経営学入門Ⅰ・Ⅱ

筑波大学　ビジネスサイエンス系
佐野　享子

講義前に本資料をお読みにならないよう
お願いいたします

本日のテーマ

１　利用者のニーズにあったサービスとは
　　どのようなサービスか？
２　いかにしてニーズを探るか
３　いかにしてサービスを提供するか？
→「利用者のニーズにいかに対応するか」
　マーケティングの視点から問題点・解決策を検討

→「こういう場合はどうしたら良いか」
　日頃疑問に思っていることに対して
　本日の内容を応用した解決策がありそうか？
　　考えながら、本日のセッションにご参加ください！

1　利用者のニーズにあったサービスとはどのようなサービスか？

１－１　ニーズと欲求　　【例１】

（問）小学校の教師を２０年やっていますが、ある保護者から「宿題が多すぎるから減らせ」と言ってくる一方で、「少なすぎるからもっと出せ」と言ってくる。いったいどうすればいいんでしょう。

（答）どちらも本当です。宿題が多い少ないということが本質的な問題ではなくて、子供の教育のことで悩んでいる保護者がいて、そのことをきっかけとして先生と話がしたいのです。こういうメッセージとして、解釈しないといけないのです。

（小野田2006より）

ニーズとは：基本的な満足が奪われている状態
解決すべき課題

欲求とは：基本的なニーズを満たす特定のもの
に対する要望、課題を解決する手段

（例）

ニーズ：「おなかがすいた」

欲求：空腹を満たすために欲しいと思うもの

(EX)おにぎり、ハンバーガー、豚の丸焼き

←同じニーズでも、それを満たす欲求は、文化によって、時代によって、人によって異なる

【例2：デパートの事例】

（問）工具売り場にドリルを買いに来た顧客が本当に欲しいと思っているものは何か？

（答）顧客が欲しているものは、ドリルという特定の工具ではなく、ドリルなどの工具を用いてあける「穴」。店員のとるべき対応としては、ドリルを求めて来客した顧客が欲しいと言っているドリルをそのまま売るというよりは、顧客があけたいと思う穴をより容易にあけることができる工具があればそれを勧め、顧客が自分で穴をあけることが難しそうな場合には、提携している専門の工務店を紹介したりすることが考えられる。

【例3：学校経営の場合】

○PTAがある行事の開催を提案してきた場合

- 行事の開催は、PTA相互の交流を図る機会を持ちたいというニーズ（課題）を解決するための手段として提案されたということが考えられる。その場合、行事の開催は本質的なニーズそのものではない。提案された行事の実施が可能か否かというレベルの議論に終始したり、行事を実施する場合でも肝心の相互交流の機会がその中で持たれなければ、提案者側の不満が生じる。

（問）日頃の業務の中で
同じような事例を経験したことがありますか

２　いかにしてニーズを探るか？

-日頃どのように対処していますか？-

２－１　ニーズを探るための対話の技術

（１）「○○で困っている」という趣旨に着目

●１才からのかっぱえびせん

・薄味でカルシウムが豊富なので子どもにあげたいが、塩や油が気になり、塩をなめたり拭いたりして子どもに与えている

・子どもの口の大きさに合わせた一口サイズ。えび倍、塩半分、ノンフライの商品を開発　（石井他2009）

●痛くない注射針：テルモのナノパス３３

・糖尿病患者の毎食後のインシュリン注射に対する声がきっかけ

＝不満だけれども諦めている潜在的「ニーズ」

・先端を細くして徐々に太くする構造の注射針を加工する技術(岡野工業株式会社)という「シーズ」（＝種 EX技術、ノウハウ、人材）

→「ニーズ」と「シーズ」の出会いにより新製品が開発される

（2）視点を変えてもらう質問をして掘り下げる

①オープン形式の質問で開始

「どう感じましたか」「全体的な印象は？」

②内面への問いかけ

「そう思ったのはどうしてですか」

「なぜそう感じるのでしょうか」

③具体的な状況を思い起こしてもらう。

感じたきっかけやエピソードを聞いてみる

「どういう時にそう感じたのでしょうか」「どこからそのような印象を持ったのでしょうか」

（3）購買プロセスから特定のサービスを選択した理由を探る

「最終的に決めるまでに色々悩んだと思います。そのプロセスを聞かせて下さい。なぜ買おうと思ったのかという最初のきっかけ、他にしようかと悩んだサービスや、集めた情報、最終的に何を優先したのかなど、思い出すままで結構ですので何でも聞かせてください。」

→　サービスを利用するプロセスの観察から探る

２－２　潜在的なニーズがインタビュー・対話ではわからない場合がある

（例：ソニーのウオークマン）

- 旗振り役だった盛田会長に「我々は常に顧客ニーズを捉えています。そんな商品は売れるわけありません」と販売部門が反論。
- それに対し会長は「この製品は人類史上初めての音楽の楽しみ方を実現するんだ。人類史上初めてのものをどうやって調査会社が調べられるんだ？」（岡本他2008）

３　いかにしてサービスを提供するか？

以下の方策は日頃の業務にどのように応用できますか

３－１　提案型・市場誘導型のサービスを提供する

(1)潜在的ﾆｰｽﾞを仮説的に設定することによる提案

（例１）消費者が潜在的に抱いている欲求を自ら表現することは困難であり、また存在する製品については製品属性を要求することができるものの「不在の」商品の属性については評価はもちろん思い浮かべることすら難しい。例えば消費者は口に出る言葉以上に色々なことが実はよくわかってはいるが「どういう雑誌が読みたいですか」と言われてもうまく答えられず、HANAKOという雑誌が発売されると「そうそう、こんな雑誌が欲しかったの」という反応が返ってくる。

（人間が客観的な欲望を持ち、それらを自覚できる自律した存在であるという前提に対しては懐疑的）

（石井1993）

（例2）

スターバックスやアマゾン・コムなど近年急進的な革新を果たしている企業におけるサービス開発は、市場のニーズを探ってそれらを充足するのではなく、自らの提供するサービスをラジカルに開発してその価値を顧客に学習させるといった「市場誘導型」

（Kumar, Schrer and Kotler2000）

→「そうそう、こんな商品・サービスが欲しかった」と言ってもらえるものを提案する

（2）根源的なニーズへの働きかけによる提案

（Kotler&Roberto：1989）

病院や福祉施設のような公共的な組織では、

利用者が望まないことであっても、利用者に取り組んでもらわなければいけない（＝ソーシャル・マーケティング）

《例》自律性と自己統制のニーズ、興奮や新奇性のニーズ、受容され愛されることへのニーズ、模倣や調和のニーズなどを挙げ、これらへの刺激が人々の感情に影響を与え、学習への動機づけを与える。

- ダイエット行動を行わせるために進捗状況の記録とフィードバックを繰り返すことで興奮のニーズを刺激。
- 作業療法士が新しい多様な運動メニューを提供することで、新奇性のニーズを刺激

（適用例）学生が外国語コースの履修に興味がない場合

→新しい学習方法を取り入れて新奇性のニーズを刺激

（注）非営利組織ではミッション（組織使命、存在目的）に基づくマネジメントが鍵

- 基本となるサービスを利用者のニーズにあわせて変更することが難しい。
  - ー企業のように、財務的な見返りを期待して別の事業へ転換することが困難。
  - ー多様な利用者の要求にどこまで従うかの判断が難しい
- 対応策→　ミッションに基づく提案型の事業展開を行う

３－２　顧客とのインタラクションによって価値あるサービスを創造する

・売り手が買い手のニーズを正確に予測・測定することは難しい

→顧客との長期継続的な関係をベースに、売り手と買い手のインタラクション（相互作用）によって未知の価値を探索・発見・創造する

（＝関係性マーケティング）

Vs　目的に基づく合理性：まず目標を定め、その時点で手元にあるリソースをもとに、この目標を達成する最適な道を決める。

参考：　エフェクチュエーション（effectuation）

byサラスパシー(Sarasvathy,2008)

＝手元にある利用可能な手段を出発点として、その時その時の流れで目標が生まれてくるのにまかせる

《4つの原則》

1 やりかたをよくわかっている事柄から始めなさい。

2 行動を選択する際には、大成功を狙うのではなく、大きな失点を避けるようにしなさい。

3 今までにない能力をもたらしてくれる人たちと働きなさい。

4 予想外の出来事を大いに活用しなさい。

《問》それぞれどのように事業を定義づけていますか
どちらが良いと思いますか。

- 鉄道
- 映画制作
- 写真フィルム
- 電気洗濯機
- 洗剤
- コンピュータ
- コピー機械

- 輸送
- 娯楽提供
- 情報の記録
- クリーニング
- クリーニング
- ソリューション　: IBM
- コピーサービス
  : ゼロックス

３－３　事業を機能で定義づけ、競合サービスが何かを見誤らない

（例１）アメリカ鉄道産業の衰退

・市場の需要が飽和したのではなく、組織が行う活動領域の定義を適切に定めていなかったため輸送需要をトラック産業に奪われた。

×「鉄道産業」：提供する事業・製品（手段）による定義

○「輸送産業」：提供する機能(充足するニーズ)による定義

（Levitt1960）

（例２）ハリウッドの映画産業がテレビの出現で一時衰退

（例３）百貨店の競合相手はディズニーランドだった？

・「休日に家族で出かけて過ごしたい」というニーズを解決する手段（欲求）として、消費者の頭に浮かぶものは、皆互いに競合する

（事例からの教訓）

①ある事業に長く携わっていると自分たちの事業を提供する製品やサービスで定義しがち。しかし顧客がそれらを購入するのは、それ自体が欲しいからではなく、そこから引き出される機能を手に入れたいから。

例）電話を購入する人は電話を通して他の人とのコミュニケーションを取りたいから。カメラを買う人はカメラ自体が欲しいのではなく、それを通して記録される映像を残したいから。

②事業を狭く定義すると環境変化への対応が困難

（例）金属ドリルを使わないレーザー機器の登場

③事業の定義は、機能（顧客のニーズ充足）のみならず技術（シーズ）と市場を考慮する必要がある

３－４　強みを活かして弱みを補う

（鉄道会社の例）

	(強み)	（弱み）
トラック輸送	安価 小回りがきく	小規模輸送 遅い
鉄道輸送	大規模輸送 速い	輸送範囲限定
	↓	↓
（対応）価格・その他のサービス		他の輸送サービスとの提携？

３－５　セグメント（顧客層）ごとに異なるニーズ

・購買行動に対応

（夜間ビジネススクールの例）

①T大学：東京駅から地下鉄で30分

（顧客層）金融関係等、東京駅周辺企業に勤務

②A大学：青山に立地

（顧客層）ファッション、広告関係企業に勤務

→①と②では顧客層が異なるため、各々のニーズにあった科目群、広告媒体の考慮が必要

←競争環境を考慮し

セグメントのニーズにあったコンセプトを設定し

4pを当該セグメントに適合させる

4p：product（商品・サービス）

price（価格・コスト）

place（流通＝立地・提供方法）

promotion（プロモーション）

（ある公立中学校の例）

・小中一貫教育の研究指定を教育委員会から受け、この機会に教員の指導力向上を図ろうと力を入れた（小学校と共同して授業研究を頻繁に実施）

→中学3年の保護者から「小学校との授業研究で頻繁に休講になる。中3生にとって小中一貫教育にどんな意味があるのかわからない」

→在校生の中に課題解決への声（ニーズ）が埋もれがちなセグメント（層）はないか点検が必要。

第三者評価委員会や保護者会では埋もれがちな声までは代弁できない。

３－６　コストを上回るベネフィットを提供する
（＝自発的な価値の交換を促進する）

【夜間ビジネススクール：他大学と比較したT大学の例】

コスト・授業料：国立なので授業料が安い

時間：18：20開始に間に合うよう会社を出る

労力：専門外の内容が多い

ベネフィット・転職に成功している修了生が多い

→ビジネスパーソンというセグメント（層）にとって

時間コストは極めて重要→時間コスト低減策必要

・ベネフィット・コストには、時間、労力、感情等が含まれる

３－７　ベネフィットは「束」にして提供する

（例）宅配ピザ

・コアとなるベネフィット：ピザを買う

・付加価値：便利さ（宅配による）、速さ

→コアとなる部分のサービスを変えることができなくても、付加価値を強化して、全体をベネフィットの束にする（これによりコアサービスの購買が強化される）。

例）「30分以内で配達！遅ければ料金はいただきません」

（事前課題） これまで取り上げた理論を用いて説明してみましょう

問A　うまく対処できた（と思われる）事例

問1：貴学の学生・教職員や学外の方からどのような注文や意見が寄せられていましたか。また、相手方である学生・教職員、学外の方は、その時に図書館や図書館の職員に対してどのような期待をもっていたと思いますか。

問2：あなたはその時どのように対処しましたか。うまくいったのは何故だと思いますか。

問B　うまく対処できなかった（と思われる）事例

問1（問Aの問1と同じ質問）

問2：あなたはその時どのように対処しましたか。うまくいかなかったのは何故だと思いますか。

問3：どのように対処すればよかったと思いますか。

３－８　期待と満足の関係に留意する

$$\text{顧客満足} = \frac{\text{知覚されたサービス}}{\text{期待されたサービス}}$$

①実際のサービス（知覚されたサービス）が期待以上なら満足

・どのようなサービスが提供された（と顧客が知覚した）か

・サービスに対してどのような期待を顧客が持っていたか

以上によって顧客満足の程度が左右される

ただし失敗しても直ちに丁寧に埋め合わせすれば満足度は上がる

②期待形成に影響を与える要因

・過去の経験、他との比較、約束・保証（広告含む）、評判（口コミ）

価格

《例》マクドナルドとモスバーガーに対する期待の差

③サービスへの期待の範囲 と知覚されたサービスとの関係

◎満足を超えた歓喜（希望サービスより知覚が上回っている場合）

A希望サービス ＝ 本来受けたいと望むレベルのサービス

↑ 提供されるべきサービス

許・ 提供可能な水準のサービス

○満足 容・

範・

囲・

↓

B限界サービス ＝ 不満足を感じないで受け入れられる最低限度のサービス

×不満足（限界サービスより知覚が下回っている場合）

(1)最低限度の水準Bと提供されるべき水準Aの間でサービスが提供されるのであれば許容範囲内で満足(「対応者が異なればこの程度の対応の違いはあるだろう」との予測が可能な範囲)

(2)限界サービス(最低限度のサービス)とは

・顧客にとって不可欠なサービス。確実に提供してくれるものと期待しているサービス。

提供されないと「不満足」 ＝『テロリスト』になる

(例)銀行:安心してお金を預けることができる

(3)希望サービス(提供可能な水準)を上回ったと知覚されると「満足を超えた歓喜」＝『伝道師』になる

(例)銀行:親身な相談サービス

(4)「不満足」の状況を解消(最低限度のサービスを提供)しても「満足」にはならない(「不満足ではない」状況であるに過ぎない)

３－９ 「目に見えない」サービスのベネフィットを可視化する

・サービスとは無形の活動やベネフィットの提供
(触ることも包装することも持ち帰ることもできない)

「劇場のアナロジー」
→サービスが提供されるプロセスは、劇のように視覚化される。

サービス提供者＝出演者　顧客＝観客

３－10 「知覚されたリスク」を低減する

- 知覚されたリスク：提供されるサービスに関する情報の不確実性が高いほど、人々はサービスを購買することに不安を感じる。
  ←サービスの無形性：手にとって使い心地が試せない、経験してみないとわからない
- 試行する（自らの経験を経る）ことによって得た情報は確実性が高く、採用時の不安を減じることに大きく貢献する。　（Kotler&Roberto：1989）

3－11　サービス購買後の不満･不安を減ずる

･認知的不協和の理論

多くの場合、購買後にはある程度の不満や不安が生じ、人々はそれらを解消しようとする方策を求める。

（Festinger1962)

（例）学生は、入学する学校決定後に、自分の選択が正しかったか否かについて疑念を持つ。

自らの疑念を解消するための方策には以下の2つが考えられる

･優れたベネフィットが得られることが確認できるような情報を求める。

･他への転学･退学を考える。

（学校側がとるべき措置）

入学後しばらくしてから利用者が何に不安を感じているかを聞き、利用者との対話によって不安を減少させる機会を設ける。これにより、潜在的ニーズと欲求を掘り起こし、本校のサービスを利用することで優れたベネフィットが得られるのだという期待を持ってもらう

（期待を裏切らないサービス提供が重要なことは言うまでもない）

《事例：高校における生徒募集の例：佐野1996》

- 定員割れをしていた公立全日制普通高校。立地条件は良くない（最寄り駅よりバス15分）。中退、問題行動により大量の二次募集が行われていた。
- 対応策としてコース編成を検討。近隣の中学生（10校1000名）、保護者、中学の教員に対する市場調査（質問紙調査）を実施。
- 開設希望が高かった国際及び情報のコースは、近隣の高校と競合するとの教育委員会からの指導があって設置できず、中学生の開設希望順位が低かった福祉コースを設置
- 在校生の企画によるアットホームな雰囲気の学校説明会を実施（福祉体験を取り入れた模擬授業、説明会開催は生徒会長挨拶からはじまる、制服の組み合わせの多様性を披露など）。
- 教員が学校説明のために頻繁に中学校訪問（全教員200回）
- 結果的には、明確な志望理由を持つ中学生が高倍率で志願

→開設希望順位が低かったコースを設置したのに何故倍率が高まったのか？

（仮説として考えられる点）

- 市場調査（質問紙調査）の結果に基づいてニーズが高いと思われたコースを設置しなくても、サービス提案型の方策をとることによって潜在的なニーズ、欲求を掘り起こすことが可能。
- 本校へ関心を寄せる志願者層(セグメント)にとってのベネフィットを束として提供(就職に有利な資格取得、生徒の主体性を尊重、教師の面倒見がいい、ｱｯﾄﾎｰﾑな雰囲気)。
- 学校訪問に熱心な教師の姿や説明会での在校生の姿に接する、模擬授業に参加するなどの経験から、期待するベネフィットが本校への入学で確かに得られそうだと志願者が感じた(入学に対する不安（「知覚されたリスク」）が低減）。

→セグメントに即した組織使命（「生徒の主体性尊重」）のもとでの一貫した取り組みが望ましい組織イメージを伝達

おわりに

- ）本日のテーマに関連して「こういう場合はどうしたら良いか」と日頃疑問に思っていることがありますか？
- それらに対し、本日の内容を応用した解決策が何か考えられますか？

主な参考文献

(基礎から学びたい方）

・廣田章光・石井淳蔵『1からのマーケティング』第3版、碩学社、2009年

・西内啓・福吉潤『コトラーが教えてくれたこと　女子大生バンドが実践したマーケティング』ぱる出版、2010年

（マーケティングとは何かを考えるために）

・石井淳蔵『マーケテイングの神話』日本経済新聞社、1993年

・石井淳蔵『寄り添う力』中央経済社、2014年　←相手に寄り添う行為を通じて、相手と深い交流が生じ、相手に一体化して、自分も同じ悩みや課題を共有しようとする（力）　(149頁)