

消費者のサービス認識

——知覚と評価方法に関する一試論——

有馬 賢治

1. 問題の所在
 - 1-1. サービス・マーケティング研究のアウトライン
 - 1-2. サービス財認識方法研究の必要性
 2. 事例企業の会社概要・事業内容
 - 2-1. 会社概要・事業内容
 - 2-2. 旅行サービス商品の特徴と旅行会社の機能
 3. 事例にみる消費者のサービス財認識過程
 - 3-1. 事例(1)「ヨーロッパ音楽会ツアーにおけるチケット入手不能事態」
 - 3-1-1. ツアー及びバクレームの具体的内容
 - 3-1-2. 事例(1)より抽出できる消費者のサービス財認識の特徴
 - 3-2. 事例(2)「旅行中の添乗員の一つの失態が顧客の旅行全体の評価を反転させる」
 - 3-2-1. 添乗員の基本業務
 - 3-2-2. ヨーロッパ観光旅行ツアーでの飛行機搭乗遅延事件
 - 3-2-3. 事例(2)より抽出できる消費者のサービス財認識の特徴
 4. 仮説の導出
 - 4-1. 消費者のサービス財認識方法の特徴
 - 4-2. 消費者のサービス財認識過程の特徴
 5. まとめ—サービス・マーケティング戦略に対する含意—
- 補論. 企業の視点からみる企業と消費者のサービス財評価方法の違い

1. 問題の所在

1-1. サービス・マーケティング研究のアウトライン

国内外の既存のサービス・マーケティング研究において、研究者の興味を中心は主に2種類に大別することが可能であろう。まず一つめは、サービス財の特徴を把握するための研究である。これらの研究は、主にサービス財の特徴を物財との比較から捉えようとするものである¹⁾。また、他の接近方法からの研究で示されているサービス財の特徴に関する見解は、物財とサービス財を別個の存在とみなして区分して考えるのではなく、それぞれが両方の要素を含んだ混

1) 物財との比較に基づいてサービス財の特徴を表した研究のなかから、代表的なサービス財の特徴を簡潔にまとめると、次のようになる。

① 無形性 (Intangibility)

貯蔵できない、事前に展示や伝達ができない、価格設定が困難。

合体として捉えるというものである²⁾。

いま一つのサービス・マーケティングの研究課題の中心は、所謂「サービス業」のマーケティング戦略の研究である。これらの研究は（特に国内の研究においては）、サービスを提供する企業の立場から、具体的な事業別のサービスの提供方法、事業特有のサービスの特徴、マネジリアルな視点からのサービスの品質管理の方法などの分析が進められている³⁾。

さらに近年では、サービス業の経営戦略およびマーケティング戦略の実行・管理に必要なコンセプトを提示する研究や、サービスを提供する企業が再確認すべき経営理念を示した研究も多く発表されていっている⁴⁾。

1-2. サービス財認識方法研究の必要性

こうしたサービス・マーケティング研究の研究成果を概観していくと、まずサービス財の特

② 不可分性 (Inseparability)

生産と消費が同時に行われる、消費者も生産に関与している。

③ 異質性・変異性 (Heterogeneity, Variability)

標準化、品質管理が困難。

④ 非貯蔵性・消滅性 (Perishability)

在庫が不可能、財によっては時期による需要の変動が大きい。

このようなサービスの特性分類に関する研究の詳細については、例えば、Christopher H. Lovelock, "Towards a Classification of Services," in *Theoretical Developments in Marketing*, C.W. Lamb & P.M. Dunne, eds., Chicago: American Marketing Association, 1980, pp.72-76. や Valarie A. Zeithaml, A. Parasuraman & Leonard L. Berry, "Problems and Strategies in Services Marketing," *Journal of Marketing*, Spring 1985, pp.33-46. などを参照されたい。

2) 代表的なものとしては、Rathmelによる財とサービスを連続体として捉える研究や、Shostackによる市場実体 (market entity) という構成概念から捉える分子モデル、市場実体スケール・モデルなどをあげることができる。詳しくは、John M. Rathmell, "What Is Meant by Services?" *Journal of Marketing*, October, 1966, pp.32-36や、G. Lynn Shostack, "Breaking Free from Product Marketing." *Journal of Marketing*, April, 1977, pp.73-80. などを参照されたい。

3) サービス業のマーケティングを扱っている主な日本の文献としては、浅井慶三郎『サービスのマーケティング管理』（同文館、1989年）、浅井慶三郎・清水滋編著『サービス業のマーケティング〔改訂版〕』（同文館、1991年）、高橋秀雄『サービス業の戦略的マーケティング』（中央経済社、1992年）などをあげることができる。

4) 代表的な文献としては、Theodore Levitt, *The Marketing Imagination*, The Free Press. 1983.: 土岐坤訳『マーケティング・イマジネーション』（ダイヤモンド社、1984年）、Jan Carlzon, *Riv Pyramiderna*. Albert Bonniers Förlag AB, 1985.: 堤猶二訳『真実の瞬間』（ダイヤモンド社、1990年）、Karl Albrecht, *At America's Service*, Dow Jones-Irwin, Inc., 1988.: 鳥居直隆監訳西田英一、和田正春訳『逆さまのピラミッド』（日本能率協会マネジメントセンター、1990年）、Karl Albrecht, *Service Within*. Richard D. Irwin, Inc.: 仁科慧訳『見えざる顧客』（日本能率協会マネジメントセンター、1991年）、Richard Normann, *Service Management Strategy and Leadership in Service Business Second Edition*, John Wiley & Sons Ltd. 1991.: 近藤隆雄訳『サービス・マネジメント』（NTT出版、1993年）などをあげることができる。

徴としてはラブロックらが指摘しているように無形であり、生産と消費が不可分なものであり、そのために消費者が生産に関与しなければならない、といったものをあげることができる。また、サービス業のマーケティング研究からは、所謂サービス業は前述のサービス財の特徴を理解したうえで、物財とは異なる独自のマーケティング活動の遂行が必要であることが示されている。

それでは次にマーケティング戦略の見地から、サービス財をどのように捉えていくことが適切であるのかを考えてみたい。

サービス財の提供には、前述のように消費者の生産過程への参加が必要不可欠になる。つまり、企業がサービス財の提供活動を遂行する際には、財の提供相手である客体としての消費者を考慮することに加えて、生産に関与する主体の働きをもった消費者も考慮に入れなければならないわけである。この意味で、消費者のサービス財の生産過程への参加態度は、企業のサービス・マーケティング戦略に強い影響を与える一つの要素であると位置づけることが可能であろう。サービス財の提供を効果的に行うためには、企業は消費者の参加態度という本来予測や管理することが困難な不確実性の高い要素を戦略の内部に取り入れて諸活動を進めなければならない。不確実性要素の内部化の割合が高いという意味においても、サービス・マーケティングには物財のマーケティングとは異なった戦略が必要とされているわけである。

このように、サービス財に対しての消費者の生産・消費への参加態度は、企業のサービス財提供活動に対して強い影響力を持っている。したがって、消費者がどのようにサービスを受けとめているのかを理解することは、サービス提供企業にとってマーケティング戦略上必要不可欠な項目であるといえよう。また、具体的なマーケティング戦略の実行に際しても、消費者の参加態度の理解は、優先順位の高い解決すべき課題として位置づけることができるであろう。しかしながら、既存研究のなかでは消費者がどのようにサービス財を知覚し、どのような過程を経て評価を下しているのかを取り扱った研究はまだ充分に行われているとはいえない⁵⁾。

以上の研究状況を踏まえて考察すると、消費者の具体的なサービス財の受けとめ方を分析し、既存研究の成果との関連を検討することは、理論的にも実践的にも必要とされている研究分野

5) 消費者がどのようにサービスを評価しているかを扱った研究としては、Zeithamlによる研究、堀氏による研究、山本氏による研究などをあげることができるが、サービス財の分類研究ほどには多くの成果が提示されてはいない。また、これらの研究はサービス財が受容され認識が行われた結果のた結果の態度として、評価がどの様に表れるのかを扱っている研究が多く、サービス財そのものの認識過程については詳しく検討されていない。これらの諸研究の詳細については、Valarie A. Zeithaml, "How Consumer Evaluation Process Differ between Goods and Services," in *Marketing of Services*, James H. Donnelly, and William R. George eds. Proceeding Series American Marketing Association, 1981, pp. 186-190, 堀良, 南方建明『サービス・マーケティング戦略の新展開』(ぎょうせい, 1992年), 山本昭二「品質評価における外在的手がかりの役割—サービス製品を中心に—(1), (2)」『商学論究』第39巻2号, pp. 61-71., 3号, pp. 61-73., 1991年12月, 1992年2月などを参照されたい。

の一つとしての位置づけが可能であろうということである。そこで、本論文では事例研究から消費者のサービス財の認識方法を分析し、その特徴を具体的に説明する仮説を提示してみたい。

本論文では、次の2点を明らかにしていく予定である。

(1)事例分析から、消費者のサービス財の認識方法（知覚・評価）の特徴を整理する。

(2)上記の特徴に基づき、消費者のサービス財認識過程の法則性を論理的に説明する。

本論文で取り扱う事例は、旅行サービス業から入手したものである。特に、ここでは企業側が失敗を経験したことによって、消費者の考え方を知る糸口を見出したものを紹介していく⁶⁾。

また、本論文で認識方法を分析していくうえでの理論的根拠となる認識論（哲学）は、ベルクソン（Henri Bergson）の認識論に依拠していくものとする⁷⁾。

このような分析視座に基づき、本論文では旅行サービスという一つのサービス財の事例から理論仮説構築のための要素の抽出を行う。次に、そこから抽出された特定の要素の概念構成、法則性の検討を行う。そして認識方法の論理的な検討を通じて、サービス財一般に共通する仮説の導出を行う。最後に、その仮説が真であると仮定した場合のサービス業のマーケティング戦略に対する若干の含意を提示することを目標において分析を進めていくことにする。

2. 事例企業の会社概要・事業内容

2-1. 会社概要・事業内容

事例企業の会社概要および事業内容は次のとおりである⁸⁾。

社名：株式会社日本交通公社、同社は1988年にCIが導入され「JTB（JAPAN TRAVEL BUREAU）」に呼称変更している。

同社では「JTB」はコミュニケーション・ネームとして位置づけられている。

本社所在地：〒100 東京都千代田区丸の内1-6-4

設立：1963年11月

資本金：19億2000万円

取扱額：1兆5302億円（1993年3月）

6) この事例は(株)JTB 永井武氏のご好意により紹介して頂いたものであり、内部資料と体験談を成文化したものである。永井氏には、資料の提供はもとより仮説構築上のヒントに至るまで多くの面でご協力を頂いた。ここに記して感謝の意を表するものである。

7) ベルクソンの規定によれば、概念を用いずに精神の共感作用によって対象を認識する方法は直観認識と呼ばれる。一方、概念を使用して対象の特徴を抽象していく認識方法は科学的認識と呼ばれる。こうした人間の認識方法の違いを意識したうえで、本論文では消費者の認識方法に接近していくことにする。なお、ベルクソンの認識論に関しては、例えば、澤瀉久敬責任編集、中央公論社刊『世界の名著64・ベルクソン』1979年、所収「形而上学入門」「科学的直観」などを参照されたい。

8) ここでの記述は『JTB 会社案内1993年度版』に基づいている。

取扱内訳：国内旅行64.7%，海外旅行32.5%，国際旅行⁹⁾ 1.0%，出版1.0%，TRS¹⁰⁾ 0.8%。

社員数：10,100人

事業所：本社＝東京，営業本部＝全国10か所，支店＝国内387か所，海外60か所。

（この他の JTB 商品の販売店舗として JTB トラベランド店¹¹⁾ 391店舗，JTB 代理店¹²⁾ 651店舗がある）。

事業内容：国内，海外の旅行企画・販売，JR その他運輸機関の乗車船券類の代売および宿泊機関等のクーポン販売，観光地の開発，観光施設経営，教育事業，図書出版等。

2-2. 旅行サービス商品の特徴と旅行会社の機能

ここで旅行サービスというサービス財の特徴と，その特徴に基づく旅行会社の機能について簡単に説明しておきたい。

旅行サービスは，輸送，宿泊，飲食，アトラクション，観光などの諸活動が混合されたサービスである。つまり旅行サービスという商品は，ホテル会社，航空会社，鉄道会社，バス会社，海運会社，美術館，博物館，レストラン，土産物店，レジャー・スポーツ施設などの様々な組織が提供するサービス商品を組み合わせて構成されているのである¹³⁾。

旅行会社は，これらの諸サービス提供機関と連絡を密接に取り合って，旅行客の移動・滞在を円滑に進めるための旅行全体の管理機能を果たしている。

旅行サービスに見られるもう一つの特徴は，ホテルや乗車券の予約という形で，提供するサービスの一部分を在庫しておくことができるということである¹⁴⁾。こうした移動，宿泊などの予約業務は，上記の諸サービス提供機関の業務が十分に機能できるように来客数を調節する役割も一部では果たしている。したがって，一企業が担い得る範囲は極めて限定的であるが，旅行会社は観光地などの供給体制と訪問客の量のバランスをはかる，いわば需要調整の機能もある

9) 国際旅行とは，外国人が日本に旅行者として来日する場合の受け入れ，観光などを扱った旅行業務をさす。

10) TRS とは，Travel Relational Services の略称で，旅行関連の積立預金，保険，食事券などを取り扱う業務をさす。

11) JTB トラベランド店とは，JTB グループの系列会社の販売店をさす。

12) JTB 代理店とは，系列会社ではない独立資本の旅行代理店で，JTB の商品の代行販売を行っている店舗をさす。

13) ここでの記述は，R.C. Mill and A.M. Morrison, *The Tourism System : An Introductory Text*, Prentice-Hall, 1985, V.T.C. Middleton, *Marketing in Travel and Tourism*, Heineman Professional Publishing Ltd., 1988. を参考にしている。

14) 一般的にはサービス財の在庫は不可能であると考えられているが，消費する予定が生産者，消費者に明確に認知されているのであれば，事前に提供の準備は可能となる。この意味で，交通機関の座席やホテルの宿泊予約などは物財の在庫の性質に共通した便益を消費者に提供するものであると考えるこ

程度は担っていると考えることができる。

3. 事例に見る消費者のサービス財認識過程

本論文で取り扱う事例は、事例企業の研修教育担当マネージャーが当該企業の添乗員の体験談を収集して作成した教材の一部である。おもな内容は、旅行業者が旅行サービス商品の提供業務を通じて経験した消費者の行動・態度の記述である。本論文では、クレームなどに表れてきた消費者の行動・態度の表現から、消費者のサービス財の認識方法の特徴が示されていると思われる端的な部分を紹介していくことにする。

3-1. 事例(1)「ヨーロッパ音楽会ツアーにおけるチケット入手不能事態」

3-1-1. ツアー及びクレームの具体的内容

当該企業では、多くの海外旅行商品を手がけている。これらのなかの多くのパックツアー商品は、海外の観光地の観光を主たる内容としたものであるが、なかには企画のユニークさをアピールしている商品も存在する。そのなかの毎年定期的に企画されていたパックツアー商品の一つに、ヨーロッパのコンサート・ホールで本場の演奏を楽しむに行くというツアーがあった。このツアーに組み込まれているコンサートは、ヨーロッパにおいても由緒正しい、権威と伝統のある演奏会であった。したがって、クラシック・ファンからは非常に魅力のある付加価値の高いパックツアーとして受けとめられていた。

例年は当該企業の独自のルートにより、演奏会のチケットが確実に一定枚数確保されていた。ある年のツアーも例年通りにチケットが確保できることを見込んで、当該企業独自のパックツアー商品として売り出されることになった。店頭や広告などによってツアーを告知し、ツアー参加者の募集を開始したところ、短期間で30名以上の希望者が集まり、ツアーは予定どおりに行われることになった。

出発の日時を向かえ、一行は現地を訪れた。ツアーに組み込まれている観光などのスケジュールも予定どおりに進められた。そして、このツアーの本来の目的であるコンサートの観覧の日を向かえることになった。ところが、そうした時点を向かえた段階で、現地滞在の責任者から連絡が入れた。その連絡とは、コンサートのチケットがその年に限って入手不能になったという内容のものであった。現地の責任者の説明によれば、当該企業が利用している現地のエー

とができるであろう。ただし、このような特徴は事前在庫としての意味に限られていることに留意しなければならない。なお、これらの議論に関する詳細はW.J. Stanton, *Fundamentals of Marketing, seventh edition*, McGraw-Hill, 1984, や、高橋秀雄『サービス業の戦略的マーケティング』などを参照されたい。

ジェントが、その年に限ってチケットの入手に失敗してしまったということである¹⁵⁾。

ツアー客には当日になってコンサートの観覧が不可能になったことが告げられた。当然多くのクレームが出された。しかし、現地の責任者もツアーを率いている添乗員も解決策を発見することはできなかった。結果的に、一行は残された観光スケジュールだけを済ませて日本に帰国することになった。

当該企業は、例年どおりにチケットが確保できることを予定してバックツアーを企画した。もし事前にチケットの入手ができないことが判明していれば、ツアーそのものの企画を取り止めるための手続き（発売中止、購買客への返金など）をとれば大きな問題は起こらなかったはずである。しかし、この事例の場合には、ツアーが成立し、顧客が代金を払い込み、実際に顧客が現地に着いた段階でチケットが入手できなかったことが判明したのである。このような不手際を招いた原因は、当該企業のこのコンサートに対する認識不足と、日本と現地との間のコミュニケーションの不足にあった。

当該企業の不手際に対し、ツアー期間中からツアー終了後にかけてツアー客から多くのクレームが出された。当該企業も自社の落ち度を明確に認めていたので、できる限り誠意のある対応をすることをツアー客に約束した。

その結果、当該企業のツアー客に対する対応として、次のような条件が提示された。

当該ツアーの旅行費用は、全費用合わせて約60万円である。その内訳のなかで、音楽会チケット費用相当分は約7万円である。しかし、本来音楽会に参加するためのツアーであるから、音楽会のチケット費用相当分に一定の上乗せした額を加えて賠償させて頂く。上乗せする額は一律3万円とし、合計10万円を返金させて頂く、という内容の条件であった。

しかしこの当該企業の賠償に関する対応は、ツアー客には納得のいく対応としては受け取られていなかった。むしろ、当該企業の誠意が感じられないという反応の方が多く、さらに多くのクレームが出されることになった。

ツアー客から出されたクレームの主な内容は、要約すると次のようなものであった。

元来このツアーの目的は、音楽会への参加にある。したがって、その目的が全く達成されていない以上、ツアーそのものが成立したとは考えられない。ツアーそのものが成立していない以上、その旅行に必要とされた費用は全額返還されるべきである、というものであった。さらに、これらのクレームのなかには、貴重な時間を無駄に過ごさせられてしまったわけであるから、その部分も含めてツアー料金に加算して弁償すべきである、という強い意見さえも出されていた。

15) この音楽会は、本来ヨーロッパの名家だけにチケットが配布される招待客限定のコンサートであり、一般にチケットが販売されているものではなかった。例年、冬休みの時期に重なるためチケットを持つ人々がウインター・スポーツなどで現地から不在となり、チケットが不要となることから、不要チケットを当該企業が確保してツアーを企画していたのである。

当該企業とツアー客の双方に考え方に大きな開きがあったために、最初は裁判沙汰になるところまで話がもつれた。しかし、結局この事例の場合には、当該企業側が一人当たりツアー料金の2/3程度を返却する(約40万円相当)ことによって示談が成立した。この結果、当該企業ではこのツアーの一件によって1000万円以上の赤字を出すことになってしまった。

3-1-2. 事例(1)より抽出できる消費者の旅行サービス財認識の特徴

ここで、この事例から何うことのできる消費者の旅行サービスというサービス財に対する認識方法の特徴を抽出して分析を進めてみたい。

まず、事例(1)のツアー客が旅行サービスをどのような視点から捉えているのかを分析してみたい。ツアー客は、この旅行サービス商品の存在をツアーの目的の達成度合という視点から捉えている。一方、ツアー期間中に提供されたこのツアーを部分的に形成しているサービス商品に関しては一切評価をしようとしていない。つまり、ツアー客にとっては、期間中に当該企業のコーディネートによって提供された観光・宿泊・食事などの諸サービスは、評価の対象外に位置づけられているわけである。

ツアー客にとって、ツアーはコンサートの観賞を中心とした一つのまとまった商品であり、部分的には評価のできないものとして捉えられている。このように、サービス商品を不可分な一つのまとまりとして捉えるという認識方法が、事例(1)から抽出できる消費者の認識方法の特徴である。

ツアー客はこのツアーを評価するにあたり、全体を一つのまとまりとして捉えたうえで評価対象としている。つまり、ツアー客はツアーという商品を個々のサービス要素の集合体(いわゆる満足束)としてではなく、「〇〇コンサート・ツアー」という一つにまとまったものとして認識しているのである。したがって、ツアー商品进行评估するに当たって、ツアー期間中に提供された諸サービスは個別の評価対象の要素としてはほとんど考慮されていないのである。その結果、事例の場合にはツアーにおいて本来の目的がほとんど達成されなかったために、商品そのものの存在を否定するようなクレームが出されることになったわけである。

ここでツアー期間中の諸サービスに対する評価が、最終的な評価に反映された場合を仮定して分析を進めてみたい。ツアー期間中に提供され、実際に消費した宿泊や食事などのサービスに対して、ツアー客が個別価値を認めていたのであれば、この事例のツアーそのものの存在を否定するようなクレームは表明されることは少なかったはずである。また、ツアー客がツアー期間中に提供された諸サービスを個別に評価可能な対象として捉え、加算的な総和として総合的な評価を下していたとしたら、当該企業が提示した最初のクレーム対応の賠償の考え方に対して大きな不満を表明することもなかったものと思われる。しかし、実際には達成されるべき旅行の目的が不十分な結果に終わったことに対しての不満は非常に大きく、この旅行そのものの価値がほとんど見出すことができなかったと事例(1)のツアー客は考えているのである。

ここまでの分析から認識方法の特徴を整理してみると、消費者は旅行というサービス商品を

不可分な一つのまとまりのあるものとして認識しているということが理解できた。また、評価方法に限って言及すれば、一つのまとまった全体像の印象から目的の達成度合を基盤として評価を下していることも判明した。つまり消費者は、旅行期間中に提供される個別のサービスに対していちいち評価を下して全体評価を形成しているのではなくて、あくまでも全体を通して得られた印象から評価を下すという形で認識を進めているのである。

企業側はサービスを提供するプロセスにも多くの労力を投入しているために、個々のサービス商品が同程度に消費者の最終的な評価に影響するであろうと考えがちになる（この部分に関する当該企業研修教育担当マネージャーの見解は補論で論述する）。しかし消費者は、旅行全体を部分にわけることのできない一つのまとまりのある商品として捉えており、目的の達成度合いに評価の重点を置いている。そして旅行の体験から得られた総合的な印象から、旅行というサービス商品全体を評価しているのである。したがって、旅行期間中に提供された諸サービスに関しては、その旅行の評価の補完的な役割を果たす可能性はあるが、優先順位は低く位置づけられてしまうか、あるいはこの事例のように目的がまったく達成されていない場合には一切評価しないという位置づけに置かれてしまうのである。

以上事例(1)の分析から、消費者のサービス財に対する認識方法の特徴として、①全体像の把握に向かって認識が進められている、②評価方法は全体から得た印象に依存しているということが明らかになった。こうした特徴を踏まえたうえで、さらに消費者のサービス財認識の異なった特徴を含んだ事例の分析を進めていくことにする。

3-2. 事例(2)「旅行中の添乗員の一つの失態が顧客の旅行全体の評価を反転させる」

3-2-1. 添乗員の基本業務

旅行業者の添乗員の業務は、旅行期間中のほとんどすべての時間に関与している。特に海外旅行では、添乗員は非常に多くの業務に携わらなければならない。

海外旅行で添乗員が行う主な基本業務を、出発から帰国までの順番で項目別に示すと次のようにまとめることができる¹⁶⁾。

- ① 空港チェックイン
- ② 出国手続き
- ③ 航空機乗り継ぎ手配
- ④ 入国手続き
- ⑤ トランスファー（移動）
- ⑥ ホテル（チェックイン、団体への案内、ホテル側との打合せ）
- ⑦ 市内観光（ガイド、ドライバーとの打合せ）

16) JTB『海外添乗員マニュアル』より抜粋。

- ⑧ ホテルチェックアウト
- ⑨ 出国（車中、空港、機内における諸手続きおよび案内）
- ⑩ 帰国（入国手続き）
- ⑪ 報告、精算

実際には、これらの項目の下に多くの細かい作業が存在する。

また、添乗員の行うべき業務は、接客中以外のものも多く、旅行客が就寝した後に行われるものも少なくない。例えば旅行客の荷物の遅延・紛失の手配や、翌日の食事・宿泊地の確認などの業務は接客時に並行して行うことは困難な業務である。そのために、添乗員は睡眠時間を削って仕事を片づけていくことになる。旅行期間中の添乗員の睡眠時間は、一日数時間程度の日が続く場合も多いということである。

さらにこれらの規定業務に加えて、旅行客に快適に過ごしてもらうために、添乗員はそれぞれ工夫を凝らした対応を心掛けている。この対応には初めての海外旅行客の心配を取り除くための心配りに関わるものや、同じツアーの旅行客同士のコミュニケーションを促進するためのパーティーなどのイベントの提起といったものまでが含まれている。

具体的な添乗員の対応の例としては、休憩時間や移動時間中に個別に顧客に話し掛ける（失礼の無い程度に気安く話すこともある）、夕食やパーティーの席でコミュニケーションの円滑化のために勧められた酒を頂戴する、ツアー全体の雰囲気や和ませるためにツアー期間中の誕生日の方のパーティーを開催する、というような形で行われる。

このような状況が背景となっていることを前提としたうえで、当該旅行業者のある添乗員の一つの失態の事例をここに紹介してみたい。

3-2-2. ヨーロッパ観光旅行ツアーでの飛行機搭乗遅延事件

この事例は、昭和50年代後半のあるヨーロッパ一周観光旅行ツアーでの出来事である。

ツアーはモスクワ経由でヨーロッパに渡航し、各地の名所旧跡を巡るというものであった。ツアーは10数名の小規模なもので、当該企業から派遣された添乗員は1名であった。この添乗員は当該企業の中堅社員であり、こうしたツアーを率いて海外旅行を添乗した経験も豊富に持っていた。

すべての業務を一人で賄わなければならなかったために、添乗員は多忙を究めていた。しかし事前の計画どおりに、添乗員は現地のホテルやレストランの予約確認や観光地でのショッピングの手配などを手際よく進めていった。また、現地スタッフとの連絡も密接に取り、ツアーを円滑に誘導していった。

過密な業務スケジュールのために、この添乗員は時には身嗜みがルーズになることもあった。それは例えば髭を剃り忘れていたり、髪に充分に櫛が通っていなかったり、毎日同じネクタイを締めているといった形で現れていた。しかしながら、添乗業務として行うべき業務だけはすべて完璧に遂行していった。

添乗員はツアー客に対する心配りもきめ細かく行っていた。当該ツアーは、比較的年配のツアー客によって構成されていた。そのために、特に入国・出国手続きや、荷物の輸送手配を入念に行うことに加え、心細そうな顔つきの人に対して気軽に話し掛けて相談に応じるといった親身の応対を進めていった。ツアー客も、添乗員の仕事ぶりに対して好感をもっており、旅行中の相談ごとを気軽にもちかけたり、休憩時間や移動時間中の歓談にはいつもこの添乗員に参加してもらっていた。

ツアーは予定通りにスケジュールを消化し、観光の日程はすべて終了した。そして一行は帰路につくことになった。飛行機のフライトコースは、往路と同様に復路もモスクワ経由で日本に向かうコースであった。

ツアーは無事に最終日を向かえた。最終日はモスクワに宿泊することになっていた。その夜、ツアー客全員の主催による添乗員の労をねぎらうパーティーが開催されることになった。ツアー客は添乗員の働き振りに対して好感をもっていた。また、添乗員の演出によって、ツアー期間中にツアー客の親睦を深めるためのパーティーが何度も開催されていたので、この時点ではもはや添乗員もツアー客同士も気兼ねなく、円滑にコミュニケーションを交わせる関係が形成されていた。

ツアー期間中のパーティーや夕食の時には、ツアー客の誰かから酒を勧められれば、添乗員はその場の雰囲気や和ませるために、ある程度は酒を飲んでいて、しかし、その後の業務に支障をきたすことがないようにするために、実際にはグラスに口を付けるだけで済ませていた。

この夜のパーティーの主役は、添乗員であった。そのために多くの客から酒が勧められることになった。しかも、宿泊地はロシア（当時はソ連）であるから、ウォッカなどの強い酒が振る舞われていた。最終日ということもあり、一同はいつも以上にアルコールを多く摂取した。明日の業務は飛行機の添乗だけしか残されていなかったため、この日に限っては添乗員も同様に酒を楽しんでいた。

パーティーは盛況のうちに終了した。添乗員、ツアー客ともお互いに感謝の意を表して会を解散した。そして、各自の部屋に戻り就寝することとなった。その夜は何も起こることなく無事に経過した。

しかし、事件は翌朝起こった。ツアー期間中に溜まった疲労と、昨夜のアルコールの影響で添乗員が集合時間に寝過ごしてしまったのである。その結果、ツアー参加者全員が飛行機の添乗に間に合わなくなってしまった。当時は、モスクワ―東京間のフライトは週2便しか就航していなかった。そのために、ツアー参加者全員が数日間モスクワに滞在せざるを得なくなってしまった。

ツアー終了後、多くのクレームが当該企業に寄せられることになった。その内容は、もちろん飛行機に乗り遅れたことの不手際に対するものが中心であった。しかし、それらのクレームのなかには添乗員の態度に関わるものも多く寄せられていた。添乗員の態度に関わるクレーム

の内容は「添乗員が毎夜酒を飲んでいて」「言葉がなれなれしい。」「髭を剃らずに不潔である。」といったものであった。

この事例では、賠償問題などは起こらなかったが、リピート顧客を大幅に減らしてしまうという事態は避けることができなかった。

3-2-3. 事例(2)より抽出できる消費者のサービス財認識の特徴

事例(2)のツアーの場合に、ツアー客からの不満が表面化した大きな理由は、最後の飛行機の搭乗に関わる添乗員のミスが原因であることは明らかである。しかし、クレームの内容として興味深いことは、添乗員の直接的な不手際以外のその他の行動に対する不満までもがクローズ・アップされて表明されていることである¹⁷⁾。

この事件が起こるまでは、ツアー客は旅行そのものを楽しんでいた。そして、添乗員に対する評価も決して悪いものではなかった。しかしながら、それまでのツアーのなかでの楽しかった思い出や、添乗員に対する好意などが、最後の飛行機的一件によってすべて相殺され、むしろ旅行を台無しにした原因であるかのようにクレームが表明されたのである。

こうしたツアー客の態度から伺えることは、旅行サービス商品は、サービスを構成している要素に一部分にでも悪い評価が与えられてしまうと全体の評価が大きく変化してしまうということである。ここから提出される検討課題は、サービス財の認識では知覚の段階と評価の段階で認識方法そのものが異なっているのではないかということである。

ここで事例(1)と事例(2)の状況が異なっている部分を明確にしておきたい。事例(1)では、ツアー客はバックツアーそのものの価値を認めないという態度を表していた。これに対して、事例(2)ではツアーそのものの価値を認めないという態度は示されてはいない。事例(2)では観光旅行というサービス商品の価値は認めるという態度が前提とされたうえで、添乗員の不手際という個別の要素に対してクレームが表明されているわけである。つまり、事例(2)では事例(1)のように旅行サービス全体が受け入れられていないのではなく、旅行サービス商品の内部の一部の要素が否定的にみなされているわけである。また、事例(1)ではコンサートの観覧ができなかった不手際についてのクレームが大勢を占めていたが、事例(2)では飛行機に乗り遅れた不手際以外の事項にまでもクレームが拡大されている点も異なっている。

認識方法を検討するという視点から考えた場合、事例(2)のツアー客の評価も事例(1)と同様に、旅行の最終的な段階で下されている。しかし、この事例(2)に特有な部分は、飛行機の搭乗に遅れるという本質的なクレームの原因につけ加えて、添乗員の態度や行動に対してまで具体的に不満が拡大されて表明されているという点である。

ここから、消費者のサービス財の評価方法の特徴として理解できることは、不満という感情、

17) 一つのミスも冒さなかった他のツアーでは、顧客は同一添乗員の態度・行動を「髭を剃る時間もないほど我々のために働いてくれた。」「食事の時に気を使って雰囲気のを和らげてくれた。」「いつも親しげに話し掛けてくれた。」といった良い方面での評価として表れてくる場合が多い。(永井氏談)

あるいは精神状態が消費者の心理にクローズ・アップされてくると、それまでに特に悪いイメージで捉えられていなかった個別のサービスの要素までもが、悪く評価される方向に転化してしまうということである。さらに分析を進めるのであれば、消費者はサービス財の個別要素をひとたび悪く評価しはじめてしまうと、たとえそれ以前に全体像を良く評価していたとしても、最終的には全体を悪く評価してしまう¹⁸⁾という傾向にあることが理解できる。

事例(2)では、消費者はある程度目的が達成されたことは自覚していた。しかし、最後の添乗員の失態によって、目的が達成されたという充実感を打ち消すだけの強さで不満が心理にクローズ・アップされたわけである。このような場合には、それまでの旅行の経過で提供されてきたサービス商品の要素までもが個別に評価の対象とされることになる。しかも、悪い部分を探そうとする視点からの認識が進められることになるので、総合評価も悪くしか下されなくなってしまうのである。つまり、消費者にとって気に入らない部分がひとたび強く自覚されてしまうと、時間・空間を問わずに知覚され、それが当該サービスの減点のチェック・ポイントになっていくわけである。

以上の事例(2)の分析から導き出すことのできる消費者のサービス財認識方法の特徴を整理してみたい。

消費者はサービス商品の消費を自覚すると、まずは全体像に対しての認識を進める。そして、具体的にその商品の評価を下す段階にまで認識が進められると、今度は認識の興味が全体像から個別要素に移行していくことになる。ここで個別要素のなかに不協和を生み出す要素が発見されると、消費者は不満を顕在的に自覚するようになる。事例(2)では、旅行というサービス財の認識過程において、消費者は個別サービスに対する不満を自覚してしまったので、旅行全体のサービスを良い方向で評価しようとする態度が弱まり、全体を不満のあるものとして捉える方向に転化させてしまった。ここから理解できることは、消費者にひとたび全体像に対する不満が自覚されてしまうと、不満の材料を探索するという視点からしか提供されるサービスの個別要素を認識しようとしなないということである。

ここで注意が必要なことは、個別の評価が行われていく場合の方向性（好意的にみるか批判的にみるか）は、それ以前の段階での全体像の認識の時点で決定された方向性に準じて決定されているということである。つまり、消費者が評価を意識した段階で悪い印象をもった場合には、その後の個別要素も各々悪い印象で評価してしまうのである。この場合に、たとえ一部に

18) 事例(2)以外にも、添乗員のある失態から、本来落ち度のない行動までもが悪く評価されるケースは多く存在している。例えば、ツアーの一番始めに飛行機の座席に着席したツアー客に対し、自己紹介をしていくことも添乗員の業務の一つであるが、ある一列のツアー客にだけ挨拶を忘れてしまったために、そのことが原因で旅行期間中の細かい要素のほとんどに対してクレームを付けられてしまった添乗員がいた。不満がクローズ・アップされてくると、添乗員のすべての行為に対して旅行客は悪点凝視の姿勢で接触してくるようになる。すると、他の客が良い方向で評価してくださる行動も、こうした悪点凝視の態度で評価しようとする顧客からは絶対に良い評価は得られない。(永井氏談)

良い印象を与えるものがあつたとしても評価の対象から除外したり、優先順位を下げるといった心理的操作が行われてしまうわけである。

以上事例(1), (2)の分析によって、消費者のサービス財認識方法の特徴はある程度説明することが可能になった。そこで、次章よりサービス財一般に適用することができる概念仮説の構成へと分析を進めていきたい。

4. 仮説の導出

マーケティング理念のなかで、しばしば強調される言葉の一つに「消費者に満足を提供しなければならない」というものがある。サービス・マーケティングの場合でも原則は同じである。しかし、消費者がサービス財をどのように認識し、どのように評価しているのかを理解しなければ、消費者に満足を提供するための具体的な戦略は甚だ不確実なものになってしまうであろう。そこで、消費者がどのようにサービス財を知覚し、どのようなプロセスを経て評価を下していくのかを、前述の事例から明らかになった特徴に基づいて仮説として提示してみたい。

4-1. 消費者のサービス財認識方法の特徴

ここで、上記の旅行サービスの事例を参考にして、消費者のサービス財の認識方法を、特徴によって類型化していくと次のように整理することができる。

① 体験による認識……消費者は、サービス財が提供されると同時に認識を始める。

これは財の特質としての、無形性、不可分性に由来する認識の特徴である。事前情報によって財の存在が知覚できても内容そのものを知ることはできない¹⁹⁾から、実際の体験からしかサービス財は認識していくことができない。事例(1), (2)ともにツアー客は旅行という体験を通じて旅行サービスというサービス財を認識している。出されたクレームも旅行の体験から発生したものであり、事例(1)のツアーそのものを認めないという態度にしても、旅行の体験がなされたうえでの一つの評価であると解釈することができる。

② 体感による認識……サービス財は物財以上に五感全体で認識される。

①の特徴と関連して、サービス財は人間の感覚機能の一部分だけで認識されることは少なく、五感全体で認識される場合が多い。なぜなら、財の生産に参加するという行為は、五感の一部分だけを機能させて済ませることのできる行為ではないからである。例えば、レストランで飲食サービスの提供を受ける場合に、味覚だけが認識活動をしていると考えることは現実的では

19) 財の特徴として、購買前に体験をさせてもらえるサービス（例えば、教育サービスの一日入学、エステティックの無料体験など）の場合も、サービス行為そのものは有料で提供されるサービスと本質的には異なることなく提供されている。この点が使用見本の配付の形などでなされる物財の体験方法とは異なっていると考えることができる。

ない。店の装飾、店員の応対、椅子の座り心地などの様々な要素が五感を通して伝えられた結果として、「〇〇レストランのサービス」という認識が成立するわけである。このような意味において、サービス財は五感による総合的な認識が進められる割合が高いという財の特徴を持っていると考えることができる。

- ③ 知覚は全体像の把握から行われる。……提供されたサービス財を消費者は一つのまとまった商品として受けとめ、全体像のイメージの把握を中心に認識を進める。個別の要素に対する関心は始めの段階では顕著には意識されていない。

①、②の特徴を踏まえてサービス財が認識されていく過程を分析していくと、消費者が最初にサービス財に接触する時には、提供されるサービス財の諸要素の一つ一つに対しては意識を向けていないことが理解できる。これは旅行のような長時間を必要とするサービス財よりも、例えばコンサートなどで提供される音楽というサービス財を想定する方が理解しやすいものと思われる。ここでクラシック・コンサートにおいて観客が演奏される交響曲を認識していくという場面を想定してみよう。一般的には、演奏されている交響曲の個々の楽器の音色に対して観客の関心が集まるということはある得ない。観客の関心は、交響曲全体が奏でる音色に向けられるはずである。ここで興味の対象となっている交響曲の全体像とは、奏でられる楽器の音色を加算的に総和したものではない。むしろ、一つの作品としてのまとまった全体像が重視されていると考えることが妥当であろう。このように、サービス財は全体像を受けとめていくことから認識が始められる。

- ④ 評価は、第一に全体像に対して下される。……全体像が知覚されると、消費者はそのサービス財の善し悪しの判断を行う。

サービス財の評価を消費者が行う場合には、知覚された全体像の善し悪しの評価を第一に行うことになる。事例(1)のように、極端に悪い評価が下された場合には、提供されたサービス財そのものを認めないという評価まで出されてしまうこともある。一般的には、消費者はサービス財から受ける全体的なイメージによって最初に評価を下す場合が多いものと思われる。

- ⑤ 全体像の評価の方針は個別要素の評価に影響を与える。……全体像の評価の方向性に則して個別要素の評価は下されることになる。したがって、全体像が悪く評価された場合には、個別要素の中の好意の持てる部分は積極的に評価される対象としては扱われなくなる。

事例(2)で顕著に示されているように、飛行機に乗り遅れるまでの添乗員及び旅行そのものに対する評価は、全体像として好感がもたれていた。しかし、飛行機に乗り遅れたことによって、旅行全体が不満のあるものとして認識され、旅行サービスの個別要素に対して不満が表明されていくことになった。つまり、旅行全体に対する評価が悪い方向に転換した時点から、それまで気にもとめなかった添乗員の態度が不満の対象としてクローズ・アップされたのである。その結果、それまでの添乗員のツアーに対する貢献度などは完全に打ち消された形で全体の評価が下されることになったわけである。こうした評価のプロセスは、全体像に対する評価がある

時点から逆転してしまうと、その結果それまで良い方向で評価していた部分も悪く評価する材料として扱われるようになってしまうことを意味している。

サービス財の場合、たとえ一部分でも不満が知覚されてしまうと、それまで満足を感じていた全体像が崩れてしまう。その結果、既存の満足意識は相殺され、結果的には不満が意識されることになる。そして次に行われていく認識方法は、個々の不満の要素の顕在化である。全体像に対する不満は、その評価を他の好印象であった要素にも影響させて、それらの要素を含めて諸要素の一つ一つを悪く解釈させる方向に作用する。

以上の事例から抽出された認識方法の特徴を踏まえて、次に消費者のサービス財の認識過程に対する仮説の概念構成を試みる。

4-2. 消費者のサービス財認識過程の特徴

消費者のサービス財の認識は、サービス財が消費されていくプロセス全体を通じて行われる。消費が行われている途中では、個別要素はあまり強く意識されることはなく、最終的な評価を出す段階で判断材料として顕在化してくる。この時に個々の要素の評価は、全体像の評価の方向によって扱われ方が異なってくる。

以上の認識方法の特徴を踏まえた上で認識過程の特徴を仮説として提示すると次のようになる。

(1) サービス財の知覚は、直観認識によって行われる。

サービス財の知覚は、享受された対象を個々の要素に還元して認識するのではなく、全体像として捉えてそれを分解せずにそのままの形で把握するといった認識方法がとられている。このような認識方法は、認識に概念を用いずに精神の共感作用によって認識する方法であると位置づけることができる。概念を使用するということは、認識対象に接近する時点から対象を記号や言葉に置き換えるという分解の作業が始められていることを意味している。したがって、全体像を一つのまとまりとして認識するためには、概念を使用しない認識方法が採用されていなければならないわけである。このような認識方法をベルクソンの言葉に依拠すれば、直観認識という言葉で表現することができる²⁰⁾。

(2) サービス財の評価は、直観認識の判断結果から科学的認識に移行していく。

全体像に対する主体の判断が下された場合に、次に行われる認識作用は、具体的な五感の感覚のなかの顕著に感じられる要素に対する接近である。こうした接近方法による認識は、対象の個別部分を概念に置き換えて認識を行う認識方法を意味している。この認識方法は、ベルクソンの定義に従えば科学的認識と位置づけられる。したがって、サービス財に対する消費者の

20) 直観認識に関する詳細な著述は、澤瀉久敬責任編集、中央公論社刊『世界の名著64・ベルクソン』1979年、所収「形而上学入門」pp.65-108. を参照されたい。

評価は、直観認識による知覚が科学的認識へと移行し、その段階で具体的に評価を導き出していることを意味しているのである。

(3) サービス財の満足評価は、不満要素が認識されない場合に形成される。

共感による認識は、全体に不協和を起こす要素が無い場合に受けとめられやすい。この認識は、芸術の鑑賞に似ている。例えば、音楽では構成要素（演奏される楽器）の一部が調和を崩してしまうと曲全体を台無しにしてしまう。一方、個々の楽器の音色がすばらしく、全体に調和が取れている場合には、個々の楽器が奏でる音色以上の評価が曲に対して贈られることになる。こうした音楽に対する評価のように、サービス財の満足評価も個別要素のどの部分にも不満が無い場合に形成されやすい。

(4) サービス財は、不満要素が一つでも認識されると他の満足要素が打ち消されてしまい、全体の評価は不満評価の方向へと導かれる。

共感による認識は、一部分でもマイナス要因があると、その時点から行われなくなる。なぜなら、精神的同化（共感）を認識主体の感情的側面が拒否するからである。そして、次にマイナスを与える要因に対して、具体的に評価を下していく認識に切り換えられていくことになる。その結果、全体評価のなかで以前は満足と評価していた要素も、不満評価に転化させられ最終的な評価は不満として表明されることになる。

以上のような認識過程の特徴が、サービス財一般の認識においても消費者に採用されているのであれば、こうした認識方法の特徴を持つ消費者に応えることのできるマーケティング戦略の立案が必要とされることになる。そこで、最後に消費者のサービス財の認識方法を踏まえたマーケティング戦略に対する含意の提示を行いたい。

5. まとめ——サービス・マーケティング戦略に対する含意——

本論文で検討を進めた消費者のサービス財の認識方法の特徴が真であると仮定した場合に、サービス・マーケティング戦略に与える事ができる含意にはどのようなものがあるであろうか。ここでは若干のサービス財のマーケティング管理の方法を提示してみたい。

まず第一に考えられることは、第一印象が非常に大切であるということである。サービス財は、体験からしか認識されない。しかも体験後に五感で体感されたすべての要素は、一つのまとまった全体像を構成していくことになる。したがって、サービス財は提供する側の全体的な体制（設備、接客態度など）の第一印象によって、消費者がその財の評価の方向を決定する可能性が高いことが理解できる。既存研究においても、CP（contact personnel）の重要性を強調する²¹⁾形で第一印象の重要性は言及されているが、サービス財を提供する場合には直接サー

21) CP に関する詳細な研究については、浅井慶三郎『サービスのマーケティング管理』（同文館、1989年）を参照されたい。

ビスの提供行為を行う人間以外の要素も消費者は同時に認識していくわけであるから、消費者が体感するすべての要素が好感をもって受け入れられるように総合的な接客戦略を企画することが必要であろう。

次に、サービス・マーケティング戦略の戦略企画は、一点豪華主義では顧客の満足を獲得することは難しいであろうということをあげることができる。サービス財の認識過程において消費者の満足は全体像から形成されていく。したがって、一部分がどんなに素晴らしくても、その他の部分に魅力がない場合には、消費者の満足評価を引き出すことは難しい。物財の場合には、例えば自動車の場合は、たとえエンジンの音がうるさかったり、乗り心地がそれほど良くなくても、スピードが出ることに魅力を感じるということは起こりうる。しかし、サービス財の場合には、全体のバランスが崩れていると、たとえ豪華な部分があっても、消費者に評価はマイナスの部分を感じた時点から評価を不満の方向に転化させてしまう可能性が高い。そのために、提供するサービスの個別要素の一部分が魅力的でも、消費者は全体像を快く評価するとは限らないわけである。一点豪華主義にこだわったために、却って豪華にされていない部分に対する不満が大きくなるということもある。すると、豪華な部分に対しても例えば「成金趣味的である」といった悪い評価が与えられてしまい、全体としての評価を不満で終わらせてしまう可能性も高くなる。

これらのことから考えられるサービス・マーケティング戦略の管理上の注意点は、価格なども含めて提供するサービスの全体の品質が同じ水準になるように個々の要素を設定するべきである、ということである。顧客は、価格の低いサービスに対しては自分の内部の基準を相対的に低くして評価を下す傾向がある。したがって、高価格であるにもかかわらず提供されたサービスのなかに何処か一点でも安っぽい部分や満足水準に満たないと感じられる部分があると、その部分から不満を感じとってしまい、全体を悪く評価する傾向を示してしまうわけである。

以上のように、消費者のサービス財の認識方法の理解からサービス・マーケティング戦略への若干の含意を示してきたわけであるが、最後に本論文に残された課題について記しておくたい。

本論文では、旅行会社で実際に起こった事例から消費者のサービス財の認識方法を抽出してきたわけであるが、ここで示した認識方法が必ずしもすべてのサービス財の認識方法に共通していると断言するには根拠が希薄である。また、物財との比較研究のスタイルを本論文では採用していないので、認識方法が物財と大きく変わらない部分が含まれている可能性もある。しかし、少なくとも一部のサービス財において本論文で検討した認識方法が採用されているという意味で、サービス財に特有な認識方法の側面であると位置づけることは可能であるように思われる。今後は、物財との比較研究などを進めたうえでより明確な特徴の抽出を行うことが本論文の残された第一の課題である。

第二の課題としては、本論文では事例から仮説を抽象化する作業を進めていったわけである

が、2つの事例から一般論を導き出すという作業を行った。こうした作業だけで仮説を構築するということには当然危険を伴っている。そこで、今後はより多くの事例分析から根拠を強化する作業を進める必要がある。

第三の課題は、前述の検討課題を解決し、より多くの事例によって仮説の確からしさを高め、仮説をより精緻に使用できるように概念の加工を行うことが可能になったならば、今後は計量的な実証分析ができるように概念操作、および検証作業を行っていく必要があるということである。特に、消費者はどの程度の強度（量的・質的）のサービス商品が提供されると評価の方向性を変化させていくのかという部分に関しては、本論文では取り扱うことのできなかった部分であるが解決すべき課題の一つであることには変わりはない。したがって、より計量的に操作できるように加工を施していくことも残された今後の研究課題として位置づけられるものと思われる。

補論．企業と消費者のサービス財の評価方法の違い²²⁾

本論で紹介した事例を、当該企業内部ではどのように分析していたのであろうか。補論においては、事例から当該企業が学びとったこととして、当該企業の研修教育担当マネージャーが説明していることの骨子を紹介していくことにする。

当該企業の研修教育担当マネージャーは次のような言葉で企業と消費者のサービス財の評価方法の違いについて言及している。

「旅行業者はサービス財をパーツの足し算思考で考えているが、お客様はサービスパーツすべてを掛け算思考で捉えている。」

まずこの言葉の背景の補足説明とその解釈から分析を進めてみたい。顧客が旅行サービスの購買決定を行う基準は、当該企業では以下の3つに集約できると考えている。

- (1) ホテルや航空機などの実際の設備に接触する部分（旅行業におけるハード部分）の善し悪し。……宿泊ホテルは一流か、航空会社は一流か、また席はファーストクラスか、鉄道の場合はグリーン席か否かなど。
- (2) 競合会社との旅行内容（旅行業におけるソフト部分）の善し悪し。……コースが良くできているか、付加価値が他社よりも高いかなど。
- (3) 価格……コスト・パフォーマンスに優れているか。

実際にはこれらの要素に広告、人的販売、企業の信用などが加味されて顧客は旅行サービスを購入するかどうかを決定している場合が多い。特に選択に影響を与える要因のなかでもプロモーション要因は強い影響力をもつ場合が多いということである。例えば、バブル時代には小

22) ここで紹介する説明を含んだ当該企業の研修教育担当マネージャー自身の執筆した文章としては、永井武「新・顧客志向サービス」『JTB フォーラム』1989年2月号所収がある。

規模な会社でも新聞広告を大々的に行うと、大会社以上に顧客が集まる事もあったほどである。このように、消費者の旅行代理店の店舗選択については、旅行というサービス財の内容が識別しにくいためにプロモーションが大きく影響する場合が多いということである。

○企業の考えるサービス財評価軸の構成

上記の消費者の選択基準を考慮に入れたうえで、当該企業では旅行商品を考える場合のコンセプトを以下の3つの軸から考えている。

- (1) ハード（旅行に關与する設備、交通機関、宿泊施設など）
- (2) ソフト（旅行のコンセプト、他社とどのような差別化が図れているか）
- (3) 価格（コスト・パフォーマンスの高さ）

従来、企業側ではこれらの一つ一つの軸を充実させ、その加算的総和が商品の価値であると考えていた。しかし、当該企業の研修教育担当マネージャーの経験的知識によると、消費者はこれらの軸を乗算的に捉えたうえで、他社との比較をして評価を下していると考えの方が妥当であるということである。

ここで個別の軸の評価が評価軸の得点となって表されると仮定すると、評価軸上の得点の差は、加算的にみれば大差がないものであるが、乗算の見地から見れば大きな差となって表れてくるのである。

この評価軸に具体的な評価得点が与えられたことを想定した図を示すと、次のように表すことができる。

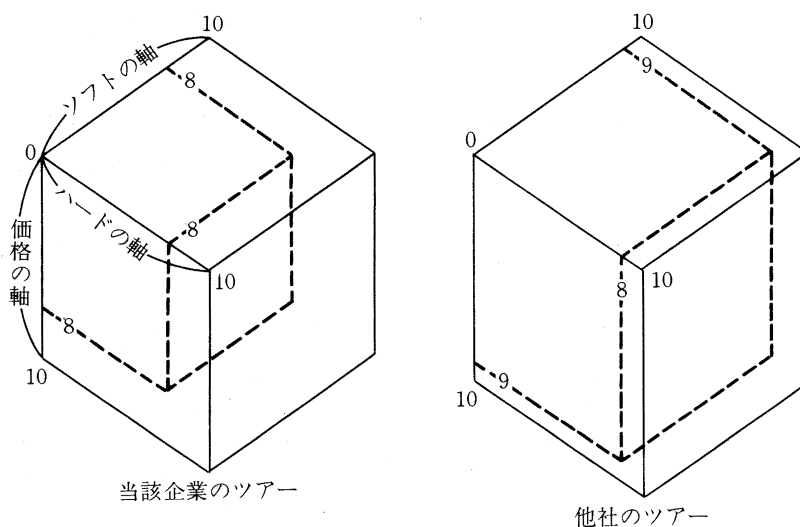


図-旅行サービスの評価軸

図の評価の数値を加算と乗算によって計算してみると、

$$\begin{array}{l} \left[\begin{array}{l} 8 + 8 + 8 = 24 \\ 8 \times 8 \times 8 = 512 \end{array} \right] \quad \left[\begin{array}{l} 8 + 9 + 9 = 26 \\ 8 \times 9 \times 9 = 648 \end{array} \right] \quad \text{のようになる。} \end{array}$$

このように、消費者が加算的に評価を出しているのであれば、競合他社が多少ある軸の評価が自社よりも上回っていたとしても、総合評価には大差はなく、むしろ大企業の信用によって消費者を引きつける力を持つであろうという判断が起こりやすくなる。当該企業では、現場の販売担当者が特にこうした考えをもちやすいということである。

しかし、当該企業の研修教育担当マネージャーの経験では、顧客が実際に選択基準に入れていると思われる会社の信用とは、旅行代金を前払いしても、出発前に前金を持ち逃げされたりしないであろう、という程度のものでしかないということである。なぜなら、大きな旅行代理店でも社員数名の代理店でもホテルの部屋や航空機等で確保できる席に違いがあるわけではないので、ハード面（航空・宿泊施設）では企業規模による差が表れないからである。

また、販売員の対応の違いといっても、親切に相談にのってくれる、迅速にチケットを手配してくれるなどの窓口業務の適切さに由来する部分でしか評価が行いにくいために、ここでも顧客の視点からでは企業規模と企業の信用は比例的な関係にはないであろうと当該企業研修担当マネージャーは解釈している。

こうした旅行代理業務の特質を経験的に理解している場合が多いので、顧客が旅行代理店を利用する時の選択基準は、最低限のリスクが回避できれば良いという程度のものであると当該企業研修教育担当マネージャーは捉えている。しかし、本文の事例からも示唆されるように、実際には消費者は旅行という商品を、旅行の過程で提供される諸サービスの加算的な総和として評価しているというよりも、全体像によって評価をするといった態度を示している。

消費者が旅行サービスを全体像から（当該企業研修教育担当マネージャーの分析では乗算的に）捉えたうえで総合的な判断を下しているのであれば、企業側が想定している評価が出てこないことは当然のことといえよう。

このような消費者の全体像重視の評価の姿勢を当該企業研修教育マネージャーは、「掛け算思考」と表現したのであろう。同氏の考え方を端的に表した部分をそのまま引用すると、次のような表現で示されている。

「サービスが競争の手段である以上、提供したサービスが高く評価されるにこしたことはない。全体サイクルの中での決定的瞬間に対応するサービス行動の全てについてお客様は掛算思考の評価を行う。特に欲求度の強い、満たされない場合に不満度合が高くなってしまいうサービスをミスすると、掛算思考は始末に悪い。サービス提供側は足算思考になりやすい²³⁾。」

当該企業では、以上のような企業と消費者の評価方法の違いを理解することの重要性を添乗

23) 永井武「新・顧客志向サービス」p. 5.

員などが十分に心得て業務に当たることが、顧客満足を獲得するうえでの最重要課題の一つであると位置づけている。

このように当該企業においても顧客のサービス財の捉え方を理解する努力が進められているわけであるが、いずれにしても企業と消費者のサービス財の認識方法を明確に理解していくことは、他のサービス業においてもマーケティング戦略を遂行するうえで必要不可欠な要因の一つであると思う次第である。