

サービスの諸特性とサービス取引の諸課題

小宮路雅博

サービス（サービス財）は、物財とは異なる特性を持っている。本稿では、サービスの諸特性について整理し、サービス取引の諸課題について幾つか取り上げ、検討する。

第1節 サービスの諸特性

1 サービスとは

経済財はしばしば「財とサービス」として対置して分類される。この分類において、財は物財（物理的な実体のある財）を指しており、サービス（役務）は無形財（それ自体に物理的な実体はない財）を指している。サービスの語は、日本語の日常語では「無償の奉仕」や「無料で提供」といった意味でも用いられるが、本稿では「対価を伴う直接の取引対象としてのサービス（サービス財）」について扱うこととする。従って、物財の販売に伴って提供される様々な付帯サービス（消費財を念頭に置けば、例えば、買い上げ商品の包装・袋詰め、配達・配送、商品説明・コンサルティング・情報提供、等）は本稿のテーマではない。上記をまず、確認されたい。

さて、現代社会において人々は、日常様々な「対価を伴う直接の取引対象としてのサービス」を購入して生活を送っている。例えば、以下の場合には、この種のサービスを購入して消費していることになる。

生活一般。例：美容院に行く。クリーニング店に行く。宅配便を利用する。家事代行サービスを頼む。修理業者に物品の修理を頼む。

外食。例：レストランで食事をする。居酒屋に行く。ファースト・フー

ド店に行く。カフェに行く。喫茶店に行く。

教育・習い事。例：大学・短大に通う。学習塾・予備校に通う。茶道・華道等の習い事の教室に通う。英会話学校に通う。

冠婚葬祭。例：結婚式を挙げる。披露宴を行なう。卒業記念パーティを行なう。葬儀を行なう。

医療・健康。例：病院に行く。人間ドックに行く。マッサージ店に行く。ペットを動物病院に連れて行く。

交通・移動。例：電車・バス・飛行機に乗る。タクシーに乗る。レンタカーを借りる。有料道路を利用する。

旅行・宿泊。例：海外旅行・国内旅行に行く。列車の旅をする。観光バスに乗る。遊覧船に乗る。ホテルや旅館に泊まる。

芸術・娯楽・スポーツ。例：コンサートに行く。美術館に行く。芝居を観に行く。映画を観に行く。スポーツ観戦に行く。マンガ喫茶に行く。ゲームセンターに行く。テーマパークに行く。スポーツクラブに行く。テニスコートを借りる。

金融・証券・保険。例：銀行を利用する。株の売買をする。保険（生命保険，家財保険等）に入る。

通信・コミュニケーション。例：電話をかける。電子メールを使う。インターネットを使う。

公共サービス。例：電気を使う。ガスを使う。水道を使う。

上記は、人々が日常生活で購入し、利用している「対価を伴う直接の取引対象としてのサービス」のたまかな例に過ぎない。日常提供されているこの種のサービスは多種多様であって、リストは幾らでも作ることができる。同様に、これらのサービスを提供しているサービス業，サービス企業，サービス産業も多種多様である。本稿のテーマであるサービスの取引においては、上記の ~ のような「サービス（サービス財）」が想定されている¹⁾。

2 サービスの4つの基本特性

前項で例示した多種多様なサービスについて全体的に眺めると、多様な中にも、サービスとして共通の基本的な特性があることが見い出されるだろう。ここでは、サービスの基本特性について整理する。

従来、サービス研究においては、サービスの（特に物財と比較しての）基本特性として、以下の4つが理論上指摘されてきている。これらはサービスの（物財と比較しての）特性を把握する上で有用な枠組みとなっている。

無形性 (intangibility)

サービスそのものには物理的実体がなく、触知不可能 (intangible) であることを言う。この点を捉えて、サービスを「無形財 (intangible goods)」と呼ぶことがある。これに対し、物財には物理的実体があり、触知可能であるので、「有形財 (tangible goods)」と呼ばれる（物財の有形性）。

変動性 (variability)

主にサービスの生産側・消費側の人的要因により、提供されるサービスがいつでも同一のものになるとは限らないこと、また、いつでも同一のものと知覚されるとは限らないことを言う。異質性 (heterogeneity)、多様性 (variety)、多義性 (ambiguity) とも表現される。これに対し、物財は多くの場合、得られる機能や効用は一定であり、(とりわけ工業製品であれば) 同一の品質が期待できる（物財の一定性・固定性）。

消滅性 (perishability)

サービスは本質的に行為・活動・パフォーマンスであるので、サービス提供のその時その場でのみ存在し、物理的な意味での在庫ができないことを言う。これに対し、物財には物理的実体があり、在庫が可能である（物財の継続性）。

1) もちろん、ここで例示されているサービスは、日常生活で利用する「一般消費者向けサービス」の例であって、企業等の「事業者向けサービス」もまた多種多様なものが存在している。

同時性 (simultaneity)

サービスの生産とデリバリー（流通²⁾、消費は同時になされるものであり三者は不可分であることを言う。サービスの不可分性 (inseparability) とも表現される。これに対し、物財の場合は生産、流通、消費は別々の時間・空間で分離して遂行可能である（物財の分離性）。

上記は、表1を参照されたい。

表1 サービスと物財の特性の比較

	サービス	物 財
	無形性 * サービスそのものには物理的実体がなく、触知不可能である。	有形性 * 物財には物理的実体があり、触知可能である。
	変動性 * 提供されるサービスがいつでも同一のものになるとは限らない。また、いつでも同一のものと知覚されるとは限らない。	一定性・固定性 * 物財の機能や効用は一定であり、同一の品質を期待できる。
	消滅性 * サービス提供のその時その場でのみ存在し、物理的な意味での在庫ができない。	継続性 * 物財には物理的実体があり、在庫が可能である。
	同時性 * サービスの生産とデリバリー、消費は同時になされるものであり三者は不可分である。	分離性 * 物財の生産、流通、消費は別々の時間・空間で分離して遂行可能である。

出所：筆者作成。

- 2) サービスは、生産と消費が同時に起こるので、物財のような意味での生産と消費間の経済的懸隔は発生しない。生産され、直ちに「デリバリー (delivery)」され、消費されることになる。ここでは物財が想起されがちな「流通 (distribution)」の語に代わって、デリバリーの用語が使われていることに留意されたい。

3 サービスの8つの基本特性

無形性、変動性、消滅性、同時性の4特性は、サービスの基本特性として現在も頻繁に言及される重要な枠組みである。ここでは、4特性を踏まえた上で、ラブロック (Lovelock, C.H.) らに倣い³⁾、表2に示すような8つの基本特性を提示することとしよう(ここで挙げられている8特性は、(1)~(4)が無形性、(5)が変動性、(6)が消滅性、(7)(8)が同時性に当たる)。これらの8特性は、サービスの本質とは何かをより詳細に考える上で有用である。以下、8特性について順に説明する。但し、8特性も依然一般化された基本特性であって、あらゆるサービスに全て等しく当てはまるものではないことに留意されたい。

表2 サービスの8つの基本特性

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">(1) サービスとは場・空間ないし行為・活動・パフォーマンスの利用である。(2) サービスそのものは無形である。(3) サービス取引においては主に利用権が取引される。(4) サービスの提供には有形要素を必ず伴う。(5) サービスのインプット、アウトプットは変動することが多い。(6) サービスは在庫できず、サービス提供にはしばしば時間的・空間的な制約がある。(7) サービスの生産・デリバリー・消費は分離できない。(8) サービスの提供には顧客の存在と役割が重要である。 |
|--|

出所：筆者作成。但し、Lovelock and Wright [1999] p. 15. Figure 1.3 を参照している。

3) Lovelock and Wright [1999] p. 15. Figure 1.3 を参照。Figure 1.3 では、以下の9点が挙げられている。顧客はサービスの所有権を得ることはない。サービス・プロダクトとは無形のパフォーマンスである。顧客はサービスの生産プロセスに深く関与する。他の人々の存在がプロダクトを部分的に形成することがある。インプットとアウトプットには大きな変動性がある。サービスの多くは顧客による評価が困難である。通常は在庫が存在しない。時間の要素が相対的に重要である。デリバリー・システムには物理的チャンネルと電子的チャンネルがある。

- (1) サービスの基本特性1：サービスとは場・空間ないし行為・活動・パフォーマンスの利用である。

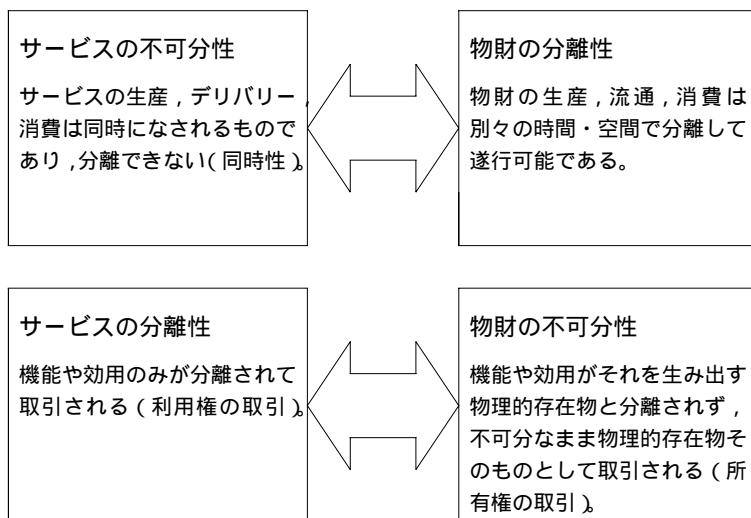
提供されるサービスそのものは、典型的には、人や装置・設備の行為・活動・パフォーマンスの利用である（例えば、美容院に行き髪をカットしてもらう）。或いは、サービスを生み出す場・空間や装置・設備の利用が提供されることもある（例えば、スポーツクラブに通い運動をする）。サービス提供には、外食のように時に物財の提供・消費を伴うが、提供される物財は場・空間の利用や人・装置・設備の行為・活動・パフォーマンスの利用と不可分である。

本質的な次元では、サービスの取引とは言わば「素のままの機能ないし効用の取引」である。これに対し、物財も同様に機能ないし効用を持つが、常に機能ないし効用を生み出す物理的存在物そのものが直接に取引されると言うことができる。例えば、自動車や加工食品や衣服といった物財を買う時には、理屈上は、それらがもたらす機能ないし効用に価値があり（この次元では物財もサービスも同じである⁴⁾）、これを購入しているわけであるが、実際には自動車や加工食品や衣服という物理的存在物そのものを直接に購入し、しかる後に物理的存在物から機能ないし効用を引き出すことになる。従って、物財の取引の中心的課題は、物理的存在物の所有権移転と物理的移転に関わる事柄であり（それぞれの流れが商流、物流である）、サービスの取引の中心課題は、「素のままの機能ないし効用」の創造（生産）と移転に関わる事柄であると言うことができる。

4) この次元では、物財とサービスの差異は存在せず、「財とサービス」という二分法も意義を失うことになる。また、ショスタック (Shostack, G. L.) は、財を二分法で捉えるのではなく、有形性の強弱による連続体上に位置づけることを主張している (Shostack [1977])。この連続体を「物財 - サービス連続体 (tangibility spectrum : 有形性スペクトラム)」と呼ぶが、ショスタックによれば、現実の市場には純粋な物財やサービス財は少なく、多くの財は有形性と無形性の双方を併せ持っている。物財かサービスかの区分は実は有形と無形の要素のどちらが優勢かの程度の問題なのである。

サービスの諸特性とサービス取引の諸課題

図1 サービス，物財の不可分性と分離性



出所：筆者作成。

結局のところ，サービスは機能や効用のみが分離されて取引されるが，物財は機能や効用がそれを生み出す物理的存在物と分離されず，不可分なまま物理的存在物そのものとして取引される。先にサービスの4つの基本特性の同時性の説明の中で「サービスには不可分性，物財には分離性がある」ことを示したが，ここでは別の意味合いで「サービスには分離性，物財には不可分性がある」ことが理解されるだろう(図1参照)。

(2) サービスの基本特性2：サービスそのものは無形である。

提供されるサービスそのものは，場・空間や人・装置・設備の行為・活動・パフォーマンスの利用であり，それ故にそれ自体は無形である。サービスそのものはこの点で，物理的な存在物ではない。無形であることは，購入前に品質の評価が困難となることを意味する。実物を見たり，触った

り、手に取ってみることができないためである (intangibility)。無形性は、顧客にとってサービスの購買リスクを物財以上に高めることになる。この点で、サービスの提供には「顧客の購買リスクの削減」の観点が求められることになる。

ここで、ネルソン (Nelson, P.) の消費財の区分を援用すれば、サービスは物財と比較してより経験財 (experience goods) としての特性が高く、物財はサービスと比較してより探索財 (search goods) としての特性が高いと言えるだろう⁵⁾。物財は、購入対象が物理的に存在するので、顧客はこれを直接に吟味する (探索する) ことができるが、サービスは形がなく、更言うならば (同時性により) 厳密には購入前には存在しないので、顧客はサービスを事前に吟味することができない。また、サービスは、購入し消費した後でも、依然として顧客がその品質を評価するのが困難ないし不可能な場合もある。例えば、高度医療や法務等の専門的なサービスがこれに当たる。このような特性を持つ財は信頼財 (credence goods)⁶⁾ と呼ばれている。上記に見るようにサービスは、経験財、信頼財としての特性が強い⁷⁾。

-
- 5) ネルソン (Nelson, P.) は、消費財を探索的的特性を持つもの (探索財) と経験的的特性を持つもの (経験財) に分類している (Nelson [1970], Nelson [1974])。経験財は更に耐久経験財と非耐久経験財に分けられる。探索財 (search goods) は、消費者が購入に先立って探索により商品の評価をすることができるものを言う。例えば、服は購入を決める前に手に取ったり試着したりすることができるので、探索的的特性を持つ。この場合、消費者の探索に資するための情報提供的なプロモーションが重要となる。経験財 (experience goods) は、商品の評価が購入し消費した後で可能になるものである。例えば、缶詰は開けてみなければ品質が分からない。この点で、経験財では、信用と評判が重要であり、消費者の購入決定に影響を与えるべく、説得的なプロモーションが重要となる (口コミも購入決定を左右する重要な要素となる)。しかしながら、耐久経験財と非耐久経験財で考えてみると、耐久経験財の場合は、購買頻度が低く、消費者の自己の経験を通じた学習の機会が少ないのに対し、非耐久経験財の場合は、購買頻度が高いため、消費者はどの商品が満足いく品質であるかを経験する機会が多いことになる。
- 6) 信頼財は信用財とも言う。品質評価できないので、サービス提供者の権威等を拠り所にして、信頼 (信用) するしかないという意味合いである。
- 7) 物財は探索属性 (search attributes) が高く、サービスは経験属性 (experience attributes)、信頼属性 (credence attributes) が高いと表現されることもある。

サービスの諸特性とサービス取引の諸課題

顧客の購買リスクの削減は、まず、サービス提供に探索的な要素をいかにして付加するかに求められると言えるだろう。

また、サービスの品質評価は、物財のように物理的・化学的な特性・性能や工学的な数値において補助されることは通常ない。評価は、もっぱら顧客自身の体験の側面で行われる。サービスの品質とは顧客が「サービスの体験（サービス・エクスペリエンス：service experience）」において感じ取る品質（知覚品質：perceived quality）に他ならず、それ故に、顧客各人の情緒面・感覚面・主観面に大きく傾斜した評価が行われることになる。

(3) サービスの基本特性3：サービス取引においては主に利用権が取引される。

物財の取引は、売買（貨幣との交換）であろうとバーター（物々交換）であろうと物理的存在物の所有権の移転をそのまま意味する。これに対し、サービスの取引においては、サービスを生み出す場・空間や装置・設備の利用、サービスを生み出す人の活動・パフォーマンスの利用が取引対象となる。外食のように時に物財の提供・消費を伴うが、この場合も、提供される物財は場・空間の利用や人・装置・設備の活動・パフォーマンスの利用と不可分であり、場・空間や装置・設備ないし人そのものを所有するわけではなく、生み出される働きを利用するだけである。サービスの取引は、物財の取引のように所有権移転を必ず伴うのではなく、本質的には利用の許諾によって特徴づけられる。つまり、サービスの取引は、この点で利用権の取引を行なうことに他ならない。ここで、物財とサービスの取引を、活動・パフォーマンスの主体と所有/利用の観点で整理すると図2が示される。図2に見るように、4象限のうち1つの象限（所有/自分で行なう）だけが物財の取引に関わり、残り3つの象限がサービスの取引に関わる。流通研究は、物財である商品を対象にしてきたから、図2の中で物財の取引に関わる1つの象限（所有/自分で行なう）だけを対象としてきたものと

図2 人の活動・パフォーマンスと所有/利用からみたサービス

		サービスを生み出す場や装置・設備の所有/利用	
		所有	利用
人の活動・ パフォーマンス	自分で行なう	物財の所有	サービス
	他者が行なう	サービス	サービス

例：車で移動する

		サービスを生み出す場や装置・設備の所有/利用	
		所有	利用
人の活動・ パフォーマンス	自分で行なう	自家用車	レンタカー
	他者が行なう	運転代行サービス 専属運転手	タクシー ハイヤー

出所：筆者作成。但し，Lovelock and Wright〔2001〕p. 166. Figure 8.9 に着想を得ている。

言える⁸⁾。これに対し、本稿のテーマであるサービス取引は、残りの3象限における取引を対象としていることになる。

(4) サービスの基本特性4：サービスの提供には有形要素を必ず伴う。

提供されるサービス自体は上記に述べてきたように無形であるが、サービスを提供する場・空間や人・装置・設備等は、物理的な存在である。例えば、美容院に行く場合、美容院という物理的な店舗・設備があり、美容師（サービス従業員）がいる。つまり、サービスそのもの（美容院なら髪をカットしてもらうという行為ないしパフォーマンス）は無形でも、そこには有形の物理的存在物を必ず伴うことに注意する必要がある。この有形の物理

8) 20世紀は大量生産、大量流通、大量消費（と大量廃棄）の歯車を円滑に回すことが求められた「物財の所有権の世紀」であった。単純に言って一般消費者に次々と物財を購入させる必要があったわけである。利用権ではなく、言わば「所有権経済」に大きく傾斜する必要があったと言える。

サービスの諸特性とサービス取引の諸課題

的存在物は排除できない。従って、サービスの取引においては、サービスの無形性のみが強調されてはならず、サービスそのものという無形要素と共に「有形要素（サービス提供に必ず伴う物理的存在物）」が重要となることが理解されねばならない。

物財の場合は、取引対象の物財そのものが自身の存在を雄弁に物語る。しかし、サービス自体には形が無いため、自身の存在を「直接に示す方法」が無い。従って、サービスの提供上、求められるのはむしろ提供するサービスがいかなるものかを顧客に「間接的に示す方法」にある。これは、「サービス提供に伴う有形要素をして、いかに提供される無形のサービス内容を語らせるか⁹⁾」や「サービスを象徴的に示す適切な有形要素をいかにして付加するか¹⁰⁾」という課題となる（後者は「サービスの有形化」や「サービスの可視化」と表現できる）。上記の機能を持つ有形要素はフィジカル・エビデンス（physical evidence：物的証拠）と呼ばれている。

(5) サービスの基本特性5：サービスのインプット、アウトプットは変動することが多い。

サービスの生産側・消費側の諸要因（主にインプット、アウトプットの人的要因）により提供されるサービスはいつでも同一のものになるとは限らない。また、たとえ同一のサービスが供給されても、サービスの受け手の

-
- 9) 例えば、高級フレンチレストランでは、高級フレンチに相応しい上品な店構えや洗練された調度品が上質なサービスが提供されることを示す（十分条件ではないが）必要条件となるだろう。
 - 10) 例えば、ホテルではベッドメイクや部屋の掃除がきちんとなされていることが必須である。きちんとなされていること自体はなかなか分かりにくいので（なされてないことは顧客にとって遥かに分かり易い）、その証として、ベッドの上にはメイク係のネームカードや一言メッセージを残し、備え付けのコップは殺菌済みであることを示すラップで包み、トイレの便座には滅菌済みとの紙が巻かれることになる。また、法務や会計、高度医療等の専門的なサービスでは、高水準の技術や技能、知識（これら自体は無形である）を示すために国家資格認定書や学位等の資格証明書を顧客に示していることがある。これも一種の「サービスの可視化」と言えるだろう。

側が各自様々に感じ取り、同一の評価をしないことも多い(顧客の知覚品質)。ここから、提供サービスの品質管理の問題が生じる。すなわち、「サービスの変動性をなるべく排除し、標準化し反復に耐えることを目的とした品質管理」である。これは例えば、サービス提供のマニュアル化やサービス提供を機械化・自動化し人的要素をなるべく排除することで対処される。こうした取り組みをレビット (Levitt, T.) は「サービスの工業化」と呼んでいる (Levitt [1976])¹¹⁾。

ここで、サービスの変動が元々期待されている場合もあることも留意されるべきである。例えば、ライブハウスでの演奏やスポーツの試合は、毎回同一の標準化内容が期待されているわけではない。物財では、(インプットと共に)アウトプットの変動は一般に望まれないが、サービスではそれが歓迎され、むしろ(良い意味で期待を裏切る)変動こそがサービスの価値を生み出していることもある。この場合は、どのようにして「望ましい変動」を継続的に生み出すかが問題となる。この場合は、言わば「変動性を促進し、毎回異なるようにすることを目的とした品質管理」が求められることになる。

また、サービスに望ましい変動を確保する仕組みの一つにサービス従業員に対するエンパワーメント (empowerment) とイネーブメント (enablement) がある¹²⁾。エンパワーメントは、(サービス・マネジメントの文脈では)顧客と直接に接するサービス従業員 (CP: contact personnel) に広範な

11) Levitt [1976] は、サービスも製造業の原理を適用すれば(製造業並の)生産性向上が可能であるとして、サービスの工業化の概念を提唱し、3つの手法(テクノロジー)を用いることを主張している。手法の第1は、人によるサービス生産を設備・機械による生産で置き換えることで生産性向上を図るものである。これはハード・テクノロジーと呼ばれる。第2は、サービス生産を計画・システム化し、分業と標準化により生産性向上を図るものである。これはソフト・テクノロジーと呼ばれる。第3は、上記2つを組み合わせることであり、ハイブリッド・テクノロジーと呼ばれる。

12) エンパワーメントとイネーブメントについての説明は、Lovelock and Wright [1999] pp. 330-331 に依拠している。

サービスの諸特性とサービス取引の諸課題

職務権限を委譲することを意味している。これは、サービス提供の現場では、従業員が上司の指示や許可をいちいち仰いだり、マニュアルのままに機械的に行動したりせず、自分の判断で自信を持って個々の顧客に適応的に対応することが顧客満足、顧客のロイヤルティの保持、顧客維持 (customer retention) に繋がるとの考えに基づいている。また、イネーブメントとはエンパワーメントに際し、従業員に必要な技能、ツール、資源を付与することを指している。

(6) サービスの基本特性6：サービスは在庫できず、サービス提供にはしばしば時間的・空間的な制約がある。

サービスは本質的に場・空間や人・装置・設備の行為・活動・パフォーマンスの利用であるので、物財のように物理的な意味での在庫ができない(物財であれば予め生産し備蓄できるし、今日売れ残っても明日売れるかもしれない)。サービス提供のための場・空間、装置・設備や人員は予め準備でき、待機させることができる。しかし、生み出されるサービスそのものは、予め生産しておくことはできない。例えば、生徒の来ない英会話学校では、(たとえ教室や講師が準備され待機していても)サービスを生産し提供することはできない。同様に、離陸してしまった旅客機の空席は、顧客不在の状態であって、(顧客がいれば)提供できた筈のサービスと得られた筈の収益は永遠に失われてしまったことを意味する。これらは何れもサービスが在庫できないことから生じる事態である。

サービス提供の時間(日時)や空間(場所)の柔軟性・可変性が高い場合は、在庫ができない点も緩和されるだろう。しかし、サービスには時間ないし空間、また時間・空間の双方の点で言えばピンポイントで提供されるものも多い。多くのサービスで、物理的なサービス提供施設を備え、顧客に対しサービスの生産とデリバリーを行なう物理的な「サービス・ファクトリー (service factory)」が構成されている。例えば、ライブハウスやコ

ンサート・ホール、野球場、レストラン、学校の教室等がサービス・ファクトリーに当たる。旅客機等のようにサービス・ファクトリーが移動する場合もある。サービス・ファクトリーという決められた場所で、しばしば決められた時間のみサービス提供が可能になる。このことは、物財の場合と比較してサービスの需給のマッチングをとりわけ困難なものとするだろう。これは後述する「サービスの需給問題」として知られる課題である。

(7) サービスの基本特性7：サービスの生産・デリバリー・消費は分離できない。

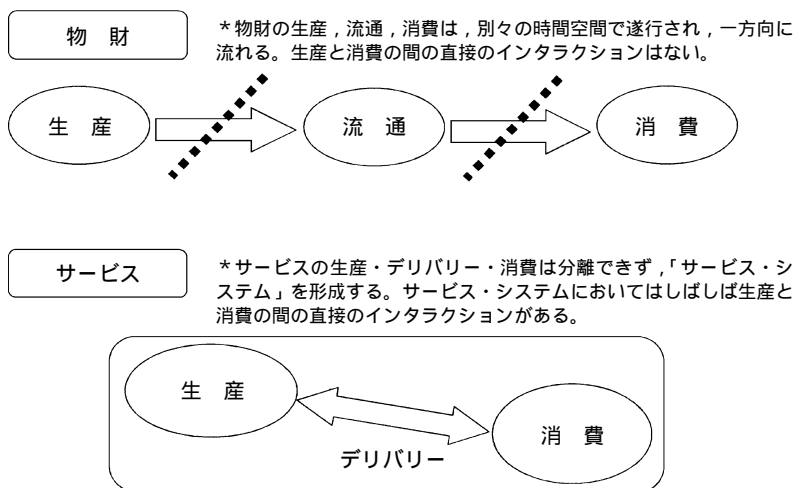
物財には生産、流通、消費の分離性があり、生産 流通 消費の一方向に進行する通常は不可逆的な流れがある。サービスの提供においては、サービスの生産・デリバリー・消費は同時に起こる。サービスを提供する場・空間や人・装置・設備・人員は予め準備できるが、提供されるサービスそのものは、生産に際し、顧客の存在が不可欠であり、生産されそのままデリバリーされ消費されることになる。この分離できない3要素は一体となって一つのシステムを形成することとなる。この「サービスの生産・デリバリー・消費システム」をここでは「サービス・システム (service system)」と呼んでいる。サービス・システムの具体的な現れがサービス・ファクトリーである。サービス・ファクトリーには、サービスを提供する場・空間や装置・設備、サービス従業員が予め準備され待機しており、ここに顧客が訪れてサービス・システムが稼働することになる。上記は、図3を参照されたい。

(8) サービスの基本特性8：サービスの提供には顧客の存在と役割が重要である。

サービスの提供においては、サービスの生産・デリバリー・消費が同時に起こる。サービス・システムにおいては、生産の現場に顧客が居合わせ

サービスの諸特性とサービス取引の諸課題

図3 物財とサービスの生産、流通（デリバリー）、消費



出所：筆者作成。

ることが殆どであり、生産やデリバリーに消費の側が深く関与することになる。生産・デリバリーが顧客との共同作業として進行することも多い。例えば、美容院においては、髪のカットは美容師が行なうが、顧客の全面的な協力が必要であり、英会話学校においては、レッスンを行なうのは英会話講師であるが、生徒のやる気と熱心な取り組みが求められ、活発な会話を交わしてこそ、生徒の英会話力も向上することになる。この点で、サービス・システムにおいて顧客とは実質的にはサービス提供の「共同生産者 (co-producer)」¹³⁾ であって、サービスの生産と消費とはしばしば双方向的な行為（インタラクション：interaction）となる¹⁴⁾（再び図3参照。生産・消

13) 顧客とは、実質的にはサービス提供の「部分的従業員 (partial employee)」であるとといった表現もなされる。

14) 顧客は実質的にサービス提供の共同生産者である。同様の理屈で、サービス従業員も実質的にサービスの共同消費者 (co-consumer) である。部分的顧客 (partial customer) と捉えることもできる。こうして、サービス提供において

費間のデリバリーが双方向になっていることに注目されたい)。

顧客のサービスに対する満足/不満足 (CS/D: customer satisfaction/customer dissatisfaction) は重要な事柄であるが、実際のところ顧客自身がサービスの生産・デリバリーに適切な役割を果たすことができるか否かが、顧客の満足/不満足を決定づけていることも多いだろう。サービス・システムにおいては、サービスを提供する側(サービス従業員)とサービスを受ける側(共同生産者たる顧客)の双方が一定の役割を果たし、適切な行動をとることが求められる。ここに後述する「サービス・スクリプト (service script) の設計問題」と共に、従業員と顧客の双方に対する「サービス・スクリプトのエデュケーション(教育)」の必要性が生じることになる。

サービスは多種多様であって定義づけるのは困難であるとされてきたという理論上の経緯がある。サービスの定義の検討は価値あるものであるが、本稿では、上記の8特性を踏まえてサービスとは何かについて次のように整理し、一応の理解をしておくこととしよう。もちろん、ここでいうサービスは(幾度も述べたように)「対価を伴う直接の取引対象としてのサービス」である。

「サービスとは、場・空間や人・装置・設備の活動・パフォーマンスの利用である。サービスそれ自体は無形であり、一般に変動性が高く、在庫できない。サービスを提供する場・空間や人・装置・設備等は予め準備し待機可能であるが、サービスそのものは生産と同時にデリバリーされ、消費される。サービスの提供においては、利用権がもっぱら取引される。サービスそのものは無形であるが、有形要素を常に伴う。また、サービス提供では、生産とデリバリーの現場に顧客が居合わせることが多く、この点

は、しばしば顧客に対するマーケティングと共にサービス従業員に対するマーケティングが必要とされる。前者はエクスターナル・マーケティング (external marketing)、後者はインターナル・マーケティング (internal marketing) と呼ばれている。

で顧客の存在と役割が重要である。」

第2節 サービス取引の諸課題

前節でみたようにサービスは物財とは異なる諸特性を持っている。それ故、サービスの取引には特有の様々な課題がある。以下では、サービス取引の理解のために幾つかの課題を取り上げ検討する。

1 サービス・システムと顧客のマネジメント

サービスの提供は、生産、デリバリー、消費が一体となったサービス・システムにおいて行われ、多くの場合、顧客はサービス・システムにおける体験としてのサービスを受けることになる（サービス・エクスペリエンス）。顧客のサービス・エクスペリエンスがどのようなものになるかは、サービス・システムの各要素がどのように機能し、マネジメントされるかに依存している。

(1) 劇場のアナロジーとサービス・システムの構成要素

サービス・システムは、幾つかの構成要素からなっている。サービス・システムは、しばしば「劇場のアナロジー」を用いて説明される（劇場アプローチ）。サービス・システムを劇場になぞらえると以下の要素が挙げられるだろう。

バックステージ：サービス生産とデリバリーを支える舞台裏である。観客（顧客）から通常、隠されている部分を指す。バックステージ要員（バックステージのサービス従業員）と様々なバックステージの舞台装置が置かれる。

フロントステージ：フロントステージ（舞台）では、役者（サービス従業員）が配役に合わせ、舞台衣装（制服）をまとい演技をする。舞台では大道具や小道具が用いられる。他の様々なフロントステージの舞台装置

も置かれる。

観客：顧客自身。

他の観客達：他の顧客達。

スクリプト(台本)：劇場では、スクリプト(台本)に沿って演劇(サービス提供)が進行することになる(スクリプトはサービス・スクリプトと呼ばれる)。

上記をレストランに当てはめると次のようになるだろう。

バックステージ：厨房とそこで働くシェフ等の調理担当者や食材調達・管理システム、店舗運営システムがこれに当たる。

フロントステージ：来店客に食事が提供されるホール¹⁵⁾である。役者に当たるのはウエイター等の接客担当者(サービス従業員)である。ホールには顧客が食事をとるためのテーブルや椅子、その他の設備・調度品が置かれる。

観客：顧客(来店客)自身。

他の観客達：他の顧客(来店客)達。

スクリプト(台本)：レストランのサービス・スクリプトに沿って料理が提供され、食事をする。

劇場のアナロジーは、サービス・システムを理解する上で有用である。多くのサービス・システムが劇場になぞらえて構成部分を識別できるからである。サービス提供プロセスを演劇の進行に喩えて描写することも可能となる。

(2) サービス・システムにおける顧客のマネジメント

サービス・システムにおいては、サービス提供側だけでなく顧客自身や他の顧客達もシステムの構成要素となっている。顧客は、サービス・シ

15) ホール(hall)は、飲食店の客席部分を指す。厨房・調理場(kitchen)に対する用語。

サービスの諸特性とサービス取引の諸課題

テムにおける重要な要素であって、しばしば顧客自身或いは他の顧客達の振る舞いがサービス・エクスペリエンスを決定づけている。例えば、レストランにおけるサービス・エクスペリエンスは、料理の美味しさやサービス従業員の振る舞いだけでなく、居合わせた他の顧客達にも依存している。隣のテーブルにマナーをまるで守らない客がいれば、レストランでのサービス・エクスペリエンスは愉快とは言えないものとなるだろう。時には顧客の要素がサービス生産そのものの阻害要因となることもある（物財では生産の現場に顧客は通常、居合わせないので、この事態はサービス固有である）。例えば、クラシック・コンサートを素晴らしいものとするには観客のマナーが重要となる。演奏中に歩き回る観客や私語を止めない観客がいたり、誰かの携帯電話の着メロが鳴り響いたりするようでは、演奏そのものに大きな支障が生じるだろう。

顧客の要素がサービス・エクスペリエンスを時に左右する。ここに、サービス・システムにおける顧客マネジメントが求められる理由がある。顧客に何らかの資格要件を設けたり、禁止条項を設けているサービスも存在する。例えば、コンサート等で年齢制限を設けている場合（一定の年齢に達しない子供は入場できない）、レストラン等でドレスコードを設けている場合である。システムに相応しい顧客がサービス・ファクトリーを訪問し、サービス・スクリプトに沿った相応しい行動をとるよう工夫される必要がある。

2 サービス・スクリプトとサービス・エデュケーション

サービス・システムにおいては、サービス従業員と顧客がそれぞれ一定の役割を果たし、適切な行動をとることが求められる。特にサービス・ファクトリーにおける人対人のサービス提供の場合は、両者の行動が対面的・即応的に調和することが課題となる。サービス提供における従業員や顧客の行動の流れは「サービス・スクリプト」と呼ばれるものである。

(1) サービス・スクリプトとは

スクリプトには「台本・脚本,(印刷に対して)手書き,行動計画」といった意味があるが,ここでいうスクリプトは認知心理学の用語である。シヤンク (Schank, R. C.) とエイベルソン (Abelson, R. P.) は,典型的な出来事の系列(シナリオ)に関する人の知識をスクリプトと呼んでいる (Schank and Abelson [1977])¹⁶⁾。人は学習の結果,例えば,レストランで食事をする,電車に乗る,電話をかける等,様々な場面でのスクリプトを持っている。人の日常的行動の多くは,熟慮の結果や外界からの情報を積極的に処理したりして生じるのではなく,何らかの手がかりで活性化されたスクリプトに基づいて行なわれている。

サービス・スクリプトはサービス提供場面における従業員,顧客のスクリプトを指している(それぞれ従業員スクリプト,顧客スクリプトと呼ぶ)。例えば,ファースト・フード店では,ファースト・フード店のスクリプトに基づき,従業員と顧客がそれぞれ振る舞い,言葉を交わしている。このスクリプトは,高級レストランにおけるスクリプトとは異なることは容易に理解できるだろう。それぞれのサービスに相応しいスクリプトに基づき,従業員と顧客の両者が行動することでサービス・システムは円滑に稼働することになる。

(2) サービス・スクリプトの設計とエデュケーション

スクリプトは学習されるものである。サービス・スクリプトもこの例外ではない。ファースト・フード店における従業員スクリプト,顧客スクリプト,何れも学習の結果として得たものである(従業員スクリプトは訓練や

16) スクリプトは人が持つ体制化された知識構造の一つであり,スキーマ(schema)の一種であるとされる。スキーマのうち,特定の典型的な状況下で生じる出来事(イベント)の系列についての知識はイベント・スキーマ(event schema)と呼ばれる。このイベント・スキーマ(event schema)をシヤンクとエイベルソンはスクリプトと呼んでいる。

マニュアルにより強化・補強されている)。ある社会に一般的に普及したサービスであれば、当該社会ではサービス・スクリプトは多くの人々が学習済みである。例えば、現代の日本でファースト・フード店でどうしたら良いか分からず戸惑うお客は殆どいないだろう。サービスの提供側に立てば、サービス・スクリプトはサービス・システムを設計する上で重要な要素となっている。ここで、以下の点が考慮されるべきである。

サービス・スクリプトについて、その社会で多くの人々が学習済みであれば、当該スクリプトに沿ったサービス・システムが円滑に機能することになる。この場合は、スクリプトのメンテナンスと新規顧客の中でスクリプトに馴染みのない者のケアが求められる。また、スクリプトから大きく逸脱し、サービス・システムの破壊要因となる「ジェイカスタマー(jaycustomer: 問題顧客¹⁷⁾)」については、排除なり矯正なりの対応が必要となる。

その社会で多くの人々が学習済みのサービス・スクリプトから大きく外れる設計は、従業員の訓練コストを高め、顧客の側にも戸惑いをもたらすだろう。従って、通常は既存のスクリプトに沿った設計を行なうか、既存のスクリプトをベースに新しい要素を付加したり置き換えたりしてスクリプトの変化・進化を図っていくことになる。前者の場合はサービス・スクリプト上の差別化は断念されることになり、後者の場合は、顧客の学習能力・速度に応じたスクリプトの漸進的な変化・進化が図られ

17) jaycustomer は米語の jaywalker (交通法規を無視して道路を横断する人) の連想から創られた造語である。jay には「愚か者、田舎者」といった意味合いがある。ジェイカスタマーは、サービス・システムにおいて、極端に思慮に欠ける、理性に乏しい、悪意がある等の理由で問題行動をとる顧客である。例えば、社会ルールを守ることができない、器物や備品を盗む、器物や備品・設備を壊す、ささいなことでも激昂する、酔って暴れる、他の顧客と争い騒乱になる等である。こうした顧客の存在は、システムの稼働を妨害し、他の顧客の不満足(customer dissatisfaction)と離反(customer defection)を招く。時には、ジェイカスタマー自身やその場にいる他の人々を危険に晒すこともある(例えば、旅客機を想起されたい)。ジェイカスタマーの概念と類型については、Lovelock and Wright [1999] pp. 116-121 を参照されたい。

ることになる。

サービス・スクリプトの変化・進化を図る場合、また、その社会（或いはターゲット市場）に馴染みのないサービス・スクリプトを導入する場合は、サービス提供側はスクリプトのエデュケーションを積極的に行なう必要がある¹⁸⁾。エデュケーションは「教育」の意味であるが、ここでは、スクリプトの学習を促進する様々な工夫を行なうことを意味している。例えば、顧客スクリプトについては、「サービス・プレビュー（service preview）¹⁹⁾」を工夫する、スクリプトをイラスト等で図解した配布物を用意する、スクリプトを示す掲示を行なう、直接にスクリプトのインストラクションを行なう、スクリプトのデモンストレーションを行なう、広告表現の中でスクリプトを意識的に描いて見せる、と言ったことが行われる。従業員スクリプトは教育訓練を通じて学習されるが、一般論としては、顧客スクリプトがその社会に浸透していけば、新規に採用される従業員もスクリプトについての基本は学習済みになっていくということになる。上記のエデュケーションは、「サービス・エデュケーション」と呼ばれている。

3 サービス・コスト

サービスには同時性があり、サービス・ファクトリーという決められた場所で、しばしば決められた時間のみサービス提供が可能になることが多い。顧客は決められた時間に決められた場所までわざわざ出向く必要が

-
- 18) わが国では現在は殆どの方がファースト・フード店のスクリプトを学習済みであるが、ファースト・フードというサービスが日本社会に導入された当時（昭和40年代後半）はそうではなかった。ハンバーガー・チェーンのマクドナルドがそうしたようにスクリプトのエデュケーションが行われていく必要があった。
- 19) 提供されるサービスがどのようなものであるかを事前に顧客に示すためのデモンストレーションをサービス・プレビューと呼ぶ。通常、サービス・システムにおいて顧客がいかに振る舞うべきかのスクリプトのインストラクションを兼ねている。

サービスの諸特性とサービス取引の諸課題

ある。例えば、スポーツの国際試合を観に行く場合、顧客は決められた時間までに(しばしば遠い)競技場に行かねばならない。また、多くのサービスは顧客自身にとっての体験でもある(サービス・エクスペリエンス)。顧客は自身のサービス・エクスペリエンスについて様々な心配や不安を抱くものである。例えば、海外旅行について「旅行には行きたいが、飛行機が怖い」「治安が悪いかも」「言葉が通じないから不安」「食べ物口が合わないかも」といった思いを抱く人もいるだろう。

上記はサービスを受ける場合に、顧客がサービスの直接の対価以外に様々なコストを支払わねばならないことを示している。物財においてもこの種のコストは発生するが、サービスがサービス・ファクトリーにおける顧客自身の体験である場合には顧客にとってより強く意識されることになる。この種の知覚コスト(perceived cost)は「サービス・コスト(サービス受給に際し顧客が負うコスト)」と呼ばれており、サービス・コストの削減ないしトレード・オフ問題はサービス・システム設計上の大きな課題となっている。

(1) サービス・コストとは

顧客はサービス購入において、サービスから得られる便益とサービス・コストとを比較考量している。サービス・コストには以下の6つがある²⁰⁾。

サービスの直接の対価。

その他の金銭的成本：サービス受給に要する他の金銭的成本(サービス・ファクトリーへの交通費等)。

時間的成本：サービス受給に要する時間(サービス・ファクトリーへの往復時間も含む)。

身体的コスト：サービス受給に伴う肉体的疲労・労苦等(サービス・フ

20) サービス・コストについてのここでの説明は、Lovelock and Wright [1999] に依拠している。pp. 224-226 及び p. 225 の Figure 11.1 を参照。

ァクトリーへの往復も含む）。

心理的コスト：サービス受給に伴う心理的疲労・不安・心配等。

感覚的コスト：サービス受給に伴うマイナスの感覚（痛み等）。

例えば、歯医者に行く場合、治療費（ ）と共に交通費がかかる（ ）、治療時間や待ち時間、移動時間を要する（ ）、肉体的に疲れる（ ）、治療への不安や恐怖感がある（ ）、実際に歯を削られて痛い思いをする（ ）と言うことになる。サービス・コストは、 を「サービスの金銭的成本」、 ~ を「サービスの非金銭的成本」に二分することができるだろう。

（2）サービスの価値とサービス・コスト

顧客が得るサービスの価値は、実際のところ「サービスから得られる便益 - 各種サービス・コスト」となっている。従って、各種サービス・コストについて削減を図ることが、サービスの価値（純価値）を高めることになる。単純な対応は、サービスの直接の対価を引き下げることであろう。しかしながら、顧客がサービス・コストのどれをどのように見積もり、重みを置くかは様々である。直接の対価だけがいつでも問題となるわけではない。例えば、旅客機のビジネス・クラスに乗る人は、サービスの直接の対価よりも時間的コストや身体的コスト、心理的コストの削減の方を重視していることになる²¹⁾。海外旅行ツアーには行き帰りがビジネス・クラスであることを顧客への訴求点としているものもある（もちろん、エコノミー・クラスの旅と比較して高額である）。ビジネス・クラスの例のように、サービス・コストの中でサービスの直接の対価とその他の（特に非金銭的）コストがトレード・オフの関係になっている場合がある。両端を対比的に言

21) エコノミー・クラスと比較して、優先的な搭乗や手荷物の受取り、ゆったりとした座席、グレードの高い機内食、高い機内サービス水準といった顧客の各種コストの削減に繋がるメリットがある。

サービスの諸特性とサービス取引の諸課題

えば、低い対価であれば各種コストの増大は構わない顧客層と各種コストを削減できればより高い対価でも構わない顧客層が存在するということである。サービスの価値を高める上でこのトレード・オフは重要な要素となる。

(3) 結果品質と過程品質，サービス・コスト

旅客機の場合は、「目的地に着く」という点では、どの搭乗クラスの乗客も結果として受けるサービスは言わば同一である。しかし、クラスにより言わば「サービス・エクスペリエンスで受けた扱い」が大きく異なる。これは、サービスの「結果品質 (outcome quality)」は同一であるが、サービスの「過程品質 (process quality)」は異なると表現できよう。サービスの提供側にとっては、結果品質で差別化できない時は、過程品質での差別化を図ることになり、顧客にとっては過程品質における差異こそが選択の基準となる。ここに過程品質別のマーケット・セグメンテーションとサービス提供が成り立つ。その際に「どのサービス・コスト要素をどのように削減するか」や「サービスの直接の対価と他のコスト要素とのトレード・オフをどのように設計するか」といった問いかけが有用となるだろう。

4 サービスの需給問題とマネジメント

サービスには消滅性があるため、物財の場合と比較して需要と供給能力のマッチングがとりわけ困難になる。本稿の最後にサービスの需給問題（サービスの需要と供給能力のマッチング問題）とその対処のための需給マネジメントについて検討する。

(1) サービスの需要と供給能力の基本特性

サービスの需給問題は直接にはサービスの持つ消滅性からもたらされるが、以下に示すようなサービス需要 (service demand) とサービス供給能力

(service capacity) の基本特性の乖離がこれを増幅している²²⁾。

サービス需要の変動性

サービスに対する需要は、経時的に見た場合大きく増減するのが通常である。例えば、シーズン・スポーツや旅行等においては、季節や月単位での需要変動が大きい。1日の中でサービス需要が大きく変動する場合もある。例えば、レストランでは、昼のランチには短い時間の間に需要が集中し、夜のディナーには昼ほど短い時間ではないがやはり需要が集中する。それ以外の時間帯では需要はさほど期待できない。また、増減は繰り返しのサイクルをなしていることも多い（「サービスの需要サイクル」と呼ばれる）。上記の例では需要が季節単位や時間単位で繰り返しのサイクルを形成していることが見い出されるだろう。

サービス供給能力の固定性

サービスの供給能力は、固定化されている要素が多く、サービス需要の変動に対して十分に可変的ではない。例えば、ホテルの客室数や宴会場の収容能力、旅客機の乗客定員数、レストランのテーブル・客席数は、需要の変動に応じて柔軟に増やしたり減らしたりすることは（時に非常に）難しい。この種のサービス提供の場・空間や装置・設備は一旦、設置されれば簡単には動かせなくなる²³⁾。

サービス需要は大きく変動するが、それに応じるべきサービスの供給能力は固定化傾向が強い。このことは、サービス提供を的確に行なうことを困難なものとしている。とりわけ、サービスを受ける対象が人間である場合は、この傾向は一層顕著となる。生身の人間の持つ需要（の変動）はそう簡単にタイミングをずらしたり、平準化させたりすることはできないからである²⁴⁾。

22) 以下は、小宮路〔2008〕pp. 97-98 に依拠している。

23) 人（サービス従業員）の要素は比較的変動的である。しかし、需要の変動に合わせて柔軟に人の要素を動かそうとするとフルタイムの雇用形態を維持することはしばしば困難になる。

(2) サービスの需給マネジメント

上記のサービス需要と供給能力の基本特性の乖離のため、多くのサービス・システムで以下のような状況が発生している²⁵⁾。

需要ピーク時に十分に対応できるよう供給能力を備えるとオフピーク時に供給能力が余りにも過剰となる。

と云って、供給能力をオフピーク時に合わせるとピーク時需要に全く対応できない。

結局は、供給能力をそれなりに備えることになるが、これは需要ピーク時には十分に対応しきれず、オフピーク時には供給能力が十分に稼働しないまま待機する結果となる。

こうして需要ピーク時には、顧客の需要に応じきれず、或いは混雑の中、顧客に労苦を強いることになる。サービス従業員も懸命に働くが供給能力を超えて殺到する需要は満たされないままである。これでは顧客のサービス・エクスペリエンスは劣悪なものとなるだろう。一方、オフピーク時は供給能力の過剰感がぬぐえない。サービス従業員も一転、時間をもて余すようになる。供給能力の過剰はサービス提供側にとって大きなコスト負担になる。

上記の状況はそのまま放置されるべきではないだろう。サービスの需給マネジメントは、この状況を（完全な解決はできないが）緩和する上で有用なものとなる。サービスの需給マネジメントとは、サービスの需要と供給能力の乖離をなるべく近づけるよう努力し、需給マッチングを図ることである。これには、基本的に2つの側面がある。サービスの需要マネジメントと供給能力マネジメントである。

24) サービスを受ける対象が物財であれば、ある程度は待機させることが可能である（物品の修理サービス等）。物財であれば、タイミングをずらしたり待ったりすることは、生身の人間よりも「苦」ではないだろう。

25) 小宮路〔2008〕p. 98 による。

（3）サービスの需要マネジメント

サービスの需要マネジメントは、サービス需要をあるがままに放置せず、コントロールすべき対象として考えることである。サービス需要についての理解を深め、コントロールすることが図られる（コントロールは主要な需要サイクルを対象に行われる）。端的には、需要変動の緩和が工夫される。この工夫には例えば、以下が挙げられる。

需要が過剰な時は需要減少を図り、過少な時は需要拡大を図る。これは多くの場合、価格（サービスの対価）による直接的な需要誘導によってなされる。需要減少は、単に減少を図ることから、需要を他のタイミングに移行することや他のタイミングに別の需要の山を創り出すことでなされる。これは、非ピーク時の需要拡大を図ることでもある。非ピーク時の需要拡大は、サービス提供のバリエーションを増やす等の方策もとられる。

需要ピーク時の需要の質を誘導し（通常は多様性が削減される）、サービス供給能力の方を相対的に高めることも工夫される。例えば、レストランではランチタイムにはグランドメニューではなく少数のセットメニューだけの提供となっていることがある。これは少数のセットメニューに誘導することで、需要を均質化して供給能力を高める方策である。

「予約システム (reservation system)」によって事前コントロールを行い需要の平準化を図る。予約は予め需要を確定し、需要変動の不確実性を削減するのに有用である。過剰な需要の減少を図ることができ、非ピーク時への誘導も同時に行なうことができる。

「行列システム (queuing system)」によってピーク時の過剰な需要の保持と秩序化を図る。行列（待ち行列）は、過剰な需要の言わば水際的なコントロールの方策である。需要を一時的に待機させて、需要保持を図ることができる。行列には需要保持機能があるが、顧客にとってはサービス受給の順番保証としての機能が重要である。従って、行列には公正さ

と秩序とが求められ、この確保はサービス提供側が行なうべきである。

(4) サービスの供給能力マネジメント

サービスの供給能力マネジメントは、サービス供給能力をあるがままに放置せず、コントロールすべき対象として考えることである。サービス供給能力についての理解を深め、需要変動に対応してコントロールすることが図られる。端的には供給能力の固定性の緩和(可変性の向上)が工夫される。この工夫には例えば、以下が挙げられる。

固定性の緩和は、まずは人の要素に関して行われる。サービス提供の場・空間や装置・設備は一旦、設置されれば簡単には動かせなくなるが、人(サービス従業員)の要素は比較的変動的である。具体的にはパート従業員等の活用により、需要ピーク時に供給能力を一時的に向上させることができる。

最大収容定員を増やすことで、需要ピーク時の供給効率を一時的に高める(サービス・ファクトリーの全体供給能力は最大収容定員×顧客の回転率である)。例えば、JRでは通勤ラッシュ時には座席を収納できる車両を導入しているし、逆に観光バスでは補助イスを装備して急な需要拡大に対処している。ホテルの部屋でもエクストラベッドが準備されることがある。

顧客の回転率を上げることで、需要ピーク時の供給効率を一時的に高める。例えば、ランチタイムのレストランにおいては、オーダー取りや料理のサーブ、空いた皿の片付け、請求書の提示等を迅速かつタイミング良く行なうようにすることで、来店客が不必要に長居しないように工夫することができる。顧客の回転率を上げることは、しばしばサービス提供時間を縮小することを意味する。単純に縮小すると顧客のサービス・エクスペリエンスを損なうことになるので、サービス提供時間のどの部分を縮小・削減するかが課題となる。通常は、上記の例のように補足的

なサービス要素の縮減がまず工夫されることになる。その一方で、コア・サービス部分（この場合は食事）の時間の単純な短縮に繋がらないように十分に配慮せねばならない。

サービス提供の時間単位をコントロールする。サービス提供を受ける時間単位を顧客任せにすると供給能力が長時間占有されてしまう場合がある。これを回避することも供給能力の向上に繋がる。例えば、映画館では需要過剰時には完全入替制を実施し、食べ放題等で人気のレストランでは時間制限が設けられる。

供給能力の一部を顧客に担ってもらおう。例えば、多くのリゾートホテルでは朝食はセルフ・サービス方式となっている。この場合は、顧客の側にサービス・スクリプトと自身の役割に対する理解が求められる。

【参考文献】

- 小宮路雅博〔2008〕「サービスの需給問題と需要マネジメント」『茨城大学人文学部紀要社会科学論集』45号、茨城大学人文学部、pp. 97-106。
- Levitt, T.〔1976〕“The Industrialization of Services”, *Harvard Business Review*, September-October, pp. 63-74.
- Lovelock, C. H. and L. K. Wright〔1999〕*Principles of Service Marketing and Management*, Prentice-Hall, Inc.（訳書、小宮路雅博監訳、高畑泰・藤井大拙訳『サービス・マーケティング原理』2002年、白桃書房）。
- Lovelock, C. H. and L. K. Wright〔2001〕*Principles of Service Marketing and Management*, 2nd ed., Prentice-Hall, Inc.
- Nelson, P.〔1970〕“Information and Consumer Behavior”, *Journal of Political Economy*, vol. 78, pp. 311-329.
- Nelson, P.〔1974〕“Advertising as Information”, *Journal of Political Economy*, vol. 82, pp. 729-754.
- Schank, R. C. and R.P. Abelson〔1977〕*Scripts, Plans, Goals and Understanding: An Inquiry into Human Knowledge Structures*, L. Erlbaum.
- Shostack, G. L.〔1977〕“Breaking Free from Product Marketing”, *Journal of Marketing*, April, pp. 73-80.