

サービスの流通に関する一考察（その3） ——サービス・マーケティングの展開にみるその起因——

野 本 茂

1 序—問題の所在

サービスについては、商品学においても、例えば「広い意味の商品のなかには有形のものと無形のものがあり、無形のものは『サービス』と呼ばれる。運輸、金融、医療、教育、レジャーなど、いわゆる第三次産業によって生産されるもの全てを含む。商品学では有形の経済財だけに限定し、サービスは除外する。しかし、経済が豊かになれば、一般に物よりもサービスの部門が増大する傾向があり、これを『物ばなれ』現象と呼ぶ。現に国民所得中占める第三次産業の生産したものの比率は56%（1974年）を超えており、商品学に対し『サービス学』研究の必要性も高まっている。⁽¹⁾」と、その研究の必要性が指摘されてきた。また、商品の社会的移転現象を研究する流通論においても、「流通客体に『サービス』を含めないことはかねてからのわれわれの最大の問題意識であり、このことについては他日別の形で世に問いたいものと考えている。⁽²⁾」と、サービスの流通に関する研究の必要性が指摘されてきた。

これらの問題意識は、サービス経済化が進むに伴い、サービスを捨象したままでは現代産業社会の商取引現象を十分説明することにはならないと考えるようになってきたことの証左であろう。事実、ここ十数年程の間に特に、サービス業のマーケティングに関する研究文献が数多く発表されるようになってきた⁽³⁾。この「サービスの流通に関する研究」にとっても、経営的視点からのサービス・マーケティングは重要な分野である。

ところで、サービス・マーケティングの研究も主に、サービスの特質

(unique service features)、すなわち無形性 (intangibility)、(生産と消費の) 非分離性 (inseparability)、異種性 (heterogeneity)、腐敗性 (perishability) 等から推論して、たとえば「サービスは容易に展示したり、意思伝達できない」、したがって「有形化を図る⁽⁴⁾」「強力な組織的イメージを創造する⁽⁵⁾」といった主張がなされている。このようなサービスの特質から説明されるサービス・マーケティングの研究を踏まえてさらに、それに意義付けするためにも、サービス製品を生産する企業において、マーケティングはなぜに要請され、その課題とは何かというアプローチも重要な視角と思われる。つまり、マーケティングは、その成立の事情をみると、寡占化した工業品製造業者（以下、「製造企業」という。サービス製品を生産・販売する業者は以下「サービス企業」という。）が資本や労働の固定化に伴い、相当の需要を確保しなければならなくなったことから、先鋭的な現象となってきたものと解せられる。このようなマーケティングの現代主要製造企業にとっての意義は、サービス企業の場合どのようなものであろうか。その経営課題から来る販売問題の切実性はどのようなものであり、そのマーケティングはどのような課題を担っているのであろうか、という視角である。

高橋秀雄氏は、我が国のサービス企業で展開されているマーケティング活動をみてみると、製造企業のそれと比較して立ちおくれているように思われるとし、その理由としてつぎの3点を指摘している。⁽⁶⁾

「第1にサービス業のマーケティングに対して関心が寄せられるようになったのはようやく最近になってからであり、従来関心が低かったことである。

第2に従来マーケティングが取り上げられ考察されるさい、たいていは製造業（特にそのなかの消費財部門）を暗黙のうちに念頭においたうえでそれがなされており、特にサービス業といったような製造業とは異なった他の産業分野の独自性を考慮したようなマーケティングが取り上げられ考察されることがほとんどなかったことである。

第3にサービス業のなかのいくつかの業種では、その事業への参入、営業内容、価格決定等に対して政府規制がなされてきているが、それによってそうした業種に属するサービス企業では十分にマーケティング活動を展開することができなかつたのか、あるいはマーケティング活動を展開していくことへの意欲がそがれてしまっていたのではないかとみられることである。」

問題は、サービス企業側にしても研究者側にしても、これまでなぜに関心が薄かったのか、今日なぜにそれがサービス企業において、内在的にまた対市場関係上要請されるようになったのかであり、この点を解明することが、サービス・マーケティングの研究に論拠を、またその社会経済的現象としての流通の展開の起因を明示することになると考える。

2 サービス企業の経営的発展とサービス・マーケティングの成立

経営史上のマーケティングの成立は、寡占経済状態における製造企業の個別的販売問題の解決のために生じた現象と認識されている。

工業化が高度に進展した産業社会では、それが進展するほど、製造業界の多くが寡占化して来る⁽⁷⁾。成長が見込まれる市場には多くの企業が参入する多占状態にしばらくはあるが、やがて競争するうちに、大規模化と技術革新によって生産コストを下げることができ、価格競争に勝利した企業が残りが得ていくからである。こうした寡占状態にある製造企業では、効率追求の結果として、資本が固定化している。このことは、主要製造企業がその供給力に見合う需要を確保しなければならないという内在的要請を抱えてしまったことを意味する。

「生産の大規模化は生産の機械化・装置化をともなう。その結果、生産設備の準備にはますます膨大な費用が必要となるが、いったん生産設備が準備されると、膨大な量の商品を生産しないことには、かえって生産費用が高く

なる。それだけ、生産段階における伸縮性がなくなるのである。生産能力に見合った膨大な市場需要の安定的な確保、これこそ大規模化し、装置化した生産企業の必須の課題である⁽⁸⁾。」

寡占状態にある製造企業間の競争は、価格競争に限らない。製品に差のない場合、価格が唯一の競争手段であるが、価格競争が一定限度を超えて進むと共に成立し得ない状態に達する。したがって、競争は非価格競争となる。他の競争相手との比較優位を確立するため、価格以外の製品等を差別化する戦略が採られることとなる。

ところで、製造企業は自己の製品の販売を商業に委ねてきたが、小売商は自らが立地する需要の質を縮約し、卸売商はそれら地域的需要を縮約して製造企業から仕入れ、市場の要求する商品を品揃えして還元するという社会的機能を果たしている。この機能は、需要動向に逆らって製造企業の個別的販売問題に对应していたのでは果たすことはできない。市場の需要に忠実に応えるためには、製造企業に対する中立性が保たなければならないのである。これが、商業の社会経済的な存在意義であって「商業の社会性」である。逆に、寡占化し非価格競争にある大規模製造企業は、商業の社会性に自らの内在的要請である大量あるいは多額の需要確保という課題を任せることはできない。そこで、製造企業がこの課題達成に、自ら積極的に需要確保に乗り出す、この現象が「マーケティング」と規定された。

このような事情により、マーケティングは成立してきたが、その主体は、高度に工業化した社会で中心的、主導的な役割を果たす製造企業の自主的需要創造活動であったわけである。

かくして、マーケティングは極めて積極的な概念であって、自ら潜在的な市場ニーズを探索し、それに応える製品を計画し、価格を設定し、流通チャネルを構築し、販売促進を行う意識的経営現象と解せられている。

さて、サービス経済化の今日、経営発展史的にみて、販売が問題となり、積極的に需要創造あるいは市場開拓をせざるを得ない論理は、サービス企業の場合、どのようであろうか。

(1) 移出型サービス業の発展とサービス・マーケティング

サービス業は、産業の分業化や生活の豊かさの高まりにつれて発展したきた。すなわち既存の産業に内在していたサービス業務、たとえば問屋の商品売買機能に付随していた金融、保管、運送、信用付与のような機能がスピアウトをして、独立したサービス企業として、金融業、倉庫業、運送業、保険業として成立したきた。また、所得水準が高まると、専門的な仕事、たとえば手のかかる洗濯は専門のクリーニング店に依頼したいといった外注化のニーズに応じて、サービス企業は成立してきた。そして、そうしたサービス企業の成立の初期段階においては、その需要は特定の顧客層や地域的な市場に限定されていたものと考えられる。

この点について、井原哲夫氏は、次のように述べている⁹⁾。

「……農産物や工業製品など『もの』が中心であった社会では、小売業や対個人サービス業など、市場範囲の狭いサービスが中心であった。いわば従属型である。ところが、経済発展がさらに進むと、企業が需要者となるようなサービスを中心として、市場範囲の広いサービスのウェートが高まっていく。」

井原氏は市場の範囲の狭い「従属型サービス」に対比して、市場範囲の広いサービスを「移出型サービス」としている。そしてこの「移出型」になりやすいサービスの性質として、次の4つの点を挙げる。

- (ア) サービスが「もの」に体化する場合
- (イ) 通信による伝達が可能な場合

(ウ) ロットが大きい場合

(エ) 独占的供給者で人がそれを求める場合

かくして、これら通信手段の発達などとも相俟って、サービス企業の経営的発展は、市場範囲の狭い「従属型サービス」企業から市場範囲の広い「移出型サービス」企業への革新と捉えられるのである。そして、サービス企業が「移出型サービス」企業へと経営的発展をしていくと、次のような販売問題が切実化するものと考えられる。

- ① サービス提供システム⁽⁴⁰⁾の組成規模が拡大する場合、それが装置化・固定化すると、それに見合う需要を確保しなければならないという、製造企業と同様の販売問題の切実性を高める。たとえばヤマト運輸は昭和51年に宅配便市場に参入したが、それ以前は三越の商品運送の代行をしていた。三越という特定顧客の需要に応えるサービス提供システムの組成と一般消費者を対象とする全国志向の宅急便需要に応えるサービス提供システムとでは規模が違う。その拡充は必須で、それに見合う需要確保にも相当の努力を必要としたはずである。
- ② 対市場関係は、特定顧客とのそれから、広範な一般的顧客とのものとなり、それに受容される合理的、客観的価格体系の設定が問題となる。
- ③ 広範な市場の顧客に対し訴求力のあるサービス製品の計画がより重要となる。
- ④ また、一般顧客との取引は、顧客との関係が疎遠なものとならざるを得ず、自社のサービス製品の長を訴求する広告などコミュニケーション戦略の効果はより切実な問題となる。
- ⑤ 交易圏の拡大や新規需要の創造のため、顧客との接点の拡大、すなわちチェーン拡大や取次店・販売代理店の活用が問題となる。

ごく限定的な市場を対象とする「従属型サービス」企業から、「移出型サービス」企業へ経営的発展を遂げていくに伴い、広域に渡る多数の一般的顧客を確保・維持することが必要となり、そのための市場や需要の分析、それらにとって合理的な価格設定、訴求力あるコミュニケーション戦略、顧客との接点の拡充を内容とするサービス・マーケティングが顕在化するものと考えられるのである。

(2) 近代的サービス業の発展とサービス・マーケティング

本稿のサービス・マーケティング成立の起因、事由とは何かを論考するフレームとして、「従属型サービス」企業と「移出型サービス」企業というフレームと同じ程に、重要なフレームとして「伝統的サービス」企業と「近代的サービス」企業というフレームがあると思われる。「伝統的サービス」企業については「従属型サービス」企業と同義に、限定的な顧客密着型の営業であるが、「近代的サービス」企業という概念はより販売の拡充が想起されるものだからである。そこでまず、この新しい型のサービス企業の経営的発展の本質的な側面について検討する。

嶋口充輝氏は、サービス業における運営スキルには、大別して人間的運営法と科学的運営法の二つが観察され、前者は、アート（art）を中心とするスキル、後者はサイエンス（science）によるスキルといえるとし、それらを「伝統的サービス業」と「近代的サービス業」に対応させて、次のようにサービス業の「産業化」・「工業化」について述べている。⁴⁰

「伝統的サービス業は、たとえば、飲食サービス業の例でもわかるとおり、高い顧客満足提供のためには、サービス提供側の高い属人的スキルが不可欠で、それゆえにかつては大規模化が困難と信じられてきた。その意味では、

サービス業は『産業 (industry) 』にはなりえないと永年にわたって信じられてきたわけである。別の言い方をすれば、産業化は、標準化・単純化・画一化がしやすい製造物の生産にのみ可能で、サービス業は産業になりえず、過去の産業革命も、すべてモノの生産を起点に生まれてきたのだといわれたわけである。

しかし、一部の近代的サービス業は、この迷信を打ち破った。いまでは、このサービスの世界に、生産や工業の論理たる標準化や量産化を取り込み、サービス・クオリティを落とすことなく、大規模化しうる『産業化』を可能にしたわけである。このことから、この科学的運営方法は『サービスの工業化 (industrialization of service) 』によって成立するといえる。」

「伝統的サービス業」はここで、優れたコンサルタントや公認会計士のような属人的能力に依存するサービス業であり、「近代的サービス業」は、ファーストフード・チェーンや大型スーパーマーケット、東京ディズニーランドのようなテーマパークなどの事例にみられるように、標準化や量産化によってサービス提供の生産性を上げ大規模化するサービス業で、「漸次資本投下を蓄積することによって大企業化の形態をとる⁽¹⁾」サービス企業群と解せられる。そしてその特長をさらに言えば、サービス提供システムの組成の仕方あるいは態様および従業員のサービスの仕方を標準化、規格化、マニュアル化してサービス品質の高度均一化を図り、スケール・メリットを追求することである。⁽²⁾

このような「近代的サービス」企業は、経営的發展を遂げる程に、次のような販売問題を生じさせてきたものと考えられることができる。

- ① スケールメリットを追求し、多額の資本投下をした場合、それに見合う需要の確保は製造企業と同様に切実な問題となる。
- ② サービスの標準化を推し進める程、サービス提供システムは画一化、硬直化して来る。また、大規模のサービス提供システムは一旦

組成されてしまうと、その改造は難しい。このことは、生産の論理と消費の論理が相克し、顧客ニーズの多様化との矛盾が深刻化する可能性があることを意味する⁴⁴。したがって、サービス提供システムを長期的に収益的なものにするために、市場や需要の分析は重要な問題となる。

- ③ 量産化を志向すると、前述の「移出型サービス業」と同様に、広範な顧客層を対象とすることとなるが、それに受容されうる価格設定、コミュニケーション戦略の効果性、顧客接点の拡充が重要な問題となる。

かくして、サービス企業の近代的経営の導入に伴い、これらの販売問題が深刻化し、サービス・マーケティングが必要とされてきたものと考えられる。

(3) 規制型サービス業への競争原理導入とサービス・マーケティング

本稿の序で引用した高橋秀男氏が指摘したように、多くのサービス業は政治的規制が強い。たとえば、鉄道業は公共性がきわめて強く、事業免許から営業の内容、運賃率、会計処理、路線新設および改廃に至るまで国の厳重な監督・規制を受けている。バス業、航空運輸業、通信業、銀行業なども同様である。

これら規制型のサービス業にとっての市場問題は、規制を受ける代わりに、全産業的見地から需要をみて事業区域や区分の棲み分けが調整されてきたから、特に問題にならなかったといっても過言ではない。

しかし、国策として国民の日常生活や産業経済活動に不可欠なサービス、すなわち巨大な設備投資を必要としたインフラストラクチュアとしての整備の時代は終わり、産業社会の高度化に伴い、競争原理を導入し民間活力の導入が図られるようになってきた。たとえば、第一種電気通信事業にも、旧電電公社のNTT以外に昭和61年から「中継系」に第二

電電、日本テレコム、日本高速通信、「国際通信系」にKDD以外に日本国際通信、国際デジタル通信などの参入が図られた。

こうしたサービス企業は、サービス提供システムが大規模に装置化しており資本の固定化が著しいものが多い。本来的に深刻な販売問題を抱えていたのである。そこに競争原理が導入されるようになった結果、受動的な市場行動ではなく、真に顧客ニーズに的確に応える市場行動が求められるようになり、サービス・マーケティングが顕在化してきたものと考えられる。

3. 結び—サービス・マーケティングの課題とサービス流通

サービス企業は当初、特定の顧客の専門的ニーズや限定された地域的ニーズに応えるということで成立し、その経営は、サービス製品が顧客とともに生産されることから、需要予測がしやすく、需要をよく確認しつつ行われてきたものと考えられる。

やがてサービス経済化の進展に伴い、特定顧客や限定市場の営業から、すなわち「従属型サービス業」から脱皮し、市場範囲が広い「移出型サービス業」へと経営の革新を図る企業、あるいは見方を変えて、属人的能力に頼る「伝統的サービス業」から脱皮し、サービス提供の仕方の標準化によってその量産化を図る「近代的サービス業」へと経営の革新を図る企業が出現するようになった。さらには規制の強い公的需要調整型の業界にあったサービス企業も競争原理が導入される状況に直面する。

これらの企業では、その経営的発展を図るほど、それに見合う需要を確保しなければならないという内在的な販売問題を抱えるのである。一方、サービス商品に対する需要はもともと概して、時間的季節的変動が大きく、所得弾力性も高いが、顧客ニーズが多様化する、成熟期を過ぎ市場規模が縮小するという経営環境の変化が加味されて、サービス企業の販売問題は深刻化を一層顕在化させていくのである。

そこで、このような販売問題を解決しようとして顕在的需要に受動的に
応えるのではなく、積極的に需要を分析し潜在的需要を見出し、商品
を計画あるいは品質を改良し、合理的価格を設定し、市場に訴求し、販
路を整備し、顧客に自己のサービス商品取引を誘引するサービス企業の
意識的経営現象もしくは活動が顕著なものとなる。これがサービス・マ
ーケティングに他ならない。

ところで、マーケティングの成立は、交易圏の拡大や新規の需要創造
に多大の貢献をする商業が社会性を有するがゆえに、製造企業の個別的
な販売問題の解決と矛盾してきたことが起因であった。サービス企業の
場合は、その販売を商業に依存しているわけではない。一部、旅行商品
などに販売代理店がみられる程度である。

しかし、サービス企業でも、本稿でみてきたような販売問題が深刻化
するほど、その解決のために、流通チャンネル政策の問題は重視されるは
ずである。広範な市場を対象とするようになると、拡販のため、自己の
販売拠点の拡充のみならず、取次店や販売代理店の利用も考えられる。
このことがサービス商品の間接的流通を促進する起因となるのである。

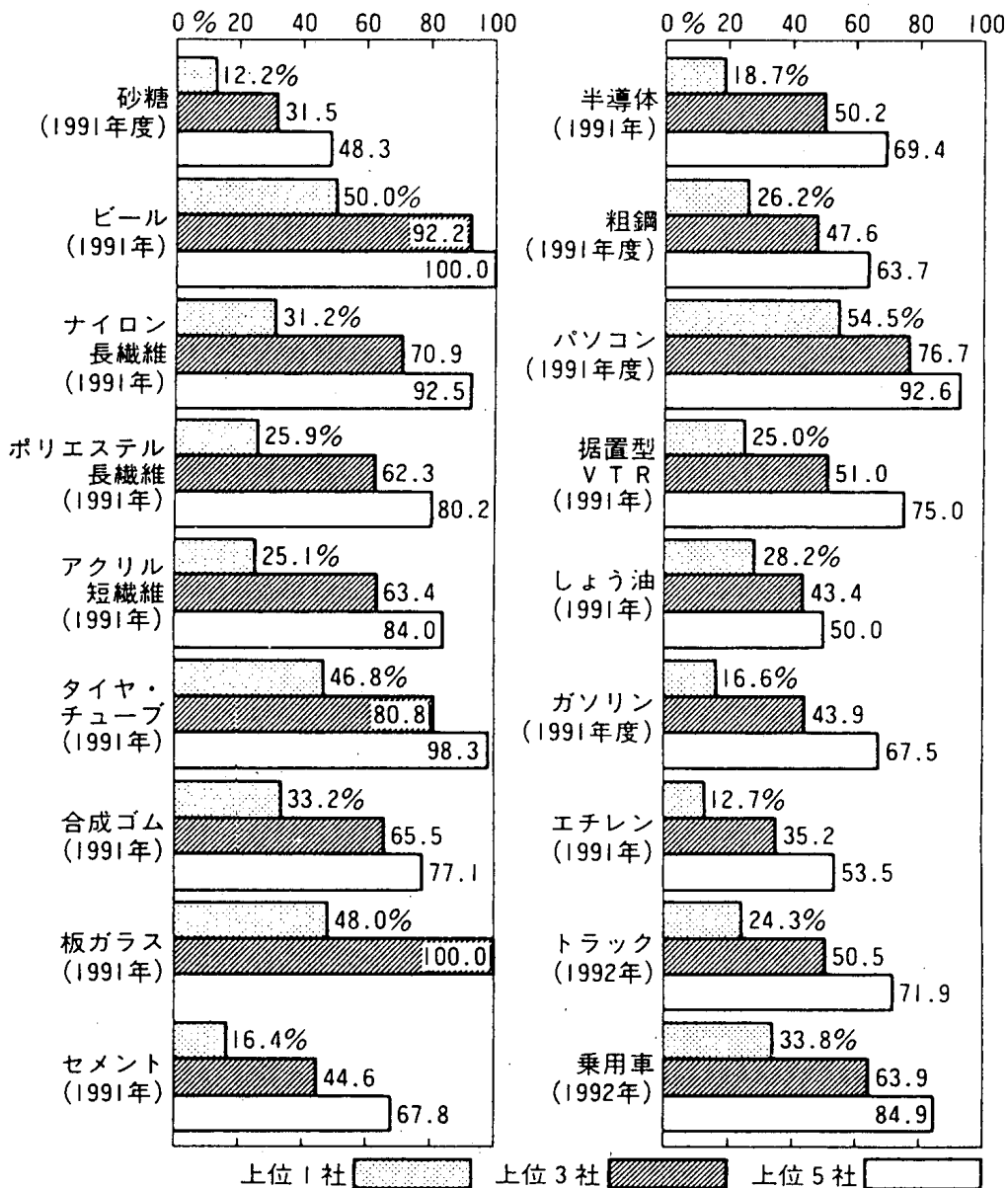
注

- (1) 水野良象著『商品学読本』、東洋経済新報社、1982年、18頁。
- (2) 尾崎朔著『新体系商学総論』、中央経済社、1988年、「改訂版の刊
行にあたって」。
- (3) 次の論文にサービス・マーケティングの文献が紹介されている。
Valarie A. Zeithaml, A. Parasuraman, & Leonard L. Berry,
“Problems and Strategies in Services Marketing,” *Journal of
Marketing*, Vol.49, Spring, 1985, pp.33-36.
- (4) G. L. Shostack, “Breaking Free from Product Marketing,” *Journal
of Marketing*, Vol.41, No.2, April, 1977, pp.79-80.

(5) D. R. E. Thomas, "Strategy is Different in Service Businesses," *Harvard Business Review*, Vol.56, No.4, July-August 1978, pp.162-164.

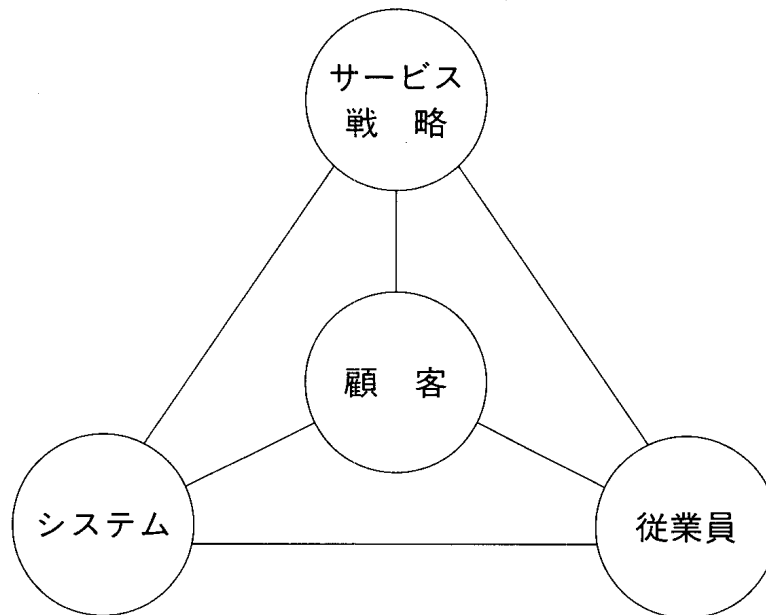
(6) 高橋秀雄著『サービス業の戦略的マーケティング』、中央経済社、1992年、5頁。

(7) 財団法人矢野恒太記念会編／矢野一郎監修『日本国勢図会』（国勢社、1993年）によれば、わが国製造業の生産集中度（主要業種）は次の図のとおりである。



(注) 砂糖は溶糖実績。ビールは課税移出数量。板ガラス、据置型VTR、しょう油は出荷高。セメント、ガソリンは販売実績。エチレンは生産能力。

- (8) 石原武政・池尾恭一・佐藤善信著『商業学』、有斐閣、1989年、61頁。
- (9) 井原哲夫著『サービス・エコノミー』、東洋経済新報社、1992年、142-145頁。
- (10) アルブレヒトは、サービス企業と顧客との関係を次のような図で表わしており、サービス提供システムとは、この図の「システム」、すなわち「サービス要員が顧客のニーズを満たすために自由に行使できる実際の、手続的な手段のすべてからなる」ものの意味で使用している。



カール・アルブレヒト／ロン・ゼンケ著、野田一夫監訳、八木甫訳『サービス・マネジメント革命』、HBJ出版局、1992年、59頁。

- (11) 嶋口充輝著『顧客満足型マーケティングの構図』、有斐閣、1994年、98-99頁。
- (12) 日本能率協会サービス産業研究委員会編『サービス産業 これからの10年』、日本能率協会、1983年、134頁。
- (13) たとえば、郊外型ファミリーレストランは、店舗の標準化を図り、テーブルサービス方式、都市郊外で交通量の多い生活道路に面した立地、使用土地面積は400坪-500坪（うち店舗100坪）、客席数は100-

120席としている。そしてチェーン化を進めるが、そのチェーンオペレーションシステムの特徴は、セントラルキッチンと仕様書発注方式、接客サービス時の応酬話法・動作のマニュアル化、オーダーエントリーシステムなどのレストラン・オートメーションの導入である。

- (14) たとえば、急成長してきた郊外型ファミリーレストランは、チェーンオペレーション技術の確立によってスケールメリットを得る一方、顧客サイドからは、同じレストランチェーンであればどの店でも同じメニュー、同じ価格であるという安心感、利便性が評価されてきた。しかし、近年、その画一化したイメージが逆に個性のない店舗やメニュー内容として飽きられてきている。