

# OPINION

## おもてなしと戦略

### カギは“売り”の明確化と 組織への忠誠心

サービス産業の生産性を上げる方法として、主要サービス企業の顧客満足度調査や、先進事例の公表・表彰を行っているのが「サービス産業生産性協議会」だ。先進事例に見られた共通点や、調査から明らかになってきた生産性とおもてなしのバランスを決めるポイント、今後の日本のおもてなしがめざすべき方向性について聞いた。

#### 湯浅勝浩氏

日本生産性本部 経営開発部 サービス産業生産性協議会 課長

#### 小倉高宏氏

日本生産性本部 コンサルティング部 主任経営コンサルタント

【取材・文】=赤堀たか子 【写真】=本誌編集部

## 生産性向上が課題

——サービス産業生産性協議会の設立経緯と、活動内容を教えてください。

**湯浅** 2006年に当時の安倍政権時代に策定された「経済成長戦略」の中で、「GDPの7割を占めていながら製造業に比べ生産性が低いとされるサービス産業の活性化が必要」との見解が示されたことを受け、2007年に当協議会が設立されました。主な活動としては、「サービス業の生産性向上」「人材育成」「ベストプラクティス

(優れた事例)の共有」「サービス業全体の顧客満足度調査」があります。

——「ハイ・サービス日本300選」もそうした活動の一環でしょうか。

**湯浅** はい。2007年から2009年までの3年間で、日本の優れたサービスを集めて表彰したのが「ハイ・サービス日本300選」です。イノベーションや生産性向上に役立つ先進的な取り組みを行っている企業・団体を表彰・公表するものです。表彰することによって、企業・団体の一層の取り組み

を喚起し、また優良事例を広く普及・共有することで、サービス産業全体のイノベーション促進や生産性向上を図ることを目的として実施しました。

選定対象は、主として中小サービス業ですが、先駆的で他の企業の模範となる取り組みを行っている大企業も含まれます。また、対象とする「サービス業」は広義のサービス業で、流通(卸・小売)、物流、医療・保険、通信・放送、運輸、金融・保険、対個人サービス(飲食店、旅館その他宿泊所等)、対事業所サービス(情報サービス、物品賃貸業等)などが含

まれています。

選定に当たっては、

- (1) 科学的・工学的アプローチ
- (2) サービスプロセスの改善
- (3) サービスの高付加価値化
- (4) 人材育成
- (5) 国際展開
- (6) 地域貢献

の6つの評価項目に基づき、概ね4半期ごとに20～25社程度、3年間で269件を選定しました。

——選ばれた企業に共通する特徴的な要素とは。

**湯浅** 前述の6つの評価項目に関し、「サービスプロセスの改善」(87件)と「サービスの高付加価値化」(89件)の取り組みが多く、他方、「国際展開」(11件)と「地域貢献」(22件)が少ないという結果が出ました。

「おもてなし」を下支えし、生産性向上に寄与する高品質なサービスを志向する取り組みが多い一方で、国際的な展開はこれからの課題という、日本のサービス業の現状がうかがえる結果となりました。

——アメリカの顧客満足度に関する調査CSI(Customer Satisfaction Index)をもとに、日本版CSI(JCSI)を開発さ

れています。その概要と開発経緯について教えてください。

**湯浅** JCSIは、商品・サービスを購入・利用する際の消費者に共通する心の動きをモデル化し、サービスの利用前から利用後までの全体を調査・分析するもので、「なぜ満足したのか」「その後どうするか」(リピーターになる、口コミを書き込む等)といった因果関係を明らかにすることが目的です。また、顧客満足度を数値で表すため、業界横断的に比較できる点も大きな特徴です。

JCSIを開発したのは、まさに日本のサービス産業の競争力強化のためです。日本のサービス産業は、海外のサービス業に比べて生産性が低いと言われています。ただ、その一方で、日本のきめ細やかなおもてなしが海外の人々に称賛されるなど、高品質なサービスが評価されています。こうした日本の強みを生かすことができれば、世界のマーケットに出た時、価格競争に巻き込まれることがないと考えられます。

ただ、サービス産業の場合、製造業とは異なり、提供するものの品質を評価する客観的な基準がなく、課題が見えにくいという課題がありました。そこで、JCSIでサービス

の品質を数値化し、誰にでもわかりやすく、また業界を越えた比較ができるようにすることで、客観的な評価やそれに基づく改善を可能にしたのです。

——JCSIの活用方法とは。

**湯浅** JCSIは一時的な人気投票ではなく、毎年継続的な調査により、「一定期間の利用経験に基づいた満足度」を指数化します。したがって、従来からの経営目標である売上高、利益額、市場シェアなどに加え、顧客からの評価を表す新たな経営目標として活用することができます。

## 高い顧客満足度のカギは“売り”を明確にすること

——JCSIの調査結果から、日本のサービスの新しい動きなどは見えていますか。

**小倉** 最近では、フルサービスを売りにするところと、逆に何か1つの要素に特化し、それ以外の要素は追求しないところとに分かれる傾向が見られます。そのいい例が航空業界です。

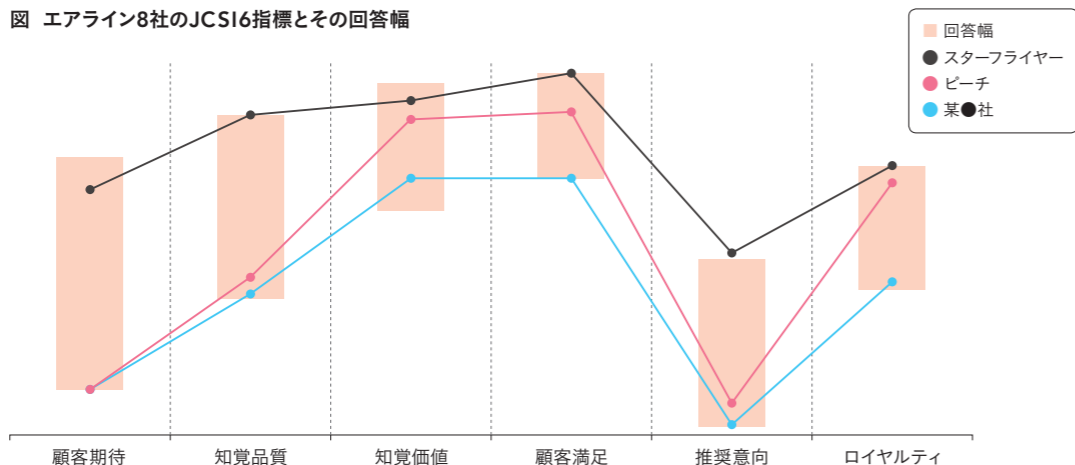
全日空や日本航空が、きめ細やかなサービスとブランド力により高い運賃でも顧客を獲得する一方、LCCは、サービスをカットしてコストを下げることで低価格を実現し、利用者を集め



サービス産業生産性協議会の湯浅氏。

図 エアライン8社のJCSI6指標とその回答幅

エアライン8社のJCSI6指標スコアのうち、3社を折れ線で表し、最高値と最低値の幅をアミ部分で示したものを。例えばLCCのピーチについては、搭乗前の「顧客期待」は低めだが、一度利用すると、料金は安いトラブルなどはない(知覚価値)ことから「いいな」と思うようになり(顧客満足)、「また利用しよう」と考える(ロイヤルティ)人が多い様子が見える。



ています(図)。

飲食業界でもそうした例はあります。フレンチがメインのレストラン「Casita(カシータ)」(株式会社サニーテーブルが運営)は、顧客一人ひとりに応じたきめ細かなサービスが評判を呼び、客単価1万5,000円という高級店ながら、1カ月先まで予約が取れないという人気店になっています。一方、同じフランス料理店でも「俺のフレンチ」(俺の株式会社が運営)は、スタンド形式の店舗で回転率を高めることにより、高級店並みの料理を手頃な値段で味わえる。こちらも大変な人気店です。

従来も、小売店をはじめさまざまな分野で、フルサービスの高級店とセルフサービスの大衆店はありましたが、最近の特徴は、「俺のフレンチ」のように、自分たちの“売り”を明確にしているところにあります。

例えば、ビジネスホテルの「ドリーミン」は天然温泉の大浴場を“売り”にし、人気を集めています。

こうした“売り”がはっきりしているところは、フルサービスの高級店でなくとも、高い顧客満足度やロイヤルティを得ています。

ただし、何かに特化し他の要素を

そぎ落とす場合も、安全面や衛生面など、最低限必要となる要素はしっかり実施していることが大前提です。

また、サービスを限定することでマイナスの評価が発生しないようにする工夫も必要でしょう。例えば、少ない人員でオペレーションをするある飲食店では、接客に時間をかけられない分、「メニューの商品説明を詳しくする」「入口と出口を分けてレジ周辺が混雑しないようにする」などの配慮で、サービスの低下を防いでいます。また、あるビジネスホテルでは、エレベーターの設置台数が限られていて待ち時間が長くなりがちなところを、エレベーターホールの壁に、ビジネスでの話題づくり役に立つ「地域の豆知識」を紹介したミニ情報を貼ることで、不満解消につなげています。

### 世界に勝負すべき日本らしさとは

——さて近年、サービス業の海外進出が始まっています。日本のサービスは、海外でどのように受け取られるのでしょうか。

小倉 外国人がまず驚くのが、日本のサービスの細やかな配慮、「おもて

なし」です。小売店でおつりを返す際、小銭を掌に広げて並べ、ひとめで金額がわかるようにして返す。あるいは、飛行機の機内で、棚の荷物を取り出しやすいように持ち手を手前にして収納する。さらに、宅配便の時間指定や、開けやすさや捨てやすさに配慮した包装パッケージなどにも「おもてなし」が見られます。

外国人が日本企業に求めるのは、“日本らしさ”。最低限のローカライゼーションは必要ですが、基本的には海外でも、きめの細かいサービスを提供することが期待されています。

——おもてなしを実現するきめ細かな対応は、幼少からの教育やしつけなど、文化的な要素が大きいのでしょうか。

小倉 確かにそうした要素はあります。ただし、おつりの返し方、飛行機の荷物の入れ方などは、企業が従業員に型として教えることで、誰でも同じように振る舞えるようになります。また、宅配便の時間指定や包装パッケージの工夫などは、属人的な要素ではなく、システムの整備。つまり、文化が異なるところでも、型やシステム

を導入することで、限りなく日本と近いレベルのおもてなしを再現することは可能ということです。

ただ、状況に応じて自分で判断して行動する臨機応変な対応は、型やシステムでは引き出すことは難しく、働く人のモチベーションを高める要素が必要です。

その要素の1つは、「報酬」です。フルコミッションの営業など、自分の行動が評価や収入に直接反映するような場合、人は自ら工夫してサービス力を高めます。

もう1つは、「組織へのロイヤルティ」です。サービス、おもてなしに定評のある企業の多くは、従業員自身がその企業のファンであることが少なくありません。つまり、組織に対するロイヤルティの高さが、主体的なおもてなしの行動を引き出しているのです。

なお、どういう形でサービスを高めるにしても、自社のめざす方向を明確に打ち出し、なすべきことの優先順位をはっきり示すことが欠かせません。判断基準がなければ、統一感のあるサービスは提供できないからです。

——細やかな配慮は、顧客に「感動」を生みますが、コストの増大を招きかねません。宅配便の時間指定など、無

料で提供されているサービスでも付加価値の高いものは、有料にしてもいいのではないのでしょうか。

小倉 製造業では、製品はコモディティ化し、付帯サービスを有料にして、そこで稼ぐという考え方が主流になりつつあります。これに対し、サービス業ではサービスの無料化が進んでいます。今後、製造業のようにサービスを有料にするのであれば、すでに無料で行っているサービスを有料にすることは難しいため、“プレミアムサービス”など、さらに高付加価値の新しいサービスを開発することが必要になるでしょう。

一方、付加価値の高いサービスをあえて無料にすることで、固定客化につなげるという戦略もあります。1回の利用当たりの利益は少なくとも、定期的に利用する顧客が増えれば、安定的に収益を確保することができるからです。

ただし、そうした場合は、オペレーションを効率化するなどして、コストを

抑える仕組みを構築することが必要です。

——そうした戦略的な発想は製造業では一般的ですが、サービス業でも重視されるようになった理由は。

小倉 端的に言えば、需要と供給の関係でしょう。人口が減り、経済成長も見込めない中、顧客に支持されるサービス、おもてなしとはどうあるべきかということを考えざるを得なくなったのです。もはやかつてのように“総花的”なサービスでは、消費者に支持されません。自社が何を提供するのか、その方向性を明確にし、強みを磨くことが求められているのです。実際、成功している企業は、自社の方向性とすべきことの優先順位をはっきりさせています。

方針がぶれず、従業員も会社の価値観を共有できることで、日本流のおもてなしができる。そうした環境をつくっている企業は、国内・国外に関係なく、顧客の支持を集めているのです。 J



サービス業の経営やCS向上の事例に詳しい小倉氏。

### サービス産業生産性協議会

2007年5月、サービス産業をはじめ製造業、学術関係者、関係省庁など幅広い関係者の参加のもとに設立。産学官が連携してサービスイノベーション、サービス産業の生産性向上に取り組むための諸活動を行っている。