

令和 5 年 6 月 1 日現在

機関番号：34304

研究種目：基盤研究(C)（一般）

研究期間：2019～2022

課題番号：19K01971

研究課題名（和文）サービス業における収益性と顧客維持率およびロイヤルティ・プログラム

研究課題名（英文）Profitability, Customer Retention Rate and Loyalty Program in Services Companies

研究代表者

涌田 龍治（WAKUTA, Ryuji）

京都産業大学・経営学部・教授

研究者番号：70433505

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 3,300,000円

研究成果の概要（和文）：本研究において明らかになったことは、次の2点である。

第1に、金融サービスのように顧客の求めに応じてサービスの種類をカスタマイズできるようなサービス業においては、収益性が（ロイヤルティにつながる）顧客維持率に、他のサービス業よりも強く影響される。

第2に、プロスポーツ・サービスの収益性は、ロイヤルティ・プログラムから強い負の影響を受けていると言えるけれども、実際には、プログラムの中でも割引を伴う価格プロモーションが行われると顧客満足に強くネガティブな影響を与え、その不満が収益性に影響を与えていることが明らかとなった。

研究成果の学術的意義や社会的意義

本研究は、サービス業における収益性と顧客維持率およびロイヤルティ・プログラムの関係が一様ではないことを明らかにした。とりわけ、プロスポーツ・サービスの収益性が、金融サービスとは異なり、ロイヤルティ・プログラムから強い負の影響を受けていることを、比較可能なモデルを用いることで明らかにした。

これまでのマーケティング研究で頻繁に扱われてこなかったプロスポーツ・サービスを対象としたことにより、他のサービスでは見つからなかった矛盾点を発見したと言える。ただし、その矛盾点を解くまでには至っていない。

研究成果の概要（英文）：This study has two findings. First, the profitability of financial services can be more strongly affected by customer retention (which leads to loyalty) than in other services. Second, the profitability of professional sports services can be negatively affected by price promotions with discounts. The price promotion has a strong negative impact on customer satisfaction. And the dissatisfaction affects profitability.

研究分野：マーケティング

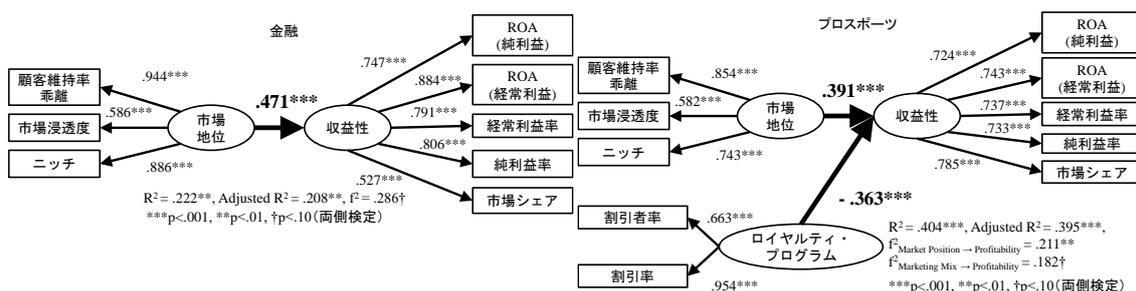
キーワード：収益性 顧客維持率 ロイヤルティ 結果の不確実性仮説 知覚リスク 顧客満足 スポーツ サービス

科研費による研究は、研究者の自覚と責任において実施するものです。そのため、研究の実施や研究成果の公表等については、国の要請等に基づくものではなく、その研究成果に関する見解や責任は、研究者個人に帰属します。

1. 研究開始当初の背景

本研究の目的は、サービス業における収益性と顧客維持率およびロイヤルティ・プログラムの関係を明らかにすることにあった。具体的には、クレジットカードや生命保険などといった金融サービスの収益性はディリクレモデルで導かれる理論値から顧客維持率の観測値が正に乖離するほど高まると説明できるにもかかわらず、プロスポーツ・サービスの収益性はこのような乖離では十分に説明できず、ロイヤルティ・プログラムから強い負の影響を受けているのはなぜかを問うた。

このような研究を実施した背景には、次の2点の事実が調査によって明らかになってきたことがある。第1に、生命保険のような金融サービスの収益性は、単に顧客維持率を高めれば高まるのではない。むしろ市場浸透度の影響を加味したディリクレモデルで算出される顧客維持率の理論値から観測値が正に乖離するほど収益性が高まる(図表1左側参照)。しかし第2に、プロスポーツのようなサービスの収益性は、このような乖離では十分に説明できず、ロイヤルティ・プログラムから強い負の影響を受けている(図表1右側参照)。



図表1 サービス業の収益性への先行要因

前者(図表1左)の結果は、一見対立する二つの先行研究がどちらも正しいと解釈することによって導かれた。一方は、Harvard Business Review 誌に掲載された Reichheld et al.(1990)の研究を嚆矢とした「サービス業の収益性は顧客維持率を高めるほど高まっていく」という広く一般に知られた主張である。もう一方は、同じ年、学術誌の Journal of Marketing 誌で「単に顧客維持率を高めるだけでは十分ではない」とした Ehrenberg et al.(1990)の主張である。後者は、一企業が内部で観測できる顧客維持率は市場浸透度のような他企業との相対的な位置づけに影響を受けてしまうため、ディリクレモデルと呼ばれる数理モデルで顧客維持率の理論値を算出すべきだと主張した。これら両者の主張は一見対立しているけれども、ディリクレモデルで算出される顧客維持率の理論値、そこから観測値が正に乖離するほど収益性が高まるのであれば、両主張には矛盾がないとわかる。前者の結果が示しているように、金融サービスを事例とした分析によって、この仮説の一定の妥当性は検証されていた(涌田, 2018)。

ところが、金融サービスと同様に継続取引を必要とするプロスポーツやオーケストラの収益性は、このような乖離では十分説明できず、再購買時にポイントや割引などの報酬が受けられるロイヤルティ・プログラムから強い負の影響を受けていることも明らかとなった(図表1右)。これら興行を行う市場は、これまでのマーケティング研究では対象とされにくく、しかも顧客維持率の向上をどれほど高めるべきかという実務的課題が急務であるにもかかわらず、十分な説明がなされていない。なぜサービス業の収益性の説明にこのような差が生じるのか。これが本研究の開始当初の問題関心であった。

2. 研究の目的

そこで本研究では、主として次の2つの視点から、サービス業の収益性の説明に差が生じるのはなぜかという問いへの答えを導こうとした。

第1は、サービスの特徴が、この差を生んでいるのではないかと問うことである(課題1)。同じサービス業でも金融業とプロスポーツ業は大きく異なっているように見える。たとえば、事前に商品を購入しにくい際に生じる消費者が抱くリスクのことである知覚リスクに着目して、金融サービスがプロスポーツよりもはるかに知覚リスクが高いと指摘している(Guseman, 1981)。このようなサービスの特徴の相違が、ロイヤルティから収益性へとつながる因果の強さの濃淡を生むため、収益性と顧客維持率およびロイヤルティ・プログラムの関係性の強さにも濃淡が生まれうるのではないか。このような仮説が先行研究と矛盾せず導くことができるかを文献レビューにより明らかにしようとした。

第2は、強い負の影響を与えるロイヤルティ・プログラムとは、具体的にどんな観測変数で構成されるものなのか明らかにすることである(課題2)。上述した図表1は、金融サービスとプロスポーツ・サービスそれぞれにモデルを適用した結果であって、比較可能な条件を必ずしも

満たしていたわけではない。そこで本研究の第2の課題では、両サービスに共通のモデルを当てはめて、比較検討しようとした。

3. 研究の方法

課題1では、サービスの特徴を網羅的に分類した Lovelock (1983) の分類を使って、ロイヤルティから収益性へと至る因果に迫った先行研究をレビューした。

課題2では、金融サービス（生命保険）とプロスポーツ・サービス（プロサッカー）の利用者を対象にアンケートを実施することでデータを収集し、少数サンプルであっても十分な妥当性をもつ PLS-SEM（Partial Least Squares Structural Equation Modeling）を用いて、同じモデルの適用を行った。

4. 研究成果

(1) 課題1の成果

課題1の成果は次の通りであった。収益性とロイヤルティにつながる顧客維持率との関係は、サービス業が顧客に提供する消費環境の類型に応じて、ロイヤルティから収益性へとつながる因果の強さに濃淡が生まれうるため、関係性の強さにも濃淡が生まれうる。それゆえ、金融サービスのように顧客の求めに応じてサービスの種類をカスタマイズできるようなサービス業においては、収益性が（ロイヤルティにつながる）顧客維持率に、他のサービス業よりも強く影響されうる。一方で、外食チェーンやプロスポーツのように、提供するサービスの種類を簡単にはカスタマイズできないようなサービス業においては、収益性と顧客維持率との関係が、そもそも金融サービス業よりも強くない可能性がある。このような可能性があるため、プロスポーツ・サービスの収益性が顧客維持率で十分説明できなかつたのかもしれない。

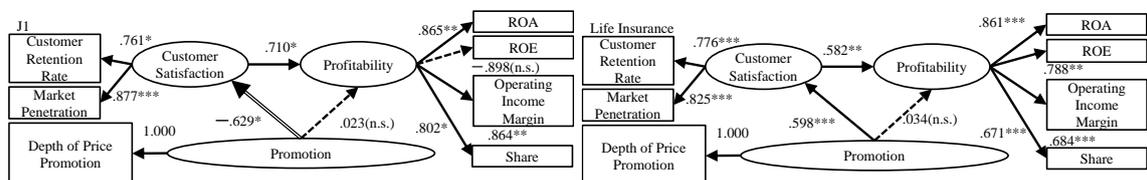
		サービス提供時にカスタマイズできる程度				
		高		低		
		肯定的見解	否定的見解	肯定的見解	否定的見解	
高	旅行サービス	Fornell (1992)① Anderson (1996)② Anderson (1998)⑤		工業品販売	Reichheld & Sasser (1990)②	
	美容院		East, Hammond & Gendall (2006)① East, Lomax & Narain (2001)④ East, Gendall, Hammond & Lomax (2005)⑤	フィットネス クラブ	Naylor & Kleiser (2000)⑤	
	ハイテク・ サービス (ICT)	Reichheld & Sasser (1990)②	Reinartz & Kumar (2002)②③ East, Gendall, Hammond & Lomax (2005)⑤			
	病院	Anderson (1998)⑤ Gremier & Brown (1999)⑤ Reichheld & Sasser (1990)②	East, Gendall, Hammond & Lomax (2005)⑤			
	オフィスビル 管理					
	運輸業	Anderson (1996)② Anderson (1998)⑤				
	警察		Fornell (1992)①			
			◎ : (1,2) ◎ : (2,1) ◎ : (2,1) ◎ : (0,1) ◎ : (4,3) (9,8)		◎ : (0,0) ◎ : (1,0) ◎ : (0,0) ◎ : (0,0) ◎ : (0,1) (1,1)	
	低	電話	Bolton (1998)① East, Hammond & Gendall (2006)① Anderson (1998)⑤ Anderson (1998)⑤	East, Hammond & Gendall (2006)① Fornell (1992)① East, Gendall, Hammond & Lomax (2005)⑤ Fornell (1992)①	新聞社	Anderson (1996)② Anderson (1998)⑤
		郵便			放送局	Anderson (1998)⑤ Fornell (1992)① Wangenheim & Bayón (2004)⑤
ホテル		Rust, Zahorik & Keiningham (1995)①		電力		
クレジット カード		East, Hammond & Gendall (2006)① Reichheld & Sasser (1990)② Gupta, Lehmann & Stuart (2004)②	East, Gendall, Hammond & Lomax (2005)⑤	ガソリン スタンド	Anderson (1996)② Anderson (1998)⑤	
損害保険 (生命保険 以外の保険)		Reichheld & Sasser (1990)② Anderson (1996)② Anderson (1998)⑤ Reichheld & Sasser (1990)②	Fornell (1992)① East, Hammond & Gendall (2006)① East, Gendall, Hammond & Lomax (2005)⑤ East, Hammond & Gendall (2006)①	外食サービス	Anderson (1998)⑤ East, Hammond & Gendall (2006)① East, Gendall, Hammond & Lomax (2005)⑤	
自動車 サービス		East, Gendall, Hammond & Lomax (2005)⑤		クリーニング	Reichheld & Sasser (1990)② East, Hammond & Gendall (2006)① East, Gendall, Hammond & Lomax (2005)⑤	
衣料品販売		East, Hammond & Gendall (2006)① Anderson (1996)② Anderson (1998)⑤ Ahlrovaia (2000)② Agustin & Singh (2005)①	East, Hammond & Gendall (2006)①	スーパー マーケット	Anderson (1996)② Anderson (1998)⑤ Macintosh & Lockshin (1997)① East, Hammond & Gendall (2006)① East, Lomax & Narain (2001)④ East, Gendall, Hammond & Lomax (2005)⑤	
銀行		Reichheld & Sasser (1990)② Reichheld & Kenny (1990)①⑤ Anderson (1996)② Anderson (1998)⑤ Gremier & Brown (1999)⑤		e-Commerce	Fornell (1992)① Gupta, Lehmann & Stuart (2004)② Roy, Lassar & Butaney (2014)⑤ Reinartz & Kumar (2000)② Reinartz & Kumar (2002)②③	
生命保険		Reichheld & Teal (1996)② Anderson (1996)② Anderson (1998)⑤	Verhoef, Franses & Hoekstra (2002)⑤	航空会社	Anderson (1996)② Anderson (1998)⑤ Agustin & Singh (2005)① East, Gendall, Hammond & Lomax (2005)⑤ Baloglu (2002)②	
証券会社			Reinartz & Kumar (2002)②③	興行		
百貨店	Anderson (1996)② Anderson (1998)⑤			◎ : (3,4) ◎ : (2,3) ◎ : (4,2) ◎ : (0,1) ◎ : (7,5) (16,15)		
		◎ : (7,7) ◎ : (5,1) ◎ : (5,1) ◎ : (1,0) ◎ : (10,4) (28,13)				

出典: Lovelock(1983)p.15に筆者加筆

図表2 サービスの分類に応じた収益性とロイヤルティの関係性を実証した先行研究

(2) 課題2の成果

課題2の成果は次の通りであった。プロスポーツ・サービスの収益性は、ロイヤルティ・プログラムから強い負の影響を受けていると言えるけれども、実際には、プログラムの内でも割引を伴う価格プロモーションが行われると顧客満足に強くネガティブな影響を与え、その不満足が収益性に影響を与えていることが明らかとなった。これは、価格プロモーションが顧客満足のポジティブな影響を与え、その満足感が収益性に影響を与えている生命保険業とは対照的であった。しかし、このような現象がなぜ生じたのかを明らかにするまでには至らなかった。この点が本研究の重大な限界である。



図表3 Jリーグ（プロサッカー）と生命保険の因果モデルの比較

<引用文献>

Ehrenberg, A., Goodhardt, G. & Barwise, T., "Double Jeopardy Revisited," *Journal of Marketing*, 54(3), 82-91, 1990.

Guseman, D., "Risk Perception and Risk Reduction in Consumer Services", *Proceedings of the American Marketing Association*, editor Donnelly, J. & George, W., Chicago (IL), 200-204, 1981.

Lovelock, C. (1983), "Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights," *Journal of Marketing*, 47, 9-20.

Reichheld, F. and Earl Sasser, W. (1990), "Zero Defections: Quality Comes to Services," *Harvard Business Review*, 68(5), 105-111.

涌田龍治「生命保険業における顧客維持率と収益性：ディリクレモデルを用いて」『商品研究』61(3・4), pp.1-15, 2018.

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計8件（うち査読付論文 3件／うち国際共著 0件／うちオープンアクセス 3件）

1. 著者名 Ryuji Wakuta	4. 巻 42
2. 論文標題 Profitability, Customer Satisfaction and Promotion in the Service Industry : A Comparative Study of Life Insurance and Professional Sports Services in Japan	5. 発行年 2023年
3. 雑誌名 Kyoto Management Review	6. 最初と最後の頁 61-80
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

1. 著者名 涌田龍治	4. 巻 14（1）
2. 論文標題 プロサッカーリーグにおける戦力均衡と売上高：日英の比較研究	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 スポーツマネジメント研究	6. 最初と最後の頁 25-35
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） 10.5225/jjism.2022-1-002	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

1. 著者名 涌田龍治	4. 巻 39
2. 論文標題 スポーツにおける結果の不確実性仮説と需要に関する文献レビュー	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 京都マネジメントレビュー	6. 最初と最後の頁 89-102
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

1. 著者名 涌田龍治	4. 巻 63（3・4）
2. 論文標題 ロイヤルティと収益性の関係性に関する文献レビュー	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 商品研究	6. 最初と最後の頁 1-19
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 涌田龍治	4. 巻 37
2. 論文標題 企業スポーツにおけるコース・リレーティド・マーケティングとトライアル	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 京都マネジメントレビュー	6. 最初と最後の頁 41-57
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 涌田龍治	4. 巻 38
2. 論文標題 利用頻度はどのサービス業で比較できるのか：エッセイに注目して	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 京都マネジメントレビュー	6. 最初と最後の頁 277-284
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 Ryuji Wakuta	4. 巻 36
2. 論文標題 The Relationship between Profitability and Customer Retention Rates in Life Insurance Companies: Using Partial Least Squares Structural Equation Modeling	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 Kyoto Management Review	6. 最初と最後の頁 53-64
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 Ryuji Wakuta	4. 巻 7
2. 論文標題 Boundary Condition of the Dirichlet Model in Services Markets	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 Proceedings of the International Conference on Serviceology 2020	6. 最初と最後の頁 19-20
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

〔学会発表〕 計4件（うち招待講演 0件 / うち国際学会 1件）

1. 発表者名 涌田龍治
2. 発表標題 顧客感動 (Customer Delight) とロイヤルティの関係を巡る文献レビュー
3. 学会等名 日本商品学会 第72回 (2022年度) 全国大会
4. 発表年 2022年

1. 発表者名 涌田龍治
2. 発表標題 プロサッカーリーグにおける戦力均衡と売上高：日英の比較研究
3. 学会等名 文化経済学会 <日本> 2020研究大会
4. 発表年 2020年

1. 発表者名 涌田龍治
2. 発表標題 定期会員制度をもつサービス業における収益性と顧客維持率：生命保険とプロサッカーの比較
3. 学会等名 日本マーケティング学会 カンファレンス2019
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 Ryuji Wakuta
2. 発表標題 Profitability and Customer Retention Rate: Comparative Study between Financial Services and Professional Sports in Japan
3. 学会等名 Sport Management Association of Australia and New Zealand Conference 2019 (国際学会)
4. 発表年 2019年

〔図書〕 計2件

1. 著者名 笹川スポーツ財団	4. 発行年 2023年
2. 出版社 笹川スポーツ財団	5. 総ページ数 304
3. 書名 スポーツ白書2023	

1. 著者名 神原理, 福富言, 大平修司, 北村真琴, 涌田龍治, 武谷慧悟	4. 発行年 2019年
2. 出版社 ミネルヴァ書房	5. 総ページ数 244
3. 書名 サービス・マーケティング概論	

〔産業財産権〕

〔その他〕

涌田龍治のマーケティング論研究室 http://www.cc.kyoto-su.ac.jp/~wakuta/

6. 研究組織		
氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考

7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8. 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関
---------	---------