

# サービス・リレーションシップのはじまり

## — 百貨店・化粧品ブランドの接客調査 —

Start of the Service Relationship

— Qualitative Analysis on Cosmetics Brand Services —

東 利一\*

Toshikazu Higashi

新規顧客を関係の取引にもっていくにはどうしたらいいのかという問題意識のもと、百貨店・化粧品ブランドの接客状況を分析した。本研究は、まず関係創出のための接客プロセスを明らかにした。このプロセスに基づき、サービス・リレーションシップの構成要素が初めから存在するわけではないことを明らかにした。初めての接客では期待と親近感が関係創出に必要な要素であり、それらが後の関係性要素に発展すると推測される。

キーワード：サービス・リレーションシップ、関係性創造のための接客プロセス、期待、親近感

### I. はじめに

事業収益の源泉として、新規顧客の獲得と既存顧客の維持という2つの戦略が挙げられる(Fornell 1992)。前者に関する研究は、市場拡大戦略や市場シェア競争(Boston Consulting Group 1972; Buzzell *et al.* 1975; 嶋口 1984)の視点から、すでに多くの研究がある。また、後者にかかわる研究も新規顧客の開拓と比べ効率的に収益を上げることができるという理由から盛んである。しかし、実務では顧客維持だけに力を注ぐというわけにはいかない。顧客維持に力を入れ過ぎると、顧客は高齢化しいずれ消えてしまう。したがって、新規に顧客を獲得しながら顧客維持にも注力しなければならない。そこで、実務では当然であっても研究者からはほとんど注目されていない一面があることに気づかされる。それは、どうすれば新規に獲得した顧客を継続的な関係にもっていくことができるかということである。

本研究では、「なぜ新規顧客が継続的な関係をもち始めるのか」という問題意識のもと、まず従来のリレーションシップ・マーケティングの文献をレビューする。続いて、百貨店の化粧品ブランドの接客レポートを定性分析する。そのうえで、新規顧客がリレーショナルな取引を始めるに至る要因を明らかにする。

## II. サービス・リレーションシップの構成要素

顧客維持の目的は、取引を継続させることで収益を出し、競争優位を獲得することである。収益の源泉に関して Fornell (1992) は、2つの戦略を挙げている。1つは、市場規模拡大や市場シェア拡大を通じた新規顧客獲得の戦略（攻撃）である。もう1つは、スイッチング・バリアの構築や顧客満足の上昇による既存顧客維持の戦略（防御）である。顧客維持戦略は、新規顧客獲得戦略に比べ効率的に収益を獲得できる。

サービス・マーケティングにおいても、顧客維持に関する研究は盛んである。その有力なアプローチの1つとして、リレーショナル・ベネフィット・アプローチがある。これは、「企業にとっての顧客維持の成果は、当該企業との長期にわたる関係的交換の結果として顧客が得られるベネフィットに基づく」という考えに基づいたアプローチである (Gwinner *et al.* 1998; Reynolds and Beatty 1999)。このアプローチのフレームワークは、リレーショナル・ベネフィットが顧客の満足をもたらし、それらが顧客ロイヤルティをもたらし、というものである。顧客ロイヤルティに影響を与える要因としてほかに、スイッチング・コストがある (図1)。

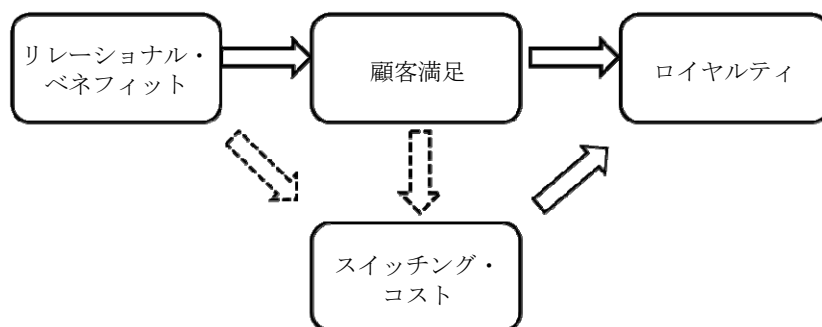


図1 顧客関係維持の構図

以下では、これらの4つの要素についてレビューする。

### 1. リレーショナル・ベネフィット

リレーショナル・ベネフィットとは、「サービス企業との長期的な関係的取引の結果顧客が得られるベネフィットであり、コア・サービス自体から得られるベネフィットを超えたもの」(Gwinner *et al.* 1998) である。そのリレーショナル・ベネフィットは、以下の3つから構成される。

信頼ベネフィット；従業員との信頼関係により、何かあった時の不安感やサービス購入の不安感やリスク感の削減をもたらしたり、サービス購入によって従業員の最高レベルのサービスが受けられるとか信頼関係から期待されることが何であるかを知っているとといった安心感の知覚をもたらすベネフィットである。

社会的ベネフィット；従業員により個人的に認知されているとか、従業員と仲がいいといった、従業員との個人的関係から得られるベネフィットである。

特別待遇ベネフィット；価格面での待遇や特別な扱い、個別対応などといった、関係的取引をしている顧客が従業員個人から特別に受けるベネフィットである。

## 2. 顧客満足

顧客満足は、顧客ロイヤルティの前提の1つであり、満足した顧客は自動的に忠実な顧客になると思われるがちである。しかし満足とロイヤルティの関係についての研究では、相反する結果が出ている。顧客満足は顧客ロイヤルティを決める主要な要素であると主張する研究もある (Anderson & Fornell 1994; Oliver & Linda 1981; Pritchard 1991)。その一方で、満足した顧客が忠実な顧客になるとは必ずしもいえないということも言われている (Cornin and Taylor 1992; Fornell 1992; Oliva, Oliver and MacMillan 1992)。これらの研究は、顧客満足は顧客維持や顧客ロイヤルティの代用にはならないし、顧客満足の向上が必ずしも組織の顧客ロイヤルティにつながるわけではないという Reichheld (1993) の主張の支持につながる。

## 3. 顧客ロイヤルティ

顧客ロイヤルティとは、「個人の相対的な（選好）態度と反復的な愛顧の強い関係」とみなされる (Dick and Basu 1994)。この定義からも明らかなように、顧客ロイヤルティは態度的次元と行動的次元から構成される。

初期の顧客ロイヤルティの定義は、行動次元に焦点を当てていた (cf. Jacoby and Chestnut 1978; Pritchard 1991)。特に、(反復購買のように) 特定のブランドに対する長期の顧客行動の形として、顧客ロイヤルティは解釈された (Sheth 1968; Tucker 1964)。

しかし、顧客ロイヤルティの単独指標として行動を用いることの妥当性に疑問をもつ研究者もいる。Day (1969) は、ロイヤルティの行動的概念を批判し、競合ブランドを評価するための意識的努力の結果としてブランド・ロイヤルティは発展してきたと主張した。この態度次元は消費者の選好や意図を含むと主張する研究者もいる (Jarvis and Wilcox 1976; Pritchard 1991)。Day の主張以降、ロイヤルティの重要な次元として態度はますます注目を得るようになった (Jain, Pinson, and Malhotra 1987; Monroe and Guiltinan 1975)。現在では、研究者は顧客ロイヤルティを行動と態度の2次元をもつと考えるようになった (Day 1969; Dick and Basu 1994; Snyder 1986)。

さらに、顧客ロイヤルティの構成次元はもう1つある。それは、認知的ロイヤルティである (Lee and Zeiss 1980)。ロイヤルティを代替物のなかからの顧客の「最初の選択」として操作化する研究がある一方で、ブランド・ロイヤルティもしくはストア・ロイヤルティが意味するのは何をかうかもしくはどこに行くかという意思決定が必要になった時に消費者の心に最初に浮かんでくる

ことである、と主張する研究もある（例、Bellenger *et al.* 1976; Newman and Werbel 1973）。同様に、Dwyer, Schurr and Oh（1987, p. 19）は、「リレーショナルな取引にコミットすることは考えられる他の交換パートナーを実質的に排除する—そのような顧客は代替者に気をつけなくなるが、継続的で熱狂的なテストはしないが代替者への注意は継続している」と述べている。これが示すことは、代替組織は次の購買の時には真の忠誠顧客からあまり真剣に考えられてはいない、ということだ。この視点は他の研究者からも支持されている（Dick and Basu 1994; Reynolds, Darden, and Martin 1975）。つまり、忠実な顧客ほど他者から買い求めるということはあるまい。

このように、顧客ロイヤルティは、行動的次元と態度的次元、認知的次元の3つがある。

#### 4. スイッチング・コスト

スイッチング・コストも顧客ロイヤルティに影響を与える。スイッチング・コストとは、「関係を終わらせ他のサービス提供者を確定するのに必要な付加コストの知覚的規模」（Patterson and Smith 2003, p. 108）である。つまり、スイッチング・コストは、ある製品やプロバイダーから他への変更にかかわる知覚的なコストということである（Guiltinan 1989; Klemperer 1987; Zeithaml 1981）。スイッチング・コストは、他者から購入することを困難にする要素として顧客が知覚する時間やお金、努力への投資を含む（Guiltinan 1989）。具体的には、探索コスト、社会的絆の喪失、セットアップ・コスト、機能的リスク、代替の魅力、特別待遇ベネフィットの喪失（Patterson and Smith 2003）やパフォーマンス喪失コスト、不確実性コスト、事前の探索・評価コスト、事後の行動・認知コスト、セットアップ・コスト、サンクコスト（Jones *et al.* 2002）など、様々である。

スイッチング・コストが重視されるのは、上記のような様々なスイッチング・コストの組み合わせにより、顧客が他のプロバイダーに移ることを困難にすることで顧客ロイヤルティを感情的に強化できるからである。

これまでの研究により、既存の顧客を維持していくには以上のような様々な要素が、その組み合わせは研究者により多様であるが、関係していることが明らかになった。ただし、これらは顧客との関係を維持し続ける要素であって、顧客との関係をスタートさせる要素ではない。そういう状況のもとで酒井（2007）は、理容室・美容室の利用者を対象に関係の深浅によって上記要素の重要度の違いを明らかにした。新規顧客の場合は、「サービス・エンカウンター失敗」が関係離脱を招きやすいので従業員が適切に対応してくれる店だという「信頼ベネフィット」の提供と、サービス提供者に対する好意的な態度を育てるために「社会的ベネフィット」を高めることが重要で、名前呼びかけたり親しみやすく対応することが重要だと述べている。

次節以降では、百貨店にある化粧品ブランドの接客レポートを分析し、顧客との関係をスタートさせるために必要な条件を明らかにし、既存研究の顧客維持のための要素と比較し、それで十

分なのか、そうでないとしたら何が必要なのかということをはっきりさせていく。

### Ⅲ. 百貨店・化粧品ブランドの接客に関する分析

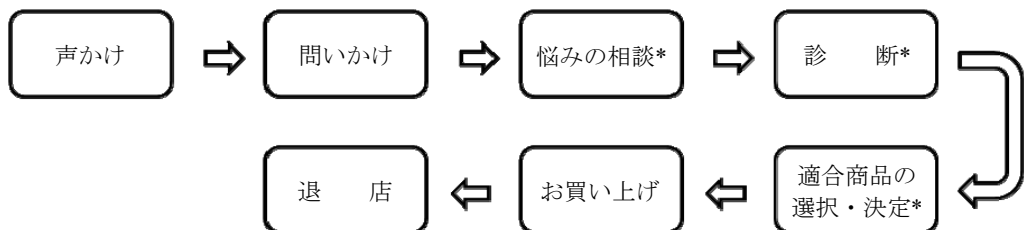
#### 1. アンケート調査の実施

百貨店に入っている化粧品ブランドの接客の体験レポートを書いてもらった。具体的には、「よかった点」と「改善してもらいたい点」、「その他気づいた点」の3項目について、自由に記述させた。期間は、2010年4月から7月までの4か月である。この期間に、ひと月に1ブランドずつまわってもらった。どのブランドで接客を受けるかは、学生自身に決めさせた。全回答者のなかで、百貨店で化粧品を購入している者は2名だった。したがって、ほとんどが新規顧客とみなして問題はないであろう。

- ・調査対象：関西のある短大の2年生30名
- ・調査の方法：自由回答方式によるアンケート調査
- ・回収数：4月-27, 5月-26, 6月-19, 7月-25
- ・分析方法：接客プロセスを明らかにし、プロセスの各段階で回答者が感じたことを中心に分析していった

#### 2. 調査結果の分析

百貨店の化粧品ブランドの接客プロセスは、以下のようなものである。「声かけ」→「問いかけ」→「悩みの相談」→「診断」→「適合商品の選択・決定」→「買い上げ」→「退店」。ただし、「悩みの相談」から「適合商品の選択・決定」の段階では、さまざまな「説明」や「アドバイス」が行われている（図2）。ただし、すべての来店客に対し接客プロセスのすべての段階が行われるわけではない。たとえばファンデーションが欲しいのだが色味の相談がしたいという場合は、「診断」もしくは「適合商品の選択・決定」から始まる。



\*：適宜、「説明」や「アドバイス」がおこなわれる

図2 接客プロセス

### a. 声かけ・問いかけ

声かけは、挨拶から「何かお探しですか」という問いかけも含まれる。この段階は、美容部員（以下、BA と表記）と顧客のコミュニケーションのスタート段階であるため、不安を感じたり緊張したりして来店する新規顧客にとって、声かけはとても重要な役割を果たす。不安や緊張の理由は、百貨店で化粧品を購入した経験がないため、「どうやって接客してもらえばいいかわからない」し、自分たちよりももう少し上の世代をターゲットにしているため「相手にされないのではないか」、「高い商品を売りつけられるのではないか」、という様々な思い込みである。

声かけのタイミングは、「来店後すぐ」だったり、商品を見ていた時が圧倒的に多い。声かけの肯定的な効果は、不安や緊張感の解消である。

「気軽に声をかけていただいてすごく心強かった」

「話しづらいついていたので、…[話しかけてくれたので]…、すごく嬉しくなります。」

「…声をかけてくれた。…なかなか声をかけてくれるところがなかったからとても印象がよかった」

さらに、声かけは相談を始めるきっかけになる。

「スタッフから聞いてこられると、話しやすい」

「自分からは声をかけにくいので、聞かれた方がリラックスして相談できる」

したがって、「商品を見ている時に話しかけずにじっと見つめるのはやめてほしい」というのは、当然である。

ただし、声かけのタイミングに関しやや否定的な意見もある。早すぎたりすぐ声をかけられたりすると、「ゆっくり商品を見ることができない」や「苦手」というものである。これは、あくまでタイミングの問題である。後述するが、接客されないのは大きな不満になるだけである<sup>1)</sup>。

来店客がBAから接客を受けようとしはじめるのが、「問いかけ」の段階あたりからである。「何かお探しですか?」や「気になる商品がありましたらお声かけ下さい」などといった「問いかけ」は、その前の「いらっしゃいませ」などという「声かけ」とセットで行われることが多い。

以上のことから、声かけや問いかけは「相談しやすい環境づくり」が大切であると言えよう(図3)。

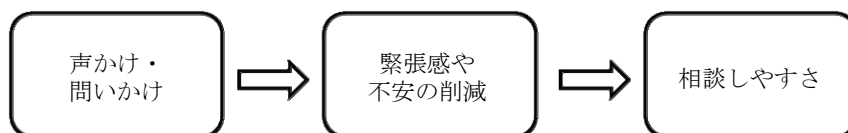


図3 相談しやすい環境づくり

## b. 相談・診断・商品選択

実際にカウンセリングが始まると、「悩みの相談」から「診断」、「適合商品の選択」と進むが、そのプロセスにおいて「説明」と「アドバイス」がおこなわれる。

接客は基本的に来店客1人に対してBA1人がつくという「1対1の対応」である。BAは1人の相談客に対し「丁寧な接客」をする。一方、来店客はBAに対し「親しみやすい」とか「話しやすい」という感情をもつようになる。

1対1の接客でない場合もある。来店客が少ない時間帯では、接客をしていないBAが多いために顧客側に「1対多」の印象を与え、「圧迫感」や「緊張感」を与えてしまう。また、友人と一緒に接客を受ける場合は、同伴者が「待っている時が退屈」と感じてしまう。同伴者にも「椅子をもってきてくれた」り、「メイク中も同伴者に気遣い」をし「同伴者にもサンプルを渡す」という対応が必要である。接客を受けていた本人も「同伴者にも気を遣ってくれると嬉しい」と述べている。

「悩みの相談」では、「肌でお困りになっていることはないですか？」や「顔でお困りの部分はないですか？」などと声をかけられている。「肌が弱い」や「目の下のクマ」など、明確な悩みがある場合は、ここから本格的にカウンセリングに入っていく。

このような言葉をかけられなくても、「声かけ」や「問いかけ」の段階で相談してみたい商品についてBAに話しかけている。

回答者が相談した内容は、「メイク初心者である」とか「就職活動用に」といったことから、「乾燥肌」や「肌が弱い」といった肌の状態も含めたスキンケアの相談とアイシャドウやチーク、ファンデーションといったメイクアップ商品についての相談であった。若干名であるが、その他に友人から聞いていた評判の商品についての相談や、香水の相談もあった。（香水は、お店から離れたエスカレーターで香水をしみこませていた紙を配っていたためである。）

肌に合った商品を決める前に、機械を使ったりして肌質の検査が行われている。機械の使用も含めたこのカウンセリングの段階では、モニターの画面も「分かりやすい」ことが評価され、診断結果も「分かりやすい」し、「自分の肌の状態を知ることができてよかった」と評価されている。

特に化粧水や乳液といったスキンケアの相談の場合は、自分の肌質を明らかにすることが肌に合った商品の選択・決定には非常に重要である<sup>2)</sup>。スキンケアかメイクアップのどちらの相談かは分からないが、「相談すると適切な商品を出してきてくれた」という記述も見うけられる。メイクアップの相談でも下地の場合は、肌質のチェックをしてから適切な商品を選ぶという店舗もあった。

商品の選択をすると、実際に肌で「試し」をしながら商品の説明やアドバイスを行う。実際に自分の肌で試しながら説明を受けることで、「より分かりやすかった」、「実感できてよかった」、「選ぶのが楽しい」という説明の分かりやすさを評価している。特に、顔半分だけメイクを落と

してBAがメイクし直しながら説明していく場合や、顔半分をBAが化粧しながら残り半分を自分で教えてもらいながら化粧していくという、顔半分の活用による説明は、比較による納得感から高く評価されている。また、試しといえども「惜しげなく試させてくれる」ことに「驚いた」という報告もあった。試しでは「自分自身で実際にやる」ことで、「新しい化粧方法を知る」ことができて、BAへの好感へとつながっている。

アドバイスは、「丁寧なアドバイス」や「詳しいアドバイス」だったという評価もあったが、重要なことは、『相談客の「ためになった」かどうか』ということである。「悩みの解決に役立った」とか、色使いなど「細かいことまで教えてもらった」という美しくなりたいという願望達成に有用な情報の提供が、評価されている。使い方の説明も、単にアドバイスだけではなく「化粧してくれただけでなくサンプルと使い方まで教えてくれた」という状況になれば、「優れたアドバイス」になる。また、「分からないことはちゃんと教えてくれる」とか「相談した悩み以外のこともアドバイスしてもらえる」ことも評価されている。

次は、説明についてである。説明で重要なことは「分かりやすく納得できるか」である。分かりやすいとは、1つひとつの商品について現物を使いながらその特徴や使い方をゆっくりと丁寧に説明することである。説明は相談に乗りながらする場合もあるが、BAが自分の悩み対策など「個人的なこと」を教えながら説明するとより分かりやすくなる。

説明するうえで注意すべきことは、「次々にたくさんの」商品の説明にならないことである。相談客は分かりにくくなる。また説明のスピードが若干速いと若干のストレスを相談客に与えてしまうようである。

納得できるとは、「〇〇だから△△になるので、こういう商品が良いですよ」という商品を薦める理由を明確に説明してくれるかどうかである。丁寧に詳しく納得いく説明が、相談客の求めているものである。

ちなみに、接客をしてもためになるアドバイスや詳しく丁寧に納得のいく説明がなければどうなるだろうか？アドバイスや説明があまりない接客、特に「試し」は、不満が生じる。「口数が少なく」アドバイスや説明のないメイクの仕方は「一方的」になり、「質問しづらい」状況になってしまう。相談客は「完璧なメイク」の仕上がりよりも「メイクの仕方を教えながら」メイクして欲しいと思うものである。また、商品の選択のみならず色味などさまざまな選択の時に迷った場合、相談客はアドバイスを必要としている。したがって、話しやすい環境作りを心がけなければならない。もちろん、専門用語や業界用語での説明はご法度である。

以上のことから、相談から肌診断、適切な商品選択に至るプロセスは、「アドバイス」による2種類の「問題解決」（悩みの解決と願望達成）とそれをサポートする分かりやすく納得できる「説明」で構成される。（図4）。それは、コア・サービスの提供という目標を達成するためである。



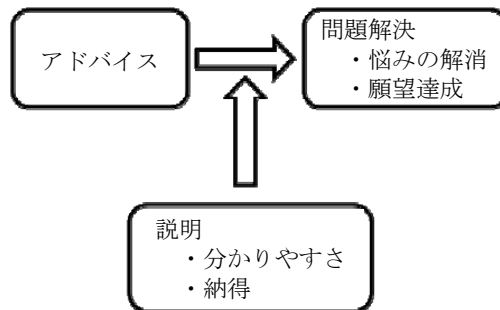


図4 コア・サービスの提供

### c. 接客態度

接客は、「笑顔」の接客が好評を得ている。終始笑顔で接客されると、相談客はそれ自体を「すごい」と思い、「親近感」がわき「接客に対する苦手意識も軽減」される。また、「相槌を打ちながら話を聞いてくれて笑顔で接客され」と「すごく嬉しい」だけでなく、相談客も「話しやすくなる。話しやすいと「会話も進む」ことになり、「気さくな」とか、「居心地がよかった」や、「リラックスできる」、ひいては「すごい仕事」だと感じている。

悩みや商品に関するアドバイスや説明は当然であるが、「学校や地元の話」といった「世間話」など化粧以外の話を交えた接客は、BAに「親近感」がわき、「楽しい」接客の時間を過ごせるようである。また、会話に関しては「とても自然な、友達と話をしているよう」な接客だと買うつもりはなくても、親近感から「買っていいかな」と思ってもらえる効果がある。そしてこのような接客は、「不自然に会話が途切れることもなく」、「好印象」な接客になる。

この他にも「接客」と一緒に使われている言葉として、「明るい」、「素晴らしい」、「とてもいい」、「気遣いの」があるが、いずれも上記のような要素と関係している。

「対応」という言葉も使われているが、「テキパキ」とした手際よい対応で、お客様1人ひとりに「丁寧」で「じっくりと」対応してくれることが、「優しく」「親切」な対応となり、「嬉しかった」という感想になる。意外と手際よい対応は軽視できないようである。なぜなら、「使わない道具をカウンターいっぱいに広げすぎる」というような手際の悪い対応は、不快感の原因になっているからである。

### d. 商品の薦め方

商品の薦め方は、押しつけないというのは基本であるが、買ってもらうのではなくあくまで「気に入ってもらおう」ことが重要である（図5）。具体的には、「今自分が使っているスキンケア用品でも大丈夫だと言い、自社製品をこじつけず、しかししっかりと商品をアピールしている」薦め方には「さすがプロ！」と感心している。また、「買ってもらおうというのではなく、商品を気に

入ってもらおう」という姿勢は、「嫌な気にならなくていい印象」として顧客に映る。

逆に「押しつけられている」と感じるのは、いろいろと商品を薦めたり、断っているのに「すぐ終わるので」と言いながら試し塗りの勧誘を何回もする場合である。これでは全く「気に入って」もらえない。

他にも「気に入ってもらおう」には及ばない商品の薦め方がある。「説明に夢中になりすぎ」てクレンジング付きのコットンを渡し忘れるなどの接客ミスをすれば、相談客は「不愉快」になる。「これがおススメです」という「押し不足」も「熱意が伝わらない」という理由で「安心して」買うことができない。

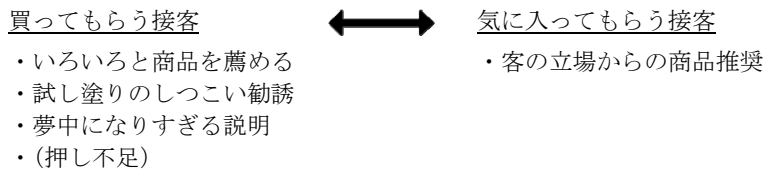


図5 商品の薦め方

#### e. サンプル・パンフレット

サンプルとパンフレットは、使い方によっては次の購買につながる重要な道具である（図6）。「サンプル」に関して、「サンプルをいただいた」という単純な表現もあればサンプルの内容の詳細な記述もあり、サンプルの配布には幅があることが分かる。ここで重要なのは、「購入意欲につながるサンプル提供」である。

たとえば、ファンデーションのように手につけて塗り心地などを試しサンプルをもらっても、当初からサンプルをもらうことを意識しているので、もらった本人は特に感じるものはないようである。

化粧初心者としてカウンセリングを受けた相談客は、サンプルも「化粧水4回分、乳液4回分、クレンジング2回分、洗顔料2回分」をもらい、「ものすごく使い心地がよかったです」と感想を書いている。化粧水とファンデーションの相談をしたケースでは、「化粧水だけでなく、ファンデーションや保湿クリーム」と3種類ものサンプルをもらい「少しびっくり」している。サンプルでも、しっかり試せる量があるとサンプル配布が次の購買につながる可能性も高まるようである。

この他にも、「目の下のクマ」の相談で出してくれたアイクリームのサンプルにスキンケアのサンプルを追加したり、化粧水のサンプルをもらう時に気になって見ていたクレンジングのサンプルを追加するというように、関連商品や気になる商品のサンプルを加えることも有効である。

サンプルと並んで顧客に渡されるのがパンフレットである。サンプル代わりに渡している化粧品ブランドもあるが、「分かりやすい説明の一助」としてサンプルを使うことは重要である。「パ

ンフレットに使用した商品の印をつけながら説明」とすると、「何の商品が自分に合っていたのかや、気になった商品をしっかりとチェックすることができ」、「後でも分かりやすい」。パンフレットの活用も後での商品確認に役立ち、「親切だな」と思われるだけでなく、次の購買へとつながる手法である。

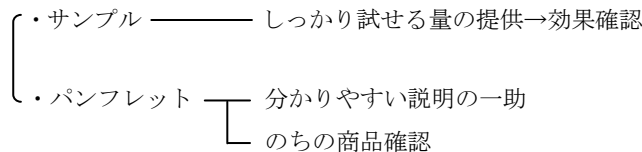


図6 次回につながるしかけ

#### f. 見送り

「見送り」も大切な接客の1つである。見送りは「接客プロセスの総仕上げ」といっても過言ではない。見えなくなるまで見送りされると、「最後まで接客を受けているように思えた」とか、「いい接客を受けることができたと思う」と相談客は感じる。最後までお辞儀をしていると、「すごいな」とさえ思う。また、BA 全員で「ありがとうございました」と笑顔であいさつするのも好感をもってもらえるようだ。見送りの際の声かけもさらに高評価につながる。「何かまたございましたらいつでもお越し下さい」と言われて「また来たいと思った」と述べているレポートもある。「就職活動がんばって下さいね」という個人的な声かけも、相談客に好感をもってもらえる。

#### g. サービス・エンカウンターでの失敗

サービス・リレーションシップにおいて、接客は非常に重要な要素である。それにもかかわらず、調査店頭で顧客の怒りを買っても仕方がないBAの行動がいくつか見られた(図7)。

サービス・エンカウンターでの失敗の最大の原因は、来店客に「無視されたと思われる」ということである。声かけをするのは当然であるが、その後の来店客とのコミュニケーションを怠ることも、来店客は無視されたと感じる。

来店客を無視してしまう理由は、「来店客の多さ」や、「BA自身の仕事への没頭」、「BA同士の私語」がある。週末や祝日など来店客が多い場合はなかなか接客されないことが多いが、たとえば自社のブランド・イメージに合った特定の顧客層を優先するといった偏った接客をされると、大きな不満になっている。そのような接客をされた来店客は、「見た目では判断していない」、「他のお客さんに接客していても、少しは周りを見ていて欲しかった」という感想を述べている。

BA自身の仕事とは、筆の手入れなど接客のための準備やその他の事務作業がある。来店客も来店したらすぐ接客をしてもらいたいわけではないが、存在を軽んじられることには大きな不満

を抱く。「お客が来たらすぐでなくても接客すべき」とか「アイコンタクトがあればすぐに来るべき」、「とにかくお客さまにすることが大事」と思っているし、相談や説明・アドバイスをしようとするBAには、「丁寧にアドバイスするのが当たり前」、「とにかく説明!」という不満を抱いている。

BA 同士の私語は、接客に満足している来店客からも不快に思われる。無視された来店客は不愉快になるのは当然で、中には不満を通り越して「あきれた気持ちでいっぱいでした」という場合もある。「自分たちの話はお客がいない時か、仕事終了時にすべき」という指摘はもっともなことである。

たとえほとんどのBAが素晴らしい接客を行っていたとしても、1人が「客を空気のように扱う」と、「1人が店全体のイメージを悪くする」「店の雰囲気を壊す」と評される。

また、美を追求する化粧品ブランドへの不信感を醸成しかねない状況もあった。それは、清潔感の欠如である。

この他に、以下のようなブランド・イメージに反する3Sに関する不満の記述もあった。

「店内は黒っぽい感じで店内はほこりが目立ちました。サンプルの口紅やシャドーにも目立っていたので、こまめに掃除してほしいです。」

「誰かが使った後においてあったコットンが箱に入っていないくて、商品近くに落ちていたのが少しびっくりしました。」

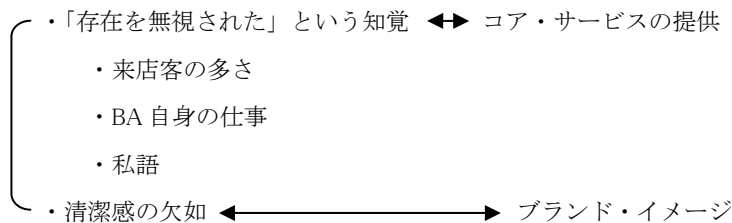


図7 サービス・エンカウンターでの失敗

#### h. BAの身だしなみ

BAの外見的なことをここでは考察する。BAはその「ブランドの顔」でもあるので、「ブランド・イメージ」とマッチした印象を与えなければならない。「BAと店の雰囲気があっている」と感じている来店客もいるくらいである。したがって、BAの「身だしなみ」は非常に重要である。きちんとした身だしなみは「印象がいい」し、「髪をまとめているかどうかで、清潔感が違う」。また、言葉使いも丁寧だと、「聞いていて分かりやすい」し、「落ち着き」を感じさせる。また、BAの肌のきれいさも見られている。「きれいな肌のBAからのアドバイスは間違いない」と感じる相談客もいる。このように、BAの身だしなみはすべてブランド・イメージと関連して見られ

ている。

#### i. 店舗イメージ

店舗イメージについて、外観的なものでは、ブランド「独自の店の作り」をしているので、「華やか」だったり、「派手」だったり、「高級感」があったり、「落ち着き」があったり、それぞれである。「周りのお客様から顔を見られずに化粧をしてもらえるようなカウンターの作り」だけでも、店に入りやすいという意見もある。また、BAの服装が堅苦しくなければ入りやすいと感じる場合もある。店舗イメージもブランド・イメージと関連し、入りやすさにつながるようである。

#### j. 関係構築の意思

毎回の接客レポートと4回の接客体験を終えた後の質問「もう一度行きたい・相談したい化粧品ブランドとその理由」から、関係性の創造に発展する可能性のあるコメントを抽出した。それは、おおよそ次のように分類できる。

1つ目は、購買意思の表明である。その理由は、試しやサンプルで使った「商品のよさ」もあるが、「接客のよさ」が大きい。接客の一部であるが、「丁寧に分かりやすい説明」も購買意思の理由に挙げられている。

2つ目は、再相談意思の表明である。「また行きたい」、「また相談したい」、「次もまた同じBAに接客して欲しい」と思う理由は、「本当に笑顔がよくて、話をしていて楽しかった」、「相談しやすかったし、いろんなことも教えてくれたし、一番話しやすかった」、「丁寧に、説明もすごく分かりやすくよかった」、「ためになる情報を教えて下さったし、楽しい時間を過ごせた」というものだ。

4回の接客体験後の質問だけをみても、肌に合っているという商品機能よりも、「接客のよさ」を理由に挙げる回答が圧倒的に多かった。その中でも「話しやすい」BAが最も好まれ、「楽しい」接客になるようである。

少数派ではあるが、「憧れのブランド」ということで、また行って買いたいと思っている回答者もいた。

ただし、月のレポートでは満足したと記されているにもかかわらず、4回の接客体験後に再度行きたいブランドとして挙げられなかったブランドもある。これは、Reichheld (1993) の「完全満足の顧客しかリピーターにならない」という主張を支持するかもしれない。

## IV. 考察

前節までのレポート分析から、図8に示される関係創出のための接客プロセスが明らかになった。この図を基に、IIにおいて示された顧客関係維持の4要素の関係を考察する。

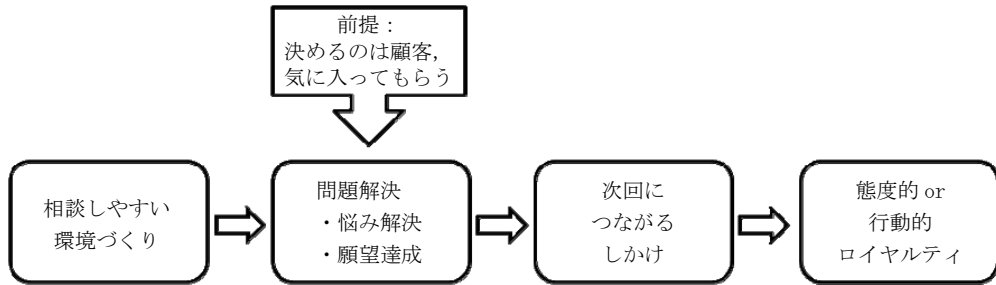


図 8 関係創出のための接客プロセス

まず、リレーショナル・ベネフィットであるが、信頼ベネフィットはBAとの信頼関係が重要である。信頼関係があると、安心感がもたらされたり、不安感やリスクが削減されたりする。しかし、初めて接客を受ける場合は、この信頼関係が存在しない。したがって、声かけや問いかけといった「相談しやすい環境づくり」が大切になるのだが、信頼関係がない状態での不安感の削減は、信頼ベネフィットではない。また、信頼関係がないからこそ、カウンセリングをはじめとしたコア・サービスの提供は、「この人なら間違いない」と思ってもらえるような的確な問題解決に基づいた信頼関係の創造を目標にすべきである。商品の薦め方も「買ってもらうのではなく、商品を気に入ってもらう」スタンスでやらなければならない。信頼関係は、一通り接客が終わらなければ構築されないといっているだろう。

社会的ベネフィットは、BAとの個人的関係から得られるベネフィットである。初めての接客で個人的関係のない場合は、このベネフィットも存在しない。そのため、初めて接客を受ける顧客に親近感を持ってもらうことが重要になる。笑顔と会話の内容がカギである。終始笑顔で接客されると話しやすくなる。レポートにもあったように、BAとの世間話で話が盛り上がると、初めての接客でも親近感が生じる。したがって、初めての接客の場合は、接客プロセスのなかで常時笑顔で接しながら共通の話題を見つけることが社会的ベネフィット創造のスタートになる。

特別待遇ベネフィットもまた、関係の取引をしている顧客が特定BA個人から特別に受けるベネフィットなので、初めての接客では提供されない。

スイッチング・コストは、初めて接客を受ける顧客にはないに等しい。BAとの特別な関係は構築されていないので、満足しないならばすぐ他ブランドに行くことは容易である。

以上のことから明らかになったことは、初めての接客を受ける顧客との間に、図1のような顧客関係維持の構図は成立しないということである。

関係性維持の根源的な要因であるリレーショナル・ベネフィットが生じていないのだから、顧客満足やロイヤルティも生じることはない。もちろん、スイッチング・コストも生じない。したがって、顧客関係維持の4要素間の関係もないことになる。

では、なぜ新規顧客が固定客になりうるのか？Ⅲの調査結果の分析からは、初回の接客プロセスを通してサービス・リレーションシップを構成する要素につながる事実が明らかになっている。まず、コア・サービスの提供が重要である。コア・サービスとは、肌質の検査から始まり商品選択をし、そのお試しをしながらアドバイスや説明による問題解決にいたるプロセスを通して提供されるサービスのことである。商品選択では適切性が、アドバイスでは的確性が、説明では納得性が求められている。これらの求められる要素に関して「さすが」や「なるほど」といった感動体験を顧客がしていると BA への期待が生じるようである。ただし、このプロセスにおいて注意しなければならないのは、接客において BA の機会主義的行動を顧客が認識すると BA への信頼は直ちになくなるということである。商品の薦め方において買ってもらうのではなく気に入ってもらうことが重要ということも、これと関係してくる。

次に、社会的ベネフィットに発展すると思われる事実についてである。社会的ベネフィットは、BA との個人的関係から得られるベネフィットである。初めての接客で個人的関係のない場合は、このベネフィットも存在しない。そのため、初めて接客を受ける顧客に親近感を持ってもらうことが重要になる。笑顔と会話の内容がカギである。終始笑顔で接客されると話しやすくなる。レポートにもあったように、BA との世間話で話が盛り上がると、初めての接客でも親近感が生じる。したがって、初めての接客の場合は、接客プロセスのなかで常時笑顔で接しながら共通の話題を見つけることが社会的ベネフィット創造のスタートになる。

特別待遇ベネフィットに関しては、関係的取引をしている顧客が特定 BA 個人から特別に受けるベネフィットなので、初めての接客では明らかにならなかった。

以上のことから推測されることは、的確なコア・サービスの提供を通して BA への「期待」が生じ、2 回目以降の接客を通してそれが信頼へと発展していくのであろうということだ。また、初接客での笑顔や世間話などが親近感をもたらしているのだが、それが接客回数を重ねるとともに社会的ベネフィットに発展していくと思われる（図9）。

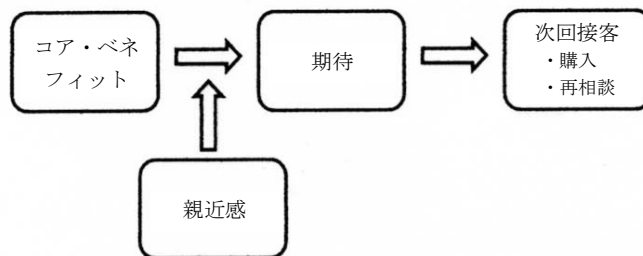


図9 関係の創出プロセス

これらの期待や親近感をサービス・リレーションにつなげる手段として、パンフレットとサンプルの活用は有効である。高い期待や親近感をもった顧客は、パンフレットで再確認をしたうえで再来店するであろう。また、サンプルで推奨商品の効果を確認できれば、顧客は再び来店するであろう。次の来店につながれば、サービス・ベネフィットを提供する機会はさらに増える。

## V. 終わりに

新規顧客を関係的取引に持っていくにはどうしたらいいのかという問題意識のもと、百貨店で化粧品のブランドの接客状況を分析した。本研究はまず、関係創出のための接客プロセスを明らかにした。このプロセスに基づいて関係維持のための要素を考察したが、少なくともリレーショナル・ベネフィットは存在しないことが明らかになった。ただし、期待が信頼ベネフィット、親近感が社会的ベネフィットに発展する可能性が明らかになった。

今後の課題としては、期待や親近感がどのようにそれぞれのベネフィットに発展していくかということをはっきりとすることである。そのなかで、機会主義がどのように働くか、初めての接客にもかかわらず示された購買意思や再相談意思をどのように解釈したらいいのか、この2点の究明も重要な課題である。これらの課題解明と同時に顧客満足や顧客ロイヤリティとの関連も意識しなければならないであろう。

## 注

- 1) 偶然ではあるが、否定的な意見を述べた報告者 2 名が翌月来店しても接客されないという不満の経験をしている。
- 2) 矢野経済研究所 (2003) の調査によると、売り場を気に入っている理由の 1 つである「肌質等自身に合った化粧品が得られる」という理由は、調査回答者にとって最も重要な理由であり、百貨店の評価項目でも 1 位である。

## 参考文献

- Anderson, Eugene W. and Caes Fornell (1994), "A Customer Satisfaction Research Prospectus," in *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*, R. T. Rust and R. L. Oliver, eds. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc., pp. 241-268
- Bellenger, Danny N., Earle Steinberg, and Wilbur Stanton (1976), "The Congruence of Store Image and Self Image: As It Relates to Store Loyalty," *Journal of Retailing*, 52 (Spring), pp. 17-32
- Boston Consulting Group (1972), *Perspectives on Experience*. Boston Consulting Group
- Buzzell, Robert D. and Bardley T. Gale (1987), *The PIMS Principles*. NY The Free Press (『新 PIMS の戦略原則』, 1988 年, ダイヤモンド社)
- Corin, J. Joseph, Jr. and Steven A. Taylor (1992), "Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension," *Journal of Marketing*, 56 (July), pp. 55-68



- Day, George S. (1969) , “A Two-Dimensional Concept of Brand Loyalty,” *Journal of Advertising Research*, 9 (September) , pp. 29-36
- Dick, Alan S. and Kunal Basu (1994) , “Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22 (3) , pp. 99-113
- Dwayne D. Gremler and Stephen W. Brown (1996) , “Service Loyalty: Its Nature, Importance, and Implications,” in *Advancing Service Quality: A global perspective*, B. Edvardsson, S. W. Brown, R. Johnston, and E. E. Scheuing, eds. Jamaica, NY: ISQA, pp. 171-180
- Dwyer, F. Robert, Paul H. Schurr, and Sejo Oh (1987) , “Developing Buyer-Seller Relationships,” *Journal of Marketing*, 51 (April) , pp. 29-36
- Fornell, Claes (1992) , “A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience,” *Journal of Marketing*, 56 (January) , pp. 6-21
- Guiltinan, Joseph P. (1989) , “A Classification of Switching Costs with Implications for Relationship Marketing,” in 1989 AMA *Winter Educators' Conference: Marketing Theory and Practice*, T. L. Chiders R. P. Bagozzi, et al., eds. Chicago, IL: AMA, pp. 216-220
- Gwinner, Kevin, Dwayne Gremler, and Mart Jo Bitner (1998) , “Relational Benefits in Service Industries: The Customer’s experts,” *Journal of Service Marketing*, 26 (2) , pp. 101-114
- Jacoby, Jacob and Robert W. Chestnut (1978) , *Brand Loyalty: Measurement and Management*. NY: John Wiley & Sons.
- Jain, Arun K., Christian Pinson, and Naresh K. Malhotra (1987) , “Customer Loyalty as a Construct in the Marketing of Banking Services,” *International Journal of Bank Marketing*, 5 (3) , pp. 49-72
- Jarvis, Lance P. and James B. Wilcox (1976) , “Repeat Purchasing Behavior and Attitudinal Brand Loyalty: Additional Evidence,” in *Marketing: 1776-1976 and Beyond*, K. L. Berhardt, ed. Chicago, IL: AMA, pp. 151-152
- Jones, Michael A., David L. Mothersbaugh and Sharon E. Beatty (2002) , “Why Customers Stay: Measuring the Underlying Dimensions of Services Switching Costs and Managing Their Differential Strategic Outcomes,” *Journal of Business Research*, 55, pp. 441-450
- 香月秀文 (2005), 『化粧品マーケティング』, 日本能率協会マネジメントセンター
- Klemperer, Paul (1987) , “Markets with Consumer Switching Costs,” *The Quarterly Journal of Economics*, 102 (May) , pp. 375-394
- Lee, Barrett A. and Carol A. Zeiss (1980) , “Behavioral Commitment to the Role of Sport Consumer: An Exploratory Analysis,” *Sociology and Social Research*, 64 (April) , pp. 405-419
- Monroe, Kent B. and Joseph P. Guiltinan (1975) , “A Path-Analytic Exploration of Retail Patronage Influences,” *Journal of Consumer Research*, 2 (June) , pp. 19-28
- Newman, Joseph W. and Richard A. Werbel (1973) , “Multivariate Analysis of Brand Loyalty for Major Household Appliances,” *Journal of Marketing Research*, 10 (November) , pp. 404-409
- Oliva, Terence A., Richard L. Oliver, and Ian C. MacMillan (1992) , “A Catastrophe Model for Developing Service Satisfaction Strategies,” *Journal of Marketing*, 56 (July) , pp. 83-95
- Oliver, Richard L. and Richard L. Gerald Linda (1981) , “Effect of Satisfaction and Its Antecedents on consumer Preference and Intention,” in *Advances in Consumer Research*, Vol. 8, K. B. Monroe, ed. Ann Arbor, MI: Association for Consumer Research, pp. 88-93
- Patterson, Paul G. and Tasman Smith (2003) , “A Cross-Culture Study of Switching Barriers and Propensity to Stay with

- Service Providers,” *Journal of Retailing*, 79, pp. 107-120
- Reynolds, Fred D., William R. Darden, and Warren S. Martin (1975) , “Developing an Image of the Store-loyalty Customer: A Life-Style Analysis to Probe a Neglected Market,” *Journal of Retailing*, 50 (Winter) , pp. 73-84
- Reynolds, Kristy E. and Sharon E. Beatty (1999) , “Customer Benefits and Company Consequences of Customer Salesperson Relationships in Retailing,” *Journal of Retailing*, 75 (1) , pp. 11-32
- Reichheld, Frederick F. (1993) , “Loyal-Based Management,” *Harvard Business Review*, 71 (March-April) , pp. 64-73
- 酒井麻衣子 (2007), 「サービス・リレーションシップの系時的研究」, 『マーケティング・サイエンス』, 16 (1・2), pp. 115-145
- 嶋口充輝 (1984), 『戦略的マーケティングの論理』, 誠文堂新光社
- Sheth, Jagdish N. (1968) , “A Factor Analytic Model of Brand Loyalty,” *Journal of Marketing Research*, 5 (November) , pp. 395-404
- Tucker, W. T. (1964) , “The Development of Brand Loyalty,” *Journal of Marketing Research*, 1 (August) , pp. 32-35
- Snyder, Don R. (1986) , “Service Loyalty and Its Measurement: A Preliminary Investigation,” in *Creativity in Service Marketing: What’s New, What’s developing*, M. Venkatesan, D. M. Schmalensee, and C. Marshall, eds. Chicago, IL: AMA, p. 44-48
- 矢野経済研究所 (2003), 『〈2003年版〉化粧品マーケティング総鑑』, 矢野経済研究所
- 矢野経済研究所 (2008), 『化粧品マーケティング総鑑 2008年版』, 矢野経済研究所
- Zeithaml, Valarie A. (1981) , “How Consumer Evaluation Processes Differ Between Goods and Services,” in *Marketing of Services*, J. H. Donnelly and W. R. George, eds. Chicago, IL: AMA, pp. 98-190