

商業サービス・プランニングに関する一研究

鄭 森 豪

はじめに

I プランニング・戦術・戦略

II 商業サービスの基本戦略

III 商業サービス機能の展開

おわりに

はじめに

商業サービス (Business Service) は、生産された商品を我々生活者 (顧客・消費者・利用者) に届けるための有効な機能^{ハタラク}であり、そして、生活者と接して商品を提供する活動を担っているのが商業である。従って、商業とサービスとをなくしては、消費生活を維持することは不可能である。

商業サービス (BS) は、原因と結果、主体と対象、言い換えれば、経営と経済、企業と生活者を、現実的視点から総合的に理解していく方法を執る。勿論、総合的理解に到達するプロセスには分析的方法と言う道を避けて通ることは出来ない。

サービスは、基本的に生産の成果の在庫出来ないと言う特性があり、また、その提供品質はサービス生産の担い手であるサービス要員の能力と、顧客自身のサービス生産への協力レベルに委ねられる部分が多い。このため、商業サービスにおいては、サービス提供に先立つサービス品質の計画、管理に加えて、顧客とサービス要員が接するサービス提供現場の管理も重要な課題となる。

商業サービスの機能には、慰楽性、利便性、情報性、用役性の四つの機能を持っており、それぞれの機能に対応する共感、コミュニケーション、ニーズ、信頼と言った面での効用を高めるものでなければならない。

そこで、本稿においては、商業サービス機能を高めるために、まずプランニング・戦術・戦略、次に商業サービスの基本戦略、最後に商業サービス機能の展開、の順に論じていくこととする。

I プランニング・戦術・戦略

1. プランニング

プランニング(計画立案: Planning)⁽¹⁾は組織や個人がその将来に対してある程度のコントロール力を行使しようとするシステムティックで継続的な活動であり、プロセスである。

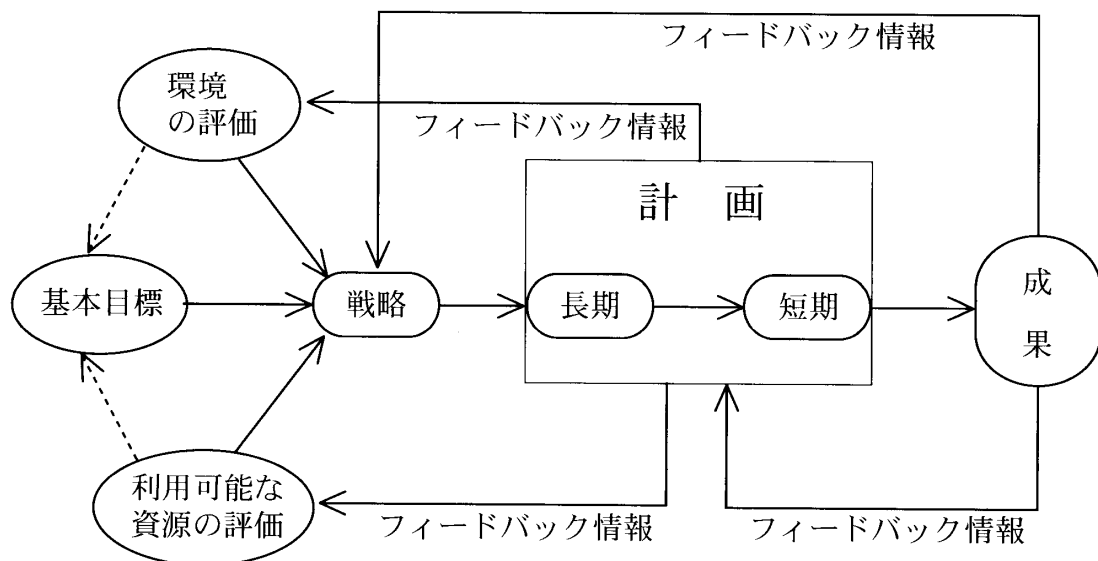
この1つのプロセスとしてのプランニングも数多くの変数次第で極端に異なったものとなる。変数の中でも主要なものは活動自体の複雑さと活動が行われる将来の状況がどの程度不確実であるかである。

しかし、基本的に全てのプランニングは将来の行動を現時点で決定しようとするものであり、活動が複雑であればある程、また将来が不確実であればある程、フォーマルで体系であったプランニング手続きに対する必要性が高まる。

現代における商業企業は活動を展開する上で、統制が可能な環境上の制約と企業コントロールが及ぶ活動とを明確に区別することが重要である。また現状では、足枷となっている制約も長期的にはある程度変えられるものであると認識することも必要である。

例えば、短期的にはマネジメントは既存の流通網を受入れ、それを前提にマーケティング活動を展開せざるを得ないが、新市場を開拓し、競争の性格を定めると言った独自の行

図1 プランニングの柔軟性



動を通して既存の流通網を変えていくことが出来る。

しかし、技術革新や競争活動等の外部要因が原因となっており、やがて環境の変動が生じる故、企業が目標に向かって邁進出来るように目標は、明確に規定されるべきであるが、状況の変化と共に強調点や方向の変更が可能な程度の柔軟さも求められる。

図1はこのようなプランニングの柔軟で継続的な性格を理解する上で有益である。図の左側に“基本目標”が、右側に“現実に達成された業績・成果”が、そして双方を繋ぐ形で“戦略”と“長期計画と短期計画”が示されている。

計画された目標が実行に移されるために戦略が練られ、それが長期実行計画と短期実行計画に移され、成果が達成される。その間にあらゆる行動地点から情報がフィード・バックされる。例えば、業績が目標を下回るようなら、修正行動が取られるようにフィード・バック情報が戦略と計画の双方に伝達される。

一般に、プランニングの持つメリットとして、

- ① 将来についてのシステマティックな思考を誘発する、
- ② コンフリクト⁽²⁾や目標の食い違いの調整を導く、
- ③ 成果を予測するための業績基準を確立する、
- ④ 意思決定に対して理論的基盤を与える、
- ⑤ 変化対応能力を高める、
- ⑥ マーケティング機会の識別能力を高める、

の6点が指摘されている。

2. 戦略概念の多様性と特徴

社会環境の変化における現代企業のマーケティング計画策定の中心課題は、マーケティング戦略の決定である。マーケティング戦略の決定のために、現状分析或いは市場状態の監査が行われると言っても過言ではない。

マーケティング戦略計画が決定されると、次にはマーケティング実施計画が決定されるが、この実施計画は戦術計画とも呼ばれる⁽³⁾。そこで、まず戦略 (Strategy)⁽⁴⁾とは、戦術 (Tactics)⁽⁵⁾とは何か、と言う概念的から入ってゆきたい。

この問題提起に対して、差し当たり当惑するのは戦略概念の多様性である。いま戦略と言う用語の使用例を若干列挙すれば、次のように多種多様になっている。例えば、「マーケティング戦略」の他に、「マーチャンダイジング戦略」、「インダストリアル・マーケティング戦略」、「企業戦略」、「経営戦略」、「競争戦略」、「成長戦略」、「統合戦略」、「プッシュ戦

略]、「プル戦略」、「販売戦略」、「市場戦略」、「製品差別化戦略」、「市場細分化戦略」、「価格戦略」、「製品戦略」、「チャネル戦略」、「流通戦略」、「広告戦略」、「ブランド戦略」、「イメージ戦略」、「サービス戦略」、「顧客満足(CS)戦略」、「国際マーケティング戦略」、等々。

これらの多種多様な戦略概念について積極的な展望と分析を試みた研究がない訳ではない。また戦略について積極的な定義や見解を与えた研究はかなり夥しい数に上る。戦略概念の展開と類型化を試みた研究としては、次の五つのグループに類型化されている⁽⁶⁾。

第1は、戦略を競争構造の不確実性への対処と言う点で捉らえるもの、

第2は、競争構造への企業諸活動の対応の型の決定において捉らえるもの、

第3は、軍事戦略へのアナロジーにポイントを置き、何等かの準備の幾つかを求めようとするもの、

第4は、戦術との対比・関連において、全企業的姿勢としての競争構造対応の型を導く戦略的発想として捉らえるもの、

第5は、計画の一つのタイプであるとしつつ、ある競争者との対応に戦略があると言う指向を示すもの、

このような類型化の妥当性はともかくとして、戦略概念の多様性についての一端を伺うことが出来る。更に、戦略概念の基本的特徴について考察を加え、三つ或いは五つの特徴を挙げる事が出来る。第一に能動性、第二に統合性、第三に長期性⁽⁷⁾、第四に大局性、第五に不確実性⁽⁸⁾。

3. 戦略と戦術

マーケティング戦略概念と戦術概念の基本的特徴を考察すれば、次の通りである。

まず最初に、戦略概念の本来の淵源である軍事的戦略概念とマーケティング戦略概念との関係の問題がある。戦略概念は軍事用語から来たものであるが、軍事用語の例としては、二千年前の中国における孫子の兵法における十三原則、フランスのナポレオンの戦争に対する百十五のマキシム、南北戦争におけるフォレスト将軍などがしばしば挙げられている⁽⁹⁾。この軍事用語としての戦略概念は、言うまでもなく敵対的・戦闘的概念であることを注意しなければならない。また同じように敵対的概念であっても、大局的観点と部分的観点があるが、戦略概念は個々の戦闘や部分的作戦を前提とする概念ではなく大局的観点を意味する概念であったことも注意すべきであろう。例えば、オルダーソン(Alderson)が、「軍事用語においては、戦略は、戦闘がいかに闘われ、いかに勝利するかと言う指揮官の包括的ビジョンに使われる⁽¹⁰⁾」と指摘していることは、大局的観点について触れたものとし

て注目される。

では次に、戦略概念と戦術概念とはいかなる関係において把握されるべきものであろうか。この問題についても、次のような諸説が見られる。

- ① 戦略は敵に対して有利な地位を得るために兵力を移動したり配置する術であり、敵と実際に接触が起こる時点で、戦略は戦術に道を譲る⁽¹¹⁾。
- ② 戦略と言うのは、敵に対して大規模な兵力を動員するための、言わば用兵についてのむしろ漠然とした極めて広範な概念である。また戦略は戦術と対照的に使われているが、戦術の方は割り当てられた資源を使用するための個別的な計画である⁽¹²⁾。
- ③ 戦術を戦略により決定された基本的ワク組みの下で発生する下位の次元の諸問題の処理⁽¹³⁾を意味する場合に使われる概念である。
- ④ 戦略は、軍隊の最初の配置や勝利に向かう全体的計画の下で特定の目的をアサイメントすることに関連しているのに対して、戦術は、それぞれの前線やセクターでの実際の戦闘における命令の実行に関連する⁽¹⁴⁾。

いずれにしても、戦略は大状況的観点、全体的観点、戦術は小状況的観点、部分的観点と言う相違が出ていて諸説には大きい差異は見られない。

以上の諸説を参照して、戦略と戦術との関係を概括すれば、次の通りである⁽¹⁵⁾。

戦略も戦術も、資本家的実践における意思決定であり、企業実践コースの選択である点では共通するものがある。しかも両者は、いずれも、企業目標達成のための手段である。しかしながら、両者の間には、意思決定の性質が異なっているように思われる。

第一は、問題の性質が、戦略計画は広く、全体的、統合的性格を持っている。戦術計画は、狭く、部分的、部門的性格を持っている。戦略計画が全体計画であるのに対して、戦術計画は、部分計画、個別計画、或いはまた細目計画の性質を持っている。戦術は戦略よりも下位次元にあり、言わば、「サブ・システム」になる。

第二は、戦略計画も戦術計画も、ある一定の目標達成のための手段である。しかし、戦略は、基本目標を達成するための手段であり、大目標達成のための手段である。これに対して戦術は、戦略で決められた具体的目標或いは小目標達成のための手段である。従って、戦術はサブ・ゴールの達成を課題としている。戦術は、絶えず実践の経験から修正を加えながら、サブ・ゴールに迫り着くのである。

第三は、期間的に見て、戦略は長期的であり、戦術は短期的である。長期的と言われる場合、具体的に一年以上を意味し、大抵は三年程度を言う場合が多い。時には五年、特に鉄鋼業のような投資単位の大きい産業部門では十年単位で計画されることもある。普通戦

略計画は長期的であり、戦術計画は短期的であるが、長期計画が必ずしも戦略計画であるとは限らない。短期計画においても、戦略計画と戦術計画とを含む場合もあり、問題の性質によって違ってくる。また長期的な戦略計画においては、新製品開発による多角化、設備機械の新規更新などのイノベーションが含まれるが、短期的な戦術計画においては日常的反復的なことが多く、必ずしもイノベーションが含まれない点でも違っている。

第四は、戦略は、長期的な性格を持つことから言えるように、外部の環境の変化に対して絶えず適応してゆくための対応性、或いは創造性、変革性を持っている。この戦略の対応性は、環境の変化によって生じるが、また他面では、戦略そのものが持つ環境に対する能動性の結果でもある。従って、戦略においては、意思決定の性質が複雑で流動的でもあり、質的判断が必要とされ、しかも数量化しにくい。他方、戦術においては、日常的反復的な性格を持つために意思決定が戦略のように複雑でなく定型的なので、数量化が比較的容易である。従って、OR⁽¹⁶⁾の採用やコンピュータによるプログラム化は、戦術計画の領域の方が容易であると言う傾向が生じる。

第五に、計画担当者のレベルから見て、戦略計画は、トップ・マネジメント及びそのスタッフとなって作成される。これに対して、戦術計画は、ミドル・マネジメント或いは現場第一線において計画と執行とが密着するロー・マネジメント以下が担当する。マーケティング・マネジャーが戦略家であるのに対し、セールスマンはマーケティング戦術家になったと言われるように、セールスの直接担当者も戦術計画の立案者である。

以上、戦略概念を、戦術との相違点を強調することによって明確にしようと試みた。

しかし、戦略と戦術との相違は、極めて相対的であって、実際においては決して固定したものではない。両者には密接な相互関係があり、この不可分な相互依存性がなければ戦略目標も達成出来ないし、戦術目標もまた空中に浮いたような空虚な存在になる。戦略計画も戦術計画も、それぞれ独自の機能領域を持ち、相互に全体としてマーケティング計画或いは経営計画を構成し、その目標達成を可能にする。従って極めて原則的な表現を借りるならば、両者は対立している側面と統一している側面を持つ存在、換言すれば対立物の統一と言う存在である⁽¹⁷⁾。

また、社会環境の変化における企業経営のマーケティング戦略を機能の側面より戦術と区分すれば、表1のように分けることが出来る。

従って、現代商業企業の事業活動におけるサービスも、経済のソフト化・サービス化が進むにつれ、次第に多角化・複合化に展開されるようになってきた。このような点から、商業企業はサービス基本戦略を確立する必要性に迫られている。

表1 機能別のマーケティング戦略とマーケティング戦術

	目 標	範 囲	方 法	シ ス テ ム	形 式
マーケティング 戦 略	企業の長期的な目的達成 長期的計画	大局的思考 経営戦略の一環 マーケティングの思考	マーケティング手段の決定 マーケティング・ミックスの決定	全体的な経営活動 マーケティング計画と密接な関係	防衛的戦略 攻撃的戦略
マーケティング 戦 術	長期的な目的達成の1つとして 短期的目的達成 短期的計画	局所的思考 マーケティング戦略の一環 マーケティングの専門的技術	短期的な決定事項	従属的であり、下位概念	市場環境の変化に即時対応 防衛的戦闘的技術 攻撃的戦闘的技術

出所：西村林・三浦收編著『現代マーケティング入門』中央経済社，1991年，40頁。

企業のDI (Domain Identity：事業領域の明確化) やリストラクチャリング (Restructuring：事業・財務の再構築。一般には事業の売買を通じた業容の再構築を意味する。)の問題として、サービス業のサービス提供のあり方が問われなければならない。そして、それは経営計画における基本戦略として組み込まれなければならない。

II 商業サービスの基本戦略

1. サービス提供の戦略的要素⁽¹⁸⁾

サービス経済化が進展することにより、新しいサービス、新しいビジネスが次々と生まれてくる。現代商業企業は、経営を取り巻く諸要素の戦略的な変化に対応して、常にサービスの新しいコンセプトを構築する努力が必要である。それらの諸要素を考察して見よう。

① 消費者ニーズ

表2に示すように、消費者へのサービスは、従来の画一的な大衆的指向から、多様化・個性化・高度化した分衆・個衆に対するサービスとして提供されなければならない。さもないと、サービスの目的である消費者のニーズを充足し、満足を与えることが出来ないからである。

② マーチャンダイジング

サービスの商品化政策の視点として、細分化の上に立って統合化へと進めることが求め

られる。年代別、男女別、職業別、所得別などから見た細分化によるライフ・ステージの捉え方は、サービスのきめ細かい適合性をもたらすものとして、より重要性を持ってきた。一方、消費者を生活者として見た場合、サービスは決して単一的なものとして提供されることが効果的なのではなく、生活行動から統合されたサービスの提供こそ、より相乗効果をもたらすものであり、ライフ・スタイルに合わせた複合的サービスの提供こそ、これからのマーチャダイジングの基本的な考え方であり、それを実践することが重要である。

③ 店舗（業態開発）

顧客が利用する店舗は、商品並びにサービスを販売する舞台装置と言える。従来は商品やサービスの類型や業種分類に応じた店舗の形態・雰囲気・利用技術によってサービスの提供がなされていた。しかし、今その切り口を変えて「顧客ターゲット」面で専門化していくと言う業態スタイルに変わりつつある。従来のスタイルからコアの部分を強調していく場合と、完全に専門化していく業態とが出現している。

専門化している例を挙げると次のようなものがある。

- [1] 小売業 ・ DCブランドの店 ・ パーティ用品の店

表2 サービス提供の戦略的視点の変化

	視点の変化
消費者ニーズ	画一的 → 多様化 (大衆) → (分衆)
マーチャダイジング	細分化 → 統合化 (ライフステージ) → (ライフスタイル)
店舗	業種 → 業態 (単一化) → (複合化)
販売	小品種多量 → 多品種少量 (N B 商品) → (P B 商品)
価値観	機能 → 効用 (ハード) → (ソフト)
情報	上下方向性 → 全方位 (マクロ) → (ミクロ)
企業人の資源	単能型 → 多能型 (実行力) → (感性力)
採算	ローリスク → ハイリスク ローリターン → ハイリターン

- ・ギフト専門店
 - ・ホームセンター（DIYの店）など
 - [2] 宿泊業
 - ・カプセルホテル
 - ・モーテル
 - [3] 飲食業
 - ・デリカショップ
 - ・ファミリーレストラン
 - ・カフェバーなど
- ・ホビーの店
 - ・ペンション
 - ・ビジネスホテルなど
 - ・ファーストフードの店
 - ・ディナーレストラン

2. サービス提供の戦略的視点⁽¹⁹⁾

高度成長時代は少品種大量販売のシステムが成功してきたが、低成長時代に入ってから、多品種少量販売に適したシステムやサービスの提供に切り換えなければならなくなった。勢い、消費者ニーズの変化から、大手メーカーのNB（National Brand）⁽²⁰⁾商品から、次第に流通業者の開発するPB（Private Brand）⁽²¹⁾商品が受け入れられるようになっていく。ブランドよりも商品やサービスの効用が重視されるのである。また、サービス商品の隙間的要素やベンチャー的要素を定着させる努力が必要となる。

① 価値観

商品やサービスの1次的機能よりも2次的効用が重視される。価値観が所有から使用することに移り、商品のデザイン、スタイル、色彩、感性と言ったソフトの効用のウエイトが高くなりつつある。つまり、高品質・高付加価値のサービスを求めることにある。

② 情報

従来の情報の流れは、メーカーから卸売業を通じて小売業（サービス業）へ、そして消費者へとマクロ的なものであった。また、企業内においても上層部から現場の販売員へと流れる情報システムであった。しかしながら、こうした上下方向の垂直的な情報の流れの一方通行では、消費者（生活者）には対応出来なくなっている。

そこで、個々の消費者に対応するミクロな全方位指向の情報提供を考えなければならない。これは、消費者からの生きた新しい売れ筋情報と現場における販売員の商品及びサービスのプレゼンテーションと言った水平的な流れの中に醸成されるものでなければならない。言い換えれば、企業と顧客の双方コミュニケーションである。

③ 企業人の資源

従来の企業人は業務遂行型であり、言わば実行力のある単能型の人間でよかった。しかしながら、今や現代の消費者（生活者）に対応するためには、感性豊かな多能型の人間で

なければならない。

特に顧客の「満足」が要求されるサービスの提供においては、顧客の感性にフィットするものがなければ効果的なサービス提供がなされない。この感性は、その時代の社会が形成するものであって、そうした社会の土壌・風土を素早くキャッチし、時流を先取りするこそ企業人に求められるものである。言い換えれば、その時代の生活文化を取り入れた企業文化の形成、経営理想の確立こそ必須の条件とすることが出来る。そこから顧客の創造、サービスのコンセプト、サービスの設計をすることが出来る。そうすることにより企業人の教育も徹底させることが出来る。

④ 採算

従来の企業の考え方は、ローリスク・ハイリターンであった。今やそうした政策は難しい状況にある。つまり、ハイリスクを覚悟し、ハイリターンを指向しなければならない。

サービス業は労働集約的傾向が強く、また受注・売上の季節変動が大きい。しかも、サービス品質の維持は顧客の嗜好の変化や気分による満足度に左右されることが多く、継続性に欠ける面がある。これらの点からリスクも大きく、人件費等のコストの上昇から収益が圧迫されやすい。従って、より付加価値の高いサービスの開発を加え、商品（サービス）系列の複合化や事業の多角的運営などによりカバーしなければならない。

3. 新しいサービスのプランニング⁽²²⁾

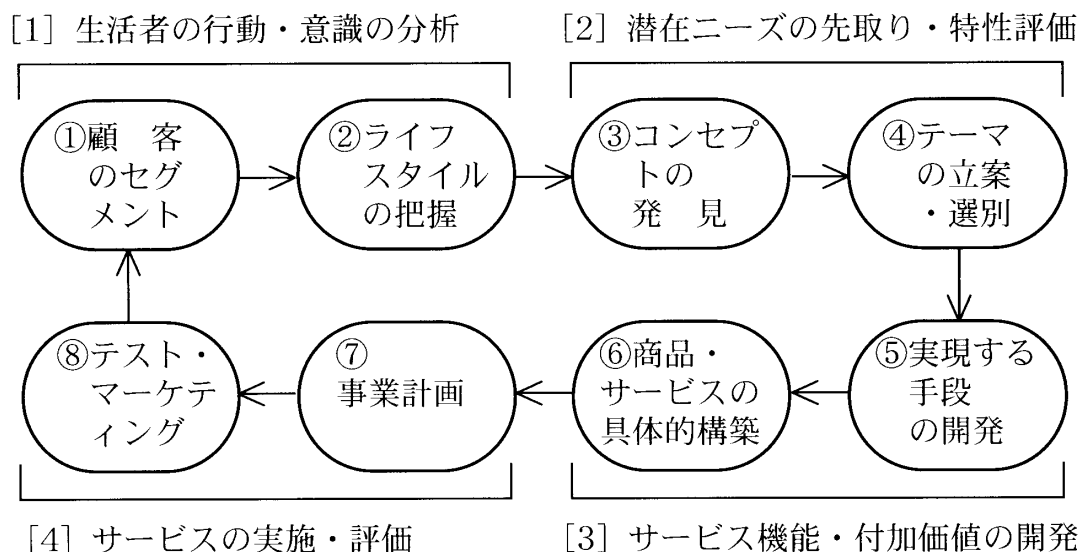
今日、サービスを主体とするニュービジネスが“隙間産業”と言われながら、幅広く生活者の中に定着している。それは個人向けのサービスもあれば、事業向けのサービスもある。企業は人件費等の高騰、人手不足、人材（特に技術者）の採用難から、経営の効率化・合理化への要請もあり、業務の「外注化」による代行に切り替えており、人材派遣業等のサービスも拡大している。

こうした状況から、サービスの事業化も単なる「思い付き発想」ではなく、十分な調査・企画の下でのマーケティングでなければならない。そこで、図2に示すようなステップを考えて見よう。

[1] 生活者の行動と意識の分析

サービスの対象はセグメントしなければならないが、サービスの提供はライフ・スタイル（生活行動）に合わせて統合した複合的な様態を考えなければならない。そうした観点に立ち、対象者の行動と意識の分析をすることから始めなければならない。

図2 商業サービス・プランニングのプロセス



① 顧客セグメント

顧客のニーズが多様化・個性化している中で、類型化された対象がある。社会生活の「連帯」の中から必ずあるパターンが形成されることに注目すべきである。そこに「存在価値」と「自己主張」を求めることになる。

② ライフ・スタイルの把握

人の顔形や着ている服装は違っていても、人には群衆心理とか集団行動への意識がある。そこから生活行動のファッション（流行）化の傾向が生まれる。ライフ・スタイルは、言わば「生活文化」の追究である。そこに生まれる複合的なサービス・ニーズを掴むことがポイントである。

[2] 潜在ニーズの先取り・特性評価

生活者のニーズは顕在化されたサービス・ニーズがある反面、企業の方でサービス開発することにより一気に現れる潜在的なものがある。

例えば、宅急便の「ドアからドアへ」と言う「利便性」の提供などは、企業のシーズ(Seeds)を活かしたサービス開発でユーザー（利用者）のニーズと重なって飛躍的な成長を見たものである。

さて、サービスはその特性を明確にしてユーザーにアピールしなければならない。サービスと言う無形財は、キーワード（Key Word）や視覚的なもので特性を表現することにより効果的となる。つまり、人間の五感に訴えることが肝心である。

③ コンセプトの発見

サービスは、コンセプト (Concept) の表現とすることが出来る。また、コンセプトは「心のテーマ」である。とすれば、まずコンセプトを発見し、そのテーマを適確に打ち出さなければならぬ。

例えば、レストランでは、クレンリニス (Cleanliness : 清潔好き) がサービスのコンセプトとして、非常に重要視されるようになっている。そこで、店舗・設備、従業員の服装、身嗜み、接客、料理、容器など、総合的・システムの的にコンセプトを組み立てて、サービス提供を行なうことが要求される。

④ テーマの立案・選別

サービスのテーマ (主題) は、対象客層にぴったりしたものでなければならない。そのため、複数のテーマの中から評価された最重要なテーマを選別して、それに集中させることを目標としなければならない。

例えば、ファースト・フードのマクドナルドでは、「ハンバーガーを売っているのではなくて、早さを売っているのだ」と言う。このようなテーマは、極めてスクリーニング (Screening : ふるい分け) されたテーマとすることが出来る。

[3] サービス機能・付加価値の開発

主要テーマが決定すると、そのテーマを実現するための経営諸資源を活かしたサービス機能の開発と付加価値の向上を図らなければならない。

⑤ 実現する手段の開発

テーマは言わば目的である。その目的を実現するための手段・方法はテーマに合致したものでなければならない。多すぎても駄目であるし、小さすぎても駄目である。それではサービスの機能を十分に発揮し、提供することが出来ない。

例えば、ファースト・フードのマクドナルドのサービス・テーマには、「早さ」ということであるが、ちらっと見ただけでもそれを実現する手段の巧妙なことが分かる。

- ・若者に合った立食いスタイルである。
- ・店舗の色彩が活動的なイメージを持っている。
- ・「早く」提供するに伴い、「早く」食べて客が入れ替わると言う回転の「早さ」の機能を持っている。
- ・箸やスプーン、ナイフを必要としない。
- ・ハンバーガーと言う商品が、「早さ」のサービスを、「作る」上でも「食べる」上でも実現している。

⑥ 商品・サービスの具体的構築

商品（有形財）とサービスが複合したもの、サービス商品（役務などの無形財）とサービスが一体化したもの等々、サービスの具体的な構築は、顧客に対していかに高付加価値を提供するかと言う命題がある。つまり高付加価値の開発こそ目標とする所であり、サービスの狙いである。サービス即付加価値と言う考え方であり、言い換えれば、プラス・アルファの提供と言うことが出来る。

テーマが「目的」であれば、それを実現する具体的な「目標」を設定しなければならない。そして、「目標」に対する「方針」を作り、「計画」を策定することになる。

例えば、次のような内容である。

- ・目的……「早く」提供する
- ・目標……「32秒以内」に
- ・方針……「何故」「何を」「何処で」「どの様に」など
- ・計画……「何時」「幾らで」「幾つ」「何時までに」など

[4] サービスの実施・評価

さて、サービスのオペレーションに当たっては、まず計画に基づいて実施し、市場（顧客）に適合したサービスであるかどうか、完全に受け入れられるかどうかについて、評価・検証しなければならない。

⑦ 事業計画

サービスの事業化については、質的な側面と量的な側面がある。この両者について十分な事業計画を立てなければならない。

顧客への付加価値の提供と言う質的側面の強化とその事業計画が、客数の増加、売上の増加、利益の増加と言った量的側面に反映し、連動したものでなければならない。

例えば、質的側面における

- ・「味」の向上
- ・「接客技能」の向上
- ・「雰囲気」の向上

と言った「サービスの向上」が、量的側面における

- ・「固定客」の確保
- ・「売上高」の対前年○%増
- ・「粗利益率」の○%アップ

と言った成果の獲得に連動することである。

⑧ テスト・マーケティング

新しいサービスの開発・実施に当たっては、通常、実験店舗によるテスト・マーケティングが行なわれる。開発したサービスを特定の地域で実験的に実施し、対象客の利用状況や感想を聴取することにより、新しいサービスが市場に浸透し成功する可能性を把握することが出来る。

テスト・マーケティングにより旨くいくことが決めれば、実験による評価について修正・改善を加えた上で、サービスの戦略的展開を実施することが可能になる。

そこで、サービス業の事業化の態様としては、次のようなものがある。

- I 既存の業種を複合化して業態開発を行なうもの
- II 提供方式の改良による業態開発
- III 新規の役務・技術の提供
- IV 事業転換で、既存技術の活用によるサービス
- V 対事業所より対個人への業務拡大によるサービス
- VI サービス業フランチャイズへの加盟によるもの
- VII 外国企業のシステムの導入、業務提携
- VIII 異業種企業の共同開発、業務提携など

III 商業サービス機能の展開

1. サービス機能の展開⁽²³⁾

サービスにはサービス主体とサービス対象のあることは既に述べたが、これからのサービスの機能は、大小、強弱のサービス要素が複合しており、極めて多様なものである。

それによってサービスの内容が形成されると共にサービスの特性・特徴が特化され、サービス業としての業種・業態が構築されていることについては、四つの商業サービスの機能に集約して前稿において解説した。

ここでは、商業サービス・プランニングに当たって、商業サービスの諸機能をどのように展開していくのかについて実務的に考えて見たい。

まず、商業サービスの機能を展開する意味であるが、これは「機能」(働き)から「効用」(有り難さ)を生み出すことである。

効用とは、国語辞典によると「使い道」「利き目、効き目、効果」と説明している。



そこで、商業サービス機能の展開は、次のような点から企画されなければならない。

- ・ どのような客に使うのか（サービスの利用動機）
- ・ どんな効き目があればよいか（サービス価値の大小・強弱・高低）

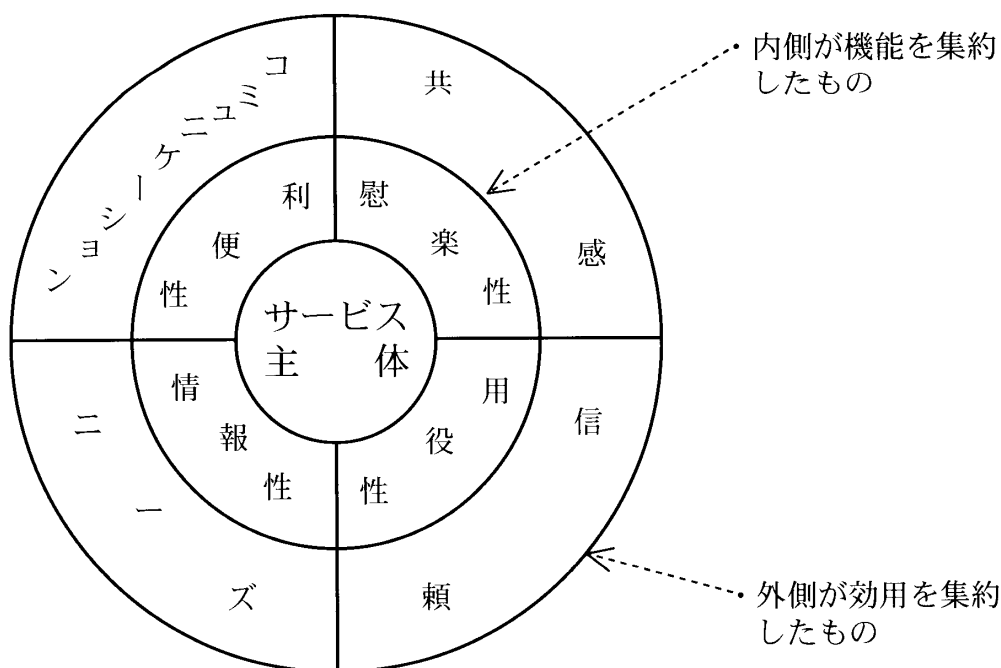
先に、商業サービス機能を四つの要素に集約したが、その機能に対応する効用として、図3に示すように、次のような関係がある。

- ・ 「慰楽性」 → 「共感」
- ・ 「利便性」 → 「コミュニケーション」
- ・ 「情報性」 → 「ニーズ」
- ・ 「用役性」 → 「信頼」

(1) 慰楽性の効用

最近、特に言われる言葉として「感性」がある。客の感性にマッチしたサービスの提供がなければ、客は「満足」しない。客の満足度を支配する要因として感性や感情に対する共感がなければならない。サービス要素の「楽しみ」「安らぎ」「慰め」と言ったものが、客の欲する程度に提供されてこそ、客は「満足」することが出来る。

図3 商業サービスの機能と効用の関係



従って、サービスを提供する側として客層に合ったサービス・メニューや客の利用動機を踏まえたサービス・メニューを用意し、顧客の選択に応じなければならない。

これらの点については、先ず、ホテルを例に見て見よう。

一口にホテルと言っても、様々な業態がある。立地区分から大きく分けると、シティホテルとリゾートホテルに分かれる。リゾートホテルは客の利用目的から場所や施設が区分されるが、概してシティホテルよりは娯楽性が強い。

それは宿泊の目的が保養やスポーツ、レクリエーションでの利用と言うことである。従って、自然環境とか客が行なうスキーやゴルフと言ったスポーツに娯楽性があるのであって、ホテルのサービスに娯楽性が強いと言うことは出来ない。

一方、都心の高級ホテルでは、サービス内容に益々多機能化・高品化が進み、豪華なスイートルームの設備や付帯的サービス施設によって娯楽性が高く、そして大きくなっている。

客室の種類……シングル、ツイン、ダブル、スイート、和室
付帯施設

- ・飲食（レストラン、バーなど）
- ・コミュニティ（宴会場、結婚式場など）
- ・スポーツ（ヘルスジム、プール、テニスコート、サウナなど）
- ・レクリエーション（庭園、茶室など）

次に、外食産業を見て見よう。

飲食業には、様々な業態がある。「食べる」機能を主体にした業態、「飲む」機能を主体にした業態、「遊ぶ」機能を主体にした業態があるが、娯楽性の点については「遊ぶ」機能にウエイトを置くキャバレーや倶楽部と言った業態が高くなるのは言うまでもない。

一口に「娯楽性」と言っても客層によってその要素が異なるため、サービスの展開の仕方、手段、方法も異なってくる。比較的新しい業態としてカフェバーがある。これは「喫茶店＋バー＋レストラン」と言った複合店舗で、現代の若者のナウい感覚に合った新人類的発想店舗である。

例えば、カフェバーの店内にはVTR、ビデオディスクを設置したり、映画がロックの演奏シーンを流している。その他に奇抜な装置を登場させている所もある。このようなカフェバーのサービス機能の展開を整理すると、次のようなものが挙げられる。

- ① 立地条件はファッションナブルな繁華街
- ② 若い女性向きの店舗スタイル

- ③ 従業員はヤング・ウェイター（男子）
- ④ 内装，照明，BGM の曲目に工夫
- ⑤ 酒類はソフトドリンク主体
- ⑥ 料理は洋風のもの
- ⑦ 昼間は喫茶，深夜はドリンクの営業形態

こうしたカフェバー的要素を取り入れたうどん店や居酒屋，ファミリーレストランも登場している。

(2) 利便性の効用

顧客に「便利さ」を提供するには、顧客の生活行動に合わせたサービスを展開することが必要であり、客とのコミュニケーション・ギャップを埋め、更に向上させると言う点にポイントがある。即ち、利便性の機能はコミュニケーションの効用を図ることである。

そのためには、①距離，②時間，③商品・メニュー，④品揃え，⑤接客，⑥価格，⑦ムード，⑧提供方法などについて工夫を図り、客の「便利さ」を追究することが重要である。

例えば、ホテルの利便性機能としては、次のようなサービスがある。

業態として

- ・利用目的から……ビジネスホテル，コンベンションホテルなど
- ・立地的な面から……ターミナルホテル(ステーション，エアポート，シーポートなど)

高級ホテルの多機能化の面から

- ・ビジネス（会議場，郵便局，電話局など）
- ・事務（通訳，翻訳，秘書など）
- ・生活（美容，理容，ベビールーム，トラベルセンターなど）
- ・ショッピングなど

また、外食産業における利便性機能を強化した業態として、次のようなサービスが挙げられる。

業態として

- ・利用目的から……牛丼（単一メニュー，営業時間），回転ずし（提供方法，単一価格），立ち食い蕎麦（早さ，低価格）など
- ・立地的な面から……ファーストフード，ドライブイン・レストラン，デリカショップ，持ち帰り弁当など

サービス機能の面から

- ・ファミリーレストラン

- ・社員食堂
- ・給食センター
- ・^{コーヒー}珈琲ショップなど

(3) 情報性の効用

顧客に対するサービス機能として、情報の提供は益々重要さを増している。商品や技術の進歩の中で、知識の乏しい消費者に知らせること、また消費者のニーズをキャッチすること、この両面の機能を果たさなければならない。

サービスの情報的価値としては、次のような面を検討することが必要である。

- ・レベルが同じである。
- ・安全で安心出来る。
- ・選択を可能にする。
- ・文化的である。
- ・信頼に足りる。

また、情報化の時代においては、サービスの情報性機能は益々高度化していなければならない。

- ・ハイテク、インターネットによる情報
- ・国際的な情報
- ・地域文化情報
- ・各種生活情報など

(4) 用役性の効用

用役性とは役務の提供に関わるものであり、労働・技術の提供が主体となるサービスなので、信頼・信用の効用が重要視される。また、これは業務的サービスなので、経済的価値即ち収益を得るためのものである。

そこで、用役性機能の展開に当たっては、技術的側面と同時に流行的側面に配慮しなければならない。

例えば、理容・美容業の場合には、ヘアスタイルに流行が顕著に現われる。最近では、男性は髪を長くするのが流行り、女性に男性と同じような「刈り上げ」が多くなってきている。男女の同質化の現象と言えよう。そうしたことから、理容・美容業では客の希望する髪型、流行に合った髪型にしなければならない。いかにベテラン技術者でも、昔の感覚では客の「満足」が得られないと言う問題がある。

役務のサービスにおいては、特に時流との関わりからサービスの成長性を先取りした展

開が必要となってくる。そのためには、顧客のニーズの変化、流行の状態、所得の状況、生活様式、利用動機、サービス内容の複合化、提供方法、価格ライン等の推移を掴み、的確な見通しを付けなければならない。

2. サービスの対象と提供技術⁽²⁴⁾

(1) サービスの対象

商業サービスのプランニングを立てる時は、サービスを提供する対象によって特徴を掴むことが肝心である。

サービスの対象を大きく分けると、個人向けサービスと事業所向けサービスとになる。その他、ジャンルとして情報関連サービス、公共サービスが特化されたものとして存在する。

これらの特徴は、次のような点にある。

1. 個人向けサービス

対個人サービスは言わば消費財的サービスであって、個人の好みに左右されることが特徴である。最終消費者である個人を対象する消費財関連サービスは、極めて広範に亘り、あらゆる分野で行われる。

- ① 個人の好みが強く、新しいサービスに隙間的要素がある。
- ② 多メニュー・少ロットサービスの傾向がある。
- ③ サービスの購買対象は多い。
- ④ サービスの利用回数は多い。
- ⑤ 利用者の商品・技術に対する知識は乏しい、自分で出来ない。
- ⑥ 感情的・衝動的利用が多い。
- ⑦ 個人的な満足のために利用するので、流行・雰囲気・知名度などに左右されやすい。

2. 事業所向けサービス

対事業所サービスは言わば生産財的サービスであって、企業のメリットに左右されるものである。この企業を対象とする生産財関連の業務用サービスは、専門分野・技術分野を中心として拡大している。

例えば、産業機械や複写機械やファクシミリなどをリースした企業は、それによって業務活動を行なうことになる。また、人材派遣会社から企業に派遣された技術者は、その企業要員として業務活動を行なうことになる。

- ① 企業がコスト面から見た「外注」的利用が強い。

- ② 一般に多ロットで利用され、長期間に亘って利用される。
- ③ サービスが専門化されるので、特定の対象になる。
- ④ サービス利用回数は季節的な変動が大きい。
- ⑤ 利用者のサービス内容に対する知識は一般的に高く、評価が厳しい。
- ⑥ 計画的・合理的に利用する場合が多い。
- ⑦ 企業のメリットを第1に考えるので、サービス提供者の能力や技術レベルの選択が強い。

3. 情報関連サービス

ハイテク時代を迎え、高度先端技術・高度情報技術の進歩が著しい。特にコンピュータとコミュニケーション技術の応用、ネットワーク・サービスが着実に広がっている。また、ニューメディアによる情報提供システムも開発が進んでいる。

- ① 銀行のオンライン・サービス
- ② 運輸業のオンライン・サービス
- ③ VAN⁽²⁵⁾サービス
- ④ CATV (Cable Television) サービス
- ⑤ データバンク・サービス
- ⑥ 転送電話システム
- ⑦ 都市交通情報システム
- ⑧ 特許情報オンライン・サービスなど

4. 公共サービス

“地域の時代”を象徴して、住みよい町づくり、環境づくりのための公共サービスの重要性が高まり、サービス事業も拡大している。

次のような分野が挙げられる。

- ① 地域振興サービス
- ② 都市計画コンサルティング
- ③ 公害防止サービス
- ④ 公衆衛生サービス
- ⑤ 地域医療システム
- ⑥ 社会福祉サービス
- ⑦ 職業紹介・^{あっせん}斡旋、人材バンクなど
- (2) サービスの提供技術

サービス提供技術として、個人向けサービスの分野では、「労働集約的サービス」+「知識集約的サービス」の傾向が一層強くなっている。また、事業所向けサービスの分野では、「資本集約的サービス」+「知識集約的サービス」が強化されている。

[1] 個人向けサービスの提供技術

1. 教育・学習サービスの技術

受験対策、資格取得対策、就職対策などの学習・指導機関のサービスが専門化、高度化している。

- ・学習塾・予備校など
- ・各種ビジネス資格取得のための通信教育・講習会・セミナー
- ・就職のための専門技術を養う各種専門学校・就職情報誌

これらの教育システムに特色が必要となっている。

2. 主婦対象のサービス技術

家庭の主婦対象のサービスが拡大しており、家事労働の代行や余暇サービスにおけるサービス・センスや熟練度が求められる。

主婦へのサービス技術としては、次のような面で考えられる。

- ① 家事サービス
- ② 育児サービス
- ③ 教育サービス
- ④ 趣味・教養サービス
- ⑤ 健康サービス
- ⑥ 利殖情報サービス
- ⑦ 金融・保険サービス
- ⑧ グルメ・サービス

そして、主婦のタイプには次の三つがあると言われる。

- (a) ローンチャレンジャー（住宅ローン返済と言う問題があるが、積極的に消費の輪を広げるタイプ）……流行や商品情報に強く、料理、ファッションセンス、感覚の若さにも強い自信を持っていると言う。
- (b) カジュアルミセス（高度な消費生活を志向しているタイプ）……消費意欲が旺盛で、流行情報に敏感であり、行動半径が広いと言う。より豊かな生活を追い求め今を楽しむ術を身に付けている。従って、生活全般に亘って本物志向が強くブランドにうるさく、バーゲンセールにはクールと言う。また、交際範囲が広く好奇心が強いと言った傾向が

ある。

- (c) 子離れサーティ（子供に^{とら}囚われずに生活を楽しむタイプ）……自分の行動範囲を広げることに積極的である。機会があれば、家庭パーティ、カラオケバー、スナック、ディスコにもいく。家族とは別に旅行、外食にもいく。また、就職意欲も高い。

3. 高齢者対象のサービス技術

高齢化社会を迎え、老人に対する福祉面のサービスが増大し、きめ細かい対応が求められる。そこで、高齢者へのサービス技術としては、次のようなものが挙げられる。

- (1) 福祉に関するもの……老人病院，老人介護ヘルパー，老人ホーム。
- (2) 「寂しさ」を解消するもの……老人の孤独・郷愁を解消するためには、辿ってきた生活体験，職業体験，学校体験などからニーズを掴まなければならない。特に「故郷」^{ふるさと}体験や学校体験，戦争体験などは絶対的なものがある。
- (3) 「若返り」をするもの……高齢者は何時までも気持ちを若く持つことが、健康を保つ余生を幸せに送る秘訣である。高齢者は生活の経済的基盤を年金，恩給等に置いている。教育費や住宅ローンに追われることはなく，世帯人員1人当たりの消費水準は比較的が高く，購買力を持っている。そして生活にもゆとりがある。また，老人夫婦のみ，或いは単身の老人世帯数が増えている。

このような点から，高齢者へのサービスとしては次のようなものがある。

- ① 家事サービス，雑事代行
- ② 有料老人ホーム……都市型老人マンション，リゾート型老人ホーム，ケア付き住宅
- ③ シルバー人材銀行……健康ならば死ぬまで働きたい。
- ④ 生涯学習……死ぬまで新しいことにチャレンジし勉強する。「七十の手習い」で，趣味を持つ。
- ⑤ 建墓サービス……生きている内にお墓を建てて置きたい。
- ⑥ 若い世代との交流，社交
- ⑦ 「旅路」の旅行
- ⑧ 健康管理……人間ドック，在宅検診，出張診療（往診）

[2] 事業所向けサービスの提供技術

企業の経営活動，業務内容・技術は益々専門化し，分業化してきている。またバブル崩壊以降，経営効率化の要請から，贅肉を落とし，弾力的で小回りの効く体質づくりに移行している。更に組織の再構築や外注化によって効率をよくなり，リスクを避けることに努力している。

外注した方が色々な点でメリットが得られる。次のような諸点がある。

- ① 専門技術者が活用出来る。
- ② 全体で見てコストが安く付く。
- ③ 人件費の効率的運用が図れる。
- ④ 労働時間、営業時間の短縮化に対応出来る。
- ⑤ 戦略的な「攻め」の面、管理の面に力を配置することが出来る。

企業の外注ニーズに対応するためには、サービス技術のレベルアップが必要となる。次のような諸点で技術のレベルのアップを図らなければならない。

- ① 専門技術の開発・活用する。
- ② 最新機械（ハイテク）を使用する。
- ③ C & C⁽²⁶⁾システムの開発・活用する。

そして、ユーザーにメリット、付加価値を与えることにより、新しいサービスが期待出来る。

尚、新しいサービスとして、人材派遣事業である。これは二つの種類があり、一つは「一般労働者派遣事業」(特技を持つ人材を登録して置いて企業の要請で派遣するもの)であり、他方は、「特定労働者派遣事業」(常時雇用する労働者を派遣するもの)である。

この人材派遣の対象業務として新しい業務が入っていることが特徴である。例えば、次のようなものがある。

- ・電子計算機のプログラム、システムの設計・補修
- ・ワープロなどの事務用機器の操作
- ・通訳・翻訳・速記
- ・文書磁気テープの整理・分類
- ・会社役員の秘書など

おわりに

21世紀の中で、どの様なサービス戦略の展開が求められているかが、現代サービス産業にとって最も重要な課題と言って良い。現代におけるサービス産業などの組織体が成功するかどうかのキーは、急変する環境を如何に適応していくかにある。

いかなる環境変化のなかでも、現代サービス産業が安定的な存続と成長を維持するには、常に広く公正な視野を持つことと同時に、自らに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のである。

《注》

- (1) 徳永豊・他編『詳解マーケティング辞典』同文館，1991年，301～302頁。
- (2) 同上書，107～108頁。コンフリクト (Conflict) 〈考え・意見・感情・利害など〉葛藤，対立，紛争，衝突，不一致，不調和などと訳され，様々な学問分野において多様に用いられている概念である。一般に，一定の目的達成のための意思決定のメカニズムが機能せず意思決定出来ないことを意味する。コンフリクトは組織内のあらゆる所に発生するものであり，そのレベルとして個人内，個人間，集団間，組織間のレベルが存在する。代表的なコンフリクト解消方法には，妥当 (Compromise)，強制 (Forcing)，問題直視 (Confrontation)，等があるが，最も望ましく前向きなものは問題直視である。コンフリクトは絶対的な悪ではなく，有効な解消方法を取ることによって，コンフリクトが組織に有益な結果を生み出すことにもなる。
- (3) 橋本勲著『現代マーケティング』新評論，1991年，150頁。
- (4) Henry Mintzberg, James Brian Quinn, *THE STRATEGY PROCESS: Concepts, Contexts, Cases 2/ed.*, Prentice-Hall, 1991, P.4.
- (5) *Ibid.*, P.5.
- (6) 飯尾要「Marketing Strategy への試論的一考察」『立命館経営学』第三巻，第五号，1964年，12月，83頁以下。
- (7) 清水晶編『マーケティング』青林書院新社，1964年，98頁。
- (8) 徳永豊著『マーケティング戦略論』同文館，1966年，36頁。
- (9) Harry L. Hansen, *Creative Marketing Strategy*, in J. Howard Westing and Gerald Albaum (eds.), *Modern Marketing Thought*, Macmillan, 1964, P.180.
- (10) Wroe Alderson, *Planning and Problem Solving in Marketing*, Richard D. Irwin, 1964, P.370.
- (11) J. Thomas Cannon, *Business Strategy and Policy*, Harcourt, Brace & World, 1968, P.16.
- (12) H. Igor Ansoff, *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, 1965.
広田寿克訳『企業戦略論』産業能率短大，1970年，146頁。
- (13) 三浦信著『マーケティングの構造』ミネルヴァ書房，1971年，88頁。
- (14) Wroe Alderson, *op. cit.*, P.370.
- (15) 橋本勲著『前掲書』，153頁。
- (16) Operations Research が第二次大戦中，軍事問題を解決するために様々な分野の科学者によって創始された。このORの方法は，戦後，企業経営に応用されより拡張され，近代数学を導入して事業運営に科学的な基礎を与えようとする方法である。ORの定義については，現在のところ，ほぼ4通りの種類が存在する。徳永豊・他編『前掲書』，21～22頁を参照すると良いであろう。
- (17) 橋本勲著『前掲書』，154頁。
- (18) 川井十郎著『サービスの経営学』同文館，1990年，107～109頁。
- (19) 同上書，109～111頁。
- (20) 徳永豊・他編『前掲書』，261頁。
- (21) 同上書，298頁。
- (22) 川井十郎著『前掲書』，111～116頁。
- (23) 同上書，116～122頁。
- (24) 同上書，122～127頁。
- (25) Value-Added Network：付加価値通信網，電話回線など公衆通信網を利用して特定の情報処理，データ・サービスを行なうもの。

- (26) Computer and Communication：コンピューターとコミュニケーションを統合した総合的・先端的な情報技術のこと，略してコンピュニケーションとも言う。