第3章　論理ピラミッド構築-その2

論理ピラミッドの構築（後半部分）

- 論理ピラミッド構築による本質的問題の明確化
- ３つの論理文タイプとそれぞれの推奨基本スタイル
- 戦略方向の策定
- 小演習

論理ピラミッドの構築について、より深く学習するには、論理思考講座、「第3章　論理ピラミッドを構築して活用する（https://www.ltkensyu.com/logicalthinking/1-3/3-4#link34）」をご参照ください。

論理ピラミッド構築による本質的問題の明確化

ボトムアップで目的達成志向的に論理ピラミッドを構築すれば問題の本質が見えて来る

わが社で目下懸案となっている事業に関する、商品開発部門の主要関係者によれば、下記のようなヒアリング結果である

①当部門では自社のある事業に関わる新製品開発機能を担当しているが、殆どのメンバーは毎日遅くまで他社との競争上、販売部門から要求されている新製品開発に追われている

②当事業分野には現在大手企業数社を含む10社ほどの競合企業が参入しており、近年市場獲得競争が激化している

③わが社のこの事業分野への参入は早く、市場が本格的な規模で成長するまでは市場シェアもトップグループであったが、昨年あたりから、商品ランキング上位に自社商品の登場する機会が激減している

④当事業の関係者の多くはこのまま行くとここ1年以内に確実に業界のトップグループから転落し、負け組みに入ると見ている

⑤競合企業は収益性の低下傾向に備え、数年ほど前から高価格帯商品に力を入れている

⑥トップマネジメント層もメンバーもただ忙しくグルグル回っている間に事態がどんどん悪化している状況は、理想から程遠い状態にあると認識はしている

⑦殆どのメンバーは質的には真面目で優秀と言われているが、現在のような状況をどのように打開したら良いかに関する具体策については経験も知見もない

⑧7、8年前に開けたこの事業分野の市場は一昨年あたりまでずっと成長を続けてきた

⑨当事業分野の商品ライフサイクルは長いものでもせいぜい1、2年程度であり、数種類の商品群のすべてに対応しているためにメンバー達は半年程度の期間で次々に新製品を開発しなくてはならない

⑩当事業の商品群には自社独自のキーパーツを搭載してコア競争力を維持してきたが、最近では、顧客にとっての価値が認識できなくなってきており、市場では価格競争の世界に置かれているのが現実である

⑪ほんの少し前まで事業規模が急激に拡大していた当事業部では、ロット数量の多い中・低価格帯商品に全力を投入していた

グルーピング

A. 部門の開発と商品戦略の状態：①、⑨、⑩、⑪

A1. 部門の開発への取組みの現状

①当部門では自社のある事業に関わる新製品開発機能を担当しているが、殆どのメンバーは毎日遅くまで他社との競争上、販売部門から要求されている新製品開発に追われている

⑨当事業分野の商品ライフサイクルは長いものでもせいぜい1、2年程度であり、数種類の商品群のすべてに対応しているためにメンバー達は半年程度の期間で次々に新製品を開発しなくてはならない

A2. 部門に関係する事業の商品戦略の現状

⑩当事業の商品群には自社独自のキーパーツを搭載してコア競争力を維持してきたが、最近では、顧客にとっての価値が認識できなくなってきており、市場では価格競争の世界に置かれているのが現実である

⑪ほんの少し前まで事業規模が急激に拡大していた同事業部では、ロット数量の多い中・低価格帯商品に全力を投入していた

B. 事業を取巻く状況：②、⑤、⑧

②当事業分野には現在大手企業数社を含む10社ほどの競合企業が参入しており、近年市場獲得競争が激化している

⑤競合企業は収益性の低下傾向に備え、数年ほど前から高価格帯商品に力を入れている

⑧7、8年前に開けたこの事業分野の市場は一昨年あたりまでずっと成長を続けてきた

C. 市場におけるポジションの悪化状況とその対応：③、④、⑥、⑦

C1. 事業の市場ポジションの悪化状況

③わが社のこの事業分野への参入は早く、市場が本格的な規模で成長するまでは市場シェアもトップグループであったが、昨年あたりから、商品ランキング上位に自社商品の登場する機会が激減している

④当事業の関係者の多くはこのまま行くとここ1年以内に確実に業界のトップグループから転落し、負け組みに入ると見ている

C2. 問題状況への対応の現状

⑥トップマネジメント層もメンバーもただ忙しくグルグル回っている間に事態がどんどん悪化している状況は、理想から程遠い状態にあると認識はしている

⑦殆どのメンバーは質的には真面目で優秀と言われているが、現在のような状況をどのように打開したら良いかに関する具体策については経験も知見もない

論理ピラミッド構築による本質的問題の明確化

ボトムアップで目的達成志向的に論理ピラミッドを構築すれば問題の本質が見えて来る

わが社で目下懸案となっている事業に関する、商品開発部門の主要関係者によれば、下記のようなヒアリング結果である

①当部門では自社のある事業に関わる新製品開発機能を担当しているが、殆どのメンバーは毎日遅くまで他社との競争上、販売部門から要求されている新製品開発に追われている

②当事業分野には現在大手企業数社を含む10社ほどの競合企業が参入しており、近年市場獲得競争が激化している

③わが社のこの事業分野への参入は早く、市場が本格的な規模で成長するまでは市場シェアもトップグループであったが、昨年あたりから、商品ランキング上位に自社商品の登場する機会が激減している

④当事業の関係者の多くはこのまま行くとここ1年以内に確実に業界のトップグループから転落し、負け組みに入ると見ている

⑤競合企業は収益性の低下傾向に備え、数年ほど前から高価格帯商品に力を入れている

⑥トップマネジメント層もメンバーもただ忙しくグルグル回っている間に事態がどんどん悪化している状況は、理想から程遠い状態にあると認識はしている

⑦殆どのメンバーは質的には真面目で優秀と言われているが、現在のような状況をどのように打開したら良いかに関する具体策については経験も知見もない

⑧7、8年前に開けたこの事業分野の市場は一昨年あたりまでずっと成長を続けてきた

⑨当事業分野の商品ライフサイクルは長いものでもせいぜい1、2年程度であり、数種類の商品群のすべてに対応しているためにメンバー達は半年程度の期間で次々に新製品を開発しなくてはならない

⑩当事業の商品群には自社独自のキーパーツを搭載してコア競争力を維持してきたが、最近では、顧客にとっての価値が認識できなくなってきており、市場では価格競争の世界に置かれているのが現実である

⑪ほんの少し前まで事業規模が急激に拡大していた当事業部では、ロット数量の多い中・低価格帯商品に全力を投入していた

わが社には、事業環境の変化に対応し持続可能な成長戦略・商品戦略を描き、推進して行く能力が不足している

A. 部門では目先の商品開発に追われ、事業環境の中・長期的洞察に基づく戦略的商品開発が行われていない

A1. 部門では主体性の乏しい、戦略なきその場しのぎの商品開発に追われている

①当部門では自社のある事業に関わる新製品開発機能を担当しているが、殆どのメンバーは毎日遅くまで他社との競争上、販売部門から要求されている新製品開発に追われている

⑨当事業分野の商品ライフサイクルは長いものでもせいぜい1、2年程度であり、数種類の商品群のすべてに対応しているためにメンバー達は半年程度の期間で次々に新製品を開発しなくてはならない

A2. 市場・顧客など事業環境の変化を読取り、自社の進むべき方向を見極めた商品開発が行われていない

⑩当事業の商品群には自社独自のキーパーツを搭載してコア競争力を維持してきたが、最近では、顧客にとっての価値が認識できなくなってきており、市場では価格競争の世界に置かれているのが現実である

⑪ほんの少し前まで事業規模が急激に拡大していた同事業部では、ロット数量の多い中・低価格帯商品に全力を投入していた

B. 市場分野は成長が続いているものの、近年多くの参入企業による競争激化が進み、事業的には高価格帯商品への取り組みが重要になってきている

B1. 近年市場獲得競争の激化で、価格競争の時代に入ったことにより高価格帯商品への取り組みが注目されている

②当事業分野には現在大手企業数社を含む10社ほどの競合企業が参入しており、近年市場獲得競争が激化している

⑤競合企業は収益性の低下傾向に備え、数年ほど前から高価格帯商品に力を入れている

⑧ 7,8年前に開けたこの事業分野の市場は一昨年あたりまでずっと成長を続けてきた

C. 急速に悪化しつつある事業状況を認識しているにもかかわらず、組織には事業を立ち直らせるための方策を考え、実現していく能力が不足している

C1. 市場における地位が低下し、事業の状況は急速に悪化している

③わが社のこの事業分野への参入は早く、市場が本格的な規模で成長するまでは市場シェアもトップグループであったが、昨年あたりから、商品ランキング上位に自社商品の登場する機会が激減している

④当事業の関係者の多くはこのまま行くとここ1年以内に確実に業界のトップグループから転落し、負け組みに入ると見ている

C2. 組織には状況認識能力はあるようだが、自身で状況を打開して行く能力がない

⑥トップマネジメント層もメンバーもただ忙しくグルグル回っている間に事態がどんどん悪化している状況は、理想から程遠い状態にあると認識はしている

⑦殆どのメンバーは質的には真面目で優秀と言われているが、現在のような状況をどのように打開したら良いかに関する具体策については経験も知見もない

論理ピラミッド構築による本質的問題の明確化

本質的原因

わが社には、事業環境の変化に対応し持続可能な成長戦略・商品戦略を描き、推進して行く能力が不足している

最上位命題

部門では目先の商品開発に追われ、事業環境の中・長期的洞察に基づく戦略的商品開発が行われていない

市場分野は成長が続いてきたものの、近年多くの参入企業による競争激化とともに収益低下が進み、事業的には高価格帯商品への取り組みが重要になってきている

急速に悪化しつつある事業状況を認識しているにもかかわらず、組織には事業を立ち直らせるための方策を考え、実現していく能力が不足している

当部門では主体性の乏しい、戦略なき、その場しのぎの商品開発に追われている

市場・顧客など事業環境の変化を読取り、自社の進むべき方向を見極めた商品開発が行われていない

近年市場獲得競争の激化による収益性低下に備えた高価格帯商品への取り組みが注目されている

⑧7、8年前に開けたこの事業分野の市場は一昨年あたりまでずっと成長を続けてきた

市場における地位が低下し、事業の状況は急速に悪化している

組織には状況認識能力はあるようだが、自身で状況を打開して行く能力がない

①当部門では自社のある事業に関わる新製品開発機能を担当しているが、殆どのメンバーは毎日遅くまで他社との競争上、販売部門から要求されている新製品開発に追われている

⑨当事業分野の商品ライフサイクルは長いものでもせいぜい1、2年程度であり、数種類の商品群のすべてに対応しているためにメンバー達は半年程度の期間で次々に新製品を開発しなくてはならない

⑩当事業の商品群には自社独自のキーパーツを搭載してコア競争力を維持してきたが、最近では、顧客にとっての価値が認識できなくなってきており、市場では価格競争の世界に置かれているのが現実である

⑪ほんの少し前まで事業規模が急激に拡大していた同事業部では、ロット数量の多い中・低価格帯商品に全力を投入していた

②当事業分野には現在大手企業数社を含む10社ほどの競合企業が参入しており、近年市場獲得競争が激化している

⑤競合企業は数年ほど前から収益性低下傾向に備え、高価格帯商品に力を入れている

③わが社のこの事業分野への参入は早く、市場が本格的な規模で成長するまでは市場シェアもトップグループであったが、昨年あたりから、商品ランキング上位に自社商品の登場する機会が激減している

④当事業の関係者の多くはこのまま行くとここ1年以内に確実に業界のトップグループから転落し、負け組みに入ると見ている

⑥トップマネジメント層もメンバーもただ忙しくグルグル回っている間に事態がどんどん悪化している状況は、理想から程遠い状態にあると認識はしている

⑦殆どのメンバーは質的には真面目で優秀と言われているが、現在のような状況をどのように打開したら良いかに関する具体策については経験も知見もない

重要な情報例

３つの論理文タイプとそれぞれの推奨基本スタイル

文章やプレゼンテーションにおいて最上位に掲げるメッセージは、多くの場合、説明・判断・主張の3種であり、それぞれに推奨基本スタイルがある

1. 説明型：説明または事実のまとめを書く
   - 演繹法と帰納法を使って構成する
     - K社の成功のポイントは①、②、③という3つの施策によるものである。
     - W商品群はいずれも全国的に売上げ不調の状況にある。

   同列型：同列要素のまとめを書く（1.の1つ）
   - 帰納法のみを使って構成する
     - 競合他社は東南アジア新興国に進出している。
     - 我社の製品は競合との比較で、デザイン、品質、価格で負けている。

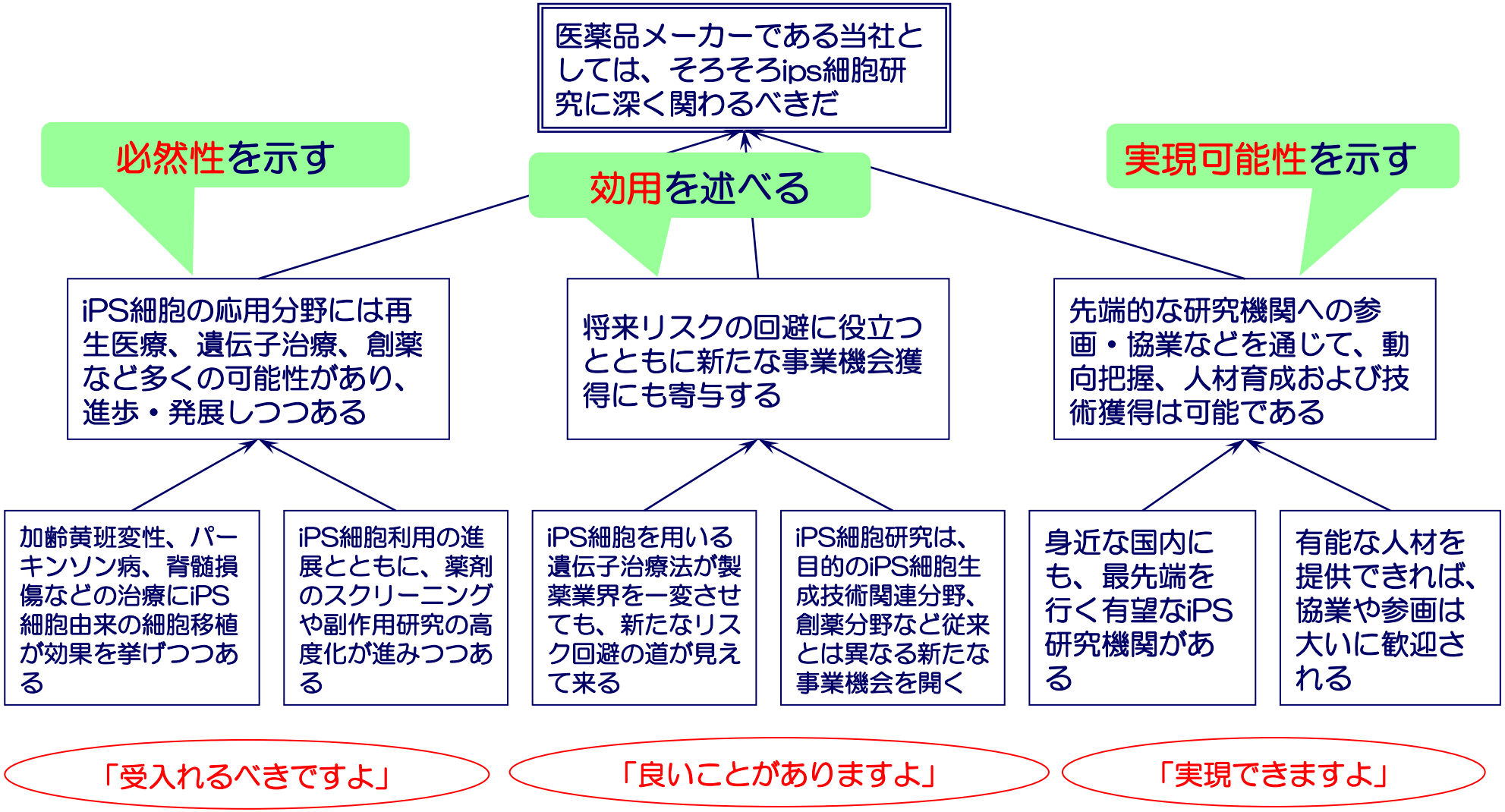
2. 判断型：事柄に対する自分の判断を書く
   - 判断基準の定義を置く（判断基準、事実＋判断内容）
     - 新規に開発した技術は従来からある他のどの方法よりも優れている。
     - B製品が設置される環境下では電気信号方式による代替技術は使えない。

3. 主張型：説得する、人を動かす主張を書く
   - Why（何故そのように主張できるのか）とHow（どのようにしたら実現できるのか）を揃える
     - 安いというより、使い勝手の良い商品を優先して開発することが大事だ。
     - プロジェクトメンバーを必要最小限の人数に絞ることが最良の解決策である。

   提言型：提案・提言・アドバイスなどを書く（3.の1つ）
   - 必然性、効用、実現性の3つを揃える
     - 当社もIT投資と情報システムの全体最適化を推進すべきである。
     - 今後10年間はD方式の技術開発・商品化に優先的に投資すべきである。

提案文の構成例

提案メッセージの根拠には「必然性」、「効用」、「実現可能性」を揃える



戦略方向の策定

論理ピラミッドを活用して、D社の取るべき戦略方向を策定してみよう

【情報収集】：2007年時点で収集した情報（事実データに基づき作成されたメッセージを含む）

- ◆ D社は2006年度国内軽自動車市場でトップとなったが、自社が何らかの施策によってトップに立ったというより、S社の減産によってトップになってしまったという色彩が強い
  - ● シェアで30%前後のトップである
  - ● 真のグローバル企業を目指していると標榜しているが、グローバル化に殆ど対応できていない（海外展開に関しては力を入れて来なかった）
- ◆ 軽自動車分野のライバル企業は海外事業展開を強力に進めている
  - ● 最大のライバルであるS社は海外向け小型車事業への注力を強めている
    - • 国内：海外自動車販売台数比＝2001年に60:100→2006年に65:145
    - • 特に西アジア市場を強化している
    - • 海外の旺盛な需要と慢性的な生産能力不足に対処するため、投資額は600億円の計画で、相良工場敷地内に年産24万台規模の小型車専用工場を2008年秋の稼動を目指し建設している
  - ● 国内軽自動車メーカー第3位のホンダは海外展開に注力し、年々その傾向を強めている
    - • 国内：海外自動車販売台数比＝2001年に80:180→2006年に70:300
- ◆ 近年、国内自動車市場は横ばい傾向にあり、軽四輪自動車に関しても200万台程度で微増状況である
  - ● 軽四輪自動車2004年：188万台→2006年：203万台
  - ● 軽四輪自動車優遇（安い税金、車庫証明が不要）がいつまで続くかわからない
- ◆ 新興国では小型車（1500cc未満）市場も一定割合で拡大している
- ◆ D社はトヨタの連結企業であり、トヨタへの小型車のOEM供給を実施している
  - ● 普通車はトヨタが支配的であり、自社は軽自動車および小型車に特化している
- ◆ 世界の自動車市場ではCO_2排出問題、石油資源問題への対応が重要視されている
- ◆ 国内には有力な競合企業が多い
  - ● 2006年度にS社は国内軽自動車生産を戦略的意図により減少させている
  - ● 2006年度にD社以外にもホンダ、日産がS社の販売数減少とともに伸張した
- ◆ D社は一部の地域を除いて実質的には海外生産を実施していない
  - ● 海外販売に関しても実績が乏しい
  - ● 海外市場には国内生産による少数の輸出分で対応している
  - ● 過去に海外進出を図ったが失敗しており、トラウマとなっている可能性がある
- ◆ 世界の自動車市場は新興国で急拡大している(注：JAMAデータ)
  - ● 2004年の四輪車世界市場は6049万台
  - ● 中国で2002年：325万台→2004年：507万台
  - ● インドで2002年：89万台→2004年：151万台
  - ● ロシアで2002年：130万台→2004年：173万台
  - ● トルコで2002年：20万台→2004年：74万台

これらの情報を基にして、論理ピラミッドを構築すると、「真のグローバル企業を目指しているD社」の戦略ポイントが明らかになる
→目標としている事柄とのギャップを埋めるべく、基本戦略方向を志向して重要な事柄を命題化する

戦略方向の策定

【本質的問題の発見】3C（市場・顧客、競合、自社）の枠組みで整理→論理ピラミッド構築

グルーピング	現状情報	考察（戦略的に重要な事柄の抽出）
市場・顧客	・近年、国内自動車市場は横ばい傾向にあり、軽四輪自動車に関しても200万台程度で微増状況である －軽四輪自動車2004年：188万台→2006年：203万台 －軽四輪自動車優遇（安い税金、車庫証明が不要）がいつまで続くかわからない ・世界の自動車市場は新興国で急拡大している(注：JAMAデータ） －2004年の四輪車世界市場は6049万台 ・中国で2002年：325万台→2004年：507万台 ・インドで2002年：89万台→2004年：151万台 ・ロシアで2002年：130万台→2004年：173万台 ・トルコで2002年：20万台→2004年：74万台 ・新興国では小型車（1500cc未満）市場も一定割合で拡大している ・CO2排出問題、石油資源問題への対応が重要視されている	・国内市場は軽自動車だけが微増しているが、他の先進国同様伸びが鈍化している －やがて軽自動車も横ばいないし減少に向かうだろう ・新興国（BRICS)を中心に拡大する膨大な自動車市場がある －世界の自動車市場は確実に成長し、小型車市場も相応に拡大する －石油資源/CO2排出問題、新興国の低価格車ニーズは小型車市場に追い風となる
競合	・国内には有力な競合企業が多い －2006年度にS社は国内軽自動車生産を戦略的意図により減少させている －2006年度にD社以外にもホンダ、日産がS社の販売数減少とともに伸張した ・軽自動車分野のライバル企業は海外事業展開を強力に進めている －最大のライバルであるS社は海外向け小型車事業への注力を強めている ・国内：海外自動車販売台数比＝2001年に60:100→2006年に65:145 ・特に西アジア市場を強化している ・海外の旺盛な需要と慢性的な生産能力不足に対処するため、投資額は600億円の計画で、相良工場敷地内に年産24万台規模の小型車専用工場を2008年秋の稼動を目指し建設している。 －国内軽自動車メーカー第3位のホンダは海外展開に注力し、年々その傾向を強めている ・国内：海外自動車販売台数比＝2001年に80:180→2006年に70:300	・海外市場の成長する地域での生産と販売を視野に入れる必要がある －ライバル企業は海外展開の実績が豊富である －ライバル企業は為替変動リスク回避や生産の最適地化準備ができている －ライバル企業が海外で低価格製品を生産し、輸入により攻撃してくると自社は打撃を受ける ・海外展開はグローバル化の進んだ自動車業界にあって世界的な再編の脅威に対する備えという側面もある
自社	・トヨタの連結企業であり、トヨタへの小型車のOEM供給を実施している －普通車はトヨタが支配的であり、自社は軽自動車および小型車に特化している ・2006年度国内軽自動車市場でトップとなった －自社が何らかの施策によってトップに立ったというより、S社の減産によってトップになってしまったという色彩が強い －シェアで30%前後のトップである ・真のグローバル企業を目指していると標榜しているが、グローバル化に殆ど対応できていない（海外展開に関しては力を入れて来なかった） －一部の地域を除いて実質的には海外生産を実施していない －海外販売に関しても実績が乏しい －海外市場には国内生産による少数の輸出分で対応している －過去に海外進出を図ったが失敗しており、トラウマとなっている可能性がある	・自社事業は好調であるものの、世界市場の拡大に追随できていない ・軽自動車・小型車分野に集中できている ・世界市場における市場地位の確保を必要としている －現状の国内市場展開のみでは今後の発展が期待できない －国内の地位を守るためにも海外における地位確保が重要である ・トヨタの強みは活用可能である

戦略方向の策定

最上位命題を課題化→

世界の自動車市場は確実に成長し、小型車市場も相応に拡大するという見通しのもと、トヨタグループの強みを生かし、海外の成長する地域での生産と販売を視野に入れ、軽自動車・小型車分野に集中し、世界市場における地位を確保する

D社の基本戦略方向

市場・顧客

- 国内市場は軽自動車だけが微増しているが、他の先進国同様伸びが鈍化している
  - やがて軽自動車も横ばいないし減少に向かうだろう
- 新興国（BRICS)を中心に拡大する膨大な自動車市場がある
  - **世界の自動車市場は確実に成長し、小型車市場も相応に拡大する**
  - 石油資源/CO2排出問題、新興国の低価格車ニーズは小型車市場に追い風となる

- 近年、国内自動車市場は横ばい傾向にあり、軽四輪自動車に関しても200万台程度で微増状況である
  - 軽四輪自動車2004年：188万台→2006年：203万台
  - 軽四輪自動車優遇（安い税金、車庫証明が不要）がいつまで続くかわからない
- 世界の自動車市場は新興国で急拡大している(注：JAMAデータ)
  - 2004年の四輪車世界市場は6049万台
    - 中国で2002年：325万台→2004年：507万台
    - インドで2002年：89万台→2004年：151万台
    - ロシアで2002年：130万台→2004年：173万台
    - トルコで2002年：20万台→2004年：74万台
- 新興国では小型車（1500cc未満）市場も一定割合で拡大している
- CO2排出問題、石油資源問題への対応が重要視されている

競合

- **海外市場の成長する地域での生産と販売を視野に入れることが求められている**
  - ライバル企業は海外展開の実績が豊富である
  - ライバル企業は為替変動リスク回避や生産の最適地化準備ができている
  - ライバル企業が海外で低価格製品を生産し、輸入により攻撃してくると自社は打撃を受ける
- 海外展開はグローバル化の進んだ自動車業界にあって世界的な再編の脅威に対する備えという側面もある

- 国内には有力な競合企業が多い
  - 2006年度にS社は国内軽自動車生産を戦略的意図により減少させている
  - 2006年度にD社以外にもホンダ、日産がS社の販売数減少とともに伸張した
- 軽自動車分野のライバル企業は海外事業展開を強力に進めている
  - 最大のライバルであるS社は海外向け小型車事業への注力を強めている
    - 国内：海外自動車販売台数比 2001年に60:100→2006年に65:145
    - 特に西アジア市場を強化している
    - 海外の旺盛な需要と慢性的な生産能力不足に対処するため、投資額は600億円の計画で、相良工場敷地内に年産24万台規模の小型車専用工場を2008年秋の稼動を目指し建設している
  - 国内軽自動車メーカー第3位のホンダは海外展開に注力し、年々その傾向を強めている
    - 国内：海外自動車販売台数比 2001年に80:180→2006年に70:300

自社

- 自社事業は好調であるものの、世界市場の拡大に追随できていない
- **軽自動車・小型車分野に集中できている**
- **世界市場における市場地位の確保を必要としている**
  - 現状の国内市場展開のみでは今後の発展が期待できない
  - 国内の地位を守るためにも海外における地位確保が重要である
- **トヨタの強みは活用可能である**

- トヨタの連結企業であり、トヨタへの小型車のOEM供給を実施している
  - 普通車はトヨタが支配的であり、自社は軽自動車および小型車に特化している
- 2006年度国内軽自動車市場でトップとなった
  - 自社が何らかの施策によってトップに立ったというより、S社の減産によってトップになってしまったという色彩が強い
  - シェアで30%前後のトップである
- 真のグローバル企業を目指していると標榜しているが、グローバル化に殆ど対応できていない（海外展開に関しては力を入れて来なかった）
  - 一部の地域を除いて実質的には海外生産を実施していない
  - 海外販売に関しても実績が乏しい
  - 海外市場には国内生産による少数の輸出分で対応している
  - 過去に海外進出を図ったが失敗しており、トラウマとなっている可能性がある

小演習：何が本質的問題なのか

ある製品の海外市場向けサービス本部機能を担当する「海外サービス部門」において、「見えている」下記現象に基づいて、論理ピラミッド構築により本質的問題を明らかにしなさい

① この部門では海外市場向け製品のサービス業務の本部機能を担当している
② メンバーは毎日遅くまで市場対応（各国サービスマンからの顧客クレーム対応）に追われている
③ 最近は海外にも新製品が次々と市場に投入され、市場で稼動している製品の数が年々増加している
④ 海外市場向け製品は国内市場向け製品とは電源規格や言語表示が違うだけで殆ど同じ機能である
⑤ クレーム内容には設計起因の問題と顧客の使い方起因の問題が多い
⑥ メンバーは平日だけでは対応しきれずに、休日も出勤しなければならず、身体を壊してしまった者もいる
⑦ 新製品が出る度に市場から多くのクレームが寄せられる
⑧ ここ数年メンバーは増えていない
⑨ 海外のサービス拠点では、独自に考えたクレーム対応策を持って対応しているところもある
⑩ メンバーは海外拠点のサービスマンへのサービス教育を実施する仕事も担当している
⑪ メンバーには疲労感が見られ、とても生き生きと仕事をしている様子とは程遠い状況である
⑫ 海外市場向けサービス部門とは別に国内市場向けサービス部門があるが、お互いに情報は閉ざしている
⑬ 設計起因のクレームには設計部門の人にフィードバックして対応してもらっている
⑭ 類似のクレームが多い
⑮ クレームへの対応方法が決まるとメンバーは「サービスニュース」を作成し、メールに添付して各サービス拠点に送付している
⑯ メンバーはメールで寄せられるサービスマンからの顧客クレームに1件ずつ対応している