

早稲田商学第 400 号  
2004 年 9 月

書 評

**バード・H・シュミット（著）嶋村和恵（他訳）**  
**『経験価値マネジメント—マーケティングは、**  
**製品からエクスペリエンスへ』**  
**（ダイヤモンド社、2004年）**

石 崎 徹

はじめに

近年のマーケティング界では「経験価値」をはじめ、「消費者インサイト」、「コンタクト・ポイント戦略」など新たなコンセプトの提示が相次いでいる。これらのコンセプトに共通した特徴は、徹底した顧客ないし消費者観点を強調していることである。

「顧客志向」はなにも新しい考え方ではなく、経営の選択的コンセプトのうち、マーケティング・コンセプトを特徴付ける主要な考え方として位置付けられてきたものである（たとえば Kotler 2003）。

しかし、近年の徹底した顧客ないし消費者観点論者の議論は異なる。従来の顧客志向型マーケティングは、実はマーケティングの主体、すなわち企業側あるいはマーケター側の観点に立ったマーケティングであり、真に顧客側に立ったマーケティングとは、彼らが当該ブランドとどこでどう接触し、そこでどんな期待を有し、どんな経験をし、どう思ったのかということから出発すべきであり、そこを見据えることから消費者に関する深い洞察（消費者インサイト = consumer insight）が生まれると主張している（たとえば、フォルティエニ・キャンベル 2003など）。

本書のタイトルの一部にある「経験価値」も、まさにこの流れから生まれたコンセプトである。本書は、著者のシュミット教授による前著『経験価値マーケティング』（Experiential Marketing）の続編という位置付けである。以下、本書の概要を解説しつ

つ、本書の特徴および疑問点と改善希望点について論評していきたい。

## 経験価値とは

「経験価値」は、experience あるいは customer experience の訳である。ここでシュミット教授が提唱する「経験価値」とは一体どのようなものなのであろうか。本書は前著の続編という位置付けなので、必ずしも「経験価値」の定義は記述されていない。そこで前著で規定された「経験価値」をもう一度振り返ってみよう。

「経験価値」という言葉は、過去に起こった経験を指しているのではない。経験価値は、(たとえば、購買の前や後のマーケティング活動によってもたらされる)ある刺激に反応して発生する個人的な出来事である。経験価値には、人生そのもののすべてが含まれている。現実であろうと、夢であろうと、バーチャルであろうと、経験価値は出来事を観察したり、参加したりの結果として生じることが多い(シュミット 2000, 88ページ)。そして、SENSE(感覚的経験価値), FEEL(情緒的経験価値), THINK(創造的・認知的経験価値), ACT(肉体的経験価値とライフスタイル全般), RELATE(準拠集団や文化との関連づけ)という5つのタイプからマネジャーが顧客のために創造する経験価値を示してきたということである。

## 本書の構成

本書の構成は全9章立てであり、主として戦略的で創造的な方法で顧客価値を段階的に管理するフレームワークを提供し、前著と重複する部分は10%にも満たないそうである。

「第一章 結局、顧客をまじめに扱うことにつきる」では、従来からの3つのマーケティング・アプローチを、「変装した悪魔」と呼び、厳しく批判しているところが印象的だ。まず「顧客志向」かつ「市場中心」の「マーケティング・コンセプト」は、製品に焦点を当てたコンセプトと方法を、顧客志向アプローチという見せかけで提示しているとしている。二番目に「顧客満足」は、経験価値ではなく、製品の機能性とはるかに強く結びついているとしている。そして、三番目に「カスタマー・リレーションシップ・マネジメント」に至っては、CRMは取引に焦点を当てていて、リレーションシップを築くことを重視しておらず、また顧客との情緒的つながりはほとんど築けないと切

り捨てている。そして、顧客価値マネジメント(CEM)とは、顧客と製品や企業との関係全体を戦略的にマネジメントするプロセスであり、真に顧客に焦点を置いたマネジメント・コンセプトであることを強調している。

以下、第2章では、第1段階「顧客の経験価値世界を分析する(詳細は第3章)」, 第2段階「経験価値プラットフォームを構築する(詳細は第4章)」, 第3段階「ブランド経験価値をデザインする(詳細は第5章)」, 第4段階「顧客インターフェースを構築する(詳細は第6章)」, 第5段階「継続的なイノベーションに取り組む(詳細は第7章)」という「経験価値マネジメント・フレームワークの5段階」が示されており、この5段階フレームワークが本書の主要な部分を占めている。

## 本書の特徴

マーケティングの分野においては、これまでも非常に理想的なコンセプトやパラダイムが提唱されてきた。しかし、理想的であるがために、マーケティング実務という観点からすると、いったいどのように実践へ移せばいいのか、その実施可能性が危ぶまれるものも多かった。「経験価値」という概念も、提唱されていることはもっともであったが、前著の段階ではシュミット教授の独創性があまりに強く、「誰でも」実施可能なのかどうか、という点で疑問がもたれていたのは確かであろう。

この「誰でも」できるのか、といういわば研究および実務における客観性は、経験価値マーケティングに限らず、主に定性的手法を重視し、主観的な解釈を認める立場からすると水と油の関係が生じてくる。こうした関係はマーケティング研究や消費者行動研究におけるポジティビストとポストモダン論者との論争で有名なことだ。

ここで印象的なことがあった。2004年6月6日に行われた第28回消費者行動研究コンファレンスのシンポジウムの折に、中央大学の三浦俊彦教授から、シュミット教授はポストモダン・マーケティング研究者と一線を画しているという主旨の発言があったことである。

この発言から本書を通じて感じていたことが鮮明になった。「経験価値」はもともと極めて解釈主義的で主観的アプローチの産物である傾向が強いのに、シュミット教授は「経験価値」のマーケティング・パラダイムにおける正当性を確かめるために、(株)アサツーディ・ケイとともに測定尺度を開発して定量的に検証を行ったり、従来の企業主導

型のマネジメント・システムを批判しながらも、「誰でも」マネジメントできるようにそうしたシステムを柔軟に取り入れたり、さらにはカスタマー・エクイティの計算方法と経験価値との関係にも論及したりしている。これらはつまり、シュミット教授が前著の中で経験価値マーケティングの特徴の4番目として「方法とツールは折衷主義的」と主張していたことの本質である。

シュミット教授は、定性か定量か、経験的実証か解釈かという研究の方法論に固執することなく、「経験価値」というコンセプトから、いかにして現実の消費者が見えてくるのか、そして実際のマーケティングに有用なのかという点に研究スタイルを割り切っている。この点、評者は、シュミット教授が、コンセプトが乱立していてパラダイムの形成にまで至っていない、閉塞状況のマーケティング界をブレイクスルーしようとしていると感じてしまう。さらに「顧客価値」は、最終消費者ばかりでなく従業員、あるいはB2Bの領域まで拡張されている。こうしたことから、「経験価値」というコンセプトが、単なるコンセプトとしてではなく、マーケティングの考え方を動かしてしまうパラダイムになりうる可能性を秘めているといっても過言ではないだろう。

### 本書の疑問点

「経験価値マネジメント・フレームワークの5段階」はケースを豊富に用いて具体的に解説しているので、どういうフレームワークなのかが分かりやすくなっている。しかし、このフレームワークをすぐに実践に移す場合の具体的な方法論に関しては疑問が残る。調査手法などは、各企業や製品・サービス・カテゴリごとにカスタマイズする必要があるが、そこまでの具体性はあまり提示されていない。また段階ごとの調査手法はいろいろ紹介されているが、それぞれを縦に串刺しした、いわば段階間の一貫性ということに関しても、やや明確性を欠いているかもしれない。

さらに、あえて「経験価値」という観点から注文をつけさせていただくと、各事例や手法ともあまりにも文章による説明が多すぎて、逆に分かりにくさを出しているのではなかろうか。これは読み手の文章読解能力云々を指しているのではない。シュミット教授は前著の中で経験価値の測定として、特に画像データの使用や視覚的な手法による調査の有効性を主張していた。これは人の思考はおもに画像（イメージ）に基づいており、言語に基づいているのではない、すなわち、人々はほとんどの情報を非言語的にコ

コミュニケーションしており、メタファーは知識を引き出すための鍵となるということが理由であるようだ。

こうした理由からかどうかは定かでないが、前著では具体的な広告物などを含め、多くの画像データがケースとして取り上げられていた。しかし、本書ではそうしたビジネス面での解説あるいは説得手法が大変少なく感じた。「経験価値」を主唱した文献であるならば、もう少し「経験価値」的な手法で執筆もなされていればより内容の説得性、そして何よりも理解しやすさが高まったのではなかろうかと思えてならない。

しかし、こうした疑問点や改善希望点は評者の主観であり、「経験価値」に関する本書の優れた内容を損なうものではまったくない。

## 結びにかえて

最後に、訳者の嶋村和恵教授と広瀬盛一東京富士大学講師は、前著『経験価値マーケティング』の翻訳から携わっており、シュミット流の経験価値コンセプトを十分に理解している研究者であるといえる。また翻訳にあたっては、疑問点などがあればeメールを通じて直接シュミット教授に確認をしたり、シュミット教授に認識の違いがあったケースに関しては、原点にあたって修正も加えるという丁寧な作業も行ったりしており、記述内容の信頼性を高めている。さらに嶋村教授のこれまでの翻訳にも見られる特徴であるが、日本語が翻訳書を読んでいるとは思えないほど読みやすく、原書のニュアンスも十分に伝えてくれている点は特筆すべきである。こうした翻訳能力の高さは、「経験価値」というパラダイムを普及させる上で、強力な後押しになっているだろう。

## 参考文献

リサ・フォルティニ・キャンベル(2003)「統合マーケティングと消費者体験」, ドーン・イアコブッチ, ポビーJ. カルダー編著, 小林保彦, 広瀬哲治監訳『統合マーケティング戦略論』ダイヤモンド社, 80~119ページ。

Kotler, P (2003), *Marketing Management, Eleventh Edition*, Prentice-Hall.

バーンド・H・シュミット著, 嶋村和恵, 広瀬盛一訳(2000)『経験価値マーケティング 消費者が「何か」を感じるプラスαの魅力』ダイヤモンド社。