

11.講義「サービスマネジメント論」

サービスは単にサービス産業だけに存在するものではなく、すべての業種において存在し、しかも、業績を決定する重要なファクターの一つとされる。なぜなら、あらゆる経営活動は人によりなされるものであり、その人の行為こそサービスであるからである。本講義では、単にサービス業における顧客サービスに留まらず、内部組織に働きかけるサービスである「インターナルマーケティング」にも注目し、サービスをどのようにマネジメントするか、また、どのように収益を生み出し、ひいては企業業績に結びつけるかについて学ぶことを目的とする。

| | 講義内容 | 外部講師 |
|------|---------------------|------------|
| 第1回 | オリエンテーション | |
| 第2回 | サービスとは何か | |
| 第3回 | サービスの利益方程式 | |
| 第4回 | サービスをいかに収益化するか 1 | |
| 第5回 | サービスをいかに収益化するか 2 | |
| 第6回 | USJのマーケティング | ユー・エス・ジェイ |
| 第7回 | USJにおけるサービス・マーケティング | |
| 第8回 | ザ・リッツ・カールトン | |
| 第9回 | サービスマネジメントシステム 1 | |
| 第10回 | サービスマネジメントシステム 2 | |
| 第11回 | サービスマネジメントシステム 3 | |
| 第12回 | サービスマネジメントシステム 4 | |
| 第13回 | インターナルマーケティング | |
| 第14回 | サービス産業における IT 導入の効果 | カナイ経営支援研究所 |
| 第15回 | グループ発表 | |

第2回 サービスマネジメント論 担当：橋本俊作

第2回目のテーマは「サービスとは何か？」でした。学生からは、形のない商品、経験したことと価値をもつ、商品の優位性を確立し差別化するものという意見がでました。サービスとは、「人や組織体に何らかの価値をもたらす活動」であり、「お金を払って手に入れるもの」ということでした。つまり、日本では無料だと思われることが多いサービスも、「無料ではない」ということになります。

サービスマネジメントにおけるサービスは、経営の対象としてのサービスとなり、以下8項目の「言葉としてのサービスの用例」を、分類しました。

- ①あの店員はニコニコしていてサービス満点
- ②あのレストランのスタッフは笑顔がない。ひどいサービスだ。
- ③わが社の方針はサービス精神に徹すること
- ④飲み物はサービスになっております
- ⑤本日のサービス品はこちらです
- ⑥家電製品の販売ではアフターサービスが重要
- ⑦引っ越しサービスはA社が一番
- ⑧最近好評な新サービスとして「便利屋」がある

8項目のうち、経営の対象としてのサービスは⑥～⑧の機能的サービスで、それ以外は、①②は態度的サービス、③は精神的サービス、④⑤は犠牲的サービスになるそうです。

サービスマネジメントにおけるサービスの定義は、「人間や組織体に何らかの効用をもたらす活動で、そのものが市場で取引の対象となる活動」ということでした。

文責：観光産業科学部 宜志富知恵子

第4回 サービスマネジメント論 担当：橋本俊作

第4回は「サービスをいかに収益化するか」というテーマでした。「周りにある再利用回数を高める仕掛け（仕組み）を考える」というお題で、グループディスカッションを行いました。学生からは、

- ・ステップアップクーポン（2回目は10%オフ、3回目はデザート無料など）
- ・ポイントカード
- ・店員が客を覚えていてくれる
- ・腕（技術）→美容院など
- ・サービスの追加（常連には一品サービス。あえてサービスするとは言わない）
- ・ゲームセンターでコインを預けられるというシステム
- ・品揃えを良くし、情報発信する（アパレルなど）
- ・店員さんが美人

という意見がでました。

続いて、Customer Journey Mapping と、Service-Profit Chain について解説がありました。Service-Profit Chain は、優れたサービスを生み出す仕組みを図式化したもので、ES、CS、利益の因果関係を示したフレームワークだそうで、その特徴について話し合いました。

学生からは、

- ・従業員の満足度が高いと顧客へのサービスの質が高くなる
- ・顧客が何を考えて購入するか、顧客の満足度などを従業員 1 人 1 人が理解をする必要があるという意見がでました。

文責：観光産業科学部 宜志富知恵子

第 5 回 サービスマネジメント論 担当：橋本俊作

第 5 回は「サービスをいかに収益化するか その 2」でした。第 4 回で行った「再利用回数を高める仕掛け」について、学生から上がった意見以外には、

- ・継続して利用しなければならない仕組み作り（囲い込み）
- ・SNS や口コミの促進

などもあるという紹介がありました。再利用という観点からみると、土産物店では、リピーターをあまり意識していないように見えるという特徴もありました。

Service-Profit Chain のまとめとして、Resource Based View の説明がありました。企業が「持続的競争優位性」を保つためには「内部資源を活用する」ことが重要だそうで、それには、内部資源に価値がある、希少性がある、模倣が困難、最適な組織の条件を満たす必要があるのだそうです。

Service-Profit Chain は最適な組織を表した図ともいえ、最適な組織を作り出す方策には、「インターナルマーケティング」があるということでした。インターナルマーケティングは、有能な従業員を彼らの欲求を満足させるような「仕事そのもの」によって引きつけ、育成し、動機付け、保持することで、従業員を顧客として扱う哲学であるという説明がありました。

続いて、リピーターの源泉である顧客ロイヤルティの重要性について解説があり、グループディスカッションとして、「地中海クラブ」について調べました。地中海クラブは、顧客価値の高いサービス提供を維持し、顧客満足の高さを確保することで、リピート率をあげているそうで、リピーターがもたらす口コミは有効なマーケティングになっているということでした。

文責：観光産業科学部 宜志富知恵子

第 6 回 サービスマネジメント論 担当：橋本俊作

外部講師：元ユー・エス・ジェイ マーケティング本部 寺井太郎氏

第 6 回は、USJ でマーケティングに携わっていた寺井太郎氏をお招きし、マーケティング戦略についてお話をいただきました。

まずは、テーマパークの最新情勢として、日本の三大テーマパークの入場者数、料金、満足度について説明がありました。テーマパークといえば、直接接客をしてくれるスタッフに目が行きがちですが、どういう部門があって、どういう業務をしているかお話をいただきました。マーケティング部門では、アトラクションの企画、CM などの屋台骨、オペレーション部門では、パークを安全、快適にする最前線、サポート部門は、会社の経営管理を行っているということが分かりました。

続いて、メインのマーケティング戦略についてですが、新しいアトラクションを作るために、

まず何をするかというマーケティング戦略のフレームワークについてお話がありました。まず、戦略目標をきめ、ターゲットを決め、届けたい価値を決め、中身を決めるという4つのステップがあるということでした。よく聞く、マーケティングの4P (product, price, place, promotion) というのは、最後の中身を決めるという段階の話なのだそうです。

とかく、何かを企画するときは、中身を決めてそこから価値、ターゲットなどを決めがちですがそれが逆の手順であるということが分かりました。確固たる目標を見据えた上での中身ということでした。その上で、実際のCMを見て、ターゲット、届けたい価値が読み取れるか検証しました。CMはターゲットにささればいいもので、「誰でも」という対象にしていると誰にもささらないのだそうです。

最後に顧客満足度を高めるためにどういう対応をしているかというお話があり、質疑応答の時間となりました。



文責：観光産業科学部 宜志富知恵子

第9回 サービスマネジメント論 担当：橋本俊作

第9回は、サービスマネジメントシステムを取り上げました。サービスマネジメントには、外部適応と内部適応があり、企業環境の主要な価値と要求に適合するものを外部適応、組織内部の諸資源の要求に応え、最適な組み合わせを作ることを内部適応といい、製造業では、両者を切り離すことが可能で、サービスビジネスでは、それが不可能ということでした。

サービスマネジメントシステムは、サービスマネジメントを行う上での、基本的な仕組みで、以下の5つの要素から構成されるものです。

- ①マーケット・セグメンテーション
- ②サービス・コンセプト
- ③サービス・デリバリー・システム
- ④イメージ（ブランド）
- ⑤組織理念と文化

これらの要素が相互に関連して、システムを作り上げるそうです。組織理念と文化は、価値システムの一つで、企業における価値システムは、全体&地域社会・親族・家族などの特定産業や技術と、企業組織独自のものである企業文化、組織風土、社風などがあるということでした。

サービスは提供の大部分が人によってなされるため、従業員への動機づけと活動が重要になってくるそうです。人は、規則、監視、マニュアルでは動かないので、何によって動くかを、インターナルマーケティングにより「仕事そのもの」でひきつけることが必要になるのだそうです。

続いて、ターゲットの明確化について解説がありました。ターゲット設定は、人口統計的な方

法と、心理統計的な方法があり、テキストの「ルームズ・トゥー・ゴー社」の例を読んで、グループごとに、ターゲット設定について話し合いました。

また、サービス事業は、必要な時、必要な場所でサービスを提供ができることなので、セグメンテーションがより大切になるということでした。モノの場合に比べると、立地と営業時間が重要になってくるという説明がありました。

文責：観光産業科学部 宜志富知恵子

第14回 サービスマネジメント論 担当：橋本俊作

外部講師：カナイ経営支援研究所 代表 比嘉智明氏

第14回は、サービスマネジメントにおけるITの活用について、カナイ経営支援研究所代表の比嘉智明氏にお話しいただきました。ITによりサービス産業がどのように変化していったのか、旅行業と宿泊業を例に挙げ説明がありました。旅行業はインターネットの旅行サイト、宿泊業はAirbnbなどの民泊斡旋サービスなどがITの導入で起こった変化だということでした。

ITは、業務の効率化という視点からも導入され、顧客管理システムの例として「陣屋コネク」という老舗旅館陣屋で取り入れているシステムと、客室単価設定システムのメトロエンジンについて解説がありました。また、顧客満足度向上のシステムとして、Microsoft Future Vision Video、guestdrivenについて説明がありました。

観光×IT、農業×IT、医療×ITなどITは多くの業界で活用されているということが分かりました。



文責：観光産業科学部 宜志富知恵子