

## サービス産業経営における顧客満足力の 充足対策に関する一研究

鄭 森 豪

はじめに

- I 現代商業企業におけるマーケティング政策とCS
  - II CSの充足策としてのマーケティング戦略策定の検討
  - III サービス産業経営における接客要員と接客サービスのポイント
- むすび

### はじめに

現代企業（サービス産業）を取り巻く環境は常にダイナミックな変化に伴い、またその成長・発展に影響を及ぼす様々な要因を検討する際、特に企業のサービス活動は無視されることが出来ず、現代企業（サービス産業）にとって存続・成長の目標を達成するための必要条件である。

現代企業（サービス産業）が、市場と言う概念によって拡大されてくる様々な対策を持っており、基本的に市場競争力の強化対策、社会貢献力の適合対策、顧客満足力の充足対策と言う三つの対策への対応を図ろうとすることは、特に、重要な課題となる。

現代企業（サービス産業）経営における基本的な三つの対策は、既に、前号と前々号で、その二つを論じた。そして、本稿では、現代企業（サービス産業）経営における基本的な対策の三つ目の顧客満足力の充足対策によって導入される諸計画及び消費者（顧客）のニーズの要求に対して対応

するためのサービス戦略のあり方を検討する。

## I 現代商業企業におけるマーケティング政策とCS

### 1. マーケティングの指導理念

マーケティングは、その発生のおきから、顧客を中心としたものであった。それまでの広告とセールスマン活動とよりなる販売では、増大する生産量を市場に吸収させることが出来なくなったときに、顧客についての調査を販売に加えることによって発生したのが、マーケティングである。従って、販売の進化形態としてのマーケティングの本質が、顧客のことをより良く知ることによって、より良く売ろうとする、顧客志向であることは、全く当然のことである<sup>(1)</sup>。

顧客についての調査の次に、マーケティングの中に加えられたのは、製品計画である。製品計画がマーケティングの一機能となる以前は、マーケティング部門は、研究開発及び製造部門によって開発され、製造された製品・商品を渡されて、その販売に努力をしようという役割を担っていた。

しかし益々マーケット・シェアの増大を狙う大寡占企業間の競争が激しくなってくると、このように、技術中心的な思考によって創り出されたものを、マーケティングはただ売るだけ、ということでは、十分に競争出来なくなる。製品を造る前に、常に顧客と接触をして、そのニーズ・ウォンツ・アンド・ディマンズ (Needs, Wants and Demands)<sup>(2)</sup>を知悉しているマーケティング部門からの情報をフィードバックして、顧客の本当に欲する製品を作り、それを売ろうとしないことと、市場競争に有利に対応出来ない。この必要に応えたものが製品計画なのである<sup>(3)</sup>。

現代企業におけるマーケティングの指導理念は、今世紀の初め、米国の

表1 現代企業におけるマーケティング・コンセプトの進展

コンセプト	焦点	手段	目的
旧コンセプト	製品／サービス	販売	販売高による利益
新コンセプト	顧客	統合的マーケティング	顧客満足による利益
戦略的コンセプト	環境	戦略的経営	利害関係者利益

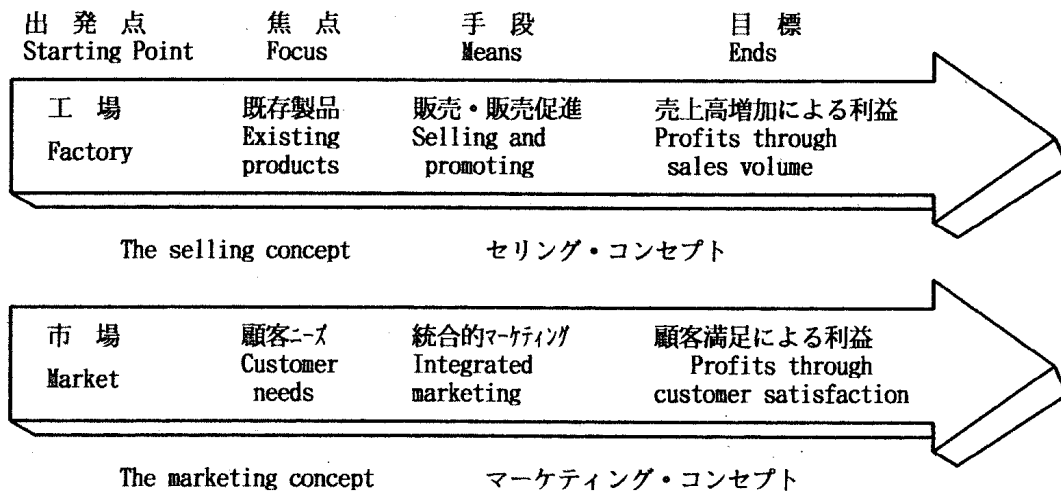
出所：W. J. Keegan, *Global Marketing Management*, 4/ed., Prentice-Hall, 1989, P. 5.

産業界において市場開拓のための手段として誕生を見た。初期のマーケティングは、広告活動、人的販売活動等々の集合である総合的営業活動としてのマーケティングであったが、1920年代後半における不況、恐慌に直面して、良品・廉売を求める消費者の意向に適う製品の提供と言う製品計画を中心とするマーケティングに転換し、その後第2次世界大戦中とその直後の空白時代を経て、1950年代に戦後の新しいマーケティング、即ち顧客志向的な統合的マーケティングが台頭した。

これが、1960年代に発生したコンシューマリズム(Consumerism)<sup>(4)</sup>の洗礼を受けて、今日では社会的利益を考慮したマーケティングへと進展を見るに至っている<sup>(5)</sup>。そして、現代企業におけるマーケティング・コンセプト(Marketing Concept)<sup>(6)</sup>の進展について、最近の論議を見てみると、表1のように説明される。

現代企業におけるマーケティング・コンセプトと言う言葉は、マーケティング概念と訳したのでは誤りであり、マーケティング哲学ないしマーケティング理念と訳すべき言葉である<sup>(7)</sup>。その内容は、まさに、生産志向、技術志向と反対の意味における顧客志向(Customer Orientation)<sup>(8)</sup>、消費者志向(Consumer Orientation)<sup>(9)</sup>、買手志向、市場志向である。現代企業におけるマーケティングの指導理念は、まさにこのマーケティング・コンセ

図1 マーケティング・コンセプトとセリング・コンセプトの比較



出所：Philip Kotler, *Principles of Marketing*, 6/ed., Prentic-Hall, 1994, P.14.

プトに他ならない。

ところが、現代企業におけるマーケティング・コンセプト (Marketing-Concept) とセリング・コンセプト (Selling Concept)<sup>(10)</sup>を比較してみると、図1に示すように解釈出来る。

## 2. コンシューマリズムの展開

現代企業におけるマーケティングの指導理念のもとに、マーケティングは、新しい需要を創り出すために全力を傾注し、それによって、経済は発展してきた。経営者は胸を張って、それを誇りに思っていたのであった。この様な誇りを持って、次々と新しい製品を市場に提供していた現代企業にとって、まさに青空から落雷が落ちたように感じられたのが、コンシューマリズムであった。コンシューマリズムの定義は難しいものである。

しかし、1960年代のアメリカの J. F. ケネディ (John F. Kennedy) 大統領の消費者教書の中に述べた四つの消費者の基本的権利 (the Consumer

Bill of Rights)<sup>(11)</sup>,

- ① 安全である権利 (right to be safe),
- ② 知らされる権利 (right to be informed),
- ③ 選択出来る権利 (right to choose),
- ④ 言いたいことを聞いてもらえる権利 (right to be heard),

が示されてから、コンシューマリズムの展開に力を与えたものであった。

現代企業のマーケティングは、消費者志向を中核とするマーケティング・コンセプトを指導精神として展開されているのであるが、それにも拘らず、消費者はマーケティングの在り方に厳しい批判の目を向けてきている。いわゆるコンシューマリズムと言う名称で呼ばれる理念の下に展開される、消費者主権主義の確立を目指す運動の台頭・進展は、このことを最も端的に示している<sup>(12)</sup>。

こうして、コンシューマリズムの台頭と、それに立脚した消費者運動の展開は、マーケティング・コンセプトの基本的前提に疑問を提起すると共に、その実践の仕方を修正することをもとめているのである。その意味において、「コンシューマリズムは、マーケティング・コンセプトの修正を求めて鳴り渡ったラッパである<sup>(13)</sup>。」と言えるであろう。

それでは、現代企業は、コンシューマリズムに対応するために、どのような認識を持ち、マーケティングの現実の場において、マーケティング・コンセプトをどの様に実践していくべきであろうか。重要課題となっている。更に重要なのは、現代企業はそのマーケティング意思決定に当たって、社会的視点や生態学的視点を導入しなければならないということである。

しかし、コンシューマリズムは、決してマーケティング政策或いは企業活動そのものを阻害するものではない。現代企業がコンシューマリズムを正しく理解し、環境志向性をなお一層強化して、その社会的責任を果たす

ように努めるならば、現代企業の存続・成長は保証されるに違いない。それ故、現代企業は、その意思決定の枠の中に、社会的責任を取り込むメカニズムを構築しなければならないのである<sup>(14)</sup>。こうして、現代企業がコンシューマリズムをその意思決定に正しく反映させる姿勢を取るならば、「コンシューマリズムは、開花されたマーケティングの次の進化段階を指し示すものとなる<sup>(15)</sup>。」である。

現代企業は、上の様な、顧客志向意識を持ち、しかもコンシューマリズムに応えた社会的責任を自覚してマーケティング意識決定をしなければならないと言うのが、マーケティング政策である。マーケティング戦略とは、それを実行に移すための計画である<sup>(16)</sup>。

### 3. 商業とマーケティング・コンセプト

商業は既述した所からして、生産・消費間の隔離に架け橋することによって商品・製品の流通を円滑にし、ひいては経済社会の発展に寄与していると言って良いであろう。最も、そのためには商業はその機能を有効且つ効率的に遂行することが必要である。それについては、商業においても、マーケティング・コンセプトに則った運営が不可欠となるものでであろう。ここに、マーケティング・コンセプトは次の三本柱から成り立つものとする<sup>(17)</sup>。即ち、

- ① 社会的利益の考慮を伴う顧客志向性
- ② 利益志向性
- ③ 統合性

以下に、この三本柱のそれぞれの内容を論述することにする<sup>(18)</sup>。

- ① 社会的利益の考慮を伴う顧客志向性

商業は、単に直接的な顧客のニーズや欲求の充足に注力するのではなく

て、社会に利益を提供することを通じて、顧客を満足させるよう努めることが大切である。例えば、近年、地球環境問題が重視され、社会全般にこれの対策を講ずることが不可欠とされている。経済社会の構成員である商業も、当然の如く、この問題に関心を深め、十分に対応していかななくてはならない。

即ち、廃棄物軽減の工夫、再生資源の活用、環境保全型商品の企画・開発、提供などについて積極的に努める必要がある。こうした行為によって発生する社会的コストを商業自ら負担することを回避してはならないであろう。このような地球環境問題を中心に社会諸問題に対して、商業が積極的に取り込み、社会に迷惑を掛けず、むしろプラスの面を与えることを通じて、顧客のニーズや欲求を適切に把握し、それを充足する努力を怠らないようにすることが重視されるべきであろう。

## ② 利益志向性

経済社会において商業が、その存続を図り、成長を志向することは、物流センター、ひいては経済社会全体の発展のために大切であると言えよう。社会に利益を提供することを通じて、顧客のニーズや欲求をより良く充足させ、商業自らが将来に向けて存続・成長を図っていくためには、言わば存続のための費用である利益を確保することが必要である。最も、商業が利益を確保することについては、いたずらに販売に奔走するのではなく、社会的利益の考慮を伴う顧客志向を旨として、効率経営を行なうべきであろう。いやしくも、利益第一主義に陥ってはならない。

## ③ 統合性

商業は、上述のマーケティング・コンセプトの柱を実現するためには、経営資源を有効に利用するように、現代企業のマーケティング諸活動を調整し、統合することはもとより、マーケティングを中核として経営活動を

全般的に調整し、統合するように努めることが必要である。

商業が上述したようなマーケティング・コンセプトをベースとして、現代企業の経営行動を進めていくことは、必ずしも容易なことではないであろうが、商業が社会的存在であり、従って、言わば社会のニーズに応えるという社会的責務を果たすためには、乗り越えていかななくてはならない課題であると言えよう。

#### 4. 企業の成長原則

原則と言うものは、現実に実行するのはなかなか難しいが、結果的には必ずその通りになるという性格を持っている<sup>(19)</sup>。例えば、極めて陳腐な例ではあるが、株で儲ける原則は、「安く買って高く売ること」である。いかなる場合でも、株で儲けるにはこの原則に例外はない。しかし、現実にこの原則どおりに実行出来る人は稀で、その理由は不確実性や目先の欲のために売買のタイミングを失うからである。

同じように、かつて会社再建に名人と言われたある経営者が、その晩年に会社再建の原則を聞かれ、いとも簡単に「収入より少なく使う原則を守れ」と述べたことがある。この原則も例外はない。利益を出そうとしたら、収入より支出を少なくしなければならないことは当然である。しかし、いざ実行となると、どう収入を作り、どの支出を減らすかと言った複雑な対応や、組織そのものを崩壊させかねない波及型困難が含まれるため、コトはそう簡単に進められないのである。

しかし、原則は原則として常に真理を含んでいる。株で儲けたければ、安く買って高く売るしかないし、利益を出したかったら収入より支出を少なくするしかない。数百に言い訳は出来ても、原則を外せば失敗は自明である。



現代における企業や事業の成長と言う観点から、数多くの経営活動を観察してみると、企業・事業の大小や形態に関わりなく、やはり成長の原則と言うものが存在していると分かってくる。その原則は上記の例と同じように、実行は困難であるが、殆ど例外のない成長条件と言って良い<sup>(20)</sup>。

ところが、この明快な成長の原則は殆どの企業にとって実行が難しく、実際に、このように行われたい。その大きな理由は、現代企業にとって効果を優先するより効率を優先する方が遙かにリスクがなく安定的に目先の利潤を生み出してくれるからである。

しかし、結果的に、大きな構造変化の波によって、目先の利潤のみを追及した企業がその分だけ市場と適合性を失い、衰退を余儀無くされるのである<sup>(21)</sup>。

## 5. 企業成長の条件

いかなる企業であっても成長する企業は、その運営を効果 (Effectiveness)<sup>(22)</sup>と効率(Efficiency)<sup>(23)</sup>の両方で支える必要がある<sup>(24)</sup>。結果的に成長している企業は、例外なく効果と効率に支えられた企業運営を行なっており、その意味で(例外のない)原則と言うに相応しいであろう。では、効果的企業運営と効率的企業運営とは、どのようなものであろうか。表2に示されるように、解明することが出来る。

企業を取り巻く環境の荒々しい変化にいかに適応し、企業の目的を効率良く達成していくか。現代企業がマーケティングに託する期待はすこぶる大きい。

現代企業はコーピング・コンサーンとして、存続し、成長していかなければならない。企業成長が企業にとっての永遠の課題であるならば、マーケティングは企業成長の重要なカギとして、やはり永遠の責任を果たして

表2 効果的企業運営と効率的企業運営の本質

効果的企業運営	効率的企業運営
<ul style="list-style-type: none"> <li>・市場の常識</li> <li>・企業成長の当然の条件</li> <li>・コントロール出来ない要因</li> <li>・市場の顧客ニーズを中心</li> <li>・創造性・複雑化</li> <li>・外部要因（競争，流通，技術，法規等）</li> <li>・不安定・不確実</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・企業の常識</li> <li>・企業の成長を維持する条件</li> <li>・コントロール出来る要因</li> <li>・企業の利潤を中心</li> <li>・生産性・単純化・合理化</li> <li>・内部要因（経営資源，ヒト・モノ・カネ・ノウハウ）</li> <li>・安定性・確実性</li> </ul>
同時に高めることが非常に難しい	

出所：嶋口充輝著『顧客満足型マーケティングの構図』有斐閣，1995年，3～9頁より作成。

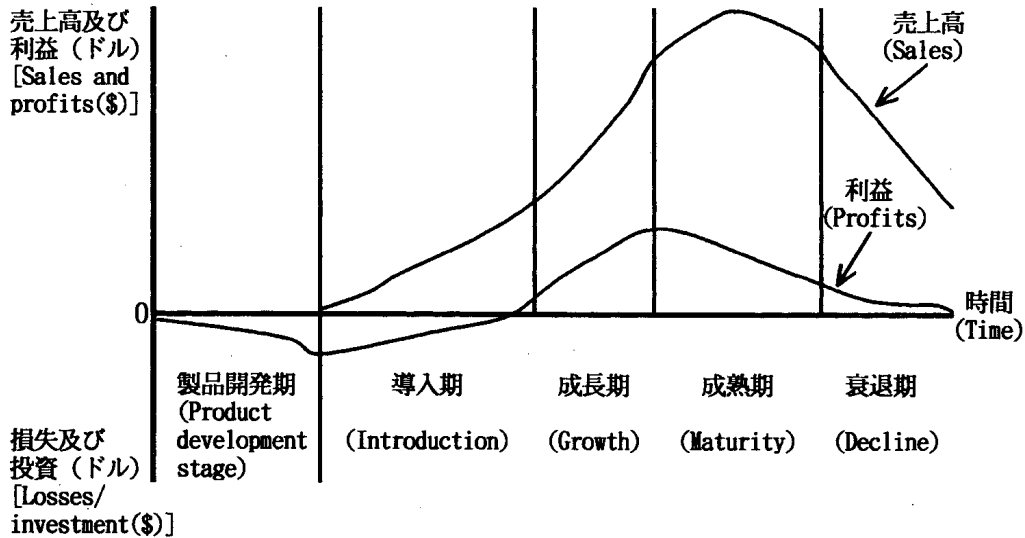
いかなければならない。それだけに，新しい思考，新しい理念が要請されるのである<sup>(25)</sup>。

会社の寿命が30年と言われる今日，現代企業が存続・成長し隆々と発展していくためには，企業に新しい生命（エネルギー）を吹き込んでくれる新商品（新事業）を生み出すことが，製造業・非製造業を問わず必須の条件である<sup>(26)</sup>。

それは，既存商品・製品，既存事業にしがみついていると，商品・製品は，代替品の登場が滅多に見込めない一部の例外を除き，図2のようなパターンでその生命を終え，ついには企業の存続さえ危うくするからである。

現代企業が製品について配慮するのは何も新製品についてばかりではなく，同時に，既存の製品についても注意を払う必要がある。製品には人間と同じように寿命があり，誕生して死滅するまで異なる段階を経過する。これを製品のライフ・サイクル（Product Life Cycle）<sup>(27)</sup>と呼んでおり，下のような図示が出来るものである。従って，図2が示すように，現代企業は成長期や衰退期に入り，需要が減退している製品に対して何等かの対策

図2 始まりから終わりまで売上高と利益の推移に見られる製品の寿命  
(Sales and Profits over the Product's Life from Inception to Demise)



出所：P. Kotler, G. Armstrong, *Principles of Marketing, 6/ed.*, Prentice-Hall, 1994, P.330.

を講じる必要がある。つまり、それが既存製品に対するモデル・チェンジであり、売上げの落ちている製品のラインから排除される<sup>(28)</sup>。

現代企業が安定的な存続や成長を目指そうとするとき、まず、市場ないし顧客にフィットする効果的運営を考えなければならない。しかし効果的運営のみで企業の存続・安定は困難で、その効果的方法を、次への拡大再生産に繋げるために効率的運営への落とし込みが同時に重要になる<sup>(29)</sup>。

現代企業を取り巻く環境の変化は、現代企業にとって山になり谷になる。しかし、いかなる環境変化の中でも現代企業が安定的な存続と成長を維持するには、常にマーケティングの思想と方法を持って顧客満足を追及するしかない<sup>(30)</sup>。以下ではこのマーケティングの思想と方法を通じ、いかに顧客満足を中心とした現代企業の存続・成長・安定を作るかが論議される。

## 6. 現代企業における顧客満足的重要性

近年、現代企業における経営分野で「顧客満足 (CS=Customer Satisfaction)<sup>(31)</sup>」のテーマが、大きく取り上げられるようになってきている。1980年代には、企業経営のテーマとして、コーポレート・アイデンティティ (CI=Corporate Identity)<sup>(32)</sup>が盛んに議論され、多くの企業がCI運動として積極的にその推進を図ったが、今日、まさに、CIに代わるCSの時代と言われる程になっている。

1990年代に入って、多くの企業がそれ程に積極的なCSを標榜するに至っているのは、当然それなりの合理的な理由があるに違いない。しかし、もう一方では、一時的な企業の気紛れか、CSを売り物にするプロモーターたちの話題づくりに過ぎないのではないか、と言う猜疑的議論もある。

企業・事業とは何かを決定するのは、あくまで顧客である (It is customer who determines what a business.)<sup>(33)</sup>。何故ならば、経済資源を富に転化し、物を商品化するのは顧客以外の何物でもないからである。顧客が商品またはサービスに喜んで金を払おうとしないならば、その商品やサービスは存在しえない。

このように、企業の成功にとって第一義的な重要性を持つものは、企業家の価値判断ではなく、むしろ顧客の価値判断である。つまり顧客が「値打ちがある」と思うこと、それが決定的な重要性を持っているのである。

要するに、顧客は企業の土台であり、企業の存在を支えるものである。顧客のみが雇用を保障する。換言すれば、顧客の諸要求を充足するために、社会は企業に対して、資源の活用を期待し、それを委託するのである<sup>(35)</sup>。

もともと現代企業成長の源泉である顧客満足が多くの企業で改めて取り上げられたのは、それなりの根拠と合理性があると考え、何故今顧客満足を論考し、将来において顧客満足のテーマが、どの様な形で現代企業の

表3 ビジネスの原理・原則<sup>(34)</sup>

☆ A CUSTOMER	is the most important person in our business.
\$顧客は,	我々のビジネスにおいて最も重要な人である。
☆ A CUSTOMER	is not dependent upon us-we are dependent on him.
\$顧客は,	我々に依存していないが、我々は顧客に依存している。
☆ A CUSTOMER	is not interruption of our work-he is the purpose of it.
\$顧客は,	我々の仕事を妨げるものではなく、我々の仕事の目的である。
☆ A CUSTOMER	does us a favor when he calls-we are not doing him a favor by selling him.
\$顧客は,	店に来てくれるときに我々に恩恵を施してくれるが、我々は、売ることによって顧客に恩恵を施すことはない。
☆ A CUSTOMER	is part of our business-not an outsider.
\$顧客は,	我々のビジネスの一部であって、部外者ではない。
☆ A CUSTOMER	is not cold statistics-he is a flesh and blood human being with feelings and emotions like our own.
\$顧客は,	冷たい統計で表されるものではなく、我々と同じ様な感情を持った生きた人間である。
☆ A CUSTOMER	is not someone with whom to argue or match wits.
\$顧客は,	議論をしたり、知力を競う対象ではない。
☆ A CUSTOMER	is a person who brings us his wants-it is our job to fill those wants.
\$顧客は,	我々に欲求をもたらす人であり、そうした欲求を満たすのは我々の仕事である。
☆ A CUSTOMER	is deserving of the most courteous and attentive treatment we can give him.
\$顧客は,	我々に可能な限りの丁重で、注意深い待遇に値する。
☆ A CUSTOMER	is fellow who make it possible to pay our salary whether we are a truck driver, plant employee, office employee, salesman, manager, or president.
\$顧客は,	我々がトラックの運転手であろうと、工場の従業員であろうと、事務所の従業員であろうと、セールスマンであろうと、マネージャーであろうと、社長であろうと、我々の給料の支払いを可能にする者である。
☆ A CUSTOMER	is the life-blood of this and every other business.
\$顧客は,	あらゆるビジネスの活力の源泉である。

経営・マーケティング問題として捉えられていくべきかを考えることにする。温故知新としての顧客満足の現代的追求課題と対応の解明が、現代企業の基本目的である。

従って、現代企業における顧客とは、表3に示すように挙げる事が出来る。このように見ると、現代企業は顧客を中心とした幅広い関係者集団との関係性においてのみ、顧客の満足と自らのアイデンティティを形成し、現代企業のマーケティングの成否をそこに委ねていると考えられるのであると言える。

## II CSの充足策としてのマーケティング戦略策定の検討

### 1. マーケティングの思想と実践

マーケティングの考え方は、既にピーター・ドラッカー (Peter F. Drucker) によって正確にその本質が指摘されている<sup>(36)</sup>。ドラッカーは、かつて「マーケティングの狙いは、セリングを不要なものにしてしまうことである (The aim of marketing is to make selling superfluous.)<sup>(37)</sup>。」と述べている。この言葉は、マーケティングが未だその黎明期にしばしばセ

表4 マーケティングとセリングの本質

セリングの機能	マーケティングの機能
<ul style="list-style-type: none"> <li>・売り込む</li> <li>・アクション中心</li> <li>・今日の糧を得る</li> <li>・収穫をする (コスト発想)</li> <li>・日常業務型</li> <li>・今日の効率 (output/input) を問う</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・売れる仕組みづくり</li> <li>・頭脳中心</li> <li>・明日の糧を準備する</li> <li>・成長の種を撒く (投資発想)</li> <li>・未来戦略型</li> <li>・明日の効果 (市場への適合) を問う</li> </ul>

出所：嶋口充輝著『顧客満足型マーケティングの構図』有斐閣、1995年、27頁。

リングと混同されていたことに対して両者の差異を明確化したものと捉らえることも出来る。

一般論として、かつてマーケティングと混同されたセリングの本質は表4に示されるように、現在ある製品やサービスを、顧客にしっかり「売り込むこと」にある。売り込むためには、居心地の良いオフィスに座っては不可能なので顧客のもとに行き、説明や説得をしなければならない。このことは、実際に身を粉にして体を使うことを意味する故に「アクション中心」になると言う性格を持つ。

このように体を使って顧客にしっかり売り込めば、その結果、顧客から対価が貰え、それによって「今日の糧」が得られることになる。このように見ると、セリングの本質は、「今日の糧を稼ぐためにアクション中心に顧客に売り込むこと」である。企業におけるこのセリングの重要性は幾ら強調しても強調し過ぎることはない。何故なら、企業は今日の糧を稼がなければ今日現在潰れてしまうからである<sup>(38)</sup>。

では、マーケティングは何故そのように重要なセリングを不要にすると言うのであろうか。マーケティングの経営における本質的役割を改めて考えてみると、マーケティングは販売部門だけに任せられる程簡単な活動ではない。言い換えれば、マーケティングは販売活動のように限定された特殊な活動ではないのである。

それは、むしろ、もっと広範囲な活動であり、企業全体のどの部分にも関わりのある重要な活動である<sup>(39)</sup>。基本的にはそれは「売れる仕組み」や「成長の仕組み」をそれぞれの事業単位（製品・エリア・事業部・会社）毎に作ることである。では、この売れる仕組みづくりのためにマーケティングは具体的にどの様な方法を採用するのであろうか。まず、セリングの様に体を使っても仕組みは生まれぬ。マーケティングでは体以前に先ず頭を使

うことが優先される。

つまり、いかに売れるようになるのかを考えるのである。では「頭脳中心」に売れる仕組みをどの様に考えるのかを見てみると、売れる仕組みは最終的にそれを受容してくれる市場価値や市場ニーズに適合しなければ成り立たない。とすれば、売れる仕組みのために市場ニーズの芽を探索・発見・確認する創造性がある程度求められる。と同時に、市場ニーズの芽を中核に売れる仕組みを創るために論理的・分析的な力が伴わなければならない<sup>(40)</sup>。

では、マーケティングによって創造的・分析的に構想された売れる仕組みによって、何を求めるのであろうか。マーケティングと対比されたセリングは今日に糧を重視するが、ゴーイング・コンサーン(Going Concern)<sup>(41)</sup>としての企業は、今日の糧が稼げても明日衰退してしまっただけでは意味がない。その明日の糧は、セリングそのものの活動から求め得ないとしたら、マーケティングこそがそれを中心的に担わなければならない。その意味で、マーケティングはまさに「明日の糧」にその比重が大きく置かれることになる。この様に見ると、現代企業におけるマーケティングの本質的役割は、「明日の糧を求めて創造的・分析的に売れる仕組みを構築・実行すること」と捉えらえることになる。

マーケティングが明日の糧を求めて事前に売れる仕組みを創ることであると言うのは、換言すれば、未来成長のネタ蒔きに当たる戦略の問題と言うことになる。それに対しセリングは、今日の糧のために売り込みをする故に、収穫活動に関わる日常業務と捉えることが出来る。戦略が「正しいことを行なうこと (doing the right thing)」であるのに対し、日常業務は「物事を正しく行なうこと (doing thing right)」になる。

それ故、マーケティングは先の主張に従い、「明日の効果」を中心に考え、



セリングは「今日の効率」を優先することになる。従って、マーケティングとセリングの特徴も、表5のように挙げる事が出来る。

マーケティングを明日のために売れる仕組みづくりと捉らえれば、先のドラッカーの言葉が良く理解出来る。つまり、マーケティングの究極目的である明日の売れる仕組みを予め創っておけば、明日が今日になったとき、既に「売れる」と言う形が成り立っているのです。セリングの言う「今日のための売り込み」はもはや不要となる。勿論、この表現はドラッカー一流の強調型表現で、現実にはセリングが不要になることはなく、実際には、マーケティングの仕組みを現実化する過程として、言わば、トータル・マーケティング (Total Marketing)<sup>(42)</sup>のサブシステムとして捉らえられるのである。

しかし、マーケティングの思想と実践が、先ず、明日の効果を目指して出発し、それをセリングなどのサブシステムとしてのマーケティング・ミックス活動にブレークダウンしながら効率に繋げていくと言う点で、マーケティングはまさに効果的効率の具現化機能ないし過程として捉らえられる

表5 マーケティングとセリングの特徴

セリング	マーケティング
重要性はプロダクトである。	対 重要性はカスタマー・ウォンツである。
先ずプロダクトを創って、それから、それをどんな方法で売るかを考え出す。	対 先ずカスタマー・ウォンツを決定して、それから、カスタマー・ウォンツを満足するために、どんな方法でプロダクトを生産するか、配達するかを考え出す。
マネジメントは販売高志向である。	対 マネジメントは利潤志向である。
今日のプロダクト及びマーケットに関するプランニングは、短期型志向である。	対 ニュー・プロダクト、明日のマーケット及び将来の成長に関するプランニングは、長期型志向である。
売り手のニーズが強調される。	対 買い手のウォンツが強調される。

出所：William J. Stanton, Michael J. Etzel, Bruce J. Walker, *Fundamentals of Marketing*, 10/ed., McGRAW-HILL, 1994, P.7.

のである<sup>(43)</sup>。

## 2. 顧客満足経営の本質と特性

現代企業を取り巻く環境は極めて厳しい状況にあり、現代企業の見直しが迫られている。特に、1990年以降、政治、経済、社会、文化、生活などあらゆる分野で流動的な状況を示し、現代はまさしく大きな転換期を迎えている。豊かな時代、成熟の時代、そして現在景気の後退傾向は予想以上に深刻であり、顧客、消費生活者の求める価値が益々見えにくくなっている。

確かに、バブル経済の崩壊による資産デフレの影響が、景気後退の長期化を予測させていることは明らかな事実であるし、景気回復のため、各企業とも原点に立ち戻って、新たな経営の原理哲学として脚光を浴びているのが、「顧客の満足を組織的に創り続ける経営 (Customer Satisfaction Management : CS 経営)」である<sup>(44)</sup>。

これまでのように、大規模企業がマスプロダクションとマスマーケティングの経営体制を確立し、利潤追求のために構築された経営の管理技法と行動を反省して、顧客の満足と言う究極の目的に向けて、企業の全力と全注意を志向させる経営の原理哲学、即ち、顧客志向の哲学 (Customer Orientation Philosophy) であると言えるのである<sup>(45)</sup>。

景気上昇の中でインフレ化したのは企業の資産側面だけではなく、商品及びサービスのマーケティング側面でも発生している。消費者・顧客ニーズの多様化への対応の重点課題であるとしながらも企業側の理論の中で、依然として個々の顧客、消費者、生活者の定性的行動を見ることが出来ず、マスマーケティング志向を保持し、過剰化した機能を付加することによって、商品及びサービスのマーケティング展開を続けてきたと言っても過言

ではない。ここに現代企業における顧客、消費者、生活者の不信感、不安感、不満感があり、結果的には個人消費の低迷となっているのである。

CS運動の展開が、マーケティング戦略のキーワードとして脚光を浴びているのは当然であるにしても、これも従来のようなマスマーケティングではなく、パーソナルな顧客満足にいかにしてマーケティング適合していかなければならないかと言う現代企業努力の現れである。

CS原点は、常に、商品の品質、サービスの品質、機能相対的価格の3つの要素が個々の顧客満足にいかにか適合し、またその満足度をいかにか持続し得るかにあるので、個々の商品・サービスの品質、価格の平準化と同質化は時間の経過と共に進行すると考えられるのである。特に、CSの持続性を維持・向上する上で、重要なことは商品・サービスをマーケティングする現代企業の社会的存在価値に対して、個々の顧客に共感性ないし感動性を評価して戴けるか否かである。

現代企業は常に将来に向かって発展・成長を達成しようとする存在であるために、その時代の社会的要請に基づいて形成される顧客の満足に適合するマーケティング行動の展開が必須であると言える。これによって初めて、社会的支持と信頼を獲得することが出来るのである。

それ故、現代企業を取り巻く統制不可能なマクロ環境或いは、タスク環境や企業内環境を含めたミクロ環境など全ての周辺環境の変化により生ずるところの、社会的要請に対する課題は数多く存在するが、その中でも、最も重視すべき課題は、「経済のサービス化」の進展、「情報産業化」の発展、「企業文化行動」の展開に伴って、カスタマーサービス活動をどの様に遂行すれば良いかにかあると考えられる。

要するに、顧客あつての企業であり、顧客の期待や要望に応えられる変化対応力こそ、現代企業存続の基本であり、源泉であると言えよう。従っ

て、顧客に満足を提供するためには、顧客や取引先の要求や、自社製品・サービスの満足・没満足・不満の原因を正確に把握した上で、企業組織を上げて顧客満足度の向上に取り込むことが必要である。

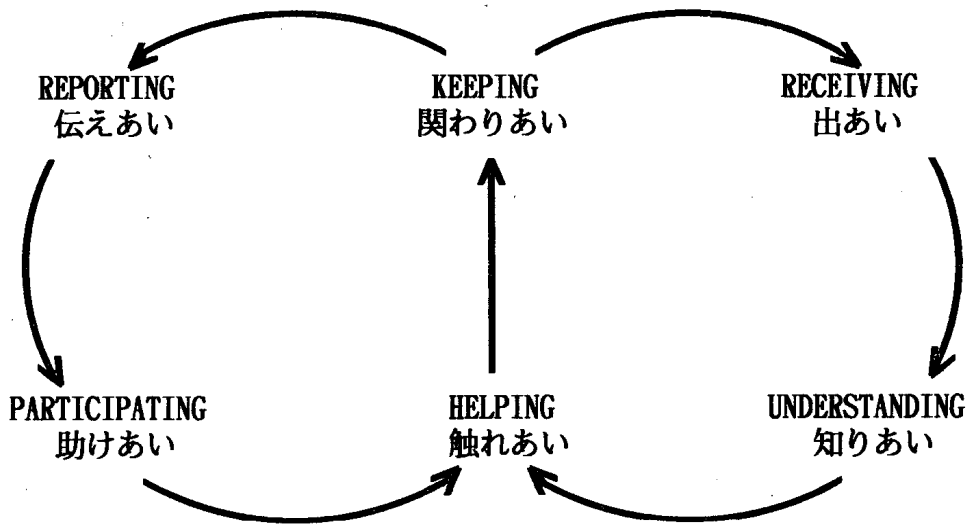
また、そのためには、社員一人ひとりの業務や担当部門に対する満足感も重要な要素となるものであり、部門間・階層間の連繋による満足度の向上も重要である。更に、関連の販売会社、代理店、卸売業者、小売業者、サービス専門会社などの満足度の追求も不可欠である。

顧客の満足度向上への追求は、全て企業経営の重点課題であり、「お客様の満足感を充たす」という視点から、すべての企業経営活動を見直し、経営基盤を整備し、全社員の考え方や行動、業務のあり方と進め方を革新し、創造していくことに他ならないのである。これからの時代は、顧客の信頼性、支持性、満足性を向上させることが重要な企業の存立条件になっているだけに、着実に顧客満足度向上を目指すことが肝要なのである<sup>(46)</sup>。

そして、また、これを単に精神的・観念的ではなく、自社の製品、サービスについて、定量的・定性的に顧客の満足度を測定するシステムを構築し、経営者・管理者が率先して、顧客の没不満と不満、不信、不安の除去を図り、経営の改善と改革を連続的に遂行していくことが重要である。これまでのアフター・サービス活動として認識されていた活動の内容は、販売した後の商品に機能回復や品質維持がその役割であったが、最近のCS経営の高まりと共に、単にアフター・サービスとしてではなく、顧客サービス (Customer Service)<sup>(48)</sup>としての新しい役割が求められて来ているのである。

従来、顧客活動の最終段階に位置づけられていた製品サービス (Product Service)<sup>(49)</sup>としてのアフター・サービスが、顧客との関わり合いや密着度を持つ機能として見直されて来たと言うことである。つまり、自社の商品

図3 CUSTOMER INTERACTION CYCLE と  
DEVELOPMENT INTERACTION CYCLE<sup>(47)</sup>

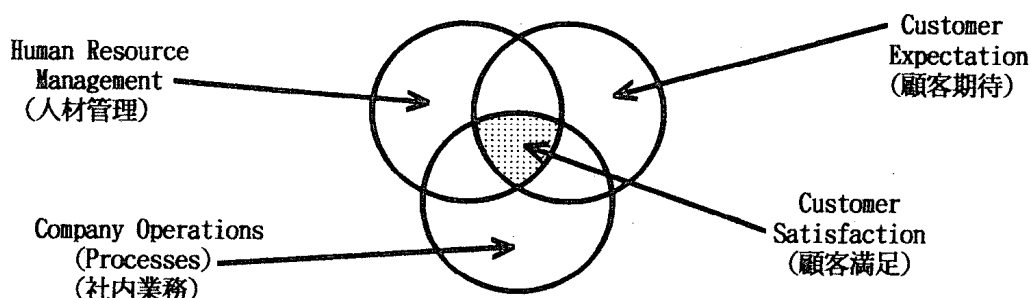


を有効活用する顧客との接点を、顧客サービスの原点にすることによって、図3に示すように、「関わりあい(Keeping)」、「触れあい(Heeping)」、「知りあい(Understanding)」、「出あい(Receiving)」と言う4つの顧客との接点を循環的にシステム化し、これをCIC(Customer Interaction Cycle)システムとして、企業行動を変革する原動力としなければならないのである。そして、このシステムを更に「伝えあい(Reporting)」と「助けあい(Participating)」と言うDIC(Development Interaction Cycle)システムに連繫することが、顧客を起点としたCSのサイクル構築となるのである<sup>(50)</sup>。

従って、現代企業における顧客満足の特性は、図4に示されるように、3つのシステムから成り立っており、

- ① カンパニー・プロセス(オペレーション)、
- ② プロダクト及びサービスをデリバリーする社員に密着した
- ③ 顧客の期待である。

図4 顧客満足のための3つのシステム (CS : THREE-Part System)



出所：Vincent K. Omachonu, J. E. Ross, *PRINCIPLES OF Total Quality*, KOGEN PAGE, 1995, P.120.

それ故に、統合されたこの3つの要素を十分に機能を果たしたのは、3つのシステムの効果である<sup>(51)</sup>。

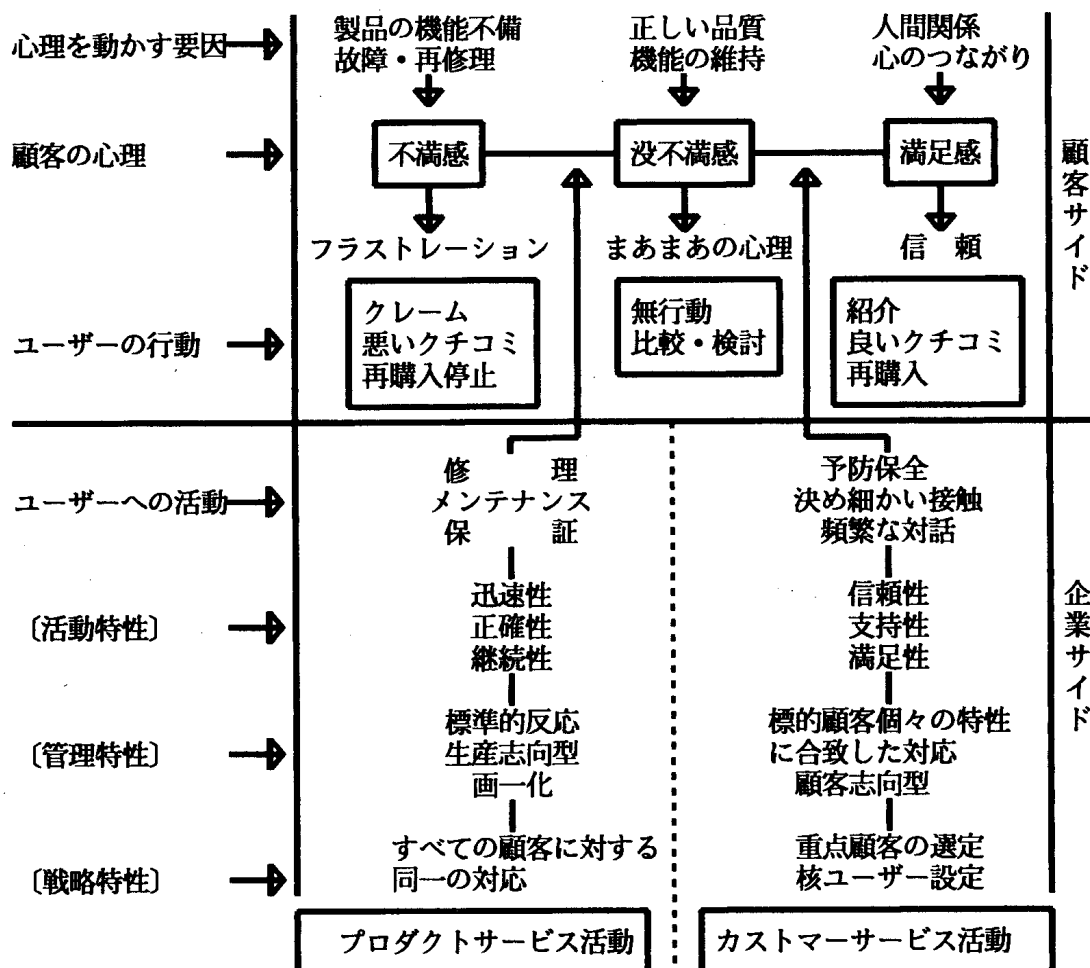
### 3. CS 経営戦略の特性と消費者対応のマーケティング戦略

現代企業におけるサービス業務担当者の資源、能力、人柄から生まれる人間的行動が、顧客の心を打ち、顧客の深い満足感と担当者の自己実現とも言うべき「達成感」が一体化し、融合化されて感動を生むのであり、これが、真のCSとES (Employee Satisfaction) の統合化であり、更に、その成果が、SS (Social Satisfaction) への発動することになるのである<sup>(52)</sup>。

CS 経営における顧客サービスは、サービスエンジニアの態度変革・行動変革と顧客との相互作用によるCICシステムとDICシステムとの構築によって形成されるのである。特に、顧客の不満感や没不満感は、購買後の使用価値充足のための商品そのものに関連して発生するのが、一般的傾向である<sup>(53)</sup>。

このような顧客の不満感を解消し、心理的な潜在ストレスの除去を図り、

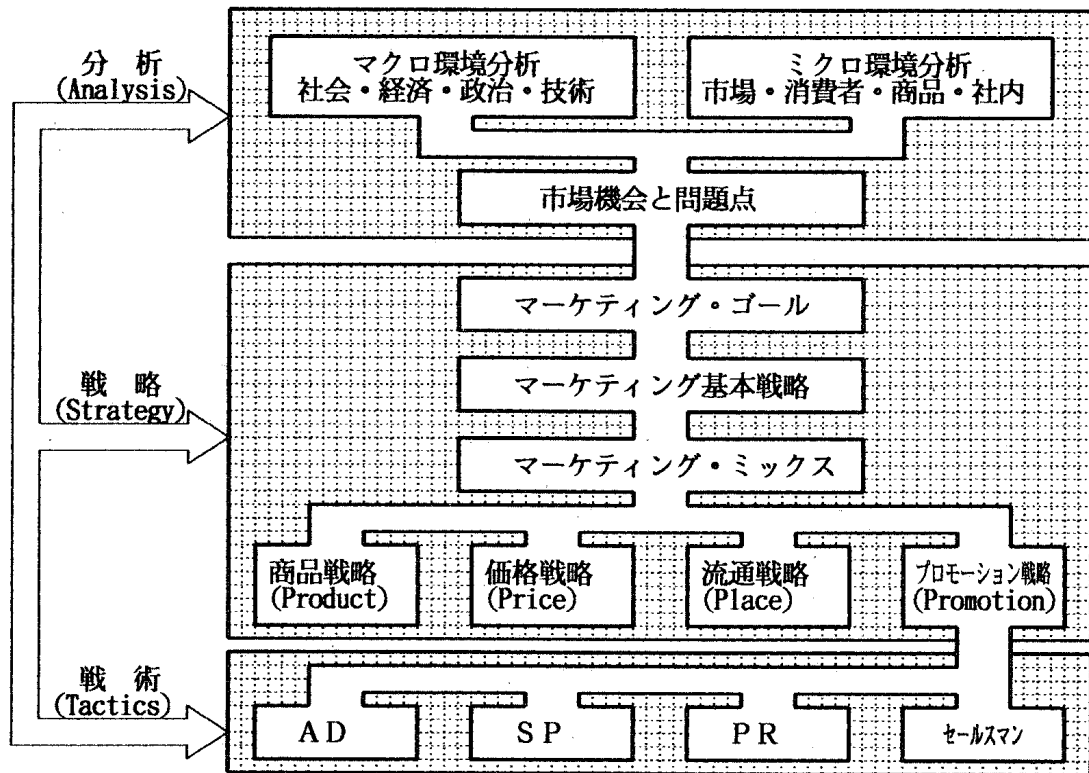
図5 プロダクトサービス戦略とカスタマーサービス戦略の比較<sup>(54)</sup>



能動的に事前にスカウティング (Scouting: 事前準備・予防保全活動) することが、CS 活動の第一義的機能である。

要するに、顧客に対する満足度の向上活動は、CS 経営戦略における基本条件であるから、図5に示されるように明確な基準を設定し、あらゆるマーケティング機会を通じて、顧客にこの基準の周知徹底化を図ることが肝要である。言い換えれば、これまでのプロダクト中心の定量的目標達成のためのマーケティング機能の遂行から、顧客中心の定性的目標達成のためのマーケティング機能の遂行へと転換することが、CS 経営戦略展開上の重要な分析ないし評価の視点であると言えるのである。

図6 マーケティング戦略〈消費者対応〉のプランニング<sup>(55)</sup>



従って、現代企業における消費者対応のマーケティング戦略は図6に示すようにあらゆるマーケティング戦略のプランは、「分析編」「戦略編」「戦術編」の3つのジャンルで構成される。

「分析編」には社会・経済・技術革新などマクロな側面と、その商品の市場動向・消費者特性・社内事情などのミクロな側面との、2種類の視点による分析が必要である。前者に関しては、マーケターと言うよりビジネスマンとしての一般的な知識を、十分に身に付けて置く必要があるであろう。後者には情報の集め方・調査の実施方法・データの読み方など、専門的な知識が必要になって来る。それによって、次にステップである戦略編の全体的なフレームが出来上がらなければならないからである。

「戦略編」は、言うまでもなく、マーケティング戦略で最も大事な位置を占める。マーケティング・ゴール（マーケティング目標）を売り上げ目標・



シェア目標などの数字により設定し、その目標を達成するためには「商品政策=Product」,「価格政策=Price」,「流通政策=Place」,「プロモーション=Promotion」の4つの政策を、戦略的に組み立てる。これらはイニシャルを取って「4P」と言われ、「4P」を効果的に組み合わせることを、「マーケティング・ミックス」と言う。

ここまでは、マーケティング戦略のほぼ半分以上が出来上がったと考えて良いであろう。後は、売り上げ予定や競合商品を意識しながら、マーケティング・コストを弾き出し、上記「4P」の効率的で、具体的な「戦術編」を立案していけば良い訳である。尚 AD (Advertising=広告)<sup>(56)</sup>・SP (Sales Promotion=販売促進)<sup>(57)</sup>・PR (Public Relations=広報)<sup>(58)</sup>などのコミュニケーション<sup>(59)</sup>戦略は、ここではプロモーション政策に相当する。

### III サービス産業経営における接客要員と接客サービスのポイント

#### 1. 接客要員の意義とその役割<sup>(60)</sup>

商品、その属性から見れば、有形の物と無形のサービスの何等かの組み合わせからなる結合体である。一方、機能の側面から見れば商品は顧客に何等かの欲求を満足させる能力つまりベネフィットの収束である。

これを別の言葉で表わすならば、商品はその有形部分が顧客に対して果たす機能と、無形部分の発揮する機能の結合として、顧客満足を作り出すのである。

ここで、車の販売を例として考えて見よう。

カーディーラーは、顧客に車を販売(所有権移転)する時に、色々なサービス(イン・サービス)を提供する。先ず、顧客のニーズを迅速且つ適確に把握し、これに最も適合するセリング・ポイント(販売訴求点)を持つ

車種を選んで顧客に情報提供を行なう。

この初期のアプローチに続いて、下取り車の査定、オプションの追加、支払方法の交渉など、顧客に細かい求めに応ずるための様々なサービスが要求される。更に販売後のアフター・サービスの実施も不可欠である。

モータリゼーションが普及した現代では、有形財としての車の持つ機能（ハード・パフォーマンス）は、各メーカー間で大差はない。

そこで、顧客の選択基準としては、イメージやスタイル、色、オプションの他に、セールスマンの応対・応接、ディーラーの雰囲気、購買後のメンテナンスの容易さなどがより重要視されるようになる。

今後のカーディーラーの一つのあり方として、カーライフに関連する各種商品の取扱い、カーライフをエンジョイするための各種の情報や提案を含むコミュニケーションセンター的存在が構想される。

つまり、車の持つハード機能以上その利用・活用の仕方を、ユーザーのライフスタイルに合わせて売り込むと言うソフト機能の提供である。この意味では、この種のカーディーラーは、販売業と言うよりもサービス産業のカテゴリーに属すると考えた方が現実的である。

各種のセールスマンの中で、車のセールスマンは既に確立した地位と評価を得ているが、ユーザーの多様なニーズに十分応えられるだけの能力と責任感ないし人格的の形成がより要求されることとなる。

しかし、単にセールスマンだけでなく、ショールームやカウンターで顧客に接触する従業員、サービスカウンターやサービス工場で顧客に接する従業員についても、同様のレベルアップが必要である。

これらの人々に共通することは、顧客（または見込顧客）と直接接触すると言う点である。このような人々を総称して接客要員（C・P：Contact Personnel）と呼ぶ。またC・Pが顧客と接触する時間的・空間的場を、サー

ビスエンカウンター (Service Encounter) 或いは略してエンカウンターと言う。

カーディーラーのマーケティングは、立地する地域におけるポジショニング戦略を、独自のストアアイデンティティーに基づいて策定し、店舗及びサービスショップの施設・装備、車を中心とする関連商品（人的サービスを含めて）の品揃え、ターゲットユーザーの組織化やイベントの企画、C・Pの基本的行動・管理マニュアル（人材開発・教育を含む）などの形で明確に表現することから始まる。これは、マーケティングスタッフとトップマネジメントの役割である。

しかし、サービス産業としてのカーディーラーの戦略上の問題は、果たしてこのようなトップやスタッフの計画が、現場のC・Pによって適切に実行されるか否かと言う点である。有形財としての車の持つハードパフォーマンスやイメージは、C・Pの協力なしにでも広告や立地・施設を通じてユーザーにかなり正確に伝達することが出来る。けれどもソフトのサービスについては、現場（サービス・エンカウンター）のC・Pの積極的で臨機応変の対応を欠いては決して戦略の成功は有り得ない。

いかに優れた戦略であっても、実施部隊であるC・P自身がこれをよく理解し、ユーザーや顧客に対して創造力や心の温かさを持って実行しなければ、<sup>がべい</sup>画餅に過ぎず、<sup>がりょう</sup>画龍にして点睛を欠くものと言わなければならない。実施部隊の活動は、戦術である。

ソフト型サービスを中心とするマーケティング戦略の要点は、いかに戦略と戦術の間の一貫性を保持するか、と言うことである。この意味で、売手の組織内の2ウェイのコミュニケーション、現場の責任と権限の重視、実施部隊であるC・Pの役割自覚と参加性の強調がなさなければならず、この点で現場管理者と意気の合ったリーダーシップの発揮が、トップマネ

ジメントに望まれるところである。

## 2. サービス産業のポジショニング戦略<sup>(61)</sup>

サービス産業のマーケティングは、顧客にベネフィットの収束を提供すると言う意味では、従来の物のマーケティングと変わるところはない。従来のマーケティングにおいても、マーケッターは、消費者志向に基づいて顧客のニーズを探り、これに適合する有形財のハードパフォーマンスの開発に努力してきた。

オートメーションに代表されるような高度の品質管理を経て消費者に提供される有形財は、その機能についても全く規格化され標準化されている。従って、こうしたハード型商品は、販売チャンネルの如何<sup>いかん</sup>を問わず同一ブランドである限り購買者に対して、何時如何<sup>いついかに</sup>なる場合においても原則的に同一のパフォーマンスを発揮する筈である。

スーパーマーケットやディスカウンターが、有名ブランドの廉価量販で多くの顧客を吸引し得るのはハード機能の規格性が、消費者に認識されているからである。このような商品についてのメーカーのマーケティングは、ハード型新商品の開発、いわゆるプルストラテジー (Pull Strategy)<sup>(62)</sup>が決め手であり、チャンネルで問題となるのは市場のカバレッジ (Coverage) のみで、小売店の人的販売の巧拙<sup>こうせつ</sup>は、マーケティング戦略の成果に余り大きな影響力を及ぼさない (有形財の寡占市場においてチャンネル管理が重大問題となるのは、ブランド間のハードパフォーマンスの差別化に依存せざるを得ないからである。こうなると、メーカーから出荷される商品はハード型でも、これを扱う小売店では同一の商品がソフト型に変化することになる)。

これに対して、サービス産業のマーケッターは、無形財の商品開発を行

なっている。サービス産業には、マーケティングのものが欠けており、顧客無視の業務管理が横行しているとの非難や反省の声は、研究者のみならず業界内にも高まりを見せたのは1970年代のことであった。マーケティングの欠如と言うことについては、勿論それなりの理由がある。

伝統的にサービス産業と言えは、我々が直ぐに思い浮かべるのは、飲食業、宿泊、クリーニング、浴場、理容・美容その他の身の回りサービスないしはいわゆる生活関連サービスであろう。このような業界では、従来有形財におけるマスプロ、マスセール (Mass Production Mass Sales) というような観念は極めて稀薄であった。

この種のサービスは、固定した風俗習慣、<sup>ごく</sup>極狭い地縁若しくは人間的関係を基盤とする限定された市場を対象として、家族労働を主体とする生業的経営の形で営まれてきた。サービスに対するニーズが静態的である限りにおいては、こうしたサービスを巡る需要関係は、質・量共に一応適切なバランスを保ってきた。

しかし、現代のサービスのニーズは、顧客にライフスタイルの急速な変化(多様化、高度化)に代表されるような社会経済的環境の下でダイナミックに移りつつある。また、サービスの供給も技術面、就業構造面などの急速な変化・発展の影響下にある。

つまり現代社会におけるサービスの需要関係は、質的にも量的にもダイナミックな変化を見せているのである。業務関連や公共関連のサービスを一応<sup>お</sup>措くとすれば、サービスに対する一般消費顧客のニーズは、有形財におけるニーズの2極化若しくは多様化と同様の傾向を示している。

顧客は一方では低価格で標準化したハード型のサービスを求める反面、他方では各自のニーズに適確に見合う高度のソフト型サービスを要求する。そうしてまた、これらのニーズ自身が常に変化しているのである。

このような現代のサービスニーズを捉え、発掘して、ハードタイプのマスサービスから極度に細分化したソフトタイプのパーソナリティサービスに至る一連のスペクトラム (Spectrum) の中から最適のパターンを選び出して商品化していくのが、サービス産業のマーケティングである。これが、サービス産業におけるポジショニング戦略である。

サービス産業のマーケットターの仕事は、ポジショニング構想に基づいて、自社の提供するサービス (無形財) のユニークなソフト機能を開発することである。

例えば、現在各種のレンタル業が、物販売業にとって変わりつつある。レンタル業のマーケットターは、顧客の多くが有形財のハード機能としての「所有」のベネフィットよりもそれ以外の「使用」上のベネフィットにより関心を持っていることに着目する。こうしてレンタルが販売に代位する着想が生まれる。法的に言えば、レンタル業と販売業の違いは、所有権の移転が最終的に実行されるか否かである。しかし、この区別は表面的なものに過ぎない。

レンタル業とは、「レンタル」と言う無形財 (サービス) の機能を、「販売」しているのに対して、販売業は有形財の機能の販売に従事している。両者の相違は、機能 (ベネフィット) を担う素材が、有形か無形かによって生ずるのみであり、いずれも何等かのベネフィットを「販売」していることに変わりはない。

### 3. 接客サービスのポイント<sup>(63)</sup>

#### (1) ヒューマン・ビジネス

サービス産業は、直接顧客に対して労働力を提供し接客する面が強い。一部を機械や設備に代替させることはあるにしても、大部分は人によるオ

ペレーション (Operation) である。

従って、サービス産業は“人と人の触れ合い”，つまりヒューマン・ビジネスであり、ヒューマン・ウェア (Human Ware) が重要なところである。そのため接客サービスの心、気配り、サービス技術と言ったことが最も重要視されている。

接客サービスの要素としては、次のような点が挙げられる。

- ① 服装・身嗜み<sup>みだしな</sup>……先ずそのサービス業務に相応しい服装が必要であり、清潔感が重要である。頭髪や爪、顔の髭<sup>ひげ</sup>など客に不快感を与えないよう、身嗜み<sup>みだしな</sup>を整えることが必要である。
- ② 表情・態度……人間は感情の動物であるので、親切心や誠意、気配り、思いやりなど、客に好感を持たれる表情・態度を表さなければならない。そのため接客要員は自分の体調や感情のコントロールに特に注意をする必要がある。
- ③ 言葉づかい……サービス業務によって標準的な話法があるので、それを身に付けて接客することが第1である。こんな時はこんな風と言う、と言った応酬話法も大切である。更に、日本が敬語が発達しているので、相手によって、ケースによって、敬語を上手に使うことが接客サービス向上のためのポイントとなる。敬語には尊敬語、謙讓語、丁寧語と言った言い方があるので、それらをしっかり身に付けなければならない (表6を参照)。
- ④ 情報提供……客は商品やサービスに関する知識が不足しているので、接客要員は専門的な立場から知識・情報を提供してサービス利用を促進するように心掛けなければならない。つまり、提案型の接客が望まれている。

## (2) 雰囲気づくり

サービスを提供するに当たっては、顧客の利用目的や客層による感性にマッチした雰囲気（ムード）づくりが重要視される。つまり、顧客の感情にアピールすることが効果的な接客サービスを実現させる。そのために様々な演出が必要である。

- ① 目に訴える演出……店舗の外装・内装、内部のレイアウト（デザイン、カラーコンディショニング）、サービスサイン（店内掲示）、陳列（Display）、POP 広告（Point Of Purchase Advertising）、展示物（絵画、植木など）、照明など。
- ② 耳に訴える演出……接客用語、BGM(Back Ground Music)、店頭・店内放送、商品・サービスの説明、対面販売サービスなど。
- ③ その他の五感に訴える演出……五感とは、視覚、聴覚、臭覚、味覚、触覚の五つのことである。商品やサービスの特性に応じて五感に訴えることにより、接客サービスの<sup>こころよ</sup>快さ、雰囲気を盛り上げるのに役立つ。例えば、匂いにしても病院の消毒の匂い、美容院の匂い、理容院の匂い、喫茶店の<sup>コーヒー</sup>珈琲の香りなど自然に醸成されるものがある。雰囲気づくりとしてプラスになる匂いは積極的に出すとよい。しかし、悪い匂いは消すようにしなければならない。

## (3) サービス技術

接客サービスにおいても、業種・業態によって特有のサービス技術を必要とするものである。これは先に述べた接客要員の精神的・態度的サービス、雰囲気づくりの情緒的サービスと言ったことのベースになる業務的・機能的サービスのことである。

接客サービスにおいては、客と直接接して仕事をしている関係上、監督者がその場で指導してやり直すと言った OJT (On the Job Training) は



表6 接客・応対用語

日常言葉	接客・応対言葉
わたし、わたしたち	わたくし、わたくしども
あなた、あなたたち	お客さま、お客さまがた
いらっしゃい	いらっしゃいませ
うちの店	わたくしどもの店、当店
ちょっと待って	少々お待ちくださいませ
そうです	さようでございます
わかりました	かしこまりました、承知いたしました
分かりません	分かり兼ねます
いいですか	よろしゅうございますか
すみませんが	恐れ入りますが
こっちへ来てください	こちらへお越しく下さい
行きますか	いらっしゃいますか、お出でになりますか
行きます	参ります、お伺い致します
見る	拝見致します
見せる	御覧に入れます
急ぎますか	お急ぎですか
何処ですか	どちらでしょうか
聞いてきますから	問い合わせ参りますから
どうでしょうか	いかがでしょうか
誰ですか	どちら様でしょうか
なんですか	どのようなことでしょうか
頼みます	お願い申し上げます
聞いておきます	伺っておきます、お伺い致します
言います	申し上げます

一般に出来ないので、事前にマニュアルやロール・プレイング（役割実演法：Role Playing），によって指導を徹底することになる。また、本人の精神的・肉体的コンディションにも左右されるので自己管理・自己啓発の望まれるところである。

#### (4) サービスの向上

接客サービスは、単に直接顧客に接するサービス要員だけの問題ではない。企業のシステムとして客の利用するあらゆるサービス・エリアに「利便」や「満足」を提供出来なければならない。

そして、接客サービスの重要点は、接客に当たる従業員1人ひとりがその企業を代表しているということである。客は応対に当たったその1人の従業員のサービスの仕方、態度によって、その企業・店を評価してしまうということである。このように考えると、経営者は接客サービスの教育をおろそかにすることは出来ない。サービスは人数ではない、質の向上こそ肝心である。

### 4. サービスの有償性と無償性

#### (1) サービス料の概念

サービスという言葉の日常的な一般的感覚として、「奉仕」とか「タダ(無償)」と言った響きがあることも事実である。それは「サービスしまっせ」「飛び切りのサービス品ですよ」と言った商店の店頭販売における顧客への掛け声に代表される使われ方の問題である。

しかし、これがサービスの全体を示すものではない。これは今まで述べてきたサービスの中の「イン・サービス」になるからである。客との相対取引における値引サービス、御負けとして一つ余計に付ける、と言った価格面のサービスであり、客へのメリット（付加価値）を付ける付加的（イ

ン) サービスと言える。

一方「サービス料」という概念がある。客に提供した労働や技術と言うサービスの代価を有料で頂くとする経済行為である。

例えば、理・美容院で行なう「散髪代」や「パーマ代」、衣服のクリーニング代などである。また、<sup>クラブ</sup>倶楽部やキャバレー、高級料理店では、「接客」のサービス料を取る。「テーブル・チャージ」とか「指名料」と言ったものまでがある。これらは明らかに「接客」がサービス主体商品であるからである。

従って、サービスは「客に付加価値を付ける」という考え方においては全て同じであるが、提供する例（企業）にとってすれば「プラス・サービス」（陽性サービス）と「マイナス・サービス」（陰性サービス）があり、これらが組み合わされて提供されていることになる。

そこで、サービス主体は基本的に「有償性」を有しており、有料で提供可能なサービスである。そして、商品やサービス主体の販売に付随して提供されるイン・サービスは「無償性」を有しており、無料或いは実費で提供することが基本となる。また、業態の転換により企業にとってのイン・サービスをサービス主体化させることも出来る。この場合は、サービス内容が「無償性」から「有償性」へ質の転換をすることが必要である。そうすることにより有料として客に受け入れられる市場性を持つ。

## (2) サービスの有償性

顧客に提供されるサービスが「有償性」を持つかどうかは顧客が定めるものである。製品と言う有形財は最初から有償性を有し、物々交換や代価の支払の対象となるものであった。一方、サービスと言う「無形財」は、恐らく最初は「無償性」を持った行為であり、無料で提供されていたのである。

ところが、人々の生活、文化、社会、経済の発展に伴い、分業化や外注化が進み、「有償性」を持ったサービスが形成されてきたのである。今まで「無償」と思われていたサービスの「客体」が「有償サービス」の客体となる。例えば、会社の警備などは自前でやっていたのであるが、今や警備保障会社に委託するといったことで、「警備」が有償性を持つサービスとして定着している。

いわゆる「サービス経済化」の現象はサービスの有償化、有料サービスの分野が拡大していることである。ハイテク時代を迎えてソフトや技術の高度化が進み、それらの業務を代行するサービス業が増大することになる。また、個人生活が豊かになると共に家計の消費支出を見ても教育、文化、教養、娯楽、交際、保険、医療と言った面への支出が増え、支出全体に占めるウエイトが高くなっている。

こうした豊かさを求める一方で、主婦の社会進出に伴う家事・育児労働の面の省力化や外注化による有償サービス化がある。また、高齢化社会を迎えて老人福祉面でのサービス、つまり老人病院、老人介護ヘルパー、老人ホームなどの有償サービス化がある。

こうしたサービス化の傾向、サービスの有償性は、科学や生活の進歩によりその文化度が高くなり、サービス業務の専門化や分業化から一層広い分野に行き渡り、付加価値の質が強化されてくる。

そして、サービス商品は多品種少量生産の割合が高くなると共に、そのライフサイクルも短くなってくる。これはサービス商品が無形財であるが故に、その品質管理が難しく、且つ有償サービス価格がピンからキリまで現われて、「値段があってないが如し」と言われる面もあり、不安定要素を多分に持っていることである。

または、有形財の製品は、購入する前にその製品の評価が出来るが、無

形財のサービスは、完了してからでないという問題がある。一般的には「主体」の過去の実績によって料金を定めることになるが、コンディションによって結果が変動しやすい要因がある。その結果の評価によって有償性も変わると言う特長がある。

### (3) サービスの無償性

イン(付加的)・サービスは、概して無料ないしは実費で提供するという「無償性」を有している。何故イン・サービスが必要なのか、それは商品或いはサービス主体の販売をプロモーションするためである。

従って、そのイン・サービスのみを見れば、企業にとって利益のマイナス行為であるが、販売促進の効果により総じて企業の収益の向上に役立ち、利益に還元されることを前提としている。企業にとっては、製品やサービスが売れなければ生産価値が実現しないことになる。

そこで、イン・サービスによって顧客の需要を喚起するという狙いがある。また、顧客が商品またはサービスを購入したことに対する「お礼」「報奨」と言った場合もある。また、「サービス主体」の提供に際して関連するサービスとして用意されるイン(付加的)・サービスがある。これは、顧客の希望、選択によって提供されるものである。これは実費或いは割安での提供、或いは取り次ぎと言ったサービスである。

イン・サービスの無償性の特徴としては、次の点が挙げられる。

- ① コスト性……イン・サービスは、企業にとってコスト負担を伴うものである。そのコストが予算的に企業収益に対してどのぐらいの割合になるのかを予め測定して提供される。従って、顧客への利益の還元と言った要素を持つものであり、コスト的に合わない付加的サービスは計画されないし、カットされることになる。
- ② 効果性……イン・サービスは、それを顧客に提供することにより、

顧客に喜ばれ、満足を増進し、商品及びサービス主体の販売促進、収益向上の効果を持つものでなければならない。取引の継続や固定客の増加、客数の増加と言った総体的なメリットが追求されることになる。従って、やって見たが効果がないとなれば、直ぐに変更、或いはカットされる。

- ③ イメージ性……イン・サービスは、企業のイメージに関わる要素がある。そのために、CI (Corporate Identity)<sup>(64)</sup>戦略の観点から計画の中に組み込むことが大切である。従って、長期的な観点からなされる(付加的)イン・サービスがあり、そのような新しい考え方で、イン・サービスのコンセプトを確立しなければならない。

## むすび

現代の顧客満足は、現代企業のサービス経営における最も重要な課題と言って良い。その理由は、現代企業における顧客満足と言う概念が、ビジネスの唯一の目的である顧客創造に直接結び付く現代企業経営テーマであるからである。

しかし、今日の顧客満足のテーマは、単なる企業理念や哲学だけではなく、より具体的に社会価値を反映し、競争優位を築くようなサービス戦略の問題として位置づける必要がある。現代企業が限られた経営資源の基で、その成長の基礎に顧客満足を据えるとき、そこで漠然と全ての顧客にとって良いことを程々行なうことは許されない。ここに現代企業の独自性を生かしながらメリハリのある顧客満足の追求によって、明確な満足向上サービス戦略を取る必要が生まれる。そして、このような明確なサービス戦略方向の中で、改めて組織や日常行動における優れた顧客満足の実践と評価が

求められるのである。

しかし、戦略的顧客満足がその構築で終わることは当然許されない。戦略は成功裡に実行されて初めて意味を持つ。それ故に、その具体的な実行プログラムとして、企業・事業運営のビジョン、組織構造と組織権限、管理と評価システムなどに明確な形でその戦略方向が反映されなければならない。そして、実務上の顧客満足追求活動から新たな顧客満足へのサービス戦略、アイデア、工夫、革新が生まれるなら、現代企業の成長・存続の可能性は更に高まる。

21世紀における現代企業を取り巻く環境変化は、現代企業にとって山になり谷になる。しかし、いかなる環境変化に中でも現代企業が安定的な存続と成長を維持するには、常にマーケティングとサービスの思想と方法を持って顧客満足を追求するしかない。現代企業が顧客満足力の充足策としてのマーケティングとサービス戦略策定には、広く公正な視野を持つことと同時に、自らの足元を見詰める堅実な視点を合わせて備えていかなければならない。

#### 《注》

- (1) 久保村隆祐・原田俊夫編『商業学を学ぶ』有斐閣，1992年，240頁。
- (2) Philip Kotler, Gary Armstrong, *Principles of Marketing, 6/ed.*, Prentice-Hall, 1994, P.6.
- (3) 久保村隆祐・原田俊夫編『前掲書』，241頁。
- (4) Jerry M. Rosenberg, *Dictionary of Marketing & Advertising*, WILEY, 1995, P. 69. 徳永豊・D. マクラクラン・H. タムラ編『詳解マーケティング辞典』同文館，1991年，104頁を参照すると良いであろう。
- (5) 宮澤永光著『基本マーケティング』白桃書房，1995年，9頁。
- (6) William J. Stanton, Michael J. Etzel, Bruce J. Walker, *Fundamentals of Marketing, 10/ed.*, McGraw-Hill, 1994, P.10.

- (7) 宇野政雄・他編著『現代商業・流通辞典』中央経済社, 1992年, 277頁。
- (8) William J. Stanton, Michael J. Etzel, Bruce J. Walker, *op. cit.*, P.11.  
宇野政雄・金子泰雄・西村林編著『前掲書』, 96頁。
- (9) Louis E. Boone, David L. Kurtz, *Contemporary Marketing, 8/ed.*, DRYDEN, 1995, P.14.  
同文館編『マーケティング用語辞典 (増補版)』同文館, 1992年, 96頁。
- (10) Philip Kotler, *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control, 8/ed.*, Prentice-Hall, 1994, P.17.
- (11) Besty-Ann Toffler, Jane Imber, *Dictionary of Marketing Terms, 2/ed.*, Barron's Educational Series, Inc., 1994, P.125.
- (12) 三浦信・他著『新版マーケティング』ミネルヴァ書房, 1994年, 76頁。
- (13) Philip Kotler, *What Consumerism Means for Marketers*, Harvard Business Review, Vol.50, No.3, 1972, P.54.
- (14) 田内幸一「コンシューマリズムの本質とその展開」『ビジネス・レビュー』一橋大学産業経営研究所, 第20巻, 第1号, 1972年, 12頁。
- (15) Philip Kotler, *op. cit.*, Harvard Business Review, Vol.50, No.3, 1972, P.55.
- (16) 久保村隆祐・原田俊夫編『前掲書』, 245頁。
- (17) 宮澤永光・宮原義友・望月光男編著『現代商業学』同文館, 1994年, 19頁。
- (18) 同上書, 19~21頁。
- (19) 嶋口充輝著『顧客満足型マーケティングの構図』有斐閣, 1995年, 2頁。
- (20) 同上書, 3頁。
- (21) 同上書, 30頁。
- (22) THE OXFORD, *Dictionary for the Business World*, OXFORD, 1993, P.260.
- (23) *Ibid.*, P.261.
- (24) 嶋口充輝著『前掲書』, 3頁。
- (25) 村田昭治著『マーケティング』プレジデント社, 1981年, 16頁。
- (26) 井沢良智・増田卓司編著『現代企業と経営戦略』同文館, 1992年, 153頁。
- (27) William J. Stanton, Michael J. Etzel, Bruce J. Walker, *op. cit.*, P.246.
- (28) Philip Koteler, Gary Armstrong, *op. cit.*, P.330.
- (29) 嶋口充輝著『前掲書』, 29頁。
- (30) 同上書, 30頁。
- (31) Del I. Hawkins, Roger J. Best, Kenneth A. Coney, *CONSUMER BEHAVIOR: Implications for Marketing Strategy, 6/ed.*, IRWIN, 1995, P.19.
- (32) Nicholas Ind, *THE CORPORATE IMAGE: Strategies for Effective Identity Programmes, Revised ed.*, KOGAN PAGE, 1992, P.19.
- (33) Peter F. Drucker, *The Practice of Management*, Harper Collins, 1954, First Harper Business edition published 1993, P.37.



- (34) 鄭森豪『現代における商業企業の経営的特性に関する基礎的研究』明治大学大学院商学研究科, 1997年度博士学位請求論文, 244頁。
- (35) Peter F. Drucker, *The Practice of Management.*, P.37.
- (36) *Ibid.*, P.37~39.
- (37) Peter F. Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Harper Collins, 1973, First Harper Business edition published 1993, P.64.
- (38) 嶋口充輝著『前掲書』, 26頁。
- (39) Peter F. Drucker, *The Practice of Management*, P.39.
- (40) 嶋口充輝著『前掲書』, 28頁。
- (41) THE OXFORD, *op. cit.*, P.348.
- (42) 久保村隆祐・荒川祐吉監修『最新商業辞典』同文館, 1995年, 232頁。
- (43) 嶋口充輝著『前掲書』, 29頁。
- (44) 藤芳誠一監修, 他編集『最新経営学用語辞典』学文社, 1995年, 124頁。
- (45) 刀根武晴著「CS 創出戦略」『企業診断』同文館, Vol.40 No.6 Jun. 1993, 17頁。
- (46) 同上書, 18頁。
- (47) 刀根武晴著「CS 創出戦略」『前掲書』, 19頁。
- (48) Jack P. Friedman, Ph. D., CAP, *Dictionary of Business Terms, 2/ed.*, Barron's Educational Series, Inc., 1994, P.142.
- (49) 宇野政雄・金子泰雄・西村林編著『前掲書』, 173頁。
- (50) 刀根武晴著「CS 創出戦略」『前掲書』, 19頁。
- (51) Vincent K. Omachonu, Joel E. Ross, *PRINCIPLES OF Total Quality*, KOGAN PAGE, 1995, P.119.
- (52) 刀根武晴著「CS 創出戦略」『前掲書』, 19~20頁。
- (53) 同上書, 21頁。
- (54) 同上書, 20頁。
- (55) 鄭森豪『前掲書』, 255頁。
- (56) 深見義一編『マーケティング論〔増補改訂版〕』有斐閣, 1992年, 245頁。  
Jerry M. Rosenberg, *op. cit.*, P.8.
- (57) 深見義一編『前掲書』, 133頁。  
William J. Stanton, Michael J. Etzel, Bruce J. Walker, *op. cit.*, P.519.
- (58) 藤芳誠一監修, 他編集『前掲書』, 263頁。  
Jack P. Friedman, Ph. D., CAP, *op. cit.*, P.489.
- (59) 徳永豊・D. マクラクラン・H. タムラ編『前掲書』, 101頁。
- (60) 浅井慶三郎・清水滋編著『サービス業のマーケティング』同文館, 1919年, 54~58頁。
- (61) 同上書, 58~60頁。
- (62) 徳永豊・D. マクラクラン・H. タムラ編『前掲書』, 302頁。

- (63) 川井十郎著『サービスの経営学』同文館，1990年，84～90頁。
- (64) 徳永豊・D. マクラクラン・H. タムラ編『前掲書』，100頁。