

Marketing Conference

顧客コミュニティにおける 商品アイデア共創プロセス

— 成員の感情変化とコーディネーターの役割 —

2017年10月22日

明星大学

大森寛文

本報告の構成

I .本研究の目的

II .先行研究レビューとリサーチ・クエスチョンの設定

III .分析方法

IV .事例分析

V .結論

I. 本研究の目的

- 今日、価値共創は世界的な議論を巻き起こしているが、次の点が十分に究明されていない。
 - 動的な共創プロセスの描写手法
 - 共創を仲介する第三者の役割
- 企業と顧客が取り組む価値共創プロセスに関し、
 - 事例分析（ファミレスと女子学生を成員とする顧客コミュニティによるスイーツ開発）を通じて、
 - 顧客とコーディネーターの視点から迫り、
 - そこから抽出される基本パターンと命題を探索する。

II. 先行研究レビューとリサーチ・クエスチョンの設定

□ 先行研究①: 価値共創論

価値共創の定義	・企業と顧客とが 相相互作用 を通じて価値を創造すること (Prahalad and Ramswamy 2004 ; Vargo and Lusch 2004 ; Grönroos 2008)
使用価値	・顧客にとっての便益であり, 顧客が判断・決定 する (Lusch and Vargo 2014 ; Grönroos and Gummerus 2014)
企業が顧客に対して行う行為	・ 価値提案 (Lusch and Vargo 2014) ・ 潜在的な使用価値 の開発・提供 (Grönroos and Gummerus 2014)
価値共創方式	①Inside-out方式: 企業の開発プロセスに顧客を参加させる ②Outside-In方式: 顧客の使用プロセスに企業が入る方式 (Ramaswamy and Guillard 2011)
顧客の参加動機	①経済的動機 (コスト削減, リスク低減, 金銭的報酬の獲得) ②心理的動機 (楽しさ, 興奮, 自己表現機会の獲得, 他者からの承認) ③社会的動機 (ステータスの確立, 他者とのつながり) (Etgar 2008 ; Fuller 2010)
能動的に参加する顧客	・イノベーター (Moor 1991) ・リード・ユーザー (von Hippel 1986) ・マーケット・メイブン (Feick and Price 1987) ・ 自己実現欲求の強さ, ブランドへの関与水準の高さ (門井 2008)
共創プロセスを捉える枠組み	・企業と顧客の二者の相互作用を捉える3つのモデル (並行モデル, 集束モデル, 交叉モデル) (藤川・阿久津・小野 2012)
第三のプレーヤー	・企業と顧客との間の調整者 (西山・藤川 2015)

II. 先行研究レビューとリサーチ・クエスチョンの設定

□ 先行研究②: 創造性のメカニズム

創造性のメカニズム	Geneploreモデル 心的なイメージ生成プロセスと、そのイメージの意味解釈プロセスの二つに対し、 制約条件 が課されながら相互作用を繰り返す (Finke 1995)
	連想的・感情的 に多くの案を創出する 発散プロセス と、それを 論理的・客観的 に検証・集約する 収束プロセス の反復運動 (Flaherty 2005)
	創造活動を何が悩みの種なのか 混沌とした状態 から、 矛盾葛藤 を経て、 理路整然 とした状態に落ち着く動的プロセス (川喜多 2010)
集団成員の性質と成果との関係性	異質性の高い集団 の方が均質性の高い集団よりも創造的アイデアを生成する点で優れる (山口 1998)
	異質性の高さは、 心理的抵抗 や 葛藤 を発生させ、 成果に抑制的 に影響する可能性がある (飛田 2014)
	集団構成員の 類似性 や 共通性 を認識させる必要性がある (三浦・飛田 2002)

Ⅱ. 先行研究レビューとリサーチ・クエスチョンの設定

□ 先行研究の限界

- ① 価値共創論では使用価値に焦点を当て、それは顧客が判断・決定するとされるが、**使用価値の概念規定**が十分でない。
- ② 価値共創は企業と顧客との**相互作用プロセス**を捉える**枠組みの**議論が十分でない。
- ③ 共創プロセスを調整する**第三者の役割**について十分に研究されていない。

Ⅱ. 先行研究レビューとリサーチ・クエスチョンの設定

□ 先行研究の限界への示唆

① 使用価値の概念規定

● 技術経営(MOT)研究 (延岡 2008)

- 商品価値 = 意味的価値 + 機能的価値



- 顧客の深層を顕在化させるプロセス
- 顧客と企業の役割分担
 - 顧客：機能的価値イメージ, 意味的価値の創造
 - 企業：機能的価値の創造

Ⅱ. 先行研究レビューとリサーチ・クエスチョンの設定

□ 先行研究の限界への示唆

② 企業と顧客との相互作用プロセスを捉える枠組み

- 戦略プロセス研究 (Van de Ven 1992 ; Pettigrew 1992 ; Langley et al. 2013)
 - 事象の連鎖の中から、事象の推移に関する基本的パターンを解明
 - 必要data : 年代記、各種観察記録、時系列数値データ
 - 分析手続: (1) 事象の背景・文脈を適切に説明
 - (2) 行為者の観点や意図を裏づける発言に注目
 - (3) 行為パターンの変化を踏まえた時期区分
- 組織感情 (Weick 1995; Stokes 2009)
 - プロジェクトの中断・推進と情動に関係がある (Weick 1995)
 - 感情は意識的に認識されていない何かが起ころうとしているシグナルであり、将来の方向性を示す重要な指標となる (Stokes 2009)

Ⅱ. 先行研究レビューとリサーチ・クエスチョンの設定

□ 先行研究の限界への示唆

③ 共創プロセスを調整する**第三者の役割**

- 創造性マネジメント (Leonard and Straus 1997)
 - 異質なプレイヤーを集め、**建設的な意見の対立**を作り出す
 - 各人の個性をつぶし合わないよう**組織的摩擦を創造的に転換**する

Ⅱ. 先行研究レビューとリサーチ・クエスチョンの設定

□ リサーチ・クエスチョンの設定

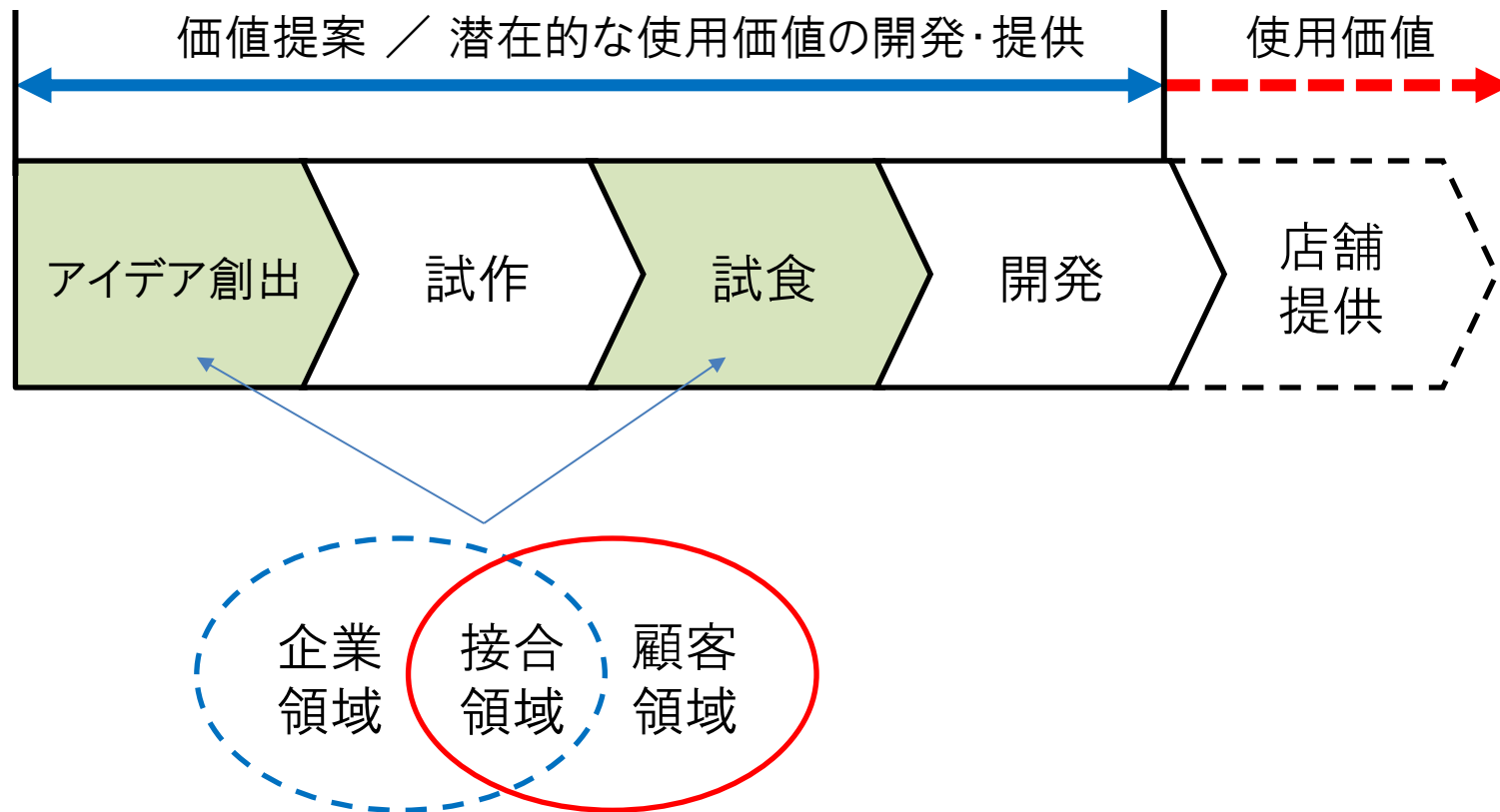
RQ1: **顧客**は、価値共創プロセスにおいて、どのような**障害**に直面したのか？

RQ2: 共創活動の**コーディネーター**は、どのような**役割**を果たしたのか？

RQ3: 共創価値がうまく**実現出来たチーム**と、**出来なかったチーム**との**差異**は何だったのか？

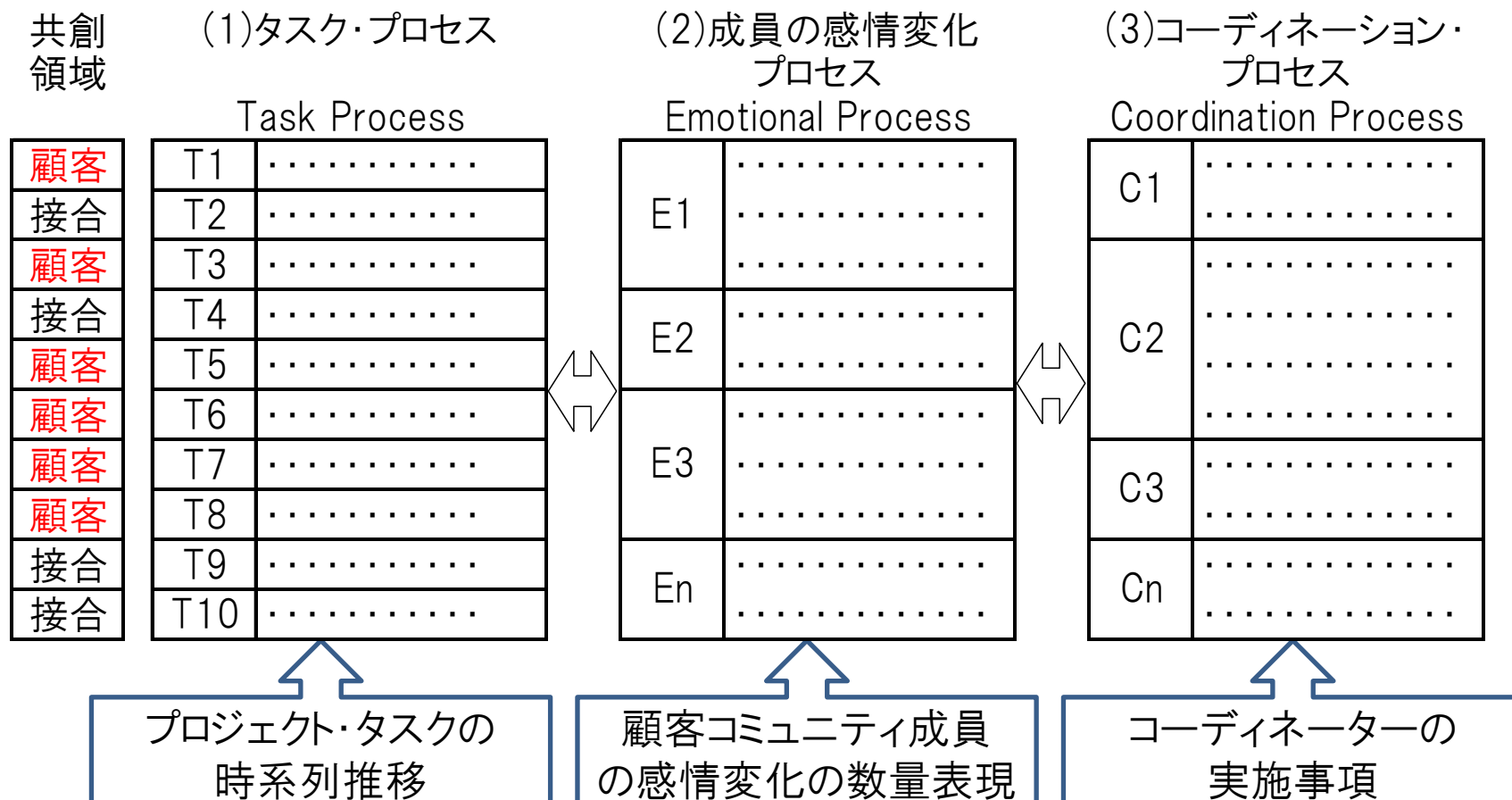
Ⅲ.分析手法

□ 分析の枠組み



Ⅲ. 分析方法

□ 商品アイデア共創プロセスの分析フレーム



III. 分析方法

□ 分析の立ち位置

- 本稿の分析者 = 本事例のコーディネーター
= 内部者視点による分析
- 客観性の担保
 - テキストデータ
 - 顧客コミュニティ成員の言説記録, レポート
 - 企業参加者の言説記録
 - 数値データ
 - X社の店舗経験に関する調査票
 - スーツのアイデア創出・提案に関するアンケート

IV. 事例分析

□ 事例企業が置かれた経営環境と共創プロジェクトの概要

- X社
 - ・ 甲信越地方で事業展開する飲食チェーン
 - ・ 食材へのこだわり(健康志向), 高価格路線
- プロジェクトの背景
 - ・ 売上・利益の低迷
 - ・ 主要顧客=30~40歳台主婦層 ⇒ 20歳台の女性層を取り込みたい
 - ・ 社員主導の行き詰まった商品開発
 - ・ 冬のスイーツ・フェア向けのアイデアにY女子大生の発想を期待
- プロジェクト期間
 - ・ 2015年4月~2016年1月 ⇒ 分析対象: 2015年4月~9月
- 参加者
 - ・ Y女子大:19~20歳の11名, 深い面識なし, X社への高い関与なし
 - ・ X社:社長, 戦略担当役員, 商品企画責任者, 商品開発責任者, 店舗展開責任者の5名

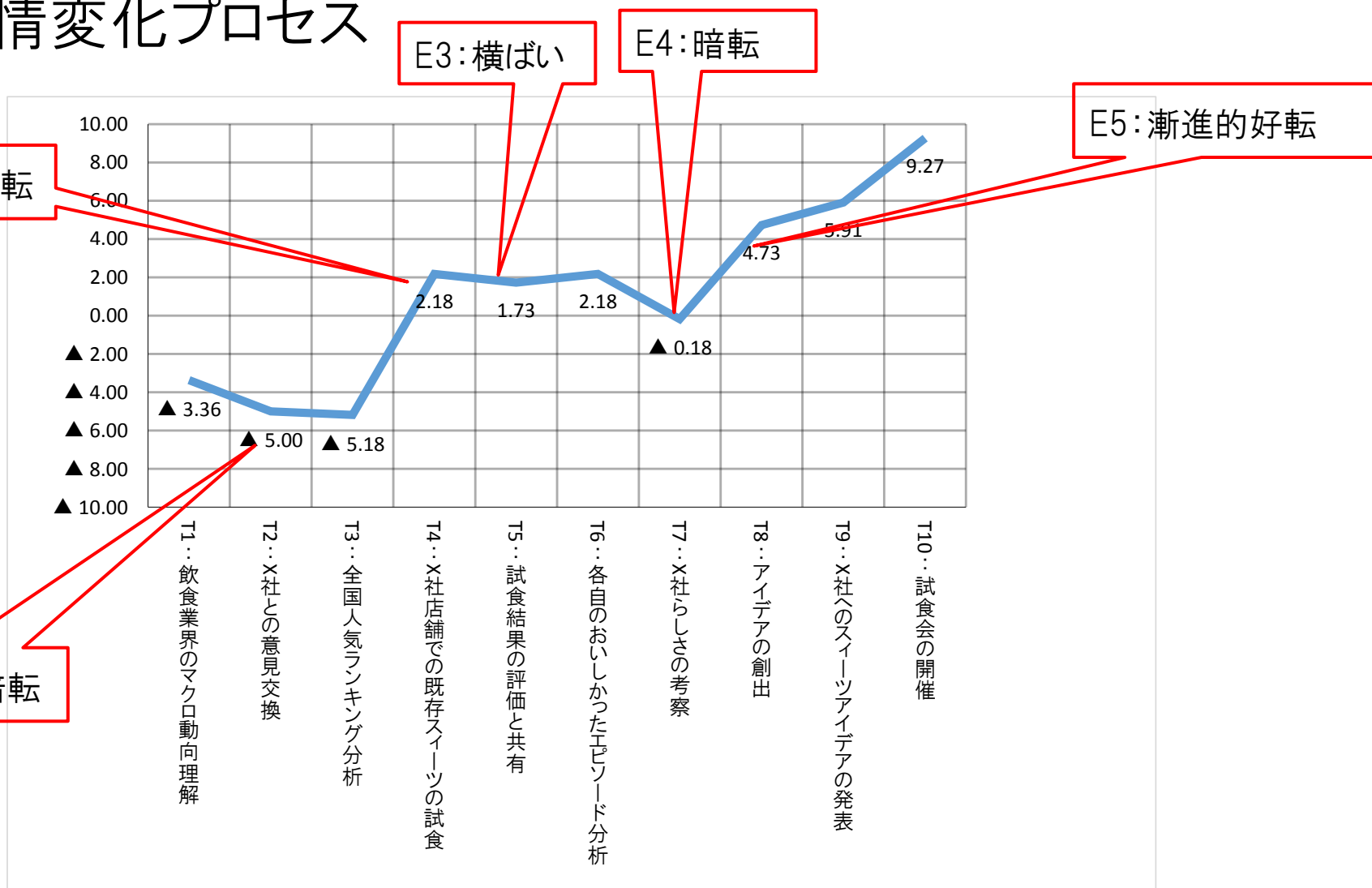
IV. 事例分析

□ タスク・プロセス

共創領域	タスク・プロセス	具体的実施事項	実施月日
顧客	T1: 飲食業界のマクロ動向理解	・ 競合比較 (売上、店舗数、カテゴリー等)	4/22 (水) 4/29 (水)
接合	T2: X社との意見交換	・ X社の企業概要/X社の経営課題 ・ Y女子大に期待すること	5/13 (水)
顧客	T3: 全国人気ランキング分析	・ 人気カテゴリ ・ 盛りつけ、素材、価格の特性	5/20 (水)
接合	T4: X社店舗での既存スイーツの試食	・ X社での試食に関する評価票の作成 ・ 店舗での試食	5/27 (水)
顧客	T5: 試食結果の評価と共有	・ 評価結果データの分析 ・ 分析結果に対する解釈	6/3 (水)
顧客	T6: 各自のおいしかったエピソード分析	・ おいしかったエピソード/個人別のおいしい条件抽出 ・ おいしいシーンの導出	6/10 (水) 6/17 (水)
顧客	T7: X社らしさの考察	・ X社らしさのイメージアップ	6/24 (水)
顧客	T8: アイデアの創出	・ アイデア出しと絞込み ・ コンセプト策定/アイデアの図解	7/1 (水) 7/15 (水)
接合	T9: X社へのスイーツアイデアの発表	・ 検討経緯と結果の発表 ・ 質疑応答	7/22 (水)
接合	T10: 試食会の開催	・ X社からの試作品の提供 ・ アイデアとの差異の説明/意見交換	9/16 (水)

IV. 事例分析

感情変化プロセス



IV. 事例分析

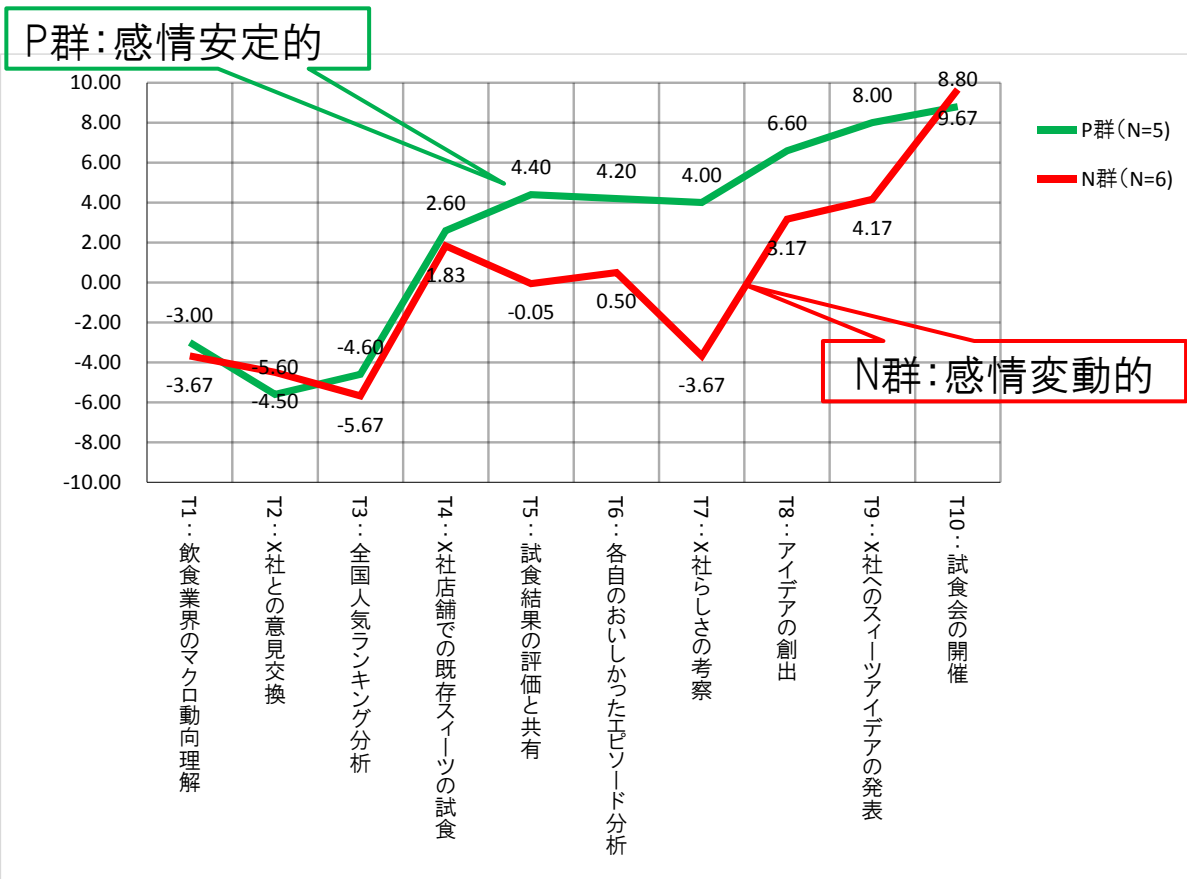
□ コーディネーション・プロセス

タスク・プロセス	感情指標	感情変化プロセス	コーディネーション・プロセス	コーディネーションの注力点
T1: 飲食業界のマクロ動向理解	▲3.36	E1: 漸進的暗転	C1: 前提条件の確認	業界におけるX社のポジションの理解
T2: X社との意見交換	▲5.00			成員に対する期待の説明: 双方の期待の通訳
T3: 全国人気ランキング分析	▲5.18			人気のあるスイーツの特性把握
T4: X社店舗での既存スイーツの試食	2.18	E2: 急好転	C2: 機能的価値のイメージ生成	X社の商品, サービス, 店舗環境の把握
T5: 試食結果の評価と共有	1.73	E3: 横ばい		自分たちで制約条件(おいしい条件, X社らしさ)を設定する必要性の認識
T6: 各自のおいしかったエピソード分析	2.18		C3: 制約条件の設定	意味的価値について 成員の深層部を掘り起こし 成員の異質性と共通性を認識させること
T7: X社らしさの考察	▲0.18	E4: 暗転		自分たちの言葉でX社らしさを表現すること X社への関与水準を高める挑戦
T8: アイデアの創出	4.73	E5: 漸進的好転	C4: 顧客創造価値の創造	発散的思考(しりとり発想法) 収束的思考(共通の選定基準の設定) 共通のプレゼンフォーマットの設定
T9: X社へのスイーツアイデアの発表	5.91			検討結果としてのアイデアだけでなく, 検討過程における悩みと思い の発表
T10: 試食会の開催	9.27		C5: 共創価値の創造	X社からの思いの説明 顧客創造価値と企業創造価値との差の説明

IV. 事例分析

□ 価値共創の成否を分けた要因の解明

成員特性別にみた感情指標の比較
(Positive群とNegative群の感情変化)



チーム編成における成員特性および
チーム類型とアイデア採択率

チーム名	P群の人数	N群の人数	合計人数
チーム1	0	2	2
チーム2	1	1	2
チーム3	1	2	3
チーム4	2	0	2
チーム5	1	1	2
合計	5	6	11

類型	チーム名	提案数	採択数	採択率
混成型	チーム2	1	1	100%
	チーム3	1	1	100%
	チーム5	1	1	100%
偏重型	チーム1	2	1	50%
	チーム4	1	0	0%
合計		6	4	67%

V. 結論

□ リサーチ・クエスチョンへの回答

RQ1: **顧客**は、価値共創プロセスにおいて、どのような**障害**に直面したのか？

- 他者あるいは自身の便益のために自らの能力を活用する限界への直面
 - ・ 企業の期待を正しく理解できなかったこと
 - ・ 自分たちの深層に潜む思いを顕在化できなかったこと
 - ・ アイデアを具現化する方法が分からなかったこと
 - ・ 自分たちの検討結果をうまく伝えられなかったこと

RQ2: 共創活動の**コーディネーター**は、どのような**役割**を果たしたのか？

- 参加者の顔色、態度、言説等を観察し、適切なタイミングを見極め臨機応変に対応
 - ・ 企業と顧客の双方の期待を適切な言葉で表現すること
 - ・ 顧客の深層を掘り起こす手伝いをする
 - ・ アイデア創出の技法を提供すること
 - ・ プレゼン方法を指南すること

RQ3: 共創価値がうまく**実現出来たチーム**と、**出来なかったチーム**との**差異**は？

- 異なる成員特性(感情安定的, 感情変動的)の成員を混成したか偏重したかの差異
 - ・ 異なる成員特性の混成チームの方が、偏重チームよりアイデア採択率が高い

V. 結論

□ 含意の考察

- ① 成員の感情変化が、価値共創の動的プロセスを解明するシグナルとしての役割を果たす実例を示したこと
- ② 企業と顧客という二者関係に加えて、顧客コミュニティの障害を解決する観点からコーディネーターの役割を明らかにしたこと
- ③ 感情変化パターンに基づく成員特性を把握し、それを踏まえたチーム編成と成果との関係を明らかにしたこと

□ 本研究の限界と課題

- ① 企業の商品開発に顧客を取り込む際には、楽しみや喜びを提供するなど趣向を凝らすこと。
 - 感情安定的タイプ(目的指向)と感情変動的タイプ(経験指向)の双方を認識。
- ② 成員(人材)特性に配慮したチーム編成を行うことである。
 - 高い関与を有する人材だけに焦点を合わせなくても、アイデア創出を促進する多様性を担保できる。

参考文献

- Etgar, M.(2008), "A Descriptive Model of the Consumer Co-Production Process", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), pp.97-108
- Feick,L. and Price, L.(1987),"The Market Maven: A Diffuser of Marketplace Information", *Journal of Marketing*,51(1), pp.83-97
- Finke, R.A.(1995), "Creative realism", The Creative cognition approach, Steven M. Smith, Thomas B.Ward, and Ronald A. Finke (eds.), Cambridge, MA: Bradford Books, pp.303-326.
- Flaherty.A.W(2005), The Midnight Disease: The Drive to Write, Writer's Block, and the Creative Brain,Mariner Books(アリス・W・フラハティ著、吉田利子訳(2006)『書きたがる脳一言語と創造性の科学』ランダムハウス講談社)
- 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』Vol.46, No.2, pp.38-52
- Fuller, J.(2010),"Refining Virtual Co-Creation from a Consumer Perspective", *California Management Review*, Vol. 52, No. 2 (Winter 2010), pp. 98-122
- Grönroos,C. (2007),Service Management and Marketing, Wiley & Sons Limited(グルンルース(近藤宏一監訳・蒲生智哉訳(2015)『北欧型サービス志向のマネジメントー共創を生き抜くマーケティングの新潮流ー』)
- Grönroos,C. and Gummerus,J.(2014),"The service revolution and its marketing implications : service logic vs service-dominant logic", *Managing Service Quality*, Vol.24, No.3, pp.206-229
- 川喜多二郎(2010)『創造性とは何か』祥伝社
- Langley, A., Smallman,C., Tsoukas,H and Van de Ven, A.H.(2013), "Process Studies of change in organization and management: Unveiling temporality ,activity and flow," *Academy of Management Journal*,Vol.56,No.1, pp.1-13
- Leonard, D. and Straus, S.(1997), "Putting Your Company's Whole Brain to Work", *Harvard Business Review*, July-August, pp.1-10
- Lusch, R.F. and Vargo, S.L. (2014), Service-dominant logic: premises, perspectives and possibilities, Cambridge University Press
- Moore, G.(1991), Crossing the Chasm: Marketing and Selling High-Tech Products to Mainstream Customers. New York, NY: Harper Business Essentials.
- 西山浩平・藤川佳則(2015)「サービス・イノベーションの社会受容デザイナー価値共創の第三のアクター『レギュレーター』の役割ー」『マーケティングジャーナル』Vol.35,No.3,pp.45-62
- 延岡健太郎(2008)「価値づくりの技術経営:意味的価値の創造とマネジメント」一橋大学イノベーションセンター, IIR Working Paper WP#08-05
- Petigrew, A. M.(1992),"The character and significance of strategy process research",*Strategic Management Journal*, Vol.13, pp.5-16
- Prahalad,C.K. and Ramaswamy,V. (2004), The Future of Competition, Harvard Business School Press
- Ramaswamy,V. and Gouillart,F.(2011),The Power of Co-Creation: Build It with Them to Boost Growth, Productivity, and Profits,Free Press
- Russel,James A.(1980), "A Circumplex Model of Affect", *Journal of Personality and Social Psychology*, 39, pp.1161-1178
- Stokes,Jon(2009), "The Emotional life of Organizations:Using Emotion as Intelligence", Schein,E.H, Organizational Therapy: Multiple Perspective, Altenative View Publishing(ストークス「組織の感情的側面ー情報源としての感情の活用-」, E・H・シャイン編著(2014)(尾川文一・稲葉祐之・木村琢磨訳)『組織セラピー』白桃書房)
- 飛田操(2014)「成員の間の均質性・異質性と集団による問題解決パフォーマンス」『実験社会心理学研究』第54巻第1号, pp.55-67
- Van de Ven, A.H.(1992),"Suggestions for studying strategy process", *Strategic Management Journal*, Vol.13, pp.169-188
- Vargo, S.L. and Lusch, R.F. (2004), "Evolving to a new dominant logic for marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 68 (January 2004), pp.1-17
- Vargo, S.L. and Lusch, R.F. (2008), "From Goods to Service(s): Divergences and Convergences of Logics", *Industrial Marketing Management* , 37, pp.254-259
- Von Hippel, E.(1986),"Lead Users: A Source of Novel Product Concepts", *Management Science*, 32, pp.791-805
- Weick,Karl E.(1995),Sensemaking in organizations,Sage Public Inc.(カール・E・ワイク(2001)(遠田雄志・西本直人訳)『センスメーカー・イン・オーガニゼーション』文眞堂)
- 山口裕幸(1998)「メンバーの多様性が集団創造性に及ぼす影響」『九州大学教育学部紀要』第42巻, pp.9-19