

理論の実践的応用 1

— ペンション・民宿の経営 —

Practical Application of Theory No.1: The Management of a Private Home Providing Meals and Lodging

松井 温文
Atsuhumi Matsui

1、はじめに¹

今日、理論研究はより実践的な価値が問われるようになってきた。この流れをどのように解釈すべきなのかという論理的考察は次の論稿に譲るものとし、ここにおいて、筆者のマーケティング研究、それは経済学的基礎に基づいた森下理論を発展・応用させるべきものと位置付け、そのような理論研究から実践問題を紐解こうとする。

その手始めがタイトルにあるペンション・民宿の経営（この後は両方をまとめて民宿と記載）である。この問題をマーケティング研究の分野に限定されることなく、例えば、中小企業研究、観光研究、経営学研究等のような異なる研究領域にあっても、更に、まさに実務家にあっても、理解され得るような記述を試みる。これをおこなう目標はマーケティング研究における古典的成果が今日的にも実践的価値が高いことを示すための、古典研究の今日的妥当性を示すことにある。他分野への配慮として、マーケティング研究における様々な基礎理論を直接的に展開することは控え、特殊用語は異なる表現を用いながら考察を進める。マーケティング研究からの他分野への拡張的論稿でありたい。又、出来る限り事例を紹介する。

まずは、研究素材に恵まれた高級ホテルではなく、対象を民宿の経営に限定した理由を述べておこう。それは、高級ホテルと民宿を利用する客の性格が大きく異なるためである。客の立場からもう少し丁寧に言えば、客が何をもちその宿泊過程全体の質を評価するのか。豪華な設備に恵まれたホテルの場合、客の評価対象がそのような設備に偏ってしまう傾向がある²。このような場合、人間の活動、それはサービス財やサービスの提供活動に注目する本論稿の対象次元を不明確にする。すなわち、筆者は民宿こそがその純粋な活動とそれに対する客の反応を読みとれる適切な対象と考えたからである。

次に、『観光白書 平成18年版』によれば、日本人の海外・国内共に旅行日数は低下傾向にある。又、国内ホテルは軒数・客室数共に増加しているが、民宿のような簡易宿泊所数は平成8年度の25,571施設から平成16年度の22,475に減少している³。筆者の経験則によれば、山間部において、

-
- 1 第1節と第2節は以下の文献を加筆修正した。清水真・松井温文「サービス財およびサービスの意識的弁別と精神的インパクトの重要性—民宿経営におけるサービス財とサービスの提供活動に関する実証的考察—(研究ノート)」『関西実践経営』第24号、2003年。
 - 2 松尾睦・奥瀬喜之他「サービス・クオリティ次元に関する実証研究—SERVQUALの再検証—」『流通研究』第4巻 第1号、2001年。
 - 3 国土交通省『観光白書 平成18年版』国土交通省、2006年。

イワナやヤマメ等の溪流釣りをする宿泊客相手の民宿はその季節だけであって、年間を通しての営業をおこなっていないものがかなりの数に昇っている。又、それに近いものとして、海水浴客・スキー客相手の民宿もあるが、それらも総じて経営が苦しいことを伺い知る⁴。

このような状況にあって、今後とも、民宿の経営はますます苦しくなるのではないかと筆者は考える。それは、客数の低下は新規の設備投資資金を賄えない状況に至らしめ、結果として、老朽化した民宿に訪れる客も少なくなるという循環構造を予測するためである。後の考察からも明らかなように、新規設備投資による客の増加を見込んだり、豪華・特徴ある料理を提供するような活動は考察から除外されている。それは実践性を重視するためである。又、民宿の経営は困難だという全体的な傾向はあるが、繁盛している民宿もある。その違いを形成する要因の1つにマーケティングがあると筆者は強調したい。

2、サービス・マーケティングに基礎を置くペンション・民宿の経営

2-1、サービス財とサービスの意識的弁別

まず、サービス財とサービスとの概念上の違いは何であろうか。この概念はサービス・マーケティング研究にあっても、明確に峻別された使い分けはなされていない。しかし、これらの用語は全く性質の異なるものである。その理解が実践的意義を高める。簡潔に言えば、経済学的に、サービス財は交換価値であり、製品そのものである。すなわち、客から対価を得るための唯一のものである。それに対して、サービスは製品を販売可能にらしめるために提供される、交換価値ではない対価の得られないものである。広く用いられる用語としてのサービスは「おまけ」であり、マーケティング戦略次元で言えば、販売促進戦略に位置付けられる。それに対して、サービス財は製品戦略に深く関係する。

次に、具体的に、このサービス財やサービスとは何かが問題になる。これは非常に難しい問題であり、経済学にあって、「物財とサービス」の峻別に深く関係するものではあるが、ここではその詳細な議論は割愛する⁵。そして、本論稿との関わりから、関連する部分だけを取り出すならば、サービス財は人間の活動そのものが製品として、価値を形成する。これは一般に言われているサービス製品である。これに対して、サービスは人間の活動そのものである場合もあれば、有体物の場合もある。例えば、ある製品の販売を容易にするために、又は、次回の購買動機を誘発するために、サービス(おまけ)として提供される有体物(それは製品として売られる予定であったものも含む)や、料金の追加的増加を求めることなく、本来のサービス財の提供時間を延長したりする場合もある。これらの違いを十分に理解されたい。

よくある実務家向けの著書に、「製品そのものに他のサービス等も付加することによって、客の効用を高めることが重要だ」というような文面がある⁶。現象面にあって、これは日常的な活動と

4 筆者の経験則を裏付ける以下の文献を参照。白坂蕃「スキーと民宿」『地理の研究』558号、2002年。

5 物財とサービス財とサービスの概念の峻別は以下の文献を参照。拙稿「物財・サービス財・サービスの本質的概念規定に関する基礎的考察—サービス・マーケティング研究の本来的対象の明確化に向けて—(研究ノート)」『星陵台論集』第36巻 第2号、2003年。

6 今日のマーケティング研究における総体としての製品概念は以下の文献を参照。P. Kotler and G. Armstrong, *Principles of Marketing 4th Ed.*, Prentice-Hall, Inc., 1989. (和田充夫・青井倫一共訳『マーケティング原理-戦略的行動の基本と実践-』ダイヤモンド社、1995年。)

も言える。しかし、これはある意味、危険な要素を含んでいる。それは客にとっての使用価値、言い換えれば、客にとっての効用が如何に高まろうとも、その交換価値である製品そのものに対してのみ支払われる対価は変わらないという事実である。サービス提供量の増加による客の満足度の上昇に伴い収益は逓減する関数が成立する。客との関係を重視し過ぎるが故の結果ではあるが、この論理的事実を熟知されたい。サービス財提供活動は生産的労働であり、サービス提供活動は生産的労働ではなく、不生産的労働たる販売促進活動に過ぎないことを⁷⁾。

特に、接客場面に関連して、関係性マーケティングの理解に注意されたい。結論だけを言えば、関係性マーケティングは従来のマーケティングを補強する概念であり、場合によっては、客との関係を維持するための技法である。換言すれば、4P戦略が優れて今日的有効性を発揮するため、従来は軽視されていた客との関係性を強調するに至った特殊領域が関係性マーケティング研究である。しかし、客との関係性の形成・維持が重要ではあっても、それは将来的な交換を目的とするものであり、関係性の形成それ自体が目的ではない。すなわち、客との良好な関係だけを目的とする経営者はいない。もし、このような理解が不十分な場合、民宿の経営者が関係性マーケティング関連の著書を参考に、客との関係性を如何に高めようとも、その成果は不十分に終わる。その理由は、関係性マーケティング活動はサービスに位置付けられる性質のものが多くからである。目新しい概念は注目されるものの、それは何によって成立するのかを慎重に考えなくてはならない。

上記のことを踏まえた上で言えることは、サービス財が提供される重要性であり、その販売を実現するために必要な程度にのみサービスが提供される姿勢が求められる。日本人は犠牲給付的なサービス⁸⁾を安易に提供してしまう傾向がある。これらの概念を弁別しながら、客と接することにより、効果的な経営が実現される。

次に、サービス財提供活動の重要性は理解されたかもしれないが、その実践はどうすればよいのであろうか。それについての論理的考察をおこなう。高額な付加的サービス財を提供することによって、宿泊に関わる価格を引き上げるならば、結果として、客が離れていく。そのようなサービス財を求める客はホテル等を利用するものと予測されるからである。そうであるならば、筆者の意図する財は何であるのかということの明確な理解をおこなわなくてはならない。これは従来通り客に提示された宿泊料金の中に含まれる。すなわち、宿泊料金の増額は無い。

では、宿泊料金を上げることなく、サービス財をどのように提供すべきなのか。その重要な点は客の満足に大きく関係する。客にとって、満足度に大きく影響するものは情動である。これは通常の期待されたサービス財やサービスではなく、予想外に提供されたものに対する感動である。このような情動的インパクトは全体的満足度を直接的に押し上げる。そこで、小さな活動ではあっても、客の心に響くようなサービス財を提供することが有効となる。余分なコストをかけることなく、客の心を掴むのである。又、サービスを提供する場合であっても、客にそれがあくまでもサービスであることを十分に知覚させなくてはならない。その識別が不十分な場合、客はサービス財とサービスを混同するが故に、回目のサービス財提供活動の期待値を高く設定する。そのため、民宿側が通常のサービス財を提供している場合であっても、客は前回に受け取ったサービス財とサービスの混同された状態での全体的効用と比較するため、満足度が低下するかもしれない。「前はもっと

7 生産的労働と不生産的労働に関する正確な理解は以下の文献を参照。ただし、サービスの概念の用いられ方は異なっていることに注意されたい。小西一彦「生産的労働論と流通労働について(研究ノート)」『経営研究』第121号、1972年。

8 清水滋『サービスの話』日経文庫、1968年。

サービスがよかったのに」という言葉を聞くことになる。このように両者の概念を弁別することによって、効果的・能率的な経営活動をおこなうことが可能となる。これらの具体的活動は後述する。

2-2、ホテルに対する競争優位性について

上記のようなサービス財とサービスを意識的に弁別したとしても、ホテルと比べて競争優位性が獲得出来ないのでは本論稿の意義がない。しかし、結論は民宿にこそ優位性があるが故に、ここに考察される。

確かに、設備の面において、競争軸を同一にすることは出来ない。しかし、先述したように、客は情動的インパクトによって、民宿に対する全体的満足度を引き上げることに焦点をあてれば、そこに活路が見い出される。高いレベルのサービス財やサービスの提供活動が競争優位性を獲得する。当然に、規模の大きい組織の方が人的資源は豊富である。しかし、それは直接的な競争優位とはならない。その理由は、情動的インパクトは満足度を高める機能と並立して、その逆機能を有するからである。ホテルの従業員の誰かが情動的に不満を客に生じさせるような活動をおこなった場合、宿泊過程での全体的満足度を大きく引き下げるからである。これを防ぐことは、有体物である物財の生産に対して、非常に難しいものとなる。それは、生産するための手段が機械ではなく、不安定な要素を多分に持つ人によるためである⁹。これに対して、規模は小さくとも、サービス財やサービスの管理が確実におこなえる民宿はその質を高く維持することを容易とする。基本的に、民宿は家族で経営されていたり、そうではなくても、従業員との関係を密に保ち易い。構造的にも質の高いサービス財やサービスが提供される。

注意点として、組織の理念の形成が不十分な場合、従業員は混乱をし、サービス財やサービスの提供活動に問題を生じさせる。特に、方針の幾度とない変更、発言と行動の不一致等である。又、小さな組織であればある程、組織の理念の具体的内容と組織運営者との人柄は同一視される。人柄がいいから、サービス財やサービスもいだろうというイメージを形成する。それは従業員も同じである。経営者は自分自身の個人的資質を冷静に自己判断した後、無理のない目標、理念の設定をすべきである。

2-3、サービス財やサービスの提供活動の実践 —サーフィン客相手の民宿「BLUE MOTION¹⁰」の事例から—

先に述べておくことは、筆者の経験的事例はこれ以外にも多くある。しかし、状況設定を明確にすることによって、実践レベルでの応用が容易になると考え、特に、豊富な資源を有するこの民宿におけるサービス財とサービスについての紹介をする。

まずは、この民宿に関する基本的理解をしておこう。伊勢国府の浜はサーフィンのメッカであり、京阪神地区からのサーフィン客が非常に多い。本来、和歌山県磯ノ浦海水浴場が京阪神地区のメッカではあるが、ここは南のうねりによってしか波が上がりにくいいため、台風通過による影響を除けば、サーフィンを楽しむには不十分なスポットである。それに対して、国府の浜は恵まれた環境にある。又、西名阪道路によるアクセスのよさとこれが無料であることが影響している。このような地理的環境に恵まれた中であって、この民宿 BLUE MOTION(ブルーモーション)はサーフィン客に高く評価されている。その事実は多くの有名なプロサーファーが継続的に宿泊している、有名

9 森下二次也「サービスについて—マーケティング論的アプローチ—」『大阪学院通信』第17巻 第2号、1986年。

10 住所、〒517-0506三重県志摩郡阿児町国府3117-2 Ⅱ 0599-47-3009 民宿 BLUE MOTION 紺野。

な雑誌で取り上げられている、又、一般にサーファーからの認知度が高い等を理由とする。ここでのサービス財やサービスもさることながら、このような活動の結果、マナーが非常によく、職業的にも社会的に認知された人が多く、人柄が穏やかであることを客の特徴とする。もちろん、この民宿は家族で経営され、オーナーはサーファーである。1階は宿泊客以外にも利用出来る喫茶室になっている。では、実践である。

まず、建物は民宿そのものであり、ペンションのような若者受けはしない。しかし、清潔度は抜群がよく、かなりの好感を持てる。ここでのサービス財のあり方から考察を始めよう。食事をする喫茶室は常に清潔であるだけでなく、トイレや浴室も、いや全ての部分がそうである。もちろん、ホテル等でも言えるが、この事実だけが重要なのではない。例えば、トイレを利用した際、トイレットペーパーの端が三角に折られている。しかし、重要なことは気付けば1日のうちにこれが幾度となくある。これはトイレがどのような状況にあるのかを随時確認していることを意味する。又、浴室も客が海から上がってシャワーを使用した後、必ず、1人の利用であっても清掃している。このような事実が知覚されることにより、サービス財がきちんと提供されていることを客が理解する。

又、特に、客への話しかけは非常に重要となる。オーナーがサーファーであるだけでなく、世話好きな性格から、客が困っているだろうことを察知し、適宜対応している。当日の波の様子から、どのポイントから海に入るのがいいのか、又、どのような潮が流れているのか等のアドバイスである。それだけでなく、初心者に対して、サーフィンの基本までも丁寧教えている。筆者のような初心者は特に、波が高い時のアドバイスは非常に貴重なものであった。このような活動の過剰な提供はサービスであることから、負担になる場合もある。しかし、オーナーは「忙しい時には十分な対応は出来ませんが、暇な時には遠慮なく、何でも聞いて下さい」という言葉が付け加えられる。あくまでも、通常の業務の遂行を重視する姿勢が伺える。

又、接客に関する場面であっても、客が喫茶室にいる場合、調理場から出ることはほとんどない。もしオーナーが調理場から出て客のテーブルの横で話をする際、「すみませんがお邪魔します」という言葉を必ずかける。その意味は大きい。客のくつろぐスペースとして位置づけられた場所で共に話をすることに境界線を引いているためである。このような態度は客のプライベートに立ち入らない姿勢を示すことになる。

少し話はずれるが、筆者は朝食時に生卵を残した。それが夕食時に目玉焼きとして、「今朝、生卵を残されましたので、今お出ししました」という言葉を添えて出された。この活動の含意されるものは大きい。温かい心遣いが感じられる。決して、過剰なサービス財を提供することなく、しかし、相手の心に響く何かを提供している。

又、タバコを道端に捨てる客に注意をするが、その客は不満を抱いた結果、二度と訪れないかもしれない。しかし、この注意がなければ他の良識あるサーファーが来なくなる。オーナーは「いい方に来て頂きたいですから」と、このような注意を欠かさない。毅然とした態度はそれを好む客の定着を促進する。断る勇氣は客を絞り込み、特定の客に対する満足度と安心感を高めるが故に、継続的な利用を促すことになる。人間には限界のあることを理解し、自身が得意とする分野に特化することによって、客を選別し、資源の投入を効果的にすべきである。

次に、サービスについて、サーフボードが破損した場合、修理もする。しかし、あくまでもこの活動はサービスであると強調される。よって、ボード修理に関する看板等は掲げられていない。実際、かなり手の込んだ修理がなされており、それは一般店よりも高品質である。しかし、オーナーは「サービスでやっているだけで、ここに来られるお客様だけが対象なんです」と言う。具体的には、修理に関する詳細な情報を提供した後、客に修理依頼の判断をしてもらうのだが、決して無理

強いしない。又、一般的に誰もが認める雑誌に掲載された価格表によって、一般的な金額を見積もるが、その後、あくまでもサービスであることを繰り返し、その半額程度で金額が決定される。ボードの修理だけでなく、実際にはサーフボードやウェットスーツのレンタル等もあるが、それらも看板を掲げていない。このような活動は客にとって、素晴らしい得点付きのサービスとなり、競争優位性を獲得する。しかし、このようなサービスであっても、忙しい時は通常の業務に負担をかけないことを条件に、客との話し合いはなされる。又、価格も赤字は決して出ない程度に設定されるため、このサービスはサービス財的性格も有している。

他にも、コーヒー等をサービスとして提供する場合もあるが、「通常のコーヒーとは異なった種類のもが入りましたのでお試し下さい」とか、「波がなくて申し訳ないので」とか、一言を添えたサービスが提供される。あくまでも特別な状況であるためのサービスであり、通常は得られないものと客が理解出来るようにしている。

客が夕方まで海に入っていたら、サーフィンを教えに来ることがある。この時間帯はオーナーも仕事が一段落した状態なので、一緒に楽しんだりもする。昼間、客と夕方のこのような約束をする際にでも、「時間があったら海に行きますけど」という言葉が添えられている。

3、従来のマーケティングを応用するペンション・民宿の経営¹¹

3-1、サービス・マーケティングの有効性と限界について

上記の内容をもう一度整理しながら、考察を進めていこう。特に、分析者も実践者もサービス財とサービスを弁別する必要性を認識することが大切である。この問題を筆者が取り上げた一番の要因は日本人のサービス財に対する評価の低さにある。世界的な高級ブランド製品は我が国の消費者によってかなりの程度が購入されている。この点を見れば我が国の消費者は成熟した段階にあるとも理解される。しかし、有形物に対する交換価値は認め、人間の活動に対する使用価値は認識したとしても、サービス財に対価を支払うという姿勢にはない。物質に欲求や欲望の対象がある我が国の消費者は精神的な側面における成熟段階は低いのもかもしれない。

民宿経営者は客に再度訪れてもらおうと焦る気持ちから、つついサービスを過剰に提供してしまう傾向がある。このような行動は我が国の至る所で見受けられる。もちろん、それによって再度訪れてもらう結果そのものを直接には否定出来ない。マーケティング活動は基本的にサービスの部分に位置付けられるためである。しかし、マーケティング活動としてのサービスはサービス財として現象する活動そのものと同じであったとしてもその内容は全く異なる。価値の実現手段としての、単なる使用価値に過ぎないサービスは費用でしかない。これの過剰な投入は直接的に利益を削減するものであり、客数の増加に比例した利益の増加に結びつかなくなる。しかし、費用としてのマーケティング活動は必須であるとも言える。このような矛盾を解決する1つの手段として、情動的インパクトの大切さを理解されたい。

情動的インパクトとは簡単に言えば、相手が欣喜するようなものと言えよう。例えば、最新のジェットコースターをイメージされたい。誰もが体験したことのないような要素、それは期待することが困難なもののある面において、期待し、結果的に、何らかの感動を得るようなものと言えよう。この情動的インパクトは記憶に強く残るものであり、再購買意思決定時の大きな決定要因になり得る

11 本節は以下の文献を加筆修正した。拙稿「サービス・マーケティングの限界とその解決方法—ある民宿経営の実践を例として—(研究ノート)」『関西実践経営』第28号、2004年。

ものである。又、情動的インパクトはジェットコースターのような多額の投資を必要としない場合も多い。ほんの少しの心遣いの蓄積が大きな効果を発揮する¹²。

先の考察に戻れば、サービス財とサービスを客に区別してもらうことを恐れてはならない。日本人はそれらを混同する傾向にはあるが、教育されることによって、それらを適切に評価するだけの能力もある。このような筆者の経験がある。仕事が一段落した際、オーナーが初心者の客と一緒に海に入ってサーフィンの指導をした。「時間が空いていますから、もしよかったら、教えさせてもらいましょうか」と一言を添えて、サービス財とサービスの弁別を意識的に図っている。客はサービスであると明確に分かるだけでなく、情動的インパクトも生じる。それはオーナーの指導が素晴らしいものであり、サーフィンの腕前も相当なものだからである。無理にサービスを提供する必要はない。空いている時間を活用し、相手にそのことを伝え、心のこもったサービスを提供すればいいのである。自分の経験を振り返ってもらいたい。歓喜するような体験は必ずあるだろう。そのようなインパクトを与える出来事は決して大袈裟なものでもなく、一見些細な出来事であっても、その人が置かれた精神的状況によっては大きな感動を引き起こすことはしばしばである。自分の経験を通して、それを相手の状況をよく観察することによって、随時、適切な活動をおこなえばそれで事足りるものと筆者は考える¹³。

このような客との接点における活動は費用の投入は比較的少なくても効果がある。それだけでなく、一般的に、民宿はホテルと比較して、そこでのサービス財やサービスは劣っていると認識されているのかもしれない。しかし、筆者は異論を唱える。この情動的インパクトの重要性を認識する民宿経営者はその規模に適した客を継続的に固定する。そして、それはホテルよりも経費をかけることなく、適正範囲内での優位性を獲得出来るものと理解する。民宿は従業員数が少ないので、モチベーションを高く維持することが容易である。経費のかからないこのような活動の推進を筆者は望む。

しかし、このような情動的インパクトに頼った効果的な民宿経営が達成されたとしても限界はある。それについて考察しておこう。サービス財やサービスはサービス・マーケティングにおいて人間の活動に限定されている。よって、サービス業のマーケティングがサービス・マーケティングとはならない。サービス業ではない製造業においても、サービス・マーケティングが広く活用されている。直接的に、従業員の活動が消費者に影響を及ぼす部門において、そこでの従業員の管理問題がマーケティング問題として認識されるに至った段階にあって、それはサービス・マーケティング(インターナル・マーケティング)の問題として認識されるからである。ここで明白な事実がある。サービス財やサービスの生産は人間の活動によることから、必然的に、機械システムの向上による物財に見られるような生産性の向上は期待出来ない。このことは組織の規模に関係なく、従業員の活動には絶対的な限界があるためである。これはサービス・マーケティングにおける必然的公理と言えよう。この問題を克服する手段を求めなくてはならない。民宿経営継続の必須要件たる建物や設備に対する将来的投資の蓄えをしなくてはならないからである。これまでの考察の基礎として、如何にサービス財やサービスの品質が高かろうとも建物や施設そのものが最低限の要件を充たすことは前提されているためである。

12 サービス経営のあり方と具体的な事例は以下の文献を参照。三ツ井光晴「ポスト・インダストリアル時代のサービス経営」『商大論集』第53巻 第5号、2002年。

13 ホテルでの具体的な従業員の素晴らしい活動について以下の文献を参照。竹田年子『帝国ホテルが教えてくれたこと—笑顔が幸せを運んでくれる—』大和出版、1999年。

3-2、サービス・マーケティングの限界を克服する手段

先の民宿ブルーモーションと新たなペンションサウスショア¹⁴の実践を用いて説明していこう。ブルーモーションは第2節での論稿を作成した当時、上記の内容にある活動をおこなっていた。しかし、それでは不十分と認識し、下記のような活動をおこなうに至ったのである。そこでは従来の民宿経営での一般的な活動に広がりが見られ始めた。それらの活動はサービス・マーケティングの範疇にある。そして、本節における関心、それは従来のマーケティングの積極的応用の実践が次に見られるサウスショアにおいて、おこなわれていた。

では始めよう。まずはブルーモーションからである。筆者の主観的判断から、民宿経営者は信念を持って経営活動をおこなっているものと判断し、様々な活動に対して意見することは控えてきた。よって、筆者の意図とは関係なく、オーナーがおこなってきた活動に変化が見られた。もちろん、これまでの活動そのものは何ら変化してはいない。これから紹介する様々な活動は通常の業務の合間におこなわれるようになった。

以前から筆者はこの民宿経営における問題点を考えていた。当然に、民宿だけでなく、ホテル等にあっても同様な問題として、客が利用する曜日が週末や祝日に集中することにある。これ自体が問題なのではない。そのような忙しい日以外の平日の活動のあり方にある。過剰な客の取り込みは結果として、サービス財やサービスの品質を低下させる。あくまでも客が少ない平日の活動を探求しなくてはならない。又、サーフィン客を中心とすることから、サーフィンそのものの特性を考慮しなくてはならない。サーフインは波がなくては出来ず、その波の予測は困難である。距離的問題もあり、実際はある程度予測した後、とりあえず現地まで行く必要がある。波情報も多くあるが、それらの予測が外れることもあり、又、波はあっても形のいい波となるとその予測は更に困難となる。

民宿経営者は波のある時とない時に訪れる客に対する対応を別々に考えておく必要がある。もちろん、平日の客の少ない時の対策である。まずは波のない時である。このような時は筆者も何度となく経験した。先述したように、まずは現地に行かなければ様子の分からないスポーツであるが故に、その場所にいるという事実がある。観光という楽しみもある。ところが、観光する場所にも限界がある。ではどうすればいいのだろうか。当然に、客が波がなくてもその場、特に、本論稿で対象とする民宿で楽しみを見出すことが求められる。宿泊だけでなく、それ以外の食事等での利用も収入源になるからである。百貨店研究にあるように、その場所での滞在時間を長くすることが購買の増加につながることを念頭に置かななくてはならない。この場合、通常、民宿経営者は客に波のない状況ではあっても満足してもらえるよう話かけるのではあるが、それらは基本的にサービスであって、対価を得られないものである。このような活動を否定はしない。しかし、より積極的におこなえる活動はないのか。

経営者と筆者の考えは一致していた。サーフィンに関連する製品の販売であった。物財の販売に関連するサービスの提供活動はサービス単独の活動と比較して、どれ程その民宿にとって有益かは議論するまでもない。ウェットスーツやサーフボードは豊富な知識を持って販売活動をすることが大切である。又、強引な販売も長期的には有効ではない。当然、この民宿は客からの信頼が厚いので販売活動は容易であった。

次に、波のある場合である。製品の販売もいいが、波があるということを生かさなくてはならな

14 住所、〒781-7414 高知県安芸郡東洋町生見サウスショア TEL08872-9-3211 ペンションサウスショア。

い。製品の販売は波のない場合の補助的活動と認識する方がいいのではないか。サーフィン客のレベルが高ければ別であるが、上達するには何年間もかかる程に難しいスポーツである。よって、サーフィンの指導をすることは有効かと以前から筆者は感じていた。店の忙しくない時に、そのようなレッスンをすることは客との関係性の向上だけでなく、収益にも結びつくことから全く無駄のない活動である。もちろん、近所のサーフショップでもレッスンはおこなわれている。しかし、サービス財は経験財であり、物財のように購入以前にその品質を確認することは出来ない。ここでの予定される活動の品質は他の様々な活動によって間接的に保証されている。

上記の内容は現在ブルーモーションで実践されるようになったものである。又、サービス・マーケティングの範疇にある活動と言えよう。生産効率の観点から、より積極的な活動は従来のマーケティング活動によって克服されなくてはならないと筆者は考える。もちろん、従来のマーケティングがサービス・マーケティングの問題を補完するという意味にある。それについて、四国室戸岬近く、生見にあるサウスショアの実践を紹介しよう。このペンションの特徴はまさにサーフィン客の行動を念頭に置いた活動をおこなっていることにある。先述したように、波の状況を確認してから現地に行くことは時間的にも困難であり、まずはある程度の予測を立てた後、現地に早い目に到着するのが通常である。そのような客に対して、早朝から問題がない限り、追加料金を払うことなく、部屋を利用出来る。着替えをしたり、仮眠を取るのに最高のシステムと言えよう。又、最終日は宿泊料金の半額で、夕方まで延長滞在出来る。その時間も制限がなく、夕方最後までサーフィンを楽しむことが出来る。それだけでなく、サーフィン客にとって重要なシャワーは無料で何度でも使える。海から上がって部屋でくつろぐ際、気持ちよく過ごせるようになっている。更に、ペットを連れてくる客も多く、ここではペットと一緒に宿泊出来る。追加料金も求められない。このようなシステムとしての提供は経済学的にサービス財やサービスと位置付けられるものである。そうであるならば、これらはサービス・マーケティング研究の範疇にあるかのように思われるかもしれない。しかし、それは間違いである。それらは従来の物財の生産とその販売に関連するマーケティングの応用によって、解決されるからである。この点に注意されたい。

それだけでなく、サーフィンは体力をかなり消耗するスポーツである。そのため、食事の量は多い方が有り難い。ここではそのようなサーフィン客の欲求に応えるのに十分なだけの量がある。それだけではない。食事が美味しい。質も量も共にどの客にも好評である。昼間は一般客も訪れる程である。ここでの食事の質や量とそれに対する金額の設定は従来のマーケティングで実践されている。

ここで紹介してきた活動は基本的に従来のマーケティングの応用・実践によって解決されている。そうであるならば、サービス・マーケティングの必要はないのか。結論は従来のマーケティングだけでは不十分である。その理由は大きく2つある。1つは、従来のマーケティングによる活動の基礎として、サービス・マーケティングは必須だからである。宿泊システムや食事が如何によかろうとも、愛想のない対応をされたのでは客は納得出来ない。もう1つは、サービス精神の問題である。サービス精神が不足している経営者がサウスショアで実践されている活動を模倣しようとしても、実質的には困難となる。様々な従来のマーケティング的活動はそれ単独で成立するものではなく、それらが有効に機能するよう、サービス精神を持って、それらに関連するより詳細な活動が付帯されなくてはならないからである。又、サービス精神を欠いたシステムの場合、客にとっての使用価値のないものになるからである。

4、海のペンション・民宿の経営－これまでの考察の応用－

これまでの考察が他の形態にある民宿でも応用可能であることを若干示したい。海の民宿での場合、特に、海水浴シーズンに限定すれば、海水浴客の欲求に注目すべきである。ここでの欲求は欲望とは異なり、それはより生理的現象である。宿泊を伴う家族海水浴客の行動を考察する。家族の全てが海で遊ぶとは限らない。運転手は疲れていることもあり、部屋で休憩したいとの欲求があるものと考えれば、チェックインの時間はサウスショアの例にあったように、民宿側に問題がない限り、早朝からの部屋の利用を可能にすべきである。風呂の利用もである。しかし、それだけではサービスの提供になるので、昼食を部屋で食べられるようにするのもいいのではないか。これは海の家での食事を生理的に好まない客にとっては非常に有り難い。それに食後の休憩も生理的に求められるからである。海水浴という行為そのものの性質を否定するのではない。一日中そのような状態にある必要はないだろうということである。そして、チェックアウトの時間も延長すべきである。海での遊びについて、バーベキューをしたい客はいる。しかし、バーベキューをするための道具を運搬することはまだ問題はないかもしれないが、その後片づけは日中の暑さを考えると大変かもしれない。後片づけについて、ビーチマット、浮き輪、ボート、釣り道具等も対象になる。それらに価格を設定して貸し出すことも頻繁におこなわれている。しかし、総じてそれらにはサービス精神の欠落を筆者は感じて仕方がない。特に、如何にもそれらによって、民宿の収益を獲得する姿勢が伺い知れる。そのような行為はその経営者の資質を間接的に示すものであり、客との関係性の向上、長期的な利用の促進にはならない。折角の旅であることからすれば、他の様々な海水浴場へ行ってみようという動機づけられる可能性を考えなくてはならない。それらが客に良心的なサービスと認識されるような価格設定が大切となり、ここにサービス精神が求められる。これらは民宿の直接的な利益の増加には結びつきにくい。しかし、そのような積み重ねによって、差別的優位性を確保することが大切だと筆者は考える。

海水浴以外でのこのような民宿の利用は実際には多様に考えられるかもしれない。しかし、それらの個々は特殊として位置付けられるものであり、より一般的な利用を考えてみたい。それは釣り客である。もちろん、海水浴シーズンであってもよい。それらの客に対するサービス財やサービスの提供活動を考察する。通常、釣りに関する各地域毎の情報は釣具屋や釣り船がホームページ・新聞・雑誌等で提供している。しかし、それらの情報には様々な問題がある。特に、気軽に釣りを楽しみたい客にとっての情報ではない。それに対して、民宿が釣り客をより積極的に取り込もうとするならば、日々の情報をインターネットを活用して提供出来る。当日の釣果について、様々な情報も合わせて掲載するのも有効である。又、その民宿に訪れる釣り客をグループ化することも1つの方法かもしれない。もちろん、ボートや釣り具等のレンタルも有効である。そして、大切なことは気軽に釣りを楽しもうとする客にあったサービス財の提供を考えるべきである。通常、早朝に釣りをするので、昼間の休憩場所と食事の提供が考えられる。その際、客が釣った魚を調理するようなサービス財も提供出来る。釣れたばかりの新鮮な魚の料理は最高である。特に、その魚について、自身が釣った時の話もしながらの食事は楽しい。もちろん、家族も一緒に行き、釣りをしない客は民宿で待つことも出来るようにすればいいのではないか。このようなサービス財やサービスを提供する民宿は海水浴客の場合よりも、より客を顧客とする可能性が高まるものと筆者は予測する。

5、おわりに

これまでの考察をここに繰り返すことはしない。マーケティングは各時代の経済的・社会的要請を受け、その内容は変化する。今日的に、それはマーケティング理論の実践的応用として求められていると筆者は理解する。実践にあって、従来の物財のマーケティングとサービス・マーケティングは主体が必要と認識する活動部分にそれぞれが適宜応用されている。又、主体がおこなうそれらのマーケティング活動はリレーションシップ・マーケティングやソーシャル・マーケティング等によって補完・強化されているものと理解される。それぞれのマーケティングはそれら独自の有用性をもってマーケティング活動をおこなう主体の実践的手段となる。

[参考文献]

- [1] P. Kotler and G. Armstrong, *Principles of Marketing 4th Ed.*, Prentice-Hall, Inc., 1989. (和田充夫・青井倫一共訳『マーケティング原理－戦略的行動の基本と実践－』ダイヤモンド社、1995年。)
- [2] 国土交通省『観光白書 平成18年版』国土交通省、2006年。
- [3] 小西一彦「生産的労働論と流通労働について(研究ノート)」『経営研究』第121号、1972年。
- [4] 清水滋『サービスの話』日経文庫、1968年。
- [5] 白坂著「スキーと民宿」『地理の研究』558号、2002年。
- [6] 竹田年子『帝国ホテルが教えてくれたこと－笑顔が幸せを運んでくれる－』大和出版、1999年。
- [7] 拙稿「サービス財およびサービスの意識的弁別と情動的インパクトの重要性－民宿経営におけるサービス財とサービスの提供活動に関する実証的考察－(研究ノート)」『関西実践経営』第24号、2003年。
- [8] 拙稿「物財・サービス財・サービスの本質的概念規定に関する基礎的考察－サービス・マーケティング研究の本来的対象の明確化に向けて－(研究ノート)」『星陵台論集』第36巻 第2号、2003年。
- [9] 拙稿「サービス・マーケティングの限界とその解決方法－ある民宿経営の実践を例として－(研究ノート)」『関西実践経営』第28号、2004年。
- [10] 松尾睦・奥瀬喜之他「サービス・クオリティ次元に関する実証研究－SERVQUALの再検証－」『流通研究』第4巻 第1号、2001年。
- [11] 三ツ井光晴「ポスト・インダストリアル時代のサービス経営」『商大論集』第53巻 第5号、2002年。
- [12] 森下二次也「サービスについて－マーケティング論的アプローチ－」『大阪学院通信』第17巻 第2号、1986年。