

サービス業の業界環境特性と サービス・ケープバリティおよび経営成果との関連*

廣 田 俊 郎

I 序

本論文においては、サービス業がどのような特性をもつ業界環境のもとにあるのかを解明した後、サービス業各社のサービス・ケープバリティの特徴を検討する。そのうえで、サービス業の経営成果とはどのような側面を有するものであるかを明らかにし、その経営成果諸側面が、業界環境特性およびサービス・ケープバリティによって、どのように規定されているのかを解明していきたい。

サービス業とは何を意味するのかについては、広義と狭義のとらえ方があるが、それを広く非製造業のことであるととらえ、いわゆる第3次産業のことを意味すると考えると、それには、流通業、金融業、不動産業、運輸業、放送・通信業、電力・ガスに加えて、その他サービスが含まれる。このサービス業で働く労働人口は70%に近づき、その意味でも現代社会においてはサービス化が進行しつつある。そのサービス業も21世紀に入り、グローバル競争も見られるようになり、価格競争、品質競争の程度はますます激化してきた。しかしながら、サービス業の中には、規制産業と言われるほど、政府規制によってその活動が制約されることが多い業種も存在している。ただし、近年は規制緩和により、そのような制約は緩和されてきており、新規参入も活発化しつつあるというようにダイナミックな競争も展開されるようになりつつある。

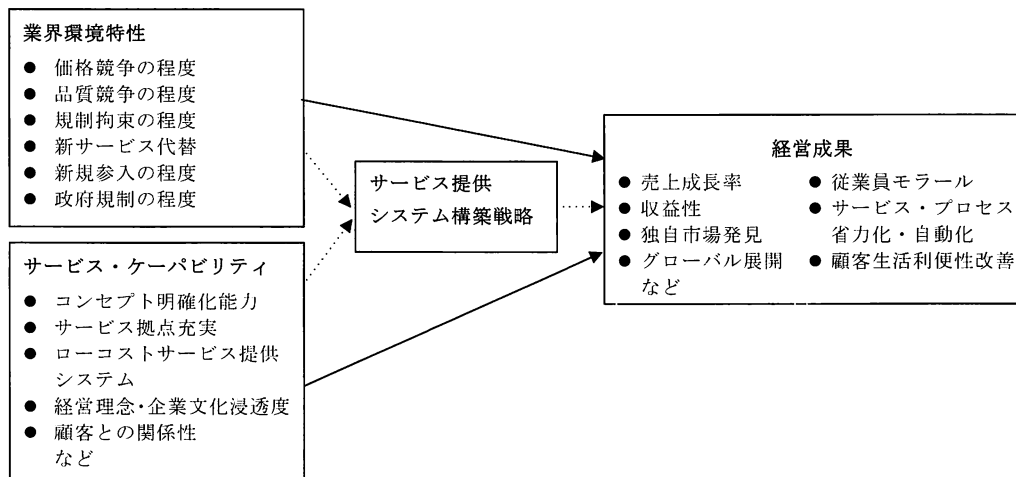
サービス業各社は、そのような業界環境特性のもとで、様々な経営資源についての蓄積・活用を通じてサービス・ケープバリティを高めようとしてきている。各社を取り巻く業界環境特性のもとで、適切にサービス・ケープバリティを増強していく企業については、その経営成果を高めることができるのではないだろうか。本論文は、このような問題意識をもちつつ、サービス業各社を取り巻く業界環境特性とサービス・ケープバリティおよび経営成果との関連を1994年および2004年に行ったアンケート調査データを用いて分析しようとするものである。

* 本研究は、平成22年度科学研究費補助金（基盤研究（C））（課題番号20530375）の助成を得て行ったものである。

II 分析のフレームワーク

本論文では、図1で示されるような分析フレームワークを用いながら、分析を行うことにする¹⁾。すなわち、ここでは、サービス業を取り巻く業界環境には、価格競争や品質競争が展開されているという側面と、新規参入の脅威にさらされていたり、新サービスによって代替されるという脅威に直面しているという側面とがあることを想定している。M.E.ポーター (1980) が論ずるように、現代企業は、市場における既存の売り手との競争関係に直面しているだけでなく、供給業者との交渉、買い手との交渉を行う必要があり、さらに、潜在的な参入者の脅威、代替物売り手の脅威にも備える必要がある²⁾。さらに、政府規制によって様々な経営行為が制約されているという側面もある。

図1 分析フレームワーク



他方、企業の側での、サービス・コンセプト明確化能力、サービス拠点充実度、経営理念・企業文化浸透度、顧客との関係性形成能力、などに関して、どの程度のサービス・ケーパビリティを有しているかも経営成果を規定する要因であるといえるであろう。

なお、以上で述べた、業界環境特性とサービス・ケーパビリティの状況を踏まえて、サービス提供システムをいかに構築していくかというサービス提供システム構築戦略も経営成果に大

1) 同様な分析フレームワークは、廣田 (2004) においても用いられていた。

2) ポーター (1980) pp.19-54参照。

大きく影響することがありうる³⁾。ただし、本論文では、サービス提供システムの構築戦略が経営成果に及ぼす効果の分析は行わないこととする。図1における点線はそのことを示している。

Ⅲ 分析データ入手方法

本論文で用いるデータセットは、1994年と2004年という2つの異なる時期に入手したものである。第1のものは、サービス業におけるマネジメントのあり方を解明するために1994年2月に実施した「非製造業におけるサービス改善と新サービス開発のマネジメント質問調査票」調査を通じて得られたものである。その質問調査票は、日本の非製造業に属する大企業261社に送付し、回答を依頼したものである。また質問票送付対象企業としては、そのサービス産業に属する各業種から売上高上位の会社を選び、送付した⁴⁾。

その結果、70社から回答が得られた。各業種毎の回答企業数を表1の左半分に示している。

表1 業種毎回答企業数

業種	1994年調査 回答企業数	2004年調査 回答企業数
卸売（商社）	6	8
小売（百貨店）	4	3
小売（スーパー）	6	12
銀行	4	7
保険	4	2
証券	2	6
その他金融	2	5
不動産	1	2
鉄道・陸運	8	4
陸運（宅配）	5	1
海運	3	3
空運	2	1
倉庫・運輸	2	3
放送・通信	2	3
電力	2	3
ガス	3	2
その他サービス	14	11
合計	70	76

2004年調査については、東京1部、大阪1部、名古屋1部、福岡、札幌の各株式市場に上場しているサービス業（非製造業）各社667社に対して、「サービス価値向上のための戦略、組織、システムに関する質問調査票」と題する質問調査票を送付して回答を依頼した。2004年12月に質問調査票を発送し、2005年4月に回答受け取りを締め切った。なお、筆者の所属する研究会の構成メンバー会社及び関西大学の寄付講座協力会社にも回答協力を求め、結果的には、76社から回答を得た。表1の右半分に業種毎の回答企業数を示している。

Ⅳ サービス業を取り巻く業界環境

1. サービス業を取り巻く業界環境の諸特性

筆者が1994年にサービス業企業を対象として実施したアンケート調査においては、サービス

3) サービス提供システム構築戦略については、サービス提供方法が、どの程度労働集約的なのか、ITを活用している程度がどのようなのか、などを聞いた後に、サービス価値を高めるために、どのような取り組みを行っているのかを質問票で尋ねていた。これらのことを踏まえて、サービス提供システム構築戦略が構想されていると考えられる。

4) 廣田（1997）pp.166-168参照。

業の本業と代表的新規事業における価格競争の程度、品質競争の程度、サービスの陳腐化の速さ、新サービスによる代替の程度、新規参入の起こり易さ、政府規制による行動の拘束の程度、などについて質問を行った。なお、以上の諸側面の程度がどのようなものであるかを評価するにあたっては、1 = 非常に低い、2 = やや低い、3 = 中程度、4 = やや高い、5 = 非常に高い、という評価尺度を設定し、アンケート回答企業にこの尺度に従って回答するよう依頼した。その結果は、表2の左半分に示されるようなものであった。

表2 サービス業を取り巻く業界競争特性の異時点比較

業界環境特性	1994年		2004年	
	本業	新規事業	本業	新規事業
価格競争の程度	3.5	3.7	3.8	3.6
品質競争の程度	3.6	3.8	3.8	4.0
サービス陳腐化の速さ	2.9	3.3	3.2	3.5
新サービスによる代替の程度	2.6	2.8	2.8	3.1
新規参入の起こり易さ	2.3	3.2	2.8	3.4
政府規制による行動の拘束の程度	3.8	2.8	3.4	3.1

また、筆者が2004年にサービス業企業を対象として実施したアンケート調査においても、サービス業の本業と代表的新規事業における価格競争の程度、品質競争の程度、サービスの陳腐化の速さ、新サービスによる代替の程度、新規参入の起こり易さ、政府規制による行動の拘束の程度、などについて質問を行った⁵⁾。サービス業各社の回答結果は表2の右半分に示されるようなものであった。

1994年調査についての、サービス業各社の業界環境特性評価を見ると、そこで見いだされる最も顕著な特徴の一つは、政府規制による企業行動の拘束の程度が高いという回答が示されていたことである⁶⁾。また次に目につく特徴としては、価格競争の程度も品質競争の程度も決して低いものではないが、かといって非常に高いものとも言えないということがある。

ところで、2004年調査については、サービス業各社の政府規制による行動規制の程度についての評価はやや低下していたことを見出すことができる。これについては、2001年以来の小泉政権(2001年4月～2006年9月)による規制緩和への取り組みが多少影響しているものと考えられることができる。すなわち、小泉政権のもとでの経済財政諮問会議の「骨太の方針」で、2004年度の政策の柱として「市場化テスト」があげられ、行政が提供するサービスの質とコストを官民競争入札で比較し、民が優れていれば、官から民に業務を移管するという行政改革が試みられた。

5) 評価尺度は1994年アンケートと同じものであった。なお、2005年アンケート調査では、「外資系企業との競争の程度」、「市場が全国的な広がりを持っている程度」についても質問を行ったが、1994年アンケート調査結果との比較を行うことを本論文では目的としているため、それらについての回答結果はここでは示していない。

6) 特に、銀行、証券、電力などのサービス業種については、1994年アンケート調査当時においては、かなりの程度各種規制によって経営行動が制約されていた面があったと思われる。

その他、この間のサービス業に向けられた規制緩和政策としては、次のようなものがあった。まず、電力自由化については、1995年の電気事業法の改正により、鉄鋼メーカーなど大きな発電設備をもつ事業者が余った電力を、電力会社に売ることが可能になった。また、2000年3月の自由化では、大型の工場やオフィスビル（電力需要規模2,000キロワット以上）が新規事業者や他地域の電力会社から電力を購入できるようになった。さらに、2004年4月には、同500キロワット以上の分野も新規事業者などに開放された⁷⁾。

他方、医薬品販売の規制緩和も行われることとなり、ドラッグストアはコンビニエンスストアなど異業種との競争にさらされるようになった。2004年夏には医薬品約370品目の販売が一般小売店で解禁された。そのため、ドラッグストアにとっては規模の拡大や経営効率化が急務となってきた。そのような状況下で、マツモトキヨシは2004年3月期に2社を買収し、地方の12社とも共同物流・仕入れを進める、などの対応をとった。将来的には、製薬会社を買収して、医薬品の製販一貫体制を築く戦略を練っていることが報ぜられている⁸⁾。このような規制緩和の動きも反映しているためか、2004年において回答企業によって評価された価格競争の程度と品質競争の程度は、1994年と比較して、ややその競争の程度が高くなっていることが分かった。

ところで、1994年調査では、サービス陳腐化のスピードは必ずしも速くなく、新サービスによる代替の程度もあまり強くないと認識されていた。さらに新規参入についても、かなり起こりにくいと考えられていた。これらの側面を、廣田（2001）では、サービス業をめぐる「競争の構図が変化する程度」に関わるもの、と表現していた⁹⁾。新サービスによる代替の程度や、新規参入の程度、サービス陳腐化の程度がいずれも低ければ現状のサービス提供のあり方をめぐる競争のあり方は大きく変化しないことが予想されるからである。すなわち、1994年当時は、一方では、価格競争、品質競争などをめぐる競争はある程度存在するが、他方では、その競争の構図の変化を伴うような新規参入、新サービスによる代替などのダイナミックな競争行動は余りみられない状況のもとにあったと解釈することができる。

それでは、2004年については、どうであろうか。まず、価格競争の程度と品質競争の程度の双方が若干高まったことが見出された。さらに、新規参入の起こりやすさの程度もかなり高まってきたことも目立つ変化であった。その他、サービス陳腐化の速さや、新サービスによる代替の程度も若干ではあるが、その程度が高まっていた。このように、2004年当時には、サービス業界競争の構図の変化を伴いかねないダイナミックな競争も生じ始めていたといえよう。

2. 業界環境特性相互の関連

1994年アンケート調査では、上述のように、サービス業における業界環境として、ある程度

7) 2004年4月18日、日本経済新聞「電力自由化——地域独占を見直し、割高料金は正狙う」参照。

8) 2004年10月22日、日本経済新聞「ドラッグストア生き残り——コンビニ・スーパーなど異業種、規制緩和でライバルに」参照。

9) 廣田（2001）pp.43-47参照。

の価格競争と品質競争があるものの、他方においてサービス陳腐化が起こりにくく、新サービスによる代替の程度が低い、新規参入が起こりにくい、などの傾向が見られた。これらの諸側面は、サービス業においては、政府規制による企業行動の拘束の程度がかなり強いという側面からもたらされていたのではないか。このような仮説が成り立つかどうかを調べるため、1994年データについて、業界環境特性の諸側面が相互にどのように関連しあっているのかについての相関分析を行った。その結果は、表3に示した通りである。

表3 業界環境特性相互の相関係数 (1994年アンケート)

業界環境特性	価格競争の程度	品質競争の程度	政府規制の程度	サービス陳腐化	新サービスによる代替	新規参入の程度
価格競争の程度	1.00					
品質競争の程度	0.65***	1.00				
政府規制の程度	-0.46***	-0.23*	1.00			
サービス陳腐化の程度	0.23*	0.31**	-0.06	1.00		
新サービスによる代替	0.01	0.02	-0.10	0.38***	1.00	
新規参入の程度	0.58***	0.46***	-0.47***	0.28**	0.11	1.00

* $p < 0.1$ ** $p < 0.05$ *** $p < 0.01$ で有意。

その結果、政府規制の程度と、価格競争の程度および品質競争の程度との間には有意な負の相関関係が見出された。このことは政府規制の程度の高い業種では、価格競争や品質競争の程度はより弱いものとなっていたであろうことを示唆するものである¹⁰⁾。

次に、政府規制による企業行動の拘束の程度と新規参入の程度の間にも強い負の相関関係が見出された。このことは政府規制の程度の強い業種では、新規参入が抑制されがちとなるという傾向があることを示すものと思われる。さらに、この新規参入の程度とサービス陳腐化の速さの程度とは統計的に有意な正の相関を示し、サービス陳腐化の速さの程度と新サービスによる代替の程度とも統計的に有意な正の相関を示していた。これらのことは、政府規制の程度が強い産業においては新規参入が抑制されがちとなるという傾向があるだけでなく、新規参入が生じにくいためサービス陳腐化も生まれにくくなっていること、さらにサービス陳腐化が生まれにくくなっているため、新たなサービスによる代替が生じにくくなっているという傾向をもたらしていると思われた。要するに、政府規制の程度が高いことが、新規参入の程度やサービス陳腐化の程度を低め、新サービスによる代替の生じにくさをもたらす根本的原因になっていたと考えられるのである¹¹⁾。

ところで、2004年アンケート調査でのデータについては、どのような分析結果が得られるであろうか。まず、政府規制の程度と価格競争の程度との相関は、1994年データについては、-0.46とかなり強い負の相関が見られたのに対して、2004年データについては、-0.18と負の相

10) 廣田 (2001) pp.45-48 参照。

11) 廣田 (2001) pp.45-47 参照。

関の程度がかなり弱まっていることが分かった¹²⁾。これは、色々な業種に関して規制緩和が行われ始めたことにより、政府規制のために価格競争が抑制されているという事態がやや解消され始めたという状況を反映していると解釈することができる。また、政府規制の程度と品質競争の程度との間にも負の相関関係が見出されたが、その相関の程度は、1994年データについてと比較すると弱いものとなっていた。このことも規制緩和の進展と関連していると解釈することができる。また政府規制の程度と新規参入の程度とは、1994年には強い負の相関を示していたのに対し、2004年データについては、かなり弱い負の相関を示すにとどまった。これも、規制緩和を通じて、従来規制業種とみられていた業種でも新規参入が活発化し始めていたことを示唆するものであろう。

表4 業界環境特性相互の相関係数（2004年アンケート）

業界環境特性	価格競争の程度	品質競争の程度	政府規制の程度	サービス陳腐化	新サービスによる代替	新規参入の程度
価格競争の程度	1.00					
品質競争の程度	0.46***	1.00				
政府規制の程度	-0.18	-0.12	1.00			
サービス陳腐化	0.36***	0.52***	-0.14	1.00		
新サービスによる代替	0.37***	0.34**	-0.07	0.72***	1.00	
新規参入の程度	0.48***	0.41***	-0.14	0.33**	0.28**	1.00

* p < 0.1 ** p < 0.05 *** p < 0.01 で有意。

ただし、その新規参入の程度とサービス陳腐化の程度および新サービスによる代替の程度との間には強い正の相関が見出された。以上のことを考え合わせると、規制がまだ残っているために、今なお、やや抑制され気味の新規参入の程度によって、サービス陳腐化の程度や新サービスによる代替の程度が低められているという関係があるように思われた。

以上で、業界環境特性についての分析を行ったが、次にサービス業各社のサービス・ケーパビリティにはどのような側面があるのかを見ていくことにしたい。

V サービス業各社のサービス・ケーパビリティ

サービス業各社は、そのサービスを提供するうえで、様々な能力（サービス・ケーパビリティ）を備えてきていると思われる。2004年アンケート調査においては、サービス・コンセプト明確化能力、サービス拠点の充実度合い、ローコストのサービス提供システム、サービス設備が最新のものである程度、サービス設備が最新のものである程度、サービス・マニュアルの充実程度、現場サービス人員のスキル、本社・サービス現場情報交換程度、経営理念・企業文化

12) もちろん、1994年調査と2005年調査とでは、回答企業が異なるし、回答企業の業種構成も異なる。そのことが異時点間に基づく差異に加えて、回答企業の差異に基づく差異をもたらしている面は当然あるであろう。

浸透程度、各種データ収集・処理情報システム構築程度、顧客との関係性形成能力、などについての各社のケーパビリティ水準を尋ねた。その回答結果の業種毎平均を取ったものを表5に示すことにする。

表5によれば、サービス・コンセプトを明確化するケーパビリティが高いという回答を示していた業種には、陸運（宅配）、放送・通信、電力、などがあることが分かった。また、サービス拠点の充実度合いについてのケーパビリティが高いと答えていたのは、銀行、陸運（宅配）、空運、その他サービスなどであった。なお、「その他サービス」に属する回答企業としては、携帯電話用ゲームソフト配信、スポーツレジャー、IT機器メンテナンス、リスク評価サービス、情報サービス、建設コンサルタント、などがあつた。

また、ローコストのサービス提供システムについては、小売（スーパー）、海運、電力がそれに関するサービス・ケーパビリティが高いと答えていた。そして、現場サービス人員のスキルについてのケーパビリティが高いと答えていたのは、保険、陸運（宅配）、放送・通信、電力などであった。さらに、各種データ収集・処理情報システム構築程度についてのケーパビリティが高いと答えていたのは、不動産、陸運（宅配）、電力、その他サービスなどであった。

表5 業種毎のサービス・ケーパビリティ (2004年アンケート)

	コンセプト明確化能力	サービス拠点の充実度合い	ローコストのサービス提供システム	サービス設備が最新のものである程度	サービス・マニュアルの充実程度	現場サービス人員のスキル	本社・サービス現場情報交換程度	経営理念・企業文化浸透程度	各種データ収集・処理情報システム構築程度	顧客との関係性形成能力
卸売り(商社)	3.0	3.9	2.9	3.1	2.5	3.9	3.4	3.5	3.5	4.0
小売(百貨店)	3.3	2.7	2.7	3.0	3.0	3.0	3.3	3.3	3.3	3.7
小売(スーパー)	3.4	3.2	3.9	3.3	3.6	3.5	3.8	3.9	3.5	3.2
銀行	3.4	4.0	3.3	3.1	3.1	3.7	3.4	3.4	3.6	3.6
保険	3.5	3.5	3.5	3.0	3.0	4.5	3.5	3.0	3.5	4.5
証券	3.3	3.0	3.0	3.5	3.5	3.5	3.0	3.7	3.3	4.0
その他金融	3.4	3.6	3.2	3.0	3.2	3.4	3.2	3.6	3.4	3.6
不動産	3.0	3.0	3.5	3.5	2.5	3.0	3.5	4.0	4.5	3.5
鉄道・陸運	2.3	2.5	2.5	2.3	1.8	2.0	2.8	2.5	2.5	2.5
陸運(宅配)	4.0	5.0	3.0	3.0	3.0	5.0	4.0	5.0	5.0	5.0
海運	3.3	3.3	3.7	4.0	2.3	3.3	3.3	3.0	3.3	4.7
空運	2.0	4.0	1.0	4.0	4.0	4.0	5.0	3.0	3.0	2.0
倉庫・運輸	3.3	3.3	3.0	3.0	3.3	3.7	3.0	3.7	3.7	4.0
放送・通信	4.0	2.5	2.0	3.5	3.5	4.5	4.0	3.0	3.0	4.5
電力	4.0	3.5	4.0	3.0	4.5	4.5	3.5	4.0	4.5	5.0
ガス	2.5	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	4.0
その他サービス	3.7	3.8	3.2	3.6	3.7	4.1	3.9	3.9	4.3	4.0
合計	3.3	3.4	3.2	3.2	3.2	3.6	3.5	3.6	3.6	3.8

なお、以上のような各社のサービス・ケーパビリティ水準についての評価に加えて、各社がサービス・ケーパビリティを増強するうえで、どのような向上の仕組みを取り入れているかも尋ねていた。そこで取り上げた方法には、顧客データベースの整備、サービス現場のサービス人員のスキル向上教育、クレーム情報の分析と対応の仕組みの工夫、設備・機器に最新の各種技

術を適用、優秀他社のベンチマーキング、本社とサービス現場の重要情報相互交換などがあつた。様々な業種の中には、労働集約的にサービスを提供するものや、多くのサービス拠点を設けてサービスを提供するものがあり、そういう業種においては、サービス現場のサービス人員スキル向上が重視されているようであった（銀行、保険、陸運（宅配）、その他サービス）。また、提供するサービスのアイデアをめぐって競争している業種については、優秀他社のベンチマーキングにより、ケーパビリティを高めていることが分かった（保険）。また、大規模設備を用いてサービスを提供する業種については、設備・機器に最新の各種技術を用いることによって、サービス・ケーパビリティを高めているといえそうであった（海運、放送・通信、電力、ガス）。

表6 業種毎サービス・ケーパビリティ向上の仕組み（2004年アンケート）

	顧客データベースの整備	サービス現場のサービス人員スキル向上教育	クレーム情報の分析と対応の仕組みの工夫	設備・機器に最新の各種技術の適用	優秀他社のベンチマーキング	本社とサービス現場との重要情報相互交換
卸売り(商社)	3.3	3.9	3.3	3.3	2.8	3.6
小売(百貨店)	4.0	3.3	3.3	3.0	2.7	3.0
小売(スーパー)	3.2	3.8	3.6	3.5	3.6	3.5
銀行	3.7	4.1	3.1	3.3	3.1	3.6
保険	4.0	4.0	4.0	3.5	4.0	3.5
証券	4.2	3.5	3.2	2.7	3.0	3.3
その他金融	3.6	3.6	3.2	3.4	3.6	4.0
不動産	4.0	3.5	4.5	3.0	2.5	4.0
鉄道・陸運	2.5	3.0	3.0	3.0	2.3	2.8
陸運(宅配)	3.0	4.0	5.0	3.0	3.0	4.0
海運	2.0	3.7	3.7	4.0	3.5	3.0
空運	2.0	4.0	2.0	3.0	3.0	3.0
倉庫・運輸	2.7	3.3	3.0	3.7	3.7	3.3
放送・通信	2.5	4.0	2.0	3.5	2.5	3.0
電力	4.0	4.5	4.5	4.5	3.5	4.0
ガス	4.5	4.0	3.5	4.5	4.5	3.5
その他サービス	3.5	4.3	3.9	3.9	3.0	3.7
合計	3.4	3.8	3.5	3.5	3.2	3.5

VI サービス業における経営成果

1. サービス業の経営成果

サービス業の経営成果に関してどのような研究がなされてきたのかがYasin and Gomes (2010) において示されている。そこでは、サービス・オペレーションの無形性のために、サービス・オペレーションの成果尺度についての研究があまり試みられず、財務的成果の方に關心が寄せられることが多かったことが指摘されている。ただし、近年は、非財務的成果尺度にも關心が寄せられるようになり、サービス・クオリティにも關心が向けられるようになってきたことが指摘されている。ちなみに、彼らのサーベイ論文においては、サービス成果を①オペ

レーショナル, ②戦略的, ③顧客関連, ④供給業者関連, ⑤環境対応関連, と区分していた。ここで, ①オペレーショナルというのは, サービス提供の効率性, クオリティ, フレキシビリティ, 信頼性に関わるものである。また, ②戦略的とは, 競争地位, 市場シェアや組織の有効性, などに関わるものである。さらに, ③顧客関連とは, 顧客満足やサービス要求対応性などである。また, ④供給業者関連とは, 供給業者との関係性, 資材利用可能性, 資材要求クオリティなどである。さらに, ⑤環境対応関連とは, サービス規格, 政府規制, 安全性基準等への対応に関わるものであった。

2. 業種毎の経営成果水準

1994年に筆者が実施した質問調査票においては, ①売上成長率, ②品質の改善・向上, ③収益性, ④独自の市場の発見と確保, ⑤グローバル展開, ⑥サービス工程の自動化革新, ⑦従業員のモラル, ⑧顧客の満足から成る8項目がサービス業の経営成果を構成するものと考え, それぞれについての各社の評価を尋ねていた。上述のYasin and Gomes (2010) の区分に対応させるならば, 「オペレーショナル成果」に対応するものとしては, ②品質の改善, 向上, ⑥サービス工程の自動化革新, があげられる。また, 「戦略的成果」に当てはまるものとしては, ④独自の市場の発見と確保, ⑤グローバル展開, があげられるであろう。さらに, 「顧客関連成果」としては, ⑧顧客の満足, があげられるであろう。それ以外に, 筆者のアンケートでは, ⑦従業員のモラルについて尋ねていた。なお, 「供給業者関連」および「環境対応関連」の経営成果については, 筆者の質問項目に含まれていなかった。また, ①売上げ成長率と③収益性については, Yasin and Gomes (2010) が, かつては注目されることが多かったとしている財務的成果にあたるものと分類することができるであろう。このように考えると, 筆者が1994年に設定した経営成果各側面のリストは, 必ずしも網羅的なものとはいえないが, それを用いて分析を行っていくことにする。

これらの経営成果についての回答評価点平均結果を, 業種毎に表示したものが表7である¹³⁾。それによれば, 調査時期がバブル経済が破綻した後の平成不況の最中と言うこともあり, どの業種も売上成長率についてはあまり高い評価を与えていなかった¹⁴⁾。中でも証券, 空運, マスコミが最も低い評価を与えていた。また, 品質の改善・向上については, 保険, 電力, ガスなどの業種で, やや高い評価がなされていた。これらの業種は規制によって保護されてきた業界であるが, 様々な規制緩和が実施されつつある状況の中で様々な改善に取り組まなければなら

13) なお質問調査票においては, それぞれの側面の経営成果がどのような水準にあるかを, 1 = 全く不満足, 2 = やや不満足, 3 = 中程度の満足, 4 = かなり満足, 5 = 非常に満足, という評価尺度を用いて尋ねた。

14) 2008年9月のいわゆるリーマンショックによって, わが国経済にも大きな影響が生じ, わが国のGDPも大きく影響を受けた。そのことは, 図2で示したグラフからも明らかである。なお図2のもとになったデータは, 内閣府統計表一覧から得たものである。<http://www.esri.cao.go.jp/jp/sna/toukei.html#qe>

なくなっているという機運が生じてきていて、それが品質の改善・向上ということに反映されていたと考えられる。また、収益性については、多くの業種について低い評価が示されていた。特に証券、空運、倉庫などで評価が低かった。そして、独自の市場の発見と確保という点では、証券、不動産、空運、倉庫、マスコミ等で低かった。また、サービス工程の自動化・革新という経営成果について高い評価を与えていた業種には、商社、海運、空運、電力、などがあることが分かった¹⁵⁾。そして、グローバル展開について高い評価を与えていたのは、海運、倉庫などであった¹⁶⁾。さらに、従業員のモラルという点では、保険、空運、電力、その他サービスなどで高い評価が得られていた。そして、顧客の満足という点では、多くの業種が比較的高い評価点を与えていたのに対し、証券業では、低い評価点にとどまっていた。

表7 業種毎経営成果評価点平均（1994年アンケート）

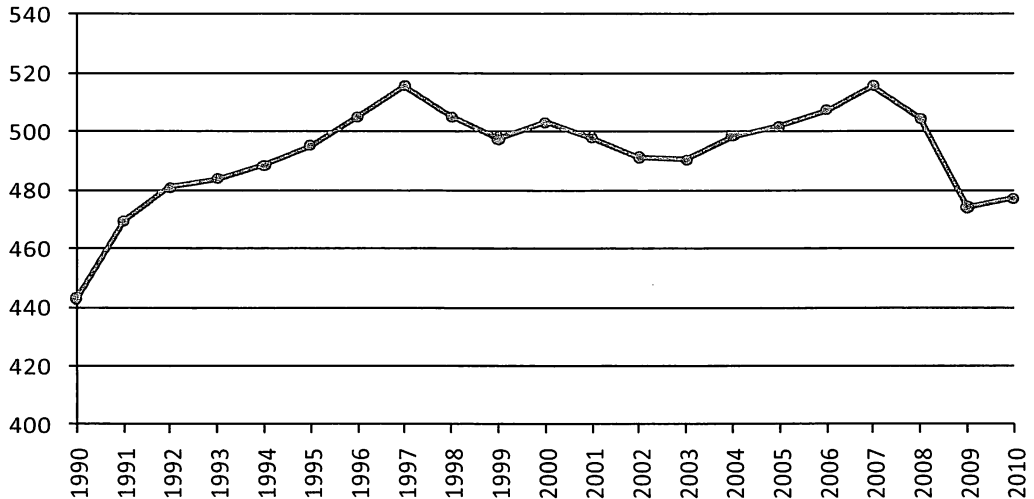
	売上成長率	品質の改善・向上	収益性	独自の市場の発見と確保	グローバル展開	サービス工程の自動化革新	従業員のモラル	顧客の満足
商社	2.5	2.5	2.0	2.5	3.0	3.5	3.5	3.5
流通	2.3	2.9	2.2	3.2	3.0	2.4	3.2	3.3
金融	3.2	3.4	2.6	3.0	3.0	3.2	3.4	3.4
証券	2.0	2.0	1.5	2.0	2.5	1.0	2.5	2.0
保険	3.0	3.3	3.0	3.0	2.0	3.0	3.8	3.5
不動産	3.0	3.0	3.0	2.0	2.0	1.0	3.0	3.0
海運	2.4	3.2	2.4	2.6	4.0	3.3	3.2	3.4
陸運	2.6	3.0	2.4	2.6	2.6	3.0	3.1	3.1
空運	2.0	3.0	2.0	2.0	3.0	3.5	4.0	4.0
倉庫	3.0	3.0	2.0	2.0	4.0	2.0	3.0	4.0
マスコミ	2.0	2.5	3.0	2.0	2.0	2.0	3.0	3.0
電力	3.0	4.5	2.5	-	-	4.0	3.5	3.5
ガス	3.3	3.7	3.3	3.0	2.7	3.0	3.0	3.3
その他サービス	2.4	3.2	2.6	2.7	2.8	2.6	3.4	3.6
合計	2.6	3.1	2.5	2.7	2.8	2.7	3.3	3.4

なお、図2は、日本の名目GDP推移を示したものである。1994年のアンケート調査実施時点は、バブルによる急速な成長がバブルの崩壊によって鈍化していた段階であり、そのことがサービス企業による売上げ成長率や収益性の評価を引き下げていると考えられる。

15) 1993年11月11日 日経流通新聞「第2部ストアオートメーション特集——卸売り、省力化へ積極投資」参照。食品卸最大手の国分は1993年度に総額50億円を投じて東京都、埼玉県、広島県などに大型物流拠点を建設した。大手医薬品卸の東邦薬品も首都圏の物流拠点を大幅に見直し、11億円かけて自動化を行い、処理能力を増強した。新拠点を建設した際、各社が積極的に導入しているのが、仕分けする個数を自動表示するデジタルピッキングシステムである。このシステムにより仕分け作業の効率化という直接の目的だけでなく、誤出荷も大幅に削減できるようになったということである。

16) 1993年3月18日 日経産業新聞「日経産業新聞創刊20周年、21世紀に挑む物流—進むグローバル化」参照。海運業界でも、世界的な合従連衡の動きがこれまで以上に活発になっており、アジア、欧州、北米という世界の三大市場を結ぶ定期航路をいかに効率的に運航するかが、グローバルキャリアとしての地位を確立するとされている。そこで、各社とも域内の貨物取り扱い業務の自営化や陸上輸送までを手がける複合一貫輸送の確立などを急ぐなど、グローバル化への真剣な取り組みが見られている。

図2 日本の名目GDP推移 (1990年~2010年)



〔出所〕内閣府ホームページの統計表一覧の中の四半期ごとGDPデータをもとに筆者が算出し、グラフ作成。単位は1兆円。なお、2010年値については、http://ecodb.net/country/JP/imf_gdp.html#index02で示された予測値をあてはめた。

表8 業種毎経営成果評価点平均 (2004年アンケート)

	売上げ成長率	品質の改善・向上	収益性の達成	独自の市場の発見と確保	グローバル展開	サービス工程の自動化革新	従業員のモラル	消費者の生活を改善
卸売り(商社)	2.6	3.1	3.4	3.3	3.0	3.0	3.6	3.1
小売(百貨店)	2.7	3.0	3.3	3.0	2.7	2.0	3.7	4.0
小売(スーパー)	2.9	3.6	3.4	2.7	2.9	3.4	3.6	3.9
銀行	3.1	3.4	3.6	3.0	1.9	3.7	3.9	3.9
保険	3.0	3.5	4.5	2.5	2.0	4.0	4.0	4.0
証券	3.8	3.6	3.8	3.2	1.8	2.8	3.3	3.0
その他金融	3.6	3.4	4.4	3.0	3.0	4.0	3.6	4.0
不動産	3.5	3.0	3.5	4.0	1.0	2.5	3.5	3.5
鉄道・陸運	2.0	2.8	2.5	2.0	1.5	3.5	3.0	3.3
陸運(宅配)	3.0	4.0	4.0	3.0	2.0	4.0	5.0	5.0
海運	3.7	3.3	3.7	2.5	4.3	3.0	3.7	2.3
空運	3.0	2.0	1.0	1.0	5.0	2.0	3.0	3.0
倉庫・運輸	2.0	3.3	2.7	2.3	2.0	2.7	3.7	2.7
放送・通信	2.5	3.5	3.5	3.5	2.5	2.0	3.0	4.0
電力	1.5	3.5	3.0	1.5	3.0	3.0	4.5	3.0
ガス	3.5	4.0	4.0	3.0	1.0	3.0	3.5	4.5
その他サービス	2.6	3.7	3.1	2.7	2.2	2.9	3.7	3.4
合計	2.9	3.4	3.4	2.8	2.4	3.1	3.6	3.5

次に、2004年に実施したアンケート調査票においては、①売上成長率、②品質の改善・向上、③収益性、④独自の市場の発見と確保、⑤グローバル展開、⑥サービス工程の自動化革新、⑦従業員のモラル、⑧消費者の生活を改善、の他に、⑨地域経済活性化に貢献、⑩高度に知識

集約的サービスの提供、⑪従業員の労働内容を改善、⑫サービス拠点業者の状況を改善、から成る12項目がサービス業の経営成果を構成するものと考え、それぞれについての各社の評価を尋ねていた。以上の中で、1994年調査項目と共通する8項目だけを取り上げて、その回答評価点平均結果を、業種毎に表示したものが表8である¹⁷⁾。

2004年の調査時期とは、1997年～2003年にかけての景気沈滞時期の後、若干好景気に向かいかけた時期と位置づけられる。そのためもあるのか、表8によれば、各業種は、売上成長率について1994年当時よりはよい評価を与えていた。その中でも証券、その他金融、不動産等が比較的よい評価を与えていた。また、品質の改善・向上については、小売（スーパー）、証券、陸運（宅配）、ガスなどの業種で、やや高い評価がなされていた。また、収益性については、銀行、保険、その他金融、陸運、ガスなどで評価が高かった。そして、独自の市場の発見と確保という点では、保険、鉄道・陸運、空運等で低かった。そして、グローバル展開については、高い評価を与えていたのは、海運と空運などであった。さらに、サービス工程の自動化・革新という経営成果について高い評価を与えていた業種としては、小売（スーパー）、銀行、保険、鉄道・陸運、陸運（宅配）などがあることが分かった。

2. 経営成果についての因子分析

既に述べたように、1994年実施の質問調査票では、サービス業における経営成果について8項目を考えていた。ただし、それらの8項目をグループ化して、もう少し少数のカテゴリーに分類できないかという集約化の可能性を調べるため、経営成果8項目についての因子分析を行った¹⁸⁾。その結果を示したものが、表9である。

その表9において示された因子名は、因子負荷スコアをもとに筆者が与えたものである。当初の予想では、各企業の経営成果について「サービス提供成果」と「企業経済成果」という2つの経営成果因子があるのではないかと想定していた¹⁹⁾。この点については、Glynn, de Burca, Brannick and Fynes (2003)において、経営成果がサービス成果と経済成果とに区分できるとしていたのを参考として想定したものである。

ところで、筆者による因子分析の結果として、3つの経営成果因子を見いだした。そのときの第1の因子は、当初に想定した2つの因子のうちの「企業経済成果」に該当すると思われる

17) 2005年質問調査票においても、それぞれの側面の経営成果がどのような水準にあるかを、1 = 全く不満足、2 = やや不満足、3 = 中程度の満足、4 = かなり満足、5 = 非常に満足、という評価尺度を用いて尋ねた。

18) 因子分析における因子抽出法としては主因子法を用い、バリマックス回転法を用いた。

19) Glynn, de Burca, Brannick and Fynes (2003) pp.314-315参照。この点については廣田 (2009) p.3において、経営活動の重要な二つの課題には、有用な製品・サービスの提供と収益性の追求と言うことがあることを指摘したが、その主張とも一致するものである。すなわち、Glynn, de Burca, Brannick and Fynes (2003)がサービス成果と言っているものが、筆者の「有用な製品・サービスの提供」という活動成果であり、彼らが経済成果というものが筆者の「収益性の追求」という活動についての成果ではないかと考えられる。

表9 経営成果についての因子分析結果 (1994年データ)

因子名	関連変数 () 内は因子負荷	固有値 (%)
企業経済成果	売上成長率(.774), 収益性 (.934), 品質の改善・向上 (.547), 独自の市場の発見と確保(.519)	5.200 (32.5%)
サービス満足成果	従業員のモラル(.733), 顧客の満足(.736), 品質の改善・向上 (.560)	2.173 (13.6%)
合理化成果	グローバル展開(.593), サービス工程の自動化革新(.640)	1.648 (10.3%)

ものであった。なぜならば、その因子は、売上成長率、収益性と強い正の相関をもち、品質の改善・向上と独自の市場の発見と確保とも正の相関をもつものであったからである。また、第2の因子は、当初想定した2つの因子のうちの「サービス提供成果」に該当するものであると思われた。なお、そのように良好なサービス提供を行うことが、顧客や従業員などの関係者の満足を高めているという側面が強く見られたと思われたので、その因子を「サービス満足成果」と呼ぶことにした。そして、第3の因子は、サービス工程の自動化革新、グローバル展開と正の相関をもつようなものであり、各種の合理化を図っていくという試みについての成果面を示していると思われたので「合理化成果」と呼ぶことにした。

以上のように、本来は多次元的な経営成果を3つの因子にまとめることができると思われた。なお、これらの3因子の相互関連については、廣田(2004)において、合理化成果やサービス満足成果を高めることが企業経済成果を高めることにつながることを見いだしていた。ただし、サービス満足成果を高めることと企業経済成果を高めることはより弱い相関係数を示していた。また、合理化成果とサービス満足成果とは相互に関連しているものの、その関係はやや独立なものと思われた²⁰⁾。

次に2004年実施の質問調査票では、既に述べたように、サービス業における経営成果について12項目から成るリストを考えていた。それらの12項目をグループ化して、もう少し少数のカテゴリーに分類できないかという集約化の可能性を調べるため、経営成果12項目についての因子分析を行った²¹⁾。その結果を示したものが、表10である。

表10 経営成果についての因子分析結果 (2004年データ)

因子名	関連変数 () 内は因子負荷	固有値 (%)
合理化成果 (サービス品質・プロセス改善成果)	品質の改善・向上(.673), グローバル展開(.324), サービス提供プロセスの省力化, 自動化(.369), 従業員のモラル(.704), 高度に知識集約的サービスの提供(.567), 従業員の労働内容を改善(.700), サービス拠点業者を改善(.395)	4.624 (38.5%)
企業経済成果	売上成長率(.793), 収益性 (.784), 独自の市場の発見と確保 (.557), グローバル展開(.387)	1.427 (11.9%)
サービス満足成果	地域経済活性化に貢献(.439), サービス拠点業者を改善(.485), 顧客の生活利便性改善への貢献(.823)	1.192 (9.9%)

20) 廣田(2004) pp.159-160

21) 因子分析における因子抽出法としては主因子法を用い、バリマックス回転法を用いた。

2004年の調査に基づく経営成果データについての第2因子は、企業経済成果と呼ぶことが妥当であると思われ、第3因子もサービス満足成果と呼んでよいと思われた。ただし、第1因子については、品質の改善・向上、グローバル展開、サービス提供プロセスの省力化、自動化、従業員のモラル、高度に知識集約的サービスの提供、従業員の労働内容を改善、サービス拠点業者を改善などの多面的成果を含んでおり、それらについての全般的質的向上を達成していることを示すものであった。それゆえ、その第1因子をサービス品質・プロセス改善成果と呼ぶことができると考えたが、合理化成果とも見なされると考えた。ただし、その合理化は、コスト削減などを主眼とするものではなく、サービスを改善し、サービス・プロセスを改善するようなものであると思われた。

Ⅶ 経営成果規定要因としての業界環境特性とサービス・ケーパビリティ

1994年アンケート・データについての経営成果規定要因についての分析は、既に、廣田(2004)において行ったので、ここでは、2004年アンケート・データを用いて、サービス業経営成果を規定する要因についての分析を行うことにしたい。

ところで、2004年アンケート・データについては、サービス業における経営成果が3つの因子から成ることを確認したうえで、業種毎の経営成果諸側面の水準を調べ、業種間に経営成果諸側面に関する差異があることを見いだしていた。このように業種毎の経営成果を調べるといふことは、業種特性にもとづいて経営成果の差異が生じていることを想定していることになる。しかしながら当初の分析フレームワークで示したように、経営成果は、業界環境特性だけでなく、サービス・ケーパビリティの内容や水準によっても規定されている面があると思われる。そこで、ここでは、経営成果について見いだした3つの因子について、それぞれを規定する要因としての業界環境特性とサービス・ケーパビリティの影響力がどのようなものであるかを回帰分析によって明らかにしていくことにする。そのときの手法としては、変数減少法をとり、説明力がある一定レベル以上の変数を説明変数に入れ、説明力がある一定以下のものは、説明変数から落とすという仕方で、説明変数の確定を試みることにした²²⁾。

1. サービス品質・プロセス改善成果の規定要因

まず第1に、「サービス品質・プロセス改善成果」というサービス業経営成果因子を取りあげ、その水準を規定している主要な規定要因が何であるのかについての分析を行った。その結果、業界環境特性としては、「品質競争の程度」という側面が有力な規定要因の一つであることが

22) なお、回帰分析に先立って、業界環境特性と経営成果との相関分析、さらにサービス・ケーパビリティと経営成果との相関分析を行って、概括的な関係についての検討を行っておいた。ここでは、紙幅の制約により、その分析結果の披露を省略せざるを得ない。

分かった²³⁾。

また、サービス・ケーパビリティの側面としては、「サービス拠点の充実度合い」と「ローコストのサービス提供システム」についてのケーパビリティ水準が高ければ高いほど、「サービス品質・プロセス改善成果」が高くなることが分かった。さらに、「経営理念・企業文化浸透程度」および「顧客関係性形成能力」も「サービス品質・プロセス改善成果」に対して正の貢献を示していることが分かった。Yasin and Zimmerer (1995) は、サービス・クオリティを達成するうえで、サービス組織に独自の理念を維持することの重要性を示すとともに、顧客からのフィードバックを得ることの重要性を強調しているのは、ここでの分析結果と整合的であると思われる²⁴⁾。

2. 企業経済成果の規定要因

次に、「企業経済成果」というサービス業経営成果を取りあげ、その水準を規定している主要な規定要因が何であるかについて分析を行った。その結果、業界環境特性としては、品質競争の程度が負の効果を及ぼし、サービス内容を常に変更していく必要の程度という側面が「企業経済成果」に対して、正の効果を及ぼしていることが分かった。ここでの被説明変数である「企業経済成果」という経営成果因子は、売上成長率、収益性、独自の市場の発見と確保、グローバル展開、などの側面の混合的変数であり、そのような側面に対して、品質競争の程度が負の効果を示しているということは、品質競争の程度が高いときには、高い企業経済成果は得られにくいということを示している。ところで、前節の分析では、品質の競争の程度がサービス品質・プロセス改善成果を高める効果があるということを示したが、そのような厳しい競争の存在は企業経済成果に関する限り、負の効果をもたらしているようであった。また、統計的に有意な効果をもつ変数の大半が業界環境特性に関わるものであるということは興味深い結果であり、ポジショニング的視点の重要性を示すものと思われた。すなわち、「企業経済成果」を高めるうえで、ポジショニング的視点がやはり重要であるということを示唆するものではないかと思われたのである。

他方で、経営理念・企業文化浸透度というサービス・ケーパビリティの効果がマイナスであるということは、既存の企業文化にとらわれている場合には、新規なサービスを開拓したり、市場発見をしていくというような「企業経済成果」を高めることができないということを示しているとも解釈できるのではないかと思われた。

23) Min, Min and Chung (2002) では、韓国におけるホテル業の事例を取り上げ、観光収入の倍増に伴って、各種ホテルが客室数の増加や新ホテルの建設などによって能力を増大させてきていることを示している。そこでは、ホテルの成功のカギ要因は、顧客の変化するニーズへの適応と顧客の要求への対応であることが示されている。

24) Yasin and Zimmerer (1995) pp.29-32参照。

表11 サービス業経営成果の規定要因

説明変数	被説明変数	サービス品質・プロセス改善成果	企業経済成果	サービス満足成果
業界環境特性	価格競争の程度			.334*
	品質競争の程度	.159	-.246*	
	サービス内容を常に変更していく必要の程度		.477***	
	新サービスによる代替の程度			.202
	新規参入の起こり易さ			.169
	政府規制等公的規制による行動の拘束の程度		.277**	.120
サービス・ケーパビリティ	コンセプト明確化能力		.164	.164
	サービス拠点の充実度合い	.193*	.201	.163
	ローコストのサービス提供システム	.184*		.400***
	サービス設備が最新のものである程度			-.134
	マニュアルの充実程度			
	現場サービス人員のスキル			
	本社・現場情報交換程度		.212	
	経営理念・企業文化浸透程度	.203	-.353*	
	各種データ収集・処理の情報システム構築程度		.172	-.140
	顧客との関係性形成能力	.297	.185	
R ²	.362	.336	.229	

* p<0.1 ** p<0.05 *** p<0.01 で有意。

3. サービス満足成果の規定要因

さらに「サービス満足成果」というサービス業経営成果の高さを規定している主要な規定要因の一つとして、「価格競争の程度」という業界環境特性があげられることが分かった。それは、価格競争の程度が高ければ高いほど、サービス満足成果という経営成果評価点が高くなるということを示唆している。これは、被説明変数の「サービス満足成果」という因子は、地域経済活性化に貢献したり、サービス拠点業者のビジネスを改善したり、顧客の生活利便性改善に貢献したり、という側面を示すもので、このような点については、価格競争の程度が高いという状況で高い成果がもたらされているということである。さらに、ローコストのサービス提供システムについてのサービス・ケーパビリティを有しているということも高いサービス満足成果をもたらすことについて、統計的に有意な説明変数であることが分かった。デフレが進行しつつある経済情勢のもとでは、このように価格競争の程度が高いことや、ローコストのサービス提供システムを作りあげていることが「サービス満足成果」をより高いものにすることを意味していると思われた。

VIII 結論

本論文において、1994年と2004年の2つの時期に入手したサービス業についてのデータを用いながら、サービス業の業界環境特性がどのようなものであったのかをまず解明した。1994年に比べて、2004年には、価格競争の程度も品質競争の程度もより強いものとなっていることが

分かった。また、1994年と2004年とでは、政府規制によって行動が拘束されている程度に変化が見られた。すなわち、2001年から2006年までの小泉政権による規制緩和への取り組みもあって、政府規制によって行動が拘束されている程度がやや緩和されてきたことが分かった。そのこともあって、新規参入の起こりやすさ、新サービスによる代替の程度に影響が及ぼされているようであった。全般的に言えば、2004年当時には、サービス業界において、価格競争、品質競争だけでなく、新規参入の程度や新サービスによる代替の程度も高まってきて、よりダイナミックな競争も生じ始めていたことが分かった。このような業界環境特性の変化はサービス業の経営成果に対して、影響を及ぼし始めていることも分かった。

さらに、サービス業が備えている様々な能力をサービス・ケーパビリティと呼ぶことにして、そのサービス・ケーパビリティとして、サービス・コンセプト明確化能力、サービス拠点の充実度合い、ローコストのサービス提供システム、サービス設備が最新のものである程度、サービス・マニュアルの充実程度、現場サービス人員のスキル、本社・サービス現場情報交換程度、経営理念・企業文化浸透程度、各種データ収集・処情報システム構築程度、顧客との関係性形成能力、などを取り上げ、それらの業種毎の水準を調べた。また、同時にサービス・ケーパビリティを高めるための仕組みについても調べた。その仕組みとしては、顧客データベースの整備、サービス現場のサービス人員スキル向上教育、クレーム情報の分析と対応の仕組みの工夫、設備・機器に最新の各種技術を適用、優秀他社のベンチマーキング、本社とサービス現場との重要情報相互交換、などについての活用度合いを尋ねた。当該企業のサービス提供の方法が労働集約的であり、サービス拠点を多く設置してサービスを提供しているような場合、そのサービス・ケーパビリティについては、現場サービス人員のスキルが高いという傾向が見られた。また、サービス・ケーパビリティ向上の仕組みとしては、サービス現場のサービス人員スキル向上教育などを重視しているというように、実際のサービス提供のあり方を反映して、サービス・ケーパビリティの水準やその向上の方法が定められてきていることを明らかにした。

そのうえで、サービス業の経営成果については、サービス成果、企業経済成果、合理化成果などの因子があることを述べた。ところで、経営成果と一口にいても、財務的に収益性を改善できたり、売上成長率を高めることができたりという意味の経営成果もあれば、当該サービス企業の提供するサービスの品質を高めることができたという意味での成果もある。本論文では、収益性、売上成長率、新たな市場発見、などの側面についての成果を企業経済成果と名づけて、これについては、品質競争の程度、サービス陳腐化の程度（サービス内容を常に変更していく必要の程度）、政府規制による行動の拘束の程度などの、業界環境特性が大いに影響していることを見いだした。このことは、高い企業経済成果をあげるには、経営戦略論で言うポジショニング的視点が有効であるという主張を裏付けているように思われた。

ただし、サービス品質・プロセス改善成果と本論文で呼んだ、サービス業の経営成果の側面については、各社のサービス・ケーパビリティとして、ローコストのサービス提供システムを

作り上げることや、サービス拠点を充実させることが効果的であることを見いだした。また、顧客の生活利便性改善に貢献したり、地域経済活性化に貢献したりするという側面をもつ「サービス満足成果」については、価格競争の程度が高い業界環境のもとで、ローコストのサービス提供システムを実現させることにより、より高い結果をあげていることを見いだした。すなわち、ある種のサービス業では、価格競争、コストダウンをめぐる競争が激化してきており、そのような状況のもとで、ローコストのサービスを行うことが顧客満足を実現するうえでの決め手となり始めてきているといえるのではないかということを示した。

【参考文献】

- 浅井慶三郎、清水 滋編著『サービス業のマーケティング〔改訂版〕』同文館、1991年。
- 浅井慶三郎『サービスとマーケティング — パートナースhipマーケティングへの展望』増補版、同文館、2003年。
- Batiz-Lazo, Bernardo and Douglas Wood, "Management of Core Capabilities in Mexican and European Banks," *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 10, No.5, 1999.
- ピーター F. ドラッカー「新たな生産性革新の挑戦」『DIAMOND ハーバード・ビジネス』Feb.-Mar. 1992年。
- Gershuny, Jonathan and Ian Miles, *The New Service Economy*, Frances Pinter, 1983. (阿部真也監訳『現代のサービス経済』ミネルヴァ書房、1987年。)
- Glynn, William J., Sean de Burca, Teresa Brannick and Brian Fynes "Listening Practices and Performance in Service Organizations," *International Journal of Service Industry Management*, Vol.14 No. 3, 2003.
- Glynn, William J. and J. G. Barnes, *Understanding Services Management: Integrating Marketing, Organizational Behaviour, Operations and Human Resource Management*, Oak Tree Press and John Wiley & Sons, 1995.
- 廣田俊郎「日本のサービス産業企業の事業展開とサービス提供システムの解明」『関西大学商学論集』第42巻、第3号、1997年。
- 廣田俊郎「サービス産業における業界競争状況と経営環境諸動向との関連」『関西大学商学論集』第45巻、第6号、2001年。
- 廣田俊郎「サービス業における経営成果の基本構造とその規定要因」『関西大学商学論集』第49巻、第5号、2004年。
- 廣田俊郎「サービス価値向上のための戦略、組織、システムに関する質問調査票分析結果」『関西大学商学論集』第51巻第6号、2007年。
- 廣田俊郎「序 企業経営とは」（第1～3節）『よくわかる現代経営 第2版』ミネルヴァ書房、2009年。
- Porter, Michael E., *Competitive Strategy*, The Free Press, 1980 (土岐 坤・中辻萬治・服部照夫訳『競争の戦略』、ダイヤモンド社、1980年。)
- Lovelock, Christopher H. (ed.), *Services Marketing*, Prentice-Hall, 1991.
- クリストファー・ラブロック+ローレン・ライト (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年。
- Min, Hokey, Hyesung Min and Kyooyp Chung, "Dynamic Benchmarking of Hotel Service Quality," *Journal of Services Marketing*, Vol. 16, No.4, 2002.
- フレデリック F. ライクヘルド, W. アールサッサー「サービス産業のZ D運動」『DIAMOND ハーバード・ビジネス』Dec.-Jan. 1991年。
- Roquebert, Jaime A., Robert L., "Market vs. Management: What 'Drives' Profitability?," *Strategic Management Journal*, Vol.17, pp.653-664, 1996.

- A. シュレジンガー, J. L. ヘスケット「最前線の従業員重視のサービス企業モデル」『DIAMOND ハーバード・ビジネス』Dec.-Jan. 1991年。
- Wilson, Timothy L., "Segment Profitability of the U.S. Business Service Sector Some Reflections on Theory and Practice." *International Journal of Service and Industry Management*, Vol. 8, No.5, 1997.
- Yasin, Mahmoud M. and Thomas W. Zimmerer, "The Role of Benchmarking in Achieving Continuous Service Quality," *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 7, No. 4, 1995.
- Yasin, Mahmoud M. and Carlos F. Gomes, "Performance Management in Service Operational Settings: A Selective Literature Examination," *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 17, No. 2, 2010.