

第 10 回 DM フォーラムより

△▽△▽△▽△▽△▽△▽△▽△▽△
企業に求められるホスピタリティ・サービスとは
～現代マーケティングとホスピタリティ～

西武文理大学サービス経営学部

教授 小山 周三氏

マーケティングとは、マーケットを創り出すことであり、需要を創り出す積極的な活動のことである。マーケティングの究極の目的は、販売努力をしなくても、お客様の方から「それが欲しい」と言ってもらえる環境を作り上げることである、とピーター・ドラッカーは言っている。お客様自身からそれが欲しいと思ってもらえるような、モノの価値やサービスの価値を提供できれば、マーケティングとして完璧に近い形といえるのである。そのためにサービスやホスピタリティが非常に重要な任務を担う時代に入ってきていると私は考えている。

お客様からは是非それが欲しいと思ってもらえる環境を作り出すためには、マーケティングの 4P 「Product (製品)、Price (価格)、Promotion (販売促進)、Place (販売経路)」が重要であるが、サービスのマーケティング展開にはプラス 3P すなわち People (ヒト)、Physical evidence (物的環境)、Process (システム)が必要になる。販売には「人間力」が重要な力をもつことに注目する必要がある。

通信販売、店舗販売にかかわらず、お客様が何かを買おうという意志決定をさせるのは、まさに顧客接点での営業力である。顧客接点での説得と、お客様が納得する何かを持っていなければならない点において、両者にあまり変わりはない。

どんなに素晴らしモノを作ったとしてもお客様に買ってもらうなければ意味がない。売れて初めてマーケティングは完結するのである。どのようにすれば、お客様を説得し、お客様に納得してもらえるのか、この営業力こそマーケティングを完結させる上で極めて重要な要素となっている。

マーケティングの世界でも改めて、モノを売る場面での営業力について関心が移ってきている。その「営業力」と「ホスピタリティ」との関係に

ついて考えてみたい。

「お客様の期待」「顧客ニーズ」は一体どのようなものだろうか。私たちは日常生活において実に様々なものを買っているが、本当にそれが必要だと思って購入する顕在的ニーズは、意識の中の 2 割～3 割に過ぎない。残りの 7 割～8 割は、意識できない潜在的ニーズである。その潜在的ニーズに少しでも近づくために、最も有効な手段が、サービスであり、ホスピタリティと考える。お客様におもてなしをすることによって、お客様自身に潜在的ニーズを気付かせることができるのではないだろうか。ホスピタリティの力、サービスの力というのは、潜在ニーズを顕在化させるのに、極めて重要な力を持っていると考えられる。

消費者も日々変化している。そしてお客様が期待している価値はそのときそのときで変化しているのだから、その変化を常に意識し、顧客が求める価値が一体何であるのかを念頭におきながら、サービスとホスピタリティの力を活用していかなくてはならない。

顧客が求めている価値は、昨今ではモノからサービスへと移行している。そして次に求められるのは、素晴らしい体験や経験価値であることを押さえておく必要がある。モノが形に残る価値であるのに対し、サービスは記憶に残る価値である。記憶に残る価値というのは、サービスやホスピタリティの力をどのくらいうまく活用するかということと極めて密接した関係がある。商品説明一つを取り上げても、売る側ではなく、使う立場にたって価値を説明するとか、ちょっとした気遣いなどで、「買って良かった」という購入後の満足感が違って来る。説明するヒトの役割は非常に大きい。テレ・マーケティングなどでも、機械的な応対ではホスピタリティにならない。

ホスピタリティとは「他人をもてなす」ということである。語源はラテン語で「よその地域から来た、見ず知らずの人間を歓待する」ということが、ホスピタリティの最初の意味である。異国の人ももてなすということは、見たこともない国の文化に触れるということである。おもてなしをす

ることによって、行ったことのない国でどんなことが起こっているのか、どんな生活をしているのかという知識を得ることができる。もともとそういうことからホスピタリティという言葉は発生しており、もてなす側ともてなされる側は対等の関係である。それと同様に企業はお客様をもてなすことによって、お客様の抱えている問題は何か、本当にして欲しいことは何か、そしてなにが欲しいかということを探り、理解する手段として、ホスピタリティを活用すべきであり、重要なのは、お客様との対話（＝コミュニケーション）と聞き込み力なのだ。

スカンジナビア航空（SAS）という航空会社があるが、赤字に苦しむスカンジナビア航空をホスピタリティによって、見事に再建させた経営者がヤン・カールソンである。彼はお客様と企業の接点における対応の重要性を認識し、「Moment of Truth（真実の瞬間）」という言葉を経営全般に浸透させることによって、再生を成し遂げたのである。この20年以上前の出来事から、サービス経営を経営学として捉える動きがこの頃から始まった。

たとえばレストランに行ったら、お店が大変混んでいたとする。もしも中にいる店員が、お客様が来たことに気付いて、「少々お待ち下さい」と一言挨拶をしてくれたら、それは良く教育された店だと私は思う。

「真実の瞬間」というのは、せいぜい10秒くらいなのである。この店は良い、または悪いとお客様が判断するのは、最初に接触した10秒で決まってしまう。我々は真実の瞬間で評価しているのである。真実の瞬間をベストの方向にもっていくことができれば、会社の評価はまるで違ったものになってくるだろう。通信販売会社は、顧客からは見えない所で仕事が行なわれているが、真実の瞬間はいたるところで発生しているはずである。

さて、カタログハウスの斎藤駿社長が執筆した『なぜ通販で買うのですか』という本の中で、お

客様が本当に買いたい価値は「使用価値」であるということが書かれている。お客様が求めているのは、機能でもデザインでもない。それを買うことで一体どのような豊かな生活世界が広がるのか、その「使用価値」を期待している。たとえば車の購入を考えているお客様は、車そのものが欲しいのではなく、車のある生活を求めているのであり、単純に車自体を求めているのだと誤解してはならない。使用価値から見た評価が重要な情報となって、顧客との情報交換が可能になる。

顧客満足とは顧客の期待を上回ることである。お客様が期待すること以上のことをしたときに、お客様は必ず満足してくれるだろう。期待を下回ったら、それは明確な不満になるが、期待どおりだったら、可もなく不可もない。期待を上回って初めて、お客様は満足するのである。しかしながら、あまりに期待を大きくするような情報提供をしてしまえば、実現したときの価値の方が小さくなってしまふ。過大な期待を持たせることもまた、顧客不満を招くことになりかねない。

サービス経営学では、数学のように「 $100-1=99$ 」ではなく、「 $100-1=0$ 」である。100回中にたった1回の失敗が顧客価値をゼロにしてしまう。「クレームゼロ」とか、「絶対にノーといわないサービス」などが顧客満足の原点として位置付けられている。お客様に不満を持たせてしまえば、その企業の提供する価値は最終的には「0」になってしまう。マイナス1をいかにしたらゼロに近づけることができるかがサービス経営の課題になる。「1%くらい不満を持たれても仕方がない」と思う企業であれば、サービス経営など必要ない。

現在、東急ハンズが「ノー」と言わない経営を実践している。顧客満足度調査では、必ずと言って良いほど上位にあがってくる。ナンバーワンは「ディズニーリゾート」で、続いて「東急ハンズ」があげられる。東急ハンズでは、お客様の問い合わせに対して、「（その商品は）ありません」「できません」とは絶対に言わない。必ずお客様の抱えている問題を解決する努力をしてくれるのである。

東急ハンズのように日常的に訓練していると、お客様から見た経営サービスのレベルは非常に高いと思われる。

顧客に親切にすることに限界を設けてはならない。徹底的に社員を信じ、お客様に親切にすること、現場で働く人に徹底的に権限をあたえるということが「エンパワーメント」である。

顧客の期待を上回る仕事をするのが顧客満足であり、その期待を知り、それを上回ろうとした場合にはホスピタリティというお客様に対する親切心というのが、「またそこで買おう」と思ってもらえる重要な動機になる。

現代マーケティングの中で、このホスピタリティの力をよく見直して、顧客満足度を高めていくサービス経営研究が必要だと考えている。