

# 小売業における価値共創 ～経験価値のマネジメント～

- ① —— はじめに
- ② —— 価値パースペクティブと経験価値
- ③ —— 小売環境における顧客経験
- ④ —— 経験価値のマネジメント
- ⑤ —— おわりに

## 近藤 公彦

● 小樽商科大学大学院 商学研究科 教授

### ① —— はじめに

小売店舗は商品が消費者と出会う「場」であり、小売業はそうした場において商品・サービスの有用性としての機能価値 (functional value) を提供する役割を担っている。そして、その価値提供が効果的・効率的になされるほど、より高い顧客満足につながり、より高い業績がもたらされると理解される (Burns and Neisner 2006)。

こうした理解に対して近年、消費者の情緒的な価値に焦点を当てた経験価値 (experiential value) が注目されている<sup>1)</sup>。そこでは、商品の機能価値レベルでの差別化が困難になるというコモディティ化が進行するなかで、顧客経験 (customer experience) をめぐる競争が主軸となり、優れた経験価値の提供こそが競争優位をもたらすと主張される (Berry, Carbon, and Heackel 2002; Verhoef et al. 2009)。

この論文の目的は、小売業における価値概念を整理し、そのマネジメントを議論することに

ある。まず、マーケティング研究における価値の提案から共創への視点転換を概観し、次に、小売というコンテキストにおける顧客経験の特徴を考察し、最後に、消費者と経験価値を成功裏に共創するためのマネジメントのあり方を検討する。なお以下では、顧客を最終購買者である消費者に限定し、実店舗のみを考察対象とする。

### ② —— 価値パースペクティブと経験価値

#### 1. マーケティングにおける「価値」

マーケティング研究において価値はさまざまな視角から検討されてきたが、最も基本的には、「その提供物の獲得に必要なコストとその提供物もたらすベネフィットの差分に関する全体的な評価」と定義される (Holbrook 1999)。この定義によれば、コストを上回るベネフィットが大きければ大きいほど、その提供物の価値は高まる。それゆえ、商品の獲得コストを低くしたり、商品に高いベネフィットを付与することによって正の差分を拡大し、高い価値を提供することがマーケティングの課題となる。

一方、消費者は商品の最終購買者として企業

が購買、消費・使用を促し、価値を提供する対象、すなわち、ターゲットとして位置づけられる。ターゲット顧客に優れた価値を創造し、提供することはマーケティングの根幹であり、企業の競争優位を構築・維持するうえで最も重要な活動である (Doyle 2000; Parasuraman 1997; Woodruff 1997)。

このような商品の価値とターゲットとしての消費者に関わる理解は、次の三点から特徴づけることができる。第一に、生産を通じて商品に機能価値を付与するのはもっぱら製造業者であり、それゆえ、製造業者は機能価値創造者と捉えられる。第二に、消費者は生産という点での機能価値創造には関与せず、製造業者が創造した機能価値の一方的な受容者である<sup>2)</sup>。それと同時に、消費者は商品消費・使用することによって機能価値を使用価値 (value-in-use) として享受する使用価値実現者である。第三に、流通業者もまた機能価値の創造には関与せず、その役割は機能価値を交換価値 (value-in-exchange) に変換し、製造業者と消費者を円滑な交換プロセスを通じて結びつけることにある (Bagozzi 1975)。流通業者は、この交換プロセスを円滑化する交換価値促進者として活動する。以上のような伝統的な理解をここでは価値創造パースペクティブと呼ぶことにしよう。

この価値創造パースペクティブに対して近年、それが価値創造の源泉や消費者にとっての価値の本質を十分に考慮していないという批判がなされている (Parasuraman 1997; Woodruff 1997)。この批判の原点にあるのは、価値は企業から消費者に一方的に提供されるのではなく、企業と消費者が相互作用を通じて主体的に価値創造に関与するという価値共創 (co-

creation of value) の発想である (Grönroos 2008; Prahalad and Ramaswamy 2004a; Vargo and Lush 2004)。この発想を価値共創パースペクティブと呼ぼう。

## 2. 価値共創の主体と客体

価値共創パースペクティブは、価値創造をめぐるパラダイム・シフトともいわれるほどにきわめて大きな転換であり (Sheth and Uslay 2007)、価値提供パースペクティブとは決定的に異なる視点を含んでいる。一つは、誰が価値を共創するのかという価値共創の主体に関わり、もう一つは、どのような価値が共創されるのかという価値共創の対象の問題である。

### (1) 価値共創の主体

価値共創を中心概念とするサービス・ドミナント・ロジック (service-dominant logic) が「顧客はつねに価値共創者である」と捉えるように、価値共創パースペクティブでは、消費者は積極的に価値を創出する主体として位置づけられる (Payne, Storbacka, and Frow 2008; Prahalad and Ramaswamy 2004a; Vargo and Lusch 2004)。すなわち、価値創造パースペクティブにおいて価値の一方的な受容者としてバリュー・チェーン (value chain) の末端におかれてきた消費者は、価値共創プロセスでは中心的な役割を担う主体となる (Pongsakornrungrungsilp and Schroeder 2011)。

消費者が価値共創の一方の主体として関与する基盤をなすのは、自らのニーズを満たすために、いつ、どこで、どのような商品を購入するかに関わる専門的購買知識と、どのように商品消費・使用するかに関する商品使用知識であ

る (小川 2006; 上原 1996)。

消費者と価値を共創するもう一方の主体は、製造業者と小売業者である。製造業者は、特定の製品カテゴリーに関する技術的知識、およびその製品カテゴリーがどのような生活シーンで消費・使用されるかに関する消費知識を持ち (小川 2006; 上原 1996)、この知識に基づいて価値共創に関与する<sup>3)</sup>。価値共創プロセスにおいて製造業者は価値を提供物に埋め込み、消費者に価値を提案し、消費者は提供物を消費・使用する際にその価値を享受する。

小売業者は、どのような商品カテゴリーを組み合わせるか、また特定の商品カテゴリー内でどのような品目・ブランドを取り揃えるかというマーチャンダイジング知識に加えて、POSやポイントカードによる販売時点情報から、どのような消費者がいつ、どこで、どのような商品を購入したかに関する顧客・販売知識を持つ (小川 2006; 上原 1996)。小売業者はこうした知識を背景に、消費者と直接に接する小売店舗において価値を共創する。

以上の整理から、価値共創パースペクティブでは、価値共創の主体が製造業者と小売業者、および消費者の三者であることが確認された。次に検討すべき点は、これらの間で共創される価値、すなわち価値共創の対象である。

## (2) 価値共創の対象

Vargo and Lusch (2004, 2006) は、価値が生産プロセスにおいてモノ (goods) に埋め込まれ、その価値が企業から顧客に一方的に提供されるという理解をグッズ・ドミナント・ロジック (goods-dominant logic) として批判する。Ravald and Grönroos (1996) もまた、企業の

提供物は価値キャリア (value carrier) とみなすべきであるとし、提供物は埋め込まれた価値を消費者に移転するための「器」にすぎないと捉えている。

前述のように、価値創造パースペクティブで創造される価値が機能価値であるのに対し、価値共創パースペクティブで共創の対象となるのは、使用価値あるいは文脈価値 (value-in-context) である (Vargo and Lusch 2004)。使用価値とは、価値物を消費・使用するプロセスで発現する価値であり (Grönroos 2011)、文脈価値はこの使用価値をより広く、商品・サービスが消費・使用される特有のコンテキストにおいて知覚される価値として捉えた概念である (Vargo, Maglio, and Akaka 2008)。例えば、テレビという価値物を通じて視聴者は「娯楽」という使用価値を、CDショップで自分の好きな音楽を探す消費者は店内の「音と映像の雰囲気」という文脈価値を享受している。

価値共創パースペクティブにおける使用価値、文脈価値に関して重要な点は、次の二つである (Oh and Teo 2010)。第一に、サービスの場合、価値共創は共時的 (synchronic) に行われる。上記のCDショップの例のように、売り手による「音と映像」の価値提供と顧客によるその消費は同時発生的である。これに対してモノの場合、テレビの例のように、生産段階で機能価値としての提供物が創造されるが、その機能価値が使用価値として発現するのは消費者がモノを消費・使用する段階であり、それぞれの段階は時間的に異なる。

第二に、価値共創プロセスは企業と顧客間の相互作用を通じて進行する<sup>4)</sup>。価値共創における相互作用とは、使用価値や文脈価値の創出に

これら当事者が双方向的に関与することを意味する。例えば、ある高級ブティックにおいて、売り手は店舗の外観、インテリア、商品のレイアウト、雰囲気などに関わる価値を提供し、一方で顧客もまた、その店にふさわしい振る舞いをすることによって文脈価値を売り手とともに共創する。

これに対して価値創造パースペクティブでは、提供物の使用価値は生産による機能価値の埋め込みによって確定され、その価値は消費・使用段階で変容することはないと想定される。それゆえ、ここに使用価値をめぐる相互作用は生じない。一方、価値共創パースペクティブでは、企業と顧客が直接的に接触することによって両者の間で相互作用が生まれ、そのあり様が使用価値、文脈価値に影響を及ぼすと考える。

表-1は、これまでの議論を踏まえて、価値創造パースペクティブと価値共創パースペクティブの対比をまとめたものである。価値創造パースペクティブでは、製造業者は機能価値創造者として生産プロセスを通じて商品に機能価値を埋め込む。そこでは、消費者ニーズを満た

す優れた機能を持つ商品をいかに効率的に生産するかが課題となる。一方、消費者は製造業者が創造した機能価値を一方的に受容し、それを消費・使用する際に使用価値として享受する。そして小売業者は、交換価値促進者として交換プロセスを円滑化することで製造業者と消費者を結びつける。

これに対して価値共創パースペクティブでは、製造業者は機能価値を効果的・効率的に製品に埋め込む機能価値創造者であるとともに、消費者との相互作用を通じて使用価値を共創する主体である。小売業者は、生産された機能価値としての提供物を交換価値促進者として消費者に結びつけるとともに、店舗の雰囲気、販売員の接客といった他の要素で消費者と相互作用することにより使用価値、文脈価値を共創する。そして消費者は使用価値を製造業者とともに共創し、小売店舗において商品・サービスを消費・使用することによって使用価値、文脈価値を享受する<sup>5)</sup>。

### 3. 経験価値

企業と顧客との間の相互作用による価値共創

■表—1

価値提供パースペクティブと価値共創パースペクティブ

	価値提供パースペクティブ	価値共創パースペクティブ
製造業者	機能価値創造者	機能価値創造者／使用価値共創者
小売業者	交換価値促進者	交換価値促進者／使用価値・文脈価値共創者
消費者	使用価値受容者	使用価値・文脈価値共創者

が象徴的に現れるのが、この論文の主題である「経験」である。経験の特徴は、企業から顧客に一方的に提供されるのではなく、両者の相互作用のなかで顧客が感情や情緒をもって経験プロセスに関与することによって、その価値が共創されるという点にある (Carù and Cova 2007; Prahalad and Ramaswamy 2004a, b)。

Mathwick, Malhotra, and Rigdon (2001) によれば、経験価値とは「製品属性あるいはサービス成果に対する知覚された相対主義的選好であり、顧客の目標や目的の達成を促進あるいは阻害する消費環境での相互作用から生じる」。代表的な価値研究者である Holbrook (1996) も同様に、顧客価値の視点から「相互作用のかつ相対主義的な選好経験」と定義している。ここで相対主義的とは、商品・サービス間でその価値を比較することができ、その価値認識が個

人によって異なり、そしてその価値が消費・使用される状況に依存することを示す。選好は商品・サービスに対する評価的判断である。

こうした定義が示唆するのは、価値は主体と対象との間の相互作用のなかで生じ、それが主体の相対的・主観的な経験として認識され、そして価値が経験そのものに内在することである<sup>6)</sup>。

経験に関する研究は、快楽的消費 (hedonic consumption) や消費の経験的側面に焦点を当てた Holbrook and Hirschman (1982) を嚆矢とするが、消費者行動研究の枠組みを超えて経験をめぐる議論が大きく進展するのは、Pine and Gilmore (1999) による「経験経済」や Schmitt (1999) の「経験価値マーケティング」による新しい解釈や問題提起を契機とする。

Pine and Gilmore (1999) は、工業経済、サービス経済に続く発展段階として経験経済を位

■表——2

伝統的交換と共創経験の比較

	伝統的交換	共創経験
相互作用の目的	経済価値の導出	説得的な共創経験を通じた価値共創、経済価値の導出
相互作用の場	バリュー・チェーンの末端	価値システム全体で反復的、時間、場所を問わず
企業と顧客の関係	取引ベース	一連の共創経験に焦点を当てた相互作用・取引
商品選択の捉え方	製品・サービスのバラエティ、特徴と機能、性能、および操作手順	複数チャネル、オプション、取引、および価格経験関係にわたる相互作用に基づく共創経験
企業と顧客の相互作用のパターン	受動的、企業主導、1対1	積極的、企業主導・顧客主導、1対1あるいは1対多
品質の焦点	内部プロセスと企業の提供物の品質	顧客と企業の相互作用と共創経験の質

出所：C. K. Prahalad and Venkat Ramaswamy (2004c), "Co-creating Unique Value with Customers," *Strategy and Leadership*, Vol. 32, No. 3, p.8, Table 1.

置づけ、企業の差別化の焦点がコモディティ、製品、サービス、そして経験へと変化し、それに伴って経験価値の重要性が高まっていると主張する。Schmitt (1999) は、顧客経験価値として感覚的経験価値 (SENSE)、情緒的経験価値 (FEEL)、創造的・認知的経験価値 (THINK)、肉体的・行動的経験価値 (ACT)、および準拠集団や文化との関連づけ・関係の価値 (RELATE) の5つの要素を挙げ、経験価値の提供に主眼をおいたマーケティングを論じている。

Prahalad (2004) は、伝統的な企業と製品・サービス中心の価値創造から経験中心の共創パースペクティブ (experience-centric co-creation perspective) へと転換する必要があると主張し、Prahalad and Ramaswamy (2004b) も同様に、経験は企業と消費者との間の価値創造的相互作用のなかで演出されるようになり、経験を演出する主体が企業から消費者に移りつつあると述べている。

Prahalad and Ramaswamy (2004c) は、表-2のように伝統的な交換と対比しながら、共創経験の特徴を整理している。企業と顧客との間の相互作用の目標は、伝統的な交換が経済価値 (ここでいう機能価値) の抽出であるのに対し、共創経験では経済価値の抽出とともに、魅力的な共創経験を通じた価値共創であるとされる。相互作用の場合は、伝統的な交換がバリューチェーンの末端で一度限りであるのに対し、共創経験ではシステム全体で反復的に、時間や場所を問わずに生じる。そして交換では相互作用は受動的で、企業主導であるのに対し、共創経験では積極的かつ企業、顧客のいずれかが主導する。

このような対比が示唆しているのは、共創経験においては機能価値以上に経験価値が重要であり、また経済価値が一方向的かつ客観的な価値であるのに対し、経験価値が相互作用的かつ主観的な価値であることである。

#### 4. 顧客経験

こうした経験価値を顧客から捉える概念が、顧客経験 (customer experience) である。Carbon and Haeckel (1994) によれば、顧客経験とは、「製品・サービスについて学習し、これを獲得・使用・保持し、そして廃棄する間に創出される集計的・蓄積的な顧客認知」である。Gentile, Spiller, and Noci (2007) もまた、顧客経験を「顧客と製品や企業、組織との間の相互作用から生まれる主観的・個人的な経験」と定義している。これらの定義にみられるように、顧客経験は製品・サービスの機能、ベネフィット、ならびにそれが提供されるコンテキストにおける企業との相互作用を通じた顧客の主観的な知覚を示している。

この顧客経験がどのような要素から構成されるのかについて、例えば、Sathish and Venkatesakumar (2011) は、商品、商品情報やディスプレイ、店舗の雰囲気、および利便性の4つを挙げ、このうち優れた顧客経験の創出には、店舗の雰囲気とディスプレイの重要性が高いことを指摘している。Jain and Bagdare (2009) は因子分析により、顧客経験が店舗の雰囲気、顧客サービス、視覚的景観、顧客感動、商品、および利便性の6つの要素からなることを明らかにしている。

こうした要素に示されるように、顧客経験は商品・サービスの価値共創プロセスにおける多

様なコンテキストから生じる。そしてこのコンテキストの中心に位置するのが、企業と消費者が出会う小売環境である。そこで次に、小売環境における顧客経験を考察していくことにしよう。

### ③ —— 小売環境における顧客経験

Carù and Cova (2007) は、価値共創における企業と顧客について「企業は顧客に基本プラットフォームと素材を提供し、顧客はそれを用いて自身の経験を得る」と述べ、Vargo and Lusch (2006) もまた、企業が顧客との間で相互作用的・継続的な関係を構築するためのプラットフォームを提供することの重要性を指摘している。さらに、Spena et al. (2012) は小売店舗を販売地時点 (point of sale) と捉え、「企業と消費者の間で相互作用が行われ、両者が関係を構築し、取引が遂行される認知的・情緒的な空間」と定義している。

このような理解から、小売店舗は企業と消費者が相互作用を通じて経験価値を共創するためのプラットフォームと特徴づけられる。プラットフォームとしての小売店舗の特質は、次の二つに集約することができる。第一に、小売店舗は単なる商品の販売場所ではなく、顧客にとってのショッピング経験の場であること、第二に、販売員もまた単なるサービス提供者ではなく、顧客とショッピング経験を共創する一方の当事者であることである (Pine and Gilmore 1999)。

#### 1. 小売店舗におけるショッピング経験

消費者のショッピングに関わる経験は、小

売経験 (retail experience) や顧客ショッピング経験 (customer shopping experience) と呼ばれ、Kim (2001) はそうした経験を重視した小売業を経験型小売業 (experiential retailing) と名づけている。

経験型小売業は、経験的消費、象徴的消費、娯楽型小売業、テーマ型小売業、およびクロスショッピングという5つの要素からなる。経験的消費は、消費を個人に認知的・感覚的なベネフィットを提供するプロセスとみなす。象徴的消費では、製品を客観的存在 (その製品は何か) だけでなく、主観的象徴 (その製品はどのような意味を持つか) として捉える。娯楽型小売業は、伝統的な小売ミックスに娯楽性を付加することで消費者がより長時間滞在し、より多く支出するように促す。テーマ型小売業では、顧客が楽しい経験を思い出せるよう土産用商品が販売される。そしてクロスショッピングにおいて消費者は、一回の買い物出向中に複数の小売店でさまざまな商品を購入する。

Holbrook and Hirschman (1982) は前述のように、消費の経験的な側面を取り上げ、Bäckström and Johansson (2006) はこうした経験的側面を経験主導型消費 (experience-driven consumption) と呼び、経験価値を享受することに重点をおいた消費に注目している。Schmitt and Simonson (1998) は、企業やブランドの外観、雰囲気、全体的印象を示すエッセティクス (aesthetics) に焦点を当て、感覚的経験に訴求するマーケティングの重要性を説明している。

こうしたショッピング経験の要素は、前述の顧客経験の要素と同根である。なぜなら、ショッピング経験は文字どおりショッピングに際し

て発現する顧客経験であるからである。Jones (1999) や Bäckström and Johansson (2006) は、行為主体の観点からショッピング経験を規定する要因を類型化している。小売業者に関わる要因として、品揃え、価格、サービス、店舗環境、デザイン、陳列、レイアウト、従業員、および雰囲気があり、また顧客要因は、社会的側面、タスク、時間、購買、製品関与、および予算からなる。Grewal, Levy, and Kumar (2009) は、ショッピング経験が企業によるコントロール要因とマクロ要因によって規定されるとし、コントロール要因としてプロモーション、価格、商品、サプライ・チェーン、および立地を挙げ、マクロ要因には種々の経済的・政治的要因が指摘される。

## 2. 小売店舗における経験価値共創

ショッピング経験において、消費者は小売業者とどのように経験価値を共創するのだろうか。ファッション衣料品店でショッピングをする消費者を想定してみよう。彼女は事前に流行や欲しい服について情報を収集し、ある程度の知識を持っている。おしゃれな飾り付けを施された店舗で、彼女は心地よいBGMを耳にしながら、ショーウィンドーのコーディネートやたまたま居合わせた他の客のファッションを参考にしつつ、さまざまな品揃えのなかから好みの服を探していく。販売員と話をし、自身のニーズや目的、予算等を販売員に伝える。販売員はその情報を踏まえて、彼女に合った服をいくつか勧めるだろう。彼女はそれを試着し、鏡に映し、着心地を確かめ、そして一番気に入った服を買う。後日、彼女はそのお気に入りの服に身を包んで、友人と街に出る。

こうした一連のプロセスにおいて、彼女は多くのショッピング経験をj得ている。品揃え、レイアウト、あるいは立地といった上記のショッピング経験それ自体は意思を持った価値共創の主体ではないのに対し、経験価値の共創プロセスで重要な役割を担うのは店舗販売員である。すなわち、店舗販売員と顧客の双方が経験価値創造の主体であることが小売店舗における経験価値共創の特徴である。その行為は販売員と顧客との間で、そして顧客間で相互作用的であり、その意味で共創的である。また、ショッピング経験は品揃えや価格といった商品関連だけでなく、店舗の雰囲気を醸し出す照明やBGMからも形成され、さらにショッピング中だけでなく、その事前、事後にも起こっている。

この例にみられるように、ショッピング経験はショッピングを取り巻く時間的・空間的・対人的コンテキストにおいて形成されるのである。

## ④ ——— 経験価値のマネジメント

顧客との継続的関係の構築にショッピング経験が果たす役割が高まるにつれ、この経験価値をいかに管理するかが重要となる。この管理は顧客経験マネジメント (customer experience management) と呼ばれ、顧客と企業の双方により高い価値をもたらすような顧客経験を設計する小売戦略を意味する (Puccinelli et al. 2009; Verhoef et al. 2009)。小売業者は、小売店舗が単なる取引の場から優れたショッピング経験を共創する場へと変容しつつあることを十分に理解し、顧客接点を価値共創の機会として捉えることによって、顧客との継続的関係



を構築しなければならない (Jain and Bagdare 2009; Prahalad & Ramaswamy 2004c; Verhoef et. al 2009)。

顧客経験マネジメントは次のような特徴を持つ。第一に、マネジメント対象に関して、それが企業の一方的な経験価値提案ではなく、顧客との間の相互作用を通じた価値共創である点である。そこでは経験価値を共創する相互作用プロセスのもとで、顧客のニーズと期待を把握し、重要な相互作用を識別し、適切な戦略を立案・実行するという高度なマネジメント能力が求められる (Heffernan and Lavalley 2007)。店舗販売員は顧客と相互作用し、経験価値を共創する一方の主体であり、そこで果たす彼らの役割は大きい。経験価値共創プロセスにおける販売員は、マニュアル化や標準化された対応ではなく、状況に応じて臨機応変に適応することが必要である。

第二に、マーチャンダイジング政策に関して、これまでのカテゴリー・マネジメントは経験価値マネジメントのもとで実施されることになる。カテゴリー・マネジメントでは、顧客ニーズを起点として品揃えをカテゴリー化し、その収益の改善を図ることが目的となる (Aastrup, Grant, and Bjerre 2007)。一方、経験価値マネジメントにおける小売業者の役割は、多様な商品カテゴリーの編集を通じて魅力的な品揃えを提供し、顧客が満足のいくショッピング経験を得られるような小売環境を創造することにある (Kim 2001)。カテゴリー・マネジメントは経験価値マネジメントのもとで、消費者の情緒的な側面も踏まえた経験の演出を考慮しなければならない。

第三に、経験価値をめぐって製造業者と小売

業者との間でコンフリクトが生まれる可能性がある。すなわち、製造業者が製品に組み込んだ機能価値が小売業者の経験価値マネジメントによって歪められ、製造業者のある商品が競合他社のそれと組み合わせられて、その意図とは異なった消費・使用シーンで提案されるような状況がそれである。それゆえ、顧客との優れた経験価値を共創するためには、小売業者は製造業者と協調的関係を構築することによって、価値共創チャンネルとして消費者をも含むチャンネル全体で最大の価値実現を追求する必要がある。

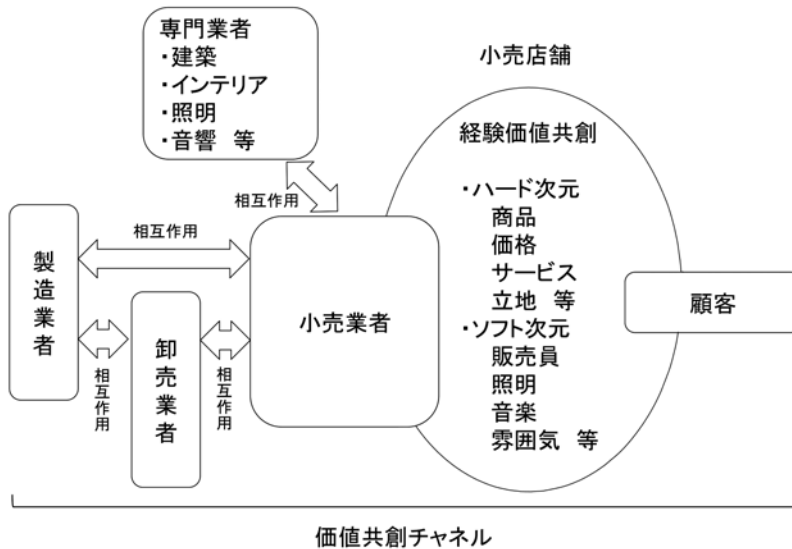
第四に、経験価値マネジメントには、店舗政策やマーチャンダイジング政策を超えた多面的な能力が必要となる。これまでの研究で指摘されてきたように、店舗満足の規定因は、品揃え、品質、価格、サービス、立地といったハード次元の要素の影響が大きく、販売員や雰囲気などのソフト次元の要素はより付随的な位置づけであった (Burns and Neisner 2006)。しかし、経験価値マネジメントでは、こうしたソフト要素の重要性がより高くなる。とくに店舗の雰囲気や規定するデザイン、店内のBGMや照明といった要素は小売業者の能力外であり、外部の優れた専門業者と関係を構築し、その資源と能力を援用しなければならない。

図-1は、経験価値共創のマネジメントのフレームワークを示したものである。小売店舗は消費者との経験価値共創の場であり、そこでは商品、価格、サービス、立地など主として客観的に評価可能な要素からなるハード次元、ならびに販売員、レイアウト、照明、音楽、雰囲気などより情緒的な側面に訴求するソフト次元から価値共創が行われる。

経験価値共創プロセスは、製造業者から小売

■図—1

経験価値共創マネジメントのフレームワーク



業者を経て、消費者にいたる垂直の関係で捉えられ、双方向の相互作用がなされる価値共創チャンネルとして認識される。小売店舗において小売業者と消費者が相互作用することで経験価値が共創されるという局面だけでなく、そのバックヤードにある製造業者をも含んだ垂直の関係のなかでチャンネルを理解しなければならない。

さらに価値共創に関与するステークホルダーは、建築、インテリア、照明、音響等の外部専門業者にまで広がる。小売業者はこうした外部専門業者と小売店舗のソフト要素について価値共創することによって、消費者により魅力的なプラットフォームを提供するのである<sup>7)</sup>。

⑤ ——— おわりに

製品のコモディティ化が進行するなかで、顧

客ロイヤルティを向上させ、競争優位を構築するための顧客経験マネジメントの重要性がますます高まっている。この論文では、近年注目される価値共創と経験価値に焦点を当て、小売業における価値の特性とそのマネジメントについて議論してきた。

以上の考察を踏まえて、今後取り組むべき課題として以下の三点を挙げることができる。第一に、企業と消費者との間の経験価値共創という局面において、その関係構築の紐帯としてのブランドの役割を考察しなければならない。Prahalad (2004) は、前述の経験中心的価値共創においてブランド経験の重要性を指摘し、ブランドの意味が価値共創の結果として進化することを示唆している。ブランド経験 (brand experience) やブランド・コミュニティ (brand community) が、こうした価値共創においてどのように機能するのかを明らかにすることはき

わめて重要である（青木 2011）。

第二に、どのような経験価値がどのように共創されるのかを多角的に検討する必要がある。一つは、小売業における業種、業態の違いが価値共創にどのような差異を生み出すのかという水平次元での検討である。百貨店のような人的販売を伴う小売業態と食品スーパーのようなセルフサービス業態では、価値共創の要素と程度は異なるであろう。もう一つは、製造業者、小売業者、消費者からなる価値共創チャネルにおいて、どのような構造とプロセスのもとで価値共創が行われるのか、それを規定する要因は何かを明らかにすることである。

第三に、この論文では小売店舗という物理的な場に限定して価値共創、経験価値を検討してきたが、消費者との価値共創のもう一つの場としてインターネット上における仮想店舗がある（Mathwick, Malhotra, and Rigdon 2002）。これまでの研究では、実店舗と仮想店舗によるマルチチャネルを通じた相互作用が単一チャネルに比べて高い価値を提供・共創し、その結果として高いロイヤルティを生み出すことが示されている（Venkatesan, Kumar, and Ravishanker 2007）。こうしたマルチチャネルのもとの経験価値共創の様式を考察しなければならない。

#### 謝辞

この研究は、平成24年度日本学術振興会科学研究費補助金基盤研究（C）「バリューチェーンにおける価値共創のメカニズムに関する研究」（課題番号：24530516）の一部である。

#### 注

- 1) 小売研究の有力雑誌である Journal of Retailing は、2009 年の第 85 巻第 1 号で「小売顧客経験の促進」と題する特集を組み、その関心の高さを示している。
- 2) Ponsonby (2004) は、消費者を価値受容者として捉える発想はマーケティングの起源が古典的経済理論にあることに起因すると指摘している。
- 3) ただし、この際の価値共創は限定的である。なぜなら、インターネットや直販店を除いて、製造業者は消費者と直接に相互作用をする場を持たないからである。
- 4) Echeverri and Skålén (2011) は、顧客の関与度に基づいて非相互作用価値形成と相互作用価値形成の 2 つの類型を示している。前者は価値創造パースペクティブにおける価値形成であり、後者は価値共創パースペクティブのそれに対応する。
- 5) 共創の対象には交換価値は含まれない。なぜなら、店舗に買い物に向かうか、宅配サービスを受けるかといった問題は、交換価値の共創ではなく、交換コストの負担問題に解消されるからである（cf. Sheth and Uslay 2007）。
- 6) こうした経験の主観性については、早くも石井（1993）において議論されている。
- 7) Prahalad and Ramaswamy (2004) が指摘する経験ネットワークの概念はこの点に関連する。

#### 参考文献

- Aastrup, Jesper, David B. Grant, and Mogens Bjerre (2007), "Value Creation and Category Management through Retailer-Supplier Relationships," *International Journal of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 17, No. 5, pp. 523-541.
- 青木幸弘 (2011), 「ブランド研究における近年の展開—価値と関係性の問題を中心に—」『商学論究』第 58 巻第 4 号, 43-68 ページ。
- Bäckström, Kristina and Ulf Johansson (2006), "Creating and Consuming Experiences in Retail Store Environments: Comparing Retailer and Consumer Perspectives," *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 13, No. 6, pp. 417-430.
- Bagozzi, Richard P. (1975), "Marketing as Exchange," *Journal of Marketing*, Vol. 39, No. 4, pp. 32-39.
- Berry, Leonard L., Lewis P. Carbon, and Stephan H. Heackel (2002), "Managing the Total Customer Experience," *MIT Sloan Management Review*, Vol. 43, No. 3, pp. 85-89.
- Burns, David J. and Lewis Neisner (2006), "Customer Satisfaction in a Retail Setting: The Contribution of

- Emotion," *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 34, No. 1, pp. 49-66.
- Carbone, Lewis P. and Stephan H. Heackel (1994), "Engineering Customer Experience," *Marketing Management*, Vol. 3, No. 3, pp. 8-19.
- Carù, Antonella and Bernard Cova eds. (2007), *Consuming Experience*, Routledge.
- Doyle, Peter F. (2000), *Value-Based Marketing: Marketing Strategies for Corporate Growth and Shareholder Value*, John Wiley & Sons.
- Echeverri, Per and Per Skålén (2011), "Co-creation and Co-destruction: A Practice-Theory Based Study of Interactive Value Formation," *Marketing Theory*, Vol. 11, No. 3, pp. 351-373.
- Gentile, Chiara, Nicola Spiller, and Giuliano Noci (2007), "How to Sustain the Customer Experience: An Overview of Experience Components that Co-create Value with the Customer," *European Management Journal*, Vol. 25, No. 5, pp. 395-410.
- Grewal, Dhruv, Michael Levy, and V. Kumar (2009), "Customer Experience Management in Retailing: An Organizing Framework" *Journal of Retailing*, Vol. 85, No.1, pp. 1-14.
- Grönroos, Christian (2008), "Service Logic Revisited: Who Creates Value? And Who Co-creates?" *European Business Review*, Vol. 20, No. 4, pp. 298-314.
- Grönroos, Christian (2011), "Value Co-creation in Service Logic: A Critical Analysis," *Marketing Theory*, Vol. 11, No. 3, pp. 279-301.
- Heffernan, Robert and Steve Lavalle (2007), "Emotional Interactions: The Frontier of the Customer-focused Enterprise", *Strategy & Leadership*, Vol. 35, No. 3, pp. 38-49.
- Holbrook, Morris B. (1996), "Customer Value: A Framework for Analysis and Research," *Advances in Consumer Research*, Vol. 23, No. 1, pp. 138-142.
- Holbrook, Morris, B. (1999), *Consumer Value: A Framework for Analysis and Research*, Routledge.
- Holbrook, Morris B. and Elizabeth C. Hirschman (1982), "The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun," *Journal of Consumer Research*, Vol. 9, No. 2, pp. 132-140.
- 石井淳蔵 (1993), 『マーケティングの神話』日本経済新聞社。
- Jain, Rajnish and Shilpa Bagdare (2009), "Determinants of Customer Experience in New Format Retail Stores," *Journal of Marketing & Communication*, Vol. 5, No. 2, pp. 34-44.
- Jones, M.A. (1999), "Entertaining Shopping Experiences: An Exploratory Investigation," *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 6, No. 3, pp. 129-139.
- Kim, Youn-Kyung (2001), "Experiential Retailing: An Interdisciplinary Approach to Success in Domestic and International Retailing," *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 8, No. 5, pp. 287-289.
- Mathwick, Charla, Naresh Malhotra, and Edward Rigdon (2001), "Experiential Value: Conceptualization, Measurement and Application in the Catalog and Internet Shopping Environment," *Journal of Retailing*, Vol. 77, No. 1, pp. 39-56.
- Mathwick, Charla, Naresh Malhotra, and Edward Rigdon (2002), "The Effect of Dynamic Retail Experiences on Experiential Perceptions of Value: An Internet and Catalog Comparison," *Journal of Retailing*, Vol. 78, No. 1, pp. 51-60.
- 小川 進 (2006), 『競争の共創論—革新参加社会の到来』白桃書房。
- Oh, Lih-Bin and Hock-Hai Teo (2010) "Consumer Value Co-creation in a Hybrid Commerce Service-Delivery System," *International Journal of Electronic Commerce*, Vol. 14, No. 3, pp. 35-62.
- Parasuraman, A. (1997), "Reflections on Gaining Competitive Advantage through Customer Value," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25, No. 2, pp. 154-161.
- Payne, Adrian, Kaj Storbacka, and Pennie Frow (2008), "Managing the Co-creation of Value," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 36, No. 1, pp. 83-96.
- Pine, B. Joseph and James H. Gilmore (1999), *The Experience Economy: Work Is Theatre and Every Business a Stage*, Harvard Business School Press. (電通「経験経済」研究会訳 (2000), 『経験経済—エクスペリエンス・エコノミー』流通科学大学出版。)
- Ponsonby, Sharon and Emily Boyle (2004), "The 'Value Of Marketing' and 'The Marketing Of Value' in Contemporary Times: A Literature Review and Research Agenda," *Journal of Marketing Management*, Vol. 20, No. 3, pp. 343-361.
- Pongsakornrunsilp, Siwarit and Jonathan E. Schroeder (2011), "Understanding Value Co-creation in a Co-consuming Brand Community," *Marketing Theory*, Vol. 11, No. 3, pp. 303-324.
- Prahalad, C.K. (2004), "The Co-creation of Value: Invited Commentary," *Journal of Marketing*, Vol. 68, No. 1, p. 23.

- Prahalad, C. K. and Venkat Ramaswamy (2004a), *The Future of Competition*, Harvard Business School Press. (有賀裕子訳 (2004), 『価値共創の未来へ—顧客と企業のCo-creation』ランダムハウス講談社。)
- Prahalad, C. K. and Venkat Ramaswamy (2004b), "Co-creation Experiences: The Next Practice in Value Creation", *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 18, No. 3, pp. 5-14.
- Prahalad, C. K. and Venkat Ramaswamy (2004c), "Co-creating Unique Value with Customers," *Strategy and Leadership*, Vol. 32, No. 3, pp. 4-9.
- Puccinelli, Nancy M., Ronald C. Goodstein, Dhruv Grewal, Robert Price, Priya Raghurir, and David Stewart (2009), "Customer Experience Management in Retailing: Understanding the Buying Process" *Journal of Retailing*, Vol. 85, No. 1, pp. 15-30.
- Ravald, Annika and Christian Grönroos (1996), "The Value Concept and Relationship Marketing," *European Journal of Marketing*, Vol. 30, No. 2, pp. 19-30.
- Sathish, A. S. and Ramakrishnan Venkatesakumar (2011), "Customer Experience and Store Loyalty in Corporate Retailing: With Special Reference to 'Sony World' ," *Annamalai International Journal of Business Studies & Research*, Vol. 3, No. 1, pp. 67-76.
- Schmitt, Bernd H. (1999), *Experiential Marketing: How to Get Customer to Sense, Feel, Think, Act and Relate to Your Company and Brands*, The Free Press. (嶋村和恵・広瀬盛一訳 (2000), 『経験価値マーケティング—消費者が「何か」を感じるプラスαの魅力』ダイヤモンド社。)
- Schmitt, Bernd H. and Alexander Simonson (1998), *Marketing Aesthetics: The Strategic Management of Brands, Identity, and Image*, The Free Press. (河野龍太訳 (1998), 『「エッセティクス」のマーケティング戦略—“感覚的経験”によるブランド・アイデンティティの戦略的管理』プレントニスホール出版。)
- Sheth, Jagdish N. and Can Usly (2007), "Implications of the Revised Definition of Marketing: From Exchange to Value Creation," *Journal of Public Policy & Marketing*, Vol. 26, No. 2, pp. 302-307.
- Spena, Tiziana Russo, Angela Caridà, Maria Colurcio, and Monia Melia (2012), "Store Experience and Co-creation: The Case of Temporary Shop," *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 40, No. 1, pp. 21-40.
- 上原征彦 (1996), 「流通機構の変化とメーカーの対応」, 石原武政・石井淳蔵 (1996), 『製販統合—変わる日本の商システム』日本経済新聞社, 141-171 ページ。
- Vargo, Stephen L. and Robert F. Lusch (2004), "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing," *Journal of Marketing*, Vol. 68, No. 1, pp. 1-17.
- Vargo, Stephen L. and Robert F. Lusch (2006), "Service-Dominant Logic: What It Is, What It Is Not, What It Might Be", in Robert F. Lusch and Stephen L. Vargo (eds.), *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate and Directions*, ME Sharpe, pp. 43-56.
- Vargo, Stephen L., Paul P. Maglio, and Melissa Archpru Akaka (2008), "On Value and Value Co-creation: A Service Systems and Service Logic Perspective," *European Management Journal*, Vol. 26, No. 3, pp. 145-152.
- Venkatesan, Rajkumar, V. Kumar, and Nalini Ravishanker (2007), "Multichannel Shopping: Causes and Consequences," *Journal of Marketing*, Vol. 71, No. 2, pp. 114-132.
- Verhoef, Peter C., Katherine N. Lemon, A. Parasuraman, Anne Roggeveen, Michael Tsiros, and Leonard A. Schlesinger (2009), "Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies," *Journal of Retailing*, Vol. 85, No. 1, pp. 31-41.
- Woodruff, Robert B. (1997), "Customer Value: the Next Source of Competitive Advantage," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25, No. 2, pp. 139-153.

近藤 公彦 (こんどう きみひこ)

同志社大学商学部卒業 (1984)。

神戸大学大学院経営学研究科博士後期課程単位取得 (1990)。

岡山商科大学商学部助手, 専任講師, 助教授, 小樽商科大学商学部助教授, 教授を経て, 現在, 同大学院商学研究科アントレプレナーシップ専攻 (専門職大学院) 教授。

米国ノースウェスタン大学大学院IMC学科客員教授 (2005 ~ 2006)。

専攻は, マーケティング論および流通システム論。