

日本の百貨店におけるおもてなし接客の特徴

— 三越とノードストロームの比較分析 —

関西学院大学大学院 経営戦略研究科 博士課程

相島 淑美

要約

三越百貨店日本橋本店は「日本のおもてなし」をコンセプトのひとつに掲げ、そのコンセプトに沿った接客・販売に力をいれている。それは通常の接客とどのように違うのか。三越の「おもてなし接客」はどのようにして顧客満足を与えるのか。

本稿の筆者は、同店において販売員・研修担当者にインタビューし、朝礼等の観察を行った。また160例におよぶ顧客から寄せられた感謝の手紙（『お客様からの贈り物』）を分析し、おもてなし接客の特徴を整理したうえで、接客が成功して顧客満足・感動に至るメカニズム及びそれが三越全体に及ぼす効果を明らかにした。

徹底した顧客第一主義をとる百貨店は三越だけではない。客にNOを言わないことで知られるノードストロームと三越の接客について、表面的な言動のみならず動機や前提条件を比較していく。ノードストロームが個人主義を前提にし、「起業家精神を持つ」販売員が各々の売上達成をめざしているのに対して、三越の接客は「場」の価値共創につながり、顧客エンゲージメントと従業員エンゲージメントにつながることを発見した。

キーワード

販売, 顧客満足, 顧客感動, 従業員エンゲージメント, 顧客エンゲージメント

1. はじめに

1. 本研究の目的, 問題意識および研究方法

(1) 目的および問題意識

三越百貨店日本橋本店では、2014年以來「日本のおもてなし」を店舗コンセプトの核として「文化発信」等様々な取り組みを進めてきた。ネットでの買い物が一般的になり、百貨店の売上が全体的に低迷している昨今、百貨店が百貨店として生き残るためには、ただ物を売るのはなく、本来の接客でお客様満足を高めることが鍵となる、という考えであるが、同店ではそれを「おもてなし」レベルに引き上げることを目指し、「おもてなし接客」ともいべきスタイルを掲げている。

おもてなし接客は目先の売上でなく、顧客との長期的な関係構築につながる。どのような要素が顧客との関係構築をもたらすか、三越百貨店全体にどのような効果を及ぼすのか。また、何がそれを可能にしているのか。本発表では、こうした問いに答えていく。

アメリカに目を転じれば、ノードストローム百貨店も顧客第

一主義、ホスピタリティで知られている。顧客に「NOを言わない」点では、ノードストロームと三越は非常に似通っている。両者の間に差異はあるのか、あるとしたらそれはどのようなものであろうか。

(2) 研究方法およびフレームワーク

本稿の執筆に先立ち、三越百貨店日本橋本店（以下、日本橋三越）の協力を得て、現場観察およびインタビューを行った。内容は、取引先（「お取組み先」）などのスタッフに対する入店前講習への参加、御得意客に対する接客の観察、食品売り場の朝礼参加、店内視察である（いずれも2017年9月～10月実施）。インタビューは同年10月、人事教育担当 都築正治氏、呉服売り場の「顔」として半世紀にわたり三越を支えた小沢朗氏、および同店ツアーを企画実施し「三越の女将」といわれている近藤紀代子氏に対して実施した。

本稿のⅢにおいては、三越百貨店の「おもてなし接客」が顧客満足・感動を引き起こすメカニズムを探るため、同店の接客に感動した顧客から寄せられた感想文を集めた小冊子『お客様からの贈り物』¹⁾に掲載された160の事

例を修正グラウンデッド・セオリー・アプローチ (M-GTA) 法により分析した。本方法を用いた理由は、文脈や意図を読み取って分析するのにふさわしいと考えたからである。

IVのディスカッションにおいては、Hofstede(2010)のフレームワークを用い、さらに Schein (2010) を参考にした佐藤・Al-alsheikh・平岩(2014)による氷山モデルを用い、ノードストロームとの比較を行った。

(3) 先行研究

従来、おもてなしの先行研究としては日本文化論、茶の湯の美学的視野に立った研究が主流であったが、近年、ホスピタリティとの比較や高級旅館等のマネジメントに関連した研究が行われている。なかでもSato and Al-alsheikh (2014)は加賀屋のケースを分析し、旅館におけるおもてなしの特徴を明らかにした。小林・原・山内(2014)は「日本的サービス」の価値共創について科学的分析を行った。寺阪・稲葉(2014)はおもてなしとホスピタリティをとくにマネジメントの面から整理している。

三越百貨店について書かれた出版物は多い。武居(2015)は呉服商としての三越のビジネスモデル革新の歴史に焦点を当て「日本的取引慣行の競争力」を明らかにしている。林(2013)は百貨店草創期のブランディングを論じている。神野(1994)は三越が「良い趣味」をもって明治末期の中流上層階級の消費を促した経緯を追った。同店の接客・コミュニケーション術については三越伊勢丹ヒューマン・ソリューションズ(2017)が詳しい。

ノードストロームの接客についてはSpector & McCarthy(2012)に具体的に詳述されている。佐藤(1999)は同店の視察報告書である。三橋(1997)は同社店員の客への献身の裏に熾烈な競争があることに焦点を当てている。

2. 三越百貨店について

三越百貨店は呉服商「三井越後屋」(1673年創業)を前身とする。当時の呉服販売は富裕層と安定した関係を結んでおり、屋敷に商品を持参したうえでその都度値決めをし、期末に一括して支払うしくみだったが、越後屋では

商品を店頭陳列し、さらに価格を固定することで、どんな客も(馴染客も初見の客も)表示通りの価格で買えるようにした。これが「現金掛け値なし」と「店前売」(店頭販売)である。この革新的な文言は宣伝チラシや店の看板に記され、江戸時代から広く知られていたという。さらに、呉服販売では反物単位で扱うのが一般的であったが、越後屋は「切売り」つまり顧客が欲しい分だけ販売するというスタイルを取り入れ、庶民からの支持を得ることに成功した。当時としては、業界のおきて破り、ディスカウンターともいふべき存在であったのである。

幕末以来、三井越後屋は得意先を失い、業績は不振を極めた。以降は三井グループ全体の戦略との関係で、分離・改組・独立を繰り返したが、1904年株式会社三越呉服店として発足、さらにその翌年には「デパートメントストア宣言」を全国主要新聞に広告掲載することで、日本における近代百貨店の祖となった。

本発表との関連で特筆すべきは、接客の基本理念や「心得」が『商売繁盛の秘訣』『三越小僧読本』などの形として店員教育用に明文化され、今日にいたるまで教科書として用いられていることである。

日比翁助が記した『商売繁盛の秘訣』は、文字通り売上を上げるための「商略」あるいは指針が描かれている。冒頭の「客は品物を手に入れるといふ当面の目的よりも、快感に接するといふことをむしろ主として居る。・・三越に入れば一種言ふべからざる快感を与へられるからであらう」(p.2)という文言は、まさに「おもてなし」接客の本質を言い当てている。

また『三越小僧読本』は越後屋の時代から継承してきた商いの知恵を明治末に編纂したものである。『商売繁盛の秘訣』が経営者側に立っているのに対して、従業員を対象として書かれており、平易な文章でありながらも、日比翁助のいう「三越魂」が十条にわたって明確に示されている。第一条は「三越の小僧にして三越の趣旨を知らざるは、論語読みの論語知らずなり。三越の小僧にして三越の御客本位を呑み込まざるは、食へども味ひ知らずなり」から始まっている(青野, p.279)。「三越で働く人間は三越

の理念を深く知るべきである」という言葉は、「おもてなし接客」を根底で支えている。このことは後で論じる。

2008年、三越伊勢丹ホールディングス設立、2011年に、関東地区の店舗運営会社を「株式会社三越伊勢丹」として統合した。伊勢丹も一流の接客で定評があるが、三越と伊勢丹では性質を異にする。たとえば伊勢丹は「商品中心」で、自分のセンスに自信があり、自分で決めたい顧客に対し、商品が選びやすい場づくり（「お買い物場」）を敷いているが、三越は反対に、「人中心」で、販売員とコミュニケーションをとり、積極的にアドバイスを聞きたい顧客に対し、徹底したサービスを行っている。

II. 三越におけるおもてなし接客とそれを支える仕組み

I. おもてなし接客

三越で打ち出している「おもてなし接客」とはどのようなものなのか。まずその内容を見ていくことにする。

同店の「おもてなし接客」は以下の8項目に整理できる。

(1) 常にお客様最優先

本項目がすべての核となる。三越日本橋の入店講習では、「お客様が気持ちよくお過ごしいただくことを常に心がけ、いつでもどこでも、お客様最優先を心がけます」という文言がまず強調される。これは先に挙げた『商売繁盛の秘訣』の冒頭にあった、「三越ならではの快感を提供する」というくだりを反映している。これが単なる理想に終わっていないのは、婦人服売り場で販売員が子育て中の女性に「お買い物をなさらなくてけっこうですから、どうぞゆっくりと試着して気分転換なさってください」と声をかけたという例²⁾などからもうかがえる。

(2) NOを言わない

販売員に対する接客ルールのなかで第一に挙げられるのが、客からの要望を「絶対に断らない」ことである。

たとえば客が求めるものが店頭にはない場合は三越の他

店に在庫を問い合わせ、それでもない場合（あるいは客がすぐに必要で他店からの取り寄せでは間に合わない場合）は同エリア周辺の他店を紹介する。三越の売上にならなくても、客の要望を満たすことを最優先とする。

また、三越には修理依頼も多く持ち込まれる。他店で断られたような特殊な時計やアクセサリーでも、同店では（できるかぎり）客の思いを汲んで引き受ける。修理不可能なほど壊れたアクセサリーの場合、残りの部分を生かし、もとのイメージを再現させるような別のデザインを提案することもある。

(3) チームで接客する

個々の販売員でできることは限られている。そこで、三越では、販売員一人に担当させるのではなく、ショップ、フロア、店舗全体がチームとなって顧客に対応する。

たとえば二つのブランドショップでどちらのコートを買おうかと迷っている客には、販売員が「二つを並べてみますから、試着して比較なさってください」と提案する。また、一人の客から「こういう場面で使うバッグが欲しい」と相談された場合、他ショップにも声をかけ、短時間で多数の品を比較してみることができるようになる。

チームを組むのは社員だけではない。パート従業員、メーカーの派遣販売員など、接客の場面にかかわる全員があてはまる。メーカーからの派遣販売員の場合は、異なるメーカーの販売員同士がひとつのチームを組む。このことが顧客からの驚きを引き出す。³⁾

(4) 販売・接客のプロという意識を持つ

三越の販売員は、担当する商品カテゴリーのみならず冠婚葬祭のしきたり（他地域のしきたりも含め）の深い知識が求められる。冠婚葬祭等の買い物は、「いつ、誰に、何を、どのような形で（のし等）送るか」について一から相談されることも多いため、経験知を重ねていくことも重要である。服飾品や革製品などは手入れの仕方も教えることになり、「丁寧に」「わかりやすく」教えるコツも身に付けていく。その際も、単にスキルが高いだけでは十分ではない。客の気持ちに寄り添ってはじめて知識が有効となる。

三越では「お客様最優先」ではあるが、お客様を「神様」

とみなすことはない。商品知識とセンス、品選び等の技術を持つ接客のプロとして、販売員は客と対等であると考えられている。

また客を平等に遇することも重視されている。『商売繁盛の秘訣』『小僧読本』においても強調されているが、身なりや年齢、購入価格あるいは購入の有無で態度を変えることはない。ある化粧品ショップについてこのような感想が寄せられている。「場に合わないようなサンダル履きでたまたま初めて寄ったとき、後から、ブランドもので装った女性が来て、『急いでいるから、早くしてよ』と言ったのです。販売員さんは丁寧な言葉で『こちらのお客様が先にいらっしゃいましたので』と・・・とても嬉しかったです。」⁴⁾

(5) お客様の気持ちに寄り添う

『商売繁盛の秘訣』でも強調されているが、目の前の客が本当は何を求めているのか、その背景となる事情、気持ちを読み解く力が重要とされる。

洋食器ショップでシュガーボックスを買った客が次のような体験談を寄せている。「何を入れるのかと訊かれ、『大切なものを入れます』と答えました。それ以上その店員さんは聞きませんでした。親身になって探してくださいました。・・・実は20歳で亡くなった息子の骨を入れておくためにシュガーボックスを探していたのです。」⁵⁾

背景にあるストーリーを想像することは、販売員教育において最も力を入れている点のひとつである。質問をして聞き出すのではなく、表情や仕草の端々からその人の事情を想像し、自分に何ができるかを考え、進んで行うことが求められる。

(6) マニュアルに縛られず臨機応変

三越の入店前講習では、一元的なマニュアルが示されることはない。講師を務めた都築氏は、「その場その場で、お客様にとってどのようにふるまうのがよいか、自分で考えてください」と述べていた。実際のところは、「こういう場合はどのようにしたらよいですか」という質問が出ていたが、都築氏はヒントを示しながらも「お客様のためにはどうすべきか、臨機応変に判断してください」と応えた。

都築氏自身は、開店時間前、店の前で「これから大事

なお客様のところに行くが、どうしても三越の包装紙の和菓子をもっていかなければ」と慌てた様子のサラリーマンを見かけ、その場で代金を預かり、本人の代わりに希望の老舗和菓子店の詰め合わせ菓子を購入したことがあったという。「お客様にとっては（販売員だけでなく）事務方も三越の人間です。全員が同じ思いでお客様に接しています。」

また、本来セット売りの取り寄せ品であったが（故人をしのぶ品であるという）客の事情を汲んで、ばら売りに応じた例もある。⁶⁾このエピソードでは、客が仔細を話さなくてもその表情から販売員が事情を察して、あえてルールを破った対応をしたこと、申し訳ないと謝る客を「お歳暮のシーズンですし、自分が責任をもって売りますから大丈夫です」と安心させた（プロとしての自信）ことは、三越の「おもてなし接客」の特徴的な例であろう。

(7) 担当業務以外も進んで行う

『お客様からの贈り物』では、急に上司の指示で会合用の菓子を数種類買わなければならなくなった女性が、インフォメーションと間違えてクロークにいたスタッフに「何を買ったらいいでしょうか」と助言を求めたところ、条件や要望にあう菓子とショップを教えてもらい、「お陰様でよい物が買え、上司から褒められた」というエピソードを綴っている。⁷⁾この例が示すように、三越では「私は担当でないのだからわかりません」というのでなく誰でも客の求めに応じることが期待されている。インフォメーションやクローク、清掃、あるいは駐車場の担当であっても、客に気持ちよく過ごしてもらうために気を配る。そのために店内のショップ・商品についての知識や、エスカレータ等の配置など、頭にいれておく必要がある。

近藤紀代子氏は三越の「女将」として日本橋三越の案内ツアーガイドを一人で企画・実施している。毎月2回のツアーは三越の店内ガイドにとどまらず、越後屋の歴史から日本橋の歴史まで幅広くポイントをおさえたトークが人気で、しばしばメディアにも紹介され、国内外からリピーターもいるという。近藤氏はもともとインフォメーション担当であった。上から指示されたわけではなく、「日本橋や三越の歴史をお

お客様に知っていただきたい」という思いで、「ツアーをしてはどうでしょうか」とアイデアを出したという。ガイドの内容や原稿、小道具も自分で考える。「質問に『わかりません』とは言えませんので私なりに勉強しています。そういうことがすごく楽しいですよ」という。参加するお客様が喜ぶから、と毎回着物を着用しているが、その着物も自前で詠えている。「それは高いものは買えませんが、季節感を演出したり、参加されるお客様にあわせてちょっとした趣向を凝らしたりしています。どんな顔をなさるかな、と想像しながら選ぶのが楽しくて」と近藤氏は笑顔で語った。⁸⁾

(8) 笑顔

『小僧読本』にも「愛嬌」の重要性が力説されているように、三越では「笑顔」を「お客様への約束」に掲げている。それはなぜか。同店は「お客様に対して、たくさんの幸せな気持ちになれる瞬間を作り出す」ことこそ、百貨店が提供する価値であると述べている。「接客をしている自分たちがそもそも本当に笑顔でいられなければ、どれだけ接客のレベルを向上させたとしてもお客様の満足感・幸福感につながらない⁹⁾という。販売の場面だけでなく、裏方仕事を（心から）楽しむことが重要なのである。事実、『お客様からの贈り物』では、大半の客が「笑顔」に触れている。

2. 日本橋三越のおもてなし接客を支えるしくみ

前述した接客を可能にしているのは、三越百貨店の教育・表彰制度である。まず教育であるが、①上からの販売員（スタイリストと呼ばれる）教育と②自主的な講習制度、③職場の先輩の教え の3つに分けられる。表彰としてはエバーグリーン制度がある。いずれも、立場に関係なくすべての販売員（パートタイム、メーカーからの派遣含め）に共通して適用されること、またマニュアルでなく販売員みずからのやる気を引き出すしくみであることが特徴である。

(1) 販売員教育

三越では高度な接客・販売スキルをもつ販売員がいながら、そのスキルが属人的であり、また店の立地や客層などの条件の差から、従来はほかの販売員がそれを学ぶこ

とが難しかった。そこで接客力・販売力向上のため、2017年春に教育制度の見直しに着手した。トップ販売員のスキル、行動、考え方を分析し、共通項を「9つの行動と23のスキル」として抽出、それに基づいてSSP(セールス・スキルアップ・プログラム)を策定したのである。「9つの行動」は①接客準備 ②お客様のお迎え、アプローチ ③ご来店の目的・背景の確認 ④お客様にとって価値ある提案 ⑤プラスワンのおすすめ ⑥不安、迷いの解消 ⑦お悩み解決 ⑧ストレスを感じさせない対応 ⑨再来店を促す提案 を指す。

現在、スキル向上とともに重点を置いているのが、土台をつくる基礎教育である。三越のルールを学ぶ段階であるが、「人としての在り方、感じ方をしっかりと植え付け、「社員が人間的にも成長する」ことを目指す。

(2) 自主的な講習制度

三越では、朝礼の時間（10分程度）を活用し、売り場ごとに昨年対比による来店客予想、当日の売上目標や催事の確認、お客様へのアプローチ等の情報を共有している。さらに、売り場によってはその前後の時間でお客様の来店目的、その背景をおしはかつて適切な接客を考えるトレーニングも積極的に導入し、日々のスキルアップを図っている。三越の場合、優秀な販売員のスキル・やり方を全員が共有する仕組みが徹底しているといえる。

さらに売り場の自主性とチーム力向上に役立っているのが「職場の約束運動」である。これは年に2回、売り場のチームごとにスタッフ全員が守る接客スローガンを「職場の約束」として策定し、それに沿って接客・販売を工夫していくというものだ。

年に2回、成果発表会が開かれ、各チームが「お買い物特性」「前年の成果と反省→あるべき姿と課題→ギャップ」「今年度の職場の約束」「具体的な実行計画」「進捗状況」「次期に向けての取り組み」についてプレゼンを行う。一定の選考基準のもと、毎回3チームに賞が与えられる。互いに切磋琢磨する機会となっているという。

(3) 表彰制度

2011年から、国内外の正規の従業員、パート・取引先

から派遣される販売スタッフなど、垣根を越えて優れた成績をおさめた販売員（毎年数十名）を表彰する制度「エバグリーン」を導入している。「単に業績が優れているというだけでなく、存在そのものがお客様にも、働く仲間にも、そして企業にとってもなくてはならない存在として輝いている人を、敬意をもって表彰する」（三越伊勢丹ヒューマン・ソリューションズ、2017）制度であり、「裏方など、地味でもしっかりとお客様と向き合い、三越伊勢丹の価値を高めていただいている方にも光を当てていく」（同）ことを重視している。年に一度、三越劇場（日本橋）で開かれる表彰式には、グループの役員を含めた管理職全員が揃うという。この制度は販売員のモチベーションを上げるだけでなく、優秀な販売員が自分のスキルを独占するのではなく、「手本」として周囲に広げていくことを促すものとなっている。

(4) 職場の先輩から学ぶ

接客の現場にも長く携わった近藤氏は、「お客様への接し方は、研修・教育というより先輩から教わったことが多かったですね。昔はそれぞれの売り場に『お姉様』のような面倒見のいい先輩がいましたから」と述べている。

日本橋三越本店呉服売り場の「顔」として知られる呉服担当マネジャー小沢朗氏は、次のように語る。「入社したころは呉服のことを何も知らなかったんですよ。どうして呉服売り場に配属されたかわからなくてね。最初は織や染の文字も読めないし、『尺』と言われても何のことやらさっぱりわからない。ひたすら聞いて覚えるしかなかった。もちろん、売り場に立たせてもらうことなんか夢のまた夢でしたよ。怒鳴られながら夢中で仕事を覚えていきました。そのうち、自分でも売らせてもらえるようになって。でもなかなか売れないから、売ってる先輩や上司を見て、なぜ売れるのか考えていったんです。商品を扱う所作、動作なんかも。昔はみな丁寧に教えてくれませんか。自分で『見て学ぶ』しかない。」

小沢氏は昭和53年に三越に入社して以来、40年間一貫して呉服を担当してきた。接客や販売は「昔の三越のやり方を受け継いできました」という。「丁稚」的教育を受けた最後の世代として、自身が受け継ぎ、培ってきた知恵

を若手に伝えたい、三越に「置いていきたい」との思いから、現在、月一回「塾」を開き、接客・販売のいろはを教えている。「ちょっとしたことです。わたしはお客様から『よく気がつくわね』といわれてきた。ちょっとしたことに気がつく販売員かどうか大事だと思うんです。・・・お客様が『これ欲しい』とおっしゃったとき、ただお売りするのではなく、どういときに何の目的でお召しになるのか、お話をうかがうことも必要です。高いものを売ればいいわけじゃなく、そのお客様の年代やお立場も考え、TPOに最もふさわしいもの、そのお客様が今後もお召しになる機会が多いような商品をきちんとおすすめする、これは信頼につながります。お客様に『この人から買えば間違いがない』と思っていただくことですね。もちろん、こちらとしても、お客様に恥をかかせてはいけません。だから勉強が大事なんです」「お召しになる目的やご予算など、お客様にお尋ねしても、はじめから全部すらすらと答えてくださることはないですから。どうやってドアを開けていくか。そういったところも（若手に）身につけてほしいですね。」

「お客様との関係は結局『人』と『人』の関係ですから。わたしが三越で学ばせてもらったのは人として生きていくための教育でした。ただ高いものを売りつけようとしてはいけない。買ってもらえたらそれでいいという考えではダメなんです。むしろ、（高額商品を買おうとした客を）お止めすることも必要。実際、そういう例もありました。ある裕福なおうちのお嬢様がどんどんつけて買おうとなさったとき、それはいけません、とおいさめしました。ご両親から喜ばれましたよそれは。」¹⁰⁾

呉服売り場が「花形」だった時代のエピソードも、若手販売員にとって貴重な教材となっている。

III. 『お客様からの贈り物』分析

三越では、顧客から寄せられた感謝の手紙（メール含む）をまとめた小冊子『お客様からの贈り物』を年一回社員配布用に発行している。本冊子には、日本橋本店をはじめ国内外の三越社員によるきめの細かい接客や機

転、気遣いの言葉や態度に対する感謝の言葉が、一冊あたり約40事例おさめられている。大半は350字程度だが2倍以上の長文も含まれる。ここでは、修正グラウンデッド・セオリー・アプローチ（M-GTA）法を用いて2007年～2010年に発行された『お客様からの贈り物』のエピソードを分析し、販売員のどのような言動が客の満足・感謝につながっているかを明らかにしていく。

1. 『お客様からの贈り物』の概要

本冊子に収められているのは、販売員やスタッフの言動に対する客からの感謝の手紙全160通である。決まった書式はなく、差出人の年齢や性別、住まい、店舗名も大半が不明である。ただし、「孫の手を引いて・・・」「認知症の妻と・・・」「5歳の長女を夫に預け、私は2歳の次女と一緒に・・・」等、文脈から年齢・性別が推察可能なものも多い。主要顧客である比較的高齢の女性が比較的多数となるが、60～70代と思われる男性や子育て中の女性からのもの

のみみられる。他方、感謝の手紙に登場する販売員・スタッフの年齢であるが、これは20代から50代まで様々であった。担当部署は服、靴、食品が多いものの、清掃、インフォメーション、配送、駐車場スタッフに感謝する手紙も目立った。

次に、M-GTAを用いて、三越販売員・スタッフのおもてなし接客が顧客に満足・感動を引き起こすメカニズムを分析していく。全160通のうち、特殊なイベントに関するもの1通を除いたすべてを対象に、そこに書かれた顧客の満足・感動を引き起こす販売員・スタッフの言動を読み解き、それぞれの場面から概念・定義を導き出した。その結果を表-1に示す。「p」は「人柄」に関するもの、「s」は「販売」に関するもの、「o」は「組織」に関するものである。

ここからコンセプトマップを導き出す前に、まず、このいずれもが大仕掛けに演出された行為でなく、むしろ「さりげない対応」であることに注目したい。客としてもまったく意表

表-1 おもてなし接客の概念と定義

NO	概念	定義
p 1	親切な言動	お客の立場に立ったあたたかな思いやりある言動。人としての優しさ
p 2	誠実な態度	(セール品であっても) 真剣, 誠実に取り組む。
p 3	笑顔	「素晴らしい笑顔」でお客に幸せな気分を与える
p 4	一生懸命さ	見ていないところでも一生懸命
p 5	感じのよさ・上品	まじめで人柄のよさを感じさせる穏やかな性質。仕草の美しさ
p 6	機敏な対応	お客のアクシデント, 困りごとにすぐ体が動く
s 1	背景の読解力	お客が言いたくないことを言わなくても事情を察してくれる
s 2	NOをいわない	お客の希望(言外であっても)に出来ませんといわない
s 3	丁寧な対応	時間をかけて, じっくり対応してくれる。話を聞いてくれる
s 4	親身な商品探し	欲しいものがない場合はメーカー, 同業他社にも問い合わせ
s 5	提案力	豊富な商品知識に基づき, お客の希望にぴったりの商品を選ぶ
s 6	正確さ	冠婚葬祭や贈答の手続きにミスがなく, 安心
s 7	高度なスキル	幸福感を与えるほどの高い技術(着付け)
s 8	客は平等	年齢, 購入(見込み)額にかかわらず客は平等に扱う
s 9	プロ意識	つねにお客に最高のものを提供する気質(年末の閉店間際であっても)
s 10	チームで対応	お客の求めには「全員で」応じる
s 11	担当外も積極的に	担当部署にかかわらず, お客の希望にこたえる努力をする
o 1	三越人として	三越へのコミットメント「三越の人間ですから(当然です)」

(著者作成)

をついた（サプライズ）ことをしてもらったのではなく、「わざわざ／そこまでしてくれた」という点に感動している。たとえば、12月31日の閉店間際に靴の中敷きを買に行った客は、「あわてて適当に選び」買おうとしたが、対応した販売員が靴のデザインや足の特徴にあわせて「大変親身になって」いくつか提案してくれ、試着を勧めてくれたことに感動している。「こんなギリギリの時間にしかも安いものを買に行ったら迷惑がられるかなと思っていたのですが、大変親切にしてください、感激しました。・・また三越さんへお買い物に行こうと思わせる一日でした。」¹¹⁾

このケースは、「親切」と「提案力」「プロ意識」が融合した事例である。中敷きという安価な物でも真摯に対応しているという点で「客は平等」の事例であるともいえる。客は中敷きのおかげで「歩きにくかった靴がとても歩きやすくなり、満足しています」と述べている。これはプロとしての仕事の評価であるが、これには「感激」という言葉は用いられていない。客が「感激しました」と述べているのは、「親切」に対してである。

このケースに限らず、『お客様からの贈り物』では、「親切」「親身になって」という言葉が頻繁に登場する。「親切」という言葉は大きく分けて二つの場面をカバーしている。ひとつは販売にかかわる場面におけるプロフェッションとしての親切である。上記の表ではs1～4がそれにあたる。商品や使用方法を詳しく教えてくれた、冠婚葬祭について優しい言葉をかけてくれた、一緒に考えてくれたなどがそれにあたる。販売等のスキルを要する場合も多いが、スキルそのものではない。たとえば家族の葬儀後、世話になった人への品物を買に来た客は、的確な品物選びや提案をほめているが、「あたたかな言葉」「優しさ」に心を動かされている。¹²⁾

もうひとつは販売にかかわらない場面の、いわば人としての惻隱の情である。具体例を挙げると

- ・ 目の不自由な人に声をかけて目的の食堂まで案内する（場面を見た）
- ・ 傘を借りようとしたら、清掃員が無料バスのことを教えてくれ、時間まで調べてくれた

- ・ 高齢の母親の取りとめない長話を親身に聞いてくれた
- ・ 借りていた車椅子を返却しに行ったところ、案内担当スタッフが「大変でしょう」とそのまま駐車場まで車椅子を押してくれた
- ・ 店の外で孫と困っていたとき、機転をきかせて手助けしてくれ、地下鉄駅のホームまで送ってくれた

等、販売員の人柄を想起させるもので、全体で言うところのほうが圧倒的に多数である。「感激」以上に「頭が下がる」「子どものお手本にしたい」という感想もあった。周囲の第三者が目撃し「こういう素晴らしい場面を見た」と感動することもある。ベン図で示すと以下ようになる。

左円は販売にかかわらない場面、右円は販売にかかわる場面を示している。販売にかかわる場面では、優しさに類する親切とスキル関連の親切に分けられる。

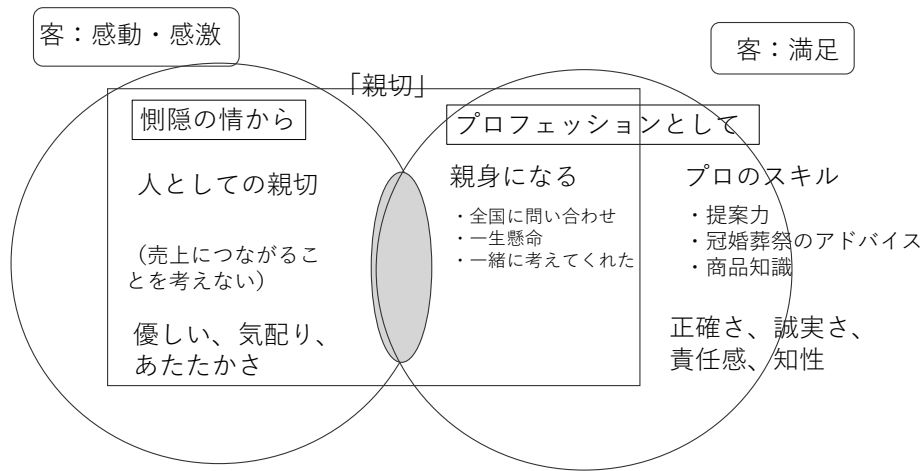
左円の「人としての惻隱の情」と右半分「プロフェッションとしての親切」は同等ではない。「人としての惻隱の情」が必要不可欠であり、まずそれが顧客に伝わらなければならない。一方、商品知識や提案力などプロとしてのスキルがなくても感動は起こりうる。中央の楕円部分は「最高の感動」を引き起こす要素だが、ここにおいても「人としての優しさ」が前提である。プロフェッションとしての提案力はその上に付加される要素と考えられる。

2. 接客が成功するメカニズム

三越において接客・販売が成功するメカニズムはどのようなものであろうか。

まず、販売員は客を迎えると、惻隱の情をもち、相手の立場に立ってその背景を読み解く。客の問題を具体的かつ明確にしてすぐに解決しようというよりも、時間をかけて、奥に秘めた思いに寄り添おうとする。（したがって、すぐに販売にはつながらない。）同時に、販売員はプロとしての高い意識を持っており、知識とスキルをもって客の期待を超える提案を行う。こうしたスキルは先述した「SSP」などの研修、講習である程度身に着けることができる。他方、「情」およびそれに基づく「背景の読解力」は研修というよりも、自主的な講習や先輩の教えから得るところが多い。先に

図-1 顧客感動を引き起こす「親切」



(著者作成)

研修プログラムについて述べたとき、「(人としての)土台をつくる基礎教育」に力を入れていることに触れた。理想論ではないかという印象を与える可能性もあるが、実のところ、顧客が感動する要因を理解したうえでのプログラムとなっているのである。

店内はもとより、地下鉄で、バスで、空港でのさりげない親切行為は、もはや一般的な意味の「接客」を超えている。しかも、販売員らは（見てぬ振りもできる場面であるにもかかわらず）それを自ら進んでおこなっている。なぜそのようなことができるのか。

この問いを解く鍵は『お客様からの贈り物』にたびたび登場するフレーズにある。そのフレーズとは、「三越の人間」という言葉である。店外で困っている親子を手助けしたとき、お礼をいわれたその女性は「三越に勤めていますから」と「笑顔で」答えている。¹³⁾三越の人間としては当然である、というこの言葉の裏には、三越へのコミットメント、誇りが強く感じられる。この意識は、「同じ三越だから、当然、他店とも協力する」というチームワークを可能にし、さらなる顧客満足へとつながる。

三越への誇りはどこからくるのだろうか。これは想像にすぎないが、社内で「越後屋」の歴史が大事に語り継がれ

ていること（日本橋三越本社フロアは当時の越後屋を強く意識した装飾がなされている）が大きな要因であろう。また三越百貨店発足当時、意識的に「大学出のエリート」を採用したこと、また学者・文化人との連携を密にし「文化発信」を掲げてきた方針も、人材育成の点で大いに寄与しているであろう。

顧客の感動を生むもうひとつの要素は「客を平等に扱う」ということである。平等に扱うからこそ「〇〇さんは、誰にでも優しい店員さん」というポジティブな観察が生まれる。さらに、高額な買い物をする（と思われる）客でなく、困っている人に優しい行為は、第三者視点での感動を引き起こす。実際に、『お客様からの贈り物』には、当事者でなく場面を目撃した第三者による手紙例もあり、「さすが三越」「とてもすがすがしい気分」「感動しました」等と綴られている。

三越におけるおもてなし接客の特徴は、それが販売に帰着するというよりも、三越という「場」の価値を高めていることにある。すなわち、その場にいる人が（販売員も客も）「三越でよかった」と感じるのである。販売員・スタッフと顧客による価値共創であり、まさに茶の湯でいうところの「一座建立」である。一座建立とは茶の湯の言葉であるが、招い

た側（「亭主」と招かれた側（「客」）の心が互いに通じ合い、気持ちのよい場となるという意味である。客をもてなすために、亭主は趣向を凝らして準備をし、茶室をしつらえ、道具を選び、茶を点てる。客がこのもてなしを理解し、反応することで、一体感が生まれる。三越においては、心をこめて準備をし、客に寄り添っていく販売員と、その気配りに感謝し、人としての優しさに感動する顧客の双方により場の価値共創がなされ、「一座建立」が実現している。

「三越でよかった」という思いは、「場」の担い手である「三越の人間」たる従業員エンゲージメント向上につながる。従業員エンゲージメントの高い、つまり組織に対する愛着審が強いスタッフは定められた業務以外であっても顧客のために行動しようとし、顧客エンゲージメントを高める。ネットショッピングやディスカウントストアでは得られない販売員とのコミュニケーションにより「素晴らしい場の買い物客であること」の価値が高まり、商品以上の満足を得ることになる。三越に対して深い思い入れを持ち、「さすが三越」「これからはぜったい三越で買い物をします」という客の言葉は、今度はまた従業員エンゲージメントを高めることになる。

百貨店に対するエンゲージメントが高い客は、販売員にとって教育者ともなりうる。呉服担当の小沢氏はインタビューの中で「お客様に育てていただいた」と何度も繰り返した。「家に招いていただき、一流のものをを見せて頂きました。家族皆さんで信頼してくださって、『小沢さんが勧めるものなら間違いのないから全部買います。置いていきなさい』と言われたこともあります。そういわれると、ほんとうにいいものしか売れなくなっちゃう。どうしたら売れるだろうか、というのではなく、人間対人間として、どうしたら信頼関係のなかで、いい商売をさせていただくことができるかを学びました。」

小沢氏の場合、そのような「心得」やスキルを身につけることで、今度は別の客に対してさらに価値を提供することにつながった。「お客様に教わったことを、こんどは別のお客様にお伝えするんです。あらよく知っているわね、と重宝してくださって。そしてそのお客様が、また新しいことを教

えてくださる。そうしてどんどん知識が増え、いいお客様も増えていきました。」

三越におけるおもてなし接客は、顧客満足・感動につながり、三越という場の価値向上につながる。短期的な売上だけでなく場の価値共創を促すことで、百貨店の長期的顧客エンゲージメントを高め、販売員のエンゲージメント、さらに販売の質を高めることにも成功しているのである。こうした関係を表わしたのが図-2である。

この項の最後に、場の価値向上において、客同士の「おもてなし」が存在することを述べておきたい。『お客様からの贈り物』にも、「ほかのお客様に手伝っていただいて」という表現がしばしば見られるように、三越においては客と客が気遣いしあい、互いに気持ちの良い空間を創り出している。

著者も日本橋三越の店頭において似たような場面に遭遇した。朝、三越の開店を30名ほどの客が待っていたときのことである。店が用意した椅子に座っていた30代くらいの女性客が、高齢の女性を見てさっと立ち上がり、「どうぞ」と笑顔で勧めたのである。売り場でも、「向こうのお客さんを先にしてあげて。私は急がないから」という女性客、客のベビーカーの赤ちゃんをあやす客の姿があった。こうした客同士の「おもてなし」は、当事者のみならず見ている側にも気持ちよさを与え、「三越での買い物はいつも気持ちがいい」という印象を増すことになり、さらなる価値共創を実現している。

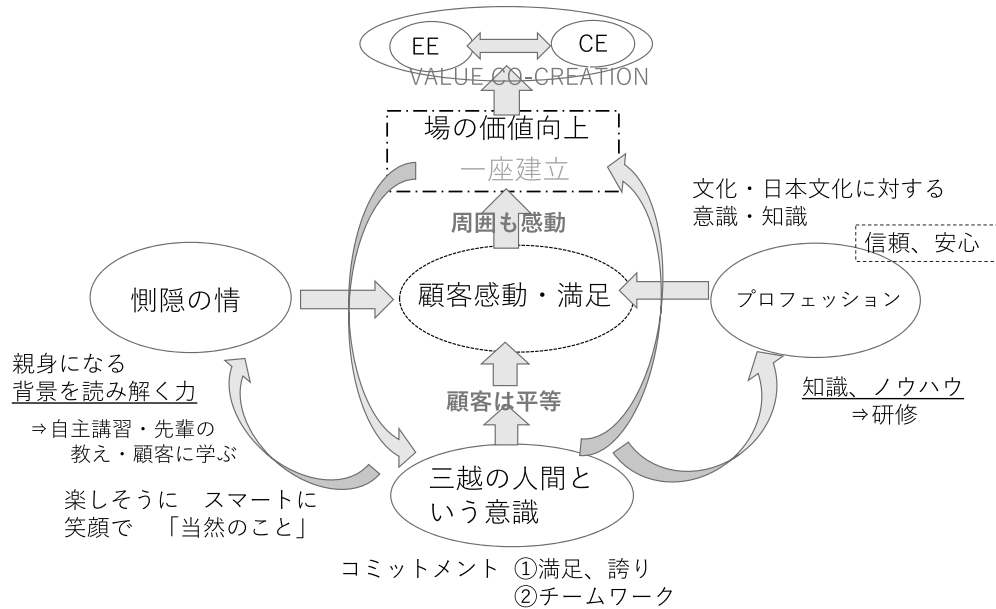
IV. ディスカッション

1. ノードストロームとの比較

では、三越のおもてなし接客はノードストロームのホスピタリティとどのように違うのだろうか。

ノードストロームは「顧客にNOといわない」ことで知られる。店で扱っていない商品であっても「返品」を受け付ける、お客様が求めている商品が売り場にな場合はライバル店から購入してでも要求にこたえる——徹底した顧

図-2 おもてなし接客が場の価値共創をもたらすメカニズム



(著者作成)

客第一主義は様々な伝説を生んできた。

三越とノードストロームでは、表面に現れる販売員の行動はほぼ同じといってよい。顧客最優先で、顧客の要求にはとことん応える。笑顔を決やさない。顧客の気持ちや目的を読み解こうとする、目の前の売上よりも長期的な関係を重視する、などである。

しかしながら、両者の行動の元となる動機は大きく異なる。ノードストロームにおいて、個々の販売員は起業家精神を持つビジネスマンとして自ら目標を設定し、努力にみあう収入を得る仕組みが成り立っている。売り上げをつくるために、販売員はいつも「自分の名前」をアピールすることを忘れない。「自分を指名して買い物してくれる客を増やす」ことが至上命題である。だからこそ「そこそこのサービスではダメ。強烈な印象を与える必要がある」と考えているのである。

販売員同士、日々厳しい生存競争にさらされている。足の引っ張り合いも日常茶飯事だという。「売ろうという気持ちのない人はこの会社でやっていけません」という言葉が

示すように事実、新入社員のほぼ半数が入社後2年以内に脱落する。まさに「自然淘汰がノードストロームを貫く一大原理」である(三橋, 1997)。

他方、三越では、各販売員は売上をつくる起業家でなく、「チーム」のメンバーであり、ともに協力して客の思いをかなえていく。三越の販売員は「三越の人間」という帰属意識を強く持っていた。客は「三越のお客様」であって、「自分の顧客」ではない。だからこそ、『お客様からの贈り物』では、当該販売員が名前を名乗らないケースが圧倒的に多い。名前を聞いても「当然のことをしたまでです」とあえて名を伏せると、むしろ「私だけではありません」という姿勢が目立つ。¹⁴⁾ノードストロームの販売員が機会をとらえて自分をアピールし、サバイバルのために「自分の顧客」を守ろうとするのと対照的である。

三越の場合は、三越という「場」を販売員全員で自分事として盛り上げ価値を高めようとするのに対して、ノードストロームは「個人」の売上をのぼすことが唯一最大の目標である。それぞれの販売員が有する「自己⇄組織」の

認識を考えると、三越の場合は自我の利益を主張せず、組織のために自分の役割をいかにによりよく果たすかが重要となる。「三越」ありきななのである。一方、ノードストロームの場合は、あくまで個々の販売員は「自分がボス」という認識をもって行動している。先に「個人起業家の集合体」と述べたように、自己の売上を増やすことが結果的に店の売上増にはなるが、それは結果であって目的ではない。

さらにいえば、三越の場合はおもてなし接客が効率でなく、数値化して達成度を測るものでもなく、むしろ「道」のように常に極め、日々磨き続けるべきものとしてとらえられている。この点も個人主義で売上増を目的としたノードストロームとの大きな違いのひとつである。

両者の顧客サービスを生み出すものが何か。Schein(2010)および佐藤・Al-alsheikh・平岩(2014)による氷山モデルを用いて比較したのが図-3である。

三越のおもてなし接客を実現する「意識」はおもに社内において従業員同士（先輩から後輩へ）で受け継がれていくものである。他方、現在は透明性や効率性を重視

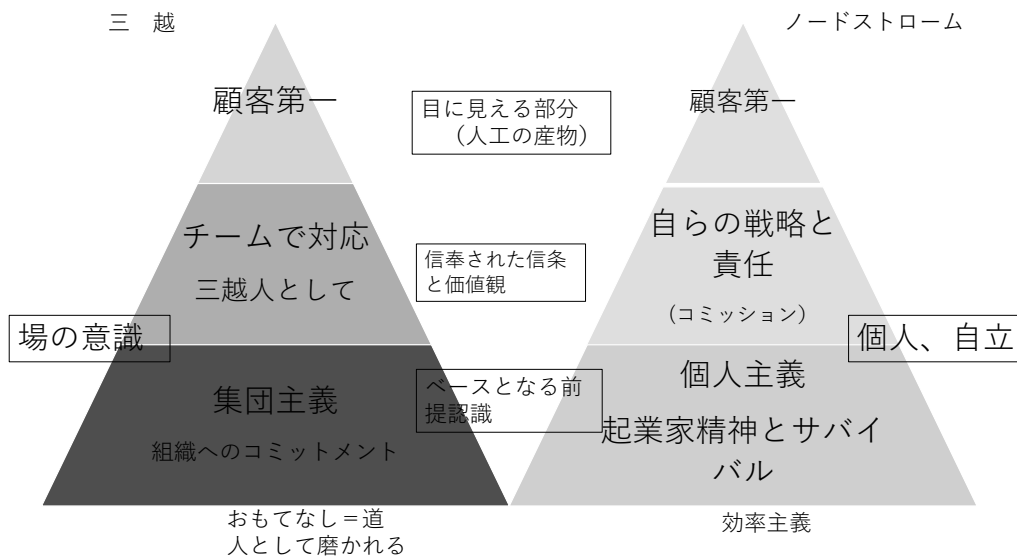
した人事制度の必要性から、試験で従業員の能力を測る傾向がある。一般的に先輩と後輩の関係性が薄まっているというコメントもあった。この傾向が強化されると、伝統や知恵は伝承されるうえで障害となる可能性がある。おもてなし接客の質を維持するためにも、今後取り組むべき問題となろう。

V. 結び

1. まとめ

本稿では、三越のおもてなし接客について特徴を示したうえで、感動した顧客からの手紙を分析し、①人としての「親切」側隠の情②プロフェッションとしての意識が重要であるが、とくに①が不可欠な要因であることを示した。さらに三越のおもてなし接客が短期的な売上でなく、場の価値共創を実現していること、それが従業員エンゲージメント向上、顧客エンゲージメント向上につながっていることを示

図-3 三越とノードストロームにおける接客の比較



(著者作成)

した。担当部署にかかわらず全員が「三越の人間」として客の思いにこたえる姿勢は、自分の売上をのばすため個々が「自分の客」を増やすべく競争するノードストロームと対照的である。

2. 理論的貢献及び実務的貢献

本稿の理論的貢献は、実際に三越の接客に感動した顧客から寄せられた160通もの手紙をM-GTAによって分析し、同店の接客がどのように百貨店の価値向上に寄与しているかを明らかにしたことである。

実務的貢献としては、顧客に満足と感動を与えるには、スキルだけでなく人間性が大きな意味を持ち、かつ組織へのコミットメントが重要であることを示した。

3. 研究の限界と、今後の研究の方向性について

本論の限界は、おもてなし接客が売上にどの程度関係しているのかに触れていないことである。事実、この問題は明確な数字を導き出すことが難しいが、今後の課題として取り組んでいきたい。

また、今回インタビューしたのはいずれも「古い三越」を知るベテラン世代に限られていた。今後の三越の方向性を探るうえでも、若い世代の販売員がどのようにして「三越魂」を受け継ぎ、醸成していつているのかは重要なトピックであると考えられる。

注

- 1) 『お客様からの贈り物』は全国の三越百貨店の店舗（内・外）で店員（販売員。パートタイム、アルバイト、メーカーからの派遣、および販売以外の従業員も含まれる）による接客を経験した客が感動を綴った手紙集である。接客術を向上する目的で全社員に配布されている。非売品。本発表では2007年、2008年、2009年、2010年発行分を用いた。
- 2) 『お客様からの贈り物』（2009年）p.42
- 3) 同上（2010年）p.136等
- 4) 『お客様からの贈り物』（2009年）p.40
- 5) 同上（2008年）p.61
- 6) 同上（2010年）p.24

- 7) 『お客様からの贈り物』（2009年）p.18
- 8) 近藤氏インタビュー、2017年10月7日、日本橋三越本店において実施。
- 9) 三越伊勢丹ヒューマン・ソリューションズ（2017）、p.32
- 10) 小沢氏インタビュー、2017年10月7日、日本橋三越本店において実施
- 11) 『お客様からの贈り物』（2009年）p.4
- 12) 同上（2009年）p.32
- 13) 『お客様からの贈り物』（2008年）p.45
- 14) 顧客はたいてい名札を見て名前を知る。そして当該社員の上司に「〇〇さんをほめてあげてください」と綴っている。別の場合、「お名前を聞き忘れました。〇歳くらいで丸顔の店員さんです」と記されている。

引用文献

- 青野豊作（1988）.『三越小僧読本の知恵』講談社.
- 国友隆一（2008）.『伊勢丹に学ぶおもてなし』日本実業出版社.
- 小林潔司・原良憲・山内裕（2014）.『日本型クリエイティブ・サービスの時代 おもてなしへの科学的接近』日本評論社.
- 佐藤知恭（1999）.「顧客がすべて、すべては顧客のために」-ノードストロームのすべて」（白鷗大学論集、第13巻2号 401-448）.
- 佐藤善信・A.Al-alsheikh・平岩英治（2014）.「日本型おもてなしの特徴——茶の湯と懐石料理店発展の関係を中心に」『ビジネス&アカウンティングレビュー』（14）、17-37.
- 三友新聞社編（1973）.『三越三百年の商法』評言社.
- 武居奈緒子（2015）.『三井越後屋のビジネスモデル』幻冬舎.
- 三橋英之（1997）.「米国百貨店ノードストローム 顧客奉仕きわめた強さ」『日経ビジネス』1997年5月5日号 36-40.
- 土屋晴仁（2016）.『ここに日本がある 三越日本橋本店にみるおもてなしの文化』IBCパブリッシング.
- 寺阪今日子・稲葉祐之（2014）.「ホスピタリティとおもてなし サービスの比較分析」『社会科学ジャーナル』（78）、85-120.
- 林洋海（2013）.『三越をつくったサムライ日比翁助』現代書館.
- 日比翁助（1912）.『商売繁盛の秘訣』大学館.
- 三井文庫（2015）.『史料が語る 三井のあゆみ』吉川弘文館.

三越伊勢丹ヒューマン・ソリューションズ(2017).『誰からも信頼される三越伊勢丹の心づかい』角川書店.

Hofstede,G. G.J.Hofstede & M.Minkov(2010). *Cultures and Organizations,3ed.*

Sato,Y & A.Al-alsheikh.(2014). “Comparative Analysis of the Western Hospitality and the Japanese Omotenashi: Case Study Research of the Hotel Industry.” *Business & Accounting Review* (14),1-15.

Schein,E.H.(2010) *Organizational Culture and Leadership,4ed.* 梅津祐良『組織文化とリーダーシップ』(白桃書房)

Spector,R & P.D.McCarthy (2012) *The NOrdstrom Way to Customer Service Excellence,2ed.*