

価値共創の多義性

専修大学商学部 石川和男

Ambiguity on Co-Creation of Value

Senshu University, School of Commerce Kazuo Ishikawa

本稿は、サービス・ドミナント・ロジック（SDL）における価値共創と、それ以前のイノベーション研究で取り上げられてきた製品開発過程における第三者参加による価値共創に言及し、両者の相違を明確にしている。イノベーション研究では、オープン・イノベーション、ユーザー・イノベーションの名の下で価値共創に言及されたが、近年はSDLにおけるそれとしばしば混同されることが多い。そのため、これらに参加した企業や個人属性の違いについても明確にした。その上でSDLにおける価値共創は、最終消費者が主体であり、製品開発過程だけではなく、消費・使用場面での価値共創をより重視していることを強調した。

キーワード：価値共創、サービス・ドミナント・ロジック、イノベーション、サービス・ロジック

This paper referred to co-creation of value that is often confused in recent years. This paper mentioned value co-creation in Service Dominant Logic (SDL) and third-party participation in product development process covered in earlier innovation research, clarifying the differences between them. Innovation research mentioned co-creation of value in the name of “Open Innovation” and “User Innovation”, but also clarified the differences in attributes of companies and individuals who participated in them. This paper emphasized that co-creation of value in SDL focuses mainly on consumers, not only in manufacturing and developing process, but also on co-creation of value in consumption and usage situations.

Keywords : Co-creation of Value, Service Dominant Logic (SDL), Innovation, Service Logic

はじめに

「価値共創 (co-creation of value)」という用語がしばしば使用されるが、この用語には複数の意味や解釈があり、混同して使用されることもある。価値共創は、サービス・ドミナント・ロジック (Service Dominant Logic : SDL) の中心的概念の1つである。これまで製造業者 (企業) と (最終) 消費者である顧客による価値共創は、消費者が参加する製品開発やサービス・マーケティング研究でも取り上げられてきた。そのため、SDLの提示以降、使用されるようになった新しい用語や概念ではない。またSDLが提示された際には、企業と顧客である消費者の共同生産を価値共創と同一視する誤解も指摘された。そこで、SDL以外で使用されてきた価値共創とSDLでの使用をめぐる議論を整理し、検討する必要がある。本稿では、新製品開発での第三者、特に消費者の参加を取り上げる。その上で、SDL提示以前とSDLにおける価値共創の相違を明確にする。

1. 製品開発への参加者

(1) オープン・イノベーションでの共創参加者

製造業者のイノベーションは、当該企業内における研究開発から創発 (創造) するとされてきた。このような企業内の研究技術開発による技術革新は、その内部にとどまるために「クローズド・イノベーション」ともいわれる。こうしたクローズド・イノベーションによる研究開発は、企業の競争環境の変化、イノベーションの不確実性、研究開発費の上昇、ステークホルダーの短期的成果等の要求により、次第に困難になってきた。

そこで、近年のイノベーションには、当該企業外部における第三者が参加し、それが行われる事例が散見されるようになった。ここでは、それまでの企業内部におけるイノベーションが、企業外部へと出たことから「オープン・イノベーション」の概念が形成され、多方面で使用されている。この企業外部の第三者は、大学や他企業な

ど、当該企業の事業に関連した専門組織との連携が中心である。大学や他社技術のライセンス使用許諾を受け、外部から広くアイデアを募るなど、企業外部との連携を積極的に活用する傾向も一部にある。ここでは企業の境界が重要であり、当該企業の境界の外にイノベーション参加者が存在する場合はオープン・イノベーションであり、境界内の場合はクローズド・イノベーションとなる。

企業が企業外部の第三者と連携し、イノベーションを行うと新たな価値創造につながる可能性がある。それは企業と企業外の第三者によるものであるため、その現象を観察する視角によっては、共同して新しい価値を創造する（した）ととらえることもできよう。そのため、この現象を「価値共創」と解釈することもできる。ただ、これら第三者は、大学や同業他社あるいは関連企業など多様な個人や組織が中心である。そして、当該企業以外の大学や他社以外では、地方自治体、社会起業家などが関係する可能性がある。多くの場合、企業を供給者とする需要者として直接的な顧客ではない場合がほとんどである。したがって、オープン・イノベーションでは、直接の顧客ではない、つまり消費者ではない第三者とのイノベーションが中心となる。

(2) 消費者を巻き込んだ価値共創

経営学の泰斗とされた Prahalad は、「企業中心の価値創造」の従来の発想の捨象を主張した。ここでは、企業と顧客の価値共創という新しいパラダイムを確立し、企業活動の変革の必要性を訴えた。そして、企業の目標は、顧客と一体で感動体験をつくり上げることとした。企業と顧客が一体でイノベーションを実現することがコ・イノベーション (co-innovation) である。そのため、従来になかった経験を提供するイノベーションの実現、個人へのユニークな経験提供、経験のネットワーク拡大を目指す必要があった。そこで市場を従来のように企業が一方的に商品を提供する場ではなく、企業と顧客とが触れあうフォーラムとして再定義した。またイノベーションは企業単独ではできないため、企業同士の連携も顧客への感動体験の提供に不可欠とした (Pralhad and

Ramaswamy [2002] 一條解説 [2013])。

Pralhad and Ramaswamy [2002] では、co-creation の用語で、はじめて価値の共創を論じた。彼らは 2000 年にビジネス上の価値に注目し、顧客は価値（創造）の協力者とした。2002 年には顧客の価値を意識して検討し、交換に向けて蓄積された経験が、企業と消費者では異なるとした。この両者の経験の違いを企業が自覚し、①業務の管理、②選択肢の決定、③消費経験の計画、という共創の前提となる視点の必要性を指摘した (今村 [2015])。

また Prahalad and Ramaswamy [2004] は、顧客をイノベーションの主體的参加者とし、顧客との価値共創が、企業の競争優位の源泉とした。それ以前にも、顧客ニーズの把握は、新商品開発では必須とされたが、イノベーション主体は企業であり、その意味では顧客の役割は副次的なものであった。他方、企業と並列させて顧客をイノベーション主体に位置づける発想は、パラダイムシフトであった (Pralhad and Ramaswamy [2002] 一條解説 [2013])。従来の価値創造過程では、企業は生産、消費者は消費という役割分担が明確にあった。そこでは、価値は既に製品やサービスに埋め込まれ、市場を通して供給者である生産者と需要者である消費者間で交換されるものであった。つまり価値は、市場（需要者である消費者）に届く以前に創造されていた。しかし、企業と顧客である消費者との価値共創が開始されると、従来の企業と消費者の役割分担は曖昧になり、いずれは消えてしまう。そうすると価値を定義し、消費者がその創造過程に徐々に関わりを持ち始めるようになる。こうした消費者による共創経験が、価値の土台とされた (Pralhad and Ramaswamy [2004])。Pralhad らが展開した価値の創造過程は、製造業者以外では第三者である消費者が関係している。つまり、何らかの専門分野を持つ個人ではなく、一般の消費者が想定されている。

こうして企業と消費者の関係は、単に供給者と需要者ではなく、複雑なものとなり、最近では企業と消費者との関係が価値創造過程を形成し、以前の事業進行や価値創造手法に影響している。同時

に、多くの事業機会も生み出している。こうした機会の知覚には、企業 vs 企業 (B2B)、企業 vs 消費者 (B2C) という従来の区別を一旦忘れる必要がある。共創の世界では、企業はフォークリフトの操作者、パイロット、設計エンジニア、美容師、臨床研究者、インストラクター、製造職人、法律事務所専門職、公務員など、自社と関わりのある人すべてを「消費者」と見做すべきとされる。他方、企業は発想の起点とされたが、これは産業化時代の共創の土台でもあった。そして、価値共創を可能にする企業と消費者の関係は、全体的共創経験だけでなく、対話 (dialogue)、利用 (access)、リスク評価 (risk assessment)、透明性 (transparency) の点についての共創過程に注目する必要も指摘される (Prahalad and Ramaswamy [2004])。今日、Prahalad らによる製造業者 (企業) と消費者、供給者と需要者という位置づけの変化は、経営学だけではなく、さまざまな分野に影響している。

(3) 使用場面での技術変質

供給者である製造業者が、当初意図しなかった利用方法や技術の社会的価値が、需要側つまり消費者において発生し、それに適合させる技術開発の方向性が、普及途中で変質する現象もある。これらは、従来のマーケティング論や経営学では、ターゲット拡大やネットワーク外部性による想定以上の量的な市場拡大である。しかし、その過程での技術開発自体の質的变化は言及されていない。携帯電話やスマートフォン (スマホ) に音楽機能が付加されたことについては、中高生や音楽ファンには端末を使いこなす潜在的ニーズがあり、マーケティング活動によって、その潜在的ターゲットを開拓したに過ぎない。あるいはネットワーク外部性が働き、消費者間 (ユーザー間) で文字や画像・動画、音楽コンテンツをやりとりする利便性が拡大し、普及過程で当初想定されていなかった技術開発が付加され、技術開発の方向性が変更された現象が注目されにくかった (鷺田 [2015])。ここで鷺田 [2015] が念頭においた第三者は、一般消費者である。中高生による携帯電話の新しい使用法を事例としていることから、学

卒後、企業に就職し、自ら技術者となり何らかの専門的職業に従事する側面を持つ消費者ではなく、誕生してから十数年以上、消費・使用のみをしてきた若年の消費者である。つまり、「全面的に素人」の消費者である。

供給者側である製造業者は、新製品やサービスに対する新しいアイデアについて、当該商品の潜在的な技術開発の可能性を考え、その発展方向や使用方法を推奨する。しかし、顧客である消費者は、当該商品に実際に触れると製造業者が推奨する方法とは異なる使用方法の方が使いやすいこともある。この状況は、顧客の希望や願望、場合によっては、文脈を持つ概念となる。通常、顧客の願望の背景には、何らかの不満や欠乏した状態がある。それが「顧客の声」として表出されるとニーズよりも具体的・創造的であり、明らかに情報の質は異なる。そして、不可逆な仕様変更は、ユーザー・イノベーション事例の特徴と合致し、消費者が牽引して技術開発の方向性が変質する価値転換現象が、社会で発生する直接的トリガーとなる。ただこれらは客観性の確保が難しいとされる (鷺田 [2015])。鷺田 [2015] は、「ユーザー・イノベーション」の用語を使用した。ここでのユーザーも何らかの専門的資格や技術を有し、専門的職業に従事している消費者ではなく、それまで消費や使用を行うだけの消費者、あるいはユーザーとして想定されてきた一般消費者である。

2. イノベーションの主体

(1) ユーザー・イノベーションの指摘

製造業者の企業内において、一般消費者 (ユーザー) のアイデアに耳を傾けられる人材の存在が、イノベーションの実現につながるがある。ドコモが開発した i-mode は、ユーザーが始めた使い方をドコモの開発者に理解できるように翻訳した。この開発者が、当時そのポジションにいないければ、現在のスマートフォン (スマホ) は世界に存在せず、携帯電話はいまだ話をするだけの道具であり、音楽は他の音楽プレーヤーでしか楽しめず、メールは PC のみで交換するものにと

どまっていたとされる。新しいアイデアは、優れた開発者や経営者も生み出すが、普及過程では顧客の情報伝播活動でも生成する。需要側の新しいアイデアにより、供給側の技術開発の方向性自体が変化し、価値転換現象が発生する。日本の経営学は、アメリカよりも会計・流通・生産管理研究の影響力が強く、ユーザー・イノベーションの研究領域が浮いてしまう。これまでの日本のものづくりでは、ユーザー・イノベーション現象も働いたが、それが注目されなかったのは、両国の学術背景における裾野の違いとされる(鷺田 [2015])。

スマホの登場により、アメリカと日本間で携帯電話の利用法の差は解消したが、世界的なジャーナリズムは、スマホだけをイノベーションとする。しかし、携帯電話のイノベーションは、少し長い過程で理解すべきであり、最終段階手前まで日本企業や日本のユーザーが世界的に主導的な役割を担ってきた。つまり携帯電話のイノベーションは、家電や精密機器企業には携帯電話市場を超えた幅広い技術開発機会となった(鷺田 [2015])。鷺田 [2015] の携帯電話によるユーザー・イノベーションの事例は、一般消費者の日常生活からイノベーションの芽が生まれ、企業の開発者を刺激し、新たな携帯電話の使用法を開発する契機となり、他方で「ガラ携」のユーザーの使用法が携帯電話を「ケータイ」へと変化させ、「スマホ」を開発した基盤と解釈している。他方、スマホで利用されるアプリは、専門のアプリ開発者である玄人が開発することもあれば、一般ユーザーである「ほぼ素人」が開発することもある。こうした企業が意図した使用方法と異なる消費者の使用法や場面に端を発した新しい用途や製品の開発は、枚挙にいとまがない。

イノベーション研究は、主にイノベーションを生み出す製造業者を対象として理論構築されてきた。しかし、1970年代後半の von Hippel の研究以降、製造業者以外のイノベーションの可能性が取り上げられるようになった。その背景には、von Hippel がイノベーションの担い手を製造業者とすることに疑問を呈し、ユーザーが生み出すイノベーションの重要性を指摘したためであった

(中村 [2012])。つまり、von Hippel は、イノベーションを製造業者の専売特許ではなく、製造業者以外のイノベーションの可能性を説明したためである。

繰り返しになるが、これまでイノベーションの担い手、つまり主体は、製造業者であるという前提があった。そこでは、イノベーションは製造業者のみが行い、彼らが新製品へのニーズを感じ取り、それを満たす製品を開発し、市場化するとされてきた。実際に多くの研究者や実務家は、製造業者がイノベーターであると前提してきた。しかし、von Hippel は製造業者ではなく、ユーザーがイノベーションを行う可能性に言及した。そしてイノベーション過程で、ユーザーが重要な役割を果たす多くのデータを提示した(von Hippel [1988])。

こうしたユーザー・イノベーション研究は、ユーザーがイノベーションを行うことを説明する要因に関する研究として蓄積されてきた。そこではユーザーによるイノベーションで入手する便益の大きさと開発に要する費用の大きさが議論された。その中では、製造業者と比較してユーザーがイノベーションを行うことで得られる期待便益が大きく、イノベーションを実現する費用が小さいときには、ユーザー・イノベーションが起こる傾向が明確にされてきた(von Hippel [1988] [2005] Ogawa [1998] 小川 [2005])。

(2) ユーザー・イノベーションの舞台

ユーザー・イノベーションが行われる製品分野は、当初は産業財が主体であったが、次第に消費財分野でも見られるようになった。ユーザー・イノベーションは、特定ユーザーが行う傾向があり、個人ではなく、複数の集団内で相互に影響や支援を受けながら実現する(小川 [2005])。産業財分野のユーザー・イノベーションは、科学機器や医療機器などが中心である。これらの使用者は科学者や医療技術者が多く、たまたまそれら専門的知識を有する者が、ユーザー側にいただけである。つまり、ユーザー側にいた人たちは、メーカー側においてもおかしくない人々であった。そこでのユーザーは、その個人や集団のある側面だけをとらえ、別の側面をとらえたものではなかつ

た。

他方、一般消費者であるユーザーのイノベーション事例も報告されている。そこでは、以前のユーザーとは異なる背景があり、ユーザー・イノベーションの行われた分野は、産業財ではなく、消費財である。Shah [2000] はスノーボーディング、スケートボーディング、ウインドサーフィン分野、Luthje [2004] はアウトドア分野などで一般消費者によるユーザー・イノベーションに言及している。これらはスポーツ分野の事例でしかないが、スポーツ用品は産業財ではないため、また1つのスポーツだけに集中したものではなく、多岐に亘ることから、消費財分野でのユーザー・イノベーションが確認されたといえる。

von Hippel [1988] は、イノベーションの源泉が多様であるのは、イノベーションが各参加者の便益、各々がその開発実現から期待する利益に影響されるためとした。そして、潜在的なイノベーターが期待する利益を同一基準で測定することで、イノベーションはそこから最も利益を得る可能性の高い参加者が起こすとした。この期待利益がユーザー側で最も高くなると、当該イノベーションをユーザーが起こすことになる(中村 [2012])。つまり、ユーザーによるイノベーションが必然化することを示している。

(3) リード・ユーザーの存在

ユーザー・イノベーションの議論は、リード・ユーザーにも言及している。それは全ユーザーがイノベーションを行うのではなく、リード・ユーザーのイノベーションが中心になるためである。von Hippel [1988] は、リード・ユーザーを①当該市場の大多数のユーザーがやがて直面する新しいニーズに時間的に先行して直面し、②そうしたニーズに解決手段を提供するイノベーションを実現し、そこから大きな便益を得られる、という特

徴を指摘している。この指摘は、リード・ユーザーが多くユーザー・イノベーションを生み出すことを明確にする研究も増えている。ユーザー・イノベーションは、個人のユーザーではなく、ユーザーの集団的努力により、消費財分野でも実現していることが示されている(小川 [2005])。これはこれまでの産業財分野では、ユーザー集団によるイノベーションが確認されていたが、消費財分野でもそれが確認されることを示している。

製造業者が、特定ユーザーを製品開発過程に取り込むには、ユーザー起動法(UD法: User-driven method: 製品アイデアの創造や製品化可否の決定をユーザー起点で行う)がある。他方、リードユーザー法(Lead-user method: リード・ユーザーを製品開発過程に取り込み、高い製品開発成果の実現を目指す)もある(小川 [2005])。どちらもユーザーが積極的にイノベーションを行うのは同様であるが、異なる特徴も有している(小川 [2005])。それが図表2である。ここからわかるように、両者は起点が異なり、調査単位も個人と集団では異なり、需要が顕在化するタイミング、製品の開発前後、ユーザー特定の容易さも異なる。したがって、製造業者がこれらの方法を手掛かりにイノベーションを行う際、言い換えれば製品開発を行う際には、これらの相違を念頭におく必要があろう。

LU法の開発起点は、常に製造業者である。したがって、製造業者が最初にユーザーに働きかける。つまり、開発の進行がユーザー側の働きかけが起点となる。また、個々のユーザーを対象として調査するため、ユーザー集団の視点は弱い。当該イノベーションへの需要は、開発が終了し、生産終了の後に明確になる。そのため、今後支配的な市場傾向を特定し、将来のトレンドに現時点で

＜図表1 リードユーザーの定義と特徴＞

定 義	①市場で今後一般的になる可能性があるニーズに、現在直面しているユーザー。 ②ニーズの解決によって多大な便益を得ることができる状況にいるユーザー。
特 徴	①現実世界での特殊な経験を持っている。また、トレンドの最先端にいる。 ②ニーズ解決を自ら進んで行い、ニーズに対する洞察や有益な解決策を生み出している。

(出所) 中村 [2012]、53 頁 (一部改)

＜図表2 リードユーザー法とユーザー起動法の相違＞

	リード・ユーザー法	ユーザー起動法
起点	製造業者	ユーザー
調査対象単位	個人ユーザー	ユーザー・コミュニティ
需要顕在化のタイミング	開発後	開発前
インターネット利用	必ずしも必要ではない	必須
ユーザー特定の容易さ	容易ではない	容易

(出所) 小川 [2005] (一部改)

直面するリード・ユーザーを特定、接触し、協力を得る必要がある (小川 [2005])。LU 法は製造業者にとって、かなりハードルの高い開発方法である。

一般消費者も企業消費者といわれる企業や研究機関もユーザーである。単にユーザーといわれる場合、消費者も企業や組織も含まれる。それでは価値共創はどちらが行うのであろうか。それとも、両者ともユーザー・イノベーションの主体となるのだろうか。これらユーザー確定の議論は置き去りのままである。

3. オープン・イノベーションをめぐる課題

(1) 事業者起点のイノベーション

製造業者のイノベーションを第三者に開放するオープン・イノベーションでは、製造業内部にとどまらず、企業外部からのイノベーションを期待する。Chesbrough [2003] は、オープン・イノベーションを知識の流入と流出を自社目的に叶うように利用し、社内イノベーションを加速させ、イノベーションの社外活用を促す市場を拡大するとした。したがって、1社で全イノベーション・プロセスを完結させず、複数でそれを分担する。つまり、企業ネットワーク指向のイノベーションである。オープン・イノベーションは、「製品の複雑化」や「企業競争の国際化」の重要な処方箋という指摘もある (立本 [2011])。

新村 [2017] は、オープン・イノベーションの概念と複数定義を提示し、オープン・イノベーションを、コンソーシアム型と戦略的提携型に区分している。後者は、知識の流れる方向により、

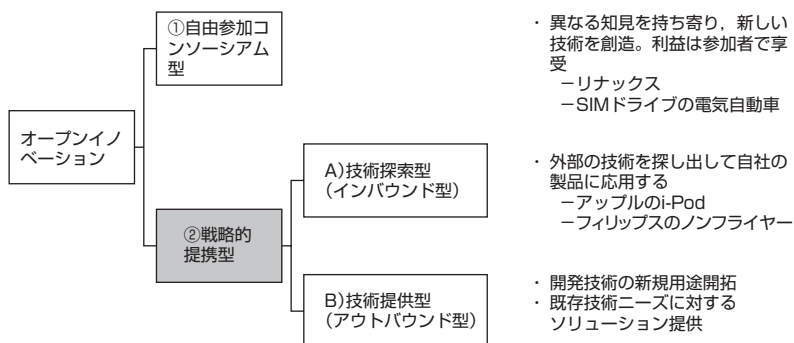
技術探索型 (インバウンド型) と技術提供型 (アウトバウンド型) に分類している。さらにコンソーシアム型オープン・イノベーションを、企業の動機づけの観点から大学がいかに企業のオープン・イノベーションの提携相手として関与するかを考察している。またコンソーシアム型は、共創の場を構築するため、非共創領域と共創領域を分けている。そこでは企業間の緩やかな連携促進と開発競争参加への誘因付与、大学でのライセンス収入最大化志向は、企業誘因の阻害要因となり、大学の組織レベルでのマネジメント体制構築や共同研究等の制度整備が重要である (新村 [2016])。

(2) オープン・イノベーションの参加者

Chesbrough [2003] によるオープン・イノベーションの提唱、新村 [2016] [2017] の整理から、それに参加する第三者 (つまり価値共創の主体) は、一般消費者ではないことが明確である。ある特定の1企業や1研究機関の研究・技術開発によって誕生した成果を拡大、応用し、それを製品化するには、同等かそれ以上の知識や技術を有する企業や研究機関でなければならない。そして、新たなイノベーションにつなげるには、この両者は、企業や研究機関とは別の企業や研究機関のイノベーションに参画し、価値を共創することが必要である。

Chesbrough [2003] は、企業や研究機関が価値を共創するのは、消費者ではなく、同業種企業や研究機関としている。ここで先のユーザー・イノベーションとオープン・イノベーションとの相違がほぼ明らかになる。つまり、両方のイノベーションは、イノベーションの主体は製造業者であり、これらは通常、多様な製品を製造している。

＜図表3 オープン・イノベーションの定義＞



(出所) ナインシグマ・ジャパン 2015.6.12 NISTEP 講演会資料, 新村 [2017] より転載

それらを大きく分けると、産業財と消費財である。それら生産する財の相違は、ユーザー・イノベーションもオープン・イノベーションも、明確に産業財と生産財に区分していない。しかし、ユーザー・イノベーションにおいて、産業財のイノベーションに参加するのは、ユーザーとして利用する第三者であり、消費財のイノベーションでは、第三者としての消費者の可能性もある。したがって、研究開発の玄人もいれば、素人の可能性も十分にあり得る。

一方、オープン・イノベーションでは、製造業者のイノベーションへの参加が想定される第三者は、大学や研究機関など、一般消費者ではない個人や組織である。つまり、研究開発の玄人といえる個人や集団である。図表3は、オープンイノベーションの定義を示しているが、①自由参加コンソーシアムの場合、異なる知見の保有が前提となっているため、ある側面における玄人であり、イノベーションへの参加により、利益を享受することが前提である。②戦略的提携型は、A) 技術探索型(インバウンド型)とB) 技術提供型(アウトバウンド型)に分けられているが、前者は外部技術を探索し、自社の製品イノベーションへと結実させるものであり、後者は開発技術の新起用と開拓や既存技術ニーズに対する課題解決の提供を行う必要があるため、いずれも専門的知識を有する玄人でなければならない。

このように考えると、ユーザー・イノベーションが、当該企業のイノベーションに資するには、

当該企業が製造する製品種類を問わず、玄人の参加もあるが、素人が参加する可能性もある。オープン・イノベーションでは、当該企業外にその機会は開かれているが、その対象、つまりオープン・イノベーションの参加者は、当該企業のイノベーションに対する専門知識や知見によって貢献可能な玄人でなければならない。

4. SDL における価値共創

(1) 価値の共同生産者から価値共創者へ

SDLにおける価値共創は、顧客である消費者と価値を創出する概念である。したがって、オープン・イノベーションにおいて、大学や同業他社などが参加する共同製品開発による価値創出とは、意味や解釈が異なる。SDLでは、消費者である顧客との価値共創は、顧客が価値を創出することである(南・西岡[2014])。つまり、SDLにおいて価値創造をする主体(主語)は、消費者のみである。

SDL概念の拡張上、価値の共創が重要とされた。当初、価値の共創概念は単純であり、8つの前提では顧客を価値の共同生産者とし、企業は価値を提案するだけとした。Vargo and Lusch[2004]の共同生産者(co-producer)は、2006年に「価値の共創者(a co-creator of value)」に変更された。それは、共同生産者がグッズ支配的で生産志向のロジックを提起し、共創者の方がサービス支配的なロジックと調和するためである(Vargo and

Lusch [2006])。Vargo and Lusch [2004] は「顧客は常に価値を生産することに関係している。有形グッズの場合でさえ、生産は製造過程で完結しない。生産とは媒介的過程 (p.18)」とし、通常の生産とは異なる意味で「生産」概念を用い、それが価値を生み出す意味とした (木村 [2017])。

SDLにおける価値共創は、ユーザー・イノベーションにおける価値共創でもなく、製品開発やサービス・マーケティングでの消費者参加型の製品開発やサービス提供過程への顧客参加でもない (大藪 [2015])。SDLでは、サービス分野での知見導出を目指さず、モノもサービスも含めた企業の提供物を想定している。そしてSDLは、経済交換がモノ中心から、企業の専門化されたナレッジやスキルであるサービスを中心として転換し、基本的価値の積み上げによる経済交換ロジックの確立を目指している。オープン・イノベーションでの顧客参加型の価値共創は、既存のバリュー・チェーンの考え方が変化し、企業間連携や消費者も巻き込むビジネス・システムである (南・西岡 [2014])。

SDLでは、常に顧客は価値共創に参画するため、それを外部化できない (Lusch and Vargo [2014])。他方、共同生産は主体には選択的とする。共同生産では、Lusch らは顧客が IKEA の家具の組立て (Lusch et.al.[2007])、顧客の新製品デザイン支援 (Lusch and Vargo [2014]) をあげている。共同生産は、価値を生産するのではな

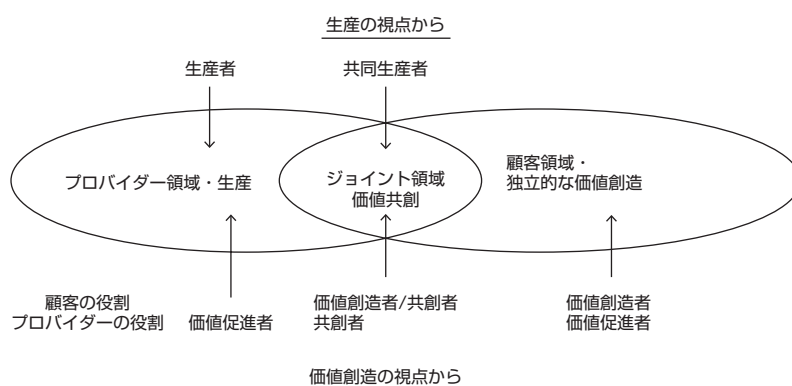
く、企業の提供物 (グッズやサービーズ) 自体を顧客と共同で生産することである。この価値共創と共同生産の違いに注意が必要である (大藪 [2015])。

(2) サービス・ロジックにおける価値共創

サービス・ビジネス分野において、北欧学派を牽引する Grönroos は、サービス・ロジック (Service Logic : S ロジック) の用語集で、共創を「2 つあるいはそれ以上の行為者が直接的相互作用過程で共に何か創造する過程であり、そこで行為者らの過程が1つの協働的、対話的過程に融合する (Grönroos [2014] p.209)」とし、価値共創を「共創プラットフォームで発生するジョイント過程である。この過程にサービス提供者と顧客が含まれる場合、サービス提供者のサービス (グッズ) 過程と顧客の消費と価値創造過程が1つの直接的な相互作用過程に融合する。サービス・プロバイダーは、ジョイント共創的な行動を通して顧客の価値創造に入り、顧客の使用価値の創造に影響する (Grönroos [2014] p.210)」としている。ここでは、相互作用があっても顧客の価値創造過程へ企業が関与することは意味していない。相互作用は、価値共創のプラットフォームを提供するだけである (Grönroos [2011])。

サービス・ビジネスにおいて、価値共創の舞台は、顧客の価値創造過程にあり、そこで企業と顧客が直接的に相互作用する。企業の価値共創には、直接的相互作用と顧客の消費過程に影響する

<図表5 S ロジックにおける価値創造領域>



(出所) Grönroos [2013] p.141

2条件がある。そこでの顧客は、価値の共創者というSDLの主張とは異なり、Sロジックでは顧客は常に価値の創造者であり、特定状況で価値の共創者としている(Grönroos [2011])。つまり、共創と創造を使い分けている。

また、Sロジックの対極にあるグッズ・ロジック(Goods logic: Gロジック)には2次元がある。それは価値交換を基盤にしたGロジックと使用価値を基盤にしたGロジックである。Gロジックは「企業は資源としてのグッズを顧客が入手できるようにする(Grönroos [2006] p.324)」ことをマーケティングに要求している。そのため、使用価値ベースのGロジックの明示は、Grönroosのオリジナリティである(張 [2015])。

そして企業にとって、Sロジックの採用は戦略的な意思決定課題であり、顧客が価値創造過程としてグッズとサービス活動を購入すると、戦略的なSロジックの採用は有効である。ただ顧客がグッズとサービス活動を資源として購入する場合、Gロジックの方がより合理的とされる(Grönroos [2008])。つまり、Sロジックは極めて戦略的な色彩の強いロジックとして位置づけようとしている。

(3) GDLにおける価値創造

グッズ・ドミナント・ロジック(Goods Dominant Logic: GDL)では、生産、流通、マーケティング活動により、企業がグッズやサービスーズに価値を埋め込み、消費者は消費するだけである。つまり顧客は、価値創造過程の外側におかれる。他方SDLでは、顧客やその他主体も価値創造過程の一部を形成する。主体間の相互作用や交換により、価値は共同的に創造されるため、顧客は価値共創者である(Akaka et al.[2013])。したがって、SDLとGDLでは、顧客(消費者)の価値創造過程への参加、不参加が明確に分かれる。

これまでにも、その相違が指摘されてきたように、GDLは生産過程でグッズに価値が埋め込まれる。その価値は交換価値であり、グッズの交換時に貨幣表示される価値(金額)である(田口 [2010])。SDLで重視される価値は、交換価値とは異なる。SDLの中心価値は、グッズやサービ

シーズの使用や経験で共創される(大藪 [2015])。GDLは、グッズの交換段階を中心とし、顧客を価値の破壊者としてきたが、SDLは顧客の使用・経験段階に注目し、顧客を文脈価値の共創者とする。GDLの価値創造過程は、製造業者がグッズを生産し、その販売により交換が終わる。SDLでは、企業における生産から顧客が売手から購入したグッズやサービスーズを使用・経験する過程を経て、顧客が文脈価値を認識するまで交換が継続する。こうしてSDLは、GDLで企業の生産・流通段階での価値創造の重心を顧客の使用過程に転換した(傳 [2012])。

SDLは、財の使用過程を経て、自ら財の価値を創出する。これはGDLが考慮しなかった過程であり、顧客の多様化、個別化により、企業が重視しなければならない(傳 [2012])。そしてSDLでは、使用・経験段階や価値認識までを価値創造過程とするため(大藪 [2015])、SDLとGDLでは価値創造過程の捉え方が根本的に異なる。

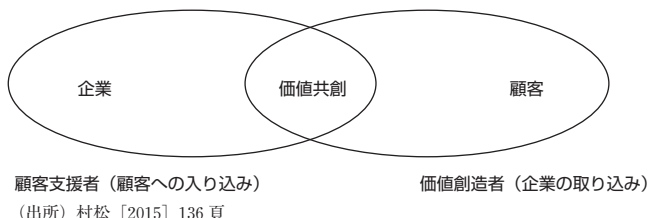
(4) 消費・使用過程における価値共創

SDLは、マーケティングでの交換把握が目的である。そこでは製造業者は自身のナレッジとスキルを生産に適用し、顧客は使用時に自身のナレッジとスキルを適用して価値を共創する(Vargo, Maglio and Akaka [2008])。そこでのサービスの適用を捉えるレベルは、極めて高いため、社会で広く交換され、その全体が価値共創である(村松 [2016])。

現在のマーケティング研究は、価値共創という概念により、市場取引時ではなく、市場取引後の企業と消費者の関係が注目される。価値共創では、消費者は市場取引後の消費・使用段階で一方的に価値判断する。この意味において価値創造の主体は消費者側にある。最近のマーケティング研究が、市場取引後に注目するのはこのためである(山口・坂田 [2015])。このように、SDLが最近のマーケティング研究に及ぼした影響は大きく、これまで消費・使用段階での価値共創を考慮し、それらも範疇に入れた貢献は大きい。

したがって、企業や顧客環境の急速・本質的変化により、マーケティング研究は価値共創という

<図表 6 価値共創と企業・顧客間関係>



新たなパラダイムに変化しつつある。ここでは以前の企業活動での価値や価値創造過程、企業と消費者の関係性の前提条件は崩壊しそうである（村上 [2015]）。また、顧客の消費過程におけるマーケティングでは2形態存在する。1つは既存のモノで価値共創が行われる場合、1つは企業と顧客が共同で購入、開発・生産したモノを用いる場合（共同関与）である。モノの開発・生産は、先に上げたような以前のマーケティングにおける顧客参加型製品開発との混同は回避しなければならない。新しいマーケティングでの共同生産は、文脈価値の共創であり、交換価値を共同で作るわけではない（村松 [2015]）。

また Vargo and Lusch [2008] は、価値は常に現象学的に決定され、最終的な受益者である主体（顧客）が主観的に認識するという。そのため価値は、個別的で状況依存的な性質がある（大藪 [2015]）。特にサービスの供給者としての企業、需要者としての顧客が存在し、企業は価値創造者である顧客の支援者である。つまり、価値創造者である顧客がサービスの提供を企業に求め、両者のサービス関係が生まれ、直接的な相互作用関係の下で価値共創される。そのために企業は、顧客の消費過程への入り込みが重要となる。こうした価値共創を目指すマーケティングと、これまでのモノやサービスに焦点を当てたマーケティングは異なり、その理論化とその実践が要求される（村松 [2016]）。ただ SDL は、企業の意味決定には使用できず、またロジック・アプローチやレンズであり、理論基盤として使われるべき発想と位置づけられている。

他方、関係性マーケティングは、企業と顧客の良好な関係により、長期継続的交換を実現しよう

とする。単純な比較は難しいが、形成や維持面に着目すると、構築の協働性や継続担保が重要である。これに規定される関係性は、買手と売手の信頼関係だけでは成立せず、価値共創概念との関連は矛盾しない。ただ、当事者間の信頼関係と良好な関係性が影響しても、共創過程実現の次元は異なる（村上 [2015]）。このように SDL は、生産過程での価値共創も重視するが、消費過程での価値共創であり、オープン・イノベーションやユーザー・イノベーションでいわれる価値共創とは異なる。

SDL における価値共創の枠組みでは、顧客と企業間の価値共創過程を検討している。旅行業界では、ツアー旅行業者の過程とツアー参加顧客の過程間に位置するエンカウンターに言及し、探索的に価値共創過程を設計している（Payne et al. [2008]）。SDL は、いわゆるサービス・マーケティングでの価値共創について、独特の位置づけをしている。価値共創は、企業、顧客、それを仲介するエンカウンターの3要素からなり、企業と顧客間で展開される多様な活動で実現される。Payne et al. [2008] は、価値共創概念に注目し、時間軸で顧客との接点管理を意識している。そして、企業・顧客間での価値共創過程を取り上げると、各過程での企業のマーケティングを深く理解できるとする。つまり、顧客といわゆるサービスの提案者の接する時間や、その過程の重要性を指摘したといえる。また、企業と顧客、提供者（提案者）と需要者だけではなく、仲介者の存在にも言及している。これは今後、流通業の存在意義についても考察の対象となつてこよう。

おわりに

本稿では、日常でも使用されることが増えた「価値共創」について、SDL以前とSDLにおけるその意味や解釈を中心に検討した。かつてイノベーション研究では、製造業者の新製品開発過程には、当該企業の研究者や技術者しか介入することがなかったが、社会のさまざまな変化により、第三者の介入も見られるようになった。このオープン・イノベーションにおいて、参加する第三者は、専門的知識や技術を有する個人や組織である。他方、ユーザー・イノベーションが取り上げられるようになると、今度は新製品開発過程には、第三者として一般消費者の参加も見られるようになった。したがって、オープン・イノベーションとユーザー・イノベーションは同じ意味として使用されることもあるが、前者には専門的知識を有する第三者の関与がほとんどであり、後者では、特に消費財分野では一般消費者の参加が十分にあり得ることを明確にした。このようにして生み出される価値は（価値）共創されたといえる。

他方、SDLでは、製造業者は価値を提案するのみとされる。そこでは価値を創造するのは一般消費者である。そして彼らは、製造過程だけではなく、消費・使用過程での価値共創が重要とされる。つまり、イノベーション研究や新製品開発における価値共創は、その対象も参加者も大きく異なっており、当然使い分ける必要性があろう。

<参考文献>

Akaka, M. A., S.L. Vargo and R.F. Lusch [2013], "The Complexity of Content : A Service Ecosystems Approach for International Marketing," *Journal of International Marketing*, Vol.21, No.4, pp.1-10

Chesbrough, W.H.[2003], *Open Innovation*, Harvard Business School Press

Grönroos, C.[2008], "Service Logic Revisited : Who Creates Value? And Who Co-Creates?," *European Business Review*, Vol.20, No.4, pp.298-314

Grönroos, C.[2011], "Value Co-Creation in Service Logic : A Critical Analysis," *Marketing Theory*, Vol.11, No.3, pp.279-301

Grönroos, C.[2013], "Critical Service Logic : Making Sense of Value Creation and Co-Creation," *Journal of The Academy of Marketing Science*, Vol.41, No.2, pp.133-150

Grönroos, C.[2014], "The Service Revolution and Its Marketing Implications : Service Logic vs Service-Dominant Logic," *Marketing Service Quality*, Vol. 24, No. 3, pp.206-229

Lusch, R. L., S. L. Vargo and M. O'Brien [2007], "Competing Through Service : Insights from Service-Dominant Logic," *Journal of Retailing*, Vol.83, No.1, pp.5-18

Lusch, R. F. and S.L.Vargo [2014], *Service Dominant Logic : Premises, Perspectives, Possibilities*, Cambridge University Press

Luthje, C. and Herstatt C.[2004], "The Lead User method : an outline of empirical findings and issues for future research." *R & D Management*, 34, 5, pp.553-568

Payne, A F., K. Storbacka and P. Frow [2008], "Managing the Co-Creation of Value," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.36, pp.83-96

Ogawa, S.[1998], "Does sticky information affect the locus of innovation? : Evidence from the leading edge status." *Research Policy*, 26, pp.777-790

Prahalad, C. K. and V. Ramaswamy [2002], "The Co-Creation Connection," *Strategy plus Business*, Vol.27, No.2, pp.1-12

Prahalad, C. K. and V. Ramaswamy [2004], *The Future of Competition*, Harvard Business Review Press (有賀裕子訳 [2013]『コ・イノベーション経営—価値共創の未来に向けて』東洋経済新報社)

Shah, S.[2000], "Sources and Patterns of Innovation in an Consumer Products Field : Innovations in Sporting Equipment." Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, MA (Working Paper, WP 4105)

Vargo, S. L. and R. F. Lusch [2004], "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing," (reprint) in Lusch, R. F. & Vargo, S.L.(eds.) [2006] *The Service-Dominant Logic of Marketing : Dialog, Debate, and Directions*, M. E. Sharpe, pp.3-28

Vargo, S. L. and R. F. Lusch [2006], "Service-Dominant Logic : What It Is, What It Is Not, What It might Be," Lusch, R.F. and S. L. Vargo eds., *The Service-Dominant Logic of Marketing : Dialog, Debate, and Directions*, Armonk, M.E. Sharpe, pp.43-56

Vargo, S. L. and R.F. Lusch [2008], "Service-Dominant Logic : Continuing the Evolution," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.36, pp.1-10

von Hippel, E.[1988], *The Sources of Innovation*, Oxford University Press, New York (榊原清則訳 [1991]『イノベーションの源泉』ダイヤモンド社)

von Hippel, E.[2005], *Democratizing Innovation*, Boston, MA : MIT Press (サイコム・インターナショナル監訳 [2006]『民主化するイノベーションの次代』ファーストプレス)

今村一真 [2015]「経営学領域における価値共創研究」村松潤一編著 [2015]『価値共創とマーケティング論』同文館出版, 101-115 頁

- 大藪亮 [2015]「サービス・ドミナント・ロジックと価値共創」村松編著, 54-69 頁
- 小川進 [2005]「ユーザー起動法とブランド・コミュニティ：良品計画の事例」『Discussion Paper 2005.48』神戸大学大学院経営学研究科
- 木村圭吾 [2017]「S-D ロジックと交換理論」KMS 研究会監修『マーケティング理論の焦点—企業・消費者・交換—』中央経済社, 162-183 頁
- 新村和久 [2016]「オープンイノベーションの Horizon (前編) —コンソーシアム型オープンイノベーションに対する大学の取組—」『STI Horizon』文部科学省科学技術・学術政策研究所, Vol.2, No.4
- 新村和久 [2017]「オープンイノベーションの Horizon (前編) —戦略的提携型オープンイノベーションに対する大学の取組—」『STI Horizon』文部科学省科学技術・学術政策研究所, Vol.3, No.1
- 田口尚史 [2010]「サービス・ドミナント・ロジック：間接的サービス供給における 4 つの価値共創パターン」『横浜商大論集』第 43 巻第 2 号, 90-121 頁
- 立本博文 [2011]「オープン・イノベーションとビジネス・エコシステム：新しい企業共同誕生の影響について」『組織科学』組織学会, Vol.45, No.2, 60-73 頁
- 張婧 [2015]「サービス・ロジックとマーケティング研究」村松編著, 70-86 頁
- ナインシグマ・ジャパン [2015] 2015.6.12 NISTEP 講演会資料
- 中村友哉 [2012]「イノベーションプロセスに関する研究—ユーザーイノベーションの生成プロセス」『広島大学マネジメント研究』12 号, 51-62 頁
- 傳行聰 [2012]「サービス・ドミナント (S-D) ・ロジックの吟味：使用における価値創造の視点の中心に」『愛知淑徳大学論集ビジネス学部ビジネス研究科篇』第 8 号, 79-88 頁
- 南知恵子・西岡健一 [2014]『サービス・イノベーション』有斐閣
- 村上真理 [2015]「関係性マーケティングの論点と本質」村松編著, 36-53 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」村松編著, 129-149 頁
- 村松潤一 [2016]「価値共創とは何か」村松潤一編著『ケースブック 価値共創とマーケティング論』同文館出版, 1-18 頁
- 山口隆久・坂田祐輔 [2015]「経済学における企業, 市場, 消費者」村松編著, 116-128 頁
- 鷺田祐一 [2015]『イノベーションの誤解』日本経済新聞出版社