

# 顧客満足の違いを考える

## Customer Satisfaction as the Difference

中村学園大学 流通科学部

片山 富弘

### <要旨>

現在の顧客満足を差異の観点から捉え直して、顧客満足は差異の認識的、空間的、時間的連続であることを論じている。つまり、顧客満足の諸定義や関連概念は認識的差異や空間的差異であり、収益との関係や顧客の進化は時間的差異や認識的差異であることを論じている。

### <キーワード>

認識的差異、空間的差異、時間的差異、差起、差進、差変

### <目次>

1. はじめに
2. 差異について
3. 顧客満足の諸定義と差異
4. 顧客満足に関する関連概念と差異
5. 顧客満足と収益の関係と差異
6. 顧客の進化と差異
7. 顧客満足に対する批判的検討と差異
8. まとめにかえて

#### 1. はじめに

顧客満足はマーケティングにおいて重要であることは周知のとおりである。ここでは、差異の概念から顧客満足の差異について論じることにする。本論文では、顧客満足の定義には、さまざまな定義が存在すること、つまり、認識的差異であり、そのことを確認することから始まり、顧客満足の関連概念は顧客満足の派生概念であり、進化したものであることを論じている。また、顧客満足と収益性との関係や顧客の進化は、時間軸における差異であることを理解すること

を示している。すなわち、顧客満足は差異の空間的、時間的連続であることを論じている。これらのことを通じて、顧客満足の広がりや差異の観点から捉え直している。

#### 2. 差異について

差異とは、違いを出すことである。その状態を指し示している。私の考える差異には、3つの差異が見出される。認識的差異、空間的差異、時間的差異である。これらの観点からマーケティング分野のものごとを見ることができる。認

識的差異は事例を分析や考察する際に、発生する差異である。コミュニケーションギャップなどはこれに相当する。また、空間的差異は、同じものごとでも、空間が異なれば、差異が生じていることを意味している。たとえば、焼きそばでも、富士宮焼きそばと那須塩原の焼きそばでは、その内容が全く異なっている。時間的差異は、チャールズ・ダーウィンをはじめとする進化論とも関係しているものであり、同じものであっても、時間とともに変化しているものを意味している。

古田隆彦氏は『人口減少社会のマーケティング』の中で1970年度の差別化、1980年代の差異化、1990年代の差額化、21世紀の差延化と差元化をあげている。差別化とは品質や性能などの商品のもつ物質的特性で他の商品に対する比較優位性を強調することであり、差異化はカラーや、デザインなど記号的な特性による訴求に重点が移行することであり、差額化は安さや値ごろ感などを強調する金額の差を訴求することで区分されている。また、差延とはあらかじめ作られた差異ではなく、送り手と受け手の間で時間とともに作られていく差異のこととし、差延化は売り手側の差し出す価値や効用に従って消費してもらうのではなく、あくまでもそれを素材としてユーザー自身がさまざまな工夫を付け加え、より新しい効能を生成していけるように、さまざまな差を商品につけることとしている。差元はユングの元型的イメージを借りて表層から深層へと垂直的な移行を意図している（注1）。本論文での差異化の範囲は広くとらえており、古田氏の提示している関連概念としての差別、差延、差元、差額、などを含んでいる。

マーケティング戦略では、差異化戦略ということがよく使用されているので、差異と差異化をここで整理しておく。差異と差異化は当然、異なっている。差異はその状態であることを意味し、差異化は差異を変化させる状況を意味している。

では、差異化の本質は何であろうか（注2）。商品レベルであれ、企業レベルであれ、差異化の本質は価値の発見であり、創造であると考ええる。差異化戦略は顧客にとっての価値を追求したものであり、また、追求しようとしているのである。では、価値の発見や創造をして終わりではなくて、顧客に受け入れられないと本当の差異化戦略は成功したとはいえない。逆に、企業側の自己満足では差異化が成功したとはいえない。また、差異化の成功には、競合企業もその差異化の凄さを認めることによっても成立する。本当は認めたくないが、市場が認めてくれば、否応なしに認めざるを得ない。そのことで、さらなるイノベーションのきっかけになっていき、次に差異化の項目が生じてくることになる。差異化を支えるものとして、企業の独自の経営資源が存在していなくてはならない。人・モノ・カネ・技術・情報などであり、特に人による差異化を生み出すソフト部分、知恵の部分が重要である。とともに、ハードの部分においても、継続して差異化を押し出す資源がなければ一過性のものとなってしまう、そのようにならないようにしなければならない。

また、差異化は、一括りにして差異化とよばれているが、3つに区分できるものと私は考える。差異の起点というべき「差起（さき）」が生じ、差異の進むべき地点としての「差変（さへん）」があり、その移動中は「差進（さしん）」というべきものが考えられる。差起は何らかの危機感やイノベーションを起こそうとする思いが出発点となっている。たとえば、砂糖という商品もそのままでは特徴がなく売れないので、何らかの差異を起こそうとするのである。差異の結果としての差変はパッケージの変化や販売先の変化となって表れてくる。その方向ともいべき差進は砂糖のターゲットである消費者の区分ということになる。また、同様にマーケティングの定義についてみると、1985年のAMA定義は2000年ごろになると時代にそぐわないと

いう感が出てくる。差変は2007年のAMA定義となっていて表れている。差進の内容として、交換と価値提供である。

そして、差異化に終わりはない。差異化が始まった「差起」から「差進」を経て、「差変」にいたる連続性、つまり、「差変」が次の時点では「差起」となっていく。その意味では、砂糖商品も常時変化していくし、AMAのマーケティング定義も変化していくことになる。

### 3. 顧客満足の諸定義と差異

ここで、顧客満足の定義についての検討をおこなう。顧客満足の諸定義は論者によって様々論じられている（注3）。しかし、顧客満足の統一されている定義はない。アメリカ・マーケティング協会（1985年）の定義の中に顧客満足を意識させる文言がある。「個人や組織体の目的を満足させるために、アイデアや商品やサービスに関する企画、価格設定、販売促進、及び流通を計画し、遂行する過程である」（注4）。

フィリップ・コトラー（Philip Kotler）は、マーケティング・マネジメントの中で、満足とは、ある製品における知覚された成果（あるいは結果）と購買者の期待との比較から生じる喜び、または失望の気持ちである。とした上で、満足度は、知覚された成果と期待との相関関係で決まる。成果が期待を下回れば、顧客は不満を覚える。成果が期待通りであれば、顧客は満足する（注5）。

リチャード・オリバー（Richard Oliver）は、満足は顧客の達成感のことである。それは、製品やサービスの特徴やそれ自身が、消費に関連した達成感の喜びのレベルのことである（注6）。言語学者によると、Satisfactionはラテン語のSatisとfacereに区分され、前者はenoughの意味で、後者はto do or makeの意味である。関連した用語にSatiationとSatietyがある。十二分に満足することを意味し、後者は飽満なことを意味している。

また、最初にTQC（Total Quality Control）の名をとったアーマンド・フィーゲンバウム（Armand Feigenbaum）は、その定義の中に消費者満足を提示していた（注7）。TQCは、消費者の完全な満足を得るに足る最も経済的な水準で生産及びサービスを可能ならしめるよう、品質の開発、品質の維持及び品質の改善に対する企業内各種グループの努力を統合化するための効果的なシステムである。現在はTQCからTQM（Total Quality Management）へと発展してきていることはご存知のとおりである。そこで、日本における品質管理研究者たちが顧客満足について次のように論じている（注8）。

①日本能率協会では、CS経営におけるお客様の満足度とは、その企業から購入した製品やサービスに対して満足し、その満足感によって、これからも購入、利用を期待できるか否かの程度を表すとし、満足度というのは製品やサービスを買う時におけるお客様の事前期待と実績評価の関係のこととしている。

②池澤辰夫は、満足度＝充足度（値）÷期待度（値）としている。

③持本志行は、購入意志決定時という制約をもうけた上で、その時点での顧客満足を

$$V_p = Q_p \div C_p \text{ と定義している。}$$

$V_p$ ：価値指数＝顧客満足度

$Q_p$ ：商品の価値（顧客の取得価値）

$C_p$ ：商品の代価（顧客の犠牲価値）

④高桑郁太郎は、顧客が購入した有形、無形（サービス）の製・商品によって、どの程度、顧客ニーズが充足されているかを示す度合いの大きさが顧客満足度であるとしている。

⑤JDパワー社では、顧客は商品の購入サービスの利用を行うにあたり、事前にもった期待感と、購入・利用したあとの充足感とのギャップを統計的に測定し指標化したものとしている。

以上より、期待に対する充足を考えるのか、要求に対する充足を考えるのかには大きな違いがある。期待とは、将来そのことが実現するだ

ろうと心待ちにすることであり、要求とは必要である、当然であるとして強く求めることであり、現時点で実現されていなければクレームや不満に結びつく事柄である（広辞苑）。上記でも、期待との関係で満足度を捉えようとしているといえよう。しかし、期待と実績との比較で満足度を論じることは可能であるが、実際、顧客自身も自分のニーズがわからない場合が存在するし、その尺度の値を調査することは一般的に困難であると考えられる。

また、顧客満足度を測定する顧客満足度そのものに差異がある。たとえば、その尺度を5段階で示される、満足・やや満足・普通・やや不満・不満であっても、同じ商品やサービスに対する顧客の受け取り方の差異が発生しているのである。このことは顧客における顧客満足に対する認識差異を示していることになる。

従って、満足度においては、顧客が目に見える、又は実感できるものを対象にしたものでなければならぬと思われる。その意味では、本論文において、満足度というのは製品やサービスを買う時における顧客の事前期待と実績評価との関係として取り扱っている。ここで、顧客満足の諸定義は論者による認識的差異であることを意味している。どの定義が正しいというのではなく、顧客満足に対するアプローチにおける認識的差異であり、進化論における自然淘汰の視点、実用的に役立つものが定義として存在し続けることになると考えられる。また、同時に顧客満足に関する諸定義が存在することから、空間的差異があるともいえる。

#### 4. 顧客満足に関する関連概念と差異

ここでは、顧客満足に関連する諸概念を検討し、顧客満足がどのようにかかわっているのかを確認し、差異の観点からみている。

##### 1) 顧客歓喜 (Customer Delight)

顧客歓喜は、一般的な顧客満足概念を限定、希少化させることで、歓喜概念をきわだたせる

意味をもつが、①マイナス満足をゼロ満足へ、②ゼロ満足をプラス満足へ、③プラス満足をロイヤル満足へのうち、特に③にあたるテーマと考えられる（注9）。顧客満足の上位概念を表現したものであるが、顧客歓喜が理論化されない限り、顧客満足に含まれるものといえよう。

##### 2) 顧客満足保証 (Customer Satisfaction Guarantee)

顧客満足保証は、企業が自らの提供する製品やサービスに対し、100%の顧客満足を保証しようとする試みのことである。LL.ビーン社やノードストローム社では、無条件、無交渉の返品や取替えに応じたり、遅配に対する料金を無料にするなどの保証を与えるものである。その行為の根拠は、顧客が常に正しいと仮定し、もし顧客が気に入らなかつたり不満であったならば、粗悪な品質やサービスを提供したことになるととらえ、満足を保証する対応をおこなうことになる（注10）。顧客満足の追求の極みであると捉えられるが、顧客がすべて正しいとはいえないという考え方も存在し、企業収益への貢献という面から検討の余地があるといえよう。

##### 3) 顧客価値 (Customer Value)

顧客価値は、顧客到達価値 (Customer Delivered Value) ともいわれ、顧客が製品やサービスから期待するベネフィットの束と、その製品・サービスを評価・獲得・使用・廃棄することに伴う費用の束の差である。ベネフィットの束とは、購買にあたって、そこに介在する製品、サービス、イメージなどから得られる利便の総体であり、費用の束とは、顧客が支払う金額の他、購買・消費プロセスに費やす時間、エネルギー、心理負担などの全体費用を指している（注11）。また、類似概念として、顧客の生涯価値があり、顧客の生涯を通じてその企業との取引を継続した場合の価値のことであり、その価値を高めるにはリレーションシップ・マーケティングの考え方に通じている。

#### 4) 顧客ロイヤルティ (カスタマー・ロイヤルティ (Customer Loyalty)) 経営

顧客ロイヤルティ経営とは、顧客を経営の中核において、顧客の評価にもとずいてすべての構造、組織、戦略を組み立てている企業経営、継続的かつ長期的な利益の確保と維持を企業存続の目的にして、その前提条件に顧客満足、さらに顧客感動を与える経営のことである (注12)。また、顧客維持率として測定された顧客ロイヤルティと企業収益性との間に強い相関性があることが示されている (注13)。その中で顧客満足の概念がかかわっているのは、まさに顧客満足の概念を中心に企業経営を考えていることを意味している。

#### 5) サービス・プロフィット・チェーン (Service Profit Chain)

サービス・プロフィット・チェーンとは、サービス組織を内部と外部に区分し、成長へのサイクルを示したものである。サービス組織の内部的活動と組織が対応している外部市場をつないでいるのは、顧客にとってのサービス価値である。内部活動によって生み出された高いサービス価値が高い顧客満足を生み、高い顧客満足が顧客ロイヤルティを喚起する。この顧客ロイヤルティが顧客のリピートをうながし、企業に売上高と利益をもたらすという流れを示している (注14)。この中で、顧客満足はロイヤルティを高める要素と位置付けられ、顧客満足は提供されるサービス価値によって影響を受けるとされている。サービス・プロフィット・チェーンの考え方はサービス業のマネジメントを考える上で、重要な視点を示しているといえよう。

#### 6) 顧客資産 (カスタマー・エクイティ (Customer Equity))

顧客資産とは、顧客を企業にとって最大の資産として考え、高い顧客維持率の創造がねらいである (注15)。顧客資産は無形資産であり、その測定アプローチは会計手法などを活用しながら試行錯誤しており、現段階では確立されて

いないが、企業ではマネジメントに適用しようとしてきている。顧客満足は、顧客ロイヤルティへ展開され、顧客資産に発展してきているものと考えられ、顧客満足はその流れの源といえる。

#### 7) CRM (Customer Relationship Management) カスタマー・リレーションシップ・マネジメント

カスタマー・リレーションシップ・マネジメントとは、顧客の生涯価値の拡大による顧客資産の増大を目指すことになる (注16)。One-to-One Marketing (ワントゥワン・マーケティング) の経営手法として用いられるものである。顧客との信頼関係確立のためには、自社にとって大切な顧客は誰かを明らかにすることが重要である。顧客をよりセグメントする手法で、RFM 分析がある。顧客別の最終購入日 (Recency)、来店頻度 (Frequency)、購入金額 (Monetary) によって顧客を区分し、具体的なアクションプランを実行していくことになる。

#### 8) バランス・スコアカード (Balanced Scorecard)

バランス・スコアカードとは、マネジメント手法として用いられるものである。それは、目標と業績評価指標は、企業のビジョンと戦略から導き出し、財務的視点、顧客の視点、社内ビジネスプロセスの視点、学習と成長の視点という4つの視点から企業の業績をみるもので、バランス・スコアカードのフレームワークを作っている (注17)。これまでの財務的業績評価指標を超えた形で、バリュー・ドライバー (価値創造要因) を明らかにするものである。顧客の視点に関する業績評価指標については、顧客満足度、新規顧客獲得率、顧客定着率、顧客の利益性、マーケットシェアが上げられている。特に、顧客満足については、顧客への価値提案プログラムを測定評価する重要な指標となっている。

### 9) カスタマー・コンピタンス (Customer Competence)

カスタマー・コンピタンスとは、顧客を企業の新たなコンピタンス（企業独自の競争力）の源泉にしていこうという考え方である。つまり、顧客のアイデアやニーズを企業の中に取り込んで、それらによって企業自身の競争優位を構築していこうとするものである（注18）。例えば、伊勢丹と顧客のコラボレーションによるネット上でのエプロンのPB商品開発がある。顧客は以前に比べ、情報を有しており、顧客の声やパワーをカスタマー・コンピタンスへ昇華させることで企業の活力を生み出そうと変化してきている。

### 10) 代理顧客満足

顧客満足は、直接本人にその満足度を調査することができるが前提にある。しかし、介護サービスの利用者にみられるように、本人の意思が確認しづらい場合や、赤ちゃんのようにその提供されている意味が理解できない場合がある。その場合には、顧客満足を受けている本人に代わり、代理の顧客満足を考えなければならないと思われる。介護サービスの利用者の場合には、その支援者であり、あかちゃんの場合には、その母親が、代理としての顧客満足をあらかわすことになる。そのような顧客満足をここでは、代理顧客満足と位置付けることにした。これは、本人からの直接の顧客満足ではなく、間接の顧客満足を示していることになる。本人からの直接の意志表示が困難な場合には、この代理顧客満足をデータとして取らざるを得ないと考えられる。

上記でみてきた顧客歓喜、顧客満足保証、顧客価値、顧客ロイヤルティは、顧客満足からの派生概念であり、顧客資産、サービス・プロフィット・チェーン、CRM、バランス・スコアカード、カスタマー・コンピタンスについては、顧客満足が経営マネジメントレベルに用いられている手法である。それらの概念は、顧客満足が

基礎となりその発展系であることにはかわりはない。つまり、顧客満足の進化、時間的差異であるといえよう。また、発展系概念も同時に存在することから、空間的差異によるものといえる。

## 5. 顧客満足と収益の関係と差異

事業運営の基本構造において、顧客満足は事業理念として位置付けられ、顧客の創造と維持は事業目的として重要であると嶋口充輝は提唱している。米国の調査では、新しい顧客を獲得するには現在の顧客にサービスする5倍の経費がかかる、また、満足できない顧客の91%は不満足にした会社の製品を2度と買わず、少なくとも他の9人にその不満をもたらすという結果報告がなされている。従来、ドラッカーは顧客の創造こそが事業の目的であると指摘しているが、事業の永続性を考慮すると、顧客の創造だけでなく、顧客の維持も必要なのである。

「顧客維持率を高めれば、企業収益は高まる」ということを主張した代表的研究者のライクヘルドとサッサールは「サービス業のZD運動」の中で、製造業ではゼロ・ディフェクト（欠陥ゼロ）運動という品質向上運動が行われていたのに対して、サービス業ではゼロ・デイフェクション（顧客離脱ゼロ）を目指すべきであると主張した。顧客との関係が長期化すればするほど企業収益に貢献する理由としては、①開拓コストが不要になる、②営業コストが低減する、③顧客1人当たりの購買額が増加する、④顧客が高価格を許容する、⑤他の顧客に紹介する、という5点が上げられている。ヘスケット、サッサール、シュレシンジャーは、顧客ロイヤルティを生み出すためのフレームワークとして、Retention（顧客維持）、Related Sales（関連販売）、Referrals（紹介・クチコミ）の「3R」を提示し、顧客維持の重要性を強調している。

また、克蘭シーとシュルマンは顧客満足と収益性の関係について、製品やサービスにおいての顧客満足はある点までは利益の増加をもた

ますが、その点を超えると利益が減少に転じるとしている。これは、顧客ニーズの要望度合いが高いとペイしなくなることを意味している。しかし、事業目的である顧客の創造と維持は重要であり、顧客満足の存在を忘れてはならないということである。これも、第4節同様、顧客満足の進化、時間的差異であるといえよう。

## 6. 顧客の進化と差異

顧客は進化していく。顧客満足も一定ではない。関係性マーケティング研究者のペイン (Payne) は、顧客の進化の状態を見込み客から信者に至るまで8階のはしごのように指摘している (注19)。どのビジネスも初めは、「見込み客」 (Prospect) や「新規顧客」 (First-time Customer) の獲得に重点をおいた展開をすることになる。新規顧客を獲得すれば、その顧客を「リピート顧客」 (Repeat Customer) にしようとする。リピート顧客の上には「クライアント」 (Client) があり、広告業界では「得意先」のことを意味している。顧客の方から企業に注文してくれる「お得意さん」である。クライアントの上には「サポーター」 (Supporter) がいる。サポーターはサッカーでおなじみであるが、「支援者」ということで、企業が困ったときに助けてくれるありがたい顧客である。サポーターの上には「アドボケイト」 (Advocate) がいる。これは、「鼓吹者」で、商品・サービスの良さを他人に吹聴、宣伝してくれる顧客である。アドボケイトの上には、「パートナー」 (Partner) がいる。これは、「仲間」、「協力者」であり、信頼の絆で結ばれており、商品・サービスの開発に当たっても積極的に参加してくれる。パートナーの上には、「ビリーバー」 (Believer) がいる。これは「信者」であり、宗教的帰依の境地である。

顧客のはしごを上らせるように、各種ビジネスに対してマーケティングを展開しなければならない。つまり、顧客をゲット (Get) する一

方で、キープ (Keep) していかなければならないのである。現代マーケティングの展開は新規顧客獲得と顧客維持活動の2つの方向を考慮することになる。このように顧客の進化は、結果であり、それを促進するのは顧客満足である。逆に、顧客退化もありうるので、顧客満足によって阻止しなければならない。

また、顧客満足を形成する消費者の心理の面からも、たとえば、ハワード・シェス・モデルにはじまり、今日のベトナム・モデルにみられるような消費者の購買状況や過去の経験などによっても、顧客は学習し顧客満足の変化はみられることになる。

これらのことが意味しているのは、顧客満足の認識的差異であり、時間的差異であることを意味している。

## 7. 顧客満足に対する批判的検討と差異

ポストモダン・マーケティング (注20) では、顧客志向を否定している。顧客を完全に無視しているわけではない。企業の過度な顧客志向に一石を投じている。その急先鋒のステイブン・ブラウン (Stephen Brown) は『Free Gift Inside!』の中で次のように論じている。

「私は、アンチ顧客志向の哲学を支持しており、売り手企業は、成功するためには、顧客をからかってじらして苦しめなければいけないと推奨している。

私は、顧客そのものに反対しているわけではありません。私は、マーケティングの主要原則が顧客志向であることに反対しているのです。企業には、顧客が必要です。問題は、企業が顧客をひきつける最も優れた方法は何か？です。

マーケティングは、企業は顧客を追いかけのをやめて、その代わりに顧客に追いかけられるようにすべきであると主張します。顧客は、じらされ、からかわれ、苦痛を与えられるべきでなのです。なぜなら、ないがしろにすることによってのみ、彼らを、取引を促すに充分な

け魅了することができるからです。」

そして、ぬいぐるみのビーニー・ベイビーとハンドバックのエルメスのパーキンをアンチ顧客志向の成功例として取り上げている。なお、マーケティングのティーズ TEASE は、Trikerly、Exclusivity、Amplification、Secrecy、Entertainment の5つの言葉の頭文字をとっている。

ポストモダン・マーケティングに対する私の批判は、次の通りである。

1) ポストモダン・マーケティングは、まず、モダン・マーケティングに代わる新しい提示を行っているわけではない。解釈レベルでの批判にすぎない。現代マーケティングは実践を伴うものであるからである。

2) ニーズとシーズの振り子の間に、真実があるとしても、ニーズとシーズのマトリックスを作成して、ニーズ志向で新商品は開発すべきである。ターゲット顧客がすべて、新商品のベネフィットを理解しているとは思えないのは確かであるが、顧客がニーズとして潜在化・顕在化しているニーズを形にすることによって、商品開発の糸口にしていく必要がある。逆にそうでなければ、ポストモダン・マーケティングの考え方では、新商品は世に出てこなくなる。

3) エルメスのハンドバックは入手の困難さが基本的マーケティングとしての作戦とあるが、マーケティングの4Pの1つである Place 戦略のことであり、顧客の視点からは流通チャネル戦略はコンビニエンス性の中に含まれることであり、特別にアンチ顧客志向というほどではない。

4) 商品内容を知ってプロモーション展開をするのではなく、顧客をじらせるのも、プロモーションのひとつである。従って、顧客志向を無視しているものでもなく、顧客は商品を手にするまでが不満足な状況にあるだけである。入手できたものは高い満足度を有し、入手できなかったものとは、差別化、識別化を図っているにす

ぎないのである。

5) 顧客志向の発展段階であると位置付けると、一般的には社会志向ということになるが、アンチ顧客志向ということは、振り子のように顧客志向の中に含まれるものである。顧客は過去の消費経験や口コミによって、顧客は学習し、レベル向上してきているからであり、企業サイドのマーケティング・コミュニケーションにもなれてきているからである。

6) 何事にも光と影の部分があって、社会科学のマーケティングにおいても、同じである。しかし、アンチ顧客志向は影の部分を示しているにすぎない。それへの対応を実践しているのが、現代マーケティングである。

ポストモダン・マーケティングにおける顧客志向を否定していることに対する差異の意味合いは、時間的差異の現象として捉え、進化論における突然変異ともいえるものである。つまり、差異化のなかで起きる「差起」が「差進」のなかで、ポストモダンの影響を受けて変化したものである。認識的差異であり、時間的差異によるものと考えられる。

## 8.まとめにかえて

これまで、顧客満足に対する差異をみてきた。顧客満足の概念は存続し続けるものの、時間的差異を有しながら変化をとげていくものと考えられる。差異化に終わりはない。差異化が始まった「差起」から「差進」を経て、「差変」にいたる連続性、つまり、「差変」が次の時点では「差起」となっていく。その意味では、顧客満足も常時変化していくであろう。その変化の途中で新しい顧客満足の概念が生じてくることが予想される。たとえば、差異化の流れのなかで、「差起」としての顧客満足が「差進」としての顧客満足志向のなかで、「差変」の顧客感動へと動いていく。そして、顧客感動が「差起」となり、「差進」の顧客満足志向のなかで、次の新たな概念としてのサムシング・ニューとして



の「差変」が生じることになる。マネジリアル・マーケティング・インプリケーションとしては、直接的には役立つものでないが、間接的には顧客満足の差異を経営者が理解することで、顧客満足の次の新しい概念が生まれる可能性があることを知ることにつながるのである。

### 【注】

- 1) 古田隆彦『人口減少社会のマーケティング』生産性出版、2006年に詳しい。
- 2) 片山富弘「差異としてのマーケティング」『流通科学研究』Vol.11 No. 2 2012年3月35-36ページ。
- 3) 今日では顧客満足と呼ばれているが、1970年代のソーシャル・マーケティングがクローズアップされた時期は消費者満足と呼ばれていた。
- 4) 2007年にアメリカ・マーケティング協会はマーケティングに関する新定義を出している。
- 5) Philip Kotler, *A Framework for Marketing Management*, Prentice-Hall, 2001の訳、恩蔵直人監修、月谷真紀訳、『コトラーのマーケティング・マネジメント』ピアソン・エデュケーション、2002年、28ページを引用した。
- 6) Richard Oliver, *SATISFACTION*, McGRAW-HILL, 1997の pp.11~14を参考にした。
- 7) 筆者は論文「TQCとマーケティングの接点」日本財務管理学会編で記述しているが、Armand Feigenbaum, *TOTAL QUALITY CONTROL*, McGRAW-HILL, 1991を参考にしている。
- 8) 日本科学技術研修所編「企業競争力を高める顧客満足データの解析と活用」2002年の一部を参照した。
- 9) 嶋口充輝『マーケティング・パラダイム』有斐閣、2000年、52ページを参考にした。
- 10) 同上、136ページを参照した。
- 11) 同上、119ページを参照した。
- 12) 佐藤知恭『顧客ロイヤルティの経営』日本経済新聞社、2000年、104ページを引用した。
- 13) Keki Bhote, *Beyond Customer Satisfaction to Customer Loyalty*, AMACOM, 1996の訳、ケキ・ボウト著、三田昌弘訳『実践顧客ロイヤルティ戦略』ダイヤモンド社、1999年。
- 14) James L. Heskett, W. Earl Sasser Jr. & Leonard A. Schlesinger, *The Service Profit Chain*, FREE PRESS, 1997.の訳、ヘスケット、サッサー、シュレシンジャー著、島田陽介訳『カスタマー・ロイヤルティの経営』日本経済新聞社、1998年。
- 15) Robert Blattberg, Gary Getz & Jacquelyn Thomas, *CUSTOMER EQUITY*, Harvard Business School, 2001.の訳、ロバート・ブラッドバーク、ゲイリー・ゲッツ、ジャクリン・トーマス著、小川孔輔、小野譲司監訳『顧客資産のマネジメント』ダイヤモンド社、2002年。
- 16) アンダーセン・コンサルティング 村山徹、三谷宏治、CRM 統合チーム『CRM 顧客はそこにいる』東洋経済新報社、1999年をはじめ、CRMに関する著書が多く出版されており、基本的な内容は同じである。
- 17) Robert Kaplan & David Norton, *THE BALANCED SCORECARD*, Harvard Business School, 1996の訳、ロバート・キャプラン&デビット・ノートン著、吉川武男訳『バランス・スコアカード』生産性出版、1997年が詳しい。近年では会計分野で関連書が多く出版されている。
- 18) Prahalad, C.K. & V. Ramaswamy, "Co-opting Customer Competence" HBR, 1-2, p.79~87. 「カスタマー・コンピタンス経営」『DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー』11月号、ダイヤモンド社、2000年。
- 19) 石原照敏、吉兼秀夫、安福恵美子編『新しい観光と地域社会』古今書院、2001年、21-

22ページを参照した。顧客の進化に関するこの梯子の図表は、ペインの考えが元になっている。

- 20) モダン・マーケティングと対比すると、ポストモダン・マーケティングは、意味合理的、非検証的、定性・発見型の色彩が強く、「脱」モダンより「非」モダンの総称になっていると考えられる。

**【参考文献】**

- ・佐野良夫『CS（顧客満足）の実際』日経文庫、1996年。
- ・嶋口充輝『顧客満足型マーケティングの構図』有斐閣、1994年。
- ・Armand Feigenbaum, *TOTAL QUALITY CONTROL*, McGRAW-HILL, 1991.
- ・Richard Oliver *SATISFACTION* McGRAW-HILL, 1997.