

経営相談 Q & A

サービス業におけるインターナルマーケティングの重要性

Q

当社は美容関係のサービスをお客様に提供する中小企業です。顧客満足を高めて業績を伸ばしたいと考えていますが、なかなかうまくいきません。顧客満足を高めるためには「インターナルマーケティング」という取組みが重要だという話を聞いたことがあるのですが、それについて詳しく教えてもらえますか。

A

サービス業において顧客満足（CS：Customer Satisfaction）を実現するためには、まずは従業員満足（ES：Employee Satisfaction）を実現せねばなりません。また従業員満足を高めるためには、企業と従業員の間で行われるマーケティング活動である「インターナルマーケティング」を充実させる必要があります。

1. サービス業の特性

上記のことを理解するために、まずはサービス業の特性からご説明します。

小売業が販売する商品は「有形物」ですが、サービス業が販売するものは「無形のサービス」です。そのためサービス業には、小売業とは異なる以下

の4点の特性があります（図表1）。

またマーケティング戦略においても、小売業のセオリーとは異なる「サービスマーケティング」と呼ばれる独自の概念が存在します。

2. サービスマーケティングとは

サービスマーケティングには以下の3種類のマーケティングの概念が存在します（図表2）。

（1）エクスターナルマーケティング

企業と顧客の間で行われるマーケティングのこと。具体的には、チラシ広告やホームページの運営など、企業が顧客に対して訴えかける伝統的なマーケティング手法を指します。

（2）インタラクティブマーケティング

サービス提供者（CP：コンタクトパーソネル）

図表1 サービス業の特性

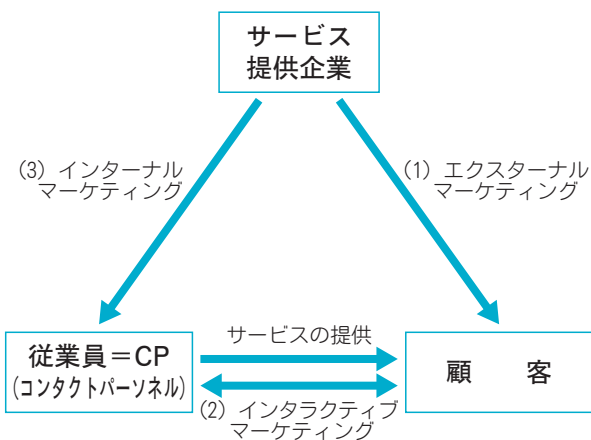
| サービスの特性 | 特徴 | 対策 |
|------------|---|--|
| ①無形性 | 形がなく、提供されないと品質を知ることができない。広告やプロモーションが困難。 | サービスの有形性（可視化）を高める。 【例】パンフレット、サンプル提供、体験提供、口コミ情報 |
| ②非均一性 | サービスの品質が提供者や時間帯等によって変動する。 | サービス提供者の採用・教育・品質管理の徹底。 【例】マニュアル作成、教育訓練、顧客満足度アンケート実施、業務機械化による迅速性・正確性の向上 |
| ③不可分性 | サービスの提供と消費が同時に起こる。 | サービス提供場所・雰囲気・内装・立地等に配慮。サービスを記録・保存する仕組みの構築。 |
| ④非貯蔵性（消滅性） | 需要の変動等に備えて在庫を持つことができない。 | 需要管理と供給管理の徹底。 【需要管理】①価格調整によるピーク時間帯の移動・非ピーク時間帯の需要創出、②待ち時間を快適にするサービスの提供、③予約システムの導入 【供給管理】①パート等臨時従業員の活用、②セルフサービス等で顧客のサービス参加度合いを高める、③供給効率の向上、④設備や機械化度合いの向上 |

である従業員が顧客に対して行うマーケティングのこと。具体的には、顧客との会話から要望をくみ取ったり、顧客に応じた提案の実施をすることなどで、接客内容全般に及びます。

(3) インターナルマーケティング

顧客満足を実現するために、企業が従業員（CP）に対して行う組織内部でのマーケティングのこと。従業員を顧客とみなしたマーケティングだと考えることもできます。

図表 2 サービスマーケティングの仕組み



※サービス提供者のことをCP（コンタクトパーソナル）と呼ぶ。

3. インターナルマーケティングの重要性

(1) プラスのサイクルを生成

上記のうち企業と従業員の間で行う「インターナルマーケティング」が、サービス業においてとくに特徴的で重要な概念です。

インターナルマーケティングを実施することで、次のようなプラスのサイクルが生まれ、売り上げや利益率の向上に結び付きます。

- インターナルマーケティングの実施
- ⇒従業員満足（ES）向上
- ⇒サービスレベルの向上
- ⇒顧客満足（CS）向上
- ⇒ロイヤルティ（店に対する愛顧心）の高い優良顧客の増加
- ⇒売上・利益率の向上

サービス業では、顧客と直接接点を持つ従業員の仕事の質が売上や評判に大きな影響を及ぼします。従業員が不満を持った状態では、顧客を満足させて良い口コミを広めることは難しく、売上低下の負のスパイラルに陥ってしまいます。

そこで、従業員を顧客とみなして企業がマーケティング活動を行うことで従業員満足（ES）を高め、満足した従業員が誇りとやりがいを感じて自主的にサービスレベルを向上させることで、それがひいては顧客満足（CS）の向上に結び付くこととなります。

(2) 具体的な施策

インターナルマーケティングの具体的な施策としては、以下の3点が挙げられます。

①業務の標準化・マニュアル化

これによりノウハウを従業員間で共有し、サービス品質を一定水準以上に高めることができる。ただし、過度のマニュアル徹底は逆に顧客対応の硬直化を招きかねないので注意が必要。

②従業員の能力開発（教育訓練）

OJT や Off-JT の実施はもちろんのこと、自己啓発への支援を行ったり、他社・他業界の高レベルのサービスを経験させたりするなど、能力開発・教育訓練には積極的に投資する。

③従業員のモチベーションの維持・向上

従業員の自主性を尊重し権限を委譲、優秀従業員の表彰、指名制度と報酬の連動、提案制度の導入、経営者との対話の機会の付与など。

自社の従業員を尊重し大切にできない企業が顧客から良い評判を得ることはできません。まずはインターナルマーケティングを通じて従業員を大切にし、従業員満足を高める取り組みを始めてみてはいかがでしょうか。

（吉村謙一）