

令和元年6月19日現在

機関番号：34315

研究種目：若手研究(B)

研究期間：2016～2018

課題番号：16K21487

研究課題名(和文)顧客経験志向が構築されるメカニズムの解明

研究課題名(英文)Unravel the mechanism of developing customer experience orientation

研究代表者

小菅 竜介 (KOSUGE, RYUSUKE)

立命館大学・経営管理研究科・准教授

研究者番号：80755471

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 2,900,000円

研究成果の概要(和文)：本研究は、自動車ディーラー企業を対象として、優れた顧客経験を創造する組織能力がいかに構築されるのかを実証的に明らかにしようとした。サービス・ドミナント・ロジックにおける価値共創の観点から、企業の志向性が長期的にシフトするプロセスにおいて、本社と店舗の間の関係性が果たす重要な役割を特定した。また、顧客経験は本社と店舗の共同努力を通じて創出されるという事実に着目し、両者間でタッチポイントに関する決定権限がどのように配分されるべきかに関して仮説を構築した。

研究成果の学術的意義や社会的意義

本研究は、価値共創やタッチポイントに関する決定権限の配分といった組織の観点を導入することで、顧客経験の性質を検討する先行研究を補完する役割を果たした。また、具体的な仮説を示したことで、新しい理論的・実証的研究の方向性を示した。実務に対しては、優れた顧客経験を創出するためには顧客とのインターフェースの設計だけでなく大局的な組織の変革とマネジメントが求められる点を強調するとともに、その際に有益な指針を提示した。

研究成果の概要(英文)：Focusing on an automobile dealership company, this research aimed to empirically investigate how organizational capabilities for creating superior customer experience are developed. From the viewpoint of value co-creation in service-dominant logic, this research identified an important role that the relationship between headquarters and stores can play in the long-term shift of a firm's orientation. In addition, focusing on the fact that customer experience is created through a joint effort, this research developed hypotheses regarding how decision making authorities regarding touchpoints should be distributed between headquarters and stores.

研究分野：サービスマネジメント

キーワード：顧客経験 市場志向 価値共創 決定権限

様式 C - 19、F - 19 - 1、Z - 19、CK - 19 (共通)

1. 研究開始当初の背景

近年のビジネスにおいては、購買前から購買後にかけて良質な顧客経験を創出することが市場における成功のカギとみなされるようになってきている。こうした実務的関心を受け、顧客経験はマーケティング研究において最も重要なトピックの一つとして位置づけられている。しかし、先行研究は顧客経験の性質に関する理論的考察が中心で、実務における「どのように顧客経験を創出すればよいのか」という疑問に答えることができていない。本研究は、先行研究に欠けている組織の観点を導入することで、顧客経験の創出に関して実りある理解を導こうとするものである。

2. 研究の目的

以上の背景の下、本研究の目的は、優れた顧客経験を創出する組織能力を概念化し、その性質、構築メカニズム、そして長期的な構築プロセスに影響を与える文脈的要因を明らかにすることである。研究当初は以下3つのリサーチクエスチョンを設定した。

- (1) 顧客経験志向とは何か
- (2) 顧客経験志向が構築されるメカニズムはどのようなものか
- (3) 顧客経験志向の構築プロセスに影響を与える要因(促進要因・阻害要因)は何か

3. 研究の方法

本研究は理論構築型ケーススタディを中心として進めるものであり、データの収集と分析を通じて帰納的に理論を組み立てていった。また、当初のリサーチクエスチョンを念頭に置きつつ、データ収集を進めながら徐々に問題設定そのものを精緻化していった。

研究対象は他店舗展開する特定の自動車ディーラー企業である。データは主に営業担当者、店舗管理者、本社スタッフ、そして経営陣へのインタビューにより収集した。さらに、フィールド観察と内部資料の分析も行った。こうした定性データに加え、質問票調査によって収集した定量データも併せて分析した。ただし、当初は新規に質問票調査を実施する予定だったが、対象企業の状況による制約から、同企業を対象に過去に実施した質問票調査のデータを改めて分析することにした。

4. 研究成果

本研究の成果は3つの部分に分けてとらえることができる。第1は、予備的に市場志向の構築プロセスを検討するものである。第2は、顧客経験の創出をサービス・ドミナント・ロジックにおける価値共創の観点からとらえ、その具現化の前提となる企業の志向性のシフトを考察するものである。第3は、顧客経験の創出にかかわる組織デザインの問題を、主体間における決定権限の配分の観点から検討するものである。

(1) 組織を販売志向から市場志向へシフトさせようとしても、従来の販売志向に馴染む従業員の自己概念が脅かされるため、市場志向は拒絶されてしまう。多くの店舗がそのような状況に陥る中、統計的に無視できるようなごく少数の店舗では市場志向の特定の形態が現れ、改善を通じて成長していった。経営者は意図的な人材の選抜を通じてそれを組織中に普及していった。以上の現象は、競争的同型化に対する制度的同型化として説明することができる。店舗間の競争、すなわち自然淘汰により定着した形態が必ずしも望ましいものであるとは限らず、経営者は「人為選択」を通じて制度的同型化を促進すべきであることが示唆された。市場志向の構築において従業員の自己概念が障害になるという点は定量分析からも支持された。仮説検証からは、市場志向が高い場合は改善が進んでいく傾向があることが明らかになったが、一方で、市場志向が低いまま従来の属人的な営業で高い売上を達成している店舗も見出された。こうした店舗の存在は、成功体験から形成された自己概念のために市場志向へのシフトが妨げられることを示唆する。

(2) 顧客経験の創出を具体的にとらえるために、営業の文脈に注目して「価値共創型営業」を提示するとともに、その具現化について考察を行った。サービス・ドミナント・ロジックにもとづき、価値共創型営業は顧客による多様な資源の統合を導くものであり、価値提案の構築、製品・サービスの統合、そして価値実現の支援という一連のプロセスを通じてネットワーク上のアクターとやりとりを行うものであると概念化した。そうすることで、一人ひとりの顧客と優れた経験・価値を共創するわけである。経時的ケーススタディでは、価値共創型営業を具現化するためには、組織全体の志向性(顧客や同僚の捉え方、インタラクションのモード、営業目標、顧客に対する提供物で分類)がグッズ・ドミナント・ロジック的な志向(G-D志向)、反応型市場志向、そして顧客経験志向に相当するサービス・ドミナント・ロジック的な志向(S-D志向)へとシフトする必要があることを明らかにした。このプロセスにおいては、とりわけ本社と店舗の間で対話が生まれることが重要であるが、一方で、阻害要因として、物理的な距離に起因して両者の間で社会的アイデンティティが形成され、それが行動の断絶につながり、結

果的に相互不信が生まれ、社会的アイデンティティが強化されるという負の強化サイクルが存在する。S-D 志向へのシフトを促して価値共創型営業を具現化するためには、やはり経営者が長期的な展望の下に組織のマネジメントを行うことが重要であると示唆された。

(3) 顧客経験の創出は、多くの場合、単一の主体というよりも複数主体によって担われる。すなわち、顧客経験の土台となる、購買前から購買後にかけて多様なタッチポイント(「顧客との直接的・間接的接点」)には異なる主体が関与するため、適切な組織デザインが重要となる。先行研究が見送ってきたこのような点に注目し、台湾国立成功大学の許経明氏との共同研究により、当該自動車ディーラー企業における本社と店舗の間でタッチポイントに関する決定権限がどのように配分されるべきかを検討した。タッチポイントをブランドプロモーション系タッチポイントと対人系タッチポイントに分け、本社と46店舗の間における二者間関係を比較した。全般的に決定権限は本社から店舗へシフトしていたが、良質な顧客経験を達成している2店舗では、ブランドプロモーション系タッチポイントに関する決定権限の行使は実質的に本社が行っていた。さらにこの2店舗は、対人系タッチポイントを、本社が構築したブランドプロモーション系タッチポイントへ適応させていた。つまり、タッチポイントに関する決定権限を、その権限行使のために不可欠な知識を持つ主体が行使しながら、ブランドの観点からタッチポイント間の一貫性を達成することが重要であることが明らかになった。さらに、信頼という要因が決定権限の配分に影響することも示唆された。

以上の通り、本研究は価値共創や決定権限の配分といった組織の観点を創発的に導入することで、マーケティング分野における顧客経験に関する先行研究を補完したといえる。顧客経験志向の測定等、残された課題もあるものの、具体的な仮説を構築したことで、今後の理論的・実証的研究の方向性を明確に示すことができた。実務に対しては、優れた顧客経験を創出するためには、顧客とのインターフェースを設計するだけでなく、長期的・大局的に組織の志向性をシフトさせるべきこと、また、適切な組織デザインを行うべきことを示した。本研究で示した様々な論点は、実務において有益な指針になると考えられる。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕(計6件)

1. Ryusuke Kosuge and Jing-Ming Shiu (2019). "Creating retail customer experience through distribution of decision authority between headquarters and stores," *Annals of Business Administrative Science*, Vol. 18, No. 3, pp.113-121. doi: 10.7880/abas.0190325a (査読有)
2. 小菅竜介(2018)「価値共創型営業への道筋」『一橋ビジネスレビュー』Vol.66, No.3, pp.62-75. (査読無)
3. 小菅竜介, 許経明(2018)「組織内分業を通じたタッチポイントのデザイン」『日本マーケティング学会カンファレンス・プロシーディングス』vol.7, pp.277-284. (査読有)
4. Ryusuke Kosuge (2017). Market orientation and kaizen readiness in the automobile dealership context," *Annals of Business Administrative Science*, Vol. 16, No. 3, pp. 115-124. doi: 10.7880/abas.0170201a (査読有)
5. Ryusuke Kosuge and Nobuo Takahashi (2016). "The survival of market orientation through artificial selection," *Annals of Business Administrative Science*, Vol. 15, No. 6, pp. 273-284. doi: 10.7880/abas.0161109b (査読有)
6. Ryusuke Kosuge and Pär Åhlström (2016, September). "The adaptation process of lean work practices to a high contact setting," *Proceedings of the 5th World Conference on P&OM*. Havana, Cuba, pp. 1-10. (査読有)

〔学会発表〕(計9件)

1. Ryusuke Kosuge and Jing-Ming Shiu "The relationship between headquarters and stores in the age of customer experience," *ABAS Conference 2019 Winter: Part 2*, 2019 March, University of Tokyo, Japan
2. Ryusuke Kosuge and Jing-Ming Shiu "The role of knowledge sharing in the design of タッチポイント throughout the customer journey," *ICMEBSS 2018*, 2018 November, Zaman University, Cambodia.
3. Ryusuke Kosuge and Jing-Ming Shiu "Customer experience creation through intra-organizational division of labor in retailing," *ABAS Conference 2018 Autumn: Part 1*, 2018 October, University of Tokyo, Japan

4. Ryusuke Kosuge and Jing-Ming Shiu “The shifting allocation of decision rights in the pursuit of customer experience,” *ABAS Conference 2018 Spring: Part 1*, 2018 April, University of Tokyo, Japan.
5. Ryusuke Kosuge “Developing a customer focus over time: The case of Toyota and its dealers,” *ABAS Conference 2017 Autumn: Part 1*, 2017 November, University of Tokyo, Japan.
6. Jing-Ming Shiu and Ryusuke Kosuge “How to improve the service quality?—The case study of Japanese automobile manufacturer and dealer,” *2017 Quality and Improvement Workshop*, 2017 June, National Tsing Hua University, Taiwan.
7. Ryusuke Kosuge “Market orientation and continuous improvement in the service context: An empirical analysis,” *ABAS Conference 2017 Winter: Part 1*, 2017 January, University of Tokyo, Japan.
8. Ryusuke Kosuge “The role of continuous improvement in the relationship between market orientation and sales productivity,” *ABAS Conference 2016 Autumn*, 2016 November, University of Tokyo, Japan.
9. Ryusuke Kosuge “Employees’ perception of lean in services: A case from Japan,” *ABAS Conference 2016 Summer*, 2016 August, University of Tokyo, Japan.

〔図書〕(計1件)

1. Pär Åhlström, Ryusuke Kosuge, and Magnus Mähring (2016). “Lean IT” In T. Netland and D. J. Powell (Ed.), *The Routledge Companion to Lean Management* (pp. 209-224). Routledge, London.

〔産業財産権〕

出願状況(計0件)

名称：
 発明者：
 権利者：
 種類：
 番号：
 出願年：
 国内外の別：

取得状況(計0件)

名称：
 発明者：
 権利者：
 種類：
 番号：
 取得年：
 国内外の別：

〔その他〕

ホームページ等

6. 研究組織

(1)研究分担者

研究分担者氏名：

ローマ字氏名：

所属研究機関名：

部局名：

職名：

研究者番号(8桁)：

(2)研究協力者
研究協力者氏名：
ローマ字氏名：

科研費による研究は、研究者の自覚と責任において実施するものです。そのため、研究の実施や研究成果の公表等については、国の要請等に基づくものではなく、その研究成果に関する見解や責任は、研究者個人に帰属されます。