

満足保証の理念と方法

有馬 賢治

1. はじめに

90年代以降、多くの企業で顧客満足(Customer Satisfaction, CS)を実現するための様々な取り組みが行なわれている。例えば、消費財メーカーや小売業、サービス業を中心に、社内に顧客対応セクションやCS推進室などの顧客満足を専門に扱う組織が設置されてきた。また、近年の関係性重視のマーケティング研究の浸透に伴って、マーケティング目標を顧客との良好な関係の創造と維持に設定する企業も増加している。このような企業努力により、顧客の声を反映させた商品の改良や、店頭などでの接客サービスの改善が顧客に実感できる形で顕著に実施されるようになった企業も多い。

こうした顧客満足実現のための具体的な方法、あるいは顧客の「満足」という状態の捉え方は、多くはアメリカ合衆国において実践された手法や理念に負うところが大きい。しかしながら、日本に紹介される情報が断片的なために、日本では顧客満足に対しての解釈が多岐にわたっている。その一方で、近年のアメリカ合衆国における顧客満足の捉え方は、一つの方向性を持ち、その理念の実現のための手段も基本的には集約されつつあるように思われる。それは「満足保証 (Satisfaction Guaranteed)」と呼ばれる方法の採用という形で表れている。

本稿では、アメリカ合衆国における満足保証の実施状況¹⁾を基礎として、その基本的要因の

1) アメリカにおいて“Satisfaction Guaranteed”という用語が使用され始めたのは、1950年代からであり、パンのテレビコマーシャル(Sunbeam Batter Whipped)の中で商品の満足を保証し、満足が得られない場合には、お金を返すこと(写真-1)を報じている(Alpha Video Distributors “Classic Best of TV Commercials”, 1993)。また文献としては、1972年に“Satisfaction Guaranteed”をタイトルとしたものが刊行されている。ここではアメリカの大型店舗の形成期における店舗の運営方法と顧客サービスの方法の紹介がなされている。ただし、ここで使用されている

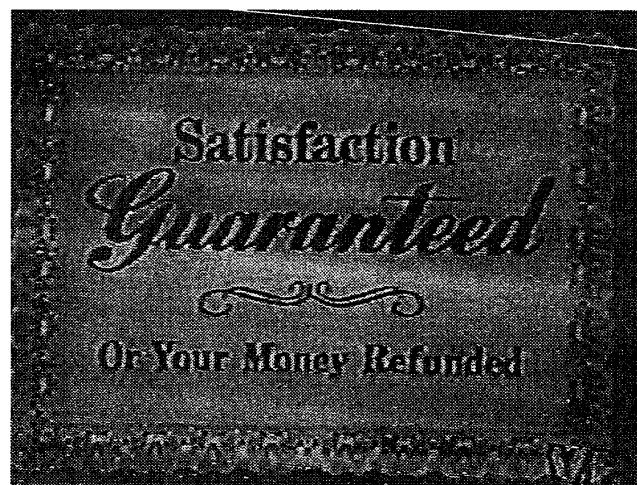


写真-1

分析を試みる。そして、日本における満足保証実現のための概念枠組みを仮説として提示してみたい。

2. 満足保証の事例研究 —アメリカ合衆国にみられる小売業の満足保証—

ここでは満足保証を実践している企業のなかでもシステムが定着していると思われる企業の事例を2つ紹介する²⁾。

2-1. ノードストロームの試み³⁾

ノードストローム(NORDSTROM, INC.)は、ワシントン州シアトルで1901年に靴の専門店として開業し、現在では全米に店舗展開しているアパレル、アクセサリ、靴を主に扱う専門店型の百貨店である。創業者のジョン・W・ノードストローム(John W. Nordstrom)は、靴の販売にあたり、顧客の多様なニーズに応じていくことを最も重視していた。そこで、サイズ、デザイン、色、素材、価格などに対する顧客のあらゆる希望に対応ができるように徹底した品揃えを行った。さらに、顧客が靴を選ぶときには、販売員がソファーに座った顧客のためにひざまずいて接客するという顧客の快適さを最優先した顧客サービスを実践した。ノードストロームでは、創業時から顧客第一主義の理念を今も変わらずに受け継ぎ、前述のような徹底したサービスを現在も変わらず実施している。

ノードストロームの接客の基本は、「決してノーといいません(We never say No!)」というものである。仮に、顧客が求めている商品が売場になかった場合には、販売員はベンダーに

“Satisfaction Guaranteed”という用語は、無条件の返金や交換などを意図した行為について言及したのではなく、小売業における顧客サービスの象徴的な理念として使用されている。(Booton Henderson, *Satisfaction Guaranteed an Conventional Report to Today's Consumers*, McGraw-Hill, 1972.)

2) この事例のほかにもアメリカ合衆国では満足保証の実施が多くの企業で試みられている。アメリカ国内において満足保証は、様々な業種で実施されているが、各業種の代表的な企業には次のものをあげることができる。

- ・メーカー Campbell Soup
- ・小売業 Wal-Mart, M&S, Stew Leonard, GAP
- ・通信販売 L. L. Bean, Lands' End
- ・銀行 First National Bank
- ・ホテル Marriott Hotel

3) ここでの記述は豊島弘著『アメリカ小売業最前線』日本経済新聞社、1995年、および筆者の1996年3月のノードストローム、シアトル本店における現地マネージャーからの取材を参考にしている。また、ノードストロームについてはRobert Spector, P. D. McCarthy, “*The Nordstrom Way The in Inside Story of America's #1 Customer Service company*”, John Wiley & Sons Inc., 1995. を参照されたい。

問い合わせを取り寄せることができるかどうか確認し、取り寄せることができる場合にはただちに商品を取り寄せ、できる限り顧客を待たせないようにする。また、顧客の希望する商品がどうしても手に入らない場合には、販売員がわざわざ競争相手の店舗に出向き、顧客の希望するその商品を購入し、そのうえ競争相手の販売価格の30%引きで販売するというような対応を行うほどの顧客サービスを徹底しているのである。

さらに、顧客が購入した商品が気に入らなかった場合の対応にも顧客第一主義が徹底している。顧客が返品を求めてきた場合には、いつでもどのような理由であろうとも無条件で返品に応じるという姿勢を全店舗の各売場に徹底させているのである。そのために返品の期限は設定されていないばかりか、レシートがない商品に対しても交換や返金に応じるという対応を行っているのである。

こうした徹底した顧客サービスを行うために、従業員を売場に数多く配置しているのもノードストロームの特徴である。例えば、顧客がスーツ一式を揃えたいと望む場合には、販売員はスーツの売場からシャツの売場、ネクタイの売場、靴の売り場へと同行して接客ができることになっている。そして、顧客が望むすべての商品を一人の販売員が密着して推奨できるようにしているのである。

前述の接客方法を実践していくためには、販売員が一つの売場にとらわれることなく店内を動き回ることができる環境を整える必要がでてくる。これを実践するための方策として、ノードストロームでは各売場に従業員を多く配置しているわけである。さらに、顧客に最良のサービスを提供するという目的を達成するために、従業員には売場で発生する問題をすべて自分の判断で解決することができる裁量権が与えられている。

このように、ノードストロームでは「顧客のために何が正しいか」を現場で従業員がそれぞれの視点から考え、それを実行していくことを全従業員の行動規範としているのである。

以上のような顧客サービスを徹底するために、ノードストロームでは在庫を多く持ち、従業員を売場に多く配置している。しかしながら、売り場効率はきわめて高く、一平方スクエアあたりの年間販売額は、アメリカ国内の百貨店業界平均の3倍にまで達するということである⁴⁾。

ノードストロームの顧客第一主義の実践方法から理解できることの一つに、顧客に対してサービスを行う従業員を量的にも質的にも充実させていくことは、経費の上でも十分に見合う採算のとれるサービス戦略であるということがあげられる。

一般的には、不景気になると人件費を抑えることを第一に考える企業は多い。しかしながら、人件費を抑制することが目的となってしまうと、企業が進むべき方向を見失ってしまうと、本来得られるべき売上さえも回収できなくなり、さらに経費を削減せざるを得なくなるという悪循環を招いてしまうこともあり得るわけである。したがって、特に小売業やサービス業のように

4) 豊島弘著『アメリカ小売業最前線』日本経済新聞社、1995年、120ページ。

接客が売上高の源泉となっている業種の場合には、人件費をコストとして捉えるのではなく、回収可能な投資であると考え、顧客が快適に買い物ができる環境を提供することが必要とされているのである。ノードストロームの場合は、こうした顧客サービスの評判が定着しているために、広告などはほとんど行っていないにもかかわらず、顧客は販売価格に納得したうえでストア・ロイヤルティの高い購買行動を示しているのである。

以上のように、ノードストロームの成功の要因の一つは、顧客第一主義を徹底するための販売システムと、それを支える従業員の裁量権にその要因を見いだすことができるものと思われる。

2-2. パブリックスの保証制度⁵⁾

フロリダ州レイクランドを中心に400店のスーパーマーケットのチェーンを展開しているパブリックス (PUBRIX SUPER MARKETS, INC.) は、1930年にジョージ・ジェンキンズ (George Jenkins) が開業した時には個人経営の生鮮食料品店にすぎなかった。しかしながら、パブリックスでは創業時より、顧客に「ショッピングの喜び」を与えることを経営理念として掲げ、サービス志向の企業文化を築いてきた。パブリックスでは、店舗に入ると目立つ場所に「パブリックス・ギャランティー (Publix Guarantee)」というポスターが貼られている。そこには次のような内容が書かれている。

「私達は決して皆様を失望させるようなことは致しません。もし、何かの理由でお買いあげ頂いた商品にご不満がある場合にはお申し出下さい。喜んでお金をお返し致します。当社は、皆様が食事を楽しんでいただくまで販売は終わっていないと考えています。」

パブリックスでは、現物を返品に持ってきた場合はもちろんのこと、食べてしまって現物がない場合でも返金に応じることを保証しているのである。そしてこの場合に、顧客の料理の仕方などは一切問わないで返金に応じている。パブリックスでは、最も商品の品質にばらつきが出やすい生鮮食料品の扱いを中心とするスーパーという業態でこれほどまでの満足保証を実践しているのである。

この背景には、“Quality First, Sales Second” という営業の基本方針を打ち出し、商品の品質管理を第一に考えるパブリックスならではの顧客第一主義の理念が存在している。

パブリックスでは、自社の商品の輸送を物流企業に委託せずに自社のトラックを所有し、さらにそのトラックの整備工場までも完備している。何故このような一見コストがかかると思われる方法を採用するのか。現代の一般的な企業経営の視点からすれば、企業はアウトソーシングを進め、できるだけ本社機能をスリム化して経営管理を行うべきだという考え方が一般的である。しかしながらパブリックスでは敢えて物流管理までも内部化を進めているのである。これは、商品の調達から店頭における商品管理まで一貫して自社の責任で行わなければ、生鮮食

5) ここでの記述は豊島弘著『アメリカ小売業最前線』日本経済新聞社、1995年、および筆者の1996年3月のパブリックス、フロリダ工場における現地マネージャーからの取材を参考に行っている。

料品の品質は維持できないとパブリックスでは考えているからである。したがって、同社では物流までも自社の責任において管理することにより、商品の品質に対しての絶対の自信を形成してきたのである。

このように、一見無謀とも思えるほどの無条件の満足保証が実践されている背景には、顧客第一主義の理念に基づいた徹底した品質管理が実践されているのである。

こうしたサービスを維持していくためには、ノードストロームの場合と同様に従業員の対応がきわめて重要なものとなってくる。従業員の労働意欲を高めるために、パブリックスの場合には、「失敗の自由」や「書かざる哲学」といわれる独特の企業文化が従業員の業務に対するモチベーションとなっている。

「失敗の自由」とは、業務上の失敗に対して非常に寛容な対応がとられることを意味している。これは、仕事には失敗がつきものであり、むしろ失敗のない人間は優秀なのではなく仕事をしていない人間であるとみなすパブリックス独特の企業文化によるものである。また「書かざる哲学」とは問題が生じたときにその場に居合わせた従業員が責任をもって対処する、もし自分の手に負えない場合には直ちに上司と相談して対処するというものである。これは、一見当たり前の顧客対応のように見えるが、採用や昇進の際に非常に詳細な業務記述書を作成し、それを基にして業績評価を行うというシステムが一般的なアメリカの企業社会においては、その場にいる従業員が誰であっても業務記述書に関係なく働くことができるというシステムは非常にユニークなものなのである。

以上のような、徹底した品質管理と従業員のモラルアップによって、パブリックスでは満足保証を実践して顧客の支持を獲得しているのである。

3. 満足保証の特徴分析

3-1. 満足保証の基本的考え方

前述の企業活動のなかで「満足保証」という言葉を当てはめることができると我々が考えている企業の活動をここでまとめてみたい。

満足保証とは、顧客が購買した商品が気に入らない場合に、商品が不良品でなくても交換や返金に応じるという企業の顧客対応活動である。実施企業のなかには、交換・返金に応じる期限を設定しているものもあるが、ここで考えている狭義の満足保証は、期間は無期限であり、顧客の要請により無条件で返金・交換に応じるものを想定している⁶⁾。

6) サービス財の場合には、提供したサービスを無償にしたり、場合によっては「見舞金」などの形でさらに幾らかの金銭を顧客に支払うという行為で満足保証は実施されている。また、小売業において販売者の不手際があった場合（例えば、代金の計算間違いなど）にも、顧客の購買額からの割引や無償化などを実施するチェーン店（Wal-Martなど）もある。

こうした活動に対してアメリカの企業は、“Satisfaction Guaranteed”の他にも“Return Policy”, “Refund Policy”, “Guaranteed. Period.”などの企業によって独自の名称を付与して同様な顧客に対しての対応活動を実施している。

満足保証は、顧客へのその対応内容のアピールも積極的に行われる場合が多い。かつて日本企業の顧客対応窓口にはしばしば見られたような返品などのクレームを問い合わせた顧客に対して、他の顧客のいない場所で秘かに対応するといった消極的な対応は多くのアメリカ企業ではされていない。メーカーの場合は、パッケージに返品方法などを印刷しているし、フリーダイヤルによる問い合わせ先が明記されている。小売業の場合は店内の目立つ位置に大きく掲示して満足保証を実施する企業意図を顧客に対して広く明示している⁷⁾。こうした掲示の中では「自社の企業理念が顧客に100%の満足を提供することを目標としているので、期待に沿えない場合にはどのような理由であっても返金や交換に喜んで応じる用意がある」という内容が示されている。そして、店舗の出入り口の近くに顧客サービス・カウンターを設置し、いつでも顧客の要求に応える準備が整えられている。

こうした企業の理念または方針を実施するにあたってのキーワードとなっている概念を分割すると「満足 (Satisfaction)」と「保証 (Guarantee)」という2つの概念の複合体であることが理解できる。

そこで、第一に現行で我々が理解している「保証」概念およびその実施の方法の整理を行う。次に、顧客の満足、消費者の満足に関する既存のマーケティングや消費者行動の既存研究の概括を行い、満足保証の理念の本質に関する分析を行うこととする。

3-2. 保証概念の基本的理解

3-2-1. 保証概念の意味

満足保証を理解するための一つの用語である「保証」概念についてまず簡単に整理しておきたい。

「保証」という言葉の基本的な意味は、「①だいじょうぶだ、確かだと、うけあうこと。②(法律)賠償の責任を負うこと。」(『岩波国語辞典第三版』)とされる。また、アメリカ・マーケティング協会(American Marketing Association)による“Guarantee”の定義は「明示的あるいは黙示的に販売に供される商品の品質の保証(assurance)。返金やその他の特定の保証を明確に約束する明示的保証は、しばしば販売促進、特に無店舗販売において利用される⁸⁾。」

7) ノードストロームの場合は、満足保証実施の歴史が長いために、特に顧客へのマス広告や掲示はしていない。しかしながら、顧客の間には満足保証が享受できることが既に浸透しているためにあえて積極的なプロモーションを行う必要がないと企業側は判断しているということであった。(1996年の現地における筆者のインタビューによる)

8) Peter D. Bennett, editor., *Dictionary of Marketing Terms Second Edition*, American Marketing Association, 1995. p.126.

とされている。

こうした説明から考えられることは、保証とは企業側から取り引きの成約の事前に顧客に申し出る販売に付随する行為であり、取引成立後も商品やサービスの品質のある一定水準を約束することである。したがって、顧客に提供される商品やサービスの品質が、販売時点またはそれ以降において、約束した水準に達していなかった場合には、無償修理、交換・返金、またはその他の行為で企業側が責任を負うことを意味している。この保証の考え方は、日本においてもメーカーが商品の販売時点における品質を一定の期間責任を負うという形で顧客に提示している所謂「品質保証」という言葉で使用されていた内容に最も近いものである。

日常の用語として消費者に一般的に理解されている「保証」概念は、前述の解釈が普及していると考えられるであろう。

3-2-2. 企業の保証行為の種類

それでは、日本やアメリカにおいて企業が「保証」や“Guarantee”という用語を使用して実施している実際の行為を整理してみたい。保証という用語が使用されている行為には、次のようなものをあげることができる。

① メーカーの保証

品質保証(購買時, アフターサービス-整備, 修理など)

② 流通業の保証

品質保証(購買時, アフターサービスなど)

価格保証(低価格, 公正・適正価格など)

納期保証 (B to B 取り引きにおける原材料などの納期の厳守など)

③ サービス業の保証

品質保証(成果保証, ミスなし保証, 予見事故保証など)

時間保証 (予約時間の完全遂行, 仕上がり期限の厳守など)

このように整理してみると、どの保証も顧客の満足度を高める要素を含んでいることは理解できる。また、これらの保証が果たされなかった場合の企業の対応は、期間の設定の有無、対応窓口の大小は企業によって異なるが、基本的には商品の場合は返品に対して交換または返金、サービスの場合は行使したサービスの無償化というものであることから、顧客の購買に関わる損失を埋め合わせる対応になっていると解釈することが可能である。

ところでサービス財の場合は、財の性質上サービス提供者が生産者となるわけであるが、商品の場合はメーカーから流通業者を通じて顧客に提供される場合が多い。そこで、より詳細に保証の負い方を検討するために、メーカーと流通業者が商品に与える保証の種類を整理してみたい。なお、ここでは最終消費者に販売することを目的とした消費財を念頭において考えていくことにする。

メーカーの場合、通信販売などの手段を利用して流通業の機能を包含している場合は別であるが、一部の商品を除いて基本的には再販売価格維持はできない。したがって、メーカーは「価格保証」を行うことはできないという解釈でここでは分析を進めることにする。

また、流通業、特に小売業の「納期保証」に関しては、最終消費者を相手にして店頭で陳列した商品の販売を中心に行う販売方法が主流であると考えるのであれば、それほど意味を持たないことになる。何故なら、予約販売のような発売日に商品を手に入れることに消費者が意義を感じる場合は別として、一般的に消費者が店頭において商品の購買を行う際には、店頭の品揃えから商品の選択を行うわけであるから、納期はそれほど大きな意味を持つとは考えられないからである。そこで、メーカーの「品質保証」と小売業の「品質保証」および「価格保証」の組み合わせによる商品に与えられる保証のパターンを整理してみたい。

一つの商品に対してメーカーと小売業者によって付与される最終消費者への保証のパターンは次のように整理することができる。

- ① メーカーの品質保証のみ
- ② メーカーの品質保証+小売店の品質保証
- ③ メーカーの品質保証+小売店の価格保証
- ④ メーカーの品質保証+小売店の品質保証+価格保証
- ⑤ 小売店の品質保証のみ
- ⑥ 小売店の価格保証のみ
- ⑦ 小売店の品質保証+価格保証

このような整理によって理解できることは、商品に付与される保証は複数にもなりうるということである。実際に消費者が保証を求める場合の対応は、ほとんどの場合が身近な小売店を窓口にするものと思われるが、旅先での買い物や転居等に伴う返品行為の場合にはメーカーに対して保証を求めるということもあり得ると考えることができる。

上記の各種保証は確かに顧客の満足を部分的に企業が責任を負うものとなっている。しかしながら、「満足保証」という概念が、3-1.で紹介したような顧客の主観的な満足に対して全面的に企業が責任を負うという理念を基本的に踏襲して実行されるものであると考えるのであれば、「品質保証」や「価格保証」だけに特化したものを「満足保証」の呼称で表現することは議論を混乱に落としていれる可能性を含んでいる。そこで、前述の各種保証と「満足保証」の本質的な違いを明確にしておく必要がある。

3-2-3. 満足保証とその他の保証の違い

企業行為としての「満足保証」の捉え方は、「品質保証」や「価格保証」にみられる一般的な保証行為を広げたものとして位置づけられる。そして、保証に関わる適応範囲を拡大させて保証行為の実行を約束したのとなっている。つまり、商品などの物理的な存在に対して企業

が製造者としての物理的機能上の責任を保証するだけでなく、販売による接触機会は勿論包含し、さらに消費場面での顧客の主観的な態度に対してまで責任をもって対応しようとする企業の姿勢が内在している。したがって、満足保証で想定されている保証とは企業側の提示する責任範囲を、保証内容・保証期間に関して非常に幅広く対応することを意図した概念であると解釈することができる。

さらに付言するのであれば、顧客の主観的な満足を保証するというこの行為は、保証範囲を定める主体に特徴がある。「満足保証」と前述の顧客に提示されている既存の各種保証が本質的に異なっている部分は、「満足保証」が保証範囲の判断を企業側が完全に顧客に委ねた対応であるのに対して、「品質保証」や「価格保証」は保証範囲を企業側が提示し、その範囲において責任を負うという部分である。

つまり、保証の提示主体が企業であることには変わらないが、その責任範囲(保証可能範囲)の決定者が「満足保証」では顧客であり、その他の保証では企業であるという点が本質的に異なっているのである。

3-3. 保証行為の企業意図

前述のように、保証は現在のところ条件付きの保証と無条件保証の二種類が行なわれているわけであるが、こうした保証が実施される基本的な理由を整理すると次の四つに分類できる⁹⁾。

- (1) 所定の法規に適應するため
- (2) 顧客の苦情に対応するため
- (3) 顧客の購買に伴うリスクの低減のため
- (4) 他者との差別化のための戦略として

ここで、(1)(2)の意味で実施される保証が、日本では一般的な条件付きの保証であると捉えることができる。この意味での保証は、例えばPL法など各種法規に適應することを目的として実施されるものである。つまり、企業に対して社会的に対応が義務づけられた外部要因への対処行動的な保証である。したがって、コストの面などから避けることが可能であれば企業が実施を回避したいと考える可能性のある消極的な意味で行われる保証であり、顧客の便宜を図ることを第一に考えて実施されている保証ではない。

そのためにこうした意味で実施される保証は、多くの条件が付与されている。これらの保証責任は、企業側が定める一定の条件の範囲においてのみ保証責任が発生するようになっており、顧客が保証を求める場合には当該保証の適用範囲であるかどうかを事前に確認し、正確にその内容が説明できないと保証が受けられない可能性も存しているのである。

一方、(3)(4)の意味で行われる保証は、前者に比べて、顧客満足に対する企業のより積極的

9) 保証概念の分析、保証の種類などに関しては、有馬, Larke 『『満足保証』の基礎的研究』1996年度日本商業学会年報『日本的流通システム-その課題と展望-』pp.251-256. を参照されたい。

な顧客満足提供の意図が含まれている。ここで考えられている保証は、法律とは関係なく、顧客に対して企業側から接近する意図をもって提示されるものであるから、顧客の便宜を図ることが第一の目的とされている。そのために、企業側から提示される条件は非常に少なく、場合によっては無条件で顧客の求める対応に応じたり、顧客が求める以上の対応が行われることもある。アメリカで実施されている満足保証は、こうした意図で行なわれる非常に戦略的な意図を含んだ行為として位置づけられる。

以上のように、同じ「保証」という言葉が使用されている場合でも、その意図するところに企業の大きなスタンスの違いを見いだすことができる。本稿で取り扱う満足保証は、前述の(3)(4)の意味で行われている保証であることをここで再度確認しておくこととする。

4. 満足概念と満足保証

満足保証を企業が採用するようになった背景に、企業の顧客満足に対する捉え方の変化を指摘することができる。何故なら、前述の保証行為実施の企業意図に見られるように、単に商品やサービスの生産や提供が顧客や社会に奉仕する手段であるといった従来から日本にも浸透している経営観からでは、無条件で顧客の要求に応えるといった、より踏み込んだ顧客満足の考え方は容易には想定できないからである。

アメリカの多くの企業で満足保証の必要性が認められた理由の一つに、顧客満足に対する根本的な認識の変化が見受けられる。つまり、多くの企業で商品・サービスという取引の対象となる財の提供だけでは顧客満足の実現が不十分な場合のあることを感知したということである。顧客満足をより積極的に実現するためには、財に備わる固有の価値の範囲を越えて、顧客に提供可能なあらゆる便益の創造によって、顧客に満足を与える必要性が理解されたことに注目する必要がある。そこで、満足保証概念の理解のための予備的分析として、顧客ないし消費者の「満足」概念の捉え方の変化をここで概括してみたい。

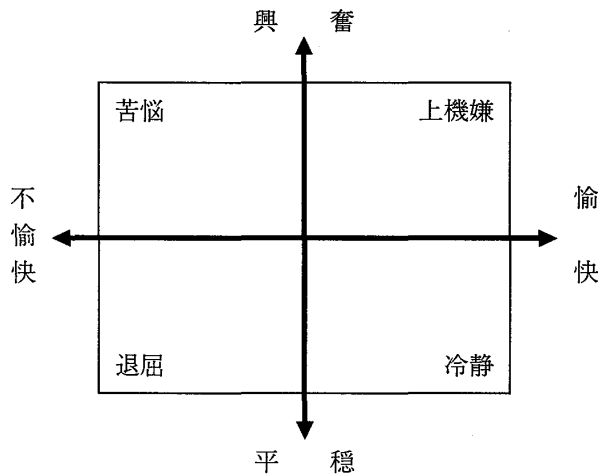
4-1. 消費者行動研究に見られる満足概念

今日までに多くの消費者の満足概念の解釈が提示されているが、近年の代表的な解釈をここで紹介してみたい。

デイ(Day, Ralph L.)は「満足」という概念を「特別な購買選択に関わる購買後の評価的判断¹⁰⁾」という言葉で定義している。この定義に従うのであれば、満足とは購買行動を行った結果に対して自分自身で評価できる(納得できる)と認識する範囲の意識を顧客自身が持てば、

10) Day, Ralph L. (1984) "Modeling Choices among Alternative Responses to Dissatisfaction", Thomas C. Kinnear (ed) *Advances in Consumer Research*, Vol.11, Provo, UT, Association for Consumer Research: pp.281-300.

図-1 消費者の満足程度



出典 Oliver, Richard L. and Mano, Halm (1993) "Assessing the Dimensionality and Structure of the Consumption Experience: Evaluation, Feeling, and Satisfaction", *Journal of Consumer Research*, 20(December): p.453.

ことになる。すなわち、苦情を言う程の不满がない場合や、改めて買い直さなければならぬほど不满を感じない状態なども満足概念には含まれるということになるわけである。

これらの既存研究における満足という状態の理解を整理すると、満足とは強く不满を感じていない精神状態全般を含む広範囲な概念として取り扱われてきているということである。こうした広範囲な満足概念をより精緻に分析するために、オリバー等によって満足を幅のある概念として位置づけて分析を進める研究がなされた¹¹⁾。そこでまとめられた消費者の満足の構造を表す図を紹介すると図-1.のようになる。

図-1.では、消費者の気分を愉快であるか不愉快であるか、また気分が興奮しているか平穏な状態にあるかによって四つの状態があると仮定されている。図-1.では左側の「苦悩」「退屈」の状態の場合には、消費者は不满を感じ、右側の「上機嫌」「冷静」の場合は満足な状態であることが示されている。

それは満足であると定義されていることになる。すると、いわゆる不满が意識されていない全般的な態度を示す概念として「満足」という用語が使用されているという位置づけになる。

また、オリバー等 (Oliver, Richard L. and John E. Swan) による研究結果からも同様な解釈が示されている¹¹⁾。つまり、消費者の満足とは、購買によって不满を感じない状態の全般をさすというものである。こうした解釈に従えば、消費者の満足は購買結果が喜ばしい場合以外の状態も含まれる

11) Oliver, Richard L. and John E. Swan "Equity and Disconfirmation Perceptions as Influences on Merchant and Product Satisfaction", *Journal of Consumer Research*, 16 (December, 1989): pp.372-83., Westbrook, Robert A. and Richard L. Oliver "The Dimensionality of Consumption Emotion Patterns and Consumer Satisfaction", *Journal of Consumer Research*, 18 (June, 1991): pp.84-91., Bolton, Ruth N. and James H. Drew "A Multistage Model of Consumers' Assessments of Service Quality and Value", *Journal of Consumer Research*, 17 (March, 1991): pp.375-84).

12) こうした満足に関する解釈の詳しい研究は、Oliver, Richard L. and Mano, Halm (1993) "Assessing the Dimensionality and Structure of the Consumption Experience: Evaluation, Feeling, and Satisfaction", *Journal of Consumer Research*, 20(December): pp.451-466.を、また心理学の分野における感情の研究に関しては、David Watson and Auku Tellegen (1985), "Toward a Consensual Structure of Mood," *Psychological Bulletin*, 98(September), pp.219-235.などを参照されたい。

ここで図-1.が示すように、消費者の満足とは、一言で表現する場合でも、その状態には感情が平穏な場合と興奮している場合が存在していることが理解できる。

満足保証を考える場合の消費者の満足は、こうした幅のあるモデルから説明を加えることによって理解が簡明になると思われるので、本稿においては、図-1.で示される満足の理解を基礎として満足保証がどのような意図で顧客満足実現のための手段として採用されているのかを説明していくことにする。

4-2. 満足保証実現のための顧客満足

前項で提示されている顧客の満足の状態の考え方が真であると仮定した場合、満足保証と顧客満足の関連は次のように説明できる。

日本などで一般的に行なわれている保証は、3-2-3.の(1)(2)の意味で実施される保証である。これは図-1に見られる「苦悩」または「退屈」といった感情が想起されている顧客の態度を「冷静」の状態に転化させるための行為であると考えることができる。何故なら、ここで想定されている保証は顧客を喜ばせるために採用されている保証ではないからである。したがって、保証が顧客の抱いている不満を軽減ないし解消できればその目的は達成されたと考えられているからである。(図-2.)

一方、満足保証を実施する企業で考えられている保証は、(3)(4)の意味で行われる保証であり、「苦悩」「退屈」に加えて「冷静」の意識状態にある顧客の感情をすべて「上機嫌」へ転化させることを目的として実施されることになる。(図-3.)

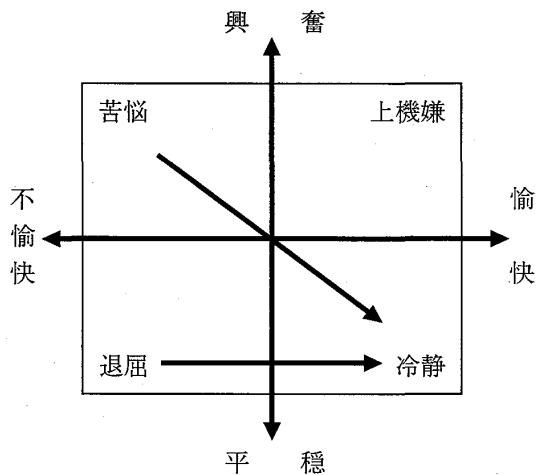
つまり、保証の実施によって顧客の期待以上の応対を実現し、まさに愉快で高揚した気分の満足を提供することを目的としているのである。

満足保証は、こうした意味で顧客に対して非常に積極的な顧客満足の実現のための手段として認識することができる。

以上のように、満足保証は顧客の抱く満足の意味を従来よりも限定的で非常に積極的な意味で解釈し、それを実現することによって自社に好意を持ってもらえるように誘導するためのマーケティング戦略の一つの手段であると考えることができる。したがって、単に顧客が商品が気に入らなかった場合に返品や交換を行うことだけを扱う返品窓口を拡大したような施策ではないのである。むしろ、返品等のために来店する顧客の「苦悩」や「退屈」を帰るまでには「上機嫌」に転化させることが主目的とされているのである。

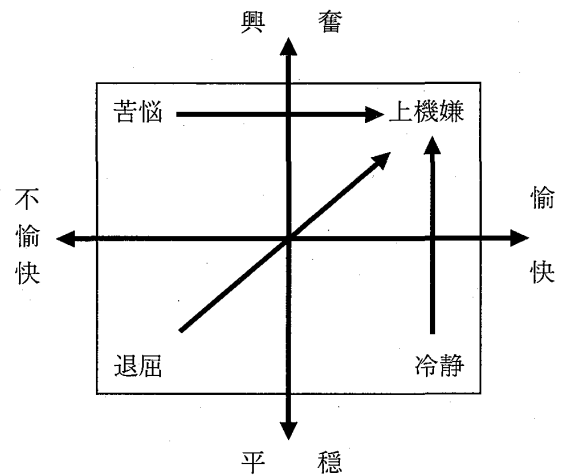
例えば、コネチカット州ノーウォークのスーパーマーケットのスチュアー・レオナード(Stew Leonard)で行われている象徴的な顧客対応の方法の一つを紹介してみたい。ある時、スチュアー・レオナードに買った肉が腐っていたと怒鳴り込んできた顧客がいた。この顧客に対して店舗の食肉担当者は、その顧客に対して丁寧に深く謝罪したうえで、代金の返金と代替りの商品の提供を行った。それによって、顧客の怒りは治まったわけであるが、加えてその顧客がその

図一 従来の保証による満足の推移



出典 Oliver, and Mano (1993) 同論文に加筆

図二 満足保証による満足の推移



出典 Oliver, and Mano (1993) 同論文に加筆

他の買い物を済ませて帰ろうとする際に、食肉担当者が改めて陳謝するとともに花束まで差し上げるといった丁重で親密な応対を行ったということである。こうした歓待を受けたことによって、その顧客は思わず泣きだし、その後もスチュー・レオナードに対してのロイヤリティを非常に強くしたということである¹³⁾。

こうした一連の行為を享受することによって、顧客は怒りで興奮していた態度が冷静になり、さらに歓喜の興奮に転化するまでに至るのである。その他の企業でも類似のエピソードは数多く存在している。

このように顧客の不満のみならず平穏な満足までも、より積極的で歓喜するような満足の形に誘導することを目的とした満足保証は、企業の顧客満足の捉え方を根本から見直した結果として採用されたマーケティング戦略の一つであると位置づけることができる。

5. 満足保証実現のための企業活動

5-1. 満足保証の構成要素

満足保証の理念は前節までに述べたとおりであるが、それを実施するための具体的な企業活動は、比較のために提示してきたその他の各種保証の方法が複合的に採用され実施される形で顧客には提示される。つまり、品質保証を機軸とした製品政策と低価格または公正価格などの価格保証を示した価格政策から基本的行為は構成されているのである。

製品政策、価格政策のどちらか一方でも欠けている場合には満足保証の実施は実現しない。何故ならば、購買した商品の品質に問題があれば顧客の満足はもちろん形成されるはずがない

13) 筆者の取材に対する現地担当者の体験談より。

し、また購買価格が不当であると感じられた場合にも顧客が満足を感じることはできないからである。したがって、少なくとも商品に付随する保証としての品質保証と価格保証は満足保証を実現するための必要条件として含まれていなければならないことになる。

一方、前述の条件を満たせばどのような企業でも満足保証を実施して顧客満足を高めることができるのかといえば、そうではない。何故なら、商品の販売には接客業務が必ず付随するからである。顧客満足を高めることを目的として行われる満足保証は、接客の善し悪しも非常に強い影響要因となることを理解しておく必要がある。

特に小売業やサービス業の場合には、接客そのものが商品の構成要素の一部となるという認識もできる。したがって、満足保証を考える場合には、接客行為も顧客満足実現のための構成要素として考慮に入れる必要があるわけである。

以上のような分析結果を踏まえて満足保証の構成要素を説明するのであれば、①品質保証、②価格保証、③良質な顧客対応の3点が最低限必要となると考えることができる。

この他にも店舗等の作りや、来店のしやすさ、駐車場の広さといった顧客の満足を形成する要素として必要とされるハードの部分についての配慮も本来は必要とされる。しかしながら、本稿においては満足保証の運用のための基本的なソフトの部分に議論を留めることとする。

5-2. 満足保証導入のための企業の施策

企業が満足保証を実際に導入するために必要な要件のポイントをまとめてみたい。

製品に関しては、まず第一に顧客に満足を提供できるだけの品質の製品の生産・提供が大前提となる。また、価格保証の側面とも関連する部分では、製造コストを下げる努力も必要とされる。こうした部分を実現するための経営管理としては、製品企画と品質管理を含めた製品管理が重要になる。

次に、返品の処分に対応するためのシステムの構築が必要とされる。これには、返品商品の受け皿を作るための新たなチャネルの開拓が必要となり、情報流通も含めた物流管理、流通管理が重要性を帯びてくる。

価格政策に関する部分では、メーカーでも小売業、サービス業でもロウ・コスト・オペレーション(Low cost operation)のためのシステム作りが重要となるが、メーカーでは原材料費、材料調達費、物流費、設備投資費、人件費などを考慮にいたった原価管理が、小売業、サービス業では在庫、仕入れ、地代、人件費、顧客サービス支援のための諸経費などを総合的に管理する店舗管理が重要となってくる。

さらに、接客従業員を中心とした社員教育では、顧客に満足の判断基準があることを認識させる意識改革とその理念を理解するための研修が必要となってくる。特に、サービス業の場合にはサービス財の品質管理は労務管理(教育と動機づけ)と密接に関わっていると考えられるの

で、満足保証実現のための社員教育は非常に重要なものとなってくるわけである¹⁴⁾。

以上のような管理の要素を統合した総合的経営管理を顧客の満足という目標に向けて方向づけるマーケティングの実施が満足保証実現のためには必要とされてくるのである。

5-3. 満足保証のメリット・デメリット

5-3-1. 満足保証のメリット

満足保証の実施は企業にとっても消費者にとってもメリットを多く含んである。しかしながら、どのような現象であっても背反の側面は有するものである。そこで、ここではデメリットも含めて満足保証の効果について検討してみたい。

企業が満足保証を導入することによって得られるメリットは、顧客に対して安心感を与えることを基礎とした企業のイメージ・アップ、信頼の確保といったものをあげることができる。

顧客の立場に立ち、顧客の利益を優先するためには企業はどのような顧客対応を目標に定めるべきか。パブリックスの事例にあったように、ショッピングの喜びを与えるということも必要である。さらに、もう一つつけ加えるのであれば、顧客にショッピングの安心感を与える必要があるように思われる。ここで言うショッピングの安心感とは、商品の品質、価格、アフター・サービスなどの総合的な安心感をさしている。

消費者に購買の安心感を与えるためには、購買前には価格の情報が有効になる。何故なら、消費者が家などで購買を計画するときには、商品に実際に触れることはできないので、どんなに商品テストの記事などを読んだとしても、あくまでも品質に対する信頼感は予想の域を越えるものではない。したがって、この時点で確信できる情報といえるものは、価格に関する情報であると考えることができる。

次に、購買時点における消費者の安心感につながる要因は、従業員の接客態度と商品そのものの実感として認識できる品質であると考えることができる。消費者が事前に購買予定の商品についての知識を身に付けて購買に臨んだとしても、店頭から得られる情報量に比べれば微々たるものである。この時点で新たに想起した疑問点などに対して従業員が気持ちよく応対してくれたのであれば、安心感と同時にショッピングの心地よさも消費者は享受できることになる

14) 筆者の1996年フロリダのマリオット・ホテル (Marriot Hotel) におけるヒアリングの成果から社員教育に必要な要素として、現地で実施されているものの一部を列挙すると次のようになる。

- ・顧客満足の実現を従業員の目標に置く。
- ・相手の文化に合わせた教育を行う。
- ・すべてのゲストが満足して帰ることが目標。
- ・10人中9人の満足より1人の不満を重視する。
- ・従業員はパートナーである。
- ・従業員は最良されずに公正に扱われる権利を有している。
- ・教育は罰則を決めて減点方式で行うのではなく、良いところをできるかぎり見つけていく加点方式で行う。

のである。

そして最後に、購買後の安心感につながる行為が満足保証である。消費者は、商品の購買に際して少なからぬリスクを常に保持しているわけである。購買した商品に対して不満を感じた場合には、その商品が高価格であった場合などは特にメーカーや小売店に対して不信感を抱くようになる可能性も高い。しかしながら、主観的に気に入らない場合にも交換や返金に応じてもらえる満足保証を受けられることが事前にわかっているのであれば、購買後の不安というものがかなり軽減されることになる。つまり、満足保証が事前に消費者に理解されているのであれば、消費者は購買前から商品選択の失敗のリスクを心配する必要が減少することになる。その結果、試行購買に対しての不安が低減し、試し買いを促進することができる。また、継続的に満足保証を受けられることが理解されてくれば、同一店舗で購買を続ける動機の形成にも貢献することになる。さらに、満足保証を提供する企業にとっても、顧客が求める満足保証の内容が経験効果で企業内部に蓄積されていけば、提供すべきサービスの標準化や向上策の検討にも役立つことになるわけである。

このように考えていくと、アメリカの企業は積極的なアフター・サービスまで含めた総合的なサービス体制によって顧客に接触する努力をしていることが理解できる。日本で今まで考えられてきたアフター・サービスは、商品の故障などの企業側に不手際があった場合にのみ同一商品との交換などの保証に応じるという制度を基本としてきた。しかしながら、顧客の立場から考えた場合、こうした保証制度は商品が情緒的な側面で気に入らなかった場合には、顧客自身が購買の失敗を認めざるを得ないものであったということになる。このような場面に日常で頻繁に遭遇することになると、消費者の購買に対する態度は慎重なものとなって行かざるを得ない。こうした消費者の不安や不満を解消し、商品や店舗に対するロイヤルティを高め、継続的な購買を促すことかできる戦略の一つとして考えた場合にも満足保証は意味のある活動といえるのである。

もちろん、満足保証を導入していくためには、徹底した商品の品質管理や従業員の高いモチベーション、さらに返品や返金に対応しても利益を生み出すことができるロー・コスト・オペレーションによる経営管理などが求められる。それぞれの問題点を解決していくためには、全社的な対応が必要とされることになると思われるが、利益を生み出すことができる顧客志向のマーケティング戦略を実行するためには、今後日本においても満足保証の導入は必要に迫られてくる可能性が極めて高いと考えられる。

5-3-2. 満足保証のデメリット

一方、満足保証のデメリットも想定できないわけではない。満足保証は、最終消費者レベルでの良品返品を増加させる可能性を持っている。そのために、企業では返金や交換の対応を頻繁に行わなければならないことが予想される。したがって、満足保証の導入は返品処理

のための販売支援コストや接客対応などの社員教育などの人件費を含めた販売に関わるコストの上昇が見込まれることとなる。また、一度満足保証が実施されれば、継続的な実施が行われなければ、消費者の信用を失うことにもなりかねない。したがって、中途で方針の変更が困難な長期的な戦略となることを企業側は覚悟しなければならない。一方で、消費者の購買行動も返品を前提とした購買が定着してしまう可能性があり、不必要な商品の大量購買などの消費に対するモラルの低下なども考えられないわけではない。

このようなデメリットも含んでいるわけであるが、満足保証の導入は企業にも消費者にも多大なメリットを提供する可能性を含んだ政策であると考えられる。特に、バブル経済崩壊後の商取引活性化のための一つ的手段として考えた場合にも満足保証は有効に活用できる要素を含んだ政策であると位置づけることができよう。

5-4. 満足保証導入の背景

本稿で取り上げた事例に見られるような満足保証は、アメリカでは小売業・サービス業を中心に顧客満足の実践方法の一つとして近年定着してきている。こうした顧客に対してのサービスにアメリカの企業が積極的に取り組んできた背景には、幾つもの理由が考えられる。そのいくつかの理由を現地における取材を基に分析してみたい¹⁵⁾。

一つは、日本に比べて企業に製造物責任を厳しく問われるという法的環境を考えることができる。このために、販売する商品に対しての責任の考え方が日本よりも自主的に、しかも長期的に設定されているのである。

二つめは、顧客の企業に対しての選択眼の厳しさをあげることができる。

日本と比べてアメリカでは、計画購買の習慣が消費者に定着している。具体的にいえば、消費者は購買前の商品選択の時点では、“*Consumer Reports*”などの雑誌により各社の商品を実際に使用して比較した結果をまとめた記事を活用して最もコスト・パフォーマンスの高い機種を選択を行っている。また、実際に購買に赴くときには、多くの消費者は、購買予定の商品をリストアップしたメモを見ながら買い物をする。これは、店頭のプロモーションに影響を受けることなく、衝動買いを抑えるための日常生活で身に付けた購買慣習である。このような慎重な購買行動を行う消費者の心を掴むためには、価格訴求力以外にも一歩進んだサービスの提供が必要となってくるのである。

さらに三つめには熾烈な販売競争をあげることができる。小売業を中心に考えた場合、アメ

15) この取材は、1996年3月と1998年8月～9月に実施している。前者は主にノードストロームなどの店舗の代表者からのヒアリングを中心としたものであり、後者はテキサスのMidwestern State Universityにおける現地マーケティング・スタッフからの情報提供、ならびにダラス、ロスアンゼルス、レギュラー・モール、アウトレット・モールを中心とした商業集積地の取材の成果からまとめたものである。

リカでは同業態の間の競争に加えて、異業態との間の競争も激しさを増している。特にカテゴリーキラーと呼ばれる専門店型ディスカウントストアの台頭により、商品の品揃えや店舗の規模といったものだけでは顧客に対して魅力を十分にアピールすることができなくなってきたのである。

こうした極めて厳しい環境が与えられているアメリカにおいて、企業が業績を伸ばしていくために採用しなければならないマーケティング戦略は、まさに顧客第一主義の立場に立脚した顧客満足度を高めるものでなくてはならないわけである。このような市場環境が背景にあるために、アメリカにおいては満足保証のような顧客を最優先するマーケティングが実践されるようになったと考えることができる。

6. まとめにかえて

満足保証は、顧客の主観的な嗜好を企業側が全面的に引き受けることを意味する側面がある。そのために、企業によっては満足保証導入によるネガティブな面を過大に評価してしまい、マーケティングの手段として採用できないと判断してしまう場合がある。

しかしながら、ビジネスの環境としては日本以上に厳しい競争にさらされているアメリカにおいて既に多くの企業が実施している現状を考えた場合、日本企業が採用できない理由は必ずしも明白なものがあるようには思われない。確かに、返品処理などの販売に関わる直接的・間接的なコストの上昇は想定されないわけではない。しかしながら、顧客との良好な関係が向上することによる一人当たり売上高の上昇は、企業の安定的な成長に非常に貢献すると考えることができる。したがって、長期的な視点で考えた場合に、顧客の企業に対してのロイヤルティの確保に満足保証の実施は大きく貢献することが見込まれる。

顧客満足度を企業の優先順位の高い目標として位置づける多くの日本企業にとって、満足保証は顧客満足度実現のための有益な手段の一つとして位置づけることが可能である。それゆえに今後多くの日本企業に採用が望まれると考える次第である。