技　術　展　望

三菱重工のCS活動

Customer Satisfaction Activities of Mitsubishi Heavy Industries, Ltd.

福　西　博　幸

三菱重工ではCS（カスタマー・サティスファクション）活動に取り組んでいるが，その背景・考え方，活動状況等をご紹介する．

1．CS活動開始の背景

当社がCS活動に取り組み始めた主な要因は，1990年代以降の競争環境の大きな変化である．

この時期，国内ではいわゆるバブル景気崩壊とそれに続く長期の景気低迷が消費や投資の減退を引き起こし，また，世界的にも米国以外は総じて景気が低迷した．こうして供給過剰が常態化し，メーカ間の激しい競争が展開されるとともに，地域・国をまたがった企業の合従連衡が進むなど，競争環境はどんどん厳しさを増していった．市場が右肩上がりで拡大する時代はとうの昔に終えんし，今や企業は全世界を戦場としたサバイバル競争の時代に突入している．

こうした中で，お客様が当社に求められるのは，当社の技術力をいかにお客様の競争力強化に役立てるか，つまり，

- お客様と常にコミュニケーションを図り，そのニーズを的確に製品に取り入れること．
- 常に技術の研さんに努め，新しい技術を積極的に製品に組み入れ，お客様に提供すること．
- 信頼性ある製品を作り，納入した後も徹底したサービスによって，お客様に満足していただくこと．

ということではないかと思っている．

しかし，我々は従来このような観点でお客様にベストの対応ができているかと考えると，“お客様の声に耳を研ぎ澄ます努力が欠けているのではないか”“その結果，当社の製品やサービスがお客様や市場から離れてしまっているのではないか”との反省があり，取組みを見直していく必要があると考えた．そこで，

- “お客様の信頼にこたえる製品とサービス”
- “お客様志向の体質”

こそが，“当社が21世紀を生き抜いていくための最重要テーマである”

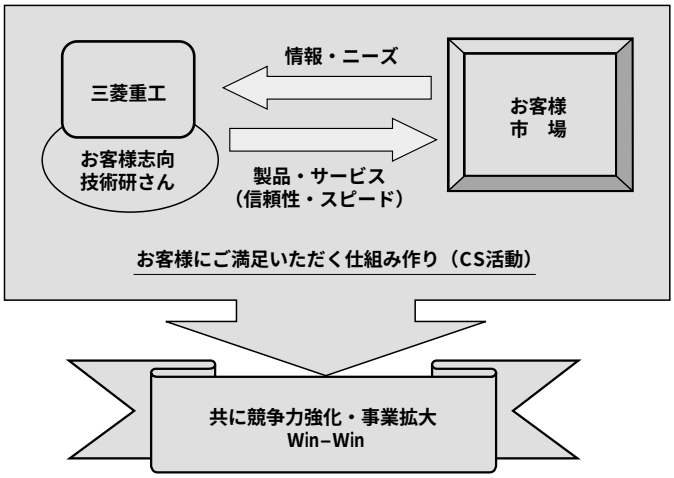

図１　CS活動でWin-Winの関係を

との強い信念のもと，全社員参加でCS活動を展開することとした．平成13年末に策定した中期経営計画（2002事計）では，事業体質強化の第一項目として“CS活動の定着”を掲げ，平成14年度から具体的な活動を展開している．

2．取 組 み 状 況

活動の始動期に当たる14年度は，“教育”“実行”“仕組み作り”の３点に重点を置いて活動を進めている．

まず，教育については，社員の意識をお客様・市場中心にしていくため，CSの重要性や意義を理解する研修を約１万人の社員に実施しており，今後とも受講者を拡大していく計画である．

また，活動を推進するリーダ育成研修や，お客様とのコミュニケーションを円滑に進めるためのスキル教育なども展開し，社員の能力向上に努めている．

次に，実行面では，当社の製品事業は多岐にわたり，お客様のニーズも異なるため，全社で画一的な活動を進めることはできない．“お客様の声を聴く”ことをベースとして，それぞれの事業に適した活動を始めている．

また，迅速・的確な対応でお客様にご満足いただくためには，社内の各部門の連携をより円滑に，スピーディーにする

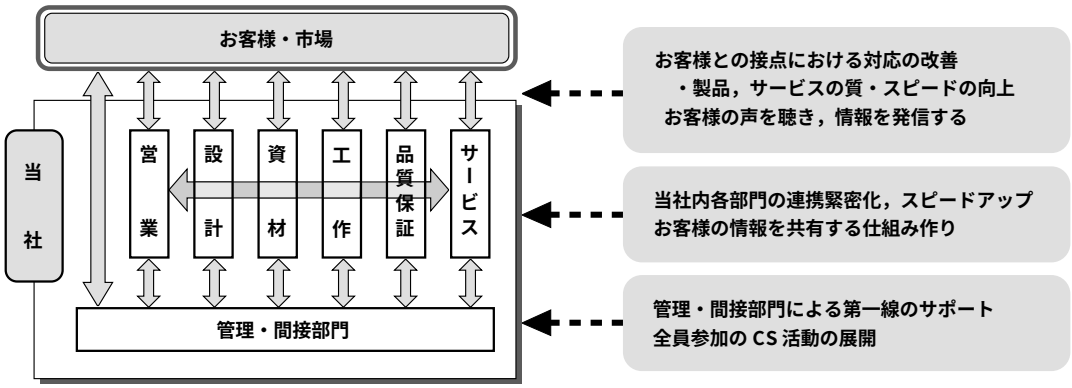

図２　お客様によりよい“価値”をお届けするために

必要がある．まさに，CS活動のベースは“社内改革”であり，情報の共有，プロセスの改善などを進めているところである．

仕組み作りの面では，各部門で幹部が参画するCS委員会やタイトル写真で示す「全社CS発表会」を始めとした様々な実行事例の発表会などを行っている．また，CSを経営にいかす仕組みとして評価の高い経営品質向上プログラム（日本経営品質賞）の学習を広めており，今後の活動の軸としていく方針である．

3．CS活動とサービス

本特集号のテーマは“お客様の安心を支えるサービス事業”であるが，当社にとって，サービスは製品をお納めした後にずっと続くお客様との貴重な“接点”である．この接点で，お客様のお役に立ち，お客様の競争力強化のお手伝いをさせていただく，あるいはお客様の新たなニーズを把握し，次の製品・サービスの開発にいかすということは，当社にとって最も重要であり，まさにCS活動の根幹をなすものであると考えている．

したがって，“CS活動の定着”を掲げた前述の2002事計では，“サービス事業”を重点事業領域と設定した．

今後，“IT技術の活用”“環境対応”“より迅速な対応”などを通して，今まで以上にお客様に密着し，お客様の安心を支えることで，サービス事業を拡大していきたいと考えている．

4．今後のCS活動について

現在様々な取組みを実施しているが，当社のCS活動は始まったばかりであり，まだまだご満足いただける状況ではないことから，お客様から見れば“当たり前のことを当たり前にできるようにしている”段階だと考えている．

さらに，世の中の動きは極めて速く，お客様の置かれている市場環境・競争環境もどんどん変化している．したがって，この変化の速さに負けることなく，真に“お客様第一”といえる体質を作り上げ，お客様にご満足いただくためには，これからも根気強く努力を続けていく必要がある．

“CS活動は終わりのない旅だ”と言われる．“お客様のご満足が事業推進の原動力である”との意識を社内に徹底し，お客様に愛され，信頼される三菱重工を目指していきたいと考えており，皆様のご指導・ご鞭撻をお願い申し上げます．

福西博幸
社長室企画部
CS推進室長