リアルサービスにおける信頼構築メカニズムに基づく オンラインサービス顧客戦略手法の提案

小和田 健太郎† 山川 義徳†† 原 良憲†††

†京都大学経済学部経済学科〒606-8501 京都府京都市左京区吉田本町

†† †††京都大学経営管理大学院 〒606-8501 京都府京都市左京区吉田本町

E-mail: †nukui.co.ltd@hotmail.co.jp ††yamakawa@bi-lab.org †††hara@gsm.kyoto-u.ac.jp

あらまし オンライン上で多くのサービスが出現していく中では，顧客からの信頼を獲得することは非常に重要である．しかしながら，オンラインサービスの信頼構築は，リアルサービスの場合と比較して歴史も浅く，信頼構築の構造が明確になっているわけではない．そこで，リアルサービスの信頼構築メカニズムと比較することにより，オンラインサービスの信頼構築構造を明確化することを目指す．本研究では顧客属性，サービス業種を分類し，それぞれのセグメントにおいて，経営者と現場従業員の間の立場であるサービスマネージャーがどのように振る舞って信頼を得ているのかを調査した．今後は本研究の知見を基に，従業員教育を行い，そしてオンラインサービスの特性を把握したうえで，サービス提供者が顧客の信頼を獲得・維持するための対応方策を進めていくことが重要である．

キーワード サービスマネージャー，信頼，新奇性，親近性，知性，社交性，購買意欲，継続利用，満足感，親近感

1.はじめに

近年，オンラインサービスの市場が拡大している．（図１）オンライン上ではリアルに比べて低コストでサービスを提供できるため，より多くのサービスが出現し，より短い周期で入れ替わっていく．顧客に長期間，サービスを利用してもらうのは非常に難しい．

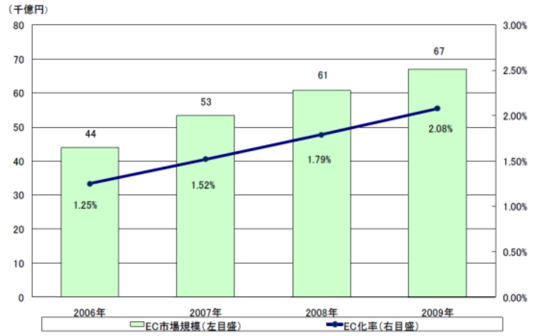

図１ 電子商取引に関する市場調査
（経済産業省 2010）

顧客にサービスを長期的に利用してもらうには顧客からの信頼を獲得することが重要である[1]．ただ，顧客からの信頼を得るにはサービスの質だけでなく，サービス提供者の役割が非常に重要となってくる[2]．よって，サービス提供者が顧客に直に接する機会があるリアルサービスにおいては，サービス提供者は顧客からの信頼を得ることができていると考えられる．

また，サービス提供者が顧客からの信頼を得るには，表情や振る舞いだけでなく，肩書きも関係している[3]．サービス提供者の肩書きに言及すると，経営者と現場従業員の間にいるサービスマネージャーは経営者・現場従業員両方と接することで，経営的視点・現場的視点の両方を持っている．そのため，経営者・現場従業員に比べて視野が広く，サービス提供者として最も顧客からの信頼を得ることができていると考えられる．（図２）

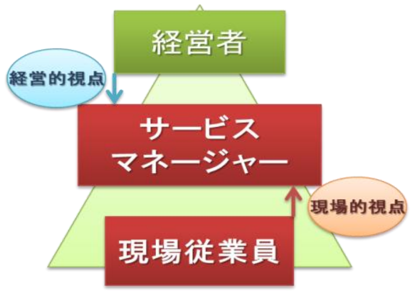

図２ サービスマネージャー

そこで本研究では，サービス提供者と顧客の接点が多いリアルサービスにおける，サービスマネージャーの信頼構築メカニズムを明らかにする．この結果を踏まえて，オンラインサービスの信頼構築に繋げることを目指した．

2.検証手法

本研究ではリアルサービスの中でも特に提供者と顧客の接点が多い対人サービスを対象とした．サービス提供者の職位を分類し，信頼をサービスへの信頼（＝サービス信頼，サービス提供者への信頼（＝ヒト信頼）に分類した．それぞれのセグメントにおける顧客からの信頼，その獲得構造を顧客属性，さらにはサービス業種で比較し，リアルサービスにおける信頼構築メカニズムを明らかにした．データ取得に関しては，オンラインアンケートを実施した．

2.1 職位分類

実際にサービス提供者が顧客に接するサービスを対象とするため，提供者の職位については，顧客と直接接する機会を持つ現場従業員・サービスマネージャーを対象とした．

本研究では，現場従業員は「一般社員」という役職の方々とし，サービスマネージャーは「係長・主査・課長・店長・部長・支店長・支社長」という役職の方々とした．

2.2 顧客属性

サービスやサービス提供者をあまりよく知らない新規顧客と，一方でそれらをよく知っている既存顧客とでは、サービス提供者がとるべき戦略は異なると考えられる。そこで，顧客属性については，新規顧客と既存顧客に分類した．

2.3 信頼分類

対人サービスにおいては，サービス提供者が直接顧客と接し，サービスのアピールだけでなく，自身のアピール（＝ヒトのアピール）をして信頼を得ることが非常に重要であると言える．信頼についても，サービスへの信頼とサービス提供者への信頼の二種類に分類し，それぞれサービス信頼，ヒト信頼とした．（図３）

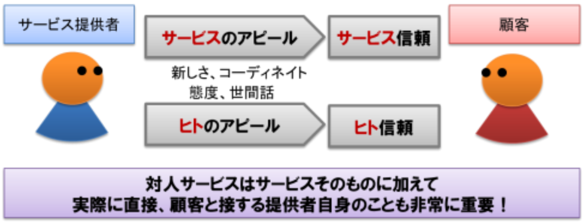

図３　サービス信頼とヒト信頼

2.4 信頼の構成要素：提供目的と提供手段

サービス提供者は，どのようなアピールを行えば，顧客からの信頼を得ることができるのか，どのような戦略を取れば良いのか，よくわかっていない．

提供者はただ漠然と顧客と接するのではなく，目的を持って顧客と接し，信頼を得るための具体的手段を講じることが重要となってくる．[4]

このような観点から，顧客からの信頼を得るために行っている，サービス提供者の顧客に対するアピールを提供目的と提供手段に分類した．

2.4.1 信頼につながる提供目的

サービス信頼については提供目的を短期的視点・長期的視点という観点からサービス購買意欲・サービス継続利用を構成要素とした．

一方，ヒト信頼についても目的を短期的視点・長期的視点という観点から満足感（期待に応える）･親近感（共感できる）を構成要素とした．（図４）

図４　信頼につながる提供目的

2.4.2 信頼につながる提供手法

複数の対象から好きなものを選ぶという選好判断課題では刺激の新奇性（目新しさ）や親近性（親しみやすさ，好感度）によってその選好判断が決定される[5]．このような心理学的知見から，本研究においてはサービスの新奇性アピール，親近性アピールを顧客のサービス信頼評価の構成要素とした．（図５）

また，Rosenberg(1968)によれば，ヒトの印象は，知性（Intellectual）と社交性（social）で表すことができる．さらには，S.T.Fiske（2006）によればヒトの振る舞いは能力（Competence）と気遣い（Warmth）によって判断されると言われている．[6] このような心理学的知見から，本研究においてはサービス提供者の知性アピール，社交性アピールを顧客のヒト信頼評価の構成要素とした．（図５）

図５　信頼につながる提供手段

2.5 サービス業種

サービス業種については，R.P.Fisk が「Service as theater」の中で提唱した「劇場アプローチ」[7]を参考にして 3 つに分類した．それぞれのサービスを比較することで，サービスが最も重視している要素が異なれば，サービス提供者の顧客からの信頼構築メカニズムはどのように異なるのか，を調べた．（図６）

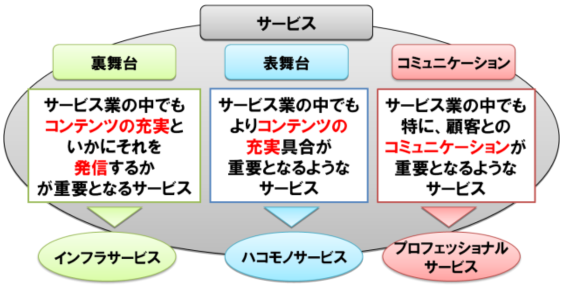

図６　サービス業種分類

本研究では，インフラサービスは「通信・インフラ関連サービス」，ハコモノサービスは「ホテル・旅館，映画館・劇場・興行場，コンビニエンスストア・ドラッグストア，飲食店，不動産」とした．そしてプロフェッショナルサービスは「商社，広告代理店，調査・コンサル・シンクタンク，保健・医療・福祉関連，学校・教育」とした．

2.6 アンケート評価方法

被験者には既存顧客からのサービス信頼について，新規顧客からのサービス信頼について，そして既存顧客からのヒト信頼について，新規顧客からのヒト信頼について，の順でアンケートに回答していただいた．それぞれのセグメントにおいては，手段，目的，信頼性の順に評価をしていただいた．

2.6.1 サービス信頼評価方法

手段評価に関しては，「あなたは自社サービスの新しさ/親しみをどれくらいアピールできていますか.」という質問に対して，７段階評価をしてもらった．

目的評価に関しては，「これらのアピールが，自社のサービスの購入意欲を高めている/継続利用につながっていると思いますか.」という質問に対して，７段階評価をしてもらった．

信頼性評価に関しては，「これらのアピールが，自社のサービスの信頼感を高めることにつながっていると思いますか.」という質問に対して，７段階評価をしてもらった．

2.6.2 ヒト信頼評価方法

手段評価に関しては，「あなたは，あなた自身の知性面/社交面をどれくらいアピールできていますか.」という質問に対して，７段階評価をしてもらった．

目的評価に関しては，「これらのアピールが，あなた自身への満足感/親近感を高めることにつながっていると思いますか.」という質問に対して，７段階評価をしてもらった．

信頼性評価に関しては，「これらのアピールが，あなた自身への将来的な信頼につながると思いますか.」という質問に対して，７段階評価をしてもらった．

2.6.3 各被験者の評価に関する種類

各被験者による自己評価データとして，サービス信頼については【新規顧客，既存顧客】×【信頼性評価，目的評価（購買意欲・継続利用），手段評価（新奇性・親近性）】の 10 種類のデータを得た．

また，ヒト信頼についても【新規顧客，既存顧客】×【信頼性評価，目的評価（満足感・親近感），手段評価（知性・社交性）】の 10 種類のデータを得た

2.6.4 アンケート結果のデータ数

今回のアンケートではサービスマネージャー505 人，現場従業員 181 人に答えてもらった．

サービスマネージャー505 人のうち，171 人がインフラサービスに，165 人がハコモノサービスに，169 人がプロフェッショナルサービスに属していた．

また，現場従業員 181 人のうち，62 人がインフラサービスに，55 人がハコモノサービスに，64 人がプロフェッショナルサービスに属していた．

3.結果

3.1 職位別信頼性評価

サービスマネージャーが現場従業員よりも信頼を得ていることを明らかにするため，まずアンケートで得たサービス信頼値・ヒト信頼値を顧客属性ごとに t 検定で比較した．

新規顧客に対して，サービス信頼・ヒト信頼に関わらず，サービスマネージャーは現場従業員よりも信頼を得ていることが信頼の値の t 検定より明らかになった．（図７）

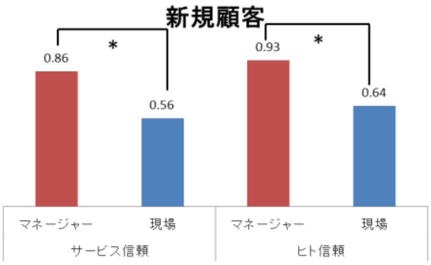

図７　対新規顧客信頼比較

また，既存顧客に対しても，サービス信頼・ヒト信頼に関わらず，サービスマネージャーが現場従業員よりも信頼を得ていることが明らかになった．（図８）

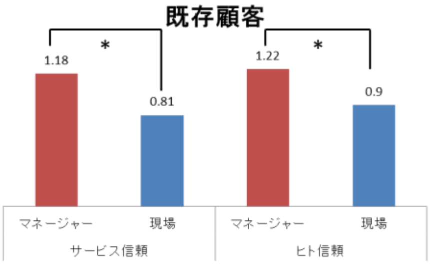

図８　対既存顧客信頼比較

以上より，対新規顧客・既存顧客について，サービス信頼・ヒト信頼に関わらず，現場従業員に比べてサービスマネージャーが信頼を得ていることがわかった．

3.2 サービスマネージャーの信頼構築メカニズム

信頼にはサービスマネージャーのどのようなアピールがつながっているのかを調べるためにサービス信頼・ヒト信頼を従属変数とし，2.4 で策定した指標を独立変数として重回帰分析を行った．顧客の属性によってどのよう信頼に寄与する要素が異なるのかを明らかにするため，それぞれの指標の信頼への寄与率を対新規顧客と対既存顧客で比較した．

3.2.1 サービス信頼構築メカニズム

サービスマネージャーは新規顧客に対して，サービスの他とは違った価値をアピールして，新奇性という強い印象を与える．そのアピールを継続利用につなげることで信頼を得ていることがわかった．（表１）

表１　対新規顧客サービス信頼寄与率比較

新規顧客	提供目的		提供手段	
	購買意欲	継続利用	新奇性	親近性
マネージャー	0.42	0.52	0.15	0.46
現場従業員	0.49	0.44	0.11	0.61
差	-0.07	0.08	0.04	-0.15

一方で既存顧客に対しては，顧客にサービスをより深くアピールし，親近性という新規顧客とは違った印象を与える．そのアピールを継続利用につなげることで信頼を得ていることがわかった．（表２）

表２　対既存顧客サービス信頼寄与率比較

既存顧客	提供目的		提供手段	
	購買意欲	継続利用	新奇性	親近性
マネージャー	0.39	0.5	0.08	0.46
現場従業員	0.41	0.5	0.25	0.45
差	-0.02	0.0	-0.17	0.01

3.2.2 ヒト信頼構築メカニズム

また、サービスマネージャーは新規顧客に対して，自身の専門的知識をアピールして自身の知性を印象付ける．さらには顧客と共感し親近感につなげることで信頼を得ていることがわかった．（表３）

表３　対新規顧客ヒト信頼寄与率比較

新規顧客	提供目的		提供手段	
	満足感	親近感	知性	社交性
マネージャー	0.43	0.44	0.38	0.26
現場従業員	0.52	0.36	0.24	0.57
差	-0.09	0.08	0.14	-0.31

一方，既存顧客に対しては新規顧客とは全く異なり，対話を通して自身の社交性を印象付ける．さらには顧客の期待に応えて満足感につなげることで信頼を得ていることがわかった．（表４）

表４　対既存顧客ヒト信頼寄与率比較

既存顧客	提供目的		提供手段	
	満足感	親近感	知性	社交性
マネージャー	0.35	0.46	0.25	0.43
現場従業員	0.23	0.66	0.38	0.4
差	0.12	-0.20	-0.13	0.03

3.3 業種別サービスマネージャーの信頼性評価

サービス一般ではサービスマネージャーが現場従業員よりも信頼を得ていた．ではサービス業種ごとにみるとどうなるのか．まずサービス業種で分類し，次に **3.1** と同様，アンケートで得たサービス信頼値・ヒト信頼値を顧客属性ごとに t 検定で比較した．

新規顧客に対しては，インフラサービスにおいてサービスマネージャーが現場従業員よりもサービス信頼・ヒト信頼を得ていることが明らかになった．(図９)

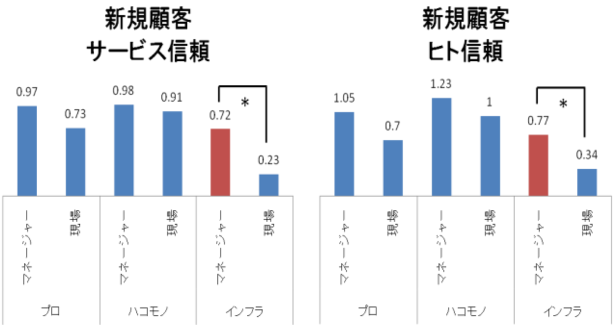

図９　対新規顧客サービス業種別信頼値比較

また，既存顧客に対しては，プロフェッショナルサービスにおいてサービスマネージャーが現場従業員よりもサービス信頼・ヒト信頼を得ていることが明らかになった．（図１０）

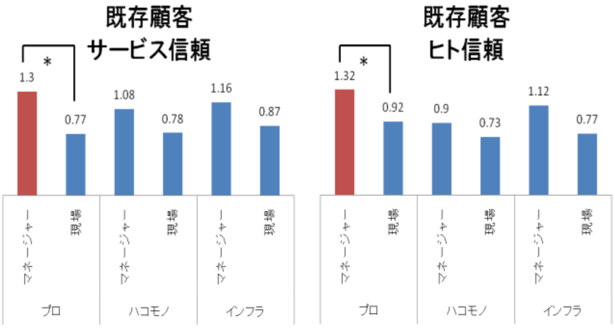

図１０　対既存顧客サービス業種別信頼値比較

3.4 業種別サービスマネージャー信頼構築メカニズム

3.3 で信頼を得ていたサービスマネージャーが，サービス一般におけるサービスマネージャーと違って，どのような要素をアピールして顧客からの信頼を得られているのかを調べた．**3.2** と同様，サービス信頼・ヒト信頼を従属変数とし，**2.4** で策定した指標を独立変数として重回帰分析を行った．それぞれの業種におけるサービスマネージャー・現場従業員との寄与率の差と，サービス全体におけるサービスマネージャー・現場従業員との寄与率の差をとって比較した．

3.4.1 インフラサービスマネージャー信頼構築メカニズム

インフラサービスにおけるサービス信頼については，インフラサービスマネージャーは一般的なサービスマネージャーと同様にサービス継続利用を目的とし，サービスの新奇性をアピールすることで信頼を得てい

ることがわかった．（表５）

表５　インフラサービスとサービス全体の
サービス信頼に対する寄与率比較

新規顧客	提供目的		提供手段	
	購買意欲	継続利用	新奇性	親近性
インフラ差	-0.08	0.08	-0.07	-0.18
全体差	-0.07	0.08	0.04	-0.15

ヒト信頼については，インフラサービスマネージャーは一般的なサービスマネージャーと同様に自身の知性をアピールする一方，顧客に満足感を与えることを目的とすることで信頼を得ていた．（表６）

表６　インフラサービスとサービス全体の
ヒト信頼に対する寄与率比較

新規顧客	提供目的		提供手段	
	満足感	親近感	知性	社交性
インフラ差	0.17	-0.19	0.18	-0.34
全体差	-0.09	0.08	0.14	-0.31

3.4.2 プロフェッショナルサービスマネージャー信頼構築メカニズム

プロフェッショナルサービスマネージャーは一般的なサービスマネージャーと同様にサービス継続利用を目的とする一方，サービスの親近性をアピールすることで信頼を得ていることがわかった．（表７）

表７　プロフェッショナルサービスと
サービス全体のサービス信頼に対する
寄与率比較

既存顧客	提供目的		提供手段	
	購買意欲	継続利用	新奇性	親近性
プロ差	-0.03	0.0	0.08	-0.24
全体差	-0.02	0.0	-0.17	0.01

ヒト信頼については，プロフェッショナルサービスマネージャーは一般的なサービスマネージャーと同様に，顧客に満足感を与えることを目的とし，自身の社交性をアピールすることで信頼を得ていることがわかった．（表８）

表８　プロフェッショナルサービスと
サービス全体のヒト信頼に対する
寄与率比較

既存顧客	提供目的		提供手段	
	満足感	親近感	知性	社交性
プロ差	0.06	-0.11	-0.09	-0.03
全体差	0.12	-0.2	-0.13	0.03

3.5 業種別信頼性評価結果まとめ

3.5.1 インフラサービス提供者に求められる振る舞い

今回の結果から，新規顧客に対して，インフラサービス提供者と一般的なサービス提供者に求められる振る舞いが異なることがわかった．インフラサービスの提供者は顧客に対してサービス知識を与えて知性をアピールし，満足感につなげることが求められる．

インフラサービスは顧客との接点が少ないため，サービス提供者には技術的スキルが求められる．また，どんどんとサービスが短い周期で新しくなっていく変化の激しいサービスであるため，顧客は知識に乏しいと考えられる．そのため，顧客はサービス提供者が知識を与えてくれることを期待する．よってサービス提供者は，例えばカスタマーサポートセンターのように顧客の知識レベルに合わせてサービスを提供するのではなく，ソフトウェアの講習会などを開いてしっかり顧客の知識欲を駆り立てて顧客の期待を上回ることで信頼を得ることができると考えられる．

3.5.2 プロフェッショナルサービス提供者に求められる振る舞い

今回の結果から，既存顧客に対して，プロフェッショナルサービス提供者と一般的なサービス提供者に求められる振る舞いが異なることがわかった．プロフェッショナルサービスの提供者は既存顧客に対してサービスの他とは違った価値のアピールを継続利用につなげることが求められる．

プロフェッショナルサービスは，その専門的特性ゆえ，サービス提供者と顧客の接する時間が他のサービスよりも長い．そのため顧客がサービスに慣れてしまうことが考えられる．よってサービス提供者は，例えばマス広告（ex.テレビ CM）のような均質的なサービスを行うのではなく，ターゲット広告（ex.adwords）のように顧客の興味を喚起し続けるようなサービスを行うことで，信頼を得ることができると考えられる．

4.考察

4.1 従業員教育

今回の検証結果からサービスマネージャーが現場従業員よりも信頼を得ていることが示された．サービスマネージャーは顧客に接していながらも，経営的視点を持ち合わせているからこそ，顧客に対してうまく振る舞えていると考えられる．

より顧客からの信頼を得るためには，他のサービス提供者もこのサービスマネージャーの振る舞いを参考にする必要がある．

ただ、サービスマネージャーのやり方を参考にすることをサービス提供者に求めるだけでなく、効率よく現場従業員や他のサービス提供者にサービスマネージャーが自身のやり方を伝えていくことも必要である．

特に現場従業員は顧客と接する機会が多く，ノルマなどを課せられるため，短期的視点から目先の購買意欲を重視しがちだと考えられる．一方で，サービスマ

ネージャーは信頼を得ることを念頭において長期的視点を持ち，継続利用を重視することで信頼を得ていると考えられる．このような職位ごとの特徴をうまく踏まえたうえで，指導していくことがサービスマネージャーには求められる．

4.2オンラインサービスにおける信頼構築

オンラインサービスについては，その特徴でサービスを分類することが可能である．

先ほどと同様にR.P.Fiskの「Service as theater」を参考に分類すると，例えば「裏舞台」を最も重視するオンラインサービスはサーチエンジン（ex.Google)，「表舞台」を最も重視するオンラインサービスはe-コマース（ex.ZOZOTOWN)，「コミュニケーション」を最も重視するオンラインサービスはSNS（ex.Twitter）と分類することが可能となる．このように分類することで，オンラインサービスの中でもGoogleのようなサーチエンジンのサービス提供者は同様の特徴を持っているインフラサービスマネージャーの振る舞いを参考にすることでさらなる成長を促すことができる．同様に，ZOZOTOWNのようなe-コマースサービス提供者はハコモノサービスマネージャーの，TwitterのようなSNSサービス提供者はプロフェッショナルサービスマネージャーの振る舞いを参考にすることで，さらなる成長につながると言える．（図１１）

図１１　オンラインサービスへの適用

5.今後の展望

本研究で，サービス提供者が顧客に対してどのような価値を提供すれば信頼を得ることができるのかが明らかになった．定量的分析を行ったため、より実用的で具体的な指針を提案することが出来た．ただ，本研究ではサービス提供者の主観的評価を指標として使用したため，顧客がどのようにサービス提供者が提供した価値をどう感じとっているのか，明らかになっていない．そこで今後は，サービス提供者が提供した価値を顧客がどうとらえているのか，明らかにする必要がある．顧客からの評価も指標として取ることが出来れば，サービスに対してサービス提供者・顧客双方向からの分析が可能となる．そうすることで，サービス提供者の評価と顧客からの評価のギャップを測ることができ，全体的な顧客戦略手法を考えることが出来る．

謝辞

原良憲研究室のOBである岡宏樹さん，市橋正太郎さん，竹井慎平さん，同研究室で共に学んだ丹下翔太君，新田陽介君にはいろいろと示唆に富んだ助言をいただきました．また，検証においては同研究室の中村茂利君，米田拓正君にもいろいろと手助けをしていただきました．原研究室スタッフの西村幸恵さんには検証を進めていく上での手続き等のフォローを，中本理恵さんには論文を書き進めていく上での様々なフォローをしていただきました．本研究はこのように多くの方々にお力添えをしていただいた賜物であり，厚くお礼申し上げます．

参考文献

[1] フィリップ・コトラー，トーマス・ヘイズ，ポール・ブルーム「コトラーのプロフェッショナル・サービスマーケティング」，ピアソン・エデュケーション出版，第3版，2006年，P. 323

[2] クリストファー・ラブロック/ヨッヘン・ウィルツ著，白井義男監修，武田玲子訳「サービス・マーケティング」，ピアソン・エデュケーション出版，第6版，2008年，P. 50　「顧客はサービスを利用する前にそのサービスを評価するのが難しく，サービス評価の手がかりをサービス提供者に求めている」

[3] 山岸俊男「信頼の構造」，東京大学出版会，1998年，P44-45

[4] 長沢朋哉「世界一シンプルな戦略の本」，PHP研究所，2009年

[5] ERATO 下條潜在脳機能プロジェクト事後評価報告書 http://www.jst.go.jp/erato/evaluation/20100621-2/shimojo.pdf

[6] S.T.Fiske,Amy J.C. Cuddy,and Peter Glick “Universal dimensions of socialcognインフラion:warmth andcompetence”　TRENDS in Cognインフラive Sciences Vol.11 No.2　December 2006

[7] R. P. フィスク/S. J. グローブ/J. ジョン著，小川孔輔/戸谷圭子訳「サービスマーケティング入門」，法政大学出版，2005年，P. 112