

マーケティングの新潮流 2020

New Frontiers of Marketing Research and Practice 2020

サービス・リカバリー戦略
——謝罪と感謝の効果の相違に着目して——

Reexamination of Appreciation and Apology
as Service Recovery Strategies

シェアリングエコノミーによる買い物難民救済
——取引コストの観点から移動販売事業の課題を考える——

#JedeBouquet
——花卉業界の経済損失の軽減方法に関して——



慶應義塾大学商学部
小野晃典研究会

Professor Akinori Ono's Seminar of Marketing

マーケティングの新潮流 2020

New Frontiers of Marketing Research and Practice 2020

サービス・リカバリー戦略

——謝罪と感謝の効果の相違に着目して——

Reexamination of Appreciation and Apology
as Service Recovery Strategies

シェアリングエコノミーによる買い物難民救済

——取引コストの観点から移動販売事業の課題を考える——

#JedeBouquet

——花卉業界の経済損失の軽減方法に関して——



慶應義塾大学商学部
小野晃典研究会

Professor Akinori Ono's Seminar of Marketing

まえがき

慶應義塾大学商学部小野晃典研究会
第18期ゼミ長 芝田 朱莉

音楽史に名を残す楽聖、ルートヴィヒ・ヴァン・ベートーヴェン。彼の中期の傑作、ピアノソナタ第18番「狩猟」は、悪化する難聴に絶望しつつも、その苦難を乗り越え、強く明るく生きていこうという想いが内包された作品である。冒頭響き渡る深刻で暗い第1主題は、聴く者に、この作品が暗く悲しいものであるかのように錯覚させるかもしれない。しかし、曲調は、すぐに狩を楽しむかのような、軽快かつユーモア溢れるものへと一変する。時々思い出したかのように、第1主題は繰り返され、聴く者の心に雨を降らせるが、その後には必ず、一点の曇りもない明るい音色へと変化するのである。

我々第18期生の論文執筆活動は、まさしく「狩猟」であった。「マーケティング研究に新たな潮流を成す」という壮大な目標を掲げて、神秘の森へと分け入った我々は、ところが、まるでピアノソナタ第18番における第1主題の暗さを体現するような、深い絶望を味わった。マーケティング史に名を残す偉大な学者たちと我々との間には、途方もない技量の差が立ちはだかつており、彼らを凌駕するほど大きな獲物を狩るという試みは、想像以上に困難だったのだ。しかし、我々は、当初の目標を投げ打つことはしなかった。先人たちの既存研究を貪り読み、仲間と昼も夜も議論を戦わせ、時にはユーモアを交えて戦意の高揚を図りながら、新理論の打ち立てに勤しんだ。まるでピアノソナタ第18番が、第1主題から一転して前向きに進行するように。こうして、我々は、苦しくも楽しい狩猟に従事し、マーケティング研究に新たな潮流を成す3篇の論文と1篇の提言という獲物を携え、今ここに凱旋したのだった。以下、それらを紹介したい。

第1の論文は、慶應マーケティング・ゼミ合同発表会および商学部四分野インゼミ研究報告会において発表した「サービス・リカバリー戦略——謝罪と感謝の効果の相違に着目して——」と題する論文である。サービスの失敗は、顧客の自尊感情を低下させ、サービスに対する満足度を低下させる。既存研究においては、サービスの失敗に対する心理的補償として、謝罪よりも感謝の方が効果的であると主張されてきた。しかし、既存研究は、謝罪と感謝の特性の多様な相違点のうち、一側面しか考慮していなかった。本論は、見過ごされていた相違点に言及しつつ、謝罪と感謝の各々がより効果的である場合を分かつ基準を識別した。

第2の論文は、上記の三田祭論文を英訳した“Reexamination of Appreciation and Apology as Service Recovery Strategies”と題する英文論文である。我々第18期生は、日本語で執筆し終えた上記の三田祭論文の英訳作業を行い、英訳した論文をEMAC (European Marketing Academy) に投稿した。審査ののち、口頭プレゼンテーションまたはパネル展示にて発表予定である。なお、学会投稿時の字数制限の都合上、英語化された論文は、日本語の三田祭論文より簡略化されている。

第3の論文は、流通経済研究所主催「食と農・流通（小売・外食）における新型コロナウイルス対策 懸賞論文・提言」に投稿し、佳作に入選した「シェアリングエコノミーによる買い物難民救済——取引コスト理論の観点から移動販売事業の課題を考える——」と題する論文である。買い物難民問題は、新型コロナウイルスの蔓延によってますます深刻化が進む社会問題の1つである。移動販売事業は、買い物難民問題に対する有効な解決策として注目を集めているものの、取引コスト理論の観点から見ると、参入リスクが高いと

いう問題を抱えている。そこで本論は、こうした既存の移動販売事業の問題を解決すべく、シェアリングエコノミーを用いた新たな移動販売事業を提案し、その有効性を吟味した。

そして、最後の1篇は、同じく流通経済研究所主催「食と農・流通（小売・外食）における新型コロナウイルス対策 懸賞論文・提言」に投稿し、サントリーフラワーズ賞に入選した「#JedeBouquet——花卉業界の経済損失の軽減方法に関して——」と題する提言である。新型コロナウイルスの影響によるイベントの延期や中止は、切り花需要を減少させ、その結果、花卉業界は、甚大な損失を被った。この損失を軽減する鍵は、切り花需要が高い結婚式にある。そこで、本論は、ウェディングブーケのオンライン購入サイトを用いた花卉の需要創造策、および、結婚式に代わるイベントとして、花卉業界と花嫁ら、ひいては社会全体に幸せを繋ぐ「SNS上でのブーケトス」を提案した。

以上の4篇の論文および提言は、数多くの方々の支えがなければ、決して完成しなかったに違いない。ここで我々の論文執筆活動を支えてくださった方々に、感謝の意を申し上げたい。喜怒哀楽を共にした同期へ。共に力を合わせてきた同期の存在がなければ、論文執筆活動をやり遂げることは決してできなかったであろう。議論に行き詰まり場が通夜の様相を呈した時、一筋の突破口を見つけ興奮して皆で叫んだ時、1つ1つの思い出が、愛おしく、かけがえのないものを感じられる。論文執筆活動の思い出を振り返ると、どの場面にも必ず同期の姿がある。強く、賢く、逞しい自慢の同期に、改めて感謝の意を表したい。憧れの存在である、先輩方へ。論文執筆活動中、我々の頭の中には、「マーケティング研究に新たな潮流を成す」という思いと同じくらい強く、先輩方の論文に引けを取らない論文を執筆したいという思いがあった。一歩進めば問題につまずく未熟な我々のために、どんな些細なことでも真摯にご指導くださり、問題が解決すれば我がことのように喜んでくださった。先輩方の存在がなければ、我々の論文は完成し得なかったであろう。愛する家族へ。自宅で論文執筆活動を行う上で、自身の家族だけでなく、同期の家族にも多大なご協力をいただいた。英訳の添削をしてくださった家族、アイデアに意見をくださった家族、リビングを占拠することを許してくださった家族、そして、休憩時間ごとに励ましの言葉をかけてくださった家族。全ての家族に対して、感謝したい。そして最後に、未熟な我々に寄り添い、手厚くご指導くださった小野晃典先生に、心より感謝申し上げます。小野先生のご指導がなければ、我々の論文は、1篇たりとも完成し得なかったであろう。小野先生は、我々が論理を紡ぐことを通じて、正しく深い考え方を身につけ、より良い社会への道筋を見出せるように、どんな時も温かく見守り、行く先を照らしてくださった。我々一人ひとりを気遣い、愛をくださった小野先生の下で真理を探究できたことは、一生の幸せであり、誇りである。今一度、先生のご指導に深謝したい。

我々は、数多くの方々に支えられながら貫徹することのできた論文執筆活動を通じて、論理的思考力という名の鋭い爪を得た。この爪は、我々がこれからも、より良い社会の実現の一助となることを期し、真理の探究という狩猟を行っていくために必要不可欠な武器である。これまで我々の活動を支え、そして今も見守ってくださっている方々に報いるためにも、我々は、爪を研ぎ続けることを忘れず、神秘の森に挑み、世の中の人々に森の恵みを届けたい。

2021年1月吉日

目次

まえがき	iii
目次	v

論文 「サービス・リカバリー戦略——謝罪と感謝の効果の相違に着目して——」

(慶應義塾大学商学部四分野インゼミ研究報告会にて発表)

序文	2
第1章 はじめに	3
第2章 既存文献レビュー	4
2-1 サービスの失敗とリカバリー	4
2-2 心理的リカバリー	5
第3章 仮説の提唱	6
3-1 仮説の諸前提	6
3-2 仮説1 心理的リカバリーのみが行われる状況に関する仮説	8
3-3 仮説2 心理的リカバリーに加えて物理的リカバリーを併用する状況に関する仮説	9
第4章 実験1	10
4-1 実験の概要	10
4-2 マニピュレーション・チェック	11
4-3 測定尺度の信憑性・妥当性	12
4-4 仮説1aに関する分析の結果	13
4-5 仮説1bに関する分析の結果	14
第5章 自尊感情向上効果に関する追加分析	15
5-1 追加分析の目的と方法	15
5-2 軽微・感謝グループにおける自尊感情の変化	15
5-3 軽微・謝罪グループにおける自尊感情の変化	16
5-4 重大・感謝グループにおける自尊感情の変化	17
5-5 重大・謝罪グループにおける自尊感情の変化	17
第6章 実験2	18
6-1 実験の概要	18
6-2 仮説2aに関する分析の結果	20
6-3 仮説2bに関する分析の結果	21
第7章 おわりに	22
7-1 本論の学術的含意	22

7-2 本論の実務的含意	22
7-3 本論の限界	23
7-4 今後の課題	23
参考文献	23
参考資料	27
補録 1-1 調査票 1-A	28
補録 1-2 調査票 1-B	30
補録 1-3 調査票 1-C	32
補録 1-4 調査票 1-D	34
補録 2-1 調査票 2-A	36
補録 2-2 調査票 2-B	38
補録 2-3 調査票 2-C	40
補録 2-4 調査票 2-D	42

**論文 “Reexamination of Appreciation and Apology
as Service Recovery Strategies”
(European Marketing Academy Conference 2021 に投稿)**

Abstract	45
1. Introduction and Literature Review	46
2. Hypotheses	46
2-1 Symbolic recovery	46
2-2 The hybrid strategy consisting of symbolic and utilitarian recovery	48
3. Methodology	49
4. Results	50
4-1 Hypothesis 1a (Minor service failures)	50
4-2 Hypothesis 1b (Severe service failures)	50
4-3 Additional tests for the recovery level	51
4-4 Hypothesis 2a (Utilitarian recovery in a large amount)	51
4-5 Hypothesis 2b (Utilitarian recovery in a small amount)	52
5. Discussion	52
5-1 Theoretical contributions	52
5-2 Practical implications	53
5-3 Limitations of this paper and future research	53
References	54

**論文 「シェアリングエコノミーによる買い物難民救済
——取引コスト理論の観点から移動販売事業の課題を考える——」
(食と農・流通における新型コロナウイルス対策懸賞論文・提言に応募)**

序文	56
第1章 はじめに	57
第2章 既存文献レビュー	58
2-1 移動販売事業とくし丸に関する既存研究	58
2-2 取引特定投資と機械主義の関係に関する既存研究	59
2-3 シェアリングエコノミーに関する既存研究	60
第3章 現在の移動販売事業の問題	61
第4章 新たな移動販売事業とその効果	61
第5章 おわりに	62
参考文献	63
参考資料	64

**提言書 「#JedeBouquet ——花卉業界の経済損失の軽減方法に関して——」
(食と農・流通における新型コロナウイルス対策懸賞論文・提言に応募)**

序文	66
第1章 はじめに	67
第2章 消費者分析	67
2-1 花嫁	67
2-2 花嫁の友人ら	68
第3章 プロジェクト内容	68
3-1 概要	68
3-2 詳細	68
3-2-1 利用方法	68
3-2-2 動画に関して	71
第4章 採算計画・経済効果	72
第5章 おわりに	72
謝辞	73
付録	73
参考文献・参考資料	74

図表索引	77
バックナンバーの紹介	78
執筆者一覧	82

三田祭研究論文 令和 2 (2020) 年度

サービス・リカバリー戦略
——謝罪と感謝の効果の相違に着目して——

慶應義塾大学商学部 小野晃典研究会 第 18 期

2020 年度 慶應義塾大学商学部四分野インゼミ研究報告会担当

三田祭論文プロジェクト・チーム

序文

「ありがとう」、「ごめんね」。常日頃から口にするこれらの言葉をサービス・リカバリーの文脈に当てはめると、どちらが有効か。この問いについて、我々以上に考え抜いたことがある人は、果たしてどれほどいるのだろうか。これら二つの言葉の有効性について、我々は約半年もの間、真正面から向き合った。

我々の論文執筆活動は、決して順風満帆ではなかった。我々は、活動を開始して早々に、「サービス・リカバリーにおける、感謝と謝罪の効果」というテーマに決定したものの、その後は苦戦を強いられ、夏休み半ばになっても納得のいく仮説を立てられずにいた。昼夜を問わず、慣れない英文論文の山と睨めっこして、仮説立案の糸口を探す生活は、我々から体力と気力を奪った。「このテーマを放棄して、新しいテーマを探したほうがいいのか。」そんな声が挙がるほど、我々は追い詰められていた。

しかし、我々の誰一人として、音を上げることはなかった。なぜならば、あと少し、何かきっかけがあれば、我々の仮説は非常に良いものになるはずだ、という確信が生んだ研究テーマへの執着心と、何より、どんなに厳しい状況下においても互いへの感謝と労いを決して忘れない仲間が存在が、我々を突き動かしていたからだ。仲間から贈られる、「ありがとう、助かった!」の言葉には、我々の気持ちを奮い立たせ、もう少し頑張ろうと思わせる不思議な力があつた。

諦めずに議論を続けた甲斐あつてか、秋学期になってゼミが再開すると、事態は大きく好転した。ようやく納得のいく仮説が立ち、全ての作業が一気に進み始めたのだ。泥の中を進むような議論の日々から解放された我々は、論文が着実に完成に近づいていく喜びを皆で噛みしめながら、寝る間も惜しんで作業に熱中した。気づけば、かつてこの論文テーマに対して抱いていた執着は、愛着へと変わっていた。

一度は放棄しかけたこのテーマであつたが、優しくも逞しい仲間と共に支え合うことで、なんとか論文の完成にこぎつけた。論文が完成した今、未熟ながらも論文代表を務めた私の心は、この論文に対する強い愛着と、濃密な半年間を共にした仲間への深い感謝の気持ちで満たされている。

末筆ながら、未熟な我々に辛抱強くご指導くださった小野晃典先生に、この場を借りて心より御礼申し上げます。小野晃典先生は、どんなに忙しい時でも、我々が助けを求めれば、必ず手を差し伸べてくださった。小野晃典先生のお力添えなくして、我々の論文が完成の日を迎えることはなかったであろう。また、研究報告会にて多くのアドバイスを頂戴した教授や研究生の皆様にも、厚く御礼申し上げます。さらに、幾度となく我々の議論にお付き合いくださった第 17 期の森直也さん、江碯舞香さん、古橋実咲さんには、感謝してもしきれない。そして、貴重なアドバイスで我々を導いてくださった第 16 期の岩間雄亮さん、北澤涼平さん、大学院生の方々にも、深い感謝を述べたい。最後に、苦楽を共にした第 18 期生と、温かく見守ってくれた家族に謝意を示しつつ、筆を置かせて頂くことにする。

2020 年 12 月吉日
一番落ち着く部屋の隅にて

慶應義塾大学商学部小野晃典研究会 第 18 期
三田祭論文代表 井上 岳哉

要旨

サービスの失敗は、顧客の自尊感情を低下させ、サービスに対する満足を低下させる。既存研究においては、サービスの失敗に対する心理的リカバリーとして、謝罪より感謝の方が有効であると主張されてきた。しかしながら、彼らは、謝罪と感謝の特性の多様な相違点のうち、一側面しか考慮していない。本論は、既存研究で見過ごされていた相違点に言及しつつ、謝罪と感謝それぞれがより有効である場合を分つ、基準を識別する。

第1章 はじめに

サービス提供者は、日々、価値あるサービスを提供することによって、顧客に満足をもたらしている。しかしながら、単にサービスの成果が低い状況だけでなく、サービスの成果が高い状況でも、彼らは、顧客に不満足をもたらす「サービスの失敗 (service failure)」(Parasuraman, Parsu, Zeithaml, and Berry, 1985; Hoffman and Bateson, 1997) を生じさせてしまうことがある (cf. 小野・千葉, 2010)。そのようなとき、彼らは、「サービス・リカバリー (service recovery)」を行う必要がある。

インターネット上における情報共有が盛んな今日において、顧客は、負のロコミを簡単かつ広範囲に拡散することができる (Ward and Ostrom, 2006)。したがって、顧客に負のロコミを発信する動機が生じることは、サービス提供者にとって大きな脅威となりうるため、サービス・リカバリーの方法に関する研究知見への関心は、実務的にもまた学術的にも高まっている。

サービス・リカバリーは、「心理的リカバリー (symbolic recovery)」と「物理的リカバリー (utilitarian recovery)」の2種類に大別される (Bitner, Booms, and Tetreault, 1990)。一方の心理的リカバリーとは、感謝や謝罪といった、サービス提供者が経済的負担を伴わずに行うリカバリーのことであり (Goodwin and Ross, 1992)。他方の物理的リカバリーとは、商品の交換、クーポンの贈呈、払い戻しの受け付けといった、サービス提供者が経済的負担を伴いながら行うリカバリーのことであり (Smith, Bolton, and Wagner, 1999; Dunn and Dahl, 2012)。

こうしたサービス・リカバリーに関する研究の潮流において、You, Yang, Wang, and Deng (2020) は、「感謝」と「謝罪」という2種類の心理的リカバリーの比較を行った。そして、顧客の自尊感情と満足を向上させるうえで、謝罪より感謝の方が有効な心理的リカバリーであると主張した。加えて、心理的リカバリーに加えて物理的リカバリーが併用される状況においても、謝罪より感謝の方が有効な心理的リカバリーであると主張した。彼らの研究は、これまで注目されていなかった、サービス・リカバリーにおける感謝の有効性を見出した点において、非常に有意義な研究であると言えるであろう。

しかしながら、You, *et al.* (2020) は、以下の2点に重大な問題を抱えている。1点目は、彼らは、サービスの失敗が軽微な場合しか分析していないと考えられるという点である。2点目は、彼らは、心理的リカバリーに加えて物理的リカバリーが併用されることを想定した実験において、物理的リカバリーの規模が大きい場合しか分析していないと考えられるという点である。

以上の2点の問題を解決するために、本論は、心理的リカバリーが行われることを想定した実験においては、サービスの失敗が軽微な場合のみならず重大な場合を考慮に入れ、また、心理的リカバリーに加えて物理的リカバリーが併用されることを想定した実験においては、当の物理的リカバリーの規模が大きい場合のみならず小さい場合を考慮に入れて、2種類の心理的リカバリー、すなわち感謝と謝罪の効果に関する比較を行う。そして、既存研究が主張しているように、感謝は常に、謝罪より有効な心理的リカバリーであるのかどうか、もし、そうでないとしたら、感謝より謝罪の方が有効であるのは、いかなる場合であるのか、ということ議論する。そうすることによって、本論は、サービス・リカバリーに関する研究に、大きな前進をもたらすことを試みる。そして、サービス提供者が感謝と謝罪のいずれを行うべきかという実務的課題について、既存研究より豊かで精緻な含意を、サービス提供者に対して提供する。

第2章 既存文献レビュー

2-1 サービスの失敗とリカバリー

第1章において既に言及したとおり、サービスの失敗とは、サービス提供者が顧客に提供したサービスの品質水準が、通常的水準に比して低いという結果に終わってしまうことであり、その結果として、顧客に不満足を抱かせてしまう危険性がある (Parasuraman, *et al.*, 1985; Hoffman and Bateson, 1997)。サービスの失敗に直面した際、顧客は、サービス提供者から粗末に扱われたように感じ、「社会的拒絶 (social exclusion)」 (Baumeister and Leary, 1995) の感覚に陥ると、その状態からの復帰を目論んで怒りを湧き上がらせて苦情を表明する (Seiders and Berry, 1998; Veterinary Business Advisors Inc. HP, 2016) のでなければ、自尊感情を低下させながら不満足を抱く (Lee and Shrum, 2012)。さらには、返品やブランド・スイッチング、負の口コミの発信といったサービス提供者にとって好ましくない行動を起こす (McCollough, Berry, and Yadav, 2000; De Matos, Henrique, and De Rosa, 2013)。それを防ぐために、サービス提供者は、サービス・リカバリーを行って、不満足を解消しようとする (Grönroos, 1988; Hart, Heskett, and Sasser, 1990)。

サービス・リカバリーとは、サービスの失敗によって生じた顧客の不満足を解消し、顧客を満足した状態へと転じさせようとする、サービス提供者の行動のことであり (Grönroos, 1988)、それを実施することによって、顧客を維持することができる (Miller, Craighead, and Karwan, 2000; Stauss, 2002)。

サービス・リカバリーには、「心理的リカバリー」と「物理的リカバリー」の2種類がある (Bitner, *et al.*, 1990)。一方の心理的リカバリーには、サービス提供者が、サービスの失敗を引き起こした自らの責任を認める姿勢や、顧客を気遣おうとする姿勢、失敗を挽回しようとする姿勢を、顧客に伝える効果があるという (Wei, Liu, and Keh, 2020)。他方の物理的リカバリーには、サービスの失敗によって顧客が被った精神的あるいは経済的な損害を軽減する効果があるという (Kanuri and Andrews, 2019)。

2-2 心理的リカバリー

2種類のサービス・リカバリー、すなわち心理的リカバリーと物理的リカバリーのうち、物理的リカバリーは、もしサービス提供者による説明がないままに提供されたならば、顧客は、サービス提供者にやましいことがあるのではないかと疑い、最終的に否定的な評価を下すという (Bitner, *et al.*, 1990)。また、顧客は、怒りや不安といった否定的な感情を抱くと、物理的リカバリーに対する価値認識を低く歪めるといふ (Smith and Bolton, 2002)。それゆえに、サービス提供者は、物理的リカバリーの種類 (商品や金券など) が何であったとしても、物理的リカバリーを行うより先に、まずは、顧客の否定的な感情に対処しなくてはならない (Michel, Bowen, and Johnston, 2009; Sinha and Lu, 2019)。そのときに実施されるのが、心理的リカバリーである。

心理的リカバリーは、物理的リカバリーとは異なり、サービスの失敗に対する責任を認めると同時に、顧客の否定的な感情に対処することができる (Goodwin and Ross, 1992; Wirtz and Mattila, 2004; Roschk and Kaiser, 2013)。また、物理的リカバリーが、商品の交換・払い戻し、クーポンの進呈といった経済的な負担を伴う (Smith, *et al.*, 1999; Dunn and Dahl, 2012) のに対して、心理的リカバリーは、そうした負担を伴わないため、費用対効果の高いサービス・リカバリーであるという特長をも有する (e.g., Goodwin and Ross, 1992)。そういう意味で、心理的リカバリーは、重要性の高いサービス・リカバリーであると見なされてきた。

最近まで、心理的リカバリーとして研究者が念頭に置いてきたのは、専ら、謝罪であった (e.g., Goodwin and Ross, 1992; Wirtz and Mattila, 2004)。謝罪は、顧客の許しを引き出すための手段として、サービス・リカバリーの中でも最も優れていると主張する研究者もいる (Fehr and Gelfand, 2010)。しかしながら、これらの研究者は、謝罪と同じく心理的リカバリーの一種である感謝を念頭に置いてこなかった。

その点において、You, *et al.* (2020) は、注目に値する。彼らは、謝罪より感謝の方が有効な心理的リカバリーであるということを、自尊感情と紐付けて主張した。サービスの失敗は、失礼な行為や不平等な扱いを受けたと顧客に感じさせてしまうため、サービス提供者が顧客を社会的に拒絶したということを含意していると見なされて、顧客の自尊感情を低下させてしまう (cf. Williams, 2001; Zadro, Williams, and Richardson, 2004)。You, *et al.* (2020) は、謝罪より感謝の方が顧客の自尊感情、ひいては満足度を向上させるという点において、有効な心理的リカバリーであると主張したのであった。この主張の根拠は、以下のとおりであった。

まず、一方の謝罪は、サービス提供者がサービスの失敗の責任を受容する姿勢を明示的に顧客に示す行動であり、それによって、顧客は、サービスの失敗の原因が、顧客自身に依るものではないと解釈するに至る (cf. Struthers, Eaton Santelli, Uchiyama, and Shirvani, 2008)。こうして、サービス提供者が自分を軽視したり不平等に扱ったりしているわけではないと判断した顧客は、社会的拒絶の知覚から脱し、それゆえに、サービスの失敗によって低下した顧客の自尊感情を、サービスの失敗前の水準まで修復するという。他方の感謝は、暗示的ではあっても、謝罪と同じく、サービス提供者がサービスの失敗の責任を受容する姿勢を顧客に示す行動であり (cf. Tesser, Gatewood, and Driver, 1968; Coulmas, 1980; Komter, 2004)、それゆえに、サービスの失敗によって低下した顧客の自尊感情をサービスの失敗前の水準まで修復することができる。注目すべきは、それだけに留まらないという点である。

感謝は、サービスの失敗に対する顧客の対応を称賛する姿勢を示す行動でもある (cf. Tesser, *et al.*, 1968; Searle, 1969)。この特徴に伴って、感謝は、顧客が知覚した社会的拒絶を解消するだけでなく、むしろ、社会的承認の状態へと顧客を引き上げ、それによって、サービスの失敗前より高い水準へと、顧客の自尊感情を向上させる (cf. Leary and Baumeister, 2000)。ゆえに、謝罪より感謝の方が顧客の自尊感情は高いと、You, *et al.* (2020) は、結論づけたのである。

それに加えて、You, *et al.* (2020) は、サービス・リカバリーによってサービス提供者が顧客の自尊感情を向上させることは、満足を向上させることにも帰結すると主張した。自己強化理論によると、人は、自分自身を肯定的に評価したいという動機を有しており (cf. Colman and Olver, 1978)、自分を承認してくれる相手に対して好意を抱くという (cf. Raggio and Folse, 2009)。サービス・リカバリーの文脈においては、サービス提供者による感謝や謝罪が、顧客の自尊感情を向上させる。その際、顧客はサービス提供者を好意的に評価し、ひいては、満足を向上させる。ここで、自尊感情の上昇幅は、謝罪を行う場合より、感謝を行う場合の方が、大きい。ゆえに、満足の上昇幅もまた、謝罪を行う場合より、感謝を行う場合の方が、大きい、と You, *et al.* (2020) は結論づけたのである。

また、サービスの失敗が重大な場合には、物理的リカバリーは必要不可欠であると言われており (Roggeveen, Tsiros, and Grewal, 2012)、これを踏まえて、You, *et al.* (2020) は、心理的リカバリーに加えて物理的リカバリーが併用される状況を想定した実験を行った。そして、彼らは、その状況でも同様に、謝罪より感謝の方が有効なサービス・リカバリーであると主張した。心理的リカバリーのみを行う際と同じく、謝罪が、サービスの失敗によって低下した顧客の自尊感情を、サービスの失敗前の水準まで修復するだけであるのに対して、感謝は、サービスの失敗前より高い水準へと向上させる。それゆえに、謝罪を行う場合より、感謝を行う場合の方が顧客の自尊感情および満足の上昇幅は大きい、と彼らは結論づけたのである。

以上のように、既存研究は、これまで注目されていなかったサービス・リカバリーにおける感謝の有効性を見出した点において、非常に有意義な研究であると言いうるであろう。しかしながら、第1章において既に言及したとおり、彼らは、サービスの失敗が軽微な場合についてしか分析していないと考えられる。また、心理的リカバリーに加えて物理的リカバリーが併用される状況においては、物理的リカバリーの規模が大きい場合についてしか分析していないと考えられる。彼らが行ったあらゆる実験において、謝罪より感謝の方が有効なサービス・リカバリーであるという結果が見出されたのは、このような実験上の設定の偏りによるものであると疑われるのである。

第3章 仮説の提唱

3-1 仮説の諸前提

第2章において概観したとおり、サービス・リカバリーに関する直近の研究は、2種類の心理的リカバリー、すなわち、感謝と謝罪を比較して、後者より前者の方が有効である、と主張した。本研究も、これを踏

襲して、感謝と謝罪を比較した仮説群を提唱しようと試みたいが、比較に先立って、幾つかの前提を明確化することが有効であろう。

既存研究が指摘したことには、謝罪には、サービス提供者がサービスの失敗の責任を受容する姿勢を明示的に示す効果がある一方で、感謝には、サービス提供者がサービスの失敗の責任を受容する姿勢を暗示的に示す効果に加えて、サービスの失敗に対する顧客の対応を称賛する姿勢を示す効果があるという。このことから、第1に、本論は、感謝に特有の効果を捉えて、感謝には、サービスの失敗によって毀損された自尊感情を修復する効果、「自尊感情修復効果」のみならず、顧客の称賛を通じて、サービスの失敗前の元々の自尊感情より高い水準へと向上させる効果、「自尊感情向上効果」を有するものと想定したい。それに対して、謝罪は、「自尊感情修復効果」のみを有していると想定する。第2に、謝罪は、感謝とは異なり「自尊感情向上効果」を有さないものの、「自尊感情修復効果」については、感謝より大きいと想定したい。既存研究においては、謝罪は、サービスの失敗の責任を受容する姿勢をより明示的に示す効果を有すると主張されていた。一般的に、主張は、暗示的に伝えるより、明示的に伝える方が、高い説得力を持つという(O'Keefe, 1997)。それゆえ、謝罪は、感謝より大きな自尊感情修復効果を有すると考えられるであろう。それにもかかわらず、そのことは、既存研究において考慮されていなかった。感謝と謝罪の間の自尊感情修復効果の差異を考慮に入れることが重要であろう。

謝罪より感謝の方が有効であると既存研究が主張した背景には、第1の点への注目があると考えられる。すなわち、謝罪が自尊感情修復効果しか有していないのに対して、感謝は自尊感情修復効果のみならず自尊感情向上効果をも有していることが、主張の論拠であるということである。ただし、人は、自分に対する認識と異なる評価は、たとえそれが自分を称賛するものであったとしても受け入れないため(cf. Swann, Pelham, and Krull, 1989; Swann, Stein-Seroussi, and Giesler, 1992)、自尊感情が完全には修復されない状況では、顧客は、感謝による顧客の対応を称賛する姿勢を受け入れないと考えられる。それゆえに、上記の主張が成立するには、サービスの失敗によって毀損された自尊感情が、サービスの失敗前より高い水準への向上に帰結するための条件として、感謝に伴って完全に修復されなくてはならない。このことは、感謝の自尊感情向上効果が発揮されるのは、サービスの失敗が相対的に軽微である場合に限られるということを含意するであろう。現実には、サービスの失敗を受けて顧客が知覚した社会的拒絶の水準が高く、心理的リカバリーを行っても、サービスの失敗によって毀損された自尊感情が、完全には修復されないような状況も存在するはずである。そこで、本論は、サービスの失敗の深刻度という概念を導入し、このような状況のことをサービスの失敗が相対的に重大な場合と定義した上で、失敗が重大な場合も分析の対象にすることにしたい。

ところで、感謝や謝罪といった心理的リカバリーに加えて物理的リカバリーが併用される際に、物理的リカバリーは心理的リカバリーを補完する機能を果たす(cf. Kanuri and Andrews, 2019)。それゆえに、その物理的リカバリーの規模が、心理的リカバリーの効果を左右すると考えられるであろう。それにもかかわらず、既存研究が、物理的リカバリーを併用した際も併用しなかった際と同じく、感謝がより有効であると主張した背景には、十分な規模の物理的リカバリーが行われ、サービスの失敗によって毀損された自尊感情が、心理的リカバリーを行うことによって完全に修復され、感謝に伴ってむしろ失敗前の自尊感情より向上する、という条件が整っていたという事実が存在していた、と推論することができるであろう。し

かしながら、現実には、物理的リカバリーに割くことのできる予算が少なく、それゆえに、心理的リカバリーを行ったとしても、自尊感情が完全には修復されないという状況も考えられるであろう。そこで、本論は、物理的リカバリーの規模という概念を導入し、それが自尊感情の修復が不完全にならざるをえないほど小規模な場合も分析の対象にすることにしたい。

最後に、物理的リカバリーの規模が可変であるのに対して、心理的リカバリーの規模は不変であると想定する。現実には、より心のこもった感謝や謝罪があれば、あまり心のこもっていない感謝や謝罪もあるかもしれない。しかしながら、既存研究はこの点を捨象している。本論も、議論の単純化のために、物理的リカバリーの規模が可変であるのと同じように心理的リカバリーの規模も可変である可能性については割愛することにしたい。さらに、心理的リカバリーに加えて物理的リカバリーを併用したりしなかったりすることを想定する一方で、2種類の心理的リカバリー、すなわち、感謝と謝罪は併用しないことにする。すなわち、サービス提供者がサービスの失敗に際して採用可能なのは、感謝と謝罪のいずれかであると想定する。この想定も、既存研究に準拠した想定である。

3-2 仮説1：心理的リカバリーのみが行われる状況に関する仮説

既述のとおり、You, *et al.* (2020) は、謝罪より感謝の方が有効な心理的リカバリーであると主張した。この主張の論拠は、謝罪が、自尊感情修復効果しか有さないのに対して、感謝は、自尊感情修復効果のみならず自尊感情向上効果を有しているということである。サービスの失敗によって毀損された自尊感情が、心理的リカバリーによって、完全に修復しうることを前提として、謝罪を行う場合には修復するだけに留まるのに対して、感謝を行う場合にはサービスの失敗前より高い水準への向上が見込まれるのである。ただし、この主張が成立するためには、毀損した自尊感情が修復されるほど、サービスの失敗の深刻度が低くなくてはならない。すなわち、サービスの失敗が軽微な場合には、その場合に限って、顧客が知覚した社会的拒絶の水準が低く、低下した顧客の自尊感情を完全に修復できるため、感謝を行う場合には自尊感情向上効果が発揮され、既存研究が主張したとおりに、謝罪を行う場合より、感謝を行う場合の方が、自尊感情、ひいては満足の上昇幅は大きいと考えられるであろう。このことをもって、本論においては、有効な心理的リカバリーであると表現したい。以上の議論より、次の仮説を提唱する。

仮説 1a サービスの失敗が軽微な場合には、謝罪による心理的リカバリーより、感謝による心理的リカバリーの方が、有効である。

しかしながら、既存研究は、心理的リカバリーによっては自尊感情が完全には修復されないような重大なサービスの失敗の存在を捨象してしまっている。サービスの失敗の深刻度が高い場合には、上記の低い場合とは異なり、顧客が知覚した社会的拒絶の水準が高く、自尊感情修復効果が発揮されるものの、完全修復には至らず、それゆえに、自尊感情向上効果は発揮されないであろう。このとき、前節において想定したとおり、感謝より謝罪の方が、自尊感情修復効果は大きい。それゆえに、既存研究の主張とは逆に、感謝を行う場合より、謝罪を行う場合の方が、自尊感情、ひいては満足の上昇幅は大きいと考えられるで

あろう。以上の議論より、次の仮説を提唱する。

仮説 1b サービスの失敗が重大な場合には、感謝による心理的リカバリーより、謝罪による心理的リカバリーの方が、有効である。

3-3 仮説 2：心理的リカバリーに加えて物理的リカバリーを併用する状況に関する仮説

心理的リカバリーのみが行われる状況と同じく、心理的リカバリーに加えて物理的リカバリーが併用される状況についても、You, *et al.* (2020) は、謝罪より感謝の方が有効であると主張した。この主張の根拠は、謝罪が、自尊感情修復効果しか有さないのに対して、感謝は、自尊感情修復効果のみならず自尊感情向上効果を有しているということにある。心理的リカバリーに加えて物理的リカバリーが併用されることによって、サービスの失敗によって毀損された自尊感情が完全に修復するというを前提として、謝罪を行う場合には修復するだけに留まるのに対して、感謝を行う場合には、サービスの失敗前より高い水準へと自尊感情が向上すると見込まれるのである。ただし、この主張が成立するためには、毀損された自尊感情を完全に修復するほど、物理的リカバリーが大規模でなくてはならない。すなわち、大規模な物理的リカバリーを行う場合には、その場合に限って、低下した自尊感情を完全に修復できるため、感謝を行う場合には自尊感情向上効果が発揮され、既存研究が主張したとおりに、謝罪を行う場合より、感謝を行う場合の方が、自尊感情の上昇幅は大きく、ひいては満足の上昇幅は大きいと考えられるであろう。以上の議論より、次の仮説を提唱する。

仮説 2a 大規模な物理的リカバリーを行う場合には、謝罪による心理的リカバリーより、感謝による心理的リカバリーの方が、有効である。

しかしながら、既存研究は、物理的リカバリーが小規模にしか行われず、心理的リカバリーを併用しても自尊感情が十分には修復されないようなサービスの失敗の存在を捨象してしまっている。物理的リカバリーに割くことのできる予算が少なく、それゆえに物理的リカバリーが小規模なものに留まる場合には、上記のように物理的リカバリーが大規模である場合とは異なり、自尊感情修復効果は発揮されるものの、完全修復には至らず、それゆえに感謝は自尊感情向上効果を発揮しえないであろう。このとき、前節において想定したとおり、感謝より謝罪の方が、自尊感情修復効果は大きい。それゆえに、既存研究の主張とは逆に、感謝を行う場合より、謝罪を行う場合の方が、自尊感情、ひいては満足の上昇幅は大きいと考えられるであろう。以上の議論より、次の仮説を提唱する。

仮説 2b 小規模な物理的リカバリーしか行わない場合には、感謝による心理的リカバリーより、謝罪による心理的リカバリーの方が、有効である。

第 4 章 実験 1

4-1 実験の概要

第 3 章において提唱した仮説群のうち、仮説 1a「サービスの失敗が軽微な場合には、謝罪による心理的リカバリーより、感謝による心理的リカバリーの方が、有効である」と、仮説 1b「サービスの失敗が重大な場合には、感謝による心理的リカバリーより、謝罪による心理的リカバリーの方が、有効である」という仮説の経験的妥当性を吟味するために、実験 1 を実施した。この実験は、実験室実験であり、2 (リカバリー種類：感謝 vs. 謝罪) × 2 (失敗の深刻度：軽微 vs. 重大) の 2 要因計画であった。被験者は、無償ボランティアとして協力してくれた、東京に所在する複数の大学で学ぶ大学生 393 名であり、彼らは無作為に、「サービスの失敗が軽微であり、心理的リカバリーとして感謝が提示される被験者グループ (以下、軽微・感謝グループ)」、「サービスの失敗が軽微な場合に、心理的リカバリーとして謝罪が提示される被験者グループ (以下、軽微・謝罪グループ)」、「サービスの失敗が重大な場合に、心理的リカバリーとして感謝が提示される被験者グループ (以下、重大・感謝グループ)」、および「サービスの失敗が重大な場合に、心理的リカバリーとして謝罪が提示される被験者グループ (以下、重大・謝罪グループ)」の 4 グループに分類された。

実験に際しては、まず、スクリーニングを行った。本論が想定するのは、サービスの失敗の結果として社会的拒絶を知覚し、自尊感情が一時的に低下する顧客である。しかしながら、失敗を被っても社会的拒絶を知覚しない顧客や、自尊感情を低下させない顧客も、なかには存在する。そこで、本論は、彼らを識別して、分析前にデータから除外した。さらに、使用した質問紙調査には、「この質問には右から 2 つめの選択肢をお選びください」という質問を差し挟むことによって、真剣に回答しなかった疑いの高い被験者を除外した (Oppenheimer, Meyvis, and Davidenko, 2009)。

スクリーニングの結果、被験者は、173 名 (うち男性 99 名、女性 74 名、年齢の中央値は 21 歳) に絞られた。スクリーニング後の被験者の内訳は、軽微・感謝グループは 30 名、軽微・謝罪グループは 32 名、重大・感謝グループは 49 名、そして、重大・謝罪グループは 62 名であった。

サービスの失敗として採用したのは、通販サイトで購入した教科書の配達の遅延という、架空の事例であった。この事例の選定は、You, *et al.* (2020) によって採用されていたのが、架空のサービスにおける提供遅延であるということに基礎を置いている。一方において、軽微な失敗に直面していると想定してもらった 2 つの被験者グループには、「あなたは、ネット通販で、教科書を注文した。サイトには『翌日の配達を保証!』と記載されていたが、商品は 3 日後まで届かなかった。」というシナリオを読むように依頼した。他方において、重大な失敗に直面していると想定してもらった 2 つの被験者グループには、「あなたは、1 週間後の試験に向けて、ネット通販で教科書を注文した。『翌日の配達を保証!』と記載されており、クラスメイトのもとには期日どおりに届いたが、自分ののもとには届かなかった。何度も通販サイトに確認をしたが、『配送中です』の一点張りで、結局、教科書が届いたのは 1 ヶ月後であった。」というシナリオを読むように依頼した。

前者、すなわち、軽微な失敗のシナリオは、You, *et al.* (2020) の実験において使用されたシナリオに完全に準拠して作成された。それに対して、後者、すなわち、重大な失敗のシナリオは、彼らの実験と同じ

く、軽微な失敗のシナリオより長い遅延時間を想定すると同時に、他の顧客には遅延が発生しなかったことを明記することによって、社会的拒絶を知覚しやすく工夫した。

さて、これらの失敗に関するシナリオに続いて、被験者には、感謝または謝罪を経験してもらった。一方において、感謝されるという状況を想定してもらう 2 つの被験者グループには、「配達が遅れたことに対して、『辛抱強くお待ちいただき、ありがとうございました。』という、感謝のメールが届いた。」というシナリオを読むように依頼した。他方において、謝罪されると言う状況を想定してもらう 2 つの被験者グループには、「配達が遅れたことに対して、『長らくお待たせしてしまい、申し訳ございませんでした。』という、謝罪のメールが届いた。」というシナリオを読むように依頼した。これらのシナリオは共に、You, *et al.* (2020) の実験において使用されたシナリオと同一であった。

You, *et al.* (2020) に準拠して、「自尊感情」と「満足」の 2 変数をリカバリー効果とみなし、質問紙調査で測定した。ただし、前者の測定尺度は、「自分は少なくとも人並みには、価値のある人間である。」、「自分に対して肯定的な感情を抱く。」、および「だいたいにおいて、自分自身に満足している。」の 3 項目に対する 7 点リカート尺度法であった (Rosenberg, 1965)。後者の測定尺度は、「あなたはサービス提供者の対応をどう感じましたか。」(否定的～肯定的)、「あなたはサービス提供者の対応をどう感じましたか。」(腹立たしい～満たされる)、「あなたはサービス提供者の対応をどう感じましたか。」(悪い～良い)、および「あなたはサービス提供者の対応をどう感じましたか。」(不満足～満足) の 4 項目に対する 7 点 SD 尺度法であり (cf. Spreng, MacKenzie, and Olshavsky, 1996)、被験者に対して、1～7 のうち最も同意できる 1 つの値を選択するように依頼した。これらは You, *et al.* (2020) によって採用された尺度法に準拠している。なお、被験者に実際に提示された内容は、巻末にある調査票 1-A から調査票 1-D のとおりである。

彼らは、この 2 変数の他にも「他者推奨意図」や「再来店意図」を測定したが、本論においては、これらの変数が「満足」の後件変数であって「満足」と高い相関があることがよく知られているということに鑑みて、質問紙の紙面の都合上、省略した。その代わりに、先行研究より慎重なマニピュレーション・チェックを行った。

4-2 マニピュレーション・チェック

作成した架空のサービスの失敗のシナリオが、本論の意図どおりに、被験者の自尊感情を低下させているかということをチェックした。また、被験者がサービスの失敗を受けて社会的拒絶を知覚するかということをチェックした。

まず、軽微な失敗を受けた被験者が知覚した社会的拒絶の水準と、重大な失敗を受けた被験者が知覚した社会的拒絶の水準を比較した。Shapiro-Wilk 検定の結果、データの非正規性が疑われたため ($W_k = 0.956$, $p = 0.066$ および $W_l = 0.911$, $p < 0.001$)、Wilcoxon の順位和検定を実施した。検定の結果、軽微グループ群の被験者が知覚した社会的拒絶の中央値は 4.000 (第 1 四分位数は 2.000、第 3 四分位数は 5.000)、重大グループ群の被験者が知覚した社会的拒絶の中央値は 6.000 (第 1 四分位数は 3.000、第 3 四分位数は 7.000) であった。そして、社会的拒絶の中央値は、前者より後者の方が 1%水準で有意に高水準であった ($Z = -4.332$, $p < 0.001$)。同様に、軽微な失敗を受けた被験者の自尊感情の水準と、重大な失敗を受け

た被験者の自尊感情の水準を比較した。Shapiro-Wilk 検定の結果、データの非正規性が疑われたため ($W_k = 0.857, p < 0.001$ および $W_l = 0.853, p < 0.001$)、Wilcoxon の順位和検定を実施した。検定の結果、軽微グループ群の被験者の自尊感情の中央値は 3.333 (第 1 四分位数は 2.667、第 3 四分位数は 4.000)、重大グループ群の被験者の自尊感情の中央値は 2.667 (第 1 四分位数は 2.000、第 3 四分位数は 4.000) であった。そして、自尊感情の中央値は、後者より前者の方が 1%水準で有意に高水準であった ($Z = 2.748, p = 0.006$)。

以上の 2 つの結果は、本論が軽微な失敗と見なしたシナリオは、社会的拒絶の水準が低く自尊感情の水準が高いという点で、たしかに軽微な失敗のシナリオであるのに対して、本論が重大な失敗と見なしたシナリオは、社会的拒絶の水準が高く自尊感情の水準が低いという点で、たしかに重大な失敗のシナリオである、ということを含意している。

4-3 測定尺度の信頼性・妥当性

「自尊感情」および「満足」の測定尺度として、You, *et al.* (2020) にならって、それぞれ、Rosenberg (1965) および Spreng, *et al.* (1996) の測定尺度を採用した。これらの尺度は多くの先行研究によって使用されてきた信頼性と妥当性の高い尺度であるが、本論は分析に先立って信頼性および妥当性のチェックを行った。クロンバックの α 係数、合成信頼性 (SCR)、および平均分散抽出度 (AVE) の算出の結果は、図表 1 に要約されるとおりであった。

図表 1-1 構成概念と測定尺度

構成概念	質問項目 (負荷量)	α 係数	SCR	AVE
自尊感情	X ₁ : 自分は少なくとも人並みには、価値のある人間である。(0.78)	0.87	0.77	0.53
	X ₂ : 自分に対して肯定的な感情を抱く。(0.88)			
	X ₃ : だいたいにおいて、自分自身に満足している。(0.83)			
満足	X ₁ : あなたはサービス提供者の対応をどう感じましたか (否定的～肯定的)。(0.86)	0.95	0.85	0.59
	X ₂ : あなたはサービス提供者の対応をどう感じましたか (腹立たしい～満たされる)。(0.90)			
	X ₃ : あなたはサービス提供者の対応をどう感じましたか (悪い～良い)。(0.95)			
	X ₄ : あなたはサービス提供者の対応をどう感じましたか (不満足～満足)。(0.94)			

α 係数は、Nunnally (1978) が推奨する 0.70 以上という基準値を満たしていた。また、SCR は、Bagozzi and Yi (1988) が推奨する 0.60 以上という基準値を満たしていた。これは、測定尺度の信頼性の高さを示唆している。また、AVE についても、Bagozzi and Yi (1988) が推奨する 0.50 以上という基準値を上回っていた。これは、各測定尺度の収束妥当性の高さを示唆している。それゆえに、採用された測定尺度は、高い信頼性と妥当性を有しているといえるであろう。

4-4 仮説 1a に関する分析の結果

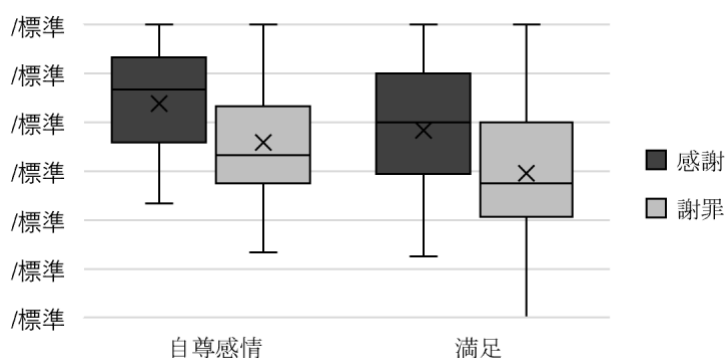
仮説 1a の経験的妥当性を吟味するために、収集したデータを用いて、軽微・感謝グループと、軽微・謝罪グループのリカバリー後の自尊感情および満足と比較した。分析に先立って Shapiro-Wilk 検定を実施した結果、データの非正規性が疑われたため ($W_t = 0.908, p = 0.013$ および $W_s = 0.934, p = 0.051$: $W_t = 0.939, p = 0.085$ および $W_s = 0.971, p = 0.538$)、Wilcoxon の順位和検定を実施した。

図表 1-2 仮説 1a に関する Wilcoxon 順位和検定の結果 (1)

構成概念	感謝後の中央値 (第1四分位数、第3四分位数)	謝罪後の中央値 (第1四分位数、第3四分位数)	Z値
自尊感情	5.67 (4.67, 6.33)	4.33 (3.83, 5.33)	3.00***
満足	5.00 (4.00, 6.00)	3.75 (3.13, 5.00)	2.50**

ただし、***は1%水準で有意、**は5%水準で有意。

図表 1-3 仮説 1a に関する Wilcoxon 順位和検定の結果 (2)



検定の結果は、図表 2 および図表 3 に要約されるとおりであった。まず、軽微・感謝グループの被験者の自尊感情の中央値は 5.667 (第1四分位数は 4.667、第3四分位数は 6.333)、軽微・謝罪グループの被験者の自尊感情の中央値は 4.333 (第1四分位数は 3.833、第3四分位数は 5.333) であった。そして、後者より前者の方が 1%水準で有意に高水準であった ($Z = 3.005, p = 0.003$)。

同様に、軽微・感謝グループの被験者の満足の中央値は 5.000 (第1四分位数は 4.000、第3四分位数は 6.000)、軽微・謝罪グループの被験者の満足の中央値は 3.750 (第1四分位数は 3.125、第3四分位数は 5.000) であった。そして、後者より前者の方が 5%水準で有意に高水準であった ($Z = 2.497, p = 0.013$)。

以上の 2 つの結果より、仮説 1a「サービスの失敗が軽微な場合には、謝罪による心理的リカバリーより、感謝による心理的リカバリーの方が、有効である」は、支持されたとはいえるであろう。

4-5 仮説 1b に関する分析の結果

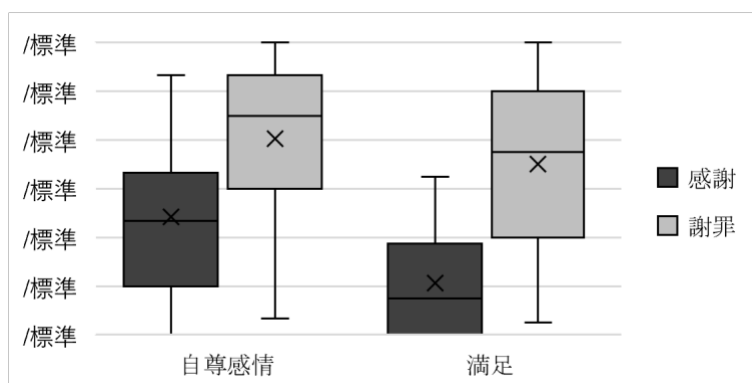
仮説 1b の経験的妥当性を吟味するために、収集したデータを用いて、重大・感謝グループと、重大・謝罪グループのリカバリー後の自尊感情および満足を比較した。分析に先立って Shapiro-Wilk 検定を実施した結果、データの非正規性が疑われたため ($W_t = 0.956, p = 0.066$ および $W_s = 0.911, p < 0.001$: $W_t = 0.865, p < 0.001$ および $W_s = 0.907, p < 0.001$)、Wilcoxon の順位和検定を実施した。

図表 1-4 仮説 1b に関する Wilcoxon 順位和検定の結果 (1)

構成概念	感謝後の中央値 (第1四分位数、第3四分位数)	謝罪後の中央値 (第1四分位数、第3四分位数)	Z値
自尊感情	3.33 (2.00, 5.33)	5.50 (4.00, 6.33)	-5.12***
満足	1.75 (1.00, 2.75)	4.75 (3.00, 6.00)	-7.03***

ただし、***は1%水準で有意。

図表 1-5 仮説 1b に関する Wilcoxon 順位和検定の結果 (2)



検定の結果は、図表 4 および図表 5 に要約されるとおりであった。まず、重大・感謝グループの被験者の自尊感情の中央値は 3.333 (第1四分位数は 2.000、第3四分位数は 4.333)、重大・謝罪グループの被験者の自尊感情の中央値は 5.500 (第1四分位数は 4.000、第3四分位数は 6.333) であった。そして、後者より前者の方が 1%水準で有意に高水準であった ($Z = -5.123, p < 0.001$)。

同様に、重大・感謝グループの被験者の満足の中央値は 1.750 (第1四分位数は 1.000、第3四分位数は 2.750)、重大・謝罪グループの被験者の満足の中央値は 4.750 (第1四分位数は 3.000、第3四分位数は 6.000) であった。そして、後者より前者の方が 1%水準で有意に高水準であった ($Z = -7.025, p < 0.001$)。

以上の 2 つの結果より、仮説 1b「サービスの失敗が重大な場合には、感謝による心理的リカバリーより、謝罪による心理的リカバリーの方が、有効である」は、支持されたとはいえるであろう。

第 5 章 自尊感情向上効果に関する追加分析

5-1 追加分析の目的と方法

心理的リカバリーとしての感謝は、サービスの失敗が軽微である場合にのみ、自尊感情向上効果を発揮する。それゆえにこそ、本論は、感謝は、失敗が軽微である場合においては、You, *et al.* (2020) の主張どおりに有効である一方、失敗が重大である場合においては、自尊感情向上効果を発揮しないために、謝罪に比して有効でないと主張した。このようなメカニズムを観察するために、本論は、実験 1 における 4 つのグループの各々について、サービスの失敗前と、サービスの失敗後かつリカバリー後の自尊感情の水準を比較した。

5-2 軽微・感謝グループにおける自尊感情の変化

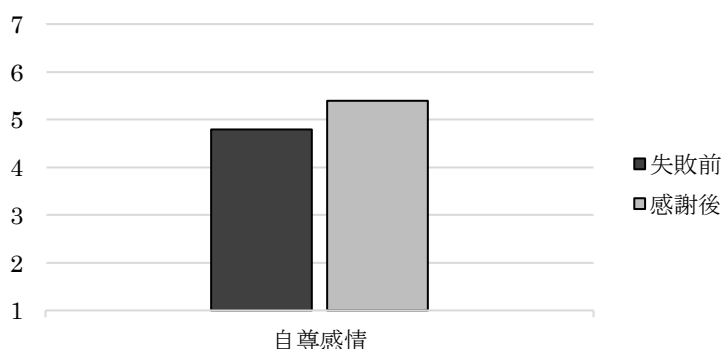
第 1 に、軽微・感謝グループの自尊感情について比較を行った。分析に先立って Shapiro-Wilk 検定を実施した結果、データの正規性の仮定が満たされたため ($W = 0.963, p = 0.361$)、Student の t 検定を実施した。

図表 1-6 軽微・感謝グループの失敗前とリカバリー後の自尊感情に関する Student の t 検定の結果 (1)

構成概念	失敗前の平均値 (標準偏差)	感謝後の平均値 (標準偏差)	t 値
自尊感情	4.79 (0.83)	5.39 (0.96)	-3.93***

ただし、***は 1%水準で有意。

図表 1-7 軽微・感謝グループの失敗前とリカバリー後の自尊感情に関する Student の t 検定の結果 (2)



検定の結果は、図表 6 および図表 7 に示されるとおりであった。彼らの失敗前の自尊感情の平均値が 4.789 (標準偏差は 0.828) であったのに対して、失敗後かつリカバリー後の自尊感情の平均値が 5.389 (標準

偏差は 0.963) であった。そして、前者より後者の方が 1%水準で有意に高水準であった ($t = -3.927$, $p < 0.001$)。この結果は、サービスの失敗が軽微である場合には、感謝が行われた顧客は失敗前より高水準の自尊感情を有する、言い換えれば、感謝は自尊感情向上効果を発揮する、ということを含意していると思なすことができるであろう。

5-3 軽微・謝罪グループにおける自尊感情の変化

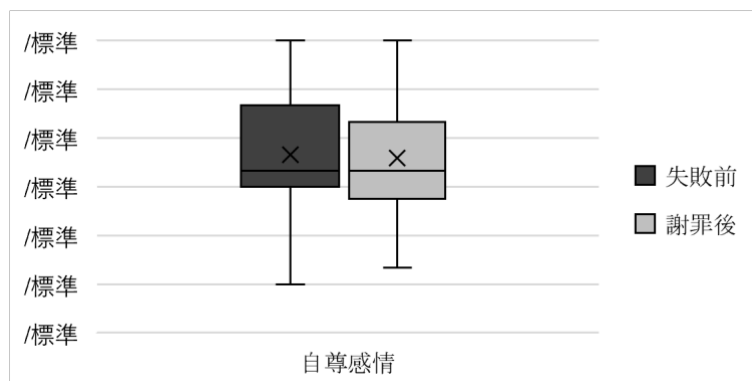
第 2 に、軽微・謝罪グループの自尊感情について比較を行った。分析に先立って Shapiro-Wilk 検定を実施した結果、データの非正規性が疑われたため ($W = 0.862$, $p < 0.001$)、符号付順位検定を実施した。

図表 1-8 軽微・謝罪グループの失敗前とリカバリー後の自尊感情に関する符号付順位検定の結果 (1)

構成概念	失敗前の中央値 (第 1 四分位数、第 3 四分位数)	謝罪後の中央値 (第 1 四分位数、第 3 四分位数)	S 値
自尊感情	4.33 (4.00, 5.67)	4.33 (3.83, 5.33)	14.00 ^{n.s}

ただし、n.s は非有意。

図表 1-9 軽微・謝罪グループの失敗前とリカバリー後の自尊感情に関する符号付順位検定の結果 (2)



検定の結果は、図表 8 および図表 9 に示されるとおりであった。彼らの失敗前の自尊感情の中央値が 4.333 (第 1 四分位数は 4.000、第 3 四分位数は 5.667) であったのに対して、失敗後かつリカバリー後の自尊感情の中央値は 4.333 (第 1 四分位数は 3.833、第 3 四分位数は 5.333) であった。そして、前者と後者の間には有意な差が見られなかった ($S = 14.000$, $p = 0.659$)。この結果は、サービスの失敗が軽微である場合には、謝罪が行われた顧客は失敗前と同水準の自尊感情を有する、言い換えれば、謝罪は自尊感情修復効果のみを發揮し、たとえ自尊感情が完全に修復したとしても自尊感情向上効果を發揮しない、ということを含意していると思なすことができるであろう。

5-4 重大・感謝グループにおける自尊感情の変化

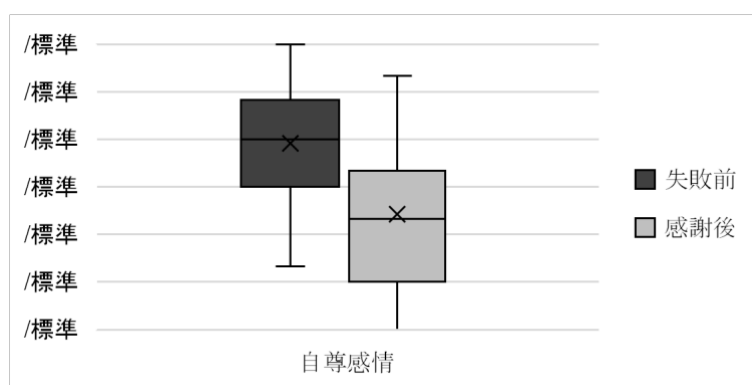
第3に、重大・感謝グループの自尊感情について比較を行った。分析に先立って Shapiro-Wilk 検定を実施した結果、データの非正規性が疑われたため ($W = 0.965, p = 0.146$)、符号付順位検定を実施した。

図表 1-10 重大・感謝グループの失敗前とリカバリー後の自尊感情に関する符号付順位検定の結果 (1)

構成概念	失敗前の中央値 (第1四分位数、第3四分位数)	感謝後の中央値 (第1四分位数、第3四分位数)	S値
自尊感情	5.00 (4.00, 5.67)	3.33 (2.00, 4.33)	454.50***

ただし、***は1%水準で有意。

図表 1-11 重大・感謝グループの失敗前とリカバリー後の自尊感情に関する符号付順位検定の結果 (2)



検定の結果は、図表 10 および図表 11 に示されるとおりであった。彼らの失敗前の自尊感情の中央値が 5.000 (第1四分位数は 4.000、第3四分位数は 5.667) であったのに対して、失敗後かつリカバリー後の自尊感情の中央値は 3.333 (第1四分位数は 2.000、第3四分位数は 4.333) であった。そして、後者より前者の方が 1%水準で有意に高水準であった ($S = 454.500, p < 0.001$)。この結果は、サービスの失敗が重大である場合には、感謝が行われた顧客は失敗前の水準まで自尊感情を修復することができない、言い換えれば、感謝は自尊感情を完全には修復しえないため、自尊感情向上効果を発揮することができない、ということを含意していると見なすことができるであろう。

5-5 重大・謝罪グループにおける自尊感情の変化

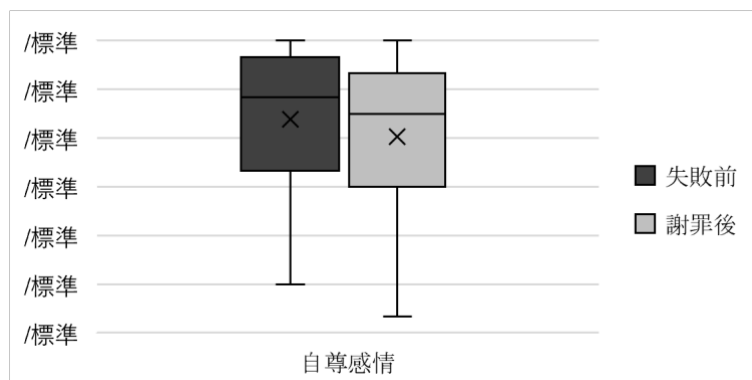
第4に、重大・謝罪グループの自尊感情について比較を行った。分析に先立って Shapiro-Wilk 検定を実施した結果、データの非正規性が疑われたため ($W = 0.838, p < 0.001$)、符号付順位検定を実施した。

図表 1-12 重大・謝罪グループの失敗前とリカバリー後の自尊感情に関する符号付順位検定の結果 (1)

構成概念	失敗前の中央値 (第 1 四分位数、第 3 四分位数)	謝罪後の中央値 (第 1 四分位数、第 3 四分位数)	S 値
自尊感情	5.83 (4.33, 6.67)	5.50 (4.00, 6.33)	235.00***

ただし、***は 1%水準で有意。

図表 13 重大・謝罪グループの失敗前とリカバリー後の自尊感情に関する符号付順位検定の結果 (2)



検定の結果は、図表 12 および図表 13 に示されるとおりであった。彼らの失敗前の自尊感情の中央値が 5.833 (第 1 四分位数は 4.333、第 3 四分位数は 6.667) であったのに対して、失敗後かつリカバリー後の自尊感情の中央値は 5.500 (第 1 四分位数は 4.000、第 3 四分位数は 6.333) であった。そして、後者より前者の方が 1%水準で有意に高水準であった ($S = 235.000, p = 0.006$)。この結果は、サービスの失敗が重大である場合には、謝罪が行われた顧客は失敗前の水準まで自尊感情を修復することができない、言い換えれば、たとえ謝罪であっても、自尊感情を完全に修復することができない状況があるということを含意していると見なすことができるであろう。

第 6 章 実験 2

6-1 実験の概要

第 3 章において提唱した仮説群のうち、仮説 2a「大規模な物理的リカバリーを行う場合には、謝罪による心理的リカバリーより、感謝による心理的リカバリーの方が、有効である」と、仮説 2b「小規模な物理的リカバリーしか行わない場合には、感謝による心理的リカバリーより、謝罪による心理的リカバリーの方が、有効である」という仮説の経験的妥当性を吟味するために、実験 2 を実施した。この実験も実験 1 と同様に、実験室実験であり、2 (物理的リカバリー規模：大規模 vs. 小規模) × 2 (心理的リカバリー種類：感謝 vs. 謝罪) の 2 要因計画であった。被験者は、無償ボランティアとして協力してくれた、東京に所在する複数の大学で学ぶ大学生 489 名であり、彼らは無作為に、「物理的リカバリーが大規模であり、それと同時

に心理的リカバリーとして感謝を提示される被験者グループ（以下、大規模・感謝グループ）、「物理的リカバリーが大規模であり、それと同時に心理的リカバリーとして謝罪を提示される被験者グループ（以下、大規模・謝罪グループ）」、「物理的リカバリーが小規模であり、それと同時に心理的リカバリーとして感謝を提示される被験者グループ（以下、小規模・感謝グループ）」、および「物理的リカバリーが小規模であり、それと同時に心理的リカバリーとして謝罪を提示される被験者グループ（以下、小規模・謝罪グループ）」の4グループに分類された。

実験に際しては、まず、実験1と同様にスクリーニングを行った。スクリーニングの結果、被験者は、207名（うち男性127名、女性80名、年齢の中央値は20歳）に絞られた。スクリーニング後の被験者の内訳は、大規模・感謝グループは41名、大規模・謝罪グループは43名、小規模・感謝グループは51名、そして、小規模・謝罪グループは71名であった。

サービスの失敗として採用したのは、レストランでのサービス提供の遅延という、架空の事例であった。この事例の選定は、実験1と同様に、You, *et al.* (2020) によって採用されていたのが、架空のサービスにおける提供遅延であるということに基礎を置いている。被験者には、「あなたは高級レストランのディナーを予約した。当日、店員は予約の時間になっても自分を席に案内せず、予約していない客ばかりを案内していて、自分の存在を忘れていたようだった。結局、寒い中、店の外で1時間待たされ、悲しい思いをした。」というシナリオを読むように依頼した。シナリオは、You, *et al.* (2020) より長い遅延時間を想定すると同時に、他の顧客には遅延がなかったことを明記することによって社会的拒絶を知覚しやすく工夫した。

さて、この失敗に関するシナリオに続いて、被験者には、感謝または謝罪と同時に、大規模または小規模な物理的リカバリーの提供を経験してもらった。その前に、本実験で使用する物理的リカバリーの内容を選定するために、プリテストを実施した。本実験における物理的リカバリーの候補は、無料ドリンクであった。なぜなら、本論が準拠する You, *et al.* (2020) が、実験に際して無料ドリンクを採用していたからである。

26人の大学生（うち男性16名、女性名、年齢の中央値は21歳）に対して、サービスの失敗のシナリオを読んでもらった後、7種類の物理的リカバリーを提示した。そして、「レストランの店長が、上記のミスへの対応として、ドリンクをサービスしてくれるそうです。以下の補償内容をそれぞれどう感じるか、お答えください。」という質問に回答してもらった。なお、尺度法は、7点SD尺度法（「1：非常に小規模であると感じる。」～「7：非常に大規模であると感じる。」）であり、被験者に対して、1～7のうち最も同意できる1つの値を選択するよう依頼した。そして、収集したデータの平均値を算出した。

その結果、シャンパンボトル1本は6.31、シャンパン1杯は3.85、ワインボトル1本は5.50、ワイン1杯は3.15、カクテル1杯は3.77、オレンジジュース1杯は1.69、そして、コーヒー1杯は1.35であった。そこで、最も数値の大きかったシャンパンボトル1本を大規模な物理的リカバリー、そして、最も数値の小さかったコーヒー1杯を小規模な物理的リカバリーとして使用した。

一方において、大規模な物理的リカバリーを提供されるという状況を想定してもらった2つの被験者グループには、「あなたを待たせてしまったことに対して、レストランの店長は、『(感謝または謝罪の言葉)』と言って、シャンパンを1本プレゼントしてくれた。」というシナリオを読むように依頼した。他方において、小規模な物理的リカバリーを提供されるという状況を想定してもらった2つの被験者グループには、「あなた

を待たせてしまったことに対して、レストランの店長は、『(感謝または謝罪の言葉)』と言って、コーヒーを1杯プレゼントしてくれた。」というシナリオを読むように依頼した。なお、感謝または謝罪の言葉は、実験1と同一である。最後に、実験1と同一の手法で、リカバリー効果の測定を行った。被験者に実際に提示された内容は、巻末にある調査票2-Aから調査票2-Dのとおりである。

6-2 仮説2aに関する分析の結果

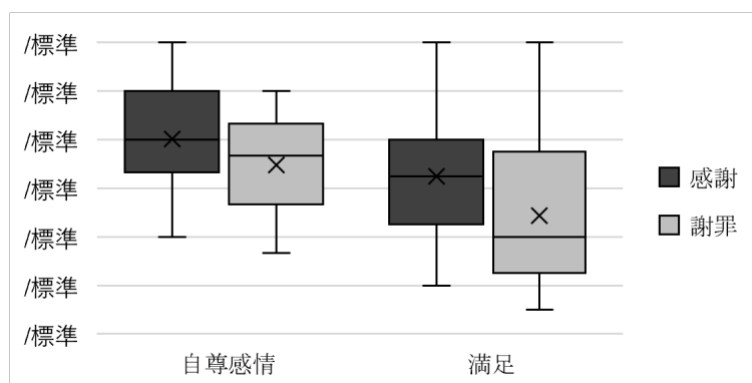
仮説2aの経験的妥当性を吟味するために、収集したデータを用いて、大規模・感謝グループと、大規模・謝罪グループのリカバリー後の自尊感情および満足と比較した。分析に先立って Shapiro-Wilk 検定を実施した結果、データの非正規性が疑われたため ($W_t = 0.966, p = 0.256$ および $W_s = 0.930, p = 0.012$; $W_t = 0.968, p = 0.303$ および $W_s = 0.923, p = 0.007$)、Wilcoxon の順位和検定を実施した。

図表 1-14 仮説2aに関する Wilcoxon 順位和検定の結果 (1)

構成概念	感謝後の中央値 (第1四分位数、第3四分位数)	謝罪後の中央値 (第1四分位数、第3四分位数)	Z値
自尊感情	5.00 (4.33, 6.00)	4.67 (3.67, 5.33)	2.02**
満足	4.25 (3.25, 5.00)	3.00 (2.25, 4.75)	2.63***

ただし、***は1%水準で有意、**は5%水準で有意。

図表 1-15 仮説2aに関する Wilcoxon 順位和検定の結果 (2)



検定の結果は、図表 14 および図表 15 に要約されるとおりであった。まず、大規模・感謝グループの被験者の自尊感情の中央値は 5.000 (第1四分位数は 4.333、第3四分位数は 6.000)、大規模・謝罪グループの被験者の自尊感情の中央値は 4.667 (第1四分位数は 3.667、第3四分位数は 5.333) であった。そして、後者より前者の方が 5%水準で有意に高水準であった ($Z = 2.019, p = 0.044$)。

同様に、大規模・感謝グループの被験者の満足の中央値は 4.250 (第1四分位数は 3.250、第3四分位数は 5.000)、大規模・謝罪グループの被験者の満足の中央値は 3.000 (第1四分位数は 2.250、第3四分位数は 4.750) であった。そして、後者より前者の方が 1%水準で有意に高水準であった ($Z = 2.629, p = 0.009$)。

以上の2つの結果より、仮説2a「大規模な物理的リカバリーを行う場合には、謝罪による心理的リカバリーより、感謝による心理的リカバリーの方が、有効である」は、支持されたとはいえるであろう。

6-3 仮説2bに関する分析の結果

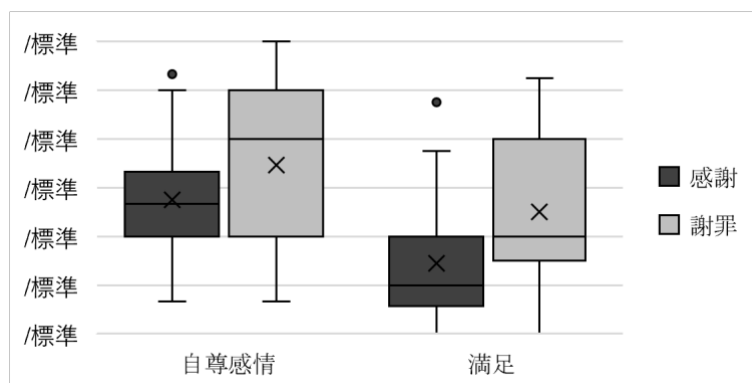
仮説2bの経験的妥当性を吟味するために、収集したデータを用いて、小規模・感謝グループと、小規模・謝罪グループのリカバリー後の自尊感情および満足と比較した。分析に先立って Shapiro-Wilk 検定を実施した結果、データの非正規性が疑われたため ($W_t = 0.963, p = 0.117$ および $W_s = 0.931, p < 0.001$: $W_t = 0.888, p < 0.001$ および $W_s = 0.907, p < 0.001$)、Wilcoxon の順位和検定を実施した。

図表 1-16 仮説2bに関する Wilcoxon 順位和検定の結果 (1)

構成概念	感謝後の中央値 (第1四分位数、第3四分位数)	謝罪後の中央値 (第1四分位数、第3四分位数)	Z値
自尊感情	3.67 (3.00, 4.33)	5.00 (3.00, 6.00)	-2.29**
満足	2.00 (1.63, 3.00)	3.00 (2.50, 5.00)	-4.49***

ただし、***は1%水準で有意、**は5%水準で有意。

図表 1-17 仮説2bに関する Wilcoxon 順位和検定の結果 (2)



検定の結果は、図表 16 および図表 17 に要約されるとおりであった。まず、小規模・感謝グループの被験者の自尊感情の中央値は 3.667 (第1四分位数は 3.000、第3四分位数は 4.333)、小規模・謝罪グループの被験者の自尊感情の中央値は 5.000 (第1四分位数は 3.000、第3四分位数は 6.000) であった。そして、前者より後者の方が 5%水準で有意に高水準であった ($Z = -2.288, p = 0.022$)。

同様に、小規模・感謝グループの被験者の満足の中央値は 2.000 (第1四分位数は 1.625、第3四分位数は 4.333)、小規模・謝罪グループの被験者の満足の中央値は 3.000 (第1四分位数は 2.500、第3四分位数は 5.000) であった。そして、前者より後者の方が 1%水準で有意に高水準であった ($Z = -4.489, p < 0.001$)。

以上の2つの結果より、仮説2b「小規模な物理的リカバリーしか行わない場合には、感謝による心理的リカバリーより、謝罪による心理的リカバリーの方が、有効である」は、支持されたとはいえるであろう。

第7章 おわりに

7-1 本論の学術的含意

本論から得られる知見には、次の2点の学術的含意がある。第1の含意は、サービスの失敗が重大な場合には、感謝より謝罪の方が自尊感情と満足の上昇幅が大きいいため、有効であるということである。既存研究は、謝罪より感謝の方が有効なサービス・リカバリーであると主張していた。たしかに、本論においても、サービスの失敗が軽微な場合には、謝罪より感謝の方が有効であることが見出された。しかしながら、サービスの失敗が重大な場合には、逆の結果が得られた。サービスの失敗が重大な状況においては、顧客が知覚した社会的拒絶の水準が高いため、心理的リカバリーが自尊感情を修復しきれない。すると、感謝は自尊感情向上効果を発揮できないため、自尊感情修復効果がより大きい謝罪の方が、むしろ有効なのである。

第2の含意は、心理的リカバリーに加えて小規模な物理的リカバリーを併用する際には、感謝と併用するより、謝罪と併用する方が、自尊感情と満足の上昇幅が大きいため、有効であるということである。既存研究は、心理的リカバリーに加えて物理的リカバリーが併用される状況においても、心理的リカバリーのみを行う状況と同様に、謝罪より感謝の方が有効なサービス・リカバリーであると主張していた。たしかに、本論においても、大規模な物理的リカバリーを行う場合には、謝罪と併用するより、感謝と併用する方が、有効であることが見出された。しかしながら、小規模な物理的リカバリーを行う場合、逆の結果が得られた。小規模な物理的リカバリーを行う場合には、心理的リカバリーを併用しても自尊感情が十分には修復されない。すると、感謝は自尊感情向上効果を発揮できないため、自尊感情修復効果がより大きい謝罪の方が、むしろ有効なのである。

7-2 本論の実務的含意

本論には、2つの実務的含意がある。第1の含意は、心理的リカバリーを行う場合には、サービス提供者は、サービスの失敗の深刻度に応じて、感謝と謝罪を使い分けるべきであるということである。サービスの失敗が軽微な場合には、サービス提供者は、感謝を行うべきである。なぜなら、そのような場合には、謝罪が、自尊感情修復効果しか発揮できないのに対して、感謝は、自尊感情向上効果を発揮し、顧客の自尊感情をサービスの失敗前より高い水準へと向上させるからである。

他方、サービスの失敗が重大な場合には、サービス提供者は、謝罪を行うべきである。なぜなら、そのような場合には、感謝が、自尊感情向上効果を発揮せずに自尊感情修復効果しか発揮できないのに対して、謝罪は、より大きな自尊感情修復効果を発揮して、顧客の自尊感情をより高い水準まで修復することができるからである。

第2の含意は、サービス提供者は、心理的リカバリーに加えて物理的リカバリーを併用する際には、物理的リカバリーの規模に応じて、感謝と謝罪を使い分けるべきであるということである。サービスの失敗が重大な状況では、サービス提供者は、物理的リカバリーを行う必要がある。このような状況で、大規模

な物理的リカバリーを行う場合には、サービス提供者は、顧客に対して感謝を行うべきである。なぜなら、謝罪が、自尊心修復効果しか発揮できないのに対して、感謝は、同じく自尊心を大幅に修復することができる大規模な物理的リカバリーを伴って、自尊心向上効果を発揮し、顧客の自尊心をサービスの失敗前より高い水準へと向上させるからである。

しかしながら、すべてのサービス提供者が、物理的リカバリーに経済的負担をかけることができるわけではない。小規模な物理的リカバリーしか行えない場合には、サービス提供者は、謝罪を行うべきである。なぜなら、感謝が、自尊心を大幅に修復することのできない小規模な物理的リカバリーを伴って、自尊心向上効果を発揮せずに自尊心修復効果しか発揮できないのに対して、謝罪は、感謝より大きな自尊心修復効果を発揮して、顧客の自尊心を高い水準まで修復することができるからである。

7-3 本論の限界

本論は、いくつかの限界を抱えている。第 1 は、予算および時間の制約のため、被験者が少数の大学生に留まった点である。今後の研究においては、多数かつ幅広い年代の顧客を対象に実験を行うことによって、本論の分析結果の妥当性を吟味することが望まれるであろう。

第 2 は、実験で扱ったサービスの失敗が、ネット通販の配達の遅延とレストランでのサービス提供の遅延のみであった点である。実際には、様々な種類のサービスの失敗が存在する。今後の研究においては、多種多様なサービスにおけるサービスの失敗を扱い、本論の主張があらゆる状況に適用されるのか、検討することが望まれるであろう。

7-4 今後の課題

今後の研究課題として、以下の 2 点が挙げられる。第 1 の課題は、サービスの失敗によって自尊心が低下しない顧客に対して、どのようなサービス・リカバリーが有効であるのかを探究することである。本論の実験において、サービスの失敗によって自尊心が低下しない顧客が一定数存在した。このような顧客は、サービスの失敗によって自尊心が低下する顧客とは異なった反応をサービス・リカバリーに対して示す可能性があるであろう。

第 2 の課題は、感謝と謝罪を同時に行う、いわば「複合型リカバリー」について探究することである。サービスの失敗が生じた際、サービス提供者は、感謝と謝罪のどちらか一方を行うのではなく、両方を行うことが可能である。両方を行うことは、顧客の自尊心と満足に異なった影響を与えうるであろう。

参考文献

Bagozzi, Richard and Youjae Yi (1988), "On the Evaluation of Structure Equation Models," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 16, No. 1, pp. 74-94.

- Baumeister, Roy F. and Mark R. Leary (1995), "The Need to Belong: Desire for Interpersonal Attachments as a Fundamental Human Motivation," *Psychological Bulletin*, Vol. 117, No. 3, pp. 497-529.
- Bitner, Mary J., Bernard H. Booms, and Mary S. Tetreault (1990), "The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents," *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 1, pp. 71-84.
- Colman, Andrew M. and Kevin R. Olver (1978), "Reactions to Flattery as a Function of Self-Esteem: Self-Enhancement and Cognitive Consistency Theories," *British Journal of Social and Clinical Psychology*, Vol. 17, No. 1, pp. 25-29.
- Coulmas, Florian (1980), *Poison to Your Soul: Thanks and Apologies Contrastively Viewed*, Hague, NL: Linguistic Agency.
- De Matos, Celso A., Jorge L. Henrique, and Fernando De Rosa (2013), "Customer Reactions to Service Failure and Recovery in the Banking Industry: The Influence of Switching Costs," *Journal of Services Marketing*, Vol. 27, No. 7, pp. 526-538.
- Dunn, Lea and Darren W. Dahl (2012), "Self-Threat and Product Failure: How Internal Attributions of Blame Affect Consumer Complaining Behavior," *Journal of Marketing Research*, Vol. 49, No. 5, pp. 670-681.
- Fehr, Ryan and Michele J. Gelfand (2010), "When Apologies Work: How Matching Apology Components to Victims' Self-Construals Facilitates Forgiveness," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 113, No. 1, pp. 37-50.
- Goodwin, Cathy and Ivan Ross (1992), "Consumer Responses to Service Failures: Influence of Procedural and Interactional Fairness Perceptions," *Journal of Business Research*, Vol. 25, No. 2, pp. 149-163.
- Grönroos, Christian (1988), "The Service Quality: The Six Criteria of Good Perceived Service," *Review of Business*, Vol. 9, No. 3, pp. 10-13.
- Hart, Christopher W., James L. Heskett, and Earl W. Sasser Jr. (1990), "The Profitable Art of Service Recovery," *Harvard Business Review*, Vol. 68, No. 4, pp. 148-156.
- Hoffman, Douglas K. and John E. G. Bateson (1997), *Essentials of services marketing*, Fort Worth, TX: Dryden Press.
- Kanuri, Vamsi K. and Michelle Andrews (2019), "The Unintended Consequence of Price-Based Service Recovery Incentives," *Journal of Marketing*, Vol. 83, No. 5, pp. 57-77.
- Komter, Aafke E. (2004), *Gratitude and Gift Exchange*, New York, NY: Oxford University Press, pp. 194-212.
- Leary, Mark R. and Roy F. Baumeister (2000), *The Nature and Function of Self-Esteem: Sociometer Theory*, California, CA: Academic Press, pp. 1-62.

- Lee, Jaehoon and L. J. Shrum (2012), “Conspicuous Consumption versus Charitable Behavior in Response to Social Exclusion: A Differential Needs Explanation,” *Journal of Consumer Research*, Vol. 39, No. 3, pp. 530-544.
- McCollough, Michael A., Leonard L. Berry, and Manjit S. Yadav (2000), “An Empirical Investigation of Customer Satisfaction After Service Failure and Recovery,” *Journal of Service Research*, Vol. 3, No. 2, pp. 121-137.
- Michel, Stefan, David Bowen, and Robert Johnston (2009), “Why Service Recovery Fails: Tensions among Customer, Employee, and Process Perspectives,” *Journal of Service Management*, Vol. 20, No. 3, pp. 253-273.
- Miller, Janis L., Christopher W. Craighead, and Kirk R. Karwan (2000), “Service Recovery: A Framework and Empirical Investigation,” *Journal of Operations Management*, Vol. 18, No. 4, pp. 387-400.
- Nunnally, Jum C. (1978), *Psychometric Theory*, 2nd Edition, New York, NY: McGraw-Hill.
- 小野晃典・千葉貴宏 (2010), 「接客サービスに対する負債感を考慮に入れた満足規定要因モデル——期待不一致モデルの新しい拡張——」, 『日本商業学会第60回全国研究大会報告論集』, p. 140.
- O’Keefe, Daniel J. (2017), “Justification Explicitness and Persuasive Effect: A Meta-Analytic Review of the Effects of Varying Support Articulation in Persuasive Messages,” *Argumentation and Advocacy*, Vol. 35, No. 2, pp. 61-75.
- Oppenheimer, Daniel M., Tom Meyvis, and Nicolas Davidenko (2009), “Instructional Manipulation Checks: Detecting Satisficing to Increase Statistical Power,” *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol. 45, No. 4, pp. 867-872.
- Parasuraman, Parsu, Valarie A. Zeithaml, and Leonard L. Berry, (1985). “A Conceptual Model of Service Quality and Its Implication for Future Research,” *Journal of Marketing*, Vol. 49, No. 4, pp. 41-50.
- Raggio, Randle D. and Judith A. G. Folse (2009), “Gratitude Works: Its Impact and the Mediating Role of Affective Commitment in Driving Positive Outcomes,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 37, No. 4, pp. 455-469.
- Roggeveen, Anne L., Michael Tsiros, and Dhruv 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, No. 6, pp. 771-790.
- Roschk, Holger and Susanne Kaiser (2013), “The Nature of an Apology: An Experimental Study on How to Apologize After a Service Failure,” *Marketing Letters*, Vol. 24, No. 3, pp. 293-309.
- Rosenberg, Morris (1965), *Society and the Adolescent Self-Image*, New Jersey, NJ: Princeton University Press.
- Searle, John R. (1969), *Speech Acts: An Essay in the Philosophy of Language*, Cambridge, UK: Cambridge University Press.

- Seiders, Kathleen and Leonard L. Berry (1998), "Service Fairness: What It Is and Why It Matters," *Academy of Management Perspectives*, Vol. 12, No. 2, pp. 8-20.
- Sinha, Jayati and Fang-Chi Lu (2019), "Ignored or Rejected: Retail Exclusion Effects on Construal Levels and Consumer Responses to Compensation," *Journal of Consumer Research*, Vol. 46, No. 4, pp. 791-807.
- Smith, Amy K. and Ruth N. Bolton (2002), "The Effect on Customers' Emotional Responses to Service Failures and Their Recovery Effort Evaluations and Satisfaction Judgements," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 30, No. 1, pp. 5-23.
- , ———, and Janet Wagner (1999), "A Model of Customer Satisfaction with Service Encounters Involving Failure and Recovery," *Journal of Marketing Research*, Vol. 36, No. 3, pp. 356-372.
- Spreng, Richard A., Scott B. MacKenzie, and Richard W. Olshavsky (1996), "A Reexamination of the Determinants of Consumer Satisfaction," *Journal of Marketing*, Vol. 60, No. 3, pp. 15-32.
- Stauss, Bernd (2002), "The Dimensions of Complaint Satisfaction: Process and Outcome Complaint Satisfaction versus Cold Fact and Warm Act Complaint Satisfaction," *Managing Service Quality*, Vol. 12, No. 3, pp. 173-183.
- Struthers, Ward C., Judy Eaton, Alexander G. Santelli, Melissa Uchiyama, and Nicole Shirvani (2008), "The Effects of Attributions of Intent and Apology on Forgiveness: When Saying Sorry May Not Help the Story," *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol. 44, No. 4, pp. 983-992.
- Swann, William B. Jr., Brett W. Pelham, and Douglas S. Krull (1989), "Agreeable Fancy or Disagreeable Truth? Reconciling Self-Enhancement and Self-Verification," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 57, No. 5, pp. 782-791.
- , Alan Stein-Seroussi, and Brian R. Giesler (1992), "Why People Self-Verify," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 62, No. 3, pp. 392-401.
- Tesser, Abraham, Robert Gatewood, and Michael Driver (1968), "Some Determinants of Gratitude," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 9, No. 3, pp. 233-236.
- Ward, James C. and Amy L. Ostrom (2006), "Complaining to the Masses: The Role of Protest Framing in Customer-Created Complaint Web Sites," *Journal of Consumer Research*, Vol. 33, No. 2, pp. 220-230.
- Wei, Chuang, Maggie W. Liu, and Hean T. Keh (2020), "The Road to Consumer Forgiveness Is Paved with Money or Apology? The Roles of Empathy and Power in Service Recovery," *Journal of Business Research*, Vol. 118, September 2020, pp. 321-334.
- Williams, Kipling D. (2001), "Ostracism," *Annual Review of Psychology*, Vol. 58, pp. 425-452.
- Wirtz, Jochen and Anna S. Mattila (2004), "Consumer Responses to Compensation, Speed of Recovery and Apology After a Service Failure," *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 15, No. 2, pp. 150-166.

You, Yanfen, Xiaojing Yang, Lili Wang, and Xiaoyan Deng (2020), “When and Why Saying “Thank You” Is Better Than Saying “Sorry” in Redressing Service Failures: The Role of Self-Esteem,” *Journal of Marketing*, Vol. 84, No. 2, pp. 133-150.

Zadro, Lisa, Kipling D. Williams, and Rick Richardson (2004), “How Low Can You Go? Ostracism by a Computer Is Sufficient to Lower Self-Reported Levels of Belonging, Control, Self-Esteem, and Meaningful Existence,” *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol. 40, No. 4, pp. 560-567.

参考資料

Veterinary Business Advisors Inc. HP, Bad Customer Service. How Does That Make You Feel? Understanding the Psychology Behind Customer Service, <https://veterinarybusinessadvisors.com/bad-customer-service-how-does-that-make-you-feel-understanding-the-psychology-behind-customer-service/> (最終アクセス 2020 年 11 月 20 日)

補録 1—1 調査票 1—A

調査票 1—A

サービス・リカバリーに関する消費者意識調査

私たちは現在、三田祭論文を執筆中であり、そのための消費者データが必要としています。今回ご回答いただいた内容は統計的方法によって処理いたしますので、個人単位での情報が外部に漏えいすることは絶対にございません。

大変お手数をおかけいたしますが、上記の旨をご理解いただきまして、ご協力のほどよろしくお願い致します。

慶應義塾大学商学部 小野晃典研究会
第 18 期

【問 1】 あなたの年齢と性別を教えてください。

歳 男 ・ 女

1. あなたの自身に関する評価をお答えください。						
自分は少なくとも人並には価値のある人間である。	1	2	3	4	5	6 7
自分に対して肯定的な感情を抱く。	1	2	3	4	5	6 7
だいたいにおいて、自分自身に満足している。	1	2	3	4	5	6 7

- 1 1 : 強く否定する
2 2 : 否定する
3 3 : どちらかといえば否定する
4 4 : どちらでもない
5 5 : どちらかといえば同意する
6 6 : 同意する
7 7 : 強く同意する

【以下の文章をお読みください】

あなたは、ネット通販で、教科書を注文した。サイトには「翌日の配達を保証」と記載されていたが、教科書は 3 日後まで届かなかった。

2. 上記のシーンを想像したのち、下記の間にお答えください。						
このレストランから、拒絶されていると感じる。	1	2	3	4	5	6 7
3. このようなサービスを受けて、あなたの自身に対する評価は一時的に、どのように変化しましたか。以下の間にお答えください。						
自分は少なくとも人並には価値のある人間である。	1	2	3	4	5	6 7
自分に対して肯定的な感情を抱く。	1	2	3	4	5	6 7
だいたいにおいて、自分自身に満足している。	1	2	3	4	5	6 7

- 1 1 : 強く否定する
2 2 : 否定する
3 3 : どちらかといえば否定する
4 4 : どちらでもない
5 5 : どちらかといえば同意する
6 6 : 同意する
7 7 : 強く同意する

【以下の文章をお読みください】

配達が遅れたことに対して、「辛抱強くお待ちいただき、ありがとうございます」と、感謝のメールが届いた。

4. 上記のような対応を受けて、あなたの自身に対する評価は一時的に、どのように変化しましたか。以下の質問にお答えください。		1	2	3	4	5	6	7
自分は少なくとも人並には価値のある人間である。								
自分に対して肯定的な感情を抱く。								
だいたいにおいて、自分自身に満足している。								

- 7 … 強く同意する
6 … 同意する
5 … どちらかといえば同意する
4 … どちらでもない
3 … どちらかといえば否定する
2 … 否定する
1 … 強く否定する

5. 上記のシーンを想像したのち、下記の質問にお答えください。		1	2	3	4	5	6	7
あなたは、ネット通販業者の対応をどう感じましたか。(不満～満足)								

- 7 … 非常に満足
6 … 満足
5 … どちらかといえば満足
4 … どちらでもない
3 … どちらかといえば不満足
2 … 不満足
1 … 非常に不満足

6. 上記のシーンを想像したのち、下記の質問にお答えください。		1	2	3	4	5	6	7
あなたは、ネット通販業者の対応をどう感じましたか。(否定的～肯定的)								

- 7 … 非常に肯定的
6 … 肯定的
5 … どちらかといえば肯定的
4 … どちらでもない
3 … どちらかといえば否定的
2 … 否定的
1 … 非常に否定的

7. 上記のシーンを想像したのち、下記の質問にお答えください。		1	2	3	4	5	6	7
あなたは、ネット通販業者の対応をどう感じましたか。(腹立たしい～満たされる)								

- 7 … 非常に満たされる
6 … 満たされる
5 … どちらかといえば満たされる
4 … どちらでもない
3 … どちらかといえば腹立たしい
2 … 腹立たしい
1 … 非常に腹立たしい

8. 上記のシーンを想像したのち、下記の質問にお答えください。		1	2	3	4	5	6	7
あなたは、ネット通販業者の対応をどう感じましたか。(悪い～良い)								

- 7 … 非常に良い
6 … 良い
5 … どちらかといえば良い
4 … どちらでもない
3 … どちらかといえば悪い
2 … 悪い
1 … 非常に悪い

補録 1—2 調査票 1—B

調査票 1—B

サービス・リカバリーに関する消費者意識調査

1. あなたの自身に関する評価をお答えください。

自分は今よりも人並には価値のある人間である。	1	2	3	4	5	6	7
自分に対して肯定的な感情を抱く。	1	2	3	4	5	6	7
だいたいにおいて、自分自身に満足している。	1	2	3	4	5	6	7

7 ……強く同意する
6 ……同意する
5 ……どちらかといえば同意する
4 ……どちらでもない
3 ……どちらかといえば否定する
2 ……否定する
1 ……強く否定する

【以下の文章をお読みください】

あなたは、ネット通販で、教科書を注文した。サイトには「翌日の配達を保証!」と記載されていたが、教科書は3日後まで届かなかった。

2. 上記のシーンを想像したのち、下記の質問にお答えください。

このストレスから、拒絶されていると感じる。	1	2	3	4	5	6	7
-----------------------	---	---	---	---	---	---	---

7 ……強く同意する
6 ……同意する
5 ……どちらかといえば同意する
4 ……どちらでもない
3 ……どちらかといえば否定する
2 ……否定する
1 ……強く否定する

3. このようなサービスを受けて、あなたの自身に対する評価は一時的に、どのように変化しましたか。以下の質問にお答えください。

自分は今よりも人並には価値のある人間である。	1	2	3	4	5	6	7
自分に対して肯定的な感情を抱く。	1	2	3	4	5	6	7
だいたいにおいて、自分自身に満足している。	1	2	3	4	5	6	7

私たちは現在、三田祭論文を執筆中であり、そのための消費者データが必要としています。今回ご回答いただいた内容は統計的方法によって処理いたしますので、個人単位での情報が外部に漏えいすることはありません。

大変お手数をおかけいたしますが、上記の旨をご理解いただきまして、ご協力のほどよろしくお願い致します。

慶應義塾大学商学部 小野晃典研究会
第18期

【問1】 あなたの年齢と性別を教えてください。

歳	男	女
---	---	---

【以下の文章をお読みください】

配達が遅れたことに対して、「長らくお待たせしてしまい、申し訳ございませんでした」と、謝罪のメールが届いた。

4. 上記のような対応を受けて、あなたの自身に対する評価は一時的に、どのように変化しましたか。以下の質問にお答えください。		1	2	3	4	5	6	7
自分は少なくとも人並には価値のある人間である。								
自分に対して肯定的な感情を抱く。								
だいたいにおいて、自分自身に満足している。								

- 7 … 強く同意する
6 … 同意する
5 … どちらかといえば同意する
4 … どちらでもない
3 … どちらかといえば否定する
2 … 否定する
1 … 強く否定する

5. 上記のシーンを想像したのち、下記の質問にお答えください。		1	2	3	4	5	6	7
あなたは、ネット通販業者の対応をどう感じましたか。(不満～満足)								

- 7 … 非常に満足
6 … 満足
5 … どちらかといえば満足
4 … どちらでもない
3 … どちらかといえば不満足
2 … 不満足
1 … 非常に不満足

6. 上記のシーンを想像したのち、下記の質問にお答えください。		1	2	3	4	5	6	7
あなたは、ネット通販業者の対応をどう感じましたか。(否定的～肯定的)								

- 7 … 非常に肯定的
6 … 肯定的
5 … どちらかといえば肯定的
4 … どちらでもない
3 … どちらかといえば否定的
2 … 否定的
1 … 非常に否定的

7. 上記のシーンを想像したのち、下記の質問にお答えください。		1	2	3	4	5	6	7
あなたは、ネット通販業者の対応をどう感じましたか。(腹立たしい～満たされる)								

- 7 … 非常に満たされる
6 … 満たされる
5 … どちらかといえば満たされる
4 … どちらでもない
3 … どちらかといえば腹立たしい
2 … 腹立たしい
1 … 非常に腹立たしい

8. 上記のシーンを想像したのち、下記の質問にお答えください。		1	2	3	4	5	6	7
あなたは、ネット通販業者の対応をどう感じましたか。(悪い～良い)								

- 7 … 非常に良い
6 … 良い
5 … どちらかといえば良い
4 … どちらでもない
3 … どちらかといえば悪い
2 … 悪い
1 … 非常に悪い

補録 1-3 調査票 1-C

調査票 1-C

サービス・リカバリーに関する消費者意識調査

私たちは現在、三田祭論文を執筆中であり、そのための消費者データを必要としています。今回ご回答いただいた内容は統計的方法によって処理いたしますので、個人単位での情報が外部に漏えいすることは絶対にございません。

大変お手数をおかけいたしますが、上記の旨をご理解いただきまして、ご協力のほどよろしくお願い致します。

慶應義塾大学商学部 小野晃典研究会
第18期

歳 男 ・ 女

【問1】 あなたの年齢と性別を教えてください。

1. あなたの自身に関する評価をお答えください。						
自分は少なくとも人並には価値のある人間である。	1	2	3	4	5	6 7
自分に対して肯定的な感情を抱く。	1	2	3	4	5	6 7
だいたいにおいて、自分自身に満足している。	1	2	3	4	5	6 7

- 1 … 強く否定する
2 … 否定する
3 … どちらかといえば否定する
4 … どちらかといえば同意する
5 … どちらかといえば同意する
6 … 同意する
7 … 強く同意する

【以下の文章をお読みください】

あなたは、1週間後の試験に向けて、ネットで教科書を注文した。翌日の配達を保証されており、同期日通りに届いたが自分の元には届かなかった。何度も通販サイトに確認したが、「配達中です」の一点張りで、結局、教科書が届いたのは1ヶ月後であった。自分だけ粗末に扱われたように感じ、悲しい気持ちになった。

2. 上記のシーンを想像したのち、下記の質問にお答えください。						
このレストランから、拒絶されていると感じる。	1	2	3	4	5	6 7

- 1 … 強く否定する
2 … 否定する
3 … どちらかといえば否定する
4 … どちらでもない
5 … どちらかといえば同意する
6 … 同意する
7 … 強く同意する

3. このようなサービスを受けて、あなたの自身に対する評価は一時的に、どのように変化しましたか。以下の質問にお答えください。						
自分は少なくとも人並には価値のある人間である。	1	2	3	4	5	6 7
自分に対して肯定的な感情を抱く。	1	2	3	4	5	6 7
だいたいにおいて、自分自身に満足している。	1	2	3	4	5	6 7

【以下の文章をお読みください】

配達が遅れたことに対して、「辛抱強くお待ちいただき、ありがとうございます」と、感謝のメールが届いた。

4. 上記のような対応を受けて、あなたの自身に対する評価は一時的に、どのように変化しましたか。以下の質問にお答えください。		1	2	3	4	5	6	7
自分は少なくとも人並には価値のある人間である。								
自分に対して肯定的な感情を抱く。								
だいたいにおいて、自分自身に満足している。								

- 7 … 強く同意する
6 … 同意する
5 … どちらかといえば同意する
4 … どちらでもない
3 … どちらかといえば否定する
2 … 否定する
1 … 強く否定する

5. 上記のシーンを想像したのち、下記の質問にお答えください。		1	2	3	4	5	6	7
あなたは、ネット通販業者の対応をどう感じましたか。(不満～満足)								

- 7 … 非常に満足
6 … 満足
5 … どちらかといえば満足
4 … どちらでもない
3 … どちらかといえば不満足
2 … 不満足
1 … 非常に不満足

6. 上記のシーンを想像したのち、下記の質問にお答えください。		1	2	3	4	5	6	7
あなたは、ネット通販業者の対応をどう感じましたか。(否定的～肯定的)								

- 7 … 非常に肯定的
6 … 肯定的
5 … どちらかといえば肯定的
4 … どちらでもない
3 … どちらかといえば否定的
2 … 否定的
1 … 非常に否定的

7. 上記のシーンを想像したのち、下記の質問にお答えください。		1	2	3	4	5	6	7
あなたは、ネット通販業者の対応をどう感じましたか。(腹立たしい～満たされる)								

- 7 … 非常に満たされる
6 … 満たされる
5 … どちらかといえば満たされる
4 … どちらでもない
3 … どちらかといえば腹立たしい
2 … 腹立たしい
1 … 非常に腹立たしい

8. 上記のシーンを想像したのち、下記の質問にお答えください。		1	2	3	4	5	6	7
あなたは、ネット通販業者の対応をどう感じましたか。(悪い～良い)								

- 7 … 非常に良い
6 … 良い
5 … どちらかといえば良い
4 … どちらでもない
3 … どちらかといえば悪い
2 … 悪い
1 … 非常に悪い

補録1-4 調査票1-D

調査票 1-D

サービス・リカバリーに関する消費者意識調査

私たちは現在、三田祭論文を執筆中であり、そのための消費者データを必要としています。今回ご回答いただいた内容は統計的方法によって処理いたしますので、個人単位での情報が外部に漏えいすることは絶対ございません。

大変お手数をおかけいたしますが、上記の旨をご理解いただきまして、ご協力のほどよろしくお願い致します。

慶應義塾大学商学部 小野晃典研究会
第18期

【問1】 あなたの年齢と性別を教えてください。

歳	男・女
---	-----

1. あなたの自身に関する評価をお答えください。	1 2 3 4 5 6 7
自分は少なくとも人並には価値のある人間である。	1 2 3 4 5 6 7
自分に対して肯定的な感情を抱く。	1 2 3 4 5 6 7
だいたいにおいて、自分自身に満足している。	1 2 3 4 5 6 7

- 1 … 強く否定する
2 … 否定する
3 … どちらかといえば否定する
4 … どちらでもない
5 … どちらかといえば同意する
6 … 同意する
7 … 強く同意する

【以下の文章をお読みください】

あなたは、1週間後の試験に向けて、ネットで教科書を注文した。翌日の配達を保証されており、同期日通りに届いたが自分の元には届かなかった。何度も通販サイトに確認したが、「配達中です」の一点張りで、結局、教科書が届いたのは1ヶ月後であった。自分だけ粗末に扱われたように感じ、悲しい気持ちになった。

2. 上記のシーンを想像したのち、下記の質問にお答えください。	1 2 3 4 5 6 7
このレストランから、拒絶されていると感じる。	1 2 3 4 5 6 7

- 1 … 強く否定する
2 … 否定する
3 … どちらかといえば否定する
4 … どちらでもない
5 … どちらかといえば同意する
6 … 同意する
7 … 強く同意する

3. このようなサービスを受けて、あなたの自身に対する評価は一時的に、どのように変化しましたか。以下の質問にお答えください。	1 2 3 4 5 6 7
自分は少なくとも人並には価値のある人間である。	1 2 3 4 5 6 7
自分に対して肯定的な感情を抱く。	1 2 3 4 5 6 7
だいたいにおいて、自分自身に満足している。	1 2 3 4 5 6 7

【以下の文章をお読みください】

配達が遅れたことに対して、「長らくお待ちせしてしまい、申し訳ございませんでした」と、謝罪のメールが届いた。

4. 上記のような対応を受けて、あなたの自身に対する評価は一時的に、どのように変化しましたか。以下の質問にお答えください。	1	2	3	4	5	6	7
自分は少なくとも人並には価値のある人間である。							
自分に対して肯定的な感情を抱く。							
だいたいにおいて、自分自身に満足している。							

- 7 : 強く同意する
 6 : 同意する
 5 : どちらかといえば同意する
 4 : どちらでもない
 3 : どちらかといえば否定的
 2 : 否定的
 1 : 強く否定的

5. 上記のシーンを想像したのち、下記の質問にお答えください。	1	2	3	4	5	6	7
あなたは、ネット通販業者の対応をどう感じましたか。(不満～満足)							

- 7 : 非常に満足
 6 : 満足
 5 : どちらかといえば満足
 4 : どちらでもない
 3 : どちらかといえば不満足
 2 : 不満足
 1 : 非常に不満足

6. 上記のシーンを想像したのち、下記の質問にお答えください。	1	2	3	4	5	6	7
あなたは、ネット通販業者の対応をどう感じましたか。(否定的～肯定的)							

- 7 : 非常に肯定的
 6 : 肯定的
 5 : どちらかといえば肯定的
 4 : どちらでもない
 3 : どちらかといえば否定的
 2 : 否定的
 1 : 非常に否定的

7. 上記のシーンを想像したのち、下記の質問にお答えください。	1	2	3	4	5	6	7
あなたは、ネット通販業者の対応をどう感じましたか。(腹立たしい～満たされる)							

- 7 : 非常に満たされる
 6 : 満たされる
 5 : どちらかといえば満たされる
 4 : どちらでもない
 3 : どちらかといえば腹立たしい
 2 : 腹立たしい
 1 : 非常に腹立たしい

8. 上記のシーンを想像したのち、下記の質問にお答えください。	1	2	3	4	5	6	7
あなたは、ネット通販業者の対応をどう感じましたか。(悪い～良い)							

- 7 : 非常に良い
 6 : 良い
 5 : どちらかといえば良い
 4 : どちらでもない
 3 : どちらかといえば悪い
 2 : 悪い
 1 : 非常に悪い

補録2-1 調査票2-A

- 7 … 強く同意する
6 … 同意する
5 … どちらかといえば同意する
4 … どちらでもない
3 … どちらかといえば否定する
2 … 否定する
1 … 強く否定する

1. あなたの自身に関する評価をお答えください。	
自分は少なくとも人並には価値のある人間である。	1 2 3 4 5 6 7
自分に対して肯定的な感情を抱く。	1 2 3 4 5 6 7
だいたいにおいて、自分自身に満足している。	1 2 3 4 5 6 7

【以下の文章をお読みください】

あなたは高級レストランのディナーを予約した。当日、店員は予約の時間になっても自分を席に案内せず、予約していない客ばかりを案内していて、自分の存在を忘れていた。結局、寒い中、店の外で1時間待たされ、悲しい思いをした。

- 7 … 強く同意する
6 … 同意する
5 … どちらかといえば同意する
4 … どちらでもない
3 … どちらかといえば否定する
2 … 否定する
1 … 強く否定する

2. 上記のシーンを想像したのち、下記の質問にお答えください。	
このレストランから、拒絶されていると感じる。	1 2 3 4 5 6 7
3. このようなサービスを受けて、あなたの自身に対する評価は一時的に、どのように変化しましたか。以下の質問にお答えください。	
自分は少なくとも人並には価値のある人間である。	1 2 3 4 5 6 7
自分に対して肯定的な感情を抱く。	1 2 3 4 5 6 7
だいたいにおいて、自分自身に満足している。	1 2 3 4 5 6 7

調査票2-A

サービス・リカバリーに関する消費者意識調査

私たちは現在、三田祭論文を執筆中であり、そのための消費者データを必要としています。今回ご回答いただいた内容は統計的方法によって処理いたしますので、個人単位での情報が外部に漏えいすることは絶対にございません。

大変お手数をおかけいたしますが、上記の旨をご理解いただきまして、ご協力のほどよろしくお願い致します。

慶應義塾大学商学部 小野晃典研究会
第18期

【0】 あなたの年齢と性別を教えてください。

歳	男	女
---	---	---

【以下の文章をお読みください】

あなたを待たせてしまったことに対して、レストランの店長は、「辛抱強くお待ちただき、ありがとうございます」と言って、シャランパンを1本プレゼントしてくれた。

4. 上記のような対応を受けて、あなたの自身に対する評価は一時的に、どのように変化しましたか。以下の質問にお答えください。	1	2	3	4	5	6	7
自分は少なくとも人並には価値のある人間である。							
自分に対して肯定的な感情を抱く。							
だいたいにおいて、自分自身に満足している。							

- 7 : 強く同意する
6 : 同意する
5 : どちらかといえば同意する
4 : どちらでもない
3 : どちらかといえば否定する
2 : 否定する
1 : 強く否定する

5. 上記のシーンを想像したのち、下記の質問にお答えください。	1	2	3	4	5	6	7
あなたは、レストランの対応をどう感じましたか。 (不満～満足)							

- 7 : 非常に満足
6 : 満足
5 : どちらかといえば満足
4 : どちらでもない
3 : どちらかといえば不満足
2 : 不満足
1 : 非常に不満足

6. 上記のシーンを想像したのち、下記の質問にお答えください。	1	2	3	4	5	6	7
あなたは、レストランの対応をどう感じましたか。 (否定的～肯定的)							

- 7 : 非常に肯定的
6 : 肯定的
5 : どちらかといえば肯定的
4 : どちらでもない
3 : どちらかといえば否定的
2 : 否定的
1 : 非常に否定的

7. 上記のシーンを想像したのち、下記の質問にお答えください。	1	2	3	4	5	6	7
あなたは、レストランの対応をどう感じましたか。 (腹立たしい～満たされる)							

- 7 : 非常に満たされる
6 : 満たされる
5 : どちらかといえば満たされる
4 : どちらでもない
3 : どちらかといえば腹立たしい
2 : 腹立たしい
1 : 非常に腹立たしい

8. 上記のシーンを想像したのち、下記の質問にお答えください。	1	2	3	4	5	6	7
あなたは、レストランの対応をどう感じましたか。 (悪い～良い)							

- 7 : 非常に良い
6 : 良い
5 : どちらかといえば良い
4 : どちらでもない
3 : どちらかといえば悪い
2 : 悪い
1 : 非常に悪い

補録2—2 調査票2—B

- 1 : 強く否定する
2 : 否定する
3 : どちらかといえば否定する
4 : どちらでもない
5 : どちらかといえば同意する
6 : 同意する
7 : 強く同意する

1. あなたの自身に関する評価をお答えください。	1	2	3	4	5	6	7
自分は少なくとも人並には価値のある人間である。	1	2	3	4	5	6	7
自分に対して肯定的な感情を抱く。	1	2	3	4	5	6	7
だいたいにおいて、自分自身に満足している。	1	2	3	4	5	6	7

【以下の文章をお読みください】

あなたは高級レストランのディナーを予約した。当日、店員は予約の時間になっても自分を席に案内せず、予約していない客ばかりを案内していて、自分の存在を忘れていたようだった。結局、寒い中、店の外で1時間待たされ、悲しい思いをした。

- 1 : 強く否定する
2 : 否定する
3 : どちらかといえば否定する
4 : どちらでもない
5 : どちらかといえば同意する
6 : 同意する
7 : 強く同意する

2. 上記のシーンを想像したのち、下記の質問にお答えください。	1	2	3	4	5	6	7
このレストランから、拒絶されていると感じる。	1	2	3	4	5	6	7

3. このようなサービスを受けて、あなたの自身に対する評価は一時的に、どのように変化しましたか。以下の質問にお答えください。	1	2	3	4	5	6	7
自分は少なくとも人並には価値のある人間である。	1	2	3	4	5	6	7
自分に対して肯定的な感情を抱く。	1	2	3	4	5	6	7
だいたいにおいて、自分自身に満足している。	1	2	3	4	5	6	7

調査票 2—B

消費者意識調査

私たちは現在、三田祭論文を執筆中であり、そのための消費者データを必要としています。今回ご回答いただいた内容は統計的方法によって処理いたしますので、個人単位での情報が外部に漏えいすることはありません。

大変お手数をおかけいたしますが、上記の旨をご理解いただきまして、ご協力のほどよろしくお願い致します。

慶應義塾大学商学部 小野晃典研究会
第18期

【問1】 あなたの年齢と性別を教えてください。

歳 男 ・ 女

【以下の文章をお読みください】

あなたを待たせてしまったことに対して、レストランの店長は、「長らくお待ち
せしてしまい、申し訳ございませんでした」と言って、ジャンパンを1本ブレ
ゼントしてくれた。

4. 上記のような対応を受けて、あなたの自身に対する評価は一時的に、 どのように変化しましたか。以下の質問にお答えください。	1	2	3	4	5	6	7
自分は少なくとも人並には価値のある人間である。	1	2	3	4	5	6	7
自分に対して肯定的な感情を抱く。	1	2	3	4	5	6	7
だいたいにおいて、自分自身に満足している。	1	2	3	4	5	6	7

- 7 : 強く同意する
6 : 同意する
5 : どちらかといえば同意する
4 : どちらでもない
3 : どちらかといえば否定する
2 : 否定する
1 : 強く否定する

5. 上記のシーンを想像したのち、下記の質問にお答えください。	1	2	3	4	5	6	7
あなたは、レストランの対応をどう感じましたか。 (不満→満足)	1	2	3	4	5	6	7

- 7 : 非常に満足
6 : 満足
5 : どちらかといえば満足
4 : どちらでもない
3 : どちらかといえば不満足
2 : 不満足
1 : 非常に不満足

6. 上記のシーンを想像したのち、下記の質問にお答えください。	1	2	3	4	5	6	7
あなたは、レストランの対応をどう感じましたか。 (否定的→肯定的)	1	2	3	4	5	6	7

- 7 : 非常に肯定的
6 : 肯定的
5 : どちらかといえば肯定的
4 : どちらでもない
3 : どちらかといえば否定的
2 : 否定的
1 : 非常に否定的

7. 上記のシーンを想像したのち、下記の質問にお答えください。	1	2	3	4	5	6	7
あなたは、レストランの対応をどう感じましたか。 (腹立たしい→満たされる)	1	2	3	4	5	6	7

- 7 : 非常に満たされる
6 : 満たされる
5 : どちらかといえば満たされる
4 : どちらでもない
3 : どちらかといえば腹立たしい
2 : 腹立たしい
1 : 非常に腹立たしい

8. 上記のシーンを想像したのち、下記の質問にお答えください。	1	2	3	4	5	6	7
あなたは、レストランの対応をどう感じましたか。 (悪い→良い)	1	2	3	4	5	6	7

- 7 : 非常に良い
6 : 良い
5 : どちらかといえば良い
4 : どちらでもない
3 : どちらかといえば悪い
2 : 悪い
1 : 非常に悪い

補録2—3 調査票2—C

調査票2—C
消費者意識調査

1. あなたの自身に関する評価をお答えください。	1	2	3	4	5	6	7
自分は少なくとも人並には価値のある人間である。	1	2	3	4	5	6	7
自分に対して肯定的な感情を抱く。	1	2	3	4	5	6	7
だいたいにおいて、自分自身に満足している。	1	2	3	4	5	6	7

1 … 強く否定する
2 … 否定する
3 … どちらかといえば否定する
4 … どちらでもない
5 … どちらかといえば同意する
6 … 同意する
7 … 強く同意する

【以下の文章をお読みください】

※あなたは高級レストランのディナーを予約した。当日、店員は予約の時間になっても自分を席に案内せず、予約していない客ばかりを案内していて、自分の存在を忘れていた。結局、寒い中、店の外で1時間待たされ、悲しい思いをした。

私たちは現在、三田祭論文を執筆中であり、そのための消費者データを必要としています。今回ご回答いただいた内容は統計的方法によって処理いたしますので、個人単位での情報が外部に漏えいすることは絶対ございません。

大変お手数をおかけいたしますが、上記の旨をご理解いただきまして、ご協力のほどよろしくお願い致します。

慶應義塾大学商学部 小野晃典研究会
第18期

2. 上記のシーンを想像したのち、下記の質問にお答えください。	1	2	3	4	5	6	7
このレストランから、拒絶されていると感じる。	1	2	3	4	5	6	7
3. このようなサービスを受けて、あなたの自身に対する評価は一時的に、どのように変化しましたか。以下の質問にお答えください。	1	2	3	4	5	6	7
自分は少なくとも人並には価値のある人間である。	1	2	3	4	5	6	7
自分に対して肯定的な感情を抱く。	1	2	3	4	5	6	7
だいたいにおいて、自分自身に満足している。	1	2	3	4	5	6	7

1 … 強く否定する
2 … 否定する
3 … どちらかといえば否定する
4 … どちらでもない
5 … どちらかといえば同意する
6 … 同意する
7 … 強く同意する

【問1】 あなたの年齢と性別を教えてください。

歳	男	女
---	---	---

【以下の文章をお読みください】

あなたを待たせてしまったことに対して、レストランの店長は、「辛抱強くお待ちただき、ありがとうございます」と言って、コーヒーを1杯プレゼントしてくれました。

4. 上記のような対応を受けて、あなたの自身に対する評価は一時的に、どのように変化しましたか。以下の質問にお答えください。	1 2 3 4 5 6 7
自分は少なくとも人並には価値のある人間である。	1 2 3 4 5 6 7
自分に対して肯定的な感情を抱く。	1 2 3 4 5 6 7
だいたいにおいて、自分自身に満足している。	1 2 3 4 5 6 7

- 7 : 強く同意する
6 : 同意する
5 : どちらかといえば同意する
4 : どちらでもない
3 : どちらかといえば否定する
2 : 否定する
1 : 強く否定する

5. 上記のシーンを想像したのち、下記の質問にお答えください。	1 2 3 4 5 6 7
あなたは、レストランの対応をどう感じましたか。 (不満～満足)	1 2 3 4 5 6 7

- 7 : 非常に満足
6 : 満足
5 : どちらかといえば満足
4 : どちらでもない
3 : どちらかといえば不満足
2 : 不満足
1 : 非常に不満足

6. 上記のシーンを想像したのち、下記の質問にお答えください。	1 2 3 4 5 6 7
あなたは、レストランの対応をどう感じましたか。 (肯定的～肯定的)	1 2 3 4 5 6 7

- 7 : 非常に肯定的
6 : 肯定的
5 : どちらかといえば肯定的
4 : どちらでもない
3 : どちらかといえば否定的
2 : 否定的
1 : 非常に否定的

7. 上記のシーンを想像したのち、下記の質問にお答えください。	1 2 3 4 5 6 7
あなたは、レストランの対応をどう感じましたか。 (腹立たしい～満たされる)	1 2 3 4 5 6 7

- 7 : 非常に満たされる
6 : 満たされる
5 : どちらかといえば満たされる
4 : どちらでもない
3 : どちらかといえば腹立たしい
2 : 腹立たしい
1 : 非常に腹立たしい

8. 上記のシーンを想像したのち、下記の質問にお答えください。	1 2 3 4 5 6 7
あなたは、レストランの対応をどう感じましたか。 (悪い～良い)	1 2 3 4 5 6 7

- 7 : 非常に良い
6 : 良い
5 : どちらかといえば良い
4 : どちらでもない
3 : どちらかといえば悪い
2 : 悪い
1 : 非常に悪い

補録 2—4 調査票 2—D

1. あなたの自身に関する評価をお答えください。						
自分は少なくとも人並には価値のある人間である。	1	2	3	4	5	6 7
自分に対して肯定的な感情を抱く。	1	2	3	4	5	6 7
だいたいにおいて、自分自身に満足している。	1	2	3	4	5	6 7

1 ……強く否定する
2 ……否定する
3 ……どちらかといえば否定する
4 ……どちらでもない
5 ……どちらかといえば同意する
6 ……同意する
7 ……強く同意する

【以下の文章をお読みください】

あなたは高級レストランのディナーを予約した。当日、店員は予約の時間になっても自分を席に案内せず、予約していない客ばかりを案内していて、自分の存在を忘れていた。結局、寒い中、店の外で1時間待たされ、悲しい思いをした。

2. 上記のシーンを想像したのち、下記の実験にお答えください。						
このレストランから、拒絶されていると感じる。	1	2	3	4	5	6 7

1 ……強く否定する
2 ……否定する
3 ……どちらかといえば否定する
4 ……どちらでもない
5 ……どちらかといえば同意する
6 ……同意する
7 ……強く同意する

3. このようなサービスを受けて、あなたの自身に対する評価は一時的に、どのように変化しましたか。以下の質問にお答えください。						
自分は少なくとも人並には価値のある人間である。	1	2	3	4	5	6 7
自分に対して肯定的な感情を抱く。	1	2	3	4	5	6 7
だいたいにおいて、自分自身に満足している。	1	2	3	4	5	6 7

1 ……強く否定する
2 ……否定する
3 ……どちらかといえば否定する
4 ……どちらでもない
5 ……どちらかといえば同意する
6 ……同意する
7 ……強く同意する

調査票 2—D
消費者意識調査

私たちは現在、三田祭論文を執筆中であり、そのための消費者データが必要としています。今回ご回答いただいた内容は統計的方法によって処理いたしますので、個人単位での情報が外部に漏えいすることはありません。

大変お手数をおかけいたしますが、上記の旨をご理解いただきまして、ご協力のほどよろしくお願い致します。

慶應義塾大学商学部 小野晃典研究会
第18期

【問1】 あなたの年齢と性別を教えてください。

歳	男	女
---	---	---

【以下の文章をお読みください】

あなたを待たせてしまったことに対して、レストランの店長は、「長らくお待ち
せしてしまい、申し訳ございませんでした」と言って、コーヒーを1杯ブレイゼ
ントしてくれた。

7. 上記のシーンを想像したのち、下記の質問にお答えください。
あなたは、レストランの対応をどう感じましたか。
(腹立たしい～満たされる)

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

- 7 …非常に満たされる
6 …満たされる
5 …どちらかといえば満たされる
4 …どちらでもない
3 …どちらかといえば腹立たしい
2 …腹立たしい
1 …非常に腹立たしい

4. 上記のような対応を受けて、あなたの自身に対する評価は一時的に、どのように変化しましたか。以下の質問にお答えください。

自分は少なくとも人並には価値のある人間である。	1	2	3	4	5	6	7
自分に対して肯定的な感情を抱く。	1	2	3	4	5	6	7
だいたいにおいて、自分自身に満足している。	1	2	3	4	5	6	7

- 7 …強く同意する
6 …同意する
5 …どちらかといえば同意する
4 …どちらでもない
3 …どちらかといえば否定する
2 …否定する
1 …強く否定する

8. 上記のシーンを想像したのち、下記の質問にお答えください。
あなたは、レストランの対応をどう感じましたか。
(悪い～良い)

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

- 7 …非常に良い
6 …良い
5 …どちらかといえば良い
4 …どちらでもない
3 …どちらかといえば悪い
2 …悪い
1 …非常に悪い

5. 上記のシーンを想像したのち、下記の質問にお答えください。
あなたは、レストランの対応をどう感じましたか。
(不満～満足)

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

- 7 …非常に満足
6 …満足
5 …どちらかといえば満足
4 …どちらでもない
3 …どちらかといえば不満足
2 …不満足
1 …非常に不満足

6. 上記のシーンを想像したのち、下記の質問にお答えください。
あなたは、レストランの対応をどう感じましたか。
(否定的～肯定的)

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

- 7 …非常に肯定的
6 …肯定的
5 …どちらかといえば肯定的
4 …どちらでもない
3 …どちらかといえば否定的
2 …否定的
1 …非常に否定的

Reexamination of Appreciation and Apology as Service Recovery Strategies

Abstract:

Service providers offer various kinds of service recovery to recover customers' satisfaction after service failures. The latest research showed that appreciation as symbolic recovery is more effective than apology in redressing customers' self-esteem and shifting the customers from a state of dissatisfaction to that of satisfaction. However, the current research claims that this is not always true, by assuming a more severe service failure (Study 1) and a small amount of utilitarian recovery (Study 2). As a result, in comparison of appreciation and apology, Study 1 shows that in cases of minor service failures, appreciation is more effective than apology as stated in previous research, while in cases of severe service failures, apology is more effective. Study 2 suggests that with a large amount of utilitarian recovery, appreciation is more effective, while with a small amount of utilitarian recovery, apology is more effective.

Key words: service failure, symbolic recovery, self-esteem

Track: Service marketing

1. Introduction and Literature Review

When service providers cause service failures, they should take some kind of action called service recovery (Parasuraman, Parsu, Zeithaml, & Berry, 1985) to shift the customers from a state of dissatisfaction to that of satisfaction. There are mainly two types of service recovery, symbolic recovery and utilitarian recovery. Focusing on symbolic recovery, the latest research claimed that appreciation is more effective than apology under any circumstances (You, Yang, Wang, & Deng, 2020).

However, they have only taken minor service failures into consideration, which lead customers to perceive slight social exclusion. In the real world, some customers face a service failure and perceive stronger social exclusion. Moreover, the latest research took into consideration to offer a large amount of utilitarian recovery along with symbolic recovery, even though it is quite likely that only a small amount of utilitarian recovery is offered in the real world.

In this research, we address this gap in the literature by considering both minor and severe service failures, and both large and small amounts of utilitarian recovery. By doing so, we explore the conditions under which apology is more effective than appreciation. We not only make a great advance in research on service recovery, but also provide richer and more detailed implications than previous research on the practical issue of whether to say "Thank you" or "Sorry" to address service failures.

2. Hypotheses

2.1 Symbolic recovery

Based on the latest research (You et al., 2020), it is conceivable that symbolic recovery could perform two kinds of effects on self-esteem, the restoration effect and the elevation effect. The restoration effect, which occurs when service providers acknowledge their

responsibilities for service failures, is to redress the customers' self-esteem. The elevation effect is to bring customers' self-esteem to a higher level than the ordinary level (before the service failure). The latter effect is performed when the service provider praises the customers for their patience, and thus does not occur with apology, but with appreciation. Therefore, You et al. (2020) claimed that appreciation is more effective than apology.

Certainly, this is true in cases of minor service failures, in which customers perceive slight social exclusion. This means that appreciation performs enough restoration effects to completely restore the customers' self-esteem, and thus performs the elevation effect. As a result, if and only if the service failure is minor, appreciation would be more effective than apology as stated in previous research. Therefore,

Hypothesis 1a. In cases of minor service failures, as symbolic recovery, appreciation is more effective than apology.

However, in cases of severe service failures, customers perceive strong social exclusion, which lowers their self-esteem significantly. Previous studies have shown that persons do not take different self-views from what they have for themselves, even if they were meant to compliment them (Swann, Pelham, & Kull, 1989). Based on the notion, if customers' self-esteem is not sufficiently redressed by appreciation, the customers never take the praise.

Note that apology explicitly expresses who is responsible for the service failure, while appreciation does so implicitly. As a result, according to previous research on social influence (O'Keefe, 1997), apology performs greater restoration effects than appreciation. Thus, in cases that service failures are so severe that appreciation does not completely redress customers' self-esteem, unlike the latest research on service recovery (You et al., 2020), apology is more effective than appreciation. Therefore,

Hypothesis 1b. In cases of severe service failures, as symbolic recovery, apology is more effective than appreciation.

2.2 The hybrid strategy consisting of symbolic and utilitarian recovery

The latest research also assumed the hybrid strategy consisting of symbolic and utilitarian recovery and found that appreciation is still more effective than apology. However, this is true only if utilitarian recovery is provided in a large amount. When appreciation is combined with a large amount of utilitarian recovery, the hybrid strategy redresses the customers' self-esteem completely, resulting in appreciation's elevation effect. Thus, appreciation shows a superior effect to apology. Therefore,

Hypothesis 2a. In cases of utilitarian recovery being provided in a large amount along with symbolic recovery (appreciation or apology), appreciation is more effective than apology.

However, some service providers are on strict budgets and can only provide utilitarian recovery in a small amount. In such cases, appreciation does not perform enough restoration effects to redress customers' self-esteem completely and does not perform the elevation effect. Therefore,

Hypothesis 2b. In cases of utilitarian recovery being provided in a small amount along with symbolic recovery (appreciation or apology), apology is more effective than appreciation.

3. Methodology

For Study 1 investigating a moderating effect of the severity of service failures, we utilized a 2 (the severity of service failures: minor vs. severe) \times 2 (the type of symbolic recovery: appreciation vs. apology) between-subjects experimental design. 393 students from three different business schools were randomly assigned to one of two groups, the "minor" group or the "severe" group. Like the latest study, we applied a scenario about a delivery delay at an online store to our experiment. Participants were asked to imagine that they ordered a textbook online with a two-day-delivery guarantee. Among them, participants in the "minor" group were asked to read an additional scenario that they received the textbook on the third day. In contrast, participants in the "severe" group were asked to read another scenario that they received it after a whole month wait, while their classmates did on the promised day. Then, participants in each group were randomly assigned to one of two groups, the "appreciation group" or the "apology" group. Participants in the "appreciation" group were asked to read a scenario that the service providers said, "Thank you for your patience." to them, while participants in the "apology" group were asked to read a scenario saying, "Sorry for keeping you waiting."

For Study 2 investigating a moderating effect of the amount of utilitarian recovery, we utilized a 2 (the amount of utilitarian recovery: large vs. small) \times 2 (the type of symbolic recovery: appreciation vs. apology) between-subjects experimental design. 489 students from three different business schools were randomly assigned to one of two groups, the "large" group or the "small" group. Like the latest research, we applied a scenario about a long wait for a table at a restaurant, and a free drink for utilitarian recovery. Participants in the "large" group were asked to read a scenario that they received a bottle of wine. In contrast, participants in the "small" group were asked to read another scenario that they received a cup of coffee. Then, participants were assigned to one of two groups (the "appreciation" group or

the "apology" group) and each group were asked to follow the same procedure as the participants in Study 1.

Scale items for each concept are adopted from Rosenberger's Self-Esteem Scale (1965) and a satisfaction scale by Spreng, MacKenzie, and Olshavsky (1996), respectively. As for these adopted scales, Cronbach's alphas for the constructs were at least more than 0.80. Estimates for SCR and AVE were at least more than 0.70, and 0.50, respectively. The results indicate adequate reliability and validity for the measures. Also, we conducted a manipulation check to ensure that each scenario is perceived as intended.

4. Results

4.1 Hypothesis 1a (Minor service failures)

To test Hypothesis 1a, this study compared the levels of self-esteem and satisfaction of participants in the appreciation condition to those in the apology condition on the premise of a minor service failure. An independent t-test showed that participants in the appreciation condition were higher in the level of self-esteem than those in the apology condition ($M=5.389$, $SD=0.963$ vs. $M=4.583$, $SD=1.142$; $F=1.410$, $t=3.010$, $p=0.004$) and satisfaction ($M=4.842$, $SD=1.372$ vs. $M=3.953$, $SD=1.245$; $F=1.210$, $t=2.670$, $p=0.010$). Thus, Hypothesis 1a was supported.

4.2 Hypothesis 1b (Severe service failures)

To test Hypothesis 1b, this study compared participants in the appreciation condition to those in the apology condition on the premise of a severe service failure. An independent t-test showed that participants in the appreciation condition were lower in self-esteem than those in the apology condition ($M=3.422$, $SD=1.349$ vs. $M=5.032$, $SD=1.567$; $F=1.350$,

$t=5.820, p<0.001$) and satisfaction ($M=2.056, SD=1.058$ vs. $M=4.512, SD=1.593; F=2.270, t=9.29, p<0.001$). Thus, Hypothesis 1b was supported.

4.3 Additional tests for the recovery level

When we proposed Hypotheses 1a and 1b in the previous section, we assumed that if and only if the service failure is minor and appreciation performs enough restoration effects to completely restore customers' self-esteem. In such cases, appreciation performs the elevation effect, resulting in appreciation's superior effect to apology. If this is true, the final level of self-esteem in the "minor" group would become higher than their initial level. And, in contrast, the final level of self-esteem in the "severe" group would be still lower than the initial level.

A paired-sampled t-test showed that participants in the "minor" group who received appreciation was higher in self-esteem than those before the service failure ($M=5.389, SD=0.963$ vs. $M=4.789, SD=0.828; t=3.927, p<0.001$), whereas participants in the "severe" group who received appreciation ($M=4.583, SD=1.142$ vs. $M=4.656, SD=1.202; t=0.465, p=0.645$) did not exhibit higher levels of self-esteem than those before the service failure. Also, participants in the "minor" group who received apology ($M=3.422, SD=1.348$ vs. $M=4.918, SD=1.088; t=7.512, p<0.001$) and participants in the "severe" group who received apology ($M=5.032, SD=1.567$ vs. $M=5.387, SD=1.517; t=2.818, p<0.001$) did not exhibit higher levels of self-esteem than those before the service failure, as expected.

4.4 Hypothesis 2a (Utilitarian recovery in a large amount)

To test Hypothesis 2a, this study compared participants in the appreciation condition to those in the apology condition on the premise of a large amount of utilitarian recovery. An independent t-test showed that participants in the appreciation condition were higher in the

levels of self-esteem ($M=5.016$, $SD=1.030$ vs. $M=4.473$, $SD=1.040$; $F=1.020$, $t=2.410$, $p=0.018$) and satisfaction ($M=4.244$, $SD=1.295$ vs. $M=3.442$, $SD=1.465$; $F=1.280$, $t=2.660$, $p=0.009$) than those in the apology condition. Thus, Hypothesis 2a was supported.

4.5 Hypothesis 2b (Utilitarian recovery in a small amount)

To test Hypothesis 2b, this study compared participants in the appreciation condition to those in the apology condition on the premise of a small amount of utilitarian recovery. An independent t-test showed that participants in the appreciation condition were lower in self-esteem ($M=3.756$, $SD=1.134$ vs. $M=4.465$, $SD=1.585$; $F=1.950$, $t=2.750$, $p=0.007$) and satisfaction ($M=2.452$, $SD=1.170$ vs. $M=3.507$, $SD=1.432$; $F=1.500$, $t=4.350$, $p<0.001$) than those in the apology condition. Thus, Hypothesis 2b was supported.

5. Discussion

5.1 Theoretical contributions

This research has some theoretical contributions. Whereas the latest research claimed that appreciation as service recovery is more effective than apology under any circumstances, we identify conditions under which apology is more effective. First, in cases of severe service failures, appreciation does not redress the customers' self-esteem completely, and thus does not perform the elevation effect. Therefore, unlike previous research, this research claims that apology which performs greater restoration effects is more effective than appreciation.

Moreover, in a situation where utilitarian recovery is offered along with symbolic recovery, the amount of utilitarian recovery also determines which symbolic recovery is more effective: appreciation or apology. Whereas the latest research claimed that combining utilitarian recovery with appreciation is more effective than combining with apology in any amounts of utilitarian recovery, we found that apology is more effective than appreciation in

cases of being combined with a small amount of utilitarian recovery. If the service providers offer utilitarian recovery only in a small amount, the effect of utilitarian recovery on self-esteem is not enough for helping appreciation to redress it to the ordinary level and thus, appreciation does not perform the elevation effect. Therefore, apology which performs greater restoration effects is more effective than appreciation.

5.2 Practical implications

This research has two practical implications. First, service providers should choose whether to say "Thank you" or "Sorry" to their customers depending on the severity of the service failure. In cases of minor service failures, service providers should say "Thank you" rather than "Sorry" to their customers, while in cases of severe service failures, they should say "Sorry" to their customers.

Second, service providers should choose whether to say "Thank you" or "Sorry" to their customers depending on the amounts of utilitarian recovery when combined with symbolic recovery (appreciation or apology). With utilitarian recovery in a large amount, "Thank you" would be preferred to "Sorry" as stated in previous research. However, some service providers have limited budgets and can provide utilitarian recovery only in a small amount. Under this condition, they should say "Sorry" to their customers.

5.3 Limitations of this paper and future research

This research has some limitations. First of all, subjects for our studies were limited to a small number of business school students due to constraints on time and financial resources. Also, the scenarios were limited to some types of service failures. Future research should conduct experiments using a large number of various participants as well as other kinds of scenarios. Moreover, future research can be conducted to identify the effective service

recovery for customers whose self-esteem do not get affected by service failures. Also, the effects of the hybrid strategy consisting of appreciation and apology to customers' self-esteem and satisfaction should be investigated.

References

- Bitner, M.J., Booms, B.H., & Tetreault, M.S. (1990). The Service encounter: diagnosing favorable and unfavorable incidents. *Journal of Marketing*, 54 (1), 71-84.
- O'Keefe, D.J. (2017). Justification explicitness and persuasive effect: A meta-analytic review of the effects of varying support articulation in persuasive messages. *Argumentation and Advocacy*, 35 (2), 61-75.
- Parasuraman, P., Zeithaml, V.A., & Berry, L.L. (1985). A conceptual model of service quality and its implication for future research. *Journal of Marketing*, 49 (4), 41-50.
- Rosenberg, M. (1965). *Society and the adolescent self-image* New Jersey: Princeton University Press.
- Spreng, R.A., MacKenzie, S.B., & Olshavsky, R.W. (1996). A reexamination of the determinants of consumer satisfaction. *Journal of Marketing*, 60 (3), 15-32.
- Swann, W.B. Jr., Pelham, B.W., & Krull, D.S., (1989). Agreeable fancy or disagreeable truth? Reconciling self-enhancement and self-verification. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57 (5), 782-791.
- You, Y., Yang, X., Wang, L., & Deng, X. (2020). When and why saying "Thank you" is better than saying "Sorry" in redressing service failures: The role of self-esteem. *Journal of Marketing*, 84 (2), 133-150.

シェアリングエコノミーによる 買い物難民救済

——取引コスト理論の観点から
移動販売事業の課題を考える——

序文

小野ゼミに入会して間もない5月の中頃、初めての対外活動に期待を膨らませ、本論文の著者である井上・芝田は、ビジネスコンテストに向けた準備を始めた。我々が参加を決めた流通経済研究所主催のビジネスコンテストは、一般の実務家や研究者向けのビジネスコンテストであった。それゆえ、学生である我々が入賞を目指すことは、困難なことに思えた。しかしながら、我々は、数々の輝かしい実績を残してきた先輩方に憧れ、「最高の論文を完成させ、必ず入賞する」という強い気持ちを抱いていた。

意気込んで始めた論文執筆活動であったが、我々は、なかなかテーマを決められずにいた。焦りを感じながらも、納得のいくテーマを決定するために幾度となく議論を交わしていると、新型コロナウイルスの影響によって生じた余剰車両を活用するというのを思いついた。そして、余剰車両の活用によって解決することのできる、新型コロナウイルスの影響によって生じた社会問題は何かないかと模索した。そうして、たどり着いた社会問題が、買い物難民問題であった。我々は、「余剰車両をシェアした移動販売事業は、既存の移動販売事業の問題を解決し、大勢の買い物難民を救済することを可能にする」と考えたのである。このようにして、「シェアリングエコノミーによる買い物難民救済」というテーマが決定した。

テーマが決定して安心したのも束の間、ここから怒涛の日々が始まった。締め切りまで、残り1週間しかなかったのである。論文を執筆した経験のない我々は、自らの主張を論理的かつ学術的に伝えることに苦労し、締切に間に合わないのではないかとという不安を抱くこともあった。それでも、我々は、筆をとめることなく、推敲を重ねた。そして、小野先生や先輩方のお力添えもあって、我々の論文は、なんとか完成に近づいていった。しかしながら、締切日の24時近くまで修正作業は続き、論文を添付したメールを送信できたのは、締切の5秒前であった。我々は、メール送信後も、締切に間に合わなかったのではないかとという不安に襲われ、論文を完成させた喜びを味わうことができなかった。

1ヶ月後、我々の元に1通のメールが届いた。佳作受賞の知らせであった。無事に我々の論文と思いは、届いていたようであった。このとき初めて、論文を完成させた実感が湧いた。それと同時に、喜びがこみ上げてきた。喜びを分かち合った瞬間を、我々は、決して忘れないだろう。

末筆ながら恩師である小野先生には、この場を借りて心から感謝を表したい。小野先生は、昼夜問わずご指導をしてくださり、いつも我々を支えてくださった。加えて、小野先生は、共著者として、論文のテーマや構成に関する貴重なアイデアをくださった。我々が、論文を完成させ、佳作を受賞することができたのは、間違いなく小野先生の数えきれないご指導・ご助言があったからである。また、ご意見をくださった大学院生の皆様、我々が助けを求めた時には、いつでも丁寧にアドバイスしてくださった第16期生ならびに第17期生の先輩方にも、心から、深い感謝の言葉を述べたい。最後に、共に、励まし合い、支え合った第18期生と、心身ともに支えてくれた家族に、心からの謝辞を述べつつ、筆を置かせていただきたい。

2020年6月吉日
いつものZoom部屋にて

慶應義塾大学商学部小野晃典研究会 第18期
買い物難民チーム一同

要旨

買い物難民問題は、新型コロナウイルスの蔓延によって、平常時よりもさらに深刻化している。移動販売事業は、この問題を解決に導く有効な策であると期待されているが、既存の移動販売事業は、取引コスト理論の観点から見ると、実際に移動販売事業を任される人々の移動販売事業への事業参入リスクが高く、それゆえ事業参入に消極的になってしまうという問題を抱えている。本論は、この問題を解決するため、シェアリングエコノミーを用いた、新たな移動販売事業の形態の有効性について論じ、2者の比較を試みる。

第1章 はじめに

日本では現在、高齢化や過疎化によって、買い物難民が増加している。農林水産省(2015)は、買い物難民を店舗まで直線距離で500m以上かつ、65歳以上で自動車を利用不可能な人々と定義し、調査を実施した。調査の結果、全国に買い物難民が825万人存在すると推計された。また、農林水産省(2020)が実施した調査では、回答した市町村のうち、85.0%が買い物難民への対策を必要としていることが明らかになった。上記の調査結果から、多くの買い物難民が存在するが、買い物難民への対策が十分になされていないことが分かる。さらに、今後、高齢化、過疎化問題の加速に伴って、買い物難民は、増加すると予測される。今後、さらに増加する買い物難民に対して、十分な対策がなされなければ、買い物難民問題は、より一層深刻化するだろう。したがって、買い物難民問題への対策を講じなければならない。

現在、この状況に追い打ちをかけているのが新型コロナウイルスである。感染リスクを避けるため、高齢者は家にとどまることを余儀なくされ、平常時にも増して、買い物がより一層困難になっている。加えて、宅配需要の高まりによって物流がパンクしたことで、普段はネットスーパーや宅配を利用して食料を調達していた消費者が、食料品が届かなくなって難民化している。佃(2020)によると、現実には、物流業界では、宅配需要の急増に供給が追いつけず、配送遅延や一部サービスの停止が起きているという。したがって、既存のネットスーパーや宅配に頼らずに買い物難民を救済する緊急支援策を考察する必要がある。

その対策として、移動販売事業が挙げられる。そして、全国的に注目を集めている既存事業として、とくし丸がある。田口(2017)は、とくし丸の特筆すべき点は、行政の補助金をほぼ受けずに、移動スーパー事業を黒字で展開していることであると主張している。しかしながら、田口(2017)は、販売パートナーになるリスク、すなわち、高額な取引特定の投資に伴うリスク(Williamson, 1975)の存在を看過している。販売パートナーは、事業の参入に際して、特殊な移動販売車両の購入を含め、330万~350万円の初期費用

を工面しなければならない。この高額投資は、販売パートナーにとって高い事業参入リスクとなっており、結果、販売パートナーが事業参入に消極的になってしまうという「ホールドアップ問題」をもたらす。いまだ移動販売事業の普及率が低い背景には、この問題に足踏みしている事業主の存在があるだろう。

そこで、本論は、緊急支援策として、シェアリングエコノミーに基づく移動販売事業の仕組みの創出が有効であると主張する。具体的には、まず、事業本部が、車両オーナーと販売パートナー、販売パートナーとスーパーをマッチングさせる。次に、車両オーナーが所有する車両を販売パートナーに提供する。この時、本来ならば販売パートナーが負担する車両のシェア料金は、事業本部がクラウドファンディングで支援者から募った義援金を用いて全額補填する。そして、販売パートナーは、提供された車両を利用し、マッチングしたスーパーの代わりに移動販売を行う。この仕組みは、販売パートナーが車両オーナーから車両を無償でシェアすることを可能にするため、取引特定の投資が不要となり、販売パートナーの事業参入リスクを減らすことができる。リスク軽減により、販売パートナーの事業参入を容易にすることができる。このことによって、移動販売事業者が増えれば、多くの買い物難民を迅速に救済可能であると期しうるであろう。

第2章 既存文献レビュー

2-1 移動販売事業とくし丸に関する既存研究

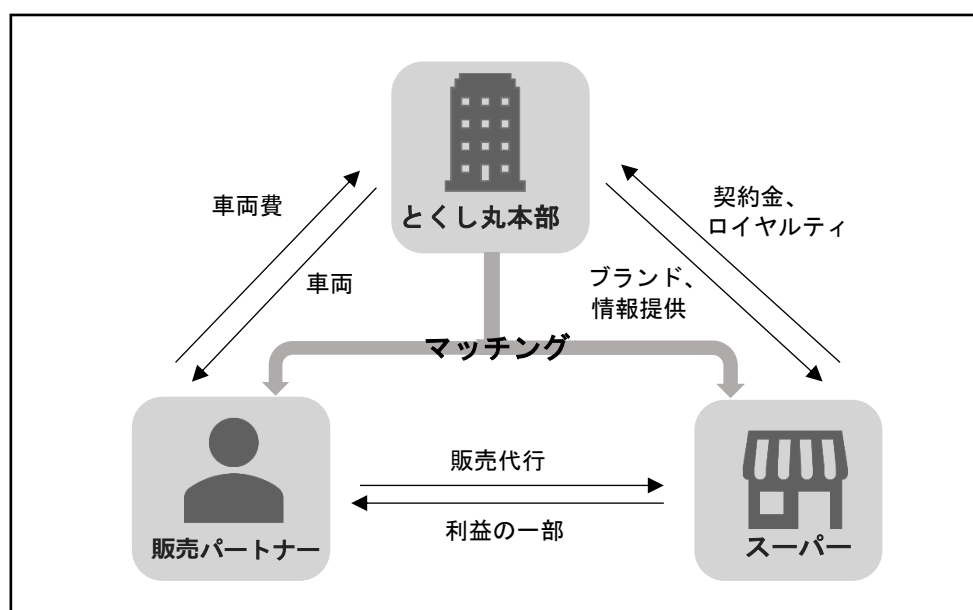
株式会社とくし丸（以下、とくし丸）は、2012年1月に設立された徳島県発祥の移動スーパーである。とくし丸は、買い物難民という、社会的課題の達成に寄与するビジネスとして、立ち上げられている。とくし丸のビジネスモデルを整理しつつ、同社のマーケティングについて考察した文献として、田口（2017）が挙げられる。

田口（2017）は、とくし丸の企業理念として、買い物難民状態に陥った消費者に食料品・日用品を提供すると同時に、高齢者の見守りやコミュニケーションの場を提供するという「命を守る」点、地域のスーパーを応援することで、全国チェーンなどの大規模小売業者に対する競争力を培い、地域の食の供給システムを保護するという「食を守る」点、そして、移動スーパーのドライバー兼販売員に個人事業主を起用することで、地域雇用を促進するという「職をつくる」点を挙げている。田口（2017）によれば、とくし丸による移動販売事業では、とくし丸本部、スーパー、販売パートナーという3つの主体が連携しているという（図表1）。そのうちの販売パートナーは、個人事業主の販売員兼ドライバーであり、とくし丸本部と提携しているスーパーとの契約に基づいて、そのスーパーを拠点とした販売活動を行っている。彼らは、初期投資額として軽トラックの車両費と講習費、食品関係費および営業許可申請費など、約330万～350万円程度がかかるという。販売パートナーが果たす

役割は、スーパーの販売代行であるため、商品の所有権は、販売パートナーではなくスーパーにある。田口（2017）は、この点をとらえて、売れ残った商品は仕入先のスーパーで夕方より値引販売されるため、販売パートナーは廃棄コストを負担する必要がないという利点を強調した。

田口（2017）は、とくし丸が採算性を確保できている理由を、とくし丸の品揃えと消費者の受益者負担の観点から、2点に分けて考察している。まず、1点目は、品揃えの面での工夫である。とくし丸では、軽トラックという限られた積載量の中で効果的な品揃えをするための工夫として、販売パートナーが各顧客の購買傾向や注文の情報を管理するために、各ルートへの訪問先と顧客情報を記したリストを利用しているという。そして、2点目は、消費者の受益負担の面での工夫である。とくし丸では、「+10円ルール（1商品につきスーパーでの売価に10円上乗せで販売する）」や割引商品が扱われないこと、訪問曜日や時間を指定できないことを消費者の負担として要求している。田口（2017）は、こうした取り組みにより、とくし丸は採算性を確保できていると主張しているのである。

図表 2-1 既存事業（とくし丸）のビジネスモデル



(出典) とくし丸 HP をもとに著者作成

2-2 取引特定の投資と機会主義の関係に関する既存研究

Williamson（1975）は、マーケティング・チャンネルにおける取引特定の投資の存在が、企業間の依存状態に影響を与えることを通じて、機会主義を発生させると主張した。この取引特定の投資とは、特定の取引先との関係でしか意味を持たず、それを代替的に他の用途で用いた場合は著しくその価値が低下するという性質をもつ投資のことを指す。そういった投

資は、両者の関係性において極めて重要であるにもかかわらず、取引特定の投資を行った一方の当事者は、関係断絶の脅威にさらされ、他方の当事者の機会主義によって不利益を被る場合がある。機会主義は、Williamson (1975) が提言した取引コスト理論の鍵概念であり、「狡賢く自己利益を追求すること」と定義される。このように、取引先が機会主義的行動をとることを予期して、投資主体の取引特定の投資が最適な基準よりも過少になってしまうことを「ホールドアップ問題」という。

崔 (2009) は、取引特定の投資と機会主義の関係を、日本における流通マーケティング分野に援用し、実証分析を行った。具体的には、製造業者の営業担当者を対象にアンケート調査を行い、投資主体が特定の取引先向けに行った投資の特定性が高ければ高いほど、投資先への依存度は上昇すること、そして、投資主体の依存度が高い場合は、その取引先による機会主義的行動の可能性も高くなることを見出した。

2-3 シェアリングエコノミーに関する既存研究

國見 (2019) によると、シェアリングエコノミーとは、ネット仲介を利用して、他者と、自分の所有する何かを「シェア (共有) する」ことで対価を得る経済活動の総称である。現在、世界規模で、シェアリングエコノミーの市場規模は急拡大している。実際に、矢野経済研究所 (2017) によると、シェアリングエコノミーの国内市場規模は、サービス提供事業者の売上によって市場規模を推計した場合、2015年度の約398億円から2016年度までに約503億円まで拡大しており、さらに、2021年度までに約1071億円に拡大すると予測されるという。

塩谷 (2017) によると、シェアリングエコノミーのビジネモデルは大きく分けて3つの主体から構成されているという。1つ目は、プラットフォームを運営する会社である。シェアリングエコノミーの特徴である、個人対個人での取引を行うに際して、仲介するためのプラットフォームを運営する会社は無くてはならない存在である。プラットフォームを運営する会社は、より多くの利用者の需要と供給のマッチングを行う機能や、より効率的に取引を行う機能を支えている。2つ目は、ホスト (貸し主) である。ほとんどのホストのスケールは、スモールビジネスである。フリーランスや個人事業主、学生や退職後の高齢者などが副業として生計を立てていることもある。3つ目は、ゲスト (借り主) である。

シェアリングエコノミーがもたらす効果として、國見 (2019) は、潜在的資産の有効利用や、環境保全 (CO₂ 排出削減、廃棄コスト減少等)、既存のサービス不足の解消を挙げている。その他に、伊藤 (2017) は、シェアリングエコノミーが、従来では新規事業を始めるに際して必要とされた初期投資 (資本) も、失敗のリスクも、ほとんど負うことなしに稼ぐことを可能にすると述べ、シェアリングエコノミーの利点として、初期投資が不要なこと、参入リスクが低いことを挙げている。

第3章 現在の移動販売事業の問題

現在の移動販売事業において、「ホールドアップ問題」が事業拡大の妨げとなっている。第2-1節で概観した移動販売事業とくし丸についての既存研究によると、販売パートナーは事業を始めるに際して、軽トラックの車両費と講習費、食品関係費および営業許可申請費など約330万～350万円程度の初期費用を工面する必要がある（田口, 2017）。とりわけ、とくし丸で移動販売事業を始める際に購入する車両は、移動販売事業のため特別に改造された、とくし丸専用車両であり、販売パートナーである個人事業主にとっては、ほかの用途に転用することが困難な取引特定の投資である。移動販売事業をやめてしまうと、投資した車両が回収不能な埋没コストになってしまうため、販売パートナーは、容易には事業撤退の意思決定を下せない。そのため、スーパーと販売パートナー間で依存度に差が生まれ、スーパーが関係断絶を脅迫材料として、依存度の高い販売パートナーに対して過酷な業務内容や不当な要求を押し付けてくる可能性が高まる。そして、それを恐れた潜在的な事業参加者（個人事業主）は、移動販売事業への参入を断念してしまうであろう。これが移動販売事業における「ホールドアップ問題」である。

第4章 新たな移動販売事業とその効果

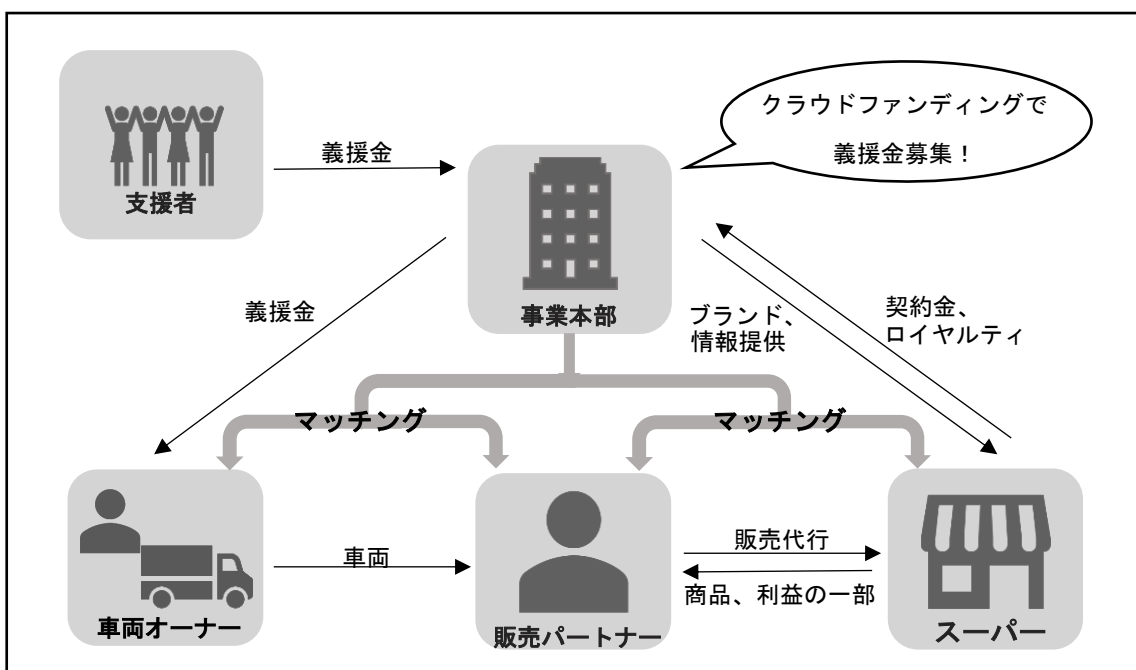
移動販売事業における「ホールドアップ問題」を解決する方法として、新しい車両を購入する代わりに、活用されていない既存の車両を有効利用することで取引特定の投資を抑えるということが考えられる。第2-3節で概観したシェアリングエコノミーの既存研究によると、シェアリングエコノミーは、利用されていない潜在資源を、必要とする人に分配し、資源の有効利用を可能にする（國見, 2019）。したがって、本論は、シェアリングエコノミーのビジネスシステムを移動販売事業に取り入れることで、「ホールドアップ問題」を解決し、潜在事業参加者の移動販売事業への参入を促すことができると主張する。

シェアリングエコノミーのビジネスシステムを取り入れた、新しい移動販売事業のビジネスモデルは、以下の図表2の通りである。事業本部が仲介して、余剰車両を所有する車両オーナーと販売パートナー、販売パートナーと移動販売事業の需要のあるスーパーのそれぞれをマッチングさせる。販売パートナーは車両オーナーから車両をシェアしてもらい、スーパーの移動販売代行を行う。なお、本事業が対新型コロナウイルスの緊急支援策であることに鑑み、販売パートナーの参入リスクを軽減し早期普及を図るため、本来ならば販売パートナーが負担する車両の料金は、事業本部がクラウドファンディングで義援金を募ることによって負担することとする。

既存事業との差異は、販売パートナーが事業本部から車両を購入するのではなく、車両オーナーと車両をシェアして、そのシェア料金を支援者からの義援金で賄うことによって無

償で車両を利用できることである。これは、取引特定の投資の消滅を含意する。これにより、販売パートナーが事業の継続にとらわれることがなくなり、販売パートナーのスーパーへの依存度を低くすることができる。そして、その結果、スーパーの販売パートナーに対する機会主義的行動を抑えることが可能となる。要するに、シェアリングエコノミーのビジネスシステムを利用することで、潜在事業参加者（個人事業主）は、スーパーによるホールドアップを恐れることなく、移動販売の販売パートナー事業に参加できるのである。

図表 2-2 シェアリングエコノミーを利用したビジネスモデル



著者作成

第5章 おわりに

買い物難民問題は、新型コロナウイルスの蔓延によって、平常時よりもさらに深刻化している。大勢の買い物難民を迅速に救済するに際して、移動販売事業は有効であると期待されているが、既存の移動販売事業には問題がある。

既存研究は、移動販売事業を、買い物難民、地域のスーパー、販売パートナーの3者を利することができる、社会的貢献度が高い事業であると高く評価してきた（田口, 2017）。しかし、販売パートナーの既存の移動販売事業への参入リスクの高さから、事業参入可能性の高い潜在的販売パートナーが、事業参入に名乗りを上げられずにいるという「ホールドアップ問題」が生じているのではないかと懸念された。

そこで、シェアリングエコノミーのビジネスモデルを利用することによって、移動販売事業で利用される車両を、販売パートナーに購入させるのではなく、車両オーナーから提供された余剰車両を無償で貸与すること、義援金を募り、それを車両オーナーへの支払いに充てることの2つが、本論で論じた新たな移動販売の試みである。これによって、既存の移動販売事業にはない、モノ（車両）、カネ（義援金）、サービス（移動販売代行）の3重のシェアリングエコノミーが実現する。

このようなシェアリングエコノミーの利用によって、既存の移動販売事業が抱える「ホールドアップ問題」を解決し、潜在的販売パートナーの事業参入を容易にすることが可能となる。これは、移動販売事業を迅速に普及させることに繋がり、現在、新型コロナウイルスで増加している大勢の買い物難民が、迅速に救済可能であると期しうるであろう。そして、今後、災害の発生や感染症の蔓延などの、現在と同じような緊急事態に際した場合にも、新たな移動販売事業の有効性は発揮されるであろう。

また、本論の主張は、移動販売事業だけではなく、移動図書館やネットスーパーなどにも利用できるであろう。新型コロナウイルスが蔓延する現在、近隣の図書館の休館によって、図書館を利用できない住民が増加している。また、ネットスーパーの需要増加に物流が追いつかず、不便を強いられている消費者も増加している。このような現状に対応するため、余剰車両を用いたシェアリングエコノミーのビジネスモデルを利用することによって、移動図書館の増便や宅配の配達枠の増加が可能となるであろう。

参考文献

- 崔容熏（2009）、「マーケティング・チャネルにおける機会主義の発生メカニズム——取引特定の投資、依存度、機会主義の相互作用——」、『同志社商学』、第60巻、第5・6号、pp. 255(447)-273(465).
- 伊藤公哉（2017）、「シェアリングエコノミーの拡大に伴うタックス・ギャップへの制度対応（前）テクノロジーの発展と申告納税制度の下での資料情報制度の再検討」、『税務弘報』、第1巻、第1号、pp. 68-80.
- 國見真理子（2019）、「新たなビジネスモデルとしてのシェアリングエコノミー：今後の規制を入れつつ」、『慶應法学』、第42号、pp. 103-120.
- 塩谷さやか（2017）、「シェアリング・エコノミー——信頼関係による新しいプラットフォームの促進——」、『日本国際観光学会論文集』、第24巻、pp. 145-154.
- 田口広樹（2017）、「買物難民に向き合うソーシャル・ビジネス——移動スーパーとくし丸——」、『マーケティングジャーナル』、第36巻、第3号、pp. 118-132.
- Williamson, Oliver E. (1975), "Credible Commitments: Using Hostages to Support Exchange," *American Economic Review*, Vol. 73, No. 4, pp. 519-540.

参考資料

- 情報通信研究機構, 高齢者のインターネット利用率, http://barrierfree.nict.go.jp/elate/statistics/elder_net.html (最終アクセス 2020 年 5 月 31 日).
- 経済産業省 (2015), 買い物弱者応援マニュアル ver3.0, https://www.meti.go.jp/policy/economy/distribution/150427_manual_2.pdf (最終アクセス 2020 年 5 月 31 日).
- 農林水産省食料産業局食品流通課 (2020), 「食料品アクセス問題」に関する全国市町村アンケート調査結果, <https://www.maff.go.jp/j/shokusan/eat/pdf/r1kaimonoakusesu.pdf> (最終アクセス 2020 年 5 月 31 日).
- とくし丸 HP, <https://www.tokushimaru.jp/> (最終アクセス 2020 年 5 月 31 日).
- 東洋経済 online, 『宅配の急増と感染リスクで物流はギリギリ』, 2020 年 5 月 5 日, <https://toyokeizai.net/articles/-/348991> (最終アクセス 2020 年 5 月 31 日).
- 矢野経済研究所 HP, シェアリングエコノミー (共有経済) 市場に関する調査 (2017 年), https://www.yano.co.jp/market_reports/C59102300 (最終アクセス 2020 年 5 月 31 日).

#JedeBouquet

——花卉業界の経済損失の軽減方法に関して——

序文

清々しい風が吹き始め、若葉の緑も次第に色濃くなっていた 5 月の中旬頃。新米の小野ゼミ生であった我々第 18 期生は、2 班に分かれて、流通経済研究所主催の「食と農・流通（小売・外食）における新型コロナウイルス対策 懸賞論文・提言」に向けた研究活動に取り組んだ。当時、新型コロナウイルスの影響によって、小野ゼミの歴代の先輩方が挑んできたビジネスコンテストは、今年は開催されないということが判明した。また、不要不急の外出を自粛するように要請されたため、対面でのグループワークではなく、Zoom 越しでのグループワークを行うことを余儀なくされたことも、例年の小野ゼミの活動とは全く異なっていた。このように、歴代の先輩方と同じような活動を行っていない我々は、小野ゼミ生の名を語ってよいのだろうか、という悩みを抱きもした。しかし、それゆえにこそ、歴代の先輩方に引けを取らないと思えるほどに、この研究活動に全力で取り組むことができた。

さて、この提言書のアイデアを考え始めた当時、新型コロナウイルスの感染拡大を防ぐために、大勢の人が集まるイベントのほとんどは中止され、その結果、イベントで使われるはずの花弁の需要が低下し、フラワーロス問題が深刻になっていた。井原・加藤・周・都竹の 4 人は、その問題の存在を、アイデアのヒントを探す過程で知った。そこで、新たな花弁の需要を創出することによって、問題解決を図ろうと考えた。そして、その当時、「ジュエンプライド」という言葉のとおり、結婚式が盛んに行われるはずだった 6 月が迫っていたため、結婚式に関連する新たな花弁の需要を創出するアイデアを提言することにした。そこまでは順調であったが、我々 4 人は、アイデアを実現可能な提言にまとめ上げる過程において非常に苦しんだ。作品提出までの約 2 週間、小野先生や先輩方から賜った、「サービスの主体やターゲットが定まっていない」、「ターゲットのニーズを十分に汲み取れていない」、「ターゲットに利用したいと思ってもらえるサービスではない」、「話が論理的に組み立っていない」といったご指摘に基づいて、元のアイデアをより良いアイデアへと昇華させるために、試行錯誤を重ねた。一方で、我々は、苦しみ以上の充実感も覚えていた。アイデアから言葉遣いまで拘りながら提言をまとめ上げる過程において、我々 4 人の間で、時に意気投合し、時に喧嘩をした時間は、我々 4 人にとってかけがえのない時間であり、大切な思い出となった。そして、提言書を完成させた我々は、研究に取り組む以前と比べて、遥かに成長した。この研究プロジェクトを通じて得た経験と自信は、今後の糧となるだろう。

この提言書を無事に完成させ、結果的に企業賞まで頂くことができたのは、多くの方々から賜った沢山のご指導とご助言のおかげに違いない。まず、提言書の提出期限の 5 分前まで、丁寧かつ熱心なご指導を賜った小野先生には、感謝の念に堪えない。また、アイデアを考える際の心構えについてご指導を賜った小野ゼミ第 8 期 OB である石田陽一朗さんに対して、深く感謝いたしたい。そして、遅くまで文章の添削や助言を頂いた第 16 期 OB の岩間雄亮さん、日常の議論を通じて多くの知識や示唆を賜った大学院生の方々や、森直也さんをはじめとする第 17 期の先輩方に対して、感謝の意を表したい。

2020 年 6 月吉日

青々と茂る木々の姿を見渡すことのできる自室にて

慶應義塾大学商学部小野晃典研究会 第 18 期
都竹 卓哉

第1章 はじめに

新型コロナウイルスの影響により、外出自粛に伴ってイベントが中止になり、切り花の需要が減少した。それによって、花の卸売価格は平常時の3分の1から4分の1に低下し、廃棄量も平常時よりさらに20%から30%増加したため、花卉業界は甚大な規模の経済損失を被った（cf. Forbes Japan, 2020）。新型コロナウイルスが花卉業界に与えた経済損失を軽減し、花卉業者を救済するためには、いかなる需要創造策が考えられるであろうか。

切り花の主な需要は、結婚式場にある。まさに花嫁花婿という言葉のとおり、結婚と花は切っても切れない関係にある。しかし、新型コロナウイルスの流行により、結婚式の延期・中止が相次ぎ、切り花需要の減少を助長した。それを打開するために、結婚式に代わる結婚記念イベントを企画するという方策が考えられる。

結婚式の花と聞いて連想されるのは、花嫁の持つウェディングブーケである。ブーケは、式の最後にトスされ、花嫁と参列者の心を繋ぐ。

結婚記念イベントを催す際、感染予防のために対面を避けるとなると、SNSの利用が考えられる。そこで、ブーケトスという人と人の心を繋げる行為を、SNS上で行うという考えが浮かぶ。SNS上での人と人の心の連鎖という現象については、「アイスバケツチャレンジ」や「#PassTheBrushChallenge」等で我々は経験済みである。

この「SNS上でのブーケトス」が流行すれば、初年度で約2億円の経済効果が期待される（第4章参照）。本プロジェクトは、花卉業界の回復に貢献すると共に、花と人の結び付きを、従来以上に強固にするであろう。

第2章 消費者分析

2-1 花嫁

新型コロナウイルスの影響により、4月から8月の間に予定していた結婚式を延期・中止するという決断を下した花嫁は、14.8万人いる（付録①参照）。これらの花嫁たちの中で、結婚関連のハッシュタグをつけた投稿が増加している。花嫁たちは、投稿の中で結婚報告を行ったり、ウェディングドレスを着る場を失った悲しみや、結婚式を諦められない気持ちを吐露したりしている。以上から、結婚式を延期・中止した花嫁たちは、結婚報告や、心情表現の場を求めていることが読み取れる。

2-2 花嫁の友人ら

新型コロナウイルスの流行開始後の4月から6月の結婚式列席予定者141名を対象にした調査によれば、現在招待されている結婚式へ出席したいという回答が全体の80%以上を占めていた。また、結婚式へ出席したい理由として、「祝いたい気持ちが、感染への不安を上回るため」と答えた人が34.5%もいた（cf.リクシィ, 2020）。このように、新婚夫婦の友人らによる、結婚を祝福したいという気持ちは相当に強いことが伺える。

結婚式情報サイトによると、ブーケは、友人から花嫁へ贈る人気アイテムの1つであり（cf. みんなのウェディング, 2019）、家族や友人からブーケ作成を依頼されることもある（cf. 結婚スタイルマガジン HP）。

第3章 プロジェクト内容

3-1 概要

本プロジェクトでは、花卉業者が主体となってウェディングブーケ専門のオンライン購入サイトを設立することで、花の需要増加を図る。また、このサイトには、提携するウェディングドレスレンタル企業のカatalogも掲載する。

#JedeBouquet というハッシュタグをつけ、花嫁たちがドレス姿でブーケトスをする動画を投稿することで、ブーケトスのリレーを成立させる。「Jede」は、英語の「Every」に相当するドイツ語である。#JedeBouquet には、「結婚式を行うことができない状況でも、花嫁一人一人にそれぞれのブーケを」という願いが込められている。

花嫁たちの複数の投稿動画によって、SNS 上の#JedeBouquet の認知度を高める。それに加え、花卉業者が、それらの動画をもとにプロモーション動画を作成することで、さらに本プロジェクトの認知度を高めることができる。

ターゲットは、結婚式を延期せざるを得なかったものの祝福を受けたいと考える14.8万人の花嫁と、会うことができなくても彼女らの結婚を祝福したいと考える友人らである。

3-2 詳細

3-2-1 利用方法

本プロジェクトが設立するブーケ専門オンライン購入サイトの利用方法は、花嫁スタート型と友人スタート型に大別される。

花嫁スタート型では、ブーケが欲しいと願う花嫁が、自ら本サイトを訪れて、ブーケを購

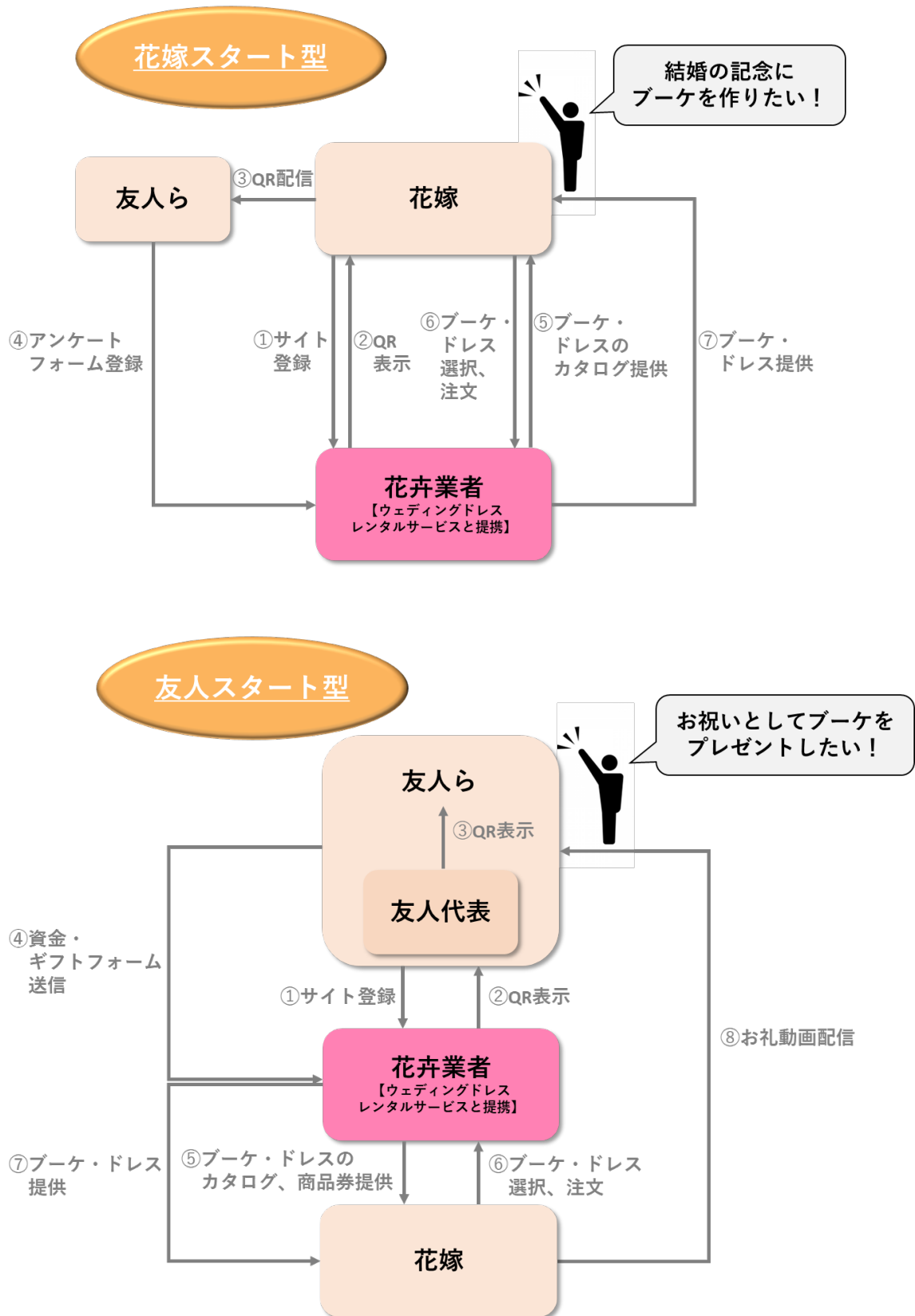
入する。花嫁は、サイトのトップページで「花嫁スタート」を選択し、アンケートフォームに繋がる QR コードを友人らに拡散する。このアンケートフォームは、友人らが花嫁に贈りたい花言葉を選択したり、花嫁花婿がどんなイメージの夫婦であるかを回答したりするものである。友人らが回答を終えると、花嫁がカタログから選んだブーケとドレスが、ドレス返却用宅配袋と共に、花嫁の自宅に送られる。この花嫁スタート型は、花嫁と友人らの間で金銭のやりとりがないため、より気軽に祝福への参加を呼びかけることができる。

友人スタート型では、花嫁の友人代表者が本サイトを訪れて、友人らを巻き込んでブーケ購入・ドレスレンタル資金を祝い金として集める。代表者は、サイトのトップページで「友人スタート」を選択し、ギフトフォームに繋がる QR コードを友人らに拡散する。ギフトフォームの内容は、送り主の氏名、贈りたい花言葉投票、花嫁花婿のイメージ、祝い金 1,000 円以上（匿名）（付録②参照）、送金方法（オンライン決済/コンビニ振込）から成る（図表 1 参照）。友人らは、このギフトフォームに回答することによって、この祝福の企画に参加する。友人らが回答を終えると、フラワーコーディネーターが、ギフトフォームで票が多く集まった花言葉に基づいて、集まった金額内で作成できるブーケのイメージを数種類作成する。後日、花嫁のもとに、ブーケとドレスのカタログがオンラインで届く。花嫁は、その金額で買えるブーケとレンタルするドレスをカタログから選択する。選んだブーケとドレスは、ドレス返却用宅配袋と共に自宅まで郵送される。この友人スタート型は、離れていても花嫁を祝福したいと考える全ての友人らに適している（図表 2 参照）。

図表 3-1 ギフトフォームイメージ図

〇〇様宛 ギフトフォーム	
お名前（贈り主）：	
贈りたい花言葉（選択）：	<input type="checkbox"/> 純粋な愛（胡蝶蘭） <input type="checkbox"/> 無垢で深い愛、永遠の幸福（カーネーション） <input type="checkbox"/> 無邪気、清い心、親切（カスミソウ） <input type="checkbox"/> お似合いの二人（デンファレ） <input type="checkbox"/> 夢が叶う（青いバラ）
この夫婦のイメージを一言で：	
送金金額：	
送金方法（選択）：	<input type="checkbox"/> オンライン決済 <input type="checkbox"/> コンビニ決済
送信	

図表 3-2 利用方法イメージ



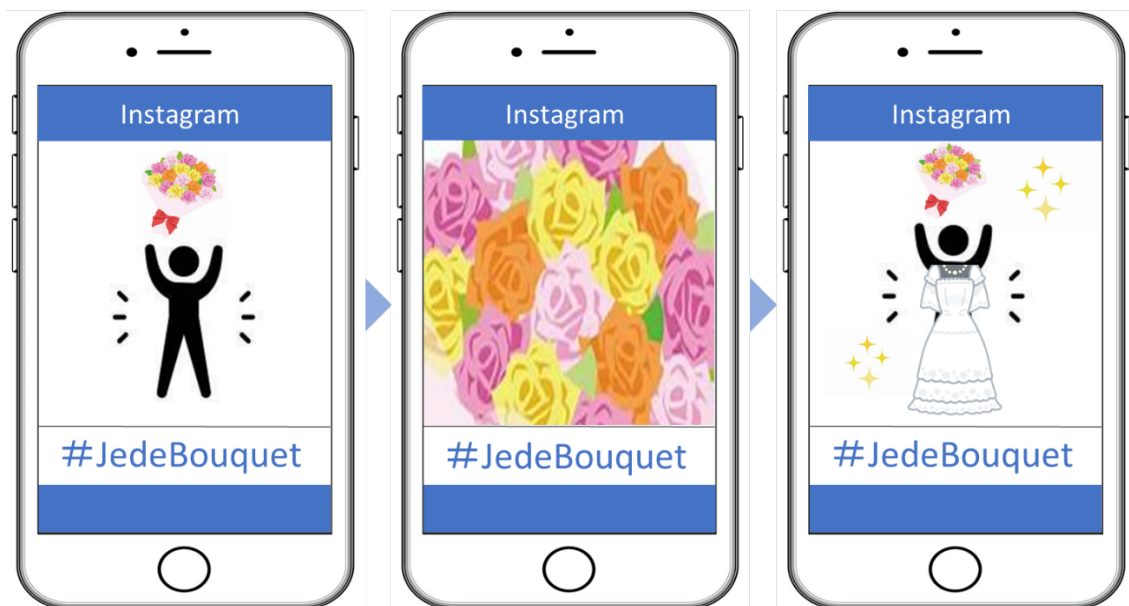
3-2-2 動画に関して

本サイトを利用してブーケを受け取った花嫁には、そのブーケを持った動画を、任意で自宅にて撮影してもらう。動画の内容としては、部屋着の花嫁が、ブーケをキャッチした後、ブーケでカメラを覆って一度姿を隠す。ブーケを離すと、花嫁がドレス姿や華やかな服装に変身する。花嫁は、その動画と一緒に投稿するテキストで、結婚報告を行い、ブーケ作成に協力してくれた贈り主たちに、感謝の言葉を投稿する。そして、最後に花嫁は、実際の結婚式のように、届いたブーケをトスする（図表 3 参照）。

撮った動画は、ハッシュタグ#JedeBouquet を付けて、インスタグラムやツイッターに投稿してもらう。それらの動画は、同じハッシュタグが付いた動画を連続して再生する、インスタグラムのハイライト機能により、まるでブーケトスのリレーのように見える。以前、同様の方法でメイクブラシをバトンにした#PasstheBrushChallenge が大流行したことから、リレー形式のハッシュタグマーケティングは、有効であるといえる。花卉業者は、花嫁によって投稿された動画を集め、幸せそうな花嫁の姿や美しい花々で溢れた、1つのプロモーション動画を作成する。このプロモーション動画によって、本サービスをさらに普及させること狙う。

また、サービス導入時に、インフルエンサーに宣伝を依頼する。若い女性に対する影響力の大きいアカウントで本サービスの宣伝をしてもらうことで、より高い宣伝効果が期待できる。

図表 3-3 動画イメージ



第4章 採算計画・経済効果

本プロジェクトを実施する結婚式場業者の採算計画と計算内容詳細は、以下のとおりである。7月から1年間での想定売上高は約2億円であり(図表4参照)、本プロジェクトは、花卉業界の経済的損失の回復に貢献できるであろう。

図表 3-4 採算計画

(単位：円)

	7～9月 (50%)	10～12月 (10%)	2021年1月以降/3mo
売上高	70,740,000	60,966,000	62,814,000
変動費	21,929,400	18,478,200	18,678,900
固定費	150,000	0	0
事業利益	48,810,600	42,517,800	44,135,100

- 売上高内訳

(3ヶ月間に延期・中止した花嫁の人数 × ターゲットのインスタグラム利用率 (cf. エイチーム, 2020) × 結婚関連情報収集にインスタグラムを利用する人の割合 (cf. エイチーム, 2020) × 利用率3%) + (3ヶ月間のうち残りの花嫁の人数 × ターゲットのインスタグラム利用率 × 結婚関連情報収集にインスタグラムを利用する人の割合 × 利用率2%) × ブーケ平均販売価格 (cf. ゼクシィ, 2018) (付録③参照)

- 変動費内訳

{ブーケ平均販売価格 × 原価率 (cf. 結婚 info, 2015) + 都内配送料 1,800円 (cf. 日本郵便 HP)} × 販売予定個数 (付録④参照)

- 固定費内訳

フォロワー1万人インフルエンサー × 5円 (cf. KAIZUKA マーケティングマガジン, 2020) × 20人 + 動画制作費 15万円 (cf. サムシングファン, 2019)

第5章 おわりに

今回は、花卉業界の経済的損失の軽減を図るプロジェクトを提案した。このプロジェクトでは、花卉業者がウェディングブーケ専門オンライン購入サイトを立ち上げることで、花卉の需要増加を図る。そして、#JedeBouquet というタグを付けた動画を花嫁に投稿してもらうことで、宣伝効果やサービス利用の動機付けを狙う。結婚式を挙げたいと願う花嫁は多数おり、その一人一人に、夫婦の門出を祝福したいと願う人々が存在する。そのような人々の思いは、突然、新型コロナウイルスに奪われてしまったわけであるが、本プロジェクトなら、

祝われない夫婦と祝いたい周囲の人々、双方の願いを叶えることができる。本プロジェクトは、それらを通じて花卉の需要を回復しようというものである。

また、このプロジェクトによって幸せになるのは、花嫁とその友人らに限られない。ブーケによって勇気づけられて気丈に振る舞い、自宅でささやかなイベントを楽しむ花嫁の姿を SNS 上で視聴すれば、誰もが勇気を湧かせるはずである。特に花卉業者は、今回ビジネス上の大きな被害を受けたわけであるが、自らが育てた花々が、ブーケとなって花嫁を笑顔にしているのを SNS 上で視聴することは、需要の実質的な回復にも勝る励みとなるであろう。

さらに、本プロジェクトは、新型コロナウイルスによる経済的損失の回復に貢献することはもちろん、花卉業界にとっては、消費者の意識改革のチャンスをもたらすものでもある。花嫁という言葉に「花」が付くのは、「人生を共に歩むパートナーと出会えた幸せな女性には、美しい花が似合う」という感覚が古くから今日まで根強く残っているからである。そんな当たり前ともいえる感覚を、花嫁とその周囲の人々に取り戻させることは、社会全体に花の重要性を再認識させることに繋がる。本プロジェクトによって、より多くの花嫁と結婚を祝福する友人らが繋がり、その結果、SNS を通した無限の広がりを持つ人々の幸せが、実現されるのである。

謝辞

指導教授の小野晃典教授には、提出間際まで昼夜を問わず、丁寧かつ熱心なご指導を賜りました。また、小野ゼミ第 8 期 OB である石田陽一朗さんには、ビジネスコンテストにおいてアイデアを考案するにあたっての心構えや、取り組み方をご指導頂きました。深く感謝致します。そして、遅くまで文章の添削や助言を頂いた第 16 期 OB の岩間雄亮さん、日常の議論を通じて多くの知識や示唆を頂戴致しました大学院生や、森直也さんをはじめとする第 17 期の先輩方に、感謝の意を表します。

付録

- ① 年間花嫁 60 万人 × 3/12 カ月 × 4 月から 6 月の結婚式延期・中止率 90% (cf. 山陽新聞, 2020) + 60 万人 × 2/12 カ月 × 7 月から 8 月の結婚式延期・中止率 50% (cf. ハナユメ 2020) = 14.8 万人
- ② 結婚式平均参列者数 65.5 名 (cf. ゼクシィ, 2018) より、参加者 30 名/組と想定。ブライダルブーケ販売価格は通常時 3.8 万円 (cf. 結婚 info～マリアージュの森～, 2015) から花の卸売価格低下に伴い 3 万円と想定。3 万円 ÷ 30 名 = 1,000 円

- ③ 利用率延期・中止した人 3%、そうでない人 2%、10～12 月延期・中止 10%と想定する。
7～9 月 (7.5 万組×81%×84%×3%) + (7.5 万組×81%×81%×84%×2%) × 3 万円、10～12 月 (1.5 万組×81%×84%×3%) + (13.5 万組×81%×81%×84%×2%) × 3.4 万円 (花の卸売価格回復傾向に伴う変更) + (15 万組×残り 90%×81%×84%×2%) × 3.4 万円、2 年目以降 (15 万組×81%×81%×84%×2%) × 3.8 万円 (通常時の価格に戻ることを想定)
- ④ ブーケ原価率 20～30%より平均 25%、7～9 月 (3 万円×25%+1,800 円) × 2,358 個、10～12 月 (3.4 万円×25%+1,800 円) × 1,794 個、2 年目以降 (3.8 万円×25%+1,800 円) × 1,653 個

参考文献・参考資料

- Forbes JAPAN (2020), 帰省のかわりに花を贈ろう 花業界の「フラワーロス」を救う取り組み, <https://forbesjapan.com/articles/detail/34159>
- 結婚 info～マリアージュの森～ (2015), 絶対に見てはいけない! ウェディングブーケと装花が高い理由, <https://wedding07.com/flower-price-high-reason-2102>
- 日本郵便 HP, 重量ゆうパック運賃・料金計算, https://www.post.japanpost.jp/cgi-simulator/youpack_weight.php (最終アクセス 2020 年 5 月 30 日)。
- エイチーム (2020), ハナユメが結婚式の情報収集方法を調査, <https://prt看imes.jp/main/html/rd/p/000001639.000001348.html>
- リクシィ (2020), 「結婚式へ列席したい」割合が 81.8%! 新型コロナによる自粛ムードの中でも、結婚式への列席意欲は高い?! <https://prt看imes.jp/main/html/rd/p/000000025.000027297.html>
- 山陽新聞 (2020), コロナで結婚式延期、中止料どうなる? (2020 年 4 月 26 日), <https://www.sanyonews.jp/article/1007266>
- ハナユメ (2020), 新型コロナで結婚式の延期はいつ? 延期・キャンセルしたリアルな声を紹介, https://hana-yume.net/howto/worry_wedding/
- KAIZUKA マーケティングマガジン (2020), 【2020 年版】インフルエンサーマーケティングの料金相場と費用対効果, <https://magazine.kaizuka.tokyo/entry/influencer-cost>
- サムシングファン (2019), 【料金相場】動画制作を個人に依頼するといくら? 依頼方法は? https://www.somethingfun.co.jp/video_tips/movie-price-kojin
- みんなのウェディング (2019), 結婚式のアイテムは友達にお願いしてもいい? おすすめの頼むアイテムとお礼の方法をご紹介! <https://www.mwed.jp/articles/11564/>

結婚スタイルマガジン HP, ウェディングブーケの手配方法とスケジュールの基礎知識,

<https://www.niwaka.com/ksm/radio/wedding/floral-decorations-bouqu/bouquet/37/>
(最終アクセス 2020 年 5 月 30 日)。

結婚スタイルマガジン HP, ブーケや会場装花など、結婚式のお花の費用っていくらする
の? <https://m.niwaka.com/ksm/radio/wedding/floral-decorations-bouqu/bouquet/39/>

ゼクシィ (2018), 結婚トレンド調査 2018, <https://www.niwaka.com/ksm/radio/wedding/floral-decorations-bouqu/bouquet/39/>

井原 真衣・加藤 愛奈・周 辰安・都竹 卓哉
「#JedeBouquet」

図表索引

図表 1-1	構成概念と測定尺度	12
図表 1-2	仮説 1a に関する Wilcoxon 順位和検定の結果 (1)	13
図表 1-3	仮説 1a に関する Wilcoxon 順位和検定の結果 (2)	13
図表 1-4	仮説 1b に関する Wilcoxon 順位和検定の結果 (1)	14
図表 1-5	仮説 1b に関する Wilcoxon 順位和検定の結果 (2)	14
図表 1-6	軽微・感謝グループの失敗前とリカバリー後の自尊感情に関する Student の t 検定の結果 (1) ...	15
図表 1-7	軽微・感謝グループの失敗前とリカバリー後の自尊感情に関する Student の t 検定の結果 (2) ...	15
図表 1-8	軽微・謝罪グループの失敗前とリカバリー後の自尊感情に関する符号付順位検定の結果 (1)	16
図表 1-9	軽微・謝罪グループの失敗前とリカバリー後の自尊感情に関する符号付順位検定の結果 (2)	16
図表 1-10	重大・感謝グループの失敗前とリカバリー後の自尊感情に関する符号付順位検定の結果 (1)	17
図表 1-11	重大・感謝グループの失敗前とリカバリー後の自尊感情に関する符号付順位検定の結果 (2)	17
図表 1-12	重大・謝罪グループの失敗前とリカバリー後の自尊感情に関する符号付順位検定の結果 (1)	18
図表 1-13	重大・謝罪グループの失敗前とリカバリー後の自尊感情に関する符号付順位検定の結果 (2)	18
図表 1-14	仮説 2a に関する Wilcoxon 順位和検定の結果 (1)	20
図表 1-15	仮説 2a に関する Wilcoxon 順位和検定の結果 (2)	20
図表 1-16	仮説 2b に関する Wilcoxon 順位和検定の結果 (1)	21
図表 1-17	仮説 2b に関する Wilcoxon 順位和検定の結果 (2)	21
図表 2-1	既存事業 (とくし丸) のビジネスモデル	59
図表 2-2	シェアリングエコノミーを利用したビジネスモデル	62
図表 3-1	ギフトフォームイメージ図	69
図表 3-2	利用方法イメージ	70
図表 3-3	動画イメージ	71
図表 3-4	採算計画	72

慶應義塾大学商学部小野晃典研究会三田祭研究論文集

『マーケティングの新潮流』

バックナンバーのご紹介

2001年（第1期）

「セット販売戦略の有効性——消費者行動論的アプローチ——」
「テーマパークの未来像——21世紀のマーケティング——」
「経営資源としてのブランドと広告」

2002年（第2期）

「商業集積地への出店の有効性——商業集積地 vs. 居住地単独店の消費者選好分析——」
「これからの外食産業」
「ブロードバンドは広告をどう変えるか」

2003年（第3期）

「広告集積地における広告間相互作用——消費者の認知的プロセスに注目して——」
「ブランド拡張の有効性——ブランド拡張の消費者意思決定プロセスへの影響——」
「製造業者の流通戦略が及ぼすブランド・エクイティ構築への影響」
「多メディア時代における地域に密着した広告とは」

2004年（第4期）

「ユーモラス広告の効果測定」
「おまけ付き商品戦略の有効性」
「店舗が非計画購買に与える影響」
「新しい広告を開発する」

2007年（第5期）

「消費者の再訪問を促す企業ウェブサイトの諸要因」
「ローカル製品開発におけるナショナル・ブランドの有効性」
「格付けが購買意図に与える影響」
「少子化社会に広告はいかなる役割を果たすか」

2008年（第6期）

「復刻製品戦略の有効性」
「消費者のブラウジング行動の規定要因分析」
「広告エンドーサが消費者購買意図に及ぼす影響」
「スポーツと広告——スポンサーシップ効果との関連で——」

2009年（第7期）

「広告音楽がブランドに対する態度に及ぼす影響」

「消費者心理から見る中古品の有効性——製品間差異に着目して——」

「タイムセール品の消費者購買意思決定プロセス」

“Does Negative e-WOM Affect Consumer Attitude Negatively or Positively?”

(「負の e クチコミが消費者の製品態度へ及ぼす正の影響」)

2010 年 (第 8 期)

「サービス・リカバリー満足の規定要因——リレーションシップに着目して——」

「e クチコミのプラットフォームが製品購買意図に及ぼす影響——消費者関与に着目して——」

“Determinants of Consumers’ Intention to Browse in Online/offline Stores”

(「実店舗とオンラインショップにおける消費者のブラウジング行動意図を規定する要因」)

2011 年 (第 9 期)

「模倣品購買経験者の正規品購買行動」

「ホビー製品購買を巡る社会的相互作用」

「解釈レベル理論に対する 2 通りの解釈——便益・属性型解釈と属性・属性型解釈——」

“Impacts of Efforts and Results on Self-gifting Behavior” (「セルフギフト行動に対する努力量と成果の影響」)

2012 年 (第 10 期)

「顧客参加型の製品開発

——ダイアディック・アプローチによる企業の実施意図と顧客の参加意図の探究——」

“Consumer Choice between Online/Offline Mediums: Based on the Media Richness Theory”

(「消費者のコミュニケーション・チャネル選択——メディアリッチネス理論に基づいて——」)

「おまけ付きセールス・プロモーションが消費者の知覚品質に及ぼす影響

——おまけ製品のブランドに着目して——」

2013 年 (第 11 期)

「セールス・プロモーションのゲーミフィケーション——フロー理論に着目して——」

“How Do You Know Me? Determinants of Consumer Avoidance of Personalized Advertising on the Web”

(「Web サイト上におけるパーソナライズ広告の忌避規定要因」)

「ワケあり商品購買意図——価格効果モデルの拡張——」

2014 年 (第 12 期)

「消費者制作型広告の広告効果」

「自虐広告の有効性」

「ハイブリッド型マルチエンダーサ広告の有効性」

“Your Car Looks Like You! Consumer Evaluation of Anthropomorphized Products”

(「製品の『顔』とパーソナリティ」)

2015 年 (第 13 期)

「企業からの製品推奨を伴うカスタマイズ方式の有効性」

“What Determines Anime Pilgrims’ Visit Intention and Destination Loyalty?”

(「アニメ聖地巡礼の訪問意図とロイヤルティの規定要因」)

2016年（第14期）

「早期採用者による負のロコミの発信 ——2種類の独自性欲求に着目して——」
“The Effects of Attractive Advertising Endorsers: Focusing on Two Types of Self-esteem”
（「製品評価に関する魅力的な広告モデルの影響 ——2種類の自尊心に着目して——」）

2017年（第15期）

「有名ブランドに対する消費者選好 ——暗示的自己理論に着目して——」
“Do Materialists Prefer the “Brand-as-Servant” or the “Brand-as-Master”?”
（『しもべ型ブランド』対『あるじ型ブランド』 ——物質主義者はどちらを好むか? ——）

2018年（第16期）

「広告集積に対する消費者の反応 ——視覚的複雑性に着目して——」
“Jilting effect in Customization Systems Caused by Mass Confusion”
（「マスカスタマイゼーションにおけるジルト効果
——魅力的なカスタム製品を諦めた消費者のブランドスイッチ——」）

2019年（第17期）

「確定インセンティブと不確定インセンティブの複合 ——不確実性の行動促進効果の再検討——」
「ディスアドバンテージ・マーケティングの再検討 ——自虐ブランドに着目して——」

執筆者一覧

サービス・リカバリー戦略
——謝罪と感謝の効果の相違に着目して——

井上	岳哉	井原	真衣
加藤	愛奈	芝田	朱莉
周	辰安	都竹	卓哉

Reexamination of Appreciation and Apology
as Service Recovery Strategies

Takaya Inoue

Mai	Ihara	Aina	Kato
Akari	Shibata	Shinan	Shu
Takuya	Tsuzuku	Akinori	Ono

シェアリングエコノミーによる買い物難民救済
——取引コスト理論の観点から移動販売事業の課題を考える——

井上	岳哉		
芝田	朱莉	小野	晃典

#JedeBouque

——花卉業界の経済損失の軽減方法に関して——

井原	真衣	加藤	愛奈
周	辰安	都竹	卓哉

『マーケティングの新潮流 2020』

New Frontiers of Marketing Research and Practice 2020

2021年2月11日 発行

監修者 小野 晃典

編集者 小野晃典研究会第18期生一同（編集責任者：芝田 朱莉）

発行所 〒108-8345 東京都港区三田 2-15-45

慶應義塾大学商学部小野晃典研究会

URL <http://news.fbc.keio.ac.jp/~onosemi/>

Copyright © 2001–2021. Prof. Akinori Ono's Seminar of Marketing
Faculty of Business and Commerce, Keio Univ. All rights reserved.



**Prof. Akinori Ono's Seminar of Marketing
Since 2001**