

価値の媒介者へと進化するマーケター

— サービス・ドミナント・ロジックとバウンダリー・スパニング理論の理論的統合 —

早稲田大学 商学研究科 博士後期課程

工藤（原） 由佳

要約

本稿は、マーケター職能の急速な拡張と変容を分析し、新たな理論的枠組みを提示する。マーケター職能は、従来の「4P の実践者」という限定的な理解を超え、プロダクト開発、ユーザー体験設計、組織変革、デジタルトランスフォーメーション支援など、戦略的かつ越境的な役割へと進化している。この職能変化は、既存の学術的理解と実務の間の乖離を浮き彫りにし、人材育成や組織設計における課題となっているため、本研究はこれを架橋することを目指す。サービス・ドミナント・ロジックとバウンダリー・スパニング理論を統合的に援用し、マーケターを「価値共創の設計と媒介を担う越境的実践者」として再定義する。前者は価値共創の目的を、後者は越境的実現手段を提供し、両理論の統合により多層的な職能進化を記述可能にする。先行研究レビューに基づくナラティブ・アプローチにより、マーケター職能の進化を4段階（単機能実行者、調整者、翻訳者、共創者）に整理した概念モデルを提示する。このモデルは、マーケターの職能を理解することが、マーケティングに求められる機能の再定義に向けた重要な手がかりとなることを示唆する。

キーワード

マーケターの役割、価値共創、バウンダリー・スパニング、マーケティング能力、理論統合

1. はじめに

マーケターの職能は、長らく「4P の実践者」や「販売支援者」として理解されてきた。これは、マーケティング部門が広告、販売促進、市場調査といった限られた専門機能を担っていた時代の組織構造や業務範囲を反映したものであった。しかし、市場志向や顧客志向の浸透に伴い、マーケティングの役割は戦略的に再評価され、その担い手の機能や位置づけにも変化が生じている。

Day (1994) は、市場志向型組織においてマーケターが戦略的資源となり得ることを指摘した。Homburg et al. (2000) は、その影響力が部門内にとどまらず、企業全体の統合に寄与することを示した。Nath & Mahajan (2008) は、CMO の存在が企業戦略に与える影響

を明らかにし、マーケターが経営中枢に関与する流れを示している。こうした研究は、限定的な機能実行者から、戦略的資源、さらには経営レベルの意思決定者へと、マーケター職能の拡張を「戦略的役割の強化」として捉えてきた。更に 2010 年以降の研究では、その役割が部門を越えた構造的・越境的変容として把握される傾向が見られる (Verhoef et al., 2015, Enyiko, 2016 など)。しかし、これらの研究は多様な理論的視座を提供しているものの、マーケターという「担い手」を段階的かつ構造的に捉える発展モデルには十分に踏み込んでいない。この未解決の課題は、既存の理論的レンズが現代のマーケターの動態的かつ構造的な変容を完全に捉えるには不十分であることを示している。したがって、本稿が提示するような、サービス・ドミナント・ロジック (以下、S-D ロジック) (Vargo & Lusch, 2004, 2008) とバウンダリー・スパニング理論 (以下、バウンダリー理論) (Aldrich & Herker, 1977; Tushman & Scanlan, 1981) を統合した新しい理論的枠組みは、単なる既存理論の補完ではなく、現代のマーケターを適切に理解するために不可欠な視点の転換を促すものである。

そこで本研究では、マーケターという「担い手」に着目し、その職能がいかに変容してきたかを明らかにする。具体的には、サービス・ドミナント・ロジック (以下、S-D ロジック) (Vargo & Lusch, 2004, 2008) とバウンダリー・スパニング理論 (以下、バウンダリー理論) (Aldrich & Herker, 1977; Tushman & Scanlan, 1981) を援用して、マーケターの職能を理論的に再定義する。S-D ロジックは、マーケターを価値共創の媒介者として再構築する視座を提供する一方、バウンダリー理論は、マーケターが越境的役割を担う存在として機能する点に理論的基盤を与える。これら二つの理論を統合的に活用し、マーケター職能の変容を「進化モデル」として整理・構造化することを試みる。

II. マーケター職能に関する先行研究レビュー

マーケターの職能に関する先行研究は、その役割の拡張と変容を多角的に捉えてきた。初期の研究では、マーケターは「4P の実践者」や「販売支援者」として理解され、広告、販売促進、市場調査といった特定機能に限定された役割を担っていた。しかし、組織の顧客志向が進展するにつれて、マーケティングの役割は戦略的に再評価され、職能の再定義が求められるようになった。

Day (1994) は、マーケターが単なる支援機能ではなく、組織の競争優位に寄与する戦略的資源であることを強調し、Homburg et al. (2000) は、顧客中心の組織構造への移行に伴い、マーケティング機能の統合的役割が強まっていることを示した。Nath & Mahajan (2008) は、企業のトップマネジメントチームにおける CMO の存在が企業のパフォーマンスや戦略に与える影響を分析し、マーケターの職能が経営レベルにまで拡張していることを明ら

かにしている。これらの研究は、マーケターの役割が静的な機能記述から、より動的で組織の中心的なアクターへと変化していることを示している。この視点の転換は、マーケティングが単なる部門活動ではなく、組織全体の戦略と密接に結びつく有機的な活動であるという理解を深めるものである。

また、近年はマーケティングの「担い手」としてのマーケターに着目し、その職能を再定義する研究が進んでいる。Vargo & Lusch (2008) や Chandler & Vargo (2011) は、マーケターをサービス・エコシステムにおける価値共創の媒介者と位置づけ、アクター間ネットワークの中で能動的に機能する存在として捉えている。こうした視座は、マーケターを受動的な役割実行者から、価値創出と関係構築の主体として理解する転換を促している。

更に 2010 年以降の研究では、マーケターの役割が部門を越えた統合的・構造的な変容として捉えられる傾向が強まっている。Verhoef et al. (2015) は、マーケティングが市場調査から戦略策定、さらには部門横断的統合の役割を果たすようになったとし、その構造的変化を詳細に記述している。Enyioko (2016) は、マーケティングを組織全体の機能と再定義し、マーケターの役割の戦略的意義を強調した。しかし、これらの文献をもってしても、マーケター職能の理論的再定義と、段階的に構造化された発展モデルの提示には十分に言及されていない。既存の研究は、マーケターの役割の様々な側面を捉えているものの、その進化の過程を体系的に説明するプロセスの理解が不足している。このようなプロセスモデルの欠如は、学術的にも実務的にも、マーケターの将来的な役割を予測したり、効果的な人材育成戦略を設計したりする上での大きな課題となっている。本研究は、この重要な空白を埋め、マーケター職能の発展の軌跡を示すことを目指す。

III. 理論的枠組みの整理

本章では、マーケターの職能を理論的に再定義するための基盤として、S-D ロジックおよびバウンダリー理論の二つの理論を取り上げる。これらの理論は、本研究が提示する「越境的かつ価値共創的なマーケター像」の理論的根拠を構成する。

1. S-D ロジック

S-D ロジック (Vargo & Lusch, 2004, 2008) は、マーケティングの価値創出プロセスを企業からの一方的提供ではなく、顧客との相互作用を通じた価値共創として捉え直すパラダイムである。この理論では、製品やサービスは価値のキャリアであり、実際の価値は使用や文脈の中で顧客によって共創されるという視点に立つ。この視座から、マーケターは価値を届ける者ではなく、価値共創のプロセスを設計・媒介する者として再定義される。Chandler

& Vargo (2011) は、価値共創が起こるコンテキストに注目し、その設計を担うことがマーケティングの主要機能であると論じている。S-D ロジックの視点に立つと、マーケティング職能は企業内機能にとどまらず、サービス・エコシステム全体における価値共創ネットワークの媒介者として機能するようになる。

2. バウンダリー・スパンニング理論

バウンダリー理論 (Aldrich & Herker, 1977; Tushman & Scanlan, 1981) は、組織の境界を越えて情報、意味、関係性を媒介する個人や機能に注目する理論である。ここで注目されるのがバウンダリー・スパンナー (boundary spanner) であり、これは組織内外をつなぎ、外部環境と内部の調和を図る役割を担う人物または職能を指す。バウンダリー・スパンナーは、知識の翻訳者、関係の仲介者としての機能を持ち、組織が環境に適応し学習するための鍵となる存在である。マーケティングは、組織内外の利害関係者と接し、要望や期待を翻訳し、双方向的な対話を設計することで、単なる伝達者にとどまらない「関係の構築者」として機能する。Eriksson et al. (2021) は、サービスイノベーションにおいてマーケティングの境界越え調整能力が決定的な役割を果たすことを指摘している。

3. 両理論の統合的援用と理論的枠組みの構築

本章では、本研究における理論的検討の方法と、それに基づく分析対象の設定について述べる。本研究は、マーケティングの職能変容に関する理論的再定義を目的とする概念研究であり、Green, Johnson, & Adams (2006) に準拠したナラティブ・レビューの方法論を採用している。ナラティブ・レビューは、既存研究を厳密に統合・解釈することで、新たな理論的洞察を導くためのアプローチであり、理論統合と再構成を目的とする分析において高い適合性を持つ。

一方で、ナラティブ・レビューは、体系的レビューやメタ分析に比べて網羅性や客観性の担保が課題となりやすいため、本研究では以下のような文献選定基準を明示することで、レビューの信頼性と厳密性を確保している。潜在的な批判に先んじて対処することで、導き出される理論的な主張に対する信頼性の向上を意図する。具体的には、網羅性と客観性を高めるため、特定の研究者の主観に偏ることなく、学術コミュニティで広く認知された影響力の高い文献を優先的に選定した。これにより、特定の視点や時期に限定されることなく、マーケティング職能の進化に関する主要な議論と発展を多角的に捉えることを目指した。

第一に、対象とする文献は、マーケティングの職能に関連する代表的な理論 (例: S-D ロジック、バウンダリー理論) および、それらに基づくマーケティング実務の変容に関する主要な

学術研究とする。第二に、文献の選定にあたっては、被引用数が一定以上（Google Scholar における 100 件以上）であること、または Journal of Marketing, Journal of the Academy of Marketing Science, Industrial Marketing Management, Organization Science など、該当分野において高いインパクトファクターを有する国際的査読ジャーナルに掲載された論文を優先的に採用した。第三に、S-D ロジックやバウンダリー理論における理論的展開の歴史の変遷を反映するため、2000 年代初頭以降の引用頻度の高い理論的・実証的研究を中心に、重要な概念やフレームワークの変化を捉えることに留意した。この第三の基準は特に戦略的であり、本研究が「進化モデル」を提示する上で、文献自体が職能の動的な変化を捉える視点を提供していることを保証する。文献の選定プロセス自体が、研究の核心である進化の概念を裏付けるように設計されている。

これらの基準に基づいて、S-D ロジックおよびバウンダリー理論に関する主要な先行研究を収集・分析し、それらの理論がマーケティング職能の拡張にどのような意味を持つかを明らかにした。本研究では、マーケティングに期待される職能がどのように変化してきたのか、過去から現在にかけての変遷を整理し、概念的に段階モデルとして抽出することで、現代マーケティングの職能を再定義するための理論的フレームワークを提示する。

IV. 研究方法と研究対象

本章では、本研究における理論的検討の方法と、それに基づく分析対象の設定について述べる。本研究は、マーケティングの職能変容に関する理論的再定義を目的とする概念研究であり、Green, Johnson, & Adams (2006) に準拠したナラティブ・レビューの方法論を採用している。ナラティブ・レビューは、既存研究を厳密に統合・解釈することで、新たな理論的洞察を導くためのアプローチであり、理論統合と再構成を目的とする分析において高い適合性を持つ。

一方で、ナラティブ・レビューは、体系的レビューやメタ分析に比べて網羅性や客観性の担保が課題となりやすいため、本研究では以下のような文献選定基準を明示することで、レビューの信頼性と厳密性を確保している。潜在的な批判に先んじて対処することで、導き出される理論的な主張に対する信頼性の向上を意図する。

第一に、対象とする文献は、マーケティングの職能に関連する代表的な理論（例：S-D ロジック、バウンダリー理論）および、それらに基づくマーケティング実務の変容に関する主要な学術研究とする。第二に、文献の選定にあたっては、被引用数が一定以上（Google Scholar における 100 件以上）であること、または Journal of Marketing, Journal of the Academy of Marketing Science, Industrial Marketing Management, Organization Science など、該当分

野において高いインパクトファクターを有する国際的査読ジャーナルに掲載された論文を優先的に採用した。第三に、S-D ロジックやバウンダリー理論における理論的展開の歴史の変遷を反映するため、2000 年代初頭以降の引用頻度の高い理論的・実証的研究を中心に、重要な概念やフレームワークの変化を捉えることに留意した。この第三の基準は特に戦略的であり、本研究が「進化モデル」を提示する上で、文献自体が職能の動的な変化を捉える視点を提供していることを保証する。文献の選定プロセス自体が、研究の核心である進化の概念を裏付けるように設計されている。

これらの基準に基づいて、S-D ロジックおよびバウンダリー理論に関する主要な先行研究を収集・分析し、それらの理論がマーケティング職能の拡張にどのような意味を持つかを明らかにした。本研究では、マーケティングに期待される職能がどのように変化してきたのか、過去から現在にかけての変遷を整理し、概念的に段階モデルとして抽出することで、現代マーケティングの職能を再定義するための理論的フレームワークを提示する。

V. マーケティング職能の進化モデルと理論的考察

本章では、前章までの理論的検討を踏まえ、マーケティング職能の変容を進化モデルとして段階的に整理する。本モデルは、S-D ロジックとバウンダリー理論を統合的に援用し、マーケティングが果たすべき機能を、価値共創の目的論的視座（What）と、組織間・部門間を横断する構造的・手段的視座（How）の両面から捉える。

ここで言う進化とは、単なるマーケティングの職能の拡大にとどまらない。むしろ、マーケティングという営為の目的と手段の再構築を促す動的プロセスであり、①価値創出の主体が企業単体から多主体的共創へと転換すること、②職能の担い手が内部実行者から組織間を媒介する越境的実践者へと変容すること、の 2 点において本質的な質的变化を伴う。したがって、進化とはマーケティングの行動範囲や担当業務が増加するという量的拡大ではなく、価値共創と越境性という 2 つの軸に沿って、職能の構造と意味が変化していく過程を指す。この定義は、マーケティングの職能の発展が、価値共創能力の向上と境界を越える活動の洗練という二つの側面が相互に依存し、共進化するものであることを示している。例えば、「単機能実行者」は価値共創への関与が限定的であり、越境的な接点もほとんど存在しないが、「共創者」は価値共創の本質を全面的に体现し、組織外部にまで共創の場を広げる越境的実践者として機能する。このように、価値共創の進展と越境的活動の深化は、マーケティング職能の質的な変化を駆動する不可分な要素である。

マーケティングの職能は、機能実行から組織内外の調整・翻訳を経て、価値共創の主導へと展開する。表 1 は、S-D ロジックとバウンダリー理論の観点から、この進化を理論的に整理し

た4段階モデルであり、マーケターが越境的実践者へと変化する過程を示している。

表—1 マーケター職能の進化段階と理論的対応

| 段階 | S-D ロジックの視点 | バウンダリー理論 の視点 | 進化のメカニズム /主要な能力 | 貢献の例 |
|---------------|--|--|---|---|
| 1. 単機能 実行者 | 価値共創への関与は限定的。企業が一方的に価値を提供するプロダクト・ドミナント・ロジックの視点が強い。 | 活動は部門内に閉じられ、他部門や外部との越境的な接点は存在しない。 | 業務の細分化と専門化。特定のスキル（例：広告運用、市場調査分析）の習得。 | 広告キャンペーンの実施、市場調査データの収集と報告。 |
| 2. 調整者 | 顧客価値創出に向けた内部整備やサービス提供の準備段階と解釈できる。1. 内部プロセスにおける価値共創の萌芽。 | 部門間のバウンダリーを越えて活動する初期的な越境者としての役割が現れ始める。内部連携の強化。 | 組織内の情報共有の必要性、部門間の調整能力（例：プロジェクトマネジメント、ファシリテーション）。 | 営業部門とマーケティング部門間の情報共有、新製品開発における部門間調整。 |
| 3. 翻訳者 | 顧客との対話や接点を通じた価値共創の始まりを示し、マーケターが単なる情報伝達者から意味創出の担い手へと進化。 | 異なる利害関係者間の意味の翻訳や媒介機能が強調され、組織と顧客の間をつなぐ重要な橋渡し役となる。 | 顧客ニーズの多様化、デジタル技術による顧客接点の拡大。共感力、異文化理解力、データ解釈能力。 | 顧客からのフィードバックを製品開発部門に伝える、顧客体験（CX）設計の要件定義。 |
| 4. 共創者 | 価値共創の本質が全面的に表れ、サービス設計や経験設計を主導する戦略的存在となる。サービス・エコシステム全体への影響。 | 共創の場を組織外部にまで広げ、社外のステークホルダーと密接に連携する越境的実践者として機能する。 | 競争環境の激化、顧客中心主義の浸透。戦略的思考力、エコシステム設計能力、パートナーシップ構築能力。 | 顧客や外部パートナーとの共同での新サービス開発、オープンイノベーションの推進、DX 戦略の立案と実行支援。 |

出典：著者作成

この進化は、マーケターが実務で果たす役割の変容だけでなく、マーケティングという営為そのものの再定義を促す。S-D ロジックの視点からは、職能は価値共創の中心的媒介者へと進化し、バウンダリー理論の視点からは、その媒介がいかに組織の枠を超えて遂行されるかが焦点となる。この段階モデルは、組織が自社のマーケティング機能やマーケターの現状

を診断するための有効なツールとなる。企業は、自社のマーケティングがどの段階に位置しているかを特定し、次の段階へと進化するために必要な能力開発や組織再編を戦略的に計画することが可能となる。これにより、本モデルは単なる学術的な概念に留まらず、実務的な評価と戦略的な将来予測のための枠組みとして機能する。

VI. 結論と理論的含意

本研究は、マーケティングの職能が近年急速に拡張・変容している現状を踏まえ、従来の「4P実践者」像を超える新たな理論的枠組みの構築を試みたものである。とりわけ、S-D ロジックとバウンダリー理論という異なる理論視座を統合し、マーケティングを「価値共創の設計と媒介を担う越境的実践者」として再定義した点に本研究の独自性がある。

本稿の理論的貢献は、大きく二点に整理できる。第一に、S-D ロジックが提示する価値共創の目的論と、バウンダリー理論が示す越境的媒介の構造論を統合することで、マーケティングの職能を担い手主体の視点から多層的に再解釈した点である。これにより、マーケティングは単なる機能実行者ではなく、関係性を再設計し、価値創出を導く存在として捉え直される。第二に、本稿で提示した四段階の進化モデルは、マーケティング理論における「担い手(agent)」概念の構造的・発展的理解を促進するものであり、機能論中心であった既存研究の空白を補完する。

また、本研究は実務面においても示唆を提供する。提示した進化モデルは、企業におけるマーケティング機能の成熟度を診断するフレームワークとして活用できるとともに、人材育成や組織設計の指針となる。「共創者」段階のマーケティングをいかに育成し、企業戦略に統合していくかは、競争環境が不確実性を増す中で重要な課題であり、本研究の視座はその実践的対応に資するものである。

今後の研究課題としては、モデルの実証的検証が不可欠である。具体的には、インタビューや職能マッピングによる質的研究を通じて各段階の妥当性を確認するとともに、定量的手法により各段階の違いが業績や価値創出に及ぼす影響を測定する必要がある。さらに、国際比較や業種別分析によって、制度的・文化的文脈が職能進化に与える影響を明らかにすることも有意義であろう。理論と実務の架橋という本研究の目的に照らし、今後はより多様な現場との対話を通じて、モデルの汎用性と応用可能性を高めていく必要がある。

引用文献

Aldrich, H., & Herker, D. (1977). Boundary spanning roles and organization structure. *Academy of Management Review*, 2(2), 217-230. <https://doi.org/10.5465/amr.1977.4409044>

- Chandler, J. D., & Vargo, S. L. (2011). Contextualization and value-in-context: How context frames exchange. *Marketing Theory*, 11(1), 35–49. <https://doi.org/10.1177/1470593110393713>
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37–52. <https://doi.org/10.2307/1251915>
- Enyioko, N. (2016). Re-defining marketing functions as a strategic organizational function. *International Journal of Marketing and Technology*, 6(6), 1–12.
- Eriksson, T., Biggemann, S., & Clark, G. (2021). Innovation in services: A boundary-spanning perspective. *Industrial Marketing Management*, 92, 101–111.
- Green, B. N., Johnson, C. D., & Adams, A. (2006). Writing narrative literature reviews for peer-reviewed journals: Secrets of the trade. *Journal of Chiropractic Medicine*, 5(3), 101–117. [https://doi.org/10.1016/S0899-3467\(07\)60142-6](https://doi.org/10.1016/S0899-3467(07)60142-6)
- Homburg, C., Workman, J. P., & Krohmer, H. (1999). Marketing's influence within the firm. *Journal of Marketing*, 63(2), 1–17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.63.2.1.16911>
- Nath, P., & Mahajan, V. (2008). Chief marketing officers: A study of their presence in firms' top management teams. *Journal of Marketing*, 72(1), 65–81. <https://doi.org/10.1509/jmkg.72.1.65>
- Tushman, M. L., & Scanlan, T. J. (1981). Boundary spanning individuals: Their role in information transfer and their antecedents. *Academy of Management Journal*, 24(2), 289–305. <https://doi.org/10.2307/255825>
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: Continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1–10. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0069-6>
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Qi, J., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>