

2012年6月12日

～世界11カ国で聞く、顧客サービスについての意識調査～

## 日本の消費者のサービスへの意識がより敏感に 良いサービスに対しては他社より9%高い金額を支払う意思も ソーシャルメディアの積極ユーザーには高い消費意欲が!

アメリカン・エクスプレス・インターナショナル, Inc. (東京都杉並区 / 日本社長: ロバート・サイデル) は、日本とその他 10 カ国の消費者 11,000 人に対して、顧客サービスに対する意識や考え方に関するインターネット調査を実施しました。今年で 3 年目となる本調査の対象は、日本のほか、米国、カナダ、メキシコ、英国、フランス、ドイツ、オランダ、イタリア、インド、オーストラリアの計 11カ国の 18 歳以上の 11,000 人(各国 1,000 人)です。このほど、本調査の結果がまとまりましたので、日本の消費者 1,000 名の回答を中心に調査結果を発表します。

### 1) 顧客サービスに満足している人は半数以下。過去3年で最低の46%に

- 顧客サービスについて「期待通り」が半数以下、過去最低の46%に。
- 「企業努力」が伝わらない? 5人に1人が顧客サービスに関して「企業が重視していない」と回答

### 2) 「悪い顧客サービス」ほど周りの人に伝える傾向。約8割が他人にシェア

- 日本の消費者が、顧客サービスが優れている企業に追加で支払う対価 - 他社より9%高い金額
- 8割以上が悪い顧客サービス経験を他人に「シェア!」

### 3) ソーシャルメディアの積極ユーザーには高い消費意欲が!

- 米国よりも積極活用する日本人。顧客サービスでのソーシャルメディアの利用目的は、経験の共有、情報収集
- ソーシャルメディアの利用経験者の7割が、優れた顧客サービスに追加で対価を支払う意思

### 4) 日本人は「店を立ち去る」、英国人は「上司との会話を希望」～国民性が反映される? 「悪い顧客サービス」を経験した時に取る行動～

- 日本人は「店を立ち去る」。英国人、フランス人、ドイツ人は?
- 最も気が短いのは日本人? コールセンターで待たされる時間は、5分以内が限界

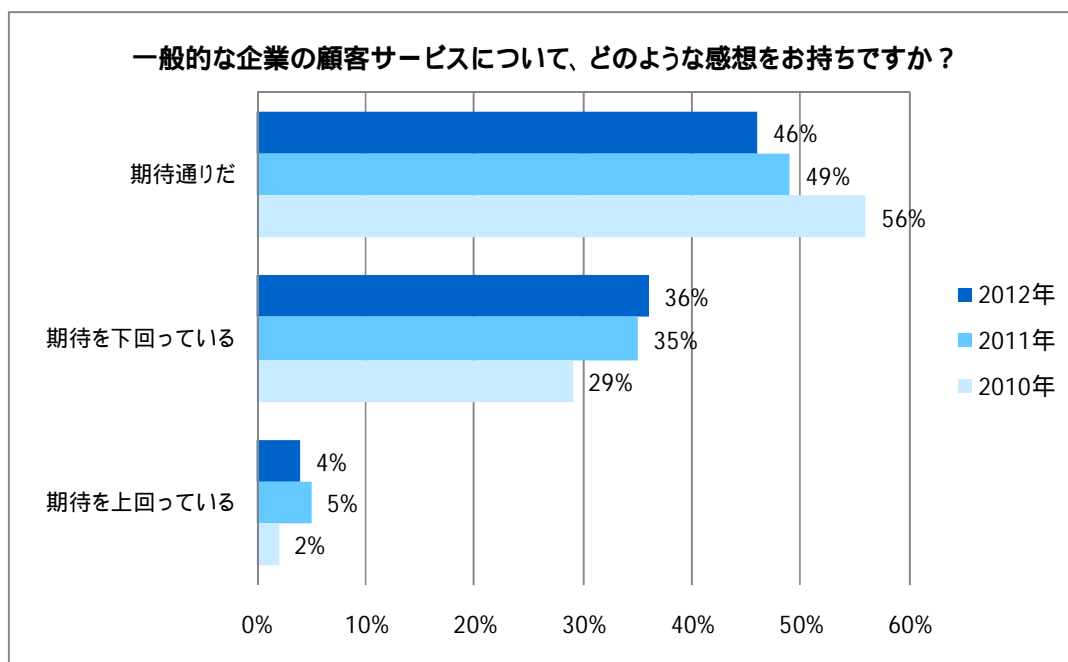
本調査の結果について、青山学院大学経営学部マーケティング学科の小野譲司教授は、「日本人のサービスへの意識として、しばしば取り沙汰されるのは、消費者が企業に求めるサービス水準が他国に比べて相対的に高いことである。我々は、特定の商品・サービスのカテゴリーにおいて当然求められるべきサービス水準に加えて、自分が利用しているブランドならば、これくらいはやってくれるだろう、というブランド固有の期待を、意識的もしくは無意識的にもちながら、サービスの良し悪しを評価している。その意味で、企業はベースとなる規範的期待の高いハードルに、さらに上乘せしていかに差別化できるかを競っている、とも考えられる。サービスに対する消費者の期待の高さは、より具体的で質的な側面、すなわち、仕草、態度、振る舞いから、型(かた)、順番、間(ま)、空気、文脈に至るまでのサービスのプロセスの側面にも向けられる。それゆえに、どんなサービスをしたかだけでなく、それをどうやって提供したかが問われるという意味で、必然的に要求が細かいのである」と述べています。

アメリカン・エクスプレス・インターナショナル, Inc.日本社長のロバート・サイデルは、「今回の調査を通して、顧客サービスにおける日本の消費者の高い期待が明らかになり、現在の経済環境の中で、企業は必ずしもその期待に応えていないと感じていることも分かりました。企業は今後も、そのような消費者の高い基準を満たすためにさまざまな努力が求められるでしょう。消費者は、優れたサービスを受けた時には、他社よりもっと支払っても良いという意思があることから、企業は彼らの期待を超えた『卓越したサービス』を提供することによってビジネス成長の機会を捉えることができるでしょう。卓越したサービスこそが競合他社との明確な差別化ポイントになることを一層確信するでしょう」と述べています。

## 顧客サービスに満足している人は半数以下、過去3年で最低の46%に

### 顧客サービスについて「期待通り」が半数以下、過去最低の46%

一般的な企業の顧客サービスについての感想を聞いたところ、「期待通り」と答えた人は全体の46%で、2010年(56%)、2011年(49%)の過去2年間と比べると最も低い数値となりました。これに対して、ほかの10カ国では、フランスを除く9カ国で半数以上の人々が期待通りである、と回答しています。



### 「企業努力」が伝わらない？5人に1人が顧客サービスに関して「企業が重視していない」と回答

昨今の経済状況において、企業のビジネスはどのように変化しているか、との問いに対して、35%の消費者が、企業は以前よりも優れた顧客サービスの提供を「重視するようになった」としているものの、この数字は2010年(49%)、2011年(43%)と比較して低下の傾向にあります。およそ5人に1人は「重視しなくなった」(23%)と感じており、現在の経済状況で消費者は企業が顧客サービスに以前と比べて注力していないと感じていることが明らかになりました。

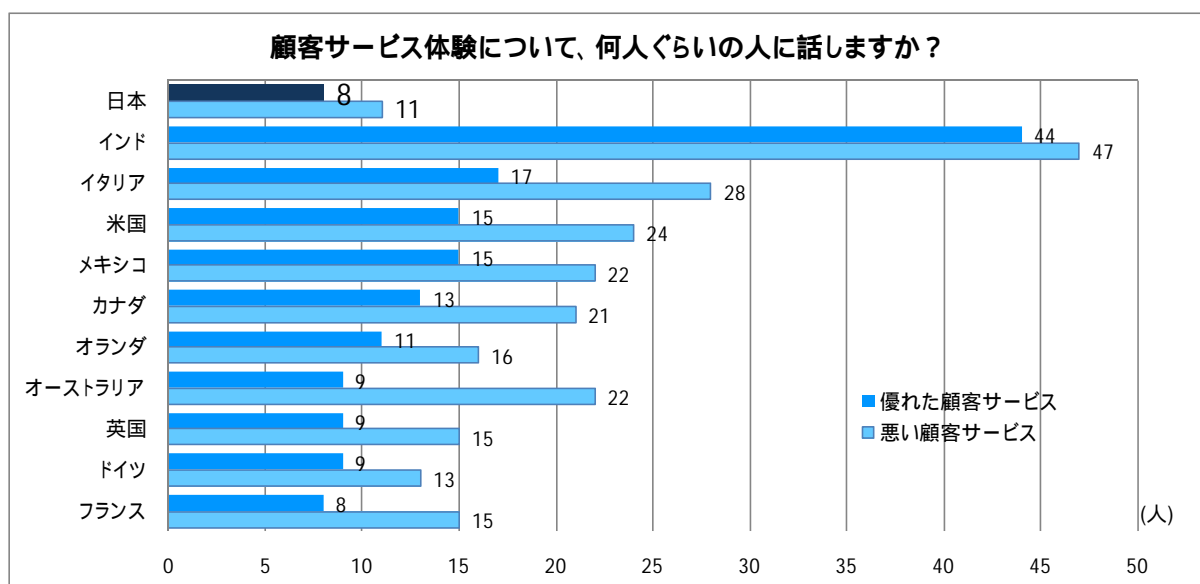
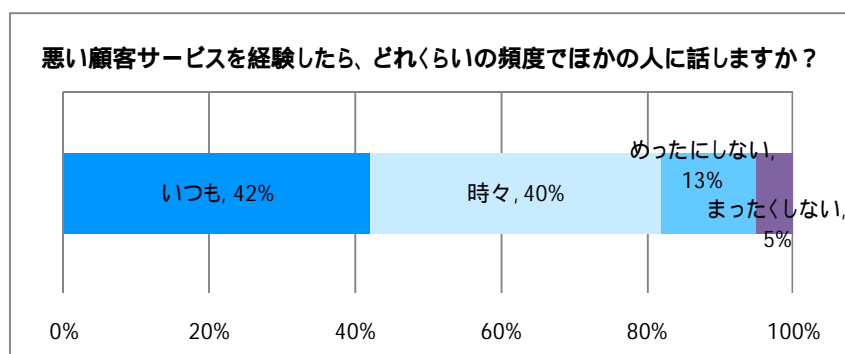
## 「悪い顧客サービス」ほど周りの人に伝える傾向。約 8 割の人が他人にシェア

### 日本の消費者が顧客サービスが優れている企業に追加で支払う対価 - 他社より 9% 高い金額

顧客サービスが優れていると感じる企業に、他社より高い金額を支払っても良いか、との質問に対して、半数以上の 53% が「はい」と答えました。実際、以前に良いサービスを提供されたという理由で、その企業を利用するために、他社よりも高い金額を支払った経験については、37% が「はい」と回答しています。また、平均で 9 パーセント高い金額を支払う意思があることが分かりました。これは、11 カ国中、オランダ(7%)とドイツ(8%)に次いで 3 番目に低い数字ですが、欧米のように、習慣として顧客サービスに対して対価を支払うという文化はないものの、良いサービスであれば約一割多く支払っても良いと考えています。

### 8 割以上が悪い顧客サービス経験を他人に「シェア！」

日本の消費者は、悪いサービスについては 8 割を超える人が「いつも」(42%)もしくは「時々」(40%)、ほかの人に伝えると回答しています。さらに、優れた顧客サービスの経験について、何人ぐらいの人に話すか聞いたところ、日本人は平均で 8 名の人に話すことが分かりました。悪い顧客サービス体験については平均で 11 名です。受けたサービスについて他の人に伝える割合が他国と比べて低いものの、悪いサービスについては、口コミの影響が大きいことが分かります。



## ソーシャルメディアの積極ユーザーには高い消費意欲が！

**米国よりも積極活用する日本人。日本の顧客サービスでのソーシャルメディアの利用目的は、  
経験の共有、 情報収集**

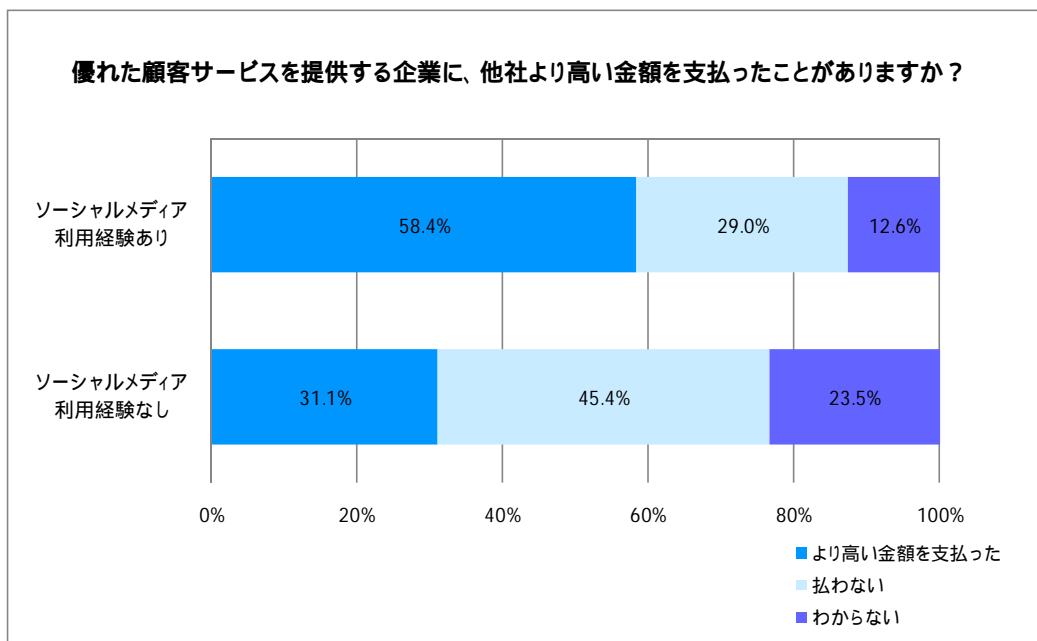
日本人の5人に1人(21%)は、過去1年間に、顧客サービスを目的としたソーシャルメディアの利用経験があることが分かりました。これは、ソーシャルメディアの先進国である米国(17%)よりも高い数字で、日本の消費者はソーシャルメディアの利用率が高いことが明らかになりました。顧客サービスについて、ソーシャルメディアを利用する理由について尋ねたところ、最も多かった回答は、「より多くのユーザーと自分のサービス経験について情報を共有するため」(46%)で、2番目に高かったのは、「サービスの優れた企業についてほかのユーザーからお勧めを聞くため」(32%)でした。

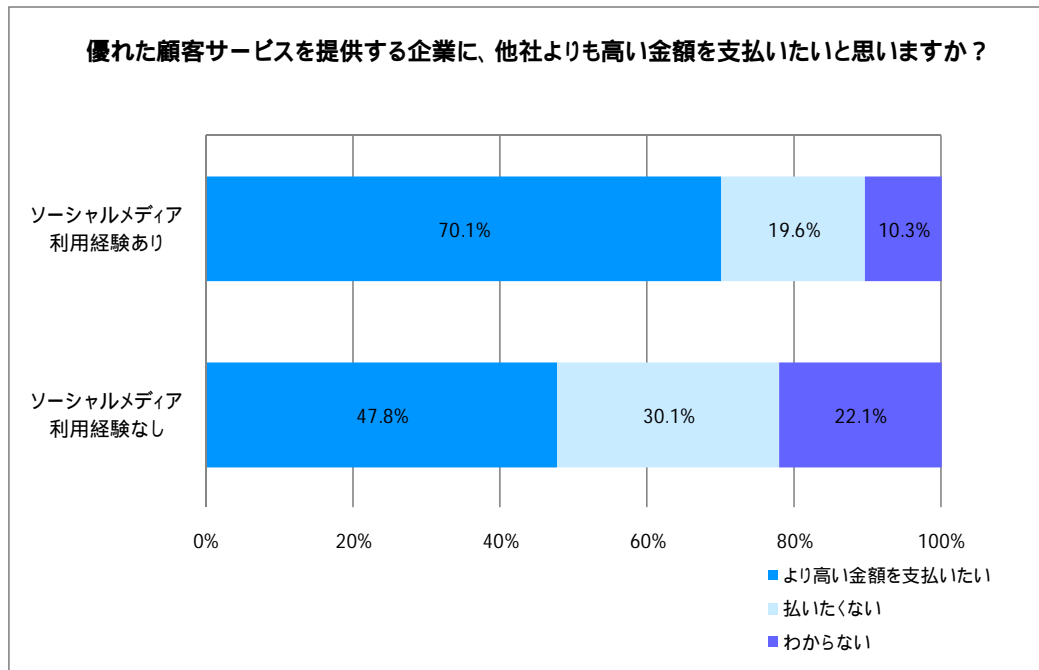
**ソーシャルメディア先進国の米国では、会社・店舗への直接のアプローチに積極活用**

日本と異なり、米国では、「サービスの問題について、会社からの回答を得る」(50%、日本 15%)、「優れたサービス体験について褒める」(48%、日本 16%)、「優れた顧客サービス対応をした社員を褒める」(33%、日本 10%)など企業とのコミュニケーションツールとして利用したり、優れたサービスについて褒めるなど、日本人と比べて、より積極的な使い方をしていることが分かりました。

**ソーシャルメディアの利用経験者の7割が、優れた顧客サービスにより高い対価を支払う意思**

ソーシャルメディアの利用と消費行動の関係性を調べたところ、過去1年間に顧客サービスについて、ソーシャルメディアの利用経験のある日本の消費者は、以前に良いサービスを提供されたという理由で、その企業に、他社よりも高い金額を支払った経験のある人が58.4%と、利用経験のない人の31.1%と比べて高いことが分かりました。さらに、顧客サービスが優れていると感じる企業に、他社よりも高い金額を支払っても良いか、との質問に対しても、ソーシャルメディアの利用経験のある消費者の7割(70.1%)が「はい」と回答し、利用経験のない人(47.8%)と比較すると高い割合となりました。ソーシャルメディアをサービス目的で利用している人は、実際に良いサービスに対してより高い金額を支払っており、その意思も高いことが判明しました。





**日本人は「店を立ち去る」、英国人は「上司との会話を希望」  
～国民性が反映される？「悪い顧客サービス」を経験した時取る行動～**

**49%「過去1年間に腹を立てることがある」**

過去1年間に、顧客サービス担当者に腹を立てた経験があるか尋ねたところ、49%が「はい」と答えました。これは、イタリアを除く欧米諸国よりも高い数字です。

**日本人は「店を立ち去る」 - 27%**

さらに、顧客サービス担当者に腹を立てた時に、取ったことのある行動について聞いたところ、最も多かった日本人の行動は、「店を立ち去った」(27%)でした。この質問は国民性がみられ、米国、英国、カナダは、「上司と話がしたいと主張した」、フランスは、「他社に乗り換えると主張した」、ドイツは、「顧客サービス担当者に名前を教えるよう求めた」との回答がそれぞれ最も高くなりました。

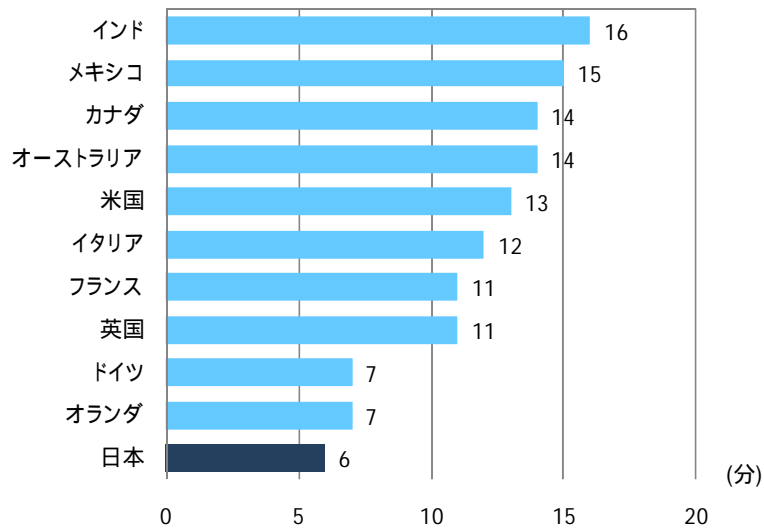
**顧客が離れる最大の理由は、「顧客サービス担当者が失礼で対応が遅い」**

顧客サービスの問題のうち、ブランドまたは企業を他社に切り替える理由トップ3は、「顧客サービス担当者が失礼で対応が遅い」(32%)、「問題の解決策が見つからず、担当者をたらい回しにされる」(20%)、「無理に何かを購入させようとする」(14%)でした。コールセンターや対面でのサービス担当者が果たす役割がとても大きいことが分かりました。

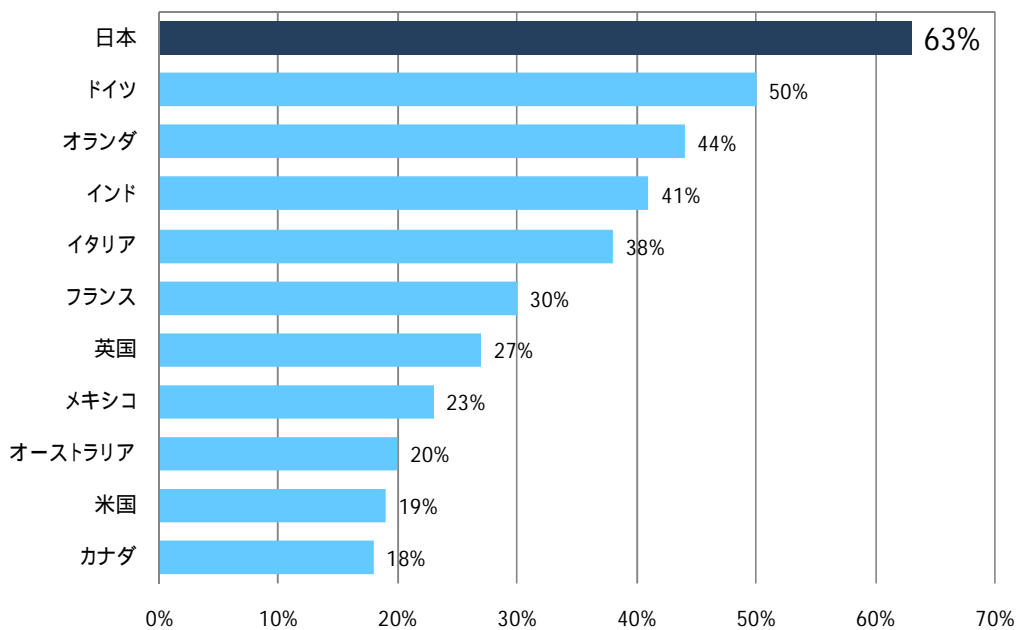
**最も気が短いのは日本人？コールセンターで待たされる時間は、5分以内が限界**

一般的に、電話で顧客サービスセンターに連絡した場合、電話がつながるまで最大でどれくらい待てるか聞いたところ、日本人の平均は6分で、11カ国中最も低い数字でした。さらに63%は「5分以内」と回答し、この割合は、他国と比べて圧倒的に多く、2番目に多かったのは、ドイツ(50%)でした。日本人は電話で待たされることに最も許容度が低いことが分かりました。さらに、76%は、コールセンターに電話して待たされることについて、過去1年間に企業の対応は「変化なし」と感じています。

電話で顧客サービスセンターに連絡した場合、電話がつながるまで最大でどれくらい待てますか？



顧客サービスの電話がつながるまで、待てるのは最大「5分以内」である



## アメリカン・エクスプレスが実践する「卓越した顧客サービス」の6つのポイント

アメリカン・エクスプレスのビジョンは“世界で最も尊敬されるサービス・ブランドとなること”です。1850年の創立以来、業態を変えながら様々な事業を展開してきましたが、共通することはお客さまのニーズに合った“サービス”を提供することです。アメリカン・エクスプレスでは、顧客に「卓越したサービス」を提供するために以下の6つのポイントの実践に努めています。

### 1. **卓越したサービス、そのすべては「人」から始まる**

顧客の期待を超えるサービスを達成するためには、社員やスタッフに高い動機づけを与えることが重要です。

### 2. **顧客との「リレーションシップ構築」についてのあくなき探求**

良いサービスを顧客に届けることができるかどうかは、その顧客とどれほど良い「リレーションシップ」を培っているかによります。カスタマー・サービスを単なる顧客との取り引きの場と捉えるのではなく、顧客とのリレーションシップを深める機会と考えることが大切です。

### 3. **顧客の視点こそが、本当のサービス**

顧客の声を聴き、フィードバックを自社の商品・サービスの改善につなげていくことにより、本当に顧客が求めているものを提供することができます。

### 4. **顧客の期待を超えるために:「個人としての認識」と「真摯な態度」**

顧客は、いつも無理なことを言うわけではなく、全ての問題を瞬時に解決してほしいと思っているわけでもありません。顧客の願いは、企業から「顧客の中の単なる一人」としてではなく、「個人」として認識されたいと願い、何か問題があれば、企業がそれを真摯に受け止めて、解決に向けて最大限の努力を払っていることを知りたいのです。

### 5. **社員の声ほど価値のあるものはない**

社員は顧客に最も近い存在です。社員は、顧客が何を望み、必要としているのかについてほとんどのことを理解しています。そのような社員の洞察を見逃すべきではありません。

### 6. **顧客とのすべての接点を「印象に残る」機会として**

顧客との全ての接点・やり取りを企業へのロイヤルティとエンゲージメントを高める絶好のチャンスと考え、それに沿った対応をしていくなら、それが、「卓越した顧客サービス」につながるのです。



## 専門家からのコメント

小野 譲司氏(青山学院大学 経営学部 マーケティング学科 教授)

日本人が持つサービスへの意識として取り沙汰されるのは、消費者が企業に求めるサービス水準が他国に比べて高いことである。グローバル展開する企業が世界統一の質問項目で各国のサービスを評価した場合、どうみても高いレベルにあるはずの日本のスコアが低くなってしまい、という日本担当者のジレンマは、これに起因しているとも推測される。実際、宅配便の時間指定での集荷や配送、鉄道の定時発着、小売や飲食などにおける接客のきめ細かさや丁寧さなど、日本人の多くが慣れ親しんでいるサービス経験は、サービスのあるべき水準に対する期待形成に大きく影響している。マーケティングの理論では、このあるべき水準のことを、規範的期待(should expectation)と呼んでいる。規範的期待は、業種ごとに形成されることもあれば、電話対応、配送、接客、会計といったサービス場面ごとに形成されることもある。これらが集積されると「日本のサービスとしてあるべき姿」という規範が漠然とではあるが形作られる。

こうした規範的期待に加えて、その企業やブランド、あるいは特定の用途やシーンにおいて提供されるサービス水準についての予想は、予測的期待(will expectation)と呼ばれる。リゾートホテルの宿泊体験であろうが、クレジットカードのサービスであろうが、われわれは、当然求められるべきサービス水準に加えて、自分が利用しているブランドならば、これくらいはやってくれるだろう、というブランド固有の期待を、意識的もしくは無意識的に持ちながら、サービスの良し悪しを評価しているのである。その意味で、日本企業はベースとなる規範的期待の高いハードルに、さらに上乘せしていかに差別化できるかを競っている、とも考えられる。

サービスへの期待の高さは、規範であろうが予想であろうが、配達時間をもっと早く、もっと正確な時間といった客観的な数値で把握できるようなことだけでなく、より具体的で質的な側面、すなわち、仕草、態度、振る舞いから始まり、型(かた)、順番、間(ま)、空気、文脈などといったサービスのプロセスの側面にも向けられる。どんなサービスをしたかだけでなく、それをどうやって提供したかが問われるという意味で、必然的に要求が細かいのである。

おそらくこうした議論は「おもてなし」をはじめとする日本のサービスに関する伝統的な認識と一致するはずである。それに加えて、もう一つ注目したいのは、サービスの優秀さ(エクセレンス)とバリューの違いがより鮮明になり、後者で判断する動きが徐々に高まっているのではないかと、という議論である。

長年にわたる日本経済のデフレ傾向に伴って、サービス産業においても低価格を訴求する業者の成長が著しいことは周知の通りである。なかでも低価格訴求だけでなく、コストパフォーマンスの良さを訴求した商品・サービスの台頭が著しいことがこれに関連している。小売業の質の高いプライベートブランド、国内外の低価格高品質のファストファッション、原価率の高い100円寿司チェーン、宿泊特価型のビジネスホテル、さらには航空のLCCなどである。このような「バリュー」を訴求した市場の背景には、優れたサービスに慣れ親しんだ消費者の中には、実は必要ではない過剰サービスを見直して、よりリーズナブルな価格で、“これでいい”という価値観にしたがって必要最低限のサービスを求める人々が浮かび上がってきたものと考えられる。

このように考えると「サービスへの重視度が下がった」という調査スコア(P2参照)の傾向は、より慎重に読む必要があるだろう。単にサービスを「エクセレンス」という観点からだけでなく、自分が支払った金額に対してどれくらい見合っているかという「バリュー」の観点から、日本のサービスを見直す時期にあることが、調査結果からもうかがえよう。ちなみに「良いサービスに対してプレミアム価格を支払うか」については、チップ制の習慣を想定して回答しているアメリカ人やメキシコ人と、そうした日常生活の習慣がない人々の違いにも留意しておくべきであろう。

サービスに不満を感じた消費者がとる行動は3つある。第1はボイスすること、第2は退出ないしは離脱し、他社へブランドスイッチもしくは利用を中止すること、第3は(堪え忍んで)使い続けることである。顧客のボイス



には、企業に直接、問い合わせやクレームを出すケースと、消費者どうしのクチコミというケースがある。アジア人は北米や欧州に比べて企業に直接苦情を出す傾向が低い、という文化や国民性を強調する説もある。また、調査結果にあるような、各国のお国柄がにじみ出るような行動を文化的背景から考えることは確かに興味深い(P5参照)。しかしながら、業種によっては日本人であってもクレームを積極的に言うこともあるので、明確な比較検証を行わないうちは、安易な一般化をしない方が良いだろう。

むしろ、サービスの市場構造の違いをふまえておく必要性もある。とくに、市場集中度の高さは、顧客のボイスや退出といった行動と密接に関係している。寡占市場において悪い体験をした消費者は、他の選択肢が限られているため、競争市場に比べてブランドスイッチする可能性が低くなり、消費者はボイスして改善を要求するか、我慢して使い続けざるをえない。小売業や飲食業をはじめ、中小規模の商店が事業者の大半を占めるような日本市場では、嫌な体験をしたら、その次には、黙って他に乗り換えれば済んでしまうのに対して、市場集中度が高いところでは、ボイスして企業に改善やリカバリーを求める行動に出るのが消費者として合理的な解決策となる。一方、解約手続きが煩雑と思われがちなサービスであれば、スイッチングコストという障壁がボイスを誘発することもあるだろう。

本調査は、特定の業種や企業について詳細に論じることはできないが、日本のサービスという意味での規範的期待を、国際比較やトレンドで見る上では興味深い点多々あるだろう。その意味で、この調査結果は、鳥の目から日本のサービスを見直す素材に違いない。

おの じょうじ  
小野 譲司氏(青山学院大学 経営学部 マーケティング学科 教授)

青山学院大学経営学部マーケティング学科教授、博士(経営学)。専門はマーケティング、サービスマネジメント、最近は価値共創時代の顧客戦略をテーマに研究を行っている他、JCSI(日本版顧客満足度指数)アカデミックワーキンググループ主査として、大規模サンプルによる顧客視点のサービス評価について定量的に研究している。主著として、『顧客満足[CS]の知識』日経文庫、『仕組み革新の時代』有斐閣(共著)など。慶應義塾大学大学院経営管理研究科博士課程単位取得後、明治学院大学教授などを経て現在に至る。

【調査概要】

調査名： アメリカン・エクスプレス・グローバル・カスタマー・サービス・バロメーター

調査方法： オンライン調査

調査対象： 18歳以上の男女

サンプル数： 計 11,000 名(各国 1,000 名)

調査実施国： 日本、米国、カナダ、メキシコ、英国、フランス、ドイツ、オランダ、イタリア、インド、オーストラリア

実施期間： 2012年3月9日～3月14日

調査協力： エコー・リサーチ社(英国)

本調査における「顧客サービス」とは、消費者の日常生活で手にする商品やサービスに付随するものです(例: レストラン、デパート等の店員の対応、商品購入後のアフターサービスなど)。企業間のビジネスにおけるサービスとは異なります。

**アメリカン・エクスプレスについて**

([www.americanexpress.co.jp](http://www.americanexpress.co.jp) | [facebook.com/americanexpressjapan](https://facebook.com/americanexpressjapan))

1850年(嘉永3年)米国ニューヨーク州にて創立したグローバル・サービス・カンパニーです。多様な商品・サービスを通し個人顧客には「特別な体験」を、また卓越したデータ分析や経費削減ツールを用い幅広い法人顧客のビジネス成長を支援しています。日本では、1917年(大正6年)に横浜に支店を開設し、世界に広がる独自の加盟店ネットワークと、世界140カ国以上のトラベル・サービス拠点を通じ、最高品質のサービスを提供しつづけています。また、日本最大級の加盟店網を持つJCBとの加盟店業務提携により、従来からのホテル、レストランや小売店などに加え、公共料金からスーパーマーケット、ドラッグストアなど日々の生活で利用できる加盟店が拡大しています。

**本件に関するお問い合わせ先**

アメリカン・エクスプレス・インターナショナル, Inc.

広報部 担当: 村田、池原

Tel: 03-3220-6535 / Fax: 03-3220-6717

アメリカン・エクスプレス広報代行 株式会社 電通パブリックリレーションズ

担当: 日高

Tel: 03-5565-6766 / Fax: 03-3546-2017