

## 査読論文

# 美容サービス業におけるサービス品質向上の課題 — サービス・プロフィット・チェーンの視点から —

尹 五仙\*

## 要 旨

本稿は、美容サービス企業が産業構造の変化に対応し、顧客と持続的な関係を構築することで継続的な収益が得られる、企業の良い循環の必要性について検討したものである。企業の良い循環を導くためにどのような要素があるのかを探るため、Heskett 他 (1997) のサービス・プロフィット・チェーンのモデルを取り上げ、その各要素と美容サービスについて考察した。このモデルに基づけば、内部サービスの品質は従業員満足と従業員ロイヤルティの基盤となる要素であり、従業員の生産性とアウトプットの品質の向上を導く。また、企業の内部要素の循環がサービスの価値を生み出す原動力になる。そして、より高いサービスの価値により顧客満足が導かれ、顧客ロイヤルティを形成することにより、企業の収益向上に貢献する。

美容サービスにおいては、技術を持つ従業員なしではサービスそのものが成り立たない。美容サービスの価値は、美容技術の結果物と、サービス提供者と顧客との相互作用によって構成される。それに最も影響を及ぼすのは従業員の役割であり、美容サービスの品質を左右する重要な要素となる。

大企業による標準化されたチェーン展開が進んでいる現状で、美容サービス企業の戦略の一つとして従業員の定着率向上に取り組んでいくことは、サービスの価値が実現されるための重要な経営課題であると考えられる。美容サービスは従業員と顧客が対一の密接な関係のもとでサービスを提供するため、従業員満足の実現は特に重要である。またそこには、どのようにして従業員の能力をより効果的に引き出し、顧客指向にもとづくサービスの提供へ動機づけるかという課題が残っている。

## キーワード

サービス・プロフィット・チェーン、オペレーション戦略、サービス・デリバリー・システム、サービス・コンセプト、ターゲット・マーケット、従業員定着

## 目次

はじめに

### I. 美容サービス業の現状と課題

1. 美容サービスの概念
2. 美容サービス業を取り巻く環境と課題

### II. サービス・プロフィット・チェーンの意義と課題

---

\* 執筆者：尹 五仙

機関/役職：立命館大学大学院経営学研究科 博士後期課程

連絡先：〒525-8577 滋賀県草津市野路東1-1-1

E-mail：gr003061@ed.ritsumei.co.jp

- Ⅲ. 美容サービス業におけるサービス・プロフィット・チェーン
  - 1. オペレーション戦略とサービス・デリバリー・システム
  - 2. サービス・コンセプト
  - 3. ターゲット・マーケット
- Ⅳ. 美容サービス業における従業員定着の課題  
おわりに

## はじめに

現在の美容サービス業界は、依然として小規模零細店舗が多い一方で、大規模チェーン店が増加しつつある。また、従業員の定着率は低く、人手不足が続いている。このような環境下で、美容サービス企業はどのような戦略で顧客を獲得し、収益を確保すればよいのだろうか。

美容サービスは従業員と顧客との相互作用によって生産されるが、従業員の定着率が低いと、サービスの品質が安定せず、顧客満足をもたらすようなサービスの提供が困難になる。低品質のサービスは顧客不満足と顧客離れを引き起こし、企業の収益を低下させてしまう。こうした状況では企業の継続的な発展を望むことはできない。

このような問題意識をもとに、本稿は顧客獲得のための「オペレーションとサービス提供システムの管理」、「サービス・コンセプトの実現」、「ターゲットになっているマーケットの管理」などの課題を考察するため、サービス・プロフィット・チェーンのモデルに注目し、美容サービス企業が顧客との関係をいかに構築し、収益を拡大し得るのかを探る。美容サービス業にはヘアをはじめエステティック、メイクアップ、ネイルなど美容サービスを提供する企業全般が含まれるが、本稿では主な対象として美容室を取り上げる。その理由は、美容サービス業の中で最も産業形成が長く、最も大きな市場を有しており、美容室で行われる美容技術の取り扱う範囲も最も幅広いためである。美容室が厳しい環境で生き残るための顧客ロイヤルティの経営に向ける際に、企業収益に影響を及ぼす要素について総合的な視点で検討する。

サービス・プロフィット・チェーンのモデルに関しては、要素数が必要充分かどうか、また、各要素間の関係性など、いくつかの問題点も指摘されている。しかし、本稿では既存顧客との親密な関係を強化する戦略として捉えている点に着目し、サービス・コンセプトを提供する仕組みとして、企業内部だけでなく、企業の外部要素である顧客まで含め、顧客を継続させることによって高収益が導かれ、内部管理への投資が可能になるという、企業の収益に関する要素が連鎖性を持つことを評価して議論する。美容サービス業の顧客の特性として、固定店舗の継続利用意向度が高いことから、顧客ロイヤルティの形成が企業の収益を上げる鍵になると考えられるからである。

## I. 美容サービス業の現状と課題

### 1. 美容サービスの概念と特性

#### (1) 美容サービスの定義

本稿におけるサービスの概念は人間がベネフィットを得るための「行為」「活動」に中心をおく。すなわち、サービスとは人間が提供し、何らかの効用をもたらす経済的価値を有する活動であると定義する。刀田(1995, p.198)は、美容室サービスは人やその所有物などを対象として行われる活動の何らかの「結果」、あるいはそれらの対象の何らかの「変化」であるとした。

美容師法第2条第1項には、「『美容』とは、パーマメント・ウエーブ、結髪、化粧等の方法により、容姿を美しくすることをいう」とある。ここでいう「美容」は髪を対象とする行為を中心としている。本研究における「美容サービス」はこれよりも広く、顧客の身体を対象とし、全身あるいは一部分を美しく整えるすべての行為、また、顧客に便益をもたらすため美容技術を提供する行為から生じる変化を指す。それは顧客の身体を対象とする人間の活動であり、顧客に何らかの効用をもたらす価値のある活動である。そして、業として行われる場合には、その変化や成果に対価を伴う。具体的に事業を持つ場合は美容室、エステティック・サロン、メイクアップ・サロン、ネイル・サロンなどがある。

美容サービス業においてサービスを提供するためには各分野の専門的な技能が欠かせない。また、顧客はサービス提供者の技能を購入していると言っても過言ではないほど、サービス提供者の技能は重要である。なぜならば、サービス提供者の技能によってサービスの過程と結果が異なるからである。それゆえ、美容サービスは他の対人サービスと比べて人材の比重がきわめて大きい(尹, 2011, pp.54-59)。

#### (2) 美容サービスの特性

##### ① サービスの一般特性と美容サービス

サービスの特性は業種によって異なるが、活動としての美容サービスに焦点を当て、無形性、生産と消費の同時性、変動性、消滅性、顧客との共同生産の五つの要素に整理する。美容サービス業にはさまざまな分野があり、その分野によって特性も少しずつ異なるが、ここでは代表的な業種として美容室を取り上げ、そのサービスの特性を考察することとする。

第一に、美容サービスの提供プロセスは無形であるが、その結果として顧客の身体に有形の結果物が残る。在庫や流通ができないこと、品質と結果を事前に確認できないことによるリスクは一般のサービスと同様である。

第二に、生産と消費の同時性から、美容サービスとサービス提供者の分離が困難である。美容技術を持っている提供者の活動がサービスそのものなのである。そして、生産と消費の同時性はサービス生産における時間と場所の重要性を示唆している。顧客が必要とする時間と場所

において生産されることが、サービスの価値を高める。

第三に、美容サービスは、変動性がとくに高いサービスのひとつである。美容師が同じカットを施しても、顧客の髪の毛の特徴によってその結果は異なる。同じ薬剤を使ってパーマメントをかけても、顧客の髪の毛の質によってカールは変わる。サービスの提供者には、顧客の身体の個性をきちんと把握する能力が求められる。

第四に、消滅性から、顧客がサービスの生産に参加できなければ提供する機会も失ってしまう。いくら良い椅子を用意している美容室でも、顧客がいなければその日のサービスは消えてしまう。一方、需要が急に増えた場合はサービスの質が低下してしまうおそれがある。

第五に、顧客との共同生産の特性である。美容サービスは顧客の体の一部分を対象にするため、常に顧客の視線と感情を考慮する必要がある。顧客とのコミュニケーションを通じてその要求どおりにサービスを提供する機会が多い。また、美容室でのスタイル選択やカットの長さなどは顧客の要求に従うことが多い。このような点で美容サービスはまさに顧客との共同生産であり、顧客のサービス生産への参加はサービスの品質を大きく左右する要素である。

#### ②サービスの特性からみた美容サービスの特性

以下はサービスの一般特性をふまえながら、美容サービスで重視されるべき要素を整理する。

第一に、サービスの不可逆性が高い。一度施術したら元に戻すことができない。切ってしまった髪がその好例である。元どおりにするには髪が伸びるまで待たなければならない。

第二に、品質の不安定性が大きい。美容サービスは顧客との共同生産であり、生産プロセスへの顧客の関与度が高いため、品質管理が非常に困難である。また、顧客の体を対象としてサービスが行われるため、顧客によってサービスの品質が異なる。美容師が同じ技術でサービスを提供しても、顧客の髪や頭皮の質によって結果は千差万別である。このような特性から、美容サービスは他のサービスよりも品質の不安定性が大きいといえる。

第三に、結果物の保存が難しい。結果物が保たれる期間によって顧客満足が変わる。当日の成果も重要であるが、その成果がどれくらい保たれるかによって、顧客満足は向上することもあり低下することもある。

第四に、サービスの生産プロセスへの顧客の関与が大きい。美容サービスは顧客と共同で生産される。どのようなサービスにするかは顧客が決める場合が多く、髪の手切り方や仕上げのスタイルなどは顧客の要望にもとづいて決定される。顧客のニーズを聞いてその場でサービスを提供しなければならない。しかも、提供している間に顧客の要求が変わっていく。これは美容サービスにおける「顧客との共同生産」の重要な価値であると同時に、サービスの品質管理の困難性にかかわる問題でもある。

第五に、心理的配慮が求められる。美容サービスのプロセスには心理的な要素が多い。結果に対する評価も主観的であるから、サービス提供者は顧客への心理的配慮を強く求められる。

また、髪を整えることやメイクアップに、老人性痴呆症やうつ病を改善したり、進行を抑える効果があることはよく知られている。米国のある精神病院では、そのような効果を期待して院内美容室を設置しているという。つまり、美容サービスは心のリハビリテーションでもあるといえる。

サービスの一般的特性から美容サービスの特性を検討した結果、サービスを提供する従業員の比重がきわめて大きいことが明らかになった。また、サービス生産プロセスへの顧客の関与が大きく、顧客を重要な変数の一つとして考えなければならない。美容サービス企業の収益を向上させるマネジメント・システムを構築する際に、企業の内部要素である従業員の管理だけでなく、企業の外部要素である顧客の管理まで総合的に考える必要がある<sup>1)</sup>。

### (3) 美容サービス業の分類とその範囲

サービスを分類する仕方は様々であるが、本稿では美容サービスの特性である顧客との共同生産に焦点を当て、まず、サービス行為の性質と労働集約度の程度で分類する。次に、美容サービス業がビューティー産業の中でどのような位置にあるかを検討する。

Lovelock (1983) は、サービスという商品を提供する場合、その行為が誰に向けられるのか、触知可能か不可能かという基本問題があるとして、表1のように分類している。この分類では、サービスの対象が顧客の場合でも、その体か心かによって、触知可能と不可能に分かれる。また、サービスの対象が顧客の所有物である場合は、それが物的所有物か無形資産かによって、触知可能と不可能に分類される。美容サービスは、人間の体に向けられるサービスであり、触知可能な行為であると分類されている。

表1 サービス行為の性質の理解

サービス行為の性質は何か	サービスの直接的受領者は誰または何であるか	
	人間	モノ
触知可能な行為	人間の体に向けられるサービス ・健康管理 ・旅客運送 ・ビューティーサロン ・健康クリニック ・レストラン ・散髪	有形財や他の物的所有物に向けられるサービス ・貨物輸送 ・産業設備の修理と維持 ・管理人サービス ・洗濯とドライクリーニング ・造園と芝の管理 ・獣医
触知不可能な行為	人間の心に向けられるサービス ・教育 ・放送 ・情報サービス ・劇場 ・美術館	無形資産に向けられるサービス ・銀行 ・法律サービス ・会計 ・保安 ・保険

出所：Lovelock, 1983, p.12

Schmenner (1986) は図1のように、サービスの生産と提供において、労働集約度と顧客対応度が高いか低いかによってサービス業を分類している。資本集約度が高い航空業とホテル業に対し、労働集約度と顧客対応度の高い医師、弁護士などはプロフェッショナル・サービスに分類される。美容サービス業も、すでに述べた特性からプロフェッショナル・サービスのひとつであると考えられる。

以上のように、美容サービス業は人間に向け触知可能な行為を行う、労働集約度と顧客対応度の高いサービス業として分類される。

本稿で美容室を主な研究対象として取り上げるのは、産業として最も大きいこともあるが、

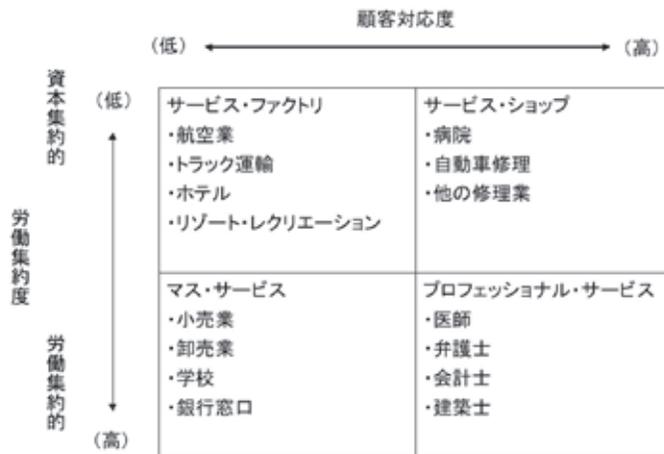


図1 労働集約度と顧客対応度による類型

出所：Schmenner, 1986, p.25

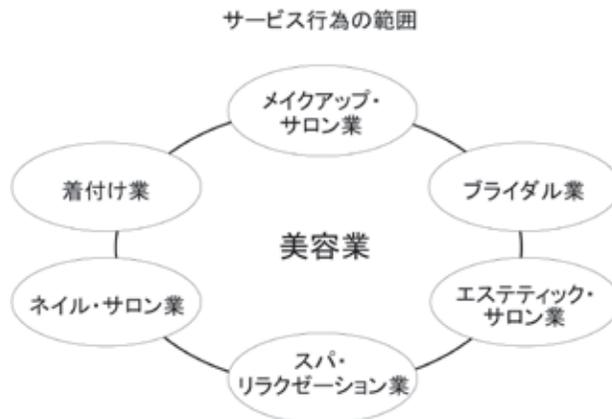


図2 美容業のサービス行為の範囲

出所：全国生活衛生営業指導センター, 1984, pp.4-5を元に筆者作成

提供できる役務が最も幅広いからである。その役務とは、総合パーマネント・ウェーブ、シャンプー、カット、セット、ブロー、ヘア・トリートメント、スキャンピング・トリートメント、ヘア・ダイ、マニキュアおよびペディキュア、婚礼着付け（化粧・和装・洋装）、フェイシャル・トリートメントである<sup>2)</sup>(図2)。

## 2. 美容サービス業を取り巻く環境と課題

バブル経済崩壊後、社会全般の経済システムは大きく変化してきた。それに伴って、企業のマーケティング活動も新規顧客を獲得するシェア拡大から、顧客ロイヤルティを高めるカスタマーシェアの拡大へと重心を移している。

一方、美容サービス業界は消費者の生活に密着しているためか、容貌に対する意識が高くなったためか、景気に左右されず右肩上がりの成長を続けてきた。しかし、美容業は飽和状態になっており、事業所数と事業収入額は1999年を頂点に徐々に下がっている傾向にある。同業間の差別化の困難化、競争過激化とデフレ訴求による低価格化、その一方で、高級化、専門化や複合化など、自分にとっての価値や魅力を求める消費者のニーズに応えるための企業間の競争が本格的に進展している。

国内の美容室の市場規模はここ数年、1兆6000億円台でほぼ横ばいの現状である（矢野経済研究所，2009，p.5）。一方、厚生労働省の調査によると、2009年度の美容室の店舗数は22万3645店と10年で1割強も上積みである。その数はコンビニエンスストアの5倍に達する。市場の伸びが停滞する中で、美容室は年々店舗数が増え経営環境は厳しくなっている（日本経済新聞，2011年3月7日，13面）。

美容サービス業について、多くの人は次のようなことを考えがちである。小規模零細店が圧倒的に多く、大企業になることは難しい業界である。経営者は顧客に直接サービスを提供する技術者であり、デザイナー志向が強いため、経営には力を入れないはずである。優秀な従業員は顧客を連れて独立するおそれがある（永井，2002，pp.30-37）。しかし、美容サービス業も他の多くの産業と同様、過当競争になりつつあり、それとともに企業形態の変化が進んでいる。

とくに理容店においては店舗数が減少しており、理容店経営の厳しさがうかがえる。女性を主な客としてきた美容室のユニセックス化戦略による攻撃や男性の容貌に対する美意識の変化などに対応できなかった理容店の現状である。一方の美容室も、総務省の「サービス業基本調査」によると、美容室の市場規模は1999年にピークを迎え、それ以降は事業所数と収入額が縮小している。

日本の約20万軒の美容室を従業員規模でみると、1-4人が85.5%、5-9人が11.0%、10人以上は3.5%であるが、収入額の26%は10人以上の大規模サロンによるものである（総務省統計局，2004，p.8，p.30）。1994年度の調査と比較すると従業員数20人以上のサロンが2倍に増加しており、小規模サロンは徐々に減少している（永井，2002，p.21）。最近ではメーカー、ディーラー

を含めた大手企業のチェーン展開によって集中と選択が進んでいる。このような産業構造の変化は美容室だけではなく、エステティック・サロンやネイル・サロンなど美容サービス業全般に見られる。

産業構造の変化とともに経営上の問題となっているのは、深刻な人手不足である。社団法人日本理容美容教育センターが調べた美容師養成施設の入学者数によると2003年の2万7,425人をピークにその後減少傾向を続け2008年は1万9,852人となり、はじめて2万人台を割り込んでしまう(美容と経営, 2010, pp.10-11)。そして、美容室における新人の美容師は、5年以内に80%が他業界に転職するか離職してしまい、平均勤続年数は1.8年といわれている(日経流通新聞, 2010年5月12日, 9面)。美容師が他の専門職と大きく異なるのは、資格をもつ技術者でありながら、現場で働く期間が極端に短いことである。従業員の離職率や流動性がきわめて高く、美容室の技術者の年齢構成を調査した結果によると、58.1%が24歳以下である。また、就職1年以内の離職・転職は増加傾向にある(永井他, 2004, p.172)。若手が定着せず、次々に入れ替わる現状は経営上も大きな問題であると思われ、業界全体としても非常に不健全な状態にある。

若手がすぐに離職してしまうのは、厳しい勤務体系に長時間労働、低賃金、ヘアデザイナーになるまでの下積み期間が長く、特定の作業ばかり担当させられることによるモチベーションの低下、いつ独り立ちできるのかという不安、カリスマ美容師などへの憧れと現実とのギャップなどの理由によると推測される。実際に美容関連学校が把握した離職理由としては、「人間関係」が37%、「イメージとのギャップ」が30%だった(美容と経営, 2007, p.22)。

とくに美容室業にはいまも徒弟制度が残っており、下働きのつらさに耐えられず転職してしまう者も多い。仕事が細分化されているため、就職当初はシャンプーや掃除、その他の雑務で一日が終わってしまう。また、知識や技術を習得するために高額の学費を払って美容専門学校を卒業したにもかかわらず、美容師の資格だけでなく、カラーリストやスタイリストなどの資格も取らないとデザイナーやマネージャーなど上のレベルに達することができない。それでも従来は、独立して自分のサロンをもつことを目標にできたが、小規模零細店の経営が難しくなっている現状では、若い美容師が早々に離職や転職をしてしまうのも無理からぬことといえる。

美容サービス業は典型的な労働集約型産業であり、提供するサービスの大部分を人的な労働力である従業員に頼っている。美容サービス業においては、原則的に一人の従業員が一人の顧客に長時間接してサービスを提供する。サービスの品質は提供者によって異なり、技術を持つ従業員なしではサービスそのものが成り立たない。そのため従業員の定着率が低いと、サービスの品質が安定せず、顧客に価値の高いサービスを提供できない。低品質のサービスは顧客の不満につながり、企業の収益を低下させる。

このような現状をふまえるとすれば、美容サービスを提供する事業者はより効率的な方法で顧客を開拓し、より高い品質のサービスを提供し、固定客を増やさねばならない。その鍵とな

るのが顧客との密接な関係を築くための従業員定着の向上を含め、企業収益に影響を及ぼす要素のよい循環を導くことである。

## II. サービス・プロフィット・チェーンの意義と課題

1980年代まで、サービス企業の収益の原動力は市場シェアの拡大であると信じられており、そこに焦点を合わせたマーケティングが徹底的に行われた。その結果、サービスのマニュアル化など企業の効率化は進んだが、高額な広告費や新規顧客を獲得するための高コストなどの副作用も現れた(木村, 2007, pp.249-250)。

1990年代に入り、市場構造の変化や顧客の多様化に対応するためには、市場シェアの拡大ではなく既存顧客を維持することが重要であるという研究成果が数多く発表された。

Heskett (1986) は、戦略的サービス・ビジョンという4つの関連要素を設定した。これは、従業員の業務と従業員満足、従業員ロイヤルティ、サービスの品質、生産性は循環しながら互いに影響する、すなわち、満足した従業員は顧客が満足するサービスを提供できるという概念である。顧客が満足するサービスを提供するために、従業員は能力を保ち、規定の範囲内でのエンパワーメントと技術的な補助、経済的な補償を受けなければならない。顧客ロイヤルティの決定要因となる顧客満足、サービス価値などの要素は、サービス・プロフィット・チェーンの基礎要素にもなる。これらの考え方を発展したのがサービス・プロフィット・チェーンである。

サービス企業の収益性を高める方法は、多く研究され、さまざまな結果が発表されているが、その多くは企業と顧客の関係に重点をおいたものである。それに対して、Heskett 他 (1997) は実証研究を通じて「サービス・プロフィット・チェーン」のモデルを作成した。これは、企業の内部管理を行うことでサービスの価値が導かれるとして、内部管理の対象である従業員の重要性を強調したものである。彼らは、サービスの価値は顧客満足を導く重要な要素であり、それは従業員の満足・能力・ロイヤルティ・生産性から導かれると認識した。そして、顧客満足と顧客ロイヤルティの関係を把握し、企業の収益増大に寄与する程度を実証的に研究した。企業の内部と外部の各要素と収益性に連鎖的な関係があることを示したのである。

一方で、「サービス・プロフィット・チェーン」のモデルに対して以下のような批判がある。取り上げる要素・要因の数が必要十分であるのかが検証されていない。要素間の関係が完全に立証されていない。分析のために仮説的に構成された理論的モデルであり、実証科学的な理論というより応用科学的モデルと理解すべきである(近藤, 2007, p.225)。また、長期にわたって購入する顧客は対応コストが低く、口コミなどによる新規顧客の獲得に有効である証拠はない。長期顧客は自ら重要な存在であることを利用し最上級のサービスを要求するため、それによるコスト増がある。利益率の高い商品を購入する一見客が存在する。企業との関係を長期化

することが、顧客によって常に望ましいとはいえない(小野, 2006, pp.28-41)。これらの問題提起がすべてのサービス業に当てはまるわけではないが、それぞれの妥当性については検証を行う必要がある。「サービス・プロフィット・チェーン」のモデル自体、いくつかのサービス企業を対象とした調査をもとに作られており、すべてのサービス企業に当てはまるわけではないとも言える。

このような批判がある中、本稿では、顧客との共同生産、技術を持つ従業員の活動で展開される美容サービスの特性から、「サービス・プロフィット・チェーン」の外部適応と内部適応の両方を取り上げている点を評価し、美容サービス業におけるよりよいサービスを提供しながら企業の利益を向上する枠組みを検討する。

美容サービスのプロセスは個々の従業員の能力によっても、サービスの生産に参加する顧客によっても異なる。そこで、従業員の生産性と定着率、内部のサービス品質の向上、顧客のサービスの価値、顧客満足、顧客ロイヤルティの形成、収益の連鎖性に焦点を当て、企業の良い循環を導くうえでそれらの要素がどのような意味を持つかを検討するための一つのツールとして、「サービス・プロフィット・チェーン」のモデルを使用する。美容サービス業は従業員の技能と役割によってサービスの品質が左右される。また、顧客の特性として固定店舗の継続利用意向度が高いことから、顧客ロイヤルティの形成が収益につながる大きな要素である。現在の従業員の定着率が低い状況は、企業の収益に悪影響を与えていると考えられる。そのため、このような環境の中で美容室はどのようにして顧客を獲得していくかが経営上の課題として浮上する。つまり、企業内部のオペレーション戦略とサービス提供システムの要素が企業外部の要素である顧客に与える影響を探ることは意義があると考えられる。

### Ⅲ. 美容サービス業におけるサービス・プロフィット・チェーン

サービス・プロフィット・チェーンは、サービス企業において収益向上を実現するための主要な要素とその関係を示したモデルである。それはマーケティングの視点を基盤として、顧客の支払うコストを上回る価値のサービスを提供するため、「サービス・コンセプト」と「オペレーション戦略とサービス・デリバリー・システム」「ターゲット・マーケット」との部分の連続関係を示している。サービスの価値は企業内部システムの構造に左右され、企業外部の環境に影響を及ぼすとされている。

個別の要素としては、企業の売上げと収益、顧客満足とロイヤルティ、サービスの価値、従業員満足とロイヤルティ、従業員の生産性とアウトプットの品質、内部サービスの品質、実力を発揮できる可能性などがある。どの要素を重視するかは企業によって違うが、前述したように美容サービス業においては離職率の高さが何にもまして大きな問題である。

美容サービス業の従業員は、顧客の体の一部分を対象に一对一で長時間密着してサービスを

提供するため、求められる役割が多く、経営側が従業員に頼る傾向も強い。美容サービスは感情労働でもあり、従業員と顧客との人間的なコミュニケーションの上に成り立つ。その一方、顧客はサービス提供者の技能を購入していると言っても過言ではなく、従業員の役割はきわめて重要である。そのためにも、従業員が頻繁に変わることは顧客にとっても決して望ましくない。従業員の定着率を上げ、より高い品質のサービスを提供できるようにするためには、どのようなシステムが必要なのであろうか。

そこで、美容サービスの特性を念頭におき、図3を参考にサービス・プロフィット・チェーンの各要素とその連鎖性について検討を行う。

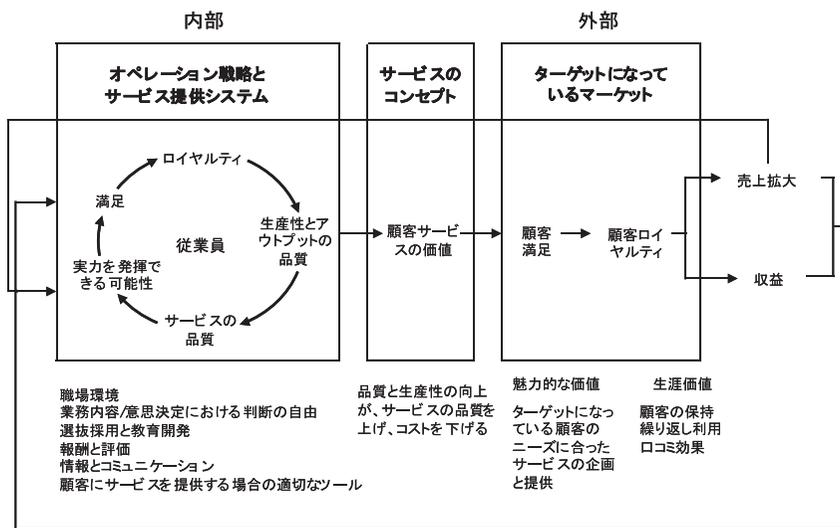


図3 サービス・プロフィット・チェーン  
出所：Heskett 他, 1997, p.166を元に筆者作成

### 1. オペレーション戦略とサービス・デリバリー・システム

サービス企業の内部環境の要素には、内部サービスの品質、実力が発揮できる可能性、従業員満足、従業員ロイヤルティ、従業員の生産性とアウトプットの品質がある。これらの要素は、以下のように循環する連鎖性を持つ。

まず、内部サービスの品質は、職場の物理的な条件、安全性、作業方式、報酬などの有形的なことと深い関係があるが、従業員の業務量、同僚との関係、職場に対する感情、意思決定における自由度も大きくかかわっている。サービス業の第一線で働いている従業員は、顧客のために価値を創出することに誇りを持っている。

実力が発揮できる可能性は、従業員に自分の業務をできるかぎり完全に遂行できるように判断の自由を与えることである。これは様々な戦略の可能性があるため、ビジネス現場業務の内容と政策を支えるミドル・マネジメントが正確に合ったことをすべきである。Heskett 他は実

力が発揮できる可能性のサイクルを提案し、サイクルのそれぞれの要因のサポートをするべきであるとした(Heskett 他, 1997, pp.128-129).

従業員満足は内部サービスの品質から導かれる。内部サービスの品質がよければ従業員のモチベーションが上がる。一般に、モチベーションの低い従業員は生産性も低く、離職しやすいと考えられる。離職が増えると、採用や研修にかかる経済的・時間的コストが上昇する。従業員の定着率が低い組織では、生産されるサービスの品質が悪化していく。

従業員ロイヤルティは従業員満足の向上から導かれる。多くの経営者は従業員が転職や離職をすると新規社員の雇用や訓練に要する費用だけを損失と考える。しかし、多くの企業において、従業員の転職や離職による損失はそれ以上に大きい。自動車販売会社の営業社員を対象とした研究で、5年あるいは8年の経歴を持つ営業社員を1年以内の経歴しかない新入社員に交替させることは、年間売上げを約3万5000ドル減少させると報告した。証券会社の事例では、年間100万ドルの収益を会社にもたらすためにある社員が顧客との関係を構築するには5年もかかる。それを積み重ねて計算すると年間250万ドルの損失に相当する(Zornitsky, 1995, pp.16-24)。つまり、従業員のロイヤルティは従業員の定着率と生産性の向上につながる要素であり、従業員の転職や離職は生産性と収益の低下に直結する。

最後に、従業員の生産性とアウトプットの品質は従業員ロイヤルティに影響される。低いモチベーションの従業員は生産性も低いのが一般的である。従業員の定着率が低い現在の美容サービス業において、熟達した従業員の流出は、新人の採用・研修のための時間的・経済的な損失を招いている。これは生産性の低下であり、サービスの品質も悪化することである。従業員ロイヤルティが高くなると定着率も高くなり、生産性とアウトプットの品質が上がる。アウトプットの品質向上によって顧客サービスの価値が高まる。

### (1) 美容サービス業における従業員満足

労働集約度が高く顧客対応度が高い美容サービス企業の内部環境では顧客と接してサービスを提供する従業員が主役になる。とくに美容業においては、エステティック・サロンやネイル・サロンと比べてもアシスタントの期間が格段に長く、それが若い社員の働く意欲を削いでしまう。美容サービスの生産は従業員と顧客が共同で行うが、顧客にとって、モチベーションの低い従業員は生産のパートナーとして好ましくない。美容サービス業における従業員の感情不調和に関する調査で、感情不調和が多くなるほど職務に対する満足度は低くなる。感情不調和がサービス提供過程で顧客満足に直接的な影響を及ぼすことはないが、従業員の職務に対する満足は顧客満足に肯定的な影響を及ぼす(Kyeong Hoe, 2005, pp.203-209)。従業員満足の向上は従業員の定着率を高めるとともに、結果的には生産性の向上につながる。

美容室「BAGZY」など複数店を経営する久保華岡八は、先輩の面倒見がいいことや自主的に活動できる基盤があることなどを大切に考えている。また、役割と責任をはっきりさせ、仕

事を任せることで責任を持った行動をとらせることや、家族のようなコミュニケーションがとれる組織作りで、従業員の定着率を高めている（美容と経営、2010年1月、pp.20-23）。他に美容室「DEAR-LOGUE」を経営する井口智明は、定期的な昇給システム、週休2日制、社会保険完備などの取り組みで従業員が安心できる労働条件を整え、従業員の定着を高めている（美容と経営、2010年1月、pp.12-15）。

美容サービス企業が従業員満足を高めなければならない理由は次のとおりである。

まず、従業員満足が低下するとサービスの品質が低下する。やりがいがなく満足していない従業員が提供するサービスが、顧客と長時間接する中で、高品質のサービスと認識されることは困難である。美容サービスは従業員の技術的スキルと機能的スキルの両方を提供するサービスである。そして、顧客と長時間密接な関係でサービスを提供していくので、従業員の態度や行動のわずかな違いが顧客に伝わる。従業員の不満はそのパフォーマンスに現れ、サービスの品質に影響を及ぼす。また、従業員満足が低下することによって離職率が高まる。従業員が離職すると、新たな従業員を採用するための費用と、その従業員を教育するための費用が生じる。美容サービス業における離職の理由としては、低賃金長時間の労働ある、業務量が多い、食事の時間が決まってない、休暇制度がない、休憩スペースが足りないなどがある。また、経営者と従業員の認識の差、つまり、経営者が従業員を、高度な技術的スキルと機能的スキルをもっと習得しなければならない学習者として考えている現実がある。また、従業員が離職することによって、その美容師が抱えていた顧客も流出することが多い。美容サービス業では顧客が従業員を指名する店が多いので、従業員の変更が多ければ、顧客にとっても不便なこととなる。従業員をやめさせないこと、彼らの定着率を引き上げることが顧客の流出防止にもつながる。

先述の久保は、徹底して従業員満足を目指す経営理念が成功を導いた経験を述べ、従業員の高いモチベーションがサービスという「商品」の水準を高める、従業員満足の向上が結局は顧客満足の向上に繋がるとしている（日経ビジネス、2010年6月28日、p.21）。

## (2) 美容サービス業における従業員ロイヤルティ

美容サービス業において、従業員満足は経営成果に直接影響を与える変数ではない（永井、2004、pp.171-181）。しかし、従業員の実力が発揮できる組織文化は従業員のモチベーションを高め、従業員満足につながり、従業員ロイヤルティを導く。そして、その従業員ロイヤルティによって従業員の定着率と生産性が向上する。

全国で約150店を展開する美容室大手の田谷は、2009年4月に若手美容師の育成を目的とした「TAXA アカデミー」を始めた。長い下積みに耐えかねてやめてしまう若手を引き止めるためである。この研修では入社1-2年目の若手社員に美容師経験20年以上のベテラン社員と各店舗の店長が付き添い、きめ細かく指導する。店舗任せだった若手の育成を本社主導に変更したのは、店舗ごとにばらつきのあった技術力を均一にするためであるが、そのままでは離職し

てしまう若手のモチベーションを高めるためでもあった。実際、2008年には新入社員の離職率が35.2%にのぼったが、アカデミーの開始後の2009年度は22.5%に低下した(日本経済新聞、2011年3月7日朝刊、13面)。このように再教育のプログラムを構築し、従業員の技術的スキルを向上させることで従業員の満足と従業員のロイヤルティを高め、離職率を低減させることが可能である。

従業員のロイヤルティを高めることにより美容サービスの品質は向上する。従業員の安定した感情と行動は企業内部の環境要因に日々良い影響を与え、美容サービスの機能的品質が向上する。美容サービスの技術的品質だけでなく、機能的品質の向上によって美容サービスの価値が生まれる。

## 2. サービス・コンセプト

顧客が満足するサービス・コンセプトを提供するためには、まず、顧客のニーズを把握することが何より重要である。次に、サービスをどのように提供するかなどの方法の問題がある。前述したように、サービスの価値は企業のオペレーションとサービス・デリバリー・システムである内部環境の要素の良い循環によって生まれるからである。

顧客の視点でみるサービスの価値は、「サービスの購入にかかった費用」対「サービスの品質」である。ここでの費用には、サービスの提供に支払った価格とサービスを手に入れるのに必要なコストが含まれる。場合によっては、売価より場所、時間、利用方法などの利便性を重視することがある。つまり、安い売価にすることだけが価値を生むのではない。顧客が求めている価値はそれぞれ異なる。サービスの価値の生産に影響を与える顧客のニーズを発見することが重要である。

来店客の87%がリピーターという高い顧客定着率を誇る「Pesco Pesca」は、1万2000円を上回る非常に高い客単価が特徴である。経営者の今井愛は顧客の様々なニーズに対応するため、ヘア・マッサージを中心とするヘッドスパの新メニューを導入し、現在では顧客の40%が利用している。さらに、顧客の要望や悩みをきちんと汲み取るため、相談しやすい個室空間を作り、オンリーワンのサービスを提供している(繁盛、2006、pp.36-37)。これらは高い金額を支払っても個別のニーズが満たされることでサービスの価値が得られる例である。

美容サービスの価値には、目に見えるものと、目に見えにくいものの二つが存在する。無形的なものは顧客の感情と深い関係がある。美容サービスの顧客の多くは、髪を切ってもらい、爪の色を塗ってもらうなどの綺麗になることだけでなく、体の変化あるいはサービス提供の過程を通して、潜在的なニーズがかなえられることを求めている。美容サービスの価値は、技術的品質だけでなく機能的品質を通して潜在的なサービスが得られることにもある。顧客のニーズを把握し、それを提供することによって美容サービスの価値が生まれる。顧客のニーズは顧客とのコミュニケーションで把握できる。それを察知することも美容サービス提供者の役割で

ある。店舗でのサービスだけでなく顧客のホームケアまで考えるカウンセリングやケア商品の販売は、顧客満足につながる従業員の役割の一つである。

### 3. ターゲット・マーケット

サービス企業の外部環境の要素には、顧客満足と顧客ロイヤルティがある。この顧客満足は企業のサービス・コンセプトの提供によるサービスの価値から生まれる。また、顧客満足は顧客ロイヤルティの形成に影響を及ぼす。そして、顧客ロイヤルティは企業の収益性と売上の伸びを導く。このように市場のターゲットとなる者の顧客満足度を向上させるために積極的に働きかけていくことの有効性が検証されている。

1970年代、企業の利益は市場シェアの拡大で決まると信じられており、市場シェアが低く収益性の低い事業は「負け犬」と呼ばれ、切り捨てられることもあった。1980年代には、様々な企業の合併と買収が行われた。しかし1990年代に入ると、多くの研究者によって、企業の成長と収益性の向上は市場シェアの拡大ではなく顧客ロイヤルティの確保から生まれることが証明された。Xerox は数年をかけて、48万の顧客を対象に、製品とサービスに対する満足度を、Likert 5点尺度を用いて調査した。1991年の分析で、とても満足した5点顧客と満足した4点顧客とで、ロイヤルティに大きな差が生じることに気がついた。5点を付けた顧客は4点を付けた顧客より再購買が6倍も多かったのである。そこでXerox は、Jones 他に示された4段階の顧客分類にもとづき、すべての顧客を「伝道者」に変える目標を設定した。この事例は、顧客満足度が高くなればなるほど顧客ロイヤルティも急上昇することをよく表している (Jones 他, 1995, p.91)。この実証研究は顧客ロイヤルティで測定する市場シェアの質は市場シェアの量より大事であることを示した。

#### (1) 美容サービス業における顧客満足

美容サービス業における顧客満足も、提供されるサービスの価値から生まれる。顧客は経済的取引の結果としてサービスの価値を得られる。顧客がサービスを評価する基準は、そのサービスが顧客にどれくらいの価値をもたらしたかである。

美容サービスの評価においても、技術的品質への評価と機能的品質への評価がある。技術的品質は美容サービスのアウトプットであり、技術的な品質である。機能的品質は、美容サービス・デリバリー・システム<sup>4)</sup>の品質である。技術的品質と機能的品質について、Grönroos (1984) は後者の重要性を強調した。従来の美容サービス業では技術的品質を高めることが競争上有利であったが、現在ほどの店もある程度の技術をもっており、それだけでは差がつかなくなった。従業員の技術を磨くことの重要性は変わっていないが、店の競争力を保つためには機能的品質を高めることに重点をおく必要がある。

また、機能的品質には顧客の店舗に対するイメージと物的環境まで含まれる。美容サービス

を購入する顧客は、これらの品質を感じ取り主観的な評価を行う。その評価により満足あるいは不満足が得られ、それがサービスの価値を決めるのである。つまり、より高い質のサービスを提供することによってこそ、より高いサービスの価値を生み出すことができる。サービスの価値を総合的に高めることによって顧客満足が生じる。そして、顧客満足は顧客のリピート率を引き上げる。満足した顧客の口コミなどによる推薦率が高まり、新規顧客の拡大につながる。

## (2) 美容サービス業における顧客ロイヤルティ

美容サービス業における顧客ロイヤルティは、特定の従業員に対するロイヤルティと店舗に対するロイヤルティの二つから構成されている。特定の従業員に対するロイヤルティを持つ顧客は、その従業員が独立したり転職したりする場合に、独立・転職した先の店舗にスイッチする人である。店舗に対するロイヤルティを持つ顧客は、担当従業員が独立したり転職したりしても店舗を変えない人である。しかし、美容技術者が経営者である場合も多く、二つを完全に分離することは難しい。特定の従業員に対するロイヤルティが高い顧客は、ほとんどの場合、店舗に対するロイヤルティも高いということである(永井, 2002, pp.139-147)。

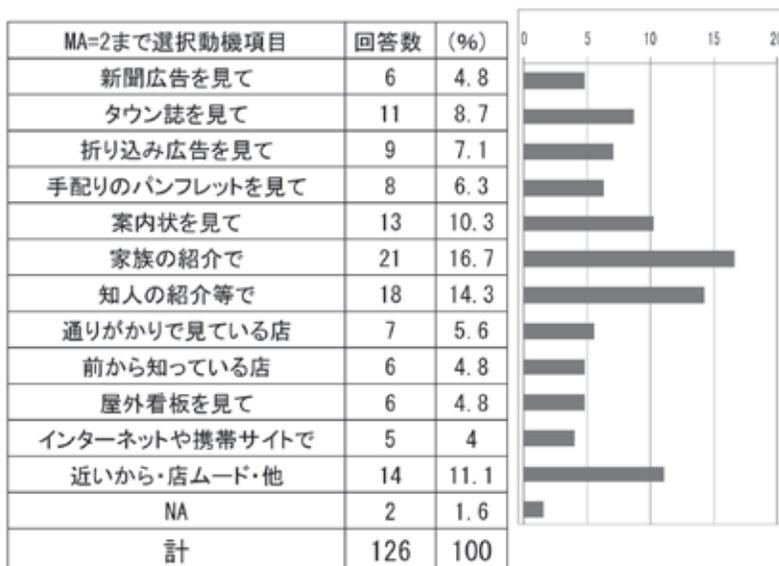


図4 顧客が美容室を選択する場合の動機

出所：小濱, 2007, p.83

美容サービス業の顧客には、継続性、推薦性という特性がある<sup>5)</sup>。継続性とは一回利用した美容室に継続的に通う特性であり、推薦性とは満足した美容室を周囲の人々に推薦する特性である。継続性と推薦性は、店舗に対するロイヤルティを持っている顧客に強く現れる。満足した顧客はやや満足した顧客より継続派になる傾向が強く、継続派は推薦派になる可能性が高

い<sup>6)</sup>。継続利用意向度が高い顧客は、美容室の収益性を高め売上げに貢献する貴重な顧客層である。図4のように美容室を選択する動機は家族や知人の紹介で通い始めることが多い。顧客ロイヤルティを高め、店舗の継続利用意向度を高めることが、企業の収益性と売上げの伸びに貢献する。そして、企業の収益によって内部サービスへの投資が可能となる。

製造業における有形財の生産は、設計→原料購入→生産→在庫→流通→販売→収益のような一方向になるが、サービス業における生産プロセスは、内部サービスの品質→従業員満足→サービス品質→顧客満足→顧客ロイヤルティ→収益→内部サービスの品質という循環になる。美容サービス業においては、内部サービスの品質→従業員満足→従業員の定着率と生産性の向上→美容サービスの品質向上→美容サービスの真の価値の向上→顧客満足→店舗ロイヤルティ→顧客の持続性と推薦性→収益→内部サービスの品質という循環になる。収益を生み出す仕組みとして唯一の要素が存在するのではなく、各要素の連動がスムーズに行われることにより、はじめて全体的なサイクルが機能するのである。

#### IV. 美容サービス業における従業員定着の課題

前述のようなサービス・プロフィット・チェーンの概念で美容サービスを考察すれば、従業員の定着率が低い現状ではサービスの品質向上は期待できない。サービスを提供する従業員が変わることはサービスの品質の低下につながるからである。品質の低下は顧客不満足の原因になり、リピート客が減少する。新規顧客の創出には既存顧客を維持するより大きなコストがかかる。低品質のサービスは顧客満足を生み出さず、顧客ロイヤルティを形成できず、結局、企業の収益が低迷する。つまり、従業員の離職率が高いことが、サービス品質の低下、顧客不満足、収益低下の原因となり、美容サービス企業を悪循環に導くことになる。

サービス価値の原動力となる企業の内部環境の良い循環を導くためには、実力が発揮できる組織を作り、福利厚生を充実させ、トレーニング・システムの構築など、従業員が継続的に働

表2 美容サービス・プロフィット・チェーン形成の問題点と課題

	問題点	今後の課題
オペレーション戦略とサービス・デリバリー・システム	福利厚生の不備 従業員の離職率が高い	従業員の動機付けになる組織風土作り 福利厚生の充実 再教育のプログラムの構築
サービス・コンセプト	顧客ニーズの把握困難	施術前に十分な相談の上で顧客ニーズを把握すべき
ターゲットになっているマーケット	サービス品質の管理が標準化されてない	サービス提供プロセスの可視化 サービス品質になる各要素の把握

出所：筆者作成

ける内部環境を整備することを何より優先しなければならない。規模の大きい美容サービス企業は教育施設を設けるなどのシステム作りが可能であるが、中小企業の美容サービス企業でその種の投資が無理な場合は、社内での徹底した再教育のプログラムを構築し、技術の向上によって従業員のロイヤルティを高めることが一つの対策となる。

企業の内部環境を整えないと、顧客が満足するサービス・コンセプトを提供できず、結局、顧客ロイヤルティの形成が困難になってしまうからである。表2は、現在の美容サービス業界の問題点と、今後美容サービス・プロフィット・チェーンを形成するために実現すべき課題を整理したものである。

### おわりに

本稿は、美容サービス企業が産業構造の変化に対応し、顧客と持続的な関係を構築することで継続的な収益が得られる、企業の良い循環の必要性について検討したものである。企業の良い循環を導くためにどのような要素があるのかを探るため、Heskett 他(1997)のサービス・プロフィット・チェーンのモデルを取り上げ、その各要素と美容サービスについて考察した。このモデルに基づけば、内部サービスの品質は従業員満足と従業員ロイヤルティの基盤となる要素であり、従業員の生産性とアウトプットの品質の向上を導く。これらの企業の内部要素の循環がサービスの価値を生み出す原動力になる。より高いサービスの価値により顧客満足が導かれ、顧客ロイヤルティを形成することにより、企業の収益向上に貢献する。そして、収益が上がることで企業内部への投資が可能となる。

この循環を必要とするのは、高い品質が求められる高級な店舗は言うまでもなく、低価格戦略の大規模チェーン店であっても同じである。人材を次々に使い捨てている現状では意図するサービス・コンセプトを実現できない。低価格であっても単に結果的品質だけを提供すればよいのではなく、より顧客ニーズに合致した過程的品質を提供することが顧客満足につながる。

提供プロセスの品質は従業員の能力にかかっている。ここが美容サービス業と他のサービス業で異なる点である。ファミリーレストランの場合、店舗の従業員はセントラルキッチンで作られた料理を加熱してお皿にのせれば良い。結果的品質である料理のおいしさと従業員の能力とは無関係である。これに対して、美容サービス業は高級な店舗であれ低価格戦略の店舗であれ、従業員の能力がサービスの品質に直接影響を及ぼす。従業員が頻繁に変わることは、サービスの品質が全体的に低くなることにつながる。サービスの品質を高め企業の顧客創造という目的を達成するうえで、従業員の定着率の向上は美容サービス企業に共通の無視できない課題である。

美容サービス業の顧客はサービスそのものを購入しているのではない。顧客のニーズはただ伸びてきた髪を切る、美肌を保つなど「生理的な欲求」ではなく、美容行為を通じて得られる

潜在的な価値、つまり「心理的満足」を求めている。このニーズはますます個性化、多様化している。これに対応するためには従業員の職務や役割の体系的なシステムが必要である。Levitt (1976) の「サービスの工業化」でいわれているように、マニュアル化したサービスの提供でも、ある程度の安定した品質のサービスを提供できるかもしれない。大企業による標準化されたチェーン展開が進んでいる現状で、美容サービス企業の戦略の一つとして従業員の定着率向上に取り組んでいくことは、サービスの差別化を実現するための重要な経営課題であると考えられる。美容サービスは従業員と顧客が一对一の密接な関係のもとでサービスを提供するため、従業員満足の実現は特に重要である。またそこには、どのようにして従業員の能力をより効果的に引き出し、顧客指向にもとづくサービスの提供へ動機づけるかという課題が残っている。

今回の論文では、美容サービス企業において企業の良い循環を導く要因を考えるべきであることに焦点をあてて、サービス・プロフィット・チェーンの各要素を考察するにとどまっている。従業員定着率と生産性の向上の鍵である従業員満足と従業員ロイヤルティがどのようにサービスの品質に関わってくるのかは研究課題として残されている。今後は、「オペレーションとサービス提供システムの管理」に関する企業内部のシステム構築に取り組む必要があると考えられる。また、従業員満足と従業員ロイヤルティの重要性について実証的な検討を進めるとともに、美容サービス企業が従業員との関係をどのように築きマネジメントすべきかに関する、インターナル・マーケティングなどの具体的な取り組みについても今後の課題としたい。

## 註

- 1) 詳細な議論については尹, 2011, pp.54-59を参照されたい。
- 2) 全国生活衛生営業指導センター, 1984, pp.1-2.
- 3) たとえば、指間刈りは5センチの幅で9センチ以上ならカット面は水平になる(池田, 1997, p.61)。
- 4) 美容サービス・ビジネスの全体の中で内部管理の役割も含んでいる。
- 5) 美容室の顧客調査によると「いつも同じ店を利用する」という顧客が60%、「主に行くサロンが決まっている」という顧客が30%である。そして、40%以上の顧客は友だちや家族の紹介でそれらのサロンに通い始めたという(永井, 2002, pp.126-128)。
- 6) 継続派の70%強が今の美容室に満足している顧客であり、そのうち70%弱が推奨派である(永井, 2002, pp.131-133)。

## [参考文献]

和文

- ・池田昌夫『ヘア・サロン経営術』同友館, 1997年。

- ・小野謙司「検証：サービス・プロフィット・チェーン—顧客関係構築のシナリオをどう描くか」『一橋ビジネスレビュー』Vol.54, No.1, 2006年.
- ・金井豊『すべては記憶に残るサービスのために—最先端ヘア・サロン「RITZ」が何をやっているか』フォレスト出版, 2004年.
- ・木村達也『インターナル・マーケティング』中央経済社, 2007年.
- ・小濱岱治『競争力を高める美容院経営』経営情報出版社, 2007年.
- ・近藤隆雄『サービス・マネジメント入門—物づくりから価値づくりへの移行』生産性出版, 2007年.
- ・永井猛『21世紀美容サロンマーケティング』早稲田大学サロンマネジメント研究会, 2002年.
- ・永井猛, 毛谷村剛太郎, 鈴木明紀「美容サロン業界におけるモチベーションと経営成果の関係」『国際経営・システム科学研究』第35号, 2004年.
- ・尹五仙「美容サービス業におけるサービスの品質」『立命館経営学』第48巻第6号, 2010年.
- ・尹五仙「美容サービス業の事業所におけるマネジメント・システム導入に向けた検討」『立命館ビジネスジャーナル』Vol.5, 2011年.

#### 日本語雑誌

- ・『ESTHE NET』新美容出版, 2003年11月23号, 2005年3月31号, 2007年11月47号.
- ・『日経ビジネス』2010年6月28日.
- ・『美容業に関する標準営業約款規定集』全国生活衛生営業指導センター, 1984年.
- ・『美容と経営』新美容出版, 2007年3月~2011年3月.
- ・『繁盛』新美容出版, 2006年.

#### 統計資料

- ・『理・美容業のマーケティング総鑑』矢野経済研究所, 2009年.
- ・『エステティック・サロンマーケティング総鑑』矢野経済研究所, 2008年.
- ・『サービス業基本調査報告』第3巻, 総務省統計局, 2004年.

#### 新聞記事

- ・日経産業新聞, 2010年6月15日, 16面.
- ・日経流通新聞, 2010年9月3日, 9面.
- ・日経流通新聞, 2010年5月12日, 9面.
- ・日本経済新聞, 2011年3月7日朝刊, 13面.

#### 英文

- ・Grönroos, C., *Service Management and Marketing: Customer Management in Service*

- Competition*, John Wiley and Sons, 2007.
- Grönroos, C., A service quality model and its marketing implications, *European Journal of Marketing*, Vol.18, No4, 1984, pp.36-44.
  - Heskett, J. L., *Managing in the Service Economy*, Harvard Business School Press, 1986 (山本招二訳『サービス経済下のマネジメント』千倉書房, 1992年).
  - Heskett, J. L., W. E. Sasser, Jr., L. A. Schlesinger, *The Service Profit Chain*, Free Press, 1997.
  - Heskett, J. L., T. O. Jones, W. E. Sasser, Jr., L. A. Schlesinger, Putting the Service Profit Chain to Work, *Harvard Business Review*, March-April, 1994, pp.164-174.
  - Jones, T. O. and W. E. Sasser Jr., Why Satisfied Customers Defect, *Harvard Business Review*, November-December, 1995, pp.88-99.
  - Normann, R., *Service Management : Strategy and Leadership in Service Business*, 2<sup>nd</sup> ed, John Wiley and Sons, 1991 (近藤隆雄訳『サービス・マネジメント』NTT出版, 1993年).
  - Levitt, T. The Industrialization of Service, *Harvard Business Review*, September-October, 1976, pp.63-74.
  - Levitt, T. Production-line approach to Service, *Harvard Business Review*, September-October, 1972, pp.41-52.
  - Lovelock, C. H. and J. Wirtz, *Service Marketing*, Pearson Education, 2007 (白井義男監修, 武田玲子訳『サービス・マーケティング』ピアソン・エデュケーション, 2008年).
  - Lovelock, C. H., Clasifying Service to Gain Strategic Marketing Insights, *Journal of Marketing*, Vol.47, No.3, Summer, 1983, pp.9-20.
  - Reichheld, F. F. and W. E. Sasser, Jr., Zero Defections: Quality Comes to Services, *Harvard Business Review*, September-October, 1990, pp.105-111.
  - Parasuraman, A., V. A. Zeithaml and L. L. Berry., SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality, *Journal of Retailing*, Vol.64, No1, 1988, pp.12-40.
  - Reinartz, W. and V. Kumar, On the Profitability of Long-Life Customers in a Non-contractual Setting: An Empirical Investigation and Implications for Marketing, *Journal of Marketing*, No.64, October, 2000, pp.17-35.
  - Reinartz, W. and V. Kumar, Mismanagement of Customer Loyalty, *Harvard Business Review*, July, 2002, pp.4-12 (W・ライナルツ, V・クマー「ロイヤルティ神話の死角」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』November, pp.24-37).
  - Schmenner, R. W., How can Service Businesses Survive and Prosper?, *Sloan Management Review*, Vol.27, No.3, 1986, pp.21-32.
  - Zornitsky, J. J. (1995) Marking Effective Human Resource Management a Hard Business

Issue, *Compensation and Benefits Management*, Vol.11, No.2, pp.16-24.

韓文

- 김영순, 한정아 (2006) 『미용경영의 이해』 훈민사 (Young-sun Kim, Jeong-ah Han 『美容經營の理解』 訓民社).
- 심상민, 최순화 (2002) 「뷰티산업의 부상과 성공전략」 삼성경제연구소 (Sang-min Sim, Soon-hwa Choi 「ビューティー産業の浮上と成功戦略」サムスン經濟研究所) [<http://www.seri.org> (2010年10月22日参照)].
- 황선아 (2005) 「미용실의 서비스 품질과 소비자 만족에 관한 연구」 『복식』 제1권 제8호 (Seon-ah Hwang 「美容室のサービス品質と消費者満足に関する研究」 『服飾』 第1卷 第8号).
- 허경 (2005) 「미용서비스 종업원의 감정부조화가 고객의 서비스만족에 미치는 영향」 『한국미용학회』 제11권 제3호 (Heo Kyoung 「美容サービス従業員の感情不調和が顧客のサービス満足に及ぼす影響」 『韓国美容学会』 第11卷 第3号).

## A Study on the Improvement of Service Value in the Beauty Service Industry — From the Viewpoints of the Service Profit Chain —

Yoon Oh-sun \*

### Abstract

The paper examines the importance of the employee settlement in the beauty service industry to continuously making profits by establishing constant relations with customers. It analyzes its respective factors and beauty service to figure out what kind of factors lead companies to make profits by adopting the Service Profit Chain Model developed by Heskett (1997) and others. According to this model, the quality of internal service is the base factor for customer satisfaction and employee's loyalty, which leads to the higher productivity of employees and improvement of output quality. These cycles of internal factors of company become the impetus for producing values of service. Higher value of service brings customer satisfaction and contributes to improvement of profits by establishing customer royalty.

In beauty service, service cannot be supplied without skilled employees. The values of beauty industry consist of products of beauty technology and interactions between service providers and customers. The role of employees influences the service and is an important factor defining the quality of beauty service.

It is an important management agenda as one of corporate strategies for beauty service company to make an effort to improve the settlement rate of employees in order to provide the services concept. Employee's satisfaction is important because the beauty service is offered through one on one close relation.

Also, how the capability of employees is utilized and how employees are motivated to provide customer oriented service remain unsolved.

### Keywords

Service Profit Chain, Operation Strategy, Service Delivery System, Service Concept, Target Market, Employee Settlement

---

\* Correspondence to : Yoon Oh-sun  
Doctor Course, Graduate School of Economics, Ritsumeikan University  
1-1-1 Noji-Higashi, Kusatsu-city, Shiga 525-8577 Japan  
E-mail : gr003061@ed.ritsumeiji.ac.jp

