

企業における消費者相談情報の活用事例と行政の課題
- 花王（株）消費者相談センター ヒアリング結果より -

実施日時：平成15年3月7日（金）

午後1時30分から4時まで

対 応：花王（株）消費者相談センター 山中昌夫氏

参 加 者：愛知県市町村課（蟹江町派遣） 加藤正人

瀬戸市総務課 長谷一憲

豊田市企画課 松原真

稲沢市企画課 久留宮庸和

1 花王エコシステムの概要

花王（株）では、消費者相談窓口寄せられる様々な情報をデータベース化するため、1978年からエコシステムと呼ばれるコンピュータシステムを導入した。システムは逐次改良を加えられ、現在は第5次のシステムになっており、これまでの100万件を超えるすべての情報がデータベース化されている。

システムの役割は、一つは消費者からの相談に的確かつ迅速に答えることである（消費者相談センターのモットーは、「“正確・迅速・親切に”に対応」である）。このために、花王で扱っているすべての商品情報、具体的には商品の外観（前後、天地、左右等から撮った写真）、特徴、使い方、商品履歴等の情報がインプットされており、相談センターのメンバーは、消費者から問い合わせがあると、それらを見ながら迅速に答えることができる。また、「よくある質問」については、予めQ&Aが用意されており、それにより誰が対応しても即座に「同じ回答」が正確にできるようになっている。

システムのもう一つの役割は、寄せられた相談情報「消費者の声」を社内でも共有化して、商品の改良・開発はもちろんのこと、経営全般に活用することである。そしてこの役割こそ、花王が最も重視している点である。

具体的には、寄せられた相談の結果を、その場で（電話等が終わり次第）、商品に関する情報、相談の内容、その他管理情報（責任担当部署やその後の対応経過など）ごとに入力する。また、相談の内容については、相談者が実際に言った言葉の中からキーワードを選んで入力するとともに、文章で要点を入力する（45文字以内、収まらないものは別画面に詳細入力する）。さらに、手紙、イラスト、商品などはイメージ情報としてインプッ

トする。こうした相談・入力にかかる時間は、平均で、相談に5～6分、入力に2～3分で完了する。（寄せられる相談のほとんどは同じような内容の相談とのことである）。

こうして入力された相談結果は、翌日には社内関係者がどこからでも閲覧が可能になっている。（項目ごとの検索機能や、キーワード検索機能等を使い、関係する情報を自由に取り出すことができる）また、相談情報の解析機能も活用されており、例えば、過去5年間の何かの実績の推移が見たい、等々の場合にも、各自のパソコンから簡単に検索できるようになっている。

また、入力された情報が活用されるためには、入力者の意識・定義が同じであることが必要である。このため、「苦情」とは何か、「不満」とは何か、「問い合わせ」「感想」「提案」とは何か等、それぞれの言葉の意味がハッキリ定義されており、またより細かい分類でも言葉の定義と、判断の目安となる具体的な事例が整理されている。

2 システム運用の実態

花王の消費者相談センターに寄せられる相談件数は、平成13年度で約1万3千件。その内容は、

- ・商品の不具合、等 約1万件
- ・性能に関する不満 約3万件
- ・商品に関する問合せ 約7万件

こうした分類は、責任の所在をハッキリさせることにもつながる。商品の不具合は製造部門の責任、性能不満なら開発部門や広報部門の責任になる。また、商品の不具合であっても、一定期間内に商品が届かない場合は不満に分類換えをし、製造部門の責任から外すなどきめ細かな対応がとられている。

相談は年々増加しており、今年度は12万件を越えている。これは、情報が不足している、あるいは情報があっても理解されていないということになるが、商品の裏面の限られたスペースの中でどう情報提供していくかは、常に工夫がいる問題とのことである（ちなみに、商品の裏には、商品の特徴、使用上の注意、法定表示事項の3つが表示されている）。商品の売れ行き（出荷数）と相談件数は「比例」している。

相談の手段は、電話が87%、投書が4%、メールが6%。投書が減る一方、メールが急速に増加しており、最近では2桁に達している。相談の時間帯は、電話は主婦の生活パターンに併せてピーク、オフピークがあり、

メールは夜間が多い。

センターはこうした相談に、50人のメンバーが対応している。夜間・休日等の緊急受付も対応している。

なお、営業が販売店等でキャッチした情報も、消費者に関するものであればセンターに回すようになっている。それも間接ではなく、できるだけ販売店等から直接情報をもらうこととしており、センターからお客様へ直接電話をするようにしている。消費者に関する情報は、どのルートであれ、センターに集約されるようになっている。

3 花王の取組の特徴

花王では消費者の声を反映した“よきモノづくり”を経営理念としている。顧客第一主義を掲げる企業は多いが、花王の特徴は、それが職員の意識や会社の組織・体制に実際に反映され、また有効に機能するような具体的な工夫が随所になされていることである。

その中心になるのが、言うまでもなく消費者相談センターであるが、センターは取締役直結の組織であり、組織を横にみる（横串の）機能をもっており、単なるコールセンターではなくマーケッターであるという意識と位置づけがなされている。

具体的には、消費者からの相談に対応しその結果を社内に情報提供するだけでなく、消費者の声を代弁して他の部門との議論に加わり、製品表示の変更を求めたり、重大な事故等につながると思われる事項については、緊急にトップの対応を求めたりする権限をもっている。

また、情報提供にしても、センターが関係部署に情報を流すのではなく、各部署の職員が毎日データベース化された情報をチェックする仕組みになっている。これは消費者情報の重要性を全職員が理解（というより体感）してないと成り立たないシステムであろう。

また、センターからは、社内に年報と月報を出しているが、月報には相談の内容とそれに対応したか、していないかの事実だけが簡潔に記載されている。しかし、対応すべきものに対応していないと、月報を見た際、担当部署は上層部から責任を問われることになるため、結果的に全ての情報がチェックされるようになっている。

花王の消費者相談窓口は、以前は地区ごとに設けられていたが、センターに一元化した。これは、他で受けたものの結果だけをもっても、本当の意味では役に立たないという理由であり、直接対応してこそ肌で感じるものができてくる。花王ではそういったプロセスを重視している。

さらに、相談内容に対する社内での対応も迅速である。情報の中で、対応が必要だと思われるものについては、どこかが必ずイニシアティブを取るといってもなく、自然に関係部署の担当者が集まり、対応策を検討し、その場で決定し、実行する仕組みになっている。結果的に、稟議はほとんどが事後報告になる。

花王では6か月間全く同じ商品はない。多いもので年7～8回、少ないものでも年2～3回は何かの改良が加えられている。ある意見に対応するかどうかの判断基準の一つは、「数値」である。PPMで基準が定められており、それを越える数の同じ意見があれば対応する。もう一つの基準は、「勘」である。件数は少なくとも、放っておけば増加したり、重大な事態を招くと判断した場合には対応する。

結果的に判断を間違えれば、人事的にはマイナスになる。しかし、何もせずにおいて問題を生じさせれば同じようにマイナス評価になるので、それよりは積極的に対応しようという姿勢になる。実際、問題が小さいうちに対応すれば比較的容易であったものが、様子を見ていたために手がつけられなくなり、全社的な事態に陥ることもある。

花王において、こうしたシステムが有効に機能しているのは、何よりも消費者の声は宝の山である、埋もれさせればチャンスを失うという意識が、全職員に徹底されているからであろう。商品に不満があっても、それをメーカーに言う人は1%から3%に過ぎないと調査結果があるそうである。1件の声は氷山の一角、それと同じ意見が30件から100件はあることを常に念頭に置いている。花王では「苦情(クレーム)処理」という言葉は使わず、極力「相談対応」と言っている。そういったところまで意識が徹底している。

4 行政における県民・住民意見等の有効活用に向けた課題

地方分権が進み、県民・住民ニーズを踏まえた政策を、地方が自ら考え実行していくべき時代の中で、県民・住民の声こそが最も重要な情報であることは論を待たない。そして、そのためには、それらの声をいかに集め、組織内で共通化し、有効活用していくかがキーである。

しかし、公聴会や懇談会など特定の機会に得る意見等はともかく、窓口等に常時寄せられる意見等を政策形成に活用するためには、意識及び体制などあらゆる面で、現状と目標の間に大きな(本当に大きな)ギャップが存在する。そして、それを埋めるためには、多くの課題をクリアする必要がある。

その一つは、そもそもそうした意識・姿勢が本当にあるのかという点である。これは最も初歩的な問題であるが、最も難しい問題でもある。我々行政には、現状が正しい、継続がベストであるという意識が染みついている、というよりほとんどDNAと化している。今までのやり方を変更することは、今よりよくなるという面ではなく、いままでのやり方が誤りだったという面から捉えられ、場合によっては責任問題に直結する。これには、行政の意識だけが悪いのではなく、すぐそう捉える議員やマスコミも問題である。こうした土壌からは、常に県民・住民の意見を聴きながら、年に2～3回も政策を改良するなどという発想は生まれにくい。

もちろん、そうは言っても、職員の意識の問題が大きいことは確かである。花王では、一つの相談は氷山の一角、その後ろには30倍、100倍の同じ意見が隠れているというのが基本的な姿勢であるが、行政は、意見（特に苦情）を言うのは特殊な人、できる限り事なかれで終わろうというのが基本的姿勢である。しかし、その意識こそがすべての分岐点であり、そこで道を間違え限り、例え機械的にどんな立派なシステムを作ろうと機能しない。

一方、県民意見・住民意見を政策形成に活用するということが、方向としてあるいは理念としては理解できても、職員それぞれの腑に落ちていないと、なかなか実行が難しいのも事実である。このためには、研究ベースでもよいので、具体的な事例を示すことが不可欠であろう。

もう一つの課題は、どういう単位で意見等の情報を共有化するかである。花王の場合、ある商品が消費者に届くまでには、研究、生産、販売、マーケティングといった各事業部門が関与しており、ある商品に関する相談は、そのどこか、あるいは複数の部門に関連している。しかも、相談はセンターが一括して受け付けている。

これに対し、行政の場合、行政分野（つまりは縦割り）ごとに一つの部署が、政策づくりから実行までを完結して担当しており、そこへの意見等を全庁的に共有して果たして他の行政分野で役に立つのかという問題がある。しかも花王では、センターが一括して消費者相談に対応しているが、行政の場合、各部署ごとの対応であり、担当部署に係る情報はそこには伝わっていることになる。

これについては、組織の規模、政策づくりの基本姿勢などにより、いろいろな考え方が成り立ちうる。組織が小さいほど全体的に共有化した場合の使い道は多いと思われるし、組織が大きくなると、部門ごとの共有化の方が有効かつ効率的であるということになるかも知れない。また、どの程度

幅広い関心と情報をもって政策をつくるか（あるいはつくるべきか）という基本的なところにも関係している。さらに場合によっては、特定の政策分野ごとに、団体を越えた共有化という方法も考えられる（住基ネットに関する意見・苦情等を各市町村で共有化するなど）。

また、情報の中身に注目して考えると、一つには、情報の中にはその部署だけに役立つ情報、他の関連部署にとっても役立つ情報、全庁的に役立つ情報があり、その部署だけで役立つ情報を除いたものを共有化するという考え方が成り立つ。ただその場合も、実際に統一的な基準に基づいた区分が可能なのかという問題がある。

一方、そもそも全ての情報は、何らかの形で他でも活用できる可能性をもち、すべて全庁で共有化すべきだという考え方も成り立ちうる。この場合は、実際に他部署の情報が何に使用でき、その際に役立つような共有化の方法は何かをしっかりと押さえておく必要がある。

以上、少し考えただけでも、意見等情報の有効活用のための課題は山積している。今回は、時間の関係もあり、ごく一部を指摘するに止めざるを得ないが、今後県・市町村が政策自治体への脱皮を図るうえで、さらに研究を深め早急に実現をめざすべきテーマであろう（実際に花王にヒアリングに来た県は他にもあり、ある県ではすでにシステムの基本もつくっている）。