

# デジタル空間を融合するサービス体系 での顧客価値の広がり分析

— スターバックスでのエクストリームユーザーの分析を手掛かりとして —

関西学院大学 経営戦略研究科 教授

森 一彦

株式会社リリク シニアコンサルタント

積 高之

## 要約

AI/IoTなどの先端技術を介したデジタル・トランスフォーメーションによりサイバー空間とフィジカル空間を結びつけたビジネス空間が生み出されOnline/Offline 融合的なサービスが顧客への寄り添いとして急速に展開されている。本稿では、スターバックスでのアプリ（オーダー&ペイ）の導入により、Onlineを介して商品オーダーと支払いが可能となるプロセスについてエクストリームユーザー（ファンユーザー）での体験を軸として、新たに生まれる「顧客価値」を分析した。アプリを介しての利用（消費）体験は店舗だけではなく事前事後に拡張し、そのシークエンス（行動範囲）で様々なタッチポイント（顧客接点）が拡張し、情報接触から企画商品への期待（オーダー）や目的的な来店が増え、商品のカスタマイズ化や自分との結びつき体験などブランド体験が自己の価値に結びついた「快楽消費」を求める一方で、友人や知人へとSNSで発信するなどつながりへも拡大多様化する「他者志向的消費」も同時に生まれている。

## キーワード

サービス価値, オン&オフライン, エクストリーム・ユーザー, 媒介活動理論, 顧客価値

## I. はじめに

AI/IoT, ロボテックスなどの先端デジタル技術の進展により、デジタルエコノミーは、2022年、世界全体でGDPの60%に達するとの試算もある。(デジタル変革時代の ICT グローバル戦略懇談会 報告書2019年5月) 特に5G(移動体通信の国際規格=通信の高速化, 低遅延化, 同時複数接続をもたらす)によって、サイバー空間とフィジカル空間の融合による事業の越境, 複合化はあらゆる産業に及ぶものと予想されている。アマゾンに見られるような業態(ダッシュボタン, 無人店舗, ホールフーズなど生鮮品の配送, Amazon Connectなど)は、ビジネスを2つの空間の融合システム(以下, On/Offline 融合化と表記する)へとますます拡張し、こうした空間=チャンネルを通じて、顧客の行動データを掴み、価格, 商品, 情報提供などにおいて「顧客」ごとに最適化することがマーケティングの鍵となっていくと言われている。本研究は、こうした融合空間の広がりを受けて、顧客サイドでは一体どのような消費行動が生み出されているのかをたどり、そこでの「顧客価値」を明ら

かにすることを意図している。それは、データを利活用していく基準(Know-how)となるだけでなく、ひいてはこのデジタル・エコノミーという先端デジタル技術を介した新しい現実の中での消費概念の変化を見通す視点(Know-what)に資すると考えられる。

## II. 問題意識

すでに製造業からはCPS(サイバーフィジカルシステム)やデジタルツインという概念でこの2つの空間が融合的一体化し、強い連動性を持った融合システムとして捉えられている。企業・組織のビジネス空間としてOn/Offline 融合化(オフラインとオンラインを組み合わせたSpace-Place 融合)は、プラットフォームビジネスへの移行、そこでのサービス展開での顧客行動への寄り添いが顕著となり、顧客=顧客への価値への最適化は、このプロセスを自在にデザイン(構想—設計)することが前提とも言える。例えば、奥谷・岩井(2018)では、こうしたデザインを「チャンネルシ

フト戦略」として Amazon の戦い方を以下のように規定している。

- 1) オンラインを起点としてオフラインに進出し、
- 2) 顧客とのつながりを創り出すことによって
- 3) マーケティング要素自体を変革しようとする

アマゾンがプラットフォームとして成長するとともに、あらゆる業態を包括するサイトを目指し、顧客とのつながりを創り、商品、チャネル、価格、プロモーションなどのマーケティング要素を最適化するとともに顧客のネットワーク効果を梃子として圧倒的な競争優位を可能とするチャレンジとなっていると指摘する。すなわち On/Offline 融合化でのプロセスの検討は、同時に今日的なマーケティングの構成自体の変化を検討することとなると言える。

本稿では、こうした On/Offline 融合化においては、以下のような企業・組織領域と顧客領域が重なるジョイント領域での変化として捉え、そこでのタッチポイントの拡張での文脈形成の視角からのマーケティング変化を検討していく。(図1) 特に、顧客視点のタッチポイントを綿密に設計するにより、そのタッチポイントを課金ポイントまで高めることができ、In-Store だけでなく、その前後に課金ポイントを広げる

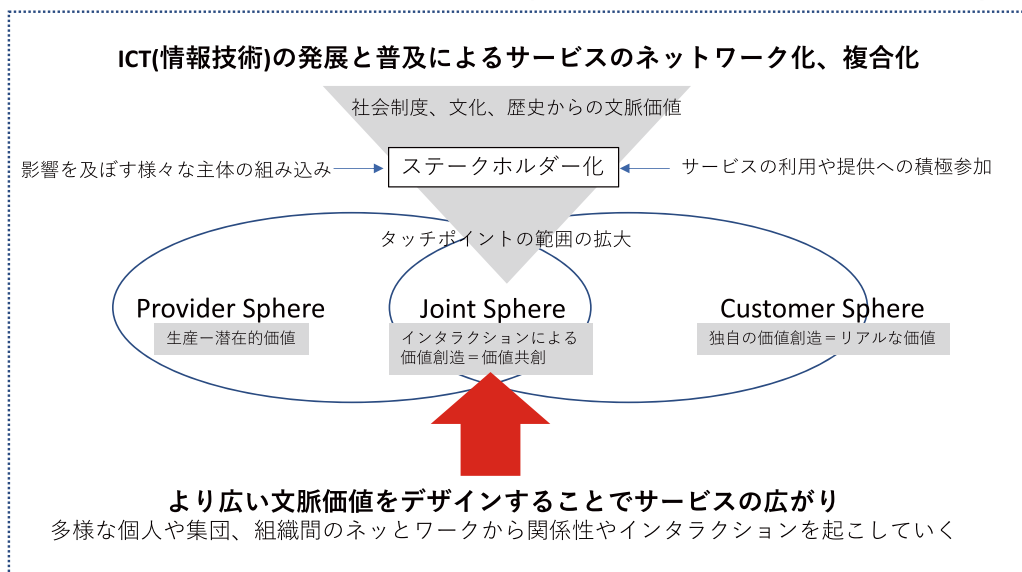
ことで、顧客はより強いつながりを感じるようになると考えられる。この視点からは川上 (2019) はタッチポイントを広く取ることで企業の収益機会の増大を可能にすると指摘している。

### III. リサーチクエスト

こうした現在進行形する On/Offline 融合化で顧客サイドでの消費行動の変化を把握するために本研究では以下の点に焦点を当てる。

- 1) On/Offline 融合化のプロセスではどのような体験として受容され、そこではユーザーはどのような価値を感じているのか。
- 2) そこでは、顧客側のモチベーションはどのように喚起され、顧客のオペラント資源 (能動的に関わるスキル) は顧客価値にどのように結びつけているのか。
- 3) ブランド理念に基づいた事業ミッションや事業価値は、顧客には、どのように受容されているのか、あるいは齟齬を来しているのか。

図1. 企業と顧客のジョイント領域の拡大と事業変化 (Grönroos & Päivi Voimaをベースに森作成)



さらには、先行的指摘として「顧客への3つの導線」ではタッチポイントでの関係性の質が問われ、藤井・尾原(2019)が指摘する①ハイテッチ/②ロータッチ/③テックタッチという関係性を取り含んだ接触のあり方が消費行動でどのような影響をもたらすのかについても考察に取り込む。

#### IV. 調査の狙いと構成

本研究で注目する事例は、「スターバックス」であり、そこでの「オーダー&ペイ」のアプリの導入をOn/Offline融合化がより進んだ事例として調査対象とし、特に以下のような特徴に着目した。

##### 1. 対象となるスターバックスの事業特性

- (1) グローバルに展開するコーヒー製造から店舗展開までのサプライチェーンを持ち（マーケティング要素を兼ね備えている）、知名度も高く、多くの人にとって身近で汎用的事例となる。
- (2) 電子的アプリを介して店舗とWeb上で融合するサービス体系をもち、対象とするOn/Offline融合化されたビジネス生態系の仕組みを持っている。（この点については詳細を後述する）
- (3) 3rd. Placeとしてのブランド価値=顧客との価値評価が事業コアとの比較において可能である。

##### 2. 調査の意図、目的

「オーダー&ペイ」のアプリを利用するエクストリームユーザー（ファンユーザー）での用法、使い方をカスタマジャーニー上でプロット、記述してもらい、それをベースとしてプロトコル分析を実施し、さらには一般ユーザーでのジャーニーマップと比較することで、エクストリーム・ユーザーがどのような価値や意味を見出しているのかを考察する。

##### 3. 今回の調査分析手法（手法への視点）

プロトコル分析とは、観察対象者により言語として発話されたプロトコルデータの詳細な分析を通じて、対象者の内

的認知過程を分析する認知心理学の方法である。内観分析と会話分析があり、内観分析は、ヴントの内観法の認知心理学からの見直しで、問題解決場面での認知主体者の認知的処理・変容過程を推測するものであり、一方、会話分析は、言語学における談話研究やエスノメソドロジーにおける方法で、二人以上の主体者のコミュニケーション過程を分析するものである。本研究は、後者を採用し、特に、プロトコル分析の特徴として、think aloud（チェスや数学問題を解答するにあたり、頭によぎった次の一手や手順やイメージを「独り言」として話してもらい、それを収録、テキスト化する）ことで比較検討をおこなう手法を応用し、意思決定での記述を行動を促した会話（talk aloud）として採録、それをカスタマジャーニー上に貼り付け、のちほどその発話を手がかりにして会話レベルで被験者を交えて分析を加えるという手法を取った。

##### 4. 調査でのモバイルアプリに関する確認

モバイルを介したアプリとして以下のような展開を確認しておきたい。スタバのアプリは、2016年に導入、用途は、「会計時に画面に表示されたバーコードをスキャンするだけでスピーディーな決済が可能になり、行きたいお店の検索、お好みの商品情報の閲覧や最新情報の入手、Starbucks eGiftの送信など」（プレスリリース2016/05/25）

[https://www.starbucks.co.jp/press\\_release/pr2016-1703.php](https://www.starbucks.co.jp/press_release/pr2016-1703.php)

このモバイルオーダーは、米国では先行していたが日本での開始は2019年6月26日から、東京から順次展開されている。

ここでは、アプリを介して、モノの消費だけではなく、情報処理・対応を含めた消費（利用）サービスに対する行動がIn-store以外に拡大多様化すると思われる。特に、アプリを介してユーザーでの一連の利用行動を明らかにする。同時に、本調査では、アプリの展開により以下のようなレベルでのマーケティング要素の変化（商品、価格、チャネル、プロモーションというマーケティング要素全般に及ぶ変化）

も考慮していく。(図2)

さらに、調査で留意しておきたいのは、従来の店内(In-store)では、購買プロセス(店舗・商品を選び、支払いをする)と消費=利用(飲食をする)プロセスが一連の流れに組み込まれていたが、それがアプリによって切り離され(購買プロセス、商品オーダー、課金はネット上で事前に行われる)、店内では消費(利用)状況だけ集約化される中で「どのような顧客ブランド体験が可能となるか」を汲み取っていく点にある。(図3)

また、スタバは基本的にペイドメディアでの展開がないため、オウンドメディア~ソーシャルメディア間で<ブランド主体-ユーザー>のダイレクトな行為としてのタッチポイントが拡大される。

さらに、スタバでは、3<sup>rd</sup> placeとしてのブランドのポジショニングがあり、個別の商品体験だけでなく一連のプロセスをサービスとして統合する体験を満足評価として汲み取ることができる。

以上を配慮して、以下の図4のような「カスタマージャーニーマップ」をモデルとして作成し、行動のプロット化を試みた。

## V. 調査概要

- ◆ 期間：2019年6月1日~7月31日
- ◆ 対象：・エクストリームユーザー1名、・ライトユーザー3名  
(いずれも自分がどのユーザカテゴリーかは、本人の自己認識に基づく)
- ◆ 実査対象インタビュー：一旦、ジャーニーマップのうち、フェイスツウフェースおよび電話インタビューによる補足。作成したジャーニーマップに基づき、分析者と利用状況を事後で共同分析した。

図2. MOBILE ORDER & PAY (左) とアプリがもたらすマーケティング要素 (右)



図3. アプリによる購買行動が事前化での変化

◆店舗内では購買行動（オーダーから支払い）利用までの行動



◆購買行動（オーダーから支払い）と利用行動の分離

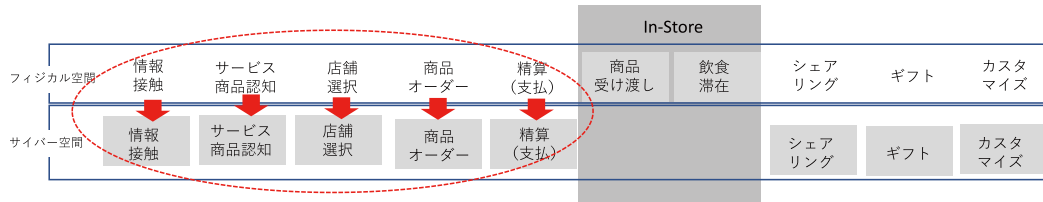
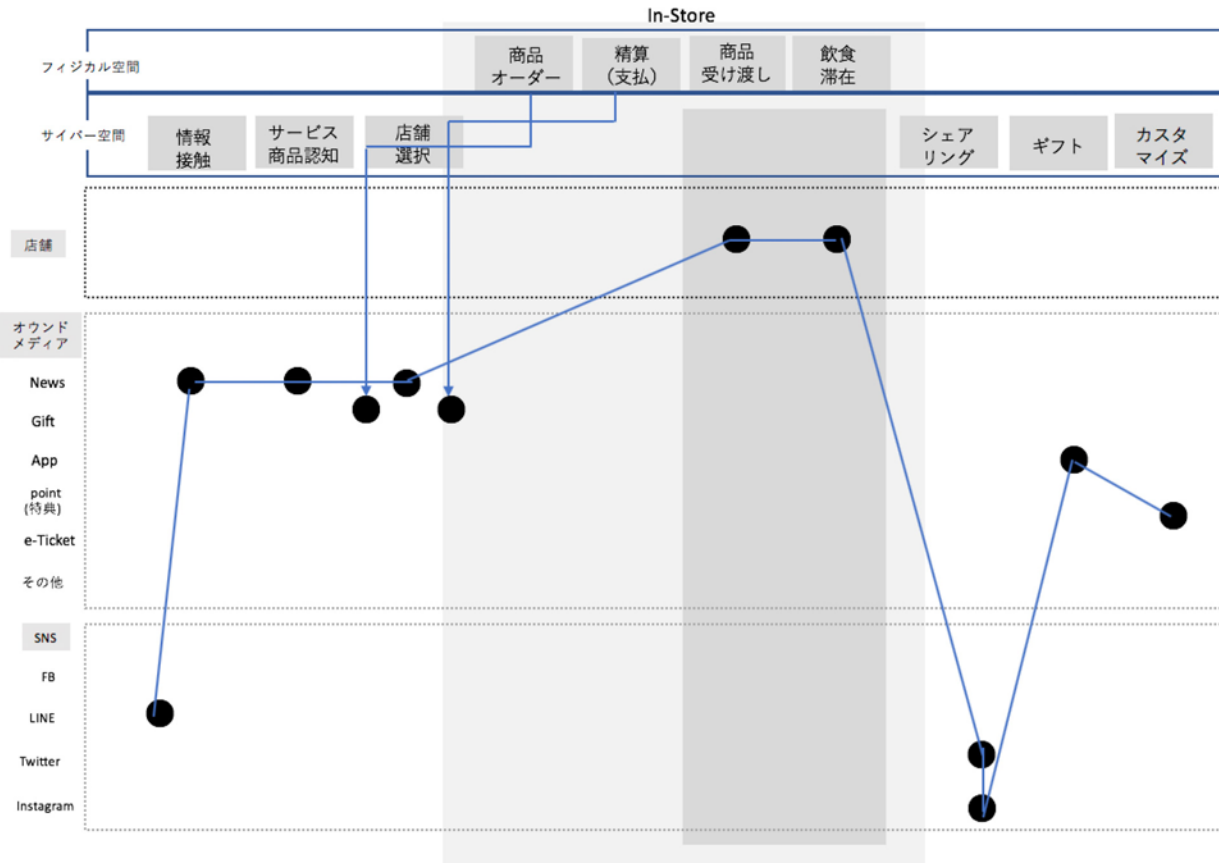


図4. 調査で使ったカスタマージャーニーモデル





## VI. 分析結果

### 1. エクストリームユーザーのマップ分析の例示 (Aさんプロセス 図5)

#### ◆エクストリームユーザーの記述例

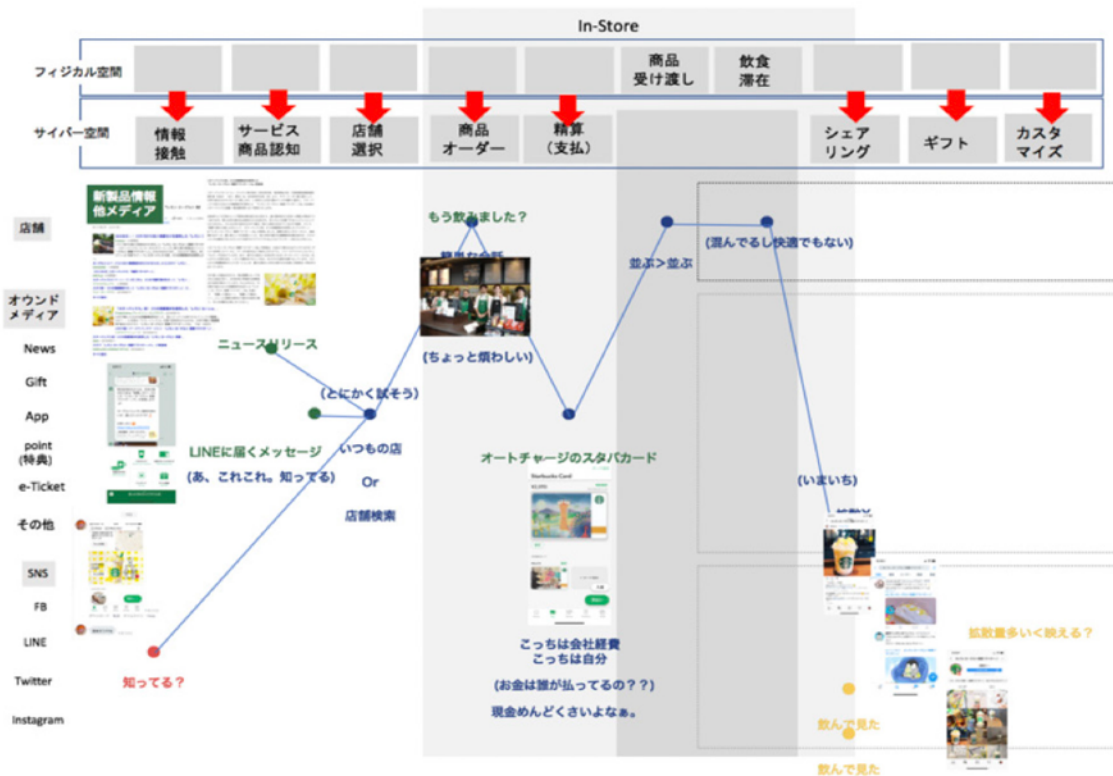
スタバの新製品は発売2週間ほど前から、ネット内の各メディアで目にする事が多くなる。ニュースやブログ、他ユーザーの投稿など。特に専用のSNSグループなどはその話題が頻繁に出てくるが、その時点では「BGM」のようなもので、よほど興味のあるもの以外は記憶に残っていない。

店頭でPOPを見かけたときも、スタバのLINEからメッセージが来たときも「そんなものか」というだけでわざわざそれを飲みに出かけようとは思わない。(まだ発売していないからではあるが) たぶんまだこの段階では「自分のもの」という感覚になっていないからだと思う。「自分のもの」になるのは友人からメッセージが来たり、SNSに書き込まれたりした瞬間。「これ知ってる?」「もう飲んだ?」はキラーメッ

セージで、ここまでのBGMが全部意味を持つてくる。発売を待ちかねたようにして店頭に行くが、その時点でのプロモーションはわずらわしい。時にお店の人に「もう飲みました?」と声をかけられると、飲みに行ったはずの注文を変えてしまうこともある。支払いは当然スターバックスカードのスマホアプリ。カード単体だと忘れてたりなくしたりするのですべてこれ。オートチャージ設定しているので、そもそも支払いをしている感覚がない。唯一困るのは店内のWi-Fiを拾うのでいちいちWi-Fiをオフにする必要があること。Apple Payに対応していればさらに楽なのと思う。カードは複数枚あって「個人消費」「会社経費」とわけている。店内はとにかく並ぶ。席がない。混雑しているのに、とてもゆっくりできるような環境ではないのに、席を見つけて座ってしまうと不思議に落ち着く。ANC付きのヘッドホンで音を遮断してしまえば、かなりくつろげる。

飲んだ結果はいまいち。とにかく甘すぎるのと甘みとフレーバーの薄っぺらさが舌にのこる。元々甘いものが苦手ということにそこで気づく(笑)、カスタマイズしていけば

図5. エクストリームユーザーのジャーニーマップ



いいのだが、フラペチーノのカスタマイズは、大の大人には中々ハードルが高い。ところが自分が「おいしくない」と思ったものほどそのあとInstagramなどで他人の投稿をたくさん見ることになり情報拡散量は多いと感じる。自分ではとても理解できないと思いつつも、今日もスタバに行きコーヒーを飲む。

## 2. ライトユーザーのマップの分析 (Bさんプロセス 図6)

### ◆ライトユーザーの記述例

Instagramはしょっちゅう見ている。特に移動時間などは頻繁にチェックしているが、フォローしている友達の投稿などでスタバの新製品を見ることは多い。今回グリーンアップルフラペチーノもInstagramで見ておいしそうと思っていた。たまたま友人といつもと違う店舗に来た。コールドブリューにしようかな?でもふとInstagramのことを思い出し、

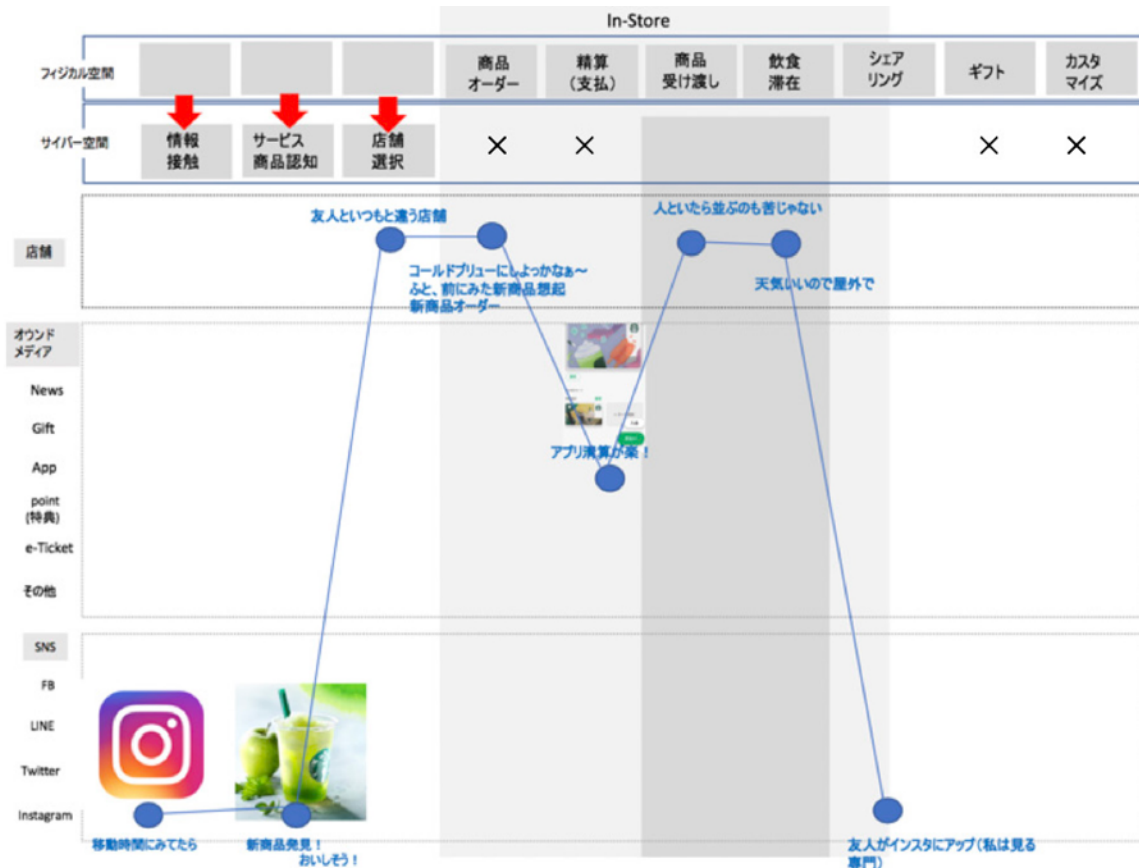
オーダーしてみた。精算はアプリを使っていた。レジは並んでいたけど、友達を一緒になら苦ではない。店内は混んでいるし天気もいいので屋外で飲んだ。友人はInstagramにアップしていたが、自分は見る専門なので上げなかった。

## VII.Key findings

調査を介したファインディング（気づき）として、以下3点が主だった特徴として見受けられる。

- 1) 利用（消費）空間でのシーケンス（一連の行動の起点から終着点までの時間で起きる連続した一連のイベントの流れ）がWeb空間へ事前、事後として拡張し、それに伴いタッチポイントも増大している。
- 2) 企画商品への多様な関心・選択が生まれるとともに、訪問される店舗は固定化傾向を持ち、そこでは常連客意識の芽生えとともに、店内での人間関係

図6. ライト・ユーザーのジャーニーマップ



の濃淡が反映される。

- 3) 顧客価値が、消費手段（手続き的快適性）などは当然視され、むしろHolbrook (1996, 2006) が指摘する目的性を持った「快乐的な消費」へと純化され、他者への情報拡散、ギフトなどの「他者志向的消費」も同時に生まれている。

順次、詳細を補完的に記述し、3) については考察を含めて次項で記述する。

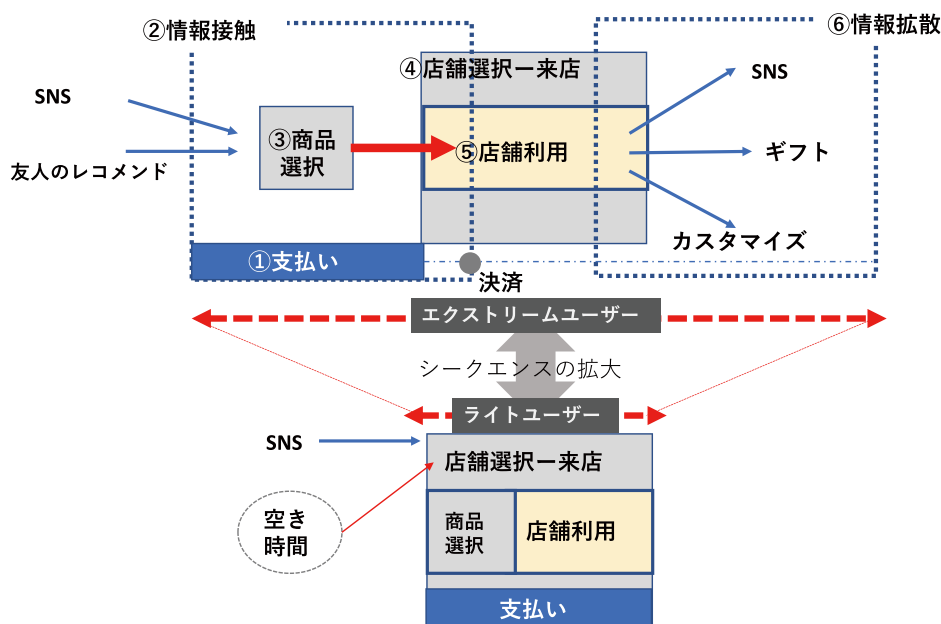
ライトユーザーでは店舗内だけのブランド体験であるが、エクストリームユーザーでは全体シーケンス（場面）が拡張し、事前と事後での Web 空間を介した一連のブランド体験となっている。以下の図7のように、図式化した。（以下のコメントはエクストリームユーザーからのコメントであり、当該図での丸数字のステージでの記述である。但し括弧内だけが分析者による補足的記述となる）

- ① 【支払い】事前に一定額をチャージしていることにより、すでに製品を購入している意識があり、店頭選択のような購入時での金額への心理的負担が

少ない。カードだけの時は都度入金していたが、アプリとカードを連携させた時にオートチャージにした。カード購入と設定が同時であったかどうか記憶がないが、この段階で少し意識は変わった。ただし「カード」の存在はそれをレジで出すことにより「払っている」意識はあった。しかし、アプリにカードを入れている段階で、完全に支払い意識がなくなる。意識するのはカード明細を見る時だけ。カードによって「個人支払」と「会社経費」をわけているので、会社経費側のカードは、特に意識がない。それ以降金額の増減は何度かあったが、特に「支払っている」という感覚はなし。今回、スターバックスカードにオートチャージを設定することにより、支払いをしている意識そのものがなくなった。支払いに関しての心理的負担は事実上ゼロと言える。

- ② 【情報接触】スマートフォン経由でタイムリーに情報接触するようになった。テックタッチとしての快適性が気になる。スマートフォン経由で数多くのチャンネルから情報接触するようになった。ニュースリリースや店頭POPが潜在的に蓄積され、友人やファン

図7. スターバックス利用でのシーケンスの拡張とタッチポイントの増加





ループから紹介が、最終的な来店モチベーションになっている。(スマホでの情報リテラシーが情報受容を左右している)

- ③ 【商品選択】商品情報への仔細な接触によって来店へのモチベーションがアップ。店舗で選択する場合は、数種の商品の選択肢しかない(カテゴリー内選択)が、事前購入としていくつかの項目をオーダーしておく場合では、商品嗜好への関心が高まり、事前の商品情報に対して店舗での飲食が体験確認となる。
- ④ 【店舗選択】訪問する店舗では固定化傾向、ランダムにお店を選ぶのではなく、近くの店、馴染みの店など固定化傾向利用しやすい心理的状況が生まれた。
- ⑤ 【店舗利用】店舗では、利用のみのケースが拡大(店内行動でのノイズが逆に拡大)。また店員接点もハイタッチ化し、人としての配慮が生まれ気持ちがいい反面、心理的に程よい距離を保ちたいと思う。
- ⑥ 【情報拡散】自己体験を情報拡散してみる、ギフトしての友人・知人へのメールなど自分以外の人に対する関心が起きた。企画商品が自分にあるのかカスタマイズの考慮や、定番商品を保ちたいなど商品へのより深い関与が生まれた。

また、マーケティング要素については、表1のような変化をエクストリームユーザーは感じている。

### VIII. 得られたインプリケーション

- 1) 消費(利用)において、自己目的(自分の選択・嗜好を中心に利用や消費を考える)および快楽的志向(その消費自体を楽しむ傾向)が強まっている。こうした傾向を読み取るモデルとしてホルブロック(1999)消費者価値概念(図8)を参照として分析記述すると、外在的(Extrinsic)として

の手段での機能としてアプリが介在することで、購買行動での煩雑さや支払いでの心理的負担が少なくなる一方で、企画商品での詳細が情報として届くようになり、それを介してカスタマイズされた商品への自己関与が高くなった。そのことで、むしろ内在的(Intrinsic)な消費価値が高まり、快楽価値(Hedonic)への志向が高まっていくと言えるのではないだろうか。

- 2) また、こうしたプロセス(カスタマージャーニーでのタッチポイント)では、①スマホというデバイスを介しての快適な情報受容や発信(テックタッチ)、②自分の意図や目的(商品での楽しみや状況での好ましい対応のされ方)に関して、人間的な共感性を高めてくれるホスピタリティ(ハイテッチ)③あまり過度な関心を排除して、自分との適度な距離をもたらしてくれる配慮(ロータッチ)、それぞれの対応での濃淡が散在しており、その都度の状況において柔軟な対応が「快楽消費」や顧客価値での満足での前提となっている。さらには、こうした商品だけではなく、店舗での体験や、その都度のホスピタリティと共鳴し合う体験が、事後、友人との会話や情報拡散、さらにはeGiftでのギフト行為などへつながり、一連の行動のシーケンスを多様なレベルに高めていると考えられる。

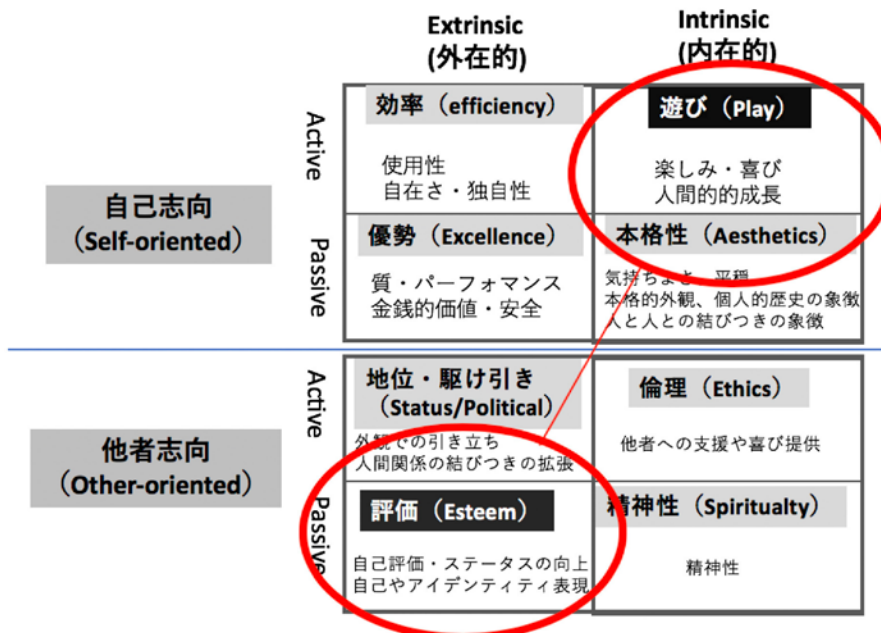
### IX. 今後の課題

本研究では、Online/Offlineを融合的なサービスでの展開に関して顧客価値のあり方は、快楽消費が高まるとともに自己的表現として他者へのつながりを求める同時的2面性を示した。ただし、本研究の対象はエクストリーム・ユーザーという先行層での動向であり、これがどのようなホスピタリティを含めた「人間的なアプローチ」がどのようにサービスとして拡大されていくのかに関しては、アプリという人工物での社会的機能を含めた、さらに広い視野からの考察が必要と思われる。今後も、人間を基準としての考察を研鑽していきたい。

表1. スターバックス利用でのシーケンスの拡張とタッチポイントの増加

	①エクストリームユーザー (アプリ導入以前)	①エクストリームユーザー (アプリ導入後)	②一般ユーザー (コメント例)
Core Value (Product)	滞在する空間 (3rd Place) の快適さ	企画商品を介しての Rewarding(報われた感)の増幅した。	濃いめのコーヒーやフラベチーノを提供する場。友人と一緒にに行ける場。
Chanel (Place)	そこで何かを体験したり、自分の叶えたい事をする場	目的 (飲食や飲み物体験) に訪問する場になった。	空いている時間 (使える時間) に見合った有効なサービス提供。
Cost (Price)	その都度、支払う (面倒と感じる)	自動的に課金されるため、利用に心理的負担感はなくなった。	店頭で選んだ商品をその都度、代金払う。
Incentive (Promotion)	利用頻度に合わせてのポイントがストックされる優待感。	商品が自分に合うものなのか、その体験が楽しくなった。	利用頻度に合わせてのポイントがストックされる。
その他 (Gift)		友人・知人に、LINEでギフトしたり、されたりして楽しくなった。SNSにもアップした。	

図8. Holbrook(2006)Theoretical and observed Valueより, 森作成



#### 引用文献

奥谷孝司・岩井琢磨（2018）『世界最先端のマーケティング』日経BP

川上昌直（2019）『「つながり」の創りかた』東洋経済新報社

佐藤尚之（2018）『ファンベース』筑摩書房

伴大二郎（2017）『モバイル時代のCRM』株式会社オプト

藤井保文, 尾原和啓（2019）『アフターデジタル』2019年

『広告コミュニケーションの総合講座2018』日経広告研究所 2018年

Holbrook, M. B. (2006), *Consumer Value, Framework for analysis and research* Routledge

Grönroos Christian & Voima Päivi "Critical service logic: making sense of value creation and co-creation 2013