

商業サービス学における市場競争力の強化対策について

鄭 森 豪

はじめに

I 価格サービスのポイント

II 販売促進サービスのポイント

むすび

はじめに

現代における商業企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、特に商業企業のサービス活動、サービス戦略は無視されることが出来ず、現代商業企業にとって存続・成長の目標を達成するための必要条件である。

現代商業企業が市場と言う概念によって拡大されてくる市場競争力への対応を図ろうとすることは、重要な課題となる。商業企業には、市場競争環境の変化が連続的、短期的、局所的である場合、適応のためのサービス活動も部分的、短期的、個別的なもので十分である。

しかしながら、現代商業企業を取り巻く環境の変化が不連続的、長期的、全体的になってくるとするならば、サービス活動、サービス戦略による適応では、限界が生じ得る。

今日のような成熟社会では、顧客の創造による市場の成長はあまり期待出来ず、むしろいわゆるパイの大きさは変わらないで、それ各商業企業が食い合うと言うマーケット・シェアの激しい争奪が繰り広げられている。こうしたことから、サービス戦争と言う表現すら見受けられ、今や商業企業は、最も競争熾烈な時代にあると言えよう。

従って、商業企業は、ただ単に消費者ニーズに合致したサービス活動を調整すると言うだけでは、十分に対応することが出来なくなった。そこでは、競争状況を明確に捉え、相手企業の出方を予測しながら、サービス活動を統合すると言うサービス戦略を効果的に展開していかなければならないのである。

本稿では、現代商業企業における商業サービス学の市場競争力の強化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価格サービスと

販売促進サービスのポイントへのサービス戦略のあり方を検討する。

I 価格サービスのポイント

商品の販売やサービス（役務）の提供において、価格・料金を負ける（安くする）ことや余計に商品を加えたり奉仕を加えることを「サービスする」と言っている。これは価格サービスと言うことが出来る。

基本的な価格サービスの形態として、次の三つがある。

- ① 値引サービス……商品単価またはサービス料金（単価）を値引いて安く場合
- ② 割引サービス……商品を纏めて（数量）購入し、金額の低減（割引）をする場合
- ③ 割戻サービス……恒常的な取引契約において、一定期間の取引額を（リベート^{Rebate}）ロスで何%がバックするような場合

扱^{さて}、値引サービスは商品の販売では広範囲に亘って行なわれているが、サービス（役務）の場合には、一般的に規定料金（価格）で販売（提供）し、値引と言ったことは余り行なわれぬ。

また、1件ごとの契約（受注見積もり）においては、技術や社会的評価（知名度など）によりランクが行なわれ、また、市場価格にもピンからキリまであって、それこそ「値段が合っていない」と言った現象も起こるのが特徴と言うことが出来る。

1. 価格サービスの意味

[1] 安く売るシステム

商品の場合、大衆品は価格を安く設定することにより販売を増進することが出来る。従って、価格のサービス競争が行なわれる。ディスカウント・ハウス（Discount House：割引販売店）はその最たるものである。スーパーマーケットは食料品を中心として安売りをするシステムである。

- ① 流通のパイプを短くするために、メーカーに直結して安く仕入
- ② セルフサービス方式による人件費の合理化
- ③ 大量仕入・大量販売

このような安売りを可能とする条件を整えていることが特色である。

ディスカウント・ハウスは主として消費者用の耐久品類を扱うもので、安く仕入れて安く売るために合理化されたシステムを採っている。

また、量販店や専門店などで「30%OFF」と言うように表示しているのは、ある期間の特売で値引をするサービスである。デパートなどの特売も一定期間を限り値引販売をしている。その店の通常価格より安くして販売促進を図ることに狙いがある。

それから、特定の品を選んで安くし、サービス品としてアピールしている。これはロスリーダー (Loss Leader：見切り品、劣り品) とも言われるものである。飲食店においても昼食の時間帯に「サービス定食」を用意して安く提供する場合が多い。また、喫茶店では「モーニング・サービス」と言って朝食の時間帯に珈琲やセットもの (サンドイッチなど) を用意してサービスしている。

その他、季節的に需要の繁閑の大きいリゾートホテルなどではオフシーズンの時期は割引料金を設定して利用の増進を図っている。

以上から考えられるように、安く売るシステムは広義の意味では価格サービスになるが、一般には「業態」に属するもので、いわゆる価格サービスは最初に述べた「値引・割引・割戻」と言った方法で行なわれるものである。

[2] 三つの意味

- ① 顧客にメリット (利益・価値など) を還元し、感謝する。
- ② 新規客を吸引し、客数の拡大を図り、顧客の利用を促進する。
- ③ 恒常的な取引関係を確立したり、固定客を確保する。

従って、価格サービスは「イン・サービス」と言うことになるが、サービス主体を販売する上でも効果的な役割を持っていることが分かる。

例えば、レストランにおいてはメニュー構成があり、幾つかのメニューが並んでいる。その中で特定のサービス・メニューを設定する訳である。そして、何かの記念すべき日に、顧客サービスとして「半額セール」を特定メニュー、或いは全品メニューで行なったりしている。また、高級店になると、会員制度による割引利用などもある。

2. 価格サービスの効果

[1] 需要と価格の関係

これは需要と価格との関係を考察することである。基本的には商品或いはサービスの価格は、その市場における、その時期の需要と供給の関係から定めてくるので、価格はその状態を示すものと言える。従って、供給と需要のどちらかに変化が起こると、価格が変動する要因になると言うことである。

例えば、野菜や鮮魚と言った生鮮食品の価格において顕著に見られる傾向である。レス

トランでは、メニューの価格は一定期間定まっているので、野菜の仕入価格が上がったからすぐメニュー価格を上げたりはしない。その代わり、下がった時に下げたりもしない訳である。

そこで、消費者の価格に対する反応 (Reaction) を考えて見よう。これは、様々な要因を持っている。まず、消費者の商品及びサービスに対する「欲求」と「需要」とは単純に同じ状態ではないと言うことである。

それは心理的・生理的・社会的・経済的な様々な要因が作用するからである。価格に対しても、調子の良い時、一杯飲んで気の大きくなった時、景気がよく懐 (ふところ) 具合のいい時は安く感ずるものである。ところが調子が悪いとケチケチしてくる。

つまり、欲しいことと買うと言うことには種々な要因から制約や差が出てくると言うことである。

そうした中で、欲求を需要に結び付けていくには、まずサービス主体と価格の問題、次に価格と需要との間の問題を検討しなければならない。

① サービス主体と価格と需要の関係

一般にはサービス (Service) を充実すると価格 (Price) が上がるが、

- ・相関関係から、消費者の価値 (Value) 認識が「 $S \geq P$ 」の段階、つまり「値頃」であれば、消費者選好は増え、需要の拡大が見込まれる。
- ・上記の関係が「 $S < P$ 」となると、高価格の認識が生まれ、需要は減退することになる。
- ・また、サービスを減らして低価格にすると、同じく上記の関係から消費者が割安と認識出来る限り需要は増える。しかし、“安かろう悪かろう”の低サービスの認識が強くなると需要は減退することになる。

② サービス主体を一定した (変えない) 場合の価格と需要の関係

これは、一般的に「価格を安くすれば売れる (需要が増える)」と言う反比例の関係を示している。また、価格が高くなれば需要は下がることになる。このように価格の変化と需要 (数量) の変化を示すものが、「需要曲線」である (図1を参照)。

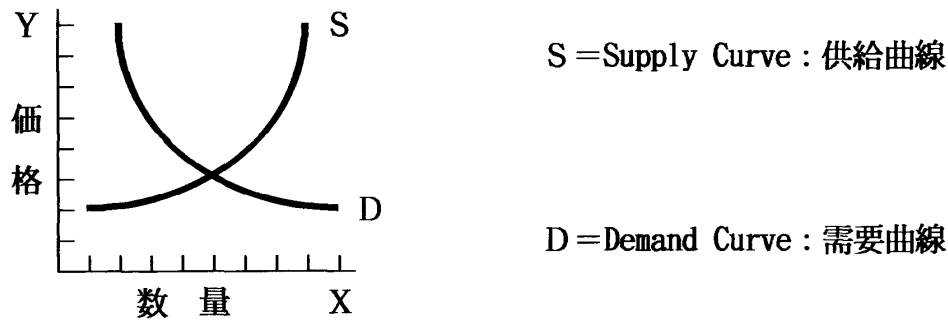
[2] 需要の要因

このような需要の法則には次の四つの要因が作用していると言われる。

① 所得の差異

高くては買えなかった (利用出来なかった) 所得者層が、安くなれば購買者 (利用者) となってくるので、客層の拡大や新規客の増加の要因となる。

図1 価格と需要との関係を示す需要曲線



② 消費者の選好

商品やサービスに対する選好度合、趣味・嗜好の程度から見て、価格が高い場合は一部の選好度の強い者だけしか購買（利用）しないが、価格が下がれば他のそれ程強くない者まで購買（利用）しようとする刺激になってくるので、この場合も新規客の拡大に繋がる。

③ 限界効用の減少

消費者の購買動機（Motivation）の心理から見ると、商品・サービスの効用（有り難さ）は、商品・サービスの固有のものよりも消費者の主観に基づくものに影響されると言うことである。分かりやすく言えば、どんなに美味しい料理でも、腹一杯になった後で出されたのでは、有り難さはないと言うことである。

そこで、商品・サービスの効用の程度は消費者によって商品を所有している量やサービスを利用している状況によって異なるが、必要な最初の部分については効用は高いが、余分のところへくると満足感、効用が減少してくることになる。

そして、欲求が完全に満たされれば限界効用はゼロになると言うことである。こうしたことから、限界効用の低い段階の消費者は価格が下がれば購入の誘引になると言うことで、既存消費者の購買（利用）増加要因になる。

④ 商品・サービスの用途

商品・サービスは、その機能^{ハタラク}を考えると、主たる用途と副次的用途を持っている。従って、価格が高い場合は多少見劣りがしても安い代替品を求めることになる。

つまり、主たる用途が満たされることによって購入する。しかし、価格が下がれば副次的用途も含めて利用することになり、既存客の購買（利用）を促進することになる。

例えば、高級レストランの雰囲気は良いが、カレーライスを食べても価格が高い。そこで、大衆レストランでカレーライスを食べると言う主たる用途のみで安く食事をすることになる。

ところが、高級レストランで昼食の時間帯にサービス価格で提供されると、「カレーライス+雰囲気」を楽しむことが出来る。つまり、副次的用途の雰囲気まで含めて利用するようになる。こうしたことでカレーライスの好きな客を獲得出来る訳である。

3. 価格サービスの限界

チャリティや記念日などの特別な価格サービスは別として、季節や時間帯などの営業政策による価格サービスは、やはり需要と供給の関係から、サービス業においては次の点がポイントであろう。

- ① 稼働率（利用率）を充たすだけの需要を確保し、限界利益を最大にすること
- ② 顧客への利益還元的な価格サービスは、そのサービス単位において売上総利益がゼロのところを以て限度とすること

限界利益とは、売上高から変動費を引いたものである。変動費は売上原価と変動経費で構成されるもので、概ね売上高に比例して増減する費用であり、比例費とも言う。売上原価は消費材料費、販売商品原価、外注費と言ったもので構成される。

扱、サービス業は製造業と違ってサービス主体（施設、人材、物品、情報など）の顧客の利用状況、つまりサービス供給能力の稼働率によって固定費負担が著しく左右される。従って、稼働率を100%に持っていくことが経営上の重要課題である。

そこで、価格サービスは価格のインセンティブ（Incentive）によって需要を喚起し、客数の増加によって稼働率を高めることが目的となる。売上高は「客数×サービス単価」または「客数×客単価」を以て構成される。また、客数は「サービス能力×回転率（数）」を以て表わされる。

分かりやすくレストランとリゾートホテルのケースで考えて見よう。

〈レストランの場合〉

ある都心のレストランは、ホールの客数は100席である。客層は周辺の会社のサラリーマンが昼食の時間帯に利用している。商圈内にレストラン（洋食）の競合店はないので、サービスランチの価格によって、かなりの客を吸収出来ることが分かる。昼食の時間帯の目標として、客席の回転数を3回転に持っていきたい。従って、客数の目標は満席率を80%とすると240人、100%とすると300人と言うことになる。

サービスランチの価格は、通常の価格1,200円のを値引している。材料などの原価は調理基準書によって400円を見積もっている。

そこで、サービスランチ価格の設定であるが、過去の営業実績から次のような予測をし

た。

① レストランの利用客数	(目標)		
サービスランチ		190人	
他のメニュー		50人	
② サービスランチの価格と需要			
700円にすると,	客数	200人	
780円にすると,	客数	170人	
880円にすると,	客数	100人	
③ 売上高と比例費	(原価)	限界利益	(サービスランチのみ)
売 価	700円	780円	880円
売上高	140,000	132,600	88,000
比例費 (原価)	80,000	68,000	40,000
限界利益	60,000	64,600	48,000

このように、価格ラインによる需要の限界利益を比較すると、サービス価格を780円に設定した場合が限界利益がより大きいことが分かる。だとすれば、客席回転率(注1を参照)の目標にもほぼ近く、しかもあまり詰め込んだりしない、また調理品質や客の食事時間などサービス余裕のある方が効果的と言えよう。700円にして目標の客数を超えること、待ち行列を作ったりしてサービス低下の原因にもなり兼ねない、また、880円だと客数の確保が無理で、限界利益も極端に小さくなるということが分かる。

次に、顧客への利益還元的な価格サービスを特定日または特定期間において行なう場合、製造原価を以て限度と考えることである。この計算は、『中小企業の原価指標』の方式が近いと考えられる。即ち、サービスに要した直接費を見積もることである。

- ① 直接材料費 (主材料・副材料の消費高)
- ② 直接従業員人件費 (調理・接客要員の給料・手当・賞与・その他)
- ③ 光熱・水道・動力費 (瓦斯・水道・電力代)
- ④ サービス用消耗品
- ⑤ 調理・サービス設備の原価償却費負担 (これは『中小企業の原価指標』にはない)

この計算の場合、固定費 (人件費・原価償却費など) の割掛け負担をすると、飲食品数が多い場合はサービス・メニューの個々の負担は少なく済むが、飲食品数が少ない場合はコスト高となる。従って、価格サービスの限界に差異を生じてくることが分かる。即ち、客が多ければ価格サービスもより大きく可能であるということになる。

〈リゾートホテルの場合〉

① 客室利用率（注1を参照）

リゾートホテルの入り込み客数、宿泊・飲食収入は季節によって変動の大きいことが特徴である。温泉地や観光地は地域開発、町づくり、村おこし、イベント、一村一品運動によってカバーしようと努力しているが、個々の企業ではいかんともしがたいシーズン、オフシーズの問題がある。

従って、平常月の料金設定、ピーク時の割増料金、オフの割引料金と言った価格政策が必要となってくる。

この場合も、例えば、シーズンの月は予約で満室、客室稼働率100%を維持出来るので問題はない。割増料金は客を整理し、よい客に利用して貰うための方策ともなる。そのためイン・サービスの提供・強化をしなければならない。つまり、特別料金なのである。

ホテルの場合には客室稼働率、更に定員稼働率（Bed Occupancy）の目標を確保することが、重要な目標である。一般的には、客室利用率は前者で見ている所が多い。細かく分析ないしは、計画を立てようとするれば後者で見ることになるが、客室の構成にもよる。業態により月別の格差の大きい所がある。

② オフシーズンの問題

問題はオフシーズン対策における割引料金の設定である。これは、勿論周辺の競合するホテル・旅館との関係もあり、また客の利用目的やグレードによって客層も異なる面があるが、概して一般的に料金の安い方から予約の埋まっていく傾向は否めない。

そこで、定員稼働率の目標を次のように設定した。

- ・シーズン（3カ月） 95%
- ・平常月（5カ月） 75%
- ・オフシーズン（4カ月） 60%
- ・年間平均稼働率 75%

とにかく、問題のオフシーズンに稼働率60%を確保するようにして、しかし限界利益に持っていくことが、割引料金設定のポイントである。この場合の判断もやはり先のレストランの場合と同じように、次のような点を検討しなければならない。

- ・割引ラインと宿泊客数の関係
- ・1泊に掛かる比例費（原価）
- ・割引ライン1泊当たり限界利益
- ・それぞれの総限界利益額

そして、固定費は割掛けせず一括して限界利益から差し引いて損益を掴むことである。こうしたやり方を直接原価計算(Direct Costing)と言っているが、管理会計の手法として採算判断がしやすいものである。

この場合、比例費は食事提供に掛かる材料費等と宿泊に掛かる消耗品等があるが、配膳会や調理師会の派遣人件費が外注費であり、比例的な支出として見積もるとよい。

このようにして、何割引の料金が目標稼働率60%の条件を充たすと共に限界利益を最大にすることが出来るかを見る事が出来る。また、これは価格サービスの限界を示すものでもある。

II 販売促進サービスのポイント

4. 販売促進活動

現代商業企業の販売促進活動においては、種々のイン・サービス行為が伴うものである。この販売促進サービスには、個々の商業企業が行なうものと商業企業が共同して行なうものがある。

概して、大企業においては単独で行なうことが多いが、中小企業においては共同して行なうものが多い。

- ① 販促サービスの目的は、次のような点にあると考えられる。
 - ・顧客の誘引と固定化を図る
 - ・購買頻度を高める
 - ・多量購入に対する謝礼をする
- ② また、販促サービスの形態としては、次のようなものがある。
 - ・施設を伴うハード的サービス
 - ・企画やシステムによるソフト的サービス
- ③ 更に販促サービスの内容としては、次のようなものが考えられる。
 - ・顧客に金品やサービス（旅行・観劇などの利用）を景品として提供するもの
 - ・顧客に買物の情報を提供するもの。主として、店内掲示のPOP広告、商品情報誌、展示場、買物案内所など
 - ・顧客に買物の利便や慰楽を提供するもの。例えば、駐車・駐輪場、イベント(催事)、屋上遊園地、サービス・カウンターなど

5. 景品類の提供

販促サービスにおいて景品類の提供は広く行われているものであり、個店で単独に実施するものと、商店街或いは一定地域の業者が共同して実施するものがある。

① 取引に付随しないで提供 ・ オープン懸賞広告

② 取引に付随する提供

* 懸賞によるもの ・ 単独懸賞

・ 共同懸賞

* 懸賞によらないもの ・ 総付（べた付け）景品付け販売

例えば、商品またはサービス購入者全員へ提供するもの、来店者全員に提供するもの、先着順に一定数に提供するもの、トレーディング・スタンプの提供によるもの、その他。

以上のような景品付販売については、広告宣伝の内容、景品・招待等のサービス内容に関して景品表示法（不当景品類及び不当表示防止法）によって規制されている（表1を参照）。

6. 情報等の提供

商品及びサービスの購入に当たって、その利便や商品情報は不可欠であり、その直接的なものとして店頭及び店内のPOP 広告やサービス・サインがある。

表1 景品表示法による不当景品類の規制

	景品類の総額	景品類の最高額	
		取引価格	景品価格の最高額
共同懸賞	取引予定総額の3%を越えない額		20万円を越えない額
単独懸賞	取引予定総額の2%以内	500円未満	取引価額の20倍
		500円以上5万円未満	1万円
		5万円以上10万円未満	3万円
		10万円以上	5万円
総付(べた付)景品付販売		1,000円未満	100円
		1,000円以上50万円未満	取引額の10分1
		50万円以上	5万円

① POP 広告 (Point Of Purchase Advertising)

直接的なものとして、商品等の価格表示によるもの、商品のキャッチフレーズ (Catchphrase: 訴求文)、ボディコピー (Body Copy: 説明文) によるものがある。

〈店頭で知らせるもの〉

- ・垂れ幕
- ・看板
- ・ポスターなど

〈店内で知らせるもの〉

- ・ディスプレイ
- ・プライス・カード
- ・ショー・カードなど

② サービス・サイン (Service Sign: 奉仕のための掲示)

これは、客に知って貰いたいサービス内容をアピールする掲示物であるが、その範囲は限定出来ず色々なものがある。サービス・サインの狙いは、サービス精神を文字によって客に語り掛けることである。

従って、次のような諸点に関し、種々の手段・方法が執られる。

- [1] 経営理念・信条などの伝達
- [2] 信頼を高める営業内容の伝達
- [3] 商品の推奨、保証の伝達
- [4] 店内案内や買物留意事項など親切・便宜の伝達など

7. サービス・カウンター

百貨店やスーパーなどでは、従来の案内カウンターがサービス型商品を売るための戦略部門となっており、顧客開発の役割がある。

- ① 金融サービス…消費者金融、クレジットローン、保険など
- ② 各種の情報サービス…旅行センター、住宅不動産情報、商品交換ボード、育児相談、法律相談、プレイガイドなど
- ③ 文化施設…カルチャーセンター、スタジオ、パソコン教室など
- ④ 店外サービス…引越し、宅急便の取次、住宅リフォームなど
- ⑤ 自動車関連…教習所費用・車検ローン、ガレージの設置など

8. スポーツ施設

スーパーマーケットにもスポーツ施設が多くなっている。健康やスポーツへの消費者のニーズの高まりから販促サービスとして集客の有力な手段となっている。

例えば、会員制スポーツ倶楽部、テニス教室(テニスコート)、スイミングスクール(プール)、体育教室(体育館)、アスレチック、アイス・ローラースケート場、その他。

9. スタンプ・サービス

トレーディング・スタンプには、会社スタンプと地域スタンプの2種類がある。地域スタンプは運営主体が地域商業者や商店街と密着しており、販促サービスの有力な手段として全国各地で行われている。

スタンプ・サービスは、商店に行って買物をすると、100円とか200円に1枚と言うことでスタンプ(シール)をくれるので、これを台紙に貼る。通常、台紙は1冊250枚貼りになっており、買物100円に付きシール1枚の場合、通常はシール1枚の単価が2円であるので、1冊500円の価値で希望のサービスを受けることが出来る。一般的には加盟店で500円相当の商品と自由に交換出来る仕組みである。

その他、スタンプ会によって所定冊数で定期預金と交換、或いはスタンプ会企画の旅行や観劇に参加出来ると言ったシステムである。只、運営の仕方で旨く行っている所とそうでない所がある。

スタンプ・サービスの成功の要因は、やはり消費者の支持を得ることであり、スタンプの良さ、スタンプの付加価値を高める、スタンプの収集欲をそそる、と言った所にポイントがある。また、加盟店のチームワーク、企画が勝負であると言えよう。

10. イベント・サービス

イベント(Event)は「催事、祭り」と言われているが、小から大まで様々な形で益々盛んになりつつある。豊かな時代の象徴と言うことが出来る。地域の行事に合わせた商店街のイベントが活発である。地元の商店、飲食店、サービス業は、地域の生活者・消費者と密着に結び付いているので、イベントによる販売促進活動の効果は大きいものがある。

[1] イベント・サービスの目的としては、次のような点が挙げられる。

- ① 消費者サービス…新鮮なものを安く提供する
- ② 商業者、サービス業者と地域生活者が一体となる…共同活動
- ③ 地域文化づくり…地域の伝統を守り豊かな生活に貢献する

[2] 具体的な催事として多く行なわれているものに、次の5つがある。

- ① 朝市（共同販売促進）
- ② 夜店（共同販売促進）
- ③ 不要品即売会（消費者参加）
- ④ 歩行者天国等の活用（見物型）
- ⑤ 地域的行事に合わせたイベント（四季に関連したもの）

むすび

周知のように、商業企業のサービスは、初めて市場的環境への創造的で、統合的な適応行動として展開されている。この市場的環境の主な構成要素が、顧客ないし消費者と競争者である。

従って、商業企業のサービスの成功と失敗は、商業企業が市場における顧客と競争者にどう対応するかに掛かっている。

現代商業企業のサービスが市場的環境に首尾良く適応するためには、消費者と並ぶ今一つの環境構成要素である競争者の敵対行動を決して無視することは出来ないのである。

商業企業のサービス行動は、事実上、競争者が持たない差別的優位性ないし競争的優位性の確立を目指す戦略的な競争行動として展開されているからである。

また、サービス行動の成果は顧客の反応に規定されているだけでなく、むしろそれ以上に、競争者の戦略的行動により強く規定されているからである。競争者の敵対行動や戦略的行動の分析を抜きにして、恐らく将来のサービス計画やサービス戦略について語ることは出来ないであろう。

確かに、市場が急成長を続ける時期には、各商業企業は競争者の行動に大した注意を払わなくても、相互に満足出来るパイの分け前に与かることが出来た。

しかし、市場の成長率が低下し、いわゆる成熟市場に入ると状況は一変する。限られた大きさのパイの分配を巡って、商業企業間の競争は益々激しさを増し、それまでの顧客重視のマーケティングだけでは、もはや十分な対応が出来なくなってくる。

こうして、競争者からパイを奪い取る競争重視のマーケティングが強く要請されるようになり、サービス戦略の策定に際しても、市場競争行動への合理的な対応の必要性が認識されるようになってきたのである。

従って、市場競争力、社会貢献力、顧客満足力等々、商業サービス産業に対して要求さ

れる厳しい条件の下で、サービス活動、サービス戦略をいかに効果的かつ効率的に進めていくことが、現代商業企業の一つの大きな課題となっている。

価格破壊、規制緩和など企業を取り巻く環境の変化が著しく、不確実性に直面せざるを得ない時代において、現代商業企業がサービスを適切に考え、進めていくためには、サービスの理念・基準（注2を参照）を根底に踏まえ、サービスに関する理論や方法を駆使して、問題発見、問題解決に努めるようにすることが大切である。

《参考文献》

- (1) P. Kotler, G. Armstrong, *Principles of Marketing, 6/ed.*, Prentice-Hall, 1994.
- (2) William M. Pride, O.C. Ferrell, *Marketing Concepts and Strategies, 8/ed.*, Houghton Mifflin, 1993.
- (3) Wendell R. Smith, *Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies*, Journal of Marketing, July 1956.
- (4) Robin Peterson, *Marketing A Contemporary Introduction*, John Wiley & Sons, 1977.
- (5) Arch W. Shaw, *Some Problems in Market Distribution*, 1915, Harvard University Press, 1951, Third Printing.
- (6) American Marketing Association, *Marketing Difinitions ; A Glossary of Marketing Terms*, 1960.
- (7) P. M. Sweezy, *Demand Under Conditions of Oligopoly*, Steigler & Boulding, ed., Readings in Price Theory, Irwin, 1952.
- (8) William J. Stanton, Michael J. Etzel, Bruce J. Walker, *Fundamentals of Marketing, 9/ed.*, McGraw-Hill, 1991.
- (9) E. Jerome McCarthy, W.D. Perreault, Jr., *Basic Marketing, 9/ed.*, Irwin, 1987.
- (10) Philip Kotler, *Marketing Management : Analysis, Planning, Implementation and Control, 8/ed.*, Prentice-Hall, 1994.
- (11) Neil H. Borden, *The Concept of the Marketing Mix*, in Journal of Advertising Research, June, 1964.
- (12) Peter D. Bennett, *Dictionary of Marketing Terms*, AMA, 1988.
- (13) J.N. Sheth, D.M. Gardner, D.E. Garrett, *Marketing Theory*, John Wiley & Sons, 1988.
- (14) B.D. Henderson, *On Corporate Strategy*, Abt Books, 1979.
- (15) Philip Kotler, *Marketing Management : Analysis and Control*, Prentice-Hall, 1967.
伊波他訳『マーケティング・マネジメント』（上巻）鹿島出版社，1971年，40頁。
- (16) 同文館編『マーケティング用語辞典』同文館，1992年。
- (17) 宇野政雄・金子泰雄・西村林編著『現代商業・流通辞典』中央経済社，1992年。
- (18) 久保村隆祐・荒川祐吉編『商業辞典』同文館，1988年。
- (19) 宮澤永光著『基本マーケティング』白桃書房，1995年。
- (20) 徳永豊・他編『詳解マーケティング辞典』同文館，1991年。
- (21) 田村正紀著『マーケティング行動体系論』千倉書房，1971年
- (22) 三浦一著『現代マーケティング論』中央経済社，1991年。
- (23) 西村林・三浦収編著『現代マーケティング入門』中央経済社，1991年。

(24) 川井十郎著『サービスの経営学』同文館，1990年。

《注》

(1) ①ホテルの客室利用率

$$\text{客室稼働率} = \frac{\text{年間宿泊客数}}{\text{客室数} \times \text{年間営業日数}} \times 100$$

$$\text{定員稼働率} = \frac{\text{年間宿泊客数} + \text{休憩客数} \times 0.5}{\text{年間定員数}} \times 100$$

②レストランの客席稼働率（回転率）

$$\text{客席回転率} = \frac{1 \text{日}}{\text{客席数} \times 0.8}$$

$$\text{時間帯別客席回転率} = \frac{\text{時間帯客数}}{\text{客席数} \times 0.8}$$

(2) 「サービス優秀の判定基準」（『サービス・マネジメント』日本能率協会，1987年，221頁。）

①「計画性」の基準

よりよい品質のサービスを社会に提供することを目標として，企業・事業所として組織的に活動していること。

②「企業有効性」の基準

（①の活動の結果として）企業として業績が上がっており，且つまた，利用者及び社会から評価を得ていること。

③「組織有効性」の基準

（①及び②の活動の結果として）従業員の勤労意欲が高く，利用者に満足を感じさせるようなサービスを提供し得る体制が整っているということ。

④「継続性」の基準

（上記の①が，②や③として客観性のある形での成果として把握出来るための条件として）ある程度以上の期間（最低3年以上の継続性があることを条件とする）に亘って，同様は「サービス」を提供してきたと言う実績を有しているということ。

⑤「技術移転可能性」の基準

①の活動（組織的活動）の考え方や方法等が，他の企業・事業所などに移転・導入し得る可能性があるということ。