

共創サービスの失敗と顧客反応との関係性

胡

怡*

1. 研究背景と研究目的

1.1 研究背景

ウェブ利用の拡大やデジタル技術の進展により、ビジネスのあらゆる分野で価値共創に対する関心が高まっている。特に、製造業では価値共創サービスが広がっている。例えば、ナイキのデジタルオーダーメイドシューズサービス「ナイキ by you」がそれに該当する。このサービスを通じて、顧客がナイキのサイトでシューズのモデル、各パーツの色や生地などを自ら選択し、自分好みにシューズをデザインしてオンラインでオーダーできる。アシックスも、店頭で顧客の足やランニングフォームなどを3D 計測し、顧客に合ったシューズを提案するサービスを導入した。このように、生産・開発プロセスへの顧客参加は、「価値共創」という (Prahalad & Ramaswamy, 2004)。

価値共創サービスが顧客に楽しい体験をもたらす一方で、顧客との接点が増えてサービスの複雑性が増加するため、失敗が起こる可能性が高くなる (Heidenreich, Wittkowski, Handrich, & Falk, 2015)。価値共創サービスの失敗とは、顧客が共創された成果物に不満を抱くことである。サービスの失敗は、顧客満足や再購買意欲などに負の影響を与える。つまり、サービスの失敗が顧客の不満、怒りや離脱行為などにつながる。サービスの失敗が起こった後、適切な

サービス・リカバリー、すなわち苦情対応を行なって顧客満足などを回復させることができる。

しかし、一口にサービス・リカバリーといっても、その方法は、様々である。さらに、多くの場合、顧客が求めるサービス・リカバリーの内容及び水準は、サービスの失敗に対する自身の認知によって異なる。そのため、適切なサービス・リカバリーを実施し、顧客満足やコミットメントなどを回復させるために、顧客がどのようにサービスの失敗を認知するのかという顧客反応を理解することが重要である。

1.2 研究目的

共創サービスの失敗に関する先行研究は、企業側の視点から、「サービスの共創度合い」というサービスの特徴要因が失敗後の顧客反応を決める内的原因帰属に及ぼす影響のみを検討したところに限界がある。顧客が自ら価値共創のプロセスに積極的に参加するため、価値共創の失敗を検討する際に、顧客の個人要因をも検討すべきである。さらに、共創サービスの場合、企業と顧客との継続的な相互作用を通じて価値が創造されるため、相互作用の要因も検討すべきである。その「顧客の個人要因」と「相互作用の要因」をサービスの共創度合いと顧客の内的原因帰属との関係式に取り入れて検討するのは、価値共創失敗後顧客の原因帰属に対する理解を深めるはずである。そのため、この研究分野では、①どのような個人要因や相互作用要因がサービスの共創度合いと顧客の内的原因帰属

* 広島経済大学経営学部経営学科助教

との関係に影響を与えるのか、②そしてどのような影響を与えるのかという二つが未解決の重要な課題であると言える。

本研究は、コンティンジェントのアプローチを援用し、ブランドとの関係性規範（共同の関係規範／交換関係規範）と顧客の自己効力感の高低という2つの軸に基づき、共創サービスの利用客を区分し、サービスの高い共創度合いが顧客の内的原因帰属を強くするか、あるいは弱くするかを、区分ごとに比較検討することで、上記の課題への回答を見出そうとするものである。具体的に、3つのシナリオ実験を行うことで、関係性規範と自己効力感がサービスの高い共創度合いと内的原因帰属の関係を調整していることを実証した。

2. 先行研究のレビュー

2.1 サービス・リカバリーにおける内的原因帰属に関する先行研究

共創サービスの失敗に対して、顧客は自身を責める傾向がある。それは、内的原因帰属（internal attribution）である。より詳細に説明すると、内的原因帰属とは、顧客がサービスの失敗の原因を自身に帰属させることである（Heidenreich et al., 2015）。一般的には、自己奉仕バイアスにより、多くの人が失敗の原因を外部（サービスの提供者、環境要因など）に帰属させる（Weiner, 1985）。しかし、共創サービスの場合、顧客の参加により、顧客が共創された成果物の失敗に一部の責任を担うことは、ありうる（Bendapudi & Leone, 2003）。したがって、サービス失敗に対する顧客の認知については、従来のフルサービスに比較すると、共創サービスの大きな特徴は、内的原因帰属であると言える。

内的原因帰属の顧客は、企業（外部）に失敗の原因を帰属させる顧客に比べて、企業に補償を求める可能性が低く、ネガティブな口コミを

発信する意図も低い。すなわち、企業にとって脅威の小さく、リカバリーの手間を省けそうな顧客である。

その一方で、内的原因帰属の顧客は、自身に責任があると感じるため、失敗を企業側に帰属させる（外的原因帰属）顧客に比較し、不満足を感じていても、企業に苦情を言わない。しかし、失敗が起こった際に、顧客がサービスに対して不満足を感じ、再利用の意欲が低くなる。したがって、内的原因帰属の顧客は、外的原因帰属の顧客より、苦情を言わずに離反してしまう可能性が高くなる。その結果、企業は、知らないうちに既存顧客や関係修復の機会を失う。それは、顧客の継続的な参加が必要である共創サービスを展開する企業にとって大きな損であると言える。

そのため、内的原因帰属の顧客は、サービス失敗後、企業にとって脅威の小さい顧客であるが、共創サービスへの継続的な参加という点から見ると、リカバリーの対応が必要である顧客である。それに加えて、内的原因帰属の顧客は、サービス失敗後のリカバリーに参加する意欲が高いと指摘された（Zhu, Sivakumar, & Grewal, 2013; Sugathan, Ranjan, & Mulky, 2017）。また、共創サービスの場合、顧客をサービス・リカバリーに参加させること、すなわち「サービス・リカバリーにおける価値共創（Co-Creation in Service Recovery）」は、企業のみによるサービス・リカバリー（補償など）に比較し、顧客の再購買意欲やロイヤルティの向上に効果的なリカバリー方法として注目されている（Dong, Evans, & Zou, 2008; Heidenreich et al., 2015; Dong, Sivakumar, Evans, & Zou, 2016）。

以上のことを踏まえ、共創サービスの失敗が次々と出てくる中で、サービスの失敗およびその失敗に対応する適切なサービス・リカバリーを考える際に、内的原因帰属の顧客を識別する必要性が高まっている。

2.2 顧客の内的原因帰属に影響与える要因

①サービスの共創度合い

内的原因帰属が見えないため、その先行要因を検討する必要がある。既存研究では、「サービスの共創度合い」(the level of co-creation in service delivery)が顧客の内的原因帰属の重要な先行要因として取り上げられる。具体的には、自身のオペラント資源(スキル、知識など)を価値共創に投入していたため、共創サービスの失敗が起こった時に、顧客がその失敗も共創された(co-created failure)ものとして認識し、内的原因帰属の傾向が生じる(Zhu et al., 2013; Sugathan et al., 2017)。また、共創度合いの高い共創サービスであるほど、顧客の内的原因帰属の傾向がより強くなる(Heidenreich et al., 2015)。

しかしながら、価値共創が企業と顧客との間の相互作用プロセスであるため、その失敗を一方の行為者の視点から一義的に捉えるわけではない。すなわち、一口に「共創された失敗」と言っても、現実的には顧客が自身の認識フレームや置かれる状況に依存し、様々な解釈を行う。先行研究は、企業側の視点から、「共創度合い」という共創サービスの特徴要因が顧客の内的原因帰属に及ぼす影響のみを検討したところに限界がある。その限界を乗り越え、先行研究を発展させるために、本研究は、下記のように、「共創度合い→内的原因帰属」という因果関係に影響を及ぼす「相互作用要因」と「個人要因」を検討する。

②関係性規範—交換関係 vs. 共同の関係

共創サービスの場合、デジタル技術の応用や物財の介在により、生産と消費の場所が離れることが多いため、サービス提供者と顧客との生来的な関係性が考えにくく、長期継続的な競争優位であるブランド・リレーションシップが注目されるようになっていく。そのため、本研究は、ブランド・リレーションシップを支配する

関係性規範に着目して議論を展開する。

ブランドと顧客との関係性を支配する規範には多様なパターンがある。主に、共同的規範と交換規範という2つがある(Aggarwal, 2004)。共同的規範が支配する関係は、企業と単なるビジネス上の付き合いだけでなく、友人や家族のような暖かいつながりを持つ関係を指す。ブランドの狂熱のファンとの関係がそれに当てはまる。交換関係が支配する関係は、良い関係であるが、ビジネス上の付き合いしかない関係を指す。ある企業の提供物のコスト・パフォーマンスに満足し、買い続ける顧客との関係がそれに当てはまる。

先行研究によると、共同の関係における個人は、欲求責任の規範に従って、共同作業を評価する。また、共同的規範は、自身と相手を同一視し、それぞれが相互協調的な関係にあると認識する規範である。その一方で、交換規範は、自身と相手がそれぞれ独立であると認識する規範である(Clark & Mills, 1979; Clark, Earp, & Crockett, 2020)。

さらに、相手が規範違反行為をとった際に、互いのニーズに責任を持ち合うという欲求責任の規範の下で、相手が自分のニーズを満たしてくれないことにより敏感であり、裏切られた気持ちなどのネガティブな反応が増加する(Clark & Mills, 1979)。それに対して、交換関係における個人は、衡平原則を出発点として、共同作業を評価する。そのため、相手が規範違反行為をとった際に、自分と相手の責任分担を客観的に評価する傾向がある(Clark & Mills, 1979)。

サービスの失敗の文脈に適用すると、互いのニーズに責任を持ち合うという欲求責任の規範が支配する共同の関係の場合、深刻度の低いサービスの失敗に遭遇した際に、信頼が動揺されず、サービスの失敗を規範違反として認知しないため、顧客がサービスの失敗に対して、より寛容的な態度を示す。一方で、深刻度の高い

サービスの失敗に遭遇した際に、信頼が動揺され、顧客が大きな不公平感を感じ、サービスの失敗を、相手が共同的規範に違反したと認知し、よりネガティブな態度を示す (Li, Tao, & Wu, 2020)。また、顧客が自分のことを他者との関係において考えるほど、共同の関係による顧客のネガティブな反応の増幅効果がより大きくなる (Wan, Hui, & Wyer JR, 2011)。それは、顧客が自分のことを他者との関係において考えるほど、自分と相手を同一視する共同の関係の規範により敏感であるからである。一方で、交換規範が支配する交換関係の場合、それらの「サービスの深刻度」や「顧客の自己認識」による違いが見られなかった。

以上のことを踏まえて、関係性規範の違いによって、同じサービスの失敗であっても、顧客が異なる解釈を行う可能性があることがわかった。それに加えて、共創サービスの場合、顧客が共創サービスのデリバリーに自分の資源を投入するほど、サービスの失敗の際に、より大きな損失を感じるため、彼らにとって失敗の深刻度が高くなることが指摘された (Heidenrich et al., 2015)。したがって、共創サービスの場合、サービスの失敗の深刻さは、サービスの共創度合いによって左右されと考えられる。そういう意味で、サービスの共創度合いと関係性規範の相互作用が考えうる。

③個人要因—技術使用に対する自己効力感

それに加えて、共創サービスの場合、消費者の役割はサービスの受け身からサービス企業の部分的従業員へ変わる (Lovelock & Young, 1979)。また、サービスの失敗に遭遇した際に小売業従業員の原因帰属に影響を及ぼす要因を検討した既存研究では、従業員の自己効力感がよく取り上げられてきた (Mallin & Mayo, 2006)。例えば、Mallin and Mayo (2006) は、自己効力感の低い営業マンが営業の失敗を自身に帰属させることを実証した。さらに、社会認

知心理学の知見によって自己効力感の高い個人は、外的原因帰属の傾向があるのに対して、自己効力感の低い個人は、内的原因帰属の傾向がある。つまり、消費者の自己効力感の高低によって、サービス失敗に対する原因帰属評価が異なると考えられる。そのため、顧客が一時的従業員であるという点から見ると、自己効力感を共創のサービスに参加した顧客の失敗原因帰属に何らかの影響を及ぼす個人要因として考える。

3. 本研究の結論と独自性

3.1 結 論

本研究は三つのシナリオ実験を通じて、以下の4点を明らかにした。

①「交換関係における自己効力感の高い顧客グループでは、サービスの共創度合いが高いほど、内的原因帰属の傾向が弱まる」、②「交換関係における自己効力感の低い顧客グループでは、サービスの共創度合いが高いほど、内的原因帰属の傾向が強まる」、③「共同の関係における自己効力感の高い顧客グループでは、サービスの共創度合いが高いほど、内的原因帰属の傾向が強まる」、④「共同の関係における自己効力感の低い顧客グループでは、サービスの共創度合いが高いほど、内的原因帰属の傾向が弱まる」。

3.2 独自性

先行研究は、価値共創の失敗を企業側の視点 (サービス・プランの共創度合い) から一義的に捉え、顧客の能動性や、価値共創の相互作用的な性質を見過ごすというところに限界がある。本研究において、「顧客の個人要因」である自己効力感と「相互作用の要因」である関係性規範を、「サービスの共創度合い」と内的原因帰属との関係式に取り込んだ点、さらにそれらの要因に基づく利用客のセグメンテーションという新たな視点を、サービス・リカバリー研究に

導入する点は、重要な理論的貢献といえよう。
それが本研究の独自性である。

参 考 文 献

- Aggarwal, P. (2004). The Effects of Brand Relationship Norms on Consumer Attitudes and Behavior. *Journal of Consumer Research*, 31(1), 87–101.
- Bendapudi, N., & Leone, R. P. (2003). Psychological Implications of Customer Participation in Co-Production. *Journal of Marketing*, 67(1), 14–28.
- Clark, M. S., Earp, B. D., & Crockett, M. J. (2020). Who are “we” and why are we cooperating? Insights from social psychology. *Behavioral and Brain Sciences*, 43(e66), 21–23.
- Clark, M. S., & Mills, J. (1979). Interpersonal attraction in exchange and communal relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(1), 12–24.
- Dong, B. B., Evans, K. R., & Zou, S. M. (2008). The effects of customer participation in service recovery. *Journal of the Academy Marketing Science*, 36(1), 123–137.
- Dong, B. B., Sivakumar, K., Evans, K. R., & Zou, S. M. (2016). Recovering coproduced service failures: antecedents, consequences, and moderators of locus of recovery. *Journal of Service Research*, 19(3), 291–306.
- Heidenreich, S., Wittkowski, K., Handrich, M., & Falk, T. (2015). The dark side of customer co-creation: Exploring the consequences of failed co-created services. *Journal of the Academy Marketing Science*, 43, 279–296.
- Li, Z. C., Tao, W. T., & Wu, L. W. (2020). Examining the joint impact of relationship norms and service failure severity on consumer responses. *Journal of Public Relations Research*, 1, 76–91.
- Lovelock, C., & Young, R. (1979). Look to consumers to increase productivity. *Harvard Business Review*, 57(3), 168–178.
- Mallin, M. L., & Mayo, M. (2006). Why did I lose? A conservation of Resource View of Salesperson Failure Attribution. *The Journal of Personal and Sales Management*, 26(4), 345–357.
- Prahalad, C. K., & Venkat Ramaswamy (2004). Co-creating Unique Value with Customers. *Strategy and Leadership*, 32(3), 4–9.
- Sugathan, P., Ranjan, K. R., & Mulky, A. G. (2017). Atypical Shifts Post-failure: Influence of Co-creation on Attribution and Future Motivation to Co-create. *Journal of interactive marketing*, 38, 64–81.
- Wan, L. S., Hui, M. K., & Wyer JR, R. S. (2011). The Role of Relationship Norms in Responses to Service Failures. *Journal of Consumer Research*, 38(2), 260–277.
- Weiner, B. (1985). An attributional thoughts of achievement motivation and emotion. *Psychological Review*, 92(4), 548–573.
- Zhu, Z., Sivakumar, K., & Grewal, D. (2013). Fix it or leave it? Customer recovery from self-service technology failures. *Journal of Retailing*, 89(1), 15–29.