

## 製品・サービスの概念とその戦略(2)

山下隆弘

### 目次

- (1) 開題—なぜ製品・サービスとその戦略か
- (2) 製品・サービスの定義とその分類
  - (2) - 1 製品・サービスの定義  
—サービスの定義を中心にして—
  - (2) - 2 サービスの分類
- (3) 今日の製品戦略
  - (3) - 1 製品戦略の意義と問題
  - (3) - 2 製品戦略の手段とその内容
    - (3) - 2 - 1 費用節約
    - (3) - 2 - 2 製品改良
    - (3) - 2 - 3 製品系列戦略
    - (3) - 2 - 4 新製品戦略
  - (3) - 3 事業の基本戦略と製品競争戦略
    - (3) - 3 - 1 製品中心の市場地勢地図
    - (3) - 3 - 2 リーダーの製品戦略
    - (3) - 3 - 3 高成長業界のチャレンジャー, フォロワー及びニッチャーの製品戦略・・・以上前号
- (4) サービス商品戦略
  - (4) - 1 サービス事業の基礎概念
    - (4) - 1 - 1 サービス商品戦略と  
サービス事業の技術的問題解決
    - (4) - 1 - 2 サービス商品コンセプト
    - (4) - 1 - 3 サービス商品におけるアクセス要因としての立地要因
    - (4) - 1 - 4 サービス商品による顧客の満足

- (4) - 2 サービス商品戦略
  - (4) - 2 - 1 サービス商品特性の設計
  - (4) - 2 - 2 サービス商品の品質管理の困難性と重要性
  - (4) - 2 - 3 サービス商品戦略
- (5) 結び——製品・サービスの戦略—— . . . . 以上本号

## (4) サービス商品戦略

### (4) - 1 サービス事業の基礎概念

取引きの対象としているサービスをサービス商品と言う事にし、有形の製品の場合の製品戦略に対してサービスの場合、サービス商品戦略とよぶことにする。そして、サービス商品をビジネスとしているものをサービス事業と呼ぶことにする。

サービス商品は有形の製品とは異なった多くの特性をそなえている。その特性の違いによって、サービス商品のマーケティングは、製品のそれとは、当然、異なるものである。サービス商品のマーケティング、特に、前節の製品戦略に対比すべき、サービス商品戦略の基礎となるサービス商品ないしサービス事業固有の基礎概念が幾つかある。それを先ず考察することにする。

#### (4) - 1 - 1 サービス商品戦略とサービス事業の技術的問題解決

サービス商品は、製品と異なり、生産と消費の同時性により、サービス商品の生産プロセスのありかた自体が、そのまま、買い手（消費者）にとって購入するサービスそのものであるという特性がある。従って、サービス商品の機能、働きが「何」であるかが決められた後で、それを「どの様にして生産するか」がサービス商品戦略と密接に結びついている。サービス商品の機能が「何」の問題は、サービスの活動自体の機能の種類であり、例えば、宿泊サービス、小売りサービス（消費者への購買の便宜性の提供）、旅客空輸サービスといったものである。「どの様にして」はサービスの源泉の組合せのありかたの問題である。すなわち、「何」の機能を何と何によって行うかで

ある。サービスの源泉は、殆どの場合、さきに見たごとく、人、物、システムの複合によってなされている。この複合のしかたは「何」をより限定させるものである。この複合のしかたの決定は、ミルズ、スノウの技術的問題解決であり、同時に企業者的問題解決の1つの柱である何をの解決でもある。そして、これは、売手側、すなわち、企業の意図したサービスの品質を、第一義的に規定するものである。

従って、源泉の複合のありかたを見ることにする。例えば、ホテル、旅館など宿泊サービス業の場合、人的要素としては、ドアボーイ、フロント係、客室係、設備機器類の保守係、調理師、ウェイターおよびウエイトレス、駐車施設係、電話交換手、清掃員、事務員、マネジャー等であり、物的要素としては、建物とその基本設備、内装、機器類、計器、備品類、家具類、諸種消耗品、照明具、料理仕込み材料などである。そして、それらが統合されてその働きかけとしてのある宿泊サービスが提供されるのであるが、統合してサービスを生むしくみを運営していくノウハウがシステム要素である。以上が宿泊サービスの主体についての一般的な要素のリストアップである。

多くの宿泊サービスには飲食サービスが含まれている。その飲食サービスに特化した飲食サービス業の場合について物的要素、人的要素を一般的に列挙すると、メニューにのせる料理自体、店舗設備、内装、装飾物、照明、テーブル等その他調度品とそのレイアウト、食器類、テーブルクロス、ナフキンなどである。人的要素は、ウェイターやウエイトレス、レジスター係等のCP要員と調理師、事務員、マネジャー等である。システムはそれらのある統合のしかたで全体として機能するようにするものである。<sup>(26)</sup>

サービス商品の源泉は、一般にこの様に多くの物的、人的、システム要素の複合である。サービス業をビジネスとする場合、その多くの物的、人的、システム要素の1つ1つを具体的に特定してゆかなければならない。すなわ

(26) 浅井、清水編著「サービス業のマーケティング」同文館昭和60年参照

ち、サービスの源泉を構成している要素それぞれをどの様な属性をもつものにするか、そしてそれらをどの様に統合し、まとめてゆくかを決定しなければならない。それらが具体的に決定される事はそのアウトプットとしてのサービス商品戦略決定である。サービス商品の戦略問題は多くの議論を必要とする。そのうち、ここで関係のある重要なものを論じておくことにする。生産と消費の同時性は、買い手の消費行動と売り手の生産活動との同時を意味し、それは買い手の行動が売り手の生産活動への介入ないし参画があることを意味する。従って、サービス商品形成において、買い手がどの様な働き、役割を果たすものとして統合するかの問題を含む。すなわち、サービス商品の戦略決定は、単に売り手側のサービスの源泉の働きかけのありかたを超えて、買い手側の消費活動における参画のありかたをも含めた統合の決定である。そして、この消費者活動をも含めたサービス商品戦略の決定は、やはり売り手側、すなわち、企業の考えるサービス商品の品質の決定である。

#### (4) - 1 - 2 サービス商品コンセプト

サービス商品戦略、サービス商品の決定は、単に技術的な生産プロセスのありかたの決定のみならず、どの様な顧客のどの様な欲望ニーズをどの様に満たすサービス商品にするかの市場側、すなわち、ターゲットとしての顧客の決定、すなわち、「誰に」「何を」の決定という企業者的問題解決を必要とする。すなわち、サービス事業が事業であるためには、「誰に」と先の「どの様にして」の両者の裏づけが充分にある「何を」の決定である事が必須である。前節では「どの様にして」の裏づけを問題にした「何を」を論じたが、ここでは「誰に」の裏づけを中心にして「何を」を見ることにする。

この誰にを中心にした何をの事をわれわれは、サービス商品コンセプトという。この商品コンセプトの基礎にあるものは、サービス商品の特性のありかたと、ターゲットとしての顧客にとってのその特性の重要性である。

サービス商品の特性は、例えば、ある地点間の旅客空輸サービスの場合、

(1) 安全性、(2) 時間厳守度、(3) 客が利用したいときに何時でも利用

出来る事の程度，（4）利用する上での必要時間（荷物のあずけ入れと受け取りに要する時間，チェックインしてから搭乗までの待ち時間等）の長さ，（5）機内の快適性（座席のしめる空間の広さ等），（6）機内サービス（スチュワーデスの応対，食事やビデオ等）の品質，等々といった多くのものが考えられる。これら多くのものの次元のそれぞれをどの程度のものにしたものであるかがサービス商品の特性のありかたである。このそれぞれの次元について，企業は或範囲の自由裁量度をもつ。他方，消費者は，そのそれぞれを評価するが，どの様に評価するかは，製品の場合と同じであり，消費者の個人的な欲求体系に依存する。上の空輸サービスの例で見ると，安全性については全ての消費者が共通的にあたりまえの事として要求するが，それが，満たされているものとして理解されたとき，時間厳守度を何よりも問題とするグループ，利用する上での必要時間はあまり問題とせず，機内の快適性や機内サービスの品質を第1に考えるグループ，或いは時間や機内サービス等は殆ど問題とせず，経済性，すなわち，代金の安さが第1であるグループ，さらには，10分とか15分おきにどんと飛行機をとばして、顧客は予約なしに，何時でも飛行場に行けば殆どすぐに空輸サービスが手軽に利用出来る事を第1とするグループがある。

この様に，サービス商品評価のグループ間の異質性は，その商品に期待する欲求充足の異質性と結びついている。この最も端的な例をもう一つ加えるとして宿泊サービスを考える。宿泊サービスの場合，ある顧客グループは，静かな寛ぎを求めて宿泊施設を利用する。このグループの欲求を充たすには，静かで窓からの景色が良く，落ち着いた調度の部屋，ゆきとどいた心配りのある接客を，更には広く美しい庭園を必要とするであろう。又，宿泊と同時に，社交的な接待サービスを求めるグループを満足させるには部屋，玄関やロビーを含む建物や調度の物的要素も重要であるが，社交的な客を接待する場所である食堂等の豪華さ或いは清楚さに加えて，美味なメニュー，一流の接客要員によるサービスを必要とするであろう。又他のグループは，宿泊

をするのみならず体力の回復増進，心のリフレッシュを求める。その人達の欲求に応えるにはプール，アスレチック設備，テニスコートを必要とするかもしれない。さらには，宿泊と同時にビジネスをする事を求めるビジネスマングループに対して応えるためには，商談に適した部屋，ワープロ，パソコン，ファックス，複写機等の OA 機器室を必要するであろう。

従って，同一種類のサービス商品であっても，提供するサービス商品の特性のありかたに対して，消費者ごとに，さらには消費者のサービス商品購入目的ごとに，異なった評価がなされる。すなわち，企業が提供するサービス商品は幾つかの特性次元の空間においてある位置をしめるものであり，それを消費者は次元ごとに異なった重みをもって評価するその評価のしかたがグループごとに異なる。

この様にサービス商品の場合も有形の製品と同じであり，対象とする顧客グループの違いによって，生産販売するサービス商品の特性のありかた，或いはコアサービスのありかたとそれに加える付加的サービスのありかたは当然異なったものとすべきである。

顧客のグループ分けは，顧客のニーズの束の大枠を決める顧客の購買動機，目的の上からの分けかたが有力である。例えば，飲食サービス商品の場合，清水教授はその類型として，（１）社交，行事のための外食，（２）余暇的な外食，（３）友情，愛情を示す外食（４）時間をつぶすための外食（５）仕事をするための外食（６）生存のための外食の６分類をあげている<sup>(27)</sup>

上の如く，類型された区分の中でも，ニーズの束は多様性を見せる。飲食物のメニューの豊富さ，美味さ，栄養度等に対する欲求があり，それに加えて，急いでいる顧客には待たせない事にたいする欲求，くつろげて気楽でありたい顧客にはそれを満たす事にたいする欲求，格式のある気の利いたものでありたい顧客にはそれを満たす事にたいする欲求等があり，それらがいろ

---

(27) 浅井，清水編前掲書参照

いろのレベルで束として、すなわち、ニーズの束として顧客毎に異なった形で存在している。

他方、先の物的要素、人的要素及びシステム要素を特定すると、先述のごとくそれによってアウトプットとして出すサービス商品は、あるニーズの束の構成因子のそれぞれをそれぞれのあるレベルで満たすサービスの束を構成する。すなわち、サービス商品の特性の特定化がなされる。この様に物的要素、人的要素、及びシステム要素の特定は、サービス商品の特性の特定化をもたらすが、それは同時に生産コストを決め、その商品の生産量キャパシティをきめ、各操業度における平均生産費を決定する。

サービス商品の特性空間において大体同じ位置づけをもつサービス商品をA企業、B企業が販売しようとしている場合、消費者は安い方を選ぶであろう。A企業、B企業のサービス商品の位置づけが消費者にとって区別される程はなれていて距離がある場合で価格も違う、すなわち、製品差別化されたものである場合、A企業のサービス商品を購入するグループとB企業のサービス商品を購入するグループとに分かれる。価格が高い方のサービス商品を購入したグループにとっては、その特性の違いがその価格差を相殺してあまりあるベネフィットをもたらすものであった筈である。このようにサービス商品についても、コストリーダーシップによるものか差別化によるかの競争優位をもつ必要がある。この競争優位性をもちうる消費者グループに属する人数が充分大きくビジネスとして成立するものでなければならない。すなわち、予想操業度の平均生産費を十分上回る価格を喜んで支払う顧客数とその操業度積算基礎以上であることが必要である。サービス事業の場合、サービスが活動であり在庫出来ないことと関係するのであるが、一般に供給能力が固定化されており、他方需要が変動するという特性をもっている。この変動は業種によって、時間帯変動、季節変動で特徴づけられている。これはサービス事業経営の大きな問題であり、出来れば採算の合う操業度を常に実現させることが望ましい。少なくとも避けられない変動のもとで意図した収益を

あげることが必要である。そのためには需要の停滞時に需要を喚起させる努力、すなわち、需要と供給を量的にマッチさせる努力の必要がある。<sup>(28)</sup>

消費者志向のもとに、ある適切な細分化によって、充分大きなセグメントをターゲットとして欲求充足の上から、十分それを保証するであろう競争優位をもつ特性のありかたのサービス商品を見出す努力が必要である。それはターゲットの顧客にとって重要な特性を明確な形でそなえ、それが顧客にとって十分意味のある形で競争企業の商品と差別化されているものを見出す努力の必要である。そしてその様な条件を満たすサービス商品の候補としてのサービス商品スペックがサービス商品コンセプトである。

以上のサービス商品コンセプトは有形の製品コンセプトと本質的に変わらない。違っている点は今までのところではサービス商品の場合、「何を」を前提として、「誰に」「どの様にして」の問題解決が製品の場合以上に直結し、同時的である点である。これによりサービス商品のマーケティングは製品のマーケティングとは大きく異なった側面がある。その側面について次節以下見ることにする。

#### (4) - 1 - 3 サービス商品におけるアクセス要因としての立地要因

サービス商品は、生産と消費の同時性により、その販売のためには、売り手側が顧客のところに行くか顧客が売手側の生産場所に行くかしなければならない。要するに、サービス商品の生産と顧客がアクセスを持たなければならない。顧客にとってこのアクセスの容易性が問題となる。サービス業では、サービス商品の生産と顧客とのアクセスを実現させる方法を大別すると(1)企業から顧客に接近する遠征型と(2)企業の生産施設に顧客を引きつける誘引型に分かれる。<sup>(29)</sup>この誘引型のサービス業は一般の店舗販売方式の小売業、飲食サービス業、宿泊サービス業、娯楽、スポーツ施設サービス

(28) Lovelock, Christopher "Marketing of Service" Prentice Hall 1984.

(29) 浅井・清水著前掲書参照。



業、娯楽サービス業、美容院サービス等々であり、極めて多い。この誘引型のサービス業の場合、立地が極めて重要な因子である。それは、サービス商品の生産・販売の地点を決める事であり、その決定は、その地点へのアクセス可能な人口数を決める、すなわち、商圏を決める。人々は社会的活動、生活的活動、経済的活動といったいろいろの活動をするが、それらの活動様式があり、その行動の地理的範囲が一般に限定されている。その地理的範囲は交通機関のありかた、自動車を所有しているかどうか、さらには個人的な特性の上から各人がそれぞれの居住地を中心としてもつものである。商圏は、サービス施設立地点をその地理的範囲内に含む人々の居住地の地理的限界をいう。あるサービス施設立地の顧客誘引力は第一義的には、その地点を地理的行動範囲内とする人々の数で示される。行動圏の中であって、ある地点と他の地点で同じ様なサービス商品の生産販売をする企業A、Bがある場合、この立地上の違いのみの理由でいずれかが選ばれる。このような差異をもたらすものを立地の二義的因子と呼ぼう。立地の二義的因子は自然環境、社会環境の二つの環境要因の上から考える。立地は、建物の窓からの景色、立地場所への交通アクセスの便宜性、近接の商店街、公園等との隣接性等を決める。小売業の場合表道りの商店街の中心部に立地するか裏道りのはずれに立地するかでは前者の方が顧客誘引がはるかに優れているであろう。逆にある種のサービス業の場合は後者の方が優れている。これは顧客がサービスを購入消費する上での顧客にとっての望ましさが少しの地理的距離の違いであっても自然的社会的環境の違いによって異なることを示している。これはサービス商品コンセプトにおける「誰に」が立地によって大きく限定されることを示すものであり、そのうえサービス商品コンセプトが決まるとその地理的空間における競争者がきまる。すなわち、競争空間が決まり、その競争空間において、サービス業にあっては生産の位置そのものがサービス商品の重要な特性構成要素である事を示している。<sup>(30)</sup>

#### (4) - 1 - 4 サービス商品による顧客の満足

サービス商品の生産と消費の同時性から、サービス商品の場合は生産プロセスは同時に消費プロセスであり、従って、それは、売り手買い手両者間の同時的満足形成プロセスでもある筈のものである。この顧客の満足こそ少なくともサービス商品を購入する側の正にサービス商品を消費するという行いの最終目標である。この顧客の満足について考察をすることとする。顧客の満足は顧客が知覚し認めたサービス商品の品質に関係する。すなわち、そのサービス商品の品質が期待した以上のものと知覚したとき顧客は満足する。そしてそのサービス商品品質の知覚は、サービス商品を購入、消費する場所を構成している有形、無形のすべてのものから受けるエクセレントな印象に依存する。それはサービスの源泉のありかたと何がなされるかということのみならず、いかにそのサービスがデリバリーされるかに依存する。ここで、第一に問題となるのは、サービスの源泉が人間である場合と物である場合とではその性格上大きな差異がある事である。顧客が物による働き、すなわち、サービスを購入するのは、その働きがある欲求充足能力をもつからである。すなわち、前もって意識した欲求を充足させようとするものであり、それを強く表現すれば顧客の感じている不足、不満足を軽減させる事である。この場合、顧客が感じている不足、不満足を解消したいという欲求充足の機能がありさえすればよい。この様なタイプのサービスは人間が源泉として含まれている人間の働きによるものであるとしても、それは物の機能によって代置が可能である。そしてその代置が可能なものにたいする需要が多い場合

---

(30) 立地要因がサービス商品の特性構成要素として重要であり、大きな働きをもつことは、経験的に多くの人々の認めるところである。しかし、それがどのように重要であるか、どのようなメカニズムによってその働きをもつかについての理論的実証的研究成果は乏しい。なお、立地要因を中心にしたより包括した概念である近接性要因として、われわれと同じ様にこれをサービス事業の特徴として論じているものに次のものがある。C. Gronroos "Developing the Offering-A Source of Competitive advantage" in C. Surprenant edited "Add Value to Your Service" American Marketing Association 1987.

は、例えば、ハイテク機器の導入により高度なサービスの標準化と大量生産、すなわち、マスサービス生産方式と結びつく傾向がある。

サービスは本源的には人対人の相互行為のうちになされるものである。人間がある他人により快適な状態であって欲しいという願いのもとに、それを具体化するためにいろいろな行為をするのがサービスの本源的な形態である。そして上のこの本源的な形態のいろいろな行為がある他人を超えて多くの人々にとっても、より快適な状態へ導くものであるとき、そのサービスは市場価値をもち、それを行う提供者の人間も多数化し、価格が設定され、そのサービスは職業として成立したり、職業活動の一部として不可欠なものとなったりする。本源的なサービス、すなわち、人間対人間の相互行為において、人が他人のためによかれとしてするものである場合は物の働きによるサービスとは異質である。サービスにおいても物は人間にすべてはとってかわれない。

必要から解放された生活者がより高度、より快適な生活を求めて、個性的な欲求ニーズをもち、個性的なサービスが需要されている。個性的なサービスとは、消費者個人個人のその場その場に応じて生ずるニーズに合致するサービスをいう。いわゆるキメの細かい、気配りのゆきとどいたサービスであり、これが現代における消費者のサービスに対するニーズの主流をなしている。<sup>(31)</sup>

個性的ニーズの充足は、顧客がどのような欲求充足による満足かにかかわる。それは、マズローの欲求体系論の枠で見ると「所属と愛の欲求」「承認ないし尊敬の欲求」「自己実現欲求」に関係している。特に承認ないし尊敬の欲求に関係している。勿論この欲求に関係している度合は、人により物の状況により異なる。この欲求の充足は人によるサービスによってのみ可能である。従って、これを(3)人間的欲求充足と呼ぼう。それに対して物の働き

---

(31) 浅井慶三郎「サービスのマーケティング管理」同文館平成元年

によって充される欲求充足を（２）機能的欲求充足と呼ぶことにしよう。そして、そのサービス産業のあるありかたに対する社会的な期待のレベルの一般化が見られるが、それを充すことを（１）儀礼的欲求充足ということにする。これら三種の欲求充足は以下のごとくである。

具体的に言うと、ゴルフ場やホテルの受け付けに来た顧客は、フロント係りがきちんとした服装で出迎え、丁寧に一礼して「いらっしゃいませ」と挨拶することを当然と思っている。フロント係りがこの期待に反していれば儀礼的欲求充足をしない劣悪なサービスとなる。同じ様に顧客が飲食店に行った時、CP がにこやかに「いらっしゃいませ」と丁寧に挨拶をしてくれたとしても、床に大きなゴミがあったりテーブルの上は乱雑に先客の食後の器が散乱しているままであったりしては、やはり儀礼的な欲求を充足しない劣悪なサービスである。機能的欲求、人間的欲求のいずれの欲求を充足しようとする顧客にとっても、この儀礼的な欲求を充す事が第１の前提条件である。

この第１の前提条件が充されたとして次に要求されるものは、機能的欲求充足である。機能的充足とは、顧客がそのサービス機関を訪れる直接的目的を満たすことである。例えば、レストランに来る顧客は、その店で希望どうりのメニューを注文し、期待どうりの食事が出来る時、機能的充足が見られた事となる。儀礼的充足が出来ていても食事が期待を裏切ってまずい場合は顧客の満足は得られない。従って、機能的充足が顧客の満足を得るサービス、すなわち、良い品質のサービスであるための第２の前提条件である。人間的な満足というのは、この第１、第２の前提条件を充した上で、CP の熱意、気配り、礼儀正しい熟練といったものがイニシアティブをとる形の CP と顧客の間でなされる人間的な相互行為の中で CP の顧客に対するサービスによる満足である。そこでは両者間に互いに感情移入がなされ、顧客自身も自分がえている満足によって CP に感謝し、お礼する心、CP の職業的熟練に対する尊敬の念を表現するマナーによって、CP も又満足と誇りを持つ事

が出来る関係が交互作用の進展にともなって深められてゆくプロセスをもちうる。この様なプロセスがみられるとき、人間的欲求充足の満足が得られる。この様な CP と顧客との間の交互作用プロセスの特徴は、先ず、CP は顧客を誘導するが少しも顧客を強制しないもので、常に顧客に自主的な選択の余裕を提供し、顧客と CP が相互に相手の人格、自主性を認め合う関係である。この様な関係のとき人間的欲求充足がなされる。人間的欲求充足はきわめて高度な満足をもたらし、それは有形の製品の場合とは比べものにならない。それは、サービス企業、サービス商品にたいしてより強いロイヤリティ、愛顧関係の形成と結び付くからである。

いままで、サービス商品による顧客の満足を論じてきたが、顧客はこの様な満足を常に経験するものではない。顧客はサービス商品の品質が劣悪の場合不満足を意識する。不満足の場合、そのサービスの品質の劣悪であることは（１）誰の責任か（２）その原因は責任者がコントロールできたものかどうか（３）その原因は繰り返しおこるものかどうか、といった事情によってその品質にたいして納得的であったり、あるいは我慢できないものであったりする。したがって、不満足の場合、その不満足の度合は、これらの事情によっていろいろとありうる。<sup>(32)</sup>

顧客が先の高度な満足を得て、顧客と強い愛顧関係をもつことこそ成功的なサービス事業の一般的な特徴であり、同時に、これこそが貴重な見えざる資源である。この見えざる資源の重要性を最も端的に強調しているものにスカンジナビア・エアの社長の次の言葉である。「わが社には多くの航空機がある。また、その他にも多くの資産をもっている。しかし、そのようなものは本当の資源ではない。わが社の真の資源は、過去にわが社の空輸サービスを購入し、満足してくださり、次の機会にもわが社の空輸サービスを購入

---

(32) M. J. Bitner "Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses" Journal of Marketing 1990

しようとして下さる人々である。」この言葉はきわめて印象的である。そして、この言葉の意味する真の資源は、誠実で優れた CP を中心とした高品質による差別化によるか、コストリーダーシップによるかの競争的優位性をもつ、空輸サービス事業の活動、運営を通じてのみ獲得、蓄積出来るものである。

このように、サービス事業はその事業運営、活動自体のありかたによって、そのサービス商品のポジショニングが変動する。すなわち、われわれの言葉で言うと、事業運営を進めてゆくにつれて、それを原因として、市場地勢地図が変動する。この点は有形の製品の場合にも見られるが、そのインパクトの大きさはサービス商品の場合比べものにならない大きさをもつものである。

#### (4) - 2 サービス商品戦略

##### (4) - 2 - 1 サービス商品特性の設計

われわれは、先に、サービスとは働きであり活動のプロセスであるとした。従って、サービス商品の特性は、働かないし活動の特性である。その特性は一般的には、働かないし活動の熟練度、信頼性、応答性、明示性、そしてそれへのアクセス性、感情移入のありかたの上から論じられる。しかし、サービス商品特性の設計には個別性が要請される。

個別的に展開するためには、製品が幾つかの部品の合成であるごとく、サービス商品を部分に分解する必要がある。サービスはプロセスであるため、それは、ある時間的スパンにわたってなされるものであり、商品としてのサービスも初めがあり、途中があり、終わりがある。従って、サービス商品は、顧客が来店したとき（初め）から店を出て行く時（終り）までの時間にわたって顧客のためになされる活動のシーケンスである。このサービスの始点から終点にいたる間の活動のシーケンスは同一の活動のそれだけでなく、それは一般に、いろいろの小さな事柄のつながりとしてある。すなわち、顧客に販売するあるサービス商品は、このいろいろの小さな事柄のつながりをひと

まとめにしているものである。この小さな事柄を MOT (Moment of Truth) と呼ぶことにする。<sup>(33)</sup>

MOT は、顧客が組織の何らかと接触し、サービスの品質についての印象をもつこまぎれの小さな事柄の事である。例えば旅客空輸サービスの場合の顧客は、

- (1) その航空会社に購入しようとしている便に空席があるかないかの電話による問い合わせをし、それに応じてもらう。
- (2) 予約リストに名前をのせて貰う。
- (3) 顧客が空港のカウンターにつき、航空会社の従業員に挨拶される。
- (4) 航空券購入のため並び順番を待つ。
- (5) 順番が来て代金を払い航空券を発行して貰う。
- (6) 出発ゲイトへ行き待つ。
- ：
- ：
- (n) 到着空港をでる。

といったプロセスを含むであろう。

更に、宿泊サービス商品について MOT を要約すると、電話予約受け付けにはじまって到着時の玄関での対応、フロント係り、客室係り、食堂や付帯施設における CP のいろいろの対応、そしてチェックアウトして玄関から送り出されるまでの期間を通じてなされるものである。この期間内におけるいろいろの事柄、多くの CP とのやりとりを中心にしたサービスをワンセットにしたものが宿泊サービスである。

サービス商品はすべて、以上の如く MOT のある集まりをセットにして販

---

(33) MOT という用語、概念は次書による。

Karl Albrecht "At America's Service" Dow-Jones Irwin 1988

売されている。従って、サービス商品の特性は MOT で説明されるものであり、それ以上でもそれ以下でもない。販売する商品を決める事はある MOT の集まりと個々の MOT のありかたを決める事にはかならない。

サービス商品はこの様にある期間にわたって起る MOT の集まりとして見るが、各 MOT がルーチン化され、そのつながりも常規化されているものがその組織の標準的なサービス商品である。上の旅客空輸サービス商品の場合予約電話の対応のしかた、予約リストに名前をのせる作業は一定のルーチンに従ってなされる。ここでも電話のベルが三回以上は鳴らさないで応答する組織と、時としてなかなか電話に出ない組織とかがあり、その品質の違いを見せるものである。この様に各 MOT のありかたを決めた上で標準的な商品の設計がなされる。しかし、サービスが本来 CP と客との間の人間的交互作用であるためその場その場の個別的な特性をもち、異質的なものである。それにどこまで対応したものにするかが問題となる。すなわち標準的な MOT をベースにして客の異質的な希望に応える自由裁量を CP にどのくらいもたせて処理させるかを個々の MOT について決めていくのがサービス商品の設計である。

サービス商品における CP の自由裁量を含めた標準的な MOT の流れは必ずしも常に守られるものでない。例えば上の例で予約リストにのせる名前を書き間違えると航空機がスケジュール通りに飛ばない事が起こるとかしたとき、或いは顧客への緊急的な連絡電話が入ったとき、ルーチンの MOT の流れを離れた別の幾つかの MOT を介在させてその時の商品とする事となる。

サービス商品を上の如く MOT の集まりとして把えると、サービス商品の設計は、どの様な MOT のどの様な集まりとするかという問題となる。そのとき、その集まりのありかたを問題する上でショウスタック女史に従って、サービスの複合性と発散性の二つの軸の上から論ずることにしよう。<sup>(34)</sup> サービスの複合性は提供するサービスがある専門に限定されている程低く総合的



なものである程高い。それは小売りサービスの場合専門店は複合性が低く百貨店は複合性が高い。同様に医療サービスの場合専門病院は複合性が低く総合病院は複合性が高い。すなわち、複合性は提供するサービスの種類の豊富さのレベルについてである。サービスの発散性は、複合性を所与としてそのMOTの集まりがどの程度規格化標準化されているか或いは、逆に異質的に顧客の要望に応えるにどの程度の自由裁量で対応するか、すなわち、顧客要望応答性の次元である。規格化、標準化のレベルが高い程、発散性は低く、自由裁量が大な程発散性が高い。これはノーマルな営業におけるサービス製品のMOTシーケンスの分岐の上から見ると、それが多い程発散性が高いという。

ある複合性と発散性をもつサービス事業の顧客は、購入する幾つかのサービス商品の種類と、それぞれにおける個別性の選択が可能となる。すなわち、複合性と発散性の決定は売り手側から見ると販売しているサービス商品についてその種類と、そのそれぞれにおけるキメの細かさのレベルをどの程度用意しているかの品揃え決定である。

サービス事業のサービス商品の品揃えのありかたの分析、すなわち、現状のサービス商品のそれぞれについてMOTレベルでのキチンとした明確化をすることは、サービス事業改善の基礎となる。MOTプロセスのありかたの改善(改革)の方向は、発散性、複合性について、それを高めるか低めるかで、4つの方策がある。

発散性を低める方向の場合は、サービス商品の標準化、規格化を強めるものであり、費用節約、生産性向上と結びつく。サービス商品品質の均質化、信頼性が高められ、量販志向の戦略のときとられるべき方策である。しかし、システムの伸縮性を欠き客の購入出来るオプションを少なくするため大量

---

(34) G. L. Shostack "Service Positioning Through Structural Change" Journal of Marketing 1987. 複合性について、当論文ではMOTのステップ数の多いさの概念としているが、われわれはそれをふくめて、サービス商品の種類数概念とする。

の顧客ニーズに適合していない場合のリスクを持つものである。

発散性を高める方策の場合、異質な顧客に対してより多くのオプションを提供するものであり、顧客のニーズの変化に対してより伸縮的に対応出来るものとするが、サービス商品の少量化と費用の高額化と結びつく。従って、より少ない量をより高い利益率で販売出来る場合の方策である。これはいわゆるニッチ戦略であり、顧客の個別的な注文により適切に対応する固有のサービスに対する需要をみたまものである。そしてそれはより個人的なCPと顧客の相互行為によるサービスにより多く結びつくものであり品質の均一性がなくなり管理がより困難となる。

複合性を低める方策は、サービス事業の専門化戦略と呼ばれるものである。サービス商品の種類を減少させることは、減少させたものへの企業の質源の集中的投入を可能にし、残されたサービス商品の質を高める事が出来ると同時に管理も又より容易になる。この方策はそれによるサービス商品の質の向上がいわゆる専門化のそれと認められるものになる必要がある。すなわち、フルライン或はより広い複合性をもつものの同種のサービス商品より、顧客の目にとって明確な差別的優位性をもつ必要がある。

複合性を高める戦略は、新しいサービスを加える事によって市場浸透を計ろうとするものである。これは内部的にはシナジー効果が期待出来る場合があると同時にあまり複合性を高めすぎると全体として品質を低下させる危険があり、専門化した競争者に顧客を奪われるリスクをもつ。

以上、われわれは、サービス商品の戦略設計はターゲット顧客のニーズのありかたを前提としたあるサービス商品コンセプトの下で、それをどのような構造のMOTの集まりのありかたにするか、すなわち、複合性と発散性のレベルの決定としてとらえる。

サービス商品の品質標準の決定はサービス自体の品質とそれに対する顧客の受け止め（知覚）の両者についての注意深い計測を必要とする。

例えば、アメリカン航空は数年間にわたって、顧客にデリバーした実際の

サービスレベルを数ヶの次元で計測し、同じ形で競争者のサービスをも計測した。この結果どの次元が顧客にとって重要であり、何がそれ程重要でないかについての情報を得た。それがサービスの標準決定の基礎となった。その結果、最近の顧客は航空券を買うのに5分以上待たされるのは不満足であり、予約電話は20秒以内に応答するものと期待され、航空機がゲイトにつながられてから航空機への顧客誘導をはじめまでの時間は、70分以内のものとして期待され、フライトの85%は到着スケジュール時間の15分以内の誤差であるものと期待されていることがわかった。そして、これらの期待を満たす、すなわち、品質を向上させるための必要従業員数の配置等によるシステムの再構築を行い、計画可能な複合性と発散性のレベルの標準設定を行った。これは言うまでもなく成功的なサービス商品特性設計の例である。

従って、サービス商品特性設計はターゲット顧客が求める特性をどのようなMOTの集まりとしてどの程度満たすものとして設計するかに帰着する。

#### （４）－２－２ サービス商品の品質管理の困難性と重要性

今迄論じてきた如く、サービス事業の経営にはターゲット顧客の満足を結果するサービス商品を一貫して販売する事が非常に大切である。この販売するサービス商品のすべてについて、ターゲット顧客の期待に応えるかそれ以上である事を目標とする企業努力をサービス商品の品質管理という。欠陥商品を出さないという品質管理は有形製品の場合も重要であるが、サービス商品の場合はそれ以上に戦略上重要である。しかし、サービス商品の品質管理は製品の場合より困難である。

サービス事業におけるサービス商品の品質管理が困難である事は、いろいろの理由による。それは第1はサービス事業経営者が適確なサービス商品コンセプトをもつことの困難性である。すなわち、ターゲット顧客がどのようなサービス商品特性をどの様に重要視するか把握の困難性である。あるいは逆にどのようなサービス商品特性のときどのような規模のターゲット顧客を期待出来るかを正確に観測する事の困難性である。第2は、経営者のもち得た

サービス商品コンセプトを忠実にサービス商品の仕様に具体化させる事の困難である。すなわち、サービスの源泉である物的要因としての建物、内装等、人的要因としての CP と CP を支援する人々、そして技術進歩を取り込んだシステム要因のありかたの上から商品コンセプトを具体的に決める事の困難がある。第3には、第2のプロセスで決められた商品コンセプトとの具体的な仕様が実際に一貫して生産販売されなければならない。その事の困難性である。それは、すなわち、そのサービス商品の源泉のありかたを仕様どうりの状態を一貫して維持する事の困難性である。これは、源泉の状態とその働きのありかたすなわち、サービス商品の生産工場が特に顧客の目にさらされるものであり、それによってサービス商品品質管理が特に困難であり、問題となる事の事由である。それは、更に、人間的欲求充足型のサービス商品の場合特にあてはまるものであるが、サービスをする人自身がそのサービスの最も重要な特性を形成するものであるからである。それはハウトゥ、スマイルの次元を超えたものであり、人のパフォーマンスは日ごと時間ごとさらには同一の CP に限定しても顧客毎に変わりやすいものであり、これを一定に保つ事の困難性である。

第4として、顧客の期待と提供するサービス商品のデリバリーとのソゴないしギャップは、サービス企業の広告等促進活動における情報と実際のデリバリーとの差異による。<sup>(35)</sup> 従って、この差異が生じない様にする問題の困難性がある。

以上の困難を克服するには以下の述べる如くそれぞれ幾つかの方策が考えられるが、全体として見るとき、サービス商品の品質管理は原価管理方式を採用する事は不可であるという困難性がある。というのはサービス商品の品質は顧客の心の中の事象としての満足に直接的に関係しているもので、ある

---

(35) V. A. Zeithaml, L. L. Berry & A. Parasuraman "Communication and Control Processes in the Delivery of Service System" Journal of Marketing 1989.

機能をどの様に低いコストにするかという次元とは異なる次元であるからである。

サービス商品の品質管理の重要性は以下の事情による。サービス事情は一般に間接費の割合が大きく直接費の割合が非常に小さい。従って、生産性は操業度をあげる以外になく、長期的な視野にたった一定レベルのサービス商品の品質を提供し続ける事が最良の方策である。というのは、顧客の満足は期待と実際との差であるため、第1に顧客の期待を一定にすること、そしてその期待には必ず応えるサービスを提供し続けることによってのみ、見えざる資産の蓄積、すなわち、人的顧客関係の増大によって顧客が長期的に増大してゆくからである。

サービス商品が常に一定の高品質であることは往々にして高生産性と結びつくが、サービス商品の品質が不揃いで高品質であったり低品質であったりすることは、生産性を著しく阻害する。すなわち、高品質であろうとする事はサービス商品の品質のばらつきと結びつく傾向があり、この事由により、見えざる資源の蓄積への効果の上から、それは高生産性への望みと低生産への危険とを同時にもつものである。従って、サービス業では品質管理自体がKFS（成功要因）であり、その重要性がより強調される。

サービス業における先にあげた4つのサービス商品品質管理の困難性の克服は以下の如く見る事ができる。第1の困難性については、先のアメリカ航空の例に見る如く、ターゲットの顧客に対して競争優位をもつために顧客が実際にどのようなサービス商品特性を重視し、どうありたいかを明確に知る努力が必要である。すなわち、有力なKFS（成功要因）の確認が必要である。そのためには、市場調査志向の姿勢を持つこと、CPからのボトムアップ情報伝達の風通しの良い組織とすることが必要である。第2の困難、すなわち、経営者が意図しているサービス品質水準を実際に提供する仕様をもつ事の困難性は、企業の資源の制約、短期利益志向、市場条件等に起因するがそれを克服すること、各業務のハード、ソフト両面の課業標準化、サービス品

質に対する資源投入、品質のためのプログラムを持つこと、管理者グループが品質の重要性の認識をもつことである。第3の困難である仕様と通りのサービス商品品質を実際に提供することの困難の克服は、CP等に従業員の資質、能力（ツール、技術の適合を含む）従業員の管理、報償制度、従業員のもつ自由裁量の度合といった多くのものが適切なものである事が必要である。特に、それに対してあるべき仕様についての徹底した教育、そしてそれを顧客に対して実際にする様組織をあげてCPへの支援体制を作る事の必要性が強調される。これは、第2の困難を含めて、サービス事業の固有の問題であるインターナルマーケティングである。

第4は、いわゆるエクスターナルマーケティングの問題であり、実際のデリバリーより低めの品質を情報伝達することが得策とされている。

#### （4）－2－3 サービス商品戦略

サービス商品戦略を論ずるためのサービス事業及びサービスの持つ幾つかの主要な固有の事情ないし特性について考察してきた。それを要約すると、第1に、サービス事業では、マイルズ、スノー型の論理の下では、技術的問題解決と経営者的問題解決とが有形の製品の場合と比べてより直結し、同時的である事があげられる。この二つの問題解決によって「何を」「誰に」という商品コンセプトと「どの様にして」という技術的問題の同時的な解決によるサービス事業の経営のスタンスが決められるわけであるが、サービス事業の場合「誰に」は「何を」によって充足する欲求をもつ者一般を対象とするのではなく、それは、サービス事業の立地要因によって大きく限定される。これが製品の場合と対比すべき、第2の特性である。ここでは誘引型のサービス事業を念頭においているわけであるが、サービス商品の場合、有形の製品の如く他の小企業にそれを販売して貰うというわけにはいかない。というのはサービス商品は輸送も貯蔵も出来ないものであるからである。従って、サービス商品の場合、カバレッジを広げようとする場合は、支店を開設するなりして直営の事業所数を増加させ、地理的ならびりに展開する以外にな

い。「誰」には立地によって限定される。これはサービス商品の場合、顧客にとってアクセスが極めて重要である事を示す。と同時に、競争者の数、競争の世界の限定も同時になされる。すなわち、限られた顧客をめぐる限られた競争者とローカルに競争している事を第2の特性は意味している。第3の特性は、サービス商品の消費によって得られる満足は、儀礼的欲求充足と機能的欲求充足をすることによって得られる場合と、この二つの欲求充足に加えて、人間的欲求充足がなされることによって満足が得られる場合とに分けられる。機能的欲求充足のための機能は物の働きによって代替可能であるが、それは時としてマスプロ、マスマーケットと結びついている。人間的欲求充足のための機能はCPとの交互作用を通じて得られるものでそのためにはCPの心くばり、能力を必要とするのみならず、そのサービス商品の生産への顧客の良識ある積極的な参画が必要である。すなわち、人間的なCPと顧客の交互作用自体がサービス商品の重要な地位を占め、競争的武器となっている場が益々大きくなっている。第4の特性としては、サービス商品はそれが人間的欲求を満たす商品であればある程顧客はその商品を購入前に前もって知る事が困難である。従って、顧客はそれを購入し、消費して初めてわかるものである。このため、そのサービス商品の値打はその消費を経験した顧客のみが知っており、そのうち満足したもののみが積極的に再び購入するであろう人々である。この様な人々こそサービス事業の見えざる資産でありそれを蓄積するのは一貫してある品質レベルを生産し続ける事によってのみ可能である。この事は、サービス事業を軌道にのせ、成功するには製品の場合と違った意味で時間を必要とする事を意味する。第5の特性は、サービス商品も有形の製品と同じく、商品の設計が可能である。それは、どの様なMOPの集まりとシーケンスにするかでなされる。このMOPの集まり全体としてサービス商品が形成され、サービス商品の品質が決まる。それはコア機能としてどの様な欲求をどの様に機能的に充足するものであるか、付带的機能としての人間的欲求をどの様に充足するものである

か、更にそのサービスの源泉全体としてこれから二つの欲求充足をどの様に支援するものであるかの支援機能を決めるものである。これらの第4の特性としての機能のありかたと、第2の特性であるサービス商品への顧客のアクセス及び第3の特性であるサービス商品の生産消費への顧客の参画のありかたによって、第1のサービス商品コンセプトを含む経営者的問題解決と技術的問題解決を同時に解決する事が要請される事と理解する。

この要請の下にサービス商品戦略は競争的に展開しなければならない。それはアクセス性の上から限定された消費者と競争者のありかたの中でどの様な消費者をターゲットとし、どの様な欲求をどの様に充足するサービス商品进行を設計し、生産、販売するかである。それは言うまでもなく、顧客にとって値打ちのある商品特性の次元において競争者商品のそれより優れているものでなければならない。すなわち、商品コンセプトは、ターゲット顧客に対して競争的優位性、特に差別的優位性をもつものでなければならない。どの様な次元を対競争者製品の上から特に問題にすべきかは、有形の製品の場合と同じである。唯、サービス商品の場合、第4の特性に関連して取りあげた見えざる資産の蓄積を通じてのみ顧客の心の中で優位をたもつことが出来るものであり、そのために、一貫したサービス商品の生産がサービス商品戦略において極めて重要な地位を占めるものであり、そのために第5の特性としてそれを克服すべきサービス商品の品質管理の困難性を問題とした。この困難性とその重要性はサービス事業における管理的問題の特徴であり、この困難性を克服した形で、見えざる資産のたえまない蓄積がサービス商品戦略の核である。

サービス商品戦略は「何を」に対して、どの様な特性を「どの様にして」によって付加するかであり、それを市場地勢地図に従って展開することである。すなわち、顧客の質のあり様、競争者の戦略展開関係は技術革新の動向、管理能力を含めた競争者との比較の上での強みと弱みの分析にもとずいて攻撃か防御かの姿勢の決定とそれにもとづくサービス商品のあり様の維



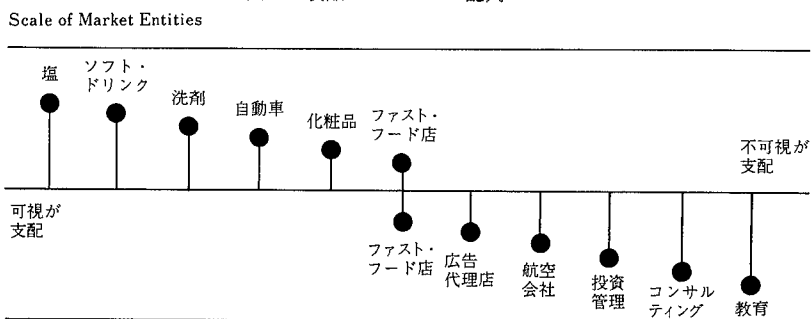
持、修正がサービス商品競争戦略である。

このサービス商品戦略における特徴は有形の製品事業と比べて、経営者的問題、技術的問題及び管理的問題の解決がより一体化した統合したものであることが強調される。特に、顧客が人間的欲求充足を求める場合、それが強調される点にその特色がある。

### (5) 製品・サービスの戦略

今迄、製品とサービス商品について別々に論じて来た。然し、現実に取り引されているものの殆どは製品とサービスの組合せ、すなわち、製品・サービスであって、両者の中間的なものである。従って、製品・サービスの戦略は両者は今迄見て来た如く差異をもつが、その差異は、一般に考えられている程は大きくない。例えば、取引対象の可視性、不可視性の上から見ると、図1の示す如く、連続性をもつ。取り引きの対象、すなわち、マーケティングの対象の多くは、製品のみであったりサービス商品のみである場合は少なく、多くの場合は、製品とサービスの組合せ、すなわち、製品・サービスであっ

図1 製品・サービスの配列



出所) G. Lyan Shostack, "Breaking Free from Product Marketing", Journal of Marketing, Vol. 41, No. 2 (April, 1977), p. 77.

て、両者の中間的なものである。サービス事業として分類されるファースト・フードの場合、同図では中間に位置しているが、それは製品コンポーネントがサービス商品のなかでは大きい割合をしめると言うよりも、発散性が小でありサービス期間が短く、せいぜいハウ・トゥ・スマイルレベルの CP による接客であり、取引の離散性が高いためである。サービスコンポーネントの割合の高いもの、すなわち、顧客要望対応度が高く、サービス期間が長い商品の場合は最もサービス商品的であり、みえざる資産による取引の固定性が高いものである。いずれにせよ、製品・サービスの戦略は、製品コンポーネントの戦略とサービス・コンポーネントの戦略の合成である。そしてその力点は、製品コンポーネントにおけるコア機能特性から付属機能特性へ、更に、デザイン特性へ、イメージ特性へと移行し、そして更に、サービス・コンポーネント特性へと移行してきているのであるが、静態的に、製品・サービスについて、この二つのコンポーネントの差別化能力の高い低いの二分法によって四分類すると、以下のごとく命名が可能である。

- (A) 価格競争企業
- (B) 製品特徴付加企業
- (C) サービス化付加企業
- (D) 長期顧客関係企業

これらの企業の特性を要約して示すと、図 2のごとくである。<sup>(36)</sup>

図は縦軸を「製品コンポーネントの差別化能力」とし、その尺度を高いと低いの二つとし、横軸を「顧客サービス・コンポーネントの差別化能力」とし、その尺度を高いと低いとの二つとしたものである。このそれぞれについて説明するとつぎのとおりである。

- (A) 価格競争企業

---

(36) 図(1)及び図(2)は次の論文による。三浦一「サービス・マーケティングの問題点と戦略」産業経営研究 第9号 1989

これは製品コンポーネントの差別化能力も顧客サービス・コンポーネントの差別化能力もともに低い尺度の企業であり、基本的に価格競争に頼らざるを得ないものである。このタイプの企業は顧客の確得と維持のため、主として価格競争を強いられるのであって、製品や顧客サービスの利点が存在しない。この場合、平均生産費の加速的低減を実現出来ない限り、長期的に成功は期待できない。

図2 製品・サービス差別化のマトリックス

製品 コンポーネントの 差別化能力	高い	(B) 顧客ベネフィットと満足を増加する製品特徴の付加	(D) 長期顧客関係樹立のための特徴とサービスの付加
	低い	(A) 基本的に価格競争	(C) 顧客ベネフィットと満足を増加する顧客サービスの付加
		低い	高い
		顧客サービス コンポーネント 差別化能力	

出所) R. W. Brooks, "The New Marketing" Gower 1988.

(B) 製品特徴付加企業

この企業は製品コンポーネントの差別化能力が高く、顧客サービス・コンポーネントの差別化能力が低い場合である。このタイプの企業は顧客に対して優れたベネフィットと最大レベルの満足を提供するために、技術的優秀性を探索する企業である。それによって顧客のロイヤリティを維持することができる。

(C) サービス化付加企業

この企業は顧客サービス・コンポーネントの差別化能力が高く、これに反して製品・コンポーネントの差別化能力が低い企業である。この種の企業は長期の技術的優秀性にもとづく製品能力の強みを維持することの困難性が認められるので、企業は、競争優位をもつために特別の顧客サービス提供を行うものである。すなわち、(C)は特別の顧客サービス付加によって顧客の満足、ロイヤリティを得るものである。

(D) 長期顧客関係企業

この企業は製品コンポーネントの差別化能力も顧客サービス・コンポーネントの差別化能力もともに高い企業であって優れた製品と顧客サービスのパフォーマンスに基づいたトータル・パッケージの提供を試みる企業である。すなわち、購買者の期待と信頼にもとづく長期で強固な顧客関係を組織的に発展させるために、製品とサービスの両者に優れた特徴をもつ者である。

サービスは買い手にとって、購入と消費が同時であることから、購入イコール生活という側面をもつ。従って、取引の対象としてのサービスはそのまま顧客のより快適な生活でなければならない。このことは、例えば、小売業において、単に消費者の購買行動の代行サービスを超えて、買物行動自体を楽しむ場や出来事（MOT）の提供というサービスが多くの顧客層にたいして有力な KFS となり、それによる競争優位が大きな効果をもつ時代であると主張する。<sup>(37)</sup>

---

(37) この主張は十分市民権をもっているわけではないが、それはマーケティング論における伝統的な 4 P 概念が不十分であることを認めた上で、三浦一教授の第五の P の主張、あるいは、Booms & Bitter によるサービスの拡大マーケティング・ミックスの主張と接合している。