

# 顧客志向のサービスレベルの検討

——「狩野モデル」を用いた分析を通じて——

高 橋 広 行

- I 問題意識
- II 顧客志向と従業員のサービス
  - 2-1. 顧客志向と顧客価値
  - 2-2. 顧客志向と市場志向、販売志向について
  - 2-3. 従業員のサービスを通じた顧客志向
  - 2-4. 顧客志向と「感動や歓喜」(delight)について
- III 狩野モデル (Kano-model) の概要と分析方法
  - 3-1. 狩野モデルの概要
  - 3-2. 狩野モデル (Kano-model) の調査と分析方法
- IV 調査設計とデータ分析
  - 4-1. 調査概要
  - 4-2. データ分析：クロス集計の結果
  - 4-3. コレスポネンス分析
- V まとめと今後の課題

## I 問題意識

我が国では、従来から「おもてなし」をはじめとして、顧客に対する丁寧なサービス対応や接客は顧客の満足度とロイヤルティを高め、それが次の購買につながると考えられてきてきた。マーケティングの基本的な概念（コンセプト）においても、顧客のニーズに耳を傾け、そのニーズに沿った価値のある商品やサービスを提供し続ける「顧客志向」が重要であると考えられてきた（cf. 栗木 2007）。

しかし、近年の店舗運営における課題は、様々なキャンペーンの実施やそれに伴うクーポンや割引への対応、決済方法の多様化など、販促や売上処理などの煩雑さや複雑さの増加に伴う、マンパワーの不足である。この状況において、顧客に対する接客サービスのレベルや丁寧さがどの程度、求められているのかを理解することは、店舗運営におけるマンパワーの確保とともに、サービス品質の維持の側面においても重要になってきている。

特に、サービスとは目に見えないものであり、顧客との双方向（インタラクティブ）なやりとりが求められる。そのため、顧客はサービスの品質を判断する際にサービスを提供する「従業員の行動」に依存することがよくある。従業員の顧客志向のレベルは、

サービスを提供する企業の利益的な側面においても重要な要素であると言われてきた (Bove and Johnson 2000; Macintosh 2007; Sergeant and Frenkel 2000<sup>1</sup>)。それにもかかわらず、サービスレベルの水準をどの程度に設定するのか、といった点を明らかにする研究はあまり多くない (cf. Hennig-Thurau 2004)。そこで本研究の目的は、顧客志向の (具体的な) サービスレベルについて検討することである。

サービスレベルを検討するにあたり、まずは、顧客志向と価値の関係、市場志向や販売志向といった類似する概念との違い、実際に店舗などでサービス対応を行う従業員の顧客志向についての研究や、近年重視されつつある顧客の「感動や歓喜」(delight) について整理していく。

その後、具体的なサービスレベルについて明らかにしていくために、狩野モデルの枠組みを用いて、調査、分析を実施するものである。

## II 顧客志向と従業員のサービス

### 2-1. 顧客志向と顧客価値

なぜ顧客志向が重要なのか。それは顧客志向を追求することが、顧客価値を高める活動につながるためである。顧客価値には大きく2つのタイプがあり、ひとつは、(消費財か生産材かに関わらず) 商品の技術的なスペック (機能) や仕様などの客観的に判断できる「機能的価値」である。もうひとつは、顧客が商品を所有したり、使用したりする中で楽しい、ワクワクするといった主観的な「意味的価値」である。特に近年は、特定顧客の問題解決を助ける (ソリューション) といった意味的価値がより重要になってきている (延岡・高杉 2014)。店舗における従業員サービスは、顧客の購買プロセスにおける課題を解決する (手助けする) ことで、購買のクロージング (完結) に必要な活動である。商品のスペック (機能) や性能といった客観的な要素だけでなく、商品の使い方や使用シーンなどの使用価値を伝えることで、商品を通じた意味的価値を高める活動である。意味的価値は主観的な価値観と関連するため、価値の感じ方は顧客によって異なる (cf. 加護野 2014, 延岡・高杉 2014)。

そのため、顧客志向のサービスレベルを検討していく場合、「誰を顧客とすべきか」「誰の価値を満たすのか」という点が重要になってくる。顧客とは、例えばその性別を

---

1 Bove and Johnson (2000) の研究では、サービススタッフの前向きな姿勢が直接会社に伝わるため、(顧客志向を備えた) サービススタッフと顧客との強力な関係は、サービス会社に対する真の顧客ロイヤリティにつながるものが概念モデルとして示されている。Sergeant and Frenkel (2000) では、従業員の満足度に、サポートするスーパーバイザーやチーム、他の部門、およびテクノロジーが影響しており、従業員の満足度が組織に対するコミットメントを高め、その結果、顧客への満足度に影響を与えることが示されている。

とつても、年齢をとつても、ライフステージをとつても、専門性をとつても、あるいは解決しようとしている問題をとつても、実に多様な存在である（栗木 2014）。それによって目先の需要か、将来的に拡大するかもしれない長期の需要を求めるのか、既存顧客への徹底した対応を重視するのか、潜在顧客の発掘を重視するのかによつても、将来的な企業収益に大きく影響する（cf. 栗木 2014）。このように、どの顧客に適応（対応）すべきなのか、またその対応を通じて顧客の課題をどのように解決するのかを検討しつづけることが、顧客志向のマーケティングのあるべき姿だと言える。

本研究の対象顧客は、小売サービスの店舗でのサービス対応レベルを検討することにあるため、既存顧客を対象にして議論を進める。

次の節で、この顧客志向と類似する概念と対比することで、顧客志向についての理解をもう少し深めておく。

## 2-2. 顧客志向と市場志向、販売志向について

顧客志向と類似した概念に、市場志向、販売志向がある。

まず、市場志向について検討する。顧客志向と市場志向はその焦点の当て方が異なる。市場志向の場合、「顧客だけでなく競争相手の行動に対する情報の獲得や競争相手に対する反応の速さなども含めている」という点である（伊藤 2009）。つまり、市場志向の「市場」には、顧客の獲得を巡って競争しあっている競争相手の存在も含んでいる（伊藤 2009）。別の言い方をすれば、市場志向は、戦略的なフレームでよく使われる「3C」（Customer, Competitor, Company の3つの頭文字をとって3Cという）で表現されるフレームワークの視点である。市場志向は、製品開発やイノベーションの文脈における議論が多い。一方の顧客志向は、自社（あるいは自社ブランド）と顧客との関係性についてウェイトを置いたものと理解されている（伊藤 2009）。顧客志向と企業価値は（他の変数を経由して）正の関係にある（石田 2013）という結果や、顧客志向と専門知識を持った顧客への対応が<sup>2</sup>、企業満足度や企業に対するロイヤルティ、推奨度にもプラスに影響する実証研究もある（Macintosh 2007）。

次に、販売志向と対比する。

顧客志向と販売志向の違いは、顧客志向が、顧客のニーズに沿った提案や解決を中心に考えた行動であるのに対し、販売志向は小売業などの販売員が個人の業績を高めるような視点で捉えられる（犬塚 2020）。この場合の顧客志向は、個人の販売行動に視点を当てたものとして議論され（Saxe and Weitz 1982, 小菅 2007）、特に接客を伴う小売業での議論の中で販売志向と比較されることが多い。犬塚（2020）の研究では、顧客志向

2 旅行代理店を対象にした研究である。ビジネス旅行者 220 人の調査データを構造方程式モデルによる分析を通じて、上記の結果を明らかにしている。

と販売志向の違いを日本のアパレル企業を対象に分析した研究で、「顧客志向は客単価に正の影響を与える」傾向にあり、「販売志向は販売客数に正の影響を与える」傾向にある<sup>3</sup>。それぞれ効果は異なるようである。

ここまでの内容を整理すると、顧客志向はマーケティングにおける重要な概念のひとつである。顧客志向を議論する場合、接客を伴う小売業などのサービス産業との関連性が深く、顧客ニーズに沿った課題解決が、顧客の満足度やロイヤルティを高め、結果的に企業やブランドの業績にプラスに影響するため、重要な指標である。特に、顧客との接点となる従業員のサービスレベルが重要になってくる。そこで次に、接客を伴う小売業におけるサービス品質についての研究を少し確認していく。

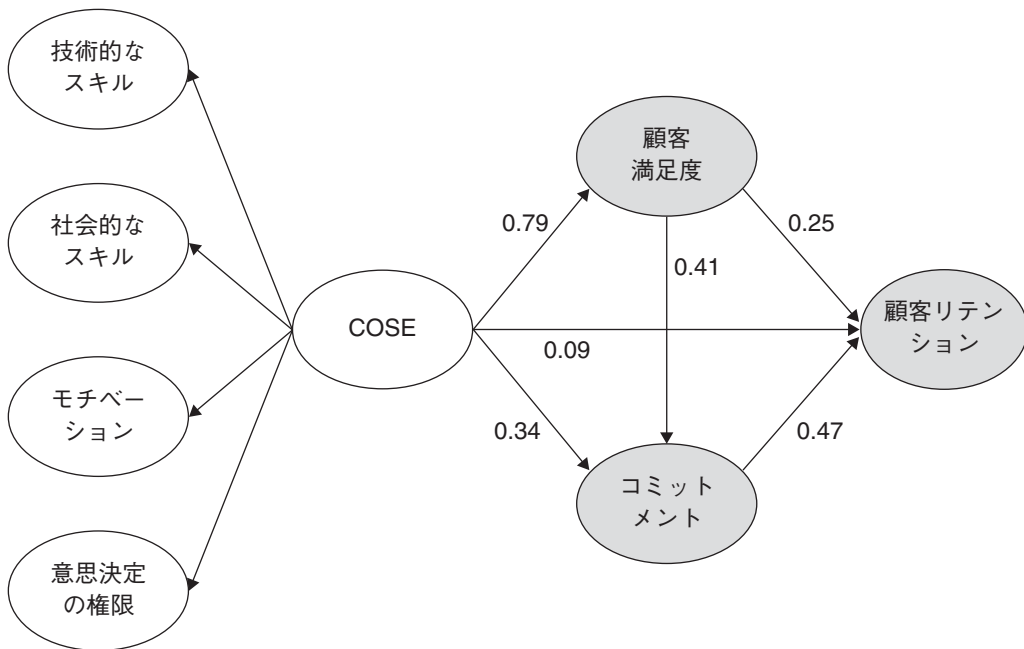
### 2-3. 従業員のサービスを通じた顧客志向

サービス品質の研究の多くは、Parasuraman *et al.* (1988) によって開発された「SERVQUAL」の測定方法が主流である。しかし、これはサービスを受ける「顧客側の視点」であり、今回は、企業側が提供するサービスレベルを検討することが目的にあるため、従業員のサービスを通じた顧客志向の研究「COSE」(customer orientation of service employees) を俯瞰しながら、求められる要素について検討した上で調査を進める。Hennig-Thurau (2004) の研究は、これまでの COSE に関する研究をふまえ、「顧客との個人的なやりとりを通じた従業員の行動が、顧客のニーズを満たす程度」として定義さ

3 大塚 (2020) では、Saxe and Weitz (1982) が開発した「SOCO」(Sales Orientation Customer Orientation) 尺度を、10 項目に縮約した S.O.C.O. スケール短縮版尺度 (Thomas, Soutar, & Ryan, 2001) を用いて検証している。なお、この短縮版の尺度は、「顧客のニーズを把握しようとする」(Tries to figure out a customer's needs), 「顧客が最も興味を示しそうなものがわかる」(Has the customer's best interests in mind), 「製品やサービスを販売する際に、顧客の問題を解決しようとする」(Takes a problem solving approach in selling products or services to customers), 「問題解決に最適な製品やサービスを推奨 (オススメ) する」(Recommends products or services that are best suited to solving problems), 「どの種類の製品 (またはサービス) が顧客に最も役立つかを見つけようとする」(Tries to find out which kinds of products or services would be most helpful to customers) であり、販売志向の尺度は、「顧客を満足させるよりも、むしろ、できるだけ多く売ろうとする」(Tries to sell as much as he/she can, rather than satisfying customers), 「彼/彼女の接客での表現は、真実を誇張する必要があることを知っている」(Finds it necessary to stretch the truth in his/her sales representations), 「顧客に買うように説得することで、できる限り、売ろうとする (たとえそれが賢明な顧客が買うより多くても)」(Tries to sell as much as he/she can to convince the customer to buy, even if it is more than wise customers would buy), 「製品やサービスの理想 (バラ色の絵) を描くことで、できるだけ良い印象をもたせようとする」(Paints too rosy a picture of the products or services to make them sound as good as possible), 「顧客の長期的な満足度ではなく、販売できそうなものは推奨 (オススメ) する」(Makes recommendations based on what he/she thinks he/she can sell and not on the basis of customers' long-term satisfaction) である。

4 SERVQUAL は、サービス品質を「Tangibles」(有形性), 「Reliability」(信頼性), 「Responsiveness」(反応性), 「Assurance」(確実性), 「Empathy」(共感性) の5次元で評価する尺度である。有形物とは、物理的な設備や人員の外観について測定したものであり、信頼性は、約束されたサービスを確実にかつ正確に実行する能力を、反応性とは、顧客を支援し、迅速なサービスを提供する意欲を、確実性とは、知識と従業員の礼儀、信頼と自信を刺激するような従業員の能力、共感とは、思いやりがあり、個々の顧客に企業が注意を向けてくれることである (Parasuraman *et al.* 1988)。

図表1 COSE の次元と包括モデル



ここで示す係数は標準化係数（すべて5%リスクで有意）であり、調査対象者全員の分析結果である。  
 （出典）Hennig-Thurau（2004）に検証結果を加筆して引用。

れている。この研究では COSE を「技術的なスキル」(technical skills)、「社会的なスキル」(social skills)、「モチベーション」(motivation)、「意思決定の権限」(decision-making authority) の4つの次元で構成している。本／CD／DVDの小売業者と旅行代理店を対象に調査した結果、COSEは、図表1で示す包括モデルのパス（COSEから顧客満足度、COSEからコミットメント、COSEから顧客リテンション、顧客満足度からコミットメント、顧客満足度から顧客リテンション、コミットメントから顧客リテンション）をほぼ全て支持していた<sup>5</sup>。この結果から、COSEを強化することは、顧客の満足度やコミットメント、顧客リテンション（維持）を高める要素になるといえる。

#### 2-4. 顧客志向と「感動や歓喜」(delight)について

顧客志向を追求するマーケティング活動を行う小売企業にとって、顧客満足度の向上が最も重要な指標として長く用いられてきた。満足度はブランドの推奨や、継続利用につながるブランド・ロイヤルティの一要因となりうることから（Oliver 1999；青木他2012，小野2016），マーケティングの現場において重視されてきた指標である。とはいえ、全てのニーズに応えていくことは収益的に難しいため、サービス内容の絞り込みが

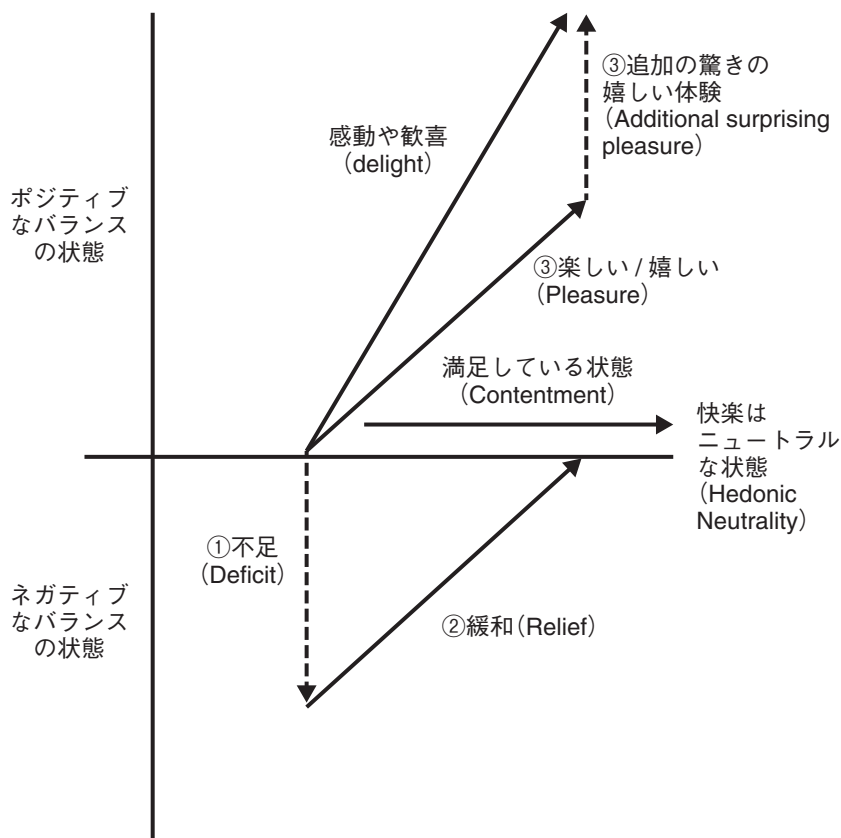
5 COSEから顧客リテンションに関する仮説（パス）は、旅行代理店を対象に分析した結果において有意にならなかったため、ほぼ支持という表現を使っている。

必要になる。

先ほどの Hennig-Thurau (2004) の研究において、COSE を構成する要素の平均値は、技術的なスキル (7 点尺度で、平均値 5.03)、社会的なスキル (同 4.99)、モチベーション (同 5.08)、意思決定の権限 (同 4.56) となっていた。費用支出を伴う意思決定の権限は割引交渉などを前提としない一般的な店舗での対応は実現が難しいこと、今回はサービスレベルを検討することから、モチベーション的な要素 (仕事に対するやる気やコミットメント、顧客のニーズを満たすために最善を尽くす、など) は、従業員にすでに備わっている要素であるという前提とし、今回は対象としない。むしろ、技術的なスキルに含まれている知識や専門性、社会的なスキルに含まれている顧客の扱い方や課題解決の視点などの「実際のサービス対応として行動できる」サービスレベルの品質について検討を深めていくことにする。

その際、単に接客やサービス対応で留まるのではなく、近年のサービス提供企業のスローガンになりつつあるように、顧客の「感動や歓喜」(delight) を追求することが求められる (Oliver 2014; 小野 2014)。図表 2 は、Oliver (2014) の消費プロセスの強化

図表 2 Oliver (2014) の消費プロセスの強化モデル



(出典) Oliver (2014) より引用。

モデルである。満足していれば快樂はニュートラルな状態にあり、消費のプロセスの中で「あって当然」のものが不足していると、ネガティブな（バランスの）状態になる（①）。この状態を緩和するための行動を取ったとしても（②）、満足を感じるわけではなく、単にネガティブでもポジティブでもないニュートラルな状態（±0）に戻るだけである。逆に、ポジティブな（バランスの）状態になるのは、楽しいことや嬉しい経験があった時で（③）、さらにそれが、消費者がそもそも想像もしていなかったような何か素晴らしい「驚きの嬉しい体験」（surprising pleasure）であれば、「感動や歓喜」（delight）となり、満足度が大きく高まる（④）。このモデルからわかる点は、満足度とは不満と満足が一直線（リニア）な関係だけではなく、「多元的」に捉えられることを示すものである。

後ほど紹介する「狩野モデル」もこの「感動や歓喜」（delight）につながる魅力品質（徹底的に投資することで満足度を飛躍的に高める品質次元）の重要性を強調するものである（小野 他 2021）。この魅力品質による感動には、2つの意味があり、ひとつは、「顧客の期待を超えるサービス水準をもたらすこと」であり、もうひとつは、「顧客の想定外のサービスを提供すること」（筆者注：いわゆるサプライズ）である（小野 2014）。

ここまでの議論を整理する。顧客志向とは顧客のニーズに対応しながら、顧客が求める価値を提供することであり、それを提供することがマーケティングの基本的な概念のひとつとして重要であると言われてきた。この顧客志向は市場志向や販売志向とは異なり、顧客の課題を解決していくことを重視する対応である。これは特に接客を伴う小売業などのサービス企業において重要な視点であり、この取り組みは、顧客の満足度やコミットメント、顧客リテンションにもつながる重要な取り組みでもある。そこでこのサービス対応を（具体的に）どのようなレベルで行っていくのか、という点が実務における課題である。特に「感動や歓喜」（delight）につながる従業員のサービスレベルを明らかにしていくことが、店舗における顧客体験の最大化や顧客維持につながる。一方で不要なサービスをそぎ落とすことも店舗オペレーションにおいて重要である。これらの課題を明らかにするために、本研究では、満足度を多元的にとらえる狩野モデルを用いて明らかにしていくことにする。

### Ⅲ 狩野モデル（Kano-model）の概要と分析方法

#### 3-1. 狩野モデルの概要

これまでの品質に関わる研究の中で、この品質を製品特性としての「客観的な視点」

で捉えるべきか、あるいは、消費者の感じる「主観的な視点」で捉えるべきか、という議論がなされてきた(狩野 他 1984)。「狩野モデル」は、品質についての評価を、上記の主観的な消費者の視点を主にしながら、客観的な視点で捉えようとするものであり、品質に対する評価の捉え方は一次的ではなく、複数の次元があることを提唱しようとしたモデルである。以下の内容は、狩野 他(1984)の研究を元に説明する。例えば、ボールペンの場合、インクの出が悪ければ「不充足」なため「不満」を感じるが、ボールペンという製品の機能としてインクが出るのはむしろ「当たり前」であり、それが充足されても十分に、満足するわけではない。つまり、品質に対する満足度は、充足されていくほど満足度も高まり続けるわけではないことがわかる。そのため、品質の種類やタイプによって、満足度の程度が異なるという可能性を示したモデルである。実際に検証がなされており、そのモデルのフレームについて図表3 (b) で示す。縦軸に使用者の満足感を置き、横軸に物理的充足状況を置いた場合、この物理的充足状況が不充足の場合と充足の場合のそれぞれの満足度の現れ方の組み合わせによる両者の対応関係から、品質要素を次のように区分することを提案している。

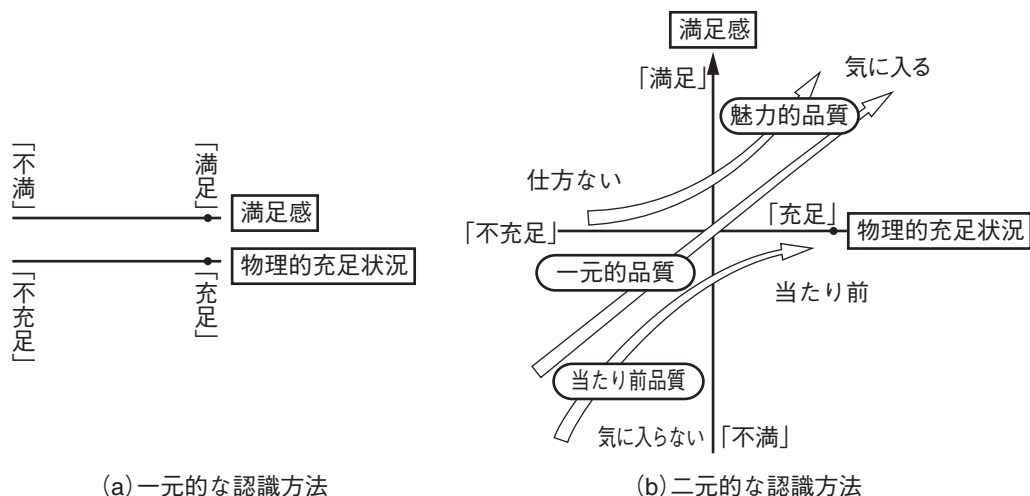
①魅力的品質要素 (Attractive Quality Element) : 「それが充足されれば満足を与えるが、不充足であってもしかたがないと受け取られる品質要素、魅力的品質とも呼ぶ」

②一元的品質要素 (One-Dimensional Quality Element) : 「それが充足されれば満足、不充足であれば不満を引き起こす品質要素、一元的品質とも呼ぶ」

この区分は図表3 (a) に示す従来の認識方法である。

③当たり前品質要素 (Must-Be Quality Element) : 「それが充足されれば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、当たり前品質とも呼ぶ」

図表3 狩野モデルの概要



(出典) 狩野 他 (1984) より引用。



上記の3つが主要な品質要素であるが、次の2つも生じる可能性があるため、以下に定義を示している。

④無関心品質要素（Indifferent Quality Element）：「充足でも不充足でも、満足も与えず不満も引き起こさない品質要素、無関心品質とも呼ぶ」

⑤逆品質要素（Reverse Quality Element）：「充足されているのに不満を引き起こしたり、不充足であるのに満足を与えたりする品質要素、逆品質ともいう」

この区分は、生産者側は品質要素について充足する努力をしているつもりであるが、結果的には、使用者から「不満である」と評価される品質要素もあり得るという理由から名付けられている。

測定方法については次の節で説明する。

### 3-2. 狩野モデル（Kano-model）の調査と分析方法

このモデルを測定する際は、一つの品質に対して「対」になる以下の質問を行う。狩野 他（1984）の調査を例にして示す。ひとつは、「もし、あなたのテレビの画像の状態が、悪かったならば（たとえば二重にうつるなど）、あなたはどのように感じますか」という質問に対して、「1. 気に入る」「2. 当然である」「3. 何とも感じない」「4. しかたない」「5. 気に入らない」「6. その他」の選択肢（単一回答）で測定する。もうひとつは、「もし、あなたのテレビの画像の状態が、良かったならば（たとえば二重にうつるなど）、あなたはどのように感じますか」という質問に対して、上記と同じ選択肢で測定する。

この両方の回答の集計値を用いて、前節の①魅力的品質要素から⑤逆品質要素までを

図表4 狩野モデルの集計方法

表・1 評価の二元表(映り具合の例)

不足(1) 充足	(2) 気に入る	(3) 当 然	(4) 何とも感じない	(5) しかたない	(6) 気に入らない	(7) その他
(1) 気に入る	S 3人	Ⓜ 0人	Ⓜ 1人	Ⓜ 11人	⊖ 277人	2人
(2) 当 然	R 2	I 4	I 3	I 12	Ⓜ 444	10
(3) 何とも感じない	R 3	I 0	I 0	I 3	Ⓜ 53	0
(4) しかたない	R 0	I 0	I 0	I 0	Ⓜ 2	0
(5) 気に入らない	R 3	R 0	R 0	R 2	S 41	0
(6) その他	0	0	0	0	0	0

注) 記号の説明

⊖ 一元的評価：充足で満足、不充足で不満と感ずる評価

Ⓜ 魅力的評価：充足で満足、不充足で  
     { しかたないと感じる  
     何とも感じない } 評価  
     当然と感ずる

Ⓜ 当たり前評価：充足で  
     { 当 然  
     何とも感じない }  
     不充足で不満と感ずる評価  
     しかたない

I 無関心評価：充足でも不充足でも満足も不満も感じない評価  
 (Indifferent)

R 逆 評 価：充足されているのに不満を感じたり、不充足なのに満足を感じたりする評価  
 (Reverse)

S 懐疑的回答：一般的な評価としては考えにくい回答、設問を理解してもらえたかどうか疑問のある回答で、設問のわかりにくさ、表現のまずさあるいは、回答者の品質要素に対する理解の低さなどが原因として考えられる。  
 (Sceptical)

(出典) 狩野 他（1984）より引用。

分析するものである。具体的には、図表4で示すように、魅力的要素は、充足の質問で「気に入る」かつ、不充足で「2. 当然である」「3. 何とも感じない」「4. しかたない」に回答した割合である。一元的評価は、充足の質問で「気に入る」かつ、不充足で「5. 気に入らない」に回答した割合である。当たり前評価は、充足で「2. 当然である」「3. 何とも感じない」「4. しかたない」と回答し、不充足で「5. 気に入らない」に回答した割合である。無関心評価は、充足も不充足も、「2. 当然である」「3. 何とも感じない」「4. しかたない」に回答した割合である。懐疑的回答は、充足も不充足も「1. 気に入る」「5. 気に入らない」に回答した割合で、それ以外の回答は、逆評価に該当する。

本研究では、このモデルをサービス品質に置き換え、①魅力的品質要素を抽出するための調査を実施していく。

## IV 調査設計とデータ分析

### 4-1. 調査概要

今回の調査は、服飾雑貨 SPA ブランドを利用する顧客を対象に実施した。調査時期は、2021年6月にモバイル・アプリ会員に向けて配信し、124件のデータを回収した。コロナ禍における調査データである。主な回答者属性は、全員女性であり、平均年齢は39歳（標準偏差12.3）、このブランドの利用歴は、1年未満は5.6%、1年から3年未満は17.7%、3年から5年未満は20.2%、5年から10年未満は31.5%、10年以上は25.0%であった。来店頻度は、月に1回以上は37.1%、2ヶ月から3ヶ月に1回は36.3%、3ヶ月から半年に1回は16.9%、半年から1年に1回は7.3%、1年に1回以下は2.4%である。購入しているカテゴリーは、靴下29.1%、下着21.7%、タイツ16.0%、パンティストッキング10.5%、肌着8.1%、パジャマ6.8%、ルームウェア6.8%、その他1.0%となっている。

具体的なサービスレベルの項目は、服飾雑貨 SPA の店舗接客関係の部署内で、議論してもらった内容を整理した。来店してから退店するまでのサービス対応とその対応の深さ、カテゴリーごとの対応も含めた35項目を測定に用いた。

### 4-2. データ分析：クロス集計の結果

今回の回収データをもとに、狩野モデルで集計した結果を図表5に示す。なお付表に詳細な数値を示す。図表5は魅力的評価が高い項目順で並び替えており、上位には、以下の項目が挙がっていた。

・「SA\_1. 聞きたいときにすぐ近くにいて、自分から声をかけたら買い物や疑問に答

えてくれたら」（70.2%）

- ・「SA\_2. 困っていたり探しているときにタイミングよく来て、質問に対してのみ解決してくれたら」（59.7%）
- ・「SA\_3. お買い物中、名前までは呼ばれないが『お久しぶりです』など、自分を覚えてくれていることがわかるような応対をしてくれたら」（58.1%）
- ・「SA\_4. 困っていたり探している時にタイミングよく来て、ニーズを聞きだし質問以外の悩みも解決してくれたら」（56.5%）
- ・「SA\_5. 自身が購入した商品に関して（お役立ち情報などの）アドバイスをくれたら」（55.6%）

これらの項目からわかるサービスレベルの魅力的評価とは、買い物をしている存在に気づいてくれつつも、困っていたり、聞きたいと思ったときに、タイミングよく気づいたり、反応してくれたりする（販売志向になりすぎない）程度の接客レベルを求めていることがわかった。

次に、一元的評価としてスコアが高い項目は、以下の通りである。

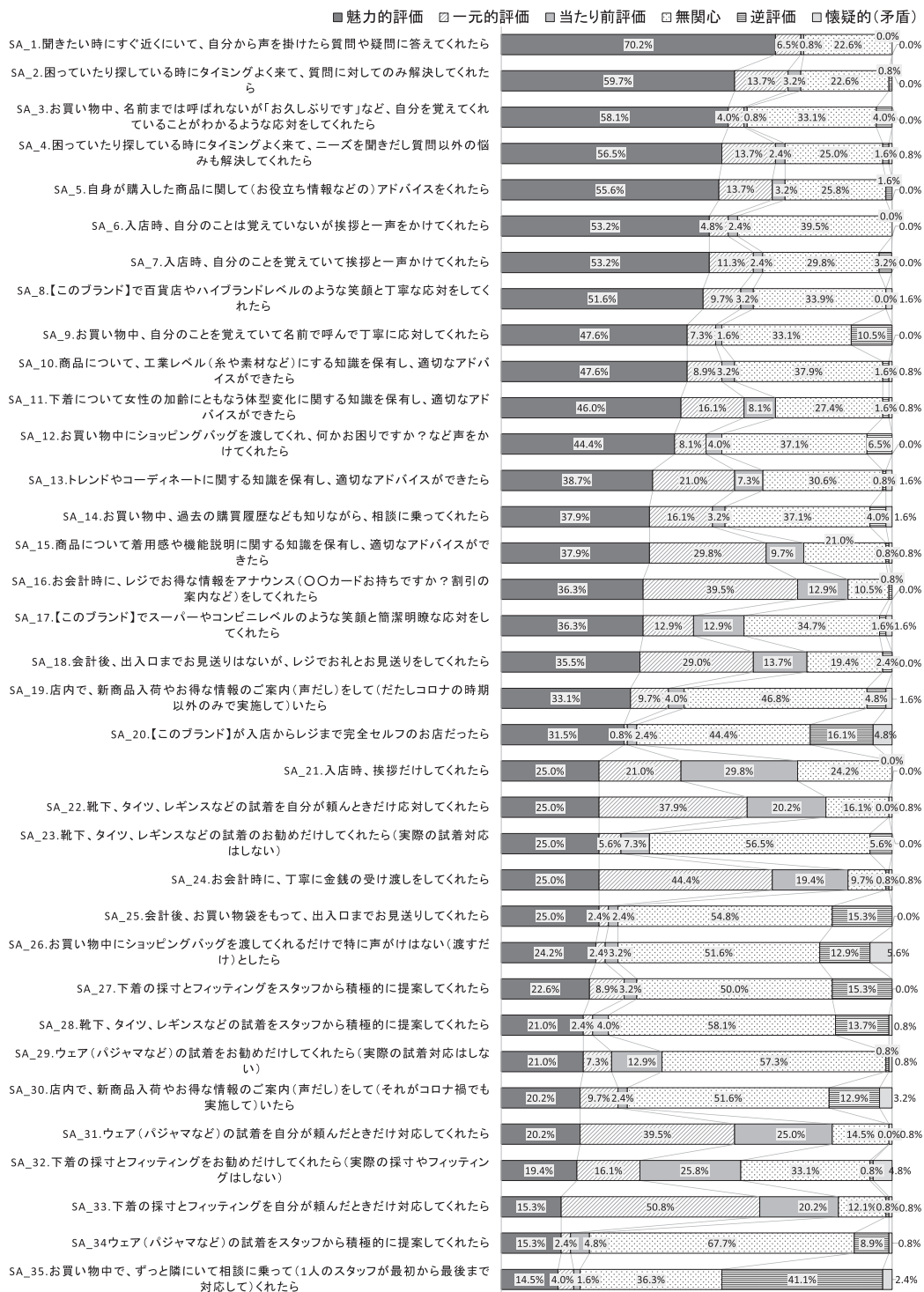
- ・「SA\_33. 下着の採寸とフィッティングを自分が頼んだときだけ対応してくれたら」（50.8%）
- ・「SA\_24. お会計時に、丁寧に金銭の受け渡しをしてくれたら」（44.4%）
- ・「SA\_31. ウェア（パジャマなど）の試着を自分が頼んだときだけ対応してくれたら」（39.5%）
- ・「SA\_16. お会計時に、レジでお得な情報をアナウンス（〇〇カードお持ちですか？割引の案内など）をしてくれたら」（39.5%）

これらの項目からわかる一元的評価には、試着や採寸などの対応や、会計時の金銭の受け渡しや顧客のメリットにつながる情報や案内などが大きく影響する。つまり、購買に直結する接客やサービスの品質を高めるほど満足度が高まり、逆に、もしこれらのサービス品質が低いと不満につながる要素であることがわかった。

当たり前評価としてスコアが高い項目は、以下の通りである。

- ・「SA\_21. 入店時、挨拶だけしてくれたら」（29.8%）
- ・「SA\_32. 下着の採寸とフィッティングをお勧めだけしてくれたら（実際の採寸やフィッティングはしない）」（25.8%）

図表5 狩野モデルを用いたサービスレベルの集計結果



(出典) 筆者作成。

これらの項目から、来店時の挨拶や、（声かけとしての）下着の採寸やフィッティングのすすめなどをしてくれることが当たり前であるという要素であった。

最後に、無関心の項目について示す。

- ・「SA\_34. ウェア（パジャマなど）の試着をスタッフから積極的に提案してくれたら」（67.7%）
- ・「SA\_28. 靴下、タイツ、レギンスなどの試着をスタッフから積極的に提案してくれたら」（58.1%）
- ・「SA\_29. ウェア（パジャマなど）の試着をお勧めだけしてくれたら」（実際の試着対応はしない）（57.3%）
- ・「SA\_23. 靴下、タイツ、レギンスなどの試着のお勧めだけしてくれたら」（実際の試着対応はしない）」（56.5%）
- ・「SA\_25. 会計後、お買い物袋をもって、出入口までお見送りしてくれたら」（54.8%）

これらの項目から、ウェアや靴下などの試着の推奨や提案に関わる対応、会計後のお見送りなどは、あってもなくてもあまり関係がない要素であった。

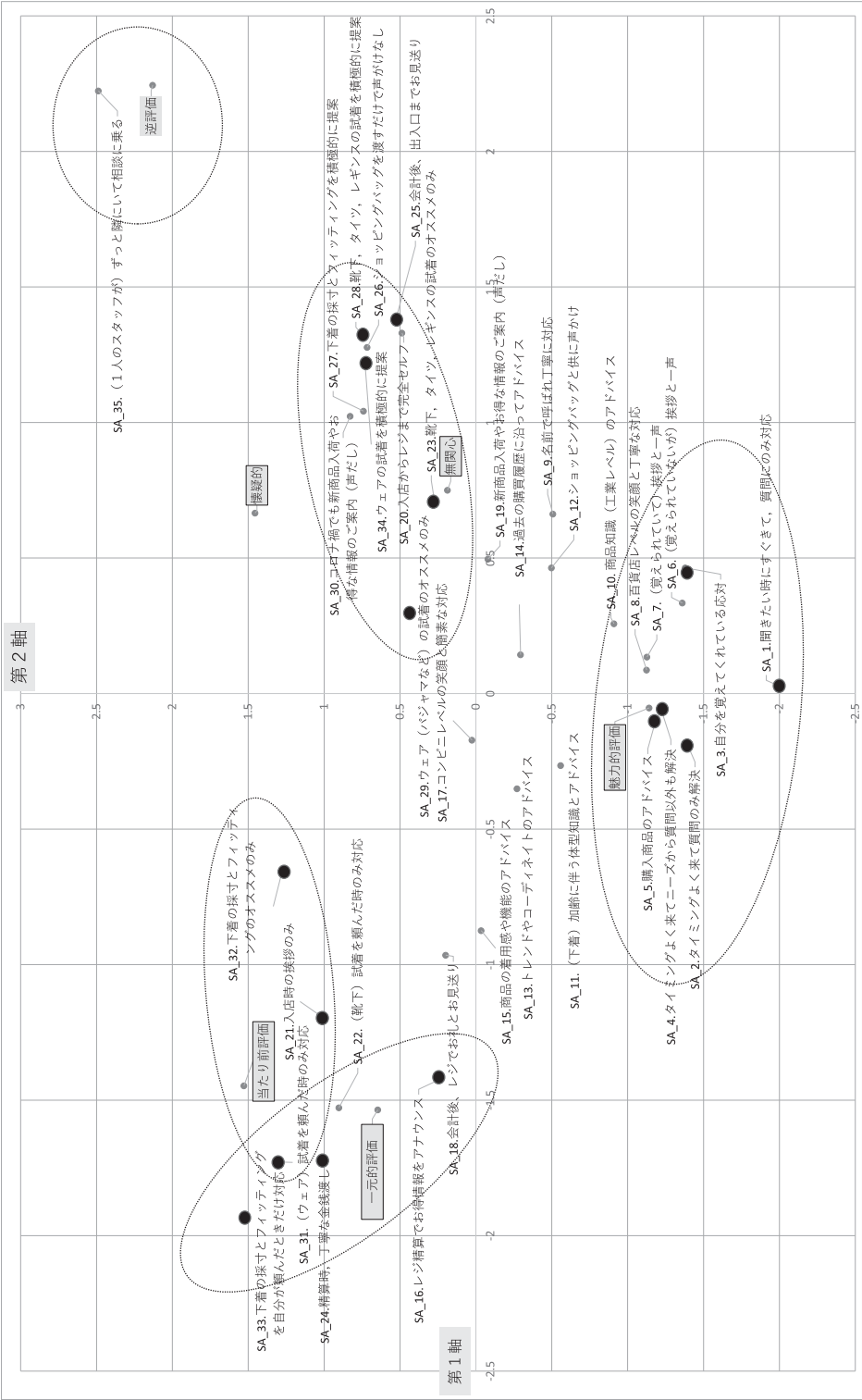
#### 4-3. コレスポネンシ分析

次に、上記の集計結果をもとに、コレスポネンシ分析を実施した。Windows 上の R 言語 ver.4.0.2 の `corresp` コマンドを用いて分析を行い、その結果を用いた知覚マップを作成した（図表 6）。分析の結果、各軸の固有値は第 1 軸が 54.78%，第 2 軸が 26.18%，第 3 軸が 11.91%，第 4 軸が 3.86%，第 5 軸が 3.26% となった。第 1 軸と第 2 軸の固有値の合計が 80% を超えており、この 2 軸で関係性がうまく表現できているため、この分析結果で傾向を確認する。軸の解釈としては、第 1 軸の左（負値）の側ほど次元・当たり前評価で、右（正値）の側ほど無関心や逆評価が高まる。第 2 軸の下（負値）の側ほど魅力的の評価が高く、上（正値）の側ほど魅力を感じない傾向にあると判断できる。

図表 5 のグラフから読み取った傾向（上記で記述した質問項目）を大きめの「●」で示し、さらに、点線の楕円で囲った。プロットされた項目の傾向は上記と類似した結果となった。

この布置から読み取れる点は、一元的評価と当たり前評価が近くにあり、それぞれの評価の上位にあった項目も近くに布置されていることから、この 2 つの評価に関連するサービス対応は類似した傾向にあるといえる。次に、魅力的評価は他の評価とは異な

図表6 コレスポンデンス分析の結果



固有値：第1軸 54.78%，第2軸 26.18% 合計 80.96%  
(出典) 筆者作成。

り、独立した布置にあることから、「感動や歓喜」（delight）につながる魅力的評価は一元的評価や当たり前評価とは異なる次元にあることもわかった。さらに、懐疑的な評価に近い項目はなかったことから、今回提示したサービス対応案はいずれも現実性の高い項目だったといえる。なお、無関心に近い距離で布置されている項目もいくつかあることから、満足度にあまり影響しないサービス対応も一定数、存在することがわかった。なお、逆評価のサービス対応は、「SA\_35.（一人のスタッフが）ずっと隣にいて相談に乗る」であり、服飾雑貨 SPA ブランドのようなアパレル関係の店では、コンシェルジュのような手厚い接客サービスは、マイナス（逆）評価になることも明らかになった。

## V まとめと今後の課題

本研究は、顧客志向のサービスレベルを検討することを目的に進めてきた。顧客志向とは、顧客のニーズに対応しながら、顧客の課題を解決するような提案やそれに伴う価値を提供することである。特に接客を伴う小売業などのサービス企業においては、従業員の対応が、顧客の満足度やコミットメント、顧客リテンション（維持）にもつながるため、重要な接点と考えられてきた。ただし、このサービス対応をどのようなレベルで行っていくのか、という具体的な施策につなげることが実務上の課題である。特に、「感動や歓喜」（delight）につながるサービスレベルを明らかにしていくことが店舗における顧客体験の価値を最大化することになり、顧客維持にもつながる。一方で、不要なサービスをそぎ落とすことも店舗オペレーションにおいて重要である。これらの課題を明らかにするために、本研究では、狩野モデルを用いて「感動や歓喜」（delight）につながる魅力的評価を中心に明らかにしてきた。

明らかになった点は、（コレスポンデンス分析から）魅力的評価は他の評価軸とは異なる布置であったことである。これは、明らかに魅力的評価が他の評価とは異なる次元にあるということである。さらに、魅力的評価が高まるサービスレベルとは、顧客が買い物をしていることに気づいてくれつつも、（すぐに寄ってくるのではなく）困っていたり、聞きたいと思ったときに、タイミングよく気づいたり、反応してくれたりするような接客レベルを求めていることであった。このサービスレベルに対応することが顧客にとっての魅力であり、結果的に満足度やその後の来店にもつながる要素になる。

一方で、試着や採寸などの対応や、会計時の金銭の受け渡し、顧客のメリットにつながる情報や案内などの対応が、きちんとできていれば満足度は高まるが、もしこれらの対応が出来ていないと不満につながる。顧客の「購買意欲が高まっている状況」における接客要素を怠ると不満につながりやすいため、きちんとサービス対応していく必要がある。

一方で、お見送りやフィッティングサービス（の声かけのみ）は、無関心評価であり、満足度にあまり影響しない要素であることもわかってきた。

上記のサービス対応に関する要素をきちんと把握し、不要なサービスをできるだけ排除することで、ストア・オペレーションを簡略にしつつ、魅力度を高めるような対応は積極的に展開すべきであることが明らかになった。

店舗は顧客体験を最大化する場所であり、今後も顧客との接点のあり方を検討する上で、今回の結果は役立つと考えられる。また、仮にオンラインでのサービス対応が今後、主流になったとしても、ここで明らかになった知見は活用できると考える。現に、コロナ禍で、来店が難しい状況において、SNSを活用し、顧客との関係を構築する事例もある。アパレルブランド「ユナイテッドアローズ・グリーンレーベル・リラクシング」は、LINEを通じた接客で、満足度を98%から99%を維持している。LINEのテキストメッセージのやり取りが中心であり、対面に対応できない状況にあっても、顧客のニーズをヒアリングし、プロポーザル（提案）を心がけた対応を行っているという。ヒアリングの際は、顧客に対する共感の姿勢を示しながら、相談に乗り、ニーズを引き出す。その上で、具体的なプロポーザル（提案）を行っている<sup>6</sup>。この事例のように、LINEなどの接客においても、顧客に向き合い、その課題を解決するような提案を心がけて対応することが顧客満足度につながり、次の来店にもつながる施策になることから、本研究で明らかになった点は、オンラインにおいても有効に活用できる知見である<sup>6</sup>と考える。

なお、最後に本研究の課題について触れておく。本研究の調査は、服飾雑貨SPAブランドのアプリ会員に対しておこなった調査であったことから、ブランドに対して関心の高い顧客の意見であった。しかし、実際の店舗には新規顧客も来店するため、ブランドに対してあまり関心のない顧客に対するサービス対応を明らかにできていない点が課題である。さらにアパレルに関する知見であり、他のサービス産業では異なる結果となる可能性もある。これらの点については、今後の調査で明らかにしていきたいと考える。

#### 謝辞

本研究は令和2年度 科学研究費 基盤(C) 課題番号[20K01977]「スマート・フォンのデザイン性と利用状況がブランド・ロイヤルティに与える影響」、令和3年度 科学研究費 基盤(C) 研究課題番号[21K01755]「ブランドの存在意義を基軸としたブランディング研究：DtoCブランドを対象に」の助成を受けて進めたものである。共同研究先の服飾雑貨SPAブランド企業では、代表や役員、CX（カス

6 「オンラインでも満足度99%：ユナイテッドアローズのLINE接客」日経クロストrend, 2021年9月1日記事, ([https://xtrend.nikkei.com/atcl/contents/18/00499/00008/?i\\_cid=nbpxr\\_parent](https://xtrend.nikkei.com/atcl/contents/18/00499/00008/?i_cid=nbpxr_parent): 2021年9月4日アクセス)



タマー・エクスペリエンス）メンバーをはじめ、多くの方に日々、協力して頂いている。なお、コレスポネデンス分析については、CCC マーケティング株式会社の大山翔平氏にもアドバイスをいただいた。ここに感謝の意を表する。

#### 参考文献

- Bove, L. L., & Johnson, L. W. (2000). A customer-service worker relationship model. *International Journal of Service Industry Management*, 11(5), 491-511. <https://doi.org/10.1108/09564230010360191>
- Hennig-Thurau, T. (2004). Customer orientation of service employees : Its impact on customer satisfaction, commitment, and retention. *International journal of service industry management*, 15(5), 460-478. <https://doi.org/10.1108/09564230410564939>
- Macintosh, G. (2007) Customer Orientation, Relationship Quality, and Relational Benefits to the Firm. *Journal of Services Marketing*, 21(3), 150-59. <https://doi.org/10.1108/08876040710746516>
- Oliver, R. L. (1999) Whence Consumer Loyalty?. *Journal of Marketing*, 63(4\_Special Issue), 33-44. <https://doi.org/10.1177/00222429990634s105>
- Oliver, R. L. (2014). *Satisfaction : A Behavioral Perspective on the Consumer*. Routledge.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL : A Multiple-item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality, *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Saxe, R., & Weitz, B. A. (1982). The SOCO Scale : A Measure of the Customer Orientation of Salespeople. *Journal of marketing research*, 19(3), 343-351. <https://doi.org/10.1177/002224378201900307>
- Sergeant, A. & Frenkel, S. (2000). When Do Customer Contact Employees Satisfy Customers?, *Journal of Service Research*, 3 (August), 18-34. <https://doi.org/10.1177/109467050031002>
- Thomas, R. W., Soutar, G. N., & Ryan, M. M. (2001). The selling orientation-customer orientation (SOCO) scale : A proposed short form. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 21(1), 63-69. <https://doi.org/10.1080/08853134.2001.10754257>
- 青木幸弘・新倉貴士・佐々木壮太郎・松下光司 (2012). 『消費者行動論：マーケティングとブランド構築への応用』有斐閣アルマ.
- 石田大典 (2013). 「顧客志向が新製品パフォーマンスと企業価値へ及ぼす影響」『マーケティングジャーナル』33(2), 49-64.
- 伊藤友章 (2009). 「顧客志向とは何だろうか」『北海学園大学経営論集』7(2), 135-154.
- 大塚篤 (2020). 「顧客志向と販売志向が販売員の客観的業績に与える効果：アパレル企業における実証調査」『マーケティングレビュー』1(1), 23-30.
- 小野譲司 (2014). 「スマート・エクセレンス：焦点化と共創を通じた顧客戦略」『一橋ビジネスレビュー』61(4), 56-75.
- 小野譲司 (2016). 「サービス・エクセレンスと顧客戦略 累積的顧客満足モデルによる分析」『流通研究』18(2), 3-31.
- 小野譲司・小川孔輔・森川秀樹 (2021). 『サービスエクセレンス：CSI 診断による顧客経験 [CX] の可視化』生産性出版.
- 加護野忠男 (2014). 「顧客価値を高める3つの戦略」『一橋ビジネスレビュー』61(4), 6-15.
- 狩野紀昭・瀬瀬信彦・高橋文夫・辻新一 (1984). 「魅力的品質と当り前品質」『品質』14(2), 147-156.
- 栗木契 (2007). 「顧客志向の標的」『マーケティングジャーナル』27(2), 29-40.
- 栗木契 (2014). 「実践としての顧客志向のジレンマ」『一橋ビジネスレビュー』61(4), 46-55.
- 小菅竜介 (2007). 「顧客志向から市場志向へ：理論と測定」『赤門マネジメント・レビュー』6(7), 243-266.
- 延岡健太郎・高杉康成 (2014). 「生産財における真の顧客志向：意味的価値創出のマネジメント」『一橋ビジネスレビュー』61(4), 16-29.

付表1 狩野モデルによるサービス対応項目のクロス集計

サービス対応の項目	魅力的 評価	一元的 評価	当たり 前評価	無関心	逆評価	懐疑的 (矛盾)
SA_1. 聞きたい時にすぐ近くにいる、自分から声を掛けたら質問や疑問に答えてくれたら	70.2%	6.5%	0.8%	22.6%	0.0%	0.0%
SA_2. 困っていたり探している時にタイミングよく来て、質問に対してのみ解決してくれたら	59.7%	13.7%	3.2%	22.6%	0.8%	0.0%
SA_3. お買い物中、名前までは呼ばれないが「お久しぶりです」など、自分を覚えてくれていることがわかるような応対をしてくれたら	58.1%	4.0%	0.8%	33.1%	4.0%	0.0%
SA_4. 困っていたり探している時にタイミングよく来て、ニーズを聞きだし質問以外の悩みも解決してくれたら	56.5%	13.7%	2.4%	25.0%	1.6%	0.8%
SA_5. 自身が購入した商品に関して（お役立ち情報などの）アドバイスをくれたら	55.6%	13.7%	3.2%	25.8%	1.6%	0.0%
SA_6. 入店時、自分のことは覚えていないが挨拶と一声をかけてくれたら	53.2%	4.8%	2.4%	39.5%	0.0%	0.0%
SA_7. 入店時、自分のことを覚えていて挨拶と一声をかけてくれたら	53.2%	11.3%	2.4%	29.8%	3.2%	0.0%
SA_8. 【このブランド】で百貨店やハイブランドレベルのような笑顔と丁寧な応対をしてくれたら	51.6%	9.7%	3.2%	33.9%	0.0%	1.6%
SA_9. お買い物中、自分のことを覚えていて名前と呼んで丁寧に応対してくれたら	47.6%	7.3%	1.6%	33.1%	10.5%	0.0%
SA_10. 商品について、工業レベル（糸や素材など）に関する知識を保有し、適切なアドバイスができたら	47.6%	8.9%	3.2%	37.9%	1.6%	0.8%
SA_11. 下着について女性の加齢にともなう体型変化に関する知識を保有し、適切なアドバイスができたら	46.0%	16.1%	8.1%	27.4%	1.6%	0.8%
SA_12. お買い物中にショッピングバッグを渡してくれ、何かお困りですか？など声をかけてくれたら	44.4%	8.1%	4.0%	37.1%	6.5%	0.0%
SA_13. トрендやコーディネートに関する知識を保有し、適切なアドバイスができたら	38.7%	21.0%	7.3%	30.6%	0.8%	1.6%
SA_14. お買い物中、過去の購買履歴なども知りながら、相談に乗ってくれたら	37.9%	16.1%	3.2%	37.1%	4.0%	1.6%
SA_15. 商品について着用感や機能説明に関する知識を保有し、適切なアドバイスができたら	37.9%	29.8%	9.7%	21.0%	0.8%	0.8%
SA_16. お会計時に、レジでお得な情報をアナウンス（〇〇カードお持ちですか？割引の案内など）をしてくれたら	36.3%	39.5%	12.9%	10.5%	0.8%	0.0%
SA_17. 【このブランド】でスーパーやコンビニレベルのような笑顔と簡潔明瞭な応対をしてくれたら	36.3%	12.9%	12.9%	34.7%	1.6%	1.6%
SA_18. 会計後、出入口までお見送りはしないが、レジでお礼とお見送りをしてくれたら	35.5%	29.0%	13.7%	19.4%	2.4%	0.0%
SA_19. 店内で、新商品入荷やお得な情報のご案内（声だし）をして（ただしコロナの時期以外のみで実施して）いたら	33.1%	9.7%	4.0%	46.8%	4.8%	1.6%
SA_20. 【このブランド】が入店からレジまで完全セルフのお店だったら	31.5%	0.8%	2.4%	44.4%	16.1%	4.8%
SA_21. 入店時、挨拶だけしてくれたら	25.0%	21.0%	29.8%	24.2%	0.0%	0.0%
SA_22. 靴下、タイツ、レギンスなどの試着を自分が頼んどきだけ対応してくれたら	25.0%	37.9%	20.2%	16.1%	0.0%	0.8%
SA_23. 靴下、タイツ、レギンスなどの試着のお勧めだけしてくれたら（実際の試着対応はしない）	25.0%	5.6%	7.3%	56.5%	5.6%	0.0%
SA_24. お会計時に、丁寧に金銭の受け渡しをしてくれたら	25.0%	44.4%	19.4%	9.7%	0.8%	0.8%
SA_25. 会計後、お買い物袋をもって、出入口までお見送りしてくれたら	25.0%	2.4%	2.4%	54.8%	15.3%	0.0%
SA_26. お買い物中にショッピングバッグを渡してくれるだけで特に声がけはない（渡すだけ）としたら	24.2%	2.4%	3.2%	51.6%	12.9%	5.6%
SA_27. 下着の採寸とフィッティングをスタッフから積極的に提案してくれたら	22.6%	8.9%	3.2%	50.0%	15.3%	0.0%
SA_28. 靴下、タイツ、レギンスなどの試着をスタッフから積極的に提案してくれたら	21.0%	2.4%	4.0%	58.1%	13.7%	0.8%
SA_29. ウェア（パジャマなど）の試着をお勧めだけしてくれたら（実際の試着対応はしない）	21.0%	7.3%	12.9%	57.3%	0.8%	0.8%
SA_30. 店内で、新商品入荷やお得な情報のご案内（声だし）をして（それがコロナ禍でも実施して）いたら	20.2%	9.7%	2.4%	51.6%	12.9%	3.2%
SA_31. ウェア（パジャマなど）の試着を自分が頼んどきだけ対応してくれたら	20.2%	39.5%	25.0%	14.5%	0.0%	0.8%
SA_32. 下着の採寸とフィッティングをお勧めだけしてくれたら（実際の採寸やフィッティングはしない）	19.4%	16.1%	25.8%	33.1%	0.8%	4.8%
SA_33. 下着の採寸とフィッティングを自分が頼んどきだけ対応してくれたら	15.3%	50.8%	20.2%	12.1%	0.8%	0.8%
SA_34. ウェア（パジャマなど）の試着をスタッフから積極的に提案してくれたら	15.3%	2.4%	4.8%	67.7%	8.9%	0.8%
SA_35. お買い物中で、ずっと隣にいて相談に乗って（1人のスタッフが最初から最後まで対応して）くれたら	14.5%	4.0%	1.6%	36.3%	41.1%	2.4%