

## 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

高橋 秀雄

はじめに

リレーションシップ・マーケティングやそれと関連した顧客満足活動（特にここで問題にしているのは、リレーションシップ・マーケティングの議論に触発されたかたちで現れてきた顧客満足活動のことであり、顧客満足活動一般ではない）への取り組みに対して大きな努力を傾注することは、全てのサービス企業にとって大切なことであると捉えられてきたように思われる。特に、サービス・マーケティングを、リレーションシップ・マーケティングの観点から論ずる論者には、そうした捉え方が顕著にみられる。しかしながら、サービス企業によっては、これらの活動への取り組みに対して必要以上に努力を傾注する必要のない場合があるものとみられる。

本稿では、それぞれのサービス企業の経営方針やマーケティング戦略の相違等により、リレーションシップ・マーケティングやそれと関連した顧客満足活動への取り組みが大きな意味をもつところと、さほど大きな意味をもたないところがあることを明らかにしたい。

リレーションシップ・マーケティングやそれと関連した顧客満足活動への取り組みにかなりの努力を傾注しているサービス企業は確かに存在する。ただし、サービス企業全てが一律にそれらの活動に対して大きな努力を傾注する必要があるものとはみられないのである。例えば、あまり高品質ではないものの、

少なくとも顧客が納得できる程度の品質でのサービス製品を、必要最低限の顧客サービスを付け加えたうえで提供するという選択肢が、サービス企業によってはあるのである。

つまり、リレーションシップ・マーケティングやそれと関連した顧客満足活動に対しては、それぞれのサービス企業の経営方針やマーケティング戦略の相違、その他の諸事情によって、大きな努力を傾注するか、ほどほどの程度の努力を傾注するのか、あまり努力を傾注しないのか、といった具合に対応が分かれるとみられるのである。以下では、このような観点から、リレーションシップ・マーケティングやそれと関連した顧客満足活動の意義等について再考察したい。

リレーションシップ・マーケティングと  
顧客満足活動の意義の再検討

- (1) リレーションシップ・マーケティング、顧客満足活動が着目された経緯と昨今の環境変化

多くのサービス企業にとって、顧客との間の長期的、継続的な取引関係の維持・確保を目的とするリレーションシップ・マーケティングやそれと関連した顧客満足活動の展開は重要なことである。しかしながら実際には、リレーションシップ・マーケティングやそれと関連した顧客満足活動にさほど努力を傾注する必要がないとみられるサービス企業も存

在するのであるが、そうした企業の経営が必ずしもうまくいっていないと断言することはできない。

これまでリレーションシップ・マーケティングやそれと関連した顧客満足活動の展開に関して問題にされ議論されてきたことが、全てのサービス企業にとって等しく重要であると捉えることには疑問がある。例えば、リレーションシップ・マーケティングやそれと関連した顧客満足活動を十分に展開することを通じて、顧客に好印象を与えるような顧客対応やサービス提供を行って、顧客との絆を強化していくというやり方には確かに一定の有効性がある。ただし、付帯的なサービスをできるだけ省いて、最低限の品質でのサービス製品を低価格で提供するというやり方にも一定の有効性があるのであり、それなりの合理性もある。また、サービス企業が取り扱っているサービス製品によっては、さほど高品質でのサービス製品や、行き届いた付帯的なサービスを提供する必要性がないものがある。特に、サービス企業が、顧客のセルフサービスにある程度依存しつつサービス製品の提供を行っている場合にはそうである。結論的にいえば、リレーションシップ・マーケティングやそれと関連した顧客満足活動の展開に努力を傾注する度合いには、それぞれのサービス企業の経営方針やマーケティング戦略の相違、その他の諸事情により差が出てくるものとみられるのである。

ここで、リレーションシップ・マーケティングやそれと関連した顧客満足活動の展開の重要性がどのような経緯から注目されるようになったのかについて確認してみることににより、実際にはそれらの展開にどの程度の重要性があるのかを検討してみることにする。

リレーションシップ・マーケティングやそれと関連した顧客満足活動がなぜ注目されるようになったのかについては、McKenna (1991) が述べていることが参考になる。McKenna (1991) は、1980年代後半から

1990年代にかけての頃を念頭に置いているのであろうが、企業を取り巻く環境に次のような変化が生じたとしている<sup>(1)</sup>。つまり、技術変化により顧客の選択の幅が広がったが、それが企業を取り巻く市場環境を変化させたというのである。McKenna (1991) は、そうしたなかで、市場調査により製品を開発し、その製品をマス広告により周知させ、それを販売員活動により売り込んだり、チャネルを通じて販売したりする、といったような従来型の取引マーケティングでは真の意味で顧客本位にはなっていないところから、その有効性が薄れてきており、顧客本位を旨とするリレーションシップ・マーケティングの有効性がより高まってきているとした。

このような考え方はCarlzon (1987) にもみられる。つまり、Carlzon (1987) は、製品志向の立場から、有形製品やサービス製品を顧客に提供するだけでは競争に有効に対処したり差別化を図ったりすることはできないので、顧客志向の立場から、リレーションシップ・マーケティングを展開し、顧客との長期的、継続的な取引関係の維持・確保を図ることにより差別的優位性を獲得していくことが必要であると説いたのである<sup>(2)</sup>。

1990年代には、従来のマスマーケティング的な手法から、顧客視点に立ったうえでリレーションシップ・マーケティング活動や顧客満足活動を展開していくという手法へ変更することは、特に高品質でのサービス製品を提供しているサービス企業にとっては差別的優位性を確保する手段として有効であったとみてよい。現在でもこうしたリレーションシップ・マーケティングやそれと関連した顧客満足活動の展開はある程度有効であるが、ややその有効性は薄れてきているものとみられる。その理由は、昨今の経済不況の進展や消費者の節約志向、低価格志向の強まりにより、低価格でサービス製品を提供する動きが様々なサービス企業でみられるようになってきているからである。こうした状況下では、消費者

が求める低価格のサービス製品を提供するために、サービス製品の品質を価格に見合うような程度のものでするとともに、付帯的なサービスをできる限り省いたり、できる限り効率よくサービス製品の提供を行ったりしていくという手法が有効性をもつようになってきているのである。要するに、サービス企業を取り巻く環境が変わってきているのである。

例えば航空業界をみると、高品質の航空旅客輸送サービス製品を提供してきた大手航空会社に加えて、機内サービス等の付帯的なサービスをできる限り省くなどしてサービス製品をなるべく簡素化し、最も基本的なものである航空旅客輸送サービスそのものの提供に絞り込んで、低運賃で運行する格安航空会社が登場してきている。

ホテル業界をみると、高品質の宿泊サービス等を高い料金で提供する高級ホテルがあり、そうしたところでは優れた顧客対応やおもてなしにより数多くのリピーター客を獲得している。しかしながら、同時に宿泊サービスのみを低料金で提供するタイプの宿泊特化型ホテルが、数多くの顧客を獲得し差別化に成功しているのである。

よく考えてみれば分かることであるが、優れた顧客対応や顧客満足を高めるための付帯的なサービス等を提供するためには、例えばよく教育・訓練された従業員を数多く確保したり、行き届いたサービス設備・施設等を用意したりすることが必要とされるが、従業員の教育・訓練には育成費が掛かるし、行き届いた設備・施設を用意するには同じく費用が掛かるのである。

サービス企業が、優れた顧客対応を行うとともに高品質でのサービス製品を提供しようとするれば、自ずとそれには高い費用が掛かってくることになるのである。サービス企業が消費者の節約志向、低価格志向の強まりに対応するために、低価格でサービス製品を提供する場合には、そんなに費用を掛けられないことは明らかである。サービス企業が、リレー

ションシップ・マーケティングやそれと関連した顧客満足活動を十分に展開して顧客満足度を高め、顧客との長期的、継続的な取引関係を維持・確保することにより、他のサービス企業に対する差別的優位性を獲得することには大きな意義があるが、そうするためには少なからぬ費用が掛かることを忘れてはならないのである。

## (2) リレーションシップ・マーケティング実施上の困難

サービス企業が、リレーションシップ・マーケティングやそれと関連した顧客満足活動を十分なかたちで展開するためには、企業の組織構造を階層的なものから水平的なものへと変革したり、従業員という内部顧客向けのインターナル・マーケティングを実施したり、第一線の従業員に対する大幅な権限委譲を行ったりする必要がある。このようなことは一部の優れたサービス企業で実施されているものの、サービス企業全体としてみた場合にはあまり実施されているものとはみられない。企業の組織構造を水平的なものにして、第一線の従業員に対する大幅な権限委譲をするとともに、現場の管理者は第一線の従業員に対するサポート役を担うようにする。そしてこうしたことを通じて、顧客の抱えている問題に迅速に対応できるようにする、といったことの意義は確かに存在する<sup>(3)</sup>。全てのサービス企業でそのようなことを実施することができたらよいと思われるが、実際には、こうしたことを行うことができる企業は限られているのである。そういう意味で、リレーションシップ・マーケティングやそれと関連した顧客満足活動を首尾良く展開することができるサービス企業では、他のサービス企業との差別化を図ることができるのである。

多くのサービス企業では、その組織構造を水平的なものへと変革したり、第一線の従業員への大幅な権限委譲をしたり、インターナル・マーケティングを実施したりするのは困

難であるとみられる。それは、リレーションシップ・マーケティングの実施上の困難として以前から指摘してきた次のような問題点があるからである<sup>(4)</sup>。

第1に、企業の組織構造を階層的なものから水平的なものへと変革することの困難性である。サービス企業が、企業の階層的な権限関係がみられる従来型の組織構造を水平的な組織構造へと変革し、現場の従業員に大幅な裁量権を与えるとともに、現場の管理者に部下の従業員が仕事をしやすいように支援業務をさせるようにするといっても、組織内で働く人々の考え方はなかなか変わらないし、組織内での様々な抵抗に直面することになるので、そうしたことを実現するのは困難なことなのである。

第2に、サービス企業のなかには、賃金や勤務時間等の勤務条件があまり良くないので従業員の定着率が良くないという問題を抱えているところがあるが、このようなところではインターナル・マーケティングを実施すること自体が困難なのである。

第3に、サービス企業では、低コスト化を図ったり、サービス製品に対する需要変動等への対応として、パート社員やアルバイト社員を多く雇用しているところがあるが、そうしたところでは特に比較的短期間しか勤務しないアルバイト社員に対して、サービス企業の顧客サービス方針の周知徹底や教育・訓練の実施を徹底することは一般的にやや困難であるとみられる。

第4に、サービス企業によっては、サービス製品を構成する一部分の提供を他社に依存しているところがあるが、この場合他社がどの程度顧客満足向上のために協力してくれるのかという問題がある。つまり自社では、サービス製品の品質管理活動や顧客満足活動を十分に行うことができたとしても、サービス製品の一部の提供を依存している他社がそのために協力してくれなければ、完全なかたちで品質管理活動や顧客満足活動を展開すること

ができない場合もあるのである。

以上のことから、サービス企業がリレーションシップ・マーケティングやそれと関連した顧客満足活動を展開するさいの前提条件を整えるのが困難であることが多いとみられる。そうしたところから、どれくらいのサービス企業がリレーションシップ・マーケティングやそれと関連した顧客満足活動を有効に展開できるのか疑問があるのである。結局のところ、これらの困難を克服することができた一部のサービス企業しかリレーションシップ・マーケティングやそれと関連した顧客満足活動を十分に展開することができていないのではないかと思われるのである。

(3) リレーションシップ・マーケティングやそれと関連した顧客満足活動をどの程度採り入れるべきなのか？

リレーションシップ・マーケティングやそれと関連した顧客満足活動というのは、元来北欧やアメリカの経営風土のなかから生み出されてきたものである<sup>(5)</sup>。欧米とは異なる我が国の経営風土にそうしたものを移植するさいに、そもそもどの程度我が国のサービス企業に適用可能なのかということを考えてみる必要がある。さらにいえば、欧米流とは異なる伝統的な経営哲学や流儀に基づいてサービス提供してきた我が国のサービス企業もあるはずである。サービス企業のそれぞれは、自社の必要性に応じて、欧米流の手法を採り入れて差別化を図っていくのか、自社独自の顧客満足活動や固定客作りを進めていくのかを考えていけばよいのである。

実際のところ、欧米流の手法が我が国に紹介されてから、リレーションシップ・マーケティングやそれと関連した顧客満足活動の手法を採り入れようとしてきたにもかかわらず、実際に我が国の多くのサービス企業でなされてきたのは、従来の組織構造の枠組みを維持したままでの挨拶運動や接客・対応の仕方の工夫・改善、苦情処理等が主ではなかったか

と思われるのである。つまり、第一線の従業員の自由裁量により顧客に気の利いた接客・対応をさせたり、顧客の抱えている問題の解決をしなければならない緊急時に権限委譲されている第一線の従業員に迅速な対応をさせたりすることにより顧客満足を高め、長期的、継続的にそのサービス企業を利用してくれる固定客作りをしていくという、リレーションシップ・マーケティングの根底的な考え方に基づくことがなされてこなかったように思われるのである。

また上述のように、消費者の節約志向、低価格志向の強まりに対応して、サービス製品を低価格で提供するサービス企業が現れてきており、そうした企業では付帯的なサービス等を省けるだけ省くことにより、顧客のニーズを満たすために必要な最小限の内容等でのサービス製品を提供しているのである。こうした手法もあるのであり、サービス企業によって、欧米流のリレーションシップ・マーケティング等の手法を導入する企業、独自の経営哲学や流儀に従って顧客満足活動や固定客作りを進める企業、付帯的なサービス等をできる限り省いて最小限の内容等でのサービス製品を低価格で提供する企業、といった具合に、様々な手法が用いられていてもよいと思われるのである。

#### サービス・エンカウンターの工業化と リレーションシップ・マーケティング

接客・対応やサービス提供を行うサービス企業の第一線の従業員と顧客とが接触することをサービス・エンカウンターと呼んでいる。このサービス・エンカウンターについて Baron and Harris (2003) は、「サービス・エンカウンターは、サービス品質に関する顧客の知覚に影響を与えるように思われる」という点と、「サービス・エンカウンターを管理する機会がある」という点で意義があるとしている<sup>(6)</sup>。Baron and Harris (2003) は、

サービス企業の第一線の従業員が顧客と接触する時点、いわゆる「真実の瞬間」において、どのような対応の仕方を顧客に対して行うのかによって、サービス企業やサービス製品に対する顧客の印象や知覚が左右されることになるので、サービス企業にとっては、この時点をいかにして統制・管理し、顧客に好印象を与えるように働きかけていくのが問題になるというのである<sup>(7)</sup>。

このサービス・エンカウンターについて、Palmer (1998) は、その工業化を問題にしている。Palmer (1998) は、サービス・エンカウンターの工業化が、利用可能なサービス製品の範囲を単純化すること、サービス企業の係員の役割遂行に対する文書の提供、活動手続きの厳密な規定、人的な投入を機械をベースとした投入に置き換えることの4つによりなされるとしている<sup>(8)</sup>。

Palmer (1998) が述べていることのなかで注目されるのは、顧客とサービス企業の係員が接触する時点であるサービス・エンカウンターを、様々な手段を用いることにより工業化、合理化することができることを指摘している点である。つまり、顧客に対して提供するサービス製品の数を絞り込むことにより限られた顧客のみを対象とすること、サービス企業の係員のサービス遂行を文書により規定すること、サービス製品の提供に関わる業務の手続きを厳密に規定すること、人間が行っていた業務遂行を機械による業務遂行に置き換えることにより、サービス・エンカウンターを工業化することができることを指摘している点である。Palmer (1998) が述べていることから、人的接触によるサービス・エンカウンターの過程を、そこで予め何をすべきかということの規定しておいたり、処理手続きを予め決定しておいたりすることにより簡略化することができたり、場合によってはサービス・エンカウンターの過程そのものを機械による処理に置き換えてしまうことができたりの場合があることが分かるのである。



つまり、基本的にサービス企業の第一線の従業員と顧客が接触する時点であるサービス・エンカウンターの過程において、第一線の従業員の職務遂行の一部を定式化したり、この時点における第一線の従業員の職務遂行の一部あるいは全てを機械による業務処理に置き換えたりすることが、場合によっては可能なのである。

リレーションシップ・マーケティングやそれと関連した顧客満足活動の議論では、対面ベースでの人的な接触を主として念頭に置いたうえで、サービス・エンカウンターにおいて第一線の従業員に顧客の印象に残るような優れた顧客対応をさせることにより、顧客満足度を高めて、固定客を獲得していくということが問題にされてきた。

このような人的接触による接客・対応やサービス提供を行っているサービス企業はかなり広範にみられるものの、サービス企業のなかには、機械の導入による合理化を進めることにより、人的接触を機械による処理に置き換えているところがある。例えば、一部のレストランでは、食券の券売機やメニューの注文端末の導入をしているし、一部のホテルでは顧客の手間を省くために、チェックイン、チェックアウトに関わる業務を自動化・簡略化している。こうしたことにより、顧客の手間を省くとともに、人的接触を最小限にすることによる人件費等のコスト削減を図っているのである。

また、第一線の従業員が接客・対応したり、サービス提供するさいの業務処理手続きをマニュアル化しておき、それに従って標準的な仕方ですべて接客・対応やサービス提供をするというやり方をしているサービス企業もある。例えば、ファストフード店、ファミリーレストランを、そうした例として挙げてよいと思われる。

以上のことから、サービス・エンカウンターといっても、第一線の従業員と顧客との人的接触によるものばかりではなく、機械による

業務処理を利用してその過程を簡略化、合理化している場合もあるのであるから、第一線の従業員による顧客への優れた顧客対応により、顧客満足度を高め、固定客を獲得することが重要であるという議論は、全面的に妥当しないことが分かるのである。顧客によっては、人的な接触よりも機械による非人格的な業務処理の方を好む人達もいるし、サービス企業としても機械化による人件費削減をして合理化したいというところもあるのである。さらに、第一線の従業員による個々の顧客に応じた臨機応変な対応というのではなく、接客・対応やサービス提供の仕方を定式化、マニュアル化して、なるべく標準化された顧客サービスを提供しようとしているサービス企業もあるのである。

要するに、サービス企業各社のサービス・エンカウンターにおける顧客への接客・対応やサービス提供の仕方は、それぞれの経営方針やサービス戦略の相違によって異なるのであり、第一線の従業員と顧客との間の密度が高くてかつきめ細やかな配慮がなされるような人的接触が必ずしも重要視されるわけではないのである。

顧客満足度を高めるための手法には様々なものがあるのであり、リレーションシップ・マーケティングやそれと関連した顧客満足活動は、顧客満足度を高めるための1つの手法にすぎないのである。つまり、サービス企業の第一線の従業員と顧客の人的接触がなされるさいに、きめ細やかで行き届いた対応、気の利いた対応等を第一線の従業員が顧客に対して行うことにより顧客満足度を高めることができる。こうしたやり方は、特に高級市場を対象とするサービス企業に有効である。ただし、このようなやり方ではなくても、例えば、顧客がセルフサービスでチェックインやチェックアウトの手続きをするための端末機をフロントに設置しているホテルのように、その導入により顧客の待ち時間を短縮してスムーズにチェックイン、チェックアウトができるよ

うにすることにより、顧客満足を高めることもできるのである<sup>(9)</sup>。人的接触によるサービスを、機械による非人格的なサービスに置き換えることが、場合によっては顧客満足の向上につながることもあるのである。

サービス・エンカウンターを機会を生かすこと自体は、サービス企業にとって重要であるが、人的接触のみによってサービス・エンカウンターに対応するのか、それに加えて機械による処理をも利用するかたちでのサービス・エンカウンターへの対応をするのかは、サービス企業の経営方針やサービス戦略の相違、その他の事情によって異なってくるものとみられる。

#### 顧客満足とサービス製品の品質評価 ：事前期待から許容範囲へ

ここでは、顧客満足とサービス製品の品質に関してなされている議論を吟味することにより、サービス企業の顧客満足活動への取り組みのあり方について考えてみることにする。

Zeithaml, Bitner and Gremler (2006) は顧客満足を、「製品やサービスが、顧客のニーズや期待に見合ったかどうかという観点による、製品やサービスに関する顧客の評価」であると基本的に捉えている<sup>(10)</sup>。

このように顧客満足を提供されたサービス製品に対する顧客の評価と解釈する立場があるのであるが、このサービス製品に関する評価とは何かを考えてみることにしよう。

我々がサービス企業からサービス製品を購入して、それを消費した後に、格別不満を感じなかったとき、常に満足を感じているかという、そうでもないときがある。提供されたサービス製品の品質が悪くなかったり、接客・対応の仕方が良くなかったりすれば、顧客が不満に感ずることは当たり前のことである。ただし、顧客が提供されたサービス製品に格別不満を感じなかったときに、満足を感じているのかということ、必ずしもそうではな

いことがあるのである。往々にして、まあこのような程度ならいいかという感想を顧客が抱いていることもあるのである。顧客が、サービス企業からサービス製品の提供を受けて満足を感じるのは、自分がサービス提供がなされる時点において必要としていたもの全ての提供を受けることができ満たされたり、非常にきめ細やかで気の利いたサービスの提供を受けたり、思いがけない追加的なサービスの提供を受けたりしたときなどである。しかしながら、いつもこのようなかたちでのサービス製品の提供を受けられるわけではないのである。

顧客がサービス企業を利用するさいに問題にするのは、提供されたサービス製品の内容、品質や接客・応対等が顧客の許容範囲内にあったかどうかという点である。もし許容範囲内であれば、まあまあという評価になるであろうし、それ以上に良ければ満足を感じることになるであろう。

顧客満足に関しては、これまで事前期待ということが問題にされてきた。つまり、顧客に対してサービス企業が広告等のコミュニケーション活動や販売促進活動を通じて顧客の頭の中に形成させたサービス製品の内容や品質等に関する事前期待と比較して、実際に提供されたサービス製品の内容や品質等がどの程度合致していたのかという観点から、顧客の満足や不満を問題にしてきたのである<sup>(11)</sup>。確かにサービス製品によっては、プライダル・サービスや旅行商品のように、顧客が購入する頻度が低く、顧客が比較的高い金銭を支払って購入するようなものについては、顧客はかなりの事前期待をすることになる。ただし、このような種類のサービス製品は全体としてみればさほど多くはない。顧客が日常的によく利用するような鉄道やバス等の公共交通のサービス、カフェやファストフード店での飲食サービス等については、顧客が既にどのような内容や品質でのサービス製品が提供されるのかを知っていることが多いだけでなく、

顧客がそうしたところを繰り返し利用することが多いので、それらに対する事前期待を抱くことはあまりないものとみられる。むしろ、このようなサービス製品に関しては、それらに対する顧客の事前期待ではなく、この程度の内容や品質であればよいと顧客が感ずる許容範囲を問題にすることの方がよい。

顧客が抱くサービス製品に対する事前期待をサービス製品の品質評価や顧客満足活動との関連で取り上げることには、事前期待というものがかなり捉えどころがないものであり、顧客の価値観や主観によってそれがかなり異なったものとなりやすいものであるところから問題がある<sup>(12)</sup>。極論すれば、サービス企業が、顧客が特定のサービス製品に対して抱く様々な事前期待に常に沿うようにするとしたら、サービス企業は個々の顧客に対して別々のサービス製品を提供する必要性が出てくるのである。そうしたことを実施することは実際には困難である。サービス製品の品質管理活動や顧客満足活動の観点から顧客のサービス製品の品質評価を取り上げるのであれば、そのような捉えどころのない事前期待の方ではなく、顧客のサービス製品の内容や品質に関する許容範囲の方を問題にする方がよいと思われる。サービス企業が、標的とする顧客層のニーズを把握したうえで、サービス製品の内容や品質に関する顧客の最大公約数的な許容範囲内の水準を事前に想定しておき、それをベースとして品質管理運動や顧客満足活動を展開していくというやり方を採用する方がよいと思われる。

また、顧客のサービス製品に対する事前期待に関して、顧客の事前期待を超えるサービス製品の提供をすることが常に必要であるかのような議論が一般的になされているが、顧客の事前期待以上の内容や品質でのサービス製品を常に提供する必要はないと思われる。顧客は、格別事前に期待した以上のものでなくても、この程度であれば十分であると感じる内容や品質でのサービス製品の提供を受け

るだけで満たされることもあるのである。

よく考えてみれば分かることであるが、サービス企業が常に顧客の事前期待以上のサービス製品を提供するように努力することにはそれなりの意義があるが、そうしたことを実施するには多額の費用が掛かるのである。サービス企業が高級市場を標的にしているのであれば、多額の費用を掛けて顧客の事前期待以上のサービス製品を提供するように努力することには大きな意義があるし、そうすることにより、掛かった費用以上の収益を上げることが可能である。ただし、サービス企業が、中価格帯や低価格帯のサービス製品を提供している場合には、サービス製品の価格水準に見合うとともに、顧客が許容できるとみられる範囲内での内容や品質のサービス製品を提供することを最低限行っていけばよいのではないかと思われるのである。特に、低価格のサービス製品を提供しているサービス企業では、顧客の事前期待以上の内容や品質のサービス製品を常に提供するように努めることは、それに掛かる費用の点からみて困難であるとみられる。実際、サービス企業の顧客の立場からすれば、事前期待以上の内容や品質でのサービス製品の提供を受けることはあまり多くはないのである。たいていは、顧客がサービス企業を利用するその時々において、普段通りの仕方でサービス提供を受け、何事もなく帰って行く、といったことの方が多くであろう。そうした意味で、顧客の事前期待をことさら重要視することはあまり意味のあることであるとは思われないのである。

顧客が大きな事前期待を抱くようなサービス製品は、先に述べたようなプライダグ・サービスや旅行商品等の比較的高額で、あまり頻繁に利用しないような種類のものに典型的にみられるのであり、さほど多くのサービス製品に対して事前期待が形成されるものとは思われないのである。もし、これら以外のサービス製品に対する事前期待の形成がみられたとしても、それはせいぜい顧客が個々のサー



ビス製品を最初に利用するときや、新サービス製品を利用するときぐらいであろう。事前期待の議論は、顧客が、特定のサービス企業が提供する同一のサービス製品を繰り返し利用していることが実際には比較的多くみられるところから、顧客は多くのサービス製品がどのようなものであるのかを既に知っているという事実を無視しているのである。そうした点で、事前期待の議論には限界がある。

#### おわりに

リレーションシップ・マーケティングやそれに関連した顧客満足活動の手法が、1990年代以降に我が国に紹介されてから、サービス企業等へそれを適用しようとする試みがなされてきた。ただし、欧米起源のリレーションシップ・マーケティングやそれに関連した顧客満足活動の手法の我が国企業への適用の試みの多くは、大幅な組織変革や従業員への大幅な権限委譲等の根本的な変革を必ずしも伴っておらず、どちらかといえば部分的な適用に止まっているものとみられる。

リレーションシップ・マーケティングとそれに関連した顧客満足活動はどちらかといえば、高度成長というのではなくても経済がある程度成長している時代や、サービス製品の低価格化の進行があまりみられない時代に向いていると思われる。というのは、リレーションシップ・マーケティングやそれに関連した顧客満足活動の遂行には、それなりの費用が掛かってくるものとみられるからである。

昨今、サービス企業を取り巻く環境は変化し、経済不況が進行するなかで、消費者の節約志向、低価格志向が強まり、特にサービス業部面では、低価格でサービス製品を提供する企業が現れてきているのである。そうしたサービス企業では、低価格での提供を実現するために、例えば提供するサービス製品の種類を絞り込んだうえで、付帯的なサービス等ができる限り省き、顧客のニーズを満たすた

めに必要な最小限の内容等でのサービス製品を提供したりしているのである。

また、低価格でサービス製品を提供している企業以外にも、サービス・エンカウンター過程をある程度機械化することにより、顧客サービス改善と合理化を同時に追求しているところがある。

現在、顧客のなかに、低価格でサービス製品の購入ができるのであれば、接客・応対サービスの簡略化や付帯的なサービスの省略がある程度なされても構わないと考えようになってきている人達が数多くいるのは事実であると思われる。そうしたところから、低価格のサービス製品に対する顧客ニーズはかなりあるものとみられるのである。

もちろん顧客のなかには、依然として高級志向、高品質志向の人達がいるので、そうした顧客層向けに高級で高品質なサービス製品を提供しているサービス企業では、リレーションシップ・マーケティングとそれに関連した顧客満足活動の実施にかなりの努力を傾注し、顧客の印象に残るような優れた顧客対応等を行うことにより、他企業との差別化を図っていくことに大きな意義がある。しかしながら、こうした企業以外のサービス企業では、リレーションシップ・マーケティングやそれに関連した顧客満足活動を必ずしも採り入れる必要性はない。場合によっては、接客・応対サービスを簡略化するとともに付帯的なサービスを一切省いて、サービス製品の中核となる部分のみを低価格で提供するというやり方によってもサービス企業は差別化を図ることができるからある。また、本来的にはサービス製品そのものの特徴・内容・品質等で差別化を図るのがサービス企業のあり方であり、これらを工夫することにより差別化に成功しているところもある。

要するに、リレーションシップ・マーケティングやそれに関連した顧客満足活動の実施は、あくまでもサービス企業にとって利用可能な差別化のための1つの手段にしかすぎないの

である。サービス企業としては、まず自社全体としての経営方針やサービス戦略、対象顧客層等を明確化するとともに、自社の経営文化、社風等を確認したうえで、顧客満足活動等への取り組みや対応をどのようにするのかを考えていく方がよい。

注

- (1) Mckenna (1991), pp. 1-18, 邦訳、3~36 ページを参照のこと。
- (2) Carlzon (1987), pp. 1-6, 邦訳、3~10 ページ。
- (3) 組織変革や第一線の従業員への権限委譲等については、Carlzon (1987), pp. 1-6, pp. 59-74, 邦訳、3~10 ページ、83~104 ページを参照のこと。  
また、Albrecht (1988), pp. 102-133, 邦訳、158~206 ページを参照のこと。
- (4) 高橋 (1994)、107~113 ページを参照のこと。
- (5) リレーションシップ・マーケティングのアメリカの代表的な論者の著書として、Albrecht (1988), Albrecht and Zemke (1985), Albrecht and Bradford (1990), Berry, L. L and A. Parasuraman (1991) が挙げられる。  
また、北欧の代表的な論者の著書として、Brown, Gummeson, Edvardsson and B. Gustavsson (1991), Carlzon (1987), Grönroos (1990) が挙げられる。
- (6) Baron and Harris (2003), p. 56.
- (7) 「真実の瞬間」については、Normann (1991), pp. 16-17, 邦訳、28~29 ページを参照のこと。
- (8) Palmer (1998), pp. 72-74.
- (9) こうしたことを行っているホテルについては、『日経 MJ』の 2009 年 11 月 2 日付け記事を参照のこと。
- (10) Zeithaml, Bitner and Gremler (2006), p. 110.
- (11) 畠山 (1988) は、事前期待はこうした広告等のコミュニケーション活動や販売促進活動の展開により顧客の頭の中に形成されるものとしている。畠山 (1988)、26~29 ページを参照のこと。

- (12) 畠山 (1998) は、事前期待を顧客の「これくらいのこととはしてくれるだろう」という暗黙の期待であるとしているが、こうした捉え方には問題がある。その理由は、顧客の事前期待というのは、それ以上のものであるからである。

例えば、顧客が事前期待を抱きやすいとみられるパッケージツアーの場合には、それを購入し利用したら、「楽しい経験ができる」「美しい風景が見られる」「歴史的、文化的なものに触れられる」「ショッピングや食べ歩きができる」「のんびりできる」「スポーツやイベントに参加して体験できる」といった具合に、その事前期待には実に様々なものがあるのであり、「これくらいのこととはしてくれるだろう」という一言で片付けられるものではないのである。

また、畠山 (1998) は事前期待が主観的なものであり、人によって異なるものとしているが、そうであるとすれば、そのような主観的ではらつきがあるものをサービス製品の品質管理活動の基準として用いることには問題があるといえる。つまり、畠山 (1998) は、顧客のサービス製品に対する事前評価と実績評価の差がどのようであるのかが、サービス製品の品質管理をするさいのポイントであるという考え方を採用しているが、そのような主観的なものを、客観的な評価基準として採用することには問題がある。

畠山 (1998)、18~19 ページ、26 ページを参照のこと。

#### 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 『決定的瞬間を管理する法 — サービスマネジメント革命』 HBJ出版局、1988年)
- Arbrecht, K. and L.J. Bradford (1990), *The Service Advantage: How to Identify and Fulfill Customer Needs*, Dow Jones-Irwin.
- Baron, S. and K. Harris (1995), *Services Marketing: Text and Cases*, 1st ed., Macmillan Business.
- 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.
- Egan, J. (2001), *Relationship Marketing: Exploring Relational Strategies in Marketing*, Prentice Hall.
- 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.
- McKenna, R. (1991), *Relationship Marketing: Successful Strategies for the Age of the Customer*, Addison-Wesley Publishing Company.
- mpany. (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)
- 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. (1998), *Principles of Services Marketing*, 2nd ed., McGraw-Hill.
- 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., McGraw-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。
- 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。
- 井上富紀子、リコ・ドゥブランク (2007)、『リッツカールトン 20 の秘密 ~一枚のカードに込められた成功法則』オオタパブリケーションズ。
- (株) ANA 総合研究所編著 (2008)、『航空産業入門』東洋経済新報社。
- 小名川真治郎・永川克彦 (1992)、『CS 経営の実践』日本能率協会マネジメントセンター。
- 古庄チャーリー (2008)、『格安航空会社の選び方』樞出版社。
- 小林 宏 (1989)、『決定版 サービス学』産能大学出版部。
- 高野 登 (2005)、『リッツカールトンが大切にしているサービスを超越する瞬間』かんき出版。
- 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 『日本的経営とグロー

- 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 (2009)、『サービス・マーケティング戦略』(中京大学企業研究叢書第 15 号)、中央経済社。
- 武田哲男 (1993)、『CS [顧客満足] 全社推進——[理念] [戦略] [手法] で体質強化をはかれ! ——』ダイヤモンド社。
- 帝国ホテル編 (1995)、『帝国ホテルのおもてなしの心』学生社。
- 西田憲正 (2004)、『東横インの経営術——女性のセンスを生かして日本一のホテルチェーンを創る』日本評論社。
- 畠山芳雄 (1988)、『サービスの品質とは何か』日本能率協会マネジメントセンター。
- ホスピタリティ・サービス研究会編 (2007)、『事例でわかるホスピタリティ・サービス』日本能率協会マネジメントセンター。
- 前田 勇 (1989)、『実践 サービス・マネジメント』日本能率協会マネジメントセンター。
- 前田 勇・作古貞義編 (1987)、『サービス・マネジメント——サービス向上の実際——』日本能率協会マネジメントセンター。
- 茂木正雄 (1992)、『先進 11 社にみる顧客満足経営』日刊工業新聞社。