

真実の瞬間とサービス・マーケティング

チェ・サンチョル
流通科学大学 総合政策学部 教授 崔 相 鐵

闘牛場の真実の瞬間

死をかけて闘牛士と闘牛がぶつかり合うスペインの闘牛場。闘牛士は、ムレタと呼ばれる赤いフランネルの布を使って、興奮状態の闘牛を自由自在に操りながら観客を楽しませる演技を行なう。ムレタの演技が終わり、闘牛士がそれまで持っていた右手の木剣を真剣に持ち替えると、いよいよその瞬間がやってくる。客席のどこからか、「シーッ」という静寂を誘う声が一斉に響き渡り始める。

牛への苦痛を最小限に抑えて、一瞬にして美しい死を迎えられるように、闘牛士は、牛の首の後ろの急所に、剣を45度の角度で突き刺す。この「とどめの一撃」の短い時間こそが、スペイン語では、“La hora de la verdad”と言われ、英語に直訳すれば“Moment of truth”、すなわち「真実の瞬間」にほかならない。この瞬間の到来で、闘牛場は一気に歓喜の渦に包まれ、観客席から白いハンカチが舞う。

ところで、この「真実の瞬間」という用語は、いまや闘牛場よりは、サービス分野のビジネス・シーンで、顧客接点の重要性を表す合言葉として良く使われる。その理由は、1981年に39才の若さで、オイルショック後に経営赤字に苦しんでいたスカンジナビア航空(SAS)の社長に就任したヤン・カールソン(Jan Carlzon)が、同社の業績をV字回復させた模様を分かりやすく書き、世界的ベストセラーになった著書の英語版タイトルが“Moment of Truth”だったからである。

サービス・ビジネスにおける真実の瞬間はどう訪れるか

SASで13年間に渡って社長を務めたカールソンが、自身の経験を赤裸々に綴ったその著書は、日本でもサービス・マーケティングの必読書として評価が高いが、以下の部分を読むだけでその極意がうかがえる。

「1986年、1000万人の旅客が、それぞれほぼ5人のスカンジナビア航空の従業員に接した。1回の応接時間が、平均15秒だった。したがって、1回15秒で、1年間に5000万回、顧客の脳裏にスカンジナビア航空の印象が刻み付けられたことになる。その5000万回の『真実の瞬間』が、結局スカンジナビア航空の成功を左右する。その瞬間こそ私たちが、スカンジナビア航空が最良の選択だったと顧客を納得させなければならないときなのだ」(ヤン・カールソン『真実の瞬間：SAS(スカンジナビア航空)のサービス戦略はなぜ成功したか』堤猶二訳、ダイヤモンド社、1990年、5-6頁)。

カールソンは、航空券販売係や客室乗務員といった、社員による僅か15秒間の接客態度が、S



闘牛場とスカンジナビア航空(SAS)の「真実の瞬間」

A S全体の印象を決めると考えたため、その15秒を「真実の瞬間」と呼び、全社員にその瞬間に注意を払うように徹底させた。彼は、S A Sを形成しているのは、旅客機とかの有形資産の集積だけではなく、もっと重要なのは、顧客に直に接する最前線の社員が提供する「サービスの質」であると語る。それこそが「真実の瞬間」であり、企業経営の要諦は、これをいかに向上させ、顧客を喜ばせ、かつ感動させるかにあると説破している。

繰り返すが、カールソンによると、S A Sでの15秒間の真実の瞬間は、自社が抱えている旅客機や空港の受付設備のようなハード設備よりは、最前線の社員による献身的な接客態度によって引き寄せられる。さらにその行間を吟味すれば、社員の態度に接して、最高の選択だったと喜ぶ顧客の存在も重要である。要するに、最高のサービスが提供される真実の瞬間は、企業、社員と顧客が共に創り上げる、いわば共創活動によって訪れる。

冒頭の闘牛場の話に戻せば、なぜ、カールソンが社員と顧客の接点が織りなす短い時間を、闘牛士が闘牛を仕留める瞬間になぞらえて、真実の瞬間と呼んだかが垣間見える。スペインの至るところに散在する由緒ある闘牛場は、航空サービスを提供するS A Sのハード設備に等しい。死をかけて戦う闘牛士と闘牛は、S A Sの接客を担当する社員に該当する。そして両者による、正に命がけのパフォーマンスに一喜一憂する闘牛場の観客は、S A S便を利用しようとする乗客に映される。そして、闘牛の美しい死をもたらした闘牛士の短い一撃の時間が、見方を変えれば、闘牛士と闘牛が渾然一体の共同作業で出来上がった真実の瞬間であるのに対して、S A Sの接客サービスの最前線に置かれた精鋭の従業員と目的地に向かうビジネスマンが出会う平均15秒の場面も、共に創り上げられた真実の瞬間なのだ。

サービス・マーケティングの特徴と重要性

これまで本連載では、暗黙のうちに、製造企業が作ったモノを消費者に売るという、いわば「モノ・マーケティング」を前提にしてきた。しかし、このモノ・マーケティングの議論は、今回、取り上げた航空会社や闘牛場のように、モノではなく、サービスを作り出し、顧客にアピールする、すなわちサービス・マーケティングでは当てはまらない場合が多い。それは、基本的に取引の特性上、サービスが、モノとは異なる側面が多いからである。

第1、無形性（不可触性）。サービスは形がない商品であるために、サービスの取引では、モノと違って、買う前に目で見たり手で触ったりすることができない。たとえば、クリーニング店に衣服を預けても、本当に綺麗になるのかどうかは、仕上がった後でないと分からない。

第2、同時性（不可分性）。サービスは「作られて提供されるタイミング」と「消費されるタイミング」が同時に行われる。そのためにモノとは違って、企業によるサービス提供と顧客のサービス利用とを別々にはできない。たとえば、髪が長くなった人は、まず理容店に行き、マスターの作業が終わるまでじっと座っていなければならない。その間、散髪サービスの生産と消費は同時に進む。

第3、異質性（変動性）。サービスは、誰が、いつ、どこで、誰に提供するかによって、その都度提供されるサービスの内容が変わってしまう恐れがある。すべての顧客に同じ中身を提供しないといけないモノとは異なる。たとえば、レストランの場合、「店員の対応の善し悪し」と「料理が出てくる時間」などにおいてバラツキが生じ得る。

第4、消滅性。サービスは、モノと異なり、蓄えておくことができず、その時その場限りで消滅してしまう。鉄道の場合、朝夕のラッシュはいつも大変だが、平日の午後は空席が目立つ。しかし、平日の午後の空席を朝夕のラッシュに回すことなどはできない。

以上のように、モノとは異なる特性をもつサービスを生産する企業のために、サービス・マーケティングの分野では多くの戦略方案を用意している。なかんずく、サービス企業の経営者に、最も重要で基本的な戦略方案として、社員と顧客の接点で共に創り上げられる数々の「真実の瞬間」に

気付き、最大のマネジメント努力を惜しまないことを勧めている。

日本の雇用人口の約70%を占めるのが、広義のサービス産業である第3次産業。「失われた20年間」に苦しんだ日本経済が、いわばアベノミクスの成功的な滑り出しと共にもたらされた円安と株高によって、製造企業の輸出競争力が高まっている。その結果、物づくり大国として知られた日本の復活が改めて唱えられている。しかし、サービス産業が元気を戻さなければ、本当の復活はあり得ない。真の日本経済復活のために、サービス産業における真実の瞬間に注目することが求められる。

この原稿は在日韓国商工会議所が発刊する会報「架け橋」151号(2013.6発刊)に掲載されたもので、発刊元並びに寄稿者の承諾のもと掲載させて頂いています。