

# 価値共創型企業システムの展開の可能性と課題 プロジェクト研究と事例研究をもとに

The potentials and challenges for co-value creation firm:  
An empirical discussions of co-research

藤岡 芳郎  
Yoshirou Fijioka

## 要 約

本稿では、価値共創型企業システムの概念化、理論化へ向けて精緻化を目指すために多くの事例にもとづき考察をおこなった。ここでは、プロジェクト研究のために設定したフレームワークにもとづき事例研究を中心に検討した。最初に価値共創型企業システムの定義をおこない全体図を提示した後に、その概念化を試みる。そして文脈価値について具体的な事例をもとに考察するためのフレームワークを設定する。フレームワークにもとづき事例を考察した後で、最後に、価値共創型企業システムの実行へ向けての課題を提示する。

キーワード：価値共創，サービス・ドミナント・ロジック，文脈価値，消費文化論

## 1. はじめに

現在、多くの研究領域において、「価値共創」概念にもとづく研究が展開されている（Vargo & Lusch [2004]；Prahalad & Ramaswamy [2004] など）。しかし、概念化や理論化へ向けた整合的、体系的な研究は進んでいないのが現状である。本稿は、平成23年度に実施した、マネジメント研究センターでのプロジェクト研究の共通主題である価値共創型企業システムの概念化を進めるためにおこなった事例研究である。

価値共創を「企業が顧客と継続的な相互作用をおこなうことで、顧客の文脈価値生成を支援すること、それらを通して企業は交換価値を実現すること」と定義する。サービス・ドミナント・ロジック（以下S-Dロジック）は、価値を決めるのは顧客であり、重要なのは文脈価値であると提示している。そして、顧客がおこなう一連の活動を文脈価値生成のプロセスと捉える。企業は、顧客が価値を創造することを支援する経済的主体である。企業が顧客と相互作用を通じた戦略を採用しようとするときに、価値共創が始まる。すなわち、企業は顧客が決める価値を表す文脈価値の生成を通して自らの成果に結実させることになる。企業にとっての究極の成果は利益となるであろう。

したがって、企業側のマーケティングの視点では、企業が顧客との相互作用を通じた戦略を部分的にでも採用する意志があるかどうか前提となる。本稿は、この戦略を価値共創型戦略と呼ぶ。はじめに、第2章で本稿の主題である価値共創型企業システムの全体図を提示する。

第3章では、価値共創型戦略を採用する企業がどのように実施するのかを価値共創プロセスにもとづき考察する。企業が、価値共創を実施するためには、組織として顧客の設定、顧客接点の場、そこでおこなう相互作用について共有化することが求められる。そして、企業が価値共創型戦略を採用する場合の意志と能力の問題について説明する。企業は顧客の文脈価値の生成を支援するために、交換前から始まって交換後まで多様な時空間軸を通じた活動をおこなう。本稿は、これらの活動について主体間の相互作用を通して考察するための概念化を試みる。そして、顧客側の視点で文脈価値の生成について考察するための先行研究として、消費文化論が有益ではないかと考えその適応可能性について検討する。

第4章は、第3章で提示したフレームワークにもとづいて多くの事例を通して考察する。最後に、第5章でこれらの検討から得られた知見と今

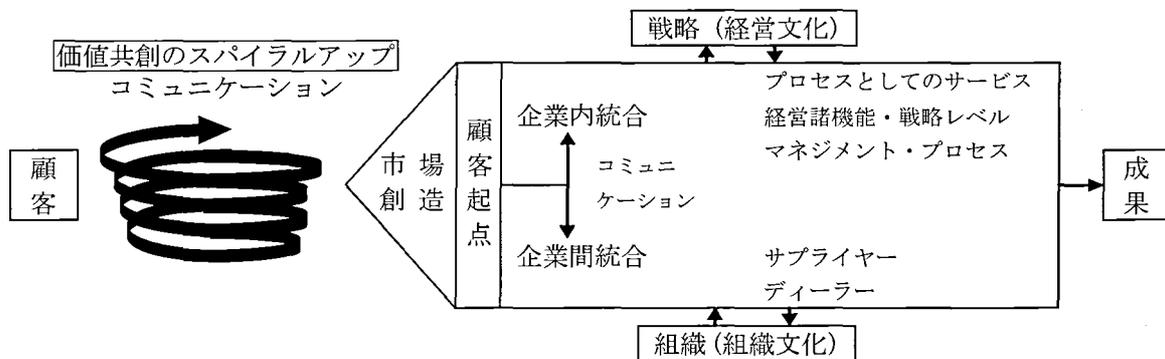
後の課題について明らかにする。

## 2. 価値共創型企業システム

価値共創型企業システムは、企業と顧客の相互作用を通して、企業が成果に結実させることを目的として、企業システムを構築する戦略を採用することから始まる。マーケティング・マネジメント、戦略的マーケティングそして経営学などに代表される伝統的研究は、企業が顧客に対して離れた時空間から考察した志向論で構築されていることが多い(村松〔2009〕pp.15-16)。このことに関連して、Webster〔1992〕は、マーケティング・ミックスに代わる新しい概念提示が必要であると早い時期に指摘している(pp. 1-19)。また、Dayは、マーケティング・コンセプトが、1950年代までは「販売」、1960年代から1970年代初期までは「市場志向」にあったが、1970年代から1980年代には「顧客に焦点」することを諦め、短期的戦術が関心事になった、と指摘している(Day〔1990〕原文 pp.18-19、訳文20-21頁)。このように、WebsterやDayなどによって、伝統的マーケティング研究の顧客の捉え方に対する批判がおこなわれている。

これらの批判を克服するために、S-Dロジックは有効であると考えられる。しかし、S-Dロジックの価値共創の概念化には、今後は、「場の設定」「相互作用の内容」「創出された価値」、そして「組織や管理などとの関係」などについて具体的に考察されることが必要であると提示されている(嶋口〔2008〕p21、南〔2008〕pp.2-3)。

すなわち、S-Dロジックを深く考察するためには、事例を通して、市場との関わり合いにおいて価値共創するプロセスと、そのために企業内部と企業外部の経営資源を統合するプロセスという視点から解明を図ることが重要となる(村松〔2009〕pp.143-173)。村松は、企業内統合と企業間統合の問題を掲げて今後のマーケティング研究の向かうべき方向性について提示している。そのなかで、企業内統合は、「プロセスとしてのサービス」「経営諸機能」「戦略レベル」「マネジメント・プロセス」を通じておこなわれ、また、これらの統合は、戦略と組織と相互作用をしておこなわれると指摘している。そこで、価値共創型企業システムについては、下記の全体図を通して考察する(図1)。



出所：村松・他〔2011〕p. 3。

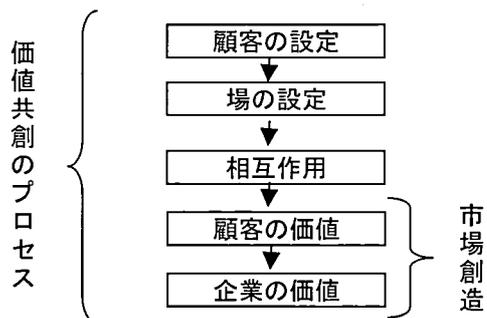
図1 価値共創型企業システムの全体図

## 3. 価値共創のプロセスの考察

### (1) 価値共創のプロセス

ここでは、企業が価値共創型戦略を採用した場合、顧客とどのようにして相互作用をおこない、顧客が価値を創造するプロセスを支援することになるのかを考察するためのフローを提示する(図2)。企業は戦略的に相互作用をおこなう顧客を

設定することが効果的である。そして、戦略的に設定した顧客と接点の場を通じた相互作用をおこなう。企業は、この一連のプロセスを経て顧客の文脈価値生成を支援する。したがって、これらの一連のフローが価値共創のプロセスであり、文脈価値生成のプロセスである。以下順番にプロセスに従って説明する。



出所：村松・他〔2011〕p. 4。

図2 価値共創のフロー

## (2) 顧客の設定

顧客の類型化については、これまでも多様な試みがある。たとえば、池尾〔2001〕は、日本型マーケティングが生成されてきた背景には「未熟だが関心が高い消費者」の存在があった。しかし、その前提とされた消費者像が大きく変化した現在では、従来のマーケティング方法の見直しが必要である、と指摘している（p.149-156）。池尾〔1999〕が定義した「未熟だが関心が高い消費者」は、購買特性として、リスク回避志向による企業志向、企業名ブランド志向がある。そして、このために有効に機能したのが人的情報源である。企業は、テレビ、ラジオの電波広告、新聞、雑誌の印刷広告などを活用して顧客の関心を高めることで「未熟な消費者」に対して、店頭において店員を活用して販売を実施した。事前知識や判断力が低い「未熟な消費者」には、情報の取得に人的情報源が有効であった、と述べられている（pp.39-45）。

しかし、池尾〔2001〕は、成熟市場では顧客（消費者）は判断力の向上による未熟性の解消、そして、関心の低下となる、としている（pp.67-73）。そこで、成長市場と成熟市場では、顧客（消費者）の成熟度と関心の度合いでマーケティング目標が違ってくる。

岸〔2005〕は、広告効果の低下について「自分の購買行動に広告が影響しているという実感が無い。買物をするときには友人などの口コミの方が信頼できる。知りたいことはインターネットで調べる…」という学生の声を挙げている（p.2）。

藤岡〔2008a〕は「不満足なロイヤルカスタマー」という用語で、企業からの考察では買上金額が高い企業にとってのロイヤルカスタマーの多

くが、心から満足しているどころか、強い不満を持っていることを事例研究で明らかにしている（pp.153-154）。このロイヤルカスタマーの不満の多くが、企業との関係性（相互作用）が不足していることに起因している。

村松〔2009〕は、顧客を意志と能力で類型化することを提示している（表1）。従来の製品を共同開発するときに想定されている顧客はⅡ型である。

表1 顧客の意志と能力による類型化

|    |   | 意志 |   |
|----|---|----|---|
|    |   | 強  | 弱 |
| 能力 | 高 | Ⅱ  | Ⅰ |
|    | 低 | Ⅲ  | Ⅳ |

出所：村松〔2009〕p.137。

意志が弱い顧客に対しては、順番としては、関心を高めるための関係性の構築からスタートすることが求められる。なぜならば、問題は、関心自体が存在しないところにはないからである。しかし、Ⅰ型の顧客のなかには、能力があるので外部化をおこなわず自分で問題解決できる能力をもつ顧客が存在する。このような顧客に対して、企業が、何回もアプローチすることや、ダイレクト・メールを一方的に送り続けるのは逆効果になる可能性が高い。したがって、企業は、多様な提案を実施することにより、関心の高い顧客を選別することが重要となる。このように、一口に顧客といっても多様な顧客が存在している。企業側が顧客設定をするときに意識的に対象とする顧客を明確にすることが必要である。そのためには次に述べる場をどのような目的で設定するかが重要となる。

このように考えると、これまでに多くの企業が採用してきた多様な市場調査手法やアンケート調査、POSデータなどの顧客データの活用や、苦情情報の共有化、さらに顧客関係性管理などの多くは、ここでいう価値共創とは違う手法であり、考え方であるということになる。

なぜならば、企業が顧客の声や意見をもとにして、顧客と相互作用を継続的におこなうことで顧客の文脈価値生成を支援しようとする意志とは出

発点において違うからである。前項の体系図のなかで戦略（経営文化）による内部統合はこのことを意味する。後述するが、企業が従来型の企業と顧客の関係で企業システムを構築していこうとするならば、価値共創型戦略を採用しない「意志弱」になる（表3）。

### （3）場の設定

顧客を設定したら、次に顧客と相互作用をおこなう場を設定する。場とは「関係が築かれ、相互作用が生じる文脈（野中・他〔2011〕p.18）」を意味する。生業として顧客接点の場を最初からもっている産業としては、サービス産業がある。広義では小売業もサービス産業に位置づけられるであろう。プロジェクト研究で考察した事例に本稿で採用した事例を加えると表2のように整理できる。多くのバーチャル投資をしてシステム化を図っても、具体的な成果が出ないサービス産業がある。また、直接的に生業として顧客接点の場をもっていない製造業の中でも、工夫をしてリアルで顧客接点の場を獲得している事例がある。

特に、情報仲介としてソーシャル・ネットワーク・システム（SNS）を活用したサービスを使用する「みんなのプロジェクト」などの事例が多く出現している。さらに、本来ならば、顧客から一番遠い場所に位置している農家の生産者が、直売所や SNS などを通して顧客接点の場を獲得して成果に結実させている事例もある。

表2 共同研究と事例研究の類型化

| 顧客接点<br>方法 | 有る                         | 無い                        |
|------------|----------------------------|---------------------------|
|            | 小売業・サービス産業                 | 農林水産業・製造業                 |
| バーチャル      | 地方銀行<br>地方百貨店              | みんなのプロジェクト                |
| リアル        | 食品小売業<br>中山間部小売業<br>サービス産業 | 農家の直売所<br>食品製造業<br>梱包材製造業 |

出所：村松・他〔2011〕p. 6。

藤岡〔2008b〕がおこなった先行研究からは、場を設定するだけでなく、場を活かす能力（ケイパビリティ）が必要であることが示唆されている（pp.109-110）。日本には本来、伝統的な場の文化がある（清水〔2000〕pp.9-10）。価値共創型戦略を採用すると、日本的な強みを活かすマネジメントが大きな強みとなる可能性がある。

### （4）相互作用

前項で述べたように、企業と顧客はバーチャルまたはリアルの場を通して相互作用をおこなう。そして、相互作用を通して、次項で述べるように、顧客の文脈価値生成のプロセスに対して支援する。価値共創型を採用する企業は、意識的にこの顧客の文脈価値生成プロセスに関与することになる。文脈価値生成の支援を視野に入れて企業活動をおこなうことは、交換の世界を少し忘れて企業活動をおこなうことになるであろう。あるいは、交換を時空間的に拡張して捉えることが求められる。すなわち、生活者としての顧客が自らの生活世界のなかで、どのように企業と関わっていくのか、またその時空間においてどこで交換がおこなわれて顧客の価値が生成するのかという課題が生じてくる。

たとえば、交換が確実でない顧客の文脈価値生成に対して企業が支援活動をおこなう場合が相当する。顧客とおこなう製品の共同開発は、共同開発をする顧客の購買を前提としている場合だけではないであろう。また、車の購入者が交換後におこなう、すでに交換をおこなった企業との相互作用は、違う企業との交換を促進することにつながる支援行為になることがある。たとえば、他の部品メーカーに対する支援行為となる場合がある。したがって、企業は顧客の文脈価値の時空間におけるどの場所で、どのような相互作用をおこなうとよいかを戦略的に考えることになる。

そして、企業にとっての成果は、交換が生じてから獲得できることになる。企業が価値共創型戦略で企業システムを構築することは、受益者である顧客に対して、支援すること（サービス）からスタートすることを企業戦略として採用することを意味する。企業は、交換を基軸に前後の活動に置いてどのような時空間で顧客と相互作用をおこなうかを戦略的に決めることになる。

これまでは、企業側の視点で顧客を操作する意図で考察されてきた研究が多い。たとえば、マーケティング・マネジメントは、交換を目的として広告宣伝や共同開発などに焦点を当てて研究を進めてきた。消費者行動研究も顧客に対してどのような刺激や対応をすれば、どのように反応するかなどに関心をもってモデル化や操作化を目指した経緯がある。価値共創型を採用する場合は、企業

側の視点だけでなく、顧客側の視点での文脈価値生成プロセスに焦点を当てた考察をおこなうことが求められる。

したがって、企業にとっての最初の課題は、価値共創型を掲げる企業戦略を採用する意志があるかないかである。本稿は、文脈価値生成を企業と顧客が継続的に相互作用するプロセスとして捉えている。企業は、この意志と能力で顧客と同様に分類できる(表3)。企業が設定したドメインで能力の高い企業は従来型戦略で成果を出すことができる。したがって、あえて戦略を変更する必要性を感じない。問題なのは、価値共創型戦略を採用しない「意志弱」に属する企業が従来のやり方では成果が出ない場合である。この企業の選択肢は、既存の戦略で能力を高めていくこと、新しく価値共創型戦略を採用することである。今回考察する企業の多くは、これまでに価値共創型戦略を採用していなくて成果が出なかった企業(意志弱・能力低)が、価値共創型戦略(意志強)を採用しようとした事例である。

表3 企業の意志と能力

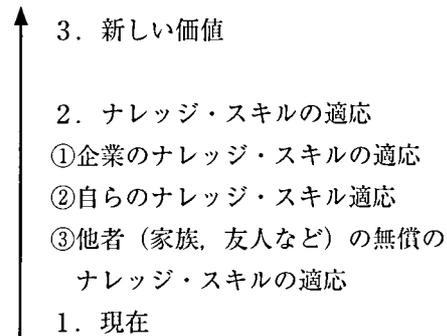
| 能力 \ 意志 | 意志強    | 意志弱    |
|---------|--------|--------|
|         | 能力高    | 成果が出る  |
| 能力低     | 成果が出ない | 成果が出ない |

出所：筆者作成。

### (5) 文脈価値の考察

価値共創をおこなう企業は顧客の文脈価値への支援を通じた利潤追求を戦略として採用することになる。支援を通してモノの価値が上昇するのであれば、結果的に付加価値を創造することになる。したがって、この議論は、付加価値をどのようにして誰が創造するのかという議論とも関係する。

S-D ロジックは、顧客の文脈価値は、顧客が資源の統合者として企業のナレッジ・スキルと自己や他者(家族や友人など)の無償のナレッジ・スキルをインプットして新しい価値を生成することとする(図3)。企業が価値共創型戦略を採用することは、この顧客の文脈価値生成に対してどのように支援できるかということを第一に考えなければならぬことになる。



出所：村松・他〔2011〕p. 8。

図3 文脈価値生成プロセス

これまでに、消費や消費者行動に対して焦点を当てて考察をしてきたのが、消費者行動研究である。特に、交換前から交換までの間の消費者行動に対して、企業がどのような活動をおこなうかを中心に考察されてきた。すなわち、消費者行動研究は企業側が一方的に、消費者の行動を交換時のブランド選択や意志決定などに対して特に関心をもって検討をしてきた経緯がある。そこで、文脈価値のような、消費者側の視点で動的な観察を継続して深くおこなうためには最近注目を浴びようになった消費や消費者についての研究が有効ではないかと考えられる。

これまでの消費者行動研究の中心は、企業側からのアプローチを中心とした「刺激-反応モデル」や「消費者情報処理モデル」で考察されてきた。研究手法は主として、統計的な定量的方法が用いられてきた。

消費者行動研究は「消費者は企業がマーケティング・ミックスを用いて働きかける対象として位置づけられており、企業による販売を目的とした説得行為の受け手であった」と批判されている(武井〔1997〕p. iii)。

これに対して、現在は多くの質的な定性的方法が用いられた消費者や消費に関する研究が多くなっている。南〔1996〕が「例えばエスノグラフィと呼ばれる定性的手法を用いることによって、理論の検証ではなく、新しい理論構成が可能になる(p.10)」と提示しているように、消費者行動研究における、定性的な研究手法は相互作用を通して文脈価値を動的に形成し続ける対象を研究する方法として期待されている。

前述したようにこれまでの研究は、消費者の反

応や態度の変遷について関心が払われていた。したがって、消費者の行動の中で個々の生活する人間としての価値や意味については関心が払われなかった。武井は「解釈的マーケティングの実践的有効性は、企業と消費者のあいだに認知的相互作用のフレームを導入することにある。企業は、表面的には観察できない消費者の期待や欲求を、解釈的理解の方法を応用することによって知り、商品やサービスを提供することによって、消費者の生きがいに対する支援を与えることができる (p.xi)」と提示している。

消費者行動研究で、消費者の内的世界や主観的な側面に早くから焦点を当てた研究を展開したのが、Holbrook & Hirschman [1982] である。その後多くの定性的なアプローチの消費者行動に関する研究が、*Journal of Consumer Research* 誌を中心として発表されてきた。そして、Arnould & Thompson [2005] が同誌の中で Consumer Culture Theory (消費文化論以下：CCT) という用語を用いて、消費者行動研究のアプローチの分類について言及している。要点は、南や武井と同様に、消費者行動研究において、消費者をそれまでの企業側から一方的な考察の対象として捉えるのではなく、消費者の文化的な側面を消費者側の文脈や価値創造の視点も加えて捉えようとすることである。

CCT のアプローチ方法は幅広く、社会学や人類学などに加えてマーケティングや経営学との学際的な研究の必要性を挙げている。これらは、過度に専門化、細分化を進めてきた消費者行動研究の再統合を求めるものである。特に、消費者がおこなう消費における文化的、生産的な局面、すなわち企業がおこなう広告やブランド、小売活動に対して、自らのライフスタイルに合わせて作り直したり、意味を付加したりする能動的行為、に関心を示している。CCT 研究の中での消費者は「受動的な操作される人としてでなく、解釈的な行為者として概念化されている (p.875)」と提示している。

さらに、隣接研究分野との関係では「CCT は文化的資本の考え方にもとづいて構築されているので、企業と消費者は資源ベース論の研究で進んで繋がり合う (p.876)」と述べている。Arnould & Thompson は、その翌年に Lusch & Vargo [2006]

が S-D ロジックの特集として出版した論集に掲載して彼らの考え方に同調している。S-D ロジックは顧客を能動的なオペラント資源として位置づけている。そして、S-D ロジックが試みようとしているマーケティングや経営学の企業側からの視点での価値共創の理論と生活世界における顧客の価値創造能力を考察した CCT 研究との間における橋渡しの可能性について言及している。このように価値共創型企業システムを構築するためには、従来型の顧客を管理や操作するための企業側の意図での研究から、深く顧客の文化的な価値などの文脈価値へ焦点を当てた研究の蓄積が必要となる。

#### 4. 事例

##### (1) 小売業の価値共創プロセスの考察

第3章で設定したフレームワークと概念を用いて、価値共創型戦略を採用する小売業の事例を考察する。

###### ①中山間部の小売業 P 社

P 社は中山間部に位置する小売業である。同一商圏内に小売業が1社あることから、これまでに双方がチラシ媒体を用いた価格競争をおこなってきた。しかし、2年前から P 社はセルフ販売の方式だけでなく、積極的な御用聞き販売と配達サービスを強化することにした。主な御用聞きの対象者は、高齢者である。自分が購入したい商品やサービスを要望する顧客が多く存在している代わりに、自分で問題解決するので御用聞きサービスは必要ないと拒絶する顧客も存在している。P 社は、店頭在庫していない商品の提供や、店頭品の揃えの改善につながっている。

###### ②食品小売業 A 社

地域密着の企業活動を理念として掲げる食品小売業 A 社は、社員の90%がパート社員で構成されている。パート社員の多くは地域で生活する主婦である。A 社は、戦略的にパート社員を活用して、小売活動を展開中である。たとえば、売場を通した、食育活動などの提案活動を積極的に来店客に対して実施している。

この、パート社員がおこなう提案活動は好評であり、売場を通した顧客との相互作用に繋がって

いる。この相互作用を通して、新しい調理方法の知識を逆に顧客から教えられることも多い。またパート社員にとって、来店客は地域で共に生活している顔見知りの人であることが多い。

### ③食品小売業 B 社

B 社はこれまでに弁当の開発を自社の男性バイヤーが中心となっておこなってきた。周辺には大学が多く立地している。大学の女子学生からは、自分たちが食べたい弁当が近くで販売されていない。また、学食はカロリーが高くて、おいしくないとの評判であった。そこで、B 社は大学の学生と一緒に商品開発をおこなうことにした。学校にとっては実習や社会との接点の獲得につながり、学生も意欲的に取り組んだ結果、開発商品は POS データで月間一位に継続的に登場する大ヒット企画になっている。

### ④まとめ

考察した 3 つの事例を図 2 で提示した価値共創のプロセスである「顧客の設定」「場の設定」「相互作用」「顧客の価値」「企業の価値」の視点で整理すると表 4 のようになる。

表 4 小売業の価値共創の整理

|       | P 社                            | A 社                        | B 社                       |
|-------|--------------------------------|----------------------------|---------------------------|
| 顧客    | 高齢者                            | パート社員                      | 大学生                       |
| 場     | 自宅                             | 店頭                         | 大学と店頭                     |
| 相互作用  | 御用聞き                           | 食育活動                       | 共同開発                      |
| 顧客の価値 | ニーズの充足                         | 情報提供・提案<br>知らなかった価値の発見     | 要望の自己実現                   |
| 企業の価値 | 店舗外での販売<br>店舗在庫以外の販売<br>品揃えの改善 | 顧客ニーズの発見<br>売上高の確保<br>固定客化 | 企業だけではできない商品開発<br>提供方法の発見 |

出所：筆者作成。

## (2) 製造業の価値共創プロセスの考察

今回採用したのは、これまでは典型的な生産志向であった企業の事例である。そして現在は、価値共創型戦略を採用して事業展開を試みようとしている企業の事例である。いずれの事例も、リアルの場を通じた取り組みである。

### ①製造業 O 社

O 社は 30 年間コロッケの製造をおこない大都市圏の中央市場へ流通させることで安定した業績を

上げてきた企業である。しかし、10 年くらい前から売上高が急激に下降し始めた。これに危機感を抱いた創業社長は新しいチャネルを開発する必要性を感じた。そこで、地元の小売業と一緒にあって、顧客の情報収集をすることにした。商品開発を担っている社長夫婦で小売業の売り場に立って試食販売を繰り返した。その結果、コロッケなどの揚げ物に対して、健康に悪い、メタボが気になるなどの多くの意見が顧客から寄せられた。O 社はこれらの情報にもとづき小売業の担当者との意見交換を継続にすることにより、ヘルシーをコンセプトにした商品開発をおこなうことにした。

### ②梱包材製造業 S 社

S 社は創業から 50 周年を迎えた老舗の梱包材製造業である。現社長は 3 代目である。創業当初は輸出企業向けに機械を梱包する材料を製造していたが、主要な顧客である輸出産業が低迷し、新たな販路の開拓が求められてきた。現社長はこのような環境下で、梱包材技術が容器包装製造へ転用可能なことなどの理由で新たな分野に進出しようと試みてきた。これまでに、売上高の半分程度を容器包装が占めていたが、すべて卸からの受注生産の下請けであった。そこで、S 社は新しく自社主導の開発をおこなうことにした。これからの容器の主たる販売先を考え、洋菓子店をパートナーとして選定した。現在は洋菓子店を社長自らが開発担当者と一緒に訪問することで、店主からの要望を受け試作品を積極的に開発しているところである。

### ③食品製造業 C 社

イタリアからの輸入パスタ商材を扱っている C 社は戦略的に、小売業と一緒に料理教室を開催している。市場には本格的なパスタ料理を家でつくりたいが、調理方法がわからない顧客が多く存在している。また、プロの料理人も新しい食べ方や発想を求めている。この料理教室は、一般の顧客の参加だけでなく、プロの料理人も参加しているのが特徴である。そして、情報交換を通してそれぞれの文脈価値を生成する。C 社はパッケージの改善や食べ方の提案など、場を通して獲得した情報を企業活動に活かしている。

④まとめ

今回採用した製造業は、現場におけるリアルな顧客接点の場を活用している事例であった。生業として顧客接点の場をもっていない多くの製造業は、このように少し工夫することで大きなバーチャル投資をしなくても顧客接点の場を獲得することができる。整理すると以下の表5のようになる。

表5 製造業の価値共創の整理

|       | O社                           | S社                         | C社                          |
|-------|------------------------------|----------------------------|-----------------------------|
| 顧客    | 食品小売業                        | ケーキ屋                       | 参加者                         |
| 場     | 小売業と店頭                       | 卸売業と店頭                     | 小売業の料理教室                    |
| 相互作用  | 対話                           | 提案と要望                      | 参画と感動                       |
| 顧客の価値 | ニーズの充足                       | ニーズの充足<br>気がつかなかった価値の発見    | ナレッジとスキルの獲得<br>満足感          |
| 企業の価値 | 気がつかなかった製品<br>開発の実現<br>農商工連携 | 顧客ニーズの発見<br>売上高の確保<br>固定客化 | 固定客化<br>商品開発のヒント<br>提供方法の発見 |

出所：筆者作成。

(3) 文脈価値生成のプロセスの考察

ここでは、これまでに考察した事例を、顧客側の文脈価値の視点で検討する。前述したように、村松〔2009〕は、顧客を意志と能力の視点で類型化している（表1）。中山間部で御用聞き販売を始めたP社の事例で整理すると表6のように表すことができる。

Ⅱ型（意志強・能力高）は、積極的に自らが欲しい商品やサービスを提示する顧客である。企業はこの顧客からこれまでにわからなかった多くの商品やサービスを知ることができた。この顧客の声を要望と考えると、積極的に顧客の要望を受け入れて顧客の問題解決を支援する（文脈価値の支援）が、結果的に企業の成果に結び付くことになる。このⅡ型の顧客が企業にとっては一番価値共創がおこないやすく成果にも結実しやすい。

Ⅰ型（意志弱・能力高）の顧客はP社とは関わりたくないが、自分で問題解決を他の主体と関わることでおこなうことができる。P社にとっては、魅力的になるように能力を磨かなければ相手にしてもらえない顧客である。この顧客の多くは、生協や農協などの他のサービスを利用している、ネットで注文をしている、さらに自分の身内を活用している、などの方法で自ら積極的に問題解決をおこなっている。

Ⅲ型（意志強・能力低）は、企業からの提案を

積極的に受け入れる顧客である。企業にとっては都合のよい顧客であり、顧客も評価している関係である。しかし、この顧客との取り組みは成果を出すことは可能であるが、新しい商品やサービスの知見を獲得できることはない。

価値共創型戦略を一番おこないにくいのがⅣ型（意志弱・能力低）顧客である。この顧客は、何らかの理由で他者と関わりたくない意志を持っている場合が多い。まずは、従来型のマーケティング戦略の延長で企業と関わる（企業を選択する）ためのアプローチから始めるべきであろう。

表6 P社の事例を顧客の意志・能力で整理

|    |   | 意志                            |                                  |
|----|---|-------------------------------|----------------------------------|
|    |   | 強                             | 弱                                |
| 能力 | 高 | Ⅱ<br>積極的に自分が欲しい商品やサービスを要望する顧客 | Ⅰ<br>御用聞き販売に依存しなくても、自分で問題解決できる顧客 |
|    | 低 | Ⅲ<br>小売業からの提案を受け入れる顧客         | Ⅳ<br>何らかの要因で他者と関わりたくない顧客         |

出所：筆者作成。

(4) 企業と顧客の問題解決能力での類型化

嶋口〔1994〕は企業と顧客の関係について、問題解決方法を、企業・顧客が既知・未知の視点で類型化している。本稿ではこれを援用して事例を以下のように整理する。

①既存：企業・顧客（既知・既知）

企業が顧客の問題解決の方法がわかっており（既知）、顧客も自らの問題解決の方法がわかって（既知）。この場合は、企業と顧客は積極的に相互作用をおこなわなくても顧客の文脈価値は問題なく生成される。たとえば、サービス産業の、ファースト・フード、なじみの理髪店でのカット、歯医者での診療であっても、相互作用は多くは必要ないであろう。セルフサービスを顧客参加と考える場合もあるが価値共創型戦略の本意ではない。したがって、モノの世界でのコモディティとサービス産業のコモディティ化の場合は多くの相互作用は必要ない。

事例では、既存の弁当で満足な学生の場合、既存のコロッケで満足な顧客の場合がこれに相当する。

## ②提案：企業・顧客（既知・未知）

顧客は問題解決の仕方がわからないが、企業がわかっている場合である。未成熟な顧客や、情報の非対称性が存在する時に有効である。たとえば、A社の事例で、パート社員がおこなう売場での提案活動を顧客が喜んで受け入れる場合や料理教室で調理技術を習得しようとする顧客がこれに相当する。

したがって、この場合は企業が、相互作用を戦略として採用しなくても、企業側から一方的な提案をするだけでも多くの顧客からの評価が期待できる。

## ③要望：企業・顧客（未知・既知）

顧客は自分の問題解決の仕方を知っているが企業がわからない場合である。顧客の生活世界の中で企業がまったく予想をしなかった文脈価値が生成される場合がある。たとえば、受験生のお守りグッズになったキットカットの事例などが典型的である。

企業がどの段階から、顧客と相互作用を開始するかは戦略の問題であるが、一般的に交換前におこなうのが共同開発である。この場合、必ずしも開発に関与した顧客が開発商品の交換相手になるとは限らない。交換を前提とした開発には、オーダーメイドなどがある。事例では、P社に対して積極的に商品やサービスの要望をした顧客や、C社が料理教室での相互作用から調理方法や容器開発へのコンセプトを教えられたことなどが相当する。また、B社がおこなっている大学生との商品開発は典型的な事例であろう。

一方、企業は相互作用を望んでいないが、顧客から苦情が寄せられる場合がある。顧客接点の場を担っているのは、営業部門、コールセンターやお客様相談室などである。企業は、これらの情報からヒントを得て製品改善へと結実させるケースもあるが、相当数は当面の対症療法をおこなうだけであろう。また、企業にとっては受動的な相互作用であるとも捉えられる。

村松〔2011〕が提示する「情報の“逆”非対称性」が③類型に相当する（p.147）。現状に行き詰っている閉塞感のある企業は、戦略的に価値共創型を採用することで、新しい進展へとつながることが多い。

## ④創発：企業・顧客（未知・未知）

④類型は、企業が価値共創型戦略を採用することで新しい商品やサービスについてのひらめきが得られた事例である。O社が店頭や小売業との相互作用を通してヘルシーをコンセプトにしたコロッケを開発するヒントを獲得した事例などが相当する。

脳学者である茂木〔2006〕は、創発の偶有性は必然であって偶然ではない。すなわち組織活動としての学習を積み重ねた結果として創発は生じると述べている（pp.165-166）。企業が、価値共創型戦略を採用する場合は、創発につながることを期待できる。

表7 企業と顧客の問題解決能力での類型化

| 企業<br>顧客 | 既知  | 未知  |
|----------|-----|-----|
| 既知       | ①既存 | ③要望 |
| 未知       | ②提案 | ④創発 |

出所：嶋口〔1994〕p.209を参考に筆者作成。

## 5. 価値共創の課題

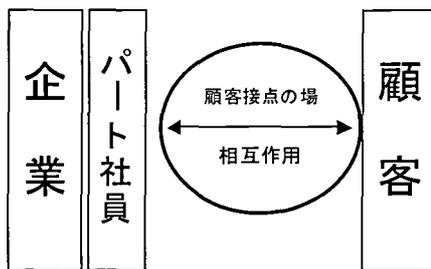
本稿は、価値共創の視点で多くの事例を用いて多面的に検討をおこなった。本章はこれらの考察から得られた知見を整理することでさらなる精緻化へ向けた検討をおこなう。特に他の研究分野からの援用の可能性について探ることにする。

### （1）顧客側の立場で文脈価値生成に貢献

企業が価値共創型戦略を採用することは、唯一の受益者である顧客の文脈価値生成の支援を通して、成果に結実させるための企業システムを構築することである（図1）。マーケティング研究は、20世紀の初頭に米国で製造業が大量生産をしたモノを大量販売するための仕組みづくりを目指したことに起源を持っている。したがって、マーケティング活動の目的は取引であった。そして現在は交換に主眼が移っているが、これらの視点は企業側からの売り手のマーケティングが中心である。したがって、今後検討を深めなければならないのは、もう一方の主体である買い手のマーケティングに対する言及である。価値共創型戦略では、企業がどのように顧客の文脈価値生成へ関与

するのが課題となる。価値共創型戦略を採用することは、最初に顧客の価値創造を支援することが（文脈価値生成への関与）必要となるからである。企業のために価値共創型戦略を採用するのだが、順番としては顧客の支援が先に位置づけられる。

食品小売業 A 社の事例では、価値共創型戦略の実施に際してパート社員を積極的に活用している。地域の生活者の代表であるパート社員を登用することで結果的に顧客側の立場で自他非分離的に文脈価値に関与することが可能となる（図4）。



出所：筆者作成。

図4 自他非分離状況におけるパート社員の役割

この場合、パート社員は顧客の立場で企業内において行動できる存在である。また、製造業は顧客接点の場をもつ企業（多くの場合は小売業になるが）と戦略的に組むことで獲得できる。

清水は「世界を自己と対象とにまず二分してから、対象を理解していく自他分離的思考法には大きな限界がある（p. 8）」と指摘して、自他非分離的方法が今後重要となると述べている。価値共創型戦略を場において実行するためには、これまでの自他分離的な前提ではなく、「場所の方から自己を捉える」という日本的な禅思想と「自己中心的に場所を捉える」という近代思想を統合的に融合する二領域的理論が求められるであろう（清水〔2000〕pp.10）。

わが国の伝統文化である、茶の湯の世界には、一座建立、主客一体という言葉がある。一座建立とは主人と客が茶事をおこなう茶会の場で、寄り合った人々が心をひとつにして共感の場を実現するという意味である。茶は「主客協力して、このおりにこの浮世の姿から無上の幸福を作り出す…茶の湯は、茶、茶弁、絵画等を主題に仕組まれた即興劇であった」と述べられている（岡倉〔1991〕p.41）。

田坂〔2010〕は「日本文化の神髄とは、人間が生きる世界や自然と自分とを一体のものと感じる「主客一体」の思想だから…自と他が分かれたところでは必ず操作主義という「現代の病」が忍び込んでしまう（p.12）」と主張する。

このように、日本人にとっては、自然や地域そして他者との共生やおもてなしの気持ちなどは、自然と湧き出てくる根源的な力である。

主体間関係を一体的に捉えることで結果的に相手のために自らの行動が自然とおこなえることになる。価値共創型戦略を効果的に実行するためには、顧客側の立場で支援することが求められる。このような場を通しておこなう、主体間の相互作用を効果的に運営するためには新しい理論構築が必要である。

## （2）場の運営

製造業は、IT 技術の進展によって顧客接点の場を設置することが比較的容易になってきた。農林水産業などの場合でも、国の支援策や行政主導でこのような枠組みを設定することは可能である。しかし、価値共創型にもとづく全体戦略は、顧客側の立場で相互作用を推進できる運営力が伴わなければ機能しない。

企業が大きな投資をして顧客関係性管理（CRM）システムを導入しても十分に機能しないことが多いのは、ここに大きな原因がある。事例の考察を通してわかったのは、成果が出る小売業には、パート社員の能力を最大限に引き出し活用するケイパビリティが存在していることである。すなわち、小売業は、企業と顧客との境界に位置するパート社員を活用し、価値創造活動をおこない続けるケイパビリティを発揮していたのである。そして、売場が生み出す価値を全体戦略へと転換し続ける能力が重要なのである。

SNS の運営で成果を出している企業の成功のポイントは、顧客との接点の相互作用を担当する運営者にあると考えられる。インタビュー調査から「顧客側に企業から利用されているような感じが伝わると相手が引いてしまう」「壁のように存在感がないように気をつける」などの声が得られている。このような結節点の機能は、1人の人間がおこなう場合や、複数の人間が担っていることもある。事例からは、迅速性や柔軟性あるいは瞬

発力のようなケイパビリティが作用していることがわかっている。これはさまざまな境界を結合させる機能であり、村松〔2009〕が提示する企業内部と企業外部の経営資源を統合する能力である。

管理者が顧客参加型の場を通して価値を共創するためには、高いファシリテーション能力を有することが求められている。ファシリテーション能力は、場の雰囲気や注意を払いながらさりげなく相互作用を促進させる働きかけのことである。伊丹〔2005〕は、このようなマネジメントを「統御」という言葉を用いて説明している（pp.32-33）。

管理者が、価値共創型戦略を採用するとき、顧客との接点の役割を果たす社員に権限委譲をどこまですることができるのか。あるいは、顧客や外部組織と連携して企業活動をおこなうためには、管理者はどのような運営をおこない、そこでどのようにリーダーシップを発揮すべきであろうか。

Kotter〔1990〕は、リーダーシップとマネジメントは別物であり相互に補完関係にあると述べている（原文 p.103, 訳文 51頁）。そして「複雑な状況にうまく対処するのが、マネジメントの役割であり、リーダーシップの役割は、変化に対処することである」と提示する。さらに「現実として取り組まなければならないのは、優れたリーダーシップと強いマネジメントを結びつけて、両者のバランスをうまく図り、活用することである（原文 p.103, 訳文 p.52）」とする。価値共創型戦略を推進する場合、この両方のナレッジ・スキルの向上を目指すことが求められる。

新しいリーダーシップとして、サーバント・リーダーシップという考え方がある。これまでの経営学が扱ってきた理論は、管理可能な資源に対して、意図した方向に向かって操作することを目的として構築されていることが多い。その結果、あらかじめ管理者が設定したルールの上を決められた列車で効率的にマニュアル通りに正確に進んでいくことに主眼が置かれていたといえる。

このような意味で、人的資源管理やマネジメント研究は操作、コントロール、要は管理の対象として、社員を扱ってきた。経営学が主として扱ってきた企業と社員の関係性は、対立モデルであったと考えられる。そこでは、リーダーが、管理すべき対象としての社員をどのように上手にコント

ロールすべきかに主眼があった。価値共創型戦略を採用する企業のリーダーは、顧客接点の場の運営や、内部・外部統合を促進することが大きな役割となる。したがって、この対立モデルとは違うモデルが必要となる。

池田・他〔2007〕は、相手に奉仕することをもって相手を導いていくリーダーシップの重要性を提示する。そのリーダーシップは「強制力でも、権限・予算でも小遣いでもなく、その人の言動に共感できるものがあって、その言動のもとにある「大きな絵」や「志」や「夢」を実現するために、その人についていく人が徐々に出てきたとしよう。そのようなときに、われわれは言葉の真の意味で「そこにリーダーシップ現象が生まれた」と言う（pp.6-7）」と述べている。すなわちメンバーやフォロワーが喜んでついていきたくなることである。ここでいう「大きな絵」や「志」や「夢」は、理念のことである。

顧客起点での価値共創では、顧客は会社の利益のために存在するのではなく、企業が顧客のために存在する。そして、顧客接点の場に位置する社員は顧客に尽くす。経営者は、そのような行動をする社員に尽くす。このような考え方が組織運営の原点である。「会社のミッション（使命）があり、それを果たすべく部下が仕事に邁進しているなら、その部下に経営者が尽くす、奉仕するという発想があってよいはずだ…彼らをフォローするリーダーである」として、このようなリーダーシップがサーバント・リーダーシップであると定義している（池田・他〔2007〕p.51）。

企業が、価値共創の理念のもとに内部、外部と連携して行動するためには、このようなリーダーシップが必要となる。S-D ロジックの文献では、Lusch, et al.〔2007〕が、従業員がリーダーに奉仕するのではなく servant-leader としてのリーダーが求められていると提示している（p.15）。

価値共創型戦略を採用する企業は、図2で提示した「顧客接点の場」を得ることは、比較的容易となっている。しかし、その場を活かし相互作用を促進して、顧客の文脈価値の生成を支援するためには、これまでと違った運営手法を身につけることが必要となる。

## 参考文献

- 池尾恭一〔1999〕『日本型マーケティングの革新』有斐閣。
- 池尾恭一〔2001〕「消費社会の進展と日本型マーケティング」阿部周造編著『消費者行動研究のニュー・ディレクションズ』関西学院大学出版会。pp.149-177。
- 池田守男・金井壽宏〔2007〕『サーバント・リーダーシップ入門』かんき出版。
- 伊丹敬之〔2005〕『場の論理とマネジメント』東洋経済新報社。
- 岡倉覚三（天心）〔1991〕『茶の本』岩波文庫。
- 岸志津江〔2005〕「見えなくなった広告の力」『流通情報』10月号。pp.2-3。
- 嶋口充輝〔1994〕『顧客満足型マーケティングの構図』有斐閣。
- 嶋口充輝〔2008〕「今、企業は改めて経営の美を考えると」『宣伝会議』pp.20-21。
- 清水博編著〔2000〕『場と共創』NTT出版。
- 武井寿〔1997〕『解釈的マーケティング研究～マーケティングにおける「意味」の基礎理論的研究』白桃書房。
- 田坂広志〔2010〕「日本文化の底流にある主客一体の思想」『光の泉』2月号。pp.10-15。
- 野中郁次郎・竹内弘高〔2011〕「「実践知」を身につけよ賢慮のリーダー」『ハーバード・ビジネス・レビュー』第36巻。第9号。pp.10-24。
- 南知恵子〔1996〕「消費者行動研究における定性的アプローチの可能性と問題点」『消費者行動研究』Vol. 4. No. 1. pp.1-13。
- 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号。pp.2-3。
- 村松潤一〔2009〕『コーポレート・マーケティング～市場創造と企業システムの構築』同文館出版。
- 村松潤一編著〔2010〕『顧客起点のマーケティング・システム』同文館出版。
- 村松潤一〔2011〕「サービス・ドミナント・ロジックのマーケティング理論構築への示唆」明治大学経営品質科学研究所『経営品質科学の研究～企業活動のクオリティを科学する』中央経済社。
- 村松潤一・藤岡芳郎〔2011〕「価値共創型企業システムの概念化へ向けた一考察」『広島大学マネジメント研究』ディスカッションペーパー-2011-21。
- 藤岡芳郎〔2008a〕「中小小売業における顧客関係性戦略の一考察～食品小売業の顧客調査をもとに」『日本中小企業学会論集』第27巻。pp.144-157。
- 藤岡芳郎〔2008b〕「小売業の顧客関係性にもとづく戦略の一考察～中小食品小売業のケイパビリティの視点をもとに」『九州経済学会年報』第46集。pp.105-112。
- 和田充夫〔2002〕『ブランド価値共創』同文館出版。
- Arnould, E.J. & C.J.Thompson〔2005〕“Consumer Culture Theory(CCT):Twenty Years of Research,” *Journal of Consumer Research*, 31,pp.868-882.
- Day, G.S.〔1990〕*Market Driven Strategy: Processes for Creating Value*, The Free Press.
- 徳永豊・森博隆・井上崇通他訳『市場駆動型の戦略：価値創造のプロセス』同友館出版, 1998年。
- Holbrook, M.B. & E.C.Hirschman〔1982〕“The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun,” *Journal of Consumer Research*, Vol. 9 .pp.132-140.
- Kotter, J.P.〔1990〕“What Leaders Really Do,” *Harvard Business Review*, May-Jun.pp.103-111. 編集部訳「両者は補完関係にある～リーダーシップとマネジメントの違い」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』2011年, 9月号 .pp.50-64。
- Lusch, R.F. & S.L.Vargo〔2006〕*The Service-Dominant Logic for Marketing:Dialog, Debate, and Directions*, ME.Sharpe.
- Lusch, R.F., S.L.Vargo & M.O'Brien〔2007〕“Competing through Service:Insight from Service-Dominant Logic,” *Journal of Retailing*, Vol.83,pp.5-18.
- Prahalad, C.K. & V.Ramaswamy〔2004〕*The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers*, Harvard Business School. 有賀裕子訳『価値共創の未来へ：顧客と企業の Co-Creation』ランダムハウス講

談社, 2004年。  
Vargo, S.L. & R.F. Lusch [2004] “Evolving to a  
New Dominant Logic for Marketing,” *Jour-  
nal of Marketing*, Vol.68,January,pp.1-17.

Webster, P.E.Jr. [1992] “The Changing Role of  
Marketing in the Cooperation,” *Journal of  
Marketing*, Vol.56,October,pp.1-17.