

家電品のサービス・マーケティングに関する考察—
パナソニックとヤマダ電機のアフターサービスを中心に

趙 時英・関根 孝

A Study about Service Marketing of a Home Electronics—
Focusing on Customer Service of Panasonic and Yamada Denki

Seeyoung Cho, Takashi Sekine

家電品のサービス・マーケティングに関する考察— パナソニックとヤマダ電機のアフターサービスを中心に

はじめに

S-Dロジック、サービス・イノベーション、経験価値などサービス・マーケティングに関する議論が活発化してきている。

筆者らは、家電品マーケティングの日中韓比較研究に長年携わってきている¹。特に趙時英は2012年の「サムスン電子のマーケティング・チャネル戦略」の論文で、韓国家電メーカーの生産者市場は典型的な複占構造になっており、価格競争が非常に制限的で、家電量販店や割引店などの安売り店による対抗力の高揚を阻止してきた。それらを支えているものが、メーカーによる大型直営店の展開と、他業者に部品供給さえ拒否することができる排他的アフターサービス網の確立というふたつの要素であったという結論を得ている²。後者のアフターサービスの充実は、商品のコモディティ化が進む中で、差別化の手段としても近年重要視されてきている。コーエンらは、「製造の外部委託やグローバルな規模で製造の標準化が進み、機能、品質・性能で競争商品との差別化をすることが難しくなっている」とし、差別化の手段としてのアフターサービスの重要性を指摘している³。

本論文では、第1にサービス・マーケティングに関する最近の研究をS-Dロジックを中心にレビューし、マーケティング概念の若干の検討を行う。第2に、アフターサービスの概念を明らかにし、重要性を増してきた背景を論じたい。第3に、日本における家電品のアフターサービス・マーケティングの現状を、ケースとしてパナソニックとヤマダ電機を取り上げ紹介し分析する。第4に、差別化戦略の視点からアフターサービス・マーケティングの課題を提示する。

¹ 関根 孝 [2014]。

² 趙 時英 [2012] 27 頁。

³ Cohen, et al. [2006] p.130.

I サービス・マーケティングとS-Dロジック

2004年に発表されたバーゴとラッシュの論文が契機となり、サービス・マーケティングに関する研究が活発化しているが、ここではまずS-Dロジックを中心にレビューし、新たな概念化の試みをみてみよう。

(1) S-Dロジックの検討

S-Dロジックでは、サービスと呼ばれる概念が、価値の創造および交換、市場とマーケティングにおいて中心的役割を果たす。従来からのサービス概念である services と、新たな概念であるS-Dロジックにおける service は異なる。バーゴとラッシュの service は、知識 (knowledge) や技能 (skills) であり「オペラント資源」と呼ぶ。彼らのサービスは、オペラント資源と同義的であり、従来からのサービスとは全く異なる概念である。ここでは混乱を招かないためにサービスは従来の意味で、新しいサービスはオペラント資源と密接な関連をもつ用語として用い区別することにする。

こうした概念の登場の背景には、マーケティングの客体である広義の商品のなかで、有形な物資 (goods) から無形のサービス(service)とアイデア (idea) への比重の移動がある。経済社会の全体のサービス化に符合するものであるが、物資が大きな割合を占めていれば、専門的な知識や技能の結晶である物資が交換の主役としてとらえることに問題はなかったが、サービスとアイデアの比重が増してくると、マーケティングの客体につき物資、サービス、アイデアの本質に迫る議論が必要になった。ここにS-Dロジックが登場した一つの背景がある。

ここではまず、S-Dロジックを提示し、この理論仮説につき内外の議論が活発に行われる契機になったバーゴとラッシュ (Vargo and Lusch) の2004年の論文の主張を、3つのポイントに絞って紹介しよう⁴。

1 人間はそもそも肉体的技能と精神的技能と言う2つのオペラント資源をもつが、不均等に分布している。各々の技能は自己の存続や福利にとって、必ずしも最適とはいえず、それぞれの長じる技能に専門化すれば規模の効果を発揮でき、社会とそれを構成する個人にとって効率的になる。この専門化こそが交換を必要とするのである。アダム・スミスは

⁴ Vargo and Lusch [2004] pp.6-11.

生産的な技能の産出である物資の交換と交換価値に焦点をおき、富は有形な物資 (tangible goods) から構成されると考えた。これに対してバーゴとラッシュは、取引の基本的単位は物資ではなく、専門的な知識や技能などのオペラント資源によるサービスである。偉大な経済の法則は「サービスはサービスのために交換される」と言うものである。物資は、価値創造プロセスで他のオペラント資源に利用される媒介物に過ぎない (6-7 頁)。

2 伝統的な物資中心の製造的視点からみると、利潤最大のために生産者と消費者は理想的に分けられてきた。しかしマーケティングの規範的目的は顧客の反応であり、製造の効率性はマーケティング効率と効果の犠牲の上に実現することになる。しかし継続的なプロセスを重視するサービス中心のマーケティングでは、消費者は常に価値の生産に携わると仮定している。物資でさえ、生産は製造プロセスが終わりではなく、生産は中間のプロセスであり、製品は消費者のためにサービスを提供する媒介物である。これらのサービスが提供されると、顧客は自分のニーズ、利用状況、行動に応じて、媒介物を利用、維持、修理、適合させる方法を学ばなければならないのである。すなわち顧客は主にオペラント資源であり、サービスの共創者と言うことになる (10-11 頁)。

3 企業は価値の提案者に過ぎない。有形な物資は提供物の一部であり、消費者に対する潜在価値を有する知識が埋め込まれているが、価値 (効用) は埋め込まれていない。その潜在価値を共同生産により特定のニーズに結びつけるのは消費者であるということを理解しなければならない。企業は鋭意、競争企業よりも優れた価値提案を行う努力をするだけである (10-11 頁)。

(2) S-D ロジックの新たな展開

このような S-D ロジックは様々な研究者によって取り上げられ、日本においては南知恵子・西岡健一による「サービス・イノベーション」論や石川和男による新たな商業論・流通論の構築が試みられている。サービス・イノベーションとは、新技術導入によるサービスのシステム化発想による生産性向上と、革新的な新サービスの両方を意味しており、サービス産業における生産性向上だけでなく、製造業を含めたビジネスのサービス化による価値創造活動に着目している。そこでのキーワードは、企業は顧客とともに価値を創り出す「価値共創」であり、従って企業は価値提案をするだけでなく、製品コンセプトを顧

客に伝え、顧客の使いやすい製品仕様にして十分に効用を引き出すことができるようにしなければならない⁵。

石川は、S-Dロジックがこれまで「取引」や「交換」を中心に展開されてきた商業論や流通論研究にどのような影響を与えるかについて論じている。「特にこれまで商業論や流通論では、財やその所有権の移転について関心の中心がおかれていた。一方、S-Dロジックでは、財ではなくサービス、所有権移転ではなく売り手と買い手がともに価値を共創するという視点を重視している」。しかし、S-Dロジックは、これまでの研究蓄積を覆すような新しい商業論・流通論の理論体系ではなく、ロジックあるいは基本的前提を提起するもので、商業論や流通論に新たなる視点が与えられる⁶。この見解にわれわれも同意するものであり、マーケティング概念の若干の検討を行う。

II マーケティング概念の再検討とアフターサービス

ここではまず、マーケティングではサービスを従来どのように扱ってきたかを紹介する。次いで、S-Dロジック、サービス・イノベーション、経験価値などが重視される文脈で、マックネアの定義に遡ってマーケティング概念の再検討を行う。そして、アフターサービスの概念の明確化と重要性の背景を論じたい。

(1) マーケティングにおけるサービス

マーケティングで提供されるサービスミックスは、コトラーによれば、5つのカテゴリーに分類される⁷。

- 1 純粹な有形財（石けん、練り歯磨き、塩など）…サービスは無用である。
- 2 サービスが伴う有形財（自動車、コンピュータ、携帯電話など）…保証や特別な顧客とサービス契約を結ぶ。
- 3 ハイブリッドな経済財…レストランの食事のように食事とサービスを両方楽しむ。

⁵ 南 知恵子他 [2014] 49 頁。

⁶ 石川和男 [2011] 1 頁。

⁷ Kotler/Keller [2015] p.422.

- 4 サービスが主で有形財は従…旅客のように輸送サービスが重要で、スナック菓子や飲み物は添え物にすぎない。
- 5 純粋なサービス（ベビーシitting、心理療法、マッサージなど）…提供するのには主に無形のサービスである。

家電品のアフターサービスは、2のサービスが伴う有形財に含まれるサービスである。これまで2番目のカテゴリーである有形財中心の企業のサービス・マーケティングはあまり重要でなかったが、現在では、サービスの束を提供しなければならない。小型機器、事務機器、トラクター、飛行機などの装置産業では、オンラインによる方法も含めて製品支援サービスが競争優位の大きな源泉になっている。容易な発注、配送、取り付け、顧客の研修と相談、メンテナンス、修理などである。こうしたサービスの束からの料金は、企業の利益にも大きく貢献している⁸。高機能・高品質の家電製品を製造する企業はあるが、顧客は家庭でのセットアップに不安を感じることが多い。そこでメーカーではよく訓練された相談員を配したり、家庭に出向いて設置作業を行うサービスを提供したりして差別化を図ることができる⁹。

（2）マーケティング概念の再検討

S-Dロジックの一つの帰結は、マーケティングの目的は顧客欲求の充足というより、顧客の使用価値（value in use）を高めることにあるというものである。使用価値と交換価値（value in exchange）はもともと経済学用語であるが、使用価値は、使うメリット、消費者の欲求を満足させる性能つまり効用であり、経験価値と同義と考えられる。経験価値（customer experience）とは、シュミット（Bernd H. Schmitt）によると、経済財（製品、サービス、アイディア）の消費や利用経験を通じて得られる肉体的・精神的満足感であり、使用価値や効用と同義的にとらえられる¹⁰。

こうしたS-Dロジック、サービス・イノベーション、経験価値などの議論が活発化しているのは、サービス・マーケティングのプレゼンスが高まったことを意味するが、そのなかでアフターサービス・マーケティングの重要性を指摘したのは、コーエン、アグラワル、およびアグラワル（Morris A. Cohen, Narendra Agrawal and Vipul Agrawal）である。

⁸ Ibid., p.444.

⁹ MaCarthy, et al. [2014] p.201.

¹⁰ シュミットは、経験価値を「感覚的」「情緒的」「創造的・認知的」「ライフスタイル発見的」「準拠集団や文化との関連付け」の5つに分類して、これらの相乗効果も含めて捉えた。

コーエンらによれば、1990年代前半から北米、西欧、日本では、需要の停滞、競争の激化、利益率の低下などにより、製品を売り込むことをやめ、消費者がそうした製品を使用することから得られる価値を伝達することを開始した。事業が製品よりもソリューションを提供するようになると、スペア部品の販売やアフターサービスも大きな売り上げや収益源になるようになった。アフターサービスには、修理作業、大幅な改良と更新、調整、検査や定期的メンテナンス、技術的サポート・コンサルティング・研修、流通金融などの活動が含まれる¹¹。

かつてマックネアは、所得水準の上昇につれて購買行動は社会的・文化的集団の相互作用に影響されるので、流行性がカギになるとし、マーケティングを「生活標準 (standard of living) の創造と伝達」と定義した¹²。生活標準とは望ましいライフスタイルであり、マーケティングの役割は、社会の変化を見据えた新しいライフスタイルの提案ということになる。そこでは戦略論的に、S-Dロジック、サービス・イノベーション、経験価値などの概念がキーワードになると考えられる。またよく知られているようにレビット¹³は、「企業はモノやサービスを作り出すプロセスではなく、顧客満足を生み出すプロセスである」とし、「買い物客がシアーズでドリルを購入したのは、ドリルそのものではなく4分の1の穴をあけるといふ問題のソリューションである」などと述べているが、こうした生活標準の創造やサービスによるソリューション的見解が、現代に再びよみがえりつつあることを意味している。

一方でマーケティングは、差別化による競争優位を獲得する企業活動ととらえることができるが、S-Dロジックやソリューション理念は差別化の概念の見直しを迫ることになる。第1に、差別化の対象としては、機能、性能・品質、デザイン、サービス、イメージなどが考えられるが、機能や性能・品質の横並びが進捗してコモディティ化が進んだ場合、デザイン、サービス、イメージなどが差別化の重要な手段となる。第2に、サービス概念の再定義が必要になる。S-Dロジックにおけるサービスは、知識 (Knowledge) や技能 (skills) であり「オペラント資源」と呼ばれることから理解できるように、多義的内容を持つ従来からのサービス概念とは異なる。第3に、アフターサービスをコーエンらのように広義にとらえれば、差別化の対象としての重要性が増す。

¹¹ Cohen, et al. [2006] p.129.

¹² McNair [1968] pp.2-3.

¹³ レビット [1963]、[1971]。

(3) アフターサービスの概念と重要性の背景

差別化の対象としてのサービスは、製品サービスと販売サービスがある。「製品サービス」は、買手の購買決定を容易にしたり、適正な消費や使用により、商品の効用をより十分に発揮させたりすることを目的とする諸活動で、品質保証と技術的サービスが主なものである。品質保証は、新製品や耐久財に多く行なわれ、返品・取り替え、一定品質の保証（毛織物に対する毛製品検査協会のJWIFマークなど）、故障に対する一定期間の保証などの方法が取られる。技術的サービス（technical service）は、特に機械類の販売に当たって提供され、適切な機種を選定するための既存設備の調査や新しい機種を加えるための設計、アフターサービスなどを含む。「販売サービス」は、買手の購買を容易にすることを目的とするもので、信用の供与、販売店援助、迅速な配送、適切な店舗配置などは、その例である。

従って、アフターサービス（after-sales service）は、製品サービスのうち技術的サービスの一つであり、販売後に買い手に一定期間提供される修理やメンテナンスである。通常、家電品を購入すると、メーカーによる1年間の無料保証がついているが、大手家電量販店などでは、有料（無料のケースもある）で保証期間を延長するサービスを実施している。アフターサービスはこうした形式的要件とともに、経験価値の視点からは満足度を高める必要がある。『日経ビジネス』が毎年行っているアフターサービス満足度ランキングでは、「問い合わせの分かりやすさ」、「担当者の対応の丁寧さ」、「対応等に要した時間」、「解決策等の適切さ」、「かかった料金や費用」という5つの項目の評価を行っている。

アフターサービスが差別化の手段として、そして経験価値の向上させるための何故重要性増したのであろうか。

第1に、アフターサービスは「受益者に代価を求めない」という意味合いがあり、企業はコスト負担を容認する傾向があったが、近年は有望な企業活動に変化している。コーエンらの指摘にもあるように、企業がアフターサービスにつき、差別化の手段としてブランドイメージを高揚させ、経験価値を向上させ、また、景気の影響が少ない収益源としての認識を高めている。

第2に、高機能な家電製品の普及である。かつて圧倒的な生産技術とマーケティング力を誇って日本の家電メーカーも韓国や中国などのメーカーにキャッチアップされ、テレビや多くの家電品でコモディティ化が進んでいる。そうしたなかで、高機能や優れたデザインの家電品が話題を呼んでいる。

たとえばテレビについてみると、2016年5月時点でのテレビ市場全体における4Kテレ

まちの電気屋さんとアフターサービス

山梨県都留市駅前オープンしたまちの電気屋さん「横田電器」は、アフターサービスを含む種々のサービスで家電量販店との差別化を図り、まちの電気屋さんの一つのビジネスモデル、そして商店街活性化にもなりうるケースとして注目を集めている。横田勝秋代表は、「私達はもともと埼玉県の家電量販店から独立し、この度この都留の地で起業させて頂く事となりました。家電量販店にはない地域密着型の店舗を目指し、徹底的にお客様に親切・親身をモットーに営業させて頂きます。また、弊社は3人全員が家電アドバイザーの有資格者であるため、家電製品はもちろんリフォームや電気工事など何でもご相談頂けます。弊社の接客は基本お客様にあった商品をオススメします。お客様一人一人、ご家庭毎に生活習慣が違うように、お客様のお困り事、「こんな物があつたらいいな」をしっかりと聞きだし、お客様にしかないオンリーワンの商品提案をさせて頂きます。また、配達・工事についても必ず販売した者が直接お客様宅にお伺いし、現場でのトラブルや買ったけど使い方が良く解らない等、買った後の安心をお約束致します。電池1つ電球1つからお客様の大切な商品は無料にてお届けに伺います。ご近所、地元の皆様方、これから末永いお付き合いをよろしくお願い致します」と述べている。

高齢者が多く住む地域で、電気に関するよろず相談から、PCのホームページの作成やスマートフォンを使い方までノウハウの提供に応じている。

ビの売上比率は21%と、前年比2倍弱に伸びている。46インチ以上の市場では74%が4Kテレビを選択していて「大型テレビを選ぶなら4Kが当たり前」となってきた¹⁴。2020年の東京オリンピックを控えて、高機能テレビはさらに普及するであろう。また、テレビにUSB無線LANアダプタを取り付けてWi-Fi接続させればインターネットを利用することができるし、テレビ同士を無線LANでつなげれば、リビングで録画したプログラムを別室のテレビで鑑賞することができるようになる。売手はこうした高度な価値を買い手に適宜に伝えるサービスが重要になってくる。

第3に、高齢社会の急速な進捗である。総人口に対して65歳以上の高齢者人口が占める割合を高齢化率という。世界保健機構（WHO）や国連の定義によると、高齢化率が7%を超えた社会を高齢化社会、14%を超えた社会を高齢社会、21%を超えた社会を超高齢社

¹⁴ 『日経トレンドィ』（2016年07月15日配信）。

会という。世界のなかで高齢化率の最も高いのは日本（2015年 26.7%）で、イタリアとともに超高齢社会に突入している。同年の韓国 13.1%、中国の 9.6%と比較すると、日本の高齢化がいかに突出していることをうかがい知ることができる¹⁵。家電メーカーでは高齢者向けのサービス・マーケティングが重要性を増している。

たとえば、三菱電機は2015年から、金融資産を多くもつシニア世代をターゲットにゆたかな家電生活スタイルを提唱するサイトを立ち上げた。本物、上質志向のユーザーに最適な家電の紹介とコンシェルジュ・サービスの強化が狙いである。家電の進化を間近に見てきた本物志向のシニア世代に、最適な家電製品の情報や製品背景にあるストーリーなどを発信したり、「生活の質の向上提案」などを行うコンシェルジュ・サービスを積極的に展開したりして、ゆたかな生活スタイルをサポートする。各家電メーカーがこぞってシニア向け家電に力を注いでおり、今後ますますこうした競争は激化するだろう。

Ⅲ パナソニックとヤマダ電機のアフターサービス・マーケティング

日本における家電品のアフターサービス・マーケティングの現状を、ケースとしてパナソニックとヤマダ電機を取り上げよう。

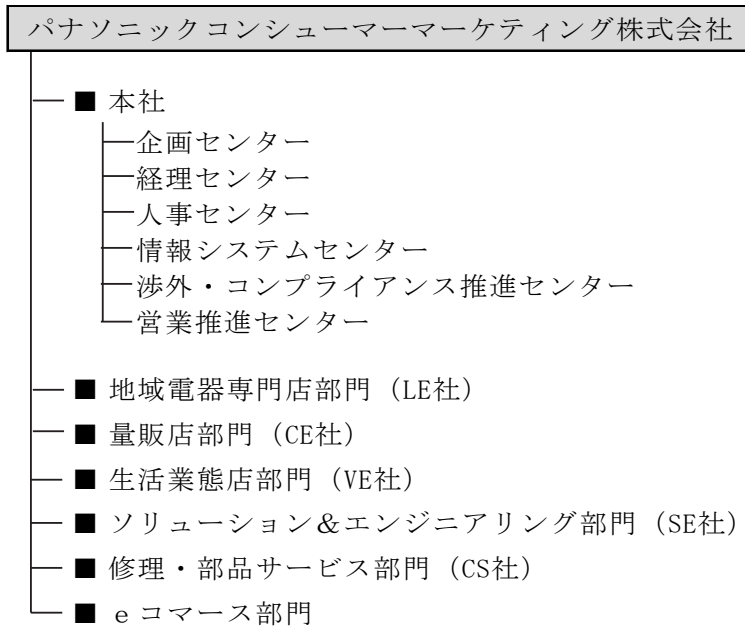
（1）パナソニックのアフターサービス戦略

家電品は日本の流通系列化の代表的な分野とされ、主要家電メーカーのほとんどの製品が系列化されたマーケティング・チャネルを通して販売されてきた。メーカー側は、「量産体制」に対応した「量販体制」を築くために系列店組織を確立し、そして家電製品という取り扱いにくい製品について安心感と信頼感を与え、自社製品ブランドの差別的優位性を印象づけてきた。またこうした取り組みは、流通段階での「値崩れ」現象を阻止する役割も果たしてきた。一方系列店としては、メーカーとの系列店契約によって商品知識や修理サービス技術の習得ができ、また優先的な助言や指導が受けられることで顧客への迅速かつ適切なサービス提供でき、それによって消費者からの高い評価も得られる。

現在、パナソニック商品の販売と修理サービスは、パナソニックコンシューマーマーケティングが担っている。販売会社として2006年設立された同社は2013年に、家庭用家電

¹⁵ 内閣府『平成28年版 高齢社会白書』。

図表1 パナソニックコンシューマーマーケティングの組織図



(出所) 同社HPの会社概要。

や業務用電気機械器具の修理・設置工事・保守を行うパナソニックテクニカルサービス及びパナソニックパーツサプライと合併している。販売部門とサービス部門の一元化により、顧客ニーズへの迅速な対応、すなわち小売業態の特性に合わせ、パナソニック商品とそれらの販売・施工・メンテナンス・修理に至るソリューションを提供していくためである。

同社の組織体制は次のようになっている。第1の地域電器専門店部門 (LE社) は、地域に密着しているパナソニック系列店と一緒に、「AV家電」「生活家電」「太陽光発電システム」「リフォーム」など暮らし全般をサポートしている。系列店は全国各地に約 16,500 店を展開しており、家電商品をはじめとする商品の販売だけではなく、生活に関することなら何でも対応して地域の暮らしを支える役割を担っている。

こうした地域に根ざした店舗育成を目的に、2003 年にはスーパープロショップ (08 年よりスーパーパナソニックショップ、SPS) 制度を発足し、系列店のうち意欲ある店や優良店などを重点的に支援している。全国に約 7 千店ある SPS 認定店に対して、技術習得や店舗経営に関する研修プログラムを設けたり、販促物の代理作成や系列店限定モデルを供給したりする支援策を講じている。一方系列店側は、販促物の作成に時間を割かれずに接客や訪問サービスなどに専念できる。

第2の量販店部門（CE社）は、ヤマダ電機をはじめとする家電品の最大販売チャネルとなった全国の家電量販店を通じて多様な家電生活を提案している。メーカー保証期間内の1年間は、全国にあるサービス拠点から無償でアフターサービスが受けられる。秋葉原LUMIX & Let's note 修理工房では、直接修理品を持っていけばその場で修理担当者が修理を行う「即日修理サービス」が利用できる。

第3の生活業態店部門（VE社）は、スーパーマーケット、ホームセンター、ドラッグストア、コンビニエンスストアなど家電専門店以外の小売店で日常の買い物を楽しむ消費者に二次電池・LED電球などの最寄り商品や調理商品・美容商品など身近な商品で快適生活を提案している。

第4の修理・部品サービス部門（CS社）は、顧客のパナソニック商品の修理・設置、アフター&ビフォアサービス、部品供給による修理サポートを行なっている。修理サービスに関する相談や依頼を専門技術者が全国ネットのTAC（テクニカルアンサーセンター）にて対応している。また、商品別の技術講習会を行うなどして修理スキルや知識の向上を図っている。

図表2 パナソニックのアフターサービス料金体系

	修理サービス料金	別途費用
出張修理	有料	出張料 2,500 円(税抜)*
宅配修理	有料	往復配送サービス料金 500 円(税抜)
即日修理	有料	なし
引取修理	有料	出張料 2,500 円(税抜)

(出所) パナソニックコンシューマーマーケティングHPをもとに作成。

近くにサービス拠点がない場合は、宅配修理サービスが利用できる。全国を8地区に分け、合計85ヶ所に修理サービス拠点を設けている。地域ごとの修理サービス拠点数は北海道（4拠点）、東北（6）、関東甲信（22）、中部・北陸（14）、近畿（14）、中国・四国（15）、九州（9）、沖縄（1）となっている。また、サービス拠点の営業時間は午前9時から午後5時30分である。

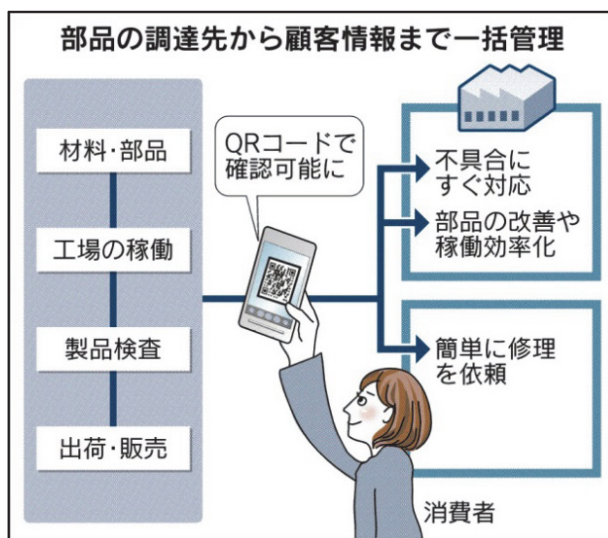
さらにeコマース部門では、インターネットショッピングサイトである「Panasonic Store」（パナソニックストア）の企画運営を行っている。主な活動内容はパソコンのカスタマイ

ズ販売、一般家電製品、ウェブ限定のオリジナル製品、消耗品の販売、パナソニックの通信サービス Wonder link や MEMORA/DIMORA などパナソニック関連部門と一体となったサービスの提供などであり、メーカーのオムニチャネル・マーケティングの先進事例の一つである。パナソニックはインターネット通販に乗りだしているのである。ただしパナソニックストアは、ヤフーショッピング、楽天市場、アマゾン・ドット・コムなどにも出店している。

新聞報道によると、パナソニックは国内で家電のアフターサービスを充実する。年間で1万種類を出荷する全ての新品にQRコードを付け、2016年10月からスマートフォンを使い簡単に修理を頼めるようにする。部品の調達先から顧客情報まで一括して管理するシステムも導入し、不良品や部品の交換などトラブル対応力を高める。これまで修理の申し込みは、メーカーや販売店に製品番号や買った店などの詳細なデータを購入者自ら伝える必要があり、誤入力するケースも多かった。今後はQRコードで専用サイトに直結、会員組織のIDとリンクすることで手続きが簡単に済むようになる¹⁶。

修理する製品はメーカーに郵送するほか、製品の大きさや修理内容によって家電量販店やパナソニック系列の販売店などが回収する。パナソニックはサービス体制を強化するため、部品の調達先から顧客情報まで一括して管理するシステムも導入、製品ごとに故障の傾向やトラブル、不良品が発生した工場や時間の情報を集約する。あらゆるモノをネットにつなぐ「IoT」技術を活用し、工場の稼働状況や在庫、従業員の配置などの情報を把握する。不具合が起きた製品のデータはすぐ生産の見直しに反映でき、購入者は自分の家電製品がどの工場ですべていつ生産されたかも確認できるようにする。

図表3 パナソニック新アフターサービス体制



¹⁶ 日本経済新聞 (2016年8月23日付)。

パナソニックコンシューマーマーケティングの組織構造の特徴の一つは、得意先である系列店、家電量販店、これら以外の小売りチェーン店、さらにはまたeコマースと小売業態別になっていることである。そうすると小売業態別のきめ細かいマーケティング対応が可能になる。第2にアフターサービスに関しては、得意先の違いにかかわらず、CS社が修理・設置、アフター&ビフォアサービス、部品供給による修理サポートを行なっている。第3は、あらゆるモノがネットでむすばれるばれるIoT時代を迎え、パナソニックは国内での家電のアフターサービスを充実させる体制を整え始めている。

しかしながら、日本では韓国とは異なり家電品流通の主導権が、メーカーから家電量販店へシフトしており、アフターサービスの主体もメーカーから小売店へシフトしつつある。そこで次に、日本の家電量販店最大手のヤマダ電機のサービス・マーケティングについてみてみよう。

(2) ヤマダ電機のアフターサービス戦略

ヤマダ電機は、1973年、松下電器系列店ナショナルショップのヤマダ電化センターとして創業した。その後、テックランドのフォーマットを中心に順調に成長、現在のヤマダ電機は図表4に示されるように家電専門店として「マルチフォーマット戦略」をとっている。2015年度の売上高は1兆6000億円あまりで、日本経済新聞による小売業売上高ランキングで第4位である。2016年3月末の海外を含む店舗数は947、内訳は単体直営が637、

図表4 ヤマダ電機の店舗戦略

業態		品目	品目								
			家電	PC	ソフト	ゲーム	玩具	書籍	生活雑貨	ドラッグ	カー用品
駅前店舗	LAB I 1 (1万㎡以上)	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	
	LAB I 総合館 (3000~5000㎡)	◎	◎	◎	◎	△			△		
	LAB I 専門館 (3000㎡未満)		△		△						
郊外店舗	テックランド (5000㎡以上)	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	△
	テックランド (3000㎡前後)	◎	◎	△	◎	△	△	△	△	△	△
	テックランド (800㎡前後)	◎	◎								
地域店	コスモス・ベリーズ	家電・PCなどの商品供給									

(出所) 販売革新 2012年3月号。

ベスト電器が 161、その他 149、ボランティアチェーン（V C）の加盟店を含む総店舗数は 12,087 店に達している。

これらのうち V C とは、大型量販店との共生（スケールメリット）と高齢化社会を迎え地域社会との共生（地域電気店のスモールメリット）を図るコスモス・ベリーズの加盟店である。2005 年、ヤマダ電機は V C 豊栄家電（愛知県瀬戸市）と「コスモス・ベリーズ」を設立、地域店のボランティア・チェーンとして B F C（ベリーズ・フレンド・チェーン）を展開している。加盟店は 2005 年 120 店から 10 年 1,422 店、16 年 10,347 店にのぼる。まちの小規模な電器屋は家電量販店のように各メーカー商品を幅広く扱うことは難しいが、B F C に加盟することでヤマダ電機から売れ筋商品や定番商品を中心とする商品を安定して仕入れることができる。ただし「メーカーの系列政策との共存」を掲げているので、系列店は系列以外の商品しか仕入れることができない。ヤマダ電機と修理・工事・サービス等の請負契約可能であり、テックランドは地域店のための展示スペースと倉庫として機能している。

V C は経営の自主性は尊重されるので、加盟しても店自体の看板を変える必要はないし、仕入や売上などのノルマを強制されることはない。先に紹介したまちの電気屋さん「横田電器」と同じように、アフターサービスを含む種々のサービスで家電量販店との差別化を図りことができるし、ヤマダ電機が持つスケールメリットを享受することもできる。そして商品は、近隣に立地するヤマダ電機の店舗から直接仕入するので配達スピードも速く、自社の在庫を持つ必要なく競争力を強めている。

ヤマダ電機の創業者で現在会長の山田 昇は、購入客の獲得に苦戦していた創業時に、打開策として行ったのが毎月の無料巡回サービスであり、これが評判になり徐々に売り上げを伸ばしていった。特に当時のブラウン管式カラーテレビは静電気ではほりがたまったり経年劣化が起こったりして、常に正しい色を出すには専門家の定期調整を欠くことができなかったもので、どこの電気店でも行っていなかった無料調整サービスは好評であった¹⁷。技術者だった山田は、修理は得意分野で、修理というアフターサービスを武器に着実に顧客を増やしていったのである。

家電品販売ではアフターサービスの重要性を認識した山田は、1994 年、総合保守サービス「The 安心」をスタートさせた。通常、家電メーカーの保証期間は 1 年間であるが、家電量販店は有料で保証期間を 3 年とか 5 年間に上乗せする制度である。これは家電品流通

¹⁷ 立石 [2008] 23-26 頁。

の主導権の移動を示す画期的な出来事といえる。と言うのは、それまで日本の家電品流通においては家電メーカーのパワーが圧倒的で、小売り段階まで流通系列化が浸透し、アフターサービスもメーカーの主導権のもとに行われていたからである。

図表5 ヤマダ電機のアフターサービスの概要

1 無料長期保証 メーカー保証終了日の翌日から、本保証の保証期間内に発生した修理費用をヤマダ電機が負担する制度。	
保険料・加入料・保証金	無料
保証対象商品	無料長期保証のアイコンマークがついた商品
保証期間	メーカー保証1年間+ヤマダ保証 合計4年間・2年間
保証限度額	1年目：メーカー保証、2年目：購入金額の80%、3年目：購入金額の40%、4年目：購入金額の30%、5年目：購入金額の20%、6年目以降：購入金額の20%までを保証期間の範囲で保証
保証回数制限	1回あたりの修理代が経過年数毎の上限金額まで修理可能
2 家電保（有料長期保証・家電総合保証サービス） メーカー保証終了日から、本保証の保証期間内に発生した修理費用を下記の規定でヤマダ電機が負担する制度。	
保険料・加入料・保証金	購入金額3万円以上の商品は、商品購入代金の5% 購入金額1万円以上3万円未満は1,080円
保証対象商品	有料長期保証のアイコンマークがついた商品
保証期間	メーカー保証+ヤマダ保証 合計5年間・3年間
保証限度額	購入金額まで保証
保証回数制限	1回あたりの修理代が経過年数毎の上限金額まで修理可能。超えた金額は代替品（同機種または同等機種）を客に提供し、本保証の保証期間の満了をまたず契約は終了。代替品（同機種または同等機種）が購入金額を超える場合、超えた金額は客負担。
3 New The 安心（家電製品総合保守契約）	
年会費	初年度3,650円（税別） 1年間無修理の場合は年会費の1割引の3,285円 2年以上無修理の場合は2割引の2,920円 ※入会時商品割引券3,000円分進呈
対象商品と保証年数	他店購入商品も対象（ヤマダ電機店舗で取扱いのないメーカーは対象外）。 20型以上のテレビ・電子レンジ・洗濯機・衣類乾燥機・マッサージ機（製造後6年）、冷蔵庫・エアコン（製造後9年）。
保証限度額	1年間あたり40万円（税別）

（出所）ヤマダ電機HPをもとに筆者作成。

現在ヤマダ電機は、「New The 安心」(家電製品総合保守契約)制度により、アフターサービスを行っている。この制度の特徴は自店で購入した家電製品だけでなく、他店での購入商品も含まれることである。対象商品(設置商品)は、20型以上のカラーテレビ(ブラウン管・プラズマ・液晶)・電子レンジ・洗濯機(全自動・2槽式)・大型衣類乾燥機(ランドリー)・大型マッサージ機・冷蔵庫・エアコンがその対象になる。ただし、ヤマダ電機舗で取扱いのないメーカーは対象外となる。新規入会時に年会費税込3,832円を徴収するが、その際に、ヤマダ電機各店舗で利用できる商品割引券(3,000円分)を顧客に進呈する。デジタル商品のサポート料金、セットアップ料、ソフトインストール料、メモリや周辺機器の取付けなどの料金が通常より2割引、パソコン・デジタル商品のサポート料金も同様に2割引になる。また、1年間出張修理がなかった場合、更新年会費が割引になる。

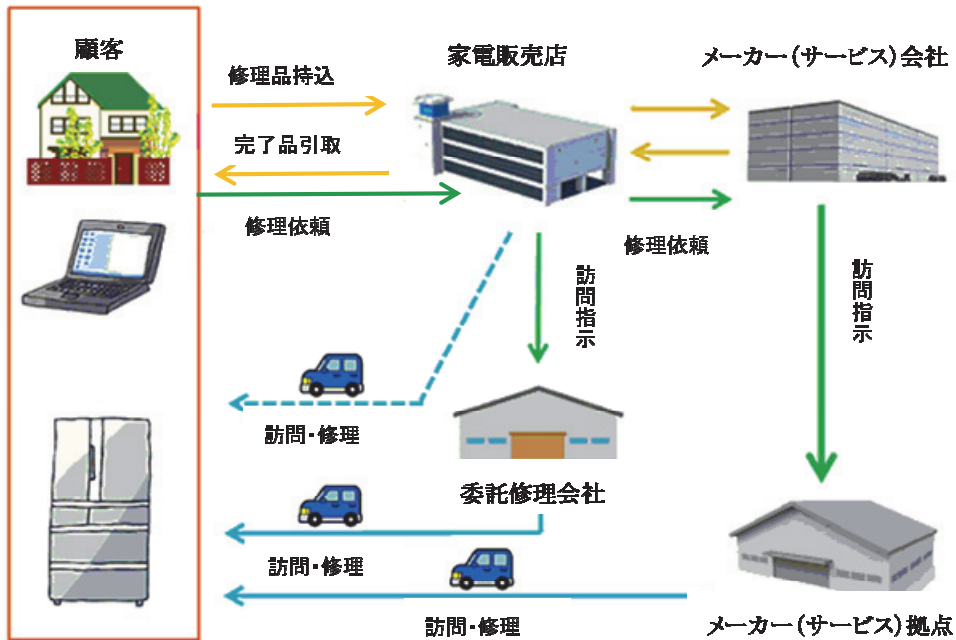
なお、ヤマダの電機のアフターサービスには、「New The 安心」の他、メーカー保証終了日の翌日から、本保証の保証期間内に発生した修理費用をヤマダ電機が負担する「無料長期保証」制度と、メーカー保証終了日から本保証の保証期間内発生した修理費用をヤマダ電機が負担する「家電保」(有料長期保証・家電総合保証サービス)があり、必要に応じて使い分けることができる。

ここでアフターサービスの仕組みを紹介しよう。日本では「販売した店舗が修理を行う」、「販売した店舗からの依頼を受けてメーカーサービスが修理を行う」といった考え方が普通であった。つまり、特定のメーカーや特定の販売店との契約という「縦割り」の枠組みの中でしか業務を行えなかった。そのため移動距離が長くても実務件数は限られ、採算性の魅力のないビジネスとなり、貴重な技術力も伝承できず、なによりも「速く・確実に・安く」家電品を長く使い続けたい、という顧客の要望に応えることができなかった。そこで、同じ修理専門会社や個人技術者との「横のつながり」としてネットワーク化して、2015年、日本家庭電化製品修理業協会(J-HARB)が誕生した¹⁸

現在の仕組みは、図表6に示しているように顧客が修理を依頼すると大型テレビ、冷蔵庫、洗濯機などの家電品は、修理を依頼した顧客を訪問する「出張修理」の形態をとっている。移動にかかる時間やガソリン代などを勘案すれば、とても効率が悪く、採算のとれない業務なので、実際に修理を行う技術者は各メーカー(サービス)の契約代理店、または家電量販店から業務委託を請けた修理専門会社が大半となっている。

¹⁸ 日本家庭電化製品修理業協会のHPによる。

図表6 家電品のアフターサービスのフロー



(出所) 日本家庭電化製品修理業協会HPをもとに筆者作成。

ヤマダ電機も傘下に家電修理サービスの専門会社を置き、外部の協力業者を含めて専属スタッフがメーカーの異なる修理品が複数あっても幅広く対応できるサービスを行っている。メーカーよりも稼働日数は多く、土日・祝日も対応している。こうしたサービスが行えるにはメーカーからの迅速な部品供給は欠かせなく、メーカーと信頼・協力関係を築くとともに、チャンネルリーダーとしての地位を獲得する必要がある。

それではヤマダ電機のアフターサービス・マーケティングについて、分析結果の特徴を総括しよう。第1に、その沿革をみると、創業時よりその重要性を理解し、家電品販売をソリューション・ビジネスとして捉えていたことがわかる。NEBA（日本電気大型店協会）系の家電量販店より不利な取引条件だったにもかかわらず、ヤマダ電機が順調に成長した要因は安売りだけでなく、「トータルサービスソリューション」¹⁹を提供する企業としての顧客満足を追求する姿勢が企業組織に浸透してきたことがあげられるだろう。第2に、家電品流通においてはパナソニックや日立などメーカー主導型の垂直的マーケティングシス

¹⁹ この用語は「ヤマダ電機グループCSRレポート2014」で使われている。

テム（VMS）が席捲してきたなかで、1994年にスタートした「The安心」は、家電量販店が家電品流通の主導権を奪う出来事であった。日本とは対照的に、韓国や中国において家電品のアフターサービスは、メーカーの「許可」がないと提供できないことになっている。すなわち、韓国のサムスン電子やLG電子、中国のハイアールやT C Rなどは排他的なサービス網を構築しており、家電量販店発展を制約している。

第3に、コーエンらが言うように、ヤマダ電機にとってアフターサービスなどのサービスは、関係者の話によるとメーカーの契約代理店や直接業務委託をした修理専門会社からの斡旋仲介料は年間数十億円に達しひとつの収益源になっている。これに対して韓国では、メーカーや大型直営店に対するわれわれのヒアリングによると、アフターサービスはあくまでも顧客サービスであり、収益源として考えたことはない言う回答がほとんどであった。

おわりに

本論文でのいくつかの成果を要約し、今後の研究課題を提示しよう。

第1にS-Dロジックは、これまでの研究蓄積を覆すような新しい商業論・流通論の理論体系ではなく、ロジックあるいは基本的前提を提起するもので、商業論や流通論に新たな視点が与えられる。サービス・マーケティングをクローズアップさせたことに意義がある。第2に、アフターサービスが重要性を増した理由としては、企業がアフターサービスにつき、差別化の手段としてブランドイメージを高揚させ、経験価値を向上させ、景気の影響が少ない収益源としての認識を高めていることである。また、高機能な家電製品が普及したことにより、売手はこうした高度な価値を買い手に適宜に伝えるサービスの必要が増した。さらに、高齢社会の急速な進捗である。家電メーカーでは高齢者向けのサービス・マーケティングを充実させなければならない、などがあげられる。

第3に、パナソニックコンシューマーマーケティングは、得意先である系列店、家電量販店、これら以外の小売りチェーン店、さらにはまたeコマースと得意先別の組織構造になっており、小売業態別のきめ細かいマーケティング対応を行っている。また、アフターサービスに関しては、得意先の違いにかかわらず、CS社が修理・設置、アフター&ビフォアサービス、部品供給による修理サポートを統合している。さらに、あらゆるモノがネットでむすばれるI o T時代を迎え、パナソニックは国内での家電のアフターサービ

スを充実させる体制を整え始めている。これに対してヤマダ電機は、創業時よりアフターサービスの重要性を理解し、家電品販売をソリューション・ビジネスとして捉えていた。また1994年にスタート「The安心」は、家電量販店が家電品流通の主導権を奪う出来事であった。さらに、ヤマダ電機にとってアフターサービスなどのサービスは、収益を生みだしビジネスとして成り立っている。

それではおわりに、アフターサービス・マーケティングの今後の研究課題を示そう。マーケティングは、創意工夫による製品・サービス差別化による競争であり、差別的特徴を持つ製品・サービスにブランドを付し、それらをプロモーションによりブランド価値を高めるのが基本的プロセスである。しかし、サービスの概念が多様であり、コトラーの言う第3・4・5の範疇のような製品としてのサービスではなく、第2の範疇である有形財に伴うサービスに焦点当てたサービス・マーケティングの概念の精緻化が必要となる。なぜなら、高齢化の進展など社会の変化を見据えた新しいライフスタイルの提案と密接な関係をもつからである。

次に、サービス・イノベーションの概念との融合である。チェスブロウによれば、コモディティ化のプレッシャーを払いのけるためには、製品を内部・外部にイノベーションを取り込むプラットフォームへ変換し、そのプラットフォームを中心に幅広い付加価値サービスを加えることで、企業は「コモディティ・トラップ」すなわち容赦のない価格競争から抜け出すことができる²⁰。そこにはビジネスとしてのサービス、顧客との共創、オープンイノベーション、顧客生涯価値などのアフターサービス・マーケティングにとってのキーワードが埋め込まれている。

さらに、オムニチャネル・マーケティングとどう関連づけるのかと言う問題である。伝統的なマーケティング・チャンネルにインターネット・チャンネルが加わり、マルチチャンネル・マーケティングが進捗、現在ではチャンネル（取引）だけでなく市場把握、製品調整、プロモーション、物流などのマーケティング機能が統合され、シナジー効果を発揮しなければならない。こうしたオムニチャネル・マーケティング時代におけるアフターサービス・マーケティング戦略の検討も興味あるテーマとなる。

²⁰ チェスブロウ [2012] 33頁。

付表 有形財中心のマーケティングとサービス中心のマーケティング
(オペランド資源とオペラント資源)

	伝統的な有形財中心の支配的ロジック	新しいサービス中心の支配的ロジック
①交換の 主な単位	人々は有形財 (goods) を交換する。有形財は主にオペランド資源として役立つ。	人々は専門的能力 (知識や技能) やサービスを獲得するために交換する。知識や技能はオペラント資源。
②有形財 の役割	有形財はオペランド資源で、最終商品である。マーケターは受け取り、形態、場所、時間、所有を変化させる。	有形財はオペラント資源 (埋め込まれた知識) の伝達者。他のオペラント資源 (顧客) により利用される中間的「製品」である。
③顧客の 役割	顧客は有形財の受け手で、オペランド資源。マーケターは顧客を細分化し把握、配送し、プロモーションを行う。	顧客はサービスの共創者。マーケティングは顧客との相互作用でものごとを行うプロセス。顧客は主にオペラント資源だが、オペランド資源として機能することもある。
④価値の 決定と意味	価値は生産者により決定される。価値はオペランド資源 (製品) に埋め込まれ、「交換価値」によって決められる。	価値は、顧客が「使用価値」として受け取り、決定する。価値は、オペラント資源がベネフィットをもたらすようにすることから生じるが、オペランド資源によって移転されることもある。企業は価値を提案するだけである
⑤企業と 顧客の相 互作用	顧客はオペランド資源で、資源との取引を創造のために行動させられる。	顧客は主にオペラント資源で、関係性取引や共同生産における能動的参加者である。
⑥経済成 長の源泉	富は、有形財の余剰から生まれ、オペランド資源の所有、統制、生産から構成される。	富は、専門的知識や技能の適用や交換からえられる。それはオペラント資源を将来利用する権利を意味する。

(出所) Vargo and Lusch [2004]。

参考文献

石川和男 [2011] 「S-D (サービス・ドミナント) ロジックと商業論・流通論」 専修大学
商学研究所『専修ビジネス・レビュー』Vol.6 No1。

コーエン, モリス・A/ナレンドラ・アグラワル/ビプール・アグラワル [2007] 「6つの
ステップで実践するアフターサービスの収益モデル」『DIAMOND ハーバード・ビジネス
・レビュー』6月号。

シュミット, バーンズ・H. [2004] 『『経験価値マネジメントーマーケティングは、製品からエクスペリエンスへ』(嶋村和恵他訳)ダイヤモンド。

チェスブロウ, ヘンリー [2012] 『オープン・サービス・イノベーションー生活者視点から、成長と競争力のあるビジネスを創造する』(博報堂 ヒューマンセンタード・オープンイノベーションラボ監修・監訳) 阪急コミュニケーションズ。

立石泰則 [2008] 『ヤマダ電機の品格ーNo. 1 企業の激安哲学』講談社。

関根 孝 [2014] 『日本・中国・韓国における家電品流通の比較分析』同文館出版。

趙 時英 [2012] 「サムスン電子のマーケティング・チャンネル戦略」『商学研究所報』専修大学商学研究所。

南 知恵子／西岡 健一 [2014] 『サービス・イノベーションー価値共創と新技術導入』有斐閣。

レビット, T [1963] 『マーケティングの革新-企業成長への新視点』ダイヤモンド (小池和子訳)。

レビット, T [1971] 『マーケティング発想法』ダイヤモンド (土岐 坤訳)。

Cohen, Morris A. , Narendra Agrawal, and Vipul Agrawal [2006] “Winning in the Aftermarket,” *Harvard Business Review*, May (「6つのステップで実践するアフターサービスの収益モデル」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』2007年7月号、有賀裕子訳)。

McNair, M.P. [1968] “Marketing and the Social Challenge of Our Times,” in K. Cox and B.M. Enis (ed.) *A New Measure of Responsibility for Marketing*, Conference Proceedings Series No.27, American Marketing Association.

Kotler, P. and Keller, K.L. [2015] *Marketing Management*, 15th ed., Pearson.

Perreault, W.D., Cannon, J.P. and McCarthy, E.J. [2014] *Basic Marketing : A Marketing Strategy Planning Approach*, 19th ed., McGraw-Hill.

Vargo, Stephen L. and Lusch, Robert F. [2004] “Evolving to a New Dominant Logic for Marketing,” *Journal of Marketing*, Vol.68 (January) pp.1-17.

本論文は、平成28年度 専修大学研究助成(個別研究)、研究課題「日中韓における電子商取引の進展と流通構造の変容ーB to Cを中心に」の研究成果の一部である。

平成29年2月28日 発行

専修大学商学研究所報

第48巻 第10号

発行所 専修大学商学研究所
〒214-8580
神奈川県川崎市多摩区東三田2-1-1

発行人 神 原 理

製 作 佐藤印刷株式会社
〒150-0001 東京都渋谷区神宮前2-10-2
TEL 03-3404-2561 FAX 03-3403-3409