

理美容室のリピート要因に関する一考察

千田 啓 互¹

キーワード：サービス・マネジメント、リレーションシップ・マーケティング、
狩野モデル、顧客ロイヤリティ、サービス品質

1. はじめに

「サービス」という言葉は、使う場面によって意味が多少異なる。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ていたり、「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っても過言ではない。基本的にサービスは無形であるが、理美容サービスは技術という無形のサービスを提供し、ヘアスタイルという有形のものを作る。そして、その作った有形は時間とともに変化していくという特殊なサービス業である。消費者は自分でヘアクリッパー（バリカン）を買って丸坊主にしたり、ヘアカラー剤を買って自分で髪を染めたりすることも可能であるが、価格や仕上がり、手間、創作の難易度などを考慮し、理美容室で理美容サービスを購入している。

理美容サービスはサービス提供者である理容師・美容師（以下、「理美容師」という）の技術が最も重要であるが、その技術が提供される過程も重要である。受付、シャンプー、カット、接客態度など複数のサービスを総合的に体験することで、顧客はリピートするかしないかを判断する。しかし、複数のサービス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。接客態度とは姿勢や礼儀、言葉遣いなどであるが、理美容サービスの場合、フレンドリーな接客が良いという人

¹ 大阪夕陽丘学園短期大学助教。美容師。理容師。兵庫県立大学大学院経営学研究科博士後期課程在学。

もいれば、丁寧なおもてなしをしてほしいという人もいる。中には放任を好む人もいるだろう。したがって、顧客によってその人がどのように接してほしいのかという状況適応力や臨機応変力が理美容師には求められる。

サービスの品質は従業員と組織の両方に影響される。つまり、従業員の知識、技能、経験などの職務遂行能力と組織が構築するサービスシステムである。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、近年では店と業務委託契約を結び、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「面貸し」も増えている。したがって、理美容室の営業形態によってサービス品質のマネジメントは異なってくるだろう。

本稿では、理美容サービスの品質マネジメントについて考察する。具体的には、理美容サービスの品質と顧客満足度の関係について述べ、女短大生の美容室のリピート要因から理美容サービスの品質とその効果について述べていく。また、理美容サービスに満足してもリピートしない要因についても述べていく。

本稿の構成は以下のとおりである。2節では、理美容サービスと理美容技術の特徴について述べ、3節では、リピートの要因とリピーターの重要性について述べる。また、サービス品質の測定方法である SERVQUAL を紹介し、顧客価値とコストの関係について説明する。4節では、女短大生の理美容室に関するアンケート調査結果から品質と満足度の効果について述べ、行きつけのある学生と行きつけのない学生のリピート要因とリピートしない要因を明らかにする。また、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提案する。5節では、リレーションシップ・マーケティングと本稿で扱ったサービス品質と顧客満足度に関する今後の課題についての考察を加える。

2. 理美容サービスと理美容技術

2-1. サービスの特徴

サービスはモノと違い、表1のとおり「無形性」、「不可分性」、「変動性」、「消滅性」という4つの特徴がある²。

² Kotler et al. (2003)p. 27.

表 1 : サービスの特徴

無形性	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のかどうか実際に体験するまでわからない。例えば、理美容室でカットする場合、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。
不可分性	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。
変動性	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。
消滅性	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、2018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。

(出典：筆者作成)

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、実際にカットしてもらった人の Before→After 写真などの有形から情報や安心感を得ようとする。

サービスは不可分性であるため、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う、などの協力が必要である。

サービスは変動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。

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。

2-2. 理美容師の基本技術

理美容師は、ヘアカットやパーマネントウェーブ、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に違いは無いが、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合わせる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も、人間では上手く切れ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。

3. リピーターのサービス価値

3-1. 理美容室のリピート要因

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であろう。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つがあるだろう。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³、「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。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を納得しているからである。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⁴。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の「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。

³ 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。

⁴ 近藤(2007)p. 40。

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。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、ヘアカラーなどに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、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」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、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。

3-2. 理美容のサービス品質

サービス品質の測定方法には SERVQUAL が広く知られている。SERVQUAL はサービスについての顧客の主観的な品質を測定するために 1988 年に開発された手法で、品質の評価を顧客が抱いている「期待」と「実際の経験」の一致または不一致によって行うた

め、ギャップ分析とも呼ばれている⁵。SERVQUAL は、信頼性、対応性、確実性、共感性、有形性の5次元（22項目）で構成されている。

信頼性は、企業が約束したサービスを提供しているかという次元であり、理美容サービスで言えば希望したヘアスタイルになっているかといったことに当てはまる。

対応性は、積極的かつ迅速に顧客の求めるサービスに対応しているかという次元であり、理美容サービスで言えば、理美容師のサービスにスピードと意欲があるかというものである。

確実性は、企業と従業員の能力に関する次元であり、理美容サービスで言えば、理美容室の従業員が専門的な技術と知識を持ち、信頼できるかというものである。

共感性は、顧客の個人的な問題や気持ちを理解し、問題を一緒に解決しようとしているかという次元である。つまり理美容サービスで言えば、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というものである。

有形性は、建物の外観や従業員の服装、パンフレットなどの物的なサービスに関する次元であり、提供するサービスのイメージを作り上げる。理美容サービスの場合、理美容室の外観や理美容師の服装だけでなく、鏡や櫛、シャンプーなどの道具や備品も当てはまる。

アメリカの調査機関の調査では、特定のサービスに限定せず、サービス品質を評価する際の平均的な重要度は、信頼性 30%、対応性 25%、確信性 20%、共感性 16%、有形性 7%という結果であった⁶。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。また、常連の顧客の場合は共感性の重要度が高くなるだろう。しかし、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対応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。上原(2009)は理美容室のサービス品質の要因と影響力について、SERVQUAL や SERVQUAL 同様 サービス品質の測定方法である SERVPERF 等を用いて分析し、仕上がりや価格の重要性を示している。

3-3. リピーターの特徴とコスト

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⁷。また、リピーターは

⁵ 近藤(2010)p. 153。

⁶ 近藤(2010)p. 153。

⁷ 近藤(2007)p. 71。

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⁸。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。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、髪の状態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・理美容師は自分の嗜好を理解しているため、あれこれ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、評判や口コミで他店が魅力的に感じたから行って見た、友人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」やミクシィ社が運営しているサロン検索・予約アプリ「minimo」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、1回目は期待する。そして結果が期待以上であれば、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、3回目は通常価格となり、初回よりも結果が良くなければ客は納得しないだろう。また、初回と同価格であっても、リピートするということは1回目の期待値より大きくなっている可能性がある。しかし、ある程度回数を重ねると顧客も提供される結果を理解しており、過度の期待はなく、結果が許容の範囲であればリピートする。したがって、2回目や3回目の結果が重要であろう。新規客を来店させるために通常価格より低くす

⁸ 近藤(2007)p. 71。

ることは、プロモーション活動のひとつであり、客も通常より安いから結果に対する許容範囲が広がる。しかし、リピーターの維持コストは新規客の獲得コストよりも安く、情報の収集・処理を行う時間的・精神的負担が少ないという点からも、リピーター特に2回目、3回目の価格の設定が重要だろう。実際、後述するアンケート調査で、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。これは初回ではサービス価格で通常料金よりも安く購入できたが、2回目は通常料金となったため、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。

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⁹。例えば、愛想は悪いけどカット技術に定評のある理美容師と、カット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。リピーターにならなかった顧客のうち6～8割は「満足」、「非常に満足」と回答していたという調査もある¹⁰。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¹¹。サービスの品質は過程品質と結果品質の長期的な評価であり、満足感サービスを体験した後の短期的な感覚である¹²。したがって、「あそこの美容室のサービスの品質は良いかもしれないが、私は満足しなかった」と思ってもリピーターになる可能性もあり、反対に「あそこの理容室で髪を切るとても満足したが、リピートはしていない」となるのは長期的な評価と短期的な感覚の違いからであろう。したがって、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。

以下の式は、ハーバード大学の研究グループが提案したサービスの顧客価値を表したものである¹³。

$$\text{サービスの顧客価値} = \frac{\text{顧客にもたらした結果} + \text{過程の品質}}{\text{価格} + \text{サービスを消費するための諸コスト}}$$

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ということである。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

⁹ 近藤(2010)p.147。

¹⁰ Reidenbach et al.(2003)p.6。

¹¹ 同上 p.4。

¹² 近藤(2010)p.161。

¹³ 同上 p.173。

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るからである。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リティ (Loyalty) が高いからである。つまり、顧客と美容師と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。

4. アンケート調査と品質

4-1. 理美容室のリピート調査

18 歳から 20 歳の女短大生 60 人に理美容室に関するアンケート調査を行った¹⁴。

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 回で使う料金」は頻度・行きつけの有無に関係なく、5000～10000 円と回答した学生が大半であった。

行きつけ「あり」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、顧客ロイヤリティの高い者の口コミ・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る。

「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。

¹⁴ 2018 年 7 月 4 日実施。

「行きつけの美容室に通い続けている理由（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ます」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」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。

「行きつけの美容室で不満なところをあげるとすればどんなところですか」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。しかし、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。

「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リティが高く、美容師について行く者は美容師に対するロイヤリティが高いからであるということが窺える。

行きつけ「なし」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。「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、「ネットの口コミ」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、「料金が高いから」2 人であった。

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だろう。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 2 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。

表 2 : 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	10人(29%)
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	6人(18%)	
癒される		
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	5人(15%)	
料金が妥当	4人(12%)	
学校やバイト先から近い	3人(9%)	
夜遅くまで、または朝早くから営業している	2人(6%)	
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%)
新しく店を選ぶ時に重視していること (複数回答)	料金	19人(73%)
	ネットの口コミ	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%)
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ない理由	近所の評判	4人(15%)
	いろんな美容室に行ってみたく	6人(40%)
	料金が高い	2人(13%)

		行きつけ		計
		あり	なし	
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回に支払う平均料金	2000円	2人(6%)	0人	2人(3%)
	3000～4000円	2人(6%)	4人(15%)	6人(10%)
	5000円	5人(15%)	7人(27%)	12人(20%)
	6000～8000円	7人(21%)	3人(11%)	10人(17%)
	10000円	10人(30%)	8人(31%)	18人(30%)
	12000～15000円	3人(9%)	1人(4%)	4人(7%)
	20000円	2人(6%)	0人	2人(3%)

	行きつけ「あり」					行きつけ「なし」				
	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
2000円			1人	1人						
3000～4000円			2人						3人	1人
5000円	1人	2人	1人	1人		4人		1人	1人	1人
6000～8000円	2人	2人	1人			1人	1人	1人	1人	
10000円	2人	4人	2人	2人		4人	2人		1人	
12000～15000円	1人			2人					1人	
20000円	1人				1人					

行きつけの美容室に通っている年数	現在の担当者指名している年数	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

(出典：筆者作成)

4-2. 品質と顧客満足度

図1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」、「一元的品質」、「魅力的品質」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紀昭ら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、狩野らは上記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」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」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、ロイヤリティの向上へと繋がる。つまり、長期的なりピーターの獲得へと繋がるだろう。

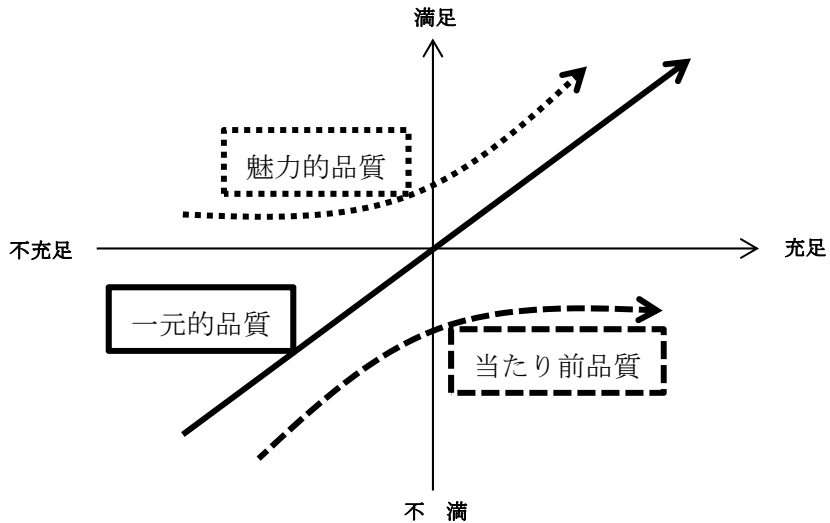


図 1：狩野モデル

(出典：https://www.juse.or.jp/departamental/point02/08.html の図 8 を基に筆者作成)

表 3 は前項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。「予約ができる」ことや「思い通りの髪型にしてくれる」こと、「店がオシャレ」、「店が清潔」であることは当たり前品質であると考えられる。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」はアンケートでの回答者数は多くなかったが、当たり前品質に当てはまるだろう。「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、癒されたいと欲していたり、担当美容師やスタッフとの会話を楽しみたいと思っていることもあり、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、その他のほとんど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さ」などといった美容室・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・他美容師に顧客を奪われる可能性は非常に低くなる¹⁵。女短大生へのアンケート

¹⁵ Peppers & Rogers (1995) p. 110.

では、行きつけの理由に「信頼関係ができているから」と述べた者は44%と高い傾向にあり、美容室・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リティは高くなると言われている¹⁶。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2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リティが低いからであろう。美容師へのロイヤリティが低くても美容室へのロイヤリティが高ければ、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範囲の経済による売上の増加が期待できる。例えば、顧客は信頼している美容師が薦める美容室専売シャンプーであれば購入したいと思うだろう¹⁷。つまり、リピーターの獲得はコストの削減だけでなく、範囲の経済による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。

¹⁶ Looy et al. Eds. (2004) p. 84.

¹⁷ 理美容室専売商品の詳細については、千田啓互(2017)「理美容室専業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」 pp. 255-257 を参照されたい。

表3：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			A
スタッフと話しやすい			C
フレンドリーな接客			C
居心地が良い			C
店がオシャレ			A
雰囲気が良い			C
思い通りの髪型にしてくれる			A
店が清潔			A
家の近くにある			B
スタッフの接客がよい			C
楽しい			C
信頼関係ができている			C
料金が安い			B
話が面白い			C
サービスが良い			C
接客、言葉使いが丁寧			A
スタッフがオシャレ			C
技術がうまい			B
美容の情報を教えてくれる			C
スタッフの見た目が良い			C
担当美容師の見た目が良い			C
施術時間が早い			B
美容以外の相談ができる			C
癒される			C
予約しなくてもしてもらえる			C
家に帰って自分でもヘアスタイルが再現できる			A
ホスピタリティに溢れている			C
料金が妥当			A
学校やバイト先から近い			B
夜遅くまで、または朝早くから営業している			C

(出典：筆者作成)

5. むすびにかえて

本稿では、理美容サービスの品質と顧客満足度の関係について述べ、サービスの価値が顧客の満足感とリピートに与える影響について述べた。また、女短大生の美容室に関する調査を行い、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た。そして、リピートには魅力的な品質を満たし、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。

リピーターは新規客よりも利益率が高い¹⁸。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リティ

¹⁸ 近藤(2010)p. 272。

が高いからであり、企業の収益性と成長性の原動力は顧客ロイヤリティである¹⁹。顧客ロイヤリ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顧客と企業双方にメリットがある²⁰。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ロ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リティの向上などである²¹。

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たすことである²²。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ない。表2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、顧客ロイヤリティを高め、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。

顧客ロイヤリティには、潜在顧客、顧客、得意客、支持者、擁護者の段階があり、擁護者が最も高いロイヤリティである²³。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。

<参考文献>

- 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
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 No. 2 pp. 39-48
近藤隆雄(2007)『サービス・マネジメント入門 [第3版] —ものづくりから価値づくりの視点へ—』生産性出版
近藤隆雄(2010)『サービス・マーケティング [第2版] —サービス商品の開発と顧客価値の創造—』生産性出版

¹⁹ DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部(2005)p. 6。

²⁰ 近藤(2010)p. 314。

²¹ 顧客ロイヤリティの原動力は顧客満足であり、従業員ロイヤリティの原動力は従業員満足であり、企業の収益性と成長性には顧客ロイヤリティと従業員ロイヤリティが密接に関係している。DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部(2005)p. 6。

²² Peppers & Rogers(1995)p. 15。

²³ Looy et al. Eds. (2004)p. 92。

谷口綾子(2016)「狩野の品質モデルによる路線バスサービスの品質要素分類と定量的評価―「安全」はバスの魅力になり得るか―」『実践政策学』第2巻第2号 pp.211-219
Bart Van Looy, Paul Gemmel, Roland Van Dierdonck Eds. (2003) *Services Management An Integrated Approach second edition*, Prentice Hall【邦訳、白井義男監修、平林祥訳(2004)『サービス・マネジメント―統合的アプローチ〈上〉』ピアソン・エデュケーション】
DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部編・訳(2005)『いかに「サービス」を収益化するか』ダイヤモンド社
Don Peppers, Martha Rogers (1993), *The One to One Future*, Crown Business【邦訳、井関利明監訳、ベルシステム24訳(1995)『ONE to ONE マーケティング―顧客リレーションシップ戦略―』ダイヤモンド社】
Philip Kotler, John T. Bowen, James C. Makens (2002), *Marketing for Hospitality and Tourism (3rd Edition)*, Prentice Hall【邦訳、白井義男監修、平林祥訳(2003)『コトラーのホスピタリティ&ツーリズム・マーケティング [第3版]』ピアソン・エデュケーション】
R.Eric Reidenbach, Gordon W. McClung, Reginald W. Goeke (2002), *Dominating Markets with Value: Advances in Customer Value Management*, Rhumb Line【邦訳、日経リサーチ訳(2003)『リピーターをつかむ経営―高収益を実現するCVマネジメント―』日本経済新聞社】

<参考資料>

一般財団法人 日本科学技術連盟

<https://www.juse.or.jp/> (2018年8月6日アクセス)

【 謝辞 】

本論文の執筆にあたり、兵庫県立大学大学院経営研究科の貝瀬徹教授よりご指導を賜りました。ここに感謝の意を表します。