

## サービス産業経営における基本戦術

鄭 森 豪

はじめに

- I 物体への体化
- II 内容告知の積極化、有形化、イメージ化
- III 提供時微調整

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、それぞ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広げられている。

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、サービス財の特質に対する「一般的対処戦術」とも言うべき汎用的な技法を五つに整理して示す。それを、I 物体への体化、II 内容告知の積極化、有形化、イメージ化、III 提供時微調整の順に検討する。

### I 物体への体化

#### 《基本戦術一》→物体への体化

前稿に述べたように、サービス財は時間・空間が特定され、一過性の特質を持つ。そし

てサービス財は、物財と違って、貯蔵・輸送ができない。それゆえ、サービス財の生産は需要者の立地と需要時間に合わせて行われなければならない。サービス企業は設備・労働力の地域的・時間的計画配備をきめ細かく行なう努力を要求される。多くのサービス産業が、営業所や店舗を多数持ち、パートタイマーを比較的多く雇用している主要因がここにある。

しかし、その生産過程において、サービスを「物体への体化」させられる場合には、若干の時間的・空間的アローアンス（在庫と輸送）をとることができる。サービスを一旦「物体への体化」させてしまえば、「物」として備蓄在庫や計画生産などの「物的オペレーションの技法」を活用しえる。

例えば、「講演」（サービス）の場合、講演の時間と場所は決められているが、何日か前までに完全原稿を作成するという方法を取れば、提供工程（話を聞かせる作業）を除く生産の大部分を、自己の効率的スケジュールで行なえる。つまり、生産過程において、「完全原稿」という物に体化させておく訳である。そうすれば、自分の暇な時に、少しずつ「原稿」にしておけばよいのである。実質的在庫となる。この種の工夫は、多くにサービス産業で極自然に行なわれている。飲食業における「仕込み」（素材の準備的調理）、学校教育における「教科書や教材」、映画における「フィルム」等々である。

これらを集積して後方部門作業として独立分化を進めた典型的例が、ファミリー・レストランのセントラル・キッチンやビジネス・スクールのケース・スタディ、あるいは、映画・TVの制作会社等々である。サービスを中途段階で、それぞれ冷凍半製品、ケース・ブック、フィルム、VTRと言う物に体化させて輸送・在庫を可能にしたのである。

また、高度な複合的サービス業では、その生産過程で、いくつかのサービスを積み重ねたり複合したりして、より高度のサービスに仕上げた後に一つのサービス財（完成品）として提供することが多い。このような場合のサービス生産過程においても、「物体への体化」戦術が使われる。

総合病院に入院中に使われている「記録カルテ」は、病状、診断、処置を次々に書き込み、各科の医師の診断サービスが高次のものになるように工夫されている。カルテは、連絡文書、記録文書の役割も果たしているが、サービスを積み重ねて、より高いサービスを実現する意義も大きい。医療のほかにも、広告代理業における企画立案の積み上げ、市場調査業における分析・解析の積み上げ等情報関連のサービス業に顕著に見られる。映画の台本なども、この意味合いを持っている。

これまで挙げた例は、全てのサービス生産過程における「物体への体化」戦術であったが、そのほかに、提供時においても同一の戦術が適用できる。すなわち、「サービス媒体の物化」

である。サービス媒体を人から物への転化することによって、オペレーション上の効率を上げる戦術である。

例えば、市場調査業における報告書は、レポーター（報告者）の口頭報告の代理を務める役割を果たしている。そして、報告書は一種の特注製品のような趣を持っている。報告書は、何時作っておいてもよいし、何処へでも自由に運搬できる。

また、企業内教育で広く採用されているマニュアルなども、教育サービスの「媒体の物化」として理解するとよい。このようにサービス媒体を物化すれば、あたかも物財のように移動・使用できるようになる。

そしてまた、人が説明しなければならない内容を「パンフレット」や「案内サインボード」で示す方法も、物の性質をうまく利用している戦術の例である。

このように、サービスを物化させる技法によって、（サービスの質は若干変わるものの）永続性や品質の一定性が加わり、貯蔵と輸送が可能となって、オペレーションの効率が増す場合が少なくない。

しかし、サービスを「物体への体化」できるかどうかは、技術の存在による。演劇と言うサービスを「物体への体化」するためには、「映画フィルム」や「VTR」と言う技術が存在していなければならない。「講演」と言うサービスを「本」と言う物への体化させるには、「製本、出版」と言う技術が不可欠である。「物体への体化」させる技術が未開発のものは、この戦術を取れない。

サービス生産効率を上げたい時、「物体への体化」させられるかどうかを技術的に検討してみると良い。

## II 内容告知の積極化、有形化、イメージ化

### 《基本戦術二》→内容告知の積極化

サービス財は、一定の形をなさない。無形で認識が困難である。それゆえ、しばしば顧客は、サービス財の存在すら忘れる場合がある。

ハーバード大学教授セオドア・レビット（Theodore Levitt）は、サービスと言う言葉は用いていないが、無形製品（intangible products）と言う概念を用いて次のように指摘している。

「無形製品にだけ見られる事実は、顧客がよいサービスを受けていると意識することが殆どない、と言う点である。契約期間中休み無くサービスを受けている……すなわち、殆

ど恒常的に、買ったり、使用したり、消費したりする無形製品の場合、特にそうなるのである。例えば、ある種の銀行サービス、清掃サービス、運送業、エネルギー管理、メンテナンス・サービス、電話などがそれである。

銀行との海外取引、保険契約、専門業者との清掃取引を考えてみるとよい。買い手と売り手の関係がうまくいっている場合、買い手は自分が受けているサービスがどうかなど、意識に上がらないはずである。うまくいっていない場合だけ（売り手の競争業者が買い手にそう告げることもある）、買い手はその無形製品の存否に気づくのである……信用状が間違っただけ発行されたとか、別の銀行から今以上のサービスが申し込まれたとか、年一回の保険料の通知がきて、こちらがクレームを付けたら文句をいわれたとか、清掃したと言うのに灰皿が汚れたままであったり、自分の愛用していたペンホルダーが紛失していたとかの場合にだけ、サービスの質を意識するはずである」と。

したがって「顧客は得ているものが得られなくなるまで、得ているものを知らない」と言う危険な現象が生じる。サービス財は、有形物のようにはっきりと認識できないので、顧客のこのような認識は当然の反応と言える。顧客は、「不満足」あるいは「供給側のミス」が生じた時に、サービスを大きく意識するはずである。

一度ミスが発見されると、さらに陰に大きなミスが隠されているのではないかと疑いたくなるのも当然の心理である。サービス財の内容がはっきり分からないため、「大したサービスをしていないのに、高い料金を取っているのではないか」と言う疑心も生まれやすい。

したがってサービス産業企業としては、サービス財の内容とそれが行われている事実を顧客に常に知らせ続ける努力が必要である。

サービスが行なわれている現状について、刻々と説明したり、手紙や電話などで定期的に報告する方策を、あまりコストを掛けずに実施する戦術が効果的である。例えば、米国の保険会社の中には、定期的に一頁の通知書を保険契約者および保険金受取人に送っている会社がある。この通知書は、保険に掛かっている人の健康（存在）について「おめでとうございます」と言う挨拶から始まり、税金や財務等の情報提供とともに、別に保険や買い替えのポロモートまで訴求するという。

このような例は、身近なところで数多く存在する。説明が丁寧な医者が繁盛するのは、単に愛想の良さだけの問題ではない。丁寧に説明されなければ、サービス財を受けている実感が湧いてこないのである。例えば、レストランのデニーズへ行くと、店に入った瞬間から「ようこそデニーズ」と可愛い制服の案内嬢が出迎える。その瞬間に、訓練されたサービス（財）が開始されている状態を顧客に明確化している。

サービス財のクレームは、サービスの「認識の困難性」と需給両者の「期待のズレ」で生じる場合が多い。サービス企業がサービス財の内容を知らせる努力を積極的に行い、常にサービスが実施されていることを顧客に認識してもらえば、顧客の側も正しい判断ができると言えよう。サービス産業自身が、この点をよく意識しなければならない。物財と同じようなつもりで、サービス財を提供しようとする姿勢は無神経極まりない態度である。

ちょうど、結婚生活において、目に見えない「愛情」の証しとして、しばしば具体的な「愛情表現」が必要であるように、サービス財の取引においても、サービス財の「提供表現」が重要な意味合いを持っているのである。

### 《基本戦術三》→有形化

サービスは、一過性のもので、時が過ぎればそれを目にすることはできない。また、情報サービスなど、もともと目に見えないサービスも多い。したがって、その存在を示す方法として、「有形化して示す戦術」が有効である。

例えば、ホテルでは、飲み物用グラスは新しい紙袋またはフィルムで包み、トイレのシートには“消毒済み”の紙バンドを着け、トイレ用ティッシュの端は使い古しでないことを示すように三角形を外に出さなければならない。これらの心遣いは、無言ではっきりと『この部屋は、貴方が心地よくお使い下さるよう念を入れて清掃されています』と語っているのである。何も語らなくとも、顧客にこのセリフが伝わるのである。

このような有形化戦術は、いたるところで行なわれている。例えば、自動車整備業において、整備済み自動車のダッシュボードの上などに置かれている「OKシート」や「点検チェックシート」、旅行代理業における「ワッペン」や「パスポートのカバー」、クリーニングにおける「ビニール・パック」等々である。いずれも、サービスが行われていることを“証拠がため”しているのである。

小売業における「包装紙」もこの役割を果たしている。包まれている商品の仕入れルート、検品チェック等の店のサービスを示す“証拠”である。

無形のサービス財を有形化して示す方策は、供給者の顧客への心遣いの発露であり、積極的な企業姿勢を感じさせる。こうした取引の形は、零細あるいは前近代的な形から一歩前進した姿である。大きなコストが掛からないのにも拘わらず、気付かずに放置されていることも多い。サービス財を「有形化」されると輝きが増す。身近なところから実践を試みるべき戦術の一つである。

### 《基本戦術四》→イメージ化

カメラやステレオの品質評価（内部が目に見えず、見たとしてもよく分からない）が、ブランド・イメージの影響を強く受けるように、「認識の困難性」という特徴を持つサービス財は、その内容や品質水準について、名声、評判、イメージの影響を強く受ける。

初めてサービス財を購入しようとする時、すでに購入した人にその満足度を聞いたり、虚偽がなかったか否かを確認する消費者行動は、一般的によく行なわれている。サービス財は手に取って確認できず、時間が経つと消えてなくなるので、消費者の不安が大きい。消費者は、リスクを減らす目的で評判を聞いて確認するのである。

さらに、サービス財は、物財のように何種類も店頭の小売棚に並べられて、相互比較しやすい形で展示されることは有り得ない。多くの場合、需要者は、供給者と一対一で採否を決めなければならない。したがって、他の業者よりも、「恐らく良いだろう」という認識が当該業者への発注決定に重要な意味合いを持つ。

このような理由から、サービス財のマーケティングでは、評判や名声を高めるイメージ戦略が大切である。

サービス財自体は、一過性であるためすぐに消えてしまう。そこで、サービス媒体をイメージ形成要素として利用するとよい。例えば、サービス要員の制服、建物・店舗、看板・サインボードなど顧客の目に触れるものを総動員し、広告等コミュニケーション活動におけるトレード・マークやスローガンとの統一を図って、「コーポレート・アイデンティティー（CI）」あるいは「ブランド・アイデンティティー（BI）」政策を統一的に推進することが望ましい。

理美容業、飲食業、小売業の生業的経営形態の小規模企業では、近所の評判向上と言うレベルに止まっているが、チェーン化等によって大規模化した企業では、広告等のマス・コミュニケーションを使用し、積極的なイメージ戦略を展開している。

イメージに関するポリシーを持っていないと、顧客が抱くサービス財のイメージが、一つの方向性をもった確固たるアイデンティティーを形成できず、曖昧の中で分散してしまう。

サービス企業は、物財メーカー以上に、イメージに細心の注意を払い、顧客により良い印象を持ってもらう態度が肝要である。

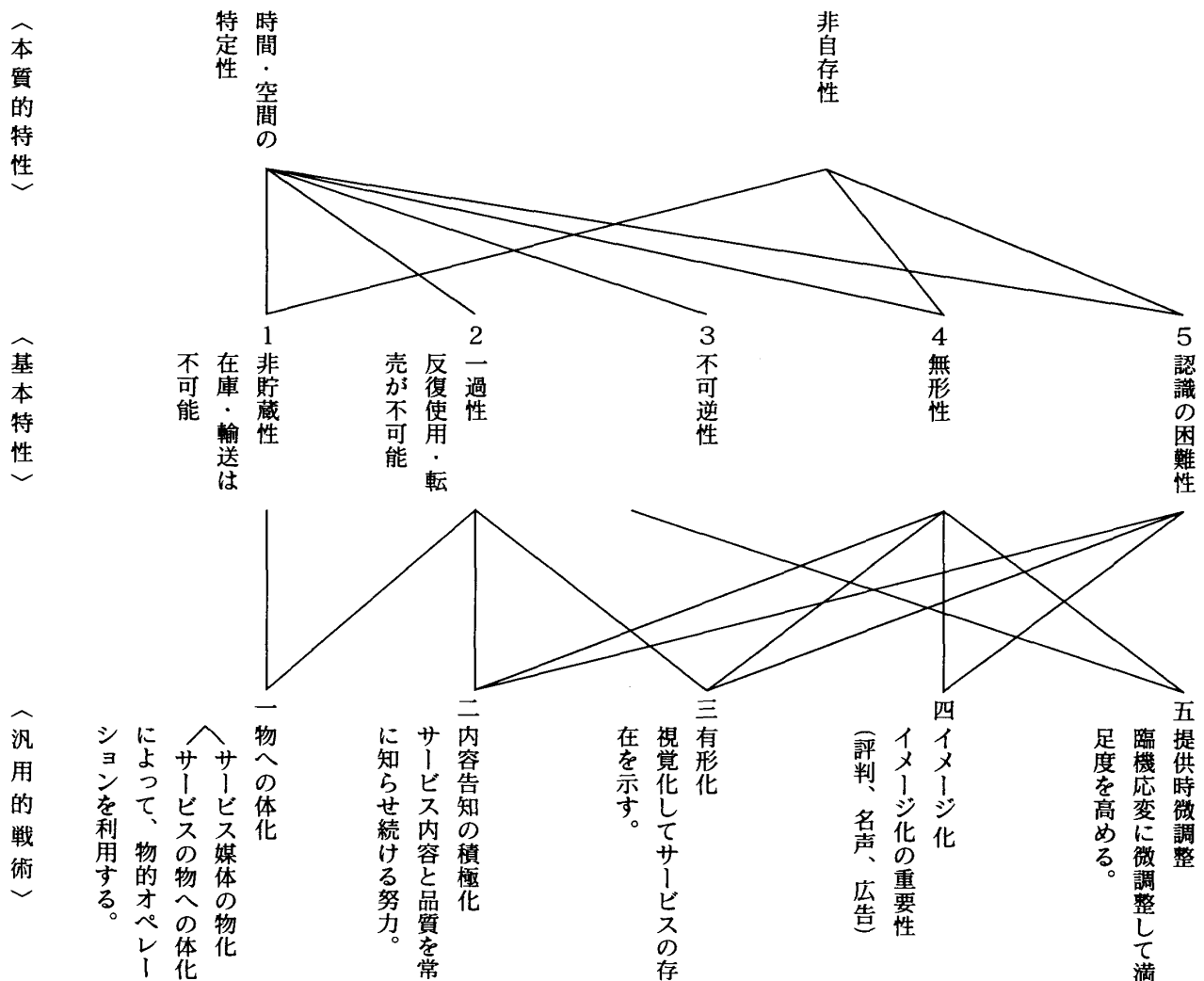
### Ⅲ 提供時微調整

#### 《基本戦術五》→提供時微調整

サービス財は、一定の形をなさない無形性・一過性のものなので、品質の安定が難しいと言う短所がある。しかし、一方、この点を長所として生かすと、「提供時に微調整の効く」便利な融通性を持ち合わせていると言える。

顧客の個別事情に合わせて現場で微調整する戦術は、少ないコストで顧客の満足度を高められる。

表1 サービス財の特質と汎用的戦術の関連



例えば、マッサージにおいて顧客の凝っているところを重点的に揉みほぐしたり、自動車整備業で顧客に運転技能の程度に合わせたチューニングを行ったりしている。顧客の

ニーズを的確に把握し、ニーズの高いところを丁寧にサービスしなければならない。顧客の関心の薄いところを必要以上にサービスを行なっても非効果的である。

しかし、これは両刃の剣である。顧客ニーズの表面的な点に腐心し過ぎると、「場当たり主義のいい加減サービス」と受け取られ、顧客に真の信頼を裏切ることにもなり兼ねない。あくまでも、標準化されたサービス内容と料金の対応を基盤として守りつつ、顧客の真の満足に向かって臨機応変の現場判断で微調整を行なう姿勢が、公平感と満足感のちょうど良いバランスをもたらす。あくまでも「微調整」であって、「その場主義」ではない。

以上、サービス財の特質に対して、一般的汎用可能な対処戦術を五つに集約して示した。サービス財の特質と、この五つの戦術との対応関係を表1にしめした。

## 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 Activities in Service Industries*, Journal of Marketing, Oct, 1975.