

### 連載 サービス経営最前線 第3回 小さな 行動、大言壮語にまさる

川喜多, 喬 / Kawakita, Takashi

---

(出版者 / Publisher)

流通産業研究所

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

RIRI : 流通産業 / RIRI : 流通産業

(巻 / Volume)

28

(号 / Number)

5

(開始ページ / Start Page)

30

(終了ページ / End Page)

33

(発行年 / Year)

1996-05

## 小さな行動, 大言壮語にまさる

川喜多喬

(かわきた たかし・法政大学経営学部教授)

### ▶「おまけ」一つに心がこもる

1880年代のアメリカの話である。デイビッド・H・マッコネルは、戸別訪問型のセールスマンをして、カネは自力で稼ごうとし始めたばかりの若者であった。かれが売ってまわっていたのは本である。本を買ってくれたお客様は、本を欲しくて買ったのだから、ギブアンドテイクはその取引でおしまい、とビジネスライクには考えなかった。だから、おまけに小さな化粧水の瓶をつけてあげることにした。

売った本より化粧水の方が喜ばれることに気がついたところがマッコネルさんの聡明さである。最初から化粧水を売ればいいではないか、戸別訪問で……と考えたのが1886年のことである。経営学者なら誰でも知っている、「カリフォルニア香水社」が誕生したのである。カリフォルニアではなくて、ニューヨークのマンハッタンのアパートの1室で、「カリフォルニア香水社」など聞いたことがない？

名前など聞いたことがない会社が、やがて大企業になるのである。大企業になってから、あの会社はこうして成功したと評論家を書いて、儲けるのである。案な話である。いま流行のベンチャービジネス論議をみているとそんな気がしないか。ベンチャー、ベンチャーとてはやさされているのは誰でも知っている企業になってしまったベンチャーであって、本当にほとんどの人が名も知らぬベンチャーをもてはやす議論は少ない。なぜそうしないのか。

第一には、知らないからである。自分の足を使って探してまわっていないからである。どこかの雑誌に誰かが書いたものを二番煎じで紹介しているからである。

第二には、もてはやしたベンチャーが倒産した時に紹介した恥をかきたくないからである。

ところで「カリフォルニア香水」社は、社長自らやったように個別訪問のセールスマンを使って香水を売ることにした。セールスマンというよりセールスレディであったが。そして売った香水が気にいらなければいつでも代金を返すことにした。これは当時としては画期的なことであった。伝説によれば、本格的な工場をニューヨーク州サファーンに建設したとき、その地の風景が緑多きシェイクスピアの故郷（そんなものがわかっていたのかどうか、私は知りませんがね、文学など縁がないので）を、文学的素養豊かな（だってもともと本のセールスマンであったのだから：とはいえ本を読まぬ本屋が多すぎるのであるが、最近）マッコネルは思い出した、シェイクスピアの故郷からはエイボン川が流れ出していたこともである。1930年代には「カリフォルニア香水」の商品の多くにエイボンという名がつけられていた。1939年に会社は社名変更し「エイボン・プロダクツ」となった後のことは、もう言うまでもない。

大阪の日本タクシーといえば、全国に数あるタクシー会社の中でもサービスの評判がいいことで有名である。タクシーに乗るとティッシュペーパーを手渡してくれる。単なるおまけではない。運転手さんに聞くと、お客様を乗せて走

っているタクシーでありながらずっとお客様に背を向けている、これではいけないと、かつて運転手さんたちのQC活動で意見が出たそうである。ティッシュペーパーを、ありがとうございました、さあどうぞと渡すときに客と顔を合わせる。背を向けたまま、ありがとうございました、と言うよりももっと心がこもったサービスではないか、と。タクシーに乗ってる間、口も聞かぬ運転手がバックミラー越しにこちらをじろじろ観察する不愉快な目にあったことのある人は多いはずである。たかがティッシュペーパーというなかれ、大阪でもタクシーの数の多さを誇る日本タクシーのことである。数千万円をかけているそうである。

この話、実は会社の広報から聞いたのではない。要は宣伝として聞いたのではないのである。なるほど会社の坂本社長さんに会いに行く時であったが、乗り合わせた大阪タクシーの運転手さんから聞いたのである。先日別の某タクシー会社の社長さんに会いにいくとき、そのタクシー会社にこれもたまたま乗り合わせたら、運転手さんはそれと知らず、ずっと道すがら会社の悪口を言い続けていた。もって差をしるべし。

「おまけ」を出すことが大切なのではない。何のためにこの「おまけ」があるか……考えることが大切なのである。

### ▶スリッパ一つに心配り

「美人になれる湯」月岡温泉で有名な、新潟県の月岡温泉の、「ホテルニューあけぼの」に、この連休、宿泊した。20年ほど前に、ホテルニューあけぼのの会長さんが組合長をやられていたころ、キャッチフレーズとして皆で考えたそうである。「無印良品」が出たころのキャッチフレーズは確か「わけあって安い」であった。私などは「わけもなく安い」で十分なのであるが、「わけをしっている」という情報は商品の価値の

一部をなす。月岡温泉に行くわけは「美人になれるから」であるという、自分の行動の説明づけが自分にも友達にもできることは、行楽という商品の価値の一部をなす。

樋口社長さんに聞くと、旅館ホテルのサービスチェック項目は7千5百もあるという人がいるそうなる。そんなにチェックしていたらノイローゼになるに違いない。チェックばかりに社員の目がいって、客の方に目がいかないに違いない。チェックに人件費がかかりすぎるに違はなく、チェックスタッフばかりが増えて大企業病になってしまうだろう。樋口社長さんはうちはせいぜい三百ぐらいでしょうかね、という、十分である。三百もサービスしていただければ。

主として家族向けの中堅の宿である。奥が深い宿を、長々と廊下を歩かされるなどと感じてしまうことがないように、廊下の各所に花が活けてあり、ダウンライトに間接的に照らされたいい壺があつたり掛け軸があつたりする。たかが活け花というなかれ。ホコリまみれの造花で飾り立てた某有名旅館だってあるのだ。

「美人になれる湯」なのであるからメインイベントは温泉である。温泉旅館で湯につかろうとして部屋をスリッパをはいて出る。温泉の入り口でスリッパを脱ぐ。多数の先客がたくさんのスリッパを脱いでいる。さて帰りは、誰のはいてきたスリッパを履いて帰るのか、わからない。たかがスリッパというなかれ。ほんの少しの時間なれど自分の素足があたったスリッパを他人が履き、他人の素足でぬくもったスリッパを自分が履く。体中をきれいにしてさっぱりした温泉を出るところでスリッパ一つでも気になるという客はいまいか？ 樋口社長はそう考えて、自分のスリッパを自分の脱衣籠に持ち込む工夫をした。まだまだ気付いてくれる客は少ないが。これは「ホテルニューあけぼの」のたくさんの工夫のほんの一つである。

たまたま泊まった部屋のテレビは壁に埋め込

んであった。床の間にデンとテレビを居座らせるのが嫌だというのが樋口社長の説明である。さて、サービスのいいホテル、温泉を雑誌やテレビで紹介したものの多くは、カネを相手に出させたPR記事である。あるいは取材費を会社に出させたものである。テレビで見かける有名旅館のサービスなど、ふつうの庶民が受けられるはずがないと思う。だってたった一人のレポーターが大きな部屋に泊まり、女将と調理長のつきっきりのサービスを受けるのである。しかも自分のカネを出さずに。サービスの良さの情報はごくふつうの客が泊まって互いに伝え合う情報に限るのである。したがって読者諸氏の中には是非「ホテルニューあけぼの」のサービスを調べてみたいと思う者があっても、取材と称して安く泊まろうなどという俗物根性を持ってはいけないのである。

家族向きの旅館のサービスの良さを何で判定すればよいか？ 簡単である。女子供がもう一泊したいわね、と言うかどうかである。「ホテルニューあけぼの」に泊まった本物のわが妻子もそう言った。料理を出してくれるアスティさん（新潟の旅館の組合では仲居さんと呼ばずにアスティさんと呼ぶよう提案している）に聞いてみると、おかげさまで満室であるとのこと。それにしても他に客がいなくて静かである、というところがまたどういう造作にしてあるのか、旅館のサービスというものである。むろん団体旅行向けには、新宿歌舞伎町の雑踏とまがわんばかりの廊下やロビーがサービスと思う経営があつてよいと思うが。

### ▶ 普通の人の目で見ると

館内の至るところに花があると書いた。フラワーマーケティングでは第一人者の小川孔輔先生なら当然わかることであるが、実はこれは大変な手間暇がかかるのである。しかし手間暇か

けてますよと思わせるようではいけないと思う。テレビでレストランの提灯持ち番組をみると、材料の吟味から皿の選択まで手間暇かけてこだわっているということを嫌というほど見せる。こだわるのは当たり前だから今更大声で言わないでくれ、と私は言いたい。

先年、有名な蕎麦屋に入った。ざる蕎麦一枚が千数百円する。高いな、とつぶやいた私の声が相当にでかかったのか、店の奥からいい身なりをした主人とおぼしき者が姿を見せて、「お客様、当店では蕎麦を打つ人のココロを食べて頂いてますので……」と能書垂れ始めた。私は直ちに怒鳴り返した、「おまえのココロなど食べたくない、蕎麦さえ食わしてくれればそれでいい！」。

私はテレビのレポーターが推奨するレストランや旅館に行ったことがない。特別の客に特別のサービスをしてみせるのは当たり前を通り越してわざとらしい。あんなサービスをすべての客にしていればとっくの昔に赤字倒産していると思われるようなサービスを、われわれ庶民には期待できないからである。特別でない客に特別ではないサービスをして、それがサービスの神髄を極めているのが当たり前と思うからである。

ボストンのごく普通の買い物客、ビジネスマン、学生にごく手軽な食事（サンドイッチにスープ）から質の高いディナーを提供するオウ・ボン・ペンが開店したのが1981年のこと。現在では200店のチェーン店になっている。会社では定期的に新聞広告で店頭サービス視察員とでもいうべき者を雇う。本社で顧客サービスの哲学を学び、あるべき食事を試食する訓練を受けたあと、指定された店を訪問してサービスをチェックする。それも生半可なものではない。同じ店を4週間の間3回訪問し、朝食、昼食、夕食をそれぞれ30分以上かけて味わい、60の項目にわたってチェックする。その中には店に入っ

て3秒以内に店員から声をかけてもらったか、などの項目が含まれる。すべてのランクの管理職は多数の顧客のうち誰ともわからない者の評定に強くリンクさせたボーナスを受け取るのであるから、真剣にならざるをえないのである。この会社ではこの素人視察員による評定に年間2千万円ほどかけているそうなる(注)。

私が経営コンサルタントであればこういうプログラムを売りに出るであろう。しかし多くの経営にとって、そこまではする必要はないように思う。それに顧客の誰が監視しているかわからないとビクビクして仕事をしようであってはいけない。別に王の目、王の耳になるべき視察員が誰かと思わなくても、顧客の全員にごく普通のサービスができればそれでいいのである。

「ホテルニューあけぼの」からの帰り、新発田市の蕨谷虹児記念館に寄った。玄関を入るとたんに、旅行鞆などが重いでしょうからお預かりしましょうと受付から声が飛んだ。気持ち

よく過ごして出ようとしていたら、こちらから請求したわけでもないのに新発田市の観光案内地図を頂いた。

小さな記念館、博物館には実に気持ちのいい人が多い。たとえば伊香保の竹久夢二記念館のオルゴール展示館の案内をしてくれる、たぶん60歳をすぎたと思われる男性の方もそうである。オルゴールに併せて昔なつかしき歌を歌ってくれるのである。マニュアルで命じられているのではあるまい、本当にオルゴールと歌が好きであるからに違いない(私は実に5回!、この館を訪れた。毎回、違う楽器の演奏が楽しみで。むろん視察員としてではない、レポーターとしてではない、ごく普通の観光客としてである)。

サービス経営の理論に関する大言壮語よりも、要は行動一つである。

(注) First-Rate Customer Service. No.228, 1995. The Economic Press.

宮澤健一・高丘季昭 編

## 流通の再構築

A5判 275頁  
2,750円 有斐閣

新進の学者・研究者そして流通産業にかかわる実務家の協力による  
産学共同の成果

国際化／日本型取引慣行／インテリジェント・ディストリビューション／  
生活者像と消費社会／総合生活産業／小売業態間競争／卸売業の新展開／  
地域商業の再生／労働問題／21世紀の流通

新保生二・丸山雅祥・花田光世・和田充夫・今田高俊・矢作敏行・清家篤  
桑原秀史・関川仁美・金井貴嗣・菅原真理子・大沢真知子 ほか