

売り手と買い手の関係深化に伴う
リレーションシップ・マーケティングの変化

指導教員名：水越康介教授

氏名：石田 誠

頁数：20 頁

目次

第1章	はじめに.....	2
第2章	先行研究.....	3
2-1	リレーションシップ・マーケティングとは	4
2-2	リレーションシップの構造的把握と分析の焦点	5
2-3	多次元コミットメント・モデルの解説と検証.....	6
2-4	久保田（2012）の意義と限界.....	10
第3章	調査.....	11
3-1	調査目的、調査方法及び調査対象.....	11
3-2	本研究で用いる概念.....	12
3-3	調査結果	12
第4章	まとめ	15
4-1	考察.....	15
4-2	今後の展望	17
参考文献・資料	17
参考文献	17
参照 URL	17

第1章 はじめに

ザ・リッツ・カールトン大阪の満足を超える感動のサービスをご存じだろうか。あるビジネスマンの顧客が商談前に髪をカットできる場所はないかとゲストサービスエイドに夜中に尋ねてきた。夜中だったため、近くの美容室には問い合わせることができず、翌日のオープンも早いところでも10時であり、商談に間に合わないことが分かった。そこで、従業員は自宅にいる美容師の妻に状況を説明し、翌朝ホテルに向かいヘアカットを行う手

配をすることができた。翌日、予定通り美容師がカットを行い、ビジネスマンは望み通りの身だしなみで商談に向かうことができたという。ザ・リッツ・カールトン大阪はこのような通常のホテルサービスの枠を超えたサービスの提供を積み重ねることで顧客との間に絆をつくり、高いリピート率を誇っている（伊藤・高室、2010）。上記の例はあくまで一例に過ぎないが、顧客との間に絆のようなものを築き、継続的な関係を構築しようとする動きが近年増えてきているのは間違いないだろう。「20：80の法則」などといわれるように、売り上げに大きく貢献している優良な既存顧客との関係をいかに築き、維持するかが現代のマーケティング活動において非常に重要視されている。

その代表的な理論とされる「リレーションシップ・マーケティング」については、久保田（2012）によれば、1980年前後にArndtとBerryがその代表的な研究を示してから、それを継承する様々な研究が行われていった。リレーションシップ・マーケティングについてその有用性や可能性が証明されていく一方で、リレーションシップというネーミングから広義的な解釈がとられて、交換関係及びそれを取り巻くコンテキストの違いによっていくつものタイプが存在していた。それぞれのタイプに応じて検討すべき課題が異なるため、リレーションシップ・マーケティングについてその統合的な把握の必要性が指摘されていた。そう言った背景を踏まえ久保田（2012）は、幅広く展開されてしまったリレーションシップ・マーケティングについて、類似理論との比較やリレーションシップの概念についての構造的な把握を通してその定義や買い手の心理をとらえたモデルを構築した。このように、現代のビジネスにおいて非常に重要視されているリレーションシップ・マーケティングは歴史が浅く、議論の発展の余地と意義は十分にあると考えられる。

そこで本稿では、久保田（2012）に関係深化段階の視点を加えることで、関係深化に伴うリレーションシップ・マーケティングの変化について指摘する。まずは、久保田（2012）をメイン研究と設定し、リレーションシップ・マーケティングの全体像について把握する。その後、顧客管理に関する階層性についての先行研究をもとに関係深化についての視点を加えることで、久保田（2012）の議論からの発展の方向性を提案する。第3章からはインタビューを通して売り手と買い手との関係性の高い環境である美容室・理容室について、顧客が店に対するロイヤルティをいかに進化させているかについて関係深化段階ごとに調査することで、久保田（2012）の示したモデルに対して、新たな視点を提案することを目的とする。

第2章 先行研究

本章では、まずリレーションシップ・マーケティングについてその全体像を、先行研究をもとに整理していく。しかしながら、リレーションシップという意味の広さとあいまいさから、リレーションシップ・マーケティングの全体像と本質の理解が難しくなっている久保田（2012）は指摘する。そのため、むやみに視点を広げるのではなく、リレーションシップ・マーケティングについて統合的な把握を実施している久保田（2012）をメイン研究として参考にする。1節から3節にかけて、リレーションシップとは何かについて、その定義やモデルについて紹介していく。4節では、パイロットインタビューから見てきた久保田（2012）の限界について指摘しつつ、顧客管理の階層性について述べている諸研究を紹介し、本研究の方向性を示していくこととする。

2-1 リレーションシップ・マーケティングとは

リレーションシップ・マーケティングとは、元来マーケティングの中心的な概念としておかれていた「交換」について、取引の成立にいかにかぎつけ多くの収益を得るかよりも、取引の成立をスタートとして取引後にいかに顧客満足を維持し、良好な関係を築いていかにスポットを当てた理論である。例えば、伊藤・高室（2010）は防犯センサーの販売について、セコムとセンサー販売会社との比較の例を示し、本理論とモノを中心とする従来のマーケティング理論との違いを言及している。セコムは、家に不審者が侵入することを未然に防ぎ、万が一の場合には警備員が駆け付けるサービスを提供している。それに対して、センサー販売会社はセンサーの販売を通して、不審者の侵入を察知するという価値を提供している。家の安全を目的としてセンサーを購入していることを踏まえると、侵入の察知だけでは不十分であり、むしろ察知した後の対処まで価値を提供する必要があるだろう。すなわち、センサーの販売を取引の終着点としているセンサー販売会社とセンサーの販売をスタートと考え、顧客と長期的な関係を気づいているセコムとでは、顧客に与える価値が大きく異なるといえる。以上の例を踏まえ、伊藤・高室（2010）は、プロダクト・アウトやマーケット・インといった発想で製品を売ることにより設けるのではなく、顧客との関係性を構築し、その顧客を囲い込むことにより、継続的に収益を上げるような仕組みを構築する手法をリレーションシップ・マーケティングと定義している。

しかしながら、上述した通り、リレーションシップ・マーケティングについての定義があいまいなため、理解や解釈が多様化していることは否めない。そこで久保田（2012）は、類似する理論である「顧客満足型マーケティング」と「囲い込み型マーケティング」との比較からリレーションシップ・マーケティングの定義についてさらに深く言及している。顧客満足とは、嶋口（1994）によれば、消費者が购买前に抱いた期待と企業が実際に提供した製品・サービスの成果との差によって、心理的に形成されるものであると定義されている。すなわち、「顧客満足型マーケティング」とは、顧客の期待以上の製品・サービスを提供することで心理的な満足感を与え、長期的な交換関係を築くものである。顧客生涯価値に着目し、買い手と長期的な友好関係を築くことを目的としたマーケティング手法であるという点では、リレーションシップ・マーケティングと大差ないように思われるが、久保田（2012）は関係を築く際に着目するものが、製品やサービスの質やパフォーマンスであるか、売り手と買い手との直接的な関係性であるかによって両者の意味は大きく異なるとしている。また、久保田（2012）は囲い込み型マーケティングとの比較からもリレーションシップ・マーケティングの定義を導いている。囲い込み型マーケティングとは、買い手が売り手との関係から離反すると損する仕組みにより、顧客の閉じ込め（ロックイン）を行うマーケティング手法である。例えば、ペナルティーのある長期契約などがこれにあたる。顧客維持を目的としているためしばしば混同して認識されることが多いが、ロックインは顧客にとって半ば強制的な関係であることから、友好的な関係を目的とするリレーションシップ・マーケティングとは大きく異なるとしている。

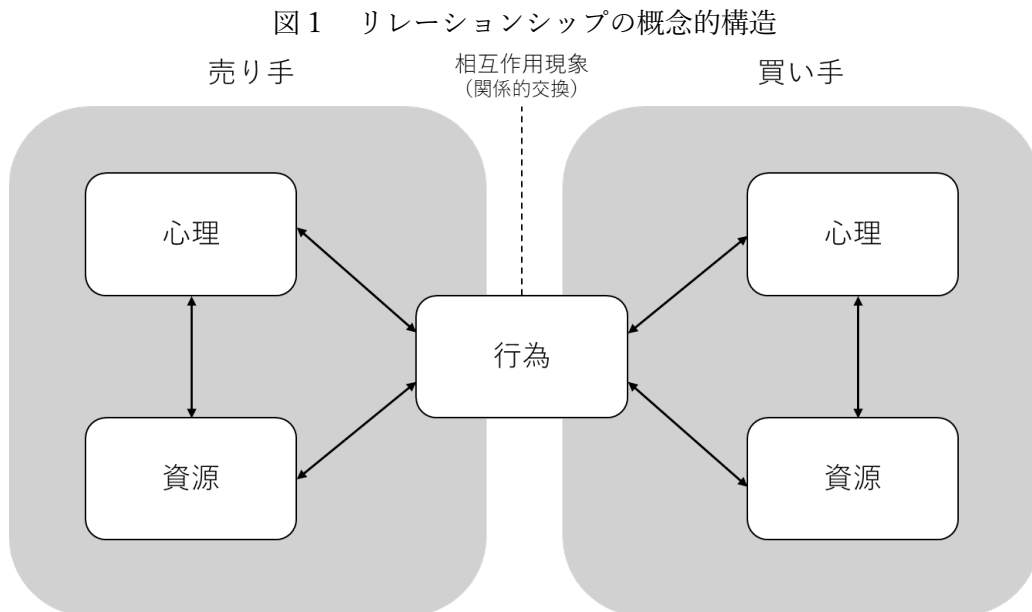
以上のことからリレーションシップ・マーケティングの定義についてまとめる。まずリレーションシップ・マーケティングは取引をマーケティングのゴールとしてとらえるのではなく、逆にスタートとして長期的に関係を築き、顧客生涯価値を高めることを目的としているとした。さらに、「顧客満足型マーケティング」と「囲い込み型マーケティング」との比較から、製品やサービスを媒介として顧客満足度を高めるのではなく、売り手と買い手の関係性そのものに着目することや、ロックインのような強制的な関係ではなく、売り手と買い手が友好的で協力的な関係を目指すものとした。すなわち、リレーションシ

ップ・マーケティングとは、「顧客との間に『リレーションシップ』と呼ばれる、友好的で、持続的かつ安定的な結びつきを構築することで、長期的にみて好ましい成果を実現しようとする、売り手の活動である」（久保田、2012、3頁）と定義することができる。

2-2 リレーションシップの構造的把握と分析の焦点

久保田（2012）は、リレーションシップ・マーケティングについて議論を進めるためには「リレーションシップ」という概念について明らかにする必要性を説いている。そこで本項では、リレーションシップの概念について構造的に整理し、研究の対象について検討する。

まず久保田（2012）は数々のリレーションシップの諸研究から、リレーションシップという概念を関係の交換という相互作用現象（行為）と当事者の意思（心理）、それに影響を与える諸要素（資源）の三側面から構成される高次構成概念としてとらえている（図1）。

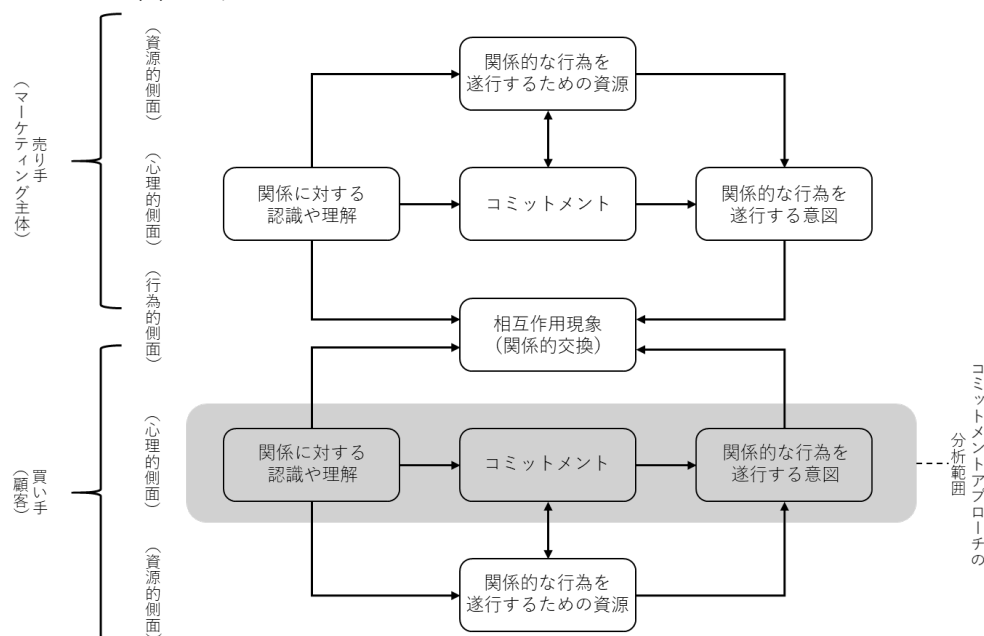


行為とは、実際に買い手もしくは売り手が相手から影響を受けつつも自らの意思に基づいて行われる当事者間のやり取りである（久保田、2012）。具体的な買い手の行為としては、継続的に店を利用する関係継続行動だけでなく、口コミなどを通して他者にすすめる推奨行動、店舗の回転率のため長居しない等の協力行動、クラウドファンディングなどにも協力する支援行動などが挙げられる。資源とは、リレーションシップをとるために行動を起こそうとする背景にあるきっかけのようなものである。例えば、店員と仲良くなるなどのフレンドシップ、顧客のために一生懸命努力をしている等の誠意ある行動などがこれにあ

たる。そして心理とは、資源を認識して行動を意図するまでの心理状態を指す。例えば、他の製品やサービスと比べてメリットが多いため関係を築こうと意図する計算的心理、売り手自体に愛着を感じているため関係を築いていこうと意図する感情的心理などが具体例として挙げられる。久保田（2012）はリレーションシップを構成する行為・心理・資源の3要素は互いに密接に連動しており、さらに一方的な影響ではなく、要素ごと相互的に影響を及ぼしあっていると指摘する。

以上のことを踏まえ、久保田（2012）は分析の対象を買い手の心理的側面における関係に対する肯定的な態度をあらわす「コミットメント」に設定した。コミットメントとは、特定の交換相手に対して深くかかわりあおうとする当事者の心理状態を示すモノであり、相手に対する結びつきの感覚、傾倒といった心理状態、あるいは当該関係に対する重要性の認識によって特徴づけられるものである（久保田、2012）。買い手のコミットメントを分析の中心におき、その形成要因と結果要素の関係を検討することによってリレーションシップ・マーケティングの論理を探っていくアプローチを久保田（2012）は「コミットメント・アプローチ」を命名し、その位置づけと構造を図2のように示した。図1と比べ、分析対象である心理的側面についてさらに階層的にとらえることで、分析の中心概念であるコミットメントの位置づけや構造を示しており、より高度なものになっている。また、久保田（2012）はリレーションシップの心理的側面をさらに「関係に対する認識や理解」「コミットメント」「関係的な行為を遂行する意図」の3段階に分け、それぞれがどのような影響を及ぼすのかについて分析することで、リレーションシップ・マーケティングの全体像をとらえることができると述べている。

図2 リレーションシップとコミットメント・アプローチ



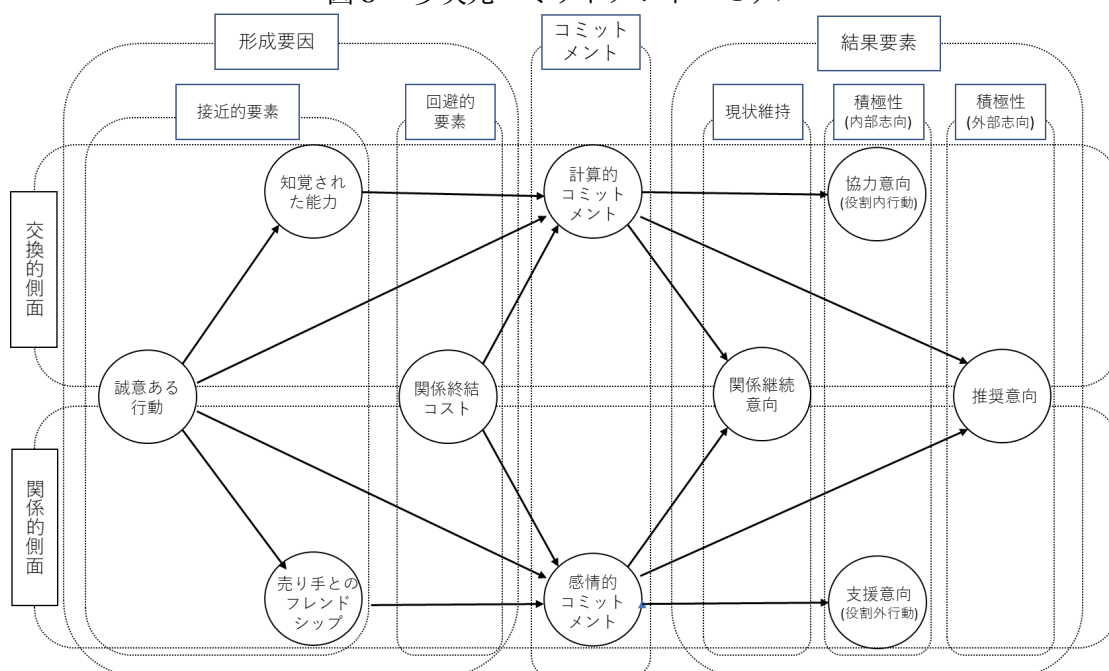
出所：久保田（2012）32頁より著者作成。

2-3 多次元コミットメント・モデルの解説と検証

前節までの前提をもとに、久保田（2012）はリレーションシップ・マーケティングの全体像を図3のように示した。図2における買い手の心理的側面を多次元的にとらえており、

より詳細な消費者心理に迫ることができ、またコミットメントの形成要因・結果行動についての項目を設定することでよりマーケティング的にとらえたモデルとなっている。優れたマーケティング成果に結びつく顧客行動をもたらす心理的媒介変数である「コミットメント」を分析の中心と考え、それを形成する諸条件（形成要因）とその結果生じる顧客行動（結果要素）について説明したモデルとなっている。本節ではこの多次元コミットメント・モデルについて詳しく解説し、そのモデルの妥当性を検証した分析結果と久保田（2012）の考察について説明していくこととする。

図3 多次元コミットメント・モデル



出所：久保田（2012）196 頁より著者作成。

まず、本モデルで特徴的なのがリレーションシップを交換的側面と关系的側面の2つに分けていることである。先行研究によれば、売り手と買い手の間には、価値の交換としての関係が存在するだけでなく、愛着や親しみといった言葉で表されるより精神的な結びつきもあるとしており、それぞれを「交換的側面」と「关系的側面」という概念を用いて整理している。また、久保田（2012）はこの2つの側面の境界線をベネフィット¹の受け渡しにかかわるルールに設定することで明確に区別している。交換的側面とは、返報として相手からベネフィットを受け取る期待のもとで、行われるベネフィットの提供のことである。例えば、料金に見合うだけの価値提供を施すなどがこれにあたる。すなわち、ベネフ

¹先行研究によると、関係において、ある成員が他者に対して与えることを選択した何らかであり、それを受け取る人が、使用したり価値を見いだしたりするものと先行研究によって定義されており、与える側の意思にかかわらず、喜びや心地よさを受け取る「報酬」とは区別されるものであるとしている。

イットを受け取ったら、それに見合うだけのベネフィットを返さなくてはならないという一種の義務が生じ、その義務感の上で行われるギブアンドテイクの関係を交換的としている。対して関係の側面とは、相手を喜ばせることを目的とし、特定の見返りを期待することなく相手にベネフィットを与えることである。関係の側面においても、上記のベネフィットの与えあいが連続することで、結果的に相互作用としての関係が展開される。しかしながら、この関係においては、返報としてのベネフィット提供に義務生じているか否かで交換的側面と区別される。

次に、本モデルの中心概念である「コミットメント」についてだが、久保田（2012）は、諸研究を踏まえ、「計算的コミットメント」と「感情的コミットメント」の2次元での把握を妥当だとしている。計算的コミットメントとは、「現在享受していたり今後享受できると思われるベネフィットと関係の終結に伴い発生すると予想されるコストを照らし合わせたうえで生まれる損得勘定に基づいた交換相手に対する結びつきの感覚とその相手との関係に対する重要性の認識」と定義される（久保田、2012）。すなわち、関係を継続することによって得られるメリットや関係を終息させることによって起こりうるデメリットに基づいて、判断を下す理性的なコミットメントであるため、計算的コミットメントは交換的側面の中に位置づけられる。対して感情的コミットメントとは、「交換相手への一体感ないしは所属感といった同一化を基盤としつつそれと結びついた愛情や喜びといった情緒、および肯定的な評価ないしは自尊心を伴って構成される、交換相手に対する結びつきの感覚と、その相手との関係に対する重要性の意識」と定義される（久保田、2012）。すなわち、愛着や喜びなどの情緒的な成分や肯定的な評価や自尊心などの評価的な成分に基づいて、判断を下す感情的なコミットメントであるため、感情的コミットメントは共同的側面の中に位置づけられる。

続いて、コミットメントを形成する要因について整理していく。久保田（2012）はコミットメントの形成要因について、その関係を進んで継続させたいという気持ちを生み出す「接近的要素」とその関係の終結を避けたいとする「回避的要素」の2つを分類軸として採用している。計算的コミットメントと感情的コミットメントを高めうる要因について、これら2軸からそれぞれ詳しく説明している。

まず、計算的コミットメントを向上させる接近的要素について、売り手の「知覚された能力」と「誠意ある行動」を挙げている。知覚された能力とは、買い手が売り手に抱く、その相手が将来にわたってより多くのベネフィットを提供できることについての知覚であり、これは売り手の有する関係的資源全体から生み出されるものであることから、計算的コミットメントにプラスの影響を与えると考えられるとしている。また、誠意ある行動とは売り手の行動を誠実で、献身的で、非機会主義的なものと知覚することである。この誠意ある行動が繰り返されることによって、ホールドアップ問題に対する懸念の減少や、情報の非対称性に起因する機会主義に対する知覚を低減する効果が期待できるため、計算的コミットメントにプラスの影響を与えるとされている。さらに、実力を惜しまず注ぐことにより能力の披露につながることや、能力に対する評価に甘めのバイアスがかかる可能性があることから、誠意ある行動は知覚された能力にもプラスの影響を与えるとされている。

次に、感情的コミットメントを向上させる接近的要素について、「売り手とのフレンドシップ²」と「誠意ある行動」を挙げている。売り手とのフレンドシップについては、フレ

² 久保田（2012）は、諸研究からフレンドシップを好意的感情の要素である信頼及び尊敬を含んだ対人態度であり同時にそれは自由意思に基づいており自己開示を伴うものと定議している。

ンドシップが持つ自己開示などの構造的特徴と信頼と誠実性などの心理的特徴によって、当事者間の境界線は次第にあいまいなものとなり自他の区別を超えた一体感が形成されると述べている。この同一化こそが感情コミットメントの基盤であり、売り手とのフレンドシップは感情コミットメントの向上に寄与すると述べている。続いて、誠意ある行動と感情的コミットメントの関係について、売り手とのフレンドシップを促進する力もあるとしている。誠意ある行動を認識することで買い手は売り手のことを信頼する可能性が高くなる。また、数々の諸研究から信頼とフレンドシップの相関関係を指摘したうえで、誠意ある行動が売り手とのフレンドシップを向上させる要因となっているとしている。同時に、信頼により売り手と買い手の心理的距離を縮め、一体感を生み出すことに寄与することから、感情的コミットメントに直接プラスの影響を与えるとも指摘している。

続いて、計算的および感情的コミットメントを向上させる回避的要素について、「関係終結コスト」を挙げている。関係終結コストとは、先行研究によれば「現在の関係を終結させることと、現在のパートナーに匹敵する代替的パートナーが欠乏していると感じられることから発生すると予想されるすべての損失、関係の解消に伴う支出、そして実質的なスイッチング・コスト」と定義される。この関係終結コストが高いということは、関係の終結がベネフィットの減少またはコストの増大をもたらすと感じていることや、現在の相手をほかに代えがたい存在と認識していることである。すなわち、関係終結コストは、計算的コミットメント並びに感情的コミットメントにプラスの影響を及ぼすとしている。

最後にコミットメントの結果要素について、久保田（2012）はまずある関係における買い手の行動を、①現在の関係を継続するか否か、②関係を継続するうえで、関係に対して沈黙するか、積極的に活動するかという2点からとらえている。さらに②の積極的な活動を、その方向性が外部に向いているか、内部に向いているかの二つに分けている。そして後者を、利己的なものと、利他的なもの2つに分けた。以上のようにして、コミットメントの結果要素を継続・協力・支援・推奨という4つの概念に識別している。そのうえで、コミットメントと各種結果要因の関係について、図3のようにまとめている。まず、関係継続意向については、現在の関係を肯定する心理から影響を受けるため、計算的コミットメント及び感情的コミットメントの両方から影響を受けると考えられる。また、協力意向についてはお互いの利益になる行動に対する意図であるため、計算的コミットメントが向上要因となる。これに対して、支援意向は、直接自分の利益にならないようなある種ボランティア的な活動をする意図であるため、感情的コミットメントがプラスの影響を与えている。最後に、推奨意向については、計算的コミットメント及び感情的コミットメントの双方がプラスの影響を及ぼすと述べている。

以上のことを踏まえ、久保田（2012）はアンケートによる定量分析を行い、その結果から、本モデルが消費者リレーションシップ及び組織リレーションシップの双方において顧客の心理メカニズムを適切に表現したモデルとして妥当であるということを中心としたうえで、さらにいくつかの示唆を述べている。まず、コミットメントの形成要因である「誠意ある行動」「知覚された能力」「売り手とのフレンドシップ」「関係終結コスト」の4つをバランスよく高めることが、顧客とのリレーションシップを強化すると結論付けている。また、交換的側面と関係的側面の相応に影響を及ぼしている「誠意ある行動」について特にその重要性を主張しており、本要素のみでリレーションシップが構築されるわけではないが、友好的な関係を築くうえでその基盤的な役割を担っていると述べている。さらに、結果要素に注目し、リレーションシップの構築により「関係継続意向」「協力意向」「支援意向」「推奨意向」の4つの成果が期待できることを示したうえで、これらの成果は形

成要因のバランスによって異なるものとなると主張している。すなわち、コミットメントの形成要因として「知覚された能力」の数値が高い場合、同じ交換的側面の結果要素である協力意向が高まる可能性があり、逆に「売り手とのフレンドシップ」の数値が高い場合、同じ関係的側面の結果要素である支援意向が高まる可能性が上がる」と述べている。

2-4 久保田 (2012) の意義と限界

ここまでで、リレーションシップ・マーケティングについての先行研究を読み解いてきたが、久保田 (2012) によると、顧客との間に『リレーションシップ』と呼ばれる、友好的で、持続的かつ安定的な結びつきを構築することで、長期的にみて好ましい成果を実現しようとする、売り手の活動であるとし、またそれは、関係を継続することによって得られるメリットや関係を終息させることによって起こりうるデメリットに基づいて、判断を下す理性的なコミットメントである計算的コミットメントと、愛着や喜びなどの情緒的な成分や肯定的な評価や自尊心などの評価的な成分に基づいて、判断を下す感情的なコミットメントである感情的コミットメントの 2 軸に分けられ、これら 2 つをバランスよく高めることがリレーションシップ・マーケティングにおいて重要であると指摘する。久保田 (2012) の研究は、焦点が細かくなりすぎて全体像の把握が困難であった従来のリレーションシップ・マーケティング研究について、幅広い観点からそこに存在する問題について検討し、これらを組み合わせる形でその全体像を明らかにした、大変意義のあるものである。

しかしながら、知識や性格などの買い手の特徴や関係の深化段階などを考慮しておらず、顧客を単一的にとらえているところから、久保田 (2012) の研究にはまだ議論の余地が残されているように思われる。というのも、パイロットインタビューから美容室・理容室に通い続けるにつれて、買い手が売り手に魅力を感じるポイントが徐々に変化していることが読み取れたからである。例えば、初めて利用したときは金額と技術的な部分しか重要視していなかったが、通い続けるにつれて美容師との話しやすさや美容室の居心地の良さなどをより重要視するようになったという話が聞けた。このエピソードを久保田 (2012) のモデルに置き換えて考えると、売り手と買い手の関係深化が進むにつれて買い手は計算的コミットメントから感情的コミットメントへと高めるポイントを変化させているということが言えそうである。すなわち、顧客とのリレーションシップを効果的に構築していくためには、顧客管理の階層性を考慮し、買い手がその時その時で求めているものを提供することが重要であるといえそうである。

実際、リレーションシップ・マーケティングの研究には、既存顧客を単一的ではなく、いくつかの階層に分別してとらえている系譜も存在する。例えば、岩本 (2009) は先行研究をもとに「Ladder of Loyalty Customer (ロイヤルティの梯子)」という概念を提示し、既存の顧客を Customer (顧客)、Client (得意客)、Supporter (サポーター)、Advocate (代弁者)、Partner (パートナー) の 5 つの階層に分別してとらえることができると主張する。すなわち、顧客のロイヤルティを高めていくと、まず反復購買をする得意客に進化し、さらに高めていくと商品やサービスに愛着を抱くサポーターになる。次いで、商品・サービスに対してポジティブな口コミを積極的に行う代弁者に進化し、最終的には企業とともに商品・サービスを発展させていくパートナーになるということである。

また近年では、認知から購買を経てロイヤルカスタマー化していくまで包括して顧客の行動をとらえるデュアルファネルの概念が登場した。新規顧客獲得のためのファネルを「認知」「興味・関心」「検討」「購入」の 4 つの階層に分別し、既存顧客管理のための

ファネルを「購入」「リピート」「アップセル・クロスセル」「ロイヤルカスタマー」の4段階でとらえることができると主張する。本稿は既存顧客に焦点を当てた研究となるため、後者の既存顧客管理のためのファネルについて詳細にみていくとすると、新規に獲得した顧客の満足度を高めていくと反復購買行動を起こすとリピーターとなり、さらにロイヤルティを高めていくと関連するものや平均よりも高価な商品やサービスを購入するクロスセル・アップセルを行える顧客へと進化していき、最終的には、商品・サービスに対し口コミや推奨を行うロイヤルカスタマーに登り詰めるとしている。

一方で剣持（2017）は、本質的には「リピートカスタマー」と「ロイヤルカスタマー」の2段階だとし、ロイヤルカスタマーの行動として、「口コミ行動」「顧客間支援行動」「競合忌避行動」「共創行動」などの様々な種類が存在するのだと指摘する。

以上のように、消費者の行動や態度に応じて既存顧客を階層的にとらえる研究は複数存在した。またその内容を見ていくと、関係深化が進むにつれて消費者は利己的なものから利他的なものに、その行動や態度を変えていることが分かる。久保田（2012）のモデルに合わせて考えると、結果要素が交換的側面から関係の側面へと移り変わっているということである。すなわち、結果要素に影響を与えているコミットメントも関係深化に伴って計算的なものから感情的なものに、その重要性を変化させているのではないか。さらに言えば、そのコミットメントの形成要因もその変化に応じて変わってくる可能性がある。そこで本論では、買い手の結果行動が顧客管理の階層に応じて変化していることを確認したのち、売り手と買い手の関係深化に伴って、買い手のコミットメント及びその形成要因が変化しているか否かについて調査していく。

第3章 調査

3-1 調査目的、調査方法及び調査対象

本章では、行きつけの美容室・理容室に通う買い手が、どのようにリピートしはじめ、どのようにロイヤルティを高めていったのかについて、その体験や心理の変化を久保田（2012）のモデルをベースに読み取ることで分析を進めていくこととする。

本研究では、顧客の過去の経験を掘り起こし、特定の店または店員に対する計算的及び心理的コミットメントの形成・変化を明らかにするという目的を持つことから、インタビューによる訂正調査が調査方法として適当であると判断した。美容室・理容室サービスの顧客を「Ladder of Loyalty Customer（ロイヤルティの梯子）」の枠組みに則って、Customer（顧客）、Client（得意客）、Supporter（サポーター）、Advocate（代弁者）、Partner（パートナー）の5つに分類し、各カテゴリーに属する顧客が、どのような心理で店に通い、どのような経験をすることでコミットメント向上させ、顧客階層を登っていったのかを調査し、新たな視点を発見する。また、それら調査結果をもとに、顧客カテゴリー間の共通性や差異性を比較分析で明らかにし、ロイヤルカスタマーを効果的に育成させる指標を示すこととする。

今回は、行きつけの美容室及び理容室に通う男子学生3名をインタビューの対象とした。研究結果を示す前に、調査対象3名の特性および、美容室・理容室の通ってきた経歴について簡単に紹介したい。

Aさん	東京在住の大学4年生の男子学生。大学入学の時に現在の理容室に乗り換える。通っている理容室は、オーナーが一人で切り盛りするお店であり、担当
-----	--

	の変更等はない。 今の理容室について、技術面については大変満足している。また、理容師さんとも仲が良く、プライベートな話までするほどのフレンドシップを築いているが、知人に勧めたり、集客を目的としたSNSによる発信をしたりなどは行ったことはない。
Bさん	東京在住の大学4年生の男子学生。大学2年のころから2年くらい通っている。現在通っている美容室では、美容師が複数人所属していて、通いだして1年くらいは同じ美容師に担当してもらっていた。その美容師が別の美容室に移ってしまったため、現在は指名とかはせず、当日予約して秋のある美容師に担当してもらっているが、カットの仕上がりに満足している。Aさん同様、知人に紹介したり、SNSによる発信したりしたことはない。
Cさん	東京在住の大学4年生の男子学生。大学1年のころから、家族の紹介で現在の美容室に乗り換え、通っている。現在通っている美容室は美容師が複数人所属しているような大きいところであるが、担当は通いだした時からずっと同じ美容師に固定でお願いしている。技術的な部分についても料金的な部分についても満足している。また、担当の美容師と友人的な付き合いもあり、フレンドシップといった面絵も満足している。しかし、知人への紹介やSNSへの発信などしていない。

3-2 本研究で用いる概念

本研究では、久保田（2012）を参考にリレーションシップ・マーケティングが消費者のコミットメントをいかに向上させるのかについて、顧客との関係深化の視点を加えながら調査していく。そこで、本研究が設定するリレーションシップ・マーケティングとコミットメント、および顧客管理の階層段階について、その概念を今一度確認する。

まず、リレーションシップ・マーケティングとは、久保田（2012）によれば買い手の2つのコミットメントをバランスよく高めることで売り手と買い手の間にリレーションシップを構築し、長期的にみて好ましい成果を実現しようとするものである。コミットメントは交換的側面に属する計算的コミットメントと、関係的側面に属する感情的コミットメントに分けることができ、その違いは売り手との交換関係が自分自身にプラスの影響をもたらすかなどの損得勘定に基づいた利己的な心理と売り手に対してある種共同体のような感情を持ち情緒的な成分を伴った利他的な心理とで分けられる。

さらに、顧客は階層に分けられる。岩本（2009）は顧客管理階層の考えである「Ladder of Loyalty Customer（ロイヤルティの梯子）」を採用し、Customer（顧客）、Client（得意客）、Supporter（サポーター）、Advocate（代弁者）、Partner（パートナー）、それぞれを「初めて、もしくは不規則に来店している状態」、「定期的に反復購買している状態」、「反復購買しており、商品やサービス・店に対してある種の愛着や居心地の良さなどを感じている状態」、「商品・サービスに対してポジティブな口コミを積極的に行う状態」、「企業とともに商品・サービスを発展させていく状態」と設定した。

3-3 調査結果

インタビュー調査の結果、以下の5つの発見物が関係深化に伴うリレーションシップ・マーケティングの変化についての可能性として示唆された。

発見物①	「顧客」の段階で買い手は交換的側面を特に重要視する傾向。
Aさん	知人の紹介だったが、初回は自分の好みのスタイルになるか不安があった。しかし、気に入るスタイルに仕上げてもらったことでリピートを決める。フレンドシップに関しては、気を使って話してくれている感じはしたが、初回は特に気になるポイントではなかった。逆に、プライベートなことまで突っ込まれるほうが、個人的には嫌な感じはすると思う。
Bさん	親の紹介で利用を決めたが、初回利用では、値段と仕上がりのつり合いというか、自分なりのボーダーを超えてくれればいいかなって感じだった。フレンドシップに関しては、友好的に接してくれているなどは感じていたが、自分がそういうのあまり得意な人ではないから、仲が良かったというわけではなかったし、リピートをするか否かを定めるうえで重要なことでもなかった。一方で、ヘアスタイルとかは丁寧に聞いてくれたり、提案してくれたりしていたので、そこに関しては印象が良かったが、やはり値段と技術的な部分を最も重視した。

初回利用や一時的な利用である「顧客」の段階では、値段や仕上がりの具合などの交換的側面を注視しているといった話が聞けた。さらに細かく見ていくと、値段や他者の評判からある程度消費者自身で仕上がりに対してボーダーラインを設定し、そのラインを超えているか否かがリピートを決める要素となっているようである。一方、Aさん、Bさん共に美容師との仲の良さや話しやすさなどは重要視していないことから、初回利用では関係的側面は重要ではないのかもしれない。さらにAさんの発言から、「顧客」の段階で感情的コミットメントを高めようと、踏み込んだフレンドシップをつくろうとすることは、かえって逆効果になる可能性がある買い手もいることが分かった。

発見物②	「得意客」の段階で買い手は交換的側面及び関係的側面の両方を重要視する傾向。
Aさん	リピートし始めて数回のうちは、カットの仕上がりを特に気にしてたと思う。この理容師さんになら安心して任せられるといった確信のようなものが得られたことが、愛着だったり居心地の良さだだだの根底にあった。一方で、理容師さんとのコミュニケーションなども居心地の良さに少なからず影響していたと思う。前回話した内容とか覚えてくれていたり、冗談言い合えたりすることは、理容室の利用においては結構重要なことだと思う。カットしてくれてる一時間くらいの間、はさみの音だけだったら居心地悪い。笑
Cさん	今の美容室に乗り換えたきっかけが、おしゃれに興味が出てきたことだったため、技術的な部分に関しては重要視していたし、満足していたので、通い続けていた。また、美容師の方が気さくで良い人だったこともこの店に愛着を持って通い続けている大きな要因。というのも、自分の希望を引き出してくれたり、自分に似合いそうなスタイルを提案してくれたりといった部分で、すごくお世話になったと思うし、この美容師に担当してもらいたいなと思ったから。

反復購買しはじめの段階である「得意客」は交換的側面と関係的側面の両方を重要視しているといった話が聞けた。さらに細かく見ていくと、初めは「顧客」の段階と同様に値

段や技術的な部分が関係の継続に大きく影響していることが聞いた限りでは読み取れる。Aさんの発言からも、やはり居心地の良さや愛着を感じるには、まず技術的な部分での信頼といったものが必要不可欠になっているということは言えそうである。一方で、通い続けるにつれてだんだんと話しやすさや美容師の人柄といった部分も関係の継続に影響力を大きくしていることが読み取れる。また、Cさんの発言から、美容師とのフレンドシップが自分の気に入るヘアスタイルの出来に寄与していることから、感情的コミットメントが計算的コミットメントの向上に少なからず影響を及ぼしている可能性も示唆された。

発見物③	「得意客」、「サポーター」段階での普段と異なるサービスを利用が、計算的コミットメントと感情的コミットメントの片方もしくは両方を高める可能性がある。
Aさん	5回目くらいの時に、ヘアスタイルの変更をお願いしてみた。この時には理容室に対して居心地の良さや愛着は感じていたと思う。流行や自分に合うようなヘアスタイルを何個か提案してくれ、気に入ったためしばらくこのスタイルを継続している。頼むときは、腕に関する信頼が一番大きいけど、お願いのしやすさとしてはフレンドシップも大事なかなと思う。また、この時（ヘアスタイルの変更をお願いした時）自分について分かってくれている感じや考えてくれている感じをより感じたから、お店や理容師への信頼や愛着をより一層大きくなったように思う。
Bさん	通って6回目くらいの時に、カラーをお願いしてみた。染めようと思ったのは自分発信だったため、美容師さんに対しての技量や信頼はあまり気にしなかったと思う。例えば、別の美容師が担当していたとしても、染める気分だったら染める。一方で、別の店だったら少し躊躇するかもしれない。また、染めた後ほかの美容室に行くことに関して抵抗を感じた。というのも、カットの際にその都度カラーを入れるが、その仕上がりが前と同じになるかが心配だったから。

これらの回答から、ヘアスタイルの変更やカラーなど普段と異なるサービスを利用する際は、コミットメントの高さは直接的には影響していないことが読み取れる。Bさんの別の店だったら躊躇していたかもしれないという発言から、少なからず計算的コミットメントが高いことが必要条件となっている可能性があることは読み取れるが、両者とも異なるサービスの利用は自分発信であるため、コミットメントを高めることがほかのサービス利用に直接影響を及ぼすわけではないということが読み取れる。一方で、ヘアスタイルの変更やヘアカラー後は継続してその美容室に通おうとする意志の向上が両者ともに見受けられた。すなわち、異なるサービスの利用及びそのサービスにおいて顧客の期待以上の成果を出すことがコミットメントの向上に影響を及ぼすこともあるといったことが言えそうである。

発見物④	乗り換えるの要因は計算的コミットメントの不足によるものが大きい傾向。
Bさん	以前通っていた美容室との関係を終了させようと思ったきっかけは値段が一番大きい。以前に通っていた美容室は、一回5000円ほどの高価なところだった。自分は髪が短く、ヘアスタイルに対してこだわりが強いほうではなかったため、安い美容室の方があってると思い、現在の美容室に乗り換えた。以前の美容室に対して、愛着といったものは感じておらず、乗り換えるとき

	抵抗はなかった。
Cさん	以前通っていた美容室との関係を終結させたきっかけは技術的な部分が一番大きい。以前通っていた美容室は、いわゆる 1000 円カットで、とりあえず髪を短くすっきりさせてもらえればよかったといった感じだった。しかし、髪型にこだわるようになり、おしゃれな髪形を 1000 円カットでは実現できないと思ったから、おしゃれ感のある美容院に変えた。乗り換えたとき、前の美容室に関しては特に何も感じなかった。

これらの回答から、乗り換えるきっかけになっているのは、技術や値段といった交換的側面になっていることが多いようだ。Bさんは値段に対して美容室が提供するサービスが見合っていないと判断したことが、Cさんは自分の求めるレベルのサービスを美容室が提供できないと判断したことが、それぞれ乗り換えのきっかけになったと話した。すなわち、計算的コミットメントの不足が本質的なきっかけになっているということである。また、両者とも以前の美容室に対しては、愛着といったものは感じていなかったと話していることから、「顧客」もしくは「得意客」段階での乗り換えであったことも読み取れる。

発見物⑤	乗り換えない要因は、感情的コミットメントの影響が大きい傾向。
Cさん	知人に別の美容室を紹介されたとしても、乗り換えない。理由は、技術、値段の面でも今のところで満足しているし、美容師の方とも仲良くさせてもらっているから。技術的な部分や値段的な部分で上回る場所があったとしても、乗り換えようとは思わないから、美容師の方との仲の良さが乗り換えない一番の理由だと思う。もちろん値段や仕上がりといった部分に満足していることは大前提にあるけど、そのうえで美容師との関係性が乗り換えをしようと思わせないのだと思う。
Bさん	近さや金額、技術的な面で同じような条件、もしくは少しいい条件なところを紹介されたとしても、乗り換えることはないと思う。というのも、自分は知らないお店に行くことにすごく抵抗がある性格だから、新しい関係を築くくらいなら、少しお金を多めに払ったほうがいいと感じる。 もし、めちゃくちゃ有名な人が家の近くで同じ値段くらいでカットしてくれるなら変えてもいいかも。笑

これらの回答から、美容室を乗り換えない要因は、交換的側面と関係的側面の両方が影響しているといった話が聞けた。さらに見ていくと、技術や値段など交換的側面で上回る美容室を他に見つけたとしても、その差が歴然ではない限り乗り換えないと話していることから、関係終結を食い止めている主の要素は美容師とのフレンドシップや居心地の良さなどから引き起こされる感情的コミットメントであることが読み取れる。ただし、両者とも金額や技術的な部分に満足しているとも語っていたことから、計算的コミットメントが一定以上高いことが最低条件として挙げられそうである。また、両者とも現在の美容室に対しては愛着や居心地の良さを感じていることから「サポーター」段階での関係終結に対する考え方であることが言える。

第4章 まとめ

4-1 考察

本論では、各関係深化段階において消費者がコミットメントをいかに向上させ、関係を

深くさせていくのかについて、また、その結果行動としてどういった変化が現れるのかについて、インタビュー調査により検証してきた。インタビュー全体を通して、対象者全員が、関係が深くなるにつれて売り手に求めることや結果行動、およびその時の心理が変化していることが明らかになった。この点から、リレーションシップ・マーケティングに売り手と買い手の関係深化段階に関する視点を加えることで議論を広げた本研究の有効性が示された。

また3章3節では、顧客の各関係深化段階におけるコミットメントの向上や結果行動について仮説を設定し、明らかにしてきた。まず仮説④⑤では、各関係深化段階における、関係終結意向及び要因についてみてきた。「顧客」「得意客」段階では、交換的側面で上回る別の美容室に抵抗なく乗り換えるが、「サポーター」段階ではたとえ交換的側面で上回る美容室を発見したとしても乗り換えないことが分かった。すなわち、友好的で、持続的かつ安定的な結びつきである「リレーションシップ」とは、岩本（2009）の「サポーター」段階における売り手と買い手の結びつきのことであり、売り手がいかに効率的かつ安全に「サポーター」まで買い手を進化させるかがリレーションシップ・マーケティングの目的であるといえよう。

では、買い手を「サポーター」まで進化させるためには、どのように顧客ロイヤルティを高めていけばいいのだろうか。そこで仮説①②では、「顧客」から「得意客」を経て「サポーター」になるまでにおいて、顧客ロイヤルティの増大に影響を与えるコミットメントの変容についてみてきた。計算的コミットメントについては、「顧客」が「得意客」に進化する過程、すなわちリピートを決めるか否かの決定において最も正の影響を与えるが、その後関係の段階が深くなるにつれて、顧客ロイヤルティや結果行動に対する直接的な影響力が小さくなっていることが分かった。一方、感情的コミットメントについては、「顧客」段階では関係深化にあまり貢献しないだけでなく、負の影響を与えるリスクがあったが、「得意客」、「サポーター」と関係が深くなっていくにつれてその影響力を大きくしていることが明らかになった。これらのことから、顧客ロイヤルティに対する影響の強さに関して、売り手と買い手の関係深化が進むにつれて、計算的コミットメントは逡減的、感情的コミットメントは逡増的に推移するといえ、この傾向に合わせたサービスの提供が効果的なリレーションシップ・マーケティングといえよう。

では、それぞれのコミットメントを高めるためには、どういったかわり方をすればいいのだろうか。インタビュー全体を通して、久保田（2012）の示した形成要因である「誠実な行動」、「知覚された能力」、「売り手とのフレンドシップ」がそれぞれ計算的コミットメント及び感情的コミットメントを高めていることが改めて証明された。それに合わせて、仮説③では、普段と異なるサービスの利用がコミットメントの向上に大きく寄与することを明らかになった。計算的コミットメントが少し高い状態、すなわち「得意客」以上の段階で発生し、買い手の期待以上のサービスを提供することによって、計算的コミットメントまたは感情的コミットメント、もしくはその両方が向上するという。買い手のこの行動は自発的なものであるため、発生に関して売り手は直接関与することができないが、買い手の好みを把握しておくことやその好みを実現する技術を有しているが期待以上の成果を生む確率を上昇させるという点では、久保田（2012）のいう3つの形成要因を統括的に判断する行動としてもとらえることができるのではないだろうか。

久保田（2012）のいうバランスとは、サポーター時点でのコミットメントの状態であり、その地点までに影響する各コミットメントの影響力の変化は直線的・平行的なものではない。本論で明らかにしたように、第一に計算的コミットメントを高めつつ、次いで感情的コミットメ

ントを高めることが、最も効果的かつ安全に買い手とのリレーションシップを築くうえで重要なことになるのではないだろうか。

4-2 今後の展望

ここまで、久保田（2012）の概念やモデルをもとに、インタビュー調査を通して、売り手と買い手の関係深化の推移に伴うリレーションシップ・マーケティングの変化について新たな視点を指摘してきた。今回のインタビュー調査においては、売り手と買い手との間にリレーションシップを効果的に築くためには、関係深化段階に応じて、計算的コミットメントから感情的コミットメントへその重点をシフトしていく必要があることが傾向として見られた。久保田（2012）の統合的なモデルに売り手と買い手の関係深化の観点から議論を広げたことにより、現在のリレーションシップ・マーケティングの理論をより緻密で実用的な理論に発展していく足掛かりをつくることができたという点で、本研究は意義のあるものであったといえる。

しかし、今回の調査においては、3名という少数の標本から得られたほんの一部の側面にすぎず、すべて男性で20代に偏ってしまっているのが現状である。このような偏りなく幅広い世代を対象とし、均等により多くの母数に対してインタビューを行った場合、まったく別の特徴がみられる可能性もあるだろう。この点において、まだ考察が不十分であり、やはりリレーションシップ・マーケティングの議論の発展の足掛かりに過ぎないといえよう。また、今回の調査では、分析の対象が「サポーター」までであり、「代弁者」及び「パートナー」に対するリレーションシップ・マーケティングについては触れることができていないという課題もある。さらに言えば、あくまで日本の美容室・理容室におけるリレーションシップ・マーケティングというカテゴリーに限定されているため、これらからすべてのカテゴリーに共通するリレーションシップの構築に関する傾向や特徴を捉えることは難しい。したがって、他の製品やサービスおよび他国の文化的影響、社会的影響、個人的影響、競争環境の影響など注目する要素を変えながらさまざまな側面を探っていく必要がある。

参考文献・資料

参考文献

- 伊藤宗彦・高室裕史（2010）、『1からのサービス経営』、碩学舎。
岩本俊彦（2009）、「ターゲット・マーケティングにおける顧客維持戦略の階層性」、『東京情報大学研究論集』、第13巻第2号、10-28頁。
久保田進彦（2012）、『リレーションシップ・マーケティング コミットメント・アプローチによる把握』、有斐閣。
剣持真（2017）、「顧客ロイヤルティの先行要因と結果行動ーコンビニエンスストアを事例としてー」、『みずほ情報総研レポート』、vol.14。
嶋口充輝（1994）、『顧客満足型マーケティングの構図』、有斐閣。

参照 URL

「デュアルファネル®クリエイティブ開発」、2020年12月7日、
https://www.dentsudigital.co.jp/service/advancedcreative/dual_funnel_creative/index.html

