

・ 21世紀に入って、航空業界の競争が激化している。ローコスト・キャリアと呼ばれる中国やオーストラリアなどのアジアの格安航空会社の急成長や、原油高騰のあおりを受けたコスト高など、航空業界を取り巻く環境は常に変化している。

そんな中、現在はCS(顧客満足)の重要性が高まっている。今、目の前にいるお客様にいかにも満足してもらい次の購買機会にまた利用してもらえるのか、またそうした顧客の評判でいかに新しい顧客を呼び寄せられるかが、企業の存亡を左右する大きな要因となってきた。このため、顧客が本当に満足しているかを常にチェックしながら、製品やサービスの提供にフィードバックしていくことと、これらを経営の中に仕組みとして組み込むことが、これからの航空業界の競争を制するための重要な鍵といっても過言ではない。

そういった視点から各種のCSのアンケートを見ると、どんな調査でも常に上位にランクされているのがANA(全日本空輸)である。ANAは客室乗務員の対応、座席、食事、着ないエンターテイメント、時間通りの就航、高い安全性などで「エアライン・オブ・ザ・イヤー2007」に選ばれたという、高い評価を受けている。このような高い評価の要因は前述のような厳しい環境の中でコスト削減と効率化に勤めながらも、安全性、信頼性、高いサービスを発展させる、CSを軸にした経営戦略での奮闘にある。このような高い評価を受けているANAのCS推進の特徴は以下の2つである。

① CS推進がブランド戦略と一体化していること

→「お客様と共に最高の喜びを創る」というANAのブランド・ビジョンを体現した言葉からもわかるように、より一層顧客から信頼され、信頼される企業に成長しようとしている。

② 現場で働く人々が、それぞれの持ち場でCSに取り組んでいること→ANAが取り組んでいるCSとは単にサービスやノウハウ、制度や仕組みとしてのCSではなく、企業文化として育ち、培われ、沸き起こってくるような力を感じ取ることができるようなCSである。

・危機から始まったANAのCS

→ 2001年秋からの約二年間は、ANAにとって後から考えて「あれが転換期だった」といえる試練の時期であった。ANAには1990年代後半に国際線の路線拡大を進めたが、諸条件から収益悪化に悩まされ、構造改革を強いられた時期があったが、2001年秋からの2年間はそれをもはるかに超えた、想像を絶する危機であった。その危機とは、主に以下の2つである。

① 2001年9月11日、米国で起きた同時多発テロ事件→このテロ事件後、日本の航空局から史上初のフェーズE(最高レベルの警戒水準)の保安強化命令があり、空港や機内などの保安強化がなされた。また、この事件によって、国際線、国内線の旅客数が共に減少してしまった。ANAはこれに対して「米国テロ事件に伴う2001年度緊急対策方針」を発表。路線便数計画や運賃製作などの見直しや人員の圧縮を含むコスト削減などを行うことにした。

② 2001年11月12日、JAL(日本航空)とJAS(日本エアシステム)の経営統合→この出

来事によって、国内線シェアが ANA50%、JAL+JAS50%になり、国際線にいたっては JAL+JAS で 60%強を占めることになってしまい、米国テロ事件とこの出来事で ANA の 2001 年度の決算は赤字になってしまった。

(ANA の CS の始まり)

このような状況の中 2002 年を迎え、ANA は「2002 年度～2003 年度 ANA グループ基本戦略構想<新・創業宣言>」を発表し、今後の市場環境の変化にも対応できるような中長期的な経営のあり方を明らかにした。この「新・創業宣言」の発表当時の社長であった大橋洋治氏は社内報の「道」で、『量の経営』から『質の経営』への転換を徹底し、ターゲットやマーケットなどの商店を絞る『選択と集中』を融合させて環境に適合した新しい価値観から始まる『ANA らしさ』を追求していく」と記した。

このうち、ANA はグループの全部門で「ANA らしさ」を追求し、提供してゆくためには、マネジメントと現場の両サイドでの CS の推進組織が必要になるので、2002 年 4 月に各部門の執行役員で構成される「CS 推進会議」と、現場の実務部隊である「CS 推進室」をそれぞれつくった。また、それ以前には 2001 年の年明けに、若手社員によって現場からの改善プロジェクトである「CS21」が創設されていた。

これらのプロジェクトでは CS について勉強し、議論を積み重ねた。また、他社のピープル・マネジメントの専門家の協力を得て、多角的に CS のあり方を検討し、CS 活動の浸透度合いを測る評価スキームの構築を目指した。その結果、このプロジェクトでは「がんばる→褒める→がんばる」というサイクルを徹底して回し続けることを優先し、定着させてみようという結論に至った。

この「がんばる→褒める→がんばる」のサイクルを職場内で回していくための補強策として、ANA は「グッドジョブ・カード」新たな仕組みを導入した。同僚同士でお互いに「良い仕事をした」と思う人に手持ちの「グッドジョブ・カード」を渡して称えるという仕組みである。導入当初は皆カードを誰にどんな基準であげればよいのか戸惑ったり、また男性社員の中には「子供じみたことを」といって恥ずかしがったりする人もいたようだ。しかしこのグッドジョブ・カード、実際にもらってみると非常にうれしいもので、照れくさがっている人ほど喜ぶようになった。何よりも、このカードを渡し合うようになってから、社員がお互いに周囲の人の働きぶりや行動に感心を持つようになったのは大きな変化であった。

・ 2002 年の「新・創業宣言」のもと、ANA は航空業界の大競争時代に備えて、「国内および日本とアジア、そして世界の旅客・貨物輸送を担う航空事業を中心にアジアを代表する企業グループを目指す」、すなわち「アジアで NO.1 のエアライングループになる」ということを掲げた。「クオリティで一番」「顧客満足で一番」「価値創造で一番」をもって「アジアで NO.1」のエアライングループになることを目指している。

この「アジアで NO.1」の実現のために、ANA は「お客様と共に最高の喜びをつくる」

というブランドビジョンのもと、CSを起点としたブランド戦略の展開、すなわち一貫性や継続性をもってグループ全体で「ANA らしさ=あんしん、あったか、明るく元気！」を提供していくという取り組みを展開している。

この「ANA らしさ=あんしん、あったか、あかるく元気！」について説明する。

① あんしん→ANAグループの安全理念は、「安全は経営の基盤であり社会への責務である」というもので、この理念のもとにあらゆる業務を通じて運行の安全や機材の信頼性向上に努めている。「あんしん」とは、適切な整備、安全運行はもちろんのこと、約束の時間に遅れないこと、何かのイレギュラーがあったときにきちんと対応してくれること、的確な情報提供を通じて不安を事前に取り除いてくれること、納得のいく料金であること…であって、どれかひとつがかけても「あんしん」は損なわれてしまう。

② あったか→「あったか」とは、顧客に対していつも身近な存在であり続けること。「親しみやすさ」という個性を発揮することで他社には真似できない「あったか」なサービスを提供していけるのである。

③ あかるく元気→「あかるく元気」とは、スタッフが生き活きと笑顔で働いていて、ANAに接すると皆が元気になるということ。また、企業自身も常に新しいことに挑戦する姿勢を持つ元気な企業であるということ。

こういった「ANA らしさ」を具現化するためには、グループ社員の価値観の共有と、すべての組織が「ANA らしさ」を発揮するためのプロセスの整備が必要である。こういったグループ全体のブランド戦略への取り組みとして、2005年から「ひまわりプロジェクト」を推進している。この「ひまわりプロジェクト」とは、「ANA らしさ」のひまわりが太陽(顧客)に向かって元気に咲くというイメージを描いたもので、「ANA らしさ」は常に顧客の期待以上のものであるべきだ、という考えによるものである。また、「ANA らしさ」の発揮プロセスとして、ひまわりの根っこ部分には「学ぶ、褒める、対話する、見直す、実践する」という5つのプロセスを整えていくことを求めている。