

# コト・マーケティングと価値創造

## — コト・プロセス視点の価値創造 —

Customer Process-Based Marketing and Value Creation

— How to Make Customer Values —

東 利一\*

Toshikazu Higashi

価値創造の主役は顧客であるという認識がマーケティング研究者の常識となりつつある。その場合、企業は価値の提案者でしかない。では、有効な価値提案を行うにはどのような行動が求められるのか。本論は、生活プロセスの中で顧客との絆づくり活動から気づきを得て、顧客が期待するであろう価値(仮設価値)を提案することが顧客の価値創造にとって重要であると主張する。かつ、その顧客価値は生活プロセスの中で多様に創造される。

キーワード：絆づくり、気づき、仮設価値、顧客価値、コト・プロセス

### I. はじめに

東(2015)は体験価値をもたらすコト・マーケティングについてその定義や特徴を明らかにした。本論は、そこで説明されていない、コトを発見し製品・サービスを含めたマーケティング活動の展開をどのように行ったらいいのかという、コト・マーケティングのプロセスを明らかにする。

成熟市場では新市場の創造が重要になる。その一方で、顧客は価値を主体的に判断している。したがって、新市場創造のためには、価値を判断する顧客のプロセスが鍵となる。それは、購買プロセスや使用プロセス、消費プロセス、もっと広く言えば生活プロセスである。それらのプロセスの途上で顧客は様々な体験をし、さまざまな感情をいだく。それは、顕在的にも潜在的にもという両方の意味として、である。プロセスをリデザインすれば、同じ製品やサービスの提供でも、まったく異なる体験や感情が生じることになる。それが、潜在的にという意味である。そして、その体験プロセスが「コト・プロセス」である。

本論では、このプロセス視角から顧客価値を実現するマーケティング活動を探究していく。まず、2つの価値を比較したうえで、スノーピークの事例を分析する。その分析を基に顧客が判断する価値を提供するマーケティングを明らかにする。

## II. 交換価値とプロセス視点に基づいた価値

以下では、交換価値に基づいたマーケティングと共創価値に基づいたマーケティングの比較をし、コト・マーケティングのプロセスを明らかにする。

### 1. 交換価値とマーケティング

「交換こそがマーケティング活動の核心である」と言ったのは Bagozzi (1979) である。アメリカマーケティング協会もマーケティングの定義 (1985 年～2004 年) を「マーケティングは、個人と組織の目標を達成する交換を創造するために、アイデア、財、サービスの概念構成、価格、プロモーション、流通を計画・実行する過程である」とし、定義の中心に交換を用いた<sup>1)</sup>。

なぜマーケティングの中核が交換なのだろうか。交換が成立するとは、次のような状態を意味する。売り手と買い手は相互同意に基づいてそれぞれの資産を提供し合う。双方が自分の提供する資産よりも受け取る資産の方が自分にとってより価値があると両者は認識する。交換後は双方の全体価値が向上する。この2人の関係を最小単位の社会だとすると、交換によって社会価値の総体も高まることになる。

また、個別企業の経営機能としてマーケティングを考えた場合でも、交換を通じて買い手である顧客の満足が高めることがマーケティングの本質として浮かび上がる。売り手である企業は、製品やサービスを「ベネフィット」の束として買い手である顧客に提供する。買い手である顧客は自身の資産である金銭を対価として提供する。企業も顧客も自身が提供する資産よりも自身が受け取る資産の方が自身にとってより価値があるとなれば交換が成立し、双方の全体価値も向上する。

このような交換が成立するためのマーケティング活動はどのようなものであろうか。企業は市場調査などによって買い手のニーズを探り、製品コンセプトとして仮説的に確定する。この仮説的に確定された買い手の価値としてのコンセプトを、一連のマーケティング・ミックスによって、価値を顕在化させ顧客に提供する。つまり、製品政策によって価値形成し、価格政策によって価値表示し、プロモーション政策によって価値伝達し、チャネル政策によって価値実現させる。このように、「市場の価値が組織内に取り組みれたうえで市場価値連鎖の政策に仕立てられて、再び戻され」<sup>2)</sup> することで、ニーズや価値が顕在化する。「この市場価値連鎖の一連のプロセスが、買い手の支払う対価以上と買い手が認知するとき交換が生ずる」<sup>3)</sup>。

この交換概念に基づくマーケティングでは、企業と顧客は、それぞれが独立した関係であり、顧客は企業のマーケティング活動の対象である。両者の接点は交換であり、相手の提供物が交換に値すると双方から認識されなければ、マーケティングは成功しない。したがって、企業は、交換に値する価値が内在された製品・サービスを生産しなければならない。ゆえに、企業の製品・サービスは交換に値するものであり、(交換に値する) 価値が製品やサービスに内在するという前

提が交換価値にはある。

## 2. プロセス視点に基づいた価値

脱コモディティ化戦略のレビュー（東 2017）で示されたように、顧客を価値創造の主体として捉える視角が注目を集めている。そのうえで、プロセス視点の必要性が述べられているのだが、プロセス視点を基にマーケティングを考える場合、参考になるのが価値共創である。

価値共創は、サービス・ドミナント・ロジック（以下、S-D ロジック）やサービス・リレーションシップ・マーケティングのノルディック学派だけでなく、産業財マーケティングや戦略的マーケティング、戦略管理論など、13 の分野で研究されている。研究分野が多岐にわたるためその分価値共創の定義は多義的になっており、たとえば McColl-Kennedy et al. (2012) は 27 の定義を列挙している。したがって、S-D ロジックのように顧客が価値を創造するのであって企業は価値提案するのみであるという前提で消費プロセスに焦点を絞る研究もあるが、本論では生産プロセスと消費プロセスを区別することにあまり意味はないと考える。その理由は、以下の事柄による。顧客が価値を創造する、つまり顧客が製品・サービスの使用体験を通してその価値（使用価値）を知覚するということは、「使用してもらえなければ顧客は価値を創造しえない」ということになる。また、使用しても顧客が価値を知覚しなかったもしくは過小評価した場合は、次からその製品・サービスは購買してもらえないだろう。

このように考えると、現実的には生産プロセスへの顧客参加もあり得るわけだから、2 つのプロセスの区別よりも、顧客が様々な体験を重ねていくというコト・プロセスに注目し、コト・プロセスで顧客に体験価値や感情価値を知覚してもらうために、企業は生産プロセスや購買プロセス、消費プロセスで何をすべきかということを考えることが求められる。

たとえば、生産プロセスでは、特別な体験価値を知覚してもらうための道具として製品・サービスをどのようなものにしたらいのかということを考える必要があるだろう。そのためには、顧客とのインタラクションが求められるかもしれない。また、購買プロセスでは、顧客に将来的な（使用）価値について正しい期待をしてもらえるような顧客とのインタラクションが求められるだろう。2 分法でいうところの消費プロセスでは、顧客に体験を重ねってもらうために、顧客の購買後も様々な顧客とのインタラクションの場を設定して、特別な体験価値を臨機応変に提案し続けることが求められるだろう。

コト・プロセスの中で企業は何をすべきかということを明らかにする前に、次章では、市場調査や競合分析を行い競争に勝つにはどういふ策を打つかというようなマーケティング戦略は一切行わないというスノーピークのケースを見てみよう。同社は、顧客とのインタラクションを重視し特別な体験価値を提供し続けている企業である。

### Ⅲ. スノーピークのオートキャンプ事業

#### 1. オートキャンプ・ビジネス

スノーピークは、創業 1958 年の新潟県三条市に本社のあるアウトドア用品やナチュラルライフスタイルプロダクツ製造販売を事業内容とする、アウトドア総合メーカーである。オートキャンプのスタイルを最初に提唱し、オートキャンプ向けのテントやファニチャー、調理器具などの製品を同時に開発し、ユーザーの支持を得ている。

1958 年の創業は金物問屋「山井幸雄商店」として、山井幸雄氏によるものである。三条市と燕市は日本を代表する金属加工産地である。ここを地盤とした産地問屋は、生産者からの製品を収集し生産者に代わって販売業務を行うだけでなく、生産者向けの原材料調達、資金の貸付け、デザイン等の製品企画を行ったり、生産工程が細分化され専門業者ごとに分業化されている場合にはそのコーディネーターなど、多様な機能を果たしてきている。

このような産地問屋としての山井幸雄商店は登山用品や釣り具などを手がけるとともに、幸雄氏自身の趣味が登山であったため、アイゼンなどの登山用金属用具を自ら設計し近隣の加工業者に図面を持ちこんで作ってもらい、自ら使って検証し販売した。このように自ら設計した製品の使用経験を製品開発に活かしていた。こうして、「ユーザーである自分たちが欲しいものを作る」という社風は創業期に生まれた。

このように山井幸雄商店は釣り具や登山用品が主体の事業だった。その会社に 86 年、外資系の貿易会社で働いていた山井太氏が入社した。父の会社に入社するからには何か父とは別の新たなことを展開できなければ意味がないと考えていた山井氏は、登山用品ではなくアウトドアのテント開発に取り組んだ。さらに、山井氏自身がもともとアウトドアが大好きだったというの大きな理由だった。「キャンプというのは本当はぜいたくで豊かな時間を過ごすものなのに、当時のキャンプ用品は粗悪なものが多くて…。自分が欲しいものを作ってくれる会社がなかったので、スノーピークをそういうブランドメーカーにすればいいじゃないかと思ったのが動機でした。」<sup>4)</sup>と語っている。

その姿勢は、同社の「ユーザーである自分が欲しいものを作る」というマインドそのものであった。当時 80 年代後半、市場では 9,800 円と 1 万 9,800 円のテントしかなく、いずれも雨が降ると雨漏りがし、風が吹くとつぶれることが多かった。アウトドア愛好家は天気に関係なくキャンプがしたい。ゆえに、キャンプ前は雨が降らないことを祈り、キャンプ中に天気が崩れると安心してキャンプができない。それが、当時の常識だった。

そこで、山井氏は、「もっとしっかりとしたテントやキャンプ用品が欲しい」という強い想いのもと、資金に糸目をつけず最良の素材とテクノロジーをつぎ込んで、自ら納得のいく最高品質のテントを作った。自信作だったがコストをかけた分値段は高額になった。16 万 8,000 円である。一桁違いの値段である。社員の誰からも売れないと冷笑されたが、実際には初年度で 100 張ほどが売れた。

その後、88年にスノーピークは、キャンプといえば山登りだけだった時代に、SUV（多目的スポーツ車）に乗ってアウトドアを楽しむ新しい価値観のキャンプを提唱し普及させていく。当時、キャンプ用品はそれぞれが別々に設計されていた。そのため、統一感に欠けテーブルと椅子の高さが合わないといった問題が生じていた。また、80年代末は自動車の年間登録台数のうち約10%がSUVになっていて販売台数が伸び、全国にできたオートキャンプ場に出かけることも流行となった。そこに注目し、オートキャンプを提唱していたのである。

スノーピークの製品群はSUVの積載容量を基準としたデザインを志向し、キャンプライフ自体を楽しむという価値を訴求する野外生活用具である。テントは設営に必要な時間を大幅に短縮するつくりである。持ち運ぶときのサイズもコンパクトにし、SUVのラゲージにちょうど入る大きさに設計されている。その一方で設営後のスペースは従来よりも広くなった。さらにテントをベッドルームにし同時にターフを組み合わせることで、リビングキッチンのスペースを創出する。そこで使用されるテントやイス、テーブルは共通規格で設計され、デザインも統一されている。そのため、テント同士をつなげるなど商品を組み合わせて使えるようになっていく。リビングキッチンもシステム性にこだわり、使い勝手がよく収納が簡単でコンパクトになっている。スノーピークが提案するオートキャンプは、徹底的にキャンプにリッチな価値観を導入することによってユーザーの支持を集めた<sup>5)</sup>。

製品開発は、フィールドテストを徹底した。サンプルを作って「仮説－検証」プロセスを何回もおこない、必要なスペックを見極めていった。フィールドテストを基に、フィールドで快適に過ごすための「快適基準寸法」を独自につくりあげていった。この快適基準寸法を基に製品ラインを展開し、リビング、キッチン、ドームテントを効率よくレイアウトするSLS（スノーピークレイアウトシステム）を提唱した。たとえば、テーブルにしても、日本人の体格で気持ちよく使えるテーブルの高さになっている。フィールドテストの結果、快適基準寸法を660mmに決め、以降、スノーピークの全製品は、この寸法を基準としたサイト運営を前提にデザインされている。スノーピークは、新しいキャンプの楽しみ方に合致した製品を「世界で初めて」「どもにもない」にこだわりながら作り、新たな市場を創造してきた。

このように、88年にオートキャンプの製品を発売すると間もなく注目を集め、直感したとおりブームになった。5年後には日本のオートキャンプ人口が2,000万人に達した。

92年には、アウトドア雑誌にエポックメーキングな存在として特集で採り上げられ、86年5億円ほどだった売上は、93年には25億5,000万円、経常利益は3億5,000万円に達した。しかし、ブームの終息に伴い、94年から99年まで6期連続で売上は減少し14億5千万円に、経常利益は4,000万円まで落ち込んだ。

その主因は、キャンプ・ブームを支えた団塊世代が子供の成長と共にファミリーキャンプ市場から抜けていったためである。アウトドア業界は、トレッキングやカヌー、自転車など何らかの

ブームが起きている。製品にしても、ダウンウェアがブームの年もあればフリースがブレイクする年もある。小売店も、その時の流行を仕入れて売るところも少なくなかった。そのためキャンプ・ブームの沈静化とともに、アウトドアの小売店からも「キャンプ市場は終わった」、「スノーピークはキャンプ用品の会社だから来なくていいよ」と言われ、山井氏も社員も「スノーピークの社会的な存在意義はまだあるのか」と迷うようになった。

そんな中である社員が、「自分たちの存在意義はよくわからないが、それでもユーザーの顔を見ると仕事を頑張れる」と言った。それをきっかけに、「スノーピークでユーザーとキャンプを楽しもう」ということになり、イベントの構想がスタートした。アウトドア雑誌に「スノーピークとキャンプしましょう」というコピーで1ページ広告を出した。応募数はわずか30組だけだった。反響は小さかったが、スノーピークの熱狂的な愛好者が集まってくれた。こうして、98年に本栖湖で1回目のスノーピークウェイを開催した。少なさゆえに参加者は、幹部社員全員と1つの焚き火を囲みながら様々な話をした。

## 2. チャネル改革

スノーピークウェイでの顧客の声は強烈であった。スノーピーク製品は品質はいいのだが、価格が高い。システム化された製品群なのに店頭での品揃えが悪い。この2つの意見は、参加者全員的一致した意見であった。1つ目の価格だが、高くても売っていたのは、最高品質の製品を作っているのはスノーピークだけだったので、選択の余地がなかったからである。たとえば、テントは10万円。問屋を介して小売店で売られていたため、価格コントロールができなかった。そのため、店頭では2割引で8万円で販売されていたが、それでも顧客は高いと感じていた。

2つ目の品揃えについて。問屋経由の場合も含めて取引先は約1,000店。この中でスノーピークの製品すべてを取り揃えている店舗はなかった。原因は、問屋を介していたため流通をコントロールできていなかったからだ。当時、販売店は大方が経営効率化のため人員削減を行っていた。そのため販売店でスタッフを探しても見つからないとか、スタッフがいても顧客の方がスノーピークの製品をよく知っている、といったことが珍しくなかった。

顧客は製品の品質には満足している。そのため、品質を下げずに価格を下げる。同時に、店頭での品揃えをよくする。スノーピークウェイで聴いた顧客の声に応えるには、これらを実現する方法しかなく、別の手立ては思い浮かばなかった。

価格の割高感と品揃えの悪さの問題をどう解決するか。鍵は問屋であった。まず、価格を下げるために、小売店と直接取引することで流通コストを削減することを考えた。試算によって、問屋介在時の小売価格8万円のテントが直接取引によって5万9,800円で販売できることが分かった。品揃えについては、50万人商圈に1店舗の割合で全国に店舗を配置していくと、250店舗ほどで欠品のない効果的な流通を構築できることが分かった。つまり、直接取引による専門店のネット

ワークを構築することで、顧客の声に同時に応えることができることが分かったのである。

この販売網の切り替えは、アウトドア業界ではキャンプ・ブームは終わったと思われていたため、思ったほど抵抗は大きくはなかった。

また、直接販売のネットワークという理想の販売網を構築するために、地域ごとに正規特約店候補のリストアップを行った。基準は、きちんと対面接客ができていて、他社の製品とどこが違うのかを説明しながら販売してくれているという点だった。当時、各地の経営者は「オートキャンプ市場を創造・リードしてきたパイオニア」としてスノーピークを認めて、本気で取り組んでくれた。大きな販売戦略の変更は顧客の声を信じて行った。顧客の声が正しければ、必ず結果はついてくると考えたからだ。店舗数は1/4に減ったが、2000年からは売上が再び増加に転じた。

2003年からは、スノーピークの直営店（スノーピークストア）を出店。2005年からは、正規特約店の上位店舗を中心にスノーピークストアをインストアで展開している。

### 3. ユーザーとの絆づくり

スノーピークと顧客の関係をみてみよう。スノーピークは、顧客との絆づくりにとても力を入れている。それは、スノーピークの存在意義を常に認識しているからである。つまり、ユーザーのためにある企業としてユーザーを幸せにすることを目指している。その製品を使って感動する体験を提供できるという製品力によってコアのファンができる。この実際に使ってくれた人たちの口コミで新しいファンができる。したがって、スノーピークは顧客の期待を裏切ることはいない。それゆえに、同社はミッション・ステイトメントに愚直にこだわっている。

スノーピークは顧客との距離が近いといわれるが、それは98年に開催したスノーピークウェイのもつ意義が大きい。これは、キャンプ・イベントで焚火を囲みながらトップを含めたスノーピーク社員たちが単に顧客と交流できたというレベルではない。ユーザー自身がスノーピークとの距離を縮めて、いろいろなことを話してくれたことは大きい。

そのスノーピークが顧客と接する場は3つある。1つは、98年から続いているスノーピークウェイ。2つ目は、スノーピーククラブというSNS。3つ目は、店頭である。

スノーピークウェイは、既述のように当初30組の参加であったが、いまでは年6回、2泊3日で、全国各地で開催されている。人気が高く、毎回抽選になるが、年間で5,000人ほどが参加する。期間中は様々なイベントがあるが、焚火を囲んで行う焚火トークは、不可欠なイベントである。そこでは、アウトドアの楽しみ方について語るだけでなく、スノーピーク製品について様々なレビューをしてもらう。ここで得られるユーザーの声を既存製品のブラッシュアップに活かしている。新製品の開発にあたっては、ヘビーユーザーでもある社員が試作品を徹底して使い込みながら開発しているが、ここで得られる顧客の声の中には、開発当初想定できなかったものもある。こうした声に真摯に応えることで、既存製品の製品力をさらに高めていくのである。

スノーピークウェイは回数の限られたユーザーとの交流であるが、SNS のスノーピーククラブは、日常的なユーザーとのコミュニケーションの場である。プロダクトレビューやアウトドア料理レシピ、おすすめキャンプ場など、様々なトピックに関しユーザー同士の情報交換が行われ、ここでも同じスノーピーク製品のユーザーとして顧客同士が自発的につながっていく。また、SNS では行き違いによる炎上が起こりうるが、スノーピーククラブでは、炎上したとしてもしっかりとコミュニケーションすることを重視している。製品価格を値上げした際に炎上したことがある。スノーピークは値上げの理由をしっかりと説明する。それで買うか買わないかはユーザーに任せる。売れなければその事実をスノーピークは真摯に受け止める。ここでも、ユーザーに対する誠実な姿勢がみてとれる。

表 1. スノーピークの小売形態

販売区分	販売形態	主な特徴	店舗面積
小売	直営店 (スノーピークストア)	スノーピーク（以下、SP）が直接運営する店舗において、SP スタッフが直接顧客に説明しながら販売する。	30～120 坪
	EC サイト	ホームページにて運営するオンラインストアによる通信販売。	—
卸売小売	インスタア (スノーピークストア)	スポーツ量販店やアウトドア専門店等（以下「母体店」）に設けられた SP 製品のコーナーに SP スタッフが常駐し、SP 製品の特徴について顧客に説明・販売する。 SP 製品だけでなくアウトドア全体に関する知識の豊富な SP スタッフが顧客とのつながりをもつことにより、母体店にとっても集客力の向上、売上高の増加につながり、Win-Win の関係を構築できる。	30 坪程度
卸売	ショップインショップ	母体店に SP 製品のコーナーを設けている点はインスタアと同じだが、SP スタッフの常駐ではなく、母体店のスタッフが SP 製品を販売する。SP 製品の使い方等に関する教育・研修を受け SP マイスターとして認定された母体スタッフが SP 製品を販売する。そのため、SP ストアと同じレベルで顧客に SP 製品の特徴を伝えることが可能になっている。	15～20 坪
	ディーラーへの卸売	スポーツ量販店やアウトドア専門店等を多店舗展開するディーラーへの販売。各店舗で SP 製品が最終顧客に販売されるが、専用コーナーも上記の専門スタッフもない。	—

出典）スノーピーク有価証券報告書（平成 28 年度）を著者修正

3 つ目の店舗であるが、スノーピークの特徴であるスタッフによる丁寧な接客による販売形態は、3 つある（表 1）。1 つ目は、直営店であり、スノーピーク製品の世界観をトータルで表現する場である。ここではスノーピークの社員が、直接顧客に説明しながら販売する。2 つ目は、インスタアである。取引先であるスポーツ量販店などで店内に 30 坪ほどのスノーピーク専用コー



ナーを設置し、スノーピーク製品だけでなくアウトドアに関する専門知識も豊富なスノーピーク社員が常駐し直接接客することで、ユーザーニーズに合わせた提案が行なえる。この2つの形態の店舗を「スノーピークストア」と称している。3つ目は、ショップインショップと言われる形態で、取引先であるスポーツ量販店などの店頭で、スノーピーク専用のコーナー（15坪～20坪）を設置し販売する。ただし、販売員はスノーピーク社員ではなく量販店等の販売員であるが、スノーピーク製品の使い方などに関する教育・研修を受けスノーピークマイスターとして認定された販売員である。彼らは、スノーピーク社員と同等のレベルで顧客にスノーピーク製品の特徴を伝えることができる。

このような高いレベルの接客が可能な社員やスタッフを配することで可能になったのは、ユーザーの様々な要望への対応や提案だけではない。スノーピークはアフターサービスにも力を入れている。週末のキャンプで壊れた用品を次の週末でのキャンプに使えるよう、スピーディーな修理体制が本社を中心に構築されている。店頭では、比較的容易に修理ができかつ修理依頼の件数が多いものを中心に、スノーピークストア店長に修理技能を教育し、店頭での即日修理を可能にしている。これも徹底した顧客の幸せ追求の一環である。

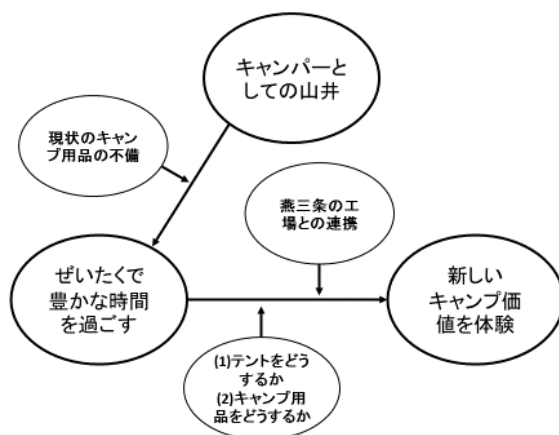
このように、スノーピークは顧客との関係を密にし、顧客とのコミュニケーションを経営に活かしている。

#### IV. スノーピーク事例分析

スノーピークの事例を分析してみよう。

##### 1. 独自の製品群開発

まず、最高品質のテントを開発するまでの経緯を分析する（図1）。ヘビー・キャンパーとしての山井は、父とは何か別の新しいことを展開しなければ父の会社に入社する意味はないと考えていた。そこで、趣味のアウトドア用のテント開発に取り組んでいる。自身がユーザーとして欲しいものを作るのは、同社の文化である。アウトドアを楽しむ経験の積み重ねから、山井には「キャンプは本来ぜいたくで豊かな時間を過ごすものだ」という理想があった。そのため、現状のキャンプ用品の常識はおかしいということに気づいていた。キャンプの理想を実現するためには、「もっとしっかりとしたテントやキャンプ用品が必要だ」という強い想いを抱いていた。そこで最初に取り組んだのが、テントである（図1の(1)）。天候に左右されずに安心してキャンプがしたいというアウトドア愛好家の願いをかなえられるテントの開発のために、資金に糸目をつけず最良の素材とテクノロジーをつぎ込んで、燕三条の工場と共に自ら納得のいく最高品質のテントを作った。非常に高額な高級テントになったが、売れないだろうというまわりの予想に反して100張も売れた。



出典) 著者作成

図 1. 製品開発

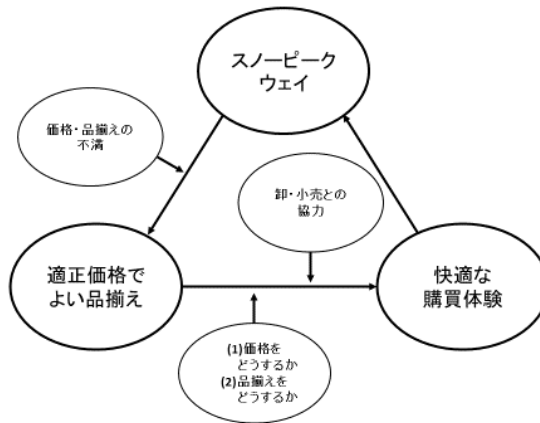
テントの次に取り組んだのが、料理器具などのキャンプ用品である（図 1 の (2)）。キャンプで「ぜいたくで豊かな時間を過ごす」には、最高品質のテントだけでは不十分である。同社としても、新たな事業を展開するにはアウトドアのキャンプ関連製品の開発に目をつけておかしくない。当時は、SUV ブームである。全国にできたオートキャンプ場に SUV に乗って出かけるというトレンドがあった。その一方で、現状のキャンプ用品はそれぞれが別々に設計されていたために、テーブルと椅子の高さが合わないなどの問題があった。その当時としては仕方のないこと、当たり前のことであったが、それが認知的不協和であることに気づいていたことが、独自のキャンプ用品を制作する源泉になった。

まず、SUV でのオートキャンプという新しいアウトドアのスタイルを提案するので、SUV の積載容量を基準としたデザインを志向している。具体的には、共通規格でテントやイス、テーブルを設計し、デザインを統一している。そのため、テント同士をつなげるなど製品を組み合わせるという新しい使い方を提案した。その共通規格というのも、スノーピーク独自のものである。製品開発はサンプルを作ってはフィールドテストを徹底して行い、フィールドで快適に過ごすための「快適基準寸法」を独自に作り上げた。この快適基準寸法を基に、製品ラインを展開し、リビング、キッチン、ドームテントを効率よくレイアウトする SLS を提唱した。

このように感動の顧客体験を提供する製品群を開発してきたスノーピークであるが、オートキャンプのブームが去ると右肩上がりだった業績も急変してしまう。悪化した経営を立て直すきっかけになったのが、98年に開催されたキャンプ・イベントのスノーピークウェイである。次は、その後のチャンネル改革について分析をしよう（図 2）。

## 2. チャネル改革

「スノーピークの社会的な存在意義はまだあるのか」と社員も悩むほど、同社の業績は悪化した。そのような状況で、「自分たちの存在意義はよくわからないが、それでもユーザーの顔を見ると仕事を頑張れる」と言う社員の一言がきっかけで開催した第1回目のスノーピークウェイで、参加者数としては少ないがスノーピークの熱狂的な愛好者たちと幹部社員全員とが1つの焚き火を囲みながら様々な話をした。



出典) 著者作成

図 2. チャネル改革

わずか 30 組が参加のスノーピークウェイであったが、そこでの顧客の声は強烈だった。スノーピーク・ファンの言いたかった点は、製品品質はいいのだが値段が高いということと、システム化された製品群なのに店頭での品揃えが悪いという 2 点だった。なぜそうなるのか、現状を分析した。

まず、価格について。高くても売っていたのは、ハイエンドな製品を作っているのはスノーピーク 1 社だけで、他に選択の余地がなかったから。競争相手がいないのに価格が高いのはなぜか。意図的に高価格に設定していたのではない。問屋を介して小売店で販売していた。たとえば、店頭価格 10 万円のテントは 2 割引で 8 万円で売られていた。それでも顧客は高いと感じていた。高価格でかつ割引販売、それは価格コントロールができていなかったからであった。

次に、品揃えについて。取引先は問屋経由の場合を含めて約 1,000 店。その中にスノーピークの製品をすべて取り揃えている店はなかった。その理由は、問屋を介して商品を流していたので、店頭までのチャネルをコントロールできていなかったからである。したがって、店頭でお客様からスノーピーク製品の説明を求められても、対応の水準は店舗に依存せざるを得なかった。

価格と品揃えの問題を解決して、顧客にとって喜ばしい購買体験を提供するにはどうしたらいいのか。そのために出てきた結論が、チャネル改革であった。価格に関しては、小売店との直接

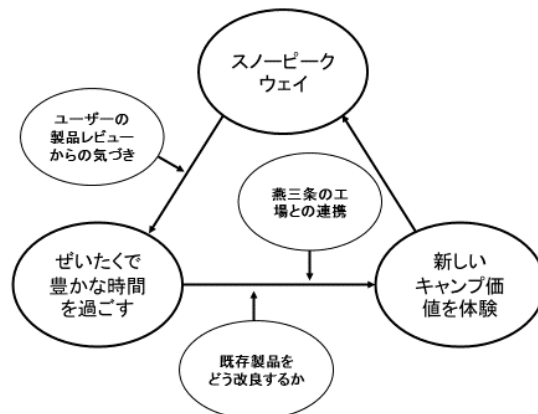
取引によって流通コストを削減した。上記の10万円のテントは直接取引によって5万9,800円で販売されるようになった。

品揃えについては、取引小売店の絞り込みを行った。まず、店舗数であるが、50万人商圏に1店舗の割合で全国に店舗を配置していくと、250店舗ほどで、欠品のない効果的な流通を構築できることが分かった。そのため、地域ごとに正規特約店候補のリストアップを行った。基準は、きちんと対面接客ができていて、他社の製品とどこが違うのかを説明しながら販売してくれているという点だった。当時、各地の経営者は「オートキャンプ市場を創造・リードしてきたパイオニア」としてスノーピークを認めて、本気で取り組んでくれた。

このような「大きな販売戦略の変更は顧客の声を信じて行った。顧客の声が正しければ、必ず結果はついてくると考えた。」と、山井は述べている。店舗数は1/4に減ったが、直接取引による専門店のネットワークを構築することで、2000年からは売上が再び増加に転じた。

### 3. 顧客との絆に基づいた価値創造

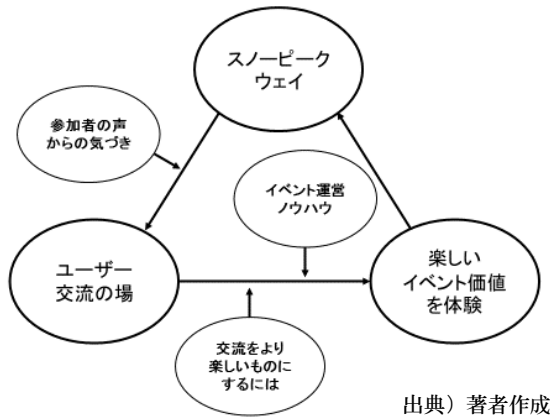
顧客との絆づくり活動の中で、スノーピークは独自のマーケティングを行っている。最初に新製品開発についてみてみよう。新製品の開発は、山井氏の最高品質テントの開発と似ている(図1)。ヘビーユーザーである社員が開発リーダーとなり、燕三条の工場と協力しながら新製品を開発している。試作品をヘビーユーザーである社員がフィールドテストをしながら作り上げた結果、それぞれの製品が感動品質の製品になるのだが、それで終わりではない(図3)。スノーピークウェイでは、参加したスノースピーカーと言われるスノーピーク製品のヘビーユーザーたちから、製品の使い勝手などについて様々な意見を聞くことができる。ここ得られる顧客の声の中には、開発当初想定できなかったものもある。そうした声に真摯に応える形で、既存製品の改良に活かし製品力を高めていく。その製品を使うことでユーザーはさらに体験価値を創造していく。



出典) 著者作成

図3. 製品改良

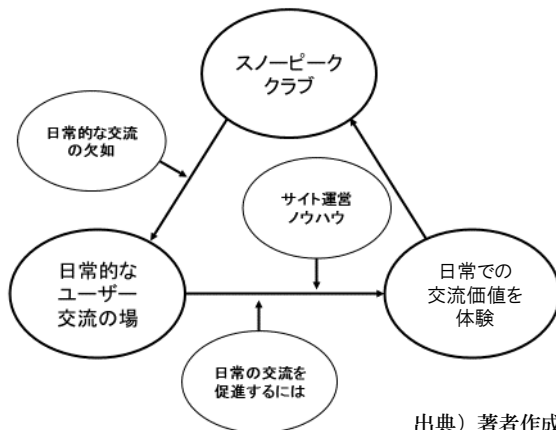
2つ目は、スノーピークウェイである（図4）。これは、純粋にユーザー交流を目的として年6回開催されている。ユーザーへのスノーピークの感謝イベントでもあり、ユーザー同士の交流のイベントでもある。このイベントが常に楽しいイベントであり続けるために、同社は、社員自身の気づきや参加者の声からの気づきを次のイベント運営に活かしている。そうして構築したイベント運営のノウハウを基に、スノーピークウェイは開催されている。そのようイベントの参加者は、社員や他のユーザーとの楽しい交流を体験する。



出典) 著作作成

図4. スノーピークウェイ

3つ目は、SNSのスノーピーククラブである（図5）。ユーザーとの交流の場として、スノーピークウェイは回数に限りがある。日常的なユーザーとのコミュニケーションの場として、スノーピーククラブがある。スノーピークも製品情報などを提供しているが、製品をはじめとしたさまざまなキャンプに関するトピックに関してユーザー同士の情報交換が行われ、顧客同士が自発的に

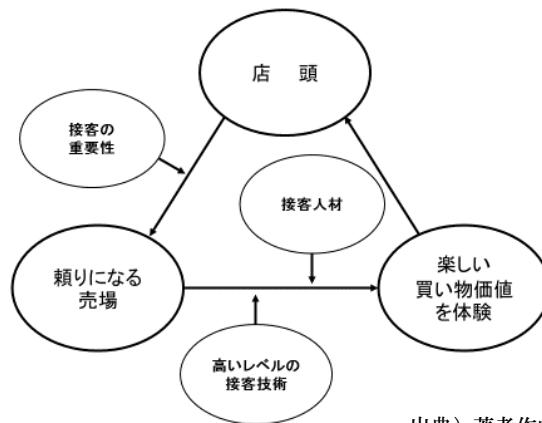


出典) 著作作成

図5. スノーピーククラブ

つながっていく。スノーピーククラブの運営を通して、同社はたとえ SNS 上で炎上したとしても、ユーザーに対して誠実な態度で臨むことの重要性に気づいている。様々なトピックも、クラブのメンバーがスムーズに交流できるための工夫の1つである。サイト運営ノウハウのおかげで、ユーザーはここで有意義な情報交換の体験をすることができる。

最後に、店頭での接客販売である（図6）。チャンネル改革以降、小売販売の形態は、スノーピーク社員が常駐する直営店のスノーピークストア（直営店と取引先小売のインストア）とスノーピークマイスターのいるショップインショップの2つで展開されている。初回のスノーピークウェイで気づかされたことは、店頭での接客の重要性である。一言でいうと、店頭は頼れる売場でなければならない。スノーピーク製品がいくら良くてもそれをしっかりと説明できなければ、顧客は同社の製品を理解しない。売場では、スノーピーク製品を含めたアウトドアに関する豊富な専門知識をもった社員やスノーピークマイスターが、対話を通して顧客の様々な要望に応える。また、スノーピークストア店長は修理技能を修得しているので、製品によっては即日修理を可能にしている。このような接客サービスによって、顧客は店頭での購買時に体験価値を創造している。



出典) 著者作成

図6. 店頭

## V. コト・マーケティングと価値創造

前章でのスノーピークの事例分析の結果をまとめてみると、図7のようになる。スノーピークは、第1回のスノーピークウェイ以降、顧客との「絆づくり」を特に大事にしている。顧客の声を基にチャンネル改革は成功し、その後の成長につながっている。製品改良のヒントもスノーピークウェイでの顧客の声からである。

スノーピークウェイはキャンプ・イベントであるため回数に制限があるが、日常のユーザー交流を SNS のスノーピーククラブで実現させている。また、店頭も顧客とのしっかりしたコミュニケーションの場と位置づけている。このように、同社は絆づくり活動の場としてこの3つの充実に力を入れている。

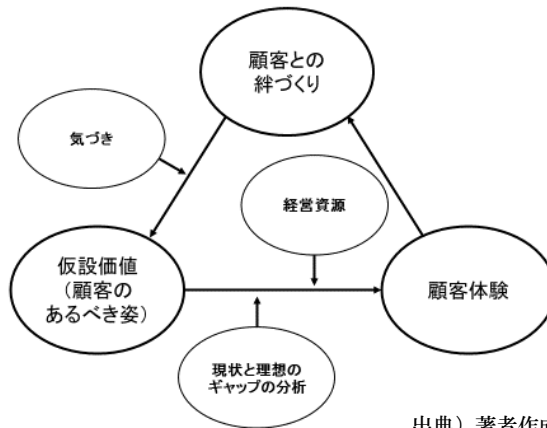


図 7. コト・マーケティングのモデル

このコト・マーケティングの活動と価値創造（図 7）を基にスノーピークの分析結果を整理したのが、表 2 である。最初に大きな変革としてのハイエンド・テントをはじめとしたオートキャンプ製品の開発とチャネル改革についてみてみよう（表 2 の（1）・（2））。

アウトドア事業展開の当初からの新製品開発は、山井も含めてキャンプが趣味の社員が作り手ではなくユーザーの論理で行っている。ユーザー自身が新製品開発を行っているといってもいいだろう。これも、顧客重視の姿勢である。

顧客との絆づくり活動と同時に、顧客から学ぶという顧客学習から何らかの「気づき」を得て、顧客のあるべき姿（「仮設価値」）を描き出している。ユーザー視点があったから山井は当時のキャンプ用品の常識のおかしさに気づいてキャンプのあるべき姿を求めて一連の製品を開発している。チャネル改革も、顧客との対話から熱烈なファンの存在と彼らに応えることの大事さに気づき、ユーザーの製品入手のあるべき姿とそれを実現できるチャネルを描いている。

ここでいう仮設価値とは、本来顧客が体験・判断する価値を企業が事前に仮に設けて想定した価値をいう。仮設価値を描き出すということは、将来の顧客体験の方向性を明確にすることでもある。ゆえに、将来と現状の「ギャップ分析」を行い、ギャップを埋めていくために「経営資源」を活用する。新製品開発では、キャンプのあるべき姿を実現できる製品を開発するために、山井は資金に糸目をつけずに協力工場と妥協せずに取り組んでいる。チャネル改革も、問屋介在にはじまる諸問題の解決のために取引先との調整に取り組んでいる。

ユーザーとの絆づくりから仮設価値実現のための経営資源活用にいたる一連の活動は、ユーザー自身のキャンプライフの質向上につながるはずで、その方向性が間違っていなければ、ユーザーはキャンプの体験価値を創造もしくは共創することになる。

次に、簡略的にはあるが日常の活動をみてみよう（表 2 の（3）～（6））。

製品改良は、スノーピークウェイでの顧客の声がヒントになり改良されることもある。顧客の

声には、新製品開発段階で想定しなかったこともある。顧客との絆を基に製品力を一層高めることになる。

表 2. コト・マーケティングと価値創造

	(1) 新製品開発	(2) チャンネル改革	(3) 製品改良	絆づくり活動			
				(4) イベント	(5) SNS	(6) 店頭	
コト・マーケティング	絆づくり	ヘビー・キャンパーとしての山井	スノーピーク ウェイ	スノーピーク ウェイ	スノーピーク ウェイ	スノーピーク クラブ	店頭
	気づき	キャンプ常識との認知的不協和	熱烈なスノーピーク・ファン存在と彼らの不満	開発時には予想外のユーザー批評	イベントに関する参加者の声からの気づき	日常的なユーザー交流の場の欠如	接客の重要性
	仮設価値	ぜいたくで豊かな時間を過ごすキャンプ	適正価格で必要なものが必要な場所で必要なだけ買える	感動品質のさらなる向上	純粋なユーザー交流の場	日常的なユーザー交流の場	頼りになる売場
	ギャップ分析	天候に弱いテント使い勝手の悪い一連の製品	高い価格/乏しい品揃え 問屋介在	既存製品への不満・不安・願望	イベントへの不満・不安・願望	交流停滞要因の分析	接客レベル
	経営資源活用	自社デザイン + 燕三条の協力工場	チャンネル・マネジメントのための経営資源配分	自社デザイン + 燕三条の協力工場	イベント運営ノウハウ	SNS 運営ノウハウ + 協力サイト	人材育成のノウハウ
	顧客価値	素晴らしいキャンプ体験	快適な購買体験	製品の使用体験 → キャンプ体験	社員やユーザーとのリアルな交流体験	日常での交流体験	楽しい購買体験
コト・プロセスの中でのコト価値							

出典) 著者作成

スノーピークウェイは、純粋にユーザー交流の場である。同社の立て直しのきっかけは初回のスノーピークウェイでの顧客の声である。毎回参加者を飽きさせない努力を積み重ねているし、常に顧客の声に耳を傾けるべく、多数の社員が参加している。

スノーピークウェイが年6回と開催に限りがあるため、日常的なユーザー交流の場として、スノーピーククラブ（SNS）が設けられた。ユーザーが積極的に日常的な交流を行う状態を目指している。そのために、サイト上で炎上することがあっても閉鎖することなく誠実に回答対応している。ユーザー交流を盛んにするために、ユーザーにとって必要な情報をやり取りできるように、様々なトピックが立てられている。店頭では、顧客の求めることに対してしっかりと対応することが大事である。たとえば、買い物に来た顧客にスノーピーク製品の特徴をしっかりと説明する、ちょっとした修理なら店内で行う。ユーザーは、買うのも、相談するのも、修理に出すのも、このお店で、となる。それが、顧客にとって頼りがいのある売場である。

このような絆づくり活動の結果、ユーザーは、楽しいキャンプ体験や製品の使用体験、ユーザー交流体験、購買体験に価値を創造もしくは共創することになる。見方を変えると、キャンプ用品



を調べたり買ったり、キャンプに関連することについて調べたり、実際にキャンプを楽しむというユーザーの一連のコト・プロセスに、スノーピークはしっかりとインタラクション・ポイントをスノーピークは設けているということが分かる。

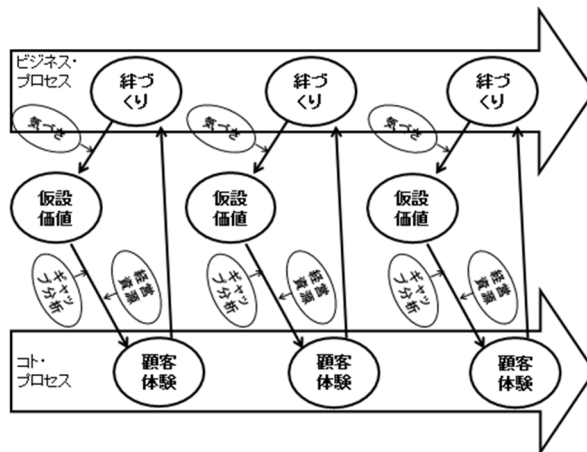
以上のスノーピークの事例考察から、コト・マーケティングの価値創造活動について最終的に言えることは次のことである。

表2下部でのさまざまな顧客価値は、コト・プロセスの中でのコト価値である。そのため、コト・プロセスの中のコト価値を顧客が創造するには、表2の上部(1)から(6)のように企業のビジネス・プロセスの中でどのような絆づくり活動をするかということが重要になる。

つまり、ビジネス・プロセスでのインタラクション・ポイントを設定し、そこで絆づくり活動を行う。その活動と同時に顧客学習から気づきを得て、顧客のあるべき姿(仮設価値)を描く。その理想と現状のギャップを分析し、ギャップを埋めるために経営資源を投入する。具体的には、製品・サービスなどの開発になるが、その製品・サービスを使って、顧客は感動的なコト価値を創造することになる。その結果、顧客はさらに企業との絆を深めていく。

このようにコト・マーケティングは、ビジネス・プロセス全体を通して顧客との絆づくりを行い、そこでの気づきから顧客のあるべき姿(仮設価値)を描き、つまり、絆を育んだ顧客の観察から独自の方向性を決め、現状とそのギャップを分析し、経営資源を投入してギャップを埋めるように製品やサービスなどを開発する活動であるといえる。

これを戦略的に考えると図8のように、コト・プロセスにおいてさまざまな顧客体験を提供し体験価値を顧客に創造してもらうために企業は、ビジネス・プロセスを構成する複数の工程で絆づくり活動を行い、それを起点として仮設価値を創造し、さまざまな顧客体験を提供することが求められている、と言えるだろう。



出典) 著者作成

図8. コト・マーケティングの展開

## VI. おわりに

スノーピークの事例を基に、顧客価値を創造するためのマーケティングを考察してきた。顧客と距離を置いて分析するのではなく、絆を育み気づき働きかける。顧客が喜ぶであろう状態（仮設価値）を実現するための手段として製品やサービス、イベントなどを提供する。顧客はこの働きかけに応じることで、顧客価値を創造する。しかも、体験プロセス（コト・プロセス）もしくは生活プロセスの中で、複数の顧客価値を創造する。そのことで、さらに顧客は企業との絆を深める。このようなループのもとで、マーケティング活動を行う企業も変化する。

本論で明らかになったことは、企業と顧客がともに環境の一部として影響を与え合うことで、互いに変化するということだ。今後の課題は、客体の分析に基づいた戦略とは異なる経営戦略やマーケティング戦略とコト・マーケティングとの整合性を明らかにすることである。

### 注

- 1) この定義は2004年と2007年に変更され、現在ではより広範なステークホルダーとの関係性の構築を志向することがマーケティングであるとされるようになってきている。しかし、それでも研究上交換概念の重要性は変わっていないと、水越（2011）は述べている。
- 2) 嶋口充輝（1994）、p.47
- 3) 嶋口充輝（1994）、p.47
- 4) 中川・西沢（2011）、p.60
- 5) 山井（2014）、p.24

### 参考文献

- 岸田伸幸（2015）「株式会社スノーピークの企業的な事業継承—台に創業経営者による事業群変革のマネジメント—」、『事業創造大学院大学紀要』、6（1）、pp.1-15
- 嶋口光輝（1994）『顧客満足型マーケティングの構図』、有斐閣
- スノーピーク（2016）『平成28年度有価証券報告書』、同社HP：<http://contents.xj-storage.jp/xcontents/AS03293/7d16d17e/f252/4bf5/91b1/a894fc228586/S1007ADA.pdf>、2017年2月22閲覧
- 中川淳・西沢明洋（2011）「ブランドのしくみ スノーピーク①」、日経デザイン、12月号、pp.58-61
- 東利一（2017）「脱コモディティ化戦略における顧客像の探究」、『流通科学論集—流通・経営編』、29（2）、pp.1-18
- 水越康介（2011）『企業と市場と観察者 マーケティング方法論研究の新地平』、有斐閣
- 山井太（2014）『スノーピーク「好きなことだけ！」を仕事にする経営』、日経BP
- Bagozzi, R. P. (1979), "Toward A Formal Theory of Marketing Exchanges" in S. W. Brown and R. P. Fisk (eds.), *Marketing Theory*, Wiley, 1984.
- McColl-Kennedy, J. R., Vargo, S. L., Dagger, T. S., Sweeney, J. C., and van Kasteren, Y. (2012), "Health Care Customer Value Co-creation Practice Styles," *Journal of Service Research*, 15(4), pp.370-389