

消費者行動とブランド論(3)

- ブランド構築の事例「おおさかパルコープ」-

高 橋 広 行

- 1 .はじめに
- 2 .おおさかパルコープの方針：ストア・アイデンティティ
- 3 .経験価値プロミスを伝える顧客価値プラットフォーム
 - 3-1 情動を高める店内アナウンスと店内の雰囲気「SENSE」
 - 3-2 食べたという実感を伴う豊富な試食「FEEL」
 - 3-3 コト情報に焦点を当てた店内広告「THINK」
 - 3-4 ライフスタイルやシーンとの関連、身体を使う買い物「ACT」
 - 3-5 イベントを通じた関係づくり「RELATE」
- 4 .顧客インターフェイスの構築
- 5 .顧客経験マネジメント(CEM)
- 6 .まとめ

1 .はじめに

消費のあり方がモノの獲得から消費そのもの(プロセス)を重視する時代へと変化してきている。それに伴い、ブランド論の議論の中心も変わってきている。これまでの議論の中心は、ブランドのあり方(アイデンティティ)や顧客の記憶に形成されたブランド・エクイティであったが、近年においては、より具体的なブランド構築の実践方法に焦点が当たるようになってきた。とりわけ、多くの市場における製品やブランドがコモディティ化しつつある状況において、価格や製品、サービスといった競争の次元から、消費のプロセスを演出する経験価値の次元にその競争が移ってきている¹⁾。しかし、多くの企業が経験価値を提供していると

1)同『商学研究』所収の「消費者行動とブランド論(1)」「消費者行動とブランド論(2)」も参照のこと。本稿は上述の(1)と(2)を補充するものであり、具体的なケースを通じてその理解を深めるものである。

言うものの、実際にはそれを演出していないという(Gilmore and Pine 2007)。そこで本稿では、具体的な事例を取り上げ、ブランド構築のあり方を検討していくものである²⁾。

内閣府発表の2009年のGDPは前年を大きく下回り³⁾、日経消費DIの2010年1月調査によると過去最低の業況判断指数となっている⁴⁾。「リーマンショック」(2008年9月)以降、景気は大きく低下を初め、2009年11月の政府による「デフレ宣言」という状況下において、小売業の業績が低迷し⁵⁾、食品スーパーでは1円でも安く売るといった価格攻防が続いている。このような状況にあって、生活協同組合「おおさかパルコープ」の店舗部門が好調だ⁶⁾。おおさかパルコープは、個人宅配や共同購入、店舗、福祉・保険サービスなどを中心に、大阪市(西淀川区・淀川区・東淀川区を除く)・守口市・門真市・大東市・四条畷市・交野市・枚方市エリアを中心とした活動を行っており、店舗もこのエリアを中心に8店舗出店している⁷⁾。とりわけ積極的な顧客との関係を構築している「おおさかパルコープ枚方公園店」は、幅広い顧客層⁸⁾に利用されている優良店であり、他の生協からの見学も多い。通常、新規店舗の場合3ヶ月を過ぎると売上が低下するが、2008年9月16日に開店して以来、順調に来店客数を伸ばしており好調で

2) これまで、業態としての食品スーパーは「関西スーパーマーケット」いわゆる「関スバ方式」としてその革新プロセスについて取り上げられてきたが(e.g. 石原 1998, 水野・小川 2004, 水野 2005: 2009), ここでは顧客との接点を通じたストア・ブランドの構築事例の視点から「おおさかパルコープ」を取り上げるものである。

3) 2009年1月から3月は前年同期比でマイナス8.9ポイント、4月から6月でマイナス5.8ポイント、7月から9月でマイナス5.1ポイントとなっている。

(参照 URL : <http://www.esri.cao.go.jp/jp/sna/qe093-2/jikei1.pdf>)

4) 前回調査同期比マイナス9ポイントの67となった。日経消費DIとは日本経済新聞社が四半期ごとにまとめる消費の現場の景気指標であり、百貨店や外食、サービスなど消費関連企業を対象に1995年から調査しているもの。今回は305社にアンケート用紙を郵送し、239社から回答(回収率78.4%)。「1月の日経消費DI, 最低更新: 家計、底値探し過熱」, 日経流通新聞, 2010年1月20日, 1面)。

5) 日本チェーンストア協会と日本百貨店協会によれば、スーパーの売上高は前年同期比4.3%減の12兆8349億円、百貨店は同10.1%減の6兆5842億圓に落ち込んだ。スーパーの売上高が13兆円を割り込むのは1988年以来21年ぶりである(「09年売上高、百貨店7兆円割れ、24年ぶりスーパー13兆円割れ」, 毎日新聞, 2010年1月23日, 朝刊1面)。

6) 但し、消費低迷の影響によるPB商品の不振、宅配事業の競合参入などにより生協全体においては売上がやや低下しているため、組織体制や商品見直しが進められているのも事実だ(「日生協、人員1割削減」, 2010年1月18日, 9面, 日経流通新聞)。

7) おおさかパルコープ企業サイト参照(URL : <http://www.palcoop.or.jp/shopping/shop/index.html>)。

8) 30代から40代のファミリー層、および50代以上の年配層まで幅広い年代に支持されている。また最近では男性一人客(ファミリー層の父親)も増えてきている(これは後述のイベント効果も関係する)。

ある⁹⁾。そこで本稿ではこのおおさかパルコープの取り組みを取り上げ、ブランド構築について検討していく。本稿の内容は、おおさかパルコープ枚方公園店店長の西川弘一氏、およびその店舗を週に1回以上利用している主婦(30代、60代)¹⁰⁾へのインタビューに基づき構成しているものである。

2．おおさかパルコープの方針：ストア・アイデンティティ

おおさかパルコープは、「鮮度」・「おいしさ」・「正直で人間味のあるお店」をその方針としており¹¹⁾、「くらしにやさしいコープ」であることを標榜している¹²⁾。そのための具体的な取り組みとして、資源リサイクル活動¹³⁾、食の安全の取り組み¹⁴⁾、顧客からの要望への回答や対応、ポイントカードや曜日ごとに行われる特売など¹⁵⁾の価格の支援を行っている。このような取り組みは、店舗の評価を高めるベネフィット(便益)として顧客に理解されるものである。ただし上述のいくつかの活動は、他のチェーンストアでも取り組むことは可能であるため、競争優位性の源泉とはなりにくい。

しかし本稿で取り上げるおおさかパルコープは、このような基本的なベネフィットだけではなく、「お金では買えない幸せを何かひとつ、買い物カゴに入れて持って帰ってもらう¹⁶⁾」といったストア・アイデンティティ(経験価値プロミス)¹⁷⁾を伝えていくことを重視している。買い物における満足に加え、顧客に

9) 枚方公園店 西川弘一店長へのインタビューに基づく。以下は筆者作成。

	平日(来店客数)	土日(来店客数)
2008年12月	1400人から1500人程度	1700人から1800人程度
2009年2月	1700人程度	2000人程度
2009年9月	1900人程度	2200人程度

10) インタビュー対象は、30代主婦(正社員、2人の幼児を持つ女性、週に1回以上おおさかパルコープを利用している)、および60代主婦(単身世帯、週に1回以上おおさかパルコープを利用、宅配サービスも受けている)である。インタビューは2010年1月22日に実施した。

11) 枚方公園店 西川弘一店長へのインタビューに基づく。

12) 同企業サイト参照。

13) 全店でペットボトル・トレー・ビン・缶・牛乳パック・ボタン電池の回収BOXを設置している(同企業サイト参照)。

14) 食品添加物に対する独自の基準を設けて取り扱っており、特に安全性に疑いのある添加物の入った食品は取り扱わない方針である(同企業サイト参照)。

15) 毎日の夕方4時から、各部門のおすすめ品をタイムサービスする「夕方元気市」、毎週月曜日・火曜日は豊富な100円均一商品の用意、水曜日はたまごや牛乳の特売、木曜日は鮮魚の特売、金曜日は中華やアイスがお買い得となる(同企業サイト参照)。

16) 枚方公園店 西川弘一店長へのインタビューに基づく。

17) 顧客が店舗に期待する価値、あるいは顧客が店舗での経験を通じて得るものをさす。同『商学研究』所収の「消費者行動とブランド論(2)」も参照。

共感してもらうことを大切にしているのである。それを顧客に実感してもらうための SENSE, FEEL, THINK, ACT, RELATE といった顧客プラットフォーム¹⁸⁾を設計し実践してきたことで、顧客からの地域一番店として位置づけられている¹⁹⁾。Schmitt (1999 ; 2003 ; 2008)の枠組みに沿って確認していこう。

3 . 経験価値プロミスを伝える顧客価値プラットフォーム

3 - 1 . 情動を高める店内アナウンスと店内の雰囲気「 SENSE 」

まず、店舗入口の手前にある風除室に入ると、従業員の語りかけのような素の言葉で録音されているアナウンスにつき耳を傾けてしまう。そのアナウンス内容は安売りやセール品に関する情報ではなく、季節あるいは年間イベントに関する店員の感想やエピソード、年始のやる気を吹き込んだものなど、感情のこもったコメントが再生されている。従業員の素の言葉で録音されているため、自然と耳に入ってくるため、つい聞いてしまうようだ²⁰⁾。さらに、店内アナウンスにも配慮しており、切りたての商品、揚げたての商品が売場に出た場合、必ず店内アナウンスが行われる。これは、提供された売場の場所にいるひとだけではなく、店内にいる全顧客に伝えることを最低限のサービスであると考えためである²¹⁾。

アナウンスを聞きながら、カゴとカートを手に入店すると、その店内は開放的で明るく、快適な雰囲気であり、買い物しやすい²²⁾。子供はお菓子コーナーが好きでよく立ち寄り、店全体がほどよくゆったりとしており、親子共に買い物を楽しめる雰囲気がある²³⁾、という(図表 1)。この聞き入るようなアナウンス、および感じの良い雰囲気であるという点は SENSE(感覚的経験価値)²⁴⁾と関連するものであり、これが買い物への情緒を駆り立てている。

18)同『 商学研究 』所収の「消費者行動とブランド論(2)」も参照。

19)30代主婦、60代主婦に対し、「食品を買いに行く際にもっとも行きたいと思う店はどこか」という質問に対し、第一想起(トップ・オブ・マインド)として出てきた回答による。

20)30代主婦へのインタビュー結果より。

21)枚方公園店 西川弘一店長へのインタビューに基づく。

22)30代主婦・60代主婦へのインタビュー結果より。

23)30代主婦へのインタビュー結果より。

24)視覚、聴覚、触覚、味覚、そして嗅覚を通じて感覚的経験価値を生み出すために感覚に訴えるものであり、顧客に対する感覚的インパクトを引き起こすことが重要となる(Schmitt 1999 ,邦訳, p.92)。今回の事例は店舗ということもあり、この SENSE の要素のひとつとなっている雰囲気とはブランド経験価値のデザインとも関連するものである。

図表 1 店内のレイアウト・雰囲気



(出所) 筆者撮影。

3 - 2 . 食べたという実感を伴う豊富な試食「FEEL」

店内に入るとすぐ目の前に、季節感を高める果物の試食が見えてくる。その試食のサイズはかなり大きい。例えば、苺であれば半分、みかんは4分の1カット、リンゴなどは通常自宅で切るような8分の1カットサイズである。さらに店内の奥に進めば、魚の刺身や魚介類、肉類の調理、天ぷらやフライ関連、パンやスナック関連など、試食の数だけでも5から6つは出ている。これはすべての部門が午前11時半と午後5時半のピーク時を目処に、毎日必ず2回試食を用意しているためである²⁵⁾。さらに午後の試食は必ず各部門の従業員が売場に立ち、その場で調理する、あるいは説明しながら食べて頂くという徹底ぶりである²⁶⁾(図表2)。他店によくあるような販売専門のスタッフではないため、試食をしたら買わないといけない、売り込まれるという雰囲気はなく、自然と手がのびる。そのため、空腹時に行くと試食だけでお腹が満たされることも多いという²⁷⁾。

試食を積極的に活用することは、自店の食品・商品の品質やおいしさに自信が無いと出来ない。しかしおおさかパルコープではむしろ「品質に自信が無いとき

25) 枚方公園店 西川弘一店長へのインタビューに基づく。

26) 枚方公園店 西川弘一店長へのインタビューに基づく。

27) 30代主婦へのインタビュー結果より。

にこそ試食に出して、おいしいかどうかをお客様に決めてもらうようにしている」という。その理由は2つあり(1)もし仮に味見をしないうまま購入し、自宅で食した時に自分のイメージしていた味と異なった場合、顧客は失敗したと思い、二度と買ってもらえなくなる(2)次回その商品を購入したいと思った際に、以前におおさかパルコープで試食した体験を思い出してもらい、多数あるスーパーの中からおおさかパルコープに行くという選択肢のひとつに入るようにしたい、という点である²⁸⁾。確かに営利団体としてはこのような点も重要である。しかし、このような大きなサイズの試食に取り組んでいる最大の理由は「正直で人間味がある」という方針に基づき、「お金では買えない幸せを何かひとつ、買い物カゴに入れて持って帰ってもらう」というこだわりであり、それがこの試食に具現化されているのである²⁹⁾。

通常、試食を用意しても、試食だけして買わない人が多いことから、利益を圧迫し収益が立ちにくい。そのため、多くのスーパーはあまり積極的に試食を活用していない。あるいは試食を置いていても、そのサイズは小さく、まるで残り物を集めたような感じになっていることも多い。試食だけを狙った変な消費者も存在する。おおさかパルコープが提供する大きなサイズの試食を、すべての部門において毎日2回提供することは、他の大手スーパーに比べその経費は2倍ほどかかるという。仮に他店に比べ、多少価格が高いものであったとしても質の高い商品・食品の試食を継続的に行うことで、消費者に食べたという消費の「実感」³⁰⁾を通じて、食品への安心、そして、おいしさにも納得して購入してもらうことを重視しているのである。これは実感や体感を伴う満足度や喜びといった感情につながる FEEL (情緒的経験価値)³¹⁾の視点である。

結果的に周囲の競合スーパーでも試食を積極的に始めている店も増えてきているものの、そこで扱われている試食の数は少なく、またサイズも小さいものが多い³²⁾。

28) 枚方公園店 西川弘一店長へのインタビューに基づく。

29) 枚方公園店 西川弘一店長へのインタビューに基づけば、この試食の取り組みは、高知県を拠点とするサンシャインという食品スーパーを参考にしたという(<http://www.sunshinechain.co.jp>)。この食品スーパーは店内にオープンキッチンを持ち、各部門で3点ほどの試食を出しており、各売場を回れば20種類ほどの試食が出来る。売場レイアウトなどはコープ宮崎を参考にしている。

30) この実感は視覚・味覚・嗅覚・触覚を通じた SENSE (感覚的経験価値) をともなったものである。

31) ブランドと結びついたポジティブな気分から喜びや誇りといった強い感情までの情緒的経験価値を生み出すために、顧客の内面にあるフィーリングや感情への訴求が行われるもので、消費の最中に発生する。ある種の感情やものの見方を確立したり共感したりする消費者の意欲を引き出すための理解が重要となる(Schmitt 1999, 邦訳, p.95)

32) 30代主婦へのインタビュー結果より。

図表 2 対面での試食の様子と試食サイズ



(出所) 筆者撮影。

3 - 3 . コト情報に焦点を当てた店内広告「 THINK 」

試食の周辺および店内の主だった売場にある POP (point of purchase) は基本的にはすべてモノ情報ではなく、コト情報を中心に実施している。ここでいうモノ情報とは、「苺であればビタミン C が豊富」といった物質的なモノの情報(すなわち属性)を書くのではなく、「今日は寒いですね。ブリ大根で暖まればいかがですか」「うちの夕飯は忙しいので今日はこれにします」といった「食卓や料理のシーンをイメージしてもらう」ためのコト情報が POP に記載されている。顧客はそれを見ることで身近に感じ、興味を持ち、献立を考えるきっかけ(THINK)になっているようである³³⁾。

しかしコト情報を載せるのは難しく、最初は従業員からの反対があった。そこで店長が行った施策は、試食を担当する女性従業員 2 人に必ず試食をさせ、その女性従業員同士で会話したことをそのまま書いてもらうという取り組みを続けてきたことである。そして、この会話で出た言葉が最も共感してもらえるコト情報であるという³⁴⁾。このような POP が日々更新されており、いつ行っても新しいコト情報と出会える³⁵⁾。コト情報の POP には大きく 2 種類あり、ひとつは季節に合わせたメニュー提案型の POP (図表 3)、もうひとつは従業員の実体験を伴うエピソードや食卓シーンを連想・醸成させるコメントが付いており、共感や親近感のある POP (図表 4)、である。このようなコト情報によって食卓やシーン

33)30代主婦、60代主婦へのインタビュー結果より。

34)毎日 2 時に各部門の代表が集まるミーティングで、部門ごとの推奨商品を決め、POP を作成する。そこで POP の写真を撮って残し、良し悪しの検討も行っている。

35)POP には作成者のイニシャルも入っている。

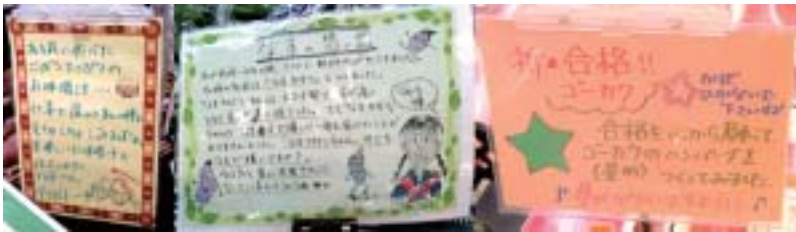
の連想を広げていくことは THINK (創造的・認知的経験価値)³⁶⁾の視点である。

図表3 コト情報のPOP(季節のメニュー提案型)



(出所) 筆者撮影。

図表4 コト情報のPOP(エピソードを伴う共感・親近感醸成型)



(出所) 筆者撮影。

ここまで見てきたアナウンス、試食、POPはすべて連動しており、各部門がその日に最も推奨したい商品が試食となり、アナウンスとPOPによるコト情報を伝達することで顧客にとって楽しく、共感してもらえる売場を作り出している。

なお食品の鮮度や安全に関しても明確に提示している。例えば、魚の刺身の盛合せは、製造後6時間以上経過したものは値引きすること、加工品は賞味期限が2種類以上は置かないようにしていること(図表5)、また消費期限が近づいてきた商品を安く提供する場合、その理由を明記しているPOPを提示しているといったことから、生協の正直な姿勢がうかがえる³⁷⁾(図表5)。

36) 顧客の創造力を引き出すような、認知的、問題解決的経験価値を通して顧客の知性に訴求するものである。驚き、好奇心(興味)、挑発などの感覚を利用して、売り手側の主張や問題解決を提案する集中的思考(方向指示型)と連想を広げる拡散的思考(連想型)がある(Schmitt 1999, 邦訳, p.96, 188-192)。

37) 60代主婦へのインタビュー結果による。

図表 5 鮮度や安全への取り組みを示す POP



(出所) 筆者撮影。

3 - 4 . ライフスタイルやシーンとの関連, 身体を使う買い物「ACT」

鮮魚売場から精肉売場へと続く主要通路の一部に提案型の売場がある。ここではライフスタイルや食卓のシーンと関連付けされた商品が並ぶ。例えば、秋ならば「バーベキュー用の具材」であるソーセージ, とうもろこし, チキンナゲットなどを沢山並べ, 均一価格(例えば 10 円)のバイキング形式で販売している。また, 家族が囲む食卓シーンを想定し, 家族の好みが異なるという点から, 様々な味付けの「若鶏のムネトッピング」を揃え, 3 枚で 198 円という販売方法を取る(図表 6)。あるいは多様な国産ステーキ肉をそろえることもある。他にも, ソーセージをビニール一杯に詰め込んでも 1 袋 298 円にて販売したりする。本来ならブリパックとなっている商品を自らの行動で商品化(パック)する楽しみを残している³⁸⁾。これらの取り組みはライフスタイルやシーンと関連し, また, 自らの身体を使って買い物をするといった ACT(肉体的経験価値とライフスタイル全般)³⁹⁾と関連するもので買い物を楽しくする要素のひとつである。

38) コーナーは異なるが, 出来立てのクロワッサンやメロンパンを自分で詰めてテーブルで留める, などを用意されている。

39) 肉体的な経験価値, ライフスタイル, 他人との相互作用に訴えることを目的としている。顧客の身体的な経験価値(身体を使った体験など)を強化したり, これまでにはない新しいやり方を用いて顧客に経験価値を提供したり, 今までとは違うライフスタイルや他の人々との相互作用を取り上げるにより, 顧客の生活を豊かにすることを目的とする(Schmitt 1999, 邦訳, p.97)。

図表 6 提案型の売場例



(出所) 筆者撮影。

3 - 5 . イベントを通じた関係づくり「RELATE」

顧客と従業員がふれあう様々な季節のイベントが度々行われており、そのイベントはいつも盛況である⁴⁰⁾。例えば、ひなまつりでは「お雛様とお内裏様」の塗り絵を、節分では「赤鬼と青鬼」の塗り絵を募集し、提出してくれた子供には菓子を贈呈する。そして後日、回収した塗り絵を店中に貼ることで季節感を演出し、顧客は自分の店としての愛着を高めてくれるようになる(図表7左上、左下)。ハロウィンでは、巨大かぼちゃの重さを当てるクイズ・イベントなどを行っている(図表7中央)。とりわけ、クリスマスのイベントでは、単にサンタクロースがお菓子を配るのではなく、店内アナウンスと共にギターを持ったサンタとトナカイ(に扮した従業員)が登場し、「手作り感溢れる」歌詞カードを提示しながら集まった子供達と一緒に歌を歌い、「時間を共有」するのである。その場所も店舗外ではなく店舗内の鮮魚売場の前である。その瞬間、子供にとっては単なる食品スーパーの域を超えた場所となり、親も買い物しながらひとつのイベントとして子供に喜びを与えることが出来る(図表7右)。このような背景にはテーマパークである

40)特に30代から40代のファミリー層に受容されているイベントである。

東京ディズニーランドを参考にした店長以下、従業員の考案があったのである⁴¹⁾。

このようなイベントに注力するようになった大きな契機は、「お父さん・お母さんにありがとうを叫ぶ会」という2009年の春先に行ったイベントであった。これは普段、子供から両親になかなか言えない「ありがとう」の気持ちを伝えようという趣旨で行われたイベントであり、特別ステージを作り実施したものである。「イベントに人が集まるのかどうかさえ不案な状況であった」という店長の思いとは裏腹に、母親が感涙するほどの盛況であったという。このイベントを通じたコミュニティによって、従業員と顧客の距離がますます縮まることとなった。そして、イベントの本格的な取組へと発展していったのである。この取り組みを始めた2009年2月以降から急に来店が増え出し、さらには男性一人客(父親)も増えたという。

図表7 各種イベントの様子
(左上：ひな祭り、左下：節分、中央：ハロウィン、右：クリスマス)



(出所) 筆者撮影。

一方で、店側にも利点があった。このような取り組みによって、従業員のモチベーションが高まり、顧客との良好な関係を構築してきているのである。このようなイベントやコミュニティを通じた時間の共有はRELATE(準拠集団や文化と

41)「東京ディズニーランドは乗り物に乗りに行く場所ではなく、幸せな気分を体験する場所である」この点を考慮し店舗でも幸せを感じる取り組みができないかが考案された。なお他のおおさかバルコブでも同様の取り組みが行われており、東中浜店ではサンタのミニライブが行われていた。当然、おおさかバルコブも営利団体であるため集客力を高めるためにこのような取り組みを利用するということも考えられるが、そこに固執しすぎると顧客から見抜かれる。そのため、イベントはあくまでも生協に参加してくれている組合員への「おもてなし」と考え実施しているという。

の関連づけ)⁴²⁾と関連するものである。

とりわけ重要な点は、経験価値を高める取り組みおよび顧客とのインターフェイス(接点)はすべてにおいて従業員が形成しているという点である。そして、この良好な関係は接客・サービスにも活かされている。

4 . 顧客インターフェイスの構築

おおさかパルコブの接客評価は、大阪府の上位18店舗中3位と高評価である⁴³⁾。それを支えているひとつの要因は、接客委員会である。これは3ヶ月か4ヶ月の任期制メンバーを中心に、就業時間内に月1回程度の頻度で実施しているものである。毎回のミーティングで提案されたことを実践し、結果について検討している。これまでの取り組みで効果があったものは(1)名札をひらがなに変えたことで子供が名前を覚えてくれるようになったこと(2)大きな声で挨拶するよりも、誰に向かって挨拶をしているのかを明確にするために目を見て挨拶しようという提案を実施した。その結果、顧客から挨拶される機会が増え、店内のレジ前に貼り出している「組合員カード」(お叱り、お褒め、要望などの顧客からのメッセージとそれに対する回答が掲載されたもの)においても、顧客から接客に対するお褒めの言葉が増えているという(図表8)。

店側からのアドバイスも評価されている。例えば、「鮮魚を刺身にして欲しい」というリクエストを依頼した際に「今日は新鮮な魚とそうでない魚が混在しているから刺身はやめたほうがいい」といったアドバイスが帰ってくる⁴⁴⁾。通常の食品スーパーであればそのようなアドバイスをせず、リクエストに応えるだけであるが、ここでも「正直で人間味のある店」という方針が伺える。他にも雨の日の来店には、濡れた衣服などを拭いてもらうために入口に綺麗なタオルを置いている(図表9)。このような細やかな接点やちょっとしたサービスからも店の姿勢が

42) 他の SENSE, FEEL, THINK, ACT とも重複する側面を持つ。しかし RELATE マーケティングは個人の私的なフィーリングを対象にするだけでなく、自分の理想像や他の人、あるいは特定の文化やグループに所属しているという感覚を個人に持ってもらうためのアプローチである。自己実現への欲望、他者に好意的に受け入れられたいという欲求に訴えるものや、社会システム(サブカルチャーや国家)を通じた強いブランド・リレーションやブランド・コミュニティが構築されるものである(Schmitt 1999, 邦訳, p.98)。

43) 『私の好きな小売業ランキング』『チェーンストアエイジ』, 2009年5月15日号, 調査期間は2009年1月15日から2月2日, 調査方法はインターネット調査, 調査対象は全国の楽天会員約1000万人, 有効回答者数は8万3403人の結果による。

44) 60代主婦へのインタビュー結果による。

高 橋 広 行

垣間見え、それが顧客からの共感を醸成しているのである。店舗視察や店内撮影、バックヤードの視察も歓迎しており、地域にも社会にも開かれた店である。

図表 8 組合員カードの提示



(出所) 筆者撮影。

図表 9 雨に濡れた衣服を拭くタオルサービス



(出所) 筆者撮影。

5 . 顧客経験マネジメント(CEM)

今回、事例として取り上げた「おおさかパルコープ」では、「鮮度・おいしさ・正直で人間味のある」といったストア・アイデンティティに基づき、「お金では買

えない幸せを何かひとつ、買い物カゴに入れて持って帰ってもらう」といった経験価値プロミスを伝えていくために、全従業員をあげての SENSE, FEEL, THINK, ACT, RELATE といった経験価値プラットフォームによって、従業員自らが顧客とのインターフェイスを形成してきたことで、(他の食品スーパーでは感じることはない)顧客に共感や楽しさといった観念価値や感覚価値を醸成することを可能とした。その結果、地域一番店としての競争優位性を保持しつつ、愛着としてのロイヤルティを高め、リピート購買行動を伴ったリレーションシップを構築することに成功しているのである。

本来、消費者にとって一般的な「食品スーパーでの買い物」とは、食事の材料を買うための作業あるいは義務であるという位置づけが強いものである。そのため、食品スーパーに求められることは、1円でも安く、便利で買いやすい、といった基本的あるいは本質的価値に対応するベネフィットが中心となる。しかし、おおさかパルコープは店全体としての統合された取り組みを実践することで「食品スーパーでの買い物」を作業あるいは義務から買い物そのもの(プロセス)を楽しく、ワクワクする「楽しい場」(買い物⁴⁵⁾)へと変化させてきた。その結果、顧客から「わたしに合う店」という評価を得ることで⁴⁶⁾他店とは異なる経験価値の次元へとそのステージを変えたことで競争優位性を発揮し、ストア・ブランドの構築に成功しているのである。和田(2002)のブランド価値で言えば、競争の基軸が既に基本価値や便宜価値からより上位の感覚価値や観念価値といった経験価値(その店を通じてどのように消費を楽しみたいか、どれだけ共感できるのか)という点へと競争の軸を変えたということである。

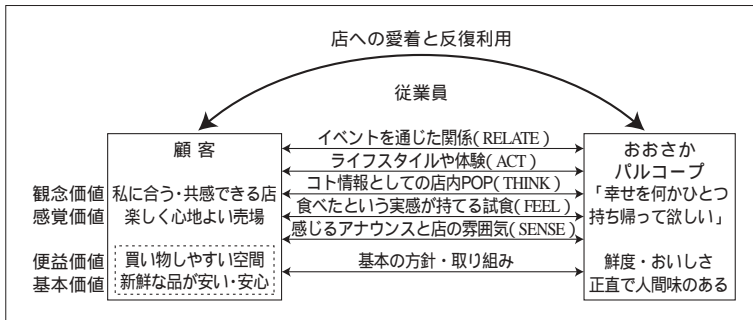
おおさかパルコープがそのストア・ブランドを構築することが出来た背景には、店長や本部および従業員らが顧客とのイベントや日々の取り組みを通じながら、顧客に「如何に幸せを感じてもらうか」、仮に自分が顧客の立場であれば「何をしてもらえると嬉しいのか、幸せな気分になるのか」という点を常に考えてきたことである。そして、自らの体験や経験の中からその取り組み方を生み出してきたその姿勢こそが共感を呼ぶ結果につながったのであろう。換言すれば、対象である顧客に近づき、観察し、同じ目線に立って考えていなければこのようなストア・ブランドを構築することはできなかったであろう。

45) 売り手側の立場に立った売場という表現から、顧客の立場に立った売場という点で買い物と言われるようになってきている。

46) 30代主婦、60代主婦へのインタビュー結果による。

この取り組みを真似るように周辺のスーパーも、試食を増やしたり、塗り絵イベントを行ったりしている。しかし、その根底に流れる店舗としてのアイデンティティ（あるいは思想）および店ブランドを構築するインターフェイスである従業員がその思想を理解していない限り、同じ取り組みを行っていたとしても消費者の印象には残らない。また、その取り組みもおおさかパルコープを真似た2番煎じであり、一番に消費者の頭の中あるいは生活行動（や習慣）にポジショニングされた店（ブランド）が強いのである（e.g. Ries and Trout 2001, 石井 2009）。今後、さらなるイノベーションとしておおさかパルコープは、イベントや試食、その他の店内で実施できる経験価値だけではなく、店側が提案した商品を食べ卓の上に載せてもらい喜んでる姿をイメージした店作りをしたいと考えているという。ストア・ブランドを高めるための顧客接点のあり方、すなわちイノベーションはまだ進化していくことだろう。最後にブランド概念の位置づけで整理すると図表 10 のようになる。

図表 10 おおさかパルコープのブランド構築とブランド価値



（出所）筆者撮影。

6 . まとめ

消費のあり方がモノの獲得から消費自体のプロセスを重視する時代へと変化しつつある現在において、ブランド論もブランドのあり方（アイデンティティ）や顧客の記憶に形成されたブランド・エクイティを理解するよりも、ブランドの構築の方法に焦点が当たるようになってきた⁴⁷⁾。その背景には製品の多様化に伴うコモディティ化、および不況やデフレ経済下における低価格競争が関係する。その

47) 同『商学研究』所収の「消費者行動とブランド論(1)」,「消費者行動とブランド論(2)」参照。

ためブランド構築のあり方も価格や品質、サービスの提供といった次元の競争から良い経験や体験を通じた価値の構築が求められている。

その実践方法は定量的な分析ではなく、消費者(顧客)の生活(対象)に入り込み(棲み込み)、消費者の生活の中の(消費者さえ気づかない、創造的な)インサイトを発見するためのより定性的な調査が重要(cf. 石井 2009, p.237)になっているという。先進的な企業においても「消費者行動分析⁴⁸⁾」から「消費者理解⁴⁹⁾」の重要性がクローズアップしており(石井 2009)、筆者が所属している Ipsos 日本統計調査株式会社においても、店頭を模した施設⁵⁰⁾でのインタビュー、ブランドユーザーの自宅に訪問して実態を観察するような調査、店舗での購買者にその購買状況を再現してもらう購買同行インタビュー、などの重要性が増している⁵¹⁾。消費者に問うても返ってくるのは既知の市場における既知の評価や認識でしかない。そのため売り手(メーカー)はまさに消費者の生活や視点に「棲み込む」ことで、インサイトを発見することがこれからの消費者行動の理解、およびブランド構築に置いて重要となるのである。

なお、本稿でとりあげた事例は店側(店長)と主要な顧客層(30代主婦、60代主婦)に対し定性調査(インタビュー)を実施してきたものである⁵²⁾。顧客価値マネジメントに対し、特に強く反応していたのは30代主婦であり、60代主婦は経験価値よりも食の安全や鮮度、快適な店づくりといった基本価値や便益価値にヨリ大きな価値を置いていた。そのため同じ食品スーパー利用者であっても、異なる顧客層は異なる価値に反応しているのである。とはいえ、食品スーパーとしては利用者を最大化する必要があるため、どちらの層も重要な顧客である。このような複数の顧客セグメントに対する経験価値のブランド構築についても今後、検討していきたいと考える。

(筆者は、関西学院大学大学院 商学研究科 博士課程後期課程3年 /

Ipsos 日本統計調査株式会社 研究員)

48)消費者行動を客観的データによって分析すること

49)消費者にとっての消費行為の意味を理解すること

50)「The Osaka Retail Shopper Lab」という名称で、Ipsos 日本統計調査株式会社 大阪事務所の1フロアを仮想的な調査店舗施設として運営している。関連資料も参照のこと。

51)「P&G、日本に溶け込む泥臭経営」、2009年1月26日、日経流通新聞、1面。カンブリア宮殿「ユニチャーム」<http://www.tv-tokyo.co.jp/cambria/list/list20090223.html>

52)但し、これらのインタビュー以前に筆者がこの店舗のヘビーユーザーであったということも、ブランド構築としての良い事例として用いた理由のひとつである。

参考文献

- Gilmore, J.H. and B.J. Pine (2007), *Authenticity: What Consumers Really Want*, Harvard Business School Press (ジェームス・H・ギルモア, B・ジョセフ・パイン, 2009年, 林正訳, 『ほんもの: 何が企業の「一流」と「二流」を決定的に分けるのか?』, 東洋経済).
- Ries, A and J. Trout (2001), *Positioning: The Battle for Your Mind*, McGraw-Hill. (アル・ライズ, ジャック・トラウト, 2008年, 『ポジショニング戦略: 新版』, 海と月社).
- Schmitt, B.H. (1999), *Experimental Marketing*, The Free Press (バーナード・H・シュミット, 2000年, 嶋村和恵・広瀬盛一訳, 『経験価値マーケティング』, ダイヤモンド社).
- Schmitt, B.H. (2003), *Customer Experience Management: A Revolutionary Approach to Connecting with Your Customers*, John Wiley & Sons, Inc. (バーナード・H・シュミット, 2004年, 嶋村和恵訳, 『経験価値マネジメント』, ダイヤモンド社).
- Schmitt, B.H. (2008), A Framework for Managing Customer Experiences, " in B.H. Schmitt and D.L. Rogers(eds.), *Handbook on Brand and Experience Management*, 113-131.
- 石井淳蔵 (2009), 『ビジネス・インサイト』, 岩波新書。
- 石井淳蔵 (2010), 『マーケティングを学ぶ』, ちくま新書。
- 石原武政 (1998), 「新業態としての食品スーパーの確立: 関西スーパーマーケットのこだわり」, 嶋口充輝・竹内弘高・片平秀貴・石井淳蔵編, 『マーケティング革新の時代: 営業・流通革新』, 143-169頁。
- 水野学・小川進 (2004), 「同業他社へのノウハウ公開の効果」, 『組織科学』, 38 (1), 66-78頁。
- 水野学 (2005), 「関西スーパーマーケット: 競争優位を生み出すノウハウ公開の可能性」, 『一橋ビジネスレビュー』, Vol.53 (夏号), 2005年6月, 122-133頁。
- 水野学 (2009), 「食品スーパーの革新性: 製造業的事業システムとその革新プロセス」, 石井淳蔵・向山雅夫編著, 『小売業の業態革新: シリーズ流通体系<1>』, 中央経済社, 99-124頁。
- 和田充夫 (2002), 『ブランド価値共創』, 同文館出版。

関連資料 Ipsos 日本統計調査株式会社「The Osaka Retail Shopper Lab」

