

価値共創型小売企業システムの分析枠組みに関する一考察

A Study on Analytical Framework of Retailing Business System of Value Co-creation

張 婧
Zhang Jing

要 約

最近、顧客はインターネットを通じて企業と一緒に製品を企画するような事例が目立っている。企業と顧客が直接的な接点を持つ新しい現実が現れたといえる。本稿は、企業と顧客における新しい関係に注目し、これを小売企業システムの構築に関連づけて議論を行った。

まず、これまでの小売業主導型流通システム論をレビューし、その理論的境界を明らかにした。次に、顧客起点の考え方とサービス・ドミナント・ロジックにおける価値共創の概念及びモデルを議論し、既存理論の境界を克服することを試みた。そして、新たな価値共創型小売企業システムのモデルを提示した。

キーワード：小売業主導型流通システム、価値共創、企業システム、サービス・ドミナント・ロジック

1 はじめに

1980年代後半から、日本において流通チャネルの主導権が大手メーカーから大手小売業へと変換し、いわゆる主役交代が進められていった。その当時、顧客の価値観やライフスタイルの多様化が流通環境に大きな影響を与えていた。小売業は顧客に接近している優位性を活用し、顧客データを管理、利用することで、流通チャネルの主導者になった。

一方で、今日、企業と顧客の関係が変化している。情報化の進展につれて、顧客は複数企業の製品やサービスの情報に簡単にアクセスし、見比べることができるようになった。また、顧客は積極的に企業側に発言する姿勢を見せている。例えば、最近、顧客はインターネットを通じて企業と一緒に製品を企画するような事例が目立っている。これまで、企業はいかに顧客に近づいていくかについて努力を重ねてきたが、今日、顧客は企業の活動領域に入り込んでいる。つまり、企業と顧客が直接的な接点を持つ新しい現実が現れたのである。

このことは、流通チャネルにもあてはまる。即ち、流通チャネルをひとつのシステムとして捉え

るなら、それは、企業（システム）と顧客の関係になるのであり、一般的にいわれている、企業と顧客の関係の変化は、小売業主導型流通システムと最終顧客との関係として捉えることができる。流通経路上の位置からして、顧客と距離を置いて活動してきたメーカーと比べ、小売業は店舗で顧客との接点を持っている。つまり、小売企業システムないし小売業主導型流通システムは現実的に顧客と直接的な関係を構築することに有利であり、また、顧客による企業活動への関与に包括的な便益を提供することができる。

一方、流通チャネル理論では、「川上から川下へ」、即ち、メーカーから小売業へとモノを流していく直線型の捉え方が主流である。そして、また、小売業主導型流通システムを説く理論も、実は、「川下から川上」という逆の考え方に基づくとは言え、企業間関係だけに焦点を置いていることに変わりはない。それでは、こうした考え方を持つ小売業主導型流通チャネルは、前述したような企業と顧客の関係の変化に対応することができるのであろうか。また、企業と顧客の関係の変化は一体どのように小売企業システムに影響を与えることになるのだろうか。

そこで、以上の問題意識を踏まえ、本稿の目的を企業と顧客の新しい関係を取り込んだ小売企業システムをモデル化することにおく。具体的には、以下の課題を解決することで、本稿の目的を達成することができると思える。

第一に、流通システムにおける小売業と顧客の新しい関係（B to C）を明示することである。

第二に、「企業と顧客の関係（B to C）」と「企業システム（B to B）」の関係を明示することである。

そして、最後に、以上のことを踏まえた上で、価値共創型小売企業システムをモデル化する。

2 先行研究のレビュー

大量生産、大量販売の時代、小売業はメーカーの販売代理として位置づけられ、完全にメーカーに統制されていた。消費主導の時代に入ると、小売業はPOSシステムの活用によって、バイイングパワーを向上させることで、卸売業とメーカーにさまざまな取引便益を要求し、卸売業とメーカーに対抗するようになった。さらに、チェーン・オペレーションの展開により、流通チャンネルを統制する姿勢が見られるようになり、流通チャンネル理論はそのような変化に応じて発展してきた。本節では、流通チャンネル理論の変遷を流通チャンネルにおける小売業の地位の変化という視点から概観する。その中で、小売業主導型流通システムを説く理論の発展と限界を明らかにする。

2.1 チャンネル選択論

小売業主導型流通システムが形成される以前において、流通チャンネルはメーカーにおける販売ルートを選択問題として捉えられていた。Duncan [1922]は、その著書、*Marketing: Its Problem and Methods*において、流通チャンネルには、消費者への直接販売、小売業者への直接販売、卸売業者への直接販売といった三つの基本型があると主張している。また、最も効率的な流通チャンネルを選択するためには、製品特性、事業規模、市場規模と特性、財政状況、顧客サービス問題と信用問題などの要素が重要であると指摘している¹。

Duncan は、メーカーが行うマーケティングの立場から流通問題を捉えていると考えられる。即

1 Duncan [1922]pp.331-332.

ち、メーカーは、流通業者の主体性を考慮外におき、自身の販売を効率的に進めるために小売業、卸売業などのチャンネル・メンバーを流通チャンネルに組み込むのである。以上のことから、チャンネル選択論は、完全にメーカーの視点に立った流通チャンネル理論であることがわかる。

2.2 流通チャンネル・システム論

流通チャンネル・メンバーの主体性を強調し、チャンネルを一つのシステムとして捉える考え方がある。たとえば、Alderson [1957] は組織型行動体系の概念を提示している。つまり、「集団の成員は孤立して個人的に行動する場合に比して、満足または期待の余剰を獲得するために相互に連合する。あらゆる組織型行動体系において基本的な勢力と情報伝達に注意が集中される」というのである（邦訳、石原武政・風呂勉・他訳 [1984]）²。また、Alderson [1965] は、マーケティング経路は行動体系かどうかについて議論しているが、それは、構成員がどの程度存続のために共通の利害を持っているかに関わるとしている（邦訳、田村正紀・堀田一善・他訳 [1981]）³。即ち、体系内には統制集団があり、その統制集団は活動を計画し、自らの利益に基づいて他の参加者を取り込んでいる。流通チャンネルを一つの組織型行動体系とすると、メーカーや卸売業、小売業などのチャンネル・メンバーは、例えば、販売額を引き上げるという共通目標に向かって独自に努力するとしても、それは一定範囲内のことに限られている（邦訳、田村正紀・堀田一善・他訳 [1981]）⁴。即ち、共通目標を達成するためのチャンネル・メンバーの活動は自らの利益に衝突するなら、この組織行動体系が崩れる可能性が高いというのである。換言すれば、Alderson は流通チャンネルを一つのシステムとして捉える一方、その脆弱性も指摘しているのである。

次に、Ridgeway [1957] は、流通チャンネルをより緊密的なものとして考えている。彼によれば、メーカーとディーラーが一つのシステムを構築

2 邦訳、石原武政・風呂勉・他訳 [1984] p.39。なお、組織行動体系とは organized behavior system の訳語である。

3 邦訳、田村正紀・堀田一善・他訳 [1981]p.51。

4 邦訳、田村正紀・堀田一善・他訳 [1981]pp.308-309

し、他のシステムと競争を行うという (p.466)。また、この流通システムの管理は単一組織と同じようであるとも主張している。そして、メーカーは製品知識に富んでおり、市場が大きく、数多くのディーラと取引するため、流通システムを主導するのが最も合理的であるとした⁵。このように、流通チャネル・システム論はメーカー視点からのチャネル理論であるといえる。しかしながら、小売業はチェーン・オペレーションを展開することで、商品知識、市場規模と品揃えの多様化などメーカーの主導的地位を支えている要素を備えるようになる。つまり、小売業も流通システムの主導者になれると考えられる。言い換えると、小売業はメーカーの役割を果たすことができるという理由で、メーカーの主導権を奪い取ることが可能だと考えられる。

ところで、前述の Ridgeway [1957] は、流通システムの管理問題を単一組織と同じように捉えているため、所有権が分離しているチャネル・メンバー間の関係を重視していない側面もある。実は、このことはメーカーが絶対の主導的地位にあるチャネル選択論から小売業の独立性が重視されるチャネル理論へと移行することの可能性を示している。

ところで、流通チャネルにおける組織内問題と組織間問題を区別して認識しているのは Stern [1969] である。彼は、チャネルは共通目標を達成するための行為主体の集合であり、チャネルに現れたコンフリクトが緻密なチャネル管理、さまざまなパワー手段と緊密なコミュニケーションを通じて統制することができると提示している⁶。Stern の見解は、卸売業と小売業の発展がメーカーの主導地位を脅かすため、チャネル・コンフリクトを統制する必要性が出てくることを背景にしていると考えられる。つまり、彼は小売業の勢力が大きくなったと認識したうえで、メーカーがパワーの行使によってまだ小売業を統制できると考えたのである。

そして、こうした社会システム的な捉え方をする Stern [1969] の影響を受け、Davidson [1970] はチャネル・システムの管理問題に注目し、良い

パフォーマンスに繋がる流通システムの要件として、コーポレート・システム、契約システムと管理システムの三つを挙げた。また、この三つのシステムは共に垂直的な性格が強いため、伝統的マーケティング・システムは垂直的マーケティング・システムに転換しつつあると主張した⁷。このような垂直的流通システムには協調関係を維持・育成するため、企画・運営・管理など主導的役割を果たす「チャネル・キャプテン」の存在が求められている (井上 [2005])⁸。チャネル・キャプテンは他のチャネル・メンバーの行動を自分の意思に基づいて統制するので、チャネル・システムにパワー関係が形成されると考えられる。チャネル・キャプテンがパワーを行使することで、チャネル・システムを統制し、チャネル・コンフリクトを抑制する役割を果たすのである。

以上のことから、垂直的流通システムには、チャネル・メンバー間における規模格差の存在、依存関係の強さ、閉鎖的なチャネル環境といった特徴があると整理できる。従って、垂直的流通システムにはメーカーだけでなく、卸売業者、小売業者、そして顧客がチャネル・キャプテンになる可能性がある。この意味で、垂直的流通システムにおいては、小売業者がチャネル・キャプテンとなる可能性が保持されているのであり、従って、そこには小売業主導型流通システムを分析するための理論的枠組みが提示されていると考えられる。

2.3 主体間関係対等論⁹

1980年代後半から、情報化の進展につれ、大手小売業と大手メーカーの間における戦略的提携、いわゆる製販同盟が生まれた。村松 [2005] は、製販同盟を商品開発型と流通コスト削減型の2タイプに分けている¹⁰。前者では小売業のPB商品開発が挙げられるが、後者には販売情報と在庫情報の共有によって、効率的な生産と販売、物流を実現しようとするSCMがある。崔・石井 [2009]

7 Davidson [1970] p.7.

8 井上 [2005] p.138.

9 主体間関係対等論とは、主体としての小売業とメーカーの間の関係が対等であると言う意味で、特に、製販同盟を説く理論の特徴を表現するために筆者が独自につけたものである。

10 村松 [2005] p.202.

5 Ridgeway [1957] p.473

6 Stern [1969] p.11

は製販同盟の現実を説くため、チャンネル・パートナーシップ論を構築している。チャンネル・パートナーシップ論におけるチャンネル・メンバー間関係は、対立ではなく、協調的關係ないしはウィン・ウィン関係である。チャンネル・コンフリクトを抑制するため、パワー関係を重視するシステム論とは対照的に、チャンネル・パートナーシップ論は協調的關係を実現するためのパワー・バランス・モデルの概念枠組みを強調している¹¹。

チャンネル・パートナーシップ論は、大手メーカーが新たにパワーを付けてきた大手小売業に対し、対立ではなく提携へ、という戦略的意思決定に向けて理論化されたものと言える。協調的關係を構築する際に、大手小売業を大手メーカーと対等な地位に置く見方は、流通チャンネル論に新たな分析視点を与えている。これは小売業のパワーはメーカーが統制できないほど増大しているという現実への対応であると考えられる。しかしながら、垂直的流通システムはチャンネルを一つのシステムとして捉え、必ずリーダーが存在するが、対等関係を重視する理論は双方の主体性が確保され、一方だけが主導するという関係は存在しない点が大きな違いである（村松 [2009]）¹²。

とはいえ、新市場、新製品、新技術などを共同開発する場合に結ばれる製販同盟には、中心的主体が存在しており、各主体は決して対等というわけではない（関根 [2001]）¹³。また、流通コスト削減型製販同盟である SCM においても、順調に全体の最適化を達成できる企業は少なく（松丸 [2003]）¹⁴、全体最適化と部分最適化が矛盾するケースが多いのである。即ち、全体の最適化を実現するために、各部分を管理するリード役が必要となると考えられる。その意味で、主体双方が対等的であっても、双方のいずれかがパワーの行使によって主体的な地位になる事実が存在すると考えられる。しかし、ここでいう主体的な地位は垂直的流通システムがいうチャンネル・キャプテンとは違って、絶対的な統制力を持たない点に留意すべきである。つまり、製販同盟が提唱している協力的な関係には、実際にパワー・コンフリクトも存

在することが回避できない。製販双方のいずれかがパワーを行使し、相手を妥協させることで、一時的なパワー・バランスが確保できる一方、双方企業の経営状況やパワーが変わる次第、バランスの状態が崩れることになる。この意味で、流通チャンネルにおける対等的関係が垂直的關係より脆弱であることが考えられる。

以上考察してきたように、これまでの流通チャンネル論は、流通環境が変化するにつれてその内容や焦点が変わってきた。小売業はパワーの増大によって、流通チャンネルにおける存在感を強めている。これまでの流通チャンネル理論を小売業の視点からまとめると、図表1のように示される。

Duncan のチャンネル選択論では、メーカーが絶対的な主導的地位にあり、流通業者によるチャンネル・システムの統制が不可能であった。流通チャンネルを一つのシステムとして捉えているチャンネル・システム論は、メーカーを主導的地位に置く研究がほとんどであるが、流通システムのリーダーにはチャンネル・メンバーのいずれもがなることが可能であると示している。垂直的流通チャンネル論の焦点はメーカーが強くなってきた小売業と主導的地位を争うことであると考えられる。そして、小売業のパワーがメーカーが統制できないほど増大する際に、主体間の対等関係を重視するチャンネル論が生まれた。主体間関係対等論はチャンネルが必ずしも誰かによってリードされるのではなく、双方の主体性を確保しながら、双方のいずれかが全体の調整役を担う可能性があることを示唆している。

一方で、小売業主導型流通システムの現実とそれを説明できるチャンネル・システム論と主体間関係対等論は B to B の分析枠組みであり、流通チャンネルにおけるメーカー、卸売業者、小売業者などの主体間関係を解明することを中心に発展してきたと言える。しかしながら、本稿が注目している企業と顧客の関係、つまり B to C の関係は議論されていない。そのことはこれら三つの理論に共通して存在している問題点であると考えられる。

ところで、小売業はなぜメーカーの販売代理からメーカーと対等な地位に就くことができるのか。それは小売業は流通チャンネルにおいて、最終顧客と一番近いからである。情報化の進展は小売

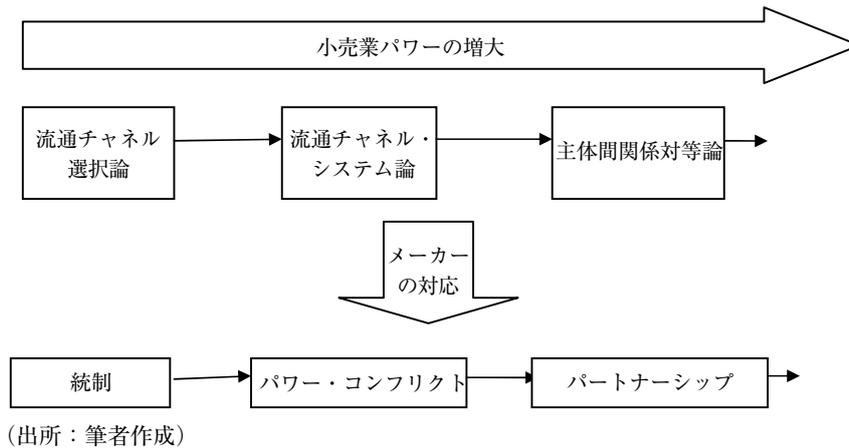
11 崔・石井 [2009]pp.307-308。

12 村松 [2009]pp.162-163。

13 関根 [2001]p.93。

14 松丸 [2003]p.16。

図表 1. 流通チャネル論の発展



業にパワー増大の契機を与えている。小売業は顧客情報を把握、管理によって生産、流通を調整する役割を果たして始めた。しかしながら、ここまでレビューしてきた流通チャネル理論、特に小売業主導型流通システムを説く理論は顧客との関係を議論していない。これらの理論は本稿の問題意識で提起している企業と顧客の新しい関係を分析するには限界があると考えられる。

そこで次に、顧客との関係を取り込んだ流通チャネル理論をレビューし、本稿の研究目的である「企業と顧客の新しい関係を取り込んだ小売企業システムの分析枠組み」を支える理論基盤であるかどうかについて議論する。

2.4 e-SCM 論

山下・諸上・他 [2003] は、B to B 中心であった SCM 領域に、e ビジネスにおける B to C 関係を取り込んで、B to B&C へと拡張した e-SCM 論を展開している。

e-SCM 論では、最終消費者としての顧客もサプライチェーンを構成する一員であると主張している。顧客が全体最適化を阻害するボトル・ネックとなる場合は、生産や物流の工程をいくら改善しても無意味である。そのため、これまで顧客は組織の外部者であると考えた企業に対してその発想の転換を求め、顧客を「潜在的組織参加者」としてサプライチェーンに取り込むべきであるとしている。従って、e-SCM 論はサプライチェーン全体の最適性を追求するために、顧客も含めてマ

ネジメントする必要性を強調している（上原・金子・林 [2003]）¹⁵。

村松 [2009] は、「これまでの議論は生産から流通へのアプローチに止まっていたが、e-SCM では、少なくとも消費者にまで到達したという点で評価することができる」（p.169）と述べている。しかし、顧客を潜在的組織参加者と見なす視点について、いくつかの批判的議論を加えている。企業が「潜在的組織参加者」としての顧客から得られるのは、単なる無機的情報しかない。即ち、「B to C においては、そこに相互作用的なダイナミズムが見出されて然るべきである」とし、さらに「企業と消費者の主体間関係こそが重要である」と指摘している¹⁶。

要約するならば、e-SCM 論は企業が期待する価値を事前に商品に埋め込み、この価値を理解させるために顧客を管理しようとする手法であり、それは顧客と距離をおいて活動しているメーカーにとって有効的なものと考えられる。即ち、顧客を管理することで顧客に接近していくという思考こそが e-SCM 論であり、企業と顧客との接点があるかどうかに関わらず企業側の努力によって実現できると e-SCM 論は考えたのである。

情報技術の発展がもたらすメリットは、流通チャネルおよびサプライチェーンに顧客情報を基とした全体的効率性を実現できるということにある。一方で、サプライチェーン全体における情報の公開と共有は、小売業がその顧客との接点がある優位性を喪失する恐れがある。e-SCM 論の分

15 上原・金子・林 [2003]pp.228-238。

16 村松 [2009]p.169。

析対象は、間接的、無機的情報に依存している小売業を含むチャネル・メンバーから構成されるサプライチェーンであり、企業と顧客における直接な関係を含んでいないという点で理論的な限界が存在している。

2.5 DCM 論

小川 [2000] は卸売業と小売業の關係に注目し、「[チェーン・オペレーション論] が時代の要請に合わなくなってきている」¹⁷と指摘し、ダイヤモンド・チェーン経営 (DCM) を提唱した。ダイヤモンド・チェーン経営とは、「本部で創造される知識に加えて、顧客や店舗が生み出す知恵や知識を組織全体に環流させ、活かしながら成長を図る仕組み」¹⁸である。従来、本部と小売店舗は仕入れと販売機能が分離されており、小売店舗は本部の指示に従って行動するのであった。即ち、ダイヤモンド・チェーン経営は小売店舗と本部双方向のコミュニケーションを要求し、本部が作成した従来型のマニュアルが持つ限界を克服することを目標としている。このことは、チェーン・オペレーションが仕入れ重視から販売重視へと転換することを示しており、流通における川下の顧客へと関心を移していることも示唆している。

要約するならば、ダイヤモンド・チェーン・マネジメント論では、顧客を捉えることを「本部・店舗の關係から更に川下に下り、本部・店舗・顧客の間で知識の環流をよくしようという試み」¹⁹としており、POS データの活用とポイント・カード情報の活用などによって、顧客と關係を構築する見方である。

e-SCM 論とは違って、DCM 論の研究対象は小売業チェーン・オペレーションであり、小売本部と各店舗間關係に顧客との關係を加えている。しかしながら顧客から得られたのは、あくまでも無機的情報²⁰であり、この点について e-SCM 論

と本質的に同じような限界が存在している。つまり、e-SCM 論と DCM 論の関心は顧客にまで及んだが、変化している企業と顧客の關係、つまり企業と顧客の直接な關係を構築することには対応できないと考えられる。

2.6 既存研究の限界

以上のように、流通チャネル理論の変遷を流通チャネルにおける小売業の地位の変化という視点から概観した。そこでの議論で取り上げた流通チャネルに関する諸理論の対象範囲は図表2のように纏められる。

総じてみると、既存の理論枠組みで、小売業は流通チャネルでの主導的役割を単にメーカーから奪い取ったものとして捉えられている。つまり、従来メーカーが顧客を管理したが、小売業が主導地位に就いた後、その管理役は小売業となったという見方である。また、メーカー主導型流通チャネルではメーカーが卸売業、小売業、顧客を管理する前方統合を行う。このロジックに基づけば小売業主導型流通システムの場合は、小売業がメーカーと卸売業を管理する後方統合を行う同時に、顧客を管理しようとする前方統合も求めている。即ち、これまでの流通チャネル論においては小売業をメーカーと本質的に同じように捉えていると考えられる。

以上の議論を踏まえ、小売業主導型流通システムを説く理論は、顧客との關係の視点を加えようとしても、単なる間接的・無機的情報しか得られず、今日における企業と顧客の新しい關係を分析できないことが分かる。つまり、企業と顧客は直接な關係を構築できている現実が表れている一方で、流通チャネル理論がまだ企業と顧客の間接的な關係を説く段階に留まっている。このことは理論と今日的な現実との間に大きなギャップが存在することを示しており、それは既存理論の限界として認識されるべきである。そこで、新しい現実に対応するために、これまでと違う視点、即ち、顧客と直接的な關係を構築する視点で顧客を捉える必要がある。

前述のように、既存の理論枠組みで、小売業は流通チャネルでの主導的役割を単にメーカーから取り替えたものとして捉えられている。メーカーは前方統合を行うことに対して、小売業は前方統

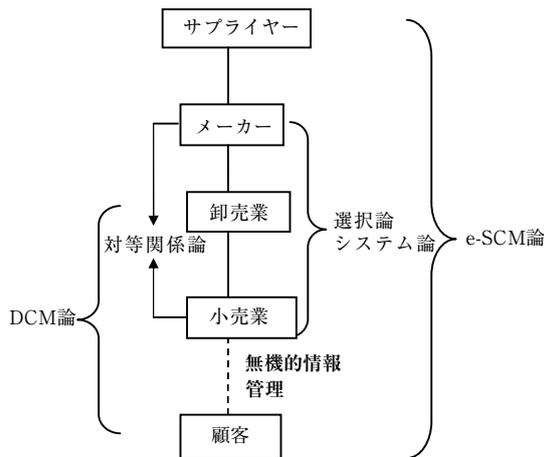
17 小川 [2000]p.6.

18 小川 [2000]p.6.

19 小川 [2000]p.221.

20 本稿では、「無機的情報」を企業が一方的に顧客から得られた情報として捉えている。これに対して、「有機的情報」は企業と顧客が相互作用を行って、双方向の情報開示と資源補完によって、実際の問題を解決することを前提として獲得するものである。「無機的情報」と「有機的情報」の区別は企業と顧客が相互作用を行う活動があるかどうかにあると考えている。

図表2. 既存流通チャネル論の限界



(出所：筆者作成)

合と後方統合の双方向で統合している。B to C 関係と B to B 関係への対応は小売業にさまざまな組織能力を求めている。従って、「川上から川下へ」の従来型の理論枠組みで分析されてきたメーカーの企業システムはそのまま小売業へと適応するのは不適切であると考えられる。

そうした中、村松 [2010a] は、顧客志向論から起点論へ、顧客を起点として逆に企業を位置づけるべきだと指摘している。「近づくのは、まさにそのままの企業」²¹であり、逆に顧客と接した企業は、その現場を「起点」とした企業システムの構築を図ることになる²²。従って、顧客との距離を克服できている小売業は、新たに現れている現実の中で、自身の優位性を発揮・確保するために、顧客との関係に基づいて企業システムを構築していく必要がある。顧客を管理・操作の対象とするのではなく、顧客との相互作用的な関係を起点として企業のあり方を考えるべきである。言い換えると、B to C 関係を起点にして B to B 関係を構築していく新しい小売企業システムを作り上げることが要求されている。B to C 関係を起点とする仕組みは、無機的情報ではなく、前述したような顧客との相互作用的な関係を包摂することができる。それでは、企業と顧客の直接な関係ないし相互作用的な関係は一体どのようなものなのか。これについて章を変えて議論したい。

21 村松 [2010a]p.12。

22 村松 [2010a]pp.12-13。

3 企業と顧客における価値共創関係

3.1 サービス・ドミナント・ロジック

企業と顧客における新しい関係を作り上げるのは、「サービス・ドミナント・ロジック」(Service Dominant logic, 以下、S-D ロジックとする) という新しい考え方が有用となる。

Stephen L. Vargo & Robert F. Lusch が2004年に、S-D ロジックを提唱し、8つの基本前提をあげた。その後、世界的な議論を経て10からなる基本前提が改めて示され (Vargo & Lusch [2008], 以下、基本前提の引用はこれに基づく)、企業と顧客の関係に新たな視点を提示することになった。即ち、S-D ロジックは、「顧客は常に価値の共創者である」(基本前提6)とし、また、「企業は価値を提供することはできず価値提案しかできない」(基本前提7)と主張した。端的に言えば、価値決定・実現の場に企業と顧客が関わりあうときに、価値共創という新たな視点が生まれたのである (井上 [2010])²³。

このような S-D ロジックにおける価値共創は、企業と顧客との間に協働的且つ対等的な関係を提示している。「顧客との相互作用におけるプロセスでは、顧客のために企業が何かを行うというのではなく、顧客と協力して物事を行うという見方である」(前田 [2010])²⁴。

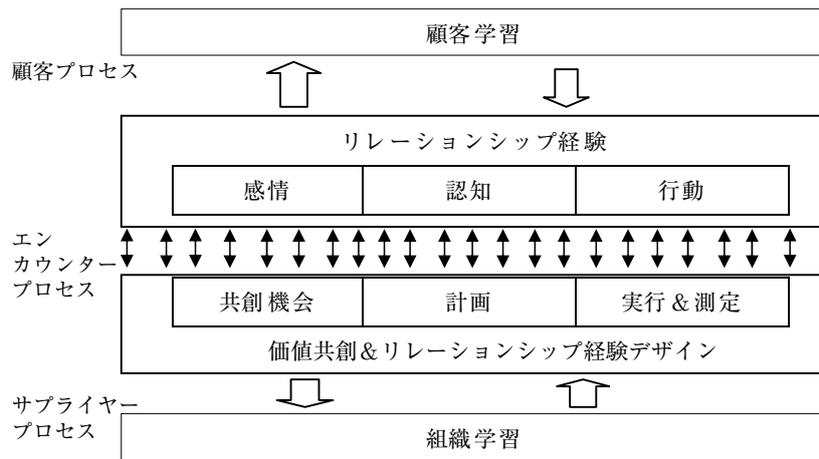
村松 [2010b] は顧客の視点から S-D ロジックにおける企業と顧客の関係について議論している。「S-D ロジックの前提には、消費のために自身にサービスする [主体的な消費者] が存在しているのであり、この消費者側から S-D ロジックをみれば、消費者は不足するナレッジ・スキルを企業に委ね、この時、他の実体のベネフィットのためにプロセスとして自らのナレッジ・スキルを消費者のサービス行為に適用するのが企業なのである。したがって、ここで企業は消費者にとっての [価値共創者] である」²⁵。つまり、S-D ロジックは顧客起点の考え方と密接に関連しているといっても過言ではない。顧客は価値の共創者であり、価値の決定者でもあるからである。そのため、企業は主導的地位で顧客を操作・管理するのではなく、顧客のサポーターとして位置づけなければ

23 井上 [2010]p.23。

24 前田 [2010]p.131-132。

25 村松 [2010b]p.247。

図表3. 価値共創プロセスの概念枠組み



(出所：Adrian F. Payne, Kaj Storbacka & Pennie Frow, "Managing the Co-creation of Value," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 2008, p.86より筆者作成)

ばならない。

要約するならば、S-D ロジックはこれまでの流通チャネル論に存在している顧客を操作・管理する問題点を克服でき、顧客起点の考え方で小売企業システムの理論を立て直すことに寄与することができる。また、S-D ロジックと顧客起点の考え方は、小売業主導型流通システム論が顧客を能動的な主体として捉える理論に転換していく可能性を示唆している。この新しい論理を基にして、小売業が顧客と価値共創関係を構築することで、流通の川上にあるメーカーや卸売業者などを統合する新しい小売企業システムをモデル化することができると考えられる。

3.2 価値共創の含意

さて、このS-D ロジックのもとでは、企業と顧客の関係は具体的にどのように捉えることができるのか。その答えは、S-D ロジックにおける一つの中核概念である「価値共創」(value co-creation) の考え方の中にある。Vargo & Lusch [2006] は、価値共創が価値の共創 (co-creation of value) と共同生産 (co-production) の二つの含意を含んでいると主張している。価値の共創は、提供者と顧客の接点で生じるもので、直接的な相互作用あるいはモノを媒介した場合がある。これに対して、G-D ロジック (グッズ・ドミナント・ロジック) では、価値は生産プロセスで製品に付加されるものであり、また、交換時点で交換価値 (value-in-exchange) として捉えられ

るものである。そのため、価値の共創はモノを中心とするG-D ロジックと徹底的に区別されたものである。共同生産は中核となる提供物自体の創造への参加を意味する。共同生産は共同発想、共同デザイン、関連商品への適用などの場合に発生しており、顧客が価値ネットワークのいずれかのパートナーと協働する際に存在する²⁶。即ち、S-D ロジックによれば、企業と顧客の関係は価値の共創と共同生産という二つの形において認めることができる。

藤川 [2008] では、価値共創の視点で、「製品は顧客接点や相互作用を通じて価値を創造するための手段として機能する」と指摘しており、「企業は、顧客の購買前、購買時、購買後のそれぞれの段階を通じて、さまざまな顧客接点を介して、顧客と共に価値を作り出すプロセスを経営管理の対象とすることが重要となる」と主張している²⁷。

従って、価値共創はS-D ロジックが注目する生産と消費が同時進行しているサービス・プロセスに加え、「モノを伴うサービスにおいて、ナレッジ・スキルのモノへの埋め込みに対する消費者の関与」(村松 [2010])²⁸、があるということになる。つまり、顧客と企業における価値共創活動は生産段階までに遡って分析することができる。

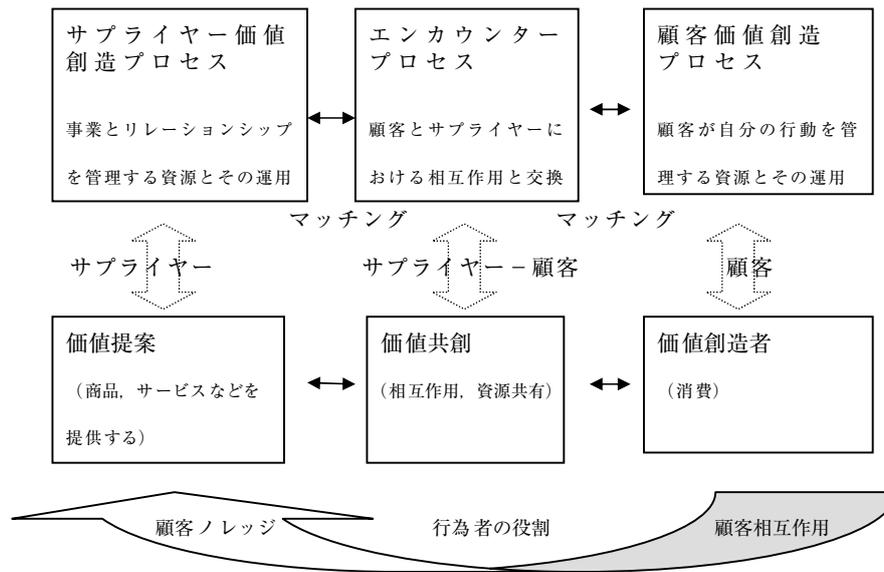
しかし、藤川の一連の指摘は、サービス業および製造業に焦点を当てており、一般にサービス業

26 Vargo&Lusch [2006] p.284.

27 藤川 [2008]p.34.

28 村松 [2010]p.245.

図表4. 価値共創における統合的なモデル



(出所：Luisa Andreu, Isabel Sánchez & Cristina Mele “Value Co-creation Among Retailers and Consumers: New Insights into the Furniture Market,” *Journal of Retailing and Consumer Services*, 17, 2010, p.244より筆者作成)

に分類され、製造業者と関連している小売業については議論されていない。実際に、このような小売業は顧客接点を持っている点で、メーカーより優位性がある。この意味で、小売業からのアプローチで生産段階の価値共創を分析することが重要である。

4 分析枠組みの構築に向けて

以上の議論を踏まえて、本稿では、S-D ロジックと顧客起点の考え方に基づいて、価値共創型企業システムにおける分析枠組みの構築について展望したい。

4-1 価値共創のモデル

S-D ロジックの妥当性が盛んに議論される一方で、価値共創に注目し、実証研究を行う研究者がいる。

例えば、Payne et al. [2008] は、モノとサービスは動的なプロセスとして捉えるべきであると強調し、価値共創のプロセスを解明する分析枠組みを提示している（図表3）。この価値共創プロセスは顧客価値創造プロセス、サプライヤー価値創造プロセスとエンカウンタープロセスの三つの構成要素から成っている。そして、顧客の経験価値に注目し、三つのプロセスの間の相互関連性について議論している。彼らの研究は企業の立場

からいかに顧客との価値共創を計画、管理することで競争優位を獲得するのかに注目している。そして、サービス業（ヨーロッパのある旅行会社）の事例を挙げて分析枠組みを検証している。

この価値共創プロセスを解明する分析枠組みは、価値共創の際におけるコミュニケーションと対話の重要性を提起している。生産と消費が同時進行しているサービス・プロセスの解明に有効であるが、残念ながら生産プロセスでの価値共創について議論していない。

サービス業を対象とする価値共創分析枠組みをモノが伴うプロセスへ適用させる研究としては、Andreu et al. [2010] が挙げられる。彼らは、Payne et al. [2008]（プロセス重視）と Grönroos [2008]（行為者役割重視）による二つのフレームワークを統合しながら、価値共創における統合的なモデルを構築し（図表4）、家具小売業への適用可能性について実証研究を行っている。その結果として、S-D ロジックの分析枠組みを用いてモノを伴う小売業の価値共創プロセスを分析することに有効であることを明らかにしている。

図表4が示しているように、価値創造プロセスにおいて、サプライヤーと顧客は自らの資源を管理、統合する。接触プロセスにおいて、サプライヤーと顧客は共同的に資源統合と交換のプロセス

図表5. 企業と顧客関係と企業システム



(出所：村松 [2009] p.171 図表9-1。)

を管理する。また、価値共創プロセスと行為者 (actor) 間のマッチングが重要な要素である。顧客とサプライヤーは自分の行動と価値共創を管理するために、資源と実践をマッチングする必要性があると彼らは述べている。そして、相互作用は価値共創が実現するための協働的なプロセスであり、相互作用を行う際に、企業と顧客は資源の統合者であると主張している。企業は単に顧客を共同参加に巻き込むのではなく、顧客を提供できるサービスに統合する必要性がある。また、顧客は自身の資源を企業プロセスに編入する統合活動が必要である。

4.2 問題点の指摘

Payne et al. [2008] と比べて、Andreu et al. [2010] の価値共創モデルにおいては、プロセスの視点に加え、企業と顧客を資源の統合者として、その役割が強調されている。企業による価値共創をマネジメントする主張とは違って、Andreu et al. [2010] は企業と顧客の両方によって管理すべきであるとしている。しかしながら、価値共創における相互作用、資源統合とマッチングなどの概念の相互関係について述べていないため、価値共創の仕組みが明らかにされていない。

また、サプライヤー価値創造プロセスがどこまで到達するのが明確にされていない。そのため、エンカウンタープロセスの範囲も曖昧な状態にある。例えばサプライヤー価値創造プロセスは、事業とリレーションシップを管理する役割を果たすとしているが、このリレーションシップが商品調達に関わる卸売業者（直接仕入れの場合はメーカー）との関係なのか、商品企画・生産に関わるメーカーとの関係なのか明らかにしていない。つまり、価値共創が行われる場は不明確なま

までである。

本稿の目的を達成するためには、「価値共創の仕組み」と「価値共創の場」といった二つの面から分析枠組みを精緻化する必要性がある。

4.3 価値共創型小売企業システム

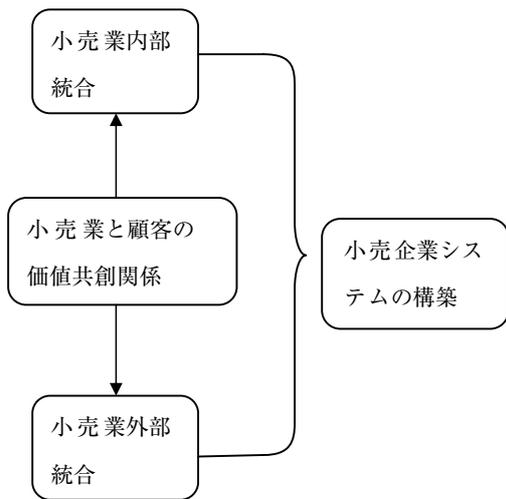
以上みてきたように、企業と顧客における新しい関係は相互作用的な価値共創関係として解明することができる。即ち、本稿ではこれまで価値共創関係を支える小売企業システムが「川上から川下へ」ではなく、むしろ「川下から川上へ」、つまり B to C 関係の基で B to B 関係を構築していくことを議論した。

村松 [2009] は、企業・顧客間の相互作用関係を起点とした企業内部統合をへた企業間統合の枠組みを提示している。また、ビジネスの仕組みとして最大限、ディーラー・システム、サプライヤー・システムの何れも含むという形をとるべきであると主張している²⁹。

ここでの企業・顧客間の相互作用関係は本稿で議論してきた価値共創関係に当てはまる。つまり、小売業と顧客の価値共創関係を起点として、小売業が内部統合、外部統合を行うことで、企業システムを構築するのである (図表6)。言い換えると、小売業と顧客の価値共創関係が小売業内部統合と外部統合にそれぞれ影響を与えることで小売業システムの構築に作用する。一方で、小売業と顧客の価値共創関係は小売業内部統合と外部統合に影響すること解明できる視点が課題となる。内部統合について、価値共創関係を実現するために、小売業がどのような能力が求められているのか、また価値共創関係が小売業にどのような

29 村松 [2009] pp.171-172。

図表6. 価値共創関係と小売企業システムのイメージ図



(出所：村松 [2009] p.171 図表9-1の考え方をもとに、新たに筆者が作成)

能力を向上させるのか。外部統合については、製品調達、共同開発、生産などの段階に分け、それぞれの段階におけるB to B関係が閉鎖的なのか開放的なのかについて議論する余地が残っている。

5 おわりに

以上、本稿では、顧客が企業プロセスに入り込むという企業と顧客における新しい関係に注目し、それが小売企業システムの構築にどのように影響を与えるのかについて議論してきた。一方、この議論を通じて、価値共創は企業が顧客の消費プロセスに入り込むことを含んで考えることが適切であることも明らかとなった。そして、B to C関係に基づいてB to B関係を構築するという発想で、価値共創型小売企業システムについて議論した。

そこで明らかになったことは、次の三点にまとめることができる。第一に、企業と顧客における新しい関係は協働的且つ能動的な関係であることである。第二に、既存の流通システム理論の枠組みでは、顧客を能動的な対象として捉えることができないという限界が存在しており、この限界を乗り越えるには、S-Dロジックの価値共創概念と顧客起点の考え方が有用であることである。第三に、小売業と顧客の価値共創関係は小売業の内部統合と外部統合にそれぞれに作用することで、

小売企業システムの構築に影響を与えることである。

但し、本稿には残された課題もある。まず、企業と顧客が一体どのようにして価値を共創しているのか、即ち「価値共創の仕組み」を分析する枠組みが明らかされていない。また、価値共創はいつ、どこで行われているのかという「価値共創の場」をどのように探るかの枠組みも明確にされていない。そして、小売業と顧客の価値共創関係は具体的にどのような仕組みで小売業内部統合と外部統合に影響を与えるかを分析するための枠組みが不明確である。今後は、この三つの課題をそれぞれに解決することで価値共創型小売企業システムの分析枠組みを構築し、さらに精緻化していきたいと考える。

参考資料：

英文文献：

- Andreu L., I Sáncheza, & C. Mele [2010], "Value Co-creation Among Retailers and Consumers: New Insights into the Furniture Market," *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol.17, pp.241-250.
- Davidson W. R. [1970], "Changes in Distributive Institution," *Journal of Marketing*, Vol.34, No. 1, pp.7-10.
- Duncan C.S. [1922], *Marketing: Its Problem and Methods*, D. Appleton and Company.
- Payne A. F, K. Storbacka, & P. Frow [2008], "Managing the Co-creation of Value," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.36, pp.83-96.
- Ridgeway V. F. [1957], "Administration of Manufacturer-Dealer Systems," *Administrative Science Quarterly*, Vol.1, No.4, pp.464-483.
- Stern L. W. [1969], "Distribution Channels: A Social Systems Approach," L. W. Stern (ed.), *Distribution Channels: Behavioral Dimensions*, Houghton Mifflin.
- Vargo S. L. & R. F Lusch [2004], "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing," *Journal of Marketing*, Vol.68, No.1, pp.1-17.
- Vargo S. L. & R. F Lusch [2006], "Service-Dominant Logic: Reactions, Reflections and Re-

finements,” *Marketing Theory*, Vol.6, No.3, pp.281-288.

Vargo S. L. & R. F Lusch [2008], “Service-Dominant Logic: Continuing the Evolution,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.36, pp.1-10

日本語文献：

石原武政・風呂勉・他等訳 [1984], 『マーケティング行動と経営者行為』, 千倉書房。

石川淳蔵編著『流通チャネルの再編』, 中央経済社。

井上崇通 [2005], 「垂直的流通システムの理論的解明」, 松江宏編著『現代流通論』, 同文館出版。

井上崇通 [2010], 「S-D ロジックの [基本的前提 (FPs)]」, 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。

上原衛・金子勝一・林誠 [2003], 「e-SCM のマネジメント」, 山下洋史, 諸上茂登, 村田潔編著『グローバル SCM—サプライチェーン・マネジメントの新しい潮流』, 有斐閣。

小川進 [2000], 『ダイヤモンド・チェーン経営』, 日本経済新聞社。

加藤司 [2006], 『日本的流通システムの動態』, 千倉書房。

崔相鐵・石川淳蔵 [2009], 「製販統合時代におけるチャネル研究の現状と課題」, 崔相鐵・関

根孝 [2001], 『小売競争の視点』, 同文館出版。

田村正紀・堀田一善等訳 [1981], 『オルダースン 動態的マーケティング行動』, 千倉書房。

藤川佳則 [2008], 「サービス・ドミナント・ロジック—価値共創の視点からみた日本企業の機会と課題」, 『マーケティングジャーナル』, 27(3), pp.32-43。

松丸正延 [2003], 「SCM とは何か」, 山下洋史, 諸上茂登, 村田潔編著『グローバル SCM — サプライチェーン・マネジメントの新しい潮流』, 有斐閣。

前田進 [2010], 「S-D ロジックとリレーションシップ・マーケティング」, 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。

村松潤一 [2005], 「製販同盟の台頭と展開」, 松江宏編著『現代流通論』, 同文館出版。

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 [2010a], 「マーケティングと顧客—志向論から起点論へ」村松潤一編著『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 [2010b], 「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。