〈資　料〉

サービス・クォリティと顧客満足に関する文献調査（下）

由　井　　浩

目　次

はじめに
Ⅰ　サービス・クォリティと顧客満足を巡る主要議論　（以上43巻3・4号）
Ⅱ　サービス・クォリティの測定（以下本号）
Ⅲ　顧客満足と経営成果
おわりに

Ⅱ　サービス・クォリティの測定

この節では，A. Finn と U. Kayande がサービスの測定に関する研究のうち，実証的な論文を一般化可能性の視点からレビューしたペーパーを取り上げその概要を紹介する[1)]。

1. はじめに

サービス・セクターの成長に伴い，サービス・クォリティの概念や，測定，戦略的ベネフィットに研究者と実務家がともに強い関心を示してきている。優れたサービス・クォリティの提供が，戦略的ベネフィットに結びつくのだという共通の認識とともに，サービス・クォリティの概念化と測定は解決を急ぐ問題になったのである。Parasuraman と，Zeithaml，Berry（1988，1985：以下 PZB と記す）は SERVQUAL すなわち知覚サービス・クォリティの多項目尺度の開発によって研究文献上に大きい貢献をした。PZB（1991）は SERVQUAL を汎用の尺度として開発し，その一般化可能性を強調した。主要なマーケティング研究誌上（*Journal of Marketing* [1994]，*Journal of Marketing Research* [1993] など）でも，SERVQUAL 尺度の有効性をはじめとして，サービス・クォリティの定義や，操作性，測定を巡って活発な議論が展開された。

本論文の目的は，サービス・クォリティ測定文献のうち，実証的論文を一般化可能性論の視点から吟味することである。というのは，一般化可能性論が測定の目的にかなりの重点を置いており，ユニークな視点を提供するからである。この論文は次のような内容構成である。

(1) サービス・クォリティ測定文献の主要論点の簡単なレビューを行う。
(2) サービス企業がサービス・クォリティの測定を必要とするようなマネジメント問題のタイプの例を検討する。
(3) それらの問題を記述する方法として一般化可能性論を紹介する。
(4) 一般化可能性論の視点で行われたサービス・クォリティ測定に関する実証的研究において用いられたデータ収集のデザインを再検討する。
(5) サービス・クォリティ測定に一般化可能性論の視点を適用することから生じる今後の研究課題を提起する。

2. サービス・クォリティ測定の研究

これまでサービス・クォリティ測定に関する

1) Finn, A. & U. Kayande (1998): The Service Quality Measurement Literature: A Generalizability Perspective, *Advances in Services Marketing and Management,* Vol. 7, JAI Press Inc., 97-130. なお，原論文には85を数える参考文献が掲げられているが，本稿では紙面の都合上省略する。必要な方は次まで連絡されたい。E-Mail:yui@biz.ryukoku.ac.jp

研究では，次に挙げるような問題を考察してきた。すなわち，SERVQUAL 尺度で示された因子構造の業種横断的な適合性や，クォリティの期待と達成度のギャップによる定式化とより単純な達成度のみによる概念化との相対的メリット，サービス・クォリティの総合指標とその構成概念との関係の強さについてである。

3. マネジメント問題と測定理論

3.1 なぜサービス・クォリティを測定するのか

サービス・マネジメントに関わる多様な問題が，サービス・クォリティ測定の必要性を生起させているということができる。

3.2 一般化可能性論の視点

サービス・クォリティの測定を必要とするサービス・マネジメントの問題は，一般化可能性論を適用した2段階の測定アプローチを用いて適切に説明することができる。その第一フェーズでは潜在的な変動原因を明らかにし，実証的研究によってそれらの寄与率を推定する。第二フェーズは測定研究の決定段階であり，特定の問題，および関連する測定対象を明確にすることによって測定のデザインを最適なものにする。この測定プロセスは Cronbach ら (1972) が開発した一般化可能性論に基づいている。これは最も一般的な精神測定論であり，古典的な検定理論の特殊ケースとして拡張したものである。Peter (1974) と Rentz (1988, 1987) がこれをマーケティングに適用することを提案した。

4. 先行実証研究の再検討

4.1 方　法

一般化可能性論の見方をすればどのようなことが分かるのだろうか。そのために我々は，サービス・クォリティ測定文献の中から実証的論文を取り上げて再検討した。その目的は，どのような変動要因があるのか，データ収集にどのようなリサーチ・デザインを用いているのか，そして収集したデータをどのように解析したのか，を明らかにすることであった。

指導的なマーケティング誌である *Journal of Marketing* と *Journal of Retailing* や，さらにより特化した専門誌に発表されたサービス・クォリティ測定に関する実証的応用論文を収集し，傾向も把握するため年代別・著者別に並べた(表1に一部分を示す)。表1の左から2番目の区画は「収集したデータの特徴」を表すために七つの欄を設けてある。それらは業種，企業，サービスの特性，アイテム，セグメント，人，その他の要因である。次の欄は回答者を選択するときに用いるスクリーニング基準であり，続く二つの欄はデータ解析の方法を表しており，そのうち最後の欄は全データを一括して解析したのか，あるいはいくつかに区分したのかを示している。

4.2 結　果

上述の表1は，原論文では1988～1997年に公表された51のサービス・クォリティ研究を掲げている。それにはサービス業35業種が含まれており，うち金融業を対象にした研究が11でもっとも多かった。これら51の研究のうち，80%以上が単一のサービス業を調査したものであった。4～5業種のデータを同時に収集したのは数論文だけであった。ほとんどの研究は一つのサービス業につき1企業のデータの収集であった。1業種に2～3企業のデータを集めた研究も少数ながらあった。同じく1業種につき5企業以上のデータを集めた研究もいくつかあり，例えばコンサルタント業を44社，13の医院，12の銀行，外食企業9社を対象にしたものがある。ほとんどの研究が SERVQUAL のサービスの5次元，22項目のデータを収集したが，中には SERVQUAL 尺度の旧バージョンに基づいて七つまたは十の次元を用いたもの，あるいは調査対象サービスの特徴を考慮して追加項目を含めたものもあった。運輸ではサービス・クォリティ測定用に168項目の尺度を用いた研究もあった。回答者数は，32人と少ないものから，1,000人以上が2～3例あり広範囲に及んだ。例えば一つの銀行が1回のサービス・クォリ

表1　一般化可能性論からみたサービス・クォリティの実証的研究に関するデザイン（部分）

研究	研究要因と収集したデータの水準数[a,b]							スクリーニングの基準	分析	
	業種	企業数	サービス特性	アイテム数	セグメント	人	その他の要因		測定対象	データ解析法
	固定	業種別に集計	企業とクロス集計	特性内で細分		業種・企業別に集計	固定			
PZB (1988) (Stage2)	銀行 クレジットカード 修理 電話	1F	7F	34R 合計	1-ショッパー	200R		過去3ヶ月間に利用	人	業種ごとに解析
Brown & Swartz (1989)	内科医	12R	10F	65R 合計	2-クライエント，プロバイダ	1096R 12R	1立地の印	前月に来診	人	1
Brensinger & Lambert (1990)	LTL 運送	1F	5F	22F 合計	1	170R		過去60日間に利用	人	1
Carman (1990)	歯科医 職業紹介センタ タイヤーストア 病院	1F	10F	16R 32R 21R 合計	1-患者 1-クライエント 1-顧客 1-患者	>600R 82R 74R >600R		サービス後	人	業種ごとに解析
Lambert & Lewis (1990)	電話 運輸	1F US		50R 168R 合計	1-学生 1-管理者	74R 35R	2サーベイの順番	過去6ヶ月間に利用	人	業種ごとに解析
以下省略										

注）a：1つの要因についての水準数，Uは研究デザインで制御されていないので未知。
b：Fは要因の水準を固定していることを示す。Rはランダムな水準であること，またSは回答者名明記を示す。

ティ研究において84,000人以上から回答を得たという例外もあった。大半はサービス企業1社当たり100～200人の範囲であった。表1に示されたデータ収集のパターンは多様であるが，信頼性と，有効性，因子構造，の分析において測定対象にされた唯一の要因は人であった。

5. ディスカッション

5.1 要　約

表1に示したように，PZB (1988, 1985) のSERVQUAL尺度を多くの国で多様なサービス業に適用し，類似のデータを集めた研究が多数行われた。その動機の一つは，SERVQUALがあらゆるタイプのサービスに対して普遍化できる，真に一般的スケールたりうるかということへの強い関心であった。しかし，これらの複製研究には一般化可能性を研究したものはなく，回答者とか業種，企業，あるいは国といったデータ・ソースに関する分散の成分を推定しようとしたものもなかった。表1の文献のうち特定の測定目的，すなわち解決を要するマネジメント問題に注目したものは極めて僅かであった。

マーケティングの先駆的論文がマネジメント

問題の新たな領域を見つけ，続いてその問題の定式化と，さらに問題の解決案の提案をすることがよくある。けれども，その先駆的解決案そのものに問題があるとか，限定的な仮定を必要とすることも往々にしてある。その結果，最初に提起したマネジメントの重大事を見失ってしまうことになる。このようなプロセスがサービス・クォリティ測定の分野においても起こったのであった。

5.2 研究の含意

第一に，多数の論文が発表されているにもかかわらず実証研究を検討したところでは，サービスの業種ごとや，同一業種内の企業ごと，ある企業の系列販売店ごと，あるいは同一企業でも時間の経過によって，また顧客のセグメントに対して，それぞれ提供されるクォリティを比較するためにSERVQUALおよびサービス・クォリティに関連する尺度を使っても，因子構造とか，SERVQUALなどの尺度の信頼性および有効性についてはほとんど何も分からないことが明らかになった。第二に，ある文脈――例えば，ある業界の1企業の顧客を測定する――で観測した信頼度係数を他の文脈――例えば，別の業界のある企業の顧客を測定する――に一般化することはできない。というのは企業と顧客および業種と顧客の交互作用による分散の成分が十分大きいのかどうか，これまでの研究では明らかになっていないからである。このようにみると，サービス・クォリティ測定には新しいタイプの研究が必要な分野が多数あることが分かる。

6. 結　論

これまでのサービス・クォリティ測定研究は，SERVQUALを巡ってその有効性を評価・改善することに目を向け過ぎたあまり，本来の目的であったマネジメント問題の解決に直接寄与することを等閑視してきたといえよう。しかし，クォリティ問題の本質が測定の目的を決定するのであり，従ってそれを無視することはできない。これまでの研究は消費者を測定対象として，それ以外の――例えば系列店とか，企業，従業員のような要因――を除外してきた。これらの要因は，「知覚した」から「提供した」にサービス・クォリティに重点がシフトすれば優先すべき事項になる。提供するサービス・クォリティは，サービス・マネジャーにとっては知覚サービス・クォリティよりも重要であり，またよりコントロール可能なのである。

サービス・クォリティ測定に関する実証的研究には，業種や，企業系列店，サービスの諸側面，アイテム，セグメントのように様々なレベルを横断してデータを収集したものが多くあるので，それらを一般化可能性の視点から有効に再分析することができるであろう。

研究者達には，既存のデータ・ベースを補完するようなデータを収集することを薦めたい。すなわち，異なった文化や別々の国を横断したデータは，測定尺度の一般化可能性をアセスするのにとりわけ有用である。このことは各国でデータを集めて，それを別々に――現在行われているように――解析することを指しているのではない。何度も強調してきたように，国と国のような一般化の側面以上の違いを考慮に入れた方法でデータを分析することが必要なのである。そのような複雑な定量的方法をFinnとKayande (1997) が示している。

Ⅲ 顧客満足と経営成果

この節では，E. W. Andersonと，C. Fornell, D. R. Lehman[2]による「顧客満足と，マーケット・シェア，収益性：スエーデンでの結果」を取り上げ，その概要を紹介する。

1. はじめに

顧客満足が大きいほど，経済的成果は良いであろう。この関係が広く受け入れられていることは，クォリティと顧客満足に関する文献数の

2) Anderson, E. W., C. Fornell & D. R. Lehman (1994): Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings From Sweden, *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 3, 53-66.

増大や，コンサルティングおよびマーケティング企業の増加，さらに製品やサービスの開発・モニター・評価に顧客満足測定の何らかの様式を積極的に取り入れている企業が多いことからみて明らかである。ところが，企業を対象とした最近の調査をみると，TQMのようなアプローチの実践を通じた顧客満足や品質の向上を意図した企業の取り組みが，期待どおりの効果を収めていないのではないかという疑問を投げかけているのである。

顧客満足の向上が経済的に十分見合うことを示せなければ，顧客満足への関心の高まりも消滅してしまうかも知れない。最近，高品質の製品やサービスの提供が顧客満足を高め，それが収益性に影響を及ぼすというプロセスの詳解や，顧客満足とロイヤルティに強い関連があること，さらに顧客ロイヤルティの増大が高い収益性をもたらすと主張する研究者や論文が増えてきた。

本論文の目的は，顧客満足のような顧客をベースとした企業の達成度尺度（performance measure）と経済的成果の伝統的会計尺度との関連を詳細に検討することである。この実証的研究の特徴は，スエーデン顧客満足指標（Swedish Customer Satisfaction Barometer: SCSB）に参画している企業の顧客の意見をもとにして算出した達成度尺度を用いたことである。SCSBは広範な業種の製品・サービスに関する品質と，期待，総合的顧客満足，の企業レベルの年次指標である。

2. 顧客満足と収益性

この節では顧客をベースにした企業達成度尺度（例えば顧客満足）とROIのような経済的成果の伝統的会計尺度を関連づける概念枠組みを作成する。先ず，本研究で用いる顧客満足とは何かを明らかにしておこう。顧客満足は少なくとも二つの異なった概念構成に区別することができる。すなわち，ある1回の取引に特定したものと累積的なものである。前者の視点の顧客満足はある特定の購買機会に関する選択後の評価である。累積的顧客満足は，あるモノまたはサービスについて購買および消費の全経験に基づく総合的評価である。累積的顧客満足は企業の過去，現在，将来の達成度の基本的な指標の一つであり，我々の理論的枠組みでは顧客満足を累積的なものとして取り扱う。

クォリティとは何で，それは顧客満足とどう違うのだろうか。本研究では知覚クォリティを，あるサプライヤが現在提供しているものの全体的な判定（global judgment）であると考える。つまり知覚クォリティとはある製品の全般的な優秀さ（overall excellence or superiority）に関する消費者の判定である（Zeithaml, 1988, p. 3）。マーケティング分野のサービス文献では，クォリティは全般的評価（overall assessment）であるとみなされている。そこではサービス・クォリティは，測定諸次元に関する提供したサービスと望ましいサービスとのギャップによって決まるとされている。

我々の枠組みでは顧客満足とクォリティを次の理由で区別している。第一に，ある製品がどの程度満足のいくものかを判断するためには顧客は実際にそれを使ってみる必要がある。一方，クォリティは実際の使用経験がなくても知覚することができる。第二に，顧客満足は長らく価値によって決まるとみられてきた。ここで価値とは価格対知覚クォリティの比，または費やしたコスト対受け取った便益の比である。従って，顧客満足は価格に従属するのに対し，製品またはサービスのクォリティは一般に価格従属であるとは考えられない。第三に，クォリティは製品やサービスに対する顧客の現在の知覚に関連しており，一方顧客満足は現在だけでなく過去の経験，さらに将来のあるいは予期される経験にも基づいて決まると我々は考えている。最後に，クォリティについては顧客満足に先行して多くの実証研究による積み重ねがある。

2.1　理論的枠組の概要

本研究の理論的枠組は，表2に示した三つの関係式で表すことができる。期間tにおける収益性は，顧客満足およびその他の要因（例えば，従属変数の過去の値や，経済状況，企業特有の

表2 概念モデルの一般的表現

$$EXPECTATIONS_t = f_1 (EXPECTATIONS_{t-1}, QUALITY_{t-1}, \zeta_{1t})$$
$$SATISFACTION_t = f_2 (QUALITY_t, PRICE_t, EXPECTATIONS_t, \zeta_{2t})$$
$$PROFITABILITY_t = f_3 (SATISFACTION_t, \zeta_{3t})$$

ここで，ζ_{it} = 他の要因のベクトル（例えば，環境のトレンド，企業特有の要因，誤差）

要因，好運など）の影響を受ける。顧客満足はマーケットの期待と経験からプラスの影響を受ける。さらに現行のマーケット期待は歴史的な期待と，最近期におけるクォリティに関するマーケットの経験の双方からプラスの影響を受ける。

2.2 顧客満足はどのように収益性に影響するのか

一般に顧客満足の増大は，現有顧客のロイヤルティの向上や，将来の取引コストの減少，企業の名声の高揚などに繋がる。現有顧客のロイヤルティが高まれば，将来の再購買が増え企業の経済的成果に反映されることになる。ロイヤルティの高い顧客の累積価値は企業にとって非常に大きい。

顧客満足の向上は企業の名声を高める。そのような名声は顧客の評価を高める方向に働き，かつ短期的な環境の衝撃を緩和するようなハロー効果をも企業にもたらす。

我々のモデルの第1仮説は次のように表すことができる。

H_1：顧客満足は経済的成果にプラスの影響を与える。

クォリティと顧客満足の間に期待される影響として次の仮説を設定する。

H_2：マーケットに知覚されるクォリティの現行水準は，企業全般への顧客満足にプラスの影響を及ぼす。

製品やサービスのクォリティに対する期待も顧客満足にプラスに影響する。期待は実際の消費経験に基づく情報だけでなく，広告とか口コミ，一般のメディアなど外部から入ってくるクォリティについての情報も累積して形成される。過去の経験と同様に，過去のクォリティに関するプラスの情報も顧客満足にプラスに影響する。

ある企業全体に対する顧客満足は，過去と現在，そして将来にわたるすべての経験の関数である。次の仮説として表すことができる。

H_3：企業の提供財のクォリティに関するマーケットの期待は，全般的な顧客満足にプラスの影響を及ぼす。

企業のクォリティに関する顧客の期待は適応的であり，次の仮説として表すことができる。

H_4：マーケットは，企業の提供財のクォリティに関して，それに適応した期待を形成する。ただし，その影響度は小さい。

クォリティと期待の相対的重要性については次の仮説を設定し，検討する。

H_5：全般的顧客満足への知覚クォリティの影響は，クォリティについての期待の影響よりも比較的大きい。

2.3 顧客満足とマーケット・シェア

高い顧客満足は顧客を惹きつけ，顧客の維持に寄与する。しかし，高い顧客満足と高いマーケット・シェアがつねに両立するわけではない。例えば，マーケット・シェアを高めて規模の経済を実現し低価格にすることで提供財の価値を高め，その結果として顧客満足が高まる。一方，増大した顧客数に対するサービスは希釈され，その結果低いサービス・クォリティとなってしまうであろう。

顧客の選好が均質で差別化されていない業種では，顧客満足とマーケット・シェアは（とりわけ長期的には）プラスの方向に関連すると考えられる。一人一人の顧客にカスタマイズして高い顧客満足と大きいマーケット・シェアの両方を維持しているような企業は範囲と規模の高経済性を享受している。一方，小さなニッチに目標を絞った企業が成功していることも一考の余地がある。いずれにしても，卓越した顧客満足の提供が最重要である。

3. データと方法論

3.1　データの説明

企業レベルの期待と，クォリティ，顧客満足の年次指標がSCSBで利用できる。SCSBは1989年に開始され，ミシガン大学ビジネス・スクールの全国クォリティ研究センター（NQRC）とストックホルム経済大学の品質・生産性国際研究センター（ICQP）が統括して継続中のプロジェクトである。NQRCが研究対象にしている77社の企業は多様な業種に及んでおり，すべて大規模の競合企業である。それらの業種には，エアーライン，自動車，金融，旅行業，衣料品小売業，百貨店，家具店，ガス，保険業，コンピュータ，新聞社，運輸，スーパーマーケットがある。SCSBの回答者は，各企業の製品を最近購入したことがある顧客からのサンプルである。質問票は10点尺度で，毎年約25,000人の回答が回収されている。経済的成果の尺度としては各社のROIを用いている。

3.2　仮説の検定

推定式の体系は表3に示すとおりで，期待は過去のクォリティに，また顧客満足はクォリティと期待に，経済的成果は顧客満足に影響される。同表から明らかなように，顧客満足以外に経済的成果に影響を及ぼす変数があり，時間ラグ，傾向，誤差項で表されている。

4. 結　　果

表4は2組の構造式についての3段階最小2

表3　概念枠組に基づく方程式体系

ラグ従属の表記
$EXP_t = \alpha_1+\beta_{11}EXP_{t-1}+\beta_{12}QUAL_{t-1}+\beta_{13}TREND+\varepsilon_{1t}$ $SAT_t = \alpha_2+\beta_{21}SAT_{t-1}+\beta_{22}QUAL_t+\beta_{23}EXP_t+\beta_{24}TREND+\varepsilon_{2t}$ $ROI_t = \alpha_3+\beta_{31}ROI_{t-1}+\beta_{32}SAT_t+\beta_{33}TREND+\varepsilon_{3t}$
第1階差分の表記
$\Delta EXP_t = \beta_{12}\Delta QUAL_{t-1}+\beta_{13}TREND+\varepsilon_{1t}$ $\Delta SAT_t = \beta_{22}\Delta QUAL_t+\beta_{23}\Delta EXP_t+\beta_{24}TREND+\varepsilon_{2t}$ $\Delta ROI_t = \beta_{32}\Delta SAT_t+\beta_{33}TREND+\varepsilon_{3t}$

表4　実　　証　　結　　果

係数はすべて3段階最小2乗推定量である。	
ラグ従属の表記——重みづき R^2 は0.82	
(1)	$EXP_t = .01^*+.91^*EXP_{t-1}+.09^*QUAL_{t-1}-.003^*TREND$
(2)	$SAT_t = -.12+.44^*SAT_{t-1}+.49^*QUAL_t+.10^*EXP_t-.003^*TREND$
(3)	$ROI_t = -1.10^*+.75^*ROI_{t-1}+.40^*SAT_t+.002TREND$
第1階差分の表記——重みづき R^2 は0.35	
(4)	$\Delta EXP_t = .11^*\Delta QUAL_{t-1}-.011^*TREND$
(5)	$\Delta SAT_t = .72^*\Delta QUAL_t-.50^*\Delta EXP_t+.000TREND$
(6)	$\Delta ROI_t = .76^*\Delta SAT_t-.001TREND$

＊は.01水準で有意であることを示している。

乗法による推定量を示している。その結果は，仮説として設定した影響のパターンが一般的に成立することを確認している。以下に順次みていくことにする。

4.1 二組の構造式のうち，(1)，(4)式をみると，係数は「適応的期待」を支持している。現在の期待 EXP_t に対する過去の期待 EXP_{t-1} と過去のクォリティ $QUAL_{t-1}$ の影響を示す係数の相対的大きさをみてみると，クォリティについての企業の名声は長い期間をかけて形成されることを示している。

4.2 表4の(2)式から明らかなように，現状の顧客満足は主として現状のクォリティと，過去の顧客満足の関数である。(2)，(5)の両式からクォリティは顧客満足にもっとも大きく影響することが分かる。「t－1」期における顧客満足が1ポイント変化すれば，「t」期での顧客満足は0.44%変化する。このことは現有観客の過去における満足が高ければ，現在以降将来における顧客満足が高くなることを示している。従って，顧客満足は長年の積み重ねに負うところが多いといえるであろう。

4.3 投資利益率は顧客満足に強く影響される。高品質と高い顧客満足はともに経済的成果に結びつくが，これらの両者を高めるためのコストがある比率で増加するなら，顧客満足に最適レベルが存在することになる。

4.4 SCSBで典型的なスエーデンの企業を例にとって，顧客満足度指数が今後5年間にわたって毎年1ポイントずつ向上（つまり5ポイントの累積増）した場合におけるROIの増加を推定してみることにする。この企業の初年度におけるROIは，全サンプル企業の平均と同じ10.83%であると仮定する。表4の推定式から向こう5年間におけるROIの増し分は，0.07%，0.18%，0.33%，0.51%，0.71%となる。この累積増1.8%（＝.07＋.18＋.33＋.51＋.71）は現在のROIの16.66%（＝100[1.8/10.83]）に当たる。

4.5 顧客満足とマーケット・シェアはどのように関連するのかみてみよう。1989－90年のSCSB企業の顧客満足度指数に対応する会社レベルのマーケット・シェアのデータを入手し，それら両者の生データおよび年次変化を座標軸にプロットした。その結果，二つのグラフは顧客満足とマーケット・シェアの間には逆の相関があることを示した。ピアソンの相関係数は，生データについては－0.25（p値＝.03，n＝77），年次変化では－0.37（p値＝.05）であった。後者の回帰係数は－0.88（p値＝.05）であった。従って，マーケット・シェアが高まるにつれて顧客満足が低下することになる。このことは差別化戦略が進むほどマーケット・シェアが小さくなることを示している。さらに，少なくとも短期間の全業種を通じた分析では顧客満足とマーケット・シェアはつねに両立する目標であるとは限らないことを示している。

5. 要約と結論

(1) 高い顧客満足を実現している企業は優れた経済的成果を達成している。

(2) しかし，顧客満足の向上が即経済的成果に結びつくわけではない。なぜなら現在行っている顧客満足向上の努力は主として将来の購買行動に結びつくからである。

(3) マーケット・シェアが高くなるに従い，顧客満足は低くなるであろう。例えばマーケット・シェアの高い企業は多様でかつ異なった顧客層を対象にしなければならない。これに対し，マーケット・シェアの低い企業は，ニッチ・マーケットの中で極めてうまく対応しうる。短期的には，あるいは業種によっては肯定できないが，長期的にみれば顧客満足とマーケット・シェアを両立させることは可能である。

(4) クォリティと期待が向上するとき，長期的には顧客満足にプラスの影響があるけれども，期待の高まりは短期的にはマイナスに影響する。クォリティが顧客満足に大きくプラスに影響することは直感的にわかる。期待は長い目でみると顧客満足にプラスに影響する。というのは，期待は企業が将来

にわたって高品質を提供し続ける能力を有するのだというマーケットの予測は無論のこと，あらゆる過去のクォリティ情報と経験に関するマーケットの記憶が累積したものだからである。

おわりに

小稿ではサービス・クォリティと顧客満足に関する分野の文献をサーベイし，次に示す三つの内容の紹介をした。

(1) 1980年代後半から1990年代後半に至る期間におけるサービス・クォリティと顧客満足を巡る主要議論
(2) 同上期間におけるサービス・クォリティ測定に関する実証的研究の一般化可能性
(3) 顧客満足と企業の経済的成果の関連

1980年代末に発足した米国のマルコム・ボルドリッジ国家品質賞は，国の内外を問わず多数の企業や研究者に顧客満足の重要性についてインパクトを与えた。しかし間もなく企業経営にとってより重要なのは顧客を維持すること，すなわち顧客ロイヤルティなのだということが強調されるようになった[3]。続いてそのことを実現するためには従業員の高いロイヤルティが必要であることから，J. Heskett ら[4]は「サービス・プロフィット・チェーン」を提案した。ロイヤルティの重要性はその後2000年代に入っても強調され続けた[5]。しかし，ロイヤルティと収益性の関連への疑問が提示され[6]，また顧客価値こそが顧客満足や顧客ロイヤルティの真因であるとの主張もされるに及んで[7]，サービス・クォリティや，顧客満足，顧客ロイヤルティ，顧客価値，経済的成果を巡る議論に興味は尽きない。

(完)

(受理　2004年4月7日)

3) Reichheld, F. F. and W. E. Sasser Jr. (1990): Zero Defections: Quality Comes to Services, *Harvard Business Review,* Sept. -Oct., 105-110. (熊谷鉱司訳「サービス産業の ZD 運動」*DHB,* Dec. -Jan., 1991, 83-90)。

4) Heskett, J. L., *et al.* (1994): Putting the Service Profit Chain to Work, *Harvard Business Review,* March-April, 164-174. (小野譲司訳「サービス・プロフィット・チェーンの実践法」*DHB,* June-July, 1994, 4-15)。
Heskett, J. L., *et al.* (1997): *The Service Profit Chain,* The Free Press (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).

5) 佐藤知恭 (2000)：『顧客ロイヤルティの経営』日本経済新聞社。Reichheld, F. F. (2001): *Loyalty Rules,* Harvard Business School Publishing Corp. (沢崎冬日訳『ロイヤルティ戦略論』ダイヤモンド社，2002年)。

6) Reinartz, W. & V. Kumar (2002): The Mismanagement of Customer Loyalty, *Harvard Business Review,* July, 86-94. (スコフィールド素子訳「ロイヤルティ神話の死角」*Diamond Harvard Business Review,* 2002年11月号、24-37)。

7) Reidenbach, R. E., W. G. Reginald, G. W. McClung (2002): *Dominating Markets with Value Management: Advances in Customer* (日経リサーチ訳：『リピーターをつかむ経営』日本経済新聞社，2003年)。このほか次も参照されたい。Swaddling, D. C. & C. Miller (2002): Don't Measure Customer Satisfaction, *Quality Progress,* May, 62-66. Heskett, J. L., W. E. Sasser, Jr., & L. A. Schlesinger (2003): *The Value Profit Chain,* The Free Press.