

サービス・マーケティング・ミックスと顧客価値の創造

近藤 隆雄

Service Marketing Mix and Customer Value

Takao Kondo

本稿は、従来のマーケティング理論と対比しながら、最近のサービス・マーケティング理論を俯瞰し、一つの体系としてまとめることを目的とした。そのため、これまでマーケティング・ミックスの要素として取り上げられてきた4Pに、サービスの特徴から必要となる3つのPを追加して、サービス・マーケティング・ミックスの要素を7つとした。追加した要素は、人材、物的環境、提供過程である。また、マーケティングの目的である顧客価値の形成に関連して、サービス生産の立場からサービス価値の評価方式を検討した。この二つの議論に基づき、マーケティングの各領域を三角形にまとめて、サービス・マーケティングの体系として各理論の関連性を示した。

There are several specific attributes in service products which are different from goods products. These specific attributes necessitate marketing tools focusing service products. In forming new service marketing mix, three new elements should be added to the traditional marketing mix. These are people, physical evidence and process. On the basis of new service marketing mix, the service marketing triangle which shows each targets and relationships between service marketing tools is presented.

サービス・マーケティング・ミックス、顧客価値、サービス価値、外部マーケティング、内部マーケティング、インタラクティブ・マーケティング

Service marketing mix, Customer value, Service value, External marketing, Internal marketing, Interactive marketing

はじめに

今日、日本をはじめとする経済先進国において、経済的な財としてのサービス生産が物品生産を凌駕し、いわゆる経済のサービス化現象が起きていることはよく知られている。この場合、計算の根拠となっているのは産業別の比較であって、具体的にはサービスを生産する第三次産業の金銭で換算された総生産量が、製造業を中心とする第二次産業のそれを上回ったことを意味している。(平成5年の国民経済計算年報によれば、名目国内総生産の内、第二次産業の構

成比は37.4%、第三次産業では64.2%である。)しかし実際には、第二次産業に属する製造業においても、売上高の内、無視できない割合がサービス商品の販売によって占められているので(例えばコンピュータ製造企業)現実のサービス財の生産と消費は、統計で示されるものよりも大きいと考えるべきであろう。

さてこのように、わが国の経済活動におけるサービス生産の重要性は増大したにもかかわらず、経営やマーケティングの研究分野においては、サービスに関する研究は未だ未成熟な段階にある⁽¹⁾。アメリカにおいては、1950年代にサー

ビス・マーケティング研究の萌芽があり、80年代に入って一挙に研究の量と質が向上した。その背景となったのは、80年代から次々に実施された航空業、金融業、電信電話などサービス分野における規制緩和の動きであった。規制緩和によってこうした業界の競争が急に激化し、それともなう顧客の期待の高まりもあって、実業界がマーケティング研究者達にサービスの経営や販売についてのアドバイスを求めてきたのである。こうしたビジネスサイドからの要請に応える中で、サービス・マーケティングの研究の層も厚くなり、研究成果が次々に発表されるようになった。アメリカの経営系大学院では、現在、毎年二桁の数で博士号を持つサービス研究者を生み出している。

わが国でサービス研究がなかなか発達しなかった理由の第一には、わが国では、財としてのサービスの概念の確立が遅れた⁽²⁾ ことがあり、第二に、実務界では、経営活動に関して企業外部の知恵を活用する風土が十分には出来上がっていないという点が指摘できよう。後で触れるように、活動としてのサービスには、活動であるが故の認識の困難性があり、対象化して検討するという姿勢が生まれにくかった。また、サービス企業の実務家達は日々の業務のオペレーションに関心が集中しがちになる。こうした状況の中でサービスそのものについては十分に検討される機会が少なかったのである。

後にくわしく触れるが、活動としてのサービスは、「生産と消費の同時性」という本質的特徴を有する。生産と消費が同時であるという事は、生産と販売の機能が同時に発生することを意味し、その点で、マイケル・ポーターが指摘するヴァリューチェーン（価値連鎖）⁽³⁾ の考え方が成り立ち難いことがわかる⁽⁴⁾。モノ製品の場合には、開発、生産、宣伝、販売といった経営組織の独立した各部門の機能が連結して全体的価値

を創造する。製品が計画され、生産されて、各組織部分で付加価値を付与されながら、最終的に消費者の手に渡っていくのである。

一方、サービス生産組織においては、その中核的機能である生産と販売が同時であるために、その二つの主要機能を構成する諸要因の各々を区分し、明確な機能自律性を想定して、各部門における価値生産の効果的方法を検討することは困難となる。もちろん、サービス生産組織においても、オペレーションとマーケティング、またはバックヤードとフロントラインといった機能の分担があり、これらの部門には解決すべき固有の課題が存在する。しかし、その機能自律性は相対的に低いと認識すべきである。つまり、サービス生産の場合、その生産システムを構成する要素の相互依存性がモノの生産組織に比べて格段に高く、それだけ全体的な統一性、統合性が決定的な重要性を持っているのである。

本稿は、こうしたサービス組織の全体的統一性を前提として、サービス・マーケティングの諸要素を全体的に考察することを目的としている。なお、サービス・マーケティングの独自性は、サービスがモノ製品とは異なる特徴を有する財であることから発生するのであるから、まずサービスの特徴を整理し、次にそのマーケティングを検討するという段階を踏みたい。

1. 商品としてのサービス

- 顧客はサービスをどう認識するか

サービスとは「価値生産的な活動」そのものを財として認識したものである⁽⁵⁾。またそれは市場において取引されるものに限定される。床屋は、お客の髪を整髪するという活動によって収入を得ている。しかし、子供の髪を母親が切っても対価は得られない。もちろん、この場合、技能水準の違いという質的な差異はあるが、散髪してサッパリするという本質的なベネフィット

には差はないのである。炊事、洗濯、掃除といった家事もサービスの活動であるが、経済的取引の対象とはならないので、財としてのサービスとは考えない。

さてサービスは、その生産主体に取っては活動であるが、顧客にとっては体験である。例えば公共交通機関であるバスの場合、A停留所からB停留所へ移動していくことは、バス会社にとっては乗客を運ぶという活動であるが、乗客にとっては身体的空間移動の体験である。ただしこうしたサービスの体験は、顧客を対象とする対人サービスの場合にのみ生じ、当然ながら、顧客の所有物へのサービス（例えば、クリーニングや自動車修理サービス）では生じない。

サービスが顧客にとっては体験だ、という見方は、サービス・マーケティングを考える上で重要な示唆を含んでいる。サービスの内容や品質を改善するための具体的な手がかりを与えてくれるからである。顧客の（サービス）体験の質を向上するため、にどんな手段が可能かという命題に転換することができるからだ。

レストランを例を考えてみよう。人々はなぜレストランへ行くのか。食事をするため、と多くの人は答えるだろう。この答えは半分しか正しくない。もし、食事という行為を行うのであれば、レストランに行かなくともパンを買って立って食べることもできるし、弁当をオフィスで食べることもできる。特定のレストランに行くのは、そのレストランでの「食事の体験」を購入するためなのである。これが、レストランが提供するサービス商品の具体的内容である。料理は、その体験を構成するための最も重要な要素ではあるが、すべてではない。

そのレストランで「すごすひと時」としての食事の体験が満足できるものであるためには、まず、その場を作っている建物、部屋が清潔で良い雰囲気を持っていなければならない。同様

に、テーブルや椅子が使い心地良く、テーブルクロスや食器が清潔でセンスの良いものでなければならない。また、係りの従業員が礼儀正しく、親切で感じ良くなければならない。そして、自分以外の他のお客も重要である。子供が走り回っていたり、下品な話を大声で話したり、笑ったりしているおじさん達がいれば、雰囲気はぶち壊しである。また、いくら従業員が感じ良くても、注文して一時間たっても料理が出ないようでは、イライラして食欲を失うであろう。このように、食事の体験を構成する要素は、料理以外にも数多く存在する。こうした要素の一つ一つが十分に準備され、全体として統一性が取れている場合に始めて、レストランでの食事の体験が充実したものとなるのだ。

また、この食事の体験の質を構成する要素は、いわゆる業態によって異なったものとなる。高級なレストランでは上品なゆったりした接客が求められるが、ファースト・フード店では、迅速な、ビジネスライクな対応が好まれる。提供されるサービス商品は、料理のみならず、他の要素も体験としてのサービスのデザインに合わせた、整合性のある内容でなければならないのだ。

こうした見方は、小売業の場合においても成り立つ。小売り店のサービスは、「モノ商品を購入するという体験」の提供である。レストランの料理と同じく、商品は、買い物という体験の一つの要素と見るべきである。品揃えは十分か、品切れはないか、取り寄せに時間はかかるか、取り替えは可能か、従業員の商品知識は十分か、押しつけはないか、言葉使いは適切か、動きはテキパキとしているか、店内のディスプレイのセンスはどうか、立地は便利な場所にあるか、等々。これらの全ての要素が一回の買い物体験の充実度を左右する。また、小売り業における買い物体験を構成する要素は、レストランの場合と同じく、デパート、コンビニ、ディ

スカウトショップといった業態によって異なったデザインを必要とするのだ。

2. サービスの本質的特徴

サービスの本質が価値生産的活動（英語では、この場合「活動」を activity ではなく、より目的的な意味を含めて performance という言葉を使う⁽⁶⁾）であるとすれば、サービスのマーケティングは、活動としてのサービスの特徴を踏まえたものでなければならない。

サービス商品の本質的特徴は、次の4つにまとめることができる⁽⁷⁾。

- ・無形性
- ・消費と生産（販売）の同時性
- ・顧客との共同生産
- ・結果と過程の等価的重要性

（なおくり返しになるが、これらの特徴の内、後の3つは対人サービスの場合に限定される。）

1) 無形性

サービスは活動であるから、当然、モノ製品のような物理的形状をもたない。また、サービス商品は、活動が行われる時間と場所が特定される非可逆的な出来事(イベント)でもある。このため、派生的な特徴として、サービスは、モノ製品のように、作り置きも在庫もできず、サービス商品そのものを流通させることもできない。そこで、後で述べるように、サービス企業では立地が重要な戦略的決定課題となる。浦安のディズニーランドの楽しい経験をそのまま札幌にもって行くことはできない。新しいディズニーランドを札幌に作らなければならないのだ。

2) 消費と生産（販売）の同時性

活動としてのサービスは、活動対象である顧客と時と場所を共有することになる。また、サービス活動は、活動を顧客が体験するという意味で、生産と同時に顧客に渡されるので（英語で

は delivery という単語を使う）、販売活動も同時に起こることになる。つまり、対人サービスでは、生産と販売と消費は、同時に同じ場所で起こるのである。旅先の旅館でマッサージをしてもらっている人を考えてみよう。マッサージ師は、お客の肩をもむことでサービスを生産している。揉んでもらっている人は同時にサービスを消費している。料金の支払いは後でも、サービス商品そのものは同時に顧客に販売されているのだ。

3) 顧客との共同生産

サービス活動の対象である顧客は、その活動を受けるために、なんらかの準備態勢を取らなければならない。マッサージをしてもらうには、浴衣のような薄地の衣服を着て、布団やベッドに横になって、マッサージの最中は力を抜いてマッサージ師に身を任せなければならない。顧客はこうした準備態勢を取ることで、マッサージというサービスの生産に協力し、参加しているのだ。これが、サービスでは顧客との共同生産が発生するという意味である。

顧客がサービスの生産に参加する形態にはさまざまな程度と水準がある。スーパー・マーケットやレストランのサラダバーのように、顧客が活動の中心的役割をはたすセルフ・サービスという形もあれば、もっと簡単な参加形態もある。実際、詳細に分析すれば、大部分のサービスにおいて、その生産過程に顧客は何らかの形で参加をしている。入院患者は、医師の指示通りに入院生活を送らねばならず、映画館にいても顧客は静かに椅子に座っていることが期待されている。そうでなければ、これらのサービス生産が阻害されることになる。

R. ノーマンは顧客のサービス生産への「参加の形態」を、行動の側面、知的活動の側面、感情的側面の三つに分け、他方「顧客参加の機能」としては、仕様の決定、生産活動、品質管理、工

トスの保持、システムの発展、マーケティングの7つをあげている⁽⁸⁾。サービスにおける顧客参加は、このように、その活用の仕方を工夫することによって、サービス生産の効果性と効率性の両面において積極的な役割を發揮する可能性をもっている。例えば、顧客自身の活動を利用するセルフサービスでは、追加的な仕組みが用意されねばならないとしても、従業員が同じ活動に従事する場合より費用が少なく、結果として効率が高くなるケースが多いであろう。

4) 結果と過程の等価的重要性

顧客の立場に立つと、サービスはその活動の結果とその活動のプロセスの両方の内容が重要である。時間的経過をとまなうサービス経験には、当然、サービスの結果だけでなく、サービスが提供される過程を含む。この部分は満足感に影響するので、顧客の関心事であり、評価の対象ともなる。虫歯が痛んで歯科医師を訪れる人は、虫歯が完全に治療され痛みがなくなること(結果)を欲するとともに、治療の過程にも重大な関心を払う。腕が良くても乱暴な歯医者は嫌われるのだ。

C. グルンルースは、サービスの品質について、サービスのアウトプットに関する品質を「技術的な品質(technical quality)」とし、サービス・デリバリー過程についての品質を「機能的な品質(functional quality)」として、二つに分けている⁽⁹⁾。顧客にとって、結果と過程の両方の内容が重要だ、という見方である。モノ製品の場合には、重点は技術的な評価に片寄り、製品自体の品質が問題とされることが多い。生産の過程については、普通、顧客は関心を払わない。

3. サービス生産における物的要素の役割

前節では、サービスそのものの特徴を検討したが、現実のサービス商品は、先にレストランや小売業の例で見たごとく、純粹に活動として

のサービスのみが顧客に提供される場合は少ない。さまざまな物的な要素が関係しているのだ。レストランの料理や小売業のモノ商品のように、実際に顧客に渡されることによってサービスの中核的役割をになう場合もあり、大学の講義や講演におけるマイクやスピーカーといったサービスの質を高めるための補助的役割の場合もある。

物的要素はこのように、主にサービスが顧客に提供するベネフィットそのものに影響力をもつもの(例えば、レストランの料理)と、主にサービス生産の手段的役割をになうもの(例えば、理髪店のハサミや椅子)の二つに区分できよう。

図1 旅客航空会社の航空サービス

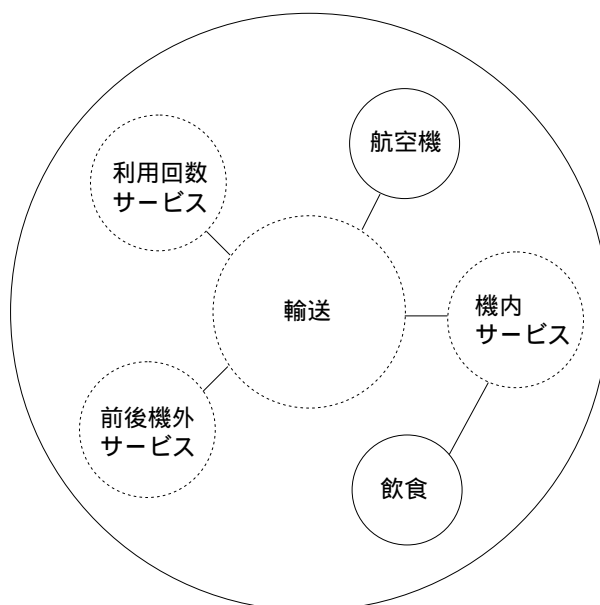


図-1は、旅客航空サービスの内容を分析したものである⁽¹⁰⁾。このサービスの中核は、A空港からB空港への乗客の「輸送」である。しかし、この航空サービスという商品は、輸送の他に、予約、座席指定、荷物の預かり、飛行機を乗り継ぐ場合には荷物を乗り継ぎの旅客機に移すこと等の「前後の機外サービス」が含まれる。また、「機内サービス」として、音楽、映画の上映、雑誌の回覧といったサービスに加え、機内

食や飲み物といった「飲食サービス」がある。また、一回この航空会社を利用するたびに点数化された飛行距離数が加算され、一定の点数に達すると料金の割引や無料航空券が提供されるといった「利用回数サービス」もある。残ったサービス要素は「航空機」である。航空機の種類によって、座席の大きさが異なったり、飛行時間が違ったりして、輸送サービスの質に影響する。

この図では物的要素は実線で示された、「航空機」と「飲食」の二つである。前者は、サービス生産の主要な手段であり、後者は、乗客に提供される。二つともその品質が顧客が経験する航空サービス全体の質の評価に大きな影響を与える。

このように、顧客に直接接する場面において、特定のサービス商品を構成構成する要素は、機内サービスのような人的サービス、利用回数サービスや前後機外サービスのようにシステムが仕組みとして提供するサービス、航空機のような手段としての物的要素、顧客が消費するために提供される機内食のような物的要素などからできている。全体としてのサービスの品質を向上するには、これらの構成要素の各々の品質の吟味と、全体的な整合性・統一性の確保が重要な課題となる。

4．顧客価値およびサービス価値の定義

顧客が、モノ商品であれサービスであれ、経済的取引の結果得た商品进行评估する基準は、その商品が顧客にどれだけの価値をもたらしたか、という点に求められる。顧客にとっての特定商品の価値が「顧客価値」であり、その商品がサービスである場合、「サービス価値」と呼ぶことにする。

経済取引の場合、価値は二つの意味を持つ。いわゆる「使用価値」と「交換価値」である。前者は、その商品の顧客にとっての有用性であり、

「主体（顧客）の欲求を充たす、客体（商品）の性能」と考えられている⁽¹¹⁾。それに対し後者は、取引場面での相対的評価であって商品の性能とそれを得るために支払う対価によって決まる。

マーケティング活動とは、嶋口によれば、使用価値を前提に確認された商品の「コンセプト」を、具体的な商品として顧客が利用できる状態にして、顧客に手渡す「価値形成」の活動である⁽¹²⁾。サービス・マーケティングにおいても同様であり、サービス商品が顧客によって消費され、顧客にとって最大限のサービス価値が発生するような仕組み作りが目的となる。（モノ商品の場合は、商品が顧客の手に渡った時点では商品の価値は、井関利明の用語を使えば「価値可能態」であるのに対して、サービスでは、生産と消費の同時性から、顧客は商品の取得と同時に使用価値を消費している、という点が異なっている。したがってモノ・マーケティングの場合には通常あまり問題とならない、顧客サイドでの商品の使用／消費のされ方や場の設計が、重要な課題となる。）

さて、サービス価値は、トータルな商品価値の顧客サイドでの実現という意味で、モノ商品の場合の顧客価値とその本質は同じである。しかし、価値の評価については、モノ商品の場合とは多少異なったものとなる。それは、サービス商品の場合、サービスの結果だけでなく、過程についても評価が生ずるからである。サービスの場合、「使用価値」とは、サービス提供が終了した後の結果がもたらす顧客への効果のみならず、「使用中」の顧客へ効果も含まれることになる。

したがって、サービス価値を評価する公式は、以下ようになる⁽¹³⁾。

$$\text{サービス価値} = \frac{\text{サービス品質（結果 + 過程）}}{\text{価格 + 他のコスト}}$$

分子は、顧客が「得たもの」であり、分母は、顧客が「支払った」ものである。この二つの対比によって、サービス価値が評価される。(除法でなく減法でも成立するが、わり算の方が対比するという趣旨が明確になる)

分子の「サービス品質」についてはここではくわしくは検討しないが、顧客の特定サービスの結果と過程の両面における品質(本人に取っての「ベネフィット」の質)の「主観的な判断」である。例えば、散髪に行って、出来上がりに満足でき、また、あまり待たされずに、整髪中も快適であれば、その整髪サービスの品質は高いことになる。

分母の「支払ったもの」は、「価格」と、顧客の費やした「時間」、また「肉体的、精神的な努力」などコストの総計である。価格は、相对比较が可能だが、基本的には主観的なものであり、例えばその商品への欲求強さや懐具合などでその評価は左右される。時間的コストは最近ではますますその重要性が増している。人々は待たされたり、時間がかかることを嫌う傾向が顕著になっている。肉体的努力とは、店舗までかなり歩かねばならないとか、歯医者や病院で痛みを我慢しなければならないといった状況でコストと感じられる。第四に、混み合っている店舗とか、初めての床屋や寿司屋などに入る時には、緊張したりストレスがかかることが多い。一般に医者と話すのは緊張するし、高級なレストランではマナーに気を配らなければならない。こうしたマイナスの心理的負荷が精神的コストの内容である。

このサービス価値の公式は、サービス商品の価値を高めるために必要な二つの方向性を示唆している。つまり、第一に全体的なサービス品質を向上することで、分子を大きくすることであり、第二には、分母の総コストを低くめることである。

ここ数年続いてきた価格破壊は、価格を急激に下げることによって分母を小さくし、全体的価値を大きくする試みである。最近の状況を見ると、消費者は価格の低さだけには一時のように反応しなくなってきている。分子部分の商品の全体的品質に再び目を向けるようになってきているのだ。価格破壊を経て消費者がたどりついたのは、結局、本当に自分が欲しいものを、コストパフォーマンスを重要な基準として選択するというシビヤで慎重な消費態度ではなからうか。

顧客の消費する時間や肉体的、精神的コストを削減する工夫によって、全体的コストを下げて、サービス価値を高めていくという努力は今後ますます重視されるであろう。最近の情報技術の発達は、こうしたコストの削減に大いに役立つと考えられている。例えば、インターネットを利用した仮想モールは、自宅にいながら、品揃えを検討し、注文を出すことができるので、コンピュータを使うことに不自由を感じない人にとっては時間的、肉体的、精神的コストはほとんどゼロである。現在、当初期待された程にはインターネット・ショッピングが広がってはいないが、その理由は、品揃えや情報提供が不十分であったり、注文してもなかなか商品が届かなかったり、といった小売りサービスのプロセス部分の品質が十分でない、といった点にあるようだ。

さて、マーケティング活動の基本機能は「価値形成」活動である、と主張する場合の「価値」は、モノ製品自体が有する「使用価値」のことであるよりも、「交換価値」の形成に重点がある、と考えるべきであろう。マーケティングを構造化する概念的道具であるマーケティング・ミックスの考え方には、製品(Product)も要素として含まれ、顧客に直接接触する販売部門が市場のニーズを把握し、それを製品コンセプトにまとめ、製造部門に提案するといった活動も重

要な要素として考えられている。しかし、マーケティング部門が本来の価値形成を行うのは、立地・流通（Place）、価格（Price）、プロモーション（Promotion）といった、製品を顧客の手にならず過程についてであり、ここがマーケティング活動の本来の領域である。製品の使用価値の持つ魅力を顧客へ売り込むのはマーケティングの中心的方法ではあるが、製品そのものの生産は製造部門が担当するのであるから、「使用価値」を製品に組み込むのは生産部門の機能と見なすべきである。

一方サービス販売では、生産と消費（販売）の同時性の特徴から生産部門と販売部門とを切り離すことができず、販売活動と生産活動が一体化することになる。また、サービス商品では、その「過程における使用価値」が顧客にとって大切な要素である。このように、サービス・マーケティングでは、モノ製品のマーケティングの場合に比べて、商品の「使用価値」そのものの生産に大きな重要性があり、それは「交換価値」の創造と重なり合って、顧客に提供されるのである。

5. サービス・マーケティング・ミックス

さて、従来のマーケティング理論における伝統的なマーケティング・ミックスの要素は、「製品」、「チャンネル」、「価格」、「コミュニケーション」の4つである。このマーケティング・ミックスは、これまで明確に主張されることは少なかったが、モノ製品のマーケティングを前提としたものである。したがって、サービスを商品とするマーケティングでは、この4Pが適切であるかどうか検討しなければならない。結論から述べれば、サービス・マーケティングではその商品の特徴から、この4つの要素だけでは不十分なのである。生産と販売の同時性や過程品質の重要性などが、考慮されていないからだ。し

たがって、従来のマーケティング・ミックスの4要素に加えて、以下の3つのPを加えることにする⁽¹⁴⁾。

- ・人材（People）
- ・物的環境（Physical evidence）
- ・提供過程（Process）

a. 人材

マーケティング・ミックスは、顧客（または潜在顧客）への働きかけの道具である。そう考えると、サービス・マーケティングでは、顧客に直接接する従業員の行動がサービス品質の内容を左右するため、どのような人材を配置するかは重大な決定要素である。

これまでもサービス・マーケティングでは、人材の重要性は常に強調されてきた。特に有名なのは、「真実の瞬間」の考え方である⁽¹⁵⁾。「真実の瞬間」とは、顧客がサービスに接する、その時その場のサービス・エンカウンターを意味している。厳密に考えれば、顧客のサービス・エンカウンターは、銀行のATM装置の場合のように相手が人間とは限らないが、普通、対人関係場面でのサービス提供を指すことが多い。

「真実の瞬間」において、顧客は、対面しているサービス担当者を通してサービスやサービス提供企業について瞬間的に評価を行い、一定の印象を抱くことになる。この評価や印象が、顧客の満足感やサービス商品の再購入に大きな影響を与えることを、この言葉は強調しているのだ。

この「真実の瞬間」という言葉は、わが国ではいく分誤解されている。それは「真実の瞬間」を、狭い意味での従業員の「態度」の問題ととらえてしまうことが多いからである。たしかに、顧客の好感や不快感といった感情面に影響する従業員の表面的な「態度」は、顧客のサービスへの評価に影響を与える。しかし、こうした装いとしての「態度」そのものは、目的的な価値

生産的な活動である商品としてのサービスとは区別されるべきである。サービス・エンカウンターでは、具体的な価値が生み出され、顧客の中にそれが実現されねばならない。いくら学生に接する態度が良くても、内容のない講義をする教師は、高くは評価されない。「態度」は、サービス提供過程で作用するサービス活動の「媒介変数」⁽¹⁶⁾であり、サービスそのものではないからである。その意味で、「機能的サービス」と「情緒的サービス」の二分法⁽¹⁷⁾は、一見分かり易いが、厳密性を欠いた議論と言わざるを得ない。

対人サービスでは、サービス担当者の技能、知識、モチベーションなどが、サービス内容の品質を左右する。その意味で「人材」は、サービス・マーケティング・ミックスの重要な要素の一つとしなければならない。

b. 物的環境

4 Pに加えるべきもう一つの要素は、建物、備品、設備、景観、音、臭い、ユニフォーム、パンフレットといった、物的・物理的な要因が作り出すサービス生産の「場」の条件に関するものである。「物的環境」の要素と呼んでおこう。

先に触れたように、サービスは、提供サイドからは「活動」であり、顧客サイドでは「体験」としてとらえられる。そこで、サービス活動が生起する「場」の条件は、顧客の経験の内容に影響を与えざるを得ない。ホテルの客室に面した道路で、夜間、道路工事をしていたとすれば、ホテルのコア・サービスの実現は大きく阻害されることになる。このように、サービスが提供される「場」を形成する物的な環境要素は、無視することのできない要素である。

c. 提供過程

サービスの本質が価値生産的な活動であるとするれば、そうした活動が顧客に提供されるスタイルも顧客にとって重大な関心事である。サービスの「共同生産」の特徴から、顧客はサービ

ス活動に何らかの形で巻き込まれざるを得ないからである。そこで、顧客は、提供される活動のスタイルによって、異なったサービス体験を経験することになる。

活動スタイルは、例えば次の二つの基準の違いによって、多様なパターンを示す。

サービス活動の標準化の程度（または、顧客化の程度）

顧客参加を必要とする程度

以上のように、サービス・マーケティング・ミックスでは、従来のマーケティング・ミックスの4 Pにくわえて、3つのPを必要とする。それらは、人材(People)、物的環境(Physical evidence)、提供過程(Process)である。ただしこの3 Pは、その内容からも類推されるように、サービス商品を顧客に渡していく(デリバリー)過程において、人的な対面接触を伴うサービス活動に限定される。一般に、サービス商品には人的な対面接触を媒介とするものが多いが、中にはATMや消費者金融の無人契約機のように、直接の対人接触を必要としない種類もある。また、最近急増している情報関連サービスでは、情報・通信機器を利用することによって、多くの場合対面的な人的接触を必要としない。そこで、本論で提案されるサービス・マーケティング・ミックスは、人的な対面接触を主要なサービス活動とするサービス商品に関してのみ適用される。

表1は、サービス・マーケティング・ミックスの7つの要素を一覧表にしたものである。一番上の欄に7つの要素を表示してある。下部は、各要素に関して計画し、決定しなければならない複数の項目が例示してある。その下にカッコ書きで示されているのは、その要素に関連するサービスの特徴であり、そうしたサービス特徴を考慮して、上に例示されたデザイン項目を検討すべきことを意味している。

1) サービス商品 (Product)

教育であれ、医療であれ、美容であれ、顧客になんらかのベネフィットを提供するサービスとして対価を得て販売されるサービス商品は、生産側のプロダクトとして、生産計画に基づく規格(スペック)を定めなければならない。これらは、他のマーケティング・ミックスの要素との関連の中で決定されねばならないが、プロダクト自体の問題として決定すべきいくつかの課題がある。

a. サービス品質

ここでは、もっぱら「結果品質」の規格の決定が課題である。例えば医療サービスの場合、ある症状に対して、もっぱら最先端の医療技術を駆使するか、それとも一般的な治療を行うかの

選択がありうる。同様に、同じ飲食店であっても高級なフランス料理か、一般的な洋食を提供するか、という決定に関連する。提供するサービスのコアとなるサービスの品質水準をどこに置くのかという課題である。

b. サブ・サービスの種類と水準

コア・サービスの提供に関連するサブ・サービスをどの程度用意するか、そしてその水準をどの程度におくかという課題である。例えば、日本旅館の場合、夕食は重要なサブ・サービスであるが、食事を宿泊客の部屋で供するか、食堂で提供するかを選択肢がある。部屋食の方がプライベートを保てより快適であるが、人手がかかる。

サービスが特定の時間と場所における活動で

表1 サービス・マーケティング・ミックス

Product	Place	Promotion	Price
サービス品質 サブ・サービス パッケージ プロダクト・ライン 保障 ブランディング	チャンネル・タイプ 提供場所 交通 中継点 チャンネル管理	プロモーション ブレンド 販売員 広告 セールス・プロモーション パブリシティ	価格水準 期間 差別化 割引 価格幅
(無形性) (一過性) (不可逆性) (認識の困難性) (バラツキ性)	(非貯蔵性) (非移動性)	(認識の困難性) (顧客への情報提供) (生産過程の公開制) (非貯蔵性)	(無形性) (認識の困難性) (バラツキ性) (非貯蔵性)
People	Physical evidence	Process	
従業員 雇用 訓練 動機づけ 報酬 顧客 教育・訓練 企業文化・価値観 従業員調査	施設デザイン 美的水準 機能性 快適性 備品・道具 サイン 従業員の服装 他の有形物 レポート カード パンフ	活動のフロー 標準化 個客化 手順の数 単純 複雑 顧客参加の程度	
(無形性) (共同生産) (バラツキ性) (生産過程の公開性) (顧客の時間コスト) (顧客への情報提供)	(認識の困難性) (生産過程の公開制)	(無形性) (共同生産) (生産と消費の同時性) (顧客の時間コスト) (バラツキ性)	

あることから、顧客の複数の欲求を同時並行的に満たすことで顧客はより大きな便益を得ることができるが、コア・サービス以外で、どんな種類のニーズに、どの程度応えるかは、プロダクトに関する重要な戦略的決定である。

c. サービス・パッケージ

コア・サービスとサブ・サービスを一つのまとまりとして、表示されたサービス料金で提供する商品をサービス・パッケージと呼ぶ⁽¹⁸⁾。ほとんどのサービス商品はパッケージとして提供されるが、この内容の決定も重要な戦略となる。

旅客航空サービスは普通、「安全に高速で空間移動する」というコア・サービス以外に、機内食、映画、座席予約、手荷物の処理などのサブ・サービスを含んでいるが、サウスウェスト航空は、これらのサービスを提供していない。しかし、この航空会社では、便数が多く、離発着時間が正確で、料金が安い。このようにコア・サービスの品質を高くし、「ノーフリル」サービスを提供するという戦略を取ることもできる。なお、サウスウェスト航空は、アメリカで最も収益率の高い航空会社となっている⁽¹⁹⁾。

2) 立地とチャネル (Place)

サービスの提供は時間と場所の特定性を有し、サービス商品自体を流通させることは困難である。したがって、モノにサービスを体化できないサービス企業の立地は、モノ製品の販売の場合よりも重要な課題となる。レストランやホテルは、交通の便が良い所を選ばなければならない。また、ある種のサービスでは、生産場所に顧客に来てもらうのではなく、顧客の所に生産場所を移すことでサービス価値を高めている。例えば、タクシー、医者への往診、家庭教師、家電製品の出張修理やメンテナンス、家屋の害虫駆除サービス、ご用聞きなどである。

もし、サービス企業が規模の経済を生かそうとするなら、生産(販売)拠点を数多く作らね

ばならない。ファミリー・レストラン、レンタル・ビデオ、等のチェーン展開はこれを事業展開の基盤としている。チェーン・オペレーションは、サービス企業においても今後ますます広がっていくと思われるが、こうした企業では、サービスそのものを流通させているわけではない。サービス自体は各販売拠点で生産されるのだが、サービス内容に不可欠なモノ製品(飲食店での食材、半製品、コンビニやスーパーの商品)を流通させ、またサービス生産のルール(例えば、接客の仕方)を統一し、多くの販売拠点を持つことによる情報優位性を利用することで規模の経済を活用しているのである。

サービス内容が広い意味での情報処理に関係する場合、立地やチャネルの要素は、具体的な行動を伴う対人サービスの場合とは違った様相を見せることになる。特に最近の情報技術の発達は、これまでのサービス提供のあり方を一変させる方向に動いている。ラブロックは、サービス活動の性質を「物理的働きかけ」と「無形の働きかけ」の二つに分け、「無形の働きかけ」による場合を、「人の心に向けられたサービス」と「無形の資産に向けられたサービス」の二つに分けている⁽²⁰⁾。前者には、広告・宣伝、教育、芸能、カウンセリングなどが入り、後者には、銀行業務、保険、法律サービス、調査などを含めている。これらは二つとも情報を素材とするサービスと考えることができる。情報を素材とする場合、情報技術の介在によって、サービスの「場所の特定性」と、ある場合には「時間の特定性」の制約条件が解消されることになる。最近登場した、情報技術を利用したサービス提供方式としては、インターネット・ショッピング、ホーム・バンキング、通信衛星を利用した予備校の授業、情報通信を利用した情報検索サービスなどがあるが、今後こうしたサービスの種類は一挙に拡大する事になるであろう。

3) プロモーション (Promotion)

サービスはモノ製品に比べると、実際に体験しないで商品内容を認識することが難しいという特徴を持つ。モノ製品のように、見たり触ったり、試しに使ったりする事ができないためである。したがって、モノ製品より宣伝や広告が効きにくいことになる。

こうした特徴から、サービス商品のプロモーションにおいては「口コミ」が非常に重要な手段となる。サービスをすでに体験した第三者の評価は、素直に潜在顧客の気持ちに影響するからである。そこで、紹介者へのフィードバックといった口コミを組織化する工夫も検討する必要があるが、まず最初のサービス顧客が良い印象を持つことができるようなサービス提供が大切となる。また、もし一回目のサービス提供に失敗した場合のフォローも重要であり、その意味からも適切な苦情処理のシステムを作っておかねばならない。こうした地道な顧客とのリレーションシップ形成が、サービス企業の基本的な姿勢でなければならない。

サービスのプロモーションの方法としては、このほか、企業やサービスそのものの「イメージ」と、潜在顧客の目に触れるものとして「物的な要素」が使われることが多い。マスコミを利用する宣伝などでは、イメージが使われる。心躍るような雰囲気を訴えるテーマパークや美しい景観を映像的に見せる旅行会社の宣伝などが前者である。物的な要素を利用する方法では、ファミリーレストランの建物やロゴマーク、しゃれたユニフォームを着た従業員、美しくペイントされた航空機などがあり、これらはいわばサービスのラッピングとして、その雰囲気や品質を暗示し訴える役割をになっている。

4) 価格 (Price)

サービスの価格設定は、納得性の確保がより難しいという意味で、モノ製品についての価格

設定に比べて簡単ではない。モノ製品の場合、一般に、製品原価プラス利潤という暗黙の基準が存在する。原価という観点から考えると、レストランや小売りサービスのようにモノ製品の提供を伴う場合を別にして、サービス部分の原価は推測しにくいという特徴がある。航空機や映画館、ホテルといったサービスでは、固定費は大きいが変動費の計算は外部からは計算しにくい。例えば、満席の飛行機と半分しか乗客の乗っていない場合の乗客一人当たりの原価はどう違うのであろうか。サービス生産では、費用と価格の関係は簡単には明示しにくいのだ。こうした理由から、顧客はサービス料金の適正さについての確信をいただきにくいと言える。理容やクリーニングといったコモディティ性の強いサービスの場合、企業間で料金の比較が簡単で、顧客はこうした基準から判断する事ができるが、サービスがよりカスタマイズしたものになるにたがって、価格への納得性は一般に得にくいという傾向がある。

ノーマンは、価格設定の方法として、サービス・コンセプトのより詳細な明示、サービス・パッケージの束をといたサービス項目ごとの個別積み上げ方式、成功報酬方式、参加奨励方式などの例をあげているが⁽²¹⁾、顧客の納得性を高めることを基本としたもので、参考となる考え方である。

サービスの価格も、モノ製品の場合と同じく、価格の機能としてコストパフォーマンス機能と品質推定機能を持っているが、サービスの場合に特徴なものとして、「需要調整機能」がある。サービスはモノ製品のように作り置きができない。したがって、クリスマスケーキのように需要期に向かってあらかじめ商品を在庫しておくことができない。サービスの生産規模は固定化しがちとなる。そこで、観光地のホテルや旅館などでは、非需要期に料金を低めにし、反対に

需要期に高めに設定して需要量をコントロールしようとする⁽²²⁾。ゴルフ場やテニス・コートのウィークデイ料金も同じである。

5) 人材 (People)

サービス生産においてサービス提供者が特に重視されるのは、対人サービスにおいては人材がサービス生産の直接の担い手だからである。サービス担当者の働き振りが、「真実の瞬間」の内容を決め、顧客にとってのサービスの品質を左右し、結果として顧客満足に影響する。

人材についてのサービス企業の課題は、第一に提供するサービスの担当者として適切な人材をどう採用するか、第二に採用した従業員の職務への動機付けをどのように高めるか、第三にサービス提供に必要な能力をどのように伸ばしていくか、の3点にある。

従業員のモチベーションと職務遂行能力とは関係が深いと考えられていて⁽²³⁾、企業側の施策として、従業員満足(ES)の向上とインターナル・マーケティングの必要性が主張されている。マルコム・ポルドリッジ賞を受け、高収益の企業として知られているフェデラル・エクスプレス社では、ESの向上を企業理念として掲げ、さまざまの方策を取っていることで知られている⁽²⁴⁾。

インターナル・マーケティングとは、顧客にマーケティングを行うのと同様に、従業員に対しても仕事に関してのマーケティング活動を行うべきだという考え方である。なぜなら、モノ製品の生産では、機械システムが従業員の行動を決める部分が多いが、サービス生産では、従業員がサービス生産の主体であるからである。外部顧客をマーケティングによって商品の購入を動機付けるように、内部顧客である従業員に対して担当する職務を売り込み、動機付けなければ高品質のサービスは生産されないからだ。インターナル・マーケティングの具体的内容は、

第一に、従業員にサービス生産過程において大きな権限を与えること、つまり「エンパワメント (Empowerment) 」⁽²⁵⁾ である。第二には、エンパワメントがうまく機能するように、仕事の流れを合理化するリエンジニアリング的なアプローチが必要とされる。

ノーマンは社会学的な視点から、サービス組織に働く従業員の行動には、組織内のさまざまな価値システムとりわけ企業理念が大きな影響力を持つことを強調している⁽²⁶⁾。サービス組織では、組織を構成する各要素のシステムの関連性が製造業企業などに比べて高いために、人材に関してもこうした視点を考慮すべきである。

6) 物的環境要素 (Physical evidence)

サービス生産では、生産と消費が同時に起こるために、サービス生産(消費)の「場」の条件が顧客の品質の評価に大きな影響を与える。体験としてのサービスが生起する場の快適性は、顧客の主観的評価の重要な部分だからである。

ビットナーはサービスが生産され消費される場を「サービススケープ (Servicescape) 」と呼んで⁽²⁷⁾、以下の4つの機能を指摘している。

パッケージ

サービスをくるんで、一定のイメージを与える機能。サービス内容について、期待やイメージを形成するメタファー(ホテルの外観など)。

ファシリテーター

顧客と従業員の双方に、サービス生産と消費の経験の楽しさを促進し、サービス品質を高める機能。(レストランの使いやすい調度品や飛行機のファースト・クラスの座席)

ソーシャライザー

顧客間または顧客と従業員との間の社会的相互作用を促進する機能。(テーブルの大きさ、部屋の形、椅子の向きなど)

ディファレンシエーター

競争企業に対する差異化や自社の商品内容の

区別。(優れたデザインの建物、ホテルのスイートルームなど)

テーマパークやホテル、リゾート企業など施設利用サービスでは、サービススケープはサービス品質を左右する重要なマーケティング要素である。ディズニーランドや地中海クラブといった企業では、優れたサービススケープを工夫していることで知られている。

7) 提供過程 (Process)

サービス生産のプロセスは、顧客に直接接するフロント業務の背後に位置するオペレーション業務(バックヤード業務)と関係が深い。しかし、ここではサービス商品の要素として、顧客が直接体験するプロセスについて検討する。

サービスの提供過程に関して、顧客が関心を抱くのは主に次の二つ、つまり第一に、そのサービス過程が標準化されたものか、顧客の要求に対応する個客化(カスタマイズ)したものである。第二には、そのサービス過程に顧客の参加が求められる程度である。

標準化の軸

標準化の程度が高いサービスでは、安定してバラツキのないサービス提供が求められる。また、顧客にとっては、サービス提供の迅速性が重要な品質評価項目である(例えば、ファーストフードのレストラン)。一方、個客化の程度が高いサービスでは、顧客の個別の要求に応えられるレベルが重要な評価項目となる。スピードよりもサービス提供能力についての信頼性と顧客への共感性が大切である。

顧客参加の程度

サービス生産では、先に触れたように程度は別にして何程かは顧客がサービスの共同生産に参加している。ある種のサービスでは、顧客のセルフ・サービスを前提にしている。(例えば、ファースト・フード、スーパーやコンビニ等の小売店、金融機関のATMサービス、レストラ

ンのサラダバー等々)。セルフ・サービスを導入する場合、考慮すべき点は二つある。第一はセルフ・サービスによって、顧客に何らかのメリットが生まれるように工夫することである。例えば、サラダバーでは、自分の好みの種類と量のサラダを作ることができる。一般にセルフ・サービスのシステムでは、顧客は自己選択と自己決定のプロセスを楽しめるように作られている。もう一つのパターンは、電鉄の切符の自動販売や自動改札のように、対人関係抜きに迅速に必要な作業を済ませることができるといった利便性の向上が目的となっている。

なお、本論で提案しているサービス・マーケティング・ミックスは、サービス商品を販売する仕組みを作るに当たって意志決定が必要な、設計対象領域を明示したものである。新しく追加した3つのPに関して考えられる批判は、これらが顧客にとって、サービス商品の内容として受け取られる可能性があること。つまり、これら追加的3Pは、Productの構成要素ではないか、という疑問である。たしかに、従来の4P、つまりProduct, Place, Price, Promotionは要素相互間の独立性が高く、その意味では追加的3PはProductのサブ・カテゴリーではないか、という主張ができる。しかし、次の2点によって、本論では7Pの妥当性を強調したい。

まず、もともと従来の4Pにおいても、各要素間の相互依存性の理解が大切なポイントであること。つまり、ある要素の設計は他の要素を前提にして考えなければならないのである。先に述べたごとく、サービス・システムにおいては、各要素の相互依存性は、モノ製品の場合に比べてより高度である。したがって、サービス・マーケティングの観点からより意味があるのは、相互に依存している要素を一度ほぐして、その領域に存在する核となる要素を特定し、その上で各要素そのものを設計対象とし、再びその相

互関連性を検討することだ、ということである。追加的 3 P は、サービスの販売において、Product の下位カテゴリーとするにはその役割が大きすぎるのである。

次に、サービス取引を一回毎に終了する途切れた関係と見なすのではなく、リレーションシップの形成と捉えると、個々の取引における Product の内容として表現された People, Physical evidence, Process を検討するだけでは限界があり、継続するサービス・システムの生産要素として追加的 3 P を捉えることが重要である。とりわけ、People は多くのサービス組織においてリレーションシップの基盤であり、また Process は、顧客とのインターアクティブな関係の基礎となる情報インフラを構築する上で、それ自体が再設計の対象となる要素だからである。(例えば、顧客データ・ベースの構築によって、よりカスタマイズしたサービスプロセスが可能となる。)

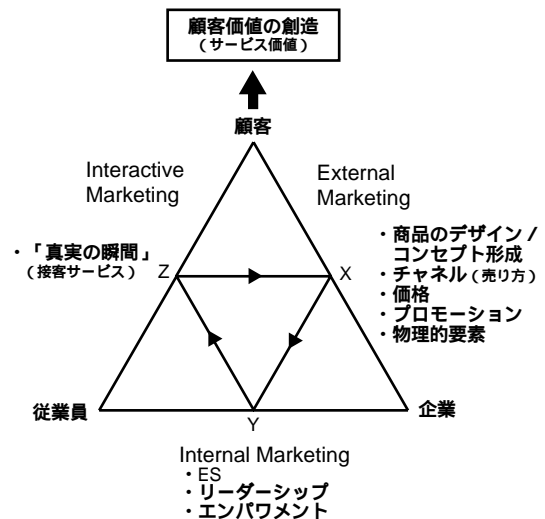
6 . サービス・マーケティングの体系

これまで述べてきたことを対象領域別にまとめると図 2 のようになる。この図は、コトラーの「サービス・マーケティングの三角形」⁽²⁸⁾ を修正したものである。修正点は、「顧客」と「企業」の位置を入れ替えたことと、元の三角形の中に小さな三角形を挿入し、そこを「オペレーション」領域として図示したことの 2 点である。

オペレーション活動は、普通、顧客に直接接触しないバックヤードの企業活動であり、マーケティング活動とは区別される。しかしサービスの生産では、サービス商品が活動であるために、オペレーションと販売活動は連動している。在庫可能なモノ製品のように、生産と販売を異なった時間と場所で行うわけにはいかないのだ。レストランでは、注文をサービス係が受け、それをオペレーション部門の厨房に連絡し、厨房は指定された料理を用意する。出来上がった料

理は、係員によって、料理の温度がさめないように直ちにお客のもとに運ばれる。オペレーション部門は、ちょうど、演劇の裏方のようなものである。舞台の俳優の動きに合わせて、舞台を回し、照明を当て、音楽を流す。観客の目には触れないが、もし裏方が役目を間違えれば舞台は台無しである。このようにオペレーションはマーケティングとは別の活動原理を持った領域ではあるが、サービス・マーケティングの方法を検討するうえでは不可欠の関連要素である。特に、後で触れるように、この二つの活動領域の接点が重要な戦略的方法を導入するポイントともなるからである。

図 2 サービス・マーケティング体系



さて、図 2 では、大きな三角形の各辺がサービス・マーケティングの領域を表している。

外部マーケティング (External marketing)

顧客と企業との関係を受け持つ。本稿で述べたマーケティング・ミックスの大部分が対応する。顧客のサービス商品への「期待」を形成し、購入を動機付ける役割を持っている。オペレーションとの接点(図の X 接点)では、リレーションシップ・マーケティングが重要である。リレーションシップ・マーケティングについては本稿では検討しなかったが、「長期的な顧客との関

係作りを重視し、顧客維持のための仕掛けと組織づくりを、情報テクノロジーの活用によって実現しようとする戦略的立場である」⁽²⁹⁾。今後のマーケティング理論は、一回限りの取引を前提としたものから、顧客との関係性を重視するものへと変化していくであろう。

内部マーケティング (Internal marketing)
 企業と従業員の関係を受け持つ。ESの向上やエンパワメント、また経営者・管理者のリーダーシップのあり方が課題となる。外部マーケティングで形成された顧客の期待を実現するための組織の体力づくりが役割である。オペレーションとの接点 (Y 接点) では、仕事の合理化としてのリエンジニアリングが重要となる。従業員にとって仕事のしやすい合理的な仕事の仕組みが用意されることが、従業員のやる気を引き出すうえで、大切だからである。

インタラクティブ・マーケティング (Interactive marketing)

本稿における「インタラクティブ・マーケティング」の用語は、最近のマーケティング研究において使われている意味とはいく分異なったものである。矢作等は、企業と顧客とを対立的に捉えるのではなく、一体となって新しい価値 (製品であれ、取引形態であれ) が作り出せるような全体的な関係性を構築するという動きを指して、この用語を使っている⁽³⁰⁾。サービス・マーケティングにおいても、リレーションシップの重視で示されるように同様の発想があるが、本稿では、コトラーの使い方を援用して、もっとミクロの関係である顧客とサービス従業員との間の相互作用領域を意味している。

この領域では、いわゆる「真実の瞬間」の充実化と高度化が課題となる。顧客の期待を、顧客とサービス提供者との間で、現実に実現する過程である。オペレーションとの接点 (Z 接点) では、CS (顧客満足度) 活動が重要となる。顧

客満足度の向上には、サービスの生産に関するオペレーション業務の改善が不可欠となるからだ。

おわりに

最初に述べたように、サービス生産組織ではその構成要素のシステムの関連性が強い。このことは、ここで述べたサービス・マーケティングの諸要素の関係においても同じである。外部マーケティング、内部マーケティング、インタラクティブ・マーケティングそして、オペレーション活動の4つの領域の活動が連動し、相互に影響しながらより大きな顧客価値 (サービス価値) の創出につながるのである。部分的な改善は、慎重にまた計画的に行えば望ましい波及効果を生じるが、拙速な部分的変更は、かえって互いの効果を打ち消し合う結果となるだろう。

本稿は、現在検討されているサービス・マーケティングの諸理論を俯瞰し、体系化することを目的とした。社会も、市場も、企業も、従業員もダイナミックに変化を続ける。サービス・マーケティングの理論も同様に動的なものである。もし、本稿でまとめた理論に妥当性があるとすれば、それは一時的なものである。その意味で、ここで行った作業は、何年か後には再び取り組むべき課題となるであろう。

文献

- (1) 近藤隆雄「サービス・マーケティング研究とその実践的テーマ」マーケティングジャーナル 1996年 62号 p.54
- (2) 近藤隆雄『サービス・マネジメント入門』生産性出版 1995年 p.20-24
- (3) M. Porter *Competitive Advantage* Free Press 1985
- (4) R. ノーマン、近藤隆雄訳『サービス・マネジメント』NTT出版 1993年 p.55
- (5) 近藤 (1995年) *ibid.*, p.26
- (6) V.A.Zeithaml & M.J.Bitner *Service Marketing* McGraw-Hill, 1996 p.5
- (7) 近藤 (1995年) *ibid.*, p.29
- (8) ノーマン *ibid.*, pp.144

- (9) C.Gronroos "Toward A Third Phase In Service Quality Research" p.52 T.A.Swartz, D.E.Bowen & S.W.Brown (eds) *Advances in Service Marketing and Management* 1993 vol.2 JAI Press
- (10) G.L.Shostack "Breaking Free From Product Marketing" *Journal of Marketing* 41(April), 1977
- (11) 『社会学辞典』 弘文堂 1988 p.145
- (12) 嶋口充輝 『顧客満足型マーケティングの構図』 有斐閣 1994年 pp.119-120
- (13) J.C.Heskett, W.E.Sassar, Jr., & C.W.L.Hart *Service Breakthroughs* The Free Press 1990 p.2
- (14) Zeithaml & Bitner *ibid.*, p.25
- (15) ヤン・カールソン 堤猶二訳 『真実の瞬間』 ダイヤモンド社 1990
- (16) 近藤隆雄 「サービスのデザイン」 DIAMOND ハーバードビジネス 1991年 11月号 ダイヤモンド社 p.95
- (17) 前田勇 『観光とサービスの心理学』 学文社 1995 p.129
- (18) ノーマン *ibid.*, pp.89
- (19) C.Lovelock *Product Plus* McGraw-Hill 1994 pp.1-8
- (20) C.Lovelock *Service Marketing* Prentice-Hall 1996 p.29
- (21) ノーマン *ibid.*, pp.227-229
- (22) 井口哲夫 『サービス・エコノミー』 東洋経済 1992 pp.48-60
- (23) J.L.Heskett, T.O.Jones, G.W.Loveman, W.E.Sassar, Jr. & L.A.Schlesinger "Putting the Service Profit Chain to Work " *Harvard Business Review* March-April 1994
- (24) Lovelock (1994) *ibid.*, pp.127-132
- (25) D.Lyth & R.Johnston "Empowerment, Discretion, Service Quality and Customer Satisfaction " *QUIS* ISQA 1996 p.225
- (26) ノーマン *ibid.*, pp.286-295
- (27) Zeithaml & Bitner *ibid.*, pp.524-526
- (28) P. Kotler *Principles of Marketing* Prentice-Hall, 1994 p.643
- (29) 井関利明 「リレーションシップ・マーケティング」 “やさしい経済学” 日経新聞 1996年 11月 16 ~ 22日
- (30) 矢作恒雄 青井倫一 嶋口充輝 和田充夫 『インタラクティブ・マネジメント』 ダイヤモンド社 1996年

著者プロフィール

国際基督教大学卒(1966年)、同大学院卒(1968年)、
モービル石油勤務の後、立教大学社会学部大学院、
同大学助手、カリフォルニア大学(UCLA)、総合労働
研究機構、杏林大学を経て、1989年から多摩大学
現在、多摩大学経営情報学部教授

著書

『労働の人間化』(総合労働研究所) 『サービス・マ
ネジメント入門』(生産性出版) 『サービス・マネジ
メント』(訳書 NTT出版) 等