

リレーションシップ・マーケティングの限界

高橋 秀雄

I はじめに

リレーションシップ・マーケティングというのは、顧客との良好で長期的な関係を構築し維持することを目的として展開されるものである。このリレーションシップ・マーケティングの登場は大きなパラダイム転換を引き起こしたわけではないし、取引マーケティングによるサービス・マーケティングに取って代わるものではなく、それは1つの理論や学説にしか過ぎない。さらに、このリレーションシップ・マーケティングは高橋（2023）でも触れたように、現在のサービス企業における人手不足の問題や、それと関連する様々な業務の機械化、自動化、省力化、コスト低減による合理化、セルフサービス化等が進展するなかで、その有効性が次第に薄れてきておりその限界がみえてきている⁽¹⁾。本稿では、リレーションシップ・マーケティングの限界やその有効性低下をさらに掘り下げて検討するとともに、少子高齢社会の進展や人手不足問題のなかで、サービス企業がどのような方向性を探るべきかを検討したい。また併せて、リレーションシップ・マーケティングの研究方法等についても検討したい。

II リレーションシップ・マーケティングはパラダイムではなくて1つの学説

リレーションシップ・マーケティングについては、高橋（2023）のなかで、それは万能なものではなく、サービス企業が展開する1つの差別化の手段として捉えられるべきであることを述べた⁽²⁾。リレーションシップ・マーケティングの手法を、全てのサービス企業が展開しているわけではないし、サービス企業がそれを十分なかたちで実施しようとする、顧客に対して高品質サービスを提供するために、サービス志向・顧客志向の組織体制の整備、サービス施設

の充実、十分な数の従業員の確保、従業員教育の充実、従業員に対する動機付けや従業員が働きやすい職場環境の整備等のインターナル・マーケティングの実施などを全社的な方策として行う必要がある。このようなことを行うためにはかなりの手間暇が掛かるので、全てのサービス企業でそれを実施することが可能ではない。特に、現在のように少子高齢社会が進行し人手不足や人件費の高騰が問題になるなかでは、サービス企業が十分な数の従業員を確保することは困難な状況になってきている。こうした事情に加えて、それぞれのサービス企業には独自のサービス方針やサービス提供の仕方があるので、リレーションシップ・マーケティングの考え方に基づいて、全てのサービス企業がマーケティング戦略を実施する必要はないのである。

リレーションシップ・マーケティングが登場した頃、Payne (1995) はマーケティング・ミックス・アプローチによる取引マーケティングから、リレーションシップマーケティングに移行したと主張している⁽³⁾。そして、Grönroos (2000) は、取引マーケティングのパラダイムとリレーションシップ・マーケティングのパラダイムとを比較し、前者はあまり効果的ではなく収益的ではなくなったとし、後者の方が効果的で収益的になったと捉えている⁽⁴⁾。また、Zeithaml and Bitner (2003) は、「リレーションシップ・マーケティングは、顧客の獲得や取引ではなく、顧客の維持や顧客との関係に焦点を当てるマーケティング」へのパラダイムシフトを表すものであるとしている⁽⁵⁾。つまり、Payne (1995) や Grönroos (2000)、Zeithaml and Bitner (2003) は、取引マーケティングというパラダイムからリレーションシップ・マーケティングというパラダイムへのシフトを主張したのである。

しかしながらよく考えてみると、こうした主張がなされた当時においてさえ、全てのサービス企業でリレーションシップ・マーケティングが実施・展開されていたわけではない。一部のサービス企業で、リレーションシップ・マーケティングの手法を取り入れて成功していたことは確かではあるが。ただし、リレーションシップ・マーケティングの実施にはかなりの手間暇が掛かるので、それを十分に実施できるのは限られた数のサービス企業だけである。それゆえ、リレーションシップ・マーケティングの実施により、優れたサービス製品の提供や顧客の印象に残るサービス製品が提供できれば、そのようなことを実施できる企業数は限られるので、差別化を図ることができるのである。

ただし、個々のサービス企業には独自のサービス方針やサービス提供の仕方があるので、リレーションシップ・マーケティングの手法を取り入れずに従来通りのやり方をしている企業があるからといってもそれは問題ではなく、自社流のやり方で顧客を獲得することに成功すれば差別化を図ることが可能である。つまり、日本のサービス企業が、欧米流のリレーションシップ・マーケティングの手法を取り入れずに、自社の日本流のおもてなしや各企業の伝統的な考え方に基づくサービス経営やマーケティング活動をしているからといっても、そういうやり方

が好きな顧客が存在するので、差別化を図ることが可能なのである。付け加えておくと、国内には非常に多くの数のサービス企業が存在するが、それらのすべてがリレーションシップ・マーケティングの考え方や理論的なフレームワークに依拠して経営活動やマーケティング活動を行っているとは考えられないのである。何も日本流のサービス提供の仕方を変える必要はないのであるから。さらに、後から述べるように、サービス企業のなかには予約や注文の受付業務、サービス提供業務等を機械化、自動化等するなどして、サービス企業と顧客との直接の対面接触を極力無くしているところもあり、特に対面接触によるサービス・エンカウンター時に顧客に働きかけることにより、顧客のつなぎ止めや囲い込みを図ろうとするリレーションシップ・マーケティングの手法を採用していないところがあるのである。

以上のことから分かるように、リレーションシップ・マーケティングへのパラダイムシフトがあったのではなくて、単にサービス企業が他社に対する差別化を図る手法としてリレーションシップ・マーケティングが登場し提起されただけなのである。リレーションシップ・マーケティングの手法を取り入れることにより、他社との差別化を図りたいサービス企業の場合には、それを実施すればよいというだけのことである。もしパラダイムシフトなどというべき大きな変化が発生して、全てのサービス企業がリレーションシップ・マーケティングを展開したとしたら、それはもはや差別化の手段ではなくなり、普通の競争手段に成り下がることになり、他社に対する優位性は得られないことになるのである。実際にはリレーションシップ・マーケティングをうまくやり遂げることができる企業は少ないので、もし成功すれば他社に対する優位性が得られるのである。

なお、パラダイムシフトという用語の使い方にはくれぐれも注意すべきであることを指摘しておきたい。以前の話しであるが、流通チャネルにおける戦略提携論やパートナーシップ論が話題になったとき、ごく一部の企業間で戦略提携やパートナーシップ協約の締結がなされていただけに、製造業者と流通業者間等の企業間関係において、対等な関係、協調的で協力的な関係の存在が支配的になり、あたかもパラダイム転換したかのように主張されたことがある⁽⁶⁾。しかしながら現実をみると、そうした対等で協調的、協力的な関係は必ずしも支配的なものではなかったのであり、実際には有力な企業が、立場の弱い納入業者や下請け企業等に対して優越的地位の濫用をする事態が時々発生しているのである⁽⁷⁾。つまり、企業間関係において、現在に至るまで不均衡なパワー関係がある企業間関係が存在しているのである。

このように、全ての企業間関係において、対等な関係や協調的で協力的な関係が必ずしも成立しているわけではないので、企業間関係が全面的に変化しているわけではないのである。さらにいえば、流通チャネルにおける戦略提携やパートナーシップ協約の議論が展開されパラダイム転換が主張されるずっと以前から、企業間での戦略提携はみられたし、製販間でのプライ

べート商品等の共同開発はなされている。そして、当然のことながら、企業間で協調的、協力的な取引関係が大切だという考え方は戦略提携論やパートナーシップ論が登場する以前からみられたものなので、そうした考え方が企業間に存在するからといって、企業に戦略提携論やパートナーシップ論の理論的な枠組みが幅広く受け入れられているということにはならないのである。問題は、流通チャネルにおける戦略提携論やパートナーシップ論で提起された理論的な枠組みが実際に大半の企業で採用されているのかどうかということである。製販間で戦略提携しているところは限られているし、製販間でプライベート商品の共同開発等が様々なところでなされているからといって、それが必ずしも対等な関係でなされているとはかぎらないのである。例えば、そうした製販間の関係において発生した下請けいじめとみられる事案に対して、公正取引委員会が下請法勧告を行ってきているという事実があるのである⁽⁸⁾。パラダイムシフトという用語だけが一人歩きし、その実態が伴わないことがあるのである。一部の部面で戦略提携論やパートナーシップ論の理論的な枠組みが妥当することがあると主張するだけであれば納得できるのではあるが。

それゆえ、より大きな変化を想起させるパラダイムシフトという用語の使用は慎重に行うべきである。このパラダイムシフトという用語の使用は誤解を生みやすいので、よほど大きな変化であることが確認されないかぎり使用しない方がよい。むしろ別に1つの理論や学説が提起されたという言い方をする方が適切である。パラダイムシフトという用語をどうしても使用する場合には、そのパラダイムが、研究者の間で流布している状況ではなくて、現実の企業や業界においてどれくらい普及しているのかを具体的な数値等で示す必要がある。

まとめると、リレーションシップ・マーケティングの登場によりパラダイムシフトなどというような大きな変化はサービス業界に生じていないのであり、それはむしろサービス企業が差別化を図る1つの手段として登場したのである。継続的に利用する顧客の獲得や顧客との関係重視という考え方は、リレーションシップ・マーケティングにより生み出されたものではない。そのような考え方はサービス業界では常識的なものだからである。それゆえ、そうした考え方がサービス業界内にあるからといって、リレーションシップ・マーケティングの考え方が浸透したわけではないのである。リレーションシップ・マーケティングにおいては、単に顧客との良好で長期的な関係の構築・維持を重視するという考え方が提起されたのではなく、そうした関係を構築・維持することで顧客の囲い込みを図り、差別的優位性を獲得するための手法（ないし理論や学説）が提起されたのである。問題は、欧米流のリレーションシップ・マーケティングの手法が、どの程度我が国のサービス業界に幅広く受け入れられ用いられているのかということなのである。

Ⅲ 対象が絞り込まれ、具体性のあるリレーションシップ・マーケティング研究の必要性

リレーションシップ・マーケティングは、特に欧米ではサービス・マーケティングの一分野として取り扱われていることが多い。リレーションシップ・マーケティングというタイトルで、もしサービス・マーケティングの一分野としてのリレーションシップ・マーケティングを問題にするのであれば、旅行会社、ホテル、旅館、レストラン、航空会社、鉄道会社、バス会社、ブライダル会社等のサービス業種に分類される企業のリレーションシップ・マーケティングを取り上げる必要がある。

このリレーションシップ・マーケティングは、製造業者とその顧客との関係、小売業者（現実の店舗による小売業者、ネット専門の小売業者、通信販売業者等）と顧客との関係等にも適用できる。ただし、サービス業部門におけるリレーションシップ・マーケティングの展開の仕方と、製造業者や小売業者のリレーションシップ・マーケティングの展開の仕方は本来異なるものである。その理由は、提供する製品やサービス内容、顧客との関わり方等が、これらの業種間で異なるからである。この点を明確に認識しておかないと、製造業者や小売業者のリレーションシップ・マーケティングにおいて展開されている事柄が、サービス業に適用できないからといって、必ずしもそれは問題ではないことが理解できないことになる。リレーションシップ・マーケティングといっても、対象とする業種によって、その内容が異なるのである。

このように、リレーションシップ・マーケティングの考え方は、サービス業だけでなく、様々な業種に幅広く適用できるものなので、それをどのような業種のどのような状況に適用することを問題にしているのかを明確にしておかないと議論に混乱が生ずるのである。例えば、通信販売業者とその商品を継続的に購入する顧客との関係は、高級ホテルとそのなじみの顧客との間の関係とは内容的にかなり異なるものである。高級ホテルとなじみの顧客との間の関係では、限られた数の顧客との効果的な人的接触、そうした顧客への個別化されたサービス提供や高品質サービスの提供などがリレーションシップ・マーケティングの展開のうえで重要になる。通販業者の場合には、顧客ニーズに見合った商品の提供、商品の販売に関連する質の良い顧客サービスの提供がリレーションシップ・マーケティング展開のうえで重要になる。

リレーションシップ・マーケティングを研究し問題にするときには、それをどのような業種や文脈に適用するのかを具体的に明確にしたうえで行うべきである。適用・分析する業種や文脈等を区別せず、それらをひとまとめにして取り上げて分析することには問題がある。また、リレーションシップ・マーケティング研究をするさいには、対象となる業種や、企業と顧客と

の間の具体的な関係や文脈を明確にしたうえで行うべきであり、具体性のない抽象的で一般的な議論は展開しない方がよい。リレーションシップ・マーケティングが分析対象とする業種によって、企業と顧客との関係の在り方は大きく異なるので、業種ごとに分析する必要があるのである。産業財メーカー、消費財メーカー、小売業者、サービス企業等の区別なく一般的に適用可能なリレーションシップ・マーケティングの理論などは存在しないのである。例えば、サービス業を対象とするリレーションシップ・マーケティングの議論においては、サービスとは何か、顧客のサービスに対する期待、顧客のサービスに対する認識、サービス製品の品質、サービス・エンカウンター、顧客へのサービス提供、サービスリカバリー、リレーションシップ・マーケティングの展開に適した組織にするための組織改革、現場の従業員への権限委譲、従業員に対するインターナル・マーケティングの実施等といったサービス業特有の事柄が問題にされ取り上げられているのである⁹⁾。サービス企業はサービス製品という無形財を取り扱うのに対して、製造業者や小売業者は有形製品を取り扱っているため、事情はかなり異なるのである。さらに、消費者向けに展開されるリレーションシップ・マーケティングは、取引先の企業向けに展開されるリレーションシップ・マーケティングとはその内容がかなり異なるものであることはいうまでもないことである。一般的に適用可能なリレーションシップ・マーケティング理論があるとは考えにくいので、リレーションシップ・マーケティングが展開される業種や文脈等を絞り込んだうえで、より具体性のある研究をする方がよい。また、リレーションシップ・マーケティングは、企業が顧客との良好で長期的な関係を構築・維持することで、自社にとっての差別的優位性を獲得し収益性を高めるために展開されるものである。それゆえ、リレーションシップ・マーケティングは単なるサービス企業等の従業員と顧客間の関係分析をするものではないのであり、どのようにしたら良好で長期的な関係を構築・維持できるのかを分析するとともに、そうした関係を構築・維持するためにどのような手法や手段を用いることが有効なのかを分析するものなのである。

付け加えておくと、リレーションシップ・マーケティングは、必ずしも全ての顧客を対象として展開されるものではないことにも留意すべきである。特定の企業のサービス製品などを継続的に利用したいと考える顧客層を引きつけるために展開するだけでよいのである。よく考えてみれば分かることであるが、どんなに規模の大きい企業でも、そもそも全ての顧客を対象にすることはできないのである。さらに、リレーションシップ・マーケティング研究においては、企業が特定の有形製品やサービス製品の反復的な購買をする忠誠度の高い顧客を獲得することにより、差別的な優位性を獲得するために実施されるものであることを念頭におくべきである。それゆえ、単なる企業と顧客との間の関係を分析するだけだと、それはリレーションシップ・マーケティングの分析というよりは企業と顧客との間の単なる関係分析になってしまう

い、顧客との間の良好で長期的な関係の構築・維持を図るための手法や手段にはどのようなものがあるのかという肝心な問題の分析がなされないことになってしまう。リレーションシップ・マーケティングの中心的な問題は、サービス企業と顧客との関係において、サービス企業が具体的にどのような手法や手法を用いて顧客に働きかければ、顧客との長期的で良好な取引関係を維持することができるのかを分析することなのである。単なる関係分析は、リレーションシップ・マーケティングの分析ではないのである。付け加えておくと、リレーションシップ・マーケティングの考え方をサービス業以外の業種に適用するさいにもどのような手法や手段を用いれば、顧客との良好で長期的な関係の構築・維持ができるのかを分析する必要がある。

以上のように、リレーションシップ・マーケティングを問題にするさい、その分析対象とする具体的な業種や文脈等を念頭において、顧客のつなぎ止めや囲い込みのための具体的な手法や手段の分析を含めてより具体性のある研究をする必要があるのであるが、ここでは顧客との対面接触を基本とするサービス企業のリレーションシップ・マーケティングを特に念頭において議論を展開していくことにする。

Ⅳ サービス・エンカウンターにおける自動化・機械化等の進展とリレーションシップ・マーケティングの限界・有効性低下

Zeithaml and Bitner (2003) は、「リレーションシップ・マーケティングは、顧客の獲得や取引ではなくて、顧客の維持や顧客との関係に焦点を当てるマーケティング」であるとしている⁽¹⁰⁾。つまり、次から次へと新規顧客を獲得することで売上げを維持するというやり方にはコストが掛かり、あまり収益的ではなく効率的ではないので、Zeithaml and Bitner (2003) は、「現在の顧客を維持する方が、新規顧客を獲得するよりも安く済む」のでより収益的で効率的であるとするのである⁽¹¹⁾。こうした考え方は、Congram (1991) にもみられるものであり、サービス業のリレーションシップ・マーケティング研究においてよくみられるものである⁽¹²⁾。

サービス業のリレーションシップ・マーケティングにおいては、顧客との長期的で良好な関係の構築・維持のために、顧客への接客・応対時やサービス提供時等に、顧客に良い印象を与えるとともに顧客の満足度を高めることが必要になる。Zeithaml and Bitner (2003) は、顧客の満足度とサービス製品の品質の基礎となるのがサービス・エンカウンター（真実の瞬間）であるとしている⁽¹³⁾。Zeithaml and Bitner (2003) は、「どのエンカウンターも、顧客の満足やロイヤルティを決定するうえで潜在的に重要なものである」としている⁽¹⁴⁾。このサービス・エンカウンターの流れは、例えば航空会社であれば、予約受付→チェックインカウンターでの

接客・応対→空港ラウンジでの接客・応対→搭乗時の接客・応対→空港到着後の接客・応対といったようになる。これらのそれぞれの時点において、航空会社と顧客が接触することになるが、このような航空会社と顧客とが接触する時点のそれぞれにおいて、航空会社は顧客に対して優れた顧客対応や品質の良いサービス製品の提供をすることによって、顧客に良い印象を与えるとともに、顧客満足を高めようとするようになる。こうしたことを行った結果として、一定の顧客層が忠誠度の高い顧客として、その航空会社のサービス製品を継続的に利用することになり、顧客のつなぎ止めや囲い込みができるようになるのである。リレーションシップ・マーケティングは本来、このような顧客のつなぎ止めや囲い込みを図り、差別的な優位性を確保するための手法や手段等について研究するものなのである。

このサービス・エンカウンターについて、Lovelock and Wright (2002) は、顧客とサービス企業の従業員との間、電話、電子メール、顧客と物的な施設・設備との間でなされるものとしている⁽¹⁵⁾。つまり、顧客とサービス企業の従業員との対面接触、顧客への電話での対応、電子メールのやりとり、顧客がサービス提供を自動的に行うための施設・設備等の利用をすることなどを通じて、サービス・エンカウンターがなされるものとしているのであり、サービス・エンカウンターは必ずしも人と人との間の対面接触によるものばかりではないのである。

Zeithaml and Bitner (2003) も同様にサービス・エンカウンターは、対面接触によるものだけでなく、機械や設備等によるものがあると捉えており、このサービス・エンカウンターには次の3つの一般的なタイプがあるとしている⁽¹⁶⁾。

第1に、リモート・エンカウンターである。これは直接顧客と従業員が接触せずに、インターネットや自動機等の利用を通じて、顧客とサービス企業が接触するというものである。Zeithaml and Bitner (2003) は、リモート・エンカウンターに利用される手段として、ATMシステム、自動チケット販売機、ウェブサイト、自動化されたダイアルインでの注文によるメールオーダーサービスを挙げている⁽¹⁷⁾。

第2に、電話によるエンカウンターである。これはいうまでもなく、顧客とサービス企業の従業員との間の電話によるコミュニケーションのことである。

第3に、対面でのエンカウンターである。これは通常想定されるサービス・エンカウンターであり、顧客とサービス企業の係員が対面で直接接触するというものである。

Zeithaml and Bitner (2003) は、みられるようにサービス・エンカウンターには対面接触によるものだけでなく、機械や設備等によるものがあると捉えているのである。

ところで、Zeithaml and Bitner (2003) は、インターネットや自動機による顧客との接触をリモート・エンカウンターと呼んでいるのであるが、電話による接触もリモート・エンカウンターといえなくもない。結局のところ、Zeithaml and Bitner (2003) は、顧客へのインター

ネットや自動機等による非人格的な接触なのか、顧客とサービス企業の係員との人的接触なのか、といった点でサービス・エンカウンターとの区分をしているのである。

顧客は、宿泊サービスや航空チケットの予約等をするさい、サービス企業の店舗や施設の立地する地点から地理的に遠くにいることが多いので、リモート・エンカウンターや電話によるエンカウンターは必要である。このリモート・エンカウンターについていえば、それは特に宿泊予約、航空券の予約・購入、テーマパークや音楽イベント等のチケットの予約・購入、レストランのメニューのモバイルオーダー等のさいにみられるものである。そしてそれは、Zeithaml and Bitner（2003）が挙げている手段に加えて、インターネット上の予約サイトの開設、金融機関等でのAIの活用による顧客対応、顧客との電子メールによるやりとりなど、といった具合にその手段が拡大してきている。サービス企業は人手不足への対応、省力化、業務の効率化、インターネットによる販路の拡大等のためにこれらの手段を活用するのであるが、その活用が顧客満足向上にどの程度寄与するのかは分からない。例えばAIの活用は、顧客からの事前に想定できるよくある質問への回答には有効であるが、それを超えた予測不可で非定型的な質問への対応はあまり有効ではないであろう。インターネットやAI、自動機等の導入・活用が、顧客満足の向上に寄与するかどうかは状況次第であり、ケースバイケースであると考えられる。また、こうした技術的な手段の利用は、どのサービス企業でも基本的に利用可能なものなので、同様のものを数多くのサービス企業で導入することになれば、顧客対応や顧客サービスがサービス企業間で平準化することになる。宿泊予約やチケット予約等であれば、ネット予約等の自動化されたシステムの利用は利便性が高まるが、どの企業でも利用できるので他社との差別化は図れない。

サービス企業の従業員との対面接触による顧客への対応であれば、臨機応変な対応ができるが、AIや自動機等では定型的な対応しかできないので、顧客に対して格別に良い印象を与え高い顧客満足を得ることは基本的にできない。ただし、顧客の利便性は高まることはある。電話によるエンカウンターであれば、対面ではないものの人と人との接触によるものなので、顧客への丁寧できめ細やかな対応等により、顧客満足を高めることは可能である。

対面での接触は、顧客に直接働きかけるのに一番有効な手段である。顧客と直接接するサービス企業の現場の従業員が顧客に対してどのような対応や立ち振る舞いをするのか、そして顧客に良い印象を与えることができるのかどうかによって、顧客満足が高まるかどうか、サービス製品の品質が良くなるかが決まってくることになる。この対面でのエンカウンターは、リレーションシップ・マーケティングの展開上重要なものである。

ただし、この対面でのエンカウンター（例えば予約受付、問い合わせ、チェックイン、チェックアウト、注文受け付け時等の）は、サービス企業の省力化、人件費削減、業務合理化、人手

不足への対応等の理由により、次第に減少してきている。例えば、航空会社の自動チェックイン機の導入、自動化されたホテルでのチェックインやチェックアウト等の自動化、飲食店やレストランでのモバイルオーダーやタブレット端末の導入による注文受付の自動化など従来対面接触によって行っていた業務の機械化・自動化が進んできているのである。つまり、それだけサービス企業の従業員が、顧客との対面接触を通じて良い印象を与えて顧客満足を高めることにより、顧客との関係強化、顧客のつなぎ止めや囲い込みを図る機会が減少することになっているのである。

このサービス・エンカウンターに関わる業務の機械化、自動化、省力化の動きは、単なる予約や注文の受付、接客・応対時点の業務処理だけにとどまらず、サービス製品そのものの提供時にも及んでいる。例えば、セルフカフェ、セルフ式のうどん店、セルフエステ店等では店舗が無人化されており、顧客はセルフでサービスを利用することになる。つまり、自動販売機でコーヒーを購入しそれを席まで運んで飲む、購入したうどんを茹で、つゆの入った器に盛りつけてトッピングをして食事をする、セルフエステ店内にある機械や器具等を用いて自分でエステを行う、といったように、従来サービス企業の従業員が行っていたサービス提供に関わる業務を、顧客自身がセルフで従業員に成り代わって行うのである。このように無人化された店舗では、サービス提供に関わる全ての過程（注文や決済、サービス提供過程等）が自動化あるいはセルフサービス化され、顧客とサービス企業の従業員との間の対面接触が無くなってしまっているのである。それで、サービス企業の従業員がサービス・エンカウンターの機会を活かして、顧客に対して好印象を与える接客・応対を行うとともに、良い品質でのサービス提供を行うことで、顧客との間の良好で長期的な関係を構築・維持するということはできないのである。

このように、サービス企業のなかには、予約受付業務、チケット販売業務、注文の受付と処理、チェックインとチェックアウト業務等の自動化を進めるところが増加してきているだけでなく、サービス提供業務を従業員に成り代わって顧客にセルフサービスで行ってもらい、といったところが現れてきているのである。リレーションシップ・マーケティングの手法の展開は、サービス企業の従業員と顧客の対面接触を維持し、優れた顧客対応や高品質のサービスを提供する高級ホテルのようなどころでは有効であろう。しかしながら、自動化、無人化を進めてきているサービス企業では、リレーションシップ・マーケティングの手法の展開はあまり必要性はないしあまり有効ではない。そうしたサービス企業では、リレーションシップ・マーケティングの手法の展開よりも、人手不足への対応、自動化、省力化による合理化の推進、経営効率の向上の方が問題なのである。サービス企業において、その接客・応対業務の自動化や機械化が進展し、サービス提供業務のセルフサービス化が進展するなかで、リレーションシップ・マーケティングの有効性は次第に低下してきており、その限界が見え始めてきているので

ある。

我が国では、出生率の減少により少子高齢社会がさらに進行することが明らかになっている。それゆえサービス企業は、現在でも深刻な人手不足の問題を将来にわたって抱え込んでいくことになる。こうしたなかで、サービス企業がどのように対処すべきかを考えてみたい。

少子高齢社会が進展するなかで、サービス企業がリレーションシップ・マーケティングを十分なかたちで展開しようとする、優れた顧客対応や品質の良いサービス製品の提供のために、十分な数の人材確保と人件費高騰による負担増加、人材の教育訓練・育成費の十分な投資等をする必要がある。高品質サービスを売り物にするサービス企業では、客単価が高いので、そうした負担や投資を十分にカバーすることができるであろうから、リレーションシップ・マーケティングを展開すればよいと思われる。

ただし、比較的低価格のサービス製品や標準的な品質でのサービス製品を提供しているサービス企業では、予約や注文の受付、接客・対応業務を機械化、自動化することやサービス提供業務のセルフサービス化等により、合理化、省力化、低コスト化を図っていく必要がある。それにより顧客との対面接触が減少し、リレーションシップ・マーケティングの手法や手段を展開する機会がなくなるであろうが、サービス企業が経営をしていくうえで特に問題があるわけではない。そもそもサービス企業は、特にリレーションシップ・マーケティングを展開する必要性はないからである。

また、個人経営のサービス企業では、主として家族労働に頼りながら、足りない部分だけパート・アルバイトを雇用して補ったり、注文、決済等の一部の業務の機械化、自動化を図り、なじみの客を大切にしながら地域重視の顧客サービスや独自のサービス製品の提供により経営をしていく方法もある。こうしたところでも、欧米流のリレーションシップ・マーケティングの展開は必要ない。いずれにせよ、少子高齢社会の進展、人手不足の問題等があるなかでは、時代状況に見合ったサービス企業のマーケティング展開が必要になるのである。

V おわりに

少子高齢社会が進展し、人手不足が問題になっている現在では、サービス企業はかなりのコストや手間暇が掛かるリレーションシップ・マーケティングを実施することは次第に困難になってきている。上述のように、リレーションシップ・マーケティングは、顧客に対して高品質サービスを提供するために、サービス志向・顧客志向の組織体制の整備、サービス施設の充実、十分な数の従業員の確保、従業員教育の充実、従業員に対する動機付けや従業員が働きや

すい職場環境の整備等のインターナル・マーケティングの実施などを全社的な方策や取り組みとして行うものであり、サービス企業の従業員と顧客との間の単なる2者間関係の在り方にとどまるものではない。サービス企業が全社的な取り組みとしてリレーションシップ・マーケティングを展開するので、当然のことながらかなりのコストや手間暇が掛かってくることになる。そもそも、リレーションシップ・マーケティング手法の本格的な導入には、上述のようにかなりの費用や手間暇が掛かるし、欧米流のサービス・マーケティングの考え方や手法に必ずしも同調しないサービス企業が存在するので、リレーションシップ・マーケティングの考え方や手法が我が国のサービス企業の全てに取り入れられてきたわけではない。顧客との関係強化という考え方は、リレーションシップ・マーケティングが起源ではないし、リレーションシップ・マーケティングは単に顧客との関係強化の必要性を説いているわけではなく、それを構築・維持するための様々な手法を問題にしているのである。そういう意味で、リレーションシップ・マーケティングはパラダイム転換を引き起こしたわけではないし、それが顧客との関係強化の必要性を説いているからといって、それはサービス業界に以前から広範にみられる考え方なので、特にその主張に目新しさはないのである。

現在、サービス企業は人手不足の問題や原材料費や人件費の高騰のなかで低コスト化を図る必要があるので、かなりの手間やコストが掛かるリレーションシップ・マーケティングの手法を取り入れるよりも、顧客との対面接触の機会（サービス・エンカウンター）の機会が減ったとしても、業務の機械化、自動化、省力化、セルフサービス化等を図ることの方が急務である。そうした意味で、リレーションシップ・マーケティングの有効性が低下するとともに、その限界がみえてきているのである。もちろん、高品質サービスを売り物にしているサービス企業では、コストや手間暇が掛かっても、対面接触によるサービス・エンカウンターを活かし、優れた顧客対応や品質の良いサービス提供をして、顧客のつなぎ止めや囲い込みを図るというリレーションシップ・マーケティングの手法を取り入れることには意味があるであろう。

なお、リレーションシップ・マーケティングの研究をするさいには、リレーションシップ・マーケティングは顧客満足の向上やより良いサービス製品提供のために、そもそも全社的な態勢を整えたうえで展開される取り組みや活動であり、単なるサービス企業の従業員と顧客との2者間の関係の分析にとどまるものではないことをしっかりと認識したうえで、それが展開されている特定のサービス企業等に絞ってより具体性のある研究をする方がよいと思われる。

(注)

(1) 高橋 (2023) 34~37ページ。

- (2) 同上。37～38ページ。
- (3) Payne (1995), p.30.
- (4) Grönroos (2000), pp.23-24.
- (5) Zeithaml and Bitner (2003), p.157.
- (6) チャンネルにおけるパートナーシップ論、戦略提携論の問題については、高橋 (2006)、41～76ページを参照のこと。
- (7) 優越的地位の濫用については、公正取引委員会のそれに関する次のウェブページを参照のこと。
https://www.jftc.go.jp/ippan/part2/act_06.html (2023年11月12日に参照・閲覧)。それに加えて、公正取引委員会の『優越的地位の濫用～知っておきたい取引ルール～』というPDF文書 (https://www.jftc.go.jp/houdou/panfu_files/yuuetsu.pdf) を参照のこと。
- (8) 公正取引委員会の下請法勧告の一覧については、次のウェブページを参照のこと。 <https://www.jftc.go.jp/shitauke/shitaukekankoku/index.html> (2023年11月12日に参照・閲覧)
- (9) この点については例えば、Albrecht (1988), Carlzon (1987), Grönroos (1990), Grönroos (2000) を参照のこと。
- (10) Zeithaml and Bitner (2003), p.157.
- (11) *Ibid.*
- (12) Congram (1991), p.263.
- (13) Zeithaml and Bitner (2003), p.99.
- (14) *Ibid.*, p.101.
- (15) Lovelock and Wright (2002), p.55.
- (16) Zeithaml and Bitner (2003), pp.102-104.
- (17) *Ibid.*, p.102.

(参考文献)

- Albrecht, K. (1988), *At America's Service: How Corporations Can Revolutionize the Way They Treat Their Customers*, Dow Jones-Irwin. (鳥居直隆監訳、西田英一・和田正春訳『逆さまのピラミッド——アメリカ流サービス革命とは何か』(社)日本能率協会、1990年)
- Albrecht, K. and R. Zemke (1985), *Service America!: Doing Business in the New Economy*, Dow Jones-Irwin. (野田一夫監訳『サービス・マネジメント革命——決定的瞬間を管理する法』HBJ出版局)
- Arbrecht, K. and L.J. Bradford (1990), *The Service Advantage: How to Indentify and Fulfill Customer Needs*, Dow Jones-Irwin.
- Baron, S. and K. Harris (1995), *Services Marketing: Text and Cases*, 1st ed., Macmillan Business. (澤内隆

志・中丸眞治・畑崎 勝・黄 炳秀・坪井明彦・菊地一夫訳『サービス業のマーケティング——理論と事例』同友館、2002年)

Baron, S. and K. Harris (2003), *Services Marketing: Text and Cases*, 2nd ed., Palgrave.

Berry, L.L. and A. Parasuraman (1991), *Marketing Services: Competing Through Quality*, The Free Press.

Brown, S.W., E. Gummesson, B. Edvardsson and B. Gustavsson (1991), *Service Quality: Multidisciplinary and Multinational Perspectives*, Lexington Books.

Carlzon, J. (1987), *The Moments of Truth*, Ballinger Publishing Company. (堤猶二訳『真実の瞬間』ダイヤモンド社、1990年)

Christopher, M., A. Payne and D. Ballantyne (1991), *Relationship Marketing: Bringing Quality, Customer Service, and Marketing Together*, Butterworth-Heinemann.

Christopher, M., A. Payne and D. Ballantyne (2002), *Relationship Marketing: Creating Stakeholder Value*, Butterworth-Heinemann.

Congram, C.A. (1991), "Building Relationships That Last," in C.A. Congram (ed.), M.L. Friedman (Associated ed.), *The AMA Handbook of Marketing For The Service Industries*, AMACOM, pp.263-279.

Cram, T., *The Power of Relationship Marketing: How to Keep Customer for Life*, PITMAN PUBLISHING.

Egan, J. (2001), *Relationship Marketing: Exploring Relational Strategies in Marketing*, Prentice Hall.

Fisk, P.R., S.J. Grove and J. John (2004), *Interractive Services Marketing*, 2nd ed., Houghgton Mifflin Company. (小川孔輔・戸谷圭子監訳『サービス・マーケティング入門』法政大学出版局、2005年)

Fisk, P.R., S.J. Grove and J. John (2008), *Interractive Services Marketing*, 3rd ed., Houghgton Mifflin Company.

Gordon, I. (1998), *Relationship Marketing*, John Wiley & Sons Canada.

Grönroos, C. (1990), *Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition*, Lexington Books.

Grönroos, C. (2000), *Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach*, 2nd ed., John Wiley & Sons, Ltd.

Grönroos, C. (2007), *Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition*, 3rd ed., John Wiley & Sons. (近藤宏一監訳／蒲生智哉訳『北欧型サービス指向のマネジメント——競争を生き抜くマーケティングの新潮流——』ミネルヴァ書房、2013年)

Gummesson, E. (1999), *Total Relationship Marketing*, Butterworth-Heinemann.

Lashley, C. (1997), *Empowering Service Excellence: Beyond the Quick Fix*, Cassell.

- Little, E. and E. Marandi (2003), *Relationship Marketing Management*, Thompson.
- Lovelock, C. and L. Wright (2002), *Principles of Services Marketing and Management*, Pearson Education International, Inc.
- McKenna, R. (1991), *Relationship Marketing: Successful Strategies for the Age of the Customer*, Addison-Wesley Publishing Company. (三菱商事株式会社情報産業グループ訳『ザ・マーケティング——「顧客の時代」の成功戦略——』ダイヤモンド社、1992年)
- Milakovich, M.E. (1995), *Improving Service Quality: Achieving High Performance in the Public and Private Sector*, St. Lucie Press.
- Normann, R. (1991), *Service Management: Strategy and Leadership in Service Business*, 2nd ed., John Wiley & Sons. (近藤隆雄訳『サービス・マネジメント』NTT出版、1993年)
- Palmer, A. (1994), *Principles of Services Marketing*, 1st ed., MacGraw-Hill.
- Palmer, A. (1998), *Principles of Services Marketing*, 2nd ed., MacGraw-Hill.
- Payne, A. (ed.) (1995), *Advances in Relationship Marketing*, Kogan Page Limited.
- Payne, A. (1995), "Relationship Marketing: A Broadened View of Marketing," in A. Payne (ed.) (1995), pp.29-40.
- Rust, T.R. and R.L. Oliver (eds.) (1994), *Service Quality: New Direction in Theory and Practice*, Sage Publications.
- Wilson, A., V.A. Zeithaml, M.J. Bitner and D.D. Gremler (2012), *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*, second european edition, The McGraw-Hill Companies.
- Woodruffe, H. (1995), *Services Marketing*, Pitman Publishing.
- Zeithaml, V.A. and M.J. Bitner (2003), *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*, 3rd ed., McGraw-Hill Irwin.
- Zeithaml, V.A., M.J. Bitner and D.D. Gremler (2006), *Services Marketing: Integrating Customer Across the Firm*, 4th ed., MacGraw-Hill Irwin.
- 浅井慶三郎 (1987)、『サービスの演出戦略——リレーションシップマーケティングの幕開け——』同文館出版。
- 浅井慶三郎 (1988)、『サービスのマーケティング管理——ヒューマンビジネスの設計——』同文館出版、1988年。
- 高橋秀雄 (1992)、「サービス企業の経営とマーケティング」降旗武彦編著『日本の経営とグローバリゼーション』白桃書房、73～95ページ。
- 高橋秀雄 (1993)、「リレーションシップ・マーケティングについての検討：その内容と問題点」『中京商学論叢』第39巻第2号、77～100ページ。

- 高橋秀雄（1994）、『顧客主導型企業のための——サービス業の経営とマーケティング』中央経済社。
- 高橋秀雄（1998）、『サービス業の戦略的マーケティング【第2版】』中央経済社。
- 高橋秀雄（2006）、『マーケティング・チャネル研究のフロンティア』同文館出版。
- 高橋秀雄（2009a）、『サービス・マーケティング戦略』中央経済社。
- 高橋秀雄（2009b）、「リレーションシップ・マーケティングと顧客満足活動に関する再考察」『中京企業研究』第31号、57～68ページ。
- 高橋秀雄（2023）、「サービス・マーケティングの2つのアプローチ：取引マーケティングとリレーションシップ・マーケティング」『総合政策論叢』（中京大学）第14巻、29～42ページ。