



## サービスに関する近年の動向と 顧客視点に基づくサービスの見直し・再構築

### 1. はじめに

サービスを購入したことで得られる体験に価値を見出す消費傾向のことを「コト消費」と呼ぶが、近年では様々な産業が「コト消費」の取り込みに注力している。また、製造業のサービス化、モノとサービスを区別せず包括的に捉える経営理論の提唱、サービス・デザインやカスタマー・エクスペリエンスといった「顧客体験価値」を基にしたサービス改善のアプローチ<sup>1,2</sup>が注目されており、今後も「サービス」から目が離せない状況にある。

日本では人材獲得競争の激化等により人材確保難が深刻化している<sup>3</sup>。これまで多くの企業で、サービスをよりきめ細やかに、かつ重厚にすることでサービスの品質を保ってきた。今後は、人々の価値観の変化、少子高齢化の進行とそれに伴う労働力人口の減少により、従来からのサービス品質の維持はさらに容易ではなくなるものと予想される。一方で、ITの進展、スマートフォン等のモバイル機器の普及、電子商取引の増加によってサービス提供者と顧客の接点も大きく変化してきている。このことから、現在はサービス提供者にとって、サービス品質の再定義やサービス内容の見直しを行うべき転換期にきていると言えることができる。

本稿では、サービス品質に関する古典的な考え方、サービスに関する近年の動向を紹介するとともに、顧客視点に基づくサービスの見直し・再構築の方法論を概説する。

### 2. サービスの特性とサービス品質に関する基本的な考え方

#### 2.1 サービスの特性

三省堂「広辞林」によればサービスとは「役務。用務。物質生産以外の労働の総称。社会に有用な無形の生産」と定義づけられている。また、P.コトラーは「サービスとは、一方が他方に対して提供する行為やパフォーマンスで、本質的に無形で何の所有権ももたらさないものをいう。サービスの生産には有形財がかかわる場合もあれば、かかわらない場合もある。」としている<sup>4</sup>。

行為やパフォーマンスであるサービスの品質をマネジメントするためには、サービスの特性を知る必要がある。諏訪は著書<sup>5</sup>の中でサービスの特性として以下の4つを挙げている。

- ① サービスには、形がない。
- ② サービスは、生産と消費が同時に行われる。
- ③ サービスは、顧客からの個別化要求が強い。
- ④ サービスは、顧客と共同生産するものが多い。

上記の特性①により、サービスは目に見えないものが多いことから、顧客にサービスを選択してもらう際に、見せたり試しに使ってもらうことができないという難しさがある。このようなデメリットとも言える特性を克服するために「サービスプロセスの見える化」等の工夫がなされている。

上記の特性②については、生産と消費が同時もしくは連続的に起こるため、サービスは「顧客が必要とされる時」に「必要な場所」で提供しなければならない。サービスを「在庫」することは困難であるため、物財の場合は出荷検査などで不良品をはじくことができるが、サービスの場合は欠陥サービスを取り除いたり、手直ししたりはできない。高い品質のサービスを提供するには、現場スタッフ一人ひとりのスキルやモラルに加えて、顧客接点におけるサービスを支援する仕組みや事業全体の業務プロセスによるところが大きいと言える。

上記の特性③として、サービスは画一的な物財を提供するわけではなく、顧客からの多様な要求のために提供されるサービスに個別性が求められるケースが多い。言い換えれば、顧客のニーズに合わせて個

別化したサービスを提供することが、顧客満足につながっている側面が強いと言える。

上記の特性④から、サービスは顧客との共同作業で作上げていくものである。従って、品質の高いサービスは顧客とサービス提供者との共同作業がうまくいった結果として得られるものである。

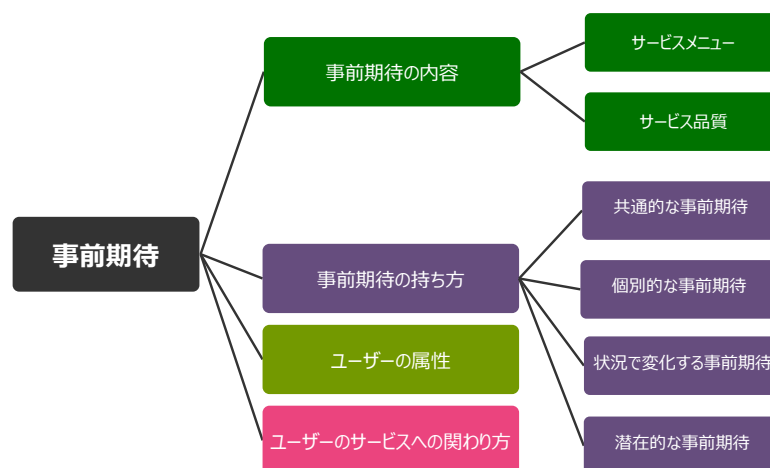
小宮路は、サービスの基本特性を無形性 (intangibility)、変動性 (variability)、消滅性 (perishability)、同時性 (simultaneity) の 4 つに分類し、さらに次の 8 つの特性に展開している<sup>6</sup>。

- (a) サービスとは場・空間ないし行為・活動・パフォーマンスの利用である。
- (b) サービスそのものは無形である。
- (c) サービス取引においては主に利用権が取引される。
- (d) サービスの提供には有形要素を必ず伴う。
- (e) サービスのインプット、アウトプットは変動することが多い。
- (f) サービスは在庫できず、サービス提供にはしばしば時間的・空間的な制約がある。
- (g) サービスの生産・デリバリー・消費は分離できない。
- (h) サービスの提供には顧客の存在と役割が重要である。

## 2.2 事前期待とサービス品質

前述の通り、サービスの品質は現場スタッフのスキルやモラルに加えて、顧客接点におけるサービスを支援する仕組み・事業全体の業務プロセスに依存しているため、これらを適切に設計し、コントロールすることが品質管理につながる。

サービス品質を向上させて顧客満足を高めるための1つの考え方として「事前期待」という概念がある。事前期待とは、サービスを利用する顧客がサービスの利用前にあらかじめ抱いている期待のことである。例えば、ある人がレストランでランチをする場合、「この店で席に着くまでの待ち時間は15分以内であるはずだ。」「注文から提供までは5分以内で料理が出てくる。」「出てきた料理の美味しさはあのレストランより美味しいはず。」「金額は1,000円以下に納まる。」などのように、サービスの要素1つ1つに対して、あらかじめ顧客が抱いている期待のことである。諏訪は著書<sup>5</sup>の中で、事前期待とは①事前期待の内容、②事前期待の持ち方、③ユーザーの属性、④ユーザーのサービスへの関わり方の4つの要素から構成されるとしている。さらに①事前期待の内容は、サービスメニューとサービス品質に細分化され、②事前期待の持ち方は、共通的な事前期待（例：清潔な環境であってほしい）、個別的な事前期待（例：高めのソファの枕が好き）、状況で変化する事前期待（例：普段はワインだが、今日はビールを飲みたい）、潜在的な事前期待（例：旅館で子どもについての悩みを聴いてもらえた）に細分化することができるとしている（図1）。



（出典）諏訪良武（著），北城格太郎（監修），「顧客はサービスを買っている—顧客満足向上の鍵を握る事前期待のマネジメント」，ダイヤモンド社（2009）の図6-2より引用

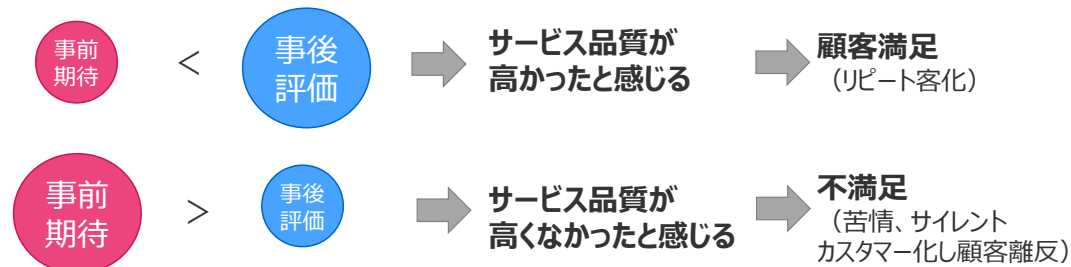
図1 事前期待の構成要素<sup>5</sup>

事前期待は、①広告や宣伝などのマスメディア、②セールストークの内容、③SNSなどを含む第三者の話（いわゆる口コミを含む）、④顧客自身の利用体験などによっても影響を受ける<sup>7</sup>。サービス品質は、「事前期待」とサービスを受けた後に顧客が感じる「事後評価（事後期待・実績評価）」の差であると

いうことができる<sup>8</sup>。事前期待より事後評価が上回った時には、顧客はサービス品質が高いと評価する。一方、事後評価が事前期待より下回っていれば、サービス品質が不十分であり、結果として顧客満足が下がって顧客離反を起こす可能性がある（図2）。

このような顧客満足の低下を防ぐためには、リスクマネジメントの観点から顧客がサービスを受ける前と後の時間軸で大別すると「事前対策」と「事後対策」に分けて考えることができる。前者の事前対策としては、例えば顧客の事前期待をあらかじめ把握し、サービス提供後の落胆・悪評を防ぐための予防・抑制的措置を施すことになる。このための方法としては、後述するサービスの標準化、サービス戦略やサービス・デザインを上げることができる。

後者は、実際に顧客の事後評価が事前期待を下回った場合にサービスを事前期待により近づけるための対応策であり、例えば後述する「お客様の声」への対応（苦情対応マネジメント）や教育・訓練等による再発防止策が挙げられる。



（出典）文献<sup>5, 7</sup>をもとに弊社にて作成

図2 事前期待と顧客満足の関係

## 2.3 サービス品質の評価尺度 SERVQUAL とサービスの標準化

サービス品質はどのように評価すればよいのであろうか。従来よりサービス品質の評価尺度として SERVQUAL が知られている。SERVQUAL は、A.Parasuraman, V.A.Zeithaml, L.L.Berry によって 1988 年に提唱された<sup>9</sup>。前述の通り、サービス品質は顧客の事前期待と事後評価で決まるという前提に立ち、顧客がサービスをどのように感じるかという視点からこのギャップを測定する。

はじめに合計 10 の基準（①信頼性（Reliability）、②アクセス（Access）、③安全性（Security）、④信用性（Credibility）、⑤顧客理解（Understanding the customer）、⑥反応性（Responsiveness）、⑦能力（Competence）、⑧丁寧さ（Courtesy）、⑨有形的要素（Tangibles）、⑩コミュニケーション（Communication））を用いた。彼らは、それらを（a）有形的要素（Tangibles）、（b）信頼性（Reliability）、（c）反応性（Responsiveness）、（d）確実性（Assurance）、（e）共感性（Empathy）の 5 つの要素に集約した<sup>10, 11, 12</sup>。SERVQUAL を用いた計測方法としては、これら 5 つの尺度について、それぞれ「全くそう思う」から「全くそう思わない」という設問に回答してもらうことで測定する。なお、この 5 つの要素の相対的重要性、すなわち 5 つの構成要素のうち顧客にとってどの要素が一番重要かについて検討が行われ、通信会社 1 社、保険会社 2 社、銀行 2 行の平均値として表 1 の右欄の通りの結果が紹介されている（米国企業、1991 年）<sup>13</sup>。この数値から、当時は消費者はサービスにおいて「信頼性」の側面を重要視していたことが読み取れる。この SERVQUAL については様々な分野に適用され、図書館向けの LibQUAL、レストラン向けの DINESERV、ホテル向けの LODGSERV、インターネット向けの E-SERVQUAL、日本の看護サービス向けの NURSERV-J などが開発されている<sup>14</sup>。

（a）有形的要素（Tangibles）、（b）信頼性（Reliability）、（c）反応性（Responsiveness）、（d）確実性（Assurance）、（e）共感性（Empathy）の 5 つの要素に集約した<sup>10, 11, 12</sup>。SERVQUAL を用いた計測方法としては、これら 5 つの尺度について、それぞれ「全くそう思う」から「全くそう思わない」という設問に回答してもらうことで測定する。なお、この 5 つの要素の相対的重要性、すなわち 5 つの構成要素のうち顧客にとってどの要素が一番重要かについて検討が行われ、通信会社 1 社、保険会社 2 社、銀行 2 行の平均値として表 1 の右欄の通りの結果が紹介されている（米国企業、1991 年）<sup>13</sup>。この数値から、当時は消費者はサービスにおいて「信頼性」の側面を重要視していたことが読み取れる。この SERVQUAL については様々な分野に適用され、図書館向けの LibQUAL、レストラン向けの DINESERV、ホテル向けの LODGSERV、インターネット向けの E-SERVQUAL、日本の看護サービス向けの NURSERV-J などが開発されている<sup>14</sup>。

表 1 SERVQUAL におけるサービス品質の評価要素

サービス品質を構成する要素（側面）	具体例	相対的重要性の数値（※）
有形的要素（Tangibles）	施設、器材、現場スタッフの服装など、目に見えるものの適切さ	11
信頼性（Reliability）	約束したサービスについて、正確に実行する能力	32
反応性（Responsiveness）	顧客を助けて、迅速なサービスを提供したいという現場スタッフの意欲	23
確実性（Assurance）	従業員の知識や礼儀正しさ、信用・安心感を生む能力	19
共感性（Empathy）	サービス提供者が示す、顧客への個別的な配慮や世話	17

（※右欄の相対的重要性については、文献<sup>13</sup>の数値を使用）

（出典）文献<sup>11, 13, 15</sup>などをもとに弊社にて作成

事前期待は、厳密には顧客一人ひとりの性格やバックグラウンド、その時々欲求に依存するため千差万別であり、コントロールすることが困難であるように感じられる。しかし、サービスの全体または一部の標準化を行うことによって、サービス品質を維持することが可能となる。

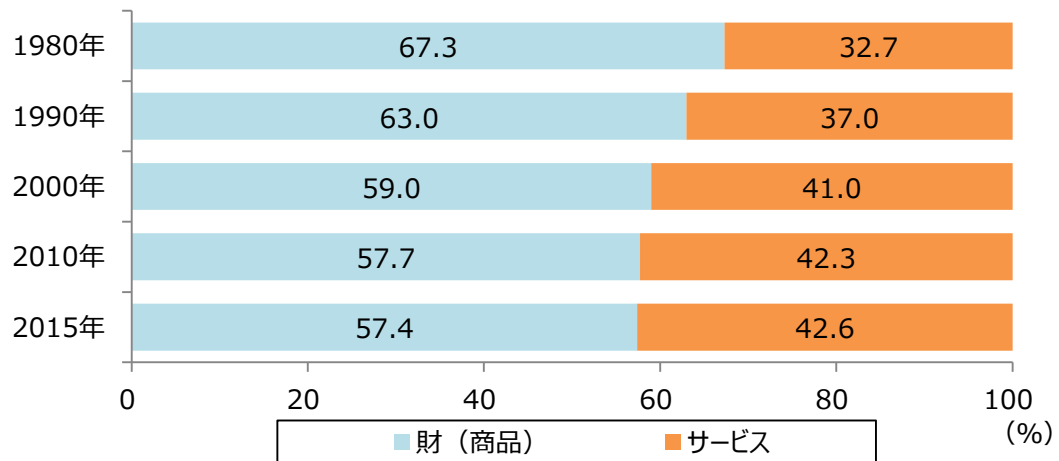
サービスを標準化する目的は、サービス品質を安定化させることにある。サービスは、組織が大きくなればなるほど顧客接点が多数あることが多く、サービス品質にバラツキが起きやすいという特性がある。もし、組織の中でパフォーマンスの高い現場スタッフがいた場合、はじめにそのスタッフにサービス提供を受けた顧客は、2 度目も同様のサービスを期待する傾向がある。従って、サービス品質のバラツキは、それ自体が事前期待を裏切ることが多く、結果として顧客離れにつながる可能性がある。

サービスの標準化の方法として金子は、①サービスの品質保証体系の構築、②サービス工程表と VM（ビジュアルマニュアル）の作成、③サービス業務 QC 工程表による工程管理、④VM を用いた教育訓練、⑤サービス評価のためのデータ収集を提案している<sup>8</sup>。

### 3. サービスに関する近年の動向

#### 3.1. モノ所有の社会から「コト消費」の時代へ

日本における家計の消費支出構造は変化しており、1980 年に 32%であったサービスへの支出は 2015 年に 42%を超えるなど、モノへの支出からサービスへの支出へシフトしている（図 3）。また、広義のサービス産業（狭義のサービス業に、電気・ガス・水道、卸・小売、金融・保険、不動産、運輸、情報通信、政府サービス、民間非営利サービスを加えたもの）の GDP、雇用のシェアは 7 割程度を占めている<sup>16</sup>。



（出典）消費者庁、平成 29 年版消費者白書 第 1 部第 2 章 消費者を取り巻く社会経済情勢と消費者行動・意識（2016 年）の図表 I-2-1-4 より引用

図 3 財・サービス支出の内訳の推移<sup>17</sup>

近年では、商品やサービスを購入したことで得られる「体験」に価値を見出す消費傾向のことを「コト消費」と呼び、商品の所有や商品自体の機能に価値を見出す消費傾向である「モノ消費」と対比されている。経済産業省 地域経済産業グループは、「コト消費」を「製品を購入して使用したり、単品の機能的なサービスを楽しむのみでなく、個別の事象が連なった総体である『一連の体験』を対象とした消費活動のこと」と定義している<sup>18</sup>。

戦後日本は製造業を中心に急成長を続け、20 世紀半ばまではモノを多く所有することが社会的ステータスであったが、徐々に人々は「モノの豊かさ」から「心の豊かさ」を重視するようになった<sup>19</sup>。現在は、経済の成熟化とともに、さらに「コト消費」へと価値観がシフトしつつある。特に、日本の人口の 3 割を占めるシニア世代においては、経済的な余裕、時間的なゆとりを背景に、健康の維持・増進に役立ったり、心の満足を得られるスポーツやレジャーなど「コト」を重視する傾向があるとされている<sup>20</sup>。株式会社ジー・エフの調査結果<sup>21</sup>によると、「多少金額が高くても、納得した商品を購入することが多い」と答えた割合は、40 歳以下で 74.4%であるのに対し、60 歳代では 83.4%、70 歳代では 82.1%であった。総務省統計局によれば、世帯主の年齢階級別に国内旅行や海外旅行などの「バック旅行費」の年間支出金額をみると、世帯主が 65 歳以上の高齢者世帯が年間 6 万円を超え最も高く、最も低い 25～34 歳の世帯に比較して約 2 倍となった。「園芸用植物、園芸用品」、カルチャースクール等の月謝の一部などを含む「他の教養的月謝」も高齢者世帯の支出金額が最も高くなっている<sup>22</sup>。



なお、消費者庁の調査<sup>17</sup>では、「お金を掛けている」との回答の割合が最も高かったのは「食べること」で、全年齢層共通であった。若い年齢層においては高年齢層と比べて「ファッション」や「理美容・身だしなみ」といった自分の外見に対する費用に次いで、「スポーツ観戦・映画・コンサート鑑賞」といった「コト消費」関連の費用に「お金を掛けている」との回答の割合が高かった。

観光庁の調査<sup>23</sup>によれば、訪日外国人観光客においても今後の「コト消費」へのシフトが予想される結果となっている。例えば、日本を訪れた時に『次回したいこと』として、「四季の体感」、「日本の歴史・伝統文化体験」、「日本の日常生活体験」、「自然体験ツアー・農漁村体験」といった体験の選択率が『今回したこと』と比較して同等ないし高い数字となっている。

このような状況に対し、企業においても人々の「コト消費」を取り込もうとする動きが活発化している。例えば、大手総合スーパーでは、地域の顧客のライフスタイルやニーズに合わせた店づくりを進めるため、シニアが多く居住する地域の店舗において早朝から体操や卓球、囲碁といった「朝活」を楽しめる取り組みを実施し、全国への拡大を推進・検討している。実際に導入した店舗では、午前10～12時においてシニアによる「モノ消費」の増加といった効果が見られている。また、大手コーヒーチェーンでは、1杯200円程度であったコーヒーを、素敵な空間、居心地の良い空間という「コト」づくりをすることで付加価値を高め、価格を上げることに成功している。

大手書店では、書店の基本的な機能・サービスに加えて、映画、音楽、トラベルコンシェルジュ、カフェ、ダイニング、バー、クリニック、エステなどのコンテンツを分棟型で配置し、複合的な消費空間を提供することで複合的な消費体験を提供している。全国的に書籍・雑誌の売上が落ち込む中で、同書店は右肩上がりの売上を保っており、また店舗数も年々増加している。これらは、コト消費のための空間づくりを行うことで、モノ消費の掘り起こしやビジネスの拡大につながっている好事例であると言える<sup>18, 24</sup>。

### 3.2 製造業のサービス化

近年、製造業がモノを製造し販売するだけでなく、提供する商品の中にサービスの要素を含め、それを商品として販売して利潤を上げようとする動きが活発化している。このような企業活動を「製造業のサービス化」と呼ぶ。製造業のサービス化が進んでいる背景としては、より良い製品を作り出すための技術革新が進んだものの、製品がコモディティ化し、製品自体の差を見出すことが難しくなった結果として価格競争に巻き込まれ、工業製品の相対的価値が低下したことが挙げられる。サービスはモノに比べて可視性が低いので、他との比較がしにくく、競合企業に模倣されにくいという特徴がある。そこでモノにサービスの要素を加えることによって差別化や高付加価値化を狙っていると考えられる。また、従来は製品に付随して提供されてきたサービスを、今度は独立した商品として有償で提供することで新たな収益源にできる可能性があることも製造業のサービス化が進む要因の1つである。

サービス化の例としては、製品の保守・補修、リースやレンタル等の付帯サービスがある。また、経営の軸をモノの製造からソリューションの提供というサービスに切り替える企業が出てきている。さらにインフラ産業の海外展開では、モノを単体で輸出するのではなく、システム全体や人材育成、プラントのオペレーション、保守、ファイナンスなどの付帯サービス等を含めたパッケージ型の提案が行われている。最近では、センサー技術をはじめとするIoTを活用して、製造ラインの状況や顧客の行動を「見える化」し、データ分析によって付加価値の高いソリューション提供を行う製造企業も現れてきている<sup>25, 26</sup>。

### 3.3 モノとサービスを区別しない考え方（S-D ロジック）

製造業のサービス化により産業間の境目が曖昧になってきている中で、モノとサービスを区別せずに包括的に捉える経営理論『サービス・ドミナント・ロジック（S-D ロジック）』が提唱されている。S-D ロジックは、2004年にスティーブン・L・バーゴとロバート・F・ラッシュによって発表された論文<sup>27</sup>で提唱された概念である。この論文では、マーケティングの概念を、従来からの「グッズ・ドミナント・ロジック（G-D ロジック）」；商品自体に価値が包含されており、企業は商品を開発・生産・販売し、顧客はお金を支払うことで商品を得て、企業と顧客との間で価値交換が行われる。」という考え方から、「S-D ロジック；顧客は商品自体を欲しているのではなく、それを使うことで得られる価値（使用価値、経験価値）を求めている。」という考え方に切り替える必要性を提案している。

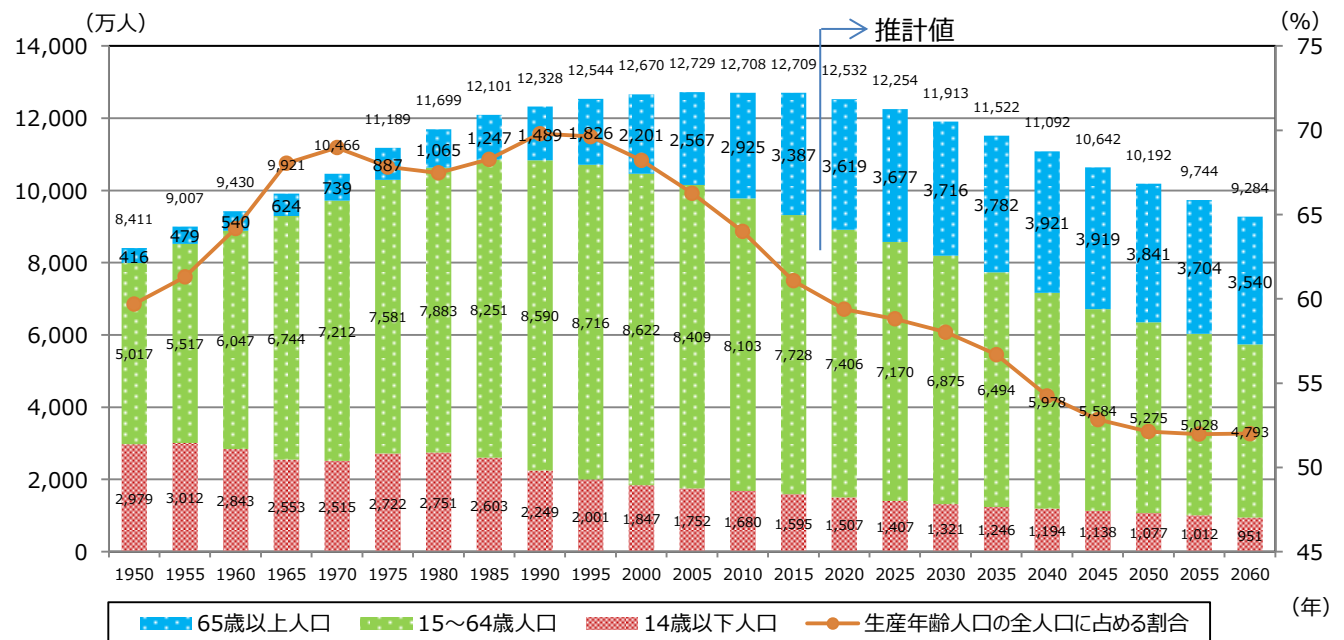
S-D ロジックにおける「サービス」は、従来のいわゆる「サービス業」のサービスという意味ではなく、全ての企業活動はサービスであるという定義に基づくサービスである。つまり一方的に企業から顧客へ

提供されるものではなく、企業と顧客が相互に協力して創り出す「価値創造」によって初めて成立するものと定義される<sup>2</sup>。

たびたび例示されるのは、マーケティングの大家セオドア・レビットの「顧客はドリルが欲しいのではなく、ねじの穴が欲しいのだ。」という言葉である。つまり、ドリルを買った人は、ドリル自体のスペックや見た目には興味があるわけではなく、ドリルによって対象物に穴を開け、その穴を使って何かを掛けたい、といった「ドリルを使った結果」を求めていると言える。なお、後述するサービスデザインは、このS-Dロジックの考え方に基づいており、従来の「サービス業」だけでなく、事業一般を生み出すためのアプローチの1つである。

### 3.4 人材不足と少子高齢化の影響

日本では人材獲得競争の激化等により人材不足が深刻化しており、「運輸業、郵便業」、「宿泊業、飲食サービス業」、「生活関連サービス業、娯楽業」、「情報通信業」等の産業で不足感が高まっている<sup>3</sup>。大手運輸会社においては、人材不足やネット通販市場の拡大等によってサービスの見直しを迫られていると報道され、2017年6月には「配達時間帯の指定枠の変更」、「当日の再配達受付締め切り時間の繰り上げ」といった対策が実施された。一方、大手外食チェーンでは、2014年に1人勤務体制や長時間労働が問題となり、時間管理の厳格化とともに深夜帯の店舗の接客人員として常時2人以上の店員を配置することを試みたが、人手不足と従業員の採用難により1200を超える店舗で一時休業や時間帯休業といった措置を取らざるを得ない状況に追い込まれた<sup>28</sup>。また、サービスの見直しは、サービス内容の変更にとどまらず、複数の業界で施設入場料や配送価格の値上げなどの提供価格の変更を迫られている。



(出典) 2010年までは総務省「国勢調査」(年齢不詳人口を除く)。2015年は、総務省統計局「平成27年国勢調査 年齢・国籍不詳をあん分した人口(参考表)」。2020年以降は国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(平成29年推計)」(出生中位・死亡中位推計)による。

図4 日本の全人口と生産年齢人口の推移

日本は「少子高齢化」と呼ばれ久しいが、総務省統計局の発表によれば、2017年1月1日時点での日本の総人口は1億2,682万2千人であり、10年前(2007年)の1億2,803万3千人と比べ121万1千人(約0.9%)減少している。総人口の減少はすなわち労働力人口の減少を意味するところであり、内閣府の発表<sup>29</sup>によれば、「労働力人口(15歳以上の人口のうち、就業者と完全失業者を合わせたもの)は、出生率が回復し(2030年に合計特殊出生率が2.07まで上昇)、かつ女性がスウェーデン並みに働き、高齢者が現在よりも5年長く働いたとしても、2060年には5,400万人程度まで減少する。」と予想されている。図4には日本の全人口と生産年齢人口(15歳以上65歳未満の人口)の推移を記したが、2000年に生産年齢人口の全人口に占める割合は68.05%であったのが2015年に60.81%となり、今後は2030年に57.72%、2045年に52.48%にまで減少すると推定されている(中位推計(出生中位・死亡中位)の場合)。

#### 4. サービス戦略とサービス・デザイン

これまで多くのサービス提供企業は、サービスをより手厚くし、新たなサービスを付加することで高いサービス品質を保ってきた。しかしながら、前述の通り人々の価値観の変化と「コスト消費」へのシフト、人手不足とグローバルでの競争激化により、これまでと同様のサービスを継続することは経営資源の確保や他社との差別化の観点から困難になることが予想され、サービスそのものの有り様が問われる時期にきていると言える。

サービスの見直しと再構築にあたっては、顧客の視点に立って重視すべきサービスと、代わりに優先度を落とすサービスを戦略的に取捨選択すること（サービス戦略）、ビジネスを顧客とサービス提供企業の関係性の視点から体系的にリフレーミングする（従来の枠組みを外して、異なる枠組みで捉えなおす）ことでサービスの見直し・改善を図ること（サービス・デザイン）の検討が重要となる。

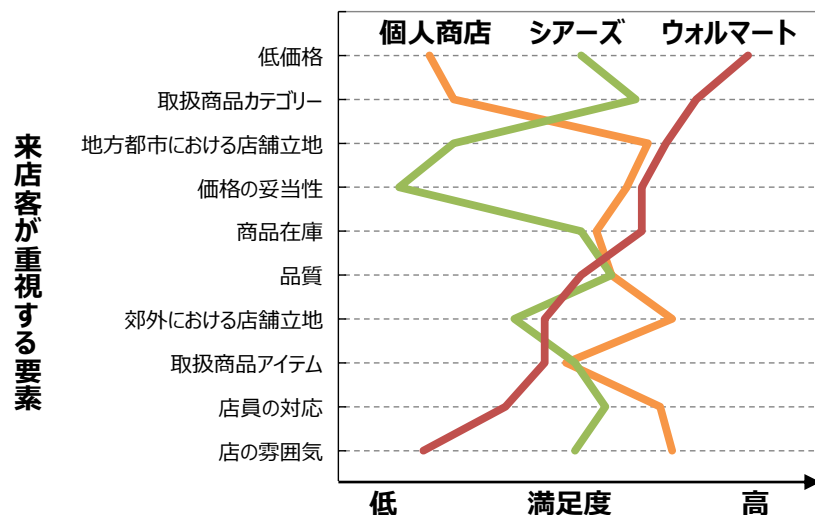
##### 4.1 サービス戦略

経営の観点からよく論じられることの1つとして「選択と集中」がある。事業の選択と集中は、経営戦略において有用な手段の1つであるが、それはサービス1つ1つを因数分解した場合も該当すると考えられる。従来は、企業は全ての属性（接客・価格・使いやすさ・利便性など）において合格点（もしくは平均点）を維持しようと考えがちであった。しかし、経営資源や予算が限られている場合には、顧客の志向や嗜好を分析し、時には顧客がより重要と考える属性の向上を優先し、顧客の優先度が低い属性をあえて切り捨てるが必要となり、そのことがサービス品質の向上につながる場合がある。

フランセス・フライとアン・モリスは著書<sup>30</sup>の中で、成功するサービスの原則として、サービスの内容に加えて、コスト構造、従業員のマネジメントシステム、顧客のマネジメントシステム、それらを支える企業文化が重要であるとし、サービス戦略に関するいくつかの企業事例を紹介している。

アメリカのコマースバンクは、同行の顧客が重視しない属性として金利と金融商品の種類を選択した。金利を最低水準とし、金融商品の種類を1種類にすることでコストを抑えた。一方、同行の顧客が重視する属性として銀行の営業時間、接客態度を選択し、それらを最大限改善する戦略を採用した。その結果として同行は「アメリカで最も便利な銀行」と呼ばれるようになった。

小売大手のウォルマートは、同社の顧客が重視しない属性として、店の雰囲気や買い物の手伝いを選択し、その結果としてコストを抑えた。一方、同社の顧客が重視する属性として低価格と幅広いジャンルの品揃えを選択し、それらを実現させる戦略を追及している（図5）。



（出典）デビッド・J・コリス、マイケル・G・ルクスタッド、戦略を全社員と共有する経営、ハーバード・ビジネス・レビュー（2008年7月号）

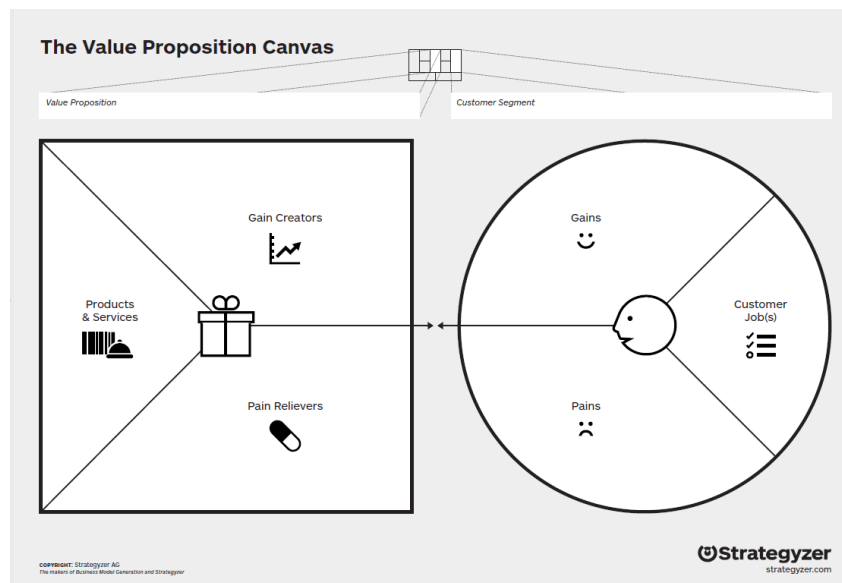
図5 ウォルマートの属性マップ<sup>31</sup>

このような戦略を策定する上で活用されるのが「属性マップ」である。縦軸にサービスを構成する様々な要素を、同社が標的とする顧客が重んじる順に並べ、横軸にそれぞれのサービスレベルを5段階で記したものである。この分析手法はハーバード・ビジネススクールのジャン・W・リブキンが考案したものである。図5は、ウォルマートと競合店との比較を記した属性マップである。



属性マップと同様に、顧客の視点からサービス戦略を検討するための分析手法として、アレックス・オスターワルダーらが開発した「バリュー・プロポジション・キャンバス」がある<sup>32</sup>。これは価値提案（バリュー・プロポジション）、つまり「商品・サービスの持つ、顧客が認める価値の組み合わせ」を戦略的に検討するツールである（図6）。

「バリュー・プロポジション・キャンバス」の右側の枠組み（顧客プロフィール）では、顧客セグメントと、『顧客が成すべき仕事（顧客がその仕事と人生で必要とし、求め、成し遂げたいと望むもの）』、『顧客のペイン（顧客が避けたい悪い結果、リスク、障害、特に仕事の達成・成功を妨げるもの）』、『顧客のゲイン（顧客が必要とし、期待し、望み、夢に見る結果や恩恵）』を洗い出し、それぞれ重要度、深刻度、必要性に従って順位付けする。左側の枠組み（バリューマップ）では、既存の価値提案を用いた『全ての商品・サービス』をリストアップし、『ペインリリーバー（商品とサービスを通じて顧客のペインを排除するか減らすことで、顧客の悩みを和らげる方法）』、『ゲインクリエイター（商品とサービスを通じて、顧客のゲインを得る方法）』を洗い出し、顧客から見た重要度で順位付けする。右側と左側のバランスをとることで、顧客ニーズや市場にフィットしたサービスを戦略的に検討することができる。これは、前述した「属性マップ」を描くプロセスをより丁寧にしたものであると言える。



（出典）<https://strategyzer.com/canvas/value-proposition-canvas>

図6 バリュー・プロポジション・キャンバス<sup>32</sup>

## 4.2 サービス・デザインとカスタマー・エクスペリエンス

前述した「サービス・ドミナント・ロジック（S・D ロジック）」による「全てのビジネスが顧客へのサービスである」という考え方を基に、ビジネスを企業と顧客の関係性の視点から体系的にリフレーミングする取り組みのことをサービス・デザインと呼ぶ。近年、サービス・デザインが注目されるようになったのは、ITの進展とスマートフォン等のモバイル機器の普及によって様々なモノやサービスがネットワークでつながり、サービス提供企業が顧客の生活や業務の状況・場面に介入したり、顧客の行動を把握したりする機会が増えたことによって、モノやサービスの使用価値や顧客の体験への関与を可能にしたことによるとされている。以下に、マーク・スティッグドーン、長谷川敦士らが提唱するサービス・デザインを考える上での5つの視点「サービス・デザイン思考」を以下に記す<sup>2, 33</sup>。

- (1) ユーザー中心（User - centered）：サービスは顧客（ユーザー）の立場に立って企画される。  
サービスは、サービス提供者と顧客とのタッチポイント（顧客接点）やインタラクションを通してその都度創出されるものであり、ユーザー中心設計（User Centered Design：UCD）と呼ばれる手法を土台としたアプローチで設計される。
- (2) 共創（Co - creative）：全てのステークホルダーがプロセスにかかわる。  
いくつもの顧客グループ、サービス提供者の現場のスタッフ、後方業務に携わる従業員やマネージャーといった多様なステークホルダーが、それぞれのメリット、インセンティブを感じることで、サービスの開発プロセスに参画して共同作業を進めることが重要である。



- (3) 体験の連続性 (Sequencing)：サービスは相互に関係する活動の連続として設計される。  
サービスのプロセスを構成するのは数多くのタッチポイントやインタラクションであるが、それらをつなぎ合わせた一連の流れがサービスの時間を形作っている。サービスのプロセスには、プリ・サービス期（サービスを購入し、サービスに接触するまでの期間）、サービス期（顧客がサービスを実際に体験する期間）、後続するポスト・サービス期の3段階がある。サービスを設計する際には、企業が直接的に提供するタッチポイントでのサービスのことだけでなく、顧客の立場に立って、自社以外のモノやサービスからもたらされる顧客の体験を想定する必要がある。
- (4) 物的証拠 (Evidencing)：無形なサービスを物理的な人工物によって可視化する。  
サービスは、目に見えないもの (Intangible)、つまり無形であるが、サービスの証しとなる物的要素、つまり顧客が触れることができるモノがあると、サービス期間だけでなくポスト・サービス期間にまで顧客の心に留めることができる。
- (5) 全体的な視点 (Holistic)：サービスの環境全体をよく考慮する。  
個々のタッチポイントやインタラクションを検証する時には、サービスの現場を取り巻く環境や条件に注意を払う必要がある。また、サービスの全過程を通して全てのステークホルダーがどのような気持ちや感覚を味わうかを分析する必要がある。さらに、サービス提供者の立場からも、自分たちがどのような組織であるかも考慮すべきである。

サービス・デザインに関連した考え方に、カスタマー・エクスペリエンス (Customer Experience、略して CX。日本語で顧客体験価値) がある。カスタマー・エクスペリエンスは、商品やサービスを購入したり使用したりする「体験」によって得られる感覚的、感情的な付加価値のことである<sup>34</sup>。つまり、顧客と企業（商品やサービス）との関わりを、顧客の持つ時間軸とプロセスで一連の「体験」として捉え、その時の顧客が抱く感情やニーズを重視しようとする概念である<sup>35</sup>。

サービス・デザインとカスタマー・エクスペリエンスは、それぞれの源流や系譜が異なるが、いずれもモノやサービスの使用価値や顧客の体験にフォーカスしていること、そして企業と顧客の個々のタッチポイントやインタラクションだけでなく、それらをつなぎ合わせた一連の流れを重視している点で共通しており<sup>36</sup>、従来から多くの企業が顧客接点毎に現場スタッフに対する教育等によって品質改善を行って顧客満足を得ようとしていたのとは異なる考え方である。

サービス・デザインの目的は、顧客に最適な顧客体験価値を提供するために既存のサービスを顧客視点に立って設計しなおすことにある。サービス提供企業の多くは、長い間、直感でこれを実践してきたが、これを体系的に企画し、実践するための方法論が提案されている。これらの方法論の中で、中心的なツールとして位置付けられているのが「カスタマー・ジャーニー・マップ」である。顧客のブランド体験を「旅」になぞらえ、顧客とブランドとの接点の連なりを「カスタマー・ジャーニー」と呼ぶ。「カスタマー・ジャーニー・マップ」は、顧客の視点から、1つのサービスが提供するカスタマー・エクスペリエンスの全容を概観し、そこに影響を与える各種の要員を構造化して図解する技法である。

図7に、加藤による著書<sup>37</sup>等を参考に筆者が作成したカスタマー・ジャーニー・マップの例を記す。一般的にはサービス体験の前、サービス体験の開始時、サービス体験の途中、サービス体験の後のそれぞれのステージにおける顧客の行動を記す。さらに、タッチポイント毎、ならびにタッチポイント間での顧客の思考や感情を可視化する。つまり、商品やサービスの利用開示や利用途中だけではなく、それらの購入・契約の前で顧客がどのような体験をしてきたか、どのような知識や期待を持っているか、競合他社の類似の商品・サービスを体験したことがあるかなども検討に入れる。また、サービス利用の途中で想定外の事態が起こった場合に、顧客がどのような体験をして、何を考え、どのような感情に至り、どのような行動を取るかも検討する場合がある。さらには、商品やサービスの利用後、つまりアフターサービスや、契約の解除・退会、商品の廃棄の際にどのような感情を持ち、次にどのような行動を取るのかまで検討を行う。また、ビジネスの内容によっては、顧客が生まれてから成長し、大人になるまでのライフサイクル全体を対象にカスタマー・ジャーニーを検討する場合もある。

「カスタマー・ジャーニー・マップ」を作成することで、顧客視点で現在のサービスの価値をリフレーミングすることができる。従来は顧客と企業のタッチポイントでのサービス提供内容（例えば、提供物の見栄え、提供者の接客態度、等）に目が行きがちであったが、タッチポイントとタッチポイントの間で顧客が体験すること（例えば、自社ではなく他の企業が提供している商品やサービスに触れること、図7ではテナントとして入居しているビルの施設利用、等）による顧客の思考や感情の変化に目を向けることができる。

サービス提供者：カルチャースクール

顧客のペルソナ：母親 30 代 長女に習い事（ダンス、バレエ等）を習わせたい。長女 8 歳（小学校低学年）。次女 1 歳

行動 ステージ	来店・入会前			初来店			入会・教室通い				退会・ 転居
行動サブ ステージ	習い事への 興味	教室探し	他スクールの 見学	来店	体験 レッスン	検討 ・決定	入会	レッスン前	レッスン中	レッスン後	教室探し
顧客の行動	・長女は友達 から誘われる ・母親はママ友 と習い事の話 題	・インターネット 検索 ・HP閲覧 ・新聞折込チラ シ閲覧	・他のスクール、 スポーツジム、 ダンス教室 等を訪問 ・見学・体験 ・費用等の説 明を聞く	・駐車場の有 無の確認 ・交通手段の 確認	・見学・体験 ・費用等の説 明を聞く	・他のスクールと の比較	・入会手続き ・入会金、月 謝の支払い	・風邪を引いて レッスンを休む ・台風来襲で 休講の連絡	・講師・他生徒 とのトラブル ・教室で見学 の次女が退 屈し泣き出す ・事故や怪我 ・ママ友と習い 事の話題 ・SNSに投稿	・入居施設で 買い物 ・周辺散策 ・ママ友と習い 事の話題 ・SNSに投稿	・同スクールの 他店舗・他ス クールの検討
顧客の思 考・感情	・役に立つ習い 事をさせたい ・健康維持のた めに習い事を させたい	・他のスクール、 スポーツジム、 ダンス教室等 との違いがよく わからない	・曜日・時間 帯・場所の 希望	・駐車場代が かかる ・新聞折込チラ シの記載内 容との違い ・スクール店員 が親切	・長女が楽し そうにして いる ・講師の教え 方が上手 ・教室・更衣 室が綺麗 ・入居施設の トイレ汚い	・判断の決め 手に欠ける ・一流で有名だ が厳しい講師 がよいのか、気 さくで優しい 講師がよいのか	・カード払いは できるのか ・月の途中で 入会できるか	・電話ではなく ネットで連 絡・確認でき たら ・長女1人で通 わせたいが事 故や犯罪が心 配	・トラブルや苦 情は誰に言 えばよいのか ・事故や怪我 の費用は ・レッスン中、次 女とどのように 過ごすか	・レッスン後に 買い物をして 帰るのが便利 で習慣化 ・友達を誘って みよう	・他店舗を紹 介してもらえ るのか ・月の途中で 退会できるか
(現在の) 顧客接点		・HP ・新聞折込チラ シ		・店舗受付 ・スクール店員 の接客	・体験レッスン		・店舗受付 ・スクール店員 の接客	・電話連絡	・通常レッスン		・店舗受付 ・スクール店員 の接客
(現在の) 課題				・新聞折込チラ シが実状を反 映していない	・同スクールが 入居する施 設の老朽化	・決め手・差別 化ポイントが 明確でない		・休講に関する HP上での情 報発信ができ ていない	・苦情対応が 十分ではない ・幼児を遊ば せる場所がない		・他店舗との連 携ができてい ない
機会と リスク				・競合スクール が駐車場の 無料券配布 するリスク				・生徒の入退 室を親のスマ ホに通知して 差別化	・SNSから風評 被害のリスク	・SNS・口コミで 評判拡がる	

(出典) 文献 3 7 などをもとに弊社にて作成

図 7 カスタマー・ジャーニー・マップの例

近年は、顧客と企業のタッチポイントをスマートフォン等のモバイル機器が担うことも増えているため、従来よりもタッチポイント間の時間間隔が短くなる傾向があり、極端な場合は連続的になっている。モバイル機器の利用に慣れている顧客層とそうではない顧客層では、そこで受け取る体験価値が異なるため、架空の顧客モデル（ペルソナ）を複数設定することも重要である。

最後に、規模の大きな企業が提供するサービスでは、タッチポイント毎に別々の部門が提供している場合が多い。このような場合、部門毎の個別最適でタッチポイントにおけるサービス品質を改善しても、全体のカスタマー・エクスペリエンスを改善することは難しい。従って、全体最適の視点でカスタマー・ジャーニー全体、または行動ステージくらいのまとまりでカスタマー・エクスペリエンスを改善するための活動が必要となる。このためには、部門横断活動を指揮できるリーダーの役割が重要である。

## 5. お客様の声をベースとしたサービスの見直し・改善

「サービス戦略」と「サービス・デザイン」によりサービスを設計しなおし、その運用を開始することができても安心することはできない。顧客からは現場スタッフやコンタクトセンター等を通じて様々な要望・意見がもたらされるからである。

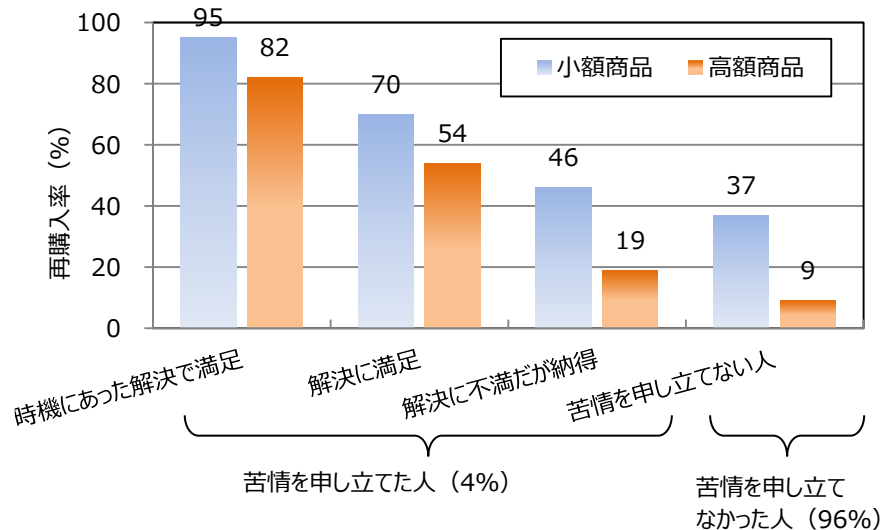
### 5.1 お客様の声とグッドマンの法則

サービス企業に寄せられる顧客からの要望・意見については、これまでは「苦情」という言葉が使われることが多かったが、最近は企業の HP で「お客様の声」という用語が使用されるようになってきた（なお「お客様の声」という用語は広義であり、「お褒めの言葉」など顧客からのポジティブなメッセージも含まれる）。

「苦情」は、簡単に言えば事前期待が裏切られた際に発せられる言葉であるが、苦情を申し立てなかった水面下の顧客に比べると、まだ企業が挽回をするチャンスが残されている。1975 年にアメリカ合衆国消費者問題局がグッドマン率いる TARP 社に依頼した「アメリカにおける消費者苦情処理」の調査では、苦情を申し立てしなかった人は 96%、申し立てをしたのはたった 4%であった（図 8）。そして、苦情を申し立てた高額商品（100 ドル以上）の購入者 4%のうち、迅速に苦情を解決できた場合には、苦情を申し立てなかった人（再購入率 9%）の 9 倍の 82%という再購入率であった。これより、『不満を持った顧客のうち、苦情を申し立て、その解決に満足した顧客の当該商品サービスの再購入決定率は、不満を持ちながら苦情を申し立てない顧客のそれに比べて高い。』（グッドマンの第一法則）という結論

が導き出された<sup>38, 39</sup>。

一方、企業に不満を持ちながらも苦情を申し立てなかった人の再購入率は、高額商品については1割以下にとどまっている。後述する苦情対応マネジメントシステム規格 ISO 10002 では、苦情の申し出方法や申し出先の情報を利害関係者に広く公開すること（9つの基本原則の①公開性）が望ましいとされている。顧客が不満に感じた際に、すぐに苦情を申し立てられるような仕組みを構築しておくことが重要であると言える。



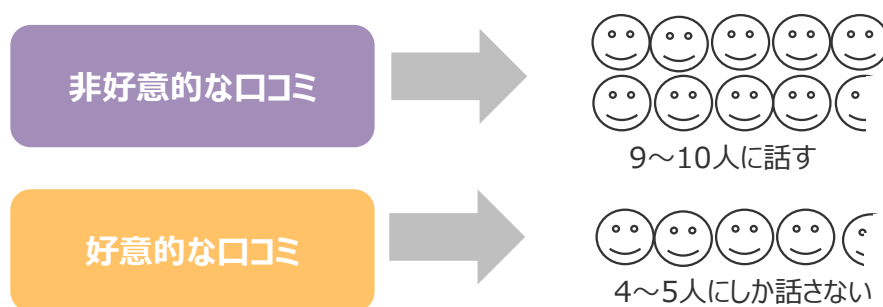
(出典) 顧客ロイヤリティ協会 HP・佐藤知恭

図8 不満を抱いた顧客の行動と再購入意思との相関関係<sup>38</sup>

グッドマンの法則については前述した『第一法則』以外に以下の2つの法則がある。

- 『苦情処理に不満を抱いた顧客の非好意的な口コミは、満足した顧客の好意的な口コミに比較して、二倍も強く影響を与える。』（第二法則）<sup>38</sup>

口コミの波及効果について言及した本法則は、「アメリカにおける消費者苦情処理」調査の補完調査（1984年実施）において、苦情処理に不満を抱いた顧客による非好意的な口コミ（悪い評判）は、9～10人に、解決に満足した顧客による好意的な口コミ（いい評判）は、その半数の4～5人に話すという結果が得られている<sup>39</sup>。



(出典) 顧客ロイヤリティ協会 HP の内容をもとに弊社にて作成

図9 グッドマンの第二法則<sup>38, 39</sup>

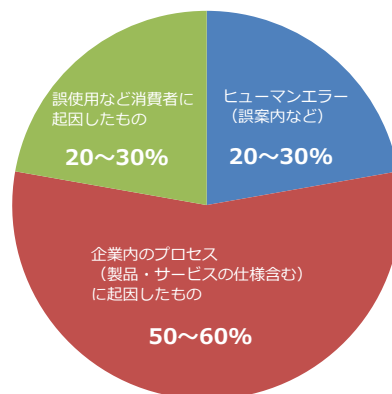
- 『お客様に適切な「情報を提供する」（企業の行う消費者教育）ことによって、その企業に対する消費者の信頼度が高まり好意的な口コミの波及効果が期待されるばかりか、商品購入意図が高まり、かつ市場拡大に貢献する。』（第三法則）<sup>38</sup>

本法則は、企業による消費者教育に関する法則で、顧客が必要としている情報を適切なタイミングで顧客へ提供することによって、その企業に対する消費者の信頼度が高まったり、好意的な口コミの波及効果が期待される、商品の購入意図が高まるなどの結果が得られている。

## 5.2 お客様の声をベースとしたサービスの見直し・改善

企業に寄せられる「お客様の声」を活用することは、顧客の事前期待とサービスを受けた後の事後評価を把握する1つの手段にもなる。本来、事前期待や事後評価は顧客が「心の中に持っている」ものであり、表面化することは少ないが、「お客様の声」を収集し、分析することで、事前期待や事後評価を把握し、それらを踏まえたサービスの見直しや改善を行うことにつながる。

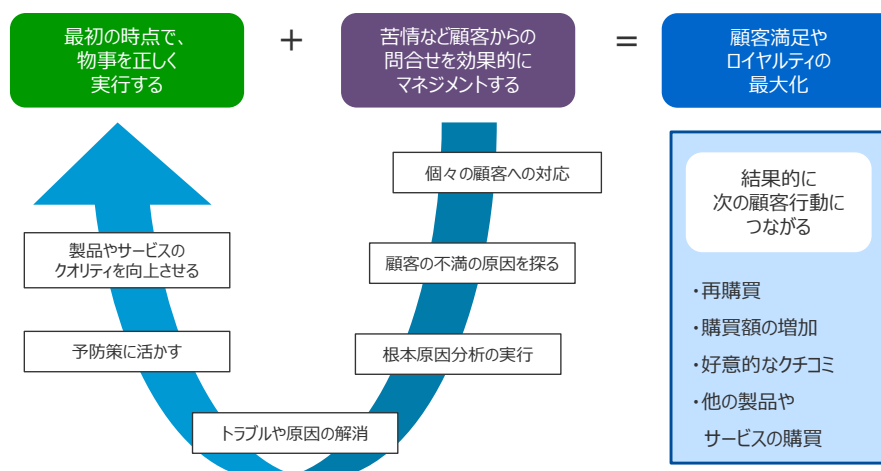
TARP社の調査によると、顧客の不満原因の50～60%は商品やサービスの仕様や提供企業の社内プロセスに要因があり、顧客接点における現場スタッフの態度やコンタクトセンターのオペレータの誤案内に起因するものは20～30%、残りの20～30%は顧客の誤使用や誤操作、勘違いやロコミで拡散した誤った情報に起因するものであった（図10）<sup>40</sup>。従って、顧客接点における現場スタッフやオペレータの接客態度を教育・訓練して改善するだけでは、本質的には不満を解消することはできない。逆に言えば、商品・サービスの仕様やサービス提供者の社内プロセスを見直しすることで不満を大幅に解消することができる余地があると言える。



（出典）ジョン・グッドマン、「グッドマンの法則に見る 苦情をCSに変える『戦略的カスタマーサービス』」, リックテレコム（2013）図2-2より引用

図10 顧客が期待を裏切られたと感じる要因の割合<sup>40</sup>

グッドマンは、「お客様の声」は顧客体験から発せられたものと捉え、これを戦略的にマネジメントすることで顧客満足とロイヤルティを最大化し、企業の収益性に直結させることが可能であると、これを「DIRFTモデル」と呼んだ（図11）<sup>40</sup>。DIRFTは、『Do It Right the First Time』の略であり、「最初の時点で物事を正しく実行するべき」という意味である。「事前期待を適切に把握して設定する」、「商品やサービスの仕様上の課題をあらかじめ見つけ出して訂正しておく」、「トラブルを予防するためのマニュアルを策定する」、「顧客に対して、商品やサービスに関する特徴や取り扱い・利用上の注意点、操作・利用方法、制約条件等の正しい情報を提供する」ことで、顧客体験に直接的、間接的に影響を及ぼす全てのサービス提供プロセスを適切に構築することが重要であるとしている。



（出典）ジョン・グッドマン、「グッドマンの法則に見る 苦情をCSに変える『戦略的カスタマーサービス』」, リックテレコム（2013）図1-1より引用

図11 DIRFTモデル<sup>40</sup>



「DIRFT モデル」では、苦情などの「お客様の声」を収集し、不満やトラブルに迅速に対応するとともに、お客様の声を分析して社内の関連部署にフィードバックし、商品やサービスの継続的な改善活動ができる仕組みを構築することの重要性を強調している。この「苦情など顧客からの問い合わせを効果的にマネジメントする」ことは、後述する苦情対応マネジメント（ISO 10002/JIS Q 10002）の仕組みの全部、または一部を構築することと他ならない。

また、「最初の時点で物事を正しく実行する」ことは、前述した「サービス戦略」や「サービス・デザイン」によって顧客に最適な顧客体験価値を提供するために既存のサービスを顧客視点に立って設計しなおすことであると筆者は解釈している。

### 5.3 苦情対応マネジメント（ISO 10002/JIS Q 10002）

ISO 10002 は、顧客満足の上を目指した苦情対応プロセス構築のための国際基準であり、2004 年 7 月に国際標準化機構（ISO）から発行された。翌 2005 年 6 月には翻訳され、JIS Q 10002 : 2005「品質マネジメント—顧客満足—組織における苦情対応のための指針」として発行された。現在の最新版は ISO 10002:2014/JIS Q 10002:2015 である。ISO 10002 の枠組みはいわゆる計画(Plan)、実施(Do)、監査(Check)、見直し(Act)のプロセスを繰り返し、継続的な改善を図っていく PDCA マネジメントサイクルである（図 12）。この図の実施（Do）の小さな PDCA サイクルは、苦情を受け付けて対応した後、各事案の分析結果から改善につなげる仕組みを記している。また、全体の大きな PDCA サイクルでは、仕組みの運用状況全体を点検して、全般的な改善を図る仕組みを記している。本規格ではそれらの枠組みを構築、運用するためのガイドラインを示している。

本規格では、苦情の定義を「製品・または苦情対応プロセスに関して、組織に対する不満足の実現で、その対応または解決が、明示的または暗示的に期待されているもの」としている。つまり、苦情を、苦情の対象となっている人や物、サービス個別の問題ではなく、組織全体に向けられた不満足の実現であって、組織をあげて対応していく必要があるという考え方が基本となっている。つまり、顧客対応部門だけで完結してしまう苦情対応は、実施（Do）の小さい PDCA サイクルを回しているに過ぎず、商品・サービスの開発を担う部門を含めた組織全体で顧客を意識し、顧客の声を活かした事業を行っていくための活動を意図している<sup>41, 42</sup>。

本規格では、次の 9 つの基本原則を遵守することが望ましいとしている。

- |            |              |
|------------|--------------|
| ① 公開性      | ⑥ 機密保持       |
| ② アクセスの容易性 | ⑦ 顧客重視のアプローチ |
| ③ 応答性      | ⑧ 説明責任       |
| ④ 客観性      | ⑨ 継続的改善      |
| ⑤ 料金       |              |

これらの基本原則の全部、または一部を遵守することは、あらかじめ対応基準や対応手順を整理することにつながり、顧客に対して一貫性のある苦情対応を可能とする。また、苦情対応受付を広く一般に公開することになり、苦情対応の透明性の確保に加えて、顧客の納得感や安心感につながる。さらに、個々の苦情を分析して背後の原因を明らかにし、関係者が協力してサービスの改善を行うことができるようになる。結果として、継続的に改善する文化を構築し、強い組織づくりにつながる、というメリットがあると言える。

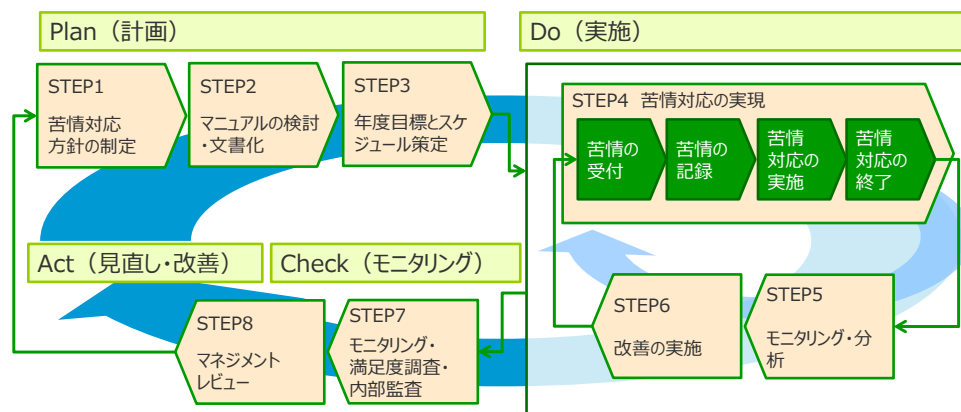


図 12 ISO 10002/JIS Q 10002 における PDCA サイクル

## 6. おわりに

戦後日本の成長を支えてきたのは主に製造業であるが、技術が進歩しあらゆる場所で同等品質の製品製造・量産が可能になった。このため、製品自体の価値を差別化することが難しくなり、製造業の「サービス化」の進展・拡大につながっている。一方、人々の価値観は変化し、今日では「モノ消費」から「コト消費」にシフトしている。顧客がサービスに求める「体験価値」は、これまで以上に多様化・高度化していくことであろう。

このような中、競争の激化や人材不足によって、従来からのサービスの内容や品質を維持していくことが困難になってきている。今後、少子高齢化の進展によって、この状況はさらに深刻化することが予想される。

サービスをどのように設計し、サービス品質をどのように担保するのかは、サービス提供企業の戦略的・戦術的テーマの1つである。いわゆる物財と異なりサービスは設計の自由度が高いため、そのサービスをマネジメント・コントロールすることが、サービス提供企業の存続を左右するといっても過言ではない。本稿では、「サービス品質」、「S・D ロジック」、「サービス戦略」、「サービス・デザイン」、「カスタマー・エクスペリエンス」、「カスタマー・ジャーニー」、「苦情対応マネジメント」といったサービス・マーケティングに関わる新旧の概念や方法論を筆者なりに整理し、概説した。今後、サービス提供企業にとって自社のビジネスの見直しと再構築を検討していく際の一助になれば幸いである。

(2017 年 7 月 28 日発行)

## 参考文献

- <sup>1</sup> 公益社団法人 経済同友会, サービス産業の生産性革新 ―日本の成長戦略の核としてのサービス産業の課題― (2016年 10月 13日)
- <sup>2</sup> 長谷川敦士, サービスデザインの時代 顧客価値に基づくこれからの事業開発アプローチ, 情報管理, Vol. 59, No. 7 (2016)
- <sup>3</sup> 独立行政法人 労働政策研究・研修機構, 「人材 (人手) 不足の現状等に関する調査」 (企業調査) 及び「働き方のあり方等に関する調査」 (労働者調査) 結果 (平成 28 年 6 月 15 日)
- <sup>4</sup> (著) フィリップ・コトラー, ケビン・レーン・ケラー, (監修) 恩蔵直人, (翻訳) 月谷真紀, 「コトラー&ケラーのマーケティング・マネジメント 第 12 版」, ピアソン・エデュケーション, 丸善出版 (2008)
- <sup>5</sup> 諏訪良武 (著), 北城格太郎 (監修), 「顧客はサービスを買っている―顧客満足向上の鍵を握る事前期待のマネジメント」, ダイヤモンド社 (2009)
- <sup>6</sup> 小宮路雅博, サービスの諸特性とサービス取引の諸課題, 成城大学経済研究, 第 187 号 (2010 年 2 月)
- <sup>7</sup> 畠山芳雄, 「サービスの品質とは何か (マネジメントの基本選書)」, 日本能率協会マネジメントセンター (2004)
- <sup>8</sup> 金子憲治, 「サービス品質の保証 業務の見える化とビジュアルマニュアル」, 一般財団法人 日本規格協会 (2016)
- <sup>9</sup> A.Parasuraman, V.A.Zeithaml, L.L.Berry, SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality, Journal of Retailing, Vol.64, No.1, Spring (1988)
- <sup>10</sup> 五十嵐元一, ホスピタリティと企業行動に関する研究: SERVQUAL 研究を手掛かりとして, 北海学園大学経営論集, Vol.3, No.2 (2005)
- <sup>11</sup> 宮城博文, サービス品質の管理・評価の課題, 立命館ビジネスジャーナル, Vol.3 (2009)
- <sup>12</sup> (著) クリストファー・ラブロック, ローレン・ライト, (翻訳) 小宮路雅博, 藤井大拙, 高畑泰, 「サービス・マーケティング原理」, 白桃書房 (2002)
- <sup>13</sup> A.Parasuraman, V.A.Zeithaml, L.L.Berry, Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale, Journal of Retailing, Vol.67, No.4, Winter (1991)
- <sup>14</sup> 井川由貴, 急性期病院の看護サービスの質評価における NURSERV-J の信頼性・妥当性の検討, 日本看護科学会誌, Vol.33, No.3 (2013)
- <sup>15</sup> 近藤隆雄, 「サービスマネジメント入門―ものづくりから価値づくりの視点へ」, 生産性出版 (2007)
- <sup>16</sup> 内閣府, 経済財政諮問会議資料 サービス産業の生産性 (平成 26 年 4 月 18 日)
- <sup>17</sup> 消費者庁, 平成 29 年版消費者白書 第 1 部第 2 章 消費者を取り巻く社会経済情勢と消費者行動・意識 (2016 年)
- <sup>18</sup> 経済産業省 地域経済産業グループ, 平成 27 年度 地域経済産業活性化対策調査 (地域の魅力的な空間と機能づくりに関する調査) 報告書 (平成 27 年 9 月)
- <sup>19</sup> 内閣府, 国民生活に関する世論調査 (平成 28 年 7 月)
- <sup>20</sup> 日本政策金融公庫 総合研究所 中小企業動向トピックス, シニア世代の消費動向～期待される消費市場～ (平成 25 年 3 月 19 日)
- <sup>21</sup> (株) ジー・エフ, シニア・高齢者の嗜好性と購買行動に関する調査 (2011 年)
- <sup>22</sup> 総務省統計局, 統計トピックス No.97 統計からみた我が国の高齢者 (65 歳以上) (平成 28 年 9 月 18 日)
- <sup>23</sup> 観光庁, 訪日外国人消費動向調査結果及び分析 平成 28 年 年次報告書, (2017 年 3 月 31 日)
- <sup>24</sup> 各社のニュースリリースから
- <sup>25</sup> 近藤隆雄, 製造業のサービス化 - その類型化と論理, 明治大学専門職大学院グローバル・ビジネス研究科, MBS Review, No.10 (2014)
- <sup>26</sup> 増田貴司, 進む「製造業のサービス化」～今、何が起きているのか～, 東レ経営研究所「TBR 産業経済の論点」, No.11-03 (2011)
- <sup>27</sup> Vargo Stephen L., Lusch Robert F., “Evolving to a new dominant logic for marketing”, Journal of Marketing, Vol.68, No.1 (2004)
- <sup>28</sup> 各社のニュースリリースから
- <sup>29</sup> 内閣府, 経済財政諮問会議資料, 労働力人口と今後の経済成長について (平成 26 年 3 月 12 日)
- <sup>30</sup> (著) フランセス・フレイ, アン・モリス, (訳) 池村千秋, 「ハーバード・ビジネススクールが教える顧客サービス戦略」日経 BP 社 (2013)
- <sup>31</sup> デイビッド・J・コリス, マイケル・G・ルクスタッド, 戦略を全社員と共有する経営, ハーバード・ビジネス・レビュー (2008 年 7 月号)
- <sup>32</sup> (著) アレックス・オスターワルダー, イヴ・ピニユール, グレグ・バーナーダ, アラン・スミス, (翻訳) 関美和, 「バリュー・プロポジション・デザイン 顧客が欲しがらる製品やサービスを創る」, 翔泳社 (2015)
- <sup>33</sup> (著) マーク・スティッグドーン, ヤコブ・シュナイダー, (監修) 長谷川敦士, 武山政直, 渡邊康太郎, (翻訳) 郷司陽子, 「THIS IS SERVICE DESIGN THINKING.: Basics-Tools-Cases, 領域横断的アプローチによるビジネスモデルの設計」, 株式会社ビー・エヌ・エヌ新社 (2013)
- <sup>34</sup> (著) J・マルゴス・クラール, (監修) 長谷川敦士, (翻訳) 郷司陽子, 「サービス・デザイン入門」, ビー・エヌ・エヌ新社 (2015)
- <sup>35</sup> 遠藤直紀, 武井由紀子, 「売上につながる『顧客ロイヤルティ戦略』入門」, 日本実業出版社 (2015)
- <sup>36</sup> 朝岡崇史, 「エクスペリエンス・ドリブン・マーケティング ―ブランド体験価値からサービスデザインへ」, ファーストプレス (2014)

- <sup>37</sup> 加藤希尊, 「The Customer Journey『選ばれるブランド』になるマーケティングの新技法を大解説」, 株式会社宣伝会議 (2016)
- <sup>38</sup> 顧客ロイヤルティ協会 HP・佐藤知恭, <http://www.customer-loyalty.jp/goodman.html>
- <sup>39</sup> 佐藤知恭, 「イラスト版 顧客満足ってなあに?—CS 推進室勤務を命ず」, 日本経済新聞社 (1992)
- <sup>40</sup> (著) ジョン・グッドマン, (翻訳) 畑中伸介, 「グッドマンの法則に見る 苦情を CS に変える『戦略的カスタマーサービス』」, リックテレコム (2013)
- <sup>41</sup> 下島和彦, JIS Q10002 に基づく苦情対応マネジメントシステム導入のポイント, TRC EYE, Vol.66 (2005)
- <sup>42</sup> 河野幸子, 金融機関における「ISO10002」導入の手引き, TRC EYE, Vol.167 (2008)