

〔研究論文〕

「消費者の期待のコントロール」による小売店の競争優位を持続する方法に関する考察

那須 一貴

〔Article〕

Study on the Competitive Power Development Method by Controlling Consumer Expectations

Kazutaka NASU

Abstract

This paper describes study for methodology to control consumer expectations to strengthen the competitiveness of retail stores. In order to control expectations of consumers, it is necessary to clarify the implicit expectations that consumers have and to propose new expectations in addition to expectations consumers have.

Manufacturers have send various messages to the consumers to characterize their company and products. These messages are often based on competitive axis of the industry. Therefore, messages issued by competitors are also conforming to the competitive axis of the industry. As a result, various businesses repeatedly provide similar messages to consumers.

By those messages provided by the manufacturers, the “superficial expectation” which the consumer manifests will converge in that direction. As a result of such processes, the values proposed by industry and enterprises will be homogenized, and similar products in the industry will become commoditized as maturing. As a result, retailers dealing with the same merchandise can not differentiate and they are forced to compete in price.

In order to overcome such a situation, it is necessary to clarify the “implicit expectation” that the consumer has. By expressing the “implicit expectation” that the consumer has, it is not necessary to appeal the product itself to the consumer but to appeal the experience that the consumer can enjoy as a result of using the product at the store. In other words, consumers can enjoy “experiences” and “value” obtained from them by recognizing their own “implicit expectations”. As a result, retailers can compete with other shops by customer experiences from the purchasing process, rather than competing with products or prices.

In this research, factor analysis and principal component analysis are performed based on a questionnaire survey, and a method to assume expectation that consumers are expecting is shown.

1. はじめに

ビジネス界において、自社の製品やサービスが「コモディティ化してしまう」ことは極力避けるべ

き事態であると考えられている。もともとコモディティという言葉は自然界から得られる産物を指している。言い換えれば「一般商品」や「日用品」のことである¹。

コモディティは貯蔵可能であり、かつ代替可能品で差別化できない為、コモディティ市場は需要と供給のバランスだけで価格が決められる²。したがって、自社の製品やサービスがコモディティ化してしまった場合、自社では価格をコントロールすることができず、競合他社や消費者の動きによって自社が設定できる価格と得られる利益が決定してしまうことになる。その結果、消費者や競合他社といった市場の動向に対して対応を迫られる受身の経営になり、十分な利益を獲得することができなくなってしまう。

このような状況に陥ることを防ぐために、企業は自社の製品やサービスがコモディティ化することを避ける方法を模索し実行することになる。そのために自社製品やサービスの差別化を検討したり、消費者に対する新たな問題解決提案をおこなったりすることにより、市場における自社の代替可能性を低くし、競合他社に対する競争優位の獲得を目指すことになる。

しかし成熟した市場においては製品による差別化のみで持続的な競争優位を確保することは難しくなっている。つまり4P (Price, Place, Product, Promotion) に代表される製品を中心に置いた視点では、成熟市場における競争優位の確保に有効な対策を検討することが難しくなっているのである。B.J.Pine & J.H.Gilmore(1999)は、製品は消費者のニーズや課題解決のためのツールであり、消費者は課題の解決とそのプロセスで消費者が得る経験を重視していることを指摘している。この考え方は経験経済と呼ばれており、企業が消費者に対して提供する「コト」の視点から新たな競争優位の構築を検討するものである。

特にB to Cのビジネスにおいては、製品の視点による持続的な競争優位の確保が難しくなるとともに、販売チャネルにおいても差別化が難しくなりつつある。例えば消費者は日常的に生活必需品を様々な店舗で購入している。日用品を取り扱う店舗としては、コンビニエンスストア、ドラッグストア、スーパーやショッピングセンターなどが代表的な業態であるが、消費者がどこの店舗へ行ってもそこで販売しているものはほぼ一緒である。店舗内の写真だけを見せられたら、そこがどこの企業の店舗なのかを区別することは難しいであろう。

特に買回り品と呼ばれる日常的に消費するものについては、どこの店舗でも取り扱われているため、消費者は立地や価格といった条件を重視することになる。そこで日用品を取り扱う店舗を運営する企業は、出店場所の選定と確保、業務の効率化や規模の経済を発揮することによるコスト優位性を重視して経営戦略を展開している。このような状況が進めば進むほど、経験経済の考え方ではなく、4Pに代表される製品・サービスを中心においた従来型の競争環境が強まり、価格競争が激化することになってしまう。その結果、商品やサービスの開発・製造・販売に従事するメーカーのみならず、商品やサービスの流通に従事している企業の利益も減少することになる。

さらに流通産業にとっては、昨今のインターネット販売の普及も重大な問題である。商品を手に入れるだけであれば、インターネット販売も店頭販売でも一緒である。インターネット販売の場合には、一度システムが完成してしまえば範囲の経済性が働くため³、店舗販売の場合よりも販売コ

1 恩蔵(2007) pp3

2 B.J.Pine & J.H.Gilmore(1999) pp20

3 インターネット販売では一度システムが完成してしまえば、取り扱うものの品数や品種が増えても必要となる追加投資金額は少なくて済む。また販売エリアを拡大しても従来のシステムを援用することで対応が可能である。

ストを抑えて大量に販売することが可能である。このようになると益々従来型の店舗販売を営む流通産業は苦境に立たされることとなってしまふ。

このような状況下において、企業が差別化と付加価値の向上のためにできることとして、消費者の店舗での経験を変えることが考えられる。店舗は企業が提供する製品やサービスと消費者が出会う場所である。また消費者にとっては製品やサービスを使用する体験が始まる場所でもある。

張(2015)によれば、サービス・ロジックの考え方に従えば価値は消費者が使用を通じて決定するものであり、サービスは消費者の問題解決を目指すものである。つまり、店舗から消費者による製品の「使用」が始まると考えれば、そこから消費者にとっての価値を高めることが可能となる。またそこに消費者の問題解決行動を支援するプロセスが入ることで、消費者の感じる価値を高めることができる。

これを店舗で実施することができれば、消費者にとってそこは使用体験が始まる課題解決の場であり、価値創出の場とすることができると考えられる。またここで生み出される価値は消費者一人一人にとって異なるものであるため、店舗における価値創出のプロセスと、そこで得られる体験もまた消費者一人一人にとって異なるものとなるはずである。この考え方に従えば、店頭において消費者の問題解決行動を支援する仕組みを構築することができれば、店舗は消費者に対して価格や立地以外の価値を提供することができるようになる。そのような仕組みを構築できた店舗は、扱っている商品が他店と同じであってもそこで消費者が得られる体験や経験が異なることから、他店に対して競争優位を確立できることになる。

さらに店舗側が店頭における消費者の行動を学習し、そこから消費者が求める新しい体験や経験を継続的に提供していくことができれば、その競争優位を持続することが可能になるはずである。

しかし問題は、「消費者が求めている体験や経験は何か」を特定することが難しいことである。なぜなら、そもそも消費者自身が自分たちの求めている体験や経験について認識していないことが考えられるからである。

この問題を解決するためには、消費者が求めている体験や経験に含まれるべき要素を特定し、それを組み合わせることで消費者に対して訴求するという方法が考えられる。つまり消費者が解決したいと考えている問題と、その問題を解決するプロセスの中で消費者が期待している体験や経験を特定し、消費者の店舗における購買プロセスの中で消費者に対して問題解決方法を提案し、問題解決とともに消費者が求めている体験・経験を提供する仕組みを構築するのである。

これを実現するためには、消費者が本来持っている「期待」を明示化することと、消費者が本来持っている「期待」を核に新しい期待を作り出すことが重要であると考えられる。そのように考える理由としては、メーカーによる宣伝活動が消費者に与える影響を考慮する必要があるからである。

消費者は常日頃からメーカーによる宣伝活動にさらされている。メーカーは自社商品の魅力を消費者に伝えて購買につなげるために、自社製品の優位性を強くアピールしている。しかしメーカーがアピールする自社製品の優位性が必ずしも消費者が求めている価値と合致しているとは限らない。

その典型例が化粧品であると考えられる。消費者は様々な化粧方法を知っているし、化粧をする目的も様々である。人によっては、口紅をチーク替わりに頬に塗ったりする⁴など様々なアイデアを持っている。しかしメーカーは自社の宣伝効果を最大限に発揮するために、市場を同質化しようと試みる。つまり口紅はあくまでも唇に塗るものであり、その優位性は発色であつたり色もちで

4 文教大学国際学部学生へのインタビュー結果による。

あったりする、といった具合である。

このような宣伝活動に日常的に接している消費者はメーカーによる宣伝活動によって影響を受け、その商品に対する「期待」をメーカーによって意図的に形成されていると考えることができる。その結果、消費者の行動は画一的になり消費者がそもそも求めていた体験や経験は表に出てきにくいものとなっているのではないか。

以上の考え方に基つけば、「消費者が求めている体験や経験」を提供するためには、消費者が本来持っている「期待」を改めて明示し、それを中心においた「体験や経験」を作り出す必要があることになる。この消費者が本来持っている「期待」に基づく「体験や経験」でなければ、店舗が提案する「体験や経験」はメーカーが求めている「体験や経験」となってしまう。その結果、消費者はどこの店舗にいても同じ「体験や経験」をすることとなり、サービスそのものもコモディティ化してしまうことになる。

そこで本稿では上記考え方に基つき、日用品を扱う店舗を事例として、消費者にとって店頭での購買体験が問題解決の場となり、消費者が求めている体験・経験ができる場とすることを目的として、消費者が求めている体験や経験に含まれるべき要素を特定するための具体的な方法と、それに基づく小売店の新たな競争優位構築の方法について検討することとする。

2. 先行研究

店舗の役割を流通という側面から整理すると、「消費者が必要な商品を揃える(品揃え)」、「商品を消費者が選び、手に取りやすくする(レイアウト)」、「消費者が必要なサービスを提供する(サービス)」などが店舗の消費者に提供する重要な価値となる。

当然のことながらこれらの対策は全ての店舗で実施されており、ほとんどの店舗が似たような品揃え、レイアウト、サービスを提供することとなった。その結果、消費者側から見ると似たような見映えの店舗ばかりが乱立する結果となった。また、インターネット販売においても、消費者の購買行動分析に基づくプッシュ型の広告や流通プロセスの改善による即日配達の実施などにより、これらの価値提供は実際の店舗以上に実施されているといえよう。

このように店舗が消費者に提供していた価値や機能が一般的なものとなった現在では、各店舗は立地や業務効率などに重点をおき、固定費を引き下げて消費者に対する販売価格をいかに引き下げるかという価格競争に突入することとなった。また消費者を囲い込み、自社での購買量を増やすために、各店舗はポイント制度の充実、品揃えの増大、キャンペーンの実施などの販売プロモーション施策に傾倒していつている。

しかしこれらのプロモーション施策は、店舗が消費者に対して新しい付加価値を創造していることにはならないと考えられる。これらの施策により消費者の利便性は向上するが、消費者に対して新たな提案をしていることにはならない。そのため消費者の購買量が増えることにはならず、店舗は消費者の奪い合いに終始することになってしまう。

店舗側はこのような状況を打破するために、消費者が「消費量」や「購買量」を増やすことにつながる新たな対策を実行する必要がある。そのための一つのアプローチとして、消費者が「購買」というプロセスそのものを楽しめるようにすることがあげられる。

この「購買プロセス」を研究する視点としては、「購買行動」、「消費者行動」といったアプローチが主流であった。この視点は「消費者に対して、如何に製品やサービスを販売するか」、「消費者にど

うやって購買意欲を持たせるか」というものである。

しかし購買プロセスを消費者が楽しめるようにするためには、購買行動研究や消費者行動研究といった「モノ」を中心に置いた考え方ではなく、消費者が体験している購買プロセスやサービスという、消費者を中心に置いた視点から考える必要がある。

本章では上記考え方に基づき先行研究を整理することとする⁵。

2-1. 経験経済と経験価値マーケティング

B.J.Pine & J.H.Gilmore(1999)は、経済価値はコモディティから製品、サービスへと変化し、その先に経験があることを指摘した。そして経験を第四の経済価値であるとした。経験とは消費者が実際に見たり聞いたりして体験することであるが、経験は企業がサービスを舞台に製品を小道具に使用して消費者を魅了するときには生じる。また経験は思い出に残るという特性を持つことから、消費者に対してある瞬間やある時間に企業が提供するコトに対して価値を加えることで、消費者を魅了することができるようになる。

サービスと経験はいずれも「体験する」という点では共通した部分がある。しかし消費者はサービスを買うときは、自分のために行われる形のない一連の活動に対して対価を支払っている。経験をを買うときは、消費者の心をつかむべく、あたかも劇のようにステージングされた経験に対価を支払っている⁶。

この考え方に従えば、消費者は店舗において2つの体験をしていることになる。一つは店舗内の商品やメーカーが用意した広告宣伝やパッケージを通じて製品を製造した企業から間接的にアプローチされるという体験である。もう一つは、その店舗で働く店員や店舗独自の広告宣伝を通じて、店舗から直接アプローチされるという体験である。

前者の企業からの間接的なアプローチは製品の延長線上にあるため、その店舗を訪れた消費者であれば誰もが同じ体験をすることになるだろう。しかし後者の店舗からの直接アプローチでは、視覚、聴覚、味覚、嗅覚、触覚を通じた体験をすることとなる。経験が思い出に残るためには、感情的、身体的、知的、精神的レベルでの働きかけが必要であり、そのためにはソリューション提案のみにとどまらず、消費者の五感に訴える演出が必要であることを B.J.Pine & J.H.Gilmore(1999)は指摘している。

B.H.Schmitt(1999)は経験価値マーケティングという新しい概念を示している。経験価値マーケティングとは消費者が実際に感じたり感動したりすることにより、消費者の感性や感覚に訴えるマーケティングを展開していくことである。経験価値マーケティングでは、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)、肉体的経験価値(ACT)、準拠集団や文化との関連付け(RELATE)といった5つの視点を戦略的経験価値モジュールとして活用し、消費者に様々な経験を提供するのである。この経験価値を消費者に訴える最大のチャンスが購買後～消費している間に生まれることも指摘している。消費を通じた経験価値によって消費者との間の関係性を強化し、消費者に選ばれる存在になることを目的としている。

この経験価値を活用したマーケティング戦略について、恩蔵(2007)はコモディティ市場に参入するための方向性の一つであると述べている。恩蔵(2007)は経験価値戦略とは当該製品が有する経験

5 B.J.Pine & J.H.Gilmore(1999) pp28

6 B.J.Pine & J.H.Gilmore(1999) pp12

的価値に焦点を当てながら消費者マインド内に独自のポジションを築く戦略であるとしている。経験価値には歴史やストーリーといったものも含まれる。経験価値戦略では消費者との接点となる様々な場面を活用し、消費者の感情に訴えることができる「コト」により差別化を図ることとなる。

これら経験価値マーケティングに関する理論が指摘することは、製品の中核的なベネフィットのみを考えるのではなく、その外側にある周辺的な部分での消費者対応に注目が集まるということである。例えば、アフターサービスではアフターサービスの内容の充実度のみならず、アフターサービスを依頼する際の消費者と企業のインターフェース、アフターサービスが提供されるまでの消費者とのやり取りの品質や時間、担当者の印象や言葉遣いといった消費者の感情に影響を与える全ての要素が消費者に対する価値の提供場面である。

2-2. サービスドミナントロジック

従来のマーケティングの考え方は、モノを販売することからスタートした理論であり、目に見えて手に取ることができるグッズを中心とした考え方であるという指摘がある。この指摘に従うと、4Pに代表される理論に基づく研究は企業中心的であり、価値交換を中心に検討されていることになる⁷。

これに対して、R.F.Lusch & S.L.Vargo(2014)はサービスドミナントロジックという概念を提唱した。サービスドミナントロジックには4つの公理がある⁸。それは

- ①サービスが交換の基本的基盤である。
 - ②消費者は常に価値の共創者である。
 - ③全ての経済的、社会的アクターが資源統合者である。
 - ④価値は常に受益者によって独自に、かつ現象学的に判断される。
- というものである。

サービスドミナントロジックでは、価値は交換によって作り出されるのではなく、サービスによって作り出されることになる。サービスの特徴としては無形性、提供と消費が同時に行われること、サービスの提供側と受け手の共同作業であることがあげられる。またサービスドミナントロジックに従えば、価値はモノの交換によって生じるのではなく、それが消費された段階で初めて創出されることになる。さらにその消費プロセスに企業がサービス提供を通じて積極的に関わることで、企業と消費者が協力して価値を作り出すということになる。そこで創出された価値を評価するのは受益者である消費者であり、消費者の経験として蓄積されることになる。

消費者の経験は、その経験のみが独立して存在するのではなく、その前後の出来事や周囲の環境など、すべてを含めて消費者の経験となる。これについても R.F.Lusch & S.L.Vargo(2014)は文脈価値という考え方をを用いて、消費者の感じる価値はその文脈に応じて異なると指摘している⁹。

従来のモノを中心としたマーケティングの考え方に従えば、特定の製品が提供する価値は消費者が異なっても同じであると考えられる。そのため、製品が一般的なものとなり「コモディティ化」してしまうと差別化は不可能となる。その結果、製品の価格は需要と供給のバランスで決まってしまうことになる考える。

7 R.F.Lusch & S.L.Vargo(2014) pp5～pp10

8 R.F.Lusch & S.L.Vargo(2014) pp18

9 R.F.Lusch & S.L.Vargo(2014) pp27

しかしサービスドミナントロジックの考え方に従えば、消費者が感じる価値は消費者それぞれが持っている文脈と使用経験によって決まることとなる。つまり一般的になってしまった製品であっても、消費者一人一人に異なる消費プロセスを体験させることができ、さらにそれが消費者の問題解決につながったり消費者が他と違う体験であると認識したりするようであれば、差別化は十分に可能であり製品の「コモディティ化」を防ぐことができるようになる。

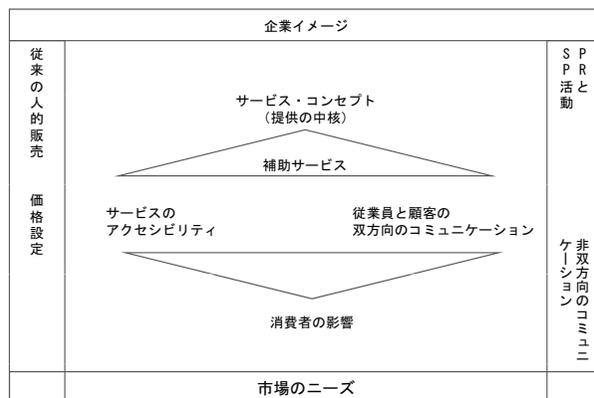
以上の考え方に従えば、サービスドミナントロジックの視点・考え方をを用いることで、「より良い製品を作る」ということに焦点を当てる考え方から、自社の競争優位を確保するために既存市場を再定義したり、新しい市場を定義して新市場を創造したりすることに焦点を当てる考え方に変えることが、成熟市場において企業が成長を実現するための重要なポイントになると考えることができる。

2-3. サービス・マーケティング

従来の「モノ」中心のマーケティング理論では、消費者との「共創」による価値創出ともいえるサービスについて説明することが難しいことが指摘されている。4Pに代表される伝統的なマーケティングの考え方は、企業が製造した製品を消費者と「交換」することに焦点が当てられている。つまり物財と金銭との取引から価値が生じるという「交換価値」の概念である。これに対してノルディック学派による消費者の「利用価値」に焦点を当てたサービス・マーケティングという考え方がある¹⁰。

Grönroos(2009)は、サービス財の流通という考え方を提示している。サービスそれ自体は無形であるが、サービスを消費者が利用しやすくし競合他社のサービスと比較することができるようになれば、サービスを消費者に対する具体的な提供物にすることができると述べている。これをサービスのアクセシビリティとしているが、サービスのアクセシビリティを管理することがマーケティング担当者に重要なタスクとなってくる。

このサービス・マーケティングのモデルとして、買い手と売り手の相互作用に必要な5つの変数であるサービス・コンセプト、サービスのアクセシビリティ、従業員と顧客の双方向のコミュニケーション、補助サービス、消費者の影響の関係を図表1に示す。



図表1 サービス・マーケティング・モデル

出所：Grönroos(2009) pp58 図5

10 Christian Grönroos (2007) piii

図表1によれば、サービス・コンセプトは提供するサービスの中核であり、それを実現するために様々な補助サービスが影響を与えることになる。さらにその補助サービスに対する消費者の評価は、サービスのアクセシビリティと従業員と消費者の双方向のコミュニケーションに影響を受けることとなる。同時にサービスのアクセシビリティと従業員と消費者の双方向のコミュニケーションは、消費者自身に対して影響力を及ぼす要因である。これまでは、従来型的販売、価格設定、PRとSP(セールスプロモーション)活動、非双方向のコミュニケーションが企業イメージや市場のニーズに対して影響を及ぼしてきた。しかしサービス・マーケティングのロジックに従えば、サービスのアクセシビリティと従業員と消費者の双方向のコミュニケーションが補助サービスの内容や品質を決める。その結果、企業イメージに影響を左右することになる。同時に、サービスのアクセシビリティと従業員と消費者の双方向のコミュニケーションを受けた消費者の経験や感情が他の消費者に対しても影響を与える。これにより市場のニーズに対して影響を与えることとなる。

またサービス・コンセプトは物的資源や技術的資源、接客する従業員、知覚サービスによって影響を受ける。知覚サービスにはイメージ、技術的品質、機能的品質などが含まれる。この考え方のベースになるのは「消費者志向」である。つまり、企業はサービスを通じて消費者が抱えている課題を解決したり、消費者に対して他社ではできないような体験を提供したりして、消費者が感じる価値を高めるのである。

この「消費者が感じる価値」は「プロセス」と「結果」に分けることができる。サービスという視点で考えると、競合他社の場合と「結果」が同じであったとしても「プロセス」が異なれば消費者が全体として感じる価値は異なるものとなる。つまり、企業は独自の特徴あるサービス・プロセスを持つことにより、消費者に対して競合他社と差別化することができるようになる。

3. ドラッグストアを事例とした具体的なサービス・プロセス検討

3-1. 研究テーマ～サービス・プロセス改善の具体的手法の検討

先行研究からも明らかなおお、サービスによる競合他社との差別化は製品による差別化が難しい現在において、その重要度を増している。またサービスについては生産物の交換を前提とした理論ではなく、サービスをプロセスとしてとらえた新しい考え方が必要であることも明らかとなった。

それでは具体的にサービス・プロセスを設計する場合にどのような方法を取ればよいのであろうか。先行研究では、サービス・プロセスによる差別化、消費者の意思決定に積極的に関与すること、消費者にとっての価値は製品の使用段階で生じるため、企業は販売して終わりではなく、消費者の価値創造プロセスに積極的に関与することが重要であると指摘されている。しかしその具体的な方法については言及されていない。

この疑問に答えるために、ドラッグストアにおけるサービス・プロセス設計方法について検討し、サービス・マーケティングの実務への応用方法について考えることとした。

ドラッグストアを対象に選んだ理由は、以下の通りである。

- ①どこの店舗も扱い商品がほぼ同じであること。
- ②基本的には接客サービスは行われていない。
- ③取り扱い商品は最寄り品であるため、消費者が自分で選ぶことができる。

ドラッグストア業界は上記の特徴を備えているため、主に価格競争と出店競争によって競争優位が築かれている。また、取り扱っている商品は消費者が自分たちで選ぶことができるような最寄り品

が殆どである。したがって、ドラッグストア各社とも接客サービスなどコストがかかるサービスの提供は行われておらず、セルフサービスによる商品の購入が中心となっている。

しかし、ドラッグストアで取り扱っている商品を改めてみるとサービス・プロセス設計を検討することができる余地は残されているのではないかと考えられる。そこで今回は女性のメイクアップ商品に注目することとした。ドラッグストアでは様々なメイクアップ商品が販売されているが、これらのメイクアップ商品はセルフコスメと呼ばれており販売員によるカウンセリングなどは行われていない。しかしメイクアップ商品は「きれいになりたい」、「なりたい自分になりたい」という消費者の願望を叶える商品であり、課題解決のためのツールであると考えることができる。したがってメイクアップ商品は、先行研究で述べたようなサービス・プロセス設計を再検討し、競合販売店とは異なる消費者の体験や経験を創出することが可能な商品群であると考えられる。

3-2. ドラッグストアの現状と課題

前述の通り、ドラッグストア業界は商品数や品揃えによる店舗間の差別化は殆どできていない業界である。そのため、ドラッグストア業界各社は利便性の高い立地への出店、店舗数の拡大、ポイント制度を活用した消費者の囲い込みなどで競争優位を築くための努力を強いられている。

またドラッグストア各店は、限られたスペースの中でなるべく多くの商品を陳列し消費者の利便性を高めようとしている。そのため店内では大々的なプロモーションを実施することがスペース的に難しくなっている。また各店舗が設置しているPOPや販促資料などの多くは化粧品メーカーから提供されるものである。したがって、店内プロモーションでの差別化も十分に行われていないのが現状である。

そのため消費者側の購買先決定の動機は、地理的な利便性や価格やポイントなどの経済的メリットが中心となる。このような状況はドラッグストア側からみれば、取り扱い商品に加えて自社の存在すらも「コモディティ化」した状況である。

3-3. 先行研究を踏まえたサービスによる差別化の検討

先行研究を踏まえて、ドラッグストアが消費者に提供するサービスによって差別化する方法を考える。従来のドラッグストアが消費者に提供するサービスは、他社よりも多くの品揃えを用意すること、店舗の営業時間の延長や年中無休などでお客様が買いたいときに買えるようにすること、規模の経済と経営の効率化により他社よりも安い価格で商品を提供できるようにすること、ポイント制度などによる利益の還元などが中心である。

しかし先行研究の視点を踏まえれば、これらの施策は製造業における生産物の交換プロセス中心の視点である。現在のドラッグストアは、生産物の交換プロセスをより効率的に実施するための場として機能することが目的となってしまうのではないか。

そこでドラッグストアで販売されているメイクアップ商品を事例に、先行研究にしがってサービス・プロセスの再検討、消費者に提供する経験価値の検討をおこない、ドラッグストアの差別化を実現するための方法について検討することとした。検討プロセスとしては、以下の方法をとることとした。

- ①ドラッグストアへの入店と購買動機のヒアリング調査
- ②ヒアリング調査結果を踏まえたアンケート調査
- ③因子分析及び主成分分析

④分析結果を踏まえたサービス・プロセスの再検討、消費者に提供する経験価値の決定

まず消費者の購買心理を理解するために、ヒアリング調査を実施した。このヒアリング調査では面談と電子メールを活用しておこなった。面談ではドラッグストアに立ち寄ったときの気持ちや商品を購入するに至った流れや気持ちを聞き取っていくこととした。また電子メールでは、ドラッグストアへの入店から退店に至るまでの行動や気持ちについて、まさにそのドラッグストアの場で書き込んでもらい送信してもらう方法をとった。

次にこれらのヒアリング調査結果を踏まえて、ドラッグストアへの入店につながる動機、ドラッグストアでの商品購買につながる動機についてアンケート調査をおこなった。このアンケート調査では、ドラッグストアへの入店と商品購買に至る因子を明らかにすることを目的とした。

3段階目として、上記アンケート調査結果を用いて主成分分析をおこなって多変量データに共通な成分を探り一種の合成変数を作り出し、消費者の行動に強い影響を与える主成分(合成変数)を明らかにすることを目指した。最後に主成分分析のパス解析結果を分析することで、新たに付け加えることができる付加価値を探すこととした。

4. ヒアリング調査とアンケート調査

4-1. ドラッグストアへの入店と購買動機のヒアリング調査結果

2016年4月20日から5月7日にかけて、文教大学国際学部の大学1年生から4年生を中心に、ドラッグストアへの入店時、購買時に感じた気持ちをその時にメールで呟くよう依頼したところ、全部で15件のメールを受信することができた。さらに、ゼミナールに所属する大学3年生16人に対してドラッグストアに入店する動機、ドラッグストアで化粧品等を購入する際のきっかけになることを自由に書きだしてもらった。その結果、95項目に及ぶ購買に至る動機が出てきた。

これら95項目について、インタビュー調査を通じてそれらの項目がどのような商品の購買に結びつくのかを調べたところ、①珍しい商品、②期間限定商品、③効果が期待できる商品、④流行商品、⑤自分なりの拘り商品、の5つの商品カテゴリーに分類できた。

またインタビュー調査結果から、①珍しい商品と②期間限定商品については、店頭などでそれが表示されていると「とりあえず、入店してみよう」という動機になることがわかった。さらに、③効果が期待できる商品、④流行商品、⑤自分なりの拘り商品については、購入する際のきっかけとして重視されていることがわかった。

4-2. アンケート調査

上記インタビュー結果に基づき、アンケート票を作成してアンケート調査を実施した。アンケート調査では、インタビュー調査結果に基づきドラッグストアへの入店と購買に至るきっかけを29の質問項目にまとめた。それらを5段階で評価してもらうこととした。

アンケート調査は文教大学湘南キャンパス内で、女子学生、女性職員に限定して2016年6月10日～6月17日の8日間にかけて実施した。

4-3. アンケート調査結果

(1) 回答者属性

アンケート調査では、有効回答数は215であった。性別は全て女性である。年代別構成は10代

44%(95人)、20代32%(68人)、30代5%(11人)、40代8%(18人)、50代5%(10人)、60代以上6%(13人)であった。

(2) アンケート調査結果

アンケート調査結果を用いて因子分析をおこなった。因子分析結果は以下の通りである。

図表2 因子分析結果

	第一因子	第二因子	第三因子	第四因子	第五因子	第六因子	共通性	
							因子抽出前	因子抽出後
第一因子 自己変革欲求								
21 自分磨きに対する欲求	.569	.290	.255	.014	.275	.173	.573	.579
19 理想の自分を実現できる商品	.530	.300	.332	.005	.278	.118	.575	.572
14 新しいことに挑戦したい	.495	.113	.104	.235	.164	-.111	.378	.364
8 綺麗になれそうな商品	.494	.478	.146	.186	.239	.034	.609	.587
20 効果が具体的に理解できる商品	.462	.374	.192	.099	.327	.072	.544	.512
29 新製品も試してみようと思う	.414	.200	.264	.344	.258	.166	.538	.493
第二因子 効果期待感								
11 効果が期待できる商品	.298	.766	.114	.236	.143	.117	.682	.778
9 いままで使ったことがない商品	.241	.548	.297	.275	.087	.027	.593	.530
8 綺麗になれそうな商品	.494	.478	.146	.186	.239	.034	.609	.587
25 品質が高い商品	.141	.477	.118	.136	.347	.165	.454	.429
10 新しい機能がある商品	.243	.451	.367	.290	-.052	.086	.500	.492
第三因子 希少価値感								
1 珍しい商品	.041	.206	.645	.220	.104	-.067	.466	.524
2 自慢したくなる商品	.196	.106	.593	.185	.282	-.027	.498	.516
3 「かわいい」商品	.174	.171	.592	.159	.138	.181	.457	.487
第四因子 機会損失回避								
12 期間限定商品	-.066	.234	.284	.705	.124	-.042	.544	.654
13 二度と手に入らない商品	.140	.261	.220	.536	.127	-.089	.477	.447
7 バーゲンセールなど価格低下	.231	.202	.099	.411	.132	.210	.406	.336
第五因子 一体感								
23 好きな有名人が使っている商品	.195	.186	.196	.203	.688	.030	.566	.626
24 マスコミで取り上げられている商品	.214	.254	.226	.100	.643	.176	.597	.614
22 みんなが使っている商品	.271	.014	.091	.312	.536	.152	.488	.490
第六因子 保守的								
26 いつも使っている商品	.008	-.056	-.036	.005	.033	.703	.442	.500
18 安心感のある商品	.057	.217	.139	.036	.091	.674	.493	.532

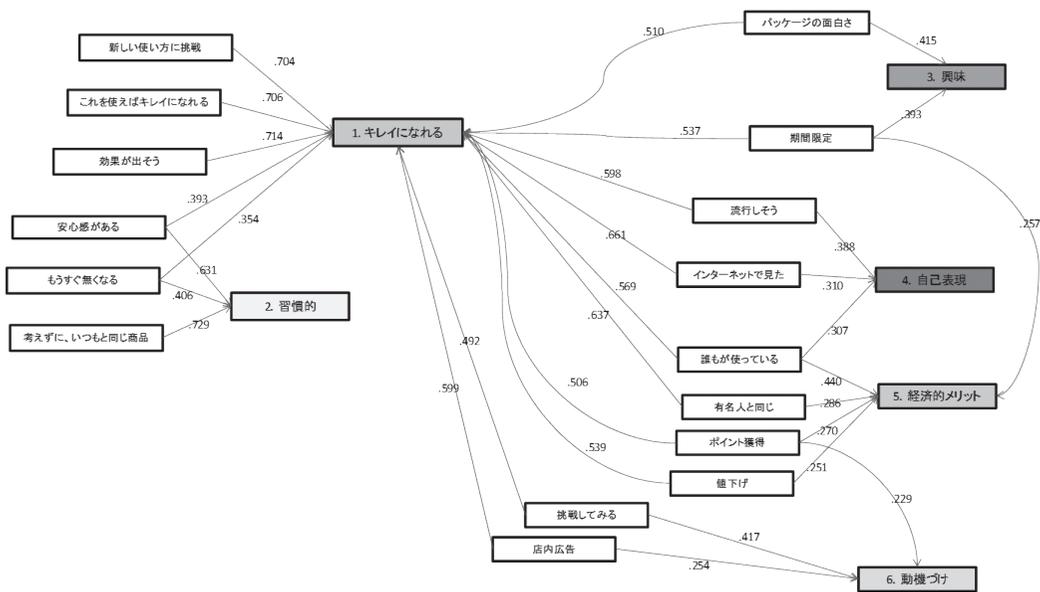
因子抽出法: 重みなし最小二乗法
 回転法: Kaiser の正規化を伴うバリマックス法
 a. 14 回の反復で回転が収束。

出所: 筆者作成

因子分析の結果、ドラッグストアでの化粧品等購入の際の動機として、「自己変革欲求」、「効果期待感」、「希少価値感」、「機会損失回避」、「一体感」、「保守的」の6つの因子が明らかとなった。

つぎに、アンケート結果を用いて主成分分析をおこない、その結果をパス図にまとめた。パス図を図表3に示す。

「消費者の期待のコントロール」による小売店の競争優位を持続する方法に関する考察



図表 3 主成分分析結果

出所：筆者作成

主成分分析の結果、消費者の行動に強い影響を与える「キレイになれる」という主成分があることが明らかとなった。

4-4. ヒアリング調査とアンケート調査・分析結果のまとめ

因子分析と主成分分析を通じて、消費者がドラッグストアで化粧品を購入する際の動機付けとなっていることは「自分自身が美しくなること」であり、そのために「自分が変わることができる」、「効果が期待できる」ことを求めていることが明らかとなった。これらが、消費者がドラッグストアで化粧品を購入する際に期待している「価値」である。これらの価値を実現するために、消費者は店頭で様々な商品と比較・検討しているのである。

さらに珍しい商品を見つけたといった稀少価値感因子、もう二度と買えないかもしれないという機会損失回避因子が消費者の購買行動を後押しするとともに、「誰もが使っている」、「いつも同じものを使用している」という一体感因子や保守的因子が消費者にその選択が正しいものであると納得させるのである。

5. ドラッグストアにおけるサービス・プロセスの再検討

前項で述べたアンケート調査結果を活用して、Grönroos のサービス・マーケティングの考え方に基づき、ドラッグストアにおけるサービス・プロセスの再検討を実施する。

5-1. サービス・コンセプトの決定

ドラッグストアの化粧品販売において提供すべき中核の価値は、消費者が「キレイになれる」こと

である。そのために必要な化粧品とその使用方法が消費者に提示されていなければならない。ここで重要なことは、単に化粧品が展示され販売されているだけではなく、そこで消費者による「価値の創出」がおこなわれる必要があるということである。

つまり実際に消費者に店頭において、彼らが抱えている課題を解決して「自分が美しくなれる」、「自分は変わることができる」ことを立証する必要がある。しかし百貨店の化粧品売り場と異なり、ドラッグストアでは販売員を活用してこのようなサービスを実施することは不可能である。

そこで、消費者がセルフサービスで化粧品を試すことが十分に行うことができ、「効果が期待できる」ことを実感させるとともに、「自分が美しくなれる」、「自分は変わることができる」ことを経験させる仕組みが必要になる。これがドラッグストアの化粧品販売において提供すべき中核の価値である。

5-2. 補助サービス

サービス・コンセプトである「キレイになれる」をサポートするサービスとして、前述の店頭で化粧品を実際に試すことができるスペースの提供、消費者に対して新しい化粧方法の提案や事例を紹介するPOPなどがあげられる。

現状ではドラッグストアのPOPはその殆どがメーカーによる支給品である。したがってPOPの内容は商品紹介が中心となっており、その商品で「できること」は説明されているが、消費者の「悩み解決」とは直結していない。そのため消費者は自ら情報を集めて整理して、消費者が求める価値である「キレイになる」ための方法を模索しなければならなくなっている。

消費者の価値創造活動をサポートするための補助サービスとしては、各商品の効果を消費者に伝えることにとどまらず、消費者の問題解決のための情報提供や問題解決の事例の紹介などが考えられる。そのためには、後述する従業員と顧客の双方向のコミュニケーションの中で、消費者からの情報収集とそれを別の消費者に伝えるための仲介者となることが求められる。この仲介者としての活動を通じて得た情報を消費者に伝えることが補助サービスの充実につながる事となる。

5-3. サービスのアクセシビリティ

サービスのアクセシビリティについては、店内レイアウトの再検討につながるであろう。従来のドラッグストアでは棚割りや消費者の導線に重点が置かれている。多くの店舗では商品がブランド別に配置されている。そのため消費者は好みのブランドから商品を検索することになる。しかし、サービスのコンセプトが「キレイになる」ということであれば、目的別の商品レイアウトを考慮する必要がある。

つまり、消費者が求める価値を実現するために、用途別・目的別にも商品を検索することができるような、ブランド横断的な商品レイアウトが求められるようになる。

また実際に化粧品のサンプルを手にとって試すことがしやすいよう、鏡の設置、メイクを落とすための道具の設置、メイクしやすい照明の設置、消費者が一定時間その場所にとどまっても他の消費者の迷惑にならないようなスペースの確保などがアクセシビリティ向上のための施策になると考えられる。

5-4. 従業員と顧客の双方向のコミュニケーション

店舗コンセプトに従えば、従業員は消費者が店内で価値創造を最大に実施できるようなコミュニ

ケーションが求められる。具体的には消費者へのアドバイスや消費者が店頭でサンプルを手にとって試すために必要な消耗品の補充など、消費者が価値を作り出すための活動に対する様々なサポートが重要なタスクになる。

また従業員は顧客の価値創造の現場に立ち会うことができる。そのため、化粧品を試している消費者とのコミュニケーションを通じて価値創造のための具体的な方法の把握や商品の組み合わせ方に関する情報収集を行い、別の消費者にそれを伝えるというコミュニケーターとしての役割を担うこととなる。

6. 考察

ここまで、ドラッグストアの化粧品販売コーナーを事例に、サービス・マーケティングの考え方をを用いてコモディティ化した店舗の競争力強化に関する具体的な方法を述べた。今回の検討結果を踏まえて、サービス・マーケティングの考え方を実際に現場へ導入するための具体的な手法について検討する。

6-1. 消費者が求める期待とは

サービス・マーケティングを現場に導入するためには消費者が求める価値は何かを把握することが必要となる。ここで重要なポイントは、消費者が必ずしも求める価値を明確に把握していない場合があるということである。逆に言えば、消費者自身が自分の求めている価値を明確に把握していないからこそ、事業者側に改善の余地があるとも考えることもできる。もし消費者自身が求める価値を明確に把握していて、それを明確に事業者側に伝えることができるのであれば、すべての事業者がそれに対応することが可能となってしまう、あらたな競争優位を作ることが難しくなってしまう。

消費者が求める価値を把握するためには、消費者の期待を把握する必要がある¹¹。本研究でおこなったインタビューでは、消費者に対してドラッグストアの化粧品売り場に対して期待することを調査した。その結果、品揃えや価格といった既存のドラッグストアの競争軸となっている要因についての回答が殆どであった。

消費者は日常的にドラッグストアが出す広告や店内プロモーションに接している。その結果、消費者は事業者側が顧客に提示している「事業者側が提供する価値」を消費者自身が求めている価値だと判断してしまう傾向があるのではないか。事業者側が価格や品揃えを訴求すれば、消費者は1円でも安い商品を手に入れることや豊富な品揃えの中から商品を選ぶことが自分たちにとっての価値であると考えてしまうのである。

一方で、消費者が購買に踏み切るきっかけを把握するためのインタビュー調査では、「期間限定」や「流行」、「効果が期待できる」といった回答が得られた。

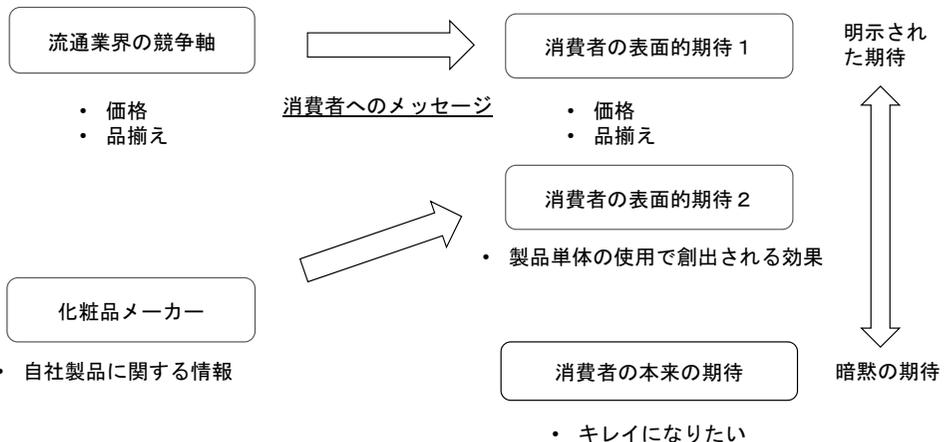
消費者が持つ商品に対する期待は、その商品のメーカーによる広告活動に大きな影響を受けることとなる。その広告から消費者は製品単体の使用で創出される効果を期待することとなる。そのため、インタビュー結果を見ても「効果が期待できる」内容としては、目、肌、眉といった単体に関する回答が多くを占めていた。これらもメーカーによる広告が訴求している「事業者が提供する価値」

11 Grönroos (2007) pp88

を消費者自身が求めている価値だと判断していることによると考えられる。

以上から、消費者は流通業界や化粧品メーカーの出すメッセージによって期待をコントロールされていると考えることができる。アンケート調査やインタビュー調査結果から得られる情報より顧客が明示している期待については把握することができる。しかしこれらの結果は消費者が流通業界や化粧品メーカーの出すメッセージによって強い影響を受けているのである。このアンケート調査やインタビュー調査の結果を通じて把握できる期待を「消費者の表面的期待」と呼ぶ。一方で、消費者が本来求めている期待や価値が存在する。今回の調査では、アンケート調査結果を主成分分析した結果導き出された「キレイになりたい」という主成分がそれに該当する。これを「暗黙の期待」と呼ぶ。

つまり消費者は、外部からの働きかけなどによって作られ、強化される消費者自身が明示する「表面的期待」と、もともと消費者が持っている「暗黙の期待」というものが存在すると考えることができる。



図表4 事業者のメッセージが作り出す顧客の期待

出所：筆者作成

6-2. 消費者の「暗黙の期待」の明示化

消費者が持っている「表面的期待」という考え方をを用いて、製品がコモディティ化していく原因を考えてみる。

図表4に示す通り、事業者側は消費者に対して自社を特徴づけるために様々なメッセージを発している。これらのメッセージは、業界の競争軸がベースになって作られている場合が多い。したがって競合他社が発するメッセージも業界の競争軸に則ったメッセージとなる場合が多くなる。その結果様々な事業者が消費者に対して同じようなメッセージを繰り返し提供することになる。

その結果、業界の競争軸は同質化の度合いを強めることになる。同時に消費者が明示する「表面的期待」もその方向に収斂してくることとなる。消費者が明示する「表面的期待」が業界に対して影響を与え、業界の競争軸は更に同質化へと向かっていく。このようなプロセスが進む結果、業界や

企業が提案する価値は同質化してしまい、業界の類似製品は成熟化にともなってコモディティ化していくのではないか。

このような状況を打開するためには、消費者が持っている「暗黙の期待」を改めて明示化する必要がある。消費者が持っている「暗黙の期待」を明示化することにより、消費者に対して製品そのものをアピールするのではなく、その製品を使用した結果得られる体験や経験をアピールすることができるようになる。つまり消費者が自らの「暗黙の期待」を改めて認識することにより、「体験」や「経験」とそこから得られる「価値」を改めて認識し受け入れることができる素地ができるのである。

本研究においては、アンケート調査に基づいて因子分析と主成分分析をおこない、消費者がドラッグストアで化粧品を購入する際のきっかけとなる因子から消費者が求めている価値を想定した。価値を想定する別の方法としては、消費者が購入したものを使う行動を観察することが考えられる。そのためには、消費者と事業者の最初の設定である店頭を「消費者の行動観察の場」として活用する必要がある。消費者のユージングシーンを事業者の目の前で再現することで、事業者が消費者の求める価値を明示するのである。

一方で、消費者自身が自分たちの求めている「価値」を認識していない場合もある。つまり、これまでの通例や習慣に従って商品購入やサービス利用をしている場合である。このような場合は、事業者が消費者に対して様々な「価値」を提案する必要がある。それを店頭で実際に消費者に試してもらうことにより、消費者に自分たちが求めている価値を認識させるのである。これは同時に消費者に対して新しい価値を提案するプロセスにもなるであろう。これらの方法により、消費者の「暗黙の期待」を「明示された期待」に変えることが必要である。

6-3. 消費者の期待の拡大

消費者の「暗黙の期待」は消費者が求める本質的な価値とも考えられる。したがって、「暗黙の期待」を核として消費者に対して「新しい期待」を提案して消費者の期待を拡大することが持続的な競争優位を作り出すことになると考えることができる。

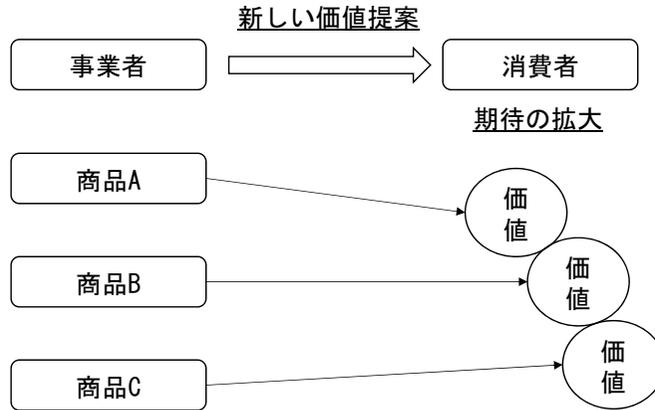
ここでいう「新しい期待」とは、消費者が求める本質的な価値を提供してくれるという「暗黙の期待」に加えて、消費者が求める本質的な価値を更に拡大することができるのではないかと、これまででない「期待」のことを意味する。

例えば、最近では多くの化粧品が美肌効果やアンチエイジング効果をアピールしている。これらは「キレイになりたい」という本質的な価値に対して「美しい素肌を手に入れてキレイになりたい」、「若さを保ちつつキレイになりたい」といった新しい期待を加えた事例である。

このように考えると、新しい価値創出を前提とする「新しい期待」の提案は製造事業者の戦略と捉えることができるが、これを流通業界が店舗を用いて実施することも可能である。例えばドラッグストアの化粧品販売であれば、化粧の提案とともに化粧後の肌のケアまで範囲を拡大して新たな価値を提案することでクロスセリングを実現することができる。このように消費者の期待を拡大することで、値引きを前提としたバンドル販売とは異なる方法で客単価を引き上げることもできる。また様々な商品との組み合わせを考えることで、事業者は消費者に対して様々な価値提案を行うことができる。これにより消費者の期待を拡大して、新たな消費行動を引き出すことができるようになる。

店頭において商品の組み合わせによる新しい価値の創出を通じて、コモディティ化した商品であっても新たな価値創出の道具として消費者に対してアピールすることが可能となる。またこのよ

うな「新しい価値提案」に積極的に取り組むことは、消費者に対して従来の「販売店」とは異なる付加価値を提案することができ、他店との差別化にもつながることとなる。



図表5 消費者の期待拡大による販売機会の拡大

出所：筆者作成

6-4. 価値創出の場としての販売店

サービス・マーケティングの視点で考えた場合、販売店の在り方が大きく変化してくる。これまでの販売店は、消費者に対して豊富な品揃えの提供、在庫管理による品切れ防止、オペレーションの効率化によるコスト削減などが重要な要素であった。

しかし販売店を「消費者が商品と出会い、価値創出を確認する場」とであると考え、これまでとは全くことなるコンセプトで販売店を作る必要がある。消費者の期待を拡大するために、セルフサービスでサンプルを手にとって実際に試してみることができるスペースを確保し、その際の消費者の利便性を高めるための様々なサービスが必要になってくる。

IT技術が進歩し、販売店でオムニチャネル戦略がとられるようになってきている。この結果、販売店は消費者が商品に触れて価値創出を確認するための場となり、実際の注文はインターネットを用いておこなわれ商品が後で指定場所に届くという購買形態が考えられる。すでにこのような流れは流通業界で生じている。これを新たなビジネスチャンスと捉え、消費者の価値創出現場となる店舗を作ることが今後の課題になってくると思われる。

7. まとめ

これまでの検討結果をまとめると、小売店において消費者が求める「体験や経験」を提供するためには、消費者の期待をコントロールする必要があることが明らかとなった。「消費者の期待をコントロールする」とは、消費者が無意識に持っている「暗黙の期待」を「明示された期待」に変えること、そのためには消費者に店頭での体験を通じて改めて消費者自身が求めている価値を認識させるこ

と、さらにその「明示された期待」を核として消費者の期待を拡大することの2点にまとめることができる。これにより小売店の店舗が、サービス・マーケティングの考え方が指摘するところの「価値創出の場」となる。消費者にとって「価値創出」を行いやすい店舗を作り運営することが、消費者が求める小売店の「サービス」であると考えられる。この「サービス」を工夫することで、コモディティ化した商品を扱っている店舗であっても差別化することは十分に可能であり、消費者に選ばれる店舗として持続的に存在していくことができるようになると思われる。

この考え方は地方の衰退した商店街を復活させるための戦略立案においても効果を発揮することができると思われる。単に価格を引き下げたり、周辺のサービスを充実させる施策に注目したりしていても、規模の経済性を発揮する大型ショッピングセンターなどに対して小規模店が競争優位を確立することは難しいであろう。しかし「消費者の期待をコントロール」することは、消費者との距離が近い小規模店のほうが実施しやすい可能性があり、様々な分野・地域での応用が可能な考え方であると思われる。

【参考文献】

- Bernd H.Schmitt [1999] *EXPERIENTIAL MARKETING*, Simon & Schuster, Inc.(嶋村和恵・広瀬盛一訳
[2000]『経験価値マーケティング』ダイヤモンド社)
- B.Joseph Pine II, James H.Gilmore [1999] *The Experience Economy*, Harvard Business School Press(岡本慶一・小高尚子訳[2005]『新訳 経験経済 脱コモディティ化のマーケティング戦略』ダイヤモンド社)
- Christian Grönroos [2007] *SERVICE MANAGEMENT AND MARKETING:Customer Management in Service Competition,3ed.*, John Wiley & Sons Limited, (近藤宏一監訳、蒲生智哉訳[2013]『北欧型サービス志向のマネジメント 競争を生き抜くマーケティングの新潮流』ミネルヴァ書房)
- Christian Grönroos [2007] *In Search of a New Logic for Marketing Foundations of Contemporary Theory*, John Wiley & Sons Limited(蒲生智哉訳[2015]『サービス・ロジックによる現代マーケティング理論』白桃書房)
- Richard A.D'aveni [2010] *Beating the Commodity Trap how to maximize your competitive position and increase your pricing power*, Harvard Business School Publishing Corporation(東方雅美訳[2011]『脱「コモディティ化」の競争戦略』中央経済社)
- Robert F. Lush, Stephen L.Vargo [2014] *Service-dominant logic: premises, perspectives, possibilities*, Cambridge University Press (井上崇通監訳、庄司真人、田口尚史訳[2016]『サービス・ドミナント・ロジックの発想と応用』同文館出版)
- Steven Baron, Tony Conway, Gary Warnaby [2010] *Relationship Marketing: A Consumer experience approach*, SAGA Publications of London(井上崇通他訳[2012]『リレーションシップ・マーケティング 消費者経験アプローチ』同友館)
- 井上崇通、村松潤一編著[2010]『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
- 村松潤一編著[2015]『価値共創とマーケティング論』同文館出版
- 恩蔵直人[2007]『コモディティ化市場のマーケティング論理』有斐閣
- 戦略研究学会編集、原田保、三浦俊彦、高井透編著[2012]『コンテクストデザイン戦略 価値発現のための理論と実践』芙蓉書房出版