キャンセルサポートの是非

ストーリーを見せる戦略展開が必要

神田達哉 サービス連合情報総研業務執行理事・事務局長

「顧客満足の追求」といった言葉をよく目にするが、何が顧客のためでありどうすることが満足につながるかを本気で考えてみたことはあるだろうか。それに、考えてみたところで、企業が良かれと判断したことが本当に顧客の望んでいたことだったのか、そのギャップの有無や大小を検証したことはあるだろうか。

意識のズレを放置すると、その企業がアウトプットする価値は相対的に沈下し、市場における存在意義はやがて消滅することなど言うに足りない。企業の独り善がりではなく、顧客の視点を理解し、社会の課題解決をも意識する――そのような「三方よし」の概念を現代版に置き換えたとも捉えられる、CSV（共有価値の創造）のフレームワークを米国の著名な経営学者が提唱してから10年ほどが経過した。

企業業績と社会性に正の相関があることを認識しているグローバル企業はいち早く取り組みを進めているが、果たしてツーリズム産業ではどうだろう。「観光立国推進の牽引役」「GDPを押し上げるポテンシャルを秘めた産業」と各界から持ち上げられようにも、社会を意識したイノベーションは相変わらず低次にとどまり歓迎されないばかりか、レッドオーシャンを彷徨うことが容易に想定される計画や施策の散発にとどまっている。

展開する事業の周辺環境がひとたび悪化すると如実に大きな影響を受け、不確実性とリスクを同じ土俵で評価したうえでの自助努力に頼るだけでは、所詮功を奏する水準までには至らず生き残りは危うい。時の経過が唯一の問題解決手段と捉えざるを得ない脆さの際立つ産業である手前、ステークホルダーを重視した力強いメッセージを発信する経営や事業推進を期待するのは土台無理なことなのかもしれない。

アベノミクスやインバウンド需要の拡大といった幸運期の区切りを迎えようとしているこの瞬間までに改まることはなく残念だ。

独り善がりのレールを走る

このような状況下にあるため、いまだ企業としてステークホルダーたる顧客のことを把握しようとする態勢が整わない。記述式のアンケート調査に本音が揃っているはずがないにもかかわらず、それに頼りっきりになっているとの指摘をインタビューで拾う機会が何度かあった。顧客の声を聞くことができていない。BtoBにせよBtoCにせよ、営業担当者が顧客と日々接する機会に恵まれているにもかかわらず、それらを吸収し咀嚼する機能が圧倒的に乏しい。

定量評価が不可能だからと声から遠ざかりながら、NPS（ネットプロモータースコア）や上辺の調査結果の数字だけで顧客のニーズが完全に措定できるとはとても言い難い。もっとも、十数年前に話題になったポストモダン・マーケティングに則った異端者思想を地で行くのなら別だが（そんなこと

はない)。BtoC領域を中心に消費者から敬遠されつつある状況が如実である点を鑑みると、伝統的旅行会社は独り善がりのレールを漫然と走り続けているとみるのが自然だろう。

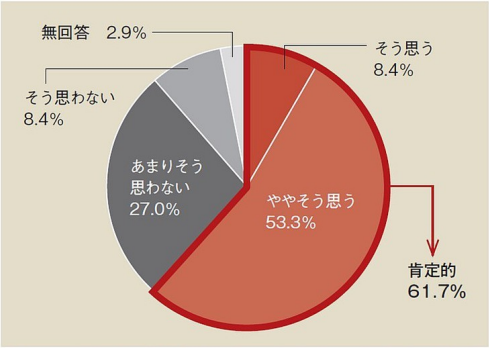
いつブレーキをかけられるのか。海外からやってきた黒船ファストファッションが次々と撤退するなか驚きの成長を見せる、ユニクロの妹分ジーユーを取り上げたテレビ番組を視聴する機会において気づきがあった。徹底的な顧客目線に基づく戦術。お客さま満足はもちろん、店員も満足する商品の提供……。OTAやIT系プラットフォーマーといった黒船に対する伝統的旅行会社の姿を重ね合わせてみる。

さて、伝統的旅行会社の従業員は自社商品にそもそも満足しているのだろうか。疑問をひもとくにあたって、当法人がツーリズムの企業内労組から受託した従業員意識調査の結果がヒントとなる。「会社が提供する商品やサービスに魅力がある」か尋ねたところ、肯定的な回答は全体の6割強にとどまることがわかった。特定の集団を対象としているため業界全体に拡大して解釈するには注意が必要ではあるものの、4割近くのスタッフが自社商品に愛着を持っていない企業が業界に存在する事実は注目に値する。

「愛の反対は無関心」という言葉があるが、従業員に商品やサービスに対する愛着を抱かせることができないなら、企業はその提供先たる顧客への関心が希薄であるのは仕方がないのかと思いを巡らさざるを得ない。合わせて考察したいのが、自社商品のお買い求めを提案する立場にありながら、「売り方」や「売りモノ」といった表現を用いて戦術を練る企業が存在することである。意識は言葉遣いに表れる。

百貨店の三越伊勢丹は、統合前の伊勢丹時代から「売り場」という呼び方を「お買い場」に改めて20年以上経過している。「商品ではなく、販売サービス面での差別化を図る」狙いで導入されたとされ、対外的には露骨に表現しないものの内部の意識改革には大いに役立ったという。件の会社に企業姿勢を問いかけたくなるエピソードだ。

●会社が提供する商品やサービスに魅力がある



資料：サービス連合情報総研受託調査（A労働組合組合員1410人に19年11月実施）

顧客ロイヤルティ向上は限定的

自社商品を顧客にお買い求めいただくにあたり、実際に消費するまでに起こりうるリスクへ備えるための商材と位置づけて「キャンセルサポート」を市場へ提案するのだと捉える。しかしながら、すべての従業員がコミットできていない可能性が多分に存在する商材が補償対象という現実がある。販売員の中にはこのように捉える者もいるだろう。せっかく売れたパッケージツアーを容易く契約解除させるような取り組みは、自身が見込んでいた営業成績見込みを押し下げるかもしれない厄介なものでしかなく、ひとたび取り消しとなれば面倒な手続きを現場に負荷させる愚策にすぎない、と。

キャンセルサポートは消費者の低次欲求に応えるネガティブ・レス施策に過ぎないため、導入を契機とした売り上げへの波及や顧客ロイヤルティ向上は限定的なものとなるだろう。ただ、競争相手にはない独自性を展開するにあたって、安心感醸成を目指す取り組みなのであれば、真剣に検討したうえで他の施策も含めた大きなストーリーを顧客に見せられる戦略の展開が必要だ。グローバル目線でもなく顧客目線も存在しないとなると、一体どこを見ているのかわからない。潜水艦の潜望鏡は明後日の方向を向きっ放しではないか。海面に浮上し力強く航行できる船の存在が待たれる。

Profile

かんだ・たつや●同志社大学卒業後、旅行会社で法人営業や企画・販売促進業務に従事。企業内労組専従役員を経て、ツーリズム関連産業別労組の役員に選出。18年1月、労組を母体とする調査研究組織を一般社団法人として立ち上げた。