

第3回「おもてなし規格認証（仮称）に関する検討会」

議事録

日時：平成28年1月25日（月） 10:00～11:30

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、
デービッド・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

（斎藤座長）

- ・ 今回は検討が進んでいるので、事務局資料をしっかりと説明してもらいたい。

（山田課長補佐）

- ・ 資料3に基づき、前回の第二回検討会および1月13日に実施された意見交換会を踏まえた事務局資料の報告が行われた。

（持丸委員）

- ・ 見通しの良い枠組みになり、全体構成がわかりやすくなった。
- ・ 理念も非常に整理されており、学術的にもアクセプタブルだと感じる。
- ・ この理念に沿ってアクションを決めていけば、取りこぼしのない認証が実現可能だろう。
- ・ 細かい点について、3点コメントをしたい。
- ・ まず、「継続・進化」に対応し、収益以外の観点、顧客からの信頼・情報集約という長期的な観点でのアクション／評価の視点を入れるとよい。
- ・ 「通報」にもつながるが、安全性の観点も重要である。先日のバス事故のように、形式的には成立しているように見える仕組みであっても、安全性が担保されておらず事故に結びつく可能性も十分にある。
- ・ 本認証は、消費者にとってサービスを選択する1つの評価基準になりうる。「おもてなし」のことだけを見るのではなく、「安全性」や「環境」といった点もなんらか担保できるようにしておく配慮も必要ではないか。
- ・ また、市場評価とのズレも課題である。本認証は事業者からの申告によって取得される仕組みを採るため、以前の日本酒の等級に似ている。事業者によっては、手続きやコストが障害となることで、食べログ等の口コミ評価が高ければそれで十分であると考え、本来Aランクを取得できる能力がありながらCランクの取得に留まる場合などもありうる。このズレを防ぐのは認証の内容ではおそらく困難で、市場評価と合致するようなインセンティブ設計を考るしかない。

(山田課長補佐)

- ・ いずれも継続検討する。

(齋藤座長)

- ・ 事業者の立場でコメントすると、本認証は、日常的な経営・運営面における努力が評価の対象となるという理解でよいのではないか。一方で、持丸委員が指摘されたように、コスト面での障害は取り除かれるよう、今後検討していく必要があるだろう。
- ・ 「おもてなし」はあくまでも付加価値であり、対価に応じたサービスが成されていることを前提に、付加価値の捉え方を検討していくことが肝要である。
- ・ 消費者の目も生かしながら、「通報」に相当する認証のチェック機能を担保する方法を探るべきであろう。

(北川委員)

- ・ 上手く取りまとめられている。
- ・ 持丸委員の文脈からコメントをすると、本認証では、評価の対象が瞬間的なインターフェースに限らず、バックオフィスまで含まれる点で、食べログ等の評価と差別化されている。
- ・ 一方、海外への訴求にあたっては、広報が課題となる。
- ・ サービスエンカウンターの部分だけを問題にするのではなく、本認証の付加価値を PR する方法を検討することが、日本のインバウンド消費まで含めた継続性に寄与するのではないか。
- ・ また、認証の基準について、今後事業者の意見も反映しながら項目が追加されていくと思うが、現状の案を参照した限りは、都市部の発想で作成されているように感じる。
- ・ サービス提供環境は地方部と都市部では異なる。地方創生の文脈からも、より多面的に、地域の方も納得するような基準ができるとうい。

(山田課長補佐)

- ・ 認証の基準については、2月下旬の取りまとめに向けて具体化していくので、その際、地方企業にもヒアリングして多様な意見を反映させたい。

(齋藤座長)

- ・ 海外進出に詳しい北川委員から、広報のポイントを教えてほしい。

(北川委員)

- ・ 海外に訴求するためには、理念を明確にして伝えることが重要。
- ・ 過去には、理念が不明確であることによって反作用を生んでしまうような事例があった。これを避けるため、英語圏のみならず、日本企業が進出を考えるアジアの方々も対象に誰にとってもわかり

やすく示すひと工夫が必要ではないか。

(野沢委員)

- 資料3 P.20 で示されている通り、本認証はサービスのプロセスごとの取組を評価しようとするものであることは理解できる。一方で、プロセスごとの取組に一貫性があることが重要である。
- また「お客様の声」の反映より「お客様の期待（の理解）」という表現の方が適切ではないか。お客様の期待は、声だけでなく行動観察等を通じた潜在的なものとして把握することもできる。お客様の期待に対する理解を深め、それを軸としてバックオフィスの仕組みやインターフェースを捉えていくべき。
- 基準については、モノとコトという区分がしっくりこないところがある。仕組みと運用、例を挙げればマニュアルの存在とその活用、という整理の方がわかりやすいかもしれない。
- その上で、評価するのは取組だけでよいのかという疑問がある。特にBランク、Cランクについては、消費者の評価等、取り組んだ結果の成果を評価する必要がある。
- 消費者の期待を理解し、それに沿って取組、実際に評価が得られているというプロセスを前提として完結したひとつの質の高いサービスになっていると考えるべき。事業者自身や第三者による顧客評価結果をエビデンスとして提供してもらうのはどうか。

(若井委員)

- よくまとめられている。
- 規格は文書なので文書化が必要。
- インセンティブについて、企業の取り組みに対して評価する主体として想定されるのが、旅行者だろう。そこに使ってもらえるインセンティブ設計が求められる。
- また、海外の人に対しては、使用可能なクレジットカードのブランドを増やすこと・示すことや英語対応の可否がきわめて重要。本認証に関わるマーク等によって示されるとよい。

(斎藤座長)

- インセンティブの仕組みも次回までに事務局で検討して頂きたい

(岩田委員)

- ステップアップして考えると、非常にサービスレベルが高いと感じる企業は、顧客のセグメンテーションができており、そこに対して特別なサービスを行っている。
- 顧客の声、期待という際に、ターゲットを限定するとCランクの位置づけが難しくなる。
- Cランクは、幅広い顧客に対して一定のサービスを行えること、Bランク以上に対しては顧客ターゲットを明確化した上で、プラスαのサービスができているかを評価する、と段階的に条件を設定すると、実質的な改善につながっていくのではないか。

(山田課長補佐)

- ・ 顧客のセグメンテーションを含むランクの意味づけについては、制度の広報の段階で明確化していきたい。

(岩田委員)

- ・ Cランクは幅広い顧客への対応を図ることを目的と設定すればよい。ランクごとに明確に差が見えるとよい。

(奥出委員)

- ・ 楽しく聞いた。
- ・ 資料3 P.22 の2.2.、2.3.の従業員対応が肝だと考える。サービスの産業化を考えると、幾つか肝がある。
- ・ まず、サービス産業では基本的に肉体労働が厳しすぎる。製造業では設備投資等でかなり改善されてきているが、一方でサービス業の肉体労働の辛さが顕著に現れている。30年前のアメリカでのロジスティクス革命で宛名ラベルが印刷に移行して以来、大きな肉体労働の軽減がない。サービス産業労働における設備投資の概念を作らない限り、産業として発展し得ない。2.2.では上述のようなことを具体的に書いてよいのではないか。
- ・ サービス産業のビジネスモデルも考えていく必要がある。既存の産業の改善では届かない部分についても、本認証を契機として焦点が当たるとよい。
- ・ サービス産業における情報インフラの構築も重要。フィンテックを支える等、地域との共生においても活かせる何らかの情報モデルがあり、社会インフラとして情報を用いて貢献できるのではないか。
- ・ 2.2.、2.3.以外は納得感がある。
- ・ 企業の業績が伸びることと産業化は違うと捉えている。ベストプラクティスは競争でよいのではないか。サービス産業の基盤が評価されるような指標となればよい。

(斎藤座長)

- ・ 今回の評価の肝は、従業員満足度を見るという点であり、そこは委員の方のご意見が反映されている点でもある。
- ・ デフレの時代、サービス業は条件が悪く賃金も低かったが、従業員を大事にしない企業は、社会的にも評価が低く事業が成り立たなくなってきた。
- ・ そのあたりも含めて今回の認証においてESを評価の重要なポイントとすることが、サービス産業のレベルを上げていくという効果につながるのではないか。

(奥出委員)

- ・ 従業員のレベルを上げるといふとき、従業員教育をするといふことよりも、賃金の高いサービス業を作るといふ考え方に転換した方がよい。給料を上げて大卒も雇用するといふスターバックス方式がその好例として挙げられる。
- ・ 精神論ではなく、機械一肉率や給与といふ即物的な面に着目して検討していくとよい。

(力石委員)

- ・ 今回の検討会出席前までは心配していたが、他の委員の方々の意見の通り、方向性が見えてきたように感じて嬉しく思う。
- ・ これまで「おもてなし経営企業選」に携わってきたが、斎藤委員のおっしゃる通り、今は ES の時代だと思う。ES が高い環境でない限り CS に結びついてこない。
- ・ 現状、日本のサービス産業では従来通り CS に目が向いており、従業員の労働環境が劣悪である場合がまだ多く見られる。そのため、本認証が日本のサービス産業の ES の環境を作り上げる好機になればよいと考えている。
- ・ また、東京一人勝ちではなく、日本全体を元気にするためには地方にも目を向けていくべき。「おもてなし経営企業選」でも地域社会との関わりに注目しているところであり、こうしたことも規格の中に取り入れていただきたい。

(斎藤座長)

- ・ 認定機関の下に、認証機関を地方ごとに複数展開することとなっている。商工会議所等に代表される地域の事情をよく知る主体が認証機関となることで、地方での認証及び申請の促進・広報の役割を担うことを想定した制度設計となっているのではないか。

(アトキンソン委員)

- ・ 素晴らしすぎて言うことはない。
- ・ 細かい点について、2点だけコメントさせていただく。
- ・ ランクの名称について、A・B・C という表現に替わるものがあるとよい。
- ・ 若井委員ご指摘のクレジットカードについては、C ランクにすでに取り込まれていると理解している。

(持丸委員)

- ・ 認証機関から推薦を受ける、B ランクの評価をした段階で A ランクも取得できそうだという推薦をする、あるいはコスト面の負担に対して自治体が補助を行うといった取組で C ランクが増えることも大事だが、A・B ランクの華になりうる事例を生み出す仕掛けが必要である。

- ・ アクションの整理方法の提案について、野沢委員の指摘の通り、チェック項目となるそれぞれのアクションが、全体として一貫性を維持していることがきわめて重要。
- ・ また進化・継続というポリシーを裏側に持っているとして、将来的に C ランクから A・B ランクにレベルアップしていくための道筋を示すことにつながるのではないかと。

(斎藤座長)

- ・ 事業者の方に C ランクから A・B ランクに上がっていく意欲を持ってもらうためのよい方法があればご意見をいただきたい。
- ・ 本日は比較的肯定的な意見が多いように思うが、肯定的な意見で構わないので、最終的にもう一言あればコメントを頂きたい。

(野沢委員)

- ・ A・B・C のコンセプトについて、B ランクで示されている「他との差別化」はあくまでも結果なので「独自の価値をつくる」といった前向きな表現に置き換えるとよいだろう。この表現は、顧客ターゲットに対応したサービスを一貫したプロセスに従って運用し、独自のものとした結果、他との差別化が達成されている、というイメージを反映させた。
- ・ 同様に、C ランクで示されている「失点の少ない」というのは、「顧客のベーシックな期待に応えられる」という表現に置き換えるのがよいのではないかと。

(斎藤座長)

- ・ 本日はここまでとし、最終回までに規格案を取りまとめる。
- ・ 前回同様、傍聴者の皆様にも事務局までご意見をお寄せいただきたい。