

# サービス業が提供するサービス価値と サービス価値向上戦略\*

廣 田 俊 郎

## I 序

本論文は、サービス業が提供しようとしているサービス価値とは、どのようなものであるのかを解明しようとするものである。解明に際して、サービス業とは、顧客に対して何らかの変化をもたらすためのものであるという視点を設定した。すなわち、サービス業各社が顧客に対して何らかの変化をもたらす得ることがサービス価値だと想定したのである。もちろん、メンテナンス・サービスのように、変化が生じないようにメンテナンスすることもサービスではあるが、この場合も、放っておけば劣化するものに対して、元の状態にまで復元したり、元のまま維持するという意味での変化をもたらしていると想定できる。

なお、顧客に対しての何らかの変化を問題にする場合に、機能的アプローチと、感性的アプローチという2つのアプローチを区分することができる。ここで機能的アプローチというのは、サービスを物的存在から発する機能的作用として認識しようという立場である。ただし、ここで物的存在というのは、道具、機械、建物などの「物」だけでなく、「人」や「システム」も含むものと考えられている。他方、感性的アプローチというのは、サービス業のサービスによって、心をなごやかにして心を揺さぶる経験を与えるという側面に注目するものである。このような機能的アプローチと感性的アプローチという2つのアプローチを基本としつつ、本論文では当該サービス業のサービスが事業所を対象としたものか、一般消費者を対象としたものかという次元と、そこで提供されるサービスが物的・機能的なものであるのか、それとも情動的・感性的なものであるのかという次元とに着目することによって、サービス業を4つの類型に区分する。そのうえで、各サービス類型において提供されているサービス価値の内容についての考察を行いたい。すなわち、この4つの類型のサービス業各社において、各社が顧客の問題やニーズに対してどのように対処することによりサービス価値を作り出しているのかを検討していきたい。

---

\*本研究は平成21年度科学研究費補助金（基盤研究（C））（課題番号20530375）の助成を得て行ったものである。

さらに、以上のようなサービス価値を高めるために、各社が、どのようなサービス価値向上戦略を重視しているのか、筆者が実施したアンケート調査データに基づきながら明らかにしていきたい。

## II データ

本論文が分析に用いるデータは、2004年12月に実施し、2005年4月までに回収を完了した「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として得られたものである。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。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、意味のある分析結果を得るのには十分なサンプル数に到達していると考えられる。

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。その中でも、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)についての質問の部分で、各社が提供しているサービスの本質をたずねた。本論文は、その問いに対する回答に焦点を置いて論じていこうとするものである。

なお、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。

表1 業種別回答企業数

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

### Ⅲ サービス業が提供する価値

サービス業が提供する価値とは、その顧客の状態に何らかの変化をもたらすことではないか。たとえば電車の場合、乗車駅から目的地駅まで乗客を連れて行ってくれる。このように顧客の地理的な位置を変えるように電車運行によって顧客を運ぶことが、電車の提供価値である。散髪屋に行くと、伸びていた髪の毛を短く刈ってくれる。このように、散髪屋は、顧客の髪の毛の状態を変えてくれる。散髪された頭髪が、散髪屋が提供した価値である。また、ガソリンスタンドに行くと、自分の持っている車のガソリンタンクが今までエンプティに近かったものを満タンにしてくれる。決められた価格で、自分の車のガソリンを満タンにしてあげることが、ガソリンスタンドというサービス業の提供する価値である。このように、人および人の所有物の状態に変化をもたらすことがサービス業の提供する価値である。なお、田中・野村（1983）においても同様な見解が示されている。その見解は表2で示されるようなものである。すなわち、サービス業による有用な機能の働きとは、サービス主体がサービス対象に対して何らかの有用な機能を及ぼすことだと想定されている<sup>1)</sup>。また、長田（1989）においては、サービス提供主体のサービス源泉と提供手段によってサービス作用がサービス対象に及ぼされ、有用な効果をもたらすものと想定されている<sup>2)</sup>。ここでクリーニング業の場合を例にとると、サービス提供主体はクリーニング業者であり、サービス提供手段は洗濯機・乾燥機である。クリーニング業者が洗濯・乾燥させることにより、顧客の汚れたシャツを洗濯し、顧客は清潔になったシャツを受け取る（有用効果）というのである。

表2 サービス業の働き

「もの」サービス主体	「有用な機能の働き」サービス	「もの」サービス対象
人が 家政婦が 教師が TV受像機が 警備保障システムが 工員の 機械設備の 技術ノウハウの	洗濯する 掃除する 教える 番組を放映する 安全を守る 労働 使用 } によって 活用	汚れたシャツを 派遣先の家を 生徒を 視聴者に 契約家庭の  原材料が工業製品になる

出所) 田中・野村（1983）p.56の表をもとに作成。

当初、筆者は、上記のような見解と同じく、顧客に何らかの変化をもたらすものだと想定していた。そこで、前述のように、筆者が実践したアンケートにおいて、各サービス業は顧客のどのような側面に対して、どのような変化をもたらしているのかを問うた。すなわち、筆者が

1) 田中・野村（1983）p.56参照。

2) 長田（1989）pp.57-60参照。

実施したアンケート調査においては、以下の質問を行った。

☆ 本業と代表的新規事業のサービス提供内容本質

貴社が本業と見なしておられる事業名を (a) 欄にご記入下さい。次に、1985年頃以降、貴社が事業分野に加えられた新規事業分野のうち、代表的なもの一つの事業名を (b) 欄にご記入下さい。そのうえで、本業と代表的新規事業のサービス提供内容本質を説明するように①、②の空欄にあたる言葉をご記入下さい。

表3 サービス提供内容の本質

	顧客の①に対して	②という変化(働き)を加える
本業名(a)	①	②
代表的新規事業名(b)	①	②

以上の問いに対する回答としては、電鉄の場合であれば、それが提供しようとするサービスとは、①顧客自身に対して、②地理的位置を変えるというような回答がなされるものと想定していた。しかしながら、実際に得られた回答の多くは、筆者が期待していたものとは異なっていた。つまり、筆者はアンケート票における質問において、「顧客のどのような①に対して」、「どのような②という変化(働き)を加える」ことがサービス業の本質であるのかを尋ねようとしていたが、サービス業各社による実際の回答としては、①の回答として、資産運用ニーズ、クレジットニーズ、在庫ニーズなどとニーズという用語を用いた回答が多くなされていた。例えば、電鉄の場合であれば、移動ニーズなどのようにである。筆者としては、顧客の①(地理的位置)に対して、②(空間的移動)という変化(働き)を加えることが、電鉄会社のサービスの本質だとする回答を期待していたのであり、顧客に対してどのような客観的変化をもたらしているかの回答を期待していた。しかしながら、各サービス業の会社の側では、そのような回答は、あまりにも自明なことを回答することにつながると考えたのか、著者の設問の①の部分に、上記の①と②の部分を合わせて回答する傾向が見られた。

このように、アンケート回答企業から寄せられた回答は、筆者の当初の予想とは異なったものとなったが、各社のサービスは、「顧客の①何に対して」、「②どのような変化」をもたらすものであるかについての回答としては、以下のようなものがあった。

すなわち、顧客の①何に対して関わるものがサービスであるのか、については、活動、感情(感動、悲しみ・困惑・不安)、所有物、欲求、利便性、直面する問題、環境(居住環境、食・住環境、沿線生活、建物・設備)などの回答が示されていた。

これらのサービス対象に対する分類を試みると、顧客に関する物的・機能的なものと、情動的、感性的なものという二分法が考えられた<sup>3)</sup>。すなわち、

3) なお、近藤(1999)では、サービスを「機能的サービス」と「情緒的サービス」とに二分することに異議を唱えている。近藤(1999)によれば、すべてのサービスは、本来、機能的なものであり、同時に、ノ

- 物的、機能的なもの＝利便性、所有物、活動、環境
  - 情動的、感性的なもの＝感情、欲求、直面する問題、環境
- というようにである<sup>4)</sup>。

なお、サービス行為について、別な観点からの分類も可能である。それは、顧客の種類に基づいた分析であり、対事業所サービスか、消費者向けサービスかという分類である。この面については、業態などに関する回答からの分類も可能であるが、筆者の実施したアンケート票においては、サービス提供内容の特色に関する質問の中で、事業所が顧客である割合をたずね、1＝非常に低い、2＝やや低い、3＝中程度、4＝やや高い、5＝非常に高いというスコアにしたがって回答するよう依頼していた。それに対する回答から、事業所サービスか消費者向けサービスかどうかを区分することにした<sup>5)</sup>。

以上の2つの次元を組み合わせると、4つのサービス類型を考えることにした。

表4 4つのサービス業類型とそのねらい

サービス内容 対象顧客	物的・機能的	情動的・感性的
事業所サービス	対事業所物的・機能的サービス	対事業所情動的・感性的サービス
消費者向けサービス	消費者向け物的・機能的サービス	消費者向け情動的・感性的サービス

以上の類型ごとに、各社が何を中心的なサービス対象と考えているのか、それに対してどのような変化をもたらそうとしているのかについてのアンケート回答を表5において示すことにする<sup>6)</sup>。

表5に示されているように、各サービス業が顧客の何に対して、どのような変化をもたらそうとしているのかについての回答は、筆者が予想していた内容とは多少異なっていた。なぜ、そのような相違が生じたかについての考察をここで行っておきたい。筆者としては、サービス業各社に対し、自社が行っているサービスの本質を、物的・機能的にとらえ直し、顧客の「何

程度差はあれ、顧客の感性的な反応を生み出すのだと述べている（pp.54-55参照）。それゆえ、「サービス活動には機能的な側面と情緒的な側面とがある」と表現した方がより適切である」としている。

4) なお、環境については物的・機能的なものに関連するものと、情動的・感性的なものに関連するものの2種類のものがあると思われたので、上記の2つの分類のそれぞれにあげている。

5) この問いに対する回答スコアが3点以上の回答については、事業所サービスが中心である企業であると判断することとした。そのため、回答スコアが3点のため、事業所サービスに分類されているが、通常のイメージでは、消費者向けサービスとみなされている企業の事例が見られた。それは、スポーツスタジアムを運営している企業であるが、その顧客には、一般消費者と事業所とが併存しているため、回答スコアが3点となったと思われる。

6) 対事業所に対する物的・機能的サービスについては、高付加価値化が求められ、対事業所に対する情緒的、感性的サービスについては、知識集約化が求められ、消費者向け機能的サービスについては、サービスの工業化が求められ、消費者向け情緒的感性的サービスには、感性アップ化が求められているのではないかとこの見通しを筆者は持っているが、本論文では、その検討に立ち入らない。この論点についての検討は、次の機会に行うこととした。

表5 サービス類型毎のサービス対象とサービス行為がもたらす変化

	業種	①サービス対象	②変化内容, 働き
対事業所 物的・機能的 サービス	倉庫業	顧客の物流, 在庫ニーズ	物流, 在庫
	建材商社業	商材提供ニーズ	スムーズ, スピード
	鉄鋼専業商社業	鉄鋼製品および原材料ニーズ	販売および調達 (流通機能)
	電気通信事業・受託放送	通信需要	通信回線の提供
	エネルギー供給・設備業	信頼性の高い合理的設備要求	高信頼性, 省エネルギーの設備提案
対事業所 情動的・感性的 サービス	情報サービス業	ITソリューション・システムの開発・運用	高度化
	金融業	資産運用ニーズ	選択肢の拡大
	ショッピング・センター開発業	出店スペース提供	活気と繁栄をもたらす売り場環境を設計, 調査
	建設コンサルタント	官公庁の建設事業	設計, 調査
	IT機器メンテナンス	サーバー, ネットワーク, IT	故障の未然予防, 故障復旧
消費者向け 物的・機能的 サービス	不動産分譲事業	居住環境	居住環境の向上
	鉄道業	沿線生活	
	鉄道業	移動ニーズ	安全・確実・安価なサービス
	外食	食	満足
	スポーツレジャー施設事業	顧客の感動の共有	マスからの脱皮
消費者向け 情動的・感性的 サービス	損害保険業	顧客のリスク	ソリューション
	ドラッグストア	美容, 健康関連商品の販売と情報提供	品揃え拡大, 院外処方線の応受
	クレジットカード	利便性, クレジットニーズ	ポイントプログラム, 付加価値を伴うサービスの提供
	葬儀請負業	悲しみ・困惑・不安	安心
	アミューズメント施設運営事業	子供から大人まで	楽しい時間を過ごしてもらう
	証券業	資産運用ニーズ	多様なソリューションを提供
	衣料品・生活雑貨通信販売業	ショッピング	安心, 便利, 楽しい

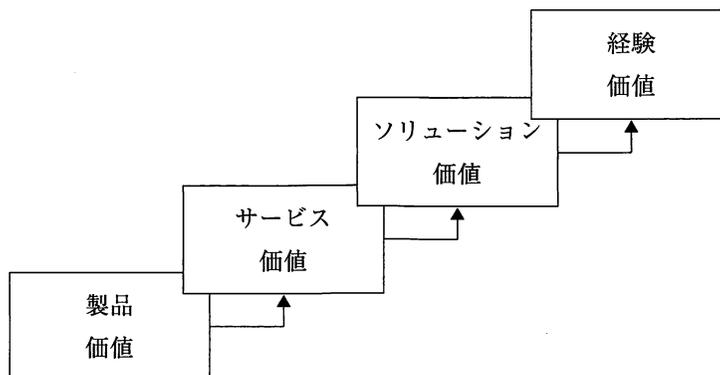
①」に対して、「どういふ②変化」を加えることが自社サービスの本質であるのかをふりかえってもらおうとした。ところが、サービス業各社は、自社のサービスによってもたらされる顧客についての客観的な変化を問題にするよりも、自社サービスが顧客に対してどれ程の主観的な満足をもたらすことができるかの方に力点を置いていたのではないかと考えられる。そのため、サービス提供内容の本質として、各社が提供するサービスの本質とは、顧客の①ニーズに対して、満足を与えたり、ソリューションを与えるというように、サービス業の貢献内容を顧客の主観的満足に対するものとしてとらえている回答が多く見られたと思われる。そして、サービス業各社としては、その顧客の①サービス・ニーズに対して、②ソリューションを与えたり、高度化を図ることがサービス業が顧客に対してもたらそうとする変化内容であるとする回答が多くなされることに至ったのではないかと考えられる。

以上のことを踏まえていえることは、サービス業が提供する価値とは、顧客が移動したいと

思っている移動ニーズを満たすことであるというように、顧客の主観的満足を満たすことと考えるというアプローチも存在するということである。そのような立場に基づいて、顧客の①ニーズ、満足に対して、それをより深い満足を与えるように変化させることが自社のサービス本質であるとする答えが多く見出されることとなったと思われる。すなわち、ここで明らかになってきたことは、筆者が当初想定した、サービス業は、顧客自身または顧客の何物かに対して、客観的に何らかの変化をもたらすことが、その本質的役割であるという見方と、サービス業各社によるサービス本質の捉え方との相違であった。すなわち、サービス業各社は、顧客の主観的な満足に対して、それをより程度の高いものとするような変化をもたらすことをサービス目的と考えているというように、顧客の主観的満足を高めようとする立場を多くの場合とっているように思われた。

このように、客観的なものを問題にするのか、主観的なものを問題にするのかということに関しては、「もの」と「こと」という対比を用いて論じられてきたことと関連するように思われる。すなわち、「もの」とは、客観的に不変のものとして存在するもので、各人の愛車や蔵書のようなものである。ところで、「こと」とは、時間の経過とともに揺れ動く心のあり方や、時間の経過とともに進行していく行為や出来事のこと、愛車に乗ってドライブをすれば楽しいだろうと思う気持ちや、苦勞して入手した蔵書を見るとわくわくするという主観的な気持ちのことである<sup>7)</sup>。サービス業会社としては、自社のサービスを優れて「こと」的なものと受け止めて、自社の運営のあり方を考え始めているのではないと思われる。そのことは、Gustafsson and Johnson (2003) において、サービスをめぐる競争がサービス価値からソリューション価値へ、さらに経験価値へと進化しているという議論とも適合するように思われる。すなわち、彼らは、次のような図を示している<sup>8)</sup>。

図1 サービス競争の進化



出所) Gustafsson and Johnson (2003) p.9

7) 片岡 (1990) pp.23-27参照。池上 (1981) pp.256-263参照。

8) Gustafsson and Johnson (2003) p.9参照。

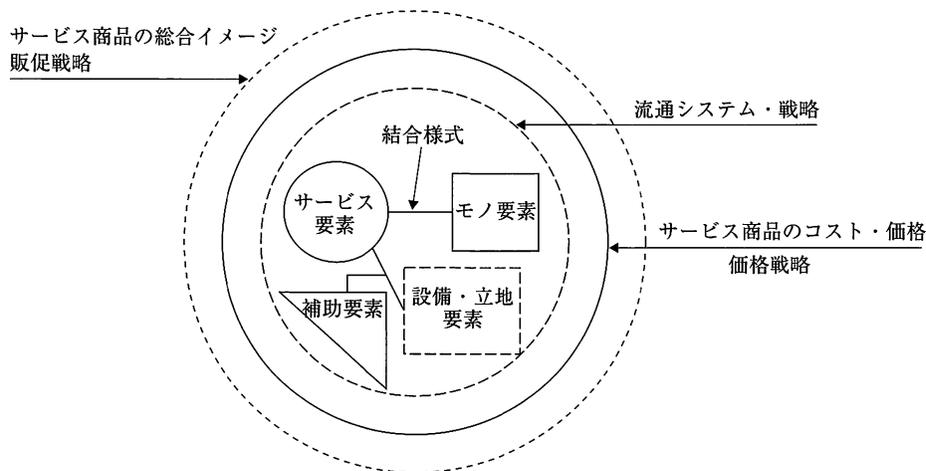
先に述べた類型との関連でいえば、消費者向け機能的サービス業においては、サービス価値が提供されるのに対し、対事業所情動的・感性的サービスにおいては、ソリューション価値が提供され、消費者向け情動的・感性的サービスにおいては、経験価値が提供されるようになってきているのではないか。次節においては、これらのサービス類型毎に、サービス価値向上戦略がどのように異なるかを解明することにする。

#### Ⅳ サービス業におけるサービス価値向上戦略

##### 1. サービス価値を提供するのに必要な諸要素

サービス業においてサービス提供を行うには、いろいろな要素が必要とされる。第1の要素は、モノ要素というもので、牛丼チェーンでは牛丼それ自体がモノ要素にあたる。次に、サービス要素というのは、カウンターで注文を聞いたりするサービス人員、あるいは奥で牛丼を作る人員がサービス要素ということになる。それから補助要素というのは、金券の販売機であるとか、割引券などが補助要素ということになる。それから、設備・立地要素というのは、店舗や、それがどのような立地条件のもとにあるかということである。これらの諸要素を統合して、牛丼チェーンのサービスが成り立っている。さらに、流通システムとは、牛丼チェーンの場合は、たとえば、大学前の通りに位置している、などということである。そして、それをどういう価格で売るか決め、そのうえで販売促進、宣伝活動をしたりすることになる<sup>9)</sup>。

図1 分子論的マーケティングモデル



出所) 浅井 (2003) p.22より。ただし、一部修正。

9) 浅井 (2003) p.22参照。なお、浅井・清水 (1991) では、この分子論的マーケティングモデルが、売り手側の発想にもとづいて技術的側面をとりあげたものになっているとの位置づけをしている。買い手側(顧客)の評価の基盤となる効用を強調する効用論的アプローチと呼ばれる別のアプローチがあり得ることを指摘している。浅井・清水 (1991) pp.16-18参照。

## 2. サービス価値向上の方策

以上のサービス提供に必要な諸要素を、当該サービス業の業態に適合するように組み合わせ、結合し、提供することによってサービス価値を高めることができる。筆者は、2004年に実施したアンケート票において種々の質問を設定したが、その中でも⑥サービス価値向上戦略というセクションにおいて、(1) サービス商品の魅力度を高める方策と(2) サービス価値の高め方についての質問を行っていた。特に(2) サービス価値の高め方に関しては、i) 人的資源充実の方策、ii) 物的要素充実の方策、iii) 情報システム開発の方策、iv) サービス拠点充実の方策、v) 販売促進活動推進の方策、の5つの方策のそれぞれについて質問を行っていた。ここでは、それらの質問に対する回答を検討していくことにしたい。

### (1) サービス商品の魅力度を高める方策

サービス商品の魅力度を高める方策としては、以下の6つの方策がどの程度効果的かを尋ねた。その際、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、という尺度を用いて評価を依頼した。その結果は、表6に示すとおりである。表6に示された方策の中では、サービス商品の品揃えを充実したり、顧客ニーズに対応した新サービスの提供を行うということが、サービス商品の魅力度を高める方策として評価されていることが分かった。

表6 サービス商品の魅力度を高める方策についての効果度評価

サービス商品の魅力を高める方策	平均値	n
顧客ニーズに対応した新サービスの提供	3.93	74
サービス商品の品揃えを充実	3.86	74
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	3.54	74
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	2.51	74
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	3.77	74
サービス提供価格を低位に設定すること	3.61	74

なお、事業所向けサービスか、それとも消費者向けサービスかという次元と、物的・機能的サービスか、情動的・感性的サービスかという次元を組み合わせることでサービス業を類型化することができるという論点を前に示したが、以上のサービス商品の魅力度を高める方策に対する効果度評価がサービス業類型毎にどのように異なっているかを調べることにより有意な結果が得られるであろう。そのことを調べるために、各サービス類型を因子とする分散分析を行った。その結果、サービス商品の品揃えを充実するという方策について、各サービス類型の間で有意な差が見出された。すなわち、対事業所サービスの場合でも、消費者向けサービスの場合も感性的側面を重視しているサービス業の場合は、サービス商品の品揃えがサービス商品の魅力を高めるうえで効果的であることが分かった。それに対し、機能的サービスを提供している場合には、価格面での競争を考えるためか、サービス商品の品揃えについては、サービス商品の魅

表7 サービス類型毎のサービス商品の魅力度を高める方策についての効果度評価

サービス商品の魅力度を高める方策	サービス類型	対事業所 機能的 サービス (n=19)	対事業所 情動的 サービス (n=13)	消費者向 機能的 サービス (n=17)	消費者向 感性的 サービス (n=25)	F 値
顧客ニーズに対応した新サービスの提供		4.00	4.31	3.71	3.84	1.357
サービス商品の品揃えを充実		3.84	4.15	3.41	4.04	2.533*
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		3.53	3.92	3.47	3.40	0.645
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		2.47	2.92	2.47	2.36	0.676
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		3.63	4.00	3.65	3.84	0.600
サービス提供価格を低位に設定すること		3.58	3.85	3.29	3.72	0.224

\* p<0.1 で統計的に有意。

力度を高める方策として、それほど強くは重視していなかったことが分かった。

なお、ここでサービス類型の分類に使用した対事業所機能的サービス、対事業所情動的サービス、消費者向機能的サービス、消費者向感性的サービスという類型について、それぞれ、どのような業種がそれに該当するかを示したものが表8である。

表8 業種毎サービス類型分布

業種	サービス類型	事業所機能的 サービス	事業所情動的 サービス	消費者機能的 サービス	消費者感性的 サービス	n
卸売り(商社)		5	2	1	0	8
小売(百貨店)		0	0	1	2	3
小売(スーパー)		2	0	2	8	12
銀行		0	2	3	2	7
保険		0	1	0	1	2
証券		0	1	4	1	6
その他金融		0	2	1	2	5
不動産		0	0	0	2	2
鉄道・陸運		0	0	3	1	4
陸運(宅配)		0	1	0	0	1
海運		3	0	0	0	3
空運		1	0	0	0	1
倉庫・運輸		2	1	0	0	3
放送・通信		1	0	1	1	3
電力		1	0	0	1	2
ガス		0	0	0	2	2
その他サービス		5	3	1	2	11
合計		20	13	17	25	75

対事業所機能的サービスを提供しているサービス類型としては、卸売(商社)、海運、空運、倉庫・運輸、その他サービス、などがあることが分かった。なお、その他サービスという業態には、アミューズメント施設運営事業、スポーツレジャー業、システムエンジニアリング、ソ

ソフトウェア業、が含まれているが、ソフトウェア業がその中でも多数を占めていた。また、対事業所情動的サービスには、銀行、その他金融、陸運（宅配）などが含まれていた。そして、消費者向け機能的サービスには、銀行、証券、鉄道（陸運）が多く見られた。さらに、消費者向け感性的サービスとしては、小売（百貨店）、小売（スーパー）、その他金融、不動産、ガスなどがあることが分かった。

## （２）サービス価値の高め方

筆者のアンケート票では、サービス価値を高める方策として、i) 人的資源充実の方策、ii) 物的要素充実の方策、iii) 情報システム開発の方策、iv) サービス拠点充実の方策、v) 販売促進活動推進の方策、などをあげ、各サービス業が、それぞれの方策についてどの程度活用しているのかを尋ねていた。

ここでリストアップされた諸方策は、前節で述べた「サービス価値を提供するのに必要な諸要素」についての、モノ要素、サービス要素、設備・立地要素、販促戦略、などに区分して論じたものと対応するものである。

### i) 人的資源充実の方策

表 9 人的資源充実の方策についての効果度評価

人的資源充実の方策	平均値	n
OJTによる従業員教育プログラムの充実	3.75	75
体系的な従業員教育プログラムの実施	3.61	75
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	3.32	75
企業独自の価値や文化の浸透をはかること	3.60	75
成果・能力給の導入、評価制度の充実	3.76	75
中途採用を積極的に活用	3.37	75

回答スコアは、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、という尺度を用いて評価されたものである。

表 9 で示された回答結果によれば、OJTによる従業員教育プログラムの充実、成果・能力給の導入、評価制度の充実、などについては全般的にはかなり重視されていることが分かった。ただし、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、という方策については、中程度の評価にとどまっていることが分かった。

表 9 に示した分析結果は、人的資源充実の方策について、全般的にはどのような有効度評価がなされているかを示したものであるが、表 10 によって、サービス類型毎に人的資源充実策に対する評価度の平均スコアが異なるかどうかを示すことにした。その表 10 によれば、4 つのサービス類型間で統計的に有意な差が見られたのは、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、という方策についてであった。この方策は、対事業所機能的サービ

スにおいては、あまり重視されていないのに対し、消費者向け感性的サービスにおいては、かなり強く重視されていることが分かった。対事業所機能的サービスには、卸売（商社）、海運、空運、倉庫・運輸などが多いということはすでに述べたが、それらの企業は、機能的サービスを着実に提供することが顧客の信頼を得ることにつながるの、従業員の顧客対応をマニュアルの整備によって改善していくということについては、表面的なものとしてあまり重視していないのではないかと思われた。それに対して、消費者向け感性的サービスについては、従業員の顧客対応次第で、サービス印象が強く影響されることもあり、そのため、それらのサービス類型企業の間では、この方策がかなり強く重視されているのではないかと思われた。

表10 サービス類型毎の人的資源充実の方策についての効果度評価

人的資源充実の方策	サービス類型	対事業所 機能的 サービス (n=19)	対事業所 情動的 サービス (n=13)	消費者向 機能的 サービス (n=17)	消費者向 感性的 サービス (n=25)	F 値
OJTによる従業員教育プログラムの充実		3.60	4.08	3.59	3.80	1.071
体系的な従業員教育プログラムの実施		3.30	3.77	3.41	3.72	1.050
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		2.75	3.00	3.47	3.72	5.908*
企業独自の価値や文化の浸透をはかること		3.45	3.85	2.47	3.68	0.639
成果・能力給の導入、評価制度の充実		3.60	4.15	3.65	3.80	1.559
中途採用を積極的に活用		3.45	3.69	3.29	3.28	0.792

\*  $p < 0.1$ で統計的に有意。

## ii) 物的要素充実の方策

物的要素充実の方策について、全般的にかなり重視されていたのはIT関連の機器・設備の導入という方策であることが分かった。なお、運輸・倉庫などに関する設備・機器の導入についての、その重視の程度をアンケート票で質問したのは、サービス業も、各種の資源を活用しつつ、様々な情報を処理していくシステムであると想定したためである。つまり、サービス業についても、様々な物的要素を活用しつつ、サービスを提供するのであり、そのための運輸・倉庫などの設備・機器については当然、重視されているだろうと考えた。また、各種の情報処理を行っていくときに、IT関連の設備・機器の導入により対処がなされるであろうと考えた。

この物的要素充実の方策についての評価度がサービス類型毎にどのように異なるかを示したものが表12である。そこで示された分散分析の結果によれば、IT関連の設備・機器の導入によるサービス価値向上を図るという方策は、対事業所機能的サービス、あるいは対事業所感性的サービスの類型の企業では、かなり重視されていたのに対し、消費者向けサービス、特に消費者向け機能的サービスの類型企業においては、その重視の程度がやや低かった。その理由としては、消費者向けサービスについては、顧客が来店することが多いのに対して、対事業所サービスについては、顧客の方が会社のサービス拠点を訪問することはあまり多くなく、サービス企業の方が顧客を訪問することもそれほど多くない。そういう状況のもとで、サービス企業

表11 物的要素充実の方策についての効果度評価

物的要素充実の方策	平均値	n
I T関連の設備・機器の導入	3.81	75
運輸・倉庫などに関する設備・機器の導入	2.74	74
環境保護の観点から必要とされる設備・機器の導入	2.89	74
イメージアップのために物的施設を工夫	2.69	75

表12 サービス類型毎の物的要素充実の方策についての効果度評価

物的要素充実の方策	サービス類型	サービス類型				F 値
		対事業所 機能的 サービス (n=20)	対事業所 情動的 サービス (n=13)	消費者向 機能的 サービス (n=17)	消費者向 感性的 サービス (n=25)	
I T関連の設備・機器の導入		4.10	4.08	3.41	3.72	3.111**
運輸・倉庫などに関する設備・機器の導入		3.20	2.62	2.18	2.83	2.054
環境保護の観点から必要とされる設備・機器の導入		3.05	3.08	2.29	3.08	2.113
イメージアップのために物的施設を工夫		2.50	2.54	2.71	2.92	0.755

\*\* p<0.05で統計的に有意。

と顧客とのコミュニケーションに当たっては、電子的手段によることも多く、そのようなこともふまえて、I T関連の設備・機器の導入が重視されるようになっているのではないかと考えられる。

### iii) 情報システム開発の方策

情報システム開発の方策については、従業員に関する情報システムの開発が、やや強く重視されている程度であり、企業法務に関する情報システムの開発などはあまり重視されていないことが分かった。

表13 情報システム開発の方策についての効果度評価

情報システム開発の方策	平均値	n
顧客ニーズの動向を調査できる情報システムの開発	3.08	75
関連業者との取引をサポートする情報システムの開発	3.03	74
従業員に関する情報システムの開発	3.19	74
企業法務に関する情報システムの開発	2.49	75

表14 サービス類型毎の情報システム開発の方策についての効果度評価

情報システム開発の方策	サービス類型	サービス類型				F 値
		対事業所 機能的 サービス (n=19)	対事業所 情動的 サービス (n=13)	消費者向 機能的 サービス (n=17)	消費者向 感性的 サービス (n=25)	
顧客ニーズの動向を調査できる情報システムの開発		2.80	2.92	3.00	3.44	1.506
関連業者との取引をサポートする情報システムの開発		3.40	2.75	2.88	2.96	1.395
従業員に関する情報システムの開発		3.25	3.25	2.76	3.40	1.819
企業法務に関する情報システムの開発		2.35	2.77	2.65	2.36	0.776

統計的に有意な差は見いだされなかったが、顧客ニーズの動向を調査できる情報システムの開発に関しては、消費者向け感性的サービスの類型において、ある程度重視されていることが分かった。

#### iv) サービス拠点充実の方策

このサービス拠点充実の方策については、フランチャイズ方式でのサービス拠点の設置という方策は、一般的には方策としての効果度評価が非常に低いことが分かった。それに対して、サービス拠点への優秀な人材の配置や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、という方策は、かなり重視されていることが分かった。

表15 サービス拠点充実の方策についての効果度評価

サービス拠点充実の方策	平均値	n
顧客のアクセスしやすい場所へのサービス拠点の設置	3.08	75
直営方式でのサービス拠点の設置	3.18	71
フランチャイズ方式でのサービス拠点の設置	1.69	71
サービス拠点への優秀な人材の配置	3.38	74
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	3.24	74

表16 サービス類型毎のサービス拠点充実の方策についての効果度評価

サービス類型	対事業所 機能的 サービス (n=20)	対事業所 情動的 サービス (n=13)	消費者向 機能的 サービス (n=17)	消費者向 感性的 サービス (n=25)	F 値
顧客のアクセスしやすい場所へのサービス拠点の設置	2.20	3.31	3.24	3.56	5.438***
直営方式でのサービス拠点の設置	2.72	3.45	2.94	3.56	1.438
フランチャイズ方式でのサービス拠点の設置	1.50	1.64	1.53	1.96	0.862
サービス拠点への優秀な人材の配置	3.00	3.83	3.18	3.60	3.133**
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	3.40	2.83	3.24	3.32	0.954

\*\* p<0.05, \*\*\* p<0.01で統計的に有意。

サービス類型毎に統計的に有意な差が見られたのは、顧客のアクセスしやすい場所へのサービス拠点の設置という方策についての評価であった。消費者向け感性的サービス企業は、この方策をかなり重視していたのに対し、対事業所機能的サービスは、この方策に対する評価が非常に低かった。それは、対事業所機能的サービス類型企業については、顧客がそもそもサービス企業に向くことが少ないのに対し、消費者向け感性的サービスでは、顧客がサービス拠点を訪れて初めてサービスが受けられることも多いことから、顧客がアクセスしやすい場所へのサービス拠点の設置が非常に重要であると見なされていると思われる。

## v) 販売促進活動推進の方策

販売促進活動推進の方策としては、全般的に高い有効度評価が与えられているものはなかった。それは、対事業所サービスの場合と消費者向けサービスの場合とで、販売促進活動の意義がかなり異なるためであると思われる。そこで、次の表18において、各サービス類型毎の販売促進活動推進の方策の有効度評価を調べることにした。

表17 販売促進活動推進の方策の効果度についての評価

販売促進活動推進の方策	平均値	n
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	3.28	75
物的施設・設備を印象に残りやすいものとする	2.55	74
キャンペーン活動や割引サービスの提供を行うこと	3.00	75

表18 サービス類型毎の販売促進活動推進の方策の効果度についての評価

販売活動推進の方策	サービス類型	対事業所	対事業所	消費者向	消費者向	F 値
		機能的 サービス (n=20)	情動的 サービス (n=13)	機能的 サービス (n=17)	感性的 サービス (n=25)	
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		2.80	2.77	3.35	3.88	5.463***
物的施設・設備を印象に残りやすいものとする		2.05	2.42	2.53	3.04	3.584**
キャンペーン活動や割引サービスの提供を行うこと		2.10	2.62	3.29	3.72	10.783***

\*\* p<0.05, \*\*\* p<0.01で統計的に有意。

分析の結果、販売促進活動推進のすべての方策に関して各類型毎に関する有意な差が見出された。当然、予測されるように消費者向けサービス企業については、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、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、のいずれについてもかなり高い評価がなされていた。特に消費者向け感性的サービス類型企業によって特に重視されているようであった。

## V サービス類型毎のサービス価値とサービス価値向上戦略

本論文の「Ⅲ サービス業が提供する価値」において、アンケート票を通じて示された各企業のサービス本質を、サービス類型毎にまとめて表示した。例えば、対事業所機能的サービス類型とは、主に顧客がメーカーであることも多く、それらの企業が必要とする原材料、商材、鉄鋼製品、あるいはエネルギーを高い信頼性を持って提供するサービス類型であることが分かった。このことを解明した後に、「Ⅳ サービス業におけるサービス価値向上戦略」の節では、各サービス類型企業がどのようなサービス価値向上戦略方策を重視しているかを見た。その結果、対事業所機能的サービス類型企業は、IT関連の設備・機器の導入という物的要素充実の方策を重視していることが分かった。それは、本来の課題である、原材料、鉄鋼製品あるいは

エネルギーを高い信頼性を持って提供するということを確実に実行するには、IT関連の設備・機器の導入活用が非常に重要であると考えていたためではないかと思われる。他方で、サービスマニュアルの整備に基づいた従業員の顧客対応の改善、あるいは顧客のアクセスしやすい場所へのサービス拠点の設置については、低い評価しか与えていないことが分かった。それは、このサービス類型企業については、大半の取引先が事業所であり、それらの少数の取引先とは常時かつ継続的な取引があるため、これらの方策を重視する必要性が低かったのではないか。このように、対事業所機能的サービスという性格を踏まえてサービス価値向上戦略への取り組みがなされていると結論づけてよいように思われた。そのことを示したものが表19である。

表19 サービス類型毎のサービス価値向上戦略の重視度比較

サービス類型	サービス価値向上方策	サービス価値向上のために重視している方策	サービス価値向上のためにあまり重視していない方策
対事業所機能的サービス メーカー顧客が必要とする原材料、商材、鉄鋼製品、あるいはエネルギーを高い信頼性を持って提供するサービス類型		・IT関連の設備・機器の導入という物的要素充実の方策	・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 ・顧客のアクセスしやすい場所へのサービス拠点の設置
対事業所情報的サービス 事業所顧客が必要とする知識集約的な情報サービスを提供するサービス類型		・成果・能力給の導入、評価制度の充実 ・サービス拠点への優秀な人材の配置	・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活用
消費者向機能的サービス 消費者に対し不動産などの居住環境提供、鉄道などの移動ニーズ対応、外食などの食ニーズ対応を行うサービス類型		・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改善	・IT関連の設備・機器の導入という物的要素充実の方策 ・サービス商品の品揃えを充実
消費者向感性的サービス 消費者に対して、アミューズメント、悲しみの解消、ショッピングの楽しさを提供するサービス類型		・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改善 ・顧客のアクセスしやすい場所へのサービス拠点の設置 ・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 ・キャンペーン活動や割引サービスの提供を行うこと	・企業法務に関する情報システムの導入

また、対事業所情報的サービスにおいては、事業所が必要とする建設事業の設計情報、IT機器のメンテナンス方法、金融業における資金運用ニーズに対する知識集約的な情報サービスを提供することがその特徴である。そのために重視しているのが、成果・能力給の導入、評価制度の充実、サービス拠点への優秀な人材の配置という戦略である。知識集約的な情報サービス提供を確実に提供するには、優秀な人材を育成、選抜したうえで、サービス拠点に配置することが求められていると思われる。他方で、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活用という方策については、この種の知識集約的な情

報サービスを提供する媒体としては、ホームページは多数不特定の公衆によってのアクセスがなされるので不適当であるとみなされていたのではないと思われる。

さらに、消費者向機能的サービスとは、消費者に対し不動産などの居住環境を提供し、鉄道などの移動ニーズへの対応を行い、外食などの食ニーズへの対応を行うサービス類型である。このサービス類型は、消費者に対してベーシックな機能的サービスを適正価格で提供することが期待されているため、適正な価格と、日々の機能的サービスの提供自体がサービス価値を表している。そのため、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という方策以外に目立ったサービス価値向上方策は示されていない。他方で、サービス商品の品揃えを充実するという方策については、適正価格でのベーシックサービスの提供という本来性格と矛盾するためか、そのような側面はあまり重視されていないことが分かった。

最後に、消費者向け感性的サービスとは、アミューズメント施設運営事業、葬祭業事業、衣料品・生活雑貨通信販売業などのように、消費者に対してアミューズメントを提供したり、悲しみ・困惑を解消させ、ショッピングの楽しさを提供するサービス類型である。このような側面についてのサービス価値向上のために重視しているのが、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、顧客のアクセスしやすい場所へのサービス拠点の設置、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、キャンペーン活動や割引サービスの提供を行うこと、などの諸方策であることが分かった。これらのルーティン的な側面の改善を積み重ねてこそ、消費者の感性に訴えうるサービス価値を作り上げることができるということを示しているようであった。

## VI 結論

筆者は、当初サービス業の働きとは、顧客自身あるいは顧客の所有物に対して、何らかの変化をもたらすことであると考えていた。確かに、サービス論の領域における著書でもこのような説明がなされているが、筆者は、それが機能的観点にかたよった見方であるのではないかと感じるようになった。そのきっかけとなったのは、筆者が実施したアンケート調査において、回答企業が異口同音に、自らの会社の役割とは、顧客の種々のニーズ、問題、などにソリューションを与えることだと答えていることを見出したことであった。すなわち、サービス業各社としては、顧客またはその所有物に対して、機能的に何らかの変化をもたらすことそれ自体が目的なのではない。たとえ顧客またはその所有物に変化をもたらしたとしても、顧客が満足しなければ、サービス売上げを継続的にあげることはできない。そこで、サービス業各社は、顧客の主観的満足、経験にターゲットを定めてサービス価値を高め、競争優位を築こうとしているのではないか。

とはいうものの、サービス業には様々な類型があり、機能的なサービスを安定的に提供しよ

うとするサービス企業群も見られることも明らかにすることができた。すなわち、サービス企業には、対事業所機能的サービス、対事業所感性的サービス、消費者向け機能的サービス、消費者向け感性的サービスという4つの類型が見られることを本論文で明らかにした。すなわち、対事業所機能的サービス企業とは、メーカー顧客が必要とする原材料、商材、鉄鋼製品、あるいはエネルギーを高い信頼性を持って提供する類型である。また、対事業所情動的サービスとは、事業所顧客が必要とする知識集約的な情報サービスを提供する類型である。さらに、消費者向け機能的サービスとは、消費者に対し不動産などの居住環境提供、鉄道などの移動ニーズ対応、外食などの食ニーズ対応を行うサービス類型である。最後に、消費者向け感性的サービスとは、消費者に対して、アミューズメント、悲しみの解消、ショッピングの楽しみを提供するサービス類型であることを示した。

いずれのサービス類型においても、消費者の満足、効用という視点に立ったサービス価値構築を試みる必要があるが、そのためには逆説的にはあるが、自社が顧客に対して客観的にはどのような変化を及ぼしているのかを見つめなおすことも意味があるのではないだろうか。その意味で、本論文が当初めざそうとした機能的アプローチの有効性も認めつつ、顧客サイドにも立ったサービス価値の提供のあり方を再考することが求められていると思われる。

#### 【参考文献】

- 浅井慶三郎『サービスとマーケティング (増補版)』同文館、2003年。
- 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年。
- Boden, Mark and Ian Miles (eds.), *Services and the Knowledge-Based Economy*, Continuum, 2000.
- Gershuny, Jonathan and Ian Miles, *The New Service Economy*, Frances Pinter, 1983. (阿部真也監訳『現代のサービス経済』ミネルヴァ書房、1987年。)
- Glynn, William J. and James G. Barnes, *Understanding Services Management*, Wiley, 1995.
- Gustafsson, Anders and Michael D. Johnson, *Competing in a Service Economy — How to Create a Competitive Advantage Through Service Development and Innovation*, Jossey-Bass, 2003.
- ジェームズ・L・ヘスケット+W・アール・サッサー+レオナード・A・シュレシンジャー (山本昭二+小野 譲司 訳)『バリュー・プロフィット・チェーン』日本経済新聞社、2004年。
- 池上嘉彦『「する」と「なる」の言語学』大修館書店、1981年。
- 片岡 寛 (編)『市場力学を変える商品多様化戦略』中央経済社、1990年。
- 近藤隆雄『サービス・マネジメント入門』生産性出版、1995年。
- 近藤隆雄『サービス・マーケティング—サービス商品の開発と顧客価値の創造』生産性出版、1999年。
- Lovelock, Christopher H. (ed.), *Services Marketing*, Prentice-Hall, 1991.
- クリストファー・ラブロック+ローレン・ライト『サービス・マーケティング原理』白桃書房、2002年。
- Lusch, Robert F. and Stephen L. Vargo (eds.), *The Service-dominant Logic of Marketing*, M.E. Sharpe, 2006.
- 長田 浩『サービス経済論体系』新評論、1989年。
- Stauss, Bernd, Kai Engelmann, Anja Kremer and Achim Luhn (eds.), *Services Science: Fundamentals, Challenges and Future Developments*, Springer, 2006.
- 田中 滋監修、野村 清著『サービス産業の発想と戦略』電通、1983年。