

# 法政大学学術機関リポジトリ

HOSEI UNIVERSITY REPOSITORY

PDF issue: 2024-05-25

## サービス産業の顧客満足度がサービスの生産性に与える影響の実証的研究

小川, 孔輔 / OGAWA, Kosuke

---

(開始ページ / Start Page)

1

(終了ページ / End Page)

6

(発行年 / Year)

2018-06-05

平成 30 年 6 月 5 日現在

機関番号：32675

研究種目：基盤研究(B)（一般）

研究期間：2015～2017

課題番号：15H03395

研究課題名（和文）サービス産業の顧客満足度がサービスの生産性に与える影響の実証的研究

研究課題名（英文）An Empirical Study for Measuring Effects of Customer Satisfaction on Service Productivity

研究代表者

小川 孔輔（OGAWA, Kosuke）

法政大学・大学院イノベーション・マネジメント研究科・教授

研究者番号：50105855

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 12,600,000円

研究成果の概要（和文）：本研究プロジェクトは、サービス産業の発展に貢献できる理論的な枠組みを構築することを目的としている。具体的には、サービス産業における収益性向上のメカニズムを明らかにすること、マネジメントプロセスの業界横断的な移転を促進することであった。そのために、実務家へのヒアリングや事例研究を進めた。2018年度内には、研究成果の書籍化が予定されている。共同研究会では、日本版顧客満足度指数のデータベースを有効に活用した事例研究が行われた。研究成果は、雑誌・新聞などを通して発信が試みられた。とくにサービス・イノベーションに取り組んで付加価値向上につなげた企業のビジネスモデルに焦点を当てた。

研究成果の概要（英文）：We intended to build a new theoretical framework for contributing to develop the Japanese service industries. Specifically, we identified the mechanisms to successfully induce high profit/productivity of major Japanese companies in service industry. At the same time, we tried to promote the business system transfer of best practices in management process into companies across service industry. To do so, we implemented the desk research and intensive interviews with practitioners who have been operating the high-performance businesses. A new book will be published with data analysis and findings by case studies based on JCSI. A special joint seminar has been organized by our research team. More than 30 practitioners from major retail and service companies participated in the sessions. Our research findings appeared in the popular newspapers / on-line magazines and major business journals. We focused on the business models with high added value of best practice companies.

研究分野：マーケティング

キーワード：サービスの生産性 JCSI（日本版顧客満足度指数） 利益率 サービス業の収益性 サービス品質 顧客満足度（CS） サービス・イノベーション 顧客ロイヤリティ

## 1. 研究開始当初の背景

### < サービス研究の学術的な位置づけ >

サービス業を対象にしたアカデミックな研究は、マーケティングや経営学では新しいリサーチ領域である。欧米の研究者 (Kotler & Keller 2014 など) が構築してきたマーケティングの理論体系は、「モノ製品」を中心に構築されている (小川 2009)。サービスが固有の研究領域だと認識されるようになったのは、マーケティングの研究史的にはごく最近のことである (Lovelock 2001)。

日本のサービスマーケティング研究でも、基礎概念が紹介されはじめたのは、1990 年に入ってからである (近藤隆雄『サービス・マーケティング (第二版)』『サービス・イノベーション』)。ほぼ同じ時期に、当時慶応大学ビジネススクール教授だった嶋口充輝氏が、サービス業における「顧客満足」の重要性を指摘し、顧客サービス対応の善し悪しが企業の業績に大きな影響を与えることが認識されるようになった (嶋口充輝『顧客満足型マーケティングの構図』、1994)。

標準的なサービスマーケティング研究の枠組み (Grove, Fisk, and John 2003) に変化が生まれるのは、ふたつの論文 (著作) がきっかけになっている。ひとつは、モノとサービスを区別しないで統合的に扱うマーケティングの枠組み「SDL (Service Dominant Logic)」が提唱され、サービスマーケティングの研究が進展したことである (Lusch and Vargo 2006)。SDL と関連した日本人研究者によるリサーチとしては、藤川 (2008)、南 (2008) 小野 (2008、2013) などがある。

もうひとつは、米国ミシガン大学のチームが開発した CSI (顧客満足度) の調査システムの登場である。CS を測定する基本的な枠組みを考案したのは、ミシガン大学の Fornell 教授である (Fornell 1992)。彼らのチームが開発した「顧客満足度指数」(ACSI: American Customer Satisfaction Index) は、米国経済におけるサービスの生産性を測定する指標として、証券アナリストなども含む広範な層に活用されている (Fornell et al. 1996)。

英国やスウェーデンなどの欧州諸国では独自の調査システム (たとえば、National Customer Satisfaction Barometer) が利用されているが、アジアの国 (中国、韓国、シンガポールなど) では、ミシガン大学の ACSI モデルが「標準モデル」として採用されている。

### < 日本版顧客満足度指数の開発と活用 >

日本でも、ようやくサービスマーケティングの研究者が増えている。しかし、理論研究の面では、質量ともに欧米に比べてサービス研究の発展が遅れてしまった。ただし、応用研究面では、日本人のアカデミックな研究成果が実業界に貢献できた事例が登場している。2007 年から開発がはじまり 2009 年より一般にも公開されている「日本版顧客満足度指数」(JCSI) のデータベースである。本プロジェクトでは、9 年分のデータが蓄積されている JCSI のデータベース (2009 年~2017 年) を活用することで、サービス業の生産性 (収益性) を向上させるための理論研究を推進することを目指してきた。

なお、本研究プロジェクトを推進してきた中心メンバーの二人 (小川と小野) は、日本版顧客満足度指数 (JCSI) の調査システムの開発において、設計者として主導的な役割を果たしてきた。現在も、JCSI の開発改善チームの委員長 (小川) と主査 (小野) として CS データの活用と普及の役割を継続して担っている。その意味で、日本最大の消費者調査システム (JCSI) のデータベースを活用して、日本のサービス業の生産性を高めることに貢献する使命と義務を担っている。本プロジェクトには、そうした目的を達成するための研究という実務的な側面もあった。

## 2. 研究の目的

研究の背景で述べたわれわれの使命を実現するため、本プロジェクトでは、以下の 3 つの具体的な課題を設定することになった。

(1) 日本のサービス産業の生産性を高めることに貢献すること

グローバルにもいまだ競争優位を保っている製造業とは異なり、日本のサービス産業は先進国の中では相対的に生産性が低いと言われている。ひとつの産業群として日本のサービス産業を見たときの最大の課題は、国全体としてサービスの生産性を高め、結果として個別の業種や企業の収益性を向上させることである。そのために必要なアプローチは、サービス業の経営に「科学的なメス」を入れることである。

(2) サービス産業における収益性向上のメカニズムを明らかにすること

日本のマーケティング研究では、サービス業のマネジメントプロセスの研究があまり進んでいなかった。研究者が率先して担うことができるリサーチ課題として、サービスの

経営を対象に、CS（顧客満足）やES（従業員満足）がサービスの生産性と収益性にどのように影響するのかのマネジメントプロセスを明らかにする必要がある。とくに顧客満足度の改善が業績の向上に寄与するメカニズムをロジカルに解明できれば、サービス業の実務にも大いに役に立つことになる。

（3）マネジメントプロセスの業界横断的な移転を促進すること

製造業の生産性向上運動では、米国のモデル（デミング博士のQC理論）を日本に持ち込んで大きな成功を収めた。サービスマーケティング研究の枠組みが登場する、そのはるか昔（約50年前）のことである。しかしながら、労働環境が大きく異なるサービス産業では、同様な経営プロセスの分析手法をそのまま移転することは困難のように見えた。代替的な手法として、他サービス業のベストプラクティスに学ぶ方が成功への近道かもしれない。そこで、具体的には、2009年から実用に供されている「JCSI（日本版顧客満足度指数）」のデータベースを活用し、サービスの生産性を向上するための研究成果を産業界に公開する方法をわれわれは選ぶことにした。

### 3. 研究の方法

本研究プロジェクトでは、4つのサブプロジェクトを並行して実施してきた。それぞれのサブプロジェクトは、採用されているリサーチ手法が大きく異なっている。また、実施期間の年度ごとに、全体の中でのリサーチの時間配分のウエイトも異なっていた。順番に説明していくことにする。

（1）「9年間のJCSIデータを用いた総合的な理論的・実証的研究」

主として小野が担当したサブプロジェクト。その成果は、本研究が完了した2018年4月に、SPRING（サービス産業生産性協議会）が発行しているレポート「顧客満足度調査が教えてくれたこと」（小野）というタイトルで発表された。小野の研究は、2018年度中に、『サービス・エクセレンス』という書名で有斐閣から刊行が予定されている。

（2）「実務家を巻き込んだデータ分析ワークショップ」

小川と小野が調査会社のインテージと提携して、2014年から継続実施してきたサブプロジェクト。本研究プロジェクトがスタートするきっかけになった共同セミナーでもある。ワークショップの狙いは、実務家たちが

共同で自社・他社のCSデータを分析することである。最終的な到達目標は、「顧客満足度の改善が業績の向上に寄与するメカニズムを解明すること」であった。成果は、2018年度中に、生産性出版から書籍化が計画されている。

（3）「JCSIデータを用いた企業事例研究」

主として小川が担当した。研究期間の前後（2013年～2017年）で、企業業績の急激な変化を経験した企業を取り上げ、売り上げや客数、収益の変化がCS関連指標の変化でどのように説明できるかをケーススタディしたものである。その成果は、新聞や雑誌に事例として発表してきた（小川は『新潮45』などに発表の機会を得ている。小野は『日経産業新聞』で連載を担当した）。

（4）「新しい統計手法をJCSIデータに応用する研究」

豊田と小川が担当した研究ユニット。JCSIデータの応用分野を広げるため、新しい統計手法であるQCA（質的比較分析）の適用可能性を推進するための応用研究である。手法の研究では豊田が開発に着手し、豊田と小川が共同でその成果を学会で発表した。適応したサービス分野は、コンビニエンスストア業界だった。この研究は、学会誌『マーケティングサイエン』（日本マーケティングサイエンス学会）に投稿を予定している。

### 4. 研究成果

初年度（2015年度）は、サービスマーケティングの理論をベースに、日本版顧客満足度指数（JCSIデータベース）を有効活用して、顧客のサービス利用経験データに基づく実証分析を進めた。小野は、JCSIデータを用いてCSI（満足度指数）とロイヤルティの関連性について、スイッチングコストと他者推奨の要因を加えた理論モデルを構築し、実証研究を行った。小野（2016）は、「サービスエクセレンスと顧客戦略」という論文名で『流通研究』にその成果を発表している。

小野と小川は、サービス業界のCS担当者を集めて共同研究会を開いた。事業レベルの成果とCSIとの関連性について、事例研究を踏まえた理論的・実証的研究を蓄積した。この研究会（顧客マーケティング研究会）では、CSI指標を基に、幅広い業界のサービス生産性について、CS関連部門の担当者や勉強会を重ねた（2015年度内に計7回）。サービス、とりわけ流通業の川上から川下への展開について、新しい動きを取材しながらリサーチを進めた。

小川は、サービスの中でも特に流通業のビジネスモデルに注目し、実務家や現場での取材を行った。実務担当者との意見交換を通じ、川上(1次産業)から川下までを統合するSPAモデル、分散型の個店経営モデルなど、新しい流通ビジネスモデルに関する研究を進めた。その成果は、無印良品(松井忠三元会長)が開発した「MUJIGRAM」の独自性(『販売革新』(2016年4月号)、「農と食の垂直統合型モデル」や「食品スーパーの個店経営」の優位性(『商品商業』2016年1月号)について、いくつかの理論仮説を提示した。その際、研究成果の実務へのフィードバックとアジア市場への応用を視野に入れた研究も重ねてきた。その成果を実務家に向けて流通専門誌や経済紙に発表した。

JCSIの顧客満足度測定の枠組みについては、アジア地域に拡張することを目的にプロジェクトを発足させ、アジアにおけるマーケティング関連の実務家との交流も始めた。

2016年度は、当初設定した3つの目的を検証するために、実務家へのヒアリングや共同研究会、事例研究を継続して進めた。小野は、JCSIデータを用いて、CSI(顧客満足度指数)と収益の関連に関する理論研究(累積的満足度モデル)に取り組んだ。また、各業界のCS担当者との共同研究会を通じて、業種の特性に合ったサービスモデルの分析と経営改善への活用を重視したCSI分析手法を深化させた。

小野(2017)は、自らが提起した累積的顧客満足モデル(小野2016)をベースに、JCSIデータの分析結果を発表している。ロイヤルティの源泉としての顧客満足は、顧客期待、知覚品質、知覚価値といった3つの先行要因によって影響を受ける。論文では、8年間分のJCSIデータを用いて、SEM(共分散構造分析)モデルのパス係数がどのように推移したかを見ている。同一業界ならびに同一ブランドにおける顧客ロイヤルティと顧客満足の源泉が、時間の経過に伴って変化することが実証的に明らかにされた。

小川は、特に流通業に注目し、実務家や流通現場のヒアリング、実査を重ねた。川上~川下までを統合するSPAモデルや分散型個店経営モデルなど、サービスの付加価値向上につながる新しいビジネスモデルの研究を進めた。また、コンビニエンスストア(ローソン、セブン イレブン)や物流業者(ヤマト)エンタテインメント(オリエンタルランド)

などの分野では、個別企業の経営戦略と生産性のデータを結びつけた考察を行った。

研究活動の二年目にあたる2016年度は、JCSI指標をもとに、幅広い業界にわたるサービス生産性、CS関連部門の担当者との意見交換や勉強会を通じて、JCSI理論の深化と応用可能性の拡大に取り組んだ。

最終年度(2017年度)は、研究成果を書籍化するため、ほぼ一カ月ごとに法政大学で出版のための研究会を開催した(全5回)。参加者は、研究代表者の小川と小野、JCSIの調査協力企業でもある「インタージ・コンサルティング」のふたりの社員であった。研究会の成果は、生産性出版から書籍として刊行される予定になっている。

豊田と小川は、「日本マーケティングサイエンス学会(101回大会と102回大会)において、QCA(質的比較分析)の枠組みをJCSIデータに応用する研究チームを組織した。研究テーマは、「JCSIを用いた顧客満足獲得パターン分析QCAを活用した顧客セグメンテーション」であった。学会発表の内容を簡単に要約して示す。

JCSIを用いた顧客満足度の形成プロセス研究は、ほとんどが線形モデルを前提にしている。しかし、実際の顧客の満足は、個別の評価項目の線形結合で説明できる部分のみではない。交互作用を含めて、「ある条件が満たされていないなくても、他の条件が満たされていれば満足」といった項目評価の組み合わせでCSが形成されることもある。非線形性を取り入れた手法(QCA)を、コンビニのCSデータに適応してみた。具体的には、主要3ブランドのCSスコアを結果系変数として、顧客期待や知覚品質など主要6指標を原因系変数として採用した分析を試みた。その結果、満足形成および不満足形成パターンにブランドごとに共通するものと異なるものが抽出できることが確認された。

本プロジェクトのもっとも大きな研究成果のひとつが、小野(2018)のCS研究である。小野は、CSIデータを用いて、顧客満足度指数(CSI)と収益の関連に関する理論研究に取り組んできた。その研究成果が、有斐閣より『サービス・エクセレンス(仮)』として刊行される。

なお、本プロジェクトでの取り組みは、2018年5月から発足した新たな研究会「顧客起点のサービス・マーケティング研究会」に引き継がることになった。

## 5. 主な発表論文等

[ 雑誌論文 ] (計 29 件)

河合 美香・那須 清吾・豊田 裕貴、日本企業のデジタルトランスフォーメーションの質的比較分析による研究、グローバルビジネスジャーナル2018、査読有、2018、印刷中

小川 孔輔、ビジネスモデル論 製造小売業への道を開き、食の全機能・サービス提供業へ、食品商業、査読無、47 巻 1 号、2018、59-61

小野 譲司、顧客ロイヤルティの源泉を探る、ていくおふ、査読無、No.147、2018、24-31

小川 孔輔、自然食品 SM の草分けが買収を受け入れた経緯とは：WFM(ホールフーズ・マーケット)にプレッシャーをかけた米国流"物言う投資家"の論理、販売革新、査読無、55 巻 8 号、2017、58-60

小川 孔輔、社長の「履歴」大研究、新潮 45、査読無、36 巻 7 号、2017、88-95

酒井 理、シェアリング市場の拡大とビジネス・チャンス、九州経済調査月報、査読無、Vol.71(通巻 867 号)、2017、2-6

豊田 裕貴、業務改革実践講座「次の一手」の効果を評価するビジネス分析術 (Vol.3) 戦術の組み合わせで出る交互作用 条件によって最善策が変わることも：販促策と商品パッケージの複合パターンを評価、日経情報ストラテジー、査読無、26 巻 3 号(通巻 300 号)、2017、74-77

豊田 裕貴、業務改革実践講座「次の一手」の効果を評価するビジネス分析術 (Vol.2) 平均値の差の有無を統計で判断「差がある」と分かったあとも大事：新商品と現行商品の評価を比較、日経情報ストラテジー、査読無、26 巻 2 号、2017、90-93

豊田 裕貴、業務改革実践講座「次の一手」の効果を評価するビジネス分析術 (Vol.1) 少ないサンプルで得た結果「たまたま度合い」を加味して判断：A/B テストによるアイデア評価、日経情報ストラテジー、査読無、26 巻 1 号、2017、72-75

酒井 理、論点多彩 シェアリング市場の拡大と中小企業のビジネス・チャンス、日本政策金融公庫調査月報、査読無、100 号、2017、38-43

小川 孔輔、ローソンがセブン-イレブンを超える日、新潮 45、査読無、36 巻 1 号、2017、112-119

小川 孔輔、老舗経営に学ぶブランド経営術、虎屋はなぜ和菓子だけで成長できたのか、ダイヤモンド・チェーンストア、査読無、12 月 1 日号、2016、78-79

松尾 雅彦、小川 孔輔、昆 吉則、平井 ゆか、特別インタビュー企画 これからの農業・農村の道しるべ(前編) 非市場経済をどう成立させるか、農業経営者、査読無、10 月 24 日号、2016、31-35

小川 孔輔、狙い目はグローバルよりローカル ~マーケティング論の第一人者が説く~、日経マネー、査読無、10 月号、2016、50-51

酒井 理、学生の価値観とインターシップの効果、社会科学論集、査読無、148 巻 8 号、2016、135-147

小川 孔輔、東京ディズニーリゾートを蝕む異変、新潮 45、6 月号、35 巻 6 号、2016、110-117

中川 宏道、小野 譲司、オンライン販売におけるロイヤルティ・プログラムの効果：リアル店舗との比較、Direct marketing review: Journal of the Academic Society of Direct Marketing、査読無、15 号、2016、5-32

小野 譲司、サービスエクセレンスと顧客戦略：累積的顧客満足モデルによる分析、流通研究、査読有、第 18 巻第 2 号、2016、3-31

小川 孔輔、リーディング・トレンド：限定マーケティング：~消費者は、究極的には一人一人違ったカスタマイズを好む~、読売 AD リポート ojo <オッホ>、4 月 5 日号、2016、18-21

小川 孔輔、松井 忠三、特別対談 グループの総合力で勝つかユニットの力で突破するか、販売革新、査読無、54 巻 4 号、2016、6-10

⑲ 酒井 理、消費者金融のスティグマ-サービスの理解とネガティブ・イメージの関係、法政大学キャリアデザイン学部紀要、査読無、第 13 号、2016、5-23

⑳ 小川 孔輔、2030 年に向けた生鮮食品調達網の構築 飽食の時代の終焉(えん)と食糧危機、食品小売業にとって農業へのアプローチは不可欠に、食品商業、査読無、45 巻 1 号、2016、60-62

㉑ 小川 孔輔、ビジネススクール流知的武装講座 マクドナルド凋落の元凶がいつにわかった、プレジデント、査読無、53 巻 20 号、2015、117-119

- ②④ 小川 孔輔、特集 チェーンストアと個店経営 脱CS(チェーンストア)に向かう理由：ビジネスモデルは賞味期限切れなのか?、ダイヤモンド・チェーンストア、査読無、46巻11号、2015、72-75
- ②⑤ 小川 孔輔、日本版顧客満足度指数(JCSI)：調査システムの開発と現状(特集 サービス産業の調査システム)、Estrela、査読無、254号、2015、2-8
- ②⑥ 酒井 理、サービス産業の分析と統計、Estrela、査読無、254号、2015、9-13
- ②⑦ 酒井 理、日本におけるシェアリングビジネスの課題、法政大学キャリアデザイン学部紀要、査読無、第12号、2015、117-132
- ②⑧ 小川 孔輔、マクドナルド「賞味期限切れ」の経営、新潮45、査読無、34巻4号、2015、28-34
- ②⑨ 豊田 裕貴、ブランドスイッチ傾向とカテゴリー趨勢把握のためのデータマッピング手法の提案、経営・情報研究、19号、2015、119-126

[学会発表](計7件)

- 豊田 裕貴、小川 孔輔、JCSIを用いた顧客満足獲得パターン分析QCAを活用した顧客セグメンテーション、日本マーケティング・サイエンス学会(第102回全国大会)、2017
- 酒井 理、サービタイゼーション・メソッド試論 -価格マネジメントの視点から-、日本経営診断士学会(第50回全国大会)、2017
- 小川 孔輔、(基調講演)ナショナルメーカーの地域対応戦略：ローカル志向の商品開発と供給体制が組めるか?、日本マーケティング学会、2017
- 豊田 裕貴、QCAを活用した顧客セグメンテーション、日本マーケティング・サイエンス学会(第101回全国大会)、2017
- 小野 譲司、サービス・エクセレンスと顧客のロイヤルティ：マーケティング研究の現状と展望、電子情報通信学会総合大会(企画セッションBI-6：ユーザの心理・通信行動とコミュニケーションクオリティ)、2016
- 小野 譲司、サービスエクセレンスと事業成果：JCSI(日本版顧客満足度指数)による日本のサービス産業の横断的・時系列分析、日本商業学会全国大会(統一テーマ基調報告)、2015

酒井 理、消費者金融のステレオタイプ-ネガティブ・イメージが付与される構造-、クレジットマネジメント研究会、2015

[図書](計4件)

- ビル・ジョージ(林麻矢訳、小川孔輔監訳)、True Northリーダーたちの羅針盤：「自分らしさをつらぬき」成果を上げる、生産性出版、2017、503
- 岩崎達也、小川孔輔編著、メディアの循環「伝えるメカニズム」、生産性出版、2017、188
- 豊田裕貴、Rによるデータ駆動マーケティング、オーム社、2017、245
- 小川孔輔(謝佳玲訳)、麥當勞為什麼會失敗?(マクドナルド 失敗の本質:台湾版)、中文書、好優文化、2016

6. 研究組織

(1) 研究代表者

小川 孔輔(OGAWA, Kosuke)  
法政大学・大学院イノベーションマネジメント研究科・教授  
研究者番号：50105855

(2) 研究分担者

小野 譲司(ONO, Jyoji)  
青山学院大学・経営学部・教授  
研究者番号：90308247

酒井 理(SAKAI, Osamu)  
法政大学・キャリアデザイン学部・准教授  
研究者番号：30411466

豊田 裕貴(TOYODA, Yuki)  
法政大学・大学院イノベーションマネジメント研究科・教授  
研究者番号：40398946