

# サービスコラム

## 第 10 章 サービスの展開

松原 靖樹

# 目次

---

第 10 章 サービスの展開.....	1
01. サービス提供を増やす量の展開.....	1
02. 新しい意味を生み出す質の展開.....	3
03. 接客力を高めるブランドの展開.....	7

## 第 10 章 サービスの展開

### 01. サービス提供を増やす量の展開

基本サービスが改良や改善を重ね、より良いサービスになることはない。

あるとすればそれはプロセスであるしくみと接客の改善（つまりサービスを手渡す方法の改善）であって、基本サービスの改善ではない。

もし本当により良くなるサービスが存在するとしたら、1 年前にそのサービスを利用した人と、1 年後に利用する人の間に差ができてしまう。

差ができるということは、もはやそれは同じサービスではないということで、違うサービスを提供していることになってしまう。

違うサービスを提供するということは、1 年前のサービスはもう存在しないということであって、今提供しているのは 1 年前のサービスではないということになる。

同じ約束をして違うサービスを提供していることになってしまう。

基本サービスはその特性が、画一的で統一적であるようにできている。

決まりきったものであって、提供すると決めたものを正しく提供し、それを約束する。

だから発展することができない。

けれども、画一的で統一적のものを応用して展開することはできる。

サービスの展開には、サービス提供を増やす量の展開、他のサービスとの組み合わせによって新しい意味を生み出す質の展開、既にあるサービスを分解し提供することで新しい意味を生み出す質の展開、接客を高めることによるブランドの展開の 4 つがある。

ブランドの展開というのは、お客の心理に対する展開のことを指す。

#### 展開方法 1. 「サービスの提供を増やす量の展開」

量の展開というのは提供の数を増やすことである。

支店を増やし、インターネットで展開するなどして提供量は増える。

ビジネスではこれをマーケットの拡大とか、売上げの増大と考えるけれども、サービスでは扱っているサービスが必要な人が利用できるようにすることを目的にして展開を行う。

お客が求めているので提供できるように努力する、という考え方がサービスの展開になる。

サービス提供量が増えるに従って、

#### しくみと接客の改善

が必要になる。

規模が大きくなるにしたがって、しくみは緻密になり効果を重視して、接客は反比例して自由度が下がる。

しくみの改善は規模が大きくなることによる混乱や流通、在庫管理、商品の品質などを含めたトータルサービスをを行うのに必要不可欠であって、接客の改善は人数が増えるにしたがってサービス提供に個人差が出ることを防ぐために改善される。

小規模のままのサービスであれば、コンセプトを定めて、実行動を行う 1 人か 2 人がこだわりを徹底すれば、あとは自由に臨機応変に対応することができる。

同じサービス、確実な信頼を提供することができる。

しかし規模が大きくなると共に、1 人や 2 人で管理することができていた品質、在庫、流通、接客者教育、仕入れ、コンセプトの検証などが難しくなる。

ある規模を超えると、難しいだけではなく不可能になってしまう。

この新しく生まれる不備を、しくみによってカバーする。

しくみや接客の改善が計画されていないと、サービスの量を拡大しても問題対応に追われることになる。

多くの場合、規模が大きくなると接客者の人数が増える。

新しく増えた新人や、新しく拡張したサービスを受け持つベテランも、しくみを尊重して守ることで規模の拡大に挑むようにする。

それぞれの接客者が、自分が正しいと思う接客を正しいと思うように行ってしまうと、サービスは統一性を失って混乱する。

1 号店と 2 号店で、あるいは実店舗とインターネットで、同じ約束の下に違うサービスを提供してしまうことになる。

量の展開を行う場合は、サービスを均一化できるようにしくみに従って展開する。

しくみに不備がある場合は改善する。

しくみによるトータルサービスのカバーと、接客者がしくみを尊重し守ることの 2 つを満たせば、サービスは規模による量の展開が可能になる。

ただしどのようにしくみと接客を改善する場合も、現在扱っているサービスと同じもの、同じ約束を展開するようにする。

なぜなら、第一に

#### **確実に提供ができる**

ということと、第二にそれが

#### **既にマーケティングされているサービス**

だからである。

ある会社では創業 3 年目に関西地区へのサービス展開を行った。

最初、身近なお客が存在しなかったもので、マーケット（お客たち）全般を調べることにした。

すると、マーケットは首都圏の 10 分の 1 規模で、外資企業の本社はもちろん支店も少なく、顧客は首都圏に比べて少ないという結果が出た。

一般的に言われている大阪の人の財布が固いなどということも考慮に入れた。

けれどもそれではお客の声に耳を傾けたことにはならなかった。

そこで、既に小規模ながらこの会社と同じモデルを取り入れて活動している他の会社をよく調べ、そのうちの数社に声をかけ、うち一社に会ってもらうことにした。

最悪、この会社のデータや実績と経験した情報などと引き換えに、関西圏のお客の声を知ることが目標にした。

しかし実際には、この会社のサービス実績と経験を相手方に提供することで、その会社の社長にこちらの事業に参加してもらい、新しく展開する大阪オフィスの責任者になってもらうことを可能にした。

話はうまくまとまって、既に関西のお客の声をよく知っているその人をリーダーとして新しくオフィスを構え、サービスをうまく展開させることができた。

## 02.新しい意味を生み出す質の展開

### 展開方法 2.「他のサービスとの組み合わせによって新しい意味を生み出す質の展開」

他のサービスと組み合わせることによって、新しい意味を持つサービスを生み出すことができる。

これまで提供してきたサービスは、これまで通り何の変更もしない提供を行う。

別のサービスと組み合わせられた今のサービスは、全体として新しい意味を持って提供される。

これまでのサービスは別のサービスと組み合わせたととしても、根本的な提供の方法と内容は変わらない。

しかし

### 他のサービスと兼ね合わせることで、新しい提供の意味が生まれる

これが質の展開のひとつになる。

業界 4 位と 5 位のコンビニが協力して活動を行うことがある。

これは営業努力であって、サービスの組み合わせではない。

同じように、シアトル系コーヒーショップが銀行の入り口に、花屋がレストランの入口に展開することがある。

これも営業努力の活動であって、やはりサービスの組み合わせにはならない。

そもそもこれでは、それぞれのサービス提供の意味が別個にあり、全体として新しい意味が生まれていない。

コーヒーはコーヒーだけを、銀行は金融業務だけを提供している。

銀行に来たお客がコーヒーを飲むことがあるとしても、そのコーヒーショップが銀行の入口にある必要はない。

3 軒隣にあっても構わない。

花屋とレストランの関係も同じである。

この組み合わせは、サービスとして新しい意味を生み出していないので、サービスの展開ではない。

目的が収益やイメージにある、商売上の提携だと考えた方がわかりやすい。

他のサービスとの組み合わせによって新しい意味を生み出すサービスには、たとえばパッケージ旅行がある。

パッケージ旅行は誰もがよく知っていて目新しいものではない。

実は最も古い形の現代サービスで、19世紀半ばには既にイギリスのトーマス・クックによって作られていた。

パッケージ旅行は、移動手段である飛行機や電車・車と、宿泊手段であるホテル、旅館、その他お土産屋やデューティフリーショップ、保険などがセットとなって「安心かつ便利に旅行を楽しむことができる」というサービスの新しい意味を生み出している。

移動手段を提供するサービスは基本的に移動だけを提供し、宿泊施設は宿泊だけを提供する。

土産物屋はお土産だけを提供し、観光地のアミューズメントは娯楽だけを提供する。

保険会社は保険だけを提供する。

しかしこれらのサービスを組み合わせることで、移動、宿泊、お土産、娯楽、保険というくくりを越えた新しい意味が生み出される。

これが組み合わせによって新しい意味を生み出す質の展開である。

同じ業種間では、スターアライアンスのように各国の飛行機会社が協力し、オーバーブッキングの際には他の協力会社の飛行機に乗換えを行うことができたり、マイレージを共通して貯めることができたりなどの特典を共有することがある。

これも他のサービスとの組み合わせによって新しい意味を生み出す質の展開である。

お客は、グループに属している飛行機会社が就航していれば、一社では得ることのできない安心とお得の提供を受けることができるようになる。

もちろん、自社内でもこの考え方は応用できる。携帯電話にデジタルカメラを組み込んだ電器産業のような好例もある。

この質の展開をうまく行うためには5つのルールがある。

まず、組み合わせによって生まれる新しいサービスに、新しい意味のコンセプトをはっきりと定める。

そして他社と共同するのなら、サービス提供の参加者が、その趣旨に賛同している必要がある。

それぞれのサービス提供者のコンセプトが一致している必要はない。

しかし反目しては前提として成り立たなくなってしまう。

自社内でサービスを組み合わせる場合も同じように行う。

次に、新しく設けるコンセプトは、シンプルで力強いものにする。

異なるコンセプトを持つサービスが一緒になることで、お客を混乱させてしまってはいけない。

シンプルで力強いからこそ、異なるコンセプトを持つサービスが協力できる必要がある。

さらに、外部のサービスと提携するのならブランドの強さが同じ他社と共同するか、ブランド力に差がある場合はその差を補う、サービスの新しい意味を生み出す必要がある。

コンセプト、ブランド力、サービス提供の意味が、大きく異なる提供者と共同するとうまいいかない傾向にある。

また、新しく生まれるサービスによって、自社のハードと基本サービスを変えてはならない。

それぞれのサービスはそれぞれそのまま提供するのだから、今のサービスを完全に提供できるハードと基本サービスは保たなければならない。

E Uのように、経済圏が共同しても各国の主権は変わらないように、サービスが共同してもハードと基本サービスを変えない。

最後に、しくみは新しく作る必要がある。

新しく生まれる総合的な意味での基本サービスを、滞りなく提供するために全体としてのしくみを作り、接客者はそれを守るようにする。

### **展開方法 3.「既にあるサービスを分解し提供することで新しい意味を生み出す質の展開」**

現在提供しているサービスを特性で分けて、個別に提供することが可能であるかどうかを検討してみる。

可能なら、これまで総合的に提供してきたサービスとは別に、新しい意味を持つ別個のサービスを展開することができる。

提供内容はこれまでと同じで変わらない。

単にこれまでのサービスの一部分を提供することで、これまでとは違う新しい意味を生み出す質の展開がこのケースである。

レクサスはトヨタがアメリカで高級車販売を行う別ブランドとしてネーミングし、立ち上げた。

日本では長い間この2つのブランドは別個ではなかった。

高級車もトヨタとして提供していた。

しかし2005年に日本でもレクサスブランドが立ち上がり、一見別の事業であるようにコンセプトを変えて、新しい意味のサービスが生まれた。

トヨタとレクサスのコンセプトの違いは、コンセプトが反映される店舗、ロゴなどのハード、商品の質の差である車という基本サービスを見れば分かる。

両社が同じ事業体ということは、それを知らない人が見分けるのは難しい。

これが、既にあるサービスを分解して提供することで、新しい意味のサービスを生み出す質の展開である。

トヨタはブランドを分けて、基本サービスである商品も分割したけれども、同じサービスの中でもこの展開を行うこともできる。

たとえば旅行代理店はパッケージ旅行が飽和状態になると、パッケージ全体から移動と宿泊の2つを抜き出したプランを展開した。

添乗員、お土産屋、娯楽、保険などはサービスから省かれ、これまでのパッケージ旅行とは異なる新しい意味のサービスが生まれた。

さらに、トータルサービスのしくみの部分を分解して提供するサービスの展開もある。

有名ホテルが敷地内に抱えるパン屋のパンを、ホテルブレッドとしてデパートや通信販売で購入できるようにすることがある。

提供するサービスは宿泊という基本サービスではない。

基本サービスではないサービス（しくみ）の提供は、ブランドに気をつける必要がある。

ホテルブレッドを提供することでブランドが促進されるのが最高だが、少なくともブランドを維持することができるしくみを作る必要はある。

ホテルブレッドを食べるお客が、そのホテルブレッドから連想されるホテルのイメージがコンセプトに一致している必要がある。

だから販売方法や流通にも気を配らなくてはならず、特価品としてセールスの対象になったり、ディスカウントストアやコンビニで販売されたりしているとしたらブランド力が落ちてしまう。

もしブランドを崩す可能性があるのなら、たとえ売上げの見込みがあってもそのサービスの提供は控える方が無難だと思う。

収益目的で展開してしまうと、本業である基本サービスのブランドを崩してしまう可能性が大きい。

これらが、サービスの分解によって新たな意味を生み出す質の展開である。





これとは別に、サービスプロセスの分解による展開もある。

アメリカのスーパーではビン入りのスターバックスコーヒーを購入することができる。

いくつかのホテル（の自室）や、航空会社（の機内）でも同様に、スターバックスの店舗ではないところでスターバックスのコーヒーを飲むことができる。

これが店舗というハード、コーヒーオーダーのしくみ、バリスタという接客者を除いた、基本サービス中心（のみ）の展開である。

基本サービス（のみ）の展開を行うのは、強いブランドを確立した後が望ましい。

なぜなら基本サービス（のみ）の中途半端な提供は、現在のブランドを崩してしまう可能性があるからだ。

これまで、トータルサービスとして基本サービスを信頼していたものが、突然基本サービスだけの提供になってしまう。

それでも信頼が失われないという強いブランドを構築して、十分なお客の理解を得た後に基本サービスだけを抜き出して展開する。

スターバックスの場合、プラスチックカップのコーヒーをコンビニで販売するのに、日本に進出してから実に9年をかけている。

スターバックスでは（アメリカの）スーパーで販売するコーヒーの味、デザイン、飛行機会社のクルーへの指導を通じてコンセプトの反映に力を入れた。

基本サービスの展開はこれと同じ手間と努力で行うことでブランド力を維持する必要がある。

基本サービス（のみ）の展開と同様にとても珍しいケースとして、ハードのみを展開することもある。

ミラノのホテル「ブルガリ・ホテル・アンド・リゾート」はブルガリがホテルのハードと基本サービスを提供し、しくみ、接客はリッツ・カールトンが担当するという方法を行っている。

両社共に、自社のサービスを分割提供しながら、同時にサービスの組み合わせを行うというケースになる。

### 03.接客力を高めるブランドの展開

#### 展開方法 4.接客を高めることによるブランドの展開

これまでの展開はサービスの量を増やし、質に変化をもたせることで物理的にサービスを広げる方法だったが、コンセプトを反映したハードと基本サービスを中心に、接客がそのコンセプトをお客に伝達する心理的な展開がある。

ブランド作りでの接客の役割は、「**コンセプトの反映**」と「**お客の理解**」の一致を促すことにある。

そして不一致している部分を一致させるように、お客に正しく伝えることにある。

この作業によって、お客の間に心理的なサービスが展開する。

心理的な展開は時に顧客満足呼び起こし、売上げを伸ばすことがある。

ではサービスではどうかというと、お客がサービスの正しい知識を自主的に身につけようとしたり、インターネットで検索するなどして積極的に情報を得ようとしたりするようになる。

そうやって正しい知識を積極的に得たお客の中で、今度は自分が知っていることを情報発信し、コミュニティの中心的存在になったり、口コミという手段でブランドを正確に伝達したりする人が出てくる。

サービスのコンセプトと自分自身の理解の何が一致するのかを、お客自身が展開してくれる。

たとえば「エルメスのスカーフ作りは、アイデアから仕上げまでどのスカーフも18ヶ月かけて作られる」などと口コミする。

このような展開は、自分自身と周囲の人の「心理」に対して行われる。

サービスを維持するためには、お客がサービスの効用を正しく理解することが継続提供する上で重要になる。

あるサービスで心理の展開が増えはじめると、まだサービスを利用したことがない人の心の中に、「そのサービスをもっとよく知りたい」という感覚が生まれる。

この感覚は一度もサービス利用したことがない人に対して、自分に効用があるかないかを気づかせてくれる。

つまりブランドは、人びとにそのサービスにどのような効用があるかという正しい判断を与えてくれる。

たとえば「18ヶ月も手間隙かけるスカーフであれば値段が高くてほしい」、または「スカーフひとつに18ヶ月もかけることに意味を見出せない。高額を払う必要はない」などと理解を促進してくれる。

このようなブランドによるサービスの展開は、

接客からはじまる

接客者がお客にコンセプトを伝えることによってお客がそれを受け入れ、まず理解する。

そしてそのお客の中に、「積極的にサービスを知ろう」という心理の展開が行われたり、「このブランドのことを友達に伝えよう」という心理の展開が生まれる。

「接客者がコンセプトを伝える」ということは、コンセプトの反映とお客の理解の一致している部分をさらに促すことと、コンセプトとお客の理解の不一致部分に対して正しいコンセプトを伝達することの2つがある。

前者は既にあるブランドを強め、後者は新たにブランドを生み出す。

接客者はまず、サービスとコンセプトについて正しい知識を持ち、どの部分がお客の理解と一致しているかの現在地を知るようにする。

その上で、一致している部分を促し、不一致の部分を補い伝えていくことで、お客にサービスの正しい姿を理解してもらう働きかけを行う。

このときに「お友達に伝えてくださいね」などと、販売促進のセリフを口にしてはいけない。

そんなことをしなくても効用がぴったりと合って、ブランドを支持してくれるお客は自分ができることをできる範囲で行ってくれる。

このような流れを理解してお客に接することが、接客によるブランド展開である。

サービスの展開は社会貢献にリンクする

サービスは、社会活動の中でしか活動することができない。

しかし同時に、社会活動を支える活動として活動している。

サービスがなければ社会は成り立たない。

この意味でサービスは最終的に社会貢献であって、サービスは必要な限り展開することを求められている。

正しく展開して、サービスを提供することが社会貢献に直結している。

同時にブランドを構築し、維持していく必要がある。

ブランドによってサービスを安定させ、展開によってサービス提供を必要とする人に提供し続けていく。

サービス提供という目的に対して、ブランドと展開によってサービスは維持され、提供され続ける。

これが、サービスが継続的に活動し続けるための条件となる。

こうして正しくサービスが提供され続けられれば、社会の機能は正しく機能し続ける。

それは何も社会を変革するなどという大それたことではなく、私たち1人1人が社会の一員であるように、サービスも社会を作る一部分として貢献しながら活動しているということである。

(第11章に続く)