

# デジタル時代におけるインタラクション による価値と関係性の再構築

— 短期視点のデジタル活用から長期視点への変革 —

東京理科大学大学院 経営学研究科 非常勤講師

田村 修

## 要約

デジタル技術のマーケティングへの導入は、インターネット広告に代表されるように効率化とOne to One化を促進した。しかし、デジタル技術の活用目的を効率を重視したOne to One活用に限定してしまうと、その活用方法はニーズが顕在化した顧客に対する短期的なアプローチに陥りやすい。さらに、短期的な施策は企業と消費者の長期的な関係性構築には寄与せず、逆にブランドの希薄化を招く恐れがある。

本稿では、マーケティングにおけるデジタル活用を短期的な施策にとどめるのではなく、長期的な“消費者と企業の価値と関係性の構築”にも活用していくために、先行する企業のデジタル活用ケーススタディーから「デジタル時代の価値と関係性の構築モデル」を考察する。また、その過程の中で得られたデジタル時代に必要とされるセールス、マーケティング、ブランドのあらたな包括関係についての示唆にも言及する。

## キーワード

デジタルテクノロジー、ブランド構築、インタラクション、共創

## I. はじめに

企業のマーケティング活動において、近年顧客の行動データや購買履歴データ等の利用をはじめとするデジタル活用<sup>1)</sup>が進んでいる。その中でも一般に「デジタルマーケティング」と呼ばれる領域では各種のデータを活用した消費者に対するアプローチを通じて、効率的な広告ターゲティング手法や販売促進施策の実施が行われるようになった。そしてその改善提案がより多く論じられるようになってきている。久保・赤松（2016）は「広告効果のアカウントビリティーが強く求められるようになった結果、刺激反応的で効果を測定しやすいA<sup>2)</sup>の世界が注目されるようになりました」と述べている。もちろん、より効率的な手法の追求やセールス手法の開発も企業活動の中では重要であり、否定する理由はない。しかしその一方でデジタルマーケティングを、効率を重視したセールス活動領域に近いところだけに位置付けたままで良いのだろうか、という疑問が生まれてくる。

本稿では、インターネット広告を起点にしながら、デジタル時代の企業と消費者の価値と関係性の構築について論ずる。

## II. マーケティング論とブランド論の潮流とそのデジタル化

マーケティングの考え方は、一般に大量生産大量販売の為のマスマーケティングから、消費者のニーズに合わせてマーケットをセグメントするSTPや、マーケットに対して施策をどのように組み合わせしていくのかを検討するマーケティングミックスの考えへと進化したと考えられている。

次にインターネットの時代になると、その手法は消費者のプロフィールデータやインターネット広告の出稿や反応に関するデータ、さらにはWebサイトで記録される行動データから消費者の興味や関心を個別に推測し、それに合わせた広告を出稿するといった、より精緻なOne to Oneマーケティングへと進んだといえる。さらには、マーケティングに対する投資が、結果としてどのような購入などの成果に結びついたのかを指標化することを通じて、ROIを最大にするコスト管理意識も同時に高まったと言えよう。

一方、ブランドの考え方は、高橋（2010）によれば、マーケティングの考え方と同様に大量生産大量販売を成立させる

ためのブランドから、時代背景や産業構造の変化、消費者の消費意識の変化のなかで「ブランド・ロイヤルティ・マネジメント、ブランドエクイティ、ブランド・アイデンティティを経て、経験価値としてのブランド・エクスペリエンスへと変遷」したと考えられている。さらに近年では、ラッシュ、バーゴ（2016）の提唱する「サービスドミナントロジック」に関する議論を通じて、「価値を生み出すのはモノを製造する企業であり、価値はモノを通じて消費者へと提供されるものである」と考えるグッドドミナントロジックから、「価値はモノそのものにあるものではなく、消費者と企業の様々との接点やコミュニケーション、つまり広告や事前のコミュニケーション、試用利用、購入時、購入後の利用などを含めたコンテキストの中で生まれるものであって、インタラクティブに企業と消費者の間で共創されるものである」と考えるようになったと青木（2011）は述べている。

このようにマーケティング論とブランディング論の流れを振り返ると、そのコミュニケーション単位（粒度）はマスから消費者のセグメンテーション、さらにはOne to Oneへと細くなった。また同時に企業が商品やサービスを提供し消費者がそれを消費するという一方的なあり方ではなく、企業と消費者それぞれとの共創がベースにあると考えるようになってきたと言えるだろう。

### III. デジタル活用の限界

検索連動型広告の登場は、マーケティングの考え方をマスから一気にOne to Oneへと向かわせた。消費者は自らのニーズに応じて検索を行い、企業はその検索エンジンの検索結果上部に検索ワードに合わせて広告を掲載する。検索エンジンはその消費者の過去検索したキーワードの検索履歴やWeb閲覧データを元に検索結果画面を生成するため、同じ検索ワードであってもその検索結果は全て消費者毎にカスタマイズされている<sup>3)</sup>。また、広告出稿におけるDMP<sup>4)</sup>の導入は、多くの広告出稿において消費者の閲覧行動、過去の購入履歴データ活用を可能にした。このようにインターネット広告では、今までマスメディアでは不可能だっ

た粒度の細かいターゲティングを実現させた。しかし、インターネット広告などを通じて行うOne to Oneコミュニケーションが、今までのマーケティングとブランドの潮流から見て最終形となる理想的な手法なのだろうか。

#### 1. 嫌われるネット広告

消費者のメディア接触時間はマスメディアからデジタルメディアへと大きくシフトしている<sup>5)</sup>。ところが、デジタルメディアに掲載されるネット広告が企業と消費者のコミュニケーション起点となる「コンタクトポイント」として消費者に受け入れられ、その役割を担っているかといえばそうではない。多くの消費者がネット広告にはネガティブな印象<sup>6)</sup>を持っているケースが多いのである。もし企業が消費者データに基づいて提供した広告メッセージが消費者のニーズや期待に合致しているのであれば、そのメッセージは企業に対するイメージや好感度を向上させ、同時にブランドイメージも向上させるだろう。しかし実際には、ネット広告で不快になる人も多いのが実態である。また、より消費者のニーズや期待に沿った最適な広告配信を目指すために、さらに詳細な消費者情報を収集しようとしても、今後は消費者保護の視点から世界的規模で消費者情報に関する規制が進むと考えられる。したがって、ユーザー情報をベースにした広告体験の改善は難しい状況にあるといえよう。

#### 2. 効率を重視した短期視点が生む頻繁なブランドスイッチ

ネット広告の運用では、クリック数や売上などの各種数値計測が比較的容易であるゆえに施策に対しての効果を追い求め、その改善を繰り返していく。また、施策検討のサイクルは短期化する傾向にある<sup>7)</sup>。より短い期間で施策の成果を出そうとすると、潜在顧客の育成やブランディングといった長期的な視野に着目するよりも、すでにニーズが顕在化している顧客をいかに見つけ出し、獲得するためにはどうすれば良いのかといったよりセールスに近い視点が主流になってくる。さらに消費者側でも「購入する直前までの知らなかったブランドを購入するのに躊躇しない」「瞬間的に欲しくなり購入に至る」といった傾向も生まれてきている<sup>8)</sup>。このように、

企業がニーズの顕在化している消費者を見つけるのに躍起になり、一方で消費者も欲しいと思った瞬間に適宜ニーズにあった商品やサービスを選択するという状態は、頻繁なブランドスイッチが繰り返される“関係性が非常に希薄な状態”を企業と消費者の双方で作り返そうとしているように思える。もちろん「頻繁なブランドスイッチを生むのはコモディティな商品だけであり、常に選ばれるブランドも存在しうる」という反論もあるだろう。しかし常に選ばれるのは、ニーズの如何を問わず既にブランドとして消費者との長期的な関係性が築けている場合にはあてはまるが、その関係性が築けていないブランドは頻繁なブランドスイッチの対象に陥る危機にさらされているといえよう。

### 3. データ活用の限界と突破へのヒント

Amazon.comはそのレコメンデーションシステムでデータを最大限活用している企業であると言われているが、村上(2008)は「本やCD等一定の消費傾向がある商品の場合にはこのシステムを使ってその特徴を浮き彫りにすることができ、一人一人の消費者に対応することが可能になってくる。しかし、行動や購買履歴データから一定の傾向を見出すことができないような商品群の場合、データから消費者の本音を探ることはできず、消費者自身もなぜその商品を購入したのか明確に説明することはできない。したがってOne to oneマーケティングにはおのずと限界がある」と指摘している。また、クリステンセン・ホール・ティロン・ダンカン(2017, 2020)も「数字からパターンをあぶり出すことは興味深い作業だが、ある一つの事柄が実際に別の事柄を引き起こしているわけではない。相関関係と因果関係がイコールでないことは当然にもかかわらず、多くの経営者が相関関係に基づいて決断を下すことに慣れてしまっているように思われる」と述べている。

以上からみると、データの分析と活用は細やかなターゲティングを可能とし、短期に効率的な成果を産むが、その一方で頻繁なブランドスイッチを生みかねない危険性があるといえる。さらに顕在ニーズへの偏重は、真の消費者ニーズの把握やインサイトの理解までは及ばず、ブランド視点での

企業と消費者との価値と関係性の構築には大きくは寄与しない可能性すらある。

## IV. 3つのケーススタディから見えてくる価値と関係性作りの新たな視座

その状況を打破するために、「メチャカリ」「Slack」「楽天」とデジタルビジネスで大きく発展を遂げているケースから、デジタルを活用した「企業と消費者による価値と関係性の共創」への新たな取り組みを考察する。

### 1. ケース1：メチャカリ

メチャカリは株式会社ストライブインターナショナルが手がけるファッションサブスクリプションサービスである。ユーザーは専用のスマートフォンアプリを使い、毎月一定の金額を支払うと金額に応じて洋服やアクセサリなどのファッションアイテムを自由にレンタルすることができる。単純な定額制のレンタルビジネスと異なる点は、ユーザーの属性や購買行動(アプリの閲覧内容やレンタルの傾向等)をデータ化し、そのデータを基にAIがレコメンデーションを行っていることがキーとなっている<sup>9)</sup>。ユーザーはAIのレコメンドの中から自分の好みのファッションアイテムを見つけレンタルをする。その時のデータを活用して同時に企業はユーザーの好みや世の中のトレンドを知り、さらにユーザーのニーズにマッチする商品を開発し提供し続ける事ができる。サブスクリプションというビジネスモデルの目新しさや店に行かなくても最新のアイテムが選べるという利便性もあるが、それだけではなく企業とユーザーがアプリ上でインタラクションを行い、AIを介しながらのマッチング精度の向上を図っていく「共創によるサービス改善」が消費者にとってのサービスの価値を高め、ブランドとの長期的な関係性を築いている<sup>10)</sup>。

実は、顧客の好みを聞きながらアドバイスを行うスタイルは、店頭での販売員と来店客とのやりとりと仕組みは同じである。しかし、メチャカリではアプリとAIといったデジタルテクノロジーの導入によって、いつでもどこでもユーザーの好きな時間にカスタマイズされたサービスを提供することを可能に

している。ユーザーにとっても、店員一人の情報範囲内でのレコメンドばかりではなく、AIが収集した大量の消費者データから自分にカスタマイズされたファッション情報を受け取れるという新たな価値を見出しているといえよう。

## 2. ケース2：Slack

Slackは米国Slack社の提供するビジネスコミュニケーションプラットフォームである。登場以降、使いやすさやデザイン性はもとよりユーザーからの機能改善リクエストに素早く応えるサービス開発のスピード性やAPI経由による他のシステムやプラットフォームとの柔軟な連携がITギーク達の間で話題となり、現在では様々な企業への導入が進んでいる。高評価の源泉は、ユーザーとの直接的、あるいはユーザー間のコミュニティからユーザーの希望や要求などのリクエストを絶え間なく取り入れ迅速に実装し、実装したことをユーザーに対してオープンにしていく密度の濃いコミュニケーションにある。通常、ユーザーからの要求をヒアリングする場合は、お客様相談窓口や自社の管理するコミュニティーに限っているというケースがほとんどであろう。しかし、Slackの場合にはTwitterなどのオープンなコミュニケーションスペースで話されている何気ない会話から得られる「Slackに直接向けられているわけではない要望」までを積極的にとりいれてサービスの改善を図っているといったエピソードもある<sup>11)</sup>。

まさに、企業とユーザーとの共創によって消費者にとっての使いやすいソリューションを作り上げており、その結果Slackのサービス価値を高めることにつながっている。ユーザーから見るとSlackを使い続けていると「こういう機能があればいいな」と潜在的あるいは顕在的に考えている機能が次々と現実に実装され、まさに自分の望んだ理想のツールへと日々進化していくことになる。リアルではなくデジタルを活用したコミュニケーションだからこそ、時間、場所、国や地域を超えたスピーディーなサービス展開を可能にし、デジタル時代こそその方法でユーザーとの長期的な価値と関係性の構築を行っている。

## 3. ケース3：楽天グループ

楽天グループは、楽天市場を中心に金融・旅行・通信など多岐な領域にわたる企業グループを形成している。楽天グループの特徴は、会員に統一のIDの提供とポイントサービスを提供しており、楽天グループであれば別な事業会社であっても相互にポイントの利用を可能としている事にある。つまり「あるサービスでポイントを獲得して、別のサービスで利用する」ことを可能とし、個別事業会社というより企業グループとしての長期的関係性を構築している。さらに、統一のIDはグループ間におけるより詳細なユーザーデータの蓄積と連携を可能とし、それをベースにした消費者に対してのサービスレコメンドや各グループ事業における販促活動にも活用している。消費者は楽天グループに自身の情報を提供することによってグループ各社からの様々なサービス情報を受け取ることができ、ユーザーはそのポイント活用に対して、利便性やお徳感といった価値を見出し、継続的な関係性の構築につなげている<sup>12)</sup>。

以上、三つのケースで企業が商品やサービスをどのように消費者に提供し、消費者が企業の商品やサービスに対して価値を見出す仕組みを考察したところ、各ケースともにコミュニケーションスタイルはデジタル以前より販売員と来店客（企業とユーザー）が作り上げてきた関係構築法でありつつも、アプリやWebサイト、コミュニティ、企業を超えたポイントの活用というデジタル技術を活用した接触ポイントに共創の場をシフトさせていることがキーとなっていた。さらにその接触ポイントでは、消費者は自らのプロフィール、嗜好、検索行動、購買行動といったデータや自らの要望を好んで提供し、その上で「企業からのサービス提供→消費者からのフィードバック→さらなるサービスの向上」という企業とのインタラクションプロセス<sup>13)</sup>を推進していることがわかった。

消費者から見ても、自身にとって価値の高いサービスが生まれる接触ポイントが存在するとわかれば、企業との共創を積極的に始めていくインセンティブとなるだろうし、実際に高い次元での満足が生まれれば長期的な関係性を続けようとするだろう。

### V. 新たな価値共創プロセスの設計 — デジタルブランディングタワーモデル仮説

では、そのような価値向上のコンタクトポイントはどのように構築するのか。ここでは、和田（1998）の「製品の属性ピラミッド」をもとに、これらのケースがどのように消費者にとつての価値を向上させるのかの構造化を試みる。

企業は、まず自ら製品やサービスを開発しマーケットで消費者に提供する。ただ、技術の高度化・あるいは均一化が進んだ現代社会ではその商品やサービスの差別化が困難となる傾向があり、コモディティ化しやすいことは様々な場所で論じられている。そのため、企業としては単なるモノとして

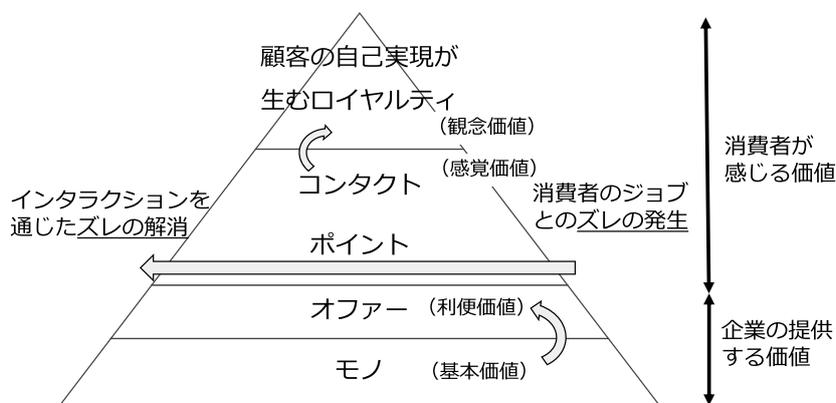
マーケットに提供するのではなく、顧客の解決すべきジョブ、あるいは顧客の自己実現を視野に入れた解決方法としてのオファー（提案）を消費者に提示する必要がある。しかし、いくらユーザーインサイトを探り様々なデータを用いて考察したとしても、それは和田（1998）の説明している「素」であり、ユーザーのニーズ、Job、自己実現に初めから合致することはなく、多くの場合には川上（2019）が主張する「ズレ」が発生する。しかし、その「ズレ」をインタラクティブなコミュニケーションを経ることによって解消できれば、より上位概念の価値提供となることが期待できるだろう。

図表-1 提供される価値と価値向上のポイント

	素として提供される基本価値	オファーとなる利便価値	コンタクトポイントにおけるインタラクション	消費者の感じる感覚・観念価値
メチャカリ	ファッションアイテムの製造・提供・レンタル	ファッションサブスクリプションサービス等	消費者データ、レンタル商品の動きや検索行動データをベースにしたレコメンド等	利便性、自分らしいアイテム提案、ファッション領域の自己実現
スラック	コミュニケーションツール	サブスクリプション、豊富なオプションアプリケーション、API提供等	コミュニティを通じた機能開発、オプションサービス等	最大級の利便性、自身の環境にカスタマイズされたツール、業務活用による自己実現
楽天G	各サービス、各事業社によって付与される楽天ポイント	グループ企業間におけるポイントの相互利用等	各種データの収集、新サービスのレコメンド、ポイントサービス等	利便性の向上、値引き利用、生活周辺サービスの拡充

(出所) 著者作成

図表-2 デジタル・ブランディング・タワー



(出所) 和田（1998）、210 頁をもとに著者加筆。

メチャカリではAIによって Recommend された内容が気に入ればユーザーはレンタルするし気に入らなければレンタルしない。そのようなインタラクションを経ながらAIはユーザーの好みを順次学習していくことになり、それはサービスの向上につながる。また Slack では、ユーザーが希望する機能の情報はコミュニティから得ることができ、さらにユーザーのツール利用履歴からは、使われるサービス・使われないサービスが次々と明確になる。さらに日々、機能やサービスの取捨選択がおこなわれ、ますます洗練されたサービスへと進化していく。楽天においても、ユーザーデータの蓄積や利用履歴の連携から各サービスのブラッシュアップが行われていく。つまり、接触ポイントでのデータを介した共創により、当初企業が提供する「素」である基本価値が便宜価値、感覚的な価値を経ながら観念高次元の価値へ変化させることが可能性になると考えられるのだ。

デジタルの活用においては、顕在ニーズに対しての短期的な対応だけでは頻繁なブランドスイッチしか生まないが、データを介したインタラクションプロセスの中で価値共創の仕組みを構築すれば、長期的な価値と関係性に裏づけされたデジタル時代のブランド構築が可能になると言えるだろう。

## VI. 終わりに - 残されたされた課題

本稿では、第一にマーケティングの考え方が One to One 化していく中で、デジタル活用はその成果が数値（デジタル）化されたがゆえに短期的かつ効率的な成果としての販促的側面を追求してきたことを指摘した。第二に、短期的視点の追求は頻繁なブランドスイッチを生む可能性が高く、さらには消費者との長期的な関係性構築につながらずブランドそのものの希薄化を引き起こしてしまう危険性を指摘した。第三に、デジタルを活用した企業と消費者の価値と関係性の構築には、データを仲介役としたインタラクションによるサービスの共創が有効であり、デジタルブランディングタワーとして構造化を行った。

このデジタルブランディングタワーでは、今までは個別に

論じられてきた「接触ポイント」「消費者の Job への着目」「企業と消費者の価値共創のインタラクション」の三つを、デジタル時代には統合していく必要がある事を提示している。今後、接触ポイントはあらゆるところでデジタル化が進み、オンラインのみならずオフラインでの対応においてもAIなどによるサポートが導入されていくだろう。消費者の選択肢が増えより高い価値を求めようになれば、ますます消費者のジョブに着目する必要性が高まる。その場合、デジタルを活用した様々なスタイルのインタラクションを通じて商品やサービスの共創を行うことこそが、企業価値の向上と消費者との関係構築には不可欠であると考えられる。

しかし、このデジタルブランディングタワーの考え方には残っている課題も多々ある。今回取り上げたケーススタディが3社に限定されている点、タワーの活用検証が行われていない点、そのマネジメントを行った際の消費者のブランドに対する意識の変化といった調査まで踏み込めていない点などまだまだ検証すべき残された課題は多い。

## VII. 新たな示唆 - セールス・マーケティング・ブランドの新たな包括関係

一方で、本稿を執筆している中で、デジタル時代においては「消費者のためのブランドがまず先にあり、ブランドを確立させる為のマーケティングが行われ、それらの結果としてセールスが生まれる」と考える時代になるのではないかという新たな示唆が得られた。

一般には、セールス、マーケティング、ブランドの包括関係を考えた場合、ブランドという概念はマーケティング概念に包括され、「セールスのためにマーケティングが行われ、マーケティングの結果としてブランドが生まれた」と考えられているケースが多い。

ところが本稿で考察したように、共創の時代においては自分の求める理想の商品やサービスは、求めた時に初めから完成されたものとしてマーケットに存在しているのではなく、インタラクションの結果として初めて自分にとっての価値のある商品やサービスが生まれくることになる。その場合、消費

者自身にとって価値のある消費やサービスを得るには「どの企業とインタラクションをスタートさせるのか」が重要な課題になるだろう。

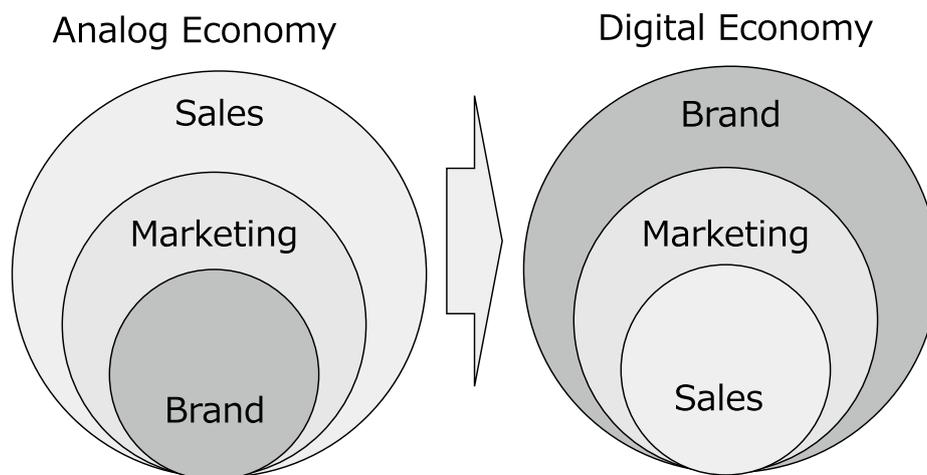
つまり、インタラクションを始める前にブランドを理解し、認めていないと、消費者はそのブランドとのインタラクションすら始めない可能性がある。つまり、企業活動の起点は「いかに販売するのか」にあるのではなく、「企業は消費者のために何が提供できるのか」が起点になってくる。それは企業の理念やビジョン、アイデンティティであり、しいてはそれらを体現した「ブランド」を提示することがまず起点となり、そのブランドをマーケティングすることによって消費者の理解を得て、最終的にセールスが成立する、と考える必要があるのだ。

本稿内においては、筆者の能力並びに研究不足もあり、このデジタル時代におけるブランド、マーケティング、セールスの包括概念のあり方については深く言及することはできなかったが、今後取り組むべき課題であると考えている。

### 謝辞

この論文は、東京理科大学専門職大学院経営学研究科に在籍していた時の研究をもとにしたものです。当時の指導教員である荻野誠教授、橘川武夫教授には多大なるご支援とご指導をいただいたことを感謝申し上げます。また、当時の副査であった日戸浩之教授、並びにアドバイザーの生越由美教授には適切な助言をいただき感謝申し上げます。事例研究において、SlackJapan(株)エグゼクティブパートナー関孝則氏、並びに株式会社楽天ジャパンアドビネス統括部バイスジェネラルマネージャー林孝憲氏には多忙の中インタビューに応じていただいただけでなく、多くの助言をいただいたことを感謝申し上げます。ありがとうございました。

図表-3 ブランド、マーケティング、セールスの新たな包括関係



(出所：著者作成)

注

- 1) 本稿では、Webや様々なデバイス（インターネットにアクセス可能な機器）から取得できる消費者の行動データや購買履歴データ、その他のデジタルデータの利活用やデジタル技術を活用したコミュニケーション手段などを総じてデジタル活用とする。
- 2) 久保・赤松（2016）では、購入までのプロセスの事を“Aの世界”としている。
- 3) 検索エンジンは、過去の検索ワード以外にもGPSやIPアドレスなどから取得できる位置データなども活用しており、同じ検索ワードであっても検索結果は大きく異なる。
- 4) DMP (Data Management Platform) とは、自社や外部の様々なデータを一元的に管理するプラットフォームのこと。集積したデータを分析し広告配信の最適化などに活用される。
- 5) (株)博報堂DYメディアパートナーズ「メディア定点観測2020」<https://mekanken.com/mediasurveys/>による。(最終閲覧日2020年8月4日)
- 6) Web担当者フォーラムによれば、ネット広告で不快になったことがある人は75%であり、意図せぬ広告クリックは68%が体験している。さらに、実際に不快になった後では75.5%の人が「広告に出ている商品サービスを購入・利用したくない」と感じている。Web担当者フォーラム「ネット広告「不快になったことがある」75%。意図せぬ広告クリックは68%が体験【イーライフ調べ】」2018年6月5日付、<https://webtan.impress.co.jp/n/2018/06/05/29463> (最終閲覧日2020年8月4日)
- 7) デジタルマーケティングでは、近年Plan-Do-Check-Actionをより短期間でサイクルを重ねる高速PDCAや、さらに瞬時に判断を行なっていくOODA (Observe-Orient-Decide-Act) といった考え方が提唱されている。
- 8) このようなタイプの消費は「パルス型消費」と呼ばれている。「買いたくなるを引き出すために」<https://www.thinkwithgoogle.com/intl/ja-jp/articles/search/shoppersurvey2019-1/> (最終閲覧日2020年8月4日)
- 9) 日経クロストrend「洋服借り放題」定着まで苦節3年 メチャカリ黒字化が視野 2019年2月6日付 <https://trend.nikkeibp.co.jp/atcl/contents/18/00113/00003/> (最終閲覧日2020年8月4日)
- 10) AIチャットと忙しい女性の相性が良かった理由:「メチャカリ」のここが気になる (GetNavi web) <https://mainichi.jp/articles/20190225/gnw/00m/040/001000c> (最終閲覧日2020年8月4日)

- 11) Slack Japan (株) エグゼクティブパートナー 関孝則氏へのインタビューによる。(2019年7月11日に実施)
- 12) (株) 楽天ジャパンアドビジネス統括部 ビジネス戦略企画部 ヴァイスジェネラルマネージャー 林孝憲氏へのインタビューによる(2019年8月21日に実施)
- 13) 和田 (1998) の「ブランド価値形成のインタラクションプロセス」を参考にしている。

引用文献

- 青木幸弘 (2011) .「ブランド研究における近年の展開：価値と関係性の問題を中心に」『商学論究』58巻 (5号)
- 赤松直樹・久保田進彦 . (2016) 「変化するコミュニケーションとブランド論の新しい視座」『AD STUDIOES』公益社団法人吉田秀雄記念事業財団 (Vol.55)
- 恩蔵直人 (2007) .『コモディティ化市場のマーケティング論理』有斐閣
- 川上昌直 (2019) .『「つながり」の創りかた：新時代の収益化戦略リカーリングモデル』東洋経済新報
- クレイトン・M・クリステンセン, タディ・ホール, カレン・デロン, デイビッドS.ダンカン. (2017,2020) 「Jobs to Be Done: 顧客のニーズを見極めよ」『ハーバードビジネスレビュー』(2017年3月号, 2020年4月号)
- 熊倉雅仁 (2016) .「マーケティング概念の進化の理論的考察 オムニチャネル・マーケティングの予見」『高千穂論叢 高千穂商科大学 商学会』51巻 (2号)
- 高橋広行 (2010) .「消費者行動とブランド論 (2)」『関西学院商学研究』62号
- 村上剛人 (2008) .「one to one マーケティングから共創型マーケティングへ」『福岡大学商学論叢』52 (3・4)
- ロバート・F・ラッシュ, スティーブン・L・バーゴ. (2016) 『サービス・ドミナント・ロジックの発想と応用』同文館出版
- 和田充夫 (1998) .『関係性マーケティングの構図』有斐閣