

サービスの需給問題と需要マネジメント

Service Demand-Capacity Problems and Demand Management

小宮路 雅 博

1. はじめに

サービスの基本特性と需給問題

サービス（サービス財：service goods）は、本質的に場・空間や人・装置・設備の行為・活動・パフォーマンスの利用であるので、物財のように物理的な意味での在庫ができない。サービス提供のための場・空間、装置・設備や人員は予め準備でき、待機させることができるが、生み出されるサービスそのものは、活動・パフォーマンスであるが故に予め生産しておくことはできない。これは従来、サービスの「消滅性（perishability）」と表現されてきたことからである。

物財の場合は予め生産をしておき在庫を準備することで、需要の変化にそれなりに対処できる。しかしながら、サービスではこのようなことが不可能であり、需要と供給能力をいかにして適合させるかが、物財以上に困難となる。加えて、サービス需要（service demand）とサービス供給能力（service capacity）には、以下のような基本特性の乖離がある。

サービス需要の変動性

サービスに対する需要は、経時的に見た場合、大きく変動するのが通常である。

サービス供給能力の固定性

サービスの供給能力は、固定化されている要素が多く、サービス需要の変動に対して十分に可変的ではない。

サービス需要は大きく変動するが、それに応じるべきサービスの供給能力は固定化傾向が強い。このことは、サービス提供を的確に

行なうことを困難なものとするだろう。とりわけ、サービスの4つのカテゴリー¹⁾のうち、「人を対象とするサービス」、「メンタルな刺激を与えるサービス」では、サービスを受ける対象が生身の人間であることからこの傾向が顕著となる。生身の人間の持つ需要（の変動）はそう簡単にはタイミングをずらしたり、平準化させたりすることはできない。もちろん、「所有物を対象とするサービス」でも問題の基本は共通である。但し、「所有物を対象とするサービス」の場合は、サービスを受ける対象である所有物が物財であれば、ある程度は待機させることが可能である。物財であれば、タイミングをずらしたり待ったりすることは、生身の人間よりも「苦」ではないだろう。

本稿では、「人を対象とするサービス」や「メンタルな刺激を与えるサービス」を念頭に置き、サービスの需給問題について検討・整理し、併せて、サービス需要の変動性緩和策としての「サービス需要マネジメント」について若干の考察を行なうこととする。

2. サービスの需要と供給能力

(1) 需要の変動性と供給能力の固定性

サービス需要には変動性があり、経時的に大きく増減するのが通常である。例えば、シーズン・スポーツや旅行などにおいては、季節や月単位での需要変動が大きい。特定の時期やイベントの際に特定のサービスに対する需要が高まることもある。例えば、卒業式のシーズンにはホテルなどでのパーティ需要が高ま

るし(例えば、卒業記念パーティを開く私立大学なども多い)、クリスマスの時期には高級レストランでのディナーの需要が高まるだろう。

外食業においては、1日の中でサービス需要が大きく変動する。レストランでは、昼のランチには短い時間の間に需要が集中し、夜のディナーには昼ほど短い時間ではないがやはり需要が集中する。それ以外の時間帯では需要はさほど期待できない。同様に公共交通機関では、朝夕のラッシュの時間帯に需要が非常に集中し、それ以外の時間帯はすいていることが多い。

サービス需要の変動には、繰り返されるものも多い。その意味でサービス需要は「需要サイクル(demand cycle)」を形成している。例えば、シーズン・スポーツや旅行需要は毎年特定の時期に高まりをみせる。レストランの一日の需要の増減も毎日の繰り返しである。一方、サービスの供給能力の方は、固定化されていることが多い。例えば、ホテルの客室数や宴会場の収容能力、旅客機の乗客数、レストランのテーブル・客席数は、需要の変動に応じて柔軟に増やしたり減らしたりすることは(時に非常に)難しい。この種のサービス提供の場・空間や装置・設備は一旦、設置されれば簡単には動かせなくなる。一方、人(サービス従業員)の要素は比較的変動的である。但し、需要の変動に合わせて柔軟に人の要素を動かそうとするとフルタイムの雇用形態を維持することはしばしば困難になる。こうしたサービス需要と供給能力の基本特性の乖離は、サービス・マネジメントに特徴的な課題「サービスの需給問題」を生み出している。すなわち。

需要ピーク時に十分に対応できるよう供給能力を備えるとオフピーク時に供給能力が余りにも過剰となる。

と言って、供給能力をオフピーク時に合わせるとピーク時需要に全く対応できな

い。

結局は、供給能力をそれなりに備えることになるが、これは需要ピーク時には十分に対応しきれず、オフピーク時には供給能力が十分に稼働しないまま待機する結果となる。

こうして需要ピーク時には、顧客の需要に応じきれず、或いは混雑の中、顧客に労苦を強いることになる。サービス従業員も懸命に働くが供給能力を超えて殺到する需要は満たされないままである。これでは顧客のサービス・エクスペリエンスは劣悪なものとなるだろう。一方、オフピーク時は供給能力の過剰感がぬぐえない。サービス従業員も一転、時間をもてあますようになる。供給能力の過剰はサービス提供側にとって大きなコスト負担になる。

上記の状況はそのまま放置されるべきではないだろう。サービスの需要マネジメント(及び供給能力マネジメント)は、この状況を(完全な解決はできないが)緩和する上で有効である。

(2) 供給能力に対するサービス需要の変動

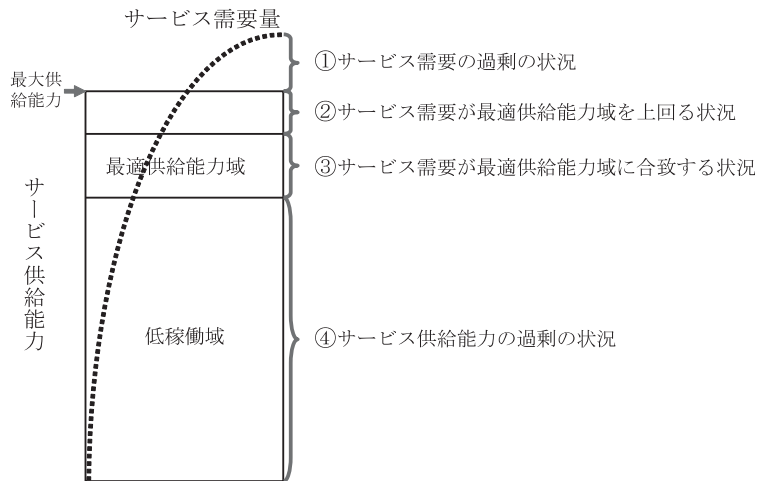
ここで、サービス供給能力が固定化されている一方で、サービス需要の方は変動する状況について整理しよう。需要ピーク時にはサービス需要が過剰であり、オフピーク時にはサービス供給能力が過剰である。これは更に、図表1のように区分することができる。

図表1に見るように、固定化されたサービス供給能力に対しサービス需要が変動するとき、以下の4つの状況が区分されることになる²⁾。

サービス需要の過剰の状況

サービス需要が最大供給能力(maximum capacity)を超えてしまう状況である。サービスを受けられない顧客を失望させることになる。顧客は出直

図表1 サービス供給能力に対するサービス需要の変動



出所：筆者作成。但し、Lovelock and Wright [2001] p.289. Figure 13.1に依拠している。

すか、サービスそのものを諦めるか、同様のサービスを提供する他のサービス企業・組織を探索することになる。或いは、状況が改善されるまで辛抱して待つ場合もある（例えば、「行列」に並ぶ）。この状況は、サービス提供側にとっては直接には機会損失であり、時に顧客を永遠に失うことにも繋がる。顧客もこうした状況に直面すれば、それなりに学習することになるからである。例えば、「どうせ混んでいるからもう行かない」、「あんなに待たされるなら二度と行かない」といった事態となる。

サービス需要が最適供給能力域を上回る状況

サービスの最適供給能力域とは、サービス供給能力が十分に稼働し、かつ顧客にとってゆとりのあるサービス提供が行なわれている状況を言う。最大供給能力は、旅客機、レストラン、コンサート会場、教室などの座席数のように一定の数量値によって決められている場合が多い（法令により定められていることもある）。

一方、最適供給能力 (optimum capacity) は範囲 (域) として把握されるものである。サービスには、最大供給能力以下であっても最適供給能力域を超えて稼働すると顧客の感じるサービス・エクスペリエンスのクオリティが低下するものが多い。例えば、旅客機のエコノミー・クラスでは満席であるよりも空席がそれなりである方が顧客 (乗客) にとっては快適に感じるだろう。これは一つには、対人距離 (interpersonal distance) における「親密距離」ないし「個体距離」を互いに保つことができるからである。満席に近づくにつれて、顧客は狭く窮屈に感じ、不快感を覚えるようになる。満席状況で顧客が互いに感じる不快感は、親密距離ないし個体距離を互いに赤の他人として侵害しあうためでもある (旅客機の旅では長時間その状態を我慢せねばならない)。一方、客室従業員も忙しく立ち働き個々の顧客に十分に目配りができなくなる。同様のことが、レストランや教室、映画館、公共交通機関でも見出され

るだろう。

サービス需要が最適供給能力域に合致する状況

サービス需要が最適供給能力域内にある状況である。サービス供給能力が十分に稼働し、かつ顧客にとってゆとりのあるサービス提供が行なわれる。サービス従業員もゆとりを持って個々の顧客に対応できる。顧客の感じるサービス・エクスペリエンスは満足いく心地よいものとなる。最適供給能力域には上限と下限とがある。サービス需要が最適供給能力域の上限を超えると、顧客は次第に混雑や窮屈さ、不快さを感じるようになる。従業員も仕事が忙しくなる。顧客の感じるサービス・エクスペリエンスのクオリティは徐々に低下していく。最大供給能力へと近づいていくにつれて、この状況はますます悪くなるだろう。一方、サービス需要が最適供給能力域の下限を下回ると今度は別の意味でのクオリティの低下が始まる。サービスには賑わいや他の顧客（顧客達）とのインタラクションが構成要素となっているものも多いからである。例えば、閑散としたテーマパークや遊園地で十分に楽しめるだろうか。ディナーの時間帯なのに空席だらけのレストランはどうだろうか。また、顧客は個々の気配りも求めているが、同時に「放っておいてもらいたい」ものでもある。顧客の数が少ないとサービス従業員の気配りが、顧客にとっては煩わしく思えてくることもある。従業員にいつも見られている（監視されている）ように感じたり、多数の顧客の中に埋没する心地よさや匿名性が剥ぎ取られていくようにも感じたりする。

サービス供給能力の過剰の状況

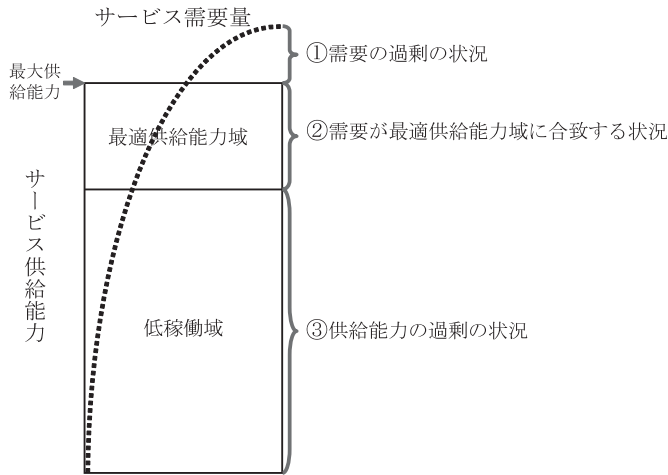
サービス需要が最適供給能力域の下限を下回るとサービス供給能力は低稼働域へ

と入る。低稼働域ではサービス供給能力の過剰感が感じられてくる。更にサービス需要が少なくなると供給能力は殆ど稼働しなくなる。究極には顧客が誰もいない状態となる。低稼働域では、サービス従業員は何か仕事を見つけてなるべく立ち動くようにすることも多い。しかし、閑散とした（或いは顧客が誰もいない）状態は、顧客に疑念を生じさせる。例えば、ディナーの時間帯なのに誰もお客のいないレストランはどうだろうか。「適切な値段で美味しい食事」を期待できるだろうか。この状況では、お客のいない状態が再生産されるばかりである。もちろん、サービス供給能力の過剰の状況になるのは、需要サイクル上で低需要の時期・時間帯であるのかもしれない。サービス提供側にとっては、低需要に合わせてサービス供給能力を絞りたいところである。しかし、供給能力には固定化されている要素も多いことは既に見たとおりである。

上記において、サービス供給能力の最大供給能力と最適供給能力域とを区別することが必要である。需要と供給能力とを合致させて最大供給能力でいつでも稼働させようとすることは、現実には顧客のサービス・エクスペリエンスからみて必ずしも妥当ではない。最大供給能力では、サービス・エクスペリエンスのクオリティが低下することは日常的にも感じられるだろう。例えば、満席のエコノミー・クラス、満席のレストラン、満席の教室ではゆとりがなく窮屈に感じることもある。サービス従業員の目もなかなか行き届かない。最大供給能力で稼働しているということは、サービスを受けられない顧客はいないが、「顧客全員がサービス・エクスペリエンスのクオリティ低下を感じつつそれなりに我慢している」状態であると考えべきである。

一方、旅客機のファースト・クラスでは満

図表2 サービスの最大供給能力が最適供給能力域の上限を形成するケース



出所：筆者作成。但し、Lovelock and Wright [2001] p.289. Figure 13.1に着想を得ている。

席でもそれほどはクオリティ低下を感じない。高級レストランの中にはたとえ満席でもゆったりとしていささかもサービス・エクスペリエンスのクオリティを損なわないものもある。こうした場合には、「サービス需要が最大供給能力を超えてしまう状況」（図表1の ）はあっても、「サービス需要が最適供給能力域を上回る状況」（図表1の ）は存在しないことになる。サービスの最大供給能力がそのまま最適供給能力域の上限を形成しているわけである（図表2参照）。

結局のところ、最大供給能力と最適供給能力域とが乖離しているのは、サービス提供側に課せられているコスト圧力によるものである。客単価ではなく、顧客の数と回転数によって必要な売上高を得ようとする（得ざるを得ない）とき、「サービス需要が最大供給能力を超えないが最適供給能力域を上回る状況」が存在することになる。つまり、このサービス・システム・デザインにおいては、最大供給能力が本来の水準よりも「水増し」されて設定されていることを意味する。こうしたサービス・システム・デザイン（図表1の状況）

は、さまざまなサービスで見出され、普通の人々に安価なサービスを同時に提供することを前提とすれば、むしろ一般的であると言えるだろう。しかし、コスト圧力故にたとえ最大供給能力と最適供給能力域の乖離の状況を解消できないにしても、自身の採用するサービス・システム・デザインにおいては、最大供給能力が「水増し」設定されていることは明確に意識されるべきである。

一方、最大供給能力が最適供給能力域の上限を形成する場合（図表2の状況）においては、顧客ターゲットを絞り込み、客単価を非常に高く設定することで、少ない人数の顧客でゆったりとサービス・システムが稼働するようにデザインされていることがある。例えば、1日限定何組というように顧客数を少なく絞り込んだ高級旅館があるが、これは最大供給能力がそのまま最適供給能力となるようにデザインがなされていることになる。また、別のケースとしてコンサートやスポーツ・イベントの中には、図表2の状況が望ましいものもあるだろう。ロック・コンサートや音楽ライブなどは満席（最大供給能力）の方が出

演者の「テンション」が上がり、観客も一体となって盛り上がるができる。熱狂的な一体感が会場全体を支配し、観客（と出演者）の満足を大いに高めることになる。熱狂的な一体感を求めてこの種のイベントに足を運ぶ顧客も多いだろう。しかしながら、一体感と熱狂が会場全体を支配することが求められるようなサービスはそれほど種類が多いわけではない。

図表1はシンプルであるが、需給問題の観点からサービス・システム・デザインを考える有用な枠組みとなっている。殆どのサービス企業・組織が図表1のままにサービス・システムをデザインしているが、「最大供給能力と最適供給能力域との乖離」をいかにして解消して「最大供給能力が最適供給能力域の上限を形成する」（図表2の状況への転換）にはどうしたらよいか、より追求されてしかるべきである。

3. サービス需要の理解と需要マネジメント

(1) サービス需給問題への取り組み

サービスの需要と供給能力には上述のように基本特性上の大きな乖離がある。サービス需給問題への取り組みは、両者の乖離をなるべく近づけるよう努力し需給マッチングを図ることに他ならない。これには、基本的に2つの側面がある。

サービスの需要マネジメント

サービスの需要マネジメントは、サービス需要をあるがままに放置せず、コントロールすべき対象として考えることである。サービス需要についての理解を深め、コントロールすることが図られる。端的には需要変動の緩和が工夫される。すなわち、需要が過剰なときは需要減少を図り、過少なときは需要拡大を図る。需要減少は、単に減少を図ることから、需要を他のタイミングに移行することや他の

タイミングに別の需要の山を創り出すことでなされる。これは、非ピーク時の需要拡大を図ることでもある。また、需要ピーク時の需要の質を誘導し、サービス供給能力の方を高めることも工夫される。更にピーク時の過剰な需要を保持し秩序立てるための「予約システム(reservation system)」や「行列システム(queuing system)」の導入も必要となるだろう。

サービスの供給能力マネジメント

サービスの供給能力マネジメントは、サービス供給能力をあるがままに放置せず、コントロールすべき対象として考えることである。サービス供給能力についての理解を深め、需要変動に対応してコントロールすることが図られる。端的には供給能力の向上と固定性の緩和(可変性の向上)が工夫される。すなわち、供給能力を向上させる諸方策や供給能力を構成要素単位で捉えることやフローチャートによる分析が行なわれる。

以下では、サービスの需要マネジメントに焦点を当て更に検討する。

(2) サービス需要の理解 需要サイクルとは

サービスの需要マネジメントにおいては、まず、サービス需要についての理解を深めることが求められる。サービス需要は変動することが多い。変動はランダムであることもあるが、多くのサービスにおいて需要サイクルを見出すことができる。需要サイクルは次の2つの観点で理解されるべきである。

時間幅による需要サイクル

需要サイクルは経時的なものである。時間に着目すると、時間帯、曜日、季節の3つの単位でのサイクルがある。殆どのサービスで、需要サイクルとは、3つの「単位需要サイクル」が合成されたものであり、合成の結果、「全体需要サイク

ル」が出来上がっている。例えば、学生街のレストランでは、ランチの時間とディナーの時間が需要ピークとなり（時間帯）、平日には顧客が多く土日は少なく（曜日）、学期中は顧客が多く休み期間は少ない（季節）だろう。このレストランが直面する全体需要サイクルは、上記の3つの単位需要サイクルが複合したものとなる。顧客グループ毎の需要サイクル

サービスには、複数の異なる顧客グループによって需要が形成されているものも多い。ここには、当該サービスの「顧客ミックス」と呼べるものが存在するが、顧客グループ毎の需要変動が合成されて全体として、複合的な需要サイクルが形成されている。従って、ここにも「単位需要サイクル」と「全体需要サイクル」とが存在する（もちろん、サービス需要が単純に種類の顧客グループから形成される場合は、この区分は不要である）。顧客グループ毎に波形の異なる単位需要サイクルがある。例えば、航空旅客輸送に対する全体需要サイクルは、ビジネス、観光、帰省や親族訪問の各単位需要サイクルに加えて、単発的なイベントなどに対する需要が合成されたものである。

サービス需要の「需要サイクル」は、「全体需要サイクル」と「単位需要サイクル」とに分けて考えることができる。需要マネジメントは、基本的には「主要な単位需要サイクル」を対象にして行なわれるべきである（全ての単位需要サイクルをいつでも対象にできるわけではない）。単位需要サイクルはそれぞれ時間幅、ピークと非ピークがどこに形成されるのかにおいて差異がある。一見、需要サイクルが存在せず、需要変動がランダムであるように観察されるサービスにおいても、単位需要サイクルがそれぞれ存在し、これらの合成の結果、全体需要サイクルが判りにくくなっている場合もある。

サービス需要の変動が、単位需要サイクルが合成された全体需要サイクルにランダムな要因が加わって生み出されている場合も多い。このような需要変動をそのまま理解するのは困難である。単位需要サイクルを抽出する努力をする必要がある。そのためには、時間幅による単位需要サイクルに加え、顧客グループ単位のサービス利用状況を捕捉する必要があるだろう。これには、次の2つの対比的状況を区別せねばならない。

匿名の顧客が離散的取引を繰り返す状況
この場合は、基本的には顧客数だけが捕捉される。どのような顧客がいつどのようにサービスを利用しているかはわからない。全体需要サイクルと時間幅による単位需要サイクルは見出すことはできるだろうが、顧客グループ毎の単位需要サイクルはどのようになっているかは不明である。しかしながら、実際には、サービス提供側は経験を通じて、顧客グループ毎の単位需要サイクルについて一定の印象や見解を持っているものである。印象や見解に加えて、スナップショット的な調査を行い需要変動の実際についてなるべく把握しようとする努力も行なわれる。

非匿名の顧客がメンバーシップに基づく取引を行なう状況

この場合は、基本的にどの顧客がいつどのようにサービスを利用しているかが捕捉される。例えば、会員制のスポーツクラブでは会員の利用状況は明白である。こうした場合は、会員顧客のプロファイルに基づき、顧客をグループ化でき、グループ毎の単位需要サイクルが抽出可能となる。例えば、会員のデモグラフィック・データや個人会員・家族会員・企業会員などのメンバーシップの種類毎に単位需要サイクルを検討できる。この場合においても、利用状況が記録され、サー

ビス需要分析に有用なようにシステムを工夫することが求められる。すなわち、「サービス需要ログ (service demand log)」が必要なときに適切な形と集計水準で得られるようにすることである。

実際には、多くのサービスにおいて上記の、の両端の間で状況が動いているだろう。つまり、サービス需要のある部分は捕捉でき、ある部分は不明のままである。例えば、ビジネス・ホテルでは登録会員や企業などとの利用契約分、クレジット・カードによる支払い客については捕捉できる。一方、飛び込みの現金支払い客は宿泊名簿に名前を残しはするが、基本的には個々の把握は難しいだろう。それでも飛び込みの現金支払い客という顧客グループとしてそれなりの需要サイクルを見出すことができるかもしれない。殆どの顧客が匿名のまま離散的取引を繰り返しているようなサービスにおいては、顧客を捕捉するための仕組みを導入することも検討されて良いだろう。メンバーシップに基づくサービスが馴染まない場合でも、FUP³⁾を工夫することで顧客の利用状況がある程度把握できるようになるだろう。

(3) 需要サイクルと需要マネジメント

サービスの需要マネジメントは、基本的には全体需要サイクルを左右する「主要な単位需要サイクル」を対象にして行なわれるべきである。効率と効果の観点からすれば、全ての単位需要サイクルを対象とする必要はない。そもそも全ての単位需要サイクルを十分に識別できるわけでもない。

まず、主要な単位需要サイクルについて、需要サイクルの発生する理由を分析すべきである。生身の人間を対象にするサービスでは、生理的な理由や社会慣習上の理由から需要サイクルが生じていることが殆どである。例えば、レストランの直面する1日の需要サイクルにおいて、ランチタイムとディナータイム

に需要ピークが存在することは、食事の時間が社会慣習により長年に渡り固定化されていることによるものである。この種の需要ピークを大きくずらしたり、平準化したりすることは非常に困難である。それでも、以下に挙げるような変動性緩和のための幾つかの工夫をすることができる。

ピーク時の過剰な需要について需要減少を図る

顧客が需要ピーク時にサービスを利用することのデメリットを強調し、需要減少を図る。需要ピーク時には混雑すること、待たされることを強調し、少し早く来てもらうことや予約をしてもらう方が快適であることを告知して、顧客が需要ピーク時をずらしてサービスを利用することを促進する。これは、消極的な方策であるが、それなりの効果を見込めるだろう。更に、ずらして利用することに積極的なメリットを持たせても良い。

ピーク時の過剰な需要について他のタイミングへの移行を図る

顧客が需要ピーク時をずらしてサービスを利用することに積極的なメリットを持たせる。こうすることで他のタイミングへの移行を図る。他のタイミングといっても全く異なるタイミングへの移行は困難である。需要ピーク時から少し時間をずらすことが現実的である。例えば、レストランのランチタイムは12時から13時の間といった非常に短い時間に需要が集中している。顧客の一定割合が、この時間を前後に30分ずらして来店してくれば、需要ピーク時の混雑を緩和することに非常に役立つだろう。具体的には、価格面での誘導や提供サービスに魅力を付加することが工夫される。時間的にさほどタイトではない顧客が予想される住宅地のレストランであれば、こうした方策は有効であろう。メリットをきちんとター

ゲットとする顧客グループに告知することも重要である。上記の方策は、非ピーク時の需要拡大を図ることでもある。

他のタイミング（非ピーク時）に別の需要の山を創り出す

需要非ピーク時に新しいサービスを提供することで、新たな需要サイクルの山を作り出すことができる。これは、新規の顧客グループも吸引するが、需要ピーク時に利用していた顧客の一部が移行することも期待される。例えば、レストランでは、ランチタイム、ティータイム、サパータイムといった時間帯の需要開拓を図ることが挙げられる。価格面での誘導やそれぞれにふさわしいサービス（セットメニューなど）を提供することが必要である。上記の方策は、非ピーク時の需要拡大を図ることでもある。

ピーク時の過剰な需要をコントロールする

需要ピーク時をずらすことが困難な顧客グループも存在する。ビジネス街のレストランであれば、オフィスの昼休み時間は決まっているので、時間をずらすことにメリットを持たせても、ランチタイムの需要過剰を緩和する効果はあまり望めない。こうした場合は、ピーク時の需要の質を誘導し、サービス供給能力の方を高めることができるように工夫がなされることになる。具体的には、ランチメニューを少数のセットメニューに集約するなどの方策が採られる。こうすることで顧客がメニューを選ぶ時間、調理の手間と時間、料理のサーブの手間と時間、勘定支払いの手間と時間を効率化・短縮化できる。これは一面で食事のサービス・エクスペリエンスを損なうことになるが、ランチタイムの需要が最適供給能力域（或いは最大供給能力）を超えている場合、採用されるべき方策である。また、需要

ピーク時の過剰な需要をきちんと保持し秩序立てることも求められるだろう。そのためには適切な予約システムないし行列システム（或いは両方）が導入されねばならない。これらは、ピーク時需要が最大供給能力を超える場合、必ず工夫されるべきものである。

上記からすれば、需要マネジメントの主要ツールには、プロモーション及びエデュケーション（service education）に加え、価格による需要誘導提供物（service offerings）による需要誘導を挙げることができるだろう。また、ピーク時の過剰需要のコントロールの観点では、需要の質の誘導、予約システム、行列システムを加えることができる。

4. 結 語

サービス需要は大きく変動するが、それに応じるべきサービスの供給能力は固定化傾向が強い。需要と供給能力の基本特性上の乖離が、サービスの需給問題を生み出している。サービス需給問題への取り組みは、両者の乖離をなるべく近づけるよう努力し需給マッチングを図ることである。サービス需要に着目した場合は、単位需要サイクルに対するマネジメント（サービスの需要マネジメント）を行い、需要の変動性の緩和が図られることになる⁴⁾。

【注】

1) サービスは、サービスの受け手が人か所有物（モノ）か、サービス行為の本質が有形か無形かの2軸で4つのカテゴリーに大別される（Lovelock and Wright [2001] pp.34-37.）。4カテゴリーは、それぞれ「人を対象とするサービス」（people processing：人の身体に対する有形の行為が行われる）、「所有物を対象

とするサービス」(possession processing:顧客の所有する物財や他の物理的所有物に対する有形の行為が行われる)、「メンタルな刺激を与えるサービス」(mental stimulus processing:人のマインドに対する無形の行為が行われる)、「情報を対象とするサービス」(information processing:顧客の財産に対する無形の行為が行われる)と表現することができる。

- 2) 4つの状況は、Lovelock and Wright [2001] pp.288-289に依拠している。
- 3) FUP (frequent user program) は本来、再度のサービス利用や利用頻度を高めるためのプロモーション・プログラムである。この点でロイヤルティ・プログラムやロイヤルティ・スキームといった表現もなされる。航空会社、ホテル、レンタカー、流通業などの分野で導入されている。航空会社においてはFFP (frequent flyer program)、小売業においてはFSP (frequent shopper program) と呼んでいる。サービスの需要マネジメントの観点では、顧客の利用状況を把握する機能を持っている。「クラブ」といった名称が付けられることも多いが(例えば、航空会社の場合は「マイレッジ・クラブ」など)、「クラブ」の名称は、サービス提供にメンバーシップの要素を導入しようとする意図を端的に示している。
- 4) サービス需要は当然にサービス供給能力と結び付いており、サービス供給問題への取り組みにはもう一つの側面 供給能力マネジメント が存在する。本稿では、需要とそのマネジメントに焦点を当てたが、供給能力マネジメントについては、稿を改め検討することとしたい。

【参考文献】

- Lovelock, C.H. and Wright, L.K. [1999]
Principles of Service Marketing and Management, Prentice-Hall, Inc.
 (訳書:小宮路雅博監訳『サービス・マーケティング原理』2002年、白桃書房)
- Lovelock, C.H. and Wright, L.K. [2001]
Principles of Service Marketing and Management, 2nd ed., Prentice-Hall, Inc.
- Medlik, S. [2003]
Dictionary of Travel, Tourism and Hospitality, 3rd ed., Butterworth-Heinemann.