

コロナ後の「スキンプレーション」発生の脅威 ～サービスを削らず、顧客との共同生産を導入せよ～

小樽商科大学 ビジネススクール
教授 内田 純一

《ポイント》

- 労働力不足からサービスの一部を削る「スキンプレーション」がコロナ後に拡大する
- スキンプレーション回避のカギは、サービス特性の理解と、顧客との共同生産の導入
- 顧客接点を多様化し、人手による作業を減らす「製品-サービス・システム（PSS）」
- 経営学の一大潮流であるサービス・ドミナント・ロジックも共同生産の重要性を主張

1. はじめに：「スキンプレーション」発生はホスピタリティ産業にとって脅威

国内では9月末で緊急事態宣言が解除され、新型コロナウイルス感染者数も減少傾向にありますが、世界的に見ると、南アフリカで新しい変異型（オミクロン型）が発見され、韓国では相変わらず感染拡大が続いているなど、コロナ禍は未だ先が見えない状況です。

そのような状況下で、ホスピタリティ産業（外食、宿泊、交通、レジャーなどの対人サービス業。医療・介護業界を含める場合もあります）は、外出自粛や三密回避の影響で、現在も大きな打撃を受けています。ホスピタリティ産業はコロナ収束後に一息つけるわけではなく、さらに脅威となるのは、労働力不足からサービス提供企業自らそのサービスの一部を削ることから発生する「スキンプレーション」です。

Skimpflation（スキンプレーション）は、「ケチケチした」という意味のskimpと、経済用語であるインフレーションをかけあわせた米国発の造語です。現在、米国ではホスピタリティ産業や小売業などのサービス業界を中心に、主にコロナ禍がもたらした人手不足によって、今まで提供されてきたサービスの一部が削られるという現象が表出しています。サービス商品は様々なサービスをひとまとめにして値付けされていますので、表面的な価格が変わらずに「商品あたりサービス要素の部分的縮減」が起これば、これは消費者にとっては値上げに他なりません。また、サービス要素は削られなくとも、人手不足を言い訳にサービス提供までのコストパフォーマンス（例えば「待ち時間」）が悪化すれば、サービスの質が低下したものと消費者は受け取ります。

インフレーションは物価上昇を意味しますが、スキンプレーションは、名目的なサービス価格は変わらなくても、今までは享受してきたはずのサービス要素が削られ、サービス品質が低下しているために、消費者の側にとっては実質的な物価上昇に等しいという状態を示しています。

そこで値上げと認識されないように、企業側が価格も下げようとする、どうしてもサービス要素の一部を削ることになりますが、これは逆効果です。やむを得ず削ったサービス要素と、あえて削ったサービス要素とを、消費者が正しく識別できるわけではなく、その企業の提供するサービスが文字通り「ケチケチした」印象になってしまえば、サービスを通じて消費者が得る満

足度が下がり、スキンプレーションはさらに加速してしまいます。

スキンプレーションは日本ではまだなじみの薄い言葉で、検索エンジンGoogleで完全一致の形の「スキンプレーション」で検索しても59件しかヒットしませんが、英語の「skimpflation」で検索すると27,200件もヒットしました（いずれも2021年11月26日に検索）。米国を中心とした英語圏では既に社会問題として認識されていると考えられます。

しかし、コロナ禍以前から深刻な労働力不足に陥っていた日本では、コロナが収束しても十分な労働力が得られない可能性が高いとみられます。ただでさえホスピタリティ産業は外国人労働者や技能実習生、留学生アルバイトに労働力を依存してきましたので、たとえ日本国内でコロナが一定程度まで収束し、外食や旅行などの消費活動が活発化しても、労働力を回復させるにはさらなる時間を要するでしょう。そうなると、顧客が求めるサービスを提供することができず、かなりの機会損失を発生させますし、労働力が不足するなかでホスピタリティ産業がなんとかサービスを提供しようと模索するなかで、前述したようなスキンプレーションに見舞われるかもしれません。

残念ながら、労働力の確保のための即効性のある秘策はありません。しかし、サービスマネジメントの理論から、スキンプレーションに対抗できるような戦い方を考案することはできます。

本稿では、「サービスを『削る』のではなく、顧客と『共同生産』すべき」、という論点をヒントに、コロナ後のサービス戦略を考えてみたいと思います。

2. サービス特性とサービス・パッケージ：有形要素でサービスを可視化する

筆者はビジネススクールでサービスマネジメントの講義を担当していますが、講義の最初の時間で整理するのは「サービス特性」です。サービス特性は様々な整理方法がこれまで提出されてきました。中でも最もよく言及されるのは、サービスがモノを主体とする取引とはどう異なるかを浮き彫りにして特性を整理することです。すなわち、「無形性（Intangibility）」、「異質性（Heterogeneity）」、「同時性（Inseparability）」の3つがそれです（その頭文字をとって「IHI」とも呼ばれます）。近年は、その3つに「結果と過程（Result and Process）」、そして「共同生産（Co-Production）」という概念を加えることがサービス経営学の主流の考え方です。筆者はこれらを統合・簡略化した3特性にまとめ、本誌の2021年1月号で以下のように紹介しています。

- ①プロセス（Process）：サービスは一連のプロセス（過程）によって生まれる
- ②不可分性（Inseparability）：サービスは多かれ少なかれ生産と消費が同時に起こる
- ③共同生産（Participants）：プロセスに顧客が組み込まれ、ときに顧客が共同生産者となる

ちなみに、一般的なサービス特性の整理における「無形性」の概念は、モノと対比した場合にサービスを際立たせるには優れた分類なのですが、次の理由で完全にサービスが無形というわけではないので上記からは外しています。つまり、サービス商品は確かに、モノ製品と違って可視化できる要素が少なく、モノ製品のように触って実態を把握することが完全には難しいものです。とはいえ、例えば航空サービスのよう、ファースト・クラスにおける客室乗務員の接客は、乗務員による行為そのものであって不可視ですが、ファースト・クラスにはゆったりとした

広いシートがあり、消灯時にはそれがフルフラットになったりするモノ的要素（有形要素）があります。このことはコア・サービスである目的地への移動という要素（無形）をとりまく形で、快適なソファ（有形）、上質な機内食（有形）、客室乗務員による気持ちのよい丁寧な接客（無形）などといったサブ・サービスがぐるりと存在することを意味します。つまり、サービス商品というのは、有形と無形にまたがる様々な要素をひとまとめにしたパッケージであるということです。このことをサービス経営学では「サービス・パッケージ」と呼んでいます。大手旅行代理店や航空系旅行会社が提供するパッケージ・ツアーもその一例です。

有形要素というのは、コアとなるサービスの無形性を補完する存在です。例えば以前、日本の航空会社が自社のファースト・クラスの良さを説明するために、サービス商品全体を事細かに説明するのではなく、フルフラットシートの採用を前面に押し出した広告を打つことで、ファースト・クラスの上質さという捉えどころのない価値を訴求しようとしていました。つまり、サービス商品は、無形性という性質を持っていて、その捉えどころのなさを補うために、サブ・サービスに過ぎないモノ的要素（これを「有形要素」と呼びます）をあえて強調して、コア・サービスの魅力を顧客に対して効果的に伝えることが必要なのです。

翻って、今回の本題であるスキンプレーションと一緒にこのことを考えてみましょう。

現在コロナ禍の経営難と人手不足から、コストカットや少ない従業員数でのオペレーションを回すために、サービス要素を削っていく現象が顕在化しつつあります。しかし、サブ・サービスのいくつかを削ってしまうことで、コア・サービスが無形要素だった場合に、その不可視的な魅力を伝えるために必要な有形要素までも削減されてしまうかもしれません。これによりサービス・パッケージ全体の価値を低く見せてしまえば、スキンプレーションを加速させてしまいかねません。

もし仮に、どうしてもサービス要素のどこかを削らなければならないときには、サービス・パッケージを見渡し、その商品のコア・サービスの品質が優れているというシグナルとして作用する要素（有形要素であることが多い）が残されているかをチェックしましょう。

3. サービス特性①：サービスの「結果」より「過程」にこだわった売り方をする

もう1つ、一般的なサービス特性の整理において言及される「異質性」も、筆者による特性整理では外しています。ちなみに、この特性はサービスが人的な行為であることから必然的に派生するもので、サービス提供者によってサービスの質が良くも悪くも変わってしまうことを、どちらかというとながティブに示した特性です。しかし、「良くも」変わってしまう、というところがより重要なのであって、筆者はサービス商品においては、その異質であるということを、むしろ魅力として訴求すべきだと考えているため、特性リストからは外しています。

異質性がもたらすマイナス点のうち、「結果」のバラツキへの対応については、筆者が本誌の2021年1月号でも紹介したように、サービス品質を一定に保つ際に役立つ、品質管理に関する国際標準規格（ISO9001や、最近発行されたISO23592とISO/TS24082など）の認証を取得したり、ガイドラインとして参考にしたたりする選択肢があります。

本稿では、結果よりも「過程」に着目します。認証取得やその要求水準のクリアには時間とコストが必要ですが、ここで紹介する方法はもっと低いハードルで取り組むことができるものです。

具体例で考えてみましょう。ハンバーガーショップなどで提供される接客サービスは、いかにマニュアル化されているとはいえ、提供する従業員によってその質が異なることは明らかです。ときには自分の予想に反する接客態度をとられて腹の立つ経験をした方もいらっしゃるかもしれませんが。その一方で、そのハンバーガーショップの味がとにかく好きなだけであって、従業員が笑顔（スマイル）いっぱいでおススメのメニューを教えてくれるということにほとんど関心がない人もいます。後者のタイプの顧客にとっては結果品質だけが問題なわけです。

この例では、提供されるハンバーガーの質にバラツキがあることはほとんどないでしょう。ここで前者のタイプの顧客が腹を立て、問題にしたのは「過程品質」の方です。

ここで再びスキンプレーションについて考えてみましょう。コロナ後にハンバーガーショップが人手不足に陥ったとします。少ない従業員数でオペレーションを回した結果、従来のスマイルは影をひそめ、待ち時間も長くなっていったとしたら、顧客はどう感じるのでしょうか。

多くの方は著名なハンバーガー・チェーンで提供されるスマイルをともなった接客や、ファストフードの名の通り、（ファスト）素早く食事が提供される運営形態に対して、ハンバーガーの味と同様の魅力を感じています。スマイル（「過程」）とハンバーガー（「結果」）はこのタイプのサービス業態が、サービス・パッケージとして売ってきたといえるものです。つまり、ここで過程品質の一部を下げってしまうことは、多くの人の期待を裏切ってしまうことになるわけです。

また、何より重大な危険性は、このような過程品質の軽視に舵を切ってしまうと、スキンプレーションを助長してしまうということです。その理由は簡単です。ハンバーガーショップにとって、もっとも原価が顧客にわかりやすいのはどこかを考えてみてください。それは明らかに提供しているハンバーガーそのものです。バンズの原料、ハンバーグの原料である牛肉の等級などは味に現れるので容易に原価を想像できます。また、比較の対象としてもコンビニエンス・ストア等ではハンバーガー類の商品がいくらかでも陳列されており、同一価格帯のライバル商品はたくさん売られています。もしもハンバーガーだけの結果品質に偏ってしまうと、自社の戦場を自らほかの小売店等の業態と同一の土俵に移すことにつながってしまいます。ホスピタリティを売りにしてきた店舗のとるべき行動としてこれは最悪です。

すなわち、ライバル業態において過程品質が顧客から問われていないならば、むしろ自社の過程品質はカットしてはいけないということになります。このことは、結果品質のばらつきが起りにくい業態においては、なおさら心に留めるべきなのです。結果品質が均一ということは原価がはっきりしているということであり、顧客に原価が見えにくい（コスト構造がわかりにくい）部分にこそ付加価値の源泉があるということを忘れてはなりません。

4. サービスの特性②&③：顧客をサービスプロセスに組み込んで「共同生産」を促す

筆者が整理した「不可分性」というサービス特性は、サービス商品の在庫を持つことができず、サービス提供者と受給者が常に同じ場に存在するという、もともとは同時性と呼ばれたサービス特性を、提供者と受給者の関係性の観点から強調した用語です。この同時性や不可分性は、美容師によるカットやセットの作業を想像するとわかりやすいでしょう。美容師と顧客は確かに、髪をカットされている間から、仕上げに髪をセットされているときまでずっと同じ場所において、同じ時を過ごしています。つまり、生産と消費が同時に起こっています。このことは、前述の過程

品質と結果品質が決まる瞬間も、両者が同じ場所に同時に居合わせることを意味しています。

しかし、この説明だと同時性という呼び方だけでも捉えられます。より強調される点は、顧客は美容師に対して、より多くのリクエストをしたり、普段の自分の生活スタイルをさりげなく日常会話の形で伝えたりすることで、美容師側が顧客の真の要望を理解し、自分が気に入る髪型に近づくことができる点です。このことはただ同時にその場にいる、ということ以上の現象を指しています。その証拠に、美容室でただ黙ってヘアカタログの中から好みの髪型を指さすだけでは、きっと思い通りの髪型にはならないでしょう。

この不可分性の特性が存在するゆえに、サービスは大量生産に向かず、製造業のように規模の経済性を目指すことが難しいということが示されます。こう説明するとデメリットのようですが、顧客がサービス提供の場に常にいるということは、顧客接点（英語圏では「タッチポイント」と呼ばれています）が、常に確保できるということで、これは大きなメリットにつながります。

つまり、マスに対する大量生産ではなく、個に対するカスタマイズに商品価値が見いだされている場合は、カスタマイズは多くの情報を多様なチャンネルから収集したほうが成功するので、むしろメリットに転じるということなのです。例えば、フランス料理店でソムリエがオススメするワインを味わう際、あらかじめ自分の体調や気分を伝え、今回はどのような利用機会（何かの記念日であるとか）なのかの情報を与えておけば、素敵なお酒を選んでくれる可能性は俄然高まります。つまり、顧客が店側のサービス生産に協力しなければ高い満足につながりません。

このように、価値の「共同生産」は不可分性の特性を活かすことで生まれるため、「顧客をサービス生産プロセスに組み込んだ」形でサービスを創出すべき、といえるのです。

ところで、この共同生産の概念は、ホスピタリティ産業でありながら、顧客をサービス生産に参画させてこなかった業界にこそ必要とされています。次章以降では、共同生産を促すことで、スキンプレーション発生に対する一定の抑止力になることを説明いたします。

5. 顧客接点の多様化を目指す「製品-サービス・システム (PSS)」の導入

共同生産の導入とスキンプレーション回避の両立を目指す場合の参考事例として紹介したいのが、医療行為の1つであるリハビリテーションにおけるサービス共同生産です。医療サービスの中でもリハビリは、顧客接点が増えることで、患者をサービス生産プロセスに組み込みやすくなる、サービス共同生産による価値創出がしやすい分野なのです。

そもそもリハビリは、怪我や病気により身体の機能の一部が損なわれ、その回復を目指す際に行われる治療行為ですが、回復とその後の機能維持という患者生活の全体像のなかで、理学療法士や作業療法士が関わって行うリハビリと、患者自身による自発的なリハビリが繰り返されます。その間は、専門医による要所要所での介入が行われます。この介入行為において必要なのは、正しい情報であると同時に、多様なチャンネルから採取された情報です。

医師が効果的な介入をするには、リハビリの進捗が正しく伝わっていることが必要条件となります。病院内でリハビリ・スタッフが行う場合は正しく記録されています（これも手書き入力が多く、改善の余地があります）が、患者の自主リハビリの情報はそうはいきません。リハビリ時にどこが痛んだか、どの程度の負荷をかけたか、その時に家族の介助はあったかなど、実は多様

な情報を収集することで、医師による診断精度は向上するはずですが、しかし実際には、患者側に適切な情報収集と記録、さらにはそれを正しく医師に伝える能力が不足していて、多様な情報をもとに総合的な判断を下すことはなかなか難しいのです。これを改善するために、適切に記録してくれる医療器具を導入したり、最近ではスマートフォンのアプリを記録に使ったりするなど、患者が使いやすい形でのモノ的なサービス装置の導入が試行錯誤されています。

このように、顧客接点を多様化させることで、サービス改善が見込める応用分野に対する研究が世界中で進められています。この研究分野は、製品-サービス・システム（Product-Service System：PSS）と名付けられ、医療分野だけでなく旅行分野など、様々なホスピタリティ業界への応用を意図した研究が行われています。いずれも顧客接点が増えることや、あるいはサービス導入時のハードルを下げるための努力が、結果として共同生産によって生み出される価値を（過程と結果の両面で）高めていくことが目指されています。

6. まとめ：サービス・ドミナント・ロジック（SDL）も共同生産の重要性を提唱

サービス特性のうち、最後に紹介した「共同生産」の概念は、最新のサービス経営学の中核をなすものです。具体的には、現在のサービス経営学界において、理論的潮流として影響力が大きいのが、北米の経営学者であるロバート・F・ラッシュ教授とスティーブン・L・バーゴ教授の二人が提唱し始めた「サービス・ドミナント・ロジック（略称：SDL）」です。彼らが2004年に初めてSDLに関する論文を発表すると、多くの賛同者を世界中から集め、現時点では2016年に改訂されたバージョンを軸に、サービスに関する包括的な論理の枠組みを提供しようとしています。

SDL（2016年改訂版）は、5つの公理とそこから派生する11の基本的前提を置いて、彼らがサービス・ドミナント・マインドセットと名付ける、ビジネスをまなざす際のレンズをしっかりと定めています。長大な論理なので詳しい理解を目指す方は別途参考文献をご覧くださいとして、ここでは、その考え方を筆者なりにフォーカスして、以下の4点にまとめておきます。

1. 取引上の基盤：サービスが取引の基盤で、交換価値より使用価値・文脈価値が重要である
2. 価値の作り手：価値は常に顧客を含む複数の企業の相互作用により共創される
3. 価値の提案法：企業側が価値提供するのではなく、価値の創造と提案に参加している
4. 顧客の捉え方：サービス中心の考え方は、顧客志向的かつ関係的である

1. から順に説明しましょう。SDLのレンズでビジネスを見ると、製造業だろうがサービス業だろうが、取引上の基盤は全てサービスということになります。これは最近の製造業者が、モノを売っているように見えて、実際はそのモノが安定的に使用できる状態をサービス価値（使用価値）として提供している、と説明するとわかりやすいと思います。さらに言えば、顧客それぞれによってその使用する事情（文脈）が違うので、より個人にカスタマイズされたサービス価値（文脈価値）が必要になる、ということでもあります。

2. に関して、これまで「価値の作り手」は企業の側にいるとされてきました。しかし、既に説明したように、企業だけが作り手となるより、共同生産されたサービスのほうが顧客の満足を

引き出しやすいのです。もちろん、顧客と企業との相互作用は、適切な顧客接点が豊富にあつて、そこから得られる情報を活かすことでカスタマイズの精度があがり、より促進されていきます。

3. であげた「価値の提案法」も、従来は企業側だけが価値提供すると考えられてきました。しかし、この考え方に凝り固まると、顧客による価値提案への機会を逃してしまいます。価値を創造する際だけでなく、価値を提案する際にも共同生産は可能です。既に説明したように、サービスとは交換価値ではなく、使用価値や文脈価値によって価値が決まるものです。この価値は顧客自身が決めるわけですから、そのヒントを企業側に提供してもらうにこしたことはありません。

4. は、上記1.～3.における顧客の捉え方が全て、売り上げ至上主義のような販売志向では決してなく、顧客志向的であることを説明しています。顧客との継続的な関係性によって、企業側が顧客にもたらす提案の精度も高まるので、両者は関係的に深化することが望ましいのです。

以上のように、SDLが焦点とする考え方のほとんどは、顧客との「共同生産」を前提としています。そもそも現代の商取引はいまや全てサービスを基盤としているのであって、顧客に何らかの形で参加してもらうことでサービス商品としての価値を生んでいるとすれば、サービスを削るという発想は決して得策とは言えない、ということなのです。

ならばどうすべきか。サービスを削る代わりに、共同生産をもっと活用するべきです。実は顧客が共同生産に参加することは、企業側のマーケティング・コストを押し下げる効果があります。現代の消費社会は、企業が新商品開発のために膨大なマーケティング・コストをかけても、顧客の真のニーズは結局わからないと言われて久しい時代です。ところが、サービス価値というのは、そもそも共同生産によってこそ高い価値が生まれるものなのですから、サービス生産プロセスのなかで顧客ニーズを理解すると割り切ればよいのです。先のリハビリの事例でも、PSSの導入によって、人的な労力を削減すると同時に、顧客接点の多様化を狙っていました。顧客接点が多様であれば、顧客ニーズを収集することは決して難しくはないのです。

まとめになりますが、コロナ後のスキンプレーションの脅威を前にして、何らかのサービス要素を闇雲に、そして全く理論武装せずに削ってしまおうとすることは避けるべきです。顧客との共同生産を重視すれば、マス・マーケティングのコストを削ることができます。なにより、共同生産を重視するサービス・ドミナントな考え方こそが現代経営学の最新潮流なのです。

【参考文献】

ロバート・F・ラッシュ&スティーブン・L・バーゴ著、井上崇通監訳、庄司真人・田口尚史訳 (2016)、『サービス・ドミナント・ロジックの発想と応用』同文館出版。

内田純一著 (2021)「サービス生産性の向上にどう取り組むか」、『ほくよう調査レポート』、2021年1月号。

<執筆者紹介>

AFLAC日本社（現 アフラック生命保険）勤務、北海道大学大学院国際広報メディア・観光学院准教授等を経て現在、小樽商科大学ビジネススクール教授（サービスマネジメント論）。