# Working Paper

Vol.8　No.1

# 価値共創マーケティングの概念化に向けた一考察

## コミュニティ・ビジネスの共創プロセス

**藤岡 芳郎**
大阪産業大学 経営学部 教授

Japan Marketing Academy
日本マーケティング学会ワーキングペーパー **Vol.8 No.1**
発行: 2021年10月21日　更新: 2021年10月21日　https://www.j-mac.or.jp/wp/dtl.php?wp_id=112

Japan Marketing Academy

論文

# 価値共創マーケティングの概念化に向けた一考察
## ―コミュニティ・ビジネスの共創プロセス ―

**要約**

価値共創は顧客にとっての価値を企業が顧客と一緒になって創り上げることである。価値共創マーケティングは生活世界で過ごす顧客に向けた活動であり、新たなビジネスチャンスを生みビジネス創造につながっていく（村松編著〔2020〕pp.16-17)。価値共創マーケティングは生活者の文脈価値を中心に編成されている。価値共創マーケティングは地域の課題を解決するコミュニティ・ビジネスの実践に有効ではないかとの問題意識をもっている。本稿はクラウドファンディングを活用した共創プラットフォームによる地域活性化の活動を価値共創マーケティングの４C アプローチで分析した。場の生成とそこで行われる相互作用、そして共創へ向けての一連のプロセスについて考察する。地域の主体が自律的に集まることで場が生成される。個々の主体が対話することで共感、共振が生まれ共創へと移行する。本稿は場と共創がどのようなプロセスで生成され実行されるのかについて考察して得られた知見を提示した。

**キーワード**

価値共創、 生活世界、インフォーマル・コミュニケーション、 対話、編集力

## Ⅰ.はじめに

日本マーケティング学会のマーケティング・リサーチプロジェクト『価値共創型マーケティング研究会』は 2013 年から様々な活動を展開してきた[1]。価値共創型マーケティングは伝統的マーケティングとは違い、市場での交換よりも先に生活世界での文脈価値に焦点を当てている。これまでのリサーチプロジェクトによる価値共創マーケティングの概念化、理論化の成果は村松編著〔2015〕〔2016〕〔2020〕にまとめられている。しかし、価値共創マーケティングは抽象的な概念提示の段階であり、これから実践に向けて考察することが課題である。価値共創マーケティングは生活者（顧客）の文脈価値は、どのような主体間の相互作用で生成されているのかという視点を重視している。価値共創マーケティングはコミュニティ・ビジネスの実践に有効ではないかとの問題意識をもって研究を進展させ藤岡〔2016〕〔2017〕〔2018a〕〔2018b〕〔2019a〕〔2019b〕〔2021〕で報告してきた。

現在、地方自治体は国の地方創生の「ふるさと納税」の仕組みとクラウドファンディングを組み合わせた取り組みを進展させている。資金を調達したい個人や組織は、「ふるさと納税」の枠組みで資金調達ができれば、自治体のお墨付き効果が得られる（保田〔2021〕p.49）。しかし、これらの取り組みは地域の主体（住民、組織、事業者、行政など）が価値共創マーケティングの視点で自律的なオペラントとして取り組まなければ真の成果に結びつかない。

そこで、本稿は Y 氏のクラウドファンディングを活用した「共創プラットフォームによる地域活性化」活動についての調査をもとに考察した。本稿は地域活性化のための場の生成とそこでの運営について考察することが目的である。Y 氏の活動を事例として採用して場の生成（顧客接点、コミュニケーション）から共創へのプロセスについて調査する。採用した研究方法はアクションリサーチである。本稿は第 2 章で先行研究を考察して課題を設定する。第 3 章はコミュニティ・ビジネスを目指して活動する Y 氏をとおして共創の場の生成とそこで価値が共創されコミュニティ・ビジネスへと発展するプロセスについて情報収集する。第 4 章は設定した課題を考察して、最後に得られた知見と残された課題を提示する。

## Ⅱ.先行研究の考察と課題の設定

### ２－1．価値共創マーケティング

#### 2－１－１．伝統的マーケティングとの違い

伝統的マーケティングは市場での取引を目指して範囲を経済時空間に限定して考察を進めてきた。そこで重視したのが交換価値である。これに対して価値共創マーケティングは範囲を生活世界にまで拡大して顧客と直接的な相互作用をおこなうことをマーケティング活動の対象とする。生活者は消費者である前に一人の人間として自分の幸せを求めて生きているはずである。そして、自分の幸せのために自分自身のナレッジ・スキルを適用しながら暮らしている。生活者が自分自身のナレッジ・スキルで十分でない場合に他者のナレッジ・スキルを求めることになる。生活者は自分自身、他者（家族や友人知人など）からの無償の支援、国や自治体などから税金の対価としてのサービス、そして、企業から市場での交換によって得られる商品（モノやサービシィズ）で暮らしている。

このように企業が範囲を生活領域にまで拡大して考察すると新たなマーケティング機会が獲得できる。企業が生活時空間において直接生活者とつながることによってどんなナレッジ・スキルがあれば相手の文脈を高めることができるか、相互作用をしながら検討することが可能になる。村松編著〔2015〕は価値所与型と価値共創型の違いについて明示している（p.143）。多くの先行研究などで用いられる「価値共創」概念はあくまでも市場での交換を直接目指すための共同生産活動の価値所与であることに留意する必要がある。

### 2－１－２．文脈価値

顧客が企業からモノを購入して市場での取引後の消費、利用段階で生まれ、顧客が独自に判断するのが文脈価値である。伝統的マーケティングが市場取引の中で想定する交換価値とは全く違う価値である。交換価値は企業がその生産プロセスで決めた価値を指している。企業は当初意図した計画に沿って市場での交換が円滑に進めるためにマーケティングを実施する。文脈価値は顧客の消費プロセスで創出される。企業が生活世界で直接的に顧客との接点を持つことで共創ができる。

サービス社会においては情報の非対称性ならぬ「情報の逆非対称性」が成立する（村松〔2018〕p.9)。企業は事前に顧客が独自の文脈で判断する価値を把握することはできない。さらに顧客の主観にその都度左右されることになる。したがって、価値共創マーケティングにとって重要なことは文脈価値が何かを明らかにすることよりもそれがどのようなプロセスで共創されるのかについて検討することである。さらに、企業は文脈を高めるための顧客の価値判断に与える様々な影響要因そのものをマネジメントすることは可能である。これを文脈マネジメントと言い価値共創マーケティングにとって重要な概念である（村松〔2020〕p.11)。

### 2－１－３．市場と生活世界

生活世界での文脈価値を中心にマーケティング研究を進展させることは人間中心のサービス社会を創造することになる。生活者は多様な場面で企業とつながり取引をする場面がすでに増えつつある。サービス社会では受け手のオペラントな消費者が主役である。

このように価値共創マーケティングの前提を確認すると以下のように対比できる（村松・山口編著〔2018〕p.11)。

図表１　市場と生活世界における企業と顧客

| 市場 | | 生活世界 |
|---|---|---|
| 企業と顧客は「利己的」 | 利得性 | 企業は顧客に「利他的」(利他的利己主義) |
| 企業と顧客は「短期的」 | 時間軸 | 企業は顧客に「長期的」 |
| 企業と顧客は「対峙的」 | 関係性 | 企業と顧客は「支援・被支援的」 |
| 交換価値 | 価　値 | 文脈価値 |

出所：村松・山口編著〔2018〕p.11。

サービス社会において企業は市場で顧客と対峙する存在ではなく企業は顧客への利他を通じた利己を意味する「利他的利己主義」を採用することになる。サービス社会は顧客が企業に対して何らかの支援を求めることが重要である。サービスがモノを伴って実施されるか何らかの方法でモノを獲得する必要があれば市場で購入することになる。

### 2－1－4．4Cアプローチ

伝統的マーケティング研究はサービス・マーケティングを含めて価値は企業が決めて顧客に届けることを前提に編成されてきた。価値共創マーケティングは価値を決めるのは顧客であることが前提である。企業は顧客との相互作用を通して顧客の価値の実現を支援する。現在は製造業でも直接顧客と接点を持ち顧客の求める価値を一緒に創造することができる環境になった。

価値共創マーケティングは企業が顧客との直接接点を持ちながら顧客が実現したい価値を一緒に創造することである。そして、価値共創マーケティングは4Cのプロセスで考察できる。企業が文脈を高めるためのプロセスは Contact、Communication、Co-creation、value-in-Context の4つの C で分析できる。これらの一連のプロセスが成功すれば顧客の文脈価値は高まる（村松〔2020〕pp.11-15）。

価値共創マーケティングは主体間の共創プロセスに焦点を当てた研究が必要である。企業と顧客が相互作用をおこなう時空間は共創の場として捉えられる。そこで、本稿は清水編著〔2000〕の先行研究を考察する。

## 2－2．場と共創[2]

### 2－2－1．自他非分離的方法

清水編著〔2000〕は自己と対象を二分してから対象を理解していく自他分離的思考法の限界を指摘している。この二分的な方法は自己の内部に生成するこころの働きであるために自己から切り離した形で示すことができないものには使えない。たとえば、意味、価値、美、倫理、責任感、市場などである。自己が自己を対象として言及しようとすると自己撞着が起きてしまう（p.8）。自己撞着（じこどうちゃく）とは「同一人の文章や言動が前後食い違って、合わないこと。自己矛盾」である（Weblio 辞書）。

自己撞着を克服ための自他非分離的方法に「場の文化」がある。そして、場と共創を研究するためには「場所の方から自己を捉える」ことと「自己中心的に場所を捉える」ことを整合的に融合する二領域的論理を考えることができる。そして、分化と形態形成という重要な生命現象を参考にして多様な個の間の関係論と場所論を結びつけ、多様性を基盤とした共

同体（コミュニティ）を取り扱うことができると提示している（pp.8-10）。

### 2－2－2．共創

（1）共創的コミュニケーション

共創とは背景の異なる人間が目標や夢を共有し一緒になってそれらを実現していく創造的活動である。広くは遊びや癒しの現場なども含まれそこではお互いの主体性や独自性を尊重しながらお互いにコンテキスト（文脈）を共有する。これらの相矛盾した状態を自己のうちに整合することが必要である。共創は自他非分離的な状態からの集団的創造（創出）である。共創におけるコミュニケーションはお互いの場の交流が基本となる。ここでの場は自己のうちに身体を介して直接的に映される暗在的な空間である（清水〔2000〕pp.283-284）。

（2）場

一般に人々が身体を関与させながら共創的コミュニケーションをする共創の舞台を場と呼ぶ（p.17）。一つの目標に向かって様々な人々が共創する時は、それぞれがお互いに助け合う状態になりそれぞれの創造的エネルギーが目標に向かって集中される。人々の創出の間が合うことによって運動体が生まれて共同体生命が出現する。このような即興劇を演じるためには人から教えられて知るのではなく自分自身が感じ取ることが必要である（p.142）。

創造的運動体の活動である共創にはリーダーが必要である。共創のリーダーは命令を発する人ではなく、共創に参加する即興劇を演じる劇場をつくり人々を鼓舞して共創に向かわせることである（p.143）。

（3）創出

創出とは新しい方法を見つけ出すことだが今まで全くなかった新しい要素で構成されるわけではない。多くは既存の知識、方法を材料にして組み立てられる。創出は論理的な思考の積み重ねというよりは身体的な活動の中で直感的に突然ひらめく、思い浮かぶ。言語的な意味づけや論理的なつながりが先にあるわけではない（p.213）。

場での共創によって自己の思い込みの呪縛が解かれて創出が現れる。共創は他への否定が自己への否定に転化したときに前途を開く鍵はその人の心に生起する。創出するためには共通の目標を持つこと、平等心を持つこと、異質性のあること、創出の場を共に経験することが必要である（pp.218‐229）。

## ２－３．先行調査

価値共創マーケティングは生活者の時空間で、生活者と一緒におこなわれる共創をとおして知見が得られると考えてこれまでに多くの調査と研究を蓄積してきた。藤岡〔2016〕はソーシャル・ビジネスの組織運営について理論的考察をおこなった。ソーシャル・ビジネスの先行研究から運営方法は大企業の伝統的マネジメントと中小、小規模、NPO などの新たな組織運営方法があることを導出した。場での共創をとおして価値を創造するためには主体間の関係性を深化・進化させるためのプロデュース機能をコミュニティ・ビジネス として確立させていくことが必要である。運営者が多くの主体が自己実現できる環境整備 と支援をつながりながら実施することが外部連携を促進することが分かった。

藤岡〔2017〕は価値共創のフレームワークからソーシャル・ビジネスについて考察した。ソーシャル・ビジネスのリーダーは強い理念を共有しながら内部統合と外部統合を促進していた。内部統合は理念に共鳴した仲間が集まることであり、外部統合は自己実現を目指す人たちが自然に引き寄せられてゆるいつながりができることである。そして、外部の人が内部化されて一つの目的を共有するチームができていることが分かった。そこでのリーダーは人を管理操作する意図がなく強い想いと行動で周囲を巻き込んでいる。このようなプロセスで価値共創の場が生成されている。

藤岡〔2018a〕は社会システムとマーケティングの関係性について検討した。生活者は社会システムの中で暮らしている。自分自身や家族や地域社会からの無償のサービス、税金と福祉による行政からのサービス、そして企業との市場取引である。伝統的マーケティングはこの中で企業の立場での市場取引に焦点を当ててきた。地域の有償ボランティアの活動を考察すると生活支援を受ける高齢者の立場からのニーズと行政や企業から提供されているニーズには乖離があることが導出できた。これは、価値共創マーケティングの「情報の逆非対称性」である。ここにこれからの新たなニーズがあった。また、中小企業は中小規模特性を生かして「情報の逆非対称性」を活用すれば新たな機会を獲得できる可能性がある。

藤岡〔2018b〕は商店街における大学のアクティブラーニングをとおして地域活性化の場や活力のある場がどのように生成されるのかについて清水編著〔2000〕の概念で考察した。地域活性化の場を運営するためには新しいマネジメントやリーダーシップが重要であることが分かった。そして、先行研究ではサーバントリーダーシップや内発的動機付けの理論から多くの示唆が得られることを提示した。

藤岡〔2019a〕は地域の課題解決を目指す場では相互作用をとおした共創の視点が重要であることを提示した。場での相互作用ではセレンディピティや創発を促進するための運営手法が求められる。サービス社会を前提にする価値共創マーケティングは文脈価値とオペ

ラントな視点で顧客や社員を捉えることが重要である。サービス社会の組織運営にはMaslow〔1998〕が提示した主体の利己的な実行が利他的（社会貢献）な成果につながるシステムが必要である。

藤岡〔2019b〕は自己実現を目指す母親を中心としたコミュニティ・ビジネスを確立させるためにはどうしたらよいかについて研究した。場の参加者で場の雰囲気（ハート）を創造するのは 子育て中の母親である。その母親の雰囲気（ハート）を支援するのが顧客（地域住民)、地元企業や投資家などである。これらの支援者を巻き込む力が場のプロデューサーが果たす機能である。 20 世紀型の工業社会は、大量生産を背景に職住分離の働き方や暮らし方を普及させた。大企業が立地する都市化が進展して、地方のコミュニティは疲弊し衰退した。現在はその余韻が多く残っている過渡期である。これまでの大企業は、会社コミュニティの中で雇用や生活を守ってくれる存在であったが、その安全安心への期待も崩壊した。現在、国は兼業、副業などの多様な働き方改革を推進しながら、個人の生活を過度に束縛しない流れをつくろうとしている。その働き方改革のコアになるのがコミュニティ・ビジネスである。コミュニティ・ビジネスは一つひとつでは小さくても、ネットワークを組むことで強く大きくなれる存在である。

藤岡〔2021〕は価値共創マーケティングの視点でコミュニティ・ビジネスを検討した。リーダーの理念のもとに企業と顧客（住民）そして地域が共創的コミュニケーションをおこなっていた。そして、共創の舞台をとおして価値共創がおこなわれていた。リーダーは多くの自己実現を目指す主体を集めて様々な行政の施策とつなげて自己実現を支援する。リーダーは共創の場を創造する機能、主体間を交流させる機能、そしてビジネスにつなげる機能でプロデューサーの役割を果たしていた。

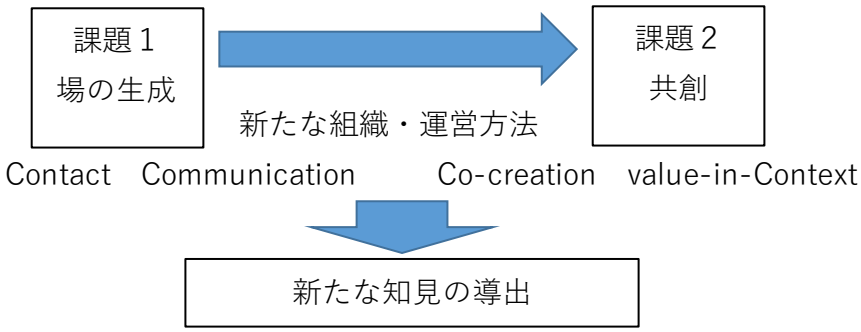
### ２－４．フレームワークと課題

価値共創マーケティングが前提とする生活社会での共創には経済的時空間で市場取引を目指しておこなう企業活動と違う考え方が必要である。本稿は生活時空間で文脈価値を目指しておこなう企業活動を考察する。コミュニティ・ビジネスでおこなわれるコミュニケーションや価値共創プロセスから新たな市場原理から解放された運営手法が導出できると考えている。すなわち、契約社会の中で経済合理的な価値観で実施されるマネジメント手法とは違う運営手法である。

そこで、場の生成とそこで行われる相互作用、そして共創へ向けての一連のプロセスについて明らかにする。そのために、価値共創マーケティングの４Ｃアプローチを通して事例を整理する。それぞれの主体が自律的に集まることで場が生成される。そこで、相互作用する

ことで個々の主体が対話することで共感、共振が生まれ共創へと移行する。本稿の課題１は「場がどのようなプロセスで生成されるのか」、課題２は「場ではどのようなプロセスで共創がおこなわれるのか」について考察する。そして。新たな組織や運営方法について得られた知見を提示する。

図表２　課題とフレームワーク




出所：筆者作成。

## Ⅲ.事例

### ３－1．一般社団法人ビジネス共創協会（以下 BCCA）

BCCA 理事長のＹ氏は複数のプラットフォームを活用してクラウドファンディングのプロジェクトを実施してきた[3]。Ｙ 氏がプラットフォームや価値共創が重要だと考えているのは製造業を営む立場だったからである。Y 氏が事前に決めた完成品を製造して販売するのが当たり前であった。このような、完成品を製造してから販売するビジネスを精緻化しようとすれば資本力や情報力などの経営資源に勝る大企業に優位性があった。

Ｙ 氏がクラウドファンディングを活用してアイデアを活かした試作品を製品化したいと告知する。閲覧者が関心を持つと出資者として支援者になる。支援者が様々な意見や感想をネット上に発信することで参加者の体験や要望・提案などが声になる。すると、この声を反映しながらページビューの変化、実際に申し込んだ人の数などを時系列で捉えていくことで支援者の声や反響などを勘案しながら製品化していくことができる。中小零細企業はクラウドファンディングをするとこのようなプロセスで製品のブラッシュアップができる。そして、革製品だけでなく多様な地域の主体を巻き込んだ挑戦が可能になる。

Ｙ 氏は過去に大手小売企業のバイヤーと何回商談しても製品の価値を評価してくれなかった経験をしている。当時は小売業のバイヤーが支持しなければ流通ができなかった。Y 氏はバイヤーとの商談を成立させること以外に顧客との接点を獲得できなかった。クラウド

ファンディングの活用は、その垣根を超えることができる。Y 氏は「クラウドファンディングを採用することでアイデアの創出を加速させることの方がヒット商品の提案につながる。これまでの商慣習を超えて挑戦が可能になる。企業はさまざまな接点を有した挑戦が可能になる。とりわけ、地域社会との連携が促進されると、自社が有する経営資源にも新しい解釈が生まれる可能性がある。たとえば、BtoB に特化した事業モデルを有する企業（下請け企業など）は取引先を B（事業者）から C（最終消費者）に向けることができる。」と考えている。

Y 氏はこのような体験を経て BCCA を「世界に負けない元気な日本を実現するための地域社会を活性する事を目的とし、人材、ノウハウ及びコネクション等のビジネスエレメントを有効活用し、価値を共有する事により、中小企業のビジネスを拡大し成功を加速させるため」に設立した。設立の目的は「世界に負けない『元気な日本』を実現するための「地域社会活性化」、そのためにビジネスエレメント（人財、ノウハウ、コネクション等）の有効活用」である。方法は「価値共創により、中小企業のビジネスを成功（拡大・加速）させること、4 種類のビジネスパーソン（チャレンジャー、コネクター、マスター、エンジェル）からなるプラットフォームを構築して地域課題の解決を目指すことである。チャレンジャーとは自己実現に向けて積極的に取り組む主体（企業経営者、社員、個人）である。コネクターとは電線と電線や部品をつないで一つの回路にするための接続器である。マスターとは熟練者や専門的な知識を有する者、そして集団の長である。エンジェルとは起業家に資金を提供する個人投資家や支援者を指している。Y 氏は BCCA が間に入って多様な地域の資源を組み合わせながら企業を支援することでビジネスを共創していく」ことを目指している。

### ３－2．アクションリサーチ

Gergen&Gergen〔2004〕は社会構成主義の立場から未来を予測する目的で過去を記録するためでなく新しい未来を直接つくり出すことを目指すアクションリサーチについて述べている。アクションリサーチは組織開発や教育、コミュニティ開発、セラピーなどさまざまな実践の場で役立っている（和訳 160-162 頁）。BCCA は以上の目的で地域の主体と一緒にコミュニティ・ビジネスに取り組んでいる。2019 年 10 月から 2021 年 10 月までの間、Y 氏と活動を共にしながら調査した楠木プロジェクトとハニカムの事例を採用して、４C アプローチで分析する。

### ３－２－１．楠木プロジェクト

（１）概要

2019 年 10 月に D 市に進出予定の N 社の T 常務から開発時にやむなく伐採した公園の「楠木」が形は変わってもこれから将来に向けて地域の人たちに使用され続けることを考えてほしいとの相談を受けた。衣料雑貨の販売企画会社N社の広報担当者が伐採の１年前、公園で住民との交流会を開いた際、「木が地元のシンボルとなっていることに気づいた」という。市によると、樹齢は不明だが、幹回りは約２メートル、枝は周囲８メートルほどに広がり、子どもが木に登るなどの遊び場や憩いの場所として、住民に親しまれた。それを受けて、BCCA は翌年１月から D 市役所、地域住民、大学生などを集めたワークショップ「楠木プロジェクト」を開始した。「楠木プロジェクト」は地域の母親、木工クラフト事業者、地域の音楽活動家、農園の経営者、NPO 組織などから支援が得られた。

直接的な成果は楠木を使用したクラフトとプロジェクトの音楽とプロセスの映像化である。クラフトは地域の木工クラフト事業者が担当した。楠木プロジェクトの音楽は地域の音楽活動家が作曲した。映像は地域の母親グループが制作した。住民の目に触れやすいようにと、再開発でオープンした５店舗で料金精算用のタブレット台、北欧風レストランで花やキャンドルを飾る台として再活用することに決めた。

公園近くの住民は「子どもたちは楠木の下で花火や虫捕りをしながら、一緒に大きく成長した。姿や形は変わっても、新しく生まれ変わった街でその思い出にも触れられる」と喜んでいる。楠木をテーマにした絵本の制作作業も、再開発でできた商業施設内の創作活動スペースや工房で進んでいる。絵本作家がストーリーを考え、子どもたちがそれを元に原画を描いており、これからクラウドファンディングを実施する予定である。N社の広報担当者は「絵本の読み聞かせなどを通じて、いつまでも世代を超えて記憶が受け継がれるようにしたい」と意気込んでいる[4]。

（２）４C アプローチ

① Contact

Y 氏は意識的に多様な多くの主体と直接接点を持つことを目指している。2019 年からの活動を振り返ると商工会議所、市役所、大学などと連携しながら多くの主体と接点を獲得している。そして、革クラフトの製造業者に加えてクラウドファンディングや SNS の専門性を磨きながら地域の主体との接点を獲得している。

楠木プロジェクトは市役所、商工会議所、大学などとの接点をとおして参加者を集めて 2020 年１月からワークショップを数回実施した。そして、地域の母親、木工クラフト事業者、地域の音楽活動家、農園の経営者、NPO 組織などとの接点を獲得した。

②Communication

最初は楠木をテーマにワークショップを開催することからスタートした。そして、Y氏は自由な環境で対話することで参加者から多様なアイデア、発想などを出しやすい運営を心掛けた。そこで、地元の家具製作所の経営者I氏は「子供を持つ父親として、子どもたちに「読み聞かせ」と「読書習慣」を身につけてもらうことがライフワーク」と披露した。また、参加者からは音楽、食べること（料理)、アウトドアなどの話が出された。

③Co-creation

これらのコミュニケーションを通して参加者が自由に想いを披露することでクラフト、音楽、映像コンテンツなどに結びついた。2020年春からコロナの影響が出た。D市が中心となって進めていたトマトの「食育計画」の修正が必要となった。楠木プロジェクトで培ったネットワークをとおしてクラウドファンディングや食育教材の制作へとつなげた。

2020年10月には、新型コロナで環境が大きく変わりストレスが溜まっている子どもたちに向けて、I氏の「子どもたちの笑顔をみたい、読み聞かせをもっともっと広めたい」との想いからクラウドファンディングを活用したプロジェクトを実施した。I氏はY氏や地域の母親の支援を得て日本を代表する絵本作家T氏と市立図書館（3館）と共に、「読み聞かせライブペインティング」を開催して大成功した。

④Value-in-context

2021年3月には楠木で制作されたクラフトや楠木をテーマにした音楽が完成した。これらの成果物は3月のオープンセレモニーで披露された。これらの活動を経て自己実現を目指す母親グループの文脈が高まった。そして、N社と母親グループが中心となって楠木の物語をテーマにした絵本を制作した。現在はクラウドファンディングに向けた企画が進行中である。

### 3－2－2．ハニカム

（1）概要

BCCAは2020年9月にD市が公募した「提案補助事業」に「ママのためのマッチング・プラットフォーム」の企画で応募して採択された。企画の目的はプラットフォームを制作して母親が困っていることの解決 と 自己実現のサポートを行うことである。Y氏はママたちの日常の困りごとを解決し、新しいもの、新しいことを生み出すためマッチング・プラットフォームを構築しようとしている。プラットフォームのコミュニティを活用し、コミュニティ・ビジネス（オンライン、オフライン）を創出することで補助金に依存しない自立的な持続性を担保する。そして、本案件を地域活性化のモデルケースとして確立して各市町村に水平展開することを目指している。

BCCA は 2020 年 12 月に地域の母親が主催するイベントを通して地域の社会貢献に関心がある事業者と知り合った。そして、2021 年 2 月に「むすんでひらく文化祭」のイベントを開催した。3 月に BCCA はこれまで活動した母親と一緒に「ママのためのマッチング・プラットフォーム」として「ハニカム」を設立した[5]。ハニカムのコンセプトは「情報があふれる世界において大切なのは一見無関係の情報をスピーディーに結びつける情報結合力である。そして、チャレンジを伴走しながらサポートすること」である。

そして、2021 年 11 月に「むすんでひらく文化祭 2」のイベントを開催する予定である。2 月に実施したイベントの 2 回目である。今回は母親プラットフォームのハニカムが中心となり、D 市、教育委員会、商工会議所、地元企業などを巻き込んで展開する。BCCA はハニカムを通して活動する母親グループと連携しながらさらにコミュニティ・ビジネスを発展させる構想である。

（2）4C アプローチ

① Contact

2020 年 10 月の図書館絵本プロジェクトを契機に Y 氏は 11 月に D 市教育委員長と出会った。そして、12 月の母親自主映画撮影会、自己実現の想いが強い企業経営者との接点を獲得しながら 2021 年 2 月のイベント、11 月のイベントへと結びつけていった。

②Communication

個別の母親は自己実現を目指して多様な活動をしている。Y 氏は母親の声に耳を傾けてできる限りの支援をしている。このようなプロセスで、母親グループから出された提案が 2020 年 12 月に「いただきます 2」の自主上演会、2021 年 2 月に「むすんでひらく文化祭」のイベントの開催である。

③Co-creation

Y 氏はこれまで一緒に活動した母親とプラットフォームとしてハニカムを設立した。ハニカムは企業から受注を受けて企業紹介動画、企業のクラウドファンディング、デザインなどにつながっている。さらに、母親個人がやりたいワークショップやクラフトイベントの開催などにつながっている。母親の K 氏は「Y 氏のサポートは絶対的安心感があり挑戦してみようという勇気が沸いてくる」と述べている。

④Value-in-context

母親の A 氏はハニカムを活用しながら自分が目指す自己実現に向けて活動している。A 氏の他にも多様な母親が夢の実現に向けて介護、育児、料理教室など多様な活動を展開している。A 氏は「ハニカム」で活動をする前は個人で錫を使用したクラフトを創作していた[6]。

A 氏は「Y 氏に出会うまでは自分の頭の中だけの世界で考えていた。しかし、Y 氏と出会ってからは多様な機会を通してクラウドファンディング、ランディングページ、動画撮影などの技術を習得することができた。それらが、今ではハニカムの活動を通してイベント企画、企業紹介動画制作、クラウドファンディング、 絵本プロジェクト、クラフト講師などにつながっている。A 氏は自分の成長につながっており毎日充実して楽しく過ごしている」と述べている。

K 氏はハニカムの活動に参加して「人生そのものが変わった。ずっと何かやってみたいと思いつつも、子供がいるし家庭もあるし、まずスキルがないと諦めていたが、ハニカムの活動を始めて、自分でも何かできると自信につながり、なんでもできる、やってみようというマインドになった」と述べている。

ハニカムのプラットフォームで活躍中の母親が中心となってリアルの場のイベントとして 2021 年 11 月の「むすんでひらく文化祭 2 」の企画へとつながっている。

## Ⅳ.考察

Y 氏のコミュニティ・ビジネスの事例をもとに場の参加者と一緒に価値を共創するプロセスをとおして課題について検討する（図表 2 参照)。本稿の課題 1 は「(場の生成) 場がどのようなプロセスで生成されるのか」、課題 2 は「(共創) 場ではどのようなプロセスで共創がおこなわれるのか」である。そして、課題の考察から得られた知見を提示する。

### ４－１．課題１　場の生成

課題 1 は「場がどのようなプロセスで生成されるのか」である。Y 氏は意識的に多様な多くの主体と接点を持つことを目指していた。そして、多様な主体が集まり自由に対話ができるインフォーマルな場を生成している。

#### 4－1－1．コネクターの機能

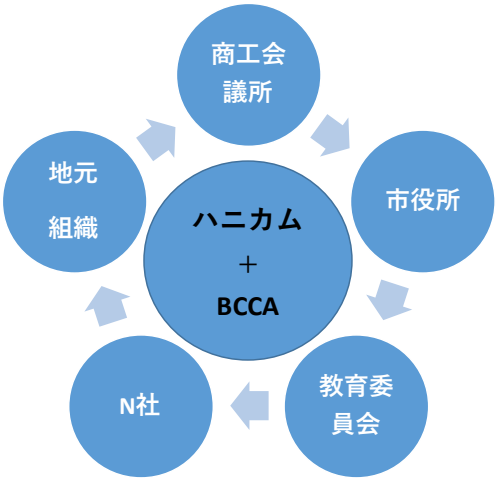
Y 氏は能動的な多くの主体が自己実現できる共創の場を生成するために多様な主体をつないでいる（コネクター)。そして、Y 氏は場の環境整備と支援を継続的に母親の活動家に寄り添いつながりながら実施している。Y 氏は自ら積極的に理念の実現に向けて動きながら他者を巻き込みながら行動していた。

行政や企業が会議やワークショップをする場合は最初に議題が示される。行政が議題を提示した段階でそれは行政がやりたいこと、やるべき課題である。そして、主催者があらかじめ議題に相応しい参加者を決めて場に集め、議題に沿って進行する。場への参加者は

議題に沿って期待に応えようとする主体である。通常、議題は特になく集まることに意味がある場合は懇親会や情報交換会などの別称が用いられる。

Y 氏は「地域の課題の解決」に関心のある多様な主体が参画する場を創造するために外部との連携、外部を巻き込んで内部化していることがわかる（藤岡〔2017〕p.122）。そして、場に集まるのは組織の代表者ではなく、個人として自己実現を目指す「社会貢献したい経営者」「個人の夢を叶えたい母親」「自分の力を活かしたい個人」である。このように背景が違う主体が共創していくことで創造的活動が生まれる（清水〔2000〕pp.283-284、藤岡〔2018〕p.124）。

図表３　実現したプラットフォーム




出所：筆者作成

### 4－1－2．インフォーマルな場

Y 氏はゆるやかなテーマの「地域の課題の解決」を共有する主体を活動しながら結び付けてコミュニケーションしながら形にしている。そこでは、上下関係や事前の打ち合わせなどはなくお互いの声に耳を傾けながら一緒に考えるための空間ができている。20 世紀の日本型経営に自信のあった時代は上司と部下が日々の時間を共有しながら対話を行える環境が職場や職場外で自然に発生して OJT の代わりに機能してきた。しかし、現在は環境の変化により誰もが余裕がなくなりインフォーマルな場がなくなってきた。

現在の企業は社員の副業、ボランティアや自分がやりたいことに割り当てできる制度を設けている。さらに、コミュニティスペースなどの「インフォーマルな場」を意識的に設けることが増えている。このように「インフォーマルな場」でコミュニケーションすることが企業活動にとって有益であると考えられている。インフォーマルな集まりは話を気楽にす

る場である。フォーマルな会議とは違って議題は特になく場所も社内とは限らない。

Y 氏は意識的にインフォーマルな場を設定してきた。企業の会議に代表されるフォーマルな場は意思決定や結論を出すことを目的に設定されている。したがって、通常はフォーマルな場の会議は議題などがあらかじめ決まっていて報告や意思決定をする場である。多くの場合、コミュニケーションのスタイルは一方通行になりやすい。

### ４－２．課題２　共創

課題２は「場ではどのようなプロセスで共創がおこなわれるのか」について考察する。コミュニケーションを通して価値が共創される。どんなコミュニケーションが有効なのであろうか。また、通常のマネジメントとどのように違うのであろうか。

### ４－２－１．対話と議論

共創とは背景の異なる人間が目標や夢を共有しお互いの主体性や独自性を尊重しながらお互いにコンテキスト（文脈）を共有する。共創におけるコミュニケーションはお互いの場の交流が基本となる。ここでの場は自己のうちに身体を介して直接的に映される暗在的な空間である（清水〔2000〕pp.283-284）。

フォーマルな場（企業や行政の会議）とインフォーマルな場で実施されるコミュニケーションの違いは雑談や対話が成立するかどうかである。一般的にフォーマルな場で雑談をすることはない。また、議長がコミュニケーションのまとめや意志決定をしないことも少ない。フォーマルな場で促進されるのは議論である。議論はお互いの考え方を主張することの繰り返しである。対話は双方向でおこなわれ主張する相手に対してなぜそのように考えるのかについて探求することで成立する。

Bohm& Nichol〔1996〕は自分が伝えたいことと相手が理解したことには差があることから、ここに着目すれば何か新しいものを見つけ出すきっかけになる。話が往復し話している双方に共通の新しい内容が絶えず生まれていく。これらの相互作用は新たなものを一緒に創造することであると提示している（和訳 38 頁）。対話は話し手と聞き手が何を背景にして何を伝えたいのかが整理されることで共有することができる。対話を繰り返すことでお互いに共感が生まれ、お互いの考え方や立場の違いを分かった上で前向きな知恵を生み出すことができる関係性が構築できる。これらの対話を繰り返しながら問題解決を目指すことで自律的な行動が生まれ、やりがいへとつながる。しかし、現実世界では相手の質問をきちんと聞かない人が多い。自分ではきちんと聞いているつもりでも無意識に自分の考えを防御するために相手の話をブロックしている。

個人はインファーマルな場に参加することで相談や課題を共有して対話をする。しかし、個人は独立で存在するのではなくそれぞれが属する組織や社会の中の一員である。個人が積極的にインフォーマルな場をとおして対話をすることで帰属する組織に得られた情報を還元することができる。インファーマルな場を通して多様な考え方に接しして触発される。そしてフォーマルな帰属組織に貢献することができる。

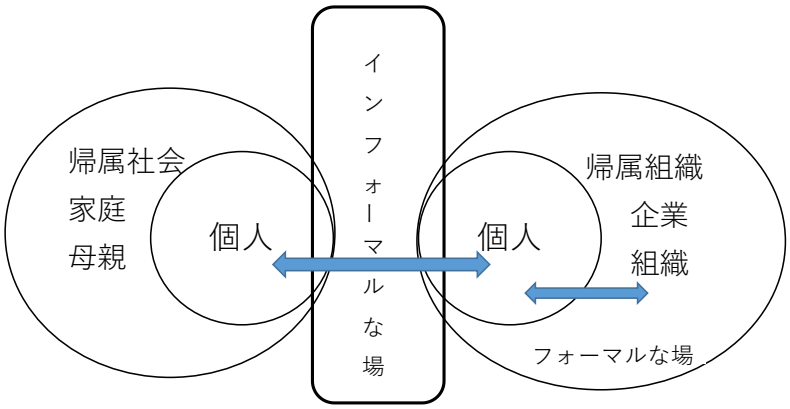
共創の場において個人は対話を通して内省や傾聴することで、気づきが生まれ、学習することができる。その結果、個人が所属する組織が学習して組織力が向上する。

場への参加者はインフォーマルな集まりから得られたアイデアを自社の内部へ還元する。フォーマルな形で出た課題の解決を外部と一緒に共有しながらそれぞれのインフォーマル、フォーマルな活動で何ができそうかを発想する。

地域が繋がっていくと、良い意味でいろいろな要望や課題が出てくる。それを解決していくことで良い連鎖が生まれて、地域が活性化していくという事を実感する。アイデアを創出してカタチにする。最終的に「価値段階では知恵が生まれるというプロセスになる。

Gergen& Gergen〔2004〕は構成主義の立場から個人ではなく関係が社会の基盤を構成するので、関係の中から本物だ、理にかなっている、価値があると考えるすべてのものが生まれる（和訳 84 頁）。そこで、新しい理解、洞察、発展を生み出すためには対話とコラボレーション（連携）が必要だと提示している。

図表４　インフォーマルな場とフォーマルな場




出所：筆者作成。

### ４－２－２．共創力

（１）編集力

マーケティングは生産された製品を所与としてそれを如何にして流通させて最終消費者



日本マーケティング学会ワーキングペーパー Vol.8 No.1
https://www.j-mac.or.jp/wp/dtl.php?wp_id=112

に届けるかを主眼に発展してきた。その後、工業化社会を背景として外部志向のマーケティング理論的・実践的な枠踏みが確立され内部志向の経営学と相まって展開されてきた。

外部志向のマーケティングは市場を超えて顧客の生活世界に到達した。すなわち、企業は市場取引の先にある生活世界につながりながらサービス関係を構築するためのマネジメントが求められている。それでは、消費プロセスで直接的相互作用による共創の運営はどのように捉えることができるのであろうか。

名和〔2021〕は世界中で注目されているパーパス（存在意義）を「志」と読み替えて心の内側から湧き出てくる強い思いの重要性を提示している。そして、資本主義の先にある志を中心にした経営手法について論じている。名和〔2021〕は業界だけのプラットフォームから異業種をまたぐ業際プラットフォームがより高い価値を生むと提示している。これはジョセフ・シュンペーターが「新結合」と呼んだイノベーションである。ここで求められるのが「編集（remix)」の力である。共創するためには異質なものを編集して新しい価値を創造するスキルが必要である。クリエイティブであるためには見えない価値軸を発見する必要がある（pp.11-12)。

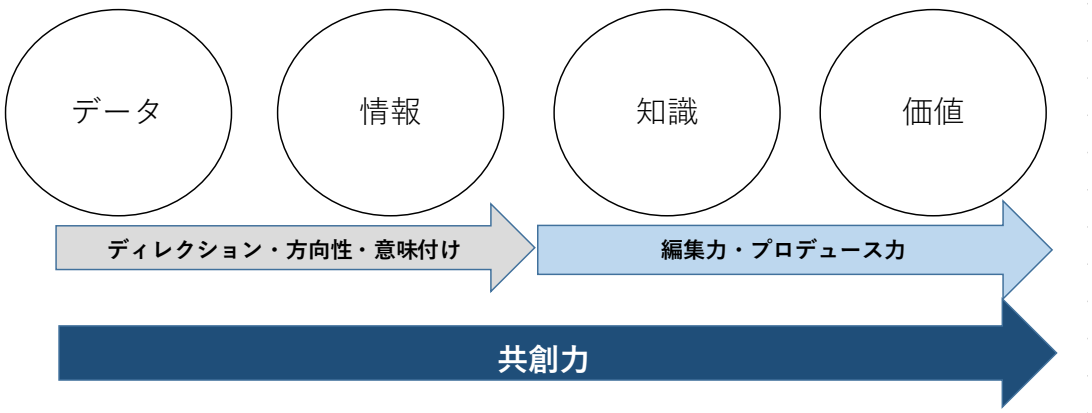
編集とは資料や映像などの仕分け素材を、取捨選択、構成、配置、関連づけ、調整などの作業をすることである（Weblio 辞書)。Y 氏は対話を通して出されたデータを収集、編集しながら一定の方向性に意味付けする運営をしていた。

（2）プロデュース力

コミュニケーションをとおして多様なデータが収集される。データとは一般的に現実世界に存在するモノや事象を記述した数値、状態、名称またはその有無などを指す。データを収集してある目的や方向性の下で選別・加工して意味付けしたのが情報である。これらの情報をもとに経験則に沿って判断すると知識になる。知識とは作成した情報が経験則や前例等に基づいて理解され蓄積されていく（日立東大ラボ〔2018〕pp.28-30)。

Y 氏はつながりながら支援することを目的とすることでコミュニティ・ビジネスを確立させている。これは、交流を促進しながらビジネスへ結びつけるプロデュース機能である。プロデュース機能には、共創の場を創造する機能、主体間を交流させる機能、そしてビジネスへつなげる機能の 3 段階があることがわかった（藤岡〔2021〕p.66)。理念を共有できる主体を集めて場を生成する。そして、主体間の交流を促進してアイデアや構想を育み、共感、信頼関係を構築する。一緒に実現したいという強い想いを共有化しながらアイデアや構想を事業化してビジネスにつなげる。エネルギーのある場の創造と運営をする機能が重要である。

図表５　共創力




出所：筆者作成。

### ４－３．導出した知見～経営学との接合

#### ４－３－１．組織運営への知見

Y 氏の活動の考察から導出したのはフォーマルな組織運営とは違う運営方法である。Y 氏の行動は事前に計画を綿密に策定して実行する従来の組織運営、PDCA のマネジメント手法とは違っていた。この方法はプランドハップンスタンス理論と類似している。価値共創の場は予期せぬ出来事や情報の逆非対称性を取り込むことでの運営されている。Y 氏は個人を通してその背景にある帰属組織と相互作用を実施していた。これらはバウンダリー・スパニング・リーダーシップである。

（1）プランドハップンスタンス理論

Y 氏は対話を通してワークショップを繰り返しながらクラウドファンディングに結び付けている。Krumboltz& Levin〔2004〕は慎重に立てた計画よりも、想定外の出来事や偶然の出来事が人生やキャリアに大きな影響を与えることを意味するプランドハップンスタンス理論を提示している。プランドとは計画された、ハップンスタンスは偶然の出来事のことで「偶然を計画する」ことである。結果がわからなくても行動を起こして新しいチャンスを切り開くこと、偶然の出来事を活用すること選択肢を常にオープンにしておくことなどを挙げている（和訳 2 頁）。

山崎〔2012〕はコミュニティデザインの手法の根拠としてこの考え方を挙げている。すぐにアクションを起こしたり機会をつくって人と会ったり、新しいことに取り組んだり、そういう積極的な生き方が幸運な偶然を呼び込むことは多くの人が実感していることだ。会社勤めをしている人なら毎日社内の人たちとばかり一緒にいても幸運はなかなか訪れない。

偶然は非日常の中に潜んでいることが多い。異業種の人と会っているとき、社外での活動などに参加しているようなときにこそ思いがけない偶然に巡り会うと述べている（pp.120-121）。

（2）バウンダリー・スパニング・リーダーシップ

現在社会はインターネットやコラボレーション技術の進展で物理的な境界が取り払われるが人間関係の境界はいまなおくっきり存在し続けている。フラットな社会では集団間の境界を橋渡しするのがリーダーの新しい重要な仕事である。企業や行政、組織、コミュニティが現座用の問題を解決し新たな機会を実現するためにはリーダーは集団の境界やアイデンティティを越えて考え行動しなければならない。

バウンダリー・スパニング・リーダーシップはより高いビジョンやゴールを目指して集団の境界を越えて方向性、団結力、責任感を築く能力である（Ernst&Chrobot-Mason〔2011〕和訳 26 頁）。Y 氏が促進しているのはこのバウンダリー・スパニング・リーダーシップである。ゆったりとした空間で対話を繰り返しながら必要な主体間をつないでいる。また、ワークショップなどで場に主体を集めてそこで出された情報を編集して新たな価値へと変容させている。

### 4－3－2．ユーサイキアン・マネジメント

Maslow は理想的な社会モデルであるユーサイキアの概念について述べている。ユーサイキアとは「eu=良い」「syche=心、魂」「ia=場所」を組み合わせた Maslow の造語である。Maslow はユーサイキアを「自己実現者が外部からいっさい干渉を受けない島に暮らした場合に生まれる文化）と定義している。社会を構成するメンバーの基本的な欲求が満たされておりそれぞれが自己実現を達成できる理想社会のことである（Maslow〔1998〕和訳序文 44 頁）。Maslow は理想的な企業の経営管理原則に適用した「ユーサイキアン・マネジメント」を提示した（Maslow〔1971〕282-283 頁）。「ユーサイキアン・マネジメント」の中核の概念が「利己的な行為が他人のためになり、利他的な行為が自分のためになる様子」である。利己主義と利他主義の二項対立を超越した状態のことである（中野〔2018〕pp.117-118）。

現実の企業には欠乏欲求の社員と成長欲求の社員が混在している。欠乏欲求の社員は生活や名声、昇進のために働く。欠乏欲求の社員のために企業が対応すれば結果的に業績が向上する。そして成長欲求の社員は企業の目標への貢献という利他的な行動が自分の成長につながる。このような仕組みを企業の経営管理に活かすことが企業と社員の両者に高い恩恵を得られることになる。Maslow は「ユーサイキアン・マネジメント」は企業と社員

の関係だけでなく企業と地域社会、企業と国家にまで適用範囲が広げられると提示している（中野〔2018〕pp.132-135）。

図表６　時空間による違い

| 経済時空間（交換価値） | | 生活時空間（文脈価値） |
|---|---|---|
| フォーマル・あらかじめ設定 | 場の生成 | インフォーマル・自分で創造 |
| 対峙的、説得的、報告、意思決定、議題、結論 | コミュニケーション | 雑談、対話、傾聴・理解、相談・共有 |
| 契約にもとづく、義務的<br>自利的 | 関係性 | 理念・志にもとづく、自主的<br>利他的 |
| アウトプット　取引 | 共創 | プロセス　文脈 |
| 管理、指示、命令 | 運営 | 促進、駆動、支援 |

出所：筆者作成。

## Ⅴ.おわりに

価値共創マーケティングの実践に向けて必要な研究は予測不可能な将来に向けての組織運営の概念化である。現在、国は兼業、副業などの多様な働き方改革を推進しながら、個人の生活を過度に束縛しない流れをつくろうとしている。その働き方改革のコアになるのがコミュニティ・ビジネスである。コミュニティ・ビジネスは一つひとつでは小さくても、ネットワークを組むことで強く大きくなれる存在である。

Y 氏の活動を中心に検討した結果プロデューサーとしての役割を果たしていることが導出できた。Y 氏は地域活性化の理念を共有する多様な主体と関係性を構築しながらプランドハップンスタンス・アプローチで行動していた。

これから注目されるふるさと納税型クラウドファンディングを活用しながら地域活性化に取り組むためには新たな組織運営方法の確立が必要である。価値共創マーケティングは地域活性化に向けた主体間のマネジメントに理論的な基礎を提供することができるであろう。

## 参考文献

Bohm,D.& L.Nichol〔1996〕ON DIALOGUE,2/E,Routiedge Clssics edition,金井真弓訳〔2007〕『ダイアローグ～対立から共生へ、議論から対話へ』英治出版。

Ernst,C.& Chrobot-Mason,D.〔2011〕BOUNDARY SPANNING LEADERSHIP:Six Practices for Solving Problems,Driving Innovation,and Transforming Organizations,McGraw-Hill Global Education Holdings,三木俊哉訳〔2018〕『組織の壁を越える「バウンダリー・スパニング」６つの実践』英治出版。

Krumboltz,J.D.& A.S.Levin〔2004〕Luck Is No Accident,Impact Publishers,花田光世・大木紀子・宮地夕紀子訳〔2005〕『その幸運は偶然ではないんです！夢の仕事をつかむ心の練習問題』ダイヤモンド社。

Gergen,K.J.& M.Gergen〔2004〕Social Construction:Entering the Dialoge,Taos Institute Publications,伊藤守監訳〔2018〕『現実はいつも対話から生まれる：社会構成主義入門』ディスカヴァー・トゥエンティワン。

Maslow, A.H.〔1971〕, The Farther Reaches of Human Nature, Viking Press（上田吉一訳〔1999〕『人間性の最高価値』誠信書房)。

Maslow, A. H.〔1998〕, Maslow on Management, John & Sons, Inc（金井壽宏監訳〔2007〕『完全なる経営』日本経済新聞社)。

清水博編著〔2000〕『場と共創』NTT 出版。

中野明〔2018〕『マズローを読む～著作から読み解く人間性心理学』アルテ。

名和高司〔2021〕『パーパス経営～30 年先の視点から現在を捉える』東洋経済。

藤岡芳郎〔2016〕「ソーシャル・ビジネスの組織運営についての理論的考察～価値共創の視点より」『大阪産業大学経営論集（大阪産業大学学会)』第 17 巻第 3 号、pp.1-20。

藤岡芳郎〔2017〕「価値共創のフレームワークによるソーシャル・ビジネスの考察」『消費経済研究（日本消費経済学会)』第 6 号（通巻第 38 号)、pp.116-126。

藤岡芳郎〔2018a〕「社会システムとしてのマーケティング～ソーシャル・ビジネスの考察から」『消費経済研究（日本消費経済学会)』第 7 号（通巻第 39 号)、pp.25-36。

藤岡芳郎〔2018b〕「地域活性化活動における場の生成プロセスについて～価値共創アプローチでの理論的考察」『大阪産業大学経営論集（大阪産業大学学会)』第 19 巻第 2・3 合併号、pp.25-42。

藤岡芳郎〔2019a〕「価値共創マーケティングによる地域活性化の一考察～アクティブラーニングの事例から」『大阪産業大学経営論集（大阪産業大学学会)』第 21 巻第 1 号、pp.1-17。

藤岡芳郎〔2019b〕「若年・子育て世帯に本市を居住地として 選んでもらうために行う取組みの研究～東大阪魅力の創造・情報発信・場の生成に 向けた基礎的調査」『令和元年度東大阪市地域研究助成金』

藤岡芳郎〔2021〕「価値共創マーケティングの視点でのコミュニティ・ビジネスの考察～島根県邑南町の事例をもとに」『消費経済研究（日本消費経済学会)』第 10 号（通巻第 42 号)、pp.58-69。

村松潤一・大藪亮編著〔2021〕『北欧学派のマーケティング研究－市場を超えたサービス関係によるアプローチ』白桃書房。

村松潤一編著〔2020〕『ケースで学ぶ　価値共創マーケティングの展開－新たなビジネス領域への挑戦－』同文舘出版。

村松潤一・山口隆久編著〔2018〕『サービス社会のマネジメント』同文舘出版。

村松潤一編著〔2016〕『ケースブック　価値共創とマーケティング論』同文舘出版。

村松潤一編著〔2015〕『価値共創とマーケティング論』同文舘出版。

保田隆明〔2021〕『地域経営のための「新」ファイナンス「ふるさと納税」と「クラウドファンディング」のインパクト』中央経済社。

---

[1] http://www.j-mac.or.jp/research-project/1551/（検索日 2021 年 7 月 14 日）

[2] ここでの記述は清水編著〔2000〕『場と共創』NHK 出版から引用している。

[3] 2019 年に実施された日本マーケティング学会第 31 回価値共創型マーケティング研究報告会「さまざまなコンテクストを捉えた価値共創研究」http://www.j-mac.or.jp/past-researchproject/22124/（検索日 2021 年 10 月 4 日）

[4] 読売新聞 7 月 13 日掲載、オンライン版 https://www.yomiuri.co.jp/local/osaka/news/20210712-OYTNT50068/（検索日 2021 年 10 月 4 日）

[5] ハニカム https://peraichi.com/landing_pages/view/plt6/（検索日 2021 年 10 月 4 日）

[6] 2021 年 10 月 4 日に A 氏と K 氏へ質問票を送信して回答を得た。