

TDR から学ぶサービスに関するマーケティング研究

企業情報研究科 康恵

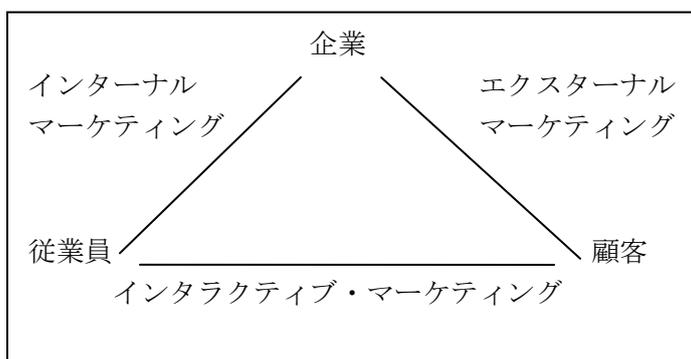
はじめに

サービス・マーケティングは、サービスを核とする商品のマーケティングを取り上げていることです。1970年代には欧米を中心とした「サービス・マーケティング」についての研究が始まりました。「サービス・マーケティング」の扱う領域も「サービス」と「モノ」との二元論から、包括的にと捉えようとする視点に進んでいます。

特に、顧客の期待が高まりつつある近年、顧客に製品を販売する時、サービスの持つ「無形性」を工夫しなければいけません。売上や利益のかなりの部分はサービスによって実現すると言っても過言ではありません。そこから、経済の「サービス」主体化が進行していることがうかがえます。

TDRは1983年に開園したテーマパークで、TDSとUSJの開園を率いた存在です。日本の「テーマパーク」を定着させるTDRの開園で、地方の中小遊園地を中心に閉園が相次いでいます。従って、サービス・マーケティングの視点から、TDRの成功を検討することで、有形財のマーケティング・マネジメントに何かのヒントを与えようと考えています。

サービス・マーケティングを理解する際の考え方として、一般的に二つの方法があります。一つは従来のマーケティング4Pに新たに3Pを加えた7P分析です。製品、価格、流通、販売の4Pに新たに加えた3P—人材、物的環境、提供過程です。もう一つの方法は、企業・従業員・顧客の三者間の関係を、エクスターナル・マーケティング（企業と顧客との関係）、インタラクティブ・マーケティング（従業員と顧客との関係）、インターナル・マーケティング（企業と従業員との関係）の3つで分析する方法です。この三者間の関係を図に表すことから、この体系はサービス・マーケティング・トライアングルと呼ばれています。



出所) フィリップ・コトラー、ジョン・ボーエン、ジェームス・マーキンス (2003) 『コトラーのホスピタリティ&ツーリズム・マーケティング』より抜粋^[1]

1：エクスターナル・マーケティング

従来の企業と顧客間のマーケティングをエクスターナル・マーケティングと呼びます。「4Pを中心とした伝統的なマーケティングにあたる。顧客の満足度を高め、売上を向上させるための活動だ。」^[2]

TDRにとっての中核製品は、顧客や消費者がテーマパークやTDRに求めるものとして「楽しく幸せな気分」「現実を忘れるという非日常性」であって、オリエンタルランドの「夢・感動・喜び・安らぎの提供」という企業使命で表しています。

1.1 製品政策

「楽しく幸せな気分」と「現実を忘れるという非日常性」を実現させるために、園内の環境はもちろんのこと、パークは七つのテーマに分けられて、それぞれの独特性があります。エリアの雰囲気混じり合わないようするために、地面の色が変わるようになっています。各テーマに合わせる音楽が流れて、テーマが変わるところで、滝で音の壁を作って、ゲストを十分に楽しむために工夫していました。

1.2 価格政策

どんなにいい製品でも、価格の設定によって、購買率と再購買率は違ってきます。マーケティング・ミックスの第二の要素は「価格決定」です。

TDRは1 Day Passportというシステムを採用していますが、「どのアトラクションに何回乗ろうとも価格は変わらないので、子供に対して「好きなだけ乗っておいで」と安心して遊ばせることができるのです。つまり、価格に対する「安心感」が、顧客や消費者の満足に繋がってくるのである」^[3]

1 Day Passport 以外に、「価格決定」で見逃してはいけないのは「年間 Passport」です。「年間 Passport」は一年間で何回も行くことができ、毎月ごとに違うテーマを決めて楽しむこともでき、ゲストが目的に合わせて自由に使う便益があります。TDRの関係者によると、「年間 Passport」を作って、空いている時間で、パーク内の建築を撮影して楽しんでいる人もいます。それはやはり「年間 Passport」という価格設定がもたらしたことだと考えています。価格設定によってはテーマパークでの遊び方も変わってくるでしょう。

1.3 流通政策

流通政策とは、企業が自社の製品・サービスが顧客や消費者の手元に届くまでの流通経路を確立することです。^[4]

TDRテーマパークの提供するサービスの「無形性」「消滅性」などの特別性で、TDRへ来

場しなければ、サービスを受けることができません。したがって、TDR にとって、立地が流通政策の中心になっています。

「ディズニー本社が千葉県浦安地区を候補地に選んだ一つの要因は、東京という大都市圏の存在です。JR 東京駅から約 12 キロメートルの距離にあたって、半径 100 キロメートル圏内となると北は栃木県および群馬県南部から東は茨城県南部と千葉県全域、西は東京都及び埼玉県全域と山梨県東部、南は神奈川県全域に静岡県の一部を含みます。さらにこれらの地域には、比較的可処分所得の高い人々約 3000 万人が住んでおり、巨大な首都圏の一角という立地は、このうえもない好立地だったと思う。」^[5]

立地場所によって、その後の収益に大きな影響を与えるため、立地場所の選択からオリエンタルランドの経営戦略性を伺うことができます。

1.4 販売促進政策

販売促進とは、製品・サービスに関わるあらゆる情報を多くの顧客や消費者に向けて発信する活動を示しています。^[6]

今年は TDL の 30th アニバーサリーとして、大々的な記念行事を行っています。こうした周年記念には、TDR はテレビコマーシャルを初めとする広告活動を盛んに行っています。それに、旅行会社との連携で、多くの旅行会社の店頭で、TDL30 周年のポスターを何度も目にするようにしました。

2：インタラクティブ・マーケティング

「インタラクティブ・マーケティングとは、従業員と顧客や消費者が出会う場所や時間——これをサービス・エンカウンターと言います——において、双方のやり取りの善し悪しが顧客や消費者の知覚するサービスの品質を決定づける、ということを表している」^[7]。

サービス・マーケティングにおけるサービスの品質は、サービスを提供する担当者の技術・能力、サービスを提供する状況などによって変化する可能性があると考えられています。TDR はゲストとキャストとの間のインタラクティブをうまく行かせるために、ディズニールックとコミュニケーションなどの面から工夫していました。

2.1 ディズニールック

TDR の女性のキャストであれば、「ヘアスタイルは自然で清潔なこと、肩よりも長い髪は黒いゴムで束ねるかヘアピンで止めること、ファンデーションは良いが極端に濃い色は禁止など」、男性キャストは「清潔で自然なヘアスタイル、髪の長さはサイドが耳にかからな

いようにすること、毛髪の色は厳禁、髭を生やすのは不可など」、ゲスト一切不快を与えないように、ディズニー룩という形で、女性キャストと男性キャストの姿を定めました。これは来園者の範囲は5歳から70歳まで幅広いからです。

2.2 コミュニケーション

TDRでキャストに自然な笑顔で「おはようございます」「こんにちは」と声をかけられたことがあります。TDR関係者の説明によると、一般的なサービス業は「いらっしゃいませ」だが、ゲストの返事をもらい、双方のコミュニケーションのために、朝は「おはようございます」、昼は「こんにちは」、夜は「こんばんは」というTDR独特の挨拶になっています。

それに、キャストがコミュニケーションで大切にしているのは「アイコンタクト」です。伝いたい内容を相手に適切に伝えるために、笑顔で相手に優しさを伝えるために、ゲストと話すとき「アイコンタクト」がTDRで重要視されているのです。

3：インターナル・マーケティング

「インターナル・マーケティングとは、社内の従業員を対象としたマーケティング活動となります。具体的には、顧客や消費者と接する現場の担当者と彼らを支援するスタッフを含めた全従業員に対して、教育・研修を実施し、モチベーションを与えて、チームとして仕事を行うことを通してチームワークを醸成し、最終的には顧客満足を達成することだ。」^[8]

「優れたインターナル・マーケティングを実践している企業は、そこで働く従業員満足を生み出し、従業員満满是顧客満足を生み出すという循環が回り始める。」^[9]

インターナル・マーケティング活動を実施するにあたっては、「サービスを中心とする組織文化の確立」「人材管理のためのマーケティング手法の開発」「従業員へのマーケティング情報の浸透」「報償・評価制度の導入」の四つの段階が考えられます。^[10]

3.1 「サービスを中心とする組織文化の確立」

「サービスを中心とする組織文化の確立」では、ポイントは「組織文化」です。TDRの組織文化はゲストに「夢・感動・喜び・安らぎの提供」の企業使命の下で動いています。伝統的なピラミッドの組織構造と違って、TDRは逆ピラミッド型の組織を作っています。接客する最先端の従業員に最高のサービスを提供するために、部長などの管理職の人たちは一般の従業員の人たちが良いサービスを提供できるよう支援し、社長はそうした管理職

の人たちや一般の従業員の人たちが良いサービスを提供できるような制度を開発・導入することで支援をするようになっているのです。

3.2 「人材管理のための手法の開発」

「従業員の品質向上を図るための人材管理が重要になることを表している。その人材管理は、採用プロセスから始まるのである。」^[11]

採用段階で TDR が大切にしているのが、応募者にこれから勤務に就く環境を理解させ、提供すべきディズニーのサービスをイメージさせることです。オリエンタルランドはそれを実現させるために、面接会場は堅苦しい雰囲気ではなく、パークの楽しさやキャストの魅力が伝えられる場を演出するようになっています。それに、「サービス提供者が元々持っているサービス提供者にふさわしい性格や態度を産むことの方が重要視されるのである。」

^[12]

TDR 関係者は、TDR ではアルバイト・パートという準社員の方々約 18,000 名が働いており、そのうちの約半数が一年間で入れ替わると説明しました。サービスの品質を保つように、オリエンタルランドは採用活動と研修システムを重要視しています。採用活動では、サービス提供者にふさわしい性格や態度を見極め、トレーニングでは、オリエンテーション、各部ごとの OFF-JT（座学）、各ロケーションの OJT（実地トレーニング）を順に実行しているのです。

トレーニングのプロセスの中で、「概要から詳細へ、大切なことは繰り返し伝える」「トレーニングの場がサービス体験の場」を全てのゲストに、価値観と判断基準を共有し浸透することができる環境を作っています。

3.3 「従業員へのマーケティング情報の浸透」

事前に情報を知ることによって、顧客や消費者に良いサービスと性格な情報を提供することができるようになります。^[13]

質の高いサービス提供には、確実な情報や最新のパーク知識が欠かせないのです。情報の提供を受けて、キャストは自信をもっておもてなしができるのです。一般企業の社内報などと同様、キャスト向けの情報誌や社内向けビデオの上映など必要な情報を提供しています。このような情報の浸透はキャストの仕事の改善とサービスの品質の向上に繋がっているのです。

3.4 「報償・評価制度の導入」

「自分たちが顧客や消費者に対して効果的にサービスを提供できているか、本当に顧客

や消費者の方々に満足していただいているのか、をフィードバックする制度を導入する必要があるということである。」^[14]

モチベーションの維持向上には、お互いに認め合い素直に褒める風土、自己成長が感じられる風土が重要な要素となっています。そのような風土醸成のために、オリエンタルランドは褒賞活動を積極的に展開しています。

TDR の管理職層から評価されるもの「ファイブスターカード」とキャスト同士がお互いに推薦し合う「スピリット・オブ・東京ディズニーリゾート」の評価システムを採用しています。

管理職から評価されるのはモチベーションの向上に繋がっているのが当然なことで、キャスト同士がお互いに認め合う制度はチームの団結力やチームワークの醸成になることができます。

まとめ

今のように競争の激しい企業環境では、モノ製品に品質だけでは差別化が困難になり、どのように付加サービスを提供するかが商品の差別化のポイントになっています。TDR から学んだことを研究対象の実況と合わせて、研究対象のサービス改善の提言になり、ビジネスをフィードバックすることが今回 TDR ゼミ活動の目的だと思っています。

注釈

[1] 山内孝幸『すべてはゲストのために——東京ディズニーリゾートに学ぶマーケティング——』晃洋書房、2010年、116ページ

[2] 住谷ゼミ Eチーム 渡辺涼太 荒木琴子 鈴木真哉「成功しているサービスマーケティングの共通要因」

[3] 山内孝幸『すべてはゲストのために——東京ディズニーリゾートに学ぶマーケティング——』晃洋書房、2010年、94ページ

[4] 山内孝幸『すべてはゲストのために——東京ディズニーリゾートに学ぶマーケティング——』晃洋書房、2010年、101ページ

[5] 山内孝幸『すべてはゲストのために——東京ディズニーリゾートに学ぶマーケティング——』晃洋書房、2010年、103ページ

[6] 山内孝幸『すべてはゲストのために——東京ディズニーリゾートに学ぶマーケティング——』晃洋書房、2010年、106ページ

[7] 山内孝幸『すべてはゲストのために——東京ディズニーリゾートに学ぶマーケティング——』晃洋書房、2010年、138ページ

[8] 山内孝幸『すべてはゲストのために——東京ディズニーリゾートに学ぶマーケティング——』晃洋書房、2010年、117ページ

[9] 山内孝幸『すべてはゲストのために——東京ディズニーリゾートに学ぶマーケティング——』晃洋書房、2010年、118ページ

- [10]山内孝幸『すべてはゲストのために——東京ディズニーリゾートに学ぶマーケティング——』晃洋書房、2010年、119ページ
- [11]山内孝幸『すべてはゲストのために——東京ディズニーリゾートに学ぶマーケティング——』晃洋書房、2010年、121ページ
- [12]山内孝幸『すべてはゲストのために——東京ディズニーリゾートに学ぶマーケティング——』晃洋書房、2010年、122ページ
- [13]山内孝幸『すべてはゲストのために——東京ディズニーリゾートに学ぶマーケティング——』晃洋書房、2010年、123ページ
- [14]山内孝幸『すべてはゲストのために——東京ディズニーリゾートに学ぶマーケティング——』晃洋書房、2010年、123ページ

参考文献

- [1]岩田隆一「なぜ東京ディズニーランドは人気があるのか。サービス・マーケティングからの分析」『筑波学院大学紀要第1集』筑波学院大学、2006年、51-59ページ
- [2]住谷ゼミ Eチーム 渡辺涼太 荒木琴子 鈴木真哉「成功しているサービスマーケティングの共通要因」
- [3]アラン・ブライマン著、森岡洋二訳『ディズニー化社会』明石書店、2008年
- [4]藤井剛彦『東京ディズニーランドの魔術商法 2000年版』エール出版社、1999年
- [5]山内孝幸『すべてはゲストのために——東京ディズニーリゾートに学ぶマーケティング——』晃洋書房、2010年