

特集

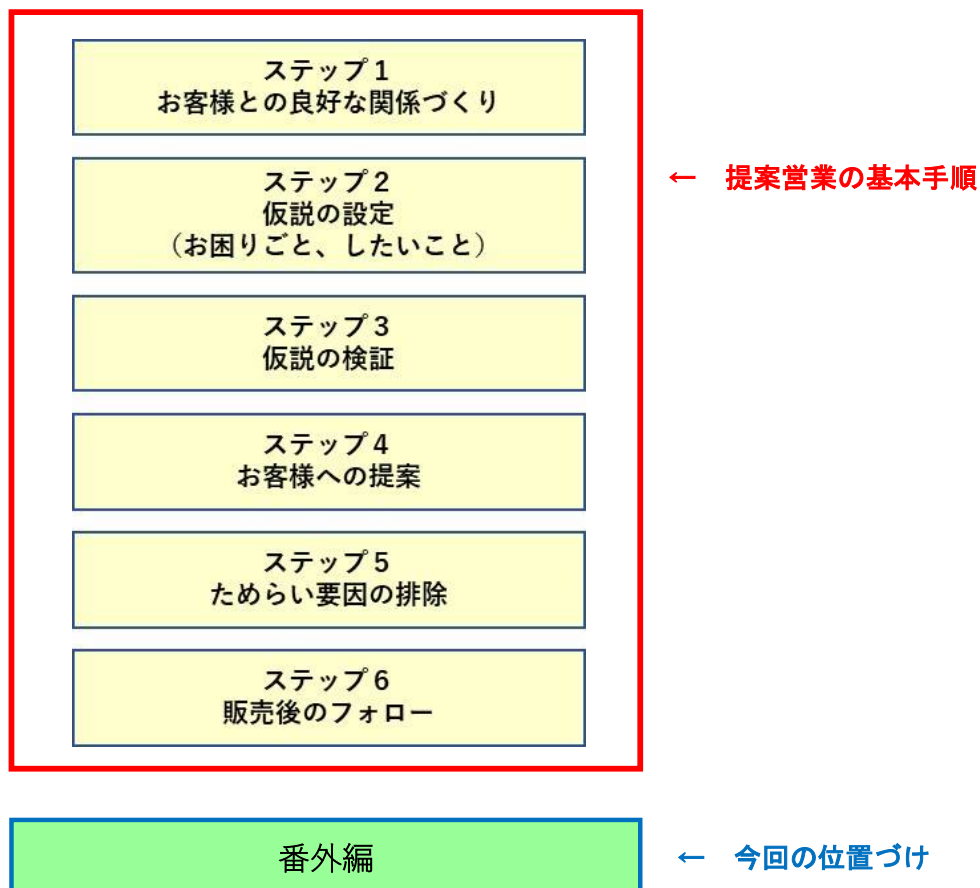
「顧客志向に基づく提案型営業の基本③」・・・クレームの対応方法②

本誌では、「顧客志向に基づく提案型営業の基本」というテーマを特集しています。
 前々号から、基本手順からは離れますが、営業担当者として確認しておくべきことを「番外編」として解説しています。
 今回は、前回に引き続き、営業担当者として必須となる「クレームの対応方法」について解説します。

なお、本誌のバックナンバーは、以下のサイトでご覧になれます。

<http://www.thanksmind.co.jp/newsletter.htm>

1. 今回の位置づけ・・・「番外編」の位置づけ



【前回の復習 . . . 詳細は前号参照】

1. 「クレーム」とは何か？

クレーム (claim) の本来の意味は、「金銭的な請求、特に損害賠償や保険請求」です。しかし、今の時代、日本においてクレームの意味はどんどん拡大しています。納期遅れや誤発送といった「金銭的な請求」を伴わない苦情も「クレーム」になりますし、お客様の不平不満や、愚痴等も「クレーム」とみなされることがほとんどです。英語で言うならば、コンプレイン (complain) という言葉の方が妥当だと思われます。

2. クレーム原因は様々で、営業担当者は「クレーム」は避けられない！

営業担当者が減らすことができるクレームは限界があります。品質不良や、誤配送等は、他部門が原因です。また、昨今、問題になっているカスハラ（カスタマーハラスメント）。「どう考えても、そこまでは無理だろう . . . 」という要求をしてくるお客様はいますし、当方に全く非が無くて、「言いがかり」をつけられることもあります。このように、クレーム原因は様々ですが、どの会社でも営業担当者が矢面になることが多いです。大事なことは、クレームが起きた時に、「どのように対応するか」です。

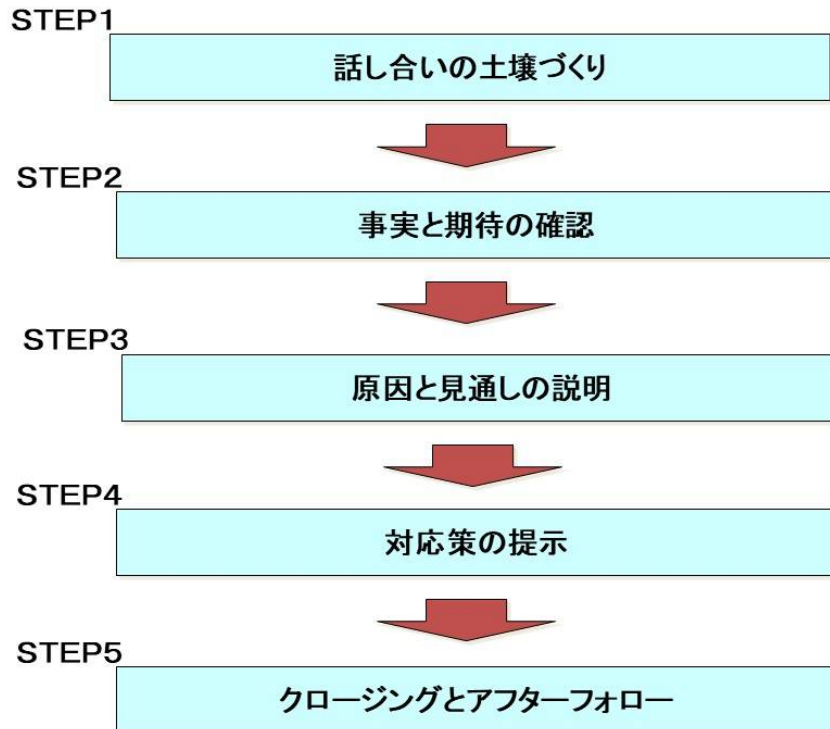
3. クレームに対する基本姿勢

クレームに対する基本姿勢は以下の通りです。

- ① **他人のせいにしないこと . . . 逃げるような態度は見せない**
お客様が信頼したのは営業担当者です。その担当者が責任回避して逃げるような態度をとったら、一気に信頼は失墜してしまいます。
- ② **最後まで責任を持つこと . . . 他の人に振りっ放しにしない**
上記の①につながりますが、「代替品の出荷」等、実際のクレームに対する対策は、他の部署等に行ってもらうことが多いでしょう。
その場合も。任せっきりにすることは止めましょう。
- ③ **原因追及の前に、問題の解決を優先すること . . . 「火を消す」ことが先**
お客様は、不具合により困っています。
まずは、困っていることを解消してあげることを先にしましょう。
- ④ **「できる限り対応する」という姿勢をみせること . . . 「面倒」「どうせ無理」はNG**
納期遅れ等が起きると、お客様は予定していた生産ができなくなってしまいます。
このような場合、営業担当者は、お客様の状況を確認して、少しでもご迷惑を軽減できるようなことを考えることが大事です。
イチゼロ（1か？0か？）ではなく、0.3であっても、何かできることを考えましょう。
- ⑤ **「ひとりのお客様くらい . . . 」と安易に考えないこと . . . クレームは改善のヒント**
ひとりのお客様からの後ろには、わざわざクレームを言っていない多くのお客様がいることを忘れてはいけません。お客様からのクレームは、改善のヒントとして考えましょう。

4. クレーム対応の基本手順

クレーム対応には、以下のような基本手順があります。



それでは、各STEPのポイントについて、説明していきます。

STEP 1：話し合いの土壌づくり …話をする気／聞く気になってもらう

お客様からクレームに対応しようと思っても、「取り付く島もない」という状況では、どうにもなりません。

まずは、話し合いの土壌をつくり、お客様が「話をする気／聞く気」になってもらいましょう

① 真剣に謝罪する

話し合いの土壌づくりの第一歩は、真剣に謝罪することです。

お客様が「怒り心頭」では、こちらの話を聞いてもらうことはできません。

真剣な謝罪は、お客様の怒りを鎮める「消火器効果」があります。

「この度は、ご迷惑をおかけして、誠に申し訳ございません！」

補足：当方に非が無い場合、不具合の原因が不明な場合はどうするか？

前号で書いた通り、お客様が「言いがかり」のようなクレームを言ってくる場合があります。

また、起きている不具合にしても、その原因がお客様要因なのか。当社要因なのか、分からない場合があります。

「もし、ここで謝罪をしてしまったら、当社の非を認めることになるのでは？」

そう考える方もいるでしょう。

このような場合、「**限定謝罪**」をすることが有効です。

「限定謝罪」とは、全面的に非を認めるのではなく、限定した部分に対して謝罪する方法です。代表的な例は、以下のようなものです。

＜限定謝罪の例＞

「ご不便をおかけして、申し訳ございません」
「お手数をおかけして、申し訳ございません」
「ご期待にお応えできず、申し訳ございません」

「ご迷惑をおかけして」という言葉は、こちらに非があることを認めるものですが、上記のような言葉は、必ずしも当方の非を認めている訳ではありません。

もし、後で、お客様から、「『お手数をおかけして、申し訳ございません』と謝罪したということは、自らの非を認めたことだろ！」と言われても、それは、「『わざわざ電話をおかけいただいたこと』に対する謝罪です」と説明できます。

② 傾聴する（一生懸命聴いている姿勢をみせる）

「鏡の法則」というものがあります。
概要は以下の通りです。

- ・人は、自分が話をしている時には、必ず聞き手を見ている。
- ・相手が一生懸命聞いてくれていれば、自分も一生懸命話をするし、いい加減に聞いていれば、いい加減にしか話をしない。
- ・そして、もし、相手が一生懸命聞いてくれれば、今度は、自分も相手の話を一生懸命聞いてあげようという気持ちになる。

ということで、傾聴は、お客様に「話す気／聞く気」になってもらうためには、極めて重要なことになります。

傾聴をする時に、特に意識して行うべきことは以下の通りです。

1) お客様の話を最後まで聴く（途中で遮らない）

まずは、お客様の話を最後までじっくり聴きましょう。
途中で、「ちょっと違うのでは・・・」と思うことがあっても、遮ってはいけません。
最後まで聴いた後に、「先程のお話ですが、この点は私どもと、認識が少し異なっているように思うのですが・・・」というようにしてください。
お客様によっては、不満や愚痴等を長い時間、ずっと話し続ける方もいますが、その場合も、「我慢が大切です。」
とにかく、お客様の思いを吐き出させてください。

2) 「共感」している気持ちを示す

前号にも書きましたが、お客様が企業の場合、窓口の担当者は、社内で「針のむしろ」のような状況におかれることがあります。上司や関連部門の人から、「どうなっているんだ！」という叱責に合います。
営業担当者に対する怒りの多くは、「お前は、私がどれだけ社内で辛い思いをしているのか、分かってのか！」という思いです。

このような場合は、しっかりと「共感の気持ち」を示しましょう。
「共感」とは、「あなたの気持ちが理解できます」ということ。

「××様が社内で厳しい立場になり、辛い思いをされていることを、私は非常に理解できます」

このように、言葉に出して伝えます。
これも、真剣な謝罪と同じように、お客様の怒りを鎮める「消火器効果」として、極めて有効です。

＜次号に続く＞

あとがき

総務省「家計調査」によれば、2024年の衣料支出は05年比で28.0%減。食料（23.8%増）や住居（6.1%減）に対し落ち込みが目立つ。

衣料は物価高で食費などの割合が高まって削られる例が多い。実際、消費支出に占める食費の割合「エンゲル係数」の上昇が目立つ。

ズボンなどの購入量が、さほど減っていないことから「衣料への関心が全体的に薄れたのではなく、豊富な選択肢から単価が安くても品質の良いものを選び消費している」との見方もある。

・・・日本経済新聞（5月27日）

ファーストリテイリング（ユニクロ）の2005年の売上高は、約3,500億円でしたが、2024年には、3兆円を超えています。

1994年のフリース以来、エアリズム、ヒートテック等、高品質、高機能の商品を数多く発売していますが、ユニクロの武器は何と言っても、コストパフォーマンスの良さでしょう。

「この商品がこの価格？」

食品を中心とした物価高が進行する中で、衣料はそれほど値段が上がっている感じはしません。むしろ、安くなっている感じがします。上記の記事の中にも、「単価が安くても品質の良いものを選び消費している」と書かれていますが、まさに同感です。

私自身、ビジネス用の紳士服を含めても、衣料品の出費は明らかに昔と比べて少なくなっています。

こうした高いコストパフォーマンスを実現できている理由は、「SPA（製造小売）」というビジネスモデルに他なりません。

SPAとは、企画から製造、販売まで垂直統合させることにより、流通コストを下げるものであり、家具業界では、ニトリが同様のモデルを構築し、「お値段以上」を実現しています。

昨今、お米の価格が高騰し、備蓄米が放出されました。

第一弾では、JAが90%以上、落札しましたが、小売店で販売されたものは、その中の10%程度。市場におけるお米の価格低下には、ほとんど効果はありませんでした。

それを踏まえて、今回の第二弾では、政府が小売店に直接供給するシステムに変えた訳ですが、それによって5キロで2,000円という半値の販売が実現しています。

このようなことを考えると、やはり、米を中心とした農産物の流通構造は、旧態依然と言わざるを得ません。

2000年代の初頭に、ユニクロの柳井社長が、「GAP等の世界のファストファッション企業と戦えるようにしないと、生き残ることはできない」と話していました。

恐らく、農業も同じでしょう。

日本の農業を守るためには、流通構造の改革は不可欠です。

今回の米騒動が、そのきっかけになることを願っています。

本誌に対する率直なご意見、ご感想をお待ちしております。