

サービス産業経営における特有問題

鄭 森 豪

はじめに

- I サービス産業経営問題の構造
- II サービス財の特質が直接もたらす固有の経営問題
- III 産業発展段階の遅れがもたらす固有の経営問題

むすび

はじめに

現代のサービス産業経営を取り巻く環境は周知のように、常にダイナミックな変化に伴い、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できず、むしろいわゆるパイの大きさは変わらないで、それ各商業サービス企業が食い合うというマーケット・シェアの激しいサービス争奪が繰り返されている。

顧客・消費者からの要請に即応したサービス体制を示していかなければならないのである。こうしたことから、サービス戦争という表現すら見受けられ、今や商業サービスのサービス産業経営は、最も競争熾烈な時代にあるといえよう。

従って、サービス産業経営には、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いうだけでは、十分に対応することができなくなった。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いうサービス戦術・戦略を効率的且つ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、まず、サービス産業経営における経営問題の構造、サービス財の特質が直接もたらす固有の経営問題、産業発展段階の遅れがもたらす固有の経営問題の順に検討する。

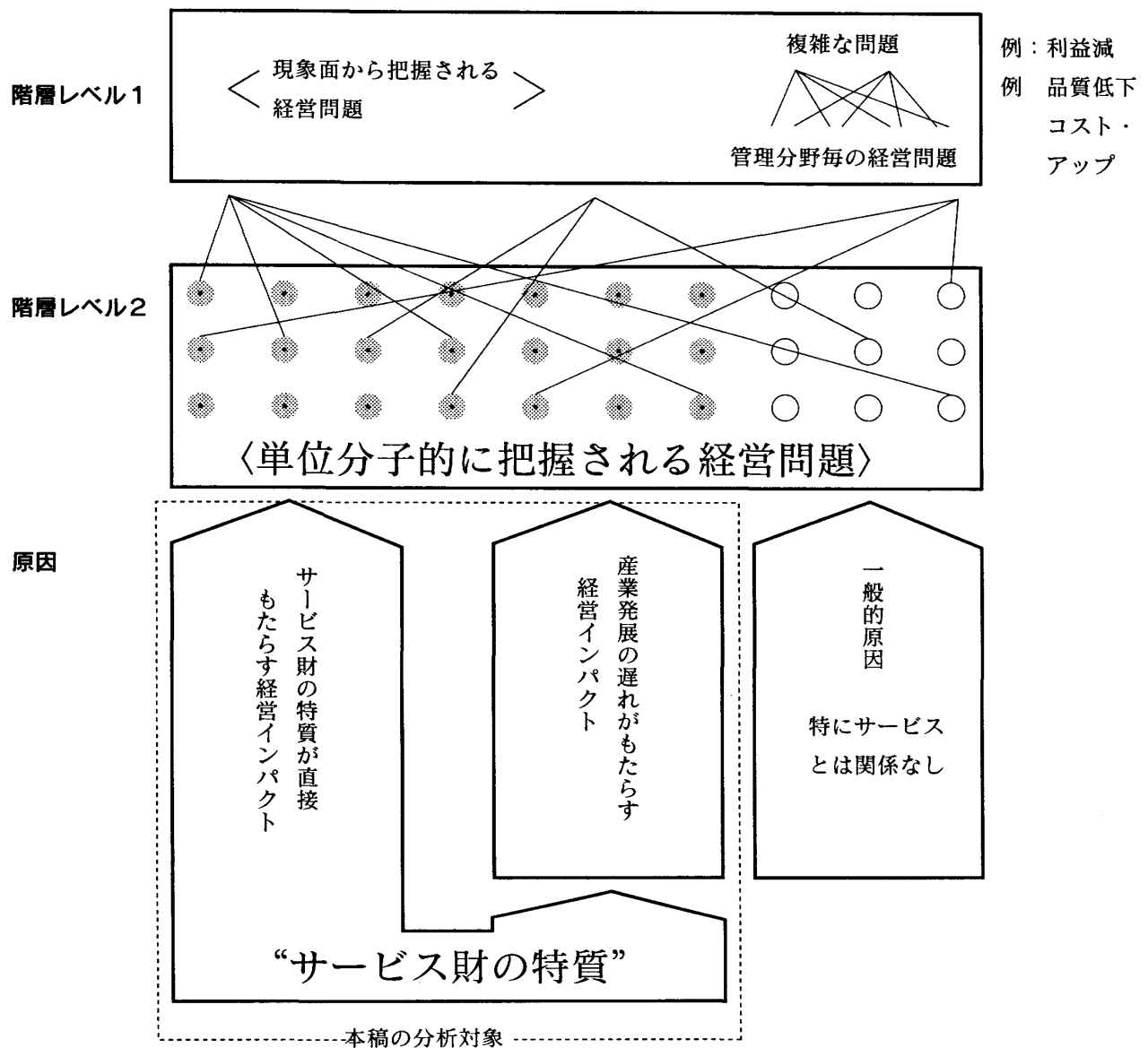
I サービス産業経営問題の構造

今日、サービス産業の企業経営は多くの問題への対応を迫られている。それは物的産業をも含めた企業一般が抱えている経営問題に加えて、商品としてのサービスの特殊性ならびにそれから発生する様々な難問題を内包しているからである。それゆえサービス産業経

営の多くは、製造業を中心に発達してきた経営管理技法やマーケティング理論を効果的に利用できずにいるのが現状である。

サービス産業経営が抱える諸問題には、「サービス財本来の特質が直接もたらす要因」と、その特質から二次的に派生した「産業発展段階の遅れがもたらす要因」とがある。サービス産業に特有に見られる経営上の諸問題を、これら二つの原因ルートからとらえてみよう。

図1 サービス産業の経営問題の構造枠組



通常、企業において経営問題として顕在化するものには、多くの原因が輻輳して絡み合っている。経営問題を考えるとき、いくつかの小さな要因が複合して大きな問題を形成しているという視点からサービス産業の経営問題を図1に示されたフレームとしてとらえるこ

とができる。

図1に示された三つの原因のうち、サービス財と特に関係のない原因を「一般的原因」（例えば、社長の人柄や冷夏等の環境要因など）として、本稿の分析対象から外す。本稿での検討対象は、究極的にサービス財の特質に帰因する二つの原因に限定する。すなわち、「サービス財の特質が直接もたらす要因」（根本的原因）と、「産業発展段階の遅れがもたらす要因」（現状的問題）との二つの問題について、細分化レベル（図1の階層レベル2）の経営問題として明確化する。これらの「分子的経営問題」とも呼ぶべきものが複合的に結び付き、さらに上位の経営問題を形成していくのである。

以下、IIで「サービス財の特質が直接もたらす要因」を、IIIで、「産業発展段階の遅れがもたらす要因」を明らかにする。

II サービス財の特質が直接もたらす固有の経営問題

本稿では、サービス産業がサービス財を商品とするがゆえに生じる経営管理上の問題を指摘する。広くサービス産業全般に共通の問題であるが、特にサービス産業において、はっきりしている。表1に例示一覧が示されているので参照しながら読み進めていきたい。

ここで展開される経営問題は、サービス財に特有の問題であり、サービス産業企業にとっては宿命的な課題である。経営学の用語が物的産業向きに作られているので、ここで示される経営問題も表面的に見ると物的産業にも存在する現象だと考えがちであるが、あくまでも、ここで挙げる問題原因はサービス独特の事象にある。従って、サービス産業独自の経営管理技法で対処すべき問題である。

しばしば、サービス産業のマネージャーは、この本質を見抜くことが難しく、物財的センスあるいは物財の管理技法で解決しようとして挫折する。真の問題解決のためには物財とサービス財の本質的差異を十分に理解して考察を進めなければならない。

〔1〕不確実で効率の悪い生産計画

① サービス財の生産過程には需要者が参加するので不確実性が高い。

サービス財が提供される時点では、需要者と供給者の相互作用的な協働が発生する。つまり、サービス財の生産工程の中に顧客が入り込んでくるのが不可欠なことである。顧客と供給者が相互依存的協働によって一緒に作り上げる点が、サービス財の特徴であることは、前稿で説明した通りである。

表1 サービス産業に固有の経営問題——例示一覧

サービス業例	〔1〕不確実で効率の悪い生産計画		〔2〕スケールメリット困難		〔3〕品質管理困難		〔4〕コスト管理困難		〔5〕高い消費者リスクとクレームの多発		〔6〕サービス要員のストレス
	①需要者参加	②時間的・量的変動	③in-market location	④in-market location	⑤測定難しい	⑥把握難しい	⑦伝達難しい	⑧葛藤感生じやすい			
物品貸貸業	客の使用	シーズン品不足、オフ選品	地域性あり	△	比較的容易	△	比較的容易	使ってみないと分からない	—	—	—
旅館・ホテル	客層 (服装・行動・マナー)	休日と平日、昼と夜、シーズン	" 大	×	×	×	△	泊まってみないと分からない・客の苦情	客の要求と供給側の事情・強	"	"
家政婦・ホームメイド	家庭の事情・主人の命令	日によってバラツキ多い	"	×	×	×	×	人によってバラツキ大/不満と人替え	"	"	"
クリーニング・リネンサブライ	シミスキ、汚れ具合・配慮	季節変動	"	×	×	×	×	破損/汚れが落ちない	—	—	—
理容・美容	客がじっと座る協力	曜日・時刻	"	×	×	×	×	恐怖に近い不安・固定化する	ややあり	—	—
写真現像業	フィルム撮影状態	季節変動	" あり	△	比較的容易	△	△	仕上がり具合は結果をみないと分からない	—	—	—
映画・演劇・相撲	客層 (反応・拍手)	休日と平日、昼と夜、シーズン	" 大	×	×	×	×	見なければ分からない	ややあり	—	—
旅行代理業	客層 (行動・要求)	シーズン	" あり	△	×	×	△	行って見なければ分からない・客の苦情	客の要求と供給側の事情・強	—	—
遊園地	客の行動・マナー	曜日・時刻・シーズン	" 大	×	比較的容易	×	×	"	ややあり	—	—
パチンコ・ビリヤード	" 玉を打つ	曜日・時刻	"	×	"	×	△	焦燥感 (苛々する)	—	—	—
TV放送局	視聴者がTVを見る	"	" あり	△	×	×	×	見てみないと分からない・視聴者の苦情	強	—	—
自動車整備業	故障の状態・入庫日数	"	" 大	×	比較的容易	△	△	修理内容価格	—	—	—
情報処理サービス	客のコンピュータ、仕事	時刻変動、月日	" あり	△	×	×	×	実行してみないと分からない	強	—	—
広告代理業	客のマーケティング、タスクの一貫	キャンペーン・シーズン	"	△	×	×	×	大クレーム産業	強	—	—
市場調査業	"	繁閑格差大	"	△	×	×	×	実行してみないと分からない	強	—	—
弁護士・法律事務所	客のデザインジョン・メイキング	"	"	△	×	×	×	"	強	—	—
経営コンサルタント	" 情報提供	"	"	△	×	×	×	"	強	—	—
病院・診療所	患者の説明、自助努力	時刻、伝染病シーズン	" 大	×	×	×	×	"	強	—	—
マッサージ・指圧	客が横たわる協力	時刻、曜日	"	×	×	×	×	"	ややあり	—	—
宗教	自主的信心	時刻、曜日、行事日	" あり	△	×	×	×	"	?	—	—
学校	自主的勉学	"	" 大	×	×	×	×	"	強	—	—
学術研究機関	依頼主の情報提供	繁閑格差大	"	×	×	×	×	"	強	—	—
警備保障	各の協力 (通報など)	時刻	"	×	×	×	×	有事の時以外は全く分からない	ややあり	—	—
シンクタンク (think tank)	依頼主の情報提供	繁閑格差大	" あり	△	×	×	×	実行してみないと分からない	強	—	—
飲食店	来客と飲食、マナー	時刻、曜日	" 大	×	比較的容易	△	△	食ってみないと分からない	ややあり	—	—
サービス業例	← サービス業・サービス産業に共通	← サービス業・サービス産業に共通	← サービス業・サービス産業に共通	← サービス業・サービス産業に共通	← サービス業・サービス産業に共通	← サービス業・サービス産業に共通	← サービス業・サービス産業に共通	← サービス業・サービス産業に共通	← サービス業・サービス産業に共通	← サービス業・サービス産業に共通	← サービス業・サービス産業に共通
卸売業 (ex. 問屋)	受取り	時刻、月日、シーズン	地域性大	×	比較的容易	△	△	—	—	—	—
小売業 (ex. スーパー)	来店と品運び、レジ	"	"	×	"	×	△	—	—	—	—
金融保険業 (ex. 銀行)	来店と伝票記入	"	"	×	"	×	△	—	—	—	—
不動産業 (ex. 仲介)	条件と決定、契約	"	"	×	"	×	△	—	—	—	—
運輸業 (ex. 鉄道)	乗車、マナー	"	"	×	"	×	△	—	—	—	—
通信業 (ex. 電話)	ダイヤルイン、マナー	"	"	×	"	×	△	—	—	—	—
備考			×生かしにくい △やや困難	×	×困難	×	△	×困難 △やや困難			

これを供給企業（サービス産業企業）の側から見ると、顧客という不完全にしかコントロールできない他者が、サービス製造工場の中に、自社の熟練工の相棒として参加してることとなる。従って、顧客の行動が生産効率に大きな影響を及ぼす。不確実性が高く、生産計画に乱れが生じやすくなることも有り得る。

例えば、理髪店での散髪中に顧客が寝てしまうようなことになると、サービス生産は思うようにいかない。また、ホテルでは顧客そのものが雰囲気（というサービス提供の1つ、つまり、イン・サービスである。）を形成する大きな要素である。不心得な顧客が、数人騒げば雰囲気は台無しである。学校の授業でも、一部の学生が無意味な質問をし続ければ、時間が足りなくなってその日の予定カリキュラムを消化できない。一方良い質問が出た時には、教師は「良い質問だ！」と快哉を叫ぶ。良い質問は他学生への教育効果が抜群なのである。

サービス財における顧客自身の参加の度合は様々である。理髪やマッサージのように、ただ顧客が椅子に座り、あるいは横たわるような軽い程度の参加もあるし、教育やレジャーのように、むしろ顧客自身が積極的に行動すべき参加の姿もある。しかし、程度の差こそあれ、「需給両者への協働」すなわち「サービス生産工程への顧客の参加」は、サービス産業に共通の現象である。（物財では、これは起こらない。工場で自己完結的に生産される。）表1の例示一覧に示したように、常にサービス財の提供現場には顧客が居合わせている。

例えば、家政婦では、顧客の家庭で顧客が指示・命令を行う。映画や劇場では、顧客はその場に足を運び、そこで拍手をしたり涙を流したり笑ったりして反応を示す。病院・医院では、患者（顧客）は症状を説明し、医師の処方にしたがって健康回復への自助努力をする。広告代理業では、顧客と広告マンはあたかも同じ社員であるかのように密着的協働を行う。銀行では、顧客は通帳を持参し、伝票に記入したり、現金自動預金支払機のボタンを押したりする。スーパー・マーケットでは顧客は来店するだけでなく、買う物を自分で集めて回り、レジの前の列に並ぶ。

このように顧客の協力がなくてはサービス財は存立し得ない。しかも顧客はお金を払う購入者である。それなりの効用・満足を得なければ納得しない。ここにサービス産業経営における「接客」の重要性がある。

「顧客本位」という姿勢をとりつつ、顧客の行動を旨く誘導することがサービスの生産者の鍵を握る。

この問題は、供給者の提供するサービス財の品質が劣悪なときには、收拾がつかないほど混乱する。顧客の協力が得られないばかりか、苦情・不満・不信の対処に追われる事態

になる。海外旅行のパッケージ・ツアーでは、ひとたび顧客の不満が爆発すると予定の計画は大幅に変更せざるを得ない状況も発生する。サービス産業では、顧客の協力が十分に得られるようにサービス財の質的レベルの維持を図る努力が大切である。

一方、この問題を顧客側から見ると、「良いサービスを受けるためには、適切な協力をすべきである」ということになる。例えば、医師にかかる際の患者は真剣である。症状を細かく説明し、医師の診断に積極的に協力する。また、弁護士や経営コンサルタントに仕事を依頼する際は、顧客の側でも出来るだけの協働を行おうとする。情報データの提供や状況説明は、勿論、行動面でも一緒になって問題に立ち向かう。ときには、供給者が忘れていた事柄を顧客が指摘する場面もある程である。顧客の適切な協力によって、供給者が恩恵を受けることも少なくないのである。

しかし、いずれにしても、これらの顧客行動は事前に予測が困難であり、供給者にとっては不確実な要素である。繰り返しになるが、サービス産業では顧客が生産過程に参加してくるので、不確実性が高く、生産計画が乱れがちである。これに対して、物財生産の場合には、もし望むなら供給企業の従業員以外「一切立入禁止」の工場の中で全ての計画を主体的に貫き通すことができる。

② 需要の時間的・量的偏在に左右される。

サービスは、基本的に生産の成果の在庫ができないという特性がある。そのため、生産と消費の時間的ズレを作ることができない。つまり、予め大量に作っておいて、後で売るという方法が取れない。あるいは、暇な時に作っておいて貯蔵し、忙しい時に出してきて売るといった手段も使えない。売る時が作る時なのである。

換言すれば、適正在庫による生産の平準化ができない。生産時間が需要の時間に規定されるわけである。つまり、サービス産業企業は需要の時間的・量的な変動（バラツキ）に直接対応しなければならない。ここにも、供給企業にとって生産の非効率が生じる原因がある。例えば、休日・祭日のレジャー・サービスの混雑に苦い経験を持つ人は多いに違いない。ホテルが空いていない、施設が超満員で入れない等々である。一方、平日に行けば今度は客が少なすぎて気味・雰囲気が悪いほどである。この現象を「過剰需要と過剰供給」と呼んでいる。過剰需要状態と過剰供給状態が波のように繰り返すのである。

サービス企業が需要のピーク時に合わせて供給能力（人員・設備）を持つと、それ以外の時の稼働率が著しく低下してしまう。閑な時の需要に合わせて供給能力を持つと、ピーク時の需要を大量に逃してしまう。実際には、その中間に供給能力を設定するわけであるが、繁閑の差を避けることはできない。

サービス産業は、多かれ少なかれこの問題を抱えている。例えば、旅館やホテルは平日と休日の差が大きい。リゾート・ホテルでは、シーズン中とシーズン・オフとの決定的な差がある。一方、東京都心のビジネス・ホテルでは毎年2～3月の受験シーズンになると、各地から集まってくる受験生で満員となってしまう。遊園地、映画、演劇、旅行代理業などレジャー産業には同様の繁閑の波がある。また、運輸業では、引越しや移動のピークである3～4月にはトラックが予約でいっぱいになってしまうので、かなり早めに予約手配をしなければならない状態となる。広告代理業や市場調査業などでも、不定期とは言え、キャンペーン時期や調査期間の波があり、繁閑の差がでる。飲食店における時刻変動は最も明確である。昼食時と夕食時に需要が集中する。(表1参照)

このように、サービス産業では需要の時間的・量的偏在への直接対応を余儀なくされ、繁閑の差が避けられない。サービス企業にとっては、「手余り(設備や人員が遊休している)状態」と「手不足(設備や人員が手いっぱいであまり余力のない)状態」が断続的に訪れることになる。したがって、一定のペースに平準化された生産計画の遂行は不可能である。

需要の波は物財にも存在する。しかし、物財の場合には、在庫という調整装置がある。事前に生産しておいて後で売るという手段を取る。生産と消費の間に、在庫という貯蔵機能があるので、完全な直接対応の必要はない。供給者側の効率主義を貫き、一定のペースで生産をすることが可能である。

サービス産業ではそれができない。顧客が求める時がサービス財をアウト・プットする時なのである。

〔2〕スケール・メリットが生かしにくい。

③ サービス財の生産拠点は需要者立地となる。

サービス財は、「時間」と「空間」の特定される財である。サービス財は、顧客のいるところで提供されなければならない(顧客自身に代わって顧客の所有物のあるところという場合もある)。したがって、供給企業が需要者(顧客・利用者・消費者)のいるところへ出向いて行くか、あるいは需要者が供給企業のところを訪れなければ、サービス財の授受は成り立たない。サービス財には直接提供の原則があることは既に説明した。

経営コンサルタント業や家事サービス業は、供給者が需要者のところへ出向く典型的な例である。需要者のところへ出向くためには、サービス企業は需要者の近くに立地していなければならない。

一方、遊園地やデパートは、需要者がサービス財の供給場所に集まってくる例の典型で

ある。とはいえ、顧客が日本全国から集まるわけではない。自然に吸収できる範囲（商圈）は限られる。それでも、遊園地やデパートは比較的商圈の広いサービス産業である。スーパー・マーケットや理容業になると、もっと狭い地域に商圈は限定される。商圈の広さについてはサービス財によって違いがあるが、いずれにしても、広く需要をカバーしようとすると、各地に拠点を持たなければならない。

サービス財には空間的特定があり、商圈には必ず限界があるので、サービス企業は各地にサービス拠点を持たない限り、広い地域の需要をカバーすることはできない。

このように、サービス企業は、自ら出向くにせよ需要者が集まってくるにせよ、需要者の近くに立地していなければならない。すなわち、サービス企業は生産拠点を需要者の存在するところに立地させなければならない。これをサービス拠点の「需要者立地」(in-market-location) と呼ぶ。

対事業所サービスでは、顧客である事業所が大都市に集中しているため比較的この問題は顕在化しないが、それ以外のサービス産業では、需要者の散在状況に対応して「企業活動の分散立地」を余儀なくされている。サービス提供以前の準備的生産工程を後方部門として集中化することは可能であるが、かといって、物財の工場のように遥に離れた地域へ持っていくわけにはいかず、需要者への提供過程への流れの中で考えなければならない。

表1を見れば分かる通り、サービス産業が各地域に事業所を分散させて立地せざるを得ない宿命は共通である。

例えば、理容業、美容業、写真現像業、飲食店、各種小売店、全国津々浦々に町ごとあるいは商店街ごとに存在している。

もう少し商圈の広いサービス産業についても同様である。例えば、病院、医院、弁護士事務所、旅行代理業、自動車整備業、マッサージ業、宗教（お寺、神社、教会）なども各地に散らばっている。運輸業では、配送の拠点倉庫が散在している。また不動産業も駅前には必ずあると言われるほど地域ごとに営業している。

この点が、サービス産業は地域産業であると言われる所以である。地方時代、地域経済の時代と言われる今日、その担い手としてサービス産業が注目されているのは、サービス産業が本質的に地域密着型産業だからである。

チェーン化やネットワーク化によって企業規模の集積は可能であるが、拠点・事業所は数多く配置しなければならない。今日、大企業化していると言われるサービス産業（例えば、銀行・保険、大手流通業など）は、支店網、店舗網を全国に張り巡らせた結果大きくなったのである。工業製品のように、一ヶ所の大工場で日本全国の需要を賄う製品・商品を作

るようなわけにはいかない。全国のマーケットを制覇するためには、全国に出店を持たなければならない。

この考え方はメーカーの販売部門にも当てはめることができる。工場で作った製品・商品を全国に卸すためには営業所網を必要とする。メーカーの販売部門は、サービス部門なのである。

④ 需要の時間的・量的偏在に対応しなければならない。

需要の偏在への対応については、すでに「〔1〕不確実で効率の悪い生産計画」の原因に挙げたが、スケール・メリットに関しても影響を与えているので、ここでも再び取り上げてみよう。

サービス財は、提供される時点では需要者の欲する時刻・量単位になっていなければならない。例えば、三日間昼夜連続の演劇興行などは有り得ない。主婦を対象に昼間4～5時間、有職者を対象に夜3～4時間の範囲内で、演劇上演（すなわちサービス財の生産・提供）を考えざるを得ない。物財は何ヶ月間も24時間稼働で大量生産を続け、一旦、在庫しておいて適宜の時期にこれを売っていくことができる。

サービス財の生産は、需要単位ごとの小規模生産となり、スケール・メリットを生かすにくいところである。

以上に挙げた③と④の問題は、サービス財においては生産と消費が完全に分離されていないところから生じている。生産と消費が完全に分離されている物財の場合には、生産と消費の間に「流通」という機能をおき、集中的生産と分散的消費の間に存在する時間的、空間的、量单位的ズレを埋める作業をこれに委譲している。逆にいえば、サービス財の生産には「流通」の要素まで含まれてしまっていると言えよう。需要が分散的であればあるほど、規模の集積が行われにくく、スケール・メリットの活用が困難である。

今日、多くのサービス産業が小規模林立の状態にあり、大規模化への道を容易に進めない理由の一つがここにある。

しかし、ここで着目すべき事柄は、スケール・メリットの利用が困難なのであって、全くできないわけではないと言う点である。サービス産業でも、ある条件の下ではスケール・メリットを生かす道を歩んだ企業があることは既に前で説明した通りである。

ただ元来、本質的にサービス産業の場合は、物財よりもスケール・メリットを生かすにくい要素を抱えているということである。

つまり、サービス産業におけるスケール・メリットの点では、「空間」と「時間」の制約というハンディキャップを背負っているのである。

〔3〕品質管理が困難

⑤ 品質の客観的測定が難しい。

一般にサービス財は、無形で一過性であるという特性を持っているため、その品質の把握が難しい。サービス財は、物財のように完成品を物理的に測定することができない。

例えば、「教育」の品質とは、何であろうか、それを一体どのように測定したら良いのであろうか。「医療」の品質とは、何であろうか。経営コンサルタントの行うサービスの品質とは、何を基準にどのように測定したら良いのであろうか。極めて難しい問題である。

自動車整備、ビル清掃、写真現像、クリーニング等のように、サービス対象が「物」である場合には、サービス財の効果の結果としての「サービス対象（物）の状態」を評価すれば、サービス財の品質をある程度測定できる。写真現像サービスの品質については、その結果である「写真（紙焼き）」でチェックできる。また、自動車整備の品質については、整備された車の具合で客観的に推定できる。ビル清掃も同様である。

しかし、経営コンサルタント、教育、医療等のように、サービス対象が「人」や「システム」であるときには客観的測定は難しい。

一方、駐車場サービスや物品リースのように、サービス媒体が物や機械であるときには、サービス媒体をチェックすることで、ある程度客観的な基準による測定が可能である。しかし、サービス媒体が「人」である人的サービスに関しては、測定は極めて困難である。

つまり、サービス媒体あるいはサービス対象が「物」のときには、それらの状態からサービス財の品質を推定できるが、それ以外の場合には、極めて難しいと言える。

しかも、人的サービスの品質は、その人（要員）に負うところが大きく、毎回のサービスの質のバラツキも大きくなっている。

このようにして、「サービスは、悪いサービス要員にあたると散々な目に遭わされる」事態になる。しばしば顧客がサービスマンを「指名」するのは、それに対する防御策である。

品質の問題は、遊園地や物品リースなどの物的サービスよりも、人的サービスに多く現れる。

そしてさらに、①で挙げた「生産過程への需要者の参加」が品質のバラツキ、管理の困難さを増幅する。

〔4〕コスト管理が困難

⑥ サービス財は原価の把握とコスト・コントロールが難しい。

サービス財の生産は需要時間への直接対応を迫られるので、人や機械の稼働時間が不連

続である。工場で作られた物財は、一日中（あるいは一定期間中）同じペースで生産を行えるが、サービス財の場合はそうはいかない。「顧客が来た時が、作る時」である。顧客がいなければ作ることができない。

つまり、需要そのものが生産時間と稼働率を決定する。そのため、供給者の都合で生産計画を組み、コストをコントロールすることは難しい状況にある。

物財には製造原価計算が企業会計の中に制度化されており、一定の基準で原価が把握される。しかし、サービス財における原価概念は曖昧である。昨今、営業費会計（通常製造原価に組み入れない「販売費及び一般管理費」に含まれる人件費や営業経費を原価に組み入れる新しい原価計算法）の必要性が叫ばれている所以である。

営業費会計とは、原理的には、そのサービスに使われた労働時間を基準にして、人件費などの営業費全体を分割配賦し、サービス財のコストを把握する方法であるが、実際には、手余り状態・手不足状態が断続的に繰り返されるため、実際上に有益な管理は難しいことである。

例えば、理髪店の場合、店全体として支払う一ヶ月の人件費が40万円、家賃15万円、光熱費5万円であったとしよう。これらの費用の合計は $(40 + 15 + 5 = 60)$ 60万円である。一日あたりに換算すると、 $(60 \div 30 = 2)$ 約2万円のコストが掛かっている計算になる。一日25人の顧客が訪れたとすれば、一人分の理髪サービス当たり $(20000 \div 25 = 800)$ 800円のコストが掛かっていると計算できる。しかし、時に一日5人以下の顧客しか訪れない日もある。するとその日は、一人分の理髪サービス当たり $(20000 \div 5 = 4000)$ 4000円の費用が掛かっていることとなる。

つまり、生産量＝顧客の数となり、顧客の数によって、単位当たりコストが大きく揺れ動くのである。このような固定費の割り掛け計算の原理は、物財の場合も全く同じであるが、物財の場合には顧客とは関係なく在庫生産を行うので、（分子である）生産量は安定した数量となり、単位コストも安定する。これに対してサービス財の場合には、顧客の動きに合わせて生産量が大きく上下してしまうので、単位コストの把握、ひいてはコスト・コントロールが困難となる。

一般的には、「どんぶり勘定」を基盤に、できる限りの需要を吸収し、稼働率を上げることに苦心する。そして、キャパシティが満杯になると、「何せお客様が多すぎまして……」などと言い訳しながら、しばしばサービスの質を落として、一人でも多くの顧客をさばこうとする例が多い。

ここに、品質とコストに関する恐れるべき主観的なマネジメントが存在する原因がある。

そして需要者に不公平感を抱かせる危険性が存在する。

サービス産業の経営では、コスト・コントロールよりも、多くの需要を吸引し稼働率を上げる施策が先決である。しかし、ある程度安定的に需要が流入してくる状態になったら、営業費会計を取り入れ、原価把握の努力をしてみる必要がある。意外に、実質赤字の仕事（オーバー・サービス）が利益を圧迫している実情が見付かるかもしれない。そのような場合には、その仕事について、価格（サービス料金）と原価の逆ぎやを改善すべきである。

ただし、繰り返しになるが、サービス産業の場合、需要の吸収にブレーキを掛けるような原価管理を行ってはならない。しかし、原価把握の努力を原価意識を全く忘れて良いわけではない。

〔5〕 高い消費者リスクとクレームの多発

⑦ サービス財の内容・質の伝達が困難であるため、不安と誤解が生じやすい。

現物を手にとって選別できる物財に比べて、サービス財はそれが行われてみないと良く判らないという特質がある。そのため、消費者の不安は大きい。例えば、初めての理髪店へ行くときの不安は、初めてのスーパーで物を買うときのそれより大きい。

たとえ、サービス財の内容について綿密な説明がなされたとしても、物と違って誤解や打ち合わせ漏れが生じやすい。つまり、サービス財の購入は物財の購入よりも、消費者にとってリスク（危険）が高いということである。

⑧ サービス財は取換・転売・復元ができないため、顧客の購入失敗や欠陥商品に対するリカバリー策が少ない。

物財を購入した後、それが欲求に合わないと感じた場合（例えば、サイズを間違えたり、気に入らない時など）それを他人に贈ったり、転売したり、買った店に引き取ってもらう道が物財には残されている。しかし、サービス財の場合にはそうはいかない。

また、商品に欠陥があった場合、物財ならば取換えを要求して良品と交換することができる。しかし、一度行われてしまったサービス財は、取り返しがきかない。例えば、良く片付いていない不良な掃除サービスは、どう処理されるのであろう。顧客が再サービスを要求するか、価格の値引きを要求するかは、ケース・バイ・ケースである。ただし、その際、サービス財の欠陥の証拠が何処かに体化されて残っていないと、交渉は紛糾することになってしまう。サービス財は消えてしまうからである。

再サービスは、実質上の取替えに当たるとも考えられるが、転売や復元については、サービス財には全く不可能である。このように、サービス財では失敗時のリカバリー策が少な

いので、何か問題が起こると消費者の不満が高まり、強いクレームとなって現れてくるからである。

⑨ 需給両者の相互依存性が不可欠である。

サービス財は、需給両者の協働を必要とすることは①で述べた。無形で一過性のものを相互依存的作業で作上げるので、その責任の所在は不明確である。

サービス財が失敗に終わった時、その原因は供給側にあるかもしれないし、顧客側にあるかもしれない。しかし、責任の所在は明確には判らない場合が多い。いずれにしても、供給者へのクレームとなって現れがちである。顧客から「そのような説明を受けていない」「それくらい気をきかすのが業者の義務だ」と言われる。サービス産業には、顧客指導の義務が課せられているのである。

また、⑤で挙げた「品質のバラツキが大きい」ことも、サービス産業にクレームが多発する原因の一つでもある。

〔6〕 サービス要員のストレスが大きい

サービス財を提供する媒体が「人」である場合、その人を「サービス要員」と呼ばれている。サービス要員は、顧客との相互作用の中で次のような「板挟みの苦しさ」を味わう。

⑩ サービス要員は、企業目標との間で葛藤を感じる場合が多い。

サービス要員は、顧客が求める「効用最大化」の目標と、供給企業の目標である「費用最小化」（あるいは利益最大化）との間の板挟みになるのである。これが、サービス産業＝提供の現場で起こることである。

顧客が、できるだけ少ない費用（料金）で、できるだけ質の良いサービスを求めようとするのは、自然のことである。例えば、家事サービス業（家政婦業）の場合、通常、一日の料金が先に決められている。従って、顧客としては、決められた料金と決められた時間の中で、できるだけきめ細かく親切なサービスを行ってもらいたいと思うのは当然である。一方、家政婦側（サービス要員）としても、顧客に高い満足感を持ってもらいたいと考えたとしよう。しかし、サービスの質を高めれば高めるほど供給者の効率は悪くなる。その結果、家政婦の疲労度は増し、翌日に差し支える状態になってしまう。このような「顧客の目標と供給者の目標のギャップ」を、サービス要員は現場で調整する役割を担うのである。そしてこのストレスは極めて重くなる。

経営コンサルタント、広告代理業、ホテル業などの人的サービスに特に顕著である。また、分業によって複数のサービス要員が顧客に接する場合には、企業としての「行動の一

貫性」が求められる。「先程の人はこう言ったのに、今度は違うのか」というトラブルが発生しないように、サービス要員同士で「行動の一貫性」を保つよう規制しなければならない。顧客の個別の要望に対応しつつ、公平で一貫した行動が要求される。

サービス要員とは、極度のストレスを受ける存在である。

以上が、「サービス財の特質が直接もたらす経営問題」である。全てサービス産業について各問題を例に示したのは表1である。

これらの問題は、サービス財を商品とする産業である限り永遠に抱える宿命的課題である。サービス産業は、この根本的問題を避けて通ることはできない。これらの問題についての対処策は次稿から展開する。

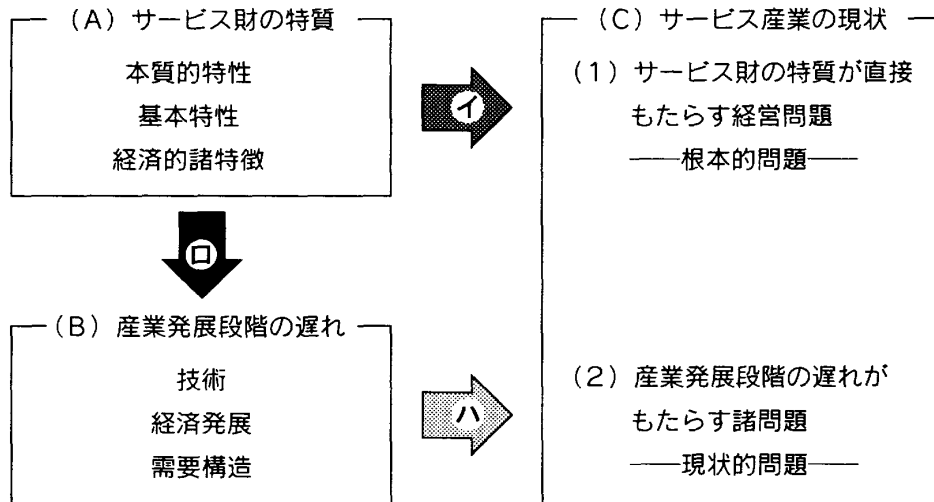
Ⅲ 産業発展段階の遅れがもたらす固有の経営問題

前で述べた諸項は、サービス産業が抱える根本的問題であった。サービス産業である限り永遠に続く本質的な課題であった。それに対してここで取り上げる色々な事象は、サービス産業が現時的に抱えているものである。状況が変われば重要ではなくなるかもしれない問題である。

図2に示したように、サービス産業の経営問題の原因は、究極的にはサービス財という商品の特質に源を発する。しかし、その原因ルートは二つの道がある。すなわち第一に、明らかに商品（サービス財）の特質が直接の原因で引き起こされた経営問題、図2の①つまり(A)→(C)のルートである。これが前で述べた経営問題(1)である。第二には商品（サービス財）の特性だけから引き起こされる必然性はないが、その特性ゆえに（製造業と比べて）産業発展が遅れ、その遅れている状態が、原因で引き起こされた諸問題が存在している。図2の②→③つまり(A)→(B)→(C)の原因ルートである。これがここで取り上げる問題である。

既に述べてきたように、サービス産業は、スケール・メリットを生かしにくい特質を持っているが、全く生かせないわけではない。チェーン化によって需要を集積し、機械化を推進して急成長を実現している業種もある。しかし、全般的には、サービス産業の資本ストック蓄積は、未だ不十分で、むしろ今後に期待されているように、現状では産業化、企業家、大規模化が遅れている分野が多い。また、サービス財需要の多くは、経済発展段階の中で遅れて出現する。

図2 現状サービス産業の経営問題の原因ルート



家計においてサービス需要が拡大するのは、所得水準が上がっているからであるし、企業においては、専門分化がかなりの程度進行してから派生してくる。特に狭義のサービス業には、物財よりも産業としての歴史浅いものが多い。今日、登場してくる新しいビジネスの殆どは、サービス産業である。

サービス産業にはこのような産業発展段階の遅れが主要因で引き起こされている問題が存在する。これらは、現在のところでは、サービス産業に広く見られる現象であるが、決して永遠の宿命ではない。企業努力と環境変化によって、今後、徐々に解決され得る問題である。

1. 機械化の遅れ

サービス産業で機械化が遅れている理由は、産業・企業としての歴史の浅さ以外に、次のような技術的要因がある。

① 技術の不在によるか機械化の遅れ

サービス分野には、技術の発達史上、今後機械化が実現されていくであろう分野が多くなる。すなわち、今まで機械化の技術そのものが存在しなかったことによる遅れである。

(イ) 高度制御を伴う技能労働を機械化する技術の不在。

理容・美容業、マッサージ業などの業種における「固定資本」は、道具のレベルに止まっている。何故なら、前述の業種のサービスの実行には、非常に微妙な動作を要求され、かつ実行中に顧客のフィード・バックに対応してきめ細かい修正のリアクションを必要とするからである。今まで最も機械化されにくい分野であった。

しかし、制御機構の高度化が長足の進歩を遂げている現在の技術段階では、これを突破する日は近いと言えるであろう。いずれは超高性能ロボットによる全自動マッサージ機の登場も不可能ではない。そこまでいかななくても、各部分で高度の制御機構を備えた機械で装置化され得るに違いない。

一例を挙げれば、現在既に美容業界では、重労働と言われる美容作業の省力化をテーマにマイコンを応用して、髪に加温加湿などを自動コントロールする美容機械（プロセッサ）の開発が進められている。理容店や美容店が歯科医のように重装備化される日は、そう遠くないかもしれない。既に医療の世界では、各種 ME 機器が導入され、重装備化された中で診断及び手術が行われている。

（ロ）高度の専門知識と判断を伴う知的作業を機械化する技術の不在。

教育、法律・会計等の専門サービスも一見すると、今後も人間が行うように見えるが、技術の進歩によって機械化され得る。情報処理技術、知能機械の飛躍的発展段階にある今日、その可能性は大きい。パーソナル・コンピュータ、ワードプロセッサ、自動翻訳機等によって、情報処理が効率化される日は、もうそこまでやってきている。

② 低コスト化の未現実による機械化の遅れ

技術自体は機械化できる水準に達しているのに、コストが人件費を下回るような技術開発が行われていないケースも多い。例えば、クリーニング業、建築サービス業（ビル清掃）、各種修理業など物をサービス対象とするサービス産業では、製造業で開発された物的オペレーションの科学技術を応用すれば、技術的には殆ど自動機械化は可能であろう。これらの業種は、もし何等かの形で需要を集積し、大量の作業を1つの工場で集中的に行うとすれば、製造業とほぼ同様の機械化を実現できると思われる。

しかし、現実には、「地域限定の小規模需要を中心とする小ロット地域分散型生産である」と「多様性のある個別受注生産である」という理由から、機械化の経済的効果が発揮されにくい。従って、現在のところ、機械化が促進されていない。しかし、機械の小型化、汎用化、低コスト化、の技術開発がなされれば、機械化の可能性は大きい。

かつて、クリーニング業では、プレス工程にエアー作業式にプレス機が開発された際、ハンドアイロンの時一人一日当たり百枚位が限度であったものが、一人一日当たり三百枚位が可能になったと言う。また、規模の大きな旅館や病院では、大量の食事を運ぶ配膳の問題がある。「配膳車搬送のためのコンベア・システム」や「エレベータ・システム」が開発され実行に移されている。

以上のように、サービス産業の機械化が遅れた原因は、サービス財の特質以外に、技術

的要因があることを忘れてはならない。サービスは人がするものという迷信は、今日もはや通用しない。既に、銀行の現金自動預金支払機（ATM）、ガソリンスタンドの自動洗車機、各種自動販売機は無人のサービス提供を行っている。物財もその昔は、全て人間の手作りで作られてきたのである。

2. 価格の形態が多様

物財は一物一価の形で値段を付け、金銭で測る会計習慣が定着している。しかし、サービス財については、必ずしも一物一価の値段を付けるとは限らず、様々な形態を生んでいる。

歩合：物財の取引に付随するサービス財によく用いられる。コミッション（手数料）も同じ考え方で、物財の何%かをサービス財の料金とする。

賦課金：割り掛けにより分担金を固定費として払う。例えば、年会費、テーブル・チャージ、基本料金などがこれに当たる。

報酬：サービス財の対価として支払われる。いわゆるサービス・フィーである。人的サービスの時間フィーが最も一般的である。医療における診療報酬や技術料もこれに含まれる。

謝礼：医者、教師など。

チップ：ボーイなど。

お布施：僧侶など。

以上のような値段のはっきりしない支払い方法まで存在する。

これらは、制度的あるいは習慣的に行われており、理論的に一貫性はない。例えば、百貨店と遊園地を比べてみよう。遊園地では乗物に乗らなくても、入園ただけで入場料を取る。入場すると同時に既に遊園地全体としてのサービスが開始されているからであり、その分の対価として入場料を取る考え方であれば、百貨店の商品陳列と店員の対応も、全く同様に多大なコストを投じて行っているサービスであるから、入場料を取って然るべきであろう。家政婦サービスを頼むと報酬の他に、紹介所への歩合と交通費となるものを別途支払われる。このように、サービス財を提供するが、その価格形態はケース・バイ・ケースでバラバラである。

流通業は、サービス財を提供するが、その価格形態は価格の中に含まれて取引する形態を取っている。ここから、サービスとは、物財に付随する只の（金を取らない）奉仕であるという認識すら生まれている。

よく例え話に、「アメリカで弁護士に電話をして、『電話で弁護士に相談すると金を取ら

れるか否か』を尋ねたら、『当然だ』という答えが跳ね返ってきた。そして、後日、その請求書が送られて来た。」という笑い話がある。たとえそこまでいかなくとも需給両者ともサービス財の授受の認識を明確にする必要があるだろう。サービス財の内容と価格については、供給者の方から事前に明確に知らせる努力が近代化への第一歩であると言える。

3. ソフト・ノウハウについての法律的保護が未確立

サービス財生産のノウハウは、経営システム、熟練技能、アイデア等のソフト技術である場合が多い。しかし、これは特許の保護がない。

しかも、サービス財を提供する時には需要者との協働が生じ、その過程で生産ノウハウが流出しやすいからである。物財の工場に一般人が立ち入ることはできないが、サービス工場には、顧客が入ってきて一緒に作業するからである。しかし、マニュアルの著作権等の法的保護が前進し、サービス要員がノウハウ保護の自覚を深めれば、ある程度は改善されていく問題である。

4. 社会的認知の遅れ

サービス財は物財に比べて、全般的認識のされ方が浅く、現在のところ正当に評価されているとは言えない。誤解を払拭し、サービス（財）の重要性を広く社会に認識してもらう必要がある。

① サービスは卑しいものという誤解

サービスの歴史的起源が、奴隷制や主従関係の中で始まったために、そして物財優先の経済社会が長かったために、サービス財あるいはサービス産業にある種の蔑視感が存在していることは否定することができない。このような因習的差別意識は改善されるべきである。

サービス供給者は、需要者に直接奉仕する重要な専門家であり、協力者（パートナー）である。

② サービスは価値を生まないという誤解

サービス業者や流通業者は、財貨（物財）を生産せず、財貨を右から左へ移動したり、本来は顧客が自分ですべき作業を代行したりするだけの仕事であるから、価値を増やさないという主張が一部にある。

しかし、これは偏見である。財貨を右から左へ動かせる過程は、大変に重要な仕事である。例えば、青森県で採れた林檎を全国各地へ運び、和歌山県で採れた蜜柑を全国各地へ持ち

込み、そしてそれらを同じ店先に並べ、消費者が選べやすいように陳列する。この仕事を誰かにしてもらわなければ、我々はリンゴやミカンを食べることはできない。

消費者一人一人がバラバラに産地へ買出しに行くよりも、専門の流通業者に任せた方が効率的であるからこそ、我々は、毎日、小売店から商品を買うのである。分業による経済効率が達成されているのである。

サービス業についても同じ反論が当て嵌まる。消費者が自分で行うべき諸作業を、業者に任せただけであるとする評価がなされがちである。しかし、顧客は自分でできないからこそ、あるいは自分でするよりも専門業者に任せた方が効率的であるからこそ、サービス業者に頼むからである。医者や弁護士は勿論のこと、マッサージやサウナも同じである。専門のサービス業に対価を支払って依頼するのは、「高い満足」という評価が得られるからにほかならない。

5. 近代的経営管理論の導入の遅れ

サービス財の本質があまりにも物財と異質であるため、物財中心に開発された経営管理手法の応用が充分になされていない。そして、サービス財は、無形で一過性であるため、客観的に把握できず、主観的なマネジメントに陥りやすいこととなる。

従って、少々極端な言い方をすれば、サービス産業には科学的アプローチが不足しているのである。「サービスは理屈どおりにいかない」あるいは「サービス産業にはよく分からない部分が多い」とサービス産業従事者自身が思い込んでいる傾向がある。しかし、およそ、この現代社会の中で、システムチックな視点でビジネスを運営せずに企業が生き残れるはずがない。

今までの経済学・経営学が物財中心に発展し、サービス産業に対する科学的アプローチが不十分であるために、「よく分からない」だけのことである。今日サービス産業は、日本経済の中心になろうとしている。今こそ「思い込み」を離れてサービス産業に対する考え方を改め、多くの科学的手法を導入し、近代化に向かう努力が急務なのである。

6. 近代に至るまで続く産業政策面における軽視

日本は第二次大戦後、基本的に第2次産業中心の加工貿易立国で成り立ってきた。漸く近年の「技術立国」「創造的知識集約化」の方針の中で、サービス産業も徐々に注目を浴びてきている。

むすび

現代におけるサービス産業経営のサービス活動は単に個別的な商品のセールスに関わる技術としてではなく、社会的、経済的、法律的、国際的諸条件の変化を背景としたものである。そこにはサービス計画やサービス政策・戦略の基本を決定するために、顧客・消費者ニーズを充足する商品およびサービス開発をはかる必要性が高くなっているのである。顧客・消費者からの要請に即応したサービス体制を示していかなければならない。

しかも、顧客・消費者と友好・互恵的関係を長期的に維持し、顧客組織化に繋がるための一連の活動である。すなわち、これは、『心のこもったサービス』にほかならない。

《参考文献》

- (1) 浅井慶三郎・清水滋編著『サービス業のマーケティング〔改訂版〕』同文館、1991。
- (2) 安達清治・坂尾英幸著『レジャー。サービス産業』創成社、1998。
- (3) 井原哲夫著『商品と消費者の経済学』日本経済新聞社、1978。
- (4) 井原哲夫著『サービス経済入門』東洋経済新報社、1979。
- (5) 石原勝吉著『サービス産業の品質管理』日本規格協会、1990。
- (6) 飯盛信男著『経済政策と第三次産業』同文館、1987。
- (7) 飯盛信男著『サービス産業の展開』同文館、1990。
- (8) 飯盛信男著『サービス産業論の課題』同文館、1993。
- (9) 磯辺浩一著『サービス産業論』日本放送出版協会、1987。
- (10) 狩野紀昭編『サービス産業のTQC』日科技連、1995。
- (11) 長田浩著『サービス経済論体系』新評論、1989。
- (12) 亀山直幸・横山徹著『サービス産業』東洋経済新報社、1980。
- (13) 川井十郎著『サービスの経営学』同友館、1990。
- (14) 木村吾郎著『現代日本のサービス産業』新評論、1981。
- (15) 小林末男著『現代経営学総論』創成社、1991。
- (16) 清水滋著『サービスの話』日経文庫、1968。
- (17) 清水滋著『現代サービス産業の知識』有斐閣、1990。
- (18) 高橋秀雄著『サービス業の戦略的マーケティング』中央経済社、1992。
- (19) 竹内宏著『サービス産業の経済学』ダイヤモンド社、1981。
- (20) 田中滋・野村清著『サービス産業の発想と戦略〔改訂版〕』電通、1996。
- (21) 鄭森豪著『商業サービス学概論』DG、1999。
- (22) 中山裕登著『サービス産業新世代』東洋経済新報社、1984。
- (23) 日本公認会計士協会経営研究調査会編『マネジメント・サービスの基礎と構造』第一法規出版、1990。
- (24) 日本長期信用銀行調査部編『サービス業の知識』日経文庫、1979。
- (25) 野村清著『サービス産業の発想と戦略』電通、1982。
- (26) 羽田昇史著『サービス経済論入門』同文館、1988。
- (27) 羽田昇史著『サービス経営の研究』学文社、1994。

- (28) 林昴一・寺東寛治著『現代サービス産業の戦略』同友館、1980。
- (29) 本間幸作・渦原実男共著『現代サービス商業論』税務経理協会、1996。
- (30) 前田勇著『サービスの科学』ダイヤモンドセールス編集企画、1982。
- (31) 前田勇著『観光とサービスの心理学』学文社、1995。
- (32) 溝尾良隆著『観光事業と経営』東洋経済新報社、1990。
- (33) 南方建明・堀良共著『サービス・マーケティング戦略の新展開』ぎょうせい、1992。
- (34) 山上徹著『国際観光マーケティング』白桃書房、1997。
- (35) 山岸正著『最新サービス産業事情』新評論、1985。
- (36) Albrecht, Karl, and Lawrence J. Bradford, *The Service Advantage*, Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, 1990.
- (37) Business Week, *Why Service Worker Are Less Productive*, Nov. 14, 1964.
- (38) Christopher H. Lovelock, *SERVICES MARKETING 2/ed.*, PRENTICE HALL, 1991.
- (39) Dan R. E. Thomas, *Strategy Is Different in Service Industries*, Harvard Business Review, July-Aug. 1978.
- (40) James H. Donnelly and William R. George, *Marketing of Services*, AMA, 1981.
- (41) John E. G. Bateson, *Why We Need Service Marketing*, in *Conceptual and Theoretical Developments in Marketing*, edited by O. C. Ferrell, S. W. Baown and C. W. Lamb, Jr., AMA, 1979.
- (42) John M Rathmell, *What Is Meant by Services*, Journal of Marketing, Vol.30, October, 1966.
- (43) John M Rathmell, *Marketing in the Service Sector*, Winthrop Publishers, Inc. (Cambridge, Mass.), 1974.
- (44) K. J. Blois, *The Marketing of Service: An Approach*, European Journal Marketing, 8:2(Summer 1974).
- (45) Normann, Richard, *SERVICE MANAGEMENT: Strategy and Leadership in Service Businesses*, John Wiley, 1984.
- (46) Peter D. Bennett, *Dictionary of Marketing Terms 2/ed.* AMA, 1996.
- (47) Philip Kotler and Richard A. Conner, Jr., *Marketing Professional Services*, Journal of Marketing, Vol.41(January 1977).
- (48) Richard B Chase, *Where the Customer Fit in a Service Operation*, Harvard Business Review, (Nov./Dec.)1978.
- (49) Richard M. Bessom and Donald W. Jackson, Jr., *Service Retailing: A Strategic Marketing Approach*, Journal of Retailing, Vol51, No.2 (Summer), 1975.
- (50) Shaw, John C., *The Service Focus: Developing Winning Game Plans for Service Companies*, Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, 1990.
- (51) Theodore Levitt, *Production-line Approach to Service*, Harvard Business Review(HBR)(Sept-Oct.)1972.
- (52) Theodore Levitt, *The Industrialization of Service*, HBR, (Sept./Oct.)1976.
- (53) Theodore Levitt, *Marketing Intangible Priducts and Product Intangibles*, HBR, (May./Jun.)1981.
- (54) W. Earl Sasser, *Match Supply and Demand in Service Industries*, Harvard Business Review, (Nov./Dec.)1976.
- (55) W. Earl Sasser, Paul R. Olsen and Daryl D. Wyckoff, *Management of Service Operations*, Allyn and Bacon, Inc., 1978.
- (56) William J. Regan, *The Service Revolution*, Journal of Marketing, July, 1963.
- (57) William R. George and Hiram C. Barksdale, *Marketing Activitise in Service Industries*, Journal of Marketing, Oct, 1975.