



HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	地域温泉旅館のサービス・マネジメント・システムに関する一考察
Author(s)	内田, 純一
Description	観光情報学会第3回研究発表会. 2011年8月27日(土). 金沢星稜大学, 石川県金沢市.
Relation	観光情報学会第3回研究発表会講演論文集. p.61-66.
Issue Date	2011
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/51090
Type	conference paper
File Information	STI20110827_61.pdf



地域温泉旅館の サービス・マネジメント・システムに関する一考察

内田 純一

北海道大学

uchida@cats.hokudai.ac.jp

概要：地域温泉旅館によるサービスの有効性を分析するためには、個別企業のサービス品質の議論だけでは不十分である。なぜなら、地域温泉旅館の顧客満足度は観光地全体の調整具合によって得られる満足感に大きく左右されるからである。本稿では、地域ブランディングの視点を取り入れた分析枠組みによって地域温泉旅館の事例分析を行うことで、現地サプライヤー全体の調整の視点と、旅館単体のサービス品質管理の視点との統合を試みている。最終的に、地域ブランディングをサービス・プロフィット・チェーンのフィードバックに活かすサービス・マネジメント・システムの可能性について展望する。

Keywords：サービス・プロフィット・チェーン、鶴雅グループ、地域ブランディング

1. はじめに

これまでサービス経営研究（サービス・マーケティング論やサービス・マネジメント論とも呼ばれる）は、我が国では決して活発とは言えなかった。一方、欧米においても経営学のなかでは比較的に新しい分野とされている[1]が、1970年代からビジネススクール等で講じられるようになり、その後の20年ほどの間に主要講座になっていった[2]。

当然、近年になって注目されているサービス・イノベーションに関する研究についても、先行する欧米[3]に比べれば我が国ではまだ始まったばかりである。文部科学省が2007年度から「サービス・イノベーションを推進する人材育成プログラム」の委託事業を行い、いくつかの大学が採択されて研究グループが立ち上がり、急展開したという状況にある。

もちろん、サービスに関する研究促進は、サービス業ばかりでなく、「モノ」＋「サービス」の優れた組み合わせによって、メーカー企業にこそ価値をもたらすということが、米アップル社の成功事例等によって広く知られるようになっていく。日本においても米国に比べて弱いと言われるサービスによる競争力の向上に向けて、その研究蓄積と企業実践での成功例が待たれているのである。

一方で、2007年から施行された観光立国推進基

本法に前後して地方国立大学等に観光系学部が整備されたが、これらの大学は経営学を中心に置カリキュラム構成を採用する大学が少数派であり、またサービスに関する研究は、航空業界、旅行業界、ホテル業界といった個別産業論として取り上げられることはあっても、サービス経営学を体系的に教えている大学は少ない。上述の「サービス・イノベーションを推進する人材育成プログラム」の採択大学の顔ぶれも、ほぼ観光系学部ではなく、既存の経営学部や経営大学院、あるいは工学系大学・大学院によって遂行されており、一部の私立大学を除き、観光研究とサービス・イノベーション研究は分離されたままだと言って良い。観光産業がサービス産業の代表格であることを考えると、いささか奇妙な状況にあるのである。本研究は、このような状況を踏まえ、サービス経営研究と観光産業研究の融合を目指して開始された。

本稿で事例として扱う「鶴雅グループ」はサービス面に優れた北海道を代表する観光企業としてよく知られている。例えば、2007年に社会経済生産性本部のなかに設立されたサービス産業生産性協議会の認定する「ハイ・サービス日本300選」の第一回目の受賞企業として、ホテル・旅館業のカテゴリーから、石川県の「加賀屋」とともに選ばれているほどである。なお、研究方法と事例サンプリングの理由については後述するが、同グル

ープを成功事例のサンプルとすることは、サービス経営研究においても、観光産業研究にとっても社会的関心の高さという点で妥当性があると直感的には賛同を得やすいだろう。

本稿では、そのサービスの優秀さを、いわゆる「おもてなし」や「接客・接遇スキル」の優劣といった問題に収斂させるのではなく、その背後にあって、それらサービス品質を継続的に安定させているサービス・マネジメント・システム[4]に関して収集したデータに基づく議論を展開する。なお、本稿の作成にあたっては、対象企業に対して、現地取材及び、マネージャーや従業員へのインタビュー調査を2010年から2011年にかけて行った。

2. サービスとIT

サービス研究を推進する契機となったのは、多国籍IT（情報技術系）企業であるIBMが、自らの事業構造が従来の製造業から急速にサービス分野に移行する時代に発表した「Eビジネス」の概念である。2000年代に入ってから、IBMは急速にITコンサルティングなどを中心としたサービス事業にシフトしており、SME（Service Science, Management and Engineering）と呼ばれる総合分野的なビジョンを提唱し、サービス・サイエンスにおける国際的なイニシアティブを握った[3]。

サービス・マネジメントの分野で古典とされる研究においても、高質のサービスを提供するためのサービス・マネジメント・システムのなかに、サービス・デリバリー・システムにおけるITの有効活用の重要性が指摘されていた[4]。基本的な概念図ではあるが、文献[4]よりサービス・マネジメント・システムの概念図を図1として引用しておく。

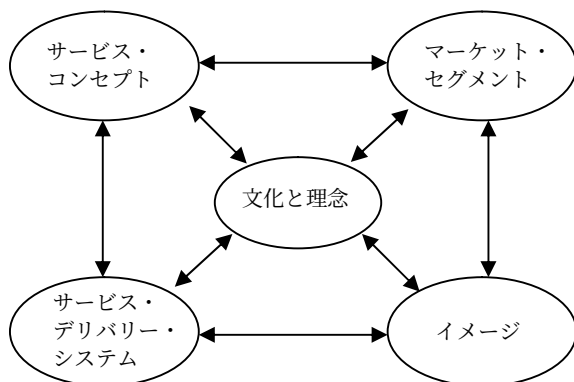


図1 サービス・マネジメント・システム

図1のうち、中心にある「文化と理念」は、これだけをもってサービスの優秀性を示す最大要因とされることがある。例えば、東京ディズニーランド（TDL）の従業員には、アルバイトがほとんどを占めるはずのキャスト（従業員のこと）にまで企業としてのオリエンタルランドの文化と理念が浸透している。キャストの「もてなし」にバラツキがないのは、文化と理念がよく浸透しているからであり、そこにTDLの強みがある。しかし、実際にその文化と理念を従業員が行動に反映するには、実行可能なシステムが背後にあると考えるべきである（TDLは自社のサービス・コンセプトを実践できる能力を持つ人材の採用をしているとも言える）。

他にも、ノードストロームでは、従業員に自由裁量権を与え、「NOと言わない百貨店」のイメージを守っている。また、最前線の従業員と顧客が会うほんの15秒の「真実の瞬間」を大事にするスカンジナビア航空では、マーケットをセグメント化して、ビジネス旅行者のチェックイン時間を早める方式を導入して顧客満足度を高めていた。とりわけサービス・デリバリー・システムは、前述したようにIT（情報技術）の発展から影響を受けており、文具の翌日納入を事業とするアスクルの場合などは、技術の発展を取り入れることで自社サービスをますます高めていっている。これら5つの要素が重層的に絡み合い、サービスを生み出しているのである。

また、工学系においては、「サービス工学は、サービスを表現し、解析し、評価し、設計するための体系」[5]とされ、さらにサービス工学は情報工学分野に限らず、広く工学全般に関係があるとされている。研究の対象としても、その実務への応用可能性としてもITとの親和性が高いということは、サービス工学において、サービス・デリバリーの連鎖体系を媒介する中継エージェントが、いわゆる代理業者だけではなく、情報技術そのものによって代替可能な現実の例が増えてきたことから推察できよう。そのような可能性も視野に入れつつ、サービスの効率性と顧客満足度の両立をはかることがサービス工学の意図するところであろう。

3. 先行研究の検討

前述のサービス・マネジメント・システムに関わる逸話には、一部伝説化しているものが存在する[6]。しかし、実際の企業経営は顧客満足度を高める伝説を作ることで顧客が満足して、企業の売上げが永続的に確保されるほど甘いものではない。

基本的には、企業の利益と顧客満足が高い位置でバランスするポイントを探し出し、その上で事業を継続させることが、サービス企業にとっては求められている。その意味では、サービス工学が対象とするようなサービスの解析、評価、再設計というサイクルを、サービス企業はより現場感覚に近い形で実現することで、事業を継続してきていると考えても差し支えない。

企業の売上げや利益の視点と、サービスによる顧客満足を結びつけた視点としては、図2のサービス・プロフィット・チェーンの考え方[7]がある。

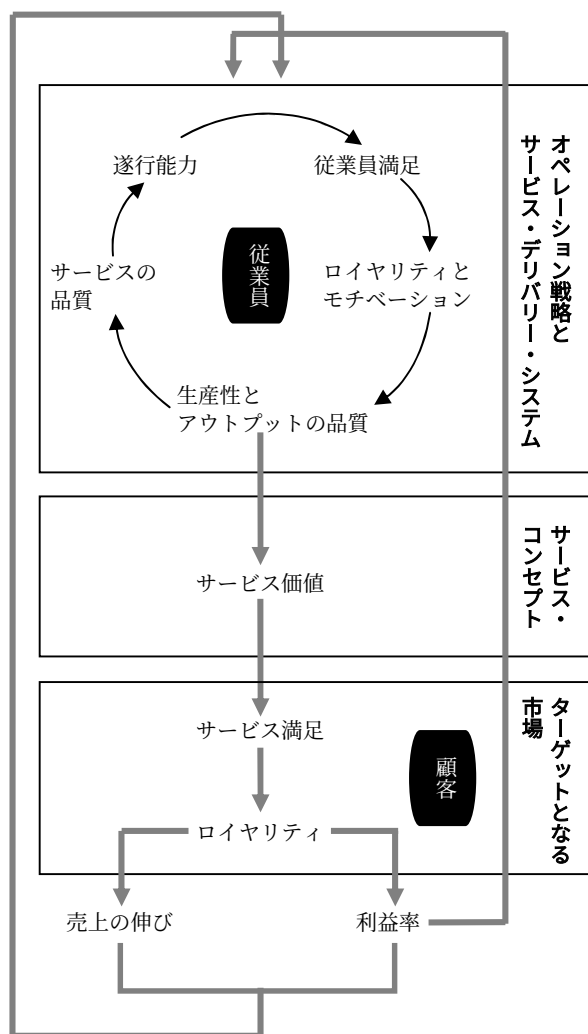


図2 サービス・プロフィット・チェーン

このサービス・プロフィット・チェーンがうまく回っている企業として文献[7]は、「サウスウェスト航空」と「アメリカン・エクスプレスの旅行ビジネス」とをあげている。両社の成功の秘訣は「結果」を顧客に返し、それを従業員の「結果」

にも結び付けていることである。よりわかりやすく言えば、両社の従業員は顧客満足の結果を、従業員の結果（その多くが正当な評価・報酬）として受け取れるようにしている。つまり、顧客満足をもたらすのは、やみくもにもてなすことでもなければ、利益を無視してコストを下げることもでない。顧客が「サービス価値」に「サービス満足」を感じ、それを従業員の満足に結びつける仕組み（図2の「オペレーション戦略とサービス・デリバリー・システム」）を持っているか否かである。

ここまでの先行研究は、サービス業全般、あるいは観光にかかわりがあっても大規模な企業向けのものであった。もちろん、サービス・マネジメント・システムや、その発展的議論であるサービス・プロフィット・チェーンの考え方をそのまま本研究が対象とするような地域温泉旅館に適用することも場合によっては、不可能ではないであろう。特に、考慮しなければならない要素が羅列されているにすぎないサービス・マネジメント・システムに比べると、サービス・プロフィット・チェーンは要素間の関係がはっきりと図示されており、売上の伸びと利益率の向上を考慮している点でも包括的である。

しかし、われわれは地域温泉旅館の分析に、サービス・プロフィット・チェーンの枠組みを活用するには、二つの限界があると指摘しておかなければならない。第一に、地域温泉旅館は、ターゲット市場を独力で開拓するには至っていないことである。具体的には、大部分の地域温泉旅館は主要な大手旅行代理店に客室の大部分を卸し、直接的にターゲット市場を選定しているわけではなく、そのサービス満足度さえ知らずに商売を行っていることが珍しくないという現実がある。そのため、サービス・プロフィット・チェーンが想定する顧客満足の結果を当該企業が適切に処理できていることは少なく、そのために従業員に適切にフィードバックされているわけではない。

第二に、地域温泉旅館の顧客満足度は、通常の大規模サービス業と違って、サービス施設単体から生み出されるものとは限らない。例えば、地域温泉旅館は宿泊施設として、宿泊サービスと温泉入浴、そして食事の提供などをコアサービスとしているが、温泉地という観光目的地全体の雰囲気、周辺の観光施設やアクティビティー、ナイトライフなどといったサブサービスは地域内の別の事業者によって提供される。そのため、いかに宿泊施設単体で努力しようとも、観光地全体の調和がとれていなければ顧客満足度を高めることは難しいという点である。

以上のように、地域温泉旅館の事例分析にあたっては、サービス経営学がこれまで提供してきた枠組みとは別の考え方を取り入れる必要がある。

4. 分析枠組みの導出

観光まちづくりの事例を一定の枠組みから分析した文献[8]は、地域内の観光や物産関連のサービス事業者（観光業界では「サプライヤー企業」と呼ぶ）が、独自の販売チャネルや流通網を構築する能力が低く、ロジスティクス上の限界を抱え、それが事業発展のボトルネックになっていることを明らかにしている。また、その状況の打破には、地域外の市場と地域内をつなぐ「中間システム」機能を地域側に用意することが有効だと主張されている。もちろん、地域温泉旅館もサプライヤーの1つであり、地域側のサプライヤー群をネットワーク化することが中間システムに期待されている。場合によっては、そのネットワーク内部に中間システム的存在が埋もれる場合もある。文献[8]の概念図を図3に転記しておこう。

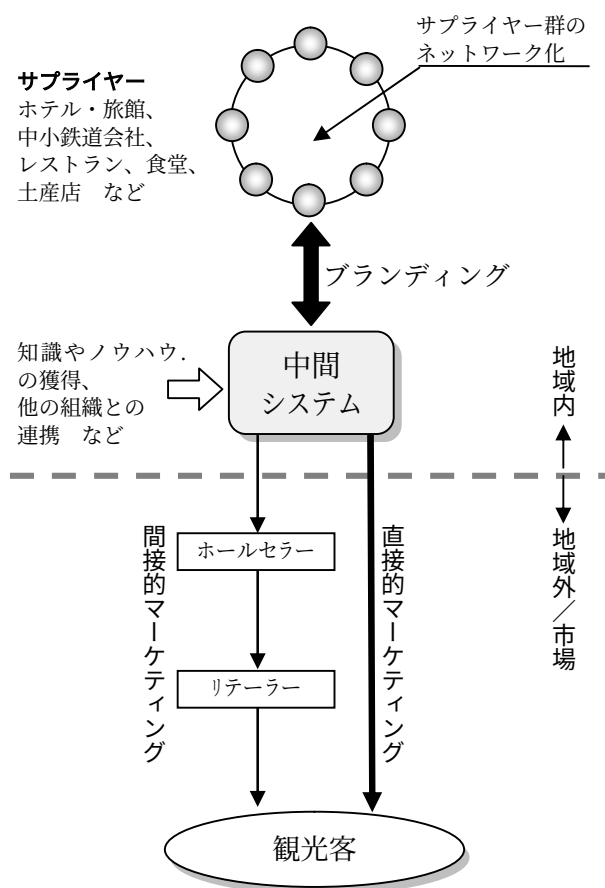


図3 観光まちづくりにおける中間システム

なお、中間システムという用語は文献[8]に特有のものである。通常であれば、学術用語として定着している中間組織[9]か、業界用語である代理店組織などと呼ぶのが妥当とも思えるが、中間組織という用語は取引や調達の問題を「組織か市場か」に二分する経済学における古典的な議論[10]に立脚しており、既にサービス工学について言及した箇所でも指摘したように、ITとりわけインターネットの進展によって、組織が介在せずともWEB等の人工物の仲介により代理店機能（すなわち、エージェント機能）が成立することが現実化してきている。文献[8]はこうした現実を踏まえ、あえてシステムという言葉をあてているのである。

本研究が扱う地域温泉旅館をコアサービスとするビジネスの場合、それを地域側が主導して行うためには、前節で限界として触れた点を超克するために、第一に、旅行の行程全体に責任を持って観光商品を運営する企業努力の面と、第二に、地域のサービス品質の魅力を外部に認知させる全体努力の面が求められる。欧米やオセアニアにおいては、こうした両面の機能を持つDMOと呼ばれる組織が地域側に存在することも珍しくない[11]。

図3では、この両面での調整を「ブランディング」という用語で示してある。これは、一般的なブランド論が「ブランドは消費者の意思決定を単純化する」[12]と整理していることからわかるように、観光客に対して観光地域が約束するサービスの質を一定に調整する力の拠り所としているのである。

なお、サービス業には一般製品と違って、無形性や不可逆性といった不安定要素が多く介在するために、消費者にとってブランドは、購入時に最も重要な判断要素となる。とくに温泉旅館の場合、温泉地としての名声と旅館単体の名声は切り離せるものではないという意味で、いわゆる地域ブランディングの重要性が高い。このような傾向は欧米やオセアニアにおいても同じであり、小規模都市を他都市から際立たせるためにブランド論の手法が活用されている[13]。

以上の点により、本研究が対象とする鶴雅リゾートの分析にあたり、まず図3のなかでサプライヤーに位置づけられるホテル・旅館が、中間システム機能をどのように芽生えさせるのかを確認する。次に図2における「サービス・デリバリー・システム」を地域として充実化させるべく、旅館単体としてはもちろん、地域全体のサービス品質の向上をサプライヤー群のネットワーク化によってどのように高めるのかに注目する手順をとる。

5. 鶴雅グループの事例

鶴雅グループは、北海道東部の阿寒湖畔に 1955 年に創業された「阿寒グランドホテル」に源流を持つ。木造 2 階建ての小規模温泉旅館だったが、現在は 7 つのホテルと旅行代理店などの関連会社を抱える一大リゾートグループに発展した。その成長の立役者は 2 代目社長の大西雅之氏である。

阿寒グランドホテルは「あかん悠久の里・鶴雅」にホテル名称を 2001 年に変更し、2002 年には大手ホールセラーの JTB が三ヶ月ごとに実施する「満足度アンケート」において 90 点以上を獲得し、最優秀旅館ホテルの全国一位に選ばれた。現在でも北海道内ランキングでは、一位から三位まで全てが鶴雅グループの運営ホテルで独占されるほど顧客満足度が高い(2011 年 5 月時点でのランク)。大西社長自身も 2003 年に国土交通省が認定する「観光カリスマ」に選ばれ、阿寒観光協会の理事長をはじめ、北海道観光振興機構の副会長などを歴任しており、阿寒湖地区だけでなく北海道を代表する観光業界のリーダーであると言える。

もともと阿寒グランドホテル時代の 1987 年には、上述の JTB アンケートで 58 点をつけられ、JTB からの送客が一部停止されるという危機に陥ったこともある。そのような旅館としての存続危機から一転して成長した理由には、大きく分けて二つのポイントがある、一点目は JTB アンケートのフォーマットをそのまま社内で活用し、徹底的に顧客情報を収集し、自由記入欄に書かれたクレーム情報を社内で共有して、改善にあたったことである。さらに二点目は、北海道の旅館・ホテルとして初めて ISO9002 の認証を取得し、サービス品質を保証する体制を一挙に整えたことである。ISO 取得の背景には、2000 年に同じ阿寒湖温泉に立地していた老舗ホテルが不採算に陥り、それを吸収する形で改装オープンさせた「阿寒の森ホテル花ゆう香」と、「あかん悠久の里・鶴雅」という複数店舗体制になったことが関係している。サービスをシステム化することで、複数店舗の運営に対応したわけである[14]。

その後も、2002 年には東急リゾートから買収した「サロマ湖鶴雅リゾート」、2003 年には阿寒湖地区で営業停止に陥ったホテルを買収して、最高級価格帯の温泉旅館「鄙の座」として改装オープンした。さらに、不採算ホテルを買収する手法により、2007 年は「北天の丘あばしり湖鶴雅リゾート」を、そして 2009 年には「しこつ湖鶴雅リゾートスパ水の譚」を、続いて 2010 年には「定山溪鶴雅リゾートスパ森の譚」を開業し、札幌都市圏にも進出した。このように鶴雅グループが、経

営スタイルの異なる外部ホテルを吸収し、同じグループのホテルとして違和感なくリニューアルできる理由は、前述した 2 つのポイントにあるアンケート重視の姿勢と ISO を用いたサービス品質の管理が、全てのホテルで徹底して行われていることにあると考えられる。通常、中間システムには何らかのノウハウやスキルの吸収が必要だが、二種類の既存フォーマットを導入することで、それらを実現しているということである。

また、IT の鶴雅グループにおける利用形態についても紹介しておく。まずアンケートは機械集計システムによって数値化され、翌日の朝礼時にはテレビ会議システムを使って全社員で情報共有し、改善が目指される。そして予約処理からフロント会計、顧客データベース機能までを持つホテル・マネジメント・システムも導入されており、旅行代理店経由からの予約にもネット経由での直接予約にも対応し、一括して残室管理を行うことができるため、直接マーケティングによって客室稼働率アップを目指すことが可能になっている。

ISO については、オープンしたての定山溪を除き、全ての拠点で ISO9001 を取得し、その標準に基づくサービス実践と、アンケート対応の融合が日々のオペレーションの要になっている[14]。これらを支えるのはグループ内の IT システムであるが、調査の結果、システム自体に革新的な技術は存在しない汎用的なシステムであることもわかった。注目すべきはむしろ、IT そのものよりも、独自アンケートシステムと ISO の有効活用により、グループ全体のサービス品質の保証を行う役割を本社機能として有している点であろう。

なお、グループ外のサプライヤーをネットワーク化しているという点では、大西社長が理事長を務める「NPO 法人 阿寒観光協会まちづくり推進機構」が 2005 年に発足し、アイヌ文化の発信イベントなど、温泉地全体の価値を高める取り組みを始めている。また、同協会は第三種旅行業免許も取得し、着地型観光商品を直接マーケティングによって販売可能である。しかし、こうした動きは、本体のある阿寒湖地区のみの萌芽的な動きであり、他の拠点においてはまだ行われていない。

さらに、鶴雅グループ内には、旅行代理店「鶴雅トラベル」が設置され、2006 年から「着地型観光商品」の販売を間接的マーケティングの形で行っている。将来的には少しずつ阿寒トラベルが販売スキルを蓄積し、直接的マーケティングを担っていくことが目標とされており、同時にグループ内のインターネット直販部門も増強されつつある。

6. 分析・結び

以上の鶴雅グループの事例を分析枠組みに当てはめることで判明することは、自社グループ内では、中間システムがISOやアンケートシステムを使った人工物利用の形で完成されていることである。これらは鶴雅グループにおけるサービス・プロフィット・チェーンとして、利益や売上があがり、さらなる顧客満足にフィードバックする形として観察された。この点は鶴雅グループの「オペレーション戦略とサービス・デリバリー・システム」の本質的部分であり、ハイサービスを実現するための必要因子であると評価できるだろう。

しかし、自社を超えるサプライヤー群のネットワーク化に関しては、本拠地である阿寒においては観光協会という中間システムを用意して行っているものの、他の拠点では行っていないことから、未だ試験的な段階にとどまっている。当然ながら、サービス・プロフィット・チェーンのフィードバックも存在していない。

本事例分析では、サービス品質と顧客満足度を高めるサービス・プロフィット・チェーンに、アンケートシステムやISOなどの関連する管理システムが融和していることこそが、鶴雅グループの成功の要因であると主張してきたに過ぎない。とはいえ、それによって実現されたサービス品質の安定感が、観光客に対してブランドとして認知され、顧客の期待を裏切らない管理システムを継続的に可能としている点に、鶴雅のハイ・サービスの本質があり、その能力が全拠点に浸透していることが鶴雅グループのさらなる発展可能性を示しているということも本稿の分析で明らかになっている。

なお、本研究の限界は、我が国の観光・サービスに関する経営学的研究を、欧米で進行するサービス・イノベーション論を取り入れる形で進展させるまでに至らなかった点である。今後は、オープン・サービス・イノベーション論[15]など、新たな議論を取り入れながら、多様化するサービス・イノベーション論を地域の側の視点から発展させることを課題としたい。

謝辞

インタビューや資料提供に協力してくださった執行役員本部長・白井勝氏をはじめとする鶴雅グループの皆様、この場を借りて深く御礼申し上げます。また、本稿は陳彦丞氏との共同研究成果の一部であり、氏の修士論文に多くの示唆を得たことを申し添え、合わせて感謝の意を表明したい。

参考文献

- [1] 近藤隆雄『サービス・マネジメント入門』生産性出版、(2007)
- [2] Lovelock, C. and Wright L., *Principles of Service Marketing and Management*, Prentice-Hall, inc. (1999) (小宮路雅博[監訳], 高畑泰・藤井大拙[訳], 『サービス・マーケティング原理』白桃書房、(2002))
- [3] Stass, B., K., Engelmann A. and Kremer, A. [eds.], *Service Science*, Springer-Verlag. (2008) (近藤隆雄・日高一義・水田秀行[訳], 『サービス・サイエンスの展開』生産性出版、(2009))
- [4] Normann, R. *Service Management*, John Wiley & Sons. (1991) (近藤隆雄[訳], 『サービス・マネジメント』, NTT出版、(1993))
- [5] 新井民夫・下村芳樹, 「サービス工学」, 『一橋ビジネスレビュー』, 54-巻 2 号, pp.52-69, (2006)
- [6] Sanders, B., *Fabled Service*, Pfeiffer & Company. (1995), (和田正春[訳], 『サービスが伝説になる時』, ダイヤモンド社, (1997))
- [7] Heskett, J. M., Sasser, W. R. Jr. and Schlesinger, L. A., *The Service profit Chain*, The Free press. (1997), (島田陽介[訳], 『カスタマー・ロイヤルティの経営』, 日本経済新聞社, (1998))
- [8] 内田純一, 「地域ブランディングとマーケティングの戦略」, 敷田麻実・内田純一・森重昌之[編著], 『観光の地域ブランディング』, 学芸出版社, pp.147-158, (2009)
- [9] 今井賢一・伊丹敬之・小池和男, 『内部組織の経済学』, 東洋経済新報社、(1982)
- [10] Williamson, O. E., *Markets and Hierarchies*, The Free Press. (1975), (浅沼萬里・岩崎晃[訳], 『市場と企業組織』, 日本評論社, (1980))
- [11] Pike, S., *Destination Marketing Organization*, Elsevier. (2004)
- [12] Keller, K. L., *Strategic Brand Management*, Prentice Hall. (2002), (恩藏直人[監訳], 『戦略的ブランド・マネジメント』, 東急エージェンシー、(2000))
- [13] Baker, B., *Destination Branding for Small Cities*, Creative Leap Books. (2007)
- [14] 陳彦丞, 「観光組織のナレッジ・マネジメントに関する研究—鶴雅グループの事例を中心に—」, 北海道大学修士論文、(2011)
- [15] Chesbrough, H., *Open Services Innovation*, Jossey-Bass. (2011)