

「サービスづくり」で 変える経営

日本経済の中で製造業とともに成長を期待されるサービス産業。しかし、これまで日本企業が強みを誇ってきたモノづくりに比べ、形のない「サービスづくり」への取り組みはまだ立ち遅れている。新サービス創出のためにはどのような発想が必要なのか、また一方で、モノづくり企業に求められているサービス化のポイントはどこにあるのか。「サービスづくり」の視点から企業の新たな針路を探る。

1

㈱日本能率協会コンサルティング チーフ・コンサルタント
渡邊 聡

成功する 新サービス開発の進め方

現在の日本は、経済活動全体の約7割をサービス産業が占めています。また、メーカーのサービス化も進むと言われ、サービスの重要性は高まり続けています。

今回、「新サービスの開発」というお話をさせていただくにあたり、まず、「サービスとは何か？」を考えてみたいと思います。これがおもしろくないと、何を開発しようとしているのかが明確にならないからです。

サービスとは何か？

「サービスとは何か？」と改めて問われると、なかなか回答が難しいのではないのでしょうか。専門家の定義もさまざまで、辞典も定義が難しいとされています。

「サービスとは、販売のために行われる活動や提供されるベネフィットのことで、本質的に無形であり、長期的に所有されることはない。広い意味では、経験、人場所、組織、情報、アイデアといったものも製品に含まれる」(フィリップ・コトラー、ゲイリーアー

ムストロング著『マーケティング原理』ダイヤモンド社、2003年）

「サービスは、『本質的に無形で所有権を生じない行為またはパフォーマンス』である」と定義されているが、これ以外にも『活動』、『便益』、『プロセス』などさまざまな用語が用いられている。サービスは無形であるが故に、製品（有形財）と異なり概念規定をするのが極めて難しい」（宮澤永光、亀井昭宏監修『マーケティング辞典改訂版』同文館出版、2003年）

実際、私たちが日常生活の中で、「この店はサービスがいい」「接客や雰囲気がいい」「一品サービスしてくれて（≠無料にしてくれた）」「予約サービスがある（≠機能やシステムがある）」とさまざまな使い方をします。

このように、はっきりと定義することが難しいのがサービスですが、ここでは、「サービスとは、本質的に無形で、顧客満足のために提供されるすべての価値」と定義したいと思います。さらにサービスをさまざまな角度から眺めることで、理解を深めたいと思います。

サービスの特性と役割

サービスにはいくつかの特性が見られます。

- ① 形がない 技術やノウハウといったもので、モノとは違い形がない
- ② 生産と消費が同時 その場で依頼を受け、その場で提供して消えてなくなってしまう
- ③ 人に依存 サービス提供は人が行うことが多い
- ④ プロセスも商品 サービスの結果だけでなく、サービス提供過程も価値の一部となる
- ⑤ 顧客がサービスの一部 お客さまと共同で作る、上げるものがあつたり、お客さまが品質の一部を担っていることがある

こういった特性を理解することは、サービス開発の発想をしやすくしてくれます。

例えば、形がなくて目に見えないので、“品質”



新サービス開発には、「サービス」のもつ特性を理解することが大切。英会話スクールで体験を行うのは「形がない」という特性を踏まえて、見えない品質を受講者に実感してもらおう目的がある

を見せるという着眼点ができてきます。英会話スクールなどが体験を促進するのも、見えない品質を実感してもらうためです。

占いというサービス業は生産と消費が同時で事前準備ができません。つまりその場で占い、結果（商品）を提供して終わりです。逆に、これを事前に準備して商品化したものが占いの本ということになります。

あるいは、プロセスも商品の一部という特性から、プロセスを見

せるという着眼点ができてきます。オープンキッチンのレストランがその代表的な例です。

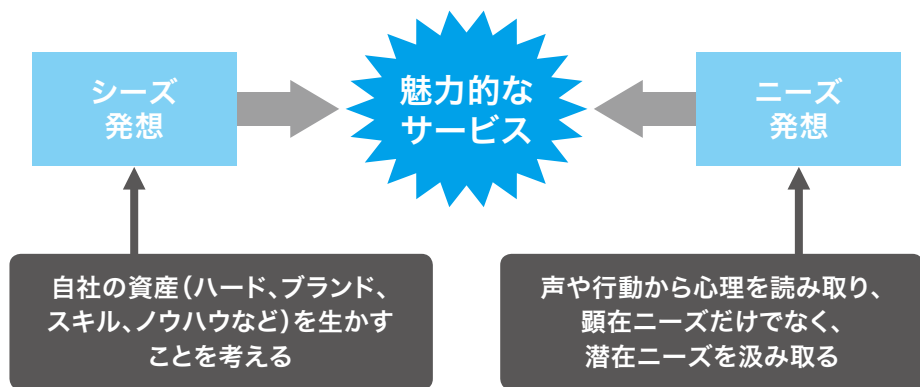
また、ドレスコードを設けるレストランがあるのは、そこにいる顧客が雰囲気というサービスの一部だからということです。

また、サービスにはいくつかの役割が見られます。

- ① 対価として提供する財 技術やノウハウなど商品そのもの
- ② 販売促進・利用促進 丁寧なアドバイスなどにより、販売や利用を促進する
- ③ 付加価値向上 保証サービスの向上により付加価値を高める
- ④ 情緒的評価向上 接客の良さなど情緒に影響するもの

これらサービスが果たす役割を理解することで、サービスを開發する目的が明確になってきます。つまりサービスを開發するには“何のために”という目的を明確にすることが重要です。そしてサービスの特性を踏まえた開発を行っていく必要があります。

では、サービスの開発は、どのような発想や着眼で行えばよいのでしょうか？ ここでは、代表的な2つの考え方を紹介します。



サービスを 開発する

サービスに限らずモノも同様ですが、開発には、「ニーズ発想」と「サービス発想」の2つが考えられます。

ニーズ発想とは、文字通りお客様のニーズをヒントに発想し、開発を行うやり方です。このニーズには、よく言われるように「潜在ニーズ」と「顕在ニーズ」の2つがあります。

これに対してサービス発想とは、モノづくりで言えば、基礎研究から生まれたような技術や特許ノウハウをもとに商品化を考える開発のやり方です。「青色の発光ダイオードが開発できた↓これはどんな商品に生かせるか?」という順序で考えることとなります。

● ニーズ発想 ”不“をなくし期待を汲む

まず、ニーズ発想から見えていきましょう。発想のヒントをもたらしてくれるのは、お客さまの声や行動、そのベースにある心理です。あるスーパーマーケットの事例

です。お客さまのアンケートで次のような声が聞かれました。

- 普段は仕事で買い物できないので、土日にとめ買っている
- 特売の時にとめ買いついて冷凍保存している

- 冷凍が上手くできず、お肉が岩のように塊になってしまった

- 冷凍したお肉は、上手な解凍方法や賞味期限が分からない

属性を見ると兼業主婦層が中心です。このスーパーマーケットでは、これらの情報から次のような仮説をたてました。「仕事をしている兼業主婦のお客さまは、休みの日にまとめ買いして冷凍保存し、平日は解凍して料理をしているが、解凍方法が分からず上手くいかなかったり、賞味期限が分からず不安に感じているのではないか」

そこで、開発アイデアとしては、「最初から冷凍保存してもらうことを前提としたお肉コーナーをつくる」ということを考えました。具体的には、冷凍用の加工や容器を使い、解凍の上手な方法や冷凍肉に向けたレシピなどの関連情報を提供するというものです。

ある百貨店では、紳士カジュアルを購入する半数は女性でした。

ご主人の服を奥さまが買いにいらつしやっていたのです。しかし、様子を見てみると一定時間検討した後、結局買わずに帰ってしまふことが多く見られました。話を聞いてみると、「買って帰って、気に入らないと面倒なので……」ということでした。そこでこの百貨店では、こういったお客さまにはポラロイド写真で商品撮って、商品情報と担当者の名刺情報を添えて渡すことにしました。帰宅後旦那さまに確認してもらって、安心して購入していただくというサービスです(今は写真付きメール等に代わりましたが)。

このように、お客さまの声や行動から、不安、不満、不便といった”不“の気持ちを読み取り、それを取り除くことが、ニーズ発想の中心となります。

かつては、個人の荷物の配送は郵便局や鉄道会社に持ち込み、梱包ルールなどで手間がかかり、今より日数も要していました。現在は当たり前になった宅配便というサービス業も、こういった不便を取り除こうという発想からスタートしたと思います。

このように、事業レベルから改



● 渡邊 聡(わたなべ・さとし)
株日本能率協会コンサルティング チーフ・コンサルタント

1968年(昭和43)岐阜県生まれ。明治大学経営学部卒業。サービス業・小売業を中心として多くの企業のサービス革新を支援。主に、新サービス開発、サービスマネジメントシステム構築、フロントライン改革、CRM推進、CS調査、お客さまの声活用、全社CS展開といったテーマにおいての実績で高い評価を得ている。著書に、『仮説検証型マーケティング』(共著)『お客様に対応する業務の品質管理』(共著)など。

善レベルまで、サービス開発・改善の基本はニーズ発想にあります。重要なポイントは、直接要望されている顕在的なニーズに対応するだけでなく、前述したスーパーマーケットの事例のように、顧客期待仮説を組み立てて潜在ニーズに働きかけることです。

また、要望はお客さまが考えたベストソリューションです。要望そのものを検討するのではなく、お客さまが要望するにいたった理由や背景を検討すると発想が広がります。

● シーズ発想 「自社の資産」に着目せよ

常にお客さまと接することが多いサービス業は、お客さまの要望を肌で感じる事が多くニーズ発想は得意だと思えます。しかし、もう一つの開発発想であるシーズ発想を見落とす場合があります。メーカーでは普通に行われる開発ですが、サービス業では、「自社の資産」に着目するとシーズ発想がしやすくなります。

例えば、ゴルフ場にはいろいろな資産があります。大浴場、レストラン、起伏のある自然といった

ハード、芝生や植栽に詳しい人などの人的資産やノウハウといったソフトです。「これらを生かして別のことができないか？」と考えることがシーズ発想です。ゴルフ場のレストランは夕方以降稼働しないので、そこで冠婚葬祭などの食事を受け付けることができるでしょう。起伏のある自然を生かしてトレッキングコースとし、大浴場を使ってもらうこともできます。植栽や芝生に詳しいグリーンキーパーは、ガーデニングの講座や出張植栽サービスをすることも可能です。航空会社が、自社の客室乗務員教育のノウハウを生かして他社のマナー教育ビジネスを行うのも、同じ発想です。最近、走っている車から情報収集をして、リアルタイムで渋滞情報の精度を高めるサービスがありますが、これも自社のカーナビを搭載した車がたくさん走っているという顧客資産を活用していると言えます。

シーズ発想は、ニーズ発想に比べて自社の既存サービスの延長線上にない、新しいサービスを開発する着眼点を得やすくなります。

サービス開発にはいろいろな発想や着眼の方法がありますが、ま

ずはこの2つにトライしてみることをおすすめします。

サービス マネジメントの 重要性

最後に、サービスマネジメントの重要性についてお話しします。

これまでお話しした通り、サービスには無形性や消滅性、生産と消費の同時性、人への依存性などの特性があります。これらはサービスの品質管理をやっかないものとしていきます。例えば、形がなく消えてなくなるので不具合を目で見えて発見することが困難です。人に依存するのでばらつきですが、応対などは標準化すると、マニュアルっぽい“と言われかねません。ばらつきも標準化もゴールではない難しさがあります。

サービスを開発するだけでなく、こういった特性を押さえた品質の維持・向上がサービス業にとっては最も重要なことと考えます。開発↓維持・向上のマネジメントサイクルを徹底することが成功の鍵を握っているのです。