

KBS は「HANDS ON 型」で、観光・サービス業界を支援します。http://www.kbsbiz.com E-Mail : info@kbsbiz.com

11月7日は二十四節季の「立冬」。暦の上では冬が到来しました。まちなかでは早くもクリスマスソングが流れ、小売業中心に歳末商戦がスタートします。観光業においては、忘年会・新年会等年末年始の需要を吸収するラストスパートの時期となりました。例年ご利用いただいているお客様のご案内漏れはありませんか。



株式会社 KBS 創研 代表取締役 小泉寿宏



## KBS 創研 × 京都大学シンポジウム 開催報告

### テーマ：「サービス業に研究開発は必要かー観光業の場合」

【京都会場】9月25日（木） 於：京都大学吉田キャンパス本部構内 法経本館

【東京会場】9月29日（月） 於：京都大学東京オフィス

＜コーディネーター＞ 京都大学経営管理大学院 特定准教授 前川佳一氏

KBS 創研では、観光業界のビジネスにおいて様々な角度、新たな視点から提言すべく、昨年より京都大学経営管理大学院と共同で観光シンポジウムを開催してまいりました。

今年のテーマは「サービス業に研究開発は必要か」。

観光業界ではあまり取り組まれていない研究開発ですがその

是非、あり方について各界の第一線で活躍するパネリストが独自の視点で意見を交わし、示唆に富んだ議論を展開しました。

果たして「観光業界に研究開発は必要」という結論になったのでしょうか。

本紙ではその議論のエッセンスをまとめました。

#### ■企画主旨■

観光商品のコモディティ化が進み独自性が発揮できず厳しい経営に直面する観光事業者が増える一方、圧倒的な企画力、サービス力で多くの観光客の支持を集めている施設が存在しています。今後我が国が観光立国として発展、成長していくためには後者の事業者を増やしていく必要があることは論を待ちません。

観光商品の魅力を高める方策はどのようなことか？ 付加価値の源泉となる研究開発を観光業も行うべきか？ 観光客から支持を得ている施設は商品の魅力を向上させるべくどのような取り組みを行っているのかを紐解きながら、そのあり方を議論しました。

### ■京都会場■ 「必要」「必要でない」賛否両論が飛び交う！ その是非は？

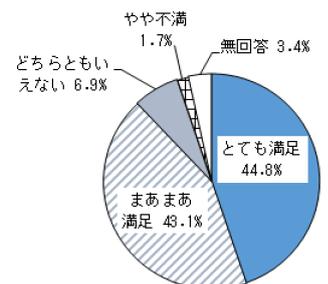
#### ＜パネリスト＞

- ・ ザ・ウィンザー・エンタープライズ株式会社  
代表取締役社長 窪山哲雄氏
- ・ 株式会社NTTデータ経営研究所  
ニューロイノベーションユニット  
ニューロマネジメント室室長 山川義徳氏  
(10/1より内閣府革新的研究開発推進プログラム (ImPACT) プログラムマネージャー)
- ・ 鳳電気土木株式会社 代表取締役 中山信一郎氏
- ・ 株式会社 KBS 創研 代表取締役 小泉寿宏氏



漫画家石ノ森章太郎の名作「HOTEL」の主人公、東堂マネージャーのモデルである窪山氏は顧客創造、顧客との関係構築により様々なホテルを立て直してきた経験から「必要」と表明。顧客の要望に応え続けるべく、「昨日までの感動演出を今日からの当り前」にするには、様々な動作研究に裏打ちされた徹底したマニュアル化と教育訓練を行うべきであると論じました。

一方、ライトアップにより多くの社寺の魅力を引き出し、見る人に感動を提供し続けた鳳電気土木の中山氏は「必要でない」とし、観光は従来の観光ビジネス（宿泊業、運輸業、旅行業等）の領域から物販、各種サービス等あらゆる分野と融合させ、それらの付加価値を高める機能となるという発想に切り変えることがむしろ重要であると主張。フランスのブランド、ルイ・ヴィトンを例に掲げ研究開発よりも様々な価値向上に観光がどのように寄与するかという考えが今後必要となるとされました。両者のご意見はどちらも納得性のある提言で、観光をどの領域で捉えるかによってそのあり方は変わっていくものと受け止めました。



来場者アンケートより（京都会場）

## ■東京会場■ 研究開発とはむしろマーケティング活動、ビジネスモデルのデザインの進化形ではないか

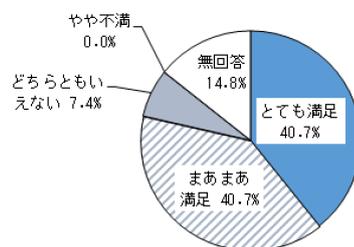
### <パネリスト>

- 株式会社ユー・エス・ジェイ  
営業部部长 村山 卓氏
- 星のや 京都 総支配人 酒井俊之氏
- 株式会社NTTデータ経営研究所  
ニューロイノベーションユニット  
ニューロマネジメント室室長 山川義徳氏  
(10/1より内閣府革新的研究開発推進プログラム  
(ImPACT) プログラムマネージャー)
- 株式会社 KBS 創研 代表取締役 小泉寿宏氏

ステップを発表頂き、マルチタスクによる労働生産性の向上が顧客接点を拡大させ顧客満足度を向上させるという旅館におけるビジネスモデルのブラッシュアップの重要性を主張されました。ビジネスモデルのデザインとその研鑽も研究開発の一環であると考えさせられました。

今、巷で大注目のユニバーサルスタジオジャパン (USJ) で、ハリーポッターゾーンを仕掛けた村山氏は、マーケットの捉え方をセグメント (年齢、性別、等) の切り口でみるのではなくサイコグラフィック (生活様式、行動様式、価値観等) の変数で捉えるべきと主張。同社独自の調査手法やその結果による集客戦略の考え方について披露頂きました。マーケットの動向を様々な角度から分析し、それに裏打ちされた戦略を構築するマーケティング活動の進化こそが研究開発であると受け止めました。

また星のや京都で総支配人を務める酒井氏は、星野リゾート全体で取り組む脱コモディティ化への取り組み「脱コモモノボレ」の実施



来場者アンケートより (東京会場)

## ■脳科学の視点から～脳の仕組みの解明から、観光業の成功モデルが浮き彫りにできる日は近い！～

京都、東京両会場にご登壇いただいた山川氏からは近年の脳科学の研究と企業の研究開発との関係、取り組み事例を披露頂きました。顧客が満足する際に活動が盛んになる脳内部位には共通点があり、その結果を踏まえることで観光業においても顧客満足形成に資する取り組みが浮き彫りにできるのではとのお話があり、多くの参加者の興味を引き付けました。一方で脳科学と研究開発との融合を求める企業は我が国のサービス業にはあまりみられないという残念なデータもあり、サービス業である観光業も様々な視点から自らのビジネスを見直す概念を根付かせる必要性を感じさせられました。



## ■シンポジウムを終えての所感

各界で活躍されるパネリストの方々の主張、提言は、ビジネスを成功に導いた取り組みがバックボーンにあり皆説得力のあるものでした。観光業における研究開発とは製造業にみられる製品の差別的優位性の核となる基礎研究に留まらず、広くマーケティング戦略やビジネスモデル研究まで幅広い視点で捉え、それぞれをブラッシュアップし続けることにあったと感じました。また、中山氏の提言にもありますとおり、観光業のドメインをどのように捉えるかによって観光の機能も変わってくる視点は観光業界で生きる我々は今後ますます意識すべきことであると実感させられました。今回のシンポジウムが、観光業界の脱コモディティ、付加価値の向上につながれば幸いです。

## ■京都大学経営管理大学院 特定准教授 前川佳一氏コメント

一般に、研究とは「新しい知識を得る」こと、開発とは「知識を利用すること」とされます。しかし、サービス業や観光業では別の定義が必要であると感じました。製造業に比べて会社規模が小さいサービス業では設備投資を除くと、資金や期間を投入する「研究」は難しいようです。ただし、共同での共同研究やアウトソースは可能ではないでしょうか。たとえば、女将さんのおもてなしを脳科学で解明する、KKDDH (勘、経験またはコツ、度胸、井勘定、ハッター) を科学する、など。

マーケティングはサービス業の場合、重要な「研究・開発ツール」と位置付けることも可能のようです。数億円の市場調査費という規模のものもあります。サービス業にとっての「開発」は、サービスのコモディティ化を阻止するためにも必要でしょう。具体的には、アイデア提案、名物創出など。手法としては、顧客へのアンケートやスタッフからのアイデア募集などがあるでしょう。いずれにせよ、これを怠ったサービス業者は淘汰されることを覚悟しなければならないかもしれません。

### 【参加者のコメントより】

- どの業種にも通じるテーマはとてもよいと思った。(広告代理店系企業様)
- シンポジウムの前は漠然と観光には研究開発は必要だろうと考えていたが、不要という主張にも説得力があり、考えさせられた。(一般企業様)
- 研究開発の定義やそれぞれの前提が異なっていたため、各意見が全て正しく聞こえ、統合が難しく感じた。もっと聞きたかった。(大学関係者様)
- これからの開発体制やすすめ方の気づきとなるポイントが見えた。(某旅行会社様)
- 脳科学、サイエンスを活用した観光業、サービス業のあり方は非常に興味深い。(観光関連企業様)
- ITやCRMについてのR&Dがテーマかと思ったが、良い意味で裏切られた。応用脳科学の利用など、秀逸。(コンサル系企業様)

### 編集 後記

「サービス業に研究開発は必要かー観光業の場合」というテーマで開催された今年度のKBS創研×京都大学シンポジウム。各界で成果を上げているパネリストが語る内容はどれも新鮮、かつ的確で説得力があり、京都、東京の2会場とも大いに盛り上がりしました。今回のシンポジウムの結果は、今後観光業の発展に向けて生かされていくことでしょう。(増田)

### 株式会社 KBS 創研

本社・西日本営業部：〒661-0003 兵庫県尼崎市富松町1-9-15-103 TEL:06-6423-5561/ FAX:06-6423-5571  
東日本営業部：〒103-0027 東京都中央区日本橋1-2-10 東洋ビル3階 TEL:03-6453-9088/ FAX:03-6453-9089  
<関連会社>ネクストサポート株式会社 (事業再生コンサルティング)  
〒541-0043 大阪市中央区高麗橋4-6-20 マスイビル6階 TEL:06-6282-7226/ FAX:06-4707-3855  
特定非営利活動法人 ふるさと応援隊 (着地型観光支援事業)  
〒604-8151 京都市中京区蛸薬師通烏丸西九区橋弁慶町222番地京都イノベーションオフィス内 TEL:070-6928-0602

- 代表取締役：小泉寿宏
- 事業内容：観光・サービス業の経営支援
- 設立：2004年4月
- 地域オフィス：関西・東京