サービス・マネジメント論

サービスの特性（Characteristics of Services）

（1）無形性（Intangibility）

サービスは、目にすることができない。そこで、マーケターは消費者に形がないサービスをどのように伝えるかを考えなければならない。サービスの可視化戦略が有効である。サービスでは、従来からの4P（Product, Price, Promotion, Place）に3P（Participants参加者, Physical Evidence物理的環境、Process of Service Assemblyプロセス）が加わる。物理的環境は、サービスの可視化戦略の核である。ホテルのサービスの良さを伝えるために、「部屋の広さは70㎡」と訴求すれば、「広い部屋なのでリラックスできます」を可視化することができる。「アメニティグッズはエルメスの製品です」と訴求すれば、「ラグジュアリな時間を過ごせます」を可視化することができる。

（2）同時性（Simultaneity）

サービスは、生産と消費が同時になされる。美容院のヘアカットでは、スタイリストがカット・サービスを生産すると同時に、消費者は自分の髪がカットされることでカット・サービスを消費している。サービスの同時性によって、第一に、マーケターはサービス生産の仕方に工夫を凝らさなければいけない。スタイリストの手際はよいか。オシャレにカットしていけるか。会話は楽しいか。サービス生産の演出が消費者の満足に影響する。第二に、マーケターはサービス生産過程における顧客の役割を適切に操作していかなければならない。

（3）異質性（Heterogeneity）

サービスの質は、一定ではない。法政大学経営学部の評判がよいとしても、A先生の授業とX先生の授業ではサービスの質が異なる可能性がある。継続的に優れたサービスを提供することは困難である。モノの生産であれば品質管理を徹底させることができるが、サービスの生産には従業員が大きく関わるために、品質管理を徹底させることが難しいからである。大学であれば、**ファカルティ・ディベロプメント**（Faculty Development）で、授業サービスの品質を上げ、顧客である学生の満足を高める努力をしている（洞口2008）。サービスの品質を管理するために用いられるのが**サービスの工業化**（Industrialization of Service）である。人間集約的なサービス作業の代わりに、サービスの機械化・システム化を行うのである。ファーストフード店では、分業と専門技術のシステム化により、品質管理やスピードや清潔さが一定に保たれている。

（4）消滅性（Perishability）

サービスは、在庫できない。物財のメーカーであれば、工場が空いている時期に製品を生産し在庫することで需要の波に対応することができる。サービスは、消滅性（在庫不可能性）という特徴のために、需要変化の影響を受けてしまう。マーケターは需給調整を行わなければならない。二つの戦略がある。第一は、需要側（消費者側）に調整してもらう戦略である。第二は、供給側（企業）が調整する戦略である。第一の需要側に調整してもらう戦略の一つにシーズン料金がある。航空会社はお正月や夏休みといったハイシーズンとオフ

シーズンに価格差をつける。消費者にオフシーズンの需要量を増やしてもらう努力をしているのである。第二の供給側が調整する戦略の一つにパートタイムの活用がある。ハイシーズンにパートを採用することで需要拡大に対応しているのである。

サービス・マーケティング・ミックス（Service Marketing Mix）

伝統的なマーケティングの考え方は、管理可能なマーケティング変数を特定する**マーケティング・ミックス**（Marketing Mix）の概念に基づいている。マーケティング・ミックスは、マーケティングの4Pとして知られている。マーケティング戦略策定の際、製品（Product）、価格（Price）、プロモーション（Promotion）、流通（Place）の役割を鍵として捉える。

サービス・マーケティングでは、4Pに三つの要素を加えるべきであるという主張がある。三つの要素とは、参加者（Participants）、物理的環境（Physical Evidence）、プロセス（Process of Service Assembly）である。

参加者は、従業員・顧客にかかわらず、サービス生産に関わる全ての人を意味する。サービスの評判は、従業員の採用、教育、動機づけの方法と密接に結びついていることから、企業は従業員に焦点を当てて他社との差別化を図ることができる。サービスは顧客がその提供過程に参加したり、従業員と顧客が共同で生産したりする場合がある。顧客が従業員の代わりにサービス提供過程を遂行する場合もあるので、企業は顧客に焦点を当てて他社との差別化を図ることもできる。

物理的環境は、サービスの性質を促進し伝えるサービス環境や他の有形な要素を意味する。建物の外観、景観、乗り物、インテリア、機器、スタッフの制服、掲示物、印刷物などすべての視覚的要素がサービス品質を表象する。サービス組織が物理的環境に十分配慮しなければならないのは、これらの要素が顧客の印象を左右するからである。

プロセスは、サービスの提供に貢献する活動の手順や流れを意味する。サービス組織は、サービス・プロセスを変える事で他社との差別化を図ることがある。たとえば、ある航空会社は、航空券をデビットカードや自動発券機を使って販売している。代理店経由の販売の必要性を減らした販売システムを構築することで、サービスの提供プロセスを変えたのである。

インターナル・マーケティング（Internal Marketing）

従業員を企業の内部顧客として扱う。従業員のニーズや欲求に応える。企業の信念を従業員に浸透させるといった方策のことである。コトラー（Kotler）らは、インターナル・マーケティングには五つの段階があると言う。

（1）**組織文化**の確立

組織文化とは、「組織のメンバーが共有するものの考え方、見方、感じ方（伊丹・加護野）」、あるいは「共有された価値とその組織における行動に対する規則を提供している組織の意味を組織メンバーに与える規範のパターン（コトラー他）」である。強い文化を持つ企業には、従業員が①どのように行動すればよいか、何を期待されているかを知っている、②目的意識を持っている、③企業に好感を持っているという特徴がある。

（2）人材管理

人材管理には五つの項目がある。①採用、②訓練、③継続的な指導、④**権限委譲**、⑤マネージャーによるサポートである。

（3）教育研修

教育研修には、新入社員教育と継続トレーニングがある。第一の新入社員教育は特に重要である。従業員が有能になるには、会社から定期的に情報を得なければならない。そこで、企業は従業員に、会社の沿革、現在の事業、経営の理念とビジョンを伝えていく。第二の継続トレーニングで、従業員は二つのタイプの研修を受ける。一つ目はクロス・トレーニングである。従業員をさまざまな部署に置いてトレーニングさせる方法である。二つ目は全員に一定のトレーニング経験を共有させる方法である。

（4）マネージャーと従業員の継続したコミュニケーション

マネージャーは、従業員に会って従業員から話を聞き、顧客ニーズを把握し、従業員が仕事がしやすいと感じられるために企業は何をすべきかを決定しなければならない。従業員は、企業理念や経営戦略を把握し、自分は何をすべきかを考え行動しなければならない。

（5）報奨と表彰制度

企業は、従業員の努力に対して報奨を与え表彰しなければならない。サービスを測定する方法をデザインし、測定結果を従業員に知らせる。よいサービスをした従業員を表彰すれば、測定自体が従業員の態度にプラスの効果を与えるであろう。

インタラクティブ・マーケティング（Interactive Marketing）

インタラクティブ・マーケティングとは、顧客への対応における従業員の手腕のことである。顧客はサービスの良し悪しを技術的品質だけでなく、機能的品質によっても判断するため、サービスの提供者は「ハイテク」同様に「ハイタッチ」を提供しなければならない。設備、システム、雰囲気、接客はサービス・マーケティングの重要な一部である。

中でも、**顧客接点**（Service Encounter）のマネジメントは重要である。なぜならば、顧客は、真実の瞬間（Moment of Truth）の結果でサービスの品質を知覚し評価するからである。リチャード・ノーマン（Richard Normann）は、闘牛のメタファーを用いながら、顧客接点を真実の瞬間と表現する。闘牛場において闘牛士も牛も誰の助けもなく共に独りきりになる。闘牛士が牛を仕留める（あるいは逆襲されて闘牛士が命を落とす）のが真実の瞬間である。同様に、サービス従業員と顧客が出会う瞬間がある。それが顧客接点における真実の瞬間である。

スカンジナビア航空（SAS）では、1986年に1,000万人の旅客がそれぞれ五名のSAS従業員に接した。一回の応接時間は平均15秒である。一回あたりはたった15秒であっても、一年間に5,000万回、顧客の脳裏にSASの印象が刻みつけられたということである。5,000万回の真実の瞬間がSASの成功を左右することから、その一瞬一瞬こそ顧客に「SASは最良の選択だった」と納得してもらわなければならない時なのである。

真実の瞬間のマネジメントには二つのアプローチがある。一つ目は、**生産管理的アプローチ**である。このアプローチは、顧客接点とその背後にある支援活動を行為と状況ごとにできるだけ細かく分けて、徹底的に管理する方法である。具体例として、標準的な業務マニュアルの作成と点検、設備やその他の環境の整備と点検がある。二つ目は、**エンパワメント・アプローチ**である。現場の従業員の権限を拡大し、彼らの自律的判断を尊重し、個々の顧客に応じた対処を重視する意欲を引き出

そうとする方法である。エンパワメントでは、サービス従業員がサービス上の問題の解決法を自ら見つけたり、顧客それぞれに合ったサービス・デリバリーを行うために的確な意思決定をしたりすることが期待されている。

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

従業員のパフォーマンスの出来／不出来は消費者の最終的満足／不満足に影響を与える。従業員が満足していれば、消費者にいいサービスを提供する。そのような従業員からサービスを受ける消費者の満足も高まることが期待できる。ヘスケット（Heskett）らは、従業員と顧客とのこのような関係から最終的な企業の利益までの道筋を明らかにした。個々の相関関係を詳しく見ることによって、サービス・プロフィット・チェーンが全体としてどのように機能するかが明らかになる。

（1）社内サービスの質が従業員満足の原動力である

企業が、インターナル・マーケティングによって従業員のニーズを探り、適切で高い社内サービスの質（インターナル・サービス・クオリティ）を提供できれば、従業員の満足は向上する。社内サービスの質とは、従業員が仕事、同僚、会社をどのように思っているかが集積されたものである。

（2）**従業員満足**が**従業員ロイヤルティ**の原動力である

従業員の満足はＥＳ（Employee Satisfaction）と呼ばれる。従業員が満足すれば、組織への定着率（従業員ロイヤルティ）が高まる。

（3）**従業員ロイヤルティ**が従業員の生産性の原動力である

従業員の離職に伴って発生するコストは、募集・採用・トレーニングのコストと捉えられることが多いが、真のコストは、生産性の低さと顧客満足度の低下である。従業員が満足しているならば、組織への顧客に提供するサービスの品質と生産性が上がり、**顧客満足**（CS: Customer Satisfaction）も高まる。

（4）従業員の生産性を高めることで価値が創造される

従業員のニーズに応じて仕事をこなせるような職場環境を整えると、従業員は満足し生産性が上がる。従業員は、顧客と日々接する中で発見したことを報告するので、経営者は顧客ニーズを把握し、他社が提供できないような価値を創造することができる。

（5）サービスの価値が顧客満足の原動力である

顧客は価値志向である。ここで言う価値とは、総コストに見合った成果を意味する。顧客の労を煩わせない、顧客の機会コストを低減させるという価値を提供することで、顧客満足度を高めることができる。

（6）顧客満足は顧客ロイヤルティの原動力である

顧客満足が高まれば、顧客の**ロイヤルティ**（Royalty）も高まる。顧客満足の度合いによって、顧客ロイヤルティのタイプを「テロリスト」「離反」「無差別」「ファン」「伝道者」に分けることができる。伝道者は提供されたサービスに非常に満足し、その製品やサービスのリピーターになる。

（7）顧客ロイヤルティは収益性と成長性の原動力である

顧客ロイヤルティが高まると、企業の売上や利益が増加する。売上や利益の増加は、従業員へのインターナル・サービス・クオリティに投資するための原資になることで、プロフィット・チェーンが永続的に回り続ける。

ホスピタリティ（Hospitality）

サービス（Service）という語は、エトリアル語のserv-から発生したと言われる。serv-から発生したラテン語の形容詞servus①（奴隷の）が名詞化してservus②（slave, servant）、あるいはservos（奴隷、戦利品として獲得した外国人）へと派生した。サービスにおいては、サービスを受ける側は主人（master）で、サービス提供者は従者（servant）である。主従関係が明確で、従者は主人に服従し、主人のみが満足を得る。主人の意思が最優先され、従者は私利私欲なく、下男のように扱われるので、満足を得ることはほとんどない。この背景には、①主人の従者に対する「一方的容認」、②主人重視を基盤に従者から理解を得ることがない主人への「一方的理解」、③主人が自ら信頼を与えることがない「一方的信頼」、④主人から従者への「一方的扶助」、⑤主人の従者への「一方的依存」、⑥主人だけの「一方的創造」、⑦主人だけの「一方的発展」といった、一方通行の関係がある。ここで言う一方通行とは、意思伝達が一方的に行われ、応じる側の意思が相手には伝わらないことを意味する。

ホスピタリティ（Hospitality）という語は、ラテン語のhospesが最初の派生の源である。hospesは、ラテン語のpotis（可能な、能力のあるhaving the power, able, capable）と、古ラテン語のhostis（ローマ領の住人でローマ市民と同等の権利義務を持つ者、味方としての余所者）との合成語である。hospesの原義は客人の保護者（lord of stranger）である。hospesから派生してhospital（病院）、hospice（ホスピス）、hotel（ホテル）、host（ホスト）が生まれた。客人の保護者（ホスト）は、利用者（ゲスト）に喜びを与え、相手の喜びを自分の喜びとする。両者は対等の立場にある。ホストとゲストは相互信頼、共生共栄という同じ目線の関係にある。この背景には、①主人と客人が互いに認め合う「相互容認」、②主人と客人が互いに理解しあう「相互理解」、③主人と客人が互いに信頼しあう「相互信頼」、④主人と客人が互いに助け合う「相互扶助」、⑤主人と客人が互いに依存しあう「相互依存」、⑥主人と客人が互いに創造する「相互創造」、⑦主人と客人が互いに発展する「相互発展」という双方向の関係がある。ここで言う双方向とは、意思伝達が互いに行われ、応じる側の意思も相手に伝わることを意味する。

企業がホスピタリティを実現するための基本定義が三つある。一つ目に、必要とされる精神は、「あなたの喜びが私の喜び」「あなたの幸せが私の幸せ」と感じられる精神である。二つ目に、対応姿勢と言動は、まごころがふれあい響きあう姿勢と言動である。三つ目に、自分と相手との関係は、まごころがふれあい響きあいながらスパイラル的に発展していく関係である。

権限委譲（けんげんいじょうEmpowerment）

人的要素を活用するために、多くのサービス業は、権限委譲を行っている。権限委譲は、顧客ニーズにすばやく対応するために、情報、報酬、知識、職権を接客担当の従業員に分担させる経営実践である。権限委譲することで、接客担当の従業員は、顧客のニーズや期待によりよく対応することができる。重要な要素に関する権限を持っている従業員は、顧客とのやりとりをカスタマイズすることができる。

フィスク（Fisk）らは、権限委譲のベネフィットを六つ挙げている。第一に、顧客ニーズに迅速に対応できる。従業員は、顧客を助け

るために管理者にお伺いをたてる必要がないので、顧客のニーズに基づいて最高の奉仕をすみやかに行うことができる。このような対応で顧客は優れたサービスであるという認識を高める。第二に、不満足な顧客により迅速に対応することができる。すみやかな対応は顧客の失望や怒りを減らす助けになる。第三に、従業員の満足度を高めることができる。従業員は仕事をする時に自らをコントロールできるので、仕事に対する満足度が高まり、自尊心が高まる。その結果、成果が上がる。権限委譲によって裁量範囲が広がれば、「自分は企業の発展に大いに関係がある」と従業員に感じさせることができる。第四に、従業員の意気込みを高めることができる。権限を委譲されて仕事に満足している従業員は顧客により細やかな気配りをする。顧客との相互作用（インタラクション）の質を向上させることができるので、顧客の特別な要求にも応えることができる。特別なニーズを求める顧客を、迷惑な人として耐え忍ぶのではなく、得意客や大切なお客様として歓迎するのである。第五に、従業員の提案をより創造的にすることができる。権限委譲された従業員はサービス改善のアイデアを経営陣に提案する。第六に、従業員と顧客のロイヤルティを高めることができる。権限がある従業員が提供する優れたサービスは、顧客の口コミを増やしたり企業へのロイヤルティを高めたりできる。

リレーションシップ・マーケティング（Relationship Marketing）

近年、マーケティング行動を理解する視点として、売り手と買い手のより長期的な関係性（リレーションシップ）に着目し、そこから行動説明や行動規範を作ろうとする動きが活発になっている。

レビット（Levitt）は、単に販売契約を結ぶというだけでは不十分だとして、関係性の重要性を強調している。「サービスがますます幅をきかし、テクノロジーが複雑さを増すために、買い手と売り手の関係は、ますます長期にわたり、厄介なものにならざるをえない。だから、売り手の努力の中心は、単に販売契約を結ぶといったことから、購入後に買い手を満足させるということに移行する。買い手を購入後引き続いて満足させるには、売り手と買い手との間に、建設的な交流関係を維持しなければならない。この努力のなかには、買い手の不満および今後発生する買い手のニーズを見落とさずに対応することが含まれる。反復注文は、この関係をいちばんうまく育てた売り手にくる」と主張する。

コトラー（Kotler）も、マーケティング・ミックス中心の取引から関係性中心のマーケティングに今後のパラダイムがシフトしていくと指摘する。パラダイムとは、ある時代において支配的となっているものの見方である。関係性中心のマーケティング観では、価格より顧客ロイヤルティを重視し、長期的に、流通・供給業者を含めた利害関係者をパートナーとみて、顧客満足を追求することに向けられる。

関係性を構築するためには、七つの基本要件に留意しなければならない。第一は、「場」の設定である。パートナーと強い関係性を構築するためには、いつ、どこで、どのような分野について関係づくりをするのかという時間、空間、テーマが明確でなければならない。第二は、信頼と委託である。信頼とは他者の能力を信じることで、委託は他者の能力に自らの将来を委ねることである。第三は、関係者間の高いコンテクスト（文脈）共有性である。良き協力関係のためにはお互いにコンテクストが通じ合い、コミュニケーションが円滑に

行われる必要がある。第四は、会話と対話である。相手を知り、自分を知らせ、アイデアを創造するために会話と対話が必要である。第五は、調整と妥協である。関係性を構築し維持し発展させるためには不断の努力が求められる。すれ違いが起こった場合は、調整や妥協が必要となる。第六は、誠実と献身の精神である。同じ仲間として常に誠実で正直でいること、相手に尽くそうという奉仕の精神があること、これらがなければ継続的関係を構築することは難しい。第七は、社会性と革新である。関係性は長期的で継続的であることが望ましいが、社会正義に反してはいけないし保守型になってしまってもいけない。常に社会性と革新性を組み込んだ関係性作りが必要である。

経験価値マーケティング
(Experiential Marketing)

経験価値マーケティング(Experiential Marketing)は、シュミット(Schmitt)によって提案された。消費者の消費経験を重視するマーケティングである。シュミットは、これまでのマーケティングが、製品／サービスの機能など物理的で認知的な側面を強調するF&B(Features & Benefits)マーケティング、すなわち機能的特性と便益に基づいた伝統的マーケティングであると批判した。現代の高度消費社会では、製品／サービスの消費時点における消費者の経験(体験)を重視する経験価値マーケティングが必要であると主張する。

消費者には、SENSE(五感で感じさせる)、FEEL(喜怒哀楽を起こさせる)、THINK(考えさせる)、ACT(行動させる)、RELATE(他者との関係を持たせる)という五つの経験領域(SEM: Strategic Experiential Modules)がある。マーケターは、消費者の五つの経験領域に対して、製品／サービスや広告などの経験マーケティング手段(ExPro: Experience Provider)を用いることで、消費者に経験を提供していく。これが経験価値マーケティングである。

ティファニーの企業カラーであるターコイズ・ブルーは、消費者に上品で洗練されたSENSEの経験価値を与える。ナイキのJust do it!というメッセージとロゴは、消費者に何か運動をしたい!というACTの経験価値を与える。

経験価値マーケティングを取り入れて成功している企業を取り上げよう。ディズニーランドである。ディズニーランドが成功しているのは、ハイテクのアトラクションのおかげだけではない。ディズニーランドに足を踏み入れると夢やファンタジーを消費者が感じられるからである。目に鮮やかなエレクトリカル・パレードや、耳に優しいディズニーの音楽はSENSE。愉快なミッキーマウス・レビューや、怖いホーンテッド・マンションはFEEL。友達や恋人とファンタジー経験を共有したり、ファンクラブで新しい友達と出会うRELATE。ディズニーランドは、消費者の経験領域(SEM)に対して、多彩な経験マーケティング手段(ExPro)を用いることで、他社が真似をできないような経験価値を提供している。

サービス・クオリティ・ギャップ
(Service Quality Gap)

サービス・クオリティ(Service Quality)は、サービスが顧客の期待に合致する、あるいはそれを上回る程度である。顧客が実際のサービス・デリバリーを期待以上と知覚すれば嬉しい気持ちになる。期待を下回れば腹立たしく思う。顧客はサービスに対する満足の

知覚レベルにしたがってサービス・クオリティを判断するのである。

顧客がサービスに何を期待しているかを知ることは重要であるが、それを知ることは簡単ではない。理由の一つは、同じサービスを提供していても、顧客はサービス組織ごとに異なった期待を抱くからである。マクドナルドでマニュアル化され画一化されたサービスを受けることが平気であっても、リッツ・カールトン・ホテルで同じレベルのサービスを受けたとしたら不満に思うはずである。

顧客は、サービスの購買に先立ち、サービス・クオリティについての期待を抱く。期待は、個人のニーズ、過去の経験、口コミ、サービス組織の広告に基づいて築かれる。サービスを購買し消費した後、顧客は期待したクオリティと実際に受けたクオリティとを比較する。サービスが期待を超え顧客を喜ばせたり良い意味で驚かせるならば、クオリティは優れていると感じられる。サービスが容認範囲に収まるのであれば、クオリティは受容できるものと感じられる。サービス・クオリティが顧客が期待していた限界サービス、すなわち不満足をかろうじて感じないで受け入れられるぎりぎりの最低限度のサービスを下回っていると、サービス組織のパフォーマンスと顧客の期待との間に食い違い(Service Quality Gap)が生じる。

サービス・クオリティについて生じるギャップは七つある。第一は、知識ギャップである。顧客が実際に抱いているニーズ・期待と、サービス組織が考える顧客のニーズ・期待とのギャップである。第二は、スタンダード・ギャップである。サービス組織が考える顧客のニーズ・期待と、デリバリーされるべくデザインされたサービス内容とのギャップである。第三は、デリバリー・ギャップである。デリバリーされるべくデザインされたサービス内容と、サービス組織が実際にデリバリーできるサービス内容とのギャップである。第四は、インターナル・コミュニケーション・ギャップである。サービス組織が広告や販売員を通じて伝えるサービス内容と、実際にデリバリーできるサービス内容とのギャップである。第五は、知覚ギャップである。実際にデリバリーされたサービス内容と、顧客が受けたと知覚するサービ

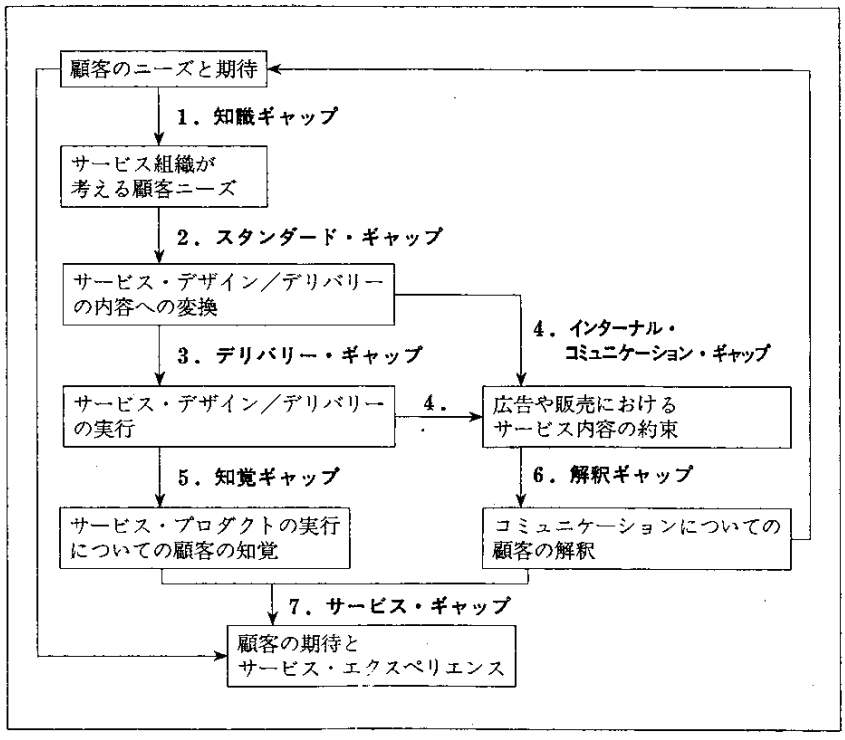


図1　顧客の不満足につながる7つのクオリティ

クリストファー・ラブロック＆ローレン・ライト『サービス・マーケティング原理』小宮地雅監訳、白桃書房、2002、p111より掲載。（元の出典はChristopher H. Lovelock, *Product Plus:How Product+Service=Competieive Advantage,* New York:McGraw-Hill, 1994, p112）

ス内容とのギャップである。第六は、解釈ギャップである。サービス組織がコミュニケーションを通じて顧客に約束するサービス内容と、顧客がコミュニケーションを受け取り解釈するサービス内容とのギャップである。第七は、サービス・ギャップである。顧客が受けられると期待するサービス内容と、実際にデリバリーされ知覚されたサービス内容とのギャップである。

企業は、**サービス・エンカウンター**（270ページの顧客接点を参照のこと）ごとに、サービス・クオリティ・ギャップを生じさせないようにすることで、サービス・クオリティに対する顧客の高い評価を得ていかなければならない。

● 参考文献 ●

Carlzon, Jan. Riv Pyramiderna. Stockholm: Albert Bonniers Forlag AB, 1985.（堤猶二訳『真実の瞬間』ダイヤモンド社、1990。）

Fisk, Raymond P., Grove, Stephen J. & John, Joby. Interactive Services Marketing. (2nd edition). Boston: Houghton Mifflin Company, 2004.（小川孔輔・戸谷圭子監訳『サービス・マーケティング入門』法政大学出版局、2005。）

服部勝人『ホスピタリティ学原論』内外出版、2004。

洞口治夫編著『ファカルティ・ディベロプメント』白桃書房、2008。

Heskett, James., Sasser, W. Earl, Jr. & Schlesinger, Leonard A. The Service Profit Chain. New York: The Free Press, 1977.（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。）

伊丹敬之・加護野忠男『ゼミナール経営学入門』日本経済新聞社、1989。

Kotler, Philip. Marketing Management: The Millennium Edition. New Jersey: Prentice Hall. 1999.（恩蔵直人監修『マーケティング・マネジメント・ミレニアム版』ピアソン・エデュケーション、2001。）

Kotler, Philip., Bowen, John. & Makens, James. Marketing for Hospitality & Tourism. New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1995.（ホスピタリティ・ビジネス研究会訳『ホスピタリティと観光のマーケティング』東海大学出版会、1997。）

Levitt, Theodore. “After the Sale is Over”. Harvard Business Review. (September-October), 1983.（土岐坤訳「売り手にとって欠かせぬ買い手との関係」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』1984年1月号。

Lovelock, Christopher. & Write, Lauren. Principles of Service Marketing and Management. New Jersey: Prentice Hall. 1999.（小宮路雅博監訳『サービス・マーケティング原理』白桃書房、2002。）

Sasser, W. Earl, Jr., Heskett, James., Schlesinger, Leonard A., Loveman, Gary W. & Jones, Thomas O. “Putting the Service-Profit Chain to Work”. Harvard Business Review (November-December), 1994, pp164-174.（小野譲司訳「サービス・プロフィット・チェーンの実践法」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』1994年6-7月号、4-15頁。）

Schmitt, Bernd H. Experiential Marketing. New York: The Free Press, 1999.（嶋村和恵他訳『経験価値マーケティング』ダイヤモンド社、2000。）

嶋口充輝『顧客満足型マーケティングの構図』有斐閣、1994。

矢作恒雄・青井倫一・嶋口充輝・和田充夫『インタラクティブ・マネジメント』ダイヤモンド社、1996。