

# サービス・オペレーションの構造を考慮した戦略分類

## —低コストオペレーションの可能性—

山 本 昭 二

### I はじめに

多くのサービス企業にとって、新しいサービス・オペレーションの開発は製品開発の問題でもあり、事業の仕組みそのものの開発でもある。そのため、一度その仕組みを決定してしまうと大きな変更には、多額の費用がかかるだけでなく顧客セグメントの変更や従業員に必要とされるスキルの変化など戦略の転換を伴う場合もある。

オペレーションの開発には、多くの投資が必要であるし、一度作られるとなかなか他の競争企業が模倣できないものである。モノの模倣とは違って、相手企業の製品を購入して仕組みを研究したり、対価を払って特許を使用し生産するといったこともできないからである。まして、属人的な能力に左右される、高度な技術を持った従業員の能力は簡単に模倣することができない。

サービス・オペレーションはこうした性格を持つために、長い間サービス企業の中核的な競争力の源泉と考えられてきた<sup>1)</sup>。ところが、一社だけもしくは系列企業だけでこうしたシステム全体を成立させることができないと、サービス企業のオペレーションの一部を簡単に模倣することが可能になる。実際に、サービス企業のバックヤードには、サービス・エンカウンターを支える膨大な外部オペレーションが存在している。規模の経済性から全てを内製することは難しいからである。

1) Levitt (1976), Langeard et al. (1981), Grönroos (1983) など

逆に、バックヤードのオペレーションが中核的な競争力を生まない場合には積極的に外部化することでコストを下げるのが望ましいとも言えるだろう。標準化されたオペレーションは、市場で取り引きされ複数の企業で利用可能であるが、規模の経済性と低コストをもたらし、それを採用するサービス企業の新たな競争力の源泉ともなるからだ。

これまでも、規模の経済性を享受するためにサービス企業は大規模化への様々な試みを行ってきた。ファースト・フードやコンビニエンスストアに見られるように、フランチャイズシステムを使ったチェーン化や、作業手順を単純化して未熟練の従業員を利用するオペレーションの開発などが代表的なものだろう<sup>2)</sup>。

また、低コストオペレーションへの要求も今までになく高まっている。規制緩和の影響もあって、サービス生産の生産性を高め、価格を下げるのが消費者から強く要求されているからである。とりわけ、所得の伸び悩みによって高額で需要が低迷しているサービス業では、より強く低コストオペレーションが求められている。

近年の高級ホテルの相次ぐ撤退に見られるように、ややもすると個客対応を人的サービスに頼った高価格製品に依存してきたサービス企業も、モノの開発で利用されてきた生産ラインアプローチや統計的品質管理技法<sup>3)</sup>、活動基準原価会計(ABC)<sup>4)</sup>などの適用によって低コストのオペレーションの可能性を探らざるを得なくなっている。

低コストのオペレーションは、オペレーション構造の変革無くして実現することはできないといわれている。確かに、コンビニエンスストアに見られるように、地理的な分散性や小規模事業所のネットワーク化など物理的な障害の克服には、情報・通信技術の発達による効率化が大きく寄与してきた<sup>5)</sup>。予約システムのコンピュータ化や運行システムの高度化によって、航空会社は効率的

2) Levitt (1972)

3) Stamatis (1996) など

4) 川野 (1998)、吉川他 (1997) など

5) Mills (1986)、小川 (1999) など

なオペレーションを構築してきた。こうした技術革新の積極的な導入により、生産性の低さが問題とされてきたサービス・オペレーションの効率は大きく改善されてきた。ただし、それだけではサービス・オペレーションの低コスト化が成功したとは言えない。実際にこれらの低コストオペレーションを採用した企業でも、サービス・エンカウンターのお粗末さから顧客の満足度が低下している事例が散見される。

本稿で議論されるのは、低コストオペレーションを実現するための様々な条件とそれへの対応戦略である。その過程で従来のサービス・オペレーションの分類論に再検討を加えることとする。

## Ⅱ 低コスト化への3つの道

### 1. サービス・オペレーションの構造

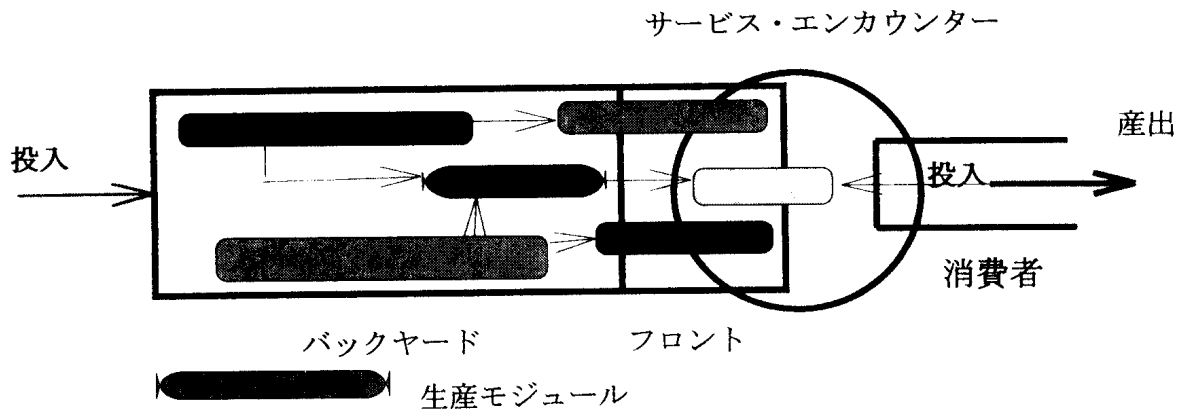
サービス・オペレーションは、顧客にサービスを提供するために構想され、その活動が統制されているシステムである。オペレーションは、それを構成する活動の集合によって記述され活動単位毎に管理が行われている。諸活動は、相互に関係しあいながらモノやサービスを受け渡している。諸活動は調整されながら実行されており、最終的に消費者に受け渡されるサービス製品の品質やそれを作り出すコストを決定している。

活動の実行主体と活動自身は常に1対1の関係にあるわけではなく、1つの実行主体が複数の活動に従事することも珍しくない。だから、サービス・オペレーションはその活動の種類や活動の特徴によって分類され記述されてきた。こうした考え方に立ち、サービス・オペレーションは、消費者からの距離によって幾つかの部分に分けて考えられてきた。

従来からサービス・マーケティング研究では、サービス・オペレーションを3つの部分に分類してきた。サービス・オペレーションは、図1に見るように顧客からの距離によってそれぞれ、「サービス・エンカウンター」、「フロント」、「バックヤード」と呼ばれる3つの部分から構成されている<sup>6)</sup>。

6) 山本(1994)なども参照

図1 サービス・オペレーションの構造



バックヤードは、サービスを提供するための準備段階、もしくは顧客とは直接接触しない活動を指す。一般に顧客が立ち入らない場所や顧客がサービス・オペレーションと関係しない時間帯に行われる。この部分で行われる活動は、概ね工場内での製造活動と類似した方法で生産性を高めることが可能である。また、顧客との接触がないので地理的・時間的に集中した生産が行われる場合もある。

レストランの厨房や鉄道車両の修理工場、スーパーマーケットの物流部門、銀行の情報処理部門などが分かりやすい例だろう。サービス・オペレーションの中では、生産の計画化が最も容易な部分でもある。

フロントは、顧客との接触はあるもののサービス・オペレーションからの一方向の作用をする活動の存在する部分である。顧客と相互作用することのない施設や設備で顧客が利用するものが代表的なものである。この部分は顧客と同時に存在する必要があるので、顧客の要求に合わせて利用できるようにしておく必要がある。そのために、変動する需要に合わせて供給量を変化させるなどの方法を取ることができなければ供給に過不足が生じる。ホテルの客室や鉄道の車両などは典型的な事例だが、こうした部分では需要量に合わせた供給量の変更が低コスト化の鍵となるだろう。

サービス・エンカウンターは、消費者との接触の場でありサービス提供者と双方向の関係がある場でもある<sup>7)</sup>。サービス・エンカウンターでは、サービス

7) Bitner et al. (1990)

提供者が顧客の要求に合わせながらサービスの提供が行われる。

こうした直接的な接触がある場面では、顧客の行動管理、ひいては顧客がどのような投入をオペレーションに対して行ってくれるのかが問題となる<sup>8)</sup>。サービス・エンカウンターを設計する際には、顧客が何を投入しどのような行動を取るのかが、一定の幅で予測されなければいけない。

相互作用が問題となるわけだから、例えば注文や何らかの動作、働きかけ、サービス提供者への要求、機器の操作など、顧客がサービスを受けるために行う投入への反応を決めておく必要があるだろう。ファースト・フード店のカウンターでの受け答えのようにマニュアル化されたものもあるし、看護婦の顧客に応じた対応のように顧客への適応が課題となるものもある。

エンカウンターには顧客が直接参加するために、顧客のニーズによってそのオペレーションは変化する。顧客が多様なニーズを持てば、それに対応してエンカウンターにもバラエティや柔軟性が求められる。ただ、バラエティや柔軟性を持たせれば、それだけオペレーションは複雑になりコストを下げることは困難だろう。多様なニーズを持った顧客に対してサービス・エンカウンターを低コストで運用することは、矛盾する目的を追求することになる。そのために、低コストのサービス・エンカウンターを構築するには顧客ニーズを絞り込むことがしばしば行われる。

以上のような知識を前提として、低コストオペレーションを実現するために実践されてきた3つの戦略をサービス・オペレーションの視角から検討してみよう。

## 2. 生産ラインアプローチ

生産ラインアプローチは、サービス・オペレーションを工場の生産ラインと同じ様な方法で管理することを目指している。特に物的生産と関連した部分を工程を受け渡ししながら、大量生産方式で生産する方法が採用されてきた。ファースト・フードのフランチャイズチェーンに見られるように、集中生産された食

8) Larsson and Bowen (1989)

品を店頭で最終調理して顧客に提供するという方法は、工場内の生産方式を消費時点に近い場所まで延長することで高い効率を生み出してきた<sup>9)</sup>。

事実、世界中に広がったこの種のオペレーションは、低コストで安定した品質の製品を提供することに成功してきた。未熟練のサービス提供者でも十分に職務の遂行が可能であり、サービス企業に低コストオペレーションを実現する革新をもたらしている。この方法は、オペレーションが単純化され標準化されているため移植が比較的容易であることも、規模を大きくする点では有利である。

その代わり、この方式では提供される製品の数は限られ、個客対応は自ずから限定されたものになる。複雑で細かな個客対応が必要となるオペレーションでは、この方法を採用することは適当ではない。加えて、サービスのよりに在庫ができない財の交換を中心とする製品では、この方式を採用することは難しくなる。サービスをこの方式で提供しようとするサービス提供手順を分割して単純な活動の組み合わせでオペレーションが構築される。しかし、人間に直接サービスをする場合には、顧客自身を計画的にサービス・エンカウンターに送り込まなければ、低コストオペレーションとはならないだろう。理美容店が低コストを実現するためには、まさにこの問題が克服される必要がある。

一方、人間に直接サービスするのではなく、顧客の所有物へのサービスの場合には、バックヤードでの集中した処理が可能であり、このタイプの戦略が可能である。物流サービスや修理サービスなどは、この戦略によって大きな利益を上げることに成功してきた。宅配便の成功を見ても生産ラインアプローチは、個客対応が限られるオペレーションの場合に応用範囲は広いと言えるだろう。

伝統的なサービス企業のオペレーションの革新に大きな影響を与えてきたこのアプローチが、最も劇的な効果を上げているのが情報の生産・流通である。情報の生産とその加工、分析、流通では、情報通信技術の発達によって生産ラインアプローチの効果がより高くなった。金融業は、この影響を強く受けてお

9) Levitt (1972) pp. 44-45.

り ATM に代表されるオペレーションの変化は、人間によるサービス提供から機械による提供へとオペレーションの様相を一変させている。

こうした省力化とサービス・エンカウンターの特単純化を全てのオペレーションの構成要素にまで徹底させることが、このアプローチの特徴である。ある意味では、オペレーションの開始時点から既にその提供場面を予測した各活動の調整がなされていると言えるだろう。この意味で、生産ラインアプローチは真に革新的な戦略として普及したのである。

### 3. 低コスト顧客の開発<sup>10)</sup>

生産ラインアプローチでは、もっぱら活動の特単純化と省力化によってコストを下げることを目指してきた。その結果として、個客対応は限られたものとなり、大量に同じ製品を作るオペレーションが構築されてきた。ただし、このアプローチは作業の特単純化が難しかったり、専門的な能力を持つサービス提供者が必要なオペレーションに適用することができない。低コストの実現のためには他の方法が検討されなければならない。

サービス・オペレーションのコストの決定要素は、3つの構成部分によって少しずつ異なる。生産ラインアプローチは、バックヤードからエンカウンターまでを統一して活動を単純化する戦略だが、それぞれの構成部分ごとに低コストを実現することも可能である。

低コスト顧客の開発というアプローチは、オペレーション側で低コストを実現すると言うよりも、特定の低コストを実現できる顧客に焦点を当てることで、低コストを実現する戦略である。生産ラインアプローチが結果として顧客のニーズを制限するのに対して、低コストの特質を持つ顧客のニーズを十分に満たすことができるという利点がある。

それでは低コストの顧客とはどのような顧客だろうか。まず、第一にサービス・オペレーションの様々な活動を代替する意欲のある顧客である。彼らは自分の能力で製品を自分のニーズに合わせる能力のある顧客群である。彼らは、低

10) Heskett (1986) p. 48

コストを享受するために努力することが可能であり、能力や時間を提供する意思がある。セルフ・サービスの採用により低コスト化した個客対応には、外食産業のサラダバーやインターネットでの株式の取引など多くの事例がある。

彼らが、自分で好みのサービス製品を作り出す場合に、サービス・オペレーションが積極的に手助けをすることも必要である。自分の好みに沿って製品を組み立てられるように助言したり、ホテルの客室に設置されるミニバーのように選択できる施設を用意するなどの方法がある。顧客の施設の利用能力を高める、いわゆる顧客学習の水準が高まることで低コスト化を容易に実現できる<sup>11)</sup>。

一方では、低コストの顧客の開発によってそうした顧客により焦点を当て、実際にそこに特化した戦略を採ることも可能である。比較的処理が易しいニーズを持っている顧客をセグメントとして、彼らのニーズを十分に満たすことのできるオペレーションを開発することでも低コストは実現できる。

特定の地点間を頻繁に飛ぶ航空便を設定する「シャトル便」の様にビジネス用途というはっきりとしたセグメントに焦点を当てたサービス・オペレーションでは、相対的にコストを低下させながらサービスの品質を維持することが可能である。ビジネス客は、余計なサービスよりも頻繁なフライトや柔軟なチケット政策、発着時間の正確さなどに主な関心があり、そのサービス属性を追求することで低コストなオペレーションの構築が可能である<sup>12)</sup>。

低コスト顧客の囲い込みに一旦成功すると顧客はそのサービスからなかなか離れないだろう<sup>13)</sup>。他のサービスにスイッチしようとする、今よりも高い価格を払わなければならないし、その低価格サービスのために一定の心理的、財政的投資が行われているとその取引関係から離脱することも難しくなる。低コスト顧客は、サービス企業にとって非常に重要な顧客基盤であり、彼らへのアクセス経路を確保することが重要になる。この点は、再度検討される。

---

11) Lovelock and Young (1979)、山本 (1996)

12) Davidow (1989), p. 78.

13) Heskett et al. (1994)



#### 4. モジュールの標準化と外部化

最後に取り上げる戦略は、オペレーションを構成するモジュールの標準化である。モジュールは、ひとかたまりの活動の集合であり管理単位として独立しているものである。ホテルなら、調理、客室清掃、宴会準備、予約などの分類が考えられるだろう。病院なら診察、看護、調剤、検査、会計、清掃などやや独立性の高い活動の集合を細分化したものがモジュールとして定義される。一般的に各モジュールは一つもしくは二つのオペレーションの構成部分に属しており、各モジュール間でモノやサービスが受け渡される。

実際のオペレーションでは、各活動を複数の従業員が行うし、各従業員が複数の活動に従事することも珍しくない。医師は診察だけではなく、検査を行う場合もあるし看護婦も入院患者への投薬準備をするなど複数のモジュールにまたがる活動に従事している。こうしたモジュールの標準化は、コストを下げる意味では大きな意味を持つ<sup>14)</sup>。

それでは、標準化されたモジュールとはどんなものだろう。まず、標準化するためには、モジュール内の活動手順が明確化されている必要がある。活動手順が不明確では、従業員が変わるたびにモジュールが出力するモノやサービスの質や量に変動が発生する可能性がある。そのためには、手順の明文化と従業員への遵守の徹底が行われなければならないだろう。

続けて、モジュールへの入力に対する出力の関係が明確になる必要がある。そうすることで、そのモジュールが何をする活動であるのかを定義できるし、そのモジュールの存在する意味も理解できる。低コスト化するためにはこの点が非常に重要である。入力に対してどれくらいの出力が可能であるのかを把握することで、初めて生産性の計測が可能となるからである。例えば1時間当たりの処理量の目標数値が与えられて、そのモジュールの能力が決定すると改善の方向も見えてくることになる。

こうして、標準化の進んだモジュールの組み合わせによってどのモジュールに負荷かがかかっているのか、どのモジュールで無駄が発生しているのかなど

14) 程 (1998)

が理解される。このモジュールの適正な定義と管理が無ければ、むやみな低コスト化は品質の低下を招きかねない。

標準化を進めることで管理費用も大きく低減される。出力の監視が十分であれば、短期的には問題が発生した場合の原因追及が容易であるし、とりわけそのモジュールからモノやサービスを受け渡されるモジュールに監視責任を負わせておけば、管理者の努力は大きく削減される。

ただし、サービス・エンカウンターでのモジュールの標準化は、個客対応の水準の引き下げに直結する。サービス・エンカウンターでの標準化を実現するためには、製品の絞り込みなどが同時に必要となる。生産ラインアプローチは、こうしたモジュールの標準化をオペレーション全体にまで広げたものと理解することもできる。ただし、モジュールの標準化は一部分でも導入可能であるし、現実のオペレーションでも広く採用されている。

この戦略を採用するとそのモジュール自体をサービス・オペレーションを遂行する企業から分離して、外部化することが可能となる。あるモジュール全体の外部化は清掃部門や情報処理部門を対象に、従業員の管理体制や専門性の違い、規模の経済の追求などの理由でサービス・オペレーションでも頻繁に行われている。

ホテルの宴会部門や銀行の情報処理部門など「アウトソーシング」と呼ばれる外部企業へのモジュールの全面委託が行われる場合でも、標準化して外部化することで初めて低コスト化が可能となる。そうすれば、自社のオペレーションの中に他社のオペレーションを埋め込んでも調整が容易となる。その場合には受け渡されるモノやサービスも市場でやり取りできるような標準化されたものであることが好ましい。業界で通常使われているものや規格または「事実上の標準」に対応した機器や設備を利用することで低コストが可能となる。

この様に2段階の標準化が実現すると、外部の低価格のオペレーションを利用することが可能となる。この段階まで標準化が進むと競争企業のオペレーションが同じ水準に到達しても、標準をいち早く使いこなし、ある場合には自社が「事実上の標準」を作り出すことで大きな競争優位を得ることができる。

以上のように3つの代表的な戦略を見てきたが、それぞれの戦略は明らかに補完的な部分を多く持っているようである。一見して別々に提示されてきたこれらの戦略に何らかの論理的な関係は見いだせないのだろうか。そのためには、サービス・オペレーションの構造と戦略の両方の側面からの検討が必要である。次節では、従来のサービス・オペレーションの分類と低コスト戦略の関係を探ってみよう。

### Ⅲ サービス・オペレーションの分類

サービス・オペレーションを分類する方法には種々のものがあるが、現在よく使われているのは、顧客とのインターフェイスをもとにしたものである。図2は、Schmenner (1986) で提案されているものである。Schmenner (1986) や田村 (1990) で挙げられている分類軸は、個客対応の程度とオペレーションの労働集約度の程度である。田村 (1990) では労働集約度の代わりに生産ラインアプローチが採用されている程度という軸が実証研究の結果抽出され提案されている。田村の議論は、ヨリ戦略よりの分類であり、Schmenner の分類はオペレーションの記述を目的としていると言えるだろう。本稿では、生産ラインアプローチを低コスト戦略の一つとして捉えて議論を展開し、それをサービス・オペレーションの分類の中で再検討することを目指しているので、Schmenner の分類から出発してオペレーションのそれぞれのタイプでどのような低コスト戦略があり得るのかを議論してみたい。その上で、分類の拡張を行いオペレーションと戦略類型の関係を検討する。

縦軸の労働集約度は、オペレーション全体が施設重視型なのかそうではないのかという大きな区分を表している。サービス製品の生産過程に関係する投下資本が大きければ大きいほど、そのサービス・オペレーションは供給量を満たすための需要を計画的に必要とするだろう。労働集約度の違いによって、サービス・オペレーションの管理目標自体が変化してくることが明確にできる。

個客対応の軸では、顧客の別々の需要にどれくらい対応できるかというオペレーションの柔軟性、特にエンカウンターでの人的接触の水準や設備の柔軟性

図2 サービス・オペレーションの分類

		個客対応／相互作用度	
		低	高
労働 集約度	低	サービス工場	サービス・ショップ
	高	マス・サービス	専門サービス

出所：Schmenner (1986), p. 25

などが問われることになる。この軸は、高付加価値型のサービス製品を提供するのかそうではないのかという点と密接に関係しており、サービス企業の製品戦略の根幹と考えるのも良いだろう。それでは、各分類に属するサービス・オペレーションが具体的にどのようなもので、低コストを実現するためにはどのような手段があるのかを考えてみる。

まず、サービス工場は、大規模な資本と低い個客対応度が特徴で、いわゆる大規模な資本設備によって画一化したサービスを提供するオペレーションである。個客対応も部分的なものに留まり、施設そのものを顧客の異なるニーズに合わせて変化させることは少ないオペレーションと考えて良いだろう。例えば、航空輸送、トラック輸送、ホテルなどが具体的な事例である。この種のオペレーションでは施設の稼働率が低コストの鍵と考えられている。提供能力の適正な管理と無駄なサービスの排除が行われる。

次のサービス・ショップは、資本投下は大きい上に顧客との相互作用も高いという種類のサービスである。顧客毎にニーズも異なっており、一人一人に対応しなければならない場面が発生する。継続的な投資と優秀なサービス提供者の確保が必要となるオペレーションであり病院、修理サービスなどが事例としては挙げられてきた。この種のオペレーションは、資本の効率的な利用とともに相互作用の管理が必須となってくる。このカテゴリーに属するサービス企業は、ニーズを明確にししながら、焦点を絞ったオペレーションで資本効率を上げてニーズの多様性を減少させる戦略がしばしば採用される。

3番目のマス・サービスは、労働集約度が高く、また画一的な顧客への対応を行うオペレーションであり、小売、銀行、教育などの業種がこれに当たると

考えられてきた。顧客の一定のニーズに対応しながら機械的に処理を行う従業員が必要とされてきた。しかし、近年の情報革命などによって、こうした業種も多くの資本投下を要求され、サービス工場やサービス・ショップに近いオペレーションを採用することで低コスト化を実現しようとしている。

労働集約度を低下させても、もともと画一的なサービスを提供してきたこの種のサービス・オペレーションでは個客対応が低下する可能性は小さく、情報化を進めるなどして省力化に成功すれば低コスト化に大きく弾みがつくことになるだろう。

最後の専門サービスは、人間中心、すなわちサービス提供が中心でなおかつ相互作用や顧客の個別需要に合わせる必要があるオペレーションである。高度な知識をもとにして人間がサービスを生産し提供する場合はこれに当たり、医師、弁護士、会計士などが代表的なものと言われてきた。こうしたオペレーションは一般的に属人的な技術が、サービス提供の中核となっていると考えられてきた。

しかし、この種のオペレーションも情報ネットワークの進展によって急速に資本集約的になってきており、サービス生産において人間に頼る部分が低下しつつある。ただし、マス・サービスとは違って顧客のニーズは多様であり、それに対応するためには柔軟性のある資本装備が必要とされる。この種のオペレーションは大規模化し組織化されてくるとサービス・ショップと類似したオペレーションに変化し、資本装備率が急速に高まる場合もある。

また、顧客のニーズを絞ってより専門化していくことでサービス品質を維持しつつ低コスト化を目指すという戦略も、この種類のサービス・オペレーションでしばしば採用される。個客対応の部分はエンカウンターに残しつつ、フロントとバックヤードを標準化することでコストを下げるためにはこうした絞り込みが必須なのである。

以上概観してきたように、従来のサービス・オペレーションの分類はその特徴から低コストを実現する方法が異なる。ただし、従来の分類と戦略の関係の説明は労働集約度と個客対応という分類軸と関連した説明に終始している。そ

それぞれの分類で採りうるオペレーション戦略との関係は明かとは言えない。

前節で取り上げた3つの戦略は、複数の種類のオペレーションで有効な場合があり、実際にどの戦略がどのようなオペレーションに対応できるのかはそれほど明確ではない。これでは、戦略採用のための指針とならないだけでなく、戦略が成功する過程を記述することもできないだろう。

現に、サービス・オペレーションの改良と競争戦略の議論は錯綜しており前述した3つの戦略もどのようなオペレーション構造で実施可能かという統一的な説明はなされていない。次節ではこの問題を取り上げてみよう。

## IV 戦略類型とサービス・オペレーションの構造

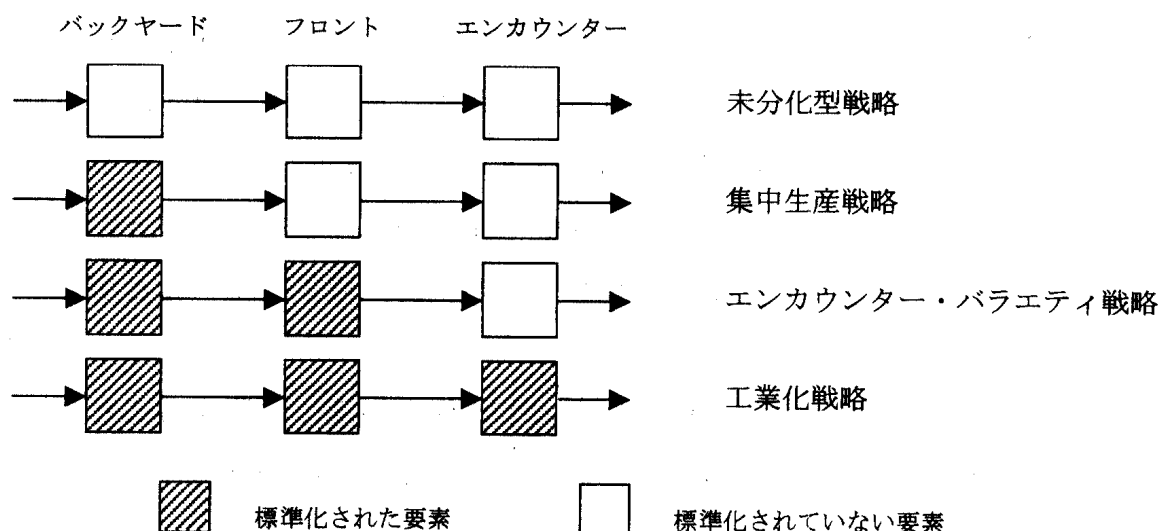
### 1. 4つの戦略類型

それでは、生産ラインアプローチ、低コスト顧客の開発、モジュールの標準化という3つの戦略類型とサービス・オペレーションの構造を結びつけるための中間的な図式を提示してみよう。図3ではバックヤードからサービス・エンカウンターまでのどの要素が標準化されているかで分類された戦略が示されている。未分化型戦略は、従来型の小規模なサービス事業所に向けたやり方であり、個客対応は容易である反面コストを低下させることは容易ではない。3つの構成部分が一体となっているので新しい技術を取り入れることも難しく、何らかの方法で他の戦略へ移行しない限りは規模を大きくしたり、収益を高める方策を積極的に採ることが難しいだろう。

次の、バックヤードだけを標準化して、場合によってはそのモジュールを外部化するという戦略は集中生産戦略と理解されるだろう。ホテルの清掃部門の外部化など多くの事例がここに含まれる。ただし、バックヤード全体を標準化するには多くの障壁が存在する。バックヤードの標準化が行われれば、そこからの出力のバラエティは限られたものになる。だからフロントやエンカウンターでの個客対応が主になるような施設型のサービス・オペレーションに向けた戦略と言えるだろう。

エンカウンター・バラエティ戦略はチェーン展開を行うタイプのオペレー

図3 4つの戦略類型



ションで最もよく見られる。個客対応はもっぱらエンカウンターでの接客部分で行われる。銀行などがこのオペレーションの典型的なものだろう。このタイプの戦略を採ると製品自体の多様性を追求することはかなり難しくなる。

そのため、顧客セグメントに対して焦点を絞った対応ができなければかえってコストが高まる結果となりかねない。バックヤードとフロントは標準化されているので融通が利かない上に、エンカウンターでの個客対応に負担がかかりすぎれば、職場環境の悪化によるサービス提供者の離脱や人件費の高騰など逆の結果を招くだろう。病院のように高い個客対応を迫られるオペレーションで、顧客ニーズを絞らずこの戦略をコスト削減のために安易に採用すると、こうした現象がしばしば発生する。

最後の工業化戦略（生産ラインアプローチ）は、バックヤードからエンカウンターまで一貫して標準化が行われている戦略だと理解されるだろう。この段階に至ると顧客とのインターフェイスは画一化したものになり、個客対応は限られたものとなる。この戦略では、顧客のエンカウンターへの参加形態も規格化されるために顧客の行動管理が重要な課題となる。

## 2. オペレーション構造と戦略類型

前節で述べたオペレーション構造とここまでで検討してきた4つの戦略類型

の関係は、どの様に考えればよいのだろうか。表1を見ながら説明してみよう。

まず、サービス工場では工業化戦略が一般的に採用され、単純化された手順による標準化されたオペレーション構造が採用されることが多い。ただし、末端のサービス提供者が簡単な個客対応を行って、他社との差別化を計ることは考えられる。サービス工場の場合には集中生産戦略を採ってフロントの標準化を放棄してしまうとサービスショップなどとの差別化競争に勝つことができないだろう。

この種のサービスでは工業化戦略によって施設を高度に利用することで低コストが実現できる。しかし、稼働率が低下してくると収益が上がらなくなってくる。稼働率維持のためには、一層の低価格を実現して消費量を増やしたり、大きなシェアを獲得することが必須となるだろう。

マス・サービスは、個客対応のレベルが低いので一般的にエンカウンターでの個客対応かバックヤードまでの標準化にとどめて製品多様化の道を選ぶことも可能だろう。その場合にはサービス・ショップに比べてコスト的な優位を追求することになる。外食産業などで、地域適合戦略を採るような場合にこうした戦略が採られる。逆に工業化戦略を採る場合にはモジュールを標準化するなどして、より一層の顧客の絞り込みが実現される必要がある。

マス・サービスでの、低価格の実現のためには、モジュールを標準化して省力化を進めるとともに未熟練労働者でオペレーションが稼働できるようにし

表1 コストを考慮した戦略とオペレーション構造の関係

	未分化型戦略	集中生産戦略	エンカウンター・バラエティ戦略	工業化戦略
サービス工場	不適	不適	差別化のために採用される戦略	最も頻繁に行われる戦略
マス・サービス	不適	製品多様化戦略	最も頻繁に行われる戦略	モジュールの標準化
サービス・ショップ	小規模事業所	最も頻繁に行われる戦略	低コスト顧客の開発	不適
専門サービス	最も頻繁に行われる戦略	モジュールの標準化	低コスト顧客の開発	不適



て、コストを低下させることが必要となる。労働集約度が高いので、相対的に人件費の低い従業員比率を高めることが大事である。また、製品多様化戦略を採る場合にもコストと差別化のバランスを崩さないようにしなければならない。

サービス・ショップでは、低コストを実現するためにバックヤードの標準化が必須となる。もしも、これ以上の低コスト化を実現しようとする顧客ニーズを絞って、低コスト顧客を開発してコストを下げることになるだろう。サービス・ショップでは高い個客対応を維持するために工業化戦略を採用することは難しいが、低コストの顧客の開発を積極的に行って、設備の稼働率を維持することを考えなければならない。設備の稼働率を高めようとして、むやみに顧客ニーズを広げると人件費がかさんでしまうことになりかねない。個客対応の水準を決定してから投資が行われるべきなのである。

ここで、強調されている低コスト顧客の開発は、サービス・ショップの運営では常に考慮しておかなければならない。設備稼働率と個客対応の双方を維持しなければならないという相矛盾する目的を達成するためには、モジュールの標準化と顧客ニーズの絞り込みが必須である。

専門サービスもこれと似ているが、この種のサービス・オペレーションは規模があまり大きくないので未分化型戦略が採用される場合が多い。一つの事業所は比較的小規模でチェーン化もしにくい。ただし、前述の通り情報化投資によってモジュールの標準化を行ったり低コスト顧客を開発することで、より低コストのオペレーションを選択できる可能性が出てきている。そして、サービス・ショップに移行することができればコストの削減が一層進むだろう。

以上のように、4つの代表的なサービス・オペレーション構造には、低コスト化を実現するためのオペレーション戦略が対応しており、また実現するための戦略類型がある。この様に、サービス・オペレーションの低コスト化を進展させるためには、オペレーション構造を決定する戦略とオペレーションを運営する戦略の2つが密接に関連しながら実行されなければならないことが理解されたであろう。

サービス・オペレーションの低コスト化を実現するためには、顧客を含めたオペレーションの構造と運営のマッチングが欠かせないわけだが、従来のように構造を固定して運営方法だけ議論しても実際にはあまり意味がない。資本装備率と個客対応の程度という最もよく利用されている分類軸も例外ではない。それぞれのオペレーション構造がより立体的に記述されることで、採られるべき運営戦略と関係づけられて、はじめてどの様な従業員が必要なのか、顧客とのインターフェイスはどうすれば良いのかなどが議論可能となる。

## V まとめ

本稿では、サービス・オペレーションを低コストで運営するための戦略とサービス・オペレーションの構造との関係を記述する方法についての考察を行った。低コストでの運営は、サービス・オペレーションには欠かせない課題であり、また競争優位の源泉ともなりうる。一度確立した低コストオペレーションは、標準化と省力化という二つの側面から強い競争力を約束してくれる。

特に、バックヤードやフロントでの標準化戦略は専門サービスにまで及んで有効であり、またその手段も考案されている。既存の運営戦略、例えば生産ラインアプローチや低コスト顧客の開発などは、一定のオペレーション構造を伴って有効となってくる。だから、従来から利用されてきたオペレーション構造の分類を拡張してオペレーション運営の戦略と接続するための中間的な図式が必要とされていたのである。

本稿では、サービス・オペレーションの3つの要素が標準化されている状態によって4つの戦略類型を提示し、それぞれの類型と構造分類との関係で採用される運営戦略に違いが出ることを示した。この二つの分類軸には相関があるが、従来の構造分類を戦略類型に投射することで運営戦略がより明確に浮かび上がってきたと言えるだろう。

こうして検討された運営戦略は、より多くの事例や実証研究により、その詳細の記述が望まれている。この点は将来の大きな研究課題となるだろう。

(筆者は関西学院大学商学部教授)

## 参考文献

- Bitner, Jo Mary, Bernard H. Booms, and Mary Stanfield Terreault (1990), "The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents," *Journal of Marketing*, 54 (January), 71-84.
- Davidow, William H. and Bro Uttal (1989), "Service Companies: Focus or Falter," *Harvard Business Review*, 67 (July-August), 77-85.
- Grönroos, Christian (1983), *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*, Report No. 78-120, Cambridge, MA. Marketing Science Institute.
- Heskett, James L. (1986), *Managing in the Service Economy*, Boston, MA. Harvard Business School Press. 邦訳 サービス経済下のマネジメント 千倉書房 1992 山本昭二 訳
- Heskett, James L., Thomas O. Jones, Gary W. Loveman, W. Earl Sasser, Jr., and Leonard A. Schlesinger (1994), "Putting the Service-Profit Chain to Work," *Harvard Business Review*, 72 (March-April), 164-74. 邦訳 「サービス・プロフィット・チェーンの実践」 ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス 1994 June-July 4-15. 小野譲司訳
- 川野克典 (1998) 「ABC/ABM によるインターナル・サービス部門の再構築」、*ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス*, August-September, 60-67.
- Langeard, Eric, John E. G. Bateson, Christopher H. Lovelock, and Pierre Eiglier (1981), *Services Marketing: New Insights from Consumer and Managers*, Report No. 81-104, Cambridge, MA, Marketing Science Institute.
- Larsson, Rikard, and David Bowen (1989), "Organization and Customer: Managing Design and Coordination of Services," *Academy of Management Review*, 14-2, 213-33.
- Levitt, Theodore (1972), "Production-Line Approach to Services," *Harvard Business Review*, 50 (September-October), 41-52.
- Levitt, Theodore (1976), "The Industrialization of Services," *Harvard Business Review*, 54 (September-October), 63-74.
- Lovelock, Christopher H., and Robert F. Young (1979), "Look to Consumers to Increase Productivity," *Harvard Business Review*, 57 (May-June), 168-78. 邦訳 「サービスの生産性の向上のカギを握る消費者の行動と期待」、*ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス*, 1979 Sept.-Oct. 108-17, 西村哲 訳
- Mills, Peter K. (1986), *Managing Service Industries*, Cambridge, MA, Ballinger.
- 小川孔輔 (1999), マーケティング情報革命, 有斐閣
- Schmenner, Roger W. (1986), "How Can Service Business Survive and Prosper?,"

*Sloan Management Review*, Spring, 21-32.

Skinner, Wickham (1974), "The Focused Factory," *Harvard Business Review*, 52 (May-June), 113-21.

Stamatis, D. H. (1996), *Total Quality Service*, Delray Beach, FL. St. Lucie Press.

田村正紀 (1990), 「サービス事業類型の基礎としての実行構造」、**国民経済雑誌**、161-2、21-36.

程 近智 (1998), 「間接部門を蘇らせるシェアード・サービスの導入」、**ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス**, August-September, 68-75.

山本昭二 (1994), 「オペレーション概念とサービスの生産性」、**商学論究**、42-2、53-76.

山本昭二 (1996), 「顧客参加とサービス・オペレーション」、**マーケティング・ジャーナル**、16-2、4-7.

吉川武男、ジョン・イネス、フォークナー・ミッチェル (1997) **非製造業のABCマネジメント**、中央経済出版社