

サービス・エコシステムから見た インターネット小売業の取り組み

—米国 Zappos の事例を中心として—

専修大学商学部 石川和男

The Efforts of Internet Retailer as Seen from “Service Ecosystem” :
Case Study of Zappos
Kazuo Ishikawa

Vargo and Lusch (2004a) による Service Dominant Logic の提起から 10 年が経過した。SDL を巡ってはさまざまな議論が起っているが、論理の独自性への努力が継続されている。最近、Service Ecosystem も提起され、より広い視野からマーケティング現象を説明しようとしている。本稿は、SES を概観した後、靴を中心とした米国のインターネット小売業である Zappos を事例として、SES の視角からの分析を試みた。そこでは、あるサービスのエコシステムの参加者は、価値を提供するだけでなく、価値を受け取り、エコシステム全体で価値共創している状況が理解できた。

Zappos は、顧客、社員、取引先などのステークホルダーに、驚き（感動）や幸福を届けるという企業目的を明確にして、事業を構築している。まず、顧客を驚かせる価値提案は配送であり、そのために物流会社と強力なパートナーシップを築き、価値共創している。また Zappos では、仕事の能力ではなく、企業文化を理解し、それに共感し、仕事も生活の一部として楽しめる人材を採用している。特に同社はネット企業であることから、顧客との接点であるコールセンターを重視し、社員には多くの権限を与えている。そのため、同社を取り巻くエコシステムでは、顧客、取引企業、社員、そしてステークホルダーの利害を統合することが可能となっている。

キーワード：サービス・ドミナント・ロジック (SDL)、サービス・エコシステム (SES)、価値提案、価値共創、Zappos

Ten years have passed since the raising of Service-Dominant Logic (SDL) by Vargo and Lusch (2004a). SDL has given rise to various discussion, but the effort to uniqueness of logic has been continuing. Recently, Service Ecosystem (SES) also has raised, they're trying to explain the marketing phenomenon from a wider field of view. After overviewing of SES, this thesis took up for the case “Zappos : an Internet retailer with a focus on shoes in the United States”, the company's behavior was analyzed from the perspective of the SES. The participants of some ecosystem services that take part in Zappos, that not only provide value, receives the value, have been co-create value in the entire ecosystem.

Zappos' corporate purpose is to deliver happiness and surprise for customers, employees, business partners, and stakeholders, the company is clear this purpose and constructs their business. First, the value proposition to surprise their customer is delivery, so the company builds strong partnerships and logistics company, and co-creates value. In addition, in Zappos, rather than the ability of the work, to understand the corporate culture, and sympathize with it, it employs human resources to be able to enjoy as part of the life and work. Since the company is an Internet companies, the emphasis on call-center is the point of contact with customers, giving more rights to employees. Therefore, in the ecosystem surrounding of Zappos, it is possible to integrate the interests of customers, trading partners, employees, and stakeholders.

Keywords : Service-Dominant Logic (SDL), Service Ecosystem (SES), value proposition, value co creation, Zappos

1. はじめに

Vargo and Lusch (2004a) によって Service-Dominant Logic (以下「SDL」と記す) が提起されて 10 年が経過した。SDL を巡っては、さまざまな議論が起っているが、2006 年、2008 年の修正や追加により、論理の独自性と説明力への努力が継続されている。最近では、Service Ecosystem (以下「SES」と記す) も提起され、より広い視野からマーケティング現象を説明しようとする試みがな

されている。本稿では、SES について概観した後、米国のインターネット小売業 Zappos を事例とし、SES の視角からの分析を試みたい。

2. 市場とサービス・ドミナント・ロジック

2-1 市場と交換

市場や交換の問題は、これまでマーケティング研究を専門とする研究者もしばしば取り上げてきた。Bagozzi (1975), Hunt (1991), Vargo and

Lusch (2004a) では、市場における交換の目的を、ある参加者の文脈から他の参加者の文脈へと利益を供与し、資源に接近することとしている。しかし、マーケティング研究者間での交換による価値創造の場や方法、その過程における交換の役割については一致した見解がない (Chandler and Vargo, 2011)。

社会的交換の初期形態の1つが物々交換である。そこでは直接的なサービスのためにサービスが交換されていた (Wieland et al., 2012)。この見方には、モノ (製品) といわゆるサービスを区別せず、モノはサービスを提供する道具という理解がある。現在の市場では、継続的な交換が行われる。そこでは異なる文脈の参加者が存在し、交換は参加者による2者間、3者間、さらに複雑なネットワークにより行われる。このサービスのやりとりによって市場が創造される。また文脈は、これらの過程を形成し、市場での共創価値として研究されている (Chandler and Vargo, 2011)。

SDLでは、既存研究における市場での交換の見方とは少し異なっている。そこでは市場参加者による継続的な交換により、交換のネットワークが形成、維持されるとし、彼らによる価値創造や共創価値に焦点をおいている。そして、SESについては、これまでの市場参加者のとらえ方を超越し、多くの市場関係者により価値が提案・提供され、共創される状況を描こうとしている。

2-2 SDL とサービスの位置づけ

SDL (Vargo and Lusch, 2004 a, 2008) は、商品の交換 (Goods-Dominant Logic (以下「GDL」と記す)) に焦点を当てる市場の伝統的な見方よりも、より広い市場の見方を示している。それはSDLがGDLのように所有権移転を中心に見るのではなく、価値創造に焦点をおくためである。そのため、Vargo and Lusch (2004a, 2008) は、SDLでは単独の市場参加者のみが価値を創造するのではなく、多様な関係者 (参加者) (Prahalad and Ramaswamy, 2004) によって、価値共創されることを強調している。

SDLは市場参加者の有している資源を結合さ

せるサービス提案を観察している。この考え方は、参加者相互のサービス提供が交換における参加者のオペラント資源 (知識とスキル) を必要とし、資源統合ネットワークの概念を導いている。これら市場参加者のネットワークは、Gummesson (2006) の “many-to-many” のマーケティング概念と通底するものがある (Wieland et al., 2012)。それは供給者を中心としてネットワークが拡大するのではなく、市場参加者が相互に資源提供し、そこで価値が共創されるという見方である。したがって、相互のサービス提供による動的なシステムとなる。資源統合、サービス提供、そして価値創造は、それらの反復や決定において、システムの本質を変化させる。さらにネットワークは、関係性の集合ではなく、動的なシステムととらえられる (Vargo and Lusch, 2011)。また、サービスは活動、実行、過程、成果という側面と、これが利益あるいは機能的な遂行を受益者に提供するという側面から観察される (Lusch and Vargo, 2011)。つまり、活動と機能の両面からとらえようとしている。

これまででも取り上げてきたように、SDLとGDLの根本的な相違は、サービスのとらえ方である。GDLでは「サービシーズ」 (serviceの複数形) は生産単位として定義されるが、SDLでは別の集団のために「コンピテンス」 (知識やスキル) を適用するものである (Wieland et al., 2012)。Vargo and Lusch (2004a) に続いて Vargo and Lusch (2004b) では、定義的な問題を広く扱っている。ただ、サービスは根本的に経済的交換に基づくことが、かなり古くから指摘されてきた。Bastiat (1860) は、サービスはサービスのために交換されるとして経済基盤、Kitson (1922) は、耐久消費財はサービスを供給するもの、Mauss (1950) は、初期の都会生活におけるサービスの交換、Penrose (1959) は、資金が供給するサービスに言及した。Kotler (1977) も物的な製品の重要性はその所有ではなく、それが与えるサービスを獲得することとしている。またGummesson (1995) は、顧客は商品あるいはサービスを購入せず、彼らは価値創造するサービスを提

供するモノを購入しているとし、Hakanson and Prenkert (2004) は、ビジネスにおける交換を資源の中で潜在的なサービスの実現から生じると見ている (Lusch and Vargo, 2011)。異分野の生物学でも、Bromstein (1994) は、相互作用を他の資源交換と同様に、サービスはサービスのために交換されると認識している。これらのサービスのとらえ方は、表現は異なっているが、ほぼ同様のことを指摘している。それは物理的製品が、消費・使用される際の市場参加者における過程の本質を見ようとしていることである。

3. サービス・エコシステム

3-1 生物学的エコシステムと組織的エコシステム

Mars et al. (2012) は、組織的環境に操作的な枠組みを適合させるため、本来の生物学的なエコシステムの側面から考察している。そこでは生物学的エコシステムが、ビジネス、イノベーション、健康管理、教育など、人類が創造したエコシステムを観察するためのレンズとして採用できるか否かについて議論している。そして、組織的エコシステム概念展開について、生物学的エコシステムの原理を明確にすることによって、組織的エコシステムの一般的特性を整理している。さらに多様な組織的集合と生物学的エコシステムとの相違について、管理職のリーダーシップ、公共政策の執行者などの実践者によるエコシステムに類似したものの展開と採用を取り上げている。

生物学的エコシステムには、数千の生物が含まれるが、特定の生物がその形成に大きな役割を果たしている。それらは keystone species といわれ、多くの他の生物学的支配者となり、それらが取り除かれると、全体としてのエコシステムが崩壊する。また、ある環境で相互作用する生物は、資源と情報により結合される。これらは有益なものから有害なものまで存在する。そしてある環境での相互作用は、資源と情報の流れで結合するが、それらの利益と損害によって変化する (Mars et al., 2012)。

このようなエコロジカル (生態学) の概念は、

社会的秩序を描写したり、研究するために社会学者や組織学者によって以前から使用されてきた。たとえば、人類の生態学には、共同体として、人類を結合する相互作用や構造に焦点を当てる社会的枠組みがある。組織的な生態学は、個別組織の寿命を理解するために、経済学的、社会学的な原理を伴う生物学的な考え方を受容している。また、組織的エコシステムは多様な参加者と組織を含んでおり、ある組織はエコシステムがその際に依存する keystone として現れる。さらに組織的エコシステムは、他の組織が制御する中で、状況を創造、形成し、変化させる。特に人間はイノベーションを学び、採用し、反復している。それは多様なまとまりを横断し、組織的な工学技術の影響を拡大していることになる (Mars et al., 2012)。つまり、組織的なエコシステムは、生物学的なエコシステムの影響により形成されているといつてよい。

3-2 サービス・システムとサービス・サイエンス

しばしば使用されるシステム概念は、原材料の供給者から最終消費者までを一連の過程ととらえるサプライチェーン (SC) では新しいものではない。ビジネス・ロジスティクスには、初期のシステム的な考え方があった。また、ネットワーク的な思考は、サプライチェーン・マネジメント (SCM) では新しいものではない。たとえば、SC ネットワークは、サプライヤーの階層と見られ、顧客の階層でも同様に定義される (e. g. Lambert et al., 1998)。これらの階層には、他の SC ネットワークの参加者やそれにより結合するビジネス・プロセスが埋め込まれる。

Maglio and Spohrer (2008) は、最小のサービス・システムは、個人による他人との相互作用であり、最大のサービス・システムは、グローバル経済としている。そのため、すべてのサービス・システムでは、価値連鎖、価値ネットワーク、価値創造システムは価値提案によって結合され、サービスの提供者にも受容者にもなる。そして、価値創造を理解するには、システム分析をする前段階において、サービス・システムを考えること

が必要とされる。それは少なくとも1つのオペラント資源を持つ資源から構成され、その所有と行動が個人的資源の所有や行動よりも大きくなるからである (Maglio et al., 2009)。さらに複雑なサービス・システムは、どの分野でも参加者の行動が自身のサービス経験に影響する。今後、これらの複雑なサービスの基調にある論理が理解されると、サービス研究がより進捗するとされる (Barlie and Saviano, 2010; Gummesson and Polese 2009, 2011; Ng et al., 2010)。

サービス・サイエンスは、ビジネスや社会的目的によって、そのサービス・システムが設計、改善、計測できるように、人間の能力を高め、科学的知識を適用する (Maglio and Spohrer, 2008)。またサービス・サイエンスは、サービス・システムが価値共創するため、相互作用によって発展する。さらにサービス・サイエンスは、存在する多くのサービス・システムの種類を分け、説明するため、ビジネスや技術とともに組織や人間の理解を創造する。したがって、サービス・サイエンスを分析する基本的単位は、サービス・システムである。

3-3 サービス・エコシステム (SES)

社会経済的な参加者は、必然的に同様の行動をとるとされる。つまり、相互に資源統合し、サービスを提供することで自身や他者に価値創造する。Vargo and Lusch (2011) が「サービス・エコシステム」と呼び、「サービス・システム」と単にいう「サービス・サイエンス」は、複雑なシステムの中で、相互に価値創造する経済的（そして社会的）参加者を一般化しようとする。そこでは、価値創造者としての「生産者」と、価値破壊者としての「消費者」に区分されてきたこれまでの概念を再定義することになる。特にSDLやサービス・サイエンスでは、動的で体系的な価値創造の背後にある考え方、価値によるシステムの概念化により、より深く文脈的で体系的な本質を理解するための方向性が示されている (Wieland et al., 2012)。

個々の参加者は、2者間、3者間、さらに複雑

なネットワーク、そしてSESの基盤であるサービスのためのサービスの交換によって価値を追求する。市場は、複雑なネットワークと部分的に重なっているため、間接的な力に関心を持つ直接的な文脈で緊張を緩和する個別参加者の集合に過ぎない。マイクロやマクロの緊張において価値が生成されるのは、SESと見ることができる。それは市場が発展するこれらの緊張を調整する必要があるためである (Chandler and Vargo, 2011)。

SESは、①資源を分配・適用することで、別のシステムの状態を改善する能力を持ち、②外部資源を得ることで自身の状態を改善する能力を持つオープン・システムである (Maglio et al., 2009)。そのため、SESは、それぞれの目的を達成するために相互作用する異種の存在から形成される。ビジネス、企業、そして顧客は、複雑なサービス・システムの中で、価値提案により結合し、共創した解決策や経験により相互に価値創造し、理想に近づくことを目指して行動する社会経済的な参加者である (Wieland et al., 2012)。つまり、サービス・システムの参加者は、情報技術によって結合し、彼らが自らの資源を供給し合う価値提案を行い、それにより価値共創される。

SESでは、協調的な過程に焦点がおかれ、制度と技術が中心となる。この制度の中には、財産権、規範、通貨システムなどが含まれる。多様な技術はSESを持つが、最も重要なのは情報技術である。このようなSESには所有者は存在しない。この分野で多少理解されるのは、コミュニケーション・システムである。そのために企業は、世界中に拡大するには、文字の文化的意味と制度を変えられるサプライヤーと顧客との意思疎通を図ることが重要である (Lusch, 2011)。

他方SCは、SESの中で位置づけられ、価値ネットワークとしても見られ (Lusch et al., 2010)、より大きな価値ネットワークも包含するようになる。高度に構成されたSCは長期間結合するが、SESは当初は弱い結びつきである (Granovetter, 1973, 1985)。またそれは、より流動的で機敏性や順応性があるより大きなマクロ構造を形成する組織的なネットワークとは関連しない (Lusch et

al., 2010)。

SDLは、SESの概念化とされるように、より高次のサービス・システム (eg. Lusch at al., 2010; Vargo, 2009) の複雑な本質を認識する (Wieland et al., 2012)。そしてSDLは、価値創造に参加し、SESの発生と革新の中心を扱う。SESは自発的に意味を形成し、大きく緩やかに結合し、相互作用する社会経済的な参加者に価値提供する相互に同時的な構造を持つ (Vargo and Lusch, 2011)。ここでは8つの鍵となる構成要素が認識されており¹⁾、これらの要素の有機的な統合により、SESとして機能することになる。

4. Zapposの事業展開

4-1 Zapposの設立と成長

Zapposの創業者が靴のオンライン販売を提案した際には懐疑的に見られたが、現在では世界最大のオンラインの靴小売業者となった。この事業は、1999年、創業者の1人であったNick Swinmurnが、有店舗で自分に合う靴のサイズ、色、形が見つからなかったのが契機となった (Hoyt, 2009)。彼には小売経験がなかったが、当時はインターネットブームであり、有店舗の問題解決のため、この事業を開始した (Hsieh, 2006)。そして彼は、資金調達の際、Tony Hsieh²⁾とAlfred Lin³⁾が設立したベンチャー企業 Venture Frogsに接触した。

Hsiehは台湾系米国人で、Harvard大学でコンピュータ・サイエンスを学び、Oracleに入社した。そして、在職中にはインターネット広告会社 Link Exchangeを共同創業した (1999年Microsoftに2億6500万ドルで売却)。同年、彼はZappos (スペイン語の靴“zapatos”に因んで命名) 創業に参加し、2009年のAmazonへの売却前には売上高12億ドル超の企業に成長させた。HsiehとLinは、インターネットはカタログよりも多数の顧客に詳細な情報提供ができ、成長市場になると認識していた (Hoyt, 2009)。HsiehとSwinmurnは、2000年に共同CEOとなった。その後、Hsiehは顧客を幸せにする革命を起こしていった。

2005年にはLinがZapposにCFOとして参加し、2006年にSwinmurnは会社を去り、Hsiehが単独のCEOとなった (Joseph, 2012)。持続的成長にはリピーターが必要であり、リピート率は2004年に40%であったが2008年には75%になった。同社では、2006年に総売上高5億9,700万ドルのうち、出荷・返品送料が約1億ドルも発生したが (Durst, 2006)、31%の売上総利益を達成し、同年に黒字に転換した。2008年の終わりには、同社の顧客は米国民口の3%にあたる900万人となった (Hoyt, 2009)。さらに同社は、創業からの10年間にアパレルなど靴以外の商品も増やし、2010年第1四半期には前年比で売上高が50%増となった (本荘, 2010b)。注文の95%はサイト経由であり、残りが24時間対応のコールセンターへの電話であった (Joseph, 2012)。

2009年11月、Amazonは当時としては同社史上最大の買収額 (約12億ドル) でZapposを買収した。Amazonは、靴なども既に扱っていたが、Zapposのブランド価値を評価し、独立ブランドとして存続させた。AmazonがZapposを買収した理由は、①大きな成長可能性、②ユニークな企業文化、③伝説的な顧客サービス、④人材 (リーダーシップと社員) であった (mashable.com, 2009)。

4-2 Zapposの事業

4-2-1 Zapposの品揃え

Zapposの創業時には、有力ブランドを導入できなかった。それは同社が無名企業であり、インターネット小売は、取るに足りない市場と見られていたからである。また、既存の小売業者は、新しい競争に巻き込まれないために、メーカーに圧力をかけた。しかし、一旦、Zapposにブランドが導入されると、その後のブランド導入は容易であった。初年度に同社は、60~70のブランドを導入することができた。そして、コールセンターのオペレーターは、顧客が口にするブランド名に注意を払い、バイヤーはそのブランドを調査し、品揃えへの追加を検討した。一方、知名度が上がると、メーカーやベンダーが反対に同社に接触し

てくるようになり、高級ブランドとも数シーズンで連携するようになった。インターネットは顧客の買い物に利便性を与える重要な流通チャネルとなったためである (Hoyt, 2009)。

多くの企業は、市場視点から商品カテゴリーを見て、市場が大きいと参入する。しかし、Zappos はある商品カテゴリーの追加が顧客、社員、パートナーを満足させられるかどうかを重視する。2008 年の終わりに同社は、靴以外にハンドバッグ、旅行鞆、衣料品、アイウェア、電子製品 (カメラ、PC、ビデオゲーム、電話、GPS 用品)、腕時計、家庭用品、そしてジュエリーも品揃えした (Joseph, 2012)。それは顧客がそれらの品揃えの追加を望んだためであった。

4-2-2 Zappos の配送

Zappos の事業開始時期には、顧客は同社のサイトから靴を注文し、それがメーカーへ送られ、処理された (Zappos.com, 2013)。同社はその在庫や配送費用を負担せず、顧客に小売価格で販売し、ベンダーには卸売価格を支払った。顧客には発送元が Zappos かベンダーからであるかは明白であり、顧客満足度は Zappos からの方が高かった。2003 年 3 月まで、注文の 3/4 は Zappos からであったが、一方で直送 (ドロップ・シップ) は自社の実践したいサービスが提供できないと判断した。そこで、同社は倉庫を拡張し、100% 近くにまで在庫の正確さを高めることを目指した。2003 年にはすべての出荷が自社在庫からとなった。それは直送には 2 つの問題があったためである。まずサイト上の在庫情報には約 5% の誤差があった。同社では、多様な情報をファクシミリ、電話、電子メールなどの方法でベンダーから受け取った。その更新は手動であり、ベンダーの在庫記録と情報更新の時間に誤差が生じた。もう 1 つは、Zappos では注文の出荷時がわからなかった。ベンダーは、2~3 日での出荷を約束をしていたが、百貨店から大量注文があると、後回しになった。そのため、同社は顧客が問合せをするまで問題がわからなかった (Hoyt, 2009)。

Zappos は自社在庫するために California 州 Willows 近くで廃業した百貨店を購入し、倉庫と

流通センターに転換した。ただ、そこはインターネットの流通センターの理想には程遠く、倉庫は手作業であった。このセンターが飽和になり、大手貨物輸送会社 UPS (United Parcel Service) が在庫処理を受注した。そして、Kentucky 州 Louisville 近くにある UPS の施設に保管されるようになった。注文処理はサードパーティが行い、顧客の 2/3 が UPS 経由で 2 日以内に荷物を受け取れるようになった。ただ Zappos の SKU (Store Keeping Unit) は、靴の形・大きさ・色の組み合わせで区分していたため、約 7~8 万もあった。そこで同社は、多数の SKU に適合する特別なサービスを提供するため、Kentucky 州 Shepherdsville で新たな物件を見つけた。そこでは在庫出荷やハンドタイプのバーコードスキャナーが使用可能になった。また、同社では費用を抑えるため、自社ソフトを開発した。毎年の販売シーズンの終わりには、IT グループは翌シーズンのため、直近シーズンの能力の 2 倍提供できるようにしたので、すべてのシステムは新しい能力が要求される前に完全であった (Hoyt, 2009; Zappos.com, 2013)。

Zappos は迅速に無料配送するため、パートナーである UPS が夜中も輸送し、倉庫は常時稼働している。同社は 2006 年のホリデーシーズンに全顧客への翌日配送を保証した。それを翌年も継続したが、顧客には翌日配送が当然となってしまった。また、悪天候など不可避の問題や情報網の故障で、同社が倉庫に注文を送れない場合があり、これに顧客が失望したため、翌日配送の広告をやめた。もはや顧客がそれを期待していないことがわかったからである (Hoyt, 2009; Joseph, 2012; Zappos.com, 2013)。

4-3 Zappos のオリジナリティの発揮

4-3-1 取引企業との関係性深化

靴メーカーは、伝統的に新製品発表のための展示会で展示した商品を展開しようとする。そこで小売業者は翌シーズンのために注文し、メーカーは新商品が人気商品となると、多少の追加を可能とした。小売業者は注文し過ぎると、値引き処分しなければならない。一方、ある商品がヒットす

ると、メーカーは十分な出荷増に対応できず、小売業者は販売機会を喪失する。しかし、Zapposの取引業者は、在庫、販売、価格付け、マージンなどの情報を見ることができたため、彼らは別の提案や在庫を減らす提案をした (Hoyt, 2009; Joseph, 2012)。つまり、情報共有するためにさらなるサービスが可能となったのである。

他方、Zapposはメーカーの直接販売支援のため、Powered by Zapposを開発した。このプログラムは、同社がメーカーのサイト開設・運営、コールセンターの運営を直接顧客に提供した。顧客が質問や問題があると、同社のコールセンターが対応する。メーカーは、これらの費用などを同社に支払う。Zapposはこれらメーカーのサイトで販売されている商品を購入し、自社のサイト上で販売されている商品として扱う。同社は卸売価格で供給業者から商品を購入し、顧客には小売価格で販売する。2008年には、数社がPowered by Zapposを通して販売した (Hoyt, 2009)。

Zapposは、サプライヤーから流通センターまでのスケジュール管理を容易にするため、サプライヤーに配送窓口を与えた。顧客への商品発送のため、倉庫は24時間週7日稼働したが、荷受けは週5日であった。Linは、倉庫での作業には非効率な面もあったが、顧客や社員を驚かせたいの言うまでもなく、パートナーも同様であった (Hoyt, 2009; Joseph, 2012)。

4-3-2 Zapposブランドの維持

一般に有店舗では、季節商品にスペースを空けなければならない。そのため、前の季節商品を減らすため、値引き販売する。一方、Zapposはインターネット企業であるために、そのスペースを空ける必要はなく、顧客は秋でもサンダルが購入できる。同社では値引きではなく、最高のサービスを提供するために在庫調整をする。同社は品揃え、数量、時間を明確にしたいが、過剰在庫も回避できない。同社のサイトでほとんど値引きしないのは、それが企業ブランドを弱体化させるためである。そこで同社は、過剰在庫を処理するために値引きプログラムを追加し、2004年にKentuckyの倉庫の近くにアウトレットストアを開店

し、2006年にはオンラインの靴小売である6pmを買収した。そこでは過剰在庫や時期外れの靴を販売した。6pmがZapposに統合されると、6pmのサイトではShepherdsvilleの在庫商品を販売した。そして同社のサイトと同じ方法で扱われた。Zapposの顧客は、価格よりもサービスを重視するが、6pmの顧客は価格優先するため、両サイトの顧客は異なっている。一方、6pmでは顧客は配送料(配送と返品)を支払う。6pmを通すことで、Zapposブランドは傷つくことはない。さらに2008年、同社は過剰在庫の処理のため、Overstockというオンラインのディスカウンターと連携し、その顧客にはShepherdsvilleの流通センターから配送した (Hoyt, 2009; Joseph, 2012; Zappos.com, 2013)。

Zapposは事業の国際的展開を何度も考えたと言われるが、北米内での販売機会や海外へ展開する費用などを考慮すると、この地域外への拡大は適切ではないと判断している。Linは「われわれは流通センターあるいはコールセンターを持たずに、他国でサービスを提供し、ブランドを維持できるか。答えは『できない』。もし他国で(流通センターとコールセンター)を設置すると、お金だけでなく、そこの文化も理解しなければならない。……ヨーロッパには、レイアウトや文化の問題、サービスの異なる要求レベルがある……」としている (Hoyt, 2009)。

1999年の創業からZapposは、最大の靴の品揃え(1999年)、顧客サービス(2003年)、プラットフォームとしての文化とコア・バリュー(2005年)、個人的な心のつながり(2007年)、幸せを届ける(2009年)、という約束を掲げてきた(本荘, 2011)。そして、2009年から*Fortune*誌の「最も働きがいのある企業100社」にランクされるようになり、2013年も31位に入っている。

4-4 Zapposでの顧客経験

ZapposはSan Franciscoの小さなオフィスから始まった。2004年、Hsiehらはコールセンター拡張のため、外部や遠隔地ではなく、本社に設置した。その後、ZapposはNevada州Las Vegas郊

外の Henderson に移転した。そこには既に 24 時間 7 日稼働する多くのセンターがあり、インターネット接続がよかった (Hoyt, 2009)。常に顧客サービスを優先しようとする企業の姿勢がうかがえる。

Zappos は当初から顧客に特別な購買経験を提供した。Hsieh は同社を「靴を販売するサービス会社」と定義した。Hsieh は顧客はよいサービスを提供する会社を長期間利用し続けるが、まだそれはされていないと感じていた (Gergen and Vanourek, 2008)。顧客サービスを最優先するため、同社の伝説的エピソードは多い。コールセンターのオペレーターには会話が奨励され、顧客が同社で購入できない靴を探していると、オペレーターは顧客の求める商品を探すために少なくとも 3 つの他社サイトを探す。そこで当該商品を見つけると顧客にその情報を伝える。同社はその注文を失うが、顧客は将来戻ってくる。Hsieh は「われわれはオペレーターが顧客を越えているかどうかを評価している。……われわれには、すべての接触がブランディングを行う機会 (Magill, 2007)」としている。

2007 年夏に顧客の期待を越えたことがあった。コールセンターのオペレーターが、返品された靴のフォローのため、顧客に電子メールを送った。彼女は病気の母のために靴を購入したが、その母は亡くなり、靴が返品できなかったことを詫びるメールを返信した。オペレーターは、UPS を手配し、靴を選び、花束とお悔やみカードも送った。顧客はそれをブログに書き込んだ (Morissey, 2008)。このようにオペレーターは、自身で状況を判断する。彼(彼女)らは上司に問題を上げず、判断する権限がある。品質管理のため、コールセンターは外部委託せず、Zappos の社員が担当している。Hsieh は電話で顧客に接触するのが最高の機会ととらえている (Bush, 2008)。

Zappos のサイトは、他の小売サイトよりも動作が速く、さらに電話対応が顧客の経験を支えている。そのため、サイトの全ページにフリーダイヤルが載せられている。同社の競争相手は有店舗であるため、顧客にはオンラインでの購買を安心

させる必要がある。特に顧客がオンラインで靴を購入するには、合わなければ返品でき、安心させる必要がある。返品期間は当初は 60 日であったが、その後 365 日に拡大した。同社への返品は販売全体の約 35% であったが、返品する顧客は異なるブランドや形を試す傾向があり、優良顧客はほとんど返品しない (Hoyt, 2009)。

顧客が購買決定するには多くの情報が必要である。一般の小売サイトには小さな写真が 2~3 枚しかないが、Zappos では新商品が入荷すると、写真チームは多角度で数多く撮影した。同社のサイトには、有店舗で通常提供される情報と同様に詳細な情報がある。一方、顧客は購入後サイト上にコメントするが、同社はそれを(冒涇を除き)編集しない (Hoyt, 2009)。これらの活動により、同社は National Retail Federation の 2010 年 Retail Innovator of the Year に選ばれた。

Zappos のサービスの基本は、① 24 時間年中無休のコールセンター、② 出荷・返品送料無料・365 日以内の返品受諾、③ 迅速で間違いのない配送、④ 全社員が顧客サービスに対応、⑤ マニュアルのない顧客サービス、⑥ 顧客の電話に何時間も対応、⑦ 自社に在庫がなければ 3 社以上の他サイトを調べ、あれば顧客に伝達、である (mashable.com, 2009)。

4-5 Zappos の文化

4-5-1 企業文化の重要性

Hsieh は、1990 年代末のインターネット・ブームに乗り、Zappos はサービスで「顧客を幸せにする革命」といわれる (本荘, 2010a)。その背景には、同社の企業文化がある。これは社員全員で創造され、SC を含め、あらゆる側面に影響する。Hsieh と Lin は、会社の成長で失った Link Exchange の初期に存在した強力な文化を呼び戻そうとした。Lin は「(Link Exchange を) われわれが売却した理由の 1 つが、もはや働くための楽しい場所ではなくなった」と言い、彼らはそれが Zappos で起こらないようにした (Hoyt, 2009)。そのため、Hsieh と Lin には会社の売上増加とともに文化の育成を重視した。2004 年に Hsieh は

表1

Zapposのコア・バリュー

- ① サービスを通して「すげえ」を届ける
- ② 変化を受け入れ、推進する
- ③ 楽しさとちょっと変わったことを創造する
- ④ 冒険的で、創造的で、オープンマインドになる
- ⑤ 成長と学習を追求する
- ⑥ コミュニケーションではオープンで誠実な関係を築く
- ⑦ 積極的なチームと家族精神を築き上げる
- ⑧ 少ないリソースでより多くの成果を上げる
- ⑨ 情熱と強い意志を持つ
- ⑩ 謙虚であれ

出所：Hoyt (2009) pp. 20-21

社員に「あなたにとって文化は」という電子メールを送った。その返答は表1にあるように10の価値（コア・バリュー）にまとめられた。

Hsiehは「企業文化こそブランド」「企業文化がしっかりしていれば、最高のサービスにつながる」「企業文化がすべて」「企業文化こそ成功をもたらす」という言葉を繰り返している。Zapposの企業文化は顧客を感動させることである。そのため、同社の採用と訓練は、文化と会社の価値の維持と育成を重視する。Hsiehは「われわれはZapposとは何か。文化に情熱を持つ人が欲しい。もし彼らが靴について情熱的であれば心配ない(Zappos.com, 2008)」と語っている。

Zappos本社の訪問者は、そのユニークな文化を感じるという。社内のライトは低く、ポップコーンの香りが漂っている。そして、多くの書籍であふれる本棚がある。そこには、経営学や心理学などの専門書もあるが、ノウハウ本もある。この本棚の規則は単純で、欲しい本は手に取ることができ、返す必要はないが、読まなければならない(本荘, 2010c)。また同社の社員は、開放的なオフィスで働き、区分された小部屋はない。Hsiehら会社の上級の管理者も、その通路の真ん中におり、他の社員と一緒に仕事をしている(Zappos.com, 2013)。

4-5-2 社員採用と訓練

Zapposのコア・バリューは社員の採用や訓練で重要な役割を果たしている。採用過程では、応募者は彼らの能力に関して伝統的な形の面接を受ける。その際に人事部では、彼らと会社の価値との矛盾を観察する。「謙虚であれ」により、上級

職との面接で応募者が過度なエゴや奢りを示すと採用されない。また、「楽しさとちょっと変わったことを創造する」では、応募者はいかに「変わっているか」を1~10の尺度で測定される。Hsiehは「もし彼らが「1」であれば、われわれは彼らを採用しない・・・彼らが10であると、彼らはわれわれは異常とするかもしれない。われわれには7か8くらいがよい(Coster, 2008)」としている。それはHsiehは「われわれは顧客を驚かせる方法を常に探している(Zappos.com, 2008)」ということと深く関連している。

そして、全新入社員は、同じ4週間の訓練を受けることになる。訓練の最後に、Las Vegasの全新入社員は、仕事内容に関わらず、コールセンターのオペレーターとして最低2週間働くことになる。また初年度には、彼らはShepherdsvilleの倉庫でも注文処理を学ぶために最低1週間働くことが課される。Zapposではすべての社員が事業への十分な理解を持つことが必要である(Joseph, 2012)。

企業が成長すると、経営者の知識や経験の及ばない専門家が必要になり、多少付き合いづらくても、能力が高い人材を採用する。しかし、Zapposではそうはせず、採用後も会社と社員の結びつきを深めようとする。同社が新人研修期間の退職者に支払う(研修期間の給料に加算した)2,000ドルのボーナスもその1つである。このボーナスを2~3%が受け入れ、通常、90日以上とどまる社員は長期間働くことになる(Hoyt, 2009; Joseph, 2012)。

Hsiehは仕事も人生の一部と考えている。彼はZapposをプライベートと同様に、仕事を楽しめるものにしてしようとする。こうして同社では、社員同士のつながりを深め、会社にやらされるのではなく、自分の楽しみとして仕事をとらえ、懸命に働き、会社と自身の成長のために変革に主体的に取り組む。Hsiehは、「会社に強い結びつきを感じる社員はより生産性が高い傾向に、多くの研究の裏付けがある。社員の会社との結びつきを示す代表的指標は、その社員が社内にどれだけ友人がいるか、または社内に親友と呼べる人がいるかどうか

かである (本荘, 2010c)」としている。

5. むすびにかえて

SDLでは、物理的製品といわゆるサービスを区別せず、提案されるものすべてがサービスであり、顧客に価値を伝達するものととらえている。そして、企業は価値を伝達できず、価値提案することとしかできないとも表現している。本稿では、あるサービスのエコシステムに参加する参加者は、価値を提供するだけでなく、価値を受け取り、エコシステム全体での価値共創する状況を描いた。

Zapposは、顧客、社員、取引先などのステークホルダーに「驚き(感動)」や「幸福」を届けることを企業目的としている。それは靴などを販売することが第一義ではなく、「靴を販売するサービス会社」と言う言葉が示す通り、これらの商品を通して感動と幸福を届けようとしている。そのために表面的な活動で対応するのではなく、根本から事業を組み立てている。まず顧客を驚かせる価値提案は配送である。迅速な配送のために、物流会社と強力なパートナーシップを築き、価値共創を行う。また同社では、仕事の能力ではなく、企業文化を理解し、それに共感し、仕事も生活の一部として楽しめる人材を採用する。採用側は自分たちの仲間として価値共有できる人材の採用と訓練を徹底している。特に同社はネット企業であることから、顧客との接点であるコールセンターを重視し、社員には多くの権限を与えている。そのため、同社を取り巻くエコシステムでは、顧客、取引企業、社員、そしてステークホルダーの利害を統合することが可能になっている。まさにSESが安定しているといえる。ただ、このエコシステムは恒常的なものではなく、常にメンテナンスをしなければならない。

SDLの議論が始まってわずかの時間経過しかない。しかし、この概念の一部は、古くからサービスは根本的に経済的交換に基づくことが指摘され、そこにおける言説などには多くの共通思想が見られる。ただ、当時と比べ、現在の社会において異なっているのは、多様な技術が進歩したこと

である。特に情報技術がSDLやSESに大きく影響していることは、以前の社会と比較すると一層明確になっている。今後は、この情報技術をいかにSESの構築と維持に役割を果たすかを検討する必要がある。

注

- 1) ①自発的な気づきと反応, ②相互的・同時的な構造, ③かなり緩やか構造, ④価値提供する参加者, ⑤言語, シンボル, 制度と技術の使用, ⑥価値の共同生産, ⑦相互的なサービス提供の中での約束, ⑧価値共創 (Vargo and Lusch, 2011, p. 185)
- 2) Hsiehは大学のルームメイトであったSanjay MadanとLink Exchangeというインターネット広告の会社を共同設立した。彼らはその会社を1998年にMicrosoftに265百万ドルで売却した。LinはHarvard大学でのHsiehの友人であり、Link Exchangeに参加するために当時在籍していたStanford大学の博士課程を中退した。HsiehとLinはそのときにVenture Frogsを設立し、Ask Jeeves, Tell me Network, そしてZapposを含めて、インターネットのスタートアップ企業に出資した。
- 3) Linは、2009年にZapposを離れ、Sequoia Capital (2004年にZapposに巨額投資をした企業)に移籍した (Joseph, 2012; 藤井訳, 2012, p. 18)。

参考文献

- Bagozzi, R. (1975), "Marketing as Exchange," *Journal of Marketing*, Vol. 39, No. 4, pp. 32-39.
- Barile, S. and Saviano, M. (2010), "A New Perspective of System Complexity in Service Science," *Impresa, Ambiente, Management*, Vol. 3, No. 3, pp. 375-414.
- Bastiat, F. (1860), *Harmonies of Political Economy*, translated by Stirling, P. S. and J Murray, Foundation for Economic Education.
- Bronstein, J. L. (1994), "Our Current Understanding of Mutualism," *Quarterly Review of Biology*, Vol. 69, No. 1, pp. 31-51.
- Bush, M. (2008), "Customer Service a Branding Opportunity", *Tire Business*, May 12.
- Chandler, J. D. and Vargo, S. L. (2011), "Contextualization and Value-in-context : How Context Frames Exchange," *Marketing Theory*, Vol. 11(1), pp. 35-49.
- Coster, H. (2008), "A Step Ahead," *Forbes*, June 12.
- Durst, S. (2006), "Shoe In," *Business 2.0*, December.
- Gergen, C. and Vanourek, G. (2008), "Zappos Culture Sows Spirit," *The Washington Times*, July 16.
- Granovetter, M. (1973), "The Strength of Weak Ties," *American Journal of Sociology*, Vol. 76, No. 6, pp. 1360-1380.
- Granovetter, M. (1985), "Economic Action and Social Structure : The Problem of Embeddedness", *The American Journal of Sociology*, Vol. 91, No. 3, pp. 481-510.

- Gummesson, E. (1995), "Relationship Marketing : Its Role in the Services Economy," in Glynn, W. J. and Barnes, J. G. (eds), *Understanding Services Management*, John Wiley & Sons, pp. 244-268.
- Gummesson, E. (2006), "Many-to-Many Marketing as Grand Theory : A Nordic School Contribution," in R. F. Lusch and S. L. Vargo (eds), *The Service-dominant Logic of Marketing : Dialog, Debate, and Directions*, M. E. Sharpe, pp. 339-353.
- Gummesson, E. and Polese, F. (2009), "B2B Is Not an Island," *The Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 24 (5/6), pp. 337-350.
- Gummesson, E., Mele, C., and Polese, F. (2011), Integrating the 3 Pillars of the 2011 Naples Forum on Service : S-D Logic, Network & Systems Theory and Service Science, in Gummesson, E., Mele, C., and Polese, F. (eds), *Service-dominant Logic, Network & System Theory and Service Science*, Giannini, pp. 5-6.
- Hakanson, H. and Prenekert, F. (2004), "Exploring the Exchange Concept in Marketing," in Hakanson, H., Harrison, D. and Waluszewski, A. (eds), *Rethinking Marketing : Development a New Understanding of Markets*, John Wiley & Sons.
- Hoyt, D. (2009), "Zappos.com : Developing a Supply Chain to Deliver WOW!," Stanford Graduate School of Business, Case : GS-652/134/2009, pp. 1-28.
- Hsieh, T. (2006), quoted in Duff McDonald, "Sole Purpose," *CIO Insight*, November 2006.
- Hunt, S. (1991), *Modern Marketing Theory : Critical Issues in the Philosophy of Marketing Science*, South-Western Publishing.
- Joseph A. M. (2012), *The Zappos Experience : 5 Principles to Inspire, Engage, and WOW*, McGraw-Hill (藤井留美訳 (2012) 『ザッポス体験—顧客も社員も幸せにする5つの法則』日経BP社).
- Kitson, H. D. (1922), "The Growth of the 'Service Idea' in Selling", *The Journal of Political Economy*, Vol. 30, June, pp. 417-419.
- Kotler, P. (1977), *Marketing Management : Analysis, Planning, Implementation, and Control*, 3rd ed., Prentice-Hall.
- Lambert, D. M., Martha C. C. and Pagh, J. D. (1998), "Supply Chain Management : Implementation Issues and Research", *International Journal of Logistics Management*, Vol. 9, No. 2, pp. 1-19.
- Lusch, R. F., Vargo, S. L., and Tanniru, M. (2010), "Service, Value Networks and Learning," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 38, No. 1, pp. 19-31.
- Lusch, R. F. (2011), "Reframing Supply Chain Management : A Service-dominant Logic Perspective," *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 47, No. 1, pp. 14-18.
- Lusch, R. F. and Vargo, S. L. (2011), "Service-Dominant Logic : A Necessary Step," *European Journal of Marketing*, Vol. 45 (7/8), pp. 1298-1309.
- Maglio, P. P. and Spohrer, J. (2008), "Fundamentals of Service Science," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 38, No. 1, pp. 18-20.
- Maglio, P. P., Vargo, S. L., Caswell, N., and Spohrer, J. (2009), "The Service System is the Basic Abstraction of Service Science", *Information Systems and E-Business Management*, Vol. 7, No. 4, pp. 395-406.
- Magill, K. (2007), "Workers Paradise: Zappos.com Believes Happier Staffers Lead to Happy Customers", *Direct*, October.
- Mars, M. M., Bronstein, L. and Lusch, R. F. (2012), The Value of a Metaphor : Organizations and Ecosystems, *Organizational Dynamics*, Vol. 41, pp. 271-280.
- Mauss, M. (1950), *The Gift*, Routledge, reprint.
- Morrissey, B. (2008), "These Brands Build Community," *Adweek.com*, May 12.
- Morris, J. (2008), "Service a 'Shoe-In' for Zappos.com," *Multichannel Merchant*, April.
- Ng, I. C. L., Parry, G., Maull, R., and McFarlane, D. (2010), "Complex Engineering Service Systems : A Grand Challenge, in Ng, I. C. L., Parry, G., Wild, P., McFarlane, D., and Tasker, P. (eds), *Complex engineering service systems*, Springer.
- Penrose, E. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*. John Wiley.
- Prahalad, C. K. and Ramaswamy, V. (2004), "Co-creation Experiences : The Next Practice in Value Creation", *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 18, No. 3, pp. 5-14.
- Vargo, S. L. (2009), "Toward a Transcending Conceptualization of Relationship : A Service-Dominant Logic Perspective," *Journal of Business & Industry Marketing*, Vol. 24 (5/6), pp. 373-379.
- Vargo, S. L. and Lusch, R. F. (2004a), "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 68, No. 1, pp. 1-10.
- Vargo, S. L. and Lusch, R. F. (2004b), "The Four Services Marketing Myths : Remnants from a Manufacturing Model", *Journal of Service Research*, May, pp. 324-335.
- Vargo, S. L. and Lusch, R. F. (2008), "Service-dominant Logic : Continuing the Evolution", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 36 (1), pp. 10-12.
- Vargo, S. L. and Lusch, R. F. (2011), "It's all B2B...and beyond : Toward a Systems Perspective of the Market", *Industrial Marketing Management*, Vol. 40. No. 2, pp. 181-187.
- Wieland, H., Polese, F., Vargo, S. L. and Lusch, R. F. (2012), "Toward a Service (Eco) System Perspective on Value Creation," *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, Vol. 3, No. 3, pp. 12-25.
- Waters, R. (2005), "Trial and Error Shows the Path to Success," *The Financial Times*, March 9, p. 9.
- Zackiewicz, A. (2006), "Zappos Sells Service," *Women's Wear Daily*, November 15.
- 本莊修二 (2010a) Diamond Online 2010.12.2 (<http://diamond.jp/articles/-/10292>) (: 2013.12.10).
- 本莊修二 (2010b) Diamond Online 2010.12.9 (<http://diamond.jp/articles/-/10383>) (: 2013.12.10).
- 本莊修二 (2010c) Diamond Online 2010.12.20 (<http://diamond.jp/articles/-/10522>) (: 2013.12.10).

本荘 修二 (2011) Diamond Online 2011.1.20 (<http://diamond.jp/articles/-/10827>) (: 2013.12.10).
Brandmakernews.com (<http://brandmakernews.com/>): 2013.

12.10).
mashable.com (<http://mashable.com/>: 2013.12.15).
Zappo.com (<http://www.zappos.com/>: 2013.12.1).