【資　料】

サービス価値向上のための戦略，組織，システムに関する質問調査票分析結果

廣　田　俊　郎

I　本資料の目的

本資料は，「サービス価値向上のための戦略，組織，システムに関する質問調査票」と題するアンケート調査に対する回答の分析結果である。本調査票の送付対象企業は，東京，大阪，名古屋，福岡，札幌に上場している非製造業企業667社であり，2004年12月に送付対象企業に発送され，最終的には2005年4月で回収を完了したものである。なお，筆者の所属する研究会の構成メンバー，関西大学における寄付講座協力会社にも回答を求め，結果として，76社から回答を得た。回答率は，従来の筆者のアンケート調査と比較してもかなり低いものとなっている。しかしながら，種々の有用な見解を引き出すのに充分なサンプル数に到達していると考えられる。

なお，筆者は，1994年にも同様なアンケート調査を実施したので，必要に応じて1994年調査結果との対比を示すことにしたい。すなわち，1994年2月に，「非製造業におけるサービス改善と新サービス開発のマネジメントに関する質問調査票」と題する質問票をデザインし，日本の非製造業に属する大企業261社に送付した。回答企業数は70社で，回答率は，26.8％であった。

2004年版質問調査票の構成は，①提供サービス内容，②サービス顧客特性，③サービス経営環境諸側面，④サービス・ケイパビリティ，⑤サービス提供システム，⑥サービス価値向上戦略，⑦サービス経営成果となっていた。まず，各社がどのようなサービスを提供しているのか（①提供サービス内容），そしてそのサービスをどのような顧客をターゲットとして提供しているのか（②サービス顧客特性）を明らかにしようとした。さらに，以上のサービスをどのような経営環境のもとで行っているのか（③サービス経営環境諸側面）を明らかにしようとした。また，各社がサービスを提供する際の基礎となる各社の強み，能力（④サービス・ケイパビリティ）を明らかに，それをどのようなサービス提供システム（⑤サービス提供システム）を用いながら，どのようにサービス価値を向上させようとしているのか（⑥サービス価値向上戦略）を明らかにしようとした。さらに，その結果としてどのようなサービス経営成果を獲得し得て

いるかを明らかにしようとしたのである（⑦サービス経営成果)。

本資料においては，それぞれについて分析結果の概要だけを述べることにして，詳細については，先行研究との関連づけも行いながら，別の機会に検討することにしたい。なお，紙面の制約の関係で，本資料においては，①〜④および⑥の側面についてのレポートにとどめたい。

Ⅱ　回答企業プロフィール

表1において，アンケート回答企業の業種毎の数を示すことにする。なお，1994年調査と2004年調査とを対比できるように表を作成した。

表1　業種毎回答企業数

業種	1994年調査 回答企業数	2004年調査 回答企業数
卸売（商社）	6	8
小売（百貨店）	4	3
小売（スーパー）	6	12
銀行	4	7
保険	4	2
証券	2	6
その他金融	2	5
不動産	1	2
鉄道・陸運	8	4
陸運（宅配）	5	1
海運	3	3
空運	2	1
倉庫・運輸	2	3
放送・通信	2	3
電力	2	3
ガス	3	2
その他サービス	14	11
合計	70	76

Ⅲ　分析結果

1．提供サービス内容

（1）本業と代表的新規事業

まず最初に各社が本業とする業種と代表的新規事業について述べてもらった。それを表にしたものが表2である。

表２　サービス業の新規事業展開

業種	本業名	代表的新規事業名
卸売（商社）	卸売業	環境関連事業
	鉄鋼専業商社	なし（選択と集中で売却・撤退・分社化）
	ＬＰガス輸入，販売	飲料水の販売
	食肉卸売業	食品卸売業
	建材商社業	太陽光発電
	総合卸・仲介業	事業投資
	鉄鋼・機械の卸売業	電子部品の卸売業
小売（スーパーなど）	家具小売業	ホームファッション
	和食ファミリーレストラン	カジュアル居酒屋
	衣料品・生活雑貨の通信販売	生保・損保・旅行・通信事業者の代理店業
	小売業	海外事業
	ドラッグストアー	ホームセンター
	小売（ホームセンター事業）	スーパーデポ業態
	外食	外販
小売（スーパーなど）	食品スーパー	ゲームソフト，ＣＤ，書籍販売
	ホームセンター経営	小商圏型の専門店展開
	小売業	サービス業
	中古車オークション事業	花きオークション事業
銀行	預貸金業務	証券業務
	銀行業	証券業
	銀行（預貸金，為替業務）	証券業務（投資信託，証券仲介，国債）
	金融業務	投資信託業務
	銀行業（その他連結会社８社）	証券業（地上証券会社グループ化）
	銀行業	投信・生保・損保窓販
保険	損害保険事業	生命保険事業
証券	証券業	保険業
	証券業	外国為替保証金業務
	証券業	プリンシパル・ファイナンス
	証券業務（対面営業）	証券業務（インターネット取引）
	商品先物取引事業	証券業
その他金融	クレジットカード事業	ローン保証業務
	金融	不動産開発
	クレジットカード	カードプロセシング
	総合金融サービス事	信用保証事業
	クレジットカード事業	保険代理店事業
不動産	ショッピングセンターの開発	ＰＭ（プロパティ・マネジメント）受託
	ビルメンテナンス業	地域冷暖房運転管理業
	不動産分譲事業	住宅リフォーム事業
鉄道	鉄道業	情報サービス業
	鉄道業	不動産賃貸業
	鉄道業	CATV事業
陸運（宅配）	宅配便事業	メール便事業
海運	海運業	客船事業
	内航フィーダー（九州航路）	内航フィーダー（東日本，中日本航路）
空運	航空輸送業	貨物上屋業
倉庫・運輸	倉庫業	海運貨物取扱業
	運輸送	３ＰＬ事業
	運輸送業	３ＰＬ事業
情報・通信	電気通信事業及び受託放送	移動体通信
	ケーブルテレビ事業	高速インターネットサービス
	固定通信事業	携帯電話事業
電力	エネルギー供給設備の建設・補修	情報通信設備の建設

ガス	ガス事業（都市ガスの製造・供給）	熱供給事業・電気供給事業
その他サービス	アミューズメント施設運営事業	携帯電話用ゲーム配信事業
	スポーツレジャー	健康・いやし
	ソフトウェア受託開発	システムソリューション
	システムエンジニアリングサービス	ネットワークエンジニアリングサービス
	葬儀請負	料理（葬儀の仕上料理の提供）
	建設コンサルタント	リスク評価
	ＩＴ機器メンテナンス	ＩＴシステム運用アウトソーシング
	情報サービス	本業の延長線上で業容を拡大
	情報サービス	アウトソーシングサービス
	システムコンサル，ＳＩ事業全般	アウトソーシングサービス

（2）本業と代表的新規事業との共通性

1994年実施の調査における本業と新規事業との間の共通性の程度を調べたものが表3である。なお，回答にあたっては，1＝非常に低い，2＝やや低い，3＝中程度，4＝かなり高い，5＝非常に高いという評価尺度を用いた。1994年調査実施時には，商社，海運，電力において，本業とは共通性の低い新規事業への展開がなされ，銀行，証券などにおいて，本業と共通性の高い新規事業への展開がなされていた。一方，2004年実施の調査において，本業と新規事業との間の共通性を調べたのが表4である。2004年調査においては，海運，商社において，本業とは共通性の低い新規事業への展開がなされ，不動産，空運などにおいて，本業と共通性の高い新規事業への展開がなされていることが分かった。

（3）経営理念，ビジョン

「貴社が提供するサービスに是非とも反映させようとさせている経営理念，ビジョン，標語

表3　1994年調査：本業と代表的新規事業との共通性

共通側面／業種	顧客・市場の共通性・類似性	サービス拠点の共通性・類似性	基盤ノウハウの共通性・類似性	従業員の能力の共通性・類似性	設備や使用機器の共通性・類似性	社会的使命の共通性・類似性	共通性・類似性平均値
卸売（商社）	3.0	2.7	2.7	2.8	1.8	3.0	2.7
海運	3.0	3.0	3.0	2.5	1.5	3.0	2.7
電力	1.0	5.0	4.0	2.0	4.0	2.0	3.0
ガス	3.7	3.0	3.7	3.3	2.0	3.0	3.1
小売（百貨店）	3.3	3.0	3.0	3.3	2.8	4.0	3.2
鉄道	4.3	4.5	2.3	3.0	1.8	3.4	3.2
陸運（宅配）	3.4	4.0	2.8	2.6	2.4	3.8	3.2
倉庫・運輸	3.0	4.0	3.0	3.0	3.5	3.0	3.3
その他サービス	3.5	3.7	3.1	3.1	2.9	4.1	3.4
放送・通信	4.5	2.5	4.5	4.5	3.0	3.0	3.7
小売(スーパー)	3.6	3.8	4.0	4.0	3.4	4.6	3.9
保険	4.8	4.0	4.0	3.8	3.5	4.5	4.1
空運	5.0	5.0	4.0	3.0	3.5	4.5	4.2
その他金融	4.0	5.0	4.0	0.0	3.0	4.0	3.3
銀行	4.8	5.0	4.3	3.8	5.0	4.0	4.5
証券	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0

表 4　2004年調査：本業と代表的新規事業との共通性

共通側面／業種	顧客・市場の共通性・類似性	サービス拠点の共通性・類似性	中心的・基本的ノウハウの共通性・類似性	従業員の能力の共通性・類似性	設備や使用機器の共通性・類似性	サービス・コンセプトの共通性・類似性	共通性・類似性平均値
海運	3.0	3.0	3.5	2.5	1.5	1.0	2.4
卸売（商社）	2.8	2.7	3.2	3.0	2.5	3.2	2.9
陸運（宅配）	4.0	4.0	3.0	2.0	3.0	3.0	3.2
その他サービス	3.7	3.3	3.2	3.0	2.9	3.0	3.2
銀行	4.0	3.7	3.1	3.0	2.6	3.1	3.3
鉄道・陸運	4.3	3.8	3.3	2.8	2.8	3.0	3.3
ガス	3.0	2.0	4.0	4.0	4.0	3.0	3.3
放送・通信	3.3	4.0	2.7	3.0	3.0	4.0	3.3
合計	3.7	3.6	3.3	3.1	3.0	3.3	3.3
その他金融	3.8	3.6	3.0	3.2	3.2	3.6	3.4
電力	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5	3.0	3.4
小売(スーパー)	3.6	3.7	3.6	3.1	2.9	3.6	3.4
保険	3.0	4.0	3.0	3.0	4.0	4.0	3.5
倉庫・運輸	4.0	4.0	3.3	3.0	3.7	3.7	3.6
証券	4.4	4.2	3.4	3.6	3.6	3.8	3.8
不動産	3.5	4.5	4.5	4.0	3.5	4.0	4.0
空運	5.0	5.0	4.0	4.0	3.0	4.0	4.2

があれば簡単にご説明下さい」という問いを2回のアンケート調査を通じて提出していた。1994年調査における「サービス業の経営ビジョン」に関する質問については，①社会への奉仕，貢献などの社会性の追求，②人間性の強調，③顧客への奉仕，④業務の貫徹，⑤創造性，革新性の追求，などの項目が答えとして示されていた。

2004年調査におけるサービス業の経営ビジョンに対する答えとしても，上記の①～⑤が答えとして見出されたが，それ以外のものとして，以下のものが新たに見出された。

表 5　2004年調査で新たに強調されていた経営ビジョン側面

経営理念	内　容
コーポレート・ガバナンス	透明性の高い経営姿勢
グローバルな取り組み	感性豊かなグローバル最適調達パートナー
	先進的・国際的な金融サービス事業を中心に，たえず市場の要請を先取りし，新しい価値と環境の創造を通じ，社会に貢献しつづけます。
	もっともっとグローバルに，もっともっと現場へ
	総合輸送企業として世界経済に貢献する
生活，経験，感動	「生活スタイルのナビゲーター」，時代を先取りして生活文化を提案するユニークな企業であり続けたい
	日本に欧米並みの豊かな暮らしを提供
	ショッピングを通して，感動体験を提供する会社，ショッピング・エクスペリエンス・カンパニー
	美と健康と豊かな生活に奉仕する
	うまい，やすい，はやい

生活，経験，感動	衣・食・住を通じてライフスタイルをトータルコーディネイト
	快適な生活と豊かな文化を追求しお客様に最良のサービスを提供します
	エネルギーの最適サービスを通じて豊かな生活と快適な環境の実現に貢献する
	「遊び」のある豊かで明るい健やかな生活の実現に寄与する，人間は遊ぶ存在である
	人とひととのふれあいを通してお客様の「感動」を共有し豊かな社会の実現に貢献します
エコロジー	人と自然の調和，安全と安心を技術でささえる
	海洋・地球環境の保全に努める
ソリューション	ココロがある。コタエがある
	Creating Satellite Solutions
	豊富な開発実績，幅広い技術，確かな品質でお客様に最適なトータルソリューションを提供する
	個人のくらしと企業活動に関わるリスクに卓越した「解」を提供することを誇りとします。
	Delivering Tomorrow's solutions 明日のソリューションをお届けする
地域貢献	お客様第一，地域密着
	地元中小企業に対する融資取引を足掛かりとした，金融サービスの提供
	地域社会の発展とお客様の生活文化の向上に貢献する企業として，魅力にあふれ愛されるショッピングセンターの創造に挑戦し続けること
	地域メディアとして情報文化の興隆を図り地域貢献に努めます
	地域社会との共栄，新しい企業価値の創造

2．サービス顧客特性

前節では，各業種企業が，どのようなサービスを，どのような経営理念，ビジョンを掲げながら提供しているかを論じた。本節では，それらのサービスを，どのような顧客に提供しようとしているのかを分析することにしたい。

表6　対象顧客特性

対象顧客特性 ／ 業種	対象顧客セグメントの多様性	グローバル顧客設定度	特定地域顧客限定度	ユニーク・ニーズ顧客重視度	長いサービス時間帯設定度	リピーター重視度	特定年齢層重点設定度
卸売（商社）	3.3 (8)	2.9 (8)	3.5 (8)	2.3 (8)	3.0 (8)	4.4 (8)	1.4 (7)
小売（百貨店）	3.0 (3)	2.7 (3)	3.3 (3)	4.0 (3)	3.7 (3)	4.7 (3)	3.3 (3)
小売（スーパー）	3.8 (12)	2.8 (12)	2.7 (12)	2.3 (12)	3.5 (12)	4.3 (12)	2.7 (12)
銀行	3.9 (7)	2.4 (7)	4.1 (7)	3.0 (7)	3.0 (7)	3.7 (7)	3.0 (7)
保険	4.5 (2)	1.5 (2)	1.5 (2)	2.0 (2)	3.0 (2)	4.5 (2)	3.0 (2)
証券	3.3 (6)	2.5 (6)	2.5 (6)	3.7 (6)	3.5 (6)	4.0 (6)	3.7 (6)
その他金融	3.4 (5)	2.0 (5)	1.8 (5)	2.8 (4)	2.5 (4)	4.0 (5)	2.6 (5)
不動産	3.5 (2)	2.5 (2)	4.0 (2)	3.5 (2)	3.5 (2)	3.0 (2)	2.5 (2)
鉄道・陸運	2.8 (4)	1.8 (4)	4.0 (4)	1.8 (4)	2.5 (4)	3.5 (4)	2.8 (4)
陸運（宅配）	3.0 (1)	1.0 (1)	3.0 (1)	5.0 (1)	3.0 (1)	4.0 (1)	1.0 (1)
海運	4.0 (3)	4.3 (3)	2.3 (3)	2.3 (3)	1.7 (3)	4.3 (3)	1.0 (2)
空運	4.0 (1)	3.0 (1)	4.0 (1)	4.0 (1)	3.0 (1)	5.0 (1)	1.0 (1)
倉庫・運輸	3.5 (2)	2.5 (2)	2.0 (2)	2.5 (2)	4.0 (2)	3.0 (2)	2.5 (2)
放送・通信	3.7 (3)	2.7 (3)	2.7 (3)	2.3 (3)	4.0 (3)	3.3 (3)	1.7 (3)
電力	4.3 (3)	2.3 (3)	3.3 (3)	1.5 (2)	4.5 (2)	4.0 (2)	1.0 (2)
ガス	4.0 (2)	1.0 (2)	3.0 (2)	3.0 (2)	3.5 (2)	4.0 (2)	1.5 (2)
その他サービス	3.9 (11)	2.5 (11)	2.2 (11)	3.4 (11)	3.1 (11)	4.4 (11)	1.9 (11)
回答企業平均	3.6 (75)	2.5 (75)	2.9 (75)	2.8 (73)	3.2 (73)	4.1 (74)	2.4 (72)
F値	0.907	1.101	1.732*	2.206**	1.021	0.961	2.467***

（1）対象顧客特性

業種毎の対象顧客特性を調査することとした。その結果を示したものが表6である。なお，回答にあたっては，1＝非常に低い，2＝やや低い，3＝中程度，4＝かなり高い，5＝非常に高いという評価尺度を用いた。

表6においては，得点の高い業種に網掛けを施すことにした。それを見ると対象顧客セグメントの多様性が高いのは，保険，海運，空運，電力，ガスであることが分かった。またグローバル顧客設定度の高いのは，海運であり，特定地域顧客限定度の高いのは，不動産，鉄道，空運であることが分かった。また，長いサービス時間帯設定度が高いのは，倉庫・運輸，放送・通信，電力であった。最後に，リピーター重視度は，多くの業種において重視されていることが分かった。

（2）戦略的顧客満足要因

顧客満足を得るための決め手となる要因として，どのような側面が重要であると考えるかをたずねた。その際，表7の各行に示されている側面，たとえば，サービス提供に伴う関連知識の積極的提供，販売促進活動の必要性，豊富なサービス商品品揃え，等々の側面を列挙して評価を求めた。このようにして得られた一連の要因についての評価点をデータとして用いて因子分析を行った。その結果，戦略的顧客満足要因について4つの因子を見出し得た。その分析結果を示したものが表7である。その第1因子は，サービス内容充実対応とも名づけることができるもので，顧客の満足を最大限高めるように，ホスピタリティをアピールし，クレームなど

表7　戦略的顧客満足要因についての因子分析結果

顧客満足要因＼因子名	因子1 サービス内容充実対応	因子2 サービス基盤充実対応	因子3 インターネット活用	因子4 競争的価格戦略
サービス提供に伴う関連知識の積極的提供	0.600	0.228	0.039	−0.073
販売促進活動の必要性	0.592	0.037	−0.008	0.002
豊富なサービス商品品揃え	0.454	0.182	0.317	0.058
顧客の個別ニーズへの対応	0.454	0.217	−0.005	0.047
高い品質のサービス提供	0.440	−0.039	0.086	0.046
ホスピタリティのアピール	0.430	0.345	−0.172	−0.296
クレームなどに対する柔軟な顧客対応	0.392	0.145	0.129	0.138
サービス拠点のアクセスの容易さ	−0.062	0.860	0.006	0.047
サービス拠点における優秀人材配置	0.334	0.548	−0.040	0.161
地域ニーズへの対応	0.276	0.521	0.166	−0.130
良好な施設・設備の整備	0.096	0.372	0.097	−0.015
インターネットによる取引提供	0.072	0.017	0.806	0.130
インターネットによる情報提供	0.086	0.139	0.803	−0.175
競争的価格でのサービス提供	0.112	0.029	−0.031	0.746

因子抽出法：主因子法
回転法：Kaiserの正規化を伴うバリマックス法

にも柔軟に対処しながら，豊富なサービス商品品揃えを心がけるようなものである。第2因子は，サービス基盤充実対応というべきもので，サービス拠点を充実させ，優秀人材を配置してサービス基盤を充実しようとするものである。第3因子は，インターネットを活用してサービス競争についての競争力を高めようとするものである。第4因子は，競争的価格でのサービス提供を行おうとするものである。

次に，これらの4因子得点が業種毎にどのように異なるかを分析した。その結果を示したものが次の表8，表9，表10，表11である。

表8において，サービス内容充実に取り組むことが戦略的顧客満足要因であると考えている業種として，保険，その他金融，電力，小売(百貨店)，ガスなどがあることが分かった。また，表9において，サービス基盤充実対応を行うことが戦略的満足要因であると考えている業種として，陸運（宅配)，不動産，電力，銀行などがあることが分かった。さらに，表10において，インターネット活用を行うことが戦略的満足要因であると考えている業種として，空運，小売（百貨店)，証券，陸運（宅配)，電力，などがあることが分かった。最後に，表11において，競争的価格戦略を重視することが戦略的満足要因であると考えている業種として，空運，海運，倉庫・運輸，電力，保険，小売（スーパー)，などがあることが分かった。

表8　サービス内容充実対応順

業種	N	サービス内容充実対応
保険	(2)	1.20
その他金融	(5)	0.53
電力	(3)	0.53
小売（百貨店）	(3)	0.35
ガス	(2)	0.28
放送・通信	(3)	0.28
証券	(6)	0.19
銀行	(7)	0.11
陸運（宅配）	(1)	0.05
その他サービス	(11)	0.04
倉庫・運輸	(2)	0.02
卸売り（商社）	(8)	－0.12
不動産	(2)	－0.13
小売（スーパー）	(12)	－0.16
空運	(1)	－0.52
海運	(3)	－0.52
鉄道・陸運	(4)	－1.57
合計	(75)	0.00

表9　サービス基盤充実対応順

業種	N	サービス基盤充実対応
陸運（宅配）	(1)	0.95
不動産	(2)	0.78
電力	(3)	0.55
銀行	(7)	0.34
ガス	(2)	0.31
小売（百貨店）	(3)	0.27
鉄道・陸運	(4)	0.25
その他サービス	(11)	0.09
卸売り（商社）	(8)	－0.02
小売（スーパー）	(12)	－0.02
空運	(1)	－0.17
保険	(2)	－0.30
証券	(6)	－0.33
その他金融	(5)	－0.38
倉庫・運輸	(2)	－0.48
放送・通信	(3)	－0.53
海運	(3)	－1.19
合計	(75)	－0.02

表10　インターネット活用順

業種	N	インターネット活用
空運	(1)	1.49
小売（百貨店）	(3)	0.80
証券	(6)	0.65
陸運（宅配）	(1)	0.54
電力	(3)	0.48
小売（スーパー）	(12)	0.34
銀行	(7)	0.23
その他金融	(5)	−0.02
放送・通信	(3)	−0.17
保険	(2)	−0.24
その他サービス	(11)	−0.28
海運	(3)	−0.30
倉庫・運輸	(2)	−0.41
卸売り（商社）	(8)	−0.47
鉄道・陸運	(4)	−0.53
ガス	(2)	−0.81
不動産	(2)	−0.81
合計	(75)	0.01

表11　競争的価格戦略重視度順

業種	N	競争的価格戦略
空運	(1)	0.86
海運	(3)	0.85
倉庫・運輸	(2)	0.76
電力	(3)	0.72
保険	(2)	0.49
小売（スーパー）	(12)	0.16
卸売り（商社）	(8)	0.11
その他金融	(5)	0.05
証券	(6)	0.01
銀行	(7)	−0.08
不動産	(2)	−0.16
その他サービス	(11)	−0.20
陸運（宅配）	(1)	−0.49
鉄道・陸運	(4)	−0.56
放送・通信	(3)	−0.59
ガス	(2)	−0.77
小売（百貨店）	(3)	−0.82
合計	(75)	0.00

3．サービス経営環境の諸側面

本節においては，サービス業各社が，様々なサービスを種々の顧客へ提供していくときに直面している経営環境の諸側面についての検討を行っていくことにする。

（1）業界競争の特色

価格競争の程度が高いという答えを示していた業種には，多くの業種があったのに対し，価格競争の程度が低いという業種は，鉄道・陸運，放送・通信，小売（百貨店），その他サービスなど，少数であった。また，品質競争の程度が高いと答えていた業種も多いことが分かった。ただし，品質競争の程度が低いと答えていた業種には，鉄道(陸運)，放送･通信，卸売(商社)，などがあった。さらに，サービス内容を常に変更していく必要の程度については，小売（百貨店），証券，陸運（宅配）などの業種がその必要性が高いと回答していることが分かった。

なお，新サービスによる代替の程度という点について，それがかなり高いと答えていた業種はほとんどなかった。むしろ，銀行，保険，鉄道，海運，倉庫・運輸，放送・通信，電力，ガスのように，新サービスによる代替の程度はかなり低いと答えている業種が多かった。また，新規参入の起こりやすさという点については，その他金融，空運，倉庫・運輸などでかなり強く意識されていた。さらに，政府規制など公的規制による行動の拘束の程度が高い業種としては，保険，証券，不動産，鉄道・陸運，空運，放送・通信，ガスなど多くの業種が，その高さを示していた。

表12　業種毎の業界競争強度の比較

業界競争程度 / 業種	N	価格競争の程度	品質競争の程度	サービス内容を常に変更していく必要の程度	新サービスによる代替の程度	新規参入の起こり易さ	政府規制など公的規制による行動拘束程度	市場が全国的な広がりを持っている程度	外資系企業との競争の程度
卸売（商社）	8	4.0	3.3	2.9	3.1	2.1	−	4.5	2.0
小売（百貨店）	3	3.3	4.3	4.3	3.7	3.3	2.3	3.0	2.0
小売（スーパー）	12	3.9	3.7	3.3	3.2	2.7	3.2	4.6	2.2
銀行	7	4.0	3.9	3.7	2.7	2.3	3.4	4.0	2.6
保険	2	4.5	4.0	2.5	2.5	2.5	4.5	5.0	4.0
証券	6	4.2	3.5	4.0	3.5	3.2	4.2	4.2	3.5
その他金融	5	3.8	4.2	3.6	3.0	4.0	3.8	5.0	4.2
不動産	2	4.0	4.5	3.5	3.0	2.5	4.0	4.5	2.0
鉄道・陸運	4	1.5	2.3	1.5	1.5	1.5	4.5	2.3	1.0
陸運（宅配）	1	5.0	5.0	5.0	3.0	2.0	5.0	5.0	2.0
海運	3	4.7	4.3	2.7	1.7	3.7	1.7	3.0	5.0
空運	1	5.0	5.0	2.0	−	4.0	4.0	4.0	5.0
倉庫・運輸	3	4.7	4.0	3.3	2.7	4.3	2.7	4.0	2.0
放送・通信	3	3.0	3.3	2.3	2.7	3.3	4.3	4.0	3.3
電力	3	4.7	4.3	3.3	2.7	2.7	3.0	3.0	1.3
ガス	2	4.0	4.0	2.5	2.5	3.5	4.5	1.5	1.5
その他サービス	11	3.4	4.1	3.1	2.6	2.8	3.1	3.7	2.0
合計	76	3.8	3.8	3.2	2.8	2.8	3.4	4.0	2.5

市場が全国的な広がりを持っている程度については，多くの業種がそれを高く評価していたが，逆にこの点について，必ずしも全国的ではないと答えた業種として，小売(百貨店)，鉄道・陸運，海運，電力，ガス，などがあった。ところが外資系企業との競争の程度が高いと答えていた業種としては，保険，その他金融，海運，空運があった。これらの業種については，強力な外資系企業が活躍し始めており，それらの企業との競争が非常に重要となってきていることを示すものと思われた。

4．サービス・ケイパビリティ

サービス業各社がそのサービス提供を行うことを可能にするものが各社のもつサービス・ケイパビリティ（能力）である。どのような側面がサービス・ケイパビリティを構成しているのか，またそれを向上させるための仕組みはどのようなものなのかを考察しようとしたのである。

（1）サービス・ケイパビリティ

そこで，「次の各側面についての貴社のサービス・ケイパビリティはどのような水準のものであるかをご評価下さい」と依頼した。その場合，評価をする側面としては，表15の列頭に示されたものをあげた。すなわち，サービス・コンセプトを明確に提示する能力であるとか，サービス拠点を充実させている程度，ローコストでのサービス提供能力，サービス設備が最新の

ものである程度，サービス・マニュアルの充実程度，現場サービス人員のスキル，本社とサービス現場との情報交換の程度，経営理念・企業文化が浸透している程度，各種データ収集・処理情報システム構築程度，顧客との関係性形成能力，などであった。この問いについての回答得点を業種毎に平均したものが表13である。

表13　業種毎のサービス・ケイパビリティ得点

業種＼ケイパビリティ	N	サービス・コンセプト明確提示能力	サービス拠点の充実度合い	ローコストのサービス提供システム	サービス設備が最新のものである程度	サービス・マニュアルの充実程度	現場サービス人員のスキル	本社とサービス現場との情報交換の程度	経営理念・企業文化が浸透している程度	各種データ収集・処理情報システム構築程度	顧客との関係性形成能力
卸売（商社）	8	3.0	3.9	2.9	3.1	2.5	3.9	3.4	3.5	3.5	4.0
小売（百貨店）	3	3.3	2.7	2.7	3.0	3.0	3.0	3.3	3.3	3.3	3.7
小売（スーパー）	12	3.3	3.2	3.8	3.3	3.6	3.4	3.8	3.9	3.6	3.3
銀行	7	3.4	4.0	3.3	3.1	3.1	3.7	3.4	3.4	3.6	3.6
保険	2	3.5	3.5	3.5	3.0	3.0	4.5	3.5	3.0	3.5	4.5
証券	6	3.3	3.0	3.0	3.5	3.5	3.5	3.0	3.7	3.3	4.0
その他金融	5	3.4	3.6	3.2	3.0	3.2	3.4	3.2	3.6	3.4	3.6
不動産	2	3.0	3.0	3.5	3.5	2.5	3.0	3.5	4.0	4.5	3.5
鉄道・陸運	4	2.3	2.5	2.5	2.3	1.8	2.0	2.8	2.5	2.5	2.5
陸運（宅配）	1	4.0	5.0	3.0	3.0	3.0	5.0	4.0	5.0	5.0	5.0
海運	3	3.3	3.3	3.7	4.0	2.3	3.3	3.3	3.0	3.3	4.7
空運	1	2.0	4.0	1.0	4.0	4.0	4.0	5.0	3.0	3.0	2.0
倉庫・運輸	3	3.3	3.3	3.0	3.0	3.3	3.7	3.0	3.7	3.7	4.0
放送・通信	3	4.0	2.7	2.3	3.3	3.3	4.0	3.7	3.3	3.3	4.3
電力	2	4.0	3.5	4.0	3.0	4.5	4.5	3.5	4.0	4.5	5.0
ガス	2	2.5	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	4.0
その他サービス	11	3.7	3.8	3.2	3.6	3.7	4.1	3.9	3.9	4.3	4.0
合計	75	3.3	3.4	3.2	3.2	3.2	3.6	3.5	3.6	3.6	3.8

その表によれば，銀行においては，サービス拠点の充実度合がサービス・ケイパビリティとして最も重要な側面である。また，保険業においては，現場サービス人員のスキルおよび顧客との関係性形成能力が最も重要な側面である。さらに不動産業においては，経営理念，企業文化が浸透している程度および各種データ収集・処理情報システム構築程度が最も重要なサービス・ケイパビリティであることが分かった。

（2）サービス・ケイパビリティを向上させるための仕組み

上記で示したサービス・ケイパビリティを向上させるための仕組みとして，どのような取り組みをしているのかを明らかにするため，表14の列頭に示した一連の取り組みについての対応を尋ねた。前項において，保険業において最も重要なケイパビリティは，現場サービス人員のスキルと顧客との関係性形成能力であることを述べたが，そのような認識を受けてであると思

表14 サービス・ケイパビリティ向上の仕組み

向上の仕組み／業種	N	顧客データベースの整備	サービス現場のサービス人員スキル向上教育	クレーム情報の分析と対応の仕組みの工夫	設備・機器に最新の各種技術を適用	優秀他社のベンチマーキング	本社とサービス現場との重要情報の相互交換
卸売（商社）	8	3.3	3.9	3.3	3.3	2.8	3.6
小売（百貨店）	3	4.0	3.3	3.3	3.0	2.7	3.0
小売（スーパー）	12	3.2	3.8	3.6	3.5	3.6	3.5
銀行	7	3.7	4.1	3.1	3.3	3.1	3.6
保険	2	4.0	4.0	4.0	3.5	4.0	3.5
証券	6	4.2	3.5	3.2	2.7	3.0	3.3
その他金融	5	3.6	3.6	3.2	3.4	3.6	4.0
不動産	2	4.0	3.5	4.5	3.0	2.5	4.0
鉄道・陸運	4	2.5	3.0	3.0	3.0	2.3	2.8
陸運（宅配）	1	3.0	4.0	5.0	3.0	3.0	4.0
海運	3	2.0	3.7	3.7	4.0	3.5	3.0
空運	1	2.0	4.0	2.0	3.0	3.0	3.0
倉庫・運輸	3	2.7	3.3	3.0	3.7	3.7	3.3
放送・通信	3	3.0	4.0	2.7	3.7	2.7	3.0
電力	2	4.0	4.5	4.5	4.5	3.5	4.0
ガス	2	4.5	4.0	3.5	4.5	4.5	3.5
その他サービス	11	3.5	4.3	3.9	3.9	3.0	3.7
合計	75	3.4	3.8	3.5	3.5	3.2	3.5

われるが，保険業においては，サービス・ケイパビリティを向上させるための仕組みとして，顧客データベースの構築，サービス現場のサービス人員スキル向上教育，クレーム情報の分析と対応の仕組みの工夫，優秀他所のベンチマーキングなどが重視されていることが分かった。なお，回答にあたっては，1＝非常に低い，2＝やや低い，3＝中程度，4＝かなり高い，5＝非常に高いという評価尺度を用いた。

5．サービス価値向上戦略

各社がそのサービス提供を行うにあたって，顧客にとってのサービス価値を高め，そのことにより顧客のロイヤリティを高めて自社の経営成果を改善しようとしていると考えられる。その意味でサービス価値向上戦略は極めて重要な課題である。その重要な課題についての分析をここで行うことにする。

（1）サービス商品の魅力度を高める方策

サービス価値の向上を図るとは，サービス商品の魅力度を高めるということであり，各社がそのために行うと予想されることには，顧客ニーズに対応した新サービスの提供，サービス商品の品揃えを充実，等が考えられる。それらの側面についての評価を聞いて結果を示したものが表15である。なお，回答にあたっては，1＝非常に低い，2＝やや低い，3＝中程度，4＝かな

表15　サービス商品の魅力度を高める方法

サービス商品の魅力度を高める方策	平均値
顧客ニーズに対応した新サービスの提供	3.9
サービス商品の品揃えを充実	3.9
消費者が不便を感じていた問題を解消するような新サービスの開発	3.8
サービス提供価格を低位に設定すること	3.6
規制変更への対応をスピーディに取り入れたサービス商品の開発	3.5
欧米など諸外国の動向のモニターによる新サービスの開発	2.5

表16　サービス価値を高めるための方策

[人的資源充実の方策]	平均値
ＯＪＴによる従業員教育プログラムの充実	3.7
体系的な従業員教育プログラムの実施	3.6
サービスマニュアルの整備にもとづいた従業員の顧客対応の改善	3.3
企業独自の価値や文化の浸透をはかること	3.6
成果・能力給の導入，評価制度の充実	3.8
中途採用を積極的に活用	3.4
[物的要素充実の方策]	
ＩＴ関連の設備・機器の導入	3.8
運輸・倉庫などに関する設備・機器の導入	2.7
環境保護の観点から必要とされる設備・機器の導入	2.9
イメージアップのために物的施設を工夫	2.7
[情報システム開発の方策]	
顧客ニーズの動向を調査できる情報システムの開発	3.1
関連業者との取引をサポートする情報システムの開発	3.0
従業員に関する情報システムの開発	3.2
企業法務に関する情報システムの開発	2.5
[サービス拠点充実の方策]	
顧客のアクセスしやすい場所へのサービス拠点の設置	3.1
直営方式でのサービス拠点の設置	3.2
フランチャイズ方式でのサービス拠点の設置	1.7
サービス拠点への優秀な人材の配置	3.4
インターネットを活用したサイバー・スペース上のサービス拠点としてのホームページの充実	3.2
[販売促進活動充実の方策]	
企業イメージ・商品イメージを高めるような広告・宣伝活動の実施	3.3
物的施設・設備を印象に残りやすいものとすること	2.6
キャンペーン活動を行ったり，割引サービスの提供を行うこと	3.0

り高い，5＝非常に高いという評価尺度を用いた。結論的には，顧客ニーズに対応した新サービスの提供，サービス商品の品揃えを充実，消費者が不便を感じていた問題を解決するような新サービスの開発，サービス提供価格を低位に設定すること，規制変更への対応をスピーディに取りいれたサービス商品の開発，などのアプローチが重視されていることが分かった。なお，欧米など諸外国の動向のモニターによる新サービスの開発という方法については，もはやサービス商品の魅力度を高める方策としては意味のないこととされているといえよう。

（2）サービス価値の高め方

次に，各社の提供するサービス商品について，顧客にとっての価値を高める方策として，一連の方策をどの程度積極的に採用しているかを尋ねた。ここで取りあげた一連の方策としては，①人的資源充実の方策，②物的要素充実の方策，③情報システム開発の方策，④サービス拠点充実の方策，⑤販売促進活動充実の方策のグループに分けられるもので，それぞれのグループ毎にさらに具体的な取り組みを示し，それらに対する評価を尋ねた。なお，回答にあたっては，1＝非常に低い，2＝やや低い，3＝中程度，4＝かなり高い，5＝非常に高いという評価尺度を用いた。

その分析結果を示したものが表16であるが，その表16の中で得点が3.2以上の項目について，網掛けを施して表示した。その結果からも分かるように，サービス業においては，人的資源充実の方策が何よりも重視されていることが分かった。またIT関連の設備・機器の導入も重視されていることが分かった。さらにサービス拠点を充実することも重視されているが，そのための方策としては，サービス拠点への優秀な人材の配置というアプローチと，インターネットを活用したサイバー・スペース上のサービス拠点の充実という対照的なアプローチが重視されていることが分かった。それとともに，企業イメージ，商品イメージを高めるような広告・宣伝活動の実施を行うことも効果的な方策であると考えられていることが分かった。

〔参考文献〕

廣田俊郎「日本のサービス産業企業の事業展開とサービス提供システム」『関西大学商学論集』第42巻第3号，1997年。

廣田俊郎「サービス産業企業におけるイノベーション・リスクへの対処と企業法務」『企業法務の実態と課題』関西大学法学研究所研究叢書第17冊第6章所収，関西大学法学研究所，1998年。

廣田俊郎「サービス産業における業界競争状況と経営環境諸動向との関連」『関西大学商学論集』第45巻第6号，2001年。

廣田俊郎「サービス業におけるサービス提供システム進化のための関係性構築方法」『人間・社会関係のダイナミクス―ミクロからマクロまでの多角的分析―』研究双書第123冊第5章所収，関西大学経済・政治研究所，2001年。

廣田俊郎「サービス業におけるサービス業務改善と新サービス開発への取り組みの背景」『関西大学商学論集』第46巻第1・2合併号，2001年。

廣田俊郎「サービス業におけるサービス価値向上戦略」『関西大学商学論集』第47巻第1号，2002年。

廣田俊郎「サービス業における規制的不確実性対応のための対政府関係性構築方法」人間・社会関係問題研究班『21世紀高度情報化，グローバル化社会における人間・社会関係』研究双書第133冊所収，関西大学経済・政治研究所，2003年

廣田俊郎「サービス業における経営成果の基本構造とその規定要因」『関西大学商学論集』第49巻第5号，2004年。

廣田俊郎「地域社会・経済システムの動態的変化とサービス業の活性化役割」『社会的革新と地域活性化』関西大学経済・政治研究所研究双書第137冊，2005年。

廣田俊郎「サービス業における戦略的重要情報」『関西大学商学論集』第50巻第3・4号合併号，2005年。

廣田俊郎「企業経営活動の再編成を促す経営環境変化問題―1983年と2005年の企業アンケート調査をふまえて―」『関西大学商学論集』第51巻第1・2・3号合併号，2006年。