

サービス製品戦略についての考察

高橋 秀雄

I はじめに

サービス業のマーケティングの問題を取り上げるさい、顧客との長期的で良好な関係の維持・形成を目的とするリレーションシップ・マーケティングによるアプローチで分析するという方法がある¹。このサービス企業と顧客との関係に焦点を当てる方法は、もちろん特定の研究対象領域の分析には有効なのであるが、それだけでサービス企業のマーケティングの問題全般の分析を行うことができるわけではない。従来からのマーケティング・ミックス・アプローチによるサービス・マーケティングの分析がなければ、新サービス製品の開発、サービス製品の価格設定、サービス製品の広告・販売促進、サービス製品の販売チャネルの展開の仕方等、といったサービス企業が企業活動を展開するさいに最も基本的な事柄に関する分析ができないことになってしまう。つまり、リレーションシップ・マーケティング・アプローチによる分析だけでは、主としてサービスの提供施設の管理、サービス製品の品質管理、顧客との関係の管理、リピート顧客の獲得等、といったことだけしか分析できずに不十分なのである。

マーケティング・ミックス・アプローチとリレーションシップ・マーケティング・アプローチとは相互補完し合うものと捉えられるべきものなのであり、二者択一的なものでは

ない。つまり、どちらかが他方よりも優れているということはないし、どちらか一方を選択しなければならないというわけではないのである。つまり、これら2つのアプローチを対立的なものとして捉えるのではなく、この2つのアプローチを適切に組み合わせることで、サービス企業のマーケティング活動を行っていくべきであると考え方がよいのである。

ここで取り上げるのは、2つのアプローチのなかの、特に、マーケティング・ミックス・アプローチによるサービス・マーケティングであるが、リレーションシップ・マーケティングと同様に、重要なサービス・マーケティングの研究領域なので、これについて取り上げる意義は大いにあるものとする。しかしながら、我が国では依然として、マーケティング・ミックス・アプローチによるサービス・マーケティング研究は必ずしも十分になされているとはいえない。以下では、マーケティング・ミックス・アプローチによるサービス・マーケティング研究の促進に幾ばくかなりとも寄与するために、特にマーケティング・ミックスのなかの製品戦略を取り上げて検討していくことにする。

II サービス製品のブランドとブランド政策

(1) サービス製品のブランドの意義

サービス製品のブランドについて、それが

どのような意義を持つのかということから検討していくことにする。

Zeithaml, Bitner and Gremler (2013) は、「ブランドの創出の焦点は、企業への注意、意味づけ、資産」であるとしている²。Zeithaml, Bitner and Gremler (2013) は、サービス企業が、そのブランドを広告等により顧客に対して提示することより、ブランドへの注意を喚起するとともに、次第にそのブランドイメージを強化していく。また、そのブランドを取り扱っているサービス企業を利用した経験のある顧客が、サービス企業の従業員との接触等により、そのブランドに対する意味づけをする。このようなサービス企業のブランド政策がうまく機能すれば、ブランド資産が形成されるというのである³。

Kasper, Helsdingen and Vries, jr (1999) は、「ブランドは、顧客とサービス提供者との間の関係において重要なものである」としている。そして、質の良い、持続するブランドの創出と維持には、①サービス製品に対する愛情と情熱、②顧客の自分の考え方との連携、③相互依存、④関与、⑤親密さ、⑥パートナーの優良性、⑦信頼性、ノスタルジックな愛着、といった7つの属性が不可欠であるとしている⁴。Kasper, Helsdingen and Vries, jr (1999) が挙げている7つの属性は、いずれも顧客がサービス企業とその提供するサービス製品に対して抱く考え方や感情に関わるものである。

Zeithaml, Bitner and Gremler (2013) と Kasper, Helsdingen and Vries, jr (1999) が述べていることをまとめると、サービス企業が、そのサービス製品のブランド化（取扱サービス製品のブランドだけでなく、サービス企業の社名やサービス施設名等にも関わるもの）を成功させるためには、顧客に対して、そのブランド名を広告等により周知させるだけでなく、顧客が特定のサービス製品ブランドや、特定のサービス企業、サービス施設等を利用したときに、良いサービス経験が

できるようにすることを通じて良好な印象を与え、顧客に良いブランド・イメージやブランドに対する愛着を持ってもらうようにすることが必要であるというのである。サービス製品は、無形で分かりにくいものなので、顧客に良好なブランド・イメージを持ってもらうことは、有形製品の場合以上に大切なことなのである。そして、多くの場合、顧客がサービス企業の従業員と直接接することによりサービス提供を受けることになるので、顧客へのサービスの提供時点において優れたサービス提供をすることは、サービス企業やサービス製品の良好なブランド・イメージの形成にとって重要なのである。

ところで、このようなサービス企業やサービス製品のブランド・イメージの形成が、容易になされるかということそうではない。様々な論者がサービス製品のブランド化による差別化は困難であるとしている⁵。このような主張がなされるのは、サービス製品にブランド名を付けて他のサービス製品との差別化を図ろうとしても、サービス製品は主として無形のものからなっていて分かりにくいことから、顧客が明瞭に個々のサービス製品間の内容や品質上での相違を識別することが困難なことが多いので、うまくいかないことがあるということによるものと思われる。

サービス企業が、そのサービス製品のブランドを明確な形で図るためには、顧客に十分に満足するようなサービス製品の提供、サービス企業の係員が顧客との接触時点において好印象を与えるような接客対応サービスを提供すること、他社にはない独特なサービス製品の提供、他社にはない独自の設計・デザインによるサービス施設が利用できること、といったブランド化のベースとなるものがなければならないのである。総じていえば、顧客がブランド名を聞いただけで、該当するサービス製品の内容等を連想できるようにするほど、明確なブランド化に成功しているサービス製品はさほど多くはないと考えられる。

Lovelock and Wright (1999) は、サービス製品のブランドは、顧客の期待を満たすためにサービスの提供者、つまりサービス企業が履行する暗黙の約束であると捉えている⁶。サービス企業が、そのサービス製品に対して顧客が抱えている事前期待通りのものを提供する約束を確実に履行すれば、顧客に好印象を与えることができるので、そのブランドを明確に認知させることができ、サービス製品のブランド化による差別化に成功する。ただし、そうしたサービス製品はさほど多くはないとみられるのである。多くの場合、サービス製品のブランド名は、単に顧客に自社のサービス製品が他社のサービス製品とは異なるものであることを示すだけのものであることが多いように思われる。こうしたことは、サービス製品のブランド化だけでなく、社名や施設名によるブランド化にも当てはまるものとみられる。

(2) ブランド政策

特定のサービス製品のブランド名、特定のサービス企業の社名や施設名を聞いただけで、顧客がその特徴や内容等を連想できるといった具合に、明確なブランド化に成功しているサービス企業はさほど多くはないとみられるのであるが、実際に、サービス企業でどのようなブランド政策がとられているのかをみていくことにしよう。

第1に、旅行業ではJTB、近畿日本ツーリスト、日本旅行、HIS等の社名がブランドになっていることが多い。それだけでなく、海外パッケージツアー製品、国内パッケージツアー製品、新聞広告等によるメディア通販の旅行製品、インターネット限定の旅行製品等といった各種旅行製品ラインに対応するファミリーブランドというべきものがある。例えば、JTBでは、そうしたブランドとしてルックJTB、エースJTB、旅物語等がある。

このような旅行サービス製品のブランド化

による差別化（特にファミリーブランドによる差別化）は、旅行サービス製品相互間に見られる代替性、旅行サービス製品の価格弾力性の高さという理由から、一般的にいて困難である⁷。つまり、各社の旅行サービス製品は置き換えが可能であり、その価格の高低により需要が左右されやすいので、多くの場合、自社の旅行サービス製品のブランド・イメージを高めることにより、他社の同等の旅行サービス製品のブランドとの差別化を図ることは困難なのである。

ただし、顧客に対して、単なる高品質のサービス提供をするだけでなく、自社独特の優れたサービス提供をすることにより、その旅行会社の名声や評判を高めることに成功した場合には、旅行会社の社名による差別化を明確な形で行うことができる。

第2に、外食企業では、経営多角化していることが多く、この経営多角化に対応した多ブランド戦略がとられていることが多い。例えば、1つの外食企業が、牛丼店だけでなく、うどん店、そば店、寿司店等といった具合に複数の業態にわたって店舗展開するさいに、それぞれの業態の店舗に対して特定のブランド（店名）を付けているのである。この外食企業では、特に、有名で評判の良い特定のメニューがある場合には、それに対して個別製品ブランドを設定できることがある。ただし、このような個別製品ブランドの例は、さほど多くはないのであるが。なお、外食企業がブランド化に最も成功するのは、有名な料理人がいたり、名物料理等があるレストランである。

第3に、航空会社では、日本航空、全日空等の社名がブランドになっていることが多い。そのほかでは、航空会社が、機内サービスの一環として搭乗クラスを設定している場合には、ビジネスクラス等の上級の搭乗クラスに付けられている名称などが、一種のブランドになっていることがある。

第4に、ホテル会社であるが、特に大手ホ

テルチェーンでは、ホテルのグレードと料金水準（最高級、高級、中級、低料金等）、立地先（都市の中心街、駅前、観光地やリゾート地等）、対象とする顧客層（ビジネスマン、観光レジャー客等）等の相違に応じて、複数のブランド展開をしている。例えば、東急ホテルズでは、ラグジュアリーホテルの「東急ホテル」、スーペリアクラスの「エクセルホテル東急」、スタンダードなホテルの「東急イン」、リゾート地に立地する「東急リゾート」、中価格帯（ミッドプライス）の「ホテル東急ビズフォート」の5つのブランドを展開していた。同ホテルでは、2015年4月から3ブランドへの集約化を図り、「東急イン」と「ホテル東急ビズフォート」を「東急REI ホテル」に統合するとともに、「東急リゾート」を「東急ホテル」に名称変更した⁸。このような複数のブランド展開をすることで、様々な立地先へのホテルの展開や様々な顧客のニーズに見合うホテルの展開をすることができる。

また、これ以外のホテルのブランド展開の仕方として、ホテルの特色・特徴によるブランド化がある。例えば、阪急阪神ホテルズが展開している「レム」は、宿泊客に快眠できる客室環境を提供することに重点を置いた宿泊主体型ホテルのブランドである⁹。

第5に、テーマパーク、レジャーパークにおけるブランド化であるが、それらの多くはサービス施設名によりブランド化していることが多い。テーマパークのなかで、特にブランド化に成功しているのは、その提供するホスピタリティの品質が優れているだけでなく、他のテーマパークにはない独自の施設やキャラクター等により、抜きん出た特色を出せるところである¹⁰。特にテーマ性のない遊園地であるレジャーパークの場合には、例えばジェットコースター、フリーフォール等の絶叫マシンに独特なネーミングをすることによりブランド化を図っている¹¹。

以上、様々なサービス業種の企業における

ブランド化の仕方やブランド政策の展開についてみてきたが、ここで簡単なまとめをしておくとして、サービス企業のブランド化が最も成功するのは、例えば、顧客の印象に残るような優れたサービス提供等により名声や評判を獲得する場合、他社にはない独自のサービス内容やサービス施設の提供等により際だった特色を出せる場合などである。ただし、サービス企業が行う社名や施設名のブランド化、サービス製品のブランド化があまりうまくいかない場合には、そうしたブランド名は、単に他社の社名、施設名、サービス製品ブランド名と区別できるという機能しか持たないことになる。つまり、そうした場合には、顧客がそのブランド名を聞いただけで特定のサービス企業、サービス施設やサービス製品の内容を連想する、といった顧客の認知度の高い強力なブランドにはならないのである。

Ⅲ 新サービス製品の分類と新サービス製品の開発過程

(1) 新サービス製品の分類

新サービス製品という場合、どのようなものがそれに含まれるのであろうか。これについては、Lovelock and Wright (1999) の新サービス製品の分類に関する議論が参考になる。Lovelock and Wright (1999) は、新サービス製品が、次のように分類されるとしている¹²。つまり、①既存市場に存在しなかった大きなイノベーションによる新サービス製品、②事業の開設、③特定のサービス企業が、現在サービス製品を提供している市場にとっての新製品、④サービス製品ラインの拡張、⑤サービス製品の改善、⑥スタイルの変更、といった6つに分類されるというのである。ここで、Lovelock and Wright (1999) が挙げている、これら6つのものについて検討してみることにしよう。

まず第1に、新サービス製品には、非常に創造的なアイデアによって生み出された、既

存の市場には全く存在しなかった革新的な新サービス製品があるが、こうしたものはそんなに頻繁に開発されるものではなく、たまにしか現れてこないものである。

第2に、事業の開設に該当する新サービス製品というのは、例えばサービス企業がその既存のサービス製品を簡略化したり、ダウングレード等をしたものを新しい顧客に提供するというものである。例えば、我が国の事例として、ブライダル業界で、挙式しない最近のなし婚のカップルに対して、披露宴なしで、単に挙式と写真撮影だけで済ませられる低料金プランを開発して提供していることが挙げられる。

第3に、サービス企業の既存の市場（既存の顧客）における新製品であるが、こうしたタイプの新サービス製品は、国内の他の地域や他国ですでに普及しているが、ある当該地域（当該市場）ではいまだ導入されていないといったものことである。このタイプの新サービス製品は、どの地域でも利用される汎用性の高いものであれば導入できるであろうが、地位特性に左右されやすいものであれば導入は難しいであろう。

第4に、サービス製品ラインの拡張については、例えば、外食企業が、ファミリーレストランに加えて、ハンバーグ専門店、うどん店、寿司店、ファストフード店等を展開することにより、サービス製品ラインを拡張するといったことが挙げられる。

第5に、サービス改善であるが、例えば、高速鉄道を保有する鉄道会社とその車両のさらなる高速化を図って、特定区間を走行するのに要する時間を短縮し、列車の運行の頻度を増加させたりするといったことがこれに該当する。また、ファストフード店が、その調理作業の合理化や機械化等を図ることにより調理時間を短縮して、顧客に迅速にメニューを提供できるようにするといったこともこれに該当する。

第6に、スタイルの変更による新製品開発

を行いやすいのは、対象となるサービス製品に有形要素が比較的多くみられる場合である。例えば、外食企業のメニューの盛りつけの仕方の工夫・改善、ホテルが結婚式場をゲストハウスウェディング風に開放的でプライベート感のあるものに改装すること、といったことが挙げられる。

新サービス製品は、大まかにいって、これら6つに分類されるのであるが、革新的な新サービス製品の開発は減多になされるものではない。サービス改善による新サービス製品の開発、スタイル変更による新サービス製品の開発の2つについていえば、そうしたことを比較的継続的に実行しやすいのは、外食企業、ホテル、ブライダル企業、テーマパーク、レジャーパーク、ゲームセンター等の娯楽企業、航空会社、バス会社、鉄道会社等である。これらの企業では、メニュー、サービス施設、航空機、車両等の目に見える有形の要素があるので、サービス製品の改善・改良や追加的なサービスの提供等による新サービス製品開発を比較的継続的に実行しやすいのである。

事業の開設による新サービス製品の開発、既存の顧客にとっての新製品の開発、製品ラインの拡張による新サービス製品の開発については、サービス提供に必要なサービス施設や人員の確保、ノウハウの獲得等を要するので、比較的資金的に余裕のあるサービス企業でなければ、それは実行可能でないであろう。これらの新サービス製品については、さらに、それに対する十分な需要があらかじめ見込まれないと、実行可能ではないであろう。ただし、今後の企業展開のための実験的な試みとして行うのであれば、この点について特に問題にする必要はない。

付け加えておくと、上述のサービス企業では、サービス改善による新サービス製品の開発、スタイル変更による新サービス製品の開発を比較的継続的に実行しやすいのであるが、そのサービス製品の無形性や専門性の程度が

かなり高く、かつ活動領域がかなり限られているサービス企業では、サービス改善やスタイル変更による新サービス製品開発であったとしても、それを継続的に行っていくことにより新サービス製品を市場に導入していくことは困難であるとみられる。例えば、各種の修理サービス企業では、レストラン等の外食企業でなされている定期的な新メニュー開発（メニューの工夫・改善等によるもの）をすることにより、定番メニュー以外のものを切り替えるといったような、新サービス製品の追加とサービス製品の切り替えといったことはできないとみられるのである。というのは、各種の修理サービス企業では、たまに新サービスの追加等がなされるとしても、最も基本的なサービス提供の種類と内容は変わらないからである。

(2) 新サービス製品の開発過程

サービス製品の開発過程がどのような過程を経てなされるのかを検討することにしよう。この新サービス製品の開発については、論者によって捉え方が異なる。

まず、Cowell (1984) は、新製品開発過程が、①アイデアの創出、②評価と開発、③テスト、④導入の4つからなるものとしている¹³。

次に、Palmer (1994) は、新サービス製品の開発過程が、①アイデアの創出、②アイデアのスクリーニング、③コンセプト開発とテスト、④事業分析、⑤開発、⑥事業化の6つからなるものとしている¹⁴。

さらに、Wilson, Zeithaml, Bitner and Gremler (2012) は、サービス・イノベーションと新サービス製品開発の過程が、①事業戦略の開発あるいはその評価、②新サービス戦略開発、③アイデアの創出、④サービス・コンセプトの開発と評価、⑤事業分析、⑥サービス製品の開発とテスト、⑦市場でのテスト、⑧事業化、⑨導入後の評価の9つからなるものとしている¹⁵。そして、Wilson, Zeithaml, Bitner

and Gremler (2012) は、①～⑤までをフロント・エンド計画としており、⑥～⑨までを実行と位置づけている¹⁶。Wilson, Zeithaml, Bitner and Gremler (2012) によれば、フロント・エンド計画というのは、どのようなサービス・コンセプトを開発するのかわかるものであり、実行というのは、サービス・コンセプトの実行のことであるとしている¹⁶。

これらの論者のうちのPalmer (1994) に関していえば、一般的に新製品開発過程とされているものを、そのまま新サービス製品開発に適用しているだけである。そしてCowell (1984) に関していえば、一般的な新製品開発過程とされているものを新サービス製品開発に対して、やや簡略化して適用しているものとみられる。Wilson, Zeithaml, Bitner and Gremler (2012) に関していえば、一般的な新製品開発過程とされているものに、事業戦略の開発あるいはその評価、新サービス戦略開発の2つの過程を付け加えるとともに、新サービス製品開発過程の前半をフロント・エンド計画、その後半を実行の2つに区分する点で特徴がある。

Wilson, Zeithaml, Bitner and Gremler (2012) は、サービス企業が新サービス製品開発を行うときに、まず最初に、その事業戦略とそれに対応する新サービス戦略という新サービス製品開発を行うさいの方向付けとなるものを策定すべきであるとしているのである。このような考え方は、サービス企業が開発しようとする新サービス製品が、そのサービス企業にとって戦略的な重要性をもっているような非常に革新的なものであったり、そのサービス企業が今まで手がけたことがないような新サービス製品であったりする場合などに妥当するものといえる。ただし、サービス改善、スタイルの変更等による新サービス製品開発の場合には、さほどサービス企業の事業戦略、サービス戦略との関連性は考慮されないものとみられる。そうしたことから、

Wilson, Zeithaml, Bitner and Gremler (2012) の新サービス製品開発過程の捉え方は、非常に革新的な新サービス製品に対して、特に妥当するものであるとするのがよいと思われる。

さらに、サービス改善、スタイルの変更等による新サービス製品開発の場合には、Palmer (1994) が挙げている一般的な新製品開発過程のうちの、事業分析と事業化の過程は必要ないものとみられるのであり、Cowell (1984) が挙げている簡略化された新サービス製品開発過程を経るものと考えればよいと思われる。

結論的にいえば、新サービス製品開発の対象となる新サービス製品がどのようなものなのか、つまり、非常に革新的な新サービス製品なのか、サービス製品ライン拡張に伴う新サービス製品なのか、若干の工夫・改善による新サービス製品なのか、単なるスタイル変更による新サービス製品なのか、といったことに応じて、それぞれに対して適用する新サービス製品開発過程モデルを使い分ければよいと思われるのである。あらゆる新サービス製品に対して同一の新サービス製品開発過程モデルを適用する必要はないのである。

IV サービス製品に対する製品ライフサイクル論の適用は、どの程度有効なのか

サービス製品に対して製品ライフサイクルの議論が適用されることがある。Palmer (1994) は、サービス製品が①導入、②成長、③成熟、④飽和、といった製品ライフサイクルの4つの局面を経るものとしている¹⁷。Cowell (1984) は、サービス製品が、①導入、②成長、③成熟、④衰退、といった4つの段階を経るとする考えには、ある程度の妥当性があるものと捉えている¹⁸。

従来、有形製品に適用されてきた製品ライフサイクル論が、サービス製品にも適用できるものと仮定すると、次のようになる。

特定のサービス製品が、それまで市場に全く存在していなかった根本的な新製品として開発され、市場に導入され、それが徐々に市場に受け入れられて成長を遂げていく。さらに、そのサービス製品が市場に広範に普及していくと市場の成長率は鈍化し、市場は成熟する。そのサービス製品が長期にわたって市場を獲得してきたとしても、やがては市場の変化、消費者のニーズの変化等により、需要が次第に減少していくことになり、最終的にそれは廃棄されることになる。

Cowell (1984) は、このようなサービス製品に対する製品ライフサイクル論の適用には、3つの問題点が指摘されてきたとしている¹⁹。

第1に、製品ライフサイクルへの一般的な批判と、そのサービス製品に対する妥当性である。つまり、製品ライフサイクル論で示されているS字曲線は説得的でないし、サービス製品に対しては製品ライフサイクル論を適用することにはあまり意味がないという批判である。

第2に、定義の問題である。Cowell (1984) は、これには2つの問題があるとしている。まず、サービス製品のライフサイクルを問題にすると、ライフサイクル概念が適用される異なった方法間の区分をしておく必要があることである。つまり、サービス製品のライフサイクルを問題にすると、念頭に置いているのが特定のサービス製品の種類なのか、特定のサービス製品の形態なのか、特定のサービス製品のブランドなのかによって製品ライフサイクルの曲線の形状が異なるので、明確にこれらを区分しておかなければならないということである。次に、製品ライフサイクルの分析に販売データを用いるさいに、季節的調整、インフレーションの影響の調整等をする必要があるということである。

第3に、サービス製品に対する製品ライフサイクル論の有効性に関する経験的な証拠がないことである。

有形製品に適用されてきた製品ライフサイクル論を、サービス製品に適用することに対して、以上のような問題点が指摘されているのであるが、実際のところ、サービス製品に製品ライフサイクル論を厳密な形で適用することができるのかどうかは分からない。その理由は次の点にある。

第1に、サービス製品の特質に帰因する困難である。サービス製品というのは、主として無形のものなので、それがどのようなものなのか分かりにくいことが多く、保存ができず、生み出されたと同時になくなってしまうものである。こうしたことから、製品ライフサイクル論による分析の対象となる個々のサービス製品の種類を明確に確定することが困難なことが多いのである。

有形の商品では、冷蔵庫、エアコン、薄型テレビ、ガラケー、スマートフォン、ビール、発泡酒、といった具合に製品ライフサイクル論を適用する個別の製品種類を比較的容易に確定することができるのであるが、無形のサービス製品では、必ずしもそれは容易なことではないのである。サービス製品では、ハンバーガー等の外食企業のメニューや宅配便サービス等のように比較的容易に製品種類を確定することができるものばかりではないのである。

第2に、サービス製品は多種多様であることが多く、それは消費者のニーズの変化等に応じて変化しやすいので、特定のサービス製品種類の存在を長期にわたって想定し、サービス製品の製品ライフサイクル論を問題にすることが困難な場合があることである。例えば、旅行業界では、旅行者の属性（性別、年齢、単身者、既婚者等）、旅行目的、旅行者が旅行することから得られる便益、旅の目的地等が実に種々雑多であるところから、多種多様な旅行商品（旅行サービス製品）を提供しているし、旅行者のニーズが人口動態や景気動向の変化、為替相場の変化等に応じて急速に移り変わっていくので、旅行商品のあり

方をそのときどきの事情に合わせて変化させているのである。このような業界では、特定のサービス製品種類を長期にわたって念頭に置いたうえで、その製品ライフサイクルを問題にすることには、あまり意味がないものとみられる。

以上のような問題点があるだけでなく、サービス製品に製品ライフサイクル論を適用するとしても、その議論をマーケティング活動にどの程度活かせるのかどうかという問題もある。つまり、有形製品の製品ライフサイクル論では、導入期、成長期、成熟期、衰退期、といった各段階のそれぞれに対応したマーケティング戦略の展開が取り上げられ論じられることが多い。しかしながら、サービス製品にも製品ライフサイクルが存在するとしても、サービス製品の製品ライフサイクルの各段階のそれぞれに対応したマーケティング戦略を十分に展開することができるのかどうか疑問があるのである。

ここでサービス製品の製品ライフサイクルの各局面におけるマーケティング戦略の展開についてどのような議論がなされているのかをみてみることにより、この問題について検討することにしよう。

まず、Kasper, Helsdingen and Vries, jr (1999) の議論について検討する。

Kasper, Helsdingen and Vries, jr (1999) は、サービス製品の製品ライフサイクルの導入局面において、レストランの例を挙げることにより、初期需要を得るために低いメニュー価格を設定してから、次第に価格を上げていくという価格戦略の説明をしている²⁰。

成長局面においては、売上高の急速な増加がみられるとし、展開すべきマーケティング活動として、サービス製品の改良、追加的なサービスの開発、新しいターゲット集団の開発、自社の特定のサービス製品に関する広告の展開等が挙げられている。

成熟局面については、展開すべきマーケ

ティング活動として、追加的なサービスを付け加えること、サービス企業がそのサービス製品をアップグレードすること、サービス・マーケティング・ミックスの修正、市場の拡張努力等が挙げられている。

衰退局面では、マーケティング・ミックス費用の削減、サービス製品の削除等について述べられている。

Kasper, Helsdingen and Vries, jr (1999) が述べている製品ライフサイクルの各局面に応じたマーケティング活動の展開には、あまり妥当性はないものとみられる。

レストランのメニュー価格は、その店舗のグレード、客層、食材原価等により規定されるのであるが、これらの点を無視して初期需要を得るためにメニュー価格を低くすると、そのレストランは低価格店であるという印象を顧客に与えることになるし、収益が上がらないことになる。それだけでなく、メニューの過度の低価格化は、場合によってはその品質が悪いのではないかという疑念を顧客にもたれる危険性があるし、たとえ低価格化により需要が増加したとしても、レストランの店舗に十分なサービス提供能力がなければ、増加した需要を満たせないだけでなく、かえって顧客の不満を増加させることにならぬのである。

そして、初期需要を得てから、その価格を上げていくというのであれば、顧客がもっている低価格店というイメージを払拭しなければならぬし、メニュー価格を上げた分だけのメニューの品質の良さ等を顧客にアピールしなければならない。また、レストランが初期需要を得たとしても、その供給能力を顧客の増加に伴って短期的に拡大することは容易ではない。つまり、レストランの店舗の多店舗展開を急速に図っていかなければならぬのであるが、それに伴うレストランの立地場所や店舗施設の確保等が円滑になされるかどうかは分からないのである。

また、サービス企業が、根本的な新製品開

発により市場に送り出したサービス製品に、付随的なサービス提供の追加やサービス製品の提供方法の工夫・改善等のマイナーチェンジを施して新奇さを出すことで、同等のサービス製品を取り扱う新規参入の競争企業に対抗したり、獲得した顧客の繋ぎ止めや新規顧客の獲得等を図ろうとしても、それには限界があるのである。つまり、サービス企業では一般的に、無形のサービス製品に関するマイナーチェンジ程度での新製品開発活動が、製造業者のように継続的に実施可能ではないところが多いのである。マイナーチェンジ程度での新製品開発を行いやすいのは、外食産業やホテル等の、そのサービス製品に比較的有形の要素が多く含まれているという事情がある一部の業種だけなのであり、それ以外のところではなかなかそうしたことを行うことは困難なのである。

サービス企業が、そのサービス製品をアップグレードするという点についていえば、それは困難であることが指摘される。サービス企業がそのサービス製品をアップグレードするということになれば、当然のことながら従来の顧客層を放棄して新たな顧客層の獲得に乗り出すということになる。例えば、低料金のホテルが中価格帯以上の客室料金のホテルに転換するといっても、従来からそのホテルに対して顧客が抱いているイメージを払拭するのは容易ではなく、新しい客層がすんなりと獲得できるのかどうかは分からないのである。

次に、Palmer (1994) の議論を検討することにする。

Palmer (1994) は、ライフサイクルの考え方は、サービス製品の製品ライフサイクルの各段階におけるマーケティング活動の認識に役立つとしている²¹。例えば、新製品投入の局面（新製品の導入の局面）においては、その製品に対する認識を高めるためのPR活動の展開、成長局面での広告活動の展開、成熟期での販売促進インセンティブの利用、衰

退局面における販売促進活動の減少、といった製品ライフサイクルの局面ごとでのマーケティング活動の展開ができるというのである²²。

こうした Palmer (1994) の主張のように、果たしてサービス製品のライフサイクルの各局面に応じたマーケティング活動を認識しつつ、サービス企業がマーケティング活動を十分に展開できるのかどうかという点についてはやや疑問がある。Palmer (1994) が挙げているようなマーケティング活動に関しては、ある程度実行可能なのかもしれないが、製品ライフサイクルの各局面に対応したマーケティング活動を十分に展開することができるのかという点については疑問があるのである。

サービス企業が、自社の新サービス製品に対する広告・広報活動の展開により、その認知度を高めようとしても、サービス製品の無形性により、消費者にとってはどのようなものなのかが分かりにくいし、実際に新サービス製品を購入し利用してみないと理解しづらいという問題がある。また、新サービス製品の市場が拡大していくとしても、特に労働集約的なサービス業種の企業ではサービス製品の供給能力に限界があることが多く、様々なサービス企業のサービス提供施設には立地制約があることが多いので、サービス製品の需要拡大のためのキャンペーン等を展開しても、増加した需要を満たすための供給能力が十分に確保できるのかという問題があるのである。

このように、有形製品に対して適用されてきた製品ライフサイクルの各局面ごとのマーケティング活動の展開の議論は、サービス製品に対しては完全に妥当するわけではないのである。製品ライフサイクルが存在する特定の種類のサービス製品があったとすれば、製品ライフサイクルのそれぞれの段階におけるマーケティング活動を、実行可能な範囲内で弾力的に展開するということになる。有形

製品のライフサイクルの各段階におけるマーケティング活動展開の場合と比較して、サービス製品のライフサイクルの各段階におけるマーケティング活動展開のさいの選択肢はさほど多くはないのである。

V おわりに

以上で、ブランド戦略、新サービス製品開発過程、サービス製品に対する製品ライフサイクル論の適用といった点を中心にサービス企業の製品戦略についてみてきた。この製品戦略は、マーケティング・ミックス戦略のなかの1つなのであるが、これを含めたサービス企業の価格戦略、広告・販売促進戦略、チャンネル戦略がもっと研究されるべきであると思う。

サービス・マーケティングの1つのアプローチであるリレーションシップ・マーケティング・アプローチは、高価格で高品質のサービス製品を取り扱うサービス企業や、少なくとも中価格帯以上のサービス製品を取り扱うサービス企業にとって特に有効なものであるとみられる。しかしながら、例えば、格安航空 (LCC) の多くは、低料金で航空旅客輸送サービスを提供しているので、コストのかかる高品質で優れたサービス製品の提供はあまり実行可能ではないのである。つまり、こうした低料金でのサービス製品を提供しているサービス企業では、顧客との長期的で良好な関係の維持・形成を目的とするリレーションシップ・マーケティングを遂行しようとする、多額の費用が掛かることになる。このコストアップにより、低コストでのサービス製品の提供ができなくなってしまうので、低料金でサービス製品を提供している企業では、リレーションシップ・マーケティングの遂行はあまり現実的ではないのである。高品質でのサービス製品の提供をしようとするならば、サービス企業の側の施設・設備の充実や、十分なサービス提供態勢をとるため

に必要な従業員数の確保等が必要になってくるのである。高い費用をカバーしつつ、収益を上げるためには、サービス製品の価格（料金）を上げざるを得ないので、低料金でのサービス製品の提供が困難になるのである。こうしたところから、すべてのサービス業でリレーションシップ・マーケティングの展開がなされるわけではないのである。顧客のなかにも、さほど高品質ではなくても低料金でサービス製品の提供が受けられればよいという人達もいるのであり、リレーションシップ・マーケティングの考え方に基づくサービス製品の提供をすべての顧客が期待しているわけではないのである。

これに対して、製品戦略、価格戦略、広告・販売戦略、チャネル戦略からなるマーケティング・ミックス・アプローチによるサービス・マーケティングは、どのようなサービス企業でも展開できるものである。このように汎用性の高いマーケティング・ミックス・アプローチによるサービス・マーケティングにもっと注目し研究すべきであると思われる。このマーケティング・ミックス・アプローチをサービス企業やサービス製品に対して適用するさい、有形製品とは異なり無形性等の特質をもつサービス製品に対して、どの程度それが適用できるのかを明確にする必要がある。この点について明確にしてから、サービス企業やサービス製品に対するマーケティング・ミックス・アプローチの適用をすべきである。ここでは、そうした観点から、マーケティング・ミックス・アプローチのサービス・マーケティングへの適用（特にそのなかの製品戦略の適用）を検討してきたのである。いずれにせよ、今後のマーケティング・ミックス・アプローチによるサービス・マーケティングに関する研究が進展していくことが期待される。

注 _____

1 リレーションシップ・マーケティングについて

ては、例えば Egan (2001)、浅井 (1987)、高橋 (1994) を参照のこと。

- 2 Zeithaml, Bitner and Gremler (2013), p.425.
- 3 *Ibid.*, pp.425-426.
- 4 Kasper, Helsdingen and Vries, jr (1999), p.503.
- 5 Thomas (1978) は、サービス業では、ほとんどブランド名による差別化をしてきていないとしている。Thomas (1978), p.162, 邦訳、52 ページを参照のこと。また、Berry, Lefkowitz and Clark (1988) は、「製造業でなされているような仕方でのブランド化はサービス業では役立たない」としている。Berry, Lefkowitz and Clark (1988), p.28, 邦訳、75 ページを参照のこと。
- 6 Lovelock and Wright (1999), p.166.
- 7 Middleton (1988) が指摘しているように、旅行サービス製品間に代替性がみられ、価格弾力性が高いところから、旅行サービス製品のブランド化による差別化は困難である。Middleton (1988), p.92 を参照のこと。
- 8 この東急ホテルズが展開するブランドについては、『月刊 ホテル旅館』2011年2月号、柴田書店、25 ページと「日経 MJ」2014年12月5日付け記事を参照のこと。
- 9 この阪急阪神ホテルズのブランドの「レム」については、『月刊 ホテル旅館』2015年5月号、柴田書店、44～49 ページを参照のこと。
- 10 例えば、根本 (1990) は、特にテーマパークについて、その施設の一品性が必要であると、差別化のために独自の施設等が必要であることを認めている。根本 (1990)、12 ページを参照のこと。
- 11 このレジャーパークの絶叫マシンのネーミングの重要性については、澤・齋藤 (2012)、147～148 ページを参照のこと。
- 12 Lovelock and Wright (1999), p.168.
- 13 Cowell (1984), pp.140-141.
- 14 Palmer (1994), pp.141-143.
- 15 Wilson, Zeithaml, Bitner and Gremler

- (2012), pp.174-180.
- 16 *Ibid.*, p.175.
- 17 Palmer (1994), pp.136-139.
- 18 Cowell (1984), pp.115-118.
- 19 *Ibid.*, pp.120-122.
- 20 Kasper, Helsdingen and Vries, jr (1999), p.496.
- 21 Palmer (1994), p.137.
- 22 *Ibid.*, pp136-137.
- 参考文献
- Baron, S. and K.Harris (1995) *Services Marketing:Text and Cases*, Macmillan Press Ltd.
- Baron, S. and K. Harris (2003) *Services Marketing:Texts and Cases*, 2nd ed., Palgrave.
- Berry, L.L., E.F.Lefkowitz and T. Clark (1988), "In Service, What's in a Name?," *Harvard Business Review*, Vol.66, No.5, pp.28-32. (邦訳「ブランドネーミング——社名が握るサービス企業成功の鍵——」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』1989年1月号、75～78ページ)
- Cooper, R.G. and S.J.Edgett (1999) *Product Development for the Service Sector:Lessons From Market Leaders*, Perseus Books.
- Cowell,D.W. (1984) *The Marketing of Services*, Butterworth - Heinemann Ltd,
- Egan, J. (2001) *Relationship Marketing:Exploring Relational Strategies in Marketing*, Pearson Education Ltd.
- Fitzsimmons, J.A. and M.J.Fitzsimmons (2000), *New Service Development:Creating Memorable Experiences*, Sage Publications, Inc.
- Foxall,G. (ed.) (1985) *Marketing in the Service Industries*, Frank Cass and Company Limited.
- Hollins,G. and B.Hollins (1991) *Total Design:Managing the Design Process in the Service Sector*, Pitman Publishing.
- Kasper,H., P. van Helsdingen and W. de Vries, jr (1999) *Services Marketing Management:An International Perspective*, John Wiley & Sons Ltd.
- Lovelock,C. and L. Wright (1999) *Principles of Service Marketing and Management*, Prentice Hall.
- Middleton, V.T.C. (1988) *Marketing in Travel and Tourism*, 1st ed., Heinemann Professional Publishing.
- Palmer,A. (1994) *Principles of Services Marketing*, McGraw-Hill Book Company.
- Payne.A. (1993) *The Essence of Services Marketing*, Prentice Hall International (UK) Ltd.
- Thomas,D.R.E. (1978), "Strategy is Different in Service Business," *Harvard Business Review*, Vol.56, No.4, July-August, pp.158-165. (中野工訳「サービス業では製造業と異質の戦略を」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』1978年12月号、52～60ページ)
- Wilson,A., V.A.Zeithaml, M.J.Bitner and D.D.Gremler (2012) *Services Marketing:Integrating Customer Focus Across the Firm*, 2nd European edition, McGraw-Hill Companies.
- Zeithaml,V.A., M.J. Bitner and D.D.Gremler (2013) *Services Marketing:Integrating Customer Focus Across the Firm*, 6th ed., The McGraw-Hill Companies.
- 浅井慶三郎 (1987)、『サービスの演出戦略——リレーションシップマーケティングの設計——』同文館出版。
- 浅井慶三郎 (1988)、『サービスのマーケティング管理——ヒューマンビジネスの設計——』同文館出版。
- 浅井慶三郎・清水滋編著 (1991)、『サービス業のマーケティング (改定版)』同文館出版。
- 飯田朝子 (2012)、『ネーミングがモノを言う』中央大学出版部。
- 澤喜司郎・齋藤英智 (2012)、『交通論おもしろゼ

ミナール 8 『遊園地の乗り物と遊びの文化』

成山堂書店。

根本祐二 (1990)、『テーマパーク時代の到来 —— 魅力ある地域創造のニュービジネス』ダイヤモンド社。

高橋秀雄 (1990)、「サービス業の戦略的マーケティング」橋本勲・中田善啓・陶山計介編『戦略的マーケティング』新評論、104～125ページ。

高橋秀雄 (1994)、『顧客主導型企業のための —— サービス業の経営とマーケティング』中央経済社。

高橋秀雄 (1998)、『サービス業のマーケティング【第2版】』中央経済社。

高橋秀雄 (2009)、『サービス・マーケティング戦略』中央経済社。

横井恵子 (2002)、『ネーミング発想法』日本経済新聞社。