

# THANKS

(VOL. 29)

BUSINESS NEWS LETTER

発行日：平成11年11月1日  
発行者：有限会社サクスマインドコンサルティング  
連絡先：〒359-1118  
埼玉県所沢市けやき台1-29-6-707  
TEL:042-924-8774  
E-MAIL：[info@thanksmind.co.jp](mailto:info@thanksmind.co.jp)  
<http://www.thanksmind.co.jp>

## 特集

### 『顧客志向型営業マンになるために( )』...クレーム発生時の対応方法

最近、「東芝問題」等、クレームへの対応方法が話題になっています。

昔からよく言われている通り、クレーム対応は、「お客様」を「お得意様」にできるかどうかの分水嶺です。

クレームが起きた時にお客様が納得しなければ次のリピートは期待できません。

また、頭に来ているお客様は知人・友人に悪評を伝えたくになります。

こうなると、潜在的なお客様まで失うことになってしまいます。今の時代の口コミの威力はすさまじいものです。

逆に、クレームに対してお客様がきちんと納得してくれば、そのお客様は「お得意様」、すなわちリピーターになってくれます。

また、うまくすれば「分身営業マン」として、周囲の人々に良い評判を伝えてくれることもあります。

クレームは**ピンチ**でもあり**チャンス**でもあるのです。

(注) 東芝問題：あるひとりのユーザーが製品クレームに関する東芝との電話のやりとりをインターネットで公開し、対応についての謝罪をもとめたもの

「製品トラブル」「納期遅れ」「出荷ミス」等々、クレームの原因はさまざまです。

営業マン自身に起因する場合がありますが、工場や運送会社等が原因となる場合も数多くあります。

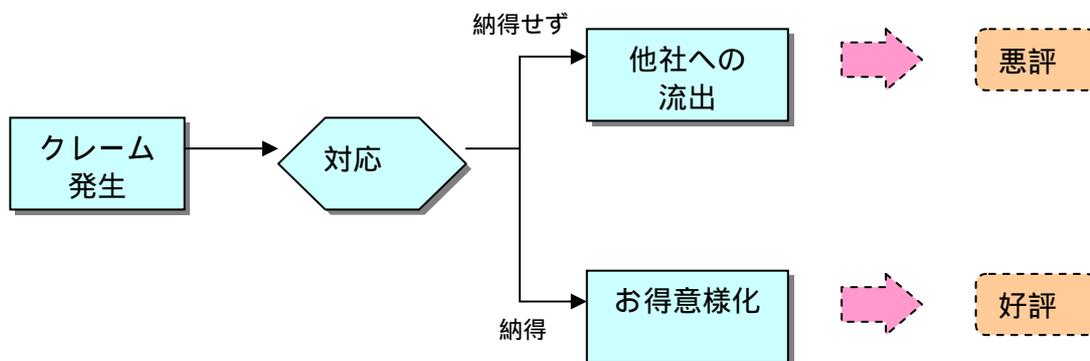
従って、営業マンがどれだけ努力しても、絶対にクレームは無くなりません。

むしろ、他責によるクレームは一定確率で発生しますので、沢山物売る営業マンほど多くのクレームに直面します。

重要なことは、クレームをどれだけ「チャンス」として前向きにとらえるかなのです。

それではどうしたら良いのか？

今回のTHANKSでは、「顧客志向型営業マンになるために」のシリーズ最終回として、クレーム対応のポイントについて説明します。



## クレームへの対応方法

お客様が評価するのは「クレームの原因になった事象そのもの」ではなく、「起きた後の対応」です。

クレームに対して「どれだけ真剣に受け止めてくれるのか」「どれだけ誠実に対応してくれるのか」その態度・姿勢が問われます。

クレーム発生から、フォローまでのプロセスは通常、以下のようになります。



以下、ステップ1、ステップ2を中心にポイントを説明します。

### ステップ1：状況確認

クレームが発生した場合、まずはどのような状況なのかを確認しなければなりません。

確認すべき状況は、「お客様の状況」と「社内の状況」です。

#### お客様の状況

状況確認の基本は「すぐに行く」ことです。

クレームが発生した場合には、他の仕事をキャンセルしても、できるだけ迅速に対応することが必要です。

また、電話等では、なかなか状況がつかめません。自分の目で確認し、直接話しを聞くことが重要です。

その際、確認すべきこと主な事項は以下の通りです。

#### お客様がなぜ困るのか

この把握は、今回のトラブルの対応策を考える上で不可欠です。

例えば、「製品が故障すると、設備ラインがストップしてしまう」とか、「納期通りに商品が入荷しないと新規出店に間に合わない」とか、トラブルが原因でお客様が「どうして困るのか」を把握します。

#### お客様が求めること

このトラブルに対して、お客様が「いつまでに」「どうして欲しい」のかを把握します。

#### 社内の状況

社内の状況確認の基本もスピードです。

クレームは一般的に、時間が経てば経つほど話しがこじれ、お客様の怒りが増幅されます。

社内で確認すべき主な事項は以下の通りです。

#### 現在の状況と見通し

現在、どのような状況になっているのか。今後トラブルを解決するのにどのくらいの時間がかかるのか等、を正確に把握します。

#### お客様が求めることへの対応の可能性

お客様が求めることが可能かどうか。もし不可能ならば、困らせないための代案として、どのようなことが検討し得るかを確認します。

## ステップ2：対策検討／説明

クレーム対応の中で、最も重要なステップです。

以下、お客様を訪問して説明するケースでポイントをまとめます。

### まず謝る

当たり前のことですが、まずご迷惑をお掛けしたことを謝ることです。

また、先方がいろいろな不満を言ってきた場合は、全てを吐き出すまでとにかく聞き役に徹することです。

### 共感の意を示す

「自分が××さんの立場だったらきっと同じように怒ると思います。」というように、自分が先方の言い分を理解していることを伝えます。

### 状況／見通しを説明する（途中経過の場合）

現在どういう状況で、いつ頃までにどうなりそうかを説明します。

見通しについては、あまり楽観的に言い過ぎると、そうならなかった場合に、さらにお客様を怒らせてしまいますので注意が必要です。

### 今回のトラブルの原因を説明する

「どうしてこのようになったのか」の原因を説明します。

ここで、営業マンとして留意すべきことは「決して他人のせいにしないこと」です。

前述の通り、トラブルは多くの場合、工場、仕入先、運送会社等、他の人のミスにより発生します。しかし、だからといって営業マンが「自分には責任が無い」という態度をとったら、その時点で信頼を失います。

お客様はその営業マンを信頼して物を買っているのです。

辛くて厳しいですが、「原因は××、しかし結局は自分の問題」という言い方がベターです。

### 将来の対策を説明する

これは、今回のトラブルに対する対応策ではなく、将来同じようなトラブルを起こさないための対策の説明です。

この説明はよく抜け落ちますが、将来的に長いお付き合いをしたいならば、「これからどうする」ということをきちんと説明しておかなければなりません。

お客様の心の中に、「また同じことが起きるのでは」という思いがあればリピーターにはなってくれません。

### 今回のトラブルへの対応策の提案

今回のトラブルに対しての対応策を提案します。

状況確認に基づき、できるだけお客様が求めていることを実現してあげるように努力します。

しかし、納期遅れ等、どうしても無理な場合は、お客様が「なぜ困るのか」という点をしっかり考え、代替製品の無料貸出し等、「できるだけ困らない」ような提案をすることが必要です。

また、トラブル対応策は、先方の「期待以上」の提案が重要です。

結果として、お客様から「そこまでやっていただくと逆に恐縮です」と言ってもらえれば、そのお客様は単なるリピーターではなく、「分身営業マン」としても期待できます。

上述のポイントの理解を深めるために、次ページに具体的なシナリオを例示してみました。

状況としては以下を想定しています。

トラブルの原因は、設備製品の納期遅れ

外注先からの主要部品の供給が間に合わず製品が完成できていない

相手は、当該製品の納入を前提に生産計画を立てており、「間に合わない」では済まない状況。

<シナリオ例：番号は前ページのポイント番号>

今回は本当に申し訳ございませんでした。 ...ポイント

今回の件は、私が××様でも、絶対許せないことだと思います。「納期が守れない」ことがどれだけお客様にご迷惑をおかけするか、改めて認識しました。 ...ポイント

いろいろと手を尽くしてみたのですが、ご注文をいただいた製品の納入は早くても 月 日になってしまいます。 ...ポイント

今回の直接の原因は、当社の購買と仕入先の連携ミスで主要部品である××が納品されなかったことです。しかし、つきつめて考えると私が大事なご注文なのに、納期管理を工場に任せきりにしたことが問題だったと反省しています。 ...ポイント

今後、二度と同じ問題を起こさないために、工場責任者に対して、今回の経緯と今後の対策を文書で提出するように依頼しました。  
また、今後××様からのご注文については、私自身が責任をもって納期管理をいたします。具体的には、1週間ごとに工場の生産計画と購買状況をチェックします。 ...ポイント

さて、今回の件についてですが、少しでも皆様のご迷惑にならないように考えてみたところ、「現在、工場で在庫している別の製品から部品を取り外してはどうか」と思っています。

その部品は、元々予定していた部品よりも性能的には上位機種にあたります。それを本体に組み込んで製品を完成させれば、なんとか納期通りに納入できます。当初の仕様と異なってしまい申し訳ありませんが、いかがでしょうか。 ...ポイント

### ステップ3、4：対応策の実行とフォロー

先方に対して、説明したことはきちんと実行されなければなりません。  
もし、実行段階でまた約束を破ったら、その時はもう、「サヨナラ」です。

また、「対応したらそれで終わり」というのも物足りなさが残ります。  
きちんと訪問したり、手紙を出したりすれば、お客様の印象は全く変わります。

### まとめ

これまでいろいろなポイントについて説明しましたが、最も重要なことは「いかにお客様の立場で考えられるか」ということです。

トラブルが発生したときに、最も辛い立場になるのはお客様の窓口担当者です。  
上司から「いったいどうなっているんだ！」と責めまわれます。  
こうした中で、営業マンがまず考えなければならないことは、「先方の窓口担当者が社内できちんと説明できる」ような説明をすることです。

前号のTHANKS(29号)でも説明した通り、お客様が営業マンに対して、「自分のことを本当に思ってくれている」と感じてもらうことが信頼獲得につながるのです。