The University of Osaka
Institutional Knowledge Archive

Title	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
Author(s)	松岡, 孝介
Citation	大阪大学経済学. 2006, 55(4), p. 106-126
Version Type	VoR
URL	https://doi.org/10.18910/20054
rights	
Note	

The University of Osaka Institutional Knowledge Archive : OUKA

https://ir.library.osaka-u.ac.jp/

The University of Osaka

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*

松　岡　孝　介

要　旨

近年，顧客満足および顧客ロイヤルティと財務業績との関係や，顧客満足および顧客ロイヤルティの規定要因（determinant）を明らかにしようとする管理会計の研究がなされている。しかし，それらの関係を対象にした実証研究はいまだ萌芽的な段階にあり，より多くの証拠が必要とされている。さらには，そうした研究はほとんどが欧米のリサーチサイトで行なわれたものであり，国内企業を対象にした研究は少なくとも管理会計の領域ではまだ前例がないようである。

そこで本稿では，顧客満足および顧客ロイヤルティと財務業績（売上高）との関係について欧米の先行研究をサーベイした上で，国内のホテルチェーンA社における顧客アンケート調査と顧客取引履歴データを用いて①顧客満足の規定要因，②顧客満足と顧客ロイヤルティの関係，そして③顧客ロイヤルティと財務業績（売上高）の関係について検証する。検証の結果，顧客満足を高めるために有効な規定要因を明らかにできること，顧客満足と顧客ロイヤルティの間には強い関係があること，少なくとも一時的には財務業績と関係が強い指標は顧客ロイヤルティよりも顧客満足のほうかもしれないこと，顧客満足と顧客ロイヤルティは財務業績に影響を与える要因の一部に過ぎないことを見出した。

JEL Classification: M31, M41
キーワード：財務業績指標，非財務業績指標，顧客満足，顧客ロイヤルティ

1　はじめに

グローバル競争やITの進展による競争の激化は，ビジネスの主導権を企業から顧客へと移動させたといえる。顧客は複数の企業が提供する製品・サービスのなかから自分にとってもっとも適したものを選択することができるので，要求が満たされなければすぐに離反することが可能となった。このようななかでは，顧客満足および顧客ロイヤルティを高めることをつうじて，収益性の高い顧客を維持・獲得することが競争に生き残るためには重要となってくる（Reichheld 1993，邦訳;Heskett et al. 1997，邦訳）。

顧客満足および顧客ロイヤルティに対する重要性が認識されるにつれ，それらが将来の財務業績の先行指標となりうるかどうかを実証的に検証した研究が管理会計の領域においてあらわれてきている。財務業績との関連性を明らかにしようとしないままに顧客満足および顧客ロイヤルティ（あるいはその他の非財務指標）を用いることは，財務的な成果の上がらない施策への誤った資源配分あるいは報酬制度におけるえこひいきやバイアスなどの逆機能を生じさせる可能性があるためである（Ittner and Larcker 2003; Ittner et al. 2003; Meyer 2001，邦訳）。

さらに近年では，顧客満足および顧客ロイヤルティと財務業績との関係に加えて，顧客満足

* 本稿を作成するにあたり，国内のホテルチェーンA社における顧客アンケート調査および顧客取引履歴データの取得について鈴木研一教授（明治大学）から多大なる協力をいただいた。また，論文の作成にあたっては淺田孝幸教授（大阪大学）から貴重なコメントをいただいた。記してお礼申し上げる次第である。なお，本稿におけるありうる誤謬については，すべて筆者の責任に帰するものである。

および顧客ロイヤルティの規定要因（determinant）も同時に明らかにしようとする研究もなされている。顧客満足および顧客ロイヤルティが財務業績に影響をもたらすとすれば，それらに強い影響を与える規定要因を明らかにすることが，意思決定に役立つからである（Smith and Wright 2004，187）。

しかし，それらの関係を対象にした実証研究はいまだ萌芽的な段階にあり，より多くの研究が必要とされている（Horngren　2004，209）。加えて，そうした研究はほとんどが欧米のリサーチサイトで行なわれたものであり，国内企業を対象にした研究は少なくとも管理会計の領域ではまだ前例がないと思われる。

本稿では，顧客満足および顧客ロイヤルティと財務業績との関係について欧米の先行研究をサーベイした上で，国内のホテルチェーンＡ社における顧客アンケート調査と顧客取引履歴データを用いて①顧客満足の規定要因，②顧客満足と顧客ロイヤルティの関係，③顧客満足および顧客ロイヤルティと財務業績の関係について検証する。

本稿の構成は以下のとおりである。第２節では，顧客満足および顧客ロイヤルティと財務業績との関係についての代表的先行研究をレビューする。とりあげる先行研究は会計学の雑誌に掲載されたIttner and Larcker（1998），Banker et al.（2000），Smith and Wright（2004）である。第３節では，本研究でとりあげるＡ社におけるリサーチデザインと，分析で利用する変数およびサンプル特性および分析で利用する変数の相関係数について述べる。第４節では，分析の結果と考察を示し，第５節で要約と課題を述べる。

2　財務指標と非財務指標の関係に関する先行研究レビュー

2.1　Ittner and Larcker（1998）

研究課題と特徴

Ittner and Larcker（1998，２）は，顧客満足が財務業績の先行指標となっているかどうかを①顧客レベル，②事業部レベル，③企業レベルの３つの分析レベルに分けて検証している。また，これらの３つの分析レベルのそれぞれにおいて，顧客満足と財務業績の線形的な検証と，線形性それ自体の検証（非線型的な関係があるかどうか）を行っている。

特徴としては，まず，３つの分析レベルそれぞれで横断的調査によってデータ収集が行われている点があげられる。また，顧客満足と財務業績との関係を検証するだけでなくそれらの間の非線型的な関係を検証し，それにともない重回帰分析の他に加法ノンパラメトリック回帰分析と一般線形モデルにおける共分散分析などのさまざまな分析方法を用いている点もその後の研究ではみられない特徴である。

顧客レベルの調査概要と結果

顧客レベルでは，1995年に実施された大手電気通信会社における顧客アンケート調査のデータを利用して分析が行われた。対象となった顧客は，1995年に当該電気通信会社からサービスを購入した2,491人の既存顧客である。財務業績については，顧客アンケート調査への回答顧客それぞれの1996年における顧客維持率，収益，収益変化率が採用されている。そして，ａ）顧客満足とそれぞれの財務業績との間の線形的な分析と，ｂ）顧客満足と財務業績との間の線形性それ自体を検証する分析が行われている。

ａ）顧客満足とそれぞれの財務業績との間の線形的な分析では，PLS法（Partial　Least Square）を用いた重回帰分析が行われている。

PLS 回帰分析は，独立変数から従属変数の分散を最大限説明するような潜在変数を抽出し，その潜在変数を独立変数として回帰分析を行う方法であるが，Ittner and Larcker（1998）で採用されている方法は PLS 回帰分析を変形したものと考えられる。まず，独立変数として顧客満足調査における(1)サービスへの全体的満足，(2)提供されたサービスが顧客の期待を上回った，あるいは下回った程度，(3)理想的なサービスと比べた提供されたサービスの質のよさの３つについて10段階でたずねている。次に，従属変数として顧客アンケート調査から(1)推奨意向，(2)再購買意向，(3)価格許容度（price tolerance）を同様に10段階でたずね，PLS 回帰分析によりそれらの従属変数の分散をもっとも説明する潜在変数を３つの独立変数から抽出し，顧客満足としている[1]。Ittner and Larcker（1998）では，この方法により作成された顧客満足を０から100までの範囲をとるように調整している。最後に，顧客との取引年数と過去の取引規模をコントロール変数，潜在変数として抽出された顧客満足を独立変数とした上で，既存顧客の「実際の」維持率，収益，収益変化率のそれぞれを従属変数とした重回帰分析を行っている。

結果は，顧客満足は顧客維持率，収益，収益変化率のそれぞれに対し，有意な正の関係があることが明らかになった。ただし，Adjusted R^2 はそれぞれ2.1%，4.9%，1.3%であり，電気通信業界における顧客満足は，顧客の購買行動に関係する様々な要因のひとつに過ぎないという見解が述べられている（Ittner and Larcker 1998，７）。後述するが，この結果は本稿における分析結果ともほとんど一致している。

ｂ）Ittner and Larcker（1998）は，次に，顧客満足と財務業績との間の線形性について検証を行っている。方法は，加法ノンパラメトリック回帰分析（additive nonparametric regression analysis）と一般線型モデルが行われている。

顧客満足と財務業績の線形性について，逸話として多く引用されるものとして米国ゼロックス社がある。ゼロックス社で行われている顧客アンケート調査では，５段階で満足をたずねる質問項目において５点（非常に満足）をつけた顧客は４点（満足）と答えた顧客の６倍の再購買を行うといわれている（e. g. Jones and Sasser 1995，邦訳85－86；石井他　2004，408－409）。こういった関係を明らかにするために，Ittner and Larcker（1998）は，加法ノンパラメトリック回帰分析や一般線型モデルによって，顧客満足と財務業績との間にどのような関係があるのかをより深く掘り下げているものと思われる。

Ittner and Larcker（1998）では加法ノンパラメトリック回帰分析と一般線型モデルにおいて，従属変数として顧客維持率，収益，収益変化率を用いたものをそれぞれ行っているが，以下では，冗長になるのを避けるために，もっとも重要な示唆のえられた顧客維持率の結果についてのみ説明を加える。

加法ノンパラメトリック回帰は，分析重回帰分析とは異なり独立変数と従属変数との間に線型性を仮定しない手法である。結果は，顧客維持率を従属変数とした場合，顧客満足が最大を100とするうちの70にいたるまでは顧客維持率は上昇し続けたが，その点を超えると上昇しなくなった。リサーチサイトとなった企業においては25%以上の顧客が70以上の範囲にいたが，これらの顧客に対して満足を上げるような追加投資を行っても，維持率の観点からはほとんど効果がないということになる（Ittner and Larcker 1998，８）。また，顧客満足が67から70の間で顧客維持率が大幅に上昇するという現象が確認されており，顧客満足の向上から財務的成果を得るためには超えなければならない閾値が存在

[1] 価格許容度については，価格が15%値上がりした場合にサービスの利用を継続するかどうかを10段階でたずね，同様の質問を10%の場合，５%の場合についても行い，それらに基づいて算出されている（Ittner and Larcker 1998, 6）。

するという興味深い結果も得られている。このような閾値が存在する理由としては，当該企業の場合は閾値の周辺で顧客がより金額の大きいサービスに移行するためであると説明されている（Ittner and Larcker 1998，９）。

一般線型モデルは，加法ノンパラメトリック回帰分析の結果をさらに裏づけるために行われている。一般線型モデルでは，まず，顧客を顧客満足の水準によって等しく10等分している。Ittner and Larcker（1998）では，10等分された各顧客グループをデシル（decile）と呼んでいる。次に，顧客との取引年数と過去の取引規模をデシル間の共変量とする一般線型モデルを行い，それぞれのデシル間の財務業績の差について最小自乗法による比較を行っている。この方法により，顧客満足によって分類されたデシル間のうち，統計的に有意な差のある組み合わせを明らかにすることができる。

結果は，顧客維持率については第５デシル（顧客満足の平均は64.44）と第６デシル（69.63）の間でかなり大きな維持率の差があらわれたが，第７（76.26）から第10（98.30）のデシルは維持率がほとんど変化していなかった。さらに，第６デシルは第５デシル以下のすべてのデシルと統計的に有意な維持率の平均値の差があったにもかかわらず，第７から第10デシルについては第４デシル以下との間でしか有意な平均値の差はみられなかった。つまり，第６デシルでかなり大きな財務業績の向上がみられるが，顧客満足が第７デシル以上の場合には維持率はほとんど向上しないばかりか，低下することすらありうることが分かった。

これらの加法ノンパラメトリック回帰分析と一般線型モデルによる結果に対し，「上位のデシルの間に統計的な差がないという結果は，顧客満足の得点がもっとも高いときに顧客維持率が最大化されるという主張と矛盾する」（Ittner and Larcker 1998，12）との見解が示されている。

事業部レベルの調査概要と結果

事業部レベルの分析では，アメリカ西部地区におけるリーダー的金融サービス会社の73の支店が対象となっている。顧客満足データは，1995年第３四半期から1996年第２四半期の間に，支店当り25人の小口顧客を対象に四半期ごとに行われた顧客満足調査から算出されている。具体的には，顧客満足調査における20の質問項目（すべて７段階評価）で７点ないし６点をつけた顧客の割合を，支店別に算出したものである（以下，顧客満足率）。従属変数については支店別の収益，費用，利益，ROS（return on sales）の財務業績と，財務業績と密接に結びついていると考えられる小口顧客数とビジネス顧客数が用いられている。分析はａ）顧客満足率とそれぞれの財務業績との間の線形的な分析と，ｂ）顧客満足率と財務業績との間の線形性それ自体を検証する分析が行われている。ただし，後者の分析では，加法ノンパラメトリック分析と顧客を10等分した一般線型モデルを行うにはサンプル数（71－72）が十分ではないので，顧客グループを４等分した一般線型モデルのみが用いられている（Ittner and Larcker 1998，19）。

ａ）線形的関係を前提とする分析では，顧客満足率（t－１期）と財務業績（t期）との間に１四半期のタイムラグをおき，また従属変数として投入された変数の（t－１期）の業績をコントロール変数として投入した上で重回帰分析が行われている。分析モデルは，すべての変数を元数値のまま用いて顧客満足率（t－１期）と財務業績（t期）の関係を検証するモデル，顧客満足率以外の変数をすべて変化率（以下，%Δと表記）に変換し顧客満足率（t－１期）と%Δ財務業績（t期）の関係を検証するモデル，そしてすべての変数を変化率に変換し%Δ顧客満足率（t－１期）と%Δ財務業績（t期）の関係を検証するモデルの３つが用いられている。

分析結果は表１に要約した。Panel A は顧客満足率（t－１期）と財務業績（t 期）の関係を検証するモデルである。ここでは，顧客満足率（t－１期）は収益（t 期）に統計的に有意な正の影響を与えていることが示されているが，同時に法人顧客数（t 期）にも統計的に有意な正の影響を与えていることから，顧客満足率（t－１期）が直接的に収益を増大させているというよりも，法人顧客数（t 期）を増やすことによって間接的に収益（t 期）に影響を与えていると解釈されている（Ittner and Larcker 1998，17）。Panel B の顧客満足率（t－１期）と％Δ財務業績（t 期）の関係を検証するモデルでは，顧客満足率（t－１期）は％Δ利益（t 期）と％ΔROS（t 期）に統計的に有意な正の影響を与えていることがわかった。Panel C の％Δ顧客満足率（t－１期）と％Δ財務業績（t 期）の関係を検証するモデルでは，％Δ顧客満足率（t－１期）は％Δ小口顧客数（t 期）に有意な正の影響を与えていたが，％Δ収益（t 期），％Δ利益（t 期），％ΔROS（t 期）の各種の財務業績とは統計的に有意な関係はみられなかった。つまり，％Δ顧客満足率（t－１期）の増大は，顧客一人当りの取引額を増大させることによってではなく，顧客数の増大をつうじて間接的に財務指標に影響を与えているものと考えられる（Ittner and Larcker 1998，17）。

b）顧客満足率と財務業績との間の線形性それ自体を検証では，一般線型モデルが行われている。顧客のグルーピングは顧客満足率（t－１期）と財務業績（t 期）の関係を検証するモデル，顧客満足率（t－１期）と％Δ財務業績（t 期）の関係を検証するモデル，そして％Δ顧客満足率（t－１期）と％Δ財務業績（t 期）の関係を検証するモデルのそれぞれの変数の組み合わせを用いた分析を行うために顧客満足率，あるいは％Δ顧客満足率を基準に支店を四分位に分けることによって行われている。本稿では，３つのモデルのうち重要な示唆のあった％Δ顧客満足率（t－１期）と％Δ財務業績（t 期）の関係を検証するモデルについてのみ説明を加える。

表１　顧客満足率と財務業績との関係

Panel A：前期の顧客満足率の水準と財務業績の水準

	従属変数					
	収益	費用	利益	ROS	小口顧客数	法人顧客数
顧客満足率	＋					＋
前期の業績	＋	＋	＋	＋	＋	＋
小口顧客数	－	＋	－			
法人顧客数	＋	＋	＋	＋		

Panel B：前期の顧客満足率の水準と財務業績の変化率

	従属変数					
	％Δ収益	％Δ費用	％Δ利益	％ΔROS	％Δ小口顧客数	％Δ法人顧客数
顧客満足率			＋	＋		
％Δ前期の業績	－				＋	
％Δ小口顧客数	＋	＋	＋	＋		
％Δ法人顧客数	＋	＋				

Panel C：前期の顧客満足率の変化率と財務業績の変化率

	従属変数					
	％Δ収益	％Δ費用	％Δ利益	％ΔROS	％Δ小口顧客数	％Δ法人顧客数
％Δ顧客満足率					＋	
％Δ前期の業績	－				＋	＋
％Δ小口顧客数	＋	＋	＋			
％Δ法人顧客数	＋	－				

出典：Ittner and Larcker（1998，18）にもとづいて作成。

％Δ顧客満足率（t－１期）と％Δ財務業績（t 期）の関係を検証するモデルの結果は，もっとも％Δ顧客満足率（t－１期）の高い第４グループ（％Δ顧客満足率の平均は20.52％）に属する支店は，次に％Δ顧客満足率（t－１期）の高い第３グループ（7.10％）よりも％Δ収益（t 期），％Δ利益（t 期），％Δ

ROS（t 期）の平均値が統計的に有意に大きいことが明らかになった。一方で，第３グループは，第１（－12.37%）および第２グループ（－2.09%）との比較において統計的に有意な差がないとはいえ，第１および第２グループよりも%Δ 収益（t 期），%Δ 利益（t 期），%ΔROS（t 期）の平均値が低かった。これらの結果から，「業績を改善するためには，相当に大きな顧客満足の増大が必要であることが示唆された」（Ittner and Larcker 1998，21）との見解が示され，閾値の存在がここでも指摘されている。

企業レベルの調査概要と結果

企業レベルでは，1994年と1995年に市場に公開された顧客満足と，時価総額（market value of equity）や *I*/*B*/*E*/*S*（Institutional Brokers Estimate. System）社の予想している将来の残余利益との関係について分析がなされている。顧客満足は，ミシガンビジネススクールの NQRC（National Quality Research Center）が作成している ACSI（American Customer Satisfaction Index）を用いている。ACSI における顧客満足は，前述の PLS 法によって３つの質問（総合満足，期待，理想との比較）を独立変数，顧客不満足と顧客ロイヤルティを従属変数とし，従属変数の分散をもっともよく説明するような潜在変数を独立変数から抽出したものである。この顧客満足を用いて，ａ）顧客満足の企業価値との価値関連性，ｂ）価値関連性の業界差，ｃ）顧客満足の公開に対する株式市場の反応の３つの分析が行われている。

ａ）顧客満足の価値関連性については３つの分析が行われているが，それぞれ ACSI と財務業績の両方のデータを1994年のものを利用する分析と，1995年のものを利用する分析の２セットが行われている。まず，資産と負債の簿価をコントロール変数とし，時価総額を従属変数とする重回帰分析が行われている。結果は，資産と負債の簿価をコントロールした上でも，1994年，1995年のいずれにおいても顧客満足は時価総額に統計的に有意な正の影響を与えていることが明らかになった。

次に，コントロール変数を現在の残余利益，従属変数を *I*/*B*/*E*/*S* 社の予想している将来の残余利益に置き換えた上で，顧客満足との関係を分析している。結果は，やはり1994年と1995年のいずれにおいても顧客満足は将来の残余利益予想に有意な正の影響を与えていることが明らかになり，「少なくとも顧客満足から期待される便益のいくつかは既に利益予想に組み込まれている」（Ittner and Larcker 1998，25）との見解が示されている。

最後に，顧客満足により企業を四分位に分け，コントロール変数として資産と負債の簿価を投入した一般線型モデルによって線形性の検証が行われている。結果は，1994年は第２（顧客満足の平均は77.2）から第４グループ（85.7）の企業は第１グループ（71.7）よりも時価総額の平均値が統計的に有意に大きく，1995年は第３グループ（80.3）の企業は第１（70.1）と第２グループ（76.2）の企業よりも時価総額の平均値が統計的に有意に大きく，第４グループ（84.8）は第１グループとの比較においてのみ有意に大きいことが明らかになった。1994年と1995年のいずれにおいても，第３グループと第４グループとの間に統計的に有意な平均値の差はなかった。これらの結果から，高い顧客満足水準から得られる便益について生じる高原現象（plateau）は，銀行の支店において明らかになった閾値と同じものであり，高い顧客満足水準においては見返りが少なくなってしまうことが示唆されるとの見解が示されている（Ittner and Larcker 1998，25）。

ｂ）価値関連性の業界差については，業界を消費財，耐久消費財，輸送・公共・通信，小売店，金融サービスの５つに分けた上で，先に行われたものと同様に独立変数を顧客満足，コントロール変数を資産と負債の簿価，従属変数を

時価総額とする重回帰分析が行われている。分析時点は1995年のみ行われている。結果は，興味深いことに，輸送・公共・通信業界では回帰係数は正の値を示したが，小売店業界では負の値が示され，小売店では顧客満足を高めるためにかかる追加的費用がその便益を超えてしまう可能性が示唆されている（Ittner and Larcker 1998，27－28）。また，耐久消費財業界と金融サービス業界では有意な係数は示されなかった。ただし，後述の Smith and Wright（2004）は，ここでは有意な関係の確認ができなかった耐久消費財業界のひとつである PC 業界を対象に顧客ロイヤルティと財務業績との関係について検証し，両者の間に有意な正の関係があることを明らかにしている。

c）顧客満足の公開に対する株式市場の反応については，まず，顧客満足が掲載されている *Fortune* 誌が公刊されてから５日後の累積異常収益率と10日後の累積異常収益率を従属変数とする重回帰分析が行われた[2]。コントロール変数は投入されていない。ここでは，1994年と1995年の両方の時点において分析が行われている。結果は，顧客満足と累積以上収益率の回帰分析においては，10日後の累積異常収益率は，1994年と1995年のいずれにおいても顧客満足と有意な正の関係があることが明らかになった。

次に，顧客満足によってサンプルを四分位に分けた一般線型モデルによる平均値の多重比較が行われ，線形性が検証されている。結果を要約すると，第３と第４グループは第１と第２グループと有意に大きな平均値を示すことが多いが，第３グループと第４グループとの間には有意な平均値の差はみられなかった。したがって，分析レベルを企業レベルにした場合でも，顧客レベルや事業部レベルでの分析と同様に，顧客満足には閾値が存在する可能性が示されている。これらの分析結果から，総じて顧客満足の公開は株式市場に対し新たな情報を提供していると結論づけられている（Ittner and Larcker 1998，32）。

[2] 異常収益率とは，市場全体の株価変動の影響を控除した後の当該企業の株式に固有の収益率である。

2.2　Banker et al.（2000）

研究課題と特徴

Banker et al.（2000）の検証する課題は①（いくつかの）非財務業績指標は財務業績の先行指標かどうか，②非財務業績指標により重点をおいた誘因報酬制度（以下，新報酬制度）の企業の主要な管理者への適用は，財務業績と非財務業績の両方の改善を導くかどうかの２つである。それらについての仮説は，図１のように要約される[3]。ただし，後者の新報酬制度に関する部分については本研究との関連性が低いので，以下では前者についてのみ説明を加える[4]。

この研究の特徴としては，Banker et al.（2000）は72ヶ月にもおよぶ時系列データを用いた研究であることがあげられる。そして米国のホテルチェーンを営む企業における18の各ホテルが分析レベルとしてあつかわれており，先の Ittner and Larcker（1998）による分析レベルの分類にしたがえば事業部レベルの分析である。詳細は後述するが，分析対象として再利用見込みと財務業績との関係およびクレーム件数と財務業績との関係に焦点を当てている。方法は重回帰分析が用いられている。

調査概要と結果

調査は，1991年１月から1996年12月の72ヶ月にわたり実施された。新報酬制度の導入時期は1993年１月である。リサーチサイトとなった企

[3] 新報酬制度の開発にあたっては，サービス・プロフィット・チェーン（Heskett et al. 1994）のフレームワークが指針となったことが示されている（Banker et al. 2000，70）。

[4] イベント・スタディでは，報酬制度に顧客満足を組み入れる前と組み入れた後で，顧客満足や財務業績の業績がどのように変わるかを検証している。

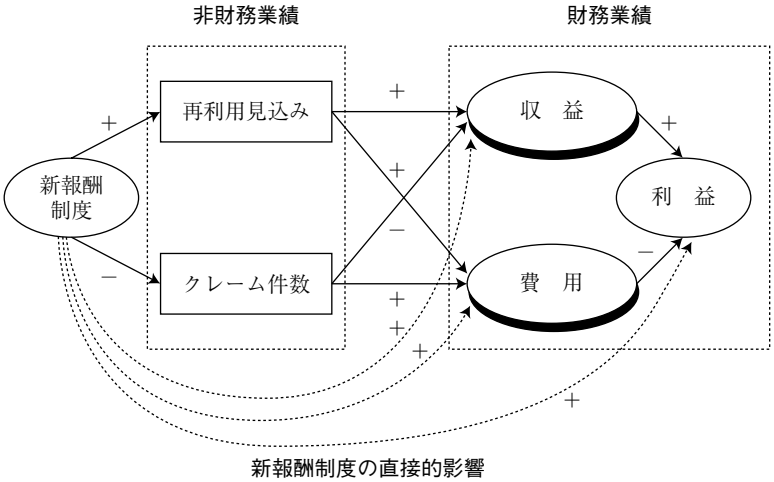


図１　報酬制度，非財務業績，財務業績の間で想定される回帰係数の符号の仮説
出典：Banker et al.（2000，73）.

業は，民間コングロマリットの大規模なホスピタリティ事業部が運営するホテルチェーンであり，世界中に200以上のフランチャイズと20以上の直営店を展開している。データは，アメリカ国内の18の直営店に限定して収集された。対象となった直営店の顧客は，主としてビジネス利用者である。

顧客満足の変数としては，移動平均再利用見込み（以下，「再利用見込み」）と移動平均稼動1,000室当りクレーム件数（以下，「クレーム件数」）の２つが採用されている（図１）。「再利用見込み」は，各施設を利用した顧客に対し行われていたアンケート調査における質問項目のなかで再利用の意思があるかどうかを５段階でたずね，４あるいは５の回答をした顧客の比率を６ヶ月間の移動平均に変換したものである。ただし，Banker et al.（2000）は再利用見込みを顧客満足の指標として扱われているが，近年のマーケティング研究の動向にかんがみれば本来は顧客満足と呼ぶべきものではないことを指摘しておく（Jones and Sasser 1995，邦訳；Reichheld 2003，邦訳）。

「クレーム件数」は，各施設によせられたクレームの発生件数を稼動部屋数1,000室当りの件数に修正し，それを６ヶ月間の移動平均に変換したものである。稼動部屋数1,000室当りに修正する理由は述べられていないが，クレームは単純に稼動の大きさに依存して発生する可能性が高いので，施設ごとに稼働の規模が異なっていても比較可能にする目的があるものと考えられる。

財務業績の変数としては，ホテル業に特有の一部屋当り利益，一部屋当り収益，そして一部屋当り費用が用いられている。これらの指標は，施設ごとの利益，収益，そして費用を施設ごとの最大稼動可能部屋数で除したものである。

コントロール変数については複雑なので，ここでは，各施設のt－１期の業績と同じ地域の競争相手のt期の業績などが投入されていることを述べるにとどめておく。詳細はBanker et al.（2000，74）を参照されたい。

分析は，非財務業績と財務業績とのタイムラグを赤池情報量規準（Akaike's Information Criterion：AIC）がもっとも小さな値をとった半年に設定し，非財務業績と財務業績の両方を元データのまま用いる水準モデルと，前期の値からの変化率に変換して用いる変化率モデルの

２つの重回帰分析が行われている。前者では非財務業績が高い施設は財務業績も高いかどうかを，後者では非財務業績の高まった施設は財務業績も高まったかどうかを検証している。

分析結果を表２に要約する（コントロール変数は省略）。Panel A の水準モデルにおける重回帰分析の結果では，再利用見込みは収益と利益の両方と有意な正の関係があったが，クレーム件数は収益，費用，利益のいずれとも有意な関係はなかった。また，表２には表示していないが，タイムラグを想定しない t 期の非財務業績と t 期の財務業績との重回帰分析を適用したところ，有意な関係は得られなかった。したがって，「この結果は，顧客満足は現在の財務業績ではなく将来の財務業績に影響を与えていることを示している」（Banker et al. 2000，82）との見解が述べられている。Panel B の変化率モデルでは，%Δ 再利用見込みは%Δ 収益と%Δ 利益の両方と有意な正の関係が，%Δ クレーム件数は%Δ 費用と有意な負の関係があった。総じて，ホテル業界における顧客に関する非財務業績は，過去の業績や競争相手の業績をコントロールした後でも，将来の財務業績に関する追加的情報を提供するという結果が得られたといえる（Banker et al. 2000，84）。しかし，これらの結果からは，再利用見込みが費用に与える影響が確認できなかったこと，また%Δ クレーム件数が費用と負の関係をもっていたことの２点で，図１で示した仮説は支持されなかった。

表２　再利用見込み・クレーム件数と一部屋当り収益・費用・利益との関係

Panel A：水準モデル

	従属変数		
	一部屋当り収益	一部屋当り費用	一部屋当り利益
再利用見込み	＋		＋
クレーム件数			

Panel B：変化率モデル

	従属変数		
	%△一部屋当り収益	%△一部屋当り費用	%△一部屋当り利益
%△再利用見込み	＋		＋
%△クレーム件数	－	－	

出典：Banker et al.（2000, 83－84）にもとづいて作成。

Banker et al.（2000，72）はさらに，再利用見込みによる一部屋当り収益の増大が価格の増大によるものなのか，それとも稼動の増大によるものなのかを検証している。価格効果と稼動効果の検証は，一部屋当り収益を次式のように展開することによって可能となる（Banker et al. 2000，71－72）。

$$\text{一部屋当り収益}=\frac{\text{収益}}{\text{実際稼動部屋数}}(\text{価格効果})\times\frac{\text{実際稼動部屋数}}{\text{稼動可能部屋数}}(\text{稼働効果})$$

右辺第１項は価格効果を，第２項は操業度効果を表している。

分析結果を表３に要約する（コントロール変数は省略）。Panel A の水準モデルにおける重回帰分析の結果では，再利用見込みは稼働効果に統計的に有意な正の影響を，クレーム件数は価

表３　再利用見込み・クレーム件数と価格効果・操業度効果との関係

Panel A：水準モデル

	従属変数	
	価格効果	稼働効果
再利用見込み		＋
クレーム件数	－	

Panel B：変化率モデル

	従属変数	
	%△価格効果	%△稼働効果
%△再利用見込み		＋
%△クレーム件数		

出典：Banker et al.（2000，85）にもとづいて作成。

格効果に有意な負の影響を与えていた。Panel B の変化率モデルでは，%Δ 再利用見込みは%Δ 稼働効果に有意な正の影響を与えていた。これらの結果から，顧客を満足させることによる収益増大は，価格の向上というよりも反復購買の結果であるかもしれないとの見解が述べられている（Banker et al. 2000，84－86）。

2.3　Smith and Wright（2004）

研究課題と特徴

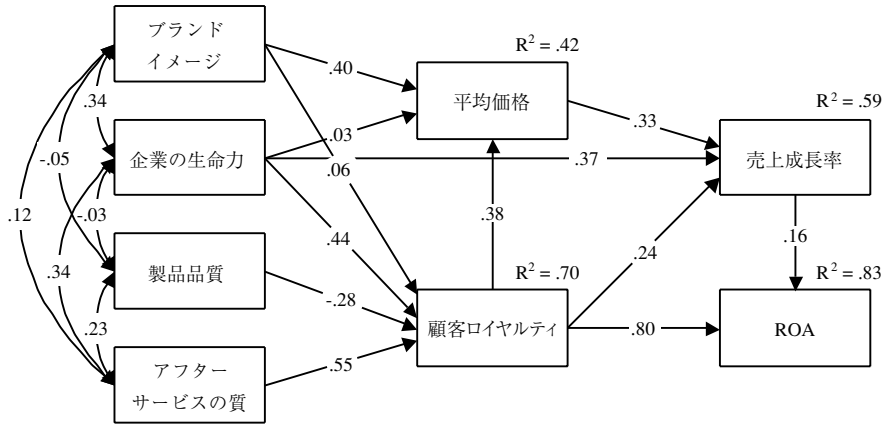
Smith and Wright（2004）は，Ittner and Larcker（1998）や Banker et al.（2000）といった会計領域における顧客満足および顧客ロイヤルティと財務業績との因果関係を検証している既存研究を①顧客ロイヤルティの規定要因（determinant）を説明することと，②顧客ロイヤルティと財務業績の指標との関係を明らかにすることによって拡張している（Smith and Wright 2004，184）。

特徴としては，まず，Banker et al.（2000）と同様に時系列調査を行っている点である。ただし，Banker et al.（2000）が事業部レベルの分析であったのに対して，Smith and Wright（2004）が企業レベルの分析である。分析対象は，上述のように①顧客ロイヤルティの規定要因と②顧客ロイヤルティと財務業績との関係の２つであるが，近年のマーケティング研究が顧客満足と顧客ロイヤルティを区別して扱っていることを反映していることを明記した上で（Smith and Wright 2004，187），顧客ロイヤルティ（同じベンダーからの再購買意向）だけを用いて財務業績との関係を検証している。分析方法は，それまでの研究が重回帰分析を中心に行われていたのに対し，パス解析を用いて複数の変数の関係を同時に明らかにしている。

調査概要と結果

Smith and Wright（2004）は1994年の第３四半期から2000年の第２四半期の合計24四半期間の PC 業界大手６社について，時系列的にデータ収集を行い分析している。大手６社とはアップル，コンパック，デル，ゲートウェイ，ヒューレット・パッカード，IBM である。

用いられている変数とそれらの関係を図２に示す。「ブランドイメージ」は各企業の広告費を売上高で除したものである。「企業の生命



CFI	= .985	SRMR	= .022
IFI	= .987	RMSEA	= .039
TLI	= .958	p値（χ^2検定）	= .275

図２　PC 業界におけるパス解析の結果

出典：Smith and Wright（2004，196－197）にもとづいて作成。

力」は，倒産を予測する判別式から算出されるアルトマンのＺスコアを自然対数変換したものが利用されている。「製品品質」，「アフターサービスの質」，「顧客ロイヤルティ」の非財務指標は米国で発刊されているPC *World* とPC *Magajine* という２つの雑誌に掲載されている読者へのアンケート調査にもとづいて作成されている（Smith and Wright 2004，191－193）。「平均価格」，「売上成長率」，「ROA」の財務指標は公表データをもとにして作成されている（Smith and Wright 2004，193－194）。

Smith and Wright（2004）は，上述の変数をそのまま用いるのではなく，企業の生命力を除くすべての財務指標と非財務指標を四半期ごとの６社間の順位にもとづく階級によって０から１の値をとるように変換している。具体的には，（階級－１）/（階級の数－１）の式に業績の高い順に各企業に与えられた階級を代入して計算される（Smith and Wright 2004，191）。たとえば，ある四半期において２番目に顧客ロイヤルティの高かった企業の顧客ロイヤルティは５階級が与えられるので，（５－１）/（６－１）＝0.8となる。

結果は図２のとおりである。これらのパス係数のうち，ブランドイメージから顧客ロイヤルティのパス（.06）と企業の生命力から平均価格へのパス（.03）については，統計的に有意ではなかった（Smith and Wright 2004，197，199）。①顧客ロイヤルティの規定要因としては，企業の生命力（.44）とアフターサービスの質（.55）が統計的に有意な正の影響を，製品品質（－.28）は負の影響を与えていたが，ブランドイメージ（.08）は統計的に有意な関係は見出されなかった。これらのうち，製品品質が負になった理由としては，第１にアップルは製品品質の得点が高いが，Windows以外のOSを搭載した唯一の企業であるために顧客ロイヤルティが低くなっていること，第２にデルとゲートウェイがどちらも顧客ロイヤルティの高い企業であるにもかかわらず，製品品質について問題を起こしている時期があったこと（ただしアフターサービスの質は高かった），第３に対象となっている６社すべての製品品質が既にかなり高いレベルにあったこと（10段階で8.3点）が挙げられている（Smith and Wright 2004，198）。また，アフターサービスの質の顧客ロイヤルティへのパスに着目し，アフターサービスの質がPC業界において競合他社との差別化をはかり財務的成果を得るために重要であると述べている（Smith and Wright 2004，198，203）。

②顧客ロイヤルティが財務指標に与える影響については，直接的な影響と間接的な影響の２つがあり，両者の合計が総合的な影響ということになる。直接的な影響については，平均価格（.38），売上成長率（.24），ROA（.16）のいずれにおいても統計的に有意な正の影響があることが分かった。間接的な影響は，たとえば売上成長率に対しては，顧客ロイヤルティの影響を受ける平均価格は売上成長率に対して統計的に有意な正の影響（.33）があるため，.12（.38×.33）になる。したがって，顧客ロイヤルティが売上成長率におよぼす総合的な影響は.36（.24＋.12）となる。同様の計算をROAについて行うと，顧客ロイヤルティがROAに与える総合効果は.86（.80＋.38×.33×.16＋.24×.16）となる。

Smith and Wright（2004，202）はいくつかの追加的分析の１つにおいて，顧客ロイヤルティを図２のパスモデルから取り除いた上で同様の分析を行い，顧客ロイヤルティの媒介的役割（moderating role）についても検討を加えている。結果は，顧客ロイヤルティを取り除いた後はすべての適合指標の値は悪化し，そのうちのいくつかは適合基準とされる値をクリアすることができなかった上に（CFI＝.81；IFI＝.84；RMSEA＝.17），χ^2 検定も統計的に有意な結果を示してしまった（p<.01）。このことから，

顧客ロイヤルティをモデルに含めることによって因果関係はよりよく描写され，顧客ロイヤルティが製品価値属性と財務業績の重要な媒介であることが示唆されるとの解釈を述べている（Smith and Wright 2004，202）。

3　リサーチデザインと仮説

3.1　調査の目的

調査の目的は，国内でリゾートホテルとシティホテルをチェーン展開しているＡ社の2003年における顧客アンケート調査と顧客取引履歴データを用いて図３のような分析フレームワークにしたがって，①顧客満足の規定要因，②顧客満足と顧客ロイヤルティの関係，③顧客満足顧客ロイヤルティと財務業績（利用金額）との関係の３つの課題について検証することである。なお，図３に示した分析フレームワークは，財務業績（利用金額）に影響を与える要因として顧客満足と顧客ロイヤルティがある。近年では，顧客アンケート調査において，顧客満足だけをたずねるのでは不十分だと考えている論者が増えている。たとえばReichheld（2003，邦訳64）では，顧客ロイヤルティを把握する意図のない顧客「満足」調査では，たとえどれほど手のこんだものでも致命的欠陥がつきまとうと述べ，顧客満足調査を行っていたある自動車会社（ビッグスリーのひとつ）において，顧客満足の向上が業績に結びつかなかったと例を紹介している。

顧客アンケート調査は，Ａ社に会員登録をしている顧客（以下，会員）を対象に郵送調査によって行われており，2003年は1,466名から回答をえている。方法は重回帰分析を用いている。

①顧客満足の規定要因

重回帰分析によって，顧客満足と強い関係をもっている規定要因は何かを明らかにする。規定要因は，本稿では大きく２つに分けてとらえている。１つは，企業が標的とする顧客のニーズを満たすために行っている種々の活動の枠組みである。マーケティング・ミックスの４Ｐ（Product，Price，Promotion，Place）はこうしたニーズを満たすに行われる活動の枠組みのひとつである。Ａ社の顧客アンケート調査は基本的に４Ｐにもとづいて構成されている。

規定要因のもう１つは回答者の年齢，性別，職業，入会年数などの個人的特性である。異なる個人的特性を持つ回答者はアンケートにおいて異なる回答をする傾向があるかもしれないため，これらについてはコントロール変数として利用する。

②顧客満足と顧客ロイヤルティの関係

顧客満足と顧客ロイヤルティの関係につい

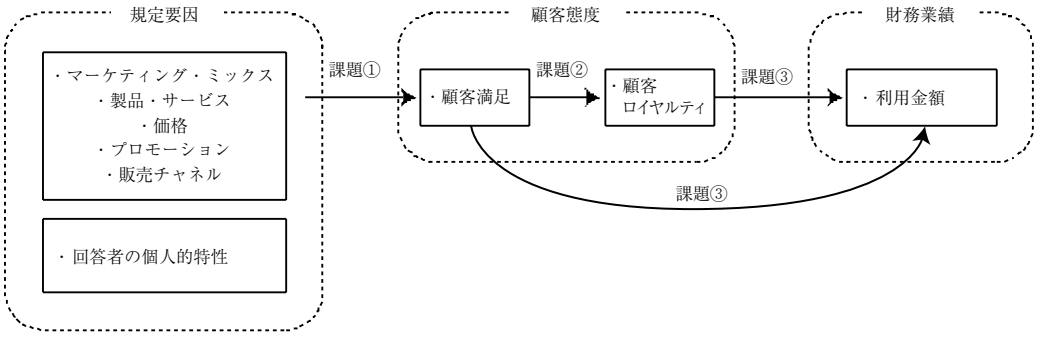


図３　分析フレームワーク

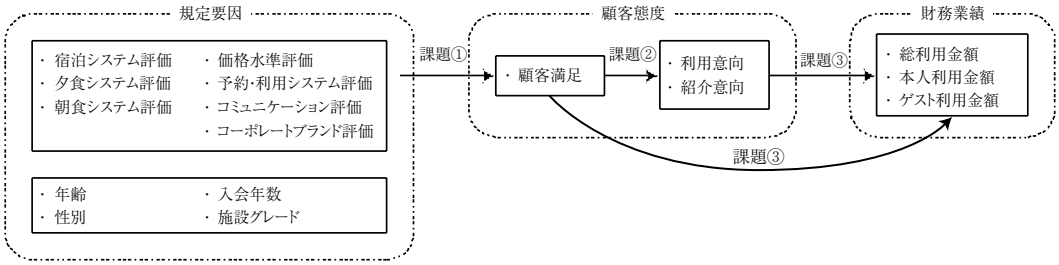


図４　分析で利用する変数

て，重回帰分析によって明らかにする。

顧客ロイヤルティをたずねる質問として多く使われているものに，今後の「利用意向」をたずねるものがある（Smith and Wright 2004）。しかし，Reichheld（2003，邦訳）は利用意向よりも第三者への「推奨意向」をたずねる質問の方が顧客の実際の行動との結びつきが強いと考え，顧客ロイヤルティの指標としてもっとも適切であると主張している。本稿では両方の指標を採用することとし，次の２つの仮説を重回帰分析によって検証する。

仮説１：顧客満足が高い回答者は，利用意向も高い。

仮説２：顧客満足が高い回答者は，推奨意向も高い。

③顧客満足および顧客ロイヤルティと財務業績との関係

顧客満足を高めることを通じて顧客ロイヤルティ（利用意向もしくは推奨意向）を高めることによって，顧客はより多くの取引をするようになるだけでなく，第三者への推奨などをつうじて財務的成果をもたらしてくれることが広く論じられている（e. g. Reichheld 1993，邦訳；Heskett et al. 1997，邦訳；Kaplan and Norton 1996，邦訳）。これらの関係について以下の仮説を設定し，重回帰分析によって検証する。

仮説３：顧客満足が高い回答者は，回答者および回答者から推奨を受けた顧客（ゲスト）の利用金額（総利用金額）が大きい。

仮説４：利用意向が高い回答者は，回答者本人の利用金額が大きい。

仮説５：推奨意向が高い回答者は，より多くの顧客に推奨するので，回答者から推奨を受けた顧客（ゲスト）の利用金額が大きい。

表４　規定要因における変数の Cronbach の α 係数

	n	項目数	Cronbach の α 係数
宿泊システム評価	1,424	3	.840
夕食シスムテ評価	1,422	4	.868
朝食システム評価	1,410	4	.878
価格水準評価	1,350	4	.797
コミュニケーション評価	1,165	8	.880
コーポレートブランド評価	1,372	5	.922
予約・利用システム評価	1,038	5	.842

3.2　変数

課題について検討するために用いる変数について説明を加える。分析で利用する変数を具体的に示すと図４のようになる。

規定要因

規定要因はアンケートにおける質問項目から

作成された７つの変数と，会員個人の特性について４つの変数をあわせて11の変数を利用している。まず，アンケートにおける質問項目は５段階リッカートスケール（１＝不満足～５＝満足）で回答をえている。分析で用いている変数は，それらの項目についてCronbachのα係数を計算し指標の内的一貫性を確認した上で平均した合成変数である。それぞれの変数を構成する質問項目数とCronbachのα係数を表４に示す。Cronbachのα係数は価格水準評価を除き.800を超えている。価格水準評価についてもほぼ.800に近い値であり，内的一貫性は確認されている。それぞれの変数の内容は下記のとおりである。

- 予約・利用システム評価：宿泊可能日数や予約に際する利便性といった，予約・利用システムに対する満足度。
- 価格水準評価：入会金，年会費，宿泊料金といった価格水準に対する満足度。
- 宿泊システム評価：施設の部屋や施設の規模・グレードに対する満足度。
- 夕食システム評価：施設の夕食に関連する項目（メニュー・味・温度，価格，レストランスタッフの対応など）に対する満足度。
- 朝食システム評価：施設の朝食に関連する項目（メニュー・味・温度，価格，レストランスタッフの対応など）に対する満足度。
- コミュニケーション評価：入会に際しての営業担当者からの説明，ホームページや会報誌を通じたＡ社から会員への情報提供，会員同士のコミュニケーション機会の有無などに対する満足度。
- コーポレートブランド評価：Ａ社の企業姿勢，経営の公開度合い，信頼感，事業展開力などコーポレートブランドに対する満足度。

次に，回答者の個人的特性については下記のものを採用している。これらの変数はコントロール変数として扱っている。

- 年齢：アンケート調査に回答した時点での回答者の年齢。
- 性別：回答者の性別であり，男性＝０，女性＝１とするダミー変数。
- 入会年数：回答者が入会してからアンケート調査に回答するまでに経過した年数。
- 施設グレード：回答者がもっとも良く利用すると答えた施設のグレード。施設ごとに，Ａ社が10段階で評価している。数字が大きいほどグレードの高い施設ということになる。

顧客態度

顧客態度は顧客満足，利用意向，そして推奨意向を測定した。それぞれ，５段階リッカートスケール（顧客満足：１＝不満足～５＝満足；利用意向：１＝思わない～５＝思う；推奨意向：１＝思わない～５＝思う）でたずねている。これらの変数は，規定要因とは異なり合成変数ではない。

- 顧客満足：Ａ社ホテルを利用しての総合的な満足度。
- 利用意向：今後もＡ社ホテルを利用したいと思う程度。
- 推奨意向：第三者に会員となることを推奨したいと思う程度。

財務業績

前述のように，Ａ社の顧客アンケート調査はＡ社に会員登録をしている顧客を対象に実施されている（2003年12月）。財務業績については，アンケートに回答した会員の2003年における利用金額を用いている。利用金額は，顧客が会員と一緒にホテルを訪れたかどうかにより「本人」と「ゲスト」の２種類に分けて測定している。「本人」は，会員本人が同伴してホテルを利用した場合の利用金額である。「ゲス

ト」は，会員の推奨を受けてホテルを訪れているが，会員本人が同伴していない場合である。ゲストがどの会員の推奨を受けてホテルを訪れたかを把握し，推奨を行った会員の利用金額の一部として測定している。したがって，本人とゲストの総和が，会員別（顧客別）の総利用金額となる。

- 総利用金額：会員本人とゲストの利用金額の合計。
- 本人利用金額：会員本人が同伴してホテルを訪れた場合の年間の利用金額。
- ゲスト利用金額：会員本人が同伴せずにホテルを訪れた場合の利用金額。

3.3　サンプル特性と相関係数

顧客アンケート調査の回答者のサンプル特性を表5，各変数の相関係数（Pearson）を表6に示す。本稿で検討に用いる2003年に実施された顧客アンケート調査の回答者数は1,466名である。

表6からは，顧客アンケート調査から作成した変数（宿泊システム評価，夕食システム評価，朝食システム評価，価格水準評価，予約・利用システム評価，コミュニケーション評価，コーポレートブランド評価，顧客満足，利用意向，推奨意向）の間ではすべての組み合わせで統計的に有意な正の相関があることが示されている。また，総利用金額と本人利用金額については相関のある変数が多いが，ゲスト利用金額についてはかなり少なくなっている。具体的には施設グレード，コーポレートブランド評価，顧客満足，利用意向，そして推奨意向については，総利用金額，本人利用金額，そしてゲスト利用金額のいずれとも有意な正の相関が示されている。

表5　アンケート回答者のサンプル特性

性別 （n＝1,444）	男性	1,118 (77.42)	女性	326 (22.58)
年齢 （n＝1,425）	平均年齢	56.9	標準偏差	11.2

注：カッコ内の数値の単位は％，n は有効回答数

表6　Pearson の相関係数

	年齢	入会年数	施設グレード	宿泊システム評価	夕食システム評価	朝食システム評価	価格水準評価	予約・利用システム評価	コミュニケーション評価	コーポレートブランド評価	顧客満足	利用意向	推奨意向	総利用金額	本人利用金額
入会年数	.257***														
施設グレード	−.113***	−.335***													
宿泊システム評価	.030	−.096***	.118***												
夕食システム評価	.096***	.018	.064*	.625***											
朝食システム評価	.085**	.012	.035	.566***	.714***										
価格水準評価	.086**	−.050+	−.034	.431***	.503***	.456***									
予約・利用システム評価	.117***	.064*	−.073*	.401***	.348***	.356***	.468***								
コミュニケーション評価	.103***	−.014	.011	.563***	.606***	.555***	.581***	.534***							
コーポレートブランド評価	.031	.006	.027	.564***	.573***	.534***	.538***	.478***	.738***						
顧客満足	.017	−.019	.029	.539***	.562***	.459***	.530***	.481***	.620***	.657***					
利用意向	−.076**	−.098***	.092***	.555***	.539***	.454***	.471***	.395***	.563***	.620***	.741***				
推奨意向	−.030	−.075**	.038	.389***	.431***	.368***	.396***	.322***	.491***	.529***	.626***	.601***			
総利用金額	.035	−.038	.169***	.113***	.108***	.071**	.082**	.002	.074*	.101***	.179***	.174***	.138***		
本人利用金額	.047+	−.060*	.174***	.141***	.128***	.085**	.089**	.039	.083**	.097***	.170***	.161***	.146***	.865***	
ゲスト利用金額	.006	.005	.099***	.036	.043	.027	.043	−.038	.034	.068	.123***	.125***	.077**	.786***	.370***

***p＜.001，**p＜.01，*p＜.05，＋p＜.10

4　結果と考察

4.1　顧客満足の規定要因

結果

顧客満足の規定要因を明らかにするために重回帰分析を行った結果を表７に示す。すべての変数を投入したところ，年齢と顧客満足とは統計的に有意な相関関係がないにもかかわらず（r＝.017，p＞.10），またおよび朝食システム評価と顧客満足とは統計的に有意な正の相関関係があるにもかかわらず（r＝.459，p＜.001），それぞれ有意な負の標準化偏回帰係数の値を示してしまったので分析から除外した。その結果，宿泊システム評価（β＝108.，p＜.001），夕食システム評価（β＝.150，p＜.001），価格水準評価（β＝.124，p＜.001），コミュニケーション評価（β＝.099，p＜.05），コーポレートブランド評価（β＝.309，p＜.001），予約・利用システム評価（β＝.128，p＜.001）が顧客満足に有意な正の影響を与えていることが明らかになった。

表７　規定要因の顧客満足への影響（重回帰分析結果）

	顧客満足（n＝886）	
	β	（t 値）
規定要因		
年齢		
性別	－.002	（－.107）
入会年数	－.012	（－.478）
施設グレード	.007	（.295）
宿泊システム評価	.108***	（3.352）
夕食システム評価	.150***	（4.508）
朝食システム評価		
価格水準評価	.124***	（4.073）
コミュニケーション評価	.099*	（2.557）
コーポレートブランド評価	.309***	（8.485）
予約・利用システム評価	.128***	（4.464）
Adjusted R^2	.530	

***p＜.001，**p＜.01，*p＜.05，＋p＜.10

考　　察

Ａ社の場合はコーポレートブランド評価がもっとも強い顧客満足の規定要因といえることが明らかになった。コーポレートブランド評価については，Smith and Wright（2004）ではブランドイメージは顧客ロイヤルティとは有意な関係がみられなかったと論じられており，本稿における分析結果とは異なる[5]。

それぞれの標準化偏回帰係数からは，コーポレートブランド評価，夕食システム評価，予約・利用システム評価，価格水準評価，宿泊システム評価，コミュニケーション評価の順に重要性が高いことが明らかになった。

このように異なる指標間の重要性を明らかにすることは，意思決定における優先順位づけや業績評価における重みづけを行う際の客観的な基準の１つとなるだろう[6]。

4.2　顧客満足と顧客ロイヤルティの関係

結　　果

顧客満足が顧客ロイヤルティをあらわす変数である利用意向および推奨意向に与える影響についての分析符合は表８のとおりである。まず，顧客満足が利用意向におよぼす影響については，顧客満足の影響力（β＝.512，p＜.001）は２番目に強かったコーポレートブランドの影響力（β＝.147，p＜.001）の3.48倍もの標準化偏回帰係数の値を示しており，利用意向をえるためには顧客満足を高める必要性が高いことが明らかになった。また，コーポレートブランド評価，宿泊システム評価（β＝.124，p＜.001），夕食システム評価（β

[5] Smith and Wright（2004）のブランドイメージは本稿とは異なり広告宣伝費の売上高比率を６社間の順位によって変換した値であること，また PC 業界の結果であることを踏まえれば，本稿におけるコーポレートブランドと単純に比較することはできない。

[6] たとえば，原価企画においては，目標原価の機能への割付けをする際にそれぞれの機能に対する顧客の重視度合を尺度として利用している。

＝.067，p＜.10）は顧客満足に影響を与えることによってだけではなく，直接的にも利用意向に統計的に有意な正の影響を与える変数であることがわかった。最後に，会員の特性である年齢（β＝－.091，p＜.001）と入会年数（β＝－.042，p＜.10）が顧客満足に影響を与えることが示されており，年齢が若く入会年数が少ない会員のほうが将来的に利用してくれる意向が強い顧客であることが分かった。

次に，顧客満足が推奨意向におよぼす影響については，顧客満足の影響力（β＝.462，p＜.001）は２番目に強かったコーポレートブランドの影響力（β＝.154，p＜.001）の2.60倍もの標準化偏回帰係数の値を示しており，顧客満足は利用意向と推奨意向のいずれにおいても重要性の高い変数であることが明らかになった。規定要因のうち，有意な直接的影響力が確認できたのはコーポレートブランド評価とコミュニケーション評価（β＝.076，p＜.10）のみであった。また，会員個人の特性である入会年数（β＝－.062，p＜.05）は負の影響を与えることが明らかになった。

表８　顧客満足の利用意向および推奨意向への影響（重回帰分析結果）

	利用意向(n＝886)		推奨意向(n＝886)	
	β	(t 値)	β	(t 値)
顧客態度				
顧客満足	.512***	(16.567)	.462***	(12.255)
規定要因				
年齢	－.091***	(－4.097)	－.039	(－1.452)
性別	－.011	(－.523)	.024	(.916)
入会年数	－.042+	(－1.807)	－.062*	(－2.172)
施設グレード	.030	(1.309)	－.007	(－.239)
宿泊システム評価	.124***	(4.140)	－.032	(－.880)
夕食システム評価	.067+	(1.926)	.051	(1.203)
朝食システム評価	.009	(.291)	.021	(.556)
価格水準評価	.029	(1.049)	.014	(.420)
コミュニケーション評価	.015	(.410)	.076+	(1.744)
コーポレートブランド評価	.147***	(4.249)	.154***	(3.650)
予約･利用システム評価	－.005	(－.186)	－.023	(－.719)
Adjusted R^2	.609		.421	

***p＜.001，**p＜.01，*p＜.05，＋p＜.10

考　　察

顧客ロイヤルティをあらわす変数として採用した利用意向と推奨意向のいずれに対しても，顧客満足と強い関係があることが明らかになり，仮説１と仮説２は支持された。ただし，Adjusted R^2の値からは，利用意向については40％程度，推奨意向については58％程度が顧客満足およびその規定要因によっては説明できない部分である。Jones and Sasser（1995，邦訳）が指摘するように，顧客満足が高いからといって必ずしも顧客ロイヤルティが高い顧客とは限らないし，顧客満足が低い顧客であっても顧客ロイヤルティが高いといった可能性があるのかもしれない。

4.3　顧客ロイヤルティと利用金額の関係

結　　果

独立変数に利用意向と推奨意向を加えて，それらが総利用金額，本人利用金額，ゲスト利用金額におよぼす影響を明らかにするために重回帰分析を行った結果が表９である。すべての変数を投入したところ，総利用金額と統計的に有意な正の相関関係のあるコミュニケーション評価（r＝.074，p＜.05）と統計的に有意な相関関係のない予約・利用システム評価（r＝.002，p＞.10）が統計的に有意な負の標準化偏回帰係数を示してしまった。また，ゲスト利用金額の分析においては統計的に有意な相関関係のない予約・利用システム評価（r＝－.038，p＞.10）が統計的に有意な負の標準化偏回帰係数を示した。そのため，総利用金額の分析からはコミュニケーション評価と予約・利用システム評価を，ゲスト利用金額の分析からは予約・利用システム評価を除外した，

まず，総利用金額については，統計的に有意な正の影響を与える変数は利用意向（β＝.090，p＜.05），顧客満足（β＝.129，p＜.01），年齢（β＝.058，p＜.05），そして施設グレード（β＝.170，p＜.001）であった。本人利用金額については顧客満足（β＝.121，p＜.05），年齢（β＝.077，p＜.05），そして施設グレード（β＝.162，p＜001），ゲスト利用金額については利用意向（β＝.107，p＜.05），顧客満足（β＝.115，p＜.05），そして施設グレード（β＝.110，p＜.001）であった。

考　察

仮説３（顧客満足→総利用金額）は支持されたが，仮説４（利用意向→本人利用金額）および仮説５（推奨意向→ゲスト利用金額）は支持されなかった。さらに，顧客満足は，総利用金額だけでなく，本人利用金額とゲスト利用金額に対しても統計的に有意な正の影響を与えている。前項で示した顧客満足が顧客ロイヤルティに正の影響を与えているという結果をあわせて考えれば，この結果は，顧客満足という変数（あるいは概念）が顧客の購買行動に影響を与える重要なものであることを示唆している。

最後に，表９における Adjusted　R^2についてみると，Adjusted R^2の値は総利用金額5.9％，本人利用金額5.8％，ゲスト利用金額2.3％といずれも非常に低い水準であり，顧客満足および顧客ロイヤルティといった変数は財務業績に影響を与える様々な要因の一部にしか過ぎないといわざるをえないだろう。この結果は，先行研究と一致している。電気通信業界とホテル業界という違いはあるが，Ittner　and　Larcker（1998）における顧客レベルの分析では，顧客満足と収益との重回帰分析における Adjusted　R^2の値は4.9％となっている。このことから，「この低い説明力は，顧客満足が電気通信業界のこのセグメントにおける顧客購買行動に影響を与える

表９　利用意向の利用金額への影響（重回帰分析結果）

	総利用金額(n＝1,289)		本人利用金額(n＝886)		ゲスト利用金額(n＝1,115)	
	β	(t 値)	β	(t 値)	β	(t 値)
顧客態度						
顧客満足	.129**	(2.772)	.121*	(2.116)	.115*	(2.245)
利用意向	.090*	(2.026)	.049	(.910)	.107*	(2.189)
推奨意向	.037	(1.018)	.065	(1.480)	－.006	(－.153)
規定要因						
年齢	.058*	(2.043)	.077*	(2.232)	.024	(.779)
性別	－.012	(－.447)	－.036	(－1.085)	.016	(.545)
入会年数	.020	(.668)	－.003	(－.093)	.042	(1.275)
施設グレード	.170***	(5.851)	.162***	(4.596)	.110***	(3.467)
宿泊システム評価	.004	(.116)	.060	(1.272)	－.047	(－1.100)
夕食システム評価	.004	(.086)	.029	(.536)	－.020	(－.411)
朝食システム評価	－.030	(－.743)	－.026	(－.526)	－.010	(－.224)
価格水準評価	－.004	(－.113)	.021	(.480)	.003	(.084)
コミュニケーション評価			－.063	(－1.134)	－.066	(－1.335)
コーポレートブランド評価	－.053	(－1.293)	－.038	(－.690)	.016	(.328)
予約・利用システム評価			－.042			
Adjusted R^2	.059		.058		.023	

***p＜.001，**p＜.01，*p＜.05，＋p＜.10

様々な要因のひとつに過ぎないことを示唆している」(Ittner and Larcker 1998, 7）と述べている。

5 む す び

本研究では,顧客満足および顧客ロイヤルティに対する重要性が認識されていることを受け,これらの非財務業績指標と財務業績との関係についての実証的研究の先行研究レビュー行い,国内ホテルチェーン A 社における顧客アンケート調査と顧客取引履歴データを用いて①顧客満足の規定要因,②顧客満足と顧客ロイヤルティの関係,③顧客満足および顧客ロイヤルティと財務業績の関係について検証した。先行研究からみた本稿の位置づけは表10のようになる。

先行研究レビューでは,顧客満足および顧客ロイヤルティに関係する研究はデータ収集方法には横断的調査と時系列調査とがあること,分析レベルとして顧客レベル,事業部レベル,企業レベルの３つが行われていること,財務業績と顧客満足および顧客ロイヤルティの関係だけでなくそれらの規定要因まで研究の範囲が広げられていることを明らかにした。先行研究と本稿における実証研究との違いは,国内企業のサンプルを用いて,顧客レベルの分析を,①顧客満足の規定要因,②顧客満足と顧客ロイヤルティの関係,③顧客満足および顧客ロイヤルティと財務業績との関係という広い範囲について行っている点である。規定要因まで含めた企業レベルでの分析は,Smith and Wright（2004）においても行われているが,このような分析は,顧客レベルで行ったほうが望ましいと考えられる。なぜなら,顧客レベルでの分析を行うためには,各顧客の顧客アンケート調査への回答結果と,各顧客の取引履歴データを対応させなければならないが,このような詳細なデータはデータ取得上の制約が大きい。そのため,顧客アンケート調査あるいは取引履歴データのいずれかもしくは両方が顧客レベルで取得できない場合には,事業部レベルあるいは企業レベルでの分析を行うことになるが,この場合には,データの対応が平均値によってなされるため,各顧客の個別性あるいは多様性といった情報を無視した分析にならざるを得ないからである。

本研究の分析からは,顧客満足が利用金額

表10　先行研究レビューと本稿における実証研究の要約

	調査方法	サンプル	分析レベル	検証内容
Ittner and Larcker (1998)	横断的調査	米国電気通信会社の顧客	顧客レベル	顧客満足と財務業績の関係 上記の関係の線形性
		米国金融サービス会社の支店	事業部レベル	顧客満足と財務業績指標の関係 上記の関係の線形性
		米国上場企業	企業レベル	顧客満足と財務業績指標の関係 上記の関係の業種による相違 上記の関係の線形性
Banker et al. (2000)	時系列調査	米国ホテルチェーン会社の支店	事業部レベル	顧客満足と財務業績指標の関係
Smith and Wright (2004)	時系列調査	米国大手 PC 会社	企業レベル	顧客ロイヤルティの規定要因 顧客ロイヤルティと財務業績の関係
本稿における実証研究	横断的調査	国内ホテルチェーン会社の顧客	顧客レベル	顧客満足の規定要因 顧客満足と顧客ロイヤルティの関係 顧客満足および顧客ロイヤルティと財務業績の関係

（売上高）や顧客ロイヤルティに正の影響を与えること，しかしその影響力は大きいとはいえないこと，そして顧客満足を左右する要因（たとえばコーポレートブランド評価や夕食システム評価）をいくつかに特定できることが明らかとなった。この結果から，次のような可能性があることが示唆された。まず，顧客満足という非財務業績指標を業績評価に利用するという一般に企業でなされているアプローチには，一定の意味がある。次に顧客満足を規定する要因にまでさかのぼることによって，より具体的で焦点の絞られた非財務業績指標を見つけることができる。最後に，顧客満足とその規定要因という非財務業績指標という先行指標に一定の意味があるとしても，それは売上高を決定する要因の一部に過ぎないため，これらの指標に大きく依存することには危険がある。

最後に，本稿における実証研究の限界を述べる。本稿における実証研究では，データの制約から規定要因，顧客満足および顧客ロイヤルティ，そして財務業績の間にタイムラグをとっていない。結果は一社の一時点におけるものに過ぎない。今後，追跡調査を行うなどして分析の精度を高めていく必要があるだろう。

（大阪大学大学院経済学研究科博士後期課程）

引用文献

Banker, R. D., G. Potter, and D. Srinivasan. 2000. An empirical investigation of an incentive plan that includes nonfinancial measures. *The Accounting Review* 75 (January): 65–92.

Heskett, J. L., T. O. Jones, G. W. Loveman, W. E. Sasser, Jr., and L. A. Shlesinger. 1994. Putting the service–profit chain to work. *Harvard Business Review* (March–April): 164–174.（小野譲司訳．1994.「サービス・プロフィット・チェーンの実践法」『DIAMOND ハーバード・ビジネス』(June–July)：４－15.）

——, W. E. Sasser Jr., and L. A. Schlesinger. 1997. *The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value*. New York, NY: The Free Press.（島田陽介訳．1998.『カスタマー･ロイヤルティの経営』日本経済新聞社.）

Horngren, C. T., 2004. Management accounting: Some comments. *Journal of Management Accounting Research* (16): 207–211.

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 (Supplement): 1–35.

——, and ——. 2003. Coming up short on nonfinancial performance measurement. *Harvard Business Review* (November): 88–95.

——, ——, and M. W. Meyer. 2003. Subjectivity and the weighting of performance measures: evidence from a balanced scorecard. *The Accounting Review* 78 (July): 725–758.

Jones, T. O., and W. E. Sasser, Jr., 1995. Why satisfied customers defect. *Harvard Business Review* (November－December): 88－99.（DIAMOND ハーバードビジネスレビュー編集部訳2000.「100％の顧客満足度を届けるマネジメント」『顧客サービス戦略』ダイヤモンド社.）

Kaplan, R. S., and D. P. Norton. 1996. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston, MA: Harvard Business School Press.（吉川武男訳．1997.『バランス・スコアカード：新しい経営指標による企業改革』生産性出版.）

Meyer, M. W.. 2001. *Rethinking Performance Measurement – beyond the Balanced Scorecard*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.（㈱ビジネスブレイン太田

昭和訳. 2004.『活動基準利益分析　ABPA』シュプリンガーフェアクラーク東京.）

Reichheld, F. F.. 1993. Loyalty−based management. *Harvard Business Review* (March−April): 64−73.（田村明比古訳. 1993.「２つのロイヤリティーがつくる好循環経営」『DIAMOND ハーバード・ビジネス』（June−July）：４－13.）

Reichheld, F. F.. 2003. The one number you need to grow. *Harvard Business Review* (December): .46−54.（松本直子訳. 2004年「顧客ロイヤルティを測る究極の質問」『DIAMOND ハーバード・ビジネス』（June）：60－71.）

Smith, R. E., and W. F. Wright. 2004. Determinants of customer loyalty and financial performance. *Journal of Management Accounting Research* 16: 183−205.

石井淳蔵・栗木契・嶋口充輝・余田拓郎 2004.『ゼミナール　マーケティング入門』日本経済新聞社.

An empirical research on the relation among customer satisfaction, customer loyalty, and financial performance.

Kohsuke Matsuoka

Recently, managerial accounting has been expanded to explore the relation among customer satisfaction (CS), customer loyalty (CL), and financial performance, and to clarify what determinants of CS / CL are. However, empirical research on there issues is still few. In addition, the subjects of these studies are, at least in accounting literature, not Japanese corporations but European or American corporations.

This paper is an empirical research based on both on both customer survey data and transaction data of a Japanese hotel corporation.

This paper shows three aspects; CS and CL are significantly positive−associated; determinants to improve CS can be clarified; CS is more significantly positive−associated with financial measures than CL is.

JEL Classification: M31, M41.

Keywords: financial performance measures, nonfinancial performance measures, customer satisfaction, customer loyalty.