

## 宅配便市場とサービス・マーケティング

中田 信哉

## はじめに

昭和五一年（一九七六年）にヤマト運輸（当時、大和運輸）によって宅配便の第一号だ、と言われる「宅急便」が登場した。もっとも、その二年前の四九年に三八五貨物によって「グリーン宅配便」が発表されているし、戦前には日本通運による「ハト便」というものがあつた。

郵政省が言うような「小型物品送達サービス」という言い方をするなら宅急便が登場する以前から郵便小包、鉄道小荷物というサービスも存在していた。ただ、現在、一般的な認識としては宅配便には次のような条件があると考えられる。

- イ ドア・ツー・ドアの集荷・配送を行なう
- ロ 地域別均一料金制を採用する
- ハ 扱い荷物の重量・容積を規定している

ニ 独立の商品として位置付けられネーミングがされている

ホ サービスの内容が明確化されている

また、運輸省では宅配便の定義を「一般路線貨物運送業者の小口貨物輸送サービスの中で、宅配便運賃を適用するもの」であり、「その小口貨物というのは重量三〇kg以下の一口一個の貨物を、特別な名称を付して商品化された輸送サービスたる〇〇便扱いにより輸送する場合」としている（昭和五八年制定『宅配便運賃認可条件』）。しかし、本質は宅配便というものが「初めから宅配市場に市場標的が定められ、それによって宅配サービスに特化する形で開発され、それに合わせたマーケティング展開が行なわれている」ものであるだろう。そういう意味で言うならグリーン宅配便もハト便も他の輸送サービスの一環として行なわれていたものであるし、昭和五一年以前の郵便小包、鉄道小荷物は宅配便の特質を完全には備えていない。

したがって、宅配便の第一号を宅急便に置くというのが普通である。宅急便の発売初年度の扱い量はわずか三〇万個強である。しかし、その後は急成長を行ない平成三年度は宅配便は三七便が活動を行い、一一億二五〇〇万個を扱う巨大マーケットを作り上げた（運輸省資料）。また、鉄道小荷物は昭和六十一年に廃止されたものの郵便小包は一時の劣勢から立ち直り平成三年には四億八〇〇万個を達成している（郵政省資料）。

これらを合計したものは一五億三三〇〇万個であり、近い将来二〇億個に到達すると予想されている。郵便小包は運輸省の定義で言う宅配便ではないがそのサービス内容およびマーケティングの方向から考えると現時点においては同じ性格のサービスであると考えられ現在では宅配便と郵便小包を合わせたものを宅配（便）市場の中で競争しているものとして扱うようになってきている。

宅配便は当初、個人家庭から生れ個人家庭に届けられる純粋宅配を対象をしぼり込んで開発されたサービス

であった。しかし、本来個人家庭に届ける荷物というのは企業扱いのものが多く（例えば百貨店の宅送、通信販売の配送、など）、先発の宅急便は当初、個人委託の荷物のウエイトが高かったと言われるが後発の各社は個人市場へのアプローチ体制の未整備から主に法人へのアプローチを行ない、その後も法人需要を開拓するという形で市場対応を行ってきた。

宅急便もその総扱い量を増やすにつれ法人需要の割合が高まってきており、現在では郵便小包を除いた場合、宅配便扱い量の八〇％は法人から生れる荷物だと言われている。割合は違いながら郵便小包も「ふるさと小包」や「書籍小包」を見た場合、法人市場へのウエイトは高いと考えられる。宅配市場としてはこのほか、現在、一般トラック業の扱いや自家用自動車などの扱いもあると考えられるがこれらを含まない宅配市場の規模は一兆円を越えるものと思われ今後も拡大するということからその市場の幅広さが伺われる。

それは宅配便が登場した当初は郵便小包と鉄道小荷物の荷物を奪う形で市場構成をはかってきたと言われていたものが次第に独自の市場を創造し、また新たな需要を生んできたという特定市場に絞り込んだ形ではなく、あらゆる需要を投網的に拾い上げてきたという性格を持ったからであろう。宅配便市場は次のような性格を持っていると言われる。

- イ 法人、個人を包括的に対象としている
- ロ 法人、個人ともにある業種、階層を対象としたものでなく包括的なものである
- ハ ある特定の用途、目的に対応するのではなく種々の用途、目的を対象としている
- ニ 同一人が宅配便を利用する場合でも時と場合によってその目的は異なる

このように見た場合、宅配便の市場というのはある軸で特定ができない状況となっているのである。こうし

た宅配便の市場をどう考えればよいのか、また、その中で宅配便業界のマーケティングはどのような方向で行なわれようとしているのか、を考えたのがこの小論である。

「宅配便市場」という本を執筆しようと考えた。ある出版者の交通・物流叢書の一環として依頼を受けたものである。その執筆に入る前にコンセプト作りの意味でこの小論をまとめてみた。そういうことから言うならこれは「研究ノート」以前の「研究メモ」である。宅配便市場にアプローチするにあたって自分の考え方の基盤を作る目的を持ったものと理解していただきたい。

## 一 宅配便の市場

マーケティングという比較的新しい学問においては言葉の使い方があいまいである、ということがある。学問として煮詰っていない部分が多いということのほか、にすぐれて実学的であるために実際の経済・経営活動を後追的に説明し、理論づけをしようとして言葉の概念があいまいになるということでもあろう。

私はかつてある論文に「商品化計画」という言葉を使ったところ、ある大学の経済学の大学院生の論文で「商品化などという概念は理論的にありえない」と批判されたことがある。しかし、商品化計画というのはマーケティングにおいては Product Planning の訳語であり、きわめて通常使われる言葉であり、概念である。

市場という言葉についても同じようなあいまいさがあるようである。一般的には市場というものは「財貨・サービスの供給者と需要者の双方が、直接的にあるいはディーラーを介して接触し、価格を決め、売買を行なう場所。商品経済の未発達段階では、我が国の市(いち)のように特定の場所や日時を意味したが、経済の高度化とコミュニケーション手段(電話・テレックスなど)の発展により、全国的規模から、更には世界的規模に拡

大した。財貨の取引段階に応じた卸売市場・小売市場の区別もあり、また抽象概念として労働市場、金融市場、世界市場などといわれる」（『経済辞典』有斐閣）と説明されている。

通常、われわれは市場というものについて取引が行なわれるシーンを想定した抽象概念として理解しているがそこには必ず供給と需要があり、その双方の取引の場の集合体として頭に浮かべるものである。その取引は実際に行なわれるものを言う場合のほかにもそれが行なわれる可能性も示しているようである。

そうであるならば宅配便市場というのは供給される商品（サービス）としての宅配便が需要体によって購入される場を言うものであろう。確かに市場というものは「場」を示すものであろうが抽象化された概念としての市場を具体的に示す場合、それは「市場規模」とか「市場分類」とかという言い方をし、それを示すことが多い。こういう場合の市場規模とか市場分類というのは取引が行なわれる需要の量あるいはその性格を示していると理解して良い。

つまり、市場というのは需要というものの存在を前提として言われるものである。ただ、雑に言うなら一般に経済学では需要は既にそれが取引の場において交換がされた場合及び確実にされる場合のものを言うわけであるから需要というものはそれが「存在し、生れ、交換を行う場合」のみにそういうように言うとは理解されている。需要というものは存在し、交換がされて初めてそこに市場が生れるのである。マーケティングではなく経済学で言う「需要創造」という概念でもそれは「需要を創造する」ということであって創造される前にはそれは需要とは言わない。

したがって、その創造される前においては市場というものも存在しないのである。しかし、マーケティングにおいては需要が生れる前においてもそれを需要と認識し、市場というものもその交換の発生前のものである。

でも市場であると考え。これはマーケティングがすぐれて企業の経営活動を基盤においてマネジリアル・マーケティングとして理論の発展がなされたためである。

企業としてはまだ、存在しない需要やまだ交換はされず、単にそこに交換の可能性が残されているものも「企業にとっての需要、企業にとっての市場」と考える必要があったからであろう。市場というものの前提は需要である。それが「顕在需要と潜在需要」の区分であり、「顕在市場と潜在市場」の区分である。ここで言う顕在とは既に需要として生れたものを言い、市場として交換がなされたものを言う。しかし、潜在というのはまだ、需要とはなっておらず、交換がなされてもいないものを想定してそういうものである。

例えば、経済学で需要創造というのは「需要が生れる(需要を生む)」ことを言うわけであるがマーケティングでいう需要創造とは「潜在需要の顕在化」を言う。そこで既に顕在化している需要を対象に販売を行なっている(交換が行なわれている)市場を顕在市場といい、今後、顕在化する可能性のある需要の存在すると考えるものを潜在市場と呼ぶのである。

企業はゴーイング・コンサーンであり、成長し続ける必要があるものであるから既に顕在化した市場のみを対象として市場活動を行うわけにはいかない。潜在市場というものを想定し、その潜在需要を顕在化することによって明日の顕在市場を作ろうとするわけである。したがって、潜在需要とか潜在市場というものを単なる存在としてみているわけにはいかないだろう。潜在需要とか潜在市場というものを具体的に分析し、特定化を行ない、明確なものとする必要がある。

そして、その潜在需要・市場を「いかにして顕在化していくか」というマーケティング・マネジメント的な方法論が確立されねばならないだろう。宅配便の市場というものを考える場合、この潜在需要とか潜在市場と

いうものを考える必要がある。顕在化した需要や市場に対する各宅配便企業は競争戦略的な対応を行なうはずであるが潜在需要や潜在市場に対する対策としてはそれを顕在化していくための市場創造的（潜在需要の顕在化）戦略な対応が行なわれる。

このように宅配便市場といった場合、そこには二つの性格の異なる市場が存在することになり、それぞれの市場に対してその戦略的対応は異なるのである。宅配便企業は二つの戦略を総合的に行なう必要がある。従来、宅配便市場といった場合、多くはこの顕在市場の分析や分類が行なわれていた。潜在市場というものについての分析はほとんど行なわれていなかっただろう。

従来の分析によく見られる市場として存在するものであろうベースとなる環境条件そのものの分析は行なわれていたと考えられるがそのベースとなるもの（例えば通信販売の利用者数の増加とか通信販売企業の量的成長とか、あるいはレジャー活動の時間の推移や多様化など）でもそのことだけで潜在市場の分析にはならない。また、そのものについての潜在市場の顕在化の方法にもならない。要は宅配便市場といった場合、顕在化した市場と同じようなレベルで潜在市場を取り上げることが重要だということである。

## 二 サービス商品の市場

顕在需要と潜在需要の関係を「ニーズ (Needs)」と「ウォンツ (Wants)」の関係で言う場合がある。ニーズとというのは「それがあるといいな」という心理であり、ウォンツというのは「それが必要だ」という心理である。「出来たら手に入りたい」と「絶対に手に入れる」という違いであるとも言えよう。

したがってニーズは潜在需要となり、ウォンツは顕在需要となる。ニーズにならないものは潜在需要にまだ

なっていないのだと理解する。例えばある地域に一〇万人の人が住んでいたとするともし、そこで自動車を売ろうと考えた場合、一〇万人をすべて潜在需要とするという考え方は妥当ではない。なぜなら一〇万人の中には「自動車に関係ない人」とか「自動車に興味のない人」がいるわけであるし、自動車をすでに持っている人の中にも別に他の車に買い替えようという気のない人もいる。

そこで「ある条件が整えば新しい車を買ってもいい」という人を潜在需要と見るなら、そのある条件というのが問題となるだろう。既に新しい車を買う気持ちを持っている人が顕在需要であるならある条件が整わなければ購入に結び付かない場合が潜在需要となる。顕在需要というのは比較的、明確、かつ客観的に測定できるだろう。しかし、潜在需要というのはそのある条件にあたるものの設定の仕方によって違ってくるのでそれは主観的になる場合が多い。

例えば車の価格が高いために潜在化している需要については価格を下げるとか割賦販売方式とかリース方式の採用で対応できるだろうが車の大きさとかデザインとかで潜在化している場合もあるだろうし、駐車場や車庫の問題で潜在化している場合もある。更に言うなら免許がない人については免許を取らせることによって顕在需要化させていくということも考えられる。ホンダやスズキなどが一時、主婦の原付免許教室を開き、免許取得に便宜を図って原付自転車の潜在需要を顕在需要化しようとして成功したケースもある。

このある条件というのはマーケティング戦略を展開しようとする企業の考え方によって違ってくるものであり、その条件の取り方によって潜在需要の量的な推計は違ってくる。

ただ、一般的に言って物財の市場においては顕在需要と潜在需要の取り方は比較的似て来る。それは物財（一般的に商品といわれるものである）が持つ性格によるものである。それは次の二つの理由からであろう。



a 物財の購入はそのモノの取得が目的である。

b 物財の場合、その購入された量とかその購入の推移自体が数量的に明確になる。

一方、同じ商品であっても（市場において交換がなされるその対象となるもの）無形財であるサービスの場合はその明確性が薄い。サービスの場合は次のような性格を持つ。

a サービスの場合はそのサービス購入が直接の目的となるケースはごく少ない。

b サービスの場合はその個々のサービスの一つ一つが独立で消費の目的を構成するものではなく、複数のサービスが複合されてある目的を実現させる。

c サービスというものは物財のように同形、同種の商品群という取り方が困難であるため（統計や業種区分では便宜上、グループ化がなされるが）全体として市場や需要の把握が難しい。

確かに物財の場合でもそのモノの購入自体が直接の目的ではない、ということが言われる。例えば「ビールはその液体であるビールという飲み物を購入するのが目的ではなく、喉越しの爽やかさを味わうという心地よさの実現が目的である」というようにである。これらは「効用価値」に視点を当てたものである。一方、「保有価値」とか「使用価値」という視点もある。そうではあるがそれは心理的な分析から言えるものであり、実際は消費者（購入者）にとってそのモノの取得は直接目的となっていないはずである。

効用価値を考える場合はむしろ、「一次価値」「二次価値」というように言った方がよいのかもしれない。いずれにしてもモノの場合はそのモノの取得が目的となる。それはモノの場合はどんな場合でもそれを保有することに何らかの意味があるし、モノを手にすることは本人がどう思おうと何らかの価値を手にとることであるからだろう。

しかし、サービスはほとんどの場合、そのサービスの取得はそれ自体、意味を持たないのが事実である。直接的な目的は別にある。汽車に乗ることも、美容院に行くことも、警備会社に警備を委託することも、荷物を運んでもらうことも、そのサービス自体はもし、本来の目的が全うできるなら「むしろ、そういうサービスを購入しない方がよい」という性格のものである。

一部のもの（直接、レジャーや娯楽に係るもの）を除いてはほとんどのサービスは本来の目的を実現するための手段となるものである。そのサービスの購入自体は意味を持たない。反対にそのサービスの部分がなくても目的が達成できるならその方がよい、という性格のものであろう。

中には汽車に乗ること自体が楽しくて汽車に乗るといふ人もいるだろうが多くの人はスキーに行くなら早く目的地に着きたい、と考へ、汽車に乗っている部分はムダな時間と考へるはずである。それが業務用で購入されるサービスではほとんどの場合、必要悪のように考へられているはずである。それはサービスの多くが本来の目的のための手段の一部分となっているからである。しかも、サービスについてはそのサービス自体に保有価値はまったくくない（ただ、サービスを受ける権利は保有価値となる場合がある。汽車のキップ、コンサートのチケット、テレホンカード、などを考へればよい）。

サービスの多くは本来の目的を実現するための手段となるものであるために代替性がきわめて高いし、複数のサービスが複合されてある目的が達成されるためにそのサービスの複合の仕方は常に一定ではない。時と場合により、またはその時の心理状態の中で無数の組み合わせが生まれるのである。そうである以上、サービス購入者のその目的は千差万別となる。「何のためにそのサービスを購入するのかがはっきりしない」のである。

このことを宅配便にあてはめて考へてみる。宅配便というのは確かに宅配便というサービスの定義はあり、

その分類はなされているがそれは供給側の論理なり都合でそうされているだけであって市場側からの分類や定義というものはない。宅急便やペリカン便は企業がそう言っているからそうなのであって市場側からそれを明確に識別し、規定するということはない。

なぜならそこには次のような理由があるからである。

a 宅配便を利用する場合、その利用者によってその目的は異なり、そこには無数の目的が存在するし、同じ利用者であっても利用する場合ごとにその目的は異なるのが普通である。

b ある目的で宅配便を利用しようとした場合、それは宅配便ではなくともかまわないし、利用者は宅配便に限定して利用しようとは思っていない。特に業務用で利用する場合は宅配便も他の輸送方式も同じ基準での選択肢となるのである。これは個人利用者の場合も同じことであろう。

c 宅配便を利用すること自体に意味を感じる人はいないはずである。宅配便利用自体が目的ということはないから他の目的がなければ宅配便需要というものは生まれない。それに本来の目的の中での宅配便の役割は個々の場合によって異なってくる。

こういうことから考えるなら宅配便の顕在需要というのは「利用された結果」を求めればよいのであり、その意味付けに困難さはあったとしても量的な把握は出来る。しかし、潜在需要となると本来の目的が探られなければならぬだろうし、その本来の目的に対しての「宅配便の役割」も明確にされなければならない。特に他の輸送機関を利用してそれが宅配便に移るという可能性を持つものも宅配便の潜在需要となるのであるから（これは他の輸送手段の顕在需要である）、宅配便の潜在需要の把握ははわめて困難であるといえよう。

宅配便市場というのはこれまでこの潜在需要を掘り起こし、それによって顕在化を実現することによって成

長してきた。しかし、それは結果であって潜在需要の意識的な掘り起こしはほとんどなされてはいない。クール宅配便にその潜在需要の掘り起こしを求めることも考えられるが多分、クール宅配便は既に顕在需要となることが明確であったものについて宅配便企業が技術的・設備的に対応できなかったただけだと考える方がよい。多分、利用者側からの要求も具体的にあつたはずである。

サービス市場というのは本来の直接的な目的が別に厳然として存在し、そのための手段としてサービスが購入されるものであるためにモノである商品のような明確な交換市場が規定できにくい。

自動車の需要予測とかビールの需要予測というのはある程度、はっきりとした数字を求めることは出来るがサービスの需要予測というのは難しい。更に「サービス件数」だけでは意味がなく、本来の目的に対応した形でサービスの内容が変化するものであるためにそれが金額予測となるときわめて至難なものとなる。

こうしたことは多分、潜在需要というものの性格によると思われる。モノとサービスの市場を考えた場合、もっとも大きな違いは潜在需要で出てくるのだろう。マーケティングの本質は「需要創造」であり、その需要創造というのは「潜在需要の掘り起こし」であるとしたら企業にとってもっとも重要なことは潜在需要の把握であるだろう。

従来の貨物輸送市場においては潜在需要という概念はなく、顕在需要にのみ対応し、あえて言うなら派生需要として自然に需要が顕在化するもののみを考えてきていた。そうであるために、特にサービス・マーケティングというものは関係がないものであったろう。しかし、多くのサービス産業において潜在需要というものを含んだ市場は企業の将来にとってきわめて重要なものであり、それへの対応が求められる。

サービス市場というのはそのサービスを手段とする本来の目的が市場を規定するものであり、その市場の把

握は物財のそれより複雑なのである。そういう市場の中でサービス・マーケティングは展開される。それは本来の多岐にわたる目的にそのサービスがどう適応していくか、そのためにどういう方法が講じられるべきか、ということになっていくのである。

### 三 サービス業の位置付け

ここではサービス・マーケティングというものに関連してサービス業というものについて考えてみる。サービス・マーケティングというのは「サービス市場における企業のマーケティング」である。簡単に言うなら「サービス業のマーケティング」である。

サービス業というのは通常、産業分類では「第三次産業」に含まれるものである。しかし、第三次産業には卸売業・小売業というサービスではなく、物財である有形の商品の売買を業とする商業が含まれている。また、非物財でも「光熱関係」「運輸・通信」などもある。したがって、ここで言うサービス業は第三次産業の中から商業、運輸業などを除いたものと理解するとよい。一般にサービス業というのは表1のように分類されている。

しかし、このサービス産業というのはあくまでも便宜上にそう規定したというものである。なぜなら「無形の商品であるサービスを販売するもの」をサービス業と言ったとしてもすべての産業、企業はサービスのみ、モノのみを販売しているわけではないからである。すべての産業は「モノとサービスを複合化させて市場での交換を行っている」のである。

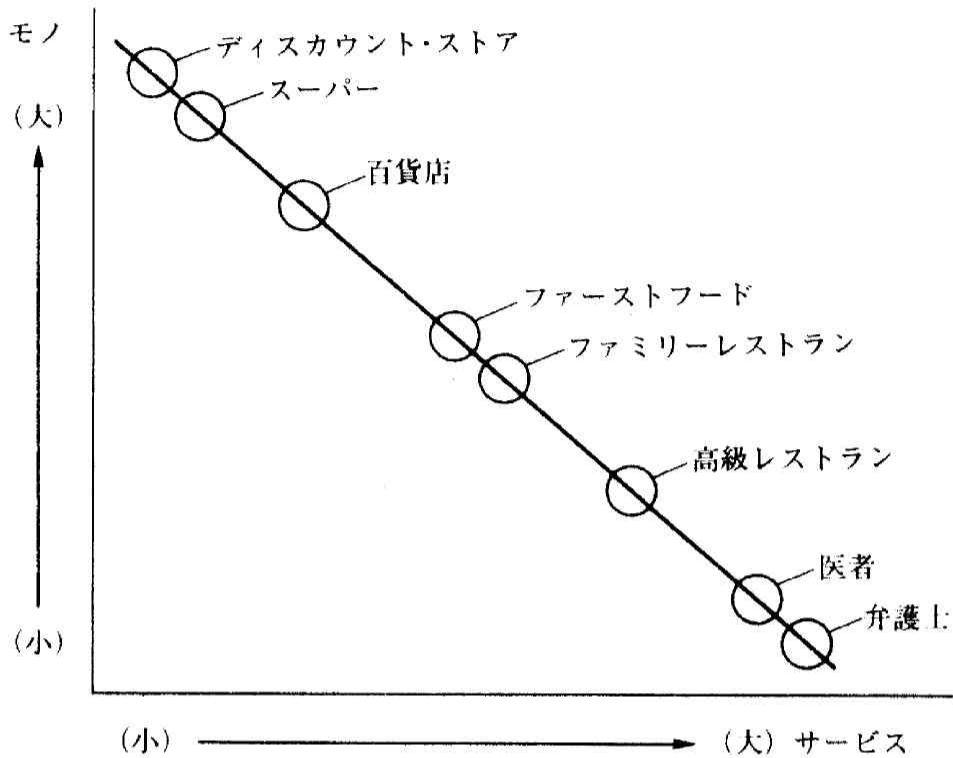
例えば医者は診察・治療というサービスを提供するものであるが薬などのモノを患者（購買者）に提供してい

表1 日本標準産業分類

(大分類)	(中分類)
A 農業	— 物品賃貸業
B 林業	— 旅館・下宿業, その他の宿泊業
C 漁業	— 家事サービス業
D 鉱業	— 洗濯・理容・浴場業
E 建設業	— その他の個人サービス業
F 製造業	— 映画業
○G 電気・ガス・熱供給・水道業	— 娯楽業(映画業を除く)
○H 運輸・通信業	— 放送業
○I 卸売・小売業・飲食店	— 駐車場業
○J 金融業・保険業	— 自動車整備業
○K 不動産業	— その他の修理業
	— 協同組合(他に分類されないもの)
○L サービス業	— 情報サービス・調査・広告業
	— その他の事業サービス業
○M 公務(他に分類されないもの)	— 専門サービス業(他に分類されないもの)
N 分類不能の産業	— 医療業
	— 保健衛生
	— 廃棄物処理業
	— 宗教
	— 教育
	— 社会保険・社会福祉
	— 学術研究機関
	— 政治・経済・文化団体
	— その他のサービス業
	— 外国公務

るし、コンサルタントであつても報告書というモノをクライアント(購買者)に提供するはずである。モノを販売している商業もそれに付属する各種のサービスを販売しているはずである。企業は商品を市場において販売し、それによって付加価値を得ているわけであるがその商品というのはモノとサービスが複合されたものである。その場合、モノとサービスのどちらにウエイトがかかるのかどちらから多くの付加価値を得ているのかによって分類される。

図-1 モノとサービスのウエイト

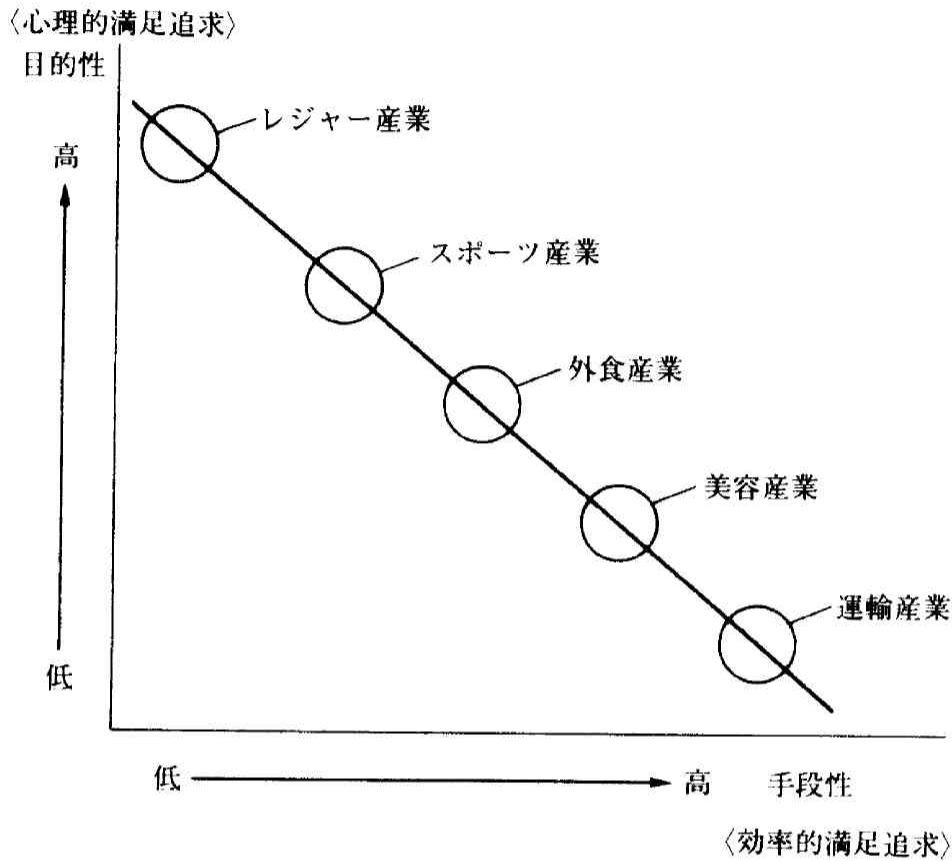


るのであろうと考えられる。それは図-1のように  
 ポジショニングされるのであろうから実際はサービ  
 ス業とそうでないものの境は明確ではない。  
 そういう意味からするなら「サービスにウエイト  
 のかかるもの」と「モノにウエイトのかかるもの」  
 という言い方ができ、その境界は明確でないまま  
 サービスにウエイトのかかる企業のマーケティング  
 をサービス・マーケティングと言うべきかもしれな  
 い。以下では特にサービス業の分類にこだわらず  
 サービス・マーケティングについて述べていくこと  
 にする。ただ、サービス業というのはきわめて多彩  
 であり、全くの手段となるものときわめて目的性の  
 高いものに分けることができるだろう。しかし、こ  
 れもやはり、ウエイトによるポジショニングがなさ  
 れる(図-2)。

#### 四 サービス・マーケティング

浅井慶三郎氏はサービス・マーケティングという

図一2 サービス業における目的性と手段性のウエイト



ものについて以下のように言う。「サービスでは、その交換を通じて、生産と消費が一体化する」。これが基本となり「サービスの生産には、顧客の参加が必要であり、顧客の参加のあり方次第でサービスのパフォーマンスが影響される。このことがサービスのマーケティングを考えるときに、非常に重要な戦略上の特色となる」のであるから「サービスのマーケティングではサービス提供側のみがマーケティングを担当するのではなく、顧客側もサービスの一部を担当する」という特色を述べ、そのためにサービス業のマーケティング戦略においてはいかに顧客をそのマーケティング戦略の中に組み込むかが重要だ、というように言う。(浅井慶三郎「サービスのマーケティング管理」同文館、一九九二)。

ただ、サービスといった場合、その商品としてのサービスは前述したようにきわめて



多様であり、サービス業も一つにまとめて言うことは難しい。これについて清水滋氏は以下のように言う。

「筆者はこの語（サービスのこと——著者）をめぐる現状の諸々の用い方を分類し、（1）精神的サービス、（2）態度的もしくは情緒的サービス、（3）業務的もしくは機能的サービス、（4）犠牲給付的サービス、の四系統化を、かつて試みたことがあるが、その際にも指摘を行なった通り、本来の意義におけるサービスはあくまでも業務的・機能的サービスとしての無形財（Intangible Goods）の提供と見ることが正しいように思われる」

このことは多分、この分類はサービスを受ける側の本来の目的に関して分類したものであってサービスの提供側から見るとそれは業務的・機能的だということであろう。更に清水氏は「サービスすなわち無形財においては、その価値・効用はしばしば相互に異質の多数の因子を包含・統合するものとして、すなわち多種多様な価値因子群をワン・セットとして内蔵するシステム商品としての性格を帯びる」といい、「無形財（サービス）マーケティングの基本特性は、（中略）製品（プロダクト）に含まれる価値の多因子性によって規定される」としてその「製品」の特性をサービス業について七項目上げている。その七項目とは以下のものである。

- (1) 価値の多因子性
- (2) 総合価値の曖昧性
- (3) 価値—コストの相互関連の不透明性
- (4) 事前評価の不可能性
- (5) 保有（ストック）の不可能性
- (6) 流通の短絡性（一段階性）
- (7) 多系統製品システム化の必然性

(以上、清水滋『サービスのマーケティングにおける製品計画の特質をめぐる一考察』日本商業学会年報一九八六)

いずれにせよ、サービス・マーケティングを述べる場合、通常は有形財のマーケティングとの対比で行なわれるのが普通であり、そこではまず、サービスの持つ有形財とは異なる特質を明らかにするという形をとる。それは簡単に言うなら次のようなことになるだろう。

a サービスは時間限定の中で行なわれるものである。したがって有形財のように商品の在庫・保管ができず、価値はその時間の中でのみ発生する。したがってサービス業から見ると商品が売れなかった場合、その商品は永久に価値を生むことがない。顧客側から言うならその時間に受けられなかったサービスは意味を持たないということになる。

b サービスが提供されている状態は目に見えるがサービスそのものは無形であるために目で見ることができない。したがってサービス業は提供するサービスを事前に顧客に見せることができないし、顧客側は前もってサービスを見ておいて商品の選択をすることができない。

c サービスは時間推移の中で行なわれるものであるために一過性であってそのサービスの提供が終わると消えてしまう。そして、やり直しはきかない。例えやり直したとしてもそれは別のサービスである。また、顧客はそのサービスを前もって確保しておくことは出来ない。

d サービスの評価が個別の主観的なものであるために標準としての評価が困難である。同じようなサービスであってもサービスを受ける側の主観によって評価は異なってくるし、提供側が「よい」と思っても需要側はそのように評価しないということが多い。

e サービスはその生産が顧客のいる場面で顧客の参加のもとに行なわれるものであるためにそれぞれの

サービスの提供は全く同じものにならない。それぞれのサービスの提供は異なる。これはサービスの提供が人によって行なわれるものだからである。

こういう性格があるためにサービス・マーケティングにおいてはこの特質を取り込んだマーケティング戦略が行なわれるのである。それがサービス・マーケティングのポイントとなるのである。

例えばサービスの提供においては人が大きな役割を示し、直接、顧客に接触するサービス業側の人をCP（コンタクト・パーソン）といい、マーケティング戦略においてはこのCPの位置付けやあり方を明確にしていくのである。

また、事前評価のむづかしさからそれに対してサービスの標準化をはかる場合がある。サービス・レベルを前もって明確化しておき、それを守るようにする。例えばサービス時間（宅配便の到着日の例）、サービス提供者の顧客との対応方式をマニュアル化しておく（マクドナルドやデニーズの例、ホテルのフロントマンなど）ということがある。

更にサービスは目に見えないためにサービスを象徴するものをビジュアル化するということが考えられる。それは「体化（たいか）」と呼ばれるものである。ファースト・フードの店舗のデザインやサービス・マンのユニフォーム、またはキャラクターやマークによってサービスを示すのである。

一方、サービスの特性を有形財生産に近付けるという方法もとられる。例えば、直接顧客に接触しなければならぬ部分を極力少なくし、残りの部分を機械化・省力化するとか販売において媒介を介入させ、流通経路を作るということである。宅配便における取次店がそれであろうがそれはサービスを受ける権利を売買するということとサービスのうちの一部を代理者に任せるというものである。

サービス・マーケティングにおいては「サービスの内容の標準化」「サービスそのものの在庫ではなく、サービスを使用する予定の在庫（予約など）」「サービス評価の事前検索の可能性」「サービス・プロセスの合理化」「サービスの高付加価値化」などをシステムとしてのサービスに加え、マーケティング戦略としていくのである。

## 結 語

宅配便というのはそれが開発された時から明確な市場設定がなされていたものではない。そこでは二つのことが従来言われてきていた。それは次のものである。

イ 郵便小包、鉄道小荷物は官業であり、公共サービスとして行なわれていたためにそのサービスはきわめて悪く、利用者は不満を持っていた。同時にこのサービスには確実な市場が存在していた。そこでこれら官業のサービスに代わるものとして宅配便を始めた。したがってその市場は従来の郵便小包、鉄道小荷物のそれを考えていた。

ロ 従来の陸運業の輸送サービスというのは先に輸送貨物の性格的な設定がなされておらず、委託主からの要請を受け入れる形で輸送サービスを行っていた。したがってどういう輸送を行なうかということについては先にそれが決められているというのではなく、委託されたものをどうにかして輸送するという性格であった。つまり、荷物としての受託範囲の設定はなかったのである。しかし、宅配便は「宅配貨物」というものに限定をしている。

ここから考えてみると宅配便は当初、その市場の限定、市場の設定を行なっているように見える。しかし、

そうした場合、設定された市場の内容を分析し、明らかにしているというのが普通であるがそういう市場分析はされていない。その証拠に宅配便というものは初めから今に至るまで市場のスケールの計算がまったくされておらず、宅配便各社の扱い個数予測が全く根拠を持たず願望のみで示されており、その数字は絶えず計算違いを続けていたからである。

それは宅配便市場というものが未知のままにこれまで来たというのが理由だろう。つまり、宅配便というのはサービスが登場したことによってそれまで考えられていなかった新しい需要を生んできたためである。

宅配便が登場した時の顕在需要というのは郵便小包と鉄道小荷物の量がそれであった。しかし、この数字はたちまちクリアーされ、その後、郵便小包はそれ以前の扱い量を確保していてもそれに何倍かする宅配便扱いが生れているのである。それは宅配便が新しい需要を創造したからにはほかならない。

とはいえ、宅配便各社にはどういうロジックで、どういう需要が生れたのかは分かっていない。自社の宅配便が「だれによって、どういう目的で」使われているかを知ろうとしてもそれは難しいことでもあった。これを情報システムなどによって調べ、分析しようという試みもほとんどなされていない。

宅配便にとってその市場とは「宅配便を利用してくれるものすべて」がそれなのである。宅配便各社は宅配サービスの提示を行なう。しかし、それをどう使うかは利用者の問題なのである。利用者が使い方を考えて宅配便を利用し、その使い方は利用者側の工夫でドンドンと広がってくる。宅配便各社はそれを追い掛けるのである。

こうして利用者側から示され、それに対応して行なわれるようになったのが「ゴルフ宅配便」「スキー宅配便」「クール宅配便」などである。これらは先にサービスがあって利用者が生れたのではない。宅配便利用者の

中にこういう使い方をする一群が生れて来たために限定的なサービスとして提示されたのである。

つまり、宅配便の成長は「結果として潜在需要に対応し、それらを顕在化し、そのためにサービスの幅が広がり、それがまた潜在需要を生み、顕在化した」ということが言える。宅配便は潜在需要を顕在化する需要創造に合わせて「潜在需要の創造」を行なって来たということであり、それは宅配便業者が予測し、働きかけてそうしたという性格のものではない。

このことは宅配便というものがすぐれて無形財であるサービス商品だ、ということを示しているといえるだろう。価値の多様性、サービス評価の主観性、サービス生産への顧客の参加性、などということを考えるなら宅配便のマーケティングはサービス・マーケティングの特性を備えているということが言えるだろう。特にネーミングやキャラクターの設定（宅急便・ペリカン便・フットワークといったサービス商品名、クロネコ・ペリカン・カンガルーなどのマーク、といったもの）、サービス内容の明確化（到着日の明示、均一料金、など）、サービスの体化（サービス・マンのマニュアル、集配車の特定化、ユニフォーム、など）といったことである。

そもそも、宅配便企業は当初、需要創造（潜在需要の顕在化）というマーケティングに関する意識はほとんどなかったと思われる。それまで貨物輸送について言われていた交通経済学における「派生需要」への対応という意識しかなかったと思われる。しかし、宅配便が成長し、市場競争が激化するにつれマーケティング意識が目覚め始めている。

そこからサービス・マーケティングとしての企業行動が行なわれ始めたものであろう。宅配便市場への企業の対応がどういう形でサービス・マーケティング展開として今後、行なわれるかが興味の焦点となる。

## 参考文献

- ・ 浅井慶三郎先生還暦記念出版会「サービス・マーケティングの新展開」同文館
- ・ 浅井慶三郎「サービスのマーケティング管理」同文館（一九八八）
- ・ 田中滋監修・野村清「サービス産業の発想と戦略」電通（一九八三）
- ・ 羽田昇史「サービス経済論入門」同文館（一九八八）
- ・ 岩沢孝雄「交通サービスと経営戦略」白桃書房（一九八九）
- ・ 西山賢一「企業の適応戦略」中公新書（一九八五）
- ・ 榎原清則「企業ドメインの戦略論」中公新書（一九九二）
- ・ 小島健司「成熟型市場のマーケティング」日本経済新聞社（一九八五）
- ・ 土屋守章「企業と戦略」リクルート（一九八四）
- ・ 金子郁容「ネットワークキングへの招待」中公新書（一九八六）
- ・ 運輸省運輸政策局・長銀経営研究所「運輸関連企業のニューサービス戦略」中央経済社（一九八六）
- ・ 中田信哉「運輸業のマーケティング」白桃書房（一九八四）
- ・ 梅沢昌太郎・四条亨・原誠「ゆうパック・宅配便と流通革命」白桃書房（一九九一）
- ・ 日本商業学会会報「ネットワークと流通・マーケティング」（一九八八）
- ・ 日本商業学会会報「サービス・マーケティング・新製品開発への新視点」（一九八六）
- ・ 郵政研究所「宅配便の市場構造と宅配サービスの利用行動に関する研究調査報告書」（一九九一）
- ・ 日本債権信用銀行「宅配便にみるトラック輸送業の新しい潮流」（一九九〇）
- ・ Philip Kotler Alan R. Andersen「Strategic Marketing for Nonprofit Organization 3rd edition」Prentice-Hall 1987
- ・ National Council of Physical Distribution Management「Transportation Strategies for The Eighties」Temple, Baker & Stone Inc. 1982.