ORIGINAL RESEARCH:
サービス産業のイノベーションと価値評価 ーテーマパーク産業におけるバリューマネジメントー (Value management in theme park industry- innovation and evaluation of value in the service industry)

藤井　誠一 (Seiichi FUJII) †

Abstract
Innovation activities are becoming increasingly important in the manufacturing industry as it moves towards service economy. Implementing innovation in the service industry should link program and value management, thereby integrating the provision of goods and services. This integration configures new products and creates new value. These processes are reviewed in this study. Evaluation model for integrated provision of goods and services was employed. A new outcome was obtained in adapting this model to the theme park industry after evaluating the industry's competitive advantages. The model shows that by integrating different purposes of the theme park businesses, the industry becomes more competitive in providing goods and services to the clients.

Keywords: New product development, Program management, Product synergy, Service innovation, Value management.

製造業のサービス化やこれからの産業の主役と考えられるサービス産業によるイノベーション活動の重要性が増している。サービス・イノベーションを実践するサービス産業のプロジェクト活動は、プログラムマネジメントとバリューマネジメントの連鎖を円滑に行うために、グッズとサービスを一元化する新たな価値基準が求められる。そこで、サービス・イノベーション研究における製品を構成するグッズとサービスの関係性を整理した上で、それらが構成する新しい価値基準モデルを定義した。このモデルを競争優位の明暗が明確となっているテーマパーク産業に適用した結果、テーマパーク産業の競争優位性の明確化、テーマパーク経営の異なる目的の把握、サービス産業におけるグッズとサービスの関係性の明示、二種類のモデルの新しい可能性の探索、について成果が得られた。

キーワード：プログラムマネジメント、サービス・イノベーション、新製品開発、バリューマネジメント

１．はじめに

物財が飽和に達した現代社会におけるサービス・イノベーションに対し、二つの方向性が指摘されている。それは、製造業によるビジネスのサービス化とサービス産業におけるビジネスの革新である(南・西岡 2014)。製造業が創出する製品はもはや形のあるモノ（以下グッズとする[1]）だけでは、顧客価値の創造や競争上の差別化が困難であると認識されている(P2M ガイドブック改訂委員会 2007)。このため、さまざまな形で製造業が提供するサービスは、グッズと一体となった製品としての価値の重要性の認識が広がっている(南・西岡 2014; 小原 2014;　角・中村・小平和・中上 2008; 菊池・鴨志田 2008; Fujii and Lee 2013)。

一方先進国のサービス産業は、その GDP の占有率や就業人口が 1990 年代には製造業を追い抜いており、各国の経済への貢献度は増している。ところが、サービス産業におけるビジネス革新

[1] S-D ロジックの登場により、既存の言葉の概念が再定義されている途上である。S-D ロジックでは、従来のサービスをサービシィーズとし、物理的に有形財であるグッズと無形財であるサービシィーズを合わせたものを、新しくサービスと定義している。また従来のグッズを中心とする考え方を G-D ロジックとし、古い概念と位置づけた。本研究では、この新しい概念がコンセンサスを得ている途中段階と考え、製品はサービスとグッズから構成されていることを基本とし、従来の無形財のサービスを単にサービス、有形財をグッズと呼ぶこととする。

†　立命館アジア太平洋大学　国際経営学部　email: fujiis@apu.ac.jp

に関する議論は、まだ緒についたばかりである(近藤 2012)。たとえば南・西岡は、新技術の導入に焦点を当て、さまざまな事例の分析を行っている(南・西岡 2014) 。彼らは、新技術によりもたらされる新サービスの創出と生産性向上という二つの側面に着目し、製造業のサービス化と比較している。その比較分析の中で彼らは、グッズと比較したサービスの固有性が大きな課題となると主張する。それら固有性とは、顧客満足、顧客価値、知覚品質、価値共創、などで表現される顧客の主観に基づくものが基盤となっており、グッズを創出してきた製造業の従来のマーケティングよりも、かなり顧客への接近、あるいは顧客の立場からの発想が求められる。

製造機能を保有しない組織が多いサービス産業では、イノベーションの実現には、外部のプレイヤーを巻き込みながらプロジェクトの目的を達成する組織形態が重要である。その際、従来建設業や製造業で培われたプロジェクトマネジメントの知識やノウハウの活用を、欠かすことが出来ない。P2M（プログラム＆プロジェクトマネジメント）では、イノベーションの全体構想を司るプログラムマネジメントがプロジェクトマネジメントの出発点である。そのプログラムマネジメントにおける重要な統合活動の一つが、価値評価である(P2M ガイドブック改訂委員会 2007) 。イノベーションのアウトプットである価値を評価するバリューマネジメントは、連続的なイノベーション活動を求められる企業において、次のプロジェクトのプログラムマネジメントのインプット情報となる。そしてインプットとアウトプットは連鎖し、相互関係を形成し、プロジェクトマネジメントを運営する組織能力に影響を与える。この価値評価の基準や考え方は、サービスの固有性を理由として、グッズの創造に対する評価とは異なると考えられる。製造業においてグッズを中心にサービスを付加した総合的な価値評価を考察しているのに対し、サービス産業においては主たる製品であるサービスの価値をどのように考えれば良いのか、あるいはサービスに付加するグッズをどのように統合して評価すれば良いのか、これらが本研究の問題意識である。そこで、本研究では、グッズとサービスを一体的に取り扱うことが可能な価値基準モデルを提案し、それを用いて実証研究を行い、その有効性を検証することとする。その上で、その新しい価値基準モデルの意義を考察する。

その問題意識に対する答えを見出すために、まずサービス・イノベーションに関する概念の先行研究をレビューする。そして先行研究から得られた知見を基に、分析のためのモデルを提示する。次に分析を実施する産業をサービス産業の中のテーマパーク産業に絞り、企業ならびにテーマパークを選定し、その分析モデルを当てはめる。さらにそこから得られた知見を検討し、それをまとめる。最後に、結論を得て、今後の課題を整理する。

２．サービス･イノベーションに関する先行研究

幡鎌は、サービスの無形性と同時性を取り上げ、顧客の主観に基づく、サービス経験品質や顧客満足が、サービス･イノベーションに密接に関係していることを指摘した(幡鎌 2009)。その上で、研究所による基礎研究の成果を中心とする製造業のイノベーションとは異なり、サービス産業では現場視点での課題解決を中心とした新サービスやビジネスモデルが重要となり、知識や価値を共有する組織体制によるマーケットプル型になると述べている。このようにサービス・イノベーション研究は、サービス研究を基盤としており、グッズとの対比において浮かび上がるサービスの違いを中心に研究が進んできた。そこで、サービスの固有性とグッズとの関係性を中心にサービス・イノベーションの議論について、先行研究をレビューする。

２．１．サービスの定義と二元論

Rathmell は、サービスを、何かを成し遂げようとする人間の努力を行う行為の結果と定め、抽象的ではあるが無形性を表現している(Rathmell 1966)。これに対し、Fisk は、グッズとの明確な違いを挙げながら、人間の行為が向けられるグッズに依存している点も指摘している(Fisk 2005)。さらに、Kotler は、人の作用の側面を強調して、一方が他方に対して提供する行為やパフォーマンスの事を指すとしながら、無形であり所有権という概念が当てはまらないことも述べた(Kotler 2001)。一方近藤はサービスを、個人や組織など特定の対象に対する価値生産的な活動またプロセスである、と述べた。そして、価値生産的な活動を広い意味でのソリューションの創造、活動またはプロセスについて連続的と相互作用、とそれぞれを定義した(近藤 2003)。このようなサービスの特性について、蒲生はこれら先行研究を分析し、グッズとサービスの特性に関する相違点を、表 1 のように明示した(蒲生 2008)。

表 1　グッズとサービスの相違点　　　出所：蒲生[2008] より筆者作成

グッズ	サービス
有形	無形
同質性	異質性
生産と流通と消費の分離	生産と流通と消費が同時
物	活動あるいはプロセス
中核価値が工場で生産	中核価値が売り手と買い手の相互作用で生産
顧客が（普通は）生産プロセスに不参加	顧客が生産に参加
在庫可能	在庫不可能
所有権移動	所有権非移動

これら先行研究は主に、有形財としてのグッズに対して、無形財としてのサービスの違いを取り上げるものが多い。これは、マーケティングの理論自体が、有形財を提供する製造業の対市場活動を起点として確立されたためである。しかし一方では 1960 年代から 70 年代にマーケティング研究に関する拡張性の議論が活発化し、製品そのものを広くとらえるべきであるという概念の拡張が一般化され、サービスをも含むという認識が普及するようになった(二瓶 2002)。このため、すでに構築されていたグッズを基本とした様々な理論を再構築する必要があり、このようなグッズとサービスの相違点を明示しようとする二元論が一般的となり、サービス・マーケティング研究は一つの分野として確立されていった。

２．２．グッズとサービスの一元論

角らは、消費者意識の変化や情報革命による技術の急激な進展を受け、製造業におけるサービスとサービスビジネスモデルを模索する動きを活発化する必要があると主張している(角・中村・小平和・中上 2008)。また一方では、サービス経済化した社会を重視し、サービスそのもののイノベーションが重要であるとの考え方も広まってきた。近藤は、その場合銀行の ATM や JR の電子マネーなどを取り上げ、サービス提供者が有形財である製品を付加することで、新しいサービスの革新を起こしていることを指摘している(近藤 2012)。さらに、近年新しい概念が台頭し、グッズを中心とした従来の考え方を G-D ロジックと位置づけ、サービスを中心とする考え方がそ

れを統合するとする S-D ロジック(Service-Dominant Logic)が登場し、議論が活発化している(村松 2010)。

このような変化を受けて浅井は、グッズとサービスの一元論を唱えており、マーケティング管理というテーマからいえば、二元論は必ずしも有効でないと述べている。その理由として、グッズとサービスの属性区別に対する戦略が類似していることと、有形財としてのグッズと無形財としてのサービスの区分の困難さ、を挙げた(浅井 2003)。さらに、菊池・鴨志田は、サービスとものとしての財貨は同時に消費されるという考え方を取り上げ、これらを厳格に区分することの意味の無さを指摘している(菊池・鴨志田 2008)。

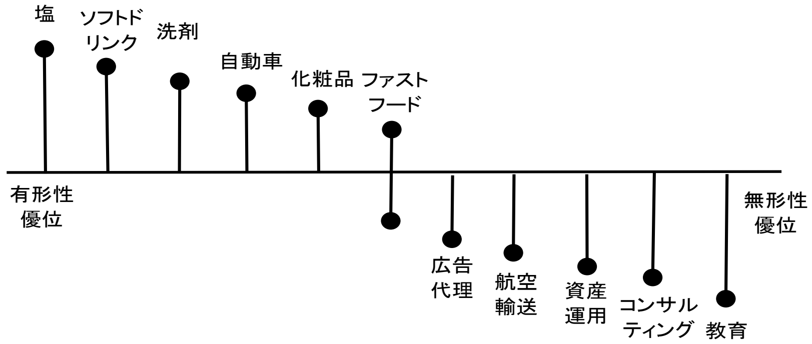

図１　製品のスケール　　出所：Shostack[1977]より筆者作成

このように近年になり、一元論の重要性が訴求されるようになってきたが、当初から一元論を主張する Shostack は、製品とサービスの有形性と無形性の違いに着目して、図 1 に示すような製品の概念を提示した(Shostack 1977)。これは、製品は分類することができず有形性の高いグッズと無形性の高いサービスを組み合わせ、つまり全体として統合的に考える必要性を示すものである。図 1 は、その製品の特性により、グッズとサービスの構成の程度に違いがあり、これらを製品として同列に取り扱えないことを示唆している。この他にも、Berry and Parasuraman も同様に、製品のほとんど全てが有形部分と無形部分から構成されていると指摘し、円グラフを用いてその概念を説明している(Berry and Parasuraman 1991)。

２．３．先行研究から得られる知見

サービス・イノベーションの議論が活発化する中、イノベーションがもたらす価値を考察する時、そもそも有形財としてのグッズと無形財としてのサービスの関連性が先行研究では議論されている事が分かった。そしてそれは、製造業のビジネスサービス化(南・西岡 2014)、ハード・ソフトシステムの融合(小原 2014)、ものづくりとサービスの融合(角・中村・小平和・中上 2008)、製造業のサービス化(菊池・鴨志田 2008)、顧客製品マトリックスによる統合マネジメント(Fujii and Lee 2013)、などと表現され、製造業で生み出されるグッズに付随するサービスを高め全体として価値をイノベーションに結びつけようという動きが主流である。一方サービス産業においては、新技術を中心としたイノベーションを検証しようという動きが出始めている(南・西岡 2014)が、それはまだ緒についたばかりである(近藤 2012)。そこで本研究では、先行研究で提示されている一元論を基盤としながら、既存のサービス産業のビジネスモデル、特にサービスとグッズと

の関係について、新しい価値評価概念を用いて分析を行うことで、プロジェクトにおけるバリューマネジメントの実践に貢献することを目途とする。

３．分析の枠組み

３．１．サービスの構成要素

Rust and Olver は、グッズとサービスの互換関係を示すトータルな製品の構成要素として、図 2 に示すような概念を提示した。これは、製品が有形財である「グッズ」と無形財であるサービスとの組み合わせで提供されるものであるとの概念の基本を示しており、有形のグッズを中心に置き、付随するサービスを「サービス・プロダクト」、「サービス環境」、「サービス・デリバリー」の 3 つに分類している(Rust and Olver 1994)。

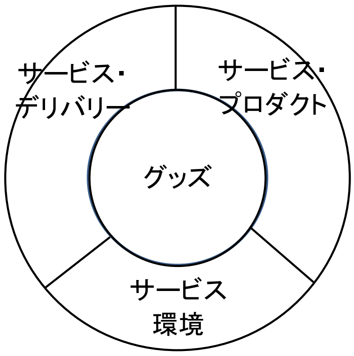

図 2　製品の構成要素（グッズタイプモデル図）　　出所：Rsut and Oliver[1994] より筆者作成

彼らは、有形の「グッズ」を顧客に渡される物的な要素、「サービス・プロダクト」を製品全体のサービス部分のことで顧客の望む結果のための計画された一連の活動、「サービス環境」をサービス活動が行われる場の条件と作り出す要素、「サービス・デリバリー」を顧客が実際に体験するサービスを提供する活動の流れ、とそれぞれを定義した。

彼らのこの考え方は、グッズとサービスを区分することは困難である一方、それぞれの製品はそれぞれの特性により有形であるグッズの部分と無形であるサービスの部分の占有率が異なる、との Shostack の考え方も取り入れている(Shostack 1977)。つまり、もはやグッズはサービスを含めて、製品全体の価値として考えなければ、競争優位性を考えることができないという一元論の重要性を主張している。

３．２．調査方法の検討

本論文の問題意識は、サービス産業における有形財であるグッズと無形財であるサービスとの関係性、より積極的に表現すれば相乗効果を探索することが目的である。近年情報産業の発展など先進国においてはサービス産業の重みを増しており、サービス産業においてはサービスそのものが主な製品であり、グッズを中心に据えるこの概念をそのまま適用することは困難と考えられる。そこで本研究では、Rust and Olver の概念、つまり構成要素とその定義を引き継ぎながら、図 3 に示すように、サービス産業の主たる製品であるサービスを中心におき、グッズを外側に配置する新しい価値基準モデルを用いる。

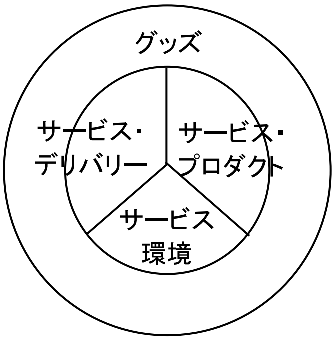

図 3　サービス産業における製品の構成要素（サービスタイプモデル図）
出所：Rsut and Oliver[1994]を基に筆者作成

本研究では、この新しい価値基準モデルをサービス産業の一つであるテーマパーク産業を取り上げる。その理由は、我が国ではクールジャパンのコンセプトを基盤として脱製造業の産業基盤の確立が急務と考えられていること、ホスピタリティとしての我が国の「おもてなし」が世界的に注目を浴びていること、テーマパーク産業は欧米型のビジネスモデルの成功事例があること、その一方日本型は未だ発展途上にあること、1980 年代に活発化した後新陳代謝が激しく失敗事例も多いこと、といった状況が挙げられる(西本 2006; 中島 2011)。その他にも、エンターテイメント産業の特性上情報を集めやすいこと、お土産ものなどグッズに関する収入が一定の割合を占めていると考えられること、一部のエンターテイメント施設は東南アジアを中心とした観光客の増加に貢献していること、が挙げられる。

3 つの企業ならびにテーマパークを取り上げて、提示した新しい概念を用いて分析を行い、それぞれにどのような特徴があり相違点はどのようなものなのか、の検討を実施する。

４．実証調査

４．１． 対象企業および対象テーマパーク

1983 年東京ディズニーランド（以下、TDL と略す）が開業し成功を収めた時期から各地で地域密着型のテーマパークが数多く設立され、その多くが第三セクターによる経営であった。しかしその多くが成功できず、閉園に追い込まれた。その一方では、TDL と並んで成功しているのがユニバーサル・スタジオ・ジャパン（以下、USJ と略す）であり、2001 年以降は東西二強時代と言われている[21]。そこで本研究では、まず TDL とそれを運営するオリエンタルランド、そして USJ とその経営主体であるユー・エス・ジェイを、取り上げることとする。また、1991 年当時は第三セクターとして営業開始したものの、その後民間企業に運営主体が移り、東京や大阪といった都心からは離れた九州にあるハーモニーランドとその継続企業であるサンリオ、も比較検討することとする。

４．２．分析検討：テーマパーク産業

４．２．１．TDL（東京ディズニーランド）

（１）企業・テーマパーク概要

TDL を含むディズニーリゾートは、株式会社オリエンタルランドがディズニー・エンタープラ

イゼズ・インクのライセンスを受け、運営している。オリエンタルランドは、テーマパーク事業、ホテル事業、その他の事業を行っている。

テーマパーク事業では、1983 年に米国外で初のディズニーテーマパークとなる TDL を開園し、2001 年には世界で唯一「海」とテーマとした「東京ディズニーシー」を開園した。夢が叶う場所として、冒険や未来など 7 つのテーマで構成される TDL、海にまつわる伝説や物語をテーマにした東京ディズニーシー、明確に異なるテーマと楽しさを持つ個性的な施設が集まり、エンターテイメントが提供される場所である。年間入園者数は 2,700 万人を超え、ディズニーランドが 30 周年を向かえた 2013 年には、ディズニーリゾートの累計入園者数は 5 億人となった。2013 年度の売上高は 3,955 億 2,700 万円、ゲスト 1 人当たりの売上高、入場者数、売上高、営業利益、いずれも過去最高となった。

ホテル事業では、約 1700 室を有する直営ホテルがあり、東京ディズニーホテルや東京ディズニーシー・ホテルミラコスタ、ディズニーアンバサダーホテルを運営している。その客室稼働率は 90％であり平均客室単価も 5 万円と高い水準を維持している。

その他の事業ではショップやレストラン、映画館などから構成される複合商業施設「イクスピアリ」や、東京ディズニーリゾート全体を周遊するモノレール「ディズニーリゾートライン」を運営している。

テーマパーク事業の発端は、一人の経営者の夢「アメリカのディズニーランドのすばらしい世界を日本の子どもたちにも見せたい」というシンプルな熱い想いから始まっている。ゲストに「ハピネス」を届けることをビジネスとし、それを支えるキャストの「ホスピタリティ」も進化させている。東京ディズニーリゾートのファン層拡大の取り組みについて、4 歳から 11 歳の子供と 40 代以上のゲストの取込率の増加が過去最高の入園者数に寄与している。家族で楽しめるアトラクションなどを導入し、子連れファミリー層の拡充や、新たな来園機会を提案し、主に 40 代以上のゲストであるポストファミリー層の拡充を行い、ファン層の拡大を行っている。オリエンタルランドの 2013 年度のアニュアル・レポートによればテーマパーク事業の売上高は、主にアトラクション・ショー収入、商品販売収入、飲食販売収入に大別され、内訳はそれぞれ 44％、36％、19％となっている。また、来場者（ゲスト）一人当たりの平均売上高は 10,601 円であり、チケット収入は 4,483 円、商品販売収入は 3,860 円、飲食販売収入は 2,259 円となっている。

（２）モデルによる考察

サービス・プロダクト：一年を通したパレードやショーに加え、期間限定の季節に応じたパレード、ショーを行っている。ショーには、クリスマス期間限定の屋外パレードである「ディズニー・サンタヴィレッジ・パレード」、光と音楽とともにディズニーの仲間たちが輝くナイトパレード「TDL・エレクトリカルパレード・ドリームライツ」、ディズニーソングに合わせてダンスやジャンプするキッズのためのショー「スーパードゥーパー・ジャンピンタイム」バンドの生演奏をバックに南国ムードで繰り広げられるディナーショー「ミッキーとミニーのポリネシアン・パラダイス」など食事をしながら楽しめるショーもある。

サービス環境：TDL へのアクセスは電車ではＪＲ舞浜駅から行くことができ、バスは各都市、各ホテルから出ている。また、羽田空港、成田空港からのバスもある。車を利用する場合、首都高速湾岸線「浦安出口」から約 5 分で駐車料金は普通乗用車 2,000 円、収容台数は 20,000 台と利便性が比較的高い。リゾート内の交通アクセスは TDL、ディズニーシーや周辺のホテルを結ぶ、東京ディズニーリゾートラインというモノレールが安価である。パーク内ではベビーカー、車いすの貸し出しを行っており、車いすのままでも利用できるアトラクションもある。バリアフリーと

して、身障者や障害者への、サポートやサービスを提供しており、ホームページでも事前に確認できるようになっている。

サービス・デリバリー：テーマごとに 7 つに分かれ、建物や音楽などを変えており、待ち時間や移動中もそのテーマを楽しむことができる。また、待ち時間を示したボードがアトラクション前に置かれており、容易にその時間を把握できる。スマートフォンのアプリを通じて、アトラクションの現在の待ち時間を調べることができるサービスもある。

グッズ：ディズニーキャラクターのデザインされたグッズやお菓子、ウエスタンランドなどテーマに合わせたグッズやアクセサリーを売るショップもある。パークで身につけたい帽子や小物なども様々な場所で売られている。また、自分の横顔を切り絵にしてくれたり、ガラス製品、せっけん・香水、マジックグッズを専門に扱うショップもある。記念写真の撮影ができる写真館、自分のとった写真をディズニーキャラクターのフレームをつけてプリントできるショップもある。

　これらの概要をサービスタイプモデル図で示すと、図 4 のようになる。

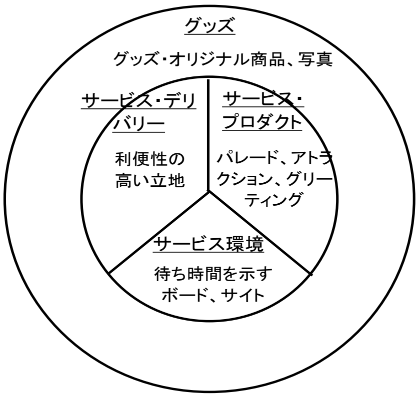

図 4　オリエンタルランドにおけるサービスタイプモデル図　　出所：筆者作成

４．２．２．USJ（ユニバーサル・スタジオ・ジャパン）

（１）企業・テーマパーク概要

　USJ は、株式会社ユー・エス・ジェイに経営されるテーマパークである。2001 年にハリウッド映画やキャラクターを中心としたテーマパークとしてオープンし、乗り物や体験型のアトラクションのみならず、パレードやショー、イベントなど多彩な楽しみ方を提供している。USJ にはハリウッドとフロリダのパークで人気の高いアトラクションに加え、日本のために特別に開発された新アトラクションを導入している。

　株式会社ユー・エス・ジェイは 1994 年、大阪市港区に設立され、1996 年、米国法人エムシーエー・インク（現ユニバーサル・スタジオ・インク）と USJ の企画などに関する基本契約を結び、大阪市此花区に 2001 年、USJ を開園した。主な事業内容は USJ の運営及びそれらに関連して行われる各事業である。2008 年度[2]の売上高 685 億 3 千万円でその内訳は運営収入が 354 億 7 千万円(51.8%)、商品売上高が 171 億 7500 万円(25.1%)、飲食売上高が 98 億 6100 万円(14.4%)、その他の収入が 60 億 2400 万円(9%)である。入場者数は 813 万 8 千人であり、その内レギュラーパス利用

[2] 株式会社ユー・エス・ジェイは、2009 年 9 月をもって上場廃止しており、公表されている数字としては、2008 年度つまり平成 20 年度のものが最後となっている。今回の分析では、2008 年度の有価証券報告書の数値を用いた。

者数は 550 万 7 千人、年間・期間限定パス利用者数は 263 万 1 千人であった。

（2）モデルによる考察

サービス・プロダクト：1 年を通して楽しめるパレードやショーに加え、期間限定のパレード、イルミネーションなども行っている。エルモやスヌーピーが登場し、「不思議の国のアリス」「シンデレラ」などの絵本のページをめくっていく様な夜のパレード「マジカル・スターライト・パレード」や、期間限定で世界一のクリスマスツリーを見ることができる「ユニバーサル・ワンダー・クリスマス」では、クリスマスソング満載のゴスペルショーやオペラシンガーの歌声とプロジェクション・マッピングで届ける最高エンターテイメント「天使のくれた奇跡Ⅱ」などがある。また、ユニバーサル・スタジオから誕生した怪物たち、ドラキュラ、狼男、フランケンシュタインなどが踊って歌うロックンロール・ショー「ユニバーサル・モンスター・ライブ・ロックンロール・ショー」もある。

アトラクションには、2013 年 3 月に後ろ向きに走るコースターもオープンした、気に入った BGM を流しながら、ハリウッドの上空を疾走するジェットコースター「ハリウッド・ドリーム・ザ・ライド」や、2013 年夏に世界最高の映像技術”4KHD×3D”にリニューアルした「NEW アメージング・アドベンチャー・オブ・スパイダーマン・ザ・ライド 4K3D」はじめ、「ジョーズ」や「ジュラシックパーク」、「ターミネーター」など、映画の世界がアトラクションになっている。また、家族が夢中になって遊べる場所として、ゴーカートやメリーゴーランド、滑り台などのアスレチックのある小人向けのエリア「ユニバーサル・ワンダーランド」もある。

サービス環境：USJ までのアクセスは電車、バス、海上シャトル船、車・バイクで行くことができる。電車を利用する場合、JR 大阪駅から約 20 分の「ユニバーサルシティ駅」を利用し、行くことができる。バスは関西国際空港、伊丹空港をはじめ、各都市から出ており、関西国際空港から約 70 分、伊丹空港から約 45 分の距離に位置している。車・バイクを利用する場合、阪神高速湾岸線の北港 JCT を分岐し、ユニバーサルシティ出口を出てすぐである。駐車料金は平日 2,200 円、土日祝 2,500 円と、比較的手頃である。

サービス・デリバリー：USJ のアトラクションの待ち時間は、アトラクション前やパーク内電子掲示板に表示されているほか、スマートフォンのアプリを使えば、各アトラクションの待ち時間情報やショーのスケジュールをリアルタイムで確認することができる。「ハリウッド・ドリーム・ザ・ライド～バックドロップ～」がオープンした当初待ち時間が 8 時間以上を記録するほどであった。USJ には、このバックドロップなどに並ばずに乗れる様々なルートが用意されている。一つ目は、いくつかの人気アトラクション回ったり、サーカスやパレードを専用エリアで鑑賞したりするユニバーサル・スタジオ・ツアーやユニバーサル・プライベート・ツアーを利用する方法である。二つ目は、優先的にアトラクションを利用できるエクスプレスパスが販売されており、7 つのアトラクションに乗れるブックレット 7、4 つのアトラクションに乗れるブックレット 4、その他にも学生や子ども限定のエクスプレスパスなどを購入し、利用する方法である。最後に、アトラクションの 1 人乗り、「シングル・ライダー」を利用する方法であり、エクスプレス・パスルートが使え、効率的にアトラクションを回ることができる

グッズ：セサミストリート、スヌーピー、キティ、ピンクパンサーなどのキャラクターグッズをはじめ、映画キャラクターのグッズ、期間限定のグッズを販売している。犬用のグッズも販売している。また、USJ オリジナルファッションブランド「スムーチュ」では女の子のためにファッションとキャラクターを融合させた衣服を販売している。

これらの概要をサービスタイプモデル図で示すと、図５のようになる。

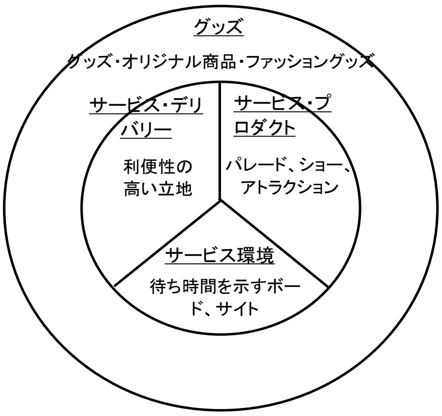

図５　USJ におけるサービスタイプモデル図　出所：筆者作成

４．２．３．ハーモニーランド

（１）企業・テーマパーク概要

ハーモニーランドは、サンリオ株式会社の子会社である株式会社サンリオエンターテイメントが運営するサンリオのテーマパークである。1991 年に大分県速見郡日出町に、当初は大分県日出町との共同出資として、サンリオキャラクターパークとして開業された。サンリオキャラクターの登場するショーや子ども向けのアトラクションがあり、家族で楽しめるテーマパークとなっている。

ハーモニーランドを運営するサンリオ株式会社は、1960 年に創業した。ほんの小さな贈り物が大きな友情を育てることを意味した「Small Gift Big Smile」を企業理念とし、この考えを基本にソーシャルコニュミケーションギフトおよびグリーティングカードの企画販売、テーマパーク事業などを行っている。2013 年度の売上高は 742 億円、日本国内の売上高は 62.9%の 466 億円であり、内訳はライセンス事業が 379 億円、物販その他が 87 億円である。サンリオの国内での事業内容は、ライセンス事業、物販事業、テーマパーク事業、の 3 つである。ライセンス事業は企業や団体、商品やサービスなどで伝えたい思いをサンリオキャラクターを通じて伝える事業であり、例えば、資生堂やミスタードーナツ、ローソンの商品にハローキティがデザインされている。物販事業は、キャラクターをより身近に感じてもらうために様々な商品をつくり、お店も展開する事業である。テーマパーク事業はキャラクターの開発、育成の場として、東京都多摩市の「サンリオ・ピューロランド」や大分県の「ハーモニーランド」を運営し、アトラクション、物販、レストランに加え、ライブエンターティメントを提供する事業である。サンリオ・ピューロランドの入場者数は 76 万６千人、ハーモニーランドは 38 万８千人である。

（２）モデルによる考察

<u>サービス・プロダクト</u>：ハーモニーランドにおけるサービス・プロダクトは、サンリオキャラクターのライブショーやイルミネーション、アトラクションだといえる。

ライブショーには「宇宙と生命」「見えないものの大切さ」をテーマにする「パレード・ノア」や、キャラクターがその日、誕生日の人をお祝いしてくれる「ハッピーバースデーショーキティズドリームファクトリー」などが行われている。様々なＬＥＤで飾られた光のお城「キティキャ

ッスル」を舞台にキティがヒットソングとともに送るレーザーショー「イイル★ミラクル」などもある。

アトラクションにはキティの家を見たり、触れたりできる「キティキャッスル」、人気キャラクターがデザインされたゴンドラに乗れる「大観覧車ワンダーパノラマ」、ジェットを運転しながらハーモニーランドをのんびり眺められる「スカイジェット」、サンリオキャラクターたちの世界をボートに乗りながら観ることができる「サンリオキャラクターボートライド」、フェアリーキティの回転木馬「フェアリーキティカルーセル」、4 歳から乗ることができるジェットコースター「エンジェルコースター」などがある。また、いくつかのゲームにチャレンジし、自分だけのオリジナルキティを生み出し、フォトスタジオで記念撮影もできる「キティラボ」という回遊型アトラクションもある。

サービス環境：交通アクセスは、高速道路日出ＩＣから 2 分の場所に立地している。日出駅、杵築駅からもバスは出ているが、1 時間に 1 本程度であり、無料シャトルバスなどはないため、自家用車がなければ、比較的行くのが不便である。

パーク内には休憩所、ベビーベッド、ベビールームが多くあり、子ども連れを考慮した設備が整っている。4 か所のレストラン、カフェがあり、持ち込みの飲食物を食べられるスペースも屋内外それぞれ確保されている。

ハーモニーランドのアトラクション利用制限には身長による制限はなく、年齢による制限が一部行われている。しかし、4 歳の子どもの場合、保護者同伴であればでもすべてのアトラクションに乗ることができる。

サービス・デリバリー：アトラクションの待ち時間は、時期や天候のよっても異なる。日曜日や祝日にはアトラクションの乗るためや、食事をするために待ち時間が発生するが、長くても 1 時間以内と何時間も待つことはない。また雨天時には乗ることができるアトラクションが限られてくるが、ほとんど並ぶことなくアトラクションに乗ることができる。ショーやパレードなどではキャラクターにふれることができたり、いっしょに踊ったり、写真を撮ることもできるので体感でき、思い出を演出する配慮がなされている。

グッズ：サンリオキャラクターのグッズが販売されており、季節やイベントに応じたグッズもある。また、サンリオキャラクターがデザインされたフードメニュー、ボトルにキャラクターが描かれているワインなどもある。揃いのベストを着たハーモニーランドオリジナルのぬいぐるみや、ハーモニーランドでした買えないマイメロディグッズなど、ハーモニーランド限定のグッズも販売されている。身につけエンジョイグッズとしてサンリオキャラクターをモチーフとした着ぐるみキャップ、ニット帽、カチューシャを販売している。ハーモニーランドではアトラクションに乗った際にスタッフが写真を撮ってくれるサービスを行っており、それを一枚 1,000 円などで販売するものが多い。写真のフレームにはキャラクターがプリントされ、イベントや季節に応じたデザインもある。

これらの概要をサービスタイプモデル図で示すと、図 6 のようになる。

４．３．考察とまとめ

サービス産業におけるサービスとグッズの関係性を考察し、サービスとグッズの総合的な価値評価を検討するために、新しい価値基準モデルを設定し、3 つの企業ならびに 3 つのテーマパークにこれを当てはめ、それぞれの分析を行った。これらの特徴を検討するが、その際、特徴と比較、テーマパークの事業目的、グッズの位置づけ、そしてモデルによる製品特性の評価、の 4 つ

の視点で考察を行う。

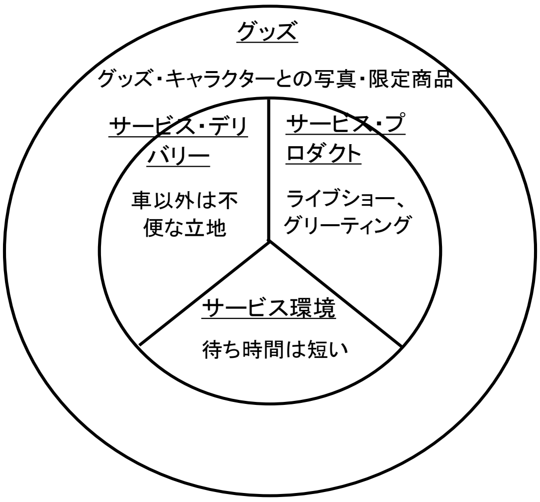

図６　ハーモニーランドにおけるサービスタイプモデル図 出所：筆者作成

４．３．１．特徴と比較

製品の構成要素 4 つを比較すると、2013 年度の入場者数では、TDL（ディズニーシー含む）約 2700 万人、USJ975 万人、ハーモニーランド 39 万人となっており、特にハーモニーランドは他の二つのテーマパークからは大きな差を空けられている。その原因は、サービス環境にあると考えられ、立地的な制約が大きな差となって表れている。

また、来場者収入、物品販売、飲食販売の 3 つが、各テーマパークの収入の柱となっているが、TDL ではその比率が 44%、36%、19%、であるのに対し、USJ では 52%、25%、14.4%、となっており、TDL の方が来場者収入の方が大きくなっている。これらのうち、来場者収入は、サービス・プロダクト、サービス環境、サービス・デリバリー、が寄与すると考えられ、物品販売はグッズが直接的に関係し、飲食販売は、サービス環境とサービス・デリバリーが強く影響を及ぼす。TDL と USJ を比較すると、物品販売の占有率が TDL の方が高くなっているが、これはグッズがコア製品であるサービス・プロダクトを強く補完しているためと考えられる。

ちなみに、ハーモニーランドはこの内訳データが公表されておらず、比較が困難であった。サンリオエンターテイメントの年間売上はサンリオ・ピューロランドとハーモニーランドを合わせたもので、53 億円とサンリオ全体の 742 億円の約 7%であり、オリエンタルランド全体 3,955 億円の 1%強程度である。

中島は、TDL を業界のリーダー企業でありベスト・プラクティスであると評しており、そのコアにあるのはテーマ一貫性であるとしている。すなわち、一貫したテーマを核として、サービスとグッズが構成されており、特にサービスを提供する人材育成にも多くの経営資源が投入されていることを指摘した[21]。また TDL は、自社の競争優位性について、広大な土地、巨大なマーケット、便利なアクセスというサービス環境を中心としたものと、ディズニーとのライセンス契約というサービス・プロダクトやグッズに関するもの、さらに卓越したホスピタリティを提供する人財という言葉でサービス・デリバリーを可能にする従業員、も挙げている。このように TDL は、テーマパー事業が提供するサービスを中心とする製品について、一つの成功例であることが広く認識されている。

４．３．２．テーマパークの事業目的

モデルならびにその背景による分析から、それぞれのテーマパーク事業の目的が異なると判断できる。2013 年度では、TDL を運営するオリエンタルランドの連結売上高 4,236 億円のうち、82.6%がテーマパーク事業であり、残りはホテル事業（13.7%）、商業施設やシネマコンプレックス運営などのその他事業(3.7%)であり、テーマパーク事業が中心である。また、USJ を運営するユー・エス・ジェイの 2008 年度の業績によると、その売上高の 91.2%は、テーマパーク事業の運営、商品、飲食からのものであり、パートナーシップフィーなどのその他事業は 8.8%となっており、わずかである。このように TDL や USJ は、テーマパーク事業で主な売り上げや利益を確保する「テーマパーク経営」と呼ぶことができる。一方ハーモニーランドを運営するサンリオは 2013 年度の有価証券報告書で、その事業区分を商品販売や版権使用許諾業務（ライセンス事業）を含むソーシャル・コミュニケーション・ギフト事業、サンリオ・ピューロランドとハーモニーランドの運営であるテーマパーク事業、そしてレストラン事業などのその他事業、の 3 つに分類している。売上高 770 億円のうちそれぞれの内訳は、順に、686 億円(89.0%)、62 億円(8.1%)、22 億円(2.8%)、となっており、商品や版権に関する売上高の比重が極めて高い。これは、キャラクター関わる版権および版権に関わる製品の事業で主な売り上げや利益を確保し、テーマパーク事業はそれを補完するための事業となっており、「版権価値増加経営」と考えられる。

これら 2 種類の経営手法においてはそれぞれ、「テーマパーク経営」の製品としてのグッズはサービスを中心とする補完的な要素であり、「版権価値増加経営」においてはグッズを中心としそれをサービスが補う構成であると考えられる。

このような 2 種類の経営においては、テーマパーク事業におけるサービスとグッズの関係性も異なると考えられる。「版権価値増加経営」においては、入園料とアトラクション料金を分けて入園料は低く抑えアトラクション料金は適正に設定するなど、 製品の売上に直接的、あるいは間接的につながる新たなショーやイベントの開催が重視される。つまりテーマパーク事業は、テーマパークで子供やその親が得た経験価値を、将来のグッズへの購入につなげるためのものと考えられる。一方「テーマパーク経営」においては、新たなアトラクションや施設をつくるなど顧客を飽きさせないサービスが極めて重要となり、その中心となる収入源はパークの入園料である。TDL のケースでは、グッズである製品の売上が 40%近くを占めるが、それもアトラクションなどのサービス・プロダクトを中心とするアトラクション・ショー収入があればこそであり、入園料を中心とした事業であることは間違いない。

４．３．３．グッズの位置づけ

「テーマパーク経営」において販売されるグッズの売上高に貢献する割合は比較的高く、TDL では 40%弱にもなる。いかにテーマパークサービスを補完するかがグッズの重要な役割になる。この補完的役割とは、経験価値の強化、想起、伝達で表現することができると考えられる。まず、経験価値の強化とは、テーマパークのサービスによる経験に得られた価値を、当日あるいはパークを離れた後にも、より高いものにする役割である。次に経験価値想起とは、サービスから離れた後にその経験価値を思い起こさせ、時には再度サービスの利用を促す、つまりテーマパークへの再来場を後押しするものである。そして最後に経験価値伝達とは、友人知人など周囲の必要な潜在あるいは顕在顧客にそのサービスを伝え、それらの人々の来場や製品購入への意欲を喚起するものである。

他方「版権価値増加経営」におけるグッズの役割は、2 種類に分かれると考えられる。一つは版権ありきの製品開発であり、もう一つは物販ありきの製品開発である。版権ありきの製品開発とは、版権を他社に販売し、普及を図ることがさらに版権の価値向上や版権ビジネスの強化を目的としており、サンリオの場合、ミスタードーナツや資生堂とのコラボレーションがその一例である。物販ありきのグッズの製品開発は、自社の主力事業であるキャラクター製品を開発し、テーマパーク内の売店やサンリオグッズの専門店などで販売することを目的として行われる。

４．３．４．モデルによる製品特性の評価

二種類のテーマパークの事業目的があることが分かってきたが、今回分析した 3 社の事業内容を検討しようとする時、その製品に適用するモデルとして、サービスタイプモデル図かグッズタイプモデル図か、適用の検討が必要である。サンリオでは、版権ビジネス（ライセンス事業）を行っているが、版権はサービスかグッズか、つまり今回提示した 2 種類のモデルのどちらを適用すべきか、について考察が必要である。「版権」の主たる製品としての機能において、ロゴやマークなど基本的なアイテムは自社が設定したものを変更することはせず、それそのものにサービス的な要素、つまりサービス・プロダクト、サービス環境、サービス・デリバリーを見出すことは困難である。このように版権は無形財に近く有形財として特定可能な形状などは存在しないが、グッズと同じ性質を持つ。つまり、特性上グッズタイプのモデル図の適用が妥当と言える。一方、この版権にも、契約に関わるサービスとして、企画提案や契約期間などのサービスが存在する。これを図で表すと、図 7 のようになる。

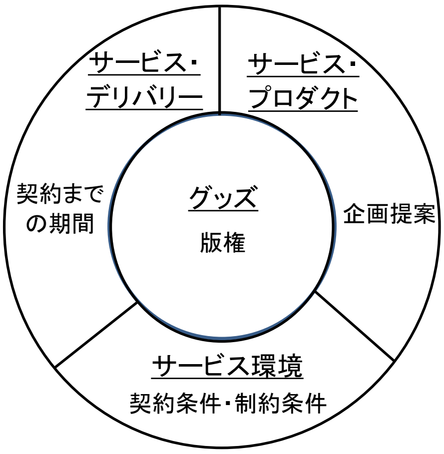

図 7　版権に関するグッズタイプモデル図　　　出所：筆者作成

５．結論と展望

本研究は、サービス産業、特にテーマパーク産業におけるサービス・イノベーションを実現するプロジェクト活動を行うためには、どのように事前ならびに事後を中心にイノベーションから得られる価値を評価すれば良いのか、を目的として検討を行った。そのために初めに先行研究として、グッズとサービスの違いや関係性を取り上げた。そこから、グッズとサービスとの違いを強調するあまり、サービスに貢献するグッズや、サービスとグッズとのシナジーの議論が希薄である点を明らかにした。そして、既存のサービスに関する概念図を基に、サービス・プロダクト、サービス・デリバリー、サービス環境、グッズの 4 つの要素からなる新しい価値基準モデルを設

定した。そして、これらのモデルを、サービス産業、特にテーマパーク産業の 3 つの企業と 3 つのテーマパークに当てはめ、実証研究を行った。その結果まず、サービス産業用のモデルからテーマパーク事業におけるベストプラクティスとしての TDL の強みが明らかになった。また、USJ やハーモニーランドとの違いも明確になった。次に、TDL と USJ はテーマパークを中心とした経営である一方、ハーモニーランドはむしろ販売されるグッズや版権を中心とした経営であり、どちらのタイプの経営を目指すかによって、サービスとグッズの関係が異なる、つまりサービスを中心に考えるべきか、グッズを中心に考えるべきか、というイノベーション価値の基準が異なる事が分かった。さらに、サービス中心とグッズ中心のそれぞれの経営において、グッズには異なるいくつかの役割があり、これらの役割に照らして、それぞれのグッズの価値を適切に判断すべきであることも明確になった。最後に、サービス中心のモデルで評価すべきか、グッズ中心のモデルで評価すべきか、は、その製品の無形性や有形性による判断を行うのではなく、その製品それぞれが持つ特性により判断すべきであるという結果が得られた。このように、グッズとサービスを一元的に扱う新価値基準モデルは有効であることが分かり、またその適用可能範囲は経営スタイルにより異なる事が明らかになった。

本研究で得られた価値評価に関する研究成果から今後のサービス・イノベーションの展望として、3 つの方向性が考えられる。まず、1 つ目として、フードをテーマとしたテーマパークの新たな登場など、テーマパーク産業の環境は変化しており、登場しつつある新たなものを含め、全国のテーマパークを「テーマパーク経営」あるいは「版権価値増加経営」に分類することが可能と考えられ、分類することでそれぞれの事業にどのようなサービス・イノベーションが適合するのかを、考察することができる。2 つ目は、スヌーピーやリラックマなど他のキャラクターをもつ企業に対し、「版権価値増加経営」を強化する一施策としてテーマパーク事業をサービス・イノベーションし、新製品開発や事業シナジーの方向性を提示することも意義深いと考えられる。3 つ目は、特許、金融サービス、コンサルタントの知識提供などの無形財を、サービスタイプモデル図かグッズタイプモデル図のどちらに区分できるかを検討し、これらサービスタイプモデル図やグッズタイプモデル図の精度を高める事も、サービス・イノベーション研究への貢献が期待できる。

参考文献

Berry, Leonard L. and Parasuraman, Anantharanthan. 1991. *MARKETING SERVICES*. Free Press.

Fisk, Raymond P., Grove, Stephen J. and John, Joby. 2004. *INTRACTIVE SERVICES MARKETING*. Houghton Mifflin Company. （小川孔輔・戸谷圭子監訳. 2005. *サービス・マーケティング入門*. 法政大学出版社）

Fujii, Seiichi. and Lee, Geunhee. 2013. The Integration-Oriented Product Development Management in Japan - An Application of Product-Customer Matrix to KAO -. *International Association of Project and Program Management Autumn Research Symposium* :24-41.

Kotler, Phillip. 2001 . *MAKETING MANAGEMENT: MILLENIUM EDITION, TENTH EDITION*. Prince-Hall. （恩蔵直人監修月谷真紀訳. 2001. *コトラーのマーケティング・マネジメント*. ピアソン･エデュケーション. ）

Rathmell, John M. 1966. What Is Meant by Services. *Journal of Marketing* 30(4):32-26.

Rust, Roland T. and Oliver, Richard L. 1994. *SERVICE QUALITY: NEW DIRECTIONS IN THEORY AND PRACITICE*. SAGE Publications.

Shostack, G. Lynn. 1977. Breaking Free from Product Marketing. *Journal of Marketing* 41(2) Apr: 73-80.

浅井慶三郎．2003．*サービスとマーケティング*．同文舘出版.

小原重信．2014．P2M 理論による戦略開発プログラムマネジメントの本質〜ハード・ソフトシステムの融合とビジネスモデル転換〜．*国際プロジェクト・プログラムマネジメント学会誌* 8(2):1-25.

蒲生智哉．2008．サービス・マネジメントに関する先行研究の整理．*立命館経営学* 7 (2):109-125.

菊池隆・鴨志田晃．2008．サービス累計と日本のインスティテューションの相互利用．*国際プロジェクト・プログラムマネジメント学会誌* 3(1):115-126.

近藤隆雄．2003．サービス概念の再検討．*経営・情報研究* 7:1-15.

近藤孝雄．2012．*サービス・イノベーションの理論と方法*．生産性出版.

角忠夫・中村孝太郎・小平和一朗・中上章. 2008.ものづくりとサービスの融合．*開発工学* 28:57-62.

西本みゆき．2006．日本の新産業としてのエンターテイメントビジネスの視点と代表企業の事例研究．*日本大学大学院総合社会情報研究科紀要* 7:113-124.

二瓶喜博．2002．“サービスとホスピタリティーケティング” Pp.171-182．*マーケティング入門*．亜細亜大学経営学部マーケティング研究会．五絃舎.

幡鎌博．2009．サービスイノベーション促進のための新たな知的財産権の提案．*日本知財学会誌* 6(1) :83-102.

P2M ガイドブック改訂委員会．2007．*新版 P2M プロジェクト&プログラムマネジメント標準ガイドブック*．日本能率協会マネジメントセンター.

村松潤一．2010．”S-D ロジックとリレーションシップ・マーケティング” Pp.120-135．*サービスドミナントロジックーマーケティング研究への新たな視座*．井上崇通・村松潤一編著．同文舘出版.

南知恵子・西岡健一．2014．*サービス･イノベーションー顧客共創と新技術導入*．有斐閣.

中島恵．2011．*テーマパーク産業論*．三恵社.

オリエンタルランドグループ．2013．アニュアル・レポート 2013 年版.

株式会社サンリオ．2013．アニュアル・レポート 2013 年版.

株式会社ユー・エス・ジェイ．2008．有価証券報告書 2008 年度版.

ディズニーリゾートホームページ．http://www.tokyodisneyresort.jp/top.html．（11 December 2013 アクセス）

ハーモニーランドホームページ．http://www.harmonyland.jp/welcome.html．（11 December 2013 アクセス）

ユニバーサル・スタジオ・ジャパンホームページ．http://www.usj.co.jp/．（11 December 2013 アクセス）