

## サービス・デザインへの接近

メタデータ	言語: jpn 出版者: 明治大学大学院グローバル・ビジネス研究科 公開日: 2009-02-13 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 近藤, 隆雄 メールアドレス: 所属:
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10291/1493">http://hdl.handle.net/10291/1493</a>

## サービス・デザインへの接近

近藤 隆雄

## はじめに

今日、サービス財をどのようにデザインして商品とするか、またはモノ製品とサービスとの組み合わせによるトータルなオファーとしての商品をどのように設計するかというサービス・デザインについての方法的な関心が一段と高まっている。

こうした問題意識の背景として二つの要因が指摘できる。第1は、大きな社会的変化としてのサービス経済化の一層の進展である。

20世紀末において、主要先進国では第3次産業の生産のウェイトがきわめて高くなっており、各国のGDPに占める割合が、アメリカ、イギリスでは70%を大きく越え、フランス、ドイツは70%、日本でも60%台半ばに達している。アメリカでは1950年代半ばからサービス経済化が問題となっていたが、わが国では名目GDPベースで、1960年代半ばには第三次産業の生産が全体のGDPの半分以上を占めるようになった<sup>注1</sup>。

こうした変化は、経済の成熟化にともなって一般消費者の消費の重点が、物質的なものからサービスへ、また最近では特に情報関係消費の比重が大きくなっていることなどが影響している。また企業においても、商品により一層の効果性の向上を求めるといった競争環境の変化に応じてサービス関連業務が増大したり、効率性向上のためのアウトソーシングの拡大などが背景となって起きたものである。こうした傾向は一時的なものではなく、不過逆的に継続する変化であって、その結果、より多様性に富んだ新しいサービス商品への需要が引き続きに喚起されている。

第2の要因は先の要因と底流に関連しているのだが、先進的な製造業企業におけるサービス企業化への動きであ

る。今日、世界最大のサービス企業は、AT&Tでもシティバンクでもなく、IBMやGEなど、もともと製造業に分類されている企業なのだ。1995年からIBMは、情報処理オペレーションの外部委託の引受け、システム統合、ネットワーク設計、コンサルティング、教育、製品サポートなどを内容とする「IBMグローバル・サービス」というサービス商品を展開しているが、これは毎年370億ドルも稼ぎ出している<sup>注2</sup>。(IBMは2004年12月初めに、パソコン製造部門を中国のレノボに売却することを発表して世界に大きな衝撃を与えた。これはIBMが文字通り製造業からサービス企業へ変身することを意味している)。GEもジャック・ウェルチのリーダーシップの下で、既存の業務の廃止、縮小など見直しを行うと同時に、エンジニアリング、メディア、メディカル、ファイナンス、コンサルティングなどのサービス分野に事業を拡大した。その結果、GEキャピタルだけで純利益10.9億ドルを計上し、それは全体利益の39%に達している。(なお、このような動きは米国の他の製造業でも起きている。わが国では自動車産業、機械・設備、家電の一部などにおいて、主に機械・設備の保守サービスなど有料化するという方向で、同様の変革を志向する萌芽を見ることができ<sup>注3</sup>。しかし、コンピューター業界以外ではまだ大きな動きにはなっていない)。

製造業のサービス企業化を推し進めている原因となっているのは、第一に、多くの製造業において製品のコモディティ化が進み、製品の差別化が難しくなってモノ製品だけでは利益を上げにくくなっていることが指摘されている<sup>注4</sup>。その結果、製造業が主要な利益訴求点をモノ製品そのものから製品に付随するサービスへ移動させる動きが生まれているということである。

第二に、グローバルな競争の激化と情報技術の進展が、企業にコア・コンピタンスへの集中とその他の活動のアウト

注1 鈴木多加史・西田稔編著『サービス・エコノミーの展開』3頁、お茶の水書房2001年

注2 Stephen W. Brown "The Move to Solution Providers"  
*Marketing Management* p.10 Spring 2000

注3 朝日新聞 2002年8月14日記事「製造業『売ってから稼ぐ』」

注4 S.Brown op.cit.,p.11

トソーシング化を押し進めていること（フォーカスト・ファクトリー化）。そのため大きなサービス需要が市場に生まれつつあり、それに対応するサービス商品が提供されるようになってきたことがある。（米国では1988年から98年の10年間で、全てがアウトソーシング需要ではないが、ビジネス支援サービス関連だけで243万人の新規雇用が発生した）<sup>55</sup>。

サービス・デザインの観点からすると、製造業のサービス事業への進出は、顧客の要求の拡大に応えるという自然な動きから発生している。機械・設備の保守・点検サービスは、製造業がすでに所有している技能・技術の商品化であり、製造業の提供する金融サービスも自動車ローンなどと同じく、販売過程で顧客の利便性を高めるものである。その他のサービスも多くは、製造業企業の製品に関連する分野から派生している。これらは製造業が自社のモノ製品の提供による部分的ソリューションの提供から、より幅広く顧客のニーズに応えるべく、サービスを付加することによって顧客へのソリューションの幅を拡大した結果と考えることができる。この傾向は、たんに製品そのものを提供するという従来の立場から、より十全なソリューションの提供へと視点が移動していくことを示しており、こうした考え方の広がりや、新たなサービス商品の開発への関心をより高めていくに違いない。

本論のねらいは、こうした企業環境の変化に対応して、現在求められているサービス・デザインの考え方や方法を、サービス・マーケティングの理論や関連するその他の視点から、現時点で可能な範囲でまとめてみるという点にある。したがって本論は、将来実現されるべき体系的なサービス・デザイン理論への試論的な位置づけとなる。

## I. サービスとは何か。

サービス・デザインの方法を論じる前に、まずそのデザイン対象であるサービスそのものについて、その特徴を確認しておきたい。対象を明確にしなくては、方法論の検討も十分な意味を持ちえないからである。

筆者が以前指摘したように、サービスという用語ほどさまざまな意味で使われる言葉はあまりない<sup>56</sup>。ある場合には接客員の「精神的構え」を意味し、ある時には「無料」

や「値引き」を表す。また経済的な財に限っても、「サービス経済化」のように社会の特徴を表したり、「配送サービス」のように特定の具体的な経済活動を表す場合もある。

では、研究者の間では統一的な定義があるのだろうか。実はこれも明確ではない。欧米のマーケティング研究者の間では、1980年代まで研究領域としてのサービス・マーケティングの独自性を主張するために、モノ生産物との対比においてサービス固有の特徴を探り、それらの特徴を基盤としてサービスとは何かを明らかにしようとする議論が盛んに行われた。しかし90年代に入るとサービスの定義についての議論は下火になっていった。そして現在までに究極の定義として合意されたものは存在しないと言われている<sup>57</sup>。ある程度共通する合意が確立しているので、厳密で普遍性をもつ定義を追求することにあまり実りがないという一般的理解が研究者の間に広まっているからだと考えられる。

### 1. 無形財としてのサービス

多分、最も一般的な理解は、物理的な形をもたない財である「無形の財」という認識である<sup>58</sup>。第三次産業セクターの生産ウエイトが相対的に増大したことを意味する「サービス経済化」という表現もこの考え方に基づいている。社会の経済活動を分類する視点からの経済学的な見方である。

この「無形財」という考え方には見過ごせない欠陥が内包されている。無形財をサービスと定義すると、いくつかの重大な例外が指摘できるからである。例えば、特許や著作権などの知的所有権は物理的形態の観点からは無形だが、それ自体が売買され所有権が主張できる。サービスの本質は「機能」や「働き」であり、これらは生産されると同時に消滅する。したがって、機能や活動の所有権を云々するのは無意味である。またその機能や活動の源泉（例えば、人的サービスを提供する人材）は通常は売買の対象にはならない。この点から考えると、知的所有権の場合は、無形だが所有権が移転するという特性から、モノ製品と同じ属性も持っていると言えよう。また同様に「情報」も（モノに体化する前は）本質的に無形であるが、ある種の情報では所有権が主張でき、したがってサービスに含めるのは適当ではない<sup>59</sup>。このように、サービスの定義を無形財とす

注5 米労働省“Employment Outlook”経済産業省資料『サービス経済化の現状』平成14年2月27日 7頁

注6 近藤隆雄『サービス・マネジメント入門』p.20 生産性出版、1995年

注7 C.Gronroos Service Management and Marketing p.46 J.Wiley 2000

注8 「無形の財」という表現は、生産物は普通有形だが、その内無形のものに限定してサービスと呼ぶという発想である。ショスタックは、無形性とは形容詞ではなく状態を表すので、有形物と無形のサービスとは異なった状態をあらわし、並立するものだ、と主張する。G.L.Shostack “Breaking Free from Product Marketing” *Journal of Marketing* vol. 41 1977

る見方は、単純明快という利点をもつものの、大雑把すぎる定義であり厳密性を欠くと言えよう。

つまり、無形財という規定の仕方では、概念の外延が広すぎて、その内包たるサービスの特質を特定することが困難になってしまうということである。これではとてもデザインの対象としての定義とすることはできない。

## 2. 機能としてのサービス

次に比較的カバーする範囲は広いが、本質を突いている定義は野村清のものである。野村のサービス概念は、曖昧さの少ない明確なものである。彼は、利用可能な諸資源を「もの」と呼ぶ。「もの」は、人、物、システムを含む。つまり「もの」はストックし得るすべてを指す。サービスとは「ものが有用な機能を果たすその働き」であり「ものが使用価値を実現する過程」だとしている。また人以外の「もの」を市場で売買する場合、これを「物財」とし、サービスが売買される場合「サービス財」としている。つまり交換客体としての「サービス」は野村の場合は「サービス財」なのだ<sup>10</sup>。

野村の定義にしたがえば、モノであれサービスであれ、すべての商品の購入はサービス（機能）の消費ということになる。商品の需要者にとっては、こうした見方は感覚的に納得できるものだ。

上原は、野村のサービス概念について、その独自性を高く評価しながらも、以下のような批判を加えている。つまり「野村氏においては、サービスが「もの」へ体化する際、会計とか企業といった経済主体の果たす積極的な役割が捨象されてしまっている。……確かに、物およびシステムは使用価値の実現過程（サービス）という機能を発揮する契機を内包している。……しかしこのことは物やシステムが直ちにサービス対象に対してそのような機能を遂行することを意味するわけではない。その遂行のための条件を有しているにすぎない」<sup>11</sup>。この批判は、サービスの定義が存在論的な問題意識から行われると、客観的・本質的な規定が優先し、経営活動として位置付けるといった視点が希薄になっ

てしまうということである。

上原の指摘は、サービス商品のデザインの立場からも納得できる。商品のデザインは「どのような人達に対して」、「どのような内容の消費のために」の二つの契機を当然含まなければならないからである。このようなセグメンテーションやポジショニングを含んだサービス商品をデザインするには、現実の経営活動として、より具体的に内容を把握できるようなサービスの定義が必要となる。

## 3. 活動としてのサービス

サービス概念の明確化が一般化していないわが国の状況に対して、欧米の研究者の間ではほぼ共通の理解が成立していることを先に指摘した<sup>12</sup>。たまたま手元にある1995年以降に米国で出版されたサービス・マーケティングの大学・大学院用のテキストにおいて、サービスの定義がどうなされているかを引用すれば、以下の通りである。

- ・ザイタムルとビットナー(2000)：サービスは行為、プロセス、パフォーマンスである<sup>13</sup>。
- ・ラスト、ザホリック、ケニングハム(1996)：一方が他方へ提供する本質的に無形の行為、パフォーマンスであり、所有権の変更を伴わないものである<sup>14</sup>。
- ・ラブロックとライト(2002)：サービスは経済的な活動であって、価値を生産し、ある時と場所においてサービスの受け手または所有物に対して望ましい変化を生むというベネフィットを提供するもの<sup>15</sup>。

共通しているのは、サービスは活動または行為であるという点である。

わが国の研究者はどう考えているのだろうか。上原は次のように述べている「ある経済主体が、他の経済主体の欲求を充足させるために、市場取引を通じて、他の経済主体そのものの位相、ないしは、他の経済主体が使用・消費するモノの位相を変化させる活動そのものである」と<sup>16</sup>。上原の定義の方が先行して行われているが、上記のラブロック等のものとほとんど同じである。

筆者の定義は次のようなものである。「サービスとは価値

注9 野村清『サービス産業の発想と戦略』電通 1983年 42頁

注10 前掲書 38～9頁

注11 上原往彦「サービス概念とマーケティング戦略」『経済研究』明治学院大学 第87号1990年 p.76 上原は、サービスにおいて生産活動そのものの提供を受ける場合、それが他の経済主体の活動であるために、受け手はこれを全的支配下には置けない。そこで与え手と受け手との間に「相互制御関係」が発生する、としている。

注12 飯嶋好彦 『サービス・マネジメント研究』 p.2～3 文真堂 2001年

注13 V.A.Zeithaml & M.J.Bitner *Service Marketing* p.2 2000 McGraw-Hill

注14 R.T.Rust, A.J.Zahorik & T.L.Keiningham *Service Marketing* p.7 1996 Harper Collins

注15 C.Lovelock & L.Wright *Principles of Service Marketing and Management* p.6 2002 Prentice Hall

注16 上原往彦 1990 前掲 p.76

創造的な活動、プロセスそのものであって、市場取引の対象となるもの」である。

「市場取引の対象」という限定がついているのは、価値創造的な活動であっても、自己消費のために自家生産されるサービスの活動がかなり多く存在するからである。例えば家庭での家事・育児や趣味的な活動などである。つまり、経営活動の観点から市場で取引される財としてのサービスに限定して考えるということである。

#### 4. サービス商品とはなにか

さて、以上でサービスは価値創造的な活動そのものと定義した。したがって顧客に具体的に提供されるサービス商品とは、設定された目的を実現するために必要な活動を組み立て、一つの具体的プロセスにすればよいことになる。しかしサービス商品のデザインにはまだ触れておくべき必要な要素が残されている。(この場合、「商品」とは、購買の顧客接点における企業オファー全体という意味で使用する。モノ製品は工場で作られるが、商品は顧客接点に置かれなければ商品ではないからである。つまり商品には使用価値と交換価値の両方が必要なのだ。)

例えば、理髪店の理容サービスを考えてみると、このサービスを構成する活動・プロセスとは、洗髪、カット、ひげ剃り、形を整える仕上げ作業などである。しかしこうした活動を実行していくためには、理髪師を別にしても、顧客は理容用のイスに座り、洗髪にはシャンプーを使い、カットにはバリカンやハサミ、ひげ剃りにはカミソリ、石鹸、ブラシ、タオル、ローションなど、そして仕上げには櫛やドライヤーなどを使う。つまり理容サービスの活動には、さまざまな物的な道具が不可欠であり、整髪料を消費し、理髪店の店内の物理的環境や顧客の気持ちをなごませるBGMや花などを必要とする。こうした物的な道具類や整髪料、店内の環境等は、理容サービスの実現に必要なだけでなく、その場、その時間の顧客のトータルな経験の善し悪しを左右する。理容サービスを消費するとは、こうした全体的なサービスを体験することにほかならず、顧客のサービスに対する評価は、このサービスの消費に関連する全ての経験に対して行われる。

つまり、サービスの本質は価値創造的な活動であるとしても、ひとたびそれを消費者が、企業の提供するトータルなオファーつまり商品として消費する場合、その生産に必要な物的な要素(例えば、レンタカーの自動車)や環境(大学の教室)、サービス商品の一部として顧客に手渡されるモノ製品(レストランでの料理や医療サービスにおける医薬

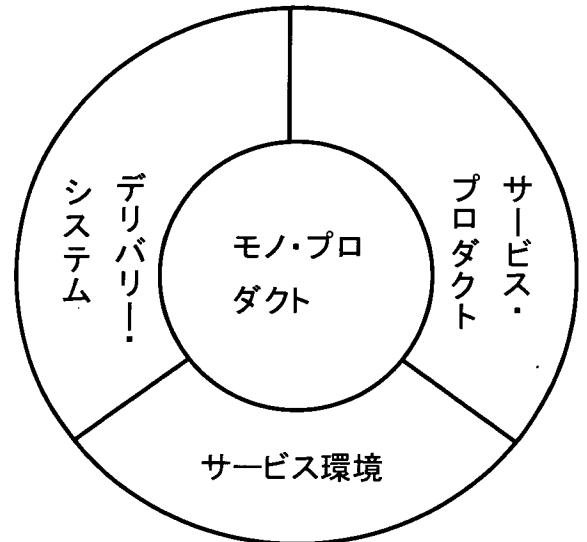


図1 サービス商品の品質構成要素 (ラストとオリバー)

品、等)などを無視して活動だけを議論することはできないということである。

Rust と Oliver は消費者がサービス商品に対して評価する品質要素として次の4つを上げている<sup>#17</sup>。

- ①サービス・プロダクト
- ②サービス・デリバリー・システム
- ③サービス環境
- ④モノ・プロダクト

「サービス・プロダクト」とは、消費者が購買を検討する際に考慮するサービスそのものの内容のことである。サービス提供者が口頭で説明したり、パンフレットに載ったサービス・メニューの説明などから、消費者が思い描くサービス内容を意味する。重要な点は、このサービス・プロダクトとは、顧客が現実経験するものとは違う「理論値」だという点である。肺ガンの患者が受ける医師の治療計画や旅行代理店の係員が説明するパック・ツアーの内容などが例として考えられる。これらはサービスが提供される実際場面では、さまざまな理由から内容が変更されたり、追加、削減されたりする。環境が安定し、予想外のヴァリエーションも発生せず、関係者が最善を尽くすことが前提で提供されるサービス内容のことである。生産者から提供されるこうした商品情報を抜きにしては、われわれはサービス商品の購入を決定することはできない。したがって、サービスのデザインとはこのサービス・プロダクトのデザインが中心となる。

二番目の「サービス・デリバリー・システム」とは、サービスを生産し、顧客に渡すために必要とされる、施設・道具、人材、情報システムなどの生産要素の作り出すシス

注17 R.T.Rust and R.L.Oliver *Service Quality* p.11 Sage Pub.1994

テムのことであり、消費者はこのデリバリー・システムとの相互作用の中で実際に提供されたサービスを経験することになる。つまりこちらはサービスの「現実値」である。サービスの生産には、顧客に直接接するフロント・ステージと顧客には接しないが裏でフロントを支えるバックステージ（例えば、レストランの厨房）があるが、サービス・デリバリー・システムは、このフロントステージとバックステージの両方を含む。ただし、顧客が実際に体験するのはバックステージの活動に支えられたフロントステージでの経験である。

「サービス環境」は、顧客がサービスを消費する具体的な場面、環境をさしている。顧客がサービスを経験する場の持つ条件は、顧客のサービス評価に大きな影響を与える。病院やホテルの部屋は見栄え良く清潔でなくてはならない。真夏に冷房のない教室で勉強するのは大変である。レストランの内部は静かな雰囲気が好き、工場のような騒音の中では落ち着いて食事することはできないであろう。また、サービス環境として、リゾート・ホテルや温泉旅館の場合のように自然的な景観も重要な場合がある。サービス環境はサービスそのものとは独立したもののだが、サービスの消費を促進したり阻害したりする力を持っている。サービスは形のない活動であるが故に、提供される場の条件が評価を大きく左右するのだ。

最後の「モノ・プロダクト」は、サービスの消費にあたって、消費者が受け取る物的な要素である。レストランのコア・コンセプトは食事そのもの（つまり食べる事）であって料理ではない。しかし料理の味、温度や見栄えは食事の経験の質を決定的に左右する。病院でもらう薬品、コンサルタントが提出するレポートのでき具合、これらも関係するサービスの質に大きな影響を与える。

サービス・デリバリー・システム、サービス環境、モノ・プロダクトはすべて顧客の実際の経験を左右する内容だという点で、たんなるアイデアであるサービス・プロダクトとは異なっている。

ラストとオリバーの図をここで引用したのは、サービス商品とは彼らが品質要素としてあげている4つ全てが含まれるという点を強調するためである。サービスのデザインとは第一義的にはサービス・プロダクトの設計であるが、サービス・プロダクトを実現する他の3つの要素もしっかり考慮しておかなければならないからである。

なお、このようにサービス商品をとらえると、すべての商品はサービス商品だという主張もなりたつ。特に、先にふれた二番目の「機能としてのサービス」という見方はこ

の主張を支持するであろう。しかし「サービス商品」というためには、サービス商品と他の商品を区別する基準が必要となる。それは、①その商品の主要な使用価値(コア・コンセプト)が、主に経験的な性質をもち、同時に、生産と同時に消費される特徴を持つ企業オファァーの場合か、②顧客の所有するモノ、システム、情報などに対する価値増加的活動であり、その活動自体の提供を主な目的とする商品の場合において、①②のどちらか、または両方を含むものである。なお、第一の規定については、モノ製品では、購入後、その機能の消費を延期でき、または随時使用することによって、その物理的財を減耗または破壊するという特徴を持つ<sup>注18</sup>ことに対比される。

## II. サービス・デザインのアプローチ

デザインの対象としてのサービスの内容を確認したうえで、サービス・デザインのフレームワークの検討に入りたい。

サービス・デザインは、まず既存のサービス商品を改善し、価値を高めるイノベティブなアプローチと、新しいサービス商品を開発するヒューリスティックなアプローチの二つに大別できる。

### A. イノベティブ・アプローチ

#### 1. 顧客価値のアプローチ

顧客は、商品に何を望んでいて、どの部分を評価するかを明らかにし、改善点を探るアプローチである。他のフレームとも関連するサービス・デザインの基本的なフレームワークと位置づけられる。

##### (1) 価値とはなにか

顧客価値を明らかにする前にそもそも「価値」とはなにを意味するかを簡単にまとめておこう。まず広義には、自分にとって大切だ・重要だと信じている性質、特徴のことである。

価値は、自分の心的システムの中にある主体的価値と対象の属性としての客体的価値に分かれる。主体的な価値には、幸福、愛、正義、平和といった自分にとっての理想や実現をめざすべき絶対的な価値などがあり、また社会化の結果われわれが身に付ける社会の規範やルールを含む社会学でいう価値観も含まれる。

客体的価値とは、まず主体の価値を反映した客体的特徴である「美しさ」、「魅力」といった心理的・哲学的価値があり、もう一つは市場での取引を前提とする経済学的な価

注18 上原征彦 『マーケティング戦略論』5頁 1999年 有斐閣

値がある。経済学的な価値には金やダイヤモンドのごとき市場における稀少性の生む価値、個人にとっての効用である使用価値、および需給関係を前提とする交換価値がある。経済学的価値は客観的な印象を与えるが、本質は主体が客体にどんな価値を見るかという主観的な評価が核となる。

## (2) 顧客価値

顧客価値は、消費者が特定の財に対して評価する価値のことであり、使用価値と交換価値の両方を含んでいる。つまり一つは、特定の財についての顧客にとっての誘因力・魅力の大きさであり、これは使用価値が反映する。第二の側面は、こうした価値は、顧客が商品の消費によって獲得する効用とそのためを支払った犠牲（費用）との対比によって決まる（交換価値）という側面である。取引とは自分の持っている価値（お金）と商品の価値の交換だからだ。

## (3) 顧客価値の公式

顧客価値は、次の公式<sup>注19</sup>によってその要素と要素間の関係が概念的に表現される。分子部分はその商品から得たものであり、分母部分は支払ったもの、犠牲にしたものである（なお、この公式は要素の概念的関係をあらわそうとするものであって、厳密な数式ではない）。

①結果品質：その商品がどれだけ顧客の具体的欲求を充たしたかで決まる。医療サービスを受けて、病気が治癒したか、レストランの料理は美味しかったか、エステティックサービスで体重が減少したか、といった結果に対する評価である。

②過程品質：その商品を消費する過程での快適さ、便利さ、提供者の態度などによって左右される。飛行機の旅は快適だったか、歯医者での治療は痛くなかったか、といったサービス提供過程での品質である。

③価格：その商品の価格についての金銭的成本である。

④入手コスト：その商品を手に入れるための支払った価格以外のコストで、金銭的、時間的、肉体的、精神的、感覚的コストなどが含まれる。購買費用ともいわれている。例えば、以下のようなコストである。

金銭的成本：お店に行くための交通費

肉体的コスト：歩いて行かねばならない。荷物を持つ労力等。

$$\text{顧客価値} = \frac{\text{結果品質} + \text{過程品質}}{\text{価格} + \text{入手コスト}}$$

図2 顧客価値の公式（ヘスケット、サッカー、シュレシンジャー）

精神的コスト：取引の交渉でのストレス。

感覚的成本：気にかかる不快な騒音や部屋の汚れ等。

## (4) デザイン・アプローチ

顧客価値フレーム・ワークを利用したサービスのデザインは、特定のサービス商品の顧客価値を高めるためのどの要素を改善したらよいか、という発想を基盤とする。それは以下のような二つの方法によって可能となる。

### a. 分子を大きくする

結果品質の向上には、レストランのようにモノの消費も重要な場合には、料理の質を高めて美味しくする、関係する製品の性能を良くする（タクシーやレンタカー）。医療サービスであれば、治癒率を高める、といったことである。従来から製品のイノベーションはこの部分をめぐって行われてきた。

過程品質については、経験部分の質の向上、対応する接客員の態度の改良、適切な情報提供や利便性の向上、刺激的で楽しい授業の実施などサービス提供過程での顧客の体験部分をさまざまな視点から質を高めることが眼目である。本文で整理したフレームワークの大部分が、購買費用の削減も含めて、この部分と関連するものである。

### b. 分母を小さくする

価格については一般的には低めた方が顧客価値は高まるが、価格には品質表示機能やブランド維持機能もあり、低めた方が常に良い効果を生むかどうかは状況に応じて異なる場合もある。購買訴求の方法としてはよく利用されるアプローチだが、全体的なサービス・デザインの一部とはなっても、価格の低減だけでは、サービスのイノベーションとは呼べない。

入手コストを低める工夫をすることは、サービス・デザインの大きな検討領域となる（なお、入手コストは分子部分の過程品質の裏返しでもある）。便利な立地、入りやすく広い駐車場、24時間の営業、見つけやすい品揃え、時間のかからない支払い、探索情報の提供。顧客の必要に合わせたアソートメント等々など、顧客価値向上の観点から検討すべき余地はかなり広いと思われる。最近広まっているインターネット・ショッピング／バンキング、また銀行のATMの利用等はこの部分のコストを大幅に引き下げたことが主要なドライバーとなっている。

このように顧客価値アプローチは、価格以外の顧客価値の構成要素を、価値の向上の観点から、顧客の立場にたって再検討し工夫することによって、サービス商品のデザインにさまざまな示唆を与える大きな可能性を持っている。

医療サービスの場合を考えてみよう。医療サービスの「結

注19 J.L.Heskett, W.E.Sasser Jr. & C.W.L.Hart *Service Breakthroughs* 1990 Free Press pp.2-15

果品質」は、医療の中心課題である治療効果の向上によって高められる。医学や医療技術の急速な発展によって、従来は治療不可能であった疾患が治療可能になり、また治癒率も向上している。医療の結果品質の向上は止まるところを知らないかのようである。

医療の「過程品質」もまた医療技術の発展によって大きな影響を受けている。従来はつらい体験を我慢しなければならなかった検査の領域で、CTやMRIといった低侵襲の技術によって診断がかなり楽に、また正確になってきた。治療分野でも内視鏡手術のように患者の負担を大きく軽減する方法が取られるようになってきている。最近はまだ、「患者様」と呼ぶのが一般的になってきたことが象徴するように、患者に対する医療関係者の態度にも改善の兆しが出てきた。

医療サービスの入手コストの削減は、この分野の大きなデザイン項目である。特に、待ち時間の問題は大きく取り上げられることが多い。一部の病院では、電子カルテ化にともなうオーダーシステムの実現や、バランスト・スコアカードやシックス・シグマといったオペレーション関係の改善手法が使われることで大きな改善を達成している。医療技術の向上にともなって肉体的な苦痛その他の肉体的コストもじょじょに見直されている。今後は患者の精神的なコストへの関心も高まっていくに違いない。このように医療サービスの質の向上は全体として進展しつつあるが、顧客価値のフレームを利用することでその品質の構造をより明確に把握することが可能となる。

## 2. 過程品質（機能的側面）についての新しい見方。

イノベティブ・アプローチの二番目は、内容としては顧客価値のフレームの入手コストの部分に関するのだが、今までは、ほとんど目が向けられることのなかったサービス部分の取引コストの削減に主に関連する議論であ

る。

グルンルースは、企業のトータルなオファーの内「テクニカル」なアウトプットを生み出すことに関係する要素を①コア・サービス、②促進的要素（モノとサービス）および③支援的要素（モノとサービス）に分けている<sup>#20</sup>。

「コア・サービス」とは、そのサービス商品の基本的な目的に関するもので、医療であれば治療、旅客飛行機であれば、目的地への安全で高速な移動などである。これらはそのサービスのテクニカルな達成目標である。

「促進的なサブサービスやモノ要素」とは、コア・サービスの遂行を助けるサブ・サービス、例えば、大学における事務局サービスや図書館などがある。モノ要素では銀行のATMの機械などが上げられる。つまりコア・サービスの達成に必要とされるさまざまな補助的なサービスと物質的なシステムや要素である。

「支援的なサブ・サービスやモノ要素」は、コア・サービスの質を高めたり、差別化を実現するための必要な周辺的なサービスやモノ要素である。ホテルにおけるレストラン、旅客機での映画や音楽の提供、大学での学食などが例としてあげられ、モノ要素は例えば、機内食やホテルでの宿泊の際に提供されるアメニティー類などである。

次に、サービス・オファーの機能的側面（いかに提供されたか）に関係する要素（過程の側面）がある。サービス消費に関連してこの機能的側面が重要なのは、サービスの特徴である生産と消費同時性から、実際のサービス提供は顧客の消費プロセスの中で展開するからである。モノ製品は、在庫することができ、移動することもできるので、消費者はあらかじめ購入して、自分の都合のよい時に消費することができる。しかし、サービス消費の場合、顧客の嗜好、時間的・場所的・肉体的条件および支払い可能な金額などから作られるその場その時の顧客の「消費システム」と対応しなければならないからである。

顧客の消費システムとの関連で考慮しなければならない要因として、ベリーは、①サービスへの接近可能性、②顧客参加および③相互作用の3つをあげている。従来、サービスのテクニカルな側面（目的側面）についてはいろいろ議論がなされてきた。しかしこの機能的側面について具体的な要素を整理し分類している研究は少ない。

さて、機能的側面を構成する三つの部分について、グルンルースは次のような具体的要素を例示している<sup>#21</sup>。

- ①サービスへの接近可能性：
  - ・従業員の数とスキル

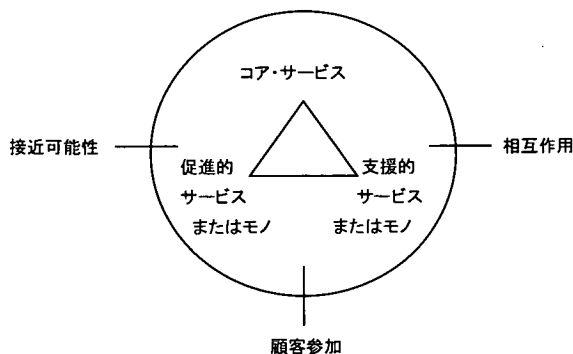


図3 拡張されたサービス・オファー（グルンルース）

注20 C.Gronroos ibid., p.168

注21 ibid., p.169



- ・営業時間、タイムテーブル、仕事の遂行に要する時間、アポの容易さ
- ・立地
- ・サービス施設の内部と外部（快適さ、広さ、使いやすさ、駐車場など）
- ・道具、設備の使いやすさ、パンフレットの分かりやすさ、書類等への記入のしやすさ
- ・顧客のアクセスを可能にする IT 技術の充実度、使いやすさ
- ・サービス・プロセスに同時に関わる顧客の数と顧客の知識

#### ②顧客参加：

- ・情報の提供、書類への記入、ウェブサイトの利用
- ・顧客のサービス・プロセスへの参加準備状況と動機付け、納得性

#### ③相互作用：

- ・従業員と顧客とのコミュニケーション
- ・組織の物的、技術的リソースとの相互作用
- ・システムとの相互作用（待機、支払、IT、電話、修理・保全、予約、苦情などの各システム）
- ・プロセス内での他の顧客との相互作用

こうした項目は顧客から見た場合、主に企業の提供するマーケティング・ミックスの展開の仕方が影響する。実際場面では、注文・請求・支払手続き、クレーム処理、マニュアル作成、クライアント従業員の訓練、質問への対応、アフター・サービス、保証、モノ製品が絡めば配送、梱包、といった一般業務、つまり「請求できない隠れたサービス」<sup>#22</sup>の現実の形態によって左右される。顧客の全体的な消費システムを対象とした場合、これらの隠れたサービスを顧客志向へ転換し、その方向で設計し直すことによって、グルンルースが指摘する品質の一方の側面、つまり顧客が「いかに (how)」に消費するかに対応する機能的な品質を向上することができる。

この考え方の特徴は、これまでサービスのデザインという場合、サービス活動のテクニカルな側面であるコア・支援・促進の3種のサービスが構成するサービス・パッケージが主な対象となっていたのに対して、マーケティング・ミックスの具体的展開と考えられてきた顧客接点での一般業務を、明示的に顧客へのオファーと捉えて顧客志向的なデザインを求めている点であり、この部分こそがサービス品質の機能的側面（いかに消費するか）だと主張している

ことである。この発想は、これまでのサービス・デザインの対象を拡大し、真のトータル・ソリューションの提供へ近づく大きな可能性を内包している。

こうした発想の具体例として金型部品の商社であるミスミの場合を見てみよう。

ミスミは顧客（ユーザー）のニーズ調査を行って次の5つソリューションが求められていることを明らかにした<sup>#23</sup>。

- ①部品発注に際し、部品図を描かなくてもすむこと。
- ②購入部品を自社で追加工する必要がないこと。
- ③納入業者一社ですべて間に合うこと。
- ④一本、一個でも必要な量だけ供給してくれること。
- ⑤納期が短く、確実なこと。

これらは、部品が納入されるという結果は同じでも、それがどのように実行に移されるか、つまりサービスの過程（機能的側面）を問題にしている。

これに対してミスミは顧客に対して次の保証を約束している<sup>#24</sup>。

- ・商品保証（顧客が必要とする部品を見つける）
- ・供給保証（ねじ1本、1個でも）
- ・価格保証（カタログにのった値段で、量に関わらず）
- ・納期保証（必要な期限までに）

この保証を実現するためにミスミは販売方法を従来の営業員が顧客から注文を取る方式をカタログ販売に切り替えて①のニーズに応え、②については、納入メーカーにカタログに載った半製品を在庫することを求めた。半製品なら追加加工することも短時間でできるし、手間も掛からない。

このようにミスミはメーカーまで巻き込んで、保証を実現するためのシステムを構築して、顧客に対するサービスの機能的な価値を高めて成功している。

### 3. サービス・ロジスティックス

三番目の設計要素も、入手コスト（購買費用）の削減に関連している。

入手コストとは、その商品を手入手するために顧客が支払わなくてはならない諸コストのことで、具体的には先に説明した金銭的、肉体的、時間的、精神的コストのことである。過程品質の裏返し側面でもある。

ベリーは、こうした消費者の機会費用である入手コストを引き下げることがサービス・コンビニエンスという概念で説明している。

サービス・コンビニエンスとは「サービスの購入や利用

注22 ibid., p.2

注23 鈴木直人 『ミスミの企業家集団経営』37頁 ダイアモンド社 1996年

注24 前掲書 39頁

に関連して消費者が求められる時間と努力についての認知<sup>注25</sup>であるとして次の5つを挙げている<sup>注26</sup>。

#### ① 決定に関するコンビニエンス

顧客が購買を決定するのに必要な情報処理についてのコンビニエンス。

サービスはモノに比べて事前に品質が分かりにくく比較購買が難しい。したがって、購買リスクが高い。だから、分かりやすく簡潔な情報提供が大切となる。内容、品質、特徴をできれば他の商品と比較できる形で情報提供することが望ましく、パンフレットなどの表現において上手な工夫が必要となる。

#### ② アクセス・コンビニエンス

先にサービスの機能的側面に関連する要素として述べた「接近可能性」と対応している。サービスを利用するために使わなければならない時間や労力をどのように削減できるかに関係する。特に対人サービスでは、営業時間内にサービス提供場所に行かなくてはならないから、このコンビニエンスが重要となる。立地や営業時間、駐車可能性、ITや電話による遠隔での処理が可能かといった点が問題となる。

ATMは広く機械が設置されることでアクセス・コンビニエンスを向上した。また、東京のMKタクシーは携帯で呼び出した地域の地図のどこにタクシーが居るかを表示できるようにして、特定のタクシーを選ぶと、タクシー内の電話に直接繋がるシステムを構築して、アクセス・コンビニエンスを大きく向上している。

#### ③取引に関するコンビニエンス

購入を決定してもサービスを消費するには、(サービスの種類によっては前後するが)、取引(つまり支払い)を済ませなければならない。よく問題になるのは、スーパーやレストランでの支払いのための待ち時間である。インターネット販売では、動きが遅くて8秒以上かかると多くの消費者は支払いを止めてしまうという調査がある。

B to Bやサービスの種類によっては、あまり問題にならないことが多いが、個人消費の場合は、時間消費を短くしたいという欲求は大きい。また消費者は一般に、アクセスや決定のコンビニエンスに比べて、取引コンビニエンスの労力や時間を過大に見なす傾向がある。

#### ④消費場面のコンビニエンス

サービス消費の自体にかかる時間や労力に関するコンビニエンス。

テーマパークや映画の場合の過程にかかる時間は、コス

トではなく楽しみのための投資だから、問題にならないが、移動のための電車や飛行機に乗っている時間などは短い方がよい。この点、豪華客船によるクルーズなどとは意味が異なる。

消費場面でのコンビニエンスは、全体のプロセスの核になるので、この部分が劣っていると大きくネガティブな影響を持つ。例えば、何らかの理由で映画が中断してしまったり、電車が途中で止まってなかなか動かなかったり、保険金の請求をしても長期間反応がないといった場合である。最近、ある保険会社が顧客から連絡を受けてから保険金を支払うまでの期間をできるだけ短くするといった改善を行うことを発表していたが、このコンビニエンスに関わる改善である。

#### ⑤消費後のコンビニエンス

サービスを消費した後で、なんらかの理由で企業と連絡をとらなければならない場合のコンビニエンス。製品の修理、メンテナンス、交換、クレームなどの場面が考えられる。クレーム対応は、どのステージにおいても起こることが考えられるが、必要な時間と努力が少なければ少ない程、顧客はより満足することが分かっている。

クレーム対応では、それ以前の経験がどんなものであれ、強い印象を与えてしまうので非常に重要である。一般的に言えば、クレームを伝えやすいコミュニケーション・チャネルを用意しておくこと。いったんクレームが起きた場合には、迅速、的確に誠意を示しながら対応することが重要である。

ベリーの研究では、これらのコンビニエンスは、(1)サービスの特徴(顧客にとっての重要性、労働集約性(もっはら人なのか、楽しみの要素など)、(2)企業に関する要因(サービス環境、企業ブランド、サービス・システムのデザイン等)、(3)顧客の個人的特徴(時間感覚、時間的制約、共感性、経験等)によって影響される。また企業がその場面での程度の統制力を持っているかの認知によって仲介されサービス評価を左右することを指摘している。

サービス・コンビニエンスの研究は、まだ要素間の関係が具体的に特定されるまでには進んでいない。しかし、コンビニエンスの視点がサービスのデザインという目的に関連して重要な変数となることは明らかであり、今後このテーマの研究が進むことによって、より具体的なサービス・デザインへの示唆が得られることが期待される。現段階では上述の5つのステージごとのコンビニエンスを一種のチェックリストとして、顧客の消費システムを前提に検討し

注25 L.L.Berry, K.Seiders and D.Grewal "Understanding Service Convenience" *Journal of Marketing* vol.66, July 2002 P.4

注26 *ibid.*,

工夫することによって、新しいデザインの可能性を見いだすことができよう。

## B. ヒューリスティック・アプローチ

二番目のサービス・デザインのアプローチは、いわば、まだ存在しない新しいサービス商品の開発に焦点を当てたものである<sup>注27</sup>。

### 1. モノ製品に付随する三つのサービス

消費者と製品との関係をマッチングさせ、十全なものにするために必要とされるサービスを検討するという見方を取るものである。顧客が製品から十分にその効用を引き出し、使用の関係を豊かなものにするにはどんなサービスを必要とするかという問題を、顧客ニーズの観点から探るといふ発想である。結果的に想定されるサービスは、独立したサービス商品の場合もサブ・サービスの場合も考えられる。

#### ①製品の機能と顧客のニーズのマッチング

そもそもどんな商品でも、顧客が真に欲するものを提供すべきであるが、この点を再検討してみようというアプローチである。この見方は当然の考え方ではあるが、実際には企業は、技術的に可能だから、またコストをかけずに新しい機能を付加できるからといったプロダクト・アウトの発想をしがちである。それゆえ、商品が顧客のニーズやウォンツに本当に対応しているかどうかをもう一度見直すことには意味がある。その場合、新しいサービスを付加することで、より深く顧客ニーズを充たす可能性はないか、という視点をもつべきである。

マス・マーケティングでは、大量生産による製品を並べて、その中から顧客に選択させる。だから、店舗の品揃えが大きいほど、顧客は満足する商品を発見する可能性が高いと思われていた。しかし、顧客の欲求が細分化し個別化していくと、究極的には、顧客に個別に対応するオーダーメイドしかなくなるであろう。

その二極の間で、どのように顧客の個別化欲求に応えながら、効率的な生産ができるかが問題となる。こうした課題に対して、マス・カスタマイズという考え方が登場した。ITの利用と中間商品の選択肢を広げるといふ形で行われる。その結果、製品そのものの多様な選択肢の提供が可能となっている。

典型的な例はデル・コンピュータの製品である。CPU 3種、メモリ17種、ハードディスク6種、モデム2種、スピーカー3種、その他、マウス、モニターなどで複数の選択肢を用意して、計1900万通りの製品が可能だということだ。

顧客はこうした選択肢の中から自分が必要とするものを選び、自分だけのコンピュータを手にすることができる。他にもシチズン時計のマイクリ（現在は製造していない）などがある。同様の発想は、選択の幅の差はあれ、自動車産業など多くの製造業ですでに取り入れ始められている。

#### ②製品の利用できる状態と顧客のマッチング

製品を利用する場合には、時、場所および準備状況が、使用者が使える状態になっていなければならない。タンスは店舗で購入しただけでは具体的なソリューションは提供していない。それが自分の家に運ばれ、適切な場所に設置され、梱包が解かれて初めて利用できる状態になりソリューションを提供する。

パソコンであれば、自宅に運ばれ、セットアップされて、インターネットに接続されなければ電子メールを使うことができない。また、常に快適な利用準備状況にあるには、メンテナンスが行われ、ソフトのバージョンアップも行われなければならない。またパソコンを新しい機種に買い換えるには、下取りや旧機種の廃棄のサービスも必要であろう。こうした一連の関連するサービスが遅滞なく順調に提供されることによって、消費者はパソコンを十分に使いこなすことが可能になるのだ。どんな製品であれ、こうした見方から必要な新サービスを発見・デザインすることができるであろう。

#### ③製品と顧客の使用能力・方法のマッチング

顧客はその製品を使いこなせる能力を持っていないなければならない。

米国のスーパーのミールソリューションとは、食材に調理方法も付けて売ることである。つまりモノの購入者はかならずしもその使い方、消費の仕方を身に付けているとは限らない。この間隙を埋めるサービスが考えられる。NTTドコモは、シニア用携帯電話「らくらくホン」の使い方教室を高齢者層に対して開いている。今日、機械製品は不必要なまでに多機能化し、付属する使い方マニュアルがどんどん分厚くなっている。こうした傾向は、決して消費者にとって親切なアプローチではない。製品機能と使用者能力とのマッチングを新しいサービスとして提供することは、多くの場面で適切な発想であろう。

こうしたモノ製品に何らかの意味で付随するサービスを、有料で提供して結果として全体的に製品の価値を増大するというアプローチは、今後ますます拡大していくことが予想される。

## 2. アンバンドリングと小口化の発想

顧客の消費過程の分析から出てくるもう一つの発想は、

注27 近藤隆雄『サービス・マーケティング』77頁 生産性出版 1999年

束を解くこと（アンバンドリング）と、小口化の考え方がある。

社会が全般的に豊かになるにつれて、今日の顧客は、自分のニーズや期待を明確に意識し、費用対効果の判断を優先し、納得性を求めるようになってきている。例えば、生命保険では、従来は養老保険というリスク・マネジメントと貯金を合わせた保険が主流であったが、掛け捨てでもリスク対応はリスク対応、貯金は貯金というように分ける人が増えてきた。したがって、生命保険もアンバンドリングした単機能な保険商品が増えてきている。

引越しサービスも従来はワンパターンの商品だったが、現在ではさまざまなメニューを用意して、いろいろな単機能なサービスを希望によって積み上げて提供するようになった。

つまり従来、束になっていたサービスをほぐして、個々のサービスの中から希望するものを選択し、費用を計算するようになってきた。こうした傾向を、束を解くという意味でアンバンドリングと呼んでいる。

似たような考え方だが、同一の商品を小分けして販売する小口化の発想もある。月極で借りる駐車場を小口化して、15分や20分単位で賃貸する時間貸し駐車場が増えている。従来は100株とか500株を単位に売買していた株式を10分の1の単位で販売するミニ株や、不動産を証券化して比較的小きな価格で販売することを可能にしたのも同じ発想である。スーパーでは、お総菜を必要なだけ計り売りをするサービスを取り入れ始めた。消費者の都合になるべく添っていくという意味で小口化の発想は正しい方向だといえよう。

こうしたアンバンドリングや小口化の発想も、ニューサービスを開発する上での一つの重要なヒントとなると思われる。

### 3. サービスの「生産」と「消費」についての新しい考え方

最後に紹介するのは、デザインの方法というより、消費についての新しいものの見方の提案であるが、サービスのデザインに関してもある種の示唆を提供しようものである。

モノ・マーケティングでは、生産と消費が別々に行われるので、一つには流通システムによって、もう一つはマーケティング・ミックスの適切な設計によって、その二つの間のギャップをつなぎ、埋めることがマーケティングの目

標となる。

一方、サービス商品では、生産と消費の同時性から、提供者の「生産システム」と顧客の「消費システム」の二つが重なりあって進行することになる。

例えば、床屋の場合、作業者のスキル・意欲、料金、店舗、椅子、ハサミ、クシ等が「生産システム」であり、髪型の好み、髪質、時間、経済状態、座っている労力等が顧客の「消費システム」である。この二つのシステムがうまく重なることが理想であるが、実際は、必ずしも二つがピッタリ重なるとは限らない。顧客の消費システムをうまく取り込むためには、サービス提供者が相互作用の中で顧客情報を収集し、顧客の立場に立ったサービス提供を行わねばならない。こうした姿勢は、そうでない場合よりも大きな満足度を顧客に与えるであろう。

この議論を、顧客の「消費」とは、顧客の「生産活動」であると考えることによって、よりいっそう大きな示唆を得ることができる。山崎正和<sup>28</sup>が指し出したように、モノやサービスの消費とは、実は消費者の生産活動にほかならない。例えば、レストランでの美味しい食事は、生理的には新たな身体エネルギーの獲得だし、そこでの楽しい経験は、心理的な高揚を生み出すに違いない。こう考えれば、サービス提供者が目指すべきは、生産と消費のシステムの同一化に止まらず、顧客がそのサービスの消費によって生産する新しいシステムとの同一化でもある。

また、最近しばしば指摘されるように、顧客は自分が欲している商品を当初から理解しているとは限らない。つまり、顧客は自分の「消費システム」について、ある部分的に無知である可能性が大きく、顧客が潜在的に望んでいるニーズは、提供者との対話を通じて明らかになっていくことでもある。したがって、望ましいのは企業オファーの提供者が、専門家として、顧客が予想しなかったような消費による「生産」の可能性を、顧客との相互作用のなかで伝えていくことであろう。もしこれが可能なら、消費は事前の期待を越えて大きな満足感を消費者にもたらすことにな

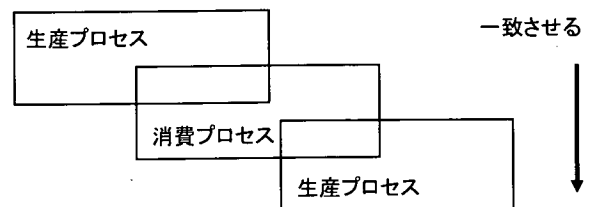


図4 生産プロセスと消費プロセスの一致

注28 山崎正和 『柔らかな個人主義の誕生』 p.136 山崎はこうも述べている。「人間の消費行動は...目的の実現よりは実現の過程に関心を持つ行動だ...消費とはモノの消耗と再生をその仮の目的としながら、じつは、充実した時間の消耗こそを真の目的とする行動だ」 p.149 つまり「経験」の消費を本質とするサービスこそ本来の消費の形だということになる。

る。対話を通じて顧客の消費＝生産システムを十分に理解し、オファーの中に、顧客による新しい生産につながる「意味のある情報」と「提案」を含めていけば、顧客の消費プロセスはより大きな自己実現につながる可能性を持つ。

企業サイドにとっても、顧客の消費＝生産システムを理解することは、顧客との相互触発を通じて、商品の新しいコンセプトを導くことにつながる。

有名なコカ・コーラのコンセプトの変遷、つまり「消化剤」、「神経薬」、「リフレッシュ」、「コーク・ウィズ・フッド」と移っていったのは、顧客の消費を問題としながら、生産プロセス領域での提案であるのだ。

石井淳蔵は、「顧客の未来の選択の可能性を作り出していくマーケティング」<sup>#29</sup>こそが、マーケティングのエッセンスであると述べているが、このことは、提供者の生産プロセスと顧客の消費＝生産プロセスが重なり合うサービス・マーケティングにおいて、よりいっそう実現可能性が大きいと言えよう。

## まとめ

本論は、現在のサービス・マーケティングの理論の検討を通じて、サービスのデザインに関わるフレーム・ワークとなる概念と理論を網羅的に検討した。そのために前半では、デザインの対象となるサービスおよびサービス商品の概念を明確化し、後半においてデザインに関連してフレーム・ワークとして利用できるいくつかの考え方を取り上げた。

サービス・デザインのアプローチとしては、既存のサービスを改善するイノベティブなアプローチと新しいサービスの開発につながるヒューリスティックなアプローチを取り上げた。

この研究の今後の検討課題は、特にヒューリスティックなアプローチに関して、より一層の成熟化を続ける社会の中で新たな消費者のニーズとの対応をどのように把握するかについて、消費を生産と見なすという、たんに考え方の転換を示唆することに止まっている点である。この部分についてのより一層精緻な理論の組み立てが必要となるであろう。

---

注29 石井淳蔵「ブランドと価値創造」『生活起点』2000 8月 p.10