

# サービス組織のコミュニケーション戦略<sup>(1)</sup>

——コミュニケーション・ツールとしての

プロモーションおよび追加的戦略要素——

藤村和宏

## I. はじめに

演劇はサービス・デリバリーの良いアナロジーである。演劇が複数の幕 (act) から構成され、さらに各幕は複数の場面 (scene) によって成り立っているように、サービス・デリバリーも複数の幕およびその下位区分である場面から構成されている、と考えることができる。サービスのデリバリーも、それが展開される空間およびそこへの参加者 (あるいは役割) を変化させながら、1幕、2幕、3幕……と進み、各幕は中心となる活動主体が異なる複数の場面から構成される。たとえば医療サービスのデリバリーでは、第1幕は患者の病院訪問という場面から始まり、受付、診療待ち、という場面へと続いていく。そして第2幕に進み、そこでは診察や治療という場面が展開され、第3幕はデリバリー・プロセスを完結させるために会計、薬の受け取り、という場面が展開される。

これらの幕および場面の区分は、そこで展開される活動の性質、そこにおいて重要な役割を果たす活動主体、および空間の違いに基づいて行うことができる。消費の目的であるコア・サービスのデリバリーにかかわる中核的活動<sup>(2)</sup>は第2幕で行われ、第1幕ではその準備段階としての補完的活動が、第3幕ではデリバリーを完結させるための補完的活動が遂行される。また、第1幕の舞台は病院の入口から受付・待合室までの空間であり、そこでの主な登場人物は患者

(1) 本稿は、平成15年度吉田秀雄記念事業財団研究助成金を受けて行った研究成果の一部である。

(2) サービス・デリバリー・プロセスは様々な主体によって遂行される諸活動の連鎖であるが、それらの活動は顧客の望む“変化”という便益を生み出すこととの関連性の観点から、中核的 (core) 活動と補完的 (supplemental or peripheral) 活動に分類することができる。例えば医療サービスでは、患者に対する医師の診療活動や看護師の看護活動、患者による服薬やリハビリテーション活動などが中核的活動であり、医師や看護師による患者記録の作成、薬剤師による方薬、事務系職員による費用の計算、管理者による医療従事者や事務系職員の管理などが補完的活動である。大学教育サービスでは、教師による講義、学生による講義の聴講・予習・復習などが中核的活動であり、教師による講義準備、事務系職員による時間割や講義室の決定、事務職員による教員の補助や管理などが補完的活動である。

これらの例が示すように、中核的活動はサービス組織の従業員や設備・機器だけによって遂行されるものではなく、顧客によっても遂行される。否、顧客の遂行する活動の大部分は中核的活動に属することを考慮すれば、中核的活動は顧客とサービス組織の特定の従業員および設備・機器によって遂行される、と言う方がより正確である。また、中核的活動は、サービス組織の従業員や設備・機器によっても遂行されるが、すべての従業員や設備・機器がそれらに参与するわけではない。サービスの属するカテゴリー、各組織のサービス・コンセプトやそれを実現するためのデリバリー・システムのデザインなどによって異なるが、特定の職務の従業員や設備・機器のみが中核的活動の遂行に参与する。例えば、医療サービスでは医師や看護師が、教育サービスでは教師が、レストランでは料理人や給仕人が、中核的活動に参与している。設備・機器も同様であり、サービス・デリバリーに参与するすべてのものが中核的活動に参与することはなく、特定のもののみが参与している。このことから、顧客の享受する便益やサービス品質に及ぼす影響の観点から活動を分類するとともに、その遂行主体を明らかにし、それらの活動を注意深くコントロールすることが必要とされる。さらに、活動主体が従業員の場合には、彼らの活動の重要性やその遂行方法などに関する情報を提供することも必要とされる。

但し、活動を中核的活動と補完的活動に分類したり、各活動の主体を明らかにすることは、中核的活動やその遂行に参与する程度の高い主体はサービス組織にとって重要であり、補完的活動やその遂行に参与する程度の高い主体は重要ではない、ということの意味しない。活動の重要性の観点からは、すべての活動とその遂行主体は重要である。なぜならば、中核的活動だけではサービス・デリバリーを行うことができないだけでなく、補完的活動のパフォーマンス水準は中核的活動のパフォーマンス水準に重大な影響を及ぼし、顧客の享受する便益やサービス品質にも間接的に影響を及ぼすためである。あるいは、中核的活動での差別化が困難になっており、それを支援する補完的活動のパフォーマンスや生産性がサービス組織の競争優位の源泉となっているからである。

また、活動は中核的なものと補完的なものに分類されるが、同じカテゴリーに分類される諸活動でもその中核性あるいは補完性の程度において異なっている。つまり、中核的活動に分類される活動でも、中核性の高いものもあれば、補完的なものもある、ということである。例えば医療サービスでは、患者に対する医師の診療活動、看護師の看護活動、患者による服薬やリハビリテーション活動などが中核的活動であるが、これらの中では医師の診療活動が最も中核性の高い活動であり、他の二つの活動はこれを補完するために行われるという点で、やや補完性の高い活動である。このことは、各活動は中核性と補完性を両極とする線分上のある点に位置づけられるものにすぎないということの意味している。

さらに、この位置づけは固定的なものではなく、様々な要因によって変化する。前述

と受付職員であり、時には看護師も登場する。第2幕の舞台は診療室であり、主な登場人物は患者、医師、および看護師である。最後の第3幕は会計および薬の待合室であり、そこでの登場人物は患者、会計職員、薬剤師である。

サービスをデリバリーし、それを顧客が消費するシステムはサービス・デリバリー・システムと呼ばれるが、それはフロント・ステージおよびバック・ステージ<sup>(3)</sup>という空間から構成される。フロント・ステージは顧客が参加する空間であり、バック・ステージは顧客の参加はないが、フロント・ステージの活動を支援するような活動が従業員および設備・機器によって提供される空間である。演劇のアナロジーでは、フロント・ステージは舞台であり、そこで活動する従業員は役者に、顧客は観客に、その空間を形成している物理的環境は舞台セットに相当する<sup>(4)</sup>。但し、観客としての顧客は舞台の単なる傍観者ではない。沸き上がってくる感情を表情や行動に表し、役者の感情に影響を及ぼすことで、その演技に作用して演劇の質を高めることに貢献している観客のように、デリバリーに必要とされる活動を提供しながら生成されるサービスを消費し、また、その評価を表情や行動に表すことで従業員の活動の動機づけや修正を行

---

の例では、医師による診療活動が最も中核性の程度が高い活動であるとしたが、医療サービス組織がその提供する便益の中心を物理（肉体）的变化から感情的変化に変更するならば、看護師による看護活動が最も中核性の程度が高い活動になり、医師による診療活動は補完性の程度を高める方向に移動することになる。

- (3) 空間には、物理的スペースだけでなく、メディア・スペースも含まれる。メディアには、手紙、電話、FAX、インターネットなどが含まれる。ITの進展とそのコスト低下により、サービス・デリバリー・プロセスを構成する中核的活動および補完的活動のすべて、あるいは一部をサイバースペースで遂行するサービスが増加している。なお、サイバースペースとは、SF作家のW. Gibsonが*Neuromancer*という小説の中で生み出した言葉であり、コンピュータ・ネットワークによって創りだされるインタラクティブであるが、バーチャルなコミュニケーション環境である。
- (4) この劇場のアナロジーはしばしば、実際のサービス・デリバリーの現場でも用いられている。たとえばディズニールランドでは、来園者をゲスト（賓客）、従業員をキャストと呼んでいるし、従業員が出勤して持場につくことは“you are now on stage”（「君は今舞台の上にいる」）と言われる。

また、ルイジアナ州ニューオーリンズ郊外にあるEast Jefferson General Hospitalでは、ゲスト（患者だけでなく、その家族、聖職者、その他の見舞客も含む）が入ることのできるあらゆる場所は「舞台（on-stage）」、それ以外の場所は「舞台裏（off-stage）」と呼ばれている（Pine and Gilmore, 1999, p. 54）。

う存在である。また、バック・ステージの従業員は舞台の背後で音楽やライティングなどによって役者達の演技を支援している裏方に、サービス・デリバリー・プロセスあるいはオペレーション全体を計画・監督を担当しているマーケティング担当者あるいは経営者は脚本家に相当する。そして、演劇の各幕の評価はその幕に登場する役者、観客、舞台セット、裏方、脚本家によって決まるように、サービス・デリバリーにおけるサービス品質、顧客満足、生産性などもフロント・ステージの従業員だけでなく、顧客、物理的環境、バック・ステージの従業員、マーケティング担当者あるいは経営によって決まる。すなわち、演劇が観客を含む劇場内のすべての人と物理的環境によって作り上げられているように、デリバリー・プロセスを構成する幕および場面も、デリバリー・システムを構成する人（従業員と顧客）および設備・機器によって創造される。ということは、いずれの要素もデリバリー・プロセスの効果と効率に重大な影響を及ぼし、顧客の享受するサービス品質やその評価である顧客満足／不満足決定に大きくかかわっている、ということである。さらに、これらの要素はサービス品質に関する何らかのメッセージを顧客に伝達することで、選択意思決定過程における顧客の期待形成やそれに基づく選択にも影響を及ぼす。

このようにサービス・デリバリーを演劇として捉えるならば、サービス組織は潜在的小および顕在的小顧客とコミュニケーションを行い、彼らを満足させるためのマーケティング・ミックスとして、従来の4Ps(製品、価格、プロモーション、流通)以外の戦略要素も利用可能であるし、これらを含むマーケティング・ミックスを統合的且つ整合的に計画・実践しなければ、効果的且つ効率的なサービス・デリバリーを期待することはできない。つまり、舞台セットに相当するフロント・ステージの物理的環境、役者に相当するフロント・ステージの従業員、観客に相当する顧客、および台本に相当するデリバリー・プロセスも戦略要素として管理されなければならない。Booms and Bitner (1981) は、これらの戦略要素を「物理的証拠 (physical evidence)」「参加者 (participants)」「サービス生成プロセス (process of service assembly)」という3Psとして整理し、マーケティング・ミックスに追加することを提案している。なお、参加者には<sup>(5)</sup>

従業員と顧客の両者が含まれる。また、サービス生成プロセスは、様々なコミュニケーション・ツールを通じて顧客に提供を約束したサービスをデリバリーするのに必要とされる諸活動を明確化し、それらを遂行する主体、時間、空間、および順序によって規定されるものである。

サービスという製品は顧客が望む“変化”<sup>(6)</sup>という便益とそれを得るための経

(5) Lovelock and Wright (2002, pp. 14-15) は、拡張マーケティング・ミックスとして以下の8Psを提案している。

(1) **製品要素 (Product Elements)**

顧客にとっての価値を生み出すサービス・パフォーマンスの構成要素のすべて。

(2) **物理的空間・ネットワーク空間・時間 (Place, Cyberspace, and Time)**

いつ、どこで、どのように顧客にサービスをデリバリーするのか、に関する経営者の意思決定。

(3) **プロセス (Process)**

特定のオペレーション方法あるいは一連の活動の手順であり、通常は、定められた順序で進行する必要があるステップを含むもの。

(4) **生産性と品質 (Productivity and Quality)**

生産性と品質はしばしば別々に扱われるが、同じコインの表裏として捉えられるべきものである。生産性は、効率的にサービス・インプットを顧客にとって価値のあるアウトプットへと転換する程度であり、品質は、あるサービスが、顧客のニーズ、ウォンツ、期待を充足することで、顧客を満足させる程度である。

(5) **人 (People)**

サービス・デリバリーにかかわる顧客と従業員（フロント・ステージおよびバック・ステージで活動する従業員のすべてが含まれる）。

(6) **プロモーションと教育 (Promotion and Education)**

特定のサービスあるいはサービス組織に対する顧客の選好構築を目的とする、コミュニケーション活動とインセンティブ。但し、彼らは、これらを必要な情報とアドバイスの提供、特定製品の持つメリットを標的顧客に説得、顧客が特定の時間とタイミングで行動を起こすことを促進、という三つのみに限定しており、スク립トの教育などは含めていない。

(7) **物理的証拠 (Physical Evidence)**

サービス品質の証拠となる視覚または他の感覚で感知できる手がかり。

(8) **価格とそれ以外の支出 (Price and Other User Outlays)**

顧客がサービスを購買・消費する際に負う金銭、時間および努力の費用。

さらに、Lovelock and Wright は、これらの8Psを8人漕ぎの軽量ボートに喩え、「この種のボートでは、スピードは個々の漕ぎ手の力から生み出されるが、同時に全体の調和と力の結集に依存する。船尾のコックスの合図に従い、漕ぎ手はオールを一斉に漕がねばならない。こうすることで個々の力が最適に結集される。サービスにおいても同じことで、8Psの間の合力と統合が必要となる。コックス（ボートの舵取りをし、ペースを決め、漕ぎ手を励まし、レースの他のボートの動きにも絶え間なく目を配る）は、経営者のメタファーである」(pp. 13-14) と論じている。

験から構成されるものであるため、それらはデリバリー・プロセス（消費中）および／あるいは終了後にしか評価できない。しかしながら、Booms and Bitner (1981) の提案する拡張マーケティング・ミックスの含まれる戦略要素はすべて、顧客にサービスの品質や意味、価値に関する何らかのメッセージを伝達する可能性がある。拡張マーケティング・ミックスの要素である製品としてのサービスは、無形性のために、デリバリーが開始されるまではメッセージを発信することはない。しかしながら、サービス・デリバリーの空間と時間が複数の顧客によって共有されており、消費の可視性が高く、他の顧客が受けている変化や経験を観察できる場合には、それらはサービスの意味や品質に関する何らかのメッセージを顧客に伝達する可能性がある。

サービスの価格はその水準によって、そのサービスの意味や価値に関するメッセージを顧客に伝達することが可能である。さらに、価格およびサービスの選択・消費に必要とされる価格以外のコスト（たとえば、交通費、サービス・

---

(6) サービスの消費もモノ（有体財）の消費も、顧客に何らかの変化をもたらすものである。しかし、ここではサービスを「消費によって享受することが期待されている便益としての変化を導く、生産活動の集合体」として、モノを「生産活動の結果として産出される客体物であり、消費によって享受することが期待されている便益としての変化を導く活動が物的特性として内蔵されているもの」として捉えている。両者の違いに関する詳細な検討も重要であるが、この考察は本稿の目的から逸脱するものであることから、機会を改めて行いたい。

(7) 消費資源とは、顧客がサービスを購入・消費するために投入しなければならない資源であり、金銭、時間、肉体的および精神的エネルギー、知識、技能、空間などが含まれる。サービス・デリバリーでは顧客の参加が必要不可欠であるために、顧客の参加のあり方（各種消費資源を組み合わせる投入の仕方）もサービス・デリバリーの効果と効率に影響を及ぼす重要な要因の一つである。このことから、サービス品質や顧客満足の向上を図ろうとするサービス組織は、デリバリー・プロセスに適切に参加できるだけの消費資源を保有する人々を顧客として選抜するか、あるいは必要な消費資源（特に、参加にかかわる知識や技能）を顧客に確保・蓄積させるとともに、デリバリー・プロセスにおいてそれらを積極的且つ適切に組み合わせる投入するように動機づけることが必要とされる。一方、顧客は、選択代替案である個々のサービスが提供するであろう品質を推測すると同時に、消費に必要とされる消費資源を評価することで、どのサービスを選択するのか、の決定を行う。この過程では、あるサービスの期待される品質が希望水準を上回っているとしても、その消費に投入しなければならない消費資源を十分に保有していないと評価するならば、顧客は選択を放棄するか、消費前に必要とされる消費資源を確保・蓄積しなければならない。

デリバリー施設に相応しい洋服やアクセサリーの購入費、サービス消費に必要な知識や技術の学習コストなど)は、顧客が投入しなければ消費資源の質と量<sup>(7)</sup>に関するメッセージを伝達することで、選択に影響を及ぼす。

プロモーションは当然、サービス内容やそのデリバリー・プロセスに関する情報を顧客に提供することで、顧客の記憶の中にサービス（ブランド）についての新たな知識、意味、信念などを創り出したり、記憶の中のブランド名やその他のサービスについての意味が活性化される可能性を増大させたりする。また、顧客がサービス（ブランド）を考えるとときに活性化されるイメージや感情（情動）を修正したり、それに対する顧客の信念や態度の変容を図り、購入意図を高めたりすることにも貢献する。さらに、プロモーション（特にセールス・プロモーション）はそれが持つメッセージとインセンティブを通じて、サービス（ブランド）に関連した顧客の特定の行動の変容ないし維持を図ることにも貢献する。

流通（場所）も、サービス施設の立地場所や施設数を通じて、サービスの意味や価値に関するメッセージを顧客に伝達するし、消費の利便性を決定する。

また、追加的戦略要素である、物理的環境（証拠）、参加者、デリバリー・プロセスもサービスという製品の一部を構成することで、サービスの意味や価値に関するメッセージを顧客に伝達する。

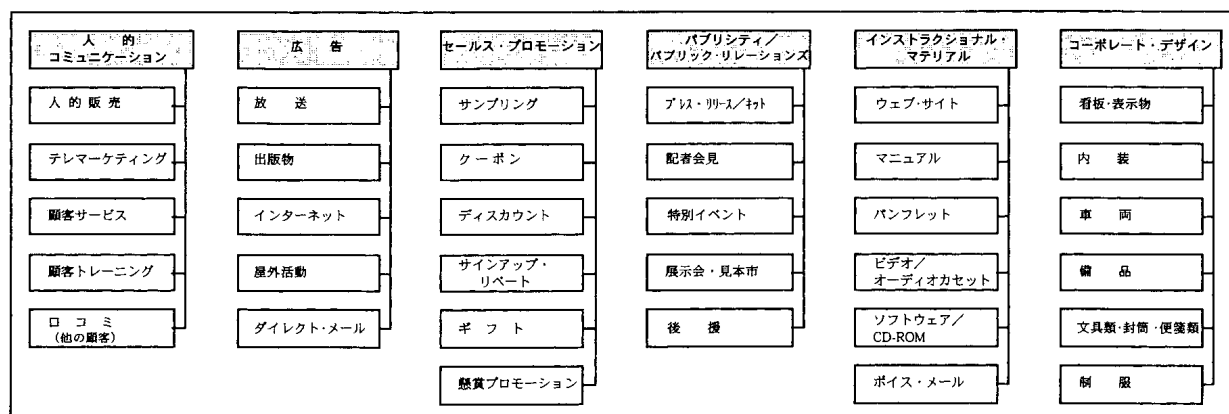


図1 サービスのためのマーケティング・コミュニケーション・ミックス

(出所) Lovelock, Christopher and Lauren Wright (2002), *Principles of Service Marketing and Management, Second Edition*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, p. 199.

このようなことから、サービス組織は、製造企業よりも、コミュニケーション・ツールとして多くの選択肢を持っていることになる。Lovelock and Wright (2002, p. 199) はこの選択肢群を集合的に「マーケティング・コミュニケーション・ミックス」と呼び、各要素の伝達可能なメッセージの種類や期待される機能の違いから、図1のような6カテゴリーに分類している。

本稿では、このマーケティング・コミュニケーション・ミックス体系を参考にしながら、拡大マーケティング・ミックスを構成するプロモーション、物理的環境、参加者、デリバリー・プロセスについて、それらのコミュニケーションの機能と展開について理論的に考察を行うとともに、実際のサービスの選択意思決定過程において、顧客はどのコミュニケーション・ツールを重要な情報源として利用し、さらに物理的環境や参加者のどのような側面を重視することで、サービス品質の推測・評価を行っているのか、について実証的に考察を行いたい。

## II. プロモーションの機能と展開

Lovelock and Wright (2002) は、マーケティング・コミュニケーション・ミックスの中に伝統的なプロモーションだけでなく、コーポレート・デザインとしての物理的環境も含めている。しかし、コーポレート・デザインはマーケティング部門だけでコントロールできるものではなく、施設管理部や人事部といった他の部署との連携の中でのみコントロール可能なものであるため、これは物理的環境として分けて考察を行いたい。

プロモーションの基本的機能には「情報伝達」と「説得」がある。この2つの目的を達成するために様々なツールが用いられるが、伝統的なマーケティングでは、これらは広告、人的コミュニケーション、セールス・プロモーション、パブリシティーに大別されている。しかし、サービス組織のプロモーションにおいては、Lovelock and Wright が挙げるインストラクショナル・マテリアル (instructional materials) も必要不可欠である。なぜならば、サービス消費においては、顧客もサービス・デリバリー・プロセスに参加し、そこで期待されて



いる役割を積極的且つ適切に遂行しなければならないためである。サービス・デリバリー・プロセスは多くの活動から構成されているが、各活動は従業員、顧客、あるいは設備・機器によって単独で、またはそれらの主体間の協働で遂行される。従業員や設備・機器が担っている活動を積極的且つ適切に遂行したとしても、顧客が彼ら自身に割り振られた活動を適切に遂行できなければ、効果的且つ効率的なサービスは期待できない。さらに、近年のITの進展とそのコストの低下はサービス・デリバリー・システムへのITの導入を促しているが、これによって、従来は従業員によって担われていた活動の一部（時には大部分）が顧客あるいは／および設備・機器（主にコンピュータを内蔵した、あるいはそれと接続された）へ移転されている。これはサービス・デリバリー・プロセスのセルフ・サービス化であり、サービス価格の低下、デリバリーの24時間化と時間短縮（節約）、サービスの個客化などの効用をもたらす可能性を内在している。しかしながら、これらの効用を実際に享受するには、顧客が彼らの保有する消費資源を適切且つ積極的に用いてデリバリー・プロセスに参加しなければならないが、必ずしもすべての顧客がIT機器を用いてのセルフ・サービスに必要な知識や技能を消費資源として保有しているわけではない（特に、革新的なセルフ・サービス方式が導入されている場合には）。このことから、顧客にIT機器を用いてのセルフ・サービスの方法を学習させ、消費資源の伸張を図る必要がある。インストラクショナル・マテリアルは、このような顧客の学習を支援する役割を果たすものである。

ITの進展は、各プロモーション・ツールの役割も変化させている。コミュニケーション形態は人的コミュニケーションと非人的コミュニケーションに大別され、両者では伝達可能なメッセージや効果に大きな違いがあるとされている（表1参照）。人的コミュニケーションは、2人以上の人間の直接的且つ相互作用的な関係を含んでいるために、双方向のコミュニケーションが可能である。また、それぞれが相手の属性やニーズを観察できるために、即時的な対応だけでなく、個客化されたメッセージの提供が可能である。一方、非人的コミュニケーションは通常、個々の顧客ではなく、集合的な標的市場を対象としてい

るために、定型的なメッセージがサービス組織から顧客に一方向に流れるだけである。

しかし、今日のITの進展はコンピュータが人間の役割を代替することを可能にしており、非人的コミュニケーションも双方向で個客化されたものになりつつある。たとえばITと顧客データベースが組み合わされることで、ダイレクト・メールやe-mailの内容は、顧客属性、利用履歴、あらかじめ登録された希望情報などに基づいて個客化されたものになっている。また、サービス組織がウェブ・サイトを開設している場合には、顧客は望む時間と場所で必要な情報を検索できるようになっている。定型的なメッセージでも顧客が必要とする広い範囲のものが多数蓄積されおり、ITを活用して顧客がその中から必要なメッセージを望む順序で引き出すことができるならば、それは双方向的且つ状況適応的なものと見做すことができる。このように、非人的コミュニケーションにおいてもITを効果的に活用することで、人的コミュニケーションのデメリットを回避し、メリットだけを取り込むことが可能になっている。

表1 人的および非人的コミュニケーションの比較

コミュニケーション過程の要素	人的コミュニケーション	非人的コミュニケーション
送り手	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 交渉相手の直接的認識</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 標的の平均的プロフィールの認識</li> </ul>
メッセージ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 適応的メッセージ</li> <li>● 多くの論議</li> <li>● 統制できない形式と内容</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 定型的メッセージ</li> <li>● 少ない論議</li> <li>● よく統制された形式と内容</li> </ul>
媒体	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 個性に合わせた人的接触</li> <li>● 一定時間内に限られた接触</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 個性化されていない接触</li> <li>● わずかの時間内に多数の接触</li> </ul>
受け手	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 符号化の誤りの影響が小さい</li> <li>● 容易に関心が保たれる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 符号化の誤りの影響が大きい</li> <li>● 余り容易には関心が保たれない</li> </ul>
効果	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 即時の反応が可能</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 即時の反応が不可能</li> </ul>

(出所) Dorman, R. Y., M. Laroche, et J. V. Petrof (1978), *Le Marketing : Fondements et Applications*, McGraw-Hill editurs, p. 291. 一部加筆。

## 1. 人的コミュニケーション

人的コミュニケーションには、人的販売、テレマーケティング、顧客トレーニング、顧客サービス、口コミなどが含まれる。

人的販売は、販売だけでなく、サービスに対する認知度の向上、興味・関心の喚起、選好の形成、価格や他の販売条件の交渉、販売あるいは消費後の接触（関係の構築・維持）なども役割としている。サービスの人的販売においては、さらに、顧客にサービス・デリバリー・プロセスにかかわるスクリプトやそこでの彼らの役割を教育したり、サービス・デリバリー・システムの最適供給能力<sup>(8)</sup>に需要水準を一致させるように個々の顧客の利用時期や時間を調整したり、情報やアドバイスの提供を通じて顧客のニーズを明確化し、適切なサービスを選択できるように支援する、というような追加的な役割も担っている。

スクリプトや役割の教育は、利用頻度が低いために顧客がそれらを適切に学習していない場合や、ITの導入でデリバリー・プロセスのセルフ・サービス化の程度を高めた場合などに、特に必要とされる。最適供給能力に需要水準を一致させるための顧客の利用時期や時間の調整は、顧客側の消費システムとサービス組織側のサービス・デリバリー・システムの統合により、両者の最適化を図るものである（拙稿，1997）。このようなシステム統合は、需要が季節や時間によって変動するようなサービスにおいて特に必要とされる。また、顧客のニーズを明確化し、適切なサービスの選択の支援とは、利用頻度が非常に低

---

(8) サービスのデリバリー能力は最大供給能力（maximum capacity）と最適供給能力（optimum capacity）に区分することができる。Lovelock and Wright (2002, p. 288) の定義に基づくと、最大供給能力とは、特定の時点において、サービス組織が顧客需要に応じることができる最大限のサービス供給能力であり、最適供給能力は、さらにもう一人の顧客にサービスを提供しようとするサービス組織の努力が知覚品質の低下を導く限界能力である。

サービス組織の場合、需要が最大供給能力を超えた場合には、利用を断らざるを得ないために、機会損失が発生する。また、最大供給能力一杯に予約や注文を受けている場合には、余裕（slack）を欠くために、不測の事態が生じることでデリバリーの遅れや品質の大きな低下が生じてしまう。需要水準が最大供給能力と最適供給能力の間にある場合には、サービスの知覚品質が低下し、顧客は不満足を形成しやすくなる。さらに、このような状況が長期的に続く、あるいは頻繁に発生するならば、サービス（ブランド）の知覚品質や意味、価値の低下を招く危険性もある。

い、あるいは顧客が積極的に利用したいとは思わないために、顧客が自らのニーズや必要性を理解できない場合や、ニーズや必要性は認識しているが、それらを充足するためにどのようなサービスをどの程度利用すべきであるのかを理解できない場合に、必要とされる。たとえば、保険、葬儀、法律、不動産、教育のようなサービスにおいて特に必要とされる。

このような追加的な3つの役割は、テレマーケティングや顧客サービスでも担われるであろう。なお、Lovelock and Wright (2002, p.200) は、顧客サービスを「販売活動には特に従事しない従業員による、補足的なサービス要素の提供」と定義しており、情報提供、予約受付、支払いの受け取り、問い合わせへの対応などを含むものとしている。前述の演劇のアナロジーでは、医療サービスの例を挙げたが、その第1幕目と第3幕目で行われる、コア・サービスのデリバリーにかかわる中核的活動以外の活動に相当するものである。しかし、追加的な3つの役割が従業員によって担われる必要があると考えるならば、顧客サービスを補完（あるいは補足）的な活動だけに限定すべきではないであろう。コア・サービスのデリバリーにかかわる中核的活動においても行われるべきであるし、実際に行われている。たとえば、医師が診療中に、疾病からの早期回復のための食事法や運動法、薬の飲み方などの情報を提供したり、次回の来院予定を相談したりするのも、顧客サービスと考えることができるからである。

また、顧客トレーニングは、顧客に対して公式のトレーニング・コースを提供することで、提供サービスを習熟させたり、顧客にとって最も便益が高まるようなサービスの利用法を教育したりするものである。これは比較的大きな費用を必要とするために、顧客が法人であるようなサービスにおいて用いられることが多くなっている。

ロコミは、サービスのコミュニケーションにおいて特に重要な役割を果たすものであるが、最もコントロールが困難なものでもある。サービス消費の場合、それが生み出した“変化としての便益”はデリバリー終了後にも存続していることは多いが、行為やパフォーマンスとしてのサービス自体はデリバリー・プロセスにおいてしか存在しないために、顧客は消費前にそれを直接観

察し、品質評価を行うことができない。つまり、サービス自体は実際に経験しないと評価できないということである。このことから、顧客は選択意思決定過程において、経験情報を含む口コミを重視する傾向がある。また、選択意思決定過程において品質評価が困難であるということは顧客の知覚リスクを高めることになり、このことも顧客の口コミへの依存性を高める方向に作用する。口コミはサービスのパフォーマンス（事実）に関する情報源としては劣っているが、信頼性があり、心理・社会的な予測価値のある情報源として知覚されているために、選択意思決定過程において高いリスクが知覚された場合には、その削減手段として重視される傾向がある（Cox, 1967, 拙稿, 1991）。

このように口コミはサービスの選択意思決定過程において重要な役割を果たすために、サービスに関してポジティブな情報が流布することはサービス組織にとって好ましいことである。しかし、口コミには、ポジティブな口コミよりもネガティブなものの方が流布しやすく、顧客もネガティブなものの方を選択意思決定過程において重視する、という傾向がある（Lutz, 1975）。

TARP（1979, 1986）の調査によると、顧客は満足な結果よりも不満足な結果の方をより話す傾向があった<sup>(9)</sup>。また、不満経験者の半分以上が彼らの不満経験を友人や親族に話し<sup>(10)</sup>、このタイプの口コミは他者の行動に非常に大きな影響

(9) Engel, Kegerreis, and Blackwell (1969) は、革新的な自動車診断センターに満足を感じた顧客と不満足を感じた顧客が行う口コミの量を考察することで、両グループ間のお話活動の程度に差異はないことを発見している。また Holmes and Lett (1977) は、不満足を感じた顧客よりも、満足を感じた顧客の方がより多く口コミに参加することを発見している。

このように、満足な場合と不満足な場合とを比較して、どちらにおいてより多くの口コミが発せられるのか、に関して経験的証拠は一致していない。このような矛盾した結果について、Richins (1984) は、それらのコンテキストにおける違い、特にコミットメントの違いを考慮することで解釈が可能であるとしている。彼は、製品に対するコミットメントが増大するほど、顧客は苦情を出したり、あるいは他人に苦情を話したりすることにより多くの労力を注ぎ込もうとする、という仮定に基づいて、ポジティブな口コミに比べて、ネガティブな口コミは顧客の製品に対するコミットメントの増大とともに増加するであろう、と論じている。

(10) Richins (1983) は、不満を経験した顧客が口コミを発信するのは、問題が深刻な場合や苦情に対する小売業者の反応が消極的であると知覚された場合であることを明らかにしている。さらに、口コミは不満足の原因帰属にも影響され、原因が小売業者に帰属される場合にネガティブな口コミが発せられることを明らかにしている。

を及ぼすことも明らかにされている (Richins, 1984)。

表2は医療サービスでの口コミの発信状況を分析したものであるが、不満を経験した外来および入院患者の6割以上がネガティブな口コミを発している。<sup>(11)</sup>

このようなことからサービス組織は、ポジティブな口コミの流布を促進し、ネガティブな口コミの流布は抑制しなければならない。この実践において最優先すべきことは、サービスという製品自体やそのデリバリー・プロセスを顧客満足の観点からデザインするとともに、現実のデリバリー・プロセスにおいて約束したサービスを実現するということである。しかし、サービス・デリバリーには不確実性の高い人間(顧客および/あるいは従業員)の関与が必要不可欠であるために、デリバリー・プロセスにおいて約束したサービスの実現を阻止するような問題の発生を完全に排除することは不可能である。したがって、次に優先すべきことは、問題の発生を即時に感知する、あるいは顧客に即時に苦情を出させるとともに、<sup>(12)</sup> その問題を柔軟に解決できるようリカバリー・システムを構築することである。

表2 不満経験に関する口コミ発信の有無

不満経験の発信の有無	外来患者		入院患者	
	人数	構成比 (%)	人数	構成比 (%)
不満経験を話した	150	62.8	35	68.6
話さなかった	71	29.7	8	15.7
無回答	18	7.5	8	15.7
合計	239	100.0	51	100.0

## 2. 広告

伝統的な広告は、新聞・雑誌広告、テレビ・ラジオ広告、屋外広告などであるが、ITの進展によってインターネット広告やダイレクト・メールも広告に

(11) この調査は、1996年2月に、神奈川県に立地する総合病院の外来および入院患者を対象として実施したものである。

(12) 現実には、モノやサービスの消費に関して不満を経験したとしても、大部分の顧客はどのような種類の救済も求めない傾向がある。詳細については、拙稿(1999, 2000)を参考のこと。

において重要な位置を占めるようになってきている。このように広告の媒体は多様であり、柔軟な組み合わせが可能であるために、多くの異なった目的を達成することが可能である。

広告は、サービス組織と顧客の最初の接点となることも多く、認知形成、情報伝達、説得、および想起に貢献する。また、広告は多数の潜在的および顕在的顧客に対して同時に到達することが可能であるために、公的性格が強く、広告されているサービスは社会的に承認されているという印象を与える傾向がある。また広告は、何度も繰り返して行うことができるために浸透力と長期的効果に優れているだけでなく、頻繁な広告は、サービス・ブランドに社会的評価や成功といったポジティブなイメージを付与することにもなる。さらに広告は、映像、音、色などを効果的に使うことによって、サービスの品質や意味、価値、能力、デリバリー・プロセスに必要なスクリプト、顧客の役割などの事実情報を顧客に理解し易いかたちで表現することが可能であるために、顧客の教育においても重要な役割を果たす。サービス広告のこのような役割遂行を示す研究として、Grove, Pickett, and Laband (1995) によって実施された、モノとサービスの新聞広告およびテレビ広告の比較研究がある。彼らは、10ヶ月分のテレビ広告と12ヶ月分の新聞紙面の広告を調査することで、サービスの広告においての方が、価格、保証内容、パフォーマンスに関する証拠、および入手方法に関する事実情報を有意に多く含む傾向があることを発見している。

インターネット広告に向けられる費用は、現在のところ全広告費の中でまだ少ない割合しか占めないが、将来的には、広告費用の面で一般的なテレビや新聞、ダイレクト・メールに続くものになることが予想されている。<sup>(13)</sup> インターネット広告の中で最も一般的な形態はバナー広告であるが、1996年の Millward Brown Interactive による調査では、バナー広告への露出は、テレビや印刷物の広告よりも多くの認知を生み出すことが明らかにされている。<sup>(14)</sup> また、インター

(13) Dreazen, Y. (1999), "Online Ad Spending Is Expected to More Than Triple by Year 2004," *Wall Street Journal*, August 12, p. 12.

(14) Czinkota, M. and M. Kotabe (2001), *Marketing Management, Second Edition*, South-Western College Publishing, p. 392.

ネット広告の重要な特性として、効果測定が可能である、ということがある。インターネットでは、どれくらいの人がどのウェブ・サイトの広告をクリックして、<sup>(15)</sup> 広告主のホームページを訪問したのかを知ることが可能である。

インターネットでは、顧客は望む場所と時間にウェブ・サイトにアクセスし、対話方式で必要な情報を検索することができるため、ウェブ・サイトは状況適応的にメッセージを提供することができる。そのためウェブ・サイトは、認知や興味の喚起、情報提供、コンサルティング、教育、試用や販売の促進、顧客との関係性の構築・維持など、様々なコミュニケーション目的のために用いることが可能である。特に、ウェブ・サイトの目的が、情報提供によってサービス内容、デリバリー・プロセス、そこに参加するのに必要とされるスクリプトや消費資源の質・量などを顧客に理解・学習させることにあるならば、顧客は自分のペースで学習できるように効果的に機能するであろう。さらに、ウェブ・サイトは、あらかじめデザインされたプログラムに従って、蓄積された大量の定型的メッセージを顧客の必要性和順序に応じて提供するにすぎないが、顧客データベースと連動することで、顧客に個客化されたメッセージが提供されている、と知覚させることが可能である。このメッセージの個客化は、サービス組織が顧客との間に関係を構築・強化することにも貢献するであろう。

しかし、ウェブ・サイトにも大きな問題が2つある。1つはインターネット・ユーザーとサービス組織の標的顧客との一致度であり、もう1つは有用な情報の蓄積と継続的な更新である。第1の問題は、インターネットの普及は著しいが、まだユーザーは限られており、属性においても偏りがあることから生じるものである。Rogers (1982) が指摘しているように、革新的新製品は、社会システムにおけるあらゆる人々に同時に採用されるわけではない。革新的新製品が導入されて社会に普及するまでの間のどの時点で採用するかは、個人の特性や社会とのかかわり方によって異なっている。このために、現時点でのユーザー特性と標的顧客の平均的特性との一致度を確認しながら、インターネット広

---

(15) Gurley, J. W. (1998), "How the Web Will Warp Advertising," *Fortune*, 9 November, pp. 119-120.



告の展開とその費用配分を検討することが必要とされる。

第2の問題は、潜在のおよび顕在的顧客がウェブ・サイトを訪問する動機づけにかかわるものである。現在、ウェブ・サイトは無数に存在するため、常に新鮮で有用な情報を提供するとともに、楽しい（あるいは面白い）経験ができるような仕掛けを構築することで、顧客にとって常に魅力的なものにしていなければ、反復的なアクセスは期待できない。アクセス状況や検索された情報などを継続的に調査し、更新と改善を進めていくことが必要とされる。

### 3. セールス・プロモーション

セールス・プロモーション（SP）は、インセンティブを伴うコミュニケーションである。これには多様なものが含まれるが、大きくは以下のように4つに分類できる。

#### (1) サービスに関するメッセージを含み、顧客の学習・理解を促すもの

サービスの品質や意味、価値、デリバリー・プロセスなどに関する情報を提供する、あるいは実際の経験を提供することで、顧客のサービスやデリバリー・プロセスに関する学習・理解を促すものである。情報提供のためのセールス・プロモーションには、関連メッセージを含んだクーポン、クイズ、コンテスト、オープン懸賞などや、サービスと関連づけられたギフト／プレミアムがある。また、体験提供のためのセールス・プロモーションには、無料でサービス・デリバリー・プロセスの全部あるいは一部のみを体験してもらうサンプリングや、割引価格で体験を促すディスカウントなどがある。たとえば、英会話スクールの体験入学や、ホテルの有料テレビにおける最初の数分間の無料視聴などはこの例である。

#### (2) （供給過剰に対応して）短期的に需要の増大をもたらすもの

需要変動が発生するサービスにおいて、需要のオフピークに需要増加を目的として行うもので、期間限定のディスカウントや、サービスと無関係なギフト／プレミアムの提供などがある。また、入会金や登録料を要する

ようなメンバーシップ・サービス（たとえば、英会話、フィットネスクラブ）において、開業前に行う会員料金の無料あるいはディスカウント（sign-up rebate）も、短期間で顧客数を確保し、開業時の供給能力の過剰を回避する手段と考えることができる。なお、これには当面のキャッシュ・フローを確保できるというメリットもある。<sup>(16)</sup>

### (3) 既存顧客との関係性の構築・強化に貢献するもの

既存顧客の継続利用と関連サービス購入の促進を目的とするもので、短期的というよりは、長期的効果を期待するものである。利用に伴って提供される特典が制度として販売体系に組み込まれている、制度的セールス・プロモーションであり、トレーディング・スタンプ（利用ポイント）や会員組織などがある。

### (4) サービス・デリバリー・プロセスでの経験の品質を高めるもの

サービス・デリバリー・プロセスでゲームやクイズを行ってギフト／プレミアムを提供し、興奮や驚きのようなポジティブな情動を喚起することで、消費経験の品質を高めるものである。また、デリバリー・プロセスにおいて、サービスやその提供組織に関連したギフト／プレミアムを提供することで、サービスの有形化（鮮明化）<sup>(17)</sup>や組織に対する明確なイメージ形成を行うことも含まれる。国際線のファースト・クラスやビジネス・クラスの乗客に無料で提供される、ロゴ入りの身の回り品はこの例である。

このようにセールス・プロモーションはその効果において大きな違いがあるために、その目的や他のコミュニケーション・ツールとの関係で選択される必

(16) Lovelock, Christopher and Laurent Wright (1999), *Principles of Service Marketing and Management*, Prentice-Hall. 小宮路雅博監訳、高畑泰・藤井大拙訳、『サービス・マーケティング原理』、白桃書房、2002年、289頁。

(17) サービスの有形化あるいは鮮明化は、顧客が五感で感じることのできるすべてのもの、たとえばブランド、ロゴマーク、広告、サービス・デリバリー施設（店舗）の物理的環境、従業員や顧客の外観や行動、実際のサービス・デリバリー・プロセスにおける出来事などを管理することで、顧客に強烈で明確な印象を与え、明瞭な心的イメージを作り出そうとするものである（Legg and Baker, 1987; Zeithaml, 1990）。

要がある。

#### 4. パブリシティ／パブリック・リレーションズ

費用を投入することなくサービスに関するメッセージを伝達できるというメリットや、ニュースや記事として伝えられるために、メッセージは信頼性を帯び、サービス組織による広告などで直接的に発信されるメッセージに対しては警戒する潜在的顧客でも抵抗なく受け入れる、というメリットがある。したがって、有効に活用すべきであるが、そのためにはメディアが取り上げるような話題を提供しなければならない。その方法として、サービス組織主催の表彰・報奨制度、公的機関や第三者機関からの賞（たとえば、経営品質賞）や証明の獲得、地域社会活動、福祉事業などへの寄付、スポーツ・イベントや他の注目される活動への協賛や後援などがある<sup>(18)</sup>。しかし、これらの活動も単にパブリシティを得るための実質を伴わないものであるならば、サービス組織のイメージにネガティブな影響を及ぼす危険性がある。

また、パブリシティはその内容を完全にコントロールできないために、サービスやそのデリバリー・プロセスに関して不適切なメッセージ、あるいはネガティブなメッセージが発信される危険性もある。デリバリー・プロセスで人身事故が発生したり、あるいはデリバリー・プロセスで発生した問題を適切に解決できなかったことで、メディアに取り上げられ、ブランドが傷つけられるという事態がしばしば起こっている。また、サービス消費には顕名性という特質があるために、サービス組織は顧客データベースを容易に構築することができるが、それを不適切に使用したり、その情報を外部に流出させたりすることでも、しばしばメディアで取り上げられている。このような事態を回避するには、発生した問題に対する公正で適切な行動、迅速且つ適切に解決するシステムの構築・運用、顧客データベースの利用に関する公正なルールの構築・運用などを積極的に図ることが必要とされる。

---

(18) 前掲書，287-288頁。

また、第三者を介在させるパブリシティでは、メッセージの時系列的および共時的の一貫性を維持することが困難であることから、サービスの品質や意味、価値を一貫して伝達するという点では、自らの費用で行うコントロール可能なコミュニケーション・ツールの方を重視すべきであるかもしれない。

## 5. インストラクショナル・マテリアル

これは顧客に対する教育を目的としたコミュニケーション・ツールであり、印刷物、ウェブ・サイト、CD-ROMなどの様々な形態で提供されるマニュアルやパンフレットが含まれる。これらが顧客にメッセージとして伝達する内容は、デリバリー・プロセスに参加する準備として顧客が行うべきこと、デリバリー・プロセスにおいて期待される顧客の服装や役割、セルフ・サービスでの活動の遂行方法などである。たとえば、航空機内で離陸前に流されるビデオやシートのボックス内の説明書は、顧客に航空安全手順の説明をしたり、処罰の対象となる行為を認識させたりすることで、運行というデリバリー・プロセスで問題が発生する危険性を最小化している。

このことから、これらのアクセスの容易性、操作性、および内容の分かりやすさが、顧客の学習の効果と効率を決定し、さらにそれがデリバリー・プロセスの効果と効率にも影響を及ぼすことになる。また、これらがサービス・デリバリー施設内に配置される場合には、物理的環境の一部として、顧客のサービスの品質や意味、価値に対する知覚にも影響を及ぼすために、顧客の利用のしやすさと知覚の観点から構築される必要がある。

## Ⅲ. 追加的戦略要素のコミュニケーション機能と展開

### 1. 物理的環境

物理的環境は物理的証拠 (physical evidence) とも呼ばれ、サービス・デリバリー環境を形成するすべてのもの、すなわちサービス・デリバリー施設の立地、外装と内装、機器、備品、道具、騒音、匂い/臭い、室温、音楽/雑音などが含まれる。銀行の場合には、立地、建物の外観と内装、駐車場、ATMと

そのエリア、店舗内のレイアウト、受付窓口、申込用紙記入用のテーブルや用紙・筆記具類、待合所の椅子や雑誌類、絵画や樹木などの装飾品、トイレ、パンフレット類、匂い、音楽、室温など、顧客が五感で知覚することのできるものすべてが含まれる。

なお、Bitner（1992）は、物理的環境をサービスがデリバリーされ同時に消費される物理的施設とその他の有形物とに区別し、前者をサービススケープ（servicescape）と呼んでいる。また、サービススケープには以下の4つの次元があり、各次元はサービスの知覚品質に影響を及ぼす、としている。

- (1) サービス施設の外観・内装・インテリア
- (2) サービス施設の立地・設置場所
- (3) サービス施設の物理的環境状態（たとえば、温度や照明など）
- (4) 人的次元（サービス従業員の服装・身だしなみや顧客との接し方）

物理的環境は、サービス組織（あるいは従業員）と顧客が相互作用を行いながらサービスをデリバリーし、同時に顧客がそれを消費する環境を形成している。物理的環境は、さらに、次の3つの役割も担っている。

#### (1) 顧客にサービスの意味や品質を理解させる役割

この役割は、顧客がサービス品質を推測・理解する際によりどころとなる、五感で感知できる手掛かりとして機能する、ということである。消費の対象となるサービスは販売されてから、デリバリーと消費が同時に行われることから、選択意思決定の時点では存在しない。そのため顧客は、物理的環境を構成する諸要素を手掛かりとして、最終的に提供されるサービスやそのデリバリー・プロセスの意味や品質を推測・評価しようとする。サービスを構成する諸属性に占める経験属性や信頼属性の割合が高くなるほど、この傾向は強まり、顧客は品質の推測・評価に役立つと考えられる手掛かりを物理的環境に求めることになる。このように物理的環境は顧客のサービス理解に貢献するが、この過程で、当該サービスと競合サービスとの差異を知覚させることにも貢献する。また、物理的環境（特に、匂い、音楽、外装のデザインなど）は、その発

信するメッセージを通じて、顧客に顕在的ニーズを直ちに充足するような行動をとらせる、あるいは充足しようという欲望を高めたり、潜在的ニーズを顕在化したりすることなどにも貢献する。たとえば、レストランから漂ってくる良い匂いを嗅いで、空腹感をもよおし、思わずそこに入ってしまう、ということがあるように、物理的環境は説得や行動変容（顧客の吸引）においても重要な役割を果たす。また、遊技場における音楽／騒音は、顧客がサービス・デリバリー・プロセスを推測するのに役立つだけでなく、顧客を興奮させ、楽しませることに貢献する。さらに、物理的環境の中でも、サービス施設の規模の大きさ、施設の外装と内装の質の高さ、設備の充実度や最新度などは、安定性や熱意というようなメッセージを発信することで、サービス自体あるいはその提供組織に対する信頼を生み出すことにも貢献する、と考えられる。

物理的環境が顧客にサービスの意味や品質を理解させるという役割を適切に果たすためには、それを構成する要素間に一貫性や統合性がなければならない。構成要素がそれぞれに一貫性のないメッセージを発信するならば、それらはサービスに多重人格的な意味や価値を付加することになり、適切な品質の推測・評価や期待の形成に役立たないだけでなく、顧客の知覚リスクを高めることになる。このことから、物理的環境を構成する諸要素は一貫したメッセージを発信できるように調整・統合されなければならない。また、このような一貫性を内的一貫性（統合性）と呼ぶならば、外的一貫性（統合性）も考慮する必要がある。外的一貫性（統合性）とは、サービス施設のデザインと立地する街全体のデザインやその地域の文化との調和である。サービス施設が街の景観と調和し、街全体の魅力を高める、あるいは魅力にネガティブな影響を及ぼさない、ということである。特に、観光地ではこの外的一貫性（統合性）が強く求められる。ヨーロッパの多くの都市では、サービス施設（たとえば、ホテル、レストラン、学校、市庁舎など）は景観と調和したデザインを維持していることが多い。伝統的な建物を修復して利用する場合だけでなく、新築する場合にも、街の中での“見え方”を意識している。観光施設に通じる道路沿いの建物は、観光施設が持つ歴史や文化の世界へ観光客を効果的に巻き込んでいくため

の舞台となっている。前述の演劇のアナロジーは、この観光施設とそれを取り囲む街にも当てはまる。街に入り観光施設に辿り着くまでの道筋で展開される景観が第1幕であり、観光というコア・サービスが提供される第2幕のために、観光客の心理的・感情的状態を高めていく役割を果たす。また、第3幕は観光施設と街を出ていくまでの道筋で展開される景観と補完的サービスの提供（たとえば、土産物の販売）であり、観光施設での経験を維持し、それを思い出として定着させる役割を担っている。

しかし日本の都市では、街や文化との調和などを考慮することなく、経営者や建築デザイナーの自己主張や美的感覚によって施設デザインが決定され、景観が破壊されていることが多い。たとえば、名勝である「栗林公園」内の景観は周囲を取り込むように立つ高層マンションやサービス施設によって破壊され、興奮めしてしまうような状況に追い込まれている。また、海城として有名な「玉藻城」の景観も、港湾地区の再開発に伴う周囲のホテルや駅ビルの高層化により、趣が失われつつある。観光資源に依存したサービス施設でありながら、中心となる観光施設の景観を損なうようなデザインの採用は、外的一貫性（統合性）を欠くために、その地域全体の意味や価値、魅力を低下させている。このようなサービス施設は内的一貫性（統合性）を維持しているとしても、それが立地する地域全体の地盤沈下を招くことで、そのサービス施設の価値を低下させることになる。サービス施設の物理的環境は外的一貫性（統合性）を保ちながら、その中で差別化された内的一貫性（統合性）を形成する必要がある、と考えられる。

## (2) 顧客および従業員の適切な参加を導く役割

この役割は、物理的環境のデザインを通じて、顧客および従業員のデリバリー・プロセスへの参加の仕方や、そこでの協働のあり方を方向づけることで、構築されたサービス・コンセプトと一致するサービスの効果的且つ効率的なデリバリーを可能にするような状況を作り出すことである。従業員と顧客は、フロント・ステージにある設備・機器、備品、道具などを用いてそれぞれ別々に、

あるいは相互作用を行いながら、そこで期待されている活動を遂行し、同時に顧客はそれらを用いながら生成されるサービスを消費する。このために、それらの機能やデザインは従業員および顧客の参加の仕方（遂行する活動の内容と程度）に影響を及ぼし、その結果として、サービス品質、デリバリー効率、従業員と顧客の相互作用の効果と効率、顧客の消費経験などに重大な影響を及ぼす。たとえば、ディズニーランドの多くのアトラクション内では、顧客を自由に歩かせるのではなく、軌道に沿って動く車やボートに乗せて移動させているが、これは設備によって顧客の参加や流れを適切且つ予測可能なものに行っている例である。銀行でのATMの前に張られたロープも、顧客が順番に並ぶように促すものである。また、ファーストフード・レストランでは、椅子を堅くて座り心地の悪いものにするすることで、顧客の滞在時間が長くないようにコントロールしたり、大きくて目立つゴミ箱を沢山配置することで、ゴミを自ら捨てるように促せたりしている。人間は自らが状況をコントロールしていると知覚するほど（すなわち知覚コントロールが<sup>(19)</sup>高いほど）満足を形成し、逆に、状況にコントロールされていると知覚するほど（知覚コントロールが低いほど）不満足を形成する傾向があるため、ディズニーランドの例のように、顧客にコントロールされていると知覚させないでコントロールするようなシステムの構築が必要とされる。

サービス・デリバリーを演劇に準えるならば、物理的環境は演劇が行われる舞台セットである。巧く構築された舞台セットや舞台衣装でも、下手な演技を取り繕うことはできないが、良い舞台セットと舞台衣装は、上手な演技をさらに大きく引き立てることができる。一方、見るからにひどい舞台セットや舞台衣装では、最初から観客に悪い印象を与えてしまうだけでなく、演技の遂行を妨げてしまう危険性がある。物理的環境も、顧客のサービスおよびサービス組織に対する第一印象の形成において重要な役割を果たすだけでなく、従業員および顧客がデリバリー・プロセスにおいて期待されている活動を効果的且つ効

---

(19) 知覚コントロール概念については、拙稿（2002）を参照のこと。



率的に遂行するための必要条件となる。したがって、物理的環境は、顧客がサービスの意味や品質に関して一貫した良好なイメージを形成できるように統一<sup>(20)</sup>的で、しかも魅力を持っていなければならないだけでなく、従業員および顧客の適切な活動を誘導するものでなければならない。

### (3) 顧客の期待管理の役割

物理的環境は、選択意思決定過程において顧客がサービス品質を推測・評価するための重要な手掛かりとなるだけでなく、サービス消費後の満足／不満足形成に対しても間接的に重大な影響を及ぼす。物理的環境はサービス品質を推測・評価する手掛かりとなることで、個々のサービスに対する顧客の期待形成に大きくかかわるが、この形成された期待は選択意思決定を左右するだけでなく、評価基準の1つとして機能することで満足／不満足形成にも影響を及ぼす。

期待が評価基準に採用されて満足／不満足形成が行われる場合、事前に形成された期待と実際にデリバリーされたサービスとが比較され、後者が前者を上回るほど満足度は高くなり、下回るほど不満足度が高くなる。このように期待を評価基準として満足／不満足形成が行われる場合、物理的環境が顧客に適正な期待（実際にデリバリーされるサービスに見合った期待）を形成させるように管理されており、デリバリー・プロセスで問題が生じない場合には、期待と実際にデリバリーされるサービスとの一致度が高くなるために、不満足は形成され難いであろう。一方、顧客に過度の期待を形成させるように構築されている場合には、それらは新規顧客の吸引には貢献するが、実際にデリバリーされるサービスはその期待を充足できないために、不満足を形成しやすく、反復利

---

(20) Lovelock and Wright (2002, p. 204) は、容易に認識可能なアイデンティティを組織に付与するための、特徴ある色遣い、シンボル、字体 (lettering) を一貫性をもって適用することを、「コーポレート・デザイン」と呼んでいる。これにより統一感と判別しやすい一貫性がもたらされる。

たとえば、FedEx は、組織の名称をコーポレート・デザインに基づき展開しているサービス組織である。FedEx はシンボルとしても用いられており、赤、白、紫の色遣いでデザインされ、社屋、店舗、輸送・配達車両、貨物機、従業員の制服、その他の有形要素に統一的に表示されている。FedEx のライバルである UPS も同様で、こちらは茶色に統一され、金色の UPS の文字が入っている制服と車両を用いている。

用の促進には貢献しないであろう。

このようなことから、物理的環境はデリバリー可能なサービス品質や意味、価値などの観点から、顧客がそれらに関するメッセージを適切に読みとることができるようにデザインされる必要がある。

## 2. 参加者

参加者には、従業員と顧客が含まれる。両者とも、サービスという製品の一部を構成するとともに、その活動を通じてサービス・デリバリーの効果と効率を決定する重要な要因である。

フロント・ステージの従業員は、行動、態度、外見などを通じて顧客の行動、認知、感情に直接的な影響を及ぼす。また、従業員の行動、態度、外見などは、顧客と従業員との相互作用関係や顧客のサービス・デリバリー・プロセスへの参加の仕方に影響を及ぼすこと<sup>(21)</sup>で、サービス品質やデリバリー効率にも影響を及ぼす。たとえば銀行サービスにおいて、申込書類の記入方法が分からない顧客に対して窓口係が横柄に不適切な説明をするということは、その顧客の感情を害するばかりでなく、記入を戸惑わせたり、記入ミスを発生させたりして、サービス・デリバリーの効率を低下させることになるであろう。また、ある窓口にできた長い待ち行列に並んでいる顧客が、その窓口係は一所懸命に作業をしているが隣の窓口係や他の行員は雑談をしているというような場面を見た場合、彼らの対応に苛立ちを感じ、その経験を非常に不満に感じるであろう。

また、従業員の態度や服装は、選択意思決定過程において顧客がサービスの品質や意味、価値を推測するための重要な手掛かりとなる。このことから、従

---

(21) サービス・エンカウンターのような協働では、従業員と顧客の間に親和性（他者に対して好ましい感情を持つこと）が存在する方が相互作用はスムーズに進行するし、目標達成も容易である。親和性を強化するものとしては、二者間の人種、生活程度、身体的特徴、性格、能力、態度などにおける類似性がある。但し、性格、能力、身体的特徴に関しては、二者が共通して持つ特徴が双方あるいはどちらか一方に嫌われている場合は、好意的関係は必ずしも生じない（安田，1986）。

このような親和性の存在のために、サービス選択意思決定過程においては、従業員の容姿や属性も考慮される、と考えられる。

業員の制服<sup>(22)</sup>（ファーストフードの店員，銀行の窓口係，病院の医師や看護師などの制服）はサービスの有形化戦略の一つとして用いることができ，それを通じて顧客にサービスの意味や価値に関するメッセージを伝達することができる。たとえば，ファーストフードレストランの店員の制服に清潔感がなかったり，あるいは汚れたりしているならば，そこでの飲食は安全で快適なものではないと知覚され，利用は避けられることになる。

顧客も，その行動，態度，外見などを通じて，フロント・ステージの従業員や他の顧客の行動，認知，感情に直接的な影響を及ぼす。先の銀行の例で，もし記入方法の分からない顧客がそれを窓口係に横柄に尋ねたとすれば，窓口係は嫌な感じを抱き，態度や言葉がとげとげしくて不親切なものとなるかもしれない。また，複数の顧客がデリバリーの空間と時間を共有するようなサービスにおいては，ある顧客にとって他の顧客はそのフロント・ステージ全体の雰囲気構成する重要な要素であり，サービスの選択や消費経験に重大な影響を及ぼす。たとえば，高級レストラン内に泥酔し大声で騒ぐ客がいるならば，店内の設備や従業員の態度，出された料理などが“高級”という看板に相応しいものであったとしても，顧客はそこでの経験に満足しないであろう。同様に料理やサービスは満足なものであったとしても，店内に客が少ない，あるいは他の客が全くいない場合には，雰囲気が寂しく感じられたり，あるいは早く店を出なければならぬのではないかと感じられたりすることで，そこでの経験に満足を感じないことがある<sup>(23)</sup>。

また，顧客の服装も，フロント・ステージ全体の雰囲気形成において重要な

---

(22) 学校のように顧客にも制服着用を強要できるサービスにおいては，それも有形化戦略の一つとして用いることができる。女子校などでは制服を魅力的で特徴あるものに変えるところが多いが，これも潜在的入学者がそこでの学生生活に関してポジティブなイメージを形成することに貢献し，受験者（入学者）の増加を導く重要な要因の一つとなっている。

(23) これは，2000年8月～2001年2月の期間にホテル内のレストランで行った調査において，レストランに対する意見・要望として書かれていた自由回答を参考にしている。この自由回答は，「値段の割に満足のいく料理内容だったと思います。店員の方も親切でした。ただ日曜日の夜なのに，私たちしか客がいなかったもので，入りにくい印象を受けました」というものもあった。

役割を果たすだけでなく、他の顧客の選択意思決定過程におけるサービスの品質や意味、価値などの知覚に影響を及ぼす。ネクタイを着用していなかったり、あるいはジーンズを着用したりしている場合に、その顧客の入店を拒否するレストランがあるのはこの理由のためである。このことに関して、帝国ホテル内の「レストラン レセゾン」の橋本聡氏は、次のように語っている。

「お客さまが来店されたとき、その席にふさわしいお客さまかどうか最終的な判断をします。あまりカジュアルな格好のお客さまがフロアーの中心の席に座ってしまいますと、レストランの雰囲気もくだけた感じに変わってしまいます。逆に、ドレスアップした女性たちが目立つ席に座れば、レストラン全体が華やかなムードになります。どんなお客さまが、どんな格好で食事をされるかによって、同じレストランでも雰囲気はまったく変わってしまいます。ですから、お客さまの席をコントロールすることで、レストランを上手に演出するのも私たちの役目です」<sup>(24)</sup>

このようにフロント・ステージ内の他の顧客はそこでの態度や行動、服装などを通じて顧客のサービス品質に対する知覚に影響を及ぼすが、彼らの職業や地位、年齢、性別などのデモグラフィック特性も影響を及ぼす可能性がある。たとえば、高級レストランやゴルフ場などで憧れや尊敬の対象となっている人達と一緒になれば、そこでのサービス経験は刺激的でより興奮したものとなるであろう。さらに、そのような人々のサービス組織の利用はそこで提供されるサービスあるいは組織のイメージ形成に影響を与えることから、フロント・ステージに同時に居合わせなくても、顧客のサービス経験に好ましい影響を及ぼすことになる。顧客間にもこのような相互作用が存在するために、サービス組織においては、サービス・デリバリー・プロセスの流れが阻害されたり、顧客間の相互作用が好ましくない循環を生みだしたりしないように、利用客を制限したり、フロント・ステージ内での彼らの行動や態度などを管理することが必要とされる。また、顧客同士の関連をより良きものとするような施策の展開も

(24) 宇井洋 (2000), 『帝国ホテル 感動のサービス』, ダイヤモンド社, 134 頁。

必要とされる。

サービス・デリバリー・プロセスに参加する顧客は、そのデモグラフィック特性や服装を通じて、他の顧客のサービスの品質や意味、価値などに対する知覚に影響を及ぼすならば、サービス組織が1つの施設内で異なる便益を提供する複数のサービスを提供しており、しかもサービスごとに標的顧客セグメントが異なる可能性がある場合には、顧客の管理の重要性はさらに高まる。たとえば、シティホテルが、宿泊サービス、料飲サービス、宴会サービスという3つのサービスを提供しているような状況である。これらのサービスは、顧客の利用状況によって、単独で利用される場合もあれば、2つ以上のものが相互補完的に用いられる場合もある。単独利用とは、宿泊だけとか、レストランだけの利用であり、相互補完的利用とは、宿泊したホテル内のレストランで食事をするようなことである。このような単独でも利用可能なサービス（各々が顧客の望む変化という便益を生み出すコア・サービスとなるもの）を同一施設内で複数提供している場合に、標的顧客セグメントが異なることで、あるいはそれらは同一でも現実の利用顧客に差異が生じることで、デモグラフィック特性や服装などが異なる顧客グループが存在することになる。このことに関して、シティホテルの担当者は、次のように語っている。

「宿泊については管理クラスの方をターゲットにしていますし、宴会サービスも大手の法人をお客様にしています。しかし、宴会場を有効に利用するには、演歌ショーや物真似ショーも行う必要があります。観客は明らかにホテルのターゲットとは異なりますが、集客力も利益もあるので止めることはできません」<sup>(25)</sup>

この場合、そのサービス・ブランドは多人格化し、顧客にとってのサービス組織の意味や価値は明瞭性を低下させることになる。施設の有効利用や利益の観点からデモグラフィック特性や服装などが異なる顧客グループの混在を避けられないならば、異なる顧客グループが接触、特にメインとする顧客グループ

(25) 2003年7月に、シティホテルのマーケティング担当者を対象に行ったヒアリング調査で得られたコメントである。

の視界内にそうでない顧客グループが入らないようにする施策が必要とされるであろう。

また、サービス施設内でサービスを消費している顧客数、あるいは消費のための順場待ちをしている顧客数も、サービスの品質や意味、価値などの知覚に重大な影響を及ぼす。しかし、この場合の影響は、ポジティブな方向とネガティブな方向の両方に及ぶ可能性がある。ポジティブな影響とは、“行列のできる店”というタイトルの番組や記事を目にすることが多いように、顧客数の多さがサービス品質の高さを暗示する手掛かりとなり、顧客を吸引するという効果である。一方、ネガティブな影響とは、顧客数の多さが待ち時間の長さを暗示する手掛かりとなり、顧客の選択を抑制するという弊害である。どちらの方向に影響が生じるのかは、顧客側の要因（たとえば、顧客の時間価値に対する評価、当該サービスの消費に対する顧客の関与など）とサービス・デリバリー側の要因（予想される待ち時間と比較しての知覚品質／予想される経験の質の高さ、サービス・デリバリーに要する時間、同時にサービス・デリバリーが可能な顧客数、待ち時間を短く感じさせる<sup>(26)</sup>、あるいは楽しい経験に変える能力など）に基づいており、ポジティブな効果が生じるような施策の展開が必要とされる<sup>(27)</sup>。たとえばディズニーランドでは、待ち行列の並び方を工夫し、移動とともに視界が変化するようにしたり、待ち行列の近くでショーを行ったりするこ

(26) Norman (1992, 邦訳, 154頁)は、時間を物理的時間、心理的時間、政治的時間、リアルタイムに区別している。物理的時間は物理学者によって定義されたもので、何らかの周期的な物理的イベントの回数を数えることに基づくものである。心理的時間は物理的イベントの継続の主観的体験で、どれくらいかかったように感じられるかというものである。政治的時間はものごとにどのくらいかかるかを誰もが合意するため、また特定の時刻が何時であるかを合意するための国際規格によって、約束事として定義されるものである。リアルタイムは物理的イベントの持続期間である。

心理的時間は人によって異なっているし、同じ人でも体験する出来事によって異なっている。たとえば、年齢が高くなるほど時間経過を速く感じるし、右上がりの直線的時間感を持つ人（工業化社会）は循環的時間感を持つ人（農業社会）に比べて時間経過を速く感じる。さらに、他者との交渉が多い人ほど自由裁量時間が減少するため、時間経過を速く感じるとされている。また、同じ人でも、退屈な作業をしている時よりも楽しいことをしている時の方が時間経過を速く感じる、すなわち、物理的な単位時間当たりの興味深い情報量が増加するほど、時間経過を速く感じるようになる。しかし、記憶の中ではその関係が逆転して感じられることがある。

とで、待ち時間も楽しい経験に変化させている。

フロント・ステージを構成する従業員、顧客、および物理的環境の3要素は相互に結びつき合うことでサービス・デリバリー環境を形成し、顧客の五感に訴えることで、サービスの品質や意味、価値などに対する認識に重大な影響を及ぼす。3要素は相互に結びつくことで1つの“現実”を構成することになるが、“現実”が形成された段階で、それらはもはや分解できない全体となってしまう。顧客がサービスを評価する場合、個々の要素を別々に評価するのではなく、それらの要素が全体の中にどのように溶け込み、調和を保っているかを評価する。このため、もしいずれかの要素が不適切なものであるならば、そこに形成される“現実”は全体として不快なものとなる。あるいはすべての要素が最高水準の品質のものであったとしても、それらの間に調和や統一性がなく、全体としてうまく溶け合っていないければ、そこで構成される“現実”も全体として不快なものとなる。

フロント・ステージという舞台のデザイン、役者としての従業員の衣装と演技、観客としての顧客の行動と服装などは、顧客の誘引や満足／不満足形成において重要な役割を果たす。多くのサービスの選択意思決定過程においては、顧客はそのサービスの品質や意味、価値を直接的に示す本質的手掛かりをほとんど利用できないために、間接的にそれらを暗示すると考えられる周辺的手掛かりに基づいて推測せざるを得ない。その場合、3要素間における調和と統一性は、購入によりデリバリーされるサービスの品質や意味、価値などを予測しやすいものにするとともに、その予測に対する信頼性あるいは自信を高めるこ

---

(27) ラーメン屋の場合、並んで待つことがラーメンを美味しく感じさせる効果を持つという調査結果もある。テレビ番組の「発掘！あるある大事典（2004年2月15日放送）」によると、並んで待つことで味覚増強物質「ガスチン」がだ液とともに口の中に大量に分泌され、味覚を敏感にし、ラーメンのうま味をより強く感じるようになる。しかし、待ち時間にも限度があり、30分をすぎると、ストレスが高まり、食欲中枢の働きが低下することで、ガスチンの減少が始まり、うまさを感じにくくなる ([http://www.ktv.co.jp/ARUARU/search/aruramen/ramen\\_2.html](http://www.ktv.co.jp/ARUARU/search/aruramen/ramen_2.html))。このようなことから、サービスの内容によっては、適度な待ち時間は、サービスの知覚品質や顧客満足の観点から必要であるかもしれない。

とになるため、選択に伴う知覚リスクを削減し、選択を容易にする。しかし逆に、無計画で一貫性のない視覚的・聴覚的手掛かりは、顧客を戸惑わせることになる。

このようにフロント・ステージを構成する物理的環境および従業員、顧客は相互に結びつき合うことで“サービスの現実”を形成し、顧客の購買意思決定、満足／不満足形成、および関係性の構築に重大な影響を及ぼすことから、サービス組織は望ましい“現実”あるいは印象を生み出せるように、提供サービスの意味や価値を一貫して主張できるような要素を計画的に導入・管理するとともに、サービス・コンセプトを弱めたり、それと矛盾したり、それから注意をそらせたりするものを取り除かなければならない。つまり、フロント・ステージを構成する要素はサービス・コンセプトに一致し、調和と統合性を保てるように計画的に選択・管理される必要がある。たとえば、ディズニーランドでは、騒々しいカーニバルや落ち目の遊園地などを思い浮かべられてしまうのを避けるため、経営陣は清潔さという印象を主要原則とすることになっている。設計者はこの方針をいくつかの手掛かりで提供している。それは、ゴミ入れは必ずどの顧客にも見えるようにするというメカニクスと、場内に落ちたゴミを拾い集める役割のキャストメンバーを指定するというヒューマニクスである。さらに彼らは、顧客と10フィート以内の距離に近付いたときには、必ず顧客と目を合わせて笑みを浮かべ、「幸福」の印象を強調している<sup>(28)</sup>。

### 3. デリバリー・プロセス

サービス・デリバリー・プロセスは、従業員、顧客および設備・機器（コンピュータを内蔵する、あるいはそれと接続された）がそれぞれ独立に、あるいは協働して行う活動の連鎖である。そして、このプロセスの効率と効果は以下のような要因に影響される。

#### (1) デリバリー・プロセスを構成する活動内容の決定と明確化の質

(28) Pine, B. J. II and J. H. Girmore (1999), *The Experience Economy: Work Is Theatre and Every Business a Stage*, Boston, MA: Harvard Business School Press, pp. 54-55.



- (2) 各活動の主体と空間に関する決定の質
- (3) 各活動が行われる順序と必要時間に関する決定の質
- (4) 活動と活動の連鎖の仕方（無駄な時間を発生させない程度）
- (5) 各主体がデリバリー・プロセスの SCRIPT とそれぞれに割り振られた役割を学習・理解している程度
- (6) 各主体が割り振られた活動を適切且つ積極的に遂行する程度

(1)は、設定したサービス・コンセプトを実現するのに必要とされる諸活動の内容と個々のパフォーマンス水準をどの程度明確にしているのか、に関することである。通常、従来のサービス・デリバリー・プロセスを諸活動に分解し、個々に分析することで行われる。サービスの品質や意味、価値の変更やデリバリー・プロセスの改善は、従来のサービス・デリバリー・プロセスを諸活動に分解し、新たないくつかの活動を付加したり、従来行われていた活動のいくつかを削除したり、あるいは活動の遂行方法を変更することで行われる。たとえばQBハウスという理容サービスのチェーン店は、シェービングという活動を削除し、シャンプーという活動はエアウォッシャーで吸引する活動に置き換えている。QBハウスのサービス・コンセプトは、顧客が自分自身で遂行可能な活動（シャンプーやシェービングなど）は削除し（顧客にまかせ）、顧客自身での遂行が不可能な活動である“カット”のみを提供することで、時間と費用を節約する、というものである。そして、カット時間は約10分で、価格は1000円（税込み）に設定されている。なお、同社のサービス内容は従来の理容サービスとは大きく異なっているために、そのデリバリー・プロセスも異なっている。この違いは、同社のウェブ・サイト上の「QBハウスのススメ (<http://www.qbhouse.co.jp/susume/index.html>)」で説明されているが、潜在的顧客はこれを見ることで、同社のサービスの意味や価値だけでなく、入店から退店までの間の彼ら自身および従業員の活動を理解できるようになっている。図2は、ウェブ・サイトの説明を参考に、同社のサービス・デリバリー・プロセスにおいて必要とされる活動を顧客と従業員に分けて描いたものである。明確にSCRIPTが作成され、その共有を図る努力が行われていることが理解できるであろう。さ

らに、理容サービスの消費における顧客の時間と費用を節約というコンセプトを顧客に明確に伝達するとともに、その実現を図るために、物理的環境を積極的且つ適切に管理していることが理解できる。たとえば、待ち時間を示すシグナルを店外に設置することで、顧客は待ち時間を把握し、入店をするかどうかの決定を行うことができるようになっている。また、雑誌やトイレがないことで、顧客は店舗内での滞在時間（カット時間）の短さを理解できるし、店舗はコストを削減し、低価格を実現できるようになっている。

あるサービス・カテゴリーに属する個々のサービスに対する期待やその消費において想起するスクリプトは過去の消費経験に大きく依存するために、顧客が慣れ親しんだ従来のサービスと大きく異なる内容やデリバリー・プロセスを持つ革新的サービスは、顧客にとって魅力的なものに見えなかったり、あるいは利用に不安を感じさせたりして、彼らの選択を抑制する危険性がある。また、選択が行われたとしても、顧客がそのデリバリー・プロセスに参加する際に想起するスクリプトは過去のサービス利用経験に基づいて形成されたものであるために、それとサービス・デリバリー空間を形成する物理的環境が発信するメッセージが一致しないことで、さらに、保有するスクリプトと実際のデリバリー・プロセスでの経験が異なることで、プロセスの展開に対する顧客の予測性は低下する。その結果、顧客は不安や怒りを喚起することで感情的に不満足を形成したり、あるいは適切に参加できないためにサービス・デリバリーの効果と効率が低下し、認知的に不満足を形成したりする可能性が高いであろう。QBハウスのウェブ・サイトはサービス内容やそのデリバリー・プロセスのス

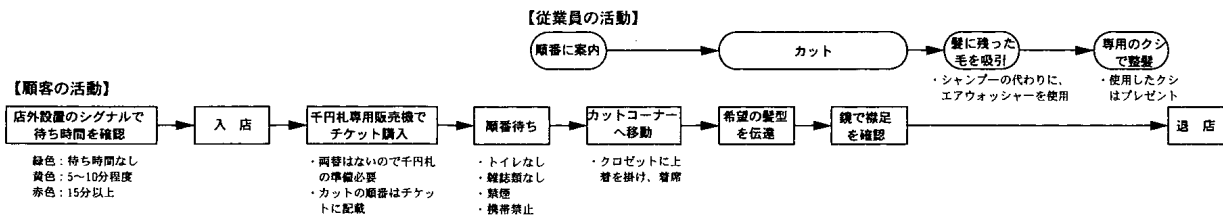


図2 QBハウスのスクリプト

(出所) QBハウスのウェブ・サイトの「ご利用案内<[http://www.qbhouse.co.jp/susume/index\\_02.html](http://www.qbhouse.co.jp/susume/index_02.html)>」を参考に作成。

クリプトを明確に伝達することで、このような問題の発生を抑制することに貢献している、と考えられる。

(2)は、(1)で確定された各活動を遂行する主体とそれが行われる空間の決定の適切さである。活動主体としては、従業員、顧客、および設備・機器(コンピュータを内蔵する、あるいはそれと接続された)があり、各活動をどの主体に単独で、あるいはどの主体と主体の協働で行わせるのか、を決定しなければならない。この主体の決定には、活動の一部を外部組織に移転、すなわち外注を行うかどうか、の決定も含まれる。サービスの品質や意味、価値を実現することにおいて中核的な役割を果たす活動に経営資源を集中し、補完的活動は外部に委託するかどうか、の決定である。なお、サービス・デリバリー・プロセスを構成する諸活動の中のどれが中核的活動になるのかは、サービス・コンセプトによって異なる。たとえば、レストラン・サービスでも、料理を外注化して接客活動に集中するレストランもあれば、接客活動を外注化して料理に集中するレストランもある。また、従来は中核的活動に分類されていたものが補完的活動になり、逆に、補完的活動に分類されていたものが中核的活動に変化するということもある。

次に、空間の決定には、各活動をフロント・ステージとバック・ステージのどちらで行うか、そして、それは物理的スペースとメディア・スペース(サーバー・スペース)のどちらで行うのか、の2つの決定が含まれる。従来のサービス・デリバリーは物理的スペースで行われるものが多かったが、ITの進展によってメディア・スペース(特にサイバースペース)に活動の一部を移転するサービスや、すべてをメディア・スペースで行う新サービスが増加している。

(3)は、各活動をどのような順序で行い、それぞれにどの程度の時間を費やすのか、に関する決定の適切さである。順序に関しては、いくつかの活動を同時並行的に行うのか、それとも順番に行うのか、の決定も含まれる。これらの決定によってサービス・デリバリーに必要な時間が計算でき、ある時点における最適供給能力を確保するのに必要な設備規模や従業員数も決定することができる。

(4)は、主体の異なる2つ以上の活動をどのように連結していくのか、という

決定である。サービス・デリバリーの遅延や中断はこの主体の異なる活動間の連結部分で起こることが多いため、この決定はサービス・デリバリーの効率性と問題発生によって顧客が不満足を形成する可能性に影響を及ぼす。

(5)は、コミュニケーション・ツールを通じて、顧客および従業員にサービス・デリバリーのスクリプトやそこにおける彼らの役割をどの程度学習させることができているかであり、コミュニケーション・ミックスの効果である。

(6)は、従業員、顧客、設備・機器のそれぞれが割り振られた活動を適切且つ積極的に遂行する程度であり、活動遂行に伴うインセンティブに影響される。当然、コンピュータを内蔵した設備・機器の活動の程度は、それを稼働させるプログラムの質に依存している。

これらの要因の中で(5)以外は、選択意思決定過程や実際のサービス消費過程において顧客が観察可能であり、サービスの品質や意味、価値に関する知覚に影響を及ぼす。特に、各活動をどの主体(従業員、顧客、あるいは設備・機器)に担当させるのか、の決定は重要である。顧客に多くの活動を担当させるほど、あるいはコンピュータを内蔵する設備・機器に担当させるほど、セルフ・サービス化の程度が高くなり、顧客の知覚するサービスの意味や価値は大きく変化する。また、活動が物理的スペースのフロント・ステージで行われるほど、それを形成する物理的環境および従業員の外観や行動は、顧客のサービスに対する知覚にとって重要な役割を果たすようになる。さらに、従来のサービス・デリバリー・プロセスを構成する諸活動の内容は変更しなくても、その遂行される順序を変化させるだけでも、顧客のサービスの意味や価値に対する知覚や、実際の経験後の評価は変化するであろう。たとえば、従来の理容店では、髪をカットしてから、シャンプー、シェービングへと進むが、この順序を変更してシェービングから始め、カット、シャンプーへと進むと、活動内容は同じでも、顧客の経験は全く異なったものになる。

このようにデリバリー・プロセスをどのように構築するのかによって、顧客が知覚するサービスの意味や価値、顧客の経験、デリバリー・プロセスにおける問題発生の危険性などが変化するため、デリバリー・プロセスの設計も生産

性の観点だけでなく、顧客の評価の観点から行われなければならない。また、物理的環境、従業員、顧客という3要素間に統合性や一貫性が必要とされるように、デリバリー・プロセスを構成する諸活動間にも統合性や一貫性が必要とされるし、これらの4要素間にも統合性や一貫性が必要とされる。

なお、サービスおよびそのデリバリー・プロセスを構成する要素および活動間の調和や整合性の考察においては、自動車産業の新製品開発研究の文脈において Clark and Fujimoto (1990) が指摘している「プロダクト・インテグリティ (product integrity)」概念が参考になるであろう。Clark and Fujimoto によると、この概念には内部統合性と外部統合性の2次元が含まれる。製品の内部統合性<sup>(29)</sup>は製品の機能とその構造との間の整合性であり、外部統合性は製品の機能と顧客の期待との一致度である。また、プロダクト・インテグリティの程度はそれを生み出した組織と開発プロセスを反映しており、インテグリティを持った製品を一貫して開発している企業は自身も整合的且つ統合的である、と指摘している。この整合性は組織構造と戦略レベルにとどまらず、日常的な活動と個人の判断力のレベルにも特徴的に表れており、後者の方がはるかに重要である、とされている。

Clark and Fujimoto は、製品がインテグリティを備えていることや、組織に創造する能力があるということは、実質的な競争優位をもたらすことも指摘している。さらに、藤本 (1993) は、情報システム・アプローチの観点から、顧客を引きつけ満足させるのは、製品に体化したメッセージ (品質、価格、納期など) とプロモーション活動を通じて発信されるメッセージ相互の首尾一貫性であり、この一貫したメッセージの束が顧客に対して持つ説得力が製品の競争力である、と論じている。

#### IV. コミュニケーションの役割に関する実証的考察

サービス組織は、標的顧客とコミュニケーションを行い、彼らを満足させる

(29) 藤本隆宏 (1993) によると、組織面における内部統合性は、主として社内における協調、サプライヤーとの部門横断的な協調を通じて達成される。

ために、様々な戦略要素（拡張マーケティング・ミックスを構成する要素）をコミュニケーション・ツールとして用いることが可能である。そこで、ここでは、サービスの選択意思決定過程において、顧客はどのコミュニケーション・ツールを重要な情報源として利用し、さらに物理的環境や参加者のどのような側面を重視することで、サービス品質の推測・評価を行っているのか、について実証的に考察を行いたい。

このために量的調査を実施したが、その実施概要および調査対象者の属性は以下の通りである。

調査対象者：香川県内に在住する18歳以上の男女

調査票：A4（裏表）4枚

調査方法：留置き法<sup>(30)</sup>

調査時期：2003年12月25日～2004年2月10日

有効回収数：325票

調査対象者属性

年齢 \ 性別	男性	女性	小計
10代	4 (2.7)	5 (2.8)	9 (2.8)
20代	34 (22.8)	57 (32.4)	91 (28.0)
30代	29 (19.5)	41 (23.3)	70 (21.5)
40代	49 (32.9)	43 (24.4)	92 (28.3)
50代	29 (19.5)	27 (15.3)	56 (17.2)
60代	3 (2.0)	1 (0.6)	4 (1.2)
70代	1 (0.7)	1 (0.6)	2 (0.6)
不明	0 (-)	1 (0.6)	1 (0.3)
小計	149 (45.8)	176 (54.2)	325 (100.0)

## 1. サービスの選択意思決定過程における各種コミュニケーション・ツールの重要性

サービスの選択意思決定過程で重視される情報源を明らかにするために、選択時における下記の情報源の重視度を、1 = 「重視しない」～5 = 「重視する」の5点尺度で聴取した。但し、聴取は、ホテルの選択などのように、選択意思決定の時点で、実際にサービス施設や従業員の観察が不可能な場合と、レストランや病院などのように、観察が可能な場合に分けて行った。

1. テレビ・新聞・雑誌等で行われている広告
2. インターネット上で行われている広告
3. テレビ局・新聞社・雑誌社などの第三者機関がニュースや記事として提供している情報（パブリシティ）
4. インターネット上で第三者機関が提供している情報
5. インターネット上で匿名の個人が提供している利用経験情報
6. 家族の利用経験情報
7. 友人・知人の利用経験情報
8. 世間の評判
9. 経営者あるいは第三者が執筆したサービス組織の戦略や組織などに関する単行本
10. サービス施設や従業員を実際に観察することで得られる視覚・聴覚・触覚・臭覚などの情報（実際にサービス施設や従業員を観察できる場合のみに聴取）

表3-1と表3-2は、対象全体の分析結果である。選択意思決定過程でサービス施設や従業員の観察が不可能な場合でも、観察が可能な場合でも、「家族の利用経験情報」と「友人・知人の利用経験情報」が他の情報源よりも重視される傾向がある。このような口コミ重視傾向は、サービス自体の無形性とそ

(30) 調査協力の依頼は組織（会社あるいはその中の部署）や集団（カルチャー・スクールやダンス教室）単位で行い、各組織（集団）の担当者に配付と回収をお願いした。但し、担当者から調査協力者に対する調査趣旨などの個別説明と配付を要請された場合には、組織（集団）内を調査員が回り、調査協力依頼と配付を行った。

表3-1 選択意思決定過程における各種情報源の重視度  
(サービス施設を実際に観察できない場合)

情報源	重視しない		どちらとも言えない		重視する	小計
テレビ・新聞・雑誌等で行われている広告	9 (2.8)	19 (5.8)	90 (27.7)	143 (44.0)	64 (19.7)	325 (100.0)
インターネット上で行われている広告	52 (16.0)	55 (17.0)	114 (35.2)	77 (23.8)	26 (8.0)	324 (100.0)
ニュースや記事として提供される情報(パブリシティ)	6 (1.8)	12 (3.7)	65 (20.0)	160 (49.2)	82 (25.2)	325 (100.0)
インターネット上で第三者機関が提供している情報	42 (12.9)	48 (14.8)	99 (30.5)	104 (32.0)	32 (9.8)	325 (100.0)
インターネット上で匿名の個人が提供している利用経験情報	94 (29.0)	56 (17.3)	87 (26.9)	67 (20.7)	20 (6.2)	324 (100.0)
家族の利用経験情報	4 (1.2)	7 (2.2)	27 (8.3)	95 (29.3)	191 (59.0)	324 (100.0)
友人・知人の利用経験情報	3 (0.9)	4 (1.2)	17 (5.2)	109 (33.5)	192 (59.1)	325 (100.0)
世間の評判	7 (2.2)	18 (5.5)	87 (26.8)	137 (42.2)	76 (23.4)	325 (100.0)
経営者あるいは第三者が執筆したサービス組織の関する単行本	47 (14.5)	61 (18.8)	127 (39.1)	76 (23.4)	14 (4.3)	325 (100.0)

表3-2 選択意思決定過程における各種情報源の重視度  
(サービス施設を実際に観察できる場合)

情報源	重視しない		どちらとも言えない		重視する	小計
テレビ・新聞・雑誌等で行われている広告	15 (4.6)	33 (10.2)	102 (31.4)	131 (40.3)	44 (13.5)	325 (100.0)
インターネット上で行われている広告	57 (17.5)	53 (16.3)	139 (42.8)	61 (18.8)	15 (4.6)	325 (100.0)
ニュースや記事として提供される情報(パブリシティ)	6 (1.8)	35 (10.8)	92 (28.3)	136 (41.8)	56 (17.2)	325 (100.0)
インターネット上で第三者機関が提供している情報	50 (15.4)	59 (18.2)	121 (37.2)	79 (24.3)	16 (4.9)	325 (100.0)
インターネット上で匿名の個人が提供している利用経験情報	80 (24.6)	67 (20.6)	95 (29.2)	69 (21.2)	14 (4.3)	325 (100.0)
家族の利用経験情報	5 (1.5)	3 (0.9)	28 (8.6)	117 (36.0)	172 (52.9)	325 (100.0)
友人・知人の利用経験情報	3 (0.9)	3 (0.9)	23 (7.1)	120 (36.9)	176 (54.2)	325 (100.0)
世間の評判	6 (1.9)	10 (3.1)	96 (29.7)	119 (36.8)	92 (28.5)	323 (100.0)
経営者あるいは第三者が執筆したサービス組織の関する単行本	46 (14.2)	61 (18.8)	134 (41.2)	72 (22.2)	12 (3.7)	325 (100.0)
実際に観察することで五感で得られる情報	2 (0.6)	5 (1.5)	39 (12.0)	87 (26.9)	191 (59.0)	324 (100.0)



れが原因で高められる知覚リスクに基づくものである、と考えられる。また、観察が可能な場合には、観察によって五感で得られる情報も特に重視される傾向がある。

テレビ・新聞・雑誌などの広告も、過半数以上の対象者が「重視する」あるいは「やや重視する」と回答しており、比較的重視される傾向がある。しかし、選択意思決定過程においてサービス施設や従業員の観察が可能な場合には、観察不可能な場合に比べて、「重視する」あるいは「やや重視する」との回答の合計は10ポイントほど少なくなっている。このような重視度の低下傾向は、「パブリシティ（マイナス15.4ポイント）」「インターネット上で第三者機関が提供している情報（マイナス12.6ポイント）」「インターネット上での広告（マイナス7.8ポイント）」でも見られるが、「家族の利用経験情報」「友人・知人の利用経験情報」「世間の評判」については、ほとんど低下が見られない。なお、「インターネット上で匿名の個人が提供している利用経験情報」と「経営者あるいは第三者が執筆したサービス組織の戦略や組織などに関する単行本」についても、重視度の低下は見られないが、これらは元々あまり重視されていない（重視する人が少ない）ためである。

選択意思決定過程においてサービス施設や従業員の観察が可能な場合と不可能な場合とを比較して、前者の場合において重視度が低くなる情報源には、人間を媒介していないという特徴がある。観察が可能な場合には、営利あるいは非営利にかかわらず、非人的コミュニケーションで経験情報を含まない、あるいは含む程度の少ない情報源の重視度は低下しており、これらは観察によって顧客自身が五感で得ることができる情報に容易に代替される、ということが推測される。

なお、観察が不可能な場合（表3-1）と観察が可能な場合（表3-2）の比較における、広告やパブリシティの重視度の違いは10ポイント前後にとどまっているが、これは表面的な差異にすぎない。情報源別に、観察が不可能な場合の重視度と観察が可能な場合の重視度のクロス表を作成すると、同一の情報源でも2つの状況間では重視度に大きな違いが見られる。たとえば、テレビ・新

聞・雑誌などの広告では（表4参照）、観察が不可能な場合に「重視する」と回答していた人の中の約60%が、観察できる場合にはその重視度を低下させている。具体的には、約36%が「やや重視する」に評価を下げ、さらに約17%は「どちらとも言えない」、そして約6%は「重視しない」と回答している。また、観察が不可能な場合に「やや重視する」と回答していた人の中の約31%は、「どちらとも言えない」に重視度を下げている。しかし一方で、選択意思決定過程で実際にサービス施設や従業員の観察が可能な場合に、広告やパブリシティなどの重視度を高める人も比較的多く存在していたために、見掛け上、全体としての集計結果の変化は比較的小さなものとなっていたにすぎない。

このような正反対の移動は他の情報源における重視度でも見られることから、実際に観察が可能な場合に広告やパブリシティなどの非人的コミュニケーションの重視度を低下させる顧客グループと、逆に重視度を上昇させる顧客グループの間には、どのような差異が存在するのか、ということに関する考察は重要である。それは、この差異の明確化はサービス広告のターゲット設定において有益であると考えられるからである。しかし、今回の調査で聴視した質問項目の中に、この差異を説明できる要因を発見することはできなかった。そのため、この分析は機会を改めて行うべき研究課題として残しておきたい。

表4 サービス施設を実際に観察できる場合とできない場合の重視度の違い  
（テレビ・新聞・雑誌等で行われている広告）

観察できる場合 観察できない場合	重視しない		どちらとも言えない		重視する	小計
重視しない	5 (55.6)	2 (22.2)	1 (11.1)	1 (11.1)	0 (—)	9 (2.8)
	1 (5.3)	10 (52.6)	1 (5.3)	7 (36.8)	0 (—)	19 (5.8)
どちらとも言えない	4 (4.4)	12 (13.3)	45 (50.0)	21 (23.3)	8 (8.9)	90 (27.7)
	1 (0.7)	9 (6.3)	44 (30.8)	79 (55.2)	10 (7.0)	143 (44.0)
重視する	4 (6.3)	0 (—)	11 (17.2)	23 (35.9)	26 (40.6)	64 (19.7)
小計	15 (4.6)	33 (10.2)	102 (31.4)	131 (40.3)	44 (13.5)	325 (100.0)

次に、各情報源の重視度を属性（性別および年齢）別に分析したのが、表5-1(1)～表6-10(2)である。選択意思決定過程においてサービス施設や従業員の観察が不可能な場合には、男女間での各情報源の重視傾向に統計的に有意な差異は見られなかった。しかし、観察が可能な場合には、「テレビ・新聞・雑誌等で行われている広告（表6-1(1)）」「家族の利用経験情報（表6-6(1)）」「友人・知人の利用経験情報（表6-7(1)）」「経営者あるいは第三者が執筆したサービス組織の戦略や組織などに関する単行本（表6-9(1)）」において有意な差異が見られた。広告、家族や友人・知人の利用経験情報については女性の方が、サービス組織に関する単行本については男性の方がより重視する傾向が見られた。実際にサービス施設や従業員の観察が可能な場合に、女性の方が広告、家族や友人・知人の利用経験情報を重視する傾向が高いのは、男女間の情報探索活動に費やすことのできる時間量の違いによると考えられる。女性の方が比較的時間を確保しやすいために、選択に際して多様な情報源から多くの選択肢に関する情報を収集し、実際にサービス施設を見て回りながら広い選択肢群の中から絞り込みを行うことが可能である、あるいはそのような行動に対して関与が高いことから生じている、と考えられる。一方、男性の方がサービス組織に関する単行本をより重視する傾向があるのは、仕事関係でサービス組織に関する単行本を読む機会が多いことと関係がある、と考えられる。

年齢別に各情報源の重視傾向を見ると、多くの情報源で統計的に有意な差異が見られた。「テレビ・新聞・雑誌等で行われている広告（表5-1(2)と表6-1(2)）」については、選択意思決定過程で実際に観察が不可能な場合と観察が可能な場合の両方において、20代以下において特に重視される傾向がある。また、20代以下の人は、「サービス組織の戦略や組織などに関する単行本（表5-9(2)と表6-9(2)）」を重視しない傾向がある一方で、「世間の評判（表6-8(2)）」を重視する傾向が比較的強くなっている。このような20代以下の傾向は、若者の活字離れと流行に対する関心の高さから生じていると考えられる。また、インターネット上での「広告（表5-2(2)と表6-2(2)）」「第三者機関が提供している情報（表5-4(2)と表6-4(2)）」および「匿名の個人が

提供している利用経験情報（表5-5(2)と表6-5(2)）」については、観察が不可能な場合でも可能な場合でも、20代以下および50代以上において重視しない人が比較的多くなっている。これはコンピュータを保有・占有していない、あるいは能力的に使えない人がこれらの年齢層に多いことと関係している、と考えられる。

「家族の利用経験情報」は、サービス施設や従業員の観察が不可能な場合に、40代において特に重視される傾向がある。このことは、この年齢層の人たちが働き盛りで忙しく、他の情報源から情報を得るための時間を確保することが難しいことと関係がある、と考えられる。

このように顧客の属性や選択前の観察可能性によって、各情報源を重視する程度は異なるが、口コミを重視する人が最も多いという点に変わりはない。このことからサービス組織は、様々なコミュニケーション・ツールを通じて提供を約束あるいは暗示したサービスを実際のサービス・デリバリー・プロセスで実現することで、顧客満足や知覚品質の向上を図り、ポジティブな口コミの発信を促す必要がある。

また、世間の評判も重視される傾向が強いが、評判はサービスのブランドが構築・強化されている証拠であり、マーケティングがブランドを構築・強化し、逆にまた、そのブランドがマーケティングの効果と効率に貢献する、という好循環が生じることを示している。ブランドはマーケティングの結果として市場で形成された資産であるとともに、マーケティングの効果的且つ効率の展開を可能にするインフラストラクチャーとして機能するということである。

表5-1(1) テレビ・新聞・雑誌等で行われている広告の重視度×性別  
(サービス施設を実際に観察できない場合)

性別	重視度	重視しない		どちらとも言えない		重視する	小計
男性	4 (2.7)	12 (8.1)		47 (31.5)		71 (47.7)	149 (100.0)
女性	5 (2.8)	7 (4.0)		43 (24.4)		72 (40.9)	176 (100.0)
小計	9 (2.8)	19 (5.8)		90 (27.7)		143 (44.0)	325 (100.0)

Pearsonのカイ二乗値：17.552\*\*

表5-1(2) テレビ・新聞・雑誌等で行われている広告の重視度×年齢  
(サービス施設を実際に観察できない場合)

年齢	重視度	重視しない		どちらとも言えない		重視する	小計
20代以下	2 (2.0)	9 (9.0)		14 (14.0)		42 (42.0)	100 (100.0)
30代	3 (4.3)	3 (4.3)		23 (32.9)		29 (41.4)	70 (100.0)
40代	2 (2.2)	4 (4.3)		32 (34.8)		46 (50.0)	92 (100.0)
50代以上	2 (3.2)	3 (4.8)		21 (33.9)		25 (40.3)	62 (100.0)
小計	9 (2.8)	19 (5.9)		90 (27.8)		142 (43.8)	324 (100.0)

Pearsonのカイ二乗値：29.429\*\*

(注) \*\*\*は0.1%、\*\*は1%、\*は10%水準で有意である。

表5-2(1) インターネット上で行われている広告の重視度×性別  
(サービス施設を実際に観察できない場合)

性別	重視度	重視しない		どちらとも言えない		重視する	小計
男性	23 (15.5)	27 (18.2)		54 (36.5)		36 (24.3)	148 (100.0)
女性	29 (16.5)	28 (15.9)		60 (34.1)		41 (23.3)	176 (100.0)
小計	52 (16.0)	55 (17.0)		114 (35.2)		77 (23.8)	324 (100.0)

Pearsonのカイ二乗値：2.798

表5-2(2) インターネット上で行われている広告の重視度×年齢  
(サービス施設を実際に観察できない場合)

年齢	重視度	重視しない		どちらとも言えない		重視する	小計
20代以下	15 (15.0)	28 (28.0)		24 (24.0)		19 (19.0)	100 (100.0)
30代	7 (10.0)	8 (11.4)		29 (41.4)		21 (30.0)	70 (100.0)
40代	11 (12.0)	14 (15.2)		37 (40.2)		25 (27.2)	92 (100.0)
50代以上	19 (31.1)	5 (8.2)		24 (39.3)		11 (18.0)	61 (100.0)
小計	52 (16.1)	55 (17.0)		114 (35.3)		76 (23.5)	323 (100.0)

Pearsonのカイ二乗値：38.256\*\*\*

(注) \*\*\*は0.1%、\*\*は1%、\*は10%水準で有意である。

表5-3(1) ニュースや記事として提供される情報(パブリシティ)の重視度×性別  
(サービス施設を実際に観察できない場合)

性別	重視度	重視しない		どちらとも言えない		重視する	小計
男性		3 (2.0)	6 (4.0)	29 (19.5)	76 (51.0)	35 (23.5)	149 (100.0)
女性		3 (1.7)	6 (3.4)	36 (20.5)	84 (47.7)	47 (26.7)	176 (100.0)
小計		6 (1.8)	12 (3.7)	65 (20.0)	160 (49.2)	82 (25.2)	325 (100.0)

Pearsonのカイ二乗値: 0.672

表5-3(2) ニュースや記事として提供される情報(パブリシティ)の重視度×年齢  
(サービス施設を実際に観察できない場合)

年齢	重視度	重視しない		どちらとも言えない		重視する	小計
20代以下		3 (3.0)	6 (6.0)	18 (18.0)	39 (39.0)	34 (34.0)	100 (100.0)
30代		1 (1.4)	2 (2.9)	14 (20.0)	39 (55.7)	14 (20.0)	70 (100.0)
40代		0 (—)	1 (1.1)	20 (21.7)	59 (64.1)	12 (13.0)	92 (100.0)
50代以上		2 (3.2)	3 (4.8)	13 (21.0)	22 (35.5)	22 (35.5)	62 (100.0)
小計		6 (1.9)	12 (3.7)	65 (20.1)	159 (49.1)	82 (25.3)	324 (100.0)

Pearsonのカイ二乗値: 28.007\*\*

(注) \*\*\*は0.1%, \*\*は1%, \*は10%水準で有意である。

表5-4(1) インターネット上で第三者機関が提供している情報の重視度×性別  
(サービス施設を実際に観察できない場合)

性別	重視度	重視しない		どちらとも言えない		重視する	小計
男性		15 (10.1)	20 (13.4)	48 (32.2)	47 (31.5)	19 (12.8)	149 (100.0)
女性		27 (15.3)	28 (15.9)	51 (29.0)	57 (32.4)	13 (7.4)	176 (100.0)
小計		42 (12.9)	48 (14.8)	99 (30.5)	104 (32.0)	32 (9.8)	325 (100.0)

Pearsonのカイ二乗値: 4.729

表5-4(2) インターネット上で第三者機関が提供している情報の重視度×年齢  
(サービス施設を実際に観察できない場合)

年齢	重視度	重視しない		どちらとも言えない		重視する	小計
20代以下		13 (13.0)	24 (24.0)	26 (26.0)	28 (28.0)	9 (9.0)	100 (100.0)
30代		4 (5.7)	7 (10.0)	25 (35.7)	26 (37.1)	8 (11.4)	70 (100.0)
40代		9 (9.8)	11 (12.0)	27 (29.3)	36 (39.1)	9 (9.8)	92 (100.0)
50代以上		16 (25.8)	6 (9.7)	20 (32.3)	14 (22.6)	6 (9.7)	62 (100.0)
小計		42 (13.0)	48 (14.8)	98 (30.2)	104 (32.1)	32 (9.9)	324 (100.0)

Pearsonのカイ二乗値: 25.740\*

(注) \*\*\*は0.1%, \*\*は1%, \*は10%水準で有意である。

表5-5(1) インターネット上で匿名の個人が提供している利用経験情報の  
重視度×性別（サービス施設を実際に観察できない場合）

性別	重視度	重視しない		どちらとも言えない		重視する	小計
男性		40 (27.0)	29 (19.6)	44 (29.7)	30 (20.3)	5 (3.4)	148 (100.0)
女性		54 (30.7)	27 (15.3)	43 (24.4)	37 (21.0)	15 (8.5)	176 (100.0)
小計		94 (29.0)	56 (17.3)	87 (26.9)	67 (20.7)	20 (6.2)	324 (100.0)

Pearsonのカイニ乗値：5.521

表5-5(2) インターネット上で匿名の個人が提供している利用経験情報の  
重視度×年齢（サービス施設を実際に観察できない場合）

年齢	重視度	重視しない		どちらとも言えない		重視する	小計
20代以下		29 (29.0)	21 (21.0)	21 (21.0)	18 (18.0)	11 (11.0)	100 (100.0)
30代		14 (20.0)	9 (12.9)	31 (44.3)	14 (20.0)	2 (2.9)	70 (100.0)
40代		24 (26.1)	17 (18.5)	20 (21.7)	24 (26.1)	7 (7.6)	92 (100.0)
50代以上		26 (42.6)	9 (14.8)	15 (24.6)	11 (18.0)	0 (—)	61 (100.0)
小計		93 (28.8)	56 (17.3)	87 (26.9)	67 (20.7)	20 (6.2)	323 (100.0)

Pearsonのカイニ乗値：29.164\*\*

(注) \*\*\*は0.1%、\*\*は1%、\*は10%水準で有意である。

表5-6(1) 家族の利用経験情報の重視度×性別  
（サービス施設を実際に観察できない場合）

性別	重視度	重視しない		どちらとも言えない		重視する	小計
男性		2 (1.4)	4 (2.7)	13 (8.8)	52 (35.1)	77 (52.0)	148 (100.0)
女性		2 (1.1)	3 (1.7)	14 (8.0)	43 (24.4)	114 (64.8)	176 (100.0)
小計		4 (1.2)	7 (2.2)	27 (8.3)	95 (29.3)	191 (59.0)	324 (100.0)

Pearsonのカイニ乗値：5.824

表5-6(2) 家族の利用経験情報の重視度×年齢  
（サービス施設を実際に観察できない場合）

年齢	重視度	重視しない		どちらとも言えない		重視する	小計
20代以下		1 (1.0)	5 (5.1)	8 (8.1)	33 (33.3)	52 (52.5)	99 (100.0)
30代		0 (—)	1 (1.4)	6 (8.6)	25 (35.7)	38 (54.3)	70 (100.0)
40代		0 (—)	1 (1.1)	8 (8.7)	16 (17.4)	67 (72.8)	92 (100.0)
50代以上		3 (4.8)	0 (—)	5 (8.1)	21 (33.9)	33 (53.2)	62 (100.0)
小計		4 (1.2)	7 (2.2)	27 (8.4)	95 (29.4)	190 (58.8)	323 (100.0)

Pearsonのカイニ乗値：25.094\*

(注) \*\*\*は0.1%、\*\*は1%、\*は10%水準で有意である。

表5-7(1) 友人・知人の利用経験情報の重視度×性別  
(サービス施設を実際に観察できない場合)

性別	重視度	重視しない		どちらとも言えない		重視する	小計
男性	2 (1.3)	2 (1.3)		10 (6.7)		57 (38.3)	78 (52.3) 149 (100.0)
女性	1 (0.6)	2 (1.1)		7 (4.0)		52 (29.5)	114 (64.8) 176 (100.0)
小計	3 (0.9)	4 (1.2)		17 (5.2)		109 (33.5)	192 (59.1) 325 (100.0)

Pearsonのカイ二乗値：5.638

表5-7(2) 友人・知人の利用経験情報の重視度×年齢  
(サービス施設を実際に観察できない場合)

年齢	重視度	重視しない		どちらとも言えない		重視する	小計
20代以下	2 (2.0)	2 (2.0)		6 (6.0)		32 (32.0)	58 (58.0) 100 (100.0)
30代	0 (—)	2 (2.9)		2 (2.9)		24 (34.3)	42 (60.0) 70 (100.0)
40代	0 (—)	0 (—)		4 (4.3)		28 (30.4)	60 (65.2) 92 (100.0)
50代以上	1 (1.6)	0 (—)		5 (8.1)		25 (40.3)	31 (50.0) 62 (100.0)
小計	3 (0.9)	4 (1.2)		17 (5.2)		109 (33.6)	191 (59.0) 324 (100.0)

Pearsonのカイ二乗値：11.557

(注) \*\*\*は0.1%, \*\*は1%, \*は10%水準で有意である。

表5-8(1) 世間の評判の重視度×性別  
(サービス施設を実際に観察できない場合)

性別	重視度	重視しない		どちらとも言えない		重視する	小計
男性	3 (2.0)	11 (7.4)		43 (28.9)		66 (44.3)	26 (17.4) 149 (100.0)
女性	4 (2.3)	7 (4.0)		44 (25.0)		71 (40.3)	50 (28.4) 176 (100.0)
小計	7 (2.2)	18 (5.5)		87 (26.8)		137 (42.2)	76 (23.4) 325 (100.0)

Pearsonのカイ二乗値：6.607

表5-8(2) 世間の評判の重視度×年齢  
(サービス施設を実際に観察できない場合)

年齢	重視度	重視しない		どちらとも言えない		重視する	小計
20代以下	2 (2.0)	8 (8.0)		24 (24.0)		36 (36.0)	30 (30.0) 100 (100.0)
30代	2 (2.9)	4 (5.7)		19 (27.1)		31 (44.3)	14 (20.0) 70 (100.0)
40代	0 (—)	5 (5.4)		26 (28.3)		41 (44.6)	20 (21.7) 92 (100.0)
50代以上	3 (4.8)	1 (1.6)		18 (29.0)		28 (45.2)	12 (19.4) 62 (100.0)
小計	7 (2.2)	18 (5.6)		87 (26.9)		136 (42.0)	76 (23.5) 324 (100.0)

Pearsonのカイ二乗値：11.493

(注) \*\*\*は0.1%, \*\*は1%, \*は10%水準で有意である。



表5-9(1) 経営者あるいは第三者が執筆したサービス組織に関する  
単行本の重視度×性別（サービス施設を実際に観察できない場合）

性別	重視度	重視しない		どちらとも言えない		重視する	小計
男性		16 (10.7)	28 (18.8)	55 (36.9)	43 (28.9)	7 (4.7)	149 (100.0)
女性		31 (17.6)	33 (18.8)	72 (40.9)	33 (18.8)	7 (4.0)	176 (100.0)
小計		47 (14.5)	61 (18.8)	127 (39.1)	76 (23.4)	14 (4.3)	325 (100.0)

Pearsonのカイ二乗値：6.591

表5-9(2) 経営者あるいは第三者が執筆したサービス組織に関する  
単行本の重視度×年齢（サービス施設を実際に観察できない場合）

年齢	重視度	重視しない		どちらとも言えない		重視する	小計
20代以下		20 (20.0)	24 (24.0)	29 (29.0)	21 (21.0)	6 (6.0)	100 (100.0)
30代		10 (14.3)	12 (17.1)	32 (45.7)	12 (17.1)	4 (5.7)	70 (100.0)
40代		7 (7.6)	19 (20.7)	39 (42.4)	24 (26.1)	3 (3.3)	92 (100.0)
50代以上		10 (16.1)	5 (8.1)	27 (43.5)	19 (30.6)	1 (1.6)	62 (100.0)
小計		47 (14.5)	60 (18.5)	127 (39.2)	76 (23.5)	14 (4.3)	324 (100.0)

Pearsonのカイ二乗値：20.085\*

(注) \*\*\*は0.1%、\*\*は1%、\*は10%水準で有意である。

表6-1(1) テレビ・新聞・雑誌等で行われている広告の重視度×性別  
（サービス施設を実際に観察できる場合）

性別	重視度	重視しない		どちらとも言えない		重視する	小計
男性		5 (3.4)	21 (14.1)	54 (36.2)	54 (36.2)	15 (10.1)	149 (100.0)
女性		10 (5.7)	12 (6.8)	48 (27.3)	77 (43.8)	29 (16.5)	176 (100.0)
小計		15 (4.6)	33 (10.2)	102 (31.4)	131 (40.3)	44 (13.5)	325 (100.0)

Pearsonのカイ二乗値：10.798\*

表6-1(2) テレビ・新聞・雑誌等で行われている広告の重視度×年齢  
（サービス施設を実際に観察できる場合）

年齢	重視度	重視しない		どちらとも言えない		重視する	小計
20代以下		3 (3.0)	12 (12.0)	20 (20.0)	44 (44.0)	21 (21.0)	100 (100.0)
30代		5 (7.1)	3 (4.3)	28 (40.0)	29 (41.4)	5 (7.1)	70 (100.0)
40代		1 (1.1)	13 (14.1)	34 (37.0)	36 (39.1)	8 (8.7)	92 (100.0)
50代以上		6 (9.7)	5 (8.1)	20 (32.3)	21 (33.9)	10 (16.1)	62 (100.0)
小計		15 (4.6)	33 (10.2)	102 (31.5)	130 (40.1)	44 (13.6)	324 (100.0)

Pearsonのカイ二乗値：27.653\*\*

(注) \*\*\*は0.1%、\*\*は1%、\*は10%水準で有意である。

表6-2(1) インターネット上で行われている広告の重視度×性別  
(サービス施設を実際に観察できる場合)

性別 \ 重視度	重視しない		どちらとも言えない		重視する	小計
男性	24 (16.1)	29 (19.5)	66 (44.3)	25 (16.8)	5 (3.4)	149 (100.0)
女性	33 (18.8)	24 (13.6)	73 (41.5)	36 (20.5)	10 (5.7)	176 (100.0)
小計	57 (17.5)	53 (16.3)	139 (42.8)	61 (18.8)	15 (4.6)	325 (100.0)

Pearsonのカイ二乗値：3.678

表6-2(2) インターネット上で行われている広告の重視度×年齢  
(サービス施設を実際に観察できる場合)

年齢 \ 重視度	重視しない		どちらとも言えない		重視する	小計
20代以下	13 (13.0)	22 (22.0)	37 (37.0)	22 (22.0)	6 (6.0)	100 (100.0)
30代	10 (14.3)	11 (15.7)	30 (42.9)	16 (22.9)	3 (4.3)	70 (100.0)
40代	12 (13.0)	16 (17.4)	41 (44.6)	18 (19.6)	5 (5.4)	92 (100.0)
50代以上	22 (35.5)	4 (6.5)	31 (50.0)	4 (6.5)	1 (1.6)	62 (100.0)
小計	57 (17.6)	53 (16.4)	139 (42.9)	60 (18.5)	15 (4.6)	324 (100.0)

Pearsonのカイ二乗値：29.406\*\*

(注) \*\*\*は0.1%, \*\*は1%, \*は10%水準で有意である。

表6-3(1) ニュースや記事として提供される情報(パブリシティ)の重視度×性別  
(サービス施設を実際に観察できる場合)

性別 \ 重視度	重視しない		どちらとも言えない		重視する	小計
男性	2 (1.3)	15 (10.1)	42 (28.2)	65 (43.6)	25 (16.8)	149 (100.0)
女性	4 (2.3)	20 (11.4)	50 (28.4)	71 (40.3)	31 (17.6)	176 (100.0)
小計	6 (1.8)	35 (10.8)	92 (28.3)	136 (41.8)	56 (17.2)	325 (100.0)

Pearsonのカイ二乗値：0.746

表6-3(2) ニュースや記事として提供される情報(パブリシティ)の重視度×年齢  
(サービス施設を実際に観察できる場合)

年齢 \ 重視度	重視しない		どちらとも言えない		重視する	小計
20代以下	3 (3.0)	12 (12.0)	26 (26.0)	34 (34.0)	25 (25.0)	100 (100.0)
30代	0 (—)	5 (7.1)	25 (35.7)	30 (42.9)	10 (14.3)	70 (100.0)
40代	1 (1.1)	11 (12.0)	24 (26.1)	47 (51.1)	9 (9.8)	92 (100.0)
50代以上	2 (3.2)	7 (11.3)	16 (25.8)	25 (40.3)	12 (19.4)	62 (100.0)
小計	6 (1.9)	35 (10.8)	91 (28.1)	136 (42.0)	56 (17.3)	324 (100.0)

Pearsonのカイ二乗値：16.255

(注) \*\*\*は0.1%, \*\*は1%, \*は10%水準で有意である。

表6-4(1) インターネット上で第三者機関が提供している情報の重視度×性別  
(サービス施設を実際に観察できる場合)

性別	重視度	重視しない		どちらとも言えない		重視する	小計
男性		19 (12.8)	26 (17.4)	54 (36.2)	42 (28.2)	8 (5.4)	149 (100.0)
女性		31 (17.6)	33 (18.8)	67 (38.1)	37 (21.0)	8 (4.5)	176 (100.0)
小計		50 (15.4)	59 (18.2)	121 (37.2)	79 (24.3)	16 (4.9)	325 (100.0)

Pearsonのカイ二乗値：3.203

表6-4(2) インターネット上で第三者機関が提供している情報の重視度×年齢  
(サービス施設を実際に観察できる場合)

年齢	重視度	重視しない		どちらとも言えない		重視する	小計
20代以下		16 (16.0)	26 (26.0)	33 (33.0)	20 (20.0)	5 (5.0)	100 (100.0)
30代		6 (8.6)	8 (11.4)	31 (44.3)	21 (30.0)	4 (5.7)	70 (100.0)
40代		10 (10.9)	18 (19.6)	28 (30.4)	30 (32.6)	6 (6.5)	92 (100.0)
50代以上		18 (29.0)	6 (9.7)	29 (46.8)	8 (12.9)	1 (1.6)	62 (100.0)
小計		50 (15.4)	58 (17.9)	121 (37.3)	79 (24.4)	16 (4.9)	324 (100.0)

Pearsonのカイ二乗値：32.215\*\*\*

(注) \*\*\*は0.1%、\*\*は1%、\*は10%水準で有意である。

表6-5(1) インターネット上で匿名の個人が提供している利用経験情報の  
重視度×性別 (サービス施設を実際に観察できる場合)

性別	重視度	重視しない		どちらとも言えない		重視する	小計
男性		34 (22.8)	39 (26.2)	43 (28.9)	27 (18.1)	6 (4.0)	149 (100.0)
女性		46 (26.1)	28 (15.9)	52 (29.5)	42 (23.9)	8 (4.5)	176 (100.0)
小計		80 (24.6)	67 (20.6)	95 (29.2)	69 (21.2)	14 (4.3)	325 (100.0)

Pearsonのカイ二乗値：5.802

表6-5(2) インターネット上で匿名の個人が提供している利用経験情報の  
重視度×年齢 (サービス施設を実際に観察できる場合)

年齢	重視度	重視しない		どちらとも言えない		重視する	小計
20代以下		28 (28.0)	22 (22.0)	23 (23.0)	21 (21.0)	6 (6.0)	100 (100.0)
30代		13 (18.6)	9 (12.9)	26 (37.1)	21 (30.0)	1 (1.4)	70 (100.0)
40代		16 (17.4)	25 (27.2)	25 (27.2)	20 (21.7)	6 (6.5)	92 (100.0)
50代以上		23 (37.1)	10 (16.1)	21 (33.9)	7 (11.3)	1 (1.6)	62 (100.0)
小計		80 (24.7)	66 (20.4)	95 (29.3)	69 (21.3)	14 (4.3)	324 (100.0)

Pearsonのカイ二乗値：24.978\*

(注) \*\*\*は0.1%、\*\*は1%、\*は10%水準で有意である。

表6-6(1) 家族の利用経験情報の重視度×性別  
(サービス施設を実際に観察できる場合)

性別	重視度	重視しない		どちらとも言えない		重視する	小計
男性		1 (0.7)	2 (1.3)	16 (10.7)	63 (42.3)	67 (45.0)	149 (100.0)
女性		4 (2.3)	1 (0.6)	12 (6.8)	54 (30.7)	105 (59.7)	176 (100.0)
小計		5 (1.5)	3 (0.9)	28 (8.6)	117 (36.0)	172 (52.9)	325 (100.0)

Pearsonのカイ二乗値：9.616\*

表6-6(2) 家族の利用経験情報の重視度×年齢  
(サービス施設を実際に観察できる場合)

年齢	重視度	重視しない		どちらとも言えない		重視する	小計
20代以下		3 (3.0)	2 (2.0)	9 (9.0)	35 (35.0)	51 (51.0)	100 (100.0)
30代		1 (1.4)	1 (1.4)	5 (7.1)	30 (42.9)	33 (47.1)	70 (100.0)
40代		0 (—)	0 (—)	8 (8.7)	27 (29.3)	57 (62.0)	92 (100.0)
50代以上		1 (1.6)	0 (—)	6 (9.7)	25 (40.3)	30 (48.4)	62 (100.0)
小計		5 (1.5)	3 (0.9)	28 (8.6)	117 (36.1)	171 (52.8)	324 (100.0)

Pearsonのカイ二乗値：10.502

(注) \*\*\*は0.1%，\*\*は1%，\*は10%水準で有意である。

表6-7(1) 友人・知人の利用経験情報の重視度×性別  
(サービス施設を実際に観察できる場合)

性別	重視度	重視しない		どちらとも言えない		重視する	小計
男性		1 (0.7)	1 (0.7)	14 (9.4)	65 (43.6)	68 (45.6)	149 (100.0)
女性		2 (1.1)	2 (1.1)	9 (5.1)	55 (31.3)	108 (61.4)	176 (100.0)
小計		3 (0.9)	3 (0.9)	23 (7.1)	120 (36.9)	176 (54.2)	325 (100.0)

Pearsonのカイ二乗値：9.500\*

表6-7(2) 友人・知人の利用経験情報の重視度×年齢  
(サービス施設を実際に観察できる場合)

年齢	重視度	重視しない		どちらとも言えない		重視する	小計
20代以下		2 (2.0)	1 (1.0)	6 (6.0)	31 (31.0)	60 (60.0)	100 (100.0)
30代		0 (—)	2 (2.9)	6 (8.6)	27 (38.6)	35 (50.0)	70 (100.0)
40代		0 (—)	0 (—)	6 (6.5)	32 (34.8)	54 (58.7)	92 (100.0)
50代以上		1 (1.6)	0 (—)	5 (8.1)	30 (48.4)	26 (41.9)	62 (100.0)
小計		3 (0.9)	3 (0.9)	23 (7.1)	120 (37.0)	175 (54.0)	324 (100.0)

Pearsonのカイ二乗値：14.053

(注) \*\*\*は0.1%，\*\*は1%，\*は10%水準で有意である。

表6-8(1) 世間の評判の重視度×性別  
(サービス施設を実際に観察できる場合)

性別	重視度	重視しない		どちらとも言えない		重視する	小計
男性		2 (1.4)	5 (3.4)	46 (31.1)	62 (41.9)	33 (22.3)	148 (100.0)
女性		4 (2.3)	5 (2.9)	50 (28.6)	57 (32.6)	59 (33.7)	175 (100.0)
小計		6 (1.9)	10 (3.1)	96 (29.7)	119 (36.8)	92 (28.5)	323 (100.0)

Pearsonのカイ二乗値：6.177

表6-8(2) 世間の評判の重視度×年齢  
(サービス施設を実際に観察できる場合)

年齢	重視度	重視しない		どちらとも言えない		重視する	小計
20代以下		3 (3.0)	4 (4.0)	26 (26.0)	23 (23.0)	44 (44.0)	100 (100.0)
30代		2 (2.9)	2 (2.9)	19 (27.1)	36 (51.4)	11 (15.7)	70 (100.0)
40代		0 (—)	4 (4.4)	28 (30.8)	33 (36.3)	26 (28.6)	91 (100.0)
50代以上		1 (1.6)	0 (—)	23 (37.7)	26 (42.6)	11 (18.0)	61 (100.0)
小計		6 (1.9)	10 (3.1)	96 (29.8)	118 (36.6)	92 (28.6)	322 (100.0)

Pearsonのカイ二乗値：31.994\*\*\*

(注) \*\*\*は0.1%，\*\*は1%，\*は10%水準で有意である。

表6-9(1) 経営者あるいは第三者が執筆したサービス組織に関する  
単行本の重視度×性別 (サービス施設を実際に観察できる場合)

性別	重視度	重視しない		どちらとも言えない		重視する	小計
男性		18 (12.1)	25 (16.8)	58 (38.9)	39 (26.2)	9 (6.0)	149 (100.0)
女性		28 (15.9)	36 (20.5)	76 (43.2)	33 (18.8)	3 (1.7)	176 (100.0)
小計		46 (14.2)	61 (18.8)	134 (41.2)	72 (22.2)	12 (3.7)	325 (100.0)

Pearsonのカイ二乗値：7.887\*

表6-9(2) 経営者あるいは第三者が執筆したサービス組織に関する  
単行本の重視度×年齢 (サービス施設を実際に観察できる場合)

年齢	重視度	重視しない		どちらとも言えない		重視する	小計
20代以下		17 (17.0)	27 (27.0)	30 (30.0)	21 (21.0)	5 (5.0)	100 (100.0)
30代		7 (10.0)	13 (18.6)	35 (50.0)	13 (18.6)	2 (2.9)	70 (100.0)
40代		11 (12.0)	16 (17.4)	41 (44.6)	20 (21.7)	4 (4.3)	92 (100.0)
50代以上		11 (17.7)	4 (6.5)	28 (45.2)	18 (29.0)	1 (1.6)	62 (100.0)
小計		46 (14.2)	60 (18.5)	134 (41.4)	72 (22.2)	12 (3.7)	324 (100.0)

Pearsonのカイ二乗値：19.162\*

(注) \*\*\*は0.1%，\*\*は1%，\*は10%水準で有意である。

表 6-10(1) 実際に観察することで五感で得られる情報の重視度×性別  
(サービス施設を実際に観察できる場合)

性別 \ 重視度	重視しない		どちらとも言えない		重視する	小計
男性	1 (0.7)	1 (0.7)	17 (11.5)		46 (31.1)	83 (100.0)
女性	1 (0.6)	4 (2.3)	22 (12.5)		41 (23.3)	108 (100.0)
小計	2 (0.6)	5 (1.5)	39 (12.0)		87 (26.9)	191 (100.0)

Pearsonのカイ二乗値：3.608

表 6-10(2) 実際に観察することで五感で得られる情報の重視度×年齢  
(サービス施設を実際に観察できる場合)

年齢 \ 重視度	重視しない		どちらとも言えない		重視する	小計
20代以下	1 (1.0)	2 (2.0)	9 (9.0)		24 (24.0)	64 (100.0)
30代	1 (1.4)	1 (1.4)	9 (12.9)		13 (18.6)	46 (100.0)
40代	0 (—)	1 (1.1)	14 (15.2)		22 (23.9)	55 (100.0)
50代以上	0 (—)	0 (—)	7 (11.5)		28 (45.9)	26 (100.0)
小計	2 (0.6)	4 (1.2)	39 (12.1)		87 (26.9)	191 (100.0)

Pearsonのカイ二乗値：19.101\*

(注) \*\*\*は0.1%，\*\*は1%，\*は10%水準で有意である。

## 2. サービスの選択意思決定過程における物理的環境と参加者の重要性

先の分析では、選択意思決定の時点で実際にサービス施設や従業員の観察が可能な場合には、観察によって五感で得ることのできる情報が重視されることが明らかになったが、ここでは、どのような物理的環境や参加者の要素が重視されるのか、について考察を行いたい。

サービスというカテゴリーには多様なものが含まれるが、本調査においては、以下の12のサービスについて、選択意思決定過程で重視する物理的環境や参加者の要素について聴取した。

### 【調査対象サービス】

- |                  |           |
|------------------|-----------|
| 1. 美容院／理容店       | 7. うどん屋   |
| 2. クリーニング店       | 8. 銀行     |
| 3. ファーストフードレストラン | 9. 生命保険会社 |
| 4. ファミリーレストラン    | 10. 旅行代理店 |
| 5. 高級レストラン       | 11. 病院    |
| 6. ラーメン屋         | 12. 歯科医院  |

なお、実際の選択意思決定過程においては、物理的環境や参加者から発信されるメッセージだけでなく、広告や口コミなどを通じて発信されるメッセージも参考にし、あるいはこれらによって実際に観察するサービス施設を絞り込むことで選択が行われるが、ここでは、各サービスの選択において重視する物理的環境や参加者の要素のみを聴取している。観察可能な物理的環境や参加者の要因として挙げたのは、以下の24要因である。

### 【観察可能な要因の選択肢】

1. 施設の立地の良さ
2. 施設規模の大きさ
3. 施設の外装の良さ
4. 施設の内装の良さ
5. 施設内の設備・備品の質の高さ
6. 施設内の設備・備品の充実度
7. 施設内の設備・備品の新しさ
8. 施設内の設備・備品の清潔さ
9. 施設で提供されている文字情報や映像情報
10. 施設内の香り／におい
11. 施設内の音楽／騒音
12. 中心的にサービス提供にかかわる従業員の性別
13. 補助的にサービス提供にかかわる従業員の性別

14. 中心的にサービス提供にかかわる従業員の年齢
15. 補助的にサービス提供にかかわる従業員の年齢
16. 中心的にサービス提供にかかわる従業員の容姿
17. 補助的にサービス提供にかかわる従業員の容姿
18. 中心的にサービス提供にかかわる従業員の身だしなみ
19. 補助的にサービス提供にかかわる従業員の身だしなみ
20. 従業員の態度・行動
21. 客層
22. 施設内の込み具合（客の入り具合）
23. 提供されるパンフレットなどの質の高さ
24. 価格

各サービスについて、選択意思決定過程で重視する要因を5つまで選択してもらった。全対象者の15%以上の人を選択した要因を整理すると、表7のようになる。重視する要因が特定のものに集中するサービスもあれば、比較的多くの要因に分散するサービスもあった。また、便益として提供されるサービスの内容によって、重視する要因にも違いが見られた。

「従業員の態度・行動」と「立地の良さ」はすべてのサービス選択において重視され、しかも、前者については第1位あるいは第2位で重視されているが、このことはサービス消費の特徴をよく表している。「従業員の態度・行動」の重視度が特に高く、さらに「中心的にサービス提供にかかわる従業員の身だしなみ」も比較的高く重視されているのは、調査対象のサービス消費においては、顧客はデリバリー・プロセスにおいて従業員とサービス・エンカウンター（人的相互作用）を展開しなければならないだけでなく、従業員はサービスという製品の一部を構成し、さらにデリバリーされるサービス品質の形成において重要な役割を果たすためである、と考えられる。また、「立地の良さ」の重視度が高いのは、サービス・デリバリーには顧客の参加が必要不可欠であるが、調査対象のサービス・デリバリーでは、顧客がサービス施設へ物理的に、しかも営業時間内に移動することが必要とされるためである、と考えられる。言い換え



れば、デリバリーがメディア・スペースで行われるサービスにおいては、「立地の良さ」は重視要因とはならない，ということである。また，このようなサービス消費では，従業員の態度や行動の観察は不可能であり，かつサービス・エンカウターの程度や直接性も低下するために，「従業員の態度・行動」の重視度も低くなるであろう。

銀行，生命保険，病院の選択においては「施設規模の大きさ」が比較的高く重視されているが，これは，サービスの提供する便益あるいは品質の評価が困難であり，顧客は「施設規模の大きさ」を安定性や信頼性の手掛かりとして用いていることによる，と考えられる。なお，評価が困難であるとは，病院のように，品質評価に専門的知識が必要とされるために困難であるという意味と，生命保険や銀行のように，取引が長期間に及ぶために，遠い将来に享受できる便益，あるいは被る損害を予測することが困難であるという意味である。また，旅行会社でも「施設規模の大きさ」が重視されているが，これは規模の経済や経験の経済が働くことによる低価格の実現を期待したり，あるいは実際の旅行で問題が発生した場合の補償の可能性を期待したりしていることによる，と考えられる。

また，前章で考察したように，デリバリー・プロセスに参加している顧客も個人あるいは集団として，選択意思決定において重視される情報源となっている。「客層」は，高級レストラン，美容院／理容店，うどん屋，ラーメン屋において，「込み具合（客の入り具合）」は，ラーメン屋，うどん屋，病院，歯科医院，ファーストフードレストラン，ファミリーレストラン，美容院／理容店，において，比較的高く重視されている。「客層」は，サービスの意味や価値に関するメッセージを伝達し，享受できるサービス品質の理解を促すことに貢献したり，デリバリー・プロセスで他の顧客と空間および時間を共有する際の，自分自身と他の顧客との関係性を評価したりすることに貢献するであろう。関係性の評価とは，デリバリー・プロセスの空間および時間を他の顧客と共有することについて，「私はそこで必要とされる行動規範や服装規範に従うことができるのか」「私は彼らと空間と時間を共有することに違和感を覚えないか」

「他の顧客は私を共有するのに相応しい顧客と認めるのか」「第三者（デリバリー・プロセスには参加しておらず、施設の外から私を観察する人）はデリバリー・プロセスに参加している私（消費中の私）を適切な顧客と認識するのか」などについての評価である。これらの評価は社会的リスクの知覚とかがかわっており、「客層」が発信するメッセージによって知覚リスクの削減が図られる、と考えられる。つまり、社会的リスクが比較的高く知覚されるようなサービスにおいては、「客層」が重要な情報源として重視される可能性が高いということである。なお、うどん屋でも「客層」が重視されているが、これも社会的リスクに関係していると解釈することができる。香川は“讃岐うどん”の産地として有名であるが、香川県人の多くにとっては、“安くて美味しい”うどん屋を探して食べるのが誇りであるために、そうでないうどん屋を選択することは社会的リスクや心理的リスクを被ることになる。これらのリスクを削減する手段として、「客層」、つまり、うどんの味の分かりそうな顧客が多いかどうか、でうどん屋の品質を評価している、と解釈することができる。

もう1つの「込み具合（客の入り具合）」にも、サービスの意味や価値に関するメッセージを伝達し、享受できるサービス品質の理解を促すというポジティブな効果があるが、一方で、待ち時間の長さというネガティブなメッセージも発信するために、提供されているサービスや顧客の属性によって、顧客の知覚するサービスの意味や価値、さらにはその後の行動は異なったものになる。ファーストフードレストラン、ファミリーレストラン、ラーメン屋、うどん屋などにおける「込み具合」は、“安くて美味しい”証拠として機能しても、待ち時間の長さというネガティブな証拠としては機能し難いため、顧客を吸引する役割を果たすであろう。つまり、これらのサービス・デリバリーでは、顧客一人当たりのデリバリー時間は短く、しかも比較的標準化度の高いサービスを複数の顧客に同時にデリバリーすることが可能であり、デリバリー時間も予測可能なものであるために、「込み具合」は許容範囲を越えるほどの長い待ち時間を暗示する証拠となることはなく、顧客の選択抑制も起こり難いであろう。一方、病院や歯科医院における「込み具合」は、医師の診察・治療能力の

高さを暗示する証拠となることで患者を吸引する一方で、待ち時間の長さというネガティブなメッセージとなることで患者の選択を抑制する、というような正反対の機能を果たすことになる。後者のネガティブなメッセージが発信されるのは、患者一人当たりの診察・治療というサービスのデリバリー時間の予測が困難であるだけでなく、患者ごとの個客化対応が必要であり、複数の患者に同時にデリバリーをすることが困難であることが多いためである。

このように提供サービスの内容によって、顧客が選択意思決定過程で重視する物理的環境や参加者の要素は異なるし、同じ要素でも異なった（時には正反対の）メッセージを発信するために、サービス組織は提供サービスの性質やそれに基づいて各要素が発信する可能性のあるメッセージを理解し、それらを適切に管理することが必要とされる。

表8(1)と表8(2)は、男女別に選択意思決定過程においてどのような物理的環境や参加者を重視するのか、を分析した結果である。上位に挙げられている要因については男女間で差異は見られないが、それらの重視度については差異が見られる。たとえば、「設備・機器の清潔さ」は男女とも重視する傾向があるが、女性の方が重視傾向は強くなっている。また、男性は「外装の良さ」や「施設規模の大きさ」など施設の外から観察可能な要因を比較的重視する傾向があるのに対して、女性は「内装の良さ」「中心的従業員の身だしなみ」「音楽」などの施設内の要因を比較的重視する傾向がある。

また、表9(1)～表9(3)は、年齢別に選択意思決定過程において重視する物理的環境や参加者の側面を分析した結果である。20代以下では、他の年齢層に比べて「価格」を重視する傾向が見られる。また、30代と40代では、比較的「立地」を重視する傾向があり、これは消費資源としての時間の希少性がこの年齢層において特に高いことを示している、と考えられる。

このように男女間や年齢層間で重視する物理的環境や参加者の側面に差異が存在することから、サービス組織が標的とする顧客セグメントの属性によって、マーケティング努力を注ぐべき物理的環境や参加者の側面を変化させる必要がある、と考えられる。

表7 選択意思決定過程で重視する物理的証拠 (MA:5つまで選択 回答者数:325人)

重視順位 サービス	第1位	第2位	第3位	第4位	第5位	第6位	第7位	第8位	第9位	第10位	第11位
美容院/理容店	従業員の態度・行動 250 (76.9)	設備・備品の清潔さ 199 (61.2)	価 格 161 (49.5)	立地の良さ 146 (44.9)	内装の良さ 102 (31.4)	中心的従業員の身だしなみ 93 (28.6)	客 層 77 (23.7)	施設内の込み具合 57 (17.5)	設備・備品の質の高さ 55 (16.9)	外装の良さ 53 (16.3)	
クリーニング店	立地の良さ 232 (71.4)	従業員の態度・行動 229 (70.5)	価 格 229 (70.5)	設備・備品の清潔さ 174 (53.5)	設備・備品の質の高さ 72 (22.2)	中心的従業員の身だしなみ 58 (17.8)					
ファーストフード レストラン	従業員の態度・行動 232 (71.4)	立地の良さ 221 (68.0)	設備・備品の清潔さ 198 (60.9)	価 格 167 (51.4)	中心的従業員の身だしなみ 84 (25.8)	施設内の込み具合 79 (24.3)	内装の良さ 72 (22.2)	香り/におい 62 (19.1)	音楽/騒音 50 (15.4)		
ファミリー レストラン	従業員の態度・行動 238 (73.2)	立地の良さ 218 (67.1)	設備・備品の清潔さ 196 (60.3)	価 格 163 (50.2)	内装の良さ 88 (27.1)	中心的従業員の身だしなみ 78 (24.0)	施設内の込み具合 78 (24.0)	外装の良さ 60 (18.5)	音楽/騒音 59 (18.2)	香り/におい 52 (16.0)	
高級レストラン	従業員の態度・行動 253 (77.8)	内装の良さ 168 (51.7)	設備・備品の清潔さ 155 (47.7)	価 格 118 (36.3)	設備・備品の質の高さ 98 (30.2)	外装の良さ 93 (28.6)	客 層 92 (28.3)	中心的従業員の身だしなみ 90 (27.7)	音楽/騒音 85 (26.2)	立地の良さ 79 (24.3)	香り/におい 52 (16.0)
ラーメン屋	従業員の態度・行動 215 (66.2)	価 格 192 (59.1)	設備・備品の清潔さ 176 (54.2)	施設内の込み具合 167 (51.4)	立地の良さ 161 (49.5)	香り/におい 101 (31.1)	中心的従業員の身だしなみ 88 (27.1)	客 層 57 (17.5)			
うどん屋	価 格 210 (64.6)	従業員の態度・行動 208 (64.0)	設備・備品の清潔さ 174 (53.5)	立地の良さ 168 (51.7)	施設内の込み具合 162 (49.8)	香り/におい 82 (25.2)	中心的従業員の身だしなみ 70 (21.5)	客 層 66 (20.3)			
銀 行	従業員の態度・行動 261 (80.3)	立地の良さ 241 (74.2)	施設規模の大きさ 106 (32.6)	中心的従業員の身だしなみ 92 (28.3)	施設内の文字・映像情報 60 (18.5)	設備・備品の清潔さ 57 (17.5)	施設内の込み具合 49 (15.1)				
生命保険会社	従業員の態度・行動 260 (80.0)	パンフレットの質の高さ 114 (35.1)	施設規模の大きさ 100 (30.8)	中心的従業員の身だしなみ 90 (27.7)	施設内の文字・映像情報 85 (26.2)	立地の良さ 83 (25.5)	価 格 81 (24.9)				
旅行代理店	従業員の態度・行動 259 (79.7)	立地の良さ 158 (48.6)	パンフレットの質の高さ 157 (48.3)	価 格 143 (44.0)	施設内の文字・映像情報 117 (36.0)	中心的従業員の身だしなみ 73 (22.5)	施設規模の大きさ 67 (20.6)	設備・備品の充実度 59 (18.2)			
病 院	従業員の態度・行動 211 (64.9)	設備・備品の清潔さ 204 (62.8)	立地の良さ 182 (56.0)	設備・備品の充実度 148 (45.5)	設備・備品の質の高さ 129 (39.7)	施設規模の大きさ 126 (38.8)	施設内の込み具合 107 (32.9)	設備・備品の新しさ 52 (16.0)			
歯科医院	従業員の態度・行動 223 (68.6)	設備・備品の清潔さ 206 (63.4)	立地の良さ 188 (57.8)	設備・備品の充実度 138 (42.5)	設備・備品の質の高さ 124 (38.2)	施設内の込み具合 92 (28.3)	施設規模の大きさ 63 (19.4)	内装の良さ 62 (19.1)	中心的従業員の身だしなみ 50 (15.4)		

(注1) 15%以上の人が選択した要因のみを多い順に列挙している。

(注2) カッコなし数値は選択した人数であり、カッコ付き数値は選択した人の割合である (全回答者数は325人)。

表 8 (1) 性別の選択意思決定過程で重視する物理的証拠 (MA: 5 つまで選択)

重視順位 性別		第1位	第2位	第3位	第4位	第5位	第6位	第7位	第8位	第9位	第10位	第11位	第12位
美容院 理容店	男性 (n=149)	従業員の態度・行動 112 (75.2)	設備・商品の清潔さ 89 (59.7)	価 格 71 (47.7)	立地の良さ 67 (45.0)	内装の良さ 46 (30.9)	中心的従業員の身だしなみ 39 (26.2)	施設内の込み具合 33 (22.1)*	外装の良さ 31 (20.8)*	客 層 28 (18.8)*	香り/におい 25 (16.8)*	設備・商品の充実度 23 (15.4)	中心的従業員の年齢 23 (15.4)
	女性 (n=176)	従業員の態度・行動 138 (78.4)	設備・商品の清潔さ 110 (62.5)	価 格 90 (51.1)	立地の良さ 79 (44.9)	内装の良さ 56 (31.8)	中心的従業員の身だしなみ 54 (30.7)	客 層 49 (27.8)*	設備・商品の高さ 34 (19.3)	中心的従業員の性別 28 (15.9)***			
クリーニング店	男性 (n=149)	立地の良さ 107 (71.8)	従業員の態度・行動 102 (68.5)	価 格 101 (67.8)	設備・商品の清潔さ 72 (48.3)*	設備・商品の質の高さ 27 (18.1)	中心的従業員の身だしなみ 26 (17.4)	外装の良さ 25 (16.8)*	設備・商品の充実度 23 (15.4)				
	女性 (n=176)	価 格 128 (72.7)	従業員の態度・行動 127 (72.2)	立地の良さ 125 (71.0)	設備・商品の清潔さ 102 (58.0)*	設備・商品の質の高さ 45 (25.6)	中心的従業員の身だしなみ 32 (18.2)						
フィットネスクラブ	男性 (n=149)	従業員の態度・行動 103 (69.1)	立地の良さ 99 (66.4)	設備・商品の清潔さ 82 (55.0)*	価 格 78 (52.3)	施設内の込み具合 39 (26.2)	中心的従業員の身だしなみ 34 (22.8)	香り/におい 30 (20.1)	内装の良さ 29 (19.5)	外装の良さ 26 (17.4)*			
	女性 (n=176)	従業員の態度・行動 129 (73.3)	立地の良さ 122 (69.3)	設備・商品の清潔さ 116 (65.9)*	価 格 89 (50.6)	中心的従業員の身だしなみ 50 (28.4)	内装の良さ 43 (24.4)	施設内の込み具合 40 (22.7)	音楽/騒音 35 (19.9)*	香り/におい 32 (18.2)			
ファミリーレストラン	男性 (n=149)	従業員の態度・行動 108 (72.5)	立地の良さ 106 (71.1)	設備・商品の清潔さ 77 (51.7)**	価 格 74 (49.7)	施設内の込み具合 42 (28.2)	中心的従業員の身だしなみ 36 (24.2)	外装の良さ 33 (22.1)	内装の良さ 33 (22.1)*	客 層 24 (16.1)			
	女性 (n=176)	従業員の態度・行動 130 (73.9)	設備・商品の清潔さ 119 (67.6)**	立地の良さ 112 (63.6)	価 格 89 (50.6)	内装の良さ 55 (31.3)*	中心的従業員の身だしなみ 42 (23.9)	音楽/騒音 40 (22.7)**	施設内の込み具合 36 (20.5)	香り/におい 30 (17.0)	施設規模の大きさ 27 (15.3)	外装の良さ 27 (15.3)	
高級レストラン	男性 (n=149)	従業員の態度・行動 118 (79.2)	内装の良さ 75 (50.3)	設備・商品の清潔さ 65 (43.6)	価 格 53 (35.6)	設備・商品の質の高さ 48 (32.2)	外装の良さ 47 (31.5)	中心的従業員の身だしなみ 38 (25.5)	客 層 38 (25.5)	立地の良さ 36 (24.2)	音楽/騒音 36 (24.2)	香り/におい 26 (17.4)	
	女性 (n=176)	従業員の態度・行動 135 (76.7)	内装の良さ 93 (52.8)	設備・商品の清潔さ 90 (51.1)	価 格 65 (36.9)	客 層 54 (30.7)	中心的従業員の身だしなみ 52 (29.5)	設備・商品の質の高さ 50 (28.4)	音楽/騒音 49 (27.8)	外装の良さ 46 (26.1)	立地の良さ 43 (24.4)		
ラーメン屋	男性 (n=149)	従業員の態度・行動 102 (68.5)	価 格 91 (61.1)	施設内の込み具合 80 (53.7)	立地の良さ 75 (50.3)	設備・商品の清潔さ 68 (45.6)**	香り/におい 46 (30.9)	中心的従業員の身だしなみ 35 (23.5)	客 層 25 (16.8)				
	女性 (n=176)	従業員の態度・行動 113 (64.2)	設備・商品の清潔さ 108 (61.4)**	価 格 101 (57.4)	施設内の込み具合 87 (49.4)	立地の良さ 86 (48.9)	香り/におい 55 (31.3)	中心的従業員の身だしなみ 53 (30.1)	客 層 32 (18.2)				

(注 1) 15%以上の人を選択した要因のみを多い順に列挙している。

(注 2) カッコなし数値は選択した人数であり、カッコ付き数値は選択した人の割合である。

(注 3) 網掛けをしているセルは、男女のどちらか一方においてのみ、15%以上の人を選択した要因である。

(注 4) \*\*\*は0.1%、\*\*は1%、\*は10%水準で、要因の重視度について男女間で統計的に有意な差異があることを示している。

表 8(2) 性別の選択意思決定過程で重視する物理的証拠 (MA: 5 つまで選択)

性別	重視順位	第1位	第2位	第3位	第4位	第5位	第6位	第7位	第8位	第9位	第10位	第11位	第12位
	男性 (n=149)	従業員の態度・行動	価格	立地の良さ	施設内の込み具合	設備・商品の清潔さ	香り/におい	客層	中心的従業員の身だしなみ				
女性 (n=176)	価格	設備・商品の清潔さ	従業員の態度・行動	立地の良さ	施設内の込み具合	中心的従業員の身だしなみ	香り/におい	客層					
男性 (n=149)	従業員の態度・行動	立地の良さ	施設規模の大きさ	中心的従業員の身だしなみ	設備・商品の清潔さ								
女性 (n=176)	従業員の態度・行動	立地の良さ	施設規模の大きさ	中心的従業員の身だしなみ	施設内の文字・映像情報	施設内の込み具合							
男性 (n=149)	従業員の態度・行動	立地の良さ	パンフレットの質の高さ	中心的従業員の身だしなみ	施設規模の大きさ	価格	施設内の文字・映像情報						
女性 (n=176)	従業員の態度・行動	パンフレットの質の高さ	施設規模の大きさ	施設内の文字・映像情報	中心的従業員の身だしなみ	価格	立地の良さ						
男性 (n=149)	従業員の態度・行動	立地の良さ	価格	パンフレットの質の高さ	施設内の文字・映像情報	中心的従業員の身だしなみ	施設規模の大きさ	設備・商品の充実度					
女性 (n=176)	従業員の態度・行動	パンフレットの質の高さ	立地の良さ	価格	施設内の文字・映像情報	施設規模の大きさ	設備・商品の充実度	中心的従業員の身だしなみ					
男性 (n=149)	従業員の態度・行動	設備・商品の清潔さ	立地の良さ	設備・商品の充実度	施設規模の大きさ	設備・商品の質の高さ	施設内の込み具合	内装の良さ					
女性 (n=176)	従業員の態度・行動	設備・商品の清潔さ	立地の良さ	設備・商品の充実度	設備・商品の質の高さ	施設規模の大きさ	施設内の込み具合	設備・商品の新しさ					
男性 (n=149)	従業員の態度・行動	設備・商品の清潔さ	立地の良さ	設備・商品の充実度	設備・商品の質の高さ	施設内の込み具合	施設規模の大きさ	内装の良さ					
女性 (n=176)	従業員の態度・行動	設備・商品の清潔さ	立地の良さ	設備・商品の充実度	設備・商品の質の高さ	施設内の込み具合	施設規模の大きさ	内装の良さ	中心的従業員の身だしなみ				

(注 1) 15%以上の人を選択した要因のみを多い順に列挙している。

(注 2) カッコなし数値は選択した人数であり、カッコ付き数値は選択した人の割合である。

(注 3) 網掛けをしているセルは、男女のどちらか一方においてのみ、15%以上の人を選択した要因である。

(注 4) \*\*\*は0.1%、\*\*は1%、\*は10%水準で、要因の重視度について男女間で統計的に有意な差異があることを示している。

表9(1) 年齢別の選択意思決定過程で重視する物理的証拠 (MA:5つまで選択)

重視順位	第1位	第2位	第3位	第4位	第5位	第6位	第7位	第8位	第9位	第10位	第11位	第12位	
業容店 理容店	20代以下 (n=100)	従業員の態度・行動 70 (70.0)	価格 59 (59.0)	設備・商品の清潔さ 57 (57.0)	内装の良さ 40 (40.0)	客層 30 (30.0)	立地の良さ 29 (29.0)***	外装の良さ 28 (28.0)***	中心的従業員の身だしなみ 26 (26.0)	中心的従業員の年齢 22 (22.0)*	中心的従業員の容姿 18 (18.0)	設備・商品の質の高さ 17 (17.0)	
	30代 (n=70)	従業員の態度・行動 58 (82.9)	設備・商品の清潔さ 44 (62.9)	立地の良さ 33 (47.1)***	価格 30 (42.9)	中心的従業員の身だしなみ 22 (31.4)	内装の良さ 20 (28.6)	客層 18 (25.7)	設備・商品の質の高さ 15 (21.4)	施設内の込み具合 13 (18.6)*			
	40代 (n=92)	従業員の態度・行動 73 (79.3)	設備・商品の清潔さ 57 (62.0)	立地の良さ 56 (60.9)***	価格 41 (44.6)	中心的従業員の身だしなみ 25 (27.2)	内装の良さ 23 (25.0)	施設内の込み具合 22 (23.9)*	客層 19 (20.7)	設備・商品の充実度 17 (18.5)	設備・商品の質の高さ 14 (15.2)		
	50代以上 (n=62)	従業員の態度・行動 48 (77.4)	設備・商品の清潔さ 40 (64.5)	価格 30 (48.4)	立地の良さ 28 (45.2)***	中心的従業員の身だしなみ 20 (32.3)	内装の良さ 19 (30.6)	施設内の込み具合 12 (19.4)*	設備・商品の充実度 11 (17.7)	客層 10 (16.1)	香り/におい 10 (16.1)		
クリートンズ店	20代以下 (n=100)	価格 74 (74.0)	立地の良さ 61 (61.0)*	従業員の態度・行動 59 (59.0)**	設備・商品の清潔さ 55 (55.0)	設備・商品の質の高さ 23 (23.0)	外装の良さ 20 (20.0)*	設備・商品の充実度 16 (16.0)					
	30代 (n=70)	立地の良さ 55 (78.6)*	価格 53 (75.7)	従業員の態度・行動 47 (67.1)**	設備・商品の清潔さ 38 (54.3)	設備・商品の質の高さ 18 (25.7)	中心的従業員の身だしなみ 13 (18.6)	設備・商品の充実度 11 (15.7)					
	40代 (n=92)	立地の良さ 72 (78.3)*	従業員の態度・行動 71 (77.2)**	価格 60 (65.2)	設備・商品の清潔さ 48 (52.2)	中心的従業員の身だしなみ 19 (20.7)	設備・商品の質の高さ 17 (18.5)						
	50代以上 (n=62)	従業員の態度・行動 51 (82.3)**	立地の良さ 43 (69.4)*	価格 41 (66.1)	設備・商品の清潔さ 32 (51.6)	中心的従業員の身だしなみ 14 (22.6)	設備・商品の質の高さ 13 (21.0)						
ファミリートレイトン	20代以下 (n=100)	従業員の態度・行動 65 (65.0)**	価格 62 (62.0)**	立地の良さ 61 (61.0)*	設備・商品の清潔さ 61 (61.0)	施設内の込み具合 27 (27.0)	内装の良さ 25 (25.0)	施設規模の大きさ 20 (20.0)	中心的従業員の身だしなみ 20 (20.0)*	香り/におい 17 (17.0)	客層 15 (15.0)		
	30代 (n=70)	従業員の態度・行動 55 (78.6)**	立地の良さ 53 (75.7)*	設備・商品の清潔さ 43 (61.4)	価格 35 (50.0)**	施設内の込み具合 20 (28.6)	香り/におい 15 (21.4)	内装の良さ 13 (18.6)	音楽/騒音 12 (17.1)*	中心的従業員の身だしなみ 12 (17.1)*			
	40代 (n=92)	従業員の態度・行動 75 (81.5)**	立地の良さ 70 (76.1)*	設備・商品の清潔さ 56 (60.9)	価格 49 (53.3)**	中心的従業員の身だしなみ 28 (30.4)*	施設内の込み具合 19 (20.7)	内装の良さ 17 (18.5)					
	50代以上 (n=62)	立地の良さ 37 (59.7)*	設備・商品の清潔さ 37 (59.7)	従業員の態度・行動 36 (58.1)**	中心的従業員の身だしなみ 23 (37.1)*	価格 21 (33.9)**	内装の良さ 17 (27.4)	香り/におい 16 (25.8)	音楽/騒音 16 (25.8)*	外装の良さ 14 (22.6)	施設内の込み具合 13 (21.0)		
ファミリートレイトン	20代以下 (n=100)	従業員の態度・行動 66 (66.0)*	立地の良さ 65 (65.0)	価格 58 (58.0)	設備・商品の清潔さ 56 (56.0)	内装の良さ 28 (28.0)	施設内の込み具合 24 (24.0)	外装の良さ 22 (22.0)	中心的従業員の身だしなみ 21 (21.0)	施設規模の大きさ 17 (17.0)	音楽/騒音 17 (17.0)	香り/におい 15 (15.0)	
	30代 (n=70)	立地の良さ 54 (77.1)	従業員の態度・行動 52 (74.3)*	設備・商品の清潔さ 44 (62.9)	価格 36 (51.4)	内装の良さ 18 (25.7)	施設内の込み具合 15 (21.4)	香り/におい 14 (20.0)	中心的従業員の身だしなみ 14 (20.0)	客層 13 (18.6)	外装の良さ 11 (15.7)		
	40代 (n=92)	従業員の態度・行動 77 (83.7)*	立地の良さ 61 (66.3)	設備・商品の清潔さ 54 (58.7)	価格 44 (47.8)	中心的従業員の身だしなみ 26 (28.3)	施設内の込み具合 25 (27.2)	内装の良さ 22 (23.9)	音楽/騒音 15 (16.3)	客層 15 (16.3)			
	50代以上 (n=62)	従業員の態度・行動 42 (67.7)*	設備・商品の清潔さ 41 (66.1)	立地の良さ 37 (59.7)	価格 25 (40.3)	内装の良さ 19 (30.6)	音楽/騒音 17 (27.4)	中心的従業員の身だしなみ 17 (27.4)	外装の良さ 14 (22.6)	施設内の込み具合 14 (22.6)	香り/におい 10 (16.1)		

(注1) 15%以上の人を選択した要因のみを多い順に列挙している。

(注2) カッコなし数値は選択した人数であり、カッコ付き数値は選択した人の割合である。

(注3) 網掛けをしているセルは、一つの年齢層においてのみ、15%以上の人を選択した要因である。

(注4) \*\*\*は0.1%、\*\*は1%、\*は10%水準で、要因の重視度について年齢層間で統計的に有意な差異があることを示している。

表9(2) 年齢別の選択意思決定過程で重視する物理的証拠 (MA:5つまで選択)

重視項目 性別	第1位	第2位	第3位	第4位	第5位	第6位	第7位	第8位	第9位	第10位	第11位	第12位	
高級レストラン	20代以下 (n=100)	従業員の態度・行動 75 (75.0)	内装の良さ 55 (55.0)	価格 41 (41.0)	外装の良さ 39 (39.0)*	設備・備品の清潔さ 39 (39.0)	客層 27 (27.0)	設備・備品の質の高さ 24 (24.0)	中心的従業員の身だしなみ 24 (24.0)	音楽/騒音 22 (22.0)	香り/におい 18 (18.0)	施設内の込み具合 18 (18.0)	立地の良さ 17 (17.0)*
	30代 (n=70)	従業員の態度・行動 56 (80.0)	設備・備品の清潔さ 37 (52.9)	内装の良さ 30 (42.9)	設備・備品の質の高さ 29 (41.4)	中心的従業員の身だしなみ 24 (34.3)	価格 24 (34.3)	音楽/騒音 21 (30.0)	客層 21 (30.0)	外装の良さ 16 (22.9)*	立地の良さ 14 (20.0)*		
	40代 (n=92)	従業員の態度・行動 72 (78.3)	内装の良さ 50 (54.3)	設備・備品の清潔さ 44 (47.8)	価格 33 (35.9)	音楽/騒音 28 (30.4)	客層 28 (30.4)	立地の良さ 27 (29.3)*	設備・備品の質の高さ 26 (28.3)	中心的従業員の身だしなみ 23 (25.0)	外装の良さ 22 (23.9)*	香り/におい 18 (19.6)	
	50代以上 (n=62)	従業員の態度・行動 49 (79.0)	設備・備品の清潔さ 34 (54.8)	内装の良さ 32 (51.6)	立地の良さ 20 (32.3)*	価格 20 (32.3)	設備・備品の質の高さ 19 (30.6)	中心的従業員の身だしなみ 19 (30.6)	外装の良さ 16 (25.8)*	客層 16 (25.8)	音楽/騒音 13 (21.0)		
ファミレス	20代以下 (n=100)	価格 62 (62.0)	従業員の態度・行動 56 (56.0)**	施設内の込み具合 50 (50.0)	立地の良さ 47 (47.0)	設備・備品の清潔さ 43 (43.0)*	香り/におい 33 (33.0)	中心的従業員の身だしなみ 23 (23.0)	客層 17 (17.0)				
	30代 (n=70)	従業員の態度・行動 46 (66.6)**	価格 43 (61.4)	設備・備品の清潔さ 40 (57.1)*	施設内の込み具合 38 (54.3)	立地の良さ 34 (48.6)	香り/におい 24 (34.3)	中心的従業員の身だしなみ 18 (25.7)	客層 12 (17.1)				
	40代 (n=92)	従業員の態度・行動 59 (64.1)**	価格 57 (62.0)	設備・備品の清潔さ 50 (54.3)*	立地の良さ 49 (53.3)	施設内の込み具合 47 (51.1)	香り/におい 28 (30.4)	中心的従業員の身だしなみ 26 (28.3)	客層 22 (23.9)				
	50代以上 (n=62)	従業員の態度・行動 51 (82.3)**	設備・備品の清潔さ 42 (67.7)*	施設内の込み具合 32 (51.6)	立地の良さ 30 (48.4)	価格 30 (48.4)	中心的従業員の身だしなみ 20 (32.3)	香り/におい 16 (25.8)					
うどん屋	20代以下 (n=100)	価格 71 (71.0)*	従業員の態度・行動 52 (52.0)**	立地の良さ 51 (51.0)	施設内の込み具合 51 (51.0)	設備・備品の清潔さ 43 (43.0)*	香り/におい 25 (25.0)	客層 17 (17.0)					
	30代 (n=70)	従業員の態度・行動 44 (62.9)**	価格 43 (61.4)*	立地の良さ 38 (54.3)	設備・備品の清潔さ 37 (52.9)*	施設内の込み具合 37 (52.9)	香り/におい 21 (30.0)	客層 16 (22.9)	中心的従業員の身だしなみ 14 (20.0)*				
	40代 (n=92)	価格 64 (69.6)*	従業員の態度・行動 61 (66.3)**	設備・備品の清潔さ 51 (55.4)*	立地の良さ 48 (52.2)	施設内の込み具合 45 (48.9)	客層 25 (27.2)	香り/におい 24 (26.1)	中心的従業員の身だしなみ 22 (23.9)*				
	50代以上 (n=62)	従業員の態度・行動 50 (80.6)**	設備・備品の清潔さ 42 (67.7)*	価格 31 (50.0)*	立地の良さ 30 (48.4)	施設内の込み具合 29 (46.8)	中心的従業員の身だしなみ 19 (30.6)*	香り/におい 12 (19.4)					
銀行	20代以下 (n=100)	従業員の態度・行動 74 (74.0)	立地の良さ 62 (62.0)***	施設規模の大きさ 36 (36.0)	中心的従業員の身だしなみ 35 (35.0)	施設内の文字・映像情報 18 (18.0)	設備・備品の質の高さ 17 (17.0)*	内装の良さ 16 (16.0)*	設備・備品の充実度 16 (16.0)	施設内の込み具合 15 (15.0)	パンフレットの質の高さ 15 (15.0)		
	30代 (n=70)	立地の良さ 56 (80.0)***	従業員の態度・行動 55 (78.6)	施設規模の大きさ 21 (30.0)	中心的従業員の身だしなみ 17 (24.3)	設備・備品の清潔さ 15 (21.4)*	施設内の文字・映像情報 14 (20.0)	設備・備品の充実度 13 (18.6)	施設内の込み具合 13 (18.6)				
	40代 (n=92)	従業員の態度・行動 81 (88.0)	立地の良さ 79 (85.9)***	中心的従業員の身だしなみ 26 (28.3)	施設規模の大きさ 25 (27.2)	施設内の文字・映像情報 20 (21.7)	施設内の込み具合 17 (18.5)	設備・備品の清潔さ 15 (16.3)*					
	50代以上 (n=62)	従業員の態度・行動 50 (80.6)	立地の良さ 44 (71.0)***	施設規模の大きさ 24 (38.7)	設備・備品の清潔さ 16 (25.8)*	中心的従業員の身だしなみ 14 (22.6)							

(注1) 15%以上の人を選択した要因のみを多い順に列挙している。

(注2) カッコなし数値は選択した人数であり、カッコ付き数値は選択した人の割合である。

(注3) 網掛けをしているセルは、一つの年齢層においてのみ、15%以上の人を選択した要因である。

(注4) \*\*\*は0.1%、\*\*は1%、\*は10%水準で、要因の重視度について年齢層間で統計的に有意な差異があることを示している。



表9(3) 年齢別の選択意思決定過程で重視する物理的証拠 (MA:5つまで選択)

重視順位 性別	第1位	第2位	第3位	第4位	第5位	第6位	第7位	第8位	第9位	第10位	第11位	第12位
生命保険会社	20代以下 (n=100)	従業員の態度・行動 75 (75.0)*	パンフレットの質の高さ 34 (34.0)	中心的従業員の身だしなみ 32 (32.0)	施設規模の大きさ 30 (30.0)	施設内の文字・映像情報 26 (26.0)	価 格 26 (26.0)*	立地の良さ 18 (18.0)	設備・商品の質の高さ 16 (16.0)	設備・商品の充実度 15 (15.0)		
	30代 (n=70)	従業員の態度・行動 57 (81.4)*	パンフレットの質の高さ 25 (35.7)	価 格 24 (34.3)*	立地の良さ 19 (27.1)	施設規模の大きさ 18 (25.7)	施設内の文字・映像情報 18 (25.7)	中心的従業員の身だしなみ 18 (25.7)				
	40代 (n=92)	従業員の態度・行動 83 (90.2)*	パンフレットの質の高さ 31 (33.7)	立地の良さ 27 (29.3)	施設規模の大きさ 26 (28.3)	施設内の文字・映像情報 24 (26.1)	価 格 24 (26.1)*	中心的従業員の身だしなみ 22 (23.9)				
	50代以上 (n=62)	従業員の態度・行動 44 (71.0)*	施設規模の大きさ 25 (40.3)	パンフレットの質の高さ 23 (37.1)	立地の良さ 19 (30.6)	中心的従業員の身だしなみ 18 (29.0)	施設内の文字・映像情報 16 (25.8)					
旅行代理店	20代以下 (n=100)	従業員の態度・行動 76 (76.0)	パンフレットの質の高さ 52 (52.0)	価 格 46 (46.0)***	施設内の文字・映像情報 38 (38.0)	立地の良さ 37 (37.0)*	施設規模の大きさ 23 (23.0)	設備・商品の充実度 23 (23.0)	中心的従業員の身だしなみ 23 (23.0)			
	30代 (n=70)	従業員の態度・行動 57 (81.4)	価 格 43 (61.4)***	立地の良さ 39 (55.7)*	パンフレットの質の高さ 30 (42.9)	施設内の文字・映像情報 27 (38.6)	中心的従業員の身だしなみ 16 (22.9)	施設規模の大きさ 15 (21.4)				
	40代 (n=92)	従業員の態度・行動 80 (87.0)	立地の良さ 49 (53.3)*	パンフレットの質の高さ 41 (44.6)	価 格 40 (43.5)***	施設内の文字・映像情報 31 (33.7)	中心的従業員の身だしなみ 20 (21.7)	施設規模の大きさ 16 (17.4)	設備・商品の充実度 15 (16.3)			
	50代以上 (n=62)	従業員の態度・行動 45 (72.6)	立地の良さ 33 (53.2)*	パンフレットの質の高さ 33 (53.2)	施設内の文字・映像情報 20 (32.3)	設備・商品の充実度 14 (22.6)	中心的従業員の身だしなみ 14 (22.6)	価 格 13 (21.0)***	施設規模の大きさ 12 (19.4)	設備・商品の清潔さ 10 (16.1)*		
病 院	20代以下 (n=100)	従業員の態度・行動 71 (71.0)*	設備・商品の清潔さ 67 (67.0)	立地の良さ 55 (55.0)	設備・商品の充実度 46 (46.0)	施設規模の大きさ 38 (38.0)	設備・商品の質の高さ 36 (36.0)	施設内の込み具合 30 (30.0)	内装の良さ 20 (20.0)*			
	30代 (n=70)	従業員の態度・行動 46 (65.7)*	設備・商品の清潔さ 45 (64.3)	立地の良さ 40 (57.1)	設備・商品の充実度 34 (48.6)	施設規模の大きさ 28 (40.0)	施設内の込み具合 25 (35.7)	設備・商品の質の高さ 23 (32.9)	設備・商品の新しさ 14 (20.0)	中心的従業員の身だしなみ 11 (15.7)		
	40代 (n=92)	従業員の態度・行動 63 (68.5)*	立地の良さ 56 (60.9)	設備・商品の清潔さ 53 (57.6)	設備・商品の充実度 44 (47.8)	設備・商品の質の高さ 42 (45.7)	施設規模の大きさ 34 (37.0)	施設内の込み具合 33 (35.9)	設備・商品の新しさ 20 (21.7)			
	50代以上 (n=62)	設備・商品の清潔さ 38 (61.3)	立地の良さ 31 (50.0)	従業員の態度・行動 30 (48.4)*	設備・商品の質の高さ 27 (43.5)	施設規模の大きさ 26 (41.9)	設備・商品の充実度 24 (38.7)	施設内の込み具合 19 (30.6)	香り/におい 11 (17.7)			
産科 医院	20代以下 (n=100)	設備・商品の清潔さ 68 (68.0)	従業員の態度・行動 68 (68.0)	立地の良さ 56 (56.0)	設備・商品の充実度 43 (43.0)	設備・商品の質の高さ 30 (30.0)	内装の良さ 24 (24.0)*	施設内の込み具合 24 (24.0)	施設規模の大きさ 22 (22.0)	中心的従業員の身だしなみ 21 (21.0)*	外装の良さ 16 (16.0)*	
	30代 (n=70)	従業員の態度・行動 51 (72.9)	設備・商品の清潔さ 42 (60.0)	立地の良さ 41 (58.6)	設備・商品の充実度 35 (50.0)	設備・商品の質の高さ 28 (40.0)	施設内の込み具合 23 (32.9)	施設規模の大きさ 14 (20.0)	中心的従業員の身だしなみ 13 (18.6)*	設備・商品の新しさ 12 (17.1)*		
	40代 (n=92)	従業員の態度・行動 68 (73.9)	立地の良さ 60 (65.2)	設備・商品の清潔さ 58 (63.0)	設備・商品の質の高さ 38 (41.3)	設備・商品の充実度 37 (40.2)	施設内の込み具合 29 (31.5)	設備・商品の新しさ 19 (20.7)*	施設規模の大きさ 16 (17.4)	内装の良さ 15 (16.3)*	音楽/騒音 15 (16.3)*	
	50代以上 (n=62)	設備・商品の清潔さ 37 (59.7)	従業員の態度・行動 35 (56.5)	立地の良さ 31 (50.0)	設備・商品の質の高さ 28 (45.2)	設備・商品の充実度 23 (37.1)	内装の良さ 17 (27.4)*	施設内の込み具合 16 (25.8)	施設規模の大きさ 11 (17.7)			

(注1) 15%以上の人が選択した要因のみを多い順に列挙している。

(注2) カッコなし数値は選択した人数であり、カッコ付き数値は選択した人の割合である。

(注3) 網掛けをしているセルは、一つの年齢層においてのみ、15%以上の人が選択した要因である。

(注4) \*\*\*は0.1%、\*\*は1%、\*は10%水準で、要因の重視度について年齢層間で統計的に有意な差異があることを示している。

## V. おわりに

本稿では、サービス組織のコミュニケーション・ツールとしてのプロモーションおよび追加的戦略要素の機能と展開について理論的に考察を行うとともに、実際のサービスの選択意思決定過程において、顧客はどのコミュニケーション・ツールを重要な情報源として利用し、さらに物理的環境や参加者のどのような側面を重視することで、サービス品質の推測・評価を行っているのか、について実証的に考察を行った。

サービス組織のコミュニケーション戦略においては、製造企業においてよりも、多様なツールを用いることが可能であることを指摘し、プロモーション、物理的環境（証拠）、参加者、およびデリバリー・プロセスなどの機能について具体的に考察を行った。さらに、量的調査の結果を用いることで、以下の2点について実証的に考察を行った。

### (1) サービスの選択意思決定過程において、顧客が各種情報源を重視する程度

この考察では、選択意思決定過程でサービス施設や従業員を実際に観察できる場合でも、観察できない場合でも、家族や友人・知人からの利用経験情報が他の情報源よりも重視されることや、実際にサービス施設や従業員を観察できる場合には、観察によって五感で得られる情報も重視されることなどが明らかになった。

さらに、選択意思決定過程で実際にサービス施設や従業員を観察できる場合、観察できない場合に比べて重視度が低下する情報源(広告、パブリシティ)があることが明らかになった。これらの情報源には、非人的コミュニケーションで、経験情報を含んでいない、あるいは含む程度が少ない情報源であるという特徴があった。実際にサービス施設や従業員を観察できる場合には、これらの情報源は顧客自身が五感で得ることができ、情報に容易に代替される可能性が高いということである。

また、選択意思決定過程でサービス施設や従業員を実際に観察できる場合と

観察できない場合で、同じ情報源でも重視度を変化させる人が多かったが、変化の方向によって調査対象者は2つのグループに分けることができた。一つは、観察が可能な場合に各種情報源の重視度を低下させるグループであり、もう一つは重視度を高めるグループである。しかし、この2つのグループを分ける要因を、今回の調査データの中に見つけることはできなかった。

## (2) サービスの選択意思決定過程における物理的環境と参加者の重要性

これについては、12のサービスの選択意思決定過程で重視される物理的環境および参加者の要素について考察を行った。分析の結果、重視する要因が特定のものに集中するサービスもあれば、比較的多くの要因に分散するサービスもあった。また、便益として提供されるサービスの内容によって、重視する要因にも違いが見られた。

「従業員の態度・行動」と「立地の良さ」はすべてのサービス選択において重視され、しかも、前者については第1位あるいは第2位で重視されていたが、このことはサービス消費がパフォーマンスの消費であるという特徴をよく表している。「立地の良さ」の重視度が高いのは、サービス・デリバリーには顧客の参加が必要不可欠であるが、調査対象のサービス・デリバリーでは、顧客がサービス施設へ物理的に、しかも営業時間内に移動することが必要とされるためである、と考えられた。

銀行、生命保険、病院の選択においては「施設規模の大きさ」が比較的高く重視されていたが、これは、サービスの提供する便益あるいは品質の評価が困難であり、顧客は「施設規模の大きさ」を安定性や信頼性の手掛かりとして用いていることによる、と考えられた。

美容院／理容店、高級レストラン、うどん屋では「客層」が、ファーストフードレストラン、ファミリーレストラン、ラーメン屋、うどん屋、病院、および歯科医院では「込み具合(客の入り具合)」が比較的高く重視されていた。「客層」は、サービスの意味や価値に関するメッセージを伝達し、享受できるサービス品質の理解を促すことに貢献したり、デリバリー・プロセスで他の顧客と

空間および時間を共有する際の、自分自身と他の顧客との関係性を評価することに貢献したりするために、重視されると考えられる。「込み具合（客の入り具合）」にも、サービスの意味や価値に関するメッセージを伝達し、享受できるサービス品質の理解を促すというポジティブな効果があるが、一方で、待ち時間の長さというネガティブなメッセージも発信するために、提供されているサービスや顧客の属性によって、顧客の知覚するサービスの意味や価値、さらにはその後の行動は異なったものになる、と推測された。

また、属性別に重視する物理的環境や参加者の要因を分析すると、男女間や年齢層間で重視傾向に差異が見られた。このような結果から、サービス組織は、その提供するサービスの特性や標的顧客セグメントの属性によって、プロモーション戦略や物理的環境の構築における力点のおき方を変える必要がある、と言えるであろう。

#### 参 考 文 献

- Bitner, M. J. (1992), "Servicescapes: The Impact of Physical Surrounding on Customers and Employees," *Journal of Marketing*, Vol. 56 (April), pp. 57-71.
- Booms, B. H. and M. J. Bitner (1981), "Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms," in J. H. Donnelly and W. R. George (eds.), *Marketing of Service*, Proceeding Series, Chicago, IL: American Marketing Association, pp. 47-52.
- Clark, K. B. and T. Fujimoto (1990), "The Power of Product Integrity," *Harvard Business Review*, November-December, pp. 107-118. 坂本義実訳, 「製品統合性の構築とそのパワー」, 『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』, 1991年 (February-March), 4-17頁。
- Cox, D. F. (1967), "Risk Taking and Information Handling in Consumer Behavior," in D. F. Cox (ed.), *Risk Taking and Information Handling in Consumer Behavior*, Boston, MA: Graduate School of Business Administration, Harvard University, pp. 604-639.
- Czinkota, M. and M. Kotabe (2001), *Marketing Management, Second Edition*, Cincinnati, OH: South-Western College Publishing. 横井義則監訳, 嶋正・石川和男・藤村和宏訳, 『マーケティング戦略』, 同文館出版, 2002年。
- Dorman, R.Y., M.Laroche, et J. V. Petrof (1978), *Le Marketing: Fondements et Applications*, McGraw-Hill editurs.
- Engel, J. F., R. J. Kegerreis, and R. D. Blackwell (1969), "Word-of-Mouth Communication by the Innovator," *Journal of Marketing*, Vol. 33 (July), pp. 15-19.

- Gibson, William (1984), *Neuromancer*, New York, NY: Ace. 黒丸尚訳, 『ニューロマンサー』, 早川書房, 1986年。
- Grove, S. J., G. M. Pickett, and D. N. Laband (1995), "An Empirical Examination of Factual Information Content among Service Advertisements," *The Service Industries Journal*, Vol. 15 (April), pp. 216-233.
- Gurley, J. W. (1998), "How the Web Will Warp Advertising," *Fortune*, 9 November, pp. 119-120.
- Holmes, J. D. and J. D. Lett (1977), "Product Sampling and Word of Mouth," *Journal of Advertising Research*, Vol. 17 (October), pp. 35-39.
- Legg, D. and J. Baker (1987), "Advertising Strategies for Service Firms," in C. Surprenant (ed.), *Add Value to Your Service: The Key to Success*, Proceedings Series, Chicago, IL: American Marketing Association, pp. 163-167.
- Lovelock, C. and L. Wright (1999), *Principles of Service Marketing and Management*, Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall. 小宮路雅博監訳, 高畑泰・藤井大拙訳, 『サービス・マーケティング原理』, 白桃書房, 2002年。
- Lovelock, C. and L. Wright (2002), *Principles of Service Marketing and Management, Second edition*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Lutz, R. J. (1975), "Changing Brand Attitudes Through Modification of Cognitive Structure," *Journal of Consumer Research*, Vol. 1 (March), pp. 49-59.
- Norman, D. A. (1992), *Turn Signals Are the Facial Expression of Automobiles*, Addison-Wesley. 佐伯胖監訳, 岡本明・八木大彦・藤田克彦・嶋田敦夫訳, 『テクノロジー・ウォッチング』, 新曜社, 1993年。
- Pine, B. J. II and J. H. Girmore (1999), *The Experience Economy: Work Is Theatre and Every Business a Stage*, Boston, MA: Harvard Business School Press. 電通 [経験経済] 研究会訳, 『経験経済 エクスペリエンス・エコノミー』, 流通科学大学出版, 2000年。
- Richins, M. L. (1983), "Negative Word-of-Mouth by Dissatisfied Consumers: A Pilot Study," *Journal of Marketing*, Vol. 47 (Winter), pp. 68-78.
- Richins, M. L. (1984), "Word of Mouth Communication as Negative Information," in T. C. Kinnear (ed.), *Advances in Consumer Research*, Vol. 11, Association for Consumer Research, pp. 697-702.
- Rogers, E. M. (1982), *Diffusion of Innovation, Third Edition*, The Free Press. 青池慎一・宇野善康監訳, 『イノベーション普及学』, 産能大学出版部, 1993年。
- Zeithaml, V. A. (1990), "Communicating with Customers about Service Quality," in D. E. Bower, R. B. Chase, T. G. Cummings and Associates (eds.), *Service Management Effectiveness*, San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers, pp. 369-383.
- 宇井洋 (2000), 『帝国ホテル 感動のサービス』, ダイアモンド社。
- 藤本隆宏 (1993), 「経営組織と新製品開発: 自動車製品開発プロセス・組織・成果」, 伊丹

- 敬之・加護野忠男・伊藤元重編『日本の企業システム2 組織と戦略』, 有斐閣, 218-263 頁。
- 藤村和宏 (1991), 「サービス消費に伴う知覚リスクの情報探索活動に対する影響—貸衣裳店利用におけるリスク知覚と情報探索活動を中心として—」, 『広島大学年報経済学』, 第12 卷, 47-66 頁。
- 藤村和宏 (1997), 「サービスの営業に期待されるシステム統合者としての役割」, 『BUSINESS INSIGHT』, 第5 卷第2 号, 34-45 頁。
- 藤村和宏 (1999), 「適切な苦情処理がもたらす効用と抑制される苦情行動」, 『香川大学経済論叢』, 第72 卷第2 号, 325-366 頁。
- 藤村和宏 (2000), 「サービス消費における不満の発生と抑制される苦情行動」, 『マーケティング・ジャーナル』, 第20 卷2 号, 25-38 頁。
- 藤村和宏 (2002 a), 「顧客満足概念の再考—サービス消費を中心として—」, 『香川大学経済論叢』, 第75 卷第2 号, 174-224 頁。
- 安田三郎 (1986), 「結合関係と結合過程」, 安田三郎・塩原勉・富永健一・吉田民人編『基礎社会学 第II 卷 社会過程』, 東洋経済新報社, 29-48 頁。