

2000万人とJAL

訪日外国人旅客 2000万人の達成に向け、JALはどんな取り組みをしているのか。空港や機内、営業の最前線で働いている社員の仕事ぶりをレポートする。

ジャーナリスト 貫井 健 (ぬくいけん)



た航空会社は残念ながらJALではなかったが、利用客はとても感謝した。それではJAL独自の顧客サービスとは何だろうか。
「お客さまの横に立って悩み、笑い、泣くことではないでしょうか。自分の家族と同じ視線で見て言葉をかける。一瞬一瞬の言動と、心から一言かけることが大事だと思います」
これはすべての職場・業種に通じるサービス精神の原点だろう。同時に彼女の言葉の裏には、空港スタッフは日々たくさんの人々と厳しい真剣勝負を行っているとの自負がある。
JALは2010年1月19日、会社更生法の適用を申請し事実上倒産した。だが関係者の多大な支援と残った社員たちの真剣な努力で、2年8カ月後には東証1部市場へ復帰することができた。
そして同社の伝統である品質の高いサービスも途切れなかった。
「新しい会社としてスタートした時、『JALフィロソフィ』を制定しました。その基本は『人間として正しいことをする』です。これを全社員が共有し心を一つにしてお客さまに最高のサービスを提供していく。このことをいつも考えながらお客さまに愛される会社を作り、おもてなしをしています」

基本は「お客さま第一」に徹すること

例えばこんなケースがある。予約客が搭乗時間になってもなかなか現れない。刻々と時間が経つにつれ空港スタンプも内心焦ってくる。そして息を切らせて本人が駆けつけてきた。
「こんな場面では私たちも『急いでください』とか『もっと早く来てくださいね』などと言いたくなります。でも逆の立場から考えればお客さまはとにかく急いできてくれたのですから、『良く来てくださいました』と感謝の気持ちを伝えることが大切です。私たちは機械ではなく、人として接することを忘れてはいけません」
顧客サービスの維持向上はどの会社でも最重要テーマだが、空港企画



私たちは機械ではなく、人として接する

す」。教科書的発言と揶揄するのは簡単だが、確かな経験に裏打ちされた言葉には淀みがない。

心を尽くして満足度100%を目指す

JALの究極のおもてなしは機内で発揮される。搭乗口で最初のお客さまを迎え入れた瞬間から着陸後に最後のお客さまを送り出すまで、客室乗務員は最高のサービスを提供すべく全力を尽くす。
「弊社のおもてなしの本質は、心を尽くすことだと思います」
凛とした表情で語るのは客室品質企画部客室教育・訓練室サービス訓練グループの高橋郁子チーフキャビンアテンダント(1992年入社)。
長らく活躍してきただけに言葉にキラがある。
心を尽くすとはどういうことか。
「例えばお客さまにお飲み物を提供している時、『もういいです』と言われる場面があります。それを額面どおりに受け取っていいのか、あるいはそれはいいから別のものをと言っているのかを考えます。最初に交わした言葉で終わらないことが大事なのです」



部教育サポート室の大石典子チーフ(2001年入社)はJALの基本方針を

明確に語る。どんな場面でも「お客さま第一に徹する」ことだ。
2年前の冬、荒天で北海道便が相次いで欠航に追い込まれたことがあった。羽田空港のロビーは待ち続ける国内外の利用客であふれた。やがて運航再開となり臨時便も飛ぶことになった。
「お客さまのなかに、たくさん荷物を抱えた外国籍の方がおられたことに気が付きました。臨時便のお知らせが伝わっていなかったように思えたので、ロビーに探しに行ってお知らせしました」

その人は初めての日本旅行だった。直ちにチェックインして無事に出発することができた。搭乗する直前、その乗客は再びカウンターを訪れ、「より日本が好きになりました。またJALに乗りますね」と、彼女に伝えにきたという。このケースは国籍や人種・ハンディキャップがあっても特別視せず、一人のお客さまとして公平に接するという姿勢を示したものだ。

乗務員一人一人が心を鍛える



これはかなり難しい問題だ。欧米路線の場合、飛行時間は10時間を超え、300名前後の乗客を15名ほどの客室乗務員でカバーしなくてはならない。ファースト・ビジネス・エコノミーという顧客の違いや狭い空間のなかで、緊張感とストレスを感じながらもすべての乗客に「心を尽くす」とは大変なことだ。客室乗務員は容姿端麗で微笑んでいれればいいなどという話ではない。
「JALのおもてなしは千利休の茶道精神がベースとなっています。そして乗務員一人一人が心を鍛えることで、お客さまにしっかりと乗務員の気持ちを伝えることができる。もちろん国際線はチームで仕事をします。時を変え人を替えながらチームワークでお客さますべてを見ていくのです。目標は顧客満足度100%の達成です」

お客さまの横に立って悩み、笑い、泣く



JALのおもてなしの核心は、利用客への思いやりがとても厚いことだ。わかりやすくいえば「自分の家族だったら」と考える。
「今日、娘がオーストラリアから帰国するのはわかっているがどの便なのかわからない。何とかならないかと、ご両親から相談されたことがありました。勤務時間が終わるころでしたが、弊社だけでなく外国社の到着便を一緒になって探して、2時間ほど経つてようやく出口から出てきた娘さんを見て大喜びしました」
6年ほど前の成田空港での出来事を感慨深そうに語るのは、空港企画部教育サポート室黒崎雅美マネジャー(1993年入社)。娘さんが利用し





ただし客室では時として異常な事態が起る。出発前の安全点検で乗客が椅子を倒したままとか、泥酔して騒ぐことなどである。

「そんなとき、乗務員はどうしても高圧的になりがちです。ほかの乗客の方のご迷惑になりますと必死に話しかけます。でもできるだけ冷静に、丁寧に語りかけて説得していくことが大事なのです」

国内初の無料WiFiサービス

一方、営業現場では「2000万人達成」に向けて新しい動きが本格化してきた。来日する外国人旅客は

サービスの中身を しっかりと 充実させる



らえる。従ってそこまでの道をつけるのがわれわれの仕事です」

そのための対策として、個人のお客さまに焦点をあてたわかりやすい運賃の設定や、話題性のある地点（空港）とを適切に結ぶチャーター便の活用、世界的に高い評価を得ている定時性を反映した運航ダイヤなど、同社の総力を挙げた取り組みを展開するという。

課題は欧米からの顧客増加である。世界の主要航空会社は3つの航空連合（アライアンス）に分かれてのぎを削っている。

「外国のお客さまのニーズをしっかりと把握したうえでサービスを提供していきます。アライアンスを活用して弊社の認知度をもっと高めてもらう。また中国・アジアからの旺盛な需要を取り込みつつ、訪日ビザの取得要件が緩和されるインドネシアやインドにも注目して取り組んでいきます」と明確に語った。

新たなゴールドメンバーを 開拓へ

JALの旅客収入の構成比を見ると国際線47.3%、国内線52.7%と国内線比率が若干高い（2013年

昨年初めて年間1000万人を超えて過去最高となり、今年も1〜7月までに700万人を超え年間では1200万人程度に達すると期待されている。

だが来日外国人旅客にとって不満なのは、公衆無線LAN（WiFiサービス）など情報通信サービスが十分ではないことだという。

「そこでNTT東日本と提携して、今年6月下旬から弊社海外地区のホームページを経由して無料のWiFiサービスを始めました。これは航空会社が通信会社と提携して、IDとパスワードをオンライン上で提供する初めての試みです」と語るのは、Web販売部海外Webグループの藤田亘宏グループ長（1991年入社）。

来日客は中国や韓国・台湾・タイ・マレーシアなど東南アジア諸国・地域が多い。そして最新のスマートフォンやタブレットを持参し、観光名所や交通機関などさまざまな情報を入手して移動する。

同社のサービスは始まったばかりだ。藤田グループ長は「出遅れ感はありませんが、今後中身をしっかりと充実させていきたい。例えばWiFiサービスの有効期間は現在、来日客の平均的滞在日数にあわせて2週間、

度）。その国内線は現在、激しい価格競争の渦中にある。大手各社だけでなく国内外のLCC（格安航空会社）参入が低価格化に拍車をかけた。

「弊社も『先得』や『スパー先得』割引など低価格で勝負していますが、単に安くするだけのビジネスはダメ。やはりフルサービスキャリアとしての特徴、つまり充実したネットワークや品質の高いサービスなどを活かすことが大事だと思います」

国内路線事業部企画グループの鈴木洋亮主任（2007年入社）は厳しい表情で語った。では国内線をどう強化していくのか。

「一つは外国のお客さま向けのお得な国内線チケットの購入をもっと簡単にする事です。今は海外の旅行会社などで購入していただいています、



充実した ネットワークや 品質の高いサービス などを活かす

サービス範囲も東日本地域に限定されています。これをもっと拡大していく計画です」と力強く宣言する。

そのほか、日本の旬な情報を届けるサイト「JAL Guide to Japan」のリニューアルや、各地のお得情報を発信するキャンペーンを多言語で展開するなど、Webを通じてサービスの本格的な取り組みが始まっている。



顧客獲得の決め手は ヒューマンサービス

外国人旅客の増加は円安とビザ（査証）取得緩和が理由とされる。だが「それだけではない」と語るのは、海外地区販売部企画グループの野田靖グループ長（1991年入社）。

「日本はとても魅力がある国です。安全でおいしい日本食と美しい自然に

ネットで購入できるようにすることが欠かせません」

それにはWeb販売部および海外地区販売部との連携が大事だ。

「もう一つは国内旅行で新しいゴールドメンバーなどを開拓することです。例えば東海道新幹線で名古屋へ行き白川郷や金沢まで出る。そして飛行機を利用して再び関東に戻るというルートを考えています」

航空会社と鉄道会社との連携が一層強まる姿が浮かび上がる。外国人旅客に対して素晴らしい体験を提供できるようにしよう。

われわれが頑張ることで 「2000万人」を達成

それではJALは「2000万人達成」でどんな役割を果たせるのか。インタビュールした社員は口をそろえてこう語った。

「船で来られるお客さまはわずかです。われわれ航空会社が本気になって取り組まなければ目標の達成は難しいでしょう。国が推進するインフラ整備とともに、弊社の高いサービスと技術で実現に向かって頑張ります」

外国のお客さまのニーズを しっかりと把握したうえで サービスを



関心が高まっています。特に冬の北海道で体験する雪と温泉などは、こちらが驚くほどの人気があります。また最近では漫画やアニメーション・コスプレなどを目当てに来日される方も増えています」

目立つのが台湾という。JR東日本がJALグループの台湾の旅行会社に出資したように、国内鉄道会社も台湾に注目している。

社内の誰もが航空会社間の国際競争が一段と激化していることを強く意識している。JALを選んでもらうには何が必要か。

「最新鋭機を導入しても顧客獲得の決定打にはならない。やはりヒューマンサービスの差が決め手になります。弊社に乗っていただければ、お客さまの期待を裏切らないことがわかっても

