

# 価値共創のダイナミズム

## —「レガシィ」の使用段階にみる顧客価値の差別化—

今村 一真

長命を誇る製品は、どのようにして市場での存立を実現しているのか。このことについて、一般に製品差別化が製品開発成功の根拠として示されることが多い。しかし、この理論だけで現象を説明し尽くしているといえるだろうか。長命を誇る製品の由縁を、製品差別化概念の示唆だけでは十分に説明できていないと考えられる。このことを検討するためには、製品がどのようにして顧客支持を獲得しているのかについて、新たな視点で捉えなおす必要がある。

このことを明らかにするために、本研究では2つの研究課題を設定した。一つは、企業が付与した製品差別化はどこまで有効なのか、二つ目は、顧客は製品にどのような関心を寄せているのだろうかである。差別化が顧客に浸透しているとした見方は幅広く見られるが、差別化が及ぶ範囲を研究ではどのように扱ってきたであろうか。長期にわたって市場での存立を実現している製品は、どのようにして顧客支持を獲得しているのだろうか。こうした疑問を明らかにすることが、研究の目的である。以下、この目的に沿って研究を進めた(序章)。

はじめに第1章では、製品差別化を中心とした先行研究を整理する。すると、製品差別化は、異質的競争の次元を拡大・進展させるための主要な方法として理解が浸透してきたことが明らかになった。また、製品差別化は市場での成果を重視した結果、交換価値の最大化とそれに伴う独占的な利益獲得が強調されてきたといえる。その一方で、製品を顧客に販売するという交換段階以外で生じる多様な顧客価値を示していないことが明らかになったほか、競争優位と顧客価値が同時に議論されてきたため、製品と顧客との結びつきの検討は限定的だったといえる。このような研究の偏りが指摘できる。

つぎに第2章では、品質や知覚に関する先行研究をレビューし、これまでの研究の動向を確認する。すると、品質研究は顧客が品質をどう知覚するかを重視して検討が重ねられたことが明らかになった。しかし、製品と顧客との結びつきを示すことはなかった。これに対しサービス品質研究は、顧客との相互作用に基づく知覚価値を重視した。このことは、相互作用という視点を通じて顧客との結びつきを重視しているといえ、製品ベースの検討に見られない傾向であった。また、Vargo and Luschの主張するService Dominant Logic(以下「S-Dロジック」と表記)は、サービス主体の議論への移行を促している。これによって、顧

客価値創造のプロセス全体を研究の対象とすることが可能になった。またS-Dロジックは、製品の消費・使用段階のプロセスに注目することの意義を示唆している。

このような先行研究分析から明らかなのは、従来の研究が、製品の使用段階の検討を捨象していたことである。また、顧客価値に関与する差別化全体を議論していないことも指摘できる。したがって、製品の使用段階に、顧客価値との結びつきがあった場合、このことはこれまで見逃してきたといえる。従来の研究は、顧客との交換までを研究の対象としていることから、製品の使用段階における検討が不足していた。製品の消費・使用の際に形成される新たな企業と顧客との関係は注目されなかったのである。そこで、使用段階における結びつきについて注目するとともに、顧客の多様な関心が製品にどのように反映されるのかについて分析する必要がある。このように、第3章では先行研究の限界や課題から見逃されていた領域に向けた研究の展開について方向性を整理した。

続いて第4章では、自動車の使用段階に注目することの妥当性を確認している。外部データを用いて市場の規模や特徴を考察し、分析対象の妥当性を確認している。また、「レガシィ」が製品差別化を重視して開発された製品であることを確認し、注目する製品として妥当性が高いことも確認した。

第5章では、カーディーラー、カーショップ、スポーツ・パーツメーカーにみられる特徴的な企業活動について事例分析を行った。すると、富士重工は正規の販売チャネルとは別に「ScLaBo」という別チャネルを用意して、製品をカスタマイズしたい顧客への対応を進めていることが明らかになった。ここでは、純正品以外のスポーツ・パーツも取り扱い、幅広い顧客ニーズに対応している。また、ScLaBoの従事者は製品知識に長けており、顧客の多様な要求に柔軟な対応を見せる。コンプライアンスを意識したうえで、可能な限りカスタマイズ提案を推進していることが明らかになった。続いてカーショップへと視点を移すと、「レガシィ」専門店や「スバル車専門店」に特徴的な取り組みが発見された。まず、両者とも、顧客対応を推進するために有効なアプローチだということである。また、専門店ならではの顧客対応を推進する仕組みを確立しており、スポーツ・パーツメーカーとの連携や一体となってイベント開催するなどの独自性を持っていた。さらにスポーツ・パーツメーカーに注目すると、富士重工の

モータースポーツ参入より早い段階から競技活動を展開していたほか、優れた性能のパーツをメーカーより先行して開発するなどの実績を誇っていた。

こうした発見事実を基に、第6章では事実の整理と考察を展開した。まず、第5章で採り上げた企業活動は、いずれも製品に直接関与するものばかりだということである。製品に直接関与するからこそ、顧客への提案が明確で、顧客の問題意識に対し、高い訴求力を持っているといえる。このことが、顧客の問題解決に向けて幅広い提案を可能にしていた。また、顧客の問題に対応する企業活動が重層的であり、これが複雑な問題解決も可能にする要因になっていた。さらに、これら企業は企業間で連携して顧客対応を促進させており、有機的なつながりを持ちながら対応力を深化させてきた。こうした相互作用の強みが価値共創のダイナミズムを形成する要因となったのである。

本研究で注目した企業活動は、製品の使用段階において価値共創の仕組みを形成していた。この仕組みが機能することで、顧客の問題解決は促進されるといえる。このことが顧客価値に作用することを考えれば、使用段階での価値共創の仕組みを含めて差別化を論じるべきである。つまり、顧客価値に対応するための差別化を考えたとき、使用段階における価値共創は無視できないといえる。また、顧客は使用段階でも製品の品質に関心を寄せていることが明らかである。本研究が注目した事例に従えば、顧客は意志や能力を行使して品質に積極的に関与しているのである。顧客は品質を動的に捉えている。したがって、品質を企業側の論理で一方的に捉えるだけでは不十分だといえる。

終章では、本研究のインプリケーションと残された課題についてまとめている。まず、本研究の理論的インプリケーションとして、製品差別化概念の一般的な解釈を転換させ、企業が創造することのできる顧客価値の新たな可能性を発見したといえる。このことは、製品の使用段階へも研究の対象を広げることで、顧客対応の可能性が広がることを示している。また、製品の使用段階に注目することで、S-D ロジックの実証研究としても本研究を捉えることができ、学術的貢献に寄与したとも判断できる。さらに、こうしたアプローチによって、顧客価値概念の検討に新たな視点を加えたとも考えることもできる。

このほか実践的なインプリケーションとしては、①価値共創は新製品開発に強いインパクトを与えることができる、②価値共創は人間の意志や能力が重視される、③共創戦略の展開が求められる、の3つを指摘することができる。価値共創の意義が製品開発にフィードバックされたり戦略へと応用できることを考えれば、本研究が示した視点を基に新たな競争優位性の構築が期待される。

「レガシィ」の事例からは、同製品が長命を誇る由縁のひとつに、使用段階の特徴的な顧客支持のかたち

が見受けられた。この現象は製品差別化研究が示した範疇を超えている。むしろ、顧客価値の差別化に向けた動きといえ、共創の視点でこうした意義を捉えるべきである。さいごは、価値共創の意義を確認し、展開可能性や製品に関与する企業の組織化の課題について言及している。