

新たな時代の流通・小売論 — 新たな時代の創造 —

第2部 流通・小売の向かうべき方向の模索

第 26 回 サービスの時代

1. 言葉＝概念の整理

商品、店舗・SC などについて『機能』という側面からとらえて説明してきたが、第1部から用いてきたさまざまな言葉＝概念をここで一度整理し、全体的なつながりをまとめることにする。

重要な言葉＝概念は、ソリューション(solution;問題解決)、顧客・消費者のニーズ・ウォンツ(顧客・消費者の欲求・必要としていること)、顧客満足(CS customer satisfaction)、機能(ものの持つ有用な性質, はたらき, 作用など)、効用(商品・サービスが消費者のニーズ・ウォンツを満足させることのできる度合)などである。

[図表-1](#)は、これらの言葉＝概念の関係を整理したものである。

全ての前提となるのは、顧客・消費者が何を感じ、どのようにしたいと欲しているのか、何を不便と思い、何を解消したいと感じているかという顧客・消費者のニーズ・ウォンツである。

(1) 顧客・消費者のニーズ・ウォンツ(needs・wants)

顧客・消費者のニーズ・ウォンツには、具体的に認識されて顕在化したものと明確には認識されていない潜在的なものがある。両者の間には、ウェイトや実現可能性という意味での違いはあるが、どちらも顧客・消費者が購買行動や消費行動を意思決定する上で重要な要因である。

ニーズ・ウォンツは、マーケティングなどの分野では一般的に用いられるが、意外と概念は曖昧である。重要なことは相互に影響し合う外部環境(自分に対する外部の状況)、内部環境(自分の置かれている状況)との関係によってニーズ・ウォンツはさまざまに形を変えることである。例えば、靴下のように新しい概念によってつくられた新商品が少なく、商品に関する刺激を受けることが少ない分野では、従来からある商品が当たり前であり、改めてそれまで以上の機能を商品に対して求めることは少ない。

このような商品分野では、ニーズ・ウォンツが顕在化することは少なく、価格やデザインというごく限られた要素を中心にして商品提供が行われ、購入する側も特別な問題意識を持たずに価格、デザインなどごく限られた要因によってのみ意思決定が行われる。一方、パソコンのようにハード、ソフトともに技術開発・競争が活発であり、次から次へと新しい機能・性能の商品が投入される分野では、新規に投入される多種多様な新商品情報・開発情報が顧客・消費者のニーズ・ウォンツの刺激となり、消費者・顧客の不満やニーズ・ウォンツを顕在化させやすい。

つまり、顧客・消費者は外界との接触なしに単独で存在しているのではなく、外部とのさまざまな関係、固有の内部環境によって常に変化しながら存在しているために、より刺激、情報の多い分野に関する認識が高まる傾向にある。

したがって、靴下でも消臭効果が飛躍的に高い画期的な素材が開発されたり、水虫の予防や治療、血行改善に効果的な靴下が開発されたりすることで多くの企業が新商品開発に次々と参入すれば、それらの情報は顧客・消費者のニーズ・ウォンツに影響を与え、より具体的な形でニーズ・ウォンツをとらえることが可能になるだろう。

いずれにせよ、外部環境、内部環境まで見据えた形で顧客・消費者のニーズ・ウォンツをとらえることが重要になる。

(2)商品・機能的サービスによって実現される機能の提供

顧客・消費者のニーズ・ウォンツを満足させるために提供されるのが商品・機能的サービスによって実現される機能である。

商品、店舗・SCの機能についてはこれまで説明してきたが、重要なことはこれらの機能によって顧客・消費者のニーズ・ウォンツが充足し、満足させることができるか否かということである。

特に物が溢れる時代であることを考えれば、過去のミッションである『単なる物の充足』はほとんど意味をもたない。重要なことは物の購入や購入シーンにどのような意味を見出すことができるかである。

サービスについて、敢えて『機能的サービス』としているのは、サービスには明確な定義がなく、広義から狭義までさまざまな意味で『サービス』という言葉が用いられるので、特定の意味に限定するためである。

サービスは、一般的には大きく『精神的サービス』『態度的サービス』『機能的サービス』の3つに分けることができる。しかし、日本の場合、『一つおまけ(無料であげる)』することも『一つサービスしておくから...』というような使い方も一般的によく用いられる。

サービスという言葉＝概念は全く整理されていない状況である。

①精神的サービス

『精神的サービス』は、相手に対する心遣いであり、多くの場合『態度的サービス』と連動する。周囲のお客に常に目配りし、迷っている、あるいは困っていきそうな人がいれば素早く対応する。また、お客を心からもてなすというのがこれに相当する。

『精神的サービス』だけでは表面には現われず、誰にも分からないことになるので、それだけで完結するとは考えにくい。必ず、『態度的サービス』『機能的サービス』など具体的な行動を伴うサービスと連動すると考えるべきであろう。

②態度的サービス

一方、『態度的サービス』はお客に対する笑顔や挨拶、丁寧な対応などがこれに相当するが、『精神的サービス』と異なり、『態度的サービス』の場合、『精神的サービス』『機能的サービス』を伴わないケースも考えられる。

例えば、ファミリーレストランでアルバイトが愛想よくニコニコ笑いながら置いていった生ビールを飲もうとしたらジョッキが溢れたビールで濡れていてズボンがビショビショになってしまった、などという場合である。

要するにマニュアル通りに行動しているだけだから、態度としてのサービスはできているが、気配り(精神的サービス)も濡れたジョッキを拭いてからお客に出すこと(機能的サービス)もないという状況である。

本来あってはならないことではあるが、残念なことにこのような状況はさまざまな店舗で起こっている事実である。

③機能的サービス

『機能的サービス』は、基本的に機能代行、機能支援、権利貸与と言い換えてもよいものである。

3 つの中では、唯一具体的なビジネスとして成り立つ＝代価を得ることが可能なサービスである。

顧客・消費者のニーズ・ウォンツがどのようなレベルにあるかによって内容は変わるが、当事者によって荷物を届ける宅急便、当事者の学力・スキルアップなどを図る塾・教室、スペースや施設利用の権利の貸与などが『機能的サービス』である。

現在、テレビで盛んに取り上げられているのが、リフォームのアイデア発想・企画・設計・施工などを代わりに執り行う『機能的サービス＝機能代行』である。

商品により得られる満足は、商品の持つ意味や購入シーンがもたらす意味によって決まるが、機能的サービスによって得られる満足は具体的な状況の変化によってもたらされる。

物理的に荷物が違う場所に運ばれたり、できなかった手工芸ができるようになったり、スペースを借りることで催し物を行ったり、部屋がリフォームされて使いやすくなったり、などである。

(3) 効用(商品・機能的サービスを介した機能によるニーズ・ウォンツの充足＝満足度)

最終的には、顧客満足(CS ; customer satisfaction)に結びつくものであるが、効用についての解釈はひじょうに難しい。

前述したように、相互に影響し合う外部環境、内部環境との関係において顧客・消費者のニーズ・ウォンツは常に変化していると考えられる。ある意味では、商品の購入前、購入の瞬間、購入後で全く変わると言ってもよいだろう。

買うまでは散々迷い、買うことを楽しんでいた洋服も、着ないで箆笥にしまわれていることを考えれば顧客・消費者のニーズ・ウォンツは欲求が満たされる度に変化していることが分かる。

顧客・消費者のニーズ・ウォンツを充足するために設定される機能を固定的に考えていると満足度合い＝効用が低下してしまうことさえあるだろう。

重要なことは、相互に影響しあう顧客・消費者の外部環境、内部環境を想定した上で、顕在化しているニーズ・ウォンツだけではなく、潜在的にあると考えられるニーズ・ウォンツまでも想定し、あるいは一つのニーズ・ウォンツが充たされることによって新たに生まれてくると考えられるニーズ・ウォンツを想定して、顧客・消費者が現状では気付いていないような点にまでトータルで対応することである。

このプロセスが完結することで、はじめて抽象的な概念でしかなかった顧客満足(CS)が具体的な方法論を持つソリューション(問題解決)という形で完結すると考えられる。

2. サービスの時代

すでに、コンピュータ関係の企業におけるソリューション部隊は『コンサルタント』『コンサルテーション』という言葉を使い始めている。つまり、最終的にはソリューション＝コンサルテーションという形で機能的サービスが行われ、顧客・消費者のニーズ・ウォンツ＝ソリューションに対応するという形になると考えてよいだろう。

そのプロセスで商品が必要になれば必要に応じて供給し、機能的な支援や機能代行が必要であれば必要に応じて提供する。

すでに『単なる物販＝物売りの時代』から『サービスの時代』に確実に変化しつつあると

言ってもよいだろう。

過去のミッションも、改めて考えてみれば『消費者を豊かに＝豊かな生活の提供』であったはずである。それがいつしか『物の充足』に歪曲されてしまい、結局、消費者は溢れんばかりの物によって埋め尽くされてしまった。

『物の充足によって本当に消費者は豊かになったのか？』というのが現在の命題である。『物がたくさんあっても生活が豊かになったことにはならない』きっと多くの人達がこのように感じているだろう。どこかで勘違いがあり、どこかで言葉のすり替えが起こったとしか考えられない。

言葉＝概念を明確に整理することができれば、このような間違いは起こらなかったはずである。常に戻る場所があれば、迷ったときにも一度そこへ引き返して確認することができる。新しいミッションは、『顧客・消費者のソリューション』であり、そこでは物は主役にはならない。主役になるのは、あくまでも機能的サービスとしてのソリューションである。すでに物売りには、顧客・消費者のニーズ・ウォンツすら見えなくなっており、安く大量に物をつくり、供給することはできても顧客を満足させることも顧客・消費者が抱える問題を解決することもできなくなっている。

その証拠に市場には商品が溢れているのに、自分の欲しい商品を探し回っても手に入れることは難しくなっている。売っていないというよりも、そのような商品が作られていないケースの方が圧倒的に多いことに驚かされる。

安いだけで使い勝手など考えていない商品、機能がたくさんあり、高価だけど使い勝手の悪い商品、そんな商品ばかりが市場に溢れ、本当に使いやすい商品を手に入れようとすれば自分でつくるしかないというのが現在の状況である。

消費者が買わないのではなく、消費者が買いたくても買えない状況があることを多くの企業が認識すべきである。

物を物としてしか見ないから、価格でしか売れない商品しかつけれない。

重要なことは、現に困っている人がたくさんいて、たとえ困っていることを解決することが簡単であったとしても、現状では解決する術がないことである。

『物は必要ない』とは言わないが、困っていることを解決できない物がいくらたくさんあっても何の価値も見出せない。逆に市場のニーズ・ウォンツを一つ一つ拾い出して行けば、確実に宝の山を掘り当てることができるだろう。

そのくらい今の市場は、顧客・消費者のニーズ・ウォンツを無視した商品ばかりになってしまっている。現在の流通・小売業が抱えている最大の問題点である。

物売りの時代は終わり、ソリューションという機能的サービスの時代になったことを逸早く気づき、実践できる企業が 21 世紀の流通・小売業を牽引することになるだろう。