

財務成果，顧客満足度および 従業員満足度の関係性に関する検討

清 水 孝

はじめに

バランスト・スコアカードは、財務の視点、顧客の視点、内部プロセスの視点および学習と成長の視点の関係性について、いずれも正の関係があることが前提として発展してきた。顧客満足度は財務成果のドライバーであることは、以前より検討されてきている点である。ただし、顧客満足度をやみくもに高めても、財務成果を導かない場合があることも実証されている。また、顧客満足度を獲得するためには、顧客が購入する製品やサービスの知覚価値を向上させるとともに、ソフトウェアの知覚価値も高めなければならない。とりわけ、生産と消費が同時に行われるサービス業においては、販売対象としてのサービスと、そのデリバリーが行われる現場で発生する人的な付帯サービスを切り離して考えることはできない。前者は企画され、準備された上で提供されるが、それがどれほど良いものであっても、提供現場における従業員の態度いかんでは、販売されるサービスの良さを打ち消してしまうこともある。

そこで、本論文は、第 1 に、顧客満足度と財務成果の関係について、先行研究の整理を行い、顧客満足度と財務成果の関係を中心としながら、顧客満足度の源泉、顧客満足度の知覚、顧客の行動および財務成果の関係を明らかにした

Gupta and Zeithaml [2006] の検討について、近年の動向を含めた拡張を行う。第2に、顧客満足度の源泉として考察されるべき要素を整理し、とくにサービス業においてはきわめて重視されている従業員満足度の影響を明確にするとともに、その源泉について考察を行う。

1. 顧客満足度と財務成果の関係性研究

顧客満足度と財務成果の関係については、マーケティング・サイエンスや管理会計の領域で、1990年代半ばから盛んに論じられるようになってきた。マーケティング活動による顧客の満足が、顧客行動の結果としての販売につながることは、研究対象となるはるか以前からビジネス実践の現場では重視されてきたものである。マーケティング管理会計の領域では、Kaplan and Norton [1996] が提唱したバランスト・スコアカードが、内部プロセスの視点、顧客の視点および財務の視点を彼らの言う「因果連鎖」でつないで説明したことによって、財務尺度と非財務尺度の関係性、より具体的には顧客に関する尺度と財務尺度との関係性に関する研究が始まったと考えられる。

バランスト・スコアカードが想定する、ある意味では常識と考えられていた関係性が、実際に存在するの否かについては数多くの研究が実施されている。たとえば、Ittner and Larcker [1998] は、顧客満足度の尺度は、顧客の購買行動、顧客数の増大、そして会計上の業績の先行指標であることを示した。また、Ittner and Larcker [2003] では、顧客満足度と消費額との関係について調査を行い、顧客満足度が80%の顧客と100%の顧客ではその消費額に差がないことを論じた。彼らは、非財務尺度と財務尺度との間にある関係性について、多くのリサーチを集めて論じている [Ittner and Larcker, 2008]。

非財務の尺度が財務の尺度の先行指標であり、様々な非財務の尺度が企業の価値を生み出していくという主張は、いまや一般的になりつつある。Wyatt [2008] では、無形資産について、価値関連性という観点から考察を行っている。

論文の中で、Wyattは無形資産として①技術資源としてR&Dへの支出、②人的資源として人的資本、③製品資源として広告・ブランド、顧客ロイヤリティ、競争優位、のれんを挙げており、これらに対する支出や投資が将来における財務的な成果につながるとしている。Johnson and Gustafsson [2000]は、内部品質が顧客満足に正の効果をもたらし、それが顧客ロイヤリティを生んで利益につながるとしており、内部品質を高めるための要素について考察している。いずれも注目されているのは、顧客ロイヤリティの考え方であり、これについては以下で示すように、マーケティングの領域で数多くの業績が出されている。

バランス・スコアカードの枠組みと関連はなくとも、顧客満足度と収益性についての研究は数多い。たとえば、Anderson, Fornell and Lehmann [1994]は、顧客満足度とROAに強い関係があることを発見しているし、Fornell [1992]は、顧客満足度の向上によって取引コストが下がり、利益の改善につながるとしている。同様に、Rust, Moorman, and Dickson [2002]は、顧客満足度と長期的な財務業績の関係には、収益の拡大と原価削減を同時に起こすという二重の効果があることを指摘した。彼らの研究を発展させて、Mittal *et al.* [2005]は、この二重の効果を成功裏に達成している企業では、顧客満足度と長期の財務業績は正の相関を有し、相対的にそれが強力であることを見出している。Zeithaml [2000]は、サービス・クオリティが顧客の行動を通じて企業の利益となることを説明した。しかし、顧客満足度は財務成果にただちに影響を与えるとは限らない。ある一定の顧客満足度が得られてから、顧客が行動を起こすまでにはタイムラグがあることをモデル化して論じたのはWiele, Boselie and Hesselink [2002]であった。

顧客満足度のみならず顧客のロイヤリティを示して、財務業績との関係を論じたものも多い。なぜならば、後述するように顧客満足度は顧客自身の感情に過ぎず、そこからは何も生まれないからである。そこで顧客の行動となるロイヤリティを考えることになる。たとえば、Morgan and Rego [2006]は、平均

顧客満足度スコア, Top 2 Box 顧客満足度スコア (5点リッカートなら4点以上, 10点リッカートなら7点以上をつけた顧客の比率), およびクレームをつけた顧客の割合を顧客満足度の尺度, そして, 顧客ロイヤルティの尺度としてNPS (Net Promoters : 推奨者の割合), 再購買の可能性, そして推奨回数が選択されている。これらと各種の業績 (株主利益率, ネット・オペレーティング・キャッシュフロー, 株主投資利回り, 売上成長率, 売上総利益およびマーケット・シェア) との関係性については, 前三者と再購買の可能性は各種の業績との関係を認められたが, 顧客ロイヤルティの二つの尺度はこれらとの関係性は強くないことが判明した。

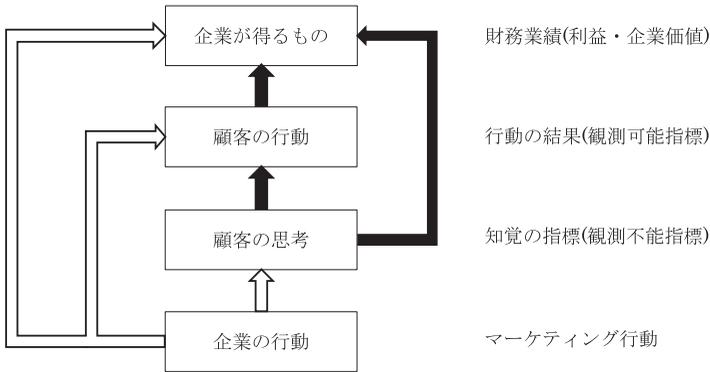
マーケティングの領域では, 結果の業績として財務業績よりもマーケット・シェアに注目するものも少なくない。Hoisington and Naumann [2003] は, 顧客満足度とマーケット・シェアに正の関係があることを示し, ビョーン・圓川 [2009] は, 日本においては, 顧客満足度とマーケット・シェアには数年程度のラグがあるが, 正の関係があることを見出した。また, アプレート等 [2012] は, 8か国 (日本, 中国, ウイグル, タイ, ポリビア, フランス, アメリカおよびドイツ) で顧客満足度とマーケット・シェアに関する実証研究を行い, 短期的 (同期間) において, 低い顧客満足度の企業がシェアを高めるとかえって顧客満足度を毀損するが, 高い顧客満足度の業種では, シェアの向上は顧客満足度を高める好循環があることを発見した。

2. 顧客満足度と財務業績の因果関係

顧客満足度と財務業績には, 様々な関係性を持つことが多くの研究によって指摘されていることを述べてきた。こうした研究を整理し, 顧客に関する多くの指標と財務的な業績について論じたのが Gupta and Zeithaml [2006] であった。

彼らは, 顧客に関する指標が広範にわたることを指摘し, それを①観測可能

図表1 顧客の指標と企業の財務業績に対するそのインパクト



出所：[Gupta and Zeithaml, 2006, p.719]

な行動的指標，②観測不能な知覚的指標に分類した。①は，顧客の行動そのものを意味していて，それゆえ直接に観測することが可能なものである。したがって，それは「製品やサービスの購買あるいは消費に関係するものである」[Gupta and Zeithaml, 2006, p.718]。他方，②は顧客の知覚に関連するものであって，それゆえ直接に観測することはできない。その内容は，「顧客の知覚（サービス品質についての），態度（顧客満足）あるいは行動をする意思（購買する意思）」[Gupta and Zeithaml, 2006, p.718] を含んでいる。

彼らは，このように整理した顧客に関する指標を，財務業績および企業行動と結び付けて考察して，図表1を表した。

図表1は，企業の行うマーケティング行動，顧客の思考（観察不能な知覚の指標），顧客の行動（観測可能指標）および財務業績間の関係性を示したものである。縦のラインは，マーケティング行動が製品・サービスについて顧客の知覚を向上させ，それが実際の購買活動へと導き，そして企業に利益あるいは企業価値の増大をもたらすということを意味している。

しかし，実際にはこれらの要素間の関係はここで想定されているよりもはる

かに複雑である。企業のマーケティング活動は直接に顧客の行動を導くかもしれないし、顧客の知覚が向上することで財務業績が向上することもある。Gupta and Zeithaml [2006] は、これらすべてを対象にすることなく、図表1における黒塗の線、すなわち顧客の思考、顧客の行動および企業が得る財務業績の関係性だけに焦点を当てている。

知覚の尺度として使用されるものとして Gupta and Zeithaml は、顧客満足度、サービス品質、顧客ロイヤルティおよび購買する意思を挙げている。顧客満足度については、様々な定義があるが、その本質は「製品やサービスが期待に届いているかいないかに関する顧客の判断」[Gupta and Zeithaml, 2006, p.720] である。サービス品質は顧客のサービス知覚と期待が相違する程度やその方向性を示しており [Zeithaml and Parasuraman, 2004], SERVQUAL が広く知られている。顧客ロイヤルティは、「将来にわたり、選好する製品／サービスを常に購入あるいはひいきにすることについて、深く関与することであり、したがって繰り返し同一ブランドあるいは同一ブランド・グループについて購買を行う」[Oliver, 1997, p.392] ことである。この定義から明らかのように、顧客ロイヤルティは、顧客の購買行動（頻度、数量、他者への推薦など）をもって測定されることになる。

一般的には、顧客満足度は顧客ロイヤルティを生み、その結果顧客の具体的な行動を生むと考えられており [Heskett, Sasser and Schlesinger, 1997], 顧客満足度と顧客ロイヤルティは強い相関関係を有していると考えられていた。ただし、Sasser and Jones [1995] の研究によれば、競争の激しい市場では、完全に満足している顧客と満足している顧客のロイヤルティにはきわめて大きな乖離があることを発見している。このように、顧客満足度やそのロイヤルティについては、個別の状況に依存することに注意する必要がある。

次に、観測可能な行動の結果に関する指標であるが、これは、顧客ロイヤルティでも述べた顧客の購買行動であり、Gupta and Zeithaml [2006] は顧客の

獲得、顧客維持、クロス・セリング、顧客の生涯価値、そしてカスタマー・エクイティをあげている。これらの要素については、顧客関係管理（Customer Relationship Management; CRM）の中でモデル化されるものもあり、ロジット・モデルを使用した Thomas [2001] の顧客獲得モデルなどがよく知られている。

Gupta and Zeithaml [2006] は、以上の観点から数多くの先行研究を整理して、観測不能指標と財務業績との関係について G1から G3の3つ、観測不能指標と観測可能指標との関係について G4から G6の3つ、観測可能指標と財務業績について G7から G9の、合計9つの一般化された事実を示している。それは、下記の通りである。

- G1： 顧客満足度の改善は、企業の財務業績に対して、重要かつ正の影響を有している
- G2： 顧客満足度と収益性の関係は、非対称性かつ非線形性である
- G3： 顧客満足度と収益性関係の強度は、ある産業内の企業で異なるのと同様に、産業間でも異なる
- G4： 顧客満足度と顧客維持の間には、強い正の関係が存在している
- G5： 顧客満足度とサービス品質は行動の意図と強い相互関係を有しているものの、行動の意図は実際の行動を完全に予測するものではない
- G6： 観測不能な指標と観測可能な指標の関係は、一般的には非線形である
- G7： 観測された顧客の指標、たとえば顧客の生涯価値に基づくマーケティングの意思決定は、企業の財務業績を改善する
- G8： 顧客維持は、顧客の生涯価値および企業の収益性の主要なドライバーのひとつである
- G9： 顧客の指標、とりわけ顧客の生涯価値およびカスタマー・エクイティは、企業の市場価値を評価するのに良い基礎を提供する

管理会計の立場からこの結果を見れば、G1（顧客満足度が直接に財務業績に対して与える影響）はきわめて重要であり、Anderson, Fornell and Mazvancheryl [2004] や Gruca and Rego [2005] のように、ACSI（米国顧客満足度指標）が上昇すると企業価値やキャッシュ・フローが増大するとした研究は1990年代より数多く行われている。わが国においても、ホテルチェーンにおける顧客満足度と財務業績の関係に関する研究 [松岡, 2006] が行われ、ここでは、顧客満足が利用金額や顧客ロイヤリティに正の影響を与えること（ただし、大きな影響力ではない）、顧客満足度を生む要因がいくつかに限定されることなどを発見している。

さらに、観測不能指標が観測可能指標を通じて、財務業績に対して間接的に正の影響を与えることが明らかであれば、若干の例外事項があるとしても、あるいは顧客満足度向上のコストとその効果について慎重に測定する必要があるとしても、基本的には顧客満足度を向上させるという企業の行動は正しいことになる。

以上の点から、バランスト・スコアカードのフレームワークである、顧客満足を得るための方策を内部プロセスおよび学習と成長の視点から考察することに意味が生じることになる。もちろん、この関係性は、マーケティング行動を中心に考えることもできるが、本稿では、管理会計の文献を中心に、バランスト・スコアカードのロジックを完成させることを試みる。

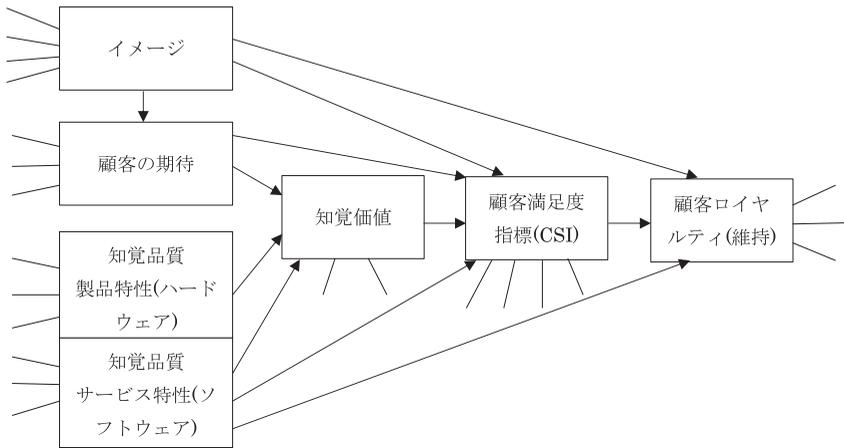
3. 管理会計的な視点

バランスト・スコアカードは、冒頭でも述べたが、一般的には財務の視点を頂点におき、それを達成するための戦略を、顧客の視点、内部プロセスの視点、そして学習と成長の視点の3つを通して構築して可視化するものである。4つの視点を通して戦略を描き出したものが戦略マップであり、戦略マップに示された戦略目標を達成するための尺度・目標値・アクション・プラン（strategic

initiatives) を示したものがスコアカードである [Kaplan and Norton, 2000]。

Kaplan and Norton [2000; 2004] によれば、顧客の視点においては、顧客満足度あるいは顧客ロイヤルティが測定され、それが財務成果に結びつくという前提が置かれている。また、顧客満足や顧客ロイヤルティを獲得するために、内部プロセスや学習と成長の視点において、具体的な R&D、生産、販売、サービスなどのプロセスや、それを支える人的資本（従業員）、情報資本（IT システム）および組織資本（組織文化）について、いかに強化していくのかを示すことになる。

図表 2 ECSI の基礎モデル



出所：[ECSI Technical Committee, 1998, p.16]

すでに、顧客満足度や顧客ロイヤルティが、財務業績に強い関係を有していることを明らかにする先行研究が多いことは述べたが、管理会計が財務業績を生むために必要な計画の立案にかかわっている点を考えれば、それだけでは不十分であり、Gupta and Zeithaml [2006] が提示した関係性のうち、企業行動と顧客の思考とのつながりを考えることなくしては経営管理に有効であるとは

言えない。さらに言えば、企業行動は、マーケティング活動に限定されることはなく、製品・サービスそのものから知覚価値などを考えなくてはならないはずである。

こうした関係性について説明しているひとつの例がヨーロッパ顧客満足度 (European Customer Satisfaction Index; ECSI) に関する一連の研究である。国別の顧客満足度指標については、1980年代後半以降、各国において研究が行われ、実施されてきた⁽¹⁾。ヨーロッパ顧客満足度の評価ツールは、図表2の基礎モデルによって示された [ECSI Technical Committee, 1998, p.16]。

それぞれの要素について、その概略を示したのが、図表3である。

図表3 ECSIの要素

特性	要素	説明
CSIを説明するためのドライバー	イメージ	ブランド・ネーム、製品・ブランド・企業から連想すること
	顧客の期待	顧客が製品を目にしたときに持つ期待
	知覚品質(ハードウェア)	製品それ自体の品質
	知覚品質(ソフトウェア)	保証やアフターサービスなどの「サービス」に関連する品質
	知覚価値	顧客が経験した「金額に見合う価値」に関連している
業績の指標	顧客ロイヤルティ	結果として取引を維持しようとする顧客行動

出所：[ECSI Technical Committee, 1998, p.15] より作成

顧客ロイヤルティは、顧客の具体的な行動、すなわち顧客が継続的に企業と取引することを意味している。顧客ロイヤルティを生むのは、基本的には顧客満足度であるが、それ以外にイメージと知覚品質(ソフトウェア)も影響する。

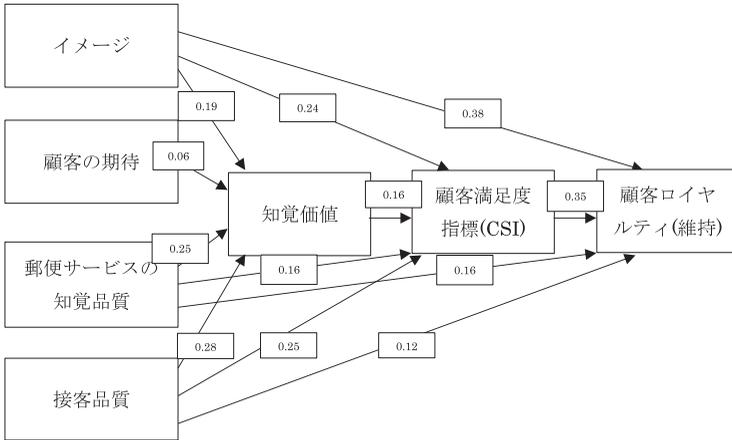
顧客満足度もまた、イメージや知覚品質（ソフトウェア）から影響を受け。さらに知覚価値、すなわち顧客が持つ期待と販売される製品・サービスの知覚品質（ハードウェア）との差から得られた価値が大きな顧客満足度の源泉となるはずである。ここで、知覚品質（ハードウェア）は、販売される製品のみならずサービスに関する知覚品質を意味しており、単に製造業のみに当てはまるものではない。すなわち、販売されている主要なサービスそのもののことも意味している。たとえば、マッサージを受ける場合には、マッサージそのものが提供されるサービスの主体であるから、顧客がマッサージに対して持つのが、知覚品質（ハードウェア）であり、予約の電話対応、受付での対応、マッサージ終了後の接客などに対して持つのが、知覚品質（ソフトウェア）ということになる。

このモデルでは、図表2の一番左にある要素であるイメージ、顧客の期待、知覚品質についての源泉、あるいは知覚価値と顧客満足度に対して直接影響を与えるその他の源泉があることが図示されているが、その詳細は明らかになっていない。この点を明確にすることが、管理会計においては重要になるはずである。

このモデルを使用して、デンマーク郵政公社に関する分析が行われた [Kristensen, Martensen, and Grønholdt, 2002]。企業イメージとしては、全体イメージ、業務慣行、倫理および社会的責任、顧客の期待としては郵便サービスに対する全般的期待と顧客とのやり取りに対する全般的期待、郵便サービスの知覚品質としては、品質体験の全般的評価、顧客要求への適合、競合他社との比較が、接客品質としては品質体験の全般的評価、顧客の要件への適合、競合他社との比較が、知覚価値としては金銭的価値と競合他社との比較が、顧客満足度としては全般的満足度、期待の達成、理想との比較が、顧客ロイヤリティとしては再購買意思、郵便サービスの追加購買意思、他者への推薦意思があげられた。

これらの潜在変数について、分析した結果は、図表4のようになっている。

図表4 デンマーク郵政公社の ESCI モデル



出所：[Kristensen, Martensen, and Grønholdt, 2002, p.287]

この結果から得られた知見は、デンマーク郵政公社の郵便サービスにおいては、顧客の期待は、顧客満足度や顧客ロイヤルティにはほとんど影響を及ぼさないということである。対照的に、イメージ、郵便サービスの知覚品質および接客品質はロイヤルティに大きな影響を与えている。こうした点から考えると、個々の企業の顧客が、その行動に対して何を重視しているのかを分析しなければ、誤った方向で顧客満足度を高めようとするかもしれない。すなわち、戦略マップ上に掲載されるべき戦略目標は、経営者の直観のみに基づくのではなく、上述のような分析を判断しつつ決定されるべきなのである。

しかし、顧客満足度や顧客ロイヤルティのドライバーが何になるのかは、産業によっても、産業内の企業によっても大きく変化する可能性が高いことが指摘されている [Martensen, Grønholdt, and Kristensen, 2000]。また, Ciavolino and Dahlgaard [2007] の結果では、顧客ロイヤルティにもっとも影響を与えている要素はイメージではなく、ソフトウェア（図表2における知覚品質・サービス特性（ソフトウェア））であり、次いで、顧客満足度、イメージ

であることを明らかにしている。

上述の要素のうち、接客品質の重要性について考えてみたい。デンマーク郵政公社の事例においては、顧客ロイヤルティに最大の影響力を行使するのは、(公社の)イメージであり、次いで郵便サービスの知覚品質、さらに接客品質となっている。郵便サービスは公社の本来の製品であり、これを充実するのはある意味当然のことである。ただし、イメージについては、何がそれを構成するのかを分析してマーケティングの手法をとることになるだろうし、接客品質も郵便サービスと密接に関係しているはず(製品自体がサービスであるから)で、これらも重視する必要があるだろう。同様に、Martensen, Grønholdt, and Kristensen [2000]でも、サービス業においては、顧客ロイヤルティの源泉として、ソフトウェアの重要性は高くなる傾向を示している。

しかし、Ittner and Larcker [1998]では、小売業においては顧客満足度と財務業績に負の関係があることを示しているが、他方でSmith and Wright [2004]は、PCメーカーにおいては、販売後のアフターサービスが、差別化のためにきわめて重要な要素であり、売上成長率やROAに対して大きなインパクトを与えることを見出している。

このことは、付加的なサービスは、基本的には重要な要素となりうるが、これに対するコストの支出の仕方によっては、顧客満足度および顧客ロイヤルティを通じて売上高を向上させるものの、それ以上の追加コストを支出することによって収益性には寄与しなくなるという可能性を示唆するものである。そこで、最後に、とりわけこうした傾向が顕著になると思われるサービス業における接客品質の重要性について述べてみることにする。

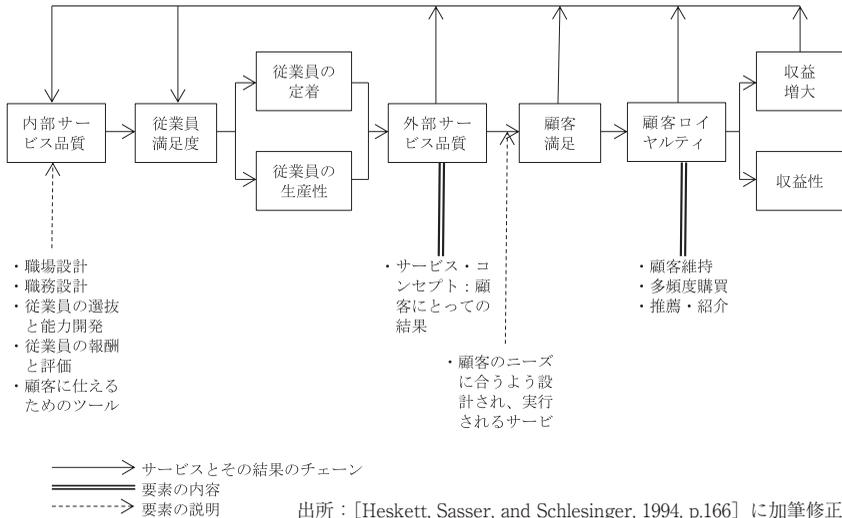
4. 顧客ロイヤルティの源泉となりうる従業員

顧客ロイヤルティの源泉として、販売される対象そのものではなく、付加的なサービスも重要であることは先述したとおりである。こうした研究も数多く

なされている。顧客満足度と従業員満足度に一定の関係性があるものを論じたものは、Tornow and Wiley [1991] や Tompkins [1992] があつた。Schlesinger and Zomitsky [1991] は、従業員がサービス品質を認識していることは、従業員の職務満足とサービスを実行する能力の両方に対して正の関係があることを発見した。さらに、Schlesinger and Heskett [1991] は、従業員研修と権限の委譲は、従業員満足とコンピタンスを生み、それが優れたサービスの提供にむすびつき、それが顧客満足および顧客ロイヤルティの源泉となつて、売上高や利益の増加につながることを論じた。こうした研究を受けて、Heskett, Sasser, and Schlesinger [1997] は、サービス産業において、財務業績を高めるために必要なサービス・プロフィット・チェーンを提唱した。

図表5は、サービス・プロフィット・チェーンを示したものである。結果(右)から見ていけば、収益の成長と収益性を得るために顧客ロイヤリティがある。顧客ロイヤリティの具体的な行動としては、顧客維持、多頻度購入、推

図表5 サービス・プロフィット・チェーン



薦・紹介がある。顧客ロイヤルティを得るためには顧客満足度が求められ、顧客満足度は顧客のニーズに見合うように設計されて実行されるサービスによってもたらされる。これを外部サービス価値と呼び、それを提供するのが従業員満足度の向上による従業員の定着と生産性であるとしている。さらに、従業員満足度のドライバーとなるのが、内部サービス価値であり、職場設計、職務設計、従業員の選抜と教育、従業員の報酬と評価、そして顧客に仕えるために使用されるツールがあるとしている。

3.までの内容は、図表5における外部サービス品質以降、収益増大と収益性の成果が得られるまでを論じた研究について列挙してきたわけであるが、Heskett, Sasser and Schlesinger [1997] では、サービス業においては、外部サービス品質を作り上げるのが主として従業員であることに着目し、そのドライバーとして内部サービス品質を論じた点に大きな貢献があったと考えられる。

ここで、従業員の定着率が外部サービス品質について与える影響を考えてみる。製造業においては、製品に対する期待と使用による知覚品質から得られる知覚価値が、顧客満足を生み出す要素となっている。したがって、顧客の期待と製品の機能が同一ならば、得られる知覚価値は理論上一定になるはずである。しかし、サービス業においては、サービスを提供する従業員によって、たとえ提供されるサービスが同一であっても、顧客の知覚価値は同一にならない。要するに、気に入った店員がその店を辞めて他の店に移ると、客も他の店に移るといったことが生じる。

Heskett, Sasser, and Schlesinger [2003] は、これを従業員－顧客関係のバミューダ・トライアングルと呼び、従業員の定着率の悪化による顧客の喪失を防ぐとともに、いったんそうした従業員と顧客の関係性が失われることによって生じる事業基盤を回復するには時間もコストもかかるため、企業・従業員・顧客の間にはバランスのとれた関係を構築すべきであると論じている。さらに、彼らは従業員が定着してコミットメントをすることによって、収益拡大(新

製品・サービスのアイデア、新規顧客の推奨、顧客の期待、顧客の選抜)のみならず費用削減(新規従業員の推奨、高い生産性、訓練費用の節約)も期待できることを指摘している。

ただし、この点については、必ずしも費用の節約にはつながらない可能性も高い。たとえば、シティホテルの例をあげれば、高い顧客満足度を獲得するために追加的なコストを要することもある。リッツカールトンホテルでは、各プロパティにおいて、各従業員が顧客のために2,000ドルの支出をすることが認められているという。このことは、理論上は特定のサービスを受けた顧客が2,000ドル以上の追加的な取引をこのホテルと行って初めて正当化できる。顧客の生涯価値の研究によれば、満足を超えて感動した顧客は、こうした支出を超える生涯価値を生む可能性は高いが、それは確実には起こらない可能性もある。日本にある、あるホテルでは、記念日などが判明している顧客に対して、一般の従業員が何らかの特別サービスをする場合には、上長に判断を仰ぐ状況も見られている。すでに述べてきたように、Ittner and Larker [1998]の研究では、Anderson, Fornell, and Rust [1997]の小売業界では顧客満足度の増大を費用の増加が超過してしまうという主張を支持する結果を導いているし、Moore [1997]が示すように、もともと顧客満足度が高い業界においては、顧客満足度を高めることによって収益性は改善されないことも示唆されている。

Heskett, Sasser, and Schlesinger [1997]によれば、従業員満足度を高めるためには、職場設計、職務設計、従業員の選抜と能力開発、従業員の報酬と評価および顧客に仕えるためのツールをあげている。最初の4つはバランスト・スコアカードの学習と成長の視点における人的資本に属するものであると考えられるが、最後のひとつは情報資本に関連するものである。顧客が求めているもの、あるいは顧客が求めていないものを知る、あるいは顧客満足度の源泉および顧客不満足度の源泉をタイムリーに知ることによって、従業員による適切なサービスを生むことになる。このことを実証したのがNeely and Najjar [2002]

であった。彼らは、英国航空において顧客満足度の源泉に関する従業員行動の分析を行い、運航に遅延によって顧客満足度が著しく下がることを熟知している従業員は、遅延が見込まれる場合に機内サービスのレベルを上げて、顧客満足度の低下を食い止めようとすることを示した。

さらに、従業員満足度を高めるためには、良い組織文化も必要である。組織文化が好業績を獲得するためのマネジメント・コントロールに不可欠なことは、Merchant and Van der Stede [2011] や Malmi and Brown [2008] などが主張している点であり、組織文化の貢献についても今後の研究が待たれるところである。

5. 結論と課題

以上、バランス・スコアカードにおける4つの視点の関係性について、先行研究を整理すると、以下の点が明らかになっている。

- ①顧客満足度と財務の業績には、基本的には正の関係性がある。しかし、すでに顧客満足度が十分に高い産業・企業では、顧客満足度を上げることが困難であり、顧客満足度の上昇が財務業績につながらないことがある。また、顧客満足度の上昇による収益の増加を、そのためのコストが上回る場合には、顧客満足度と財務業績には負の関係が生じることがある。こうしたことを防ぐためには、顧客満足度を向上させるための方策によるコストと効果を推定する手法を有していなければならない。
- ②顧客満足度を獲得するための要素は、製品・サービスそのものの知覚品質が顧客の期待よりも上回るようにすること（知覚価値の向上）、イメージやソフトウェアの知覚品質を向上させることがあげられるが、イメージやソフトウェアの知覚品質は、顧客満足度やその結果得られる顧客の行動に直接強い影響を与える。したがって、とりわけサービス業のように、サービスの提供が人的な行動による業種では、ソフトウェアの知覚品質を高めることが不可

欠となる。

- ③ソフトウェアの知覚品質を高めるためのひとつの方策として、従業員満足度を向上させることが考えられる。そのためには職場設計、職務設計、従業員の選抜と能力開発、従業員の報酬と評価および顧客に仕えるためのツールについて十分に考察することが必要となる。

③の内容は、バランスト・スコアカードの理論の中では、一般的には学習と成長の視点に設定される戦略目標に関連している。これまでの研究を振り返ると、学習と成長の視点における議論は少なかったと思われるが、とりわけサービス業においては上記の課題に取り組むことで、結果的に企業の収益性を高めていくことは疑いない事実である。

本論文では、主としてサービス業における顧客満足度の向上とそのために必要な従業員満足度について概観してきた。しかし、サービス業であっても、販売されるサービスについて、コスト削減をしたり、革新的なサービスを開発するといった、内部プロセスに関連する戦略目標を考察することは重要であろう。また、顧客と財務、顧客と従業員といった、バランスト・スコアカード上にある個々の関係性に関する実証研究はあるものの、これら4つの視点にまたがった実証研究はない。この点について、4つの視点を縦断した研究を行うのか、あるいは顧客満足が財務成果に正の影響を与えるのを前提として、顧客満足度の源泉に関するさらなる研究を行うのかについて、今後も大規模データを収集した研究を実施することが求められる。

本論文は、早稲田大学特定課題研究（2013A-6227）に関する業績の一部である。

注(1) スウェーデンでは、1989年に国内で販売される製品やサービスの質に関する顧客満足度の国家指標（SCSI）を開発した最初の国となっている。この他にもドイツは国家顧客満足度指標（Deutsches Kundenbarometer）が1992年に導入されている。アメリカでは、1994年に米国顧客満足度指標（ACSI）が導入された。日本においても2009年に、2年間の研究期間を経てサービ

ス産業生産性協議会が JCSI を実用化している。

参考文献

- Anderson, E.W., C. Fornell, and D.R. Lehmann (1994), Customer satisfaction and word of mouth, *Journal of Service Marketing*, 1(1), pp.5-17.
- Anderson, E.W., C. Fornell, and R.T. Rust (1997), Customer Satisfaction, Productivity, and Profitability: Differences between Goods and Services, *Marketing Science* 2, pp.129-145.
- Anderson, E.W., C. Fornell, S. Mazvancheryl (2004), Customer satisfaction and shareholder value, *Journal of Marketing*, 68(4), pp.172-185.
- Ciavolino, E. and J.J. Dahlgarrd (2007), ECSI-Customer satisfaction modelling and analysis: A case study, *Total Quality Management & Business Excellence*, 18(5), pp.545-554.
- ECSI Technical Committee (1998), *European Customer Satisfaction Index: Foundation and Structure for Harmonized National Pilot Projects*, ECSI Steering Committee.
- Fornell, C. (1992), A national customer satisfaction barometer: the Swedish experience, *Journal of Marketing*, 56(January), pp.6-21.
- Gruca, T.S. and L.L. Rego (2005), Customer satisfaction, cash flow and shareholder value, *Journal of Marketing*, 69(3), pp.115-130.
- Gupta, S. and V. Zeithaml (2006), Customer Metrics and Their Impact on Financial Performance, *Marketing Science*, 25(6), pp.718-739.
- Heskett, J.L., W.E. Sasser, and L.A. Schlesinger (1994), Putting the Service-Profit Chain to Work, *Harvard Business Review*, 72(2), pp.164-170.
- Heskett, J.L., W.E. Sasser, and L.A. Schlesinger (1997), *The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value*, The Free Press. (島田陽介訳 (1998) 『カスタマー・ロイヤルティの経営—企業利益を高める CS 戦略』日本経済新聞社。)
- Heskett, J.L., W.E. Sasser, and L.A. Schkesinger (2003), *The Value Profit Chain: Treat Employees Like Customers and Customers Like Employees*, The Free Press. (山本昭二・小野譲司訳 (2004) 『顧客・従業員満足を「利益」と連鎖させる バリュエー・プロフィット・チェーン』日本経済新聞社。)
- Hoisington, S., and E. Naumann (2003), The Loyalty Elephant, *Quality Progress*, 36(2), pp.193-215.
- Ittner, C.D. and D.F. Larcker (1998), Are Nonfinancial Measures Leading Indicators of Financial Performance? An Analysis of Customer Satisfaction, *Journal of Accounting Research*, 36, pp.1-35.
- Ittner, C.D. and D.F. Larcker (2003), Coming up Short on Nonfinancial Performance Measurement, *Harvard Business Review*, 81(11), pp.88-95.
- Ittner, C.D. and D.F. Larcker (2008), Extending the Boundaries: Nonfinancial Performance Measure, Chapman, C.S., A.G. Hopwood, and M.D. Shields ed., *Handbooks of Management Accounting Research*, Vol.3, pp.1235-1251.
- Johnson, M.D. and A. Gustafsson (2000), *Improving Customer Satisfaction, Loyalty, and Profit: An Integrated Measurement and Management System*, Jossey-Base Inc. (西村行功訳 (2001) 『カスタマー・バリュエー：クオリティと顧客満足を高め収益につなげる』ダイヤモンド社。)
- Kaplan, R.S. and D.P. Norton (1996), *Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press. (吉川武男訳 (1996) 『バランス・スコアカード—新しい経営指標による企業変革』生産性出版。)
- Kaplan, R.S. and D.P. Norton (2000), *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press. (櫻井通

- 晴監訳『キャプランとノートの戦略バランスト・スコアカード』東洋経済新報社、2001.)
- Kaplan, R.S. and D.P. Norton (2004), *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press. (櫻井通晴・伊藤和憲・長谷川恵一監訳『戦略マップ』ランダムハウス講談社、2005.)
- Kristensen, K., A. Martensen, and L. Grønholdt (2002), Customer satisfaction and business performance, Neely, A. ed. (2002), *Business Performance Measurement: Theory and Practice*, chapter 17, Cambridge University Press. (清水孝訳 (2004) 『事業を成功に導く業績評価の理論と実務』東洋経済新報社.)
- Malmi, T. and D.A. Brown (2008), Management control systems as a package- Opportunities, challenges and research directions, *Management Accounting Research*, 19(4), pp.287-300.
- Martensen, A., L. Grønholdt, and K. Kristensen (2000), The drivers of customer satisfaction and loyalty, cross-industry findings from Denmark, *Total Quality Management*, 11(4-6), pp.S544-S553.
- Merchant, K.A. and W.A. Van der Stede (2011), *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*, Financial Times - Prentice Hall.
- Mittal, V., E.W. Anderson, A. Sayrak, and P. Tadikamalla (2005), Dual Emphasis and the Long-Term Financial Impact of Customer Satisfaction, *Marketing Science*, 24(4), pp.544-555.
- Moore, E.G. (1997), Adoption of Customer Satisfaction and Marketing Constructs in Executive Bonus Plans: The Effect on Firm Performance.” Working paper, University of Michigan.
- Morgan, N.A. and L.K. Rego (2006), The Value of Different Customer Satisfaction and Loyalty Metrics in Predicting Business Performance, *Marketing Science*, 25(5), pp.426-439.
- Neely, A. and M. Al Najjar, Linking financial performance to employee and customer satisfaction, Neely, A. ed. (2002), *Business Performance Measurement: Theory and Practice*, chapter 18, Cambridge University Press. (清水孝訳 (2004) 『事業を成功に導く業績評価の理論と実務』東洋経済新報社.)
- Oliver, R. (1997), *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*, McGraw-Hill.
- Pugh, S.D. (2001), Service with a smile: emotional contagion in the service encounter, *Academy of Management Journal*, 44(5), pp.1018-1027.
- Rust, R.T., C. Moorman, P.R. Dickson (2002), Getting returns from service quality: Revenue expansion, cost reduction, or both, *Journal of Marketing*, 66(October), pp.7-24.
- Sasser, W.E. and T.O. Jones (1995), Why Satisfied Customers Defect, *Harvard Business Review*, 73(6), pp.88-91.
- Smith, R.E., and W.F. Wright (2004), Determinants of customer loyalty and financial performance, *Journal of Management Accounting Research*, 16, pp.183 - 205.
- Schlesinger, L. and J. Heskett (1991), Breaking the cycle of failure in service, *Sloan Management Review*, 33(3), pp.17-28.
- Schlesinger, L. And J. Zomitsky (1991), Job satisfaction, service capability and customer satisfaction: an examination of linkages and management implications, *Human Resource Planning*, 14(2), pp.141-149.
- Thomas, J. (2001), A methodology for linking customer acquisition to customer retention, *Journal of Marketing Research*, 38(2), pp.262-268.
- Tompkins, N.C. (1992), Employee satisfaction leads to customer service, *Human Resources Magazine*, 37(11), pp.93-99.
- Tornow, W.W. and J.W. Wikey (1991), Service quality and management practices: a look at employee attitudes, customer satisfaction, and bottom-line consequences, *Human Resource Planning*,

- 14(2), pp105-115.
- Wiele, Ton van der, P. Boselie, and M. Hesselink (2002), Empirical evidence for the relationship between customer satisfaction and business performance, *Managing Service Quality*, 12(3), pp.184-193.
- Wyatt, A. (2008), What financial and non-financial information on intangibles is value-relevant? A review of evidence, *Accounting and Business Research*, 38(3), pp.217-256.
- Zeithaml, V.A. (2000), Service Quality, Profitability, and the Economic Worth of Customers: What We Know and What We need to Learn, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), pp.67-85.
- Zeithaml, V.A. and A. Parasuraman (2004), *Service Quality: MSI Relevant Knowledge Series*, Cambridge.
- アブレート・グルミレ, エルバス・ボリス, 蜂谷聡子, 松川祐子, フランク・ビヨーン, スワナベルト・J・シェーン, 圓川隆夫 [2012], 「顧客満足度とマーケットシェアの関係メカニズムについての国際比較研究」『Journal of the Japanese Society for Quality Control』, 42(3), pp.95-105.
- ビヨーン・フランク・圓川隆夫 [2009], 「顧客満足度への経済変動バイアスの影響と企業努力を反映するその補正方法について」『品質』39(1), pp.119-128.
- 松岡孝介 (2006) 「顧客満足および顧客ロイヤルティと財務業績の関係に関する実証研究」『大阪大学経済学』55(4), pp.106-126.