う機能

15

段階	機能
第一段階	顧客のクレームを処理する機能
第二段階	第一段階の機能に加え、企業姿勢を顧客に伝える広報機能と、顧客のさまざまな情報を社内へ伝達する機能
第三段階	第一・第二段階の機能に加え、顧客からのさまざまな情報を背景に、経営の根幹にかかわる提言を行う機能と、マーケティングや商品開発などへ深く関わり、顧客との直接の接点としてカスタマー・リレーションシップ・マネジメントを推進する機能

20

出所：アイ・エム・プレス Vol.57(2001) P26～P30

資生堂は、化粧品業界のトップメーカーである。連結売上高は5,900億円（2002年3月期）で、その約70%を化粧品事業から得ている。日本の化粧品市場でのシェアは約20%である。ここ数年、業績は低迷してきたが、やっと明るい兆しが見えてきた。連結売上高は4期連続の減収、当期利益は228億円の赤字（2002年3月期）で、最終赤字は2年連続であった。しかし、2002年9月中間期は、過去最高の業績になる見込みである（資料1・2・3参照）。

25

¹ このケースは、株式会社資生堂の協力を得て、慶應義塾大学大学院経営管理研究科嶋口充輝教授の指導のもと、同研究科博士課程黒岩健一郎が作成した。（2002年5月作成）クラス討議の基礎資料として作成したものであり、経営の巧拙を例示しようとするものではない。また、ケース中の記述（個人名や社内データなど）の一部は偽装されている。

30

会社の沿革

資生堂は、1872年に海軍病院の薬局長経験者である福原有信が友人2人とともに東京銀座に開業した洋風調剤薬局がその前身である。会社名は、儒教の教え（易経）にある「至哉坤元万物資生」から「資生堂」とし、東西文化の交流の中に新しい価値の創造を求める理想を
5 込めた。

その後資生堂は、歯磨き、化粧品などを手掛け、化粧品メーカーに特化していった。1921年、合資会社資生堂という会社組織にしてからは、初代社長として有信の三男の福原信三が後を継いだ。信三は、アメリカでマーケティングを勉強してきた松本昇とともに、アメリカのドラッグストアチェーンを模範として各種の政策を推進していった。

10 まず、販売組織の確立に注力し、1923年に日本初のボランタリーチェーンシステム²である「チェーンストア」制度を設けた。

次に、販売会社制度を1927年に発足させ、資生堂の代理店との共同出資による販売会社を通じて卸売機能を自社に取り込んでいった。販売会社には、チェーンストア運営の三原則、つまり、資生堂チェーンストアのみで販売する（選択的流通チャネル）、同一品質・同一価格
15 を提供する（一物一価主義）、所定の常備品を品揃えする（フルライン政策）を徹底させた。

さらに、1937年には消費者組織として「資生堂花椿会」を組織し、チェーンストアと顧客との関係を促進させた。全国2万5,000店のチェーンストアには、同社の製品だけを販売する専用コーナーがあり、美容部員が派遣されて、来店客にはカウンセリングを行いながら販売の手助けをしてきた。

20 そして、1952年に化粧品業界トップに躍り出た。再販売価格維持制度により、同社の系列化は更に強固なものになっていった。

消費者ニーズの変化

化粧品は、高度成長期以前までは一種の贅沢品で、一部の富裕層しか使わなかったが、高度成長・所得倍増の時代になると、一般家庭の主婦も化粧品を購入するようになった。その
25 当時、消費者側は、どの化粧品をどのように使用すればよいのかよくわからないので、小売店舗の店頭にいる美容相談員によるカウンセリングサービスを重宝していた。

しかし、1970年代頃から、徐々に自分で自分に合った製品がわかる消費者が増加し、量販店などで購入する人が増えてきた。さらに、使用経験が増加し、ファッション雑誌などで情報
30 報を吸収している消費者は、要望もそれぞれ多様化し、基礎化粧品は〇〇、アイシャドー

² 資本は独立している小売店が、一つのグループとして統一した営業活動をするチェーン。共同仕入れ、共同宣伝、店員教育、販売促進を実施する。（「マーケティング用語辞典」日経文庫より）

は××、口紅は△△といった具合に、様々なブランドの化粧品を併用するようになってきた。

資生堂は1960年代以前までは、小売店のチェーン化と美容部員の派遣により、また、1960年代以降は大量のマス広告を加えて、業界トップの地位を保ってきた。しかしながら、1980年頃から、消費者の購買行動の変化が進み始め、これへの対応が必要となっていた。

5

業態改革の試み

1980年代、資生堂は陰りが見えてきたチェーンストアシステムの活性化に乗り出した。量販店へ流れていく顧客をチェーンストアが維持していくためには、今までのように全国一律の同じような店舗形態では無理だと考えた。多様化している消費者ニーズに応えるために、5種類の業態に変更することが検討された。消費者を、付加価値志向－合理性志向、最寄り品－買回り品の2つの軸で4つのセグメントに分け、それぞれにあった業態を作ろうというものである。「ユアセイドウ」「コスメティックハウス」「フィットクロス」「Y&Y」「家庭百貨」という新業態をチェーンストアに提案した。

10

業態改革案を発表した当初、マスコミは「大掛かりで思い切った方針」と、概ね好感しており、競合企業も追随する姿勢を見せた。しかしながら、量販店に流れていく顧客の引き止めへの効果は高いとは言えなかった。

15

福原義春の登場

創業者の子孫である福原義春が社長に就任したのは、1987年7月のことである。前社長大野良雄が急逝したためであった。就任早々、福原は抜本的な改革を進めることを決意した。

20

最初に手をつけたのは、チェーンストアに押し込まれていた在庫の一扫であった。資生堂は、小売系列化のためにフルライン政策をとっていたため、アイテム数が多く、死に筋商品が出る可能性が高い。このような状態の中で、流通在庫が膨らみ、商品の流れが滞るようになっていた。福原社長は、卸価格で約300億円の在庫を小売店から引き取り、償却した。この措置により、資生堂は減収減益の厳しい決算となったが、商品回転期間は、2.7ヶ月から1.5ヶ月にまで改善した。

25

1987年から1990年までの三ヶ年計画は、「ニュー SHISEIDO 計画」と呼ばれた。5つの基本骨子（優位性の確立、創造性の向上、自立性の尊重、機動性の強化、積極性の重視）を定め、これに沿って様々な改革策が打ち出された。大企業病を治すために、まず、服装の自由化を行った。次に役職での呼称を廃止し、「社長」ではなく「福原さん」と呼ばせた。

30

また、経営陣と販売会社の社員とのコミュニケーションの促進を目的に「ザックバラ

会」という直接対話ができる機会を設けた。

人事制度も大幅な変更が行われた。1990年、選択型人材育成制度が打ち出された。これは、会社が転勤や職務の変更など社員のライフサイクルや志向にあわせた処遇をするという趣旨のもと、これまで不明確であった職権の違いを明確化させたものだった。例えば、総合職は、転勤地や職種の設定がなくゼネラリストを志向する者を、地域総合職は、一定の地域内での転勤に限られることを志向する者とした。美容専門職は、従来「美容部員」と呼ばれていた者とした。

組織も、販売会社72社・26支店を、15社にまで統合し、1990年に部課制を廃止してグループ制とした。従来、固定的であった職務の分担を、仕事の量・質・プライオリティなどにより、柔軟に素早く、効果的に対応できるようにした。一人の従業員が複数のグループに属することもできるようになった。また、グループリーダーの下では、みな同一の立場にあることになった。

お客様からの問い合わせやクレームに対応する組織も強化された（詳しくは後述）。

15 現在の市場環境

日本の化粧品市場規模は、現在、横ばい傾向が続いている。1999年の化粧品出荷額は、1兆4547億円で、2年連続の前年割れである（資料4参照）。

各メーカーともに低迷する中で急成長をしているのが、ファンケルとDHCである。ファンケルは、1980年に創業し、1998年には店頭公開を果たした。当初は通信販売からスタートしたが、今では直営店「ファンケルハウス」を展開し、店舗販売比率は30%を超えている。店舗は、丸井や主要ターミナルビル・大型ショッピングセンターにあり、100店を超えた。

一方、DHCは、スペイン産の完全有機栽培のバージンオイルを使用したシンプルな商品を訴求しているが、派手なテレビCMとサンプル配布に特徴がある。セブナイレブンと提携し、全店にDHCプチシリーズを投入している（資料5参照）。

化粧品流通は、伝統的に4つに分類されてきた。制度品、一般品、訪問販売品（通販を含む）、そして業務品である。制度品流通とは、メーカーが自社系列の販売会社や支社を通して、商品を系列のチェーン店に卸すしくみである。メーカーは、チェーン店に、販売方法や美容指導法などのノウハウ、美容部員の派遣など、全面的なサポートをしている。資生堂の他、カネボウ、コーセー、マックスファクターなどが採用している。

一般品流通は、メーカーが問屋や代理店を通して商品を小売に卸すシステムである。メーカーと問屋・代理店には資本関係はなく、小売店ではセルフで販売される。一般品のメーカーは、古い歴史を持つ企業が多い。柳屋本店、キスミーコスメチックス、ウテナ、マンダ

ム、ナリス化粧品などがある。

訪問販売品は、メーカーから地域の営業所に届く商品をメーカーの訪問販売員が家庭を訪問して販売するシステムである。エイボンや日本ポーラ、ミキモト、オッペン、メナード、シーボン、ノエビアなどがある。アムウェイやニュースキンなどのネットワークビジネスも訪問販売品流通に含まれる。通信販売流通は、訪問販売品と同様、無店舗販売だが、メーカーから直接商品を届ける。ファンケルやDHC、再春館製薬など急成長企業が多い。

最後の業務品は、理容室や美容室、エステティックサロンなどが業務用に使う商品をメーカーが代理店を通して卸すシステムである。ウェラジャパンやロレアル、ホーユーなどがある（資料6参照）。

小売業態別化粧品の販売推移を見てみると、化粧品店や訪問販売が伸び悩んでいるのに対して、マツモトキヨシに代表されるような薬局・薬店が販売量を伸ばしている（資料7参照）。また、通信販売（資料7では「その他」に含まれる）の販売額が増加しているが、これはファンケルやDHCの急成長が牽引している。

小売業態間競争の中で苦戦しているのが、町の化粧品店である。1997年度商業統計によると全国の化粧品小売店舗数は約2万9,000店だが、1994年と比較すると約10%も減少している。

1999年頃からセフォラやブーツなどの外資系流通業が鳴り物入りで出店したが、早々に撤退した。

お客さまセンターのこれまで

お客さまセンターの起源は、1968年までさかのぼる。この年は、消費者保護基本法が成立したり、消費者団体の地婦連が百円化粧品「ちふれ」を発売したりと、消費者運動が高まっていた頃である。当時、消費者関連窓口を設置する企業はまだ少なく、「消費者課」を設立した資生堂は早い対応を行ったといえる。

その後、1971年に「消費者課」から「広報室消費者課」へ名称変更されるが、本格的に変わってくるのは福原義春が社長に就任してからである。1987年に「広報室消費者課」から「消費者部」に独立し、翌年「コンシューマーズセンター」に改称された。当時、社員の多くも、お客様のことを本当に考えるしくみづくりが必要だという問題意識を持っていた。この組織に配属されていた人たちは、福原社長から「企業の中のお客さまになりなさい。社内にはげげ言ってよい」と言われたという。顧客の声を社内に取り込もうという気持ちの現われであった。

1994年には、青山にショールーム「コスメティックガーデン [C]」（詳しくは後述）を設

置し、顧客の声を吸い上げるチャンネルを増やし、さらに翌年にはインターネットのホームページ「CYBER ISLAND OF SHISEIDO」を立ち上げている。顧客からの問い合わせを蓄積・分析できる情報システム「ボイスネット C」が導入されたのは、1996年。また、同年には、問い合わせ電話番号をフリーダイヤルに転換した。

- 5 1999年、コールセンター、ショールーム、消費者行動の分析を集約し、組織名も「お客さまセンター」と変えて、現在の形になっている。

お客さまセンターの位置づけ

10 現在、お客さまセンターは、ソフト&コミュニケーション本部に所属している。この本部は、モノではなくソフトの部分の開発と、顧客とのコミュニケーションを担当しており、ビューティー・サイエンス研究所（ウェルネスの研究・開発、ヒューマンサイエンスの研究・開発、生活者・生活文化研究、美容ソフトの研究・開発）、ビューティークリエーション研究所（時代を先駆ける新しい美の創作・発信、ヘア&メーキャップ技術の研究開発、ビューティートレンド研究、美容技術の教育）、そしてお客さまセンターで構成されている。

15 お客さまセンター所長は、ソフト&コミュニケーション本部長の矢崎氏が兼任している。矢崎氏は執行役員の一人でもある。お客さまセンター内の組織編成は、7つのチームに分かれている。お客さまセンターの統括業務を行うチーム、ショールームや化粧品セミナーなどを担当するチーム、難しいクレームに対応しているチーム、お客さま相談窓口を運営するチーム、新製品開発に顧客の声を組み入れるチーム、顧客から寄せられた声を社内に還流させるチーム、そしてWEBを企画運営するチームである。

7チーム合計で、約100名の大所帯である。そのうち、お客さま相談窓口の相談スタッフが約40名である。オフィスは銀座にあり、本社とは別のビルだが、歩いて1分の距離である。

25 5つの基本業務

30 お客さまセンターには、5つの基本業務が設定されている。第一に、顧客窓口活動。相談や意見などの顧客の問い合わせに対応する業務である。第二に、顧客情報の収集、分析、反映活動。顧客の声や社内の各種調査データを収集・分析し、社内で共有化を図り企業活動に反映させている。特に、これまで部門ごとに個々に行っていた消費者調査などは、データをお客さまセンターで一元管理して、他部門でも活用できるようにしている。第三に、顧客の声を商品開発に生かす活動である。新製品の発売前使用テストを行うとともに、商品開発過程のすべての会議に出席し、顧客の立場からアドバイスをしている。第四に、コミュニケー

ション活動。刊行物やセミナーを通じて、美容・健康などの情報提供を行っている。第五に、インターネットを通じた顧客との絆作りである。顧客との接点を拡大させるために、インターネット、及びコスメティックガーデン [C] などの他の接点との融合により、インタラクティブなコミュニケーションを行っている。最後に、社会変化に関する情報の収集・分析・反映活動。環境問題をはじめ、直接、間接に顧客と関係のある情報を扱っている。

5

顧客とのインターフェイス

資生堂は、お客様からの声の収集方法を複数持っている。フリーダイヤル、手紙、電子メール、ボイスメール、お客様の声カード、コスメティックガーデン [C] のお客様情報メモ、そして従来のチェーン店の店頭での収集である。

10

フリーダイヤル

フリーダイヤルによる対応は、平日9:00~19:00に行われている。土日祝日は行われていない。電話対応スタッフは現在約40名で、美容部員として化粧品販売現場を5~10年経験した元社員を中心に採用している。外部のコールセンターを利用する企業が多い中で、資生堂は自社で対応するという方針を貫いている。

15

年間22万件の電話が寄せられるが、その約70%が商品情報・効果・使用順序・成分などについてのお問い合わせで、その他には販売店情報や品切れなどについて、サンプルやパンフレットについての問い合わせもある。

このフリーダイヤルに電話すると、まず電話交換の女性が出る。お客様センターのスタッフが他の顧客への対応でふさがっていると、折り返し電話すると言われ電話番号を聞かれる。スタッフが空いているとそのまま転送される。担当するスタッフは、お客様の話す内容を聞きながら、ボイスネットCの画面を操作する。「アウスレーゼのアフターシェーブローションに詰め換え用はありますか?」という問い合わせを聞きながら、画面上の「アウスレーゼ」をクリック、「アフターシェーブローション」をクリックすると、商品ラインナップが表れ、詰め替え用はないことがわかり、そのように答える。ほとんど待ち時間はなく、普通の会話のようなスピードで回答がされる(資料8参照)。

20

25

手紙

手紙も多数寄せられる。「こんな商品があったらいいな」と絵入りで化粧品のアイデアが書かれているものもある。これらには、手紙で返事をしている。

30

コスメティックガーデン [C]

- 表参道にコスメティックガーデン [C] ができたのは、1994年である。CはConsumer, Counseling, Communicationなどの頭文字を表しており、資生堂がコスメティックガーデン [C] に期待しているものがうかがえる。ここでは、資生堂の製品がところ狭しと置かれており、来店した顧客は自由に化粧品を試すことができる。ピエヌ・エリクシール・ディグニータ・リバイタルなどのブランドの、アイシャドー・マニキュア・口紅・ファンデーションなどあらゆるアイテムが揃っている。しかし、販売は一切行っていない。外見はいわゆるショールームであるが、資生堂は新しいスタイルのショールームとして位置づけており、商品を展示するだけではなく、アドバイス機能と顧客とのコミュニケーション機能を担わせている。アドバイス機能としては、最新の機器を設置し、顧客自らがビジュアル情報を自由に検索したり、肌に最適なブランドを探せたり、常駐の美容部員が化粧品の選び方や化粧法をアドバイスしている。また、顧客とのコミュニケーション機能としては、会話から得られた情報が本社のお客様センターに送られるようになっている。お客様センターとのミーティングが週一回行われており、顧客の新製品に対する反応や要望などが伝えられている。
- 15 発売前の試作品に対する顧客の声も、ここで収集されている。例えば、2000年1月には、肘や膝に使う冬用の試作品を開発したプロジェクトチームが、コスメティックガーデン [C] にそれを持ち込んで、お客様に試してもらった。冬用の商品であることから、暖かみを感じるようなものを試作したがあまり支持されず、逆にヒヤッとするものが支持されたという。プロジェクトメンバーは意外な反応に「目から鱗が落ちた」と話していたという。
- 20 現在、年間10万人以上が来店している。

インターネットによる情報提供

- 1995年に設置された資生堂のホームページ「CYBER ISLAND OF SHISEIDO」は、供給者主導の情報提供から、顧客主導の情報提供を目指している。商品情報の他、イベント情報や、店舗情報など様々なページから構成されているが、人気のあるページは「商品情報」で、全アクセス数の50%を占める。次に人気のあるのは「美容情報」のページである。メーキャップのテクニックや美白の情報など、インターネット上のアドバイス・カウンターとも言える。年間の全アクセス数は、2002年3月時点で、600万アクセスを超えており、女性中心のページとしてはまずまずの実績である。
- 30 電子メールでの問い合わせも可能で、24時間いつでも出せるのが魅力である。問い合わせは、だいたい翌日には返信メールが来ている。また、追加情報が数日後に送られてくることもある。

コミュニケーションとして特筆されるのは、「メンバーズクラブ+W・+M」である。+Wが女性会員向け、+Mが男性会員向けとなっており、会員数は約25万人で、8割強が+W会員である。会員とは、企業・会員間だけでなく会員・会員間でコミュニケーションできるようになっており、またイメージ調査などのリサーチにも協力している。

2002年、ホームページのデザインが一新され、さらに充実した内容になっている。

5

ボイスネット C

顧客から寄せられた問い合わせや要望、クレームは、情報システム「ボイスネット C」で一元管理されている。このシステムは、顧客相談支援と顧客情報入力、顧客情報解析の3つのシステムの複合体である。顧客から問い合わせが来ると、キーワードをクリックすることにより、このシステムに蓄積されている商品情報などが画面に映し出され、ファンデーションの色や美容相談などのアドバイスを電話でできるようになっている。また、その問い合わせ内容を入力することによって、データが蓄積され、解析も容易にできるようになっている。最大640文字まで入力できるので、詳しい内容まで書き込むことができる。また、蓄積されるのは、テキストデータだけでなく、音声データも可能である。ボイスメールに寄せられた顧客のクレームは、そのまま聞くことができ、臨場感を担当部門に伝えるのに効果がある。これらの情報は全社員が見ることができるようになっており、全社で活用できるように工夫されている。

10

15

このシステムの開発は、1994年11月に着手し1996年6月に完成した。1年半の時間をかけたのは、汎用的なソフトウェアからの変更ではなく、一から資生堂仕様に作り込み、使いやすくしたからである。例えば、問い合わせの80~90%を即答できるように設計された。100%を目指すとデータ量が増え、ソフトも複雑になることから、80~90%で十分と判断した。分類は、基本的にはKJ法を利用してシステム設計されている。クレームや店頭における対応や商品の悪い評価を「マイナス」、商品や対応への賛辞を「プラス」、美容法などの問い合わせを「評価なし」と大分類している。

20

25

ボイスネット Cの他に調査情報データベースというシステムもあり、これらは各部門が個別に行った市場調査のデータを蓄積できるようになっている。これにより、情報の一元管理と他部門による活用を容易にしている。

社内への情報還流

資生堂では、お客様から寄せられる要望やクレーム、相談は、一元的に管理されている。約22万件的フリーダイヤル、約1万件的電子メール、約1万件的アンケート回答、全国

30

25,000店のチェーンストアから寄せられる顧客の声は、すべてボイスネットCに入力される。過去の問い合わせ情報がすぐに検索できるので、顧客の問い合わせに対して、素早い対応が可能になっている。それだけではなく、従業員全員がこの情報にアクセスできるため、いろいろな場面に活用されている。

5

経営トップへ

まず、社長から顧客の声を実感してもらおうと社長室にボイスネットCの画面が設置された。文字が小さいと見にくいので、文字の大きい「社長バージョン」が用意された。社長は、業務の合間に画面を見ているようで、気になるクレームは関係部署に問い合わせることも少なくなかった。社長以外の役員や事業部長たちも、よく見ているようである。ある役員は、月曜から金曜までの自分の担当部門のクレームをプリントアウトして週末に自宅で読んで、月曜の朝に担当者に指示を飛ばしているようである。従業員たちも当然、ボイスネットCの情報には敏感になった。自分の担当している商品に対するクレームは常にチェックするようになっている。

15 また、経営陣が参加する月例会議では、冒頭にお客様センターからの発表が行なわれる。これまで、お客様センターの発表は会議の最後にされていたために、意識を集中して聞いているものはなかった。しかし、最初に発表されると、その場で対応策が話し合われ、対応スピードも上がっている。

20 その他にお客様センターからは、特質すべき意見を電子メールやイントラを使って配信したり、経営トップから各部署、支社、工場にいたるまで全社に届く「ボイスネットCニュース」を発行している。支社・店頭向けには、「お助け帳」という情報誌を毎月作成している。

新製品開発

25 新製品の開発は、各部門の開発チームでプロジェクトが立ち上がるが、お客様センターのスタッフも早い時機から参加している。以前は、新製品が販売される直前に意見を述べるようなしくみになっていたが、今では初期の段階から参加して無駄な開発コストをかけないようにしている。

30 また、新製品開発の社内提案にも、随所にボイスネットCの分析データが見られるようになってきている。

新製品が出ると、製品企画担当者が数週間お客様センターで顧客からの意見やクレームを直接聞くことを推進している。また、新製品の開発段階にもお客様センターのスタッフが参

加することになっていて、顧客の視点から意見を言うようにしている。

スタッフセミナー

相談スタッフのセミナーは、月に一回開催される。時間は、およそ5時間前後。窓口業務に支障をきたさないように、3つのグループに分けているので、同じプログラムが3回行われている。 5

スタッフセミナーは、次のような内容で進行される。①諸件の報告。たとえば、新しいスタッフが採用された時は、紹介されたりする。②業績報告。ひと月の電話対応の件数や問い合わせ内容の上位、受理率すなわちかかってきた電話件数のうち何本の電話に出られたか、相談スタッフ一人当たりの処理件数などが、表やグラフで提示される。③業務に関する注意事項。例えば、日報への記載のしかたなどが再確認されたりする。④新製品紹介。今後、テレビコマーシャルが流れたりして、問い合わせが入る可能性のある新製品を知っておくために、まずテレビコマーシャルをビデオで鑑賞し、実物も触れてみる。また、製品ごとにセールスポイントや市場の状態、成分、化粧技術などについてマネジャーが説明を行う。⑤対応の難しいクレームへの対処方法の注意。⑥ボイスネットCの変更事項。ボイスネットCの情報は、毎日メンテナンスが実施されている。よって、前回のセミナーのときからの一ヶ月間で変更した点が説明される。⑦事例研究。これは、相談スタッフの対応能力を開発するためのプログラムである。ある問い合わせ内容が設定されており、その問い合わせに対してどのように対応するかをロールプレイの形で行う。⑧医学的な内容の学習。問い合わせの中には、医学的な内容もあるため、専門のマネジャーからレクチャーを受ける（資料9参照）。 10
15
20

実習

「実習」と呼ばれるミーティングも月に一度行われる。これは、数ヶ月後に新発売される製品を相談スタッフに実際に使ってもらうためのミーティングである。約一時間、主に自分の担当の商品を試してみる。疑問などがあれば「質問・意見シート」に記載して、マネジャーに提出することになっている（資料10参照）。 25

顧客の反応

お客さまセンターに電話をかけてくる内容は、70%が商品情報・効果・使用順序・成分などについてである。他には、販売店情報・品切れなどについて、サンプルやパンフレットの要求などが多い。相談スタッフは、これらの電話に対して臨機応変に対応していくわけだが、問い合わせしてきた顧客の中には、対応の良さに感激して、手紙を送ってくる人もい 30

る。手紙だけでなく、郷土のお箸セットや自分が趣味にしているお皿を送ってくる人もいる(資料11参照)。

その他のお客さまセンターの活動

- 5 お客さまセンターは、これらの他に、企業や団体、学校、グループの要請に応じて、美容や健康についてのセミナーを行っている。このセミナーでは、実際に商品を試用して、肌に合った商品を見つけ出したり、化粧法を習ったりすることが中心であるが、セミナーの内容は要請にしたがって柔軟に調整している。例えば、視覚・聴覚・肢体不自由など障害のある人達へのコース、老人ホームでの高齢者用のコースも用意されている。メンズコースもあり、
- 10 ハヤケアや身だしなみを紹介するセミナーも人気である。

お客さまセンターの運営は、他社に比べると洗練されているという評価を得てはいるものの、まだまだ不十分と感じることも多かった。特に、相談スタッフ数が増加するにつれて、スタッフの対応能力にばらつきが出てきた。「表面的な対応ではなく、もう少し、考えてくれたらなあ。」と思うことも増えてきた。また、お客さまから手紙が来るような対応を多くのスタッフがしてくれるようにしたいし、ロイヤル・カスタマーを増やしていくには、さらに改善すべき点があるはずだ。そう思いながら、幸田課長は、相談窓口の近くに設置してあるコーヒーマシンのコーヒを片手に握り、スタッフルームを見渡した。

20

25

30

資料 1

資生堂の業績推移（連結）

単位：百万円

	1997/3	1998/3	1999/3	2000/3	2001/3	2002/3
売上高	588,571	620,909	604,294	596,643	595,152	589,962
経常利益	40,979	38,405	33,910	40,013	32,984	27,556
当期利益	19,152	16,868	10,332	15,293	▲45,091	▲22,767

出所：有価証券報告書総覧 株式会社資生堂より作成

資料 2

資生堂の事業別業績推移

単位：百万円

	1997/3	1998/3	1999/3	2000/3	2001/3	2002/3
化粧品事業	436,704 49,212	457,332 48,394	444,495 45,743	441,375 46,558	454,097 41,446	460,003 39,884
トイレタリー事業	94,610 660	99,310 250	98,938 2,621	91,618 3,684	76,424 1,143	63,976 ▲4,554
その他の事業	57,257 ▲829	64,267 ▲705	60,861 ▲643	63,649 1,029	64,630 2,297	65,982 2,966

注：上段が売上高、下段が営業利益

化粧品事業：女性化粧品、男性化粧品、美容石鹸、化粧用具

トイレタリー事業：石鹸、ヘアケア製品、コスメ製品、生理用品、オーラルケア製品、剃刀

その他の事業：理・美容製品、美容食品、医薬品、ファッショングッズ、ファインケミカル

出所：有価証券報告書総覧 株式会社資生堂より作成

資料 3

資生堂の国別業績推移

単位：百万円

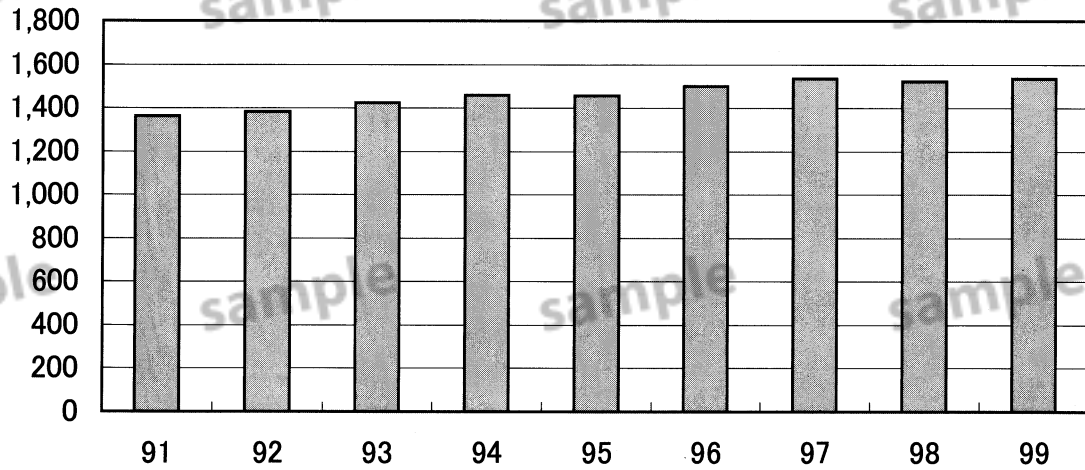
	1997/3	1998/3	1999/3	2000/3	2001/3	2002/3
日本国内	529,315 45,344	530,443 40,593	511,790 40,833	509,922 44,902	490,257 38,201	460,095 33,379
海外	59,256 3,699	90,465 7,345	92,504 6,888	86,721 6,370	104,895 6,686	129,867 4,917

注：上段が売上高、下段が営業利益

出所：有価証券報告書総覧 株式会社資生堂より作成

資料 4
化粧品市場の出荷額推移

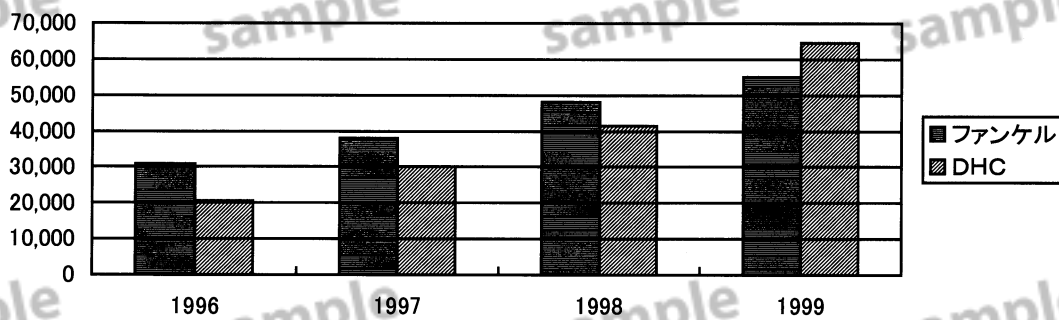
単位：十億円



出所：経済産業省ホームページより作成

資料 5
ファンケルと DHC の売上高推移

単位：百万円



出所：ファンケル、DHC ホームページより作成

資料 6
流通別出荷推移

単位：百万円

	1995 年	1996 年	1997 年	1998 年	1999 年
制度品	706,997	746,047	728,056	698,549	643,391
一般品	707,000	710,300	739,591	744,037	747,893
訪問販売品	505,440	540,705	553,922	563,736	566,823
業務品	88,438	88,859	88,423	94,474	88,370
店販品	44,711	43,701	41,846	40,520	40,478
合計	2,052,586	2,129,612	2,151,838	2,141,316	2,086,955

出所：「週刊粧業」2000年1月1日号より作成

資料 7
化粧品の業態別販売推移

単位：百万円

	1995 年	1996 年	1997 年	1998 年	1999 年
化粧品店	720,353	727,556	737,742	737,004	700,154
訪問販売	714,101	752,662	745,135	737,684	693,423
量販店	760,459	762,741	770,368	781,924	750,647
薬局・薬店	515,254	526,074	540,278	553,245	558,777
C V S	176,067	170,433	168,047	160,989	148,110
百貨店	173,858	179,769	184,982	190,346	191,869
理・美容店	77,994	75,498	73,460	71,403	70,689
業務用	85,756	84,041	85,806	79,628	74,054
その他	103,211	114,770	135,774	148,672	178,406
合計	3,327,053	3,393,544	3,441,592	3,460,895	3,366,129

出所：「週刊粧業」2000年1月1日号より作成

資料 8

お客さま窓口の対応組織

受付スタッフ

電話受付業務のみを行っている専門の受付スタッフは現在 3 名。平常時は 2 名から 3 名が受付ブースに入って対応している。電話の多い時間帯や、受付スタッフが休憩や休暇のときなどは、一人か二人の相談スタッフが受付業務に加わる。

受付スタッフは、電話が入ると「資生堂お客さま窓口受付でございます。」と応える。そのあと「お問い合わせの商品は具体的にございますでしょうか?」と聞き、商品別に相談スタッフが分かれているので、その担当者に電話をまわす。電話を回す際は、聞いた情報を相談スタッフに伝える。

尚、受付スタッフは、時給制の契約社員である。

相談スタッフ

現在、40名。早番（9時～17時）と遅番（11時～19時）と分かれているが、両方がいる11時から17時までは30名前後が業務を行っている。

制度品を主に扱う A チームと一般品を主に扱う B チームがあり、A チームはさらに 3 つのチームに、B チームも 2 つのチームに分かれ、合計 5 つのチームが存在する。

相談スタッフは、受付スタッフから転送されてきた電話をとると、まず受付スタッフから問い合わせ内容の概略を聞き、顧客と回線がつながると「担当の〇〇が承ります」と答える。その後は、問い合わせ内容によって、柔軟に対応する。製品知識に関することであれば、コンピューター画面上でボイスネット C の情報を検索して答える。

問い合わせ内容が難しいときや、答える内容に関して判断に困った場合は、サブマネジャーに相談することになっている。

電話の対応に加え、手紙の対応、メールの対応をしている人もいる。基本的には、電話の問い合わせが少ない時間帯に、これら業務は行われている。

尚、相談スタッフは時給制の契約社員だが、そのほとんどが元社員で美容部員をしていた経験がある。

サブマネジャー

サブマネジャーは現在 4 名。相談スタッフの支援を主な業務とする。経験の浅い相談スタッフの教育も役割の一部である。基本的に、自分では電話対応を行わず、相談スタッフが対応に困ったときに相談にのる。相談内容が多岐に渡るので、相談スタッフが対応しきれない

ような相談には、変わって対応することもある。

また、受付に入ることもある。テレビモニターに赤字が点る（対応可能な相談スタッフが1名しかいない時は黄色、0名になると赤色が点るようになっている）と、急遽受付ブースに入る。

このサブマネジャーをおく制度は、2001年6月から導入された。それまでは、相談スタッフの能力を超えるような難しい相談は、マネジャーに直接転送するようになっていた。

尚、サブマネジャーは、正社員である。

マネジャー

現在5名。お客さまセンター相談窓口の運営管理が主な業務であるため、電話対応は非常に対応の難しいクレームや、サブマネジャーでも対応しきれない電話にのみでる。

入力スタッフ

現在2名で、相談スタッフを支援するボイスネットCに、最新情報を入力したり、情報を修正したりすることを主な業務とする。また、派遣社員の3名は、全国から寄せられてくる「お客さまの声」カードをボイスネットCに入力している。

サポートスタッフ

相談スタッフの事務を補助したり、顧客にサンプルを発送したりするための専門スタッフ。現在2名。

スタッフのグループ分け

	Aチーム (主に制度品)	Bチーム (主に一般品)	受付	入力	サポート
マネジャー	5名		1名(兼任)	1名(兼任)	1名(兼任)
サブマネジャー	4名				
スタッフ	○A1チーム 5名 ○A2チーム 9名 ○A3チーム 9名	○B1チーム 8名 ○B2チーム 9名	3名	3名+派遣3名	2名

資料 9

ある月のスタッフセミナー

今日は、月1回のスタッフセミナーの日。窓口業務に支障をきたさないようにするため、相談スタッフを3つのグループに分けて、一グループずつ受ける。よって、同じプログラムが3回行われるが、今日は2回目。相談スタッフは、各自のシフトを見て参加する日を決めるため、各日の参加者数は異なる。2日目の今日は、40人の相談スタッフのうち、半数以上の24人が集まった。比較的多い人数でのセミナーである。

相談スタッフは、「資生堂商品の手引き」「テキスト」と蛍光ペンなどの筆記用具、そしてスターバックスのコーヒーなどの飲み物を持って集まってきた。長時間のセミナーで、かつミーティングルームがやや寒いので、膝掛けを持ってきている人もいる。

開始時刻の11:00になり、藤井リーダーがセミナーを開始した。最初の議題は、諸件の報告。今月の人事異動で相談グループに部内異動になった檜山氏から挨拶があった。コスメティックガーデンCの業務からの部内異動だが、その前は相談グループに勤務していたため、顔見知りの相談スタッフも多いようだ。しかし、逆に知らないスタッフも予想以上に多いようで、ここ最近のお客さまセンターの人員拡大が伺えた。檜山氏の挨拶は、ウィットにとんだもので、和やかな雰囲気が流れる。

挨拶のあとは、相談スタッフの採用・退職の報告。退職した人のことは、退職理由なども伝えている。今月採用された方は、美容部員の経験のある方であることが報告された。

次の議題は、前月1日から末日までのお客さまセンターの業績報告である。OHPで、この期間の電話での対応件数、メールでの対応件数、その他のメディアでの対応件数が報告された。この期間の電話件数はやや多めの1万5,492件だった。次に、問い合わせ内容別の集計のシートが映し出された。

次にOHPに映し出されたのは、受理率のシートである。受理率とは、分母にかかってきた電話件数、分子に対応した件数をおいて百分率で表したものである。今月の受理率は、約94%。つまり、かかってきた電話の94%に対応できたことになる。あとの6%は対応できずに切れたことになる。資生堂の最終的な目標は95%に設定しているが、当面の目標は90%を超えることにしており、94%という数字は目標クリアである。相談スタッフは、笑顔で数字を眺めている。だが、次のシートが表示されると、相談スタッフの表情は厳しいものに変わった。スクリーンには、受理件数が表示されている。受理件数とは、相談スタッフ一人一人が1時間あたりに受けた電話の件数である。多い人で4.1件、少ない人は2.2件で、その範囲

で並んでいる。個人名は出ていないものの、相談スタッフ自身は、自分の受理件数はわかっている、全体の中での自分の位置づけが分かる。受理件数は、相談スタッフの評価にも関わるので、みな真剣である。

セミナーの次のプログラムは、注意事項である。藤井リーダーが、あらかじめ作成した資料に添って、顧客への対応上で注意すべき点を確認していく。今回は、10点の注意事項が説明された。一つ目は、不具合のあった製品の返送についてである。製品に不具合があり、代りの商品を送った場合は、もともと使っていた製品は返送してもらうことになっている。徹底した原因分析を行い、改善につなげるためである。しかし、中にはなかなか送ってきてくれない顧客もいる。そのような顧客には、これまで1ヶ月後に電話をかけることになっていたが、今月から2週間後にすることに変更した。より迅速な改善活動を行うためである。

次の注意事項は、チェーンストアなどの流通業者からの電話をどう取り扱うかについてである。これは、支社（営業本部）で対応するよう指導してきているが、再度徹底するように注意喚起した。この手の注意は、年に何回かは再徹底している。

他の事項では、日報の記載促進である。これも再徹底事項である。その日の対応で、特に気になった事項については、日報に必ず記載するよう促した。製造者責任（PL）関係や改善が必要だと思ったこと、その他困っていることなどが日報に記載されると、その内容についてマネジャーは一つ一つ検討して、次回の研修で対策を報告することになっている。

その他、「健康診断で再検査の通知があった人はきちんと受けるように」とか「休憩中に休憩室で音楽を聴いても結構です」とか、相談スタッフの業務環境や健康に関することも伝達された。

午前中最後のプログラムは、新製品のテレビコマーシャルを見ることである。来春発売予定の製品のテレビコマーシャルを3本見た。

14:00、研修の再開である。まず、化粧品の新製品や改良商品の案内が、担当の角田マネジャーからされる。資生堂が新たに発売予定の「at my lips」は、WEB上で一人一人にアドバイスを行い、その人だけの色を作って、一週間以内に手元に届けることにしていることが説明された。

また、ベネフィック（ブランド名）の口紅は、唇の血行を良くする α -Gヘスペリジンが配合されていることがセールスポイントになっているため、「 α -Gヘスペリジンという言葉は言いにくいけど覚えてくださいね」と角田マネジャーは強調した。このように、新製品の

紹介は、セールスポイント、市場の状態、成分、化粧技術など多面的に説明される。相談スタッフは、「資生堂商品の手引き」と「テキスト」に蛍光ペンでマーキングしながら聞いている。

化粧テクニックとしては、マニキュアのグラデーションのつけかたについて紹介された。化粧テクニックは、相談スタッフ自身が女性であることから、非常に興味のあることであるため、市場の話聞いている時よりも盛り上がる。

角田マネジャーからは最後に、他部門とお客さまセンターの間の情報格差により起きた混乱についてお詫びがされた。ある改良された商品が、旧商品がなくなった店頭から順番に配送されたため、ある時点で旧商品がおいてある店舗と改良商品がおいてある店舗が併存し、その状況を報告されてなかった相談スタッフは、「改良品は、どこのお店に出ているのか」という問い合わせに対して、的確に答えられなかったという問題が生じていたのである。

角田マネジャーの後を引き継いだのは島田マネジャーで、量販店などで販売している一般品の担当である。新製品についての注意事項が解説される。キャラクターの松浦亜弥を使ってプロモーションしているティセラの紹介である。製品のターゲット顧客が中学生・高校生のため、ツタヤオンラインでモバイルプロモーションを行うことが説明された。iモードで好きな男の子との相性診断ができるようになっていると島田マネジャーが説明すると相談スタッフから笑いがもれた。しかし、この商品・プロモーションに関する問い合わせがある可能性があるため、笑いながらメモをしている。

次は、シーブリーズの説明である。「デオドラント市場では、スプレータイプが主流だったのですが、シーブリーズは今まで出してなかったのですね。今回、シェア拡大を狙って、スプレータイプを出すことになりました。」このような市場の情報も伝える。島田マネジャーの話は、計算しているのかしていないのかわからないが非常に面白く、相談スタッフはリラックスした中で聞いている。

引き続き、島田マネジャーから、対応の難しいクレームに対する注意点などの説明がなされた。このようなクレームを受けた場合には、詳しい情報を持っているマネジャーがあたることになっているので、その再確認がなされた。

次は、田宮マネジャーからボイスネットCに関する変更事項の報告である。相談スタッフは、毎日日報を書くことを義務付けられているが、そこにボイスネットCの情報の入力ミスや漏れを記載することがある。例えば、「爽快茶葉の発売日が1997年、生産終了1996年になっています。ご確認ください」などといったもので、これに対してどう改善・メンテナ

メンテナンスをしたかが報告される。この件では、「1998年4月に生産終了」とメンテナンスしたことが報告された。問い合わせの分類区分、販売店情報、管轄支社検索、商品、提供物、宣伝などさまざまな部分の改善がなされているが、やはり商品に関するメンテナンスが多い。

相談スタッフから改善を求められている事項で、なかなか変更できない点についても説明があった。一つは、市町村の合併などに伴う郵便番号の変更である。相談スタッフは、「まだなんだ」とちょっと不満気な様子。他には、他部門からの情報提供が遅れたために、メンテナンス作業が遅れたという説明もされ、相談スタッフは「私たちが怒られるのよね」ともっと不満気である。

次のプログラムは、相談対応のスキルを上げるための訓練である。沢村マネジャーが担当して、ケーススタディ方式で行われる。今日のテーマは、「日焼け止めを使っていたら洋服の上にこぼしてしまった。洗濯をしても落ちないのですが…。」という申し出内容にどう対応するかである。沢村マネジャーは、まず、情報を数多く入手することが重要であると強調し、対応に必要な情報は何かを問うた。約3分間、相談スタッフはそれぞれ、聞くべき情報をメモしている。ひとり一点ずつ端に座っている人から発表することになり、相談スタッフは答えていく。「いつ、こぼしたのか」「どこでこぼしたのか」「どの製品か」などがまず発表される。その他には「洗濯のしかた」「こぼしてすぐ洗ったか」などが出され、全員がひとつずつ発表して、二周目に入った。沢村マネジャーからは、情報をできるだけ多くとることが重要であることが再度確認され、次に事例の情報が付け加えられた。「お客さまは、夏テニスをするとき、ネオサンスクリーンを利用し、白いスコートにこぼしてしまった。家に帰ってから洗濯機で洗濯したが落ちなかった」という状況でどう対応するかについて相談スタッフに質問した。一人目の相談スタッフは、緊張からか、言葉がなかなか出ず、また質問を繰り返し、対応策が思い浮かばない。パスということになって、次の人が答える。「クリーニング屋さんにお持ちになってくださいとアドバイスします」と答える。数人、「私も同じです」という答えが続いたが、ベテランのスタッフからは、「お客さまがお持ちのスコートの生地の中に、日焼け止めの粉が入り込んでいる可能性がございますので、目を広げながら手洗いされてはいかがでしょう。それでもとれない場合はやはりクリーニング店にお持ちください」という親切な対応例が発表された。若手の相談スタッフは、なるほどといった顔でうなずいている。

セミナーの最後のプログラムは、医学的な内容の学習である。研究所からお客さまセンターに異動してきた田嶋マネジャーが、OHPで敏感肌についての説明をした。他社製品との

比較研究などを提示しながら、トラブルのメカニズムについて医学的な内容を説明していく。多少、専門的な内容であることと、長いセミナーの最後ということもあって、相談スタッフは疲れ気味であった。

17:15。合計4時間強のスタッフセミナーが終了した。

資料10 ある月の実習

今日は、月1回の実習の日。11:00になると、相談スタッフ10名が窓口業務から離れ、ミーティングルームに集まってきた。サブマネジャーが、数ヶ月後に販売される商品を箱に入れて持ってくる。春の新作が発売される時期を控えているので、いつもより商品数が多い。

10名は、制度品担当の人は制度品中心に、一般品担当の人は一般品を中心に、製品を実際に試す。自宅で施した化粧を一旦落とし、新しいファンデーションなどを使ってみる。

「これ、思ったより黒く見えるね。色選びのアドバイスを詳しくしないといけないかもね。」「これ、使い方の説明の字が小さいな。50歳代以上は見にくいと思うけどな。」といった意見や、「この口紅、気に入った。買っちゃおう。」「これいくりで売り出すの？そう、それならお買い得」「〇〇さん、それ似合っているわよ。」といったことも話す。

以前、相談スタッフがお客さまの声を商品開発担当者に伝え、それが実際に改善がされた商品が取り出された。「やっぱり、この方がいいわよ。これなら、大丈夫。」

和気藹々、1時間は新製品のことで盛り上がる。

終了5分前になると、あらかじめサブマネジャーから配られていた「質問・意見シート」に気づいた点をメモし始めた。

サブマネジャーは、自分も化粧品を試しながら、スタッフの会話をメモしたりしている。

午後は、午前中とは別のお化粧で、顧客対応業務に戻る。

資料11
顧客からの手紙

株式会社エフティ資生堂
お客様窓口 様

山下 千鶴

拝啓

時下、ますますご健勝のことと存じます。

さて、先日は夜分にもかかわりませず、ご親切にいろいろと教えていただき、本当にありがとうございました。お手数をおかけ致しまして恐縮しております。

子供が化粧水を飲んでしまったのが夜中のことだったので、気が動転してしまって、失礼なことを申し上げたかもしれません。それにもかかわらず、ご丁寧な対応に感謝するとともに御社の姿勢が伺われました。

昨今、顧客満足ということがいわれておりますが、御社の対応に心温まる思いが致しました。また改めて御社の製品を心から信頼できるものと感じました。末筆ながら御社のご発展を心からお祈り申し上げます。

まずは、とりあえず書中をもって、お礼申し上げます。

敬具

青山 様

前略

この度は大変お手数をおかけ致しました。お電話をしようかやめようか娘と迷った末させていただきました。このまま飲んでかまわないものなら続けて飲ませていただこうとお電話しましたただけでしたのに、本当に親切にさせていただいて、びっくりしております。これからも資生堂をたくさん使わせていただき娘共々きれいになりたいと思っています。とっても楽しい記念品もありますね。ほんとうにありがとうございました。

川村 富美子

資生堂 紙屋様

前略

早速の快い対応ありがとうございます。

さすが、化粧品会社の老舗……！！（ヨイショ…ではなく本当の気持ち）

四〇年程前、女子高卒業の折りに資生堂メイク系のキレイなお姉さま達に教室でメイクを習った事……思い出しました。

四〇年の間、少々、右へ左へ寄り道もしましたが、今後も愛用させていただきます。

娘共々。

吉元

参考文献

- 資生堂 社外用資料「資生堂お客さまセンター ごあんない」
- 三村優美子（1998）『日本的マーケティングの誕生と展開 資生堂』「マーケティング革新の時代1 顧客創造」有斐閣
- ケース『資生堂』慶應ビジネススクール
- ケース『(株) 資生堂－選択型人材育成制度』慶應ビジネススクール

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.