

論 説

消費者金融会社におけるインターナル・マーケティング¹

富 田 健 司

1. はじめに

企業にとって顧客満足の上はきわめて重要な課題であり、多くの企業がさまざまなマーケティング活動を実践している。製造業の場合、顧客ニーズに基づく新製品開発、低価格化、営業販売、キャンペーンなどの販売促進といった多岐にわたる手段が考えられる。一方、消費者金融サービス業の場合、顧客ニーズに基づく新サービス（業界では「商品」という）、低金利化、無人店舗の設置、大々的な広告による消費者への告知などの手段が考えられる。

製造業とサービス業とでマーケティング戦略を考える際、最も大きな差となるのは顧客と接点を持つかどうかである。つまり、消費者金融サービスなどのサービス業は製造業と異なり、サービスを販売する際に顧客と必ず接点を持つことができるといった利点を有している。顧客との直接的なコミュニケーションを通じて、顧客満足を高められる可能性を秘めているし、顧客の潜在的なニーズを掴むことも可能となる。

そのため、サービス業では顧客満足向上のために、顧客との接点を持つサービス提供者の資質がより重要となる。サービス提供者の資質を高めるには従業員トレーニング、権限委譲、成果への報奨といった人材育成、教育、賃金、賞罰などに関する制度の整備が必要となる。このように、企業がマーケティングを構築する際には顧客や競争相手などの外部環境とともに、組織内の内分環境も考慮しなければならない。しかし、これまでのマーケティングにおける先行研究を見ると、外部環境を対象としたものに比べて、内部環境を対象とした研究蓄積は相対的に少ない。

そのため、本研究ではサービス業である消費者金融サービス業を対象に、マーケティングの視点から、従業員の資質を高めるマネジメントについて議論する。あるいは、後述するように、顧客満足的前提に従業員満足があるため、従業員満足を向上させるマネジメントについても議論する。その際、インターナル・マーケティングが議論の中心となる。恩蔵（1996）によると、イン

¹ 本研究は消費者金融サービス研究会による助成（2002年度～2004年度）を受けている。

ターナル・マーケティングとは組織とその内部の従業員との間に位置するマーケティングのことであり、多くのサービス企業は高い顧客満足を得るために、顧客と接するあらゆる従業員を訓練し、彼らを動機づけ、サービスを提供するチームの一員であるという自覚を持たせる努力をする。

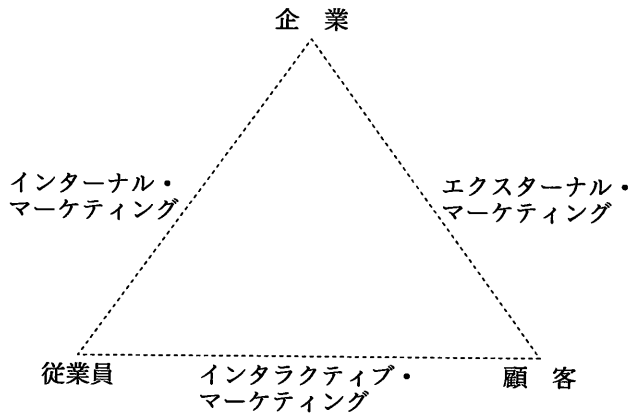
さて、本研究の構成は次のようになる。まず、次の第2節で先行研究をレビューして、インターナル・マーケティングの研究蓄積が少ないことを指摘する。第3節で先行研究を元に、仮説を設定する。第4節で質問票調査による分析を行い、続く第5節で考察する。結論を先取りするなら、顧客満足、従業員満足を高める要因としての権限委譲と組織的なシステム作りの重要性を指摘する。

2. 先行研究のレビュー

企業間競争の激化に伴い、企業は既存顧客の維持を重視する。それは既存顧客にリピート購買してもらうことが、安定的な売上確保、顧客獲得コストの圧縮につながるからである。それなら、顧客のリピート購買を得るために、企業は何かが必要なのだろうか。Anderson and Weitz (1992)によると、信頼がリピート購買の構成要素であり、さらに顧客満足が信頼の構成要素である。つまり、企業は顧客のリピート購買を高めるために、顧客満足を高めることが必要となる。嶋口(1994)など多くの研究者によって指摘されるように、顧客満足はいかなる企業においてもビジネスの根幹となる。

顧客満足向上に向けて、消費者金融サービス業はサービス業であるため、サービス・マーケティングの枠組みで考えることができる。Kotler and Armstrong (1997)によると、サービス・マーケティングは3つのマーケティングを必要とする(図1)。これらのマーケティングのうち、顧客満足向上は企業と顧客との関係におけるエクスターナル・マーケティング、顧客と従業員との関

図1 サービス・マーケティングのタイプ



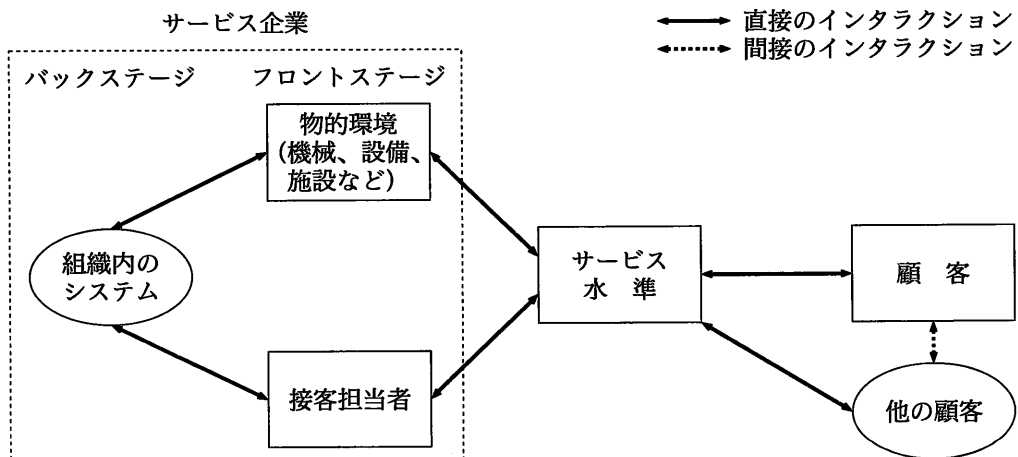
(出所：Kotler and Armstrong (1999))

係におけるインタラクティブ・マーケティングによって実践される。そして、Kotler and Armstrong (1997) やGreen, Wells, and Schrest (1994) が指摘するように、エクスターナル・マーケティングの前提にインターナル・マーケティング（企業と従業員との関係）がなくてはならない。要するに、顧客満足のためには従業員満足が必要となる。インターナル・マーケティングとはサービス企業におけるマーケティングで、企業と接する従業員とそれを支えるすべての従業員を効果的に教育し動機付けを行うことによって、1つのチームとして機能させ、顧客に満足を与えるようにすることである。

余田 (2004) は、サービス提供にかかわる要素として、接客を担当する従業員、建物や設備などのハードウェア、他の顧客を挙げている(図2)。そして、サービス企業において接客員や顧客と直接接するハードウェアはフロントステージを構成し、顧客との間にサービス・エンカウンターと呼ばれる相互作用を通じて、サービスの提供を直接的に担うと論じている。このフロントステージと組織内システムに代表されるバックステージとの両者がサービス水準に大きく影響する²。さらに余田 (2004) は、サービス業では多くのサービスにおいて従業員が関わることになるため、適性のある従業員を採用し、教育し、そしてやる気を引き出すことが必要であること、顧客の満足と従業員の満足の間には強い相関があることを議論している。よって、企業が高い顧客満足を得るためには、高い従業員満足を得ていなければならない。

特に、サービス業の場合、商品であるサービスの品質は従業員の心理的要因、技術的要因によって変動するため、高い従業員満足の確保に努めると共に、従業員が提供するサービスを高品質に

図2 サービス提供に関わる要素



(出所：余田 (2004))

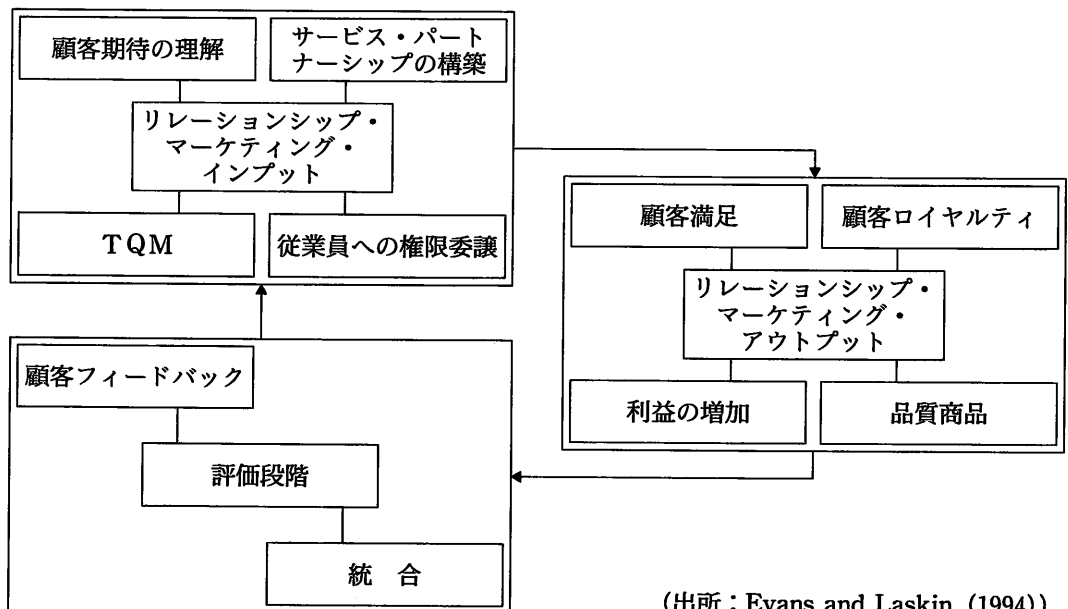
² こうした企業内部の要因以外に、顧客間の相互作用もサービス品質や顧客満足に影響を与えるが、本研究では取り扱わない。

保つ組織的なマネジメントが必要となる。

Cronin and Taylor (1992) によると、サービス品質は顧客満足的前提である。サービス品質の評価指標としてはParasuraman, Zeithaml, and Berry(1985)によって作成されたSERVQUALが代表的である³。これは「有形性」「信頼性」「反応性」「確実性」「共感性」という5つの次元からなる。有形性には余田(2004)が議論する建物や設備などのハードウェアとともに、従業員の外見なども含まれる。そのため、5つの次元全てが従業員に関するものであるため、従業員の教育、育成はサービス業においてきわめて重要な課題である⁴。

Evans and Laskin (1994) によると、顧客との効果的なリレーションシップ・マーケティングを実行するためには、顧客期待の理解、サービスパートナーシップの構築、TQM、権限委譲といったインプットが必要となる。特に権限委譲はサービス業においてより重要となる。なぜなら、顧客からの要求の中には突発的であったり、異例であったりするものもあるため、マニュアル通りには対応できないことも多いからである。いちいち上司の判断を仰いでいると迅速な顧客サービスができないため、ある一定の限度内なら従業員が各々の判断で意思決定できるといった権限委譲シ

図3 効果的なマーケティング・モデル



(出所：Evans and Laskin (1994))

³ SERVQUALの開発に際して、彼らは他にもParasuraman, Zeithaml, and Berry(1988)、Parasuraman, Berry, and Zeithaml (1991)、Parasuraman, Zeithaml, and Berry (1994) など多数の議論を展開している。しかし、SERVQUALにはCronin and Taylor (1992)、Babakus and Boller (1992)、山本 (1999) など批判も多い。

⁴ 「有形性」とは物理的設備だけでなく従業員の外見についても含まれ、「信頼性」とは約束のサービスを正確で的確に行うこと、「反応性」とはサービスを顧客に迅速に提供すること、「確実性」とは信頼を高める従業員の知識や能力、「共感性」とは顧客に対する気遣いや注意のことである。

システムを整えている企業も多い。消費者金融サービスの場合、個々の消費者により事情は異なり、すべてを上司に相談することは難しいため、権限委譲は必須となる。そして、すべての店舗ですべての従業員が均一で高品質のサービスを維持するためにTQMも欠かせない。

従業員が良好なサービスを提供するために企業は優秀な人材の確保(雇用)、集中的な研修、継続的モニタリング、従業員を鼓舞する報酬が必要であるとFisk, Grove, and John (2004) は述べている。継続的モニタリングとは従業員の業績の継続的な測定であり、顧客のコメントカードやミステリーショッパー法(顧客に扮した調査員を使い、従業員が提供したサービス品質を評価する)による調査などが存在する。その際、従業員の技術的スキルと人的スキルが評価されるが、最終的な評価には複数の情報源を用いることが重要である。

サービス・マーケティングではインターナル・マーケティングの重要性が指摘されながらも、エクスターナル・マーケティングやインタラクティブ・マーケティングに比べ、インターナル・マーケティングの研究蓄積は相対的にきわめて少ない。これはサービス・マーケティング研究の多くがサービス品質のマネジメントに関するもので、高品質のサービスを維持するためにサービス提供者のマネジメントは重要であるにも関わらず、その先行研究が少ないということもできる。

3. 仮説の設定

前節でのレビューから、サービス業では特にサービス品質を高めるために、従業員満足の向上、権限委譲、サービス提供者のマネジメントの重要性が導かれた。

まず、サービス品質に関してSERVQUALを用いる。Parasuraman, Zeithaml, and Berry (1985) によれば、サービス品質とは顧客の期待と知覚とのギャップによるが、本研究ではサービス提供者自身が高い品質のサービスを提供するために、5つの次元のうち、どれを最も需要だと考えているのかを探る。富田(2004)では顧客を対象とした分析において、無担保ローンの場合、サービス品質に影響を与える要素は大きい順に、反応性、信頼性、共感性、確実性、有形性であった。そのため、従業員の意識としても同様の順であると仮定する。

H1：サービス品質を高める要素は大きい順に反応性、信頼性、共感性、確実性、有形性である。

余田(2004)では物的環境や接客担当者といったフロントステージのバックステージとなる組織内のシステムを考慮し、その重要性を指摘している。そのため、組織内のシステムとサービス品質との因果関係をみる。組織内システムとは広義の意味では権限委譲や研修、評価などのシステムが含まれるが、それらを除いて、サービス提供者の顧客接点を支える組織的な支援システムのことを差す。

H2：組織内システムが充実しているほど、サービス品質は高まる。

さらに、Fisk, Grove, and John (2004) によると、良好なサービス提供のためには優秀な人材の確保(雇用)、集中的な研修、継続的モニタリング、従業員を鼓舞する報酬が必要である。本調査は管理職ではなくサービス提供者に対して行うため、人材の確保はサービス品質にさほど影響を与えないと考える。さらに、従業員が高い報酬を求めるのは当然であり、この変数が突出した結果が予想される。そうなると、それ以外の変数が相対的に目立たなくなり、調査としての面白みが低下してしまう。そのため、従業員を鼓舞する報酬を変数からははずす。よって、集中的な研修と継続的モニタリングをサービス品質の変数とする。高い報酬や人事評価を求めるのなら、継続的モニタリングが不可欠となるため、継続的モニタリングの充実によってサービス品質は高まると考える。

H3：集中的な研修と継続的モニタリングとがサービス品質に影響を与えるが、継続的モニタリングの方がその影響度は大きい。

また、Kotler and Armstrong (1997) やGreen, Wells, and Schrest (1994) など多くの研究者が、顧客満足向上の前提に従業員満足向上を指摘している。今回、消費者金融サービス会社の従業員を対象とした質問票調査を行うが、顧客に対しての調査は行わない。そのため、顧客満足は回答者であるサービス提供者の主観的な評価となる。

H4：従業員満足が向上するほど、顧客満足は向上する。

次に、権限委譲に関する仮説を設定する。Evans and Laskin (1994) では、顧客との効果的なリレーションシップ・マーケティングの説明変数として、顧客期待の理解、サービスパートナーシップの構築、TQM、権限委譲を挙げている。その中で、本研究では権限委譲が最も大きな変数となると仮定する。さらに、Evans and Laskin (1994) ではアウトプットとして顧客満足、顧客ロイヤルティ、利益の増加、品質商品といった4つの変数を考慮しているが、本研究は顧客満足に限定する。つまり、権限委譲に満足している従業員ほど、質の高いサービスを提供することができ、その結果、顧客満足が向上すると仮定する。なお、顧客満足は上記のように回答者であるサービス提供者の主観的な評価とする。

H5：従業員が権限委譲に満足しているほど、顧客満足は向上する。

最後に、Looy et al. (1998) は権限委譲の度合いによって、従業員の仕事に対する満足度、組織への関与度、革新的行動に差が生じることを実証した。そのため、本研究でも同様の仮説を設定する。

H 6：権限委譲の度合いによって、従業員の仕事に対する満足度、組織への関与度、革新的行動には差が生じる。

4. 調査

4-1. 調査概要

調査は5段階のリカートスケールによる質問票調査によって行われた。期間は2004（平成16）年4月から5月まで、対象は3社の消費者金融サービス会社である。まず、各企業の管理職と面談を行い、調査の概要を説明し、取りまとめを依頼した。その過程で質問票を配布した回答者の数を把握することはできなかったが、99の回答を得ることができた。そのうち、有効回答数は91である⁵。各企業とも店頭カウンターに座る従業員は女性が多いが、さるだけ男性にも回答してもらうよう意図したため、男性38名、女性53名のサンプルを得た。なお、平均年齢は27.6歳である。

4-2. 分析結果

まず、仮説1に関する変数の平均と相関マトリクスを表1に示した。いずれの平均値も決して高い値とはいえない結果となった。特にサービス品質の平均値が2.87となったことについては後述したい。

表1 仮説1の平均と相関マトリクス

	平均(S.D)	サービス品質	反応性	信頼性	共感性	確実性	有形性
サービス品質	2.87	1					
反 応 性	3.00	0.28	1				
信 頼 性	3.17	-0.12	0.31	1			
共 感 性	2.95	-0.05	0.32	0.52	1		
確 実 性	2.76	-0.07	0.44	0.36	0.42	1	
有 形 性	2.81	0.00	0.27	0.60	0.43	0.45	1

回帰分析結果は表2に示される。5つの変数のうち、共感性以外の4つの変数（反応性、信頼性、確実性、有形性）が5%水準で有意となった（1%水準で有意となる変数は1つもなかった）。標準化係数を見ると、これら4つの変数は全ての正の値を取り、その値は0.25から0.27と大きな差は見られなかった。しかし、相対的に最大となった係数は信頼性の0.27であった。

仮説1では、サービス品質に影響を与える変数として反応性、信頼性、共感性、確実性、有形

⁵ 十分なサンプル数とは言えないが、本研究ではこのサンプルで分析を行い、議論を進めていく。

性の順となることを仮定したが、分析の結果からは信頼性、反応性、確実性、有形性の順となった（共感性は有意でない）。

表2 仮説1の回帰分析結果

	(上段)標準化係数 (下段)t値	* : 5%水準で有意
反 応 性	0.26 [2.46]	*
信 頼 性	0.27 [2.30]	*
共 感 性	0.10 [0.88]	
確 実 性	0.25 [2.23]	*
有 形 性	0.25 [2.25]	*
修正 R 2	0.34	

仮説2に関して、組織内システムを独立変数に、サービス品質を従属変数にとり、回帰分析を行った。標準化係数は0.31(t値=2.12、5%水準で有意)、修正R2=0.23となった。2つの変数の間には正の相関があるため、仮説2は成立したものの、大きな影響力を及ぼしているとは言えない結果となった。

仮説3では、集中的な研修と継続的モニタリングとがサービス品質に影響を与えるが、継続的モニタリングの方がその影響度は大きいと仮定した。分析した結果、両変数とも5%水準で有意となった。標準化係数を比較すると、集中的な研修の0.14と比べて、継続的モニタリングは0.25と大きくなったため、仮説は成立した(表3)。ここで、従属変数を従業員満足にとって同じく回帰分析を行った。相対的な大小の結果は同様になったが、従業員満足を従属変数にとった方が標

表3 仮説3の回帰分析結果

	サービス品質	従業員満足
集 中 的 な 研 修	0.14	0.22
	[2.00]	[2.19]
	*	*
継 続 的 モ ニ タ リ ン グ	0.25	0.34
	[2.24]	[2.87]
	*	**
修 正 R 2	0.33	0.32

上段：標準化係数、中段：t値、
下段**：1%水準で有意、*：5%水準で有意

準化係数の値 (0.34) が相対的に高くなった。そのため、継続的モニタリングや集中的な研修は従業員満足により大きな影響を及ぼすことが分かった。

次に、仮説 4 に関して、従業員満足を独立変数に、顧客満足を従属変数にとり、回帰分析を行った。標準化係数は 0.58 (t 値 = 2.73、1%水準で有意)、修正 R² = 0.40 となった。2 つの変数の間に正の相関があり、仮説 4 は成立した。さらに、従業員満足は顧客満足に大きな影響力を及ぼしていることが確認された。

そして、仮説 5 に関して、従業員の権限委譲に対する満足度を独立変数に、顧客満足を従属変数にとり、回帰分析を行った。標準化係数は 0.53 (t 値 = 2.61、5%水準で有意)、修正 R² = 0.33 となった。2 つの変数の間に正の相関があり、仮説 5 は成立した。従業員の権限委譲に対する満足度は顧客満足に大きな影響力を及ぼしていることが確認された。

最後に、仮説 6 に関して、権限委譲の度合いによってサンプルを 2 つに分け、従業員の仕事に対する満足度、組織への関与度、革新的行動に差が生じるか否かを見た。分散分析の結果は表 4 に示される。3 つの変数の平均値を見ると権限委譲に満足している回答者と満足していない回答者との間には大きな差が生じた。そして、3 変数とも 1%水準で有意となったため、両者の回答には統計的な差が存在していると解釈できる。

表 4 仮説 6 の分散分析結果

	権限委譲の 度合いが高い	権限委譲の 度合いが低い
仕事に対する満足度	5.33	2.83
組織への関与度	5.06	3.06
革新的行動	4.85	2.44

(7段階評価。3つの変数とも1%水準で有意)

5. 考察

サービス品質に関して、サービス品質と 5 つの次元 (反応性、信頼性、共感性、確実性、有形性) の平均値があまり高い値をとらなかったことに注意したい。まず、サービス品質の平均値が 2.87 にしかならなかったことは大きな問題である。これは、回答者は自らのサービス品質が高いものだと思っていないことを意味する。現在、消費者金融サービスは市場が拡大しているため、サービス提供者を拡大する傾向にある。十分な研修を行い、サービス提供者が自信を持って店頭に立てるような研修システムの充実を早急に行わなければならない。なぜなら、消費者金融サービスは顧客接点を持つため、サービス提供者の応対が新規顧客の獲得、既存顧客の維持につながるからである。

仮説1の回帰分析では、サービス品質に影響を与える要因として顧客は信頼性を最も重視している、というのが回答者の認識であった。顧客との信頼関係の構築はマーケティングにおいてはきわめて重要な概念である。顧客との長期にわたる友好的な関係の構築はリレーションシップ・マーケティングの本質である。Morgan and Hunt (1994) やWilson (1995) など多くの研究において、リレーションシップ構築のために信頼構築の重要性が指摘されている。一方、有形性の影響力は最も小さいと予測していたが、他の変数とほとんど変わらなかった。回答者は自らの身なりや外見もサービス品質を高める要素として捉えているようである。

また、組織内システムがサービス品質に与える影響力は大きなものとならなかったが、組織内システムの重要性は読み取れる。おそらく多くの企業において組織内システムの整備は発展途上にあると思われる。サービス提供者への組織的支援はすぐには整備できないため、今後の業界競争激化への対策として早急な整備が必要であろう。

さらに、集中的な研修と継続的モニタリングとがサービス品質に影響を与えるが、両変数とも従業員満足により大きな影響を与え、また、継続的モニタリングが従業員満足に与える影響が相対的に最大となった。つまり、公平な評価システムとそれに基づく報酬・昇進システムもまた欠かせない。

次に、顧客満足に関して、仮説4、仮説5ともに成立した。つまり、従業員満足、従業員の権限委譲に対する満足度はともに顧客満足に対して強い影響力を及ぼしていた。しかし、それぞれの平均値を見ると、5段階評価のうち、従業員満足は2.99、従業員の権限委譲に対する満足度は2.72であった。2つの変数は顧客満足に対して因果関係があるものの、サービス提供者の現状の満足度は決して高いわけではないことが確認された。よって、権限委譲の促進や、研修システムの充実を図り、従業員満足の向上に努めることが急務である。

権限委譲の重要性は仮説6で裏付けられる。権限委譲の度合いによって、従業員の仕事に対する満足度、組織への関与度、革新的行動が大きく異なる。消費者金融サービスの場合、金銭を扱うため、リスクを回避できる組織的な判断を要する機会が多くなるが、富田(2004)に見るように顧客は迅速な回答を期待する。そのため、優良顧客に関するサービス提供者への権限委譲の促進は、販売機会の喪失を防御したり、顧客を維持するために重要な手段となる。また、サービス業の場合、顧客に提供するサービスを均一化するために、マニュアル化は不可欠であるが、顧客ごとに事情が異なるため、権限委譲を伴った顧別対応を進めていくべきである。

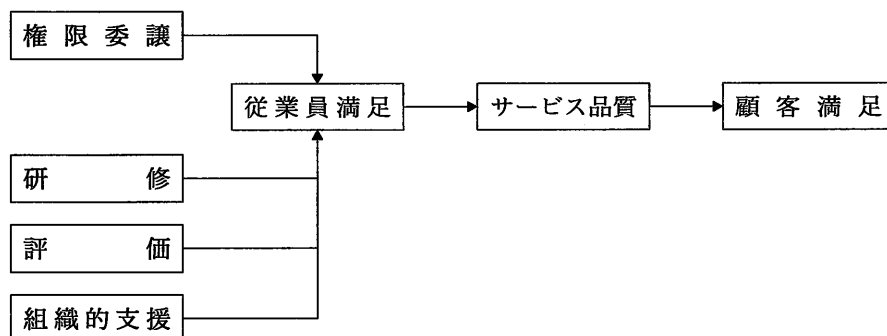
6. むすびにかえて

サービス提供者のマネジメントには、消費者金融サービス業や百貨店のように上司が部下の行

動を日々監視できる形態もあれば、タクシー業界や旅行業界のツアーコンダクターのように従業員がいったん営業に出てしまえば会社に戻ってくるまで直接、監視できない形態もある。もちろん、前者の方がマネジメントを行ないやすいが、消費者金融サービスにおいては他業界と比べて新しい会社が多いこともあって、企業のさまざまなシステムの整備がまだ不十分であろう。研修システム、評価システムと報酬・昇進システム、組織的支援システムなど全社的システムの早急な充実が従業員満足の上には重要である。

そして、本研究で議論してきた結果を元に、消費者金融サービスにおける顧客満足向上のモデルを示せば図4のようになる。顧客満足の上にはサービス品質の向上が必要であり、サービス品質の向上には従業員満足の上昇が前提となる。そして、従業員満足を向上させるには権限委譲、研修システム、評価システム、組織システムの整備が必要となる。

図4 消費者金融サービス業における顧客満足向上モデル



さて、今後の研究課題として、このモデルの精緻化と実証分析を行っていききたい。その際、このモデルは消費者金融サービス業だけのものなのか、あるいは大筋は他のサービス業においても該当するのかについて比較調査を行いたい。できれば、消費者金融サービス業特有の変数を導出していききたい。また、従業員満足の結果要因としてモデルではサービス品質のみを取り上げたが、他の変数の抽出にも努めたい。

第2節でも述べたが、サービス・マーケティングにおいて、エクスターナル・マーケティングやインタラクティブ・マーケティングの研究蓄積と比較して、インターナル・マーケティングの研究は相対的にきわめて少ない。しかし、インターナル・マーケティングは従業員満足向上を目的とするため、その重要性は大きい。

消費者金融サービス業は近年、競争が激化している。商品そのものに企業間での差別化は難しいため、従業員によるサービスの質を高めていく必要がある。企業が均一で高品質のサービスを持続することができるのは従業員マネジメントの在り方に起因する。そのため、消費者金融サー

ビス業が従業員の効果的なマネジメント手法を模索することは顧客満足を高め、リピーターを囲い込むために意義があるであろう。

【参考文献】

- Anderson, E. and B. A. Weitz (1992), "The Use of Pledges to Build Sustain Commitment in Distribution Channels," *Journal of Marketing Research*, 29 (1), 18-34.
- Evans, R. E. and R. L. Laskin(1994),"The Relationship Marketing Process : A Conceptualization and Application," *Industrial Marketing Management*, 23, 439-452.
- Babakus, E., and G. W. Boller(1992),"An Empirical Assessment of the SERVQUAL Scale," *Journal of Business Research*, 24, 253-268.
- Cronin, J. J. and S. A. Taylor(1992),"Measuring Service Quality : A Reexamination and Extension," *Journal of Marketing*, 56 (3), 55-68.
- Fisk, R. P., S. J. Grove, and J. John(2004), *Interactive Services Marketing 2nd*, Houghton Mifflin Company (小川孔輔・戸谷圭子監訳『サービス・マーケティング入門』法政大学出版局、2005年)。
- Green, W. E., G. D. Wells, and L. J. Schrest(1994),"Internal Marketing : The Key to External Marketing," *Journal of Services Marketing*, 8(4), 5-13.
- Kotler, P., and G. Armstrong(1997), *Marketing : An Introduction, Fourth Edition*, Prentice-Hall (恩蔵直人監『コトラーのマーケティング入門 第4版』ピアソン・エデュケーション、1999年)。
- Looy Van B., S. Desmet, K. Krols, and R. Van Dierdoncket(1998),"Psychological Empowerment in a Service Environment," in T. Swartz, D. Bowen and S. Brown(eds), *Advances in Service Marketing and Management*, JAI Press.
- Morgan, R. M. and S. D. Hunt(1994),"The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Parasuraman, A., L. L. Berry, and V. Zeithaml(1991),"Understanding Customer Expectations of Service," *Sloan Management Review*, 32(Spring), 39-48.
- Parasuraman, A., V. Zeithaml, and L. L. Berry(1985)," A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research," *Journal of Marketing*, 48(4), 41-50.
- Parasuraman, A., V. Zeithaml, and L. L. Berry(1988),"SERVQUAL : A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality," *Journal of Retailing*, 64 (1), 12-40.

Parasuraman, Zeithaml, and Berry(1994),” Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality : Implications for Future Research,” *Journal of Marketing*, 58(1), 111-124.

Wilson, D. T.(1995),”An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 335-345.

恩蔵直人 (1996) 「サービス・マーケティング」『マーケティング戦略』有斐閣アルマ、277-295.

嶋口充輝 (1994) 『顧客満足型マーケティングの構図』有斐閣.

富田健司 (2004) 「顧客ロイヤルティを高めるリレーションシップ・マーケティング」『顧客ロイヤルティの時代』同文館、244-267.

山本昭二 (1999) 『サービス・クオリティ』千倉書房.

余田拓郎 (2004) 「サービス・マーケティング」『ビジネススクール・テキスト マーケティング戦略』有斐閣、169-187.