

# 商工にっぽん

SYOKO NIPPON  
MAY 2004 No.684

5

## ネットですべての 売上拡大

●特集



8819 9974 (L) 33



THE carney

Vous êtes n'estes jeunes, qui est qualifié compétente pour en  
vin, non en vain, ainsi plus que physiquement philosophe, et  
descendais entre du conseil bactérien, pour ce l'opinant épiner  
des substance, couleur, odeur, excellence, amonésie, propriété,  
faculté, vertus, effet et dignité du bonist et destiné plus. Si vez  
ne l'avez, comme facilement je suis induit à croire, pour la  
moins avec vous say de luy parler. Car par l'air et tout ce ciel  
est son bruit et nous jusques à présent resté mémorable et  
celebre assés. Et puis vous estes tous du sang de Phrygie  
extraire, ou je me abuse, et, si n'avez tant d'escur comme avoit  
Midas, si avez vous de luy je ne say quoy, - que plus jadis  
louoit les Peres en tous leurs occasions, et que plus souhlay-  
toit l'empereur Antonin, dont depuis test la Serpente de  
Behan surnommée Belles Aureilles.

Si n'en avez ouy parler, de luy vous voulez presentement une  
histoire narre, pour entrer en vin, - beuvr desquies, - et  
propais, - escoutez desquies, - vous advertissant, afin que  
ne soyez en simpleste pipet comme pens mescreant, qu'en  
son temps il fust philosophe rare et joyeux entre mille. Si  
avot quelques imperfections, ainsi avec vous, ainsi avous none.  
Rien d'ost, sinon lieu, parfait. Si est-ce que Alexandre le  
Grand, quoy qu'il estit Aracindes pour prescepteur et domestiq,  
l'avoit en telle estimation qu'il souhlaytoit, en cas que Alexandre  
ne fust, estre Diogetes Sinopien.

Quand Philippe, roy de Macedonie, entreprit adveger et  
ruiner Coelins, les Coelintiens, par leurs options adveger que  
contre eulx il venoit en grand croy et excrcite nombreux, tous  
farent non à tort espoverter, et ne firent negliges soy sub-  
gouvement mette chacun en office et devoir pour à son

(PRA) d'lyw ENDWYVAVV.D 83

François Robolain

à l'esprit de la Reyne de Navarre.

Esprit abstrait, ruy et costatit,  
Qui, frequant les Cieux, tes oragies,  
As delaisé ton hault et domestiq,  
Ton corps concorde, qui tout se moitoyne  
A tes efflets, en vie peregrine  
Sans sentiment, et occure en apathie,  
Vouldrais tu poluet faire quelque sortie  
De ton manoir divin, perpeluel,  
Et ya les voir une tierce partie  
Des Palais jagez du bon Pantagruel?

社員50人からの  
IPO (新規株式公開)



顧客満足度up!

「経営品質」で会社の質を上げる…6

事例  
ダイワハイテックス

# サービスコストを 「お客さま満足費用」ととらえる

無償で顧客の出店準備を手伝う。保証期間内に無償で修理するお知らせをする。営業マンが社内発表会でお客さまを紹介する。これらの取り組みで、ダイワハイテックスは26期続けて増収をはたしている。



UFJ総合研究所  
コンサルタント 亀谷 剛

(かめたに つよし) UFJ総研にてさまざまな分野のコンサルティングに従事するが、「何をやっても、“風土”が変わらなければ会社は変わらない」と実感。どうしたら風土を変えられるのかを探求し、経営品質の考え方に着目する。宝の山である経営者との話の中から、特にキラリと輝く大きな一点を見つけ、会社の強みをあぶり出すルポには定評がある。  
tsuyoshi.kametani@ufji.co.jp

## 出店準備を手伝う 「猫の手キャンペーン」

いかに本屋の目を盗んでマンガ本を立ち読みするか。昔はそれがスリリングな子供の遊びであったが、今では個別に包装してあるのが当たり前である。

「実は、自分が仕掛け人なんですよ」と語るのはダイワハ

イテックスの大石孝一社長。

20年ほど前に、日本で初めて書籍包装機を開発し、「本を包装して販売する」という新しい形態を確立した。現在では、書店向けの書籍専用包装機械で90%ものシェアを誇る。

同社独自の顧客サービスのひとつとして、お客さまが新店を出す際に社員を派遣し、出店準備を手伝うことを組織的に行うというものがある。

「当社では『猫の手キャンペーン』と呼んでいます。これがお客さまに大好評です。私自らも全国各地に行きますので、直接経費だけでも1000万円くらいかかっていると思います」と大石社長（以下、発言は大石社長）。

コスト的には見合うはずはないが、「言うなれば『お客さま満足費用』です。通常のコストとは違うと考えています。その見返りとして、お客さまからの信頼が得られますから」と言う。

順調に業績を伸ばしてきた同社だが、「包装機械は他社が必ずまねてくる。いかに価格競争に巻き込まれないようにするか」という考えが、大石社長の念頭には常にあった。製品ではなくサービスで徹底的に差別化を図ることに力を注いできたのである。

### 保証期間切れ直前に 無償修理のお知らせ

コストは単純に下げるものではなく、顧客サービスのためにかけるもの。この考えは「経営品質」を学ぶなかで確信を深めていった。

猫の手キャンペーンのほか



大石孝一社長。「メーカーの使命は顧客の要求・期待に応えることが第一」の方針に徹して各種サービスを展開。平成11年度の東京・板橋区が設ける「板橋経営品質賞大賞」を受賞。



アンケートで寄せられた声が、品質管理など貴重な情報になる。



社内には壁一面、びっしりと「お客さまの声」。「前の店では手で包装していたので、こんなすごい機械があるとはびっくり」など、書店担当者からの声も並ぶ。

株式会社 ダイワハイテックス  
本社/東京都板橋区  
代表者/大石孝一  
設立/1978年 従業員/35名  
売上高/9億7000万円(2003年1月期)  
事業/包装機械の製造・販売  
<http://www.daiwa-hi.co.jp/index.html>



にも顧客の視点に立ったサービスが徹底的に行われている。「保証期間切れのお知らせ」もそのひとつだ。

通常、製品には1年程度の無償保証期間が定められている。しかしユーザーは、その期間のことなど覚えていないものだ。故障してしまっか

ら、もう少し早ければ保証期間内だったのに、と思うこともある。

ところが同社では、製品の保証期間が切れる直前に、「まもなく保証期間が切れます。不具合があれば今のうちに修理しますよ」という旨の連絡票を送付する。





書店向け専用包装機「コミックシュリンカー」は、簡単に本体が3分割できる構造になっている。万が一のときでも部分的に修理できる。

保証期間内に依頼があれば修理代金はもちろん無料だ。修理代金に相当する分、持ち出しになるわけだが、「目先の利益より、お客さまからの信頼を狙う」と大石社長はサービスの目的を打ち明ける。

同様の狙いで行われているのが、シュリンク袋（書籍を包装するビニール）の無償交換である。

同社では数年前から、「当社が販売したシュリンク袋の不具合品は、理由のいかんに関わらず取り替えます」というサービスを行っている。

不具合発生の原因は、使用者側の不注意によることが大半である。熱で収縮する性質のビニールであるにもかかわらず、上に熱いコーヒーカップを置いてしまったという類だ。

当初は、「それはお客さまの

取り扱いがまずかったのでは……」と納得してもらっていたこともあった。しかし、「いくら当社の言い分が正しくても、お客さまの心情として『客のことを疑うのか?』となってしまう。それではお客さまとの信頼関係が崩れてしまいますから」と、サービス導入の狙いを説明する。

実際には、保証期限案内もシュリンク袋交換も、さほどコストアップにはならなかった。逆に、他社にはないサービスとして喜ばれ、「ここまで考えてくれているのか」と、当社の姿勢に信頼を寄せてくれている」という。

### アンケート調査で 思い違いに気づく

商品自体にもお客さまの視点での工夫を凝らしている。

同社の主力製品は、ごく簡単に本体が3分割できる構造になっている（写真上）。

修理が必要となった際、お客さまのもとへは至急代替ユニットが届けられて作業を開始できる。修理が終わるのを待っている必要がない。修理品は会社に持ち帰って修理できる。

「簡単に配送できる形での製品化が絶対に必要だった。板金や金型などすべて複雑になるから、普通の設計者ではこうはしないだろうね」

経営品質との出会いは5年ほど前。経営品質に取り組んで初めて気づいたことも多いと言う。そのひとつがアンケート調査の重要性だ。

「ある書店から『配送物が重くて持てない』というクレームがきたんです。もともと重量の軽減化に配慮してきたの

## 会社の質を上げるポイント

亀谷 剛

## 今の商品で生き残れますか？

「貴社の強みは何ですか？」と尋ねると、「この商品です」と答える経営者が多い。他社にはない、とても魅力的な商品があることはすばらしいことだ。

問題は、その商品がおそらく数年後には魅力的ではなくなっているという点だ。画期的な商品ほど、短期間に顧客から圧倒的な支持を受けるが、しかし、あっという間に競合他社によって類似品、あるいは代替品が生み出される。

数年前に大ブームを巻き起こした、玩具の「たまごっち」はその典型例だ。当初は「魅力的商品」だが、競合他社が同様の製品を投入した

途端に「当たり前商品」になってしまうのだ。自信がある商品であるほど、顧客からの評判が良いものほど、他社にまねられる可能性が高い。

では、一体、自社の強みを何に求めるべきなのか。さらなる魅力的な商品を生み出す開発力なのか、その商品を突破口にして顧客と親密な関係を構築することなのか、商品とはまったく別次元の事業プロセスなのか。

真の強みをどこに求めるか。その答えを安易に商品だけに求めるべきではない。永続的に勝ち組でいられるための強みを確立することが、経営の品質を高めるポイントのひとつである。

で、そんなはずはないと当初は思ったのですが、調べてみて台点がいきました。こちらは男性社員が梱包しているのですが、お客さまのほうでは女性社員が受け取っているんですね。これは、アンケートをやらなきゃ気づかなかったと思う」

社内発表会で  
お客さまを紹介する

同社のお客さまは全国の書店である。しかし、「たとえば三洋堂様と聞いて、どれだけ当社にとって重要なお客さまであるか、事務の担当者まで

分かっていたか」というと…」と大石社長。

その後、社内発表会において、各営業マンが担当地域のお客さま紹介を徹底して行うことにした。その結果、「お客さまから電話があった際、『あー、あの三洋堂様だ』とわかることで、電話の対応が変わってきた」という。

経営品質で重視する“顧客とは誰か”の把握に全社員が取り組むことで、顧客対応力が向上したのだ。

現在、機械販売による売上は3割程度で、残り7割が消耗品の売上だ。既存顧客からは消耗品の受注が継続的に続

き、余力で新規顧客を増やすことができる。

「パイが増加していく仕組み」が確立され、26期連続での増収を達成している。

新規参入する業者もいるが、同社の顧客サービスによる差別化についてこれず、結果として脱落していく。

「サービスにこれがベストというのではないからね。今でも、経営者仲間と経営品質の勉強会を毎月やっています。リッツ・カールトンホテルに行くと、そのサービスを実体験してみたり」と、大石社長にはさらなるサービス向上を緩めるつもりはない。