

企業診断 4

コンサルティングの理論・実務・情報

April 2011 vol.58 Doyukan

【講座】

【中小企業診断士試験】 実力養成セミナー

今年もスタート!
2次試験誌上答練

【連載】

活躍する女性診断士の素顔(最終回)
独立診断士女子座談会

【特別企画】

「社内診断士の会」のススメ①
——企業内診断士異業種交流会体験記

【受験生サポート企画】

勉強会運営者座談会(後編)
主体的な行動と素直な姿勢が
合格を引き寄せる

●シリーズ【挑戦する経営者】

レコード針のブランド企業として、
守りの経営で多角化を目指す経営者

株式会社ナガオカ代表取締役社長

長岡 秀樹さん



HIDEKI NAGAOKA

クレームに潜む
ビジネスチャンスを見逃すな!

【新連載】

物流共同化の最前線

——サプライチェーンの
効率化に向けた取組み

クレームに潜む
ビジネスチャンスを見逃すな!

3

取材事例②

足の痛みを解消する—— クレーム解決をビジネスにした シューズショップ

手島 伸夫

アサンテ経営労務事務所
中小企業診断士・社会保険労務士

はじめに 1

アスリートクラブの企業理念は、「世界の人々の足を健康にすること」である。三宅秀敏社長は、サラリーマン時代にマラソンを始めたが、足を痛めてしまった。靴を替えても治らない。その足の痛みを防げないかと思ったことが、靴のクレーム解消をビジネスとして起業する出発点であった。

それ以来、靴専門家のシューフィッターの資格も取り、ドイツのシューマイスターにも学び、さらに医学書で足の解剖学まで勉強した。

日本人が本格的に靴を履き始めたのは、戦後のことで、約60年間の体験しかない。だから、まだ体重を受ける靴のインソール（中敷き）部分の重要性が認識されていない。社長は、独自の工夫をいろいろ重ねて、その人に合ったインソールをつくる技術を確立、靴のクレーム解決をビジネスにして、札幌でアスリートクラブを開業した。

他社へのクレームを 商売にする発想 2

アスリートクラブのビジネスモデルでは、他社の靴へ寄せられたクレームが商売の原点になって

いる。

シドニー五輪のマラソン金メダリスト・高橋尚子選手の靴底を左右ミリ単位でメーカーが調整していたのは有名な話であるが、一般のランナーにそんな対応はできない。靴屋はさまざまなデザインと足形の靴を販売するが、足が靴に合わなければ、痛みというクレームが発生する。

日本では健康志向もあってマラソン人口が増えている。そんな中、アスリートクラブのインソールを使えば、体重移動に無理がなくなり、足腰の痛みもなく走れるという評判が広がった。いまでは飛行機で、九州や大阪から札幌まで買いに来る人もいて、東京神田と横浜にも出店した。

クレームの原因を 正確に把握する 3

アスリートクラブでは、単に個人の足に合わせてインソールをつくるのではない。まず、特殊な「測定盤」で足形を取り、重心をチェックする。重心の状態を立体的に解明するために、足裏の重心軌跡を測定するシステムも独自に開発した。また、足首の角度を測り、痛みの状況を確認してカルテをつくる。

取材中、カルテをつくっている店員が、「これ



最新の機器による測定結果を説明する三宅社長

は種子骨と母趾球内側の痛みと書いておけばいいですか」と店長に聞きに来た。まるで解剖学教室のような単語が飛び交っている。

ここに、アスリートクラブのクレームに対する視点がある。足の状態は、微妙に個人によって異なるので、痛みの問題が1回の修正で解決するとは限らない。痛みがとれず、再度、店に靴を持ちこむ人には、何回でもインソールや靴底を無料で修正している。だから、店員の誰もが正確に問題の場所をわかるようにしておく必要があるのだ。

店員の高いスキルが クレームを減らす

4

店員は、お客さまに対して説明する前に、まず詳細に痛み状態を尋ねる。人間が歩くとき、体重が正常に足の中心を抜けて移動していないと、体のどこかに無理が出て、痛みが生じる。店員は、そのことをお客さまに理解してもらうカウンセラーの役割も担っている。

痛みの原因を探り、改善方法をアドバイスするので、初回の説明には1時間程度かける。クレームを少なくするためには、店員が専門知識をわかりやすくお客さまに説明できるスキルを持つ必要がある。それは、一朝一夕にはできない。

店員は、運動部出身者である必要はないが、インターンシップ制度で仕事内容の理解を深めても

らいながら、適性を判断して採用する。この店員のスキルの高さが、他社が真似できないコア・コンピタンスである。

リピート率は70%超

5

買った靴を抱えて、アスリートクラブを再訪問するお客さまは、10%弱である。そのすべてがクレームではない。

インソールや靴底の点検とアドバイスを求めて来ている場合も多い。アスリートクラブでは、長い間使ったインソールや靴でも、まだ問題ないと判定したら新しいものを売ろうとはしない。

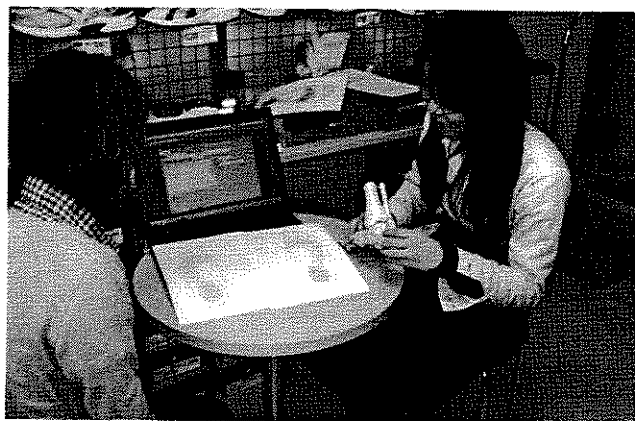
リーマンショック以来、各企業の業績が落ちる中でも、2010年度は前年対比110%のお客さまを迎えた。リピート率は70%を超え、お客さまの信頼の厚さがうかがえる。顧客カルテに登録されたお客さまの数も、2009年の2万8千人から、2010年は3万1千人になっている。それを電子媒体で管理して、札幌、神田、横浜のどの店舗でも、同じカルテでサービスが受けられる。

クレーム解決会社の クレーム対応

6

(1) これでダメなら全部返金する

社長は、「これでダメなら喜んで返金します」



足の骨の模型を使って説明する店員

と広告にも書いている。靴はメーカーごとに微妙に硬さ、重心、靴底の傾斜などが異なるが、素人にはわからない。これをきちんと説明しても、ブランドやデザインにつられ、自分の足に合わない靴を選んでくる人もいる。痛みが生じるのも当然だが、そんなときでも返金する。

平成22年度には、なんと36万5,516円を返金している。これは、社長のお客さまのクレームを大切にす真剣な気持ちと、真面目なクレーム対応を証明する貴重な数字である。

(2) 返金では問題は解決しない

靴の痛みに関しては、アメリカのノードストローム百貨店が、「靴が合わなかったら返金する」と宣言して、顧客の信頼を勝ち取った話は有名である。しかし、三宅社長はノードストロームを手本にはしていない。「来てくれた人の痛みを、全部解決するのが基本。返金で問題が解決したわけではない」と自らの信念を語っている。

(3) 広がるインソールの需要

アスリートクラブのインソールは8,925円（レギュラータイプ）で、靴は持ち込んでもよい。いまではインソールだけでなく、靴自身も売ようになった。ランニングシューズばかりでなく、ゴルフ、スケート、ビジネス靴、足袋の中のインソールまでクレーム解決の依頼は広がった。

「生涯、自分の足で歩くこと」 をサポートする

7

足腰の痛みを訴えるのは、マラソンランナーだけではない。一番多いのは、高齢者である。

高齢者が足腰の痛みを覚えると、外出を避けるようになってくる。これが、健康や認知症の問題に結びつくことが多い。そこで三宅社長は、北海道大学の医学部と共同研究を行っている。産学連



ビジネス靴にも範囲を広げている

携の「道産研究シーズ活用型地域産業活性化事業委託業務」として、小樽と札幌のある地域の足腰の痛みを訴える高齢者にインソールを提供して、比較研究を行っている。

この研究のためにボランティアでつくったインソール（材料実費は、北海道の負担）は、100足を超えた。社長の夢は、各地に出店して、痛み足を引きずっている地域の高齢者を助けることである。

おわりに

8

アスリートクラブは、クレーム解消を経営の原点に絞った企業の姿勢が、ユーザーの心をつかみ、発展を続けているモデルである。スポーツ用、ビジネス用、障害者用を分けて店舗の専門化を深めるのが今後の課題といえるだろう。

●企業概要

社名：株式会社アスリートクラブ
設立：平成7年
代表取締役社長：三宅秀敏
資本金：3,000万円
従業員数：16名
本社所在地：〒060-0062
札幌市中央区南2条西6丁目-17 ヒナタビル1F
電話：011-207-5033

特集

クレームに潜む
ビジネスチャンスを見逃すな!

6

取材事例⑥

建設業の常識を覆した クレーム対応—— 社名に光る“営繕”の2文字

手島 伸夫

アサシテ経営労務事務所
中小企業診断士・社会保険労務士

はじめに 1

株式会社湘南営繕協会という興味をそそるネーミングは、建設業のクレームに正面から向き合おうとする社長の気持ちを込めたものである。

「営繕」とは建設と修理という意味で、「一度建てた建物を大切に使うために、修理を完全にする」という意味が込められている。

そして、「株式会社」でありながら「協会」という名称がついているのは、いろいろな人々が「協力する会社」という意味であり、どんな小さな仕事にも丁寧に取り組み、お客さまに喜ばれたというのが、創立期からの当社の基本姿勢である。

クレーム産業といわれる住宅産業 2

日本中がバブル景気に酔っていた時代、建設業では、利益の薄い修繕には誰も手を出そうとはしなかった。社長は、建設会社で腕を磨いていたが、家を建てた人の70%が不満を持っていることを新聞で知っていた。

独立するにあたり、先輩から贈られた「営繕という小さい仕事を大切にすることが、クレーム産



インタビューに応じていただいた
代表取締役社長の最上重夫氏

業といわれるこの業界にメスを入れることになる」という言葉が、社長の心に響いた。

住宅には、使い勝手の良し悪しが必ずあるが、その感覚は人によって異なる。だから、お客さま一人ひとりの個性と住宅の個性を合わせる必要があるのだと社長はいう。

そのためにまず、家を建築・修理するときの契約書に「気がついた問題点」を書いてもらうメモの部分をつくっている。

お客さまの100%の満足は得られないとしても、問題がクレームとして発生する前にお客さまの声を聞き改修をして、使い勝手をその人に合わせるという考え方である。住宅は完成してしまっ

らでは、重大な問題の対応は間に合わない。したがって、完成までの検証が重要となるのだ。

クレームを常に意識すること 3

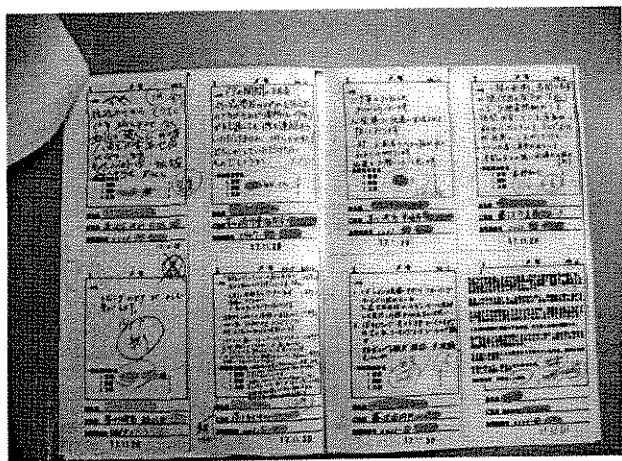
社長は、お客さまの問題点の指摘とクレームから逃げない姿勢が大切だと強調する。特に「木造の建物は生き物だから、なじむには修正が必要であり、メンテナンスが常に必要である」という。

社長は、お客さまや取引先の方々が来社されたときには、どんなに忙しくても必ず顔を出してひと声かける。そうすれば、何か問題が起きていないかすぐにわかるからである。

クレームは早く発見して手を打つ必要があると認識しており、従業員の日報は社長が毎日必ず目を通す。しかし、社員が作成している日報の様式は自由で、必要事項が書いてあればよいとしている。型にはめずに、社員の創意や自律性を活かす姿勢がうかがえる。

ISO 以前からお客さまのクレームを調査 4

当社では、お客さまへのアンケート調査を、社員には知らせずに35通×年間2回実施する。つまり、年間70通の調査になる。その調査から判明し



お客さまアンケート結果のコピー

た要望やクレームの最終処理を確認して、全社員にコピーで公開して情報を共有する。

このようにして、1つの問題を全社に広げて、同じ問題を起こさないシステムを、ISO取得以前から取り組んでいるのである。

ちなみに、ISO9001を平成13年に認証取得しているのは、建設業としてはかなり早い。

重要な工程の検査では、必ず社長自身が専用の「気泡管水準器」を持って検査する。建設業では、多くの工種があり、いろいろな職人が現場に入るので、職人によって仕上がりが異なる可能性がある。そこを見逃さないのがポイントになる。

もちろん日常の管理は大切で、現場監督と職人とのコミュニケーションを重視しながら妥協せず、適度な緊張感を持って業務を遂行すれば、大きなクレームにつながる原因は完成前に排除することができるという。

「クレーム日報」に お客さまの声を記録 5

ISOを取得している企業は、クレームを必ず記録として残しているが、当社の「クレーム日報表」の内容には、クレームと表現するよりも「お客さまの声の記録」と表現したほうが適切な事例もある。

たとえば、次のような記録もある。

受付時	カレンダー配布時 (12月11日)
住所・氏名	〇〇〇〇〇〇〇〇
内容	ベランダの水勾配が逆で、いつも家側に水がたまります。……
対応	休み明け12月13日工事部△△に相談 ・13日 13:00急いで連絡を取ってみます ・13日 △△より連絡するもご不在 ・14日 16:00連絡が取れ、△△が16日午後にかがうことになる ・16日 ベランダ勾配は問題なく、排水溝部分のごみ溜りが問題でした。△△より

「クレーム日報表」の綴り

支払日には必ず 協力会社と顔を合わせる

6

社長は、支払日には必ず在社して、集金に来る協力会社の人と顔を合わせることにしている。創立以来28年間で、支払日に会社に不在だったのは1回だけである。その信念と実行力が、関係会社との信頼を深めている。

建設業界というのは、関係する業者が多いのが特徴である。支払日に協力会社の人と顔を合わせると、現場に問題がないか、協力会社と風通しの悪い現場がないかが一目でわかるので、問題を事前に把握することができる。

お客さまとの信頼感を生むためには、現場を担う協力会社との信頼感が大切なのだ。そのためにも支払いは1円単位まできちんと行ってきた。

クレームとビジネスチャンス

7

メンテナンスや修理という仕事は、かかる経費に対して、大きな利益が見込める仕事ではない。しかし、当社はそこに活路を見出す。業界大手の建築会社が潰れても町の人は困らないが、湘南営繕協会がなくなれば町の人困る。当社は、そういう会社である。

それは、修繕やクレームにきちんと向き合っ

きた信頼の積み重ねの結果である。リーマンショックと建設不況が重なる中でも、2010年度は2008年度対比で24.5%も業績が伸びている。いまでは、市民センターや小学校建設という公共事業の大型受注にもつながる地域密着型建設業者になった。

おわりに

8

当社の企業理念は、「感謝の心を忘れない姿勢」である。これを全社員がカードに記入して共有している。社員の素晴らしい行動には、社長が食事会に誘って感謝を表す。

地域への貢献も20年におよぶ歴史がある。大相撲の地域開催の勧進元でもある社長は、600人の障害者や母子家庭、高齢者に招待券を配布して参加を呼びかけてきた。また、2010年4月10日の藤沢場所には、社長と社員全員で献血を呼びかけて、1日で312人分12万ml（1升ビン70本）もの献血が集まった。

さらに、バス停にお年寄りや妊婦などが座れるように250の椅子を寄付して、3ヵ月ごとに社長と社員が一緒になって点検・修理を行っている。

会社には、日本赤十字社、日本相撲協会、藤沢市、神奈川県などからの感謝状や表彰状が数多く並んでいる。このような社会貢献には、クレーム対応時にもみられる当社の誠実な考え方が表れているといえるだろう。

●企業概要

社名：株式会社湘南営繕協会
設立：昭和58年
代表取締役社長：最上重夫
資本金：9,800万円
従業員数：35名
本社所在地：〒252-0813
神奈川県藤沢市亀井野1-24-2
電話：0466-81-7707