

第 1 章

Putting the Service-Profit Chain to Work

サービスの高収益 モデルのつくり方

ハーバード・ビジネススクール 名誉教授

ジェームズ L. ヘスケット

James L. Heskett

ハーバード・ビジネススクール 教授

W. アール・サッサー, Jr.

W. Earl Sasser, Jr.

元ハーバード・ビジネススクール 教授

レオナルド A. シュレジンジャー

Leonard A. Schlesinger

ハラース・エンタテインメント 上級副社長兼COO

ゲイリー W. ラブマン

Gary W. Loveman

エルム・スクエア・テクノロジーズ 社長

トーマス O. ジョーンズ

Thomas O. Jones

James L. Heskett

ハーバード・ビジネススクールのペーカー財団寄付講座教授。現在同校のMBAコースで起業家精神の育成プログラムを担当。主要な共著書に *The Value Profit Chain*, The Free Press, 2003. (邦訳『バリュー・プロフィット・チェーン』日本経済新聞社、2004年)、*The Service Profit Chain*, The Free Press, 1997. (邦訳『カスタマー・ロイヤルティの経営』日本経済新聞社、1998年)、*Corporate Culture and Performance*, The Free Press, 1992. (邦訳『企業文化が高業績を生む』ダイヤモンド社、1994年)などがある。

W. Earl Sasser, Jr.

ハーバード・ビジネススクール教授。共著書に *Management of Service Operation*, The Free Press, 1990.、*The Service Management Course*, Free Press, 1991.、*The Service Profit Chain*, The Free Press, 1997. (邦訳『カスタマー・ロイヤルティの経営』日本経済新聞社、1998年)がある。

Leonard A. Schlesinger

本稿を執筆した時はハーバード・ビジネススクール准教授。ハーバード・ビジネススクール教授を経て、1998年よりブラウン大学教授。主要な共著書に *The Service Profit Chain*, The Free Press, 1997. (邦訳『カスタマー・ロイヤルティの経営』日本経済新聞社、1998年)、*The Real Heroes of Business ... and Not a CEO Among Them*, Doubleday Currency, 1994. がある。

Gary W. Loveman

ハラーズ・エンタテインメントの上級副社長兼COO。

Thomas O. Jones

エルム・スクエア・テクノロジーズ(顧客サービスに関するソフトウェアの開発会社)社長。

Putting the Service-Profit Chain to Work

HBR, Mar.-Apr. 1994.

サービス・プロフィット・チェーンの実践法

初出『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』1994年7月号

©1994 Harvard Business School Publishing Corporation.

サービス・プロフィット・チェーンとは何か

高業績を上げているサービス企業の経営トップたちは、一九七〇年代から八〇年代に一般的だった経営行動、つまり、利益目標の設定や市場シェアへの傾倒などに時間を費やしたりはしない。新しいサービス経済においては、「市場と日々接する最前線の担当者」と顧客を企業経営の要とすべきである」と理解している。

成功したサービス企業の経営者たちは、このような新しいパラダイムにおいて収益性に貢献すると思われる要因に関心を寄せている。すなわち、それは人的資源への投資、最前線の担当者をサポートする技術、新しい採用方法やトレーニング、そして全階層の従業員に対する実績ベースの報酬である。また彼らは、アメリカ企業がめつたに耳にしない言葉でビジョンを表明している。それは組織が備えるべき「高潔な精神」と「裏方仕事の大切さ」を重要視したものである。

バンク・ワン、インテュイット、サウスウエスト航空、サービスマスター、USAA (United Service Automobile Association)、タコベル、MCIテレコミュニケーションズ (MCI) をはじめとする企業の多くが、従業員と顧客を最優先に考えれば、マネジメントや評価システムに抜本的変

革が求められることを承知している。要するに、新しいサービス経済ではイノベータータイプな評価手法が必要とされているからである。

これらの評価手法は従業員満足と従業員ロイヤルティ、そして労働生産性が、製品とサービスの価値に与える影響を測定するものであり、その結果、経営者が顧客満足と顧客ロイヤルティを確立し、それが収益性と成長性に及ぼす効果を評価できるようにする。実際、一人の顧客から得られる「生涯価値」（顧客が取引を開始した時からそれを終了させるまでの間に企業にもたらした、あるいは顧客自身が経験した価値の総和）は、特に「顧客の維持・継続」や関連製品のリピート・オーダーから得られる利益に新規顧客の開拓が加算されると、その額は計り知れないほど莫大なものとなる。たとえば、ピザの得意客からは八〇〇〇ドル、ヘキヤデラックのオーナーからは三三万二〇〇〇ドル、そして営業用航空機の購買担当者からは実に数十億ドルもの生涯価値が期待できる。

「サービス・プロフィット・チェーン」は成功したサービス企業の分析を元に開発されたが、これは「漠然としたもの」を「数値化」するものである。これによって、経営者はサービスの開発と従業員および顧客満足の向上を目標として新規投資を行い、市場リーダーとなるサービス企業と平凡な競合他社との格差を広げるような競争力を確立できるだろう。

サービス・プロフィット・チェーンとは、収益性、顧客ロイヤルティ、従業員満足、従業員ロイヤルティ、そして生産性のそれぞれを関係づけるものである。これは以下に述べるような（定理と

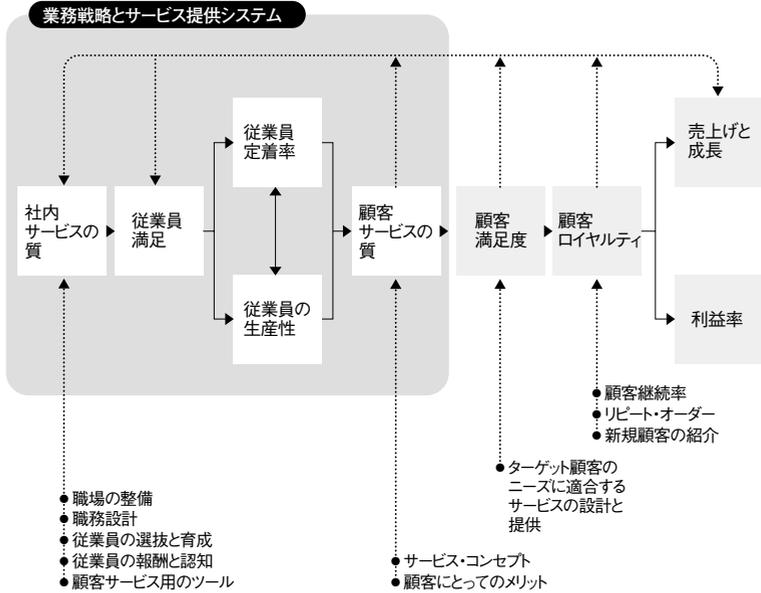
して見なされるべき。いくつかの因果関係によって成り立っている。

企業の利益と成長は、主として顧客ロイヤルティが原動力となり、顧客ロイヤルティは、顧客満足によってもたらされる直接的な結果である。さらに、顧客満足は顧客に提供されたサービスの価値に強く影響され、サービスの価値は、有能な従業員によって創造されるが、彼ら彼女らは充実感を持ち、その従業員ロイヤルティは高い。そして、従業員満足は、主として社内向け顧客向け双方に対するクオリティの高いサービスの提供を実現するための方策に影響されている(図1「サービス・プロフィット・チェーンの流れ」を参照)。

サービス・プロフィット・チェーンは、従来とは異なるリーダーシップとも定義できる。模範的なサービス・リーダー企業は、CEOは、従業員と顧客の大切さを強調している。CEOが顧客と従業員に向ける熱いまなざしは、けっして年次取締役会議用のお題目だけのスローガンに終わるものではない。

たとえば、サウスウエスト航空のCEOであるハーブ・ケレハーは、機内や滑走路、そしてターミナルで従業員や顧客にみずから率先して応対している。「節度を持った従業員を雇うことがきわめて重要であり、採用に際しては『高潔な精神』が必要である」とケレハーは信じている。彼はまた「簡単に数量化できる要因だけで物事を見ている者は、ビジネスの真髄である『人間』というものを見落としている」と信じている。

図1▶ サービス・プロフィット・チェーンの流れ



サービスマスターの会長であるウイリアム・ポラードは、彼が言うところの「奉仕者の心」を持つて経営者は「教え学ぶ」ことが重要であると強調し続けている。また、バンク・ワンの会長兼CEOであるジョン・マッコイは「非凡なるパートナーシップ」を強調している。これは、顧客満足や財務指標に関する情報システムと共通の評価手法を整備したうえで、各支店長を最大限エンパワーメントするようなサポートの仕方である。個々の連関を詳しく見ることによって、サービス・プロフィ

ット・チェーンが全体としてどのように機能するのが明らかになってくるだろう。

①収益性と成長性の原動力は顧客ロイヤルティである

利益を最大化するために、経営者たちはおよそ二〇年もの間、業界の一番手もしくは二番手になるという「目標」に突き進んできた。しかし最近になって、ソフトウェアや銀行のようなサービス業に関する新しい目標を見ると、顧客ロイヤルティが利益を生み出すための決定的要因であることを示している。

フレデリック・F・ライクヘルドとW・アール・サッサー・ジュニアは、顧客ロイヤルティが五パーセント増加すれば、利益は二五パーセントから八五パーセントも増加すると推定している。顧客ロイヤルティを基準に市場シェアの質的側面を評価してみると、その量的側面に匹敵する重要性を持つていると二人は結論づけている。

オハイオ州コロンバスに本拠を置くバンク・ワンは、顧客ロイヤルティや顧客満足と関係が深い要因をモニタリングするシステムを開発した。かつては財務指標に基づく厳密な経営を行っていたバンク・ワンが、現在では四半期ごとに顧客継続率の測定を行っている。すなわち、顧客一人ひとりの利用サービスの数量、リレーションシップ、そして顧客満足度の水準を測定しているのである。このような情報に基づいて展開された戦略のおかげで、バンク・ワンは数年足らずで競合他社の二

倍以上のROA（総資産利益率）を達成したのである。

② 顧客ロイヤルティの原動力は顧客満足である

先進的なサービス企業は、現在、顧客満足度の数量化に取り組んでいる。

たとえば、ゼロックスは年間四八万人の顧客を対象にして、最高五ポイントから最低一ポイントまでの五段階評価で製品とサービスに関する顧客満足度を測定している。ゼロックスの二年前までの目標は、九三年末までに全回答者から四ポイント（満足）ないしは五ポイント（非常に満足）の評価を得ることだった。

しかし、九一年にゼロックスに対する顧客満足度を四ポイントと五ポイントとした顧客を分析してみると、「非常に満足」か「満足」かによって評点と実際の顧客ロイヤルティとの関連性がかなり異なることが明らかになった。五ポイントをつけた顧客グループと四ポイントをつけたそれを比較して、「ゼロックス製の機器を再度購入したい」と考えている顧客がどれくらいいるのかを調べたところ、何と前者は後者の六倍も存在していた。この分析結果を見て、ゼロックスは「エバンジェリスト」をつくる努力を始めた。ちなみにエバンジェリストとは、財務ソフトウェア開発会社のインテュイットの会長であるスコット・クックの言葉であり、非常に満足した顧客はその製品やサービスの「リピーター」になることを表現したものである。

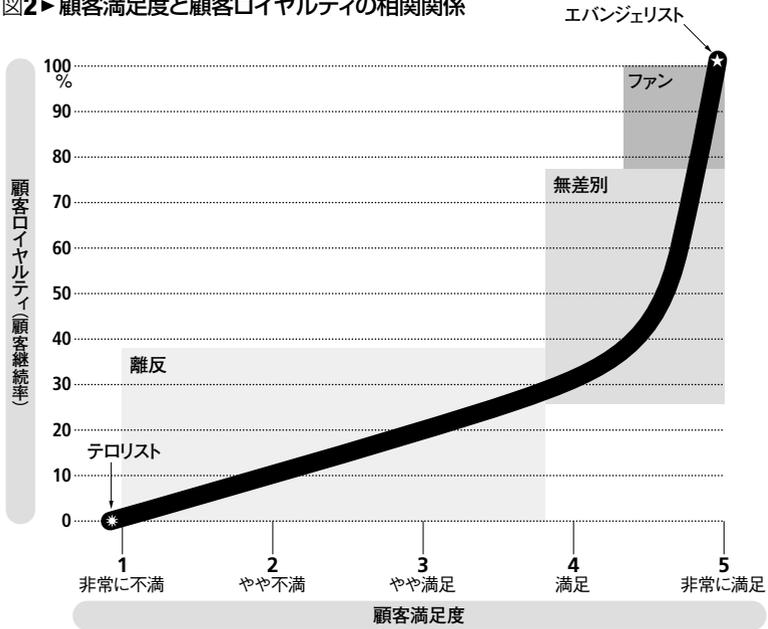
現在、ゼロックスの経営陣はサービスの水準を高め、顧客満足を保証することによって、九六年末までにすべての顧客を信者にする、あるいは五ポイントをつけてもらいたいと望んでいる。しかし同時に、ゼロックスの収益性にとって重要なことは、「テロリスト」を生まないことである。つまり、かなり不満に思っている顧客は、ことあるごとにつたないサービスについて吹聴して回るからである。テロリストたちの声は何百人もの潜在顧客に届きかねないし、時には、その知人がゼロックスの製品やサービスを試すことすら思いとどまらせかねない(図2「顧客満足度と顧客ロイヤルティの相関関係」を参照)。

③顧客満足の原動力はサービスの価値である

最近の顧客は非常に価値志向的である。さて、それはいったい何を意味しているのだろうか。我々は、価値とは「総コスト」(そのサービスの価格と利用に伴うすべてのコストを含む)に見合った成果を意味することを顧客から学んだ。

プログレッシブという保険会社は、スピーディなクレーム処理と補償を提供することによって、保険契約者の労をわずらわせない、すなわち顧客の機会コストを低減させるという価値を提供している。プログレッシブのCAT(災害)チームのメンバーは、ほとんどの事故現場に駆けつけ、移動や運搬、避難所への誘導といった支援サービスとクレーム処理を迅速に行っている。法的コスト

図2▶ 顧客満足度と顧客ロイヤルティの相関関係



を減らした分を被災者に手渡す資金に振り向けることによって、C A Tチームはチームそのものを維持するために発生する追加コストを十分にまかなっている。そして、C A Tチームが顧客にこのような価値を提供しているからこそ、プログレッシブは損害・傷害保険業界で最大の利益を上げる企業の一つとなっているのである。

④ サービスの価値は従業員の生産性を高めることで創造される

全米第七位の航空会社である