

科学研究費助成事業（科学研究費補助金）研究成果報告書

平成25年 5月20日現在

機関番号：16201

研究種目：基盤研究（B）

研究期間：2008～2012

課題番号：20330090

研究課題名（和文） サービス組織のブランド戦略に関する理論的・実証的研究

研究課題名（英文） Theoretical and Empirical Research about Brand Strategy of the Service Organizations

研究代表者

藤村 和宏 (FUJIMURA KAZUHIRO)

香川大学・経済学部・教授

研究者番号：60229036

研究成果の概要（和文）：サービス・ブランドを固有の消費文化として捉えると、多層構造（サービス・カテゴリー特定の文化、地域特定の文化、およびブランド特定の文化）をしており、その全体が価値のある顧客や従業員の吸引や、サービス・デリバリー・プロセスにおける彼らの参加の仕方を調整することに貢献することが明らかになった。さらに、市場資産としてのサービス・ブランドはインターナル・マーケティングの効果を補完することが明らかになった。

研究成果の概要（英文）：We can capture a service brand as multileveled structure (service category-specific culture, local specific culture, and brand-specific culture) by regarding a service brand as inherent consumption culture. It is found that the whole multileveled structure contributes to attract the valuable customers and employees and coordinate the manners of their participation in the service delivery process. Furthermore, it is found that the service brand as market assets complements an effect of the internal marketing.

交付決定額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合計
2008年度	1,000,000	300,000	1,300,000
2009年度	1,300,000	390,000	1,690,000
2010年度	1,500,000	450,000	1,950,000
2011年度	1,900,000	570,000	2,470,000
2012年度	800,000	240,000	1,040,000
総計	6,500,000	1,950,000	8,450,000

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学、商学

キーワード：マーケティング、サービス、ブランド

1. 研究開始当初の背景

モノのマーケティングにおいてはブランドの構築・強化・活用が重視されてきたが、サービスの分野ではこれまであまり強調されることはなかった。この背景には、何を企業にとって最も価値のあるマーケティング資産と考えるのか、に違いがあり、製造企業

はブランド・エクイティを、サービス組織は顧客エクイティを重要なマーケティング資産と見なす傾向があったためである。サービスの場合、顧客に販売されてからデリバリー・プロセスが開始され、そこには顧客の参加が必要不可欠であるために、サービス組織／従業員と顧客との間で相互作用が展開さ

れる。この結果として、サービス組織の従業員／機器類は顧客を個客として認識し、顧客データベースを構築することが可能であるし、これを用いることで個客化対応が可能である。個客化対応は顧客満足を高め、さらには顧客との関係性の構築・強化を可能にし、このことは利益を向上させることから、顧客を最も価値のあるマーケティング資産として重視する傾向があった。

しかし、サービス・マーケティングの分野においても、モノの場合とは異なる理由があるにしても、ブランドの構築・強化・活用が重要であることには変わりがない。特に、サービスの特質である無形性が、サービス組織および顧客にもたらす諸問題を解決あるいは低減する手段の一つとして、ブランドの構築・強化・活用が必要である。無形性のために、顧客は選択意思決定過程で、サービス品質を評価することが困難になっている。強力なブランドは、サービスがどのような意味を持ち、どのような価値を提供し、どのような問題を解決するのか、そして競合サービスに対してどのような差別的優位性を持つのか、などを表現し、顧客にこれらを知覚させることで、この問題の解決あるいは低減に貢献することができるであろう。さらに、サービス・デリバリーでは、顧客にも適切な参加と役割遂行が必要とされ、それらのあり方も顧客満足やブランドの意味形成に重大な影響を及ぼす。強力なブランドは、顧客の参加と役割遂行に関する適切なスクリプトあるいは行動規範を提供することが可能であると考えられる。

また、労働集約的なサービスの場合、サービス品質はデリバリーに参加する従業員のパフォーマンスの質に大きく左右されるが、強力なブランドを有するサービス組織は有能な人材を効率的に吸引することが可能であるだけでなく、彼らの組織に対するコミットメントや職務に対するモチベーションを高めることも可能であると考えられる。

このように、サービス組織においてもブランドの構築・強化・活用が重要であると考えられることから、本研究を実施した。

2. 研究の目的

本研究では、サービス組織におけるブランド（以下では、サービス・ブランド）の役割、およびブランドの構築・強化やそれ活用したマーケティング戦略の方向性を明らかにすることを目的とした。

3. 研究の方法

本研究では、文献研究を行うとともに、サービス組織においてブランドの構築・強化に関わる人々にヒアリング調査を実施した。さらに、サービス組織の従業員に対するブラン

ドの役割（効果）を検証するために、3つのホテルグループの全従業員を対象としてアンケート調査を実施した。さらに、このホテルグループの一つについては、2年間の間隔を開けて同じ調査を再実施することで、1回目の調査結果から導かれた仮説や課題の検証を行った。

なお、本研究では、サービス・ブランドを「階級社会を基盤に生まれたブランド」と「平等社会を基盤に生まれたブランド」に分けて考察を行った。従来のブランド論では、ハンバーガー店のブランドも、高級ホテルのブランドも同じように扱われているが、両ブランドでは顧客に対する役割（効果）や、構築・強化の方策、活用方法、目標などが異なると考えられるからである。階級社会を基盤に生まれたブランドとは、階級社会において注文生産されていた質の高いモノやサービスを、現在でも熟練職人によって生産するものであり、特に稀少性に価値があるものである。一方、平等社会を基盤に生まれたブランドは、米国で生まれた大量生産のフォードイズムに基づくものであり、標準化と大量消費を特徴とし、市場シェアの大きさが組織と顧客の両者に恩恵をもたらすものである。

また、サービス業は地域と密接に結びついており、サービス組織の売上高や成長はそれが立地する地域市場の成長や集客力にも大きく影響される。このことから、サービス・ブランドの構築・強化は地域ブランドの構築・強化と切り離して考察することは困難であると考え、地域ブランドもサービス・ブランドの一つとして考察を行った。

4. 研究成果

本研究では、サービス・ブランドの役割、およびブランドの構築・強化やそれ活用したマーケティング戦略の方向性について考察することで多くのことが明らかになったが、ここではサービス・ブランドの価値次元、および顧客や従業員に対して果たす役割（効果）について記述したい。

(1) サービス・ブランドの価値次元

サービス・ブランドの価値は、「市場資産価値」、「個客資産価値」、および「労働市場価値」の3次元から構成されるものとして捉えることができる。それぞれの価値次元の内容は以下のとおりである。

① 市場資産価値

ブランド概念は時代とともに変遷しているが、Aaker(1991)などによって、それまでバラバラに議論されていたブランドの諸概念が『ブランド・エクイティ』という総合的な概念に集約されることで、ブランドはマーケティングの結果として市場に形成された資産として認識されるようになってい

のようにブランドを市場資産的価値を有するものとして捉えると、ブランドはマーケティングを通じてその価値を高める対象であると同時に、その価値を通じて顧客との関係性を構築・維持する手段と位置づけられる。

②個客資産価値

これはサービス組織と顧客との間に個別的に形成されるブランド価値の側面である。

サービス組織の場合、狭いエリアを対象とした地域密着型や限られた層を対象とした顧客密着型が多いために、モノのブランドのように市場を広く、あるいは抽象的に捉えることができない。つまり、地理的に広く（全国的あるいは世界的に）評判や名声が形成されていなくても、特定の狭い地域や特定の狭い層に受け入れられているサービスは多い。

また、モノのブランドの場合には、顧客価値が高く、かつ均一なものを長期的に提供することで市場において信頼が形成されるが、サービスのブランドの場合には、サービス・デリバリー・プロセスへの顧客の参加が必要不可欠であるために、個客化対応によるニーズ充足（あるいは問題解決）によって個々の顧客の中に信頼が形成される。当然、モノのブランドでも、それを反復的に選択・消費するごとに満足を楽しめれば、その利用者である個々の顧客の中に信頼が形成されるが、そのようなミクロ的な信頼よりも、顕在的および潜在的顧客集合としての市場、あるいは競争の場としての市場の中で共有されるマクロ的な信頼のほうが顧客およびその製造企業にとってはより効用が大きいであろう。一方、サービスのブランドの場合には、個客化対応によってより高い顧客価値を提供することを可能にする能力こそがブランドの価値であり、信頼の源泉となっており、個々の顧客との間で形成されるミクロ的な信頼がサービス組織に顧客の吸引や彼らとの関係構築といった効用をもたらしている。

さらに、サービス組織はその経営資源の限界のために、地理的に広い、あるいはニーズの異なる広い顧客層のすべてに高い顧客価値を提供できないだけでなく、提供できたとしても、顧客によってニーズやサービス・デリバリー・プロセスへの参加の仕方が異なるために、すべての顧客が高い顧客価値を享受できるわけでない。その結果、顕在的および潜在的顧客集合としての市場、あるいは競争の場としての市場の中で共有されるようなマクロ的な信頼は形成されにくく、個々の顧客と間にミクロ的な信頼が形成されるにすぎないことが多いであろう。

このようなことからサービスのブランド価値には、サービス組織の規模と事業展開エリアの拡大によって形成されるマクロ的信頼に基づく市場資産価値だけでなく、多くの地域密着型あるいは顧客密着型のサービス

組織が限定された顧客を対象として個客化されたサービスを提供し、高い顧客満足を達成することで個々の顧客との間で形成されるミクロ的信頼に基づく価値、すなわち“個客資産価値”も重要な次元として存在していると考えられる。

③労働市場価値

これはサービス・ブランドの労働市場における価値の側面である。

従来のブランド論では、ブランド価値は市場を構成する顕在的および潜在的顧客をベースとして捉えられているが、それらの顧客が就職先としてその提供サービス組織を選択するという可能性を考慮すれば、労働市場を構成する顕在的および潜在的労働者をベースとして捉える必要もあるであろう。

サービス・デリバリーには顧客の参加が必要とされ、多くのサービス・デリバリー・プロセスでは顧客と従業員の間でサービス・エンカウンターが展開されるために、従業員の特性（性別、年齢、人種など）、身なり、行動、態度などもサービス品質を構成する重要な要因となっている。さらに、従業員の特性や身なり、行動、態度などは顧客のサービス・デリバリー・プロセスへの参加と協働のあり方に影響を及ぼし、これらはサービスの結果品質および過程品質の形成に重大な影響を及ぼすことから、従業員は顧客のサービスに対する知覚品質や満足／不満足形成だけでなく、ブランドの意味や価値の形成において重要な役割を果たしている。このようなことからサービス組織では、顧客の知覚品質や満足の向上によって彼らとの間に良好で長期的な関係性を構築するだけでなく、ブランドの意味や価値の形成の観点から質の高い従業員を吸引し、さらに彼らの知識・技能を育成しながら良好で長期的な関係性を構築していくことも必要とされる。

市場資産としてブランドは労働市場においても就職にかかわる意思決定に影響を及ぼし、有能な人材の獲得可能性を高めるだけでなく、採用後の職務意欲の向上にも貢献することから、労働市場における価値、すなわち“労働市場価値”もブランドの重要な次元として存在していると考えられる。

サービス・ブランド価値はこのような3つの次元から構成されていると捉えることができるが、これらのブランド価値は個々別々に形成されるのではなく、サービス組織のエクスターナル・マーケティングの展開の方向性と時間経過の中で順次形成され、それらが適切に活用されることで最終的に好循環が形成されると考えられる。

サービスのブランド価値は当初、実際に利用した顧客とサービス組織の間において個別的な信頼や関係性というかたち形成されるために、最初に形成されるブランド価値は

そのミクロ的側面である個客資産価値である。そして、この個客資産価値は、既存顧客の利用回数が増加し、個々の顧客との間で形成されるミクロ的信頼が強まることで、高まっていくことになる。そして、ブランドの個客資産価値が形成・強化された段階で、サービス組織がその個客資産価値の形成・強化能力を維持しながら事業展開エリアやターゲット層の拡大を行うならば、市場での認知率や評判が高まることで、ブランド価値のマクロ的側面である市場資産価値が形成・強化されることになる。さらに、ブランドの市場資産価値が形成・強化されるならば、労働市場においても組織の成長性や安定性、事業内容などの魅力が向上することから、就職希望者が増加し、ブランドの労働市場価値も高まると考えられる。

あるいは、サービス組織における経営資源の制約あるいは顧客価値へのこだわりから事業拡大が行われなければ、市場資産価値は形成されない、あるいは低い水準に留まるであろう。つまり、ブランドは個客資産価値の次元では高い価値を有するが、市場資産価値の次元では低い価値しか有しないことになる。ただし、この場合でも、個客資産価値が長期・継続的に維持・強化されるならば、それに共感する有能で職務意欲の高い従業員を吸引する方向に作用することから、地理的エリアあるいは人材の特性は制限されるが、労働市場価値の形成・強化が促されることになる。事業拡大によって市場資産価値の形成・強化が行われるか否かにかかわらず、労働市場価値が形成・強化されることによって、サービス組織はより高い個客資産価値や市場資産価値の形成を可能にするような有能な人材を容易に獲得できるようになる。そして、有能な人材の獲得・育成が適切に行われることによって、有能な人材はミクロ的側面での個客資産価値やマクロ的側面での市場資産価値を向上させることに貢献するようになり、図1のような好循環が3つの次元のブランド価値の間において形成されることになると考えられる。

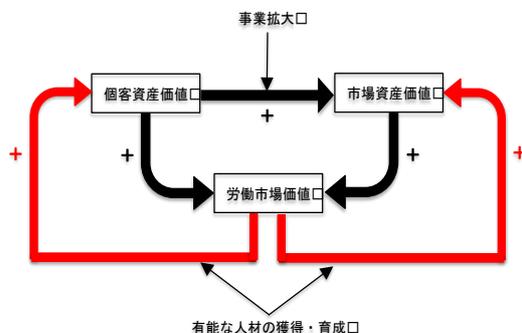
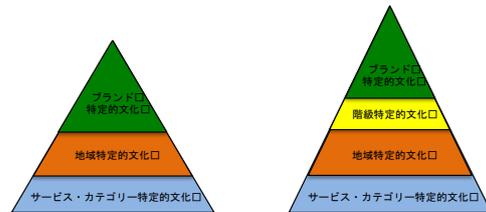


図1：3つのブランド価値の好循環関係

(2)サービス・ブランドの顧客に対する役割(効果)：顧客のサービス・デリバリー・プロセスへの参加の適切化

従来のモノを中心とするブランド論では、ブランドの消費者に対する効果に関する議論が主流であり、さらに消費者に対する効果でも、選択行動に及ぼす効果が中心に議論されている。たとえば、Aaker (1991) が提示したブランド・エクイティの概念を消費者の知識構造を中核とした「顧客ベース・ブランド・エクイティ」として再規定した Keller (1998) は、顧客ベース・ブランド・エクイティを「あるブランドのマーケティングに対応する消費者の反応に、ブランド知識が及ぼす効果の違い」と定義している。

しかし、サービス・ブランドについては、サービス自体およびそのデリバリー・プロセスの特質がもたらす諸問題を考慮するならば、消費者の反応以外の効果も期待される。具体的には、無形なサービスの有形化、質の高い従業員と顧客の吸引と活性化、顧客と従業員の意思決定と行動の調整などの役割(効果)であるが、特に、3番目の顧客の意思決定と行動の調整という役割(効果)は重要である。なぜならば、サービス・デリバリー・プロセスは従業員、顧客、および設備・機器などの協働過程であることから、ブランド価値実現、サービス品質、顧客満足、職務満足、生産性などはサービス組織側の要因だけでなく、顧客側の要因にも依存しているからである。このようにサービス組織にとっては、顧客のサービス・デリバリー・プロセスへの参加の仕方の適切化も重要な課題であるが、市場資産として確立されたブランドは固有の消費文化として、顧客の参加の適切化に貢献することが明らかになった。



【タイプ1：平等社会を基盤に生まれたサービス・ブランド】 【タイプ2：階級社会を基盤に生まれたサービス・ブランド】

図2：サービス・ブランドの多層構造

サービス・ブランドを固有の消費文化として捉えると、その構造は図2のように多層構造をしていると考えることができる。すなわち、平等社会を基盤に生まれたサービスの場合には、サービス・カテゴリ特定の文化、地域特定の文化、およびブランド特定の文化の三層構造となっており、階級社会に基盤に生まれたサービスの場合には、この三層にさらに階級特定の文化が加わることで四層構造となっており、どちらもサービスにおいても、その多層構造の全体がサービス・

ブランドに固有の消費文化として捉えることができる。

このようなサービス・ブランドに固有の消費文化が差別的かつ魅力的に構築されることで、そのブランドを囲んで顧客間の交流を促すブランド・コミュニティが形成されるが、そのコミュニティはメンバーのサービス・デリバリー・プロセスへの参加の適切化にも貢献するであろう。ブランド・コミュニティには「同類意識」、「儀式と伝統」、および「道徳的責任の感覚」という3つの中核要素があるとされるが (Muniz and O'Guinn, 2001)、これらを通じてコミュニティのメンバーは当該サービス・ブランドに固有な消費文化を共有するようになる。この固有の消費文化は、経営者やマーケターが広告やロゴ、サービス・デリバリー空間を構成する物理的環境、従業員の外観や振る舞い方などを計画・管理することによって、彼らの頭の中に共通にある理想とする価値体系を延長化 (外在化) したものであるが、これがブランド・コミュニティのメンバーの間で共有されることで、維持・強化されていくことになる。その結果、メンバーはブランド・コミュニティの文化やしきたりを守って消費を行うようになり、彼らのサービス・デリバリー・システムへの参加は適切化されるであろう。このことは結果として、ブランドの価値を構築した企業に代わってブランド・コミュニティのメンバーがその固有の消費文化を維持・発展させるだけでなく、他の消費者に伝えることでメンバーの拡大に貢献するということである。

サービス消費ではサービス・デリバリーの空間と時間が顧客間で共有されることが多いために、ブランド価値が高いサービスの場合には、顧客間の接触を通じてこのようなブランド・コミュニティは形成・強化されやすいであろう。そして、コミュニティのメンバーの間で当該サービス・ブランドに固有の消費文化が共有され、さらにメンバー間の関係を通じてその固有の消費文化が維持・強化されれば、当該サービスの価値はさらに向上することになる。そして、サービス価値の向上は固有の消費文化をさらに強化するという好循環が形成されると考えられる。

さらに、ブランド・コミュニティはサービス・ブランドに固有の消費文化の共有を促すが、このことは当該サービスの消費にかかわるコンテキストの共有を促すことにもなることから、ブランド・コミュニティ内は高コンテキスト文化であると捉えることができる。すなわち、当該ブランドの消費にかかわるコンテキストがサービス・デリバリー・プロセスへの参加者 (従業員とメンバーである顧客) 間で共有されるために、デリバリー・プロセスにおいてはコミュニケーションが簡素化されるだけでなく、参加者間での解釈や

行動のズレによって発生する問題を抑制したり、消費コンテキストの多様性を抑制できる可能性があることが明らかになった。

また、確立された固有の消費文化としてのサービス・ブランドは、顧客のサービス・デリバリー・プロセスへの参加に影響を及ぼす要因を内在化されたコントロール装置として活用することを可能にすることや、顧客の参加を抑制 (削減) あるいは消極的なものにする可能性のあるカスタマ・セルフ・ステージと便益遅延性の問題を克服することに貢献する可能性があることも明らかになった。

(3) サービス・ブランドの従業員に対する役割 (効果) : 従業員の組織コミットメントと職務意欲の向上

どのような組織も組織人、すなわち組織の枠組みに自らの考えや行動を準拠させ、組織のために働く人たちによって成り立っており、彼らが最高の努力を行うことによって組織は高い成果を得ることができる。ブランドの市場資産価値や個客資産価値の向上においても、そのような従業員は重要な役割を果たすことから、彼らの組織や職務に対するコミットメントを高めることによって、職務意欲の向上を図ることが必要される。サービス組織においては特に、従業員のパフォーマンス自体がサービスの品質あるいは価値の重要な部分を構成していることが多いために、彼らのパフォーマンス水準が組織の成果に大きくかかわっている。しかし、彼らはどれだけの努力をするのかについてかなりの自由裁量が認められている自発的な労働者であるために、最高の努力を行なわせるようなモチベーションの提供が必要とされる。このためにサービス組織においては特に、従業員を有能な組織人として育成するとともに、彼らの組織コミットメントや職務意欲を高めるようにモチベーション管理を行うことが必要とされる。

この従業員のモチベーション管理をマーケティングの視点から行うものにインターナル・マーケティングがある。インターナル・マーケティングはサービス・マーケティングの中で生まれた概念であり、従業員という組織の内部市場に対して、顧客という外部市場のために構築されてきたエクスターナル・マーケティングの知識や技術を適用するものである。

前述のようにサービス・ブランド価値は市場資産価値、個客資産価値、および労働市場価値の3次元から構成されると捉えると、これらは図3のようにインターナル・マーケティングを補完するかたちで組織コミットメントや職務意欲の向上に貢献し、循環的にサービス品質や顧客満足の上昇、さらにはブランド価値の強化にも貢献すると考えられる。

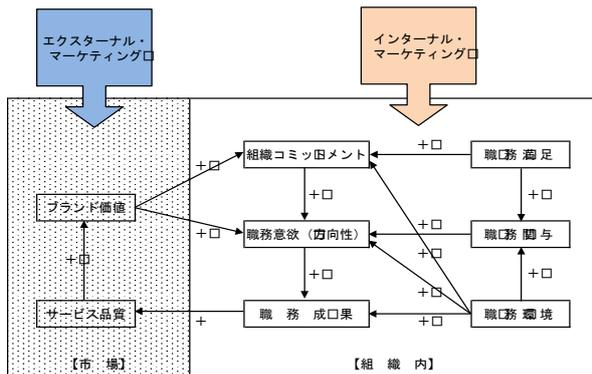


図3：ブランド価値の従業員に対する影響モデル

図3のモデルを検証するために、3つのホテルグループの全従業員を対象としてアンケート調査を実施した。その結果、ブランド価値の次元として市場資産価値、個客資産価値、および労働市場価値の3つが抽出された。また、組織コミットメントの次元としても3つのものが抽出されたが、情緒的コミットメントが「愛着的要素」と「内在化要素」に分かれ、規範的コミットメントと存続的コミットメントは1つにまとまった。さらに、職務意欲およびその発揮の方向性にかかわる基本的次元を抽出では、職務意欲とその意欲の発揮の方向性は独立して抽出された。このことから、職務意欲が高くて、それが顧客価値やブランド価値を体現する方向には必ずしも発揮されないことがあり得ることも明らかになった。

抽出したブランド価値、組織コミットメント、および職務意欲（その発揮の方向性）の関係を分析した結果、エクスターナル・マーケティングによって形成・強化されるブランド価値は情緒的コミットメント（内在化要素）を高めることによって組織と従業員の目標や価値のギャップを埋め、両者の一体化を促すことに貢献するとともに、職務意欲の向上に対する直接的な影響力は弱い、その意欲の発揮の方向性を適切化することに貢献することが明らかになった。すなわち、ブランド価値は組織が市場に対して提供を意図するブランドの意味や価値を従業員自身の意味や価値として受け入れることを促すとともに、その意味や価値にふさわしい行動や態度を取る方向に導くことに貢献することが明らかになった。このような結果から、インターナル・マーケティングは組織内部に直接働きかけ、従業員による組織の目標や価値の共有を図ることで行動のベクトル合わせを行うとともに、従業員に対する内部サービスの品質を向上させることで彼らの職務満足や組織コミットメント、職務意欲などを向上させることを目的としているが、エクスターナル・マーケティングによるブランド価値

の形成・強化はこの目的の達成を補完できることが明らかになった。

以上のように本研究は、サービス組織のブランドには製造企業のブランドとは異なる役割が求められるし、その形成・強化の方策も異なることを明らかにした。

5. 主な発表論文等

（研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線）

〔雑誌論文〕（計3件）

- ① 藤村和宏、便益遅延型専門サービスの消費における顧客満足問題 ～医療サービスをケースとして考察～、香川大学経済論叢、査読無、第81巻 第1号、2008、1-62
- ② 藤村和宏、サービスのブランド価値が従業員に及ぼす影響に関する考察 ～ブランド価値を駆動因として形成される市場と組織を結ぶ好循環の可能性について～、香川大学経済論叢、査読無、第83巻 第4号、2011、29-92
- ③ 藤村和宏、コンテキスト共有装置としてのサービス・ブランドに関する考察 ～顧客のサービス・デリバリー・プロセスへの参加の適切化の視点から～、香川大学経済論叢、査読無、第85巻 第4号、2013、31-69

〔図書〕（計2件）

- ① 藤村和宏、他、千倉書房、小売業革新、2010、274（17-36）
- ② 藤村和宏、他、リーブル出版、地域観光の文化と戦略、2010、297（253-297）

〔その他〕

ホームページ等

<http://mkresearch.ec.kagawa-u.ac.jp/info/top.php>

6. 研究組織

(1) 研究代表者

藤村 和宏 (FUJIMURA KAZUHIRO)

香川大学・経済学部・教授

研究者番号：60229036