

担当：貝瀬徹教授

理美容サービスの質創造サイクルに関する  
統計モデル構成の研究

経営学研究科 博士後期課程  
2018年度入学  
BD18B802  
千田啓互

2023年12月提出

# 目次

<b>第1章</b>	<b>はじめに</b> .....	<b>1</b>
1-1	研究背景 .....	1
1-1-1	社会的背景 .....	1
1-1-2	理論的背景 .....	6
1-2	研究目的（リサーチ・クエスチョン） .....	7
<b>第2章</b>	<b>日本の理美容業の歴史と変遷</b> .....	<b>10</b>
2-1	理美容業界の特徴 .....	10
2-1-1	日本の理容・美容の変遷 .....	10
2-1-2	理美容師の起源と日本の特異性 .....	12
2-1-3	西洋の理美容 .....	15
2-1-4	理美容師の基本技術 .....	16
2-1-5	理美容師に求められる職人的要素と芸術家的要素 .....	17
2-2	理美容室の形態 .....	18
2-2-1	店舗形態の分類 .....	18
2-2-2	雇用形態の分類 .....	21
2-2-3	理美容室分類のフレームワーク .....	23
<b>第3章</b>	<b>サービス研究</b> .....	<b>26</b>
3-1	サービスに関する研究 .....	26
3-1-1	マーケティングのはじまり .....	26
3-1-2	サービス研究のはじまり .....	26
3-1-3	サービスの定義 .....	27
3-2	サービス業の分類 .....	29
3-2-1	第三次産業 .....	29
3-2-1-1	清水によるサービス業の分類 .....	30

3-2-1-2. Grove and Fisk によるサービス業の分類.....	32
3-2-1-3. Lovelock によるサービス業の分類.....	33
3-2-2. Lovelock and Wright によるサービスの細分化.....	35
3-2-3. サービス・エンカウンター .....	41
3-3. モノとサービスの違い .....	45
3-3-1. Sasser, Olsen and Wyckoff によるモノとサービスの違い.....	45
3-3-2. 研究者別のモノとサービスの違い .....	47
3-3-3. 中心サービスと付随サービス .....	52
3-3-4. サービスの視覚化 .....	54
3-3-5. セルフサービス .....	57
3-3-6. 片付けるべきジョブ .....	58
3-4. サービスにおける品質 .....	59
3-4-1. サービス・マーケティングのP.....	59
3-4-2. 品質の分類 .....	62
3-4-3. サービス購入のリスク .....	63
3-4-4. 最寄品・買回品とサービス .....	64
3-4-5. サービス購入の手掛かり .....	66
3-5. 新たなサービス業の分類.....	68
<b>第4章 サービス品質と顧客満足度 .....</b>	<b>74</b>
4-1. 顧客価値 .....	74
4-1-1. 顧客価値の公式 .....	74
4-1-2. 品質と満足の関係 .....	76
4-1-3. リピートの重要性 .....	78
4-1-4. サービス・プロフィット・チェーン(Service Profit Chain).....	80
4-1-5. バリュー・プロフィット・チェーン(Value Profit Chain).....	83

4-1-6. オーナーシップ顧客とオーナーシップ従業員 .....	85
4-1-7. 日本型オーナーシップ .....	89
4-2. 定量的なサービス研究 .....	92
4-2-1. SERVQUAL .....	92
4-2-2. SERVPERF .....	95
4-2-3. 顧客の期待サービス .....	98
4-2-4. 価格とコスト .....	101
4-2-5. 待ち時間 .....	105
4-2-6. ACSI(American Customer Satisfaction Index) .....	106
4-2-7. JCSI (Japanese Customer Satisfaction Index) .....	108
4-2-8. サービス評価後の顧客行動 .....	110
4-2-9. 業種によるサービス品質の評価 .....	113
4-3. 理美容サービスに関する先行研究.....	114
<b>第5章 理美容サービスの品質向上 .....</b>	<b>118</b>
5-1. 理美容室・理美容師の競争優位.....	118
5-1-1. 理美容室・理美容師の差別化の必要性 .....	118
5-1-2. 個人的差別化のロールモデル .....	120
5-1-3. 組織の重要性 .....	122
5-1-4. 理美容技術・サービスの知識変換 .....	123
5-1-5. 現場力と組織的知識創造 .....	124
5-1-6. 理美容サービスのリスク .....	126
5-1-7. 理美容サービスの質創造サイクル .....	128
5-2. リピーターのサービス価値.....	130
5-2-1. 理美容室のリピーター要因 .....	130
5-2-2. リピーターの特徴とコスト .....	131

5-3. アンケート調査と品質 .....	133
5-3-1. 理美容室のリピート調査 .....	133
5-3-2. 品質と顧客満足度 .....	139
5-4. 我が国の化粧品市場と理美容室専門メーカー .....	143
5-5. シャンプーの評価要因に関する帰納的推論 .....	144
5-5-1. シャンプー市場 .....	144
5-5-2. 調査項目と総合評価 .....	145
5-5-3. 因子分析、重回帰分析 .....	147
5-5-4. 考察と結論 .....	150
<b>第6章 顧客構造の定量分析 .....</b>	<b>152</b>
6-1. リピーターの定量分析 .....	152
6-1-1. 本調査の概要 .....	152
6-1-2. 調査項目 .....	152
6-1-3. リピートの有無と満足度 .....	153
6-1-4. 探索的因子分析 .....	155
6-1-5. 因果モデル .....	157
6-1-6. 考察・結論 .....	161
6-2. 行きつけの定義 .....	162
6-2-1. 行きつけ .....	162
6-2-2. 常連 .....	165
<b>第7章 リピーターの構造方程式モデリング .....</b>	<b>166</b>
7-1. 本研究の概要 .....	166
7-2. 事前調査 .....	169
7-3. 本調査 .....	171
7-4. 相関 .....	172

7-5. 属性間の比較 .....	174
7-6. 多母集団同時分析 .....	176
7-6-1. 母集団の分類 .....	176
7-6-2. 価格の多母集団同時分析 .....	178
7-6-3. 年間利用額の多母集団同時分析 .....	183
7-7. ベイズ推定 .....	187
7-8. 総括と誤差項間相関の考察.....	189
<b>第8章 まとめ .....</b>	<b>206</b>
8-1. 結果と意義 .....	206
8-2. 本研究の限界と今後の課題.....	210
<b>参考文献 .....</b>	<b>212</b>

# 第1章 はじめに

## 1-1. 研究背景

### 1-1-1. 社会的背景

我が国の第1次産業（農林水産業）と第2次産業（鉱業、製造業、建設業）を除いた、第3次産業のGDP(Gross Domestic Product)に占める割合は、2001年以降7割を超え、就業者数も2008年以降7割を超えており、サービス産業が我が国の経済を支えていると言っても過言ではない（図1-1、図1-2参照）。また、多くの諸外国で、GDPに占めるサービス産業の比率が上昇傾向である<sup>1</sup>。しかし、日本の1人当たり労働生産性は、OECD（経済協力開発機構）加盟38カ国中29位であり、生産性を上げることが課題となっている<sup>2</sup>。

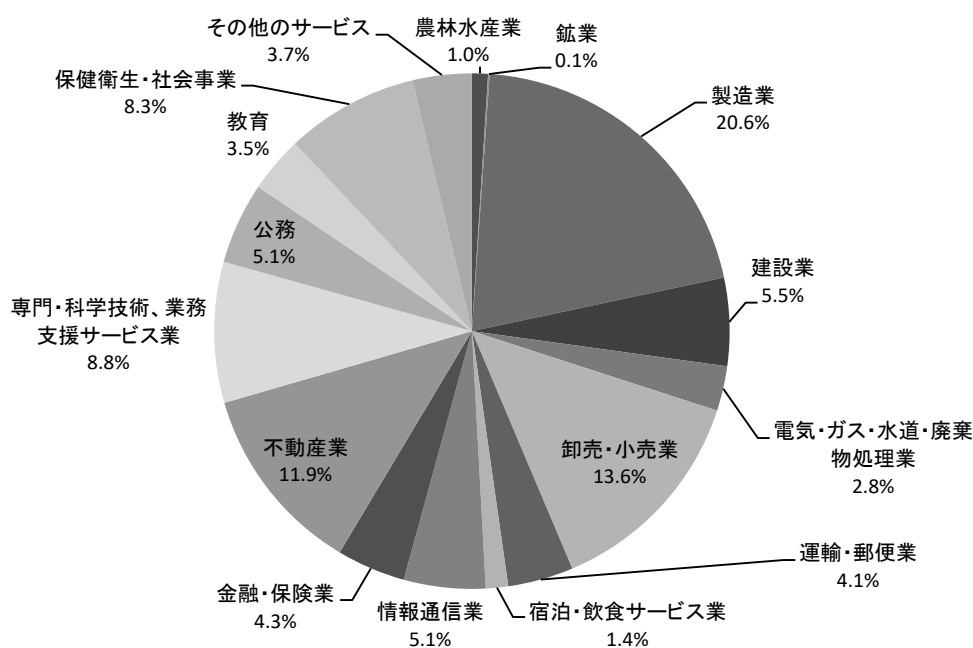


図1-1：産業別 GDP の割合（2021年）

（出所：内閣府「国民経済計算」を基に筆者作成）

※ 理容・美容業は「その他のサービス」に含まれている

<sup>1</sup> 経済産業省「通商白書2016」p.105

<sup>2</sup> 日本生産性本部「労働生産性の国際比較2022」

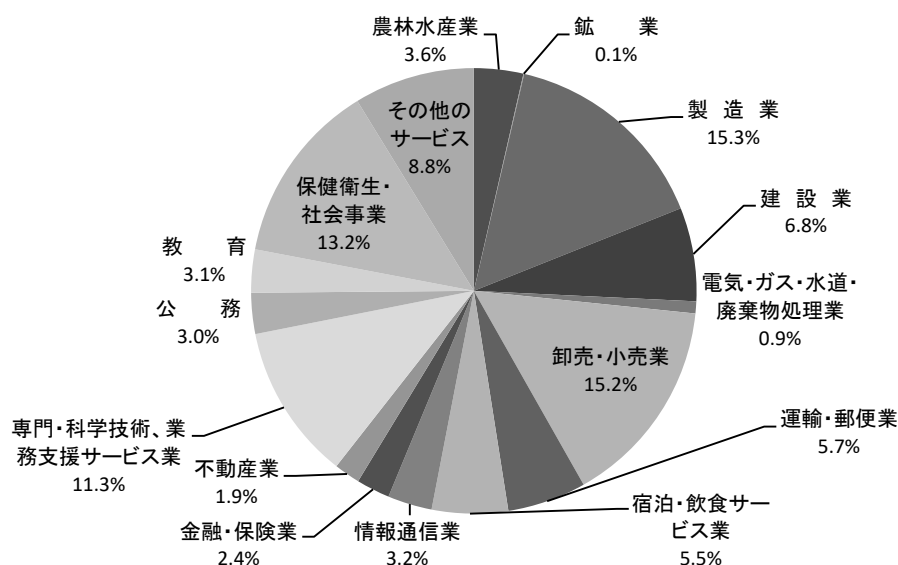


図 1-2：産業別就業者の割合（2021 年）

（出所：内閣府「国民経済計算」を基に筆者作成）

※ 理容・美容業は「その他のサービス」に含まれている

表 1-1 は、我が国の産業別の従業者数、売上高、付加価値額、1 人当たりの付加価値額である。

「宿泊業、飲食サービス業」「生活関連サービス業、娯楽業」「医療、福祉」「教育、学習支援業」などの第 3 次産業の 1 人当たりの付加価値額が低い。特に生活関連サービス業に含まれている理容業、美容業の 1 人当たりの付加価値額が低い。

1 人当たりの付加価値額と同じような意味を持つ言葉に、労働生産性がある。労働生産性は、労働者の効率性を測る指標として利用されており、付加価値額を労働者数（マンベース）で割った数値が、1 人当たりの付加価値額と同じになるが、パートタイム労働者の増加など就業形態の多様化が進む中では、労働者 1 人当たりの労働時間のばらつきが大きくなるため、労働者数と 1 人当たりの平均労働時間の積による「総労働時間数」（マンアワーベース）で割った方が労働の投入量を把握する指標としてはより適当である<sup>3</sup>。したがって、労働者数や労働時間の増加は、分母の労働投入量の増大に寄与し、労働生産性を押し下げる要因となる<sup>4</sup>。

理美容業界は、他の職種に比べて労働時間が長い傾向にあり<sup>5</sup>、労働者数も多いことから、1 人当たりの付加価値額や労働生産性の低さに影響しているのである。

<sup>3</sup> 厚生労働省(2016)「平成 28 年版労働経済の分析—誰もが活躍できる社会の実現と労働生産性の向上に向けた課題—」p. 80

<sup>4</sup> 厚生労働省(2022)「令和 4 年版労働経済の分析—労働者の主体的なキャリア形成への支援を通じた労働移動の促進に向けた課題—」pp.133-134

<sup>5</sup> 2022 年の賃金構造基本統計調査によれば、理美容師の月平均労働時間数（所定内実労働時間+超過実労働時間数）は月 180 時間、全 144 職種の平均は月 177 時間となっている。



表 1-1：産業別の従業者数、売上高、付加価値額、1人当たりの付加価値額

	従業者数	売上高 (百万円)	付加価値額 (百万円)	1人当たりの付加価値額 (万円)
全産業	56,872,826	1,624,714,253	289,535,520	536
建設業	3,690,740	108,450,918	20,820,738	583
製造業	8,864,253	396,275,421	68,789,093	660
情報通信業	1,642,042	59,945,636	16,001,637	976
運輸業, 郵便業	3,197,231	64,790,606	16,651,557	548
卸売業, 小売業	11,843,869	500,794,256	54,163,341	540
金融業, 保険業	1,530,002	125,130,273	19,153,183	1,227
不動産業, 物品賃貸業	1,462,395	46,055,311	9,460,350	679
学術研究, 専門・技術サービス業	1,842,795	41,501,702	15,164,318	963
宿泊業, 飲食サービス業	5,362,088	25,481,491	9,604,077	215
生活関連サービス業, 娯楽業	2,420,557	45,661,141	7,715,574	360
医療, 福祉	7,374,844	111,487,956	20,666,306	318
農林漁業 (個人経営を除く)	363,024	4,993,854	1,178,680	339
鉱業, 採石業, 砂利採取業	19,467	2,044,079	662,424	3,306
電気・ガス・熱供給・水道業	187,818	26,242,446	4,023,034	2,110
教育, 学習支援業	1,827,596	15,410,056	7,246,425	376
複合サービス事業	484,260	9,595,527	3,783,665	528
サービス業 (他に分類されないもの)	4,759,845	40,853,581	14,451,119	377
理容業	198,782	495,990	268,454	143
美容業	443,241	1,647,754	842,837	212

(出所：総務省・経済産業省「平成 28 年経済センサス - 活動調査」を基に筆者作成)

※ 平成 27 年 1 年間の我が国の売上

※ 平成 28 年 6 月 1 日現在の従業者数

※ 「売上高」「付加価値額」「従業者数」は必要な事項の数値が得られた企業等を対象として集計されている。

付加価値額 = 売上高 - 費用総額 + 給与総額 + 租税公課

費用総額 = 売上原価 + 販売費及び一般管理費

我が国では、理容師は「理容師の免許を受けた者でなければ、理容を業としてはならない」(理容師法第六条)とされ、美容師は「美容師でなければ、美容を業としてはならない」(美容師法第六条)と定められている。すなわち、理容師、美容師はそれぞれの国家資格に合格し、免許を取得した者のみがそれぞれの業に就くことができる。これらは、資格がなければその業務を行うことが禁止されている業務独占資格である。

日本で理容師・美容師(以下、「理美容師」という。)の資格を取得し働くためには、理容または美容の養成施設に2年以上修業することが法律で義務付けられている。養成施設を卒業するまでには、授業料や教材費として、年間100万円以上要するのが通常であり、2年以上という時間的投資と200万円以上という金銭的投資をして国家試験に合格する必要がある<sup>6</sup>。

しかし、時間的・金銭的な投資をし、業務独占資格という国家資格であるにもかかわらず、他業種と比べて理美容師の1人当たりの付加価値額が低いのは問題であろう。付加価値額は売上高から売上原価、販売費及び一般管理費を引き、給与総額と租税公課を足した

<sup>6</sup> 千田(2013)p.54

数値に労働者数で除した値が1人当たりの付加価値額となるため、付加価値額が低くても、給与が高ければ、給与の高い職種となり、問題はないように思えるが、理美容師の給与は図1-3に示すとおり低い。平均年齢も全職種平均に比べ低いという理由もあるだろうが理美容師は給料も低く、労働生産性も低いのである。また、理美容技術・サービスの質が悪いから給料や労働生産性が低いというわけではない。理美容の国際的な団体「世界理容美容機構(OMC: Organisation Mondiale Coiffure)」の行う技術世界大会では、日本は度々優勝しており、日本の理美容技術は世界でもトップクラスである<sup>7</sup>。したがって、日本の理美容サービスの品質は良いのに、1人当たりの付加価値額や労働生産性が低いのである。

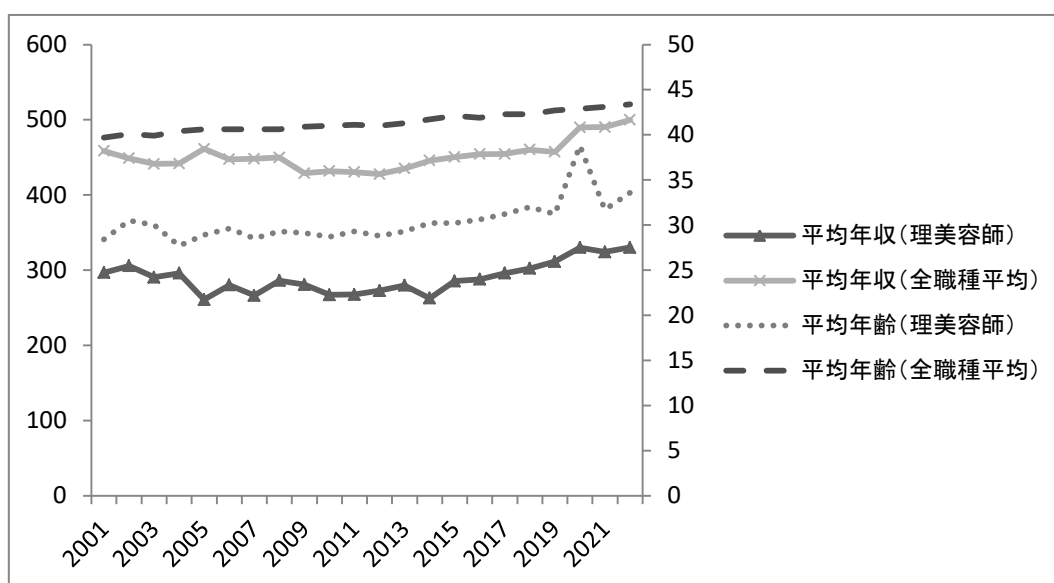


図1-3：理美容師の平均年収と全職種の平均年収

(出所：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」を基に筆者作成)

- ※ 年収=きまって支給する現金給与額×12 + 年間賞与その他特別給与額
- ※ 2004年までは全115職種、2005年～2019年は全129職種、2020年以降は全144職種

<sup>7</sup> 千田(2015b)p. 60

本研究で取り上げる理容業・美容業（以下、「理美容業」という。）は、生活関連サービス業に分類されている。本研究では、サービス業の中でも理美容業界に焦点を当てている。その理由は、日本の理美容サービス品質は良いが、1人当たりの付加価値額や労働生産性が低いといった理由に加え以下がある。

- ・ サービス業という大きな括りでは、各サービス業に適した経営・運営戦略が難しい。
- ・ 理美容業界に特化した学術的なマーケティングの論文が少ない。
- ・ 日本の理美容業は他国と比べて特殊である（理容師・美容師の資格制度）。
- ・ 理美容サービスは無形の技術を顧客に提供し、ヘアスタイルという有形のものを作り、その作った有形のものが時間の経過とともに変化していくといった特殊なサービスである。
- ・ 顧客との関係は長期的かつ定期的であることを目指す。
- ・ サービス利用者である顧客とサービス提供者である理美容師の接している時間、触れている時間が長い。
- ・ 髪の毛を切ることは老若男女問わず日常的なことであり、大人から子供までが身近に利用するサービス業である。
- ・ 理美容関連のサービス業には、エステティック業、リラクゼーション業、ネイルサービス業などがあるが、表1-2からもわかるとおり、理美容業が特に大きな産業である。

表1-2：理美容関連サービス業別の市場規模

	事業所数	従業者数	売上金額 (百万円)	付加価値額 (百万円)
理容業	99,704	198,782	495,990	268,454
美容業	172,304	443,241	1,647,754	842,837
エステティック業	5,148	20,471	229,236	69,399
リラクゼーション業（手技を用いるもの）	1,806	5,903	33,531	11,477
ネイルサービス業	1,728	7,776	27,748	11,394

（出所：総務省・経済産業省「平成28年経済センサス-活動調査結果」を基に筆者作成）

※ 「事業所数」「従業者数」「売上高」「付加価値額」は必要な事項の数値が得られた企業等を対象として集計

以上のように、現在までの研究では、理容と美容の両方に焦点を当てたものは極めて少ない。その大きな要因には、双方の違いがわからないといったこともあるだろう。また、どこまでが資格の必要な理美容サービスで、どこまでが必要ないかといったことも、理容・美容の技術的な面と歴史的な面の違いを把握していなければ、論じることが難しい。

理美容サービスは理美容師の資格が必要であるが、資格のいないネイルやエステ、リラクゼーションマッサージといったサービス業も理美容サービスと同様の特徴をもつサービス業である。表1-3の内容が理容師または美容師の資格が必要なサービスである。し

たがって、ネイルや身体のエステティックには理容師または美容師の資格は必要ない。顔または頭に触れる理美容サービスには理容師または美容師の資格が必要であると言える。しかし、理美容サービスとネイルやエステなどのサービスには共通点も多く、本研究の内容も利用できるだろう。したがって、本論文では日本の理美容業のサービス・マーケティングに焦点を当てているが、それに準ずるサービス（ネイルやエステ、ひいては美容整形やタトゥーなど）にも適応できる。

表 1-3：理容師または美容師の資格が必要なサービス

ヘアセット、メイクアップ、顔そり、フェイシャルエステ※、シャンプー、ヘアトリートメント、ヘアカット、ヘアカラー、パーマ、まつ毛エクステンション、エクステンション、
---

(出所：千田啓互(2019b)p.26 表1を基に筆者作成)

※ 平成19年10月2日健衛発第1002001号

### 1-1-2. 理論的背景

サービス産業の経済への影響が大きくなっているとはいえ、企業と顧客が直接対面しなければ提供できないサービスもあれば、インターネット上でのやり取りのみで完了するサービスもある。また、商品であるモノを売るためのサービスと、サービスそのものが商品である場合とでは、後者のサービスは価格となるが、前者のサービスは価格に上乗せすることができない。つまり、サービスと言っても多種多様であり、その特性によって取り扱いも異なる。

サービスに関する研究は大きく分けて3つある(図1-4参照)。1つ目は、サービスがモノと違う点やサービス分類を目的としたサービスの特性からの研究である。この研究領域はサービス・マーケティングにつながるものであり、サービス研究の核となる部分である。有形であるモノをなんらかのサービスを加えて提供したり、無形であるサービスそのものが商品であったりなど、顧客や企業は何のサービスを購入または提供するかの仕組みを解明し、マーケティングへと発展していく。

2つ目はサービス提供側からの研究であり、サービスのマネジメントに関する領域である。サービスに付加価値を与えて価格に反映させるための、品質管理やオペレーションの効率化などが研究領域となる。組織的に改善を行うことも多いため、組織論などもここに該当する。顧客を満足させるための仕組みを解明し、顧客価値へと発展していく。

3つ目はサービス購入側からの研究であり、たくさんのサービス提供者や代替サービスの中から、消費者が敢えてそのサービスを購入しているプロセスや動機などが研究領域であり、消費者行動論や消費者心理が当てはまる。顧客自身が満足する仕組みを解明し、ロイヤルティへと発展していく。

本研究は曖昧となっているサービス構造を上記3つの視点から体系化することで、大まかなサービスの生産から消費プロセスの流れを明らかにすることが理論的背景である。

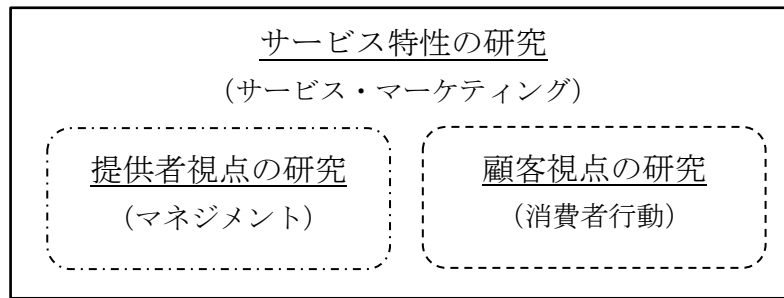


図 1-4 : サービスに関する研究領域

(出所 : 筆者作成)

## 1-2. 研究目的 (リサーチ・クエスチョン)

本研究では、サービス構造を体系化するために、まず1つ目の段階として、理美容サービスに焦点を当て、サービスの分類を行う。理美容サービスは「技術」という無形のサービスを提供することが中心サービスであり、無形の技術がサービス価格となっている。一方、理美容サービスの中には、ヘアケアやメイクアップに関する化粧品の販売、つまり有形のモノの販売もそのサービスのひとつに含まれる。無形のサービスであっても、有形物を全く介在しないサービスはないであろうことを出発点とし、理美容サービスに限ったものではないサービス分類の細分化を検討する。

2つ目の段階では、サービス提供者側の視点として、顧客から高い評価を得ている個人や企業に焦点を当て、サービス品質と顧客満足との関係について定性的分析を行う。サービス品質とは、サービス提供後の結果と結果までの過程であり、その2つの高さが満足につながる。顧客からの評価が高く、支持を得ているサービス品質が高いであろう個人や企業から品質マネジメントの仕組みについて調査する。

3つ目の段階では、サービス購入者側である顧客の視点として、消費者がサービス購入に至るプロセスについて調査する。満足が高ければ顧客は繰り返しそのサービスを購入し、企業としては顧客生涯価値も高まる。リピーターを獲得することが重要であろうことを前提とし、予備的な調査・分析を行なったうえで、再購入者に焦点を当てた統計モデルを構成し定量的分析を行う。

また、本研究の目的は前節からもわかるとおり、日本の理美容サービスの付加価値額や労働生産性に着目しており、以下の点を明らかにすることである。

- ① サービス業の労働生産性を上げるためには何が重要なのか。
- ② サービスの品質が高く、顧客価値の高い理美容サービスを提供している理美容室・理美容師は、どのような人や組織なのか。
- ③ 労働生産性を上げるための顧客にとってのサービス価値とは何なのか。また、顧客がサービス価値を知覚し再購入に至る要因は何なのか。
- ④ 新規客と常連客には、サービス購入の手掛かりに違いがあるのか。また、再購入する常連客の属性によって違いはあるのか。

①の労働生産性の向上については、サービス業の労働生産性を上げるための先行研究としてリピーターの増加があり、サービス品質と顧客満足の関係と併せて4章で明らかにする。

②を調査する前に、理美容室の分類を行う必要があるだろう。なぜなら、理美容師は職人や芸術家の側面を持ち合わせており、個人で売上を確保することが一般的となっている一方、組織的に効率性を重視している企業も存在しているからであり、理美容室の分類や雇用形態の分類を把握することで、店舗形態による労働生産性の違いを明らかにすることができる可能性があるからであり、2章で明らかにする。サービスの品質が高く、顧客価値の高い理美容室・理美容師については5章1節で明らかにする。

③の労働生産性を上げるための顧客サービス価値と再購入に至る要因については、5章の定性分析と6章の定量分析で明らかにする。

④の新規客と常連客の手掛かりの違い、顧客属性の違いについては、3章と5章で提示したサービス分類と顧客の購入プロセスの検証も含め、7章で明らかにする。

本論文の構成は次のとおりである。2章では、我が国の理美容業の歴史・変遷、従業者数や店舗数などの現状に加え、諸外国との違いや特徴について述べる。また、理美容室には多種多様な店舗形態と雇用形態があり、理美容業の現状を踏まえた理美容室分類のフレームワークを提示する。

3章では、有形財の販売が中心である販売業と無形財の販売が中心であるサービス業に着目し、サービス業の分類、提供サービスの分類などのサービスに関する先行研究に焦点をあてる。また、サービス業は提供者と消費者、つまり人対人であることが多いため、マーケティングの観点からのモノとサービスの違い（品質分類やリスクなど）、消費者の観点からのモノとサービスの違い（手掛かりや購入頻度など）について述べる。

4章では、サービスの品質と顧客満足度に着目し、満足度が顧客ロイヤルティに与える影響や生産性との関係について取り上げ、顧客にとっての価値に焦点をあてる。また、事

業の継続には売上と利益が必要であるが、サービス価格とコストとの関係、リピーターとオーナーシップの重要性について取り上げる。

5章では、理美容室、理美容師の競争優位獲得の成功事例と若者を中心とした理美容室の選定要因の調査・定性的な分析に加え、理美容サービスと密接に関係している化粧品市場の現状と理美容市場拡大の蓋然性について述べる。

6章では、5章での定性的な分析を踏まえて定量的なリピート分析に焦点をあて、リピーターの満足度の因果モデルを提示する。また、行きつけのある者とない者との違いについての検証も行う。

7章では、高いロイヤルティであるオーナーシップと満足度、そして付随サービスであるリピート要因との関係からオーナーシップ因果モデルを提示し、オーナーシップ因果モデルの適合を確認した上で多母集団の違いを検証する。そして8章では、本論文のまとめと今後の課題についての考察を加える。

## 第2章 日本の理美容業の歴史と変遷

### 2-1. 理美容業界の特徴

#### 2-1-1. 日本の理容・美容の変遷

日本の理美容の分類の変化を「国勢調査」、「日本標準産業分類」、「日本標準職業分類」から述べる。産業分類は、理容師または美容師の資格取得者だけでなく、理容室や美容室で働いている資格を持たない従業員やバックステージの従業員なども含まれており、職業分類は理容師または美容師の有資格者のみを扱った分類である。

表2-1は、1949年に日本標準産業分類が作成された当時の理髪業と理容業の分類であり、別々に分類されている。理容は現在の美容であり、理髪は現在の理容の意味であることがわかる。表2-2の1967年の6回目の改定で理容業と美容業という名称に変更された。

表2-1：日本標準産業分類（1949年）

<b>【理髪業】</b> 主として理髪サービスに従事する事業所をいう（理髪業、理髪学校、床屋）
<b>【理容業】</b> 主として婦人に理容サービスを提供する事業所をいう（理容業、パーマメント業、髪結業、美顔術業、角力髪結業、マニキュア業、美容院、衣装着付業、美容学校）

表2-2：日本標準産業分類（1967年）

<b>【理容業】</b> 頭髪の刈り込み、顔そりなど主として理髪サービスを提供する事業所をいう（理髪店、床屋、理容院、理容所）
<b>【美容業】</b> パーマメントウェーブ、結髪、化粧など、主として婦人を対象として美容サービスを提供する事業所をいう（美容業、美容院、髪結業、美顔術業、マニキュア業、ペディキュア業）

表2-3の1960年に設定された日本標準職業分類では、サービス職業従事者という分類項目に、理容師と美容師が記載されている。説明文では理容と美容の仕事内容を分けているが、一括りの職業分類となっている。表2-4の1970年の第1回改定で、理容師と美容師は別々に分類されている。

表2-3：日本標準職業分類（1960年）

<b>【理容師・美容師】</b> 頭髪の刈り込み・顔そり・洗髪・アイロンかけの仕事に従事するもの、パーマメントウェーブ・結髪・化粧・美顔術・マニキュア・着付・かつら結上げ・染毛術などの仕事に従事するものをいう。 理容師、美容師、髪結人、理髪見習、かつら師、床山、床屋、美顔師、化粧師、マニキュア師、ペディキュア師、着付師、白髪染人、すき子
---



表 2-4 : 日本標準職業分類 (1970 年)

<p><b>【理容師】</b>                  頭髪の刈込み・顔そり・洗髪・アイロンかけなど理髪サービスの仕事に従事するものをいう。理容師、理髪師、床屋、理容師インターン</p>
<p><b>【美容師】</b>                  パーマネントウェーブ・結髪・化粧・美顔術・マニキュア・着付け・かつら結上げ・染毛術など美容サービスの仕事に従事するものをいう。美容師、髪結人、床山、かつら師、美顔師、化粧師、マニキュア師、ペディキュア師、着付師、白髪染人、美容師インターン</p>

1920 年の第 1 回国勢調査の職業分類では理髪業・理容業は同じ項目になっている。1930 年の国勢調査では、産業分類は理髪業・理容業が同じ項目、職業分類は理髪師・髪結・美容師が同じ項目に分類されている。1950 年の国勢調査の職業分類では理髪師・美容師が同じ項目、産業分類では理髪・理容業と浴場業も同じ項目に記載されている。1960 年の国勢調査では産業分類は理髪・理容業・浴場業が同じ項目であり、職業分類は、理容師・美容師が同じ項目となっている。1970 年の国勢調査では、産業分類で理容業と美容業が別々に分類され、職業分類でも理容師と美容師が別々に分類された。

表 2-5 は、日本の理美容の分類の変化をまとめたものである。それまで理容と美容が同じ項目に分類されていたものが、産業も職業での分類も 1970 年頃には別々の項目となっており、それぞれの市場規模の拡大や就業者数の増加によるものであることが窺える。

表 2-5 : 日本の理美容の分類の変化

日本標準産業分類	日本標準職業分類	国勢調査 (職業分類)	国勢調査 (産業分類)
1949 年～ 【理髪業】 【理容業】		1920 年～ 【理髪業、理容業】 男 74,749 女 71,114	
		1930 年～ 【理髪師、髪結、美容師】 男 117,783 女 97,632	1930 年～ 【理髪業、理容業】 男 117,054 女 97,239
		1950 年～ 【理髪師、美容師】 男 88,669 女 104,612	1940 年～ 【理髪、理容業】 男 101,050 女 77,205
1967 年～ 【理容業】 【美容業】	1960 年～ 【理容師、美容師】	1960 年～ 【理容師、美容師】 男 143,720 女 267,490	1950 年～ 【理髪、理容業、浴場業】
	1970 年～ 【理容師】 【美容師】	1970 年～ 【理容師】 男 155,490 女 155,165 【美容師】 男 11,740 女 248,970	1970 年～ 【理容業】 男 153,970 女 155,780 【美容業】 男 12,620 女 242,355

(出所：総務省統計局「日本標準産業分類、日本標準職業分類、  
 1920 年～1970 年国勢調査結果」を基に筆者作成)

- ※ 1960 年の国勢調査は 10% 抽出集計結果
- ※ 1970 年の国勢調査は 20% 抽出集計結果

令和2年国勢調査の産業分類でも、「理容業」、「美容業」が分かれているが、ネイルサロンやエステティックサロンは「美容業」には含まれず、「その他の洗濯・理容・美容・浴場業」に含まれている。また、職業分類では、「理容師」と「美容師」に分けられているが、ネイリストやエステティシャンは「美容師」に含まれず、「美容サービス従事者」に含まれている。これは、2013年に改定された日本標準産業分類、2009年に改定された日本標準職業分類でも同じく、ネイルやエステは理容または美容とは別に分類されている。

## 2-1-2. 理美容師の起源と日本の特異性

理容師、美容師の定義や違いは国によって異なる。理容師・美容師の免許制がない国や、理容師・美容師の区別がなく、「ヘアスタイリスト(hair stylist)」や「ヘアドレッサー(hairdresser)」という1つの職種のみある国もあれば、働くのに必要な資格と開業するのに必要な資格に分かれている国もある。また、連邦制を採用している国は州によっても異なる。しかし、日本のように明確に理容と美容が区別され、厳しい法律によって規制されている国は無い<sup>8</sup>。

現在の日本には「理容師」と「美容師」という業種があり、起源は江戸時代の「髪結」である。髪結とは、江戸時代に結髪を行ったり、頭髪を剃ったりした職業であり、理容師も美容師も主に髪を扱う仕事である。日本では理容師は理容師法、美容師は美容師法により業務が規制されており、国家資格であり業務独占資格でもある。理容師と美容師は日本独特のものであり、図2-1は日本の理容師と美容師の起源についてまとめたものである。

理容師の起源は、1573年頃である<sup>9</sup>。この頃はまだ、髪を結うことを職とする「髪結」ではなく、「月代」という額から頭頂部の髪を剃る髪型にすることを職とする者であった。それまで特権階級への結髪を専門とする者は存在していたが、結髪を職とする髪結が現れたのは、1605年頃の江戸時代である<sup>10</sup>。そして、明治時代に入り西洋の文化を取り入れるため、「断髪令」が1871年に明治政府から発令され、男性は髪を「結う」から「切る」文化へと徐々に移行した。この頃は、「断髪師」や「散髪師」、「剪髪師」と言われていたが、1877年頃に髪を理めることから「理髪師」という名称に落ち着いた<sup>11</sup>。「理容」という名称は元々、理髪と美容の総称であったため、「理髪師」と「美容師」に分類されていた。「理容師」と「美容師」と明確に分類されたのは、1951年である。この年に理容師法が改正され、それに伴い理髪という言葉が消えた。太平洋戦争に入り、応召や徴用などで理容師が急激に減少していた中、1943年に「男子就業禁止令」が発表され、理容業も対象となったことにより理容師は激減した<sup>12</sup>。理髪師は男性が多かったため、理容業の男子就業禁止によ

<sup>8</sup> 千田(2015b)p. 157

<sup>9</sup> 日本理容美容教育センター編(1970)『理容現代史』p. 8

<sup>10</sup> 重枝・石川編(1956)p. 147

<sup>11</sup> 日本理容美容教育センター編(1970)『理容現代史』p. 42

<sup>12</sup> 日本理容美容教育センター編(1970)『理容現代史』p. 154

って理髪師不足となり、それを解消させるために全国で女子従業者の速成教育が行われ、女性の理髪師が増えた<sup>13</sup>。

美容師の起源は、江戸時代の「女髪結<sup>おんなかみゆい</sup>」である。女髪結出現の時期は、大坂と江戸によって異なる。大坂では、1764年頃、大坂に住む歌舞伎俳優の妻が商売女たちの髪を結ってやったのが始まりである<sup>14</sup>。江戸では、1790年頃、甚吉という男髪結が女の弟子をとったのが始まりである<sup>15</sup>。この頃はまだ芸者や俳優への結髪が対象であり、庶民の女の毛は自分で結うのが一般的であったが、結い方が難しくなるにつれ、一般女性にも女髪結による結髪が徐々に広がっていった。

その後、断髪令によって男の髪型から鬘<sup>まげ</sup>が消え、「結う」から「切る」へ移行した結果、理髪師が生まれたが、女の髪型は明治時代に入っても結髪の文化であった。つまり、男性は「理髪師」に髪を切ってもらい、女性は「髪結」に髪を結ってもらうことが一般的となり、「理髪師=男の職」、「髪結=女の職」となった。しかし大正時代に入り、西洋風結髪やパーマントウェーブといった欧米の髪型が普及し始め、複雑な日本髪を結う者が少なくなっていくとともに、髪結の需要も少なくなっていく。そして、日本髪の結髪技術を持つ「髪結」から、洋髪技術を持つ「美容師」という名称へ変わっていくのは昭和に入ってからである。昭和初期頃は、「髪結」、「(婦人)理髪美容師」、「(婦人)美容術師」などと呼ばれていたが、1948年の理容師法施行によって、「美容師」という名称は一般化した。また、美容師は基本的には女性の職業であったが、1948年頃から男性が少しずつ増加していった<sup>16</sup>。美容師に関することは理容師法の中に定められていたが、1951年に理容師法は改正され、「理容師・美容師法」という名称になり、理容と美容に求められる技術に違いが生じてきたため、1957年に美容師単独の法律が制定された。

日本の理美容は、理容師=男性の職、美容師=女性の職、そして、理容師は男性に対して施術を行い、美容師は女性に対して施術を行うのが一般的であったが、戦争の影響や欧米文化の普及、性別による職業選択の多様化、という時代の流れによって変化してきたということが窺える。産業と職業の分類では1970年頃に理容と美容が別々の項目になっているが、法的には1950年代から理容と美容が個別に分類されている。

<sup>13</sup> 日本理容美容教育センター編(1970)『理容現代史』p. 154

<sup>14</sup> 日本理容美容教育センター編(1970)『美容現代史』p. 17

<sup>15</sup> 重枝・石川編(1956)p. 148

<sup>16</sup> 労働省職業安定局編(1948)p. 18

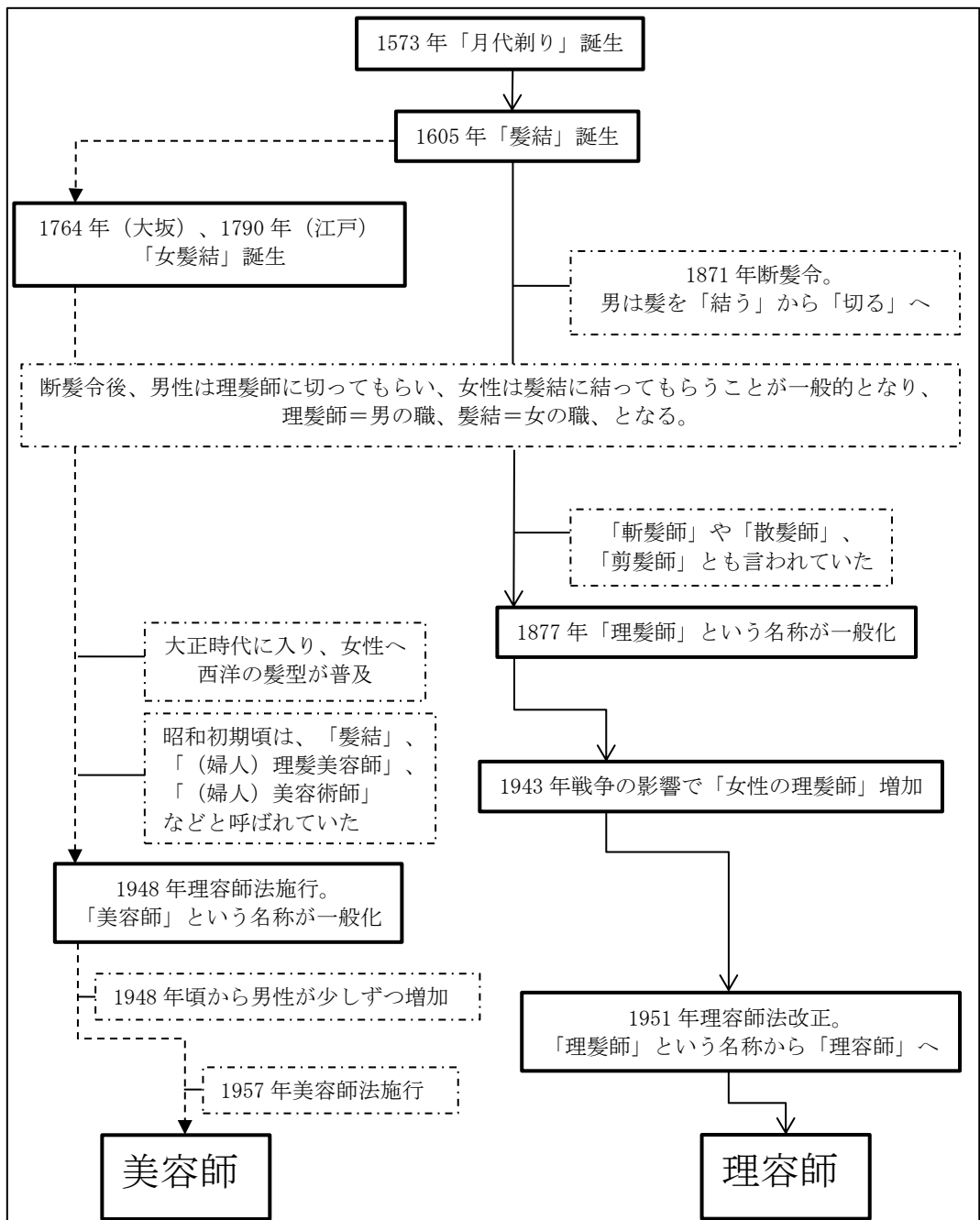


図 2 - 1 : 日本の理容師・美容師の起源

(出所：千田(2014)p. 278 を基に筆者作成)

表 2-6 : 理容と美容の業務範囲等の違い

通知・通達	業務内容	理容	美容
昭和 23 年 12 月 08 日衛発第 382 号	顔そり	可	化粧に附随する軽い顔そりなら男女問わず可 (しかし、理容師が行う本格的な顔そりはできない。また、「顔そり」単独で料金をとることも「顔そり」と料金表やメニュー表に表示することもできない)
平成 20 年 03 月 07 日健衛発第 307001 号	頭髪へのエクステンション(付け毛)		可
	まつ毛へのエクステンション(付け毛)	不可	可

(出所：千田(2014b)p. 280 表 2 を基に筆者作成)

表 2-6 は、理容と美容の業務範囲等の違いである。ほとんど業務範囲の違いはないが、上記が挙げられる。しかし、顔そりに関しては、理容師免許のない美容師に顔そりをさせたとして、高齢者施設や病院を訪問して理美容サービスを行う京都市内の企業が、京都府山城北保健所から理容師法に基づく行政指導を 2021 年 11 月と 2022 年 1 月に受けており、業務範囲に全く違いはないとは言えない<sup>17</sup>。

### 2-1-3. 西洋の理美容

西洋の理髪師の起源は 1540 年、フランス人の理髪外科医メヤーナキールであると言われている。西洋では理髪外科医が外科手術・歯の治療・理髪業、を行っていたが、理髪業のみに特化したのがメヤーナキールである<sup>18</sup>。女性の結髪師が生まれたのは 17 世紀頃であると言われている。基本的に「理髪師(barbier)」は男性の髪と髭をカットする職業、「結髪師(coiffeur)」は女性の髪を結う職業であり、理髪も結髪も男性の職業であった。また、理髪と結髪両方を職とする者も多かった。女性の結髪師を意味する「コアフーズ(coiffeuse)」という言葉は 17 世紀に生まれた<sup>19</sup>。

職業資格制度による参入障壁の高い国とシステムでは、ドイツの「マイスター(Meister)制度」が有名である。ドイツで理容師・美容師として働くには「ゲゼレ(Geselle)」という資格が必要であり、理容室・美容室(以下、「理美容室」という。)を開業するためには「マイスター(Meister)」という資格が基本必要である。ドイツでは、理容業・美容業などの手

<sup>17</sup> 2022 年 5 月 4 日京都新聞 22 面

<sup>18</sup> 重枝・石川編(1956)p. 179

<sup>19</sup> 春山(1977)p. 112

工業 41 業種に開業前のマイスター資格取得を義務付けている<sup>20</sup>。しかし、日本のように理容と美容が区別され、厳しい法律によって規制されているわけではない。

現在、理美容技術力の高い国で活躍している理美容師であっても、日本で活動するためには、日本語の理美容師の国家試験に合格しなければならない。また、受験資格を得るためには日本の理美容学校の卒業も必要となる。したがって、日本の理美容業は世界的に見ても資格取得による参入障壁が高いため、外国からの参入は難しい。日本国内だけでも競争の激しい業界であるため、外国からの参入のメリットはない。

英国の TONI&GUY 社や「Franck Provost」を展開しているフランスの Provalliance 社、「DESSANGE PARIS」を展開している DESSANGE 社などの外国の大手理美容企業が日本へフランチャイズ参入しているが、その店舗数は少ない。直営として参入するのが難しいのは、日本独特の理容師・美容師という厳しい免許制度が参入障壁となっているからであろう。また、アメリカの Regis 社やドイツの Klier Hair 社などの大手外国理美容企業が日本に参入していない要因も、同じ理由からであろう。

一方で、日本人の理美容師が理美容師資格の必要のない国へ参入することは容易であり、日本の高品質な技術とサービスを提供することで競争優位を獲得している理美容師も多い。例えば、低価格ヘアカット専門店の大手である日本企業ブランドの「QB HOUSE」は理美容師資格の必要のないシンガポールに参入し、現地の高い評価を得ている。シンガポールでは QB HOUSE の他に、シンガポール企業ブランドの「EC House」や韓国企業ブランドの「kcuts」が低価格ヘアカット専門店として展開しているが、両社のブランドが理美容師資格の必要な日本に参入することは容易ではないだろう。

#### 2-1-4. 理美容師の基本技術

理美容師は、ヘアカットやパーマメントウェーブ、ヘアカラー、ヘアセットなどの技術を駆使し、顧客が求めるヘアスタイルを提供している。これらの技術には基本的な技法が確立されている。例えば、ヘアカットは「ワンレングス」、「レイヤー」、「グラデーション」という3つの基本的なカット技法があり、ヘアスタイルはこの3種類のカット技法の組み合わせによって作られる。理美容師はこの3つの技法に加え、髪の毛の量を調節するために梳き鋏を使ったり、独自のカット技法を駆使したりしている。この基本的なカット技法は、大正15年に出版された北出留次郎氏の『頭髪刈込設計学』や、昭和9年に出版された斎藤隆一氏の『理容設計学並観測法』といったカット技術を理論化した本がベースとなっている。理容師と美容師がヘアスタイルを作るうえで用いる理論の違いは無いが、理容師の場合は短いヘアスタイルを作ることが多く、美容師は長いヘアスタイルを作ることが多い。そのため、理容師は短い髪の毛に対して櫛を使ってすくい上げて切ることが多く、美容師は長い髪の毛を指で挟んで切ることが多い。つまり、櫛ですくい上げて切るか、指で挟んで切るかという違いはあるものの、ワンレングス、レイヤー、グラデーションを組み

<sup>20</sup> 千田(2015b)p. 158

合わせてヘアスタイルを作るという基本的な部分に違いはない。熟練の理美容師は、顔や頭の形、髪の毛の生えている方向、癖の状態など、顧客に似合うバランスを考慮してヘアスタイルを作る。「ウィッグ」と呼ばれているヘアカットの練習用の人形で上手く切ることができて、人間では上手くいかないのはこのためである。カット技法と同様に、パーマネントウェーブやヘアカラー、ヘアセットなどにも、基本的な技術と理論が確立されており、理美容師は基本的な技術・理論をもとに、時間をかけて技術と感性を磨き、経験を積むことでさまざまな顧客の要求するヘアスタイルに対応することができるようになる。

技術という無形なもの以外に、ヘアカットなら鋏や櫛、パーマネントウェーブやヘアカラーなら薬剤、ヘアセットなら整髪剤といった有形なものが、ヘアスタイルを作る上で重要な役割を担っている。パーマであれば、どのようなウェーブを作るかによってロッドと呼ばれるウェーブを作るために髪の毛に巻きつける道具を選定してから薬剤を塗布し、一定時間放置すればウェーブを作ることができる。また、ヘアカラーも同様に、薬剤を髪の毛に塗布すれば、髪の毛の色を変えることができる。しかし、髪の毛の状態や傷み具合などによってウェーブの強弱、ヘアカラーの発色が異なるため、経験と熟練の技術が求められる。したがって、感性だけで顧客を満足させることは難しい。

#### 2-1-5. 理美容師に求められる職人的要素と芸術家的要素

理美容師は、職人かつ芸術家の要素が必要となる職業である。つまり、熟練した技術と創造的な感性や美的感覚が求められる。戦前は消費者の求める髪型の種類が少なかったため、職人の要素が求められた。しかし、現在では消費者の求める髪型は多種多様であり、職人の要素だけでなく芸術家の要素も必要になったのである。

一般に、職人には技術力・経験が求められ、芸術家には創造力・感性が求められるが、理容師は職人、美容師は芸術家というイメージが強い<sup>21</sup>。理容室に行く顧客は髪型を変えるのではなく、伸びた分の髪を前回と同じ長さに切り揃えることが多く、正確性を求められたからであろう。また、美容室に行く顧客はその時の気分や流行によって髪型を変えることが多く、創造性を求められたからであろう。しかし、現在は老若男女問わず、髪型のニーズは多種多様であり、理容師も美容師も正確性と創造性の両方が求められるようになっている。つまり、理容師であろうが美容師であろうが、顧客に満足してもらうためには職人と芸術家の要素を身につけなければならないのである。

---

<sup>21</sup> 千田(2015b)p. 156

## 2-2. 理美容室の形態

### 2-2-1. 店舗形態の分類

理美容室には大小さまざまな規模があり、運営形態、雇用形態、給与形態もさまざまである。千田(2023)は理美容室の店舗形態を小規模型、中規模型、大規模型、専門店型、カリスマ型、トータルビューティ型の6つに分類し、さらに雇用形態と価格形態を加えた理美容室分類のフレームワークを提示している。

表2-7：従業者数別の理美容室数と売上金額

従業者規模	事業所数		従業者数		売上金額(百万円)
<b>理容業</b>	99,704	100%	198,782 (男 109,395 : 女 89,155)	100% (55%:45%)	495,990 (100%)
1人	42,894	43.0%	42,894	21.6%	
2人	36,659	36.8%	73,318	36.9%	
3人	11,303	11.3%	33,909	17.1%	
4人	4,313	4.3%	17,252	8.7%	
1~4人	95,169	95.5%	167,373	84.2%	363,514 (73.3%)
5人以下	96,740	97.0%	175,228	88.2%	
5~9人	3,590	3.6%	21,938	11.0%	88,232 (17.8%)
10~19人	507	0.5%	6,224	3.1%	25,101 (5.1%)
20人以下	99,269	99.6%	195,595	98.4%	
20~29人	39		929	0.5%	1,414 (0.3%)
30~49人	22		760	0.4%	2,123 (0.4%)
50~99人	11		713	0.4%	
100~199人	1		138	0.1%	
200~299人	2		401	0.2%	
300~499人	1		306	0.2%	
出向・派遣従業者のみ	362				11,793 (2.4%)
<b>美容業</b>	172,304	100%	443,241 (男 125,002 : 女 316,225)	100% (28%:71%)	1,647,754 (100%)
1人	83,523	48.5%	83,523	18.8%	
2人	39,747	23.1%	79,494	17.9%	
3人	16,788	9.7%	50,364	11.4%	
4人	10,124	5.9%	40,496	9.1%	
1~4人	150,182	87.2%	253,877	57.3%	819,249 (49.7%)
5人以下	156,110	90.6%	283,517	64.0%	
5~9人	16,280	9.4%	103,151	23.3%	451,480 (27.4%)
10~19人	4,541	2.6%	57,332	12.9%	259,491 (15.7%)
20人以下	171,102	99.3%	416,340	93.9%	
20~29人	538	0.3%	12,585	2.8%	51,754 (3.1%)
30~49人	224	0.1%	8,079	1.8%	29,648 (1.8%)
50~99人	80		5,309	1.2%	
100~199人	11		1,453	0.3%	
200~299人	2		462	0.1%	
300~499人	1		431	0.1%	
500~999人	1		562	0.1%	
出向・派遣従業者のみ	444	0.3%			20,911 (1.3%)

(出所：総務省・経済産業省「平成28年経済センサス-活動調査結果」を基に筆者作成)



表 2-8 : 法人と個人の理美容室数・従業者数

	理容業	美容業
【全体】事業所数	99,704 (100%)	172,304 (100%)
従業者数	198,782 (100%)	443,241 (100%)
【個人】事業所数	92,138 (92.4%)	141,291 (82%)
従業者数	164,922 (83%)	254,234 (57.4%)
【法人】事業所数	7,557 (7.6%)	31,000 (18%)
従業者数	33,836 (17%)	188,954 (42.6%)

(出所：総務省・経済産業省「平成 28 年経済センサス - 活動調査結果」を基に筆者作成)

#### ◆ 小規模型

少人数で運営している理美容室があてはまる。表 2-7、表 2-8 からわかるとおり、日本においては 4 人以下で運営している理美容室が約 9 割を占め、法人よりも個人で事業所を開設している理美容室が多く、この小規模型が最も多い理美容室形態である。また、理容室では 43%、美容室では 48%が従業員一人で切り盛りしており、理容室の約 8 割、美容室の約 7 割が従業員 2 人以下で運営している。美容業の従業者の法人の事業所で働いている割合は理容業(17%)よりも高く(42.6%)、1~4 人での売上金額の割合は美容業より理容業の方が高く(73.3%)、美容業では全体の約半分(49.7%)となっている。したがって、美容業は理容業よりも企業として 5 人以上の多人数で店舗展開していることが推察される。しかし、小規模型であっても、企業として小規模型を多店舗展開している場合は、次の中規模型または大規模型にあてはまる。

#### ◆ 中規模型

地域を絞って多店舗展開している理美容室があてはまる。例えば、大阪を中心に理容室「PAPA'S」や美容室「MAMA'S」を展開している有限会社 PAPA'S & MAMA'S (パパスアンドママス)、「美粧館」や「理髪館」を展開している株式会社マツモトなど。

#### ◆ 大規模型

全国展開している理美容室や広範囲の地域で多店舗展開している理美容室があてはまる。企業によっては直営型もしくはフランチャイズチェーン型がある。例えば、「IWASAKI」を運営する株式会社ハクブン、「HAIR & MAKE EARTH」のフランチャイズ展開している株式会社アースホールディングス、「Ash (アッシュ)」や「NYNY (ニューヨークニューヨーク)」を展開している株式会社アルテサロンホールディングス、「プラージュ」を展開している阪南理美容株式会社、「イレブンカット」を展開している株式会社 エム・ワイ・ケーなど。

#### ◆ 専門店型

ヘアカットやヘアカラーなどメニューを絞って何かに特化している店舗形態である。専門店は低価格であることが多く、例えば、ヘアカット専門店であればシャンプーやブローをしない、ヘアカラー専門店であればブリーチやメッシュなどの技術は行わない、自動シャンプーの導入など、技術の絞り込みやサービス提供の効率化を行っており、カスタマイズ型ではなく、標準化している。また、券売機での支払いや自身で髪の毛を乾かすなど、セルフサービスの工程を導入していることも多い。専門店には大きく分けて、ヘアカット専門店、ヘアカラー専門店、ヘアセット専門店、出張ヘアカット専門店、まつ毛エクステ専門店がある。

##### ヘアカット専門店

例えば、「QB ハウス」を展開しているキュービーネットホールディングス株式会社や「3QCUT (サンキューカット)」を展開しているサン・クエスト株式会社など。

##### ヘアカラー専門店

例えば、ヘアカラー専門店「fufu」を展開している株式会社 Fast Beauty、「クイックカラーQ」を展開している株式会社 TREE、白髪染め専門店「スマートカラーKirei」を展開している UP ライフ株式会社など。

##### ヘアセット専門店

例えば、ヘアセット&メイクアップ専門店「アトリエはるか」を展開している株式会社アトリエはるか、大阪でヘアセット専門店「BELLE GROW (ベルグロー)」を展開している株式会社 STYLER など。

##### 出張ヘアカット専門店

例えば、訪問理美容サロン「髮人 (かみびと)」を展開している日本介護システム株式会社、「リンデン・ビーアイ」を展開しているリンデン・ビーアイ株式会社、関西を中心に「diva」を展開している株式会社未来ズなど。来店型の傍らに出張サービスを請け負っている理美容室も多い。

##### まつ毛エクステ専門店

例えば、アイラッシュサロン「MAQUIA (マキア)」を展開している株式会社 MAQUIA、関東中心に「アイラッシュリゾートカハラ」を展開している株式会社フィットイットなど。

#### ◆ カリスマ型

有名な理美容師が在籍していたり、自身が代表を務めたりする理美容室である。テレビや業界誌で有名であったり、世界的な大会で優勝していたりするため、高価格であることも多い。また、その人の下で技術を磨きたい、一緒に働きたいと思う理美容師も多く、人材の確保もできる。

例えば、「KAMI CHARISMA (カミカリスマ) 2023」の三つ星美容師に選出されている<sup>22</sup>、「PEEK-A-BOO (ピークアブー)」川島文夫、「MINX (ミンクス)」岡村享央、「OCEAN TOKYO (オーシャントーキョー)」高木琢也、「SHIMA (シマ)」奈良裕也、「AFLOAT (アフロート)」宮村浩気。ヘアワールド 2022 (世界理容美容技術選手権大会) でメダルを獲得している「HAIR PLEASIS (ヘアプレジス)」牟田口則之、「HAIR RESORT CLIPS (ヘアリゾートクリップス)」仲山浩史、「HAIR SALON KOBARI (ヘアサロンコバリ)」小針秀文など。

#### ◆ トータルビューティ型

理美容サービスの中心であるヘアカットやヘアカラーなどに加えて、メイクアップや着付け、ネイルやエステサービスなども行う理美容室。例えば、ヘアカットやヘアカラーなどの理美容サービスの他に、ネイルやアイラッシュ、エステ、ブライダル事業、フォトスタジオなども展開している株式会社かいのホールディングス。大阪を中心に展開している株式会社坪内美容院、関東中心に展開している遠藤波津子グループなど。

### 2-2-2. 雇用形態の分類

現在の理美容業界は多種多様な働き方があり、以下は雇用形態の分類である。

#### ◆ 正規雇用

一般的な理美容室の報酬はヘアスタイリストの場合、基本給+歩合(接客人数、指名料など)であることが多い。正規雇用の理美容師は、オーナーや店長の下で働く、従来の雇用形態である。基本的に一つの理美容室に一生働き続けるという業界ではないことを鑑みれば、契約社員も正規雇用に含んでもよいだろう。ヘアカットのできないアシスタントは固定給であることが一般的であるが、ヘッドスパによる指名売上や自社・自店が扱っているヘアケア商品の購入を促す、いわゆる店販の売上高によって歩合給を得ることもある。従業員全員が固定給の理美容室や、店全体の売上や利益に応じてボーナスのような報酬制度を採用している理美容室もある。

#### ◆ 業務委託

業務委託形態の理美容室とは、企業や店舗側が個人事業主であるフリーランス理美容師と業務委託契約を交わす理美容室のことであり、理美容室と理美容師との間に雇用関係は無い。給料は完全歩合制であることが多く、契約や店舗によって異なるが、個人売上の50%程度が成果報酬として得ることが多い。メニューや価格、使用する薬剤などは、委託契約している店舗の内容を採用しなければならないことが多く、自分で自由に設定することは基本できない。

<sup>22</sup> KAMI CHARISMA (カミカリスマ) は、飲食店を評価・掲載しているミシュランガイドを真似たもので、最も評価の高い理美容師には三つ星が与えられる。カミカリスマの選定基準は、技術力、デザイン力、仕事への真摯な姿勢、今をつかむ表現力、ブランド力、世界への発信力、売上力の7つである。

業務委託の理美容師のみに特化した理美容室があったり、直接雇用されている理美容師と業務委託の理美容師が混在している理美容室もあったりするため、どの店舗の理美容師が業務委託を選択しているかは、本人に聞かないかぎり把握することは困難である。集客のためのプロモーション活動は店側が行うことが多いため、自身の固定顧客がいない理美容師でも働きやすい環境である。業務委託契約で働くことのメリットには、「勤務日の調整がしやすい」や「高い収入が期待できる」がある。

業務委託の理美容師の多い理美容室には、株式会社 AB&Company が展開している「Agu hair (アグヘア)」、株式会社 A' Group が展開している「AUBE HAIR (オーブヘア)」、株式会社 ヘッドライトが展開している「ursus (アーサス)」や「soen (ソーエン)」などがあるが、業務委託が主雇用形態であっても、正社員がいたりパートタイム労働者がいたりする理美容室も多い。

#### ◆ シェアサロン

シェアサロンとは、理美容師にヘアカットの場所やシャンプー設備などを貸し出す形態の理美容室であり、業務委託形態同様、基本的には個人事業主であるフリーランスの理美容師が理美容室を何名かでシェアして利用する。月額での利用が基本であるが、時間貸しで利用できるサロンもある。また、月額のみで利用できるサロンもあれば、月額に加え売上の何%かを支払わなければならないサロンもある。

業務委託形態との違いは、メニューや価格、使用する薬剤などは、自分で自由に設定することができる。しかし、集客のためのプロモーション活動は自身で行う必要がある。シェアサロンで働くことのメリットは、月額利用の理美容師であれば、低リスクで自身のサロンを開業するようなものであり、軌道に乗れば、本格的に出店することを視野に入れることもできる。また、時間貸しであれば、普段は違う仕事をしている元理美容師が副業として友人や家族のヘアカットやヘアカラーを施術するために利用することもできる。

シェアサロンを多店舗展開している企業には、株式会社 GO TODAY SHAIRE SALON や株式会社 Airsalon がある。

また、シェアサロンをより自由にさせた「美容室モール」も登場している。美容室モールとは、1つのフロアに複数の個室型サロンが並ぶ施設のことであり、シェアサロンと違い、自分の好きな内装にしたり、サロン名を決めることができたりする。

上記の他にも、パートタイムによる時給制での働き方や派遣会社を通して働く理美容師もいる。理美容師の派遣を行っている企業には、株式会社 Duka エレガント「D-decide」や株式会社 セイファート「QJ casting」などがある。また、株式会社 コンティフォース「OL型美容師派遣」は、派遣元であるコンティフォース社の社員として、派遣先の理美容室で働く。

表 2—9：理美容業の個人事業主数と正社員数

	理容業	美容業
従業者数	198,782 (100%)	443,241 (100%)
個人事業主	91,655 (46.1%)	139,854 (31.6%)
正社員	59,718 (30.0%)	183,752 (41.5%)

(出所：総務省・経済産業省「平成 28 年経済センサス - 活動調査結果」を基に筆者作成)

シェアサロンを利用している理美容師や業務委託の理美容師は基本個人事業主に該当すると思われるが、経済センサスの調査は事業所や企業を対象にしているため、個人事業主と正社員の合計値をひいた人数がパートタイム労働者、派遣、業務委託、シェアサロンで働く理美容師数になるだろう。したがって、表 2—9 の数値から理容業では約 24%、美容業では約 27%がそれにあたる。しかし、数値は平成 28 年（2016 年）の調査数であり、シェアサロンを展開している大手の GO TODAY SHAIRe SALON 社や Airsalon 社の設立は 2015 年以降で、近年店舗数が増加しているため、シェアサロンや業務委託の理美容師数は多くなっている可能性が高い。

### 2—2—3. 理美容室分類のフレームワーク

表 2—10 は、今までに説明した店舗形態と雇用形態に価格形態を加えた理美容室分類のフレームワークであり、表 2—11 はその使用例である。価格は業界基準を参考にするのがよいだろう。例えば、総務省統計局「小売物価統計調査『県庁所在市及び人口 15 万以上の市』」の 2021 年平均は、理髪料（理容室のカット料金）は 3,606 円、カット代（美容室のカット料金）は 3,624 円となっているため、理美容のカット料金は 3,000～4,000 円前後が中価格帯となる。しかし、那覇の平均理髪料は 2,335 円、カット代は 2,428 円であるため、自社・自店が置かれている環境によって地域による価格を考慮するのもよいだろう。

大阪を中心に理容室「PAPA'S」や美容室「MAMA'S」を展開している有限会社 PAPA'S & MAMA'S（パパスアンドママス）であれば、関西地域に絞った店舗展開をしており、業務委託の採用を積極的に行っているため、「中規模型、業務委託、低価格」となる。「QBハウス」や「FaSS」を展開しているキュービーネットホールディングス株式会社であれば、全国的に展開しているヘアカット専門店であり、正社員とパートタイム労働者を積極的に採用しており、業務委託店舗もあるため、「大規模専門店型、正規雇用・業務委託・パート、低価格」となる<sup>23</sup>。

カリスマ型である「OCEAN TOKYO」は店舗全体の価格が高価格であるが、高木琢也氏を指名した場合、さらに高価格となる<sup>24</sup>。カリスマ型だけではなく、予約の取りにくい人気の理美容師であれば、店舗価格に加えて指名料が加算され、高価格になることもある。

シェアサロンを展開している「GO TODAY SHAIRe SALON」の価格は、利用する理美容師が自

<sup>23</sup> QBハウス国内 591 店舗のうち 122 店舗は運営を業務委託している。キュービーネットホールディングス株式会社「有価証券報告書第 8 期」p.10

<sup>24</sup> スタイリストのカット料金は 7,150 円であるが、高木琢也氏を指名した場合 13,200 円である（2023 年 4 月 20 日現在）

由に設定できるため、低価格から高価格まで存在する。

関東中心に「Ash」や関西中心に「NYNY」を展開している株式会社アルテサロンホールディングスは、低価格のカット・カラー専門店「Choki Peta (チョキペタ)」を関東・関西で展開しており、ヘアカット専門店「3QCUT」を展開しているサン・クエスト株式会社は、九州を中心にヘアカラー専門店のフランチャイズチェーン「ヘアカラー マイパレット」を展開しており、企業によってはブランド別でターゲット顧客や価格帯を変更していることもあるため、企業としてではなくブランド別に分類するほうがよいだろう。

理美容室の形態によって経営戦略やマーケティング活動などを変えていく必要があるため、理美容室分類のフレームワークは自社の把握と他社との比較や、各理美容師が自身の勤める理美容室の形態を把握するために活用できる。

理美容師の働き方の多様性に伴い、業務委託やシェアサロンの増加は、「自分の店を持つ」ことがひとつの大きな目標であった理美容業界に変化をもたらした。また、ヘアカットやヘアカラー、まつ毛エクステなどの専門店ではサービスを絞ることで、修行の期間が短くても即戦力となり、専門学校を卒業したばかりの若い理美容師や異業種から転職してきた理美容師でも稼ぐことができる場となっている。しかし、例えばヘアカット専門店で新人として10年間勤めた場合、他の技術を身に付けていないため、ヘアカット技術以外も必要な店舗に転職することに躊躇し、今後もヘアカット専門店しか働くことができないといったデメリットがある。

店全体やチームの売上に応じてボーナスのような報酬制度を採用している理美容室もあるだろうが、ヘアスタイリストは基本的には個人プレーであり、顧客は理美容室目当てで通っているのではなく、理美容師目当てで通っていると言ってよいだろう。「理美容室と顧客」という組織的な理美容室であれば、店が一丸となって顧客がリピートをする仕組みが必要であり、組織的知識創造が重要となるが、業務委託やシェアサロンの増加に伴い、「理美容師と顧客」という個人的な理美容室が増加すれば、個人でリピートしてくれる仕組みを考えた方がよいだろう。

また、多くの理美容室が個人経営の一人または二人での営業をしている現在の理美容業界は、「小規模型、正規雇用、低価格または中価格」の理美容室が多いと思われる。したがって、理美容業界の付加価値額の低さの要因は、低価格の理美容室の多さが影響しているであろう。高価格でも顧客を満足させる技術やサービスを提供し、他店との差別化を図らなければ、利益を生み出し続けるのは難しいだろう。

表 2-10：理美容室分類のフレームワーク

店舗形態	小規模型
	中規模型
	大規模型
	専門店型
	カリスマ型
	トータルビューティ型
雇用形態	正規雇用
	業務委託
	シェアサロン
	パートタイム
	派遣
価格形態	低価格
	中価格
	高価格

(出所：千田(2023)p. 20 表 8)

表 2-11：理美容室分類のフレームワーク使用例

		PAPA'S & MAMA'S	キュービernetホールディングス	OCEAN TOKYO	GO TODAY SHAiRE SALON	アルテサロンホールディングス		サン・クエスト		
						Ash、NYNY	Choki Peta	3QCUT	マイパレット	
店舗形態	小規模型									
	中規模型	○							○	
	大規模型		○		○	○	○	○		
	専門店型		○				○	○	○	
	カリスマ型			○						
	トータルビューティ型									
雇用形態	正規雇用		○	○		○	○	○	○	
	業務委託	○	○							
	シェアサロン				○					
	パートタイム		○			○	○	○	○	
	派遣									
価格形態	低価格	○	○		○		○	○	○	
	中価格						○			
	高価格			○						

(出所：筆者作成)

## 第3章 サービス研究

### 3-1. サービスに関する研究

#### 3-1-1. マーケティングのはじまり

「マーケティング(Marketing)」という言葉が初めて世に出たのは、1902年ミシガン大学の学報であると言われており、1905年にはペンシルバニア大学で「Marketing of Product」という講座が開講された<sup>25</sup>。作ったモノを売る生産志向から、産業革命によって機械化による大量生産が可能となり、価格競争が生まれ、モノが溢れ、豊かになるにつれ、人とは違うモノがほしいという顧客志向へと変わっていく。19世紀中ごろ以降、戦争の影響で石鹼の需要が増加し、様々な企業が石鹼市場に参入したが、マーケティング活動によって、フランスの老舗石鹼企業との差別化を図り、自社石鹼のブランド化に成功したのは、P&GとUnileverであり、1890年代には、P&Gはアメリカ、Unileverはイギリスで、それぞれ最大の石鹼メーカーとなった<sup>26</sup>。マーケティングの重要性を知る有名な話に、フォード(Ford)とゼネラルモーターズ(General Motors)がある。

1908年、アメリカでフォードが「T型」という名前の車を発売。当時、車は高価で富裕層しか買えないものであったが、T型は大量生産をして一般層でも買える価格で販売し大人気となった。1920年代にはアメリカの車市場の50%以上をフォードのT型が占めるまでになった。黒色の一色であったT型に対抗するために、ゼネラルモーターズはシボレーをはじめ、多種・多色の車を発売。それに加え、毎年モデルチェンジも行った。その結果、1927年にフォードのT型は販売されなくなった。

マーケティングに関する研究は1910年代から行われ、1920年代までのマーケティングの定義は「モノ」を対象とするものであった<sup>27</sup>。マーケティングにおいて、無形である「サービス」に関することが取り上げられたのは1930年代である<sup>28</sup>。

日本では1955年以降「マーケティング」という言葉が使われ始め<sup>29</sup>、1957年には日本マーケティング協会が設立された。

#### 3-1-2. サービス研究のはじまり

Converse(1930)<sup>30</sup>や1937年に設立されたアメリカマーケティング協会(American Marketing Association)の前身である全米マーケティング教師協会(National Association

---

<sup>25</sup> 和田・恩蔵・三浦(2006)p.2

<sup>26</sup> Jones(2010)pp.75-77

<sup>27</sup> Brunswick(2014)p.105

<sup>28</sup> 山本(1999)p.25

<sup>29</sup> 和田・恩蔵・三浦(2006)p.2

<sup>30</sup> 原文は “Marketing has to do with getting goods and services from the hands of the producers into the hands of the ultimate consumers”



of Marketing Teachers)の1935年の定義<sup>31</sup>にも、「goods」だけでなく「services」という文字が使われ始めている。

「サービス(service)」という言葉はラテン語で奴隷を意味する「servus」「servitium」からきており、ここから「servant (召使い・使用人)」という職業を指す言葉になったと言われている<sup>32</sup>。「サービス」という言葉は、使う場面によって意味が異なる。例えば、「この店のスタッフは愛想が良くてサービスが良い」といったおもてなしの意味で使われたり<sup>33</sup>、「このお茶はサービスです」といった無料やおまけの意味で使われたりもしている。欧米でサービスという言葉は、金銭の受け渡しが発生する業務活動の意味で使われることが多く、おもてなしや無料、おまけの意味で使うのは日本独自であると言われている<sup>34</sup>。また、「本音と建前」という言葉があるように、日本人のサービスに対する考えは独特である<sup>35</sup>。

サービスに関する研究は欧米で1950年代から始まったと言われており<sup>36</sup>、実際に研究として発表され始めたのは1960年代で、有形であるモノと無形であるサービスとでは、異なるマーケティングの必要性について述べられている<sup>37</sup>。その後、Culliton(1948)の研究から影響を受けたBorden(1964)によって「マーケティング・ミックス(Marketing Mix)」という言葉が提唱され、戦略的なマーケティングに関する研究が発展していく<sup>38</sup>。

「サービス・マーケティング(Services Marketing)」、「サービス・マネジメント(Service Management)」という言葉は、1980年代初め頃から使われ始め、北米では「サービス・マーケティング」、ヨーロッパでは「サービス・マネジメント」が使われることが多い<sup>39</sup>。また、内部適応(内部環境への対応)を「サービス・マネジメント」、外部適応(外部環境への対応)を「サービス・マーケティング」、内部適応と外部適応を含めて「サービス・マネジメント」と呼ぶこともある<sup>40</sup>。

### 3-1-3. サービスの定義

Lovelock and Wright(1999)によれば、「サービスとは、一方から他方へと提供される行為やパフォーマンスであり、特定の時・場所において価値を創造し顧客にベネフィットを与える経済活動である」としている<sup>41</sup>。

日本においてはサービスという言葉が他国の意味と異なるとして、清水(1968)はサービスの種類を「精神的サービス」、「業務的サービス」、「金銭的サービス」の3つに分類して

<sup>31</sup> 原文は “Marketing consists of those business activities involved in the flow of goods and services from the point of production to the point of consumption”

<sup>32</sup> 近藤(1995)p.24

<sup>33</sup> Hospitalityを「おもてなし」という意味で使うのも日本独特である。近藤(1995)p.175

<sup>34</sup> 近藤(1995)p.23

<sup>35</sup> 近藤(2012)p.123

<sup>36</sup> 近藤(1999)p.20

<sup>37</sup> 山本(1999)p.25

<sup>38</sup> Borden(1964)p.2

<sup>39</sup> 近藤(1995)p.IV

<sup>40</sup> 近藤(1995)p.78

<sup>41</sup> Lovelock and Wright(1999)p.5

いる<sup>42</sup>。

精神的サービスは、「態度的サービス」とも言い、顧客に対する態度や表情、動作、言葉使い、服装、化粧など一連の要素群によって形成される感覚的な対応のことである。有償のサービスではないため、これだけでは顧客から金銭をもらうことはできないが、サービス精神の良い会社という表現があるように、業務的サービスの一部であるともいえる。

業務的サービスは、「機能的サービス」とも言い、精神的サービスが各企業に共通して存在する抽象的・観念的な心の持ち方であるのに対し、業務的サービスは各業種・企業で別々の形で供される具体的・実践的な仕事のことである。サービスの中心的なサービスで、顧客が対価を支払うサービス、価値を提供するサービスであり、清水は顧客との接触面（フロントステージ）のみに絞って業務的サービスを定義している。

金銭的サービスは、「犠牲的サービス」とも言い、値段を下げることや無料にすることである。企業側が犠牲になることから、サービスの概念から排除することが妥当であると述べている。

Judd(1964)は、サービスの定義を目で見て触ることのできる有形（有体）財の所有権が移転しないものとしたが、山本(1999)は Judd のサービスの定義は不十分とし、「サービスとは物質から構成されていないか取引において所有権が移転しない財である」と定義し、サービス（無体財）の種類を「有体財利用権」、「情報」、「サービス」、「情報利用権」の4つに分類している（表3-1参照）<sup>43</sup>。

有体財は物質からなる財で、所有権が移転するものを指し、多くの製造業で生産される財が当てはまる。目には見えないがガスや電気の製造もここに当てはまる。有体財利用権は、有体財を利用する権利を指し、レンタカーやホテルなどの利用が当てはまる。インターネットや電話などの通信の利用もここに当てはまる。情報は、効用を発生する源が物質では無いものを指し、特許や音楽などが当てはまる。口頭で人間から人間に移転されるものも含まれる。所有権が移転する場合には情報、移転しない場合には情報利用権となる。情報利用権はサービスに含まれる。サービスは、人間の労働の成果を市場で交換するものを指し、サービスが提供される対象は人間または有体財である。清水(1968)の機能的サービスは、顧客との接触面のみに絞って定義されていたが、山本は顧客との間で直接に交換されない、顧客の所有物に働きかけるサービスも含めている。

表3-1：山本によるサービス（無体財）の定義

		効用を発生する源が	
		物質財	非物質財
効用を発生する源の	所有権の移転あり	有体財	情報
	所有権の移転なし	有体財利用権	サービス

(出所：山本(1999)p. 44 表1-5を基に筆者作成)

<sup>42</sup> 清水(1968)p. 12

<sup>43</sup> 山本(1999)p. 44

## 3-2. サービス業の分類

### 3-2-1. 第三次産業

サービス研究において、サービスの種類が業種や職種によって多数存在するため、それぞれの特徴を踏まえて戦略やマーケティングを考えていかなければならないのが難しい点である。また、組織形態やターゲット顧客による違いもあるだろう。したがって、大きく分類することは可能であっても、戦略やマーケティングに関する研究においてはさらなる分類が必要であり、理美容師と顧客といった人対人のサービスに絞っても多数存在する。

理美容サービスは、一人の顧客に対して複数のサービスを一貫して一人の理美容師が対応するシステムを採用している場合と、一人の顧客に対して複数のサービスをアシスタントや店全体で対応するシステムを採用している場合がある。また、2章2節で述べたとおり、近年では店と理美容師が業務委託契約を結ぶ形態や、理美容室という場所の提供をして、理美容師個人が場所・設備の利用料を払う形態であるシェアサロンも増えている。さらに、提供される理美容サービスによってサービス・マネジメントも異なってくるだろう。したがって、サービス業と一括りにするのは限界があり、サービス・マネジメントやサービス・マーケティングの研究において、業種や職種によって細分化していくことが重要であろう。

Fisher(1939)やClark(1940)によって産業が第一次産業、第二次産業、第三次産業に区分されると、サービス業は第三次産業という大きな括りとなった。その後、日本では1949年に日本標準産業分類が作成され、2013年10月に改定された現在の分類で、サービスという用語の入っている大分類の産業には、「学術研究、専門・技術サービス業」、「宿泊業、飲食サービス業」、「生活関連サービス業、娯楽業」などがあり、「理容業」や「美容業」は生活関連サービス業に含まれている。

サービス業と言っても、多種多様なサービス業が存在しており、小宮路(2010)はサービス業を表3-2に分類しているが、表に記したサービス業は大まかな日常生活で利用する「一般消費者向けサービス」の例であり、企業等の「事業者向けサービス」も多種多様なものが存在していると述べている<sup>44</sup>。

---

<sup>44</sup> 小宮路(2010)pp. 149-150

表 3-2 : サービス業の例

- ・生活一般 (例: 美容院、クリーニング店)
- ・外食 (例: レストラン、居酒屋、ファストフード店)
- ・教育・習い事 (例: 大学、学習塾・習い事教室)
- ・冠婚葬祭 (例: 結婚式、卒業記念パーティ、葬儀)
- ・医療・健康 (例: 病院、マッサージ店、ペット動物病院)
- ・交通・移動 (例: 電車、飛行機、タクシー、レンタカー)
- ・旅行・宿泊 (例: 旅行、観光バス、ホテル、旅館)
- ・芸術・娯楽・スポーツ (例: ライブ、美術館、映画、スポーツ観戦、ゲームセンター、スポーツクラブ)
- ・金融・証券・保険 (例: 銀行、株、生命保険)
- ・通信・コミュニケーション (例: 電話、メール、インターネット)
- ・公共サービス (例: 電気、ガス、水道)

(出所: 小宮路 (2010) pp. 149-150)

### 3-2-1-1. 清水によるサービス業の分類

Levitt(1960)によって、製品志向から顧客志向への重要性が述べられると、映画産業は映画だけでなく、遊園地やミュージカルなどのサービスもライバルとするエンターテインメント業のひとつ、鉄道産業は鉄道だけでなく、飛行機やバスなどのサービスもライバルとする輸送業のひとつ、であるという考えに変換することが示され、サービス業の分類の重要性が明らかとなった。

清水(1968)は提供する機能的サービスの種類によって職業を5つに分類している<sup>45</sup>。ブルーカラーなどの「労役的」サービスを売る職業、理美容師や職人などの「技術的」サービスを売る職業、一定の努力をすればだれでもできる「知識的」サービスを売る職業、専門的な知識が必要な「情動的」サービスを売る職業、専門的な知識よりもさらに特別な知識が必要な「知恵的」サービスを売る職業の5つである。技術的と労役的の違いは知識の提供の高低であると述べている。大まかで曖昧ではあるが、1960年代の早い段階でサービス業の分類を試みている。

また、清水(1968)は、基本的提供物と付加的提供物による産業の分類を行っており、表3-3が示すとおり、4つに分類している。

タイプⅠは、農業の場合、野菜や米などのモノのみを提供しているため、付加的提供物は無としている。タイプⅡは、製造業の場合、製品だけでなく、梱包や保管、運送などの付加的提供物があり、卸売業や小売業の場合、商品説明や代金の後払い、包装などの付加的提供物があるとしている。タイプⅢには、運送業が入っているが、運送の際に梱包や保管などの付加的サービスを行っている場合は、タイプⅣとなる。清水の分類では卸売・小売業である販売業は、基本的提供物がモノであるため、サービス業に分類しておらず、タイプⅢとタイプⅣがサービス業としている。また、付加的提供物の料金を基本的提供物の料金に織り込んで無料で提供するか、個別に請求するかは企業によるとしている。

<sup>45</sup> 清水(1968)p. 166

表 3-3 : 清水による産業の分類

タイプ	基本的提供物	付加的提供物	産業の一例
I	モノ		農林水産業
II	モノ	サービス	製造業、販売業
III	サービス		運送業
IV	サービス	サービス	コンサルティング業

(出所：清水(1968)p. 55 表 2 を基に筆者作成)

同じ産業であっても企業によって提供物の範囲が異なるため、かなり曖昧な分類にはなっている。例えば、基本提供物がサービスであっても、付加的提供物にモノがある企業もあるだろう。また、医療サービスのように基本的提供物が診察や問診、手術などのサービスであっても、「薬」といったモノは付加的提供物であり、タイプⅢに分類できるだろう。理美容サービスでも基本的提供物は技術などのサービスであるが、付加的提供物としてシャンプーなどのモノを提供していることも多く、タイプⅢに分類できる。

清水は卸売・小売業である販売業は、基本的提供物がモノであるため、サービス業ではないと述べているが<sup>46</sup>、清水(1990)では、卸売・小売業は仕入れた有形財になんらかの無形の価値を添加し、より大きな価値物に拡大させて販売しているため、サービス業であるとしている<sup>47</sup>。例えば、1000 円で仕入れたモノを 1500 円で販売した場合、500 円の利益は何らかの無形の価値を添加したからである。この理論に従えば、食品という有形財に調理知識・技術という無形の価値を添加することによって、美味しい料理を提供しているレストランもサービス業になるだろうが、Foxall(1984)はレストランで食事をする人は有形財にお金を払っているため、レストランをサービス業に分類することには疑問を呈している<sup>48</sup>。また、山本(1999)もマクドナルドを例に、ハンバーガーやポテトという有形財を販売している業種をサービス業と呼ぶのは難しいとしている<sup>49</sup>。

マクドナルドに行くのは、低価格のおいしいハンバーガーやポテトが目的であり、ホスピタリティ溢れる店員のサービスや、笑顔の素敵な店員に会いたいからではない。もちろん、そういう顧客もいるかもしれないが、(日本のマクドナルドで遭遇したことはないが)不愛想な店員がいたとしても、もう二度とマクドナルドのハンバーガーは食べないという選択をするものは少ないであろう。しかし、Normann(1984)は、顧客は従業員の活動がネガティブかポジティブかによって、提供されたサービスの質についての判断を決めると述べている<sup>50</sup>。例えば、店員の態度やサービスが良ければ、衛生管理もしっかりされているだろうと安心する。したがって、有形財の販売であっても「人格集約的(personnel intensive)」

<sup>46</sup> 清水(1968)p. 75

<sup>47</sup> 清水(1990)p. 168

<sup>48</sup> Foxall(1984)p. 1

<sup>49</sup> 山本(1999)p. 50

<sup>50</sup> Normann(1984)p. 9

であれば、サービス業と言えるだろう。

清水(1990)は、外食サービス産業には「機能型」と「情緒型」があり<sup>51</sup>、短時間・効率的な食事の提供、明るく清潔で余分な装飾のない店舗環境、料理の質・量ともに適切価格、利便性の良い場所にあるなどの条件を満たす外食サービス店を機能型とし、ファストフード店、ファミリーレストラン、定食屋などがこれにあたる。ウェイター・ウェイトレスの人的対応を基本とし、建物・内装・装飾・照明などに気を配り、料理は個性的でオリジナリティーがあり、メニューも豊富で、テラスや庭など店舗周囲の環境作りに資金を投入するなどの条件を満たす外食サービス店を情緒的と呼んでおり、高級レストランや料亭、欧米ではチップの必要な店、日本ではサービス料別途としている店がこれにあたる。

清水のいう情緒型外食サービス産業において、顧客は食品以外にも時間や空間への価値を求めているという点で、サービス業であると言える。

近藤(1999)は、サービス活動の対象が顧客の所有物ではなく顧客自身である場合、サービスは「体験」であるとし、体験という視点でレストランと靴の販売業を事例に述べている<sup>52</sup>。レストランは飲食サービス業と言われているものの、有形のモノ（食事）を作って販売しており、それを在庫として貯蔵することもできる。また、ある程度の下ごしらえもできる。もちろん、作り置きではなく、出来立てが一番美味しいかもしれないが、弁当としての販売も可能である。したがって、レストランは製造業と捉えることもできる。配膳係やウェイターの業務は無形サービスといえるが、そのサービスが主の価格設定ではない。また、靴の販売業にも同じことが言える。靴はモノであり、販売係がいなくては購入できないというものではない。フィッティングがサービスの付加価値として販売数に影響するかもしれないが、基本フィッティングのみで金銭を要求することはない。レストランと靴の販売はサービス業というよりも、販売業のなかにサービスを担うオペレーションが存在していると言ったほうがよいだろう。つまり、顧客の満足感や商品価値を高めるためのサービスオペレーションを備えているのである。

百貨店や化粧品専門店で顧客にメイクアップや商品説明を行い、化粧品の購入を促す美容部員（ビューティーアドバイザー）も、靴のフィッティングサービスと同じく商品の付加価値を生むオペレーションであるといえる。

### 3-2-1-2. Grove and Fiskによるサービス業の分類

Grove and Fisk(1983)は、サービス業の分類を「顧客と接している時間(Contact)」の大小（ハイコンタクトまたはローコンタクト）と「同時サービス対象(Audience Size)」の大小による分類をしており、表3-4がその分類である<sup>53</sup>。ハイコンタクトはフロントステージの時間が長いということである。したがって、対応する従業員の質が問われる。理美容師と顧客が接している時間は30分以上であることが多く、機械化の難しいサービスである

<sup>51</sup> 清水(1990)p. 146

<sup>52</sup> 近藤(1999)p. 48

<sup>53</sup> Grove and Fisk(1983)p. 48

ため、同時にサービスを提供できる人数が限られている。しかし、ハイコンタクトである理美容業をローコンタクトに移行させたのが、短時間でサービスを提供するヘアカット専門店などであろう。したがって、同じ理美容業であっても、業態によって分類は異なる。また、レストランはハイコンタクトであるが、接客時間の短いファストフード店はローコンタクトであるため、同じ飲食サービス業であっても、分類は異なるだろう。

サービスオペレーションは、顧客から見える「フロントステージ」と顧客からは見えない「バックステージ」があり、バックステージのサポートシステムがフロントステージの質に影響を与える。ハイコンタクトのサービスはフロントステージがよく見え、理美容業のほとんどがフロントステージであると言える。理美容室を多店舗展開している企業では会計や人事などのバックステージが存在しているが、理美容業はフロントステージが主なサービスオペレーションであり、クリーニング業などはバックステージが主なサービスオペレーションである。

表 3-4 : Grove and Fisk によるサービス業の分類

		顧客と接している時間	
		少ない (ローコンタクト)	多い (ハイコンタクト)
同時サービス対象	少ない	車の修理 時計の修理	理美容師 医師
	多い	保険 スーパーマーケット	レストラン スポーツ観戦

(出所 : Grove and Fisk(1983)p. 48 FIGURE 2 を基に筆者作成)

### 3-2-1-3. Lovelock によるサービス業の分類

Lovelock(1983)は、サービス業の分類を表 3-5 に示すとおり、サービスの対象が「人」であるか「モノ」であるか、サービスが「有形」であるか「無形」であるか、による分類を行っている<sup>54</sup>。

①は、「人の身体」に対する有形の行為で、人を対象とするサービス業である。電車での移動やヘアカット、飲食などが該当し、サービスを受けるために顧客はその場にいなければならない。したがって、自分の代わりに他の者がヘアカットをしてもらったり、ハンバーガーを食べたりしたからといって、自身は評価することができない。

②は、「物理的な所有物」に対する有形の行為で、所有物を対象とするサービス業である。配送やクリーニング、修理、倉庫などが該当し、サービスの対象となるモノはその場になくてもいいが、顧客はその場になくても良い。飼っているペットも物理的といえるだろう。したがって、ペットのヘアカットのためにペットサロンやトリマーに預ける場合はここに当てはまる。

③は、「人の心・精神・頭脳」に対する無形の行為で、メンタルな刺激を与えるサービス

<sup>54</sup> Lovelock(1983)p. 12

業である。エンターテインメント、スポーツ観戦、教育、コンサート、占いなどが該当し、その場にいなくても良いが、その場にいたほうが満足度は高い可能性がある。また、音楽や映画はDVDやCDに貯蔵することもできる。

④は、「無形の財産」に対する無形の行為で、情報を対象とするサービス業である。保険、証券、銀行、クレジットカードなどの顧客の財産に対する無形のサービスが該当し、サービスが一度開始されると顧客との直接的な関わりはほとんど必要ない。

①と②はサービスの特徴でもある生産と消費が同時に行われるといった問題から、生産能力に限界があるため、効率性や工夫が必要になる。これは、Grove and Fisk(1983)の同時サービス対象の少ないに分類されているサービス業にも同じことが言える。

表 3-5 : Lovelock によるサービス業の分類

		サービスの対象	
		人	モノ
サービスの行為	有形	① 人の身体	② 物理的な所有物
	無形	③ 人の心・精神・頭脳	④ 無形の財産

(出所 : Lovelock (1983)p. 12 FIGURE 1 を基に筆者作成)

理美容サービスは「①人の身体」に対する有形の行為に当てはまる。清水の産業の分類で述べたが、飲食サービス業と理美容サービス業とでは、顧客への基本的提供物がモノかサービスかの違いがあり、同じ「①人の身体」へのサービス業に分類するには疑問を呈する。また、人の身体に対する有形のサービス行為には、その結果が一過性なものと継続性のあるものに分類できるだろう。例えば、理美容サービスの場合、結婚式やパーティーなどのためのヘアセットは、基本的には当日のみ、そのヘアスタイルを保つことができればよい。しかし、ヘアカットは時間の経過によって創作したものが変化していくが、切った当日だけでなく、翌日以降もそのヘアスタイルを保つことが前提である。個人差にもよるが、顧客はある程度髪の毛が伸びるまでの期間である1か月以上はそのヘアスタイルを保つことを期待しているだろう<sup>55</sup>。その他理美容関連のサービスでは、ネイルが継続的、メイクアップは一時的、エステは継続することで期待した結果が出る。表3-6は理美容関連サービスの継続性に期待する期間について分類したものである。

理美容サービスのように無形の技術で有形のものを作り上げるものには、ネイルやエステなどがある。しかし、美容脱毛や痩身エステなどに関してはサービスを受けた直後に成果を確認・評価することが困難なサービスである。こういったサービス結果をすぐに評価できないサービスをDarby and Karni(1973)は「信頼品質」と呼んでいる。これについては、本章4節2項の品質分類で詳しく取り上げる。

また、リラクゼーションマッサージは、癒し効果やコリの改善であり、目で見える有形

<sup>55</sup> 髪の毛は通常1か月に約1cm伸びる。



のものを顧客に提供するわけではない。したがって、ヘアカットやネイル、メイクアップのようにデザイン力は求められない。これは理美容サービスの中ではシャンプーが当てはまる。

表3-6の分類に加え、理美容関連サービスと似たようなサービスで、半永久的に継続性を期待するものには、医師・看護師の行う美容整形・アートメイク・医療脱毛や彫師の行うタトゥーなどがある。医療脱毛は美容脱毛と同じく、継続することで結果がでるものにも分類できる。

表3-6：理美容関連サービスの継続性に期待する期間

一時的なもの (数時間～数日)	継続性を期待するもの (1週間以上)	継続することで結果がでるもの
ヘアセット メイクアップ 顔そり シャンプー ヘアトリートメント リラクゼーションマッサージ 着付け	ヘアカット ヘアカラー パーマ エクステンション まつ毛エクステンション ネイル ブラジリアンワックス脱毛	美容脱毛 痩身エステ フェイシャルエステ

(出所：千田啓互(2019b)p.32表2)

※ 網掛けは理美容師の資格が必要なサービス

### 3-2-2. Lovelock and Wright によるサービスの細分化

Grove and Fisk(1983)と Lovelock(1983)の分類は非常にわかりやすいが、サービス業という大きな分類であり、さらに業種や業態による分類をしなければ戦略やマーケティングとして使うことは難しいだろう。例えば、同じ飲食サービス業であっても、低価格で牛丼を提供している吉野家の飲食サービスと、居酒屋や高級レストランの飲食サービスとではターゲットにしている顧客層や利用目的も異なる。吉野家は短時間で牛丼を食べるところであり、長時間の滞在を想定していない。また、牛丼を家に持ち帰るテイクアウトであっても同じような満足度があるだろう。しかし、居酒屋や高級レストランは仲間や友人との楽しい時間を過ごすための場所であり、高級レストランならば何かのお祝いや会社の接待などに利用することもある。その居酒屋の美味しいごはんやレストランの高級料理をテイクアウトしたからといって、吉野家のテイクアウトの満足度と同じ基準で判断するのは難しいだろう。

また、サービス業であっても、レストランは無形の技術を使って調理するが、多くは材料に依存する。理美容室も鉗や櫛などの道具に依存するが、レストランの材料とは異なる。また、指名制を導入せず、来店した顧客を効率的に流れ作業のようにこなしていく同時サービス対象の多い理美容室もあれば、一人ひとり丁寧に時間をかける理美容室もあり、顧客との接している時間の少ない理美容室もあれば、多い理美容室もある。さらに、2章2節の理美容室分類のフレームワークで述べたとおり、大人数で組織的経営の理美容室もあ

れば、少人数で個人経営の理美容室、理美容師一人で運営している理美容室もあり、同じ業種であっても細分化することで他社との比較や戦略、マーケティングに役立つだろう。

Lovelock and Wright(1999)は、中心サービス（コア・サービス）は同じであっても、サービスは以下の7つの要素によって細分化できると述べている<sup>56</sup>。

### 1. サービスプロセスの有形・無形の程度

有形は評価しやすいが、無形は評価しにくい。クリーニング業は服という有形のモノを対象としており、中心サービスは服の汚れをできる限り生地を傷めずに落とすことである。飲食サービスの中心サービスは顧客の空腹を満たすことであり、食べ物という有形の要素が大きく、他と比較しやすく評価もしやすい。しかし、大学の授業などの教育サービスは無形の要素が大きいため、評価が難しい。

理美容サービスのヘアカット技術は無形であるが、理美容業の中心サービスは、顧客のヘアスタイルの創造であり、顧客の髪型という有形のものを創ることである。しかし、理美容サービスにはシャンプー&ヘッドスパなどの無形の技術によるリラクゼーションを謳うサービスがあるため、理美容サービスの中でも有形・無形の程度の違いがある。

理美容サービスの提供者は顧客の髪や顔、爪などに対して、無形の技術を提供する。顧客はセルフですることにも可能であるが、プロフェッショナルの専門的な技術を提供してもらうために、お金を払う。多くの理美容関連サービス業は、このプロフェッショナルな専門技術が必要なサービス業である。

### 2. サービスプロセスの直接の受け手

理美容サービスは顧客の髪や頭皮を扱い、クリーニングは顧客の服を扱う。クリーニングのサービスプロセスに顧客は関わらず直接の受け手は「服」であるが、理美容サービスの顧客はサービスプロセスに関わり、直接の受け手となる。したがって、顧客はその場になくてもならない。ジェルネイルやネイルポリッシュも顧客がその場になくてもならないサービスであるが、ネイルチップにデザインを施す場合、つけたり外したりするとき以外は、顧客はその場になくても良い。

### 3. サービス提供の場所と時間

クリーニングは、店舗に直接「服」持っていくが、クリーニングされている時間は、その店舗にいる必要はなく、クリーニングが完了すれば店舗に取りに行くこととなる。インターネットで契約のできるネット保険は、場所の制限はなく、対面せずいつでも申し込むことができる。日本においてヘアカットなどの理美容業は特別な理由を除いて、顧客は必ず店舗に行かなければならない<sup>57</sup>。一方で、介護施設などへの出張を専門にしているヘア

<sup>56</sup> Lovelock and Wright(1999)pp.28-30

<sup>57</sup> 理容師法施行令第4条及び美容師法施行令第4条

カットサービス業者も存在している。法律の改正により、全面的な出張理美容サービスも可能になるかもしれないが、出張サービスに制限のないリラクゼーションマッサージやネイルサービスとは異なり、サービス提供の場所は限られる。

#### 4. カスタマイズか標準化か

バスは停留所が決まっているため標準化されているが、タクシーは顧客の行きたいところで停まることができるためカスタマイズである。飲食サービスでは、フランチャイズ展開しているファストフード店では、調理方法や食材の標準化がされているため、どこの店舗で食べても同じ味を提供することができる。理美容関連サービス業は基本カスタマイズ型である。顧客の希望するヘアスタイル写真が同じであっても、髪質や頭の形は千差万別であり、それらに対応するために経験や技術が必要となる。低価格戦略による効率化が必要な場合、技術を標準化している企業もある。例えば、ヘアカットのマニュアル化やヘアカラーの色の絞り込み、ネイルデザインの絞り込みなどである。

#### 5. 顧客とのリレーションシップの性質

郊外の居酒屋は、地元の顧客との関係性を重視し、リピートしてもらうことを考慮しているだろう。しかし、観光地の飲食サービス店は、地元顧客のリピートによる売上確保ではなく、観光客を対象としており、継続的・長期的な顧客の関係性を考慮していない。理美容業は、店舗の継続的利用もしくは理美容師の指名による長期的な関係性が重要なサービスである。しかし、結婚式場の花嫁に対するヘアセットやメイクアップは、その場の1回だけであり、リピートを考慮していない。こういったリピートを考慮していないサービス業においてはクチコミが重要であるため、例え1度きりの利用であっても疎かにしてはならない。

理美容室・理美容師は基本的に顧客が定期的・継続的にリピートしてくれることを望むため、顧客とのリレーションシップが重要なサービス業である。店全体で顧客情報を管理し、利用履歴によって顧客を分類し、何らかの特典を付与することもある。顧客管理はコストと時間を要する。しかし、効率性を重視し、指名制を採用していない理美容室もあり、理美容師・理美容室と顧客のリレーションシップをできる限り排除し、顧客管理を行わない理美容室もある。指名制のない店舗は、効率性を考慮してのことであり、関係性を断続的にしたいというものではない。

医者のようなサービスでは、顧客の管理は重要であろう。顧客がどのような病状であり、どのような治療が必要であるかを把握するために重要である。しかし、理美容サービスは、治療ではなく、ヘアスタイルの似合わせであり、個々の技術者の芸術性が問われる。医者は、その時の医学的根拠に基づいて、どう施術を行うかを決定するが、芸術においては個々の感性に委ねられる。

全国展開しているチェーン店においては自社を利用してもらうことが重要であるが、各

店舗にフランチャイズオーナーが存在している場合は、顧客の奪い合いとなる。

#### 6. 需要と供給のバランスが取れている程度

海水浴の需要は夏であり、スキーの需要は冬であり、季節によって需要が異なる。また、居酒屋は夜や週末のほうが需要は多いだろう。ヘアカットの需要は季節や時間によってあまり変動しない。しかし、地域によっては土日が混んだり、ビジネス街では昼時や夕方が混んだりするかもしれない。理美容関連サービスにおいて、どのサービスも競争の激しい業界である。理由としては、参入が容易だからである。理美容師の資格の必要なサービスにおいては資格取得が多少の参入障壁となるが、必要のないネイルやエステは参入障壁がさらに低くなる。また、ヘアカットの需要は常にあるが、ヘアセットの需要は土日やイベントの多い季節に集中し、ホストクラブやキャバクラなどの接客業の多い地域であればヘアセットの需要は夕方に集中するだろう。また、ブライダルヘアは結婚式の需要に左右される。理美容サービス業は地域によって一定の需要はあるが、参入障壁が低いいため、どの地域も競争は激しく、供給過多となっている。

#### 7. 施設・設備・人がサービス体験を構成する程度

サービスを提供するためには、建物であったり、使用する道具であったり、有形の要素も重要である。遊園地は多くの乗り物が重要な有形要素である。ディズニーランドは乗り物や従業員がサービス体験に大きく構成されている。理美容室も理美容師、外観、内装、設備、道具など多くの有形要素で構成されている。脱毛サロンの永久脱毛の効果は時間を経て評価することになるが、有形である施術機械によって痛みは異なり、この痛みはサービス体験の評価に大きく関わってくる。機械の説明を受け、自身で施術を行うセルフエステ店は、サービス体験に従業員の関わりは少ないが、施設の場所や設備の構成は大きい。10分程度で行うヘアカット専門店も、従業員との関わりが少ないものの、短時間・低価格でサービスを提供するための設備や人が重要である。

また、理美容サービス業はオシャレな外観や話しやすい理美容師だけでなく、多くの道具に依存している。ヘアカットなら鋏と櫛、メイクならファンデーションや筆、シャンプー&ヘッドスパなら頭髪化粧品、パーマやヘアカラーなら薬剤である。

表3-7は、Lovelock and Wright(1999)のサービスの細分化を用いて、中心サービスが「身だしなみを整える、または容姿を美しくする」とした場合の理美容関連サービスの分類である。

「1. サービスプロセスの有形・無形の程度」では、ヘアカットやヘアカラーなどは有形の髪型を創るという点で、有形の程度の大きいサービスに分類できる。メイクアップやエクステンション、ネイル、着付け、顔そりなども同様に、技術は無形であるが目で見えて仕上がり確認できる点でこちらに分類できる。ヘアトリートメントの施術は髪質改善のた

め髪の毛に艶を与え、触ると指通りの良い仕上りになるが、見た感じではわかりづらいため無形の程度の大きい方へ分類している。シャンプーやヘッドスパ、リラクゼーションマッサージ、フェイシャルエステなども同様で、頭皮や皮膚の汚れの除去、精神的な癒しを与える効果があるが、目で見て判断することは難しいため、こちらに分類している。また、痩身エステや永久脱毛は継続的な利用でなければ評価できないため、こちらに分類している。反対に、ブラジリアンワックス脱毛は、脱毛の効果が施術後すぐに目で見て判断できるため、有形側に分類している。

「2. サービスプロセスの直接の受け手」は、すべての理美容関連サービスは、サービスの受け手は顧客自身である。ただし、例外として、ネイルチップはデザインを施す時間が長く、つけたり外したりするとき以外は、顧客はその場になくても良いため、モノの方に分類している。

「3. サービス提供の場所と時間」は、日本においては理美容師の資格が必要な理美容サービスは、基本的に顧客は店に行く必要がある。体の不自由な方のために、出張も可能であるが、来店者同様、サービス提供者と顧客は同じ時間と場所にいなければならない。ネイルやリラクゼーションマッサージなど、出張に制限のない理美容関連サービスもあるが、顧客は店に行くことで癒しを求めたり、非日常の体験を求めたりするため、多くの理美容関連サービス業は来店することを想定しているだろう。

「4. カスタマイゼーションか標準化」は、理美容関連サービス業のすべてがカスタマイズ型である。顧客の希望するヘアスタイルによって、技術方法や薬剤の選定は異なるからである。また、リラクゼーションマッサージであっても、顧客の希望によって力加減が異なったり、揉んでほしい箇所が違うからである。まつ毛エクステンションであっても、顧客によって付ける本数や付ける箇所を変える必要がある。ただし、企業ベースで考えた場合、技術サービスを標準化している企業もある。例えば、先述のヘアカットのマニュアル化、ヘアカラーの色やヘアスタイル、ネイルデザインの絞り込みなどであり、これらは低価格店や効率性を重視する理美容関連サービス店、サービスプロセスにセルフ工程を導入している理美容関連サービス店などが当てはまる。

「5. 顧客とのリレーションシップの性質」は、ほぼすべての理美容関連サービスが長期的かつ継続的な利用を望んでいるだろう。顧客自身で1回のみ利用で終わらせることのできる理美容関連サービスがほとんどであるが、痩身エステや永久脱毛などのサービスは、継続的に利用しなければ効果の出ないサービスであるのが特徴であり、顧客は強制的に長期的かつ継続的な利用をする必要がある。一方、短期的・単発的な理美容関連サービスは、結婚式の花嫁や参列者へのブライダルヘア&メイク、成人式や卒業式などの特別なイベントの理美容関連サービス、観光地のリラクゼーションマッサージやエステなどが当てはまるだろう。

「6. 需要と供給のバランスが取れている程度」は、ほぼすべての理美容関連サービスに一定の需要があるが、供給とのバランスとなると競争の激しいものとなっており、需要に

対して供給が多いため、理美容関連サービス業の給料は他の業種に比べて低い傾向にある<sup>58</sup>。需要が一定ではなく、ある特定の時期に集中するものとしては成人式や卒業式などの特別なイベントの理美容関連サービスや、土日の結婚式関連のヘアセットなどがある。

「7. 施設・設備・人がサービス体験を構成する程度」は、構成する程度が少ない理美容関連サービスはなく、理美容関連サービスはこの「施設・設備・人がサービス体験を構成する程度」の大きいサービス業であることがわかる。ただし、セルフエステ店などの場合は、サービス提供者の構成する程度は少ない。

表3-7：中心サービスが同じ理美容関連サービスの分類

	無形の程度の大きいサービス	有形の程度の大きいサービス
1. サービスプロセスの有形・無形の程度 ※ 網掛けは理美容師の資格が必要なサービス	シャンプー ヘアトリートメント フェイシャルエステ ヘッドスパ リラクゼーションマッサージ 痩身エステ 美容脱毛	ヘアカット ヘアカラー パーマ ヘアセット メイクアップ エクステンション まつ毛エクステンション 顔そり ネイル 着付け ブラジリアンワックス脱毛
2. サービスプロセスの直接の受け手	顧客自身 すべての理美容関連サービス	モノ ※ ネイルチップ
3. サービス提供の場所と時間	店舗型 法律上出張不可の理美容サービス	出張可能型 ・ネイル ・リラクゼーションマッサージ ・一部の来店不可客の理美容サービス
4. カスタマイズか標準化か	カスタマイズ すべての理美容関連サービス	標準化 ※ 低価格店や効率性を重視する理美容関連サービス店 ※ サービスプロセスにセルフ工程を導入している理美容関連サービス店
5. 顧客とのリレーションシップの性質	長期的・継続的 ほぼすべての理美容関連サービス (※痩身エステ、永久脱毛)	短期的・単発的 ・ブライダルヘア&メイク&エステ ・特別イベントの理美容関連サービス (成人式、卒業式の着付け) ・観光地のリラクゼーションマッサージ、エステ
6. 需要と供給のバランスが取れている程度	一定の需要 ほぼすべての理美容関連サービス	需要変動 特別イベントの理美容関連サービス
7. 施設・設備・人がサービス体験を構成する程度	構成する要素が多い すべての理美容関連サービス	構成する要素が少ない ※ セルフエステ店

(出所：筆者作成)

<sup>58</sup> 千田(2013)p. 60

Grove and Fisk(1983)と Lovelock(1983)のサービス分類では、理美容サービスは、顧客と接している時間が長いため、接客中の対応や居心地なども顧客満足には重要な要素であり、同時にサービスを提供できる顧客数が少ないため、効率性もしくはプレミアムな価値の創造が求められ、フロントステージが主なサービスオペレーションであるため、内装や理美容師のビジュアルなども重要であり、顧客の顔や髪の毛に直接触れるため衛生管理も重要で、サービス内容によってはデザイン性が求められたり、継続性が求められたりするものである。

Lovelock and Wright(1999)のサービス分類では、表3-7から、理美容サービスのほとんどが、技術は無形であるが、有形である顧客自身の髪型などを変化させ、店舗に来店することが主であり、顧客それぞれの要望に対してカスタマイズし、企業またはサービス提供者は顧客との長期的かつ継続的な関係が重要なサービスであり、需要はあるが競争の激しい業種で、サービス提供者、外観や内装、設備、道具などが顧客のサービス体験に深く関わっているサービスであることがわかる。

### 3-2-3. サービス・エンカウンター

先述したとおり、サービス業の種類は多種多様である。サービス業は人（従業員）が人（客）に対して行う接客サービスが多い。例えば、理美容室、飲食店、クリーニング店、教育、ミュージカル、ホテル、銀行、保険などである。しかし、機械やインターネットの技術革新によって、銀行や保険は ATM やインターネットでの利用が可能となり、人を直接介さずにそのサービスを利用することができるようになってきている。また、クリーニング業は顧客が店まで行き、衣類を預けて後日引き取りに行くことが一般的であったが、衣類を段ボールに入れてクリーニング工場に送り、後日家まで配送業者が届けてくれるという宅配クリーニングサービスを展開する企業も増えている<sup>59</sup>。したがって、サービスと言っても業種や企業がターゲットにしている顧客層によって、提供するサービスの形態は大きく異なる。サービス業には、理美容サービスや教育、ミュージカルといったサービス提供者とサービス利用者が同じ時間・場所にいななければならないもののほかに、クリーニングや自動車修理のような有形の物を預かり、必ずしもリアルタイムでサービスを提供する必要のないものもある。

理美容業にはヘアスタイルを作る技術、飲食業には料理を作る技術、ミュージカルには歌や演技の技術、クリーニング業には衣類をキレイにする技術、といった無形の技術を提供することが主サービスである。しかし、ホテルや旅館業には無形のおもてなしサービスという技術が求められる一方、宿泊という場所の提供が主サービスである。顧客はサービスを評価する際、技術や接客といった無形のサービスの他に、後述するフィジカル・エビデンスである建物の外観や内観、働く従業員の見た目、サービス提供のための道具や備品、

---

<sup>59</sup> 例えば、株式会社ホワイトプラスが展開している「Lenet（リネット）」や株式会社ヨシハラシステムズが展開している「せんたく便」など。

などといった有形物も参考にする。また、サービス・エンカウンターの違いもサービス業を理解する重要な要素である。

「サービス・エンカウンター(Service Encounter)」とは、顧客とサービスが直接出会う期間のことであり、サービス利用者とサービス提供者が接する時間だけでなく、物理的な施設やその他の具体的な要素と顧客との接触も含む<sup>60</sup>。ホテルや旅館のサービスで言えば、宿泊場所の提供とその施設で過ごす時間もサービス・エンカウンターとなる。サービス消費における最も重要な場面であり、従業員の能力が試される。

同じような意味の言葉として、「真実の瞬間(Moments of Truth)」がある。真実の瞬間は、Normann(1984)によって提唱され<sup>61</sup>、Jan Carlzon(1987)によって広く知られるようになった。真実の瞬間の結果がサービス品質の知覚を左右する<sup>62</sup>。真実の瞬間が「顧客」と「従業員」であるのに対して、サービス・エンカウンターは「顧客」と「従業員に加え、自社の設備やモノ」である。

ホテルや旅館の場合、夕食や朝食サービスなどを利用しなければ、フロントでのチェックインとチェックアウトのわずかな時間だけが、人対人のサービス・エンカウンターとなる。理美容サービスでは、ヘアカットの場合ヘアカット専門店であれば10分程度であるが、ヘアカットにシャンプーやヘアセット、顔そりなどが付随している一般的な理美容室であれば30分～1時間がサービス・エンカウンターとなる。しかし、サービス・エンカウンターはサービス利用者とサービス提供者が接する時間だけでなく、その施設で過ごす時間もサービス・エンカウンターとなる。つまり、顧客とのサービス・エンカウンターが人（従業員）中心であるか、設備・機械中心であるかのレベルによってビジネスモデルも異なる。例えば、同じ保険業であっても店頭型とインターネット型では、提供するサービスも顧客の求めるサービスも異なってくる。高級ホテルと低価格なビジネスホテルとでは、前者の方が従業員とのサービス・エンカウンターが重視される。

フロントステージのサービスオペレーションと顧客接点のレベルが上がるとサービス・エンカウンターはより多く、より長いものになる。つまり、Grove and Fisk(1983)のハイコンタクトのサービスであればあるほど、サービス・エンカウンターも多く長くなる。Lovelock(1983)のサービスの分類の①「人を対象とするサービス」は、サービス・エンカウンターが多く長いサービス業であると言える。しかし、技術的な進歩によってハイコンタクトのサービス業がローコンタクトやミディアムコンタクトに移行したものもある<sup>63</sup>。例えば、銀行はネットバンキングの登場で、対面での接触は必要なくなり、クリーニング業では、直接店舗まで行かずに、洗濯物を段ボールに詰めて、配達員が家まで回収し、再び届けるといったサービスもある。理美容業はヘアカット10分1000円といった低価格・短時間でサービスを提供する店が登場しているが、非接触でのサービスの提供ができない業

<sup>60</sup> Shostack(1985)、Solomon et al.(1985)

<sup>61</sup> Normann(1984)p.9

<sup>62</sup> Lovelock and Wright(1999)p.54

<sup>63</sup> Lovelock and Wright(1999)pp.48-49



種である。

理美容サービスの特徴は、サービス・エンカウンターが長く、利用者と提供者が近距離で接し、継続的・定期的な利用を想定したサービス業であり、顔または頭に触れている時間が長い。同じような理美容関連サービスにエステやネイル、リラクゼーションマッサージなどがあるが、理美容サービスであるヘアカットは老若男女問わず日常的に大人から子供が身近に利用するサービスである。

一般的な理美容室の場合、ヘアカットであれば30分～1時間は顧客と理美容師が接することになるが、店によってはシャンプーやブロー、受付などを分業制にしているところもあり、サービス提供者が一人ではなく複数人になることもある。また、ヘアカラーやパーマにはある程度の放置時間が必要なため、その時間にサービス提供者はサービス利用者の顔または頭を触れていないが、その時間もサービス・エンカウンターの間であり、理美容室で過ごす時間が、顧客がその店を評価する基準となる。ヘアカットには基本的な理論が確立されているが、理美容師の技術力は個人差が大きい。また、接客態度にも個人差がある。このような個人差をなくすため、そして顧客の期待するサービス品質を一定にするため、指名制のない理美容室や組織的に運営している理美容室であれば、理美容師のヘアカット技術を独自の教育システムとマニュアルで均質化することが重要となる。

理美容サービスのサービス・エンカウンターを極力短くしたのが、ヘアカット専門店に分類した「QBハウス」や「3QCUT(サンキューカット)」である。先述のGrove and Fisk(1983)の分類のハイコンタクトである理美容業をローコンタクトに移行させたとも言える。ヘアカット専門店はヘアカットのみのメニューで、基本的には10分程度で終了する。こういったヘアカット専門店は、オペレーションの効率化を促進するために予約制や指名制を採用していないことが多い。

理美容室は、基本的にはサービス・エンカウンターの長いサービス業であり、この時間、顧客を満足させるようなサービスの提供ができる人材にならなくてはならない。また、企業・組織として運営しているなら、そのような人材を育成しなければならない。その方法としてOJT(On The Job Training)やOFF-JT(Off The Job Training)がある。理美容サービスだけでなく、多くのサービス業で顧客へのホスピタリティ溢れるおもてなしの能力が求められるが、その能力を獲得するのは容易ではない。

Fromm and Schlesinger(1994)によれば、従業員の魅力的な人柄や適応力、倫理観、身だしなみ、活力などは、OJTやインセンティブによって高めることができるかもしれないが、基本的に、それらは人生の早い時期から徐々に育ってきたものであると述べており<sup>64</sup>、気の利く従業員、顧客の立場になって考えられる従業員などの育成の難しさがわかる。

また、近藤(1999)によれば、複数のサービス・エンカウンターのうちひとつでも平均水準を大きく下回れば全体を台無しにしてしまうこともあるとし、サービス・エンカウンタ

<sup>64</sup> Fromm and Schlesinger(1994)pp. 315-316

一で従業員は以下の5つの役割があり、それを遂行しなければならないと述べている<sup>65</sup>。

1. 顧客の欲求を明確化する「カウンセラー(Counselor)」

顧客が何を望んで来店し、そのためにどんなサービスを購入する必要があるのかを明確にすることである。理美容室の場合、ヘアスタイルの変化や創造が目的で来店する顧客が大半であると思われるが、身だしなみを整えるためにただ髪を短く切れば良い顧客なのか、容姿を美しくするためにヘアスタイルをチェンジしたい顧客なのか、顧客の欲求を見極めることが求められる。

2. 企業が提供できるサービスについての情報を提供する「コンサルタント(Consultant)」

顧客のニーズを理解し、それに対してどういう選択肢があるか、または提案をする。パーマであれば、「あなたの髪質にはこの薬剤が適している」といったアドバイスや、ヘアカラーであれば、「あなたにはこの色が似合います」といったアドバイスなど、顧客との共創的プロセスが重要となる。つまり、顧客の注文だけを鵜呑みにするのではなく、こちらからも提案をすることが重要である。

3. サービス企業と顧客との仲介をする「ミディエーター(Mediator)」

組織としてのルールはあるが、顧客の要求に対して柔軟に対応しなければならないこともある。したがって、従業員は組織（企業や店）と顧客の仲介者としての役割も担う。組織風土や企業文化などにも影響するが、権限を委譲することも重要な要素である。これは臨機応変力であり、後述する近藤(1995)の「コンティンジェント・サービス(contingent service)」であるとも言える。

4. サービス提供プロセスの演出をする「プロデューサー(Producer)」

顧客の全体的なサービス経験に責任を持つことが重要であり、サービス全体の満足度を上げるサービス・エンカウンターのプロデューサーとなることが求められる。

5. サービス提供の実行する「アクター(Actor)」

サービス提供者は上記4つを顧客へ提供するプロフェッショナルでなければならない。従業員にはプライベートの顔とビジネスの顔の二面性があると思われるが、そういった意味で良い演技者でなければならない。顧客が期待する時に適した感情を出さなければ不満足につながる<sup>66</sup>。理美容サービスの接客態度は、顧客によってはフレンドリーに接してほしい人もいれば、会話をしたくない人もいる。理美容師は、これらを察知できる能力が求められる。これらの能力も、後述するコンティンジェント・サービスである。

上記のように、サービス・エンカウンターでは顧客の要望に対して迅速に対応しなければならないことも多いため、従業員に権限を委譲することは重要である。Bowen and Lawler

<sup>65</sup> 近藤(1999)pp. 96-98

<sup>66</sup> Lovelock and Wright(1999)p. 330

Ⅲ(1992)は、従業員へ権限委譲（エンパワーメント(empowerment)）することで、複雑なサービスへの対応を可能にし、従業員のやる気と顧客の満足度につながると述べており、エンパワーメントが適している企業とエンパワーメントのメリット・デメリットについて表3-8を挙げている。しかし、すべてのサービス従業員がエンパワーメントを望んでいるわけではない。仕事を通じて自己の成長を望まない従業員も多く、誰かの指示の下で働くほうが楽と思う者もいるだろう<sup>67</sup>。例えば、指名制のない来店した顧客順に流れ作業のようにこなして低価格のヘアカット専門店は指示が明確である。ターゲット顧客は芸術的なヘアスタイルを要求する層ではないため、提供サービスは複雑ではなく、顧客との長期的なリレーションシップも必要としない。そのような企業は理美容師対顧客のリレーションシップではなく、企業対顧客のリレーションシップであると言える。したがって、理美容室もエンパワーメントの適している店舗形態や雇用形態は異なる。

表3-8：エンパワーメントのメリット・デメリット

適している企業	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ サービス内容がカスタマイズである。(低コストで大量生産ではない)</li> <li>・ 顧客との関係が長期的である</li> <li>・ 複雑な技術が必要である(非ルーティンワーク)</li> <li>・ 顧客の要求が予測不能である</li> <li>・ 従業員のタイプが向上心を持ち、自分で判断することを好む</li> </ul>	
メリット	デメリット
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 顧客のニーズに対してより迅速な対応が可能になる(上司への確認がいらなため)</li> <li>・ サービスの失敗が起きた時に迅速なリカバリーが可能になる</li> <li>・ 従業員が自分の仕事だと自分自身に対して好意的な評価を行う(仕事への当事者意識と責任感が生まれる)</li> <li>・ 従業員の顧客への対応がより熱意に溢れ温かいものになる</li> <li>・ 従業員は業務について良きアイデアの源泉となる(改善のアイデアが生まれる)</li> <li>・ クチコミの促進とロイヤルティの保持(満足した顧客のクチコミ)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 従業員の選抜や訓練に費用がかかる(仕組みを作ったからといってうまくいくわけではない。適切な人材を選択し訓練しなければならない。とくに労働集約的な業種では訓練が重要となる)</li> <li>・ 一定しないサービスの提供(個々の顧客対応のため効率的ではない。また、サービス内容がバラバラとなる)ゆえに、公平性がないと感じる顧客がいるかもしれない。</li> <li>・ 顧客に譲歩しすぎる可能性がある</li> </ul>

(出所：Bowen and Lawler Ⅲ(1992)を基に筆者作成)

### 3-3. モノとサービスの違い

#### 3-3-1. Sasser, Olsen and Wyckoff によるモノとサービスの違い

前節では、サービス業の分類に焦点を当て、理美容サービスの特徴について述べた。Judd(1964)や山本(1999)は、サービスの定義について有形財または無形財の所有権の移転に着目し、Lovelock(1983)は、サービス業の分類にサービスが有形か無形か、Lovelock and Wright(1999)でも、サービスの細分化に目で見えて評価のできるサービスプロセスの有形・

<sup>67</sup> Lovelock and Wright(1999)p. 332

無形の程度について触れているが、本節ではモノとサービスの違いに着目した理美容サービスの特徴について述べる。

モノとサービスの違いには、表 3-9 の Sasser, Olsen and Wyckoff (1978) が提唱した「無形性」、「異質性」、「同時性」、「消滅性」の 4 つが最も有名である。

表 3-9 : Sasser et al. によるモノとサービスの違い

<p>① 無形性(intangibility) サービスには形が無いため見たり、触ったりすることができない。したがって、そのサービスが良いかどうか実際に体験するまでわからない。例えば、理美容室でヘアカットする場合、ヘアカットする理美容師の技術が巧いのかどうか実際に体験するまでわからない。</p> <p>② 同時性(simultaneity)* サービスは生産と消費が常に同時に行われるため、提供する側と提供される側を切り離すことができない。例えば、髪の毛を切る人と切られる人は同じ場所・時間にいなければならない。</p> <p>③ 異質性(heterogeneity) サービスは誰が、いつ、どこで、どのように提供するかによって品質が変化する。つまり、提供する人によって品質が変わるため、均一のサービスを提供することが難しい。例えば、従業員が多い理美容室の場合、一人ひとり技術や接客のやり方は異なる。また、一人で営んでいる理美容室であっても、そのときの体調や気分によって接客や仕上がりが多少異なる。</p> <p>④ 消滅性(perishability) サービスは生産と消費が同時に行われるため、貯蔵ができず、在庫として置いておくことができない。例えば、2023 年 12 月 24 日 15 時に予約したヘアカットは、その日を過ぎれば遡って行うことができない。</p>
---

(出所 : Sasser, Olsen and Wyckoff (1978) を基に筆者作成)

※ Zeithaml, Parasuraman and Berry (1985) は、inseparability (不可分性) としている。

理美容サービスは「無形性」であるため、実際にサービスを体験した後でなければ品質がわからない。また、サービスは不可逆性でもあるため、切ってしまった髪の毛の長さをすぐに元の長さに戻すことはできない。パーマメントウェーブやヘアカラーなどは元に戻すことは可能であるが、傷んでしまった髪の毛を元に戻すことはできない。この無形性や不可逆性からくるサービス品質の不確実性を回避するために、消費者は店の外観や従業員のファッション、実際にヘアカットしてもらった人のカット前・カット後の写真などの有形から情報や安心感を得ようとする。

サービスは「同時性」であるため、効率的にサービスを提供することが重要である。理美容サービスを効率的に提供するために、カットする人、シャンプーする人、ドライヤーで乾かす人、受付する人など分業にしてサービスを提供している理美容室も多い。また、サービス効率化の実現のためには、客に協力してもらう必要がある。例えば、予約の時間通りに来てもらったり、施術終了時間が予定より早くなったり遅くなったりすることに理解してもらい、カット中は頭を動かさずじっとしてもらい、などの協力が必要である。

サービスは「異質性」という特徴から提供者の能力や調子によって品質に差が出る。また、需要も変動するため、混んで忙しい時に一定の品質を提供することも難しくなる。理

美容サービスの品質を一定に保つために、従業員教育を徹底し、技術や接客などをマニュアル化している理美容室も多い。一方、後述するが、理美容サービスの異質性を好む層は一定数おり、理美容室や理美容師の違いを楽しみにしている消費者は行きつけを作らないのだろう。

サービスは「消滅性」という特徴から在庫として貯蔵しておくことができないため、予約を急遽キャンセルされた場合、売上の機会を逃すことになる。理美容室は飲食店やホテルなどのサービス業と違って、当日であってもキャンセル料を請求することはほとんどない。理美容サービスを安定的に提供するために、平日の料金を安くしたり、予約をした客には割引をしたりすることで、需要と供給のバランスを一定に保つことが重要である。

### 3-3-2. 研究者別のモノとサービスの違い

Normann(1984)は、モノとサービスの違いを、表3-10のように製造業とサービス業を例に述べている。

表3-10：Normannによる製造業とサービス業の違い

	製造業	サービス業
① 形が	ある	ない
② 所有権が購入時に	移動する	移動しない
③ 再販売	できる	できない
④ 購入前に試すことが	できる	できない
⑤ 保存	できる	できない
⑥ 消費は	生産の後	生産と同時
⑦ 生産・消費・販売を場所的に分散	できる	できない
⑧ 移動	できる	できない ※生産者は移動できる
⑨ 輸出	できる	できない ※サービスシステムはできる
⑩ 購買者は生産の一部に参加	しない	する
⑪ 企業と消費者は	間接的に接触	直接的に接触

(出所：Normann(1984)p.8 Table1.1を基に筆者作成)

- ① 理美容サービスは髪型の変更・創作のために道具や技術を駆使して行うが、理美容師の無形の技術を提供し、対価として金銭を受け取る。
- ② 理美容師の技術を購入して髪を切ってもらえることはできるが、技術の所有権は購入者ではなく理美容師のままである。
- ③ 理美容師の技術はモノのように中古として再販売することはできない。
- ④ 理美容サービスは基本的に購入前に試すことはできない。
- ⑤ 理美容サービスは保存しておくことができない。
- ⑥ 理美容サービスは生産と同時に消費される。
- ⑦ 理美容サービスは生産・消費・販売が同時に行われる。

- ⑧ 理美容サービスは移動できないため、遠方に持っていくことはできない。ただし、理美容師自体は移動できるため、理美容師が移動すれば、技術・サービスを持っていくことはできる。
- ⑨ 理美容サービスは輸出することができない。ただし、サービスシステムは輸出できるため、効率的なオペレーションや付加価値のあるサービスのやり方などは輸出できる。
- ⑩ 理美容サービスの購入者はヘアカットの間、頭を動かさないよう理美容師に協力しなければならない。
- ⑪ モノの場合、消費者は製造業者ではなく、小売業者と接触するが、理美容サービスは理美容師と消費者が直接接触する。

清水(1990)は製品とサービスの違いを以下の点であると指摘している<sup>68</sup>。

① 商品価値の多因子性

理美容サービスであればヘアカットだけでなく、シャンプーや接客サービスなどの因子によってサービスの価値を評価することを意味しており、立地や外観なども因子となる。飲食サービスなら、飲食物そのものだけでなく、立地や店員の態度、店内装飾などの多因子である。

② 総合価値の曖昧性

①のサービスの価値多因子性により、総合的な価値が漠然としており、顧客はどの価値にいくら支払っているのかわからない。例えば、理美容サービスの中心サービスはヘアスタイルの創造であるが、ヘアカット、シャンプー、ヘアセット、接客、会話などの総合サービスでヘアスタイルは創造されており、それぞれどれくらいの価値で、どれくらいの価格なのか曖昧である。

③ 価値とコスト間の相互関連の不明確性

サービスは原価コスト計算・把握が難しいため、価格が曖昧である。ゆえに業界価格や慣習価格、競合店との相対価格によってなんとなく決定される。ヘアカットの原価は無いに等しいが時間を要する。また、鉋や櫛などの道具への投資に加え、シャンプーやヘアスタイリング剤などもコストとなり不明確である。

④ 需要者側における購入対象サービスの事前評価の不能性

製品は購入前に見たり触ったり、試したりすることができるが、サービスは事前評価できない。

⑤ ストックの不能性

サービスは保管できない。

⑥ 流通の一段階性

サービスはサービスの生産者から直接最終使用者へ提供される。したがって、中間業者がない一段階性である。

<sup>68</sup> 清水(1990)pp. 28-34

近藤(1999)はサービスの特徴として以下を述べている<sup>69</sup>。

- ① 形がない
- ② 在庫を持たない (需要に備えることができない)
- ③ 移動できない (例えば、大阪にいる美容師〇〇さんのヘアカットサービスを東京へ移動することはできない。しかし美容師は移動できる)
- ④ 一過性 (一回ごとであってまったくの同一の繰り返しはできない)
- ⑤ 不可逆性 (起こったことは元に戻せない)
- ⑥ 認識の困難性 (サービスであると認識し難い)
- ⑦ バラツキ性 (サービスの品質がその都度異なる)
- ⑧ 生産と消費の同時性 (同時性であるため、サービスの善し悪しがある場で判断できる。しかし、クリーニングや電化製品の修理などは受け取った後の判断となる)
- ⑨ 顧客との共同生産 (顧客も協力しなければならない)
- ⑩ 結果と過程の等価的重要性 (サービスの結果だけでなくサービスの過程も重要)

Lovelock and Wright(1999)はサービスと物財の違いは以下であると述べている<sup>70</sup>。

- ① 顧客はサービスの所有権を得ることはない  
顧客はヘアカット技術を所有できるわけではない。
- ② サービス・プロダクトとは無形のパフォーマンスである  
サービスは有形要素を含むことが多い。例えば、ヘアカットには鏡や櫛が必要であり、顧客の座る椅子や髪の毛が服に付かないようにかけるクロスなどが有形要素である。しかし、ヘアカットは体験できるが、ヘアカット技術であるサービス・パフォーマンスは無形であり触ることはできない。
- ③ 顧客はサービスの生産プロセスに深く関与する  
顧客はヘアカット中、頭を動かさないよう協力する必要がある。
- ④ 他の人々の存在がプロダクトを部分的に形成することがある  
他のお客さんの迷惑になるような行為がサービスの評価の一部となる。例えば、落ち着いた空間で癒されに来ている顧客にとって、大きい声で会話する顧客がいれば癒されない。つまり、店の質だけでなく顧客の質も問われる。
- ⑤ インプットとアウトプットには大きな変動性がある  
施術を担当する理美容師の違いはもちろん、同じ担当者を指名した場合であっても、仕上がりが違ったり、仕上がりは気に入っても、その日の他のスタッフや顧客の態度が気に入らないこともある。
- ⑥ サービスの多くは顧客による評価が困難である  
製品は購入前に試したり、他の製品と比較したりすることができるが、サービスは

<sup>69</sup> 近藤(1999)pp. 56-67

<sup>70</sup> Lovelock and Wright(1999)p. 15 FIGURE 1.3

購入してからでないと評価することができない。したがって、理美容サービスはヘアスタイルが出来上がってからでないと評価できない。また、購入した後でも、それがホントに良かったのかどうかも判断することが難しいサービスもある。つまり、サービスは後述する Zeithaml (1981) のサービス品質分類の経験属性と信用属性であるため評価が難しい。

⑦ 通常は在庫が存在しない

サービスの生産能力である従業員や設備、道具などは待機させることはできるが、技術・サービスは在庫として置いておくことができない。理美容師を待機させることはできるが、需要が少ない場合は無駄になり、需要が多すぎても在庫できないため、顧客を待たすことになる。需要と供給量が一致することが重要となる。

⑧ 時間の要素が相対的に重要である

どんなに良いヘアスタイルを作ったとしても、それが顧客の我慢できる時間内でなければならぬ。提供するサービスにもよるが、時間がかかればかかるほど顧客が苦痛と感じるサービスならば、できるだけ早く提供することが重要となる。例えば、低価格のヘアカット専門店に行く客は、早くて正確なヘアカットを要求するだろうが、理美容室に癒しを求めに来ている人ならば早く終わりすぎると不満となる可能性がある。

⑨ デリバリーシステムにはチャネルの違いがある

製品の場合、工場で生産し顧客へ届けるためには物理的な流通チャネルが必要であるが、サービスの場合、例えばヘアカットは顧客の目の前で生産されるため、物理的な流通チャネルを必要としない。

表 3-11：各研究者によるサービスとモノとの違い

	Sasser et al. (1978)	Normann (1984)	清水 (1990)	近藤 (1999)	Lovelock and Wright (1999)
無形性	①	①④	④	①	②⑥
同時性	②	⑥⑦⑧⑨		③⑤⑧	⑨
異質性	③			④⑦	⑤
消滅性	④	③⑤	⑤	②	⑦
所有権の不能性		②			①
顧客の関与性		⑩		⑨	③
直接性		⑪	⑥		
多因子性			①	⑩	
サービス価値（価格）の曖昧性			②③	⑥	
時間の重要性					⑧
他客性					④

(出所：筆者作成)



表3-11は、各研究者のサービスとモノとの違いをまとめたものである。11の違いが抽出されたが、Sasser et al. (1978)の「無形性」、「異質性」、「同時性」、「消滅性」がベースであり、集約されている。すべてにおいて理美容業は当てはまっており、理美容サービスは基本的には長時間、顧客と理美容師、店によっては他の顧客が同じ空間にいるため、「顧客の関与性」や「時間の重要性」、「他客性」が特徴的である。しかし、サービス業の種類によっては当てはまらないものもあるだろう。例えば、サービス業の中にはインターネット上でのみ取引が完了し、必ずしもface-to-faceによる対面を必要としないサービス業もあるが、理美容業は必ず顧客とサービスを提供する理美容師が同じ空間・時間にいなければならない。

異質性を均質化するための方法には、本章3節5項のセルフサービスがあり、他客性は本章4節1項のサービス・マーケティングのPのひとつであるParticipantsに当てはまる。

清水と近藤の日本人研究者は、サービス価値（価格）に関する違いを示唆しているが、これはサービスの対価としてチップを支払う文化のない日本が関係している可能性がある。

図3-1は、Shostack(1977)の有形要素と無形要素の分類である。塩やドリンクはほぼ有形要素で構成されており、教育やコンサルティングはほぼ無形要素で構成されているとし、ファストフード店は無形要素と有形要素が半々、化粧品はファストフード店よりやや有形要素が強いとしている。化粧品であるモノに無形要素がある理由としては、1970年代は販売員（現代でいう美容部員）による化粧品の販売、つまりカウンセリング化粧品が主流であったからであると思われる。現代ではカウンセリングの必要のないセルフ化粧品を購入する消費者も多くなっている。したがって、化粧品はほぼ有形要素であり、カウンセリングによるアドバイスや情報提供という部分では、無形要素も含んでいるが、それにお金を支払っているわけではない。消費者の購買意欲を掻き立てたり、満足度を高めたりする価値はあるだろうが、化粧品の値段にその情報提供したサービスを価格に上乗せすることはできない。

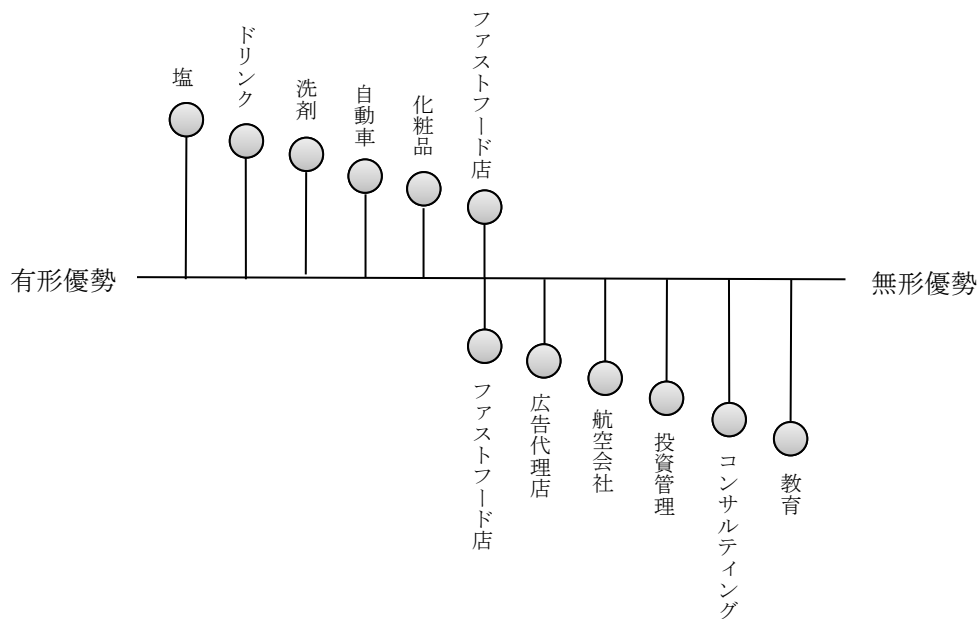


図 3-1 : 有形要素と無形要素の分類

(出所 : Shostack(1977) p. 77 を基に筆者作成)

### 3-3-3. 中心サービスと付随サービス

清水(1968)はサービスの種類を「精神的サービス」、「業務的サービス」、「金銭的サービス」の3つに分類したが、その後、多くの研究者がサービスの分類を行っている。

Normann(1984)は、提供するサービスには中心的なサービスである「コア・サービス(core service)」と、コア・サービスに付随する「周辺サービス(peripheral service)」の2種類があるとしている<sup>71</sup>。清水(1968)の業務的サービスがコア・サービス、態度的(精神的)サービスが周辺サービスに当てはまる。

Eiglier and Langeard(1977)は、周辺サービスには、コア・サービスの促進的な役割がある周辺サービスと、コア・サービスの強化的な役割のある周辺サービスの2種類があるとしている。ホテルを例に挙げれば、ホテルのコア・サービスは宿泊であるが、促進的な役割がある周辺サービスはホテルのフロントであり、コア・サービスの強化的な役割のある周辺サービスはホテルの中の飲食店である。つまり、コア・サービスの使用を容易にするための周辺サービスなのか、コア・サービスの魅力を追加するための周辺サービスなのかである。また、周辺サービスを別料金として請求できるのか、コア・サービスとまとめの請求しかできないのか、といった価格面についても言及している。

先述のとおり、清水(1968)による産業の分類では、付加的提供物(周辺サービス)の料金を基本的提供物(コア・サービス)の料金に織り込んで無料で提供するか、個別に請求

<sup>71</sup> Normann(1984) p. 23

するかは企業によると言及していたが、企業の戦略として周辺サービスの価格を他社との差別化の要因としても考えることができる。

Lovelock(1992)は周辺サービスではなく、「補足サービス(supplementary service)」と呼んでおり、Eiglier and Langeard(1977)の2分類を参考に、補足サービスには促進型・強化型それぞれに4つの要素があるとし、コア・サービスとこの8つの要素からなる「Flower of Service Model」を提示している(表3-12参照)<sup>72</sup>。

人を対象とするサービスやハイコンタクトなサービスは補足サービスを多く伴う。サービス業によっては、サービスレベルの違いによる補足サービスの追加で差別化を行っている。例えば、飛行機のエコノミークラスとビジネスクラス、ファーストクラスが当てはまり、ファーストクラスではエコノミークラスに比べ、顧客の付加価値となる補足サービスが充実している。つまり、高価格の場合、十分な価値のある補足サービスを提供しなければならない。

Lovelock and Wright(1999)によれば、成熟産業でのコア・サービスによる大きなイノベーションは、時間と費用がかかるため難しく、イノベーションの多くは補足サービスによって生じるとしている<sup>73</sup>。Lovelock(1994)は、自社の補足サービスの競争優位が模倣され、業界のスタンダードになるのにどれくらいの時間を要するのかも考慮し、模倣困難な補足サービスの創出の重要性について述べている<sup>74</sup>。

表3-12: Flower of Service Model の補足サービス

促進型(facilitating supplementary service)	強化型(enhancing supplementary service)
コア・サービスの利用を支援、またはコア・サービスの提供に必要な補足サービス (情報、受注、請求、支払い)	顧客に付加価値を与える補足サービス (コンサルティング、ホスピタリティ、保管・保護、例外への対処)
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 情報(提供場所、営業時間、価格、利用方法など)</li> <li>➤ 受注(申し込み、受付・注文、予約、プラットフォーム)</li> <li>➤ 請求(明瞭な金額の請求書、支払い方法の提示)</li> <li>➤ 支払い(セルフレジ、対面、引き落とし)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ コンサルティング(ヘアスタイルのアドバイス・カウンセリング)</li> <li>➤ ホスピタリティ(挨拶、飲み物のサービス、) ※人を対象とするサービスでは最も重要</li> <li>➤ 保管・保護(駐車場、貴重品預かり、包装、託児所)</li> <li>➤ 例外への対処(特別な要望、苦情への対応)</li> </ul>

(出所: Lovelock and Wright(1999)p. 178 を基に筆者作成)

近藤(1995)は、コア・サービス、周辺サービス以外の臨機応変に対応しなければならない状況適応的なサービスを「コンティンジェント・サービス(contingent service)」と呼んでいる<sup>75</sup>。コア・サービスと周辺サービスは対価を得るメニューであるが、コンティンジェント・サービスは必ずしも対価を得るサービスではないとし、理美容サービスで例える

<sup>72</sup> Lovelock(1992)(1995a)、Lovelock and Wright(1999)は、サービスには、「コア・プロダクト(core product)」と「補足サービス(supplementary service)」があるとしている。Lovelock and Wright(1999)p. 76

<sup>73</sup> Lovelock and Wright(1999)p. 80

<sup>74</sup> Lovelock(1994)pp. 29-31

<sup>75</sup> 近藤(1995)pp. 37-39

なら、ヘアスタイルの創作がコア・サービス、シャンプーが周辺サービス、接客中の会話がコンティンジェント・サービスに当てはまるであろう。理美容サービスのコア・サービスはヘアスタイルの創作であるが、シャンプーやヘッドマッサージは周辺サービスとなる。しかし、しゃべりすぎる理美容師や、反対にまったくしゃべらない不愛想な理美容師であれば、その接客態度を希望していない顧客にとっては不満足の原因となり、満足のいくヘアスタイルであってもリピートしない可能性がある。リラクゼーションマッサージ屋で技術は巧かったが、施術中の会話が苦痛で癒されなかった、という経験をしたことのある者もいるだろう。つまり、コア・サービスではないコンティンジェント・サービスにおいても顧客の不満足要因となりうる。近藤(1995)は、サービス業ではコンティンジェント・サービスが重要であり、現場の従業員の個人的な能力に任せるのではなく、権限委譲も含め、組織的・計画的に進めることが重要であるとしている<sup>76</sup>。

嶋口(1994)によれば、コア・サービスは顧客が求めるレベルに達していなければ不満足要因になるが、周辺サービスは顧客が求める一定以上のレベルであれば満足要因になるという<sup>77</sup>。したがって、コア・サービスは後述する当たり前品質のサービスで、周辺サービスやコンティンジェント・サービスは魅力的品質のサービスである。

#### 3-3-4. サービスの視覚化

清水(1968)は、サービスの種類を「精神的(態度的)サービス」、「業務的(機能的)サービス」、「金銭的サービス」の3つに分類し、金銭的サービスは企業側が犠牲になることから、サービスの概念から排除することが妥当であると述べたが、清水は精神的サービスと態度的サービスを一括して「道徳的サービス」とも呼んでおり、機能的サービスは1階、道徳的サービスは2階と表現し、2階を良くするには1階がしっかりしていなければならないと述べている<sup>78</sup>。その後、多くの研究者が図3-2のような、真ん中にコア・サービス、その周辺に付随サービスといった図、あるいは有形要素と無形要素といった図を考案し、提供サービスを視覚化することによってサービスの重要性をわかりやすく提示している<sup>79</sup>。

<sup>76</sup> 近藤(1995)p. 41

<sup>77</sup> 嶋口(1994)p. 66

<sup>78</sup> 清水(1968)pp. 31-34

<sup>79</sup> 例えば、Shostack(1977) “Molecular Model” や Rust and Oliver(1994) “Components of Service Quality”、Lovell(1994) “Flower of Service Model”

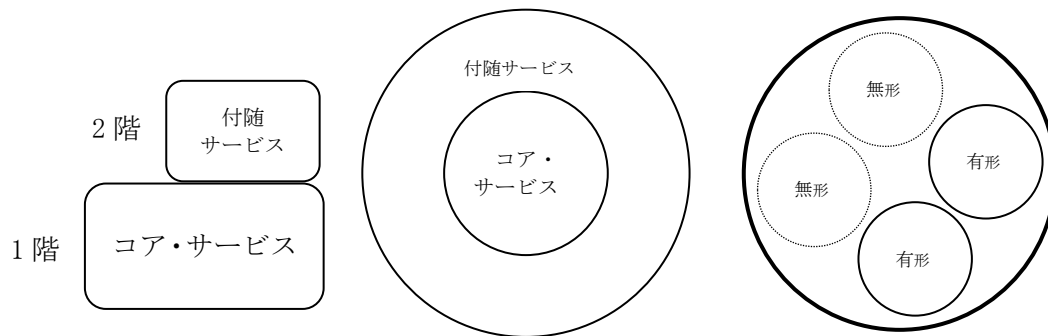


図3-2：サービスの視覚化

(出所：清水(1968)、Shostack(1977)を基に筆者作成)

Rust and Oliver(1994)は、サービス業を視覚化した図として、モノとサービスの組み合わせによる4つの要素の大小から述べており、図3-3に示すとおり非常にわかりやすい。

「サービス・プロダクト(Service Product)」は、無形の製品のことであり、接客、技術などが当てはまる。マクドナルドの場合なら笑顔や接客であり、理美容サービスなら技術力や接客中の会話などが当てはまるだろう。

「サービス・エンバイロメント(Service Environment)」は、サービスの環境のことであり、サービスを提供する場所や建物、雰囲気などが当てはまる。サービス業の中でも人対人である場合、立地や内外装が顧客誘引の重要な要素となる。

「サービス・デリバリー(Service Delivery)」は、サービスを提供している時間であり、顧客からすれば体験している時間である。マクドナルドの場合は、注文から受取までの時間は短く、滞在時間も長い顧客を想定しているわけではないが、理美容サービスの場合、受付・カウンセリングから始まりシャンプーやカットだけでなく、ヘアカラーやパーマメントウェーブも行えば、滞在時間はさらに長くなる。

「フィジカル・プロダクト(Physical Product)」は、有形の製品のことであり、完全な無形の製品しか提供しないサービス業であれば、この要素は無いということである。マクドナルドであればハンバーガーやポテトが当てはまる。理美容サービスの場合は、有形のヘアスタイルを創作しているため、まったく無いというわけではない。また、理美容室の多くは、店独自の商品や取引しているメーカーのシャンプーやトリートメントを販売しており、家に持ち帰ることのできる有形の製品も販売している。

Rust and Oliver(1994)の図は非常にわかりやすいが、一般的な中価格帯の総合的なメニューを提供している理美容室のサービスと低価格のヘアカット専門店のような短時間のカットメニューのみを扱う理美容室を説明するには難しい。図では、低価格のヘアカット専

門店の有形の製品はほとんど無く、サービスの提供している時間も短いため、無形の製品であるサービス・プロダクトの割合が多くなっている。しかし、一般的な理美容室よりも低価格ヘアカット専門店の方が技術力や接客力が高いというわけではなく、重要というわけでもない。したがって、同業種であっても比較する際は、理美容室の店舗形態によって、他の要素を加えるか、図の点線で示した内円のように、全体の円の面積を小さくする必要があるのである。

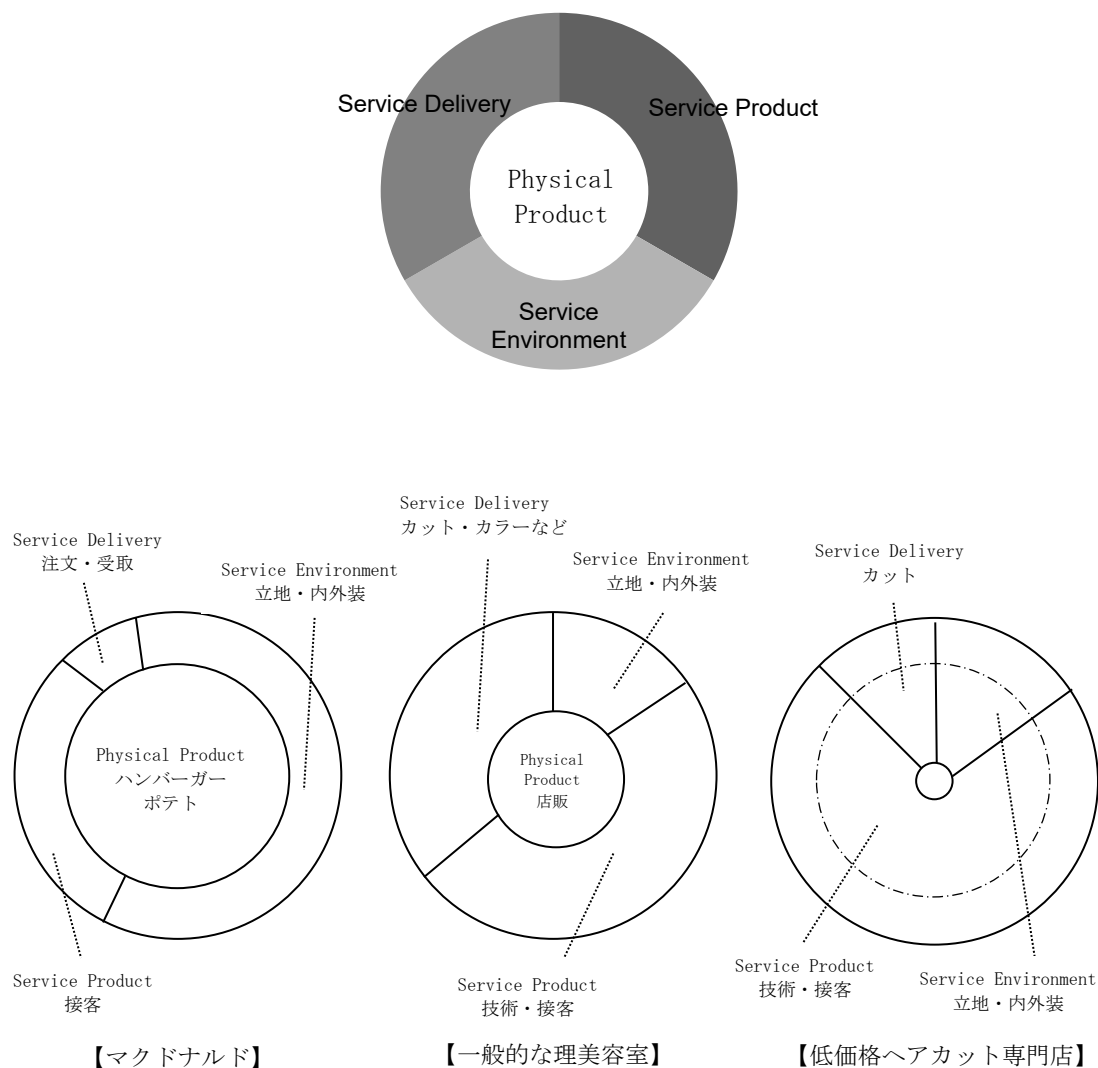


図3-3 : Rust and Oliver の “Components of Service Quality” と使用例

(出所 : Rust and Oliver (1994) p. 11 を基に筆者作成)

### 3-3-5. セルフサービス

サービス業の難しいところは、異質性に加え、同じようなサービスを行っても受け手によって感情が異なることである。それは、受け手の好みや今までの経験によって、提供されたサービスを比較するからである。例えば、技術力のある理美容師であっても100%顧客を満足させ、リピートさせることは困難である。

サービスの品質を均一にするためには、機械化もしくはセルフサービス化させることが重要になる。Zeleny(1978)は、人が行うサービス業を効率的に行うには、セルフサービスを拡大することが重要であると述べており、Lovelock and Young(1979)も費用を抑える戦略として顧客参加（セルフサービス）を拡大するべきであると述べている。

理美容室のセルフサービス例は、髪の毛を乾かすドライヤーの工程を顧客によるセルフで行う店があったり、自分の鞆や荷物をロッカーに入れる工程をセルフで行う店があったりする。また、機械化の例では、自動シャンプー機を導入している店があったり、券売機による事前会計を行う店もあったりする。券売機による会計はセルフサービスであるとも言える。

一昔前、企業や施設によっては警備員が常時配置されていたが、技術進歩により防犯カメラやセンサーの登場で、常時警備員を配置する必要はなくなり、現在は効率的なセキュリティ対策が可能となっており、人件費の削減だけでなく、セキュリティの強化にもつながっている。企業が警備員を配置する目的は、不審者や犯罪者の侵入の阻止である。機械化によって、警備員の配置人数を最小限に抑えることができるようになっており、警備という仕事人が人から機械化されたということである。

理美容室に通う顧客の基本的な目的は、自分の想像するヘアスタイルの創造である。したがって、自分の望むヘアスタイルを自分自身で創造できれば、理美容室に通う必要がなくなる。

Lovelock and Wright(1999)は、自社サービスの競合がセルフやモノの借用にも存在する場合、競争優位の確立は難しいとしており、セルフとモノの借用による分類を行っている。その分類が表3-13である<sup>80</sup>。

---

<sup>80</sup> Lovelock and Wright(1999)p.166

表 3-13：タクシーと理美容室（ヘアカット）の競合

	自分でモノを所有	他からモノ（サービス）を借用
自分で行う	車を購入し、自分で車を運転する	レンタカーを借りて自分で運転する
	バリカンや鋏を買って自分で髪を切る	理美容師から鋏を借りて自分で髪を切る ※ 理美容サービスには、ここに競合がない
他の人に頼む (雇う)	車を購入し、運転手を雇う	タクシーを利用する
	バリカンを買って元理美容師の家族や手先の器用な友人に髪を切ってもらい ※ お金を払うかは別として、理美容サービスの競合である	理美容室で髪を切ってもらい

(出所：Lovelock and Wright (1999) p. 166 FIGURE 8.9 を基に筆者作成)

タクシーは自家用車やレンタカーが競合となる。理美容サービスの場合、理美容室は家庭とも競合であるといえる。なぜなら、家庭用バリカンや鋏を購入してセルフで髪を切ったり、元理美容師の友人や親などに切ってもらったりすることが可能だからである。

人が髪を切ったり、ヘアカラーをするのは、「可愛くなりたい」「カッコよくなりたい」「身だしなみを整えたい」からであり、それが叶うのであれば、理美容室であろうが、自分であろうが、友人であろうが、手段はなんでもよい。これは、次項の Christensen and Raynor (2003) の提唱する「片付けるべきジョブ (Job to be done)」である。

しかし、多くの人が理美容室に行っていることを鑑みれば、セルフやモノの借用との競合より、理美容師・理美容室との競合であり、競争優位を獲得することが求められる。

### 3-3-6. 片付けるべきジョブ

「片付けるべきジョブ (Job to be done)」とは、顧客は自分の「ジョブ (用事)」を片付けるために、製品やサービスを購入するという考え方で、Christensen and Raynor (2003) によって提唱されたものである。つまり、顧客は自分の問題を解決するための手段として、製品やサービスを購入するということである。

Levitt (1969) は、Leo McGivena が語った「100 万個の 6mm ドリルが売れたのは、100 万個の 6mm の穴が欲しかったからであり、顧客はドリルが欲しかったわけでない」から、顧客価値の重要性について述べている<sup>81</sup>。つまり、消費者はモノ・サービスを購入するのではなく、モノ・サービス使用後の期待を購入するのであり、購入後の満足感を得るためにモノ・サービスを購入しており、「片付けるべきジョブ」の考えと同じである。

理美容室に来る顧客の片付けたいジョブとは、「美しくなりたい」、「身だしなみを整えたい」という欲求から、髪の色を染めたり、髭を剃ったりすることを望む者もいるが、「髪を切る」ことを目的にしている顧客が大半であると思われる。一般的な理美容室は、髪を切った後に、髪を洗い、ドライヤーを使って髪を乾かし、場合によっては髭を剃る、ヘアセ

<sup>81</sup> Levitt (1969) pp. 1-2



ットをするといった一連のプロセスがあるが、ヘアカット専門店は「髪を切る」というジョブを片付けたい顧客のみに特化している。すなわち、「髪を切る」というジョブ以外のプロセスである「髪を洗う」や「髪を乾かす」などの付随サービスを排除している。

一般的な理美容室は、流行やオシャレに対してお金と時間をかけることに躊躇しない顧客層（ハイエンド層）に対するアプローチの方法として、技術力を高める努力をしている。しかし、ヘアカット専門店は、流行やオシャレは二の次で、「髪を切る」というジョブを低価格・短時間で片付けたい顧客層（ローエンド層）にターゲットを絞っている。短時間でも顧客の満足する仕上がりに出来ているのは、日本のヘアカットの技術力が世界でもトップレベルであることや国家資格による基本的な技術習得が必須であることから、顧客が求める技術力をはるかに超えている理美容師が多いからであろう。図3-4は、日本の理美容サービスの技術力が時間の経過とともに上がり、顧客の求める技術力との差が生じていることを表したものである。したがって、ローエンド層はヘアカットの技術力に十分満足しているため、「髪を切る」以外のプロセスにお金と時間を費やすことに躊躇するのである。

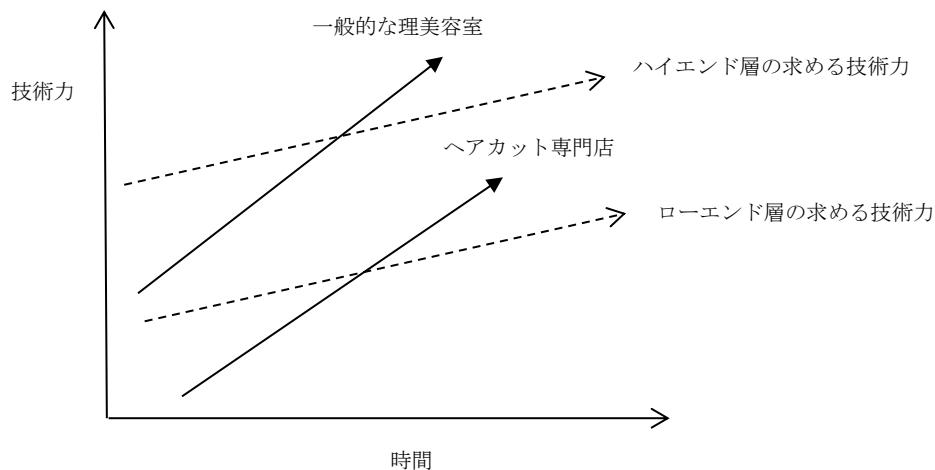


図3-4：顧客の求める理美容技術力

(出所：Christensen(1997)、Christensen and Raynor(2003)を基に筆者作成)

### 3-4. サービスにおける品質

#### 3-4-1. サービス・マーケティングのP

製品のマーケティングにおいて McCarthy(1960)の4P(Product, Price, Place, Promotion)は有名であるが、サービスは製品と異なる性質があるため、Booms and Bitner(1981)は、McCarthy(1960)の4Pから、さらに3つのP (Participants, Process, Physical evidence)を加えてサービス・マーケティングの7Pを提唱した。その後、多くの

研究者によって Booms and Bitner の 7P モデルが使用されている<sup>82</sup>。

また、Lovelock and Wright(1999)は Booms and Bitner の 7P を元に 8P モデルを提唱している<sup>83</sup>。表 3-14 は 7P と 8P の違いであり、Lovelock and Wright(1999)では、「Product」を「Product elements」と「Productivity and quality」に 2 分化している。

表 3-14 : サービス・マーケティングの 7P と 8P

Booms and Bitner(1981)		Lovelock and Wright(1999)	
Product (サービス製品)	サービスの品質やブランド	Product elements (サービス製品の要素)	顧客価値を生み出すサービスパフォーマンスの構成要素すべて
		Productivity and quality (生産性と品質)	いかに効率的に顧客価値を生産し、顧客の期待する品質を提供できるか
Price (価格)	サービスの価格	Price and other costs of service (サービスの価格とその他のコスト)	顧客がサービス購入の際に支払う金銭的、時間的、身体的コスト
Place (場所)	立地やチャネル	Place and time (場所と時間)	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
Promotion (プロモーション)	宣伝や広告	Promotion and education (プロモーションとエデュケーション)	サービスをプロモーションすることは、顧客に自社サービスのメリットを教えることである
Participants (参加者)	従業員や顧客、他の客	People (人的要素)	サービスの生産に関わる従業員と顧客(顧客は従業員だけでなく、他の客も評価する)
Process (サービスプロセス)	サービスの過程や予約	Process (サービスプロセス)	効率的な方法でサービスを提供しているか(効率的でないと、生産性の低下や顧客の苦情につながる)
Physical evidence (フィジカル・エビデンス)	外観や道具、備品、服装	Physical evidence (フィジカル・エビデンス)	建物や内装、従業員の服装などの目に見える手がかり。品質に大きな影響を与える可能性がある(例えば、他の客の出来上がったヘアスタイル)

(出所: Booms and Bitner(1981), Lovelock and Wright(1999)を基に筆者作成)

近藤(1999)は、Booms and Bitner によって追加された 3 つの P は、サービスの結果というより、主にサービスの過程の側面での質を左右して顧客の満足感に大きな影響を与える要素であり、顧客の体験を作り上げる要素であるため、初めてのサービス購入時よりもすでに一度経験した 2 回目以降のリピート消費の意思決定に大きな影響を与える要素だと述べている<sup>84</sup>。Participants (参加者)、Process (サービスプロセス)、Physical evidence (フィジカル・エビデンス) の特徴は以下である。

● Participants (参加者)

理美容師が顧客 1 人に対して 1 人で行う場合、供給できる時間が決まっている。例えば、

<sup>82</sup> 例えば、Zeithaml and Bitner(1996)p.105。Zeithaml and Bitner(1996)では、「Participants」ではなく「People」としている。

<sup>83</sup> Lovelock and Wright(1999)pp.18-20

<sup>84</sup> 近藤(1999)p.177

1人当たりのヘアカット時間（受付からシャンプー・ヘアカット・ヘアセット・会計まで）を1時間以内に設定しても、パーマやヘアカラーを追加した場合、1時間では終わらないだろう。したがって、効率的な運営をし、利益を最大化するためには、従業員の経験や勤が必要になってくる。また、突然のキャンセルは機会費用の損失にもなる。だからと言って、予約料を事前にとったり、悪質なキャンセルでない限り、ペナルティを与えるようなことをしない理美容室が大半である。これは、表3-7で説明したとおり、理美容業が継続的に来店してもらうことが前提で、リレーションシップを重んじるサービス業だからであろう。突然のキャンセルや予約時間に遅れてくる顧客は、他の客(Participants)にも影響するため、顧客の質が問われる。つまり、サービスとモノとの違いで取り上げた Lovelock and Wright(1999)の他客性というサービスの性質からくるものである。

- Process (サービスプロセス)

サービスのプロセスの詳細を把握するツールに、サービスのブループリントがある。サービスのブループリントは、フロントステージ、バックステージ、顧客を含めたサービス提供の流れを視覚化したものであり、Shostack(1984)によって提唱され、その後、他の研究者らによって進化した<sup>85</sup>。サービスのプロセスを可視化でき、改善点や非効率的なプロセスを把握できるため、サービスをデザインするうえで重要なツールとなっている。

理美容のサービスプロセスは、企業や店舗、スタッフ数などによって異なる。例えば、低価格のヘアカット専門店のようにシャンプーや顔そりは提供せず、ヘアカットのみの単一サービスといった流れ作業のようなシンプルなサービスプロセスもあれば、メニューが豊富で、顧客の髪の長さや使用薬剤の種類によって価格も異なるような理美容室は、サービスプロセスも複雑である。

- Physical evidence (フィジカル・エビデンス)

7Pのうち、「フィジカル・エビデンス(Physical evidence)」は、立地にも関係してくるが、サービス業の業種によって大きく異なり、サービスの核となる部分にもなる。例えば、東京ディズニーランドは、乗り物や建物などのフィジカル・エビデンスがサービスの核であろう。もちろん、東京ディズニーランドのキャストによるホスピタリティ溢れる無形のサービスも人気のひとつであるが、様々なアトラクションやエレクトリカルパレードのように、物的な要素が必要である。

理美容サービスも銕がなければ切るサービスを提供できず、撥水性のクロスがなければ薬剤が服や体について危険である。しかし、理美容師の技術は、銕と櫛があれば基本どこでも提供することができるため、物的な依存は少ない傾向にある。

フィジカル・エビデンスは主に視覚的な要素を指すが、フィジカル・エビデンスの価値を高めるための言葉として、「サービススケープ(Servicescape)」があり、Booms and

---

<sup>85</sup> 例えば、Kingman-Brundage(1989)

Bitner(1981)や Bitner(1992)はその重要性について述べている。サービススケープは、顧客がサービスの提供を受けるために足を運ぶ物理的な場所の設計のことであり、サービスを提供する施設の外観や内装（インテリアだけでなく匂いや雰囲気、音楽など）、施設の立地や周辺環境（温度や明るさ）、従業員の服装や身だしなみが含まれる。多くのサービス組織がサービススケープのデザインを重視するようになってきている<sup>86</sup>。無形のサービスを消費者に視覚化できるからであり、魅力的であれば差別化につながるからである。また、初めての顧客は、サービススケープを手掛かりに期待を膨らませるため、品質の評価にもつながる<sup>87</sup>。さらに、サービススケープは顧客だけでなく、従業員のためにも使い勝手の良いものでなければならない。なぜなら、設備が品質に影響するからである。従業員の設備の満足度が顧客の満足につながるモデルを提唱したのが、後述するサービス・プロフィット・チェーンである。

### 3-4-2. 品質の分類

Zeithaml(1981)は、Nelson(1970)によって2分類され、その後 Darby and Karni(1973)によって3分類となったモノ・サービスの品質分類、「探索品質(Search quality)」、「経験品質(Experience quality)」、「信頼品質(Credence quality)」を用いてサービス評価の困難性について述べている（図3-5参照）。

探索品質は、消費者が商品を購入前に評価することのできる品質で、実際に触ったり試したりすることができる。複数の製品を比較・検討する際の情報として利用することができる。不確実性とリスクを削減できる。モノは探索品質であることが多く、服や家電、家具などが当てはまる。

経験品質は、消費者が商品の消費中または消費後に評価することのできる品質で、実際に商品を利用し体験することで初めて評価できる。購入前に評価のできないレストランの食事、旅行、ヘアカットなどが当てはまる。

信頼品質は、商品の購入後も時間が経過しないと評価の難しい品質で、商品や企業、サービス提供者を信頼して購入を決定する。医者による手術や自動車の修理などが当てはまる。

---

<sup>86</sup> Lovelock and Wright(1999)p. 200

<sup>87</sup> Lovelock and Wright(1999)pp. 200-201

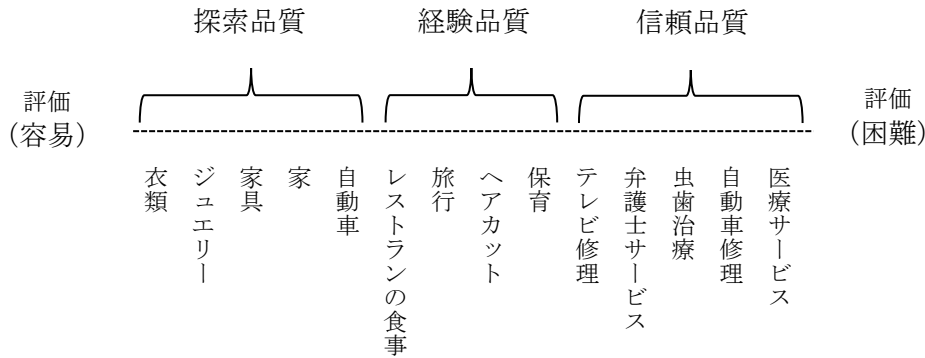


図 3-5 : 品質別評価の難易度

(出所 : Zeithaml(1981)p. 186 FIGURE 1 を基に筆者作成)

モノは探索品質の特性を持っており、サービスは経験品質と信賴品質の特性を持っている。サービスについてあらかじめその品質を知って、購入時のリスクを低減するためのひとつの方法に、購買体験者のクチコミの利用がある<sup>88</sup>。

Lovelock and Wright(1999)は、経験品質や信用品質の特性が高い商品は、顧客に対してより多くの探索品質の特性を提供することが重要であるとし、顧客の不安を解消するための方法のひとつに、無料体験やお試し価格があり、資格保持や優勝経験といった視覚的な情報も有効な手段であると述べている<sup>89</sup>。

理美容サービスは経験品質または信賴品質であることがわかるが、サービスを購入する際は、サービススケープやクチコミを重視することになるだろう。近藤(1995)は、サービスはモノと比べて、クチコミ、価格、知名度、建物の外観、従業員の服装といった外在的なものを手掛かりにすることが多くなると述べている<sup>90</sup>。

### 3-4-3. サービス購入のリスク

Zeithaml(1981)の品質分類からもわかるように、サービスは経験品質または信賴品質であるため、リスクを感じながら購入への意思決定を行っている。したがって、消費者は商品・サービスの購入前にリスクを軽減するためにクチコミやネット検索、フィジカル・エビデンスなどの手掛かりからリスクを軽減する対策を行う。Lovelock and Wright(1999)は表 3-15 に示すとおり、知覚リスクのタイプを7つ挙げ、購入前ステージで顧客がリスクを削減するためにとる方策について述べている。

<sup>88</sup> 近藤(2000)p. 3

<sup>89</sup> Lovelock and Wright(1999)pp. 68-69

<sup>90</sup> 近藤(1995)p. 192

表 3-15：リスクタイプとリスク削減の方策

知覚リスクのタイプ	
1.	<u>機能的リスク</u> （パフォーマンスが不満足に終わるかもしれないリスク） このクリーニング店でシミをおとすことができるだろうか。美容室で思い通りのヘアスタイルにしてくれるだろうか。
2.	<u>金銭的リスク</u> （金銭的な損失や予期せぬ出費があるかもしれないリスク） 思ったよりコストがかかるのではないだろうか。
3.	<u>時間的リスク</u> （時間のロスや遅れがあるかもしれないリスク） 納期が間に合うだろうか。どれくらい待たなければならぬだろうか。サービスの提供が遅くないだろうか。
4.	<u>身体的リスク</u> （体や持ち物にダメージを受けるかもしれないリスク） 海外旅行で病気になったらどうしようか。郵便で送って壊れないだろうか。顔そりで傷つかないだろうか。
5.	<u>心理的リスク</u> （個人的な恐れや他の良くない感情が起きるかもしれないリスク） 飛行機が落ちないだろうか。美容師との会話が気まずくないだろうか。
6.	<u>社会的リスク</u> （他の人の考えや反応が否定的なものになるかもしれないリスク） 新しい担当者に変えたけど、みんなどう思うだろうか。安い店に変えたけど、知られたらどう思うだろうか。
7.	<u>感覚的リスク</u> （五感のいずれかに望まぬ感覚を受けるかもしれないリスク） ホテルの部屋から見える景色が悪いかもしれない。美容室の店の匂いがくさいかもしれない。
購入前ステージで顧客がリスクを削減するためにとる方策	
➤	友人や知り合いなどの信頼できる人からの情報を探索する
➤	評判の良いサービス提供企業を探索する
➤	保証を求める
➤	購入前にサービスを試す
➤	サービスを提供する組織の従業員に競合サービスについて尋ねてみる
➤	有形の手がかりや他のフィジカル・エビデンスを吟味する
➤	インターネットを用いてサービスを比較する

（出所：Lovelock and Wright(1999)p. 73 を基に筆者作成）

これらのリスクを軽減するために、消費者は購入前に、自分のニーズに対して情報を検索し、代替案を明確化し、それぞれのベネフィットとリスクを比較・検討し、購買を決定する。リスクが高ければ、情報探索に時間を要し、そのサービスが最寄品ではなく、買回品であるならば、慎重かつじっくり情報を検索するだろう。例えば、「昼食に何を食べるか」選択するのと、「どこの英会話スクールに行くか」選択するのとでは、リスクの大きさは異なる。また、サービスは経験品質であるため、製品とは違い、事前に評価できない分、クチコミなどを利用するだろう。

#### 3-4-4. 最寄品・買回品とサービス

Copeland(1923)は、商品を購入動機と頻度によって、「最寄品(convenience goods)」、「買回品(shopping goods)」、「専門品(specialty goods)」という3つに分類し、現在においても広く用いられている。この商品分類は、Parlin(1914)が商品を最寄品と買回品の2つに分類し、その後 Copeland が Parlin の買回品に含めていた商品群を、新しく「専門品」

として分類し追加したものである<sup>91</sup>。

最寄品は、購入頻度の高いもので、計画的に購入されることはなく、比較的商品の価格が低いため、購入までの意思決定時間も短い。消費者は商品に対してよく知っており、家の近所や利便性を重視した場所で購入する。トイレットペーパーや缶コーヒー、歯ブラシなどが該当する。

買回品は、購入前に時間をかけて他の製品との品質や価格などを比較・検討し購入される。購入頻度は低く、一般的に価格は高めである。家具や家電製品、衣料品などが該当する。

専門品は、消費者にとって価格以外に特別な何らかの魅力も持っており、買い回りをせずに、その商品を購入するために時間や労力など、十分な努力を消費者にさせる。独自のブランドや個性を持った高級自動車、高級ブランド品などが該当する。

消費者によっては、一般的には買回品に分類されるモノが最寄品に当てはまったり、その逆もあるだろう。買回品よりも最寄品の方が購入頻度も多く何度も同じモノを購入し、一般的に低価格であるため、結果に対する重要度は小さい傾向にあるだろう。山本(1999)はサービスとモノとの知覚品質と満足度は、最寄品と買回品では異なると述べている<sup>92</sup>。

モノの最寄品は、単価は低い傾向にあるため、購入に失敗しても満足度への影響は大きくないだろうが、同様の他社製品も購入していることが多いため、品質に対する評価は厳しいとしている。例えば、缶コーヒーは多くの製品があるが、不味いと感じたということは美味しいと思う缶コーヒーを知っているということであり、その不味いと感じた缶コーヒーは二度と買わないだろう。

サービスの最寄品は、モノ同様単価は低い傾向にあるため、購入に失敗しても満足度への影響は大きくないだろう。しかし、サービスの場合にはモノと比べて、手がかりの収集が困難であり費用もかかるため、通常利用しているサービスが期待している品質よりも高いのなら、積極的に情報探索を行って銘柄変更をすることは少ないだろうと述べている。例えば、特に不満のないクリーニング店を積極的に変えようと思わないのと同じである。

モノの買回品は、最寄品より結果に対する満足度への影響は大きいですが、購入意欲が高まらなければ、情報探索や情報収集を積極的に行わない。また、購入頻度がそれほど多くはないため、たくさんの銘柄を知ることは難しい。したがって、モノの最寄品よりも品質評価に対するバラつきは小さい。

サービスの買回品は、モノの買回品同様、最寄品より結果に対する満足度への影響は大きいですが、購入後でないと品質を知ることができない経験財である場合が多いので、購入後の影響の度合いを推測することがモノに比べると難しい。そのため結果の重要度は大きく、購入経験の少なさと手がかりの利用の難しさから、品質を特定することができず、品質評価のバラつきも大きく感じる。

---

<sup>91</sup> Copeland(1923)p. 282

<sup>92</sup> 山本(1999)pp. 157-159

山本(1999)は、サービスが買回品である場合は、友人やクチコミといった外部情報の重視度が高く、最寄品である場合は外部情報の重視度は低いと述べている<sup>93</sup>。また、顧客が他者に推奨するには、品質と満足度の向上や維持が重要であるが、それであっても推奨された相手が新規顧客になるかどうかは分からないと述べており、初回割引やクーポンなどで初回購買を促し、失敗への不安を和らげたり知覚リスクを下げたりすることで、消費者に品質評価の機会を与えることは重要であるが、こうした方法の有効性は最寄品に限られると述べている<sup>94</sup>。したがって、理美容サービスを最寄品に分類している消費者には、初回割引のクーポンが掲載されている「ホットペッパービューティー(HOT PEPPER Beauty)」<sup>95</sup>などの検索サイトでの誘引がひとつの有効な戦略であるが、買回品に分類している消費者にはクチコミなどの外部情報が重要となる。最寄品であっても買回品であっても、初回割引クーポンやクチコミが掲載されているホットペッパービューティーなどのプラットフォームは、購入前の効率的な情報、つまり「手掛かり」となる。そのうえで、買回品に分類していれば友人からの推奨が重要となる。

#### 3-4-5. サービス購入の手掛かり

消費者は製品やサービスを購入する際、何らかの「手掛かり(cue)」によって決定する。Olson(1972)によれば、手掛かりには「内因性手掛かり」と「外因性手掛かり」の2つがある<sup>96</sup>。内因性手掛かりは、製品そのものに関係するもので、食べ物であれば「味」、香水であれば「匂い」、電化製品であれば「機能」などが当てはまる。

外因性手掛かりは、物理的に製品の一部ではないもので、「価格」、「パッケージ」、「店の外観」、「ブランド名」などが挙げられる。

価格と品質評価に関する研究は1960年代に行われ<sup>97</sup>、現代においては「安かろう悪かろう」といった諺があるように、「価格が高ければ品質はそんなに悪くないだろう」といった心理的な効果や評価のひとつとして挙げられるだろう。有形の手がかりがない場合、高価格であれば顧客の期待値も上がると言われている<sup>98</sup>。

手掛かりに関する研究は1970年代以降、積極的に行われ、Jacoby, Olson and Haddock(1971)では、価格が唯一の手掛かりである場合には、品質に関する指標として機能するが、複数の手掛かりがある場合には機能しないことが示されている。また、Olson and Jacoby(1972)やSzybillo and Jacoby(1974)では、内因性手掛かりは外因性手掛かりよりも、品質の知覚に強い影響を与えることが示されている。

<sup>93</sup> 山本(1999)p. 189

<sup>94</sup> 山本(1999)p. 190

<sup>95</sup> ホットペッパービューティーは2007年からリクルート社が提供しているヘアサロンの検索・予約サイト。それまで、消費者はお店の看板やチラシなどの情報を頼りにサロンを探し、予約の際はサロンの営業時間内に店に立ち寄るか、電話をかけていたが、ホットペッパービューティーにより、消費者はサロンの検索が容易になり24時間いつでもヘアサロンの予約が可能となった。

<sup>96</sup> Olson(1972)p. 73

<sup>97</sup> 例えばMcConnell(1968)

<sup>98</sup> Chen, Gupta and Rom(1994)p. 26



しかし、上記は有形であるモノに対する手掛かりを対象としており、サービスは無形であるため、内因性手掛かりの取得が困難である。経験財であるサービスでは、内因性手掛かりを購入前に手に入れることは難しい。したがって、サービスにおいては比較的取得が容易な外因性手掛かりを頼りに購入に至ることも多く、経験品質の場合、友人やクチコミなど既体験者の情報を活用する<sup>99</sup>。

経験財であるサービスを購入する際、知人やクチコミといった既に利用した者からの情報を頼ることになるが、購入後に形成されるサービス品質の評価過程では、内因性手掛かりを利用することが可能となり、購入前に形成された期待との比較が行われると同時に、外因性手掛かりも含めた全体評価が行われ、リピートするかを考える<sup>100</sup>。

山本(1991)(1992)は、最寄品と買回品の手掛かりの違いについて検証しており、モノでは最寄品より買回品の方が外因性手掛かりを優先的に取得し、サービスでは反対に最寄品の方が外因性手掛かりを優先的に取得することを明らかにしているが、価格の取得に関しては、モノでは差が見られず、サービスでは買回品において優先される結果となっている。最寄品では消費者は何度も購入経験を積むことで、内因性手掛かりを使った効率的な推論過程を構築することができるが、買回品では購入経験を何度も積むことができないため、外因性手掛かりを使った推論過程を採用しがちであるとも述べている<sup>101</sup>。

また、山本(1999)は、モノとサービスに対する関心度の違いによって手掛かりの優先度も異なると述べている<sup>102</sup>。消費者は購入を考えているモノ・サービスの知識や関心が低ければ外因性手掛かりを優先し、モノよりもサービスのほうがより強くその傾向にあると述べている。内因性手掛かりを取得したとしても、その利用には消費者自身の追加的な努力や知識を必要とするからである。また、買回品は最寄品より購買経験を積むことが難しいが、失敗したときのリスクは高いため、関心が高い場合は外因性手掛かりを取得した後に、内因性手掛かりを取得し、十分な比較・検討が行われる。しかし、知識や関心が低い場合は、外因性手掛かりを優先するだろうと述べている。また、最寄品では関心の高い消費者は内因性手掛かりを、関心の低い消費者は外因性手掛かりを優先して取得するだろうと述べている。つまり、理美容サービスを最寄品と捉えているか買回品として捉えているか、ヘアスタイルに対するこだわりや関心が高いか低いかによって、消費者の行動（手掛かりの取得とその利用）が異なるということである。

品質の判断には、サービスの価格とサービスを提供する物理的な設備などの外因性手掛かりの重要性については多くの研究者によって示されているが<sup>103</sup>、山本(1993)では無形財の買回品を対象にビジュアル（建物の外観など）の重要性を示し、山本(1999)でも医師、看護師の服装（職務にふさわしい服装）の重要性について述べている。服装も品質評価のひ

<sup>99</sup> Zeithaml(1981)p. 187

<sup>100</sup> 山本(1999)pp. 107-109

<sup>101</sup> 山本(1993)p. 66

<sup>102</sup> 山本(1999)pp. 212-213

<sup>103</sup> Zeithaml(1981)p. 187

とつとして顧客が知覚しているというものであり、医療サービスの品質の詳細については、4章2節9項で取り上げる。

### 3-5. 新たなサービス業の分類

Grove and Fisk(1983)のサービス業の分類では、理美容師やレストランは顧客と接している時間の長いハイコンタクトな業種に分類されていた。しかし、理美容業でも一般的な理美容室に勤めている理美容師であればハイコンタクトであるが、低価格ヘアカット専門店に勤める理美容師は顧客と接している時間の短いローコンタクトに分類されるだろう。また、レストランと同じ飲食サービス業であってもファストフード店はローコンタクトのサービス業である。したがって、同じ業種であっても業態によって分類は異なるだろう。

Lovelock(1983)のサービス業の分類では、飲食サービス業と理美容サービス業が同じ「人の身体」へのサービス業に分類されているが、清水(1968)の産業分類でも指摘したとおり、飲食サービス業の基本提供物はモノであるが、理美容サービスの基本提供物はサービスであり、同じ「人の身体」へのサービス業であっても多種多様である。また、理美容サービスや飲食サービスであっても、コンティンジェント・サービスによって顧客へ感動体験を提供し、満足度の向上がリピートやクチコミにつながるため、これらのサービス業はメンタルな刺激を与える③「人の心・精神・頭脳」に対する無形の行為であるともいえ、サービス業の分類の細分化が必要である。

さらに、Lovelock and Wright(1999)のサービスの細分化は、業態の分類にも活用でき、理美容関連サービスについての分類を試みたが、本章で取り上げた先行研究を参考に、リスクや継続性、価格転嫁への有無などを加え、新たなサービス業の分類を提示する。

サービス業は以下の11の要素で分類することで、自社の取り巻く環境や同業種との比較を行うことができるだろう。

1. 無形または有形含有の大小
2. リスクの高低
3. 維持の程度
4. 評価への時間の程度
5. 価格転嫁の有無
6. 異質性の程度
7. 他の客と関わる程度
8. サービスの対象が人かモノか
9. 即時性の程度
10. 従業員や組織が関わる程度
11. 施設・設備・道具がサービス体験を構成する程度

### 1. 無形または有形含有の大小

清水(1968)は、産業には基本的提供物がモノである場合とサービスである場合があり、モノが基本的提供物で付加的提供物にサービスがある産業を販売業に分類し、近藤(1999)はこれをサービス業ではなくサービスの担うオペレーションのある販売業としたが、Normann(1984)の指摘したとおり、基本的提供物がモノであっても、従業員のサービス態度によって顧客の満足感や品質への判断が左右されるのであれば、サービス業といっていよう。つまり、サービス業には完全無形サービス業と有形含有サービス業があり、有形含有サービス業の中にサービスオペレーションの大小が存在している。指圧のマッサージや理美容サービス、医療サービスなどの知識と技術を駆使して行うサービスは、完全無形サービス業である。飲食サービス業や販売業などの基本的提供物がモノである場合は有形含有サービス業であり、美容部員が顧客へ化粧品の商品説明を行う販売業はサービスの担うオペレーションの大きい有形含有サービス業であり、ファストフード店のような顧客と接する時間が短く、調理に専門的な知識や技術の必要ない販売業はサービスの担うオペレーションの小さい有形含有サービス業である。

### 2. リスクの高低 (やり直すことができるか、できないか)

本章4節3項で述べたが、サービスは経験品質または信頼品質であるため、消費者はリスクを感じながら購買への意思決定を行っている。Lovelock and Wright(1999)はリスクのタイプを7つ挙げ、そのひとつに身体的リスクについて説明しているが、Lovelock(1983)が分類した理美容サービスなどの「人の身体」へのサービス行為のなかにもリスクの大小がある。例えば、理美容サービスのなかでは、メイクアップで眉毛を描くことに失敗してもやり直すことができるが、ヘアカットは切りすぎてしまった場合、やり直すことができないため、失敗のリスクは大きい。同じ眉毛を描く行為であってもアートメイクは失敗のリスクは大きい。また、医療サービスの美容整形のなかでも、しわやほうれい線の改善のために行うヒアルロン酸やボトックス注射と、外科手術の必要なものとはリスクは異なる。

### 3. 維持の程度 (定期的な通いが必要か、必要でないか)

### 4. 評価への時間の程度 (評価がすぐにできるか、できないか)

表3-6で取り上げたが、サービスには一過性でよいものと継続性を期待するものがあり、さらに定期的にサービスを購入しなければ評価できないものもある。例えば、結婚式の花嫁へのヘアセットやメイクアップはその日のみ保つことができればよいが、ヘアカラーやパーマメントウェーブであれば、顧客は1ヵ月以上の継続を望むだろう。また、外科手術の必要な美容整形であれば、半永久的にその状態を維持することを期待し、痩身エステや英会話スクールは定期的かつ継続的にサービスを利用することで、サービス結果を評

価することができる。したがって、結果の評価がサービス購入後すぐにできるか、時間が経たなければ評価できないのかでも分類することが重要となる。

#### 5. 価格転嫁の有無

清水(1968)は、付加的提供物の料金を基本的提供物の料金に織り込んで無料で提供するか、個別に請求するかは企業によるとしているが、基本的提供物がモノである販売業の場合、無形のサービスを提供したからといって、価格に転嫁することは難しい。例えば、百貨店で化粧品の成分や使用方法を説明する美容部員の無形サービスを、モノである化粧品に価格を上乗せすることはしていない。顧客は美容部員からその商品説明を受けずに購入することも可能であるが、説明を受けないからといって価格が安くなるわけではない。マクドナルドの中心サービスはハンバーガーやポテトの調理・提供であるが、基本的提供物はモノであり、無形のサービスを価格に転嫁することはできない。理美容サービスの中心サービスはヘアスタイルの創造であるが、付随サービスであるシャンプーや顔剃りなどの無形サービスをヘアカットというメニューに織り込んでいる店と、顧客の選択次第で個別に請求する店があり、無形サービスを価格に転嫁することができる。つまり、価格転嫁の大小は、完全無形サービス業と有形含有サービス業とで大きく異なる。しかし、商品価格にサービス料10%を上乗せするようなレストランや料亭などは、飲食サービス業のなかでも無形のサービスを価格転嫁できる業態であるといえる。

#### 6. 異質性の程度 (均質が可能か困難か)

Sasser et al. (1978)やZeithaml et al. (1985)をはじめ、多くの研究者がモノとサービスの違いに品質の均一が難しい点を挙げているが、基本的提供物がモノである販売業においては、付随サービスである接客態度に異質性はあっても、中心サービスであるモノの品質には影響しない。また、同じサービス業種であっても、セルフサービスを取り入れている業態や機械によるサービスオペレーションを備えている業態は、サービスの均質化が可能である。例えば、マニュアルがあり調理方法も簡単なファストフード店の料理の味は毎回同じであり、髪の毛をセルフサービスで乾かし、機械による自動シャンプーを導入している白髪染めヘアカラー専門店では、サービス結果の均質の程度は大きいだろう。

#### 7. 他の客と関わる程度

Booms and Bitner(1981)は、7PモデルのひとつにParticipantsを挙げ、顧客は他の顧客のことも評価するとし、Lovelock and Wright(1999)も他の顧客の存在が企業やサービスの品質に影響することを示唆したが、他の顧客との関りの程度は業態によって大きく異なる。例えば、他の顧客の会話が聞こえない個室で行うリラクゼーションマッサージ屋もあれば、他の顧客との距離も近く会話も聞こえるリラクゼーションマッサージ屋もある。完全個室の空間を提供している居酒屋もあれば、個室のない居酒屋もある。他の顧客の態度

が悪かったり、気分を害する場面に出会ってしまえば、その店の品質やサービスを気に入っていても、再購入するのを躊躇してしまう可能性がある。また、企業側としても他の顧客の存在が品質に影響するため、業態によっては他の顧客との関りの程度の大小がリスクにもつながるだろう。しかし、インターネットでサービス提供が完了するようなサービス業では、他の顧客との関りはない。

#### 8. サービスの対象が人かモノか

#### 9. 即時性の程度（リアルタイムでサービスを提供しなければならないか、そうでなくてもよいか）

Lovelock(1983)のサービスの分類や Lovelock and Wright(1999)のサービスプロセスの直接の受け手の違い、そして表3-11に示したモノとサービスの違いにおいても、サービスの対象が人なのかモノなのかで分類することは重要である。モノであれば同時性は必要なく、リアルタイムでサービスを提供しなくてもよい場合が多いため、顧客はそのモノを預けてその場にいらなくてもよい。理美容サービスでも人間のヘアカットとペットのヘアカットとでは、ペットを預けておける点で時間的リスクに差がある。

人へのサービスはリアルタイムでの提供が多いが、リアルタイムで提供しなくてもよい業態もある。例えば、ネット保険の申込はインターネットで行い、翌日以降に連絡が来ることもしばしばである。

#### 10. 従業員や組織が関わる程度

近藤(1999)は、複数のサービス・エンカウンターのうちひとつでも平均水準を大きく下回れば全体を台無しにしてしまうこともあると示唆したが、誰も雇わず1人で切り盛りしている理美容室と、シャンプーや顔剃り、ヘアカット、受付を分業し、1人の顧客に対して複数人の従業員で対応する理美容室とでは、サービス・エンカウンターに関わる人数は異なり、人数が多く、利用状況によってサービス提供者が変わるようであれば、サービス品質の異質性の大小も異なる。また、顧客側からはわからないが、雇用形態によっても、成果報酬型の業務委託契約者がサービス提供者となる理美容室と、組織的に自社の利益を追求する正社員のみで構成されている理美容室とでは、顧客1人に関わる程度は異なるだろう。

#### 11. 施設・設備・道具がサービス体験を構成する程度

Lovelock and Wright(1999)の細分化でも挙げられているが、すでに「従業員や組織が関わる程度」で「人」の構成要素が含まれているため、人ではなく「道具」を加えた。また、サービスの視覚化で取り上げた Shostack(1977)の「分子モデル(Molecular Model)」では、清水のいう基本的提供物も有形要素と無形要素に分類されているが、基本的提供物につい

では、「無形または有形含有の大小」で分類するため、目に見える施設や設備、道具などがこちらにあたる。

施設や設備に依存しているサービス業の場合、他の場所で同じサービスを提供することはできない。たとえば、東京ディズニーランドのサービス体験は、ジェットコースターのような乗り物やキレイに装飾された建物を他の場所に持ち運ぶことは不可能である。理美容サービスは、鉋や櫛の道具があればどこでもヘアカットは可能であるが、シャンプーやヘアカラーは洗い流す設備が必要となる。ほとんど道具や設備がなくても同じ品質でサービスを提供できるものには、司会業や落語家がある。

4章2節4項で近藤(2000)の道具品質は、建物や設備だけでなく、予約やアクセスのしやすさなどの利便性も含まれているが、こちらの分類では持ち運ぶことのできる道具類のことを指している。

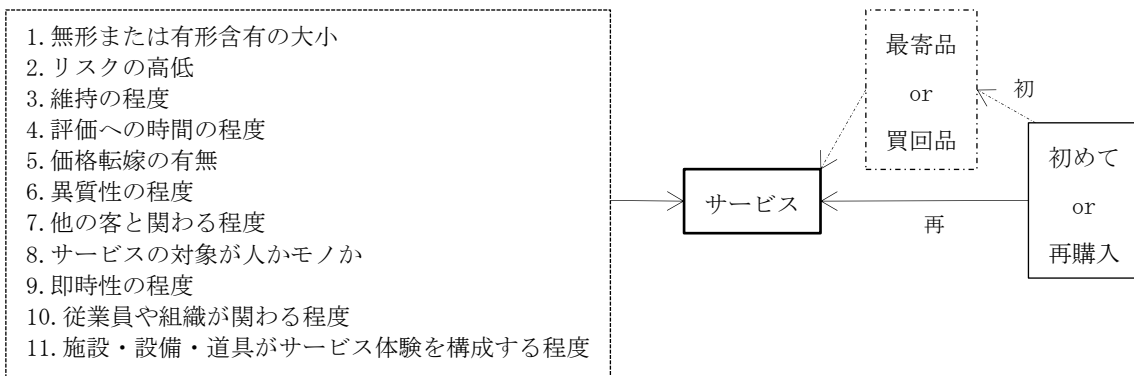


図3-6: サービス業の分類と顧客の購入に至るプロセス

(出所: 筆者作成)

図3-6は、本章で扱ったサービス業の分類と顧客側からの購入に至るプロセスの流れである。サービスを提供する側は、新たに提示した11の要素から分類し、その業種・業態にあったマーケティング活動で顧客に購入を促し、顧客はそのサービスをその店や企業から購入するのが初めてなのか、再購入なのかによって、行動様式が異なる。

本章4節で取り上げた最寄品・買回品、サービス購入の手掛かりにおいても、リピーターであればすでに取得した外因性の手掛かりを参考にする必要はなく、内因性の手掛かりの結果の評価によって再購入に至っている。リピーターであれば、そのサービスの品質やプロセスを理解しており、最寄品であろうが買回品であろうが、他社と比較したうえで購入することを決定しているため、他社のサービスを探索する時間は再購入の頻度が多いほど、なくなっていくだろう。一方、初めての購入の場合、そのサービスを最寄品と捉えており、関心の高いサービスであれば内因性手掛かりを重視し、関心の低いサービスであれば外因性手掛かりを重視する。また、そのサービスを買回品と捉えており、関心が低けれ

ば最寄品同様、外因性手掛かりを重視するが、関心が高い場合は外因性手掛かりと内因性手掛かりの両方を重視するのである。

最後に、専門品について述べておくと、有形財の場合、高級なモノであることが多く、そのモノを購入するために時間や労力を惜しまない。例えば、高級自動車や高級ブランド品が該当するが、無形財の場合であれば、独自のブランドを確立しており、他では体験できないようなサービス、例えば、東京ディズニーランドやユニバーサルスタジオジャパンなどが該当するだろう。数ヶ月も予約が埋まっている予約困難なサービス店を高価格でも購入したい場合も当てはまるだろう。したがって、サービスの専門品の場合、初めての購入であっても、そのサービスを購入することに特別な魅力があり、内因性または外因性の手掛かりを探索したり、他と比較するわけではないため、最寄品や買回品のようなプロセスを経るわけではなく、再購入と同じサービスの購入プロセスとなるだろう。

## 第4章 サービス品質と顧客満足度

### 4-1. 顧客価値

#### 4-1-1. 顧客価値の公式

研究者の中には顧客・消費者にとってのサービスへの価値、つまり顧客が主観的に評価する価値に対して公式を提示している。

清水(1968)は、顧客価値は、物的価値と情緒的価値とその他の要素を足して、価格で割ったものであると述べている<sup>104</sup>。物的価値には、材料や使用部品の水準、技術レベル、品質などが該当し、製品でいえば原価に代わるコストのかかるものである。情緒的価値には、コストを要しないものが該当し、接客サービスなどがあてはまるであろう。その他の要素には、企業や店舗の知名度やブランド、アフターサービスの有無、付加的サービスの有無がある。清水は1960年代の早い段階から価格のみでの判断ではなく、総合的なサービス価値の重要性について述べている。

$$\text{顧客価値} = \frac{\text{物的価値} + \text{情緒的価値} + \text{その他の要素}}{\text{価格}}$$

Heskett, Sasser and Hart(1990)は、顧客価値は実現された結果と達成されたプロセスであるサービス品質を、サービスの価格とサービス取得のためにかかったその他のコストで割ったものとしている<sup>105</sup>。

$$\text{顧客価値} = \frac{\text{サービス品質 (結果+過程)}}{\text{価格+その他のコスト}}$$

また、Heskett et al. (1990)は、顧客満足は提供されたサービス品質から期待していたサービスを引いたものとしている。

$$\text{顧客満足} = \text{提供されたサービス品質} - \text{期待していたサービス}$$

---

<sup>104</sup> 清水(1968)p.100

<sup>105</sup> Heskett et al. (1990)p.2



Lovelock and Wright(1999)は、顧客満足は知覚されたサービスを期待していたサービスで割ったものとしている<sup>106</sup>。

$$\text{顧客満足} = \frac{\text{知覚されたサービス}}{\text{期待されるサービス}}$$

Grönroos(1993)も、サービス品質の評価は、事前に抱いていた期待と実際の結果との一致または不一致の程度によって決定されると述べている<sup>107</sup>。例えば、なんとなく入った飲食店が美味しかった場合、事前期待はないため、評価は高くなるだろう。反対に、行列のできる店として紹介された店であれば、味がそれなりに美味しくても、期待値が大きいため、評価は低くなってしまう傾向にあるだろう。結果が事前期待より良ければ評価は高く、低ければ低い評価となる。

Cronin and Taylor(1992)は、サービス品質と満足度の調査において、サービス品質より満足度のほうがリピートに繋がることを示唆しているが、サービス品質は満足度につながるとしている<sup>108</sup>。

Iacobucci, Grayson and Ostrom(1994)は、品質が全体的・長期的な評価であるのに対して、満足感はある特定の状況に強く影響させると述べている<sup>109</sup>。また、サービス品質が高ければ満足感も高くなり、品質が低ければ満足感も低くなるという相関関係があるとしていることから、品質を高めることは重要である<sup>110</sup>。サービスの品質は第三者機関などの客観的な評価は難しいため、自社による主観的な評価であっても品質を高める努力が重要であろう。

また、多くの研究者が、サービス品質は顧客が長期的な認識に基づいて下す評価であり、顧客満足は顧客の短期的かつ情緒的な反応であると述べている<sup>111</sup>。

近藤(1999)は、サービスの場合には結果品質と過程品質があり、結果について直ちに判断できないときには、顧客は全体的品質の判断を過程品質に求める傾向があると述べている<sup>112</sup>。例えば、腕はいいが無愛想な理美容師より、客の話を聞き、説明がわかりやすく礼儀正しい理美容師のほうが顧客を満足させることができるかもしれないということである。

清水(1968)やHeskett et al. (1990)の式からもわかるように、サービス品質は客観的品質よりも主観的にどう思うのが重要である。結果品質も過程品質も重要であるが、理美容サービスの場合、結果品質は顧客の希望するヘアスタイルの創作という共通の目的と結果がある。しかし、過程品質においては、多少異なる。ゆっくりくつろぎたい人もいれば、できる限り早く退店したい人もいる。また、会話を楽しみたい人もいれば、会話をしたく

<sup>106</sup> Lovelock and Wright(1999)p. 88

<sup>107</sup> Grönroos(1993)p. 51

<sup>108</sup> Cronin and Taylor(1992)p. 55

<sup>109</sup> Iacobucci et al. (1994)p. 10

<sup>110</sup> Iacobucci et al. (1994)p. 11

<sup>111</sup> 例えば、Rust et al. (1996)

<sup>112</sup> 近藤(1999)p. 138

ない人もいるだろう。したがって、過程品質には状況適応力つまりコンティンジェント・サービスが求められる。

イメージの共有が難しかった理美容サービスであるが、情報技術の進歩によってイメージの共有が容易になった。例えば、「芸能人〇〇〇のようなヘアスタイルにしてほしい」や、「きれいな赤色のヘアカラーにしてほしい」といった口頭によるオーダーに対して、直ぐにスマートフォンで画像検索し共有することができる。

しかし、理美容サービスの難しい点は、顧客によって髪質が違うため、施術時間のかかる場合がある。ヘアカットならば、そこまでの時間の差はないが、パーマやカラーは現在の薬剤の関係上、放置タイムが存在する。昔に比べ各メーカーの企業努力や科学の進歩により、ヘアカラーやパーマで使用する薬剤も安全で効率的、効果的なものも多数存在しているが、それでも時間はかかる。これは髪質によっても異なり、その見極めは経験や知識による。

#### 4-1-2. 品質と満足の関係

Oliver(1981)は、品質は満足と違って全般的な判断や評価であり、満足は特定の取引から得られるものであるが、品質はそうではないと述べている。ただし、満足と品質の概念は密接な関係を持っており、満足は購入したモノ・サービスに対する全般的な態度の後にやってくるとしている。

Parasuraman, Zeithaml and Berry(1985)は、満足はサービスの提供中によって判断され、品質はサービスの全体または長期的に判断されると述べている。Taylor and Baker(1994)は、品質の判断はサービスの特定の側面に基づくが、満足は全体的な評価であり、満足感具体的な経験に基づくが、品質は論理的に判断されると述べている。

Rust and Oliver(1994)は、品質と満足は密接な関係で、満足は直接的な経験を必要とし、満足度(リピートしたいと思う要因)には追加の原因として品質があり、品質が良ければ追加の効果として満足度が高くなるかもしれないという関係があるとし、品質は外部基準(例えば、クチコミなど)に基づいて判断される可能性があるとしている。

その他には、結果が満足であれば、サービスの品質を高く評価するという研究結果や、品質が顧客満足度、ひいては収益性にプラスの影響を与えるといった研究結果もある<sup>113</sup>。

近藤(1999)はサービス品質、顧客満足、顧客価値を別々に把握・測定するのは難しいとしながらも、それぞれにははっきりした違いがあり、顧客価値がリピートに最も大きな影響を与えていると述べている<sup>114</sup>。

Parasuraman et al.(1985)(1988)は、知覚されるサービス品質が高いほど、消費者の満足度が向上するとしているが、Bitner(1990)は、顧客満足は先行要因であり、サービス品質の良さは顧客満足の結果であると述べている。

<sup>113</sup> 例えば、Bitner(1990)や Anderson, Fornell and Lehmann(1994)

<sup>114</sup> 近藤(1999)p. 150

しかし、Cronin and Taylor(1992)の調査・分析では、サービス品質が顧客満足の先行要因であり、顧客満足度の方がサービス品質よりも購買意欲に強い影響を与えることを示唆した。つまり、顧客は品質が良いからリピートするというよりも、提供されたサービスの結果品質や過程品質に満足し、利便性や価格なども含めて考慮してリピートすることが示された。

Iacobucci et al. (1994)によれば、サービス品質は客観的にとらえようとするが、満足感は感情的で直接的な感覚であり、サービス品質はすべてのプロセス（事前・最中・事後）で起こる長期的な評価、満足感はサービスを体験した後の短期的な感覚である<sup>115</sup>。そして、サービス品質と満足感が顧客にとっての価値につながる。例えば、理美容室Aに通っているS氏は、この店の技術・接客（サービス品質）は良いと思っているが、あまり満足しなかったのでリピートするか悩んだが、家の近くにあり、夜遅くまでやっているため、S氏自身にとっては価値のある店でありリピートしている、といったことも考えられるのである。

Heskett et al. (1990)の公式で説明したように、顧客にとっての価値はすべてのプロセス、つまり結果品質と過程品質を得るために支払った費用（金銭的・時間的・身体的）との対比で決まる。上記の例で言えば、S氏は本来、家から少し離れた場所にある理美容室Bに行きたいが、時間的・身体的なコストがかかることによって、本来行きたい理美容室Bへの価値が低くなっている、といったことも考えられる。したがって、顧客の価値は、個々によってどの部分の要素が大きく影響しているかを考慮することが重要である。しかし、理美容室の場合、一人の顧客に対して担当した理美容師がすべてひとりで行うシステムを採用している場合と、アシスタントや店全体で一人の顧客に対してサービスを提供している場合があり、近年ではシェアサロンや業務委託形態も多く、店の外観を見ただけでは、その店がどのような営業スタイルを採用しているかわからない。したがって、その店の形態によって、顧客にとっての価値がどの要素に大きく影響しているかを考慮することも必要であろう。顧客は結果だけでなく過程品質も購入し、1回のサービス利用であっても、品質や満足度を評価するよう求められる<sup>116</sup>。

上記のように、サービスの品質が良いから満足するのか、満足したから品質が良いと感じるのかは、研究者によって考え方は異なるが、質の高いサービスが顧客満足に影響しているのは確かであり、顧客は満足し、サービスへの価値が高いと感じているからリピートするのである。

---

<sup>115</sup> Iacobucci et al. (1994)pp.10-12

<sup>116</sup> Heskett, Sasser and Schlesinger(2003)p. 47

### 4-1-3. リピートの重要性

顧客満足と品質の研究が盛んに行われ、今もなおサービス研究において重要な要素となっているのは、リピート客の重要性が明らかになっているからである。

Bender(1976)の研究で、新規客の獲得コストは既存客の維持コストの5または6倍かかると言われており<sup>117</sup>、多くの研究でリピートの重要性について述べられている<sup>118</sup>。

Reichheld and Sasser(1990)は、「多くの製品やサービスが顧客の獲得コストを相殺して損益分岐点に達するには、顧客との関係性を確立してから一年以上必要である」と述べている。また、顧客ロイヤルティはリピートの基礎となり、ロイヤルティの高い顧客が生み出す利益の要因に以下の4つを挙げており、失客率を5%減少させると利益が25~85%増加すると述べている<sup>119</sup>。

#### ➤ 購入額の増加による利益

(家族が増えたり、顧客の収入が増えたり)

#### ➤ オペレーションコストの低減による利益

(顧客の要求が少なくなる。サービスの流れがわかっているので説明しなくても済む)

#### ➤ 他の顧客への推奨による利益

(クチコミや友人・知人に対して無料で良いプロモーションをしてくれるので、広告費が削減できる)

#### ➤ 価格面での利益

(新規客はお試し価格で誘引することが多いが、ロイヤルティの高い顧客は通常価格でも購入してくれる)

Gremler and Brown(1996)は、顧客ロイヤルティの獲得要因として、「顧客満足(Customer Satisfaction)」、「スイッチングコスト(Switching Costs)」、「リレーションシップ(Relationships)」の3つを挙げている<sup>120</sup>。理美容室を変更する際の主なスイッチングコストには、新たに店を見つけるための探索コストがかかるが、いろんな理美容室に行ってみたいという消費者には、そもそもリピートの概念がないため、顧客ロイヤルティの獲得は難しく、新たに店を見つけるための探索コストをコストだと思っていない可能性がある。これは、後述するアンケート調査結果で、一定数であるが行きつけの理美容室の無い者の中には、「いろんな理美容室に行ってみたい」という願望があり、仮にヘアスタイルに満足したとしてもリピートしないという意見からも窺える。

Heskett, Jones, Loveman, Sasser and Schlesinger(1994)によれば、顧客満足度のアンケート調査では、「非常に満足している(5点)」、「満足している(4点)」、「どちらともいえない(3点)」、「満足していない(2点)」、「全く満足していない(1点)」の5段階評価を用いることが多いが、「満足している(4点)」と「非常に満足している(5点)」とでは、

<sup>117</sup> Lovelock and Wright(1999)p.113, Heskett, Sasser and Schlesinger(1997)p.95

<sup>118</sup> 例えば、Reichheld and Sasser(1990)やPeppers and Rogers(1993)、近藤(1999)

<sup>119</sup> Reichheld and Sasser(1990)pp.105-106

<sup>120</sup> Gremler and Brown(1996)p.174

どちらも満足という評価であり1点しか変わらないが、顧客ロイヤルティには大きく影響し、5点をつけた顧客の方が数倍高くリピートすると述べており、「全く満足していない(1点)」をつけた顧客は、知人の購入を阻止するとも述べており、5点をつける顧客を増やし、1点をつける顧客を減らすことが重要になる<sup>121</sup>。さらに、Reidenbach, Goeke and McClung (2002)によれば、リピーターにならなかった顧客のうち6～8割は「満足している」と回答していたという調査もあり、「非常に満足している」顧客を増やすことが重要であることが示唆されている<sup>122</sup>。

Jones and Sasser(1995)は、満足度調査で5点尺度を行った場合、4点(やや満足である)と5点(とても満足である)では、ロイヤルティに大きな差があり、5点の顧客はファン(支持者)であるが、4点の顧客は競合の誘いがあればそちらに移る可能性があるとし唆している<sup>123</sup>。競合がないような公共事業のような独占市場や、スイッチングコストが大きい場合は、2点や3点であっても、しぶしぶ購入し続けるかもしれないが、評価が1点や2点ではコア・プロダクトに問題があり、3点や4点は補足的サービスに問題があるからかもしれない。

また、5点をつける顧客はロイヤルティが高いだけでなく、他人に推奨する存在であるため、2点や3点をつけている顧客の満足度を上げるのではなく、4点をつけている顧客を5点にする努力をするべきである<sup>124</sup>。したがって、5点をつけるロイヤルティの高い顧客は、自社の一社員であるとも言え、この考えが後述する顧客のオーナーシップの重要性につながる。

さらに、Dowling and Uncles(1997)によれば、製品・サービスの購入にはロイヤルティの高い特定のブランドが1つあったとしても、いくつかの他社の製品・サービスを購入する傾向にあるとしている<sup>125</sup>。この他社の数は、製品・サービスが最寄品か買回品かによって異なるだろうが、理美容室の場合はGremler and Brown(1996)が顧客ロイヤルティの獲得要因として挙げている、顧客とのリレーションシップが重要であろう。

近藤(1999)によれば、顧客との長期的な関係は顧客と企業双方にメリットがあるとし、表4-1はそのメリットについてまとめたものである。また、リピート客の増加が重要である点として、リピーターは求めるサービスの期待水準が出来上がっており、過度の期待がないためであるとも述べている<sup>126</sup>。

---

<sup>121</sup> Heskett, Jones, Loveman, Sasser and Schlesinger(1994)p.166

<sup>122</sup> Reidenbach et al. (2002)p.12

<sup>123</sup> Jones and Sasser(1995)p.95

<sup>124</sup> Heskett, Sasser and Schlesinger(1997)p.86

<sup>125</sup> Dowling and Uncles(1997)p.73

<sup>126</sup> 近藤(1995)p.67

表 4-1：長期的な関係を構築するメリット

顧客側のメリット	企業側のメリット
<ul style="list-style-type: none"> <li>・探索行動の節約（新しい店の探索コストの削減）</li> <li>・個人的コンサルタントの獲得（髪型・美容を相談できる）</li> <li>・自分の意思の反映（自分の意見を伝えることで自分のオリジナルのサービスを手に入れることができる）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・固定客の確保による販売の増加</li> <li>・マーケティングコストの削減</li> <li>・クチコミ効果</li> <li>・従業員ロイヤルティの向上（満足した顧客から良いフィードバックがもらえ、従業員の満足感とロイヤルティが向上）</li> <li>・顧客の生涯価値（生涯売上）</li> <li>・顧客からの学習（新たな需要の創出とビジネスチャンスの獲得）</li> </ul>

（出所：近藤(1999)pp. 299-302 を基に筆者作成）

理美容サービスの場合、理美容師は新規客に対して、様々な情報を収集し処理しなければならないため、常連客より時間的・精神的に気を遣わなければならない<sup>127</sup>。したがって、リピーターの獲得は売上と利益の効率化・安定化につながることを期待できるだろう。

Reichheld(1993)は、ロイヤルティの高い顧客獲得のために、自社にとって適切な顧客を特定することが重要であり、新規顧客獲得のために行われる価格戦略や特別なプロモーションで購入した顧客はリピートせず、新規獲得の費用が回収できず無駄に終わる可能性を指摘している。また、顧客維持には従業員の維持が重要な要素であり、従業員満足(Employee Satisfaction)が顧客満足(Customer Satisfaction)につながることも述べている。この考えは、次項の「サービス・プロフィット・チェーン(Service-Profit Chain)」へとつながる。

#### 4-1-4. サービス・プロフィット・チェーン(Service Profit Chain)

先述のとおり、Reichheld(1993)が従業員満足と顧客満足の関係について言及しているが、それよりも前に Schlesinger and Heskett(1991)は、「失敗のサイクル(The Cycle of Failure)」と「成功のサイクル(The Cycle of Success)」を提示し、従業員への投資と定着が顧客ロイヤルティに大きく影響すると述べている。失敗のサイクルは、生産性重視の単純作業なサービス業で、低賃金で従業員への教育コストをかけないため、従業員のレベルは上がらず、サービスレベルも上がらない。そのため顧客満足も低く、失客し、評判も悪くなる。そしてリピートがないため、常に新規顧客の獲得をしなければならず、低価格のサービスと大々的なプロモーションを行う。向上心のある従業員は辞めるが、賃金が低いため従業員を募集しても優秀な人材は応募してこない。ゆえに、未経験者を雇用することになり、生産性は低く売上も上がらない、というサイクルである。つまり、コスト削減と効率化による短期的な利益の獲得に焦点を合わせている。

成功のサイクルは、従業員の成長のための教育コストを積極的に投資するため、従業員のレベルが上がる。権限委譲をし、賃金も高く、従業員の満足度も高い。ゆえにレベルの高いサービスを提供することができ、顧客満足度も高くリピートする。ロイヤルティも高

<sup>127</sup> 千田(2018)p. 254

くなり、売上も上がり、新規獲得コストをかけなくて済むため利益も高くなる、というサイクルである。つまり、長期的な視点で収益を考えている。

その後、寡占市場や公共サービスの組織に当てはまる「平凡のサイクル(The Cycle of Mediocrity)」が Lovelock(1995b)によって追加されており<sup>128</sup>、3つのサイクルをまとめたものが表4-2である。

表4-2：3つのサイクル

失敗のサイクル	成功のサイクル	平凡のサイクル
<ul style="list-style-type: none"> <li>・生産性重視</li> <li>・単純作業</li> <li>・低賃金</li> <li>・教育コストをかけない</li> <li>・従業員のレベルが上がらない</li> <li>・サービスレベルも上がらない</li> <li>・顧客満足も低い</li> <li>・失客、悪い評判</li> <li>・リピートがない</li> <li>・常に新規顧客の獲得をしなければならない</li> <li>・低価格</li> <li>・大々的なプロモーション</li> <li>・向上心のある従業員は辞める</li> <li>・賃金が低いため優秀な人は応募してこない</li> <li>・未経験者の雇用</li> <li>・生産性が低くなる</li> <li>・売上も上がらない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・従業員に投資する</li> <li>・従業員のレベルが上がる</li> <li>・権限委譲する</li> <li>・賃金も高い</li> <li>・従業員満足も高い</li> <li>・レベルの高いサービスを提供する</li> <li>・顧客満足度も高くなる</li> <li>・リピートする</li> <li>・ロイヤルティが高くなる</li> <li>・売上が上がる</li> <li>・新規獲得コストをかけなくて済む</li> <li>・利益が高くなる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・官僚的な組織</li> <li>・厳格なルール</li> <li>・標準化されたサービス</li> <li>・年功序列的な昇給と昇進</li> <li>・仕事は反復的で退屈</li> <li>・サービスレベルの向上よりも間違えないようにするほうが重点</li> <li>・給料は低くないため、従業員は定着する</li> <li>・サービスレベルが高くないため、顧客は他企業を選択したいが、寡占市場や公共サービスであるため、利用せざるを得ない</li> </ul>

(出所：Schlesinger and Heskett(1991)、Lovelock(1995b)を基に筆者作成)

また、Lovelock and Wright(1999)は、顧客と従業員の流動性の関係性を3つのサイクルで説明している<sup>129</sup>。

・顧客も従業員も定着=成功のサイクル

従業員がクオリティの高いサービスを提供しているため、顧客は満足し、定着している。リピート客は新規客獲得よりもコストがかからないため、収益の増加につながる。また、顧客の定着は知人や家族の誘引、追加サービスの購入などで売上の増加となり、良いサイクルである。

・顧客も従業員も流動的=失敗のサイクル

従業員はクオリティの低いサービスしか提供できていないため、顧客は定着せず、常に新規客の獲得が目標となる。クオリティが低いサービスは、退屈・単調で、技術的・知識的な訓練も無く、売上の増加につながらないため、低賃金となり、離職率も

<sup>128</sup> Lovelock(1995b)p. 228

<sup>129</sup> Lovelock and Wright(1999)pp. 337-341

高くなる。そして、新規客を獲得してもリピートにつながらない。常に新規顧客と新従業員を探すことになり、悪循環である。

・顧客は流動的、従業員は定着＝平凡のサイクル

官僚的な組織や権限移譲のない組織では、従業員が頑張っても売上を上げて評価されないため、顧客のために頑張らなくなり、顧客に低いクオリティのサービスを提供してしまう。したがって、顧客は定着しないが、官僚的である組織は給料が安定し、社会保障なども完備されているため、従業員は離職しない。また、低いクオリティであるため他では通用しないことは本人もわかっているため、ますます離職しない。

平凡なサイクルが通用するのは限られた業種であるが、公共サービスであってもクオリティが求められている現代においては失敗のサイクルと言っても良いだろう。成功のサイクルの考えは、Heskett, Jones, Loveman, Sasser and Schlesinger(1994)が提唱した「サービス・プロフィット・チェーン(Service Profit Chain)」の考えにつながっている。

サービス・プロフィット・チェーンとは、企業の利益と成長は、顧客ロイヤルティによってもたらされるというものであり、以下の連鎖によって生まれる（図4-1参照）<sup>130</sup>。

1. 企業内部が充実していると従業員満足は高くなり、
2. 従業員満足が高いと企業に対するロイヤルティが高くなり、離職者も少なく、
3. 長期的に勤務する従業員は生産性が高く、
4. 生産性の高い従業員の存在によって、提供サービスの価値が高まり、
5. 価値の高いサービスは顧客満足につながり、
6. 顧客満足度が高いと顧客ロイヤルティも高まり、
7. 顧客ロイヤルティが高いと企業の収益も向上し成長する。

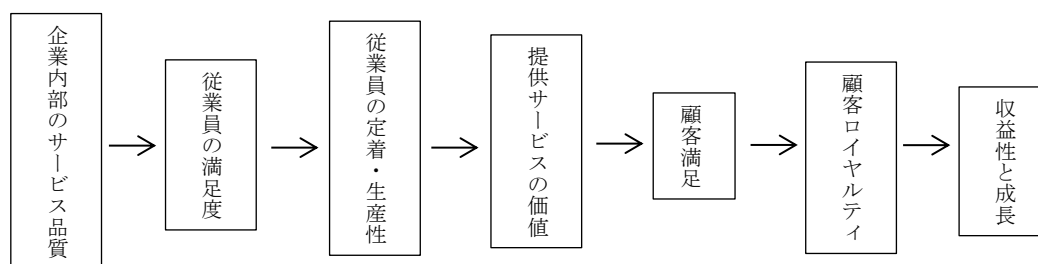


図4-1 : The Links in the Service-Profit Chain

(出所 : Heskett et al. (1994)p.166 を基に筆者作成)

<sup>130</sup> Heskett, Jones, Loveman, Sasser and Schlesinger(1994)pp.164-167



従来、従業員の離職は、採用に要するコストや今まで費やした教育コストに焦点が置かれていたが、サービス・プロフィット・チェーンでは、従業員の離職は、生産性の損失と顧客満足度の低下につながり、従業員の離職率が低いことは、顧客満足度が高いことと密接に関係していることを明らかにした。

理美容師の場合、基本的に2～3年のアシスタント期間を経てヘアスタイリストとなる。経験年数による技術と生産性の向上は顧客満足につながるが、この熟練従業員の離職は、売上高の減少だけでなく、その熟練者の顧客の満足度も低下させてしまう。

理美容室は、個人でやっていることも多く、顧客は定着するが、数少ない従業員が離職してしまうことも多い。従業員を募集しても、優秀な人材は自身で開業することが多いため、新たに雇うことが難しい。これは、少ない資金で開業が可能なサービス業だからである。また、チェーン展開している企業の安定した給料に誘引されていたり、業務委託契約といった選択が多くなっているからであろう。

サービス・プロフィット・チェーンの登場によって、従業員満足と顧客満足の関係が明らかになり、企業内部の品質の向上が必要であることは理解されたが、Heskett, Sasser and Schlesinger(1997)は、サービス・プロフィット・チェーンをうまくつくることのできないのは、改革を進める信念を持ったリーダーの不在であるとしている<sup>131</sup>。そして、その詳細の方法として「バリュー・プロフィット・チェーン(Value Profit Chain)」を提唱している。

#### 4-1-5. バリュー・プロフィット・チェーン(Value Profit Chain)

バリュー・プロフィット・チェーンとは、サービス・プロフィット・チェーンを確立するための方法をより詳細にまとめたものであり、Heskett, Jones, Loveman, Sasser and Schlesinger(2003)によって提唱された。

サービス・プロフィット・チェーンでは、Heskett et al. (1990)が提唱した顧客価値の方程式について言及していたが<sup>132</sup>、バリュー・プロフィット・チェーンでは、顧客価値の方程式に加えて、従業員価値の方程式を提唱しており、顧客との良好な関係は、熱意があり、有能で、忠誠心の高い従業員によってもたらされると述べている<sup>133</sup>。

$$\text{顧客価値} = \frac{\text{結果品質} + \text{過程品質}}{\text{価格} + \text{その他のコスト}}$$

$$\text{従業員価値} = \frac{\text{結果を出す能力} + \text{職場の質}}{1 \div \text{総所得} + \text{アクセスコスト}}$$

<sup>131</sup> Heskett, Sasser and Schlesinger(1997)p. 236

<sup>132</sup> Heskett et al. (1997)p. 40

<sup>133</sup> Heskett et al. (2003)p. 158

従業員価値方程式では、顧客価値方程式の結果品質の部分は「結果を出す能力」、過程品質の部分は「職場の質」、価格の部分は「総所得の逆数」、その他のコストの部分は「アクセスコスト」で表している。結果を出す能力には、顧客の問題を解決する能力や自己啓発の能力が当てはまる。職場の質には、仕事の評価への公平性や優秀者・リーダーの存在などが当てはまる。総所得は、顧客価値の価格とは違い逆数であり、報酬のことであるため高ければ高いほど良い。アクセスコストは、職場への距離的・心理的なコストであり、魅力的な職場であってもその場所へのアクセスコストが高ければ、その職場で働くことに躊躇するだろう。

バリュー・プロフィット・チェーンは、大きく分けて「リーダーシップとマネジメント」、「価値観と文化」、「ビジョンと戦略」で構成され、「リーダーシップとマネジメント」が中核に位置づけられており、リーダーの存在なしでは、文化も価値観もビジョンも戦略も存在せず、高い能力を持った従業員も存在しない<sup>134</sup>。

Collins(2001)は、「偉大なリーダーたちは、新しいビジョンや戦略から決めると思っていたがそうではなく、まずバスに正しい人を乗せて、間違った人をバスから降ろす。そして正しい人を正しい席に座らせてから、どこに向かうか考える」と述べており<sup>135</sup>、バリュー・プロフィット・チェーンでは、正しい従業員に着目している。

従業員満足が顧客満足につながる。したがって、企業内部の充実による従業員満足が高めることの重要性は、サービス・プロフィット・チェーンで説明されているが、従業員満足による離職率の低さは、必ずしも利益につながるわけではない。離職率が高いと、失敗のサイクルになる可能性はあるが、離職率を低くすることが重要なのではなく、正しい従業員の予定外の離職を無くすことが重要であり、間違った従業員をバスから降ろすことが必要となる<sup>136</sup>。例えば、やる気のない従業員は、顧客の不満にもつながるため、辞めてもらったほうがよいだろう。従業員は自分と同じタイプの人間と働きたいと思う傾向にあるため、やる気があって真面目で知識・技術力の高い従業員は、やる気のない従業員がいる職場から離れるだろう<sup>137</sup>。また、魅力的なリーダーには、魅力的な従業員が集まり、魅力的な従業員が魅力的な従業員を誘引するのである<sup>138</sup>。従業員満足が高ければ高いほど、職場を推薦・紹介するというのは、生産性の高い魅力的な従業員は潜在的に生産性の高い魅力的な友人と関係があり、「優秀者は優秀者を呼ぶ」というポジティブな考えが基となっているが<sup>139</sup>、その満足の要因が、「仕事が楽だから」といったネガティブな理由であることも考えられる。Heskett et al.の研究は、転職が当たり前なアメリカを対象としているため、終身雇用の考えがまだ残っている日本においては当てはまらない可能性がある。これについては次項のオーナーシップでも述べるが、転職や独立開業の多い理美容業界では、この理論

<sup>134</sup> Heskett et al. (2003)p. 113

<sup>135</sup> Collins(2001)p. 13

<sup>136</sup> Heskett et al. (2003)pp. 78-79

<sup>137</sup> Heskett et al. (2003)p. 125

<sup>138</sup> Heskett et al. (2003)p. 130

<sup>139</sup> Heskett et al. (2003)pp. 82-83

は当てはまるだろう。

顧客が一生その店や企業のモノ・サービスを購入した際の数値として顧客生涯価値というものがある。ロイヤルティの高い顧客の中でも、他者へ積極的にその企業の製品・サービスを推奨する者とならない者がおり、Heskett, Sasser and Schlesinger(2003)によれば、ロイヤルティの高い顧客は全体の 20%を占め、積極的に他者へ推奨するロイヤルティの高い顧客は全体の 8%存在し、その 8%の顧客は非常に顧客生涯価値が高いとしている<sup>140</sup>。また、Heskett et al. (2003)は自分の満足を他者に伝え、影響を及ぼす程度を「紹介価値 (referral value)」と呼んでおり、紹介価値が高い顧客は、その企業の所有者意識があり顧客生涯価値も高い。この所有者意識のある顧客はオーナーシップ顧客の考えとつながる。

#### 4-1-6. オーナーシップ顧客とオーナーシップ従業員

Reichheld and Sasser(1990)によって顧客ロイヤルティがリピートの基礎となり、利益の増加につながることを示され、Schlesinger and Heskett(1991)やHeskett et al. (1994)でも顧客ロイヤルティの重要性について言及しているが、Dick and Basu(1994)は顧客ロイヤルティを表4-3のように、リピート頻度(Repeat Patronage)と嗜好度(Relative Attitude)の高低によって、無ロイヤルティ(No Loyalty)、偽ロイヤルティ(Spurious Loyalty)、潜在的ロイヤルティ(Latent Loyalty)、ロイヤルティ(Loyalty)の4つに分類している。

無ロイヤルティは、嗜好度もリピート頻度も低く、ロイヤルティのない状態であり、特定のブランドや企業の商品・サービスを購入することはない。

偽ロイヤルティは、嗜好度は低いがリピート頻度は高く、特定のブランドや企業の商品・サービスを購入してはいるものの、差別化のできていない、または消費者が差別化されていると認識できていない商品・サービスがあてはまる。また、住んでいる場所による制限から、その店舗しか選択肢がない場合や、価格によるお得感からなんとなく購入している場合などもあてはまる。

潜在的ロイヤルティは、リピート頻度は低いが嗜好度は高い状態であり、例えば、ヘアカットはお得感や利便性から、家から近くの低価格店をいつも利用しているが、ヘアカラーは年数回しかしないがこだわりがあるため、家から距離のある高価格店に行っているなどがあてはまる。ヘアカットも嗜好度の高い高価格店に移行すれば、次の真のロイヤルティとなる。

最後のロイヤルティは、嗜好度もリピート頻度も高く、顧客はその商品・サービスが差別化されたものであると認識しており、真のロイヤルティである。

---

<sup>140</sup> Heskett et al. (2003)pp. 57-62

表 4-3 : 顧客ロイヤルティの分類

		リピート頻度	
		高い	低い
嗜好度	高い	ロイヤルティ	潜在的ロイヤルティ
	低い	偽ロイヤルティ	無ロイヤルティ

(出所 : Dick and Basu(1994)p. 101 を基に筆者作成)

また、Jenkinson(1995)は、顧客ロイヤルティには潜在顧客(Prospect)、顧客(Customer)、得意客(Client)、支持者(Supporter)、擁護者(Advocate)の段階があり、擁護者が最も高いロイヤルティであると述べている。潜在顧客つまり新規客を顧客にすることは当然であり、さらなる理美容室・理美容師の収益増加と成長のためには、顧客と深い関係を築き、擁護者の段階まで上げる能力が理美容室・理美容師に求められるだろう。

バリュー・プロフィット・チェーンによって、単純に従業員満足が高く、顧客満足が高ければ、企業の成長と利益につながるわけではないことが明らかとなった。組織に貢献したいという帰属意識の高い従業員と所有者意識の高い顧客の存在が必要なのである。

Heskett, Sasser and Wheeler(2008)の研究では、顧客と従業員の「オーナーシップ(ownership)」の重要性について述べている。オーナーシップとは、ロイヤルティを超越したもので、自社の所有者のように当事者意識を持って行動することであり、当事者意識を持って行動する顧客と従業員は、企業の成功を自分のことのように喜び、顧客価値と従業員価値を高める。Dick and Basu(1994)のロイヤルティ、Jenkinson(1995)の擁護者のようなロイヤルティの中でも高いロイヤルティのある顧客がオーナーシップの段階であるといえる。所有者のように振る舞う顧客は、価格に敏感な顧客 100 人以上の価値があるとし、顧客のオーナーシップを生み出す従業員の価値も貴重であると述べている<sup>141</sup>。サービス・プロフィット・チェーンによって従業員と顧客に高い満足度とロイヤルティが形成されることは先述したが、従業員や顧客の満足はオーナーシップを生み出す前提条件であって、従業員が満足しているからといって、顧客満足につながる行動をするわけではない<sup>142</sup>。仕事が楽だから満足している可能もあるからである<sup>143</sup>。つまり、顧客満足を高めるためには、従業員満足よりも従業員オーナーシップが重要なのである。

Heskett et al. (1990)で、顧客価値方程式が提唱されたが、結果と過程の両方の品質が高ければ、顧客にとっての価値は高まり、オーナーシップ指数も高まる<sup>144</sup>。

薬剤師によるカウンセリングが顧客のロイヤルティを高めたり、クチコミによる推奨を促したりするといった、顧客のオーナーシップを促進するうえで顧客とのコンサルティン

<sup>141</sup> Heskett et al. (2008)p. 2

<sup>142</sup> 2010年11月から2011年2月にアパレルメーカーと百貨店の従業員に行ったアンケート調査では、従業員満足が高くても、その従業員が顧客満足を高めるような行動をするわけではないことが示された。黒岩他(2012)p. 14表2

<sup>143</sup> 黒岩他(2012)p. 15

<sup>144</sup> Heskett et al. (2008)p. 43

グの時間が薬局の価値を高めているという事例もあるため<sup>145</sup>、理美容師によるカウンセリングは顧客のオーナーシップを高めるだろう。また、このカウンセリング活動は従業員のオーナーシップを築きあげるうえでも重要なカギとなっている<sup>146</sup>。したがって、効率性を求めるとカウンセリングの時間は無駄であるように感じられるが、顧客と従業員のオーナーシップの形成につながる重要なサービス要素である。

表4-4は、顧客オーナーシップと従業員オーナーシップの特徴をまとめたものである。また、Heskett et al. (2008)は、オーナーシップに至る段階を図4-2に示しており、各階層の測定の基準は表4-5となっている<sup>147</sup>。「気づきと好奇心」は、まだ従業員でない者が働きやすい会社として認知する段階であり、顧客はブランドとして認知する段階である。「トライアル」は、その会社で働いてみたいと希望する段階である。「コミットメント」とは企業や製品を他の人に積極的に推奨することである<sup>148</sup>。仕事に満足している従業員のロイヤルティは高くなる傾向だが、仕事を改善するためのアイデアの提案や有能な友人の紹介をしてくれるようになるまでは、オーナーシップとはいえない<sup>149</sup>。

表4-4：顧客オーナーシップと従業員オーナーシップの特徴

顧客オーナーシップ	従業員オーナーシップ
<ul style="list-style-type: none"> <li>・製品またはサービスに大変満足し、レポートする。</li> <li>・自らの経験を周囲の人々に喜んで話し、実際に他の人々が購入するよう促す。新規顧客を勧誘する。</li> <li>・新入社員の選択を手伝うこともある。</li> <li>・建設的な苦情を言う。</li> <li>・新製品やサービスを試し推奨する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・顧客価値を創造することに満足を感じる。</li> <li>・職務満足度やロイヤルティが非常に高い。</li> <li>・組織へ他の潜在能力の高い従業員を紹介する。新規従業員を勧誘する。</li> <li>・仕事やプロセスを改善するためのアイデアを提案する。</li> <li>・自分の職場をよりよくすることと、組織のさらなる成功の両方を望んでいる。</li> <li>・新製品やサービスを試し推奨する。</li> </ul>

(出所：Heskett, Sasser and Wheeler(2008)を基に筆者作成)

<sup>145</sup> Heskett et al. (2008)p. 43

<sup>146</sup> Heskett et al. (2008)p. 44

<sup>147</sup> Heskett et al. (2008)p. 178 FIGURE 8-1

<sup>148</sup> Heskett et al. (2008)p. 181

<sup>149</sup> Heskett et al. (2008)p. 79

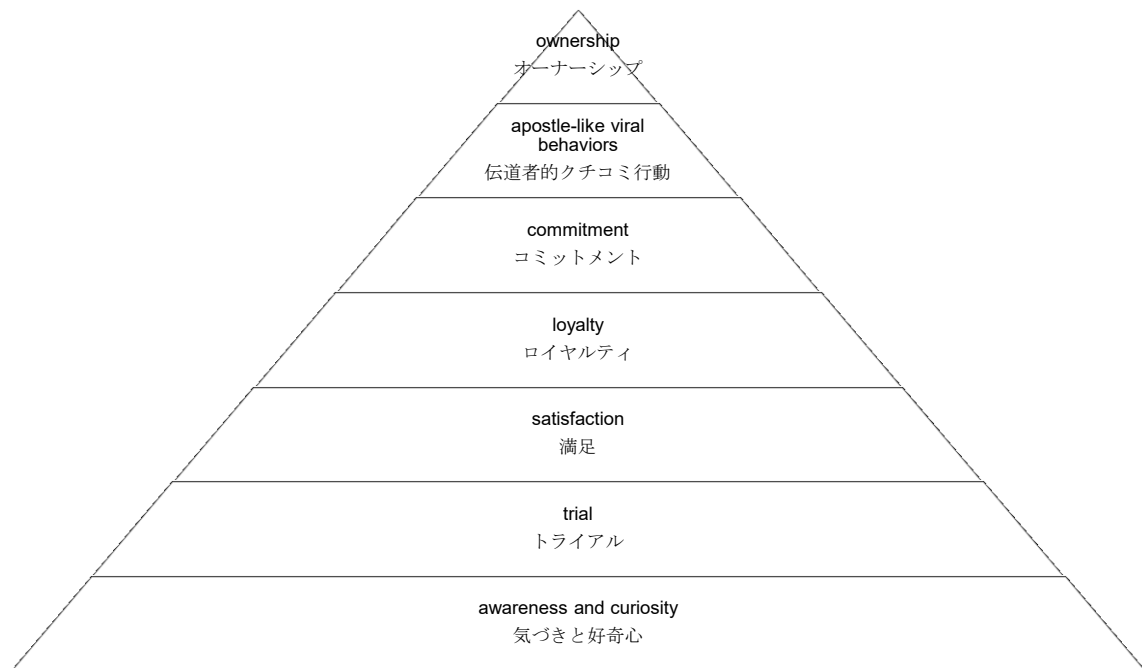


図 4-2 : オーナーシップの階層 (The ownership hierarchy)

(出所 : Heskett, Sasser and Wheeler (2008) p. 7 FIGURE 1-1)

表 4-5 : 各階層の測定基準

階層	測定基準	
	顧客	従業員
オーナーシップ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・建設的な苦情を提供する顧客の割合</li> <li>・既存顧客が紹介する新規顧客の割合</li> <li>・新製品やサービスを試し推奨する顧客の割合</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・既存従業員が紹介する新入社員の割合</li> <li>・プロセス改善の方法についてアイデアを提供する従業員の割合</li> <li>・新製品やサービスを試し推奨する従業員の割合</li> </ul>
伝道者的クチコミ行動	新規顧客を勧誘している顧客の割合	新規従業員を勧誘している従業員の割合
コミットメント	新規顧客の獲得に積極的な顧客の割合	新規従業員の勧誘に積極的な従業員の割合
ロイヤルティ	再購買の頻度、期間	従業員の平均自主的離職率
満足	製品・サービスに対する満足度	仕事に対する満足度
トライアル	製品・サービスの試用率	会社への応募率
気づきと好奇心	ブランドとしての認知率	働きやすい会社としての認知率

(出所 : Heskett, Sasser and Wheeler (2008) p. 178 FIGURE 8-1 を基に筆者作成)

Schlesinger and Heskett (1991) によって、「成功のサイクル」が提示され、従業員への投資と定着が顧客ロイヤルティに大きく影響し、成功のサイクルの考えは Heskett et al. (1994) が提唱した「サービス・プロフィット・チェーン」の考えにつながることは先述したが、Heskett et al. (2008) は、「ケイパビリティ・サイクル (the cycle of capability)」

を提示している<sup>150</sup>。

ケイパビリティ・サイクルとは、成功のサイクルによる従業員の満足が従業員のロイヤルティにつながり、そして従業員のコミットメントとオーナーシップとなり、さらなる生産性の向上とコスト削減に努め、それが顧客の価値へつながり、顧客の満足の向上とロイヤルティの向上となり、顧客のコミットメントやオーナーシップへとつながる、というものである。このケイパビリティ・サイクルは顧客価値方程式と従業員価値方程式をつなぐ重要なプロセスであり、従業員と顧客との関係を強固なものとする。また、適切な顧客と従業員を選ぶのも優良企業の共通点であり、ケイパビリティ・サイクルの1つでもある。不適切な顧客の存在は、従業員たちの意欲を萎えさせてしまうからである<sup>151</sup>。したがって、顧客自身が適切な顧客かどうかを判断するよう仕向けることも重要であり、自社の顧客に適さない場合、断ることも重要となる。

Heskett et al. (2008)は、強靱で適応力のある組織文化が従業員と顧客のオーナーシップを育てると述べており、オーナーシップ文化構築のための教訓を提示している<sup>152</sup>。

- ・リーダーが手本となる
- ・組織の価値や規範に沿った行動をした従業員に報酬を与え、表彰する  
(組織の価値観に合わないと認識した従業員は去っていく)
- ・組織や上司の評価・経営判断の公平性
- ・自社の文化の方向性を示す  
(明確に体系化する。その方向性に共感する従業員が残り、他者に推奨する)
- ・顧客を選別する  
(自社に合わない不利益な顧客を解雇する)
- ・定期的に自社の価値観や行動を見直す

#### 4-1-7. 日本型オーナーシップ

Heskett et al. (2008)の研究に対して、黒岩・牧口・福富・川又・西村(2012)は、転職を積極的に行う欧米と違い、終身雇用が前提である日本企業の従業員がオーナーシップを持つことは当たり前であるとし、業種や企業形態によって従業員のオーナーシップを高める仕組みや顧客の求める価値も異なるとしている。また、フィットネスクラブの利用者のアンケート調査から、立地特性によって顧客特性が変わり、顧客特性が変わるということは顧客の求める価値も変化するため、ビジネスモデルも異なるとしている<sup>153</sup>。

そして、企業は大きく分けてカスタマイズ型とユニバーサル型の2つがあり、表4-6に示す通りオーナーシップや顧客価値もそれぞれ異なると述べている。

<sup>150</sup> Heskett et al. (2008)p.85 FIGURE 5-1

<sup>151</sup> Heskett et al. (2008)p. 94

<sup>152</sup> Heskett et al. (2008)pp. 162-165

<sup>153</sup> 都心部のフィットネスクラブはメニュー内容重視で、郊外店は人とのつながり(馴染みの従業員や会員の存在)重視といった出店場所による顧客満足の違いがあった。黒岩他(2012)pp. 18-19

表 4-6 : カスタマイズ型とユニバーサル型の特徴

	カスタマイズ型	ユニバーサル型
求める人材	<ul style="list-style-type: none"> <li>顧客に尽くすプロフェッショナル</li> <li>採用基準を厳格化した採用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>目標に対して頑張るタイプ</li> <li>意欲さえあれば人物は問わない</li> </ul>
接客サービス	臨機応変に対応	セルフサービスとマニュアル、標準化
サービス商品	豊富なメニューからカスタマイズできる	メニューを絞った低コスト化を実現
顧客価値	<ul style="list-style-type: none"> <li>高付加価値重視</li> <li>上得意客を創り出し、高い顧客維持率を実現</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>価格・スピード重視（効率性重視）</li> <li>どこにもない驚きの価格と商品であらゆる顧客を魅了</li> </ul>
マーケティング	ターゲット	マス
オーナーシップ	<ul style="list-style-type: none"> <li>自らの感性で考え動き出す人材の動機</li> <li>仕事が好き</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>従業員が心酔し夢が持てる目標を提示</li> <li>目標への達成感</li> </ul>
従業員のオーナーシップを高める仕組み	動機を強化する仕組み	ゴール到達の渴望感を作る仕組み

(出所：黒岩他(2012)pp. 176-184 を基に筆者作成)

カスタマイズ型のサービスは、既存の商品に手を加えて顧客の好みに作り変えることが可能であり、カスタマイズ型の企業は幅広いターゲットではなく、ある特定の価値観を持つ顧客層をターゲットとして高品質、豊富なメニュー、個別対応といった高付加価値なサービスで上得意客を創り出し、高単価で高維持率を保って顧客生涯価値を高める戦略をとる。また、カスタマイズ型のオーナーシップを持つ従業員は高付加価値で模倣困難なサービスを、自らの感性で考えて創り出し、業務自体が好きで、企業・組織に対する思いと自己実現が重なっている状態で、従業員の動機と企業が顧客に提供する価値が同じ方向であるのがカスタマイズ型のオーナーシップの源泉となっている。したがって、カスタマイズ型の従業員オーナーシップの育成には、個人としての動機と企業として目的の同一性を強化する仕組みが必要である。

ユニバーサル型のサービスは、すべての顧客に一律に妥当な価格で安定的に提供するものであり、ユニバーサル型の企業はターゲット顧客を絞らないことが多く、高品質な商品・サービスを卓越したコストパフォーマンスによって幅広い顧客層の支持を獲得し、高い普及率と稼働率で収益を最大化する戦略をとる。また、徹底したオペレーションの改善によって顧客価値を創出するため、そこで働く従業員の実行能力に大きく依存しており、オーナーシップを持つ従業員に共通するのは強い目標志向と達成意欲である。ユニバーサル型のオーナーシップの育成には、組織と個人が目指すべき目標、夢、ゴールを切望する仕組みが必要である。

従業員が何にオーナーシップを感じるかは、報酬制度や社風など会社によって異なり、その違いが結果として顧客価値の質の違いにつながっている<sup>154</sup>。例えば、転職が一般化している生命保険会社の場合、カスタマイズ型で個人事業主としての雇用形態を採用している企業では、報酬を契約件数や継続率などの営業成績による成果報酬にしたり、同業の経験

<sup>154</sup> 黒岩他(2012)p. 142



者は転職を繰り返す可能性があるので採用しない、などの工夫が重要であると述べている。

また、個人事業主形態である組織であっても、個人の行動を支配する動機と組織として追求しなくてはならない目的や戦略が同じであるとき、その組織はより大きな力を集団として発揮するとしている<sup>155</sup>。例えば、コンビニエンスストアなどのフランチャイズ展開しているユニバーサル型企業のフランチャイザーとフランチャイジーがあてはまる。

オーナーシップを形成するためには、従業員の働く動機と自社の顧客価値がカスタマイズ型かユニバーサル型を見極め、長年の慣習や業界の常識をなくし、現場の知恵を生かして改善していくことが重要であると述べている。また、従業員のオーナーシップはすべての従業員にもってもらえる必要はなく、顧客価値にもっとも大きな影響を与える従業員のオーナーシップを高めることが効果的であると述べている<sup>156</sup>。

2章の表2-7、表2-8、表2-9からも理美容業は個人事業主が多く、少人数で運営している理美容室が大多数である。日本で理美容を業とする者には理美容師の国家資格が必要であるが、設備投資に多額の資金は必要なく、小規模なら比較的少額での開業が可能であり、小規模な地域密着型の店舗の場合、広告宣伝費に膨大な費用を投入する必要もないため、参入障壁は低く、撤退のリスクも小さいからであろう。したがって、独立開業が多く、転職者も多い業種であるといえる。つまり、小規模型の理美容室が多い理美容業では、従業員のオーナーシップを考える店舗形態は限られてくるだろう。表2-10の理美容室分類のフレームワークで言えば、中規模型や大規模型の高価格帯の店舗、カリスマ型、トータルビューティ型がカスタマイズ型に当てはまり、カット専門店やヘアカラー専門店、指名ができない低価格店、メニューを絞った標準化されている店などがユニバーサル型に当てはまるだろう。

また、2章2節2項で取り上げた雇用形態の分類からも、業務委託形態の理美容室も増えており、オーナーシップ従業員よりも個の力でオーナーシップ顧客をつくり出すカスタマイズ型個人理美容師となることが重要であろう。しかし、Heskett et al. (2008)によれば、従業員の満足度やロイヤルティを高め、顧客に価値を提供する企業には、職場環境や福利厚生といった従業員へのサポートシステムがあると述べており、業務委託形態であってもサポートシステムの有無によっては、その委託元の企業や組織へのオーナーシップが生まれるだろう<sup>157</sup>。

---

<sup>155</sup> 黒岩他(2012)p.183

<sup>156</sup> 黒岩他(2012)p.25

<sup>157</sup> Heskett et al. (2008)p.94

## 4-2. 定量的なサービス研究

### 4-2-1. SERVQUAL

1960年代以降、サービスに関する研究は盛んになってくるが、定性的なものが中心であった。しかし、1980年代になると Oliver(1977)(1980)の「期待不一致モデル(Expectation-Disconfirmation Theory)」を基礎とした SERVQUAL や ACSI などが登場し、定量的な研究が行われる。

Oliver(1977)(1980)(1981)は、サービスの品質と満足の違いについて、品質は企業や店舗の提供サービスに対する全体的かつ永続的な評価で、満足は品質への部分的または一時的な評価であると述べ、品質は購入前の期待と購入後に感じた今までの購入経験からくる不一致(ギャップ)の程度によって決まると述べており、この考えを基に、Parasuraman, Zeithaml and Berry(1985)によって、顧客の主観的なサービス品質の測定モデルが開発され、Parasuraman et al.(1988)で、このモデルは「SERVQUAL」と呼ばれるようになった<sup>158</sup>。SERVQUAL は以下の式のように、顧客は事前期待と実際の知覚との差(ギャップ)によってサービス品質を評価し、品質が顧客満足につながるという考えである。

$$\text{Quality (品質)} = \text{Perception (知覚)} - \text{Expectation (期待)}$$

SERVQUAL の尺度は Parasuraman et al.(1985)で 10 次元 (Access, Communication, Competence, Courtesy, Credibility, Reliability, Responsiveness, Security, Tangibles, Understanding the customer) 97 項目が抽出され<sup>159</sup>、Parasuraman et al.(1988)で最終的に表 4-7 の 5 次元 (Tangibles, Reliability, Responsiveness, Assurance, Empathy) 22 項目に絞られ、実際の評価値から期待値を引いた数値によって測定される。具体的には、表 4-8 の計 44 問を「強くそう思う(Strongly Agree)」(7 点)から「まったくそう思わない(Strongly Disagree)」(1 点)までの 7 段階評価で質問し、因子分析後の因子得点でサービス品質の評価を行う。

その後、次元について様々な研究者によって検証され、必ずしも 5 次元にならないことを指摘する研究者、6 次元や 7 次元を提唱する研究者も現れた<sup>160</sup>。また、Cronin and Taylor(1992)は SERVQUAL を基に「SERVPERF」を開発し、期待値を考慮せず実際の評価値だけを使った尺度の利用を示唆している<sup>161</sup>。山本(1999)は、購買経験値によって、つまり最寄品か買回品によって SERVQUAL と SERVPERF の利用状況を変えるのが望ましいとしている<sup>162</sup>。

<sup>158</sup> 「Service」と「Quality」を組み合わせた語

<sup>159</sup> Parasuraman et al.(1988)p.17

<sup>160</sup> 例えば Carman(1990)、Babakus and Boller(1992)、Headley and Miller(1993)、Reidenbach and Sandifer-Smallwood(1990)

<sup>161</sup> 「Service」と「Performance」を組み合わせた語

<sup>162</sup> 山本(1999)p.95

SERVQUAL の尺度構成は、インタビュー調査や質問紙調査が基となっているため、上記以外にも多くの研究者によって批判的な意見はあるが<sup>163</sup>、サービスの品質評価モデルの先駆けである。しかし、調査対象の企業は、銀行、クレジットカード会社、メンテナンス会社、電話会社であり、すべてのサービス業に適応するのは難しいだろう。

表 4-7 : SERVQUAL の 5 次元

Tangibles 有形性	建物の外観や内装、従業員の服装などサービスのイメージを判断する品質 例：理美容室の外観や理美容師の服装。鉄や櫛、シャンプーなどの道具や備品。
Reliability 信頼性	約束したサービスを確実に提供してくれるかを判断する品質 例：希望したヘアスタイルになっているか。時間通りに終わったか。
Responsiveness 応答性	積極的かつ迅速に顧客の求めに対応しているかを判断する品質 例：サービスの説明があったか？要望に対して迅速に対応してくれたか？理美容師のサービスにスピードと意欲があるか。
Assurance 確実性	従業員の知識や礼儀正しさを判断する品質 例：ホスピタリティに溢れているか。丁寧な接客か。理美容師が専門的な技術と知識を持ち、信頼できるか。
Empathy 共感性	気遣いや問題解決をしてしてくれるかを判断する品質 例：ヘアスタイルの悩みを聞いてくれるか。シャンプー中や接客中への気遣いや思いやりはあるか。ヘアスタイルの悩みや顧客の生活スタイルなども考慮し、コミュニケーションをしっかりとって理美容サービスを提供しているか。

(出所：Parasuraman et al. (1988)p. 23 を基に筆者作成)

<sup>163</sup> 中村(2007)は、SERVQUAL の限界について言及し、SERVQUAL にこだわらず新たな尺度開発を進めるというのもまたひとつの方向であると述べている。

表 4 - 8 : SERVQUAL の質問項目

次元	期待値 (Expectations) の質問	評価値 (Perceptions) の質問
Tangibles 有形性	E1. They should have up-to-date equipment. E2. Their physical facilities should be visually appealing. E3. Their employees should be well dressed and appear neat. E4. The appearance of the physical facilities of these firms should be in keeping with the type of services provided.	P1. XYZ has up-to-date equipment. P2. XYZ' s physical facilities are visually appealing. P3. XYZ' s employees are well dressed and appear neat. P4. The appearance of the physical facilities of XYZ is in keeping with the type of services provided.
Reliability 信頼性	E5. When these firms promise to do something by a certain time, they should do so. E6. When customers have problems, these firms should be sympathetic and reassuring. E7. These firms should be dependable. E8. They should provide their services at the time they promise to do so. E9. They should keep their records accurately.	P5. When XYZ promise to do something by a certain time, it does so. P6. When you have problems, XYZ is sympathetic and reassuring. P7. XYZ is dependable. P8. XYZ provides its services at the time it promises to do so. P9. XYZ keep its records accurately.
Responsiveness 応答性	E10. They shouldn' t be expected to tell customers exactly when services will be performed. (-) E11. It is not realistic for customers to expect prompt service from employees of these firms. (-) E12. Their employees don' t always have to be willing to help customers. (-) E13. It is okay if they are too busy to respond to customer requests promptly. (-)	P10. XYZ does not tell customers exactly when services will be performed. (-) P11. You do not receive prompt service from XYZ' s employees. (-) P12. Employees of XYZ are not always willing to help customers. (-) P13. Employees of XYZ are too busy to respond to customer requests promptly. (-)
Assurance 確実性	E14. Customers should be able to trust employees of these firms. E15. Customers should be able to feel safe in their transactions with these firms' employees. E16. Their employees should be polite E17. Their employees should get adequate support from these firms to do their jobs well.	P14. You can trust employees of XYZ. P15. You feel safe in your transactions with XYZ' s employees. P16. Employees of XYZ are polite. P17. Employees get adequate support from XYZ to do their jobs well.
Empathy 共感性	E18. These firms should not be expected to give customers individual attention. (-) E19. Employees of these firms cannot be expected to give customers personal attention. (-) E20. It is unrealistic to expect employees to know what the needs of their customers are. (-) E21. It is unrealistic to expect these firms to have their customers' best interests at heart. (-) E22. They shouldn' t be expected to have operating hours convenient to all their customers. (-)	P18. XYZ does not give you individual attention. (-) P19. Employees of XYZ do not give you personal attention. (-) P20. Employees of XYZ do not know what you needs are. (-) P21. XYZ does not have your best interests at heart. (-) P22. XYZ does not have operating hours convenient to all their customers. (-)

(出所 : Parasuraman et al. (1988) pp. 38-40)

※ (-)は逆転項目

Parasuraman et al. (1988)では、一貫してReliability (信頼性) が最も重要な次元で、次いで Assurance (確実性) で、最も重要度の低い次元は Empathy (共感性) であった。

その後、Parasuraman et al. (1991)では、5つの次元の相対的重要性を明らかにし、Reliability (信頼性) 32%が最も重要な次元で、続いて Responsiveness (応答性) 23%、Assurance (確実性) 19%、Empathy (共感性) 17%、Tangibles (有形性) 11%となっている<sup>164</sup>。

また、アメリカの調査機関「the forum corporation」の行った調査での重要性は、Reliability (信頼性) 30%、Responsiveness (応答性) 25%、Assurance (確実性) 20%、Empathy (共感性) 16%、Tangibles (有形性) 7%となっており、Parasuraman et al. (1991)と同様の結果となっている<sup>165</sup>。

#### 4-2-2. SERVPERF

Cronin and Taylor(1992)は、SERVQUALの期待値を考慮せず、実際の評価値だけを使ったSERVPERFを提案し、銀行、害虫駆除、ドライクリーニング、ファストフードのサービス企業を対象に分析したが、SERVQUALの5次元構造の適合度の低さと、SERVPERFの優位性と効率性について示唆しており、サービスの業界別で尺度項目を変更することについても言及している。また、SERVQUALの質問項目を参考にして「重要性(Importance)」に関する質問22項目を作成し(表4-9参照)、SERVQUAL、SERVPERFに加重したが、下記の①~④を分析した結果、加重していない方が有効であり、その中でも③の加重しないSERVPERFが最も有効であった。

- ① Service Quality = (Performance - Expectations) → “SERVQUAL”
- ② Service Quality = Importance × (Performance - Expectations)
- ③ Service Quality = (Performance) → “SERVPERF”
- ④ Service Quality = Importance × (Performance)

---

<sup>164</sup> Parasuraman et al. (1991)p. 431

<sup>165</sup> Christopher (1992)p. 26

表 4-9 : 重要性 (Importance) の質問項目

- |   |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Up-to-date equipment.</li> <li>2. Physical facilities that are visually appealing.</li> <li>3. Employees that are well dressed and appear neat.</li> <li>4. Physical facilities that appear to be in keeping with the type of service provided.</li> <li>5. When something is promised by a certain time, doing it.</li> <li>6. When there is a problem, being sympathetic and reassuring.</li> <li>7. Dependability.</li> <li>8. Providing service by the time promised.</li> <li>9. Accurate record keeping.</li> <li>10. Telling the customer exactly when the service will be performed.</li> <li>11. Receiving prompt service.</li> <li>12. Employees who are always willing to help customers.</li> <li>13. Employees who are not too busy to respond to customer request promptly.</li> <li>14. Employees who are trustworthy.</li> <li>15. The feeling that you are safe when conducting transactions with the firm's employees.</li> <li>16. Employees who are polite.</li> <li>17. Adequate support from the firm so employees can do their job well.</li> <li>18. Individual attention.</li> <li>19. Employees who give you personal attention.</li> <li>20. Employees who know what your needs are.</li> <li>21. A firm which has your best interests at heart.</li> <li>22. Convenient operating hours.</li> </ol> |
|---|

(出所 : Cronin and Taylor(1992)pp.66-67)

Cronin and Taylor は、SERVPERF の優位性と効率性について示唆し、サービス業の種類によって尺度項目を変更することについて言及したが、中村(2007)は、信用財である医療サービスを対象に SERVQUAL、SERVPERF を基に「技術性」の次元を加え、6次元 27項目で患者の満足度調査・分析を行っている(図4-3参照)。技術性に関する質問項目は表4-10である。

結果は信用財の場合、SERVPERF よりも SERVQUAL の方がモデルの適合度が高く、技術性の因子は知覚品質に正の影響を与えたが、技術性の次元を加えたモデルの適合度は、加えないモデルよりも低くなっている。

技術性を加えることは、技術を提供するサービス業においては、有効であると思われたが、中村(2007)も指摘しているとおり、技術性の質問項目が「医療スタッフ」と一括りにしているため、回答者である患者は医師なのか看護師なのか受付事務なのか、誰の技術に関して問われているのか、混同してしまった可能性がある。

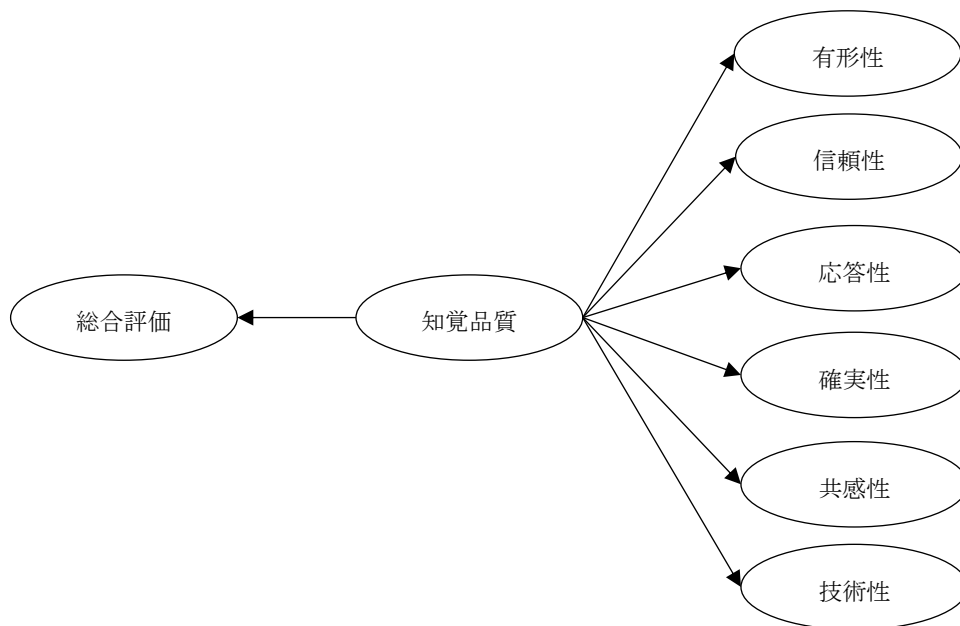


図 4-3 : SERVQUAL の 5 次元に「技術性」次元を加えたモデル

(出所：中村(2007)p. 44 図 1 を基に筆者作成)

表 4-10 : 技術性の質問項目

1.	医療スタッフは責任感を持っている
2.	治療に関する説明が適切である
3.	治療に関する説明がわかりやすい
4.	医療スタッフの経験が豊富である
5.	病状がよくなる

(出所：中村(2007)p. 48)

中村(2008)は SERVQUAL の尺度に技術と結果品質の項目がないことを指摘し、SERVQUAL に代わるサービス品質の測定尺度について以下を示唆している。

- ・顧客と接触することの多いサービスほど、接客に関わる具体的な質問項目が重要ではあるが、質問項目を細かく提示すると回答者は考えすぎてしまうため、それらをひとまとめにした総合的な項目で問う方が、消費者の評価の実態に近く、回答者への負担も減らすことができる。
- ・滞在時間の長いサービスほど、清潔さやキレイさなどの管理に関する次元が重要になる。
- ・技術または結果品質を問う項目を含めた方が良い。
- ・付随サービスが満足度に影響するため、付随サービスに関する項目も検討する。
- ・サービスのタイプによって品質の評価項目は異なる。

理美容サービスの信頼性は顧客の希望したヘアスタイルの仕上がりであり、最も重要な要素であろう。中村(2008)は、理美容室のサービスの質に関する自由記述型のアンケート調査を行い、単語頻度解析とネットワーク分析を行った結果、「髪型」、「カット」、「仕上がりがり」、といった結果や技術に関する単語の出現頻度が高く、理美容サービスの結果品質の重要性について述べている<sup>166</sup>。

常連の顧客の場合は共感性の重要度が高くなるだろうが、初めて行く理美容室の場合は有形性の重要度が高くなるだろう。また、低価格のヘアカット専門店などの場合は応答性が重要になるだろう。つまり、理美容サービスでも店の利用回数やターゲット顧客、店舗形態などによって重要度が異なってくるということが推察される。

#### 4-2-3. 顧客の期待サービス

Oliver や Parasuraman et al. によって、顧客の事前期待を考えるようになったが、初回の場合は、何らかの手掛かりが期待としてあり、リピート（再来店）の場合には、前回の経験からの期待値があるだろう。人生で初めて理美容室に行く場合、何らかの手掛かりによる期待があり、他社との比較ができないため、特に不満がなければリピートするだろう。また、何店舗か理美容室に行った経験のある者がリピートするか考える場合は、期待と結果の差に加え、他社と比較することになる。つまり、図3-6のように、理美容サービスの購入が初めてかそうでないか、最寄品と捉えているか買回品と捉えているか、などによって手掛かりやリピートの過程が異なる。

Christopher(1992)は、サービスの品質評価は、期待されるサービスと知覚されたサービスによって決定し、知覚されたサービスはサービスコンテンツ（結果）とサービスプロセス（過程）から形成され、期待されるサービスは表4-11の5つの要因から形成されると述べている。

表4-11：期待されるサービス要因

1.	<u>提供サービスの特徴</u> (nature of service on offer) 価格や外観もここに含まれる。1,000円のヘアカットと6,000円のヘアカットでは期待値が異なるだろう。また、豪華な外観の理美容室は期待値が上がるだろう。
2.	<u>個人的ニーズ</u> (personal needs) 急いでいるか、早く購入したいか、TPOによっても期待値は異なる。
3.	<u>クチコミ</u> (word-of-mouth communication) 知人からのクチコミやネット検索で評判が良ければ、期待値も上がるだろう。
4.	<u>過去の経験</u> (past experience) 同じサービスを購入したことがあるか、初めて購入するかによっても期待は異なるだろう。また、いろんな理美容室に知っているのであれば、自分の経験則から期待が出来上がっている。
5.	<u>企業イメージ</u> (corporate image) 有名な企業や大々的なプロモーションによるイメージは期待値が上がるだろう。

(出所：Christopher(1992)p. 68を基に筆者作成)

<sup>166</sup> 中村(2008)p. 50



Zeithaml, Berry and Parasuraman(1993)や Schneider and Bowen(1995)によれば、顧客は自身の内的基準(internal standard)を持っており、顧客はこの内的基準に照らしてサービスの品質を判断し、内的基準が顧客の期待を形成するとしている。サービスへの期待は顧客としてこれまで受けてきた体験によって大きく影響を受ける。もし、まったく初めてのサービスであれば、期待は広告やクチコミといった要因に基づいて形成される<sup>167</sup>。したがって、若者と年長者、サービス経験の少ない者と多い者、とでは期待は異なるだろう。これは、山本(1999)の最寄品と買回品による顧客の手掛かりに通じる。したがって、サービス経験や比較対象の少ない若者は、年長者より外観やクチコミなどの外因性の手掛かりを重視する可能性がある。

顧客の期待にはいくつかの異なるレベルがある。Zeithaml et al. (1993) (1996)によれば、顧客がサービスを購入する際「希望サービス(desired service)」、「最低限サービス(adequate service)」、「予測サービス(predicted service)」をそれぞれを持っており、希望サービスと下限サービスの上に「許容範囲(zone of tolerance)」がある(図4-4参照)<sup>168</sup>。希望サービスとは顧客が本来受けたいと望むレベルのサービスであり、最低限サービスとは顧客が不満を感じることなく受け入れるぎりぎりのサービスレベルである。予測サービスはサービス組織が実際に提供してくれるであろうと考えるサービスであり、予測サービスは顧客の下限サービスを直接に左右する。

希望サービス、下限サービス、予測サービスも自身の体験やクチコミなどによって変わってくるだろう。許容範囲内であればリピートにつながり、希望サービスよりも良いサービスであった場合、顧客は感動しファン、つまりオーナーシップ顧客になるかもしれない。しかし、知覚されたサービスが最低限サービスを下回ればリピートはしないだろう。

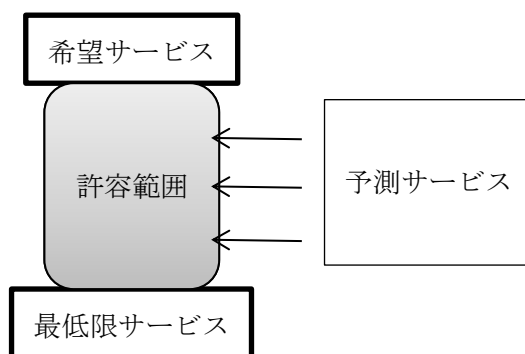


図4-4：顧客の期待サービスレベル

(出所：Zeithaml, Berry and Parasuraman(1993)p.5 FIGURE 1 を基に筆者作成)

<sup>167</sup> Lovelock and Wright(1999)pp.88-89

<sup>168</sup> Zeithaml et al. (1996)p.35

Cronin and Taylor(1992)やIacobucci et al. (1994)の研究からも、サービス品質と満足度の関係は重要であるが、企業または従業員は顧客とのサービス品質のギャップを最小にすることが求められる。Lovell(1994)はParasuraman et al. (1985)のギャップモデルを基に、顧客の不満足につながるギャップを小さくすることが重要だとし、表4-12の7つのギャップの最小化が重要であると述べている。⑦サービスギャップは、顧客によるサービスの全体的な評価を含み、期待サービスと知覚されたサービスを比較するため、最も重要である。サービス品質を向上させる最終的な目標は、このギャップを可能な限り狭めることが重要であるが、⑦サービスギャップにいたる6つのギャップを小さくすることが重要であり、どこかにギャップがあると顧客との関係を損なう期待外れの結果につながる可能性があるとしている。

表4-12：顧客不満足につながる7つのギャップ

①	<u>知識ギャップ</u> (knowledge gap) (顧客のニーズ・期待と提供側が思う顧客のニーズ・期待とのギャップ)
②	<u>スタンダードギャップ</u> (standards gap) (提供側が思う顧客のニーズ・期待と、企業が提供しようとデザインしたサービス内容とのギャップ)
③	<u>デリバリーギャップ</u> (delivery gap) (提供しようとデザインされたサービス内容と、企業が実際に提供できる内容とのギャップ)
④	<u>インターナルコミュニケーションギャップ</u> (internal communications gap) (企業のプロモーション活動や従業員によって伝えられている内容と、企業が実際に提供できる内容とのギャップ)
⑤	<u>知覚ギャップ</u> (perceptions gap) (企業が実際に提供した内容と、顧客が知覚したサービス内容とのギャップ)
⑥	<u>解釈ギャップ</u> (interpretation gap) (企業側の約束したサービス内容と、顧客が思っていたサービス内容とのギャップ)
⑦	<u>サービスギャップ</u> (service gap) (顧客が期待するサービスと、顧客が知覚したサービスとのギャップ)

(出所：Lovell(1994)p. 112 を基に筆者作成)

評判やイメージは無形の資産であり、企業は自社の商品やサービスのイメージをよくするためにプロモーションを行う。大々的なプロモーションは、顧客の期待を高めるだろう。しかし、あまりにも誇大なプロモーションは顧客の期待値を上げすぎてしまい、サービスギャップが大きくなり、評価は低くなってしまいうだろう。

近藤(1995)は、過度な期待を抱かせると評価は低くなる可能性があるとして述べており、待ち時間であれば、銀行の何人待っているかを知らせる番号案内や、テーマパークの何分後に乗車できるかを知らせる案内など、期待をコントロールすることが重要であるとしている<sup>169</sup>。

上原聡(2009)は、ホテル利用者を対象にSERVQUALを基に調査・分析し、期待値と実績値の差がプラスに大きいほど顧客満足度が高まるとし、サービス企業にとって自社の提供するサービス品質が顧客の期待を大幅に下回らない水準に維持していくことがリピートに繋

<sup>169</sup> 近藤(1995)p. 58

がることを示唆しているが、期待が学習効果によって向上していき、次回以降の期待値と実績値の差がマイナスとなる可能性について危惧している。したがって、プロモーションや過度なサービスなどで期待値を上げすぎるのも良くなく、顧客の期待するサービスを許容範囲内にすることが求められる。

#### 4-2-4. 価格とコスト

先述の Heskett et al. (1990)の顧客価値の式はサービスを購入する顧客の心理を理解しやすく、品質が良くても価格が高すぎれば、顧客の感じる価値は低くなるため、サービスそのものの価格と、そのサービスを得るためのコストを考慮してサービスを提供することが重要となる。しかし、顧客価値を高めるために価格を低く設定しすぎることは、従業員の給料や企業としての継続、さらには、業界の労働生産性にも影響するため、価格の設定は慎重に行う必要があるだろう。

近藤(1999)は、消費者の心理的な意識の傾向について以下の5つを挙げている<sup>170</sup>。20年以上も前の消費者意識であるが、今日でも通じるものであろう。

##### ① 時間感覚重視

「早く」、「短い時間で」、「いつでも」、「時間コストの短縮」といった意識であり、これによって低価格のヘアカット専門店などの理美容室が増加しているのだろう。また、夜遅くまで営業している理美容室も当たり前となっている。一昔前は同業組合による料金や営業時間の制約もあったためであると思われるが、業界の当たり前が当たり前でなくなっているといえよう<sup>171</sup>。

##### ② 利便性重視

①と類似したものであり、駅ナカ出店、フランチャイズ化による多店舗展開、柔軟な営業時間の変更などの理美容室増加があてはまる

##### ③ 個性化充実化重視

①②とは反対の意識であり、「ゆったり」、「楽しく」、「自分らしく」、「癒されたい」といったゆっくり時間を浪費したいという意識である。近年ではシャンプーの付随サービスとしてヘッドスパ（頭皮マッサージ）というメニューが当たり前となっているが、消費者の意識傾向の変化によって一般化している。また、理美容室をヘアスタイルのチェンジに加え、癒されたい、気分転換という思いで来店する顧客も多いだろう。昔からコミュニケーションの場のひとつでもあった理美容室がそのような機能を担うのは至極当然であろう。しかし、効率性を重視することとは反対であるため、価格設定や運営方法には留意する必要があるだろう。付加価値のサービスとして価格に転化できなければ、店や従業員が疲弊してしまう。

<sup>170</sup> 近藤(1999)p. 39

<sup>171</sup> 千田(2015b)pp. 82-83

#### ④ 体験重視

その場、その時という意識であり、理美容室数は増加傾向であることから、消費者はたくさんの理美容室の中から選択している。消費者の中には、毎回違う理美容室に行くことが楽しみな者もいるだろう。5章3節で取り上げるアンケート調査でもそういった若者が一定数いることが明らかになっている。

#### ⑤ 合理性重視

①～④を総合的に鑑みて価格も含めて、納得できるかという意識である。近年はインターネットの普及により、事前に理美容室のクチコミや外観、働いている従業員などの情報を入手することができるようになっている。したがって、顧客は期待を寄せてその店に行くため、価格や時間を使ってその理美容室に行くことが納得できるかどうかが重要となる。消費者の理美容室に対する目が肥えたと言える。

Zeithaml(1981)の品質分類によって、サービス評価の困難性について説明したが、近藤(2000)は、サービス品質の評価には、専門家や第三者機関などの客観的な基準と、顧客の主観的な基準があり、主観的な評価基準を Heskett et al. (1990)の顧客価値の公式を基に、表4-13の結果品質、過程品質、道具品質、費用の4つに分類している。近藤は、SERVQUALの品質評価には価格が含まれていないため、評価方法としては不十分であるとし、価格(費用)の重要性について述べている。

表4-13：全体的なサービス品質を構成する4要因

結果品質	<ul style="list-style-type: none"><li>・注文したヘアスタイルになっているか</li><li>・メニューが豊富か。薬剤の選定ができるか</li><li>・アフターフォローがあるか</li></ul>
過程品質	<ul style="list-style-type: none"><li>・理美容師の知識や技術は十分か</li><li>・人数は足りているか</li><li>・礼儀正しく、真摯に対応してくれるか</li><li>・迅速に対応しているか</li><li>・待ち時間を少なくなるよう努力しているか</li><li>・施術に対する説明があるか</li><li>・公平に接客されているか</li></ul>
道具品質	<ul style="list-style-type: none"><li>・建物・設備は新しいか</li><li>・広さは十分か</li><li>・アクセスしやすいか</li><li>・営業時間は利用しやすいか</li><li>・予約できるか</li><li>・雰囲気は良いか</li><li>・衛生管理は十分か</li></ul>
費用	<ul style="list-style-type: none"><li>・価格は適切か</li><li>・費用の内訳について十分な説明があるか</li></ul>

(出所：近藤(2000)p. 12 表3を基に筆者作成)

結果品質はSERVQUALの「信頼性」に当てはまり、過程品質は7Pのプロセス、道具品質はフィジカル・エビデンスに当てはまるだろう。7Pでは、従業員はParticipants(参加

者)に含まれているが、近藤の分類では、従業員については過程品質に分類している。また、費用についても、精神的コストや時間的コストなどの金銭的成本以外は過程品質に含めている。近藤は、サービス業の種類によって、これらの品質評価の要因の重要度は異なるとし、情報・通信技術を駆使しているサービス業については道具品質、医療サービスでは結果品質、ホテルやテーマパークでは過程品質が中心となると述べている。さらに、顧客満足度へのサービスの価格とコストの影響の重要性について述べているが、実際サービスの価格設定は難しく、他店と比較した価格や地域的な価格、業界的な価格、時間による価格など、価格設定の方法は様々である。

3章3節3項で清水(1968)やEiglier and Langeard(1977)の付加的・周辺サービスの料金設定の重要性について説明したが、サービス業の価格設定はそれぞれの企業によって異なり、清水(1990)の③「価値とコスト間の相互関連の不明確性」からも価格の設定の困難性が窺える。

近藤(1995)は、Payne(1993)のサービス価格の設定方式のひとつである、リレーションシップ価格設定がこれからのサービス業における中心的な価格方式となるであろうと述べている<sup>172</sup>。

リレーションシップ価格設定方式は、長期的かつ継続的に接触があるサービス業に適しており、理美容サービスが該当するだろう。一回での利益でなく、長期的な利益を考えるものであって、初回はお試し価格・低価格で誘引する。ホットペッパービューティーなどの初回割引クーポンを活用する戦略的な価格設定がこれに当てはまる。また、初回の価格割引は顧客価値の公式で説明した顧客価値のリスクや金銭的リスクを低減する効果がある。

反対に、購入金額に応じた割引サービスを行う FSP(Frequent Shoppers Program)などのポイント制度を活用し、初回は高価格で、それ以降は利用頻度に応じて割引していくような戦略をとることもできるだろう。しかし、初回のお試し価格は、いわゆる初回のみを狙った顧客も存在する。初回の新規客でも利益を出せるような価格設定にしている理美容室もあるだろうが、先述のとおりリピート客を増やすほうが良いだろう。また、ポイント制度はそのポイントがいつ使用できるかによっても重要であり、ポイントによるお得感は、他社が値下げをした場合、そちらに移る可能性がある<sup>173</sup>。Reichheld(1993)によれば、低価格に惹かれる顧客は他店がさらに低価格にすると簡単に移行するからである。

Lovelock and Wright(1999)は、顧客が支払うコストには表4-14があると述べている。②～⑥は、非金銭的成本であり、非金銭的成本の負担を減らすことでサービスの価値が上がるだろう。また、心理的な不安は、初来店の場合は特にコストを要するだろう。さらに、Lovelock and Wrightは価格設定の戦略には表4-15の3つがあるとしており、価値に基づくサービスの価格戦略においては、Berry and Yadav(1996)は表4-16の3つを提案している。

---

<sup>172</sup> 近藤(1995)p. 219

<sup>173</sup> Dowling and Uncles(1997)p. 80

表 4-14：顧客が支払うコスト

①	<u>金銭的成本</u> (Money cost) サービスそのものの購入価格。 それを購入するために要した費用も含む(例：駐車料金や交通費など)。
②	<u>時間的成本</u> (Time cost) 例：施術時間。待ち時間。移動時間など。
③	<u>身体的コスト</u> (Physical cost) 例：理美容室ではカット中やシャンプーにじっと座っていなければならないため、腰や首に負担がかかる。
④	<u>心理的成本</u> (Psychological cost) 例：思い通りの髪型になるだろうかという不安。
⑤	<u>感覚的成本</u> (Sensory cost) 例：店の音楽や匂い、温度、装飾など。
⑥	(初回の場合) <u>探索コスト</u> (Search cost) 例：理美容師・理美容室を探すために、インターネットやクチコミ、友人からの助言などで使うコスト

(出所：Lovelock and Wright(1999)p. 225 を基に筆者作成)

表 4-15：価格設定の戦略

1.	<u>コストに基づく価格</u> (cost-based pricing) 原価や配送費、人件費などの固定費・変動費から設定される価格
2.	<u>競争に基づく価格設定</u> (competition-based pricing) 競合他社の価格と比較して設定される価格(業界価格や地域価格)
3.	<u>価値に基づく価格設定</u> (Value-Based Pricing) 製品・サービス価値に対して顧客が喜んで支払う金額から設定される価格(先述のとおり手掛かりがない場合、高価格であれば顧客の期待値も上がる <sup>174</sup> )

(出所：Lovelock and Wright(1999)pp. 229-230 を基に筆者作成)

表 4-16：価値に基づくサービスの価格戦略

1.	<u>満足度ベースの価格</u> (Satisfaction-Based Pricing) 満足度ベースの価格戦略の目標は、顧客の不確実性を軽減することである。不確実性を削減した価格には以下の3つがある。 ・サービス保証(Service Guarantees) 「満足しない場合は返金します」や「納得するまで何回でもやり直します」など、こんなにも充実した保証があるから技術に自信があるのだろう、という期待感や安心感が不確実性の削減につながる。初回価格を安くするというのもこれに含まれるだろう。 ・メリット主導の価格(Benefit-Driven Pricing) 顧客が何に対して価格を払うか明確にする。例えば、ヘアカットにシャンプーとヘアセット込みの料金が設定されている場合、個別に価格を設定して選択できるようにする。これは清水(1990)の、②「総合価値の曖昧性」を明確化するものでもある。 ・定額(Flat-Rate Pricing) 定額料金は、予想よりも高い価格から生じる可能性のある不満を打ち消す。
2.	<u>関係性を考慮した価格</u> (Relationship Pricing) 長期的に通った方がお得であることを提示する。これは、Payne(1993)、近藤(1995)と同じ主張である。また、バンドリングつまり複数の商品をまとめて売ったほうが、包装や販売コストを削減できるため、価格を抑えることができ、お得感から顧客の長期的な購入につながる。理美容業界では、カット単品よりもカット&カラー&トリートメントを一緒にしたほうが効率的に施術できるため、価格を抑えることができる。顧客はカット以外のメニューも体験し、その後の長期的な購入につながる可能性がある。
3.	<u>効率的価格</u> (Efficiency Pricing) 効率的な価格設定者は、効率的な運用方法でコスト削減をし、低価格でも利益の出せる仕組みを構築し、顧客へ低価格で販売できる。ほとんどの場合、業界の異端者である。理美容業界では、QBハウスが例であろう。

(出所：Berry and Yadav(1996)を基に筆者作成)

<sup>174</sup> Chen, Gupta and Rom(1994)p. 26

#### 4-2-5. 待ち時間

Lovelock and Wright(1999)が述べているとおり、待ち時間は時間的コストであり、時間的リスクであるため、減らすことが重要である。

Cherlow(1981)によれば、車両を待つ時間は乗車中の時間に比べて1.5倍から7倍も長く感じると述べており、待ち時間は実際の時間よりも長く感じる傾向にある。この待ち時間を削減するために、理美容室では予約制にし、効率的な運営を行うことが一般的である。したがって、サービスをデザインすることが重要であろう。

Lovelock and Wright(1999)は、Maister(1985)の待ち時間に関する8つ心理に<sup>175</sup>、Davis and Heineke(1994)と Jones and Peppiatt(1996)の2つを加え、待ち時間に関する押さえておくべき10の事柄を提示している<sup>176</sup>。

##### ① 何もしていない時間はより長く感じる

したがって、多くのサービス組織は、顧客が待っている間に気を紛らわすために何かをすることを顧客に提供する。対処としては、雑誌やテレビを置くことが一般的であったが、現在ではスマートフォンを持っている顧客が多いため、顧客は自分の好きな動画やホームページなどを見て過ごすだろう。

##### ② サービス提供前・提供後の待ち時間は提供中より長く感じる

例えば、飲食店でのオーダーをしてからの待ち時間と席に着く前や会計の待ち時間とでは長さの感じ方は違う。対応としては並んでいる人に先に注文だけを聞くなど。理美容室では、待合で待っている時間と施術中のヘアカラーの待機時間は異なる。対応としては、予約制にするのが良いだろう。

##### ③ 不安は待ち時間をより長く感じさせる

初めての場所や緊張している時間は長く感じる。手術前の時間は不安であるが、遊園地の観覧車の順番を待っている時間はワクワクするだろう。対応としては、理美容室の場合であれば、初めてのお客さんに声をかけるのが良いだろう。

##### ④ 不確実な待ち時間はより長く感じる

どれくらい待つかわからないときの時間は長く感じる。「ご案内までに30分ほどかかります」などおよその数字を提示することで対処できる。

##### ⑤ 待つ理由のわからない待ち時間はより長く感じる

およその数字だけでなく、「予約のお客様がいるため、ご案内に20分ほどかかります」といった理由を付け加えると、より良い対応となる。

##### ⑥ 不公正な待ち時間は長く感じさせる

先に待っていたが正当な理由なく他の客に優先されると不公正と感じ、待ち時間も長く感じる。上記のように正当な理由を伝えることも重要であるが、不公正やミスを生み出す仕組みを見直すことが重要であろう。

<sup>175</sup> Maister(1985)

<sup>176</sup> Lovelock and Wright(1999)p.313 FIGURE 15.3

⑦ サービスの価値が高ければ高いほど、顧客は長く待つ

例えば、テレビで紹介された行列のできるラーメン屋を待っている時間は苦痛ではないだろう。目当ての新商品購入のために徹夜で並ぶ顧客も存在する。サービス価値の高い理美容室であれば、顧客は待ち時間に寛容になるだろう。

⑧ 独りで待つときは待ち時間はより長く感じる

友達や家族と一緒に待つ時間と独りで待つのでは異なる

⑨ 身体的に不快・苦痛な待ち時間はより長く感じる<sup>177</sup>

暑い、寒い、臭い、立ちっぱなし、座りっぱなしが続くと苦痛で待ち時間も長く感じる。顧客にとって快適な空間をつくることが重要である。

⑩ 不慣れなサービスを待つときは待ち時間はより長く感じる<sup>178</sup>

サービスの新規利用者または不定期利用者は、そのサービスに慣れていないため待ち時間を長く感じる。

#### 4-2-6. ACSI (American Customer Satisfaction Index)

上記のように、期待や満足度、品質やリピートに関する研究が行われると、顧客満足の原因には事前期待と顧客価値と知覚品質があり、ロイヤルティ（リピート）や評判につながることを示したモデル ACSI (American Customer Satisfaction Index) の開発へと発展していく<sup>179</sup>。

Oliver の期待不一致モデルは、製品・サービス購入前の期待と購入後の結果との差が満足に影響するというもので、顧客の期待と結果が同じ、または結果が期待以上であった場合は満足し、結果が期待以下であれば不満を感じる。ACSI も Oliver の期待不一致モデルの考えが基となっている。

ACSI は Fornell (1992) によって開発されたモデルで、1994 年から実用化されている。顧客満足度がどんな要因から影響し、どういった結果をもたらすのかを指標化し、企業や業種、年度によって比較することができる ACSI モデルは、現在では多くの国で製品やサービスの満足度を測定するのに広く利用されている。

ACSI は 1989 年から 1990 年にかけてスウェーデンで行われた国レベルの顧客満足度調査によって開発された「SCSB (Swedish Customer Satisfaction Barometer)」が基となっており、SCSB も Fornell によって開発されたモデルである<sup>180</sup>。

ACSI モデルは図 4-5 に示すように、総合的な顧客満足度 (overall customer satisfaction) には、知覚品質 (perceived quality)、知覚価値 (perceived value)、顧客期待 (customer expectations) の 3 つの先行要因があり、結果として苦情 (customer complaints) や顧客ロイヤルティ (customer loyalty) に至るというモデルである。

<sup>177</sup> Davis and Heineke (1994)

<sup>178</sup> Jones and Peppiatt (1996)

<sup>179</sup> Fornell (1992)、Anderson, Fornell and Lehmann (1994)、Fornell, Johnson, Anderson, Cha and Bryant (1996)、Anderson and Fornell (2000)

<sup>180</sup> ACSI は SCSB の知覚成果 (Perceived performance) を知覚品質と知覚価値に分けたモデルである。



支払った価格に対する品質の知覚レベルである知覚価値（価格から見た品質、品質から見た価格）を用いることで、高価格帯と低価格帯の製品・サービスを比較することが可能になる。

SCSB モデルは知覚価値と顧客期待のみであったが、ACSI では知覚品質(perceived quality)を加えており、品質と価値を区別することで、顧客満足が価格主導なのか品質主導なのかを知ることができる。

顧客期待と顧客満足度のギャップに不満がある場合、顧客は次回以降、他社・他店の製品やサービスを利用したり、苦情や不満を周囲に漏らしたりする。したがって、全体的な顧客満足度が高まれば、苦情の発生率は低下し、顧客ロイヤルティは向上する。

顧客ロイヤルティは、「再購入の可能性」と「再購入への価格の許容度」を意味しており、リピートにつながるかの重要な要因である。表4-17はACSIモデルの質問項目と潜在変数(因子)である<sup>181</sup>。

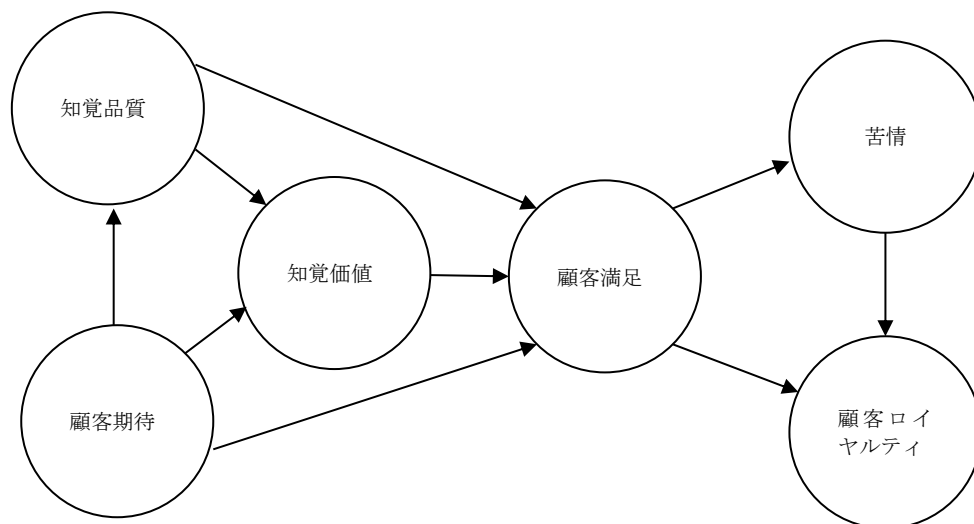


図4-5 : ACSI モデル

(出所 : Fornell, Johnson, Anderson, Cha and Bryant(1996)p. 8 FIGURE 1)

<sup>181</sup> ACSI では10段階評価を使用している。Fornell et al. (1996)p. 11

表 4-17 : ACSI モデルの質問項目

Measurement Variable	Latent Variable
1. Overall expectation of quality (prepurchase) 2. Expectation regarding customization, or how well the product fits the customer's personal requirements (prepurchase) 3. Expectation regarding reliability, or how often things would go wrong (prepurchase)	Customer Expectations
4. Overall evaluation of quality experience (postpurchase) 5. Evaluation of customization experience, or how well the product fit the customer's personal requirements (postpurchase) 6. Evaluation of reliability experience, or how often things have gone wrong (postpurchase)	Perceived Quality
7. Rating of quality given price 8. Rating of price given quality	Perceived Value
9. Overall satisfaction 10. Expectancy disconfirmation (performance that falls short of or exceeds expectations) 11. Performance versus the customer's ideal product or service in the category	Overall Customer Satisfaction
12. Has the customer complained either formally or informally about the product or service?	Customer Complaints
13. Repurchase likelihood rating 14. Price tolerance (increase) given repurchase 15. Price tolerance (decrease) to induce repurchase	Customer Loyalty

(出所 : Fornell et al. (1996)p.10 TABLE 1)

Fornell et al. (1996)の ACSI モデルを使った調査では、期待値が知覚品質と知覚価値に与える影響は、小売業では高く、サービス業では低い結果であった。標準化の難しいサービスや品質評価の難しいサービスは、顧客の経験によって評価が大きく異なるため、期待の影響力は小さくなったのだろうと推察している。したがって、最寄品などの顧客が購入や消費の意思決定を頻繁かつ日常的に行うサービスである場合、顧客の期待は品質、価値、満足度の予測因子として優れているだろうと述べている。

また、価格主導の相対的満足度は、サービス業と小売業の両方とも低い結果であったが、顧客の要望に対してカスタマイズが求められるサービス業は品質主導であるのに対して、小売業は品質においても低い結果であった。これは小売業が、立地主導型であることに起因しているからであると述べている。

#### 4-2-7. JCSI (Japanese Customer Satisfaction Index)

日本では、2007年に経済産業省の支援の下で、サービス産業生産性協議会によって「日本版顧客満足度指数(JCSI : Japanese Customer Satisfaction Index)」のプロジェクトがスタートし、2010年に ACSI の日本版が開発された。

日本版では表 4-18 のとおり、顧客満足度を測定するために 21 の設問が用いられている。6 つの指数(顧客期待、知覚品質、知覚価値、顧客満足、クチコミ、ロイヤルティ)には、3~4 の設問があり、「●●●」の部分に企業名や店舗名、ブランド名を入れると、どんな

業種でも類似の提供サービスを比較することができる。

JCSI は、ACSI の質問内容を直訳せず、日本語として日本人に通じやすいようにするため、質問の文脈を変えており、4つの基本指数（顧客期待、知覚品質、顧客価値、顧客満足）については、測定変数の70%を変更し、クチコミとロイヤルティはACSIとはまったく異なった測定項目になっている<sup>182</sup>。

また、日本人は苦情を申し立てることが少ないという現実を踏まえて、ACSIの「苦情」をJCSIでは「クチコミ（他者への推奨）」に替えている<sup>183</sup>。

表4-18：JCSIの質問項目

顧客期待	全体期待	×××などの様々な点から見て、●●●の総合的な質にどれくらい期待していましたか
	ニーズへの期待	あなたの個人的な要望に●●●はどの程度応えてくれると思っていましたか
	信頼性	×××など様々な面からみて、不可欠なことがなかったり不十分なことが●●●で、どの程度起きると思っていましたか
知覚品質	全体評価	過去1年間にあなたが利用した経験から判断して、●●●はどの程度優れていると思いますか
	ニーズへの合致	●●●は、あなた自身の要望にどの程度応えていると思いますか
	信頼性	×××などの点から見て、不可欠なことがなかったり不十分なことが●●●でありましたか
	バラツキ	過去1年の利用経験を振り返って●●●は、いつも問題なく安心して利用できましたか
知覚価値	品質対価格	あなたが●●●で支払った金額を考えた場合、×××などの点からみた●●●の総合的な質をどのように評価しますか
	価格対品質	●●●の総合的な質は、あなたが利用するために使った金額や手間ひまに見合っていましたか
	お得感	他社と比べて●●●の方がお得感がありましたか
顧客満足	全体満足	過去1年間の利用経験を踏まえて、●●●にどの程度満足していますか
	選択満足	過去1年を振り返って、●●●を選んだことは、あなたにとって良い選択でしたか
	生活満足	●●●の利用は、あなたの生活を豊かにすることに、どの程度役立っていますか
クチコミ (他者への推奨)		あなたが●●●について人と話をする際、以下の「」点を好ましい話題としますか、それとも好ましくない話題として話そうと思いますか 「商品・サービスの魅力」「サービスの提供環境」「適切な情報提供」「従業員・窓口対応」
ロイヤルティ (継続的な 利用意向)	頻度拡大	これから××の間に、●●●を今までより頻繁に利用したい
	関連購買	今後1年間で、これまでよりも幅広い目的で●●●を利用したい
	持続期間	これからも、●●●を利用し続けたい
	第一候補	次に××を使う時には、私は●●●を第一候補に思う

(出所：南・小川(2010)p. 18 付属参考資料を基に筆者作成)

<sup>182</sup> 南・小川(2010)p. 16

<sup>183</sup> 南・小川(2010)p. 6

理美容サービスは標準化の難しいサービスであり、顧客一人ひとりにカスタマイズされたヘアスタイルを作るため、効率的にサービスを提供することが難しい。

Anderson, Fornell and Rust(1997)は、SCSB のデータを用いて、顧客満足度がモノの製造などの標準化の品質に依存している場合、生産性と顧客満足度は両立するが、顧客満足度が労働集約的なサービス業などのカスタマイズの品質に依存している場合、生産性と顧客満足度が対立すると述べており、カスタマイズの品質に大きく依存している業界では、企業は顧客満足度に焦点を当てることが重要であると述べている。つまり、低価格のヘアカット専門店などの顧客は、標準化によるサービス品質に満足を感じているため、さらに均質性の追求と効率性を追求することがさらにコスト削減と顧客満足につながる。一方、理美容サービスはカスタマイズの必要なサービスであることが多いため、効率的に流れ作業のようなマニュアル型の生産性を重視したサービスでは顧客満足度につながりにくいということである。したがって、5章1節6項で取り上げるラ・ブレス美容室の非効率なサービスの提供はカスタマイズを望む顧客層にとっては、有効であり、非効率であるが高価格であるため利益につながっている。また、Anderson et al. は、カスタマイズが比較的重要である場合でも、利益を最大化する企業は、カスタマイズの品質を低くすることで、顧客満足度を比較的低くし、生産性を比較的高くすることを選択する可能性があることを示唆している<sup>184</sup>。

#### 4-2-8. サービス評価後の顧客行動

満足すればリピートにつながるが、満足しなかった顧客はどのような行動をとるのか。Keaveney(1995)の調査では、顧客が競合他社に乗り換えた理由は、「コア・サービスの失敗(44%)」、「サービス・エンカウンターへの不満(34%)」、「価格が高い、不明瞭な価格設定(30%)」、「営業時間・営業場所の不便さやサービスの遅れ(21%)」、「サービスの失敗に対する対応の不誠実さ(17%)」となっている<sup>185</sup>。

近藤(1999)や Lovelock and Wright(1999)は、顧客がサービスに対して不満を抱いた場合の反応について、以下の4つを挙げている<sup>186</sup>。

1. 我慢する。何もしない。
2. 企業を変える(店を変える、担当者を変える)。または同一のサービスを購入しない。
3. ネガティブなクチコミをする。
4. 企業または第三者機関(消費者団体など)へ苦情を言う。

消費者にとって購入サービスが買回品で高額なものであれば、苦情を言う選択をする可能性は高いが、高額でないサービスや重大な失敗でなければ、多くの顧客は苦情を言わず

<sup>184</sup> Anderson, Fornell and Rust(1997)p.140

<sup>185</sup> Lovelock and Wright(1999)p.57

<sup>186</sup> 近藤(1999)p.290、Lovelock and Wright(1999)p.134

に、競合他社へスイッチするだろう。苦情を言う要因には、「経済的な損失の回復（返金、やり直し）」もしくは「自尊心の回復（従業員の悪い態度への怒り）」であると言われている<sup>187</sup>。

苦情対応は「サービス・リカバリー(service recovery)」とも言われているが、適切な苦情対応によって他社への移行を防ぐことは大きな利益につながるが、苦情対応が適切に行われなければ、二度と顧客は戻ってこないだろう<sup>188</sup>。

また、苦情を言わない理由には「時間や労力がもったいない」、「解決に期待できない」、「どこに、誰に言えばいいのかわからない」があるが、日本の場合、苦情を言う人はサービスで17%、モノでは36%となっており、苦情を言う人は他国に比べ少なく、日本人は苦情を言うことが恥ずかしいと思う傾向にあると言われている<sup>189</sup>。

近藤(1999)は、苦情を適切に解決することのメリットについて、「不満足である顧客を満足に変換できる機会」と「サービスの改善点が把握できる機会」の2つを得ることができると述べている<sup>190</sup>。

不満足であった顧客が苦情を言う割合は少ない<sup>191</sup>。しかし、苦情を言う顧客に対して、満足のいく解決に至ればリピート率やロイヤルティが上がるとも言われている<sup>192</sup>。したがって、苦情の言いやすい環境をつくることは重要である。理美容サービスの場合、理美容室のサービス購入直後の評価は気にならなかったが、家に帰ってから、自分で思い通りにヘアスタイルが再現できない場合や、友人や家族からの評価によって、手直し（苦情）を希望する者がいるだろう。理美容室では1週間以内なら無料でやり直す、といったアフターフォローをしているところは多い。しかし、実際に手直ししてほしいと言えない者も多いだろう。したがって、言いやすい環境を作ることが重要である。反対に、プロセス段階での苦情（手直し希望）は言いやすい。例えば、「もう少し短く切ってほしい」や「もう少し明るく染めてほしい」である。しかし、顧客自身が想像していたより「髪が明るい」、「パーマメントウェーブが強い」など、ヘアカラーやパーマメントウェーブの苦情は対応できるが、髪を短く切られすぎた場合は対応できない。理美容サービスやネイル、メイクなどのその他の理美容関連サービスを含め、ヘアカットのみがすぐにやり直すことのできないサービスである。期待以上のヘアスタイルの創造と理美容サービスの結果に感動し、その理美容室・理美容師のファンになることはあるが、苦情の処理の仕方によっても感動しファン（オーナーシップ顧客）になることもあるだろう。

Schneider and Bowen(1995)は、苦情対応への5つの方法を提示している<sup>193</sup>。これらは実際の対応によって徐々に対応できるようになると述べており、それらを踏まえて研修や従

<sup>187</sup> Lovelock and Wright(1999)p.139

<sup>188</sup> Lovelock and Wright(1999)p.141

<sup>189</sup> Lovelock and Wright(1999)pp.135-136

<sup>190</sup> 近藤(1999)p.287

<sup>191</sup> Heskett, Sasser and Schlesinger(1997)p.92

<sup>192</sup> Lovelock and Wright(1999)p.137、近藤(1999)p.289

<sup>193</sup> Schneider and Bowen(1995)p.137

業員を教育していくことが重要であると述べている。つまり、顧客によってなぜクレームを言っているのかは様々であり、把握するには経験が必要である。この把握する力は、近藤(1995)が述べたコンティンジェント・サービスにもつながる。

1. 顧客を非難しない（顧客が正しいという前提で話を聞く）
2. 顧客の声に耳を傾ける（議論や弁護しない）
3. 顧客の見解を認める
4. 顧客の価値観を受け入れる
5. 顧客の立場になって考える

また、Lovelock and Wright(1999)は、苦情の効果的な問題解決の指針 10 か条を提言している<sup>194</sup>。

1. 迅速に行動せよ
2. 間違いを認めよ
3. 顧客の視点から問題を認識していることを示せ
4. 顧客と議論してはならない
5. 顧客の感情を認めよ
6. 顧客に有利な解釈をせよ
7. 問題解決の手順を明確にせよ
8. 顧客に進捗状況を知らせよ
9. 補償も検討せよ
10. 愛顧心を回復できるよう辛抱強く努力せよ

先述の表 3-15 で Lovelock and Wright(1999)が指摘しているとおり、リスクには 7 つのタイプがあり、顧客はリスクを削減するために購入前の段階で、あらゆる手掛かりを駆使する。また、提供側からの品質保証や補償制度は、苦情の回避や不満を抱いた顧客の流出防止にもつながる。理美容室で例えるなら、ヘアスタイルが気に入らなければ「全額返金します」や「何度でもやり直します」などが該当する。

消費者は満足の場合よりも、不満足の方が多くの人に話す傾向にあり<sup>195</sup>、満足した客は平均 5 人に話す、不満足の場合は平均 11 人に話すという研究結果もある<sup>196</sup>。また、オーストラリアの調査では、不満足の場合 9 人に言うが、満足の場合は 4.5 人であった<sup>197</sup>。

---

<sup>194</sup> Lovelock and Wright(1999)p. 143

<sup>195</sup> 近藤(1999)p. 235

<sup>196</sup> Lovelock(1994)p. 6

<sup>197</sup> Lovelock(1999)p. 139

クチコミは発信者がサービスの実体験者であることが基本であるため、潜在顧客に対して大きな影響力をもつ<sup>198</sup>。最近ではインターネットの普及でX(旧Twitter)やInstagramといったSNS(Social Networking Service)が存在し、それらに投稿すれば、不満の場合も満足の場合も同じ一定数の人に報告することになる。急激に人気になる投稿や話題性、共感性の高い投稿(クチコミ)は「バズる」と表現されているが、反対にネガティブな話題で注目される投稿(クチコミ)は「炎上」と表現されており、インターネットの普及によるクチコミの影響力は近年、拡大傾向である。たったひとつの投稿で瞬時に新規顧客の獲得が期待できる一方、瞬時に既存顧客を失う可能性もある。また、「炎上」してしまった場合は新規顧客の獲得も難しくなるだろう<sup>199</sup>。したがって、インターネットによるクチコミも不満のほうに広まりやすく、一度失った信用を取り戻すのは容易なことではないだけに、クチコミの効果をいままでに以上に重要視する必要があるだろう。

しかし、クチコミは大きな影響力がある一方、いわゆる「ステマ」が存在する。ステマとは「ステルス・マーケティング(Stealth Marketing)」の略で、消費者に宣伝と気づかれないように宣伝することである。日本でも一時期大きな話題となり、2023年10月1日からステルス・マーケティングは景品表示法の規制対象となっている。また、SNSにクチコミ投稿すれば割引します、といった割引サービスでプロモーションする企業や店もあり、消費者は悪いクチコミを書いてもその割引サービスを受け取ることはできると思うが、当たり障りのない評価もしくはそれ以上の評価をするであろう。したがって、クチコミを参考にするのは重要なことであるが、家族や知人・友人などのクチコミ・紹介のほうが信頼性としては大きいだろう<sup>200</sup>。

#### 4-2-9. 業種によるサービス品質の評価

山本(1999)は、外的手掛かりとしてサービス提供者の服装も品質評価のひとつとして顧客が知覚していることを明らかにし、医師と看護師の服装の重要性について示唆したが、さらにSERVQUALの尺度を参考に、医師と看護師のサービス品質評価として、表4-19の質問を行い、医師と看護師のサービス品質つまり医療サービスの品質が顧客満足とリピート、他者への推奨にどう影響するかを、図4-6の医療サービスの品質因果モデルを用いて共分散構造分析を行っている<sup>201</sup>。分析の結果、看護師より医師のサービス品質の方が顧客満足度、リピート意思、他者への推奨に強く影響を与えており、看護師のサービス品質は他者への推奨に影響しないことが示唆された。

<sup>198</sup> 近藤(1999)p. 288

<sup>199</sup> 例を挙げると、有名飲食チェーン店の元従業員による厨房の不衛生な投稿が炎上し、ニュースにもなった。この炎上により、対象となったフランチャイズ店だけでなくチェーン店全体の品質評価は低くなり、顧客の足は遠のく可能性がある。

<sup>200</sup> 近藤(1999)p. 288

<sup>201</sup> 期待値は利用せず、実績値のみで分析している。

表 4-19：医療サービス品質の質問項目

1. 医師（看護師）はふさわしい服装
2. 医師（看護師）は信頼できる
3. 医師（看護師）は質問しやすい
4. 医師（看護師）は必要な知識や技量を持つ
5. 医師（看護師）は処置が手慣れている

(出所：山本(1999)p. 113 表 2-4 を基に筆者作成)

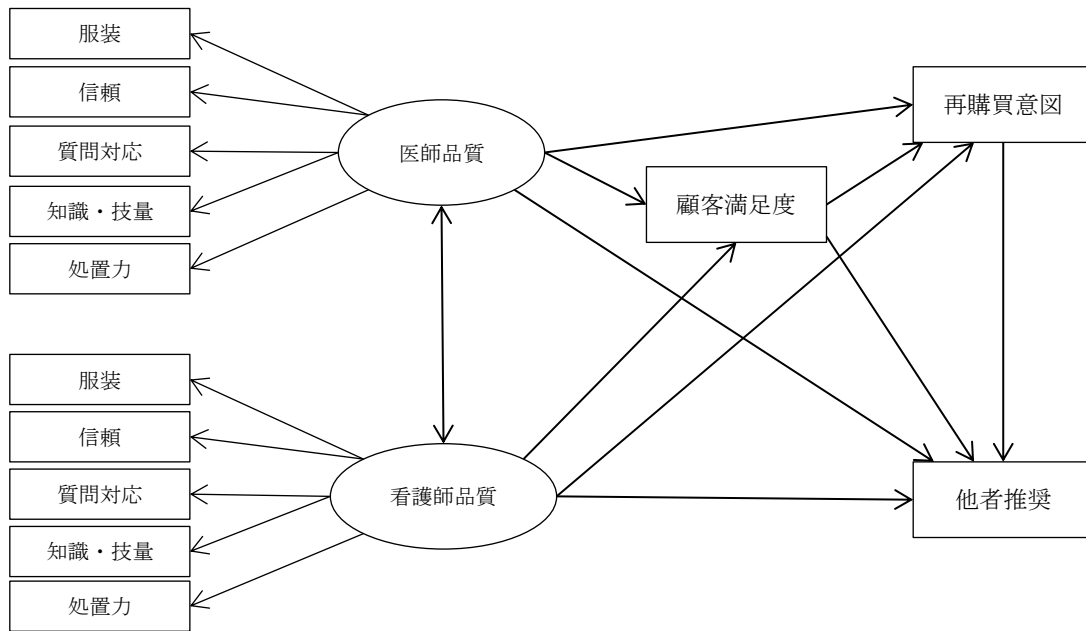


図 4-6：医療サービスの品質因果モデル

(出所：山本(1999)p. 130 図 2-10 を基に筆者作成)

### 4-3. 理美容サービスに関する先行研究

中村(2008)は、Bowen(1990)と Silvestro et al. (1992)のサービスの分類方法を比較し、「顧客との接触が多く、カスタマイズされた対人的サービス」の中から理美容サービスを選択し、理美容サービスの品質に関する質問から得られたデータを、テキストマイニングを用いて単語頻度解析、ネットワーク分析し、理美容サービスでは、仕上がりである結果品質が非常に重要であると示唆している。

上原裕紀子(2009)は、SERVQUAL・SERVPERFをベースとした質問項目と、近藤(2000)の「サービスの全体的品質の評価項目」<sup>202</sup>、をベースとした質問項目を用いて、理美容サービスの品質に影響する要素について分析しており、SERVQUAL・SERVPERFをベースとした因子分析では、5因子ではなく4つの因子が抽出され、業種特性に合わせた質問項目の重要性について

<sup>202</sup> 近藤(2000)p. 12



で示唆している。サービスの全体的品質の評価項目をベースとした重回帰分析では、理容室利用者の総合満足度に対して偏回帰係数の高い有意な項目は、「希望の仕上がり(0.646)」、「お得感(0.221)」、美容室利用者では、「技術レベル(0.391)」、「希望の仕上がり(0.279)」、「お得感(0.194)」であった。結果品質であるヘアスタイルの仕上がりを最も重視することは当然であるが、理容室・美容室ともに価格に関する項目が総合満足度に影響することを示しており、近藤(2000)の指摘通り、SERVQUALには含まれていない「価格」が、総合評価に影響を与える重要な要素であることが示された。

尹(2011a)は、サービスの結果がすぐには評価できないエステサロンでの痩身や脱毛などの場合、サロン内での施術中つまり過程品質が結果品質よりも重要であると述べている。また、Baron and Harris(1995)が提唱した理髪店のブループリントを基に、簡易的なヘアサロンのブループリントを作成しており、新人美容師にも理解しやすいサービスの失敗を減らすための視覚的なツールとして提示している。さらに、尹(2011b)では、美容室の離職率の高い現状は、サービス品質の低下、顧客不満足、収益低下の原因となり、美容サービス企業でサービス・プロフィット・チェーンを構築することは難しいと述べている。

松本・村井・眞邊(2014)は、指名客数増加と最も関連する社会的スキルは傾聴スキルであり、傾聴スキル習得のためには、継続した接客行動自己記録票の記入が必要であると示唆している。傾聴スキルはSERVQUALのEmpathy(共感性)に当てはまると言える。

正岡・二宮(2015)は、2014年に20代女性と40代女性に美容室に関するアンケート調査を行っている。上位の結果は表4-20である。

美容室を知るきっかけで最も多いのは、20代、40代ともに「家族や知人の紹介」であるが、20代では同じくらいの割合で「ホットペッパービューティー」が多く、ホットペッパービューティーが若者にとって利便性の高いプラットフォームであることが窺える。

美容室を選ぶ決め手は、20代では「価格の手頃さ」、40代では「自宅や学校、勤務先からの近さ」が最も多く、20代は経済性を重視し、40代は利便性を重視する傾向にあるが、20代の回答者の8割が学生であることから、このような結果になっている可能性がある。また、美容室を選ぶ決め手という質問は、おそらく初来店時に選ぶ決め手に関する項目であると思われるが、「美容師との相性の良さ」という回答も多いことから、回答者はリピートしている決め手の質問と混同している可能性がある。美容室の継続利用理由に関する項目で、20代も40代も「美容師と相性が良いから」がもっとも多い回答であることから、そのように推察される。また、「美容師の技術レベルが高いから」という回答も多いが、この回答は「美容師と相性が良いから」にもつながっているとと言える。なぜなら、顧客にとっての理美容技術の上手さは、自分の期待するヘアスタイルを創造してくれるかどうかであり、理美容師視点の技術レベルの評価とは異なるため、美容師の技術が高いと思っけるといことは、相性も良い結果である。正岡・二宮(2015)も、美容師の技術レベルの評価を重回帰分析した結果、20代でも40代でも「要望通りのヘアスタイルにしてくれる」が有意な影響を与えている項目となっていることから、「美容師の技術レベルが高い=要望通

りのヘアスタイルにしてくれる」、であることが窺える<sup>203</sup>。

最寄品として理美容サービスを購入している顧客からすれば、いままでの経験上、理美容技術レベルの高低はある程度把握している可能性はあるが、それであっても自分の期待するサービスとの差が期待以上であれば満足につながっており、「満足＝相性が良い」、とも言える。理美容室を他店と比較できるほど行ったことがない、または他店に行ったことがない顧客は、その店舗や理美容師の技術しか知らないため、「特に不満がない＝技術レベルが高い」、と評価するだろう。したがって、顧客の理美容室の購入経験や回数などを質問項目に加え、他店との比較が十分できるのかどうかを把握し、分析するほうが良いだろう。

表4-20：20代女性と40代女性への美容室に関するアンケート調査結果

	20代	40代
美容室を知りきっかけ (複数回答)	「家族や知人の紹介」37.4% 「ホットペッパービューティー」33.2% 「店頭看板」13.9% 「チラシ」4.3%	「家族や知人の紹介」36.7% 「店頭看板」20.3% 「ホットペッパービューティー」14.7% 「チラシ」13%
美容室を選ぶ決め手 (複数回答)	「価格の手頃さ」22.6% 「自宅や学校、勤務先からの近さ」19.5% 「美容師との相性の良さ」13.5%	「自宅や学校、勤務先からの近さ」27.8% 「美容師との相性の良さ」17.5% 「価格の手頃さ」13.2%
2年間の美容室の利用パターン	「一つの美容室を継続利用している」52% 「時々お店を変えている」30.1% 「毎回変えている」13.8% 「メニューごとにお店を変えている」4.1%	「一つの美容室を継続利用している」60.8% 「時々お店を変えている」28.4% 「毎回変えている」3.9% 「メニューごとにお店を変えている」3.9%
美容室の継続利用理由 (複数回答)	「美容師と相性が良いから」28.8% 「自宅や学校、勤務先と近いから」23.5% 「美容師の技術レベルが高いから」12.9% 「価格が手頃だから」12.1% 「接客態度が良いから」9.1% 「店内が快適だから」4.5%	「美容師と相性が良いから」27.8% 「自宅や学校、勤務先と近いから」24.3% 「美容師の技術レベルが高いから」16.5% 「価格が手頃だから」9.6% 「接客態度が良いから」7.0% 「店内が快適だから」3.5%
美容室の変更理由 (複数回答)	「他店に魅力を感じたから」30.4% 「他店のクーポンやキャンペーンがあったから」27.5%	「他店のクーポンやキャンペーンがあったから」31.4% 「他店に魅力を感じたから」22.9%
あると嬉しい割引サービス (複数回答)	「継続利用割引」29% 「学割」22.8% 「誕生日特典」13.1% 「初回利用割引」12.7%	「継続利用割引」40.3% 「初回利用割引」13.9% 「事前予約割引」13.4%
あると嬉しいサービス (複数回答)	「ネット予約」19.4% 「マッサージ」16.2%	「ネット予約」26.4% 「マッサージ」10.9%

(出所：正岡・二宮(2015)を基に筆者作成)

永井・永井(2016)は、多店舗展開している美容室を対象に顧客満足度と店舗売上、個人売上に関する分析を行っている。店舗レベルでの売上と顧客満足度の相関関係はなく( $r=0.12$ )、顧客満足度が低くても店舗売上が大きい店がある一方で、顧客満足度が高くても店舗売上が小さい店があった。顧客満足度と個人売上( $r=0.37$ )、顧客満足度と個人指名

<sup>203</sup> 正岡・二宮(2015)p.200

客数( $r=0.49$ )には相関関係があり、個人指名客数と個人売上が最も強い相関であった( $r=0.79$ )。顧客満足度と店舗売上には有意な関係は見られなかったが、顧客満足度を高めることは理美容師個人にとって重要であることが窺える。顧客満足度と店舗売上には有意な関係は見られなかった要因としては、新規客とリピート客のアンケート結果を分けて分析した場合、違う結果となっている可能性はある。また、永井・永井(2016)も指摘しているが、不満足であった顧客がわざわざ退店後のはがきによるアンケートに協力してくれることは少なく、満足度が高いほうに偏っている可能性があるとしている。

佐藤・西條・宇佐・橋本・大竹・生田(2019)は、顧客の距離的な利便性と、顧客とヘアスタイリストとの年齢差の重要性について述べており、各ヘアスタイリストには支持される年齢層があり、新規顧客の年齢と支持されている年齢層が合致するヘアスタイリストに担当させるほうが、次回のリピートにつながると提言している。例えば、20代の女性の新規顧客が来店した場合、20代の女性のリピート客の多いヘアスタイリストが担当するのが望ましいということである。

以上、2000年代のカリスマ美容師ブーム以降、学術的に理美容サービスや理美容室を対象とした研究が行われるようになった<sup>204</sup>。しかし、理美容サービスに特化した研究は少なく、山本の医療サービス品質モデルや中村の提言しているサービス業の種類による尺度の必要性からも、理美容サービスの尺度作成が求められるだろう。近藤(2000)もサービス業の種類によって品質評価の要因の重要度は異なると指摘しており、サービス業別の尺度の提示が必要であろう。また、SERVQUALは品質の評価モデルであり、ACSIは品質から判断した満足度がロイヤルティに影響を与え、リピートするかしないを決定するモデルであったが、継続的なリピーターであるオーナーシップ顧客との関係は明らかとなっておらず、リピーターに特化した普遍的なモデルはないのが現状であり、理美容業は事業所数が多く、個人事業主も多いことから他業界と同じ共通尺度での評価は難しいだろう。さらに、満足度の高さは顧客ロイヤルティそしてリピートひいてはオーナーシップへと繋がるため、リピートの有無の要因、オーナーシップの強弱の要因を探ることは、サービス業のリピーターの重要性からも労働生産性向上の一助となることが期待される。

---

<sup>204</sup> カリスマ美容師という言葉が広まった代表的なものとして、1999年4月～2000年3月に放送されていた美容師が1対1で対決し、ヘアスタイルの優劣を決めるテレビ番組『シザーズリーグ』と、2000年1月～3月に放送されていた俳優の木村拓哉主演のテレビドラマ『ビューティフルライフ』がある。『シザーズリーグ』で活躍する美容師は「カリスマ美容師」と呼ばれ、非常に人気があった。また、『ビューティフルライフ』では、木村拓哉演じる主人公の職業は(カリスマ)美容師であり、その美容師と車椅子の女性とのラブストーリーであった。木村拓哉人気とドラマの内容が話題となり、最高視聴率は40%を超えた。『シザーズリーグ』と『ビューティフルライフ』によって美容師という職業の人気が高まり、2000年以降、美容専門学校への入学者数も増加したと言われている。千田(2015b)p. 118

## 第5章 理美容サービスの品質向上

### 5-1. 理美容室・理美容師の競争優位

#### 5-1-1. 理美容室・理美容師の差別化の必要性

現在のわが国の理美容師数は約64万人、理美容室数は約27万件、理美容業の市場規模は約2兆円であり、一理美容師当たりの売上高は約330万円となっている<sup>205</sup>。市場を多くの理美容師・理美容室で奪い合っており、売上の高い理美容師・理美容室がある一方、少ない理美容師・理美容室も多数存在する。したがって、理美容室の継続または理美容師として活躍し続けるには、持続力のある競争優位が必要となる。Porter(1985)によれば、基本的に競争優位のタイプは低コスト化か差別化の二つである。継続的に利益を出し続けている理美容室は、差別化もしくは低コスト化のどちらかの競争優位を獲得しなければならない。しかし、理美容市場での競争優位のタイプは理美容室という企業で考えるのか、理美容師という個人で考えるのかによっても異なるだろう。2章2節で取り上げた理美容室の店舗形態や雇用形態からもわかるとおり、理美容室では個人の売上によって給料が変わる成果報酬型を採用していたり、理美容室全体の雰囲気やサービスよりも理美容師個人の技術やサービスを重視している顧客が多かったりするからである<sup>206</sup>。理美容業のコストを低くする要因には、習熟による規模の経済性、効率的な技術や標準化されたサービスの提供、薬剤や整髪料の大量仕入れやPB(Private Brand)商品化、保守的な髪型の絞込みによる少品種大量生産などである。差別化の要因には、他社(他者)とは違う技術やサービスの提供、こだわりのある技術や質の高いサービスの提供などである。また、低コスト自体が差別化になっていたり、利便性による時間的コストが差別化になっていたりすることもある。低コスト化で競争優位を獲得していれば低価格でも利益を出すことができたり、業界の標準価格に設定した場合は他社よりも多くの利益を得ることができたりする。また、差別化で競争優位を獲得していれば他社とは違う価値の提供により、プレミアム価格をつけることができたり、顧客を惹きつけることで他社へ乗り換えることを防ぐことができたりする。

表5-1は、競争優位のタイプと企業・個人を分類したものである。①の企業的低コスト化で競争優位を獲得している企業は、「QBハウス」を展開しているキュービーネット社や「プラージュ」を展開している阪南理美容社などであり、多くは低価格帯の事業形態である。つまり、低コスト化を実現しているため、低価格でも利益を出すことに成功している。②の企業の差別化の企業は、遠藤波津子美容室や柿本榮三美容室、「山野愛子美容室」を展開しているビューティトップヤマノ社などであり、質の高いサービスやブランドによるプレミアム価格を実現し、高価格でも顧客を獲得している。また、QBハウスを展開している

<sup>205</sup> 総務省・経済産業省「平成28年経済センサス-活動調査」

<sup>206</sup> 美容師が働いている店を辞めた場合、その美容師を指名していた顧客の3分の2は他店に行くとも言われている(日経流通新聞2010年5月12日9面)

キュービーネット社はヘアカットのみに特化した先発企業であり、差別化にも成功している。さらに、プラージュを展開している阪南理美容社は低価格で標準化された技術の提供を実現し、長年理美容業界での売上高1位というブランドがあるため、差別化にも成功していると言える。「HAIR & MAKE EARTH」を展開しているアースホールディングス社や、「Ash」「NYNY」を展開しているアルテサロンホールディングス社は、フランチャイズ展開で店舗数を増やしていることが差別化であり、多店舗展開による低コスト化も実現していると言えるだろう。つまり、現在の理美容企業の多くは他社との差別化だけでなく、低コスト化も実現しているということが窺える。

表5-1：企業の競争優位と個人的競争優位

	低コスト化	差別化
企業	① 企業の低コスト化	② 企業の差別化
個人	③ 個人的低コスト化	④ 個人的差別化

(出所：Porter (1985) を基に筆者作成)

しかし、表2-7、表2-8、表2-9からもわかるとおり、理美容室の約9割が個人事業であり、理美容室の約4割が従業員一人で営業しており<sup>207</sup>、理美容師の多くは個人的な競争優位を獲得しなければならない。理美容企業に勤めていても成果報酬型賃金の採用や、理美容室より理美容師個人の技術やサービスを重視している顧客が多いため、個人的競争優位の獲得が求められる。また、独立開業を目指す理美容師にも個人的競争優位の獲得は必須であろう。理美容室開業の参入障壁は低いため、年間に新設される理美容室数は多いが廃業する理美容室数も多い<sup>208</sup>。また、他業界に転職してしまう理美容師も多い<sup>209</sup>。競争優位を持っていないため、廃業・転職を余儀なくされるのである。理美容業界は低価格化傾向にあるが、企業の低コスト化を実現している企業だからこそ低価格でも利益を出すことができるのであり、低コスト化できていないにもかかわらず、個人店が企業の低価格化に追随してしまうため、廃業に追い込まれるのである。つまり、安易に企業の低コスト化を個人が模倣するのが間違いなのである。

Porter (1985) も指摘しているが、持続力のある競争優位は模倣困難でなければならない。個人的低コスト化を獲得するには、熟練された技術と経験が最も重要であろう。熟練された技術や経験は一朝一夕で身につけることはできないため、模倣は容易ではない。また、コストを抑えるために効率的な技術とサービスの提供が必要であろう。効率的な技術とサービスの提供を実現するには、毎回同じヘアスタイルを希望する顧客や伸びた長さ分を切り揃えるような顧客に絞ることが必要だろう。つまり、標準化されたヘアスタイルを希望する顧客セグメントに絞ることが重要である。具体的な個人的低コスト化のビジネスモデ

<sup>207</sup> 総務省・経済産業省「平成28年経済センサス-活動調査結果」

<sup>208</sup> 千田(2015b)p.153

<sup>209</sup> 千田(2015b)p.109

ル例は、夫婦二人で運営している理容室である。熟練理容師一人で営業している夫の店を妻が専従者として手伝っている理容室は多く<sup>210</sup>、専従者控除による人件費の削減や店舗兼住居による家賃コストの削減が可能となる<sup>211</sup>。また、家族経営によるアットホームな理容室を利用する顧客は、ファッション性よりも利便性や居心地を重視するため、標準化されたヘアスタイルを希望する常連客になる可能性が高いだろう。

一方、理美容業界では個人的差別化を図るために多くの新しいサービスが生み出されている。例えば、<sup>まつげ</sup>睫毛につけ毛を付ける「睫毛エクステンション」やシャンプー中に頭皮のマッサージを行う「ヘッドスパ」、ヘアカラーやヘアセットの「専門店」などさまざまである。しかし、サービスの提供には美容師または理容師の免許が必要であるとはいえ模倣は容易である。

### 5-1-2. 個人的差別化のロールモデル

模倣困難な個人的差別化の競争優位を獲得した理美容師の成功例として、Vidal Sassoon 氏と田中トシオ氏を取り上げる。両氏は2章2節のカリスマ型の先駆けでもある。

Sassoon 氏は理美容師としての修行を経て、1954年ロンドンに自身の店をオープンした。当時女性のヘアスタイルは逆毛を立て、ヘアスプレーで固めるのが一般的であったため、ヘアカットの技術は重視されず、ヘアセットの技術が重視された。しかし、Sassoon 氏は自身の店では従来のような逆毛やヘアスプレーで固めるヘアスタイルを否定し、客のオーダーであっても拒絶した。そして、その人の骨格や体型に合うようなヘアスタイルを提案し、それに納得しない客は帰らせたという。Sassoon 氏は幾何学的なヘアスタイルを創るために独自のヘアカット技法を駆使し、次々と新しいヘアスタイルを創作した。例えば、1963年の女優 Nancy Kwan へのボブスタイルや1967年の「Greek Goddess」という名のパーマスタイルである。これらのヘアスタイルによって、それまではヘアセットのために固定されたお釜式ドライヤーが利用されていたが、ハンドドライヤーで簡単に乾かすことが一般的となった。Sassoon 氏はヘアセットに時間をかけなくても美しく仕上げることができる女性のヘアスタイルを追求した。つまり、朝起きて素早く再現できる髪型を追求したのである。当時は Sassoon 氏の考えやヘアカットを否定する理美容師も多かったが、創ったヘアスタイルを写真に撮り、雑誌に掲載されるようになると、Sassoon 氏の創ったヘアスタイルやヘアカット技法は普及していき、理解する者も増え、世界的に有名な理美容師となった。

理美容の国際的な団体である世界理容美容機構(OMC: Organisation Mondiale Coiffure)は、理美容技術の世界一を競う「世界理美容技術選手権大会」を2年に1回開催している。1992年の第24回世界理美容技術選手権大会に出場した田中トシオ氏は、個人戦3部門で優勝した。個人戦3部門での優勝は前例のない快挙であった。部門は技術性が重視されるク

<sup>210</sup> 千田(2015b)p. 114

<sup>211</sup> 従業者規模2人の理容室は36,659で無給の家族従業者数は19,027(男1,872:女17,155)。一方、従業者規模2人の美容室は39,747で無給の家族従業者数は9,279(男1,344:女7,935)となっている(総務省・経済産業省「平成28年経済センサス-活動調査結果」)

ラシカル部門、芸術性が重視されるアーティスティック部門、技術性と芸術性が総合的に評価されるファッションコンシューマ部門に分かれており、3部門での優勝は一流の理美容師の証である。この優勝がきっかけで田中氏は世界的に有名な理美容師となった。田中氏は1984年に初めて出場した世界大会で、世界のレベルの高さを痛感してから基本技術を見直し、技術力向上のために毎日長時間の練習を欠かさず行った。また、世界大会のために自店は従業員に任せ、自身は2年間店では働かず、練習に時間を割くほどであった。

世界的に有名な理美容師となった Sassoon 氏と田中氏の共通点は、こだわりと質の高い技術である。これは差別化の要因でもある。Sassoon 氏は、女性のヘアスタイルの再現性の簡素化にこだわり、独自のヘアスタイルやヘアカット技法を編み出した。田中氏は世界大会の優勝にこだわり、毎日長時間練習をするために徹底した環境を作り、優勝に必要な技術力と芸術性の向上に努めた。また、両氏は質の高い技術を提供するための道具にもこだわりがある。Sassoon 氏は手にフィットする小さい鋏にこだわり、田中氏は櫛職人にオーダーメイドし、納得のいく櫛ができるまでこだわった。さらに、両氏の資質が優れていることに加え、出会った人の影響も大きい。Sassoon 氏は、最初に働いたロンドン(East End)のヘアサロンのオーナーである Adolph Cohen 氏からヘアカットや接客マナーなどを学び、理美容技術の基本や知識を身につけ、理美容師としての人生をスタートすることができた。また、サウスロンドンのヘアサロンオーナーである Silvio Camillo 氏からは、ヘアスタイルと骨格とのバランスの見方や独創的なヘアスタイルを作る面白さを学び、ロンドン(West End)のヘアサロンオーナーである Raymond Bessone 氏からは、セニングシザー(梳き鋏)やレザー(かみそり)を使わず、鋏のみでその人の骨格に合ったヘアスタイルを創り出すヘアカット技法を学び、骨格や体型とのバランスを考えた Sassoon 氏オリジナルの幾何学的なヘアスタイルが生まれるきっかけとなった。

田中氏は、第28回全国理容競技大会第2部門優勝者の本田誠一氏の講習会で、無駄のない動きと正確な技術を見て、基本技術を見直すきっかけとなった。また、第32回全国理容競技大会第1部門優勝者の中谷人志氏からは、競技大会優勝への情熱と練習へのひたむきさを目の当たりにし、大会優勝へのモチベーションが高まるきっかけとなった。さらに、田中氏は27歳の頃ロンドンの Sassoon 氏のスタジオへヶ月間留学した経験があり、Sassoon 氏と出会い、技術力と芸術性の高いヘアカットを直接体験したことが理美容師として大きく成長できた要因でもある。

両氏は、世界的に有名になったことで講習会の依頼やテレビ・雑誌などの出演が増え、業界内だけでなく一般的にも有名となった。こだわった技術や芸術への追求が質の高い技術・サービスの提供を可能にし、その評判が自身の知名度向上に繋がり、ブランドになったのである。ブランドを確立した両氏のヘアカット料金は高価格であり<sup>212</sup>、模倣困難な技術力や芸術性が差別化の要因となり、プレミアムな価格であっても顧客を惹きつけた。そして、両氏の下で働きたいと希望する理美容師が増え、自身の店舗の拡大へと繋がった。両

<sup>212</sup> 田中氏は4万円、Sassoon 氏は5000ドル(1960年代の円換算で約180万円)であった時もある。

氏の下で働いたスタッフも優れた理美容師として有名であることが多く、師匠と弟子の関係も重要であるということが窺える<sup>213</sup>。

田中氏と Sassoon 氏の成功は、日々の習練による技術力と芸術性の高さであるが、差別化の要因である Sassoon 氏と田中氏のような職人かつ芸術家の要素を身につけるのは容易ではない。職人かつ芸術家の要素は、毎日の習練だけでなく、長期的な目標やモチベーションの維持、諦めない精神力や継続的な努力、感性や創造力などが求められるだろう。

### 5-1-3. 組織の重要性

先述のとおり、理美容業界は競争が激化しており、生き残っていくことが難しくなっている。継続的に利益を出し続けている理美容室は、差別化もしくはコストリーダーシップのどちらかの競争優位を獲得している。多店舗展開している理美容室は、コストリーダーシップによって低価格でも利益を出すことができるビジネスモデルを構築している。しかし、低コスト化を実現できていない理美容室が安易に価格を下げ、薄利多売で理美容技術・サービスを提供している傾向にあり、そのことが労働生産性の低さに繋がっていることが推察される。価格以外での魅力がないため、リピーターが増えず、他店舗との価格競争により、廃業数が増加していることが推測される<sup>214</sup>。一方、価格以外での差別化を図ることで競争優位を獲得している理美容室もある。例えば、理美容技術の大会で好成績を残している理美容師は、技術やデザイン力が優れているという差別化により、顧客を誘引している。その他には、おもてなしのサービスやネイル、睫毛エクステンション（マツエク）、レディースシェービングなどの総合的な理美容サービスを提供することで、高付加価値のサービスを提供する理美容室も増えている。

2章2節で取り上げたように理美容室には大小さまざまな規模があり、運営形態、雇用形態、給与形態もさまざまである。例えば、フリーランスの理美容師に一定の金額で理美容室の一角の使用を提供するシェアサロン（面貸し）、個人売上のみで給料が決まる店や業務委託形態の店、一定の基本給と個人売上の一部で給料が決まる店、などさまざまである。理美容業界は徒弟・丁稚の文化が残っており、一人前になるまでに数年の厳しい修行期間があり、朝早くから夜遅くまで休日なく働くというイメージがまだあるが、近年では理美容業界でも労働基準法を遵守する傾向にあり、理美容師が自分の生活スタイルにあった働き方を選択することができる時代となっている。

近年、初期費用や固定費が掛からない「シェアサロン」を利用し、一個人事業主として独立する理美容師が増えており、そういった事業所を持たずに一人で活動している理美容師は多い傾向にある。また、理美容室を一人で営んでいる理美容師も多い。Sassoon 氏や田中氏のように芸術的な感性や卓越した技術を持っている理美容師ならば、低価格競争に巻

<sup>213</sup> 例えば、Sassoon 氏に師事した川島文夫氏は日本に Sassoon 氏のオリジナルヘアカット技法を普及させ、田中氏に師事した佐藤秀樹氏は世界大会で優勝している。また、川島氏と佐藤氏の下で働いているスタッフも理美容業界で活躍している。

<sup>214</sup> 総務省・経済産業省「平成 28 年経済センサス - 活動調査結果」では、理容室の新設 3,828 廃業 8,557、美容室の新設 15,898 廃業 20,061 であり、廃業数が上回っている。



き込まれることもなく、一人であっても十分な利益を出すことができるであろう。しかし、そのような理美容師は限られており、一定の利益の確保や効率性を求めるのであれば、組織としての活動が必要になる。また、芸術的な感性や卓越した技術を持っている理美容師であっても、事業の拡大を目指すのであれば、従業員を雇用・育成し、組織を作る必要が出てくるだろう。したがって、現場力のある強い組織を作ることが重要となる。

遠藤(2004)によれば、「強い現場とは、知的ワーカー1人ひとりが自らの意志のもとで、よりよい仕事のやり方、新たな価値の創出に向けて努力を重ね、連帯を組んでいる現場のことである」と述べている<sup>215</sup>。つまり、組織学習を繰り返すことで強い現場が作られる。また、遠藤は、強い組織とは競争戦略、オペレーション、リーダーシップの3要素の品質を高める努力を続けている企業であり、その中でもオペレーション（現場力）が最も重要であると述べている。

#### 5-1-4. 理美容技術・サービスの知識変換

Nonaka and Takeuchi(1995)は、日本企業は「組織的知識創造」の技能・技術によって成功してきたと述べている。組織的知識創造とは、新しい知識を創り出し、組織全体に広め、製品やサービスあるいは業務システムに具体化する組織全体の能力のことである。Nonaka and Takeuchi は、Polanyi(1966)が提唱した知識の概念である「暗黙知(Tacit knowledge)」について取り上げ、日本企業の知識創造の特徴は暗黙知から「形式知(Explicit knowledge)」への変換にあると述べ、暗黙知は特定状況に関する個人的な知識であり、形式化したり他人に伝えたりするのが難しいが、形式知は形式的・論理的言語によって伝達することができる知識であると述べている。例えば、長年の経験を持つ熟練職人の技術を、論理的に言葉で説明することは難しい。昔の理美容技術は「教えてもらう」ものではなく、師匠の技術を毎日「見て盗む」ものであった。つまり、理美容技術は師匠の暗黙知を見て、自分なりに解釈し、練習の繰り返しと実践を踏まえて、自身の暗黙知を形成し、さらに次の世代に伝えられてきた。しかし、現在は基本的な理美容技術が理論として確立されており、基本的な技術の習得は容易になっている。したがって、基本的な理美容技術は形式知となっているため、他社との差別化を図るために、独自の技術・理論を編み出している理美容室・理美容師は多い。また、Nonaka and Takeuchi は、暗黙知と形式知の変換形式を以下の4つに分類し、組織的知識創造とは、暗黙知と形式知がこれら4つの知識変換を通じて、絶え間なくダイナミックに相互循環するプロセスであると述べている。

1. 個人の暗黙知からグループの暗黙知を創造する「共同化(Socialization)」
2. 暗黙知から形式知を創造する「表出化(Externalization)」
3. 個別の形式知から体系的な形式知を創造する「連結化(Combination)」
4. 形式知から暗黙知を創造する「内面化(Internalization)」

<sup>215</sup> 遠藤(2004)p. 57

「共同化」は経験を共有することによってメンタルモデルや技能などの暗黙知を創造するプロセスであり、修行中の弟子がその師から、言葉によらず視察、模倣、練習によって技能を学ぶのはその一例である。ビジネスにおける OJT(On the Job Training)は基本的に同じ原理であり、暗黙知を獲得する鍵は共同体験であるとしている。

「表出化」は対話、すなわち共同思考によって引き起こされ、暗黙知から新しい明確なコンセプトを創り出す表出化が知識創造の鍵を握っているとしている。

「連結化」は異なった形式知を組み合わせて新たな形式知を創り出し、既存の形式知を整理・分類して組み替えることによって新しい知識を生み出すこともできると述べており、学校における教育・訓練などがこの知識変換であり、MBA 教育がその典型であるとしている。

「内面化」は行動による学習と密接に関連しており、知識創造を組織的に行うためには、個人に蓄積された暗黙知を、共同化、表出化、連結化を通じて他の組織のメンバーとの間で共有し、新しい知識スパイラルのきっかけとしなければならないと述べている。形式知を暗黙知に内面化するためには書類、マニュアル、物語などに言語化・図式化されていなければならない、言語化・図式化された形式知を組織内で共有することで新たな暗黙知となり、他社には模倣することができない組織独自のノウハウや組織文化となるとしている。

従来の理美容技術の習得は、共同化によって師匠から弟子に継承され、その弟子だったものが師匠となり、自分の技術を同じく共同化によって新たな弟子に伝えてきた。しかし、現在では先述の北出留次郎氏や斎藤隆一氏のヘアカット技術を理論化した本など、先人の理美容師たちによる暗黙知が、表出化によって形式知となり、連結化によって業界全体の形式知となって、理美容学校での教科書や基本技術・理論の本などになっており、ある程度の技術力を身につけることが容易となった。したがって、他店との差別化のために、独自の技術・サービスやノウハウ、組織文化を創り出す組織的知識創造が重要となる。

#### 5-1-5. 現場力と組織的知識創造

ここでは、競争戦略・オペレーション・リーダーシップの3要素の品質の高さと、組織的知識創造の創出によって成功しているウノプリール (unopulir) 社とフェリア (FERIA) 社について述べる。

ウノプリール社は美容室（ヘアサロン）の経営を事業の中心としている。その他の事業にはネイルサロン、アイラッシュサロン、エステサロンなどがあり、トータルビューティーサロンを展開している。2010年の設立以来、伊勢地亮氏による強力なリーダーシップによって関西だけでなく、東京やニューヨークにも出店している。フェリア社も美容室（ヘアサロン）の経営を事業の中心としており、その他の事業にはアイラッシュサロンを展開している。2008年の設立以来、野島悠介氏による強力なリーダーシップによって、関西を中心に評価の高い美容室となっている。理美容室の分類では、ウノプリール社は大規模型とトータルビューティ型、フェリア社は中規模型と専門店型に分類される。

リーダーシップは、ウノプリール社は伊勢地亮氏、フェリア社は野島悠介氏といった強

力なリーダーシップを発揮している両社長の存在が大きい。現在は両社長とも経営・マネジメントに専念するため、美容室の現場には立っていないが、元々は美容師として活躍しており、美容師である従業員の気持ちや悩みを感じ取る力に長けている。オペレーションは、各店舗の店長やリーダーが中心となり、各ヘアスタイリストと各アシスタントが顧客満足と生産性のために行動している。常日頃の技術練習や OJT(On the Job Training)が、顧客のためにどのような技術・サービスを提供すべきか、ということをも自分で考え実行する現場力の原動となっている。組織的知識行動は、両社とも定期的なミーティングや講習会を行うことによって、個人の暗黙知を組織的な形式知に変換している。例えば、自社でいちばん売上高の高い美容師による講習会や、外部講師を招いた研修会といった Off-JT(Off the Job Training)による新たな知識の共有と創出が個々の成長に繋がっている。競争戦略は、両社とも高品質なヘアサロン事業を軸に行っている。ヘアサロン事業ではヘアカットを始め、ヘアカラーやパーマ、ヘアセットなどの総合的な技術力が求められるため、一人前になるには時間を要する。通常、理美容師はアシスタント期間中に技術の練習と勉強を繰り返し、店の定めたテストに合格することでヘアスタイリストとして入客することができる。ヘアスタイリストデビューには通常3年かかると業界内では言われているが、デビュー後もさまざまな顧客の希望するヘアスタイルに対応できるよう、日々の練習と勉強が必要となる。ヘアサロンは顧客一人ひとりに対して個別のヘアスタイルを提供しなければならないため、標準化することが難しい。全国にチェーン展開しているような低価格店では、ヘアスタイルを絞ったり、技術をマニュアル化したり、工程をなくしたりして、標準化や効率化を実現している店もあるが、中・高価格帯のヘアサロンは顧客が要求する技術・サービスが高いため、標準化が難しく、個々の理美容師の対応力が重要となる。

強い組織であるウノプリール社とフェリア社を例に挙げ、両社の現場力である競争戦略・オペレーション・リーダーシップと組織的知識創造について述べたが、両社は標準化の難しい高品質な美容室事業を競争戦略とし、伊勢地氏、野島氏のリーダーシップに加え、各店舗の店長・リーダーへの権限委譲と現場スタッフのオペレーション力が顧客満足度を上げ、多くの顧客が来店している。また、定期的なミーティングや勉強会・講習会を行い、共体験・共同思考を通じて、個人の暗黙知をスタッフ全員で共有し、組織全体の暗黙知の創造と形式知への変換を繰り返すことで、新しい技術・サービスを創り出し、他社には模倣することができない組織独自のノウハウや組織文化がブランド力となっている。両社の成功要因は、伊勢地氏、野島氏の強力なリーダーシップであるところが大きい。両社長曰く、自社の数人の幹部の存在も大きいという。会社の設立から共に頑張ってきた幹部との長い共体験と共同思考が、現場を任すことができるスタッフの育成へと繋がっていると推察される。

また、サービス・プロフィット・チェーンやバリュー・プロフィット・チェーンで取り上げた、企業内部の充実とリーダーシップが正しい従業員の満足や提供サービスの価値向上となり、顧客満足の高さが顧客ロイヤルティと利益の獲得へとつながり、Heskett et

a1. (2008)が提示した成功のサイクルによる従業員の満足、ロイヤルティ、コミットメント、オーナーシップとなり、さらなる生産性の向上とコスト削減に努め、それが顧客の価値へつながり、そして顧客の満足とロイヤルティの向上が顧客のコミットメントやオーナーシップへとつながるといったケイパビリティ・サイクルとなっていることが成功の要因であろう。

#### 5-1-6. 理美容サービスのリスク

3章4節2項で述べたとおり、サービスはモノと違い、探索属性が弱く、経験属性と信用属性が強い。経験属性が高いモノ・サービスは顧客に対してより多くの探索属性を提供することが重要である。その方法に無料体験や広告などがある。信用属性の高いモノ・サービスの場合は、施設のデザインや資格の有無が重要となる。したがって、継続することで結果が出るエステなどのサービスは、英会話スクールのように無料体験やお試し価格での短期的な体験後に長期的な契約をすることで、消費者は購入後のリスクを減らすことができる。つまり、提供されて直ぐに評価のできるサービスよりも信用属性の高いサービスの場合は、顧客の不安を解消することが重要となる。理美容サービスの場合、提供するサービスの種類によって多少異なるが、経験属性の強いサービスであり、購入前に評価できないため、顧客は店のホームページや他の顧客の施術前・施術後の写真、クチコミなどで探索したり、友人・知人からの紹介で店を選定する。理美容サービスに失敗しても基本的にはやり直すことができるヘアカラーやパーマ、ヘアセット、メイクアップなどと違って、ヘアカットは切りすぎてしまった場合、切りすぎてしまった長さが伸びるまで待つしかない。したがって、ヘアカットは理美容サービスの中でもリスクの高いサービスであると言える<sup>216</sup>。

理美容サービスとは、顧客の顔や髪の毛に、理美容師の手を使って、道具や薬剤、技術を駆使することで顧客の希望しているデザインやイメージを叶えることである。理美容サービスは髪型の創作が中心である。デザイン性を求められるのが美容師、長さを揃え正確性を求められるのが理容師、という印象があるが、理容師も美容師もデザイン性、正確性の両方が求められる。多くの顧客は理美容室に行き、いくつかの過程を踏んで髪型が作られる。例えば、ヘアカットの場合、受付に始まり、カウンセリング、シャンプー、ウェットカット、ドライ、ドライカット、スタイリング、次回予約の過程である。ヘアカットはワンレングス、レイヤー、グラデーションという3つの基本的なカット理論・方法があり、ヘアスタイルはこの3種類の組み合わせによって作られる。理美容師はこの3つの理論・方法に加え、髪の毛の量を調節するために梳き鋏を使ったり、独自のヘアカット技法を駆使したりしている。昔の理美容技術は「教えてもらう」ものではなく、師匠の技術を毎日「見て盗む」ものであったが、現在は基本的な理美容技術が理論として確立されており、

<sup>216</sup> 顔そりの場合、髭を剃りすぎるといふ失敗よりも、剃り残す失敗の方が一般的であり、やり直すことができる。

他社との差別化を図るために、独自の技術・理論を編み出している理美容室・理美容師は多い。

理美容サービスの難しさは、技術・サービスの均質化の困難性に加え、顧客の経験によって期待や求める結果が大きく異なることである。また、理美容サービスの中でも、ヘアカットは失敗、切りすぎてしまうと直ぐにはやり直すことができないリスクの高いサービスであり、3章5節で提示したサービスで分類するなら、1. 無形の、2. リスクの高いサービスで、3. ある程度の継続性を期待し、その状態を保つためには定期的に通う必要があり、4. 結果の評価はサービス購入後すぐにでき、5. 価格に転嫁できる無形サービスで、6. 均質化は難しく、7. 10. 他の客や従業員と関わる程度は店によって大きく異なり、8. 9. 人に対してリアルタイムでサービスを提供し、11. 道具へ依存するサービスである。

「ラ・ブレス(La Bless)」という美容室は、リスクの高いサービスであるヘアカットの失敗を防ぐため、顧客に長さやデザインの確認を取りながらヘアカットを進めるオリジナルカット技法「カーブドカット(Carved cut)」を駆使し、顧客目線に立った独自のヘアカット理論・技術を展開している。理美容室の分類は、ラ・ブレスは大阪を中心に店舗展開している中規模型であり、カーブドカットを考案したラ・ブレスのオーナー木村博次氏も有名美容師として活躍しており、カリスマ型でもある。

カーブドカット(Carved cut)の「Carve」は「少しずつ刻む」という意味である。カーブドカットの特徴は、ミラーカットとスカルプチャーカットにある。通常のヘアカットは髪の毛を挟んだ自分の手元を見て切っていくが、ミラーカットは手元ではなく、鏡に映る顧客の髪を見ながら切っていく。例えば、通常、後ろの髪は顧客の見えない後ろで切るが、後ろ髪を前に持ってきて、敢えて鏡に映しながら顧客の同意を得てから切る。鏡の中で長さを確認しながら、ヘアスタイルができるプロセスを共有するためである。スカルプチャーカットは、少しずつ形が出来上がるように切っていく。少しずつ切っていくため、髪の毛の長さは長く残すのが基本である。ミラーカットとスカルプチャーカットの効果は、切りすぎを防ぎ、顧客の求める長さやデザインを確認しながら切り進める点である。カーブドカットの特徴はその他にも、バンブ・トップ・サイド・フロントサイド・バック・コーナー・ラインの7つのブロックに分けて切っていく「7ブロックカット」、横ではなく縦にスライスを取って切っていく「セიმプロセスカット」、目安とするガイドラインを作らず切っていく「ノーガイドカット」がある。また、一般的に使用されている毛先を直線的に切り揃えるカット技法「ブランクカット」や毛先を不揃いにするカット技法「チョップカット」の他に、毛先に向かってシザーズを動かす「バックチョップカット」、通常のストロークカットよりも狭め取る「リードストローク」、えぐるように鉋を動かす「Rカット」がある。カーブドカットは、顧客の希望する長さ・デザインを確認しながら作っていくため、切りすぎといった失敗を防ぐことができる。つまり、カーブドカットは顧客満足を高めるための手段でもある。また、確認をしながら切り進めていくため、もう少し長さを切りたいといったようなお直しの時間の短縮にもつながっている。通常、ヘアカットは

カウンセリング、シャンプー、ウェットカット、ドライ、ドライカット、スタイリングの順に進められ、カットを始める前のカウンセリングの時間に、顧客は自分の希望するヘアスタイルを伝え、理美容師と最終的なイメージを共有する。顧客にはイメージを伝える力、理美容師にはそれを読み取る力が求められる。理美容師は顧客の不安・不満を解消するため、失敗を回避するためにこのカウンセリングに時間を費やすが、あまり時間をかけすぎても効率が悪くなり、他の顧客を待たすことにもなってしまうため、理美容師は顧客のイメージを読み取る力だけでなく、顧客を納得させた上でカウンセリング時間を効率的に終わらせる能力も求められる。しかし、カーブドカットはヘアカット前のカウンセリングに時間をかけるのではなく、ヘアカット中に確認しながら切り進めていく。確認を繰り返すため効率的ではないかもしれないが、切りすぎや仕上がりの失敗を回避し、顧客満足につながっている。また、ラ・ブレスのヘアカット価格は業界の平均に比べて高価格であるため<sup>217</sup>、効率性を重視していない。4章1節6項で理美容師による非効率なカウンセリング活動が顧客オーナーシップにつながる可能性について言及したが、高価格でもリピートする顧客の多さからも、ラ・ブレスのカーブドカットの考え方の重要性が窺える。

#### 5-1-7. 理美容サービスの質創造サイクル

本節では、顧客価値の高い理美容師・理美容室の事例として、Sassoon氏と田中氏、組織としてウノプリール社とフェリア社、ラ・ブレス社を取り上げたが、千田(2013)は、表3-11で取り上げたように、製造業と違って自動化の難しいサービス業の特徴から、低価格でも薄利で多数の顧客を高回転させることにより収益を上げるローコストオペレーションのビジネスモデルは、指名制を導入していない来店した顧客順に流れ作業のようにこなすことができる従業員の多い理美容室では可能であるが、少人数で運営する店では難しいとし、小規模型の多い理美容室では、高付加価値を提供するビジネスモデルの構築が必要であると指摘している。高付加価値のビジネスモデルを構築するためには、技術の「選択と集中」やホスピタリティ溢れる接客サービスが必要であるとし、質の高い独自の技術やおもてなしのサービスなどが差別化へとつながると述べている。

さらに千田(2013)は、Deming(1950)(1993)の提唱したPDSAサイクルをベースに、理美容サービスの質向上モデルを提示し、理美容サービスの質の向上には、待ち時間の短縮、施術時間の短縮、顧客のクレーム処理、重大なミスの改善、きめ細やかな気遣いなどといったビジネスモデルやホスピタリティが重要であると述べている。PDSAサイクルとは、Plan → Do → Study → Actの頭文字をとった品質を改善するサイクルのことで<sup>218</sup>、品質を改善するためのやるべきことを計画し(Plan)、その計画を実際に試し(Do)、試行結果を評価・検討し(Study)、実際にその改善を採用するかしないか決定する(Act)、という4つのプロセスを継続的に行うことで品質の向上を図る。顧客価値の高い理美容師・理美容室は、図

<sup>217</sup> 総務省統計局「小売物価統計調査(県庁所在市及び人口15万以上の市の平均)」の2021年のヘアカット料金の平均は約3600円(税込)であるが、ラ・ブレスのヘアカット料金は約6000円(税込)である。

<sup>218</sup> Deming(1993)p. 135

5-1のように技術と接客の質、すなわちサービス品質の向上のためにPDSAサイクルを継続的に行い、高品質・高付加価値のサービスを提供することで、顧客のロイヤルティにつながり、そしてリピーターの獲得となっていることが窺える。つまり、本節で取り上げた理美容師・理美容室は、個人での技術力・サービス力の向上や組織的に品質を上げる取組（PDSAサイクル）が実現されているため、顧客価値が高いのである。また、図5-2は3章で提示した図3-6に、質創造サイクルを加えたものである。顧客は細分化されたサービスの中から、PDSAサイクルによって高品質で高付加価値のサービスを購入し、顧客価値の高さから満足し、その連続がロイヤルティとなりリピートしているのである。

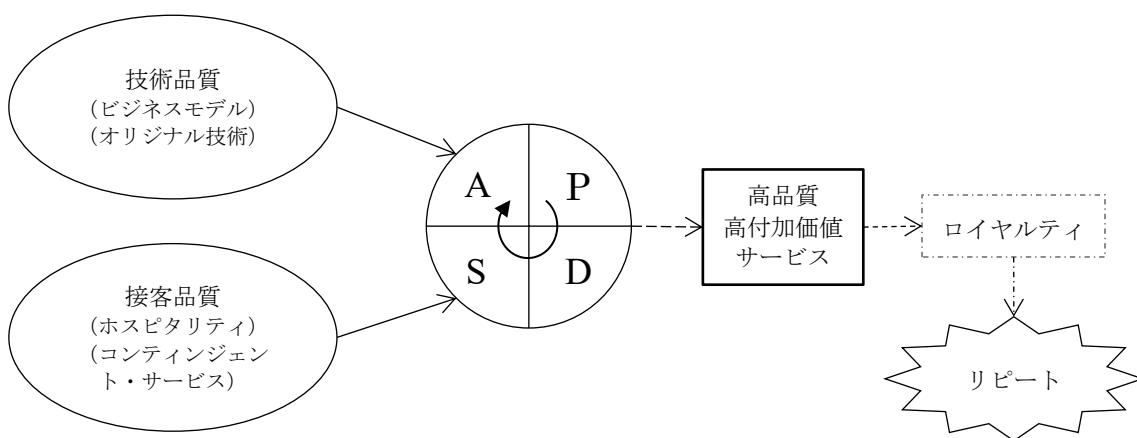


図5-1：理美容サービスの質創造サイクル  
 (出所：千田(2013)p.72 図10を基に筆者作成)

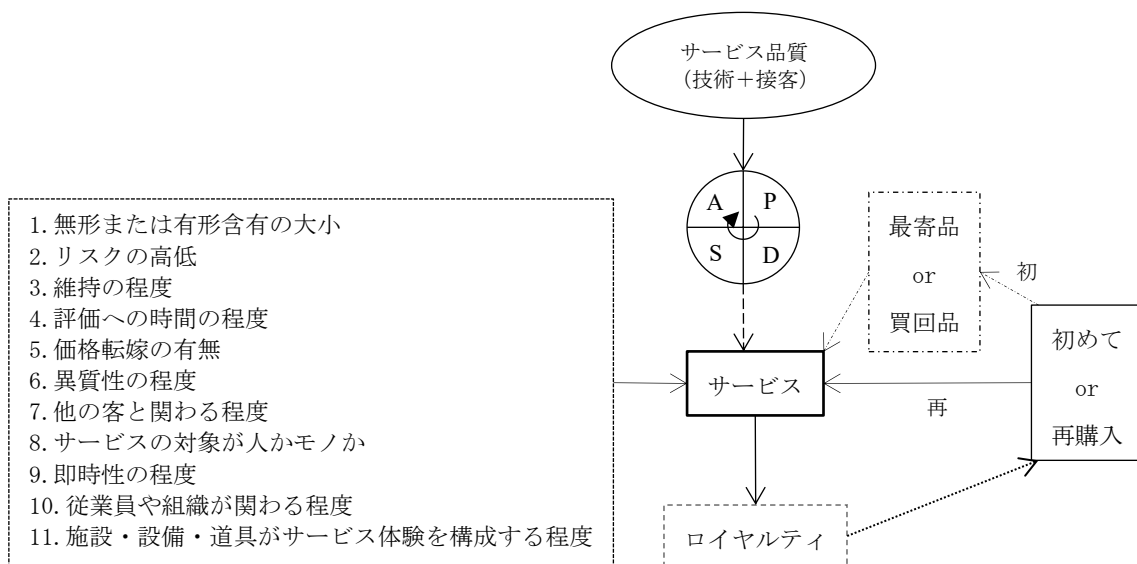


図5-2：サービス業の分類と顧客の購入プロセス、サービスの質創造サイクル  
 (出所：筆者作成)

## 5-2. リピーターのサービス価値

### 5-2-1. 理美容室のリピート要因

前節では、理美容師・理美容室の提供するサービスの品質に着目したが、本節では理美容師・理美容室を選定する顧客側の視点に着目する。

顧客が理美容室に行く主な目的は、「身だしなみを整える」もしくは「綺麗になる」ことであろう。また、「お洒落」といったファッション感覚で利用する者も多いだろう。つまり、「人から清潔に見られたい」、「綺麗に見られたい」、「格好良く見られたい」、「お洒落に見られたい」といった外的な要因と、「自分に自信を持ちたい」、「気分を上げたい」、「癒されたい」といった内的な要因の2つがあると推察される。そして、理美容室を選ぶ理由には、「家から近い」、「職場から近い」といった利便性<sup>219</sup>、「昔から通っている」、「常連だから」といった安心感、そして価格帯などが考えられる。

顧客がリピートし続ける要因には、自分が求めるヘアスタイルと「価格」が見合っているということが大きな要因であろう。つまり、知覚価値が高いからである。昔から通っている常連は「安心感」という他店での失敗のリスク回避を理由にその店を選定していると思われるが、それは価格と求めるヘアスタイルの出来に納得しているからであり、清水(1968)や Heskett et al. (1990)の式で説明した顧客価値が高いからである。3章3節3項で述べたが、サービスは中心サービスと付随サービスに分けることができる。中心サービスは顧客が求めるレベルに達していなければ不満足要因になるが、付随サービスは顧客が求める一定以上のレベルであれば満足要因となる<sup>220</sup>。つまり、顧客は中心サービスが満たされることは前提であり、それが満たされたとしても満足度の向上に寄与しないが、満たされなかった場合は満足度の低下に繋がる。したがって、中心サービスは後述する満たされることが当たり前な「当たり前品質」である。しかし、付随サービスは満たされることが前提ではないため、満たされなかったとしても満足度にはあまり影響しないが、満たされれば満足度の向上に寄与する。つまり、付随サービスは後述する「魅力的品質」であり、差別化の要因でもある。

理美容室の場合、ヘアスタイルを作ることが中心サービスであり、「シャンプーが気持ちいい」、「店の雰囲気が良い」、「接客サービスがホスピタリティに溢れている」などは付随サービスに当てはまる。リラクゼーションを目的として「シャンプー（ヘッドスパ）」のみを注文する場合や、身だしなみを整える目的として「顔そり（シェービング）」のみを注文する場合、またはそういった専門店は、通常は付随サービスであるシャンプーや顔そりが中心サービスとなるが、基本的に理美容室の中心サービスはヘアスタイルの出来である。したがって、どんなにシャンプーが気持ちよくても、どんなに接客サービスがホスピタリティに溢れていても、ヘアスタイルの出来に納得しなければリピートに繋がらないだろう。

<sup>219</sup> 理美容の出張サービスを利用できるのは、病気や怪我などで理美容室に行くことが困難な者や、育児や介護で理美容室に行くことが困難な者に限られている（理容師法施行令第4条及び美容師法施行令第4条）

<sup>220</sup> 嶋口(1994)p. 66



しかし、ヘアスタイルの出来がどんなに良くても、カットやパーマ、ヘアカラーなどで極端に時間が掛かったり、予約時間に来ても極端に待たされる時間が長かったりすると顧客価値は低くなり、リピートしなくなるだろう。こういった時間的な制約による「プロセス」は付随サービスに当てはまるが、満たされなければ不満足要因になると言えるだろう。つまり、理美容室をリピートする要因は、サービス品質であるヘアスタイルの出来という「結果」と、そのヘアスタイルを作る「プロセス（過程）」が重要である。また、ヘアスタイルは日々の生活において理美容室での出来を自分で再現できなければならない。通常、理美容室ではカットやパーマを行った後、ドライヤーや櫛を使って形を整えたり、ヘアワックスやヘアムースなどの整髪剤を使って形成したりする。つまり、表3-6のサービスメニューの違いによっては、理美容室で作られたヘアスタイルは、作られた直後である一時的な納得だけでなく、家に帰って次の日または日常的に自分で再現できるかという「アフター」も重要な要因であろう。ヘアカラーであれば理美容室で出来上がった色がどれくらい日持ちするか、ヘアセットであれば理美容室で出来上がったヘアスタイルの形が結婚式やパーティーなどの最中に崩れないか、といったことがアフターに含まれる。したがって、理美容室のリピート要因には利便性や価格の他に、「結果」、「プロセス」、そして「アフター」があり、顧客はこれらを総合的に他店や経験から鑑みて納得したうえでリピートしており、補完的要因として付随サービスの満足感も考慮されるということが推察される。

### 5-2-2. リピーターの特徴とコスト

4章1節3項のリピーターの重要性でも述べたが、リピーターの維持コストは新規客の獲得コストより安く済む<sup>221</sup>。また、リピーターは求めるサービスの期待水準が出来上がっており、過度の期待がない<sup>222</sup>。したがって、リピーターを増やすことは売上の安定化に繋がり、理美容室を継続していくうえで重要である。また、労働生産性の向上にもつながるだろう。理美容室の場合、新規客に対して様々な情報を収集し処理しなければならない。理美容師は客の職業やファッション嗜好、ライフスタイル、骨格や顔の形、髪の色などを考慮しヘアスタイルを作る。理美容師は回数を重ねて、それらの情報をまとめ、その人に合ったヘアスタイルを確立していく。そして、ヘアスタイルだけでなく、接し方や話す内容などの付随サービスに関することも確立されていく。つまり、新規客にはこれらが確立されるまで、常連客より時間的・精神的に気を遣わなければならない。また、常連になれば、その理美容室・理美容師は顧客自身の嗜好を理解しているため、あれこれこと細かく説明しなくても求めるサービスを受けることができ、時間的・精神的に楽になる。しかし、常連であっても理美容サービスの消費者は何らかの理由で新しい店に行くことがある。「利便性」、「価格」、「結果」、「プロセス」、「アフター」、または付随サービスのどれかに不満が生じたからという理由もあれば、評判やクチコミで他店が魅力的に感じたから行ってみた、友人

<sup>221</sup> Bender(1976)、Reichheld and Sasser(1990)

<sup>222</sup> 近藤(1995)p. 67

の紹介で試しに行ってみた、という理由の者もいるだろう。また、指名制を導入している理美容室の場合、指名している理美容師が他店に移った、または独立開業したからという理由であることも多いだろう。

近年、若者はリクルートライフスタイル社が運営しているサロン検索・予約サイト「HOT PEPPER Beauty (ホットペッパービューティー)」やMIXI社が運営しているサロン検索・予約アプリ「minimo (ミニモ)」などを活用し、理美容室・理美容師を選定している。これらに登録している理美容室・理美容師は、初回の価格を低く設定し、新規客獲得のプロモーションを行っており、2回目以降は通常価格としている店も多い。中には、1年以上来店がなければ新規客としてのサービス価格を再利用できる店や、年中何回でも割引クーポンを利用できる店などもある。理美容室は大抵、来店回数や支払い総額によってポイントを付与し、割引したり、品物を贈呈したりしている。

顧客はなんらかの理由で他店に行く場合、初めて購入する店のサービスに期待する。そして、サービス結果が Zeithaml et al. (1993) が言及した許容範囲内や期待以上であれば、リピートにつながる。しかし、初回を割引価格で利用した場合、2回目以降は通常価格となり、知覚価値が高いと感じなければ顧客はリピートしないだろう。新規客を来店させるために通常価格より低くすることは、プロモーション活動のひとつであり、客も通常価格より安い結果に対する許容範囲が広がるが、初回割引価格のみを狙ったリピートを端から考えていない消費者もいるため、理美容師にはリピーターの見込みがあるかないかを見極める力も必要であろう。実際、後述するアンケート調査で、リピートしている理美容室がない消費者の中に「いろんな美容室に行ってみたい」という回答もあるため、そういった消費者をリピーターにするのは難しいだろう。

サービスの品質には、結果品質と過程品質があり、結果品質をすぐに判断できない場合、顧客はサービス全体の品質の判断を過程品質に求める傾向がある<sup>223</sup>。例えば、愛想は悪いがヘアカット技術に定評のある理美容師と、ヘアカットの経験は浅いがヘアスタイルの悩みを相談しやすく話が面白い理美容師とでは、後者の方を満足感が高いと答える顧客が多い可能性もある。しかし、顧客は満足したからリピーターになるというわけではない。Heskett et al. (1994) や Jones and Sasser (1995)、Reidenbach et al. (2002) などの研究からも、「満足」でなく「とても満足」させることが重要であり、顧客はサービスに含まれる何らかの「価値」に魅力を感じリピートするのである。4章1節で品質と満足度の相関関係については多くの研究者が言及しているが、提供したサービスの結果と過程の品質に何らかの価値を感じている顧客がリピーターになっているということである。前節の理美容サービスの質創造サイクルでは、技術品質と接客品質がサービス品質としているが、技術品質の中にも結果品質と過程品質があり、接客品質の中にも結果品質と過程品質がある。例えば、ヘアカット中の鏡の開閉音が心地良ければ、技術品質の過程品質となり、接客品質はほとんど過程品質であるが、総合的な接客品質は結果品質であるともいえる。

---

<sup>223</sup> 近藤(1999)p. 138

以下の式は、先述の Heskett et al. (1990)が提案したサービスの顧客価値を表したものであり、サービスの顧客価値は、顧客が得たものと支払ったものとの対比で決まる。

$$\text{サービスの顧客価値} = \frac{\text{サービス品質 (結果品質+過程品質)}}{\text{価格+その他のコスト}}$$

顧客が得たものとはサービスの結果と過程であり、支払ったものには価格のほかに時間的・体力的・精神的なコストも含まれる。例えば、家から歩いて5分の美容室に通っており、特定の美容師を指名していたが、その美容師がその店を辞め、今まで通っていた店から車で1時間の場所に自分の店を出した場合、1時間かけてその美容室に通う顧客はコストが増えても価値を感じているからであり、通わない顧客はコストの占めるウェイトが大きくなったからである。コストが増えてもなお通い続ける顧客は、その美容師に対するロイヤルティ(Loyalty)が高いからである。つまり、顧客と美容師の間には深い信頼関係ができており、その関係を築くために要した時間的・金銭的成本と、新たに信頼できる美容師を探すためのスイッチングコストを比較しているということが窺える。

### 5-3. アンケート調査と品質

#### 5-3-1. 理美容室のリポート調査

4章3節で取り上げた正岡・二宮(2015)の調査では、2014年の段階で若者のHOT PEPPER Beauty(ホットペッパービューティー)を利用して理美容室の検索をする者は多い結果であった。スマートフォンの世帯保有率は、2014年は64.2%であったが2021年には88.6%になっており<sup>224</sup>、現在ではHOT PEPPER Beautyを利用する若者はさらに増えているだろう。

本節では、若者の理美容室に関するアンケート調査を行い、行きつけのある者のリポート要因と行きつけのない者のリポートしない要因を明らかにする。アンケート調査は2018年7月、18歳から20歳の女短大生60人に行った。質問項目は表5-2である。

まず、「美容室と理容室のどちらに行っているか」という質問に対して、60人全員が「美容室に行っている」と回答し、そのうち「行きつけの美容室がある」と回答した学生は34人であった。美容室に行く頻度は、「月1回」が16人、「2ヶ月に1回」が14人、「3ヶ月に1回」が11人、「年に2、3回」16人、「年1回」が3人であり、「1回に支払う価格」は頻度・行きつけの有無に関係なく、5,000~10,000円と回答した学生が大半であった。ヘアカットだけでなく、ヘアカラーやトリートメントなども同時に行っている学生が多いことが推察される。

<sup>224</sup> 総務省「令和4年版情報通信白書」

表5-2：アンケート調査の質問項目

<p>【共通質問】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 美容室と理容室のどちらに行っているか</li> <li>・ 行く頻度（択一式）</li> <li>・ 一回に支払う価格</li> <li>・ 行きつけの有無</li> </ul>
<p>【「行きつけ有」質問】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ その店に行くきっかけ</li> <li>・ その店を利用している期間</li> <li>・ 指名制導入店か</li> <li>・ 指名の有無</li> <li>・ 指名理美容師の性別</li> <li>・ その店に通っている理由（複数選択式）</li> <li>・ 行きつけの理美容室で不満なところ</li> <li>・ 行きつけの理美容室に「もう行くのは辞めよう」と思ったことはあるかの有無と理由</li> <li>・ 指名している期間</li> <li>・ 指名している理美容師がその店を辞めた場合どうするか（択一式）</li> </ul>
<p>【「行きつけ無」質問】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 行きつけの理美容室がない理由（複数選択式）</li> <li>・ 行きつけの理美容室に行かなくなった理由</li> <li>・ 新しく店を探す手段（複数選択式）</li> <li>・ 新しく店を選ぶときに重要視していること（複数選択式）</li> <li>・ いままでに新しく行った理美容室で満足したことがあるか</li> <li>・ 上記の店をリピートした回数（択一式）</li> <li>・ 上記の店に満足したのに行きつけになっていない理由</li> </ul>

### 行きつけ「有り」の回答

「行きつけがある」と回答した学生に対して、「その美容室に行くきっかけ」を聞いたところ、「家族または友人・知人の紹介」と回答した学生は19人であり、顧客ロイヤルティの高い者のクチコミ・紹介の重要性が窺える。「家から近い」と回答した学生は6人であり、利便性が行くきっかけとなった学生もいた。

「行きつけの美容室に何年前から行っているか」という質問に対し、「1年未満」2人、「1年～2年」13人、「3年～6年」10人、「7年以上」9人であった。34人中担当者を指名できる美容室に行っているのは32人で、そのうち22人は指名をしていると回答し、その中の4人は一人で営んでいる美容室に行っている。「男性」の美容師を指名していると答えた学生は6人であり、同性の美容師を指名している学生の方が多い結果であった。

「行きつけの美容室に通いつけている理由（複数回答）」で多かった回答は、「予約ができる」25人、「スタッフと話しやすい」「フレンドリーな接客」「居心地が良い」「店がオシャレ」24人、「雰囲気が良い」23人、「思い通りの髪型にしてくれる」22人、「店が清潔」21人、「家の近くにある」19人、「スタッフの接客がよい」18人、「楽しい」17人、「信頼関係ができていいる」15人、「料金が安い」「話が面白い」「サービスが良い」「接客、言葉使いが丁寧」14人、「スタッフがオシャレ」12人、「技術がうまい」「美容の情報を教えてくれる」「スタッフの見た目が良い」11人、「担当美容師の見た目が良い」10人（うち5人は男性美容師指名）、「施術時間が早い」「美容以外の相談ができる」7人、「癒される」「予約

しなくでもしてもらえる」「家に帰って自分でもヘアスタイルが再現できる」6人、「ホスピタリティに溢れている」5人、「料金が妥当」4人、「学校やバイト先から近い」3人、「夜遅くまで、または朝早くから営業している」2人、であった。

理美容師の結果品質である「思い通りの髪型にしてくれる」「技術がうまい」やアフターである「家に帰って自分でもヘアスタイルが再現できる」よりも、「予約ができる」という利便性や、店やスタッフの接客サービスによる居心地などの過程品質や付随サービスがリピート要因であるということが窺える。これは希望した髪型の評価が、Zeithaml et al. (1993) (1996)の提示した予測サービスが最低限サービスに近い結果となった経験や、髪型の結果は最低限サービスを下回っていたり、それに近い予測サービス結果であったが、プロセスでは希望サービスに近い結果であるため、リピートしている可能性がある。

「行きつけの美容室で不満なところをあげるとすればどこか」という質問に対し、ほとんどの学生は「特にない」と回答したが、「前髪のカットが下手」「施術時間が長い」と回答した学生がそれぞれ2人いた。また、行きつけの美容室に「もう行くのは辞めようと思ったことはあるか」という質問に対し、「ある」と回答した学生は5人おり、その理由としては「思い通りの髪型・髪色にならなかったとき」3人、「ヘアカラーの色落ちが早かったとき」「料金の安い美容室を見つけたとき」1人であった。顧客はいつも結果が許容の範囲内であるからリピートしていると思われるが、許容範囲外の結果が一度または部分的になってしまった場合でも、その店にリピートし続けているのは、サービスの顧客価値が高いと感じているからであろう。または、スイッチングコストを考慮した結果リピートしている可能性もある。

「指名している美容師がその店を辞めたらどうするか（一人で営んでいる美容室は除く）」という質問に対し、「違う人を指名またはフリーでいままで通りの店に行く」7人（指名年数5年1人、4年3人、1年1人、半年2人）、「指名していた人の新しく勤める店が通える範囲ならそちらに行く」3人（指名年数4年1人、2年2人）、「新たに店を探す」3人（指名年数8年1人、6年1人、3年1人）であった。いままでどおりの店に行く者は美容室に対するロイヤルティが高く、美容師について行く者は美容師に対するロイヤルティが高いからであるということが窺える。また、辞めた美容師についていくと回答した者は、その美容師のオーナーシップ顧客といってよいだろう。

#### 行きつけ「無し」の回答

「行きつけの美容室はない」と回答した学生26人の「行きつけがない理由（複数回答）」で多かったのは、「こだわりがないから」13人、「気に入った美容室が見つからないから」10人、「どこの美容室に行っても大体納得できる仕上がりにしてくれるから」4人、「行きつけの美容室があったけど行かなくなった」3人であった。「こだわりがない」というのは、いままで行った美容室への期待に対する結果が許容範囲内であったということであり、「どこの美容室に行っても大体納得できる仕上がりにしてくれるから」と同回答であると言っ

てよいだろう。また、「こだわりがない」と回答した者は、理美容サービスやヘアスタイルに対して、ファッション性を重視しているのではなく、身だしなみを整える習慣として理美容室に通っている可能性がある。

「行きつけだったのに行かなくなった理由」は「自分が引越したから」2人、「料金が高くなったから」1人であった。

「新たに美容室を探す手段（複数回答）」で多かった回答は、「HOT PEPPER Beauty」21人、「友人の紹介」10人、「minimo」4人であり、HOT PEPPER Beautyの認知度・利用率が高いということが窺える。

「新しく美容室を選ぶときに重要視していること（複数回答）」で多かったのは、「料金」19人、「ネットのクチコミ」17人、「利便性（家や学校、バイト先から近い）」9人、「スタッフの見た目」6人、「店の外観」「近所の評判」4人であった。

「いままでに新しく行った美容室で満足したことはあるか」という質問に対し、「ある」と回答したのは18人で、そのうちの15人が1回はリピートしている。「満足し1回はリピートしているにもかかわらず、行きつけになっていない理由」で多かったのは、「いろんな美容室に行ってみたいから」6人、「料金が安いから」2人であった。

1回はリピートしたがそのままリピートし続けなかった学生の中に、「価格が高いから」と回答したものがいた。これは初回では割引価格で通常価格よりも安く購入できたが、2回目は通常価格となったため、結果もしくはプロセス（過程）、アフターの期待値が支払った価格に見合っていないと感じたからだと推察される。

アンケート調査の対象が女学生ということもあり、社会人を対象にした場合や男学生を対象にした場合、調査結果は大きく異なる可能性はある。社会人になればライフスタイルも変わり、金銭の余裕も生まれるが、時間的な制約ができたり、ファッションや美容だけでなく、趣味や娯楽などいろんなことにお金をかけたりするからである。また、職業別や年齢別、育児中の有無、配偶者の有無によっても調査結果は大きく異なってくるだろう。

表5-3から表5-6は、アンケート結果をまとめたものである。行きつけの美容室がない理由としては、どこの美容室も客をある程度満足させているといった業界の技術水準の高さと、「いろんな美容室に行ってみたい」という美容室での新しい出会いやワクワク感といった非日常の体験を女学生は求めているということが推察される。しかし、サービス経験や比較できる美容室の少ない若者を対象としたアンケート調査であったことが、この回答につながっている可能性はある。

次項ではアンケート結果を狩野モデルの品質分類に当てはめ、理美容サービスに重要な品質要素について考察する。

表5-3：女短大生へのアンケート結果

アンケート調査（18歳～20歳の女短大生60人）		
行きつけの美容室	ある 34人(57%)	ない 26人(43%)
行きつけの理由 (複数回答)	予約ができる	25人(74%)
	スタッフと話しやすい	24人(71%)
	フレンドリーな接客	
	居心地が良い	
	店がオシャレ	
	雰囲気が良い	23人(68%)
	思い通りの髪型にしてくれる	22人(65%)
	店が清潔	21人(62%)
	家の近くにある	19人(56%)
	スタッフの接客がよい	18人(53%)
	楽しい	17人(50%)
	信頼関係ができています	15人(44%)
	料金が安い	14人(41%)
	話が面白い	
	サービスが良い	
	接客、言葉使いが丁寧	
	スタッフがオシャレ	12人(35%)
	技術がうまい	11人(32%)
	美容の情報を教えてくれる	
	スタッフの見た目が良い	
	担当美容師の見た目が良い	
	施術時間が早い	7人(21%)
	美容以外の相談ができる	
	癒される	6人(18%)
	予約しなくてもしてもらえる	
	家に帰って自分でもヘアスタイルが再現できる	
ホスピタリティに溢れている		
料金が妥当	5人(15%)	
学校やバイト先から近い	4人(12%)	
夜遅くまで、または朝早くから営業している	3人(9%)	
行きつけがない理由 (複数回答)	こだわりのない	13人(50%)
	気に入った美容室が見つからない	10人(38%)
	どこの美容室に行っても大体納得できる仕上がりにしてくれる	4人(15%)
	行きつけの美容室があったけど行かなくなった	3人(12%)
新しく店を探す手段 (複数回答)	HOT PEPPER Beauty	21人(81%)
	友人の紹介	10人(38%)
	minimo	4人(15%)
	料金	19人(73%)
新しく店を選ぶ時に重視 していること (複数回答)	ネットのクチコミ	17人(65%)
	利便性(家や学校、バイト先から近い)	9人(35%)
	スタッフの見た目	6人(23%)
	店の外観	4人(15%)
	近所の評判	
	新しい店に満足し1回以上 リピートしたが、リピートし 続けている理由	いろんな美容室に行ってみたい
料金が安い		2人(13%)

表5-4：美容室に行く頻度と1回に支払う平均価格

		行きつけ「有」	行きつけ「無」	計
美容室に行く 頻度	月1回	7人(21%)	9人(35%)	16人(27%)
	2ヶ月1回	11人(32%)	3人(11%)	14人(23%)
	3ヶ月1回	8人(24%)	3人(11%)	11人(18%)
	年2、3回	7人(21%)	9人(35%)	16人(27%)
	年1回	1人(3%)	2人(8%)	3人(5%)
1回に支払う 平均価格	2,000円	2人(6%)	0人	2人(3%)
	3,000～4,000円	2人(6%)	4人(15%)	6人(10%)
	5,000円	5人(15%)	7人(27%)	12人(20%)
	6,000～8,000円	7人(21%)	3人(11%)	10人(17%)
	10,000円	10人(30%)	8人(31%)	18人(30%)
	12,000～15,000円	3人(9%)	1人(4%)	4人(7%)
	20,000円	2人(6%)	0人	2人(3%)

表5-5：美容室に行く頻度と1回に支払う平均価格のマトリクス

	行きつけ「有」					行きつけ「無」				
	月1回	2ヶ月1回	3ヶ月1回	年2、3回	年1回	月1回	2ヶ月1回	3ヶ月1回	年2、3回	年1回
2,000円			1人	1人						
3,000～4,000円			2人						3人	1人
5,000円	1人	2人	1人	1人		4人		1人	1人	1人
6,000～8,000円	2人	2人	1人			1人	1人	1人	1人	
10,000円	2人	4人	2人	2人		4人	2人		1人	
12,000～15,000円	1人			2人					1人	
20,000円	1人				1人					

表5-6：行きつけと指名担当者との関係

行きつけの美容室に通っている年数	現在の担当者を指名している年数	担当者の性別	指名している美容師がその店を辞めたらどうするか (※一人で営んでいる美容室に行っている者の回答は除く)
			①違う人を指名またはフリーでいままで通りの店に行く ②指名していた人の新しく勤める店が通える範囲ならそちらに行く ③新たに店を探す
半年	半年	女	①
半年	半年	男	①
2年	2年	男	②
2年	2年	女	②
3年	3年	女	③
4年	1年	女	①
4年	4年	男	②
4年	4年	女	①
5年	4年	女	①
5年	5年	女	①
6年	6年	女	③
8年	4年	女	①
14年	8年	女	③



### 5-3-2. 品質と顧客満足度

図5-3は、縦軸を顧客の満足度、横軸を品質の充足度にとった「狩野モデル」である。狩野モデルは、顧客の満足度に影響を与える品質を「当たり前品質(Must-be Quality)」、「一元的品質(One-dimensional Quality)」、「魅力的品質(Attractive Quality)」の3つの品質要素に分類し、品質要素と顧客満足度の効果について狩野・瀬楽・高橋・辻(1984)が提唱したものである。

「当たり前品質」は、言葉のとおり、あって当たり前の品質要素のことであり、充足されていても当たり前と受け取られるが、不充足であれば不満を引き起こす品質要素である。例えば、掃除機ならゴミを吸い取るといった基本的な機能のことである。

「一元的品質」は、充足されていれば満足を引き起こし、不充足であれば不満を引き起こす品質要素である。掃除機であれば、音が小さければ小さいほど、重さが軽ければ軽いほど満足を引き起こす。一元的品質は充足度によって顧客満足度も上下するため、価格も含まれると言えるだろう。また、一元的品質であっても他社より飛びぬけて品質が高い場合は、魅力的品質となる。例えば、全く音のしない掃除機は魅力的品質となりうる。

「魅力的品質」は、充足されれば満足を与えるが、不充足であっても仕方ないと受け取られる品質要素である。掃除機であれば、デザイン性の高い掃除機が当てはまるだろう。しかし、同じ価格で同じ性能の掃除機のひとはシンプルなデザイン、もうひとは革新的なデザインの場合、どちらに魅力を感じるかは人それぞれであり、必ずしもデザイン性の高い方を皆が選ぶとは限らない。したがって、魅力的品質は差別化の要因でもあるが、ターゲットにしている顧客層によって評価や受け取り方が異なる品質要素であるといえる。

また、狩野他は上記3つの品質要素の他に、充足でも不充足でも満足度に影響を与えない「無関心品質(Indifferent Quality)」と、充足されていれば不満を引き起こし、不充足であれば満足を与える「逆品質(Reverse Quality)」についても定義しており、この2つの品質要素も生じる可能性があるとして述べている。

顧客が当たり前と思っている理美容サービスを十分に満たし、一元的品質に関してはできる限り高めるよう努め、他店とは異なる魅力的なサービスを提供することが顧客満足度を高め、ロイヤルティの向上へと繋がる。つまり、長期的なリピーターの獲得へと繋がるだろう。

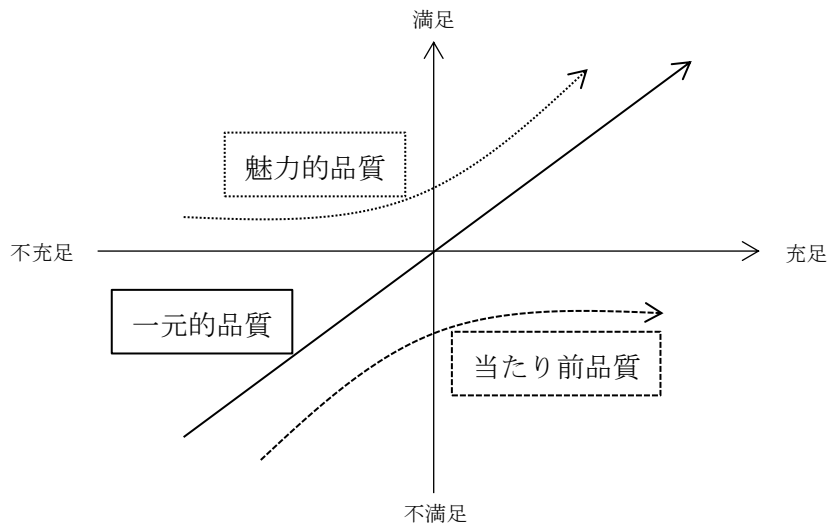


図5-3：狩野モデル

(出所：狩野他(1984)を基に筆者作成)

表5-7は前項の行きつけの理美容室が有る者のアンケート調査結果を狩野モデルの3つの品質要素に当てはめたものである。理美容サービスで当たり前品質にあたるのは、「思い通りの髪型にしてくれる」、「店が清潔」、「技術がうまい」、「接客、言葉使いが丁寧」である。

どんなにホスピタリティに溢れた接客をされても、料金が安くても、希望するヘアスタイルと大きく異なっていれば、不満足となりリピートしないだろう。技術の上手さは、顧客からの視点であり、プロフェッショナルである理美容師からの視点とは異なるが、顧客は技術が上手いと思っているからリピートしているのであり、下手だと思ってリピートしている者はいないだろう。また、理美容サービスは、顧客の髪や肌に触れるため、厳しい衛生管理の基準が設けられており、店を清潔にしているのは当たり前である。さらに、理美容サービスは、人対人の対面サービスであり、接客や言葉使いが丁寧なのは当たり前である。

回答数が少ないからといって当たり前品質ではないとは言えないが、アフターである「家に帰って自分でもヘアスタイルが再現できる」は、当たり前品質であると思われたが、アンケートでの回答数が少なかったため、魅力的品質に分類した。顧客は理美容室で理美容師によるヘアセットの仕上がり、自身で行うヘアセットの仕上がりとのギャップをある程度認識していることが窺える。

また、料金の妥当性に関しては、顧客によって支払っている価格は違いうだろうが、結果品質と過程品質に対する支払価格に納得しているからリピートしているのであり、回答数は多いと思われたが、少ない結果であった。料金は高いと思っている、または支払価格に納得はしていないが、サービス品質（結果品質と過程品質、またはどちらか一方）が良い

から顧客価値が向上し、リピートしていることが窺える。

「家やバイト先、学校からの利便性」、そして「価格」や「技術力」は一元的品質であると考えられる。「施術時間の早さ」に関しては、顧客によっては美容室でゆっくり過ごしたい、癒されたいと思っていたり、担当美容師やスタッフとの会話を楽しみたいと思ったりすることもあり、美容室での滞在時間をできるだけ短くしたいと思っていない者もいるだろうが、待つ時間は短いほうがよいと考えられるため、一元的品質に当てはまるといえる。そして、その他の多くは魅力的品質であると考えられる。他店と差別化を図り、競争優位を得るためには、「スタッフとの話しやすさ」や「フレンドリーな接客」、「居心地や雰囲気の良い」などといった理美容室・理美容師との関係性が魅力的品質となり、リピートにつながるということが窺える。つまり、顧客と長期的な良好関係を築くためのリレーションシップ・マーケティングが重要であろう。顧客とのリレーションシップが構築されれば、他店・他理美容師に顧客を奪われる可能性は非常に低くなる<sup>225</sup>。顧客の期待するサービスを許容範囲内にする積み重ねが信用となり、そして信頼関係が生まれる。女短大生へのアンケートでは、行きつけの理由に「信頼関係ができてから」と述べた者は44%と高い傾向にあり、理美容室・理美容師と長期的に良好な関係を築くことが重要であるということが窺える。顧客とサービス提供者との関係が長ければ長いほど、深ければ深いほど顧客ロイヤルティは高くなり、顧客オーナーシップへとつながるだろう。したがって、長期的な関係だけでなく、深く密接な関係を構築していなければ、少しでも満たされないサービス品質があると、ブランドスイッチしてしまう可能性が高くなるだろう。実際、表5-6が示すとおり、アンケート調査の結果では、長期的に（4年以上）指名している美容師が辞めた場合、自分がたとえその美容師の新たに勤める美容室に通える範囲であっても、そこには行かず、「いままで通りの店に行く」、または「新たに店を探す」と答えた者の方が多かった。これは長期的な関係であるが深い関係の構築には至っておらず、その美容師へのロイヤルティが低いからであろう。美容師へのロイヤルティが低くても美容室へのロイヤルティが高ければ、そのまま店に通い続けるが、そうでない場合は他店を探すということである。また、良好な関係を築くことによって売上の増加が期待できる。例えば、顧客は信頼している理美容師が薦める理美容室専売の化粧品であれば購入したいと思うだろう。次項で取り上げるが、理美容室での限定販売を徹底した化粧品ブランドを展開する理美容室専業メーカーが増えている。つまり、リピーターの獲得はコストの削減だけでなく、利益の獲得にもつながる。したがって、長期的という時間や回数で構築される関係だけでは、顧客は容易に他店へスイッチングしてしまうため、密接な関係をどのように捉え、どのように築いていくかが重要であるということが窺える。

---

<sup>225</sup> Peppers and Rogers (1993) p. 164

表5-7：女短大生の美容室リピート要因と狩野モデルへの品質分類

行きつけの理由	(A) 当たり前	(B) 一元的	(C) 魅力的
予約ができる	C	接客、言葉使いが丁寧	A
スタッフと話しやすい	C	スタッフがオシャレ	C
フレンドリーな接客	C	技術がうまい	A
居心地が良い	C	美容の情報を教えてくれる	C
店がオシャレ	C	スタッフの見た目が良い	C
雰囲気が良い	C	担当美容師の見た目が良い	C
思い通りの髪型にしてくれる	A	施術時間が早い	B
店が清潔	A	美容以外の相談ができる	C
家の近くにある	B	癒される	C
スタッフの接客がよい	C	予約しなくてもしてもらえる	C
楽しい	C	家に帰って自分でもヘアスタイルが再現できる	C
信頼関係ができています	C	ホスピタリティに溢れている	C
料金が安い	B	料金が妥当	B
話が面白い	C	学校やバイト先から近い	B
サービスが良い	C	夜遅くまで、または朝早くから営業している	C

(出所：筆者作成)

本調査では、女短大生の美容室の選定の傾向から、行きつけの要因を狩野モデルの品質要素を用いて分類し、理美容サービスの行きつけになる要因は、魅力的品質が重要であることが示唆された。これは、どの理美容師でも当たり前品質である理美容サービス・技術が高いからであり、行きつけの無い者がどこの理美容室に行っても、ある程度満足できる許容範囲の結果であることから、日本の理美容サービス・技術が高いことが推察される。そして、リピートには魅力的品質を満たし、顧客との長期的かつ密接なリレーションシップが重要であることを示した。

Reichheld and Sasser(1990)の研究からもリピーターは新規客よりも利益率が高い。したがって、新規客をリピーターにすることと顧客を維持しつづけることが重要である。リピートするのは顧客ロイヤルティが高いからであり、企業の収益性と成長性の原動力はサービス・プロフィット・チェーンからもわかるように顧客ロイヤルティである。顧客ロイヤルティを高めるためには、長期的かつ密接な関係を築くことが重要である。そして、長期的かつ密接な関係は表4-1でも述べたが、顧客と企業双方にメリットがある<sup>226</sup>。例えば、顧客側は理美容師を新しく探す手間も省け、ヘアスタイルの相談も気軽にでき、自分の求めているサービスを提供してもらえる。理美容師・理美容室側は収益の確保やクチコミによるマーケティングコストの削減、顧客からの良いフィードバックによる従業員ロイヤルティの向上などである。

Peppers and Rogers(1993)によれば、顧客と長期的に良好な関係を築くための重要な要素は、顧客との対話とフィードバックであり、対話とフィードバックから顧客が真に求めているものは何かを見つけ出すことである<sup>227</sup>。つまり、顧客がサービス品質のどこに価値を求めているのかを個別に把握しなければならぬため、魅力的品質でもあるコンティンジ

<sup>226</sup> 近藤(1999)pp. 299-302

<sup>227</sup> Peppers and Rogers(1993)p. 16

メント・サービスが重要であろう。

表5-3に示した女子短大生のアンケート結果のように、「いろんな美容室に行ってみたい」という端から行きつけを作りたいと思っていない客を常連にすることは難しいであろうが、対話とフィードバックから何を求め、サービス品質のどこに価値を求めているのかを把握することで、顧客ロイヤルティを高め、長期的かつ密接な関係を築くことができる可能性はあるだろう。したがって、顧客と深い関係を築き、顧客ロイヤルティを高める能力が理美容師に求められる。そして、顧客ロイヤルティを高めることがオーナーシップ顧客へとつながる。

#### 5-4. 我が国の化粧品市場と理美容室専門メーカー

現在、化粧品は多種多様な商品が販売されている。大小さまざまな企業が化粧品市場に参入しており、商品の差別化やプロモーションによるマーケティング活動が重要となっている。化粧品は大きく分けて、シャンプーやトリートメントなどの「ヘアケア化粧品」、化粧水や乳液などの「スキンケア化粧品」、ファンデーションや口紅などの「メイクアップ化粧品」に分けることができる。

2020年の国内化粧品の市場規模は出荷ベースで約1.5兆円であり<sup>228</sup>、製品の構成比はスキンケア化粧品52%、メイクアップ化粧品17%、ヘアケア化粧品25%である<sup>229</sup>。化粧品市場には多くの企業が参入しており、各企業は年代別や価格別、肌タイプ別など多種多様なスキンケア・メイクアップ・ヘアケア化粧品ブランドを展開している。また、販売価格を安定させる目的やブランド力を維持する目的のために、チャンネルを絞る企業やチャンネル別にブランドを展開する企業も多数存在している。

競争の激しい市場であるにもかかわらず、現在も大小多くの企業が参入する。その要因は、参入障壁の低さである<sup>230</sup>。化粧品市場への参入はOEM(Original Equipment Manufacturing)による少ない資金での参入が可能であり<sup>231</sup>、プロモーションも大手企業のように大々的にできなくても、現在はX(旧Twitter)やInstagram、YouTubeなどインターネットやSNS(Social Networking Service)を利用したプロモーションが可能であるため、影響力のある者や化粧品の評価に定評のある者によって紹介されれば、たちまち人気の商品となることもある。また、アイスタイル社が運営している化粧品の総合サイト「アットコスメ(@cosme)」や、アップブリュー(AppBrew)社の運営する化粧品クチコミアプリ「LIPS(リップス)」を参考に化粧品を購入する者が増えており、クチコミランキングの上位になれば人気商品となることもある。

<sup>228</sup> 経済産業省「生産動態統計年報 化学工業統計編(2020年)」

<sup>229</sup> 同上

<sup>230</sup> 新井(2011)p.30

<sup>231</sup> 化粧品のOEM企業は国内だけでも2000社あると言われている。新井(2011)p.105

通信販売に特化した企業は直接販売のため価格を統制することができるが、その他の販売方法の場合、値下げ競争が起こって価格を統制することができず、ブランド価値を下げてしまうこともある。その値下げ競争を防止するために各企業は、販売店を絞ったり、化粧品を小売店に卸す販売会社を子会社化したりしている。また、横流しや転売を禁止する契約を行う企業もある<sup>232</sup>。

理美容室専門メーカーは、理美容室で取り扱う化粧品の製造や販売が主事業であるが、取引先は卸会社や理美容室などのBtoBであり、最終的な消費者である一般消費者への販売は行っていない。理美容室専門メーカーの商品を購入したい一般消費者は、理美容室で購入する。しかし、理美容室専門メーカーの商品は理美容室専売品であるが、バラエティショップやドラッグストアなど、インターネットで検索すれば販売している店舗を多数見つけることができ、その中から最も割引率の高い店舗から容易に購入することができる。つまり、行きつけの理美容室で理美容師から勧められて購入した商品を再度購入したい場合、行きつけの理美容室よりも安値で購入することが可能となる。技術・サービスだけでなく、仕入れた化粧品の販売も理美容室の収益であるため、横流しや転売による価格競争を防ぐ目的とブランド価値を向上させる目的で、チャンネルの限定を徹底した化粧品ブランドを展開する理美容室専門メーカーが増えている。

例えば、ミルボン社の展開しているヘアケア化粧品ブランド「オージュア (Aujua)」は、理美容室がオージュアを仕入れ、顧客に販売するためには新たに個別でミルボン社と契約しなければならない。オージュアは自店に来る顧客のみに販売し、インターネットでの販売や横流しなど不特定多数への販売はしないという契約を、ミルボン社と理美容室で交わす必要がある<sup>233</sup>。オージュアは理美容室に行かなければ購入することができないため、プレミアムな価値のあるブランドとして確立している。また、不特定多数へのインターネット販売や横流しによる価格の変動がないため、理美容室の販売価格は割引価格ではなく、定価での販売が可能となり、理美容室の利益の増加に寄与している。オージュアのように取引のために個別で契約を交わし、チャンネルを徹底的に限定する化粧品ブランドの導入は他の理美容室専門メーカーでも行われおり、コーセーミルボンコスメティクス社の「インプレア (iMPREA)」、日華化学社の「イーラル (EraL)」、ナプラ社の「ナピュール (NAPUR)」、テクノイト社の「オッジオット (oggi otto)」などが挙げられる。

## 5-5. シャンプーの評価要因に関する帰納的推論

### 5-5-1. シャンプー市場

前節では我が国の化粧品市場と理美容室専門メーカーについて取り上げ、理美容室専売の化粧品が理美容室・理美容師の売上増加につながる可能性と重要性について述べた。本

<sup>232</sup> 梅本(2016)p. 48

<sup>233</sup> 実際の契約は理美容室とミルボンと代理店の三社契約で、不特定多数への販売が発覚した場合、理美容室は代理店からオージュアを仕入れることができなくなる。

節では、ヘアケア化粧品の中でもシャンプーに焦点を当て、若者が好むシャンプーについて調査する。

現在、我が国のシャンプーの市場規模は出荷ベースで約 800 億円であり<sup>234</sup>、様々なメーカーからターゲット別に多種多様のシャンプーが発売されている。例えば、価格帯の違いでは、低価格帯には高級アルコール系または石鹼系の界面活性剤を原料としているシャンプーが多く、高価格帯のものにはアミノ酸系の界面活性剤を原料としているシャンプーが多い。また、使用感の違いは配合されている成分にあり、さっぱり系にはメントールやサリチル酸、グリチルリチン酸ジカリウムなど、フケや痒みを防ぐ効果の高い成分が配合されており、しっとり系には加水分解ケラチンやコラーゲン、シルクなど、保湿効果の高い成分が配合されている<sup>235</sup>。さっぱり系のシャンプーは男性向けであることが多く、しっとり系は女性向けであることが多い。その理由は、男性は男性ホルモンの影響により女性より皮脂量が多いため、さっぱりとした使用感を好むからであると考えられる。また、女性は長髪であることが多く、毛先の傷みやパサつきを抑えたいために、しっとり系を好むからであると考えられる。その他、性別を対象とした分類だけでなく、髪質や頭皮の悩みなどでも細分化されている。

シャンプーを扱った先行研究で千田(2014)は、アンファー社の「スカルプ D」を例にプロモーション（販売促進）の重要性について述べ、千田(2017)では、ミルボン社の「オージュア (Aujua)」を例にチャネル（販売経路）の重要性について述べている。両シャンプーとも McCarthy(1960)のマーケティングのフレームワークである 4P を用いて分析しており、Product（製品）、Price（価格）、Place（流通）、Promotion（販売促進）の相乗効果によるブランドを構築し、顧客の獲得とリピートに成功している。先行研究において、顧客がシャンプーを購入する要因には、使い心地、成分、デザイン、ブランド、価格、販売場所などがあり、それらを総合的に鑑みて決定していると考えられる。

本調査は、オリジナルシャンプーを製作し、オリジナルシャンプーと普段使っているシャンプーの評価について分析し、どの要因が評価に影響しているかを明らかにすることで、マーケティングの観点から顧客満足度の高いシャンプーについて考察する。

### 5-5-2. 調査項目と総合評価

先述のとおり、顧客がシャンプーを購入する要因には、使い心地、成分、デザイン、ブランド、価格、販売場所などがあり、それらを総合的に鑑みて決定していると考えられるが、オリジナルシャンプーは販売目的ではなく、500 個限定で若い女性を中心に無料配付する予定であるため、使い心地に焦点を当てた。

オリジナルシャンプーを製作するうえで最も意識したのは、配付を予定している 500 人が満足するかといった点である。配付するのは 20 歳前後の若い女性を中心となるため、髪

<sup>234</sup> 経済産業省「生産動態統計年報化学工業統計編(2020)」のシャンプー出荷販売額 822 億円と財務省「貿易統計(2020年)」のシャンプー輸入額 161 億円-輸出額 179 億円による値。

<sup>235</sup> 千田(2014)p. 40

の長さやヘアカラー・パーマの有無といった「髪の状態に関係なく、若い女性が満足するシャンプー」をコンセプトにし、それを踏まえたうえで、製造業者に5種類の試作品A～Eを依頼し、その中から試作品Bを選択した。試作品Bを選択した主な要因は、ニオイと泡立ちが良い点である。また、保湿成分によるしっとり感に加え、グリチルリチン酸ジカリウムが配合されているため、多少さっぱり感も感じられるといった点もある。また、5種類の試作品を7名の方に使用してもらった結果、最も評価の高かったのは試作品Bでもあったからである。

本調査で用いるデータは、質問紙票調査によって2020年1月に収集されたものである。配付数112、回収数は62（回収率55.4%）、有効回答数は57であった。

調査項目は表5-8である。①の髪の属性は、髪の長さ（ショート・ミディアム・ロング）、髪質（クセ無し・クセ少し有り・クセ強い）、髪の太さ（太い・普通・細い）のそれぞれ3種類から選択してもらい、②は自由回答である。③～⑩の質問項目に対する回答尺度は、「とても良い（とてもする）」5点、「良い（する）」4点、「普通」3点、「あまり良くない（あまりしない）」2点、「良くない（しない）」1点の5段階評価である。

表5-9は調査項目⑩のオリジナルシャンプーと自分が普段使っているシャンプーの総合評価のクロス表である。オリジナルシャンプーの総合評価は「とても良い」または「良い」をつけた者が半数以上であり、評価は高いと言える。回答者の中には自分が普段使っているシャンプーよりも評価を高くつけている者もいたが、表5-10が示すとおり、総合評価の平均はオリジナルシャンプーの方が低い結果であった。オリジナルシャンプーと自分が普段使っているシャンプーの総合評価に差があるかどうかを調べるため、SPSS Statistics 26でMann-WhitneyのU検定を行った結果、有意確率（両側）=0.019で、5%水準で有意であった。この結果より、普段使っているシャンプーのほうが総合評価は高いと言える。

表5-8：調査項目

① 対象者の髪の属性	髪の長さ
	髪質
	髪の太さ
② 自分が普段使っているシャンプーの名称	
「オリジナルシャンプー」と「自分が普段使っているシャンプー」それぞれの	
③ ニオイ	
④ 泡立ち	
⑤ 洗っている時の指通り	
⑥ 頭皮のさっぱり感	
⑦ 自分が使っているリンスまたはコンディショナーまたはトリートメントとの相性	
⑧ 髪が乾いた後のさらさら感	
⑨ 髪が乾いた後のしっとり感	
⑩ 総合評価	



表 5-9：オリジナルシャンプーの総合評価と自分が普段使っているシャンプーの総合評価のクロス表

		自分が普段使っているシャンプーの総合評価					合計
		良くない	あまり良くない	普通	良い	とても良い	
オリジナルシャンプーの総合評価	良くない	1	0	0	0	0	1
	普通	0	0	6	9	4	19
	良い	0	0	2	15	10	27
	とても良い	0	1	1	2	6	10
合計		1	1	9	26	20	57

表 5-10：総合評価の平均

	総合評価の平均	標準偏差	中央値
オリジナル	3.79	.796	4
普段	4.11	.859	4

### 5-5-3. 因子分析、重回帰分析

オリジナルシャンプーと自分が普段使っているシャンプーの③～⑨の項目を最尤法・プロマックス回転による因子分析を行った(n=114)。

次に、総合評価を従属変数とし、因子分析によって導かれた各因子および髪の属性とシャンプーの種類を独立変数として重回帰分析を行い、シャンプーの種類毎の分析も行った。②の項目である自分が普段使用しているシャンプーはアンケートの結果、57人中ユニリーバ「ラックス(LUX)」とP&G「パンテーン(PANTENE)」の使用者がそれぞれ11人おり、この2つのみ多い回答であったため、シャンプーの種類はオリジナルシャンプーに加えて、ラックス、パンテーン、その他、の4つに分類した<sup>236</sup>。

なお、髪の属性とシャンプーの種類はダミー変数として取り扱い、参照カテゴリとして、シャンプーの種類=その他、髪の長さ=ミディアム、髪質=クセ無し、髪の太さ=普通、を取り除いた。以上の分析はSPSS Statistics 26により行った。

2因子で全分散を説明する割合は56.5%であった。すべての項目の因子負荷量が0.4以上であり、2因子構造は妥当であると言える。第1因子は3項目で構成されており、シャンプーを洗い終わった後の評価項目であるといえるため「使用后」と命名した。第2因子はシャンプーをしている最中の評価項目であるといえるため「使用中」と命名した。内的整合性の検討における因子の信頼性係数(Cronbachのアルファ)は、第1因子が0.779、第2因子が0.800であった(表5-11参照)。

<sup>236</sup> 次いで多かったのは花王「エッセンシャル」の5人であった。

表5-11：因子分析（最尤法、プロマックス回転）

	因子1	因子2
髪が乾いた後のしっとり感	.905	-.119
髪が乾いた後のさらさら感	.705	.181
頭皮のさっぱり感	.638	-.095
泡立ち	-.156	.989
洗っている時の指通り	.331	.538
ニオイ	-.060	.532
自分が使っているリンス・トリートメント等との相性	.360	.444
Cronbach のアルファ	0.779	0.800
因子間相関	.704	

全体の $R^2$ は0.664であった( $p < 0.01$ )。「使用後」の標準偏回帰係数は0.350、「使用中」の標準偏回帰係数は0.538で、共に1%水準で有意であった(表5-12参照)。

シャンプーの種類と髪属性(髪長さ、髪質、髪太さ)には有意な関係性は見られなかった。

シャンプー別の結果は、オリジナルシャンプー群では「使用後」( $p < 0.05$ )、「使用中」( $p < 0.01$ )で有意に寄与しており、その他群では「使用後」( $p < 0.01$ )、「使用中」( $p < 0.05$ )「髪質」( $p < 0.05$ )が有意であり、標準偏回帰係数も正であった(表5-13参照)。

表5-12：オリジナルシャンプーと自分が普段使っているシャンプーの重回帰分析

	標準偏回帰係数
使用後	.350***
使用中	.538***
髪長さ=ショート	-.035
髪長さ=ロング	-.044
髪質=クセ少し有り	.056
髪質=クセ強い	.102
髪太さ=太い	-.040
髪太さ=細い	-.079
シャンプーの種類=ラックス	.087
シャンプーの種類=パンテーン	-.055
シャンプーの種類=オリジナル	-.002
$R^2$	.664
調整済み $R^2$	.628
F値	18.306***

\*\*\* $p < 0.01$

表 5-13. シャンプー別の重回帰分析

	オリジナル	ラックス	パンテーン	その他
使用後	.269**	-.118	.416	.528***
使用中	.650***	.379	1.406	.338**
髪の長さ=ショート	-.054	.357	1.204	-.167
髪の長さ=ロング	-.012	-.185	-.042	-.090
髪質=クセ少し有り	.005	.455	.051	.278**
髪質=クセ強い	.033	.976	-.282	.330**
髪の太さ=太い	.005	-.645	.963	-.185
髪の太さ=細い	-.041	-.207	.344	-.147
R <sup>2</sup>	.725	.982	.844	.735
調整済みR <sup>2</sup>	.679	.910	.221	.653
F 値	15.826***	13.708*	1.354	9.007***

\*\*\*p<0.01 \*\*p<0.05 \*p<0.1

表 5-13 は強制投入法での重回帰分析であったが、表 5-14 はステップワイズ法で分析した最適な回帰モデルである。また、因子分析によって作成した合成変数前の項目③～⑨と①を独立変数としてステップワイズ法で重回帰分析もシャンプーの種類毎に行った（表 5-15 参照）。オリジナルシャンプー群とパンテーン群は「使用中」、ラックス群とその他群は「使用後」が最適な回帰モデルとなった。そして、オリジナル群は「洗っている時の指通り」、ラックス群は「ニオイ」、パンテーン群は「自分が使っているリンスまたはコンディショナーまたはトリートメントとの相性」、その他群は「髪が乾いた後のさらさら感」が最適な回帰モデルであり、その他群以外は「使用中」因子の項目であった。

表 5-14. シャンプー別の重回帰分析（ステップワイズ法）

	オリジナル	ラックス	パンテーン	その他
使用後		.913***		.757***
使用中	.832***		.732**	
R <sup>2</sup>	.693	.834	.535	.574
調整済みR <sup>2</sup>	.687	.816	.483	.561
F 値	124.09***	45.305***	10.359**	44.391***

\*\*\*p<0.01 \*\*p<0.05

表 5-15: 合成変数前の重回帰分析（ステップワイズ法）

	オリジナル	ラックス	パンテーン	その他
洗っている時の指通り	.787***			
ニオイ		.860***		
自分が使っているリンス・トリートメント等との相性			.874***	
髪が乾いた後のさらさら感				.724***
R <sup>2</sup>	.620	.739	.764	.524
調整済みR <sup>2</sup>	.613	.710	.738	.509
F 値	89.655***	25.515***	29.186***	36.315***

\*\*\*p<0.01

#### 5-5-4. 考察と結論

全体における重回帰分析からは「使用後」、「使用中」が総合評価に正の影響を与えていることが示唆された。また、「使用後」(0.350)よりも「使用中」(0.538)のほうが、標準偏回帰係数が高いため、「使用中」因子のほうが総合評価に大きい影響を与えていた。

一方、「シャンプーの種類」と髪の属性「髪の長さ」、「髪質」、「髪の太さ」因子は統計的に有意水準ではなく、標準偏回帰係数も低いため、総合評価には有意な影響を与えていないと考えられる。しかしながら、シャンプーの種類別では、その傾向に差異があった。

オリジナル群における「使用中」の標準偏回帰係数は0.650と他のシャンプーの種類よりも高く、オリジナル群における総合評価においては「使用中」の因子の説明力が高いということが窺える。その他群においては、「使用後」因子の方が総合評価に影響を与えていることが窺える。また、その他群では「髪質」因子も統計的に有意であった。しかし、その他群のシャンプーの種類は21種類であり<sup>237</sup>、その他群の対象者それぞれが自分の使っているシャンプーの総合評価への因子であるため、さらなる検証が必要であろう。一方、ラックス群とパンテーン群では有意水準を満たさなかった。ただし、この2種類群はサンプルサイズが小さいため、統計的検出力が低かった可能性がある。また、ラックスとパンテーンは成分やターゲット別に数種類展開しているが、今回のアンケートではブランド名だけを回答している者が多かった。ラックスまたはパンテーンでも違う種類のシャンプーを使用している可能性があるため、同じブランド名でも詳細を把握することが重要であろう<sup>238</sup>。これはステップワイズ法での分析結果でも同じことが言える。ラックス群のみ、合成変数を使った分析では「使用後」因子が最適モデルであったが、合成変数前の項目を使った分析では、「使用中」因子の「ニオイ」が最適モデルとなった。ラックスの種類の豊富さとサンプルサイズの小ささが影響しているからであると考えられる。

本調査では、シャンプーの評価について因子分析し、重回帰分析によって抽出した因子が総合評価に有意に寄与していることが示された。「ニオイ」と「泡立ち」の良さから試作品Bであったオリジナルシャンプーを選択したが、オリジナルシャンプーの総合評価は「使用中」の因子の影響が大きく、中でも「洗っている時の指通り」の影響が大きいことが示された。オリジナルシャンプーはココミドプロピルベタインやココイルグルタミン酸TEAを主成分としたアミノ酸系のシャンプーであり、泡立ちがよく、ヘアコンディショニング効果もあるため、「使用中」因子と「洗っている時の指通り」の影響が大きかったと推察される。指通りの良さの影響が大きかった要因としては、髪を染めたり、パーマネントウェーブをしたりして、髪の毛が傷んでいるからという可能性があるため、ヘアカラーやパーマの有無などの項目を独立変数に加え、販売目的であれば、価格やパッケージ、ラベルデザインなども評価項目に加えるのが良いだろう。

シャンプーの種類や使用者のニーズによっては、シャンプー評価基準は変わると思われ

<sup>237</sup> 使っているシャンプーの商品名がわからないと回答した4名は含まれていない。

<sup>238</sup> 2020年現在、パンテーンは9種類、ラックスは19種類ある。

るが、本調査による若者の全体的な評価においては、使用中の因子のほうが強い影響を与えていることから、OEM で自社のオリジナルシャンプーを製作したり、理美容室限定のシャンプーを販売したりする際には、使用中因子に着目することで売上増加や販売促進に寄与する可能性がある。

## 第6章 顧客構造の定量分析

### 6-1. リピーターの定量分析

#### 6-1-1. 本調査の概要

5章3節の調査では、行きつけの理美容室が有る学生にはリピートしている要因を、行きつけの無い学生にはその理由を調査した。行きつけの有る、つまりリピートしている要因には、「予約ができる」という利便性や、店やスタッフの接客サービスによる「居心地の良さ」などの過程品質や付随サービスがリピート要因であるということが見受けられた。行きつけの無い、つまりリピートしていない要因には、「こだわりのない」という理由が最も多く、次いで「気に入った美容室が見つからない」が多かった。ある程度どこの理美容室に行っても納得している人がいる一方、リピートしたいと思える理美容室を探している者もいた。また、いろんな美容室に行きたいから、そもそも「リピートするつもりがない」という意見も少なからずあり、継続したリピート顧客獲得の難しさが浮き彫りになった。

そして、顧客の満足度に影響を与える品質を、狩野モデルを用いて「当たり前品質」、「一元的品質」、「魅力的品質」の3つの品質要素に分類し、顧客のリピート要因について考察した。前調査は定性的な分析であったため、本調査では定量的なリピート分析を試みる。具体的には、現在のヘアスタイルの満足度や年間の美容室に使う金額、行きつけや指名の有無などに関する項目に加え、前調査内容の「行きつけがない理由」や「新しく店を探す手段」、「新しく店を選ぶ時に重視していること」の回答を基に理美容室の選定要因に関する質問項目を増やした。理美容室を選ぶ要因についての質問は、リピートしている人が現在、理美容室に何を重要としているのかがわかる。

本調査では、行きつけの有無、満足度、担当者指名の有無、年間利用額の関係について分析する。また、前章で行ったアンケート調査による定性的要因から、リピートしている者に焦点をあて、その者たちがその理美容室を選定している要因についての項目を探索的因子分析し、理美容サービスの尺度作成を試みる。そして、それらの因子をパス図で表した因果モデルを提示する。

#### 6-1-2. 調査項目

本調査で用いるデータは、短期大学の学生に対し、質問紙票調査によって2021年12月に収集されたものである。配付数135、有効回答数は130であった。調査項目は表6-1である。⑨～⑭の理美容室を選ぶ要因に関する質問項目の回答尺度は、「非常に重要」7点、「重要」6点、「どちらかといえば重要」5点、「どちらともいえない」4点、「どちらかといえば重要ではない」3点、「重要ではない」2点、「全く重要ではない」1点の7段階評価で

ある<sup>239</sup>。①の項目は全回答「女性」、③の項目は全回答「美容室」であった。

表 6-1 : アンケートの質問項目

①	性別		
②	年齢		
③	美容室・理容室のどちらに行っているか		
④	行きつけの美容室（理容室）の有無		
	行きつけの美容室（理容室）に行っている年数 (1). 1年未満 (2). 1年以上3年未満 (3). 3年以上5年未満 (4). 5年以上		
⑤	指名している美容師（理容師）の有無		
	指名している年数 (1). 1年未満 (2). 1年以上3年未満 (3). 3年以上5年未満 (4). 5年以上		
⑥	年間の美容室（理容室）の利用回数 (1). 1~2回 (2). 3~4回 (3). 5~6回 (4). 7回以上		
⑦	年間の美容室（理容室）に費やす金額 (1). 1万円未満 (2). 1万円以上3万円未満 (3). 3万円以上5万円未満 (4). 5万円以上		
⑧	現在のヘアスタイルの満足度 (7). 非常に満足している (6). 満足している (5). どちらかといえば満足している (4). どちらともいえない (3). どちらかといえば満足していない (2). 満足していない (1). 全く満足していない		
⑨	予約ができる	⑳	美容の情報を教えてくれる
⑩	指名ができる	㉑	担当美容師（理容師）の見た目が良い
⑪	スタッフと話がしやすい	㉒	担当美容師（理容師）以外のスタッフの見た目が良い
⑫	フレンドリーな接客をしてくれる	㉓	施術時間が早い
⑬	居心地の良さ	㉔	美容以外の相談ができる
⑭	店がオシャレ	㉕	癒される
⑮	雰囲気の良さ	㉖	予約なしでもしてもらえる
⑯	思い通りの髪型にしてくれる	㉗	家で自分でもヘアスタイルを再現できる
⑰	店が清潔	㉘	ホスピタリティに溢れている
⑱	家の近くにある	㉙	料金が妥当（料金が納得できる）
㉑	スタッフの接客がよい	㉚	学校やバイト先から近い
㉒	楽しい	㉛	夜遅くまで営業している
㉓	美容師（理容師）との信頼関係	㉜	朝早くから営業している
㉔	料金が安い	㉝	ホットペッパービューティー (HOT PEPPER Beauty) に掲載されている
㉕	話が面白い	㉞	ネットのクチコミ（評判）
㉖	サービスが良い	㉟	minimo（ミニモ）に掲載されている
㉗	言葉使いが丁寧	㊱	スタッフの人数が多い
㉘	スタッフがオシャレ	㊲	店が広い
㉙	技術がうまい	㊳	駐車場がある

### 6-1-3. リピートの有無と満足度

表 6-2 は、「行きつけの有無」と「現在のヘアスタイルの満足度」のクロス表である (n=130)。130 名中 96 名が行きつけ「有」と回答。また、行きつけの有無での満足度は、行きつけ有りの方が満足度の平均値は高かった。差があるといえるかどうか IBM SPSS

<sup>239</sup> 回答方法として 5 件法や 7 件法が望ましい。萩生田・繁樹(1996)p. 8

Statistics 27 で Mann-Whitney の U 検定を行った結果、有意確率（両側）= 0.031 で、5%水準で有意であった。この結果より、行きつけの有る方が現在のヘアスタイルの満足度が高いと言える。

表6-3は、行きつけ有りとは回答した者の「指名の有無」と「現在のヘアスタイルの満足度」のクロス表である(n=96)。満足度の平均値に差はあまりなく、Mann-Whitney の U 検定においても、有意確率（両側）=0.203 で有意差は見られなかった。この結果より、行きつけのある者はヘアスタイルの満足度に指名の有無は関係ないと言える。しかし、現在のヘアスタイルの満足度の調査であったため、いつもなら満足しているが、本調査を行ったときは満足していなかった可能性や、指名をしていない者の中には、一人で切り盛りしている美容室に行っているため、そもそも指名する必要がないという可能性がある。

質問項目⑦の理美容室に費やす年間額は、4段階からの選択にしたため、数値的な平均とは異なる可能性もあるが、表6-4に示す4段階での平均値での t 検定では、行きつけの有無(n=130)と年間利用額では、5%水準で有意差はなかったが (t(79.6)=.509, p>.05)、指名の有無(n=96)と年間利用額では有意であった (t(62.96)=3.942, p<.05)。また、Mann-Whitney の U 検定においても、行きつけの有無と年間利用額では有意確率（両側）= 0.591 で有意差は見られなかったが、指名の有無と年間利用額では有意確率（両側）=<.001 で、0.1%水準で有意であった。

行きつけの有無での年間利用額に差はないものの、行きつけの有るほうが満足度は高く、指名美容師のいるほうが年間の利用額が多い傾向にある。したがって、リピート顧客を獲得するほうが理美容室・理美容師として安定的な利益の獲得にもつながることがアンケート調査からも推察される。

表6-2：「行きつけの有無」と「現在のヘアスタイルの満足度」のクロス表

		現在のヘアスタイルの満足度							合計	満足度の平均値 (標準偏差)	
		1. 全く満足していない	2. 満足していない	3. どちらかといえば満足していない	4. どちらともいえない	5. どちらかといえば満足している	6. 満足している	7. 非常に満足している			
行きつけの有無	ある	度数	1	2	6	15	22	38	12	96	5.26 (1.267)
	%		1.0%	2.1%	6.3%	15.6%	22.9%	39.6%	12.5%	100%	
ない	度数	1	5	4	5	8	6	5	34	4.53 (1.745)	
	%		2.9%	14.7%	11.8%	14.7%	23.5%	17.6%	14.7%	100%	



表 6-3 : 「指名の有無」と「現在のヘアスタイルの満足度」のクロス表

		現在のヘアスタイルの満足度							合計	満足度の平均値 (標準偏差)	
		1. 全く満足していない	2. 満足していない	3. どちらかといえば満足していない	4. どちらともいえない	5. どちらかといえば満足している	6. 満足している	7. 非常に満足している			
指名の有無	いる	度数 %	1 1.5%	2 3.0%	4 6.1%	6 9.1%	15 22.7%	30 45.5%	8 12.1%	66 100.0%	5.33 (1.305)
	いない	度数 %	0 0.0%	0 0.0%	2 6.7%	9 30.0%	7 23.3%	8 26.7%	4 13.3%	30 100.0%	5.10 (1.185)

表 6-4 : 行きつけ・指名の有無による年間利用額の平均

		度数	平均値	標準偏差
年間利用額	行きつけ有	96	2.79	1.045
	行きつけ無	34	2.71	.760
	指名いる	66	3.05	1.014
	指名いない	30	2.23	.898

#### 6-1-4. 探索的因子分析

行きつけの有る者に焦点を当て、理美容室の選定要因に関する項目⑨～⑯の 38 項目に対して因子分析を行った(n=96)。分析は IBM SPSS Statistics 27 により行った。まず固有値の下限 1 では 11 因子を抽出した。そして、因子のスクリープロットの傾きや先行研究結果の仮説を基に因子数を 6 に決定し、因子分析を繰り返して、負荷量が 0.35 未満の項目または複数の因子に同程度の負荷量のある項目⑨⑩⑬⑭⑮⑱⑲⑳㉑㉒㉓㉔㉕㉖㉗㉘㉙㉚の 14 項目は排除した。

因子分析の結果、6 因子で全分散を説明する割合は 58.8%であった。すべての項目の因子負荷量が 0.45 以上であり、6 因子構造は妥当であると言える。

第 1 因子は 6 項目で構成されており、「スタッフと話がしやすい」「楽しい」「話が面白い」など、スタッフの接客や会話に関する内容の項目が高い負荷量を示していたため、「コミュニケーション」因子と命名した。第 2 因子は 5 項目で構成されており、「雰囲気良さ」「言葉使いが丁寧」「店が清潔」など、精神的ストレスの軽減や癒しに関する内容の項目が高い負荷量を示していたため、「ヒーリング」因子と命名した。第 3 因子は 4 項目で構成されており、「学校やバイト先から近い」「朝早くから営業している」など、距離や時間の利便性に関する内容の項目が高い負荷量を示していたため、「コンビニエンス」因子と命名した。第 4 因子は 3 項目で構成されており、「店が広い」「スタッフの人数が多い」など、開放的な空間に関する内容の項目が高い負荷量を示していたため、「開放感」因子と命名した。第 5 因子は 2 項目で構成されており、見た目に関する内容の項目が高い負荷量を示していたため、「ビジュアル」因子と命名した。第 6 因子は 4 項目で構成されており、「美容の情報を教えてくれる」「料金が妥当」「技術がうまい」など、常識的なサービスかつリピート要因の基礎となる内容の項目が高い負荷量を示していたため、「機能的サービス」因子と命名した。内的整合性の検討における因子の信頼性係数 (Cronbach の  $\alpha$  係数) は、第 1 因子.866、

第2因子.793、第3因子.774、第4因子.814、第5因子.955、第6因子.672であった(表6-5参照)。

表6-5：因子分析(最尤法、プロマックス回転)

	因子1	因子2	因子3	因子4	因子5	因子6
⑪スタッフと話しやすい	.847	-.056	.147	-.176	-.008	-.062
⑳楽しい	.790	.012	-.144	.117	-.020	.126
⑫フレンドリーな接客をしてくれる	.785	.097	.063	-.140	.024	-.058
㉓話が面白い	.758	.047	-.057	.229	.015	-.149
㉑美容師(理容師)との信頼関係	.644	-.077	-.145	-.143	.094	.145
㉒美容以外の相談ができる	.483	-.043	.132	.220	.133	-.069
⑮雰囲気良さ	.063	.897	.021	-.073	-.175	-.151
㉔言葉使いが丁寧	-.024	.625	.044	.144	-.020	.026
⑰店が清潔	-.118	.610	-.100	-.074	.116	.081
⑭店がオシャレ	.028	.588	-.040	.065	.171	-.068
㉕スタッフがオシャレ	.071	.555	.107	.065	.051	.112
㉘学校やバイト先から近い	.095	-.107	.995	-.238	.063	-.025
④⑩朝早くから営業している	-.122	.157	.635	.081	.073	.076
③⑨夜遅くまで営業している	-.132	.030	.564	.210	-.039	-.070
④①ホットペッパーに掲載されている	.098	-.036	.468	.066	-.162	.156
④⑤店が広い	.049	-.013	.064	.901	-.005	-.089
④④スタッフの人数が多い	-.083	-.079	.234	.835	.015	-.009
④⑥駐車場がある	-.122	.103	-.174	.650	.027	.109
②⑨担当者の見た目	.053	-.029	-.016	-.001	.999	.017
③⑩担当者以外のスタッフの見た目	.078	.085	.010	.053	.822	.037
②⑧美容の情報を教えてくれる	.161	-.169	.017	.233	-.068	.712
③⑦料金が妥当(料金が納得できる)	-.279	.054	.104	-.077	.145	.647
②⑦技術がうまい	.072	-.034	-.055	-.039	.015	.537
③⑥ホスピタリティに溢れている	.271	.277	.046	-.056	-.129	.462
Cronbach の $\alpha$ 係数	.866	.793	.774	.814	.955	.672

### 6-1-5. 因果モデル

因子分析で抽出された6因子が現在の「ヘアスタイルの満足度」にどのように影響しているのかを共分散構造分析を用いて行う。想定されるモデルをパス図で表した因果モデルが図6-1である。相関のある「ビジュアル」因子と「ヒーリング」因子が「コミュニケーション」因子に影響を与え、相関のある「開放感」因子と「コンビニエンス」因子が「機能的サービス」因子に影響を与える。「開放感」因子は「コミュニケーション」因子にも影響を与え、「コミュニケーション」因子は「機能的サービス」因子に影響を与える。そして、それらが「現在のヘアスタイルの満足度」に影響しているというモデルである。また、想定モデルの比較として、

- 比較モデル1…想定モデルから「開放感」 $\leftrightarrow$ 「ヒーリング」の共分散を除いたモデル
- 比較モデル2…比較モデル1から「コンビニエンス」 $\rightarrow$ 「機能的サービス」の因果パスを除いたモデル
- 比較モデル3…比較モデル2から「ビジュアル」 $\rightarrow$ 「コミュニケーション」の因果パスを除いたモデル

の3つを設定した。4つのモデルの分析はIBM SPSS Amos 29により行った。

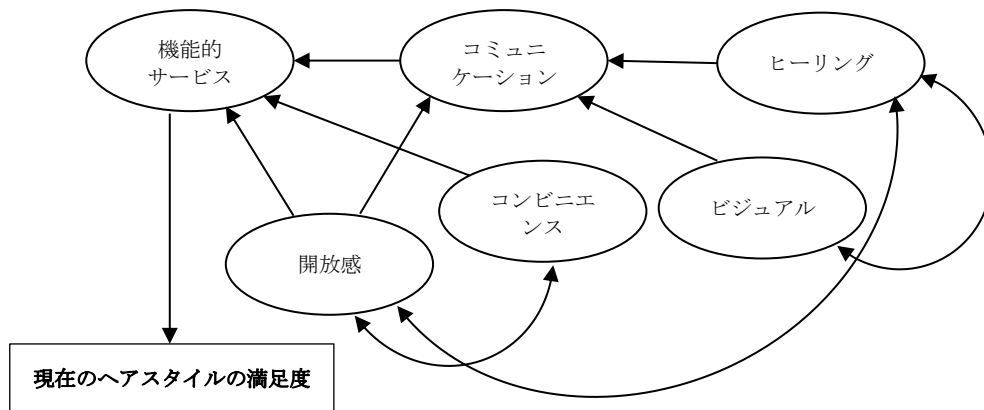


図6-1：想定モデル

(出所：筆者作成)

モデルの適合度指標には豊田編(2007)を参考に、カイ二乗適合度検定 ( $\chi^2$  値、自由度、p 値)、GFI (Goodness of Fit Index)、AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index)、CFI (Comparative Fit Index)、AIC (Akaike's Information Criterion)、RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) を用い判断した。

カイ二乗適合度検定は、帰無仮説「構成されたパス図は正しい」ことを検定するものであり、p 値 < .05 であれば帰無仮説は棄却され、p 値の確率が高いほどモデルの適合性が高いと判断できる<sup>240</sup>。

GFI、AGFI、CFI は、1 に近いほど良く、0.9 以上であればモデルの適合性が高いと判断できる。

AIC は相対的なモデルの良さを表す指標で、尤度で定義された統計モデルの良さを測るために使用され、複数のモデルを比較する場合、値が小さいモデルが良いと判断できる<sup>241</sup>。Amos で AIC は以下の式で算出される<sup>242</sup>。

$$AIC = \chi^2 \text{ 値} + 2 \times \text{NPAR (モデルで推定された母数の数)}$$

豊田(1998)によれば、最尤法では手元のデータが得られる確率が最大になるように母数を推定し、推定された母数によって観測変数の分布が定まり、統計モデルによって明示された観測変数の分布と本当の分布が似ていれば似ているほど、期待平均対数尤度が高くなること、そして期待平均対数尤度が高いモデルほど AIC が低く推定されるという関係があることが知られており、この性質を利用し、複数のモデルが候補に挙がっている場合には AIC が最小のモデルを採用することによって「将来得られるであろうデータの確率が、そのモデルの下で最も高くなる」ことが期待できる、と述べている<sup>243</sup>。候補に挙がった複数のモデルに対して、収集した新たなデータの確率を計算すると、その値が最大のモデルが良いモデルと判断でき、モデルの期待平均対数尤度とは、そのような確率の平均的な値であり、AIC は新たにデータを収集することなく、期待平均対数尤度を推定する<sup>244</sup>。

RMSEA は AIC 同様、モデルの分布と真の分布との乖離を利用しており、1 自由度あたりの乖離度の大きさを評価し、0.05 以下であれば適合度が高く、0.1 以上であればそのモデルの適合度は高くないと判断できる<sup>245</sup>。Amos で RMSEA は、以下の式によって算出される<sup>246</sup>。

---

<sup>240</sup> 豊田編(2007)p. 18

<sup>241</sup> 豊田(1998)p. 176

<sup>242</sup> 豊田編(2007)p. 244

<sup>243</sup> 豊田(1998)p. 176

<sup>244</sup> 豊田(1998)p. 176

<sup>245</sup> 豊田(1998)p. 177

<sup>246</sup> 豊田編(2007)pp. 242-243

$$NCP = \chi^2 \text{値} - \text{自由度}$$

$$F0 = \frac{NCP}{\text{データ件数} - 1}$$

$$RMSEA = \sqrt{\frac{F0}{\text{自由度}}}$$

また、修正指数を参考に、大きい数値を示した誤差変数間に相関を設定した<sup>247</sup>。想定モデルと比較モデルの分析結果は表 6-6 である。

p 値 < .001 で  $\chi^2$  値は 4 モデルとも有意となり、適合度指標も良いとは言えないが、総合的に判断すれば比較モデル 3 が適合度の一番良いモデルである。また、図 6-2 の点線のパス係数および相関係数は有意ではなかった。したがって、比較モデル 3 が最も良いモデルであると言える。比較モデル 3 のパス係数は図 6-3 である。「機能的サービス」→「現在のヘアスタイルの満足度」のパス係数（標準化推定値）は 10%水準で、その他のパス係数（標準化推定値）、相関係数は 5%水準で有意であった。しかし、誤差変数 e20 の分散は負の値(-.379)で有意でなかった。「担当者以外のスタッフの見た目」と「担当者の見た目」の相関は 0.91 と高い相関にあるため、不適解になったと思われる<sup>248</sup>。不適解となった「担当者以外のスタッフの見た目」を排除した修正モデルの結果が表 6-7 である。観測変数間に相関を一切認めないモデルの「独立モデル」は最も適合度の悪いモデルとして扱われるが<sup>249</sup>、不適解となった観測変数を排除したことから、比較モデル 3 の独立モデルの AIC は 1545.468 であるが、修正モデルの独立モデルの AIC は 1311.204 となっており<sup>250</sup>、単純に両モデルの AIC の数値だけでは比較できないが、CFI 以外の適合度指標は比較モデル 3 より修正モデルの方が良く、不適解もないことから、修正モデルが最適モデルであると判断した。

$\chi^2$  値は有意となったが、HOELTER (.05) のクリティカル N 値は 66、HOELTER (.01) は 70 であり、サンプルサイズの 96 を下回っているため、棄却された可能性がある<sup>251</sup>。GFI、AGFI、CFI は 0.9 以上であれば当てはまりが良い指標であるが、最適モデルでは 0.9 未満であった。RMSEA は 0.05 以下であれば当てはまりが良いが、当てはまりが良くないとされる 0.1 以上にはなっていない。したがって、最適モデルの当てはまりは良くもないが悪くもないと言える。

<sup>247</sup> e1-e3 間と e2-e5 間

<sup>248</sup> 豊田編(2007)p.157

<sup>249</sup> 豊田編(2007)p.45

<sup>250</sup> 比較モデル 3 は観測変数=25、NPAR=58、修正モデルは観測変数=24、NPAR=55 である。

<sup>251</sup> HOELTER のクリティカル N(CN)とは、分析に用いたデータの件数が異なった場合の「確率」に示された  $\chi^2$  検定の結果の変化を予測することで求められたもので、データ件数が HOELTER (.05) 以上なら有意水準.05、HOELTER (.01) 以上なら有意水準.01 で  $\chi^2$  検定において帰無仮説が棄却されたであろうことを示す。豊田編(2007)p.239

表 6-6 : 想定モデルと比較モデルの分析結果

	$\chi^2$ 値	自由度	p 値	GFI	AGFI	CFI	RMSEA	AIC
想定モデル	456.463	264	.000	.752	.695	.839	.088	578.463
比較モデル 1	457.181	265	.000	.753	.697	.839	.087	577.181
比較モデル 2	457.182	266	.000	.753	.698	.840	.087	575.182
比較モデル 3	457.557	267	.000	.753	.699	.841	.087	573.557

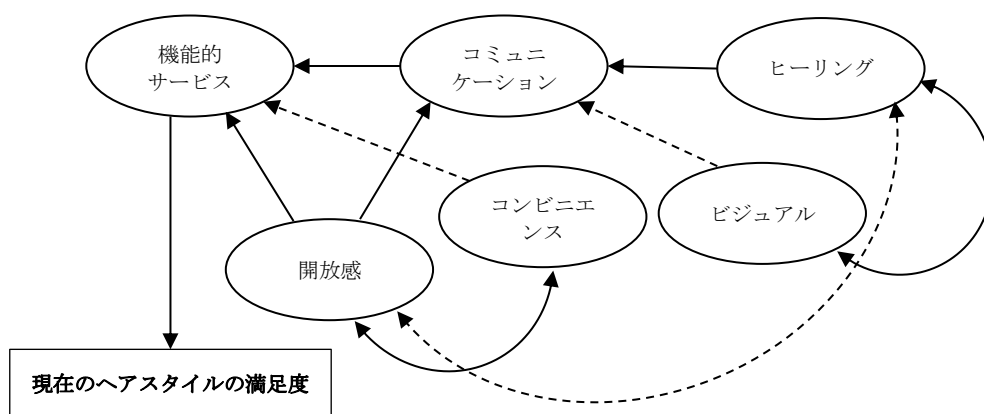


図 6-2 : 想定モデルと比較モデル

(出所: 筆者作成)

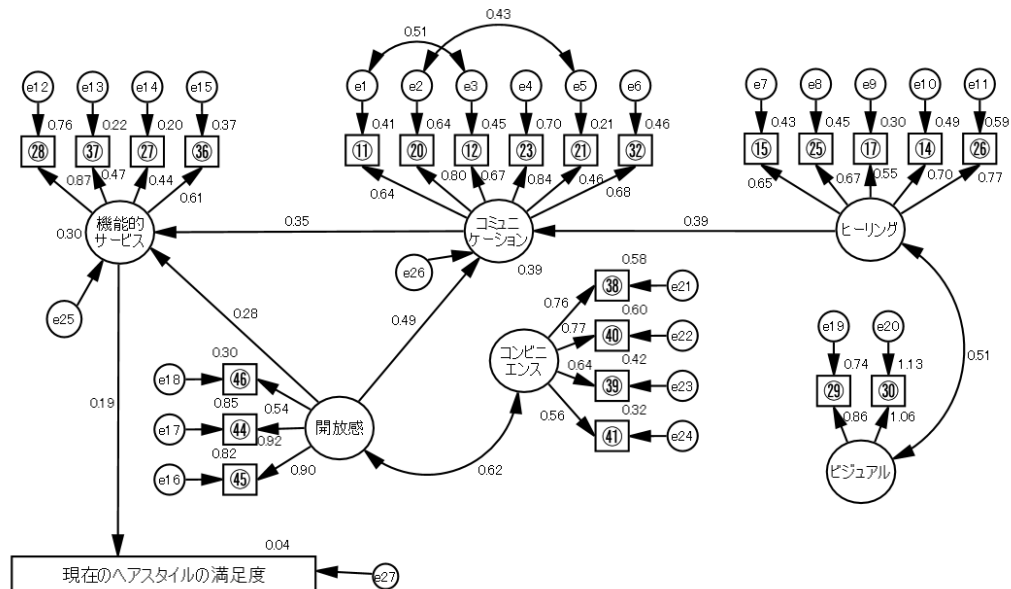


図 6-3 : 比較モデル 3 のパス係数 (標準化推定値)

表 6-7 : 比較モデル 3 と修正モデルの分析結果

	$\chi^2$ 値	自由度	p 値	GFI	AGFI	CFI	RMSEA	AIC	独立モデル AIC
比較モデル 3	457.557	267	.000	.753	.699	.841	.087	573.557	1545.468
修正モデル	407.987	245	.000	.767	.714	.835	.084	517.987	1311.204

### 6-1-6. 考察・結論

「ヒーリング」因子は「ビジュアル」因子と相関が強く、「コミュニケーション」因子に影響を与え、「コンビエンス」因子と相関の強い「開放感」因子は、「コミュニケーション」因子に影響を与えている。「機能的サービス」因子は「開放感」因子と「コミュニケーション」因子から影響を大きく受け、「現在のヘアスタイルの満足度」に影響していることが示された。

本調査では、すでに行きつけの理美容室のある若者に焦点をあて、その者たちがその美容室を選定している要因、つまりリピートの要因について分析したが、行きつけが無く新たに理美容室を探求している者や年代によっても因果モデルは異なるだろう<sup>252</sup>。

<sup>252</sup> 正岡・二宮(2015)では、20代と40代を比較しており、美容室のリピート要因に差はないが、新たに美容室を探求・決定する要因には差がある結果となっている。

## 6-2. 行きつけの定義

### 6-2-1. 行きつけ

5章3節では行きつけの理美容室に関する定性的調査、前節では定量的調査を行った。行きつけ理美容室の有るほうが満足度は高く、指名理美容師のいるほうが年間の利用額が多い傾向にあり、リピート顧客を獲得するほうが理美容室・理美容師として安定的な利益の獲得にもつながることがアンケート調査からも示唆された。

顧客がリピート(repeat)し続けて常連客になることは、利益につながると説明したが、顧客自身は理美容室に何回以上通うと「行きつけ(常連)」と認識するのであるか。

短大生に対して、「理美容室に何回以上行くと『行きつけの理美容室』だと思いますか」という質問調査を行った。調査は2022年12月19日～12月23日に行われ、119人が回答し有効回答数は113であった。調査結果は、3回以上と回答した者が54人と最も多く、次いで5回以上と回答した者は38人であった。

2022年の調査は、回答者が20歳前後の若い女性の短大生が中心であったため、後日、大阪の街頭で老若男女へ同じ質問調査を行った。調査は2023年3月3日～3月13日に行い、122人が回答し、有効回答数は119であった。表6-8は、回答者の年代と人数であり、図6-4は両アンケート調査結果のヒストグラムである。短大生と同じく3回以上と回答した者が57人と最も多いが、次いで2回以上が29人、5回以上が22人と続き、短大生よりもバラつきが見られる。また、表6-9に示すとおり、中央値、最頻値、最小値、最大値は同じであるが、平均値には差がある。差があるといえるかどうかWelchのt検定(両側)を行ったところ、0.1%水準で有意差が見られた( $t(215.711) = 4.284, p < .001$ )。また、Mann-WhitneyのU検定を行った結果、有意確率(両側) = .000001で、0.1%水準で有意であったが、短大生も街頭でのアンケート結果でも3回以上と答えた者が多かったことから、3回以上通うと顧客は行きつけの理美容室として認識すると言って良いだろう。もちろん、2年に1回しか行かない理美容室に3回通っただけで、客観的に行きつけ(常連)とはならないだろう。また、3回以上とは顧客側の意見であり、理美容室・理美容師側の意見とは異なるだろう。



表 6-8 : 街頭調査の回答者の年代と人数

20 歳以下	51 人
30 歳以下	41 人
40 歳以下	13 人
50 歳以下	6 人
50 歳超	8 人

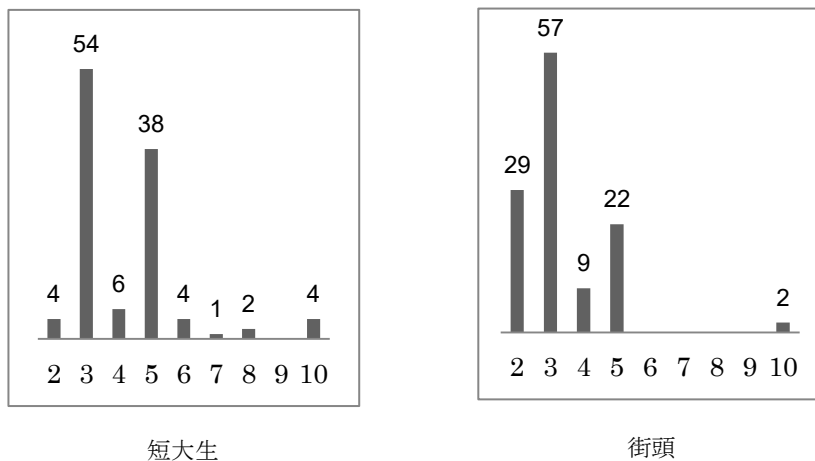


図 6-4 : アンケート結果のヒストグラム

表 6-9 : アンケート結果

	短大生	街頭
平均	4.17	3.32
標準偏差	1.65	1.34
中央値	3	3
最頻値	3	3
最小	2	2
最大	10	10

表 6-10 は 2022 年 9 月 23 日～2022 年 9 月 26 日に短大生に行った、行きつけの理美容室の有無に関するアンケート調査結果である（回答者数 132、有効回答数 130）。

行きつけのある者でも、その時の気分や予約の状況によってたまに違う理美容室に行く者も多く、行きつけとたまたま行った違う店との比較をして、気に入れば行きつけからスイッチングしてしまう可能性があるということである。

少数であるが行きつけが 2 店舗以上あると回答した者もあり、行きつけの理美容室が 2 つ以上ある理由としては、「予約が取れなかったときのためにもう一つ行きつけを作っている」や「メニュー（カットやヘアカラー）によって行きつけの理美容室を変えている」といった回答であった。表 4-20 の正岡・二宮(2015)のアンケート調査でも、2 年間の美容室利用では 1 つの美容室をリピートしている者が多かったが、「時々お店を変えている」や

「メニューごとにお店を変えている」といった回答も多く、継続的に毎回同じ理美容室を利用している顧客、つまりロイヤルティの高い顧客やオーナーシップ顧客の創造の難しさが窺える。

行きつけのない理由が多かったのは、「気に入るところがみつからない、または現在探している」であり、積極的に行きつけの理美容室を探している者が多い結果であった。しかし、「いろんなどころに行きたい」をはじめ、初回割引やクーポンを使って安い理美容室を転々としている「価格重視」派や、家や学校からの近さや時間の都合を優先する「利便性重視」派は、端から行きつけを作る気のない者であると言って良いだろう。5章3節の調査でも明らかとなったが、そういった者をリピートさせるのは難しいだろう。

また、行きつけの理美容室はあったが、そこに行かなくなった経験のある者にその理由を聞いたところ、Keaveney (1995)の調査で顧客が競合他社に乗り換えた理由が多かったのは、「コア・サービスの失敗」や「サービス・エンカウンターの不満」であったが、短大生に行ったアンケート調査では、技術や接客サービスでの不満よりも、利便性や価格面といったコストを考慮したうえでの理由や、若い学生であるからか「他の理美容室に行ってみよう」といった興味の移り変わりによる理由が目立っている。

表6-10：行きつけ理美容室の有無に関するアンケート調査結果

行きつけの理美容室の有無	ある 94 人	ない 31 人	自宅 5 人
行きつけは1つで毎回そこに行っている	50 人		
行きつけは1つであるが、たまに違う理美容室に行く	40 人		
行きつけは2つ以上ある	4 人		
行きつけがない理由			
気に入るところがみつからない、または現在探している	14 人		
価格重視（安さ）	5 人		
いろんなどころに行きたい	4 人		
利便性重視（距離、時間）	3 人		
その他	5 人		
行きつけの理美容室はあったが、そこに行かなくなった理由 (n=29)			
利便性（遠い、予約困難）	7 人		
他の理美容室に行ってみよう	6 人		
接客サービスの不快感	5 人		
担当者の移動や退職	4 人		
技術の失敗	3 人		
価格面（高い）	3 人		
その他	1 人		

### 6-2-2. 常連

前項の短大生と街頭での行きつけの認識に関するアンケート調査では、3回以上と答えた者が多かったが、理美容室・理美容師側はどういった顧客を「常連」と認識するのであるか。3人の理美容師兼理美容室経営者に「何回以上来店すれば常連のお客さんとなりますか」という質問調査を2023年5月下旬に行った。表6-11は3人の回答をまとめたものである。

消費者側には「行きつけ」と聞いているが、理美容室側には「常連」と聞いており、「行きつけ」と「常連」の意味の違いによる認識のズレがあるかもしれないが、消費者側の回答で多かった3回以上よりも、理美容室側の方が厳しい基準であることが窺える。

表6-11：常連に関する回答結果

<p><u>A氏</u> 10回以上。理由は10回以上の顧客には割引率が高くなるように設定しているから。しかし、店のことを考えていることがこちらに伝われば、回数は少なくとも常連。</p> <p><u>B氏</u> 回数より年数の方が重要。(定期的な来店)3年以上。</p> <p><u>C氏</u> 回数であれば10回以上。年数であれば1年以上。</p>
---

## 第7章 リピーターの構造方程式モデリング

### 7-1. 本研究の概要

理美容サービスは、顧客と接している時間が長いため、接客中の対応や居心地なども顧客満足には重要な要素であり、同時にサービスを提供できる顧客数が少ないため、効率性もしくはプレミアムな価値の創造が求められ、フロントステージが主なサービスオペレーションであるため、内装や理美容師のビジュアルなども重要で、顧客の顔や髪の毛に直接触れるため衛生管理も重要であり、サービス内容によってはヘアスタイルのデザイン性が求められたり、継続性が求められたりするものである。

本章では、理美容サービスの労働生産性向上のために、定期的、継続的、長期的に通う顧客が重要であることから、ひとつの理美容室に通っている年数の長い顧客とオーナーシップとの関係について着目し、顧客の属性による違いや、通っている価格帯による違いによって、満足要因とリピート要因がオーナーシップへどのように影響を与えているのかを検証する。低価格店に通っている顧客は、理美容サービスを最寄品と捉えており、山本(1999)や Zeithaml et al. (1993)が指摘した、失敗しても満足に対する評価への影響は低いため、とくに不満のない許容範囲内のサービス結果を受け取っていることが通いつけている理由であり、満足要因やリピート要因が与えるオーナーシップへの影響は中・高価格店に通う顧客よりも低い可能性がある。さらに、年間利用額の高い顧客であれば、売上高、利益の増加へと繋がり、労働生産性向上の一助となることが期待されることから、年間利用額の違いについても検証する。これらの検証は、3章5節で提示した最寄品と買回品の分類はリピート客には関係なく、すでにロイヤルティがあるため、価格や利用状況で判断するものではないことの検証でもある。

前章では、共分散構造分析によって理美容室のリピーターの因果モデルを提示したが、モデルの適合度の低さや若い女学生のみであった点から、全年代を対象とした適合度の高いモデル構築が必要であろう。また、探索的因子分析から作成したモデルであるため、重要な質問項目を排除した可能性もある。本研究では、確認的因子分析を行い、精度の高いモデリングを試みる。

本研究で使用するアンケート調査項目は、5章3節で取り上げた2018年のアンケート調査、6章1節で取り上げた2022年のアンケート調査を踏まえて、以下の点を修正した。

回答者の負担を減らす目的からも、重複していると思われる質問項目、例えば、「⑪スタッフと話がしやすい」、「⑫フレンドリーな接客をしてくれる」、「⑬スタッフの接客がよい」、「⑭サービスが良い」、「⑮言葉使いが丁寧」、「⑯ホスピタリティに溢れている」、などは接客サービスに統一できる。また、「⑰居心地の良さ」、「⑱雰囲気の良さ」、「⑲楽しい」、「⑳話が面白い」、「㉑癒される」、「㉒店が広い」は、精神的な要因として統一できるだろう。

質問項目を細かく提示しすぎないほうが、回答者負担や実態評価の判断に適していることは中村(2008)も指摘しており、総合的な質問項目の作成に努めた。

「④HOT PEPPER Beauty に掲載されている」、「⑫ネットのクチコミ (評判)」、「⑬minimo に掲載されている」は、新たに理美容室を検索する目的で使用することから、行きつけの無い者への質問項目であり、行きつけの要因を探る質問としては適切ではない。サービスは試すことができないため、初回時には外因性の手掛かりを重視するが、「⑭店がオシャレ」などの店の内装や外観などは初回での手掛かりであり、リピーターの場合はすでに外因性の手掛かりは認知しているため、それらに関する質問項目は排除するほうがよいと判断した。

また、当たり前品質にあたる「⑯思い通りの髪型にしてくれる」、「⑰店が清潔」、「⑱技術がうまい」は、7点満点中ほとんどの者が7点をつける偏りがあるため、省いた方がよいだろう。共分散構造分析で通常採用されている最尤推定法は、観測データが正規分布に従うことを前提としているからである<sup>253</sup>。

さらに、5章4節、5節での化粧品に関する現状や調査から、理美容室でのみ取り扱っている化粧品ブランドやその店独自のオリジナル限定化粧品などを気に入っていたり購入できたりすることがリピートにもつながっている可能性から、質問項目に追加した。特に、ヘアスタイルへのこだわりの強い顧客は、その傾向にあると考えられる。

技術性に関する質問項目の導入には、中村(2007)の研究から回答者にわかりやすくすることが重要であることが示唆されたため、担当者が毎回同じか、そうでないかの質問には、ヘアカットの担当者に絞って問うた。理美容室によってはヘアカットを担当する者、ヘアカラーを担当する者、シャンプーを担当する者を分けていたりするが、ヘアカットの担当者を重要とした要因としては、ヘアカット専門店が普及していることから、理美容室の利用者の多くは、ヘアカットを目的に足を運んでいることが考えられる点、5章1節6項で取り上げたように、ヘアカットは他の理美容サービスとは異なり、リスクの高いサービスであるという点からである。また、同様の理由から、ヘアカットの料金に絞って質問している。

さらに、見た目の質問項目は、前回のアンケート調査において、担当者とその他のスタッフとの相関の強さによる不適解となったことから、担当の理美容師のみの外見に絞った。

満足度の質問項目は、Heskett et al. (1990)の顧客価値方程式から、結果品質として「ヘアスタイルの仕上がり」、過程品質として「接客サービス」、知覚価値として「価格」、時間的・身体的な諸コストとして「場所 (アクセス)」を設定した。また、各質問も回答者の負担を考慮し、7段階ではなく5段階評価とした。

図7-1は、本研究で検証する外生的潜在変数が2つの多重指標モデルである。「リピート」、「満足」、「オーナーシップ」の3つの構成概念間の因果モデルであり、「リピート」と

---

<sup>253</sup> 豊田編(2007)p. 161

「満足」が「オーナーシップ」に影響を与えているというモデルである。

「リピート」因子は、満足度を高めリピートを促す付随サービスであり、先行研究を参考にした4項目から測定され、「満足」因子は顧客価値方程式を参考にした4項目から測定される。

「オーナーシップ」因子は、Heskett et al. (2008)のオーナーシップの重要性から、顧客が知人や家族などへ教えたい、知ってほしいという「周知性」、その店にこれからも通い続けたいという「継続性」、その店が成長・発展してほしいという「成長性」の3項目から測定される。

SERVQUAL や ACSI では事前期待についての質問項目があったが、SERVPERF の優位性に加え、何度もリピートしている常連客は提供されるサービスがわかっている点からも、事前期待に関する質問項目は排除した。Fornell et al. (1996)の調査でも、標準化の難しいサービス業や顧客の経験によって評価が大きく異なるサービス業では、期待値が品質や顧客価値に与える影響は小さいことを示唆している。顧客は外因性・内因性の手掛かりから期待をするが、リピーターは許容範囲内の蓄積されたサービス結果であり、期待値ではなく、オーナーシップを測定することが重要である。リピーターを増やすことは重要であるが、その中でもオーナーシップ顧客の獲得が重要であり、オーナーシップ顧客のリピートが重要なのである。つまり、労働生産性の向上につながるオーナーシップ顧客の増加が重要である。5章1節5項で取り上げた中・高価格帯のウノプリールやフェリアでは、組織的な現場力によって顧客価値を提供していると思われるが、2章2節で取り上げたように、理美容室の店舗形態と雇用形態は複雑であり、本研究では顧客側のオーナーシップに着目する。

5章1節6項で取り上げたラ・ブレスの事例からも、高価格帯の店であれば、効率性を重視するのではなく、非効率であっても顧客に寄り添う技術と接客サービスが重要であり、高品質・高付加価値の技術と接客サービスの提供がオーナーシップへとつながっていると考えられるが、低価格帯の理美容室の場合、利益を追求するにはある程度の効率性を重視しなければならないため、高価格帯の店舗とはオーナーシップへ影響する要因は異なるだろう。したがって、低価格帯の理美容室と中価格帯または高価格帯の理美容室とでは、オーナーシップへの影響の違いがあると仮定し、分析を行う。

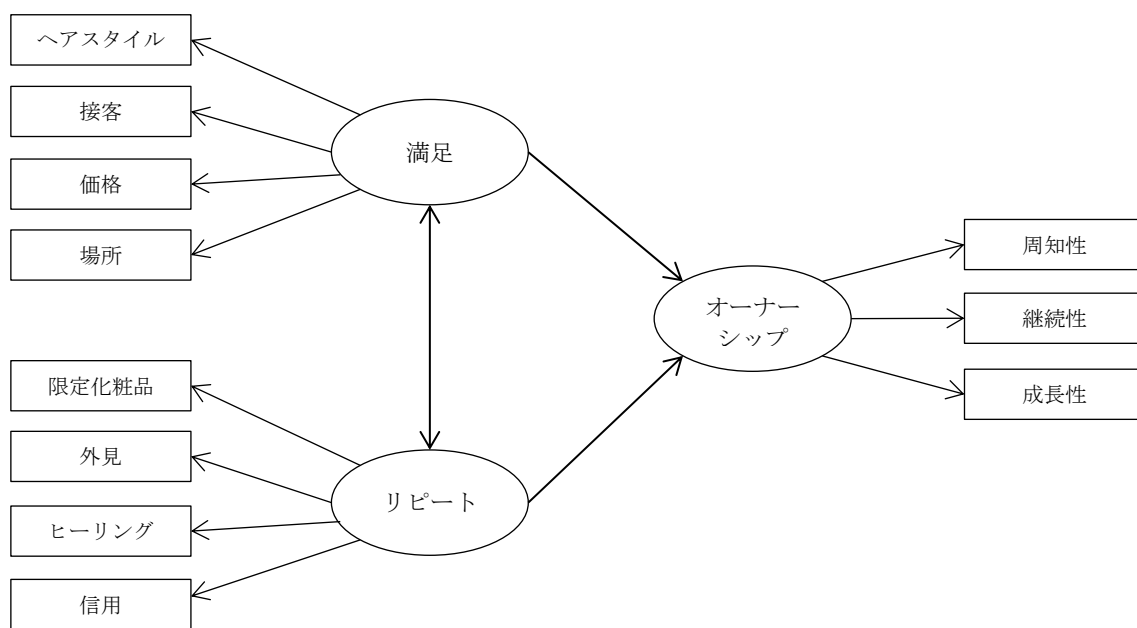


図7-1：オーナーシップ因果モデル

(出所：筆者作成)

※ 各観測変数への誤差変数は省略

## 7-2. 事前調査

本調査に入る前にアイブリッジ株式会社が展開しているアンケートツール「Freeasy (フリージー)」を用いて、20歳～59歳を対象にインターネットで事前アンケート調査を行った。20代男性、30代男性、40代男性、50代男性、20代女性、30代女性、40代女性、50代女性、各250人の計2000人に対して表7-1の質問を行った。回収期間は2023年7月19日の1日間であった。表7-2は事前アンケート調査の結果である。

行きつけの理美容室がある者の方が多く、中でも5年以上通っている者の割合が多い結果であった。行きつけが理容室と回答した者は約9割が男性であったが、女性でも理容室が行きつけと回答した者も少数であるがいた。一方、行きつけが美容室と回答した男性は多く、男性が美容室を利用することが当たり前となっていることが窺える。

表7-3が年代別の結果である。女性は年代別に関係なく、ほとんどが行きつけは美容室であるが、男性の場合は、年代が増えるごとに行きつけが理容室となっており、若い男性が美容室を利用する傾向にあることが窺える。また、表7-4の年代別の通っている年数では、20代の若者は他の年代に比べて1年未満である割合が高く、反対に、年代が上がるにつれて5年以上通っている割合が高い傾向にあり、年齢を重ねるにつれて行きつけの理美容室が定着していくことが窺える。

表 7-1 : 事前調査項目

Q1. 行きつけの理容室または美容室があるか ・ある ・ない
Q1 を「ある」と回答した方のみ
Q2. 行きつけはどちらか ・理容室 ・美容室
Q3. 行きつけの理美容室に通っている年数 ・ 1 年未満 ・ 1 年以上～3 年未満 ・ 3 年以上～5 年未満 ・ 5 年以上
Q4. 1 年間に行きつけの理美容室を利用する回数 ・ 1～2 回 ・ 3～5 回 ・ 6 回以上

表 7-2 : 事前調査結果

Q1. 行きつけの理容室または美容室があるか

	計	男性	女性
ある	1133	548	585
ない	867	452	415

Q2. 行きつけはどちらか

	計	男性	女性
理容室	364	320	44
美容室	769	228	541
全体	1133	548	585

Q3. 行きつけの理美容室に通っている年数

	計	男性	女性
1 年未満	117	55	62
1 年以上～3 年未満	277	125	152
3 年以上～5 年未満	159	79	80
5 年以上	580	289	291
全体	1133	548	585

Q4. 1 年間に行きつけの理美容室を利用する回数

	計	男性	女性
1～2 回	204	62	142
3～5 回	552	252	300
6 回以上	377	234	143
全体	1133	548	585

表 7-3 : 年代別の行きつけ

		全体	理容室	美容室
20 代	男性	123	53 (43%)	70 (57%)
	女性	131	17 (13%)	114 (87%)
30 代	男性	145	67 (46%)	78 (54%)
	女性	135	10 (7%)	125 (93%)
40 代	男性	129	86 (67%)	43 (33%)
	女性	150	7 (5%)	143 (95%)
50 代	男性	151	114 (75%)	37 (25%)
	女性	169	10 (6%)	159 (94%)



表 7-4 : 年代別の通っている年数

		全体	1年未満	1年以上～3年未満	3年以上～5年未満	5年以上
20代	男性	123	26(21%)	46(37%)	21(17%)	30(24%)
	女性	131	24(18%)	45(34%)	15(11%)	47(36%)
30代	男性	145	8(6%)	35(24%)	19(13%)	83(57%)
	女性	135	18(13%)	36(27%)	24(18%)	57(42%)
40代	男性	129	10(8%)	26(20%)	25(19%)	68(53%)
	女性	150	9(6%)	35(23%)	24(16%)	82(55%)
50代	男性	151	11(7%)	18(12%)	14(9%)	108(72%)
	女性	169	11(7%)	36(21%)	17(10%)	105(62%)

### 7-3. 本調査

事前調査の結果を基に、3年以上通っている行きつけの理美容室がある回答者 739 名を対象に後日改めてアンケート調査を行った。表 7-5 は本調査対象者の内訳である。

3年以上とした理由としては、表 6-11 の 3 人の理美容室オーナーからの意見による、常連は回数ではなく年数が重要であるという点、6 章 2 節での行きつけの定義として、顧客は 3 回以上通っていれば行きつけと認識する点から、年に 1～2 回しか行かない顧客であっても、3 年以上通っているのであれば、行きつけであり常連であると判断したからである。また、3 年以上も通っているのであれば、スイッチングコストの観点から簡単に他店に移行することはないだろうと推察したからである。

表 7-6 が本調査の質問項目である。回収期間は 2023 年 7 月 20 日～2023 年 7 月 27 日、回収数は 696 (回収率 94%) であった。なお、以下特に説明のない場合、Q11a=ヘアスタイル、Q11b=接客、Q11c=価格、Q11d=場所、Q12a=周知性、Q12b=継続性、Q12c=成長性、Q13a=限定化粧品、Q13b=外見、Q13c=ヒーリング、Q13d=信用、と記載する。

表 7-5 : 本調査の対象者の内訳

		全体	理容室	美容室
20代	男性	51 (48)	25 (24)	26 (24)
	女性	62 (53)	4 (2)	58 (51)
30代	男性	102 (97)	45 (44)	57 (53)
	女性	81 (73)	2 (2)	79 (71)
40代	男性	93 (91)	63 (62)	30 (29)
	女性	106 (101)	3 (3)	103 (98)
50代	男性	122 (114)	87 (81)	35 (33)
	女性	122 (119)	4 (4)	118 (115)

※ ( ) は回収数

表 7-6 : 本調査項目

Q5. <u>1年間に行きつけの理美容室に支払う金額</u> ・5,000円未満    ・5,000円以上～1万円未満    ・1万円以上～3万円未満 ・3万円以上～5万円未満    ・5万円以上
Q6. <u>行きつけの理美容室のヘアカット担当者はいつも同じ理美容師か</u> ・はい    ・いいえ
Q7. <u>行きつけの理美容室の1回のヘアカット料金</u> ・1,500円未満    ・1,500円以上～2,500円未満    ・2,500円以上～4,000円未満 ・4,000円以上～5,500円未満    ・5,500円以上
Q8. <u>今までに何店舗の理美容室に行ったことがあるか</u> ・現在行きつけの理美容室のみ    ・2～4店舗    ・5～9店舗    ・10店舗以上
Q9. <u>今までに何人の理美容師に髪を切ってもらったことがあるか</u> ・現在の担当者のみ    ・2～4人    ・5～9人    ・10～19人    ・20人以上
Q10. <u>ヘアスタイルへのこだわりの強さ</u> 5. とても強い    4. 強い    3. どちらともいえない    2. あまり強くない    1. 強くない
【満足度】 Q11a. <u>ヘアスタイルの仕上がりにいつも満足しているか</u> Q11b. <u>接客サービスにいつも満足しているか</u> Q11c. <u>価格にいつも満足しているか</u> Q11d. <u>行きつけの理美容室の場所（アクセス）に満足しているか</u> 5. とても満足している    4. 満足している    3. どちらともいえない 2. あまり満足していない    1. 満足していない
【オーナーシップ】 Q12a. <u>行きつけの理美容室をたくさんの人に知ってほしいと思うか</u> Q12b. <u>これからも行きつけの理美容室に通い続けたいと思うか</u> Q12c. <u>行きつけの理美容室が成長・発展していくことは嬉しく思うか</u> 5. とても思う    4. 思う    3. どちらともいえない    2. あまり思わない    1. 思わない
【レポート要因】 Q13a. <u>行きつけの理美容室で販売または使用しているシャンプーやトリートメント、ヘアスタイリング剤などが気に入っているから</u> Q13b. <u>ヘアカットしてくれる理美容師の外見が良いから</u> Q13c. <u>癒されたり、明るい気分になるから</u> Q13d. <u>信用しているから</u> 5. 非常にあてはまる    4. あてはまる    3. どちらともいえない 2. あまりあてはまらない    1. あてはまらない

#### 7-4. 相関

回収したデータをもとに、予備的な解釈を試みる。分析は IBM SPSS Statistics 29 により行った。表 7-7 は、Spearman 順位相関係数の結果である。「経験店舗数」と「経験理美容師数」との間には強い相関があったが、「ヘアスタイルのこだわり」と「経験店舗数」及び「経験理美容数」に相関はなかった。したがって、いろんな理美容室に行き、いろんな理美容師にヘアカットしてもらった経験があり、たくさんの理美容室・理美容師の比較ができる状態の顧客であっても、ヘアスタイルへのこだわりの強さとは関係ないことが示された。つまり、今までに他の理美容室に行ったことのない顧客や、現在の理美容師のみしかヘアカットしてもらったことがない顧客であっても、ヘアスタイルに対してこだわりが強い者もいるということである。

また、表 7-8 から、現在行きつけの担当者のみしかヘアカットの経験がない者でも、

2～4店舗通った経験のある者は、その理美容師の移動や独立などで付いていったからであろう。現在行きつけの理美容室のみであり、他店に行ったことはないが、その店舗の多数の理美容師に髪を切ってもらった経験のある者は、こだわりが無いからというわけではなく、担当者の指名制がそもそも導入されていない店舗であることが窺える。現在行きつけの理美容室かつ現在の担当者のみの方は、ロイヤルティが高くオーナーシップ顧客とも考えられるが、山本(1999)の指摘する理美容サービスの製品特性をサービスの最寄品に分類している顧客であるため、それなりに満足していることから積極的に他の店舗を検索していない可能性がある。また、近所にはその店舗しかないといった利便性による制約がある可能性もある。

表7-9の結果では、ヘアカット料金と年間利用額との間には相関がみられるが、こだわりの強さと行きつけのヘアカット料金との間、こだわりとオリジナル限定化粧品との間には弱い相関しかみられず、こだわりが強いからといってヘアカット料金の高い店に行っているとは限らず、こだわりが強いからといってその店オリジナルの化粧品や理美容室専売の化粧品を購入しているとは限らないことが窺える。また、ヘアカット料金、年間利用額と限定化粧品との間には、弱い相関またはほとんど相関はみられず、年間利用額が多いからといって限定化粧品を購入しているとはいえない。

表7-7：こだわりと経験の相関係数

	ヘアスタイルへのこだわり	経験店舗数	経験理美容師数
ヘアスタイルへのこだわり	1.000		
経験店舗数	.007	1.000	
経験理美容師数	.054	.723**	1.000

\*\*p<.01

表7-8：経験店舗数と経験理美容師数のクロス表

		経験店舗数				合計
		現在行きつけの理美容室のみ	2～4店舗	5～9店舗	10店舗以上	
経験理美容師数	現在の担当者のみ	163	6	0	0	169
	2～4人	88	132	2	0	222
	5～9人	23	76	62	2	163
	10～19人	10	18	42	18	88
	20人以上	7	7	11	29	54
合計		291	239	117	49	696

表7-9：価格とこだわり等との相関

	ヘアカット料金	ヘアスタイルへのこだわり	年間利用額	限定化粧品
ヘアカット料金	1.000			
ヘアスタイルへのこだわり	.291**	1.000		
年間利用額	.552**	.273**	1.000	
限定化粧品	.190**	.288**	.121**	1.000

\*\*p<.01

## 7-5. 属性間の比較

オーナーシップ因果モデルの分析を行う前に、男女間、理美容室間、年代間、担当有無間の属性による違いがあるかの比較を行った。カテゴリ変数の比較は $\chi^2$ 検定、5段階評価の連続変数の比較はMann-WhitneyのU検定を用いて行った。なお、検定結果の各クロス表は章末の付表に記載している。

### 男女の比較

- ・ 男性の方が年間に通う回数が多い ( $\chi^2(2) = 37.693$ ,  $p < .001$ )
- ・ 年間の利用額においては男性の方が少ない ( $\chi^2(4) = 24.997$ ,  $p < .001$ )
- ・ 男性の方が低価格店に通っている ( $\chi^2(4) = 50.520$ ,  $p < .001$ )
- ・ 担当者が毎回同じであるのは女性の方が多い ( $\chi^2(1) = 7.163$ ,  $p = .009$ )
- ・ 女性の方がヘアスタイルへのこだわりが強い ( $U = 69339$ ,  $p < .001$ )
- ・ 女性の方が限定化粧品やその店独自の化粧品を気に入っているまたは、購入している ( $U = 65783.5$ ,  $p = .042$ )
- ・ 男女で担当者の外見に対する質問では、「3. どちらともいえない」と回答している者が多く、有意差はない ( $U = 59627$ ,  $p = .717$ )
- ・ 女性の方が理美容室での癒しや楽しさなどのヒーリングを重視している ( $U = 70398$ ,  $p < .001$ )
- ・ 男女で信用に対する質問では、「4. あてはまる」と回答している者が多く、有意差はない ( $U = 63668$ ,  $p = .202$ )  
今までの満足させた成功体験の積み重ねによって信用しており、信頼関係に繋がっていると思われる。
- ・ 性別とオーナーシップの観測変数のひとつである周知性とは、男女に有意差はなかった ( $U = 58567$ ,  $p = .419$ )

### 理容室・美容室の比較

- ・ 理容室の方が年間に通う回数が多い ( $\chi^2(2) = 18.936$ ,  $p < .001$ )
- ・ 年間の利用額においては理容室の方が少ない ( $\chi^2(4) = 43.585$ ,  $p < .001$ )
- ・ 理容室の方が低価格店に通っている ( $\chi^2(4) = 100.324$ ,  $p < .001$ )
- ・ 担当者が毎回同じなのは美容室の方が多い ( $\chi^2(1) = 21.536$ ,  $p < .001$ )
- ・ 美容室の方がヘアスタイルへのこだわりが強い ( $U = 66870.5$ ,  $p < .001$ )
- ・ 美容室の方が限定化粧品やその店独自の化粧品を気に入っているまたは、購入している ( $U = 60782.5$ ,  $p < .001$ )
- ・ 外見の重視度は美容室に通っている者のほうが高い ( $U = 57575.5$ ,  $p = .036$ )  
美容師の方が見た目のカッコ良さや美しさ、服装やヘアスタイルのファッションセンスが重要であることが窺える。
- ・ 美容室に通っている者の方が癒しや楽しさなどのヒーリングを重視している ( $U = 62598$ ,  $p < .001$ )
- ・ 信用は美容室のほうが高い ( $U = 58064$ ,  $p = .017$ )
- ・ 周知性に有意差はなかった ( $U = 53904$ ,  $p = .573$ )

## 年代別の比較

年代別の比較では、20代と30代を「若者」、40代と50代を「中年」の2分類とした。

- ・ 年間に通う回数に有意差は認められなかった ( $\chi^2(2) = .666, p=.717$ )
- ・ 年間の利用額においても有意差は認められなかった ( $\chi^2(4) = 2.684, p=.612$ )
- ・ 若者の方が高価格店に通っている ( $\chi^2(4) = 11.797, p=.019$ )
- ・ 若者の方が担当者同じ ( $\chi^2(1) = 7.086, p=.008$ )
- ・ 若者の方がヘアスタイルへのこだわりが強い ( $U=48389.5, p<.001$ )
- ・ 若者の方が限定化粧品やその店独自の化粧品を気に入っているまたは、購入している ( $U=40389.5, p<.001$ )
- ・ 若者の方が外見を重視している ( $U=41572.5, p<.001$ )
- ・ 若者の方が癒しや楽しさなどのヒーリングを重視している ( $U=45530, p<.001$ )
- ・ 若者の方が信用は高い ( $U=47415.5, p<.001$ )
- ・ 若者の方が周知性は高い ( $U=44705.5, p<.001$ )

## 担当者が同じか未確定かの比較

- ・ 年間に通う回数に有意差は認められなかった ( $\chi^2(2) = 2.391, p=.304$ )
- ・ 年間の利用額においては担当者が毎回同じである者の方が高い ( $\chi^2(4) = 80.877, p<.001$ )
- ・ 担当者同じの方が高価格店に通っている ( $\chi^2(4) = 167.560, p<.001$ )
- ・ 担当者同じの方がヘアスタイルへのこだわりが強い ( $U=38108.5, p<.001$ )
- ・ 担当者同じの方が限定化粧品やその店独自の化粧品を気に入っているまたは、購入している ( $U=42323.5, p<.001$ )
- ・ 外見の重視度は担当者同じの方が高い ( $U=41718.5, p<.001$ )  
顧客が担当者を指名し続ける要因のひとつに、外見の重要性が窺える。
- ・ 担当者同じの方が癒しや楽しさなどのヒーリングを重視している ( $U=37577, p<.001$ )
- ・ 担当者同じの方が信用は高い ( $U=33426, p<.001$ )  
信用しているから同じ担当者を指名していることが窺える。
- ・ 担当者同じの方が周知性は高い ( $U=45754, p=.005$ )

## 各比較のまとめ

事前調査の結果からもわかるように、理容室に通う女性が少ない傾向にあることから、理容室に通っているのは男性がほとんどであり、男性は通う回数が多いが、理容室は低価格傾向で単価が低いことから、年間利用額も少ないことが窺える。男性はヘアカットのみで、女性はヘアカラーやトリートメント、パーマネントウェーブなどのメニューも利用することから、年間の利用額も多いことが窺える。これは、ヘアスタイルへのこだわりが女性の方が強い傾向にあることから窺える。表7-9のヘアスタイルのこだわりと限定化粧品との相関では弱い相関しかみられず、こだわりが強いからといって限定化粧品を購入しているとは限らないことを示唆したが、こだわりの強い女性では理美容室限定の化粧品やその店オリジナルの化粧品の購入に繋がっている可能性がある。

若年者の方が高価格に行く傾向にあり、ヘアスタイルへのこだわりも強く、限定化粧品なども購入している傾向にあるが、年間の利用額では有意差はない。しかし、担当者がずっと同じ顧客と、担当者が定まっていない顧客とでは、年間利用回数以外に有意差があり、担当者の同じ顧客の方が、高利益率でオーナーシップが強い可能性がある。

個人店でない中・大規模の低価格店では効率性を重視するため指名制を導入せず、担当

者が毎回同じではない可能性がある。担当者は違っていても低価格である程度の品質を受け取り、満足しているためリピートしているのだろう。しかし、担当者が未確定の者は同じ者に比べて信用が低い傾向にあり、低価格店の顧客はオーナーシップが弱い可能性がある。また、表7-10の結果から、美容室に通っている若い女性で担当者が決まっている顧客はオーナーシップが強い可能性がある。

表7-10：各比較の結果

	男女	理・美容	年代	担当
年間利用回数	男性が多い	理容室が多い	有意差なし	有意差なし
年間利用額	女性が多い	美容室が多い	有意差なし	同じが多い
価格	男性が低価格	理容室が低価格	若者が高価格	同じが高価格
担当者	女性と同じ	美容室と同じ	若者が同じ	-
こだわり	女性が強い	美容室が強い	若者が強い	同じが強い
限定化粧品	女性が強い	美容室が強い	若者が強い	同じが強い
外見	有意差なし	美容室が強い	若者が強い	同じが強い
ヒーリング	女性が強い	美容室が強い	若者が強い	同じが強い
信用	有意差なし	美容室が強い	若者が強い	同じが強い
周知性	有意差なし	有意差なし	若者が強い	同じが強い

## 7-6. 多母集団同時分析

### 7-6-1. 母集団の分類

回収したデータをもとに、図7-1のオーナーシップ因果モデルが適合するか IBM SPSS Amos 29 により分析する。分析する属性は「価格」、「年間利用額」の2属性に共分散構造モデルを用いた多母集団同時分析を行う。多母集団同時分析を行うと、モデル全体における母集団間での差異の有無を各適合度指標に基づいて行うことができる<sup>254</sup>。

価格は3つの母集団に分類し比較する。価格を3分類にした理由は以下である。総務省統計局「家計調査(2022年)」の理髪料の平均価格は約2,600円、美容室でのヘアカットは約3,100円、総務省統計局「小売物価統計調査(調査品目の年平均価格、2021年)」の理髪料、ヘアカット代は約3,600円となっており、2,500円～4,000円の間の価格帯を中価格帯とした。価格推移の詳細については、章末の付図にて記載している。

また、図7-2は回収データの、行きつけ理美容室のヘアカット価格のヒストグラムであるが、2,500円～4,000円の回答数が多かった。

以上のことから、2,500円未満を「低価格群(n=189)」、2,500円以上4,000円未満を「中価格群(n=224)」、4,000円以上を「高価格群(n=283)」に分類した。

<sup>254</sup> 豊田編(2007)p. 75

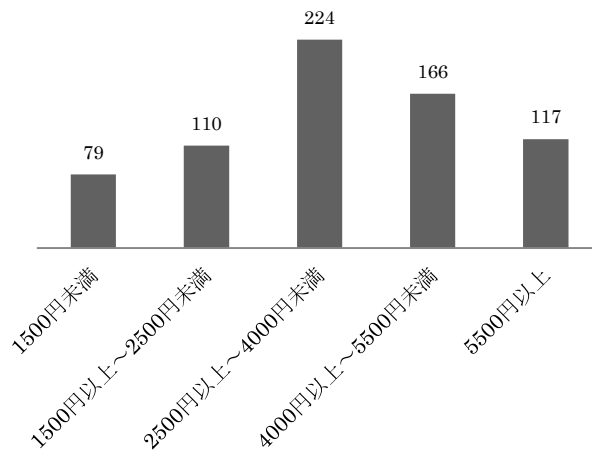


図7-2：行きつけ理美容室のヘアカット価格のヒストグラム

年間利用額も3つの母集団に分類し比較する。3分類にした理由は以下である。表7-5の本調査の対象者からも理容室に通う女性は少なく、理容室の顧客の多くは男性であり、差の検定をまとめた表7-10からも、男性と理容室の利用者は年間に通う回数は多い傾向にあり、価格の分類でも参考とした「家計調査」と「小売物価統計調査」から、理容室での1回あたりのヘアカット価格を3,000円と仮定し、2カ月に1回通うと計算した場合、年6回×3,000円=18,000円となり、1万円以上～3万円未満の利用者を「中利用額」とした。

美容室の利用者は付表から年間3～5回と回答した者が多く、理容室の利用者よりも年間利用回数は少ない傾向であったが、美容室ではヘアカット以外にヘアカラーやトリートメントなども行っている顧客が多いと想定し、ヘアカットの平均価格3,500円×3回=10,500円にプラスの利用額があるとしたため、1万円以上～3万円未満の利用者を「中利用額」とした。

また、図7-3は回収データの年間利用額のヒストグラムであるが、1万円以上～3万円未満の回答数が多い。さらに、低価格帯の理美容室のヘアカット価格を1,000円～1,500円と仮定し、年6回通ったとしても9,000円であり、年間1万円以下の利用額は「低利用額」に分類した。今回のアンケート調査では、年間利用額に対しての選択肢は5つのみであったため、3万円以上または5万円以上と答えた者は年間利用額の多い者とした。

以上のことから、1万円未満を「低利用額群(n=265)」、1万円以上3万円未満を「中利用額群(n=223)」、3万円以上を「高利用額群(n=208)」に分類した。

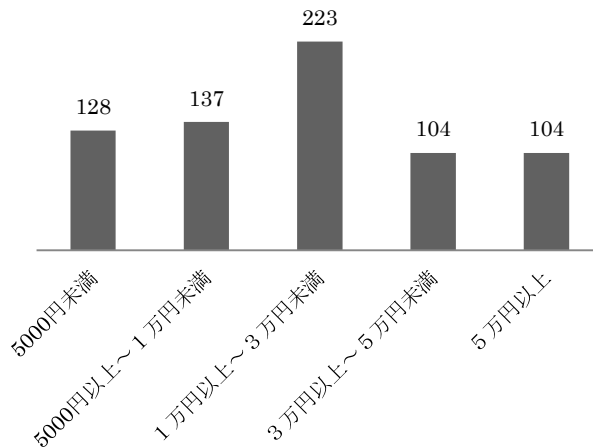


図 7-3：年間利用額のヒストグラム

### 7-6-2. 価格の多母集団同時分析

表 7-11 から表 7-14 は、各価格群の平均、相関行列、Cronbach の  $\alpha$  係数、因子間相関である。各質問項目の平均値及び潜在変数の平均値は、「価格」を除いて高価格群の顧客が高く、反対に低価格群の顧客の平均値は「価格」を除いて低い。価格面では、低価格店に通っている顧客は満足度が高く、高価格店に通い続けている顧客は、全体的な満足度は高いが、価格面においては低価格店に通う顧客に比べ、満足度は低い傾向にある。満足の観測変数間の相関では、高価格群で相対的に価格間と場所間で弱く、技術とサービスでは満足しているものの、Heskett et al. (1990) の顧客価値方程式の分母の部分である金銭的、時間的・身体的な諸コスト増により、顧客価値は低くなっている可能性がある。しかし、近くに高価格店しかないから仕方なく通い続けている顧客もいる可能性はあるが、高価格店は質の高い技術・サービスを提供し、顧客満足も高いため、価格や利便性は悪いと感じながらも通い続けていることが窺える。

「限定化粧品」と「外見」の平均値は、価格帯に限らず相対的に低い値となっているが、高価格帯に通っている顧客のほうが若干高いため、オリジナル化粧品を購入していたり、担当の理美容師の服装や見た目を重視していたりする可能性がある。また、「ヒーリング」の平均は低価格群で低く、低価格群の顧客は楽しさや精神的な癒しよりも価格や利便性を重視している可能性がある。さらに、周知性の平均値も価格帯に限らず相対的に低い値となっており、オーナーシップ因果モデルでの分析でこの要因を明らかにしたい。

因子間相関は中価格群と高価格群では高い正相関があるが、低価格群ではオーナーシップとリピート間では弱い相関、満足とリピート間ではほとんど相関はみられず、低価格群のオーナーシップは満足因子のほうが強く影響を与えていると思われる。

内的整合性の検討における因子の信頼性係数 (Cronbach の  $\alpha$  係数) は、0.7 以下もあるが、概ね  $\alpha$  係数は高く、内的整合性は高いといっていよう。



表 7-11: 価格群全体の平均、相関行列、Cronbach の  $\alpha$  係数、因子間相関

	ヘアスタイル	接客	価格	場所	限定化粧品	外見	ヒーリング	信用	周知性	継続性	成長性	
平均 (SD)	3.83 (.811)	3.97 (.780)	3.67 (.898)	3.91 (.835)	2.85 (1.200)	2.82 (1.111)	3.32 (1.042)	3.94 (.853)	3.14 (.969)	3.99 (.794)	3.75 (.817)	
平均	3.845				3.235				3.626			
ヘアスタイル	1.000											
接客	.628**	1.000										
価格	.435**	.404**	1.000									
場所	.375**	.411**	.394**	1.000								
限定化粧品	.277**	.146**	.169**	.164**	1.000							
外見	.333**	.266**	.241**	.168**	.692**	1.000						
ヒーリング	.401**	.430**	.313**	.231**	.574**	.609**	1.000					
信用	.558**	.579**	.302**	.302**	.260**	.326**	.576**	1.000				
周知性	.415**	.310**	.347**	.272**	.475**	.511**	.479**	.365**	1.000			
継続性	.481**	.569**	.438**	.375**	.146**	.258**	.404**	.597**	.283**	1.000		
成長性	.440**	.486**	.386**	.369**	.297**	.323**	.484**	.557**	.546**	.588**	1.000	
満足	1.000											
リピート	.627**				1.000							
オーナーシップ	.846**				.755**				1.000			
Cronbach の $\alpha$	.756				.806				.720			

\*\*p&lt;.01

表 7-12: 低価格群の平均、相関行列、Cronbach の  $\alpha$  係数、因子間相関

	ヘアスタイル	接客	価格	場所	限定化粧品	外見	ヒーリング	信用	周知性	継続性	成長性	
平均 (SD)	3.66 (.807)	3.73 (.762)	3.93 (.815)	3.84 (.850)	2.48 (1.232)	2.52 (1.142)	2.98 (1.059)	3.67 (.844)	3.05 (.958)	3.90 (.776)	3.60 (.816)	
平均	3.788				2.913				3.517			
ヘアスタイル	1.000											
接客	.776**	1.000										
価格	.584**	.610**	1.000									
場所	.531**	.588**	.604**	1.000								
限定化粧品	.088	.075	.009	-.006	1.000							
外見	.153*	.145*	.128	.078	.798**	1.000						
ヒーリング	.261**	.311**	.208**	.145*	.638**	.653**	1.000					
信用	.552**	.645**	.412**	.398**	.148*	.182*	.452**	1.000				
周知性	.406**	.367**	.318**	.330**	.459**	.473**	.472**	.329**	1.000			
継続性	.447**	.494**	.543**	.443**	.011	.144*	.186*	.550**	.257**	1.000		
成長性	.425**	.468**	.435**	.465**	.237**	.253**	.399**	.602**	.541**	.558**	1.000	
満足	1.000											
リピート	.203*				1.000							
オーナーシップ	.744**				.486**				1.000			
Cronbach の $\alpha$	.863				.799				.704			

\*\*p&lt;.01 \*p&lt;.05

表 7-13 : 中価格群の平均、相関行列、Cronbach の  $\alpha$  係数、因子間相関

	ヘアスタイル	接客	価格	場所	限定化粧品	外見	ヒーリング	信用	周知性	継続性	成長性
平均 (SD)	3.85 (.772)	4.03 (.730)	3.62 (.865)	3.93 (.789)	2.92 (1.097)	2.92 (1.047)	3.42 (.948)	3.93 (.831)	3.10 (.875)	3.99 (.778)	3.73 (.739)
平均	3.856				3.297			3.607			
ヘアスタイル	1.000										
接客	.590**	1.000									
価格	.490**	.452**	1.000								
場所	.380**	.463**	.478**	1.000							
限定化粧品	.293**	.194**	.326**	.200**	1.000						
外見	.357**	.244**	.292**	.178**	.638**	1.000					
ヒーリング	.436**	.513**	.430**	.286**	.511**	.504**	1.000				
信用	.557**	.588**	.394**	.287**	.294**	.344**	.645**	1.000			
周知性	.382**	.311**	.319**	.225**	.466**	.489**	.392**	.287**	1.000		
継続性	.602**	.625**	.512**	.451**	.251**	.268**	.537**	.671**	.252**	1.000	
成長性	.400**	.564**	.357**	.305**	.333**	.314**	.518**	.496**	.521**	.547**	1.000
満足	1.000										
リピート	.770**				1.000						
オーナーシップ	.970**				.894**			1.000			
Cronbach の $\alpha$	.781				.791			.693			

\*\*p<.01

表 7-14 : 高価格群の平均、相関行列、Cronbach の  $\alpha$  係数、因子間相関

	ヘアスタイル	接客	価格	場所	限定化粧品	外見	ヒーリング	信用	周知性	継続性	成長性
平均 (SD)	3.92 (.830)	4.08 (.800)	3.54 (.942)	3.95 (.860)	3.05 (1.203)	2.94 (1.106)	3.48 (1.053)	4.13 (.827)	3.23 (1.041)	4.06 (.814)	3.86 (.861)
平均	3.874				3.402			3.715			
ヘアスタイル	1.000										
接客	.543**	1.000									
価格	.394**	.368**	1.000								
場所	.263**	.258**	.258**	1.000							
限定化粧品	.349**	.084	.256**	.236**	1.000						
外見	.405**	.306**	.359**	.206**	.631**	1.000					
ヒーリング	.436**	.402**	.408**	.236**	.531**	.620**	1.000				
信用	.537**	.494**	.293**	.238**	.235**	.361**	.574**	1.000			
周知性	.431**	.264**	.421**	.261**	.486**	.547**	.532**	.426**	1.000		
継続性	.406**	.570**	.380**	.273**	.131*	.307**	.440**	.567**	.309**	1.000	
成長性	.456**	.428**	.447**	.341**	.278**	.349**	.495**	.550**	.555**	.625**	1.000
満足	1.000										
リピート	.760				1.000						
オーナーシップ	.873				.790			1.000			
Cronbach の $\alpha$	.676				.795			.736			

\*\*p<.01 \*p<.05

表7-15の修正前基本モデルと基本モデルは、オーナーシップ因果モデルを用いて価格群を多母集団同時分析した等値制約を置いていない配置不変モデルの結果である。配置不変モデルの適合度が良いと、比較する集団間でパス図は同じでも、推定値は異なっても問題ないことを意味する<sup>255</sup>。モデルの適合度指標は前章を参考に判断した。

修正前基本モデルでは、潜在変数「オーナーシップ」の誤差変数（攪乱変数）の分散が0で不適解となったため、観測変数「周知性」と「継続性」の誤差変数間に共分散を入れると改善した。この修正した配置不変モデルを基本モデルとする。基本モデルのパスは全て1%もしくは5%水準で有意であった。p値<.001で帰無仮説は棄却されたが、HOELTER(.01)のクリティカルN値は153であったため、棄却された可能性がある。適合度指標のGFI、AGFI、CFIは0.9未満であったが、RMSEAは0.1以上にはなっておらず、配置不変性が成り立っていると判断した。配置不変性が成立しているため、群間のパス係数に差があるかの検定を行った。群間の検定統計量が絶対値1.96を超える場合、5%水準で差があることを意味する。表7-16は、差のあったパス係数である。

表7-15：オーナーシップ因果モデルを用いた価格群の多母集団同時分析結果

	$\chi^2$ 値	自由度	p値	GFI	AGFI	CFI	RMSEA	AIC
修正前基本モデル	838.826	123	.000	0.805	0.687	0.803	0.092	988.826
基本モデル	733.898	120	.000	0.829	0.717	0.831	0.086	889.898

表7-16：価格群の差に対する検定統計量

	低価格群と中価格群	低価格群と高価格群	中価格群と高価格群
ヒーリング ← リピート	3.198	3.596	
信用 ← リピート	5.753	5.125	
場所 ← 満足		-2.19	
継続性 ← オーナーシップ	2.287		-2.273
リピート ↔ 満足		2.328	

次に、群間で差があったパス係数に等値制約をおいて分析し、適合度の変化を検討する。群間の検定統計量によって部分的には異質性が確認されたが、全体的な異質性を確認するためである。等値制約をおいて適合度が良ければ、全体的な異質性がないということになる。豊田編(2007)は、モデルの部分的な評価とモデル全体の評価は必ずしも一致するとは限らないことを指摘している<sup>256</sup>。

表7-17の基本モデルはすべてのパス係数が群間で異なることを仮定した制約なしのモデルであり、等値制約モデルは群間の差の検定によって異質性を示したパスが、群間で等しいと仮定したモデルの結果である。適合度指標は、基本モデルのほうがすべてにおいて

<sup>255</sup> 豊田編(2007)p.76

<sup>256</sup> 豊田編(2007)p.81

良く、群間の差の検定とモデル全体の評価から、集団間の異質性を考慮することが妥当であることが確認された。

表 7-17：価格群の基本モデルと等値制約モデルの比較

	$\chi^2$ 値	自由度	p 値	GFI	AGFI	CFI	RMSEA	AIC
基本モデル	733.898	120	.000	0.829	0.717	0.831	0.086	889.898
等値制約モデル	800.926	128	.000	0.810	0.707	0.815	0.087	940.926

続いて、差のあったパス係数の推定値の意味を解釈する。表 7-18 は、基本モデルの価格別推定値である。なお、Amos によるモデルの分析結果とパス図は章末の付図に記載している。

低価格群と中価格群・高価格群に差があったのは、リピート因子が「ヒーリング」に与える影響と「信用」に与える影響であった。特に、低価格群においては「信用」への影響は小さく、低価格群の顧客は過去にヘアスタイルの仕上がりや接客サービスに不満の経験があり、理美容室・理美容師への信用は弱い。価格や利便性によって顧客価値が高まっている理由からずっと通っている可能性が窺える。

低価格群と高価格群では「場所」への満足に差があり、高価格群の顧客は低価格群の顧客に比べて、近場ではない理美容室へわざわざ通っていることが窺える。つまり、それだけ価値のある理美容室だと感じているのだろう。しかし、顧客がその場所へ通い続ける体力や気力があるうちは良いが、自身の引越や理美容師の移動で場所がさらに遠くなったり、年齢による体力の低下や病気などになったら、通いつづけるのに躊躇する可能性がある。

また、リピート因子と満足因子との相関は低価格群にはなく、価格や利便性といった満足因子がオーナーシップへ強く影響を与えており、高価格群の顧客は満足因子とリピート因子との相乗効果によってオーナーシップへと繋がっていることが窺える。

低価格群と中価格群、中価格群と高価格群と差のあったオーナーシップと継続性との関係では、中価格群が最も強い影響を受けており、高価格群では高価格であるために通い続ける意思が中価格群より弱く、低価格群では近場にさらに安い店舗出現の可能性や不満経験により、通い続ける意思が中価格群より弱い可能性がある。

表 7-18 : 価格群のパス係数の標準化推定値と相関係数

	低価格群	中価格群	高価格群
オーナーシップ <← リピート	0.34 (0.23)	0.34 (0.29)	0.35 (0.37)
オーナーシップ <← 満足	0.64 (0.68)	0.62 (0.57)	0.56 (0.73)
限定化粧品 <← リピート	0.87 (1.00)	0.58 (1.00)	0.61 (1.00)
外見 <← リピート	0.90 (0.96)	0.60 (0.99)	0.73 (1.11)
ヒーリング <← リピート	0.75 (0.74)	0.83 (1.25)	0.85 (1.22)
信用 <← リピート	0.28 (0.22)	0.76 (0.99)	0.66 (0.75)
ヘアスタイル <← 満足	0.84 (1.00)	0.75 (1.00)	0.72 (1.00)
接客サービス <← 満足	0.88 (0.98)	0.77 (0.97)	0.68 (0.91)
価格 <← 満足	0.73 (0.88)	0.65 (0.97)	0.60 (0.95)
場所 <← 満足	0.69 (0.87)	0.56 (0.76)	0.41 (0.59)
周知性 <← オーナーシップ	0.75 (1.00)	0.61 (1.00)	0.74 (1.00)
継続性 <← オーナーシップ	0.71 (0.77)	0.84 (1.23)	0.77 (0.81)
成長性 <← オーナーシップ	0.75 (0.86)	0.71 (0.99)	0.78 (0.87)
リピート <←> 満足	0.20 (0.15)	0.77 (0.28)	0.76 (0.33)
周知性の誤差項 <←> 継続性の誤差項	-0.58 (-0.20)	-0.60 (-0.18)	-0.61 (-0.22)

※ ( )は非標準化推定値または共分散

※ 潜在変数から観測変数へのパス係数のひとつを1に固定

### 7-6-3. 年間利用額の多母集団同時分析

表 7-19 から表 7-21 は、各利用額群の平均、相関行列、Cronbach の  $\alpha$  係数、因子間相関である。利用額群全体(n=696)は、価格群全体の表 7-11 と同じである。

各質問項目の平均値及び潜在変数の平均値は価格群と同じような傾向で、高利用額群が相対的に高い。高利用額群は満足とリピート全体の平均値が群間で最も高く、オーナーシップも高いことから、高利用額へつながっている可能性がある。価格は低利用額群の平均値が最も高く、低価格店の利用者は低利用額者であることが推察される。また、高利用額群の平均値が最も低いことから、高価格店の利用者は高利用額者であることが窺える。

中利用額群と高利用額群の満足の観測変数間の相関では、場所との相関は弱い。低利用額群は利便性を重視した近場へ通っていることが窺え、中・高利用額群は時間・移動へのコストをかけている可能性があり、価格群での相関結果からも低価格店の利用者は低利用額者であることが推察される。高利用額群の満足の観測変数間の相関では、場所との相関は中利用額群同様弱い。さらに、価格との相関も弱く、全体的な満足度は高い一方、価格面では必ずしも納得しているわけではない。これは、価格群での高価格群でもみられた相関であり、高価格店に通う顧客は、高利用額群であることが窺える。

リピートの観測変数間の相関では、価格群同様、信用と限定化粧品間で弱く、信用や信頼関係が構築されていても、売上高の増加に寄与する限定化粧品などの購入に至るかどうかはわからない。周知性と継続性との相関も価格群同様、相対的に低い値となっており、オーナーシップ因果モデルでの分析でこの要因を明らかにしたい。

因子間相関は各群概ね強い相関であるが、低利用額群のリピートと満足間のみ弱い相関となっており、低価格群とは若干異なる。

内的整合性の検討における因子の信頼性係数は、価格群同様 0.7 以下もあるが、概ね  $\alpha$  係数は高く、内的整合性は高いといっただろう。

表 7-19：低利用額群の平均、相関行列、Cronbach の  $\alpha$  係数、因子間相関

	ヘアスタイル	接客	価格	場所	限定化粧品	外見	ヒーリング	信用	周知性	継続性	成長性	
平均 (SD)	3.70 (.820)	3.84 (.752)	3.77 (.836)	3.81 (.813)	2.75 (1.190)	2.79 (1.152)	3.17 (1.024)	3.74 (.856)	3.11 (.940)	3.90 (.777)	3.62 (.823)	
平均	3.782				3.109				3.541			
ヘアスタイル	1.000											
接客	.679**	1.000										
価格	.482**	.485**	1.000									
場所	.444**	.539**	.544**	1.000								
限定化粧品	.144*	.145*	.121*	.060	1.000							
外見	.282**	.263**	.178**	.119	.757**	1.000						
ヒーリング	.348**	.423**	.323**	.215**	.622**	.688**	1.000					
信用	.562**	.599**	.324**	.331**	.250**	.320**	.543**	1.000				
周知性	.459**	.313**	.397**	.319**	.407**	.420**	.442**	.374**	1.000			
継続性	.489**	.563**	.514**	.456**	.194**	.277**	.397**	.587**	.336**	1.000		
成長性	.447**	.397**	.462**	.468**	.275**	.314**	.440**	.570**	.577**	.592**	1.000	
満足	1.000											
リピート					.436**				1.000			
オーナーシップ									.825**			
Cronbach の $\alpha$									.816			
									.823			
									.746			

\*\*p<.01 \*p<.05

表 7-20：中利用額群の平均、相関行列、Cronbach の  $\alpha$  係数、因子間相関

	ヘアスタイル	接客	価格	場所	限定化粧品	外見	ヒーリング	信用	周知性	継続性	成長性	
平均 (SD)	3.83 (.795)	3.93 (.822)	3.67 (.909)	3.98 (.827)	2.77 (1.131)	2.72 (1.033)	3.28 (1.021)	3.98 (.841)	3.07 (.956)	3.99 (.802)	3.67 (.781)	
平均	3.852				3.187				3.575			
ヘアスタイル	1.000											
接客	.603**	1.000										
価格	.537**	.501**	1.000									
場所	.276**	.329**	.351**	1.000								
限定化粧品	.370**	.187**	.179**	.174**	1.000							
外見	.358**	.270**	.247**	.179**	.646**	1.000						
ヒーリング	.433**	.468**	.325**	.145*	.514**	.494**	1.000					
信用	.581**	.578**	.391**	.233**	.265**	.273**	.595**	1.000				
周知性	.331**	.327**	.282**	.195**	.516**	.595**	.459**	.271**	1.000			
継続性	.491**	.477**	.420**	.271**	.136*	.197**	.379**	.594**	.213**	1.000		
成長性	.392**	.547**	.390**	.263**	.294**	.337**	.457**	.489**	.515**	.503**	1.000	
満足	1.000											
リピート					.740**				1.000			
オーナーシップ									.835**			
Cronbach の $\alpha$									.752			
									.778			
									.665			

\*\*p<.01 \*p<.05

表 7-21：高利用額群の平均、相関行列、Cronbach の  $\alpha$  係数、因子間相関

	ヘアスタイル	接客	価格	場所	限定化粧品	外見	ヒーリング	信用	周知性	継続性	成長性	
平均 (SD)	3.99 (.792)	4.17 (.733)	3.54 (.947)	3.97 (.862)	3.08 (1.258)	2.97 (1.129)	3.57 (1.047)	4.17 (.802)	3.25 (1.014)	4.12 (.792)	4.00 (.792)	
平均	3.917				3.447				3.790			
ヘアスタイル	1.000											
接客	.560**	1.000										
価格	.355**	.293**	1.000									
場所	.374**	.337**	.315**	1.000								
限定化粧品	.316**	.043	.255**	.261**	1.000							
外見	.361**	.240**	.340**	.218**	.645**	1.000						
ヒーリング	.391**	.341**	.363**	.313**	.551**	.615**	1.000					
信用	.482**	.502**	.287**	.308**	.221**	.379**	.559**	1.000				
周知性	.436**	.268**	.387**	.296**	.503**	.534**	.530**	.447**	1.000			
継続性	.433**	.664**	.428**	.373**	.063	.279**	.406**	.591**	.281**	1.000		
成長性	.431**	.474**	.399**	.347**	.271**	.292**	.512**	.563**	.535**	.654**	1.000	
満足	1.000											
リピート	.676**				1.000							
オーナーシップ	.908**				.754**				1.000			
Cronbach の $\alpha$	.694				.796				.724			

\*\*p<.01

表 7-22 の修正前基本モデルと基本モデルは、オーナーシップ因果モデルを用いて利用額群を多母集団同時分析した配置不変モデルの結果である。利用額群の修正前基本モデルのパスは、価格群の時とは違い不適解とはならず、全て 1%もしくは 5%水準で有意であったが、価格群同様に観測変数「周知性」と「継続性」の誤差変数間に共分散を入れると、表 7-22 の示すとおりモデルの適合度がよくなったため、こちらを基本モデルとする。基本モデルのパスは全て 1%水準で有意であった。p 値<.001 で帰無仮説は棄却されたが、HOELTER(.01)のクリティカル N 値は 140 であったため、棄却された可能性がある。適合度指標の GFI、AGFI、CFI は 0.9 未満であったが、RMSEA は 0.1 以上にはなっておらず、配置不変性が成り立っていると判断した。配置不変性が成立しているため、群間のパス係数に差があるかの検定を行った。表 7-23 は、差のあったパス係数である。

表 7-22：オーナーシップ因果モデルを用いた利用額群の多母集団同時分析結果

	$\chi^2$ 値	自由度	p 値	GFI	AGFI	CFI	RMSEA	AIC
修正前基本モデル	916.86	123	.000	0.787	0.658	0.780	0.097	1066.860
基本モデル	798.237	120	.000	0.814	0.693	0.812	0.090	954.237

表 7-23：利用額群の差に対する検定統計量

	低利用額群と中利用額群	低利用額群と高利用額群	中利用額群と高利用額群
オーナーシップ←レポート	2.223		
オーナーシップ←満足	-2.116		2.598
信用 ←レポート	3.305	2.027	
場所 ←満足	-2.396		

次に、群間で差があったパス係数に等値制約をおいて分析し、適合度の変化を検討する。表 7-24 の基本モデルはすべてのパス係数が群間で異なることを仮定した制約なしのモデルであり、等値制約モデルは群間の差の検定によって異質性を示したパスが、群間で等しいと仮定したモデルの結果である。適合度指標は、AGFI と RMSEA においては等値制約モデルのほうがよいが、基本モデルのほうが AIC は低く、総合的に基本モデルのほうがよりよいモデルと判断した。したがって、群間の差の検定とモデル全体の評価から、集団間の異質性を考慮することが妥当であることが確認された。

表 7-24：利用額群の基本モデルと等値制約モデルの比較

	$\chi^2$ 値	自由度	p 値	GFI	AGFI	CFI	RMSEA	AIC
基本モデル	798.237	120	.000	0.814	0.693	0.812	0.090	954.237
等値制約モデル	819.113	126	.000	0.809	0.701	0.808	0.089	963.113

続いて、差のあったパス係数の推定値の意味を解釈する。表 7-25 は、基本モデルの年間利用額別推定値である。なお、Amos によるモデルの分析結果とパス図は章末の付図に記載している。

低利用額群と中利用額群に差があったのは、「満足」と「レポート」が「オーナーシップ」へ与える影響の違いである。低利用額群はレポート要因よりも満足要因のほうがオーナーシップへ強い影響を与えており、中利用額群は満足要因よりもレポート要因のほうが強い影響を与えている。中利用額群と差のあった高利用額群は、「満足」が「オーナーシップ」へ強い影響を与えており、技術やサービスに満足し、信用していることが通う回数や利用額ひいては限定化粧品への購入に繋がっている可能性がある。

低利用額群と中・高利用額群との間で差がみられた「レポート」が「信用」に与える影響と、低利用額群と中利用額群との間で差がみられた「満足」が「場所」に与える影響の違いは、低価格群でもみられた差であり、低利用額は低価格店の利用者であることが推察され、顧客価値方程式の分母である価格や諸コストによる利便性がオーナーシップへ繋がっていることが窺える。



表 7-25：利用額群のパス係数の標準化推定値と相関係数

	低利用額群	中利用額群	高利用額群
オーナーシップ ← リピート	0.31 (0.23)	0.53 (0.51)	0.26 (0.24)
オーナーシップ ← 満足	0.65 (0.71)	0.38 (0.40)	0.69 (0.92)
限定化粧品 ← リピート	0.79 (1.00)	0.61 (1.00)	0.62 (1.00)
外見 ← リピート	0.85 (1.05)	0.63 (0.95)	0.73 (1.06)
ヒーリング ← リピート	0.83 (0.90)	0.80 (1.19)	0.85 (1.13)
信用 ← リピート	0.50 (0.45)	0.70 (0.85)	0.65 (0.66)
ヘアスタイル ← 満足	0.78 (1.00)	0.78 (1.00)	0.69 (1.00)
接客サービス ← 満足	0.79 (0.94)	0.78 (1.03)	0.71 (0.94)
価格 ← 満足	0.68 (0.90)	0.66 (0.97)	0.55 (0.95)
場所 ← 満足	0.67 (0.85)	0.41 (0.55)	0.51 (0.81)
周知性 ← オーナーシップ	0.74 (1.00)	0.68 (1.00)	0.72 (1.00)
継続性 ← オーナーシップ	0.80 (0.90)	0.69 (0.85)	0.82 (0.89)
成長性 ← オーナーシップ	0.76 (0.90)	0.74 (0.89)	0.77 (0.84)
リピート ← 満足	0.43 (0.26)	0.74 (0.31)	0.68 (0.29)
周知性の誤差項 ← 継続性の誤差項	-0.63 (-0.19)	-0.49 (-0.20)	-0.79 (-0.25)

※ ( )は非標準化推定値または共分散

※ 潜在変数から観測変数へのパス係数のひとつを1に固定

## 7-7. ベイズ推定

前節は最尤推定であったが、本節では妥当性の裏付けのために、マルコフ連鎖モンテカルロ法(Markov Chain Monte Carlo, MCMC)によるベイズ推定によってパラメータの事後分布を求める。使用するソフトウェアは前節同様 IBM SPSS Amos 29 である。

バーンイン期間は 500、サンプリング回数は 100,000 を上限とし、事前分布は最尤推定との比較のため無情報一様分布を用いた。Amos では、バーンイン期間が除外されて推定が収束したかどうかを判断する基準として、「収束統計量」が設定されており、以下の式で算出される<sup>257</sup>。

$$\text{収束統計量} = \sqrt{1 + \frac{SE^2}{SD^2}}$$

収束統計量が 1.000 であれば完全な収束を意味し、Gelman, Carlin, Stern and Rubin(2004)、Gelman, Carlin, Stern, Dunson, Vehtari and Rubin(2014)では 1.100 未満を収束の判断としているが<sup>258</sup>、今回の収束判断は 1.002 を下回った時点とした<sup>259</sup>。

表 7-26、7-27 の非標準化推定値と共分散は MCMC によって近似された事後分布の平均値(事後平均)である。最尤推定法による推定値とベイズ推定法による推定値には大きな差はなく、オーナーシップ因果モデルの妥当性が示された。

<sup>257</sup> SD は事後分布の標準偏差の推定値、SE はバッチ平均を利用した標準誤差の推定値。豊田編(2007)p.177

<sup>258</sup> Gelman et al. (2004)p.304, Gelman et al. (2014)p.287

<sup>259</sup> Amos のデフォルトでは 1.002 が採用されている。Gelman et al. (2004) (2014)の基準は 1.1 未満であることから、厳しい基準であることがわかる。

表 7-26 : ベイズ推定による非標準化推定値と共分散 (価格群)

	低価格群		中価格群		高価格群	
	ベイズ	最尤	ベイズ	最尤	ベイズ	最尤
オーナーシップ <← リピート	0.23	(0.23)	0.30	(0.29)	0.40	(0.37)
オーナーシップ <← 満足	0.68	(0.68)	0.58	(0.57)	0.73	(0.73)
限定化粧品 <← リピート	1.00	(1.00)	1.00	(1.00)	1.00	(1.00)
外見 <← リピート	0.98	(0.96)	1.02	(0.99)	1.14	(1.11)
ヒーリング <← リピート	0.75	(0.74)	1.29	(1.25)	1.26	(1.22)
信用 <← リピート	0.22	(0.22)	1.03	(0.99)	0.78	(0.75)
ヘアスタイル <← 満足	1.00	(1.00)	1.00	(1.00)	1.00	(1.00)
接客サービス <← 満足	0.99	(0.98)	0.98	(0.97)	0.92	(0.91)
価格 <← 満足	0.89	(0.88)	0.98	(0.97)	0.95	(0.95)
場所 <← 満足	0.88	(0.87)	0.78	(0.76)	0.59	(0.59)
周知性 <← オーナーシップ	1.00	(1.00)	1.00	(1.00)	1.00	(1.00)
継続性 <← オーナーシップ	0.78	(0.77)	1.22	(1.23)	0.81	(0.81)
成長性 <← オーナーシップ	0.85	(0.86)	0.98	(0.99)	0.86	(0.87)
リピート <→ 満足	0.15	(0.15)	0.28	(0.28)	0.33	(0.33)
周知性の誤差項 <→ 継続性の誤差項	-0.21	(-0.20)	-0.18	(-0.18)	-0.23	(-0.22)

※ ( )は最尤推定法による推定値

※ 潜在変数から観測変数へのパス係数のひとつを1に固定

表 7-27 : ベイズ推定による非標準化推定値と共分散 (利用額群)

	低利用額群		中利用額群		高利用額群	
	ベイズ	最尤	ベイズ	最尤	ベイズ	最尤
オーナーシップ <← リピート	0.24	(0.23)	0.54	(0.51)	0.25	(0.24)
オーナーシップ <← 満足	0.71	(0.71)	0.39	(0.40)	0.94	(0.92)
限定化粧品 <← リピート	1.00	(1.00)	1.00	(1.00)	1.00	(1.00)
外見 <← リピート	1.06	(1.05)	0.98	(0.95)	1.10	(1.06)
ヒーリング <← リピート	0.93	(0.90)	1.23	(1.19)	1.18	(1.13)
信用 <← リピート	0.47	(0.45)	0.89	(0.85)	0.70	(0.66)
ヘアスタイル <← 満足	1.00	(1.00)	1.00	(1.00)	1.00	(1.00)
接客サービス <← 満足	0.95	(0.94)	1.04	(1.03)	0.95	(0.94)
価格 <← 満足	0.90	(0.90)	0.98	(0.97)	0.97	(0.95)
場所 <← 満足	0.86	(0.85)	0.55	(0.55)	0.82	(0.81)
周知性 <← オーナーシップ	1.00	(1.00)	1.00	(1.00)	1.00	(1.00)
継続性 <← オーナーシップ	0.90	(0.90)	0.86	(0.85)	0.89	(0.89)
成長性 <← オーナーシップ	0.90	(0.90)	0.89	(0.89)	0.84	(0.84)
リピート <→ 満足	0.26	(0.26)	0.31	(0.31)	0.29	(0.29)
周知性の誤差項 <→ 継続性の誤差項	-0.19	(-0.19)	-0.20	(-0.20)	-0.26	(-0.25)

※ ( )は最尤推定法による推定値

※ 潜在変数から観測変数へのパス係数のひとつを1に固定

## 7-8. 総括と誤差項間相関の考察

低価格群は中・高価格群に比べて信用が低いことが示された。サービス品質の低さや、許容範囲であっても最低限サービスの連続結果が、信用の低さとなっているが、価格コストや移動コストの低さが顧客価値を引き上げているのだろう。また、高価格群は低価格群より「場所」の満足が低いことから、近場ではない店に通っている可能性があり、なんらかの理由で移動コスト・時間コストのウェイトが大きくなれば、顧客価値が下がってしまう可能性がある。しかし、低価格群にはみられなかったリピート因子と満足因子との相関が強いことから、サービス品質（結果+過程）の高さが顧客価値を支えるだろう。さらに、オーナーシップと継続性の結果から、中価格群は通いつける意思の強い顧客であるが、コストの増大や経済状況による店舗の価格改定・値上げを行えば、中価格群の顧客価値は下がる可能性はある。また、図3-4のように時間の経過とともに技術とサービスの品質は向上する可能性があるため、低価格帯の顧客価値も今後上がってくるだろう。そして、低利用額群は低価格群、高利用額群は高価格群の傾向にあり、低価格店に通っている低利用額者は、価格や諸コストによる利便性がオーナーシップへ繋がっていることが示された。高価格群が高利用額群であることを鑑みれば、中価格群がサービス品質による満足度の向上や限定化粧品などの購入により、高利用額群になる可能性はあるだろう。

信用と限定化粧品の観測変数間の相関では、価格群・利用額群双方弱く、信用や信頼関係が構築されていても、売上高の増加に寄与する限定化粧品などの購入に至るかどうかはわからないと述べたが、多母集団同時分析によって、中・高価格群は単純に単価が高いから中・高利用額群になっているだけでなく、低価格群より信用・信頼関係が強いことが、限定化粧品などの購入につながり、利用額の高さにもつながっている可能性が明らかとなった。しかし、高価格群は、中価格群より価格面、コスト面で顧客価値を下げている可能性があり、そのことが中価格群より継続性が低い可能性がある。

低価格群では、価格面、コスト面が顧客価値の高さとなっており、長期的なリピーターとしてオーナーシップもあり、継続利用を示しているが、信用は中・高価格群より低く、Reichheld(1993)も指摘しているとおおり、さらなる低価格店の出現によりスイッチングしてしまう可能性はある。これは中・高価格帯の店は、サービス品質が高く、顧客満足が顧客価値へとつながっており、低価格群よりもオーナーシップが強い可能性がある。

低価格店利用者・低利用額者は利便性を重視しており、そこから高利用額者へ変換していくのは難しいだろう。したがって、低価格店は効率性を重視するべきである。これは、Anderson et al. (1997)が指摘したとおおり、生産性と顧客満足の関係は、顧客の求める品質が標準化かカスタマイズかによって異なり、低価格ヘアカット専門店などの効率性が重視されている企業には、均質化と効率性の追求がコスト削減と顧客満足につながる点からも窺える。コスト削減と顧客満足の向上は労働生産性の向上にもつながるだろう。こういった企業は黒岩他(2012)の提示したユニバーサル型の企業に該当するだろう。

また、Anderson et al. のカスタマイズの品質に依存している企業は満足度に焦点をあてることが望ましいということからも、中価格帯や高価格帯の理美容室では、非効率ではあるが顧客満足につながるサービスを提供することで、売上の増加につながる。こういった企業は、黒岩他の提示したカスタマイズ型の企業に該当するだろう。

多母集団同時分析の結果から、中価格店利用者や中利用額者はさらなる高利用額者へと変換できる可能性がある。しかし、高価格店利用者では、中価格店利用者に比べて、価格面で満足していない傾向があったため、顧客価値を上げるために、結果品質または過程品質を上げることが重要である。

価格群でも利用額群でも周知性の平均値は低く、周知性と継続性の誤差変数間に負の相関がみられたが、周囲に自身が気に入っている理美容室や理美容師を教えることで、予約が取りづらくなることを懸念したり、自分だけの空間や時間を楽しむための、癒されるための理美容室・理美容師は教えたくないといった独占欲のような感情を抱くオーナーシップ顧客が存在する可能性がある。また、理美容サービスの価値観は個々それぞれであり、自分が満足しているからといって、友人も満足するとは限らないため、教えることに躊躇している可能性もある。

本章のはじめに述べた、低価格店に通っている顧客は、理美容サービスを最寄品と捉えており、失敗しても満足に対する評価への影響は低いため、とくに不満のない許容範囲内のサービス結果を受け取っていることが通いつけている理由であり、満足要因やリピート要因が与えるオーナーシップへの影響は中・高価格店に通う顧客よりも低い可能性については、失敗の経験が信用を低くしている要因になっている可能性はあるが、最寄品と捉えているというわけではなく、低価格店に通っている顧客は価格の安さや利便性の良さが許容範囲を広くし、その結果、顧客価値を上げており、リピート要因と満足要因との相乗効果はないが、だからといってオーナーシップが低いわけではない。しかし、信用の低さや、さらなる低価格店や高利便性店の出現可能性が、オーナーシップのひとつである継続性への意思の低さにつながっていることが推察される。

初購入の場合、最寄品であれ買回品であれ、外因性手掛かりを重視するが、買回品であれば値段も高く、頻繁に購入するサービスでないことが多いことから、失敗したくないという感情が価格という外因性手掛かりを重要な手掛かりとしており、再購入に至るプロセスは、最寄品であれ買回品であれ、関心の高いサービスであれば、初購入で得られた内因性手掛かりをもとに他店と比較・検討したうえで再購入を決定し、その連続が長期的なリピーターになっているが、関心の低いサービスであれば、比較・検討に時間や労力を使わず、再購入に至っていることから、長期的なリピーターであっても、その店や企業へのロイヤリティは低く、価格帯に限らず継続性の低さにつながっている可能性がある。しかし、関心の低いサービスに高額を支払う者は少ないであろうことを鑑みれば、低価格帯に通っている者が理美容サービスに対して興味や関心が低い者である可能性が高いだろう。したがって、5章で提示した図5-2は図7-4のサイクルとなり、ロイヤリティの高い結果

の連続がオーナーシップとなる。

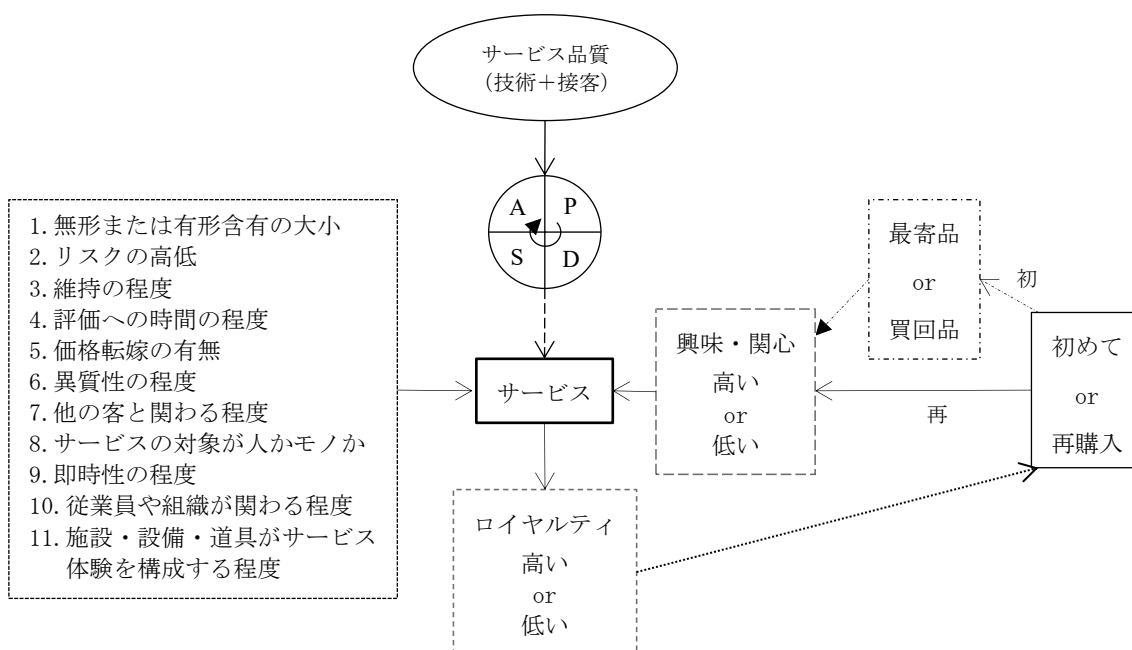


図7-4：サービス分類と顧客購入・質創造サイクル

(出所：筆者作成)

付表 7-1 : 性別と年間利用回数のクロス表

		年間利用回数			合計
		1～2回	3～5回	6回以上	
男	度数	30(8.6%)	152(43.4%)	168(48.0%)	350(100%)
	調整済み残差	-4.5	-2.1	5.4	
女	度数	71(20.5%)	178(51.4%)	97(28.0%)	346(100%)
	調整済み残差	4.5	2.1	-5.4	

付表 7-2 : 性別と年間利用額のクロス表

		年間利用額					合計
		5000円未満	5000円以上～1万円未満	1万円以上～3万円未満	3万円以上～5万円未満	5万円以上	
男	度数	83(23.7%)	75(21.4%)	111(31.7%)	46(13.1%)	35(10.0%)	350(100%)
	調整済み残差	3.6	1.2	-2	-1.3	-3.7	
女	度数	45(13.0%)	62(17.9%)	112(32.4%)	58(16.8%)	69(19.9%)	346(100%)
	調整済み残差	-3.6	-1.2	.2	1.3	3.7	

付表 7-3 : 性別と1回のヘアカット料金のクロス表

		1回のヘアカット料金					合計
		1500円未満	1500円以上～2500円未満	2500円以上～4000円未満	4000円以上～5500円未満	5500円以上	
男	度数	59(16.9%)	74(21.1%)	95(27.1%)	83(23.7%)	39(11.1%)	350(100%)
	調整済み残差	4.6	3.9	-2.9	-.1	-4.0	
女	度数	20(5.8%)	36(10.4%)	129(37.3%)	83(24.0%)	78(22.5%)	346(100%)
	調整済み残差	-4.6	-3.9	2.9	.1	4.0	

付表 7-4 : 性別と担当者のクロス表

		担当者は毎回同じか		合計
		はい	いいえ	
男	度数	224(64.0%)	126(36.0%)	350(100%)
	調整済み残差	-2.7	2.7	
女	度数	254(73.4%)	92(26.6%)	346(100%)
	調整済み残差	2.7	-2.7	

付表 7-5 : 性別とヘアスタイルへのこだわりのクロス表

		ヘアスタイルへのこだわり					合計	平均値	標準偏差	中央値
		強い	あまり強くない	どちらともいえない	強い	とても強い				
男		61	107	116	45	21	350	2.59	1.100	3
女		32	98	122	71	23	346	2.87	1.085	3

付表 7-6 : 性別と限定化粧品のクロス表

	行きつけの理美容室で販売または使用しているシャンプーやトリートメント、ヘアスタイリング剤などが気に入っているから					合計	平均値	標準偏差	中央値
	あてはまらない	あまりあてはまらない	どちらともいえない	あてはまる	非常にあてはまる				
男	68	62	129	64	27	350	2.77	1.182	3
女	61	55	103	99	28	346	2.94	1.214	3

付表 7-7 : 性別と外見のクロス表

	ヘアカットしてくれる理美容師の外見が良いから					合計	平均値	標準偏差	中央値
	あてはまらない	あまりあてはまらない	どちらともいえない	あてはまる	非常にあてはまる				
男	53	63	145	65	24	350	2.84	1.106	3
女	56	68	130	72	20	346	2.80	1.117	3

付表 7-8 : 性別とヒーリングのクロス表

	癒されたり、明るい気分になるから					合計	平均値	標準偏差	中央値
	あてはまらない	あまりあてはまらない	どちらともいえない	あてはまる	非常にあてはまる				
男	27	48	137	108	30	350	3.19	1.032	3
女	24	27	104	148	43	346	3.46	1.036	4

付表 7-9 : 性別と信用のクロス表

	信用しているから					合計	平均値	標準偏差	中央値
	あてはまらない	あまりあてはまらない	どちらともいえない	あてはまる	非常にあてはまる				
男	3	11	81	171	84	350	3.92	.818	4
女	11	5	61	177	92	346	3.97	.887	4

付表 7-10 : 性別と周知性のクロス表

	行きつけの理美容室をたくさんの人に知ってほしいと思うか					合計	平均値	標準偏差	中央値
	思わない	あまり思わない	どちらともいえない	思う	とても思う				
男	27	31	183	77	32	350	3.16	.980	3
女	21	50	171	76	28	346	3.12	.959	3

付表 7-11 : 理容室 or 美容室と年間利用回数のクロス表

		年間利用回数			合計
		1～2回	3～5回	6回以上	
理	度数	18(8.1%)	97(43.7%)	107(48.2%)	222(100%)
	調整済み残差	-3.3	-1.3	3.8	
美	度数	83(17.5%)	233(49.2%)	158(33.3%)	474(100%)
	調整済み残差	3.3	1.3	-3.8	

付表 7-12 : 理容室 or 美容室と年間利用額のクロス表

		年間利用額					合計
		5000 円未満	5000 円以上 ～ 1 万円未満	1 万円以上 ～ 3 万円未満	3 万円以上 ～ 5 万円未満	5 万円以上	
理	度数	63 (28.4%)	48 (21.6%)	77 (34.7%)	21 (9.5%)	13 (5.9%)	222 (100%)
	調整済み残差	4.7	.9	1.0	-2.8	-4.6	
美	度数	65 (13.7%)	89 (18.8%)	146 (30.8%)	83 (17.5%)	91 (19.2%)	474 (100%)
	調整済み残差	-4.7	- .9	-1.0	2.8	4.6	

付表 7-13 : 理容室 or 美容室と 1 回のヘアカット料金のクロス表

		1 回のヘアカット料金					合計
		1500 円未満	1500 円以上 ～ 2500 円未満	2500 円以上 ～ 4000 円未満	4000 円以上 ～ 5500 円未満	5500 円以上	
理	度数	51 (23.0%)	56 (25.2%)	71 (32.0%)	37 (16.7%)	7 (3.2%)	222 (100%)
	調整済み残差	6.6	4.7	- .1	-3.0	-6.6	
美	度数	28 (5.9%)	54 (11.4%)	153 (32.3%)	129 (27.2%)	110 (23.2%)	474 (100%)
	調整済み残差	-6.6	-4.7	.1	3.0	6.6	

付表 7-14 : 理容室 or 美容室と担当者のクロス表

		担当者は毎回同じか		合計
		はい	いいえ	
理	度数	126 (56.8%)	96 (43.2%)	222 (100%)
	調整済み残差	-4.6	4.6	
美	度数	352 (74.3%)	122 (25.7%)	474 (100%)
	調整済み残差	4.6	-4.6	

付表 7-15 : 理容室 or 美容室とヘアスタイルへのこだわりのクロス表

		ヘアスタイルへのこだわり					合計	平均値	標準偏差	中央値
		強くない	あまり強くない	どちらともいえない	強い	とても強い				
理		52	75	63	24	8	222	2.37	1.068	2
美		41	130	175	92	36	474	2.90	1.054	3

付表 7-16 : 理容室 or 美容室と限定化粧品のクロス表

		行きつけの理美容室で販売または使用しているシャンプーやトリートメント、ヘアスタイリング剤などが気に入っているから					合計	平均値	標準偏差	中央値
		あてはまらない	あまりあてはまらない	どちらともいえない	あてはまる	非常にあてはまる				
理		46	44	87	34	11	222	2.64	1.120	3
美		83	73	145	129	44	474	2.95	1.224	3



付表 7-17 : 理容室 or 美容室と外見のクロス表

	ヘアカットしてくれる理美容師の外見が良いから					合計	平均値	標準偏差	中央値
	あてはまらない	あまりあてはまらない	どちらともいえない	あてはまる	非常にあてはまる				
理	39	47	91	30	15	222	2.71	1.113	3
美	70	84	184	107	29	474	2.88	1.107	3

付表 7-18 : 理容室 or 美容室とヒーリングのクロス表

	癒されたり、明るい気分になるから					合計	平均値	標準偏差	中央値
	あてはまらない	あまりあてはまらない	どちらともいえない	あてはまる	非常にあてはまる				
理	16	37	92	60	17	222	3.11	1.012	3
美	35	38	149	196	56	474	3.42	1.042	4

付表 7-19 : 理容室 or 美容室と信用のクロス表

	信用しているから					合計	平均値	標準偏差	中央値
	あてはまらない	あまりあてはまらない	どちらともいえない	あてはまる	非常にあてはまる				
理	3	5	61	105	48	222	3.86	.828	4
美	11	11	81	243	128	474	3.98	.862	4

付表 7-20 : 理容室 or 美容室と周知性のクロス表

	行きつけの理美容室をたくさんの人に知ってほしいと思うか					合計	平均値	標準偏差	中央値
	思わない	あまり思わない	どちらともいえない	思う	とても思う				
理	14	22	127	42	17	222	3.12	.915	3
美	34	59	227	111	43	474	3.15	.994	3

付表 7-21 : 若年 or 中年と年間利用回数のクロス表

		年間利用回数			合計
		1～2回	3～5回	6回以上	
若	度数	43 (15.9%)	127 (46.9%)	101 (37.3%)	271 (100%)
	調整済み残差	.8	-.2	-.3	
中	度数	58 (13.6%)	203 (47.8%)	164 (38.6%)	425 (100%)
	調整済み残差	-.8	.2	.3	

付表 7-22 : 若年 or 中年と年間利用額のクロス表

		年間利用額					合計
		5000円未満	5000円以上～1万円未満	1万円以上～3万円未満	3万円以上～5万円未満	5万円以上	
若	度数	47 (17.3%)	61 (22.5%)	83 (30.6%)	42 (15.5%)	38 (14.0%)	271 (100%)
	調整済み残差	-.6	1.5	-.6	.3	-.5	
中	度数	81 (19.1%)	76 (17.9%)	140 (32.9%)	62 (14.6%)	66 (15.5%)	425 (100%)
	調整済み残差	.6	-1.5	.6	-.3	.5	

付表 7-23 : 若年 or 中年と 1 回のヘアカット料金のクロス表

		1 回のヘアカット料金					合計
		1500 円未満	1500 円以上 ～2500 円未満	2500 円以上 ～4000 円未満	4000 円以上 ～5500 円未満	5500 円以上	
若	度数	17(6.3%)	43(15.9%)	94(34.7%)	67(24.7%)	50(18.5%)	271(100%)
	調整済み残差	-3.4	.0	1.1	.4	.9	
中	度数	62(14.6%)	67(15.8%)	130(30.6%)	99(23.3%)	67(15.8%)	425(100%)
	調整済み残差	3.4	.0	-1.1	-.4	-.9	

付表 7-24 : 若年 or 中年と担当者のクロス表

		担当者は毎回同じか		合計
		はい	いいえ	
若	度数	202(74.5%)	69(25.5%)	271(100%)
	調整済み残差	2.7	-2.7	
中	度数	276(64.9%)	149(35.1%)	425(100%)
	調整済み残差	-2.7	2.7	

付表 7-25 : 若年 or 中年とヘアスタイルへのこだわりのクロス表

		ヘアスタイルへのこだわり					合計	平均値	標準偏差	中央値
		強くない	あまり強くない	どちらともいえない	強い	とても強い				
若		31	69	87	54	30	271	2.94	1.164	3
中		62	136	151	62	14	425	2.60	1.012	3

付表 7-26 : 若年 or 中年と限定化粧品のクロス表

		行きつけの理美容室で販売または使用しているシャンプーやトリートメント、ヘアスタイリング剤などが気に入っているから					合計	平均値	標準偏差	中央値
		あてはまらない	あまりあてはまらない	どちらともいえない	あてはまる	非常にあてはまる				
若		38	29	77	84	43	271	3.24	1.249	3
中		91	88	155	79	12	425	2.61	1.100	3

付表 7-27 : 若年 or 中年と外見のクロス表

		ヘアカットしてくれる理美容師の外見が良いから					合計	平均値	標準偏差	中央値
		あてはまらない	あまりあてはまらない	どちらともいえない	あてはまる	非常にあてはまる				
若		35	30	98	73	35	271	3.16	1.180	3
中		74	101	177	64	9	425	2.61	1.009	3

付表 7-28 : 若年 or 中年とヒーリングのクロス表

		癒されたり、明るい気分になるから					合計	平均値	標準偏差	中央値
		あてはまらない	あまりあてはまらない	どちらともいえない	あてはまる	非常にあてはまる				
若		17	18	82	106	48	271	3.55	1.056	4
中		34	57	159	150	25	425	3.18	1.007	3

付表 7-29 : 若年 or 中年と信用のクロス表

	信用しているから					合計	平均値	標準偏差	中央値
	あてはまらない	あまりあてはまらない	どちらともいえない	あてはまる	非常にあてはまる				
若	4	7	42	124	94	271	4.10	.855	4
中	10	9	100	224	82	425	3.84	.838	4

付表 7-30 : 若年 or 中年と周知性のクロス表

	行きつけの理美容室をたくさんの人に知ってほしいと思うか					合計	平均値	標準偏差	中央値
	思わない	あまり思わない	どちらともいえない	思う	とても思う				
若	18	27	106	75	45	271	3.38	1.081	3
中	30	54	248	78	15	425	2.99	.858	3

付表 7-31 : 担当者が同じ or 未確定と年間利用回数のクロス表

		年間利用回数			合計
		1~2回	3~5回	6回以上	
同	度数	66(13.8%)	221(46.2%)	191(40.0%)	478(100%)
	調整済み残差	-.8	-.9	1.5	
未	度数	35(16.1%)	109(50.0%)	74(33.9%)	218(100%)
	調整済み残差	.8	.9	-1.5	

付表 7-32 : 担当者が同じ or 未確定と年間利用額のクロス表

		年間利用額					合計
		5000円未満	5000円以上~1万円未満	1万円以上~3万円未満	3万円以上~5万円未満	5万円以上	
同	度数	53(11.1%)	80(16.7%)	169(35.4%)	89(18.6%)	87(18.2%)	478(100%)
	調整済み残差	-7.4	-2.9	2.8	4.0	3.6	
未	度数	75(34.4%)	57(26.1%)	54(24.8%)	15(6.9%)	17(7.8%)	218(100%)
	調整済み残差	7.4	2.9	-2.8	-4.0	-3.6	

付表 7-33 : 担当者が同じ or 未確定と1回のヘアカット料金のクロス表

		1回のヘアカット料金					合計
		1500円未満	1500円以上~2500円未満	2500円以上~4000円未満	4000円以上~5500円未満	5500円以上	
同	度数	19(4.0%)	42(8.8%)	175(36.6%)	144(30.1%)	98(20.5%)	478(100%)
	調整済み残差	-9.1	-7.5	3.7	5.8	3.9	
未	度数	60(27.5%)	68(31.2%)	49(22.5%)	22(10.1%)	19(8.7%)	218(100%)
	調整済み残差	9.1	7.5	-3.7	-5.8	-3.9	

付表 7-34 : 担当者が同じ or 未確定とヘアスタイルへのこだわりのクロス表

	ヘアスタイルへのこだわり					合計	平均値	標準偏差	中央値
	強くない	あまり強くない	どちらともいえない	強い	とても強い				
同	48	129	164	98	39	478	2.90	1.093	3
未	45	76	74	18	5	218	2.37	.976	2

付表 7-35 : 担当者が同じ or 未確定と限定化粧品のクロス表

	行きつけの理美容室で販売または使用しているシャンプーやトリートメント、ヘアスタイリング剤などが気に入っているから					合計	平均値	標準偏差	中央値
	あてはまらない	あまりあてはまらない	どちらともいえない	あてはまる	非常にあてはまる				
同	70	87	149	125	47	478	2.98	1.194	3
未	59	30	83	38	8	218	2.57	1.167	3

付表 7-36 : 担当者が同じ or 未確定と外見のクロス表

	ヘアカットしてくれる理美容師の外見が良いから					合計	平均値	標準偏差	中央値
	あてはまらない	あまりあてはまらない	どちらともいえない	あてはまる	非常にあてはまる				
同	59	83	196	103	37	478	2.95	1.092	3
未	50	48	79	34	7	218	2.54	1.103	3

付表 7-37 : 担当者が同じ or 未確定とヒーリングのクロス表

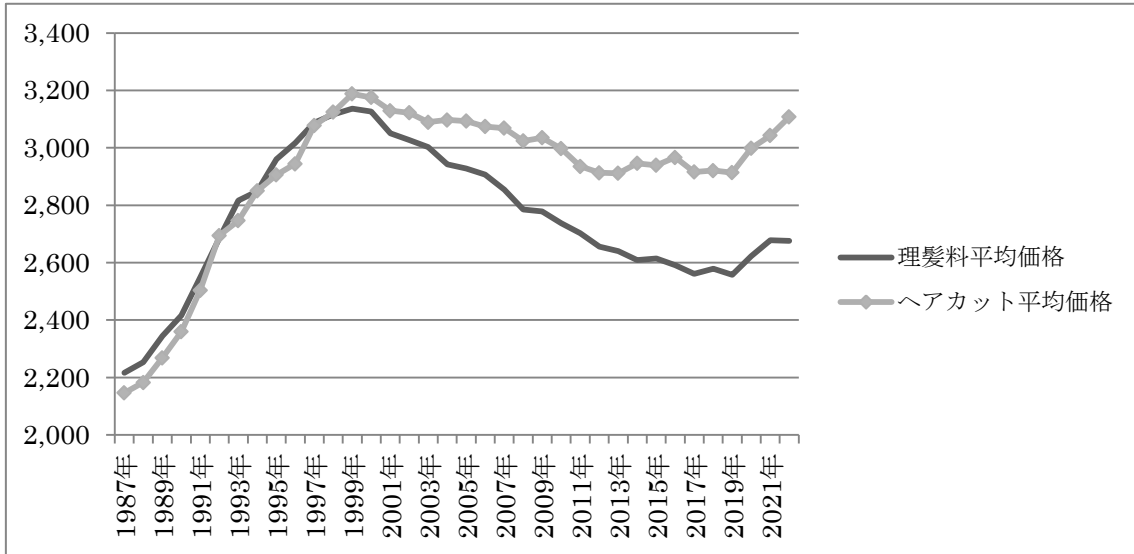
	癒されたり、明るい気分になるから					合計	平均値	標準偏差	中央値
	あてはまらない	あまりあてはまらない	どちらともいえない	あてはまる	非常にあてはまる				
同	23	47	147	196	65	478	3.49	1.005	4
未	28	28	94	60	8	218	2.96	1.033	3

付表 7-38 : 担当者が同じ or 未確定と信用のクロス表

	信用しているから					合計	平均値	標準偏差	中央値
	あてはまらない	あまりあてはまらない	どちらともいえない	あてはまる	非常にあてはまる				
同	2	8	68	249	151	478	4.13	.740	4
未	12	8	74	99	25	218	3.54	.941	4

付表 7-39 : 担当者が同じ or 未確定と周知性のクロス表

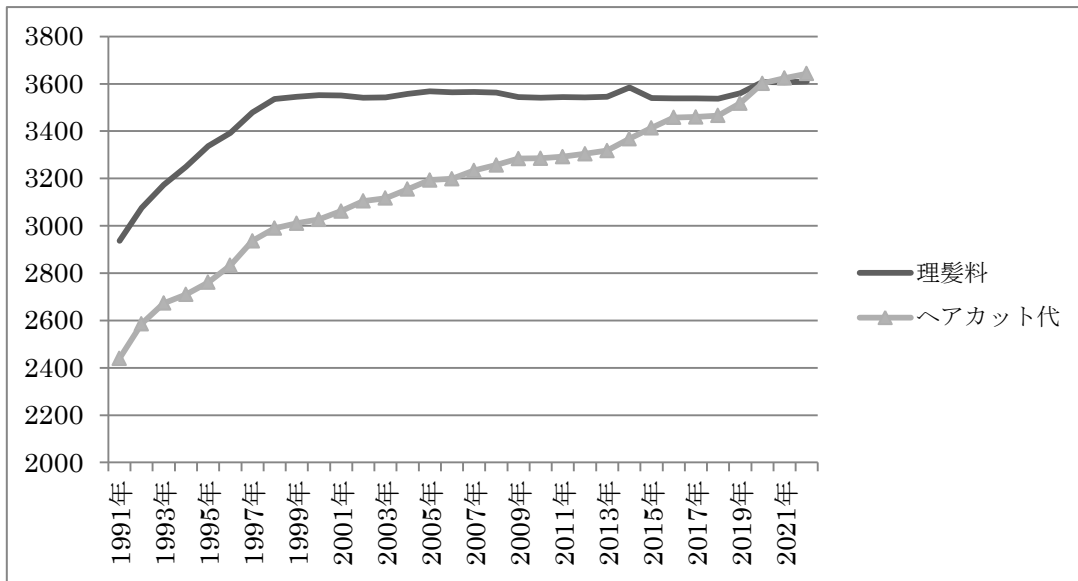
	行きつけの理美容室をたくさんの人に知ってほしいと思うか					合計	平均値	標準偏差	中央値
	思わない	あまり思わない	どちらともいえない	思う	とても思う				
同	28	59	226	115	50	478	3.21	.987	3
未	20	22	128	38	10	218	2.98	.911	3



付図7-1：消費者が支出する一回当たりの平均価格の推移

(出所：総務省統計局「家計調査」を基に筆者作成)

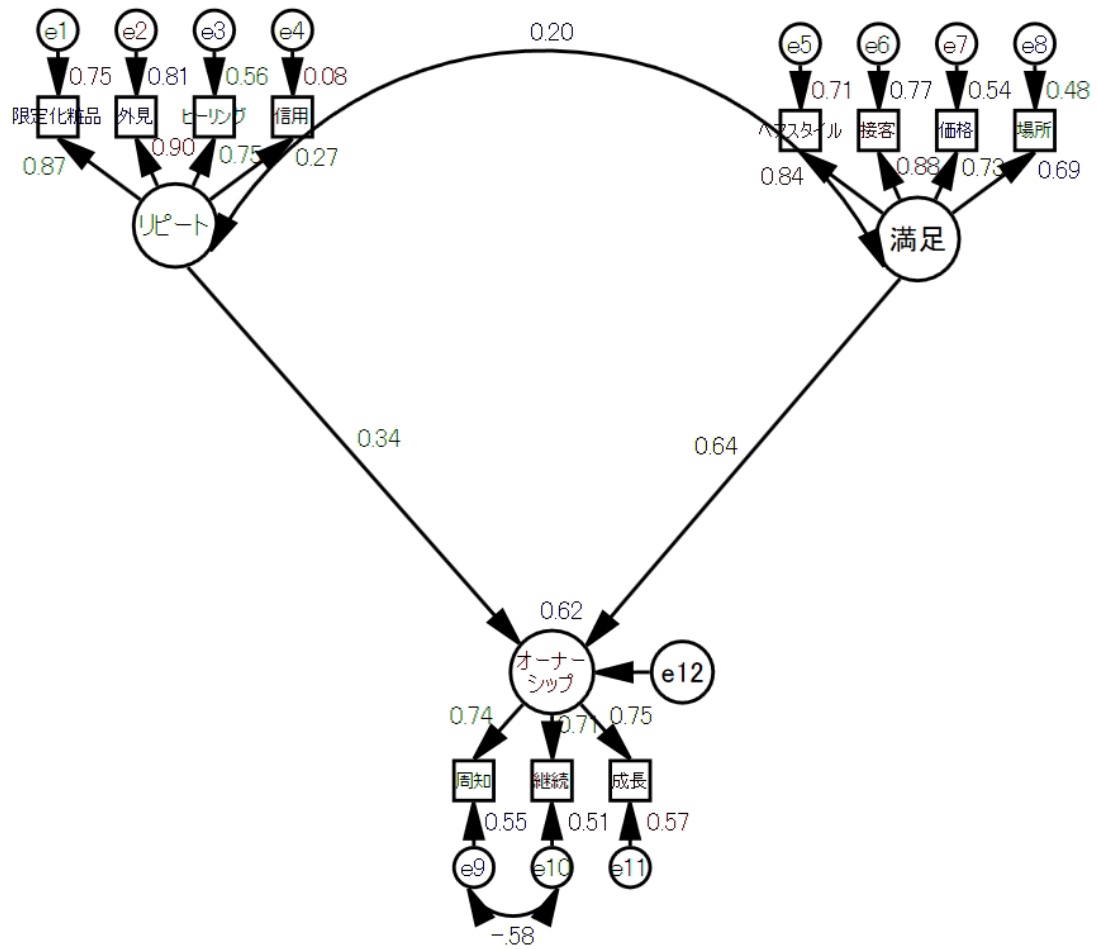
※ 全国、二人以上の世帯の平均



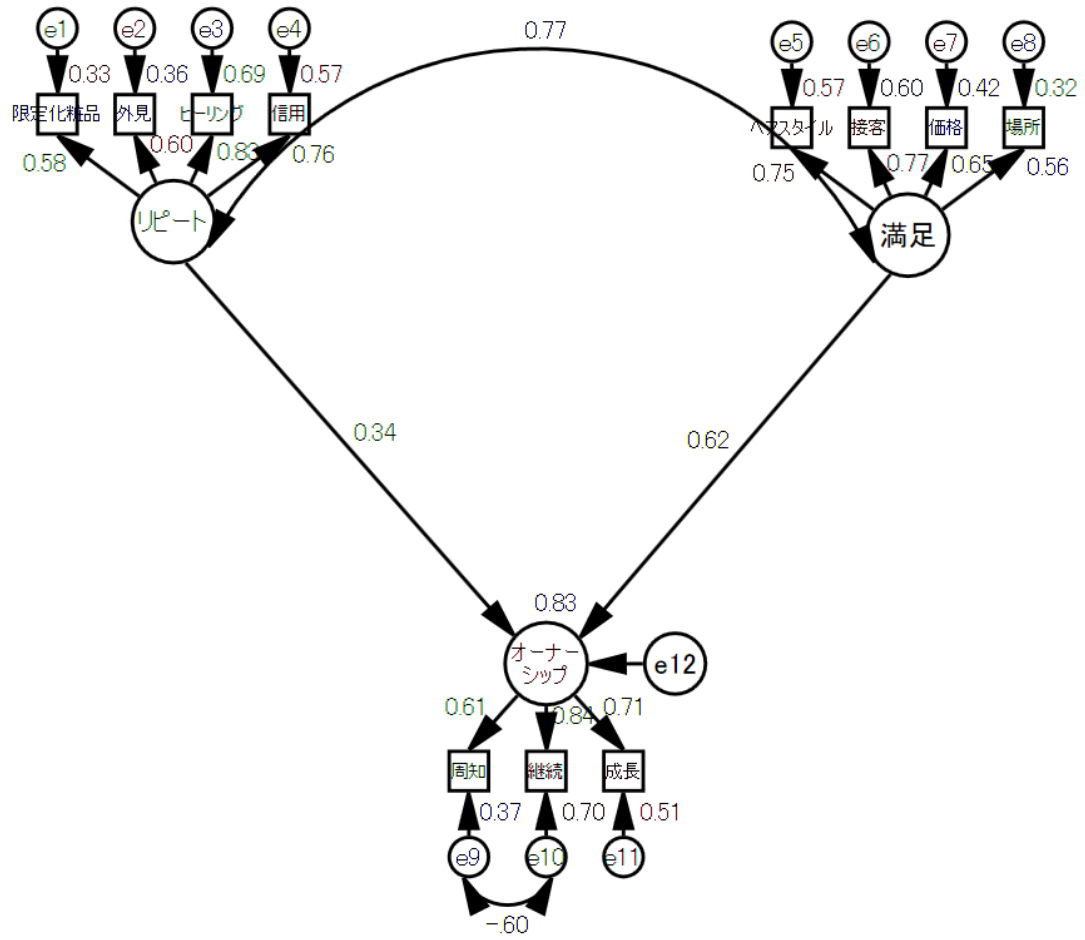
付図7-2：理美容室が販売するサービス価格の推移

(出所：総務省統計局「小売物価統計調査」を基に筆者作成)

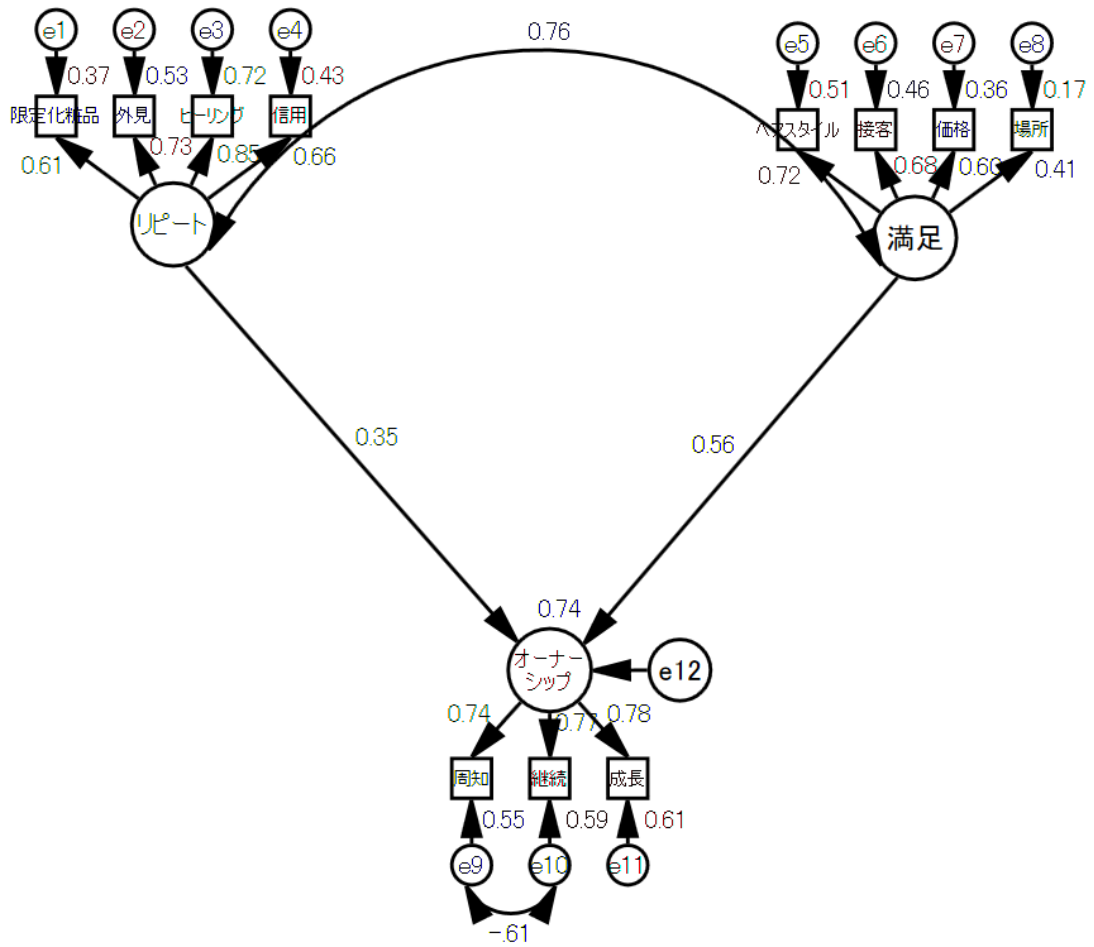
※ 県庁所在市及び人口15万以上の市の平均



付図 7-3 : Amos による低価格群のパス図 (標準化推定値)

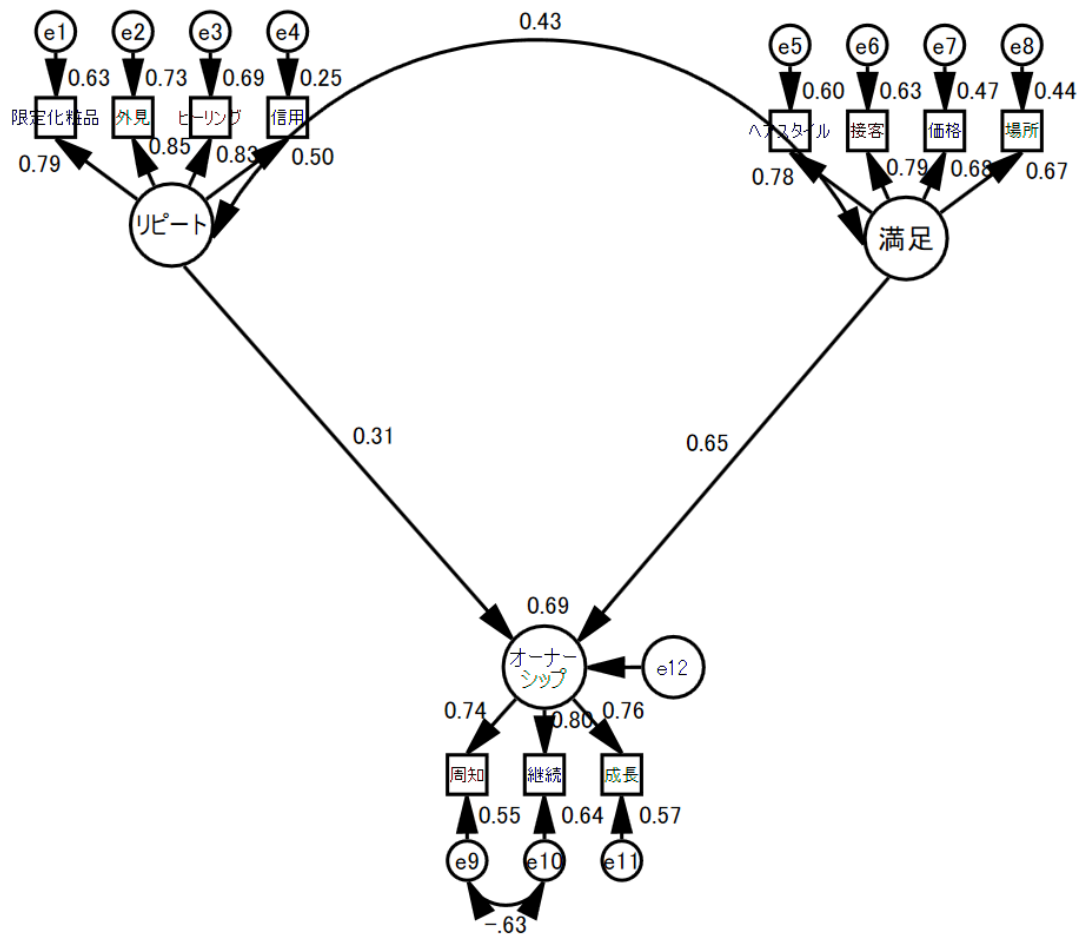


付図7-4 : Amosによる中価格群のパス図(標準化推定値)

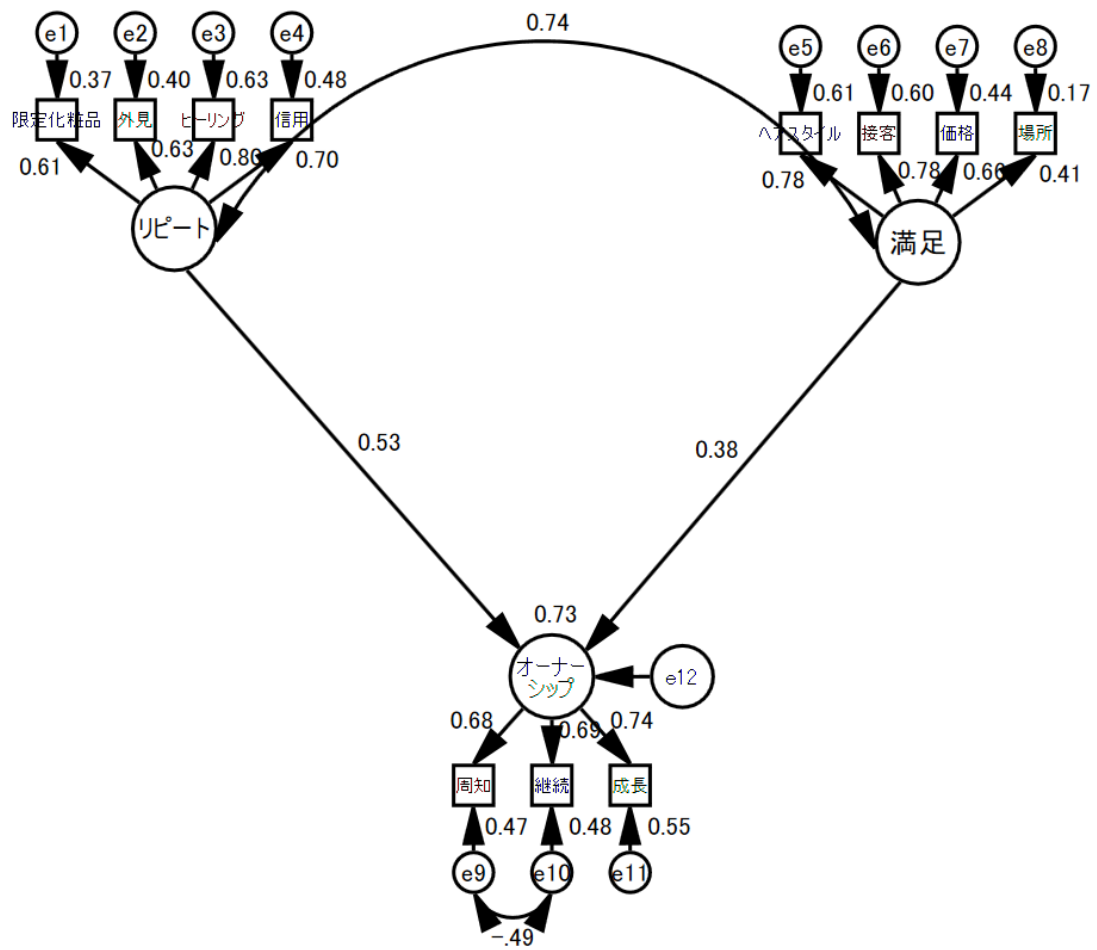


付図7-5 : Amosによる高価格群のパス図(標準化推定値)

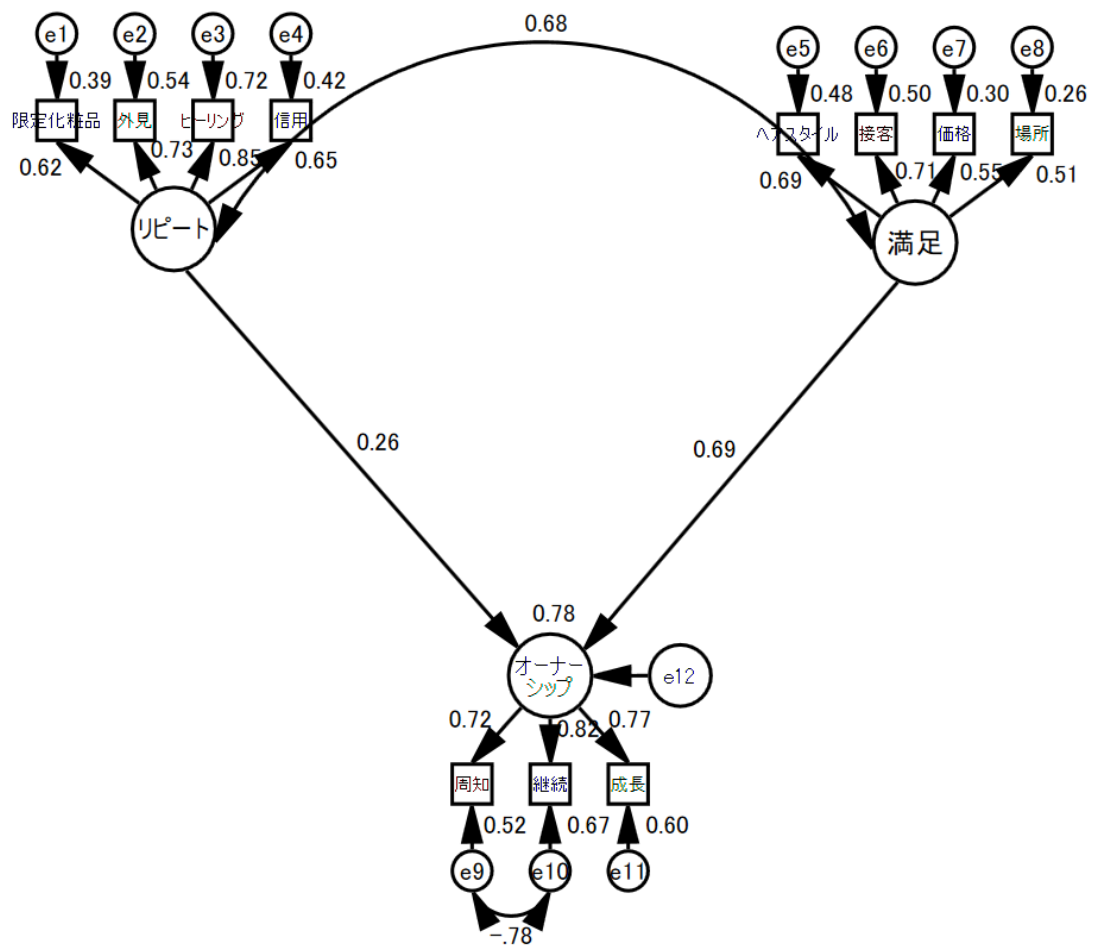




付図7-6 : Amos による低利用額群のパス図 (標準化推定値)



付図7-7 : Amos による中利用額群のパス図 (標準化推定値)



付図 7-8 : Amos による高利用額群のパス図 (標準化推定値)

## 第8章 まとめ

### 8-1. 結果と意義

本章では、本論文のまとめとして、1章で記したリサーチ・クエスチョンへの結果を述べる。

#### ① サービス業の労働生産性を上げるためには何が重要なのか。

労働生産性を上げるためには、4章で取り上げた清水(1968)や Heskett et al. (1990)が提示している顧客価値を上げることである。顧客価値とは、コストに対するサービス品質の過程と結果であり、顧客価値の高さが顧客満足へとつながり、リピートし続ける要因となっている。リピーターの確保は、Bender (1976)や Reichheld and Sasser (1990)、近藤(1999)などの研究から新規客獲得コストの削減、常連による顧客ニーズの把握やサービス内容の説明の排除、サービスへの過度の期待無しといった時間的・精神的コストの削減、他者への推奨を行うプロモーション活動、お試し価格ではない通常価格での購入や家族の購入といった購入拡大による売上増加、などのメリットがあり、労働生産性を上げるためには、顧客価値を上げることが重要であり、顧客価値の向上がリピーターとなる。そして、顧客価値の向上は Heskett et al. (2008)が提示したオーナーシップ顧客へとつながる。オーナーシップ顧客とは、Dick and Basu (1994)や Jenkinson (1995)のロイヤルティ分類の中でも、最もロイヤルティの高い顧客のことであり、リピートの頻度も高く、他者への推奨も積極的に行い、時には成長への助言を行う。リピーターの中でもオーナーシップ顧客の存在が利益の向上、つまり労働生産性の向上へとつながる。

#### ② サービスの品質が高く、顧客価値の高い理美容サービスを提供している理美容室・理美容師は、どのような人や組織なのか。

2章で取り上げたとおり理美容室は大きく分けて、小・中・大規模型、専門店型、カリスマ型、トータルビューティ型に分類することができ、日本の理美容室の多くは個人事業の小規模型である。

模倣困難な個人的差別化を獲得した理美容師には、5章で取り上げたカリスマ型の先駆者でもある Vidal Sassoon と田中トシオがおり、労働生産性の向上に寄与する超高価格設定でも顧客価値の高いサービスを提供している。競争優位である差別化の要因は、こだわりと質の高い技術であり、具体的には、独自技法や自身の技術を高めるための道具の開発

である。独自技法や道具が重要になってきた要因には、先人の理美容師たち（北出留次郎や斎藤隆一など）による暗黙知を形式知化した技術理論本の登場によって、基本技術を身につけることが容易となったため、他店との差別化のために、独自の技術・サービスやノウハウ、組織文化を創り出す Nonaka and Takeuchi (1995) の組織的知識創造が重要となった。理美容師は個人で競争優位を獲得しなければならないが、事例で取り上げたウノプリームやフェリア、ラ・ブレスなどの組織的に競争優位の獲得のために、個人の暗黙知を組織的に形式知に変換し、魅力的なリーダーの下で新たな知識の共有と創出に取り組んでいる理美容室は売上高も多く、個々の能力も高いため、労働生産性も高い可能性がある。そして、Schlesinger and Heskett (1991) の成功のサイクルや Heskett et al. (1994) のサービス・プロフィット・チェーンのような循環がオーナーシップ顧客の獲得へとつながっているが、理美容室の多くは個人事業の小規模型であることから、組織的なマネジメントで従業員と顧客のオーナーシップを考える理美容室は限られており、個人事業の多い理美容業では個々の力でオーナーシップ顧客をつくり出す、黒岩他 (2012) の提示した効率性よりも高付加価値を重視したカスタマイズ型の個人理美容師となることが重要であり、リピーターの顧客価値を把握することが重要となる。個人であれ組織であれ、購入者が支払うコストに対して、技術や接客の品質が高いことが顧客価値の高さであり、サービス品質の向上のために Deming (1950) (1993) の提唱した PDCA サイクルを継続的に行い、高品質・高付加価値のサービスを提供することでリピーターとなり、その連続がオーナーシップにつながる。

- ③ 労働生産性を上げるための顧客にとってのサービス価値とは何なのか。また、顧客がサービス価値を知覚し再購入に至る要因は何なのか。

コストとサービス品質に満足すれば顧客価値が上がり、リピーターとなる。5章3節のアンケート調査結果からも、希望のヘアスタイルの結果や接客サービス、店の清潔さが許容範囲内であることは狩野モデルの当たり前品質のサービスであり、時間的なコストの削減となる予約制や身体的なコストの削減となる距離・場所などの利便性が顧客価値を引き上げるリピート要因となっている。価格が安ければ安いほど、距離が近ければ近いほど、施術が早ければ早いほど良しとする一元的品質のサービスと、差別化の要因でもある魅力的品質のサービスとのバランスが顧客価値となり、満足の連続によるリピーターとの長期的な良好関係の構築がオーナーシップへとつながる。また、6章で行った因果モデルや定量分析結果から、特定の理美容師を指名している顧客の方が、年間利用額が多いことから、外因性の手掛かりであり内因性の手掛かりともなるビジュアル力と、ヒーリングやコミュニケーションとの関係の強い近藤 (1995) のコンティンジェント・サービス力を含めた理美容師個人の競争優位の獲得が労働生産性向上へとつながる。

- ④ 新規客と常連客には、サービス購入の手掛かりに違いがあるのか。また、再購入する常連客の属性によって違いはあるのか。

3章で取り上げた図3-6のように顧客の購入プロセスは、新規客は初めてその店のサービスを利用する場合、理美容サービスの中心であるヘアスタイルや身だしなみに対して興味が低ければ外因性手掛かりを優先し、興味が高くても内因性手掛かりの取得が難しいため、外因性手掛かりを頼りに購入するが、そのサービスが顧客にとって買回品であるならば、最寄品と考えている者よりも価格を重要な手掛かりとしており、再購入の場合は最寄品であっても買回品であっても、興味が高ければ内因性手掛かりも検討し、リピートするかしないかを決定しているが、長期的なリピーターは図4-4で取り上げた Zeithaml et al. (1993)の許容範囲の結果の連続により、内・外因性の手掛かりを十分熟知したうえで再購入を連続しており、新規客や数回程度のリピーターのように内・外因性の手掛かりを比較・検討していないことが窺える。したがって、新規客と常連客とでは、サービス購入の手掛かりに違いが見受けられる。

顧客の属性による違いでは、7章で行った表7-10の定量分析の結果から、男女間では女性の方が高価格店に通っており、年間利用額が多く、特定の担当者を指名している傾向にあり、年代間では、若者の方が高価格に通っており、特定の担当者を指名し、周囲へのクチコミを積極的に行う傾向にあり、担当の有無間では、特定の担当者のいる方が、高価格店に通っており、年間利用額が多く、周囲へのクチコミを積極的に行う傾向にあり、顧客の属性による違いが見受けられた。しかし、女性、若者、特定の担当がいる者はこだわりが強い傾向にあるため、技術でもサービスでもカスタマイズする必要があり、高い品質が求められる可能性がある。

また、オーナーシップ因果モデルによる多母集団同時分析の結果から、長期的なリピーターであっても、顧客にとって興味・関心の低いサービスである場合は、ロイヤルティは低く、低価格帯に通っている顧客にその可能性が高い。さらに、高価格群の継続への意思が中価格群より低いのは、高価格や低利便性によるものであり、低価格群の継続の意思が中価格群より低いのは、信用の低さと新たな低価格・高利便性店舗出現による、現在の顧客価値の低下の可能性であり、常連客の属性に違いが見受けられた。

本研究では、上記①～④がサービス業の労働生産性の向上への「問い」に対する回答であり、社会的意義でもある。

学術的意義は、SERVQUALやACSIによって、サービス業の品質と顧客満足の定量分析が行われてきたが、サービス業の種類は多く個々のサービスに合った尺度やモデルの必要性から、本研究では理美容サービスを取り上げたことである。また、顧客満足がロイヤルティにつながり、リピートにつながることで企業の利益は増大するが、リピートしつづけている顧客の違いやオーナーシップの違いについては明かになっていなかったが、オーナーシ

ップ因果モデルを用いた多母集団同時分析で、顧客属性によるオーナーシップの違いを明らかにした。

図8-1は図7-4を体系化したものであり、理論的背景とその目的で示した本研究のサービス体系である。消費者がサービスを購入する場合、最寄品・買回品といった購入動機や購入頻度によって手掛かりが異なり、比較・検討のうえで再購入に至るが、ロイヤルティの高い長期的なリピーターと興味や関心、サービス価格との関係は明らかになっていなかったが、リスクや継続性などを加えた新たなサービス業の分類（図8-1のa）と、ロイヤルティにつながるサービス提供者側の質向上を繰り返し行う質創造サイクル（図8-1のb）、そしてリピーターの購入サービスに対する興味や関心度の高低がロイヤルティへ影響し、そのロイヤルティの連続がオーナーシップへとつながる顧客の購入サイクル（図8-1のc）の提示によって、その関係性が明らかとなり、自社のサービスと顧客の傾向を把握するツールとして活用することができ、サービス・マーケティング、品質マネジメント、消費者行動論の理論的貢献の一助となるだろう。

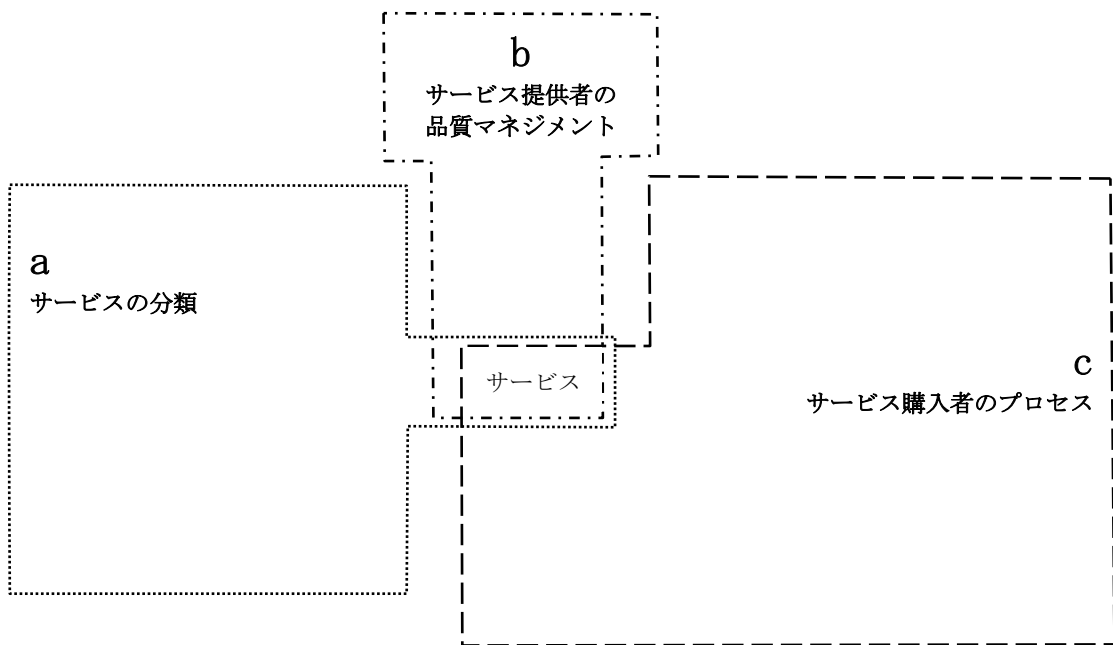


図8-1：本研究のサービス体系

(出所：筆者作成)

## 8-2. 本研究の限界と今後の課題

本論文では、サービス業のなかでも先行研究の少ない理美容サービスに焦点をあてたが、課題点も浮き彫りになった。

行きつけの理美容室に対する顧客調査を行ったが、ヘアカットやヘアカラーなどのメニュー別によって理美容室を使い分けしている可能性がある。表6-10の調査でも行きつけが2つ以上ある者も少なからずおり、例え行きつけが1つであってもたまたま違う理美容室に行く者は多く、Dowling and Uncles(1997)も指摘しているが、ロイヤルティの高いブランドがあったとしても1つとは限らない。

7章では、インターネットによるアンケート調査を行った。インターネット調査でなくても言えることではあるが、謝礼目的のモニターは質問をよく読まずに回答している可能性がある。また、理容室に通う女性は少ない傾向にあったが、そもそも理容室と美容室の区別ができていない可能性がある。赤・白・青が回転する「サインポール」と呼ばれている看板を掲げている店は理容室の目印となっているが、必ずサインポールを設置しなければならないというわけではない。したがって、美容室でもサインポールを設置している可能性もあり、その店が理容室登録なのか美容室登録なのか、その理美容師が理容師なのか美容師なのかは、実際に開設届出書や免許証を確認したり、直接本人から聞いたりしなければ詳細を把握することは難しい。また、現在では株式会社アイ・ビー・アイが運営するレディースシェービング専門の検索・予約サイトもあり、理容室に行く女性はヘアカット目的ではなく、顔そり目的で通っている可能性もあり、メニュー別での調査も必要であろう。

外見に関する質問をしているが、評価の基準が単純に顔の良さなのか、ファッションセンスや清潔感などの全体的な雰囲気なのか、回答者によって異なる可能性がある。

顧客価値のひとつに場所・利便性を取り入れたが、回答者の住む地域が理美容室の多く選択肢がたくさんあるうえでその理美容室をリピートしつづけているのか、理美容室が周辺になく、他に選択肢がないためにその理美容室をリピートしつづけているのか分からず、競争優位の獲得していることが重要である点からも他店と比較・検討した結果、長期的リピーターとなっている顧客の分析が求められるだろう。黒岩他(2012)の指摘しているとおり、立地特性によって顧客特性が変わるため、顧客の求める価値も変わるからである。

また、価格や利用額の基準を全国の平均にしたが、地域や競合店の有無による違い、所得や家族構成による違いの分析も必要であろう。そして、価格群と年間利用額群での比較であったが、価格×年間利用額や価格×理美容室別×指名有無など、さらなる細分化での分析を行うことで、顧客のオーナーシップや満足要因の違いを明らかにできるだろう。

さらに、上記に加え、購入サービスに対する興味・関心が価格やロイヤルティに影響している蓋然性が顕在化した。理美容サービスに興味のある者とならない者との分析をするこ



とで、ロイヤルティへの購入プロセスの詳細を明らかにすることができるが、何をもって興味・関心があるとするかを把握する必要があり、尺度の作成が求められる。

ロイヤルティの高い顧客は他者への推奨を積極的に行うと考えられているが、周知性と継続性には弱い相関しかなく、誤差変数間には負の相関があったことから、顧客価値が高くリピートし続けているが、他者に教えたくない、お勧めしようとは思わないといったオーナーシップがあれば本来、思うことではない顧客の存在が浮き彫りになり、Dick and Basu(1994)の分類した偽ロイヤルティのような場所による制限や、本論文で示した価格の高低、興味・関心の高低による顧客の購入プロセスがロイヤルティにどのように影響するか分析が必要であろう。

図7-4で、新たにサービスを細分類し、そのサービスの種類によってサービス提供側が品質を高めるためのマネジメントを行っており、その顧客価値の高いサービスを消費者が購入し、再購入に至るプロセスモデルを提示したが、実際に細分化されたサービスに対して、どういった質創造サイクルを実行しているのかの詳細を追究する必要があるだろう。本研究では、ヘアカットというリスクが高く均質化の難しい完全無形サービスを提供し、企業的・個人的差別化の競争優位を獲得している理美容師・理美容室を取り上げたが、例えば、企业的低コスト化の競争優位を獲得している白髪染めヘアカラー専門店の場合、効率性を重視した均質的な質創造サイクルで顧客価値を上げており、高品質・高付加価値のヘアカットサービスを提供している理美容師・理美容室とでは、リスク高低の違いやサービス品質（技術+接客）のマネジメントも異なるだろう。

本研究は日本経済成長の観点から、サービス産業の労働生産性に着目したが、労働者側がその仕事に対して満足していれば良く、労働生産性が低かったり、給料の低さが幸福度に直結するものではない。昔からの憧れや夢であった理美容師という職業に、やりがいや喜び、楽しさを感じながら仕事をしている理美容師は多いだろう。したがって、業種別や理美容師のライフステージ別による幸福度の調査・分析も必要であろう。

## 参考文献

### <外国語文献>

- Anderson, E. W., Fornell, Claes and Lehmann, D. R. (1994) "Customer satisfaction, market share, and profitability: Findings from Sweden," *Journal of marketing* 58(3), pp. 53-66
- Anderson, E. W. and Fornell, Claes (2000) "Foundations of the American Customer Satisfaction Index," *Total Quality Management*, 11(7), pp. 869-882
- Anderson, E. W., Fornell, Claes and Rust, R. T. (1997) "Customer Satisfaction, Productivity, and Profitability: Differences between Goods and Services," *Marketing Science*, Vol.16 No.2 pp.129-145
- Anderson, E. W. and Sullivan, M. W. (1993) "The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms," *Marketing Science*, Vol.12 (2), pp.125-143
- Babakus, Emin and Boller, Gregory W. (1992) "An Empirical Assessment of the SERVQUAL Scale," *Journal of Business Research*, vol.24, pp.253-268
- Baron, Steve and Harris, Kim(1995) *Services Marketing: Text and Cases*, Palgrave Macmillan
- Bender, Paul S. (1976) *Design and Operation of Customer Service*, Systems American Management Association
- Berry, L. L. and Yadav, M. S. (1996) "Capture and Communicate Value in the Pricing of Services," *MIT Sloan Management Review* 37 (4), pp.41-51
- Bitner, M. J. (1990) "Evaluating service encounters: The effects of physical surroundings and employee responses" *Journal of Marketing*, 54(2), 69-82
- Bitner, M. J. (1992) "Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees," *Journal of Marketing*, vol.56, no.2, pp.57-71
- Booms, B. H. and Bitner, M. J. (1981) "Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms," in Donnelly, J.H. and George, W.R. (Eds), *Marketing of Services*, American Marketing Association, Chicago, pp.47-51
- Borden, N. H. (1964) "The concept of the Marketing Mix," *Journal of Advertising Research*, June, pp.2-7
- Bowen, D. E. and Lawler III, E. E. (1992) "The empowerment of service workers: what, why, how, and when," *Sloan Management Review* 33(3) pp.31-39
- Bowen, J. (1990) "Development of a taxonomy of services to gain strategic marketing insights," *Journal of the Academy of marketing science*, 18(1), pp.43-49

- Brunswick, Gary J. (2014) "A Chronology of the Definition of Marketing," *Journal of Business & Economics Research*, 12(2), pp.105-114
- Carlzon, Jan and Lagerström, Tomas (1985) *Riv pyramiderna! : en bok om den nya människan, chefen och ledaren*, Stockholm: Bonnier
- Carlzon, Jan (1987) *Moments of Truth*, Ballinger Publishing Co.
- Carman, James M. (1990) "Consumer Perceptions of Service Quality: an Assessment of the SERVQUAL Dimension," *Journal of Retailing*, 66 (1), pp.33-55
- Chen, I. J., Gupta, A. and Rom, W. (1994) "A Study of Price and Quality in Service Operations," *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 5 No. 2, pp. 23-33
- Cherlow, J. R. (1981) "Measuring Values of Travel Time Savings" *Journal of Consumer Research*, Vol.7 (4), pp. 360-371
- Christensen, Clayton (1997) *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Harvard Business School Press
- Christensen, Clayton and Raynor, Michael (2003) *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*, Harvard Business School Press
- Christopher, Martin (1992) *The Customer Service Planner*, Butterworth-Heinemann
- Clark, Colin Grant (1940) *The Conditions of Economic Progress*, Macmillan and Co. Limited London
- Collins, Jim(2001) *Good To Great*, HarperCollins
- Converse, Paul D. (1930) *The Elements of Marketing*, New York: Prentice-Hall, Inc
- Copeland, M. T. (1923) "Relation of Consumers' Buying Habits of Marketing Methods," *Harvard Business Review*, Vol.1 pp.282-289
- Cox, D. F. (1962) "The measurement of information value: A study in consumer decision making," In W. S. Decker (ed.), *Emerging concepts in marketing*, American Marketing Association, pp.413-421
- Cronin, J. J. and Taylor, S. A. (1992) "Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension," *Journal of Marketing* Vol. 56(3), pp.55-68
- Culliton, James W. (1948) *The management of marketing costs*, Boston, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University
- Darby, Michael R. and Karni, E. (1973) "Free Competition and the Optimal Amount of Fraud," *Journal of Law and Economics*, vol.16 (1), pp.67-88
- Davis, M. M. and Heineke, J. (1994) "Understanding the Roles of the Customer and the Operation for Better Queue Management," *International Journal of Operations & Production Management*, Vol.14 (5), pp.21-34

- Deming, W. E. (1950) *Elementary principles of the statistical control of quality*, Nippon Kagaku Gijutsu Remmei
- Deming, W. E. (1993) *The new economics for industry, government, education*, MIT press
- Dick, A. S. and Basu, K. (1994) "Customer loyalty: Toward an integrated conceptual framework," *Journal of the Academy of Marketing Science* 22, pp.99-113
- Dowling, G. and Uncles, M. (1997) "Do Customer Loyalty Programs Really Work?," *Sloan Management Review*, 38 (4), pp.71-82
- Eiglier, P. and Langeard, E. (1977) "Services as systems: marketing implications," in: Eiglier, P., Eric Langeard, Christopher H. Lovelock, John E. G. Bateson, and Robert F. Young (Eds.): *Marketing Consumer Services: New Insights*, Cambridge, MA: Marketing Science Institute, pp.83-103
- Fisher, Allan G. B. (1939) "Production, primary, secondary and tertiary," *Economic Record*, 15 (1), pp.24-38
- Fornell, Claes (1992) "A National Customer Satisfaction Barometer : The Swedish experience," *Journal of Marketing*, 56 (1), pp.6-21
- Fornell, Claes, Johnson, M. D., Anderson, E. W., Cha, Jaesung and Bryant, Barbara Everitt (1996) "The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose, and Findings," *Journal of Marketing*, 60 (4), pp.7-18
- Foxall, Gordon (1984) "Marketing is Service Marketing," *The Service Industries Journal*, 4(3), pp.1-6
- Fromm, B. and Schlesinger, L. (1994) *The Real Heroes of Business*, Currency Doubleday
- Gelman, A., Carlin, J. B., Stern, H. S., and Rubin, D. B. (2004) *Bayesian Data Analysis Second Edition*, Chapman and Hall/CRC
- Gelman, A., Carlin, J. B., Stern, H. S., Dunson, D. B., Vehtari, A., and Rubin, D. B. (2014) *Bayesian Data Analysis Third Edition*, Chapman and Hall/CRC
- Gremler, D. D. and Brown, S. W. (1996) "Service loyalty: Its Nature, Importance, and Implications," in Edvardsson, B., Brown, S. W., Johnston, R. and Scheuing, E. E. (Eds), *Advancing service quality: A global perspective*, International Service Quality Association, pp.171-180
- Grönroos, C. (1993) "Toward a Third Phase in Service Quality Research: Challenges and Future Directions," *Advances in Services Marketing and Management*, Vol.2, pp.49-64
- Grove, Stephen J. and Fisk, Raymond P. (1983) "The Dramaturgy of Service Exchange: An Analytical Framework for Services Marketing," in *Emerging Perspectives on Services Marketing*, Leonard L. Berry, Lynn G. Shostack, and Gregory D. Upah (Eds.), pp.45-49

- Headley, Dean E. and Miller, Stephen J. (1993) "Measuring Service Quality and its Relationship to Future Consumer Behavior," *Journal of Health Care Marketing*, Vol.13(4), pp.32-41
- Heskett, J. L., Sasser, Jr., W. E. and Hart, Christopher W. L. (1990) *Service Breakthroughs: Changing the Rules of the Game*, New York: Free Press
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, J., and Schlesinger, L. A. (1994) "Putting the Service-Profit Chain to Work," *Harvard Business Review*, 72(2), pp.164-174
- Heskett, J. L., Sasser, Jr., W. E. and Schlesinger, L. A. (1997) *The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value*, Free Press
- Heskett, J. L., Sasser, Jr., W. E. and Schlesinger, L. A. (2003) *The Value Profit Chain: Treat Employees Like Customers and Customers Like Employees*, Free Press
- Heskett, J. L., Sasser, Jr., W. E. and Wheeler, Joe(2008) *The Ownership Quotient: Putting the Service Profit Chain to Work for Unbeatable Competitive Advantage*, Harvard Business Press
- Hochschild, A. R. (1983) *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*, University of California Press
- Iacobucci, D., Grayson, Kent A. and Ostrom, Amy L. (1994) "The Calculus of Service Quality and Customer Satisfaction: Theoretical and Empirical Differentiation and Integration," *Advances in Services Marketing and Management*, Vol.3, pp.1-67
- Jacoby, J., Olson, Jerry C. and Haddock, Rafael A. (1971) "Price, brand name, and product composition characteristics as determinants of perceived quality," *Journal of Applied Psychology*, 55(6) pp.570-579
- Jenkinson, Angus (1995) *Valuing your customers: from quality information to quality relationships through database marketing*, McGraw-Hill Book Co.
- Jones, G. (2010) *Beauty Imagined: A history of the global beauty industry*, Oxford University Press
- Jones, P. and Peppiatt, E. (1996) "Managing Perceptions of Waiting Times in Service Queues," *International Journal of Service Industry Management*, Vol.7(5), pp.47-61
- Jones, T. O. and Sasser, Jr., W. E. (1995) "Why Satisfied Customers Defect," *Harvard Business Review*, vol.73, pp.88-99
- Judd, Robert C. (1964) "The Case for Redefining Services," *Journal of Marketing*, 28(January), pp.58-59
- Keaveney, S. M. (1995) "Customer switching behavior in service industries: An exploratory study," *Journal of marketing*, 59(2), pp.71-82

- Kingman-Brundage, J. (1989) "The ABCs of service system Blueprinting," in Bitner, M. J. and Cosby, L. A. (Eds.), *Designing a winning service strategy*, American Marketing Association, pp.30-43
- Levitt, T. (1960) "Marketing myopia," *Harvard business review*, 38(4), pp.24-47
- Levitt, T. (1969) *The marketing mode: Pathways to corporate growth*, McGraw-Hill
- Lovelock, Christopher and Young, Robert F. (1979) "Look to Consumers to Increase Productivity," *Harvard Business Review*, 57(3), pp.168-178
- Lovelock, Christopher (1983) "Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights," *Journal of Marketing*, Vol.47, No.3, pp.9-20
- Lovelock, Christopher (1992) "Cultivating the flower of service: new ways of looking at core and supplementary services," in Eiglier, P. and Langeard, E. (eds.) *Marketing, Operations and Human Resources Insights into Services*, pp.296-316
- Lovelock, Christopher (1994) *Product Plus: How Product + Service = Competitive Advantage*, McGraw-Hill
- Lovelock, Christopher (1995a) "Competing on Service: Technology and teamwork in supplementary services," *Planning Review*, Vol.23 No.4, pp.32-47
- Lovelock, Christopher (1995b) "Managing services: the human factor," Glynn, W. J. and Barnes, J. G. (Eds.) *Understanding Services Management*, John Wiley & Sons
- Lovelock, Christopher and Wright, Lauren (1999) *Principles of Service Marketing and Management*, Prentice Hall
- Maister, D. (1985) "The Psychology of Waiting Lines," In J. A. Czepiel, M. R. Solomon & C. F. Surprenant (Eds.), *The Service encounter: managing employee/customer interaction in service businesses*, Lexington, MA: D. C. Heath and Company, Lexington Books
- McCarthy, E. J. (1960) *Basic Marketing: A Managerial Approach*, Richard D. Irwin
- McConnell, J. D. (1968) "Effect of pricing on perception of product quality," *Journal of Applied Psychology*, 52(4), pp.331-334
- Nelson, P. (1970) "Information and Consumer Behavior," *Journal of Political Economy*, vol.78 (2), pp.311-329
- Nonaka, Ikujiro and Takeuchi, Hirotaka(1995) *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press
- Normann, Richard (1984) *Service Management: Strategy and Leadership in the Service Business*, John Wiley & Sons
- Oliver, R. L. (1977) "Effect of expectation and disconfirmation on postexposure product evaluations: An alternative interpretation," *Journal of Applied Psychology*, 62(4), pp.480-486

- Oliver, R. L. (1980) "A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions," *Journal of Marketing Research*, Vol.17(4), pp.460-469
- Oliver, R. L. (1981) "Measurement and evaluation of satisfaction processes in retail settings," *Journal of Retailing*, 57(3), pp.25-48
- Olson, Jerry C. (1972) "Cue Utilization in the Quality Perception Process: A Cognitive Model and an Empirical Test," Doctoral dissertation, Purdue University
- Olson, Jerry C. and Jacoby, J. (1972) "Cue Utilization in the Quality Perception Process," ACR Special Volumes
- Olson, Jerry C. (1976) *Price as an Informational Cue: Effects on Product Evaluation*, College of Business Administration, Pennsylvania State University
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., and Berry, L. L. (1985) "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research," *Journal of Marketing*, 49(4), pp.41-50
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., and Berry, L. L. (1988) "SERVQUAL: A Multi Item Scale for Measuring Consumer Perception of Service Quality," *Journal of Retailing*, 64 (1), pp.12-40
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., and Berry, L. L. (1991) "Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale," *Journal of Retailing*, 67 (4), pp.420-450
- Parlin, Charles C. (1914) *The Merchandising of Textiles*, National Wholesale Dry Goods Association
- Payne, Adrian (1993) *The Essence of Service Marketing*, Prentice Hall
- Peppers, Don and Rogers, Martha (1993) *The One to One Future*, Currency Doubleday
- Polanyi, Michael (1966) *The Tacit Dimension*, Routledge & Kegan Paul
- Porter, Michael E. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press
- Porter, Michael E. (1985) *COMPETITIVE ADVANTAGE: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press
- Reichheld, F., and W. E. Sasser Jr. (1990) "Zero Defections: Quality Comes to Services," *Harvard Business Review*, 68(5), pp.105-111
- Reichheld, F. (1993) "Loyalty-Based Management," *Harvard Business Review*, Vol.71(2), pp.64-73
- Reidenbach, E., Goeke, Reginald W. and McClung, Gordon W. (2002) *Dominating Markets with Value: Advances in Customer Value Management*, Rhumb Line
- Reidenbach, Eric and Sandifer-Smallwood, Beverly (1990) "Exploring Perceptions of Hospital Operations by a Modified SERVQUAL Approach," *Journal of Health Care Marketing*, Vol.10(4), pp.47-55

- Rust, R. T. and Oliver, R. L. (1994) "Service Quality: Insights and Managerial Implications from the Frontier," In: Rust, R.T. and Oliver, R.L. (Eds.), *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*, pp.1-19
- Rust, R. T., Zahorik, Anthony J., and Keiningham, Timothy L. (1996) *Service Marketing*, HarperCollins
- Sasser, Jr., W. E., Olsen, R. P. and Wyckoff, D. D. (1978) *Management of service operations : text, cases, and readings*, Boston : Allyn and Bacon
- Sassoon, Vidal (2010) *Vidal: The Autobiography*, Macmillan
- Schlesinger, L. A. and Heskett, J. L. (1991) "Breaking the Cycle of Failure in Services," *Sloan Management Review*, 32(3), pp.17-28
- Schneider, B. and Bowen, David E. (1995) *Winning the Service Game*, Harvard Business School Press
- Shostack, G. L. (1977) "Breaking Free from Product Marketing," *Journal of Marketing*, 41(2), pp.73-80
- Shostack, G. L. (1984) "Designing services that deliver," *Harvard business review*, 62(1), pp.133-139
- Shostack, G. L. (1985), "Planning the Service Encounter," In J. Czepiel, M. Solomon, and C. Surprenant (Eds.), *The Service Encounter: Managing Employee/Customer Interaction in Service Business*, Lexington, MA: Lexington Books, pp.243-254
- Silvestro, R., Fitzgerald, L., Johnston, R., and Voss, C. (1992) "Towards a classification of service processes," *International Journal of Service Industry Management*, 3(3), pp.62-75
- Solomon, M., Surprenant, C., Czepiel, J. A. and Gutman, E. G. (1985) "A Role Theory Perspective on Dyadic Interactions: The Service Encounter," *Journal of Marketing*, 49(1), pp.99-111
- Szybillo, George J. and Jacoby, J. (1974) "Intrinsic versus extrinsic cues as determinants of perceived product quality," *Journal of Applied Psychology*, 59 (1), pp. 74-78
- Taylor, S.A. and Baker, T.L. (1994) "An Assessment of the Relationship between Service Quality and Customer Satisfaction in Formation of Consumers' Purchase Intentions," *Journal of Retailing*, 70(2), pp.163-178
- Zeithaml, V.A. (1981) "How Consumer Evaluation Processes Differ between Goods and Services," J. H. Donnelly & W. R. George (Eds.), *Marketing of Services*, American Marketing Association, pp.186-190
- Zeithaml, V. A. and Bitner, M. J. (1996) *Services Marketing*, Mcgraw-Hill College



- Zeithaml, V. A., Berry, L. L., and Parasuraman, A. (1993) “The nature and determinants of customer expectations of service,” *Journal of the academy of Marketing Science*, 21(1), pp.1-12
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L., and Parasuraman, A. (1996) “The behavioral consequences of service quality,” *Journal of marketing*, 60(2), pp.31-46
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A. and Berry, L. L. (1985) “Problems and Strategies in Services Marketing,” *Journal of Marketing*, 49 (2), pp.33-46
- Zeleny, M (1978) *Towards Self-service Society*, New York: Columbia University Press

### <日本語文献>

- 新井幸江(2011)『化粧品ビジネスで成功する10の法則』同文館出版
- 石原武政(2003)「商品分類再訪—専門品とブランド品の区別を中心として—」『経営研究』第53巻(4) pp.35-60
- 上原聡(2009)「顧客満足に対するサービス品質の影響に関する考察」『嘉悦大学研究論集』第52巻第1号 pp.1-15
- 上原裕紀子(2009)「サービスの品質を決定する要因とその影響力について—美容室・理容室が提供するサービスを例として—」『経営戦略研究』第3号 pp.113-129
- 梅本博史(2016)『化粧品業界の動向とカラクリがよ〜くわかる本』秀和システム
- 遠藤功(2004)『現場力を鍛える—「強い現場」をつくる7つの条件』東洋経済新報社
- 王地裕介(2023)博士論文『地域中小企業の現場力向上に関する探索的研究』
- 大島慎子(2012)「ホスピタリティ研究の課題」『筑波学院大学紀要』第7集 pp.31-39
- 小塩真司(2014)『はじめての共分散構造分析 [第2版] —Amosによるパス解析』東京図書
- 小塩真司(2018)『SPSSとAmosによる心理・調査データ解析 [第3版] —因子分析・共分散構造解析まで』東京図書
- 狩野紀昭・瀬楽信彦・高橋文夫・辻新一(1984)「魅力的品質と当たり前品質」『品質』Vol.14 (2) pp.39-48
- KAMI CHARISMA 実行委員会編(2023)『KAMI CHARISMA 2023 Hair Salon Guide』主婦の友社
- 木村博次(2016)『THE CARVED CUT—お客さまとの絆をつくる、新発想のカット技法—』女性モード社
- 黒岩健一郎・牧口松二・福富言・川又啓子・西村啓太(2012)『なぜ、あの会社は顧客満足が高いのか—オーナーシップによる顧客価値の創造—』同友館
- 小宮路雅博(2010)「サービスの諸特性とサービス取引の諸課題」『成城大学経済研究』第187号 pp.149-178
- 近藤隆雄(1995)『サービスマネジメント入門—物づくりから価値づくりへの移行—』生産性出版

- 近藤隆雄(1999)『サービス・マーケティング—サービス商品の開発と顧客価値の創造—』生産性出版
- 近藤隆雄(2000)「サービス品質の評価について」『経営・情報研究』No. 4 pp. 1-16
- 近藤隆雄(2012)『サービス・イノベーションの理論と方法』生産性出版
- 坂井杉三郎(1968)『理容業界の動向』全国地方銀行協会
- 佐藤由将・西條直哉・宇佐美俊・橋本鴻・大竹恒平・生田目崇(2019)「顧客の利便性とニーズを考慮したヘアサロンスタイリストの店舗再配置」『オペレーションズ・リサーチ』64巻2号 pp. 79-86
- 重枝武夫・石川徳治編(1956)『理容美容風俗史(日本篇)』東京公衆衛生技術学校
- 篠原一壽(2014)「マーケティング概念についての一考察—特に AMA による定義の変遷を中心として—」『作大論集』(4) pp. 127-139
- 清水滋(1968)『サービスの話』日本経済新聞出版
- 清水滋(1990)『現代サービス産業の知識』有斐閣
- 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
- 千田啓互(2013)「理美容業界の質的価値と資格価値向上へのビジネスモデル革新—就業率から見る問題点—」『商大ビジネスレビュー』第3巻第1号 pp. 53-75
- 千田啓互(2014a)「美容業界のイノベーションに求められる視点—「スカルプD」と「QBハウス」の成功例からの一考察—」『ビューティビジネスレビュー』Vol. 3 No. 1 pp. 37-46
- 千田啓互(2014b)「理美容業界の規制緩和の必要性について—理容師法・美容師法の法的解釈の問題点—」『商大ビジネスレビュー』第4巻第1号 pp. 273-294
- 千田啓互(2015a)「出張理美容サービスの現状と課題」『商大ビジネスレビュー』第5巻第1号 pp. 207-225
- 千田啓互(2015b)『理容師と美容師の争いは、男と女の戦いだった!—歴史と統計から学ぶ業界の歩み』風詠社
- 千田啓互(2016)「理美容師の競争優位性に関する一考察」『商大ビジネスレビュー』第6巻第1号 pp. 243-257
- 千田啓互(2017)「理美容室専門メーカーのスキンケア・メイクアップ化粧品市場参入への一考察」『商大ビジネスレビュー』第7巻第1号 pp. 251-266
- 千田啓互(2018)「理美容室のリピート要因に関する一考察」『商大ビジネスレビュー』第8巻第1号 pp. 247-266
- 千田啓互(2019a)「理美容室の現場力と組織的知識創造に関する一考察」『商大ビジネスレビュー』第9巻第1号 pp. 247-257
- 千田啓互(2019b)「理美容サービス・マーケティングに関する一考察」『星陵台論集』第52巻第2号 pp. 23-38

- 千田啓互(2021)「シャンプーの評価要因に関する重回帰分析」『大阪夕陽学園短期大学紀要』第63号 pp. 49-55
- 千田啓互(2022)「理美容室のヘアスタイル満足度とリピート要因の因果モデル」『星陵台論集』第54巻第3号 pp. 45-55
- 千田啓互(2023)「理美容サービスの分類と理美容室の形態に関する一考察」『星陵台論集』第55巻第3号 pp. 1-24
- 田中トシオ(1994)『サインポールのこちら側—缺を友に夢を追いかけて』東京綜合理容美容専門学校
- 長徳之助編(1998)『理容師法施行 50 年史』全国理容環境衛生同業組合連合会
- 豊田秀樹(1998)『共分散構造分析 [入門編] —構造方程式モデリング—』朝倉書店
- 豊田秀樹編(2007)『共分散構造分析 [Amos 編] —構造方程式モデリング—』東京図書
- 豊田秀樹・前田忠彦・柳井晴夫(1992)『原因をさぐる統計学 共分散構造分析入門』講談社
- 永井猛・永井竜之介(2016)「日本の美容サロン業界におけるスタイリストに対する顧客満足度と店舗売上の関係」『ビューティビジネスレビュー』Vol.4 No.1 pp. 4-15
- 中谷秀雄編(2008)『理容師法制定 60 年 連合会創立 50 周年記念誌』全国理容生活衛生同業組合連合会
- 中村陽人(2007)「サービス品質の測定尺度に関する実証研究—SERVQUAL の再検討—」『横浜国際社会科学研究所』第11巻第6号 pp. 39-54
- 中村陽人(2008)「サービス品質の次元—テキストマイニングによる自由記述アンケートの定性分析—」『横浜国際社会科学研究所』第13巻第1・2号 pp. 43-57
- 日本理容美容教育センター編(1970)『美容現代史』日本理容美容教育センター
- 日本理容美容教育センター編(1970)『理容現代史』日本理容美容教育センター
- 萩生田伸子・繁榊算男(1996)「順序付きカテゴリカルデータへの因子分析の適用に関するいくつかの注意点」『心理学研究』第67巻第1号 pp. 1-8
- 春山行夫(1977)『おしゃれの文化史 PART II』平凡社
- 正岡幹之・二宮正司(2015)「美容室のマーケティング戦略に関する一考察」『大阪経大論集』第66巻4号 pp. 185-212
- 松本啓子・村井佳比子・眞邊一近(2014)「美容師の指名客数増加のための社会的スキルトレーニングの効果」『行動分析学研究』29巻1号 pp. 2-18
- 真鍋一史・前田忠彦・清水香基(2021)「国際比較／文化比較調査における測定の等価性／不変性の研究：多集団確証的因子分析(MGCF)を中心として」『関西学院大学社会学部紀要』137号 pp. 1-28
- 南知恵子・小川孔輔(2010)「日本版顧客満足度指数(JCSI)のモデル開発とその理論的な基礎」『マーケティングジャーナル』30巻1号 pp. 4-19

- 南知恵子・西岡健一(2014)『サービス・イノベーション—価値共創と新技術導入—』有斐閣
- 山本昭二(1991)「品質評価における外在的手がかりの役割(1)」『商学論究』39 巻 2 号 pp. 61-71
- 山本昭二(1992)「品質評価における外在的手がかりの役割(2)」『商学論究』39 巻 3 号 pp. 61-73
- 山本昭二(1993)「選択的情報取得行動への影響要因—Information Display Board 法の適用—」『消費者行動研究』第1巻第1号 pp. 65-75
- 山本昭二(1998)博士論文『サービス品質と評価過程』
- 山本昭二(1999)『サービス・クォリティーサービス品質の評価過程—』千倉書房
- 尹五仙(2011a)「美容サービス業の事業所におけるマネジメント・システム導入に向けた検討—サービス・マネジメント論の視点から—」『立命館ビジネスジャーナル』Vol.5 pp. 51-74
- 尹五仙(2011b)「美容サービス業におけるサービス品質向上の課題—サービス・プロフィット・チェーンの視点から—」『社会システム研究』第23号 pp. 95-117
- 劉兵・神山進(2013)「テーマパークにおける顧客満足の構造分析—中日のデータより—」『彦根論叢』第397号 pp. 38-53
- 労働省職業安定局編(1948)『職務解説 理髪理容業』労働省職業安定局
- 和田充夫・恩蔵直人・三浦俊彦(2006)『マーケティング戦略 [第3版]』有斐閣