

第1回おもてなし規格認証（仮称）に関する検討会
議事録（案）

日時：平成27年11月18日（水） 10:00～12:00

場所：経済産業省 本館17階 国際会議室

参加委員：斎藤敏一委員（座長）、岩田林平委員、奥出直人委員、北川浩伸委員、力石寛夫委員
デービット・アトキンソン委員、野沢清委員、持丸正明委員、若井博雄委員

※欠席：田中宏隆委員、持丸正明委員

● 開会挨拶（佐々木課長）

- ・ 安倍政権の第三本の矢として、GDP600兆円を目指すと目標を打ち立てた。足下のGDPは480兆円程度であるため、この目標を達成するためには120兆円GDPを増やす必要がある。GDPに占めるサービス産業の生産額は75%である。全体として120兆円増やそうとなると、サービス産業としては90兆円増やすことがノルマとなる。この目標値を達成する上ではいかにサービスの生産性を上げるかが重要な課題である。サービスの生産性向上に臨む上で、サービスの質を客観的に評価する仕組みは一つの切り口であり、そのための土台としてサービス産業のための規格認証は重要な施策になるだろう。
- ・ 第一回となる今回の検討会では、委員の皆様から忌憚のない意見をいただきたい。

● 本会の座長紹介

（斎藤委員）

- ・ 経済同友会サービス産業活性化委員長を務めており、サービス政策課やJETROの皆様と日本のサービス産業を海外に進出させるための活動を各種行っている。
- ・ 今回の規格認証の開発にあたっては、インバウンドを重要な観点とすることだが、現在様々な一流ホテルがトップレベルのおもてなしを目指している一方で、やはり底辺の底上げも重要であり、これを促進するための制度設計の必要性が感じられる。
- ・ トップレベルの事業者がいたずらにおもてなしの成果を競うというより、まずは、全てのサービス産業にとっての共通の基盤や指標をつくる必要がある。その延長線として最終的には世界に通用する仕組みを目指すのがよいと思われる。

● 委員紹介

- ・ 委員紹介は、意見交換の冒頭で各委員の発言と合わせて、自己紹介形式で行われた。

1) 本研究会の設置趣旨

(山本係長) 資料4に基づき、研究会の設置趣旨に関する説明が行われた。

2) 本規格の概要

(山本係長) 資料5に基づき、おもてなし規格認証の概要について説明が行われた。

3) 本研究会の主な検討事項

(山本係長) 資料6に基づき、5つの検討事項について説明が行われた。

4) 意見交換

(アトキンソン委員)

- ・ 海外ではホスピタリティーを評価する仕組みが既にいくつか存在するが、フランス、イギリス、ドイツの例をみると、プロセスや仕組みに着目している。事業所のホスピタリティー自体を評価することは、Trip Advisorなどの市場に委ねており、それを新たに認証するだけでは価値がないと考えられている。
- ・ 当事者すなわちお客様以外が行う認証は、マーケットの評価と乖離する危険性を孕んでいることを認識しなければならない。
- ・ アメリカは観光の国としてのプレゼンスは限られており、世界の総観光客市場11億3300万人のうち、欧州5億人、アジア2.5億人なので、この2つがメインのターゲットではないかという視点から調査を行った。
- ・ 結果、フランス、イギリス、ドイツにおいてはマーケットの評価の重要性がさらに高まっていることが分かった。これはイギリスを中心としてEU全体に普及している考え方である。
- ・ おもてなしを「モノ」と「コト」に分けて考えたときに、物理的な「モノ」についての最低ラインの基準については設定できたとしても、「コト」を認証するという点に関しては、日本人が持っているおもてなしの考え方が全世界において普遍的ではないことに留意する必要があるだろう。例えば、宿泊施設において、許可もなく、物を運ぶことをフランス人は侮辱的と捉える。モノについて決めるのは良いが、コトについて明確な基準を決めることは危険であると考えている。
- ・ そのため、誰の立場で評価するかといった点について考える必要がある。お客様の視点が欠けないようにしなければならない。また、規格を通じて事業所各所がレベルをどう上げていくかが重要であろう。

(岩田委員)

- ・ Trip Advisorのように消費者間の相互評価が増している世の中で、おもてなし規格認証が提

供する価値を考えたとき、本規格認証は底辺の底上げに寄与できると考えている。そのためには、多様な価値観を持つ観光客に対して、普遍的に対応することを評価すべき。

- ・ おもてなしの質を Good から Best にあげる上での評価軸は各人によって異なるため、今回の規格では主な検討事項とはしなくてもよいのではないか。
- ・ 今回の規格で想定する最終顧客は、国境を越えて移動する人になるのではないか。
- ・ 我々が海外へ行った時、価格交渉やチップの有無などに迷うように、“日本において当たり前であったとしても、旅行者が戸惑うようなこと”を可視化すると実用的で役に立つのではないか。
- ・ 「コト」の認証を行うことは難しいが、面白い観点が一つでも見つかれば、規格の内容に入れ込むことができれば、それだけでも価値になるだろう。

(奥出委員)

- ・ 2000年くらいからインターネットとモノがつながり始めるという現象が観察されるようになった。
- ・ 本規格の策定においては、何を認証の対象とするかが肝である。3階層ある規格のうち、1番底のレイヤーも大事だが、特に2番目のレイヤーが重要である。
- ・ 先ほど、おもてなしの基準に対する価値観が人によって異なるという議論が交わされていたが、グローバルに価値観の違う人々が、一つの概念的な基準のもとに、それぞれのやり方でその基準を満たす方策をとるという点では、国際バカロレア（IB）の仕組みを参考にするとよいのではないか。IBのカリキュラムを高校で教えるためには、IB校として認証をうけなくてはならない。この際IBは基準として原則しか設けておらず、その原則に基づく実際の教本は各高校がつくり、認証を受けるという仕組みをもっている。
- ・ このような例に倣い、価値の co-creation を積み重ねていくことを大切にすればよいと考える。サービスの消費者と作り手の価値の融合を可能とするエコシステムをいかに創生し、維持していくかということが重要だ。

(北川委員)

- ・ 日本のほとんどの企業は中堅・中小・零細企業であるため、本規格の仕組みを成立させるためには、効果的に彼らをプレーヤーとして巻き込む必要がある。中小企業の立場に立つと、人手もコストもかかるような面倒な手続きの普及を図ることは難しい。規格・認証へのアクセスが煩雑だと抵抗がある。例えばペーパーで役所に提出するようなことはやる気をそぐ。サービス事業者はコスト意識が高いので、どうしたら安価に導入できるかということも重要だろう。
- ・ 海外進出をしているサービス事業者の中にはITを活用した企業経営が広がっている。例え

ば、ある飲食店チェーンではウェブカメラを活用し、シンガポールの店舗を日本からコントロールしている。その他、iPadをつかったオーダーや会計なども一般的になっている。おもてなしを提供するサービス事業者の創意工夫としてこのようなITの仕組みを取り入れた事例もあることを想定するとよいだろう。

- ・ また、海外に進出する企業の間でも、中小企業の場合は、言語のハードルは頻出する課題である。中小企業の間での普及を目指すときに日本語でなければ対応できない企業に対して、どのように認証取得のハードルを下げるかが大事であろう。

(力石委員)

- ・ 40年前、ホテルスクールでサービス業を勉強し、以来日本のサービス産業にホスピタリティーの重要性を主張してきた。40年前、企業はサービスの質を向上する方策として、物質的な面に力を入れていた。しかし、バブル崩壊後、ホスピタリティーに力を入れる企業が増加した。これは、サービス産業における競争が激化し、そこで働く人から生まれる人間力を商品として活用しなければ、競争に勝てなくなったためである。
- ・ 平成24年度より、経済産業省とともに、「おもてなし経営企業選」を企画してきており、3年間で100社の企業を選出してきた。同表彰では、おもてなし経営を評価ための選考の基準を作り、経営者との1時間のインタビューなどを経て審査を行っている。
- ・ 本規格においては、モノとコト、つまり物質と精神をそれぞれどのように評価して行くかが難しい。
- ・ おもてなし経営企業選の場合は、ターゲットが限定的だったが、おもてなし認証はより広い企業をターゲットとするため、市場の立場を十分認識した規格認証でなければならない。
- ・ 同制度を実際に実施していく上では関係者が一致団結をしないとうまく機能しないのではないか。名前だけになってはいけない、と強く感じている。

(野沢委員)

- ・ サービス産業生産性協議会（SPRING）は平成19年度、第一次安倍政権で業界横断のプラットフォームとして組織された。
- ・ SPRINGはハイ・サービス日本300選、日本サービス大賞に携わっている。これらの表彰の取組では、優れた定性的な取り組みをいかに評価するかに重点を置いている。
- ・ 一方、規格認証となると、外形的なものも含めより客観的な評価を行うことが重要であろう。
- ・ おもてなしの評価基準についてはお客様の立場からの評価が重要だ。しかし、同じモノに対してであっても人によって評価が異なる。ましてやコトとあらば、なおさらである。
- ・ サービスの品質をいかに評価するかということをSPRINGは議論してきた。既存のお客様の評価を客観化する仕組みとしてここでは2つの事例をご紹介します。

- ・ JCSI（日本版顧客満足度指数、2009年～）はインターネットのアンケート調査による企業評価。約30業種400社の大規模企業を対象としており、様々な項目を指数化し100点満点で評価する。2014年度は、1位は劇団四季、2位は東京ディズニーリゾートである。
- ・ SES (Service evaluation system) はJCSIと同じ考え方で作られた評価の仕組みであり、中小企業のために、より簡易で、安価にアクセスできるシステムである。SESなどの客観的な顧客評価を評価基準に活用するのも一案である。
- ・ 本規格については日本のサービスを海外の方の視点で評価してもらい、さらなるレベルアップをめざすことが一つの考え方となるのではないか。
- ・ 事業所各所にとっての、認証の取得インセンティブという点では、同認証を取得した企業にとってブランド価値がいかに高まるかということが最も強い取得のための動機になるのではないか。つまり、おもてなし規格認証自体の社会的な評価が高まれば、企業側の取得インセンティブも自動的に高まるのではないか。

(若井委員)

- ・ ISOの仕事を15年ほどやってきた立場からお話したいと思う。
- ・ ISOの規格は使われなければ意味がない。そのために重要なのは、質の良い規格をつくること、使用者・消費者とのつながりがもてる仕組みをつくること、の二点である。
- ・ また、規格と認証制度は一体として開発した方がよいだろう。
- ・ 規格が対象としている対象事業者それぞれの状況、すべてに合致するような規格をつくることは無理なので、レベル・グループ別に考える必要がある。
- ・ また、規格の内容を考える上で既存の規格の内容を活用するのもよいのではないか。欧州には沢山のサービス規格・認証制度がある。そういった既存規格を基礎とし、日本の状況に応じて変更・修正を加えていけばよい。
- ・ 先ほどプロセスを認証するという話があったが、プロセスというのは、マネジメント規格と同じように考えられるのではないか。マネジメント規格においても、ある事項を実施するための仕組みがあることを評価する。そして今の流れはマネジメント規格の中に機能・水準を入れ込むことである。
- ・ 規格は階層構造（基本規格、グループ規格、個別規格）をとるものである。その上で、定義と範囲が必要だ。それぞれの階層がどこまでをカバーするかということを定める。なお提案されているレベル制度はよいアイデアだと考えている。
- ・ 市場の評価という観点では、顧客の評価をいかに認証の仕組みの中にとり入れるかということが論点である。規格のレベルアップを通じて、事業所が顧客評価も上げていくという仕組みが重要。

- ・ おもてなしにおいて重要な仕組みは教育である。規格の中にも教育に関する促進策を入れるべき。
- ・ サービス標準化によって何ができるか。以下の5つのような観点を入れることが必要ではないか。①サービスの認知と識別、②サービスの価値評価測定方法、③安全・安心の確保、④取引のインターフェース、⑤信頼性の確保を標準化によって実現する。

(斎藤委員)

- ・ 今までの議論ではトップレベルのおもてなしを提供する事業者を想定し話される方も、最低限のレベルを想定して話される方もいる。
- ・ 日本のサービスの基準が世界で評価されるかという問いについて、審査基準に焦点を合わせて、まずどのレベルから取り組むのがよいか今日はみなさんとお話したい。

(アトキンソン委員)

- ・ こうした規格は、自らの提供するサービスについて努力や改善をしないまま、ただ人を「来させたい」という事業者に悪用されうるものだ。
- ・ 顧客の声を聞くという意識が、日本には特に欠けている。例えば、最近行った対談の中で、某温泉宿の経営者が「自分たちのよさがわからない人は誤解をしている」という発言があったが、この発言はそのような考え方を象徴している。
- ・ サービスは改善されるべきものであり、顧客の声を聞くべきものである、という意識を、この規格・認証が醸成していくきっかけになればよい。
- ・ この規格が顧客の声を聞く重要性、それによって何を改善すべきかを考える契機であってほしいと思う。ビジネスモデルを変えることでサービスが改善した点を評価する努力賞のような位置づけにするのはどうだろうか。
- ・ 「おもてなし」という考え方は、海外では浸透しないであろうし、日本では安易に悪用されうると考える。名前を変えることも検討したほうがよいのではないか。

(北川委員)

- ・ アトキンソンさんが挙げた規格認証の名称について、おもてなしは言葉としては悪くないと思う、一方でおもてなしという言葉は英語化しにくい、概念が伝えづらいという問題がある。
- ・ まずは日本のサービスの優位性を追求することが手がかりになるのではないか。日本のサービスの優位性は何かと考えたとき、要素分解をすることができる。たとえば、コトの部分については、お客様をお迎える態度。モノについては日本の店舗の清潔さなどが挙げられる。
- ・ また、サービス事業者がそれぞれ革新的な変化、新しいパートナーシップ等、イノベーションを通じてカイゼンすることで、付加価値をつけることは重要だろう。

- 例えば、運送業において、A地点からB地点にものを運ぶ以外の付加価値をつけた事例や、コンビニエンスストアにおいて物販のみでなく、宅配サービスとタグを組んだり、チケット発券サービスを付けたりといった事例等が挙げられる。

(斎藤委員)

- 事務局側で検討していた事案についても共有しておくとして、例えば認証は通常、1) 申請、2) 手続き料の支払い、3) 認証というプロセスに示されるように、認証を受ける方が申請する仕組みになっている。これについても地域の経済局や各種協会などと協力しながら、簡易化する仕組みができないか検討している。
- 現在、多くサービス事業所においては最低限の要素、つまり英語表示、免税などの機能が整っていないことが不便に感じられている。その程度のことなら、申し込み制度ではなくて、地元の商工会議所等が認定していくこともできるのではないか。Cランクにあたる認証に関しては、このような認証の仕組みをつくることも考えられる。

(アトキンソン委員)

- 日本のサービス産業の優位性については深く考える必要がある。
- なぜ今、日本に来る観光客のほとんどが中国人観光客であり、他の国の人があまり来ていないのかを分析すると、日本の生活水準より低い水準の国の人が日本に魅力を感じているということがいえるだろう。
- 底上げは大事だが、そもそも、日本に大きな観光市場である欧州人はあまり来ていないことにも目を向ける必要があるだろう。欧州には5億人観光客がいるうち、108万人しか日本には訪れておらず、その数は今まであまり伸びていない。
- 日本のホテルの平均単価は1万1千円。ヨーロッパはその倍の価格設定をしている。
- 問題の深度はどこまでのものなのかを見極めることが重要。おもてなしを単純に発信すれば観光客は来るのか。そもそも商品に魅力がないのでそれを上げていく必要があるのか。どちらなのかによって打つべき施策の方向性は大きく異なる。

(岩田委員)

- 本規格認証のターゲットを誰にするのかという議論があるだろう。確かに底上げするニーズはある。
- 一方、異なるターゲット、異なるニーズすべてに対応するような包括的な規格にしてしまうと、意味のないものになってしまう。
- 階層に応じて、何を重視し、目的としているのかということをはっきりとすることで、それぞれに対応するような仕組みになるのではないか。

- ・ また、先ほど論点にあげられたように消費者の意見を聞くというプロセスを入れることは非常に面白いと考えている。

(奥出委員)

- ・ 加賀屋の番頭さんの例を挙げたい。加賀屋ではサービスの質を担保するために、「サービスを提供する人間がいかに気持ちよくサービスができるか」ということが重視している。サービスを提供する人間をサポートするためにバックヤードの仕組みに機械やITを導入し、従業員がヒューマンタッチに専念できる環境を作っている。
- ・ 例えば、その例としては、お客様との会話の内容をキーワードとしてデータベースに入れるなど、人同士の接遇のために補助をするためのITを導入している。
- ・ 本規格においてもハイタッチのサービスができる環境、サービスを提供する人間の教育を整えることに着目してはどうか。サービスを提供する人間のクオリティとサービスの提供環境を整えるテクノロジーの合わせ技でおもてなしを追求していくのがよいのではないか。

(若井委員)

- ・ 仕事と観光ではホテルや宿屋のサービスに求めるものが全く異なる。
- ・ 全てがこうならなければいけないという1つのスタンダードを決めてしまうのではなく、規格の階層・顧客のニーズに合わせて、それぞれに必要なものを考えるべき。
- ・ サービス業も、製造業と同じように、品質管理のため教育制度を取り入れるとよいのではないか。

(野沢委員)

- ・ 評価基準に照らして、自己評価・自己改善を行う仕組みが重要と考える。
- ・ そのために必要なのは、現状把握の仕組みと改善を促すような外部評価の仕組みだろう。

(力石委員)

- ・ おもてなしは文化で、規格認証は科学であると考えている。サービス業は文化と科学のバランスが大事だと思う。
- ・ おもてなしという文化を作るためには、認証を受けるそれぞれの企業の従業員が幸せか否かということがポイントであり、若井委員が言及していた教育が重要である。
- ・ このような考えを基に、ESの環境に取り組んでいる企業が増えている。
- ・ 既存のサービス・スタンダードの評価の仕組み（おもてなし経営企業選やJCSI等）からヒントを得ながら、協力を仰いで、科学的に評価する仕組みを考えていくことが必要。
- ・ 最近、友人の娘夫婦が日本に遊びに来た。滞在終盤日本の印象を問うと、日本人は親切だ、

信頼できる国民性、安心安全といったキーワードが挙がった。改めて日本は評価が高いと感じた。

- ・ 本規格の階層において、土台となるCの部分に関して、まず当たり前のことが当たり前でできるということが大切だと考える。例えば、挨拶、時間管理、衛生、みだしなみなど。

(俣野総括補佐)

- ・ 人と人との関係性を深めていくような循環するエコシステムをつくっていけるのかということについて関心がある。
- ・ まず底上げとしては、クレジットカード、言語対応等、モノの要件をクリアすることが肝心だろう。
- ・ 人との接点について機会損失がないようにすること。また、本当に接点を持った際にマーケットの需要を反映しているのか、ということを考える必要がある。
- ・ さらにどのようにマークの認知を広めていくか等ブランディング戦略についても同時に考える必要がある
- ・ 認証の基準を策定する上では、各企業のおもてなしの精神性を言語化する営みが有効なのではないか。例えば、何分くらいお待たせするとNGなのか、基準をクリアするにはどう改善していけばいいのか、について考えるということが大切だろう。
- ・ また、先の議論にもでていたように市場の評価を汲みいれて、いかにそれを活かす仕組みができていくのかについても評価の対象としたい。

(北川委員)

- ・ 本規格について、企業の高い参加率を達成するには、おもてなし認証を取得するとどのような効果があるのかを示す必要がある。端的に述べれば、本認証の取得が利益につながることを示さなければならない。
- ・ また、ESについての議論があったが、従業員満足度と顧客満足度は比例することは先行研究でも証明されている。既存の研究をレビューし、それが中小企業にも理解してもらえる形でリーチするとよい。

5) 今後の進め方

(大河内係長)

- ・ 毎月1回の頻度で検討会開を実施し、第4回は取りまとめの会とする
- ・ 次回検討会は12月中旬に開催予定。

- 閉会

(前田大臣官房審議官)

- ・ サービスについて客観的に捉えられる視点は重要。
- ・ 多様な価値観を持つ人がいることは前提に、彼らの意見を積極的に取り入れ反省しつつ、サービスに携わる人びと自身が日々進化をしていくための仕組みになっていくとよい。