

第13講 サービスとホスピタリティのマーケティング

キーワード

顧客志向マーケティング, 4Pマーケティング, 4Cマーケティング,
マーケティング・コンセプトの拡張, 製品概念の拡張, サーブカル (SERVQUAL),
サーバクション (Survaction), サービスの商品特性, 内的マーケティング,
経験価値マーケティング

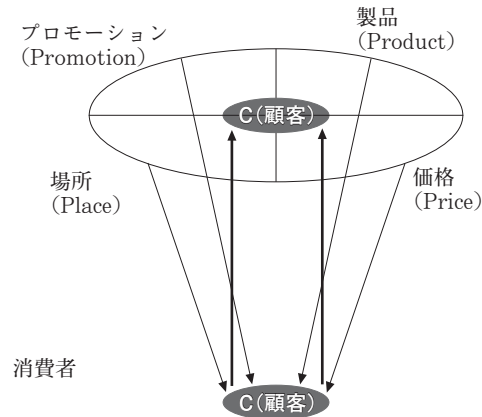
1 マーケティング小史 — 製品志向から販売志向そして顧客志向へ

序で述べたように、19世紀から20世紀初頭にかけて、マーケティングという言葉でまとめられることになる製造企業の対市場活動が一般的になってきたが、そこでは文字通り、「物」をいかにに大量に生産しいかに大量に販売していくかということが課題であった。この時代のマーケティングの考え方を性格づけると、「生産志向のマーケティング」から「販売志向のマーケティング」へと軸は移っていったものの、もっぱら生産や販売に関心の中心が向かっている（志向）時代であった。

1.1 4Pマーケティング

1960年、マッカーシー (E. Jerome McCarthy) は、多岐にわたるマーケティング活動を4つのPで始まる用語で整理し、その中心に顧客をおいた。4つのPは、製品 (Product)、価格 (Price)、流通 (Place)、プロモーション (Promotion) である。そして、対象とするのは消費者一般ではなく、自社製品の具体的な対象となる顧客 (Customer: 標的顧客: target customer) を

図13-1 4Pマーケティング・ミックス



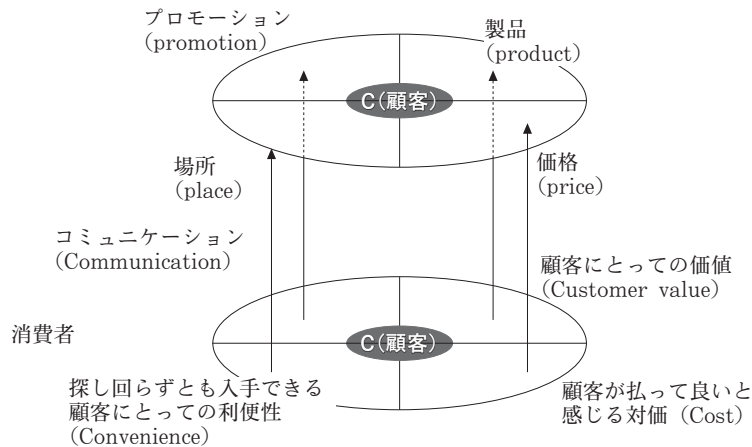
想定し、そこにこれらのマーケティング活動の4要素をうまく組み合わせていく（マーケティング・ミックス概念）というフレームを提示した。以後こうした考えの基にマーケティングは、実践としても学問としても発展していった。これを「4Pマーケティング」と呼び、現在においてもマーケティングは、本書も含めこのフレームに基づいて説明されている。

1.2 IMCと4Cへ

やがてマーケティングは、さらに顧客へと近づいていく。シュルツら（Don E. Schultz, Stanley I. Tannenbaum, Robert F. Lauterborn）は、マーケティング活動全体が顧客へのコミュニケーション活動であると考え（1992年の Integrated Marketing Communications : Putting It Together & Making It Work）、「統合されたマーケティング・コミュニケーション（IMC）」という考え方を提起した。やがてこの考え方をベースに、4Pにかわる4Cという考え方が示されるようになった。4Pが企業サイドからの活動分類であるとするれば、4Cは、それが顧客サイドから見た場合どうなるのかという考え方から捉えられたものであった。したがって、製品ではなく「Customer Value（顧

第13講 サービスとホスピタリティのマーケティング 173

図13-2 4Cマーケティング・ミックス



客にとっての価値)」であり、価格は「Cost（客が払って良いと感じる対価）」、流通は「Convenience（探し回らずとも入手できる顧客にとっての利便性）」、プロモーションは「Communication（一方的な情報伝達ではなく顧客との双方向のコミュニケーション）」であると考えた。

以上のように、マーケティング活動の出発点が顧客へ顧客へと移っていく一方で、その流れと呼応するかのように、提供する製品そのものについての考え方が大きく変わってしまう出来事があった。

2 1969年に何があったか

1969年は、マーケティングの歴史において重要な年であった。

この年に、コトラーとレヴィによる、マーケティングの^{コンセプト}考え方を拡張して適用すべきであるという主張の論文が発表された（Philip Kotler and Sidney J. Levy (1969), "Broadning the Concept of Marketing", Journal of Marketing, January）。この論文で彼らは、これまでモノを中心としたマーケティングが

考えられてきたが、マーケティングの考え方はもっと可能性を持っており、モノ以外の、サービスはもちろんのこと、たとえばアイデア（ある考え）や人や土地などについても応用が利くものであり、そのようにすべきであると主張した。

これ以後約10年にわたってマーケティング学界では、マーケティングのアイデンティティ論争が繰り広げられた。コトラーらの主張は、本来のマーケティングからは逸脱したものであり、このままではマーケティングだかなんだか分からなくなってしまうという批判が巻き起こり、これらの批判との間で論争が繰り広げられたのである。しかしながら、最終的にはコトラーらの主張が勝利を収め、以後マーケティングは、この方向で、実践も理論も展開されていくことになった。

2.1 製品の考え方の拡張

マーケティングの考え方の拡張においてもっとも重要な意味を持ったのは、製品の考え方の拡張であった。たとえば、宗教は人びとの平和な生活や幸せを提供し、それによって信者を獲得し、その規模を拡大していく。つまり、幸福が商品であり、信者獲得に向けて有効なプロモーションは何かを考えるという発想である。アメリカではテレビを使った教会のサービスが活発で、毎日曜日に全米に向けて放送されている。

コトラーらは、教会だけでなく、警察、慈善団体、大学、博物館、選挙の立候補者などをマーケティングを行う主体として取り上げ、それらの組織や人にとっての製品を、たとえば、「人々を守るというサービス（警察）」「宗教上のサービス（礼拝は文字通りサービスと呼ばれている）」「人々の幸福感（慈善団体）」「教育（大学）」「文化の理解（博物館）」「誠実な政治（選挙）」と捉えてみることを提唱した。

政治家といえ、わが国においても政党によるCMが頻繁に見られるようになったが、アメリカにおける大統領選挙の時の激しい広告合戦を思い出せば、ここでのマーケティングの拡張としての「人のマーケティング」を理解できる

第13講 サービスとホスピタリティのマーケティング 175

であろうし、文字通り「タレント」という芸能「人」を売り込むのが芸能プロダクションのマーケティングである。モーニング娘やAKB 48などはその成功例である。また、「土地」のマーケティングという考え方からは、観光地への旅行者の誘致も、マーケティングの考え方によって取り組まれるようになった。

大学もまた、マーケティングの考え方を適用してきている。教育を商品と考え、学生を顧客と考えるのである。かつて亜細亜大学は、半年間学生をアメリカに派遣するプログラムをセールスポイントに、日本で初めてテレビCMをおこない大変な話題を呼んだ。今では、電車の車内広告を行なっている大学は、枚挙にいとまがない。

その他、骨髄バンクへの骨髄提供を呼びかけるCMや振込め詐欺に引っかからないよう注意を促す公共広告機構のテレビCMが、今日では当たり前のように放送されるようになっている。

このように、信仰や教育、慈善といったいわば形のないものに対するマーケティングの適用は、要するにマーケティングの適用対象の拡大であった。そして、こうした動きは、サービスのマーケティングへと必然的に展開されていった。

3 サービスのマーケティング

3.1 サービスの商品特性

サービスの商品特性は、それが人によって提供される点に特徴があり、次のようにまとめられている。

無形性

同時性（あるいは不可分性）

変動性

消滅性

つまり、サービスには形が無く、その生産（提供）と消費は同時に行われ分けることができない。しかも、生産とともに消滅し保存することができない。

176

また、サービスの品質は提供する人によって異なる（バラツキがある）。

サービス品質が人によってまちまちになることについては、マニュアルを用いることによって、サービス提供者（接遇者）が提供するサービスの均質化が図られている。

もっとも、このような試みはマーケティングの初期から行なわれていたことは、指摘しておかなければならないだろう。20世紀初頭、ナショナル金銭登録機会社（National Cash Resister Co.）のパターソン（John H. Patterson）によって、セールスマンのセールストークの標準化が試みられ、組織的な販売員訓練が行われた。これにもとづいて、販売上のタスク（課業：ここまでは標準的にやれるはずという仕事内容）が設けられたり販売割当（sales quota）が課され、課業管理（task management）が行われた。科学的管理法の考え方の販売への適用である。

3.2 サーブカル

このように、サービスの、人に依存するがゆえの変動性への対処は、かなり早くから行われていたが、1980年代後半から90年代にかけて、サービス品質の測定フレームとして、サーブカル（SERVQUAL）が開発された（Zeithaml, Parasuraman & Berry, 1990）。サービス（service）とクオリティ（quality）からなる造語である。

この方法は、顧客がサービスに対して持っている期待と実際に受けたサービスとのギャップ（差）を測定し、それをサービス品質の改善に役立てようとするものである。

Reliability（サービスへの信頼性について）

Assurance（丁寧さや安全性は保証されているか）

Tangibles（設備など目に見える有形の部分）

Empathy（顧客に対する理解やコミュニケーションなどの共感性にかかわる部分）

Responsiveness（反応の良さや迅速性など応対にかかわる部分）

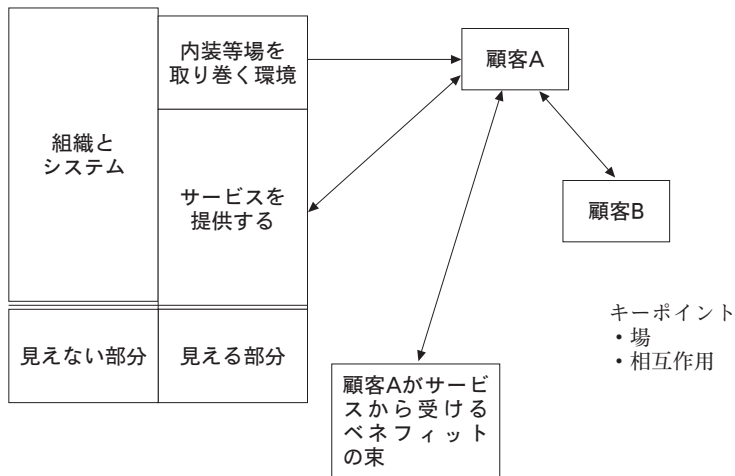
第13講 サービスとホスピタリティのマーケティング 177

に分けて測定し、サービス品質の改善に役立てるのである。

3.3 サーバクション・システム

先のような4つの特性を持つサービスが、どのように提供されるのかを示したフレームがサーバクション・システム（survaction system）である。サービス（service）と生産（production）とをつなげた造語で、サービスの生産とサービス消費の特性をよく示している。

図13-3 サーバクション・システム



Kotler, Bowen and Makens (2003) に加筆。

図によって分かるように、店員やウェイターなどの接遇員（contact personel）が一人の客と接するとしても、客は単に相手をしてきているその店員とだけ接しているわけではないということをサーバクション・システムは示している。客は、来店している他の客にも影響を受ける。たとえばアパレルのお店であれば、自分と似たテイストの人や素敵だと思えるような人が来店していれば、自分が場違いのお店に来ていないことを確信して安心してショッピングを続けることができるだろう。それに対して、自分とはかけ離れた年齢層の人がいたり、

自分のテイストとは合わない人がその店で買い物をしていたりすれば、自分が場違いの所に来たのではないかという不安に駆られ店を出ていくかもしれない。暗黙のもとに交わされるこうした客同士の相互作用は、それがプラスの方向に作用すれば、その場におけるサービスの質は高まるであろう。

場を取り巻く環境は「らしさ」を生み出し、それらしい雰囲気を作り出す。Hard Rock Caféやモンスーン・カフェのようなテーマレストランだけでなく、いかにもパティシェ風の、あるいは、いかにもシェフらしい清潔なユニフォームは、ケーキ店やレストランで提供されるお菓子や食事を美味しくする不可欠の「らしさ」である。

しかしながら、顧客と接する接遇員はやはり決定的に重要な存在である。彼／彼女の対応如何によってサービスの質が決まってしまうからである（決定的瞬間）。対応の親切さや丁寧さはもちろんのこと、商品知識の深さや仕事への愛情や熱意、満足感、これらがサービスの質に大きな影響を与える。満足している従業員は良いサービスを提供するものである。ここから、従業員に対する内的マーケティング（従来の製品に対する対外的なマーケティングではなく、社員という内部の人間に対するマーケティング）の必要性が主張されるようになった。

このような内的マーケティングや店舗運営そのものを支えているシステムや組織は、サーバクションの場においては「見えない部分」であるが、重要な役割を果たしている。

接遇員と相対する場である店内の装飾や雰囲気は、目に見える部分である。これら、「見える部分」とそれを支える目に見えない部分と、さらには来店する他の客との相互作用が創り出す場が、サービスが生産される「場」に他ならない。

このように、サービスの生産（提供）と消費が同時に行われるということは、商品の価値が実現する場が消費の過程にほかならないことを示している。モノであっても、それが日常的に使われていく中でその価値が実現されていくことを認識することで、製品開発の姿勢はガラリと変わるだろう。たとえば、毎日

第13講 サービスとホスピタリティのマーケティング 179

のように使っている携帯電話の日本語変換を考えてみよう。使っていく過程でどんどん変換がスムーズになっていくことが実感できれば、その携帯の商品価値は上がるだろう。こうして、経験そのものの過程の中で価値が実現するという、「経験価値マーケティング」という考え方が生まれてきた。

4 経験価値マーケティング

1999年、パインとギルモアの『経験経済』(B. Joseph Pine II and James H. Gilmore, The Experience Economy)とシュミットの『経験価値マーケティング』(Bernd H. Schmitt, Experiential Marketing)が刊行された。いずれも、消費の場やプロセスを重視するものであった。

シュミットは、経験価値マーケティングは次のような要素によって構成されていると考え、それらの要素への働きかけが重要であるとした。もちろん、これらはばらばらでも組み合わせても使われるが、要する、消費者は単なるモノの消費をしているのではないということ、消費のプロセス自体の中で、その商品の価値が実現していくという動的でプロセス的な認識に立っている。したがって、先のサーバクションのように、消費の場においてつぎの5つの要素が絡み合って、その商品が約束する便益が実現されるのだと考える。

- SENSE (感覚的経験価値)
- FEEL (情緒的経験価値)
- THINK (創造的・認知的経験価値)
- ACT (肉体的経験価値とライフスタイル全般)
- RELATE (準拠集団や文化との関連づけ)

SENSEは文字通り五感に訴える。FEELは、企業やブランドに対する愛着などの情緒的価値に訴える。THINKは、顧客が考えることでそれまでの通念を変えるように促すことである。考えさせることを通じて商品コンセプトを築いていくといっても良いだろう。ACTは、他者との接触などの活動や相互作用を通じて生じるライフスタイルの強化や変化である。RELATEは、ブラン

ドに反映される社会的な準拠集団や文化的な文脈に関連づけることで生まれる。

たとえば、あるブランド製品をもつことである種の社会的（価値観を持った）グループに属することを示すことができ（RELATE）、そうした帰属意識が心地よいものであれば（FEEL/SENSE）、そのブランドを消費することでそのような経験価値を創り出すことができる。たとえば、スイスの高級時計Patek Philippeは、その広告に必ず幸せそうな親子二世代を登場させる。多くは父親と息子であるが、時に母親と娘も登場する。そして、その腕時計が、親から子へそしてまたその子が親になってその子へと受け継がれていくことが暗示される（SENSE/FEEL）。裕福で幸せな家庭の一コマの中で示される腕時計は、もはや単なる高額な腕時計ではない。そうした社会階層への帰属を約束するアイテムなのである（RELATE）。「実際の所あなたはPatek Philippeを所有するわけではありません。次の世代のために大切に伝えていく役目を果たすだけなのです。」

消費の場、プロセスにおいてその商品価値を実現するという考え方は、相互作用的なマーケティングとしてのホスピタリティ・マーケティングへとつながっていく。

5 ホスピタリティ・マーケティング——相互作用から共創へ

ホスピタリティ商品は、人が関わって成立する。むしろ、人が関わらなければ成立しない、といった方が良いかもしれない。

ホスピタリティという言葉は、一般的には「おもてなし」と捉えられ、具体的には、観光やレストランなどの業界およびそれらと関連する業界において提供される。観光にはホテルや食事が不可欠であり、観光地へと移動するためには旅行者や航空機、搭乗までのグラウンドスタッフや搭乗後のフライトアテンダントのお世話にならなければならない。地中海クラブのように、クラブ・マネジメントも必要になってくる。移動は飛行機だけでなく、船も列車もある。これらさまざまな仕事に関わる人々は、すべて、ホスピタリティ商品の成立に

第13講 サービスとホスピタリティのマーケティング 181

関わっている。

ちなみにコトラーらは、ホスピタリティ・ビジネスをホテル事業とレストラン事業を中心にし、観光事業がこのホスピタリティ事業と旅行事業とから構成されるとしている。つまり、旅行、ホテル、レストランである。

ホスピタリティ商品とは、具体的には、美味しいことは当然のこととして、楽しい食事であり、かけがえのない人との楽しい語らいのひとつときである。そして、楽しい旅であり、旅先での未知の人々との出会いであり、くつろげる滞在であり、家族や大切な人との素敵な思い出である。

ホスピタリティ商品は、先に見たサービスと同じ商品特性を持っているが、とりわけ、顧客とともに作っていくという「共創」の側面を持っている点が異なっている。そしてもう一つ、「消費の場、消費のプロセスにおいてその商品価値を実現する」形のない商品である、という点に特徴を持っている。

それが提供される場に関わり、顧客とのインタラクションをベースとするホスピタリティは、単なるサービスの提供とは異なる。その意味ではサービスを超越しておりマニュアルを超えた部分で顧客との相互作用関係を作らなければならない。しかも、主役である顧客に対して、常に名脇役として接し、気配りすることで、その顧客の素敵な思い出の実現に貢献しなければならない。その意味では、プロセスの中で商品価値を実現してもらう経験価値マーケティングの考え方に最も近いかもしれない。ただし、それだけにとどまらず、みずからも提供する商品の一部となって、その価値実現のプロセスにかかわるのである。

参考文献

Kotler, Philip, John Bowen and James Makens (2003), *Marketing for Hospitality and Tourism*, Third Edition, p.63.

コトラー、ボウエン、メイケン（亜細亜大学ホスピタリティ・ビジネス研究会）（1997）『ホスピタリティと観光のマーケティング』東海大学出版会。

Kotler, Philip and Sidney J. Levy (1969), "Broadening the Concept of Marketing", *Journal of Marketing*, January.

Langeard, E., J. Bateson, C. Lovelock, and P. Eiglier, Marketing of Services : New Insights from Consumers and Managers, *Report* No.81-104, Cambridge, MA : Marketing Science Institute, 1981.

McCarthy, E. Jerome (1960), *Basic Marketing*, Irwin.

パインとギルモアの『経験経済』(1999) (B. Joseph Pine II and James H. Gilmore, *The Experience Economy*).

Schultz, Don E., Stanley I. Tannenbaum, Robert F. Lauterborn (1992年のIntegrated Marketing Communications) *Putting It Together & Making It Work*.

シュミット, バード (1999) 『経験価値マーケティング』 (Bernd H. Schmitt, *Experiential Marketing*).

Zeithaml, Parasuraman & Berry, "Delivering Quality Service; Balancing Customer Perceptions and Expectations," Free Press, 1990.