

商業サービス学における顧客満足力の充足対策について

鄭 森 豪

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から見受けられ、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、前稿に引き続き、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、社会貢献力の適合対策、そして最後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。

1. 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⁽¹⁾。

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⁽²⁾。

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。

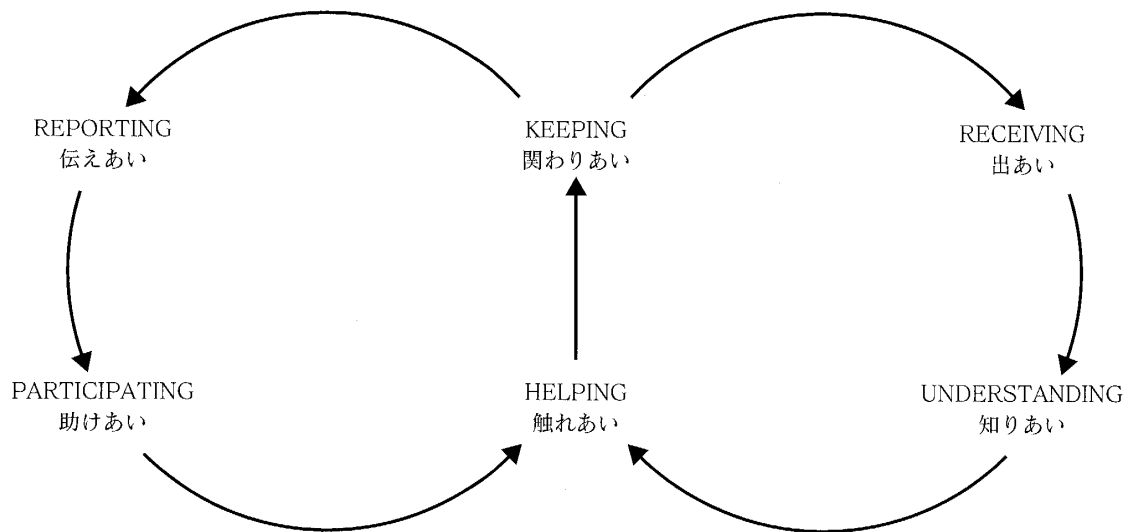
また、そのためには、社員一人ひとりの業務や担当部門に対する満足感も重要な要素となるものであり、部門間・階層間の連繋による満足度の向上も重要である。更に、関連の販売会社、代理店、卸売業者、小売業者、サービス専門会社などの満足度の追求も不可欠である。

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^③。

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)^④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)^⑤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

図1 CUSTOMER INTERACTION CYCLEとDEVELOPMENT INTERACTION CYCLE



とすることである。つまり、自社の商品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であって、図1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)システムに連繋することが、顧客を起点としたCSのサイクル構築となるのである⁽⁷⁾。

- 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。

従って、現代企業における顧客満足の特性は、図2に示されるように、3つのシステムから成り立っており、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⁽⁸⁾。

2. 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⁽⁹⁾。

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⁽¹⁰⁾。

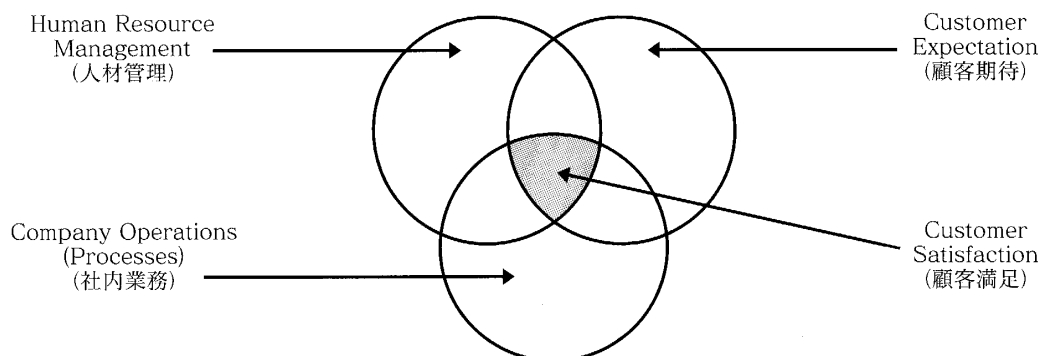
このような顧客の不満感を解消し、心理的な潜在ストレスの除去を図り、能動的に事前にスカウティング (Scouting : 事前準備・予防保全活動) することが、CS 活動の第一義的機能である。

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 3 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。

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 4 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。

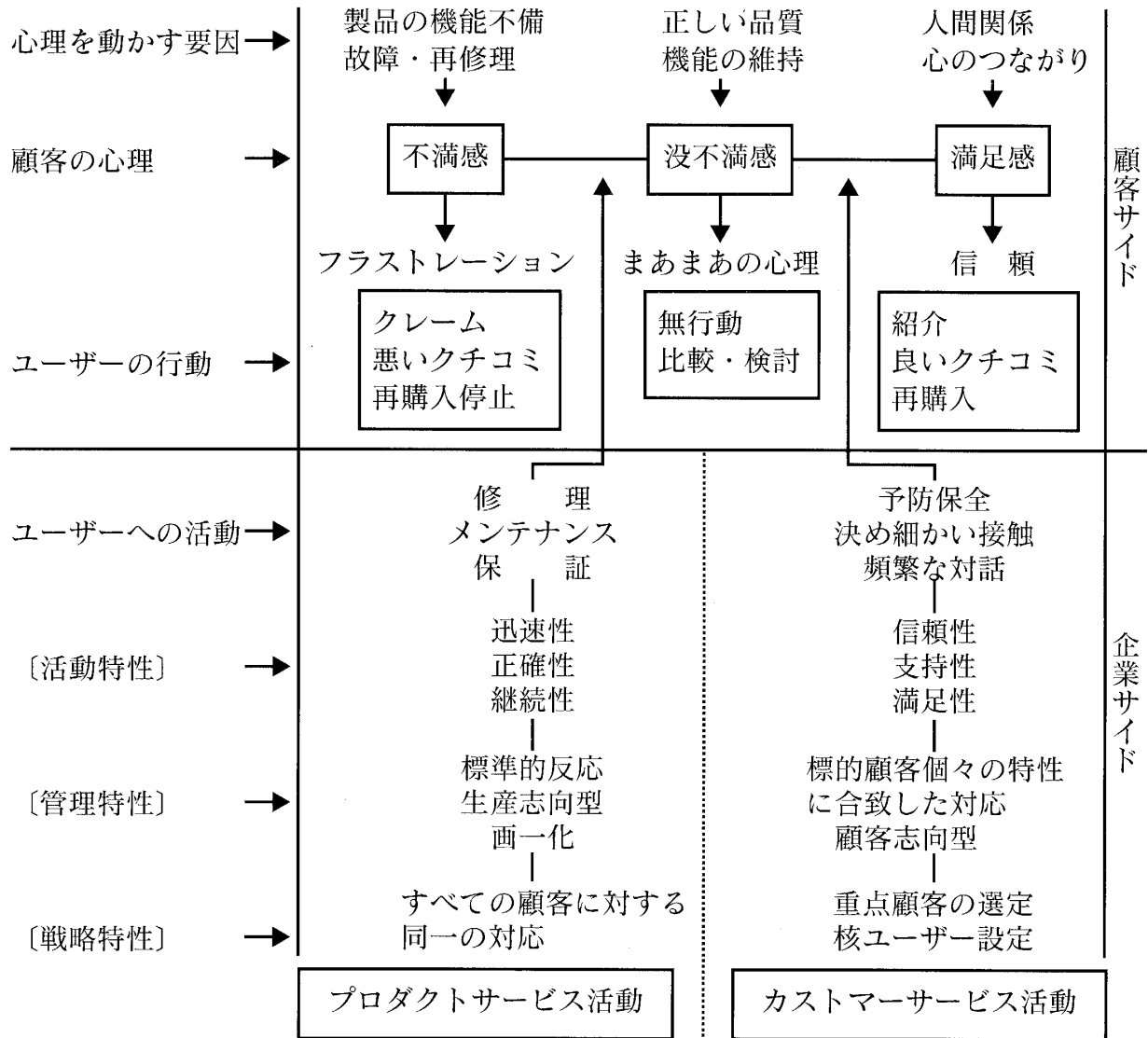
「分析編」には社会・経済・技術革新などマクロな側面と、その商品市場動向・消費者特性・社内事情などのミクロな側面との、2 種類の視点による分析が必要である。前者に関しては、マーケターと言うよりビジネスマンとしての一般的な知識を、十分に身に付けておく必要があるであろう。後者には情報の集め方・調査の実施方法・データの読み方な

図2 顧客満足の3つのシステム (CS : THREE-Part System)



ど、専門的な知識が必要になってくる。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。

図3 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⁽¹¹⁾

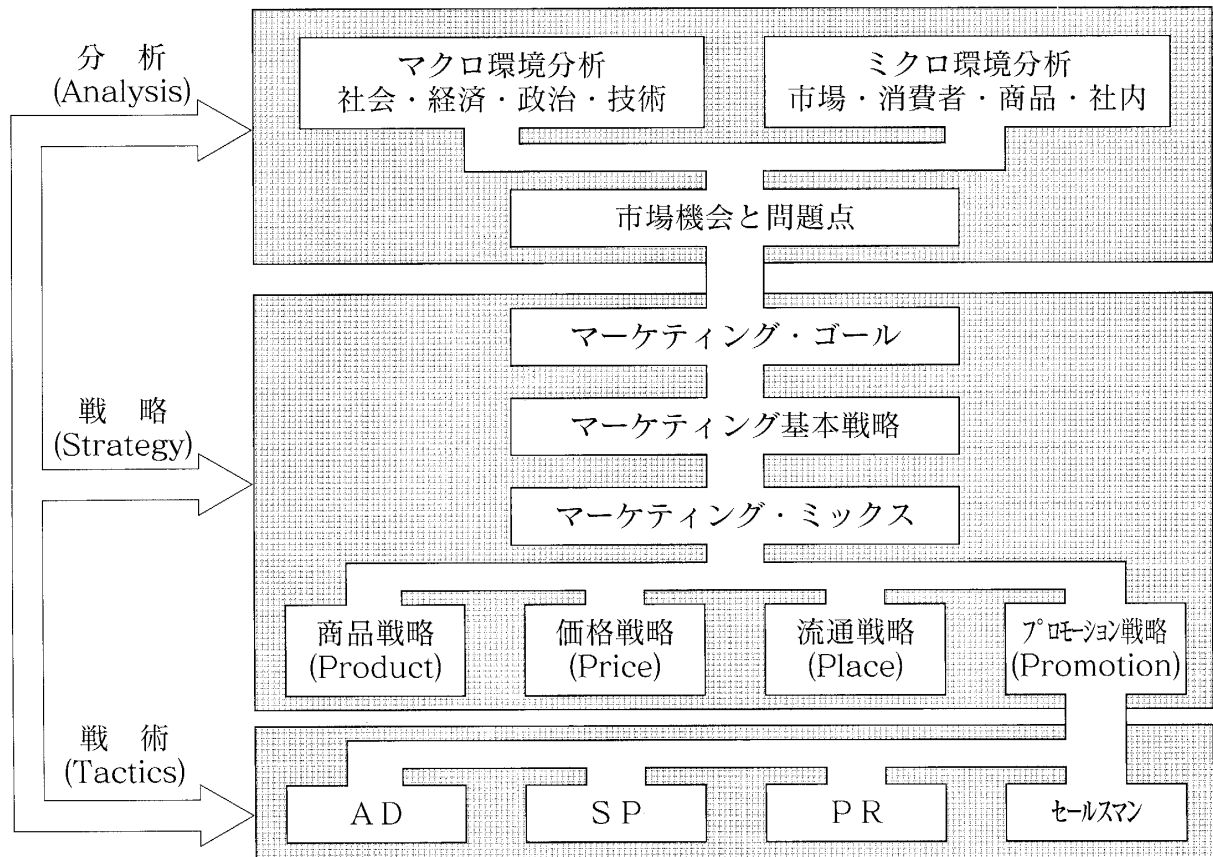


「戦略編」は、言うまでもなく、マーケティング戦略で最も大事な位置を占める。マーケティング・ゴール（マーケティング目標）を売り上げ目標・シェア目標などの数字により設定し、その目標を達成するためには「商品政策=Product」、「価格政策=Price」、「流通政策=Place」、「プロモーション=Promotion」の4つの政策を、戦略的に組み立てる。これらはイニシャルを取って「4P」と言われ、「4P」を効果的に組み合わせることを、「マーケティング・ミックス」と言う。

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「4 P」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)⁽¹³⁾・SP (Sales Promotion= 販売促進)⁽¹⁴⁾・PR (Public Relations= 広報)⁽¹⁵⁾などのコミュニケーション⁽¹⁶⁾戦略は、ここではプロモーション政策に相当する。

図4 マーケティング戦略<消費者対応>のプランニング⁽¹²⁾



3. 接客要員の意義とその役割⁽¹⁷⁾

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、セールスマンの対応・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)と直接接触するという点である。このような人々を総称して接客要員(C・P:ContactPersonnel)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ポの施設・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、画餅に過ぎず、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。

4. サービス業のポジショニング戦略⁽¹⁸⁾

サービス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いう意味では、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、販売チャネルの如何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といわゆるプルストラテジー(Pull Strategy)⁽¹⁹⁾が決め手であり、チャ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、サービス業のマーケットターは、無形財の商品開発を行なっている。サービス業には、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、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。

伝統的にサービス業と言えば、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)と言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、^{ごく}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、サービス業のマーケティングである。これが、サービス業におけるポジショニング戦略である。

サービス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。

5. 接客サービスのポイント⁽²⁰⁾

(1) ヒューマン・ビジネス

サービス業は、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^{みだしな}……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^{ひげ}など客に不快感を与えないよう、身嗜み^{みだしな}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に言う、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

譲語、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1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)、陳列(Disply)、サービスサイン(店内掲示)、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、接客サービスの快(こころよ)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疎か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。

表1 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

6. 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、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言ったことで、「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、「値段が合っていないが如し」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評価が出来ないと言う問題がある。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言う「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、やってみ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)⁽²¹⁾ 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

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。

《注》

- (1) 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。
- (2) 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。
- (3) 同上書、18頁。
- (4) 刀根武晴著「CS創出戦略」『前掲書』、19頁。
- (5) Jack P.Friedman, Ph.D., CAP., P.142.
- (6) 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、173頁。
- (7) 刀根武晴著「CS創出戦略」『前掲書』、19頁。
- (8) Vincent K.Omachonu, Joel E.Ross, *PRINCIPLES OF Total Quality*, KOGAN PAGE, 1995, P.119.
- (9) 刀根武晴著「CS創出戦略」『前掲書』、19～20頁。

- (10) 同上書、21頁。
- (11) 同上書、20頁。
- (12) 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、255頁。
- (13) 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.
- (14) 深見義一編『前掲書』、133頁。
William J.Stanton,Michael J.Etzel,Bruce J.Walker,*op.cit.*,P.519.
- (15) 藤芳誠一監修、他編集『前掲書』、263頁。
Jack P.Friedman,Ph.D.,CAP,*Dictionary of Business Terms,2/ed.*,Barron's Educational Series,Inc.,1994,P.489.
- (16) 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、101頁。
- (17) 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。
- (18) 同上書、58～60頁。
- (19) 徳永豊・D. マクラクラン・H. タムラ編『前掲書』、302頁。
- (20) 川井十郎著『サービスの経営学』同文館、1990年、84～90頁。
- (21) 徳永豊・D. マクラクラン・H. タムラ編『前掲書』、100頁。