

連載 サービス経営最前線 第10回 競争 がなければ、サービスもない

Kawakita, Takashi / 川喜多, 喬

(出版者 / Publisher)

流通産業研究所

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

RIRI : 流通産業 / RIRI : 流通産業

(巻 / Volume)

29

(号 / Number)

7

(開始ページ / Start Page)

25

(終了ページ / End Page)

27

(発行年 / Year)

1997-07

連載●サービス経営最前線（第10回）

競争がなければ、サービスもない

川喜多喬

（かわきた たかし・法政大学経営学部教授）

●商品自体がサービスのはずが……

薬局の店頭で定番商品の説明を受けた。ところで、定番商品はなぜ強いか、という論を時に目にする。玉石混合だが、石の例として、「お客様に支持され続けたことが成功の秘訣」などと、堂々と書いてある同義反復型の論には、しばしば驚かされる。この手の論には、「利益重視の経営姿勢が大切だ」（できたら苦労しない！）とかいう作文だの、「パラダイム転換をせよ」（本人には転換などできないからパラダイム＝思考枠と定義するのである）だとかいう作文だのには、まあ、あきれかえるね。

さて、その定番商品の薬を説明して、薬剤師曰く、「いままでこの薬を売ったお客様で苦情を言いに来た方はありません」と。「死人に口なし」、私はつつい当意即妙の才覚を発揮して、言った。

最近、調剤薬局の店頭では、医者の方箋に基づく薬の一つ一つの写真と説明書がついた案内書をくれるようになった。少なくとも今川調剤薬局チェーンはそうである。多くの種類の薬を1回ごとの袋にわけてくれるようになった。薬の説明も丁寧である。病院の薬局ではこういうことはなかった。競争が激しくなったせいである。しかし本当は薬がまともであることが本来のサービスである。薬局のカウンターがまともであることは二次的なサービスである。ま

してやカウンターに美人の薬剤師揃いであることは三次的サービスである。

ところが残念ながら、まだまだ本来的なサービスとは何かを知らない銀行は、ティッシュや台所用包装紙をくれることをサービスと定義し、窓口の女性にいい服を着せてニコリさせることをサービスと考えているようだ。

●がんばれ、外資企業

しかし、お立ち会い、ここに世界一級のシティバンクが登場する。まず提携都銀・地銀のATMでの引き出しが預金残高100万円以上の客には手数料が何回でも無料となる。

銀行の手数料収入が、ゼネコンもびっくりのカルテルで決められていて、知られざる金脈であることは周知の通り。わざわざフロアに人を置いて皆をATMに誘導し、高い振り込み手数料を取る。自分のカネを提携銀行から出すのに100円、200円、自分の銀行のATMから時間外にとる時も100円、200円と取る。政府が週休2日制を普及させた理由の一つは、銀行を休ませて、銀行の休みの日に自分の口座からカネを引き出すのに手数料をとって銀行をもうけさせようというコンタンがあるのである。

ところがシティバンクのATMでの引き出し、預け入れは24時間、手数料無料なのである。24時間バンキングと言われて10数年。あの恐ろしいアメリカの街角だって24時間稼働のATMが

たくさんある。しかしこれだけ治安のいい日本の銀行のATMは動かない。銀行員が休みたいためである。休んで職探しに奔走したいがためではないか。

土曜日に、新宿の某銀行のロビーで落ちていたキャッシュカードを拾った。さっそくロビーの電話を使ってみたところ、「はい、浦和センターです」という返事。浦和であろうが仙台であろうがどこでもいい。「はい、〇〇銀行です」と言って出るべきであろう。しかし、これで休日の店舗の管理場所が近くにはないことがわかった。浦和だ。カードを拾った旨説明すると、近くの箱に放り込んでおいてくれ、浦和からはいけないから、と言う。大丈夫か、これで治安が。それに当方の名前と電話番号を聞く。怪しい人物と思ったのかな……。その後、お礼の電話一本かかってこない。

シティバンクの一部の支店では、土曜日もあけて資金運用の相談に乗ってくれるぞ。24時間365日フリーダイヤルでテレホンバンキングもできる。私の近くの某都市銀行でもfaxで振り込みができるというサービスのパンフレットが置いてあった。さっそく窓口で聞いてみたら、わからないので本店に問い合わせる2週間後に書類が届いた。ではパンフレットを置くな。もちろん気の短い私は書類を破り捨てた。だってfaxで振り込む相手先の口座番号をあらかじめすべて登録しておく必要があるというのだ、銀行があいている時間に当方から出掛けて。

海外への送金も無料だぞ、シティバンクでは。但し、月間平均残高が100万円以上の場合に限る。これぐらいの顧客選別は海外では当たり前。100万円定期に預けると、安物のタオルをくれる国産銀行よりずっとまじな差別化ではないか。海外からのテレホンバンキングになると24時間、365日無料だぞ。

時期を限り一部の顧客向けだそうだが、住宅

ローン1.2%である。土地資産にカネをつけまくってバブルの元凶となったわが国産銀行が、低金利時代にあつて金利差で信じられないほどの利益を出しているのをご存じだろう。ただしそれは自分の負債の穴埋めに回ってはいるが……。さて、このアタリでやめておこう。国産銀行が、団結してシティバンクに圧力をかけかねないから。そんなことでもあれば、大声で叫べ、がんばれ、外資系企業！（ついでながら私はシティバンクに口座はないが、シティバンクカードは持っている。口座がない理由は茨城県牛久にシティバンクがないからである。牛久がシティでないためだ、たぶん）。

●システムより、市場を

競争がなければサービスなど、所詮リップサービスか、いくら善意に解釈しても、思いこみである。国鉄が民営化されてJRになった時、ある駅でこんなポスターをみかけた、「列車の行き先がわかるようになりました」と。わからなかったんだ、それまでは。しかしJRになってからもしばらく国鉄時代を引きずっていた、社内にこういう吊革広告があった、「外国からのお客様で日本語が使えない人のために英語での問い合わせサービスを開始しました。電話番号は……」。この広告、日本語が使えない外国人旅行者が読めると信じたのは、どう理由からだろうか。

近くに家電大型郊外店が出店する前のこと、ある夏の暑い日にクーラーが故障したので町中の家電店に電話した。「日中は暑いので涼くなってから伺います」という返事。某大手家電メーカーのチェーン店だぞ、それは。戦争がなければ、軍隊だって、だらける。NATO軍がアルプスで合同演習をやったことがあった。どんな

悪天候でも作戦が遂行できるようにとの訓練である。演習は中止になった。理由は「悪天候のため」。

サービスのシステムづくりをと何かと称して厚い厚い要務令（マニュアル）を作った某社の評判は悪いぞ。その企業も競争がないためである。システムなどとカタカナを使って大げさなことを言わなくても、市場で競争が始まればたちまち行動が必要になる。しかし必要になるということ、実際に行動することとは別である。文教堂、つたや、明屋が大型店舗で明るく、本が選びやすく入手しやすい書店を作り始めた時に、多くの書店は本を売るサービスの本来何たるかを反省しなかった。クリーニングの取次店が急増した時に、多数のクリーニング店は依然、集荷配達にこだわっていた。ビッグサンズが便利な場所で、1時間を待たない仕上がりでのDPE店を展開し始めた時、多くの写真店は2日で出さるのが特急サービスと考えていた。セキスイハイムが40日で住宅を建てているのに、多くの大工は顧客に家の完成には半年待てと言っただけで反省しなかった。

国際競争が激しくなってきたから国内航空各社もマイレージサービスを始めたが……。わかるか？日本の多くのお客様にマイレージサービスという言葉が、高給で、海外旅行の遊びに慣れた本社エリートの頭で考えたサービスだね。東京ドームは顧客の差別化のためにオーロラシートだの cometシートだのを導入したが……。わかるか、ごく普通の野球ファンにオーロラや cometの場所が、 cometの場所が。カタカナを使うと「格好いい」と思わせる企画屋の独りよがりだろう。まだまだ、市場の勢いが足りない。

●サービス業など、存在しない

いわゆるサービス産業だって、競争がなければ、サービスなどしないだろう。競争があっても鈍感であればサービスはしないだろう。

経済官庁や経済学者は、かわいそうに、産業を分類しなければならないらしい。サービス産業はこれとこれと定義しなければならないらしい。しかし役人と学者が定義したから、サービスをやっている産業と民間のわれわれは考えていけない。リンカーンのところに補助金をもらいに支持者がやってきた。無理だというリンカーンに、これはこれと定義を改めればいいのではないかと支持者が言う。そこでリンカーンは言った、「君たち、かりにだね、ロバのシッポを足だと定義したとする、そうするとロバの足は何本かね」。支持者は「5本」と言った。リンカーンは言う、「違う、4本だ。定義は事実を変えられない」と。

天洋という素晴らしい会社がある。奇術用品から出発し(創業者が奇術師であった)、ジグゾーパズルにまで手を広げている。産業分類ではメーカーか小売か……。まあどうでもよい。サービス産業に分類されていなくとも確かだ。天洋では何百ときには何千ピースに達するジグゾーパズルの1ピースでも客がなくなれば、それを供給するアフターサービス体制をとっている。コストは高いはずだ。しかし、確かにそれをやっている天洋をサービス業と呼んで何が悪い。サービス業に分類されている多くの企業を、サービスを知らぬ業者と分類して何が悪い。