

商業サービス価値の分析・評価について

鄭 森 豪

はじめに

I 顧客・消費者・ユーザーへの貢献度

II サービス提供のメリット

むすび

はじめに

現代における商業企業を取り巻く環境は常にダイナミックな変化に伴い、またその成長・発展に影響を及ぼす様々な要因を検討する際、特に商業企業のサービス活動、サービス戦略は無視されることが出来ず、現代商業企業にとって存続・成長の目標を達成するための必要条件である。

現代商業企業が市場と言う概念によって拡大されてくる市場競争力への対応を図ろうとすることは、重要な課題となる。

商業企業には、市場競争環境の変化が連続的、短期的、局所的である場合、適応のためのサービス活動も部分的、短期的、個別的なもので十分である。

しかしながら、現代商業企業を取り巻く環境の変化が不連続的、長期的、全体的になってくるとするならば、サービス活動、サービス戦略による適応では、限界が生じ得る。

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出来ず、むしろいわゆるパイの大きさは変わらないで、それ各商業企業が食い合うと言うマーケット・シェアの激しい争奪が繰り広げられている。

こうしたことから、サービス戦争と言う表現すら見受けられ、今や商業企業は、最も競争熾烈な時代にあると言えよう。

従って、商業企業は、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言うだけでは、十分に対応することが出来なくなった。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言うサービス戦略を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、商業サービス学における顧客・消費者・ユーザーへの貢献度・満足度、サービス提供のメリットのなかで、商業サービス価値の分析・評価についてを検討する。

I 消費者・ユーザーへの貢献度⁽¹⁾

サービスの本質は“心”である。サービスは消費者・ユーザーのためにあるのであって、心のないサービスは死骸である。つまりサービスはなかったに等しい。

そのために、サービス提供することは、企業・個人のコンセプトの表現であるので、“心”のテーマをしっかりと確立していかなければならない。

ノウハウ(Know How)よりも、
「何故」(Know Why)と「何を」(Know What)
を追究していかなければならない。

このことが消費者・ユーザーへの満足度・貢献度を示すバロメーターともなってくる。
そこで、商業サービスの因子・機能を集約して四つに括ったのである、
その

「用役性(Complement)」→「(Credit)信頼」

「情報性(News)」→「(Needs) ニーズ」

「利便性(Convenience)」→「(Communication) コミュニケーション」

「慰楽性(Amusement)」→「(Agreement) 共感」

について、それぞれの効用の関連性・複合性・強弱を考慮しながら、特性・特化された要素を引き出し貢献度を評価する試みを行ないたい。

貢献度のチェックは定性的なものと同様に定量的に測定出来るものがあるが、四つの機能の質問項目を各25項目、合計100項目用意した。それらを商業サービスの機能別特性評価表として別表に示した。

このような商業サービスの評価は、全ての項目が企業の提供するサービスの現状と合致するものではない。

商業サービスの評価は上記の要素が、
「あるか、ないか」(必要であるかどうかの判断も加える)の問題と、有すべき特性として
「強い、弱い」の問題
「良いか、悪いか」の問題
を判断することにより可能となることを付け加えておきたい。

別表商業サービスの機能別特性評価表

(1) 「用役性」のチェックリスト

項 目	チェック		対 策
	○	×	
1. サービスは丁寧で、客を待たせないか。			
2. 清潔で、衛生面が行き届いているか。			
3. 注文したものは表示どおり出来ているか。			
4. 不揃いのものや欠陥品が提供されていないか。			
5. 買いやすい価格で提供されているか。			
6. 利益還元（値引・割引・割戻）サービスが行なわれているか。			
7. 商品・サービスは利用者の感性に合っているか。			
8. 客の嗜好・趣味を掴んでいるか。			
9. 商品・サービスの選択の幅を広くし、選択の援助をしているか。			
10. サービスのミスやクレームを防いでいるか。			
11. 専門的な商品知識を備え、プレゼンテーションをしているか。			
12. 接客態度はキビキビし、気配りがあり、快いか。			
13. 接客用語をマスターし、対応・言葉づかいに心がこもっているか。			
14. サービスは客のニーズを引き出しているか。			
15. 客の案内・誘導は状況に応じて旨く行なわれているか。			
16. 設備・機械の故障、エラーを未然に防いでいるか。			
17. 客の利用の仕方や手順を分かりやすく示しているか。			
18. 客にサービス内容を十分に説明しているか。			
19. 提供方法を面白くしているか。			
20. 新しい技術を取り入れているか。			
21. 流行のスタイルを客に示しているか。			
22. 客は技術を信頼して任せているか。			
23. 客の希望をよく聞いてサービスを提供しているか。			
24. 店に入りやすく、サービスの受け方が分かりやすいか。			
25. 客は落ち着いてサービスが受けられるか。			

(2) 「情報性」のチェックリスト

項 目	チェック		対 策
	○	×	
1. 顧客との対話を心掛けているか。			
2. 消費者・ユーザーに商品情報を知らせているか。			
3. 情報の媒体は適切に活用されているか。			
4. ニューメディアを取り入れているか。			
5. マスコミ（テレビ、新聞、雑誌等）情報を提供しているか。			
6. 客とのコミュニケーションのシステムがあるか。			
7. 生活情報（天気・交通等）、経済情報（物価、円相場等）を提供しているか。			
8. サービス・サイン（店内掲示）は活かされているか。			
9. POP広告を活用しているか。			
10. プライスカード、ショウカードを活かしているか。			
11. テレビによるPRが活かされているか。			
12. 店内放送は効果的に行なわれているか。			
13. 施設利用案内にビデオを活用しているか。			
14. 商品・サービスは分類表示されて利用しやすいか。			
15. サービス・カウンターが設置され、機能が向上しているか。			
16. アフターケアについてアドバイスしているか。			
17. 予防・予備の知識、ガイドが行なわれているか。			
18. 消費者教育を行なっているか。			
19. サービス講習会（例えば、料理教室、生花教室等）の企画をしているか。			
20. 関連サービスに努力しているか。			
21. 実演サービスを行なっているか。			
22. 体験サービス（例えば、試飲試食等）が出来るようになってきているか。			
23. サービス（作業）工程が客に見えるように努力しているか。			
24. 客同志の情報交換、サロンの要素があるか。			
25. 会員組織等の企画をしているか。			

(3) 「利便性」のチェックリスト

項 目	チェック		対 策
	○	×	
1. 店の営業時間は客層のライフ・スタイルに合致しているか。			
2. 品揃えは客のニーズを先取りしているか。			
3. 客は自宅または近くでサービスが受けられる体制をしているか。			
4. 客は一カ所で必要な商品が揃えられるか。			
5. 客の手間が省けるように注文により加工して販売しているか。			
6. 顧客・ユーザーの手続きを簡素化し、簡単な方法で利用出来るか。			
7. アフター・サービスが徹底しているか。			
8. 修理・交換などが容易に出来るか。			
9. 車で利用しやすいか（駐車場の入り具合はよいか）。			
10. 交通機関は便利なところか（不便な場合には客の送迎をしているか）。			
11. 配達・出前等のサービスをしているか。			
12. 料金が安く利用しやすいか。			
13. 出張サービスをしているか。			
14. 予約システムを取っているか。			
15. 支払に便宜共有をしているか。			
16. クレジット、ローンの制度があるか。			
17. プリペイドカードを使っているか。			
18. オンラインシステム或いはインターネットを活用しているか。			
19. 自動販売機が利用出来るか。			
20. レンタル・システムがあるか。			
21. ドライブ・スルーを利用出来るか。			
22. 均一料金システムがあるか。			
23. 使い捨てが可能であるか。			
24. 分割サービスが受けられるか。			
25. 深夜、日・祭日の利用が出来るか。			

(4) 「慰楽性」のチェックリスト

項 目	チェック		対 策
	○	×	
1. 客に笑顔で接しているか。			
2. 明るい雰囲気づくりをしているか。			
3. 店づくりに遊びの要素を取り入れているか。			
4. サービスに楽しさ、面白さがあるか。			
5. 疲れを癒(いや)すカラー(色彩)を使っているか。			
6. 緊張をほぐすアット・ホームなムードなどを作っているか。			
7. 自然(山・川・水等)を取り入れているか。			
8. 故郷(ふるさと)の寛(くつろ)ぎがあるか(地域性)。			
9. 照明の明るさは適度に調節されているか。			
10. ディスプレイは魅力的にされているか。			
11. エア・コンディショニング(温度調節)は適切に行なわれているか。			
12. 客に生き生きとした鮮度のよいサービスを努力しているか。			
13. 優雅・お色気を備えているか。			
14. 芸術(絵画・美術・彫刻・映画・演劇等)感覚を取り入れているか。			
15. 若い従業員が接客に当たっているか。			
16. 季節感を取り入れているか。			
17. トイレは綺麗で利用しやすいか。			
18. 気晴らしの出来る企画をしているか。			
19. BGMの選択は効果的に行なわれているか。			
20. 客がゆったりしたスペースで利用出来るか。			
21. 憩いの場(例えば、ポケットパーク、ベンチ等)、休憩施設があるか。			
22. 遊技物などが備えられているか。			
23. イベントに地域性(地域の行事・催事等)を取り入れているか。			
24. グルメ指向を取り入れているか。			
25. スポーツ・レジャー機能を取り入れているか。			

また、自己認知の結果と顧客認知の結果と両者の間に多分にギャップの生ずることも認識しなければならない。

II サービス提供のメリット⁽²⁾

過去のサービスの概念が「奉仕」と言った一方的な犠牲的行為に主眼が置かれたのに対して、今やそうした気分を残しながらもサービスを提供することの経済的価値を追求する時代となっていることを否定することは出来ない。

サービスはビジネスであり、生産価値を生むと言う考え方である。サービスが直接的に有償か無償かに拘らず、それは確実に企業の生産価値に寄与することが前提に置かれている。

サービスの生産価値は、

- ①顧客が形成する
- ②顧客が最終評価をする

ことに特色がある。

顧客が形成するために、提供する側の意図に拘らず、サービス価値が増殖して際限なく大きくなることもあり得るし、また反対にサービス価値が喪失していくこともあり得ることである。つまり、サービス価値は顧客のニーズそのものである。

サービスの効用（ありがたさ）は、それを受ける者のサービスへの信用、信頼、信仰へとアウフヘーベン（止揚）していくことにより、サービス価値が飛躍的に増大してくることである。

こうしたサービス価値の特色を踏まえて、サービス提供のメリットを具体的な事例の上で捉らえて考えてみたい。

1. サービスの形成

サービスは顧客が育てるものである。

- ① 実施されない限りサービスは生まれない。
- ② 突然発生するサービスがある。
- ③ 連鎖的に現われるサービスがある。
- ④ サービスは消滅する。
- ⑤ 相手により受け入れられないサービスがある。
- ⑥ リアルタイムで勝負が決まる
- ⑦ サービス限度はない（料金に限度はあっても）。

- ⑧ サービス技術は経験により向上する。
- ⑨ サービスは生活文化のバロメーターである。
- ⑩ サービスは習慣である。

このようなことから、サービスの生産は顧客の判断に左右され、決して提供する側にイニシアティブがあるとは言い切れない面がある。

それは、サービス提供の用具(Tool)を用意しているに過ぎないからである。用具は人・物・金・情報・技術と言った経営資源である。

これらを使ってサービスが発生するのは経営者の意思ではなく、正しく顧客の意思に他ならない。こうしたことからサービスの内容・大小などを決定するのは利用者に他ならない。

例えば、都市ホテルの場合、多機能化が進んでおり、利用者にとって様々なサービスが受けられる。

また、高品質化が進んでおり、グレードの高いサービスも受けられる。つまり、利用者にとっては求めれば極めてゴージャスな体験が出来ることになる。

このような付加価値の提供はホテル側が、利用者のサービス・ニーズを先取りして開発するものであるが、それがどれだけの生産価値を生むのかは、利用者がある限り1泊何十万と言う高価なスイートルームのサービスさえ生まれてくるものである。

つまり、ホテルの宿泊施設は、利用者が来なければ「開店休業」で、サービスの提供は出来ないのであり、顧客にメリットを提供することによりサービス提供のメリットが生ずると言う「ギブ・アンド・テイク」(Give and Take)の関係にある。

「あそこは気分が最高だよ」「あそこは安くていいよ」とか「あそこは便利だよ」と言う利用者の評判、風評により利用者が増えると共にサービスの生産価値を増殖させていくと言う特異現象がある。つまり、株の値上りのような「暖簾的価値」がある。これは顧客が形成するものに他ならない。

そして、宿泊者のサービスの利用の仕方は1人ひとり異なっているのである。

- ・ホテル内のレストランで夕食を取る者、取らない者
- ・マッサージを取る者
- ・メールを頼む者
- ・長期に宿泊する者
- ・プリントを頼む者
- ・ランドリーを頼む者

- ・旅行を頼む者
- ・セクレタリーを頼む者
- ・医者を頼む者など

また、宿泊者がチェック・アウトして帰ればサービスは消滅していく。そして、リピート・オーダーの予約があるかないかは利用者のそのホテルに対するサービス評価に左右される。

2. サービスの評価

サービスは利用者に多分に「好み」があり、気分にあわなければ利用しない面がある。商品のように機能本位ではないからである。気分が優先するのは効用本位とすることが出来る。

ホテル、レストランが形成する雰囲気は先ず直観的に評価される。設備・接客・食事などから総合的に醸成される気分が客観的に感知されるので、第一印象が大切であって、中はずっといる従業員はマンネリ化して気付かない面が出てくる。

① リアルタイムの勝負

商品（有形財）は購入した段階ではなくて、使ってみてその機能の具合で「良い、悪い」が評価される。

サービス（無形財）は、サービス提供の局面において、リアルタイム（即時）の現象を捉らえて、「サービスがよいね」と印象づけられたり「悪いなあ」と決定的評価をしてしまうという傾向があり、その局面によって勝負が決まると言った所がある。

これは、一部のサービスが全体のサービスを台無しにしてしまうと言った恐ろしさを持っている。

サービスはリアルタイムに提供され、リアルタイムに勝負が決まることに注意しなければならない。

フロントでチェック・アウトの手続きをする時、列車の時刻や新幹線や航空便との連絡時間を聞くことが多い。この場合、ホテルの最寄駅からの時間が一覧表になっていて直ぐ分かるようになっていれば「普通」のサービスである。

丁寧、簡潔に説明すれば、「よい」サービスである。交通公社の時刻表を差し出すだけでは、「あまりよくない」サービス、時刻表の備え付けがないと言うのでは、「悪い」サービスになってしまう。

② サービスに限度はない

次に、サービスの提供においては、サービス品目に対して料金を定めている。

これは、市場価格を基準にしてサービス内容によって異なるが、利用者の購入価格には限度があるものである。

しかし、サービスの提供には限度が合っていないようなものであり、サービスの根本は「誠の心」である。

先にサービスは企業のコンセプトの表現であり、コンセプトは心のテーマであると言ったが、要するに「心の表現」である。勿論表現であるので技術を伴うことは言うまでもない。心だけで技術のないサービスは、タダのサービスである。

例えば、ホテルの客室の「清潔さ」を考えても、いかに新築の客室でも清掃や整頓、消毒が行き届いていなければ「清潔さ」を客にサービス出来ない。

浴室に前客の毛1本落ちていても不潔の印象がある。

「消毒済」の紙を便器に貼ってあるのも技術である。

また、フロント係の接客の仕方、応対、言葉づかいにも技術を要する。

心の表現に限度と言うものはない。それがサービスの神髄と言える。これによって顧客・利用者は感動し、サービスに対する高い評価を与えるものである。

それから、サービスは多分に臨機応変に対処すべき局面が多い。

客は、十人十色である。色々な場面での適切なサービスの提供経験を積むことにより、サービス技術、表現の仕方によって向上していくのである。

こんな客には、こんなサービスをすれば喜ばれると言ったサービスのツボやコツを会得すること、それから教育訓練、研修を積みながら熟練することにより、サービス価値は一層向上していくのである。

若い人には若さと言う武器があるが、これに甘えてはいけない。教育研修を受けると共に、何よりも経験を積み、自己啓発していく努力があつてこそ、サービスのスキルアップ、レベルアップが図れることを忘れてはならない。

③ 文化の先取り

更に、サービスは生活のバロメーターとすることが出来る。

ホテルで泊まることも、レストランで食事をする 것도、新幹線で旅行することも、百貨店でショッピングすることも、全て時代の文化を感じ取り、享受しながらサービスを受けているものである。

サービスに文化がないとは、評価が低いことになる。文化を先取りしたサービスこそ評価が高めるものである。

そして、一度「満足」するサービスを受けた客は、その水準のサービスを求めることが

習慣となり、決して質を落とすことが出来ないのである。習慣となったサービスを持続し、継続されていく一方、更に、グレードの高いサービスを求める。

利用目的とサービス水準、客層とサービス水準、これらの関係を踏まえたサービス習慣を向上させることが、顧客にメリットを与えると共に、顧客の高い評価を得ることであり、企業の生産価値の向上をもたらすものである。

従って、商業サービスの最終的評価基準は、顧客満足（CS）と言う観点に立つと考えられる^③。

上記の論文においても、その関係を次のように示している。

消費者（顧客）が、期待したサービス(Expect Service)と認識したサービス(Perform Service)との関係として、

[1] $ES > PS$ の場合……

認識された品質は、「満足」以下であり、「全く受入れ難い」品質の方向へ進む。

[2] $ES = PS$ の場合……

認識された品質は、「満足」にいくもの。

[3] $ES < PS$ の場合……

認識された品質は、「満足」以上であり、「理想的」な品質に進む傾向をもつ。

むすび

周知のように、商業企業のサービスは、初めて市場的環境への創造的で、統合的な適応行動として展開されている。この市場的環境の主な構成要素が、顧客ないし消費者と競争者である。

従って、商業企業のサービスの成功と失敗は、商業企業が市場における顧客と競争者にどう対応するかに掛かっている。現代商業企業のサービスが市場的環境に首尾良く適応するためには、消費者と並ぶ今一つの環境構成要素である競争者の敵対行動を決して無視することは出来ないのである。

商業企業のサービス行動は、事実上、競争者が持たない差別的優位性ないし競争的優位性の確立を目指す戦略的な競争行動として展開されているからである。

また、サービス行動の成果は顧客の反応に規定されているだけでなく、むしろそれ以上に、競争者の戦略的行動により強く規定されているからである。競争者の敵対行動や戦略的行動の分析を抜きにして、恐らく将来のサービス計画やサービス戦略について語ること

は出来ないであろう。

確かに、市場が急成長を続ける時期には、各商業企業は競争者の行動に大した注意を払わなくても、相互に満足出来るパイの分け前に与かることが出来た。

しかし、市場の成長率が低下し、いわゆる成熟市場に入ると状況は一変する。限られた大きさのパイの分配を巡って、商業企業間の競争は益々激しさを増し、それまでの顧客重視のマーケティングだけでは、もはや十分な対応が出来なくなってくる。

こうして、競争者からパイを奪い取る競争重視のマーケティングが強く要請されるようになり、サービス戦略の策定に際しても、市場競争行動への合理的な対応の必要性が認識されるようになってきたのである。

従って、市場競争力、社会貢献力、顧客満足力等々、商業サービス産業に対して要求される厳しい条件の下で、サービス活動、サービス戦略をいかに効果的かつ効率的に進めていくことが、現代商業企業の一つの大きな課題となっている。

価格破壊、規制緩和など企業を取り巻く環境の変化が著しく、不確実性に直面せざるを得ない時代において、現代商業企業がサービスを適切に考え、進めていくためには、サービスの理念・基準を根底に踏まえ、サービスに関する理論や方法を駆使して、問題発見、問題解決に努めるようにすることが大切である。

《注》

(1) 川井十郎著『サービスの経営学』同文館、1990年、155～159頁。

(2) 同上書、160～164頁。

(3) 鄭森豪『現代における商業企業の経営的特性に関する基礎的研究』明治大学大学院商学研究科、1997年度博士学位請求論文、268～285頁。

製品の品質と比べて、商業サービスの品質における基本的特徴は、次の三つにある。

- ①無形性……………事前に品質が見えない。
- ②不均質性……………同一でなくバラツキが多い。
- ③不分離性……………生産と消費が同時である。

商業サービス品質の決定要素として、次の10項目のカテゴリーに分類している。

- ①「信頼性」……………一貫したパフォーマンス。サービスを正しく行ない、約束を実行する。
- ②「対応の迅速性」……………気持よく、直ぐに行なう構え。タイムリーに行われる。
- ③「適格性」……………必要な技能と知識を持っていること。
- ④「接近性」……………頼みやすさ、連絡のしやすさ。
- ⑤「態度」……………担当者の礼儀、敬意、気配り、愛想など。
- ⑥「コミュニケーション」……………顧客が分かる言葉でよく連絡を取り、先方の言い分をよく聞くこと。顧客に応じて言葉を使い分ける。

- ⑦「信用性」……………顧客の最善の利益を深く心に留めていること。
- ⑧「安全性」……………危険、リスク、疑問がないこと。
- ⑨「顧客を知る」……………顧客のニーズを理解する努力をする。
- ⑩「有形性」……………サービスの物理的証拠を指す。

そして、商品と商業サービス品質の評価基準として、次の三つのカテゴリーを示している。

- ①調査特質……………買う前に消費者・顧客が決める特質
- ②経験特質……………購入跡、或いは消費中に識別される特質
- ③信用特質……………消費者・顧客が購入し消費した後も評価出来ない特質

この③信用特質については若干補足説明すると、例えば、病院における手術などの医療行為は、患者（買手）の方は知識に乏しく、医師（売手）側によって診断・処方・治療された後、患者はどんなサービスが必要であったか、或いは適切に行われたかを評価することは殆ど不可能だと言っている。

顧客満足（CS）の構成要素としては、次の三つのカテゴリーを示している。

- ①物……………価格、品質
- ②イメージ……………実績、製品イメージ、企業イメージ
- ③サービス……………人的サービス、物的サービス、システムのサービス
ビフォア・サービス、イン・サービス、アフター・サービス