

企業戦略としてのCS/CD活用に関する一考察

A consideration on the utilization of CS / CD as a corporate strategy

木元 正和

(Masakazu KIMOTO)

キーワード：苦情対応、CS（顧客満足）、CD（顧客歓喜）、品質改善、グッドマンの法則、従業員満足

Key Words：Handling complaints, Customer satisfaction, Customer delight, Quality improvement, John Goodman's Law, Employee satisfaction

I. はじめに

現在では、日本のGDP7割弱また雇用され働いている人口の約2/3がサービス産業に従事しており、経営活動としてのサービス(人に役立つことの提供)研究の発展は日に日に高まっている。¹⁾接客サービスを主として提供する従業員・企業は当然であるが、例えば、医師・消防士・警察官・役所の職員等もサービス産業に従事する従業員・企業と捉えられるようになった。つまり日本をはじめとする世界の企業経営には、顧客へのタイムリーなサービス提供という大きな使命が求められており、個々の顧客への個別対応が最重要視されている。

また、企業にとって、一見の利用客よりも何回も自社を利用してくれる顧客を獲得する事が企業利益に直結しており、「リピーター創造」が重要であるとも言われている。どの企業も、この顧客リピーターの創造を命題として企業活動を日々進めており、その手段として「従業員各自が理論に基づき工夫したホスピタリティあるサービス」を顧客に提供し、CS（顧客満足）/CD（顧客歓喜）を心の中に湧き出させる事により、リピーター創造を目指している。

したがって、職務に満足し、所属する企業へのロイヤリティがあり、生産性が高い従業員を雇用する事が重要であり、その為には、従業員満足（ES：Employee Satisfaction）の確立が重要である事は言うまでもない。木戸²⁾は論文「従業員満足、顧客満足と企業業績の関係に関する一考察」において、「企業の業績を上げるためには、まず従業員満足度を高め、これによりサービス水準を向上させる事によって顧客満足度高め、それが結果的に企業業績につながる。」と述べている。アメリカの航空会社「サウスウエスト航空」や世界的なホテルチェーン「リッツカールトン」などが企業経営理念として採用している事は周知されている。一方、日本ではもともと「日本的経営」と呼ばれる顧客や従業員を大切にする経営が基本理念として根底に流れている。当論文では、「企業戦略としてのCS/CD活用」を中心にした研究報告とす

きもとまさかず：目白大学短期大学部ビジネス社会学科

るため、従業員満足（ES：Employee Satisfaction）については別途取り纏め報告する事とする。

以上により、現代のあらゆる企業にとって、この「サービス論」「ホスピタリティ論」「CS/CD論」の研究は必須のものとなっている。当論文では、顧客自身に「CS/CD」を感じさせる事により、より強いリピートエフェクトを生み出すためにはどのような効果的「商品としてのホスピタリティあるサービス対応」を提供すべきかについて、航空業界の事例を基に述べる。

II. CS/CDと顧客再利用の関係

CS/CDと顧客再利用に関連する法則として、今日では、ジョン・グッドマンの法則が企業間で活用されている。顧客満足度の向上を考えるなかで、必ずこのグッドマンの法則を理解することが企業全体の売上を上げるためにも非常に重要なことである。

マーケティング調査・コンサルティング会社TRAP社の創業者であり経営コンサルタントでもあるJohn A・Goodmanの名前に由来しており、白鷗大学経営学部教授であった佐藤知恭氏がまとめた法則である。³⁾ この法則には、第1法則、第2法則、第3法則があり、企業活動での顧客満足度を向上させる施策、および常顧客としてリピーターを創造するための施策を統計上の結果から論理的に解説している。3法則については周知されており、この論文では詳細の記載は省略する。

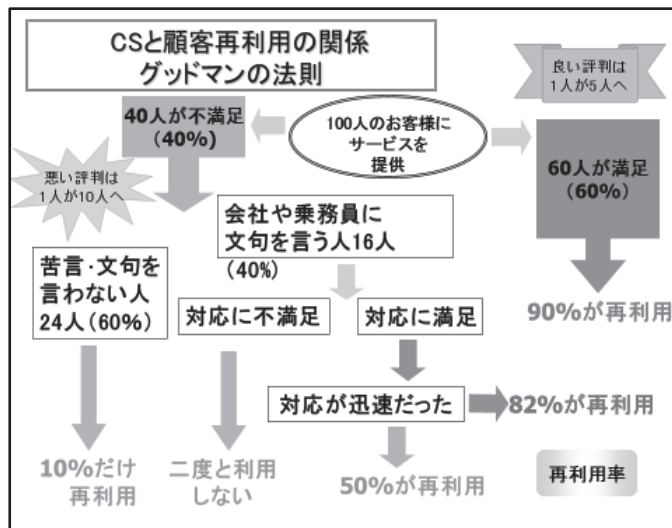


図1 グッドマンの法則 CSと顧客再利用の関係（グッドマン第1・2法則）

Ⅲ. 苦情は宝の山

前述のTARP社の創業者ジョン・グッドマン氏によると「苦情は、顧客満足を創るチャンス」と断言している。ジョン・グッドマンの第1法則を考えれば、確かに顧客の苦情への対応が常顧客（リピーター）創造の大きなカギになっているのは間違いないといえる。では、顧客による苦情とは具体的にどのような要因から発生しているのか、またその苦情対応とはどのような構造となっているのか、企業としての顧客苦情への対応はいかにあるべきなのか等について取り纏めていきたい。

1. 苦情対応は何のために行うのか

企業によっては、苦情対応を「職場の環境保全のためにクレーマーにお引き取り願うため」、「お客様に企業としての事情を理解していただくため」などと一時的な企業事由の弁明の場、企業としての立場を理解していただき言い訳をする場、として考えている会社が存在する。しかし、この考えは現代では明らかに間違いであると言える。仮に一時的な顧客理解が得られたとしても、その顧客を常顧客（リピーター）にする事は難しいと考えられるため、さらに深い意味での苦情対応の目的を設定する必要がある。

苦情対応は何のために行うのであろうか。永続的な常顧客（リピーター）の創造であれば、「迅速な対応により顧客に不満感から満足感を得るため」「そして、指摘された問題である点の品質改善のため」に苦情対応を行っているという自覚を持つことが、企業・従業員には必要だと考えられる。つまり、どちらの目的も「顧客に利用していただく事」を最終的な目的として対応する事が求められるのではないだろうか。苦情対応はリピーター創造につながる行動であり、したがって「苦情は宝の山」といえる。

2. 苦情対応のリサイクル

苦情対応する事が結果として企業利益にいかにか繋がっていくか、そのシステムについて下記の図2「苦情処理のサイクル」を使い解説を行う。

まず顧客より苦情が寄せられれば第一次対応として、顧客対応つまり苦情対応を迅速に行う必要がある。まずは、苦情を聞き受け入れる【受容】、そして苦情事由にもよるが【お詫び】、顧客に配慮した【共感】、苦情発生に対する【説明・解説】、さらに【解決策の提示】、今後に向けての企業としての【努力】、最後に指摘頂いた事に対す

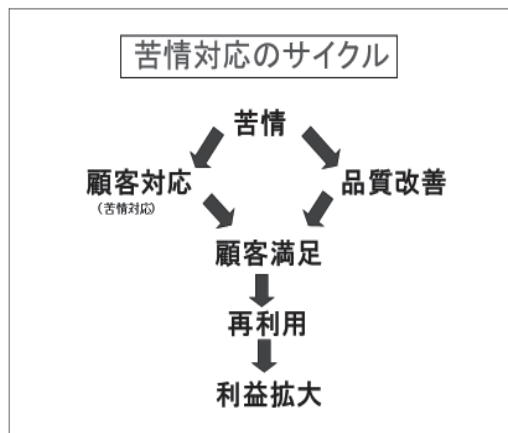


図2 苦情処理のサイクル

る【感謝】、これだけに終わらず今後に向けての顧客の【観察】などが進められる。これらの迅速な対応の結果、顧客の「顧客満足」に繋がり、顧客の再利用（リピーター）が期待でき、企業の利益拡大へとつながるのである。ただ、これまでの経験から、これだけの対応では同じような苦情が発生する可能性が多分にあると思われ、図2に示したように苦情発生を契機に顧客サービスの品質改善に取り組む必要がある。品質改善が進めば、同様の苦情対応が少なくなるだけでなく、顧客満足度の向上が見込まれることにより、顧客の再利用そして企業利益拡大が期待できる。このような「苦情対応サイクル」をどの企業も積極的に導入する必要があると考えられる。

3. 企業における顧客の声「管理システム」

顧客から寄せられる「宝の山であるコメント（褒詞・苦情・意見）」を、企業ではどのようなシステム・組織を構築し対応しているのだろうか。一概には言えないが、下記の図3「顧客の声管理システム」を活用している企業が多いと思われる。

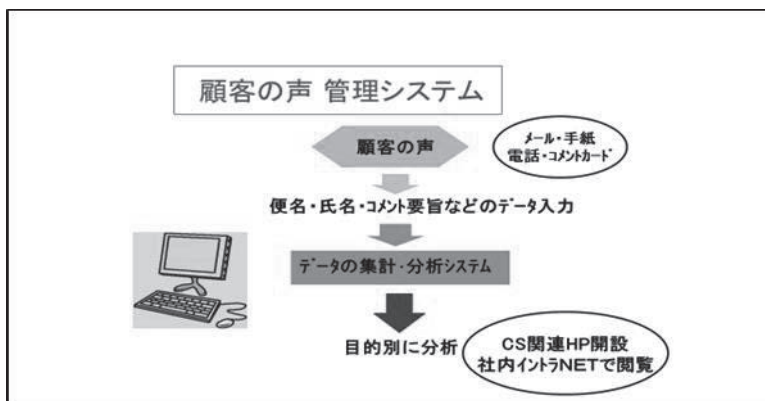


図3 顧客の声管理システム 2009年度日本航空CSR報告書より

航空会社では、今日のようにコンピューターやスマホが一般化する以前は、顧客より意見を広く集めるために、企業が準備したコメントカードや手紙によって顧客の声が寄せられていたが、現在は圧倒的にメール（PCおよびスマートフォン／携帯電話）による投稿が大幅に増加している。そのため、それほど深刻なコメント（褒詞・苦情・意見）ではない気楽な意見も多くなっている。ある新聞に掲載された記事によると、飛行機を降機している最中にコメントを書き、送信している姿が想像できる意見も寄せられていると伝えていた。

山本・因川⁴⁾は論文「顧客満足度とロイヤリティの構造に関する研究」の中で、『CS 測定自体の意味を考えると、単に定量化された指数の算出だけを目的とするのではなく、定性的な「顧客の声」を継続的に集めることに重点を置き、それらを次なる製品の改良や開発に効率的に活かしていくシステムを作っていくことが重要である。継続的な意見の収集は、単に顧客ニ

ーズを探る効果にとどまらず、意見する顧客に参加意識を芽生えさせ、これについてはインターネットを活用したりレシヨナル・マーケティング等、その手法が現在多様化している。その結果、製品や企業に対する顧客の愛着や信頼などが増し、ロイヤリティ向上につながっていく』と述べている。

顧客満足に関心が高い企業では、発信者名がある「顧客の声」に関しては極力3日以内にフィードバック（返信）する事を原則としている企業が多い。特に苦情に関しては関係セクションに、発生状況や対応状況を再確認し、対応状況の経緯に関する第一報を伝えている。得意先企業の常顧客（リピーター）に関しては個人だけではなく、所属している企業の担当セクション（秘書部など）への対応も必ず実施しなければならない。なかでも企業上層部（役員・経営者）が関係する苦情やトラブル発生報告については、対応結果が今後の企業経営に大きく影響を及ぼす場合も多く、慎重な対応が求められている。

IV. 顧客の声分析

1. 顧客の声の種類

顧客から寄せられる「宝の山であるコメント」にはどんなものがあるだろうか。コメントとして寄せられた情報を分析すると、下記、図4に示すように大きく分類すれば「褒詞」・「苦情」・「意見」の3種類に分類できる。「褒詞」とは、いわゆる感謝・お礼を目的とした情報提供であり、通常は提供されたサービスや提供した人物、または提供された物品を対象としたお褒めのコメントである。「苦情」とは、褒詞の逆であり、提供されたサービスや提供した人物または提供された物品に対するお怒りのコメントである。もう一つの「意見」とは、提供されたサービスまたは提供した人物、そして提供された物品に対しての改善提案に関するコメント（助言）である。

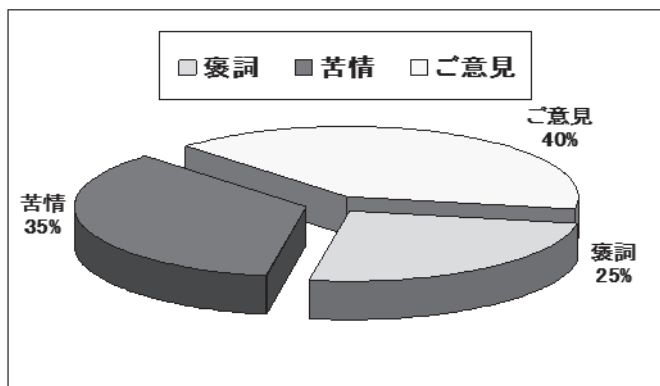


図4 航空業界における顧客の声の種類 2009年度日本航空CSR報告書より

褒詞・苦情に関するコメントを中心として寄せられていたが、近年では寄せられる褒詞や苦情のコメント総数に大きな変化がない中、3番目の「意見」として寄せられるコメントが主流となっている。その大きな理由としては、パソコンやスマートフォンの普及により、簡単に企業に対してコメントを発信できるようになり、提供サービスやサービスアイテムに対する改善案や品質向上に関する意見・提案を気軽に提言できる環境が整ってきた事が考えられる。

企業としては、「苦情」コメントに対しては迅速な顧客対応と原因究明を行い、納得できる解決策を顧客に提示することが必須であり、一番苦慮するコメント対応が求められる。「褒詞」コメントに対しては安堵することなく、さらなる顧客対応により顧客を企業ファン（常顧客）へと向かわせる戦略的な対応を実施する事が重要である。結果として、企業ファン（常顧客）となる顧客は、「褒詞」コメント提供者からが多いという事実はあるもの、いわゆる「ロイヤルカスタマー」という熱烈な企業ファンは意外に「苦情」コメントを寄せられた顧客から生まれる事が多いと言われている。つまり、苦情コメントに対して、迅速に対応し顧客が納得できる解決策を提示できれば、顧客はCD（顧客歓喜）を感じ、改めて企業を再評価していただけるのである。ここでも、ジョン・グッドマンの法則が実証されているのである。

企業にとっては、顧客の声の中で一番重要視しているのは、3番目の「意見」である。顧客の企業商品（人・物・サービス）への改善・提案コメントは、その企業への期待感を表しており、企業内部からでは思いつかない企業外からの大切な要望と言える。詳細に確認すれば、確かにそれほど重要でない要望が大部分を占めているものの、利用・愛用頂いている顧客からの真の声であると捉えれば、企業の今後の方向性をつかむ事ができるのである。中には、企業としては全く気付かなかった改善提案・新規の要望も寄せられることがあり、この意見コメントからスタートして、新しいサービスプロシージャーの考案や提供物品・施設の改善など実現した実事例が数多く報告されている。航空業界での、この件に関する事例については、VIにて報告する。

2. 顧客の声の内容

本来は乗客と物（貨物）をA地点からB地点に移動させる輸送業の航空業界であるが、本来の輸送だけを目的にして企業運営を行うだけでは企業としては存続する事はできない。乗客（顧客）は移動する前後及び移動中などにかかわらず、高レベルのサービスを期待している。昨今のIT革命により大きく変化している航空業界であるが、乗客（顧客）の求める人的・物的要望は限りなく大きなものがある。具体的には、航空券手配・予約・空港での手続きなどの援助、各種の機内サービス・到着時の空港サービス・滞在中の援助サービス提供など、多方面にわたる多種のサービス（役に立つことの提供）が求められている。このように運送だけではない特殊なサービス業である航空業界における顧客からの声は、大きく分ければ以下の3種類の要素に分ける事ができる。

(1) ハードウェア Hardware

航空機、座席、トイレ等に関するものであり、代表的な例では航空機故障遅延時の苦情や座席の不具合や座席そのものに対する苦情（広さやくつろぎ感）、トイレの故障など航空機材そのものに対するコメント（苦情）である。

(2) ソフトウェア Software

機内食、映画、運賃、システム等に関するものであり、代表的な例では機内食の内容・味・見栄え、映画など機内エンターテインメントシステムの不具合・故障・放映プログラムなどへのコメント、提供する運賃への苦情、予約システムや空港でのチェックインシステムへの改善コメントなどがある。運送業である航空会社としては、本来の基盤サービスではない補足的なサービスに関するコメントである。

(3) ヒューマンウェア Humanware

航空会社では、あらゆる部門で乗客（顧客）と接する機会が多く、人的なサービス（言葉遣い・表情・接客態度・トラブル対応）などに対するコメントである。今日では顧客にとって、このヒューマンウェアが航空会社を選択する際の大きな決定要素と言われている。

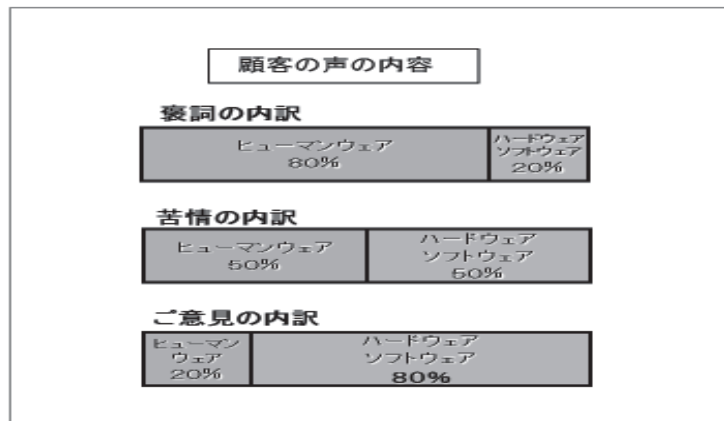


図 5 顧客の声の内容 2009年度日本航空CSR報告書より

V. 苦情対応の原則

IVで述べたように、顧客からのコメントは大きく分ければ褒詞・苦情・意見に分類できる。その中でサービス産業（企業）が迅速な対応をすぐに行わなければならないのは、苦情への対応である。なぜなら、ジョン・グッドマンの第1法則の紹介で解説したように、「不満を持った顧客のうち苦情を申し立て、その解決に満足した顧客の当該商品の再購入決定率は、不満を持ちながら苦情を申し立てない顧客のそれに比較し、極めて高い」からであり、迅速で的確な

対応が求められる。

苦情に対する対応原則については後述するが、その前になぜ苦情が発生するのかについて考えてみると、一番の要因は顧客が受けた対応について「不満足要因」を心に形成しているかどうかによっている。つまり、「満足」とは一般的には十分で完全な状態や望みが満ち足りて不足のない状態であり、企業と顧客の関係では効用⁵⁾が満たされた状態であり、逆に「不満足」とは効用が満たされていない状態である。さらに、「満足」「不満足」を引き起こす要因について解り易く解説すれば以下のように取りまとめる事ができる。

- ・「満足要因」：顧客がその提供を受けないことでは、不満を感じる（意識する）ことのあまりないが、その提供を受けることで高い満足を感じるもの
(あるいは期待していないもの)
- ・「不満足要因」：顧客がその提供を受けることでは、満足を感じ（意識する）ことはあまりないが、その提供を受けないことで強い不満を感じるもの
(あることがあたりまえと考えられがちなもの)

つまり、顧客が心を感じる満足・不満足とは、顧客の期待と実際の結果の差異によって顧客が判断するものであり、その相関関係については図6としてまとめる事ができる。

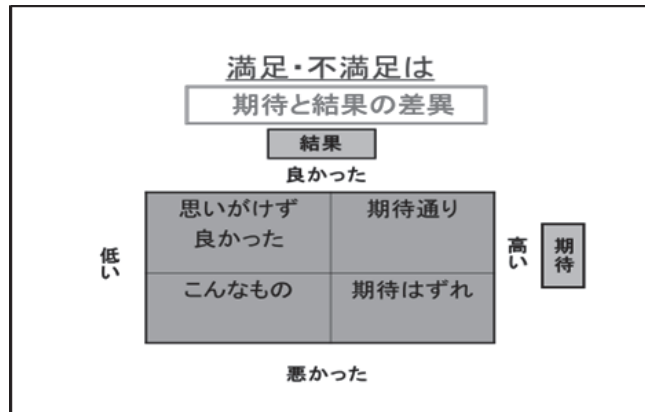


図6 満足・不満足の原因分析

一方、苦情に対する具体的な対応原則としては、下記の二つの対応が有効であると言われている。

- ・ 苦情対応 4Kの原則
- ・ 苦情対応 3変主義

どちらも企業内では日常で活用されている対応原則であり、本論文ではその詳細についての記載は省略するが、サービス要員が顧客の心理状態を先読みして顧客が感じている「不満要因」を判明し、その心理に対して最適な対応を行う事が苦情を解消する一番の方法であると考えられる。これらの4Kの原則・3変主義による対応が、効果的な苦情対応結果をもたらす

ことは航空業界で働く客室乗務員・空港旅客員からは評価を受けており、その他のサービス産業界でも原則として採用されている現状がある。

VI. CS/CDを意識した苦情対応スキル

これまで述べてきたように、顧客から寄せられた苦情対応には顧客が苦情を寄せる要因を迅速・的確に分析し対応しなければ、顧客は企業にとって常顧客（リピーター）にはならない。特にIT機器が普及して誰にでも普通に使われるようになった現代社会では、SNSによる企業評価が瞬時に不特定多数の顧客に拡散され、企業にとっては企業活動の将来に大きな影響力を持っていると言える。

それでは、企業はどのような情報・手段を準備して顧客の苦情対応に臨むべきであろうか。ここでは各企業が予想している「顧客よりの苦情」を視野に入れ、すでに社内で行っている従業員教育について取り纏めを行う。

1. 苦情内容の分類と対応方法

顧客からの苦情対応を迅速に行うには、まず寄せられる苦情の内容分類を行い、その苦情に対する対応方法に関する情報を分類して整理しておく必要がある。サービス業に寄せられる一般的な苦情については3つに分類ができ、その対応スキルについて取り纏める。

(1) 購入物品・サービス提供施設に関すること (Hardware)

この苦情についての顧客の要望は、ハードウェアHardware（もの・施設）の欠陥・不具合・使用感に対する不満であり、顧客が望む物品の修理または取替、施設の改修・改善などの対応を早急に行う必要がある。

(2) 情報に関すること・システムに関すること・価格に関すること (Software)

この苦情についての顧客の要望は、企業が提供するソフトウェアSoftware（提供情報・提供システム・提供する価格等）に対する不満であり、顧客の意見を十分に伺いそして理解し、企業が取り組んでいる立場をご理解していただく事が大切である。

(3) ひと・接客に関すること (Humanware)

この苦情についての顧客の要望は、接客時の従業員が提供したヒューマンウェアHumanwareに関する苦情であり、従業員の資質改善にかかわる解決を求めてくることが多い。顧客に誠心誠意のお詫びに徹する事はもちろんであるが、従業員採用時の面接の重視や日頃から従業員への精神的な教育を十分に徹底して行い、従業員資質を向上させておく必要が求められる。

2. クッション言葉の重要性

苦情時の対応には限らないが、顧客に対応する際は「接客の基本 5 原則（接客の表情・視線・話し方・態度・身だしなみ）」について気を付けなければならない。なぜなら、接客時の態度などの適切さ、感じの良さは顧客により良い印象を与える要因であるからである。その要因の如何によって、顧客が同じものを購入する際に顧客の満足度を左右するからである。つまり、顧客にとって販売員や接客員は購買環境条件の一つであり、一番気を付けなければならないと思える。

その中でも顧客対応時に一番求められているのが、クッション言葉（丁寧な言葉遣いでもストレートに使うと印象が冷たくなることがあり、相手に不快な思いをさせないように、表現を和らげる働きをする言葉遣い）であり、接客業界で働く際には、大変重要である。

3. 企業として苦情対応時の分析と実践

前記したジョン・グッドマン法則よると、苦情を申し立てた顧客へ迅速な対応して顧客満足を勝ち取れば苦情を申し出た顧客の82%が再利用に繋がる事、苦情対応に不満を抱いた顧客の口コミの影響は好意的な口コミに比較して2倍も影響力がある事が実証されている。つまり、顧客苦情に適切に対応することは、お客様との信頼関係を取り戻し、お客様を常顧客として獲得できる良い機会であり、また企業価値を高める効果があるという事に繋がっている。

では、苦情を申し立てた顧客へ企業と従業員はどのような経営上の適切な対応をすべきなのであろうか。その際の心構えについて分析を行った結果について、対応場面順に以下に報告する。

(1) 苦情を申し立てた顧客への初動対応

企業側に落ち度があるなしにかかわらず、苦情を申立てた顧客が最初に聞きたいのはお詫びの言葉であり、先ずはご不快の念をおかけしたことをお詫びする必要がある。

(2) 受容話法での対応の必要性と顧客主張への共感

受容話法で顧客の意見、主張、感情に理解を示す事により、顧客の感情的に高ぶった気持ちを落ち着かせる必要がある。「なるほど」は顧客に理解を示す言葉であり、顧客の意申し立てへの賛否の意思表示ではない。

(3) 申したての苦情原因と何が問題となっているのかの見極め

苦情の原因は何か、どこに問題があったのか、どのようにしていれば苦情は発生しなかったのかを考える必要がある。苦情発生の究極的な責任論としてではなく、その際に、「指摘されている問題・原因に気づかない従業員（企業）の対応が悪かったかもしれない」という顧客を意識した反省について発言する事が効果的かと思える。

(4) 根本的な苦情発生の原因が顧客にあると判断される場合

顧客の発言の中に理解不足、不注意、間違いがあったとしても指摘しない。たとえ、苦情の原因となる要因の一部が顧客にあったとしても責任を転嫁しない。この際も、「顧客の理解不足は従業員（企業）の説明の仕方が悪かったから」という考えに立って対応をする事が大切である。

(5) 苦情・問題発生の原因が顧客にあった場合

決して顧客のプライドを傷つけない、恥をかかせない事、が今後の苦情処理を終結する際に大切である事を認識して対応に当たる。この点については、「自分にはPRIDEを、顧客にはRESPECT」という諺もある。

(6) 苦情を寄せた顧客への最終対応

企業側の落ち度、顧客に原因がある場合のいずれにもかかわらず、顧客からの指摘事実に関しての感謝を述べる事は苦情対応時の基本である。また最終結果として、苦情発生要因が企業または顧客のいずれかであったとしても、責任論は別にしても必ず企業側として再度のお詫びを行う事が大切である。

VII. 航空業界における苦情対応事例紹介

航空業での苦情対応事例を基に、どのような顧客対応が企業にとって必要であるかについて考えを進めていく。

これまで述べてきたように、苦情に対して謝る事を主として対応するだけでは、顧客の理解を得る事は難しい。常に顧客の心理を先読みして、その心理に的確な言葉かけや行動を迅速に実施する事が求められている。つまり、従業員（企業）の対応パフォーマンスは、常に論理的で系統的に準備された発言・行動が求められている。

例えば、顧客から苦情が寄せられた際の最初の対応としては、【受容、お詫び】の気持ちを持った発言・態度が求められる。2番目としては顧客苦情に対する【共感、お詫び】の気持ち、3番目としては苦情解決に繋がる【的確な状況説明】、そして4番目としては【今後への改善努力】と苦情の内容によっては【関連した情報の提供】、そして最後には苦情を頂いた事に対する【感謝の気持ちとお詫び】、と一連した論理的で系統的な対応が大切である。これらの一連した顧客対応を企業としては従業員に教育をして準備していることが求められる。

以下に、この一連の対応について航空業界に寄せられた苦情を例⁶⁾としてとりあげ、解説を行い、理解を進めていく。

1. 空港でのチェックイン事例研究

空港で働く旅客サービス要員は、日々旅客から「希望する座席が取れなかった事に対する苦

情」を寄せられている。的確な顧客対応をせず、「仕方がない、できない」といった対応だけでは、次回以降この旅客の再利用が期待できない。ではどのような旅客対応を空港サービス要員は求められているのだろうか。

(1) 顧客からの苦情内容

「窓側の座席を取ろうと早く空港に来たのに、なぜ希望座席が取れないのか。子供が機外の景色を楽しみにしていたのに残念でならない。」

(2) 空港サービス要員に期待される対応例

【受容/お詫び】 わざわざ空港に早めにお越しになられたにも拘らずご希望に沿えず、誠に申し訳ございません。

【共感/お詫び】 外の景色を楽しみにされていたお子様が、落胆されていると思うと、誠に遺憾に存じます。

【説明/解決】 当日のキャンセルもごございますので、空席が発生した場合には、出発ゲートでご案内させていただきます。

【情報提供】 弊社では事前座席指定サービスにより、ご予約時に座席指定を承っておりますので、次回ご利用頂ければ幸いです。

この事例では、できない事に関するお詫びだけではなく、旅客の苦情心理を十分に理解し、少しでも解決に近づく対応を心がける必要がある。特に、最後の【情報提供】は、同様の苦情を旅客が経験しない事に配慮した対応であり、対応者は苦情発生予防となる行動をとるべきである。

2. 機内食選択時の事例研究

海外旅行などで航空機を利用する際、機内での大きな楽しみの一つに「機内食サービス」があげられる。旅客の期待は大きなものであるが、限られた空間である機内に搭載できる機内食の数量は限られており、すべての旅客の希望に添う事は難しい。特に、日本行きの便では日本人旅客の搭乗が多く、久々の帰国に際して日本食を希望する旅客がほとんどであり、その選択に対応する客室乗務員には大きな悩みとなっている。

(1) 顧客からの苦情内容

「海外では洋食ばかり食べていたので、機内では和食にしようと思楽しみにしていたのに、何故和食がないのか。前方から注文を取るからこういうことになるのだ。後ろから注文を取るべきだ。同じ料金を払っているのに不公平だ。」

(2) 客室乗務員に期待される対応例

【お詫び】ご搭乗前から和食を楽しみにされていたにもかかわらず、ご提供できず誠に申し訳ございません。

【共感/お詫び】海外で洋食ばかりお召し上がりですと、和食が恋しくなるのはごもっともでございます。折角、楽しみにされていたのにご希望に沿えず誠に申し訳ございません。

【解決/努力】炊き立ての白い御飯がございますが、洋食と一緒にいかがでございますか。

【感謝】ご注文を承る方法につきましても、ご指摘を頂戴し誠に有難うございました。

この事例は【共感/お詫び】のお詫びの際に、日本への帰国便という望郷の心境を十分に理解した上でのお詫びする事が重要であり、また【解決/努力】では、少しでも可能であるならばご要望を叶えたいという気持ちを具現化した提案である。【感謝】では同様の苦情を旅客が経験しない事を配慮した対応であり、対応者は苦情発生の予防となる行動をとるべきである。

VIII. まとめと考察

1. 企業における顧客対応とCS/CDの関係性

それでは何故、企業はこれまで当論文で述べてきた顧客対応を行うのであろうか。顧客が企業利用時に心に刻むCS (Customer Satisfaction) 「顧客満足」または「不満足 (苦情)」とは、どちらも顧客の企業体験に対して、自己の期待をどの程度上回っているかどうかを示すバロメーターと言える。CD (Customers Delight) 「顧客歓喜」とは、CSよりさらに顧客が大満足の状態に至った事を意味している。

企業体験が不満足であれば、顧客をその企業再利用 (リピートエフェクト) につなげる事は難しいが、CS 「顧客満足」/CD 「顧客歓喜」を体験すれば企業再利用につなげる事ができる可能性が高いと言える。ただ、IT機器が未発達であった1990年前半までは、CS 「顧客満足」体験だけでも顧客に企業再利用を十分に促すことが可能であった。しかしながら、パソコンやスマートフォンなどIT機器が普及した現在では、数多くの同業企業での体験を即座に比較可能であり、その企業に対してCSを感じただけでは企業再利用につなげる事は厳しい現状へ変化している。

つまり、顧客を「大変満足」した状態あるいは「感動」した状態に持ち込まなければ再購入・再利用には結びつかないといえる。いつでも「相手の期待を大きく上回る」状況を作らないと再購入・再利用は望めない現状を認識し、現代ではCS (顧客満足) を超えるCD (顧客歓喜) 体験を顧客に提供する必要がある。

図7で示すように、顧客 (お客様) はお金・手間・精神的な負担などのコストをかけ、企業に顧客としての期待を持っている。顧客の「期待」の大きさと企業実体験から得た「結果」

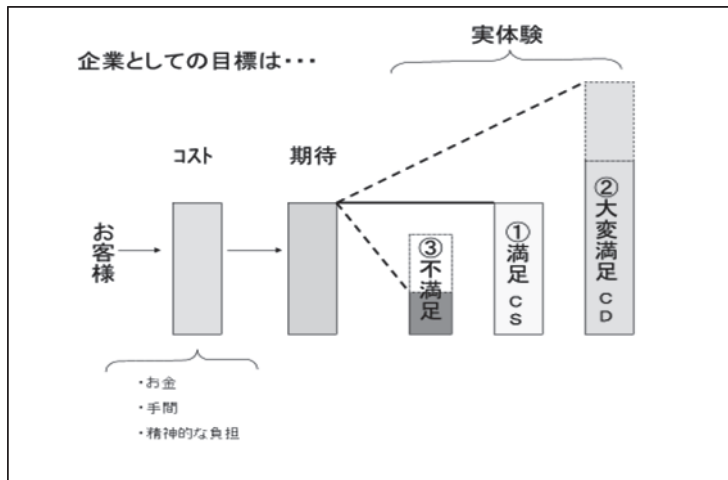


図 7 企業における顧客対応とCS/CDの関係性

が、「期待」よりも低ければ「③不満足」となり、同等であれば「①満足 (CS)」を感じるものの「①満足 (CS)」では顧客がその企業を再利用する確率は低く、期待を大幅に上回る「②大変満足 (CD)」の状態に導けば顧客の企業再利用の確率は大きなものとなる。

以上より、企業が企業戦略としてホピスピタリティを基盤としたCS「顧客満足」/CD「顧客歓喜」を活用する目的は、顧客の当該企業再利用を確固たるものとする戦略としての活用であると考えられる。顧客にCS「顧客満足」/CD「顧客歓喜」を心に刻ませる目的は、「長期的かつ継続的な利益をもたらす顧客を囲い込みつづけること」であり、その結果として、「顧客に再度利用していただくこと・顧客を他社へ離反させないこと」に繋がり、「リピーター創造による顧客獲得の保持」が達成されることが考えられる。

経営活動としてのサービス（人に役立つことの提供）研究の発展が大切であり、その企業戦略の手段としてのCS「顧客満足」/CD「顧客歓喜」が活用されていると結論づける事ができる。

2. 今後の課題

2019年末からの新型コロナウイルス感染症問題が、人類を恐怖に陥れている。その結果、人と人との接触を避ける動きが広がっており、対面を前提としてきた販売や営業、そして各種のサービス提供を常に伴う場面では大混乱が生じている。これまではサービスには必ず人が介在し、「サービス産業とは人を中心としたビジネス」であり、人と人とのコミュニケーションの原則は対面であった。

しかしながら、サービス提供企業では3密を避けるため、販売や営業の遠隔実施に取組んでいる。たとえば、ビックカメラなどは商品の説明にビデオ会議を採用し、一部の住宅販売企

業や自動車販売企業ではオンラインの接客を導入している。さらに、人に代わり人間のそばで働くロボットの開発が進んでおり、日用品や食品などを提供するサービス作業にロボットが投入される機会が増加している。ウィルスは人の交わりを阻み、経済のデジタル化はさらに加速している。

本論文で述べてきた顧客対応は、従業員（人）がホスピタリティあるサービスを顧客と対面する中で提供する事を原則としている。従って、サービス提供時の従業員の表情・目線・話し方・態度・身だしなみなど「接客の基本5原則」も重要な要素であり、顧客が企業利用時に心に刻むCS（Customer Satisfaction）「顧客満足」または「不満足（苦情）」に大きな影響を与えていた。

この原則が新型コロナウイルス感染症問題により、大きな変革の時期を向かえている。ITを通じた販売や接客が主流となり、またロボットなどの機械がサービス（人に役立つことの提供）と称して顧客対応する時代となれば、顧客を満足・歓喜させるCS「顧客満足」/CD「顧客歓喜」を提供できるのかどうか疑問となってくるであろう。そうなれば、企業が「ホスピタリティを基盤としたCS「顧客満足」/CD「顧客歓喜」を提供する事が、顧客の当該企業再利用を確固たるものにする」という企業戦略を活用できるという理論は崩壊するのではないだろうか。

但し、近い将来に人型ロボットの開発が驚異的な発展を遂げ、カスタマイズした機械（ロボット）が人間との触れ合いから学び蓄積した人間性溢れる『ホスピタリティを基盤としたCS「顧客満足」/CD「顧客歓喜』を提供できるようになれば、顧客を満足・歓喜させる顧客対応を実現できる可能性もゼロではないとも考えられる。また、別の解決策として、日経新聞⁷⁾によると、甚大な被害をもたらしている新型コロナウイルスは社会のあり方を変え、一気にリモートワークが広がり感染者が多い大都市に嫌気をさしたUターンやIターンを考える人もでてきていると報じている。その中で注目点が、江戸時代の「参勤交代」と逆の発想からの都市から地方への定期的な「リモートワーク参勤交代」の推奨である。期間限定で都市から地方への人の流れを作り「観光以上、定住未満」の関係人口を増やす事をポイントとしている。実現すれば、都市でも地方でも人と人が触れ合う機会が増加し、元来のCS「顧客満足」/CD「顧客歓喜」を提供する企業活動の重要性が再認識されていくのではないかと報道されている。

いずれにしても、今後の課題としては大きすぎる変化（New Normal）が現在進行中であり、多くのサービス産業には多方面にわたる対策が必須と考えられる。よって、これまでのCS「顧客満足」/CD「顧客歓喜」の基本理念やその活用経験を基盤としつつも「新しい発想による企業戦略」の創造が求められている。

【注】

- 1) 「サービスマネジメント入門」 近藤隆雄 生産性出版 まえがき (2007)
- 2) 木戸貴也 「従業員満足、顧客満足と企業業績の関係に関する一考察」論文 P1 (2012)
- 3) 「グッドマンの法則とは？クレームを売り上げに変える事例を紹介」NPSデータ ブログ
https://www.emotion-tech.co.jp/resource/2018/what_is_theory_of_goodman
閲覧日：2020.03.02.
- 4) 山本祐子・圓川隆夫 「顧客満足度とロイヤリティの構造に関する研究 (Structural Analysis on Relationship between Customer Satisfaction and Loyalty)」論文 P151 (1999)
- 5) 「効用 (こうよう、英: utility) とは、経済学の基本的概念であり、各消費者がある財やサービスを消費することによって得ることができる主観的な満足・欲望充足 (への貢献) の度合いのこと。フリー百科事典『ウィキペディア (Wikipedia)』 閲覧日：2020.03.11.
<https://ja.wikipedia.org/wiki/%E5%8A%B9%E7%94%A8>
- 6) 取り上げた事例は、JALファン拡大の為のCS／ブランド情報誌「JALファン」(2005～2009) 日本航空株式会社CS企画部発行より抽出し、分析・コメントを記載
- 7) 日経新聞2020年5月28日朝刊「点照 新型コロナ後の働き方」より

【参考文献】

1. 「サービスマネジメント入門」 近藤隆雄 生産性出版 2007年12月11日
2. JALファン拡大の為のCS／ブランド情報誌「JALファン」(2005～2009) 日本航空株式会社CS企画部発行
3. 山本祐子・圓川隆夫 「顧客満足度とロイヤリティの構造に関する研究 (Structural Analysis on Relationship between Customer Satisfaction and Loyalty)」論文 (1999) 日本経営工学会論文誌
4. 木戸貴也 「従業員満足、顧客満足と企業業績の関係に関する一考察」論文 2012年3月 商大ビジネスレビュー