

朝垣結衣からみなさんへ

みなさん、こんにちは。朝垣結衣です。

私は、マーケティング・コンサルティング会社「ストゥディア・コンサルティング・グループ (SCG)」のコンサルタントです。サービスに関するコンサルティングを担当しています。

この度は、このプロジェクト・ファイルを手にとっていただき、ありがとうございます。このファイルには、SCGに勤務する私と2年先輩の越野源さんが、この1年間に取り組んだコンサルティング・プロジェクトに関する資料が入っています。

これらの資料を読んでもいただくと、私たちの業務を追体験することができ、その結果、サービス・マーケティングの知識と技能を体得することができます。また、クライアントからの依頼内容は、サービス・マーケティングのあらゆるトピックに及んでいるので、サービス・マーケティングを体系的に理解することもできます。

各プロジェクト・ファイルには、クライアントからの依頼内容と、その問題を解決するために私たちが調べた概念や知識を整理した資料が入っています。次に、最終提案に参考になりそうな具体的な事例があります。そして、市村リーダー（私の上司です）から受けたアドバイス、推薦された書籍リストも入れてあります。

みなさんは、まず、クライアントからの依頼内容を読んで、自分だったら、どのような提案をするかを考えてみてください。それから、概念や知識を吸収し、事例も読んでみてください。その時点で再度、提案内容を考えてみましょう。時間があれば、市村リーダーからのアドバイスに取り組み、推薦書籍を読むと理解がさらに深まるでしょう。

このファイルの資料をすべて読み終えたら、あなたはサービス・マーケティ

ングのコンサルタントになる基礎能力を獲得できたことになります。ぜひ、SCGを就職先の候補として考えてみてください。楽しい仕事ですよ。みなさんと一緒に働けることを楽しみにしています。

著者より本書を教科書としてご採用いただいた先生方へ

有斐閣のウェブサイトにて、本書を用いた授業運営のための「ティーチングガイド」「パワーポイントのスライド素材」を提供しています。ご希望の方は以下のQRコード、もしくはURLからアクセスして下さい。



http://www.yuhikaku.co.jp/static/studia_ws/teacher/index.html#isbn_9784641150874

「朝垣さん、今日から独り立ちだな」

「ありがとうございます、市村リーダー。これまで以上にがんばります」

「明日、カメラ・メーカーのイチコンを訪問するんだけど、あのプロジェクトが受注できたら、君に頼むよ」

「わかりました。精一杯やってみます」

マーケティング・コンサルティング会社のストゥディア・コンサルティング・グループ（SCG）に勤務する朝垣結衣は、入社3年目。サービス分野のコンサルタントとして働いている。アシスタントとして2年間下積み期間を過ごしてきたが、3年目を迎え、プロジェクトを担当することになった。

朝垣が所属するサービス分野のチーム・リーダーは市村光良。この道16年のシニア・コンサルタントである。これまで100を超えるプロジェクトに携わり、さまざまな企業の経営者とのネットワークをもっている。

市村のチーム運営は、担当者にかんがりの部分を任せて成長を促すようにしていた。彼は、おもにプロジェクトの受注に専念し、提案内容については簡単なアドバイスをするだけだった。

「朝垣さあ、もうプロジェクトを担当できるんだってな」

「そうなんですよ、越野さん」

「普通、下積み期間は3年だぜ。俺もそうだし。ちょっと早いんじゃないの」

「はい、でも、がんばってみます」

「クライアントを怒らせないようにな」

朝垣の隣の席には、入社5年目の越野源がいる。すでにいくつかのプロジェクトを担当し、成果を出していた。朝垣は、この1年、越野の担当したプロジェクトのサポートをしてきたが、怒られっぱなしの毎日だった。やっと解放されたような気持ちと同時に、自分の担当プロジェクトへ取り組む意欲がみなぎってきていた。「理論に裏打ちされ、かつ実務的な提案ができるようにがんばろう」。そう決心していた。

はじめに i

PROJECT 01

イチコン 1

サービスの重要性を示せ！

- 1 サービス社会の到来 3
 - III サービスの定義と広がり
 - サービス (3) ベティ = クラークの法則 (6) テクノロジーとサービス (10)
- 2 事例：メルカリ 14

PROJECT 02

クリーン社 19

モノとは異なるサービスの特性を示せ！

- 1 サービスの特性と分類 21
 - III モノとサービスの違いとサービスの分類法
 - サービスの特性 (21) サービスの分類 (24) サービスの構成要素 (28)
- 2 事例：タニタ 32

PROJECT 03

オールボイス 39

モノにサービスを組み込め！

- 1 モノからサービスへ 41
 - III モノとサービスの組み合わせ
 - サービス・ドミナント・ロジック (41) 価値共創 (44)
 - 製造業のサービス化 (48)
- 2 事例：ブリヂストン エコバリューパック 52

- 1 サービス・マーケティング・ミックス …………… 61
 - ▮ 4Pから7Pへ
 - サービス・マーケティング・ミックス (61) ピープル (64) プロセス (66) フィジカル・エビデンス (68)
- 2 事例：オリエンタルランド …………… 72

- 1 サービス・エンカウンター …………… 79
 - ▮ 消費者とサービス提供者の接点
 - サービス・エンカウンター (79) 真実の瞬間 (82)
 - サーパクション・フレームワーク (86)
- 2 事例：星野リゾート …………… 90

- 1 サービスの品質と顧客満足 …………… 99
 - ▮ サービスに対する品質の評価と顧客の満足感
 - 品質分類 (99) サービス品質 (101) 顧客満足 (105)
- 2 事例：スターフライヤー …………… 108

- 1 顧客ロイヤルティ …………… 117
 - ▮ 企業に対する信頼や愛着
 - 顧客ロイヤルティ (117) NPS (121) LTV (顧客生涯

価値) (125)

2 事例：アメリカン・エクスプレス …………… 128

PROJECT

08

ヴェリターブル

135

従業員にやりがいを！

1 従業員との関係構築 …………… 137

III▶従業員と会社との良好な関係性の構築

インターナル・マーケティング (137) サービス・プロ

フィット・チェーン (140) エンパワーメント (142)

2 事例：ザ・リッツ・カールトン …………… 147

PROJECT

09

稲崎病院

153

苦情をいう顧客も笑顔に！

1 サービス・リカバリー …………… 155

III▶サービスの失敗からの回復

サービスの失敗 (155) サービス・リカバリー (158)

サービス保証 (162)

2 事例：四国管財 …………… 166

PROJECT

10

朝日格出版

173

新サービスを開発せよ！

1 サービス・デザイン …………… 175

III▶新しいサービスのつくり方

サービス・イノベーション (175) サービス・デザイン

(178) サービス・デザインのプロセス (182)

2 事例：特許庁 …………… 186

PROJECT 11

TEM 集

191

サービスに生産ライン方式を！

- 1 サービス・マニュファクチャリング …… 193
 - III サービスの工業化・標準化・機械化
 - サービスの工業化 (193) サービスの標準化 (196)
 - サービスの機械化とセルフサービス (200)
- 2 事例：QB ハウス …… 204

PROJECT 12

エンジョイソング

211

消費者の感情を揺さぶろう！

- 1 サービスの経験価値・ブランド価値 …… 213
 - III 脱コモディティ化のための価値形成
 - コモディティ化 (213) ブランド (215) 経験価値 (219)
- 2 事例：スターバックス …… 223

PROJECT 13

らーめん白船

231

繁忙を安定させよ！

- 1 サービスの需給マネジメント …… 233
 - III 需給調整と収益管理
 - 需給のマネジメント (233) 需要のマネジメント (236)
 - 供給のマネジメント (240) 供給の調整方法 (241)
- 2 事例：イオンエンターテイメント …… 244

参考文献 …… 249

あとがき …… 255

索引 …… 258

著者紹介 …… 264

プロジェクト一覧

PROJECT No. 01

- ・サービスの重要性を示せ！
- ・メイン担当コンサルタント名：朝垣結衣
- ・クライアント名：佐川照之
- ・企業名：イチコン

PROJECT No. 02

- ・モノとは異なるサービスの特性を示せ！
- ・メイン担当コンサルタント名：越野源
- ・クライアント名：佐宮祥太郎
- ・企業名：クリーン社

PROJECT No. 03

- ・モノにサービスを組み込め！
- ・メイン担当コンサルタント名：朝垣結衣
- ・クライアント名：星田剛太郎
- ・企業名：オールボイス

PROJECT No. 04

- ・マーケティングをリニューアルせよ！
- ・メイン担当コンサルタント名：越野源
- ・クライアント名：末野樹里
- ・企業名：ヘアサロン SAYA

PROJECT No. 05

- ・顧客接点を見直せ！
- ・メイン担当コンサルタント名：朝垣結衣
- ・クライアント名：中多大吉
- ・企業名：ワールド・トップ・ランド

PROJECT No. 06

- ・サービスの品質を高め、お客様に満足を！
- ・メイン担当コンサルタント名：越野源
- ・クライアント名：安藤憲一
- ・企業名：ラックスインホテル

PROJECT No. 07

- ・リピーターを確保せよ！
- ・メイン担当コンサルタント名：朝垣結衣

- ・クライアント名：倉石麻衣
- ・企業名：絆カフェ

PROJECT No. 08

- ・従業員にやりがいをも！
- ・メイン担当コンサルタント名：越野源
- ・クライアント名：キーン・フジオカ
- ・企業名：ヴェリタール

PROJECT No. 09

- ・苦情をいう顧客も笑顔に！
- ・メイン担当コンサルタント名：朝垣結衣
- ・クライアント名：浜海祐希
- ・企業名：稲崎病院

PROJECT No. 10

- ・新サービスを開発せよ！
- ・メイン担当コンサルタント名：越野源
- ・クライアント名：柴田恭子、藤澤亮
- ・企業名：朝日格出版

PROJECT No. 11

- ・サービスに生産ライン方式を！
- ・メイン担当コンサルタント名：朝垣結衣
- ・クライアント名：赤川大志
- ・企業名：TEM 集

PROJECT No. 12

- ・消費者の感情を揺さぶろう！
- ・メイン担当コンサルタント名：越野源
- ・クライアント名：田池栄子
- ・企業名：エンジョイソング

PROJECT No. 13

- ・繁忙を安定させよ！
- ・メイン担当コンサルタント名：朝垣結衣
- ・クライアント名：鶴田新太
- ・企業名：らーめん白船

イチコン

サービスの重要性を示せ！



「朝垣さん、ちょっと来てくれ」

「市村リーダー、イチコンの案件、決まったんですか」

「そう、受注決定だ。君の最初のプロジェクトだな。がんばってくれ」

「はい、精一杯やってみます」

「では、まずクライアントの状況と依頼内容を説明しよう」

Project イチコン

イチコンは、カメラを製造しているメーカーである。カメラマン向けの一眼レフから一般消費者向けのデジタルカメラまで、幅広い製品ラインナップをもっている。海外市場でも高いシェアを獲得しており、カメラのグローバル・メーカーとしての地位を確立している。

ところが、10年前から、カメラの市場環境が急速に悪化してきた。カメラ機能をもつスマホの普及で、カメラそのものを買う人が大きく減少したからである。イチコンの売上の80%以上がカメラ事業で占められているため、会社全体の業績も悪化傾向が止まらなかった。

そうした状況のなか、新規事業開発部の佐川照之部長は、経営陣からのプレッシャーを感じていた。「カメラ事業への依存体質から抜け出せるかどうかは、自分が新たな事業を生み出せるかどうかにかかっている」そう認識していた。

新規事業開発部では、従来から、カメラ事業で蓄積した光学技術や精密技術を応用した顕微鏡、測定器、検査機器などの製造事業を推進してきた。しかし、そうした事業はあまり成長しておらず、限界を感じていた。佐川部長は、製造事業のみにこだわらず、サービス事業へも進出すべきと考え、カメラで撮影した映像データの管理サービスなど、事業アイデアをいくつか検討していた。

しかし、経営陣は、サービス事業への進出に対して理解を示してくれなかった。「当社の強みは製造技術や開発技術にある」「サービスで金は稼げない」と、聞く耳をもたなかった。具体的な事業内容を説明しようとしても、それがサービスであるとわかると、途端に資料から目を離す経営陣が多かった。佐川部長は、経営陣に参入を検討しているサービス事業の内容を理解してもらうよりも、サービスそのものの重要性を理解してもらうことが先だと考えていた。しかし、そのために、どのような情報を伝えるべきか、悩んでいた。

「今回のクライアントは、イチコンの佐川部長だ。朝垣さん、君の仕事は、サービスの重要性を示す情報を提供することだ。佐川さんが経営陣へプレゼンすることをイメージして、資料作りをしてくれ」

「わかりました、市村リーダー。まずは、サービスに関係する情報を集めてみます」

1 サービス社会の到来

III サービスの定義と広がり

サービス

〔サービスの定義〕

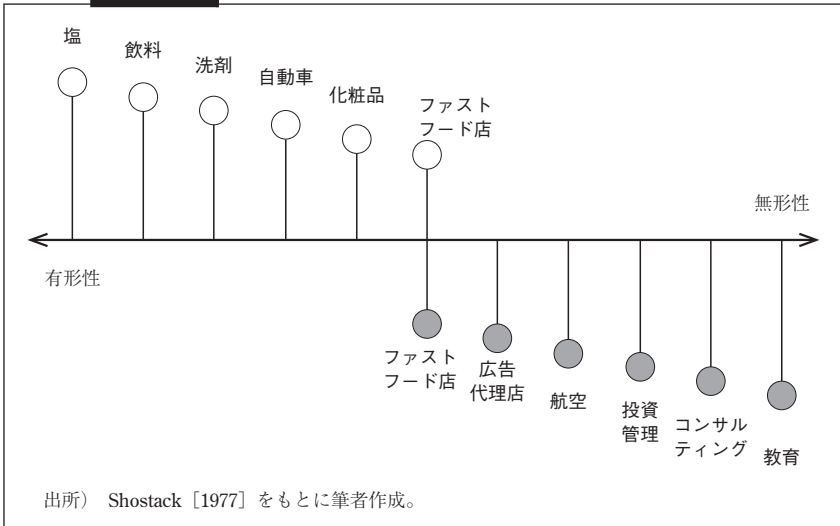
サービスは、英語の service から生まれた外来語である。service は serve の名詞形だが、serve の語源は「奴隷」を意味するラテン語の servus である。したがって、サービスには「奉仕」や「役務」という意味が含まれる。

ビジネス上では、サービスには大きく3つの意味がある。第1の意味は、プロダクトとしてのサービスである。すなわち、企業などが提供するプロダクトのうち、無形のプロダクト、もしくは有形の部分もあるが、おおむね無形のプロダクトのことである。例としては、銀行のローンやホーム・セキュリティ、旅行、映画館のようなエンターテインメント・イベント、ヘルスケアなどである。

完全に無形の場合は、輸送や保管ができず、ほとんど瞬時に消滅するので、生産者から使用者へ直接提供される。サービスは、出現すると同時に購入および消費されるので、認識することが難しい。また、サービスは、無形の要素で構成されており、それら要素を分けることができない。サービスは、通常、顧客の参加が何らかの方法で行われる。さらに、所有権の移転という意味で販売することはできず、権利証もない。

しかし、今日、ほとんどのプロダクトは、有形の部分と無形の部分をもって、どちらが優勢かによって、財かサービスに分類されている。完全に無形のサービスや完全に有形の財は、ほとんど存在しない。こうした考え方を表しているのが、図1.1の「プロダクトの尺度」である。この図はあらゆるプロダクトを有形か無形かの度合いによって位置づけている。左へ行くほど有形の度合いが強く、右へ行くほど無形の度合いが強い。塩はほぼ完全に有形であり、教育はほぼ完全に無形であるが、その他の多くのプロダクトは両端の間にある。

CHART 図 1.1 プロダクトの尺度



中央よりも右側に位置するプロダクトはサービスと呼ばれるが、完全に無形というわけではない。たとえば、ファストフード店は、サービスに分類されることが多いが、そのプロダクトは無形の部分も有形の部分もある。こうした有形と無形の両面をもつ種類のプロダクトは、財あるいはサービスと呼ばれていたとしても、完全に無形のサービスがもつ属性をもっている場合もあれば、もっていない場合もある。

第2の意味は、いわゆる「顧客サービス」である。すなわち、製品の販売に付随し、その取引や使用を支援する、販売者およびその他の者が行う活動である。例としては、靴のフィッティング、問い合わせのためのフリーダイヤル、家電やコンピューターの修理契約などがある。

このような意味でのサービスは、販売前、もしくは販売後のいずれかにプロダクトを補完するものとして提供され、プロダクトを構成するものではない。一般的には、無料で提供されることが多い。

顧客サービスは、売り場で従業員によって行われることもあれば、電話やインターネットを使って行われることもある。近年は、多くの企業がコールセンターを、時には24時間体制で運営している。

第2の意味の派生として、日本では「値引き」や「おまけ」という意味で使

われることもある。「10個買ってくれれば、1個サービスしておくよ」と言われれば、10個の値段で11個手にすることができる。

第3の意味は、サービス・ドミナント・ロジック（PROJECT No. 03 参照）という考え方のなかで定義されている。この考え方では、あらゆる経済活動で取引されているものは、すべてサービスと捉える。それがたとえ有形の財であっても、取引されているものは財そのものではなく、財が生み出す便益であると考え。たとえば、エアコンを購入した場合、取引したのはエアコンそのものではなく、エアコンが提供する快適な空間と考え、それをサービスと呼ぶわけである。

第1の意味の「プロダクトとしてのサービス」では、財とサービスを並列の概念として捉えているが、第3の意味のサービスはサービスを財の上位概念として捉えている。また、この考え方では、第1の意味の「プロダクトとしてのサービス」を「サービシーズ」と複数形で表現し、第3の意味と区別している。

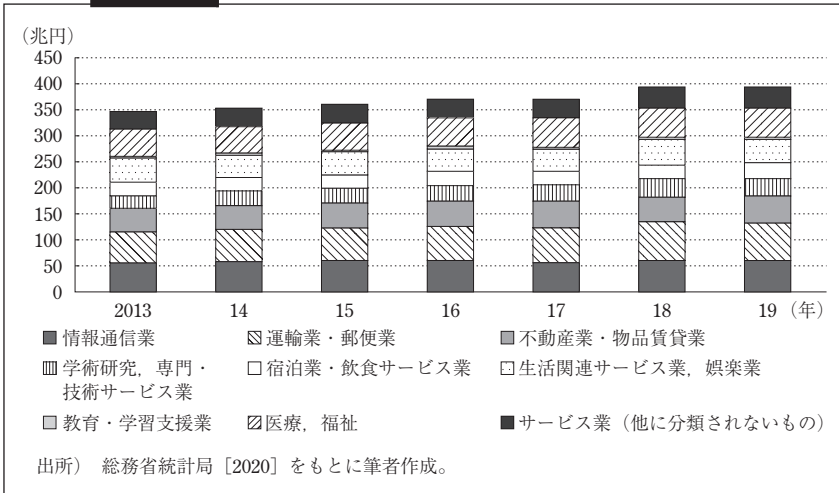
〔サービス企業とサービス産業〕

サービス企業とは、主要なプロダクトがサービスである企業を意味する。たとえば、帝国ホテル、全日本空輸、みずほ銀行は、サービス企業である。トヨタ自動車、ソニー、キリンビールもサービスを提供しているが、主要な製品はそれぞれ自動車、家電やゲーム機、飲料なので、サービス企業とは呼ばない。

一方、似た業態のサービス企業のまとまりをサービス産業という。ホテル、航空、銀行は、それぞれサービス産業である。総務省は、日本標準産業分類として、全産業を大分類 20、中分類 99、小分類 530、細分類 1460 に分類している。

大分類 20 産業のうち、主たる経済活動がサービスの提供である産業は、「情報通信業」「運輸業、郵便業」「卸売業、小売業」「金融業、保険業」「不動産業、物品賃貸業」「学術研究、専門・技術サービス業」「宿泊業、飲食サービス業」「生活関連サービス業、娯楽業」「教育、学習支援業」「医療、福祉」「複合サービス事業」「サービス業（他に分類されないもの）」「公務（他に分類されるものを除く）」の 13 種類である。ホテルは「宿泊業、飲食サービス業」に、航空は「運輸業、郵便業」に、銀行は「金融業、保険業」に区分される。

図 1.2 サービス産業の年間売上高の推移



総務省は「サービス産業動向調査」において、大分類 20 産業のうち 9 種類の産業の年間売上高をまとめている。図 1.2 は、サービス産業の年間売上高の推移を示しているが、年々、増加していることがわかる。

ペティ＝クラークの法則

〔法則の意味〕

ペティ＝クラークの法則とは、経済社会・産業社会の発展につれて、第 1 次産業から第 2 次産業へ、第 2 次産業から第 3 次産業へと就業人口の比率および国民所得に占める比率の重点がシフトしていくという法則である。

経済学者ウィリアム・ペティは、1690 年に出版された『政治算術』のなかで、農業、工業、商業の順に収益が高くなることが一般的な経験則であると述べた。ペティは、経済学に初めて経験的・統計的な研究方法を取り入れた学者である。

1940 年、同じく経済学者コーリン・クラークは、産業を第 1 次産業（農業、林業、鉱業、水産業など）、第 2 次産業（製造業、建設業、電気・ガス・水道業など）、第 3 次産業（情報通信業、金融業、運輸業、販売業、対人サービス業など）の 3 つに分類する産業分類を考案した。さらに、各国の長期間にわたる膨大なデータから、経済発展につれて就業人口が第 1 次産業から第 2 次産業へ、そして第 3 次産業へ移ることを確認した。クラークは、ペティの記述を引用し、この現象を

「ペティの法則」と名づけたが、ペティ自身が明確に提示したものではないので、「ペティ＝クラークの法則」と呼ばれるようになった。

ペティ＝クラークの法則が生じる理由としては、第1に、エンゲルの法則が挙げられる。すなわち、所得が増加するにつれて、支出に占める食費の割合（エンゲル係数）が減少する現象であり、ドイツの社会統計学者エルンスト・エンゲルが、1857年にベルギーの家計調査に関する論文のなかで提示した。所得が増えたとしても、人間が食べる量はそう増えないため、その使い道は食費にはあまり向かわず、工業品やサービスに向かうわけである。したがって、経済発展し所得が増加すると、第1次産業よりも第2次産業や第3次産業のほうが成長すると考えられる。

第2の理由は、労働生産性の問題である。一定の労働が生む付加価値は、サービス業よりも工業のほうが大きい。工場では、技術進歩により大量生産ができたり、機械化で人員削減も進んだりするため、労働生産性が高い。一方、サービスは手作業で行うものも多いので、大量生産が難しい。多くの需要に応えるには、多くの労働者が必要になる。したがって、第2次産業の就業人口よりも第3次産業の就業人口のほうが増加するわけである。

第3の理由は、アウトソーシングである。たとえば、製造企業が工場の清掃業務を自社の社員で行わず、清掃専門の企業へ委託したとする。そうすると製造企業の人員（第2次産業の就労者）は減り、清掃業者の人員（第3次産業の就業者）は増える。また、清掃専門の子会社を設立して、清掃業務を担当していた社員をその会社へ転籍させ、その会社に清掃業務を委託したとする。そうした場合も、職務実態は変わらなくても、統計上は、第2次産業の就労者が減り、第3次産業の就労者が増えることになるのである。

アウトソーシングは、家庭でも発生する。親の介護を介護業者へ頼んだり、食事のデリバリー・サービスを使ったり、洗濯をクリーニングやコインランドリーで行ったり、昔は家庭でこなしていたものを専門業者に頼むようになっているので、サービスの需要が増え、第3次産業の就業者が増加するのである。

〔日本の産業構造の変化〕

日本の産業構造も、ペティ＝クラークの法則に則った変化を示している。☒

参考文献

〈日本語文献〉

- 青木幸弘編著 [2011] 『価値共創時代のブランド戦略——脱コモディティ化への挑戦』 ミネルヴァ書房
- 浦野寛子 [2016] 「選択と集中による顧客サービス戦略——QBハウスの事例考察から」『立正経営論集』第48巻第2号, 63-78
- 恩蔵直人 [2007] 『コモディティ化市場のマーケティング論理』有斐閣
- カサデサス=マサネル, R.= 神野明子 [2020] 『株式会社オリエンタルランド——東京ディズニーリゾート』ハーバード・ビジネススクール・パブリッシング
- 楠木建 [2006] 「次元の見えない差別化——脱コモディティ化の戦略を考える」『一橋ビジネスレビュー』第53巻第4号, 6-24
- 黒岩健一郎 [2006] 「苦情対応の顧客満足研究——分配的公正・手続き的公正・相互作用的公正の役割」慶應義塾大学大学院経営管理研究科, 博士論文
- 小宮路雅博 [2010] 「サービスの諸特性とサービス取引の諸課題」『成城大学経済研究』第187号, 149-178
- 近藤隆雄 [2010] 『サービス・マーケティング——サービス商品の開発と顧客価値の創造 (第2版)』生産性出版
- シュルツ, H.=D. J. ヤング (小幡照雄・大川修二訳) [1998] 『スターバックス成功物語——一杯のコーヒーがいっそう美味しくなります』日経BP社
- 総務省・経済産業省「経済センサス活動調査 (速報値)」
- 総務省統計局 [2016] 『平成27年国勢調査』
- 総務省統計局 [2020] 『サービス産業動向調査年報2019年 (令和元年)』
- 武山政直 [2017] 『サービスデザインの教科書——共創するビジネスのつくりかた』NTT出版
- 陳俊甫 [2019] 「サービタイゼーションの理論的考察——便益, 類型と戦略選択」『研究年報 経済学 (東北大学経済学会)』第77巻第1号, 51-70
- 外山雅暁 [2019] 「デザイン経営宣言と特許庁の取組み」特許庁デザイン経営プロジェクトチーム総括担当
- 中沢康彦 [2010] 『星野レポートの教科書——サービスと利益 両立の法則』日経BP社
- 日経情報ストラテジー [2013] 「【アメリカン・エクスプレス】本当に好きなら他人に紹介『究極のKPI』でカイゼンを後押し」『日経情報ストラテジー』4月号, 30-32
- 延岡健太郎 [2006] 「意味的価値の創造——コモディティ化を回避するものづくり」『国民経済雑誌』第194巻第6号, 1-14
- バウムガートナー, P.=R. ワイズ [2000] 「製造業のサービス事業戦略——川下にチャンスあり」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネスレビュー』2000年12月号
- 深尾京司 [2017] 「サービス産業の生産性——正確把握へ統計改革急げ」『日本経済新聞』2017年2月15日
- ブラハラード, C. K.=V. ラマスワミ (有賀裕子訳) [2013] 『コ・イノベーション経営——価値共創の未来に向けて』東洋経済新報社

- 増田貴司 [2012] 「ブリヂストンのリトレッド事業に学ぶ『モノからコトへ』の発想転換——脱コモディティ化戦略としての『製造業のサービス化』」『経営センサー』2012年11月号
- 三浦玉緒 [2016] 「製造企業のサービス化における類型化の試み——サービス化戦略の経路とサービス戦略のパターン」『ビジネス&アカウンティングレビュー』第18号, 39-58
- ムーア, J. (花塚恵訳) [2014] 『スターバックスはなぜ値下げもテレビCMもしないのに強いブランドでいられるのか?』デイスカヴァー・トゥエンティワン
- 森川正之 [2007] 「サービス産業の生産性は低いのか?——企業データによる生産性の分布・動態の分析」『RIETI Discussion Paper Series』07-J-048
- 山田英夫 [2014] 『異業種に学ぶビジネスモデル』日経ビジネス人文庫
- ライクヘルド, F. F. (伊藤良二監訳, 山下浩昭訳) [1998] 『顧客ロイヤルティのマネジメント——価値創造の成長サイクルを実現する』ダイヤモンド社
- ライクヘルド, F. F. マーキー (森光威文・大越一樹監訳, 渡部典子訳) [2013] 『ネット・プロモーター経営——顧客ロイヤルティ指標 NPS で「利益ある成長」を実現する』プレジデント社
- ラッシュ, R. F. = S. L. バーゴ (井上崇通監訳, 庄司真人・田口尚史訳) [2016] 『サービス・ドミナント・ロジックの発想と応用』同文館出版
- 和田充夫 [2002] 『ブランド価値共創』同文館出版
- 和田充夫・梅田悦史・圓丸哲麻・鈴木和宏・西原彰宏 [2020] 『ブランド・インキュベーション戦略——第三の力を活かしたブランド価値協創』有斐閣
- 青山ビジネススクール マーケティング・プランニング・プロジェクト はーとチーム [2020] 発表資料「自分なくしプログラム」
- 株式会社ブックス [2001] 『DO IT! 「ザ・リッツ・カールトン大阪」(ホテル) 感動伝説を生むサービス!——超一流ホテルに学ぶCSとエンパワーメント』(前編・後編)(DVD)
- 株式会社ブックス [2002] 『DO IT! 「四国管財」(ビルメンテナンス業) クレームが会社を強くする——報・連・相の徹底で感動を創造するビルメン会社』(DVD)

〈英語文献〉

- Berry, L. L. and A. Parasuraman [1991] *Marketing Services: Competing Through Quality*, Free Press.
- Bitner, M. J. [1995] “Building Service Relationships: It’s All About Promises,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, No. 4, 246-251.
- Bowen, D. E. and E. E. Lawler III [1992] “The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When,” *Sloan Management Review*, Vol. 33, No. 3, 31-39.
- Bowen, D. E. and E. E. Lawler III [1995] “Empowering Service Employees,” *Sloan Management Review*, Vol. 36, No. 4, 73-84.
- Carlzon, J. [1989] *Moment of Truth*, Harper Collins. (堤猶二訳 [1990] 『真実の瞬間——SAS (スカンジナビア航空) のサービス戦略はなぜ成功したか?』ダイヤモンド社)
- Customer Care Measurement & Consulting and the Center for Services Leadership at Arizona State University [2015] “2015 Customer Rage Study”.
- Design Council [2005] *A Study of the Design Process :The Double Diamond*, Design Council.

- Dick, A. S. and K. Basu [1994] "Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 22, No. 2, 99-113.
- Frederick, F. R. and W. E. Sasser, Jr. [1990] "Zero Defections: Quality Comes to Services," *Harvard Business Review*, 68 (September-October), 105-111.
- Grove, S. J., R. P. Fisk, and J. John [2000] "Services as Theater: Guidelines and Implications," in T. A. Swartz and D. Iacobucci eds., *Handbook of Services Marketing & Management*, Sage Publications.
- Gummesson, E. [1999] *Total Relationship Marketing: Rethinking Marketing Management: From 4Ps to 30Rs*, Butterworth-Heinemann.
- Henard, D. H. and D. M. Szymanski [2001] "Why Some New Products are More Successful than Others," *Journal of Marketing Research*, Vol. 38, No. 3, 362-375.
- Herzberg, F., B. Mausner, and B. Snyderman, [1959] *The Motivation to Work*, 2nd ed., John Wiley & Sons.
- Heskett, J. L., T. O. Jones, G. W. Loveman, W. E. Sasser, Jr., and L. A. Schlesinger [1994] "Putting the Service-Profit Chain to Work," *Harvard Business Review*, Vol. 72, No. 2, 164-174.
- Heskett, J. L., W. E. Sasser, Jr., and L. A. Schlesinger [1997] *The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value*, Free Press.
- Hunt, B. and T. Ivergard [2014] *Designing Service Excellence: People and Technology*, CRC Press.
- Langeard, E., J. E. G. Bateson, C. H. Lovelock, and P. Eiglier [1981] *Services Marketing: New Insights from Consumers and Managers*, Marketing Science Institute.
- Levitt, T. [1976] "The Industrialization of Service," *Harvard Business Review*, 54 (September-October), 63-74.
- Lovelock, C. H. [1983] "Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights," *Journal of Marketing*, Vol. 47, No. 3, 9-20.
- Lusch, R. F. and S. L. Vargo [2014] *Service-dominant Logic: Premises, Perspectives, Possibilities*, Cambridge University Press.
- Nelson, E. and S. Ellison [2005] "In a Shift, Marketers Beef Up Ad Spending Inside Stores," *The Wall Street Journal*, September, 21.
- Oliver, R. L. [1977] "Effect of Expectation and Disconfirmation on Postexposure Product Evaluations: An Alternative Interpretation," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 62, No. 4, 480-486.
- Oliver, R. L. [1980] "A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions," *Journal of Marketing Research*, Vol. 17, No. 4, 460-469.
- Parasuraman, A., V. A. Zeithaml, and L. L. Berry [1988] "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality," *Journal of Retailing*, Vol. 64, No. 1, 12-40.
- Pine II, B. J. and J. H. Gilmore [1999] *The Experience Economy: Work is Theater & Every Business a Stage*, Harvard Business School Press. (岡本慶一・小高尚子訳 [2005] 『[新訳] 経験経済——脱コモディティ化のマーケティング戦略』ダイヤモンド社)
- Reichheld, F. F. and W. E. Sasser, Jr. [1990] "Zero Defections: Quality Comes to Services,"

Harvard Business Review, Vol. 68, No. 5, 105-111.

- Schmitt, B. H. [1999] *Experiential Marketing: How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act, Relate*, Free Press. (嶋村和恵・広瀬盛一訳 [2000] 『経験価値マーケティング——消費者が「何か」を感じるプラスαの魅力』ダイヤモンド社)
- Schmitt, B. H. [2003] *Customer Experience Management: A Revolutionary Approach to Connecting with Your Customers*, John Wiley & Sons. (嶋村和恵・広瀬盛一訳 [2003] 『経験価値マネジメント——マーケティングは、製品からエクスペリエンスへ』ダイヤモンド社)
- Shostack, G. L. [1977] “Breaking Free from Product Marketing,” *Journal of Marketing*, Vol. 41, No. 2, 73-80.
- Shostack, G. L. [1987] “Service Positioning Through Structural Change,” *Journal of Marketing*, Vol. 51, No. 1, 34-43.
- Singh, J. [1990] “A Typology of Consumer Dissatisfaction Response Styles,” *Journal of Retailing*, Vol. 66, No. 1, 57-99.
- Wirtz, J. and C. Lovelock [2016] *Services Marketing: People, Technology, Strategy*, 8th ed., World Scientific Publishing.
- Zeithaml, V. A., A. Parasuraman, and L. L. Berry [1990] *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*, Free Press.
- Zeithaml, V.A. and M.J. Bitner [2003] *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*, 3rd ed., Irwin Professional.
- Zeithaml, V. A., M. J. Bitner, and D. D. Gremler [2017] *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*, 7th ed., McGraw-Hill.

〈ウェブサイト〉

アメリカン・エクスプレス

<https://www.americanexpress.com/> (2020年8月1日アクセス)

イオンエンターテイメント株式会社

<https://www.aeoncinema.com/company/> (2021年4月4日アクセス)

株式会社オリエンタルランド

<http://www.olc.co.jp/ja/index.html> (2021年8月6日アクセス)

株式会社スターフライヤー

<https://www.starflyer.jp/> (2020年12月1日アクセス)

株式会社タニタ

<https://www.tanita.co.jp/> (2020年8月1日アクセス)

株式会社タニタ食堂

<https://www.tanita.co.jp/shokudo> (2020年8月1日アクセス)

株式会社星野リゾート

<https://www.hoshinoresorts.com/> (2020年9月1日アクセス)

株式会社メルカリ

<https://about.mercari.com/> (2021年4月4日アクセス)

キュービーネットホールディングス株式会社

<http://www.qbnet.jp/> (2020年11月1日アクセス)

札幌ステラプレイス

<http://www.stellarplace.net/> (2021年4月4日アクセス)

四国管財株式会社

<http://www.shikokukanzai.co.jp> (2021年7月12日アクセス)

YAHOO! ファイナンス

<https://finance.yahoo.co.jp/> (2021年4月4日アクセス)

American Marketing Association, AMA Dictionary.

<https://marketing-dictionary.org/> (2021年4月4日アクセス)

ITmedia Business Online [2011] 「社食レシピ本が425万部! タニタ・39歳社長の素顔」

<https://www.itmedia.co.jp/makoto/articles/1112/16/news011.html> (2021年7月12日アクセス)

ITmedia Business Online [2018] 「プリヂストンの変革『タイヤを売らずに稼ぐ』ビジネスとは？」

<https://www.itmedia.co.jp/business/articles/1804/04/news022.html> (2021年4月4日アクセス)

The CIA World Fact Book

<https://www.cia.gov/the-world-factbook/> (2021年4月4日アクセス)

黒岩 健一郎（くろいわ けんいちろう）【担当：PROJECT No. 1, 3, 4, 9～11, 13】

現職：青山学院大学大学院国際マネジメント研究科教授，博士（経営学）

略歴：2000年，慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士課程修了。2003年，同大学院後期博士課程単位取得退学。住友商事株式会社，武蔵大学経済学部専任講師，准教授，教授を経て現職。

専攻：サービス・マーケティング

主要著作：

『なぜ、あの会社は顧客満足が高いのか——オーナーシップによる顧客価値の創造』（共編著，同友館，2012年）

『顧客ロイヤルティ戦略ケースブック』（共編著，同文館出版，2015年）

『マーケティングをつかむ（新版）』（共著，有斐閣，2018年）

浦野 寛子（うらの ひろこ）【担当：PROJECT No.2, 5～8, 11, 12】

現職：立正大学経営学部教授，博士（経営学）

略歴：2004年，慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士課程修了。2010年，同大学院後期博士課程単位取得退学。京王電鉄株式会社，立正大学経営学部専任講師，准教授を経て現職。

専攻：サービス・マーケティング，消費者行動

主要著作：

「消費者ベースの『おもてなし』マーケティング戦略」（立正大学経営学部編『経営学研究の新展開——共創時代の企業経営』中央経済社，2018年）

『1からのデジタル・マーケティング』（分担執筆，西川英彦・澁谷覚編著，碩学舎，2019年，日本マーケティング本 大賞2019受賞）

『ポストコロナのマーケティング・ケーススタディ』（分担執筆，池尾恭一編著，碩学舎，2021年）



サービス・マーケティング

——コンサル会社のプロジェクト・ファイルから学ぶ

Services Marketing:

Learning from a Consulting Firm's Project Files

2021年10月10日 初版第1刷発行

著者 黒岩 健一郎
浦野 寛子
発行者 江草 貞治
発行所 株式会社 有斐閣

郵便番号 101-0051
東京都千代田区神田神保町2-17
電話 (03)3264-1315(編集)
(03)3265-6811(営業)
<http://www.yuhikaku.co.jp/>

印刷・萩原印刷株式会社／製本・牧製本印刷株式会社
©2021, Kenichiro Kuroiwa, Hiroko Urano. Printed in Japan
落丁・乱丁本はお取替いたします。

★定価はカバーに表示してあります。

ISBN 978-4-641-15087-4

JCOPY 本書の無断複写(コピー)は、著作権法上での例外を除き、禁じられています。複写される場合は、そのつど事前に(一社)出版者著作権管理機構(電話03-5244-5088, FAX03-5244-5089, e-mail:info@jcopy.or.jp)の許諾を得てください。