

<研究ノート（経営学）>

## サービス・マーケティングに関する一考察〔Ⅱ〕

— マネジメントの視点から —

白 井 義 男

前回、サービス・マーケティングにおいて期待と満足との概念を整理した（拙稿：サービス・マーケティングに関する一考察（Ⅰ）：千葉経済論叢25号pp. 129-140）。本研究ノートにおいては、それらの概念を基に、サービス・マネジメントに必要ないくつかのサービス・マーケティングのテーマに関し現在までの研究を整理し、考察を行う。

### 1 満足の測定

- 1) サービス・クオリティ・モデル
- 2) 満足の評価
- 3) 顧客満足によるロイヤリティと利益

### 2 サービス・デリバリー

- 1) 従業員の役割
- 2) 顧客の役割
- 3) エレクトロニック・コマース
- 4) 需要と供給

### 1 満足の測定

- 1) サービス・クオリティ・モデル

サービス・クオリティ・モデルにおけるサービス・スケールはSERVQU

A L モデル (Parasuraman et al.,1985) の 5 つのスケールにより行われた。可視性 (tangible) ,信頼性 (reliability) ,応対 (responsiveness) ,保証 (assurance) ,共感 (empathy) である (kl8 pp.12-40)。

ここで可視性とは、物理的な設備や道具や人、そしてコミュニケーションの道具などの外観である。信頼性とは、約束されたサービスの実行能力。応対とは、顧客を助けようとする、そして迅速なサービス提供の意思。保証とは、従業員の知識、と能力、態度が信頼と確信を生じさせる。共感とは、個別の顧客に対する注意と配慮である。

これらの領域において、以下に示す 21 項目の設問において、強く同意する (7 点) から強く同意しない (1 点) まで 7 段階の質問形式で行われた。

#### 可視性

- ・ 優良な銀行は (TV 会社、病院、その他サービス会社など)、近代的な見栄えのよい機器を備えている。
- ・ 優良な銀行の設備は視覚に訴える。
- ・ 優良な銀行の従業員は、きちんとした身なりをしている。
- ・ 優良な銀行のパンフレットなどは、視覚に訴える。

#### 信頼性

- ・ 優良な銀行は何かをすると約束したらそれを行う。
- ・ 顧客に何か問題が生じたとき、優良な銀行はこれを解決する誠実な態度が見られる。
- ・ 優良な銀行は一度で適切なサービスを行う。
- ・ 優良な銀行は約束したサービスの時間を守って行う。
- ・ 優良な銀行はミスをしない。

#### 応対

- ・ 優良な銀行の従業員は、顧客にいつサービスが行われるかを伝える。
- ・ 優良な銀行の従業員は、迅速なサービスを行う。

- ・ 優良な銀行の従業員は、常に顧客を助けようとする。
- ・ 優良な銀行の従業員は、顧客の要求に対して決して忙しくはない。

#### 保証

- ・ 優良な銀行の従業員の行動は、顧客に信頼させる。
- ・ 優良な銀行の顧客は、彼らの取引を安全と思う。
- ・ 優良な銀行の従業員の行動は、顧客に対して常に礼儀正しい。
- ・ 優良な銀行の従業員は、顧客の質問に対する知識を持っている。

#### 共感

- ・ 優良な銀行は個々の顧客に対し配慮を行う。
- ・ 優良な銀行は全ての顧客に対し、便利な時間の営業を行う。
- ・ 優良な銀行の従業員は、個々の顧客に対し個人的な配慮を行う。
- ・ 優良な銀行の従業員は、個々の顧客の特別な希望も理解をしている。

これらの調査により判明したことは、顧客は、1つの要因のみで満足进行评估するのではなく、いくつかの要因により評価を行なうということである。

## 2) 満足の評価

実際の事業活動におけるサービスの市場調査においては、次のような満足の評価方法がある（〔7〕 p.108, 〔16〕 pp.124-125）。サービス領域としては、前述した5つの領域：信頼性、可視性、共感、保証、応対 が示されている。

- ・ サービス領域による顧客の期待値と知覚値の差：

図1はサービスの領域のSERVQUALスコアを期待値（Expectation）と知覚値（Perception）の差（ $P-E$ ）として示されている。すなわち、期待値を超える領域がプラス、下回る領域がマイナスとして示されてい

る。図1の事例では、可視性のみが受容値が期待値を上回っている

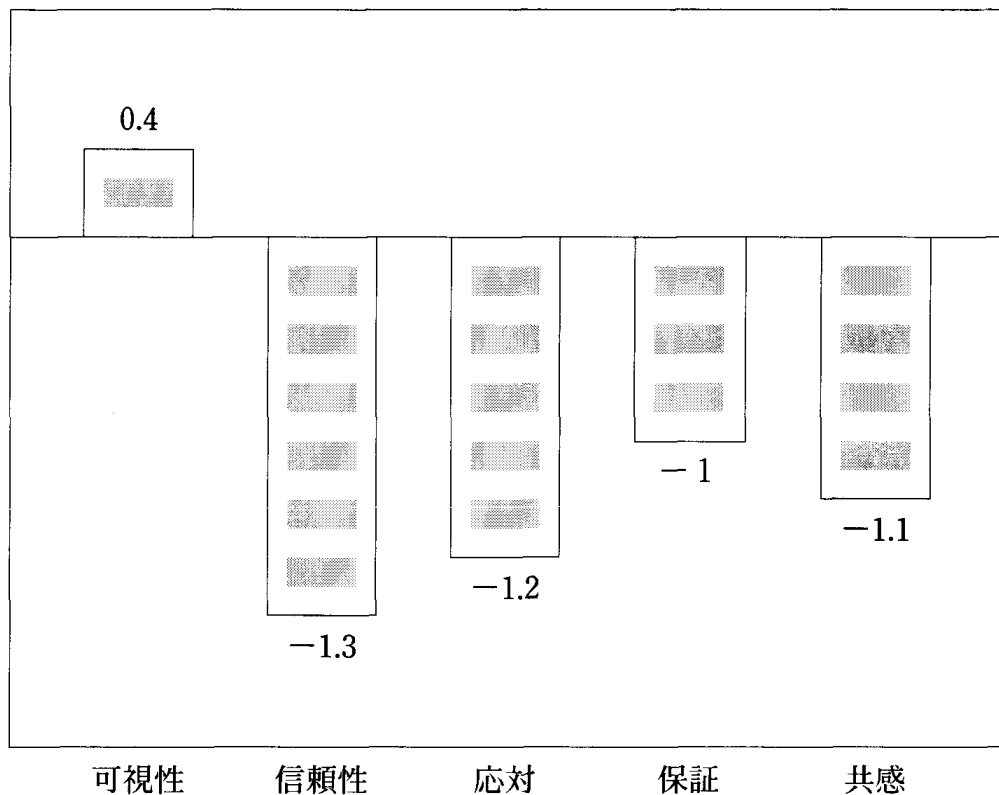


図1 サービス領域による客の期待値と受容値の差

参考文献 [16] p.124より引用

・ 顧客期待値と知覚値の時間による変化：

顧客の期待値と受容値を時間の変化を追ってみてみると次のようになる。図2は縦軸に平均の期待値 (E) と知覚値 (P)、横軸に経過時間を置いた図である。これにより期待値と知覚値の差が、時間の経過とともにどのように変化しているか一目瞭然である。ここにおいてわかることは、期待値が知覚値に比較し、その上昇が大きいことである。すなわち、時間の経過とともに期待値と知覚値のギャップが大きくなる。これは、繰り返し受けるサービスに対し、期待水準が上昇することを示している。

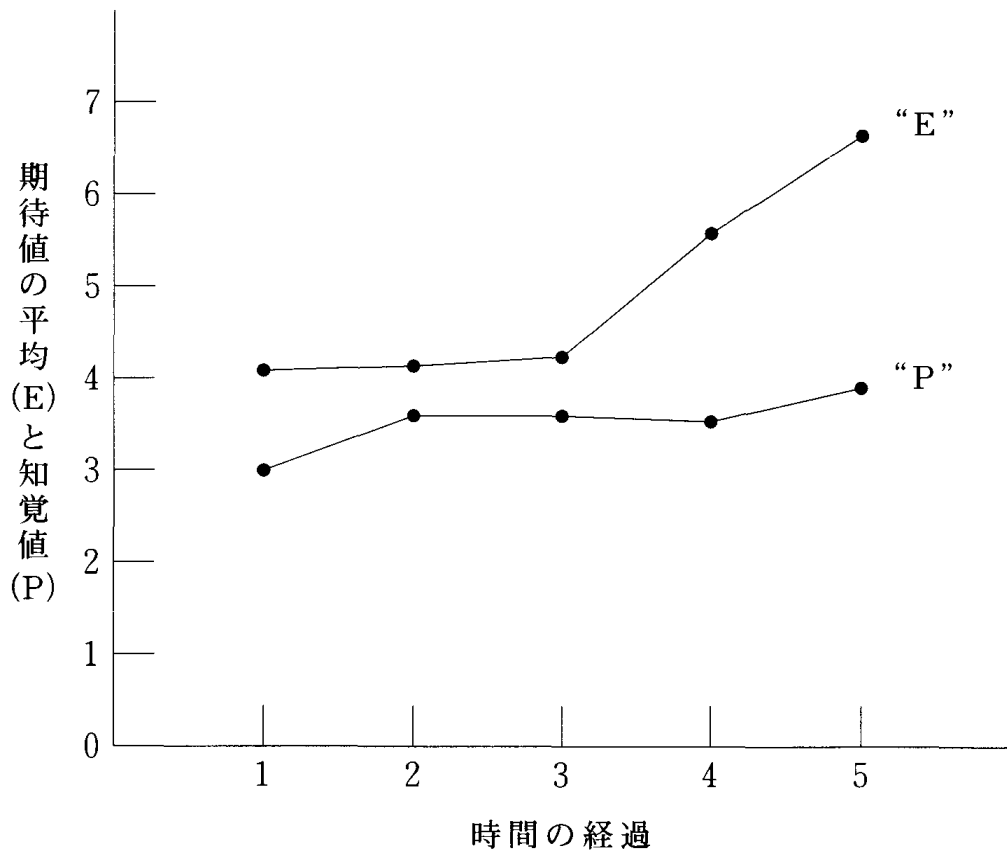


図2 顧客期待値と知覚値の時間による変化

参考文献 [16] p.124より引用

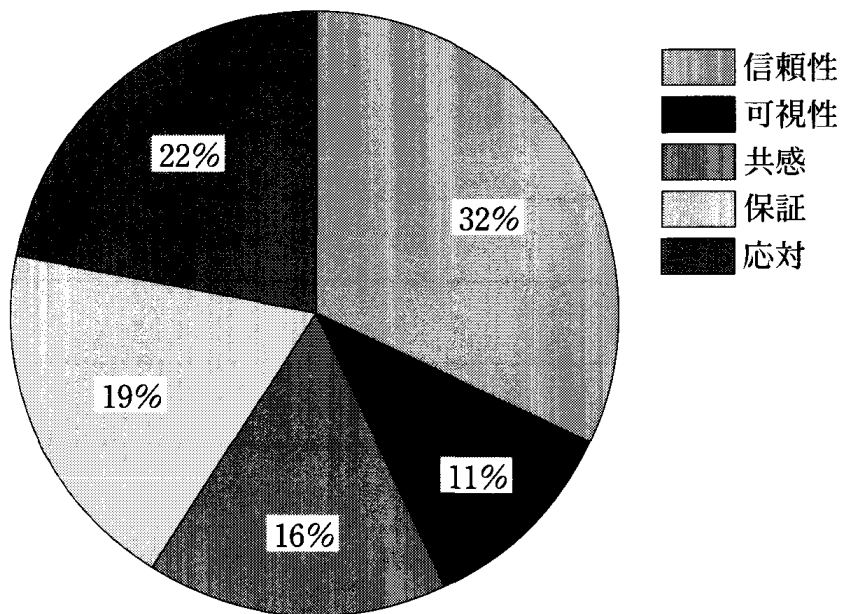


図3 サービス領域の相対的な重要度

参考文献 [16] p.125より引用

・ サービス領域の相対的な重要度：

図3は、サービス領域の相対的な重要度の合計を100とし、可視性、信頼性、応対、保証、共感という5つのサービス領域に、個別に点数を割り振ることにより、相対的な重要度がわかる。ここでは、信頼性という領域に対する重要度が32%と高くなっており、可視性という領域が11%と低くなっている。

・ サービス領域における許容範囲と受容値：

図4は、実際の顧客サービス受容値が、顧客のサービスの許容範囲に提供されているか否かを示したものである。これにより、顧客の満足度を知ることができる。ここでは、可視性のみが受容値の許容範囲の中に入っている。また反対に、信頼性や応対などが受容値が顧客の許容範囲を下回っている。

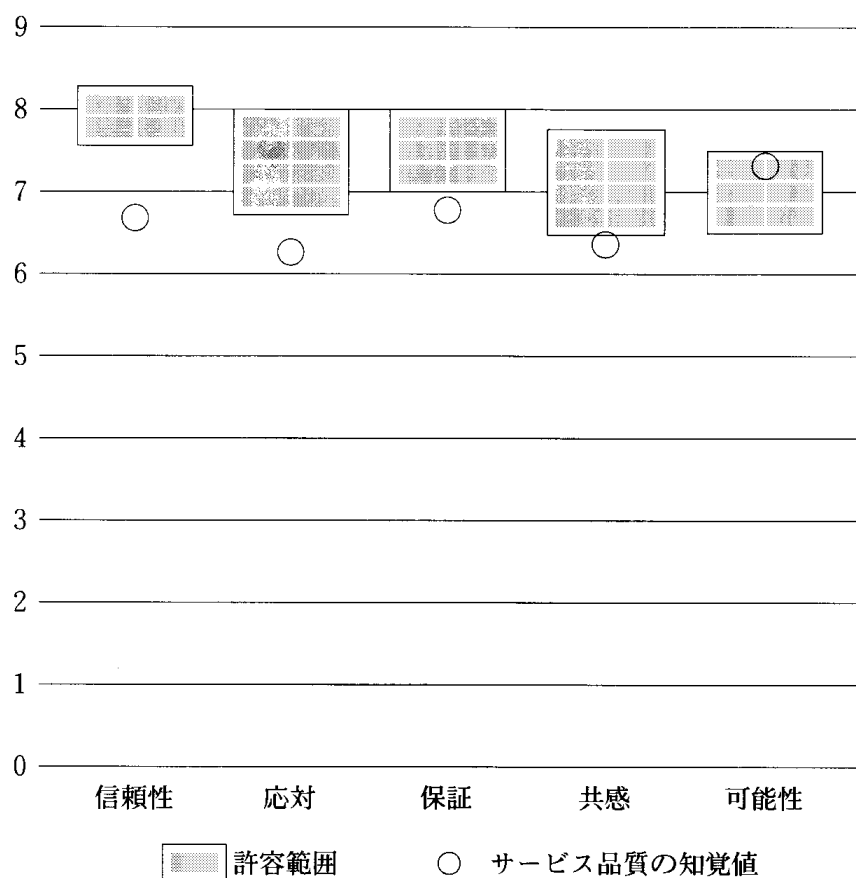


図4 サービス領域における許容範囲と知覚値

参考文献 [16] p.125より引用

### 3) 顧客満足によるロイヤリティと利益

顧客は、提供されたサービスの満足度によりその企業に対してロイヤリティを持つ。満足とロイヤリティの関係は、企業競争そのものに影響をする。顧客の満足度とロイヤリティの関係は図5のようになる。満足度を示す横の軸は5つの段階に分かれ、1は非常に不満足、2は不満足、3はどちらでもない、4は満足、5は非常に満足となる。縦の軸はロイヤリティを100%として示している。ここで満足度が1から3においては、顧客はサービスの提供に不快感を示しており、非常に危険な状態にある。4の段階では比較的好意的であり、5の段階で完全な顧客となる。

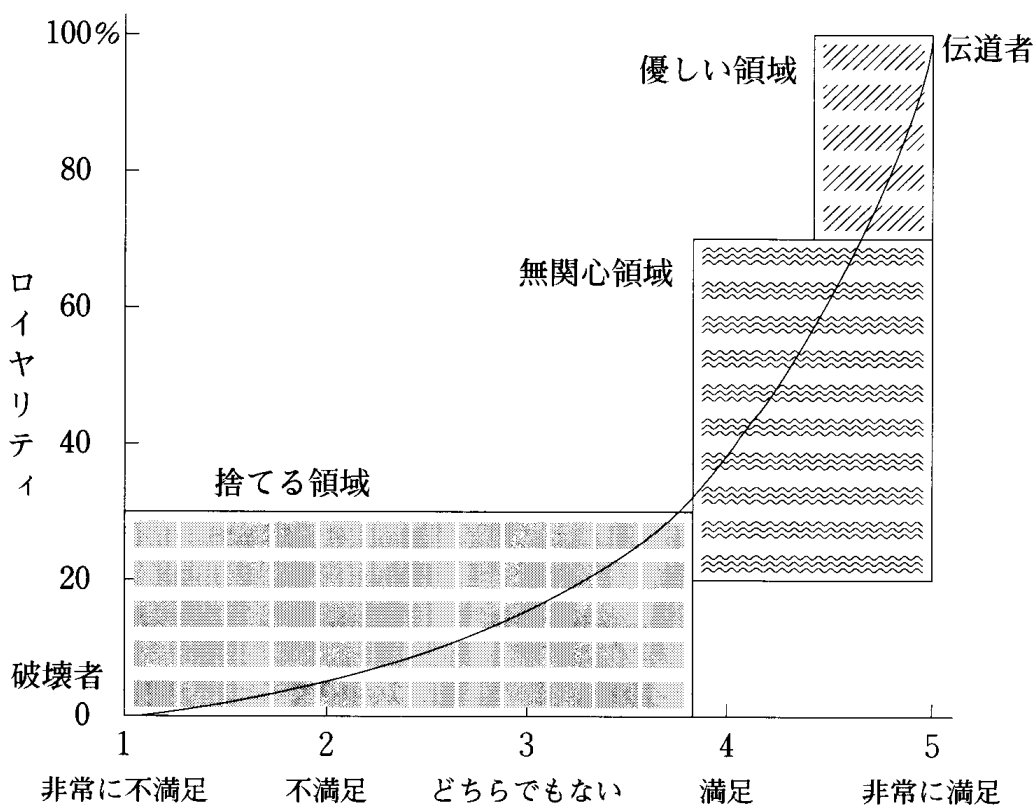


図5 顧客満足とロイヤリティによる顧客分類

出典；James L. Heskett, W. Earl Sasser, Jr., and Leonard A. Schlesinger,  
The Service Profit Chain (Free Press, N.Y., 1997 p.87)

顧客の満足度の改善には、経営工学で利用されている図6のような魚の骨（Fish Bone）による問題の要因図を用いたり、KJ法などが考えられる。この図は、航空会社の遅延の要因をいくつかの要因に分けて分類整理したものである。これにより、どのような具体的事象が遅延の原因となるかが理解しやすくなり、その対策を立てるための有効な手段となる。同様にKJ法も、概念をグループ化し、考え方を整理するのに役立つ。

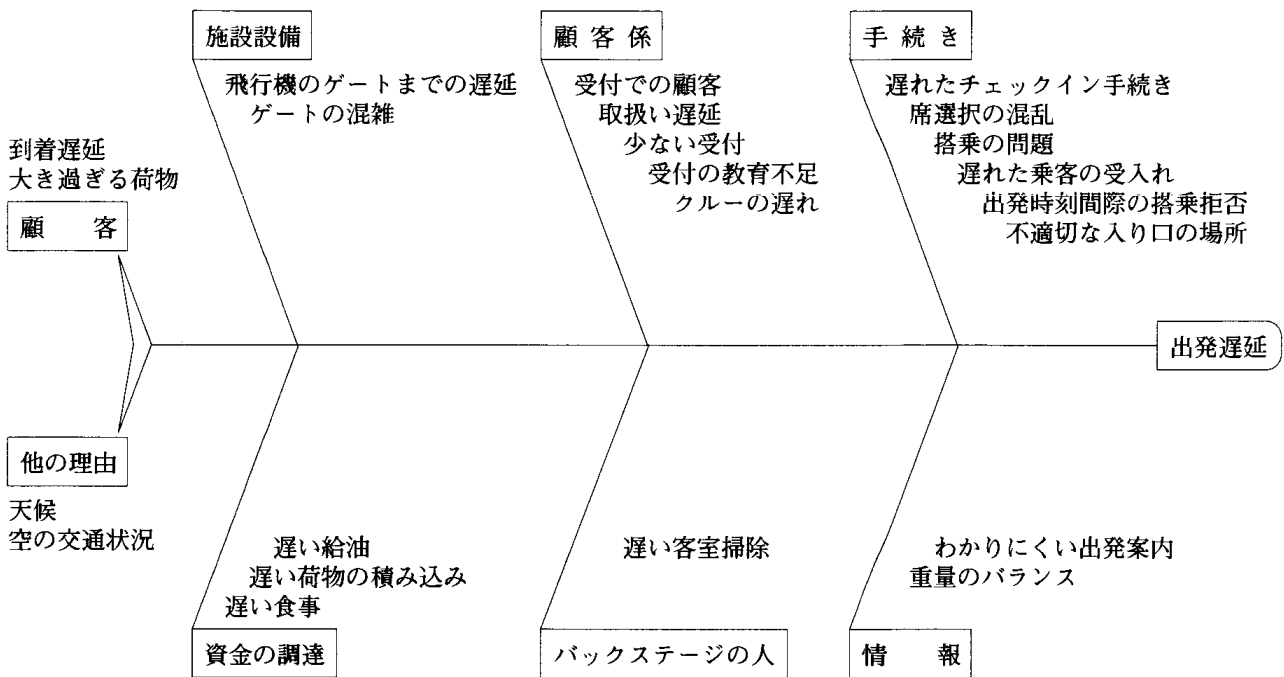


図6 サービス改善のための要因図（フィッシュ・ボーン）  
飛行機の出発遅延を事例として

参考文献〔6〕 p.96より引用

顧客満足の要因分析にはconjoint分析（pairwise trade-offs）なども利用される（〔8〕 pp.74-75, 101-102）。この方法は、いくつかの要因に対し、顧客の好みをトレード・オフの形で順位づけし、統計的な処理を施すものである。これにより、顧客の好みをより明確に知ることができる。

これらの改善手法により顧客ロイヤリティを強化、維持し、企業と顧客の関係が保たれる。図7は、縦の軸に1人あたりの顧客の利益、横の軸に経過年数を取り、これを示したものである。このように、リレーションシップ・マーケティングにより顧客の維持、繰り返し購買などが強化され、初期コス

トや、新規顧客の募集コストなどの費用が低減し、利益が増加するとともに、評判も高まり、その結果、従業員のロイヤリティが高まり、サービスの品質も改善するよい循環が起こる。

## 2 サービス・デリバリー

### 1) 従業員の役割

サービスの受領に際し、実際にそのサービス製品の受け渡しにかかわるのは従業員である。ここで顧客のサービスに対する期待と実際の受領とに差が生じる場合、サービス・ギャップとして問題となる。同時に顧客満足を得られないため、顧客ロイヤリティをも失い、売上や利益の減少となって現われる。これは、サービス・プロフィット・チェーンの逆のサイクル、すなわちロス・チェーンとなる（図8）。

従業員がサービスを顧客に提供の際、次のようなコンフリクトが生じる（〔15〕 pp.291-293）。

- （1）サービス提供にあたり、従業員個人の価値観と職務上の役割との間での葛藤。常に顧客のいうことは正しい、としなければならないのか。
- （2）組織対顧客の葛藤。従業員は組織の方針やルールと顧客の要求のどちらに従わなければならないであろうか。
- （3）顧客同志の間で、要求するサービス・レベルに差異がある場合、どのように対処するか。
- （4）サービスの品質または生産性を優先すべきか（〔21〕 pp.91-93）。

いずれにせよ重要となるのは、従業員の採用、人材開発、必要なサポート・システム、従業員のモラル管理・維持である。この分野において高い評価を得ているのが、前述したRitz-Carlton Hotelや、帝国ホテルなどである（〔16〕pp.300-301）。

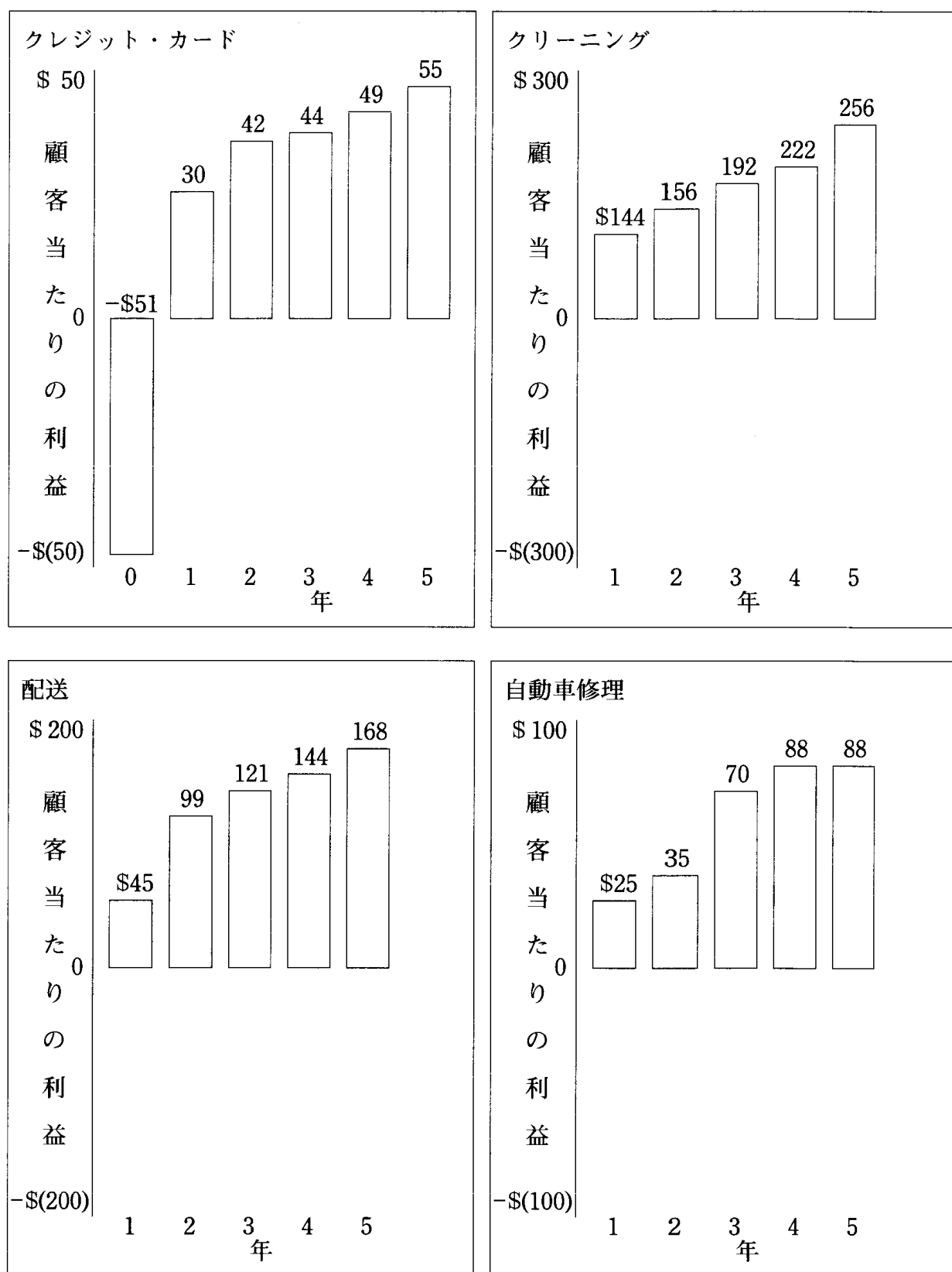


図7 時間の経過による同一顧客からの利益

出典：Frederick F.Reichheld and W.Earl Sasser,Jr., " Zero Defection: Quality Comes to Services," Harvard Business Review, Sep.-Oct. 1990.

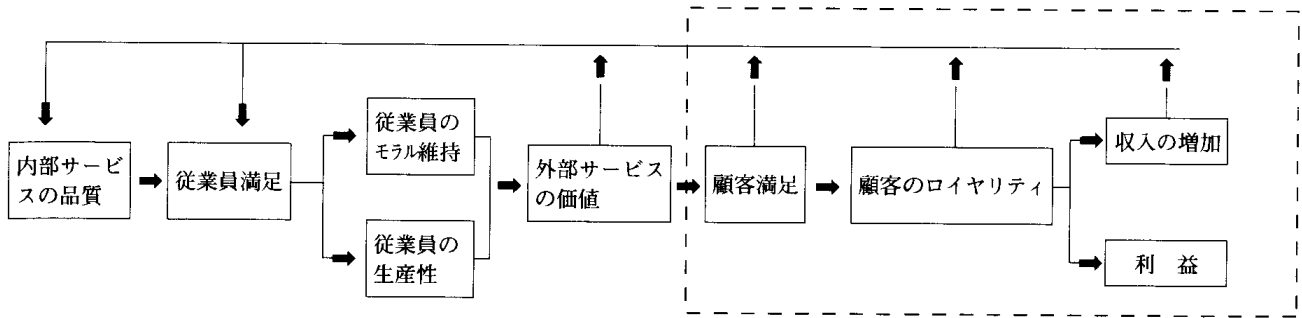


図8 サービス・プロフィット・チェーン

James L.Heskett, Thomas O. Jones, Gary W.Loveman, W.Earl Sasser, Jr, and Leonard A.Schlesinger, Putting the Service-Profit Chain to Work", Harvard Business Review, March-April 1994, p.166.

## 2) 顧客の役割

サービス製品の特色として、顧客の同時参加性が従来から指摘されている([21]pp.29-40)。マーケティングにおいては、アルビン・トフラーが『第三の波』(1980)で提唱した「プロシューマー (prosumer)」という言葉の概念で指摘される。これは、プロデューサーとコンシューマーからの造語であり、生産者と消費者を兼ねている人々を指す。例えば世界的に有名なスウェーデンの家具メーカーのIKEA社は、顧客を単に価値の消費者としてではなく、価値の創造者として認識をしている (<http://www.ikea.com>)。

サービス・マーケティングにおいては、この傾向がますます強くなる。すなわちサービスの分野においては、“顧客自身がサービスの内製化による自己消費”との、競合関係にある。具体的には、クリーニング、ベビーシッター、車の掃除、料理などである。

また、顧客自身がサービスに部分的に関与することもある。例えば、自動車へのガソリンのセルフ給油、銀行でのATMによる現金の受け渡しや送金手続きなどである。

### 3) 中間業者とエレクトロニック・コマース

#### (1) 有形財と無形財

サービスは、無形性並びに生産と消費の同時性の特質から、その流通形態は物と異なる場合が多い。一般に、物は所有権の移転を通しながら、商流（権利関係の流れ）と物流（製品の物的流通）が中間業者を通し同時並行的に行われることが多い（[21] p.34）。また直接店舗を構えない商売のやり方としては、従来から無店舗販売として、郵便や電話による取引が行われていた（[21] pp.137-155）。

しかしながらインターネットが普及し始めてからは、製品の提供者がインターネットにより直接消費者と取引を行うことが普及してきた。この場合には、インターネットが従来の中間業者の代替行為をコンピュータにより行っている。そして、従来から有形財として販売されていた音楽CDなどが、必要な曲目のみダウンロードできるため、著作権法上の問題となっている。

またサービスは、消滅性、消費者の同時参加性の特質により、提供者から中間業者を除いて直接消費者へ行われたり、中間業者により"権利の流通が未来への予約（旅行業など）"となって生じる場合もある。そして、サービス行為は物理的な認知が難しい（コンピュータ・ソフトの違法コピーなど）ということのほかに、時間と空間の概念を考慮しなければならない（携帯電話の留守番伝言サービスなど）。

#### (2) チャンネルの構築に関し

従来から無形財のチャンネル構築に関して、第1の方法として、製造業者がチャンネルを所有するという方法である。この方法では、中間業者とのチャンネル・コンフリクトのリスクがなくなるが、膨大な費用がかかり大規模で行うことはなかなか難しかった。

第2の方法としては、ノウハウの提供などにより、フランチャイズ方式による面の展開を行う方法である。ここでは、フランチャイザーとフランチャ

イジーとのコンフリクトが、コストと報酬という形で表面化する。また、直接サービスの販売を行わないため、サービス製品の品質管理や、経営方針の浸透などの面で、チャンネルを直接所有する方式よりも問題が生ずる可能性がある。具体的には、レンタカー、ホテル、ファースト・フードなどがある。

第3の方法は、エレクトロニック・チャンネルである。これは、唯一直接人間の接触を要しない方法である。情報や教育そしてエンタテインメントなどである。このチャンネル方式では、従来からの顧客と会社という関係とは異なるものがある。それは、コンピュータの端末が消費者のところにあり、消費者が積極的に動かなければ取引が成立しないということである。また現在の段階においては、プライバシーやセキュリティーの問題もある。

#### 4) 需要と供給

需給バランスの程度として、1 需要が大きすぎる 2 需要が供給力を超えている 3 需要と供給能力のバランスがとれている 4 供給能力の過剰の程度として示されている。

これにたいし、需要変動の程度とピーク需要に対する供給設備の対応による分類概念がLovelock, C, H. により示されている。需要の増減が大きい物と少ないもの、それに対して供給設備の設置状況.具体的には、需要のピークに設備をあわせているかどうかということである。

この需要と供給のミスマッチを解消するための方法として次のような考え方ができる（〔16〕 pp.379-392）。

##### （1） 需要を供給に合わせる方法

- ・ オフシーズンなど、提供サービスそのものの変更を行う：リゾート・ホテルの催し物など。
- ・ 顧客にピーク時間、曜日、季節などを教え、コミュニケーションを図る。

- ・ 提供時間、曜日などの変更を行う：時間の延長など。
- ・ 価格設定を変更する：ピーク、オフ価格など。

(2) 供給を需要に合わせる方法

- ・ 供給設備等の増加：設備、時間、労働力など。
- ・ アルバイトやレンタル施設の利用。
- ・ 閑散期における設備のメンテナンスや従業員のトレーニング。
- ・ 従業員の多能工化：手が空いたときに他の仕事をする。

これらにより生産性を高める。

(3) 待ち行列に対する戦略

- ・ 作業方法の見直し：フロリダにあるデズニーワールドでは、アーリー・チェック・アウトを事前のクレジットカードの確認で行っている。
- ・ 予約システムの確立：レストラン、交通機関、劇場、宿泊設備など。
- ・ 顧客の分類による対応：上得意に対する対応、緊急に必要な仕事、少量のサービスに対応した速い列、プレミアム料金による優先的な処理などによる。
- ・ 待ち時間の苦痛軽減：待ち時間の予測や理由などの説明、待ち時間の間における楽しみの提供、サービスの受領状態での待機、顧客に許容量が完全に埋まっていると可視的に認知をさせるなど。
- ・ 公平な待ち時間：待ち行列の作り方、予約表の配布方法など。
- ・ 価値あるサービスの提供による顧客満足：おいしい飲食店の行列など。
- ・ 1人で待たせるよりもグループで待たせるようにする。

## 引用・参考文献

- [1] Binter,M.J., "Building Service Relationships:It's All About Promises," *Journal of The Academy of Marketing Science* 23,4,1995,pp.246-251.
- [2] Binter,M.J., "Managing the Evidence of Service", in *The Service Quarterly Handbook*,ed.Eberthard E.Scheduering and William F.Christopher, NEW York : AMACOM, 1993,p.359.
- [3] Gronroos,C., "*Service Management and Marketing*", : Lexington Books, MA ,1990.
- [4] Gummesson,E., and Kingmann-Brundage,J., "Service Design and Quality: Applying Service Blueprinting and Service Mapping to Railroad Services," in *Quality Management in Services*,ed.Paul Kunst and Jos Lemink,Netherlands, Van Gorcum,1991.
- [5] Kotler, P., *Marketing Management 9<sup>th</sup> edition*, Prentice Hall,1997.
- [6] Lovelock,C.H., & Wright,L., *Principle of Service Marketing and Management*, Prentice-Hall, 1999.
- [7] Lovelock,C.H., *Service Marketing 4<sup>th</sup> edition*, Prentice-Hall,2000.
- [8] Myers,J.H., *Measuring Customer Satisfaction*, American Marketing Association,1999.
- [9] Nagle,T.T., & Holden,R.K., *The Strategy and Tactics of Pricing*, Prentice-Hall,1995.
- [10] Parasuraman,A., "Understanding and Leveraging the Role of Customer Service in External, Interactive and Internal Marketing" 1996 Frontiers in Services Conference, Nashville, TN., 1996.
- [11] Parasuraman,A., Berry,L.L.and Zeithaml,V.A., "*Understanding Customer Expectations of Service*", Sloan Management Review 32, no.3, Spring,1991,pp.33-46.
- [12] Parasuraman,A., Berry,L.L., and Zeithaml,V.A., " Ten Lessons for improving Service Quality," *Marketing Science Institute, Report No.93-104*,May,1993.
- [13] Shostack,G.L.,"*Designing Services That Deliver*," *Harvard Business Review*, Jan.-Feb., 1984, pp.133-139
- [14] Shostack,G.L., " Service Positioning Through Structural Change," *Journal of Marketing*, Vol.51, Jan. 1987,pp.34-43
- [15] Toffler,Alvin,*The Culture Consumers*,ST.Martin Press,1964[岡村二郎 監訳『文化の消費者』劉草書房、1997]

- [16] Zeithaml,V.A., & Binter,M.J., *Services Marketing* 2<sup>nd</sup> edition, McGraw-Hill,2000.
- [17] Zeithaml,V.A., Berry,L.L. and Parasuraman,A.," The Nature and Determinants of Customer Expectations of Service," *Journal of the Academy of Marketing Science* 21,no.1,1993,pp.1-12.
- [18] Zeithaml.V,A.,Parasuraman,A.andBerry.L.L.,"SERVQUAL A Multiple Item Scale For Measuring Consumer Perceptions of Service Quality " *Journal of Retailing* 64,1988, pp.12-40.
- [19] 井上理江、藤塚晴夫、『リッツ・カールトン物語』、日経BP社、2000年。
- [20] 白井義男、「サービス業における価格政策の一考察」、『日本経営工学会予稿集』、1993,pp.192-193.
- [21] 白井義男、『サービスの経営管理』、同友館、1995.

(しらい よしお 本学助教授)