

經濟論叢

第142卷 第1号

橋本勲教授記念號

献 辞	尾 崎 芳 治	
自社PR活動の満足度に及ぼす PR部門と他部門の関係	横 田 澄 司	1
回転期間と資本前貸の大きさ・価値増殖	松 石 勝 彦	25
競争戦略と戦略的行動	中 田 善 啓	55
マーケティングの目的をめぐる若干の問題	山 本 義 徳	79
現代流通と商業経済論	岡 田 千 尋	96
サービスのマーケティング・チャンネル についての一考察	高 橋 秀 雄	115
産業財マーケティング論の現状と課題	高 嶋 克 義	133
松下電器産業における国際マーケティング	近 藤 文 男	155

橋本 勲 教授 略歴・著作目録

昭和63年7月

京 都 大 学 經 済 學 會

サービスのマーケティング・チャネル についての一考察

高 橋 秀 雄

I は じ め に

ここで取り扱うのはサービスという無形財のマーケティング・チャネルであり、従来から数多く取り上げられてきた消費財、生産財のそれではない。このサービスのチャネルについては、これまでその無形性というとらえどころのない性質から、有形財のチャネルに比較してあまり取り上げられてはこなかった。しかしながらこのサービスのチャネルの問題は、サービス業の経済全体に占める割合が高くなってきていることを考えると決してないがしろにされてよい問題ではないといえる。

一般的にいつてこのサービスのチャネルについてはまだその研究が有形財のそれに比べて著しく不足しており、そのチャネル問題の基本的性格さえも十分には解明されてはいないといえる。そうしたところからここではこのサービスのチャネル問題について分析を行なうことにより、次のような点を明きらかにしようとするものである。それは 1. 有形財のチャネルと比較して、サービスのチャネルにはどのような構造がみられどのような機能上の特徴がみられるのか、2. サービスのチャネル構築のさいには特にどのようなことが問題になるのか、3. チャネルにおける諸活動の管理の内容をなすものには何があり、いかなることが問題になるのかといった3つの点である。こうした点について少しでも明きらかにし、サービスのチャネルに対する研究への関心を喚起することが本稿の目的とするところである。

II 問題の限定とサービスの性質、特質について

サービスのチャネルについての分析を行なうまえに、ここで若干の問題の限定を行なうとともに、サービスの性質、特質といったことについて明きらかにしておくことにしよう。

問題の限定

第一にここで取り扱うサービスというのは、サービス業を営んでいる企業やサービスの提供を行なっている非営利機関によって提供されるサービスのことである。これら以外にも例えば製造業でもその製品の販売時や販売後にそれに付随するサービスを提供しているが、ここでは特に旅行業、宿泊業、金融業、保険業、娯楽業といったサービス業を営む企業や、学校、病院といったサービスの提供を行なう非営利機関によって消費者、顧客に提供されるサービスに関わるチャネル問題を取り扱うのである。

第二にサービスという無形財と有形財とをどこで区分するのかということであるが、上にも述べたように有形財の販売にさいしても何等かのサービスが付随し、サービスの販売にさいしても場合によっては有形のものを伴うことがあるのでこの点について整理しておく必要がある。このことについて例えば E. M. ジョソソン——E. E. シュウイング——K. A. ガイダ (E. M. Johnson, E. E. Scheuing and K. A. Gaida) は、「サービスは得られた総価値の50%以上がその性質において無形のものであるような購買として表わされる」¹⁾ としている。ここでもこうした捉え方を受け継ぎ、サービスを得られた総価値の50%以上が無形のものからなっているものとして捉えていくことにする。

第三にここで分析されるサービスのチャネルは、消費者以外の企業、非営利機関といったユーザーに対するものを含むものである。一般に有形財の場合には消費財、生産財といった区分を行なってそれぞれに対するチャネル分析がな

1) E. M. Johnson, E. E. Scheuing and K. A. Gaida, *Profitable Service Marketing*, Homewood, Illinois: Dow Jones-Irwin, 1986, p. 12.

されているが、サービスに関しては有形財に比べてそうした分類がしにくく、またそうした分類をしたところでそれぞれに特有のチャネル構造やチャネル政策が見い出せるのかどうかまだ疑問なところが多いので、とりあえずそうした区分はしないでおく。

サービスの性質、特質

次にサービスの性質、特質についてみていくことにしよう。ここで特にサービスの性質、特質について検討するのは次のような理由からである。すなわちサービスのチャネルの構造や機能が、それによって規定されてくると考えられるからである。

このサービスという無形財の性質、特質についていくらかの論者の見解をみていくと、例えばジョンソン——シュウイング——ガイドは、無形性、損なわれやすさ、同時性、異質性の4つをそうしたものとして挙げている²⁾。また W. J. スタントン (W. J. Stanton) は無形性、不可分性、異質性、損なわれやすさと需要の変動を挙げており³⁾、C. H. ラブロック (C. H. Lovelock) は短命で経験的、消費の単位としての時間に対する強調、人々——サービスの従業員と他の顧客の双方——はしばしばサービス製品の一部分であるという事実といった点を挙げている⁴⁾。

このようにサービスの性質、特質として挙げられているものをみていくと、これといって決まった形がなく、損なわれやすく、生産と消費が同時に行なわれかつ不可分であり、提供されるサービスが常に同質ではなくその時々によって異質なものになりやすいといったことが、そうしたものとして挙げられているといえる。この他消費者、顧客のサービスの生産への参加、その需要の変動といったことも挙げられている。

2) *Ibid.*, pp. 13-19.

3) W. J. Stanton, *Fundamentals of Marketing*, 7th ed., New York: McGraw-Hill, 1984, pp. 497-499.

4) C. H. Lovelock, *Service Marketing: Text, Cases, & Readings*, Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1984, p. 480.

つまりいいかえればサービスは有形財のように生産と消費を時間的、場所的に分離することができず、また一定した形状、品質、規格を保つことや保存したりするということができず、さらにその需要の変動に有形財よりもさらされやすいという性質、特質をもつということである。

こうしたサービスのもつ性質、特質が、チャネルの構造や機能をどのように規定していくことになるのかということについては以下で検討していくことにしよう。

III サービスのチャネルの概念とその一般的構造及び機能上の特徴

サービスのチャネルの分析を行なうにさいして、まずその概念規定がどのようになされているのかを検討し、次にその一般的構造及び機能上の特徴について検討していくことにしよう。

サービスのチャネルの概念規定

このサービスのチャネルの概念規定について、それを明確に行なっている論者はいないのだが、例えばジョンソン——シュウイング——ガイドは次のように述べている。つまり「サービス配達システムの構成員は、顧客、サービスの生産者、中間業者、及び補助機関、そして規制機関である」⁵⁾と述べているのである。この規定もサービスのチャネル概念として明確に提示されたものではないが、参考のためこれについて検討していくことにしよう。

この規定についてみていくとサービス配達システムというのはサービスのチャネルのことであると考えてよいが、ここで問題なのはチャネルの構成員として規制機関を含めていることである。規制機関というのはチャネルの外部の者なので、これについては含めない方がよいといえる。もう一つ問題なのは、チャネルの構成員として補助機関を含めてよいかどうかということである。というのはこの点については後でも述べるが、サービスのチャネルの場合には有形財のそれとは異なって物的流通が一般的にはみられないところから、そうした

5) E. M. Johnson, et al., *op. cit.*, p. 257.

活動に携わる輸送業者、倉庫業者といった補助機関も一般的にはみられないからである。この補助機関についてはごく限られた場合においてはみられなくもないが、一般的にはみられないので、それを含めてもよいかどうか疑問が残るといえる。さらにこの規定では顧客をもチャネルの構成員として含めているが、この点については有形財のチャネルにおいて特に 営利チャネル (commercial channel) をだけ問題にするというときを除いては含めることもあるので、特に問題はないといえる。いずれにせよサービスのチャネルは、基本的にはサービスの生産者、中間業者より構成されるものと考えた方がよいであろう。

サービスのチャネルの概念規定についてはこれくらいにして、ここでチャネルの構成員である中間業者について J. H. ドネリィ, Jr. (J. H. Donnelly, Jr.) が概念規定を行なっているので、これについても参考のためみていくことにしよう。彼によればサービスの中間業者というのは、「サービスを利用可能にし、そして／あるいは一層便利にするために用いられるサービスの生産者と有望な顧客との間のいずれの企業外の実在」⁶⁾である。この定義ではサービスの中間業者は、サービスの生産者と消費者、顧客との間に入りサービスを利用可能にするものということになる。このようにこの規定ではサービスの中間業者の役割として、サービスを利用可能にするといった点が強調されているが、サービスの中間業者の主要な課業がこうした消費者、顧客にとっての利用可能性の確保にあることを考えればこの規定は妥当なものといえるし、ここにこそサービスのチャネルの中間業者の特色があるといえる。

サービスのチャネルの一般的構造及び機能上の特徴

次にこうした規定を踏まえて、サービスのチャネルの一般的構造とその機能上の特徴についてみていくことにしよう。

a. 一般的構造

まず第一にサービスの提供されるチャネルは、サービスの生産と消費が時間

6) J. H. Donnelly, Jr., "Marketing Intermediaries in Channels of Distribution for Services," *Journal of Marketing*, Vol. 40, No. 1, January 1976, p. 57.

的にも場所的にも分離しにくいところから有形財のそれに比べて短い。つまりサービス自体は生産されたと同時に消費されることから、生産者（ないしそのサービスの遂行者）→消費者、顧客へと直接に提供され流通するのである⁷⁾。

第二に有形財のチャネルではその商的流通チャネルにおいて財の所有権が移転するが、サービスには所有されるべき実体がないのでそれは移転しない⁸⁾。しかしながら清水滋氏のいうような「使用権」（例えば映画、コンサートの入場券、航空券に代表されるような）が移転するということはありうる⁹⁾。

第三に使用権が流通する場合には、生産者が直販を行なうことの他に中間業者を介した間接流通を利用することができる¹⁰⁾。但しこの間接流通を利用する場合においては、有形財のチャネルのように生産者→卸売業者→小売業者→消費者、顧客といった段階的構造はほとんどみうけられない。よくみうけられる段階的構造は、生産者→代理業者、ブローカー→消費者、顧客といったものである。

第四にサービスのチャネルの場合には、中間業者を利用した間接流通により使用権は流通させることができるが、それを通じてサービス自体を流通させることはできないところから、結局のところサービス自体はサービスの生産者（ないしその遂行者）→消費者、顧客という具合に直接流通することになる。有形財の場合にその製品が生産者のもとを離れれば基本的には、その最終的販売に関与しなくてもよいというのとは非常に異なってくるといえる。

第五にサービスのチャネルにおいてはサービスそのものが輸送、貯蔵されな

7) スタントンはこうしたサービスの不可分性は、「直販が唯一可能な流通チャネルであるということ」を意味するとしている（但しこれはサービス自体の流通について述べたものである）。また清水滋氏はサービス自体の流通について、それは「一段階流通」であるとしている。W. J. Stanton, *op. cit.*, p. 497 及び清水滋「サービスの話」, 日本経済新聞社, 昭和43年, 30ページをそれぞれ参照のこと。

8) ジョンソン他は、「所有権はサービスが損なわれやすいところから移転することはできない」としている。E. M. Johnson, et al., *op. cit.*, p. 261.

9) 清水滋, 前掲書, 30ページを参照のこと。

10) 清水滋氏は、使用権には間接流通が利用可能なことを示唆している。同上, 30ページを参照のこと。

いので、一般的には物的流通チャネルやその活動が存在しない¹¹⁾。しかしながらスタントンの指摘するように、それらが存在する場合が少ないがありうる（例えばレンタル店の在庫やホテルが余剰の室数を持ったりすること等）¹²⁾。

b. 機能上の特徴

第一にサービスのチャネルにおいては中間業者は消費者、顧客のサービスの利用を仲介するだけであり、販売対象としてのサービスそのものを直接販売するというのではない。

第二にサービスのような無形財の場合には、流通チャネルを通してその需要の調整を行なうことが有形財に比較して困難である。このことはサービス自体が W. E. サッサー (W. E. Sasser) のいうように、輸送したり、在庫したりすることができないことによる¹³⁾。つまり需要が増加するときにそれに合わせてその生産地点から市場にサービスを輸送することができず、また将来の需要増加を見込んでサービスを貯蔵しておくことができないのである。

第三にサービスは有形財のように品質管理を厳密に行なうことができないところから、消費者、顧客にサービスを提供、配達するさいのその品質の維持・管理がうまくできないといえる¹⁴⁾。つまりサービスという無形財は上述のように一定の品質を常時維持することが難しく、サービスが顧客に提供、配達されるそのときどきによってそれが異なってきやすいのである。

以上まとめると、サービスのチャネルには有形財のチャネルのように所有権

11) こうしたサービス財には物的流通チャネルが一般的には存在しないということについては、スタントンやラブロックが指摘している。W. J. Stanton, *op. cit.*, p. 504 及び C. H. Lovelock, *op. cit.*, p. 481 をそれぞれ参照のこと。

12) W. J. Stanton, *ibid.*, p. 504.

13) W. E. Sasser, "Match Supply and Demand in Service Industries," *Harvard Business Review*, Vol. 54, No. 6, November-December 1976, p. 133.

14) こうした品質管理の困難さは、単にサービスが無形であり損なわれやすいということだけでなく、T. レヴィットのいうようにサービスを提供する企業が非常に人間集約的な活動を行なっているということによると考えられる。T. Levitt, "Marketing Intangible Products and Product Intangibles," *Harvard Business Review*, Vol. 59, No. 3, May-June 1981, p. 99, 邦訳、無形製品と製品の無形性をどう売り込むか、「ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス」, 1981年10月号, 21ページを参照のこと。

フローとしての商的流通チャネルが存在しない。しかしながら使用権のフローのチャネルはみられる。また物的流通チャネル及び物的流通活動も、わずかの場合を除いては一般的には存在しないといえる。さらにそのチャネル構造も有形財に比べて単純で短いものとなっている。そして利用される中間業者もその役割はサービスの利用の仲介業務がほとんどであり、そのチャネルにおいて物的流通活動がほとんどないところから需要の調整が困難であったり、またその提供中、配達中に品質の維持・管理を行なうことが困難であるといったことがみられる。

サービスのチャネルの一般的構造及び機能上の特徴についてはこれくらいにして、次にサービスのチャネルを管理していくうえでの諸問題について検討していくことにしよう。

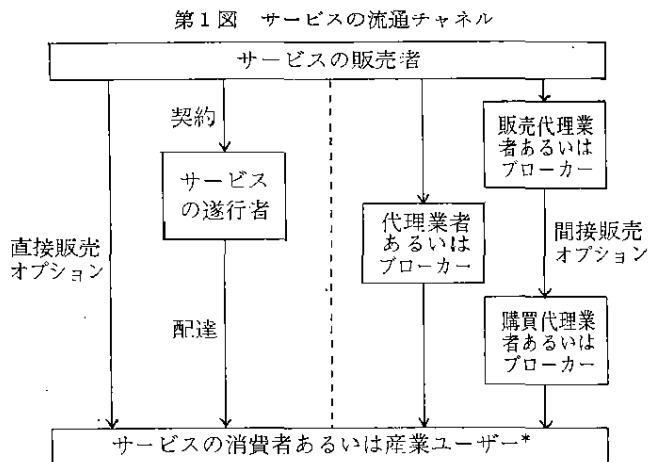
IV サービスのチャネルの構築に関する問題

チャネル管理にはチャネル構築に関する領域と、チャネル活動の管理（チャネル参加者の管理をも含めた）に関する領域の2つがあると考えられるが、まず最初にチャネル構築に関する領域についてみていくことにしよう。

このサービスのチャネルの構築に関する問題についてであるが、サービスのチャネルに関してはまだまだその研究が不足しているところから、この問題を他のチャネル問題と区別して独立に扱っている論者はほとんどいない。それゆえそうした論者がそれに関連したことを述べていると思われる箇所をみることにより、この問題について考えていくことにする。例えばそうした論者のうちジョンソン——シュウイング——ガイダは、主としてサービス業のチャネルについてであるが、まずサービスは「直接あるいは間接のいずれかのペースで販売され遂行される」¹⁵⁾とし、直販チャネルにはサービスの販売者（生産者のこと）→サービスの消費者あるいは産業ユーザーへの直販と、サービスの販売者→サービスの遂行者（販売者と契約している）→消費者あるいは産業ユー

15) E. M. Johnson, et al., *op. cit.*, p. 261.

ザーといった2つのオプションがあるとしている。また中間業者を利用する間接販売の場合には、サービスの販売者→代理業者あるいはブローカー→消費者あるいは産業ユーザーと、サービスの販売者→販売代理業者あるいはブローカー→購買代理業者あるいはブローカー→消費者あるいは産業ユーザーといったオプションの2つがあるとしている¹⁶⁾。つまりサービスのチャネルに関しては直販にするのか間接販売にするのかという選択肢があり、そのそれぞれに2つのオプションがあるというのである(第1図)。



(原注) * 非営利組織と政府機関を含む。

(出所) E. M. Johnson, E. E. Scheuing and K. A. Gaida, *op. cit.*, p. 262.

さらにジョンソン他は「多くのサービス業にとって重要な流通問題は、流通の密度に対する政策を確立することである」¹⁷⁾と述べ、有形財(特に消費財)の生産者がそのチャネル構築のさいにとりうる集約的流通、排他的流通、選択的流通といった流通政策をサービスのチャネルにも適用しようとしている¹⁸⁾。彼等によればサービスの販売者(生産者)が集約的流通政策をとるということは

16) *Ibid.*, pp. 261-262.

17) *Ibid.*, p. 266.

18) *Ibid.*, pp. 266-267 を参照のこと。

数多くのサービス施設を持つということであり、排他的流通政策をとるということは単一のサービス施設を持つということである。さらに選択的流通政策をとるということはいくつかのサービス施設を持つということである。このように彼等はサービス業を営むものがいくつサービス施設を持つのかということの相違に依じて、集約的流通、排他的流通、選択的流通のそれぞれを区分しているのである。

次に P. コトラー (P. Kotler) の議論であるが、彼は主としてサービスを提供する非営利機関について述べている。彼はまず「そのサービスを直接配達するというよりはむしろ小売することを決定した組織には、活動する小売販路をどれくらいにするのかというさらなる意思決定がある」¹⁹⁾ とし、そうした決定を行なった非営利機関はどこにどれだけの支店、販路を設けるのかということについて意思決定を行なう必要があるというのである。また自前の販路、支店というのではなく中間業者を販路として利用するとき、「利用可能な多数のなかから最良な中間業者を選択するという問題」²⁰⁾ があるとし、彼もまたそのさいに選択される販路の数によって排他的流通、選択的流通、集約的流通のうちのいずれかをとりうるということを考えている²¹⁾。

サービスのチャネルの構築についてはこれらの議論にみられるように、直接流通にするのか間接流通にするのかといったことや、その販路をどこにどれだけ持つのかという問題がある。ところでこうした議論には、次のような点で問題があるといえる。

第一にこうした議論においてはサービスそれ自体の提供、配達されるチャネルと、サービスの使用権が販売されるチャネルとを区別していないということである。例えばジョンソン他はそのサービスのチャネルの概念図(第1図)のなかに一方では販売ルートを示しながらも、他方では配達という言葉をその図

19) P. Kotler, *Marketing for Nonprofit Organizations*, 2nd ed., Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1982, p. 324.

20) *Ibid.*, p. 327.

21) *Ibid.*, p. 327 の議論を参照のこと。

のなかに入れて説明しているように、サービスの提供、配達されるルートをも同時に示している。このように彼等はサービスの提供、配達されるチャネルと、サービスの使用権の販売されるチャネルを区別してはおらず混同しているといえる。またコトラーもサービスの提供、配達されるチャネルと、その使用権の流通するチャネルを区別しているわけではない。そしてそうしたところからサービスのチャネルの場合には、その使用権の販売、流通には直接及び間接流通のいずれかあるいは双方を利用することができるが、サービスの提供、配達に関しては直接流通しか利用し得ないということについての認識もないのである。

第二に上述の議論では、有形財のチャネルの議論において問題にされてきた集約的流通、選択的流通、排他的流通といった流通政策を直接サービスのチャネルにも適用しようとしているが、その適用の仕方に問題があるといえる。つまり有形財のチャネルの議論においては、生産者が中間業者を利用してその製品を流通させようとする場合、そのチャネルの集約度、開放度の組み合わせをどう選択するかによって集約的流通、選択的流通、排他的流通のいずれをとるのか決まってくるというのである。

しかしながらジョンソン他は、サービスの販売者(生産者のこと)がサービスを提供する施設をいくつ持つのかのその数の多寡によって、それが単一であれば排他的流通、いくつか複数であれば選択的流通、多数であれば集約的流通といているのである。先にも述べたようにサービスの提供、配達は直接消費者、顧客になされるのであるが、彼等のいっているのも結局は直販チャネルのことである。すなわち中間業者を利用した間接流通に関して、集約的流通、選択的流通、排他的流通ということをしているわけではないのである。またコトラーも彼が例に挙げているのはサービスに関連した物財が流通するチャネルであって²²⁾、中間業者を利用したサービスの使用権の流通するチャネルではない。このようにジョンソン他もコトラーも、その適用の仕方に問題があるといえる。

以上が問題点であるが、サービスのチャネルの分析にあたってはまずサービ

22) この点については、*ibid.*, pp. 326-328 に展開されている議論を参照のこと。

スの提供、配達されるチャネルとその使用権の流通するチャネルとを区別したうえで、前者には直接流通のみが利用可能であり後者には直接流通と間接流通の双方ともが利用可能であるということを認識すべきである。そして次に使用権の流通に中間業者を利用し間接流通をとる場合に、集約的流通、選択的流通、排他的流通といった政策をとりうるのであると捉えるべきである。

V サービスのチャネルにおける諸活動の管理

このサービスのチャネルにおける諸活動に関する管理については、これに関する議論がほとんどなされていないところから何がその内容をなすのか不明な点が多いが、とりあえずここではサービスの提供、配達に関わる諸活動の管理の問題と、中間業者に対する管理の問題の2つに分けてそれを説明していこう。

サービスの提供、配達に関わる諸活動の管理の問題

サービスを消費者、顧客に提供、配達するさいの問題としては、その需要と供給の調整、そして提供、配達時点での品質の維持・管理という問題があると考えられる。これらのうち特に品質の維持・管理というと本来は流通というよりはむしろ生産に関わる事柄なのであるが、先にも述べたようにサービスの生産とその提供、配達が同時になされるところから、全く生産のみに関わる事柄であると言い切るわけにはいかない²³⁾。需要と供給の調整についても、同様な理由から生産と流通の両面に関わってくるものといえる。それはともかくとして、以下ではこれらについてみていくことにしよう。

まずサービス財に対する需要と供給の調整ということが特に問題であるのは、サービス財が有形財とは異なって在庫したり輸送したりできず、したがって在庫形成を行なったり需要の増大している市場にそれを輸送するといったことによって需給の調整ができないからである。それゆえこうしたところからその供

23) 例えばジョンソン他は、「流通に関して、サービス業にとっての2つの重要な関心事は、(1)サービスを顧客に近づきやすいものとする、(2)サービスの生産とマーケティングに対する品質管理を維持することである」と述べている。このようにサービスの品質管理の問題は流通にも関わってくるのである。E. M. Johnson, et al., *op. cit.*, p. 256 を参照のこと。

給能力が制限されているサービス業ではラブロックのいうように、需要が低いときには「通常その製品を在庫して貯えておくことはできないので生産能力が浪費され、そして需要がそれに見合う組織の能力を超えるほど高いときには潜在的事業機会が失なわれやすい」²⁴⁾ という問題が発生してくる。ラブロックはこうした問題を解決し、サービス業の制限された供給能力とそれに対する需要を適合させる戦略として、需要がそれ自身の水準を見出すにまかせて何等の行動もとらないという戦略、価格付けの変更等によってピーク時に需要を減少させ、需要が低いときにそれを増加させるという需要管理の戦略、そして予約システムや公式化された順番待ちのシステムによる需要の在庫戦略といったものを挙げている²⁵⁾。

またラブロック以外にもこのサービス財の需要と供給の調整については、サッサーが次のような需給を調整するための方策を挙げている²⁶⁾。まず第一に需要の調整に関しては需要の変更を起こさせる手段として、価格付け、ノンピーク需要の開発、補足的サービスの開発、予約システムの創造の4つを挙げている。価格付けというのは需要のピーク時とノンピーク時にそれぞれ異なった価格付けを行ない、それを通じて需要の変動を調整しようとするものである。ノンピーク需要の開発というのは、需要のあまりないときにその需要掘り起こしのための工夫をするというものである。補足的サービスの開発というのは需要のピーク時に消費者、顧客がサービスの提供を受けるのを待たされているときに、代替的サービスを提供するというものである。そして予約システムの創造というのは、そのシステムを創出して予約をとることによって「サービス配達システムの生産能力を事前に販売」²⁷⁾ してしまおうとするものである。

第二に供給の調整に関しては供給の統制を行なう手段として、パートタイマ

24) C. H. Lovelock, "Strategies for Managing Demand in Capacity-Constrained Service Organizations," in G. Foxall (ed.), *Marketing in the Service Industries*, London: Frank Cass and Co. Ltd., 1985, p. 13.

25) *Ibid.*, pp. 16-20 を参照のこと。

26) W. E. Sasser, *op. cit.*, pp. 137-140 を参照のこと。

一の利用、効率の最大化、顧客参加の増大、能力の共有、拡張のための掛金への投資といったものを挙げている。パートタイマーの利用というのは、需要のピーク時にパートタイマーを雇い入れて供給を一時的に増加させるものである。効率の最大化というのはノンピーク時に支援的な仕事をしておいてピーク時に本質的な仕事をするようにしたり、他部門の従業員にクロス・トレーニングを施しそれをピーク時に動員するなどして効率化をはかることである。顧客参加の増大というのは顧客にセルフサービスをさせるというものであり、能力の共有というのは他社とその供給能力を共有し合うことである。そして拡張のための掛金への投資というのは、将来拡張が見込まれるところに投資したりするというものである。

サービス財に対する需要と供給を調整する戦略や手段には以上のようなものがあると考えられるが、特にサービス財の提供、配達ということに関してはこのなかの予約システムや価格付け、効率の最大化といったところが重要になってくるであろう。いずれにせよこうした手段によって、需要の変動の影響を受けやすくその供給能力の制限されている、サービスを提供する企業や機関は、需給の調整を行なっていかなければならないといえる。

次にサービスが提供、配達されるさいの品質の維持・管理についてであるが、先にも述べたようにサービス財というのはそのサービス製品の品質を保つのが非常に難しく、同種のサービス製品であってもそれが提供される時や場所によってその中身が異なってくるということがありうる²⁷⁾。つまりサービスを提供する非営利機関というよりは企業にとって特にこの問題が重要になってくるといえるが、サービスを提供、配達するさいに消費者、顧客に対して常に一定したサービスの品質をどのように維持するのかということはサービスの提供、配

27) *Ibid.*, p. 138.

28) このサービス財の品質管理については、次のものを参照するとよい。G. M. Hostage, "Quality Control in a Service Business," *Harvard Business Review*, Vol. 53, No. 4, July-August 1975, pp. 98-106, 風間禎三郎訳, サービス産業における品質管理, 「ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス」, 1976年10月号(創刊号), 79-88ページ。

達のさいの最も重要な問題なのである。消費者、顧客がサービスを購入し消費する場合、彼等に提供、配達されるサービスの品質にばらつきが大きいかつ頻繁にそれが発生するときには、消費者、顧客の期待していたサービスとのギャップが大きくなり、その消費者、顧客は不満を抱くことになろう²⁹⁾。それゆえサービスの提供、配達を行なう側としては、サービスが提供、配達されるさいの品質の維持・管理を行なっていく必要が出てくる。

例えばこうしたサービスが提供、配達されるさいの品質の維持・管理を行なっていくためには、サービスの提供、配達を行なう者のその接客、応対方法等のマニュアル化や彼等に対する研修、教育・訓練等を行ない、サービスが提供、配達されるさいのその仕方の標準化をなるべく行なって、品質のばらつきを解消していく必要があるといえる³⁰⁾。

中間業者に対する管理の問題

サービス財の使用権の流通がみられる場合には中間業者が用いられるが、そのさいには中間業者に対する管理が必要になってくる。この場合サービスを提供する企業が中間業者の管理を行なうのは、そのサービス製品の販路及び十分な市場カバレッジを確保するとともに、そのサービス財の使用権に対する彼等の販売努力を確保し、それを購入する消費者、顧客に対するサービス水準を向上させるためである。またサービスを提供する非営利機関の場合には、その中

29) 例えば V. A. ゼイタムル—L. L. ベリー—A. パラスラマンは、「消費者が高品質であると感じるようなサービスの配達を妨げるかもしれない、サービスの供給者側での」ギャップとして次の4つのものを挙げている。つまりそれらは1. 消費者の期待と消費者の期待についての経営者の認識の間の相違、2. 消費者の期待についての経営者の認識とサービスの品質についての仕様の間の相違、3. サービスの品質についての仕様と実際に配達されたサービスとの間の相違、4. サービスの配達と消費者にサービスについて伝達されたこととの間の相違といったものである。特にサービスの品質管理との関連では、これらのうち2と3のギャップが問題になってくるであろう。

このゼイタムル他の議論については、次のものを参照のこと。V. A. Zeithaml, L. L. Berry, and A. Parasuraman, "Communication and Control Process in the Delivery of Service Quality," *Journal of Marketing*, Vol. 52, No. 2, April 1988, pp. 35-48. なおここで引用した箇所は、その35-36ページである。

30) なおここでは詳しく触れてこなかったが、サービスを提供する企業や非営利機関がそのサービスの提供、配達を契約等により他者に委託する場合がある。この場合には提供、配達されるサービスの品質の維持・管理のため、そうした他者に対する管理活動が必要になってくるであろう。

間業者管理の目的は、基本的には十分な市場カバレッジの確保にあるとみてよいであろう。

いずれにせよこうしたサービスを提供する企業や非営利機関は、その中間業者とそのチャネルにおける相互の役割関係の取り決めを行ない、彼等に対してリーダーシップを発揮するとともに種々のインセンティブを与えて動機付けを行ない、管理活動を行なっていかなければならないといえる。但し中間業者に対する管理といっても営利企業間と非営利機関間ではその内容、仕方等に相違があると考えられるので、それについていくつかの点を指摘しておこう³¹⁾。

まずサービスの生産者とその中間業者との間のチャネルにおける相互の役割関係についての取り決めであるが、これはサービス業に従事する営利企業間では比較的容易に同意に達することが可能と考えられるが、非営利機関間では S. H. ファイン (S. H. Fine) が示唆しているように、それぞれの機関が自らを自律性を持ったものとみなしているところから同意に達することが(例えば誰がチャネル・リーダーになるのかということ等について)困難であるかもしれない³²⁾。

次にリーダーシップの発揮や動機付けに関してであるが、これについても営利企業間の場合には問題はないが、非営利機関間の場合には役割関係の取り決めも困難であるところから、そうしたことを遂行していくことは難しいかもしれない。そしてこのリーダーシップの発揮、動機付けといったことを行なっていくさいの基盤についても、営利企業間と非営利機関間では相違があると考えられる。つまり営利企業間では経済的資源がそうした基盤として有効であろうが、非営利機関間では必ずしもそうではなく非経済的資源が有効かもしれない。

最後に中間業者が遂行するチャネル課業のパフォーマンスを評価するときに

31) 但し非営利機関がその中間業者として営利企業を利用するときには、営利企業間の場合とさほど相違がないかもしれない。

32) S. H. Fine, "Social and Nonprofit Marketing: Some Trends and Issues," in R. W. Belk (ed.), *Advances in Nonprofit Marketing*, Vol. 2, Greenwich, Connecticut: JAI Press, 1987, p. 82. この自律性に関していえば、どのような組織でも機関でも何等かの自律性は持っているが、非営利機関の場合にはその自律性の度合いが高いということである。

は、それが営利企業の場合には経済的基準が有効であるが、それが非営利機関の場合には非経済的基準の方が有効かもしれない。

以上のような点で相違があると考えられるが、営利企業、非営利機関を問わずサービスの使用権の流通に中間業者を利用する場合には、彼等に対する何等かの管理活動を行なわなければならないといえる。

VI 結 論

これでサービスのチャネルの問題については概説し終わった。本稿ではまずサービスのチャネルの概念について検討を行なうとともにその一般的な構造及び機能上の特徴を明らかにし、次いでサービスのチャネルの管理を行なっていくうえで、果してどのようなことが問題となるのかについて検討してきたのである。そしてそこでは特にサービスのチャネルの問題が、有形財のチャネルの問題と比較してどこに相違点があるのかということを常に念頭におきながら検討してきた。ただここで注意しておきたいのは次の点である。つまり本稿で提示したサービスのチャネルについての議論というのは、それについての一試論でありこれでその内容が確定されたというわけではないということである。上述の議論の中で提示したのは、サービスのチャネルの問題にはこのような問題があると考えられるのではないかということであったのである。サービスのチャネルについてはそれに対する研究が不足しているところから、どういうことがサービスのチャネルの問題の中に含まれるのかということについてまだまだ不明確なところが多く、今後の研究に待たねばならない点や課題が多いといえる。そうしたところから最後に、今後の研究の課題と考えられる点をいくつか挙げてしめくくりとしよう。

まず第一にここでは分析の対象を、サービス業を営む企業とサービスを提供する非営利機関の両者としてきたが、特にこの両者を明確に区分して分析を行なってこなかった。しかしながらこの両者を明確に区別したうえで、それぞれに特有なチャネル問題は何かということについて分析を行なっていく必要もあ

ると考えられる。

第二に本稿では先に述べた理由で、一般の消費者に対するチャネルの問題と産業ユーザーに対するチャネルの問題とを区別して取り扱ってこなかった。しかしながらこれについても、何等かのそれぞれに特有なチャネル問題が見い出されるかもしれないので、今後検討していく必要があるかもしれない。

第三にサービスのチャネルについては特にそのチャネル構築やチャネル活動に関する管理についての議論が不足しているので、今後こうしたことについてその議論を蓄積していく必要があるであろうということである³³⁾。

33) 例えば本稿ではサービスのチャネルの構築の問題について、中間業者の選択の問題を取り扱わなかったが、こうした問題についても分析を行ない議論を蓄積していく必要があるだろう。この中間業者の選択の問題については、A. メイダンが旅行代理業者の選択基準の研究を行っており、いくつかの基準が挙げられている。そのリストに関しては次のものを参照のこと。A. Meidan, "The Marketing of Tourism," in G. Foxall (ed.), *op. cit.*, p. 181.