

サービスリテーラーの成長段階と 顧客満足の源泉の変化

加 藤 拓

はじめに

本論は、サービスリテーラーのチェーン企業を対象とし、企業が成長するにつれて顧客満足の源泉がどう変化するかという問題を扱う¹⁾。

顧客満足は重要な業績指標の一つとしてとらえられており、多くの企業は、マーケティング施策を通じて、顧客が重視しているサービス属性を的確に把握し、それらを強化することで、顧客満足を高め、更には顧客が自社の商品や店舗を継続的に利用する状態を維持しようとしている。

この点是对象とする企業でも共通しているといえるが、サービスリテーラーの顧客満足には次のような特殊な点を指摘できる。

サービスリテーラーのチェーン企業は、個々の店舗に様々なタイプの顧客が同時に存在する。利用経験の長い常連客もいれば、その日に初めて来店した顧客も存在することがある。顧客が複数の自社店舗を併用することを通じて、自社ブランド全体の利用経験を蓄積することにより、顧客満足が時間とともに質的に変化すると考えられるためである。

また、多店舗化にともない店舗数が増加すると、店舗間でも顧客タイプが

1) チェーン企業の1業態を分析単位とする。1つのチェーン企業が複数の業態を持つ場合でも、分析単位はそれぞれの1業態とする。

異なることが起こり得る。同じ顧客が、複数の店舗を併用することがあるためである。それに対してチェーン企業である以上、個々の店舗で実施されるマーケティング施策は、全ての店舗で均質であることが要求され、個々の店舗で提供されるサービスのレベルも一定水準に保たなければならない。こうした状況においては、顧客の質的な差異を十分に考慮せず、一つの施策によりあらゆるタイプの顧客満足が高めることができるという想定のもと、ある特定の施策を実施すると、場合によっては企業にとって重要な顧客の顧客満足度を低下させてしまうような事態も生じうると考えられる。

こうした状況に対して、チェーン企業の成長段階に応じて顧客満足が質的にどう変化するかが明らかにされれば、マーケティング施策をより効果的に実施することができるようになるのではないだろうか？

こうした問題意識のもと本論では、顧客満足に影響する属性要因が、顧客が利用経験を蓄積するにつれて変化するものとしてとらえることで、企業のとりうる施策と顧客満足の源泉の関連についての仮説を構築することを試みる。まず、サービス・マーケティング戦略の枠組みを、店舗をチェーン化するサービスリテラーに適用し、そのとり得る戦略を類型化する。企業がある時期に特定の種類の戦略を採用した場合、それを永久にとり続けることが考えにくく、実際は企業の店舗数の増加や消費者の意識や行動の変化といった、企業の内部や外部環境の変化にともない、採用される戦略類型は時間とともに変化すると考えられる。次に、こうした戦略の変化にともない、顧客の満足度の形成のされ方がどのように変化するかに関する仮説を導出することを試みる。

顧客満足の源泉の変化の方向性が明らかとなることにより、企業が顧客満足を維持・向上するための施策を実施するにあたり、顧客が期待しているものとは異なる属性を強化してしまう誤りや、同じ施策に対する反応が店舗間で異なり効果が不十分となってしまうような弊害を減らすことが期待できる。

1 サービスリテラーの戦略の基本類型

ここでは、ラブロック＝ライト(1999)によるサービス・マーケティング戦略の基本類型を出発点として、それらをサービスリテラーに特有の状況に適用することにより、サービスリテラーの戦略を分類する。

(1) サービス・マーケティング戦略の基本類型

サービス産業においては競争の激化に伴い、競合他社と意味のある差異を創り出し、それらを顧客に伝達することがより一層重要になりつつある。それにより競争優位が構築され、長期的な収益性確保が可能となる。

ラブロック＝ライト(1999)では、「消費者のニーズや購買行動、消費パターンが多様化するなか、企業が市場全体で競合しあうことは現実的ではなく、自社が提供するサービスを最も必要としている顧客に対して企業努力を集中する方が良い」と記されている。

集中とは、ある特定の市場セグメントに対し、絞り込んだ狭いプロダクト・ミックスを提供することであり、集中の度合いは「提供する市場セグメントの数」と「サービス・オファリングの幅」の2つの次元で説明が可能である。

提供する市場セグメントの数は、ターゲットとする市場セグメントの数が多いか少ないかによる集中の度合いである。幅広い客層をターゲットとするか、特定の客層にターゲットを絞り込むかを表し、特定のセグメントにターゲットを絞り込んだ場合に集中の度合いは高まる。

サービス・オファリングの幅は、「客に幅広いサービスを提供するか、特定のサービスに絞り込んで提供するかによる集中の度合いであり、特定のサービスに絞り込んだ場合に集中の度合いが高まる。これら2つの次元を組み合わせることにより類型化された4つの戦略を示したものが図1である。

完全集中は、提供するサービスと市場セグメントの両方を非常に限定されたものに絞り込む戦略である。市場集中は、特定の市場セグメントに焦点を

サービス・ オファリング の幅	狭い	完全集中 ・ 限定されたサービス ・ 限定された市場セグメント	サービス集中 ・ 限定されたサービス ・ 広範囲の市場セグメント
	広い	市場集中 ・ 多様なサービス ・ 限定された市場セグメント	非集中 ・ 多様なサービス ・ 広範囲の市場セグメント
		少ない	多い
		提供する市場セグメントの数	

図1 ラブロック=ライトによるサービス・マーケティング戦略の基本類型

当て、そこに対して幅広いサービスを提供する一方、サービス集中は、提供するサービスの幅を狭い範囲に絞り込み、それを幅広い市場セグメントに提供する戦略である。以上3つの戦略は提供するサービスと市場やセグメントの両方、ないしは少なくとも一方を絞り込むことで顧客への訴求ポイントを明確にするため、積極的な意味合いを持つ戦略であるといえる。それに対して非集中は、提供するサービスと市場セグメントのどちらも絞込まず、多様な客層に幅広いサービスを提供することで顧客への訴求ポイントを不明瞭にするため、消極的な意味合いを含んでいるといえる。

(2) サービスリテラーの戦略分類

ラブロック=ライト(1999)によるサービス・マーケティング戦略の基本類型はサービス全般に関するものであり、サービスリテラーのチェーン企業の戦略に適用する際には、より具体的な記述が求められるため、以下ではそれを詳細に解釈し再検討する。

サービスリテラーは、同一ブランドで同質の店舗を多数束ねて同時に運営する経営手法をとる。同じブランド(屋号)を用い、外観も同じような装いをし、統一されたメニューや価格、同質のサービスを提供することを原則としている。メニューやサービスに関するチェーン企業として確立されたコンセプトがあり、それを店舗ごとに容易に変えることはできない。

また、店舗に顧客が出向くことで顧客とサービス組織の間のインタラクションが成立するため、小規模な店舗をさまざまな立地に複数配置して顧客にサービスを提供することにより、顧客の利用経験の蓄積が促進される。顧客の利用経験の蓄積が特定の1店舗だけでなされるとは限らない。

こうした特徴を鑑みて、以下では前項で示されたサービス・マーケティング戦略の基本類型を、サービスリテラーに適用することによりその戦略分類を試みる。

① サービス・オファリングの幅の解釈

ラブロック＝ライト(1999)によれば、サービスとはコア・プロダクトと補足的サービス要素群の束である。コア・プロダクトとは、特定の顧客ニーズに向けてサービス組織が提供する中心的ベネフィットであり、補足的サービス要素とは、サービス組織が提供する追加的ベネフィットをさす。前者は、その企業のビジネスが本質的に何であるかを定義づけ、競合と明確に区別する中核的なサービス要素であり、後者は、中核的サービス要素の価値を高めることで競合者のサービス・オファリングとの差別化に貢献するサービス要素と、それぞれ解釈できる。それらを踏まえると、サービスリテラーのサービス・オファリングは、中核的なメニューとそれに付帯するサービスの束であるといえる。例えば、フードサービスの場合は、単に飲食物を販売するだけならば小売業と変わりはなく、それらを従業員がメニューを調理し、顧客が快適に食事のできる環境とともに提供している。付帯サービスを構成する属性や、中核的サービス要素と補足的サービス要素の境界線は業種や企業ごとに異なるであろうが、サービス・オファリングがメニューとサービスの束であると表現できる点は共通しているといえる。

サービスリテラーはコアとなるサービス要素と補足的なサービス要素を組み合わせたものを提供している。しかし、サービス要素に含まれるものの数や、コアとなる部分と補足的な部分の組み合わせ方は個々の企業によって異なる。多くのサービス要素をまんべんなく提供する企業もあれば、特定の

サービス要素に特化し、その遡及を強化する企業もある。それらの中間に位置する企業もある。以上よりサービスリテラーにおけるサービス・オフリングの幅を、ここでは「特定のサービス要素への集中度」と解釈することにする。

② 提供する市場セグメントの数の解釈

店舗数の増加による地域や立地の拡大は、外食チェーン企業にとっての潜在的な市場セグメントを顕在化する役割を担うものと解釈することが可能であり、その結果、地理的にも、質的にも異なる様々なタイプの顧客がそのチェーン企業を利用できるようになる。これは顧客の異質性が高まることを意味する。したがってサービスリテラーが提供する市場セグメントの数は「顧客タイプの異質性」と解釈できる。

サービスリテラーがカバーする地理的な市場セグメントの数は、新規出店による店舗数の増加に伴い、展開する地域や立地が拡大することによって多くなるといえる。顧客は地理的にも幅広く点在しているため地域的な傾向も異なるため、その異質性が高まる。

同じ地理的市場内でも顧客のタイプは多様化する。市場セグメントは、個々の店舗の商圈に居住ないしは流入する顧客の質的傾向と密接に関連していると考えられる。たとえば、繁華街、オフィス街、住宅街といった商圈特性が客層やニーズの性質と強く関連しているといえる。

以上の解釈をもとにサービスリテラーの戦略を分類したものが図2である。

完全集中は、革新的なメニューやサービスによって他社が模倣困難な差別化に成功しており、市場セグメントも狭い範囲に限定する戦略である。メニューやサービスのコンセプトが顧客にも明確に伝わっており、その目新しさ、希少価値、話題性などが存在し、顧客の利用目的性も強い。

サービス集中は、メニューとサービスの幅は広げずに、店舗数を増やすことで顧客タイプの異質性を高めることにより、特定のメニューやサービスに

サービスリテラーの成長段階と顧客満足の源泉の変化

特定のサービス要素への集中度	高い	完全集中 ・ 限定されたサービスを限定された客層に提供する。	サービス集中 ・ 限定されたサービスを広範囲の客層に提供する。
	低い	市場集中 ・ 多様なサービスを限定された客層に提供する。	拡散 ・ 多様なサービスを広範囲の客層に提供する。
		低い	高い
		顧客タイプの異質性	

図2 サービスリテラーにおける戦略の基本類型

における定番化を達成する戦略である。ある市場でコアとなるメニューの品質に定評がある企業が該当するといえる。顧客にとってメニューやサービスの特徴が明確であり、利用目的性もまだ強いものの、完全集中に比べると店舗数の増加により、メニューの目新しさ、希少価値、話題性は弱まる。

市場集中は、同質的な顧客をターゲットとし、そこに幅広いメニューやサービスを提供する戦略である。市場セグメントを絞り込んだ上で、既存のコアとなるメニュー系列の中でメニュー構成の幅を拡大する企業が該当する。この場合、メニューやサービスの幅を広げることで、従来のコンセプトが拡散し顧客にとっては不明瞭になるリスクがある。

拡散は、前項で類型化されたサービス・マーケティング戦略の中の非集中に該当し、店舗数を増やすことで顧客タイプの異質性を高めると同時に、幅広いメニューやサービスを提供する戦略である。メニューやサービスを多様化させることで従来の中核的サービス要素のコンセプトが顧客にとってもコンセプトが不明瞭になる恐れがあると同時に、幅広い市場セグメントをターゲットとした店舗数の拡大により、メニューの目新しさ、希少価値、話題性が弱まり、顧客の利用目的性も低くなることが考えられる。

(3) サービスリテラーの戦略の変化

前節で類型化された4つの戦略の中の1つを、企業が永続的にとり続ける

ことは考えにくい。

なぜなら、企業の成長段階や競争環境への対応に伴って、戦略の2つの次元のバランスも変化するためである。したがって類型化された戦略には発展段階があると考えられる。

ここではサービスリテラーの戦略の発展段階には、完全集中に始まり最終的に拡散に陥る方向性があると想定する。戦略の出発点としての完全集中は、チェーン展開の初期段階にとられる。店舗数もまだ少ないため顧客タイプの異質性が低く、メニューやサービスも中核的な要素に絞られており、その幅は相対的に狭い。ラブロック=ライト(1999)でも指摘されるように、多くのサービス組織は幅広いサービスを多様な市場セグメントに提供するようになる傾向があり、これは拡散を意味していると考えられる。拡散は多くのサービス組織が最終段階でとりうる戦略であると解釈できる。以上より戦略は完全集中から拡散へ向かう流れがあると考えることができる。

完全集中から拡散にいたる過程は(1)完全集中から市場集中、(2)完全集中からサービス集中の2方向に分解できると考えられる。

サービスリテラーは、メニューとサービスの幅の調整と継続的な店舗数の拡大という2方向の戦略を同時並行で進めなくてはならず、両者を闇雲に進めると容易に拡散に至る。

次に、戦略の発展の具体的戦略要素は、コトラー(2001)の「サービス／市場機会マトリクス」を一部援用する。これはアンゾフ(1957)が提案したマトリクスをもとに、コトラーが具体的な戦略要素をプロットしたものである。

完全集中から市場集中への発展過程は、サービス改善戦略と新規サービス導入戦略で説明される。サービス改善戦略は、既存の市場セグメントへの浸透度を一層高めるため既存サービスを改善するものである。また、新規サービス導入戦略は既存顧客に対し新しいサービスを創出し提供することを意味する。

完全集中からサービス集中への発展過程は、地域拡大戦略と新規市場戦略

で説明される。地域拡大戦略は、新たな地域市場で既存顧客と同じような顧客に既存サービスを提供することにより、顧客の地理的な異質性を高める。また、新規市場戦略は既存サービスを新たなセグメントの顧客をターゲットとして提供することで、市場セグメントそのものの異質的傾向を強める。

完全集中から拡散への発展過程は、上記2方向の組み合わせにより説明され、新規サービス戦略と新たなターゲットの追加を同時に行う場合は総合的革新戦略となる。コトラー(2001)では総合的革新戦略は最もリスクの高い戦略とされており、本来の革新の積極的意味合いとは異なる説明がなされている。

以上のサービスリテラーの戦略の完全集中を起点とした変化の方向性を示したものが図3である。

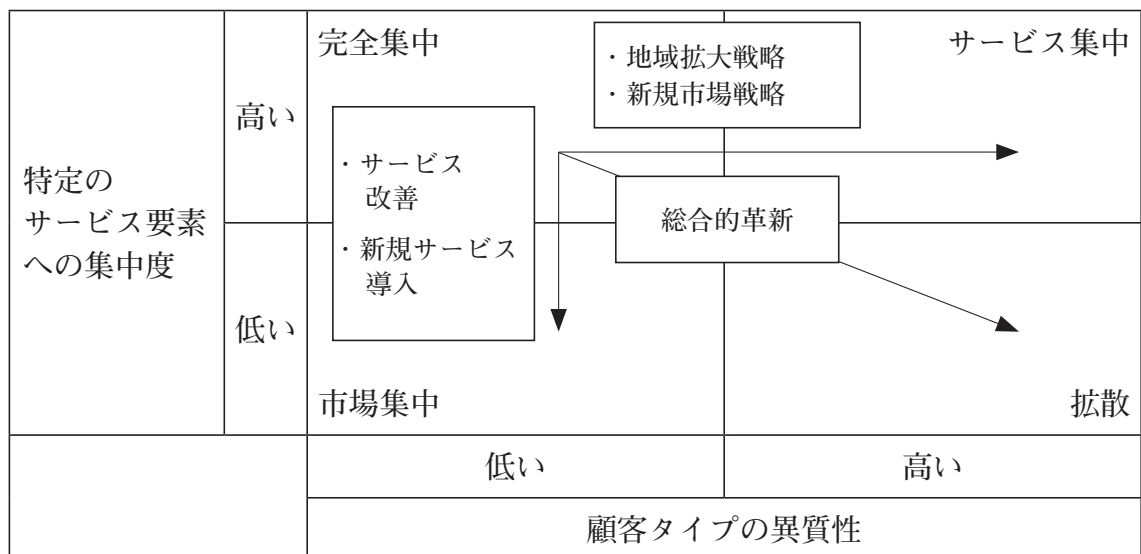


図3 サービスリテラーにおける具体的戦略要素

2 戦略の発展にともなう顧客満足の源泉の変化

(1) 顧客満足の源泉

前項で示したサービスリテラーの具体的戦略要素と、それに伴い変化す

ると想定される顧客満足の源泉の関連についての仮説を導出するため、ここでは顧客満足の源泉になり得る項目を抽出する。

抽出にあたっては、公表されている各種外食サービスの顧客満足度調査の調査項目を参照し、共通性が高いと思われる項目をサービス・マーケティング・ミックスの7要素に基づいて分類した。

ブームス＝ビトナー (1981) によれば、伝統的な物財のマーケティング・ミックスは4つのP、すなわち、製品 (Product)、価格 (Price)、場所ないし流通 (Place)、プロモーション (Promotion)、から成り立っているが、サービス・マーケティングでは、生産プロセスへの顧客の関与や生産と消費の同時性といったサービスの特性から、他の要素が必要となる。そして、サービス・マーケティングに特有な要素としてプロセス (Process)、人的要素 (People)、有形化 (Physical evidence) の3要素をあげている。プロセスは、サービスが提供されるまでの手順や特定のオペレーション方法を指す。人的要素は、サービス生産に関わり、顧客に影響を与える従業員を指すが、他の顧客を指す場合もある。フィジカル・エビデンスは、サービスが提供される環境やサービス・パフォーマンスを促進する有形の要素を指す。

また、ラブロック＝ライト (1999) は、場所 (Place) と時間 (Time) を同時に考慮することで、サービスを顧客にいつ、どこで、どのような方法で提供するかを統合的に捉えようとしている。顧客はより便利さを求めており、いつでもどこでも、求めるときにサービスが提供されることを期待している。

以上を総合して、本論では顧客満足の源泉として、プロダクト要素 (Product elements)、場所と時間 (Place and time) の利便性、プロモーション (Promotion)、サービスの価格 (Price)、プロセス (Process)、人的要素 (People)、有形化 (Physical evidence) の7要素を援用する。

7要素は中核的サービス要素から補足的サービス要素に大まかに序列化できる。多くのサービスリテラーに共通して提供されると思われる、提供するメニュー、店内環境、人的サービスに関する項目などは中核的サービス要素として、その他の項目を補足的サービス要素として捉えることができる。た

だし、中核的サービス要素に含まれる項目は企業や業態により異なると思われるため、ここでの序列は絶対的なものではない。

(2) 顧客満足の源泉の変化に関する仮説構築

顧客がサービスリテラーに期待するものは、顧客の利用経験の蓄積に伴い質的に変化するものと捉えることができる。

ここでは図3で示した2方向の戦略の発展に伴い、顧客満足の源泉がどのように質的に変化するかについて仮説を構築する。

① 完全集中から市場集中の場合

完全集中から市場集中へシフトする場合の具体的な戦略要素にはサービス改善と新規サービスの導入があり、その目的は、同一セグメント内の新規顧客の獲得と既存顧客の客単価を高めることにある。

その場合の問題点として、コトラー (2001) は以下の3点を指摘している。

まず、サービス改善や新規サービスの導入を行った場合、その戦略が以前のサービスの方が良かったという既存顧客の反応を招く危険性がある。競合企業の戦略に惑わされることなく、メニューやサービスの明確な独自性をチェーン企業として強化し、それらを顧客に一貫性を保ちながら継続的に訴求していくことが求められる。また、高い専門性を維持できないとサービス改善や新規サービスの導入は失敗する。つまり、中核的サービス要素の水準を維持した上でサービス改善や新規サービスの導入がなされる必要がある。きちんとしたコア・プロダクトを提供できなければ、新規サービスを導入しても、市場も顧客も確立しているサービスの品質を低下させてしまう危険性がある。その結果、サービス改善や新規サービスの導入に傾注するあまり、既存のメニューやサービスの品質レベルが相対的に下がってしまうと、既存顧客の顧客満足は低下する可能性がある。

以上を総合すると次の理論仮説が導かれる。

〈理論仮説Ⅰ〉

1. 同質的な市場セグメントにおいて、戦略変更前の既存顧客と戦略変更後の新規顧客の顧客満足は質的に異なる。
2. 新規顧客を獲得するためのサービス改善や新規サービスの導入に注力しすぎるあまり、既存顧客による既存サービスに対する知覚品質の相対的な評価が低下する場合、既存顧客の顧客満足は下がる。

ここで理論仮説Ⅰからより具体的な仮説を導くため、サービス改善の例として値引きを、新規サービスの導入の例として新規メニューの導入を、それぞれ取り上げる。

(i) 値引き

値引きとは、通常の水準以下に価格を下げることであり、それにより新規顧客の獲得による顧客数の増加やサービス組織の供給能力をフル稼働させることが可能になる。しかしその反面、既存顧客の顧客満足にマイナスの影響を及ぼすことも考えられる。

値引き前の価格でも利用していた既存顧客が、値引き後の価格に不満を抱く可能性がある。値引き後に利用を開始した顧客に対して否定的な感情を抱くことも考えられる。また、値引きにより想定を上回る人数の顧客が来店した場合、通常であればスムーズに入店できた既存顧客の入店が困難になることが起こりうる。入店ができたとしても、従業員の作業負荷が増大することでサービス・レベルが低下することが予想される。その結果、以前から利用していた既存顧客にとっては、既存のメニューの品質が低下したり、注文を受けるまでの待ち時間や商品を受け取るまでの待ち時間がそれぞれ長くなったりする可能性が高まる。また割引目当ての顧客の利用により客層が変化し、それに伴い店内の雰囲気も変化することも考えられる。こうした要因により既存顧客の満足度が低下することが考えられる。値引きは特定の市場セグメ

ントに向けて選択的に行う必要があり、高価格でも集客できるセグメントの顧客をも誘引してしまわないように工夫して実施する必要がある。以上のように想定された状況から次の具体的仮説が導かれる。

〈具体的仮説 I-1〉

1. 同質的な市場セグメントの新規顧客を獲得するための値引き・割引は、新規顧客の価格に対する顧客満足度を高める一方、既存顧客の既存の価格に対する顧客満足度を下げる可能性がある。
2. 同質的な市場セグメントの新規顧客を獲得するための値引き・割引で、新規顧客の数が増加することにより、価格以外のサービス属性に対する知覚品質の相対的な評価が下がってしまう場合、既存顧客の顧客満足度は下がる。

(ii) 新規メニューの導入

新規メニューを導入する場合、企業側は客単価や顧客維持率の上昇を期待でき、また、顧客もメニューの種類が増えることにより選択の幅が広がり顧客満足が高まることが期待できる。しかし、闇雲な新規メニューの導入がもたらす弊害も同時に考慮する必要がある。

新規メニューの導入は、メニュー数の増加により従業員の作業の煩雑性が増すことを意味する。それによりサービス・レベルが相対的に低下し、値下げの場合と同様に、既存のメニューの品質が低下したり、注文を受けるまでの待ち時間や商品を受け取るまでの待ち時間がそれぞれ長くなったり、店舗の清潔さへの配慮が弱まったりする、などの影響が考えられる。また、新規メニューの導入に夢中になる余り、コアとなるメニューやサービスの品質や訴求力を低下させてしまう危険性もある。さらにチェーン企業としてのコンセプトが拡散し、顧客にとってもそれが不明瞭になる結果、顧客の利用目的性が低くなる可能性もあるといえる。以上のように想定された状況から次の

具体的仮説が導かれる。

〈具体論仮説 I-2〉

1. 同質的な市場セグメントの新規顧客を獲得するための新規メニューの導入は、メニューの種類が増えることにより新規顧客と既存顧客の顧客満足を高める。
2. 同質的な市場セグメントの新規顧客を獲得するための新規メニューの導入に伴い、既存のメニューやメニュー以外の既存サービス属性への知覚品質が相対的に下がる場合、既存顧客の顧客満足は下がる。

② 完全集中からサービス集中の場合

完全集中からサービス集中にシフトする場合の戦略要素には、地域拡大と新たなターゲットの追加がある。地域拡大はターゲットを変更せずに新しい地域に出店する戦略である。ある企業が画期的なメニューでチェーン展開を開始し、顧客がそのメニューを目当てに行列するような場合、その企業は完全集中戦略に成功しているといえる。この場合、顧客にとっては当該メニューを味わうことによる満足が、待ち時間や混雑する店内などによる不満足を上回っており、顧客満足へのメニューに関する属性の影響度が高い。しかし、その後、新規出店による自社の店舗の地域拡大が進むにつれて、また、メニューやサービスを模倣して提供する競合企業の出現により、顧客の当該メニューの利用経験が蓄積されていくと同時に、メニューのコモディティ化が進むことが予想される。その間、当該メニューをチェーン展開初期に開店した店舗にわざわざ出向いてまでして利用する顧客は減少し、そのかわりに身近な所にある同一チェーンの店舗を利用する顧客が増加する。この場合、顧客は満足を得るためにメニューだけでなく、メニュー以外のサービス属性をも重視するようになったと考えられる。

ターゲットの追加は、新たなターゲットを想定した立地に出店する戦略で

ある。この場合、ターゲットによっては顧客満足の源泉が異なる可能性がある。たとえば、繁華街の買い物客をターゲットとしていたチェーンが、新たにビジネス・パーソンをターゲットに追加してオフィス街に出店するような場合、時間的な制約が大きいオフィス街では、待ち時間を短くすることが重視されることが考えられる。

こうした状況から次の理論仮説を導くことができる。

〈理論仮説Ⅱ〉

1. 戦略の変更により顧客タイプの異質性が高まる場合、顧客満足は質的に変化する。
2. 戦略の変更により顧客タイプの異質性が高まる場合、既存の市場セグメントと新規の市場セグメントでは顧客満足の源泉が異なる可能性がある。

以下、顧客タイプの異質性が高まる場合に考えられる具体的な理論仮説を導く。

(i) メニューやサービス品質の均質性

地域拡大のためにチェーン全体の店舗数を増加させると、企業にとっては、店舗ごとのメニューやサービス品質の均質化とその維持が課題となる。コトラー(2001)も指摘するように、チェーン規模が拡大するにつれてサービス品質の管理、維持が困難になるためである。それに対し顧客は、当該チェーンの利用経験を蓄積する中で知覚品質を形成し、同一チェーンの店舗でならばどこでも均質のメニューやサービスが提供されることを期待するようになる。同一チェーンのある店舗を利用した時と別の店舗を利用した時とで、メニューの味やサービスのレベルといった、店舗ごとに変わってはならない要素に格差があった場合、顧客が当該チェーンへの信頼を低下させる可能性が

ある。チェーン企業に対して形成された顧客の期待を裏切らないオペレーションが、当該チェーンの全店舗で望まれるといえる。以上から次の具体的仮説が導くことができる。

〈具体的仮説Ⅱ-1〉

同一チェーンの店舗が、地域拡大戦略により顧客タイプの異質性を高めようとする場合、メニューやサービス品質などの店舗ごとによって変わってはならない要素の均質性が保たれないと、チェーン企業に対する顧客満足は低下する。

(ii) 中核的サービス要素の拡大

チェーン展開の初期に革新的だったメニューやサービスも、競争が進み、市場が成熟するにつれてコモディティ化する。そしてコモディティ化により、革新的な要素以外の付加価値の重要性が、顧客満足を向上させる上で高まる。ラブロック＝ライト(1999)によれば、多くの産業でコア・プロダクトでのイノベーションはそう頻繁には起きないため、イノベーションの多くが補足的サービス要素で生じており、それが顧客の価値認識を高めるのに大きく役立っている。競合のオファリングの変化や顧客の利用経験の蓄積による期待レベルの上昇等により、顧客満占到影響する属性の範囲は拡大するといえる。以上から次の具体的仮説を導くことができる。

〈具体的仮説Ⅱ-2〉

地域拡大戦略により、顧客の利用経験が蓄積するのに伴い、既存顧客の顧客満足の源泉は、中核的サービス要素から補足的サービス要素へと拡大する。

(iii) 利便性

現代はサービス・デリバリーのスピードが競争戦略において非常に重要なファクターとなりつつある。顧客はより便利さを求めており、いつでもどこでも求めるときにサービスが提供されることを期待している（ラブロック＝ライト1999）。

顧客の物理的な来店が売上を形成する上で不可欠な外食チェーン企業が、顧客にとっての利便性を高める上で重要な属性としては、店舗が配置される場所やオペレーションの時間帯があげられる。チェーン展開の初期に画期的だったメニューやサービスが、当該チェーンの店舗数の増加に伴い身近なものになると、顧客はそれをより手軽に、欲しいときに利用したくなるものである。中核的サービス要素のコンセプトを確立した後。立地や営業時間などを改善し利便性を強化することは、顧客満足の向上への効果が大きいと考えられる。以上から次の具体的仮説を導くことができる。

〈具体的仮説Ⅱ-3〉

1. 地域拡大戦略により、顧客の利用経験が蓄積するにつれて、顧客満足の源泉は、中核的サービス要素の利便性へと拡大する。
2. 地域拡大戦略により、顧客の利用経験が蓄積するにつれて、立地条件、営業時間を改善することで、顧客にとっての利便性を向上させた場合、顧客満足が高まる。

(iv) 地域・ターゲットによる差異

地域拡大とターゲットの追加では、既存市場と新規市場で同じメニューやサービスに対する市場の反応が異なる場合がある。この点に関してコトラ（2001）は、既存サービスが地域によって受け入れられない危険性があり、また、既存サービスでは新たなターゲット市場に訴求できない可能性がある、という問題点を指摘している。

ある地域で市場を確立したメニューやサービスが、他の地域では顧客に受け入れられず苦戦するケースは存在するであろう。また、ある地域ではコモディティ化しているメニューやサービスが、市場進出の遅れた他の地域の顧客にはまだ革新的なものと受けとめられる場合も考えられる。顧客満足の源泉としては同じ属性であっても、その影響度が地域によって異なることもあり得る。こうした場合は既存サービスをその地域に相応しいものになるよう部分的に修正することも検討すべきである。こうした点は、新たな地域市場への拡大の場合だけでなく、新たなターゲットに既存のメニューやサービスを提供する場合にも当てはまる。

以上から次の具体的仮説を導くことができる。

〈具体論仮説Ⅱ-4〉

1. 地域拡大戦略の場合、既存の地域市場と新規の地域市場では、顧客満足の源泉は異なる。
2. 新たなターゲットを追加することにより同質的な市場セグメントから異質的な市場セグメントへの傾向が強まる場合、新規の市場セグメントと既存の市場セグメントとでは、顧客満足の源泉は異なる。

3 戦略的応用

現在多くの企業では、顧客満足度を把握するためのアンケート調査等が実施されている。こうした顧客満足に関する調査結果は、顧客満足の向上に結びつくような効果的かつ具体的な戦略形成に活かされるべきである。

本論で示された仮説をもとに、サービスリテラーは顧客満足に関してどのような調査をすべきかについて考察する。

完全集中から市場集中への発展段階における顧客満足に関する調査では、サービス改善や新規サービスの導入による新規顧客の満足度を把握するだけ

では不十分である。そこでは利用頻度の高い既存顧客が、既存のメニューやサービスに対する評価や今後の利用意向を相対的に下げていないかを分析する必要がある。また、導入された新規メニューやサービスと、既存の中核的サービス要素が持つコンセプトとの間に一貫性があり、既存のコンセプトが引き続き既存顧客に明確に伝わっているかを調査する必要がある。既存顧客の維持率向上が収益性に貢献することを考えると、新規の顧客を取り込むことに傾注し過ぎる余り既存顧客を逃がしてしまう場合、業績向上は難しいといえる。

同一チェーン企業の個々の店舗は、地域や立地により客層や利用目的などが異なる。個々の店舗には役割があり、新規顧客を取り込みチェーン全体の顧客数増加に貢献する店舗と既存顧客を定着させるための店舗があるといえる。店舗ごとの顧客の利用頻度を定量的に把握することで、新規顧客獲得のための戦略と既存顧客の客単価を上昇させる戦略を店舗ごとに区別することも、顧客満足の向上につながる可能性がある。

完全集中からサービス集中への発展段階では、チェーンの発展とともに顧客満足に影響する要因は中核的なものから補足的なものへと拡大する。そのためある時点で、自社が競合チェーンとの差別化に成功していると顧客が判断する際に、その基準となる属性が何かを定期的にモニタリングする必要がある。たとえば、立地による利便性が重視される傾向が読み取れた場合、出店戦略の転換が必要となる。新規出店時の立地選定基準の見直しや、更には、立地への顧客の評価が低い店舗のリロケーションや退店も視野に入れた戦略が求められる。

また、チェーン規模が拡大するにつれて、多くの企業はチェーン本部主導による業務のマニュアル化、画一化を進めるが、その一方で、顧客は不特定多数化し期待を多様化させる。その結果、両者の乖離は生じやすくなるものの、その実態を企業側が直感的に把握することは困難になる。

そのため、顧客満足を把握するための定量的調査の重要性が増すといえる。そこでは顧客満足の源泉の項目に関しては顧客ごとに大きな違いは無いと思

われるが、それぞれへの重視度や評価が、個々の店舗や地域、顧客セグメントごとにどう異なるかを分析することで、顧客満足を向上させるための具体的戦略形成に資することが期待できる。

本論では外食チェーン企業の戦略の発展と顧客満足の源泉の変化を関連付ける仮説を導出してきた。今後は、具体的な業態を例として、中核的サービス要素と補足的サービス要素を構成する属性を特定し、チェーンの発展段階に応じてそれぞれの重視度にどのような変化が生じているかを計量的に示すことで、仮説の妥当性について確認する必要がある。それによってより実地的な議論が可能となるとと思われる。

参考文献

- Ansoff, H. I. (1957), "Strategies for Diversification," *Harvard Business Review*, 35 (September-October), pp.113-124
- Ansoff, H. I. (1965), *Corporate Strategy*, McGraw-Hill
- Barney, J. B. (2002), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, 2nd edition, Prentice-Hall (岡田正大 (2003) 『企業戦略論：競争優位の構築と持続【上】【中】【下】』ダイヤモンド社)
- Booms, B.H. and M. J. Bitner (1981), "Marketing Strategy and Organization Structures for Service Firms," in J. H. Donnelly and W. R. George (eds.), *Marketing of Service*, American Marketing Association, pp.47-51
- Doyle, P (2000), *Value-Based Marketing: Marketing Strategies for Corporate Growth and Shareholder Value*, John Wiley & Sons, Ltd (恩蔵直人監訳 (2004) 『価値ベースのマーケティング戦略論』東洋経済新報社)
- Day, G. S. (1990), *Market Driven Strategy*, Free Press
- Frederick, R. F. and W. E. Sasser, Jr. (1990), "Zero Defections: Quality Comes to Services," *Harvard Business Review*, 68 (September-October), pp. 105-111
- Kotler, P., T. Hayes and P. N. Bloom. (2002), *Marketing Professional Services*, Second Edition, Learning Network Direct, Inc (白井義男監修 (2002) 「コトラーのプロフェッショナル・サービス・マーケティング」ピアソン・エデュケーション)
- Lovelock, C. and L. Wright. (1999), *Principles of Service Marketing and Management*, Prentice-Hall, Inc (小宮路雅博監訳 (2002) 『サービス・マーケティング原理』白桃書房)

- Oliver, R. L. (1997), *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*, McGraw-Hill
- Porter, M.E. (1980), *Competitive Strategy*, Free Press (土岐坤訳 (1982) 「競争の戦略」ダイヤモンド社)
- 嶋口充輝 (1994) 『顧客満足型マーケティングの構図—新しい企業成長の論理を求めて—』有斐閣
- 高橋郁夫 (1999) 『消費者購買行動—小売マーケティングへの写像—』千倉書房
- 山本昭二 (1999) 『サービス・クオリティーサービス品質の評価過程—』千倉書房
- Keaveney, S. M. (1995), “Customer Switching Behavior in Service Industries: An Exploratory Study,” *Journal of Marketing*, Vol.59, No. 2, pp.71-82
- Zeithaml, V. A., A. Parasuraman., and L. L. Berry. (1985), “Problems and Strategies in Service Marketing,” *Journal of Marketing*, Vol. 49, No.2, pp.33-46
- Zeithaml, V. A., M. J. Bitner. (1996), *Service Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*, McGraw-Hill Irwin
- Zeithaml, V. A., L. L. Berry., and A. Parasuraman. (1993), “The Nature and Determinants of Customer Expectations of Service,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.21, No.1, pp.1-12