

プレミアムな価値と感情的なつながりで顧客を“エンゲージ”

アメリカン・エクスプレス・インターナショナル, Inc. (日本)

社長 **ロバート・サイデル** 氏

聞き手=西村道子(本誌発行人)

世界各地で、主にクレジットカードや旅行関連サービスなどを提供しているアメリカン・エクスプレスは、その商品力と優れたサービスによって知られている。同社はプレミアムサービスを提供する企業として多くの顧客の心をつかんでいるが、その秘訣はどこにあるのか？ 今回は同社の日本法人アメリカン・エクスプレス・インターナショナル, Inc. (日本) 社長 ロバート・サイデル氏にお話を伺った。

日本のクレジットカード 利用率は約13% 今後は成長傾向に

——御社の概要についてお聞かせください。

サイデル：1850年に米国ニューヨーク州で創業し、現在は主にクレジットカード、旅行小切手、旅行代理店業務、保険など、総合的な金融および旅行サービスを世界各地で提供しています。日本オフィスの設立は1917年で、以降90年以上にわたり、お客様のニーズに合った商品やサービスを提供する体制を充実させてきました。

——日本のカードビジネスをどのようにとらえていらっしゃいますか？

サイデル：日本のカード市場はまだまだ成長の余地があると見ています。なぜなら、日本はそのほかの先進国に比べて、消費に占めるクレジットカードの利用率が低いからです。そのほかの国では20~30%となっている国が多い中、日本の場合は12~13%です。日本は治安が良いので、現金を持ち歩く習慣が根強いこ

とや、銀行引き落としが普及していることも、クレジットカードの利用率が低い要因と考えられます。

ただ、喜ばしいことに、この傾向が徐々に変化しつつあります。日本のお客様自身がクレジットカードを使うことに価値を見出しつつあることが増加の一因と言えるでしょう。例えば、現金ではなくアメックスのカードで買い物をすればポイントをためることができるのです。

加えて、クレジットカードの利用シーンも広がっています。高速道路、携帯電話料金の支払いなど日常生活のさまざまな場面でクレジットカードが使えるようになったことで、お客様の利用が増大、私どものビジネスも成長しているのです。

目に見える価値と 見えない価値で 競合との差別化を図る

——競合他社との違いは？

サイデル：競合他社との差別化策のひとつに「メンバーシップ・リワード」というポイントプログラムが挙

げられます。400以上のアイテムを取りそろえており、その中には「プロのダンス教師のレッスンを受ける」「歌舞伎俳優のプロデュースによる舞踏会の舞台に立つ」といった一生に一度の体験を提供するスペシャル・アイテムがあります。また、最近ではお客様のチャリティへの関心が高まっているので、ポイントをチャリティに寄付できるようにもなっています。

このほか、10月1日より既存のカードのサービスを拡充し、利用可能なエアポート・ラウンジを拡大したり、海外旅行の際にはご自宅から空港の往復路にスーツケース1個を無料で配送するサービスを提供したり、空港まで格安の定額料金でリムジンをチャーターできるサービスもご用意しました。

プレミアムサービスも他社と異なる点です。もともとアメリカン・エクスプレスは、急行便会社としてスタートしました。その後、160年の歴史の中で、業態も変化させながら、サービスブランドとして常に「信頼」「誠実」「安心」を具現化し、お客さ

まに素晴らしい経験を重ねていただくことに努めてきた結果、今日、弊社はプレミアムサービスを提供する会社として知られています。

例えば、お客様が旅行の際にアメリカン・エクスプレスのカードを持って行かれることで、何か困ったことが起こっても各地にある私どものトラベルオフィスでサポートすることができます。これこそまさに私どもの伝統であり、アメリカン・エクスプレスとお客様との約束でもあります。

つまり、お客様の目に見える価値と目に見えない価値、双方において競合他社との差別化ポイントがあると思っています。

もうひとつ、カスタマー・エクスペリエンスについてお話しさせてください。私たちはWebサイト、eメール、Face to Faceといったあらゆる顧客接点において、次の4点を重視し、お客様との関係を築いています。

1つ目は、弊社がお客様と接した際、どのように感じていただきたいかを考えることです。さらに、その際には一貫性のあるお客様対応をすることが2つ目に挙げられます。3つ目は、お客様とのコンタクトにおいて付加価値を生み出すことです。4つ目は、お客様が私どもにコンタクトされた時に、競合他社との違いを感じていただくことです。

——3つ目に挙げられた、付加価値を生み出すためには、どのようなことを実践されていますか？

サイデル：お客様の声をきちんと聞くことを心掛けています。お客様がコンタクトしていらっしゃるには動機があるわけですから、まずはその動機を満たした上で、お客様のためのプラスαのサービスを

提供するのです。

例えば、あるお客様から、「娘がロンドンの大学に留学するので、娘のカードを作りたい」というご要望があったとします。その際には、まずは効率良く速やかにお客様用のカードを発行し、お客様のご依頼を解決します。その後、「ご実家から離れるのでは心配でしょうか、保険をご案内いたしましょうか？」といった、一歩進んだ提案をします。このように、常にコールセンターの担当者は、お客様にとって有益な情報をお伝えすることを心掛けています。

私はアメリカン・エクスプレスの日本における社長ですが、顧客のひとりでもあります。トラベルデスクで旅行を手配していた時に、こんな

経験をしました。旅行の手配が終わった後で、担当者が私にこう言ったのです。「来週は奥さまのお誕生日ですね。お花か何かをご用意いたしましょうか？」

私は実際、妻に花を贈ろうと思っていたので、非常にありがたい提案だと思いました。このように、お客様の要望に応えるだけでなく、さらに追加の価値を提供していくことを社員に求めています。

——4つ目に挙げられた、競合他社との違いについても、もう少し詳しくお聞かせください。

サイデル：具体的には、以下の3つの方法を実践しています。

1つ目は、先ほど申し上げたプレミアムの価値を提供することです。目に見える差別化施策として、例え



Robert A. Siedell

1951年米国生まれ。1975年、ミシシッピ州立大学 大学院卒。1984年、ハーバード大学ビジネススクール卒。同年、アメリカン・エクスプレス(米国)にカードサービス部門担当ディレクターとして入社。以後、同部門担当副社長、アメリカン・エクスプレス(タイ)社長などを歴任。日本には1988年に初めて着任。2000年、カード事業部門マーケティング担当副社長として再度来日し、2001年、社長に就任。現在に至る。