



## ランチェスター協会 レポート 第2号

# 第223回 戦略研究会 報告

2016年5月20日 ランチェスターホール(協会常設会場)

発行  
特定非営利活動法人  
ランチェスター協会  
編集責任者  
特定非営利活動法人  
ランチェスター協会  
インストラクター委員会

～講演～

## 「顧客満足型経営とマーケティング戦略」～サービス・マーケティングの視点から～

講師：小泉徹（ランチェスター戦略学会会長／首都大学東京教授）



サービス・マーケティングは、顧客対企業間「エクスターナル・マーケティング」、企業対コンタクト・パーソン（顧客と接する従業員）の「インターナル・マーケティング」、そしてコンタクト・パーソン対顧客の「インタラクティブ・マーケティング」の3つで成り立っています。今回は「インタラクティブ・マーケティング」についてご講義いただきました。

サービス業顧客に提供するのは、コア・サービス（本質サービス）、サブ・サービス（表層サービス）、そしてコンティジェント・サービスの3つです。コア・サービスとはサービスのパッケージで中心となるもの、そもそもこれが主目的でお金を払うもの、ホテルでいうならば、安全な宿泊場所の提供です。サブ・サービスとは、顧客が「できればあったら良いな」というおまけサービス、ホテルで言うならばモーニング・コールやレストラン、ランドリーなど。コンティジェント・サービスとは臨機応変な非常時のサービス、何かトラブルや問題があったときの特別対応サービスがこれにあたります。こうしたサービス・パッケージを提供するには、しかるべきコストがかかるものですが、そのコストを顧客満足度を最大化するための「投資」としてみなし、まず損をしても先に顧客に与えるもの、と理解する必要があります。顧客の側では払ったお金以上の満足感を得られるかが、購買動機になります。

さて、そうした基本を踏まえたうえで、いかにしてサービスを拡充させていくか。一般的にはコア・サービスというものは、お金を投資したわりには、顧客がそれがもたらす価値に気づくのは時間がかかるものですし、ある程度満足してしまえば、いくらこちらが投資しても、顧客満足度は頭打ちになるもの。とはいえ、もし一つでも欠かすことがあれば顧客は「買わない」＝「リピーターにならない」という結果が待っています。一方、サブ・サービスは、売る側ができる範囲で内容を選択して「差別化」しながら提供して構わないものです。そして、

投資するほど、顧客満足度は頭打ちすることなく右上がり増加していきます。

だからこそ、企業はサブ・サービス面で新たなものを模索する傾向にあり、1990年以降はサブ・サービスの充実を競うことに目が向けられてきました。

しかしながら、「コア・サービス」についてもまだまだ見過ごされた不満はあり、企業は創造性をもって新しい「コア・サービス」を追求することをしてみるべきでは、という小泉先生のアドバイスでした。

ご自身のビジネスについても今一度洗いざらし、見過ごされた不満はないのか、競合が思いつかない「差別化」ポイントはありますか、新たなビジネスモデルを模索してみる良い機会になった方も多いことでしょう。

### ～過当競争の葬祭業界で岐阜県内有数企業に～ メモリア 松岡屋葬儀社 ランチェスター戦略実践報告



株式会社メモリアホールディングス  
松岡屋葬儀社 執行役員マーケティング部長 小島栄介様に発表いただきました。

全国1万社あると言われる過当競争の葬祭業界で、わずか16年前に創業にもかかわらず、今では岐阜県内有数までに登りつめたのは、創業者松岡会長が愚直にランチェスター戦略に取り組んできたからだと思います。つまり、「地図に線をひいて」商圏を定め、占拠率を確認し、シェアアップの手順を定め、戦う相手に合わせて「差別化戦略」「ミート戦略」を使い分けたプロモーションを行う、営業マンにはそうした戦略を頭に入れて動いてもらう。まさに教科書の題材にふさわしい、隙のない成功事例でした。この度認定インストラクターになられた小島様の、限られた時間で理路整然且つ情熱的なプレゼンテーションに、筆の休まる暇もなくメモをとる人も目立ちました。

報告者：鈴木俊介（協会理事 認定インストラクター）