

サービス・リカバリーにおける補償と顧客満足

— 補償実施条件、補償手段・水準の選択基準に関する既存研究の整理と課題 —

武谷 慧悟

要 旨

1980年代以降、サービス・マーケティングの領域では、サービス・リカバリーに関する研究が盛んに行われてきた。サービス・リカバリーの中でも、補償は、顧客満足を高めるために最も効果的な対応のひとつとされており、とりわけ多くの研究が行われている。しかし、一口に補償と言ってもその手段や水準は多様である。補償手段や水準によって、顧客満足への影響は大きく異なると考えられる。また、補償を行うことが、どのような場合にも必要であるとは限らない。謝罪を行うだけで、顧客満足を回復するのに十分な場合もあると考えられる。そこで本研究では、サービス・リカバリーにおける補償研究のレビューを行う。レビューを通じて、①補償実施条件、②補償手段の選択基準、③補償水準の選択基準、の3点を整理する。結論では、上記3点に関して今後重要と思われる研究課題を提示する。

1 はじめに

サービスの提供過程で顧客に何らかの不満足を抱かせてしまうこと、すなわち「サービスの失敗」(service failure)を完全になくすことは難しい。そのため、サービスの失敗を減らす取り組みとともに、サービスの失敗が起こった場合に適切な対応をとることも、研究・実務における重要な課題とされてきた。こうした対応は「サービス・リカバリー」(service recovery)と呼ばれ、サービス・マーケティングの領域において研究が積み重ねられている。

サービス・リカバリーにおいては、補償や謝罪、問題の原因に関する説明といった対応が行われる(Liao 2007)。これらの対応が適切であれば、顧客満足やコミットメントの回復を通じて、顧客の離反を防ぐことができる(Maxham and Netemeyer 2002; Tax, Brown, and Chandrashekaran 1998)。また、場合によっては、サービスの失敗がなかったとき以上に顧客満足を高めることもできる(de Matos, Henrique, and Rossi 2007)。

しかし、サービスの失敗に加えて、サービス・リカバリーにも不備があった場合、顧客のネガティブなクチコミ意図が高まることが指摘されている(Blodgett, Hill, and Tax 1997)。オンライン・コミュニケーションが活発な今日、顧客のネガティブなクチコミ意図が高まる

ことは、企業にとって大きな脅威である (Ward and Ostrom 2006)。例えば、ペヤングソースやきそばの異物混入問題⁽¹⁾が示すように、SNS に投稿されたネガティブな情報が急速に拡散し、企業に甚大な損失を与える恐れがある。こうした背景から、企業が適切なサービス・リカバリーを行う重要性はこれまで以上に高まっている。

サービス・リカバリーの中で、最も一般的な対応とされているのが「補償」(compensation) である (Davidow 2003)。また、これまでの研究からは、顧客満足を回復させるために、補償が最も効果的な対応のひとつであることが明らかにされている (Gelbrich and Roschk 2011a; 石田 2010; Orsingher, Valentini, and de Angelis 2010)。

しかし、一口に補償といっても、補償の仕方は多様である。例えば、補償手段 (compensation types) という観点から見れば、商品を取り替えたり (replacement)、サービスを再提供したり (re-performing)、現金 (cash) やクーポン (coupon) を渡す場合もある。さらに、補償する金額の水準 (compensation level) も、場合によって大きく異なる。補償手段や補償金額の水準が異なれば、顧客満足も大きく異なると考えられる。ゆえに、補償手段や水準について適切な選択を行うことは重要である。また、そもそも、補償が常に必要であるとは限らない。補償を行わなくても、謝罪や原因の説明をするだけで、十分に顧客満足を回復させることができる場合もある。そこで本研究では、サービス・リカバリーにおける補償研究のレビューを通じて、①補償実施条件 (conditions of compensation)、②補償手段の選択基準、③補償水準の選択基準、の3点を整理する。

本稿の構成は以下のとおりである。第2節において、本研究のレビュー対象と、補償研究を整理する枠組みを提示する。第3節では、補償実施条件について、「サービスの失敗の性質」「サービス提供者との関係性」「顧客のフレーム」という3つの視点から検討する。続いて第4節と5節では、補償を行う場合について検討する。第4節では、補償手段を「商品補償」「現金補償」「クーポン補償」の3つに分け、各補償手段の特徴を整理し、選択基準を論ずる。第5節では、最適補償水準と過剰補償の効果について検討し、補償水準の選択基準を論ずる。最後に、第6節において、①補償実施条件、②補償手段の選択基準、③補償水準の選択基準、の3点を整理したのち、今後の研究課題を提示する。

(1) 商品を購入した消費者が「商品に虫が混入している」という情報を画像付きでTwitterに投稿したところ、インターネット上で大きな話題となった。その後、消費者と製造元のまるか食品とのやりとりが公開されると、まるか食品の対応に不備があるという批判が強まり、最終的に同社は生産の全面停止に至った。同社によると、生産停止による機会損失や返品費用の負担などにかかった経費は数十億円に達するという (鈴木 2014)。

2 本研究の対象と整理の枠組み

2-1 本研究の対象

補償に関する研究は、サービス・リカバリー研究の領域で行われている。サービス・リカバリーは、「サービスの失敗で失った顧客の信用を取り戻すために費やす企業努力」(Fisk, Grove, and John 2004, 邦訳 p.213) と定義される。サービスの失敗とは、「企業から提供されたサービスのパフォーマンスが顧客の期待に届かず、その結果、顧客に不満足を抱かせてしまうこと」(Zeithaml, Bitner, and Gremler 2013, p.180) である。

「サービスの失敗」という表現が使われているものの、サービス・リカバリーの研究対象には、製造業・サービス業の両方が含まれている (e.g. Beverland, Kates, Lindgreen, and Chung 2010; Garrett 1999; Gelbrich and Roschk 2011a; Tax and Brown 2000)。つまり、製品に関する失敗とサービスに関する失敗は明確には区分されておらず、顧客に不満足を抱かせた場合の対応が包括的に論じられてきている。Gelbrich and Roschk (2011a) におけるメタ・アナリシスでは、製造業とサービス業の違いは、補償の効果に影響を及ぼさないことが明らかにされている。以上を踏まえると、製造業とサービス業を分ける必要性は低いと判断される。そのため、本研究では製造業・サービス業の両方を対象として補償研究をレビューする。

ただし、本研究では、BtoBを対象としている研究をレビュー対象から除外する。BtoBのサービス業・製造業を対象としたサービス・リカバリー研究は、2000年以降増加傾向にある (e.g. Durvasula, Lysonski, and Mehta 2000; Homburg and Fürst 2005; Primo, Dooley, and Rungtusanatham 2007; Henneberg, Gruber, Reppel, Ashnai, and Naudé 2009)。しかし、ケース・スタディをはじめとする探索的研究が中心であり、十分な知見が蓄積されているとは言い難い段階である。したがって本研究では、十分な研究蓄積のあるBtoCを対象とした研究を対象を絞り、補償研究のレビューを行う。

2-2 補償研究の整理枠組み

補償とは、サービスの失敗に遭遇した顧客が「組織から受け取る有形の便益」(Davidow 2003, p.232) である。サービス・リカバリーに関する研究を包括的にレビューしたDavidow (2003) は、17の研究命題を提示している。その中で、補償に関する研究命題は6つである(図表1)。これらのうち、方法論に関する研究命題9を除き、残る5つが補償研究の対象領域を示すものである。5つの研究命題を見ると、補償研究の対象領域は「補償実施条件(補償の有無)」「補償手段」「補償水準」の3点に集約されることがわかる。そこで、本研究では、「補償実施条件」「補償手段」「補償水準」という3つの視点から、補償研究を整

理する（図表 2）。

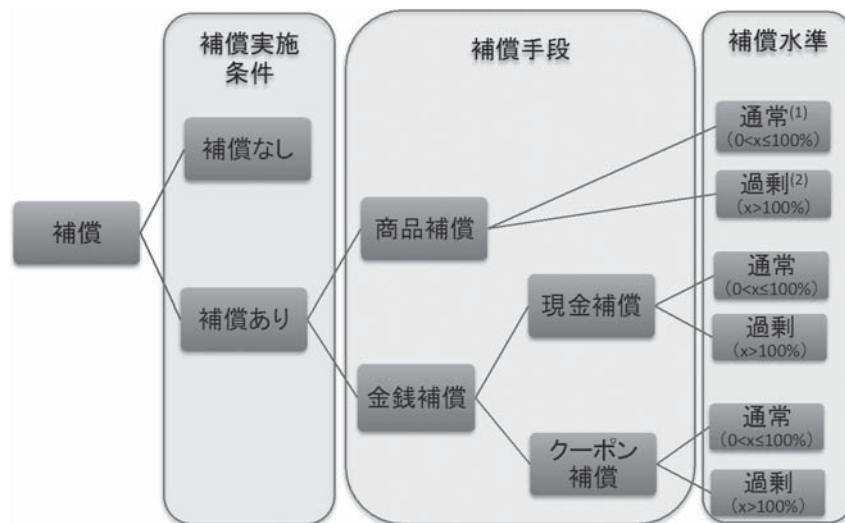
図表 1 Davidow（2003）の提示した研究命題

Davidow（2003）で提示された研究命題	研究対象領域
研究命題 6：全く補償を行わないよりは、若干でも補償を行ったほうがよい。	補償実施条件 (補償の有無)
研究命題 7：一定限度までは、補償金額を増やしていくことが効果的である。	補償水準
研究命題 8：非金銭的な苦情が寄せられた場合も補償は必要ではあるが、金銭的な苦情が寄せられた場合と比較すると、その必要性は低下する。	補償水準
研究命題 9：補償は明確に測定される必要がある。	— (1)
研究命題 10：補償手段によって、顧客の反応は異なる。	補償手段
研究命題 11：特定の状況においては、補償という成果よりも、謝罪などのプロセスのほうが重要である。	補償実施条件 (補償の有無)

(1) 方法論に関する研究命題である。

出所：Davidow（2003），p.233 より抜粋・一部変更

図表 2 補償研究の整理枠組み



(1) $0 < x \leq 100\%$ は、補償水準 (x) が、顧客の被った損失額以下 (0%を除く) であることを示している。

(2) $x > 100\%$ は、補償水準 (x) が、顧客の被った損失額を上回ることを示している。

出所：筆者作成

① 補償実施条件

第 3 節で論ずる補償実施条件とは、補償を実施しなくてもよい条件である。補償は、サービス・リカバリーにおいて最も一般的な対応とされているものの、必須ではない。条件によっては、補償の実施にかかわらず、再購買意図などに変化がないこともある (Grewal, Roggeveen, and Tsiros 2008)。むしろ、補償を行うことで、かえって収益性を低下させる場合

すらある (Cambra-Fierro, Melero, and Sese 2015)。これらの場合、補償を実施することは、企業にとって必要のない費用負担となる。そのため企業は、補償を実施しなくてもよい条件を把握し、補償実施の有無を決定する必要がある。第3節では、「サービスの失敗の性質」「サービス提供者との関係性」「顧客のフレーム」という3つの視点から、補償実施条件について検討する。

② 補償手段の選択基準

先行研究では、商品の取替・サービスの再提供 (Hoffman, Kelley, and Rotalsky 1995; Ok, Back, and Shanklin 2005)、割引・払い戻し (Maxham 2001; Webster and Sundram 1998)、割引クーポン (高橋 2008; Weun, Beatty, and Jones 2004;)、プレゼント (Huang and Lin 2011)、無料アップグレード (Hoffman, Kelley, and Chung 2003) などが検証されている。本研究ではこれらの補償手段を、2つの基準によって3種類に分類する。

1つめの分類基準は、「補償内容」である。補償内容という基準に基づくと、補償は、商品やサービスそのものを補償する「商品補償」と、金銭やクーポンを補償する「金銭補償」の2つに分けることができる。さらにこのうち、金銭補償は、「顧客にとって利益が実現するタイミング」という2つめの分類基準によって、「現金補償」と「クーポン補償」の2つに分けることができる。すなわち、現金補償を受けた顧客はサービスの失敗と同時に利益を享受できるが、クーポン補償の場合、実際に利益を享受するのは次回以降の購買機会に繰り越されるという違いがある。第4節では、「商品補償」「現金補償」「クーポン補償」という3つの補償手段⁽²⁾について、それぞれの特性を整理し、選択基準を論じる。

③ 補償水準の選択基準

補償研究では、商品補償・現金補償・クーポン補償、いずれの場合であっても、顧客の損失額を基準として、パーセンテージで補償水準を表現することが多い (Gelbrich, G thke, and Grégoire 2015)。大きく分けると、顧客の被った損失額を上回る金額 ($x > 100\%$) を補償する「過剰補償」(overcompensation) と、損失額以下の金額 ($0 < x \leq 100\%$) を補償する「通常補償」(normal compensation) がある (Gelbrich and Roschk 2011b; Noone and Lee 2011)。第5節では、企業にとっての最適補償水準を探索した Gelbrich et al. (2015) の研究の参照したのち、過剰補償の効果について検討し、補償水準の選択基準について論ずる。

(2) 先行研究における「replacement」(取り替え)「re-performing」(再提供)「free upgrade」(無料アップグレード)「free ancillary product または free gift」(プレゼント)などは「商品補償」に分類した。「gratis」(無料)「cash discount」(現金割引)「refund」(現金による払い戻し)は「現金補償」に分類した。また、「coupon」(クーポン)「store credit」(金券)「voucher」(商品券)は、「クーポン補償」に分類した。

3 補償実施条件

3-1 サービスの失敗の性質

サービスの失敗の性質に着目した研究には、原因帰属理論に基づくものと資源交換理論に基づくものがある。ここではまず、原因帰属理論に着目した研究をレビューする。

Grewal et al. (2008) は、原因帰属理論 (attribution theory) に基づき、補償が再購買意図に及ぼす影響を検証している。原因帰属理論⁽³⁾ は、サービスの失敗が発生した場合に、顧客が責任の所在や問題の発生原因について推測を行い、その結果によって顧客満足などが変わることが説明する理論である。実験では、自身が旅行者になったという想定のもと、被験者にシナリオを読んでもらう。シナリオは、3 時間の飛行機の遅延というサービスの失敗を経験した旅行者が、失敗の責任所在 (企業：添乗員の欠員、企業以外：悪天候)、失敗の発生頻度 (高、低)、補償の有無 (空港内で利用できる 10 ドルの商品券、なし) の 3 要因について、従業員から説明を受けるというものである。各要因は 2 水準で操作されており、シナリオは計 8 パターン作成された。被験者 251 名はいずれかのシナリオに割り当てられ、再購買意図を尋ねられる。分散分析を行った結果、失敗の責任所在、失敗の発生頻度、補償の 3 要因の交互作用が有意であった。下位検定の結果、失敗の責任が企業にあり、かつその失敗の発生頻度が高い場合に限って、補償は再購買意図を有意に高めることが確認された。さらに、Grewal et al. (2008) は、サービスの失敗 (e.g. レストランにおけるウェイティング) や補償内容 (e.g. 20% 現金割引) といった条件を変えて 2 回追試を行っているが、それらの実験においても同様の分析結果が得られている。

Roggeveen, Tsiros, and Grewal (2012) では、サービスの失敗の深刻度を加味して、補償の効果が検証されている。シナリオは、悪天候によって飛行機が遅延する場面から始まる。飛行機に乗るまでの待ち時間が、シナリオによって 3 時間と 9 時間で異なっており、これにより失敗の深刻度が操作されている。顧客への対応は、次回航空券を購入する際に利用できる 30% 割引のクーポンを渡す補償をする場合と、何も補償をしない場合の 2 パターンである。分散分析の結果、失敗の深刻度が高い場合、クーポン補償は顧客満足を有意に高めて

(3) 人々はサービスの失敗を経験したとき、問題発生責任がどこにあるのか (locus of causality)、問題はどの程度頻繁に発生するのか (stability)、問題の発生は制御できたのか (controllability)、という 3 点について推測する。そして、これら 3 点の推測結果によって、顧客の感情や満足度、行動意図が変わる (Van Vaerenbergh, Orsingher, Vermeir, and Larivière 2014)。例えば、問題が頻繁に発生する場合、企業は再発防止努力を怠っているとみなされる。そのため、2 回目のサービスの失敗を経験した顧客は、サービス・リカバリーに対して、1 回目の失敗時よりも厳しい評価を下す (Maxham and Netemeyer 2002)。

いた一方、失敗の深刻度が低い場合には、補償の有無で顧客満足に有意な変化は見られなかった。飛行機の遅延理由が「悪天候」であることを踏まえると、失敗の責任が企業になく、かつ失敗の深刻度が低い場合には、補償の必要がないと結論できる。

次に、資源交換理論 (resource exchange theory) に基づく研究をレビューする。資源交換理論では、人々が交換対象とする資源は「金銭」「製品」「サービス」「愛」「地位」「情報」のいずれかに分類でき、さらに人々は同種の資源同士の交換を好むことが想定されている (Foa and Foa 2012)。サービス・リカバリー研究では、サービスの失敗を「経済的失敗」(economic failure) と「非経済的失敗」(non-economic failure) の2タイプに分ける。そして、失敗のタイプとリカバリーのタイプとが適合している場合に、顧客満足が高くなるかを検証している (Chuang, Chen, Chang, and Yang 2012; Smith, Bolton, and Wagner 1999)。料金の過請求や製品の損害、コア・サービスの欠陥は経済的失敗に、サービス提供の遅延や従業員の態度の悪さは非経済的失敗に分類されることが多い (Gelbrich and Roschk 2011a; Cambra-Fierro et al. 2015)。

Chuang et al. (2012) は、ファストフードの場面のシナリオを用いて、経済的失敗が起きた場合（商品の味に問題がある）と非経済的失敗が起きた場合（店員の態度が悪い）に、経済的リカバリー（アップルパイの無料提供）と非経済的リカバリー（謝罪）のどちらが効果的かを検証している。分散分析の結果、経済的失敗の場合にはアップルパイの無料提供のほうが、非経済的失敗の場合には謝罪のほうが、それぞれ有意に顧客満足を高めていた。つまり、資源交換理論が想定するとおり、経済的失敗には経済的リカバリーが、非経済的失敗には非経済的リカバリーの有効性が高い結果となった。

3-2 サービス提供者との関係性

サービス提供者との関係性もまた、補償実施の有無を決定する際に、重要な判断基準になる。Worsfold, Worsfold, and Bradley (2007) は、レストランでのサービス提供場面を想定したシナリオを用いて、信頼関係 (rapport) が補償の効果に及ぼす影響を検証している。シナリオでは、レストランと顧客の信頼関係（強、弱）と失敗の深刻度（顧客の選んだ品物が品切れ、選んだ品物が2回続けて品切れ）、補償の有無（20%の現金割引、補償なし）の3要因が操作され、被験者は8種類のシナリオのうちの1つに割り当てられた。信頼関係が強い場合には、サービス提供者と顧客の間の「楽しいやりとり」(enjoyable interaction) と「個人的なつながり」(personal connection) を示す記述がシナリオに含まれており、弱い場合にはそうした記述はない。再購買意図などを目的変数として多変量分散分析を行った結果、以下の2点が明らかになった。

第一に、サービスの失敗の深刻度が低い場合、補償の有無にかかわらず、信頼関係の強い顧客は弱い顧客よりも再購買意図が高かった。第二に、失敗の深刻度が高い場合、補償を行っ

ても、信頼関係の強い顧客と弱い顧客の再購買意図に有意差は見られなかった。その一方、補償を行わなかった場合は、信頼関係の強い顧客のほうが有意に再購買意図が高かった。これらの結果から Worsfold et al. (2007) は、サービス提供者との信頼関係には、補償と再購買意図の関係性に対する緩衝効果 (buffering effect) があると主張している。

Ha and Jang (2009) の研究成果も、関係性の深化に伴う補償効果の低下を示唆している。実験ではまず、被験者は直近で利用したレストランを思い浮かべ、その店に対するリレーションシップ品質 (relationship quality) について回答するよう要請された。次に、そのレストランを利用しているという想定のもと、注文とは異なる料理が運ばれるという失敗が描かれたシナリオを読む。シナリオでは、失敗への対応として、補償 (取り替えのみ、取り替えと 50% 割引) や対応の早さなどを操作したリカバリーも提示されている。リレーションシップ品質の得点を中央値で分割し、高得点群と低得点群それぞれで再購買意図や他者推奨意図などを目的変数として階層的回帰分析を行った。回帰式の傾きを比較した結果、関係性の強い顧客に対しては対応の早さが、関係性の弱い顧客に対しては補償が、それぞれより効果的であることが明らかとなった。

なぜ、関係性が強い顧客に対しては補償の効果が低いのであろうか。Hess, Ganesan, and Klein (2003) は、サービス提供者との関係性は、原因帰属理論で説明される失敗の発生頻度の認識に対して影響を与えるという仮説を提示した。サービス提供者に対して肯定的な態度を抱いているほど、原因帰属に関してもサービス提供者に有利な推論をすると考えられるからである。シナリオ実験の結果、顧客のサービス利用経験が多いほど、そして過去のサービス経験品質が高いほど、リレーションシップ継続へのコミットメントが高くなっていた。加えて、リレーションシップ継続へのコミットメントが高い顧客ほど、失敗の発生頻度を低く推論していた。つまり、関係性の強い顧客ほど失敗の頻度を低く推論することが明らかになった。

3-3 顧客のフレーム

「サービスの失敗の性質」や「サービス提供者との関係性」は、客観的な事実として一義的に認識されるわけではない。顧客のフレームに依存し、様々に解釈されうる。そのため、顧客がサービスの失敗を解釈する際のフレームについて知ることは、補償の有無を決定する上でも重要である。

Beverland et al. (2010) は、39 名のインフォーマントを対象に、サービスの失敗に関する経験についてインタビューを行った。収集したデータは、修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ (modified grounded theory approach) の手順に従って分析された。分析の結果、サービスの失敗が起きた際、顧客がそれを解釈するフレームには、「タスク・ベースド・フレーム」(task-based frame) と「パーソナル・ベースド・フレーム」(personal-based

frame) の 2 種類があることが確認された。

顧客が採用しているフレームによって、サービスの失敗に関する原因帰属推論（責任所在、コントロール可能性、発生頻度）や行動は大きく異なる。「タスク・ベースド・フレーム」を用いる顧客は、サービスの失敗を引き起こした出来事に着目する傾向がある。サービスの失敗を偶然発生した一度限りのものと認識し、時として企業のコントロールが及ばないこともあると考える。サービス提供者に対しては、何らかの補償を求める傾向がある。これに対して「パーソナル・ベースド・フレーム」を用いる顧客は、サービスの失敗が起こった際に、出来事そのものよりも、それを引き起こした人またはその組織に着目する。すなわち、企業の体質や顧客に対する態度に日頃から問題があるため、サービスの失敗が起こったと解釈する。ゆえに、企業は失敗をコントロールすべきだと考える。そして、補償を得ることよりも、自身の力や価値を強く主張することを苦情の目的として、サービス提供者に対して苛烈な言葉を浴びせるといった特徴が見られる。

Ringberg, Odekerken-Schröder, and Christensen (2007) も、サービスの失敗を経験した 24 名のインフォーマントにインタビューを行い、グラウンデッド・セオリー・アプローチによる分析を行っている。その結果、サービスの失敗に対する関与によって、顧客がサービス・リカバリーに対する期待を形成するメカニズムが異なることを明らかにした。具体的には、サービスの失敗に対する関与が低い場合、顧客はサービスの失敗の性質といった状況的要因の影響を強く受けて、サービス・リカバリーへの期待を形成する。その一方、サービスの失敗に対する関与が高い場合⁽⁴⁾、顧客は自身のフレーム⁽⁵⁾に基づいてサービス・リカバリーへの期待を形成する。

Ringberg et al. (2007) が明らかにしたフレームは、「関係的」(relational)「敵対的」(oppositional)「功利的」(utilitarian) の 3 種類である。フレームごとに、顧客の特徴やサービス・リカバリーへの期待は異なっている。例えば、関係的フレームに当てはまる顧客は、サービス提供者との感情的なつながりを保つことを望む。そのため、補償よりも誠実な謝罪や過ちを認めてもらうことを期待する傾向が見られる。他方、功利的フレームに当てはまる顧客は、サービスの失敗によって被ったコストと、関係性を継続することで得られる将来のベネフィットとを比較する冷静さを持ち、サービス提供者には補償を期待する傾向がある。このように、フレームによってリカバリーへの期待が異なるため、サービスにおいて同じ失敗が起きた場合、すべての顧客に同じリカバリーを行うことは効果的とは言えない。そこで

(4) Ringberg らはサービスの失敗に対する関与の高低について、次のような例を提示している。重要なミーティングに向かっている最中、ドライブスルーでコーヒーを購入したが、そのコーヒーが生温かった。この場合、顧客の失敗への関与は低い。一方で、店員が会計に手間取り、そのせいで遅刻した場合、顧客の失敗に対する関与は高い。

(5) 原文では「cultural model」であるが、ここではフレームと訳した。

Ringberg et al. (2007) は、サービス提供者が顧客の行動的特徴を手掛かりにフレームを見極め、それに合わせた対応をとるべきだと提案している（図表 3）。

図表 3 顧客のフレームの特徴

	関係的	敵対的	功利的
顧客の特徴	サービス提供者との感情的なつながりを保ち、製品やサービスの失敗を是正するために共に努力したいという強い希望を持っている。	製品やサービスの失敗が起こったあと、サービス提供者に対して疑いを抱いたり、敵対的な立場をとる。	製品やサービスの失敗によって発生する当座のコスト（時間や労力）と関係性を続けることで得られる将来のベネフィットをはかりにかける。
行動的特徴	<ul style="list-style-type: none"> ・傷ついていることを表現する ・慰めを求めているように見える ・協力的である ・自身を責めている場合もある ・理解を示す 	<ul style="list-style-type: none"> ・反感を抱いている ・サービス提供者を責める ・攻撃的 ・要求が厳しい ・争う意欲を見せる ・過剰な補償を提案する 	<ul style="list-style-type: none"> ・感情的／強硬な態度ではない ・合理的 ・時間や不快感への償いとして、補償を期待している ・実利的である
サービス・リカバリーへの期待	<ul style="list-style-type: none"> ・誠実な謝罪 ・尊厳を示す ・顧客を気遣う ・問題が発生した原因の説明 ・顧客がパートナーとして重要であることを伝える 	<ul style="list-style-type: none"> ・顧客が選べるように、一定範囲のリカバリー・オプションを提示する ・過剰な要求に抵抗する 	<ul style="list-style-type: none"> ・責任を認め、問題について説明する ・商品の交換または払い戻し ・顧客が費やした時間やエネルギーに対して補償を行う

出所：Ringberg et al. (2007), p.210（一部抜粋・変更）

3－4 小括

第 3 節では、「サービスの失敗の性質」「サービス提供者との関係性」「顧客のフレーム」という 3 つの視点から、補償を実施しなくてもよい条件について考えてきた。取り上げてきた研究の概要を示したものが図表 4 である。補償が不要とされた場合のサービスの失敗に着目すると、「品切れ」（Worsfold et al. 2007）や「サービス提供の遅延」（Grewal et al. 2008; Roggeveen et al. 2012）、「従業員の態度が失礼」（Chuang et al. 2012）など、直接的には経済的損失をもたらさない失敗であることがわかる。資源交換理論が想定するとおり、これらの失敗に対して補償を行っても、顧客満足や再購買意図は改善されない。そのため、補償を行わなくてもよい必須条件として、サービスの失敗が「非経済的失敗」であることが挙げられる⁽⁶⁾。

⁽⁶⁾ ただし、失敗の深刻度によっては、失敗のタイプが変わる可能性があることに注意しなくてはならない。例えば、Roggeveen et al. (2012) のシナリオ実験では、飛行機が 3 時間遅延した場合には補償の効果は非有意であったが、9 時間の遅延の場合には有意になっている。9 時間の遅延の場合、待機中に食事の費用が発生したり、予約しているホテルなどのキャンセル料が発生したり、なんらかの追加コストが発生する可能性が高くなると考えられるためである。この場合、サービス提供の遅延は、経済的失敗に近い性質を持っていると考えられる。

また、図表 4 の主な研究成果の列に着目すると、「失敗の責任が企業以外にある」(Grewal et al. 2008; Roggeveen et al. 2012)、「失敗の発生頻度が低い」(Grewal et al. 2008) といった原因帰属に関する要因が加わることで、補償を行わないという判断を下す基準になることが確認できる。さらに、「顧客とサービス提供者の関係性が強い」(Ha and Jang 2009; Worsfold et al. 2007) という要因が加わることも、補償を行わないというひとつの判断基準になる。これは、顧客とサービス提供者との関係性が高い場合、顧客が企業にとって有利な原因帰属に関する推論を行うためである (Hess et al. 2003)。

ただし、第 3 項でレビューした顧客のフレームに関する研究成果からは、原因帰属に関する推論や関係性に対する認識が顧客によって異なることも明らかとなった (Beverland et al. 2010; Ringberg et al. 2007)。そのため、サービス提供者は、顧客の行動的特徴などからサービス・リカバリーへの期待を把握し、状況に応じて柔軟な対応をとる必要がある (Ringberg et al. 2007)。

ここまで、補償をしなくてもよい条件について考えてきたが、実務においてこれらの条件を満たすケースは少数だと推測される。経済的失敗が発生した場合を含め、多くの場面で、補償は顧客満足を回復させるために有効である。そこで、次節以降は補償を行う場合について詳細に検討する。まず第 4 節では、補償手段の選択基準について論じる。あるサービスの失敗に対して、現金割引という補償を行うのか、サービスの再提供という補償を行うのかによって、顧客満足に及ぼす影響には大きな違いがあると考えられる。そのため、顧客満足を高めるために最も効果的な補償手段を選択することが重要である。第 4 節では、補償手段を「商品補償」「現金補償」「クーポン補償」の 3 つに分けて、どのような場合にどの補償手段を選択すべきかを整理する。

図表 4 第 3 節で取り上げた主要研究の概要

研究	方法論	サンプル	実施国	サービスの失敗	原因 ⁽²⁾	資源 ⁽³⁾	関係 ⁽⁴⁾	フレーム ⁽⁵⁾	主な研究成果
Hess et al. (2003)	実験	346 名 (学生)	アメリカ	レストランにおけるオーダーミス	✓		✓		リレーションシップ継続へのコミットメントが高い顧客ほど、サービスの失敗の発生頻度を低く推論する。
Ringberg et al. (2007)	GTA ⁽¹⁾	24 名 (一般)	アメリカ	—	✓		✓	✓	サービスの失敗に対する関与が高いとき、顧客は「関係的」「敵対的」「功利的」という 3 つのフレームのいずれかにしたがって、それぞれ異なるリカバリーへの期待を形成する。
Worsfold et al. (2007) 実験 2	実験	179 名 (学生)	オーストラリア	レストランにおける品切れ			✓		信頼関係が強い顧客に対する補償の効果は低い。

Grewal et al. (2008) 実験 1	実験	215 名 (学生)	アメリカ	悪天候または乗務員の欠員によるフライトの遅延	✓				失敗の責任が企業にあり、かつその失敗の発生頻度が高い場合に限って、補償は再購買意図を有意に高める。
Grewal et al. (2008) 実験 2	実験	116 名 (学生)	アメリカ	悪天候によるフライトの遅延	✓				Grewal et al. (2008) 実験 1 と同じ
Grewal et al. (2008) 実験 3	実験	218 名 (学生)	アメリカ	レストランにおけるウェイティング	✓				Grewal et al. (2008) 実験 1 と同じ
Ha & Jang (2009)	実験	312 名 (学生)	アメリカ	レストランにおけるオーダーミス			✓		関係性の強い顧客に対しては迅速な対応が、関係性の弱い顧客に対しては補償が、それぞれより効果的である。
Beverland et al. (2010)	GTA	39 名 (一般)	オーストラリア	—	✓			✓	顧客が「タスク・ベースド・フレーム」と「パーソナル・ベースド・フレーム」のうち、どちらのフレームを採用しているかによって、失敗の原因帰属に関する推論が異なる。
Chuang et al. (2012) 実験 2	実験	263 名 (学生)	台湾	ファストフードの料理の質に問題がある／従業員の態度が失礼		✓			非経済的失敗の場合には、補償よりも謝罪のほうが有意に顧客満足を高めていた。
Roggeveen et al. (2012)	実験	79 名 (学生)	アメリカ	悪天候によるフライトの遅延	✓				失敗の責任が企業になく、失敗の深刻度も低い場合、補償は顧客満足を高めない。

(1) グラウンデッド・セオリー・アプローチを意味する (2) 原因帰属 (責任所在・発生頻度・コントロール可能性) に言及している研究にはチェックが入っている (3) 経済的失敗と非経済的失敗に言及している研究にはチェックが入っている (4) 関係性の強弱に言及している研究にはチェックが入っている (5) 顧客のフレームに言及している研究にはチェックが入っている

出所：筆者作成

4 補償手段の選択基準

4-1 商品補償と金銭補償

商品補償とは、商品の取り替えやサービスの再提供、プレゼントなどを行うことであり、現金割引やクーポンの提供を行う金銭補償と対置される補償手段である。Hoffman et al. (1995) は、アメリカ人を対象として、クリティカル・インシデント法 (CIT: critical incident technique) による分析を行った。具体的には、過去にレストランで経験したリカバリー事象とそれに対する評価を 10 段階で尋ね (大変良い～大変悪い)、収集したデータを研究者らが慎重に分類した。分析の結果、「料理の取替」が最も多く行われている一方で、その評価は「料理の無償提供」や「割引」よりも低いことが明らかとなった。

同様の手法で、小売業者の補償に対する評価を分析した Kelley, Hoffman, and Davis (1993) によると、顧客から最も高い評価を得ているのは「割引」であったが、「商品の取替」

は「払い戻し」よりは高い評価を得ていた。同じく CIT によってホスピタリティ産業における補償を分析した Hoffman et al. (2003) では、「無料アップグレード」⁽⁷⁾ に最も高い評価が寄せられていた。また「割引」よりも「プレゼント」のほうが高い評価を受けていた。

このように、CIT による探索的研究では、「常に商品補償が有効」あるいは「常に金銭補償が有効」といった結果は得られなかった。しかし、サービスの失敗の性質に目を向けることで、商品補償を選択すべきか、金銭補償を選択すべきか、という問いに対する一定の指針を得ることができる。

Roschk and Gelbrich (2014) は、資源交換理論に基づき、サービスの失敗で失った資源と補償される資源の類似度が高いほど、成果変数（満足度、ロイヤルティ、クチコミ意図）への正の影響が強くなるという仮説を立てた。4つのサービスの失敗の種類（料金の過請求、製品の損害、コア・サービスの欠陥⁽⁸⁾、従業員の失礼な態度）と5つの補償手段（クーポン、即時の払い戻し、製品交換、サービスの再提供、謝罪）をシナリオ⁽⁹⁾によって操作し、3つの成果変数それぞれについて共分散分析を行った。その結果、料金の過請求に対しては即時の金銭補償が、製品の損害に対しては製品の交換が、コア・サービスの欠陥に対してはサービスの再提供が、3つの成果変数すべてにおいてそれぞれ最適な補償手段であることが明らかとなった。

製品の損害やコア・サービスの欠陥の中でも、特に商品補償が有効な場合がある。Webster and Sundaram (1998) は「サービスの重要度」⁽¹⁰⁾に着目し、顧客にとって本来提供されるはずだったサービスが重要であるほど、商品補償を望むという仮説を提示している。シナリオ実験の結果は、仮説を裏付けるものであった。すなわち、サービスの重要度が低い場合、サービスの再提供よりも現金補償（25%補償）のほうが満足度やロイヤルティ評価を高めていた一方、サービスの重要度が高い場合、先の2倍の現金を補償しても（50%割引）、

(7) 支払い金額は同じまま、よりグレードの高いサービス（e.g. エコノミークラスからビジネスクラスへの変更）を提供する補償である。

(8) 原文では「failed service」である。直訳すると「失敗したサービス」であるが、①サービスの失敗（service failure）との差異を明確にするため、②従業員との相互作用というサービス・プロセスとの差異を明確にするため、「コア・サービスの欠陥」と訳出した。

(9) 座席についた汚れをクリーニングしてもらうため、顧客が自動車修理サービスに車を預けるシーンからシナリオは始まる。クリーニング代金は40ユーロである。4種類のサービスの失敗とは具体的に、「倍額料金請求されていた場合」「最近購入した40ユーロのカーマットが汚されていた場合」「座席の汚れが取れていなかった場合」「従業員の態度が失礼だった場合」である。

(10) Webster らは、レストラン、自動車修理サービス、ドライクリーニングという3つの業種でシナリオを作成している。自動車整備サービスのシナリオでは、顧客が、期日までに整備を完了してもらえなかったという失敗が描かれている。サービスの重要度が高い場合は、このあと重要な会合に出席するために、どうしても自動車が必要だという描写が追加されている。重要度が低い場合には、こうした描写は入っていない。

満足度やロイヤルティ評価はサービスの再提供より低いという結果を示した。

また、製品の損害やコア・サービスの欠陥以外にも、商品補償が有効な場面がある。Huang and Lin (2011) は、金銭補償を顧客に効率性・経済性を提供する「功利的補償」(utilitarian compensation) と、商品補償をそれ自体が顧客に刺激や楽しさを感じさせるような「快楽的補償」(hedonic compensation) と捉え直した。そして、功利的補償 (= 金銭補償) は、銀行や病院など実用的ベネフィットを提供するサービスの失敗において有効であり、快楽的補償 (= 商品補償) は、レストランやテーマパークなど、審美的・経験的ベネフィットを提供するサービスの失敗において有効であると主張した。

Huang et al. (2011) はシナリオ実験によって、上記の仮説を検証している。シナリオには、20 分のウェイティングという失敗が描かれており、補償のタイプ (10 ドルの値引き、10 ドル相当のチョコレートのプレゼント) とサービスのタイプ (銀行、レストラン) が操作されている。顧客満足と再購買意図を成果変数として多変量分散分析を行ったところ、両方の成果変数で、補償のタイプとサービスのタイプの交互作用が有意であった。すなわち、快楽的性質の強いサービスにおいては、快楽的補償 (= 商品補償) のほうが有意に顧客満足と再購買意図を高めていた一方、機能的・実用的性質の強いサービスにおいては功利的補償 (= 金銭補償) のほうが有意に顧客満足と再購買意図を高めていた。

このように、「サービスの失敗で失った資源と補償される資源の類似度」「サービスの重要度」「サービスの機能性／快楽性」といった要因が、金銭補償と商品補償の選択を行う際の有力な判断基準となることが明らかにされた。顧客満足を効果的に高めるためには、これら 3 要因を基準として、最適な補償手段を選択すべきである。しかし、商品補償が有効とされる場面であっても、在庫切れといった理由から、必ずしも商品補償を行うことができない場合もある。こうした場合には、代わりに金銭補償を行わざるを得ない。「顧客にとって利益が実現するタイミング」という観点からは、金銭補償も現金補償とクーポン補償の 2 種類に細分化することができる。次項では、現金補償とクーポン補償それぞれの特徴を整理し、どちらを選択すべきかを論ずる。

4-2 現金補償とクーポン補償

現金補償とは、現金割引や払い戻しなど、サービスの失敗と同じ時点で、顧客に金銭を支払う補償手段を意味している。顧客への補償内容が金銭という点では、クーポン補償と共通している。しかし、時間割引の考え方に従えば、将来時点で受け取る利得は不確実性が高いため、価値は割り引かれる (Mowen and Mowen 1991)。また、使途が限定されているクーポンに対して、金銭には使途を自由に決められるという柔軟性 (flexibility) がある (Noone and Lee 2011)。ゆえに、補償金額が同額である場合、理論的にはクーポン補償よりも現金補償のほうが、顧客満足への正の影響が強いと想定できる。

高橋（2008）は、3つの飲食業態について、サービスの失敗とリカバリーを組み合わせたシナリオを16パターン用意し、440名への調査結果を基にコンジョイント分析によって各シナリオの満足度を算出している。シナリオには、4種類の失敗（接客の不備、店内清掃の不備、料理提供の遅延、料金の過請求）と3種類の補償（補償なし、割引クーポン、現金割引）を組み込んでいる。分析によって算出された部分効用値（顧客満足への寄与度）を比較したところ、3つの業態いずれにおいても、割引クーポンよりも現金割引のほうが顧客満足を高めていることが明らかになった。また、コンジョイント・カードによるシミュレーションを行ったところ、「女性、居酒屋、接客の不備」「男性、居酒屋、料金の過請求」といった条件が揃った場合には、クーポン補償は顧客満足の回復にほとんど寄与しないことも明らかになっている。その他、現金補償とクーポン補償を比較した研究でも、現金補償のほうが、満足度評価が有意に高いという結果が確認されている（Noone and Lee 2011; Roschk and Gelbrich 2014）。

時間割引の考え方が有効であれば、クーポンは現金と比較して低い満足度を与えることしかできないため、有用性は低いはずである。しかし、クーポン補償については、時間割引とは異なる観点から、再購買意図への影響を指摘した研究がある。Kim and Ulgado (2012)によれば、顧客に対してクーポンは、再購買を促すインセンティブになるという。クーポンを使用しない場合、サービスの失敗によって被った損害がサンク・コスト (sunk cost) になってしまう。これを避けるために、顧客はもらったクーポンを使用する傾向があるとされる。

Kim and Ulgado (2012) は、ホテルとレストランでのサービス提供場面を想定したシナリオにおいて、サービスの失敗の深刻度（重い、軽い）と補償手段（現金補償、クーポン補償）を操作し、分散分析による検証を行った。その結果、レストランにおいて、軽度の失敗が起こった場合には、現金補償よりもクーポン補償のほうが再購買意図を高めることが明らかになった。レストランのみでクーポン補償の効果が有意になった原因として、Kim and Ulgado (2012) は、一般的に、顧客はホテルをレストランほど頻繁には利用しないことを挙げている。そのため、顧客はホテルのクーポンを貰ってもそれを使わない可能性が高いと考え、再購買意図を低く評価したのだと推測している。

Zhao, Liu, Bi, and Law (2014) は、サービス・リカバリーの文脈で、クーポンの有効期間（半年、1年）と顧客満足・再購買意図との関係性を検証している。Zhao et al. (2014)の実験結果によれば、クーポンの有効期間の長さは、顧客満足には影響しないものの、再購買意図には有意に正の影響を及ぼすことが明らかになっている。この実験結果は、Kim and Ulgado (2012)の結果とも整合性がある。つまり、クーポンの有効期間が伸びることは、当該サービスの利用頻度が高いことと同様、顧客にとってのクーポンの利用可能性が高まることを意味するからである。

このように、現金補償とクーポン補償を比較した際、顧客満足を効果的に高めるのは、ほ

とんどの場合現金補償である。しかし、クーポン補償には、現金補償とは異なるメカニズムによって顧客の再購買意図を高める可能性が示唆された。

4-3 小括

第4節では各補償手段の特徴を整理し、選択基準を探ってきた。レビューの概要を示したものが図表5である。クリティカル・インシデント法による研究からは、「常に商品補償が有効」あるいは「常に金銭補償が有効」といった結果は得られなかった (Hoffman et al. 1995; Hoffman et al. 2003; Kelley et al. 1993)。しかし、実験研究からは、「サービスの失敗で失った資源と補償される資源の類似度」「サービスの重要度」「サービスの機能性／快楽性」という要因が、金銭補償と商品補償の選択を行う際の有力な判断基準となることが明らかにされた。例えば、資源交換理論に基づく研究成果からは、料金の過請求が起きた場合には金銭補償のほうが、製品の損害やコア・サービスの欠陥といった失敗が起きた場合には商品補償のほうが、顧客満足などを高めることも確認した (Roschk and Gelbrich 2014)。とりわけ、本来提供されるはずだったサービスの重要度が高い場合、顧客は金銭補償よりもサービスの再提供という商品補償に対して高い満足度を示した (Webster and Sundaram 1998)。また、快楽的性質が高いサービスの場合、金銭補償よりも商品補償が効果的であることを確認した (Huang and Lin 2011)。

しかし、実務においては、商品の取り替えやサービスの再提供が不可能な場合も少なくない。例えば、ホテルや航空会社は、日常的にオーバーブッキングを行い、需要調整を図っている (Wangenheim and Bayón 2007; 日本航空ウェブサイト)。オーバーブッキングの場合、代替りの部屋や座席を用意することはできない。また、レストランなどにおいても、食材の在庫がないといった理由で、同じ料理が提供できないこともある。これらの場合、仮に顧客が商品補償を望んだとしても、代わりに金銭補償を行わざるを得ない。そこで、金銭補償をさらに2つに分けて、最適な補償手段を探った。

金銭補償には、現金補償とクーポン補償の2種類がある。先行研究では、金額が同じ場合、現金補償のほうが顧客満足を効果的に高められることが明らかになっている (Noone and Lee 2011; Roschk and Gelbrich 2014; 高橋 2008)。したがって、金銭補償を行う場合には、原則として現金補償を選択すべきである。

以上で見てきたように、どの補償手段を選択するかによって顧客満足への影響は大きく異なる。そのため、サービスの失敗の性質を見極め、適切な補償手段を選択することが重要である。しかし、補償に対する満足度は補償手段だけでは決まらない。例えば、現金割引という補償手段が同じであっても、顧客の損失額の10%を補償する場合と100%を補償する場合では、顧客満足に与える影響は大きく異なることが予想される。そこで次節では、補償水準に関する研究をレビューし、顧客満足を高めるために最も効果的な水準を探る。ただし、

レビューの結果、先行研究で明らかにされている知見は限定的であった。具体的に言えば、通常補償と過剰補償の選択基準のみが明らかにされているだけである。

図表 5 第 4 節で取り上げた主要研究の概要

研究	方法論	サンプル	実施国	サービスの失敗	補償手段			主な研究成果
					商品	現金	クーポン	
Kelley et al. (1993)	CIT ⁽¹⁾	661 インシデント	アメリカ	小売店における様々な失敗	✓	✓	✓	払い戻し・商品の取替・割引の順に評価が高い。
Hoffman et al. (1995)	CIT	373 インシデント	アメリカ	レストランにおける様々な失敗	✓	✓	✓	取替・割引・無償提供の順に評価が高い。
Webster & Sundaram (1998)	実験	480 名 (学生)	アメリカ	自動車整備サービスにおける納車の延期ほか	✓	✓		サービスの重要度が高いときは、金銭補償よりも商品補償のほうが、顧客満足・ロイヤルティ評価を高める。
Hoffman et al. (2003)	CIT	1370 インシデント	アメリカ	ホスピタリティ産業におけるサービス環境に関連する失敗	✓	✓	✓	割引・プレゼント・無料・無料アップグレードの順に評価が高い。
高橋 (2008)	実験	440 名 (一般)	日本	飲食3業態における接客不備、店内清掃の不備、料理提供の遅延、料金の過請求		✓	✓	割引クーポンよりも現金割引のほうが、顧客満足に影響を及ぼす。
Huang & Lin (2011) 実験 1	実験	135 名 (学生)	台湾	レストランと銀行、それぞれにおけるサービス提供の遅延	✓	✓		快楽的性質の強いサービス(=レストラン)では、快楽的補償(=商品補償)のほうが有意に顧客満足と再購買意図を高めていた。
Kim & Ulgado (2012)	実験	292 名 (学生)	韓国	レストランにおいて、ウェ이터が誤って水をこぼした		✓	✓	レストランにおいて、軽度の失敗が起こった場合には、現金補償よりもクーポン補償のほうが再購買意図を高める。
Roschk & Gelbrich (2014)	実験	493 名 (一般)	ドイツ	自動車整備サービスにおける料金の過請求、製品の損害、コア・サービスの欠陥、従業員の失礼な態度	✓	✓	✓	顧客が失った資源の種類と、補償によって補填される資源の種類が合致しているとき、顧客満足・再購買意図・クチコミ意図は最も高まる。
Zhao et al. (2014)	実験	196 名 (一般)	中国	オンラインの旅行予約サービスにおける決済トラブル			✓	サービス・リカバリーにおいて配布したクーポンの有効期間の長さは、顧客満足には影響しないものの、再購買意図には正の影響を及ぼす。

(1) クリティカル・インシデント法を意味する

出所：筆者作成

5 補償水準の選択基準

5-1 最適補償水準

Gelbrich et al. (2015) は、シナリオ実験によって、サービスの失敗を経験した顧客がサービスの利用を中止した場合（service rejection）と継続した場合（service acceptance）の2つに分けて、それぞれの最適補償水準（optimal compensation level）を探索している。最適補償水準は、顧客満足の増加率が最も高い補償水準と定義されている。すなわち、企業にとって最も費用対効果の高い補償水準を意味する。最適補償水準を中止と継続で分けて探索する理由は、補償金額の参照点が異なると考えられるためである。サービスの利用を中止した場合、顧客が期待する補償金額は損失額と同額、すなわち 100% になると考えられる。一方、何らかの不満を抱きつつもサービスの利用を継続した場合、期待する補償金額の参照点は必ずしも明確ではない。そのため、顧客がサービス利用を中止するか継続するかによって、補償すべき水準も異なると考えられる。

シナリオでは、ミュージカルを観に行った顧客が居心地の悪い席に通され、劇場に苦情を申し立てる場面が描かれている。劇場側は、席は既にすべて埋まっているため、他の席を用意することはできない旨を顧客に伝え、代わりにクーポン補償を申し出る。サービスの利用を中止するシナリオの場合、顧客はミュージカルを観ずに帰ってしまう。サービスの利用を継続するシナリオの場合、顧客は居心地の悪い席でミュージカルを観る。クーポン補償の額は、チケット価格の 0% から 200% までの 20% 刻みで設定されている。階層的回帰分析を行い、顧客満足の増加率が最も高い補償水準（＝最適補償水準）を分析した結果、中止の場合にはチケット価格の 68% が、継続の場合には 20% が、それぞれ最適補償水準であるという結果が導かれた。なお、シナリオを変えて行った追試においても、中止の場合が 84%、継続の場合が 20% とほぼ同じ結果を得ている⁽¹¹⁾。

Gelbrich et al. (2015) は、サービス利用の中止と継続の場合に分けて最適補償水準を探索したが、どちらの場合も最適補償水準は通常補償の範囲内に収まっていた。特に、サービスの利用を継続する場合、過剰補償は不要だと結論している。ただし、サービス利用を中止した場合の補償水準について、最適補償水準における顧客満足の水準は、絶対値で見ればあくまで中程度であることを指摘している。そのため、補償にかかる費用を度外視しても顧客満足を高めることを目的とするのであれば、チケット価格の 170% 程度までの補償水準は有

(11) 実験 2 では、サービスの利用を中止した場合のシナリオに、購入して間もない洋服を洗濯したところ、型崩れして着られなくなってしまったという失敗が描かれている。他方、サービスの利用を継続した場合のシナリオには、ホテルの部屋が汚れていて、エアコンやシャワーも故障しているが、仕方なしに宿泊したというシーンが描かれている。

効だと分析結果に基づいて主張している。そこで次項では、過剰補償に関する先行研究をレビューし、その効果を検討する。

5-2 過剰補償の効果

過去の補償研究においては、過剰補償をすべきか否かが大きな争点のひとつとなってきた。過剰補償の実施には多額の費用がかかる一方、顧客歓喜 (customer delight) を引き起こし、顧客のロイヤルティを大きく高める可能性があると考えられていたためである。しかし反対に、過剰補償を行うことで、かえってネガティブな結果が生じるリスクがあるとも考えられてきた。サービス・リカバリーの文脈ではないものの、Esterlami and De Maeyer (2002) は、サービス従業員による過度の値引きを受けた顧客が、ネガティブな感情を引き起こすことを明らかにしている。社会心理学の実験でも、過剰報酬を得た被験者の皮膚電気反応は、過少報酬を得た被験者の反応と似ており、いずれも適正水準の報酬を得た被験者とは有意に異なる反応を示すことが明らかになっている (Markovsky 1988)。

サービス・リカバリーにおける補償研究では、数多くの研究で過剰補償の有効性が確認されている (Boshoff 1997; Gilly and Hansen 1985; Hocutt, Bowers, and Donovan 2006; Noone 2012)。例えば Megehee (1994) は、クリーニングにおける失敗のシナリオを用いて、補償金額の多寡と顧客満足との関連を検証している。補償水準を 6 段階 (損失金額の 50% ~ 300%) で、補償手段を 2 種類 (現金割引、クーポン補償) で操作し、394 名を対象として調査を行った。分析の結果、補償金額の増加と比例する形で、顧客満足が高まっていることを明らかにした。一方、現金割引とクーポン補償という補償手段の違いは、顧客満足に有意な影響を及ぼしていないことが確認された。

また、Noone and Lee (2011) は、ホテルでのオーバーブッキングを想定したシナリオを用い、過剰補償の効果を検証している。代わりの宿泊部屋の手配を通常補償と定義し、通常補償に加えて宿泊金額の 50%・100%・200% の現金またはクーポンを補償することを過剰補償とした。分析の結果、2 つの興味深い結果が得られた。第一に、現金による過剰補償の平均満足度は、通常補償の満足度やクーポンによる過剰補償の平均満足度と比較して、有意に満足度が高かった。つまり、同じ水準で過剰補償を行う場合、クーポン補償よりも現金補償のほうが効果的であることが明らかになった。第二に、現金による過剰補償の満足度を水準ごとに比較した結果、100% と 200% の間に有意差は確認されなかった。100% の過剰補償を行った場合の満足度と通常補償を行った場合の満足度の間に有意差があったことを踏まえると、過剰補償の効果は、一定水準を超えると低下することが明らかとなった。

一方で、過剰補償の効果を否定する研究結果も確認されている (Garrett 1999; 頭師 2008)。例えば Garrett (1999) は、消費財メーカーの協力を得て、実際に苦情を申し立ててきた顧客 1,766 名に対するクーポン補償を行った。補償額は、①損失額と同額、②2 倍、

③ 3 倍の 3 段階で操作し、クーポン送付時に同封した調査票で、顧客満足・他者推奨意図・再購買意図の 3 点を尋ねた。分散分析の結果、補償額を増加させても、顧客満足・他者推奨意図・再購買意図いずれにも影響を及ぼさないことが明らかとなった。

Gelbrich and Roschk (2011b) は、補償金額の水準を操作した 17 の研究を対象にメタ・アナリシスを実施し、通常補償と過剰補償それぞれの顧客満足への影響力を検証した。分析の過程では、顧客満足を「取引特定の満足度（＝リカバリーに対する満足度）」と「累積的満足度（＝リカバリー以外の要素も含めた企業に対する総合的な満足度）」にコーディングしている。効果量を比較した結果、取引特定の満足と累積的満足の両方について、過剰補償は通常補償よりも有意に低い影響しか及ぼしていなかった。この結果から Gelbrich and Roschk (2011b) は、基本的には通常補償を行えば十分であるが、市場の競争度が高い場合、あるいはリレーションシップ・マーケティングに注力している場合には、過剰補償を行い、少しでも顧客満足を高めることも有効だと結論している。

このように、過剰補償が顧客満足に及ぼす効果については、先行研究間で結果が一致していない。また、過剰補償の有効性を確認した研究においても、補償手段の違いによって顧客満足への影響度が異なったり、一定の補償水準を超えると効果が低下したりすることが報告されている (Noone and Lee 2011)。

5－3 小括

本節では、補償水準の選択基準を探ってきた。第 5 節でレビューした主要研究の概略を示したものが図表 6 である。まず、Gelbrich et al. (2015) の研究では、サービスの失敗に対して苦情を申し立てた顧客が、その後サービスの利用を中止したのか、継続したのかという点が、補償水準を決定する上での重要な基準となることが示された。2 つの実験からは、サービスの利用を中止した場合の最適補償水準は、サービス購入価格の 68%～84% であることが明らかにされた。ただし、費用対効果（＝最適補償水準）という視点ではなく、顧客満足の最大化を目的とした場合、170% 程度までの過剰補償は有効だと主張している。そのため、サービスの利用を中止した場合は、基本的には通常補償を行い、目的に応じて過剰補償を行うという方針が導かれる。一方で、サービスの利用を継続した場合、顧客に対する最適補償水準はサービス購入価格の 20% であった。継続の場合、20% 程度の補償で十分に顧客満足が回復することから、過剰補償の必要はないと主張している。

第 2 項では、過剰補償の有効性を検証した研究をレビューした。しかし、過剰補償が顧客満足に及ぼす効果については、一致した見解が得られなかった。また、過剰補償の有効性を確認した研究においても、補償手段の違いによって顧客満足への影響度が異なったり、一定の補償水準を超えると効果が低下したりすることが報告されていた (Noone and Lee 2011)。

図表 6 第 5 節で取り上げた主要研究の概要

研究	方法論	サンプル	実施国	サービスの失敗	過剰補償の内容	主な研究成果
Gilly & Hansen (1985)	実験	85 名 (一般)	アメリカ	ホテルにおけるオーバーブッキング	同等の部屋の手配＋無料でディナーと系列のホテルへの宿泊	過剰補償は、顧客満足・再購買意図・他者推奨意図を有意に高める。
Megehee (1994)	実験	394 名 (学生)	アメリカ	ドライクリーニングに出した服にシミが残っていた	クリーニング代金の 50%～300% の範囲でクーポン補償または現金割引	現金補償・クーポン補償の違いは顧客満足に有意な差を生み出していない。補償金額が高まるほど、顧客満足が高まる。
Boshoff (1997)	実験	540 名 (一般)	—	遅延によるフライト接続の失敗	払い戻し＋無料航空券	補償水準が上がるほど、顧客満足が向上する。
Garrett (1999)	実験	1766 名 (一般)	アメリカ	消費財メーカーにおける商品の欠陥	商品価格の 100%～300% の範囲でクーポン補償	補償水準が上がっても、顧客満足、再購買意図、他者推奨意図いずれにも変化なし。
Hocutt et al. (2006)	実験	221 名 (一般)	アメリカ	顧客の注文と異なる料理を提供	料理の取り替え＋代金無料	補償水準が高い場合、顧客満足も高まる。
頭師 (2008)	実験	日本 46 名 (学生)／ 米国 58 名 (一般)	日本／ アメリカ	空港における手荷物の破損	手荷物の倍額 (60ドル) の現金補償	アメリカ人の場合、通常補償と倍額補償で満足度に有意差はなかった。日本人の場合、倍額補償を行うことで、有意に満足度が下がっていた。
Gelbrich and Roschk (2011b)	メタ・アナリシス	17 件の研究	ドイツ	—	—	過剰補償が顧客満足に及ぼす影響は、通常補償が顧客満足に及ぼす影響と比較して、有意に小さい。
Noone and Lee (2011)	実験	212 名 (一般)	アメリカ	ホテルにおけるオーバーブッキング	同等の部屋の手配＋宿泊代金の 50%～200% の金額を現金またはクーポンで補償	現金による過剰補償は、顧客満足を高めるが、再購買意図は高めない。クーポンによる過剰補償は、顧客満足・再購買意図どちらにも効果がない。
Noone (2012)	実験	251 名 (一般)	アメリカ	ホテルにおけるオーバーブッキング	同等の部屋の手配＋宿泊代金の 50%～200% の金額を現金またはクーポンで補償	現金による過剰補償は、通常補償（同等の部屋の手配）よりも有意にネガティブなクチコミ意図を低下させていた。クーポンによる過剰補償と通常補償に有意差はなかった。
Gelbrich et al. (2015) 実験 1	実験	633 名 (一般)	ドイツ	劇場の座席の座り心地や眺めが悪い	チケット価格の 0～200% の金額をクーポンで補償	サービスの利用を中止した場合の最適補償水準は 68%、継続した場合の最適補償水準は 20% であった。
Gelbrich et al. (2015) 実験 2	実験	643 名 (一般)	ドイツ	洋服の型崩れ／ホテルにおける部屋の設備の故障	サービス購入価格の 0～200% の金額をクーポンで補償	サービスの利用を中止した場合の最適補償水準は 84%、継続した場合の最適補償水準は 20% であった。

出所：筆者作成

6 おわりに

6-1 本研究の結論

本研究では、サービス・リカバリーにおける補償研究のレビューを通じて、①補償実施条件、②補償手段の選択基準、③補償水準の選択基準、の3点を整理してきた。以下では、それぞれの議論を簡潔に振り返る。

第一に、補償実施条件について確認する。補償実施条件とは、補償を実施しなくてもよい条件を指す。顧客満足や再購買意図を回復させ、ネガティブなクチコミ意図を低下させるために、適切なサービス・リカバリーを行うことは重要である。しかし一方で、あらゆる場合に補償を行うことは、企業にとって極めて大きな費用負担となりかねない (Grewal et al. 2008)。それゆえ、実務においては費用対効果を見極めて、補償の実施を決定することが重要である。そこで、補償の有無にかかわらず、顧客満足や再購買意図に変化がないことを報告した研究をレビューし、補償を行わなくてもよい条件を探索した。その結果、補償を行わなくてもよい必須条件として「サービスの失敗が非経済的失敗であること」が挙げられることを確認した。その上、「サービスの失敗責任が企業以外にあること」「サービスの失敗の発生頻度が低いこと」「顧客とサービス提供者との関係性が強いこと」といった要因が加わることで、補償を行わなくてもよいと判断する有力な基準になることを示した。

第二に、補償手段の選択基準について確認する。まず、補償手段は、「補償内容」という基準に基づき、商品補償と金銭補償の2つに分けられた。レビューの結果、商品補償と金銭補償のどちらかを選択する際に、「サービスの失敗で失った資源と補償される資源の類似度」「サービスの重要度」「サービスの機能性／快楽性」という3点が基準となることが確認された。例えば、コア・サービスの欠陥という失敗を経験した顧客には、金銭補償よりも商品補償が有効である。また、ウェイティングという失敗が発生したのが銀行であれば金銭補償が、同じ失敗でもレストランならば商品補償が有効である。次に、「顧客にとって利益が実現するタイミング」という基準に基づき、金銭補償を現金補償とクーポン補償の2つに分けた。先行研究においては、基本的に現金補償のほうが顧客満足の回復にとって有効であることが明らかにされている。そのため、現金補償とクーポン補償であれば、現金補償を選択するほうが望ましいことが確認された。

最後に、補償水準の選択基準について確認する。補償水準を選択する際には、顧客が苦情を申し立てた後に、サービスの利用を中止したのか、継続したのかという点が基準となる。利用を中止した場合の最適補償水準は、サービス購入価格の68%～84%であった。ただし、費用対効果という視点ではなく、顧客満足の最大化を目的とした場合、170%程度までの過剰補償は有効と主張されていた。一方、サービスの利用を継続した場合の最適補償水準は

20%と算出された。継続の場合、過剰補償の必要はないとされていた。なお、過剰補償の有効性については、先行研究で一致した見解が得られていない。また、過剰補償の有効性を実証した研究においても、補償手段の違いによって顧客満足への影響度が異なったり、一定の補償水準を超えると効果が低下したりすることが報告されている。第3節から5節までのレビューの要約は、図表7に示している。

図表7 補償実施条件、補償手段・水準の選択基準

第3節 補償実施条件	(補償を行わなくてもよい必須条件) ・サービスの失敗が非経済的失敗である + (補償を行わなくてもよいと判断する要因) ・サービスの失敗責任が企業以外にある ・サービスの失敗の発生頻度が低い ・顧客とサービス提供者の関係性が強い
第4節 補償手段	(商品補償と金銭補償の選択基準) ・サービスの失敗で失った資源と補償される資源の類似度 ・サービスの重要度 ・サービスの機能性／快楽性 (現金補償とクーポン補償の選択基準) ・原則的に現金補償を選ぶ
第5節 補償水準	(通常補償と過剰補償の選択基準) ・サービス利用の中止→通常補償 (68%～84%) あるいは過剰補償 ・サービス利用の継続→通常補償 (20%)

出所：筆者作成

6-2 今後の研究課題

今後の研究課題は以下の3点である。第一に、クーポン補償が再購買意図を高めるメカニズム、条件について研究を進めるべきである。企業にとってクーポン補償は、現金補償にはないメリットを備えた補償手段といえる。なぜなら、用途が限定されない現金と比較して、クーポンが利用された場合は、当該企業の再購買に直接的に結びつくからである (Zhao et al. 2014)。サービス・リカバリー研究において、再購買意図を規定する要因は専ら顧客満足だと考えられてきた (e.g. Orsingher et al. 2010)。しかし、顧客維持研究に目を転じると、顧客満足に加えスイッチング障壁 (switching barriers) も再購買意図を規定する重要な変数と考えられている (Jones, Mothersbaugh, and Beatty 2000)。顧客にとって、企業から貰ったクーポンを使用しないことは、サービスの失敗によって被った損害がサンク・コストになることを意味する (Kim and Ulgado 2012)。このサンク・コスト化を避ける心理がスイッチング障壁として機能し、クーポンを使用するために再度サービスを利用する可能性は高い。つまり、「クーポン補償→サンク・コスト (スイッチング・コスト) →再購買意図」という因果関係が成立すると考えられる。今後は、クーポン補償が再購買意図を回復させるメカニ

ズムの解明に加え、どのような条件のクーポンが再購買意図を高めるのかを検証していくことも、重要な研究課題のひとつと言えるだろう。

第二に、通常補償の範囲における最適補償水準を明らかにすることである。シナリオ実験によって補償効果を検証している研究では、同じようなサービスの失敗であっても、提示される補償水準にかなりのばらつきがある。例えば、自動車修理サービスにおける納期の遅延⁽¹²⁾という失敗に対しては、Goodwin and Ross (1992) では料金の 10% の現金補償が、Webster and Sundaram (1998) では 25% または 50% の現金補償が提示されている。また、レストランにおけるウェイティングとオーダーミスという失敗の場合、Wirtz and Mattila (2004) では料金の 20% の現金補償が、Grégoire, Tripp, and Legoux (2009) では約 66% のクーポン補償という補償水準が設定されている。以上の例が示すように、先行研究においては補償水準をアドホックに決定している場合がほとんどであり、通常補償の範囲における最適補償水準を明らかにするという意識が希薄だったと言える。今後は、Gelbrich et al. (2015) が提示した最適補償水準をベンチマークとして、通常補償の範囲における最適補償水準を一層精緻に検証する必要があるだろう。

第三に、過剰補償の有効性について、補償手段の違いを考慮に入れた研究を行うべきである。Gelbrich and Roschk (2011b) によるメタ・アナリシスでは、過剰補償は通常補償と比較して、有意に顧客満足への影響度が小さいことが明らかにされた。しかし、Gelbrich and Roschk (2011b) は補償手段の差異を考慮せず、すべてを一括りにして過剰補償の効果を検証している。第 4 節でのレビューを踏まえると、補償手段が違うことで、過剰補償の効果が異なることも十分に想定できる。実際に Noone and Lee (2011) では、クーポン補償と現金補償という補償手段の違いが、過剰補償の効果に影響を及ぼしていることが示されている。今後は、補償手段の違いを考慮に入れ、過剰補償の有効性を検証していくことが必要であろう。

謝辞

本稿の作成にあたって、匿名のレビューの先生から、有益なご意見をいただきました。また、指導教授である武井寿先生、神奈川大学の八ッ橋治郎先生、立正大学の畠山仁友先生からも、懇切丁寧なご指導をいただきました。深く感謝申し上げます。当然ながら、本稿にありうべき誤りは、すべて筆者の責任です。

⁽¹²⁾ Goodwin and Ross (1992) と Webster and Sundaram (1998) に至っては、自動車を使って重要な会合に行く予定があったという設定まで同じである。

【参考文献】

- Beverland, M. B., S. M. Kates, A. Lindgreen, and E. Chung (2010), "Exploring Consumer Conflict Management in Service Encounters," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.38(5), pp.617-633.
- Blodgett, J. G., D. J. Hill, and S. S. Tax (1997), "The Effects of Distributive, Procedural, and Interactional Justice on Postcomplaint Behavior," *Journal of Retailing*, Vol.73(2), pp.185-210.
- Boshoff, C. (1997), "An Experimental Study of Service Recovery Options," *International Journal of Service Industry Management*, Vol.8(2), pp.110-130.
- Cambra-Fierro, J., I. Melero, and F. J. Sese (2015), "Managing Complaints to Improve Customer Profitability," *Journal of Retailing*, Vol.91(1), pp.109-124.
- Chuang, S-C., Y-H. Cheng, C-J. Chang, and S-W. Yang (2012), "The Effect of Service Failure Types and Service Recovery on Customer Satisfaction: A Mental Accounting Perspective," *The Service Industries Journal*, Vol.32(2), pp.257-271.
- Davidow, M. (2003), "Organizational Responses to Customer Complaints: What Works and What Doesn't," *Journal of Service Research*, Vol.5(3), pp.225-250.
- de Matos, C. A., J. L. Henrique, and C. A. V. Rossi (2007), "Service Recovery Paradox: A Meta-Analysis," *Journal of Service Research*, Vol.10(1), pp.60-77.
- Durvasula, S., S. Lysonski, and S. Mehta (2000), "Business-to-Business Marketing Service Recovery and Customer Satisfaction Issues with Ocean Shipping Lines," *European Journal of Marketing*, Vol.34(3/4), pp.433-452.
- Estelami, H. and P. De Maeyer (2002), "Customer Reactions to Service Provider Overgenerosity," *Journal of Service Research*, Vol.4(3), pp.205-216.
- Fisk, R. P., S. J. Grove, and J. John (2004), *Interactive Services Marketing*, 2nd ed., Boston: 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』、2005年、法政大学出版社)。
- Foa, E. B. and U. G. Foa (2012), "Resource Theory of Social Exchange," in *Handbook of Social Resource Theory: Theoretical Extensions, Empirical Insights, and Social Applications*, K. Törnblom and A. Kazemi (eds.), New York: Springer, pp.15-32.
- Garrett, D. E. (1999), "The Effectiveness of Compensation Given to Complaining Customers: Is More Better?" *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, Vol.12, pp.26-34.
- Gelbrich, K. and H. Roschk (2011a), "A Meta-Analysis of Organizational Complaint Handling and Customer Responses," *Journal of Service Research*, Vol.14(1), pp.24-43.
- Gelbrich, K. and H. Roschk (2011b), "Do Complaints Appreciate Overcompensation? A Meta-Analysis of the Effect of Simple Compensation vs. Overcompensation on Post-Complaint Satisfaction," *Marketing Letters*, Vol.22(1), pp.31-47.
- Gelbrich, K., J. Gäthke, and Y. Grégoire (2015), "How Much Compensation Should a Firm Offer for a Flawed Service? An Examination of the Nonlinear Effects of Compensation on Satisfaction," *Journal of Service Research*, Vol.18(1), pp.107-123.
- Gilly, M. C. and R. W. Hansen (1985), "Consumer Complaint Handling as a Strategic Marketing Tool," *Journal of Consumer Marketing*, Vol.2(4), pp.5-16.
- Goodwin, C. and I. Ross (1992), "Consumer Responses to Service Failures: Influence of Procedural and Interactional Fairness Perceptions," *Journal of Business Research*, Vol.25(2), pp.149-163.
- Grégoire, Y., T. M. Tripp, and R. Legoux (2009), "When Customer Love Turns into Lasting Hate: The

- Effects of Relationship Strength and Time on Customer Revenge and Avoidance,” *Journal of Marketing*, Vol.73(6), pp.18-32.
- Grewal, D., A. L. Roggeveen, and M. Tsiros (2008), “The Effect of Compensation on Repurchase Intentions in Service Recovery,” *Journal of Retailing*, Vol.84(4), pp.424-434.
- Ha, J. and S. (S.) Jang (2009), “Perceived Justice in Service Recovery and Behavioral Intentions: The Role of Relationship Quality,” *International Journal of Hospitality Management*, Vol.28(3), pp.319-327.
- Henneberg, S. C., T. Gruber, A. Reppel, B. Ashnai, and P. Naudé (2009), “Complaint Management Expectations: An Online Laddering Analysis of Small Versus Large Firms,” *Industrial Marketing Management*, Vol.38(6), pp.584-594.
- Hess, R. L. Jr., S. Ganesan, N. M. Klein (2003), “Service Failure and Recovery: The Impact of Relationship Factor on Customer Satisfaction,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.31(2), pp.127-145.
- Hocutt, M. A., M. R. Bowers, and D. T. Donovan (2006), “The Art of Service Recovery: Fact of Fiction?” *Journal of Services Marketing*, Vol.20(3), pp.199-207.
- Hoffman, K. D., S. W. Kelley, and H. M. Rotalsky (1995), “Tracking Service Failures and Employee Recovery Efforts,” *Journal of Services Marketing*, Vol.9(2), pp.49-61.
- Hoffman, K. D., S. W. Kelley, and B. C. Chung (2003), “A CIT Investigation of Servicescape Failures and Associated Recovery Strategies,” *Journal of Services Marketing*, Vol.17(4), pp.322-340.
- Homburg, C. and A. Fürst (2005), “How Organizational Complaint Handling Drives Customer Loyalty: An Analysis of the Mechanistic and the Organic Approach,” *Journal of Marketing*, Vol.69(3), pp.95-114.
- Huang, W-H. and T-D. Lin (2011), “Developing Effective Service Compensation Strategies,” *Journal of Service Management*, Vol.22(2), pp.202-216.
- 石田大典 (2010) 「苦情対応と公正知覚が顧客満足に及ぼす影響—メタアナリシスによる研究成果の統合」『消費者行動研究』 Vol.17 (1)、 pp.1-30。
- Jones, M. A., D. L. Mothersbaugh, and S. E. Beatty (2000), “Switching Barriers and Repurchase Intentions in Services,” *Journal of Retailing*, Vol.76(2), pp.259-274.
- Kelley, S. W., K. D. Hoffman, and M. A. Davis (1993), “A Typology of Retail Failures and Recoveries,” *Journal of Retailing*, Vol.69(4), pp.429-452.
- Kim, N. and F. M. Ulgado (2012), “The Effect of On-The-Spot Versus Delayed Compensation: The Moderating Role of Failure Severity,” *Journal of Services Marketing*, Vol.26(3), pp.158-167.
- Liao, H. (2007), “Do It Right This Time: The Role of Employee Service Recovery Performance in Customer-Perceived Justice and Customer Loyalty after Service Failures,” *Journal of Applied Psychology*, Vol.92(2), pp.475-489.
- Markovsky, B. (1988), “Injustice and Arousal,” *Social Justice Research*, Vol.2(3), pp.223-233.
- Maxham III, J. G. (2001), “Service Recovery’s Influence on Consumer Satisfaction, Positive Word-of -Mouth, and Purchase Intentions,” *Journal of Business Research*, Vol.54(1), pp.11-24.
- Maxham III, J. G. and R. G. Netemeyer (2002), “A Longitudinal Study of Complaining Customers’ Evaluations of Multiple Service Failures and Recovery,” *Journal of Marketing*, Vol.66(4), pp.57-71.
- Megehee, C. (1994), “Effects of Experience and Restitution in Service Failure Recovery,” in *Enhancing Knowledge Development in Marketing: Proceedings of the 1994 AMA Summer Educators’ Conference*, Achrol, A. and A. Mitchell (Eds.), Chicago: American Marketing Association, pp.210-216.
- Mowen, J. C. and M. M. Mowen (1991), “Time and Outcome Valuation: Implications for Marketing Decision Making,” *Journal of Marketing*, Vol.55(4), pp.54-62.

- 日本航空ウェブサイト「フレックストラベラー制度」<https://www.jal.co.jp/dom/info/flex.html> (2015年5月23日閲覧)。
- Noone, B. M. (2012), "Overcompensating for Severe Service Failure: Perceived Fairness and Effect on Negative Word-of-Mouth Intent," *Journal of Services Marketing*, Vol.26(5), pp.342-351.
- Noone, B. M. and C. H. Lee (2011), "Hotel Overbooking: The Effect of Overcompensation of Customers' Reactions to Denied Service," *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Vol.35(3), pp.334-357.
- Ok, C., K.-J. Back, and C. W. Shanklin (2005), "Modeling Roles of Service Recovery Strategy: A Relationship-Focused View," *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Vol.29(4), pp.484-507.
- Orsingher, C., S. Valentini, and M. de Angelis (2010), "A Meta-Analysis of Satisfaction with Complaint Handling in Services," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.38(2), pp.169-186.
- Primo, M. A. M., K. Dooley, and M. J. Rungtusanatham (2007), "Manufacturing Firm Reaction to Supplier Failure and Recovery," *International Journal of Operations and Production Management*, Vol.27(3), pp.323-341.
- Ringberg, T., G. Odekerken-Schröder, and G. L. Christensen (2007), "A Cultural Models Approach to Service Recovery," *Journal of Marketing*, Vol.71(3), pp.194-214.
- Roggeveen, A. L., M. Tsiros, and D. Grewal (2012), "Understanding the Co-Creation Effect: When Does Collaborating with Customers Provide a Lift to Service Recovery?" *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.40(6), pp.771-790.
- Roschk, H. and K. Gelbrich (2014), "Identifying Appropriate Compensation Types for Service Failures: A Meta-Analytic and Experimental Analysis," *Journal of Service Research*, Vol.17(2), pp.195-211.
- Smith, A. K., R. N. Bolton, and J. Wagner (1999), "A Model of Customer Satisfaction with Service Encounters Involving Failure and Recovery," *Journal of Marketing Research*, Vol.36(3), pp.356-372.
- 鈴木禎央 (2014年12月28日)「ベヤング、虫1匹に巨額代償」『日本経済新聞』朝刊、10面。
- 高橋郁夫 (2008)「サービス・マーケティングにおける失敗の潜在性とそのリカバリーの有効性」『季刊マーケティングジャーナル』、Vol.108、pp.36-46。
- Tax, S. S., S. W. Brown, and M. Chandrashekar (1998), "Customer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implications for Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, Vol.62(2), pp.60-76.
- Tax, S. S. and S. W. Brown (2000), "Service Recovery: Research Insight and Practice," in *Handbook of Services and Management*, Swartz, T. A. and D. Iacobucci (eds.), Thousand Oaks: Sage Publications, pp.271-285.
- Van Vaerenbergh, Y., C. Orsingher, I. Vermeir, and B. Larivière (2014), "A Meta-Analysis of Relationships Linking Service Failure Attributions to Customer Outcomes," *Journal of Service Research*, Vol.17(4), pp.381-398.
- Wangenheim, F. v. and T. Bayón (2007), "Behavioral Consequences of Overbooking Service Capacity," *Journal of Marketing*, Vol.71(4), pp.36-47.
- Ward, J. C. and A. L. Ostrom (2006), "Protest Framing in Customer-Created Complaint Web Sites," *Journal of Consumer Research*, Vol.33(2), pp.220-230.
- Webster, C. and D. S. Sundaram (1998), "Service Consumption Criticality in Failure Recovery," *Journal of Business Research*, Vol.41(2), pp.153-159.
- Weun, S., S. E. Beatty, and M. A. Jones (2004), "The Impact of Service Failure Severity on Service Recovery Evaluation and Post-Recovery Relationships," *Journal of Services Marketing*, Vol.18(2), pp.133-146.
- Wirtz, J. and A. S. Mattila (2004), "Consumer Responses to Compensation, Speed of Recovery, and Apology

- after a Service Failure,” *International Journal of Service Industry Management*, Vol.15(2), pp.150-166.
- Worsfold, K., J. Worsfold, and G. Bradley (2007), “Interactive Effects of Proactive and Reactive Service Recovery Strategies: The Case of Rapport and Compensation,” *Journal of Applied Social Psychology*, Vol.37(11), pp.2496-2517.
- Zeithaml, V. A, M. J. Bitner, and D. D. Gremler (2013), *Services Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm*, 6th Revised, McGraw Hill Higher Education.
- Zhao, X., Y. Liu, H. Bi, and R. Law (2014), “Influence of Coupons on Online Travel Reservation Service Recovery,” *Journal of Hospitality and Tourism Management*,” Vol.21, pp.18-26.
- 頭師暢秀 (2008) 「補償と謝罪の効果—探索的日米研究—」『流通科学大学論集—流通・経営編—』、第 20 巻 第 2 号、pp.193-208。