

ザ・リッツ・カールトンにおける経験価値マーケティング¹⁾

平 山 弘

キーワード

ブランド価値, 経験価値, 経験価値マーケティング

目 次

- I はじめに
- II ブランドからブランド価値へ巡る状況
- III ザ・リッツ・カールトンのブランド価値の源泉
- IV ザ・リッツ・カールトンの経験価値マーケティング
- V 結びにかえて

I はじめに

ザ・リッツ・カールトン大阪は18世紀英国貴族の屋敷を模してつくられた、自動扉がない手動式の扉が特徴的な超高級ホテルである。一度足を踏み入れると、そこにはluxuryな雰囲気・調度品など、見る者を非日常的な世界に引き込む誘引力を秘めている。現在の本社はアメリカ・ワシントンD.C.近くのメリーランド州にあり、全世界で54のホテルを経営するホテル・チェーンである。日本には大阪にだけ進出しており、アメリカ本国以外のその他の世界の国々・都市で言えば、エジプト、ソウル、香港、上海、シンガポール、バルセロナなどに展開している。

以下に、ザ・リッツ・カールトン大阪のWebpage²⁾を参考にその歴史と沿革を示すことにする。ザ・リッツ・カールトンの創始者はCesar Ritzであり、彼は1898年パリのヴァンドームに世界中を旅行する人々が自宅のようにくつろげるホテルとして「リッツ・ホテル」を開業したことが、現在のこのホテル・チェーンの前身であった。そして彼はロンドンのザ・カールトン・ホテルと提携し、会社名も「ザ・リ

ッツ・カールトン・インベストメント・カンパニー」と新たにした。その後彼はアメリカ大西洋岸にオープンすべく渡米したが1918年に亡くなり、1927年に地元の不動産業者Edward N. Wynerがボストンにザ・リッツ・カールトンの伝統と権利を継承する形式で設立。そして、Gerald W. Blakelyが引き継いだ後、アトランタにあるW.B.Johnson property (W.B.ジョンソン・プロパティ)社が全米での商号使用権を購入し、ホテルの運営ならびにライセンス契約も取りまとめ、「ザ・リッツ・カールトン・ホテル・カンパニーLLC」を設立。これが現在の新世代ザ・リッツ・カールトン・ホテル・チェーンの始まりである。同社は2003年に新カンパニーとなって20周年を迎えているが、これまでマルコム・ボルドリッジ賞³⁾を始めとして、全米ホテルチェーン賞など、また日本においても各種調査⁴⁾において常に上位を占めるなど、従業員一人ひとりのプロフェッショナル意識に基づく高品質なパーソナル・サービスは他社を寄せ付けないほど高く評価されている。

本稿のタイトルにもある経験価値マーケティングはSchmitt (1999)⁵⁾により提唱されたものである。経験価値マーケティングは、「顧客の経験価値に焦点を当てる。経験価値は、出会い、経験、さまざまな状況下で生活してきたことの結果として生まれ、経験価値は感覚(sense)、感情(heart)、精神(mind)への刺激によって引き起こされる。また、経験価値は企業とブランドとを、顧客のライフ・スタイルに結びつけ、顧客一人ひとりの行動と購買の状況を、より広い社会的コンテクストの中に位置づける」⁶⁾のである。

例えば、それは消費者がある製品・ブランド

を使用しているときの快適さ、満足感、楽しさ、あるいはそうしたものの使用後の余韻などである。経験価値マーケティングは、多くの心地よい経験を創りだし、消費者に提供することに焦点をあてるマーケティングである。

経験価値マーケティングにおいてはB to Cでその商品（もしくはブランド）が消費者に販売され、あるいはサービスが提供された時点で終了するマーケティングではなく、むしろ販売・提供された後に消費者がどのような満足感を持ち、本当に心地よい体験を持つという感動のレベルにまで、ブランド価値を高めることが本質であるとしている。こうした思考は確かに従来型のマーケティングにおいては日本ではアフターサービスといった形式での品質保証というレベルでは実現されていたが、それはストア・ブランドあるいはその企業への信頼という意味での満足感であると思われ、ここで言うところのそのブランドを通して得られる感覚的・情緒的・創造的関係を築く関係には至ってはいないのである。

このように、経験価値マーケティングは従来の伝統的なマネジリアル・マーケティングに欠けていた部分に、光を当てたということで、評価できうるものであり、より重要なことは、この経験価値マーケティングがブランドを介して派生する企業側と消費者側との関係を「経験価値」という概念で結びつけることで、新たな場を設定し創造することになっていくと考えるということである。

これまで同社の戦略は、経営戦略の一環として議論されてきたのであるが、その多くのアプローチはCS（顧客満足）としての観点から捉えられており、CSとは「顧客の製品期待と実際の製品のパフォーマンスとの間のマッチするところの程度」⁷⁾を意味しているため、顧客にとってある一定水準を超えていると顧客満足度が高まり、そうでなければ低下したり、不満足な状況を引き起こすことになる。となると、製品レベル・機能的なところを同一の水準で高めたとしても、消費者の嗜好・興味・関心はさまざまであることから、顧客満足という切り口だけでは不十分であり、またそこには企業が提供する製品（もしくはサービス）に対して満足な

のか、不満足なのかという問いが発せられているため、勢いメーカー（企業）主導の、提供されたものへのYESかNOという結論に陥りやすい欠点を抱えている。つまり、CSによるアプローチは、Schmitt (2003)⁸⁾も指摘するように満足＝結果志向を意味しており、経験価値で言うところのプロセスに重点を置いた志向とは異なっている。つまりCSだけではザ・リッツ・カールトンの持つブランド価値を十分説明することはできないのではないだろうか。

こうしたことから、本稿ではこのような同社の取組みを経験価値マーケティングの観点から明らかにすることを目的としている。いわば、Schmitt (1999)の指摘する経験価値マーケティングの観点からは、日本においても十分取り上げられることがほとんどなかったのであり、Pine & Gilmore (1999)⁹⁾の言う第4のビジネス形態である「Experience Business」としては扱われてこなかったのである。

II ブランドからブランド価値へ 巡る状況

1. ブランド価値登場の背景

現在多くの論者により展開されているブランドに関する議論は、マーケティング分野だけにはとどまらず、経営学・社会学・心理学・哲学等の分野の概念を取り入れながら、ブランドおよびブランド価値の外延化を呼び起こしている。

当初、ブランド（製品）構築は従来型のマネジリアル・マーケティングによる4Pを中心としたアプローチによりおこなわれてきたと思われる。こうした手法はつくれば売れるという高度経済成長期には有効に機能していたと考えられる。

しかし、1970年代に2度に亘る世界的な石油危機による経済停滞は、企業の各事業部への資源配分に財務的な観点からのアプローチ手法をもたらし、ここに戦略的市場を意識した行動がとられるようになった。それがたとえばBCGであり、GEマトリックスと言われるものである。

その間、日本企業は石油危機への対処の一環としておこなった省資源・省エネルギー政策の

下でのQC（品質管理）が功を奏し、1980年代は他の欧米企業よりもコスト削減などで競争上優位に立ち、企業収益を拡大していった。このような状況を研究者の眼で産業経済学の立場から分析をおこなったのがPorter（1980）¹⁰⁾であり、彼は有名な企業の競争戦略となるフレーム・ワークを構築し、外部環境の競争要因を5つに整理している。それは新規参入業者・代替品・供給業者・買い手・競争業者からなっており、それぞれの脅威に対処できる安全な地位を保障することが重要になってくるとしており、結果として、顧客からのブランドへのロイヤルティの獲得により、消費者の価格への敏感性を多少は鈍くさせることにつながっていくことになると考える手法である。そして、こうした5つの競争要因をベースに、高い投資利益率を維持するための戦略として、(1)コストリーダーシップ戦略、(2)差別化戦略、(3)集中戦略という3つのポジショニングを選択することを提案する。

一方、1980年代後半から1990年代初頭にBarney（1986）を中心に、企業の内部資源に重きを置く考え方はResource Based Viewとして、しばしばPorterと論争を生むようになった。RBVはこれは組織内部に共有された文化や価値観といったものを起点として組織全体に目を注ぎ、次に組織と接する市場へと視点を移し、さらにはさまざまな市場へと拡げていく考え方である。RBVによれば、持続的競争優位の鍵は、特定の経営資源であり、それは競合企業には簡単には模倣できない特質であり、技術力、ブランドなどの無形資源がその代表的なものである¹¹⁾。

このような論争に対して、青木（2000）は持続的な競争優位の源泉を、価値を創造する戦略ポジショニングに求めるPorter流のアプローチに対して、経済的価値を生み出し模倣困難な内部資源に求めるRBVは補完関係にあるとした上で、ブランド構築における「価値」と「関係性」という2つの基軸に先のポジショニングとRBVという2つの戦略論の視点を重ねあわせたとき、「持続的競争優位の源泉としてのブランド」論が新たな可能性を生み出すと指摘する¹²⁾。

Aaker & Akutsu（2002）も同様にこれら

の関係は相互補完関係にあり、その際にはブランドがキー概念になると主張する。前者のPorterのポジショニング戦略のブランド観とは「ブランドをつくっている個人やチーム、組織が強調され、組織文化を反映するコーポレート・ブランドの構築に注意が向けられる」としており、後者のRBVにおいては「ブランドを投入する商品カテゴリーや商品クラス、顧客の認知マップ上でのポジショニングが強調されるため、競合ブランドと差別化している商品ブランドの構築に向けられる」と総括している¹³⁾。

アメリカ企業はその後QC管理を導入することに加えて、IT革命の進展とともにB to B的な電子商取引を推進することで、企業体質を強化していった。これにより、アメリカ企業も復活を遂げ、日本との間の競争力を逆転し現在に至っているのである。あわせてこの時期には数多くの企業のブランドが買収されたりする過程での資産としての評価が問われることになった。こうして、ブランド価値そのものに対する評価をしていこうという機運が高まり、これ以降実務家や研究者の間で、急速にブランド価値についての研究がさまざまな立場から進められていったのである。

また、当初消費者がその製品に対して持つ基本価値や便宜価値から、時を経るに従い、製品を超えた愛着を抱くほどになることで、そこには単なる製品をも超えた「ブランド」として認識されるようになる。つまり、そのブランドを保持することによる新たな価値に目覚めるということである。そして最終的には、ブランドはブランドからブランド価値を持った概念として取り扱われることになるのである。

2. ブランド価値～EquityとValue～

日本においてはブランド価値の概念は研究者の依拠する立場によって使用されており、その代表的なものが、片平（1998）のパワー・ブランド論、財務・会計的アプローチ（伊藤 2000、広瀬・経済産業省企業法制研究会 2002）、ポスト・モダン・アプローチ（石井 1999、桑原 1999）、経験価値的アプローチ（岡本 2001、和田 2002）などである。

しかし、それらブランド価値の依拠する立場

を考えるならば、英語表記ではどのようになるのか、またその語源や語法などについても検討する必要はあろう。ブランド価値はおそらく「Brand Equity」と「Brand Value」に分かれるであろう。前者の Brand Equity は日本語ではそのままブランド・エクイティあるいはブランド資産として訳されている。

equity そのものの意味は研究社新英和辞典によると、ラテン語の平等の意から公平・公正をあらわしており、また法的用語として公平と正義の点で common law の不備を補う法律ということで衡平法と呼ばれたり、複数形扱いで固定金利のつかない固定株と訳されることになる。

本来日本語で言うところの資産は英語では asset であり、ラテン語の「十分持っている」の意から出発したものであり、1項目であれば資産、複数形扱いでは個人あるいは会社の資産・財産となり、貸借対照表上資産と負債は assets and liabilities で表現され、他の意味としては有利なもの・長所として使われている。

ブランドを資産として重要視した代表的な論者が Aaker (1991) であり、ブランド・エクイティの定義を「ブランド、その名前やシンボルと結びついたブランドの資産と負債の集合である。そして、エクイティは企業かつまたは企業の顧客への製品やサービスの価値を増やすか、または減少させる。資産または負債がブランド・エクイティの基礎になるためには、製品やサービスがブランドの名前かつまたはシンボルに関連していなければならない」¹⁴⁾としている。つまりブランド価値とは資産から負債を引いた残り、正味資産を意味することになる。

Bennett (1995) 編集の AMA (アメリカマーケティング協会) のマーケティング用語辞典では、ブランド・エクイティを「Value of Brand. From a consumer perspective, brand equity is based on consumer attitudes about positive brand attributes and favorable consequences of brand use」¹⁵⁾(ブランドの価値。消費者のパーセクティブから、ブランド・エクイティはポジティブなブランド属性についての消費者の態度やブランドを使ってみての好みに基づいている)となっている。

後者の Brand Value¹⁶⁾ はブランド価値と通

常訳される。Value は研究社新英和中辞典によると、古語フランス語の「価値がある」の意から出てきたものであり、類語の worth が知的・精神的・道徳的価値であるのに対し、value は実際の有用性・重要性から見た価値であるとして区別している。

実際に worth を使用する場合、用法的には金銭をあらわす名詞・代名詞をともなっている場合と、この本は読むだけの価値があるとか、彼の発言は注目に値するなどといった先の知的・精神的な価値として表現される場合からなっている。

同様に value についても実際のということでも交換・購買・貨幣的な価値基準となっていたり、逆に複数形を伴えば、多くの人々が価値あるものに抱く価値観となり、具体的には the erosion of traditional values (伝統的価値観の崩壊) というような現実的な価値観の姿をも垣間見ることができると思われる。こうしたことから、value はより世俗的・具体的な価値をあらわす際に利用されると判断してもよいであろう。

Value の定義は先の Bennett (1995) によれば、「The power of any good to command other goods in peaceful and voluntary exchange」¹⁷⁾(平和的で自発的に(物を)交換する際の、他の商品を要求できるすぐれた力)となっている。

このように、Brand Equity や Brand Value を英語の語源や用法に基づいて見ていくと、一般的に日本語として使用されている訳語およびその意味と、英語で書かれた用語、および単数形・複数形などとは、多少温度差のある使われ方をされているように思われ、ここにブランド価値概念の多様性や多義性につながる余地¹⁸⁾が残されているのではないかと考えられる。

本稿におけるブランド価値の位置づけは、values のように複数形を伴う形での、精神的価値であると想定しているが、そこに至るにはさまざまな紆余曲折が十分に予想されるため、当初の実際の有用性・重要性から移行する過程も含んでいるものとするようになる。

Ⅲ ザ・リッツ・カールトンの ブランド価値の源泉

ザ・リッツ・カールトンのブランド価値の源泉はすべての従業員が必携している「クレド・カード」¹⁹⁾に凝縮されている。ザ・リッツ・カールトンのブランド価値はluxuryさをコンセプトにそのブランド価値を高めるためにさまざまな試みをあらゆる部署でおこなっている。

和田(1997・2002)²⁰⁾の言う「製品の価値構造と形態」によれば、逆ピラミッドの底辺に基本価値、2番目に便宜価値があり、この両者を信頼価値と呼び、3番目の感覚価値と4番目の観念価値がブランド価値の本質であると指摘している。本稿では先述したように、図1にもあるとおり、基本価値、便宜価値から感覚価値および観念価値へと移行していく過程も含む立場から、広義の意味でブランド価値を和田の言う4つの形態を含むものとして取り扱うことにする²¹⁾。

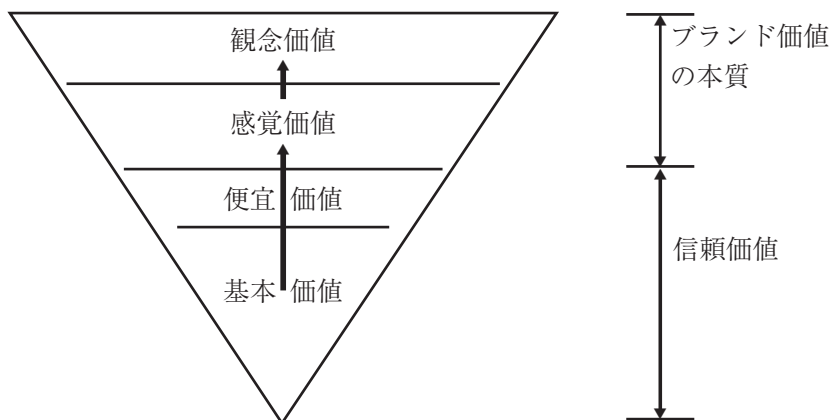
もう一つ、ザ・リッツ・カールトンを語る上でマーケティングの4Pと関連する議論として、サービス・マーケティングの存在が挙げられる。サービス・マーケティングはサービスに①無形性②不可分性③変動性④消滅性⑤満足の基準の違い⑥顧客もサービス提供プロセスに参加する、という特性を持っている²²⁾。

確かに製品とは異なる目に見えない形で提供される立場からのサービス・マーケティングは、ホテルやレストランなどのサービスを扱う上では好都合かもしれない。しかし、顧客志向にしてもサービス・マーケティングにしても、消費者や顧客を前面には打ち出しているものの、その中心はその企業がどのようなサービスを消費者に提供できるのかに終始しており、つまり顧客期待に対するサービスのパフォーマンスの程度に左右されるため、必ずしも顧客や消費者の経験価値から出発したサービス展開とはなっていないように思われる。

こうしたことも踏まえた上で、以下にザ・リッツ・カールトンのクレドを中心に、同社のブランド価値の源泉となる信条を見ていくことにする。

表1の「クレド」にあるように、「お客様が経験されるものはこちよさ」「幸福感」「お客様が声にされない願望・ニーズの先読みするサービスの心」に、ザ・リッツ・カールトンのブランド価値の源泉があらわれていると思われ、単なる差別化を目的としたサービスを超越る、クオリティレベルにまで昇華した価値とそれを付与することでさらなるインプレッションを利用客に与えるとともに、次なるステップへの可能性をも秘めた一企業としての行動指針が理念化されている。また、表2で示されている「従

図1 製品の価値構造と形態



出所) 和田充夫『価値共創』同文館, 2002年, 19ページに筆者が加筆したもの。

表1 クレド

リッツ・カールトン・ホテルはお客様への心のこもったおもてなしと快適さを提供することをもっとも大切な使命とこころえています。私たちは、お客様に心あたたまる、くつろいだそして洗練された雰囲気をご常にお楽しみいただくために最高のパーソナル・サービスと施設を提供することをお約束します。リッツ・カールトンではお客様が経験されるもの、それは感覚を満たすこころよさ、満ち足りた幸福感そしてお客様が言葉にされない願望やニーズをも先読みしておこたえするサービスの心です。

表2 従業員への約束

リッツ・カールトンではお客様へお約束したサービスを提供する上で、紳士・淑女こそがもっとも大切な資源です。信頼、誠実、尊敬、高潔、決意を原則とし、私たちは、個人と会社のためになるよう、持てる才能を育成し、最大限に伸ばします。多様性を尊重し、充実した生活を深め、個人のこころざしを実現し、リッツ・カールトン・ミスティーク（神秘性）を高める…リッツ・カールトンは、このような職場環境をはぐくみます。

表3 サービスの3ステップ

- 1 あたたかい、心からのごあいさつを。
お客様をお名前でお呼びするよう心がけます。
- 2 お客様のニーズを先読みしおこたえします。
- 3 感じのよいお見送りを。
さよならのごあいさつは心をこめて。
できるだけお客様のお名前をそえるよう心がけます。

「従業員への約束」においても、ザ・リッツ・カールトンの神秘性を高めるにはまず従業員からと、同業他社には同質化しにくいエンパワーメント（権限委譲）へとつながる精神がここに宣言されている。

そして、表3ではサービスの3ステップと称した利用客に対する従業員のサービスに対する価値観の植付け・育成を徹底させるために、端的にわかりやすく行動手順を明確化しており、利用客がザ・リッツ・カールトンに入館したときから退館するまでの間のクオリティを経験させるための基準が示されている。

さらに、表4では、「クレド」の真髄、ザ・リッツ・カールトンのブランド価値を高めるために、20ベーシックという従業員の日々の行動を20項目に具現化しており、高いクオリティを維持し続けるための妥協なき品質管理をトップから末端まで実践するためのコミットメ

ントが凝縮されている。19・20番目の項目では、セキュリティや省資源・環境保全を謳うなど、現在マーケティングで必要とされる新たな部分の価値にも取り込む姿勢を見せるなど、単なるクオリティの高さ・設備什器のすばらしさだけではない、企業のアイデンティティを鮮明にするための、ザ・リッツ・カールトンのブランド価値をあらゆる面で高めていこうという信念が顕現しているように考えられる。

つまり、ここで書かれてある20項目すべてが、それぞれブランド価値の根幹をなしているものであり、しかもそれらは相互に関連・関係化したつながりをもった存在として価値が連鎖し、価値の塊として認識されるようになっているのである。以下、次節以降にこうしたザ・リッツ・カールトンの経験価値マーケティングの観点から、ブランド価値の循環・連鎖・共有について見ていくことにする。

表4 ザ・リッツ・カールトン20ベーシック

<ol style="list-style-type: none"> 1. クレドは、リッツ・カールトンの基本的な信念です。全員がこれを理解し、自分のものとして受け止め、常に活力を与えます。 2. 私たちのモットーは、「We are Ladies and Gentlemen Serving Ladies and Gentlemen」です。 私たちはサービスのプロフェッショナルとして、お客様や従業員を尊敬し、品位を持って接します。 3. サービスの3ステップは、リッツ・カールトンのおもてなしの基盤です。お客様と接するたびに、必ず3ステップを実践し、お客様に満足していただき、常にご利用いただき、ロイヤリティを高めましょう。 4. 「従業員への約束」は、リッツ・カールトンの職場環境の基盤です。すべての従業員がこれを尊重します。 5. すべての従業員は、自分のポジションに対するトレーニング修了認定を受け、毎年、再認定を受けます。 6. カンパニーの目標は、すべての従業員に伝えられます。これをサポートするのは、従業員一人一人の役目です。 7. 誇りと喜びに満ちた職場を作るために、すべての従業員は、自分が関係する仕事のプランニングにかかわる権利があります。 8. ホテル内に問題点(MR. BIV)がないか、従業員一人一人が、いつもすみずみまで注意を払いましょう。 9. お客様や従業員同士のニーズをみたとすよう、従業員一人一人には、チームワークとラテラル・サービスを実践する職場環境を築く役目があります。 10. 従業員一人一人には、自分で判断し行動する力が与えられています(エンパワーメント)。お客様の特別な問題やニーズへの対応に自分の通常業務を離れなければならない場合には、必ずそれを受けとめ、解決します。 11. 妥協のない清潔さを保つのは、従業員一人一人の役目です。 12. 最高のパーソナル・サービスを提供するため、従業員には、お客様それぞれのお好みを見つけ、それを記録する役目があります。 	<ol style="list-style-type: none"> 13. お客様を一人として失ってはいけません。すぐにその場でお客様の気持ちを解きほぐすのは、従業員一人一人の役目です。苦情を受けた人は、それを自分のものとして受けとめ、お客様が満足されるよう解決し、そして記録します。 14. 「いつも笑顔で。私たちはステージの上にいるのですから。」いつも積極的にお客様の目を見て応対しましょう。お客様にも、従業員同士でも、必ずきちんとした言葉づかいを守ります。「おはようございます。」「かしこまりました。」「ありがとうございます。」「ありがとうございます。」など) 15. 職場にいる時も出た時も、ホテルの大使であるという意識を持ちましょう。いつも肯定的な話し方をするよう心がけます。何か気になることがあれば、それを解決できる人に伝えましょう。 16. お客様にホテル内の場所をご案内する時には、ただ指さすのではなく、その場所までお客様をエスコートします。 17. リッツ・カールトンの電話対応エチケットを守りましょう。呼出音3回以内に、「笑顔で」電話を取ります。お客様のお名前をできるだけお呼びしましょう。保留にする場合は、「少しお待ちいただいでよろしいでしょうか?」とおたずねしてからにします。電話の相手の名前をたずねて、接し方を変えてはいけません。電話の転送はなるべく避けましょう。また、ボイスメールのスタンダードを守りましょう。 18. 自分の身だしなみには誇りを持ち、細心の注意を払います。従業員一人一人には、リッツ・カールトンの身だしなみ基準に従い、プロフェッショナルなイメージを表す役目があります。 19. 安全を第一に考えます。従業員一人一人には、すべてのお客様と従業員に対し、安全で事故のない職場を作る役目があります。避難・救助方法や非常時の対応すべてを認識します。セキュリティに関するあらゆる危険な状況は、ただちに連絡します。 20. リッツ・カールトン・ホテルの資産を守るのは、従業員一人一人の役目です。エネルギーを節約し、ホテルを良い状態に維持し、環境保全につとめます。
---	---

以上見てきたように、ザ・リッツ・カールトンは基本的に顧客満足（CS）について述べているのであるが、本稿の問題意識として指摘し

たように、顧客満足とはいかにお客様に満足してもらえるか、そのための手段やしくみづくりを考えるのがその根本にあり、たとえば消費者

がザ・リッツ・カールトンを訪れた際の情報取得から始まって、宿泊あるいはレストランの利用時に提供できる最善の接客技術・パフォーマンスなどを展開することで得られる消費者の満足の程度であると思われ、そこにはある提供されたサービスに対する消費者の反応、態度という結果重視の経営指針であるように思われる。

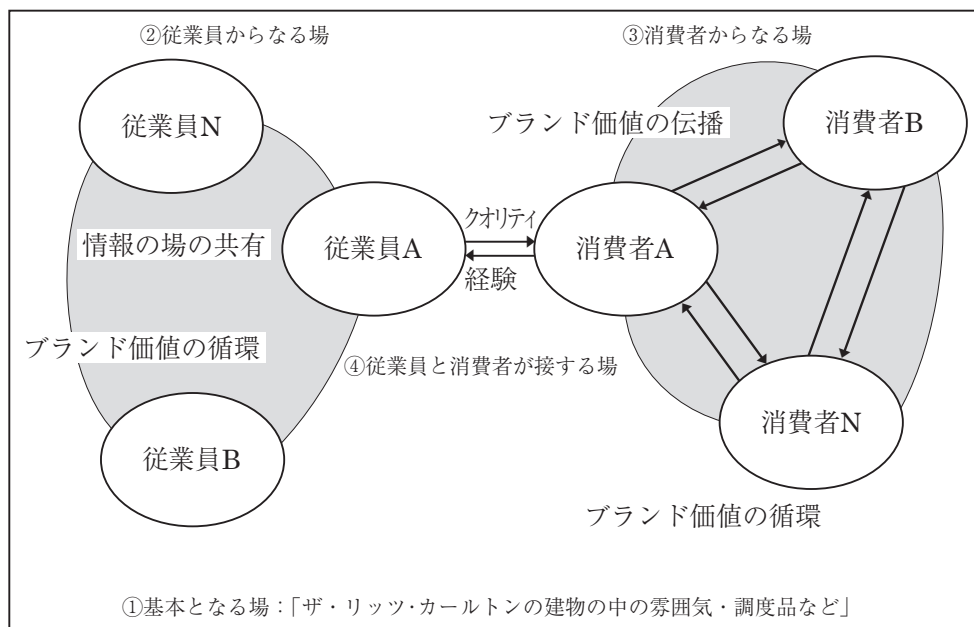
しかし、本稿で言うところの経験価値マーケティングは、その場その場で展開されるパフォーマンスに対する顧客の満足度だけではなく、消費者が自宅を出て、ザ・リッツ・カールトンに行くまでの道程、到着後の接客サービスを受ける過程、そして退館し、自宅に帰ってまでも、あるいは何かの折に触れてよかったと思える心地よさに見られる、ザ・リッツ・カールトンのブランド価値がサービスを提供する側、受ける側それぞれに生まれるというプロセス的なもの、さらにはそうした経験価値が蓄積され歴史的になっていく過程をも含んでいるため、単に顧客満足（CS）だけでは説明されえない状況があると考えている。

Ⅳ ザ・リッツ・カールトンの経験価値マーケティング

1. ブランド価値の循環

ザ・リッツ・カールトンは「従業員への約束」のなかで、お客様へサービスを提供する上で従業員である紳士・淑女こそがもっとも大切な資源であると宣言している。これは、「ザ・リッツ・カールトン 20 ベーシック」の4番に繋がっており、「従業員への約束」がリッツ・カールトンの職場環境の基盤であり、すべての従業員がこれを尊重することとなっている。こうしたことから、同社ではザ・リッツ・カールトンという最高の場を舞台として、彼ら従業員それぞれが各部署でキャストとしてゴールド・スタンダード（クレドに書かれてあるような最高の水準）を追求し、結果としての「ザ・リッツ・カールトン・ブランド」を維持し続けるために、最高の演技を披露することになる。ここに、消費者であるホテル利用客との間に新たな「場」の設定がおこなわれ、他社とは一線を画するクオリティ・レベルの差別化が図られることになる。このような関係をあらわしたものが図2で

図2 ブランド価値の循環



ある。

この図からもわかるように、ここでは次に示す4つの場²³⁾から構成されている。

- ①基本となる場（ザ・リッツ・カールトンの雰囲気・調度品の数々）
- ②従業員からなる場（意識の共有・情報の場の共有など）
- ③消費者からなる場（ブランド価値の伝播・循環・スパイラル的共鳴作用など）
- ④従業員と消費者が接する場（クオリティの提供と経験）

より詳細にそれぞれの場を見ていくと、①においてはザ・リッツ・カールトンのブランド価値の基本となるべく基本価値と便宜価値とからなる信頼価値から構成されており、ここに従来型マーケティングで主張される4Pを中心としたマーケティング・ミックスやサービス差別化戦略、価格差別化戦略²⁴⁾などが効果を発揮することになる。

④は言うまでもなく従業員と消費者が接するザ・リッツ・カールトン構成するブランド価値の最も重要な場である。消費者Aは①において他のホテルとは一線を画したザ・リッツ・カールトンの建物の中の雰囲気・調度品に目を奪われつつ、従業員Aと各サービス部門で出会うことになる。たとえば、ある宿泊予定客がフロント前に来た瞬間に、フロント係から名前を呼ばれたり、フロントでの何気ない会話から話した自身の嗜好について、その後のレストランでの食事の際に配慮されていたり、従来型の個人客を想定した日本のホテルでは考えられないきめ細かなさまざまな目に見えるサービス（通常は目に見えないサービス）が随所に機能しているところに驚きを感じるであろう。こうしたことを可能にしているのが、次に述べる②の従業員同士の意思疎通の重要性であろう。

②ではトップ・ダウン的なマネジメントというよりも、従業員同士の意思の疎通に重点を置くような情報伝達課題も含めた体制づくり、場の雰囲気づくりができてきているということであり、たとえ従業員であっても他の従業員から見ればキャストでありながらも一方でゲストであると

いうクレド独特の思想が息づいており、これらは各サービス部門、ドアマン・ベル・フロント・レストランなどの部門間においても、利用客の情報も含めた二次・三次的なレベルにまで昇華しリファインされたシンプルでありながらも複層構造化している内容となっている。

③は消費者Aの消費スタイルを見た消費者Bが自身の「視覚ミラー」²⁵⁾に映る自ら着飾り、サービスを受けている姿を想像することで、消費者Aが受けていたザ・リッツ・カールトンのブランド価値を視覚ミラーを通して得た、ブランド価値の伝播によって、消費者間同士の場でブランド価値の磁場とでも言うべき場が新たに複層構造化していく磁場が形成され、未だそうしたザ・リッツ・カールトンのブランド価値を伝播されていない消費者レベルにまで影響を及ぼそうというものである。

こうした4つの場のうち、直接組織構成員のコミュニケーションが相互におこなわれる3つの場、すなわち上記②・③・④におけるそれぞれの価値の内容とメカニズムについて、組織的な立場から見えていくことにする。March & Simon (1958)²⁶⁾はコミュニケーションの経路と内容においては高度の特定性があると指摘しており、公式組織では通常上司から部下へと伝達される経路では特定の形式や言語で伝達されることを意味している。そこではMaslow (1943)の言う「生理的欲求」「安全の欲求」「所属の欲求」「尊重の欲求」「自己実現の欲求」にもあるとおり、組織内で報酬を得たり安全・安定を求め、社会的にも組織に所属することで分業の一端を担うことができ、そして仕事を通じて他者に尊重されたいという欲求、さらには自身のやりがいや生き方に高度なものを求めようとするのであるが、当然のことながら人間には個人における意識の高低や欲求の強弱が存在するため、組織内においても構成上さまざまな特質を抱えることになっていく。そうした場合に企業においては経営理念であるとか、組織内の文化・習慣のようなものが、組織を規定し、組織構成員に対して、何らかの影響を及ぼしたり、あるいは行動様式・思考パターン、価値観レベルにまで、その影響が達する場合も十分考えられ、ここに組織そのものへの理解・組織内の管

理・組織内外の関係者とのコミュニケーションなどの重要性が問われることになる。

組織の学習においては、March & Olsen (1976)²⁷⁾ の4つの学習サイクルがあり、それは「役割制約的学習」「迷信的学習」「傍観者の学習」「曖昧さのもとでの学習」から成り立っている。役割制約的学習は個人の信念の変化が個人の行動の変化に結びつかない場合である。また迷信的学習においては組織の行動と環境の変化が絶たれているケースである。そして、傍観者の学習では個人の行動と組織の行動全体が直結していない状況を意味している。さらには曖昧さのもとでの学習は組織の行動の結果としての環境の変化を解釈できないため、個人の信念が修正されない状況のことである。ここに示した学習サイクルはいずれも不完全さを伴った学習サイクルであり、こうした学習サイクルの欠点を少しでもカバーしようというはたらきが、戦略的な組織変革の必要性および重要性である。

すなわち、ザ・リッツ・カールトンにおいては、②の従業員からなる場において、ともすれば組織内のルーティンに縛られ、個人の信念に基づく自由な行動が抑制されるケース（役割制約的学習）、④の従業員と消費者が接する場において、個人の行動あるいは各部門レベルでの行動が組織全体の行動にまでつながらない状況（傍観者の学習）、あるいは曖昧さを持った局面での個人の信念の修正の難しさなどのケースを、戦略的な観点から変革するために、組織構成員である彼らの意識の共有を図りつつ個々の持つ経験に着目することになったと考えられる。主にそこでは次節以降で述べる経験に基づく情報の価値の重要性が中心となる。

③の消費者からなる場における価値について、もう少し詳しく見ていこう。ここでの価値形成は基本的にはSchmitt (1999) の言う5つの経験価値である「SENSE（感覚的経験価値）」「FEEL（情緒的経験価値）」「THINK（創造的経験価値）」「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）」²⁸⁾ が関係していると思われる。特に、この場では、視覚・聴覚・嗅覚・味覚・触覚に代表される五感を意味するSENSEや消費の最中に16もの消費感情²⁹⁾を感じるFEEL、

さらにはこうした個々人の自己をブランドの中に反映される社会的・文化的文脈に関連づける意味を持つ価値をその人が所属する準拠集団や文化との関係で構築されるに至るRELATEなどが密接に相互につながり結びついているように考えられる。

つまり消費者の持つ経験価値がそのブランドを使用する、利用する人々に共感を呼び起こし、そうした状況の積み重ねが新たな場の確立を生み出し、未だそのブランドの価値に気づいていない人々に次第に影響力を及ぼしていくことで、ブランド価値の循環がおこなわれることになる。

以上見てきたように、ザ・リッツ・カールトンに関わる4つの場で、それぞれの場におけるブランド価値が、従業員と消費者が出会うさまざまな場面を通して、伝播・循環しながらも、それぞれの場のレベルで複層構造化していく状況となっている。

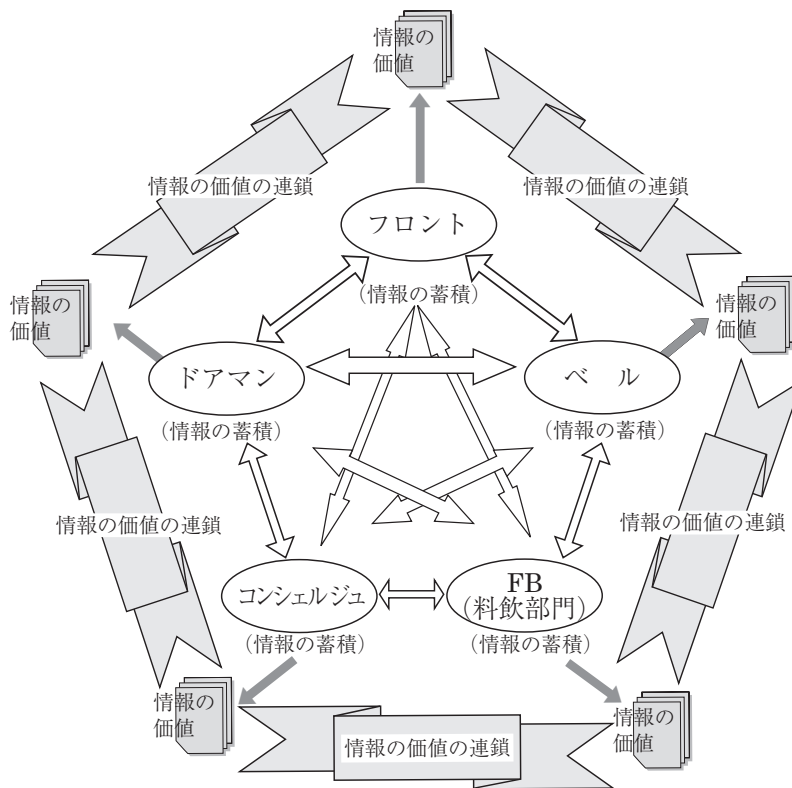
2. ブランド価値の連鎖³⁰⁾

岡本 (2001)³¹⁾ は高次の価値に焦点をあてた価値創造が求められるとして、Baudrillard (1970) の4つの価値のレベルとPorter (1985) の価値連鎖の概念を組み合わせた図を作成している。

それによると、ザ・ボディショップのケースを例にしており、そこでは社会価値を重視しており、調達（原材料供給地域の資源保護・フェアトレード）→開発（動物実験をしない）→生産（リファイルシステム）→市場化（デザイン重視）→流通（直営もしくはビジョン共有するチェーン）→販売（マス広告はしない）となっている。いわゆる従来型のマネジリアル・マーケティングの一戦略であるコスト・リーダーシップの主張する経済価値型、調達（原材料価格の安さ）→開発（効果的なシステム）→生産（労働力安価な地域での生産）→市場化（量産による規模の経済）→流通（量販店・大量流通システム）→販売（マス広告によるプル戦略）とは、価値そのものの根本にある考え方が異なっている。

しかし、Porterの価値連鎖にしても、岡本の2つの概念の組み合わせにしても、価値連鎖

図3 ザ・リッツ・カールトンのブランド価値（情報の価値連鎖の一例）³²⁾



* 矢印は情報の流れを示す

による一貫した付加価値の流れを持っているが、そこには調達から販売に至る同一方向へのベクトルで方向付けがなされているため、本稿で言うところのブランド価値の伝播の流れとは異なっている。つまり、ここでは本質的に顧客情報におけるブランド価値の循環を意識したものであり、製品レベルの販売・マーケティングとは一線を画しているのである。その関係をあらわしたものが図3である。

一連の情報の価値連鎖のある流れを概観してみよう。ホテル玄関入り口で待機しているドアマンはハイヤーで横づけされた車から出てきた利用客が持つ鞆のタグに書かれている氏名をすばやくチェックし、無線でフロントに連絡。フロント係はその利用客の名前を呼び部屋の鍵をすぐに渡せる状態にあり、チェックイン手続きと同時にベル係がスタンバイしている。ベル係は部屋まで案内する間に何気ない言葉の遣り取

りからその利用客の好み・嗜好を汲み取り、食事の嗜好が分かれば、料飲部門・その他部門に連絡する。また、利用客が何らかの情報を欲していることが分かれば、コンシェルジュを通してその目的が達せられるよう、さまざまな手配をおこなうことになる。このように、ザ・リッツ・カールトンのブランド価値の本質の根本となる一つには、その利用客に関する情報があらゆる部門において情報伝達がなされているところにその特徴があると考えられる。

そして、その利用客情報が一過性ではなく、蓄積され、次にその利用客が再び訪れたときにその嗜好情報が再利用され、新たな滞在期間中に取得した情報とともに、さらに顧客情報がブラッシュアップされ、ザ・リッツ・カールトンの強みとなっていく。こうした利用客の価値情報が蓄積されることで、顧客情報を形成し、それらがブランド価値としてあらゆる部門間に循

組織的知識創造理論ではそこに集まる関係者が基本的にはポジティブにかつ積極的に行動するという暗黙の了解を前提とした、いわばその道のプロフェッショナルの中からさらに選抜されたプロフェッショナル集団からなる組織的なワーキング・グループの体系化を伴っている。ということは、組織メンバーの貢献とその見返りとなる報酬・名声などの誘因がより大きく提供されるという条件が整っているがゆえに、その組織は機能し存続していくことになると思われる。

ザ・リッツ・カールトンのここでの経験価値は、香桃 (Xiang Tao) という一つの店舗から構成される組織メンバーからなっているため、当然そこには確かにザ・リッツ・カールトンというブランド価値をクレドを通して貫徹しているかとするという社員教育はなされてはいるものの、組織である以上それらの構成員すべてが、Simon³⁴⁾の言う一体化の程度において差があると思われる、Barnard (1938)³⁵⁾の指摘する無関心度も大きいと考えられる。それゆえ、ザ・リッツ・カールトンでは組織活性化のための施策として、クレドを前面に打ち出した打ち合わせを常設化することで、組織構成員の一体化度を高め、無関心度を低める装置としての役割が具現化されていると思われる、そのための手段としてトピック・ボックスによる成功体験の披露による経験価値の共有化がなされることになっていくのである。筆者としては、知識の共同化の前に、組織構成員の一体化度と無関心度の軸を絡めた議論が必要になってくると考えている。

V 結びにかえて

これまでザ・リッツ・カールトンのブランド価値について、Schmittの言う経験価値マーケティングをベースに、同社の持つ資産とでも言うべき「クレドカード」を中心にその下で展開されている日々の各サービス部門の活動および経験価値の共有について、ブランド価値が消費者がザ・リッツ・カールトンに持つ一方通行的なベクトルだけではなく、従業員同士の間にもそうした消費者が持つと同じようなブランド価値の育成につながる場の形成がなされている

ところに、同社の強みが隠されていると思われる。

ブランド価値が消費者がその企業に対して持つ価値の塊あるいは蓄積であると考えられるならば、そこで働く従業員レベルでもそうした場が恒常的に存在すると考えられ、それは数値的には離職率の低さ、従業員アンケートにおける仕事の満足度の高さに反映されるであろうが、ものごとはそれだけにとどまらない。ブランド価値というものはここで述べてきたようなあらゆる場や組織構成員を通じて、消費者間だけでなく、従業員間においても次から次へと水平的伝達、もしくは世代を超えた垂直的伝達していくものであり、かつそれらは循環し、複層構造化していく、そしてスパイラル化していくべき方向性を持っているものと見るべきであろう。

本稿においては、ザ・リッツ・カールトンは4つの場から構成されており、ホテルの持つ設備・備品などの基本となる場をベースに、従業員と消費者が出会う場と、それぞれが依拠する場、従業員からなる場と消費者からなる場を明確に図式化している。そして、そうした場における消費者あるいは従業員が経験した価値を他の消費者や従業員に価値を伝えることによって、やがてその価値は循環し、価値の塊となり、ブランド価値へと昇華していくことになる。ブランド価値と経験価値についての関係は、経験価値の上位に来るものがブランド価値と捉えており、いわば経験価値の塊がブランド価値を構成していくものとはここでは考えている。

そうした観点からすれば、経験価値マーケティングの位置づけは次のように考えられるであろう。

それは従来のマネジリアル・マーケティングで展開される戦略を、この図2で求めるならば、基本となる場におけるCS (顧客満足) やサービス・マーケティングによる高いクオリティの提供および建物の中の設備・備品などからなる「product」戦略部分や利用料金に見る高いクオリティに見合う「price」戦略、また消費者を高級なluxuryな雰囲気誘いに誘い込むと同時に彼らに高いプライシングにもかかわらず支払わせるような状況に引き込む「promotion」戦略、都心に近いという立地および取引先の選定に見られるハイクオリティさを意識した「place」

戦略に加えて、新たなマーケティングのパラダイムとしての経験価値マーケティングを「経験価値」と「ブランド価値」という概念でもってこのフレームワークに組み込みながら、融合しかつ機能させているその秀逸さにあると見てよいであろう。

注

- 1) 本稿は筆者が2003年度京都府商工会議所共催『ザ・リッツ・カールトン大阪に学ぶ顧客サービス』セミナーに参加し、現場のホテルマンたち(クオリティ担当部長松垣真理子氏・チーフドアマン大野氏他)からの話やラインナップと呼ばれる開店前の打ち合わせにも参加させていただいた経験や、実際に当日同ホテルに宿泊しサービスを受けたときの印象を参考に記述している。ここに記して感謝の意としたい。
- 2) <http://www.ritz-carlton.co.jp/> より。
- 3) アメリカは、1980年代前半の経済活動の大幅な落ち込みの原因分析と根幹的な対策の確立に国を挙げて取り組み、従来のマネジメント・スタイルを大きく変える手法を開発した。これが国家経営品質賞(マルコム・ボルドリッジ賞)の誕生の背景である(<http://www.mmm.ne.jp/nextworks/mq/marukom.html>)。
- 4) 週刊ダイヤモンド編「日本のベストホテル特集」『週刊ダイヤモンド』12月14日号、ダイヤモンド社、2002年、および日経ビジネス編「2003年企業トップが選ぶベストホテル」『日経ビジネス』12月8日号、日経BP社、2003年を参照のこと。特に後者においてザ・リッツ・カールトン大阪(総合点5段階評価4.135点)は東京地区のホテルインターコンチネンタル東京ベイ(同3.900点)、帝国ホテル(3.837点)、パークハイアット東京(3.813点)、ホテルオークラ(3.812点)、フォーシーズンズホテル椿山荘(3.811点)などの有力ホテルを抑えて、総合ランキング首位に輝いている。
- 5) Schmitt, B.H. (1999), *Experiential Marketing*, The Free Press. (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, 2000年)。

- 6) 前掲書邦訳, 46-47 ページ。
- 7) Bennett, P.D. (1995), *Dictionary of Marketing Terms*, NTC Publishing Group, p.73.
- 8) Schmitt, B.H. (2003), *Customer Experience Management*, John & Wiley. (嶋村和恵・広瀬盛一訳『経験価値マネジメント』ダイヤモンド社, 2004年)。
- 9) Pine&Gilmore (1999), *The Experience Economy*, Harvard Business School Press. (電通・経験経済研究会訳『経験経済: エクスペリエンス・エコノミー』流通科学大学出版, 2000年)。
- 10) Porter, M.E. (1980), *Competitive Strategy*, The Free Press. (土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳『競争の戦略』ダイヤモンド社, 1982年)。
- 11) Barney, J.B. (2001), "Is Sustained Competitive Advantage Still Possible in New Economy? Yes.," *Harvard Business Review*. (岡田正大監訳「リソース・ベースド・ビュー」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』ダイヤモンド社, 2001年)。岡田正大「ポーター VS バーニー論争の構図」『ダイヤモンド・ビジネス・レビュー』ダイヤモンド社, 2001年。
- 12) 青木幸弘「持続的競争優位の源泉としてのブランド」『マーケティング・ジャーナル』Vol. 81, 日本マーケティング協会, 2000年, 3-4 ページ。
- 13) Aaker, D.A. & 阿久津聡「ブランドが組織と戦略を統合する」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』March, 2002年, 68-79 ページ。
- 14) Aaker, D.A. (1991), *Managing Brand Equity*, The Free Press. (陶山計介・中田善啓・尾崎久仁博・小林哲訳『ブランド・エクイティ戦略』ダイヤモンド社, 1997年, 20-21 ページ)。
- 15) Bennett, P.D., (1995), *Dictionary of Marketing Terms*, NTC Publishing Group, p.28.
- 16) 日本コーパス学会堀池保昭氏によれば、1億語のコーパスBNC (British National corpus) で調べると、brand equityという表現が2例、brand valuesという表現が7例あると指摘している。筆者も確認したところ、次のような concordance (用語・索引) であった。

brand value

例 1	<p>30. But Cadbury Schweppes, which last month completed the &#141m purchase of Crush International from Procter & Gamble, says the brand values being acquired justified the price and it expects to find synergy benefits with its own extensive bottling operations in Spain and Portugal.</p> <p>しかし、先月プロクター&ギャンブルからクラッシュ・インターナショナルを1億4100万ポンドで購入したカドベリ・シュウェプスは、手に入るブランド価値は価格を正当化し、スペインとポルトガルで行っている大規模な瓶詰め作業との相乗効果を期待していると言う。</p>
-----	---

例 2	<p>product. These may be partly a superior performance on the generic benefits (quicker, more thorough, cheaper, safer &hellip;) and partly based in brand values such as status, security, fashionability, form, ostentation, reassurance. The task of strategy definition is to identify, precisely, the pa ~。</p> <p>これらは、ある意味では一般的な利点（より速く、より完全で、より安く、より安全な）に関して優れているかも知れないし、またある意味ではステータス、安全、流行性、形、誇示、保証などのブランド価値に基づいているかも知れない。</p>
例 3	<p>Mather managing director Michael Baulk as chief executive in 1988. It is on Baulk that observers pin responsibility for a dilution of the original AMV brand values. But it is also on him that many say the group's future success hinges. Baulk and Abbott now run the agency. Wit</p> <p>もとの AMV のブランド価値を下げたことに対してオブザーバーが責任を負わせたのはボールクに対してだった。</p>
例 4	<p>a plc and the link-up with BBDO are bringing new influences to bear at AMV. Will the quest for corporate growth squeeze its culture and brand values ? By Franny Moyle Abbott Mead Vickers. BBDO is the epitome of the caring Nineties advertising agency. Its brand values</p> <p>法人組織の成長を求めると、その文化とブランド価値を下げることになるのだろうか。</p>
例 5	<p>ork for its clients But the agency is at a crossroads. More than five years after its flotation on the UK stock market, some see they brand values on which the agency was built becoming diluted by the stresses of being a plc. Last year's link-up with the international BBDO network</p> <p>イギリスの株式市場で証券を募集し始めてから5年以上たった今、公開有限会社であることによるストレスで弱まっているが、そのエージェンシーが設立されたブランド価値を認める人もいる。</p>
例 6	<p>and brand values ? By Franny Moyle Abbott Mead Vickers. BBDO is the pitome of the caring Nineties advertising agency. Its brand values are those of beneficence towards staff, responsibility towards its public &mdash; it will not advertise tobacco or toys&mdash; an</p> <p>そのブランド価値は、スタッフのためのものであり、大衆に対する責任でもある。</p>
例 7	<p>acked the financial and distribution muscle to realise its full potential. I am confident that KP's substantial experience and resources can protect, its unique brand values and build it into a major international brand. &equo; Derwent Valley, founded in 1982 with backing from the venture capital group</p> <p>KP の十分な経験と資源は、その特有のブランド価値を守り、自らを国際的ブランドに築き上げることができると、私は確信している。</p>

brand equity

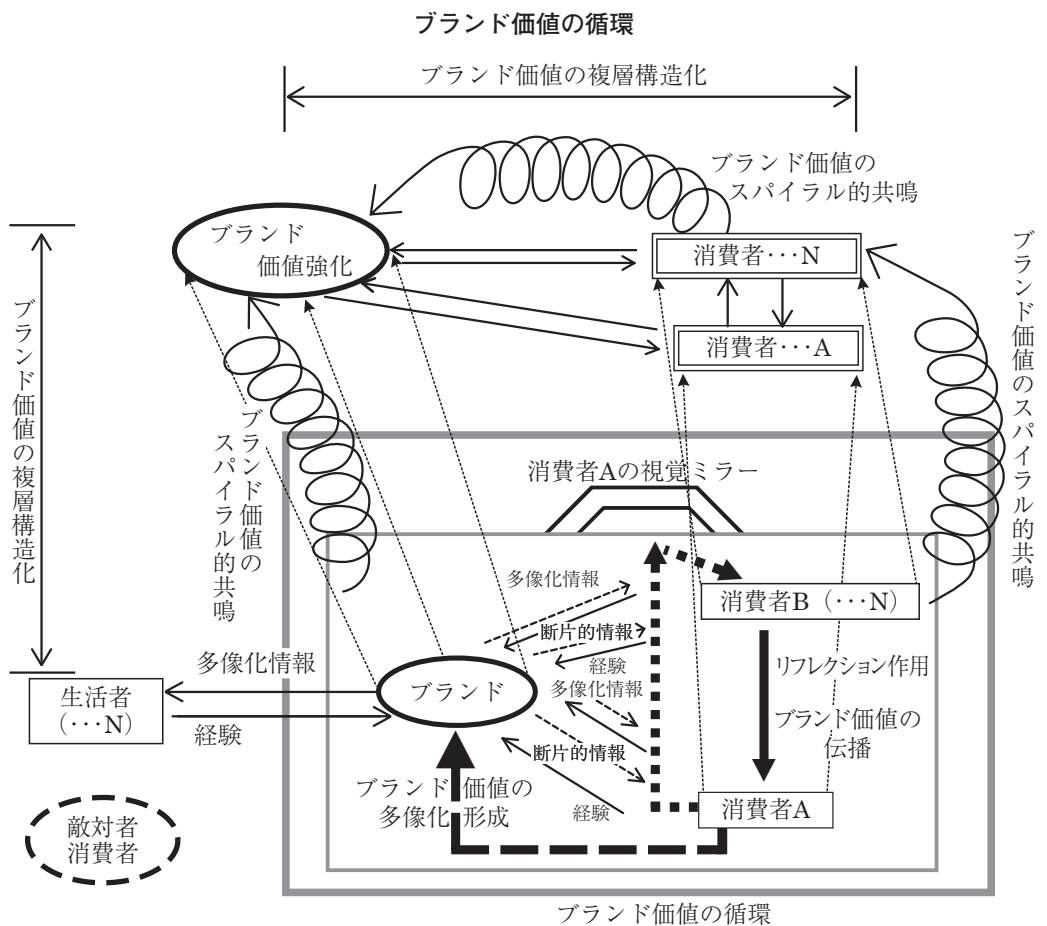
例 1	<p>out of all proportion to its share of what goes into the mouth. &equo; &bquo; This is known technically as creating brand equity ahead of sales. &bquo; Haagen-Dazs for me demonstrates one of the rediscovered marketing lessons of recent years, that</p> <p>これは専門的には、販売する前にブランド・エクイティを作り出すものとして知られている。</p>
例 2	<p>which are eating into many brands' market shares . Larry Light, a marketing guru and head of America's Coalition for Brand Equity (an industry study-group), says that &bquo; brands are being bargained, belittled, bartered and battered. &</p> <p>マーケティングの専門家であり、産業研究グループである、America's Coalition for Brand Equity の代表であるラリー・ライトは、「ブランドは取引され、見くびられ、交換され、こきおろされている」と言う。</p>

以上のことからbrand valueに関しては、財務・会計的な面から言えば、例1、例3、例5がその代表的なものであり、例2は初期のブランド価値概念を表していると考えられ、また例6は関係性に重点を置いており、例4は企業文化と成長の関係から見たものであり、例7はパワーブランド的な観点からブランド価値を捉えていると思われる。一方、brand equityは単数形で表されており、例1については前後の文脈からハーゲンダッツのマーケティングについて書かれたものであり、販売する前ということからブランド・エクイティというよりもブランド価値という表現が近いのではないかと考えられる。例2については産業研究グループの固有名詞として使われているので、ここでの議論からは除外することになる。

- 17) Bennett, P.D. (1995), *Dictionary of Marketing Terms*, NTC Publishing Group, p.297.
 - 18) 通常日本語における複数形の表現は、英語のようにたとえば名詞の語尾に-sをつけることで明確に表す形式と異なり、単複同形の形で使用されることが多いことから、そこには明確な区別の基準なしに使用されたり、あるいは混同して使用されているケースも存在するであろう。いわばブランド価値解釈を巡る本質の根本となるべき部分である。
 - 19) Credo (クレド) とは研究社『新英和中辞典』によればラテン語の「私は信じる」の意から出てきたものであり、信条という意味である。なお、表1~4についてはザ・リッツ・カールトン・ホテル・カンパニーLLC 帰属のクレド・カードからの引用である。
 - 20) 和田充夫「顧客インターフェイスとしてのブランド」青木幸弘・小川孔輔・亀井昭宏・田中洋編『最新ブランドマネジメント体系』日経広告研究所, 1997年, および和田充夫『ブランド価値共創』同文館, 2002年。
 - 21) 和田の主張はブランド価値の本質を感覚価値と観念価値に限定しており、青木(2001)・陶山(2003)らが指摘するように議論を呼ぶものであるが、これについて筆者の考えを述べさせていただく。和田の主張はブランド価値の本質を言い当てていると思われる。例えばブランドを語る際に、単なる機能面や便宜面で優れている洗剤やカップ麺レベルの話と、消費者の感覚的な面や精神的な面が影響するブランド観、あるいは希少性や高級感で消費者に訴求する製品との間には、明確な差異、その価値を決める際のものさしがあってよいはずである。おそらくその判断基準となるものが、消費者の自己関与度であろう。どれでも代替の効く自己関与度の低い
- 製品、たとえばスーパーなどに買物に行った場合に、いつも買っている製品がない場合、おそらく多くの最寄品レベルでは、代替品を選択するであろう。その反面、買回品や専門品になれば、自ずと代替品を選択する機会が少なくなっていくであろう。このように見てくると、ブランドを巡る議論において和田の言う信頼価値レベルの製品(ブランド)と、本来のブランド価値の本質を持っているブランドに分化されるが、筆者としては信頼価値が時間の経過とともに増大し、多くの消費者がそれを支持していく過程で、消費者の愛着が強まり、信頼価値を超える部分、消費者にとっての絶対的基準が新たに形成されるときに、ブランドとして消費者に認知されるのである。
- 22) Kotler, P., T. Hayers & P.N. Bloom (2002), *Marketing Professional Service, Second Edition*, Learning Network Direct. (白井義男監修・平林祥訳『コトラーのプロフェッショナル・サービス・マーケティング』ピアソン・エデュケーション, 2002年)。
 - 23) ここでは伊丹の場の定義に基づいている。場とはすなわち「人々が参加し、意識・無意識のうちに相互に観察し、コミュニケーションをおこない、相互に理解し、相互に働きかけ合い、共通の体験をする、その状況の枠組みのことである」(伊丹敬之『場のマネジメント』NTT出版, 1999年, 23ページ)。
 - 24) たとえば、2004年3月における大阪を代表するホテル3社の平日客室料金の最低価格を見てみると、ザ・リッツ・カールトンの高級志向が突出しており、帝国ホテル大阪「スタンダード1室1名様28,350円」、リーガロイヤル「シングル1名様14,000円」に対して、ザ・リッツ・カールトンは「スーベリア1名様39,000円」となっていることから、高いクオリティに裏打ちされたこの価格設定で十分採算が取れるザ・リッツ・カールトンの客室稼働率の高さが価格差別化戦略の有効性を裏付けていると言えよう。
 - 25) 筆者の言うところの視覚ミラーとは少し捉え方に差はあるが、佐伯(1993)の主張は自身を欲望の対象に投影すると言う意味において近接していると思われる。彼は「大衆消費社会では、人々はモノによってしかセルフ・アイデンティティを確認できない」と述べた。いいかえると、人々はモノを買うことによって、自分自身をいわば鏡に映すように見ようとしている。本当に関心があるのは、ものそれ自体というより、それを身につけ、使い所有する自分自身である。いつてみれば、欲望の対象が自分自身になってしまう。社会は自分の姿を映し出す鏡だ。モノはそ

のための欲望の媒介装置なのである」と述べている（佐伯啓思『欲望と資本主義』講談社現代新書、1993年、160ページ）。また、Baddeleyモデルでは、作動記憶は言語的情報のための音声ループと、視覚的・空間的情報の処理のための視・空間スケッチパッド、およびこれら2つの下位システムを制御する中枢制御部から構成されている（Baddeley, A.D. (1990), *Human Theory: Theory and practice*, Allyn and Baycon. (川幡政道訳『記憶力』誠信書房、1988年、森敏昭・井上毅・松井孝雄『グラフィック認知心理学』サイエンス社、1995年、32ページ）。視空間スケッチパッドは内なる目に相当するもので、たとえば車で曲がり角を右折する際に、右折したところの景色を思い浮かべるときなどに利用される（森敏昭・井上毅・松井孝雄『グラフィック認知心理学』サイエンス社、1995年、32ページ）ことになる。視覚ミラーの詳細につ

いては拙稿「ブランド価値の伝播とスパイラル化」『OCCASIONAL PAPER 31』阪南大学産業経済研究所、2004年、において記述している。以下に図および文章を少々長くなるが引用させていただきたい。消費者Aは自身の「視覚ミラー」によって、他の消費者Bがそのブランドを使用している状況を垣間見ること、そのミラーを通して反射してきた情報、すなわち「リフレクション作用」によるブランド価値を伝播されることになるのである。こうして、消費者N通りのブランド価値がリフレクション作用を通じて、多くの消費者に伝播され、ブランド価値は循環し増殖することになる。結果として、そのブランドに対するブランド価値が当初の断片的な情報から進化した形態である多像化された情報に基づく、ブランド価値の多像化形成へと繋がっていく。



以上がブランド多像化に至るプロセスである。ブランド投入初期の頃に比べて、消費者は経験を積むことで、あるいは視角ミラーを通して得たブランド価値の伝播により、受け取る情報の質そのものも飛躍的にアップしていく。ここで言うところの視角ミラーとは本来眼の機能には、眼に映る物をそのまま捉える網膜の視覚効果と、たとえば最初見たときと後から見たときの感覚では普通異なっていることが多く、そうした人間の心理状態を絡めた感覚的視覚効果による消費者情報処理を区別していく必要があると思われる。これまで見たように、消費者の製品選択においては物質的価値あるいは精神的価値に収斂し、どちらにスタンスを置くかで、ブランドとか、コモディティレベルの商品に分岐できうると考える。当初は物理的価値に代表される価値に重きを置いていた消費者が、次第にその製品に慣れ親しみ、愛着を抱くほどにまでなっていくとき、そこには精神的価値が顕現することになる。いわば、ブランドに昇華する瞬間である。それが後述する多像化形成を経て、ブランド価値がスパイラル化し、ブランド価値の複層構造化に向かう状況化を意味していくのである。

- 26) March, J.G. & H.A. Simon (1958), *Organizations*, John Wiley & Sons. (土屋守章訳『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社, 1977年)。
- 27) March, J.G. & J.P. Olsen (1976), *Ambiguity and Choice in organization*, Universitetsforlaget. (遠田雄志・アリソン ユング訳『組織におけるあいまいさと決定』有斐閣, 1986年)。
- 28) Schmitt, B.H. (1999), *Experiential Marketing*, The Free Press. (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, 2000年)。
- 29) Richins, M.L. (1997), "Measuring Emotions in the Consumers Experience," *Journal of Consumer Research*, Vol. 24, September, pp.127-145.
- 30) Porter の価値連鎖が有名であるが、これは企業

の活動を主活動(購買→製造→流通→販売→サービス)と支援活動(全般管理・人事管理・技術開発・調達活動)の各活動単位で付加価値を高めることで、それらが連鎖していくという考え方である。

- 31) 岡本慶一「マーケティングにおける「経験」価値概念と経験デザインへの視点」『日経広告研究所報』第200号, 2001年, 26-33ページ。
- 32) ホテルは多くの部門から成り立っているが、概ね宿泊部門・料飲レストラン部門・調理部門・宴会部門・営業管理部門に分けられると考えられる。図3における職種の説明をみると、ドアマンはホテルの玄関にて利用客の出迎えなどホテルの第一印象が問われるなどマナー・接客力が重要となる仕事である。フロントは文字通りホテルの顔であり、レセプション業務がその中心であり、コンシェルジュはフロントロビー周辺にデスクが設置されており利用客のさまざまな依頼への手配・要望・相談に対応する部門である。ベルは到着した利用客の客室まで荷物を預かり客室へ案内する係である。FBはFood & Beverage(料飲部門)の略でありマネージャーからウェ이터・ウェイトレス・ソムリエなど多種の職種からなっている。
- 33) Nonaka, I. & H. Takeuchi (1995), *The Knowledge-Creating Company*, Oxford University Press. (梅野勝博訳『知識創造企業』東洋経済新報社, 1996年)。
- 34) Simon, H.A. (1976), *Administrative Behavior*, (松田武彦・高柳暁・二村敏子『経営行動』第3版, ダイヤモンド社, 1989年)。
- 35) Barnard, C.I., (1938), *The Function of the Executive*, Harvard University Press. (山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『新訳経営者の役割』ダイヤモンド社, 1968年)。

(2004年5月14日受付)

(2004年10月22日掲載決定)