

製品開発プロセスにおける価値共創の概念モデル

The Concept Model of Value Co-creation in Products Development Process

橋本 公美子
Kumiko Hashimoto

要 約

本稿では、製品開発プロセスにおける顧客と企業による価値共創の概念モデルを構築するため、関係性マーケティングに関する先行研究をレビューする。その上で、複数ケーススタディによる発見事項に基づき概念モデルを提示し、さらにその中核概念である信頼とコミットメントについて考察する。

キーワード：製品開発プロセス、関係性マーケティング、価値共創、S-D ロジック

1. はじめに

市場環境の急速な変化にともない、顧客のライフスタイルや価値観が多様化している。このような環境下での製品開発は、顧客との関係性をいかに構築し、維持していくかということが重要となる。その中で、関係性マーケティング研究の新たな動きが注目されている。

関係性マーケティングは、顧客と企業の長期的関係の維持という観点から生まれてきたものである¹が、そのベネフィットの一つに新たな価値創造がある。McKenna (1995) は、リレーションシップについて、顧客との関係構築や維持だけでなく、顧客のニーズをよりよく満たすことのできる新たな価値を創造するものであると捉えた。そのため、製造業が積極的に顧客を製品開発プロセスに参画させることは、顧客のニーズを的確に把握し、より深く理解することができる²と主張している。

協働型マーケティングを提唱する上原 (1999) も、顧客を単なる情報処理者としてではなく、より積極的・主体的な情報創造者として捉えた。そ

して、企業はその情報創造プロセスに直接コミットすると同時に、顧客を財の生産プロセスに直接介在させることで、相互に協働することができ、新たな価値を創ると主張した。また、顧客の求める価値の内容について、製品やサービスを購入または利用する際の体験を含め、経験価値という新たな視点で捉えた Schmitt (1999) の研究もある。

これらの研究の流れを受けて、最近では顧客と企業が共に価値を創るという価値共創に関心が高まっている。例えば、Vargo and Lusch (2004) は、すべてはサービスであるとして、この価値共創を積極的に論じている。また、村松 (2010) は、とりわけ、それが製品開発をとまなう場合、企業と消費者・顧客が価値共創を行う場をどのように構築するかが重要となると指摘している。つまり、Vargo and Lusch が製品の交換後の使用段階に焦点を置いているのに対し、村松は製品の開発段階を含め価値共創の概念を広く捉えている。

しかし、これまでのマーケティング研究の多くは、交換を前提とした BtoB (企業間取引) を中心に考えられてきたものを、そのまま BtoC (企業と顧客間取引) に適用するという考え方が主流であった。環境変化とともに顧客が多様化し、市場が複雑化した現在、交換・取引という概念は、

1 久保田 (2001a) によると、関係性マーケティングの考え方は、顧客をその場限りの取引相手としてではなく、将来的に取引を続けるパートナーとして捉え、良好な関係を築いていこうとするものであるとしている。

もはや前提条件ではなくなりつつある。製品やサービスの価値が顧客により決定されるとするならば、その作り手である製造業は、顧客が本当に求める価値あるものを、必要とする時期に、タイムリーに提供しなければならない。それが、製品やサービスを提供する側である製造業にとって重要な顧客の信頼やコミットメント (commitment) につながり、結果的に顧客ロイヤルティ²を高めることになると考えるからである。そのため、顧客と企業の継続的関係の維持には、その構成要素となる時間と空間の軸を含めたマーケティング研究が重要となり、これを理論的に説明するための概念モデルの構築が望まれる。

本研究のリサーチクエストは、製品開発プロセスにおける顧客と企業による価値共創が顧客ロイヤルティに影響を与えるのは、いつ、どのような場であるのかを明らかにすることである。本稿では、製品開発プロセスにおける顧客と企業による価値共創の概念モデルを構築するため、関係性マーケティングに関する先行研究をレビューする。その上で、複数ケーススタディにおける発見事項に基づき概念モデルを提示し、さらにその中核概念である信頼とコミットメントについて考察する。

2. 先行研究レビューと分析視点の特定

本章では、顧客と企業による価値共創に関して、これまでどのような議論がなされてきたのかを整理する。まずは、関係性マーケティングの展開における価値共創、次に協働型マーケティング、そして、経験価値マーケティングに関する先行研究をレビューし、分析の視点を特定する。

2-1 関係性マーケティング

これまでの関係性マーケティング研究の文脈において用いられてきたリレーションシップという概念は、顧客との関係構築や維持だけでなく、顧客ニーズを満たす新たな価値の創造に貢献してきた。McKenna (1995) によると、顧客を製品開発に参加させることは、顧客ロイヤルティを勝ち

取り、市場に受け入れられる時間を早めることになる「市場認知所要時間」(time to acceptance) の短縮につながることを明らかにした。このように、リレーションシップは、顧客と企業との関係をより効率的に築くためには欠かせないものとして捉えられ、企業は顧客の価値を追求し続けてきた。

では、顧客と企業のリレーションシップによる価値共創はどのように構築されてきたのか。これについては、久保田 (2001b) によると、売り手や買い手をリレーションシップの構築へと誘引する際の報酬には、取引コストの低減と新たな価値創造があるとしている。つまり、顧客にとって報酬は価値であり、企業と協働することでそれが獲得でき、企業にとっても交換・取引を確実に実行させ、次の交換・取引につながるものを意味する。そうすることで、顧客と企業は、協働志向を高め、交換に伴う不確実性を低減させ、長期的交換志向を高めることになる。

また、協働的リレーションシップのメカニズム研究では、Anderson and Weitz (1989) が、交換における公平性、交換への参加、交換相手との一体感からもたらされる双務的コミットメントの重要性を指摘している。これは、支援と目標の一致が、信頼にプラスの影響を及ぼし、先方の担当者への能力に対する知覚が、コミュニケーションにプラスの影響を与えるというものである。また、取引相手との関係については、相手がコミットしていることを知ると、自らもコミットする傾向が強まり、さらにコミットメントに対しては担保が有効となる (Anderson 他, 1992)。また、双務的コミュニケーションは、信頼を高めるとともに、コンフリクト (conflict) の低減と満足の向上をもたらす (Anderson and Narus, 1990) ことが明らかになっている。

これらの研究により、リレーションシップ構築のためには信頼が重要であり、リレーションシップ継続のための担保としてコミットメントが影響を及ぼすこと、そして、リレーションシップ志向を高める条件としては、取引コストが関係することが確認された。また信頼の構築には、目標の一致、コミュニケーション、協働志向が重要となること、協働的リレーションシップ構築における中心的要素であることがわかった。しかしながら、

2 嶋口 (1994) によると、顧客ロイヤルティとは、顧客が特定の企業や製品、サービスに対して信頼感を抱き、再購入、再利用、さらに、推奨してくれる状態のことを示している。

これらの多くはBtoBを対象としたもの、あるいはBtoCであってもサービス業と消費者を対象としたものが中心であり、製造業と消費者を対象としたものは少ない。

2-2 協働型マーケティング

近年の関係性マーケティング研究の展開においては、協働型マーケティング³の議論に関心が集まっている。上原（1999）は、社会システム論の「視点移動」という考え方を援用した。これまでの伝統的マーケティングを企業が顧客に対して行う操作型マーケティングと称して、今後は顧客と企業が相互にやり取りを行う協働型マーケティングへと視点を移す必要があると指摘している。

またリード・ユーザー法を提唱する von Hippel（2005）は、ユーザー自らがイノベーションを起こす能力は、急激かつ急速に進歩していると主張した。彼らは、無形製品だけでなく有形製品においてもユーザーによる製品開発（製造を除く）は、ほぼ完全にメーカーに取って代わることができる技術を持つと強調する。しかし、Hippelの取り上げる事例は、BtoBを対象にしたものが多く、BtoCに対する議論があまりなされていない。

一般の顧客と企業、すなわち、BtoCの関係における協働型マーケティングの可能性を探ったものとしては、清水（2003）の研究がある。清水は、インターネットのコミュニティで集めた顧客の声を、製品開発へ反映させるビジネスモデルを構築したエレファントデザイン社の「空想生活」を分析し、ネット・コミュニティによって製品価値の新しい創出に結びつく可能性を主張した。

また、小川、西川（2006）は、ユーザー起動手法による消費者参加型開発の効果を主張している。ここでは、イノベーション研究において消費者参加型開発という表現が使われているが、顧客と企業の協働型マーケティングを意味するものとして捉えられている。彼らは、「無印良品」を対象にした調査で、伝統的手法で開発された製品よりも、ユーザー起動手法を活用した製品の方が、販売

3 上原（1999）によると、協働型マーケティングは、顧客と企業が協働で製品やサービスを開発していくことで、顧客は本当に欲しいものを手に入れることができる。一方、企業は顧客の維持や獲得を可能にし、顧客との関係性を高めることができるというものである。

額だけでなく製品寿命においても高い成果を示すことを明らかにした。

さらに、西川（2007）は、新市場創造のためには、顕在的ニーズではなく潜在的ニーズを満たす製品やサービスが必要であると強調している。市場調査から潜在ニーズを探索し、そのニーズを捉えた製品を生み出す開発プロセスが、「共感デザイン」であるとした。そして、顧客の無意識の行為とデザインの使用価値について、顧客と企業の相互作用の観察結果から潜在的ニーズの発見につながったのは、製品ではなくその組み合わせ相手の観察であることを明らかにした。

以上のことから、協働型マーケティングにおける顧客と企業の価値共創は、企業にとっては製品に対する顧客ニーズを把握するとともに、売上に貢献し、製品の品質までも高めることが明らかになった。しかし、それが製品開発プロセスにおいて、いつ、どのような場で行われるものかについては明らかにされていない。

2-3 経験価値マーケティング

経験価値マーケティングを提唱する Schmitt（1999）は、経験価値について、例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と述べている。経験価値は、「SENCE」「FEEL」「THINK」「ACT」「RELATE」の5つのモジュールに分類され、その組み合わせによっていくつかのパターンがあるとしている。

消費者は、価値観やライフスタイルの多様化ともなっており、明確な基準を持ち、購買行動を行うようになった。そのため、自分の価値観に合うモノは、「この商品は、少し価格が高くても欲しい」と手を伸ばすが、機能や低価格が訴求されたモノでも価値観に合わなければ、「この商品はいくら安くても購入したくない」となる。このような状況の背景のひとつにコモディティ化⁴問題が挙げられている。

コモディティ化の問題を未然に防止するために、Pine and Gilmore（1999）は、経験という新

4 コモディティ化については、楠木（2006）に詳しい。市場の競争下において、機能、品質、ブランドなど製品特性が効力を失い、購入基準が主に価格や量になることを示す。高価な商品が低価格化・普及品化する場合もある。

たな経済価値を認識することを提唱した。彼らは経済価値の進展の過程を、「コモディティ（抽出）」「製品（製造）」「サービス（提供）」「経験（演出）」「変革（誘導）」の5つの段階に分け、そのなかの第4の価値である「経験」が、今後の経済成長の拡大につながると主張した。消費者がサービスを買うときは、形のない一連の活動に対価を支払うが、経験を買うときは思い出に残るイベントを楽しむ時間に対価を払っているという。つまり、消費者が商品やサービスを購入または使用する際の経験から得られる価値を、企業は新たな競争力として活かすべきだということである。

以上の研究から、多様化する顧客の価値観に対して、製品やサービスの価値を広く捉えた経験価値の重要性が注目される。しかし、これらの研究対象となっているのは、顧客の経験による使用価値の範囲に留まっている。

2-4 分析視点の特定

以上の先行研究により、製品開発における価値共創では、顧客と企業のリレーションシップが重要であることが明らかになった。また、顧客と企業が協働で価値をつくることや、顧客の経験から製品の価値が見出されることも確認された。しかし、これらの議論は、交換・取引を前提とするBtoBの応用に留まっていることから、今後は交換・取引を前提としないBtoCのアプローチを含めた検討が必要となる。そのため、これまで顧客との接点の場を持たなかった製造業にとっては、いかにして顧客とのリレーションシップを構築し、維持していくのが課題となる。生産と販売が同時に行われるサービス業とは異なり、生産と販売に時間差と距離を持つ製造の場合は、製品開発プロセス全体の時間や空間を考慮した議論が必要である。

関係性マーケティング研究の発展において議論されてきたのは、売り手と買い手が相互に依存的で、市場が異質的であることを前提としていた。しかし、市場は複雑化し、異質市場だけでなく同質市場も存在する。現在の関係性マーケティングも万能ではなく、リレーションシップの形成と維持については、分化や統合の必要性も指摘されている（久保田，2001b）。実際に、サービス業と製造業では役割が異なり、さらに流通における卸

売業などの業態が変わり、売り手となる場合も生じている。また、製造業も顧客との接点を持っている場合とそうでない場合があり、これまで様々な領域で進められてきた関係性マーケティング研究に対し、包括的な観点が必要となっている。

協働型マーケティング研究においても、市場の成熟化によって顧客の能力や意志が高まり、企業との協働が行えるスキルを持てるようになったとしても、実際のところ製品の価値共創までには至っていない。その理由として考えられるのは、製品開発には、長期にわたる時間とその検討を行う場を要することが挙げられる。また、市場の顧客に対して製造業が製品開発に関するプロセスやノウハウを公開することは、競合他社との厳しい競争が続く中では、現実的に難しい問題である。したがって、実際に顧客と企業の価値共創が成立するには一定の条件があると考えられ、まずはそれらを把握することが解決の手掛かりとなるであろう。

そして、経験価値マーケティング研究では、顧客が製品・サービスを購入する前後の使用価値を中心に議論されてきた。使用段階で生まれる価値は、顧客にとって長期にわたり価値のあるものとなるが、企業にとっても新製品のアイデアとなり得る貴重な情報である。また、近年の市場は、サステイナブル（sustainable）な考え方が重視され、製品開発においても環境に配慮し、循環を考慮したモノづくりの思想が要求されている。環境問題という側面からも、製品の使用段階に留まるのは限界があり、廃棄、リサイクルという循環の製品ライフサイクルの中で、顧客の声が企業側に伝わり、次の新製品開発へ反映されることが重要になってきている。

このような中で、近年台頭してきたのが、S-Dロジック（Service-Dominant Logic）である。S. L. Vargo and R. F. Lusch（2004）によると、S-Dロジックは、サービスを「他の実体あるいは実体自身のベネフィットに対する行為、プロセス、パフォーマンスを通じた専門能力（ナレッジ・スキル）の適用」（p.2）として定義されている。つまり、全ての企業をサービス企業と捉えて、企業のベネフィットに対するナレッジやスキルを交換し、全ての経済や社会がサービスに基づく主張するものである。S-Dロジックにおける価値共創

の考え方は、このナレッジとスキルを交換のレベルに応じて組み合わせることを基本とする。

嶋口 (2008) は、S-D ロジックについて、これまでのモノ中心の G-D ロジック (goods-dominant logic) から S-D ロジックへの転換期にあると述べている。全ての企業をサービス業と捉えることによって、今後のモノづくりも売り手と買い手双方の共創価値によるサービスの創造になると主張している。

また、南 (2008) によると、これまでのサービス・マーケティングで論じられてきた顧客との相互作用や共同参加が、モノのマーケティングにも起こりつつあるとし、企業と顧客の価値共創の重要性について触れている。S-D ロジックでは、モノはサービスに包括され、一体化されていると指摘している。

村松 (2010) は、S-D ロジックの企業のベネフィットに対するナレッジやスキルの交換に基づく考え方について、図表 2 - 1 に示す図で企業と消費者の関係を説明できるとしている。また、消費者の意志・能力によって、消費者と企業間のナレッジ・スキルの配分が異なると指摘する。つまり、消費者は状況に応じて、消費者のナレッジ・スキルと企業のナレッジ・スキルを組み合わせている。消費者自身のナレッジ・スキルで全てを賄う場合は自給自足者であるが、僅かでも企業のナレッジ・スキルを適用することによって消費者となる。さらに、その対極にある生産者は、全てが企業のナレッジ・スキルで賄う場合である。

顧客と企業の価値共創には、多くのパターンがあると予想されるが、この図によってそれが包括的に説明できる。例えば、企業のカスタマイズ・サービスを活用して、希望通りの製品を購入し、自分で想定した使い方をする場合消費者となるが、消費者のナレッジ・スキルの配分が増える。また、逆に企業の製品を購入し、企業の提案通り

の使い方をする場合、企業のナレッジ・スキルの配分が増える。図表2-1を用いるならば、前者は中央よりやや左よりの位置に、後者は中央よりやや右にプロットすることができる。こうした価値共創は、企業側からみた場合、いかにして、価値共創の場を設定するかということが重要となる。そこで以下では、複数ケーススタディから製品開発プロセスにおける価値共創の場を探ってみたい。

3. 複数ケーススタディ

一 「コラジェネ」に基づく2つの事例一

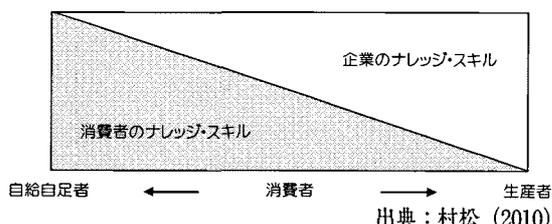
本章では、複数ケーススタディの方法 (Glaser and Strauss 1967; Eisenhardt 1989; Yin 1994) に基づき、分析フレームワークを設定する。その上で、株式会社スタイルウォーカー (以降スタイルウォーカー) と株式会社インテージ (以降インテージ) による商品開発支援サービスである「コラジェネ」⁵⁾のしくみを明らかにし、これに基づく2つの事例から価値共創の場と顧客ロイヤルティへの影響について整理する。

3-1 分析フレームワーク

本論における分析フレームワークは、複数ケーススタディから導き出した発見事項をもとに、概念モデルを提示し、事例を分析する。複数ケーススタディは、事例の記述データに基づき概念を抽出し、理論的飽和状態に達するまで続けられるものである (Glaser and Strauss 1967; Eisenhardt 1989)。しかし、製品開発の現場を対象とする本研究の場合は、企業の守秘上の理由により本格的なフィールド調査はできない。そのため、入手困難な部分は、取材時に提供された会社案内や資料、HP、参考文献等からの情報収集と継続関係に基づくその後の追跡調査に置き換えるものとする。これにより理論の進化に伴う必要情報の変化にも対応可能となる。

調査は、2009年6月17日と7月6日に、スタイルウォーカーとインテージの2社で実施した。4名の被験者に対して、2名の調査者による聞き取

図表2-1 企業のナレッジ・スキルと消費者のナレッジ・スキル



5 「コラジェネ」は、(株)インテージの登録商標である。「コラジェネ」という名称は、「コラボレーション(協力)」と「ジェネレート(生み出す)」、「ジェネレーション(世代)」を掛け合わせた(株)インテージの造語である。

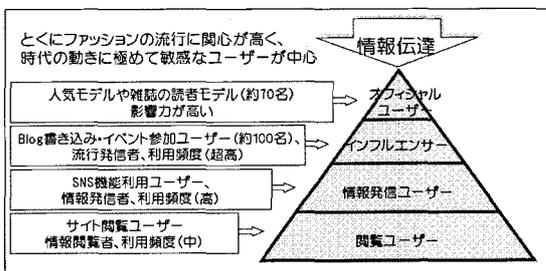
り調査と、その後もメールおよび電話による追跡調査を行い、統合的な視点の保持に努めている。この調査では、両社による価値共創の支援システムである「コラジェネ」の仕組みを明らかにし、2つの事例から製品開発プロセスにおける価値共創の場の可能性を検討した⁶。

「コラジェネ」を調査対象として選択した理由は、S-D ロジックの活用を公表し、顧客と企業の価値共創を前面に出した広報を実施していたためである。「コラジェネ」を展開するスタイルウォーカーとインテージが、S-D ロジックをどのように捉え、ビジネスに応用しているのかを明らかにすることで、製品開発プロセスにおける顧客と企業の価値共創の実体が明らかになるのではないかと考えた。また、事例となる企業の業種もバリエーションを広げ、事前に理論負荷のかかかっていないケースを選択した。

3-2 スタイルウォーカーの概要

スタイルウォーカーは、日本最大級の女性ファッションメディア「girlswalker.com（ガールズウォーカー）」や東京ガールズコレクション等を手掛ける株式会社ブランディングと、ゲーム開発とオンラインコミュニティの運営で高度な技術・ノウハウを持つ株式会社スクウェア・エニックス・ホールディングスが設立した合弁会社である⁷。設立は2006年5月、資本金は1億1,000万円（2009年8月時点）、事業内容は女性向けファッションコミュニティ「StyleWalker」の企画・運営と携帯向けコンテンツ事業の企画・運営を行っ

図表3-1 スタイルウォーカーのユーザー層



出典：スタイルウォーカー提供資料に一部加筆

6 「コラジェネ」のしくみと複数ケーススタディの記述は、橋本・村松（2009）に基づいている。

7 現在は、(株)スクウェア・エニックス・ホールディングスが100%出資した子会社となっている。

8 (株)スタイルウォーカーホームページ <http://www.style-walker.com/>

ている⁸。

同社が運営する「StyleWalker」は、2007年3月に開設以来、会員の登録者数が約100万人に上り、そのうち女性の会員は現在90万人を超えている。なかでも、F0層、F1層⁹と呼ばれる若年層は、その93%を占めているのが特徴である。また、「StyleWalker」のサービスは、PCと携帯で展開しており、BlogやSNSによる大規模なコミュニティを運営している。コミュニティの中では、情報発信や友達を作るなど会員間の活発なコミュニケーションが行われており、サイトのアクセス数は、月間8000万ページビューに及ぶ実績を持っている。

スタイルウォーカーの強みは、ネット上に大規模な若年女性層のコミュニティサイトを運営していることである。そのコミュニティは、4階層のユーザー層によって情報がより伝達しやすい仕組みが構築されている（図表3-1）。まず、トップ層にいたのが約70名の人気モデルや読者モデルで構成される「オフィシャルユーザー」である。その下にBlogの書き込みやイベントへ積極的に参加し、下層への影響力が強い「インフルエンサー」と呼ばれる層が約100名いる。そして、その下に彼女たちが書き込んだ情報を見て、新たに情報を発信する「情報発信ユーザー」、さらに、その下にサイトを訪れ、閲覧するだけの「閲覧ユーザー」がいる。

この4階層のユーザー層による情報伝達の仕組みは、コミュニティサイトへオフィシャルユーザーの書き込みがされると、その情報はインフルエンサーに伝わり、情報発信ユーザー、閲覧ユーザーへと瞬時に伝わっていく特徴がある。また、スタイルウォーカーのユーザーは、自分が何か意見を言ったり、自分が関わったりしたものに関して、情報の発信力という点で格段に差があり、長期間にわたって興味を持つという特性があるという。そこで、この効果を最大化するために、スタイルウォーカーは、自社のプラットフォームのサービスを通じて、若年女性層をターゲットにしたいクライアント企業の製品開発プロセスに、ユーザーを参画させ、アンケート調査やインタビュー

9 FはFemaleの略で、リサーチ業界が一般的に用いている集計区分である。F0層は20歳未満、F1層は20歳から34歳に分類されている。

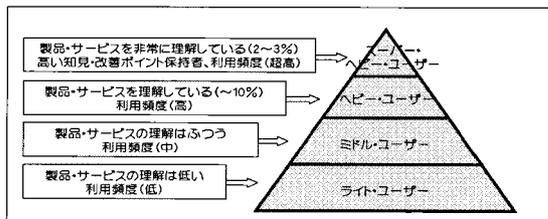
調査などを行うことにした。そして、製品開発プロセスに少しでも関わったユーザーが、コミュニティサイトに書き込む情報の発信力を上げることで、結果的に主業務の広告プロモーションにつながっていくことをねらいとしている。

3-3 インテージの概要

インテージは、1960年3月、社会調査研究所として創業し、現在は連結子会社9社を所有するインテージグループの中核企業である。インテージグループは、資本金16億8,140万円、売上高343億円（グループ連結2009年3月期）、5期連続の増収増益を計上し、国内トップ、世界10位¹⁰の地位を誇るマーケティング・リサーチ企業となっている。国内のマーケティング・リサーチ業界では、パイオニア的存在であり、業界リーダーでもある。事業内容は、主として市場調査・コンサルティング事業である。とくに、インターネット調査では、約120万人の信頼度の高いネットモニターを活用し、高品質、高精度の調査・分析を行っている¹¹。

インテージの強みは、調査・分析に関する実績があり、多くのクライアント企業との接点を有することで、彼らの顧客やニーズを把握している。インテージは、クライアント企業の顧客を製品やサービスの利用頻度に基づいて、「スーパー・ヘビー・ユーザー」、「ヘビー・ユーザー」、「ミドル・ユーザー」、「ライトユーザー」の4階層に類型化している（図表3-3）。なかでもとくに、「スーパー・ヘビー・ユーザー」は、全体の2～3%であるが、クライアント企業の製品やサービスに関して、非常に高い知見を持っており、さらに価値

図表3-3 インテージによるクライアント企業のユーザー層



出典：インタビュー取材に基づき筆者作成

10 アメリカマーケティング協会（AMA）発行 Marketing News 誌 2009.8.30号による。

11 （株）インテージホームページ <http://www.intage.co.jp/>

共創ができる能力も持っていると言われている。インテージは分析している。

インテージによると、若年女性層との接点の場がない多くの企業は何とかして売れる製品、長く生き残る製品を作りたいという強い思いを持っているだけでなく、さらに、キャズム（chasm）¹²を超えたいと考えている。つまり、3ヶ月で収束するマーケティングの仕掛けや機会ではなく、キャズムを越える強力な仕組みを期待しているのである。

しかし、インテージが所属する日本マーケティング・リサーチ協会の「リサーチ綱領」では、広告や調査後のプロモーション提案が規制されている。そのため、インテージは、仮に「スーパー・ヘビー・ユーザー」とS-Dロジックを実践した場合、価値共創まではできるとしても、その共創により生まれた製品を市場に導入し、普及させていくための広告などのプロモーションができないのである。イノベーションの普及理論¹³というイノベーターやアーリーアダプターとマジョリティの間に存在するキャズムを超えて、製品がマス（mass）を形成していくためには、そこからさら

図表3-4 スタイルウォーカーとインテージの強みと弱み

	スタイルウォーカー	インテージ
強み	<ul style="list-style-type: none"> 顧客との接点の場を持つ ネット上に大規模な若年女性層コミュニティを運営している 情報が伝達しやすい仕組み 4階層ユーザーにより情報が伝達しやすい仕組みが構築されている（装置） ユーザー特性 自分が関わったものに対する情報発信力と長期間にわたって興味を持つ 	<ul style="list-style-type: none"> 調査、分析のノウハウを持つ 他層のスーパー・ヘビー・ユーザーとの実績がある クライアント企業のニーズを把握 クライアント企業は、キャズムを超える強力な仕組みを期待している
弱み		<ul style="list-style-type: none"> 広告などの媒体が持てない 「リサーチ協会の規制により広告などの媒体が持てない」 若年女性層のユーザーが少ない 情報入手ルートが他の層と異なり、理解が難しい

出典：インタビュー取材に基づき筆者作成

12 1991年、Geoffreyによって提唱された理論であり、ハイテク業界において新製品・新技術を市場に浸透させていく際、初期市場からメインストリーム市場への移行を阻害する深い溝のことを示す。Rogersの普及理論モデルに対して、利用者の行動様式に変化を強いるハイテク製品においては、5つの採用者区分の間にクラックがあると主張した。その中でとくに「アーリーアダプター」と「アーリーマジョリティ」の間には、キャズム「深く大きな溝」があると強調している。

13 1962年、Everettによって提唱された理論である。この普及理論モデルでは、顧客を「イノベーター」「アーリーアダプター」「アーリーマジョリティ」「レイトマジョリティ」「ラガード」の5つの層にセグメントし、「イノベーター」と「アーリーアダプター」を獲得することで、イノベーションが急速に市場に普及・拡大していくと主張した。

に広がっていかなければならない。

そこで、インテージは自社のプラットフォームで、クライアント企業とスタイルウォーカーのユーザーによる製品開発の共創をサポートすることにした。そして、それがスタイルウォーカーのコミュニティサイトにおいてどのような影響を与え、展開していくのか、その過程をトラッキングし、分析していくことに重点を置いている。両社の特徴をまとめると、図表3-4になる。

3-4 「コラジェネ」の仕組み

「コラジェネ」は、スタイルウォーカーとインテージによる商品開発支援サービスである。「コラジェネ」は、マーケティング・リサーチを主業務とするインテージのネットモニター・プラットフォームに、スタイルウォーカーが運営する女性向けコミュニティサイト「StyleWalker」のモバイルユーザーを誘導することを狙いとして、2009年1月にスタートした。主な対象は、高校生・大学生を含む20代の若年層である。携帯電話をターゲットにした商品開発の分野で、S-D ロジックに基づくマーケティングおよびリサーチの手法を提供し、消費低迷下においても売れる商品づくり、売れる仕組みの構築を支援するサービスを目指している。

インテージが担当するのは、まず、計画段階における実態把握、潜在ニーズ（ウォンツ）の発見である。それにより、マーケティングのコンセプト・デザインを作成し、クライアント企業に提案を行う。また、テスト段階でテストマーケティングを実施し、調査・分析を行う。さらに、発売後フォローの段階ではモニタリングによるインサイトの抽出を行い、クライアント企業へフィードバックする。このように、インテージが主として全体の共創サポートと調査・分析に関わる領域を担当している。

一方のスタイルウォーカーが担当するのは、開発段階からテスト段階における開発物語や新製品・サンプルのサイトへの先行投入と、発売後フォロー段階でのコミュニティサイト内での広告PR・クロスメディア施策の領域である。そして、インテージと協働で、コミュニティサイト内のデータのトラッキングを行うという流れとなっている。

3-5 「コラジェネ」に基づく2つの事例

ここでは、「コラジェネ」を利用した食品メーカーと化粧品メーカーの事例を取り上げる。

3-5-1 事例1：食品メーカー

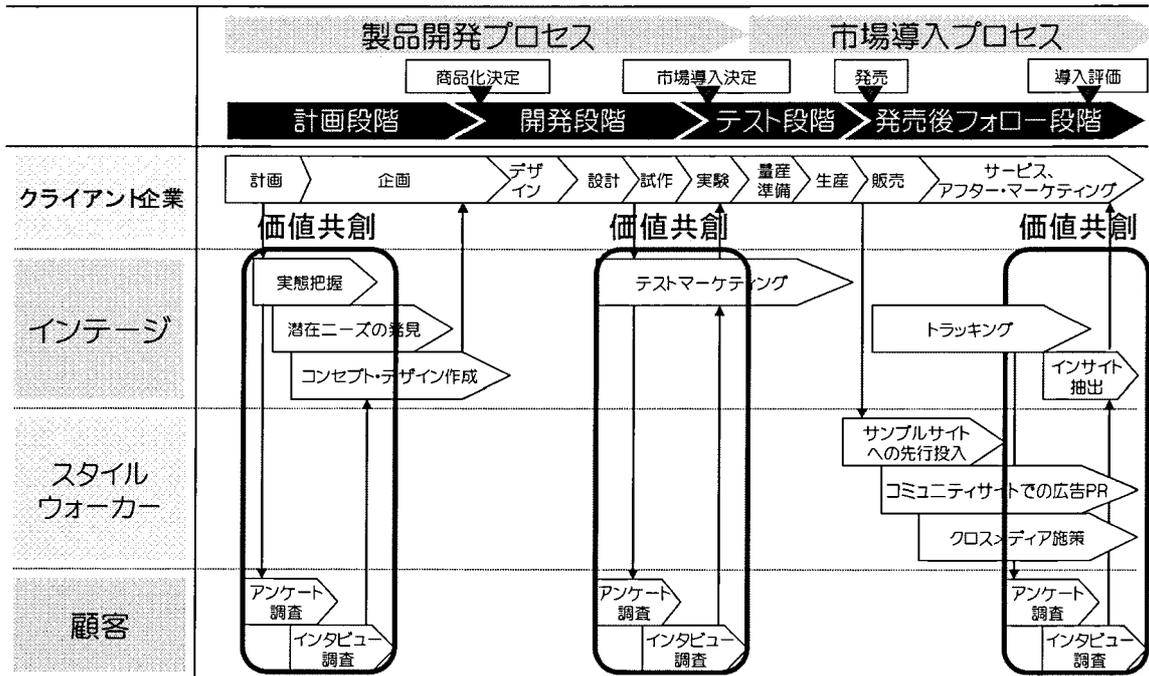
食品メーカーA社は、カップスープの新製品を開発するため、「コラジェネ」を利用した。開発プロセスとしては、カップスープという製品カテゴリの中で、ベースの味に対して、新製品の味を決めていくという段階である。新しい味のコンセプトや、チーズ系がいいのか、トマト系がいいのか、というところから調査を始めた。そして、Webによるアンケート調査をしながら試作品を作り、そこからインタビュー調査が行われた。一部のユーザーには、その試作品のモニターを依頼し、試食会を開いた。試食会に参加し、いくつかの新しい味のカップスープを試食したユーザーは、アンケート調査やインタビュー調査に対して、「私はこっちの味が好き」という明確な意志を持った意見を出した。そして、その終了後には、「新製品の企画会議に参加してきました」とBlogに書き込むユーザーが目立った。さらに、それが製品として発売されると、「私が意見を言ったあのスープが発売されたから、早速買ってみました」と、再びBlogに書き込んでいる。

このように、スタイルウォーカーのインフルエンサーは、少しでも自分が製品開発プロセスに関与したことで喜びを感じ、Blogに書き込み、その製品の発売を楽しみに待つ傾向が高い。そして、製品が発売されると、自らそれを購入して製品に対しての知識と経験を深め、情報発信力を高めている。この事例から、企業が製品開発プロセスに消費者を関与させることで、企業は新製品の価値共創を行うことができるだけでなく、顧客はその経験を価値として捉え、それを他者へ伝えたり、自らも製品を購入したりしていることが確認された。

3-5-2 事例2：化粧品メーカー

化粧品メーカーB社は、マスカラの宣伝広告のために「コラジェネ」のネット・コミュニティを活用した。開発のタイミングとしては、既に発売された後の市場導入プロセスである。化粧品メーカーでは、商品の内容は変えないまま、商品イ

図表3-4 3つの価値共創の場



出典：インタビュー取材に基づき筆者作成

イメージの向上を狙ったパッケージデザインにして販売することが多いが、この事例もそのパターンである。スタイルウォーカーのオフィシャルユーザーである読者モデルが、B社のマスカラを使用し、その感想を「使ってみてよかった」とBlogに書き込むと、それを見た下の階層である情報発信ユーザーが、「○○ちゃんが使ってたよよかった」というので、私も買って使ってみたらすごくよかった」などの意見が次々に書き込まれた。その結果、コミュニティサイトでの調査によると、このメーカーのマスカラのシェアが15%アップした。

情報発信ユーザーや閲覧ユーザーにとってオフィシャルユーザーである読者モデルは、理想とする身近な女性であり、親近感を感じやすい存在となっている。そのため読者モデルが書き込む意見や感想は、共感しやすく信頼できる情報として捉えられ、製品やブランドに対する期待や信頼につながっている。この事例は、オフィシャルユーザーが実際に製品を使って評価し、その経験価値を感想としてBlogに書き込んだことで、製品の使用価値が伝達され、広がっていったものと考えられる。

3-6 複数ケーススタディのまとめ

ここでは複数ケーススタディの2つの事例から

得られた結果について、顧客と企業による価値共創の場と顧客ロイヤルティへの影響について分析する。その上で、一般的な製造業の開発プロセスに当てはめ、今後の可能性を含めて検討する。

3-6-1 顧客と企業による価値共創の場

顧客と企業による価値共創が行われる場とは、どのようなものか。ここでは、価値共創の場となる時間、つまりタイミングと空間の視点から検討する。

まず、価値共創の場となるタイミングでは、①計画段階の企画プロセス、②開発段階の試作から実験プロセス、③発売後フォロー段階のサービス、アフター・マーケティングプロセス、の3つの可能性が考えられる（図表3-4）。

①は、計画段階の企画プロセスの段階である。この段階は、一般企業では商品化企画書などが策定されるため、市場の有無や規模、採算性などを見極めるためのデータが必要となる。ここで、ターゲット層の新製品に関する潜在ニーズを把握することができれば、企画の裏付けとなるデータとして確認することができる。また、この段階での価値共創は、顧客のニーズを製品に織り込むタイミングとしては充分間に合うため、製品コンセプトやデザインの自由度や幅が広がる。つまり、

顧客の潜在ニーズをこのタイミングで引き出すことができれば、より自社の顧客ニーズに沿った製品をつくるのが可能になる。

②は、開発段階の試作から実験プロセスにかけてである。ここでは、出来上がったプロトタイプを評価し、それをもとにリファインし、市場導入の最終決定が出るまで、PDCAを繰り返していくことになる。クライアント企業では、この段階で新製品が予測通り売れるかどうか、ターゲットとなるユーザー層に受け入れられるコンセプトやデザインであるかなどの細かい検討が行われる。食品メーカーのカップスープの事例では、製品開発プロセスへの関与が経験価値となり、その後の自己購入につながっている。

③は、発売後フォロー段階でのサービスやアフター・マーケティングプロセスである。この段階では、クライアント企業は市場の行方を見て、サービスや次の製品にどう反映させるべきかの評価を行う。製品によっては、実際に使ってみないとわからない化粧品のような製品では、顧客のクチコミが重要である。マスカラの事例では、オフィシャルユーザーの使用価値が、Blogの書き込みによって広がり、その結果、シェア拡大につながっている。このことから、オフィシャルユーザーが、ブランドや製品に対して共感することで、自分が使用した製品の評価、つまり使用価値の情報が発信される。それによって下の階層のユーザーに製品が認知され、使用された場合、その情報は彼女たちの経験を通して加工され、広がっていくと考えられる。そのためここから市場へ普及していく可能性や、新製品の開発に反映される可能性は非常に高いといえる。以上のように価値共創の場となる3つの開発プロセスでのタイミングが確認された。

次に、これらの3つの価値共創の場となる空間としては、①実際に消費者と直接会って行われるリアルでのコミュニケーションの場、②インターネットを活用したバーチャルでのコミュニケーションの場、という2つの空間があることがわかった。①は多くの場合、試食会や消費者へのインタビュー調査が行われる、クライアント企業や調査会社の会議室などのリアルの空間である。この場で、消費者の製品へのニーズが引き出され、参加者にとってはそれが経験価値ともなり得る。

②は、今回の事例でいうと、スタイルウォーカーのSNSサイトやBlogというバーチャルの空間である。ここでは、使用価値の情報が生まれ、その情報が広がっている。これらは、既に述べたタイミングのところで見てきたように、リアルとネットを組み合わせることによって、大きな相乗効果を生んでいる。Web調査によって試作品が作られ、リアルの場で試作品の評価が行われる。そして、またバーチャルの場で情報が発信され、さらに、その情報によってリアルでの販売や次の製品開発へ反映されることになる。つまり、リアルでの製品開発プロセスへの参加経験が、バーチャルのコミュニティでの書き込みの題材となり、情報の信頼性につながっているといえる。

3-6-2 顧客ロイヤルティへの影響

顧客ロイヤルティへの影響について注目されるのは、先に述べたように、顧客は、価値共創の場を持つことによって、ブランドや製品に対する信頼やコミットメントが生まれるということである。例えば、カップスープの事例では、ユーザーが試食会に参加した経験が、その後のBlogの書き込みや、発売後の自己の購入につながっている。また、マスカラの事例では、コミュニティの中で自分が好感を持っているモデルやよく知っている身近な女性の意見をに対し、製品やブランドへの信頼感を抱いて購入している。そして、使用した製品に自分も共感すると、その経験価値を情報として発信し、他者に薦めている。つまり、そのネットワークの中で行われるユーザー間のコミュニケーションによって、ブランドや製品に対するコミットメントが強められている。そしてこれが結果的に顧客ロイヤルティにつながっていると考えられる。

以上のことから、「コラジェネ」においては、製品開発プロセスのタイミングとしては、3つの価値共創の場があり、空間としては、リアルとバーチャルの2つの空間が存在することが明らかになった。また、これらの場での経験が顧客ロイヤルティにもつながり、それぞれが相互に作用していることが確認された。

しかしながら、今回の複数ケーススタディでは、限界もあることがわかった。3つの価値共創

の場のうち2つは事例が確認できたが、製品特性も異なる少数の事例であるため、これ以上の一般化は難しい。また、計画段階の事例については、企業の守秘上の制約が大きく調査ができなかった。今後は、この課題を解決し、これらの発見事項を一般化してその妥当性を検討する必要がある。このため概念モデルを構築して、より多くのサンプルを用いた実証研究へ展開していくことにする。

4. 概念モデル

本節では、先行研究レビューと複数ケーススタディにおける発見事項に基づき、概念モデルを提示する。先行研究レビューと今回の複数ケーススタディの2つの事例から、次のことが発見事項として導かれた。

(1) 製品開発における顧客と企業による価値共創の場の概念は、タイミングと空間で捉えることができる。

(2) 顧客と企業のリレーションシップは、信頼とコミットメントが中核概念となる。

(3) 信頼とコミットメントが形成されることにより、結果的に顧客ロイヤルティにつながる。

そこで、3つの発見事項における重要な概念について、さらに、検討を加えていく。まず、価値共創の場の概念については、「製品やサービスの価値を創るために、顧客と企業が向き合う場」と定義する。

次に、信頼についてであるが、Morgan and Hant (1994) によれば、信頼は、交換パートナーのことを高潔で頼りうる存在であると確信することとされている。また、交換パートナーを信用し、頼りにすることが信頼だという見解もある(Moorman, Deshpandé, and Zaltman, 1993)。すなわち、信頼は交換を行う相手を信じ、頼りにしようとする感情であると考えられる。

また、コミットメントについて検討するなら、例えば、Morgan and Hant (1994) は、コミットメントとは、ある当事者がパートナーとのリレーションシップについて、その維持にあたって、最大限の努力が正当化されるほどに重要だと信じていることだと述べている。また、Moorman, Zaltman, and Deshpandé (1992) によれば、価値あるリレーションシップを維持しよ

うとする持続的な欲求であるとされている。すなわち、コミットメントとは、相手との継続的関係を維持しようとする意志といえる。

最後に、顧客ロイヤルティについてであるが、小野 (2004) は、ブランドや企業の忠誠心を高め、反復購買を促すことであるとし、その課題として、①いかにして自社がターゲットとする顧客セグメントに対して、製品やサービスの魅力的な価値を提案し受け入れてもらうか、②顧客ロイヤルティを高めることによっていかなる経済的な見返りが得られるかの二つをあげている。本稿では、顧客ロイヤルティを顧客が対象となる企業に対して持つロイヤルティのことを示すものとする。それにより企業は長期にわたって顧客との関係を維持することが可能となるのである。

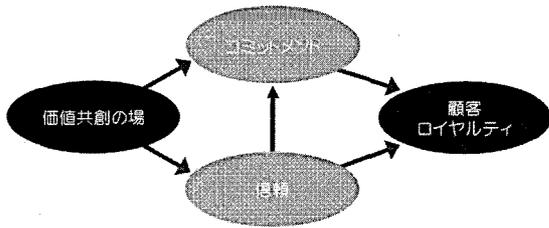
これらのことから、製造業は価値共創の場をマネジメントすることにより、顧客と企業のリレーションシップが生まれる。その中核概念は、信頼とコミットメントであり、これが顧客ロイヤルティにつながるのではないかと考えられる。つまり、顧客は、価値共創の場に参画することで、その企業や製品に対して信頼やコミットメントが形成される。その結果、自己の購入や他者への推奨といった顧客ロイヤルティに影響することが予想される。したがって、これを概念モデルとして表すとすれば、図表4-1のようになる。

5. 信頼とコミットメントの精緻化

本節では、さらに、前節で提示した概念モデルの中核概念となるコミットメントと信頼の精緻化を図り、その重要性について考察する。

久保田 (2001a) によると、リレーションシップの管理には、その状況を把握することが必要であり、現実に存在する尺度を持って測定することが求められるという。リレーションシップは、実際に存在しないものである。しかし、測定に結びつけることができれば、その現象を捉えて説明することができる。そのため、この現象を捉えたモデルが研究されているが、中でもとくにMorgan and Hant (1994) によるモデルは、リレーションシップ・マーケティングにおいて「カギとなる媒介変数 (Key mediating variable: KMV)」が示されており、信頼とコミットメントを中核概念としている (図表5-1)。

図表4-1 概念モデル



出典：筆者作成

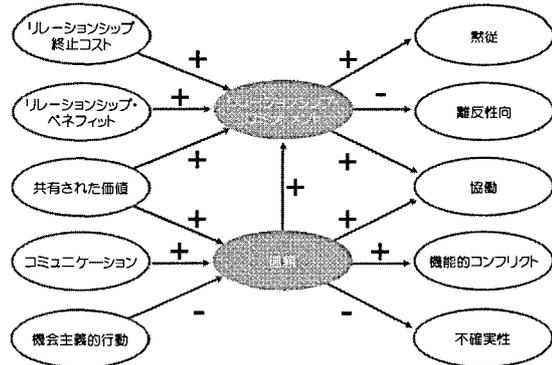
彼らの実証研究では、このモデルによって、信頼の構築には、共有された価値、コミュニケーション、機会主義的行動の回避が影響することが明らかになっている。これは、先行研究レビューにおいて明らかになった目標の一致、コミュニケーション、協働志向と類似している。また、コミットメントの形成には、リレーションシップ終止コストが影響していることがわかっている。これは、Anderson 他 (1992) のコミットメントの形成には、取引特定投資が影響するとした研究成果との一致を意味する。さらに、その効果についても、信頼がコミットメントへ影響し、不確実性の低減や機能的コンフリクトの増大、協働の促進につながっていること、また、コミットメントは、黙従傾向を強め、離反性を弱める。さらには「協働」を促進することも確認されている (久保田, 2001b)。

以上のことから、概念モデルの中核概念となるコミットメントと信頼の測定においては、先行研究から導かれたこの KMV モデルを応用することで測定が可能であり、その状況を把握できることがわかった。例えば、複数ケーススタディで得られたコミットメントと信頼に関する対話データを分析し、観測変数を設定する。その上で、価値共創に関与した顧客の意識変化を測定することによって、潜在変数間の因果関係を明らかにすることができる。したがって、コミットメントと信頼の測定は、本研究の最も重要課題であり、その方向性を見通しを明らかにすることができた。

6. おわりに

以上、関係性マーケティングに関する先行研究レビューを踏まえて、複数ケーススタディの発見事項に基づいた概念モデルを提示した。さらに、この概念モデルの中核となる信頼とコミットメン

図表5-1 The KMV Model of Relationship Marketing



出典：Morgan, R. M. and S. D. Hunt (1994) p.22をもとに筆者作成

トについて議論した結果、測定可能であることが明らかになった。

さて、関係性マーケティング研究のレビューを通じてわかったように、これまでの研究においては、時間と空間という認識が極めて希薄であったが、本稿では、価値共創という視点から、この問題への対応を明らかにした。さらに付け加えるなら、空間については、今後、リアルとバーチャルの2つを区分して考えることも重要といえるだろう。また、時間については、対象企業や製品の特性などによって多くのパターンが予想され、それらの視点を踏まえた議論が必要となる。一方、顧客ロイヤルティの測定をどのように行うかの問題も残っている。

本研究においては、これらの問題をどのようにクリアしていくかが重要となるが、それについては、今後の研究の中で検討していきたい。

参考文献

- Anderson, E. and B. Weitz (1989), "Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads," *Marketing Science*, 8(4), pp.310-323.
- Anderson, E. and B. Weitz (1992), "The use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels," *Journal of Marketing Research*, 24(2), pp.18-34.
- Anderson, J. C. and J. A. Narus (1990), "A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships," *Journal of Marketing*, 54(1), pp.42-58.
- Eisenhardt, K. M. (1989), "Building Theories

- from Case Study Research,” *The Academy of Management Review*, 14(4), pp.532-550.
- Geoffrey,A.M. (1991), *Crossing the Chasm: Marketing and Selling High-Tech Products to Mainstream Customers*, Harpercollins, 川又政治訳 (2002)『キャズム：ハイテクをブレイクさせる「超」マーケティング理論』翔泳社。
- Glaser,G.B. and A.L.Strauss (1967), *The Discover of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Aldine, 後藤隆・大出春江・水野節夫訳 (1996)『データ対話型理論の発見：調査からいかに理論を生み出すか』新曜社。
- McKenna,R. (1995), “Real-Time Marketing,” *Harvard Business Review*, 73(4), pp.87-89, 川村幹夫・糸井文訳「リアルタイム・マーケティング」『DIAMOND ハーバード・ビジネス』1996年2・3月号, 4-13頁, ダイヤモンド社。
- Morgan,R.M. and S.D.Hunt (1994), “The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing,” *Journal of Marketing*, 18(2), pp.20-38.
- Moorman,C., G.Zaltman and R.Deshpandé (1992), “Relationships Between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust within and between Organizations,” *Journal of Marketing Research*, 34(8), pp.314-328.
- Moorman,C.,R.Deshpandé and G.Zaltman (1993), “Factors Affecting Trust in Market Research Relationships,” *Journal of Marketing*, 57(1), pp.81-101.
- Pine,B.J., and J.H.Gilmore (1999), *The Experience Economy: Work Is Theater & Every Business a Stage*, Harvard Business School Press, 岡本慶一・小高尚子訳 (2005)『経験経済：脱コモディティ化のマーケティング戦略』ダイヤモンド社。
- Rogers,E.M.(1983, 1962 1st ed.), *Diffusion of Innovations*, 3rd ed., Free Press, 青池慎一, 宇野善康訳 (1990)『イノベーション普及学』産能大学出版部。
- Schmitt,B.H. (1999), *Experiential Marketing: How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act, Relate*, Free Press, 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。
- Vargo,S.L. and R.F.Lusch (2004), “Evolving to a New Dominant Logic for Marketing,” *Journal of Marketing*, 68(1), pp.1-17.
- von Hippel, E. (2005), *Democratizing Innovation*, The MIT Press, サイコム・インターナショナル訳 (2006)『民主化するイノベーションの時代：メーカー主導からの脱皮』ファーストプレス。
- Yin, R.K. (1994) *Case Study Research: Design and Methods*, 2nd ed., Sage, 近藤公彦訳 (1996)『ケース・スタディの方法』第2版, 千倉書房。
- 上原征彦 (1999)『マーケティング戦略論：実践パラダイムの再構築』有斐閣。
- 小川進・西川英彦 (2006)「ユビキタスネット社会における製品開発：ユーザー起動法と開発成果」『神戸大学大学院経営学研究科ディスカッション・ペーパー・シリーズ』2006・11。
- 小野譲司 (2004)「顧客価値の再定義によるカスタマー・エクイティの最適化」嶋口充輝・内田和成編著『顧客ロイヤルティの時代』同文館出版。
- 楠木健 (2006)「次元の見えない差別化：脱コモディティ化の戦略を考える」『一橋ビジネスレビュー』東洋経済新報社, 第53巻, 第4号, 3～24頁。
- 久保田進彦 (2001a)「リレーションシップ概念の再検討」『中京商学論叢』, 第48巻, 第1号, 121～177頁。
- 久保田進彦 (2001b)「リレーションシップ・マーケティング研究の理論的課題」『中京商学論叢』, 第48巻, 第1号, 179～241頁。
- 嶋口充輝 (1994)『顧客満足型マーケティングの構図：新しい企業成長の論理を求めて』有斐閣。
- 嶋口充輝 (2008)「サービス・ドミナント・ロジック」『宣伝会議』, 2008年1月1日号, 21頁。
- 清水信年 (2003)「インターネット社会の製品開発ビジネスモデル：エレファントデザイン」

- 『BUSINESS INSIGHT』現代経営学研究所,
第11巻, 第4号, 24~39頁。
- 清水信年 (2007) 「消費者ネット・コミュニティ
との関係管理」『BUSINESS INSIGHT』現
代経営学研究所, 第14巻, 第4号, 20~35
頁。
- 西川英彦 (2007) 「共感デザインにおける観察情
報：行為とデザインとの相互作用」『マーケ
ティングジャーナル』日本マーケティング協
会, 第27巻, 第2号, 18~28頁。
- 橋本公美子・村松潤一 (2009) 「価値共創の支援
システム：コラジェネ」『広島大学大学院社
会科学研究科ディスカッション・ペーパー』
2009-14。
- 南知恵子 (2008) 「顧客との価値共創～サービス・
ドミナント・ロジックを手がかりに～」『マー
ケティングジャーナル』第27巻, 第3号, 2
~3頁。
- 村松潤一 (2010) 「S-D ロジックと研究の方向性」
井上崇通・村松潤一編著『サービス・ドミナ
ント・ロジック：マーケティング研究への新
たな視座』同文館出版。