

# 共創志向性

— 事後創発される価値の原動力 —

青山学院大学 経営学部 教授

**小野 譲司**

一橋大学大学院 国際企業戦略研究科 教授

**阿久津 聡**

一橋大学大学院 国際企業戦略研究科 准教授

**藤川 佳則**

同志社大学大学院 ビジネス研究科 特別研究員

**芳賀 麻誉美**

## 要約

本論文は、企業と顧客の価値共創に関して、「共創志向性」という対概念を示すことによって、なぜ特定の企業／顧客が価値共創に参加するのかという根源的な問題を読み解く手掛かりを提供する。価値共創に関する議論は、サービス・ドミナント・ロジックの基本的前提によるサービス概念、価値の捉え方、顧客観といったモノの見方にとどまらず、組織の共創能力、価値星座、目標のプロセス管理など、近年、それに関連する研究が積み上がっている。そうした中で、我々は、使用価値／文脈価値が生み出されるダイナミクスに着目し、その事前規定性と事後創発性という性質を指摘することによって、双方の共創志向性が、ダイナミズムを駆動する主たる原動力であることを示すとともに、それらを鳥瞰する概念枠組みを提示する。

## キーワード

価値共創、共創志向性、サービス・ドミナント・ロジック、使用価値／文脈価値、共創能力、事前規定と事後創発、価値星座、共創プロセス

## 1. はじめに：価値共創の機会

価値共創が、経営・マーケティングの研究分野で盛んに議論されている。例えば、レゴ社が開設するマインドスームやLEGOUCUSO（レゴ空想）<sup>1)</sup>のように、インターネットのコミュニティ空間でユーザーのアイデアを集めながら製品開発を進めるクラウドソーシングは、製品という最終成果が見えやすいかたちで具現化されることもあって、価値共創の代表的なケースとして紹介されることが多い。また、特定領域に関する先端的な知識を有したリードユーザーを巻き込んだ製品開発論も、広い意味では、価

値共創の議論の一つに含めることもできよう<sup>2)</sup>。価値共創の議論において取り上げられる、いくつかの代表的な事例を紐解いてみよう。

- ・料理レシピサイトのクックパッドでは、ユーザーによるレシピの投稿と、それを見て料理を作ったユーザーによる「つくれば」が寄せられることで、従来の料理専門家によるレシピサイトとは異なる、ユーザー参加型のコミュニティサイトとなっている<sup>3)</sup>。
- ・世界最大の気象情報の民間会社であるウェザーニューズは、有料会員が現在の天気、雲の様子、気温などのローカルな情報を同社サイトへ投稿できるウェザーレポートを開設し

ている。写真も添付されるレポートの内容を、一般ユーザーもパソコンや携帯電話で閲覧でき、リアルタイムで生の情報を知ることができる。同社では類似の仕組みとして、局地的に発生するゲリラ雷雨を早く知るゲリラ雷雨防衛隊、桜プロジェクトや花粉プロジェクトといった日本列島の南北で異なる季節の移り変わりを知る企画も行われている。

レシピやつくればを投稿するユーザーも、周囲の天候状況を写真付きで投稿するレポーターも、それぞれのサービスを利用するユーザー全員ではない、特定のユーザーとの共創が行われているという点が、これらのケースの特徴である。レゴ社に商品企画のアイデアを応募するのは、選ばれたごく少数の特別な動機付けや知識を有したユーザーであるのに対して、次の例は一般的なユーザーである。

・ナイキ社は、NIKEiDという顧客参加型のプラットフォームを構築し、従来は社内でデザインしていたシューズのデザインプロセスに対して、顧客がウェブサイトで、サイズや色（パーツごとの色）などを選択指定し、自分好みのシューズにカスタマイズできる機能を導入した。ナイキ社はまた、アップル社のiPodと連動した小型センサー Nike+によって、ランナー達の走行記録をセンシングし、パソコンやウェブに保存し、記録管理や目標管理に活用するしくみを構築した。ランナーどうしのヴァーチャルなランニング大会を促すことで、スポーツ用品を販売した後においてもランニング活動による価値をユーザーとともに創造するしくみとなっている<sup>4)</sup>。

・ネスレ社が「究極のコーヒー体験」を届けることをコンセプトとして展開するネスプレッソは、同社が開発した高圧力抽出技術を備えたコーヒーメーカーに、専用に細かく挽かれたコーヒー豆が入ったカプセルをセットし、ボタンを押すだけで、好みのテイストの、新鮮で美味しいエスプレッソを淹れることができるシステムである。ユーザーは自宅や職場に居ながらにして、味や香りの異なる20種類近くものコーヒーを体験できる<sup>5)</sup>。

・建設機械メーカーのコマツは、同社の建設機械に設置したKOMTRAXを用いて、工事現場での建設機械の稼働状況を把握することによって、修理メンテナンスなどの車両管理、燃料管理、作業管理に至るアフター市場におけるソリューションを提供するに至っている<sup>6)</sup>。

スポーツ用品やコーヒーを製造販売する企業は、小売店頭から先でユーザーが自社商品を使うように使っているかを把握しにくいのが通常であるのに対して、これらの事例は、小型センサーとオンラインのシステムや、自社専用サイトや直営店でのカプセル販売を通して、顧客の体験をセンシングし、新たな価値提案に結びつけている。これらの事例は、有形財を販売した後の修理、部品交換、補償といったアフターサービスとは異なり、ユーザーが製品を使用した情報をメーカーが把握し、フィードバックされた情報を下にしてさらなる価値提案を行うというものである。

企業と顧客の価値共創の機会に関して、Ramaswamy and Guillard (2010) は、企業内の製品開発プロセスに顧客を巻き込むような「内から外へ (Inside-Out)」と、顧客の使

用プロセスに企業が入り込んでいく「外から内へ (Outside-In)」に分けられるとしている。「内から外へ方式」の価値共創とは、企業の製品・サービスを開発する社内プロセスに顧客を参加させることによって、先端的な顧客が知る使い方やニーズを新しい交換価値に写像するものである。クラウドソーシングによる新製品開発の試みもこのタイプに該当する。NIKEiD, LEGOCUUSO, あるいは無印良品の「体にフィットするソファ」はこれに相当する(小川 2013)。これらに参加する顧客とは、先端的なニーズや使用情報を持ち、製品知識が豊富な先進的な顧客であるが、必ずしもそのブランドへのコミットメントが高い、購買頻度が高いといった特徴を有しているとは限らない。

一方、「外から内へ (Outside-In)」の価値共創とは、製品・サービスを顧客が実際に使用するプロセスに企業が入り込むことによる共創の機会である。冒頭の事例でいうならば、Nike+, ネスプレzzo, KOMTRAXがこれに該当する。本来、顧客の使用プロセスを企業はコントロールできないが、いくつかの方法で、企業は顧客が使用価値をつくるプロセスに関与することができる。第一は、先述したような、両者が時間と空間を共有するなかで提供されるサービス財の共同生産を通して働きかけることである。第二は、双方が時間や空間を共有していなくても、顧客の使用状況をセンシングし、蓄積した顧客情報を活用した付加的サービスを提供する方法である。企業がセンシングした顧客情報は、基本的には本人の許諾のもとで蓄積と活用が行われるが、顧客本人は必ずしも顧客情報の提供というかたちで価値を共創している自覚をもってしているとは限らない。

amazon.comの電子書籍サービス Kindleにおける Annotation Backupのように、ユーザーの使用履歴がデータとして蓄積され、それをもとにした新しい価値に変換されるサービスが典型例である。第三は、顧客の自由意思で行われる使用プロセスに対して、企業がアジェンダやテーマを含めた価値提案、目標の設定、達成度の可視化などを通して、間接的に顧客行動に働きかけ、仕掛ける方法である。

こうした価値共創の現実を、我々は、理論的にどのように分析することができるか。サービスマーケティング研究では、顧客のサービスプロセスへの参加を共同生産 (co-production) と呼び、オペレーションの生産性や品質に対して、プラスないしはマイナスの影響を及ぼす要因として取り扱う。共同生産とは、企業が規定したパラメータの範囲内での顧客参加として定義されるが、そこでは企業がサービス共同生産のプロセスの中に、生産性や品質にとってプラスないしはマイナスの変動要因ともなりうる顧客参加の方法をいかにデザインし、運営するかが主要な課題とされるのである<sup>7)</sup>。しかしながら、伝統的なサービスマーケティング研究で検討されてきた共同生産のコンセプトは、現代の価値共創の議論においては、その一面を捉えたにすぎないことが、Vargo and Lusch (2004) に始まるS-D (Service-Dominant) ロジックによって指摘されている。S-Dロジックは、価値づくりに関する一つの世界観(支配的論理)であり、価値共創に関する新しい見方として議論されており<sup>8)</sup>、10の基本的前提によって、G-D (Goods-Dominant) ロジックと対比しながら、①サービス (service) 概念、②顧客像の捉え方、③価値の捉え方を規定する。

文字通りS-Dロジックは、ロジックないしはものの見方であり、組織の戦略テーマやそれに求められる組織能力といったアクション段階につながるような理論体系をもっているわけではなく、それこそが研究課題の一つとされてきた。同時に、すべての組織がすべての事業分野において、S-Dロジックの3つの捉え方に立って、顧客と価値共創しているとは限らない。一方、顧客サイドに関しても、すべての顧客が企業と共創したいわけではなく、また、実際に共創を行い、満足しているとは限らない。そこで、我々はこのS-Dロジックの世界観に立ち、共同生産を含めた価値共創についての理解を深めるうえで、組織と顧客の共創志向性 (Co-Creation Orientation) という概念を導入することによって、この問題を検討する<sup>9)</sup>。

本稿の第1の目的は、企業の共創志向性について、S-Dロジックに沿いながら特定化される組織能力に関する先行研究をふまえながら概念的な議論を行う。第2は、顧客の共創志向性を概念的に明らかにすることである。共同生産や価値共創に対する顧客参加の動機付けや能力、あるいはそのプロセスに関しては、いくつかの先行研究の流れの中で、試論も含めて検討されている動機付け要因とともに、顧客の目標設定や能力といった要因を含めて、価値共創者としての顧客にも共創参加の度合いに強弱があることを顧客の共創志向性という高次の概念によって説明するための概念的な議論を行う。

共創志向性に関する探索的かつ概念的な議論を踏まえると、我々は、同一企業であっても商品カテゴリーやブランドによって価値共創に対するアプローチが異なること、そして、そのことは顧客サイドにおいても共創参加には個人差

があることを説明する理論的基盤になることが期待される。最後に、これらの議論を踏まえて、共創志向性を鍵概念として、企業と顧客の価値共創に関するマーケティング研究の可能性を議論する<sup>10)</sup>。

## II. S-Dロジックと組織の共創志向性

マーケティング分野において、企業と顧客の価値共創に関しては、Vargo and Lusch (2004) の論文以来、Vargo and Lusch eds. (2006) の論文集をへてさまざまな角度から議論が行われ、ほぼ同じ時期に展開された戦略分野での価値共創の議論と共に<sup>11)</sup>、企業のマーケティング行動の捉え方に転機をもたらすものとなった。そうした中で、価値共創やS-Dロジックの主張する価値共創の考え方は、抽象的なレベルにおいては理解できるが、企業はいかなる価値共創の活動や施策を取りうるか、それを実行にはいかなる組織能力のセットが求められるかが、Karpen et al. (2012) によってサービスドミナント志向 (Service-Dominant Orientation) として議論されている。市場やマーケティング現象に関する「レンズ」<sup>12)</sup> であり、それをいかに理解し、分析するかの思考枠組みとしてのS-Dロジックから、戦略的能力として規定されるサービスドミナント志向への関心のシフトである。

本論文において、我々が提示する組織における共創的市場志向とは「事前規定ないし事後創発的な方法で、顧客自身が自らのニーズを発見し、理解し、満たそうとすることに対して、製品・サービスの提供者である組織が、顧客を導き、促進し、関与させようとする組織の行動的

特徴」である。S-Dロジックに基づいた、組織の共創志向性とは、オペラント資源としての顧客像を描き、それらを他の資源と結びつけ有効活用するような組織能力のセットを反映するものである。すなわち、共創志向性は、顧客像、サービス観、そして価値の捉え方という3つを、組織内でマインドセットとして共有しているどうかに加えて、それを実現するための共創能力を保有しているかに関わる。以下では、S-Dロジックと組織の共創能力の関係を考察する。

#### (1) S-Dロジックと組織の共創志向性

S-Dロジックは10の基本的前提(Fundamental Premises)に基づいて<sup>13)</sup>、伝統的なG-Dロジックと対比しながら、サービス概念、価値づくりの捉え方、顧客像の捉え方を示すものである(Vargo and Lusch 2004, 2008)。概説すると次の通りである。

S-Dロジックにおいては「世の中で行われるすべての経済取引の基盤がサービスである」(FP1)、そして「経済活動すべてはサービスである」と考える (FP5)<sup>14)</sup>。モノかサービスかの二分法ではなく、モノもサービスも、サービスを生み出す手段である。

サービス概念と共に、S-Dロジックでは顧客像の捉え方にも特徴がある。すなわち、「顧客はつねに価値の共創者である」(FP6) という前提をおき、顧客を企業が企画し、提供した製品・サービスを購入し、消費する受動的な主体、すなわち、オペラント資源と見なすG-Dロジックとは対照的に、企業と価値を共同して価値を創り出す主体、すなわち、オペラント資源とみなして、自らがもつ知識やスキルを、企業が提供する知識やスキルと組み合わせることに

よって価値を得る、「すべての社会的・経済的行為者は、資源の統合者である」(FP9) と見なすのである<sup>15)</sup>。一方、「企業は価値を提供することはできず、価値を提案するのみである」(FP7)。このような価値づくりの前提においては、サービスがもたらす便益(価値)は顧客が決定し、共創するため、「本来、サービス中心の視点では、顧客志向的であり、関係的である」(FP8) ことを前提と考える。

G-DロジックとS-Dロジックでは、価値の捉え方も異なる。前者では価値を交換価値と捉え、生産過程で生み出したモノに付けられた対価で交換されるときに価値を重視する。それに対して、S-Dロジックでは、企業と顧客の双方がモノやサービスの交換の前後にわたってやり取りする文脈の中で実現される使用価値や文脈価値が重視される。「価値はつねに受益者によって独自に、現象学的に決定される」(FP10) ため、個別的、経験的、文脈的、そして意味的な特徴をもつとされる。

従来のサービスマーケティング研究でいうところの共同生産のプロセスとは、企業によって事前規定された成果を生み出すための予測と制御が可能な活動に分解され、そのいくつかを顧客が代替している様子を顧客参加と呼んできたと見なせる。一方、我々が焦点をあてるオペラント資源としての能動的な顧客像は、サービスが提供されるプロセスに参加し、あるときには自発的な行為をともなって使用価値を企業と創り出す主体である。さて、サービス概念、価値の捉え方、顧客像という3つをもって、共創志向性があるかないかを考えるのでは不十分である。これらは前提であり、行動の原動力となる、まさに基本前提にすぎない。

(2) 組織能力としての共創能力

S-Dロジックをはじめ、多くの研究者によって価値共創の戦略的な重要性が指摘される一方で、企業が価値共創によって競争優位を獲得するには、どのような組織能力のセットが必要とされるかに関心が寄せられる (Madhavaram and Hunt 2008)。S-Dロジックのモノの見方をして、組織能力が伴わなければ実行はできない。S-Dロジックにおける10の基本的前提 (FP: Fundamental Premises) を思考枠組みとして、それぞれの基本的前提に対応するかたちで戦略テーマと戦略的能力を整理した Karpen et al. (2012) は、関連する文献を網羅的かつ精緻に吟味し、相互作用能力 (interactive capability) として規定する共創能力を6つに整理している (図表—1)。

これら6つの共創能力は、オペラント資源としての顧客が自らのアイデア、能力、労働力、そして経済的資源を他のオペラント資源と相互

作用させながら、有効的かつ効率的なかたちで資源統合を行い、使用価値ないしは文脈価値を創造することができるよう<sup>16)</sup>、企業が保有する組織能力のセットであり、先の基本的前提とあわせて、組織がこれらをどれだけ保有しているかが共同志向性を反映するものと考えられる<sup>17)</sup>。

(3) 事前規定性と事後創発性：価値はいつ規定され、実現するか

価値が規定されるプロセスは、多くの場合、提供者の企画・開発段階で決定され、そこで決定された機能や価値が、実際の製品・サービスに具現化され、コミュニケーション活動と営業・流通活動を通して顧客に伝達される。これはG-Dロジックにおける伝統的な価値創造と伝達のプロセスである。これを事前規定 (pre-determinant) のプロセスとすると、もう一つは事後創発 (post-emergent) のプロセスと呼ぶことができる。つまり、顧客が体験する価値は、

図表—1 組織の共創志向性と共創能力

S-Dロジックの基本的前提	戦略テーマ	共創能力 (相互作用能力)	説明と例示
FP7,10	文脈価値	文脈価値に対する個別化能力	顧客の資源統合プロセス、文脈、要求の理解
FP6,7,8	関係	関係構築に対する関係的能力	顧客が安心できるよう双方向のコミュニケーションを図り、関係づくりをすることで、企業に対する信頼とエンゲージメントを深める
FP1,10,11	価値観	価値観に対する倫理的能力	顧客と公平で非機会主義的な方法で関わる
FP6,9	共同生産	共同生産に対するエンパワー化能力	顧客がサービスのプロセスと結果に影響を与えられるよう権限委譲することで、望ましい機能、目標、意味を達成させる
FP4,6,9	オペラント資源	オペラント資源に関する発展化能力	顧客が自分の能力と知識を発展させられるよう支援することで、提供物をうまく使いこなし、使用・相互作用経験を高める
FP1,6,9	プロセス・フロー	プロセス・フローに関する協調能力	顧客それぞれに対するサービス・フローを調整し、統合することによって、価値共創の集合が漏れなく円滑に機能する

出所：Karpen et al.(2012, p24)をもとに作成。

企業も顧客も事前規定できず、顧客の使用プロセスにおいて初めて何に価値があるかが明らかになると考えられる。

ここで重要なことは、価値を交換価値と使用価値に分けた場合、前者は事前規定され、後者は事後規定されると暗黙に想定されてきたのに対して、我々は使用価値の中にも、事前規定されるものと、事後創発されるものがあると考えている点である。図表-2は、価値がいつ規定され、いつ実現するかを示している。表側には価値が規定される時点が、発売前の事前規定か、実際に顧客の手にわたって使用プロセスに入った中での事後創発かを示している。一方、表頭には購入前に価値がデザインされるか、購入後に規定されるかを示している。

購入前に規定されるのは、ユーザー参加型の製品開発に代表されるように、企業の開発段階における顧客との共同開発が行われ、顧客が購入する以前に、交換価値が規定されるような共創のパターンである（セル1）。それに対して、実際の使用プロセスになって、あるいは使用経験を経て得られるのが使用価値ないし文脈価値である（セル3, 4）。ここで留意すべきは、使用価値ないし文脈価値が、セル3とセル4に分けられている点である。

次節ではこの点を、良品計画が展開する無印良品における事例をもとに考察する<sup>18)</sup>。

無印良品は、ユーザー参加型の商品開発の先進事例として取り上げられることが多いことに加えて、事例研究の対象として注目すべきもう一つの側面を有していると我々は考えた。すなわち、それは、ユーザー参加型であるか否かは別として、商品を完璧なものとして市場に出すというよりは、ユーザーにとっての使用上の創意工夫の余地を残しつつ、市場との相互作用を繰り返すという「余白を残す」ことによって使用価値を顧客と共創するアプローチである。

(4) 事例分析：無印良品における使用価値

無印良品が顧客の声を収集し、生活観察を行うなかで生み出されたユニークな商品の一つに「その次があるバスタオル」がある。

・一般に、家庭では使い古したタオルやバスタオルをそのまま捨てずに、雑巾や足拭きマットとして再利用することが多い。しかしながら、これには、バスタオルを雑巾にするまでの布の裁断や糸くずが綻びなくする縫製といった作業を要する。「その次があるバスタオル」はあらかじめ固く織られた縫い目に沿ってハサミを入れるだけで、そのまま雑巾

図表—2 価値がいつデザインされ、いつ実現するか

		どんな価値がいつ創られるか	
		购买前（交換価値）	購買後（使用価値）
価値が創造されるプロセス	事前規定	1	3
	事後創発	2	4

やマットレスの大きさにできる、というものである。

ユーザーがハサミで切るという能動的な行為をしなければそのタオルの使用価値は生まれない。この商品は、そうした使用価値があらかじめ「縫い目にそってハサミで切る」という簡単なプロセスと「タオルを雑巾やマットレスに再利用できる」という用途と共に、開発者ないしは無印良品側でデザインされているのである。

同様のアプローチは、子供用衣類の「おたたまみパジャマ」、食品の「手作りキット」シリーズ、あるいは組み立て家具においても取られている。

・「おたたまみパジャマ」は、胴体や袖などの部分に着けられた数字を順番にそって合わせると、子供がひとりでパジャマをたたむという商品である。子供が服をたたむ、片付けをするという自発的な行為から得られる家庭内での教育効果はあらかじめ使用価値として、パジャマをたたむプロセスも含めてデザインされている。

取扱説明書と完成品のイメージ図や写真が提示される組み立て家具や手作り料理キットも含めて、図表-2のセル3は、開発・発売の段階で、顧客にどのような行為をしてもらいたいのか（プロセス）、どんな用途で満足してもらいたいのか（目標）が事前規定されている点が特徴である。それに対して、セル4は、顧客にとって用途やプロセスに関する自由度が高い使用プロセスが想定される。2008年に発売された「素のままポテトチップス」はそのプロセスをよく表す事例である。

・素のままという商品名にもあるように、スライスしたじゃがいもを素揚げしただけで、何

ら味やフレーバーが付けられていないこの商品は、スナックの供給者としては後発である無印良品としては、様々な味の提案が頻繁に入れ替わるようなコンビニエンスストアの商品にはないユニークなものであった。当初、開発者としてみれば、味が無いポテトチップスを発売したら、お客様が味の種類や濃さを自分でカスタマイズでき、コミュニケーションができるのではないかと期待と、「そのまま」の価値をどう伝えたら良いのか、塩味が付いていないことへのクレームが発生するのではないかと不安をあわせもつものであった。1袋100円の味が無いポテトチップスの価値を伝えるために、ポスター、店頭POP、味付けパウダーの専用什器などの他、味付けパウダーを入れて袋をシャカシャカと振って味をつける方法を伝えるプロモーション、MUJIネットを通して、あなたならどんな味付けをするか、どんな味が欲しいかの顧客の声を聴くキャンペーンも行われた。味付けパウダーには、カレー、コンソメ、柚子こしょうなど定番から変わったものまで品揃えされ、その中には、ユーザーの一般公募から生まれた塩昆布やしいたけといったフレーバーも含まれた。

顧客の声を取り入れたユーザー参加型の製品開発を経て出された味付けパウダー（セル1）が、担当者の期待通りに“シャカシャカふられて味付けされる”という事前規定の使用価値の提案と実現がされる一方で、想定を超えた使われ方も広まった（セル4）。加えてコンソメパウダーをポテトではなく唐揚げにかけるとおいしい、という用途も生まれた。さらに、塩味の無いポテトチップスを求めている年配者や子供



といった想定外のターゲットも発見された。その後、「素のまま」シリーズにはポップコーンやひねり揚げの他、野菜の素揚げも発売された。おつまみとして発売した塩をかけないアーモンドは、意外にも女性のダイエット食として食されていた。逆に、ユーザーがシャカシャカ振る際、袋を縦方向に開けてしまい、十分に触れないケースも見られたため、縦方向に開けないよう、切り取り線をプリントするなどの改善も加えられた。

「商品を完璧なものとして出すか、余白を残して出すか」という選択は、同社の商品開発における考え方の一つとして、「素のまま」に具現化され、余白を引き出すための仕掛けが、各種のキャンペーンや関連商品のラインナップによって行われている。セル4に位置づけられる事後創発の使用価値は、意図せざるユーザーの用途として見れば、決して新しい発見ではない。ポイントは、結果的にどのような味付けや用途になるかを明確に定めずに、「シャカシャカ振る」という具体的な行為の提案と、「自分にあった味を付ける」「日本全国の味を」などといったアジェンダ設定、さらには、それらを自社サイトで共有し、こんな用途もあるという参照点を示す、といった企業の施策こそが、企業としての共創能力が具現化されたものと考えられることである。

ここまでの考察によって、我々は、企業サイドにおける共創志向性を、第一に、サービス・ドミナント・ロジックで示された基本的前提から導かれる3つの観点、すなわち、モノとサービスを区別しないサービス概念、使用価値・文脈価値を重視した価値の捉え方、そして、価値を共に作る主体としての顧客観が、組織内にお

いてどの程度、共有されているかによって規定することができるとした。第二に、ものの見方を実行するだけの組織の共創能力のセットが、企業の共創志向性を反映するもう一つの特徴であることを示した。加えて、第三に、我々は価値の事前規定性と事後創発性という観点からみると、企業がそれらの組織能力を、与件として保有しているだけでなく、顧客ないし市場とのダイナミックな相互学習によって形成していくことを示唆した。企業の価値提案に対する顧客の自発的・能動的な行為、それに対する企業の事後的な対応、そしてその繰り返しのダイナミックな過程にこそ、組織の共創能力が発揮され、そして発展する素地があると考えられる。それゆえ、顧客がなぜ共創プロセスに参加するかを説明するために、顧客サイドの共創志向性についても並行して捉えることによって、価値共創の基本的前提が実行される共創プロセスを理解する枠組みとなると我々は考える。

### III. 顧客の共創志向性に関する理論基盤

#### (1) 顧客がもたらす価値とエンゲージメント行動

価値共創のもう一方の担い手である顧客の共創志向性とは、S-Dロジックに基づけば、顧客が自らの問題解決のためにオペラント資源とオペラント資源を有効活用する共創行動への動機付けの強さとそれを実行するための能力の高さに関わる。

ここでは能動的に共創プロセスに参加する、オペラント資源としての顧客を、その動機付けと能力を中心として、どのように理論的に捉えられるかを考察する。

顧客の共創行動といっても、その内容は多岐にわたる。この点については、S-Dロジックとは異なるサービスマーケティングの研究潮流として注目されている、顧客エンゲージメント論をベースに考えることができる<sup>19)</sup>。van Doorn et al. (2010, p.254)は「顧客エンゲージメント行動とは、取引を越えた行動であり、あるブランドや企業に向けられた顧客の購買以外での行動上の表明として特定化しうるもの」というように、企業との取引売買を超えたさまざまな行動をエンゲージメントと捉え、企業以外の多方面のステークホルダーに対して取られる顧客行動を含むものとしている。すなわち、心理的な絆というよりも、絆を反映した行動に焦点をあてたエンゲージメント行動には、オンラインとオフラインの双方におけるクチコミ、推奨、他の顧客の支援、ブログ投稿、レビュー投稿、法的活動への関与、顧客自らが企業に対して取る顧客主導の相互作用が含まれ、価値共創もその一つと考えられているのである<sup>20)</sup>。

従来の顧客戦略論においては、顧客が企業にもたらす生涯価値をいかに最大化し、企業の持続的優位性の基盤とするかという問題は、ブランドロイヤルティや顧客関係管理(CRM)に関わる理論や手法として取り扱われてきた(例えば、Rust et al. 2000; Blattberg et al. 2001; Kumar 2008)。それに対して、反復購買や継続購買といった取引以外にも、さまざまな顕在的な行動がみられ、それに応じて企業のマーケティング課題がより多岐にわたってきたことが背景にある。また、インターネット上に台頭した検索サービスやコミュニティサイト、あるいはモバイル端末で提供される無償サービスに対する顧客行動のように、従来の生涯価値では計

測しにくい顧客が企業にもたらす価値が何であり、それをどう評価して、顧客ミックスを考えたらよいか、という問題意識にもとづいた研究が台頭してきたのである。

例えば、Kumar et al. (2010)は、顧客生涯価値のように、顧客がもたらす価値を財務的に評価する枠組みと方法論の必要性を強調し、生涯価値を含めた4つの価値を提示し、次世代の顧客マーケティングの指針とすべきことを説いている。すなわち、紹介価値(Referral Value)、影響価値(Influential Value:クチコミによる他の潜在的・顕在的顧客への影響力)、そして知識価値(Knowledge Value:企業にフィードバックされる顧客の声が生み出す価値)である<sup>21)</sup>。

これらの中で、特に価値共創と関連する知識価値に関しては、新製品・サービスの開発やイノベーションの局面や、品質改善やサービス改善に役立つような、顧客選好に関する情報、既存客からのフィードバックや苦情行動といった側面を評価することが想定されている。

従来、顧客満足、顧客維持と育成、顧客離脱、あるいは生涯価値やカスタマーエクイティといった顧客資産(Customer Asset)を中心に議論してきたサービスマーケティング研究の中から顧客エンゲージメント論が提唱され、さらに、その中で、主として知識価値と影響価値に関わるものとして価値共創が取り上げることは次のような示唆がある。

- ① 企業に対する顧客の絆という心理的側面が顕示化した「行動」に焦点をあてた概念の一つとして共創を捉える。それゆえ共創は、取引をはじめとした過去の行動経験をベースに捉えられる。

- ② 取引を越えた行動として、顧客が本来ならばしなくてもよい役割外行動 (extra-role behavior) も含んだ行動の一つとして価値共創が捉えられる。
- ③ 特定の企業やブランドに向けられたブランド特定の顧客行動である。

## (2) 消費文化理論に基づく消費者の資源インタラクションのモデル

企業の競争優位の源泉がオペラント資源にあるとするS-Dロジックにおいて、消費者サイド、つまり、顧客の資源結合に関するモデルは、Arnould et al. (2006) によって、消費文化理論 (Consumer Culture Theory) に基づく資源ベースモデルとして試論されている。そこでは、消費者サイドのオペラント資源として経済的資源 (所得、資産、金券/バウチャー、クレジットなど) や、財や原材料といった物理的対象物や物理的空間のストックがあげられる。一方、オペラント資源としては、社会的資源 (家族、民族集団、社会階層、消費者のブランドコミュニティや下位集団といった他者とのネットワーク)、文化的資源 (専門的な知識とスキル、生活史、イメージーション)、身体的資源 (感覚運動能力、活力、情動、体力) のストックが、このモデルでは想定されている。これら消費者サイドのオペラント資源は、慣習、伝統、方法、会話やジェスチャーの習慣などといった文化的スキーマ (社会生活を営むうえで用いられる一般化された手続き) と密接に結びついており、さまざまな文脈で適応されたり、新しい状況に置き換えられたりする。消費者は、企業が生み出した資源に働きかけて、好ましい文化的スキーマを遂行し、回復し、そして創造する、

と考えられる。

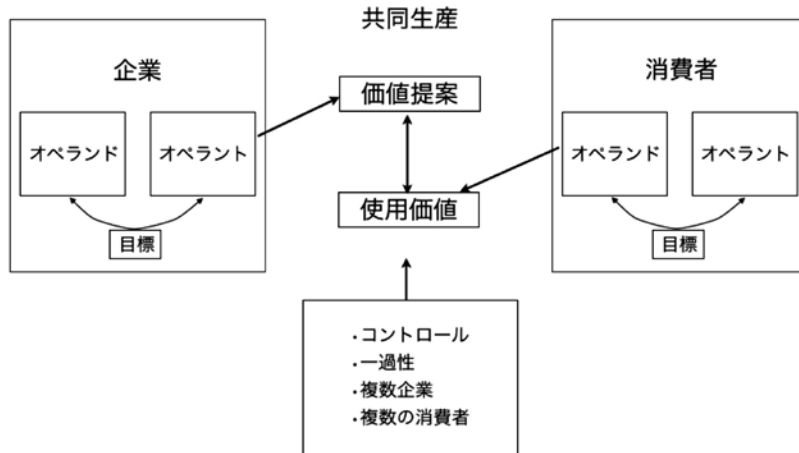
オペラント資源とオペラント資源を用いて、消費者は、自らのライフサイクルと社会的文脈に応じて変化する社会的役割を遂行しつつ、さまざまな生活課題を解決し、複雑さが異なる人生の物語を演じる。その際、経済的資源を配分する能力 (allocative capability) と、社会的資源に対する権威的能力 (authoritative capability) を使い、オペラント資源とオペラント資源の双方を有効に結合する静態的なモデルが描かれる。

図表-3では、価値提案と使用価値をめぐる企業と消費者の資源インタラクションが概念図として示されている。Arnould et al. (2006) の資源インタラクションのモデルは、共同生産を含む価値共創を、企業サイドと消費者サイドの双方の目標を実現するための資源インタラクションを経て行われることを、経済的なオペラント資源とともに、文化的、社会的、身体的なオペラント資源までを包含するかたちで示している。また、資源インタラクションが「真空の中で」行われるのではなく、4つの要因によってそのあり方が異なる点も指摘されている。すなわち、①消費者が知覚したコントロールの度合い、②一過性 (temporality)、③複数企業による競争環境、④複数の顧客によるコミュニティや家族など、である。

資源インタラクションモデルは、企業サイドでなく、消費サイドから価値共創のモデルをオペラント資源とオペラント資源というS-Dロジックの観点を取り入れたかたちで提示している点に加えて、次のような特徴がある。

- ① 消費者が自らの目標追求をするためにオペラント資源とオペラント資源を統合する

図表——3 企業と消費者の資源インタラクション



出所：Arnould, Price, and Malshe(2006), p.96.

主体として位置づけられている。

- ② 文化的要因によって資源インタラクションのあり方が規定される。
- ③ 企業と顧客の資源インタラクションが、一定の制約条件ないしは範囲の中で展開される。

(3) 顧客共創プロセス・モデル

消費者サイドの価値共創について、資源論とは異なる観点から共創プロセスの記述モデルを示したのがEtgar (2008)である。このモデルでは、顧客の共創プロセス（共同生産）を「顧客が合理的、明示的な意思決定を経たうえで参加するプロセス」と捉えて、ダイナミックなプロセスとしての共同生産を5つの段階、すなわち、①共同生産が行われやすくなる前提条件、②共同生産を促進する顧客の動機付け、③経済的および非経済的コストを含めたコスト・ベネフィットの分析、④共同生産活動の実行、⑤結

果の評価、で記述している。先行研究の包括的レビューに基づいて示されたEtgar (2008)の記述モデルは、共同生産ないしは価値共創において顧客が進めるプロセス、すなわち、製品・サービスの使用・消費プロセスを簡略化したかたちで示した先駆的な業績の一つである。

それに対して、藤川・阿久津・小野 (2012) は、Etgarのモデルでは「(消費者が) 合目的かつ事前計画的に価値共創に従事することを前提としている点において、価値共創の本質を捉えきれていない」(p.44)と指摘した上で、コマツのKOMTRAXや公文式の事例研究をふまえて、価値共創の現実が、Etgarが描くモデルよりも複雑で、企業側も顧客側も、価値共創を始める当初の段階では必ずしも合理性や事前計画性は高くないという問題提起をしている。むしろ、顧客はこれから関わろうとしているプロセス自体も、そこから得られる結果や価値が何であるかもよく理解していないことも多く、実際

は、価値共創を進めていく過程において、双方が事前には想定しなかった価値を創造することへと発展し、目標や価値じたいも変容するような、事後創発的でダイナミックなプロセスこそが、価値共創プロセスの本質ではないかという認識である（図表-4）。

(3) 共創参加の動機付けと価値の変容

顧客サイドの事後創発性は、共創への動機付けやそこで得られる価値の変容という観点から見ることでもできる。そもそも、共創プロセスに顧客が参加する動機とは何かという疑問に対し

て、Etgar (2008) は、経済的、心理的、社会的な動機を挙げている<sup>22)</sup>。とりわけDIYやセルフサービスといった共同生産への顧客参加は、外発的な動機付けによるものと理解できる。一方、活動そのものから得られる楽しみや満足による内発的な動機付けも、なぜ顧客参加が起こるのかを説明する要因である。

図表-5は、横軸に消費者が明確な成果目標をもっているか否かを、縦軸に企業が消費者の創造的活動に対して逐次（ステップバイステップ）の指導を行うかどうかを表している。プラモデルや組み立て家具は、完成形があらかじめ

図表—4 顧客共創の事前計画性と事後創発性

	事前計画的な顧客共創	事後創発的な顧客共創プロセス
目標	明確で、合目的 当初目標の達成をめざす	不明確で、合目的ではない 目標が質的・量的に変化
価値の規定	事前計画的	事前計画的かつ事後創発的
共創プロセスの理解	顧客は共創プロセスを事前に理解	顧客は共創プロセスを事前に理解しきれていない
動機付け	当初の強い動機付けが持続	動機付けの強さが変化 自律性、課題解決の困難さと楽しさ
能力	所与の知識とスキル	新たな知識とスキルを獲得

図表—5 消費者創造活動における目標設定とプロセス

		目標の明確さ	
		曖昧な成果目標	明確な成果目標あり
企業による 逐次の指導	なし	1.芸術活動	3.模倣再生
	あり	2.工芸／趣味	4.プリセット型製品

(注) Dahl and Moreau(2009), "Thinking Inside the Box: Why Consumers Enjoy Constrained Creative Experience." JMR, Vol.XIIV(August), 357-369を参考に筆者作成。

設定されており、消費者にとっては明確な最終目標に向かって作業や活動を行うのが、模倣再生と組み立てと書かれた右側の象限である。それに対して、芸術活動や工芸/趣味と書かれた左側の象限は、最終目標がとくに設定されていない活動である。消費者の創造活動における目標とプロセスに言及したDahl and Monreau (2009)は、消費者が最も創造的な活動を行い、楽しい経験をするのはどのような条件かという問題意識に基づいて、目標設定と逐次指導の2要因を統制した実験を行った。その結果、自律性と能力の双方が高い条件において、被験者がもっとも楽しい経験をしていることが明らかになった。すなわち、内発的動機付けが高い状態において、人は最も創造的になるのだとすれば、企業は顧客をたんに動機付けるのではなく、人が自ら動機付けが高くなるような条件をいかに作り出せるかが正しい問題設定ということになる<sup>23)</sup>。自己決定理論(Self-Determination Theory)によれば、人は生来的に有能さ(competence)、関係性(relatedness)、自律性(autonomy)への欲求をもつと考える(Deci and Ryan 2002)。有能さとは、自分が置かれた環境で、何かをうまく処理できたと感じることであるが、それを外的な報酬によって駆り立てられるのでも、誰かに命令や指示をされて動くのでもなく、自己決定していると感じられる場合に、人々は何らかの挑戦の舞台を追求し、課題を克服しようと動機付けられる。この内発的動機付けの考え方は、顧客がなぜ特定の共創に参加するかを説明する重要な要因の一つであり、我々が考える顧客の共創志向性を構成する要素の一つでもある。もちろん、顧客の中には、当初から内発的に動機付けられるものもい

れば、当初は、価格や効率性といった経済的報酬をはじめとした外発的動機付けに促され、後に一定の成果を上げるなかで内発的な動機付けに変化するものもいるだろう。

それゆえ、顧客が動機付けられる目標には、質的な変容も量的な変化も起こりうる(藤川・阿久津・小野 2012)。明確な達成目標を立てた場合、人々のそれに対する動機付けの強さは、時間を経るにつれて量的に変化する(Tourel-Tillery and Fishbach 2011)。例えば、ダイエットプログラムや英会話学習のような、サービス提供者と顧客が目標設定を共有し、一定期間継続するプロセスにおいては「三日坊主」「中弛み」「土壇場の追い込み」などといった動機の低下が起こりうる。これが量的な強さの変化である。それに対して、当初は、フィットネスで減量する、学習塾に通いテストで良い点数をとりたい、といった具体的な目標が、時間を経るにしたがって、より抽象的な目標へと変容する。すなわち、規則正しい生活を送ることによる充実感やスリムになることでの達成感や自分への自信、自分の力でやり抜くことへの自信をつける、といった目標への変容である。芳賀・阿久津(2013)は、この点を公文式の教育サービスを通して実証的に明らかにした研究知見である。

### 労働が生み出す保有効果

価値共創への顧客参加では、自分で手を加えることによって、製品・サービスに高い価値を感じることや、手放したくないと感じる効果も指摘されている。Norton et al. (2011)は、IKEAのようなプリセットの組み立て家具であっても、顧客が自ら手を掛けて作った体験じ

たいが、保有効果を生むことをIKEA効果と呼んでいる。組み立て家具における価値共創は、メーカーが事前に規定した完成品のかたちが事前規定され、しかもそれを組み立てる工程までもが事前規定されている創造性のない作業とも思える。しかし、そのような共同生産によっても、顧客は、家具にかけがえのない価値を認め、手放したくない（より高い売値を付けるという意味で交換価値が高まる）というものである。

#### (4) 共創プロセスへの企業のかかわり方

オペラント資源としての顧客の共創への参加に対して、企業はどのように関わるのだろうか。この問題は、先述した組織の共創志向性を反映する共創能力との関連においても興味深いテーマである。すなわち、第一は、顧客が自らの目標を達成するために、オペラント資源とオペラント資源を統合して使用価値を作り出す資源インタラクションのどこからどこまでの時間的および空間的な範囲やプロセスに、企業がいかに関わるかに関するスコープ（範囲）設定に関わる課題である。価値星座（value constellation）という視座は、このスコープ設定を通して企業が顧客にどう関わるかをみるうえで有益である。第二は、設定されたスコープの範疇において、顧客の成果目標とプロセスの両面に対して、企業が直接ないし間接にいかに関わるかの課題である。成果目標に関しては、①初期設定、②中間プロセス管理、③成果管理、というステップが想定される。以降では、それぞれについて考察する。

#### 価値星座におけるスコープの設定

自らの目標に向かって問題解決をはかる能動

的な顧客は、さまざまなオペラント資源とオペラント資源を有機的に結合して、使用価値を作り出すと考える資源インタラクションモデルは、価値星座（value constellation）という視座を用いて理解することができる。価値星座は、価値を作り出す主体（actors）のネットワークと、それらが一つの提供物を生み出す関係性を表すものである（Norman and Ramirez 1993ab）。Porter（1980）の価値連鎖（value chain）が、あるサプライヤーから下流の最終需要者までに価値が追加されていく過程を連鎖として表すのに対して、価値星座では、顧客にとっての価値が複数のサプライヤーからもたされる価値の補完的關係を記述することによって、よりホリスティックな理解を目指すものである。また、最終需要者が得る価値に関して、価値連鎖では、事前規定された交換価値や使用価値に向かって役割やプロセスが事前規定されているのに対して、価値星座では、事後創発的に使用価値／文脈価値がネットワークの主体どうしの相互作用を通して作り出されることが想定される。

価値星座は、価値共創の主体を捉える視座であるが、これは、消費星座（consumption constellation）という概念、すなわち、「補完的な製品、ブランド、消費活動によって、ある社会的役割を構成し、意味づけし、遂行する一つのグループ」として捉えることもできる（Engilis and Solomon 1996, p.185）<sup>24</sup>。消費星座は、製品カテゴリー間の補完性によって、消費者が製品関連情報をいかに関連付けするかを捉える概念であり、機能的補完性（同じ目標にしたがって機能するか）、審美的補完性（芸術的な美しさが揃っているか）、社会文化的補完性（特定

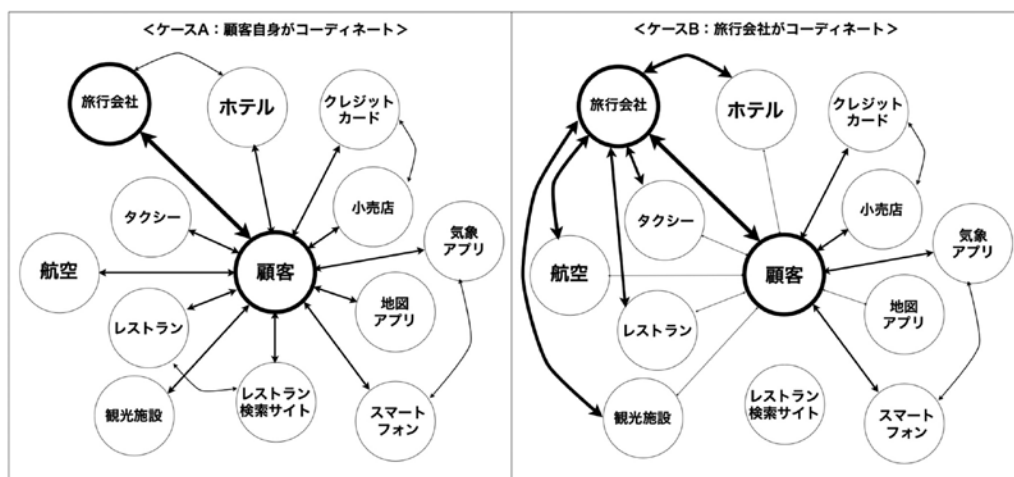
のパーソナリティ、ステイタス、ライフスタイルを反映するような製品やブランド) によって結びつけられると考える。

図表-6では、機能的補完性にしたがって、個人旅行という目標に向かって選ばれる製品・サービスの価値星座を示している。価値星座は、ネットワークの主体である顧客を中心に、旅行体験という目標を満たすための資源をその周りに示す。ここで言う資源とは、製品、ブランド、あるいは消費活動であり、資源インタラクションモデルにおけるオペラント資源とオペラント資源が想定される。価値星座において、顧客が、製品、ブランド、自らの消費活動といったオペラントないしオペラント資源を組み合わせ、調整しながら文脈にあった価値を作り出すコーディネータとしての役割を果たす姿が、放射状に広がる線によって描かれる。図中では、宿泊、移動、決済といった価値を担う主体(企業)を円で示している。それぞれの資源

と顧客を結ぶ直線のうち、太線で示したものが焦点となる企業と顧客の価値共創の関係を示している。ケースAは、旅行サイトでホテルを予約する以外、顧客自らがコーディネータとなって交通手段や観光施設のアレンジすることが想定されているため、旅行会社との共創は限定的であり、顧客にとって旅行体験を設計したり、途中で組み替えたりする自由度が高い。すなわち、顧客の共創志向性が比較的高いケースである。それに対して、ケースBは、旅行会社がホテル以外の交通手段、観光施設、レストランまで手配し、旅行プランの組み立てにまで関与することが想定されるため、顧客にとって資源を組み合わせる自由度はケースAよりも低い<sup>25)</sup>。

このように、企業が顧客とどのように価値共創に関わるかは、どこまでの価値に関わるかというスコープ(範囲)を設定するかに依存する。個人旅行のケースでは、旅行会社が取引するホテルや航空といった伝統的なサプライヤーとの

図表—6 価値星座(個人旅行のケース)





ネットワークだけでなく、顧客がスマートフォンを通して旅行前から旅行後に至るまでの検索と情報収集、そして写真の記録といった価値創造活動を行うことが想定されている。観光施設や風景をバックに同行者と撮影した写真を、フェイスブックやTwitterに投稿したり、写真共有サイトに保存したり、印象的な食事をコメントとともに食べログに投稿したりもするだろう。これら一連の顧客体験として価値共創プロセスを捉えるならば、企業が関与できる範囲は、実のところそれほど多くはない。個人旅行だけでなく、金融資産管理、健康維持、ホームメンテナンスなどすべての顧客体験は放射状に広がる広大なフロンティアである一方、企業はどこに価値共創のスコープを設定するかを決めるべきことが第一の課題である。

### 目標の初期設定

第二の課題は、設定されたスコープの中で、いかなる成果目標を初期設定するかである。プラモデルや組み立て家具のように完成形が予め決まっている、減量目標やコスト削減目標といった具体的な数値目標が可視化されている場合が、明確な成果目標を定めたかたちである。逆に、明確な目標は定めずに、自社の製品・サービスを用いて何をするかは顧客自身に任せるとするのが成果目標を定めないかたちである。先述した素のままポテトチップスの事例は、「素のまま」「自分で味付けする」といったアジェンダを設定しているだけである。冒頭の事例にあるレシピの投稿やローカル天気の情報も、予め運営主体が指定した投稿を求めているのではなく、料理、雷や桜前線といったアジェンダの中でユーザーの共創を喚起している。

目標設定は、それに参加する顧客の能力によって、難易度の違いとして表れる。自分は料理の素人同然だと思っている初心者にとっては難しい課題であっても、料理が得意だと思っている人には易しすぎ、動機付けを喚起しない。入門、初級、中級、上級といった能力別クラスが設定されるように、課題の難易度をどの程度に設定するかは、それを達成した後に顧客が感じる自己効力感との兼ね合いで決定すべき、重要な意思決定変数である。

### 目標の中間プロセス管理と成果管理

次に、共創プロセスが進む過程における目標達成への中間プロセス管理、そして目標達成がされた場合の成果管理によって、企業は、顧客の共創参加の動機付けの維持や促進を図り、成果を可視化することで、達成感という価値の実現を支援しうる。最終ゴールに到達するまでのステップをいくつかの下位目標に分け、顧客がステップアップの様子を可視化し、そのつど達成感と進捗感をもたせながら、動機付けを維持、促進するといった方法である<sup>26)</sup>。

以上をまとめると、顧客共創プロセス・モデルは、Etgar (2008) のように合目的的で事前計画的な記述モデルも含めて、価値共創をプロセスに分解することで、下位プロセスとその構成要素を明らかにしようとするものである。

- ① 顧客が共創プロセスに参加することを目標追求的な行動と捉える。さらに、その目標の強さや内容は、時間を経るなかで量的にも質的にも変容するダイナミックな過程として共創プロセスを捉える必要がある。
- ② 何らかの目標に従って動機付けられるとしても、それを可能にする能力が顧客に備

わっていると自己認識できると共創に参加する傾向が高い。

- ③ 顧客が外部からの報酬や命令・指令によってではなく、自己決定していると感じられる自律性が高い状況において、自らの有能さを感じる。

すなわち、オペラント資源としての顧客にとっての共創志向性とは、特定の企業やブランドに関して、さまざまな制約条件の中で、目標に動機付けられ、高い自律性と有能さを感じていることと考えられる。

#### IV. 共創プロセスと共創志向性

S-Dロジックは、サービス概念、価値の捉え方、顧客像に関わるものの考え方を転換することで、企業が作った価値を一方的に市場・顧客に提供するのではなく、顧客と価値を共創することの意義を説くものであった。価値共創の重要性を指摘する論者もおおむねその考え方は類似している。しかしながら、価値共創は、すべての企業が、すべての商品カテゴリーで実行しきれわけではない。また、すべての顧客が価値共創に参加するわけでも、参加したからといって望ましい結果が得られるとはかぎらない。

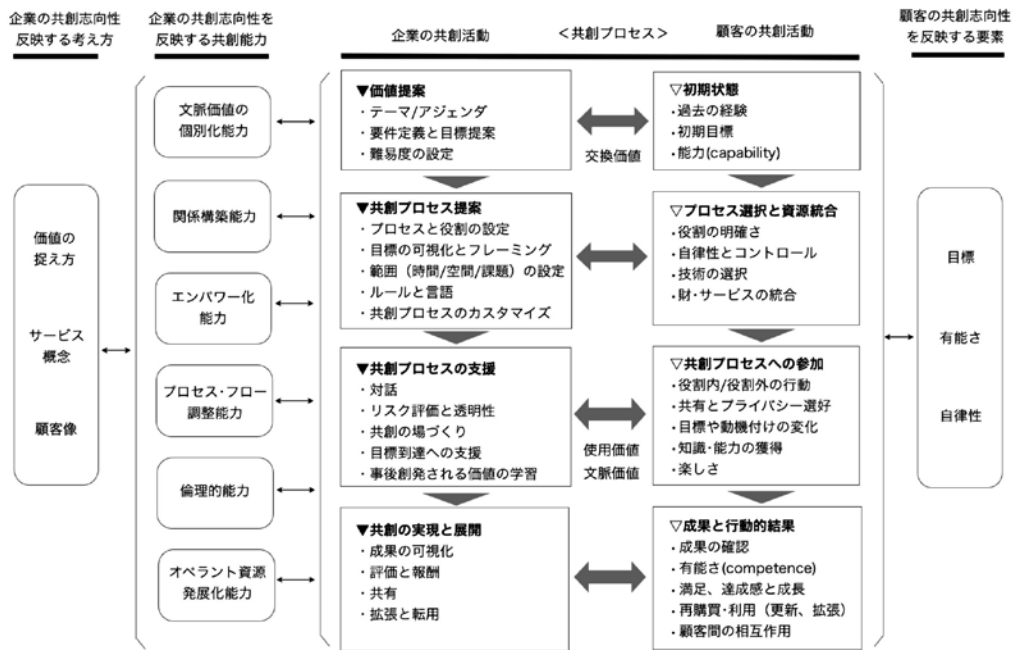
こうした問題意識にもとづいて、本論文では、企業と顧客の共創志向性を対概念として検討した。企業サイドに関しては、近年のS-Dロジック研究の延長線上で関連づけられる共創能力の概念をレビューするとともに、それらの共創能力が、共創プロセスの事前規定性と事後創発性の双方で発揮されるようなダイナミックな性質をもちうることを議論した。顧客サイドに関し

ては、顧客の特定企業とのエンゲージメントの顕在的行動の一つとしての共創、文化に規定された中での資源インテグレーションとしての共創、そして、目標や能力が変化するダイナミックな共創プロセスの特徴を、先行研究をふまえながら考察した。図表-7は、価値提案と使用価値ないし文脈価値の創造という共創プロセスを中心に、企業と顧客の共創志向性を両側にすえたものである。図中では共創プロセスの3つのステージを示している。

1. 価値とプロセスの提案と選択 → 2. 共創プロセスの実行 → 3. 共創の結果と展開

最初のステージでは、企業による価値提案が、テーマやアジェンダの提示と、要件定義と目標設定という成果（どんな価値が目標とされるか？）に関わる部分と、その目標に対して、プロセス（どのようなプロセスで目標を追求するか？）に関わる部分に分けて示してある。顧客との対話を通じた要件定義は、B2B取引におけるソリューション提案におけるように、しばしばスコープ（時間、空間、課題の範囲をどこまで扱うか）の設定と、そこで協働するに当たっての役割や機能の分担、ルールや言語を共有するステージでもある（Tuli et al., 2007）。この提案に対して、顧客が自らの目標を達成するためにオペラント資源とオペラント資源を有効活用するうえで、自らの能力と自律性をどう知覚しているかが、顧客が共創プロセスに参加するかどうかのカギとなる。また、顧客エンゲージメント論が示唆するように、共創じたいが、顧客が特定企業に対して固有にとる行動であるならば、過去の経験、すなわち、当該企業やブ

図表——7 企業と顧客の共創志向性と共創プロセス



ランドの使用経験やブランド理解といった要素も、企業との対話や関係構築のベースとなり、目標設定やプロセスの始動に影響をおよぼすだろう。

次のステージは、共創プロセスそのもの、伝統的な言葉で言えば、顧客サイドの製品・サービスの使用プロセスである。事前規定の使用価値を顧客が共同生産するならば、それは役割内 (in-role) 行動であり、当初の役割認識を越えたものであれば、それは顧客の自己裁量によって、あるいは創造的活動を伴った役割外 (extra role) 行動である (Bolton and Saxen-Iyer 2009)。先述した事例で見れば、ユーザーが素のままポテトチップスの袋を正しく横方向に切って、味付けパウダーを入れてシャカシャカ振るのが役割内行動である。味のついてい

ない素揚げのポテトを砕いてサラダに入れば、それは事後創発された役割外行動である。Prahalad and Ramaswamy (2004) は、対話、アクセス (情報、ツール、資源の利用)、リスク評価、透明性が相互理解に基づく共創プロセスを円滑に進めるための構成要素として重要であると指摘している。役割内・外の行動を顧客がとるにあたって、企業は顧客に及ぶかもしれないリスクを評価し、情報公開することで、双方のあいだに透明性があることが相互理解と信頼の基盤になる、と彼らは強調している。

事後創発される使用価値や文脈価値は、顧客と企業が双方とも気付いていなかった価値であり、その創意工夫の楽しさを追求する内発的動機付けによるさらなる創造的な価値が生まれる機会である。一方、企業はそうした創発的な使

用価値・文脈価値を組織内に吸い上げ、他の顧客と共有し、評価しあう場づくりとネットワーキングによって、それらをさらに発展させることが出来るかもしれない。

第3のステージは、目標とした成果が得られる／得られないことによって、顧客が感じる達成感、喜び、満足、そしてそれによって感じる有能さに関わる。価値共創にもダークサイドがある。たとえば、高い目標に動機付けられた顧客が、失敗する場合がそれである。Norton et al. (2010) は、学生対象の折り紙実験から、労力をかければかけるほど折り紙への愛着は湧くが、それは努力の成果が実を結んだときにかぎられる、と指摘している。共同作業に失敗した人は、その原因を外部に帰属しがちであるのに対して、成功を自分の手柄によるものと考え自己奉仕バイアス (self-serving bias) の影響を受けやすい。しかしながら、Bendapudi and Leone (2003) は、被験者が自分で参加するかどうかを選択した場合、つまり、自律性を高めるような実験操作を行ったところ、期待以下の成果しか得られなくとも、自己奉仕バイアスは効きにくくなるという知見を報告している<sup>27)</sup>。また、良かれ悪しかれ、顧客が最終成果をどのように知覚するかは、このような自律性と顧客の知識・スキルにかかわる共創プロセスの設計のほか、プロセス全てに顧客が関わるのではなく、初期段階だけ、あるいは最終仕上げの段階だけに限定するだけでも同様の効果が期待できるかもしれない、といった問題提起もされている。

最終成果を可視化し、評価と報酬をあたえ、共有する場づくりをすることによって、顧客に達成感を実感させ、社会的尊敬や自尊心をもた

せるという施策は、それ以降、顧客の知識やスキルを発展させ、関係をさらに深めることにもつながる。Nike+ ではランナーの総走行距離に50Kmから15,000KM以上までの6つマイルストーンを設けて、自分が7つのレベルのどこにいるかが分かるようになっている(武道の段や帯と似ている)。次のレベルに昇格することが、各レベルのユーザーにとっての目標の一つにもなるだろう。企業はその様に、顧客の目標設定と達成感を誘発し、支持し、自律性を感じさせることを通して共創プロセスを進化させることが課題となる。

## V. 今後の展望

本論文で取り上げた共創プロセスに関わる活動は、網羅的ではないし、商品分野やブランドによっても、B2CとB2Bでも異なることは言うまでもない。むしろ、これらの個別の活動が、企業の共創志向性とそれを反映する共創能力と関わっていることが重要である。図表-7では、先述したKarpen et al. (2012) が整理した6つの相互作用能力を共創能力として例示している。個々の顧客にあった文脈価値を個人化する能力は、価値提案やプロセス提案のフェーズでも、実際の共創プロセスにも関連づけられる。顧客が自分自身が描く価値星座のなかでオペラント資源とオペラント資源を有効活用するような活動や施策は、エンパワー化能力やプロセス・フロー能力が主として関係するだろう。関係構築能力とオペラント資源発展能力は、初めての顧客との対話や情報開示によって信頼を得ることから始まり、再購買や関連購買を通じた関係強化に至る中長期的の活動に関わる。重要な点は、

これらの共創能力が、組織に本来備わっている与件として、というよりは、共創プロセスのなかでの創発的学習を経て、事後的に形成されるということである。

すべての顧客が高い共創志向性を有しているとは限らない。それゆえ、価値共創といっても顧客セグメントによってやり方は異なると考えられる。その意味では文脈価値の個人化能力だけでなく、濃淡の異なる顧客ミックスのなかで、いかにマーケティングの活動や施策のフォーカスを絞り、全体最適を図るかも一つの能力と言えそうである。

本論文で行った共創志向性の概念的議論は、今後、個別事例研究を通して、どのような共創能力と具体的な活動や施策が結びついているかについて、さらなるリサーチを進めることで、共創志向を実現する能力を特定化する必要があるだろう。共創志向性は、企業間の違いだけでなく、事業部間、商品カテゴリー間、あるいはブランド間においても異なるからである。その差異と差異を生み出す原因を特定するために、組織の共創志向性や共創能力を測定する尺度の開発も今後の課題の一つである。実証的研究に関しては、顧客サイドにおいても同様である。顧客の共創志向性が、動機付けとしての目標の強さ、自律性や有能さの高さによって概念的には捉えられるとしても、それがブランド固有に見られるのか、カテゴリー特定なのか、といった問題は残っている。今後の研究課題としたい。

#### 注

- 1) マインドストームに関しては Prahalad and Ramaswamy (2004) が、LEGOCUUSO に関しては「特集 4 億人が遊ぶ最強玩具「レゴ」」『日経ビジネス』2010. 5.

24号, p.60-65 が詳しい。

- 2) 例えば, Hippel (2006), 小川進 (2013), Chesbrough (2012)。
- 3) 上阪徹 (2009) 『600万人の女性に支持される「クックパッド」というビジネス』角川 SSC 新書。
- 4) ナイキ社の価値共創に関しては, Ramaswamy, Venkat and Francis Guillard (2010) が詳細に分析している。その後, ナイキは, GPS 内蔵のスマートフォンや同社独自の Nike FuelBand など, ランナーのトレーニング経験に入り込む技術的な手段を開発した。アディダス社の microach やアシックス社の My ASICS など, 同業他社もこの新しい市場で凌ぎを削っている。
- 5) 菅野佐織 (2011) 「エモーショナルブランディング戦略」青木幸弘編著『価値共創時代のブランド戦略: 脱コモディティ化への挑戦』p.262-268。「特集 カスタマーエクスペリエンス」『日経情報ストラテジー』2013年9月号, p.22-27。
- 6) 長内厚・榊原清則編著 (2012)
- 7) サービスマーケティング研究においては, サービスが生産される過程が, 顧客がサービスを消費する過程と同期するケースが多いことから, 企業と顧客の共同生産 (co-production) が, サービスに特有の現象として捉えられてきた (Lovelock and Young 1979; Bowen 1986)。顧客参加とは, 組織から顧客に委ねられた仕事であり, 企業は顧客参加から次のようなメリットを獲得しようと考えられている (Rodie and Kleine 2000)。すなわち, ①活動を代替することによる生産性の向上, ②フルサービスでは実現できない付加価値サービスを提供する機会, ③ニッチ市場の穴埋め, ④未開拓市場にアプローチする提供方法 (オンライン遠隔教育, ⑤個別的なベネフィットがスイッチングコストとなり, 顧客のロイヤルティと維持を強化する, である。
- 8) Vargo and Lusch (2004,2006) をはじめとして, 日本においても S-D ロジックの議論を丹念にレビューし, 紹介する文献が数多く存在している。例えば, 藤川 (2010), 井上・村松 (2010), 南 (2010), また, 青木 (2010, 2010) のように共創の観点から新しいブランド論の可能性を検討するアプローチもある。
- 9) 共同生産と価値共創はともに顧客を価値づくりの内生変数と見なす点の特徴であるが, 厳密には, 次のように区別する見解もある。すなわち, Lusch and Vargo (2006, p.284) は, S-D ロジックに基づいて価値の共創の2つの要素として価値共創 (value co-creation) と共同生産 (co-production) を挙げる。すなわち, 価値共創とは, 提供者と顧客が直接ないしは財を通して間接的に関わり, 価値が消費プロセ

- スにおいて顧客と共に創造され、また、顧客によって規定される。それゆえ、そこでの価値は使用価値や文脈価値と呼ばれる。それに対して、組織が価値やプロセスを規定する共同生産への顧客参加は、コアとなる市場提供物の創造に参加することであり、共同の発明、デザイン、生産を通して、顧客や価値ネットワーク内の他のパートナーと実行されるものである。
- 10) 本研究は、独立行政法人科学技術振興機構による2010年度競争的研究資金制度「問題解決型サービス科学研究開発プログラム」の援助によって行った「文脈視点によるサービス価値共創モデルの研究」の研究成果の一部である。
- 11) 概念規定は違うが、価値共創に関わる戦略的意義に関しては、Ramirez (1999), Prahalad and Ramaswamy (2004), Madhavaram and Hunt (2008), Payne, Storbacka, and Frow (2008), Day and Moorman (2010), Porter and Kramer (2011), Ramaswamy and Guillard (2010) などにおいて指摘されている。
- 12) Vargo (2007)
- 13) 後に、S-D ロジックが開かれた発展的プロセスとして特徴付けられるという Vargo and Lusch (2008) の見解に基づいて、Williams and Aitken (2011) は、倫理的観点から、望ましい価値と価値共創の優先事項を決定付けるうえでの個人的価値観と社会的価値観の重要性を、FP11として追加すべきことを指摘している。
- 14) ここでのサービス (service) は単数形で表され、モノ (goods) との二分法でいう財以外を示す複数形のサービスーズ (services) とは異なる。Vargo and Lusch (2004, p.2) が、すべての経済活動として定義するサービスとは「他者あるいは自身の便益のために、行動やプロセス、パフォーマンスを通して、自らの能力 (知識やスキル) を活用すること」である。サービスにはモノを介するサービスと介さないサービスがあり、「サービスは、モノ、金銭、機関などの複合体として提供されるため、そうした間接的な交換が交換の基本的基盤を見えにくくしている (FP2)。「モノはサービスを提供するための流通手段であり」(FP3)、それを使用することによって、それ自体の価値 (すなわち、それが提供するサービス) が生み出される、と考える。
- 15) Vargo and Lusch (2004) によれば、オペラント資源 (operand resource) とは「何らかの効果を生み出すために作用や行為が行われる対象となる資源」(土地や天然資源など有形、有限、静態的、受動的な資源) であり、オペラント資源 (operant resource) とは「オペラント資源あるいは他のオペラント資源に作用し効果を生み出すために用いられる資源」(知識やスキルなど無形、無限、動態的な資源) と定義される。
- 16) 近年、価値共創として議論されている消費者の能動的な活動は、従来の経済学において、家計の生産理論によって部分的には説明がされてきた (Becker 1965)。すなわち、消費者は、衣食住に関わる家計活動に、自らの時間コストを投入することによって家計内生産を行う、という時間配分の問題である。消費者が家計内生産や市場調達の意思決定を行うかにかかわる全てを自らの自由裁量で行っているかぎり、それはあくまでも「消費」と見なすべきだろう。それに対して、価値共創の議論では、企業がそうした家計内生産に直接ないしは間接に関わるのが想定される。それゆえ、共創という枠組みで捉えられるのである。
- 17) また、組織における共創志向性は、市場志向 (market orientation) とは別次元で捉えられる。市場志向の定義に関して、Kohli and Jaworski (1990, p.6) による「既存もしくは将来の顧客ニーズに関する市場インテリジェンスの、組織全体での生成、部門を超えた普及、組織全体での反応」という行動的視点から捉えた定義がしばしば引用されるが、論点の一つに、反応的市場志向と先行的市場志向のタイプに分類でき、企業成果に与える効果はどちらが高いかといったことが挙げられる (Narver et al. 2004: 猪口 2012)。反応的市場志向とは、既存の顧客ニーズを理解し、それを満たそうとする組織の試みであるのに対して、先行的市場志向とは、潜在的な顧客ニーズを理解し、満たそうとする組織の試みである。顧客ニーズや競合などの市場インテリジェンスの生成、普及、反応に焦点をあてた市場志向は、どちらのタイプにおいても、反応の成果として市場導入される製品・サービスの交換価値を企業が事前規定することを想定している。この点をS-Dロジック流に解釈すれば、双方ともG-Dロジックの市場志向と言える。
- 18) 無印良品の事例分析については、株式会社良品計画代表取締役会長松井忠三氏をはじめ同社の衣料品、生活雑貨、食品部の多くの皆様にインタビューの機会を得た。ここで取り上げた商品事例については、小川進 (2013) ならびに、国友隆一 (2009) 『無印良品が大切にしているたった一つの考え方』による出版でも取り上げられている。また、同社の業務システムに関しては松井忠三 (2013) 『無印良品は、仕組みが9割』角川書店に詳しい。
- 19) *Journal of Service Research*, 2010, Vol.13, No.3 では、Customer Engagement をテーマにした特集号が組まれており、その概念領域と理論的基盤、さらには

財務的価値の評価方法に至るまでの論点と研究課題が議論されている (van Doorn et al., 2010; V.Kumar et al., 2010)。一方、心理的狀態に焦点をあててエンゲージメントを捉える Brodie et al. (2011)は、リレーションシップマーケティングとサービスドミナントロジックに依拠しながら、顧客エンゲージメントが、参加や関与とは異なる概念であることと共に、5つの基本的前提を示している。すなわち、エンゲージメントは①特定のサービス関係における主体/対象との相互作用を伴う顧客経験によって生まれる心理的狀態である、②価値を共創するサービス関係の動態的、反復的なプロセスの中で起こる、③サービス関係の法則定立ネットワークにおける中心的役割を担う、④文脈ないし利害関係者に特定の、認知的、情緒的、行動的な次元で表出される多次元概念、⑤エンゲージメントの水準を変化させる状況条件を組み合わせた集合のなかで生じる、としている。

- 20) van Doorn et al. (2010) は、多様なエンゲージメント行動を構成する5次元として、①正負の誘発性 (valence)、②形式ないし様式、③時間的および地理的な行動範囲、④インパクトの性質 (即時性、強度、広さ、持続性)、⑤顧客の目標 (誰に向けられた行動か、行動が計画的か、企業の目標と一致しているか) といった理論的枠組みで捉えられることを示している。
- 21) Kumar et al. (2010) では、紹介価値と影響価値は、顧客間相互作用、すなわち、他者との社会的関係という文脈では類似しているが、顧客の推奨 (recommendation) とクチコミ (word of mouth) を区別して捉えている。なぜなら、第1に、推奨する人々にとって、推奨は推奨した特定相手が被るかもしれないリスクを想定したうえで、特定のブランドの購買を薦めるかどうかを判断するプロセスが伴う。それに対して、クチコミは、特定もしくは不特定の相手であろうが、それを受け取った相手の購買に影響を与えようが与えまいが、購買意思決定に直接影響することは想定されない。第2に、前者は新規客の紹介キャンペーンのように、企業が顧客推奨の成果を明確に把握しやすいのに対して、後者はその影響過程や影響する対象が把握しづらいことにも起因している。また、近年の研究では、推奨による紹介価値が高い顧客は、必ずしも生涯価値も高いとは言えないという知見も出ている。
- 22) 経済的動機には、DIY (Do It Yourself) やセルフサービスのような顧客参加によるコスト削減がある。顧客は、セルフサービス方式でガソリンを入れることで、効率性を最大化し、経済的および非経済的なコストを削減しようとする (Rodie and Kleine 2000)。知覚リスクを削減しようとする動機も経済的動機とされる。顧客は、必要とされる知識やスキルが備わっているならば自らが参加し、プロセスをコントロールすることによって、不安感を取り除くことができると考えられる。さらに、予算や物理的な制約条件があるなかで、顧客は自らの用途や仕様にカスタマイズすることで、より経済的に価値を獲得できる。心理的動機には、外発的なものと内発的なものがある (Holbrook 1999)。内発的 (intrinsic) な動機には、遊び、楽しさ、美しさの探究といった自己志向のものと、倫理、信仰、興奮、多様性追求、現実逃避など他者志向のものが挙げられる。未体験のプロセスに参加することで、新奇性や楽しい体験を予期させることが、顧客参加が駆り立てる心理的動機となる (Dabholkar 1996)。一方、外発的 (extrinsic) な動機は、企業から提供される製品・サービスの卓越性と共に、自ら選択や決定を下し、自由度を感じるとる自律性、自分のステータスや個性などの自己表現の機会が挙げられる。社会的動機には、ステータスや社会的尊敬の追求、他者とのつながりやコミュニティへの参加とそこでの体験の追求、そして、自分が置かれた環境と消費する製品・サービスの最終成果をコントロールしたいという動機などである。
- 23) 一方、活動じたいを通して得られる楽しみ (task enjoyment) も共創を促進する要因である。一つの活動に深く没頭し、他のことが気にならなくなるフロー体験 (Csikszentmihalyi 1990)、何らかの非連続なきっかけによってコツをつかむアハ体験 (Lakshmanan and Krishnan 2011)、あるいは、共創プロセスの初期段階において、初期目標をクリアしたことで得られるスキル獲得の達成感とそれによる成長感を感じるように (Billeter et al. 2011)、動機付けを促進する非連続な顧客体験もまた、共創のダイナミズムの原動力となりうる。
- 24) 消費星座は、製品、ブランド、その他のイメージリッチなカテゴリー (パーソナリティ、人口統計的特性、地理的特性、心理的特性などといった個人に関する情報をシンボリックに伝えるカテゴリー) によって記述されることが多い (Chaplin and Lowrey 2010)。
- 25) Tax et al. (2013) は、顧客ジャーニー (Customer Journey) を記述する際、サービスデリバリーネットワーク (SDN) という概念を用いて価値星座を示している。その際、SDNには、(1) 顧客が選択できるサプライヤーの選択肢が制約されているケースと制約されていないケース、(2) 顧客がSDNをコーディネートするケースと、専門サービス業者がコーディネートするケース、(3) サービス提供者がネットワークを統合し、リーダーシップを発揮するケースなどが示されている。同様に、Patricio et al. (2011)

は、ブループリンティングによるサービスデザインの拡張として、複数業者と関わるサービス経験のブループリンティング手法を提示するなかで、顧客価値星座の記述を第一ステップに挙げている。

- 26) 近い目標は、遠い目標よりも到達しやすく、動機付けと成果を高めるとする「目標勾配仮説 (goal-gradient effect)」ないしは「近い目標による動機付け増加効果 (goal looms larger effect)」に依拠しながら (Bandura and Schunk 1981; Kivetz et al. 2006), 「目標の可視化」(goal visualization), 一つの目標を下位目標に分割する「目標フレーミング」(goal framing), 「中間点最大化」(medium maximization) のような目標までの進捗管理とあわせた研究は、中間プロセス管理の方法や効果を見るうえでの理論的根拠となる (Cheema and Bagchi 2011; Hsee et al. 2003)。
- 27) 協働するパートナーと関係が強固で親密であればあるほど、失敗が起こったとしても自己奉仕バイアスは効きにくいとする見解 (Campbell et al. 2000), 個人主義と集団主義といった文化的差異が、自己奉仕バイアスの発生に影響を与えているとする見解もある (Heine and Lehman 1997)。

参考文献

青木幸弘編著 (2011) 『価値共創時代のブランド戦略：脱コモディティ化への挑戦』ミネルヴァ書房。

青木幸弘 (2013) 「「ブランド価値共創」研究の視点と枠組み—S-D ロジックの観点からみたブランド研究の整理と展望」『商学論究』60(4), 85-118。

Ariely, Dan(2010), *The Upside of Irrationality: The Unexpected Benefits of Defying Logic at Work and at Home*, Harper Perennial (ダン・アリエー—著, 櫻井祐子訳『不合理だからすべてがうまくいく—行動経済学で「人を動かす」』早川書房, 2010年)

Arnould, Eric J., Linda L. Price, and Avinash Malshe(2006), "Toward a Cultural Resource-Based Theory of the Customer," in Robert F. Lusch and Stephen L. Vargo(eds.), *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions*, M.E.Sharpe, 91-104.

Bandura, Albert and Dale H.Shunk(1981), "Cultivating Competence, Self-Efficacy, and Intrinsic Interest Through Proximal Self-Motivation," *Journal of Personality and Social Psychology*, 41(3), 586-598.

Bateson, John E.G.(1983), "The Self-Service Customer – Empirical Findings," in *Emerging Perspectives in Services Marketing*, Leonard L. Berry, G.Lynn

Shostack, and Gregory D.Upah, eds., Chicago: American Marketing Association, 50-53.

Becker, Gary S.(1965), "A Theory of the Allocation of Time," *The Economic Journal*, 75, 493-517 (G.S. ベッカー—著, 宮澤健一・清水啓典訳『経済理論—人間行動へのシカゴ・アプローチ』東洋経済新報社, 1976年)

Bendapudi, Neeli and Robert P. Leone(2003), "Psychological Implications of Customer Participation in Co-Production," *Journal of Marketing*, 67(January), 14-28.

Billeter, Darron, Ajay Kalra, and George Loewenstein(2011), "Underpredicting Learning after Initial Experience with a Product," *Journal of Consumer Research*, 37(February), 723-736.

Blattberg, C.Robert, Jacquelyn Thomas, and Gary Getz(2001), *Customer Equity: Building and Managing Relationships As Valuable Assets*, HBS Press (ブラットバーク, トーマス, ゲッツ著, 小川孔輔, 小野謙司監訳, 2002年)

Bolton, Ruth and Shruti Saxena-Iyer(2009), "Interactive Services: Framework, Synthesis and Research Directions," *Journal of Interactive Marketing*, 23, 91-104.

Brodie, Roderick J., Linda D.Hollebeek, Biljana Juric, and Ana Ilic(2011), "Customer Engagement: Conceptual Domain, Fundamental Propositions, and Implications for Research," *Journal of Service Research*, 14(3), 252-271.

Campbell, W. Keith, Constantine Sedikides, Glenn D. Reeder, and Andrew J. Elliott (2000), "Among Friends? An Examination of Friendship and the Self-Serving Bias," *British Journal of Social Psychology*, 39 (2), 229-39.

Chaplin, Lan Nguyen and Tina M. Lowrey(2010), "The Development of Consumer-Based Consumption Constellation in Children," *Journal of Consumer Research*, 36(February), 757-777.

Chesbrough, Henry(2011), *Open Services Innovation: Rethinking Your Business to Grow and Compete in a New Era*, John Wiley & Sons (ヘンリー・チェスブロー—著, 博報堂大学ヒューマンセンタード・オープンイノベーションラボ監修・監訳『オープン・サービス・イノベーション：生活者視点から、成長と競争力のあるビジネスを創造する』阪急コミュニケーションズ, 2012年)

Csikszentmihalyi, Mihaly(1990), *Flow: The Psychology of Optimal Experience*, New York: Harper Collins (M.



- チクセント ミハイ著, 今村浩明訳『フロー体験: 喜びの現象学』世界思想社)
- Dabholkar, Prabh A.(1996), "Consumer Evaluations of New Technology-Based Self-Service Options: An Investigation of Alternative Models of Service Quality," *International Journal of Research in Marketing*, 13(1), 29-51.
- Dahl, Darren W. and C.Page Moreau(2007), "Thinking Inside the Box: Why Consumers Enjoy Constrained Creative Experiences," *Journal of Marketing Research*, 44(3, August), 357-369.
- Day, George S. and Christine Moorman(2010), *Strategy from the Outside In: Profiting from Customer Value*, New York: McGraw-Hill.
- Deci, Edward L., & Ryan, Richard M. (2002), "Self-determination research: Reflections and future directions," in Edward L. Deci & Rirchard M. Ryan (Eds.), *Handbook of self-determination research* (pp. 431-441). Rochester, NY: University of Rochester Press.
- Engilis, Basil G.(1996), "Using Consumption Constellations to Develop Integrated Communications Strategies," *Journal of Business Research*, 37 (3), 183-91.
- Etgar, Michael(2008), "A Descriptive Model of the Consumer Co-Production Process," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 97-108.
- Förster, Jens., Higgins, E. Troy, & Idson, Lorraine Chen(1998), "Approach and avoidance strength during goal attainment: Regulatory focus and the "goal looms larger" effect," *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, 1115-1131.
- 藤川佳則 (2010) 「サービス・ドミナント・ロジックの台頭」『一橋ビジネスレビュー』58(1), 144-155.
- 藤川佳則・阿久津聡・小野譲司 (2012) 「文脈視点による価値共創経営: 事後創発的ダイナミックプロセスモデルの構築に向けて」『組織科学』46(9), 38-52.
- 芳賀麻誉美・阿久津聡 (2013) 「顧客ゴールの動的変容と思考形式の影響～顧客ゴール育成シナリオの可能性～」『季刊マーケティング・ジャーナル』33(3), 46-71.
- Heine, Steven J. and Darrin R. Lehman (1997), "The Cultural Con- struction of Self-Enhancement: An Examination of Group- Serving Biases," *Journal of Personality & Social Psychology*, 72 (6), 1268-83.
- Holbrook, Morris B.(1999), "Introduction to Consumer Value," in Morris B. Holbrook(ed.), *Consumer Value: A Framework for Analysis and Research*, New York NY: Routledge.
- Hsee, Christophher K., Fang Yu, Jiao Zhang, and Yan Zhang(2003), "Medium Maximization," *Journal of Consumer Research*, 30(June), 1-14.
- 井上崇道・村松潤一編著 (2010) 『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。
- 猪口純路 (2012) 「市場志向研究の現状と課題」『季刊マーケティング・ジャーナル』31(3), 119-131.
- Karpen, Ingo O., Liliana L. Bove, and Bryan A. Lukas(2012), "Linking Service-Dominant Logic and Strategic Business Practice: A Conceptual Model of a Service-Dominant Orientation," *Journal of Service Research*, 15(1), 21-38.
- Kivetz, Ran, Oleg Urminsky, and Yuhuang Zheng(2006), "The Goal-Gradient Hypothesis Resurrected: Purchase Acceleration, Illusionary Goal Progress, and Customer Retention," *Journal of Marketing Research*, 43(February),39-58.
- Kohli, K. Ajay and Bernard J. Jaworski(1990), "Market Orientation: The Construct, Research Propositoinis, and Managerial Implications," *Journal of Marketing*, 54(2),April, 1-18.
- Kumar V. (2008), *Managing Customers for Profit*, NJ: Wharton School Publishing.
- Kumar, V., Lerzan Aksoy, Bas Donkers, Rajkumar Venkatesan, Thorsten Wiesel, and Sebastian Tillmanns(2010), "Undervalued or Overvalued Customers: Capturing Total Customer Engagement Value," *Journal of Service Research*, 13(3), 297-310.
- Berger, Paul D. and Nada I. Nasr(1998), "Customer Lifetime Value: Marketing Models and Applications," *Journal of Interactive Marketing*, 12(1), pp.17-30.
- Lakshmanan, Arun and H. Shanker Krishnan(2011), "The Aha! Experience: Insight and Discontinuous Learning in Product Usage," *Journal of Marketing*, 75, November, 105- 123.
- Lusch, Robert F. and Stephen L. Vargo (2006), "Service-Dominant Logic: Reactions, Reflections and Refinements," *Marketing Theory*, 6 (3), 281-8.
- Madhavaram, Sreedhar and Shelby D. Hunt(2008), "The Service-Dominant Logic and a Hierarchy of Operant Resources: Developing Masterful Operant Resources and Implications for Marketing Strategy," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 67-82.
- 南知恵子 (2010) 「サービス・ドミナント・ロジックにおけるマーケティング論発展の可能性と課題」『国

- 民経済雑誌』201(5), 65-77.
- Narver, C. John, Stanley F. Slater, and Douglas L. MacLachlan (2004), "Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success," *The Journal of Product Innovation Management*, 21, 334-347.
- Normann, R., & Ramirez, R. (1993a), *Designing Interactive Strategy: From the Value Chain to the Value Constellation*, Chichester: John Wiley & Sons.
- Normann, R., & Ramirez, R. (1993b), "From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy," *Harvard Business Review*, July-August, 65-77.
- Norton, Michael I., Daniel Mochon and Dan Ariely (2011), "The "IKEA Effect" : When Labor Leads to Love," Harvard Business School Working Paper 11-091.
- 小川進 (2013) 『ユーザーイノベーション：消費者から始まるものづくりの未来』 東洋経済新報社。
- 長内厚・榊原清則編著 (2012) 『アフターマーケット戦略：コモディティ化を防ぐコマツのソリューションビジネス』 白桃書房。
- Patricio, Lia, Raymond P. Fisk, Joao Falcao e Cunha, and Larry Constantine (2011), "Multilevel Service Design: From Customer Value Constellation to Service Experience Blueprinting," *Journal of Service Research*, 14 (05), 180-200.
- Payne, Adrian F., Kaj Storbacka, and Pennie Frow (2008), "Managing the Co-Creation of Value," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 83-96.
- Prahalad, C. K. Prahalad and Venkat Ramaswamy (2004), *The Future of Competition: Co-Creating Unique Value With Customers*, Harvard Business Review Press. (C.K. ブラハラード+ベンカト・ラマスワミ著, 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)
- Porter, Michael E. (1980), *Competitive Strategy*, The Free Press. (M.E. ポーター著, 土岐坤, 服部照夫, 中辻万治訳『競争の戦略』ダイヤモンド社, 1985年)
- Ramirez, Rafael (1999), "Value Co-Production: Intellectual Origins and Implications for Practice and Research," *Strategic Management Journal*, 20(1), 49-65.
- Ramaswamy, Venkat and Francis Guoillart (2010), *The Power of Co-Creation: Build It with Them to Boost Growth, Productivity, and Profits*, Free Press (ベンカト・ラマスワミ+フランシス・グイヤール著, 尾崎正弘+田畑萬監修, 山田美明訳『生き残る企業のCo・クリエーション戦略』徳間書店)
- Rodie, Amy Risch and Susan Schultz Kleine (2000), "Customer Participation in Services Production and Delivery," in: *Handbook of Services Marketing and Management*, Dawn Iacobucci, ed. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc., 111-125.
- Rust, Roland, Katherine N. Lemon, and Valarie A. Zeithaml (2000), *Driving Customer Equity: How Customer Lifetime Value Is Reshaping Corporate Strategy*, New York, KY: The Free Press (R.T. ラスト+K. レモン+V.A. ザイタムル著, 近藤隆雄訳『カスタマーエクイティ』ダイヤモンド社, 2001年)
- Tax, Stephen S., David McCutcheon, and Ian F. Wilkinson (2013), "The Service Delivery Network (SDN): A Customer-Centric Perspective of the Customer Journey," Online version March 20.
- Touré-Tillery and Ayelet Fishbach (2011), "The Course of Motivation," *Journal of Consumer Psychology*, 21, 414-423.
- Tuli, Kapil R., Ajay K. Kohli, and Sundar G. Bharadwaj (2007), "Rethinking Customer Solutions: From Product Bundles to Relational Processes," *Journal of Marketing*, Vol.71 (July), pp.1-17.
- van Doorn, Jenny, Katherine N. Lemon, Vikas Mittal, Stephen Nass, Doreen Pick, Peter Pirner, and Peter C. Verhoef (2010), "Customer Engagement Behavior: Theoretical Foundations and Research Directions," *Journal of Service Research*, 13(3), 253-266.
- Vargo, S. L.: 2007, 'Paradigms, Pluralisms, and Peripheries: On the Assessment of the S-D Logic', *Australasian Marketing Journal*, 15(1), 105-108.
- Vargo, Stephen L. and Robert F. Lusch: 2004, "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing," *Journal of Marketing*, Vol.68(1), 1-17.
- Vargo, Stephen L. and Robert F. Lusch: 2008, "Service-Dominant Logic: Continuing the Evolution," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1-10.
- von Hippel, Eric (2005), *Democratizing Innovation*, The MIT Press. (エリック・フォン・ヒッペル著, サイコム・インターナショナル監訳『民主化するイノベーション—メーカー主導からの脱皮』ファーストプレス, 2006年)
- Williams, John and Robert Aitken (2011), "The Service-Dominant Logic of Marketing and Marketing Ethics," *Journal of Business Ethics*, 102, pp.439-454.
- Young L. and M. Humphrey (1985), "Cognitive Methods of Preparing Women for Hysterectomy: Does a Booklet Help?," *British Journal of Clinical Psychology*, 24(November), 303-304.

---

**小野 譲司 (おの じょうじ)**

青山学院大学 経営学部マーケティング学科 教授  
慶應義塾大学大学院経営管理研究科博士課程単位取得後、2000年、博士(経営学)。明治学院大学経済学部教授などを経て、2010年より現職。サービス産業生産性協議会JCSIアカデミックアドバイザーグループ主査。専攻：マーケティング、サービス・マネジメント、JCSI(日本版顧客満足度指数)による市場・顧客分析。

---

**藤川 佳則 (ふじかわ よしのり)**

一橋大学大学院 国際企業戦略研究科 准教授  
一橋大学経済学部卒業、同大学院商学研究科修士。ハーバード・ビジネススクールMBA(経営学修士)、ペンシルバニア州立大学Ph.D.(経営学博士)。ハーバード・ビジネススクール研究助手、ペンシルバニア州立大学講師、オルソン・ザルトマン・アソシエイツ(コンサルティング)、一橋大学大学院国際企業戦略研究科 専任講師を経て現職。専門はマーケティング、サービス・マネジメント、消費者行動論。

---

**阿久津 聡 (あくつ さとし)**

一橋大学大学院 国際企業戦略研究科 教授  
一橋大学商学部卒業。同大学大学院商学研究科修了。カリフォルニア大学バークレー校ハース経営大学院にてMSおよびPh.D.取得。同校経営組織研究所研究員、一橋大学商学部専任講師、同大学大学院国際企業戦略研究科准教授等を経て、現職。専門はマーケティング、消費者行動論、文化心理学、実験経済学。

---

**芳賀 麻誉美 (はが まよみ)**

同志社大学大学院 ビジネス研究科 特別研究員  
電気通信大学大学院情報システム学研究科在学中。女子栄養大学栄養学部助教、一橋大学大学院国際企業戦略研究科特任講師を経て、現職。早稲田大学人間科学部、慶應義塾大学総合政策学部、立教大学現代心理学部、東洋大学経済学部の非常勤講師。専門はマーケティングリサーチ、データサイエンス、行動計量学、消費者行動論。