

小売店頭における 価値共創マーケティング

— 従業員と顧客の相互作用を中心に —

広島大学 社会科学部 研究員

張 婧

要約

本研究は小売店頭における企業と顧客の相互作用に注目し、小売業が展開する価値共創マーケティングについて検討することを目的とする。まず、価値共創に関する様々なロジックを整理することを通じて、小売店舗外における消費プロセスという新しいマーケティング領域を示し、小売マーケティングの範囲を拡張的に捉える分析視点を提示した。また、顧客との価値共創を実践している食品スーパーの事例を取り上げ、価値共創マーケティング行為としての小売店頭における従業員と顧客の相互作用を解明すると同時に、店頭の相互作用と店舗外の消費プロセスの関係についてみた。そして、その結果、明らかとなったのは、価値共創を目指す小売業にとって、店頭における相互作用は顧客の価値創造を支援するためのものであり、また、店頭の相互作用と店舗外の消費プロセスは相互に影響する関係にあることから、それらは、顧客の価値創造プロセスに含まれるということである。

キーワード

価値共創, 価値創造, コミュニケーション, 消費プロセス

1. はじめに

今日、顧客の役割は変化している。情報化の進展やスマートフォン等の普及につれ、顧客は自らのライフスタイルに対応すべく情報収集や情報発信を頻繁化させ、様々な面で企業マーケティングの展開に影響を与えている。顧客は企業のターゲットとして同質的に扱われる受動的な対象から、企業プロセスに関与する能動的な主体に転換している。このような顧客と日々接している小売業には、仕入れと販売を超えたマーケティング活動の展開が見られている。例えば、顧客と一緒に商品を開発したり、SNSを通じて顧客にグッズの使用法を含むいろいろな情報を発信したりすることが挙げられる。これらのマーケティング行為はグッズを中心とする伝統的マーケティングの理論では完全に説明することはできない。

一方、理論面においては、サービス・ドミナント・ロジック (Service-Dominant Logic, 以下、S-Dロジック) の提示を契機として、この十余年、顧客が独自に判断する価値、そして、その価値を共創することに関する議論が盛んに行

われてきた。これらの議論は顧客を価値を判断する主体として捉え、その能動性と主体性に注目している。価値共創の議論を展開する理論的基盤となるS-Dロジック (Vargo and Lusch, 2004; 2008) とサービス・ロジック (Service Logic, 以下、Sロジック) (Grönroos, 2006; Grönroos and Voima, 2013) においては、グッズではなくサービスがその中心的概念となっており、企業と顧客との間の何らかのやり取りが強調される。また、村松 (2015) は、価値共創における顧客接点の重要性を指摘している。この意味からすれば、直接、顧客と接する小売業とサービス業の方が、メーカーよりは顧客との価値共創を行いやすいと考えられる (Lusch *et al.*, 2007; 村松・他, 2015)。言い換えるなら、価値共創の議論は、小売マーケティング理論の発展に新たな知見を与えることができると考えられる。

以上のことを踏まえ、本研究は、店頭で顧客と接して、様々な相互作用を行っている小売業に注目し、価値共創という新しい視点から、小売業が展開するマーケティングを検討する。そして、そのことを通じて、これまでの小売マー

ケティング研究に新たな知見を与えると同時に、発展段階にある価値共創の議論に理論的な貢献をもたらすことを目指す。そこで、この研究目的を達成するために、まず、最初に、価値共創に関する先行研究をレビューする。次に、先行研究を踏まえ、小売店頭における価値共創の分析視点を提示する。そして、食品スーパーのO社を対象に事例研究を行い、具体的な価値共創マーケティングの展開を記述する。そして、最後に、考察を加え、結論を導く。

II. 価値共創に関する先行研究

今日、共創という言葉は様々な分野で使われている。価値共創を複数の主体が自らの価値を生み出すために共同で物事を行うと広義的に捉える研究者が多数存在している。本節では、マーケティングの視点から顧客が独自に判断する価値を共創することに焦点をあて、価値共創に関する先行研究をレビューする。

I. S-D ロジックの捉え方

すでに述べたように、S-Dロジックの提示 (Vargo and Lusch, 2004) とその関心の広がり価値共創が新たな次元で議論される契機となっている¹⁾。Vargo and Luschはグッズを代表とする有形財と無形財を区別せず、その上位概念として単数形のサービス概念を提示している。また、この単数形サービスを交換の基本的単位として捉えている。即ち、「S-Dロジックの中心的な主張は、根本的に経済的（又は社会的）交換はサービス交換（service-for-service）として見なすのが一番適切だということである」（Vargo and Lusch, 2010, p.172）。

このようなS-Dロジックにおいては、価値を判断するのはあくまでも顧客であり、「顧客は常に価値の共創者である (FP6) 」²⁾ (Vargo and Lusch, 2006; 2008; Lusch and Vargo, 2014) という。こうした考え方は、「すべての社会的行為者と経済的行為者は資源の統合者である (FP9) 」という主張と関連している (Vargo and Akaka,

2009)。これは、顧客が単独で価値創造するための資源を十分に有するわけではないという前提のもとで、顧客が他の主体の資源を統合する或いはサービス交換することで、他の主体と価値を共創するというように解釈することができる。

S-Dロジックにおける価値共創には、また、「価値の共創 (co-creation of value) 」と「共同生産 (co-production) 」の2つの含意がある。「価値の共創」はプロバイダーと顧客の接点から生じるもので、直接的な相互作用或いはグッズを媒介することを通じて行われる (Vargo and Lusch, 2006)。「共同生産」は中核となる提供物の生産に企業と顧客が参加すると意味しているが、そこに、「特にグッズが価値創造プロセスに使用される場合」 (Vargo and Lusch, 2008, p.8) という条件が付けられている。即ち、S-Dロジックにおける価値共創の概念は、単に顧客を生産プロセスに巻き込むのではなく、その着目は顧客が企業の提供物を自らの価値創造に組み入れないと価値が存在しないというところにある。

以上のS-Dロジックにおける価値共創の議論は、次の3点にまとめることができる。第1に、価値を判断する或いは創造するのは顧客である。第2に、顧客は単独で価値を判断或いは創造することができないことから、価値は常に顧客と他の主体によって共創される。第3に、価値共創はサービス交換を通じて実現される。

2. Sロジックの捉え方

S-Dロジックが引き起こした世界的な議論を背景に、2006年に北欧学派の代表的な研究者GrönroosはS-Dロジックの幾つかの論点を批判して、Sロジックを提唱した。S-Dロジックとは対照的に、Sロジックはマーケティングの研究、理論、実践といった視点からサービスを捉え、グッズとサービスの特性を意識しながら、サービスのロジックをグッズのマーケティングに適用しようとしている。

Sロジックでは、「顧客は常に価値の共創者である」というS-Dロジックの主張を批判している。なぜならば、この包括的な考え方によれば、すべてが価値創造として捉えるこ

とができ、価値創造プロセスにおける行為者（企業と顧客）の役割が明確となっていないからである（Grönroos and Voima, 2013）。従って、Sロジックは、価値創造とは顧客の使用価値の創造であるとし、それを3つの領域に分け、その中で価値共創を定義している。

価値創造の3つの領域は、プロバイダー領域、ジョイント領域と顧客領域である（Grönroos and Voim, 2013; Grönroos and Gummerus, 2014）。プロバイダー領域において、企業は顧客の価値創造において使われる資源を生産することで、顧客の価値創造を促進する。ジョイント領域は顧客の価値創造の一部であり、企業と顧客は1つのプロセスとして融合し、お互いのプロセスに影響を与える。そして、顧客領域においては、顧客は単独で価値を創造する。顧客単独の価値創造プロセスは企業にとって閉鎖的であり、顧客は企業から獲得した資源を使用することで価値を創造する。

そして、これら3つの領域のうち、ジョイント領域において価値共創が生まれることになる。しかも、直接的な相互作用が価値共創の前提条件として与えられており、直接的な相互作用がないと、価値共創が不可能であるという³⁾（Grönroos and Ravald, 2011; Grönroos, 2011; Grönroos and Voima, 2013）。

要するに、Sロジックにおいて、顧客は「常に価値の共創者」ではなく、常に価値の創造者であり、特定の状況において、企業と価値を共創することができる。S-Dロジックと比べて、Sロジックは価値共創を厳密に捉えていることが分かった。

3. C-Dロジックの捉え方

日本で早い段階からS-Dロジックに注目した村松(2010)は、S-Dロジックの基本的な考え方に対する疑問を投げ掛けている。彼によると、企業は消費者にサービスするためにどのようなマーケティングをどのようにして展開するかを論じるには、S-Dロジックのようなプロバイダー志向とは本質的にまったく異なる考え方が必要だとしている。従って、マーケティング研究には、G-DロジックからS-Dロジックへ

の転換より、B-Dロジック（Business-Dominant Logic）からC-Dロジック（Customer-Dominant Logic）への転換が不可欠であるという。さらに、価値共創に当たって、顧客支援者としての企業が如何に顧客の消費プロセスに入り込むか、また、価値創造者である顧客が如何に企業を取り込むかという問題を考えなければならないと指摘した（村松, 2015）。ここでは、顧客の消費プロセスが顧客生活のすべての局面に及ぶものとして捉えられている。企業にとって、価値共創は4Cアプローチを通じて実現される。即ち、顧客との接点（contact）を構築し、コミュニケーション（communication）を行い、直接的な相互作用を通じて共創（co-creation）し、結果として文脈価値（value-in-context）が生成される（村松, 2015）。

また、ほぼ同じ時期に、Heinoen *et al.*(2010)はS-DロジックとSロジックがあくまでもP-Dロジック（Provider-Dominant Logic）でしかないことから、顧客を中心とするC-Dロジック（Customer-Dominant Logic）を提唱した。HeinoenらのC-Dロジックにおいて、その中心に位置づけられるのはサービス、システム（S-Dロジック）、企業と顧客の相互作用（Sロジック）ではなく、あくまでも顧客である。そして、ここでいう顧客中心とは、企業が如何に顧客にサービスを提供するかというより、顧客が如何にサービスを自らのプロセスに埋め込むかに注目することを意味する（Heinoen *et al.*, 2010; Heinonen and Strandvik, 2015）。

Heinoenらが提唱したC-Dロジックにおいては、価値創造より、価値生成（value formation）といった方がより適切であるという。何故なら、価値は顧客の日常生活のプロセスにプラクティスを通じて出現するものであり、企業にとって捉えきれない部分があるからである。例えば、価値が生じる時間軸は長く、価値が生じる場も消費プロセスにおける「使用」より広く、さらに、価値が生じる文脈は常に変化しているからである（Heinonen *et al.*, 2010; Voima *et al.*, 2010）。C-Dロジックは価値の生成を顧客のメンタルと感情的経験、如何に目的を達成しようとするかという文脈から理解することが重要であると指摘し、顧客の生活、プラク

ティス、経験に対するより全体的な理解が必要であると強調している (Heinonen *et al.*, 2010)。ここでは、共創は顧客経験の一部を創造するためのサービスの一要素として捉えられている。誰が誰を自らのプロセスに巻き込むかという問題が問われるが、もちろん、C-Dロジックの答えは顧客が企業を巻き込むことである⁴⁾。言い換えると、価値共創は顧客によって起動されるものであり、顧客の意図と能動性が強調される。さらに、共創は相互作用を通じて発生するものだけではなく、存在という形で理解される。この理解は価値生成の着目点を相互作用から顧客生活に存在するオフリングの経験にシフトさせる (Heinonen and Strandvik, 2015)。

4. 価値共創の捉え方の整理

以上の先行研究レビューを通じて得られた価値共創に関する様々なロジックは、表—1のようにまとめることができる。S-DロジックとSロジックの最も大きな違いは、顧客が単独で価値創造できるかどうかというところにある。S-Dロジックは、ネットワーク的或いはシステム的な考え方を基にして、価値を常に共創されるものとして捉えている。顧客は他の行為者とサービス交換を通じて価値を共創するのであり、単独で価値を創造することはできない。言い換えると、これまでの生産の視点から、顧客の資源統合、或は企業と顧客のサービス交換の視点にシフトすることができれば、企業のすべての活動は価値共創の視点から解釈できる。これに対して、Sロジックはマネジリアルな視点から、価値創造と価値共創を企業と顧客の二者間関係として捉え、顧客

による単独の価値創造を認めている。企業の立場からすると、顧客の価値創造に、企業は関与できる部分と関与できない部分があり、関与できる部分において、価値共創がマーケティング行為として、直接的な相互作用を通じて実現される。

C-Dロジックの出発点はマーケティングとビジネスにおけるマネジリアルな視点を提供することである (Heinonen and Strandvik, 2015)。この点はSロジックと共通している。一方で、C-DロジックはSロジックよりもっと顧客の世界に注目している。即ち、顧客の世界はすべてであり、そこから企業がマーケティング行為を考えるべきであるという主張である。Sロジックでは、企業と直接的な相互作用を行う顧客は、自身が意識していないうちに企業と価値共創を実現する場合があるのに対して、C-Dロジックは価値共創における顧客の意図を強調している。また、C-Dロジックにおいては、価値を顧客の世界で生成されるものとして捉え、価値共創は価値生成の1つの形であるとしている。言い換えると、マーケティング行為として価値共創を捉えるSロジックとは対照的に、Heinonenらが提示しているC-Dロジックでは、価値共創を現象として捉える側面もある。このことは、C-Dロジックが価値共創より顧客の世界における価値の生成に注目していることから起因すると考えられる。従って、マーケティングの主な課題は顧客の価値生成プロセスを理解することであり、価値共創を意図するマーケティングはこの中に含まれることになる。

表—1 価値共創と価値共創を意図するマーケティングの捉え方

	価値共創	価値共創を意図するマーケティング
S-Dロジック	サービス交換	視点さえ変えれば、すべてのマーケティングは価値共創を実現できる。
Sロジック	企業と顧客の直接的な相互作用 マーケティング行為	顧客との価値共創機会の獲得 企業と顧客の直接的な相互作用
C-Dロジック	顧客による巻き込み (Heinonen <i>et al.</i> , 2010; 村松, 2015) 存在として理解できる。	顧客のすべて (プラクティス, 経験, 文脈) を理解する (Heinonen <i>et al.</i> , 2010; 村松, 2015)。 価値共創の4Cアプローチ (村松, 2015)

(出所：筆者作成。)

III. 理論的フレームワークと研究方法

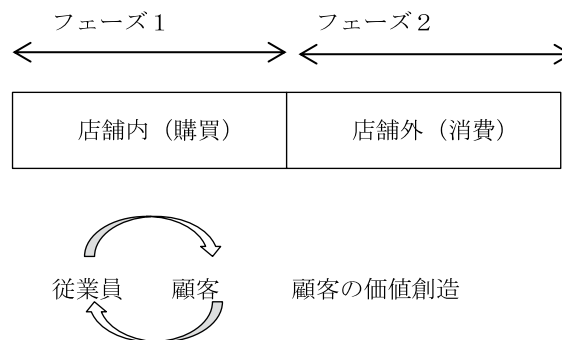
1. 小売店頭における価値共創マーケティング

以上みてきたように、価値共創の議論の本質は、グッズを中心とする視点をサービスに転換させることである。高橋(2004)は、顧客と直接に接する小売業をサービスと関連づけて次のように述べている。「サービスの生産と消費は不可分であるため、小売業者の生産性は顧客の参加による相互依存関係の中で達成されるという特徴を持つ(6頁)」。即ち、小売業は店頭で顧客と接する際に、グッズとサービスを同時に提供している。こうした特性からすれば、そもそも小売マーケティング研究は、サービス研究と切り離すことのできない関係にあるといえる。

S-Dロジック、SロジックとC-Dロジックの共通点は、顧客を価値を判断する主体として捉え、価値共創が顧客の価値判断によって、或は価値創造プロセスで行われるという認識である。このことは、如何にグッズを生産するかという企業視点から、如何に企業から獲得したグッズやサービスを通じて価値を創造するかという顧客視点への転換を求める。従って、顧客との価値共創を意図するマーケティング、言い換えるなら、価値共創マーケティング(村松, 2015)は、いうまでもなく企業が行うものであるが、その対象範囲を顧客の価値創造の方向に拡張することになる。

このことを小売業に当てはめると、価値共創を検討する際に、店舗内でグッズを購入するプロセスだけでなく、グッズを購入した後店舗外での消費プロセスも含めて考える必要がある。従って、本研究では、小売業の価値共創マーケティングの範囲を店舗内の購買プロセス(フェーズ1)と店舗外の消費プロセス(フェーズ2)から成るものとして定義する(図—1参照)。

図—1 小売業の価値共創マーケティングの範囲



(出所：筆者作成。)

フェーズ1において、小売業の従業員と顧客が直接的な相互作用を行う。企業は直接的な相互作用を通じて、顧客の価値創造プロセスに入り込んで、顧客と価値共創する機会を獲得できる(Grönroos and Voima, 2013)。一方で、直接的な相互作用は価値創造にネガティブな影響を与える可能性もあり、価値創造に影響しない場合もある(Grönroos, 2011)。この意味で、店舗内で価値共創が実現できるかどうかは従業員が如何に顧客と直接的な相互作用を行うかに大きく依存している。

また、フェーズ2では、顧客が小売業から購入したグッズの消費使用を通じて創り出された価値を判断する。この場面では、小売業は直接に顧客と接していない。サービス研究において、生産と消費が同時進行するサービスのプロセスの後に、サービスの結果やアウトプットが続いて顧客に影響を与えることができる(Grönroos and Voima, 2013)。即ち、価値共創マーケティングを顧客の価値創造に影響を与えるマーケティング活動として定義するなら、フェーズ2はフェーズ1の影響を受ける可能性がある。

以上の議論を踏まえ、価値共創という新しいマーケティング視点から小売業が展開するマーケティングを検討するために、以下のような2つの研究課題を設定する。

研究課題1：フェーズ1における従業員と顧客の相互作用を解明する。

研究課題2：フェーズ1とフェーズ2の関係を解明する。
次に、この2つの研究課題を解明するための研究方法

について検討する。

2. 研究方法

研究課題1は企業が具体的にどのようにマーケティングを展開しているかという事象を描くことによって解決できる。また、研究課題2は具体的なマーケティングに対する解釈を通じて解明できると考えられる。

経営学においては、一般化という思考のもとでは取扱うことのできない微細な意図の問題に焦点を当て、それらについて丁寧に解明することが求められている(沼上, 2000)。この点、マーケティング研究は経営学と同じ立場にあると考えられる(Alvesson and Willmott, 1996)。そして、マーケティング研究は理論と実践の結び付きが重要視されており、常に変化しているマーケティング環境に適応する実務家のチャレンジを理論化すること、また、一般化された理論が企業のマーケティング活動に何らかの貢献を果たすことにマーケティング研究の課題があると考えられる。この意味からすれば、まずは理論構築や仮説生成のための質的調査を行い、その上で、仮説を検証するということがマーケティング研究と理論の発展に役に立つと考えられる。Saunders(1999)はマーケティングをアートからサイエンスに、推測から厳密なものに導く研究方法は質的研究方法であると指摘している。また、質的研究の具体的なアプローチとして、Gummesson(2005)は、事例研究がコンセプトの形成、命題或は理論の実用に関する実世界のデータを研究者に提供することができる研究方法であり、単独或は複数事例を通じて、特定の現象に対して一般的な結論が提示でき、ビジネスにおける複雑な相互関係と曖昧さを理解できると主張している。以上のことから、本研究では、事例研究の方法を採用して、研究課題1と研究課題2の解明を試みる。

IV. 事例研究—O社の事例

1. O社の概要

事例研究の対象として食品スーパーのO社を選定し

た。その理由は、O社がセルフサービスを積極的に推進しているスーパーの本来的な業態とは対照的に、店頭におけるコミュニケーション、接客を重視していることにある。

O社は1957年に東京で個人商店として創業された。創業当初に取扱った商品は主に乾物だったが、1965年に生鮮商品を導入することによって、スーパーマーケットの経営方式を確立した。2016年6月時点に関東地域で39店舗を展開している。顧客に愛され、地域に根強いスーパーになることを目指しているO社は「顧客第一主義」、「個店主義」など独自の経営を行い、売上高が年々増え続けている。スーパー業界では、パート・アルバイトの比率が正社員を大幅に上回るの是一般であるが、O社は正社員の比率を70%程度に維持していることが特徴である。現場を重視する、顧客との相互作用を重視することがここからも伺える。

2. 調査概要

2015年4月6日に、O社に訪問しインタビュー調査を行った。調査内容は店頭における従業員と顧客の相互作用にフォーカスしている。そのため、店頭で実際に日々顧客と相互作用している勤務年数20年以上のH店の鮮魚チーフKa氏、O社で一番売上高が高いK店の店長Ku氏、そして、本社採用担当課長のI氏にインタビュー調査を依頼した。調査はH店の従業員休憩室、K店の会議室、そして、本社の会議室でそれぞれ90分程度行った。

調査に当たっては、事前に電子メールで調査の趣旨と質問項目を送付した。また、調査当日、3つの店舗をそれぞれ15分程度観察し、現状を把握してから話を伺った。調査は事前に送付した質問項目を中心に行った。また、観察した3店舗で気付いていたことに加え、相手の回答を踏まえつつ、さらに質問項目を加えたり、より詳細に聞いたりして、柔軟な調整を行った。インタビューの後、録音した音声データを書面化にし、調査対象に送付し、内容の確認と修正をもらった。そして、経営層の了承を受けてから、事例として取り上げている。

3. 発見事実

(1) 顧客ニーズへの対応

〇社は顧客第一主義を掲げている。これは顧客に喜んでもらうためには何をすべきかという問題意識を持ちながら仕事をするという意味である。今日、スーパー業界ではPOSデータなどを通じて顧客の動向とニーズを予測し、それに基づいて品揃えや商品開発を行う企業が多数存在している。一方で、〇社は顧客とのコミュニケーションから、顧客のニーズを吸い上げ、それを企業経営に活かしている。

顧客ニーズへの対応は具体的に、顧客が求めている商品の提供と顧客が求めているサービスの提供によって実現されている。顧客からの要望があれば、商品1個でも取り寄せるという独自の仕組みが構築されている。店舗内で、「お客様のお気に入りの商品、気になっている話題の商品など、一品からでもお取り寄せ致します!気になる商品はまずお近くの従業員まで!」と書かれたチラシが目立つところに貼られている。その結果、スーパー業界では、1店舗当たりの商品品目が平均5,000から6,000点であるが、〇社の場合、平均で10,000から12,000点ある。また、一般的にスーパー業界では、本部のバイヤーが一括してメーカーに発注することから、各店舗の品揃えが類似している。これとは対照的に、〇社では、個店主義を実践しており、各店舗の顧客の特徴を十分に意識した上で、従業員は顧客との相互作用の中で繊細なニーズを読み取り、自ら商品の種類と内容を決めて取り揃える。インタビュー調査の対象となった鮮魚チーフのKa氏は、毎朝、鮮魚市場に行って、当日の仕入れ商品と量をその場で決めている。そして、たとえ、すでに調理して包装済みの商品であっても、顧客から「今晚お客さんが来るので、(さんま)2本ではなく、3本の方がいい」という声があったなら、従業員がすぐに対応しているという。

顧客が求めているサービスについては、〇社は買い上げ金額とコストの面から判断するのではなく、顧客が要望を言ってくれば対応するという理念を実践している。そこで、現場で顧客とコミュニケーションする中で、企業の立場だけでは創案できないサービスも提供している事例が見された。例えば、顧客に預かりサービスを提供している。

セールの日ミネラルウォーターを1箱購入したが、重いから1本ずつ持って帰りたい顧客がいる。そこで、階段の隙間に場所を作って、顧客の名前を書いて残りを保管する。そして、当日、1本だけ持って帰ったので、「〇〇様6-1」と書いた便箋を貼っておく。また、特売日にお米をまとめ買いする顧客に対して、車で通りかかった時にいつでも持って帰れるようにし、残りは保管しておくというサービスも提供しているという(Ku氏)。

顧客の立場で物事を考え、そこから仕事の在り方を定義するところが〇社の特徴となっている。即ち、顧客との接点の中であるべきサービスを考えることが重要だという共通認識を従業員が持っている。同社では、細かい顧客ニーズに対応した結果、個々の顧客との信頼関係が構築できている。

(2) 顧客と相互作用を行うための仕掛け

セルフサービスを採用するスーパーでは、基本的に売場にいる従業員は限られている。一方で、〇社の店頭では、売場に出ている従業員の数が圧倒的に多く、しかも、大きな声で顧客に話しかけている。前述したように、〇社は顧客の細かいニーズに対応する理念を実行しており、顧客が欲しい商品、欲しい量を取り寄せたり、調理したりする。このことは、顧客が従業員に自らの要望を伝えることを前提にしている。しかしながら、従業員とコミュニケーションする意欲が高い顧客と意欲が低い顧客がいる。そこで、コミュニケーション意欲が低い顧客に対しては、従業員の方から幾つかの仕掛けを用意して、顧客からコミュニケーションを引き出す工夫をしている。

「料理の素人の方でも、召し上がれるように、料理の方法とかを大きな声でしゃべります。お客さんに『こうやって、食べてみてよ』と言うと、側で耳を立てているお客さんがいます。そしたら、『この間、あなたが言う通りにやったらうまかったよ』とか言ってくれます。言われた本人ではなく、違う人が聞いてやったらうまかったと、声を掛けてくれます。」(Ka氏インタビュー、2015年4月6日)

また、コミュニケーションの意欲が低い顧客に対して、従

業員は積極的に話し掛ける場合もある。

「マグロがこれくらいの量があると、お婆さんが目の前で見ていたとする。そこで、ひょっとしたら半分だけ欲しいも知れないと思って、『量が多いですか、半分のを持ってきますよ』と声を掛けます。当然、なかなか話してくれない方がいます。そういう場合は、こちらから、なるべく声を掛けてあげればと思います。(Ka氏インタビュー, 2015年4月6日)

要するに、O社は顧客の特徴を十分に考慮し、顧客をコミュニケーションに巻き込むという手法、また、積極的に顧客にアプローチすることで、店頭で従業員と顧客が直接的に相互作用を行うための仕掛けを用意している。

(3) 顧客とのコミュニケーションの内容

店頭における従業員と顧客のコミュニケーションの内容は、O社の場合、購入していただいた商品をどのように消費するかという部分に重点を置いている。「安いよ、新鮮だよ」ではなく、「このように調理したら美味しいですよ」という、消費に関わる内容が重視されている。これについて、I氏の言うように、低価格で売るのは誰でも売れるが、同じ値段でも、コメントをしたり、使い方をアピールしたりするのはO社の特徴であり、強みでもある。調理方法など商品の消費についての話は、また、顧客とのコミュニケーションを継続させていく。例えば、「この間紹介してくれたピカタが美味しかった」と話し掛けてくる顧客がいる。「フライにしても結構美味しいですよ。今度試してみてください」と従業員が対応すると、コミュニケーションの内容が循環していくという。

しかも、従業員から一方的な情報発信ではなく、顧客からも情報を収集し、そこで得られた情報をさらに他の顧客に発信するというサイクルが形成されている。例えば、顧客とのコミュニケーションの中で、「この間バター焼きを試してみても良かった」というように自分なりのレシピを従業員に教える顧客がいる。そこで、そういった顧客からの学びを通じて、従業員は自分のレシピを増やし、顧客により良い提案ができるように工夫している。また、顧客から提供された情報を店頭の顧客に情報発信する場合もある。

「全館放送で『今日はお買い得商品があります。実は

私は知りませんでしたが、お客様から教えていただいた美味しい食べ方があります。興味がある方はぜひ聞いてください』と声を掛けます。実際に美味しかったと言ってくれるお客さんがいます。『またお勧めしたいアイデアがありましたら、青果売場までお集りください』とか言います。(I氏インタビュー, 2015年4月6日)

要するに、O社では、店頭における従業員と顧客のコミュニケーションの内容は、商品の産地や価格などの基本情報の提供ではなく、顧客が商品を購入した後の消費プロセスに有用な情報の提供に重点を置いている。さらに、単に企業からの情報発信ではなく、顧客が実際にどのように商品消費しているかについての情報も把握し、さらに他の顧客に紹介している。

V. 考察と結論

1. フェーズ1における従業員と顧客の相互作用（研究課題1）

本研究では、サービスの視点から小売マーケティングを検討するための理論的フレームワークを提示した。小売店頭における従業員と顧客の相互作用プロセスは、生産と消費が同時進行するプロセスであり、そこにおいては、顧客がサービスの生産に直接的に関与することができると同時に、企業が顧客の購買意思決定に直接的に影響を与える。従って、サービスのマーケティングは最初から顧客との関わりにつながる問題をマーケティングの本質的な問題として捉えてきた(南, 2012)。

O社の事例から明らかになったように、小売店頭における相互作用は、具体的に、従業員と顧客のコミュニケーションの形で行われている。そこでのコミュニケーションの目的は商品を販売することではなく、顧客の生活の利便性を提供したり、豊かな食生活を提案したりすることにある。それ故、商品の取り寄せ、小分け調理、預かりサービスなどが提供でき、店頭で安い価格ではなく、美味しい料理で食事の時

間を楽しめるという、まさに消費プロセスにおける価値の創造という意図をもって顧客にアプローチすることが実現されている。

店頭でのコミュニケーションは1対1であり、量より質の方が重要である。従って、O社では企業理念を店頭で実践している正社員の割合が高く、従業員が店頭で顧客とコミュニケーションすることを最も大事な仕事としている。顧客との綿密なコミュニケーションの中で、顧客との信頼関係が築かれ、長期的な付き合いが実現できる。これによって、継続的に顧客に対して様々な提案をすることができる。顧客にとっても、気軽に楽しく会話できる相手が店頭にいて、買い物のプロセスで何らかの楽しさを感じられる。

そして、1対1の相互作用プロセスの中で、O社はコミュニケーションに参加する顧客の意欲という問題を認識している。即ち、意欲の程度を基にして顧客との相互作用を円滑に進めるための方法を考える。すでに議論したように、価値共創の議論には、企業と顧客の直接的な相互作用を強調する見方（Sロジック）と主体としての顧客の意識を強調する見方（Heinonen らのC-Dロジック）がある。それに加え、村松(2010)と村松(2015)は価値共創を実現するためのマーケティングを検討する際に、企業と顧客が価値共創に参加する意志と能力の問題を取り上げている。彼によると、価値共創は顧客によって起動するものであるが、価値共創に取り組むかどうか、どのようにして取り組むかは企業と顧客のそれぞれの意志の問題である。企業が意志と能力をもって顧客との共創に乗り出す場合は、それはマーケティング行為として認識される（村松, 2015）。即ち、O社の場合は、従業員は顧客とコミュニケーションする高い意志と能力を持って、個々の顧客と接している。意志が高い顧客に対して、日常生活、ライフスタイルなどプライベートの内容をコミュニケーションに織り込んでいる。その目的は販売することではなく、よりよく顧客に提案することにある。また、意志或いは能力の低い顧客に対しては、事例研究から明らかになったように、様々な仕掛けを用意したり、積極的に話し掛けたりすることで、コミュニケーションを引き起こそうとしている。これらの相互作用はマーケティング行

為であり、そのゴールは顧客の価値創造に影響することであり、それは、価値共創マーケティングとして捉えられる。

2. フェーズ1とフェーズ2の関係（研究課題2）

本研究は、小売業のマーケティング範囲を店舗外の消費プロセスにまで広げている。前述したように、生産と消費が同時進行するプロセスはその後の顧客プロセスに影響することができる。しかし、これまでの多くのサービス研究では、サービス・エンカウンターにおけるサービスの品質が重視されてきた。そして、このことを小売業に当てはめると、小売店頭はサービス・エンカウンターであり、そこでの相互作用（多くの場合はマニュアル化されたサービスの提供）に研究の焦点が当たられてきた。しかし、実際に小売店頭における相互作用は何らかの形で、引き続きその後のグッズの消費使用に影響する。価値共創の議論では、まさに、こうした消費プロセスに影響を与えようとする意図が強調されている。O社の事例で、店頭でのコミュニケーションはグッズの基本情報ではなく、調理方法など商品の消費使用に注目していることが明らかとなった。また、従業員は顧客との信頼関係の基で、再来店した顧客から実際にどのような商品を消費使用しているかについての情報を入手している。言い換えると、フェーズ1とフェーズ2は、次のような2つのルートを通じて関連している。ルートAは、フェーズ1の店頭における相互作用はフェーズ2に影響を与える。これはフェーズ1における消費プロセスに影響を与えようとするマーケティングによって実現される。また、ルートBはルートAの継続として、影響を受けたフェーズ2がさらにフェーズ1に影響を与えることである。

このような解釈は、如何に顧客の価値創造を理解するかということに対して、非常に有用な視点を提示している。フェーズ1の購買行動を完全に顧客の立場から見れば、例えば、今晚、訪ねてくれる友人に美味しい料理を作って、楽しい時間を過ごすために起こす行動として理解すれば、顧客の価値創造の一部として捉えられる。即ち、店頭での相互作用を通じて、顧客の価値創造に影響を与える機会が企業側にあることを意味している。この場合、Heinonen

et al.(2010)が提示しているように、顧客が何のために来店しているのか、どのような文脈の中でグッズを消費しているのかをより深く理解しなければならない。従って、このことを前提に置くなら、従業員と顧客が相互作用を行うことは価値共創として捉えることができる。

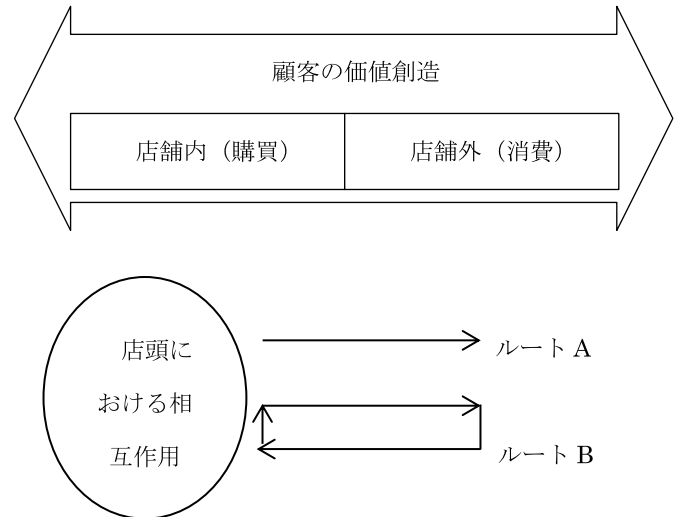
〇社の場合、顧客の価値創造を理解することは、店頭における従業員と顧客のコミュニケーションを通じて実現されている。店頭における顧客との綿密な会話は、顧客の世界の複雑な文脈を理解する最も直接的で質の高い方法であると考えられる。このことは顧客接点を持っている小売業とサービス業が価値共創に当たって優位性があることの理由となる。また、〇社の事例で示されているように、顧客接点は顧客との関係構築の起点であり、価値共創プロセスの起点でもある。フェーズ1で顧客接点を活用して、消費プロセスに影響を与えようとするマーケティング行為（ルートA）は、結果として、コミュニケーションの継続と長期的な顧客関係の構築に繋がっている。長期的な関係の中で、小売業は単独の購買行動への対応だけでなく、顧客のライフスタイル、日常生活に対する深い理解の基で、様々な価値共創マーケティングが展開できる（ルートB）。このように、顧客の価値創造をSロジックが提示しているグッズやサービスの消費使用より、もっと広い範囲で捉えることができる。

以上のことから、フェーズ1とフェーズ2は相互に影響する関係にあり、顧客の価値創造に含まれることになる。

3. 小売店頭における価値共創マーケティング

これまで小売マーケティングは製造業を対象とするマーケティングの下位分野に位置づけられ、顧客と直接的に接するという特徴が十分に反映されていない。本研究は価値共創という新しい視点から小売業のマーケティングを検討して、事例研究及び研究課題についての検討を通じて小売マーケティング研究に幾つかの知見を与えることができた（図—2参照）。

図—2 小売店頭における価値共創マーケティング



（出所：筆者作成。）

まず、小売店頭における従業員と顧客の相互作用は顧客の消費プロセスに影響することができる。従って、小売業は、店頭で本来的に持ち合わせている顧客接点を活用することで、新たなマーケティングを見出すことができる。価値共創マーケティングとこれまでの伝統的マーケティングの相違点は、相互作用する際のコミュニケーションの目的と内容から明らかにされる。即ち、前者は消費プロセスに影響を与えることを目的とし、消費プロセスに有用な情報の提供を主な内容としているのに対して、後者の目的は商品の販売であり、商品に関する基本情報をコミュニケーションの内容としている。消費プロセスに注目したマーケティング行為を通じて、顧客の世界に入り込むことが期待できる。

また、本研究の議論は小売マーケティング研究に、如何に顧客の消費プロセスを理解するかについて新しい視点を提供している。小売マーケティングの範囲を拡張的に捉えるという第3節の議論の中で、フェーズ2の消費プロセスをフェーズ1の購買行動の後に発生すると示した。一方で、事例研究で明らかになったように、顧客が再来店する際には、前回購入したグッズの消費プロセスに関することが従業員とのコミュニケーションの中に含まれていた。即ち、前回の消費経験は次の消費に影響を与えている。顧

客の価値創造プロセスは1回のグッズの消費プロセスではなく、小売業との繋がりの中で時間軸を延ばして捉えるべきである。言い換えると、グッズの消費プロセスは顧客の価値創造プロセスで繰り返して発生する。小売業にとって最も重要なことはグッズを如何に消費するかというエピソードを通じて、顧客が小売業と関わる日常生活、いわゆる価値創造プロセスを理解することである。

VI. おわりに

本研究は、顧客と直接的に接している小売業に注目し、価値共創の視点から小売店頭で展開するマーケティングを検討した。

本研究の理論的インプリケーションとして、2点が挙げられる。1点目は、これまで製造業を対象とするマーケティング理論を援用してきた小売マーケティング研究に、顧客接点、顧客との相互作用の視点から理論を再構築する可能性を示している。2点目は、小売業に注目して価値共創を議論することによって、価値共創の「場」である顧客の価値創造プロセスをより良く理解することができた。グッズの消費使用を超えて、長い時間軸で顧客の日常生活を理解する必要性を提起した。

また、実践的に、小売業のマーケティング行為に幾つかの示唆を与えることができた。まず、小売業に、商品の販売ではなく、顧客の価値創造を支援することをマーケティング行為の目的とするという選択肢を明示した。また、顧客の価値創造を支援する具体的な方法として、店頭において顧客と綿密なコミュニケーションの展開、商品の消費使用に関わる情報の発信などを提示することができた。

本研究は、小売店頭における従業員と顧客の相互作用にフォーカスしている。顧客の価値創造をより広く捉えるべきであれば、価値共創を意図するマーケティング行為は小売店頭に限らないと考えられる。今後、より広い範囲と視点で価値共創の議論を進めていきたいと考える。

注

- 1) Vargo and Lusch(2004)は、経済学をベースにして構築されたグッズの交換が中心のマーケティング・モデルを批判し、独自の概念と考え方を示したS-Dロジックを提示することで、マーケティングを新しいドミナント・ロジックのもとで論じようとしている。
- 2) 「顧客は常に価値の共創者である」という主張は、S-Dロジックの基本的前提6として位置づけられている (Vargo and Lusch, 2008)。最近、10個の基本的前提を4つの公理に集約したが(Lusch and Vargo, 2014)、「顧客は常に価値の共創者である」という命題はこの4つの公理の1つである。
- 3) 張[2015]は価値共創に関するGrönroosの見解を整理した上で、価値共創におけるもう一つの条件を導き出した。即、直接的な相互作用は必ずしも価値共創をもたらすわけではなく、直接的な相互作用に対して顧客が価値を判断或いは創造した場合のみ、価値共創が行われると考えるべきである。
- 4) このことは村松(2015)の考え方と類似している。即ち、価値共創は「顧客によって始められ、共創された価値に評価が下され、その終わりが告げられる」(135-136頁)。

参考文献

- 高橋郁夫(2004)『増補 消費者購買行動—小売マーケティングへの写像』千倉書房。
- 張婧(2015)「サービス・ロジックとマーケティング研究」村松潤一編著『価値共創とマーケティング論』同文館出版, 70-86頁。
- 沼上幹(2000)『行為の経営学—経営学における意図せざる結果の探求』白桃書房。
- 南知恵子(2012)「サービスマーケティングにおける価値共創とリサーチ」『マーケティング・リサーチジャーナル』No.118, 10-15頁。
- 村松潤一(2010)「S-Dロジックと研究の方向性」井上崇通・村松潤一編著『サービス・ドミナント・ロジック—マーケティング研究への新たな視座』同文館出版, 229-248頁。
- 村松潤一(2015)「価値共創の論理とマーケティング研究との接続」村松潤一編著『価値共創とマーケティング論』同文館出版, 129-149頁。
- 村松潤一・大藪亮・張婧(2015)「サービス業による価値共創型企業システムの構築—鳥村楽器を事例として—」村松潤一編著『価値共創とマーケティング論』同文館出版, 221-237頁。
- Alvesson, M. and H. Willmott(1996), *Making Sense of Management*, Sage London.

- Grönroos, C.(2006), "Adopting a Service Logic for Marketing," *Marketing Theory*, 6(4), pp.317-333.
- Grönroos, C.(2011), "Value Co-Creation in Service Logic: A Critical Analysis," *Marketing Theory*, 11(3), pp.279-301.
- Grönroos, C. and A. Ravald(2011), "Service as Business Logic: Implications for Value Creation and Marketing," *Journal of Service Management*, 22(1), pp.5-22.
- Grönroos, C. and J. Gummerus(2014), "The Service Revolution and Its Marketing Implications: Service Logic vs Service-Dominant Logic," *Marketing Service Quality*, 24(3), pp.206-229.
- Grönroos, C. and P. Voima(2013) "Critical Service Logic: Making Sense of Value Creation and Co-Creation," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(2), pp.133-150.
- Gummesson, E.(2005), "Qualitative Research in Marketing- Road-map for a Wilderness of Complexity and Unpredictability," *European Journal of Marketing*, 39(3-4), pp.309-327.
- Heinonen, K. and T. Strandvik(2015), "Customer-Dominant Logic: Foundations and Implications," *Journal of Services Marketing*, 29(6-7), pp.472-484.
- Heinonen, K., T. Strandvik, K.J. Mickelsson, B. Edvardsson, E. Sundström, and P. Andersson(2010), "A Customer-Dominant Logic of Service," *Journal of Service Management*, 21(4), pp.531-548.
- Lusch, R.F. and S.L.Vargo(2014), *Service-Dominant Logic: Premises, Perspectives, Possibilities*, Cambridge University Press.
- Lusch, R.L., S.L. Vargo and M. O'Brien(2007), "Competing through Service: Insights from Service-Dominant Logic," *Journal of Retailing*, 83(1), pp.5-18.
- Saunders, J.(1999), "Quantitative Methods in Marketing," in Baker M.J.(Ed.) *The IEBM Encyclopedia of Marketing*, Thomson London, pp.85-99.
- Vargo, S.L. and R.F. Lusch(2004), "Evolving to a new Dominant Logic for Marketing," *Journal of Marketing*, 68(1), pp1-7.
- Vargo, S.L. and R.F. Lusch(2006), "Service-Dominant Logic: What It Is, What It Is Not, What It might Be," in R.F. Lusch, , S.L.Vargo (Eds), *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions*, Armonk, M.E. Sharpe, pp.43-56.
- Vargo, S.L. and R.F. Lusch(2008), "Service-Dominant Logic: Continuing the Evolution," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), pp.1-10.
- Vargo, S.L. and R.F. Lusch(2010), "From Repeat Patronage to Value Co-Creation in Service Ecosystems: A Transcending Conceptualization of Relationship," *Journal of Business Marketing Management*, 4(4), pp.169-179.
- Vargo, S.L. and M.A. Akaka(2009), "Service-Dominant Logic as a Foundation for Service Science: Clarifications," *Service Science*, 1(1), pp.32-41.
- Verhoef, P.C., K.N. Lemon, A. Parasuraman, A. Roggeveen, M. Tsiros and I.A. Schlesinger(2009), "Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics, and Management Strategies," *Journal of Retailing*, 85(1), pp.31-41.
- Voima, P., K. Heinonen and T. Stranvik(2010), "Exploring Customer Value Formation- A Customer Dominant Logic Perspective," *Working Paper*, No.552, Publications of Hanken School of Economics, Helsinki, Finland.