

顧客のジョブの掌握が サービス・マーケティングを強化する

— コロナ禍に生き残る都内サービス事業者から見えること —

Lab.GoCon / 中小企業基盤整備機構

大西 正也

要約

2020年初頭から続くCOVID-19パンデミックは、経済界にも深い傷跡を残している。最も影響を受けている産業は飲食業、食品卸小売業、観光宿泊業、エンターテインメント業等のサービス業である。閉店や廃業に追い込まれたサービス事業者には、駅前立地やランドマークに集まる人流や人気商品の売上に偏る事業者が多く見られ、固定費が高く生産性の低いサービス業の脆弱な事業基盤が露呈した。

本稿では、サービス・マーケティングの既存研究で示されているサービスの顧客経験価値を通して獲得する顧客満足を前提として、さらにコロナ禍のような逆境においても顧客から支持されるサービス経営の強みはどこにあるか?という課題について、サービス・マーケティングのフレームワークやバリュー・プロポジション・キャンパスをもとに、顧客エンゲージメント活動と顧客のジョブを理解することの重要性について考察を進める。本研究にあたっては、筆者が中小企業支援活動中に実際に出会った、コロナ禍の中でも顧客の支持を得て奮闘する東京都内サービス事業者の事例を参考にしている。

キーワード

バリュー・プロポジション・キャンパス, 顧客のジョブ, 顧客クラスター, 顧客エンゲージメント, サービス・ピラミッド

1. はじめに

1. 国内サービス業の状況

国内サービス業は、国内総生産の約40%、総就業者数の50%超を占める規模にある。COVID-19パンデミック以前の政権の地域資源活用や地方創生、インバウンド需要獲得等の経済政策に加え、2020東京オリンピック、パラリンピック誘致の経済効果を見越した期待感からサービス業は成長の潮流にあった。ところが2020年1月に神奈川県で国内初の新型コロナウイルス感染者判明後、2月にクルーズ船「ダイヤモンド・プリンセス」や札幌雪祭り関連の新規感染者が次々に発生し、2020年3月14日に第一回目の「緊急事態宣言」施行以降2021年8月現在の今日に至るまで、人流の抑制等により経済活動は制限を受けてきた。特に顧客との対面対話、接触や飲食がともなうサービス業事業者には大きな影響がおよんでいる。

新型コロナウイルス関連倒産は2021年8月初旬現在

1,872件になり、ほとんど中小企業である。業種別では飲食店と食品卸小売業25%、ホテル・旅館7%、タクシー・バス運行と自動車運送3%、アパレル卸小売業7.5%、理美容業1.5%であり、対面サービスを行うサービス業が上位を占めている。地域別では首都圏一都三県、京阪神二府一県、愛知県で約54%を占めている。(図1)

日本経済が初めて経験したCOVID-19パンデミックにより、大都市圏のサービス事業者が最も大きな経営打撃を受けている。このような経営不振を被った大都市圏のサービス業の課題は何だろうか?

2. コロナ禍の影響を受けたサービス業の課題

前述の帝国データバンク公表値から、コロナ禍の影響により倒産したサービス業には次のような特徴が見られる。

- (1) 飲食または消費者に直接触れる商品やサービスの事業とそれに関連する事業
- (2) 事業者拠点への集客、入れ込み客への販売に依

存する傾向のある事業とそれに関連する事業

(3) 大都市圏に依存する傾向のある事業とそれに関連する事業

行政区や保健所からの指導により、食品摂取・身体接触やいわゆる三密に対して制限を受けることで飲食関係の事業が経営不振になることは明確である。しかしアパレル販売関連業や輸送業では、対面や密接を避けることによる影響は限定的と考えられる。また、三密の運営が考えられる音楽や演劇等のエンターテインメント興行関連は事業者の絶対数が少ないとは云え、倒産数上位には見られない。今回のコロナ禍緊急事態宣言、蔓延防止条例の経済影響は、人流の移動制限と大都市圏の人口規模に偏重依存するサービス業に大きな影響を与えていると云える。

この人流依存の経営は、国内サービス業の課題として挙げてることができる。例えば、飲食店は店舗の保証費や賃貸

料が高くても首都圏の駅前立地を重視しているし、アパレル卸小売業はリアル店舗と共にネットショップを運営しているも、大都市圏をターゲットにして販促活動や物流戦略を計画する事業者が多いことが推測できる。

一方、東京都のサービス事業者の中にも減収をおさえ、事業継続に成功している事業者も存在する。生き残るサービス事業者の強みはどこにあるのだろうか？次章からはそこに焦点を置いて検討を進めたい。

II. サービス業の特性

先行研究から、サービス業はモノづくり・製造業と対比して次のような特性がある。

無形性：形あるモノが無く、見たり、触れたり、展示したりすることができない。

(図1) 新型コロナ関連倒産状況



出所：2021年8月11日発行「(株)帝国データバンクリリース

同時性：生産と消費が同時に同じ場で起こる。
 異質性：品質を標準化することが難しく、提供者と顧客のそれぞれの経験、能力感性、取引の環境等により変化化する。
 消滅性：事前にストックできず、提供時に生産しその場で消滅する。

(R.P.フィスク,S.J.グローブ,J.ジョン 2003/2005 小川戸谷監訳)。

サービス業は製造業等の有形財販売と異なり、在庫ができない、生産と消費が同時に発生するために売り手側からサービスを切り離すことができない、大量生産、集中供給が難しく生産性が低くなる等の特性がある。一方、同時性や消費と同時に消滅することから、消費者側の取引時の関与の度合いや感情がサービスの品質に影響する。また、サービス提供者と消費者との関係性や消費者がサービスに期待して堪能しようとする参画姿勢も、サービス品質を左右することになる。このサービス品質は、顧客が経験し評価するものであり、顧客満足やエンゲージメントにつながることは云うまでもない。サービス業では消費者が自らサービスの生産と消費の現場に参画することから、顧客が経験するサービス品質の価値は、有形財販売の場合よりもオンリーワンの感動的な満足にいたることもある。有形財のように品質の標準化は難しいが、顧客経験価値と顧客満足度は期待以上の感動や幸福感をもたらす可能性があるのがサービス業である。異質性には、顧客経験価値の異質性という特性も含まれると考える。

1. 顧客経験価値からみるサービス業

前述のとおり、サービス業の顧客満足獲得に対しては企業が提供するサービス品質と顧客経験価値の設え（しつらえ）が、より重要な要素になると考えられる。有形財においても製品・モノの品質は重要であるから、サービス業では顧客経験価値、使用価値、さらに突き詰めた知覚価値、感情価値が大切になる。顧客経験価値については先行研究が進んでいる。著名な理論である「経験価値モジュール」(表1) (バード・H・シュミット 2000 嶋村/広瀬訳) は知覚価値の戦略設計に活用できる。

(表1) 経験価値モジュール

SENSE	感覚的経験価値
FEEL	情緒的経験価値
THINK	創造的・認知的経験価値
ACT	肉体的経験価値とライフスタイル全般
RELATE	準拠集団や文化との関連づけ

出所：バード・H・シュミット 2000 嶋村/広瀬訳を元に筆者作成

信頼性の高いサービス業の調査機関のJCSI（顧客満足度指数）は、サービス品質を顧客が提供される製品・サービスならびにプロセスや環境の優劣を知覚して評価することから知覚品質として捉え、その対価に対するコストパフォーマンスを知覚価値として捉え、サービス体験前の顧客期待と体験後の知覚品質と知覚価値の評価から顧客満足を測るモデルを示している（小野 2021）。

評価の高い経験価値を体験した顧客は高い満足度を持つようになり、リピート購買やサービスとブランドに対するロイヤルティ意識、エンゲージメント行動を期待でき、リセッション環境下でも底堅い売上が獲得できるという仮説が成り立つ。

2. コロナ禍のサービス業

前章の仮説をもとに、コロナ禍で倒産廃業したサービス事業者と業態変換やターゲット変更等の経営努力により事業継続に成功している事業者を比較してみる。

(1) 倒産廃業のサービス事業者

上述I.2で倒産した事業者の特徴として (1) 飲食または消費者に直接触れるサービス (2) 入れ込み客販売に依存するサービス (3) 大都市商圏に依存するサービスを挙げた。

(1) の飲食や理美容業、エステティックサロン等のサービスは、感染予防の上で最も影響を受けた業種である。これらの事業者にはテイクアウトや出張サービス販売他の戦略を導入した事業者も多い。そのような戦略が実を結ばなかったのはなぜだろうか？コロナ禍の外出制限や入店・

入場制限等の環境下において、非接触型の購買やデリバリー、通販等の顧客選択肢の多様化が一挙に進むことになったが、それらのニーズに対して適切なサービスを提供できなかったか、顧客側の期待が得られなかった事業者が倒産廃業に追い込まれたと考えられる。有形財の製造業と同様にサービス事業者の中には、多様な消費者に対して画一的に商品サービスをサービスアウト販売して、販売数や回転率効果による利益性を求める事業モデルの会社が少なくない。まさに、異なるニーズを持つ消費者層に応じてサービス供給する準備がないか、エンゲージメント獲得を目指すように顧客ニーズの変化を受入れる姿勢が乏しく、高い経験価値や知覚価値を供給できなかったためと考えられる。

(2) 事業継続するサービス事業者

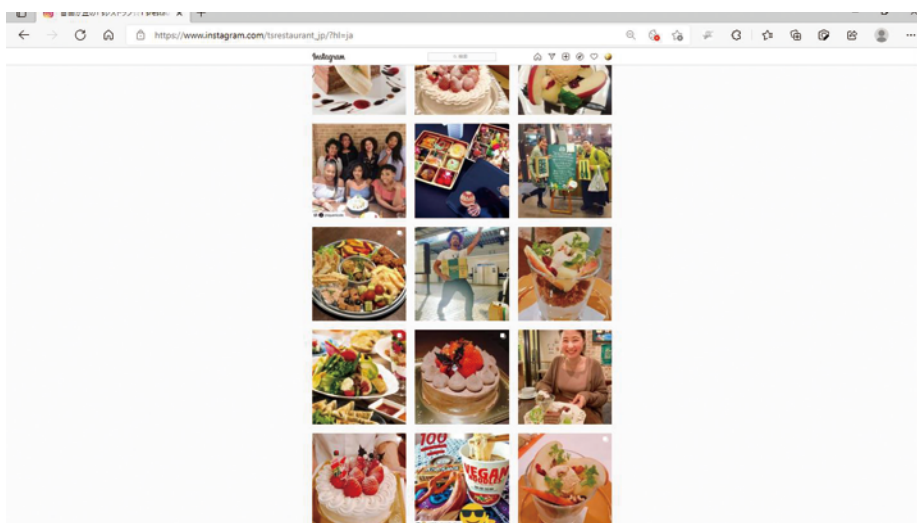
同じ逆風の中で経営努力が顧客に受け入れられ、事業継続に成功しているサービス事業者はどのような顧客経験価値を提供しているのか？ 東京都のサービス事業者2社の実例から分析を進めたい。

- * (株) Tokyo-T's (東京都目黒区 / 2009年創業, 中小企業, 飲食店)
自由が丘のテナントビルにベジタリアン・レストランを運営。

2011年より飲食店ライセンス販売, 2018年より加工食品のライセンス販売を開始する。創業者は主婦で、新鮮な野菜や大豆ミートを材料にして、豪華なビストロではない家庭料理を提供する。家族が同じ野菜中心の食事を食べて「美味しく」「健康」で「笑顔」が生まれるような料理とレストランを提供することを経営理念にしている。動物性たんぱく質を使用しない和食ベースの家庭料理は、在日外国人やインバウンド旅行者にも話題になる。当社のSNSメディアは、来店顧客の画像や加工食品を食べた顧客の発信レターやツイートが過半数を占めていることが特徴。コロナ禍により営業制限やインバウンド減少の影響を受け売上は大幅に減少したが、ライセンス商品やテイクアウト販売, 自社配達でのデリバリー販売が地域客や既存顧客に利用されている。また、同業飲食店と共に実施したクラウドファンディングによる売上補填に成功した (図2)。

- * (株) エルバ (東京都港区 / 2000年創業, 中小企業, 演奏者派遣と企画, 音楽教室)
クラシック音楽を中心に演奏者派遣と音楽演奏の企画, 子供中心の音楽教室を運営。商業施設等の演奏イベントや結婚式等の式典演奏サービスと音楽教室が収益の柱。

(図2) Tokyo-T'sが運営するT's レストランのSNS



出所：T's レストラン公式インスタグラム

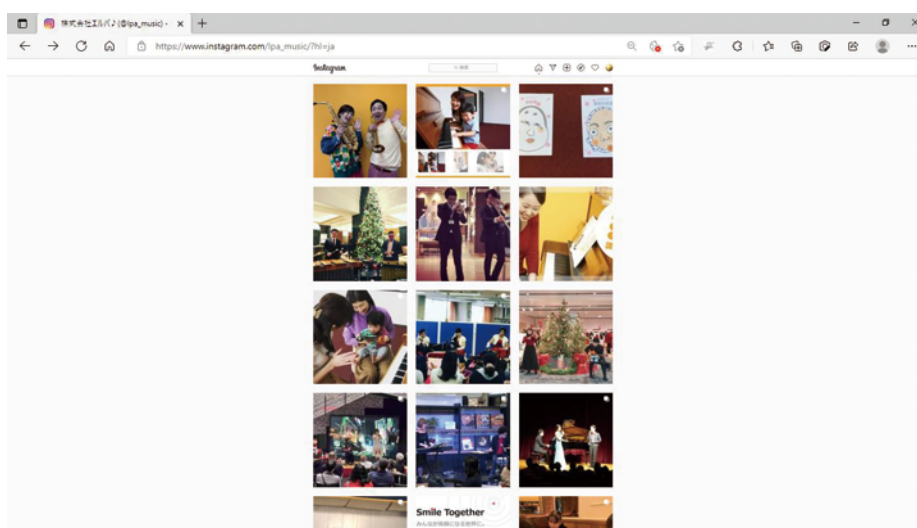
音楽教室では顧客ニーズに対応して、レッスン楽器種類の増加、英語音楽教室、ベビーシッター音楽教室、演奏発表会等のメニューを増やしている。音楽・生演奏が消費者の身近にあり、生演奏によるQOLを実現することを経営理念としている。コロナ禍により音楽イベントや結婚式の演奏サービスの需要はなくなり大幅な減収になる。音楽教室にも影響が出たが、リモート教室や大人向け音楽教室等を開始して顧客のリピート利用回復につなげる。また、音楽教室の顧客から家庭や友人グループで楽しむ生演奏企画の受注を受けるようになった（図3）。

上記二社について、Tokyo-T'sは料理に差別性をつけながらも、家族と一緒に食べて健康になる料理をコンセプトとしている。ベジタリアン料理は女性的でお洒落なディッシュをイメージするが、当レストランの人気メニューにはラーメンやカレー、其他の家庭料理がある。子供が喜ぶデザート、スイーツもある。女性顧客が父親等の家族やボーイフレンドを「健康」をテーマとして一緒に来店しやすいようなサービスデザインが設えられている。エルパは生演奏という非日常体験を提供しているが、音楽教室では演奏を習うプロセスにおいて発生する顧客の様々なニーズに対して、楽器の

種類を増やし、ベビーシッターを取り入れる等のアレンジを行い要望に応じている。利用した顧客は、演奏会、誕生日会、結婚式等のライフイベント、式典や企画行事等で自らの演奏や生演奏が流れている情景を思い描くことが出来るようサービスデザインされている。

両社とも顧客経験価値と顧客満足を高めて、顧客の推奨行動や顧客エンゲージメントが高まるような仕組みを整備している。これらの顧客エンゲージメント行動は、単に口コミをしたり、モノをプレゼントしたり、SNSに掲載するようなものではなく、顧客自身が時間的・金銭的・労力をかけて、近しい特定のヒトのためにサービスを利用し推奨して、何らかの目的を果たしたり、特定のヒトから評価を得ようとする行動と考えられる。無形性や消滅性の特性があり、顧客が生産と消費の現場に参画するサービス業に強く見られる顧客エンゲージメント行動と考えられる。エンゲージメントはロイヤルティを強化するものである。あるサービスを近しいヒトに勧める際に、もし、そのヒトがそれを気に入らなかつたら、人間関係がねじれるのを懸念するため、よほど確信がないと勧めたりはしない。SNSで軽い気持ちで投稿するのは性質が異なる（小野 2021）。

（図3）エルパのSNS



出所：LPA 公式Instagram

次章では各種フレームワークを参考にして、サービス業に見られる顧客エンゲージメントについて考察を進める。

III. サービス業に見られる顧客エンゲージメント

形が無く、機能とともに消費者の感情や本能によっても評価されるサービスは、体験してみないと価値を説明することが難しい。良い経験価値と満足を得た顧客は近い第三者に本当にその価値を体験してほしいと思う際、顧客自身が労力を費やし、時には第三者と一緒にリピート消費しようとする。顧客は事業者の経営活動や事業者が期待する推奨とは別に、そのサービスを活用して、顧客自身のタスクとして自身の社会的サービス行動を行なうものとする。このような顧客自身のサービス行動を包括する顧客エンゲージメントについて、サービス・プロフィット・チェーン（SPC）やサービス・トライアングル（ST）、そしてあまりこれまでサービス・マーケティング研究で論じられなかったバリュー・プロポジション・キャンパスを参考して考察してみる。

I. SPCとSTによる考察

代表的なサービス・マーケティングのフレームワークであるSPC（ジェームズLヘスケット W.E. サッサー他 2006）は、雇用条件や職場環境等の企業内サービス品質が従業員満足に影響し、高い従業員満足が従業員ロイヤルティと生産性を高め、高い品質のサービス価値を創り、高いサービス価値が顧客満足を生み、高い顧客満足が顧客ロイヤルティを生み、高い顧客ロイヤルティが企業の収益性と事業成長につながるというモデルである。これは、顧客が評価する知覚価値は従業員との直接的なやり取りだけでなく、施設や設備、パフォーマンス、従業員教育やシステム等のサービス便益の束が影響することも明解している（R.P. フィスク S.J. グローブ J. ジョン 2003/2005 小川 戸谷監訳）。

ST（P. コトラー 1994）では、企業と従業員と顧客の間での相互作用による動機づけと満足度向上するサービスマネジメントを説明するモデルであり、サービス業の異質性や同時性の特性がある理由からも説明できる。しかし、両フレームワークともにサービス供給者と顧客との間の相互

作用や関係性の範囲で示されている。筆者の解釈として、顧客側には独自のグループが存在し、事業者が提供するサービス体験価値がこのグループ内のコミュニケーションコンテンツとして活用されることに注目したい。このグループは家族や恋人、親友、同じ価値観や趣味を持つ同類のクラスターのようなものであり、顧客クラスターと呼ぶことにする。

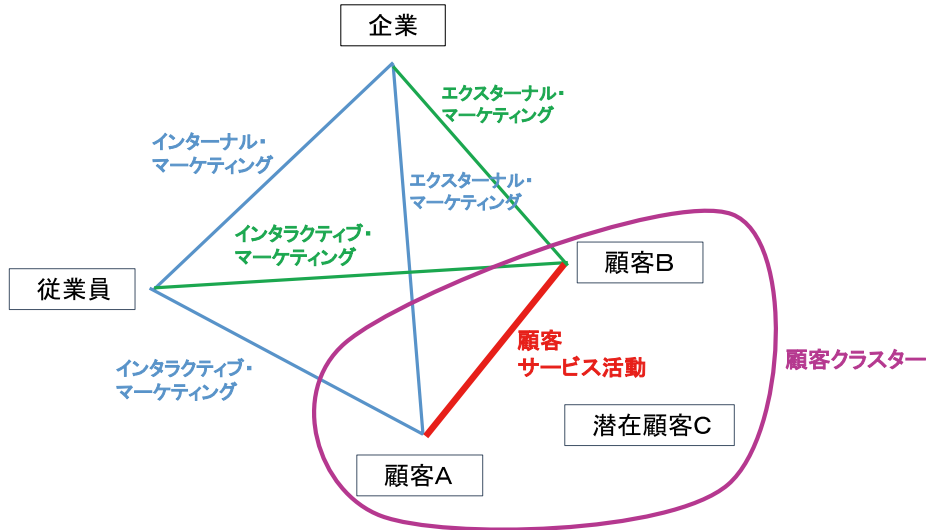
（図4）サービス・ピラミッドはSTをもとに図示したものである。事業者や従業員は顧客から感謝や応援され動機づけされるが、顧客は購入に対して感謝を伝えられても称賛されることはない。顧客がそのサービス愛用を称賛されるのは、顧客クラスターの第三者からの誉め言葉や謝礼等のインタラクティブな社会活動のなかで発生する。このような顧客クラスター内の顧客サービス活動やインタラクティブ活動もロイヤルティと事業成長の一助になっていると考える。

2. バリュー・プロポジション・キャンパスによる考察

バリュー・プロポジション・キャンパス（VPC）（図5）（A. オスターワルダー, Y. ビニユール他 2015 関訳）は、事業や商品・サービスのサムネイルデザインを考える際に役立つデザイン思考のビジネスツールである。顧客志向に立って、顧客ニーズと自社事業基盤をマッチングさせて検討する方法である。

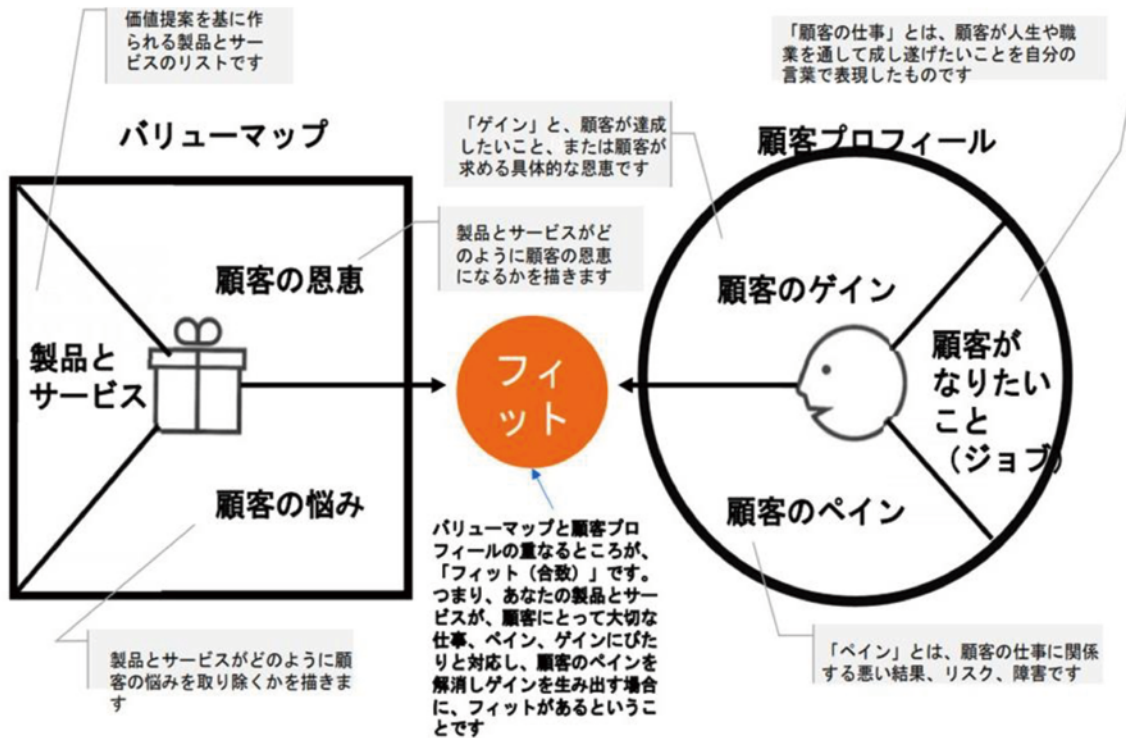
VPCはここまで述べてきた顧客エンゲージメント、顧客サービス活動、サービス・ピラミッド等の理解を深めるのに役立つ。サービス・マーケティングにおいて重要なポイントは「顧客がなりたいたいこと（顧客のジョブ）」である。顧客のジョブとは、（そのサービスを活用して）人生や職業を通して成し遂げたいことを顧客の立場と言葉で表現したものである。機能的なジョブ（洋服を新調する）とか、個人的・感情的なジョブ（空腹を満たす、音楽を聴く、旅行に行き癒す）とか、社会的・自己実現的なジョブ（昇進する、友好関係を築く）等になる。無形性、消滅性の特性のあるサービスの消費では、顧客は機能的な問題解決とともに顧客の社会的なジョブ実現を高く評価することが多い。近い人に自分が推すサービスを薦めて感謝され自分の嗜好を称賛されると、一層そのサービスにロイヤルティを持つようになるだろう。

(図4) サービス・ピラミッド



出所：P.コトラー 1994を参考して筆者作成

(図5) バリュー・プロポジション・キャンパス (VPC)



出所：A.オスターワルダー, Y.ピニユール他 2015 関訳

IV. まとめ

サービス業は感情労働、感情ビジネスとも云われる。従業員の感情や言葉がサービス品質を左右し、顧客の感情により経験価値の評価が良くも悪くも影響する。サービス業では従業員にも顧客にも幸福感のある経験価値が事業の安定継続につながる。II.2.(2) 事業継続するサービス事業者でとりあげた二社は、顧客経験価値、顧客のジョブ、幸福感を事業モデルに備えている。Tokyo-T'sの事業コンセプトの健康、団らんは顧客へジョブを誘引するモデルになっており、エルパは顧客の状況に合わせて、顧客自身や家庭、業務やイベントに生演奏が聴こえる効果をイメージ出来るようサービスを整えている。両社ともに事業開始時から計画されたマーケティング戦略であったわけではなく、経営活動の中で顧客が深めた自社サービスに対する理解や期待を、経営改善に取り入れた結果と思われる。

サービス・マーケティングにおいては、差別化された優良な顧客経験価値を提供するサービス・コンテンツが重要である。継続性があり感動的なサービス・コンテンツを事業化する為に顧客のジョブを理解し、顧客がタスク達成の幸福感をイメージできるようにデザインしたい。

筆者がサービス・マーケティング研究に関心を持つようになってまだその途上にあるが、ご指導いただき、参考文献を紹介していただいた恩師である嶋口充輝先生、小川孔輔先生にお礼申し上げます。また、研究活動を推進し刺激をいただいている日本マーケティング学会のリサーチプロジェクト価値共創型マーケティング研究会、サービス・マーケティング研究会に感謝申し上げます。

引用文献

- 小野譲司 (2010) 顧客満足 [CS] の知識 日本経済新聞出版社
- 嶋口充輝 (2004) 仕組み革新の時代 有斐閣
- 嶋口充輝 (1994) 顧客満足型マーケティングの構図 有斐閣
- Raymond P. Fisk, Stephen J. Groove, Jody John (2003) Interactive Services Marketing, Houghton Mifflin Co.
- 小川孔輔・戸谷圭子監訳 (2005) サービス・マーケティング入門 法政大学出版局

- 山口英彦 (2013) サービスを制するものはビジネスを制する 東京経済新報社
- 村松潤一 (2016) 価値共創とマーケティング論 同文館出版
- P. Kotler (2002) コトラーのマーケティング・マネジメント基本編 恩蔵直人・月谷真紀訳
- A. Osterwalder, Y. Pigneur, G. Bernarda, A. Smith (2015) Value Proposition Design 関美和訳 翔泳社
- B. H. Schnitt (2004) 経験価値マネジメント 嶋村和恵・広瀬盛一訳 ダイヤモンド社
- 小野譲司・小川孔輔・森川秀樹 (2021) サービスエクセレンス 生産性出版