

# 価値共創マーケティング実践に向けた企業システムについての考察

— 顧客の生活世界の事例から —

岡山理科大学 経営学部経営学科 教授

清野 聡

## 要約

近年サービス概念に基づいたマーケティングの研究が盛んに行われており、理論から実証まで研究が進展している。実践に向けてはOjasalo and Ojasalo(2015)などが、製品中心のビジネスモデルキャンパスへのサービス概念の適用を試みている。しかしながら、企業へのインタビューなど企業側から構築されたものであり、本来顧客の生活世界から、サービスの視点を入れてビジネスモデルを構築すべきである。本研究は、事例から顧客の生活世界を描き、そこからビジネスモデルに対してインプリケーションを得ることを目的とする。安城市の小型電気自動車の実証実験を事例として取り上げ、ユーザー調査を実施した。その結果、積極的に使用しているユーザーに、実利的な価値に留まらず、上位の価値観を強く持ち、その実現のために利用している事例が見られた。そこまで領域を拡大し、顧客の生活世界をより顧客が望むものにするためには、Ojasalo and Ojasalo(2015)での研究結果に対して、実現するための顧客理解、新たな共創の意思決定とケイパビリティの拡大を継続的に実現できる仕組みをビジネスモデルとしてより強調して組み込む必要性をインプリケーションとして得た。

## キーワード

価値共創、顧客の生活世界、ビジネスモデルキャンパス、サービスロジック、カスタマードミナントロジック

## I. 背景と研究目的・研究方法

2004年にVargo and Lusch(2004)がSDロジックを提唱して以来、サービス概念を中心に据えたマーケティングの研究が盛んに行われている。また、北欧学派においては従来からサービスマーケティングの研究が盛んに行われており、近年Grönroos(2006)がサービスロジックを唱えて以降北欧学派でもサービス概念でグッズまで捉えたマーケティングの研究がなされている。企業における実践に向けては、企業システムの構築が必要となるが、これに対してOjasalo and Ojasalo(2015)などが、これまで製品中心であったビジネスモデルキャンパス(Osterwalder and Pigneur 2010)に対して、サービス概念の適用を試みている。しかしながら、企業へのインタビューやマネジメントとのワークショップなど企業側から構築されたものであり、本来論からすると顧客の生活世界から、サービスの視点を入れてビジネスモデルを構築すべきである。

本稿における研究目的は、次の2点である。1つ目は、1

つの事例研究により顧客の価値と活動に関する生活世界を明らかにすることである。2点目は、そこからビジネスモデルへのインプリケーションを得ることである。

研究方法としては、実際に顧客への調査を行い、そこからプロバイダーと顧客とを対比的に捉えたカスタマードミナントロジックの視点から顧客の生活世界を明らかにし、ビジネスモデルへのインプリケーションを得る。

## II. ビジネスモデルへのサービス概念の適用

ビジネスモデルキャンパスは、対象ビジネスの全体像を記述するフレームワークで、一連の方法論における中心的な役割を果たしており(牧野 2016)、本稿ではビジネスモデルキャンパスへのサービス概念の適用について議論するものとする。Ojasalo and Ojasalo (2015)はオリジナルのビジネスモデルキャンパスのビルディングブロックに対して、顧客セグメントを顧客の世界と理想的な価値についての要

望へ、顧客との関係を価値創造へ、チャンネルを相互作用と共同生産へ、主要活動を資源とパートナーの動員へと変更した。ここにS-Dロジック、Sロジックの要素の反映が行われている。また、それぞれのブロックすべてに対して顧客視点と企業視点の面から詳細な記述がなされており、サービス概念において顧客がすべてにおける主体であることがビジネスモデルに反映されている。しかし、彼らが依拠しているところは、S-Dロジック及びSロジックであるが、それらを丹念に見て行くとひとくくりすることは難しい。S-Dロジックにおいては、顧客と企業の両方が価値の共創者であり、直接的であれ間接的であれ、共創している。共創が中心概念であるものの、具体的なマーケティングを想起させるものではない（村松,2015）。一方、Sロジックにおいては顧客と企業が直接的な接点を持っている場合に限って価値を共創すると規定している。伝統的マーケティングが取引までを対象とするのに対して、Sロジックの価値共創という概念は新たに市場を創造するが、重要となる顧客との接点の設定がOjasalo and Ojasaloの議論には見られない。

### III. 事例研究及び考察

今回の研究事例として、安城市で行われている小型電気自動車の実証実験である「キーモビ」を題材として取り上げた。キーモビを利用するユーザーの中から利用頻度の高いユーザー、中程度のユーザー、少ないユーザーを抽出し、合計9名のユーザーに対して、インタビューを実施した。マーケティング研究者4名とキーモビの運営主体の地元企業の社員1名がユーザー1人ずつ面談し、約1時間の半構造化インタビューを実施した。

顧客の世界はコア活動、それに関連する活動、その他活動に層別される(Heinonen 2010)。3つに層別された顧客の活動や経験は、コア活動は関連した活動に含まれ、関連した活動はその他の活動に含まれる(Mickelsson 2012)。例えば、コア活動はキーモビによる直接的なサービスの領域で「移動する」、「荷物を運ぶ」、「エコを実践す

る」、「快適に過ごす」、「運転を楽しむ」などであるが、その他の活動の領域である「豊かな時間を過ごす」、「他人より先に行く」、「エコな生活を送る」、「積極的に行動する」、「旅を楽しむ」といったことに包含される。使用回数の多いユーザーについては、このようにモビリティと直接結びつくものから、より自分の世界観と結びつくような上位の価値観を含んだ生活世界についての情報が得られた。

これはコアとなるキーモビの価値やそれに関する活動に対して企業が顧客と接しているだけではあるが、そこをスタートとして顧客との接点を拡大し、顧客の理解を深め行き、そこから顧客の生活全般で価値を生み出すサービスへと進展させていけば、顧客は自らがより望む生活へと近づかせて行くことができる。それを企業において実行するためには、以下のことが必要となる。

- ① 顧客の望む生活世界の理解
- ② 顧客との接点を生活全般へ拡大
- ③ 企業が価値共創（サービス）を新たに行う領域の意思決定
- ④ 実行のために必要なケイパビリティと外部パートナーの獲得

以上のことをOjasalo and Ojasalo (2015)と照らし合わせてみると、4Cアプローチとの対比で含まれていなかった接点に関するものを除き、いずれの要素の必要性もすでに反映されている。しかしながら、一つ一つの要素が実現されるには、これらを継続して企業が実行できる仕組みが必要となる。スタートはある特定のサービス提供企業として開始するかもしれないが、開始以降は顧客の実態に沿った企業の対応が必ず必要となる。つまり、顧客との接点の拡大や次に自らの事業に取り込む内容の意思決定、実行のためのケイパビリティの向上など、継続的な拡大や進歩が必要となる。それを示す一つの典型が顧客との接点をいかに持つか、拡大するかという価値共創の重要要素である。企業側が一方的に価値を決めていた従来型の企業の中の仕組み脱却こそが重要課題となる。これらのことは従来型の企業システムの中では容易ではなく、それを実現するためにどのような企業システムを持つかが鍵となる。し

たがって、継続的に顧客の生活世界を理解し、新たな共創領域を意思決定し、ケイバビリティを拡大し、顧客との接点を拡大する企業内の仕組みをビジネスモデルの中に組み入れる必要性がある。

#### 参考文献

- 牧野真也 (2016), 「システムとしてのビジネスモデルデザイン」, 『経済理論』, 384, 77-94 頁。
- 村松潤一 (2015), 「価値共創の論理とマーケティング研究との接続」, 村松潤一編著 『価値共創とマーケティング論』 同文館出版, 129-149 頁。
- Grönroos, C. (2006), "Adopting a service logic for marketing." *Marketing Theory*, 6(3), pp.317-333.
- Heinonen, K., Strandvik, T., Mickelsson, K. J., Edvardsson, B., Sundström, E., & Andersson, P. (2010), "A customer -dominant logic of service," *Journal of Service Management*, 21(4), pp.531-548.
- Mickelsson, K. (2013), "Customer activity in service," *Journal of Service Management*, 24(5), pp.534-552.
- Ojasalo, K., and J. Ojasalo (2015), "Adapting business model thinking to service logic: an empirical study on developing a service design tool." *THE NORDIC SCHOOL* 309.
- Osterwalder, A. and Y. Pigneur (2010), *Business Model Generation: A Hand Book for Visionaries, Game, Changes, and Challengers*, John Wiley & Sons.
- Vargo, S. and R. Lusch (2004), "Evolving to a new dominant logic for marketing," *Journal of marketing*, 68(1), pp.1-17.