

サービスに関する一試論

出 牛 正 芳

1. はじめに

“商品とサービス” (goods and service) は、マーケティング・システムに関しては共通に用いられる語である。しかし、マーケティングを論ずる場合においては、伝統的にほとんどサービスを除き商品に焦点を合わせてきた。商品に力点がおかれているときは、サービスが軽視されてきたのが現実であろう。近年は、サービス産業とか、サービス経済化などという言葉をよく耳にするようになり、サービス分野への関心が高まってきた。と同時に、サービス・マーケティングに関する論文も多く見られるようになってきた。

E. J. McCarthy¹ は、サービスもまた商品である (service are goods, too) ことを強調し、顧客ニーズは、有形商品のみで満足するものでなく、サービスによって満足しうるし、あるいはそれらの組み合わせで満足していると述べ、たとえば修理サービスが容易でない自動車はそれほど有用な商品ではなく、顧客は物的な自動車とそれを利用するために保守や修理サービスを欲する。消費者にとって、物的商品とそれを維持するためのサービスを分離することはない、と論じているが、サービスという用語は、マーケティング分野において、きわめて漠然と用いられている。ある論者は、サービスを“配達の迅速さ、返品特権、小売店員による顧客の対応、ならびにその他を意味することに用いられている。商品サービスは、物質的商品それ自体と密接な関係をもつサービス活動を意味する²”と述べ、商品に付随するものと解している。また他の論者は、“マーケティングにおいて、我々は、伝統的にほとんどサービスを除き物的商

品に焦点を合わせてきた。このことは、多くの製造業者の生産志向または多くの中間業者のマテリアル・ハンドリングに力点をおいてきたことを反映している。……確かにサービスは無視することはできないし、また同時に物的商品とは非常に異なるものであるとしてサービスを取り扱うことを好まない。顧客ニーズは、有形商品のみで満足すべきものでなく、サービスによって満足しうるし、あるいはそれらの組み合わせで満足する。事実、ある著者は、きわめてわずかに純粋に商品であり、あるいはサービスであることを示しているが、多くの商品はその両者の組み合わせである³⁾と述べている。

これに関連して、Willam Lazer⁴⁾は、我々（マーケティング関係者）は物質的商品に注意を集中してきたが、サービスの役割は先進国において重要な意義あるものとして長く認められてきた。仮説は、経済的に社会進歩として産業の発展の第1、第2、第3レベルの到達、ならびに商品とサービスにおけるこの達成の段階に進んできた。経済が第3段階に到達するにしたがい、医療、レクリエーション、ならびに教育のようなサービスへの関心が高まってきた（この観察は、所得が増加するにともない、サービスへの支出割合が増加すると述べているエンゲルの法則によって支持されると思われる）。……サービスへのますますの強調は、レクリエーション、医療サービス、輸送、ならびに旅行の拡大によって反映されている。一般に、サービス市場は、多くの商品市場よりも急速に成長してきており、また現在の諸情報を検討する限りでは、成長し続けるであろうことを示している”と述べている。

このように、商品に付随するサービスのみならず、販売のために提供されるサービスの重要性、関心の高まりが強くなってきている。そこで、本稿では、サービスとはなにか、その領域は、サービスのマーケティングについて論究していくこととする。

2. サービスとは何か

物的商品が有体財（有形財）であるなら、サービスは無体財（無形財）である。ある購買者にとって価値のある、また有体財とは無関係に市場に提供され

るかもしれない識別しうる満足あるいは有用な諸活動で、サービスは無形のものであるといえるであろう。

一般に紹介されている定義として、アメリカのマーケティング協会の定義があげられるが、それによると⁵、“販売のため提供された、あるいは商品の販売との関係で準備された諸活動、利益、あるいは満足”とし、その例として、娯楽、ホテル・サービス、電気サービス、運送、理髪ならびに美容サービス、修理ならびにメンテナンス・サービスなどがあげられている。また販売業者のサービスとして信用供与、販売員の助言ならびに援助、配達などの諸活動としている。この解釈のもとでは、①他の商品あるいはサービスと独立して販売のため提供される無形の便益 (intangible benefit)、②有体財の使用を必要とする無形の諸活動 (intangible activities)、たとえば、娯楽、貸家、輸送サービスなど、③商品あるいはその他の無形の活動を結びつけて購入される無形の諸活動 (intangible activities)、が含まれるであろう。

Philip Kotler は⁶、サービスは、本質的に、ある当事者が他の当事者に提供する無形の行為あるいは実行であると述べ、さらに、サービスは会社の提供物の一部である。提供物のサービス・ミックスのカテゴリーは、以下の5つに分けることができる、という。

- ① 純粋に有形財 (pure tangible good)。提供物が、石けんのようにサービスを伴わない有形財である。
- ② サービスが付随する有形財 (tangible good with accompanying service)。提供物は1つもしくはそれ以上のサービスを付随した有形財からなる。たとえば、General Motors社は、自社の乗用車やトラックに加えて修理、保証履行ならびにその他のサービスを提供する。
- ③ 混合 (hybrid)。提供物は商品とサービスの均等部分からなる。たとえば、人々は、食べ物とサービスの両者でレストランを愛顧する。
- ④ 最少の商品やサービスをともなう主要なサービス (major service with accompanying minor goods and services)。提供物は、付加的サービス (additional service) あるいは支援的製品 (supporting goods) とともに主要サー

ビスからなる。たとえば、航空機の顧客は、輸送サービスを購入するが、同時に軽食あるいは食事を提供される。

- ⑤ 純粋なサービス (pure service)。提供物は、主としてサービスからなる。たとえば、ベビーシッティングや精神療法 (psychotherapy) を含む。

この分類が適切妥当であるかどうかは別として、サービスには、販売に付随するサービスと販売するサービスとがあることが分かるであろう。

3. サービスの特性

サービスは、商品の販売にともなうこともあるが、有体財の販売とは無関係に生ずることもあり、あるいは販売すべき商品の原因ともなりうるし、ときによっては、社会への利益還元の立場から提供されることもある。サービスの主要特性をあげると、次のごとくである。

無形性 (intangibility) ……有形の生産物とは異なり、サービスは、あるものを購入する以前に見たり、味わったり、触ってみたり、聞いたりすることができない。美容整形手術を受ける人は、それを受ける前に正確にその結果を知ることができない。自動車修理にしても、歯の治療にしても同様である。

不確実性を少なくするため、購買者は、サービス品質の表示あるいは証拠を探す。購買者は、知ることのできる場所、友人・知人ならびにそのサービスを利用したことのある人々、装備、コミュニケーション材料、シンボル、ならびに価格などから品質について判断するであろう。それ故、サービス提供者の課題は、“証拠を管理すること”、“無形なものを有形化すること”であろう。商品マーケターは、抽象的 (無形) なアイデアを付加することに努めるのに対し、サービス・マーケターは具体的な証拠を加えたり、また抽象的な提供物をイメージさせることに努める。

同時発生的生産と消費 (simultaneous production and consumption) ……不可分性 (inseparability) と呼ぶ論者もいる。サービスは、製造され、在庫におかれ、再販売業者を通して流通され、そして最後に消費される物的財とは異なり、典

型的に生産と消費が同時に行われる。もし人々がサービスを提供するなら、提供者はサービスの一部である。たとえば、修理、娯楽、あるいはヘアカットなどのサービスは、需要・要求に先立って生産することができない。したがって、サービスは、創造・生産・提供と受け入れ・消費が同時発生的に生ずることが多いといえる。またときによっては利用される場所以外に立地し得ないといえる。顧客が、サービスを生産されたとして受け入れるなら、提供者対顧客相互作用は、サービス・マーケティング——提供者と顧客の両者に結果が影響する——の特徴である。

異質性 (heterogeneity) ……変異性 (variability) という論者もいる。サービスは、それを提供する人、時、ならびに場所に依存するため、非常に変わりやすい。したがって、ほとんどのサービスは標準化することが不可能であるといえる。全ての人に同質のサービスを提供することも難しいし、サービスを受け入れる特定の個人であっても T (時) P (場所) O (目的, 出来事) によっても求めるサービス水準が異なってくるであろう。

サービスもマーケティング・コンセプトを受け入れるなら顧客志向でなければならないが、顧客の必要・要求は同質でない。ある人にとって好ましいサービスが、他の人にとっても好ましいサービスであるとはいえない。場合によっては、時間的、場所的、数量的に利用者の欲するサービスが変化している。したがって、各顧客の要求が同質でないとともに、一顧客の要求がいついかなる時も同質であるとは言えない。このような面からも、標準化が難しく、質的評価が難しいといえるが、マネジメントは、一貫して高質性能を確保するよう努めなければならない。そのため、①適切なサービス従業員を採用すること、ならびに優れた従業員訓練を行うこと、②組織全体が、同一のサービスを提供するようにするため、提供するサービスのフローチャートにあらゆるサービス・イベントならびにプロセスを描くサービス・ブルー・プリントを作成すること、③顧客からの提案や苦情、顧客調査、ならびに比較購入 (他社のサービスの利用) などを通じて、たえずサービス改善に努めるように心がける必要があるであろう。

消滅しやすく変動しやすい需要 (perishability and fluctuating demand) ……サービスは、消滅しやすく、また保存しにくい。またサービスに対する需要は季節により、週により、一日のうちの時間により相当変動する。多くのスキー・リフトは夏中動かないし、あるいはある地域のゴルフ・コースは冬には使われない。一度航空機が離陸し、あるいは映画が始まったなら、売れなかった座席は将来売るために確保しておくことができない。消滅性は、需要が安定しているときは問題ないが、変動が激しい需要では問題を引き起こす原因となる。たとえば、鉄道会社は、ラッシュアワー需要のため多くの車両を持たなければならない。Philip Kotler⁷は、サービス提供者は、多くの方法で消滅性を処理することができる、サービス・ビジネスにおける需要・供給を適合させるため Earl Sasser が提案した戦略を以下のように紹介している。

受給間の適合を改善するための戦略

需要側戦略	供給側戦略
<p>繁忙期と閑散期の需要の変化にあわせて価格差別化を図る。映画館やレンタカー会社は閑散期間を低価格にする。</p> <p>閑散期間の売上げを確保するため閑散期需要を開拓する。(時間にゆとりのある高齢者を開拓する)</p>	<p>繁忙期にあわせてパートタイマーなどを雇用する。休日や繁忙期に臨時スタッフを採用する。</p> <p>高需要期間の生産性を維持するため、繁忙時間能率手順を導入する。医療補助員は、しばしば繁忙期に内科医を援助する。</p>
<p>繁忙期に顧客に代替物を提供することで補足的サービスを開発する。(自動販売機のような)。</p>	<p>取引を迅速化するため消費者参加を増加させる。(ガソリンスタンドが無人化を導入したり、スーパーがセルフサービス・チェックアウト装置を取り付けるのもその一例である。)</p>
<p>需要レベルをよりよく管理するため予約システムを採用する。航空会社、ホテル、ならびに病院などがこのシステムを採用している。</p>	<p>供給増加を見込んで将来拡張のための施設を計画しておく。遊園地などが需要増加に備え周辺の土地を購入しておく。</p> <p>需要を処理するに役立つため他の供給者とサービスを分け合う。病院が医療施設を他の病院と分け合う。</p>

4. サービスの領域

サービスを検討する場合、まず、

①主にサービスを販売する経営により提供されるサービス

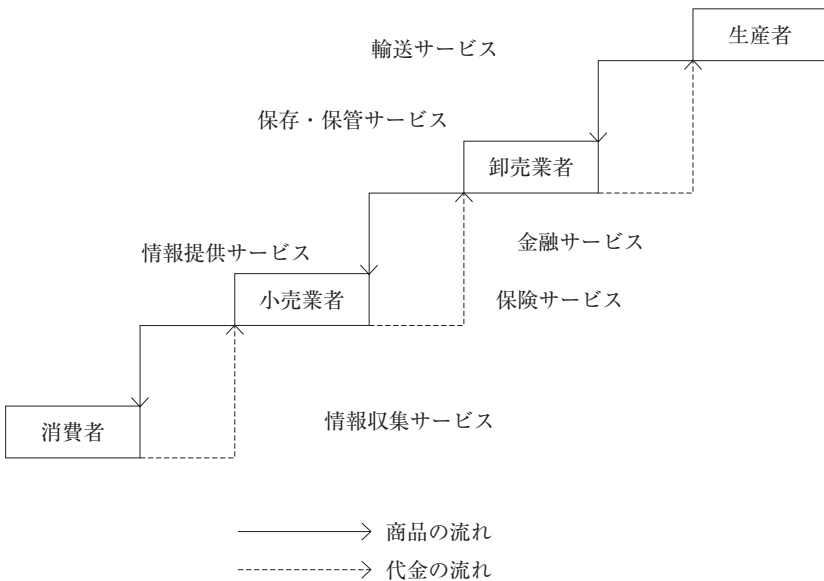
②主に有形財を販売する経営によって提供されるサービス

とに分類することができるであろう。このようにみえてくると、サービスには、

①販売するところのサービス、②商品ならびに販売するサービスに付随（販売を支援）するサービス、があることが分かるであろう。

サービスの分野の範囲を定める共通の境界線はない。かつては、マーケティング分野におけるサービスとして、生産（供給）と消費（需要）との間の経済的懸隔（economic distance between supply and demand; economic separation between producer and consumer）を克服する機能を中心に採りあげた（図1参照）。たとえば、場所的懸隔を克服する輸送サービス、時間的懸隔を克服する倉庫サービス、その他金融サービスや保険サービスなどはその例である。しかし今日では

図1 商品流通とそれとの関係におけるサービスの例



より広く解し、一般消費者や産業使用者に販売するとき欲求充足を準備し、また商品あるいはその他のサービスの販売に必ずしも結びつかない別個に識別しうる無形の諸活動としてサービスを定義づける。それ故、治療、保険、修理、娯楽、旅行、宿泊、ベビーシッティングなどのごときサービスも含むものとする。それぞれのケースで、利用者に対する効用あるいは満足をもたらす活動であるといえる。サービス産業 (service industries)、すなわちサービスを業務とするところの固有の意味におけるサービスとして、映画、スポーツ、ダンス、観光、旅行、クリーニング、理髪ならびに美容や、電力・ガスなどのサービス、その他のサービスがあげられる。このサービスの提供業も時代とともに多様化傾向にあり、大きく変化してきている。裁判所、雇用サービス、病院、警察ならびに消防署、あるいは学校などの公共セクター (government sector) はサービス・ビジネスにはいる。私営の記念館、慈善事業、教会、大学、財団、ならびに病院など民間の非営利セクター (private nonprofit sector) もサービス・ビジネスにはいる。航空会社、銀行、ホテル、保険会社、インターネット・サービス・プロバイダー、法律事務所、コンサルタント会社、開業医院、ならびにウェブ・ベースド・サービスなどのビジネス・セクターのかなりの部分はサービス・ビジネスにはいる。コンピュータ・オペレーター、会計士、ならびに法規スタッフのような企業で働く多くの従業員はサービス提供者である。

また一方、製造業者ならびに流通業者は、彼ら自身を他社と差別するためサービス戦略を採用する。製造業者は、卸売業者や小売業者、さらには消費者に、また卸売業者は、小売業者や消費者に、小売業者は消費者に、それぞれの立場から諸種のサービスを提供するであろう。これらいずれの主体がサービスを提供しようとも、これらの諸サービスが消費者の必要や要求を満足させるに十分なものでなければ、商品や販売すべきサービスがどれほど優れていても、消費者を満足させるものとはならないであろう。消費者は、商品ならびにサービスを購入する場合、商品あるいはサービスそのものを購入・使用するのではなく、それを使用・消費することによって得られる利益・便宜・満足を購入しているのである。そのためにも販売に付随するサービスは重要な役割を果たし

ているといえる。たとえば、購入者の購入を容易にするために提供される種々の活動、すなわち、購入のための相談相手になったり、配達や返品や取り替えを行ったり、適切な使用方法をわかりやすく説明したり、据え付け、品質保証、あるいは定期点検制度を採用したりする。このような付随サービス（支援サービス）は商品やサービスを購入した後における顧客の継続的便益を意味するものである。販売すべき商品あるいはサービスは、販売に先立ち、販売過程、販売後に種々の形での付随的なサービス活動を必要とすることを意味する。サービスのないところに販売なしといわれるようにサービスを無視して顧客を満足させることは難しいといえる。それに対し、たんに顧客だけを対象とするのではなく、むしろ地域社会への貢献ともいべき性質のサービスも無視しえないであろう。このような地域社会へのサービス（社会奉仕のサービス）は、ある特定層、特定個人を対象として直接販売増加をねらいとしたサービスではなくして、むしろ社会安寧・発展の一助となり、必ずしも売上げ増に直接結びつかないが、それだけに特定地域社会の人々の善意に強く訴えるものがあり、また経営に対しても好意と信頼を確立するうえに役立つであろう。

5. サービス会社のマーケティング戦略

近年、顧客志向とか消費者志向に代わり消費者利益ということが強調されるようになってきた。これは、顧客志向という場合、顧客の必要・欲求、ならびに行動を十分理解し、それらを満足させることに力点がおかれてきたのに対し、より広い視野に立ち、長期的観点より消費者利益に貢献することが強調されてきたことを物語っている。とかく消費者の必要や欲求にのみ目をうばわれると短期的には消費者満足を充足させることが可能かもしれないが、長期的にみた場合、それが消費者利益に反することもあり得る。そこで、消費者の満足に対する利益以外に、社会的利益についても目を向けなければならないし、その面に対する責任が企業に課せられているともいえる。

企業は、消費者や利用者に対し、より適切に商品ならびにサービスに関する

情報を提供し、より豊かな生活の質的向上を実現しうるようにしていく必要があるであろう。しかし一方、多くの消費者は、それらの情報を十分に活用しようとはしていないのが現実である。このことは、かかる情報を否定することを正当化するものでも、無知のまま消費者を存続させることを肯定するものでもない。あらゆる機会を捉えて有用な情報を、見やすく、読みやすく、理解しやすい形で提供していかなければならない。また、消費者は、つねに自分自身の利益・満足とともに社会の利益を考えて行動するとは限らないから、売り手は、商品ならびにサービスの安全性や環境保全に対し一層の責任をもつと同時に、消費者教育をしていかなければならないであろう。

E. B. Weiss⁸は、“われわれは、すでに、技術先行型社会のサービス欠如を痛切に経験している。つまり値段は高く、サービスは悪い。そのため私企業が、この多様化した現代に生き残ろうとすれば、市民へのサービス分野を志向しなければならないし、そういう傾向はすでにみえはじめている”とサービス志向 (service-oriented) を強調しているが、このようにサービスが強調されるにしたがい、従来のごとく商品との関連におけるサービス、あるいは販売すべきサービスならびにそれとの関連におけるサービスの枠を超え、地域社会への利益還元、ひいては社会の利益向上のためのサービスをも含むようになり、さらに社会志向的サービス (societal service) が重視されるようになってきた。

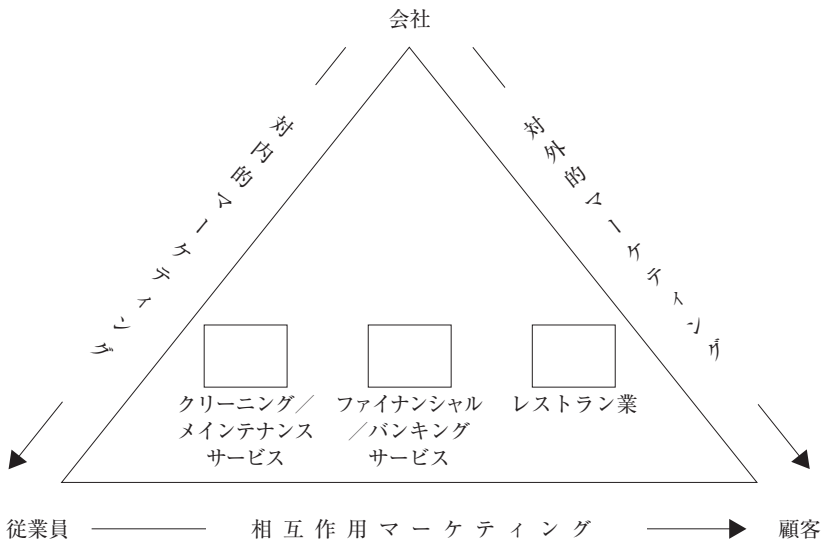
マーケティングの伝統的な4つのPをサービス商品に適用することができるであろう。そのばあい、商品 (Product) はサービス商品となる。商品開発に代わりサービス開発により他社との差別化戦略をとることが重要となるであろう。しかし、ほとんどのサービスは人々により提供されるため、従業員の選定、訓練、ならびにモチベーションは、顧客満足に非常に大きな差異を生じさせるであろう。理想的には、サービス従業員は、自己の持つ能力を十二分に発揮し、接客の時の態度、物わकारの良さ、イニシアティブ、問題解決能力、ならびに誠意を顧客に示すべきである。

会社は、また、物的証拠ならびにプレゼンテーションなどを通じてサービス品質を提示するように努めるべきである。フォーシーズンのようなホテルは、

意図している顧客価値主張（この場合、贅沢な、いわゆる高級イメージの宿泊施設）を具体的に示す顧客が触知することができるスタイルを展開するであろう。またサービス会社は、自社のサービスを配達（伝達）するためいくつかのプロセスから選択するであろう。たとえば、マクドナルドの店は、セルフサービスを提供するが、高級レストランはテーブル・サービスを提供する。

サービスとの出会いは、目に見える要素と目に見えない要素の両者に影響を及ぼす。ローンを組むため銀行に行く顧客を考えてみよう。顧客は、自分と同じようにお金を借りるため、あるいはお金を預けるため、またその他のサービスを受けるため銀行に来ている他の顧客をみる。また顧客は銀行員とともに物質的環境（建物、内装、設備、ならびに調度品など）をみる。目に見えるビジネスを支援するために銀行内の全ての部屋や組織システムは目にするのではない。かくして、サービスの成果は、人々がサービス提供者に満足するか忠誠が維持されるかどうかは、多くの変数のうち自己が求めている変数によって条件づけられるといえる。

図2 サービス産業におけるマーケティングの3つのタイプ



Philip Kotler, *A Framework for Marketing Management*, 2nd ed., Prentice-Hall, 2003, p.233.

この複雑さを考慮して、Gronroos は⁹、サービス・マーケティングは、図 2 にみられるごとく、企業の外部を対象とする対外的マーケティング (external marketing) のみならず、企業の内部を対象とする対内的マーケティング (internal marketing) や相互作用マーケティング (interactive marketing) を必要とすると論じている。対外的マーケティングは、顧客に対しサービスを準備したり、価格をつけたり、流通したり、プロモートする一般的な課業である。対内的マーケティングは、顧客に有効適切に役立つため従業員を訓練し、また動機を与えるための課業である。Berry は¹⁰、 “マーケティング部が行いうる最も重要な貢献は、マーケティングを実施するため組織において各人がみんな何かを受け取ること非常に巧みであるべきである” と述べている。

相互作用マーケティングは、顧客のために働く従業員のスキルである。顧客が判断するサービスは、技術的な質 (technical quality, たとえば、手術が成功したか?) のみでなく、その機能的質 (functional quality, たとえば、外科医は信頼でき、また信頼できるようにしたか?) にも関わるため、サービス提供者は “ハイ・テク” (high tech) と同様 “ハイ・タッチ” (high touch) であるサービスを提供しなければならない。

ある事例をあげてみよう。たとえば、07 年 7 月 6 日の朝日新聞 (朝刊) の「声」欄に掲載されたのであるが、

「狭心症の疑いがあります」。6 月半ば、医師に告げられたときはショックだった。近くの市立病院に入院し、血管の狭窄箇所をカテーテル検査で調べた。数日後、金属製の網目状の筒を入れて冠動脈を押し広げるステント治療を行い、一命を取り留めた。

一連の検査・治療を受けるため手術室で横たわっていた間、私の心を静めてくれたのは、室内に流れるクラシック音楽と、入れ代わり立ち代わり私に温かい言葉をかけ続けてくれた医師団だった。……1 時間余りの手術の後、私の心には光が差し込んだような気さえした。

また同新聞の同年 9 月 7 日には「高飛車な医師、技量不足では」の投稿には、

昨年末に息子が盲腸で入院した病院で感心したのは、そこでは医師・看護師に笑顔があふれていたことです。……、今年に入り、また息子が再び腹痛を越し、近所の大学付属病院に急患でかかりました。その小児科医は、無表情に息子の腹に聴診器を当てて「風邪による腹痛ですね」と診断しました。腹部の真新しい傷跡についても尋ねず、患者の顔もろくに見ないので、不安になって「最近1ヵ月以内に盲腸を手術しました」と報告すると、「それはもう治っているでしょう」と、素人は口を出さな、と言わんばかりの不快な顔をされました。

ところがその晩一晩、息子は尋常でなく苦しみ、近所のかかりつけの胃腸科に駆け込むと、レントゲン検査の結果、盲腸手術に起因する腸閉塞と判明。そこから盲腸手術をしてもらった病院に再入院し、命拾いしたのです。

医師個人の技量が足りないと、笑顔になる余裕もないと言うことでしょう。病院だからこそ、笑顔も笑いも必要なはずです。治療にもなるはずです。病院職員の笑顔は、患者を安心させる証拠であると痛感しました。

これらの投稿をみるまでもなく、販売すべきサービスのみでなく、それに付帯するサービス、いわゆる支援サービス (support services) をも含め、顧客は、サービスを受け入れ、評価しているのである。いわゆる、「販売すべき商品あるいはサービス+支援サービス=求める商品あるいはサービスに対する顧客満足あるいは不満足」であると言える。

このように、サービスは、一般に、経験品質ならびに信用品質に強い影響を受けているため、サービスの購入には多くのリスクがあると言える。サービスの購買者は、サービス提供者を選択するとき、広告よりは、口コミ情報伝達に多く依存している。また、品質を判断するため、価格、職員の態度や対応の仕方、物質的手がかり、ならびに友人・知人・経験者の話などに非常に依存しているといえるであろうし、またサービスを満足させうるサービス提供者に高いロイヤリティがあるといえる。

Philip Kotler は¹¹、これらの問題との絡みで、サービス会社は、3つの

キー・マーケティング課題，すなわち，競争的差別化（competitive differentiation），サービス品質（service quality），生産性（productivity）に直面することが増加してくるであろうと述べ，さらにこれらは相互に影響し合うが，それぞれ別個に検討すると，以下のように論じている。

差別化……サービス・マーケティングにおいては価格以外でサービスを差別化することが難しいとよく言われる。サービス・マーケティングにおいて，価格競争にとって代わるものは，差別化した提供物，配達，あるいはイメージを展開することである。

差別化した提供物を展開するため会社は，イノベティブな特徴を含めて考えることができる。顧客は，本来のサービス・パッケージを期待するが，二次的サービス特徴を加えることができる。たとえば，ホテルは，ホテル・ルーム（本来のサービス・パッケージ）とともに，コンピュータ，ファックス，eメール（二次的サービス特徴）を結びつけることができる。また，幼児やペット（犬や猫等）の面倒をみてくれる旅館やホテルなどの宿泊施設，夕食は自分の好みなのが注文できる旅館など多くのサービス・イノベーションは，容易に模倣することができるが，たえず差別化のために調査研究し，定期的に新しい特徴を導入している会社は，しばらくの間は競争上の優位性を確保しうるし，イノベーション力のある会社という評判を博するであろう。

サービス会社は，より優れたまたより迅速に提供するサービスを計画することにより，サービスを差別化することができる。そこには3つのレベルの差別化がある。第1は，信頼性である。ある供給者は，定刻に配達する，注文されたことを完全に遂行する。そしてオーダー・サイクル時間で一層信頼される。第2は，柔軟な反応である。ある供給者は思わぬ出来事から新たな発想をもって，製品回収，問い合わせ・質問に答えることにすぐれている。第3は，革新性である。ある供給者は，よりすぐれた情報システムを創作したり，顧客に役に立つため他の方法をみつける。

あるサービス会社は，シンボルやブランドなどを通じて差別化する。VISAやMASTER CARDのようなクレジット・カードは，Amexの縄張りを侵し，

また顧客は、航空券をクレジット・カードで手数料なしで、またその他の恩典で多数の顧客を集めている。

サービス品質……会社のサービス品質は、遭遇するそれぞれのサービスで検討する。顧客は、過去の体験、口コミ、ならびに広告などから自分が期待するサービスを形作る。サービスを受け入れた後、顧客は期待したサービス (expected service) と知覚したサービス (perceived service) を (意識的あるいは無意識的に) 比較・検討する。知覚したサービスが期待したサービスよりも劣るならば顧客は失望するし、知覚したサービスが期待通り、あるいは期待以上であるならば、再び提供者のサービスを利用しようとするであろう。

Parasuraman, Zeithaml, ならびに Berry は、高いサービス品質を提供するための主要要件を強調するサービス品質を図式化した。図3は、サービスを受け入れるであろう消費者とサービスを提供するマーケターとの間における不出来のサービスを引き起こしている5つのギャップを明らかにしている¹²。

- (1) 消費者の期待と経営者の認識との間のギャップ (Gap between consumer expectation and management perception)。

経営者は、常に消費者が何を欲しているかを正確に知っているわけではない。病院の管理者は、入院患者がよりよい食事を望んでいると考えるであろうが、患者は看護師の反応に多大の関心を持っているであろう。

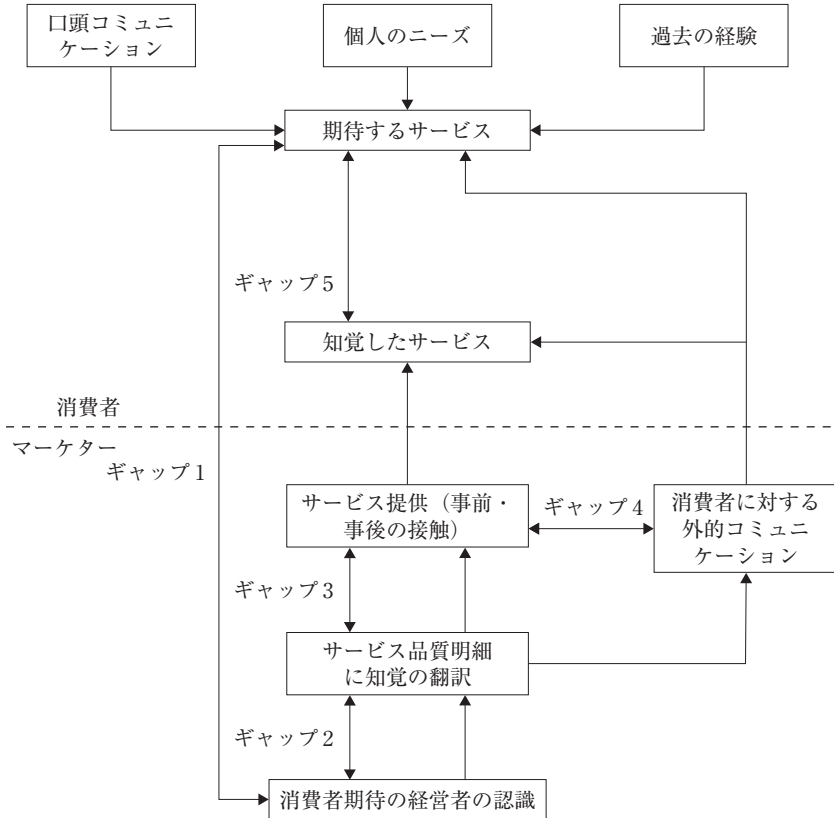
- (2) 経営者の認識とサービス品質明細との間におけるギャップ (Gap between management perception and service-quality specification)。

経営者は、消費者の欲求を正確に認識しているかも知れないが、特定の遂行基準をもっていない。病院の管理者達は、定量的に指摘することなしに“迅速な”サービスをするを看護師達にいう。

- (3) サービス品質明細とサービス提供との間のギャップ (Gap between service-quality specifications and service delivery)。

職員は、基準を満足させるには不十分な訓練しか受けていないかもしれないし、無能力あるいはいやいやながら行動しているかもしれない。あるいは職員は、顧客に聞いたり、それを迅速に対応する時間をとるような相

図3 サービス品質モデル



Philip Kotler, *A Framework for Marketing Management*, 2nd ed., Prentice-Hall, 2003, p.235.

容れない基準をもっているかもしれない。

- (4) サービス提供と外部コミュニケーションとの間のギャップ (Gap between service delivery and external communications)

顧客の期待は、会社の代表者や広告によって作られた説明書によって影響を受けるかもしれない。病院のパンフレットは、魅力的な病室を示しているが、入院した患者は、現実に、魅力のない病室に入ることになり顧客の期待を裏切ることになる。

- (5) 知覚サービスと期待サービスとの間のギャップ (Gap between perceived

service and expected service)

このギャップは、消費者がサービス品質を誤認したときに生ずる。医者は治療をするため、患者のどこが悪いのかを検査したり往診したりするが、患者の方は、本当に悪いところがある兆候と解釈してしまうかもしれない。

Philip Kotler は¹³、これらのギャップを処理する、またはサービス品質を遂行するに適切に管理されたサービス会社は、次のような共通の慣行を共有するという。すなわち、戦略的コンセプト (strategic concept)、品質に対するトップのコミットメント (top-management commitment to quality)、高い基準 (high standard)、サービス遂行と顧客苦情を監視するシステム (system for monitoring service performance and customer complaints)、ならびに顧客満足と同様従業員満足の強調 (an emphasis on employee as well as customer satisfaction) である。

戦略的コンセプト (strategic concept)。トップのサービス会社は、“たえず顧客のことを考えている”。これらの会社は、標的顧客や彼らのニーズを明確に理解しているし、またこれらのニーズを満足させるための独特な戦略をもっている。

トップ・マネジメント・コミットメント (top-management commitment)。マリオット、ディズニーやマクドナルドのような会社は、サービス品質に対し徹底的にコミットしている。毎月、マネジメントは、財務成果だけでなくサービス成果も検討する。トップ・マネジメント・コミットメントは、種々の方法で論証 (説明) しよう。ウォール・マートの Sam Walton は、従業員に次のことを要求した。“自分に 10 フィート以内にきたすべての顧客に真剣な顔をして力強く自信を持って言いなさい。笑顔で相手の目を見て、歓迎の挨拶をしなさい”。

高い基準 (high standards)。最高のサービス提供者は、高いサービス品質基準を設定する。シティバンクは 10 秒以内に電話に応答すること、また 2 日以内に顧客に手紙 (書状) を出すことをねらいとしている。サービス基準は適切に高く設定しなければならない。

モニタリング・システム (monitoring systems)。トップの会社は、自社ならびに競争者のサービス遂行を定期的に調べている。これらの会社は多くの測定策 (measurement device) を採用している。たとえば比較購入、ゴースト・ショッピング、顧客調査、提案や苦情文書、サービス監査チーム、ならびに社長への手紙など

顧客苦情を満足させること (satisfying customer complaints)。研究では、今日約 25% の人が購入に満足しているが、5% の人が不満を持っていることを明らかにしている。他の研究では 95% の人が苦情を申し出ても無駄であると感じているか、苦情をどのようにあるいは誰にするか分からないと感じている。苦情を申し出た人の 5% のうち半数が満足な解決を報告している。しかし、満足な方法で顧客問題を解決する必要性は重要である。概して、満足した顧客はすぐれた商品経験について 3 人の人に話をするが、不満をもった顧客は 11 人の人に不平を伝える。それを聞いた人々は他の人に伝えるので、口コミで多くの人々に不平・不満が伝えられていく。

不満を満足な形で解決した顧客は、不満を持たなかった顧客以上に会社愛着が強くなる。多くの苦情を寄せる人と記録された顧客の約 34% は、苦情が解決されるならその会社から再び購入するであろうし、またその数は、少ない苦情者に対し 52% と増加する。もし苦情が迅速に解決されるなら、52% (多くの苦情を持つ人) と 95% (少ない苦情を持つ人) の間でその会社から再び購入するであろう。

Tax と Brown にしたがえば、苦情に対し失望した顧客を励ます会社——また現場で状況により改善策を立てる権限を従業員に与えている会社——は、サービス失敗に本気で取りかかる組織的な手引きを持たない会社よりも高収入と高利益を達成しているという¹⁴。

従業員と顧客の両者を満足させること (satisfying both employees and customer)。優れたサービス会社は、はっきりした従業員態度は強力な顧客愛顧を確立するであろうことを理解している。したがって、これらの会社は、最良の従業員を採用するため、ただ仕事をこなすこと以上に経験を重視するである

う。基礎のしっかりした訓練と支援を準備し、優れた成果に対する報酬を提供することも考えられる。

6. 生産性を管理すること

サービス会社に限らず製造業をはじめとするその他多くの会社は、生産性を高めコストダウンを図ることに努めなければならないであろう。Philip Kotler は¹⁵、サービス会社においてサービス生産性を増進させるため、以下に挙げる7つのアプローチがあるという。

- (1) サービス提供者はより一層上手なやり方ができるか？

スターブックスのようなトップ・サービス会社は、よりよい選択や訓練を通じて熟達した従業員を雇用し育成することに努めている。

- (2) 周辺サービス業者の品質によってサービスの量を増やす。

専門医院は、それぞれの患者の病状によって他の病院を紹介したりする

- (3) 追加する設備（装備・装置・機材）や標準化する生産によってサービスを産業化すること。

Levitt は¹⁶、マクドナルドは組み立てライン・アプローチによってファースト・フード小売業を表現したようにサービスを生産する方向に切りかえることを奨めた、と紹介している。

- (4) 製品解決を考案することによりサービスに対するニーズを減ずる、あるいは不必要なものにする。

ウオッシュ・アンド・ウエアの衣服はクリーニング店の必要性を減じた。

- (5) より効果的なサービスをデザインする。

法律の知識が十分ある人を雇用することで、より費用のかかる法律専門家に対するニーズを減ずる。

- (6) 会社の労働に対し彼ら自身の労働を代替する刺激を顧客に与える。

- (7) よりよい顧客サービスを与えるための技法を用いたり、一層生産的なサービス従業員を育てる。

もちろん、これらすべてを実施する必要はなく、これらのうちいくつかを採用し、よりよいサービスを顧客に提供するように努めていくことが必要となるであろう

7. 商品支援サービスを管理すること

多くの商品ベース産業が成長するにしたがい販売にともなう付随する種々のサービスを提供されるようになる。家電製品、ガス機器、パソコン、ならびにトラクターのような製品の製造業者は、一般に商品支援サービス (product support services) を提供しなければならない。事実、すぐれた商品支援サービスは、競争場裡において競争上有利に作用するであろう。グローバル市場において、優れた製品を作り提供しても、貧弱なサービス支援を行うならば、極めて不利な立場に立たされるであろう。

製造業者が最高のサービス支援プログラムをデザインすることは、顧客にもっとも価値あるサービスを識別させことにもなり、また顧客にとって好ましいことである。Philip Kotler は¹⁷ 一般に、顧客は3つのことに強い関心を持っていると、次のごとく論じている。

第1は、信頼性 (確実性) と失敗 (不履行) 頻度に顧客の関心がある。農民は1年に1回の故障の複式収獲機なら大目にみるが、頻繁に故障するならそうはいかない。第2の問題は、非稼働時間 (作業中止時間) の期間である。非稼働時間が長ければそれだけコストも高くなる。顧客はサービス依存度を考慮に入れる。第3はメンテナンスや修理の現金支払いコストである。顧客は定期的なメンテナンスならびに修理費に支出する金額について多大の関心を持っている。

買い手は、売り手を選ぶとき、これらの要素すべてを考慮する。意志決定過程の一部として、買い手は、製品の購入費プラスメンテナンスならびに修理の割引した費用引くことの廃品費のライフ・サイクル・コストを推定しようと試みる。売り手は、したがって、プリセールとポストセール支援サービスを計画実施するとき顧客が悩む顧客のコストとオプションを考慮しなければならない

い。

8. 製品サービスに対する諸見解

販売すべき商品ならびにサービスに付随して提供されるサービス、いわゆる支援サービスには種々のものがあげられる。たとえば、物的サービスとしては、見本配布、包装 (wrapping)、配達、催し物開催、駐車・駐輪場、招待付・懸賞付き販売などがあげられるし、保証制度的サービスには、返品、交換、品質保証、修理などがあり、金銭的サービスには、信用取引や値引き政策が考えられるし、人的サービスでは買い物相談、感じのよい接客、迅速な対応、苦情処理、販売員やホームエコノミストによる諸種の説明などがあげられるであろう。その中においてとりわけ家電製品やガス機器ならびに自動車などにおいて、火災・破損・その他製品での事故が多発しているが、特に製造業者は、製品サービスに関して種々の戦略を採用する。マーケティング戦略における製品サービスについての考え方を形成する方針や態度は、各企業により異なるであろうが、Stewart H. Rewoldt, James D. Scott, ならびに Martin R. Warshaw らは¹⁸、企業間における製品サービスに対する多くの共通的アプローチとして次のようなものがあげられるという。

消極的見解 (negative view) ——この見解は、製品不首尾 (product failure) は明らかに当方のミスであり、また製品サービスは、消火活動の一種であるとしてみている。即ち、製品サービスを実施する費用は、エンジニアリングや製造活動成果の欠点に対して支払われる罰金であるとみている。製品サービスは、製品に付加価値を付け提供する活動として見なされないが、製品サービスを引き起こす欠陥を取り去ることができるまで絶対最小限を維持すべき好ましくない費用 (unfortunate expense) としてみている。

品質巡査的見解 (quality-policeman view) ——製品サービスのこの見解は、消極的見解の拡張であり、また主に情報収集の役割にその強調点をおく。製品欠陥は必要な製品改良の手がかりを与えてくれる。製品の訂正活動と同様、問題の範囲が評価されるなら欠陥の性質と発生率 (範囲) に関して詳細な記録が

保持されなければならない。製品サービス資源の主要配慮は情報収集であり、また第2の配慮は、消費者の掌中に現にある製品の欠陥の是正にある。製品サービスは基本的には、短期的に消費者好意を確立する手段であるよりもむしろ技術的調査の付属物である。

サービスはビジネスである的見解 (service-is-a business view) —— サービスは、開拓すべき利益増殖機会として、それ自体ビジネスとしてみる。サービスは避けることができないし、また保証のない商品が大であるとき、このアプローチを採用する有利な機会があるとみる。自動車製造業は、取り替え部品を利益を得て販売し、またディーラーやサービス機関で準備しているサービス経営を開拓している。このアプローチと関連する基本的問題は、経営のサービスと製造目的との間の不一致の可能性である。製品改良は修理の発生率を減少することによって直接サービス不利益を削減する。これら二つの利益の歩み寄りへの意図は目的の混乱をもたらす。

当然の代理人見解 (natural agent view) —— この見解は、製造業者よりもむしろディーラーが製品サービスに主に責任を持つこととみている。ディーラーは顧客により接近しているため、迅速にして経済的に行動する高い能力を有している。また当然、顧客がサービス問題をかかえているとき訪れるのはディーラーの所である。製造業者によるこの見解の受け入れは、ディーラーが部品やサービスマニュアルなどの適切なる供給をうけ、ディーラーのサービス機能を遂行するとみているから製造業者の義務は限られている。製造業者は販売増進的役割を負うとともに、ディーラーはサービス要因となる。

工場サービス見解 (factory service view) —— 当然の代理人見解に全く反対なのが、この工場サービス見解である。製品上にブランドが明示されており、またそれ故、製品に欠陥があれば顧客が非難するのはブランドを付けている製造業者であり、雪印や不二家の例をまつまでもなく製造業者が危険な状態に追い込まれることもある。それはまたディーラーがサービス機能に欠けており、製造業者がより優れており、消費者は製造業者によって提供されたサービスに多大の信頼を寄せていることを指摘しているともいえる。

制約的義務見解 (limited obligation view) ——この見解は、製造業者の製品サービス責任は、顧客が製品を購入したときにすべて約束している保証期間に限定されているとみる。保証の期間満了後のサービスは、種々の製品について利益を得てサービスを提供する独立の修理店の機能であるとする。このアプローチに関連して製造業者のサービス・コストの削減は製品価格を低下させるかもしれないし、それ故、保証なしサービスのコスト増に対する消費者に補償すると論じている。

競争見解 (competitive weapon view) ——もちろん、製品サービスは、相当程度製品価値、受け入れ、ならびに商標評判に影響するため用いられる効果的マーケティング・ツールである。この目的を達成するため、サービス組織やサービス政策ならびに機能は、製品サービスとの関連で顧客ニーズやウオントのコンセプトを中心に企画されるべきである。Zippo ライターのプロモーションはこの点で優れた事例である。この会社は長い期間にわたり“Zippo ライターの修理で一切の代金を請求しません”と広告してきた。もちろん、販売上のかかるプロモーションの効果は測定することが難しい。

最適品質見解 (optimum quality view) ——この見解の製品サービスは、サービスが最適品質水準を達成するため有用であるとみる。製品の欠陥パターンは、その品質改善に巨額の資金が必要となるが、品質領域において問題となる箇所を明らかにしてくれるから、継続的に検討していく必要がある。資金は、それほど苦情のない領域から苦情割合やサービス・コストの高い領域に移行する。かくして製品品質とサービス要求との間の最適関係を達成することである。

社会経済的見解 (socioeconomic view) ——製品サービスは、会社の大衆イメージを条件付けるすぐれた機会を提供する。サービスは、個人的接触の機会、大規模な非人的組織が各個消費者や個人的問題に関係することを示す機会を提供する。逆に、有能な責任あるサービスを提供することの失敗は、大衆が要求する態度の表明を考えるに違いない。

以上、製品サービスに関する諸見解を紹介したのであるが、製品品質と製品

サービスの補充性，ならびにこの両者のトレードオフ可能性は，常に明確に認められているものではない。ビジネスに対する批判では，多くの製品が可能な品質水準以下であると指摘してきている場合が多い。しかし，この指摘は，必ずしも常に受け入れられるものではない。高品質が，当然，需要やコスト配慮による「適正」品質であるとはいえない。売り手は，消費者が欲しているものを提供しなければならないし，また消費者は低品質のものを求めるものも，高品質のものを求めるものもある。したがって，提供するサービスは，対象にしている顧客の要求に適合するものであるかどうかによるといえる。と同時に，提供するサービス・レベルはこの程度である言うことを明示する必要があるであろう。

9. おわりに

サービスは，本質的に無形であり，いかなる形でも所有権の移転なしに，一方から他方に提供される行為あるいは成果である。それは販売すべきサービスであれ，販売すべき商品ならびにサービスに付随する，いわゆる支援サービスであれ，同様のことである。その生産は，有形物と結びつくものもそうでないものもある。サービスは，無形，不可分，異質，ならびに消滅なものである。それぞれの特性は，ある戦略に挑戦し，また要求される。マーケターは，無形なものに有形なものを付け加えること，サービス提供者の生産性を高めること，準備したサービスの品質を高めたり，また基準化したりすること，ならびに市場需要のピーク期や非ピーク期にサービスの供給を適合することの方法を見いださなければならない。

サービスに関わる問題は，多種多様であるが，その一端を本稿にまとめてみた。今回採りあげることができなかった種々の問題については，次の機会に譲ることにした。

注

- 1 E. J. McCarthy, *Basic Marketing: A Managerial Approach*, 4th ed., Richard D. Irwin, 1971, p. 302.
- 2 Stewart H. Rewoldt, James, D. Scott, and Martin R. Warshow, *Introduction to Marketing Management*, Richard D. Irwin, 1969, p. 139.
- 3 E. Jerome McCarthy, *op. cit.*, pp. 302~303.
- 4 William Lazer, *Marketing Management: A System Perspective*, John Wiley & Sons, 1971, p. 237.
- 5 Committee on Definitions, *Marketing Definitions: A Glossary of Marketing Terms*, American Marketing Association, 1960.
- 6 Philip Kotler, *A Framework for Marketing Management*, 2nd ed., Prentice-Hall, 2003, p. 229.
- 7 *ibid.*, p. 230.
- 8 E. B. Weiss, *Advertising Age*, July 1973.
- 9 Christian Gronroos, "A Service Quality Model and Its Marketing Implications," *European Journal of Marketing*, No. 4, 1984, pp. 36~44.
- 10 Leonard Berry, "Big Ideas in Service Marketing," *Journal of Consumer Marketing*, Spring, 1986, pp. 5~13.
- 11 Philip Kotler, *op. cit.*, pp. 234~240.
- 12 A. Parasuraman, Valarie A. Zeithaml, and Leonard L. Berry, "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research," *Journal of Marketing*, Fall 1985, pp. 41~50.
- 13 Philip Kotler, *op. cit.*, pp. 236~238.
- 14 Stephen S. Tax and Stephen W. Brown, "Recovering and Learning from Service Failure," *Sloan Management Review*, 1998, pp. 75~88.
- 15 Philip Kotler, *op. cit.*, pp. 238~239.
- 16 Theodore Levitt, "Production-Line Approach to Service," *Harvard Business Review*, September-October, 1972, pp. 41~52.
- 17 Philip Kotler, *op. cit.*, p. 239.
- 18 Stewart H. Rewoldt, James D. Scott, and Martin R. Warshaw, *Introduction to Marketing Management*, Richard D. Irwin, 1969, pp. 195~197.