

# 北海道企業に求められる サービスマネジメント

小樽商科大学 ビジネススクール  
准教授 内田 純一

## 《ポイント》

- インバウンドビジネスの拡大が日本のサービス産業に機会と脅威を同時に与えている
- 企業がサービスに携わる従業員を「仕組み」で支えることでサービスはより進化する
- サービス取引における構造的絆を「システム」化することでイノベーションを起こせ

## はじめに

かつて工業立国を国是に発展してきた我が国は、すでにサービス産業が主導する経済に移行しています。日本のGDPに占めるサービス産業の割合は、今世紀に入ってから7割を超え、就業者人口でも同じく7割ほどを占めています。にもかかわらず、日本のサービス生産性は（とくに米国に比べて）低いと言われ、その改善が国家的な課題ともなっています。

観光立国が新たに国家戦略になった現在、観光業を含むサービス産業には大きな可能性があり、それは北海道のような地方にとっても同じです。しかし、海外からの訪日観光客で賑わう観光地であっても、格安ツアーの宿泊客ばかり受け入れていけば、薄利多売の状況から脱することができず、従業員の給料が低く抑えられ、人材は定着せず、優秀な人材の採用も難しくなります。そうすると、サービス産業に従事する人材の育成が停滞し、伝統的に高い接客スキルを売りにしてきた高級ホテルや温泉旅館などが立ちゆかなくなってしまう、結果として日本のサービス業から客離れが起こってしまうかもしれません。これでは負のスパイラルです。

サービス現場の多くは観光産業に限らず、少ない人員で現場を切り盛りしていて、長時間労働が常態化して従業員が疲弊しつつあります。先天的な素質としてホスピタリティ感覚を持った現場スタッフであっても、心身が疲労していれば笑顔で接客することすらままなりません。もはや「おもてなし」の精神だけでは、高い顧客満足度を維持できる時代ではないのです。

観光をはじめとしたサービス産業が基幹産業となった北海道において、サービスの仕事をどのように進化させればよいのか。サービスマネジメントの視点から考えてみましょう。

## 1. インバウンドビジネスのほとんどはサービス業

日本を訪れる外国人観光客は増え続け、2015年に2000万人を超えました（2016年には2400万人に達しています）。北海道への来道外国人観光客数は2015年ではおよそ200万人でした。訪日外国人のうち、約1割が北海道に訪れている状態です。彼らを相手にする商売、すなわちインバウンドビジネスへの対応は、多くの北海道企業が現在直面する最も大きな経営課題です。

インバウンドビジネスにはどのようなものがあるのでしょうか。外国人観光客が宿泊するホテル・旅館はもちろん、最近是一段落したかに見える中国人観光客の爆買いに代表される買い物需

要を満たす小売業はサービス業です。そして、彼らの旅行を旅行前から旅行中、旅行後に至るまでサポートするのが、インターネット予約サイトや、旅行中の情報通信手段の提供者、旅行後に旅行の思い出となる写真を保管・共有するクラウド事業者やSNS事業者などです。

つまりインバウンドという大きな波を中心に、多くのサービス業が活性化するという事なのです。この大きな波に乗り、北海道の企業も自らのサービスを進化させる必要があります。

もちろん、インバウンドの大波は良いことばかりでもありません。海外からの観光客があまりにも急激に増加したために、ホテル不足で国内出張者の宿泊予約がとりにくくなるなどの社会問題が顕在化しています。また、観光地のホテル・旅館、そして観光施設などの受け入れ側の各事業者は收容能力を増強するのが間に合わず、さらに人材獲得も簡単ではないため、そのキャパシティは限界に達しています。その一方で、民泊を仲介するAirbnb（エアビーアンドビー）などアメリカ発の革新的サービスが日本にも進出し、外国人観光客がホテルだけでなく民家にも宿泊することで、増えすぎた需要を吸収しています。

ここで重要な点は、観光客をはじめとしたインバウンドニーズが増加して、大きなビジネスチャンスが地方に生まれても、それによって利益を上げられるかどうかは別問題だという点です。これまで国内観光客を大手旅行代理店から送客してもらってきたホテル・旅館、あるいは観光施設が、インバウンド観光客をそのままの事業スキームで受け入れても、利益が上がりにくい構造にあります。いわゆる格安ツアーの単価は低く抑えられていますが、そうした商品を造成する場合は旅行を組み立てるサプライヤーのどこかに値引き圧力をかけざるを得ません。なかでも最も買ったたかれやすい事業者が、小規模なホテル・旅館ということになります。また、民泊のようなシェア型サービスが隆盛しても、その利益の多くはAirbnbなどの海外企業のものであります。もちろん、既存の宿泊産業にとっては、民泊が広がることは潜在的な脅威となります。

ただでさえ人手不足と人材流出に悩んでいた日本のホテル・旅館業界が、インバウンドビジネス全盛で沸き立つなか、ますます疲弊していく恐れがあるわけです。

## 2. 「仕組み」が優れたサービスを生む

気配りの行き届いた高級ホテルの代名詞であるリッツ・カールトン、絶対にNOと言わない百貨店として知られるノードストローム、「サービス巧者と言える企業はどこか？」と問われたら、読者の皆様が思い浮かべる企業名はこんなところではないでしょうか。

とくにリッツ・カールトンは1997年に大阪に日本初出店し、その後も東京、京都、沖縄と進出し、北海道では近くニセコに進出することが確定しているなど、外資系ながら日本にもなじみのあるサービス・エクセレント・カンパニーです。

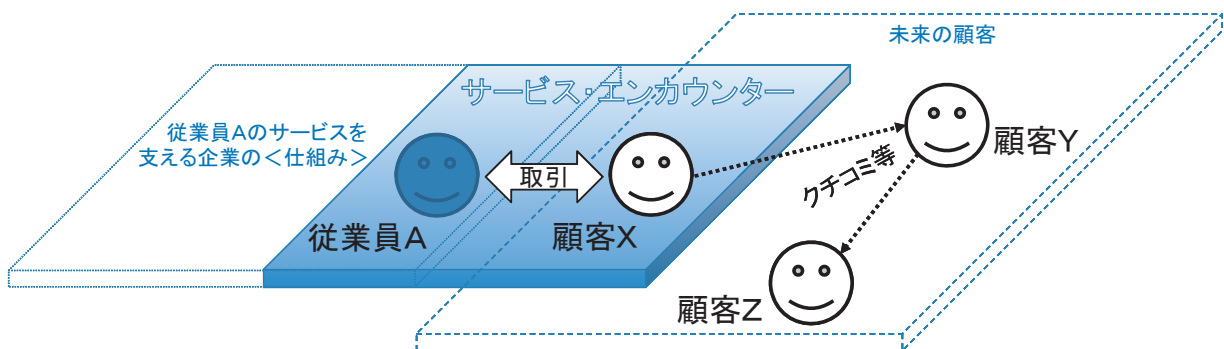
しかし、いくらサービスに優れた企業になりたいからと言って、リッツ・カールトンやノードストロームを誰もが単純に模倣すればよいわけではありません。そのことは、サービスの背後にある<仕組み>という視点から説明できます。例えばリッツ・カールトンが気配りに秀でているのは、顧客との継続的な関係性を情報資源としているからです。顧客と深く関わることでホテルが得た情報は、顧客が繰り返し利用する過程で取捨選択され、とくに顧客の好みに関する情報が蓄積され、次のサービスに反映されていきます。結果として、顧客の望むサービスを提供し、顧

客から喜ばれ、いわゆる常連客へと変化します。常連になることを前提としてホテルと宿泊客のサービス取引が行われれば、企業にとっても顧客にとってもメリットが大きいと言えます。

ただし、情報資源の入手をサービスの仕組みに取り入れることが重要とは言え、初来店客が多い店や、人生において何度もお世話にならない企業（冠婚葬祭など）にはあまり向いていません。サービスの仕組みは、業種や対象とする顧客によって変わらなければならないということです。

また、対顧客の面だけでなく対従業員の仕組みも重要です。例えば、ノードストロームは優れた顧客対応エピソードが、しばしば伝説的に語られることで有名です。その中には、ノードストロームの販売員が、「扱っていないはずの自動車タイヤの返品を受入れて返金に応じた」というものがあります。この逸話はノードストロームのアラスカ州の店舗で起こった実話で、ノードストロームの店舗が入居する以前に入居していたショップで販売されたタイヤを、それと知りながらある店員が返金に応じたものです。この店員は顧客に誤解があることを知りつつ、それを縁と捉え、ノードストロームと新たに継続的取引をしてくれればよいと考えたのでしょう。

とはいえ、このような伝説的な顧客対応が可能になるのは、その背景として、ノードストロームが従業員に対して、彼らがエンパワーメント（権限委譲）と呼ぶ自由裁量権を与える仕組みがあるからだということを忘れてはなりません。別の逸話としては、「空港からその日のうちに飛行機で飛び発つ予定の顧客が、チケットをノードストロームの店舗に置き忘れ、それに気づいた店員が、タクシーで空港に駆けつけて顧客にチケットを手渡した」というものもあります。タクシーに飛び乗ったということは、上司の許可を得る暇もなかったでしょう。空港までのタクシー代金も高額なはずですが、それにも関わらず、店員によるとっさの判断を可能にしているのは、ノードストロームの従業員に高い自由裁量権があるが故です。



<図1 サービス・エンカウンター概念図>

サービス取引の場所のことをサービス・エンカウンターと言います。図1はサービスの提供を受けているXからは見えないところで、サービスを提供する従業員Aを支える企業としての仕組みがあることを示しています。そして、顧客Xの背後には未来の顧客（顧客YやZ）が控えています。企業はサービス・エンカウンターで現在の顧客と対峙しながら、そのサービス品質がクチコミ等で伝搬し、未来の顧客獲得に影響することを意識しなければならないわけです。

サービスはしばしば劇場に例えられますが、観客から見えない舞台裏に、役者のパフォーマンス

スを支える仕掛け（奈落や袖、暗幕など）があるように、仕組みなくしてサービスは進化しません。おもてなしの心を持ってといった単なる精神論は従業員の疲弊を助長するだけです。マネジメントに携わる層は、自らの企業が従業員に求めるサービスの質に対して、その実現を助けるための仕組みがどれだけ用意されているかを、きちんとチェックする必要があるでしょう。

### 3. サービス取引における要素と絆

次のようなやりとりを買い物時に経験したことはないでしょうか。

店員：「当店のポイントカードをお持ちですか？」

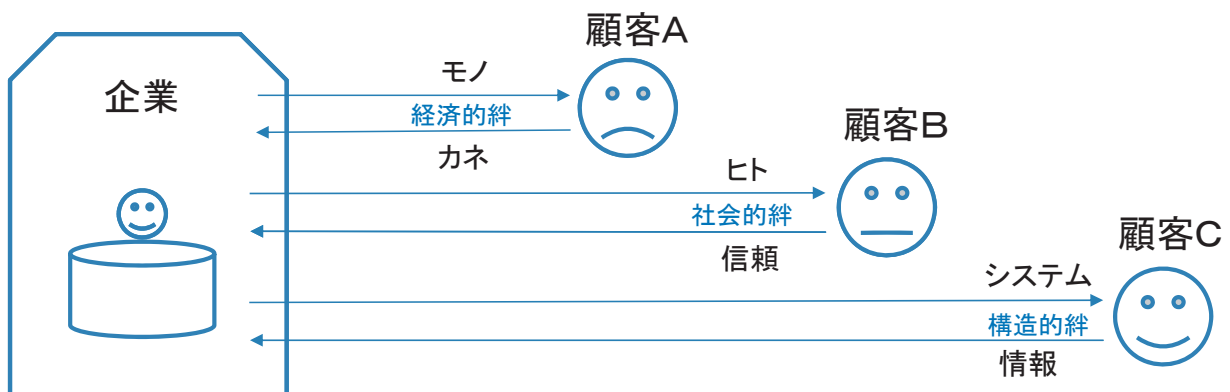
顧客：「持っていません」

店員：「すぐ出来ますが、お作りしますか？」

顧客：「いいえ、結構です」

こうしたやりとりは、日常の何気ない品物をたまたま出張先のスーパーで買うとき（自分が住んでいるエリアにそのチェーンはない）や、その顧客にとってめったに買わないことがわかっている分野の品物を買うときなどにありがちです。企業側は、来店したすべての顧客と継続的な取引を望んでいるのに対し、顧客の側がそれを望んでいないという状況です。企業が用意した仕組みと、顧客が求める仕組みがズレているため、会話がすれ違っているわけです。

このような状況下では、企業と顧客が望む関係性の前提が異なっています。図2における顧客Aは、ある企業で何らかの<モノ>を、自分が希望する品質と価格で買えればそれで満足するタイプの顧客です。企業側も代金として<カネ>を支払ってもらえればそれでよいという「経済的絆」に基づく関係であり、市場取引の原型とも言えるでしょう。



<図2 サービス取引要素のレベル>

一方、顧客Bは、企業からモノを購入するとき、モノそのものの価値ではなく、その企業に属する<ヒト>から購入することに意義があると感じています。店員や営業マンの対応の良さが決め手となり、購入することは誰にでも経験があると思います。洋服店において自分が親近感を抱くショップ店員から勧められた服を購入したり、マイホームやマイカーなどの高価な買い物で営業マンとの相性の良さが購買を決定づけていたりすることがよくあります。

モノという実体のある商品の購入でもこうした属人的な取引は起こりますが、美容室で受ける

カットや、歯科クリニックにおける治療などのサービス業においても、そうした属人的要素は大きいはずですが。顧客は取引の対価として代金を支払うことはもちろん、自分の知り合いにその店員や営業マンを紹介するなど、＜信頼＞という要素をその企業に対して与えていると言えます。こうした信頼に応えるべく、企業側もそれを裏切ることのない経営を心がけようとしています。ここでの取引は、経済的絆に加えて「社会的絆」を基礎としているわけです。

そして、顧客Cはまた違った行動動機に基づいて購買を決めています。モノやサービスの取引において、相手企業（およびその企業の持つネットワーク）が背景に持つ＜システム＞が購入を決定づけている場合です。携帯電話のキャリア（電話会社）を決めたり、スマートフォンの端末（メーカー）を選ぶとき、その端末の性能だけでなく、それを購入した結果として、どのようなサービスを継続的に得られるようになるかを考えたりする場面などが例としてあてはまります。

あるいは、航空マイレージやクレジットカード利用ポイントをどこで貯めるかを決めるとき、貯めたポイントは自分にとってどのような用途で役立つかを考えた上で、航空会社やカード会社を決める場合も同じです。

顧客は、モノやサービスの対価以外にも、ポイントと引き換えに自らの＜情報＞を企業に与えています。情報が収集されていることを知りつつも、情報を提供することで自分の暮らしにもメリットがあることがわかっています。これはポイントで得られる金銭的メリットだけではありません。具体的には、大手通販サイトで買い物をするとき、我々は今までの購買履歴をもとに、企業から「オススメ」として表示（レコメンデーション機能と呼ばれる）された商品にも関心を示すことがあります。個人情報勝手に利用され、自分の購買行動が観察されていることを怖い、と思う方もいるでしょうが、そのシステムにどっぷり身を委ね、自分が欲しがらう商品の情報を効率よく得ることにメリットを感じ、仕事や趣味に活用している方も多いでしょう。このような取引には、経済的絆と社会的絆に加え、いったん参加した取引にコミットすることが顧客のメリットにも転嫁するという「構造的絆」があるのです。

#### 4. サービスを取り巻く＜システム＞に顧客を迎え入れる

前節で述べた、店のポイントカードをめぐる会話のすれ違いは、交換レベルが、企業の思惑と顧客の思惑とで異なっていることによって引き起こされているわけですが、新しいサービスを創造する企業にとっては、交換レベルを顧客とすり合わせていくことが重要です。

経済的絆は価格競争にもろく、顧客は簡単に乗り換えてしまいます。かつての牛丼チェーン店間の値下げ競争や、ファストフード業界での100円ハンバーガーの登場は、その具体例です。

社会的絆が加わると、人的関係と信頼をベースにしているだけに、経済的絆だけの取引よりも強固な関係となり、値引きだけで乗り換えは起こりにくいと考えられます。しかし、属人的であるがゆえに、人間関係が切れれば取引を継続しにくいとも言えます。皆さんも、通っていた美容院でいつも指名していた美容師が退店した場合、その美容院に通うのをやめてしまったことがあるかもしれません。観光業界の場合でも、旅館の女将や仲居さんの属人的な魅力が企業の最大の競争力となっている場合、その魅力が人事異動や退社などによって失われてしまえば、顧客を失いかねません。

もちろんサービス業の多くが、属人的な要素を廃するために、アルバイト従業員の多いファストフード業界のようにマニュアル化をすすめたり、人的スキルが企業の魅力であることを認識している高級旅館などのように、優れた社員のスキルを他の従業員に共有させる努力をしたりしています。これらサービス取引における人間の役割は、サービスに携わる企業が日々改善に向けて努力してきた課題の一つですが、やはり限界もあります。

そこで注目されるのが構造的絆です。構造的絆は経済的絆と社会的絆を補完し、企業と顧客との継続的取引に向けて、より強固な絆を形作るものですが、この絆の本質は「当該企業およびその企業に協力する企業」とをネットワーク化して総合的に結びつける<システム>です。

実際に構造的絆を実現するのは、このシステムを構成する力ということになります。システムにおける情報システムの役割は大きいですが、それだけを示しているわけではなく、レンタルショップ発のポイントカードと、国内ネット通販サイト大手発のポイントカードが、異業種を自らの提携先に加えて激しい競争を繰り広げているように、「その企業に協力する企業」をどれだけ拡大できるかという企業覇権（ネットワーク・パワー）も含まれています。

とはいえ、こうした企業覇権の競い合いも、本来の目的であった顧客との構造的絆の獲得という視点を忘れ、ポイント付与のお得さという価格競争に陥る可能性があります。ひたすらに覇権を拡大することによって、顧客との社会的絆を紐付ける接点は拡大するかもしれませんが、やはり構造的絆がきちんと機能する関係性の構築を目指さなければなりません。

## おわりに

北海道の企業がサービスで生き残るためには、最新の情報技術を積極的に取り入れて、顧客との間に構造的絆の形成を目指したサービス・イノベーションを起こしていく必要があります。2016年に閣議決定された「日本再興戦略2016－第4次産業革命に向けて－」では、IoTやビッグデータ、人工知能（AI）などを用いた新たなサービス・イノベーションの創出が目指されており、北海道の企業もこうした動きに乗り遅れるわけにはいかないでしょう。

小樽商科大学ビジネススクールにも2017年度より「サービスマネジメント」という科目が新設され、筆者が同科目を担当します。大学としても経済産業省の「産学連携サービス経営人材育成事業」に応募し、2015年度に続き2016年度も採択されるなど、サービス産業の活性化に向けて努力し続けています。サービスの進化に関心がある方、北海道からサービス・イノベーションを創出したいと考える方は、本学の今後の動きにもぜひ注目しててください。

## <執筆者紹介>

1971年生まれ。神奈川県出身。AFLAC日本社に七年間勤務後、2002年に大学教員に転じ、北海道大学助手、同准教授を経て2016年より現職。広報論と観光経営学を専門とし、近年はサービスマネジメント論の教育・研究に力を入れる。サービス分野に関連する著書として、『観光情報学入門』（分担執筆、近代科学社）、『観光まちづくりのマーケティング』（共著、学芸出版社）、『地域イノベーション戦略』（単著、芙蓉書房出版）などがある。北海道大学博士（国際広報メディア）。