

小売市場活性化のための ビジネス・モデルに関する研究（2）

——顧客参加による顧客価値の向上に関する一考察——

寺 島 和 夫

キーワード

小売市場 活性化 ビジネス・モデル AKR 共栄会 顧客参加 顧客価値

本研究は、前回の研究で提示した小売市場活性化のためのビジネス・モデルの4機能のうちC to B機能について、AKR 共栄会が試みている「顧客参加」に着目し、その特徴と意義を明らかにすると共に今後の取り組み方について考察を加えることを目的としている。そのために、最初に顧客価値の向上において顧客参加が果たす役割とその重要性について検討する。そして、従来の顧客参加に関する諸研究をレビューしその特徴と問題点を明らかにする。その上で、消費者グループ代表の参加による仕入商品の評価・選定の試みを通して、バック・ステージにおける“管理者としての顧客”と“間接的な顧客参加”という新たな顧客の役割と形態を提示する。さらに、顧客参加イメージの形成の重要性とそのための方策についてもいくつかの提案を行なう。それらを踏まえて戦略的な顧客参加推進のためのフレームワークを提示する。最後に、本研究が持つ経営面および学術面への貢献を明らかにする。

目 次

- 1 はじめに—研究の背景とねらい—
- 2 顧客価値と顧客参加
 - 1 顧客価値とサービス・クオリティ
 - 2 サービス・クオリティと顧客参加
- 3 顧客参加に関する諸研究
 - 1 サービス業における顧客参加に関する研究
 - 2 小売業における顧客参加に関する研究
 - 3 従来の研究の問題点
- 4 顧客参加試行の意義とAKRモデルにおける戦略的展開
 - 1 AKR 共栄会における顧客参加の試み
 - 2 顧客参加のフレームワーク
- 5 結び—経営面、研究面への貢献—

1 はじめに—研究の背景とねらい—

大規模小売業や新業態小売業などとの厳しい競争の中で長期的に衰退傾向を余儀なくされてきた小売市場（主に中小食料品小売業者によっ

て構成される商業集積）の活性化に関して、前回の研究^[1]ではその成功事例であるAKR 共栄会の仕組みを解明し、ビジネス・モデル（以下、AKRモデル）を提示した。

研究の背景には次のような認識があった。

① 高齢者社会の進展や身体障害者の増大、消費者の環境問題や個人的サービスへの関心の高まり、急速な情報技術の進歩と普及などの経営環境の変化の中で、中小小売業が本来備えている社会的な役割が見直されてきていること^[2]。さらに環境変化の中には中小小売業にとって有利になり得るものも見られること。

② AKR 共栄会が展開している債務保証を中心とする仕組みは小売市場のみならず、商店街や他の業種・業界など広く中小小売業の活性化にも有用な方法と考えられ、ビジネス・モデル化することにより適用の可能性を広げることができるものと考えられる。

中小企業を取り巻く厳しい経営環境に対して、

中小企業の資金繰りを円滑化するために信用保証協会が売掛債権の回収を保障する新制度の導入が行われようとしている^[3]が、AKRモデルは正にこのような問題に小売業の側から応える仕組みである。さらに、近年卸売業の統合が進んだ結果、信用力の劣る中小小売業は単独では取引が困難な状況になりつつあり、共同仕入の必要性が高まってきている。その中で、独自の債務保証システムに基づくAKRモデルに各地から関心が寄せられている^[4]。

このように、社会的なニーズの高まりを背景に広く注目を集めつつあるAKRモデルであるが、従来の取り組みは共同仕入、共同配送などによる中小小売業者の収益性の向上と経営の安定性への寄与が中心であった。ただし、経営基盤の強化が、必ずしも顧客に対する魅力向上を意味するわけではない。それは、あくまで顧客に魅力を提供するための必要条件であって十分条件ではない。中小小売業者が真に競争優位性を獲得し生き残るためには、小売業者にとってのメリットと同時に顧客にとって価値のある仕組みの付加が不可欠だと考えられる。そのため、AKRモデルは、主に小売業者に関わる①債務保証に基づくB to B機能、②本部から加盟店への支援機能、そして消費者との接点に関わる③B to C機能と④C to B機能から構成されていた。このうち、前回の研究ではB to B機能を中心に解明に取り組んだが、本研究ではC to B機能(顧客参加)に焦点を当てる。すなわち、本研究ではAKR共栄会が試みている「消費者団体の代表による顧客参加」を通して、次の点を目的としている。

- ① 望ましい顧客参加のあり方について考察を加えること
- ② 顧客参加を通じた顧客価値向上のための仕組みの提示

その結果、AKRモデルを小売業者・消費者双方にとってより魅力のあるビジネス・モデルにすることができると考えている。

以下では、まず小売業やサービス業における顧客価値の実現と顧客参加の関連性について明

らかにした上で、従来のサービス業・小売業を対象とした顧客参加に関するこれまでの研究成果をレビューし、それら諸研究の問題点を検討する。その上で、AKR共栄会における顧客参加の特質を明らかにし、それを有効なものにするためのフレームワークを提示する。最後に、本研究が持つ経営面および研究面への意義について検討を加える。

2 顧客価値と顧客参加

本節では、顧客価値の追求が特に小売業やサービス業ではサービス・クオリティの問題として認識できること、さらにサービス・クオリティは顧客参加と深く関わっていることを示す。

1 顧客価値とサービス・クオリティ

顧客にとって価値を認識することが全ての取引の原点である。これに関して、Holbrookは次のように述べている^[5]。

「マーケティングを交換の促進と達成のための諸活動として捉え、交換を二人の当事者が相互により大きな価値を入手する取引と捉えるならば、価値はマーケティングの核心をなす重要な役割を果たすものである」。

顧客価値を決定する要素としては、商品／サービスの獲得のための種々の犠牲に対して、商品／サービスの獲得から得られる経済的な利得によって決まる“物的価値”と商品／サービスの獲得に付随して提供されるサービス・クオリティにより得られる“質的価値”に大きく分けることができるであろう。取引によって入手される価値はこれらが合成されたものと考えられる。

消費者と直接の接点を持つサービス業や小売業においては、特に消費者あるいは顧客が質的価値をどのように認識するのか、そしてそれが購買行動にどのように影響するのか、が極めて重要な研究テーマである。

これに関連して、次のような指摘がなされている。

- ① よく似た品揃え、価格設定、販売促進策そ

して流通システムの下で競争が展開される食品小売業界では、品揃えや価格に基づいた差別化だけでは不十分な状況になりつつある。

- ② 成熟段階に入った商品／サービスでは、消費者のクオリティに対する期待水準が高まってきた^[6]、競争優位性実現のためにサービス・クオリティの重要性が高まってきた^[7]と考えられる。そのため、小売業者は顧客の価値を高める商品、処理そして技術を以前に増して捜し求めざるを得ない^[8]。
- ③ 食料品のような成長性が緩やかな中で激しい競争が繰り広げられるマーケットでは、生き残りを図るのに顧客満足と顧客ロイヤリティが重要性を増してきている^[9]。

小売業やサービス業における顧客価値を取り扱った研究としては、例えば、Kim^[10]がある。そこでは、Holbrook (1999) が提示した消費者価値の分類（効率性、卓越性、遊び、美）に基づいてショッピングセンターとインターネットが提供する消費者価値の強みと弱みを分析することにより、消費者価値に基づいた競争的位置づけの改善が可能であることを示した。そのなかで、四つの消費者価値を便利さ、顧客の負担、商品特性、顧客サービス、娯楽・刺激の提供、社会的触れ合い、そして雰囲気といった主にサービス・クオリティに関連した要素に細分化して比較分析が行われている。また、Anckar, Walden and Felassi は、食料雑貨小売業者が顧客価値を提供できる方法として次の四つを提示した^[11]。これらも主にサービス・クオリティに関連する項目であると考えられる。そして、起業家が運営するインターネット上の食料雑貨小売業のサイトで、これらがどのように発揮されているかについて考察した。

- 1) 競争力のある価格
- 2) 総合的または特定分野に絞り込んだ品揃え
- 3) 際立った買物の便利さ
- 4) 際立った顧客サービス

これらの研究に見られるように、小売業やサービス業における顧客価値の実現にはサービ

ス・クオリティが関わっていると考えられるが、果たして、サービス・クオリティの良し悪しが顧客価値に対して影響力を持つのであろうか。それについては、Bolton and Drew がサービス・クオリティはサービス価値の知覚に先行する^[12]と述べている。そして、Sweeney and Johnson が電気製品店での消費者の経済的価値の認識に対してサービス・クオリティが影響力を持つこと（サービス・クオリティから価値の認識への因果関係の存在）を実証的に明らかにしている^[13]。しかも、サービス・クオリティが商品の品質や価格以上に経済的価値の認識に対して大きな影響力を持つことが示された。

なお、Holbrook (1999) は消費者価値の特質の一つとして相対性をあげている。すなわち、価値は比較に基づいて決まるし、その判断は人によって異なる。しかも同じ人であっても状況により判断が異なる。これは価値の提供を検討する際にきわめて重要な視点を提供している。

2 サービス・クオリティと顧客参加

サービス業ではサービスの生産と消費の同時性という大きな特徴がある^[14]。そこでは、サービス提供組織、従業員そして顧客の相互作用の結果としてサービス体験が生じる。顧客自身がサービス生産とその成果に深くかかわっている^[15]という点で、従業員が主に生産に関わる製造業とは大きく異なっている。すなわち、サービスの生産と消費の分離の難しさのため、顧客参加は顧客による満足評価の過程で重要な役割を果たしている^[16]。そのためサービスの分野では、サービス提供における生産性、サービス・クオリティそして顧客満足の向上に有効な方法としてサービス提供過程への顧客参加に関する研究が行われてきた^[17,18,19]。そこでは、顧客がサービス生産において果たす役割について活発な議論が行われてきた。そして、Ennew and Binks は顧客参加を含む全員参加型サービスが全体的なサービス・クオリティに影響すること、さらに顧客満足と顧客維持にも影響することを実証した^[20]。このように顧客参

加はサービス業においてサービス・クオリティに影響を及ぼす主要な要素として位置づけられ、検証が行われてきた。

一方、小売業においては商品の提供とサービスの提供の両方が行われる。ただしその組み合わせは、商品の提供が主でサービスの提供の割合が少ない小売業から、商品提供の割合は少なくサービスを主に提供する純粋なサービス業に近い小売業まで幅が広い。しかし、全ての小売業が両方の要素を含んでいる。それらのうち、提供される商品に関して消費者が知覚する価値については一般に商品の品質と価格が二つの主要な影響要因として認められている^[21]。これに対して、提供されるサービスの価値に関して消費者は伝統的にサービス・クオリティと価格のトレードオフを最も重要な価値として考えてきた^[22]。しかも、小売業が消費者に価値を提供するに当たってコントロールが可能であるのは主にサービス・クオリティである。そのため、小売業者にとってもサービス・クオリティは戦略的に重要な意味を持っている。特に、商品を購入する顧客がサービス・クオリティを重視するような小売店では、サービス・クオリティが店の存在の前提となるであろう。もちろん、仕入先の選択、商品の選択、プライベート・ブランド商品の開発・生産などによって小売業が商品の品質をコントロールすることも可能である。その場合でも、Sweeney and Johnson が経済的価値の認識に対してサービス・クオリティの方が商品の品質や価格以上に大きな影響力を持つことを明らかにしたように、小売業者にとって差別化手段としてのサービス・クオリティの重要性は変わらないであろう。

このように、小売業においてもサービス・クオリティの重要性は高い。そのため小売業に関しても、サービス業における研究に追随しながら、顧客参加に関する研究が行われてきた^[23,24,25,26]。ただし、必ずしもサービス業の研究成果がそのまま適用できるわけではないことも明らかにされてきている^[27,28]。次節では、それらサービス業および小売業における顧客参

加に関する諸研究をレビューする。

3 顧客参加に関する諸研究

1 サービス業における顧客参加に関する研究

サービス業における顧客参加に関する研究では、サービスの提供場面における顧客の役割について熱心に議論されてきた。なお、サービス生産への顧客の参加については、それがサービス生産の促進要因になるとの見方と、逆にサービスの生産過程を不安定にする阻害要因になるとの見方がある^[29,30]。多くの研究と同様、本研究では前者の見方をとっている。

(1) 顧客の役割とフレームワーク

Bitner, Faranda, Hubbert and Zeithaml, (1997) によると、顧客参加は当初サービスの生産性を高める手段として捉えられたが、その後サービス・クオリティの改善・向上に結びつくものであるとして顧客をサービス提供組織の“部分的な従業員”として積極的に組織の一員として取り込むことが提案された^[31]。そしてBitner et al. (1997) はサービス経験における顧客の役割として次の三つを提示した。

- ・生産資源としての顧客：サービス生産に参加することによる生産性向上への貢献
- ・貢献者としての顧客：サービスの質、満足そして価値への積極的な貢献
- ・競合者としての顧客：顧客自身がサービスの提供者になりうる（内的交換）

同時に彼らは、顧客の参加水準についても低・中・高の三段階があることを示し、それらのフレームワークを二つのサービス・ビジネスに適用し、その有効性を立証している。

なお、顧客の果たしている役割について、Lengnick-hall はクオリティ・マネジメントの進化過程の中で次のように捉えている^[32]。すなわち、品質管理は職人の技能の段階から点検・検査、統計的品質管理、品質保証、戦略的クオリティ・マネジメント、そして持続可能な競争的クオリティの段階へと進化してきた。その中で、当初買い手の役割を果たしているとみられた顧客は、統計的品質管理の段階ではいく

つかの顧客インプットが求められるようになり、品質保証の段階では顧客が製品・サービスの設計に関わると考えられるようになった。そして、戦略的クオリティ・マネジメントの段階では競争手段としてのクオリティの中心的存在として顧客を捉えるサービスの共同生産概念が導入され、持続可能な競争的クオリティの段階では、潜在的な共同事業者として見なされるようになった。

このように顧客をより積極的に捉えていこうとする顧客の役割概念の変遷に関して、Lengnick-hall (1996) は次のような一体化を行った。すなわち、顧客は主にサービス提供へのインプット面で生産資源そして共同生産者としての役割を果たし、アウトプット面で買い手、ユーザそして商品としての役割を果たしているのである。

これらの研究には含まれないが、サービス提供における顧客の役割に新しい視点を導入した三つの研究がある。

(2) 口頭による参加

一つは、Harris, Baron and Ratcliffe (1995) によるもので、顧客は従来明らかにされてきた物理的な部分的従業員としてだけでなく、店頭で他の顧客との会話を通して部分的従業員として参加しているとの提案である^[33]。先行研究を通じて、顧客満足を生み出すサービス提供における人的な触れ合いの重要性が認められてきたが、それは顧客とサービスを提供する店員との触れ合いに焦点を当てたものであった。それに対して、Harris et al. (1995) は顧客間の触れ合いにスポットを当てて彼らの新しい役割を明らかにしたのである。

(3) 一時的従業員

もう一つはNamasivayam (2003) によって提案されたもので、従来の部分的従業員としての見方では顧客の視点が不十分だとして、“一時的従業員”という新しい顧客の役割を提示した^[34]。そこでは、消費者はサービス提供者が提供するサービスの構成要素を組み合わせる自分のニーズを満たすサービス商品を創造する主

要な役割を演じていると捉えられている。これに対して、サービス提供者は、そのための素材の提供とサービス商品の創造を促進する役割を果たすと見なされている。消費者はサービス商品の唯一の生産者であり、サービス商品の生産に関して組織の中に入り込み、その完了に伴いそれを抜け出るのである。そのため、“部分的従業員”としてよりも“一時的従業員”として概念化されるほうが適切であるとしている。その結果、顧客満足についても従来の期待-成果尺度や成果尺度を用いるのではなく、従業員の満足モデルに基づいた理論的な枠組みを提示している。

(4) 実証的研究

Ennew and Binks (1999) は、サービス提供者と顧客の双方の参加が経営成果に及ぼす影響をモデル化し検証を試みた^[35]。その結果、全員参加的活動の重要性が明らかにされた。特にサービス提供者の参加行動が顧客のサービス・クオリティの認識と満足に影響し、顧客満足が顧客維持に強い影響力を持つことが明らかにされた。

Ennew et al. (1999) はいくつかの新たな視点を提供している。すなわち、サービス提供者と顧客の二つの当事者の参加を考えていること、顧客参加を効果的なものにする前提条件（サービス提供者が顧客ニーズに的確に対応するには顧客の参加能力と参加に対する積極的な意思に大きく依存し、サービス提供者側の積極的な参加が顧客参加を促す）が織り込まれていること、そして顧客参加には次の三つの側面があることを明らかにしている点である。

- 1) 情報共有：参加の始まり
- 2) 信頼できる行動：部分的従業員としての協調的行動
- 3) 個人的触れ合い：顧客とサービスを提供する店員との関係

これらは、いずれも顧客参加の問題を検討する上で欠くことのできない要素であると考えられる。

2 小売業における顧客参加に関する研究

先に見たように、小売業においてもサービス・クオリティは重要性を増してきており、サービス・クオリティや顧客参加に関する研究が見られるようになってきた。ただし、サービス業に関する研究成果をそのまま小売業に適用するには問題があることも指摘されている。例えば、Finn and Lamb (1991) はサービス業における代表的なサービス・クオリティ測定尺度である SERVQUAL を小売業に適用した結果、適合性が得られなかったことを示した^[36]。また、Mehta, Lalwani and Han (2000) は小売業内部でも物販主体の小売業とサービスがより重要な役割を果たす小売業とではサービス・クオリティの測定尺度に適合の違いがあることを明らかにした^[37]。

次に、小売業における顧客参加に関する主な研究の特徴と意義について検討する。

(1) 口頭での顧客参加

Baron, Harris and Davies (1996) は顧客が小売店の店頭でサービスを体験するサービス提供システム(フロント・ステージ)を対象に、そこで発生する顧客の触れ合いに焦点を当てて、Harris, Baron and Ratcliffe (1995) と類似の研究を行った^[38]。彼らは店頭での触れ合いを顧客と店員との会話(OOP1)そして顧客間の会話(OOP2)に分類し、小売業においても顧客は店頭での会話を通してサービスの提供に参加しているとの見方を提示している。店頭での会話が分析された結果、ある種の顧客ではOOP1とOOP2に連動性が見られることを明らかにした。これはもしも顧客を部分的従業員として捉えるなら正規従業員の活動と関連付けられる必要があるという彼らの仮説を支持するものである。また、顧客は自分の買物のためだけでなく他の顧客の買物の支援も行っている。

(2) 小売劇場

Harris, Harris and Baron (2001) は、小売の店頭を一種の劇場(小売劇場)と見なすというユニークな視点を提供している^[39]。劇場ではしばしば舞台の役者と観客が一体となって演技

を盛り上げる光景が見られる。そこでは多くの場合 Brecht によって開発された観客を演技に巻き込むための演劇技術が利用されている。それには、例えば観客をリラックスさせる方法、物理的な顧客参加の促進、実演者の採用、舞台の切り替え、照明効果、小道具、語り手、役者の即興技術、素人としての役者の新鮮さの利用など、がある。Harris et al. (2001) は小売店の店頭を舞台、店員を役者、そして顧客を観客と見立てて、劇場用に開発されたこれらの演劇技術を小売の場に適用することを提唱している。特に人的資源管理と店舗環境に多くの示唆を与えている。

先に触れたように類似の競争戦略が展開されることが多い小売業にあって、差異化を図る手段が求められているが、Harris et al. (2001) が提唱する小売劇場の比喩はそのための有効な視点を提供していると考えられる。もちろん、劇場の観客は観劇料を支払って演劇を楽しむとする積極的な姿勢を持つものに対して、小売店を利用する顧客は必ずしもそのような積極的な姿勢を持つとは限らないなど、両者の間には基本的な違いがあると思われる。しかしながら、舞台で用いられる技術を店舗設計に適用できる可能性や、各店員が役者としての個性と即興的な演技力を高めることで顧客の参加を促していける可能性は高いのではないと思われる。

(3) 顧客の自発的行動(CVP)モデル

Bettencourt (1997) は顧客の役割に関する研究の中で、顧客の行動的成果である自発的行動(CVP)とその先行要因についてCVP因果モデルを提案し、その有効性を実証した^[40]。文献研究に基づいて抽出されたCVPは顧客ロイヤルティ、共同活動そして参加活動(店の問題点や改善策の提案)であった。これらはそれぞれ会社への促進者、人的資源そして組織的コンサルタントとしての顧客の役割をあらわしている。また、これらに影響を及ぼす先行要因として抽出されたのは、顧客満足、顧客サポートに対する認識そして顧客の献身であった。食料雑貨店のデータに基づいてモデルの検証が行わ

れた結果、各先行要因間の因果関係と先行要因と CVP 間の因果関係が明らかにされた。

本研究では顧客満足が顧客サポートに対する認識の原因として設定されているなど、要因間の先行関係などにいくつかの問題点が含まれている。しかし顧客参加に関して次のような点で評価することができる。

- ① 本研究では顧客の行動的な成果を自発的行動 (CVP) として捉え、それらが顧客参加を含む三つの要素で構成されると考えられている。そして、この顧客参加に組織的コンサルタントとしての新たな役割を与えている。すなわち、本研究では顧客の参加活動を従来考えられてきたような生産性や顧客満足を高めるための方策としてではなく、顧客満足やサービス・クオリティの成果の一つとして位置づけているのである。確かに、顧客満足が高まることにより、店への信頼性や愛着心が生じ、店のために尽力し積極的に意見を述べようとする姿勢へと繋がるのではないかと考えられる。すなわち、顧客の参加活動は顧客価値を高めるための方策としての面を持つと同時に、経営成果の一つとしての面も併せ持つと考えられる。Bettencourt (1997) の研究は経営成果としての顧客参加、そして組織的コンサルタントとしての顧客参加という新たな観点を提示していると捉えることができる。
- ② さらに、本研究ではこれまで議論されてきたサービス経験における顧客の役割を含めて因果関係を実証的に解明したという点である。

(4) 部分的従業員としての顧客

Keh and Teo (2001) は、より良いサービス・クオリティは顧客を部分的従業員として見なすことによって達成され得ると考えられるにもかかわらず、現実には店舗の従業員に頼り顧客の役割が軽視されているとの視点から、顧客を部分的従業員と見なす概念的な枠組みを提示した^[41]。

彼らの基本的なアイデアは大きく二点からなっている。一点目は、組織従業員の二種類の

行動（予め定められた通常の役割行動とそれ以外の自主的な役割行動）を顧客行動に適用していることである。すなわち、顧客の行動には買物に当たって顧客が最小限負担しなければならない顧客インプット（それは費用に統合される）と顧客が自主的にふるまう範囲外の役割行動があると捉えている。これとよく似た捉え方として、先に示したように Lengnick-hall (1996) は競争力のあるクオリティを創出するのに潜在的顧客はインプット面とアウトプット面の二面で貢献していることを示している。二点目は、そのアイデアを Bettencourt (1997) の CVP (顧客の自発的行動) 因果モデルに適用していることである。

彼らの部分的従業員としての顧客参加の概念的フレームワークは、顧客インプットが顧客の態度 (Bettencourt (1997) の先行要因) の形成に影響を及ぼし、それが顧客の範囲外の役割行動 (Bettencourt (1997) の自発的行動) に影響するというものである。すなわち、Bettencourt (1997) の CVP 因果モデルを、顧客インプット段階へ拡張するものである。また、範囲外の役割行動に Bettencourt (1997) には無かった忍耐が新たに含められた。

先に指摘したように、顧客の参加活動は顧客価値を高めるための方策としての面を持つ。しかしながら、このフレームワークでは顧客インプットは基本的な役割行動にとどまっている。Harris et al. (2001) らが主張するような積極的な顧客参加は考慮されていないように思われる。

以上見てきたように、小売業を主な対象とした顧客参加に関する研究は、サービス業における顧客参加に関する研究を基盤としつつ、顧客参加についての構成要素と枠組みを次第に明らかにしてきたといえる。ただし、そこにはいくつかの問題点を指摘することもできる。

3 従来の研究の問題点

本研究では、以上の顧客参加に関する諸研究について次の問題点があると考えている。

(1) サービス提供場面における顧客参加に焦点が当てられてきたこと

以上取り上げてきた諸研究では、サービスが提供される店頭での顧客参加問題に焦点を当ててきた。Baron, Harris and Davies (1996) は、サービス・マーケティング・システムのうちこの消費者が直接見ることができる部分をサービス提供システムあるいはフロント・ステージと呼んだ。これに対して、フロント・ステージ以外で消費者の目には直接見えない多様な顧客参加も考えられる。例えば、先の研究^[42]で取り上げたように AKR 共栄会では消費者団体の代表による仕入商品の選定を行う委員会活動への参加を試みているし、同じく AKR 共栄会ではコミュニケーション・ペーパーを発行しそのプレゼント・コーナーへの応募を通して多くの消費者からの意見を吸収・反映させている。また、大手小売業イオンでは一般顧客を副店長に起用する試みを通して消費者密着や顧客視点をアピールしている^[43]。さらに、小売業ではないが、松下電器産業の軽量ノート型パソコン Let's Note のユーザによるフォーラムでは商品の開発・改良についての議論が熱心に展開され、それが実際の商品開発に反映されている^[44]。これらはいずれもフロント・ステージ以外での多様な顧客参加のあり方を示す例である。

このような広範な顧客参加の可能性を含めた研究が行われるべきであろう。

(2) サービス提供の瞬間に焦点が当てられてきたこと

Mishra (2000) はサービス・クオリティに関する学際的な文献研究の中で、小売サービス研究における重要な研究テーマとして次の二つがあったとしている^[45]。

1) サービス・クオリティの概念化とその測定

2) サービス・クオリティの財務的成果と行動上の成果の解明

そして従来の研究が、サービス・クオリティに関する顧客の知覚の構造と心理的過程に偏重して、サービス・クオリティに影響する先

行過程（報奨制度、訓練など）には殆ど目が向けられてこなかったことを問題点として指摘した。その上で、今後の研究の方向性として、サービスの質を過去に遡って関連付けるべきであるし、研究対象をサービスの提供に影響する多くの問題を包含するように広げるべきであると提唱した。

この指摘からも分かるように、これまでの顧客参加に関する研究では主に個々のサービスの提供時点に焦点が当てられてきた。しかしながら顧客参加は一回限りのものではなく、体験を重ねるうちに効果が蓄積されていく面を有しているのではないかと考えられる。そのため過去に遡って顧客参加を捉えたり、Bettencourt (1997) が試みたように顧客満足や顧客ロイヤリティなどとの関連性の中で捉えたりする必要があるであろう。

(3) 顧客参加に対する戦略的視点の欠如

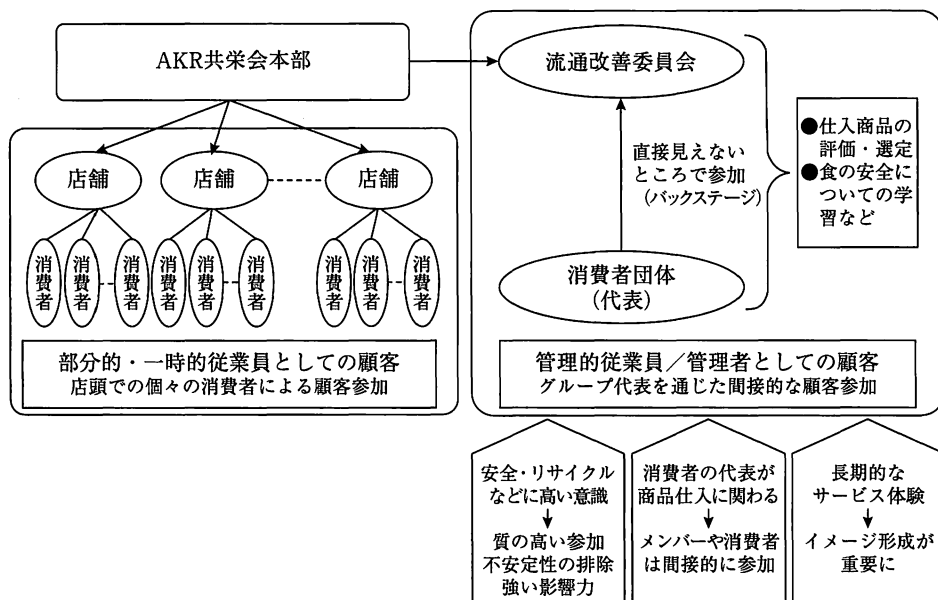
顧客参加に影響を及ぼす要素として、従来の研究ではフロント・ステージでの店員とのやり取り、他の顧客とのやり取りそして内外の物理的環境（店舗設備を含む）との相互作用 (Baron, Harris and Davies, 1996) などが挙げられてきた。しかしながら、顧客参加は問題点 (1) で述べたように企業活動のいろいろな場面で取り入れることが可能であるし、Mishra (2000) が指摘するようにその先行過程には報奨制度や従業員の訓練などのように顧客参加に影響を及ぼす種々の要素があると考えられるが、それらに関しては殆ど目が向けられてこなかった。そして、何よりもそれらを組織として長期的・戦略的な視点が乏しかったといえよう。

4 顧客参加試行の意義と

AKR モデルにおける戦略的展開

本節では、まず AKR 共栄会が取り組んでいる顧客参加の試みについて取り上げ、これまで見てきた顧客参加に関する従来の研究に基づいてその特徴と意義を明らかにする。その上で、AKR モデルの C to B 機能に組み込むためのフレームワークを提示する。その結果、AKR

図1 AKR 共栄会の顧客参加



出典) 寺島和夫,「顧客価値と中小小売業活性化」(大西謙編著,『持続的変革をめざして—経営品質向上プログラムのすすめ—』見洋書房, 2006年3月, 第12章, p.221)

モデルの最大の課題であった顧客価値向上に繋がるのではないかと考えられる。同時に、他の中小小売業の活性化を考える際にも顧客参加導入に当たっての有益な示唆の提供に繋がることが期待される。

1 AKR 共栄会における顧客参加の試み^[46]

AKR 共栄会では、2002年度に流通改善委員会において京阪神地域の消費者団体の代表者の参加を得て、産地直送品の吟味・評価や食の安全に関する研修などを行った。消費者代表からの評価が高かった商品については“推奨商品”として加盟店の店頭だけでなく、インターネットやFAXなどの媒体を通じて積極的に取り扱っていく方針である。吉武によると商店街の活性化の切り口として「市民参加・協働」が有効であることが報告されている^[47]。ただし、その多くはイベントに関連するものであり、KAR 共栄会のように仕入商品の選定に消費者の意見を反映させる試みは生活協同組合などでは以前から同種の活動が試みられているし一部

の企業では消費者モニター制度を採用しているところもあるものの、中小小売業ではこれまであまり例がないのではないと思われる。この活動を通して商品力の向上だけでなく、小売業者と消費者双方の理解の進展、信頼関係の深まり、さらに消費者が抱く小売店へのイメージの改善につながることが期待される。また、消費者団体の代表を通してメンバーへの波及効果を期待することもできるであろう。この消費者参加の仕組みは次のステップとして、食の安全・安心に熱心な生産者や産地を評価し、産地との直接仕入ルートの開拓への発展も検討されている。このような顧客参加による小売業者との二人三脚の仕組みは、消費者の視点の導入による新たな価値を提供することにつながるのではないと思われる。

上の図は AKR 共栄会の顧客参加の特徴を示したものである。

この AKR 共栄会の顧客参加への試みは、これまでレビューしてきた顧客参加に関する諸研究では見られなかった次の特徴を有していると

考えられる。

① 組織戦略としての顧客参加であること

従来の顧客参加では、サービスの消費と生産の非分離性に基づいてサービス提供場面での顧客の関与が主なテーマであった。そこには、もちろん組織としての方針や戦略性が関連していると考えられるが、AKR 共栄会の取り組みでは中小小売業としての限られた経営資源の下で顧客参加の効果を最大化するという観点から消費者団体に着目して顧客参加を捉えているという点で、組織としての戦略性がより強く打ち出されていると考えられる。

② 消費者団体との連携による顧客参加であること

従来の顧客参加では個々の顧客を対象にしていたが、AKR 共栄会の顧客参加では消費者団体の代表を対象にしている。この方法では参加できる消費者の数は限られる。しかしながら、一般的に、消費者団体等のグループ（以下、消費者グループ）の代表は商品の安全性やリサイクルといった社会的問題に非常に関心が高く、活発で質の高い参加を期待することができるであろう。先に触れたように、一般の顧客参加については、それが生産性やサービス・クオリティを高めることにつながるという見方がある一方で、サービス提供システムにとってマイナスの影響を持つとの見方もある。しかし、限られた消費者グループの代表による参加方式では、そのような不安定性を排除しやすくすることができるのではないかと考えられる。さらに、消費者グループの代表はグループのメンバーだけでなく一般の消費者に対しても強い影響力を持っていると考えられ、広範な波及効果を期待できる。このように、中小小売業が有する限られた経営資源を考えた場合、このような消費者グループとの連携による相乗効果は大きな意味を持つと考えられる。

なお、消費者グループとの連携に関して、Anckar, Walden and Felassi (2002) の研究が AKR モデルとの類似性の高い報告を行っている。彼らはインターネット上での食料雑貨購入

に関する研究の中で、倉庫業者との提携によって倉庫費用と在庫リスクを持たないなど低コスト化が可能な独自のビジネス・モデルを採用したフィンランドの Nettimarket. com を取り上げた^[48]。このサイトは急成長しているが、その源は事前に期待された便利さを重視するインターネット上の買物客ではなく、高齢者や身体障害者の世話をするホームヘルパーとの提携にあった。すなわち、需要が増大するホームヘルパーに対して、同社は日々の買物が他の家事にしろ寄せするのを防ぐためにヘルパーの買物業務をアウトソーシングするように働きかけたのである。当初はオンラインで発注することに対する心配や商品の誤配などの問題も見られたが、サービスに慣れるにつれてヘルパーのサービスに対する評価は高まった。この方式の特徴は、直接高齢者や身体障害者を対象とするのではなくホームヘルパーを対象にすることでオンラインでの買物の障害を取り除いたこと、そして定型的で業務的な買物をできるだけ短時間で済ませたいというヘルパーの強いニーズにマッチしたサービスを提供したことにある。その結果、高齢者や身体障害者の食料雑貨需要を取り込み顧客基盤の確立に成功したのである。この事例は他の組織との連携で低コスト化を追求する点で AKR モデルとの共通点が見られると同時に、適切な顧客グループとの提携が広範な顧客の取り込みに結びついている点を指摘することができるであろう。

③ 間接的な顧客参加への広がりを持っていること

AKR 共栄会の活動は消費者グループ代表の観点を反映した商品の仕入と販売を通して、グループのメンバーに間接的な顧客参加への道を開くものと理解することができる。また、消費者グループはグループに所属していない一般の消費者の声を代表している側面も持つと考えられ、その点から一般の消費者の“間接的な顧客参加”にも繋がっているとも考えられる。

④ 店頭ではなく経営活動そのものへの顧客参加であること（管理者としての消費者）

従来の研究で議論されてきた顧客参加は、顧客に直接サービスを提供するフロント・ステージを対象としたものであったのに対して、AKR 共栄会の顧客参加は商品の評価・選定という買い手が直接見ることでできない小売店のバック・ステージでの顧客参加であるといえる。また、商品の評価・選定という経営における主要な活動に直接携わるという意味で、従来考えられてきた部分的従業員や一時的従業員の役割の範囲を超えた、新たな顧客の役割のあり方を提示しているといえる。これは、“管理的従業員／管理者としての顧客”と捉えることができるであろう。

⑤ 顧客イメージ形成の重要性を提示していること

小売業のイメージは顧客にとっては小売業者の戦略そのものであり、友好的なイメージへの変化がより多くの顧客吸引、高利益商品の販売そして客単価上昇の傾向を強め売上高の拡大に結びつく^[49]ことが期待される。そのような観点から、AKR 共栄会の方式は良好な顧客イメージの形成にとって有効な活動ではないかと思われる。何故なら、消費者グループとの連携で顧客参加を進めることは、消費者グループが持つであろうクリーンで先進的なイメージが小売業の良好なイメージの向上に役立つことが期待されるし、小売業者が消費者志向でありオープンな経営姿勢を持っていることをアピールしやすくなるであろう。その結果、他の小売業者との差別化に結びつくと考えられる。

ただし、バック・ステージでの顧客参加は一般の顧客が直接見ることができない活動であるだけに、効果をあげるためには消費者の代表が参加している委員会活動の紹介や委員会が高く評価した商品の推奨の表示などの顧客への熱心で息の長いアピールを通じた良好なイメージの形成が重要になる。イメージの形成のためには、チラシ広告や店頭・商品の表示だけでなく、パブリシティ、クチコミ、消費者組織を通じた情報提供なども含めて強力に展開していかなければならない。

顧客は繰り返しそのような情報に接し商品を購入するうちに、顧客参加についての理解を深めていくであろう。そのような点で、この活動は従来の顧客参加に関する研究が対象としてきたサービス提供の個々の場面での表面的で短期的なサービス体験を提供するものとは異なっているといえる。そのため長期的・計画的な取り組みが求められる

2 顧客参加のフレームワーク

以上の検討から、顧客参加により競争優位性の獲得に結びつけるためには、顧客参加を経営の基本に据える方針を明確にした上で、フロント・ステージでの個々のサービス提供のみではなくてバック・ステージも含めた多様な顧客参加活動から効果的な顧客参加形態を選択し、積極的で息の長い顧客へのアピールによる店舗イメージの形成が求められるといえる。それらは次の4つのサブシステムで構成される顧客参加システムとして捉えることができると考えられる。

① 顧客参加政策（特定の消費者や顧客グループとの連携）

経営資源の制約が多い中小小売業にとっては、競争優位獲得のための基本的な政策として、特定の消費者や顧客グループと連携した顧客参加の取り組みが効果的であろうと考えられる。

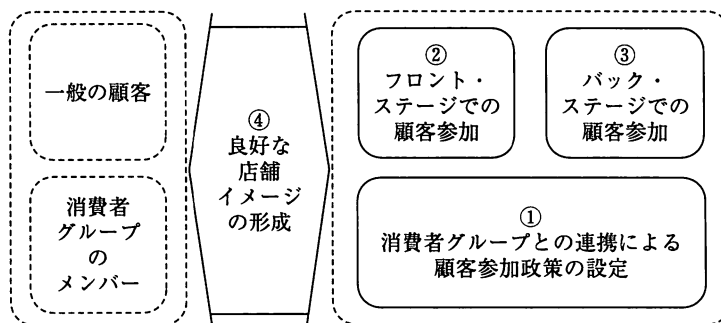
② フロント・ステージでの顧客参加

サービス提供場面における個々のサービス体験をよりクオリティの高いものにするためには、特に顧客との接点である店員の能力を高めることが重要である。店員には、単に商品に関する専門家としてだけでなく、顧客をひきつける小売劇場の役者としての魅力が求められる。さらに、店員と顧客、顧客間のやりとりを促すための配慮も必要になる。

③ バック・ステージでの顧客参加

バック・ステージでの顧客参加は商品の選定・評価だけでなく、マーチャンダイジング、催事の企画、コミュニケーション媒体の編集、顧客満足の測定と店舗へのフィードバックなど、

図２ 顧客参加のフレームワーク



様々な顧客参加の可能性が考えられる。

④ 顧客参加についてのイメージ形成

顧客参加への政策と取り組みを、良い店舗イメージ形成に結びつけるための情報提供。一般の顧客と連携している顧客グループのメンバーの2つのターゲットが考えられる。

5 結び—経営面、学術面への貢献—

以上、本研究では AKR モデルの C to B 機能における顧客価値向上のための仕組みを、「顧客参加」に焦点を当てて検討してきた。

そのため、最初に従来の研究成果に基づいて顧客価値がサービス・クオリティと深い関連性があること、そしてサービス・クオリティの向上には顧客参加が重要な役割を果たしていることを示した。次に、従来の顧客参加に関する研究をサービス分野と小売分野に分けてレビューし、顧客参加における顧客の役割が変化していること（生産資源としての顧客、部分的従業員としての顧客、一時的従業員としての顧客など）、そして従来の研究には次のような問題点がみられることを明らかにした。

- ① サービス提供場面における顧客参加に焦点が当てられてきたこと
- ② サービス提供の瞬間に焦点が当てられてきたこと、
- ③ 顧客参加に対する戦略的視点の欠如

それらを踏まえた上で、AKR 共栄会が取り組みを始めた仕入商品の評価・選定への消費者代表の参加の特徴と意義を明らかにした。そこ

ではバック・ステージにおける“管理者としての顧客”という新たな顧客の役割を提示した。同時に、“間接的な顧客参加”という参加形態も提示した。また、中小小売業者の顧客参加推進において消費者グループ等との連携が持つ意義についても検討を加えた。さらに、顧客参加イメージの形成の重要性とそのための方策についてもいくつかの提案を行った。最後に、顧客参加を経営の基本方針として位置づけ推進するためのフレームワークを提示した。AKR モデルにこのフレームワークを付加することで、消費者にとっても価値のあるモデルにすることができるであろう。

本研究は経営面そして研究面において次のような貢献を果たすものである。

(1) 経営面への貢献

本研究を通じて、小売市場活性化を支援するためのシステムには次の二つの要素が不可欠であることを示し、前回の研究では主に前者を明らかにし、本研究では「顧客参加」に焦点を当てて後者について考察を加えた。

- 1) 協同配送・共同仕入を中心とした小売業者の経営支援のための仕組み
- 2) 顧客価値向上のための仕組み

本稿では、バック・ステージでの顧客参加の可能性と有益性を指摘した。また、顧客参加を推進するのに消費者グループあるいは特定のグループとの連携の重要性と、それを基にした好ましいイメージ形成の方策について明らかにし

た。これらの指摘は、小売業の経営者や管理者が顧客参加の推進や事業を展開する上での有益な示唆を与えるものと考えられる。

さらに、顧客参加を戦略的に推進するためのフレームワークも提示した。これは小売業経営者や支援者にとって行動の指針を提供するものと期待される。

なお、本研究は直接的には AKR モデルの拡充を考察の対象としているが、それは多くの中小小売業の活性化問題に適用可能なものであると考えられる。

(2) 学術面への貢献

本研究の学術面への貢献として、最初に、これまでのサービス研究および小売研究における顧客参加研究をレビューすることにより、特に小売研究における顧客参加の特徴と問題点を明らかにした点を挙げることができる。

次に、顧客参加の研究領域を従来のフロント・ステージを対象としたものからバック・ステージに拡大し、そこではこれまで提示されてきたサービス体験における顧客の役割についての概念を超えた“管理者としての顧客”という新たな顧客の役割を提示した。同時に“間接的な顧客参加”という考え方も提示した。小売業における顧客参加研究において、これらの新しい知見の開拓が本研究の二番目の学術面への貢献である。

本稿は、2003年度龍谷大学国外研究員制度に基づく研究成果の一部である。

参 考 文 献

- [1] 寺島和夫, 「小売市場活性化のためのビジネス・モデルに関する研究— AKR 共栄会を事例として—」, 龍谷大学経営学論集, 第46巻第1号, pp.30-46, 2006年6月。
- [2] Baron, S. Harris, K. Leaver, D. and Oldfield, B. M. (2001) “Beyond convenience: the future for independent food and grocery retailers in the UK”, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol.11, No.4, pp.395-414)
- [3] 日本経済新聞 (朝刊), 2007年12月18日付。
- [4] 日経 MJ, 2007年12月12日付。
- [5] Holbrook, M. B. (1999) “Introduction to consumer value” in Holbrook, M. B. (Ed.), *Customer Value: A Framework for Analysis and Research*, Routledge, New York, NY, pp.1-28.
- [6] Wulf, K. D. and Odekerken-Schroder, G. (2003) “Assessing the impact of a retailer’s relationship efforts on consumers’ attitudes and behavior” *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol.10, pp.95-108.
- [7] Mehta, S. C., Lalwani, A. K. and Han, S. L., (2000), “Service quality in retailing: relative efficiency of alternative measurement scales for different product-service environments”, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol.28, No.2, pp.62-72.
- [8] 前掲論文, Wulf, K. D. and Odekerken-Schroder, G. (2003)。
- [9] Juhl, H. J., Kristensen, K. and Østergaard, P. (2002) “Customer satisfaction in European food retailing”, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol.9, pp.327-334.
- [10] Kim, Y. (2002) “Customer value: an application to mall and Internet shopping” *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol.30, No.12, pp.595-602
- [11] Anckar, B., Walden, P. and Felassi, T. (2002) “Creating customer value in online grocery shopping”, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol.30, No.4, pp.211-220
- [12] Bolton, R. N. and Drew, J. H. (1991) “A Multistage Model of Customers’ Assessments of Service Quality and Value”, *Journal of Consumer Research*, Vol. 17, Issue 4, p375-384.
- [13] Sweeney, J. C., Soutar, G. N. and Johnson, L. W. (1997) “Retail service quality and perceived value: A comparison of two models” *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol.4, No.1, pp.39-48.
- [14] Marion, F. (1996) “Customer participation

- and customer satisfaction”, Kunst, P. and Lemmink, J., (Ed) *Managing Service Quality (Volume II)*, Paul Chapman Publishing Ltd.
- [15] Bitner, M. J., Faranda, W. T., Hubbert, A. R. and Zeithaml, V. A. (1997), “Customer contribution and roles in service delivery”, *International Journal of Service Industry Marketing*, Vol.8, No.3, pp.193-205.
- [16] 前掲論文, Marion, F. (1996)。
- [17] Mills, P. K. and Morris, J. H., (1986) “Clients as “partial” employees of service organizations: Role development in client participation”, *Academy of Management Review*, Vol.11, No.4, pp.726-735.
- [18] 前掲論文, Bitner, M. J., Faranda, W. T., Hubbert, A. R. and Zeithaml, V. A. (1997)。
- [19] Namasivayam, K. (2003) “The consumer as “transient employee”: Consumer satisfaction through the lens of job-performance models”, *International Journal of Service Industry Management*, Vol.14, No.4, pp.420-435.
- [20] Ennew, C. T. and Binks, M. R., (1999) “Impact of participative Service relationships on quality, satisfaction and retention: An exploratory study”, *Journal of Business Research*, Vol.46, pp.121-132.
- [21] 前掲論文, Sweeney, J. C., Soutar, G. N. and Johnson, L. W. (1997)。
- [22] 前掲論文, Kim, Y. (2002)。
- [23] Baron, S., Harris, K. and Davies, B. J. (1996) “Oral Participation in retail service delivery: a comparison of the roles of contact personnel and customers”, *European Journal of Marketing*, Vol.30, No.9, pp.75-90.
- [24] Bettencourt, L. A., (1997) “Customer voluntary performance: customer as partners in service delivery” *Journal of Retailing*, Vol.73, No.3, pp.383-406
- [25] Harris, K., Harris, R. and Baron, S. (2001), “Customer participation in retail service: lessons from Brecht” *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol.29, No.8, pp.359-369
- [26] Keh, H. T. and Teo, C. W., (2001) “Retail customers as partial employees in service provision: a conceptual framework”, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 29, No.8, pp.370-378.
- [27] 前掲論文, Mehta, S. C., Lalwani, A. K. and Han, S. L., (2000)。
- [28] Finn, D. W. and Lamb Jr, C. W., (1991) “An Evaluation of the SERVQUAL Scales in a Retailing Setting”, *Advances in Consumer Research*, Vol.18, Issue 1, p483-490
- [29] 前掲論文, Bitner, M. J., Faranda, W. T., Hubbert, A. R. and Zeithaml, V. A. (1997)。
- [30] 前掲論文, Namasivayam, K. (2003)。
- [31] 前掲論文, Mills, P. K. and Morris, J. H., (1986)。
- [32] Lengnick-Hall, C. A. (1996) “Customer contribution to quality: a different view of the customer-oriented firm”, *Academy of Management Review*, Vol.21, No.3, pp.791-824
- [33] Harris, K., Baron, S. and Ratcliffe, J. (1995) “Customers as oral participations in a service setting”, *Journal of Service Marketing*, Vol.9, No.4, pp.64-76.
- [34] 前掲論文, Namasivayam, K. (2003)。
- [35] 前掲論文, Ennew, C. T. and Binks, M. R., (1999)。
- [36] 前掲論文, Finn, D. W. and Lamb Jr, C. W., (1991)。
- [37] 前掲論文, Mehta, S. C., Lalwani, A. K. and Han, S. L., (2000)。
- [38] 前掲論文, Baron, S., Harris, K. and Davies, B. J. (1996)。
- [39] 前掲論文, Harris, K., Harris, R. and Baron, S. (2001)。
- [40] 前掲論文, Bettencourt, L. A., (1997)。
- [41] 前掲論文, Keh, H. T. and Teo, C. W., (2001)。
- [42] 前掲論文, 寺島和夫, (2006年6月)。
- [43] 日経MJ, 2002年5月16日付。
- [44] 涌田宏昭他著, 『サイバーオーガニゼーション』, 中央経済社, (2001年), 第6章 サイバー・マーケティングのインパクトと方向性 (寺島和夫分担)
- [45] Mishra, D. P. (2000), “Interdisciplinary

- contributions in retail service delivery: review and future directions", *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol.7, pp.101-118.
- [46] 寺島和夫, 「顧客価値と中小小売業活性化」(大西謙編著, 『持続的変革をめざして—経営品質向上プログラムのすすめ—』晃洋書房, 2006年3月, 第12章)
- [47] 吉武聡, 「商店街と地域づくりに関する一考察—北九州市における商店街の役割について—」(『「地域づくり」に関する調査研究報告書』北九州市立大学都市政策研究所 (2007年3月発行), 第2部 地域づくりに関する考察 第1節)
- [48] 前掲論文, Anckar, B., Walden, P. and Felassi, T. (2002)。
- [49] Davies, G. and Harris, K. (1990) *Small Business: The independent retailer*, Basingstoke: Macmillan Education

(受理 2008年3月28日)