

# サービスの高付加価値化に関する一考察

大崎 孝徳

## 1 はじめに

サービス経済化は近年急速に進展してきている。例えば、日本の第3次産業が占める割合はGDP（名目）で65%、就業者数では70%を超える状況となっている。本来、このように発展するサービス経済化は社会に大きな富をもたらしてもよいはずだが、サービス産業の中には低賃金が常態化する業種も少なくはない。その要因の1つとして、サービス産業における生産性の低さが挙げられる。それでは、いかにして生産性を向上させればよいのであろうか。本稿では、マーケティングの視点より、サービスの高付加価値化に注目する。

そのために、まず日本におけるサービス産業を整理し、その推移を確認する。次に、サービス産業の生産性に関する国際比較調査の結果を分析し、日本の生産性の低さを明確化させる。さらに、こうしたサービス産業に対する政府の支援の取り組みについて検討する。その後、政府も注目する近年話題のキーワードである「おもてなし」に対する批判的検討を行う。最後に、顧客に高い便益をもたらす真のサービスの高付加価値化に関して、2つの先行研究を踏まえ、検討していく。

## 2 進展するサービス経済化

サービスに関わる産業をいかに定義するかについて、様々な考え方があ

るが、本稿ではなるべく広く捉えたい。よって、一般に第3次産業と呼ばれる「サービス分野の生産物分類」に該当する以下の産業（日本標準産業分類・大分類による）を対象とする（総務省 2019）。

- F 電気・ガス・熱供給・水道業
- G 情報通信業
- H 運輸業、郵便業
- J 金融業、保険業
- K 不動産業、物品賃貸業
- L 学術研究、専門・技術サービス業
- M 宿泊業、飲食サービス業
- N 生活関連サービス業、娯楽業
- O 教育、学習支援業
- P 医療、福祉
- R サービス業（他に分類されないもの）  
（主たる産業が特定されない生産物）

1970年代、第3次産業の割合はGDP（名目）、就業者数ともに半数にも満たなかったが、その後、急速に影響力を高め、2018年度においてはGDP（名目）で65%、就業者数では70%を超える状況となっている（図1）（図2）。名目GDPに占める割合に関しては2000年代に入り、既に現在と同水準となっているが、就業者数は毎年、着実に増加してきている。

本来、このように進展するサービス経済化は社会に大きな富をもたらしてもよいはずだが、日本のサービス産業の中には他の業種と比較し、宿泊、飲食、小売業など、低賃金が常態化している業種も少なくはない（日本労働組合総連合会 2019）（労働政策研究・研修機構 2019）。こうした状況に陥っている要因の1つとして、日本におけるサービス業の生産性の低さがしばしば指摘される。

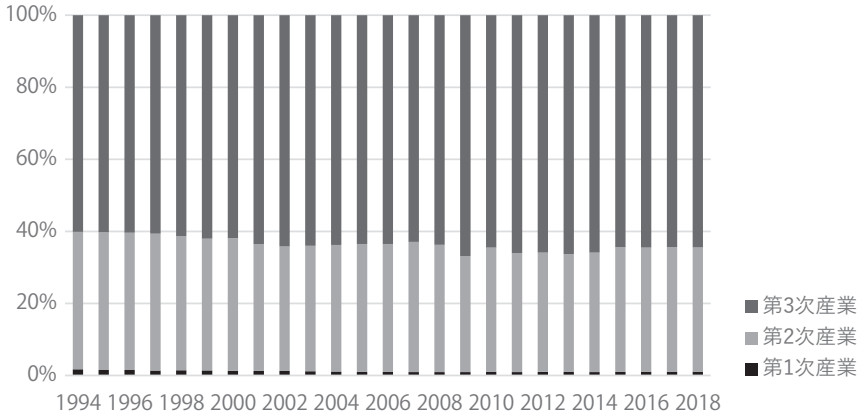


図1 名目 GDP に占める産業別割合の推移

出所 内閣府 (2018) のデータに基づき筆者作成

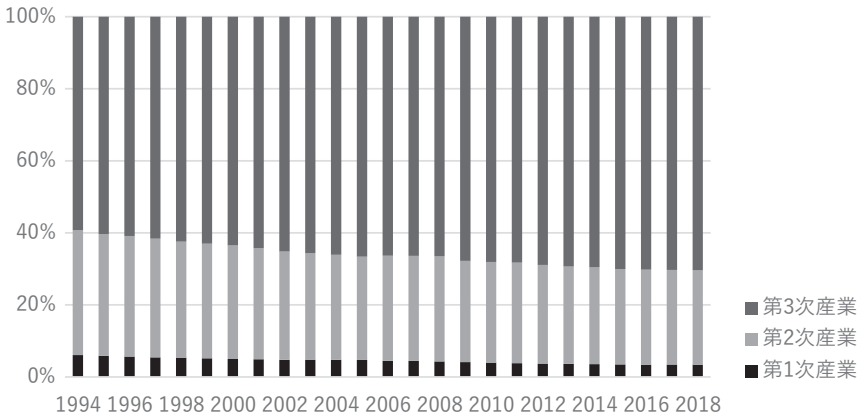


図2 就業者数に占める産業別割合の推移

出所 内閣府 (2018) のデータに基づき筆者作成

### 3 日本におけるサービス産業の生産性

#### 3.1 労働生産性の国際比較

テキパキとした会計や品出しは世界共通ではなく日本特有のことであると、海外のスーパーなどを訪れたことがある日本人なら誰もが感じるこ

だろう。また、トヨタ自動車の生産システムに代表されるカイゼン精神は程度の差こそあれ日本の多くの企業に浸透している。こうした状況を踏まえれば、日本の生産性は世界でも極めて高い位置にあってもおかしくないはずである。

しかし、日本生産性本部が実施した「労働生産性の国際比較2018」によると、2017年の日本の時間当たり労働生産性（就業1時間当たり付加価値）は47.5ドル（4,733円／購買力平価（PPP）換算）と極めて低い（日本生産性本部 2018b）。この数字はアメリカ（72.0ドル／7,169円）の3分の2程度に過ぎず、順位はOECD加盟36カ国中20位であった。主要先進7カ国（アメリカ・フランス・イタリア・ドイツ・カナダ・イギリス・日本）で見ると、データが取得可能な1970年以降、最下位の状況が続いている。さらに、アメリカと比較すると、1990年には日本はアメリカの3/4に近かったが、2010年代以降は2/3前後の状況が続いており、長期的なスパンで捉えると、その差はより大きなものとなっていることがわかる。

次にサービス産業に注目する。日本生産性本部が実施した「産業別労働生産性水準（2015年）の国際比較」においては、2015年の産業別労働生産性水準（購買力平価ベース・就業1時間当たり付加価値）の日米独英仏という5カ国比較が行われている（日本生産性本部 2018a）。この調査によると、日本のサービス産業の生産性はアメリカの5割程度に過ぎないという結果になっている（図3）。さらに他国との比較でも、ドイツ、イギ

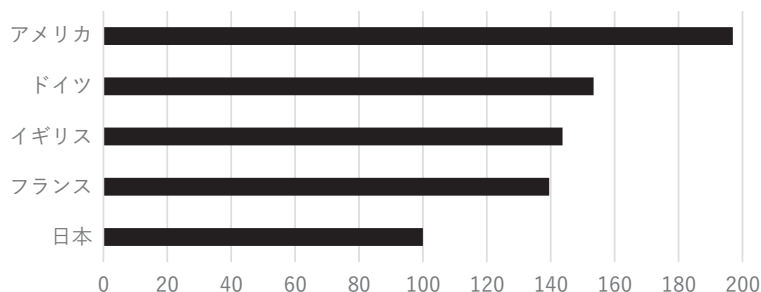


図3 サービス産業における主要国の労働生産性水準（日本＝100）

出所 日本生産性本部 2018a

リス、フランスの7割程度という低い水準になっている。

## 3.2 日本政府のサービス産業支援

こうした日本におけるサービス産業の生産性の低さには政府も危機感を抱いており、例えば経済産業省では2020年に「サービス産業×生産性研究会」が発足している。この研究会の主たる目的は「日本再興戦略」改訂2014で定められた「サービス産業の労働生産性の伸び率が、2020年までに2.0%となることを目指す」とのKPI（成果目標：Key Performance Index）の現時点における評価、サービス産業が抱える諸課題の振り返り、さらにサービス産業がニュー・ノーマル社会に対応しながら生産性を上げるための政策の方向性とあるべきKPIの検討となっている（経済産業省サービス政策課 2020）。

この研究会の資料を見ると、近年、日本政府がサービス産業をどのように支援してきたかがよくわかる。サービス産業の生産性向上に向け、大きくフォーカスされている政策は、「デジタル化投資」と「人材育成・イノベーション環境創出」である。デジタル化投資においては、IT導入補助金や共創型サービスIT連携補助金などの施策が行われている。一方、「人材育成・イノベーション環境創出」では、産学連携サービス経営人材創出事業、おもてなし規格認証・スキルスタンダード、「未来の教室」リビンラボ事業等が行われている。

以下、おもてなし規格認証・スキルスタンダードに注目する。この取り組みはホスピタリティサービスを提供するすべての事業者（特に、飲食業、小売業、宿泊業や旅客運送業など観光関連産業の事業者）が、自らの会社を見つめ直し、従業員のモチベーションアップ（意識向上）や動機づけ、現場改革、自己変革の確認作業に使える制度となっている。2016年の創設当時は、「サービス品質の見える化」を進めることにより、低すぎるサービス価格の解消に取り組むという趣旨が期待されたが、実際には人材育成の動機付けとしての価値を評価して採用する企業のケースが多い状況となっている。つまり、低価格からの脱却につながるサービスの高付加価値化に成功しているケースは少ないということである。それではなぜこう

した状況に陥っているのだろう。

おもてなしスキルスタンダードとは、サービス産業に携わる現場人材のスキルを業種や職種の壁を越えて横断的に標準化・体系化した基準を意味している。また、お客様、同僚・チーム・仲間等、地域社会、継続・向上という4つの視点が相互に関連すると謳われている。こうした項目を見ると、何か大きな枠組みのもと、全く新たな取り組みが行われるのではないかと期待してしまうが、おもてなしスキルスタンダードのスキルセットの項目を確認する限り、接客接客や業務オペレーションが中心となっており（おもてなしマイスター協会ウェブサイト）、残念ながら目新しいものは見当たらない。もちろん、こうしたサービス要素の重要性は否定しないが、これらの要素の質の向上が低価格からの回避につながるサービスの高付加価値化に直結すると考えるのは極めて危険な発想である。

## 4 おもてなしの限界

### 4.1 おもてなしの有効性を疑う事例

経済産業省も重視している通り、とりわけ2013年の東京オリンピック招致に向けたプレゼンテーション以降、おもてなしは日本固有の素晴らしい慣習として、世間から注目を浴びている。こうした動きに乗じて、商品やサービスにおいても、しきりにおもてなしが強調されている。

一方、このような“おもてなしブーム”に対して、批判的な意見も広まってきた。日経ビジネスは2018年1月22日号において、おもてなしに対する批判的検討を行っている。この特集では、まず企業のおもてなしに関する事例が紹介されている。例えば、『プロが選ぶ日本のホテル・旅館100選』で2016年まで36年間、連続1位という輝かしい実績を持つ、石川県七尾市の和倉温泉にある創業111年の老舗旅館である加賀屋においてすら、従来のおもてなしを見直している。従来、茶菓子、抹茶、煎茶、浴衣など、顧客が到着して部屋に入ると、客室係が一つひとつ、部屋に持っていき、その度に「失礼いたします」と声をかけ正座でふすまを開け、深々と頭を下げてから客室に入るということが行われていた。こうした儀式のよ

うな接客は計8回、1時間にもおよび、「できるだけお部屋に伺って、お茶を差し上げる」ということが長年受け継がれてきた理想の接客であった。しかし、2017年から訪問は3～4回程度へと減らし、対応時間を大幅に短縮させている。こうした変化は単なる業務削減を目的としているのではなく、「到着したら早く温泉に行きたい」という顧客の要望に応えるためであった。このような大胆な接客の変更を決断した創業5代目の小田與之彦社長は「お客様の満足度と我々のこだわりを点検して、変に自己満足になっていた部分を見直している」、「客室係がお部屋に何度も伺うことが、丁寧で至れり尽くせりのサービスという評価を頂いていた。それが加賀屋のこだわりでもあった。だが最近ではお客様に対するアンケートで『到着したら早く温泉に行きたいのに、何度も部屋に来るので時間がかかってしまう』という逆のコメントが増えていた」と述べている。

また、低価格ながらも店員がお茶を持ってきて注文を聞き、牛丼を提供するというフルサービスを貫いてきた吉野家のセルフ方式への模索も紹介されている。この動きの背景にも単なる業務削減効果に限定されず、顧客満足の向上という事情がある。吉野家ホールディングスの河村泰貴社長は「吉野家のこだわりは創業以来のフルサービス…このサービスは本当に顧客満足につながるのだろうか。顧客満足に関係が薄い努力に一生懸命になっているのではないか、という仮説を持った」「フルサービスでは来店したお客様の動作を見て、どの席に座りそうか判断をして素早くお茶をお持ちする。お茶を飲む湯飲みの角度を見てお代わりをお持ちするのを理想としていた。だが、これがともするとお客様にとって居心地の悪さにつながっているのではないか。特に女性客に対してそうならないか」とコメントしている。

## 4.2 おもてなしへの批判的な消費者意識

さらに、日経BP社は国内在住の消費者1000人超に「好ましいサービス」と「好ましくないサービス」に関する質問票調査を行っている。結果、百貨店やコンビニなど小売店で実施されているサービスに関して、「好ましい」との回答が多かったものは、「いらっしやいませという声がけ」、「温

かい食べ物・冷たい食べ物を別々の袋に分けて入れる」、「弁当に添えられる、おしぼり」であった。

また、「好ましい」・「好ましくない」と回答が大きく分かれたサービスは、「商品の汚れや破損を防ぐための多重包装」、「会計が終わった商品を持つての、店の出口までのお見送り」、「バックヤードに戻る店員らの、売り場に向かっての一礼」、「会計の際のポイントカードお持ちですか／作りませんかという声がけ」、「開店時、入り口に店員らが並んでの一斉の挨拶とお辞儀」となっていた。

最後に、「好ましくない」との回答が多かったサービスは、「どちらからお越しですかなど買い物と直接関係しない声がけ」、「何をお探ですかなど買い物に関しての声がけ」であった。

このような調査結果を見ると、もちろん「いらっしゃいませ」などは必要最低条件であり、こうした接客がきちりできていなければ多くの顧客は高い不満を示すだろう。しかし、どれほどすばらしい接客を行っても、そのことによって顧客の満足度が向上するとは考え難い。さらには、過度の接客は満足度の低下にもつながっている。つまり、接客に代表される形式的なサービスの重要性はもはや高くはなく、現代の賢い・厳しい顧客に対してサービス価格の向上を許容させるには提供するサービスの便益を明確に向上させる必要がある。このように考えると、過度に注目が集まっているおもてなしに関して、価値を高めるところか、逆に低下させている可能性を慎重に検討する必要があるだろう。もちろん年齢などのデモグラフィックや価値観などのサイコグラフィックなどの影響により、サービスの受け取り方は顧客により大きく異なるため、より精緻な調査が必要となるが、少なくとも従来「おもてなし＝高付加価値化・価格向上」という図式は疑う必要がありそうだ。

## 5 サービスの高付加価値化に関する2つの研究

おもてなしに代表される接客を中心としたスタッフ個人のスキルや意欲による形式的・表面的な取り組みの限界が明らかになった。では、企業は



いかにしてサービスの便益を高めていけばよいのだろうか。以下、サービスの高付加価値化と関連する2つの研究を考察していく。

## 5.1 Hart (1988)

### 5.1.1 無条件サービス保証の力

Hartは1988年に「The Power of Unconditional Service Guarantees（無条件サービス保証の力）」という論文を『Harvard Business Review』誌に掲載し、後にマッキンゼー賞を受賞している。以下、その内容を検討する。

商品では当たり前となっている保証制度だが、サービスに関しては付与されていない場合が少なくはなく、あったとしても条件付きといった状況である。しかしながら、サービスを完全保証しながら、高い顧客満足と収益性を同時に実現し、他社との差別化に成功している企業も存在している。

例えば、アメリカの害虫駆除会社BBBKは他社が「納得できる水準まで駆除する」と謳うなか、「完全に退治する」ことを約束している。具体的には、「完全に駆除されるまで支払い不要。顧客が満足しなかった場合、過去1年にさかのぼっての返金に加えて、翌年、顧客が選んだ他の業者への駆除料金を肩代わりする。ホテルなどの顧客のゲストが害虫を見つけた場合、そのゲストの飲食・宿泊代および次の宿泊に係る費用もすべて負担する。害虫により営業停止となった場合はすべての損害賠償金と迷惑料を支払う。」と徹底した内容になっている。

結果、BBBKは同業他社の最高10倍もの料金設定にもかかわらず、ずば抜けて高いシェアを誇っている。また、BBBKのサービス水準は極めて高く、1986年の売上3,300万ドルに対して補償金は12万ドルという状況であった。さらに、高い利益率をもとに、平均より高い賃金水準を設定することにより、多くの有能な求職者を集め、厳しい審査を経て採用している。厳しい審査により、採用者は選ばれたグループの一員と感じるようだ。その後、6か月の研修、様々な表彰制度により、スタッフのモチベーションを向上させている。ちなみに、害虫駆除産業ではスタッフのモチベーションの低さと転職の激しさが慢性的な問題となっていた。

○100%保証システム実施におけるポイント

サービスの100%保証システム実施時における重要なポイントとして、以下5点があげられている。

- 付帯条件や留保条件がない
- わかりやすい（数値化するなど:「スピーディ」という表現ではなく「5分で」など）
- 意味がある（顧客が重視するポイント、金銭的保証など）
- 顧客が簡単に請求できる
- 簡単かつ迅速な払戻し

○100%保証システム実施によるリターン

また、100%保証システム実施から得られるメリットに関しては以下5つの点があげられている。

- 組織全体がマネジャーの仮説ではなく、顧客が定義する「優れたサービス」に注目するようになる。
- サービスに関する具体的な基準を設定し、従業員のサービスの質やモラルを向上させる。
- サービスが悪い場合、払い戻しを通じてフィードバックされる。
- プロセス（サービス・デリバリー・システム）においてミスが発生しやすい部分を自ら検討するようになる。
- 顧客の信頼を得ると同時に売上やシェアが向上する。

実際、こうしたHartの研究をサービスに取り入れ、大きな成功を収める企業が世界中で現れている。日本の宿泊業大手の星野リゾートもその1つである（中沢 2010）。

### 5.1.2 星野リゾートにおける100%保証システムの実践

2003年、星野リゾートは第3セクターによる経営が行き詰ったスキーリゾートであるアルツ磐梯の再建に乗り出した。再建に際して、詳細な顧客満足度調査を実施したところ、驚くほどの低評価であった。スキー場のス

スタッフは自らの仕事がサービス業であるとの自覚がなく、顧客満足度など考えたことがない人が多かった。こうした状況に対して、星野氏はスタッフの意識を劇的に変えなければならないと決意する。そのために、Hartの研究を実践した。

具体的には、ゲレンデにあるレストランの主力メニューであるカレーライスの「おいしさ保証」（食べた客がおいしくないと感じたら全額返金）を発案した。この案に対して、スタッフからは「おいしく感じても返金を求める客が相次ぎ、大変なことになる」と激しい反発があったものの、星野氏は反対を押し切り、「おいしさ保証」を導入した。導入に際しては、何度も試食を繰り返し、味を改善させている。

導入後、初日と2日目は返金の申し出がなかったものの、3日目には返金の要求があった。スタッフは案の定、これから不正な返金要求が相次ぐのではないかと恐れたものの、「ご飯がべとべと」という返金の理由を確認すると、炊飯器の老朽化により、しっかりと炊けていないことがわかり、その後、危機感を抱いたスタッフが自ら迅速に新しい設備を整えた。これをきっかけにスタッフの意識も変わり、「おいしさ保証を伝える大看板を作ろう」、「辛口の辛さを分かりやすく伝えよう」など、顧客満足の向上を目指して主体的に行動するようになっていった。ちなみに、1シーズン10万食の提供に対して返金は10件程度とのこと。

さらに、こうした取り組みはスキー・スノーボード・スクールにも波及した。「上達保証制度」を開始し、レッスン終了後、客が事前に約束したレベルに達しなかったと感じたら、受講料を全額返金するというサービスである。「先生が生徒に教える」ではなく「お客様に対してスクールというサービスを提供する」という方針のもと、教え方マニュアルの作成、インストラクターの評価制度、1レッスンの受講定員を1/3に縮小（12名→4名）といった取り組みが行われた。結果、返金発生率0.1%以下、さらには高いサービスが話題となり、日本有数の人気スクールとなった。

## 5.2 Frei and Morriss (2012)

また、Frei and Morrissが2012年に出版した『Uncommon Service: How

to Win by Putting Customers at the Core of Your Business (非常識なサービス：ビジネスの中心に顧客を置き、成功する方法)』もサービスの高付加価値化に関して数多くの有益な示唆をもたらしてくれる。Frei and Morrissはまず卓越したサービスの4つの原則として、以下の項目をあげている。

- 原則1：すべてをよくすることはできない
- 原則2：誰かがコストを負担しなければならない
- 原則3：悪いのはスタッフではない
- 原則4：顧客をマネジメントしなければならない

さらに、こうした原則のもと、卓越したサービスの4要素として、サービス提供の内容、資金調達メカニズム、従業員マネジメントシステム、顧客マネジメントシステムを指摘している (図4)。

まず、原則1：すべてをよくすることはできない、およびサービス提供の内容に関連して、アメリカの銀行であるコマースバンクの事例が紹介されている。アメリカの多くの銀行は顧客へのサービスに関して、高い金利と豊富な金融商品の提供を強く志向していた。一方、銀行業界では平日の10時から16時までの営業、横柄な接客態度といったことが当たり前の状況であり、このようなサービスに大きな不満を抱く顧客も少なくなかった。コマースバンクはこうした顧客をターゲットにビジネスを開始した。まず週7日営業とし、平日は7時半から20時までを営業時間とした。結果、アメリカで最も便利な銀行と呼ばれるようになった。しかし、当然のことな

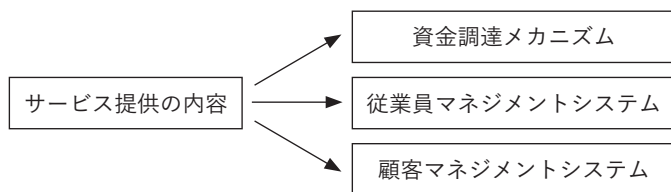


図4 卓越したサービスの4要素

出所 Frei and Morriss (2012)

がら、こうしたサービスには莫大なコストを伴う。そのために、商品設計における工夫として、預金金利を最低水準に設定した。つまり、預金金利の面で極めて低水準のサービスしか提供しないことにより、営業時間の面で飛び抜けて充実したサービスを実現させた。Frei and Morrissは過去の研究やコンサルティング経験から、「上質なサービスを実現するうえで圧倒的に大きな障害は意図的に弱点をつくることへの心理的抵抗である。しかし、ある領域で勝利を取めなければ別の領域で負けることを覚悟しなければならない。サービス内容のいくつかの要素は、あえて切り捨てるしかない。こうしたことを拒めば月並みなビジネスしか築けずに終わる。」と指摘している。

また、コマースバンクは横柄な接客が横行する銀行業界において、銀行員が陽気なサービス精神を発揮することにより、他の銀行を寄せつけない、上質な顧客体験を提供することも目指した。しかし、接客態度と業務処理能力の両面で最高レベルの人材を雇おうとすると人件費がかさむ。2つの要素とも優れている人材の人件費は1つの要素だけ優れている人材の2倍に達する場合もある。よって、コマースバンクは接客に長けた人材の採用に注力した。結果、お堅い銀行ビジネスに、「楽しい」と感じさせる要素を持ち込むことに成功した。しかし、同時に業務処理能力に長けた人材が手薄になるという問題も生じた。こうした問題に対して、コマースバンクは金融商品の種類を徹底的に絞り込んだ。例えば、当座預金の種類は27種ほどが標準であったが、コマースバンクでは1種類に絞り込んでいる。結果、コマースバンクは商品の豊富さでは業界最低水準という不名誉を甘んじて受け入れ、接客態度の優れた人材を採用し続けた。顧客の側からすれば、商品の選択肢が最も乏しい銀行を利用するのと引き換えに銀行業界で最もフレンドリーな接客を受け入れているのである。こうしたサービスの4つの要素（営業時間、接客態度、金融商品の種類、金利）は図5のようにまとめられる。

また、家具大手のイケアについての事例も興味深い。Frei and Morrissは、イケアの成功要因として、人々の家具に対する考え方を変えるにとどまらず、顧客の思考を完全に逆転させた点に注目している。家具を買い求

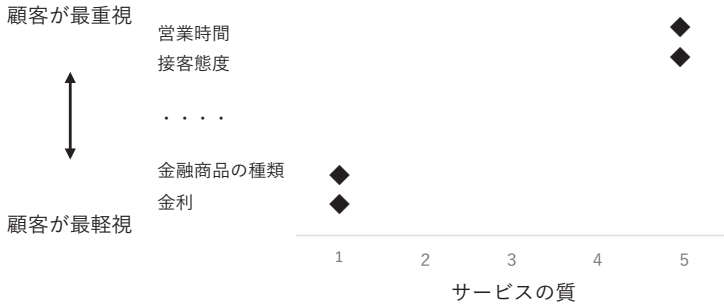


図5 コマースバンクのサービスにおける相対的なパフォーマンス  
出所 Frei and Morriss (2012)

める消費者がそれまで最も重んじていた要素の重要性を引き下げ、それに代わって完全に軽視されていたイケア特有の価値観の重要性を高めることに成功した。結果、昔であればビジネスの弱点とみなされていた要素を逆にセールスポイントにできるようになった。

従来、家具に対する消費者ニーズにおいて、家具は一生ものゆえ、耐久性と飽きのこないデザインが重要な要素であった。しかし、イケアは組み立て式の家具を販売した。家具はフラットバックに梱包されており、店舗に配送しやすく、店舗の在庫スペースを削減でき、顧客が家に持ち帰りやすい。さらに従来、家具の購入は人生の重要なイベントであり、丁寧な接客、配送、設置、不要な家具の引き取りといったサービスが当たり前という固定観念も打ち破った。

「デモクラティック・デザイン（民主的デザイン）」というスローガンを打ち出し、顧客には自分の役割を果たすことが求められた。それはセルフサービス式の倉庫型店舗で家具を選び、自宅に持ち帰り、組み立てるということである。家具を低価格で販売する業者は以前より存在していたが、イケアは「安かろう、悪かろう」のイメージを打破し、「安い価格で価値ある商品を」というキャッチフレーズのもと、高いデザイン性の商品を提供した。さらに3万平方メートルにも及ぶ広大な店舗に魅力的なレストランや託児所などを設置し、高いエンターテイメント体験や利便性を顧客に

与えることに成功している。また、耐久性の乏しさを「顧客を拘束しない」という宣伝文句に転化させている。

このようにイケアは「家具は一生ものではない」という斬新な発想をベースに徹底した新たな取り組みにより成功を収めている。では、なぜイケアはこうした戦略に着手したのだろうか。イケアは既存の家具小売りビジネスの枠内で成功できないと理解していた。従来、重んじられていた家具の耐久性、設置の容易さ、店員の接客、店舗の立地などで、イケアは最低水準であったからである。そこで顧客が重視するサービスの価値の要素に関するリストをつくり変えることに注力した。結果、イケアが標的とする顧客層は家具を買うときに次のような要素を重んじるようになった（図6）。

- 変化する力
- いつでも好きなときにインテリアを変えられる喜び（楽しさ）
- 罪悪感や「もったいない」という意識にとらわれずに家具を買い替える自由
- 楽しい買い物体験（娯楽性）。天気の悪い土曜日の午後に家族で出かける最高の店

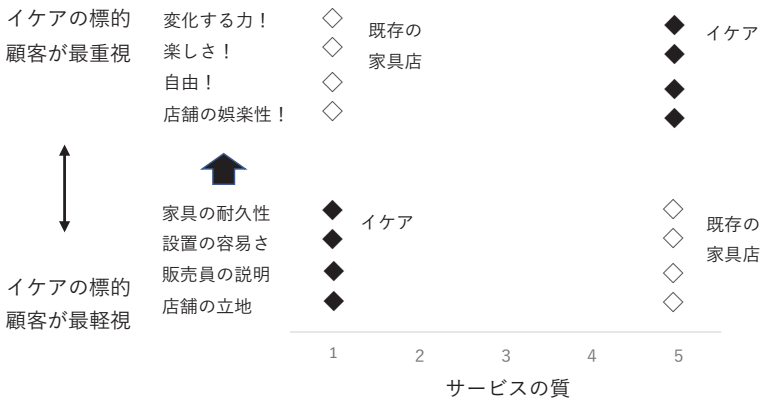


図6 イケアが再構築したサービス属性マップ

出所 Frei and Morriss (2012)

次に、他の3つの原則に関して検討する。まず、原則2：誰かがコストを負担しなければならない、および資金調達メカニズムに関して、Frei and Morrissはうまく機能しているサービスモデルには高い水準のサービスを継続するための予算を安定的に賄うメカニズムが組み込まれていると指摘する。さらに、コスト調達のメカニズムとして、4つの類型を示している。

- 顧客に快く上乘せ料金を支払ってもらう（耳当たりの良い値上げ）
- コスト削減がサービス向上につながるようにする
- サービスの向上がコスト削減につながるようにする
- 顧客に仕事をさせる

上記に関して、例えばアメリカのプロGRESSIVE・インシュランスという自動車保険を扱う企業では、事故が起こった場合、すぐに現場に向かうサービスを提供している。もちろん、顧客にとっては心強い大変ありがたいサービスとなる。しかし、このサービスは単なる「片思い型奉仕」ではない。実は、アメリカにおいては自動車保険に関わる詐欺が多く発生しており、現場に駆けつけることにより、こうした詐欺を防ぐことができる。また、ユーザーから保険会社が訴訟を起こされる場合も少なくはないものの、現場にすぐに直行し、対面で親身な対応をすることにより、こうしたリスクが格段に低くなる。このように手厚いサービスとコストの大幅な削減を見事に両立させている。

また、「顧客に仕事をさせる」ことに関して、セルフサービスの事例が紹介されている。よいセルフサービスの例として航空会社のチェックイン、悪い事例としてスーパーのセルフレジが挙げられている。なぜなら、チェックインはユーザーが空席を確認して好きな席を選べるといったメリットが発生するものの、セルフレジは単に顧客に労働を押しつけているだけであり、こうした取り組みは顧客の満足度を大きく低下させるからである。

原則3：悪いのはスタッフではない、および従業員マネジメントシステムに関しては、スタッフへの「もっと頑張れ」は失敗への方程式と警告し



ている。大事なことは、有効な従業員マネジメントシステムであり、選考、訓練、職務設計、パフォーマンス管理の4点の重要性を指摘している。

原則4：顧客をマネジメントしなければならない、および顧客マネジメントシステムに関しては、まずサービス業における顧客は「顧客兼スタッフ」と捉えるべきであると主張している。よって、先のスタッフと同様、顧客の選考、訓練、職務設計、パフォーマンス管理を中心とする顧客マネジメントの仕組みを構築すべきであると指摘している。例えば、カーシェアリング（自動車の共同使用）サービス大手のジップカーにおいて、利用を終えたユーザーは決まった時間内に、所定の場所に、ガソリンを満タンにし、掃除を終えた状態で戻さなければならない。さもなくば、次の利用者に多大なる迷惑をかけることになる。つまり、ジップカーのシステムは前のユーザーが顧客兼スタッフとしてルールに従うことに全面的に依存している。当初、ユーザーにここまでさせるのには無理があるため、こうしたビジネスは拡大しないと多くの人が思っていたが、大きな成功を収め、その後、全米に広がっていった。では、なぜ多くのユーザーは顧客兼スタッフとしてルールに従って行動したのだろうか。もちろん1時間の遅延につき、罰金150ドルというルールはあるが、罰金を支払わせると罪の意識が薄れ、違反行為の助長にもつながってしまう。よって、ジップカーでは規範型のアプローチを重視した。つまり、自分の行為が他の人に与える影響を強く意識させる取り組みに重きを置いた。幸いジップカーのリベラルなブランドイメージ、顧客が共有している価値観は協力的行動を生みやすかった。さらにコミュニティの一員という意識を高めるために頻繁に社交イベントを開催している。こうした場において、コミュニティを構成する「自分と同じような普通の人たち」に迷惑をかけないという義務感を高めていった。また、経営陣に対しても、単なる冷徹な資本家ではなく、「アイデアの持ち主」、「変革の伝道師」と感じてもらえるように取り組んでいる。こうしたレベルになると、組織文化の役割が大きな意味を持つようになる。よって、Frei and Morrissは「卓越したサービス＝設計×文化」と強調している。

## 6 おわりに

サービス経済化の進展は著しいものの、日本のサービスの生産性は極めて低い状況である。生産性を向上させるには分母に当たるコストを低下させるか、分子に当たる産出物を増加させるしかない。マーケティングはサービスの高付加価値化を通じて、産出物の増加、ひいては日本のサービスの生産性の向上に大きく貢献する可能性がある。

しかしながら、おもてなしに代表される接客などの形式的・表面的な取り組みは価値を高めるどころか、逆に顧客の満足度を低下させる事態も招いている。コストをかけたことにより、価値が低下するとはまさに最悪の事態である。こうした事態はサービスを提供するスタッフの満足度も大きく低下させていることであろう。

確かに、サービス業は人に関わる要素が大きいのが、現場のスタッフのスキルや意欲だけで顧客により高い価格を許容させるサービスの高付加価値化は実現しない。現代の成熟した社会において、接客マニュアルは多くの企業に行き渡っており、一定レベルの接客は既に一般化してしまっている。また、多くの情報を有し、高いコストパフォーマンスを求める傾向が強い現代の消費者には高い便益を伴うサービスの高付加価値化が必須条件となる。

よって、本稿で取り上げた事例のようにトップの強いリーダーシップのもと、全社的仕組みにより、便益を飛躍的に高めた新たな高付加価値サービスを創造・提供することが日本のサービス産業における多くの企業に求められている。

## 参考文献

- Frei, F., and Morriss, A. (2012) *Uncommon Service: How to Win by Putting Customers at the Core of Your Business*, MA: Harvard Business Press. (池村千秋訳(2013)『ハーバードビジネススクールが教える顧客サービス戦略』日経BP社.)  
Hart, Christopher W. L. (1988) "The Power of Unconditional Service Guarantees."

*Harvard Business Review*, 67 (4): 54-62. (DHBR 編集部訳 (2004) 「サービスの100%保証システム」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』7月号, 96-109.)

おもてなしマイスター協会ウェブサイト

[https://omotenashi-ss.jp/about\\_oss](https://omotenashi-ss.jp/about_oss) (アクセス日: 2020.9.25).

経済産業省サービス政策課 (2020) 「サービス産業×生産性研究会 第1回事務局説明資料」

[https://www.meti.go.jp/shingikai/mono\\_info\\_service/service\\_sangyo/pdf/001\\_03\\_00.pdf](https://www.meti.go.jp/shingikai/mono_info_service/service_sangyo/pdf/001_03_00.pdf) (アクセス日: 2020.9.25).

総務省 (2019) 「サービス分野の生産物分類 (2019年設定)」

[https://www.soumu.go.jp/main\\_content/000617351.pdf](https://www.soumu.go.jp/main_content/000617351.pdf) (アクセス日: 2020.9.25).

内閣府 (2018) 「2018年度国民経済計算」

[https://www.esri.ca.go.jp/jp/sna/data/data\\_list/kakuhou/files/h30/h30\\_kaku\\_top.html](https://www.esri.ca.go.jp/jp/sna/data/data_list/kakuhou/files/h30/h30_kaku_top.html) (アクセス日: 2020.9.25).

中沢康彦 (2010) 『星野リゾートの教科書 サービスと利益 両立の法則』日経BP社.

日経ビジネス (2018年1月22日号).

日本生産性本部 (2018a) 「産業別労働生産性水準 (2015年) の国際比較」

[https://www.jpc-net.jp/study/sd7\\_sum.pdf](https://www.jpc-net.jp/study/sd7_sum.pdf) (アクセス日: 2020.9.25).

日本生産性本部 (2018b) 「労働生産性の国際比較2018」

[https://www.jpc-net.jp/intl\\_comparison/intl\\_comparison\\_2018.pdf](https://www.jpc-net.jp/intl_comparison/intl_comparison_2018.pdf) (アクセス日: 2020.9.25).

日本労働組合総連合会 (2019) 『連合・賃金レポート2019』

[https://www.jtuc-rengo.or.jp/activity/roudou/shuntou/2020/wage\\_report/wage\\_report\\_summary.pdf?52](https://www.jtuc-rengo.or.jp/activity/roudou/shuntou/2020/wage_report/wage_report_summary.pdf?52) (アクセス日: 2020.9.25).

労働政策研究・研修機構 (2019) 『ユースフル労働統計』

<https://www.jil.go.jp/kokunai/statistics/kako/2019/documents/useful2019.pdf> (アクセス日: 2020.9.25).