

世界9市場で聞く <顧客サービスについての意識調査>

今、「顧客サービス」への期待値が最も高い国はインド

## シビアな感覚で、「良いサービス」が当たり前 日本人は、世界一「悪い顧客サービス」を受け入れない

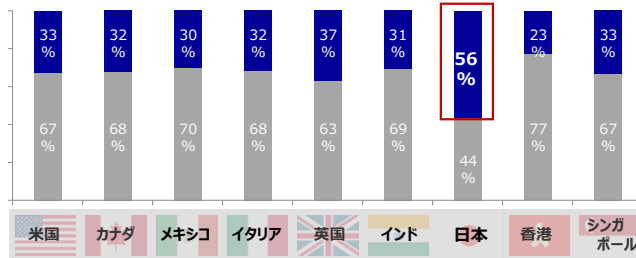
世界中で求められる「素早い対応」。担当者の「礼儀正しさ」が重要視される日本

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: 清原 正治) は、目まぐるしく変化する今日の世界情勢の中、日本を含む9市場で各1,000人ずつ合計9,000人の消費者に対して、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6度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、イタリア、英国、インド、香港、シンガポールの計9つの市場における18歳以上の9,000人です。日本の消費者1,000人の回答を中心とした調査結果は以下の通りです。

### 調査結果サマリー

#### 世界一シビアな日本人顧客 9市場で唯一、過半数が

「一度でも悪い顧客サービスを受けたら企業を離れる」



「購入先の変更を検討する前に、何回までならひどい顧客サービスを我慢できるか」  
 ■ 「一度でもひどい顧客サービスを受けたら直ちに別の会社に替える」  
 ■ 「2回か、それ以上我慢できる」

#### 顧客サービス最重要視の「インド」

「企業選びの際、および顧客であり続ける決め手」として、日本では「商品」(48%)、他7市場では「コストパフォーマンスの高さ」が選ばれる中、インドでは「顧客サービス」(81%)が最も多く選ばれました。

また、企業の顧客サービスへの注力度合いは、インドの「企業は良い顧客サービス提供により注力している」(68%)の回答は9市場中突出して高く、インド市場での顧客サービスの重要度が高いことがわかる結果となりました。

#### ◆ 新規購入の決定基準：日本の消費者は社会的・客観的な「企業の評判」を重視

新規購入を決定する際の基準として、日本は「企業の評判」(35%)が最も多く選ばれ、続く「オンライン・ソーシャルメディアの口コミ」(20%)と合わせて55%となり、過半数が社会的、あるいは第三者の評価を購入決定の際に重視していることがわかりました。

#### ◆ 「顧客サービス」への期待値が高く、シビアな感覚の日本人

一般的な企業の顧客サービスへの感想を聞いたところ、日本は「期待を上回る顧客サービスを受けている」(4%)と「期待通り」(41%)を合わせた割合が45%と半数を割り、9市場中で群を抜いて低い結果となり、日本人の厳しい「顧客サービス感覚」が浮き彫りになりました。

#### ◆ 顧客サービスに求める態度：世界は「効率」を重視する中、日本は「礼儀正しさ」を重要視

顧客サービス担当者に求める態度として、日本、イタリアを除く7市場では「効率を重んじること」が最も多く選ばれ、イタリアでは一人の担当者が問題を解決できる「十分な権限を有する」(42%)が1位となるなど、総じて効率が重視される結果となる中、日本だけは「礼儀正しい」(28%)が最も重要視されていることがわかりました。

# 1. 日本の消費者、「企業の評判」が新規購入決定に最も影響

～ 長く付き合う企業は、他市場が「コストパフォーマンス」重視のなか、日本人は「商品」を最重要視 ～

## ① 新規購入決定の際、「企業の評判」を最も重視する日本人

新しい購入を決定する際に、決め手となる基準として、日本、インド、メキシコでは「企業の評判」を最重要視する人が多く、他 6 市場では「友人・家族の勧め」（米国、英国、シンガポール）、「セール・販売促進活動（プロモーション）」（カナダ、イタリア、香港）が多くあがりました。

日本市場での第 2 位は「オンライン・ソーシャルメディアの口コミ」（20%）で、1 位の「企業の評判」（35%）と合わせると 55% になり、過半数の人が「評判」や「口コミ」といった、社会や第三者の評価を購入決定の際に基準にしていることがわかりました。

<新規購入を決定する場合、次のどれを基準にして選びますか？>

	米国	カナダ	メキシコ	イタリア	英国	インド	日本	香港	シンガポール
● 友人・家族の勧め	34%	34%	25%	17%	38%	19%	16%	23%	29%
● セール・プロモーション	29%	36%	23%	40%	25%	9%	13%	40%	26%
● 企業の評判	20%	19%	33%	22%	19%	33%	35%	21%	23%
● オンライン・ソーシャルメディアの口コミ	7%	5%	8%	10%	7%	20%	20%	6%	10%
● 魅力的なウェブサイト	6%	3%	5%	5%	6%	8%	11%	6%	6%
● 興味をひかれる広告	4%	3%	6%	4%	5%	12%	6%	4%	6%

## ② 企業と長く付き合うには…日本は「商品」、インドは「顧客サービス」を重要視

サービスを提供する企業を選ぶ際、また、顧客であり続ける決め手となる重要な項目として、インドと日本を除く 7 市場で「コストパフォーマンスの高さ」が最も多く選ばれました。

日本だけが「商品」（48%）を選んだ人の割合が最も高く、商品そのものが高品質であることを重要視する人が多いといえます。また、インドだけが「顧客サービスの質」（84%）を選んだ人の割合が最も高く、日本とインドの市場の特異性が浮かび上がる結果となりました。

<サービスを提供する企業を選ぶ際、また、顧客であり続ける決め手として重要な項目は何ですか？（複数回答）>

	米国	カナダ	メキシコ	イタリア	英国	インド	日本	香港	シンガポール
● コストパフォーマンスの高さ	81%	81%	86%	75%	76%	83%	39%	50%	72%
● 顧客サービスの質	73%	67%	77%	59%	62%	84%	37%	47%	59%
● 商品	65%	67%	75%	62%	62%	74%	48%	48%	56%
● 利便性・ロケーション	52%	48%	56%	36%	40%	58%	16%	38%	43%
● オンラインで取引しやすい	52%	39%	65%	27%	47%	65%	32%	20%	37%

<野崎俊一教授の考察>

新規購入の決定要因は、「プロダクトに関連した情報提供」と「信頼できる友人・家族の口コミ」を重視する 6 市場と、製品情報よりも「企業の評判」を第一の決定要因とする日本・インド・メキシコに区分される。後者は企業が提供する製品情報より、友人・家族、ソーシャルメディアの意見を注視し、自己判断より第三者の意見を重視する「他人依存型」といえる。「サービスを提供する企業を選ぶ際の決め手」では、コストパフォーマンス（価格と商品価値）を見極め、顧客サービス品質を重視する回答は、日本を除く 8 市場がいずれも高い値を示している。併せて、日本は「商品」（48%）が最も高い数値であるが、他 7 市場の同数値は日本よりも高く、日本の特異性が際立っている。

## 2. 一度でもひどい顧客サービスを受けると、過半数の顧客が企業を離れる日本

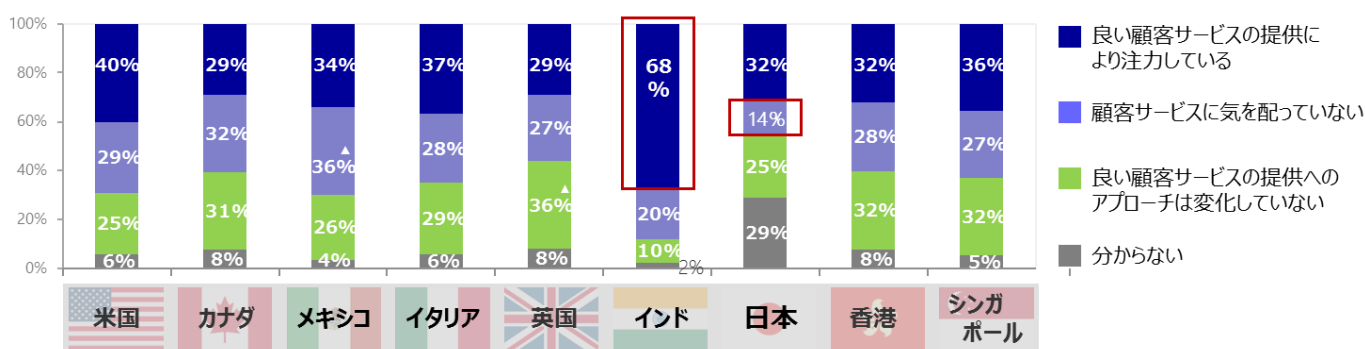
～企業の顧客サービスへの努力が認められている一方、シビアな感覚を持つ日本人～

### ① 「顧客サービス」への注力が当たり前の日本。インド企業は最も「顧客サービス」の向上に注力

「企業の顧客サービスへの注力度合い」について、日本は「企業はより良い顧客サービスを提供するために注力していると思う」と答えた人の割合は32%で、他市場と比べて平均的な結果となりました。一方で、「企業はより良い顧客サービスの提供のために気を配っていない」との回答は14%と、9市場中で最も低く、企業の顧客サービスへの注力度は広く認められているようです。

インドは「良い顧客サービスの提供により注力している」との回答が68%と、9市場中で飛び抜けて高く、インド市場において企業の顧客サービスへの注力度、重要度が非常に高いことがうかがえます。

<現在、企業の「顧客サービス」への注力度合いについてどう思いますか？>

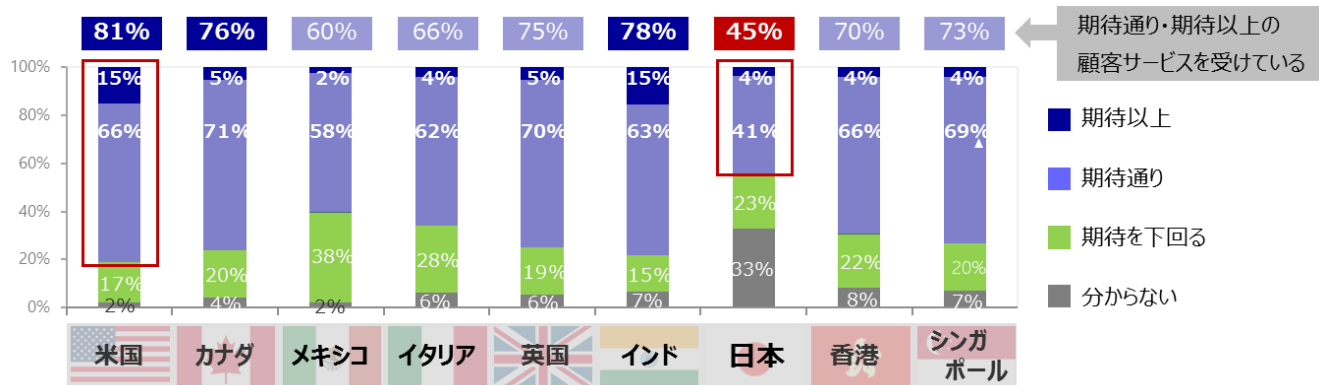


### ② 「顧客サービス」への期待値が高く、シビアな感覚の日本人

一般的な企業の顧客サービスへの感想では、日本は「期待を上回る顧客サービスを受けている」(4%)と、「期待通りの顧客サービスを受けている」(41%)を合わせた割合が45%と半数を割り、9市場中で群を抜いて低い結果となりました。

他8市場では、米国の81%を筆頭に、「期待を上回る/期待通りのサービスを受けている」と回答した割合が60～81%と、好意的な感想が多いのに対して、日本市場の「顧客サービス」への見方が非常に厳しいことが見て取れる結果となりました。

<一般的に企業の顧客サービスにはどのような感想をお持ちですか？>

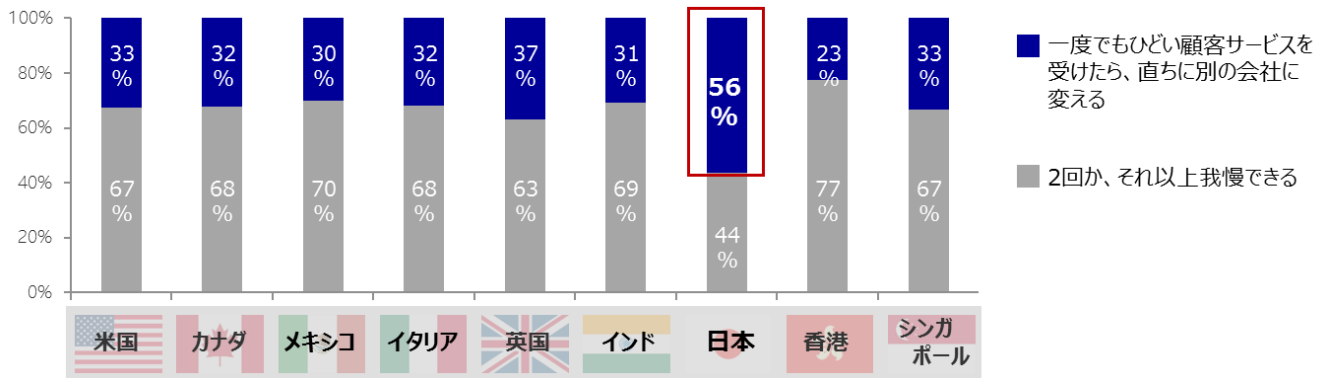


### ③ 日本人は、「一度でもひどいサービスを受けたら企業を離れる」割合が最も多い

「購入先の変更を検討する前に、何回までならひどい顧客サービスを我慢できるか」の問いに対し、「一度でもひどい顧客サービスを受けたら直ちに別の会社に替える」との回答は、日本を除く8市場では23～37%となり、大半の人が「2回か、それ以上我慢できる」と回答しています。

日本のみが「一度でもひどいサービスを受けたら直ちに別の会社に替える」割合が56%と過半数を占め、9市場中、突出して高い結果となりました。また、昨年度は同じ質問への回答が48%であったのを上回っていることから、日本人の顧客サービス感覚は、よりシビアになっていることがわかりました。

<購入先を変更することを検討する前に、何回までならひどいカスタマーサービスを我慢することができますか？>



<野崎俊一教授の考察>

日本版顧客満足度指数（以下 JCSI）モデルの原型である米国版顧客満足度指数（ACSI：American Customer Satisfaction Index）には、「顧客のクレーム」が理論モデルの中に組み込まれているが、JCSI には「顧客のクレーム」の代わりに「顧客の推奨」が導入されている。欧米諸国では「クレーム」は正当な権利の主張あるいは請求も含めた不満への対応を意味しているが、日本では不満・苦情という意味合いが強い。日本人は一度でもひどい顧客サービスを受けた場合、クレームよりも他企業を選択するスイッチを働かせる傾向が強い。他方、顧客サービス提供の発展途上段階にあるインドでは、質の高いサービスを提供できる供給者数が少ないため、良質のサービスを提供する企業は競争優位性が高まる。

### 3. 「礼儀正しさ」の重要度が増している、日本の顧客サービス

～ 世界中で最も期待されるのは「素早い対応」。日本では「オンラインでの問題解決」も望まれる ～

#### ① 世界的には「効率」が重視される中、日本人は「礼儀正しさ」を最重要視

「顧客サービスを担当するプロの態度として最も重要だと思われるもの」の問いに対して、日本だけは「礼儀正しい」（28%）が最も多く選ばれ、丁寧で真心を込めた対応が最も重要視されていることがわかりました。昨年度は顧客の身になってパーソナルな態度で接する「人間的であること」が最も多く選ばれましたが、今年は「礼儀正しさ」が上回る結果となりました。イタリアは、唯一「十分な権限を有すること」（42%）が最も多く選ばれた国で、他の担当者に回されることなく、顧客の要求を処理できることが求められています。

他 7 市場では、「効率を重んじる」ことが最も多く求められており、素早い対応が重要であることがわかりました。

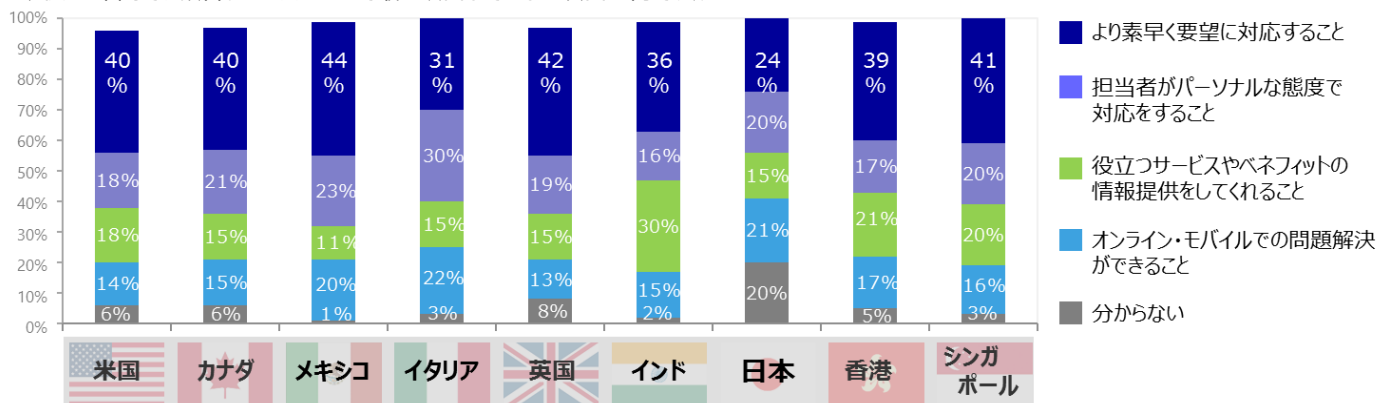
<顧客サービスを担当するプロの態度として最も重要だと思われるものは何ですか？>

	米国	カナダ	メキシコ	イタリア	英国	インド	日本	香港	シンガポール
● 効率を重んじる - 質問・取引への素早い対応	32%	32%	38%	25%	30%	36%	16%	39%	32%
● 相談相手として頼りになる - 関連性の高い情報を提供する	10%	10%	19%	14%	10%	19%	20%	10%	14%
● 礼儀正しい - 真心を込めて顧客に接する	20%	21%	12%	11%	18%	11%	28%	32%	16%
● 人間的 - パーソナルな態度で顧客に接する	16%	18%	10%	8%	21%	15%	22%	8%	18%
● 十分な権限を有する - 他の担当者に転送せず要求を処理できる	22%	19%	21%	42%	22%	19%	14%	11%	20%

#### ② 今後、全ての市場で「素早さ」が求められる。日本は「オンラインでの問題解決」の向上にも期待

「今後 5 年間で顧客サービスにおいて改善してほしい項目」では、全ての市場で「より素早く要望に対応してくれること」が最も多く選ばれました。日本は「オンライン・モバイルを通じて問題が解決できること」（21%）の数値が高く、インターネット経由での手軽な問題解決が望まれているようです。インドでは「役立つサービスやベネフィットの情報の提供をしてくれること」（30%）が選ばれた割合が他市場に比べて高く、顧客サービスから良い情報を得たいという要望が強いことがわかりました。

<今後 5 年間で、顧客サービスにおいて最も改善してほしい項目は何ですか？>



<野崎俊一教授の考察>

昨年の調査結果同様、現状、日本は「礼儀正しさ」（28%）、「人間的」（22%）を合わせたパーソナルタッチによって気持ちが通じ合う、いわゆるラポールを重視する傾向が強い。ラポールとは、相互の信頼関係も含めた総合的な好感度でもあり、この考え方は企業ブランドにも通じる。製品コンセプトの3要素(製品3層モデル：中核、実態、付属機能)である「実態」に製品ブランドが含まれる。「中核」を重視するならば、「効率を重んじる」と「相談相手として頼りになる」が重視される。日本は今後 5 年間の対応で、「素早く要望に対応」、「オンラインでの問題解決」で合計 45%の改善要望があり、ラポールの要因のみならず機能重視も期待され、対応にも変化の兆しが見られる。



## 4. 日本人が顧客サービスを受ける際に「待てる時間」は「13分」

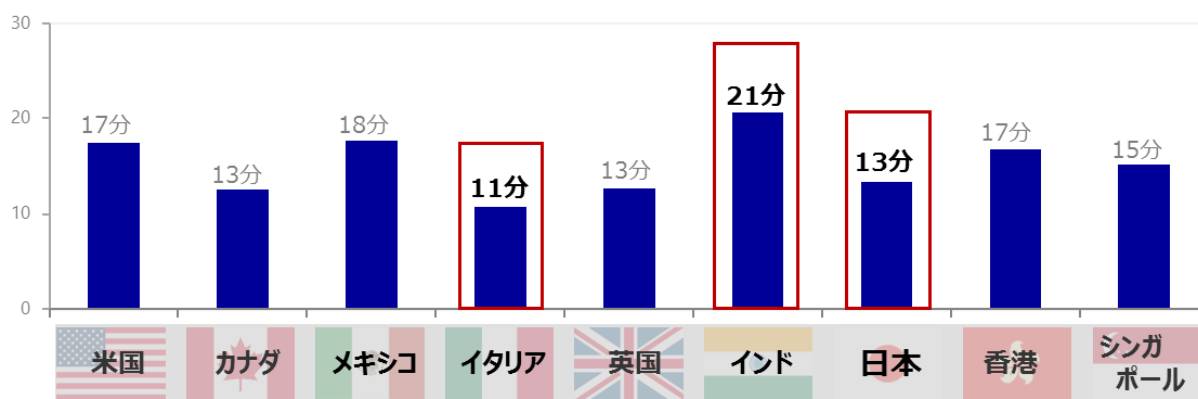
～ 最も寛容で忍耐強く待つのは、インドの「21分」～

### ① 「待てる」インド人、「待てない」イタリア人・日本人

窓口や店舗など、じかに顧客サービスを受ける際に「待てる時間」では、インドが最長の「21分」となり、最も寛容で忍耐強くサービスの提供を待つことがわかりました。最短はイタリアの「11分」でした。

日本の「13分」は9市場中2番目に短く、イタリアと、日本・カナダ・英国（いずれも13分）では、他市場と比較して、より素早い対応が求められているようです。

<一般的に、じかに顧客サービスを受ける際に待てる時間は何分ですか？（例：銀行の窓口、販売店、レストランなど）>



<野崎俊一教授の考察>

市場別比較（相対的）から、インドの「待てる時間」（21分）は9市場中最も長く、我慢強い国民性と受け止められる。しかしながら、何事にも待たされることの多いインド社会の生活感覚で判断するならば（実体験的）、平均21分で顧客サービスを着実に受けることができるなら、短く感じるインド国民は少なくないであろう。各市場の社会資本整備度合い、金融機関の窓口対応、小売店（例えば、コンビニエンスストアと百貨店）、レストランなど、顧客の要望に応じた「待てる時間」には幅があるため、この待ち時間はあくまで目安と捉えた方が理解しやすい。

## 5. 世界的に、「悪い顧客サービス体験」ほど人に話す傾向

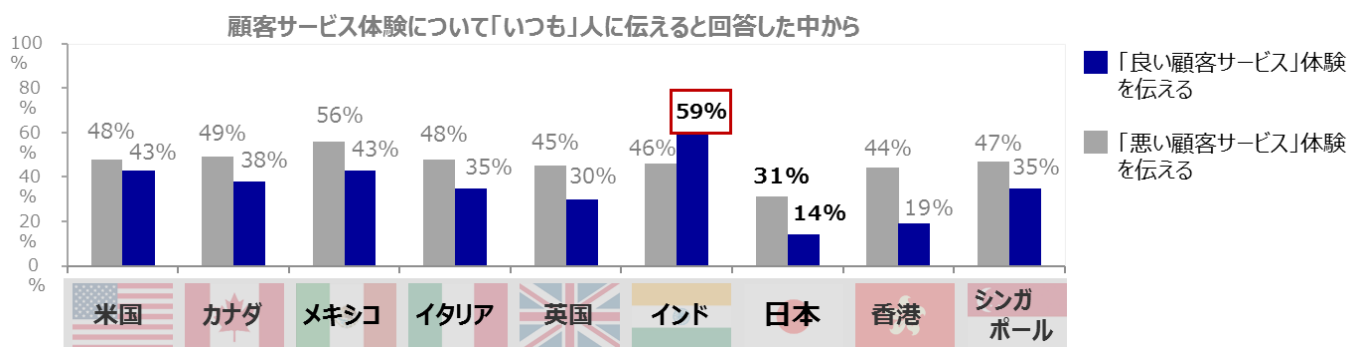
～ 一方、SNS では顧客サービスについて「ポジティブな投稿」をする割合が高い ～

### ① 「良い顧客サービス体験」よりも、「悪い顧客サービス体験」の方が人に伝えられる傾向

顧客サービスを受けた体験を人に話す際、インドを除く 8 市場において、「悪い顧客サービス体験を人に伝える」割合が多いことがわかりました。インドのみ「良い顧客サービス体験を人に伝える」（59%）が「悪い顧客サービス体験を人に伝える」（46%）を上回りました。

日本では「悪い顧客サービス体験を人に伝える」（31%）は、「良い顧客サービス体験を人に伝える」（14%）の倍以上となりましたが、どちらの数値も低く、「顧客サービス体験を伝える」人が 9 市場中最も少ないことがわかりました。

<「良い顧客サービス」または「悪い顧客サービス」を受けた場合、どのくらいの頻度で人に伝えますか？>

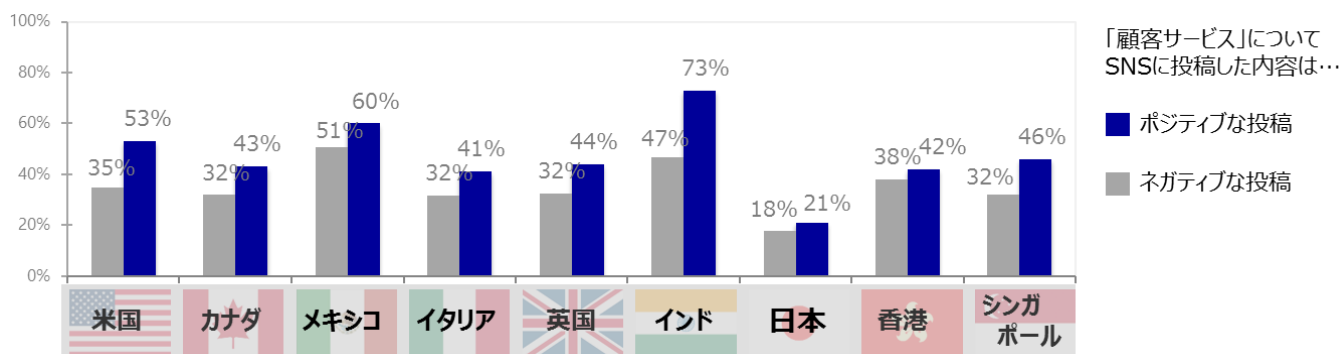


### ② SNS では、顧客サービスについての「ポジティブな投稿」の方が多い

SNS に顧客サービスについてのレビューを投稿した際の内容については、9 市場全てでポジティブな内容の方が多く、上記の「悪い顧客サービス体験ほど人に伝える」とは正反対の結果となりました。インド（73%）、メキシコ（60%）、米国（53%）ではポジティブな投稿が特に多いことがわかりました。一方、インド（47%）、メキシコ（51%）ではネガティブな投稿も他市場に比べて多く、良い・悪い体験にかかわらず、多くのレビューが投稿されることがうかがえます。

日本でもポジティブな投稿（21%）は、ネガティブな投稿（18%）をわずかに上回りました。P.2（1-①）新しい購入決定の際に基準にするものとして、「オンライン・ソーシャルメディアの口コミ」（20%）の割合が高かった一方で、SNS に投稿する人は 9 市場中で最も少ないことがわかりました。

<SNS に顧客サービスについての（良い、または悪い）レビューを投稿したことはありますか？>



<野崎俊一教授の考察>

一般的に、良い情報より悪い情報が早く伝わることの方が常である。しかし、インドでは企業の公式情報よりも利用者の評価を重視する傾向が強く、「悪い顧客サービス」より「良い顧客サービス」の共有化が上回っている特徴がある。加えて、商品やサービスの情報量そのものが少ないことや間違った情報が多いため、単にネットや与えられた写真・文字だけで最終判断するのではなく、他者の評価をもとに現物を確認するインド人の合理性と個人主義が顕著に表れているといえよう。

## 6. 顧客サービスにおける SNS 利用は、9 市場中で日本が一番少ない

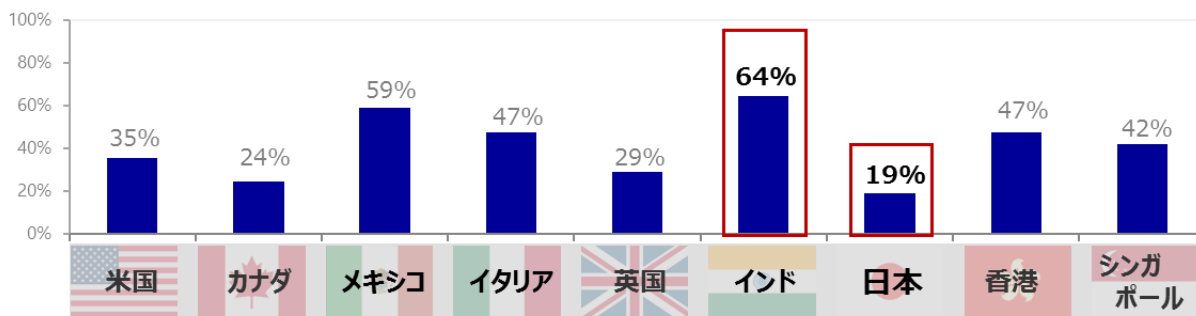
～ 顧客サービスのための SNS 活用度が低い日本 ～

### ① 顧客サービスにおける SNS 利用が最も多いのはインド、少ないのは日本

この 1 年の間に、インド（64%）とメキシコ（59%）は、顧客サービスの回答を得るために SNS を利用したことがある人が多く、SNS が主要な手段のひとつとして利用されているようです。

顧客サービスを受けることを目的にした SNS 利用が最も少なかったのは日本（19%）でした。

<顧客サービスの回答を得るために、この 1 年の間に SNS を利用したことがありますか？>



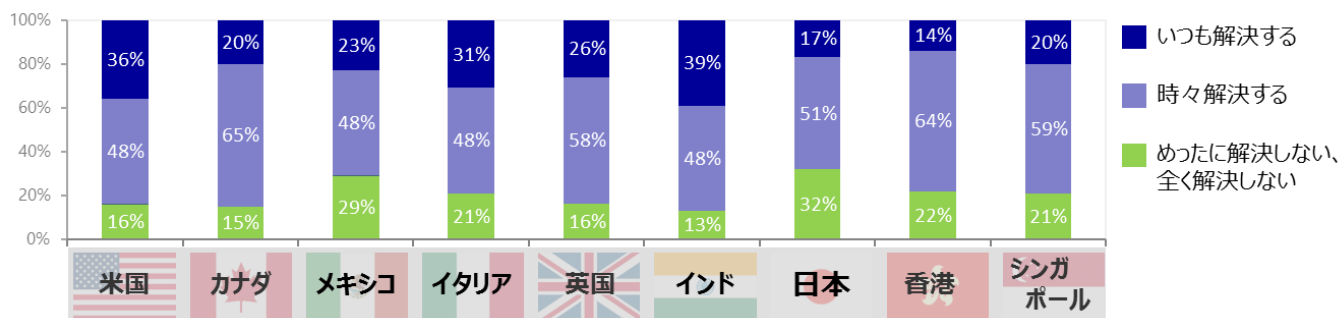
### ② SNS を通じて顧客サービスへの不満を伝えた場合、「時々」解決される

SNS を通じて顧客サービスへの不満を伝えた際、全市場で「時々解決する」割合が最も多い結果となりました。

インド（39%）、米国（36%）は「いつも解決する」割合が高く、顧客サービスにおいて SNS を通じたコミュニケーションが活発であることがうかがえます。

日本の「めったに解決しない/全く解決しない」（32%）割合は 9 市場中最も高く、顧客サービスにおいて SNS が効果的に活用されていない現状がわかり、日本人の顧客サービスにおける SNS 離れの原因とも考えられます。

<SNS を通じて顧客サービスについての不満を伝えた際、どのくらいの頻度で企業から回答を得る、もしくは解決されましたか？>



<野崎俊一教授の考察>

不満を伝えるコミュニケーションの選択肢は、①直接会う、②電話（画像含む）、③手紙、④メール、⑤SNS の各種メッセージ機能などが挙げられ、不満の重要度・緊急性・深刻さなどからその手法は選択される。「『礼儀正しさ』の重要性が増している、日本の顧客サービス」（P.5）で述べたとおり、企業との相互信頼関係を重視する日本人にとっては、SNS を利用する重要度や緊急性は少なく、手段として「いつも解決する」（17%）は 9 市場中 2 番目に低く、「解決しない」（32%）は最も高い値になっている。日本の利用者にとって、SNS はトラブルシューティングのコミュニケーションツールとして適切でないと判断されており、利用方法を使い分けているのではないかと考えられる。



**【専門家からのコメント】 野崎 俊一**（立教大学大学院ビジネスデザイン研究科教授）

アメリカン・エクスプレス・インターナショナル, Inc.が実施した世界9市場から聞く「顧客サービスについての意識調査」から、日本型顧客満足が求めるレベルの高さが際立つ結果が生じている。加えて、経済発展がめざましいインド市場では、「顧客サービス」を最も重要視する結果も抽出された。

2015年の総評で「日本とインド・香港の文化は最も関連性が低い国と地域の一つであるという結果が出ている（Geert Hofstede: Culture Insightsの分析）」と述べたが、今回の調査における「1.日本の消費者『企業の評判』が新規購入決定に最も影響」という項目で、日本とインドの共通点が見つかった（P.2）。しかし、結果は同じでもその背景は異なる。インドでは多くの企業行動に不信や不正が横行した事案が多いため、信頼できる企業を第一選択とし、次に新製品決定のために信頼できる情報を知人・血縁、口コミ等から吟味するという手順が中間所得層以上に普及している。他方、日本では評判の良い企業＝「良い製品・サービス」という認識で選択しており、友人の勧め、口コミなど第三者の評価が購入決定の大きな要因になっていることに大きな違いがある。まさしくパンカジュ・ゲマワット（Pankaj Ghemawat）<sup>1</sup>の著書『コークの味は国ごとに違うべきか』<sup>2</sup>という問いに対して、「違う」といえる文化的、政治的、地理的、経済的な距離の違いが如実に出た事例といえよう。そのほかの点で、日本とインドに同じような傾向が現れたとしても、その原因を詳細に分析するまで、安易に共通項目があるとはいえない。

今回ならびに過去のアンケート調査結果から、日本が求める顧客サービスに共通していることは、プロ意識を持った礼儀正しさ、顧客の期待に添ったパーソナルな対応の重要性である。英国『エコノミスト』誌の『2050年の技術』<sup>3</sup>予測によれば、1960～80年代：メインフレームとミニコンを活用した情報処理の高度化、1980年代：パソコンの導入によって一人一台のPC普及、1990年代：ネットを活用した本格的電子商取引アマゾンの台頭、2000年代：グーグルのクラウド運用、 아이폰に代表される端末機器の普及、ビッグデータを活用した顧客行動の予測、2010年代：IOT、ロボットそして人工知能AIの開発などによって、デジタル技術はさらに高度化・高速化・大量化し、顧客と企業のコミュニケーション方法はより簡便かつ多様化する時代が到来するであろうと指摘している。

サービス提供もしくは商品購入後に、顧客の経験は口コミをはじめ SNS を含めたコミュニケーションツールを通じて良い体験・悪い体験が発信されている。購入後の利用経験についての研究・分析は研究者・実務家において今後の検討課題であり、SNS はじめ今後出てくるであろう新技術の運用方法も含め、慎重を期す必要があるのではないだろうか。顧客の利用経験目線を十分に検討した上で、デジタル技術に代替できることと人間が対応すべき領域について、各国の国民性を考慮しながら対応することが必要不可欠である。

<sup>1</sup> 現スペイン・バルセロナ IESE ビジネス・スクール教授とニューヨーク大学レオナード N. スターン・ビジネス・スクール教授

<sup>2</sup> パンカジュ・ゲマワット、望月衛訳（2009）『コークの味は国ごとに違うべきか』文藝春秋

<sup>3</sup> 英『エコノミスト』編集部、土方奈美訳（2017）『2050年の技術 英エコノミスト誌は予測する』文藝春秋

**野崎 俊一**（立教大学大学院ビジネスデザイン研究科教授）

一般社団法人グローバル人材育成研究会理事

立教大学卒。ワシントン州立大学経済学研究科修了（国際経済 経済学修士）。専門は流通、サービス、  
外食、医療関係などを対象とした経営戦略論、サービスイノベーション、個別企業のビジネスプランの立案。

財団法人日本総合研究所主任研究員、英国ウイットン・インターナショナル・カレッジ准教授歴任。

## 【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 9,000 名  
調査実施地： 日本、米国、カナダ、メキシコ、イタリア、英国、インド、香港、シンガポール  
実施期間： 2016年12月～2017年1月  
調査協力： Ebiquity Plc,(英国)

## アメリカン・エクスプレスについて

(<https://www.americanexpress.com/japan/> | [facebook.com/americanexpressjapan](https://www.facebook.com/americanexpressjapan) | [twitter.com/AmexJP](https://twitter.com/AmexJP))

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・サービスを通して個人顧客には「特別な体験」をお届けし、また優れたデータ分析や経費削減ツールを用いて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、世界に広がる加盟店ネットワークと、世界約130カ国以上でのビジネス・オペレーションを通じ、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。