

ひと手間の効果に関する一研究

～飲食店のひと手間を中心に～

中 森 孝 文
 (龍 谷 大 学)
 政 策 学 部 教 授



< 要 旨 >

本研究は、飲食サービス業の顧客の応援行動（擁護）につながるひと手間の種類と機能する構造について、マーケティングの理論を応用しながら考察したものである。

新型コロナウイルス感染拡大による飲食サービス業の財務内容の変化について、財務省の法人企業統計データを用いて財務諸表を作成して分析した。その結果、飲食サービス業は、コロナ禍以前から他産業に比べて財務の安定性が低かったことから、政府の信用保証制度の拡充等の支援策が功を奏して金融機関からの長期借入が増し、急場をしのいでいることがわかった。ところが、もともと他産業に比較して利益率が低いために、積み上がった債務を返済するのは容易ではなく、値上げ等による収益改善を図る必要性が非常に高いことも明らかになった。

そこで、一般の消費者に対して飲食店から感じるひと手間や、飲食店への擁護に関するアンケートを実施した。分析の結果、飲食店を「お得感」で選んでいる顧客は、値上げに理解を示さずに逃げてしまっただけ擁護につながらないことが明らかになった。一方で「非日常感」で選んでいる顧客は、経営改善のために値上げをすることに理解を示し、コロナ禍で営業自粛やアルコール販売を自粛している時でも、持ち帰り（テイクアウト）や配達（デリバリー）などを通じて擁護をする傾向を示した。さらに、店主や店員の顧客のことを思いやるひと手間や、他店では見られないその店ならではの無類のひと手間が、顧客の擁護を促すこともわかった。

消費者はモノの機能に着目した機能的価値だけでなく、それを購入・消費することの意味的価値を大事にする。ひと手間は非日常感などの意味的価値を求める顧客の、店に対する愛着を高め擁護につながるものである。そして、地方の小さな店や、大人数よりも少人数で最良の店を利用している時が、ひと手間をより感じやすいことも明らかになった。

目次

はじめに

1. 業界の財務状況比較

1-1. 飲食サービス業の財務の安定性・安全性

1-2. 飲食サービス業の収益性

2. 飲食店でのひと手間

3. アンケート調査の作成（先行文献整理）

3-1. 利他

3-2. 価値観

3-3. 応援したいお店

3-4. ロイヤルティと擁護

4. 分析結果

4-1. ひと手間

4-2. 価値観

4-3. ひと手間を感じるお店・環境

4-4. 利他心

4-5. ロイヤルティ・擁護

4-6. 回帰分析

4-7. SEM

5. 考察

6. 貢献と限界

はじめに

2020年に始まった新型コロナウイルス感染拡大（以下「コロナ禍」と記載する）によって、多くの産業が打撃をうけた。とりわけ人々の行動制限や自粛の影響をもろに受けた飲食サービス業の売上の落ち込みは激しかった。政府は信用保証を拡充し休業補償などの補助金を通じて支援した。それにより倒産を免れた企業は多い。しかし、借りたものは返さなければならない。もともと財務体質が脆弱であった飲食サービス業は、ゼロゼロ融資等の過剰債務を抱え、返済が円滑に進まないことが懸念される。

過剰債務を抱えた飲食店にとって本業の回復が不可欠であるが、それには顧客による応援が不可欠である。少々値上げしても足繁く通ってくれたり、店内での飲食を避けたとしても、持ち帰り（テイクアウト）や宅配（デリバリー）を利用してでも売上に貢献してくれるような応援行動（以下「擁護」と呼ぶことにする）をしてくれる顧客を一人でも多く増やすことが大切

である。

そこには一気に本業が回復する「飛び道具」は存在しない。広告や決済のシステムを導入することや巷で流行りのDXによってなんらかの効果が見込めるかもしれないが、もっと根本的なことを大切にする必要があると思う。

コロナ禍の影響は学生達にも及んだ。学生の主要なアルバイト先である飲食店が苦境に追い込まれ貴重なアルバイト先を失った。筆者のゼミ生も例外ではない。このため顧客が擁護したくなる飲食店についてゼミ生と話し合ったのが本研究に取り組んだきっかけである。

料理の品質が良く味が美味しいというのは当たり前であり、そもそもそれがダメならコロナ禍であろうがなかろうが擁護などされない。また、価格が安いというのも平時での選択要因ではあるが、安さを追い求める顧客は、経営改善にむけて値上げをしたお店を擁護はしないだろう。私たちが「すごいな」、「嬉しいな」という気持ちになるのは、店主や店員の「ひと手間」が感じられた時である。ふだんから顧客のこと

を思いやる「ひと手間」をかけてくれるお店は、「頑張ってもらいたい」「続けてほしい」と思われるはずである。平時から顧客のことを思いやっけてひと手間をかけ続けることが有事での顧客の擁護につながるのである。

筆者の勤務する大学の近くに、中国出身のご夫婦が営んでいる小さな中華料理店がある。オンライン授業に切り替わって学生の姿が大学から消えてしまい開店休業状態になった。客がほとんどいない店でTVをぼんやり見ているご夫婦の姿を見て応援したいと思った。自分の力などたかが知れているが、ほんの少しでも力になればたとえ週末毎にテイクアウト(持ち帰り)した。すると「せんせい、これ、おまけね」と独特のイントネーションと笑顔で端数を「おまけ」してくれたり何かをサービスしてくれる。中華料理が好物の義父の88歳の祝いのためにテイクアウトしたときには、「中国ではお祝いのとき桃の饅頭を食べます」と桃饅頭を用意してくれた。こちらが応援をしているつもりが、思いやりのある優しさに胸が熱くなった。多くの人はそのような経験が一度や二度はあるはずだ。顧客を思いやっけてのひと手間は、顧客の愛顧や有事の応援につながるものだ。

しかし、先行研究の中には「ひと手間」を正面から捉えたものは(筆者が調べた範囲では)見当たらない。そこで、ひと手間の概念を明らかにし、どのようなひと手間がコロナ禍のような有事の際に顧客の擁護につながるのかについて検討することにした。本稿は、コロナ禍によって飲食店の営業自粛などが続いた2021年度

に、ゼミ生と実施した「飲食店におけるひと手間の効果」に関する研究をベースに、最新の統計データを加えて考察したものである。

1. 業界の財務状況比較

ひと手間の効果の検証に先立ち、企業の財務データをもとに、コロナ禍が飲食サービス業に与えた影響を確認する。分析には財務省が公表している法人企業統計のデータを用いた。分析にあたり、黒川 et al. (2020) を参考にして財務諸表を作成し財務分析を行なった。全産業との比較によって飲食サービス業の課題を明らかにする。

1-1. 飲食サービス業の財務の安定性・安全性

最初は財務の安定性・安全性である。表1~2は全産業¹の資産状況や資金調達状況を貸借対照表(B/S: Balance Sheet)にまとめたものである²。コロナ禍発生前の2019年度と発生後の2021年度を比較すると、現金・預金が増えている。キャッシュアウトを恐れ、手持ちの現金・預金を積み増していることがわかる。その調達先は金融機関からの長期融資が主な調達手段となっている。

表3~4は、飲食サービス業の資産や資金調達状況をB/S(2019年度と2021年度)にまとめたものである³。こちらも現金・預金を増やしているが、その伸び方は著しく2021年度は2019年度に比較して約2.2倍になっている。調達先は金融機関からの長期借入(固定負債)であり、こちらも2.4倍となっている。長期借

1 金融業と保険業を除く

2 法人企業統計(いずれも年度次データ)を参照して筆者が作成した

3 法人企業統計(いずれも年度次データ)を参照して筆者が作成した

入によって現金・預金を増やして急場をしのいでいることがうかがえる。以下では、財務分析の指標を用いてさらに詳しく分析する。

表1 貸借対照表（全産業）2019年度

(単位:10億円)

貸借対照表			
資産の部		負債の部	
I 流動資産	763,515	I 流動負債	534,908
現金・預金	221,294	支払手形	25,405
受取手形	22,814	買掛金	136,810
売掛金	203,560	金融機関借入金	107,255
有価証券	15,764	その他の借入金	68,736
棚卸資産	120,051	引当金	12,183
その他	180,032	その他	184,519
II 固定資産	1,039,198	II 固定負債	510,331
有形固定資産	486,494	社債	87,932
無形固定資産	25,234	金融機関借入金	258,351
投資その他の資産	527,470	その他の借入金	63,333
III 繰延資産	2,861	引当金	33,304
		その他	67,412
		III 特別法上の準備金	204
		純資産の部	
		I 株主資本	736,294
		資本金	107,600
		資本剰余金	181,934
		利益剰余金	475,016
		自己株式	▲ 28,256
		II 評価・換算差額等	23,493
		III 新株予約権	343
資産合計	1,805,574	総資本（負債・純資産合計）	1,805,574

表2 貸借対照表（全産業）2021年度

(単位:10億円)

貸借対照表			
資産の部		負債の部	
I 流動資産	888,567	I 流動負債	585,250
現金・預金	280,976	支払手形	23,563
受取手形	22,675	買掛金	144,929
売掛金	218,793	金融機関借入金	108,433
有価証券	19,330	その他の借入金	83,052
棚卸資産	133,095	引当金	13,146
その他	213,698	その他	212,127
II 固定資産	1,124,048	II 固定負債	614,019
有形固定資産	509,565	社債	111,972
無形固定資産	32,367	金融機関借入金	308,844
投資その他の資産	582,116	その他の借入金	85,892
III 繰延資産	3,107	引当金	35,717
		その他	71,593
		III 特別法上の準備金	111
		純資産の部	
		I 株主資本	788,168
		資本金	107,296
		資本剰余金	191,674
		利益剰余金	516,475
		自己株式	▲ 27,277
		II 評価・換算差額等	27,734
		III 新株予約権	441
資産合計	2,015,723	総資本（負債・純資産合計）	2,015,723

表3 貸借対照表（飲食サービス業）2019年度

(単位:10億円)

貸借対照表			
資産の部		負債の部	
I 流動資産	4,708	I 流動負債	4,419
現金・預金	2,519	支払手形	11
受取手形	49	買掛金	685
売掛金	537	金融機関借入金	823
有価証券	17	その他の借入金	984
棚卸資産	220	引当金	47
その他	1,366	その他	1,869
II 固定資産	8,238	II 固定負債	5,432
有形固定資産	5,654	社債	295
無形固定資産	162	金融機関借入金	3,700
投資その他の資産	2,422	その他の借入金	940
III 繰延資産	101	引当金	115
		その他	382
		III 特別法上の準備金	0
		純資産の部	
		I 株主資本	3,180
		資本金	1,016
		資本剰余金	646
		利益剰余金	1,719
		自己株式	▲ 201
		II 評価・換算差額等	14
		III 新株予約権	2
資産合計	13,047	総資本（負債・純資産合計）	13,047

表4 貸借対照表（飲食サービス業）2021年度

(単位:10億円)

貸借対照表			
資産の部		負債の部	
I 流動資産	9,156	流動負債	6,648
現金・預金	5,500	支払手形	0
受取手形	1	買掛金	753
売掛金	628	金融機関借入金	1,420
有価証券	37	その他の借入金	1,658
棚卸資産	462	引当金	104
その他	2,528	その他	2,711
II 固定資産	15,370	II 固定負債	11,960
有形固定資産	10,868	社債	141
無形固定資産	531	金融機関借入金	8,903
投資その他の資産	3,971	その他の借入金	1,401
		引当金	324
III 繰延資産	41	その他	1,192
		III 特別法上の準備金	0
		純資産の部	
		I 株主資本	5,779
		資本金	1,018
		資本剰余金	2,721
		利益剰余金	2,345
		自己株式	▲ 305
		II 評価・換算差額等	66
		III 新株予約権	7
資産合計	24,567	総資本（負債・純資産合計）	24,567

図1は流動比率の推移を見たものである⁴。流動比率は流動負債に対する流動資産の割合を示したものであり⁵、企業の短期的な債務支払能力を測ることができる。流動比率が100%を超えると、短期的に返済すべき債務に対してある程度早期に現金を準備することができるのみなされる。企業の安全性を測る一つの指標である。

これによると、製造業は全産業と同じような傾向を示し、短期的な債務の返済能力はコロナ禍以前でもコロナ禍でも変わらないが、飲食サービス業はコロナ禍に入って急激に流動比率が改善している。短期に返済しなければならない流動負債を、早期に現金化できる流動資産が上回っており、短期間での倒産リスクが軽減されている。

4 法人企業統計（年度次データ）を参照して筆者が作成した

5 流動資産÷流動負債×100

図1 流動比率の推移

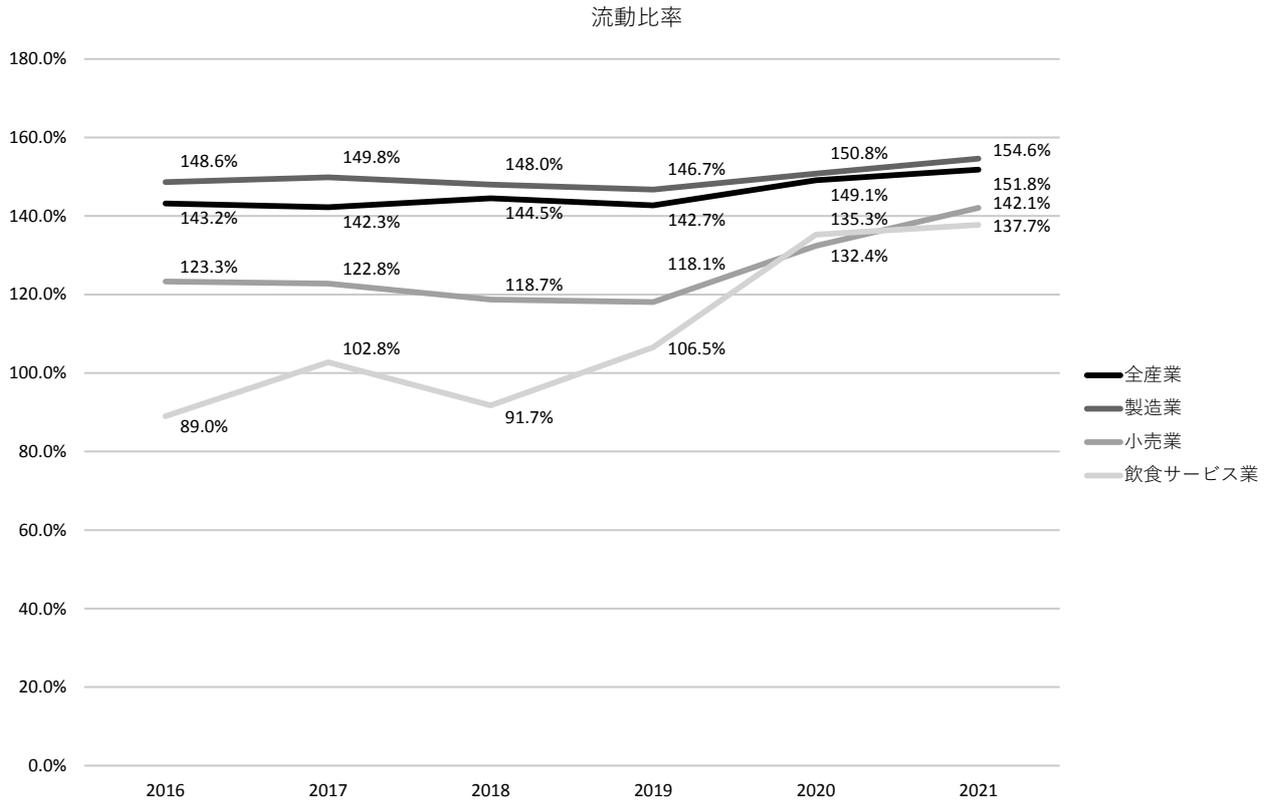


図2は、固定長期適合率の推移を見たものである⁶。固定長期適合率とは純資産（自己資本）と固定負債の合計に対する固定資産の割合を示したものである⁷。収益活動に必要な固定資産をどの程度、自己資本や長期の負債といった安定資金で賄われているのかを見るものである。この数値が100%を超えてくると短期（1年以内）に返済しなければならない資金で設備投資をしていることから自転車操業に陥りやすい。飲食サービス業は固定長期適合率が高傾向にあるが、コロナ禍では急激に改善していることが見て取れる。

金融機関からの長期借入によって現金・預金

を積み増したことから、飲食サービス業の財務状況は改善し短期にキャッシュアウトする可能性は低下しているように見える。そこで、もう少し厳しく健全性を評価するために、返済期限のない自己資本について見たものが図3の自己資本比率と図4の固定比率である。

自己資本比率とは総資本のうち純資産の占める割合⁸を見たものであり、企業の財務体質の健全性を評価できる。自己資本比率が高い場合には、総資本が返済しなければならない負債で調達されている割合が低く、健全性が高いと判断できる。図3の自己資本比率の推移⁹を見ると、他産業に比較して飲食サービス業の自己

6 法人企業統計（年度次データ）を参照して筆者が作成した

7 固定資産 ÷ (固定負債 + 純資産) × 100

8 純資産から新株予約権を除いて計算。(純資産 - 新株予約権) ÷ 総資本

9 法人企業統計（年度次データ）を参照して筆者が作成した

図2 固定長期適合率の推移

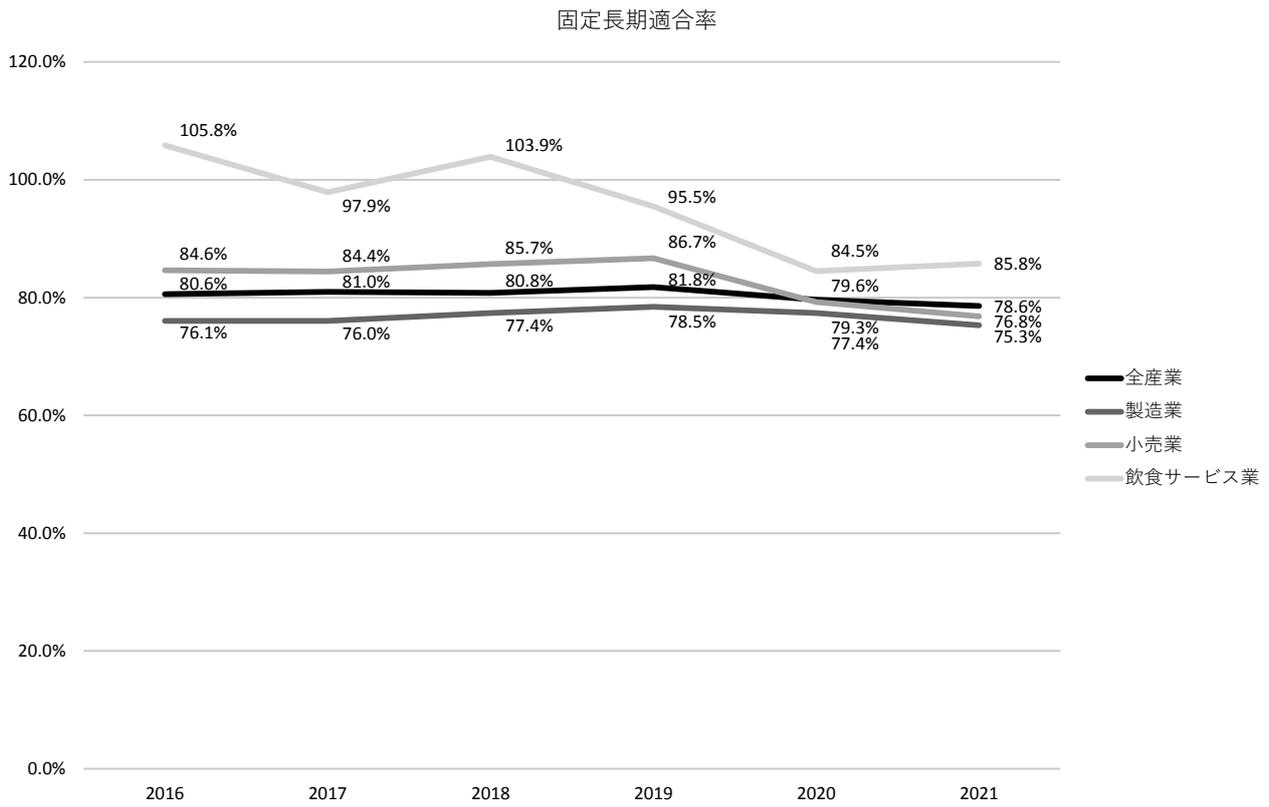
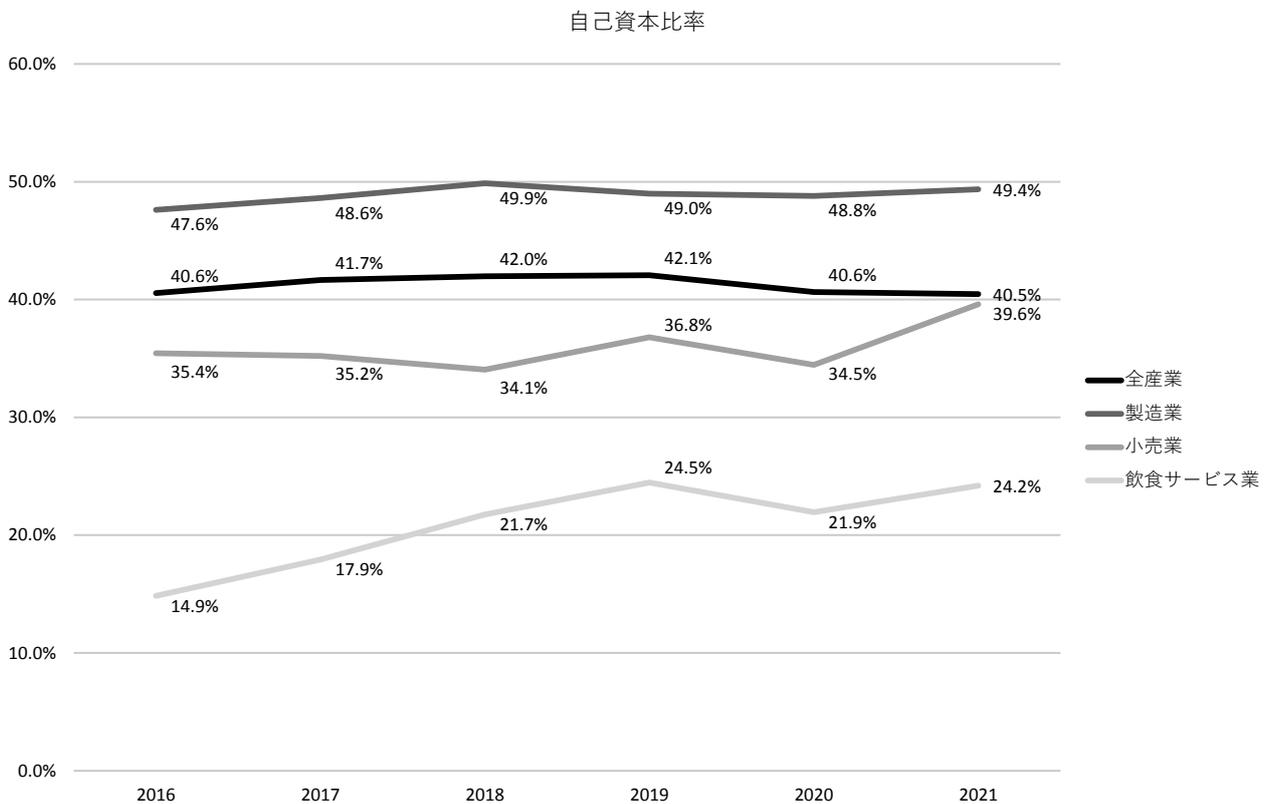


図3 自己資本比率の推移



資本比率が低いことがわかる。要するに自己資本ではなく他人資本によって資金調達が行われる割合が高くなっている。

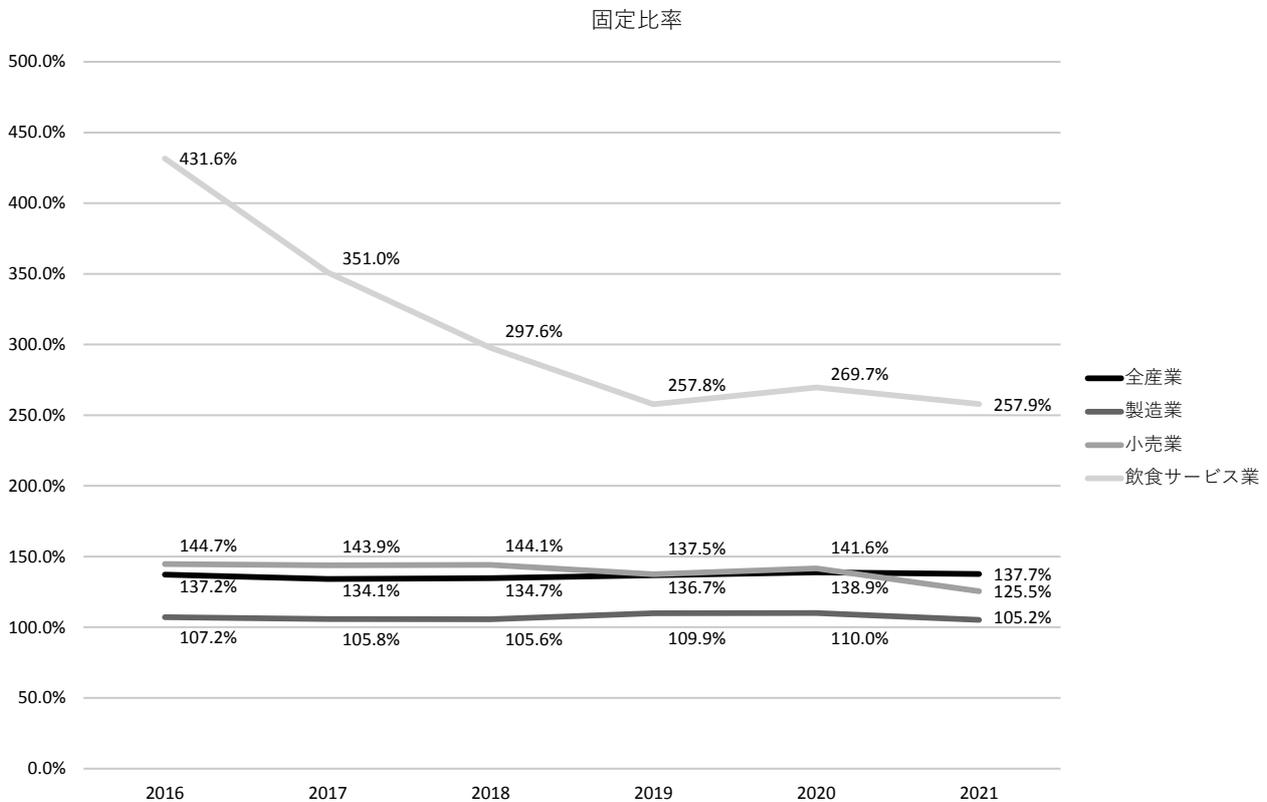
図4は、固定比率の推移¹⁰を見たものである。固定比率は、固定長期適合率よりも厳しく財務の健全性を測るものであり、固定資産の純資産（自己資本）に対する割合を示したものである。長期的に使用する固定資産は、返済義務のない資金で調達されると経営の安定性が高いと言える。飲食サービス業は固定比率が他の産業に比較して大幅に高いことがわかる。

これら資産や資金調達に関するデータを用いた財務分析では、早期の倒産リスクは緩和され、一見して飲食サービス業の財務内容が改善し

ているように見える。政府の信用保証制度を活用した金融支援策が功を奏していると言える。実質無利子・無担保融資（ゼロゼロ融資）などによって、信用保証の承諾が大幅に伸長したことから、金融機関からの長期の資金調達によって財務状態が脆弱であった産業の財務が改善している。信用保証協会の信用実績を見ると、2019年度では件数で671,583件、金額で8,938,970百万円であったものが、2020年度では件数で1,946,610件、金額で35,123,414百万円となっており、件数ベースで約3倍、金額ベースでは約4倍の保証に急増している。飲食サービス業はこの恩恵を被っていると言える。

ただし、政府等の支援によってコロナ禍の急

図4 固定比率の推移



10 法人企業統計（年度次データ）を参照して筆者が作成した

場をしのげたとしても、資金調達に占める他人資本の割合が高い飲食サービス業は、積み上がった負債をコロナ禍以前よりも利益を出して返済していく必要がある。それは決して容易なことではない。そこで、近年の飲食サービス業の業績から債務返済の可能性等について考える。

1-2. 飲食サービス業の収益性

表5～表7は、全産業の収入や支出に関するデータを用いて、2019年度、2020年度、2021年度の損益計算書（P/L: Profit and Loss Statement）を作成したものである¹¹。本業の儲けを示す営業利益はコロナ禍の発生により、2020年度に大きく落ち込んでいるものの、2021年度には回復傾向にあると言える。2020年度と2021年度の営業外収益の伸びが大きいのは、

持続化給付金などの補助金の影響と考えられる。補助金を営業外収益ではなく特別利益に計上する企業もあることから、2020年度と2021年度の特別利益も伸びており、本業の回復と政府の補助金によって産業全体としては利益が押し上げられている。

表8～表10は、飲食サービス業の2019年度、2020年度、2021年度のP/Lである¹²。営業利益が2020年度には大きく落ち込み赤字になっており、2021年度でも本業の儲け（営業利益）は回復していない。しかし、2020年度と2021年度の営業外収益や特別利益が伸びており、2021年度には最終黒字となっている。政府等の持続化給付金や休業補償などの補助金が重要な収益源となっている¹³。

表5 損益計算書（全産業）2019年度

(単位:10億円)

損益計算書	
売上高	1,481,899
売上原価	▲ 1,111,392
販売費及び一般管理費	▲ 315,344
営業利益	55,163
営業外収益	29,155
営業外費用	▲ 12,879
経常利益	71,439
特別利益	11,520
特別損失	▲ 19,915
税引前当期純利益	63,043
法人税、住民税及び事業税	▲ 18,267
法人税等調整額	187
当期純利益	44,963

表6 損益計算書（全産業）2020年度

(単位:10億円)

損益計算書	
売上高	1,362,470
売上原価	▲ 1,016,236
販売費及び一般管理費	▲ 304,602
営業利益	41,632
営業外収益	33,791
営業外費用	▲ 12,570
経常利益	62,854
特別利益	13,338
特別損失	▲ 20,499
税引前当期純利益	55,693
法人税、住民税及び事業税	▲ 18,151
法人税等調整額	993
当期純利益	38,536

11 法人企業統計（年度次データ）を参照して筆者が作成した

12 法人企業統計（年度次データ）を参照して筆者が作成した

13 日本経済新聞 2021年3月9日付 朝刊

表7 損益計算書（全産業）2021年度

(単位:10億円)

損益計算書	
売上高	1,447,888
売上原価	▲ 1,072,207
販売費及び一般管理費	▲ 321,465
営業利益	54,216
営業外収益	43,255
営業外費用	▲ 13,546
経常利益	83,925
特別利益	17,161
特別損失	▲ 16,645
税引前当期純利益	84,441
法人税、住民税及び事業税	▲ 21,602
法人税等調整額	168
当期純利益	63,007

表8 損益計算書（飲食サービス業）2019年度

(単位:10億円)

損益計算書	
売上高	20,847
売上原価	▲ 7,966
販売費及び一般管理費	▲ 12,665
営業利益	216
営業外収益	378
営業外費用	▲ 138
経常利益	456
特別利益	245
特別損失	▲ 295
税引前当期純利益	406
法人税、住民税及び事業税	▲ 161
法人税等調整額	9
当期純利益	254

表9 損益計算書（飲食サービス業）2020年度

(単位:10億円)

損益計算書	
売上高	16,150
売上原価	▲ 6,403
販売費及び一般管理費	▲ 11,203
営業利益	▲ 1,455
営業外収益	755
営業外費用	▲ 134
経常利益	▲ 834
特別利益	246
特別損失	▲ 547
税引前当期純利益	▲ 1,136
法人税、住民税及び事業税	▲ 199
法人税等調整額	9
当期純利益	▲ 1,327

表10 損益計算書（飲食サービス業）2021年度

(単位:10億円)

損益計算書	
売上高	18,310
売上原価	▲ 6,949
販売費及び一般管理費	▲ 14,352
営業利益	▲ 2,991
営業外収益	3,594
営業外費用	▲ 197
経常利益	406
特別利益	1,731
特別損失	▲ 1,047
税引前当期純利益	1,090
法人税、住民税及び事業税	▲ 145
法人税等調整額	▲ 43
当期純利益	901

図5は本業の儲けである営業利益の売上に占める割合（売上高営業利益率）¹⁴の推移を見たものである¹⁵。他の産業に比較し、飲食サービ

ス業は本業の儲けが急激に悪化しており、コロナ禍によって非常に大きな打撃を受けたことがわかる。

14 営業利益÷売上高×100

15 法人企業統計（年度次データ）を参照して筆者が作成した

図5 売上高営業利益率の推移

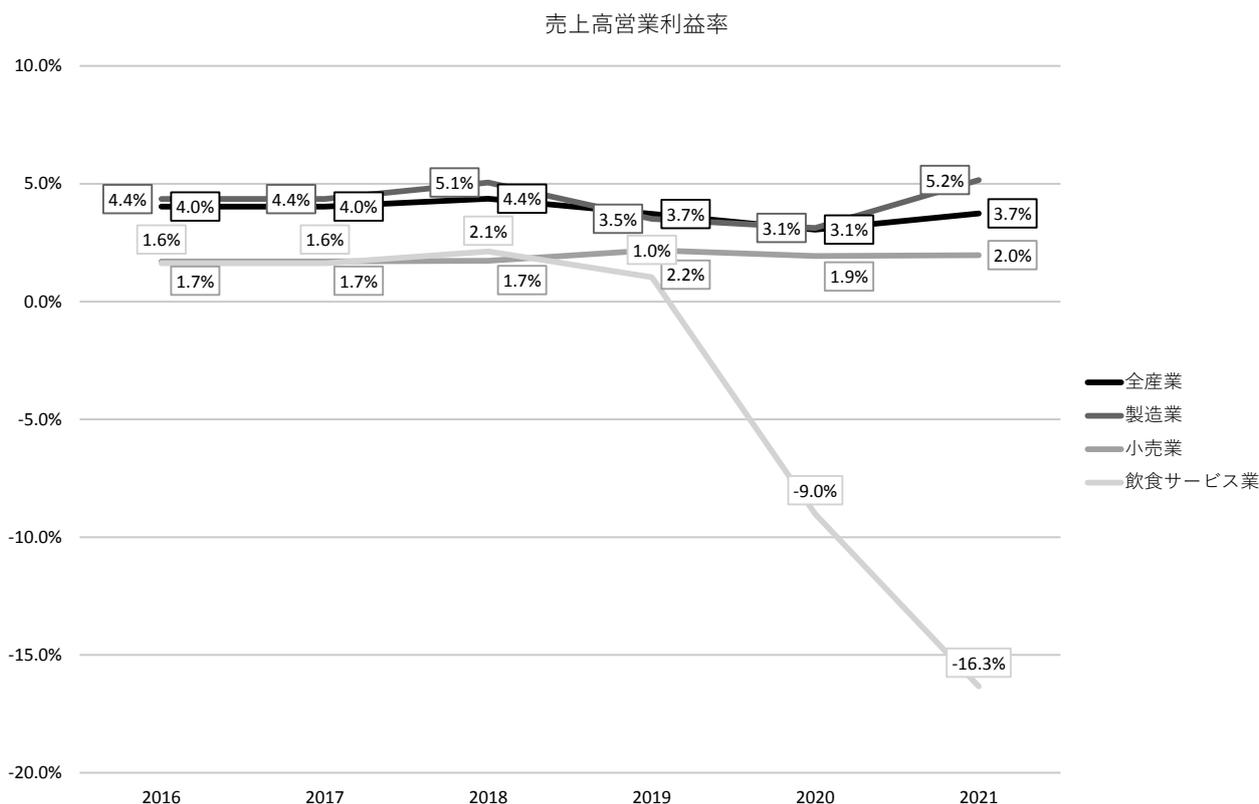


図6は補助金などの営業外収益の、本業の売上高に対する割合を見たものである¹⁶。ここでは「売上高営業外収益率」¹⁷と呼ぶことにする。他の産業もコロナ禍によってやや上昇しているものの、飲食サービス業の売上高営業外収益率は飛び抜けて高い。全産業では3%程度であるが飲食サービス業では約2割まで高まっており、営業赤字を補助金で補填してかろうじて利益が出ていることがわかる。要するに本業で稼げていないのである。

上述のとおり、財務情報をもとに飲食サービス業のコロナ禍の影響を丁寧に見てきた。流動比率が低く固定比率や固定長期適合率が高い飲食サービス業は、信用保証制度の拡充等に

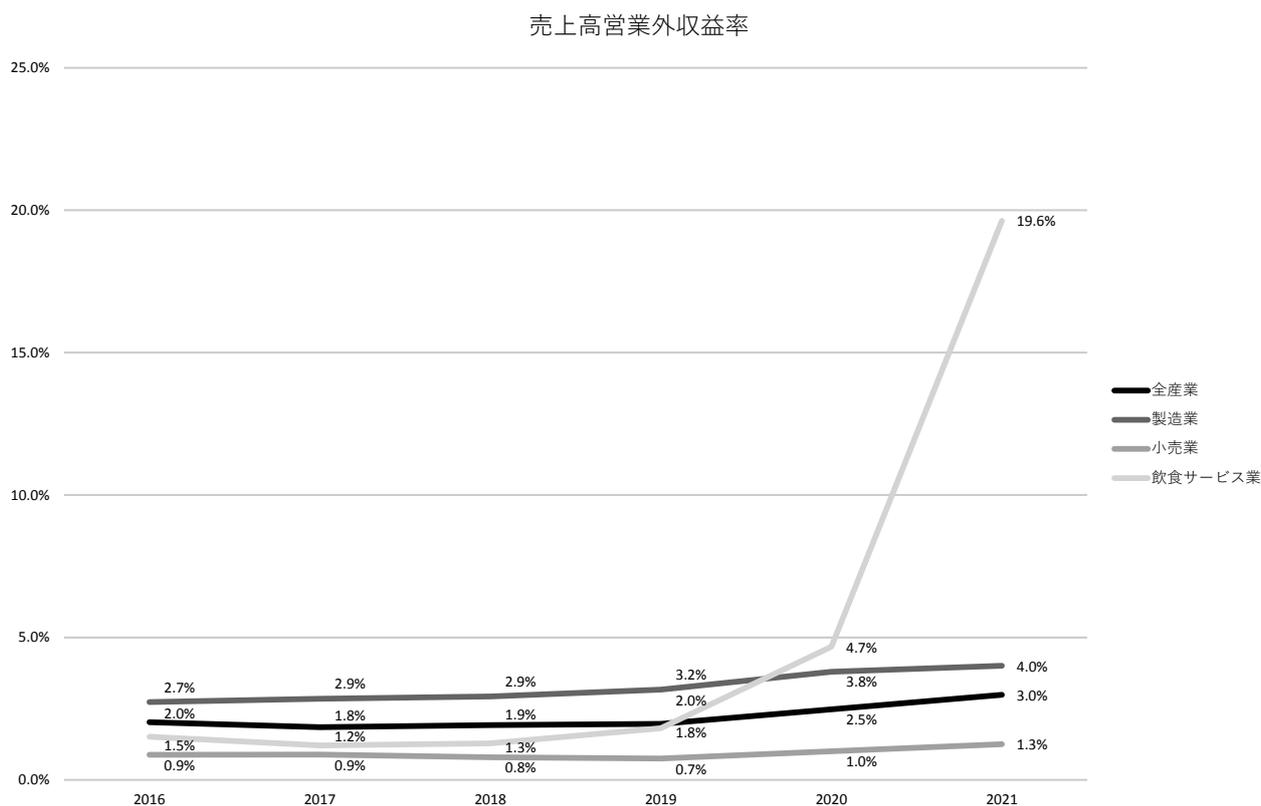
伴う金融機関からの借入金によって早期のキャッシュアウトを逃れたものの、本業によって利益を上げるまでには回復していない。今後は補助金もなくなることから融資返済に向けて本業で利益を上げていく必要がある。支援機関の伴走型支援によって新商品（新メニュー）開発などを進め、テイクアウト商品などを増やすことも効果的であろう。グルメサイトなどで上位に紹介されるための努力も必要であろう。しかしそれ以上に大事なことは、ピンチのときに応援（擁護）してもらえるなじみの顧客を一人でも多く獲得することだろう。

このため以下では、顧客の擁護を引き出す要因としてのひと手間について検討する。

¹⁶ 法人企業統計（年度次データ）を参照して筆者が作成した

¹⁷ 営業外収益 ÷ 売上高 × 100

図6 売上高営業外収益率の推移



2. 飲食店でのひと手間

ひと手間に関する先行研究は多くない。特に、ひと手間の定義をし、当該定義を用いて定量的に分析しているものは筆者の知る限り存在しない。このため、ひと手間を定義することから始めた。定義に向けて現象学的手法を用いた。誤解を恐れずに言うと、現象学とは目の前にある事象の本質を見るものである。例えば目の前にりんごがあったとして、それが「ふじ」であろうが「ジョナゴールド」であろうが「サンつがる」であっても、我々は「りんご」と認識している。犬でも同じであり目の前の犬が柴犬であってもブルドッグであっても、はたまたプードルであっても、そこに共通の概念があって我々はその

共通の概念（本質）のおかげで犬と認識している。決して猫だとは思わない。その本質を見抜くのが現象学である。その対象は犬のように現実存在するものであっても、サンタクロースのように架空の存在であってもかまわない。私たちはサンタクロースに関して共通の概念を抱いている。またその対象は、物理的に見えるものであっても、権利のように物理的に見えないものであってもかまわない。見えないものであっても、共通の概念は抱いている。今回は、ひと手間の本質を見るために、Giorgi (2009) の「心理学的における現象学のアプローチ」に従って分析した (Giorgi, 2009, Broomé & Tabata, 2015)。

分析にあたり飲食店5社にインタビューを実

施した。調査先は大学周辺（京都市伏見区）の飲食店403店舗¹⁸から無作為に抽出した¹⁹。インタビュー内容をすべて文字起こししたところ、63,747文字もの文字数になった。文字起こししたものを次の8つのステップにて本質を抽出した。

Step1：第一人称を第三人称へ変換する。

Step2：心理学的視点を持って、対象者の心理的要素が分かる文章に変換する。

Step3：意味単位ごと自由想像変容を行う。ここでの自由想像変容とは、意味単位ごとに他の言葉に置き換えたり取り除いたりして、意味が変わってしまったら、その置き換えたり取り除いたりした部分こそが本質的なものだと判断するものである。

Step4：自由想像変容により抽出された本質を書きだす。ここまでの流れを5店舗すべてで実施する。

Step5：抽出されたひと手間に関する各本質から5店舗すべてに合致する本質を抽出する。

Step6：抽出された共通の本質からその構造を探る。

Step7：対象となる現象の一般構造（概念）を完成させる。

Step8：出てきた定義（概念）を確認するために、インタビュー先に協力してもらい、抽出した概念とひと手間の共通概念について確認する。

以上のステップを踏んで、5つの共通本質

（思いやりの心、時間や労力を費やす、業務上可能な限り、お客様を優先する、お店の利益を優先しない）を抽出した。これらの共通本質のもとに本研究でのひと手間は、「お店の利益を優先するのではなく、お客様のために業務上可能な限り、思いやりをもって時間や労力を費やすこと」と定義した。当該定義(5つの共通本質)にあてはまるように20個の質問を準備してアンケートに用いた。

3. アンケート調査の作成(先行文献整理)

ひと手間が擁護につながるという関係性を、飲食店の利用者（消費者）に対するアンケートによって得たデータの分析を通じて明らかにする。アンケート調査に先立ち先行研究を整理した。

3-1. 利他

そもそも、コロナ禍で経営が困難な状態にあるお店を擁護するのは利他的な行動である。お店の財務状況の改善にむけたメニューの値上げに理解を示したり、お店の中で食事ができなくてもわざわざテイクアウト（持ち帰り）のために立ち寄るような行動は、お店を応援したいという利他的な気持ちの表れである。そこで、ビジネスにおける利他とは何かを整理しておく。

多くの先行研究が引用するBatson (2010)によれば、利他性とは他者の福利を増すという最終目標を伴う動機づけの状態のことであり、利己性は自分の福利を増すという最終目標を伴う動機づけの状態のことであり、利他性は利己性

18 京都市保健福祉局「食品営業許可施設一覧」(令和3年3月末時点)に掲載されている京都市伏見区深草地区周辺の飲食店

19 EXCELのRAND関数を用いて乱数を発生させるサンプリング方法

と並置できるとしている (Batson 2010)。

利他はビジネス以外でもたびたび登場し、心理学では利他の心は究極的に他人の幸せを願う心 (Schulz 2011)、他人に利益をたらず内的な意図 (Schwartz 1977) などとされ、教育学では利他とは社会的な報酬を目的としたものではなく、他者への思いやりから動機づけられた内的な報酬からの行動 (Robinson III & Curry 2005) などと紹介される。

思いやりと利他主義の関係を見ると、困っている人を助け、慰め、物を分け与え、寄付することなど相手にとってプラスになる自発的な行動全般を、心理学では向社会的行動と言い (二宮 2014)、その向社会的行動の中核となるものが思いやりであり (二宮 2014)、思いやりは人間の利他性を仮定した言葉である (高木 & 竹村 2014)。利他性とは他者の福利を増すという最終目標を伴う動機づけの状態のことであるから (Batson 2010)、思いやりとは自分の利益を犠牲にしても他人の利益を図ろうという利他主義を意味している (藤井&羽鳥 2014)。要すにおもいやりは利他の表れであると言える。

経済学では、利他主義は無条件の優しさの一形態 (Fehr & Schmidt 2006) であり、経済合理性の理論では人の動機付けの要因は経済的利益 (お金) であるが、経験に基づいた実践的な理論では利他主義などが人の動機付け要因と指摘されている (Simon 1993)。経済合理性の理論を用いると、人が組織 (会社) に忠誠心 (ロイヤルティ) を示すためには、お金がロイヤルティの源泉であることから少しでも高い給料を払ってくれるところにロイヤルティを示す。お店と顧客の関係でいうと、経済理論で

は人は一円でも値段が安いお店にロイヤルティを示す。しかし、実践的な理論では利他主義が重要な役割を示しており、だれかに忠誠を尽くしたいというロイヤルティ (忠誠心) そのものが利他主義の基礎 (Simon 1993) と言えることから、実社会を実践的に眺めると顧客は価格だけを重視してお店を選んでいるのではないことがわかる。

経営学 (マーケティング) では、利他主義とは社会から強制されなくても他人に利得をもたらす内的な意図のことである (Price, Feick, & Guskey 1995)。ふだんのマーケティングにおいても被援助者 (応援される側) に対する共感が援助 (擁護) 行動をもたらし、人は利他的であるほど擁護する傾向にある (Price, Feick, & Guskey 1995)。擁護とは、企業や商品に対して忠誠心 (ロイヤルティ) が究極的に高まった状態のことであり、その行為をする人を擁護者 (アドボケイト: Advocate) と呼ぶ (山岡 2015)。

このように、利他心は他人に利益をもたらす意図であって、その意図がロイヤルティを高めて擁護につながるのである。したがって利他は擁護につながる重要な要因であることから、先行研究 (Price, Feick, & Guskey 1995, Rushton, Chrisjohn, & Fekken 1981, Steele et al 2008, 小田 et al 2013) を参考にして利他に関する15項目の質問を設けた。

3-2. 価値観

利他心の持ち主であっても、物やサービスを選択するときの価値観によって、お店に対する行動に差が生まれる。消費行動における価値観

は大きく2つに分けて考えることができる。延岡(2011)は製品にはモノとしての「機能的価値」と顧客が商品に対して主観的に意味づけすることによって生まれる「意味的価値」があるという。機能的価値は製品(商品)そのものが持つ機能によって客観的に決まる(延岡2011)。例えば家電製品を購入する際に、製品の機能を比較して購入する。クーラーであれば何畳(何㎡)の広さの部屋向きか、省エネ性能はどれほどか等々の機能を客観的に比較できる。この機能的価値は製造企業が決めるものである(延岡2011)。一方の意味的価値は、商品そのものの価値ではなく、コンテキスト(背景)の中で意味づけられる価値であって、顧客が意味付けることで初めて決まる価値である(延岡2011)。大量生産・大量消費の時代は過ぎ、消費財なら感性に訴える価値、生産財なら顧客の課題のソリューション(問題解決)に結びつく価値であり、製品の仕様や機能の高さによる価値ではなく、使用価値や経験価値が重要になってきている(延岡2016)。和泉&赤岡(2015)によると、1970年代までは商品購入という消費者行動を問題解決にむけた情報処理として捉えることができ、1980年代になると商品の良し悪しには使用過程の消費者満足度が関係しはじめ、理性ではなく感性的な基準で購買するようになり、1990年代以降の消費者の購買時での判断基準は、商品の機能面を評価するモノ消費からその商品により実現される使用時やTPO(time:時、place:場所、occasion:場合)に併せて連想されるストーリーを重視するコト消費に変化してきたという。ただし、それらが並存することもありうる。例えば外車(BMW

など)の購入には、その性能を評価しつつ、その自動車を運転しているときの喜び等を評価するなど、機能的価値と意味的価値が合わさっていることも少なくない。そのときの評価のウエイトが同じ場合もあればどちらかが上回る場合もある。飲食店の選択においても、単に空腹を満たすだけ、あるいは喉の渴きを癒すためだけならば、機能的価値の評価ウエイトが高まるはずだ。どこで食べても同じものなら、お得かどうか(量が多そうか価格は安そうか)を客観的に評価して選択するであろう。一方、店主やシェフの食材や調理法へのこだわりを聞いたり、店から見える景色や店の雰囲気や非日常感をあじわい、店主や店員の心配りや気遣いなど、その店で感じる自分の心地よさや楽しさや喜びといったそこで食事をする意味を大切にし、自分の感性を重視して店を選択することもある。Kotler(1973)が雰囲気は重要なマーケティングツールだと指摘しているとおおり、モノの機能以外に目をやって我々は多くのことを選択している。これらのことから、機能的価値と意味的価値に関する先行研究(高橋2018)を参考にして、顧客の消費選択における価値観に関する15項目の質問を設けた。

3-3. 応援したいお店

次はどのようなお店が応援の対象になるのかを整理する。応援の対象になるお店からひと手間を感じると、応援行動につながりやすいと考えられるからである。

最初に浮かぶのは鼯鼠のお店であろう。そもそも鼯鼠の店を応援したくなるのはロイヤルティの表れでもある。先行研究では鼯鼠(patronage)

は何度も購入したり何度も訪れる行動をさすものであり、真のロイヤルティを見るには、購買（来店）の回数だけでは足りず、そのブランドやお店に対する愛着といった情緒的なものを組み合わせて判断する必要があると指摘されている（Dick & Basu 1994, 寺本 2009）。ただし日本語での最良には単なる回数の概念だけでなく、気に入った対象という意味が含まれている。すなわち愛着の要素が含まれており真のロイヤルティが最良と言える。このためアンケートでは「何度も行くお店」ではなく「最良のお店」でひと手間の感じやすさを確認する。

さらに、地方の田舎や小規模なお店でのひと手間の感じやすさも調査対象に加える。人は、強者に対して不利な立場にある弱者を応援したくなる。選挙でも負けそうな候補者や主流派から排除された候補者を応援するという現象が見られる。そのような弱者を応援する現象はアンダードッグ効果と呼ばれている（Paharia et al 2011, Shirai 2017）。アンダードッグ効果はマーケティングの場面でも表れるが、それを生むには不利な状況と情熱の両方が必要である（Paharia et al 2011）。家電や洗剤などの機能面を重視した実用的な消費の場面よりも、消費者の主観が重視される快楽的消費の場面の方がアンダードッグ効果が表れやすい（Shirai 2017）。上述したとおり飲食というのは機能的な消費でもあるが、嬉しさや喜びを目的にする快楽的消費でもありアンダードッグが生じやすいと言える。それには、不利な状況と情熱が必要であり、コロナ禍において、大都会に比較して消費者数が少なかったり、配送のインフラが不十分であるような地方や、大資本に比較して

厳しい経営を強いられている小規模なお店が情熱をもって頑張っているところに対する擁護が生まれやすいと考えられる。すなわち、大人数での大宴会に利用する大規模なお店よりも、個人や少人数で利用する最良店や小さなお店の方が、アンダードッグ効果が生じやすいと考えられる。このため、アンダードッグ効果の対象となりやすい最良店や、地方や小規模のお店からひと手間を感じやすいのかどうかについて、11項目の質問を設けた。

3-4. ロイヤルティと擁護

最後にロイヤルティについて整理する。ロイヤルティの研究は、4つの側面（認知、情緒、意図、行動）から捉えられる（Bobâlcă, Gătej & Ciobanu 2012, Oliver 1999）。認知的ロイヤルティ（cognitive loyalty）「このブランドを好んで買う」、情緒的（感情的）ロイヤルティ（affective loyalty）「このブランドに愛着を感じる」、意図的ロイヤルティ（conative loyalty）「このブランドを長く、あるいは、このブランドの他の製品も買う」、行動的ロイヤルティ（action loyalty）「このブランドを他人に推薦する」と進む（Bobâlcă, Gătej & Ciobanu 2012）。

つまり、あるブランドが好ましいと認知され、そのブランドが好きだという感情を抱き、それを何度も買いたいと思い、他者への推薦行動となる。何度も買う（再購買）だけでは偽のロイヤルティと真のロイヤルティの区別がつかず（Dick and Basu 1994）、そのブランドに対する愛着と再購買が合わさって真のロイヤルティとなる。ロイヤルティはポジティブな口コミ、再購買、購買意図、ポジティブな態度、推奨意向

で測ることができる（佐野 2014）。

ロイヤルティには、顧客の満足よりも喜びの方が与える影響が大きい（Ahrholdt, Gudergan & Ringle 2019）。単に満足するだけでなく期待以上のものを感じて喜びや幸福感を感じることでロイヤルティが強まる。山岡（2020）は、「組織に対する感情的な愛着」などからなる感情的コミットメントが、行動的ロイヤルティにつながるとしている。コミットメントとは魅せられている状態であって、短期的な利益を犠牲にしても相手との関係を継続する関係性のことである（小坂 2014）。すなわち、コミットメントとは価値ある関係を永続させたいという欲求と定義される（Moorman, Zaltman and Deshpand 1992）。持続的なビジネスには顧客のコミットメントを獲得することが大切である。

コミットメントを生むには単に満足するだけでなく、楽しさや幸福感といった情緒的な体験が必要となる（小坂 2014）。そこに顧客に対する思いやりが重要な役割を果たす。相手を思いやり相手の利得を考えたおもいやり行動がビジネスでの利他的行動であり、その思いやりがコミットメントを生む（小坂 2014）。すなわちコミットメントには顧客のニーズを満たすだけでは足りず、顧客が楽しさや幸福感を感じないといけない。その楽しさや幸福感につながる重要な要素が思いやりなのである。

ロイヤルティと擁護の関係だが、山岡（2015）は、企業や商品に対してロイヤルティが究極的に高まった状態を擁護者（アドボケイト）と呼ぶ。要するに擁護はロイヤルティの一種であり

ロイヤルティが最も高まったときの支援行動である。アドボケイト（擁護者）は、たとえ企業が非難をうけるような困難な状況に直面しても企業を擁護する（山岡 2020）。ソーシャルメディア上での非難が殺到して「炎上」しても、アドボケイトが火消し役を担ってくれる（山岡 2020）。今回はお店への非難の場合を取り上げるのではなく、お店の経営上の困難な状況を支援する活動を分析対象にしており、それらの支援行動を擁護とする。

アドボカシーの中核概念に「相互支援」があり、企業が顧客の利益のために働き、顧客は企業の製品購入や製品改善に協力するという互惠関係が成立する（山岡 2015）。この構造が、お店からひと手間をかけられる顧客と、コロナ禍に擁護をうけるお店の関係性に似ている。Fullerton（2003）は感情的なコミットメントが強まれば値上げを受け入れることを発見している。これらから、ひと手間を感じた顧客のお店への愛着が湧いてコミットメントが高まり、コロナ禍で経営改善のための値上げに理解を示して擁護することが考えられる。

そこで、先行研究（Bobâlcă, Gătej, & Ciobanu 2012, 玉置 2018, 山岡 2020）を参考にして、お店への愛着やロイヤルティ、アドボカシーに関する15の質問項目を設けた。

アンケートの配布・回収は株式会社インテージに協力してもらった。調査期間は2021年10月27日～29日であり、回答者の属性を含んだ124項目の質問に対して1,054件の回答を得た。

4. 分析結果

4-1. ひと手間

ひと手間に関する質問項目のデータを用いた因子分析²⁰の結果は表11のとおりである。その結果、4つの因子が見られた。第一の因子は店主や店員の思いやりに関する8項目で構成されており、第一因子を「おもいやり」因子とする。第二の因子はお店の利益を犠牲にしてもひと手間をかける内容に関する6項目で構成されており、第二因子を「儲け度外視」因子とする。第三の因子は、個々の顧客に合わせた個別の対応に関する2項目で構成されており、第三因子を「個別対応」とする。第四の因子は、他店には見られないその店独自のものに関する4項目で構成されており、第四因子を「無類」とする。各因子を構成する項目を足し上げて項目数で除

してそれぞれ下位尺度を作成した。各尺度の信頼性の検定を実施し、いずれも問題ないと判断した²¹。

4-2. 価値観

お店を選ぶ際に重視する事項（価値観）に関する質問項目のデータを用いた因子分析の結果は表12のとおりである。第一の因子は、価格や品質、量など自分にとって経済的にメリットがあるかどうかに関する9項目で構成されており、第一因子を「お得感」とした。第二の因子は、店の雰囲気や非日常感といった食事そのものよりも食事というコトを楽しむ感性的なものに関する6項目で構成されており、第二因子を「非日常感」とした。ここでも各項目を用いて尺度を作成し、各尺度の信頼性は問題ないと判断した。

表11 因子分析（ひと手間）

	因子				
	思いやり	儲け度外視	個別対応	無類	
思いやりの気持ちを感じる	0.904	-0.061	-0.012	0.040	
店主や店員の思いやりの気持ちを読み取れる	0.891	0.005	0.005	-0.067	
無機質ではなく、人の温かみがある	0.868	-0.012	-0.021	0.002	
店主や店員の行動から優しさを感じられる	0.813	-0.095	0.008	0.140	
店主や店員の、お客様を想う気持ちを直接感じとれる	0.811	-0.032	-0.027	0.098	
労力を惜しまずに、ひと手間をかけている	0.607	0.305	-0.012	-0.023	
自分の様子に合わせて、ひと手間をかけてくれている	0.597	0.060	0.256	-0.070	
当たり前さを感じない	0.379	0.280	0.048	0.095	
通常のサービスよりも時間をかけている	0.097	0.779	-0.062	0.011	
通常のサービスよりも労力をかけている	0.243	0.763	-0.012	-0.155	
店主や店員のひと手間に、金銭的コストがかかっている	-0.234	0.738	0.097	0.115	
店主や店員の、ひと手間に割いた時間が長い	-0.127	0.695	0.102	0.111	
店主や店員の、ひと手間に割いた労力が多い	0.180	0.612	-0.021	0.068	
通常のサービスに、無料でサービスを追加してくれる	0.159	0.393	0.172	0.064	
自分のためだけに、個別に対応してくれたと感じる	0.054	0.159	0.727	-0.042	
みんなと一緒に（同じ）ではなく、自分のためだけにしてくれたと感じる	0.022	0.214	0.606	0.001	
他店には真似できないもの	0.158	0.217	-0.083	0.588	
他店では見られないような、その店の特有のものである	0.227	0.262	-0.084	0.464	
思いもしていなかったこと	0.269	0.019	0.179	0.396	
自分の想定（事前の予想）を超えている	0.221	0.132	0.171	0.379	
	クロンバックの α	0.941	0.894	0.818	0.876

最尤法
プロマックス回転

20 抽出法は最尤法、複数の因子が抽出される場合にはプロマックス回転を用いた。以下同じ

21 クロンバックの α を算出して検定した。推奨される α 値 ($0.7 \leq \alpha$) を超えていることを確認した。以下の信頼性検定も同じ

表12 因子分析（価値観）

	因子	
	お得感	非日常感
料理の味	0.844	-0.124
料理の価格設定が、自分の納得するものであること	0.791	-0.096
料理の質が価格の割には良く、お得感がある	0.768	-0.067
料理の品質	0.732	0.079
営業時間や立場所が利用しやすい	0.707	-0.043
入店までの待ち時間が短いこと	0.544	-0.038
料理の見た目	0.444	0.387
料理の量が価格の割には多く、お得感がある	0.417	0.055
注文してから料理が提供されるまでの時間が早いこと	0.368	0.175
食事を通じて、流行を知ることができる	-0.218	0.835
食事を通じて、食材や食べ方に関する知識を得ることができる	-0.032	0.698
食事をするとき、非日常を感じることができる	0.012	0.697
食事をするとき、夢中になってすべてを忘れることができる	-0.055	0.624
店舗空間のデザイン	0.203	0.553
店舗空間の見た目・美しさ	0.373	0.442
	クロンバックの α	0.866
最尤法 プロマックス回転		0.824

4-3. ひと手間を感じるお店・環境

ひと手間を感じる状況（環境）に関する質問項目のデータを用いた因子分析の結果は表13のとおりである。第一の因子は都会や大企業、大人数ではなく地方や個人経営のお店や小規模での利用に関する5項目で構成されており、

第一因子を「地方・小規模」とした。第二の因子は個人での利用や行きつけのお店に関する2項目で構成されており、第二因子を「鼯眞」とした。ここでも各項目を用いて尺度を作成し、各尺度の信頼性は問題ないと判断した²²。

表13 因子分析（ひと手間を感じる状況・お店）

	因子	
	地方・小規模	鼯眞
大きな店舗よりも小さな店舗の方が、ひと手間をより感じやすい	0.942	-0.045
大都会のお店よりも、地方の（ローカルな）お店の方が、ひと手間をより感じやすい	0.838	0.000
大手のチェーン店よりも個人経営のお店の方が、ひと手間をより感じやすい	0.804	0.047
長くその地域で経営している歴史のあるお店の方が、ひと手間をより感じやすい	0.712	0.155
宴会よりも静かに食事を楽しむときの方が、ひと手間を感じやすい	0.618	0.141
飲食店を個人で利用したとき、ひと手間をより感じやすい	-0.024	0.833
行きつけの飲食店を訪れたとき、ひと手間をより感じやすい	0.154	0.623
	Cronbach の α	0.914
最尤法 プロマックス回転		0.747

²² 鼯眞のクロンバックの α はやや低いものの、鼯眞に関する内容で構成されており内的整合性は問題ないと判断した。

4-4. 利他心

利他の心に関する質問項目のデータを用いた因子分析の結果は表14のとおりである。利他の心に関する14の項目が一因子の構造となり、

当該因子を「利他心」とした。構成項目を用いて尺度を作成し、尺度の信頼性は問題ないと判断した。

表14 因子分析（利他心）

	因子	
	利他心	
困っている人がいたら、できるだけ力を貸そうと思う	0.848	
困っている人を見ると、その人のために自分には何が出来るか考える	0.824	
困っている人がいたら、少し時間がかかっても助けようと思う	0.823	
忙しくしている人がいたら、進んで手伝おうと思う	0.803	
体調が悪そうな人を見かけたら、声をかけようと思う	0.799	
周りに困っている人がいると、自分の作業の手を止めてでも手助けしたくなる	0.768	
頑張っている人を見ると、差し入れをしようと思う	0.713	
自分の知識は進んで共有しようと思う	0.702	
人にはできるだけ優しい言葉や態度で接しようと思う	0.699	
バスや電車で高齢者が立っていたら、席を譲ってあげようと思う	0.661	
「お疲れ様」や「ありがとう」などの声かけを行おうと心がけている	0.657	
理解できていない人を見ると、自分が理解していることを教えようと思う	0.647	
落とし物を見かけた時、急いでいても忘れ物センターや交番に届けに行こうと思う	0.639	
困っている人がいたら、募金や寄付などの金銭的補助をしてあげたいと思う	0.593	
	クロンバックの α	0.939

最尤法

4-5. ロイヤルティ・擁護

ひと手間を感じたお店に対する顧客の態度に関する質問項目のデータを用いた因子分析の結果は表15のとおりである。本研究の目的変数と

なるものの分析である。ひと手間を感じるお店に対する顧客の心理的・行動的ロイヤルティに関する質問である。第一の因子は幸せな気分になることや、何度も行きたくなるといったその

表15 因子分析（ロイヤルティ）

	因子	
	愛着	擁護
その店の料理を食べると楽しい気持ちになると思う	0.957	-0.044
今後、利用する飲食店を探す際に、そのお店を第一候補に思う	0.928	-0.036
その店に何度も行きたくなると思う	0.892	0.008
その店の料理を食べると幸せな気持ちになると思う	0.890	0.038
その店を家族や友人に勧めると思う	0.819	0.100
その店のいいところを他の人に伝えたいと思う	0.812	0.095
その店を好きになると思う	0.769	0.131
その店は、他の店では取って代わることができない存在だと思う	0.728	0.163
その店の経営が厳しい状況にある時、いつもの容量より少し減っていたとしても購入してあげたい	0.012	0.889
その店の経営が厳しい状況にある時、いつもの値段より少し高くなっても購入してあげたい	0.024	0.879
その店の経営が厳しい状況にある時、積極的にテイクアウトやデリバリーを活用してあげたい	0.084	0.738
その店の経営が厳しい状況にある時、コロナ禍で大人数での食事や宴会ができなくても、その店を利用してあげたい	0.153	0.708
その店の経営が厳しい状況にある時、コロナ禍でアルコール飲料の提供がなくても、その店舗を利用してあげたい	0.160	0.697
その店の経営が厳しい状況にある時、積極的にその店に訪問して、利用してあげたい	0.218	0.661
その店の経営が厳しい状況にある時、そのお店の情報をSNS（TwitterやInstagramなど）で発信して、応援してあげたい	-0.084	0.613
	クロンバックの α	0.970

最尤法

プロマックス回転

店に対する好意的な感情に関する8項目で構成されており、第一因子を「愛着」とした。第二の因子はその店の厳しい時にたとえ少々値上げされても購入することや、コロナ禍によってアルコール提供がなかったり営業自粛をしていますが、テイクアウトなどを通じて応援する行動に関する7項目で構成されており、第二因子を「擁護」とした。ここでも各項目を用いて尺度を作成し、各尺度の信頼性は問題ないと判断した。

4-6. 重回帰分析

重回帰分析を用いて各尺度の関係性について分析した。表16は、愛着を目的変数にした階層的重回帰分析の結果である。要するに、ひと手間を感じたお店に対する愛着を高める要因

は何かを確認した。モデル1とモデル2を見ると、男性よりも女性 ($\beta = -.195 \sim -.103$)、高収入 ($\beta = .072 \sim .121$)、利他心 ($\beta = .121 \sim .472$) がいずれも有意であり、愛着を高めることがわかる。モデル2では、それら3つの属性 (性別・収入・利他心) を統制変数として (それら3つの属性の影響を統制して) 分析することで、ひと手間の影響や、ひと手間の感じる環境の影響度を見ることができる。その結果、思いやりのひと手間 ($\beta = .269$)、無類のひと手間 ($\beta = .167$) を感じると愛着を抱きやすくなることがわかる。また、ひと手間を感じる環境が、最良の店 ($\beta = .100$) や、地方・小規模 ($\beta = .198$) である方が愛着を感じやすくなることがわかる。

表16 重回帰分析 (愛着)

説明変数名	モデル1					モデル2				
	β	SE	t	Significant	VIF	β	SE	t	Significant	VIF
性別ダミー (男=1)	-0.195	0.067	-5.077	***	1.315	-0.103	0.055	-3.277	**	1.395
年齢 (実数)	-0.049	0.002	-1.299		1.277	-0.014	0.002	-0.450		1.361
既婚ダミー (既婚=1)	0.005	0.071	0.127		1.407	-0.024	0.056	-0.745		1.420
同居人数	0.005	0.026	0.122		1.207	0.017	0.021	0.586		1.222
収入_月収	0.121	0.014	3.080	**	1.368	0.072	0.011	2.309	*	1.378
飲食店への出費_月額	0.034	0.021	0.964		1.110	0.043	0.017	1.534		1.126
利他心	0.472	0.042	13.755	***	1.051	0.121	0.043	3.456	***	1.719
お徳感						0.054	0.044	1.601		1.594
非日常感						-0.001	0.039	-0.019		1.708
ひと手間 (おもいやり)						0.269	0.062	5.063	***	3.981
ひと手間 (儲け度外視)						-0.024	0.058	-0.512		3.131
ひと手間 (個別対応)						-0.003	0.040	-0.062		2.424
ひと手間 (無類)						0.167	0.060	3.219	**	3.793
最良						0.100	0.041	2.729	**	1.906
地方・小規模						0.198	0.043	5.039	***	2.169
R ²	0.291					0.558				
Adj R ²	0.283					0.547				
df	639					639				
F	37.088					52.461				
F Significant	0.000					0.000				
ΔR^2						0.267				
ΔF						47.011				
ΔF Significant						0.000				

目的変数：愛着 * $<.050$, ** $<.010$, *** $<.001$

表17は、擁護を目的変数にした階層的重回帰分析の結果である。モデル1とモデル2から、ひと手間を感じたお店に対する擁護には、男性よりも女性 ($\beta = -.131 \sim -.066$)、年配者よりも若手 ($\beta = -.125 \sim -.083$)、高収入 ($\beta = .102 \sim .136$)、利他心 ($\beta = .240 \sim .500$) が影響することがわかる。モデル2では、それら4つの属性 (性別・年齢・収入・利他心) を統制して分析した。その結果、思いやりのひと手間 ($\beta = .252$) を感じると擁護を押し上げることがわかる。また、ひと手間を感じる環境が最良の店 ($\beta = .133$) や、地方・小規模 ($\beta = .157$) である方が、擁護しやすくなることがわかる。さらに、お店を選ぶ際に非日常感 ($\beta = .094$) を求める人ほど擁護しなくなり、反対に、お店を選ぶ際にお得感 ($\beta = -.082$) を求める人ほど擁護しない傾向にあることがわかる。

これらの階層的重回帰分析の結果から、ひと手間をかける飲食店に対する愛着や擁護につな

がるのは、顧客の利他心、顧客がお店を選ぶ際に重視する非日常感であることがわかる。反対に、お得感を重視すれば擁護しない傾向にある。また、都会よりも地方や小規模、最良の店ほど愛着や擁護につながりやすい。その際のひと手間は、思いやりのひと手間や無類のひと手間であることもわかった。

ここで擁護の行動につながる構造を簡単にまとめると次のとおりである。

- ①利他心の持ち主は擁護の行動を取りやすい。
- ②利他心の持ち主であってもお店の選択の際にお得感を重視する人 (お得感で選ぶという価値観を重視する人) は擁護しない。
- ③お店の選択の際に非日常感を大切にすることは擁護する。
- ④お得感を重視する人であっても、非日常感を大切にすることは擁護しない。
- ⑤お得感を重視する人であっても、非日常感を

表17 重回帰分析 (擁護)

説明変数名	モデル1					モデル2				
	β	SE	t	Significant	VIF	β	SE	t	Significant	VIF
性別ダミー (男=1)	-0.131	0.063	-3.462	***	1.315	-0.066	0.058	-1.905	†	1.395
年齢 (実数)	-0.125	0.002	-3.364	***	1.277	-0.083	0.002	-2.409	*	1.361
既婚ダミー (既婚=1)	0.043	0.066	1.099		1.407	0.016	0.059	0.468		1.420
同居人数	-0.031	0.024	-0.856		1.207	-0.018	0.022	-0.558		1.222
収入_月収	0.136	0.013	3.530	***	1.368	0.102	0.011	2.949	**	1.378
飲食店への出費_月額	0.034	0.019	0.979		1.110	0.039	0.017	1.232		1.126
利他心	0.500	0.040	14.780	***	1.051	0.240	0.045	6.218	***	1.719
お得感						-0.082	0.047	-2.213	*	1.594
非日常感						0.094	0.041	2.437	*	1.708
ひと手間 (おもいやり)						0.252	0.065	4.281	***	3.981
ひと手間 (儲け度外視)						-0.026	0.061	-0.498		3.131
ひと手間 (個別対応)						0.000	0.042	0.001		2.424
ひと手間 (無類)						0.020	0.063	0.345		3.793
最良						0.133	0.043	3.262	**	1.906
地方・小規模						0.157	0.045	3.622	***	2.169
R ²	0.312					0.457				
Adj R ²	0.304					0.444				
df	639					639				
F	40.940					35.019				
F Significant	0.000					0.000				
ΔR^2						0.145				
ΔF						20.842				
ΔF Significant						0.000				

目的変数: 擁護 † <.100, * <.050, ** <.010, *** <.001

大切にする人であっても、最良の店や地方や小規模な店にはひと手間を感じる。

- ⑥最良の店や、地方や小規模な店では、思いやりのひと手間や、無類のひと手間を感じる。
- ⑦思いやりのひと手間や、無類のひと手間を感じるお店には愛着を抱く。
- ⑧愛着を抱いたお店に対しては、コロナ禍のような有事の際に擁護する。

というモデルを設定した。以下ではこのモデルを検証する。

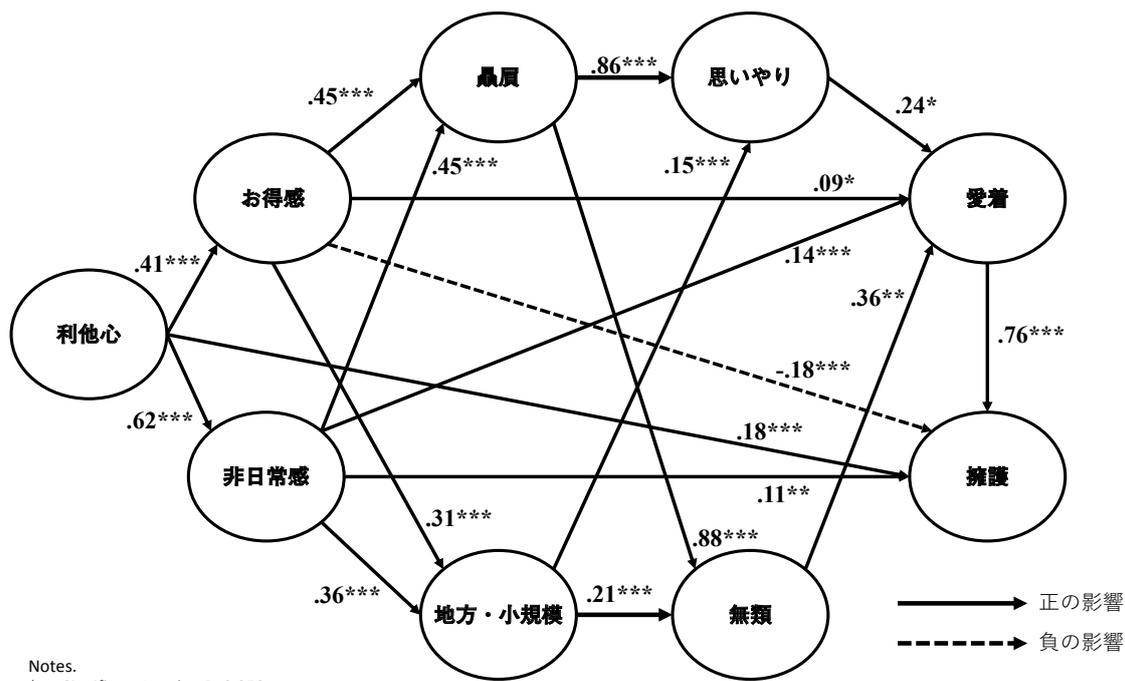
4-7. SEM

回帰分析では愛着と擁護を別々にわけて分析するために、利他心やひと手間、ひと手間を感じる環境と愛着、愛着と擁護の関係性を一つの分析で同時に見ることはできない。このため、SEM: Structural Equation Modeling (構造方

程式モデル) を用いて、擁護に影響する要因の関係性を確認する。SEMは仮説を検証するために用いられることが多い。今回は先行研究や重回帰分析の結果から考えられる顧客の擁護活動の構造についてSEMを用いて検証する。分析にはAMOS 27.0を用いた。

図7は擁護に対する各影響要因の関係性を見たSEMの結果であり、表18は分析に用いた変数(尺度)の関係性をパス係数で表したものである。分析モデルの妥当性・適合性を示す評価指標は次のとおりである。GFI=.808, NFI=.855, RMSEA=.027, SRMR=.077, CFI=.909, Cmin/df=2.427であり、一部の指標の適合度がそれほど高くなく(GFIやNFI)、非常に良いモデルとは言えない。ひと手間に関する先行研究がなく、計測すべき変数の質問項目が十分でなかったことなどが影響しているこ

図7 SEM (擁護への影響要因の確認)



Notes.
* Significant Level at P<0.050
** Significant Level at P<0.010
*** Significant Level at P<0.001

GFI=.808, NFI=.855, RMSEA=.027, SRMR=.077, CFI=.909, Cmin/df=2.427

表18 パス係数

	利他心 ↓ お徳感	利他心 ↓ 非日常感	非日常感 ↓ 地方・小規模	非日常感 ↓ 晶屑	お徳感 ↓ 地方・小規模	お徳感 ↓ 晶屑	地方・小規模 ↓ 思いやり	地方・小規模 ↓ 無類	晶屑 ↓ 無類
推定値	0.410	0.615	0.357	0.448	0.313	0.447	0.154	0.208	0.880
有意確率	***	***	***	***	***	***	***	***	***
***p<.001									

	晶屑 ↓ 思いやり	非日常感 ↓ 愛着	思いやり ↓ 愛着	無類 ↓ 愛着	お徳感 ↓ 愛着	お徳感 ↓ 擁護	非日常感 ↓ 擁護	利他心 ↓ 擁護	愛着 ↓ 擁護
推定値	0.858	0.142	0.243	0.354	0.085	-0.182	0.112	0.183	0.759
有意確率	***	***	*	**	*	***	**	***	***
***p<.001, **<.010, *<.050									

とが考えられ、改善の余地があるものの、ある程度の適合度を示す指標（RMSEA, CFI, Cmin/df）もあることから一定の適合性はあると判断し、それぞれのパス（尺度間の関係）について分析する。

利他心から擁護へのパスが有意であり（.185, p<.001）、利他心が高まればひと手間を感じるお店に対して擁護をすることを示している。困っている（ひと手間を感じる）お店を助けたいという利他心が働くことがわかる。これにより「①利他心の持ち主は擁護の行動を取りやすい」は確認できた。

利他心からお徳感へのパス（.410, p<.001）、利他心から非日常感へのパス（.615, p<.001）のいずれもが有意であり、利他心の持ち主はお店の選定の際に、お徳感を重視することも、非日常感を重視することもありうる。ただし、お徳感から擁護へのパス（-.182, p<.001）はマイナスに有意であり、お店を選ぶ際にお徳感を重

視する人ほど、擁護をしない傾向にあることがわかる。常識的に考えても、1円でも安いものを追い求める人は、敢えて自分の利益を犠牲にするような行動をしたがらない。したがって「②利他心の持ち主であってもお店の選択の際にお徳感を重視する人（お徳感で選ぶという価値観を重視する人）は擁護しない」は確認できた。

一方、非日常感から擁護へのパス（.112, p<.010）は有意であり、お店の選定の際に非日常感を求める人ほど、擁護活動をする傾向がうかがえる。これにより「③お店の選択の際に非日常感を大切にする人は擁護する」は確認できた。

お徳感から愛着へのパス（.085, p<.050）、非日常感から愛着へのパス（.142, p<.001）が有意であり、お店をお徳感で選ぶ人も、非日常感で選ぶ人も、ひと手間を感じるお店には何度も訪れたくなり愛着を抱きやすいことがわかる。よって「④お徳感を重視する人であっても、非

日常感を大切にする人であっても、ひと手間を感じる店には愛着を抱く」は確認できた。

お得感から地方・小規模へのパス (.313, $p<.001$) や最良へのパス (.447, $p<.001$) は有意であり、非日常感から地方・小規模へのパス (.357, $p<.001$) や最良へのパス (.448, $p<.001$) は有意であることから、お店をお得感で選ぶ人も非日常感で選ぶ人も、地方や小規模、最良の店に対してはひと手間を感じる事がわかる。これにより「⑤お得感を重視する人であっても、非日常感を大切にする人であっても、最良の店や地方や小規模な店にはひと手間を感じる」は確認できた。

思いやりのひと手間に対しては、最良からのパス (.858, $p<.001$)、地方・小規模からのパス (.154, $p<.001$) が有意であり、行きつけの最良店や、地方や小規模なお店では、思いやりのひと手間を感じやすい事がわかる。また、無類のひと手間に対しては、最良からのパス (.880, $p<.001$)、地方・小規模からのパス (.208, $p<.001$) が有意であり、最良店や、地方や小規模なお店では、その店ならではの無類のひと手間を感じやすい事がわかる。したがって「⑥最良の店や、地方や小規模な店では、思いやりのひと手間や、無類のひと手間を感じる」は確認できた。

愛着に対しては、思いやりのひと手間からのパス (.243, $p<.050$) と無類のひと手間からのパス (.354, $p<.010$) が有意であり、思いやりと無類のひと手間を感じるお店には、愛着を抱きやすい事がわかる。これによって「⑦思いやりのひと手間や、無類のひと手間を感じるお店には愛着を抱く」は確認できた。

愛着から擁護へのパスも有意である (.759, $p<.001$)。愛着を抱くと擁護をする傾向にある事がわかる。よって「⑧愛着を抱いたお店に対しては、コロナ禍のような有事の際に擁護する」についても確認できた。

5. 考察

ここまで見てきたとおり、コロナ禍によってダメージを受けた飲食サービス業は、本業での儲けの回復が他産業に比べて遅れている。しかし、これまでのような給付金や補助金等の交付は見込めない。そのような中で、政府の資金繰り支援策の一つである実質無利子・無担保での融資（ゼロゼロ融資）等の元本の返済猶予期間が過ぎ、今後、本格的に返済が始まる。元来、他産業と比較して売上高営業利益率が低かった飲食サービス業にとって、有事をしのぐために借入れた負債の返済が重くのしかかる。このため、値上げや付加価値の高い商品開発などを通じて利益率を向上させねばならない。ところが、いままでターゲットとしてきた顧客層がお得感を重視する顧客であったのならば、値上げは受け入れてもらえないことが分析結果からわかった。安さを求める顧客は、値上げやむなしと理解を示してくれるのではなく、他の店にさっさと逃げてしまうのである。

一方、食事のクオリティはもちろんのこと、店の雰囲気なども含めて非日常感を楽しみに来店してくれている顧客は、値上げに理解を示し、営業自粛中にはテイクアウトをしてでも購入したり、SNS等でお店情報を発信するなどの擁護活動をしてくれる傾向にあることもわかった。普段から思いやりを大切にし、顧客の感性に訴

えかけるひと手間を大事にしておく必要があると言える。また、非日常感を大切に顧客はもちろん、お得感を重視する顧客であっても、地方の小規模なお店や、鼠耳のお店に対しては愛着を感じることも明らかになった。とくに、それらのお店から、店主や定員の優しい思いやりのひと手間や、他店では見られないその店特有のひと手間を感じると、顧客が幸せな気持ちになって何度も訪れたいような愛着を抱く。そして愛着を抱いている店に対しては、有事の際には擁護活動をしてくれるのである。

顧客が来店しても目も合わさずにとりあえず「いらっしゃいませ」だけを言う態度や、にこりともせずオーダーをとる姿勢、大きな音をたてて投げるような配膳であったとしても利用してくれる顧客は、値段が安いからその店を選択しているのである。コロナ禍であっても感染予防対策を十分に講じることなく、周囲の客になんら遠慮することなく大声を張り上げての宴会を許すようなお店は、お得感がなくなれば顧客は逃げてしまう。ましてや非日常感でお店を選択する顧客には相手にされない。

もちろん、価格勝負することを否定しているのではなく、お得感を提供することは飲食サービス業にとって重要な戦略である。しかし、お得感だけを売りにしても、コロナ禍のような有事による経営への打撃を改善するために値上げを余儀なくされた場合には、顧客をつなぎとめることは難しい。加えて、お得感を維持するための薄利多売のビジネスは、自己資本比率が低くなり、有事への対応が難しくなる。このため、たとえお得感で勝負するにしても普段から顧客のことを思いやるひと手間を惜しんではいけな

いのである。

また、地方だからとか、小規模だから不利だということではなく、むしろ顧客は地方や小規模の環境下でひと手間を感じやすい。その店独自の「そこまでやるか」と顧客が驚くようなひと手間をかけることで、愛着が湧いて何度も訪問したくなる。それには、少々経済合理性を犠牲にする必要がある。普段から顧客のことを思いやり、労力を惜しまずに他店では見られない特有のひと手間を施し続けることが、鼠耳の顧客をつなぎとめ、いざというときの顧客の擁護（応援行動）につながるのである。

6. 貢献と限界

これまで、ひと手間を題材に取り上げて定量的に分析した研究は見られない。海外では店員の礼儀正しさやユーモア、非言語での笑顔などが顧客との信頼関係を構築する行動として研究がなされている（e.g., Gremler and Gwinner 2008; Lin and Lin 2017）。我が国でも顧客との長期的な関係を築くには顧客の立場にたった心配りの大切さや（村山 2007）、居酒屋ではメニューに加えて雰囲気も顧客態度に影響していることを明らかにしたもの（上田, 太宰 & 于 2006）、顧客を惹きつけるためには接客のセンスの重要性を指摘したものなどが見られる（永井 2017）。しかし、顧客は提供される料理からもお店の雰囲気からも、店主や店員の態度からも愛着につながる共通の何かを感じている。それらを横断するものを「ひと手間」として捉えたおした点が本研究の貢献である。そして、ひと手間の種類を特定し、ひと手間の感じやすい環境と、ひと手間が顧客の擁護に影響する構造

を明らかにしたことで、今後も起こりうる有事に対する飲食サービス業の事前の対応に役立つものであり、本研究の果たす役割は大きいと考える。

しかし、本研究にも限界がある。そもそもひと手間を感じた顧客が擁護（応援）行動をとった具体的事例が調査できていない。経営改善にむけて値上げしたお店などを擁護する行動をとっている顧客へのインタビューができていない。このため提案した構造モデルの実践的な検証ができていない。加えて、抽出した4つのひと手間のうち個別対応のひと手間と経済犠牲のひと手間が有意でなかった理由を明らかにできていない。また、ひと手間の先行研究が乏しくアンケート調査の蓄積がないために質問の精度が高くなく、分析モデルの妥当性・適合性が高まらなかったことなどが本研究の限界である。

ひと手間をかけているお店や、ひと手間によって愛着を抱いた顧客に対するインタビューなどを重ね、ひと手間の効果測定尺度やモデルの改良を重ねて精度を高めることが今後の課題である。

謝辞

本稿を執筆できたのはゼミ生の献身的な努力のおかげである。コロナ禍で学生達の生活も大きく変化した。外出制限など何かと耐えねばならないことが続出した。だからこそコロナ禍の営業自粛に耐えている飲食店を応援するような研究をしたいということでまとまった。特にひと手間の概念化にむけて何日も何日も手間隙かけて慎重に作業を重ねた。まさにひと手間の実践がここに生きている。龍谷大学政策学部 中森ゼミナール（荒木星凜、石田悠人、植村奈央、大山千裕、清水正喜、西田晃子、畑田麻帆、藤原真成、増田悠里、松下翔、柳井朗、矢野歩美歌）の諸氏に、貴重な紙幅を割いてここに感謝の気持ちを記すことをお許しいただきたい。

インタビューや企業訪問にご協力をいただいた飲食店の皆様に心から御礼申し上げます。

本研究の実践にあたり、科学研究費基盤研究(B) 19H01535のご支援をいただいています。ここに心から御礼申し上げます。

【参考文献】

- Ahrholdt, D. C., Gudergan, S. P., & Ringle, C. M. (2019). Enhancing loyalty: When improving consumer satisfaction and delight matters. *Journal of business research*, 94, 18-27.
- Batson, C. D. (2010). *Altruism in human*, First Edition. Oxford University Press. 菊池章夫, 二宮克美 (訳) 2012『利他性の間人学』新曜社.
- Bobâlcă, C., Gătej, C., & Ciobanu, O. (2012). Developing a scale to measure customer loyalty. *Procedia Economics and Finance*, 3, 623-628.
- Broomé, R. E., & Tabata, T. (2015) 容疑者追跡のパトカーで生きられた経験—現象学的心理学による記述的研究—. *学ぶと教えるの現象学研究*, 16, 63-83.
- Dick, A. S., & Basu, K. (1994). Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework. *Journal of the academy of marketing science*, 22 (2), 99-113.
- Fehr, E., & Schmidt, K. M. (2006). The economics of fairness, reciprocity and altruism—experimental evidence and new theories. *Handbook of the economics of giving, altruism and reciprocity*, 1, 615-691.
- 藤井聡, & 羽鳥剛史 (2014). 「思いやりの進化論的基盤—階層淘汰による利他的行動の創発」, 高木修, & 竹村和久 編著『思いやりはどこから来るの?—利他性の心理と行動』誠信書房, (第7章).
- Fullerton, G. (2003). When does commitment lead to loyalty?. *Journal of service research*, 5 (4), 333-344.
- Giorgi, A. P. (2009). *The descriptive phenomenological method in psychology A modified husserlian approach*. Duquesne University Press. 吉田彰宏 (訳) 2013『心理学における現象学的アプローチ (理論・歴史・方法・実践)』新曜社.
- Gremler, D. D., & Gwinner, K. P. (2008). Rapport-building behaviors used by retail employees. *Journal of Retailing*, 84 (3), 308-324.
- 法人企業統計 (最終確認日: 2022年11月26日)
- 井上綾野. (2010). 快楽消費と感情研究に関する一考察. *目白大学経営学研究*, 8, 61-66.
- 和泉志穂, & 赤岡仁之. (2015). 消費者行動における感性価値の研究—複数の感覚項目の関係性および性差・世代差からの検討—. *繊維製品消費科学*, 56 (7), 613-619.
- 小坂裕司 (2014). 「思いやりは経営にも活かされている」, 高木修, & 竹村和久 編著『思いやりはどこから来るの?—利他性の心理と行動』誠信書房, (第1章).
- Kotler, P. (1973). Atmospherics as a marketing tool. *Journal of retailing*, 49 (4), 48-64.
- 黒川ひろ, 坂下翔也, 佐藤栄一郎, 佐藤真樹, 末信尚史, 田口琢巳, & 田村真平. (2020). 法人企業統計調査からみる日本企業の特徴. 財務総合政策研究所. URL: <https://www.mof.go.jp/pri/reference/ssc/japan/index.htm>. (2022年10月11日 最終確認).
- 京都市保健福祉局 (2121), 食品営業許可施設一覧 (令和3年3月末時点)
- Lin, C. Y., & Lin, J. S. C. (2017). The influence of service employees' nonverbal communication on customer-employee rapport in the service encounter. *J Journal of Service Management*, 28 (1), 107-132.
- Moorman, C., Zaltman, G., & Deshpande, R. (1992). Relationships between providers and users of market research: The dynamics of trust within and between organizations. *Journal of marketing research*, 29 (3), 314-328.
- 村山和恵. (2007). 顧客と従業員との親密な長期的関係に関する一考察. *新潟青陵大学紀要*, 7 (7), 223-236.
- 永井寛子. (2017). 居酒屋女将が取り組むエンジニアリング・ブランド—魚春の礎となる女将のセンスウェア—. *開発工学*, 36 (2), 105-108.
- 二宮克己 (2014). 「企業の思いやりと人助けの行動」, 高木修, & 竹村和久 編著『思いやりはどこから来るの?—利他性の心理と行動』誠信書房, (第4章).
- 延岡健太郎 (2011). 『価値づくり経営の論理』日本経済新聞出版社.
- 延岡健太郎. (2016). 製造業における「サービス価値」の創出. *サービソロジー*, 3 (3), 4-11.
- 小田亮, 大めぐみ, 丹羽雄輝, 五百部裕, 清成透子, 武田美亜, & 平石界. (2013). 対象別利他行動尺度の作成と妥当性・信頼性の検討. *心理学研究*, 84 (1), 28-36.
- Oliver, R. L. (1999). Whence consumer loyalty?. *Journal of marketing*, 63 (4_suppl), 33-44.

- Price, L. L., Feick, L. F., & Guskey, A. (1995). Everyday market helping behavior. *Journal of Public Policy & Marketing*, 14 (2), 255-266.
- Paharia, N., Keinan, A., Avery, J., & Schor, J. B. (2011). The underdog effect: The marketing of disadvantage and determination through brand biography. *Journal of Consumer Research*, 37 (5), 775-790.
- Robinson III, E. M., & Curry, J. R. (2005). Promoting Altruism in the Classroom. *Childhood Education*, 82 (2), 68-73.
- Rushton, J. P., Chrisjohn, R. D., & Fekken, G. C. (1981). The altruistic personality and the self-report altruism scale. *Personality and individual differences*, 2 (4), 293-302.
- 佐久川肇、植田嘉好子、& 山本玲菜. (2013), 質的研究のための現象学入門-対人支援の「意味」をわか
りたい人へ—第2版, 医学書院
- 佐野楓. (2014). サービスにおける顧客満足とロイヤル
ティの因果モデルへの理論的な探索. *同志社商学*,
65 (4), 421-438.
- Schulz, A. W. (2011). Sober & Wilson's evolutionary
arguments for psychological altruism: a reassessment.
Biology & Philosophy, 26 (2), 251-260.
- Schwartz, S. H. (1977). Normative influences on
altruism. *Advances in experimental social
psychology*, 10 (1), 221-279.
- Shirai, M. (2017). Underdog effects: the role of
consumption domain and retail crowding. *Journal
of Consumer Marketing*, 34 (5), 384-392.
- Simon, H. A. (1993). Altruism and economics. *The
American Economic Review*, 83 (2), 156-161.
- Steele, W. R., Schreiber, G. B., Gultinan, A., Nass, C.,
Glynn, S. A., Wright, D. J., Kessler, D., Schlumpf, K.
S., Tu, Y., Smith, J.W., and Garratty, G. for the
Retrovirus Epidemiology Donor Study. (2008).
The role of altruistic behavior, empathetic concern,
and social responsibility motivation in blood
donation behavior. *Transfusion*, 48 (1), 43-54.
- 高木修, & 竹村和久 編著 (2014) 『思いやりはどこか
ら来るの?—利他性の心理と行動』 誠信書房
- 高橋史早. (2018). 顧客価値尺度の開発と検証. *JSMD
レビュー*, 2 (2), 39-47.
- 武田青嗣 (1989), 現象学入門, NHK出版.
- 玉置了. (2018). 共感と信頼が顧客のサービス担当者
に対する支援意識に及ぼす影響. *流通研究*, 21 (2),
31-46.
- 寺本高. (2009). 消費者のブランド選択行動における
ロイヤルティとコミットメントの関係. *流通研究*, 12
(1), 1-17.
- 上田隆穂, 太宰潮, & 于泰来. (2006). 店舗選択時のメ
ニューの重要性と顧客視点からみたメニューのカテ
ゴライゼーション: 居酒屋チェーンを事例として.
学習院大学経済論集, 43 (1), 1-26.
- Umashankar, N., Bhagwat, Y., & Kumar, V. (2017).
Do loyal customers really pay more for services?.
Journal of the Academy of Marketing Science, 45
(6), 807-826.
- 山岡隆志. (2015). リレーションシップ・マーケティ
ングにおけるカスタマー・アドボカシー. *早稲田大学
大学院商学研究科紀要*, 81, 51-70.
- 山岡隆志. (2020). カスタマー・アドボカシー志向の成
果モデル. *流通研究*, 23 (1), 35-51.
- 全国信用保証協会連合会 (2022), 信用保証 142
- 全国信用保証協会連合会 (2022), 信用保証制度の現状.