

## サービス・カスタマイゼーションを促進するロイヤルティ・プログラムのあり方 - ホテル産業におけるケイパビリティの再構築 -

本田 路子

### ■ 本研究の目的

本研究のテーマは、「顧客の変化への適応」である。これができなければ、競争優位に立つことは難しい事業環境にある。市場の成熟とITの浸透を背景として、多くの企業は新規顧客の獲得よりも既存の顧客との良好な関係性を深めることで継続的な事業成長を狙う差別化戦略であるCRM(Customer relationship management, 顧客関係管理)を導入し、ロイヤル顧客の創出、維持、発展のためにサービスのカスタマイズを取り組んでいるが、その具体的手段の1つであるロイヤルティ・プログラム(Loyalty program, 以下LP)の成果については学術界、実業界共に評価が分かれている。LPをどのように活用すればその成果を得られるのか、それに必要なケイパビリティはどのようなものか。この問い合わせについて日本のフルサービスホテル(施設単位)を対象とし、DC(Dynamic capabilities)のミクロ的基礎(Teece, 2007)及びSDL(Service dominant logic)(Vargo & Lusch, 2008a)のロジックを援用し、検証、考察するものである。

### ■ 本研究の貢献

- 理論的貢献: LP導入の成果を検証する先行研究に対する貢献としては、既存の知見に対する補強、相違点、分析モデルに新たな変数を加えたことによる新たな知見の提示である。研究アプローチにおいて援用し、新たな変数を導出した2つの分析概念であるDC及びSDLに対する貢献としては、実証分析を通じ、それぞれの主張に関して具体的に記述することによって、抽象的だとされるこれらの議論を具象化した点が挙げられる。
- 実践的貢献: ロイヤル顧客の創出、維持、発展のために有効なLP特典の設定及びLP以外の戦略的行動についての、ホテルの運営責任者である総支配人への知見の提供である。

### ■ 主な発見事項

- ホテル経営者のインタビュー分析によって明らかになったことは、供給制約というホテルの事業特性の下でロイヤル顧客の創出、維持、発展を実現する道筋である。それは顧客のニーズとその変化を把握し、顧客が期待する価値を満たし、更にそれを超えることで、顧客がそのホテルを目指してやって来る関係を構築することであり、それが客室単価の維持向上と事業成長を支える。これを実現する戦略的行動として、「新しい価値の提案」「認知していることを顧客に表現する」「広報活動」「事業多角性」が有効に機能している可能性が示唆された。
- LPの有効な活用方法について、日本のフルサービスホテルのデータを用いたOLS回帰分析によって明らかになったことは、顧客の多面的な情報の獲得と活用を促進するようなLP特典の設定が有効であることが示唆された。具体的にはホテル滞在中に関するLP特典及び顧客の誕生日や記念日に関するLP特典がホテルの運営業績に対して正の影響を示した。

### ■ 議論と含意

本研究では「サービス・カスタマイゼーション」について従来とは異なる定義を示す。すなわち、顧客は企業のコントロール下には無く、企業も顧客も共に自らの不足した資源を他者から補完する資源統合者であり受益者であるというSDLのパースペクティブに立ち、「顧客と従業員が直接的に対峙するシーンにおける相互作用を通じて、様々なリソースを適切に組み合わせ、顧客が必要とする価値あるサービスを“形成していくこと”」と定義した。競争と変化の激しい環境の下でホテルが競争優位に立つためには、好立地の獲得や十分な供給量の確保などの、従来有効とされてきたリソースやケイパビリティだけでは不十分であり、個々のホテルにおいて発揮される「サービス・カスタマイゼーション」を成功させるケイパビリティの再構築が求められる。そのケイパビリティとは、顧客が「現象学的に」決定する「サービス」の価値を構成する多くの変数を最適に組み合わせ、かつ、その調整・変更に要するコストを最小限に抑えることを可能にする、従業員や組織の能力である。