

本論文は

世界経済評論 2018年7/8月号

(2018年7月発行)

掲載の記事です



世界経済評論 定期購読のご案内

年間購読料

1,320円×6冊=7,920円

6,600円

税込

17%

送料無料
OFF



富士山マガジンサービス限定特典

※通巻682号以降

定期購読
期間中

デジタル版バックナンバー読み放題!!



世界経済評論 定期購読



☎0120-223-223

[24時間・年中無休]

お支払い方法

Webでお申込みの場合はクレジットカード・銀行振込・コンビニ払いからお選びいただけます。
お電話でお申込みの場合は銀行振込・コンビニ払いのみとなります。

Fujisan.co.jp
雑誌のオンライン販売

日本の「おもてなし」文化とサービス産業の非効率性

小田部 正明

私は米国に数十年と永く住み着いていても日本に帰るのが大好きである。日本の「おもてなし」文化が経験できるからだ。日本の「おもてなし」文化は既に世界中で高く評価されている。過去10数年ほどアメリカのニュースメディアCNN等も頻繁に日本の「おもてなし」を紹介してきている。「おもてなし」とは心のこもった待遇を意味し、顧客に対して心をこめて歓待や接待やサービスをする事の代名詞である。「おもてなし」という言葉が世界的に有名になった切っ掛けは2013年に、東京2020年オリンピック大会の入札大使として活躍した滝川クリステル氏が落札の最終段階で国際オリンピック委員会に紹介した言葉である。

米国でもマーケティングの学問の中で「消費者満足」(Customer Satisfaction)が大切であることは基本的な顧客志向の概念として知られている。日本企業が世界的に台頭し世界戦略の頂点に達した1980-90年初頭には、米国のマーケティング研究者は「日本企業は単なる顧客満足よりもっと程度の高い顧客歓喜(Customer Delight)を追求している」とも言っていた。このような日本企業の顧客志向の高さが評価されていた時代である。海外から日本への旅行者が増えてきている現在、数多くの外国人が日本でその顧客志向の高さを直接経験してきている。まさにその経験が海外でも「おもてなし」という概念で定着してきたわけだ。

日本の「おもてなし」文化の由来とか定義に関してはここでは論じないが、一般的には、何ら報酬を期待すること無く顧客のニーズを予測し事前に行動を取ることと理解してよいだろう。日本に住む日本人の方にとっては当たり前のようなことかも知れないが、日本を離れて海外旅行を経験した方なら、空港カウンターでもホテルでもレスト

ランでも日本の方が顧客に対してより親切で丁寧でよくサービスしてくれると感じるだろう。勿論、海外から日本を訪れる外国人旅行者も、同じように日本の至れり尽くせりのサービスに感激する。この至れり尽くせりの相手思いの親切さはビジネスの場だけではなく、一般の生活にも浸透しているようにすら思える。

2020年の東京オリンピックに先んじて、日本政府ばかりでなくNHK等も海外のメディアを通して日本の「おもてなし」をチャームポイントないしはセールスポイントとして海外に広く報道している。まさに日本式の至れり尽くせりの顧客サービスの社会的ブランド化と捉えても良いだろう。日本企業もまた「おもてなし」と言うブランドのもとで、更に顧客サービスに力を入れようとしている。「プロが選ぶ日本のホテル・旅館100選」に長く総合1位を維持する石川県和倉温泉の「加賀屋」とか東京六本木にあるミシュランで三ツ星を獲得している寿司の名店「さいとう」のおまかせ料理とかが、おもてなしの最高峰のサービスの事例として紹介されている。日本のサービスの良さは日本人にとって誇りに思えることである。

ところがもう一つ全く別の見方がある。マクロ経済の観点から日本の労働生産性(労働1時間当りのGDP)を見てみよう。2015年のOECDのデータによると、世界でトップ3の労働生産力を持つ米国、フランス、そしてドイツの労働生産性はそれぞれ68.3ドル、67.5ドル、66.6ドルである。日本は世界8位で、45.5ドルであり米国の67%に満たなく、G7の中で最下位である。このデータをもう少し分析していくと、もっと驚く事実が明らかになる。日本の製造業の労働生産性の向上率は過去20年間(1995-2014)の年率平均で3.25%で米国の3.0%を超え、世界で一番高かつ

た。ところが、同じ時期のサービス業の労働生産性向上率は、1位のカナダの1.7%、2位の米国1.1%と比べて、日本はマイナス0.2%とG7の中で最低である。つまり、日本のサービス業が如何に労働生産性が低くその向上も全く見えていないばかりでなく、日本全体の平均労働生産性まで下げてしまっている。つまり、日本の「おもてなし」志向のサービスは、顧客側から見れば確かに素晴らしいが、そのサービスを提供する企業側からすればコストが掛かり労働生産性を引き下げてしまっているという負の相関性が見えるだろう。

ここで私の経験した事例の一つ挙げてみよう。成田空港で国際線から国内線に移動した時に大阪伊丹行きJALの便で家内と私の席がバラバラになっていた。その時、手続きカウンターの外側で待機していたJALのエージェントの方が一人、何度も「申し訳ありません」とお詫びの言葉を掛けてくれ、私達のチケットを前もって受け取り急ぎ足でカウンターの別のエージェントに持って行き、問題の説明をしてくれた。その間に3人目のエージェントが私達のスーツケースを急ぐように運んでくれた。席の問題が数分で解決し、3人のJALのエージェントの方々が頭を丁寧に下げ、「ではお気をつけてお出掛けください」と声をかけてくれた。まず米国では経験できないようなコストの掛かるおもてなしであり、客としてはとても嬉しいのだが、本当にこれ程至れり尽くせりのサービスが必要なのだろうかと思ってしまう。

米国ビジネススクール的な考え方によると、米国のサービス産業は顧客満足目標の95%位を達成するために如何にコストを下げるかという考え方で、「効率性」(Efficiency)志向を追求していると言えよう。ここで言う95%とは統計学に由来する95%信頼域とか信頼区間を意味し、コスト削減の意味で科学的な根拠があり実際に利用さ

れる目的値である。例えば、95%の顧客を満足できる体制ができれば、それ以上顧客満足度を上げようとしてもコストが指数関数的に上がってしまうので、5%位の顧客が満足できなくてもそれが経営上最適値なのだという発想である。そういう意味で、アメリカのサービス産業は顧客を100%満足させると言う観点からすると、「効率的」だが必ずしも「効果的」とは言えない。一方で、日本のサービス業は、顧客に心から喜んでもらえる顧客満足を100%達成するために「効果性」(Effectiveness)志向を追求するといえる。しかし、それは「効果的」だが必ずしもコストの意味から「効率的」とは言えない。つまり「効率性」と「効果性」は相対する目的である。米国型のサービス業は「効率性」に力を入れ、日本型のサービス業は「効果性」に力を入れていると言える。つまり、米国型の「効率性」志向は高利益率を生むが顧客満足に欠けるところがあり、日本型の「効果性」志向は顧客満足の面で優れているが低利益率になってしまう。

日本の「おもてなし」文化は日本企業哲学として、そして日本らしさを表に出す企業差別化の手段として大切であることは誰もが認めるところである。しかし、人口増加が期待できない日本経済が経済力の維持、そして成長していくためには益々労働生産性を高めなければならない運命を背負っているのも事実であり、どの程度の「おもてなし」が経営的に最適であるのかを考えなければならぬだろう。

こたべ・まさあき テンプル大学フォックス経営大学院教授