

---

価値共創概念の検討：  
サービス・ロジックと近代組織論によるアプローチ

---

蒲生 智哉



名古屋学院大学総合研究所

University Research Institute  
Nagoya Gakuin University  
Nagoya, Aichi, Japan

# 価値共創概念の検討：サービス・ロジックと近代組織論によるアプローチ

蒲生 智哉

1. はじめに
  2. ノルディック学派のサービス研究
    - 2.1 ノルディック学派の歴史
    - 2.2 研究の思想
    - 2.3 研究アプローチ
  3. サービスと価値創造
    - 3.1 「サービス」と「価値」の概念的連関
    - 3.2 価値と品質の関係
    - 3.3 誓約のマネジメント
  4. 価値共創
    - 4.1 サービス・ロジックの価値共創概念
    - 4.2 価値共創への協働システム理論的アプローチ
- おわりに

図表

参考文献

キーワード：価値共創、ノルディック学派、協働システム、共創プラットフォーム

## 1. はじめに:本研究の目的とアプローチ

1970年代、先進諸国の多くがサービス経済時代にあって、サービス・マーケティングの議論は高まりの様相をみせた。北米を中心とするマーケティング研究がそのオーソリティーを掴むなか、北欧ではC.Grönroosらがサービスの概念に応じたマーケティング研究の再考を試み始めていた。ノルディック学派と銘打たれた彼らの主張は、財の交換による価値に主眼をおく従来のマーケティングの考え方をサービス・マーケティングに応用するのではなく、サービス（または製品）の利用プロセスにおける価値創造に着目して新たなマーケティング概念を開発してきた。2000年代に入り、マーケティング研究者の間で一躍議論の的となり、今なおその深化が進む「サービス・ドミナント・ロジック(S.L.Vargo and R.F.Lusch 2004)」もまた、ノルディック学派の思想（とりわけ、Grönroosが展開する「サービス・ロジック」から）の影響を受けている。しかしながら、両ロジックに共通してみられる「価値共創」の概念はそれぞれに枢軸となりうるものの、その論調は異なっている。本稿は、その齟齬の修正に一定の可能性を経営学の古典理論に求めて議論・検討を試みる。すなわち、現代の経営管理の研究と実践における一つの、だが堅固な礎を築いてきた近代組織論の協働システム理論を用いて価値共創の概念的本質について論究する。

## 2. ノルディック学派のサービス研究

ノルディック学派は、サービスを商品カテゴリーのなかの無形財ではなく現象として捉え、その文脈に適したマーケティングの概念を開発してきた。本章では、当時のマーケティング研究の状況からノルディック学派が設立された経緯を辿り、その思想を読み解く。サービス研究におけるノルディック学派については、創始者の一人C.Crönroosの著書*In Search of a New Logic for Marketing: Foundations of Contemporary Theory*[2008]の序章にその歴史をはじめ、研究の思想や手法に関して説明が加えられている。以下にそれらを概説する。

### 2.1 ノルディック学派の歴史

1982年に開催された第2回AMA特別会議にC.Grönroosが招待され基調講演を行なった際、彼はサービス・マーケティングには新しいロジックが必要であることを主張し、ノルディック学派のアプローチをその名称とともに紹介したことで、その新学派の存在はマーケティング学界に知られるようになった(C.Grönroos 2008)。彼が「サービス・マーケティング」の研究を始めた当初、その表現のマーケティング研究はなかったが、従来のマーケティング・アプローチではサービスに適当ではなかったり、サービス企業のマーケティング戦略にはそぐわないという研究成果が散見された(J.Rathmell 1974, L.Shostack 1977)。物財の交換を対象としてきた従来のマーケティングのロジックが財としての特性の違いだけでなくその価値の観念も異なるサービスに適用困難である主張は（現在のマーケティング研究では当然のこととして受け容れられているが）、当時マーケティング研究においてオーソリティーを有していた論者からは否定された。

Grönroosとともにノルディック学派設立に尽力したのは、現在ではリレーションシップ・マーケティング研究者の第一人者Evert Gummessonであるが、彼もまた当時スウェーデンでサービスを対象とするマーケティング研究を行っていた。他にも、フランスのマーケティング研究者でありサービスの文脈においてその独自の原理を追求していたPierre EglieとEric Langeard<sup>1</sup>との出会いも学派設立に影響を及ぼした。

## 2.2 研究の思想

学派設立の経緯から読み取れるように、Grönroosらは従来のマーケティング・アプローチによるサービス研究の問題点を指摘したうえで、そのアプローチの対象を同様に物財に対して区分される無形財(=個別のサービス財)とはせず、「サービス」という現象にあてた。すなわち、ノルディック学派は、そのコンテキストにおける価値創造のメカニズムを分析し、その現象に適合するマーケティングの理論や概念の再構築を目指した。図1にノルディック学派のサービス・マーケティングの思想が説明されている。

当時主流であったマーケティングのアプローチは、物財を経済的交換の手段として捉え、いかに効果的かつ効率的に財を貨幣と交換するかに主眼を置き、マーケティング・ミックスや4Psといった理論やツールが開発されてきた。そして、財の一種としてモノと同様にサービスを扱い既存の理論や知識をサービス財に適合しようと試みた。だが、上述のとおり、そのアプローチの失敗事例の報告も引鉄となり、従来のマーケティング・アプローチから脱却した新しくも独自のサービス・マーケティングの概念が必要となった。その役目を負ったのがノルディック学派であるが、彼らのマーケティング・アプローチは「サービス」を財の交換物として扱うのではなく、現象としての「サービス」のコンテキストに適合する有益なマーケティング概念を捉え直すことから始まった。ノルディック学派が開発してきたこのマーケティングの「サービス・ロジック<sup>2</sup>」は、「企業の主要な提供物がサービス財あるいは物財のいずれであっても、一般的なマーケティングに適合する(C.Grönroos 2008, p.2)」と主張している。また、当時、サービス経済という新しい競争状況に企業は直面しており、そのなかでは「サービス・ノウハウ(Service know-how)」がマネジメントの本質になると考えられた(C.Grönroos 1988)。つまり、彼らの新しい研究の思想と手法の開発及び提示は、サービス経済時代にあっては、マーケティングの研究と実践におけるパラダイム・シフトの必要性を示唆していたのである。

---

<sup>1</sup> Grönroosの講義資料では、サービス・マーケティング研究においては、ノルディック学派の他に従来のマーケティング論者による「アメリカン学派」、そして彼らが設立に関わっていると考えられる「フランス学派」が存在していたが、現在フランス学派は消滅している。

<sup>2</sup> ノルディック学派及びGrönroosのサービス研究における独自思想を「サービス・ロジック(SL)」と提唱した(Grönroos 2006)。Vergo & Lusch 2004が提唱する「サービス・ドミナント・ロジック(S-Dロジック)」に影響を与えた思想であるが、区別し周知するためとも考えられる。

マーケティング分野に限ったことではないが、パラダイム・シフトにおいては既存の理論や知識、慣習を精査し熟知したうえで当該パラダイムの問題点に批判を加え、その転換の必要性を訴える確実な実情を分析ならびに提示し、適合する知識体系を構築すべきである。そのためには多大な時間と労力を根気強くかけ続けなければならないが、Grönroosをはじめとするノルディック学派の主張が国際的にもマーケティングが学界に浸透し認められている現状をみるかぎり、彼らの研究成果による貢献は大きいといえよう<sup>3</sup>。

## 2.3 研究アプローチ

サービス・マーケティング研究の変革のために実用されてきたアプローチにも、学派の特徴がみられる。すなわち、従来のマーケティング研究とは異なるロジックで展開していくため、その研究規範に囚われることなく、サービス現象に適合する理論形成を目指して行動研究や事例研究、また質的研究を基本とした。以下、その他の学派独自の研究アプローチの基本項目を示す(C.Grönroos and E.Gummesson 1985)。

1. 何がマーケティングであるか、あるいは研究を科学的たらしめるものは何か、といった既存の規範によって研究は拘束されない。
2. 基本的には行動研究や事例研究や質的研究のスタイルを採るが、必要に応じてサーベイや定量研究も利用する。
3. まずは規範となる実践的研究を行ない、いずれ基礎研究を応用研究へと発展させる。
4. マーケティングの最重要事項の一つとしてインターナル・マーケティングを考慮する。
5. サービスの性質及び企業と顧客との関係性はB to Bのマーケティング・コンテキストにも対応する。
6. マーケティングの焦点を「交換」ではなく「相互作用」と「関係性」にあてる。
7. サービスの最も重要な特性は「プロセス」にみられる。(i)サービスは活動でありプロセスである。(ii)サービス・プロセス（サービス生産あるいはサービス提供とも）はサービス消費とプロセスのなかで同時発生する。(iii)サービス・プロセスのなかの消費者は生産者でもあり、プロセスと結果に影響力をもつ。サービスはある程度において無形性である。

---

<sup>3</sup> 2011年、C.Grönroosは北米以外の研究者で初めて“Legends in Marketing”に選出された。

8. マーケティングの観点では、サービスの購入と消費は一貫したプロセスとしてみる。
9. 顧客志向を中心としてマーケティングと全組織機能を統合しなければならない。
  - (i) マーケティング・マネジメントから市場志向的マネジメントへ。
  - (ii) サービス・マーケティングからサービス・マネジメントへ。

以上から従来のマーケティング研究と比較したノルディック学派のアプローチの特徴が読み取ることができる。すなわち、その根本原理は、サービスという意図的な人的行動現象の「プロセス」に主眼が置かれている。この価値が作られるプロセスは、その現象を通じて形成された価値の経験を受け手が認識して評価し受容していく消費プロセスであり、従来の物財を対象に開発されてきたマーケティング・アプローチでは触れられてこなかった未開拓領域にメスを入れた。この新奇的なアプローチは「消費ボックスの開封 (C.Grönroos 2008)」と表現され、マーケティング研究の展開に画期的な貢献を認めることができる。

また、サービス・プロセスのなかでは、サービス提供者と消費者とが共に期待し求める価値の実現を目指し、各々に与えられたインタラクティブな役割行動を遂行する。当然ながら、その過程には適当なシステムや設備等物的な資源も含まれる。つまり、サービス・プロセスは、複数の人々が特定の目的をもって協力し、その達成を目指す協働現象であり、そこには必要資源が含まれる。この点にも言及しているノルディック学派のアプローチは、従来のマーケティングのフレームワークから脱却して、総体的なマネジメントの観点にたっている。すなわち、顧客を含む、ヒト・モノ・カネ・情報といった経営資源を顧客志向性をもって組織機能をマネジメントすることが肝要となる。

「サービス・デリバリー・システム (図2)」は、顧客志向のサービス生産(提供)を目指す仕組みを説明しているモデルである。そのモデルは、「従業員(Personnel)」「顧客(Client)」「設備と物的資源 (Equipment and physical tools)」の3つの構成要素から成り、それぞれが企業が提供する「サービス・コンセプト」に則ったサービス価値(コア・サービス及びサブ・サービスを含む)を生産するために相互作用することを示している。従業員は直接顧客に接触する者だけに限定されず、バックオフィスで接客従業員をサポートするスタッフも含まれるし、顧客は周囲の顧客や同伴者も含み、顧客間の存在や行動がそれぞれに影響を与えうる。また、設備と物的資源といったいわゆる有形物の物財がサービス活動においては欠かせないし、顧客が利用中のサービス経験をより高めるイメージづくりとして、あるいは利用後の追憶の糸口として、またある時には航空券や映画チケットのようにサービス利用の許可を保証するものとして物財はサービスの生産において統合され利用される。この点においてサービスの生産と価値向上には、物財をうまくそのサービス・プロセスに統合する必要がある。

そして、ノルディック学派が展開するサービス・マーケティングの研究アプローチにおいては「関係性 (Relationship)」が中核的な観念の一つとなっている。すなわち、リレー

ジョンシップ・マーケティングのアプローチが研究の一基盤として重要視されており、その範囲は顧客や市場、取引先のみならず、従業員や社会との関係性にまで展開されている。特に、顧客との価値共創関係を実現及び促進するには、インタラクティブ・マーケティングのアプローチを要する。顧客の価値認識には品質が一つの大きな要因となるが、より品質の高いサービスを実現するためには、従業員の高いモチベーションやスキルが必要となる。すなわち、組織メンバーを顧客志向的な行動へと動機づけるためにインターナル・マーケティングのアプローチの導入が求められる。そして、そのマネジメント・アプローチが継続的かつ適切に実践されることでサービス組織特有の組織文化が醸成される。やがて、その組織文化はメンバーにとっての顧客志向的な行動規範となり、有効性と能率の高い組織ならびに価値共創のプロセスの実現可能性が高まると考えられる。インターナル・マーケティングもまた、従業員が働きやすい職場環境づくりに寄与する点において、組織とメンバーとの関係性維持、すなわちリテンション・マネジメントにつながる。

したがって、ノルディック学派が展開するサービス・マーケティング研究のアプローチは企業活動における一機能とされてきた従来のマーケティングの範疇を超える。このことに関して、Grönroosは「用語としてのマーケティングは機能に言及するため、組織の多くの成員が関わり顧客をマネジメントするプロセスといった状況にそぐわない。(中略)顧客をマネジメントすることがマーケティングの基本となっている現状においては、マーケティングという用語はもはや機能ではなく、顧客との関係性をマネジメントするプロセスにおいて使われるべきである(2007, p.14)」とマーケティングの意義の変換を強調する。すなわち、今日のサービス・マーケティング研究に影響を与えているノルディック学派の研究は、組織を顧客志向の方向へと向けさせ、価値共創を達成しうるように全機能を統合する関係性マネジメントにアプローチするものと考えられる。

### 3. サービスと価値創造

サービス・マーケティング研究におけるノルディック学派の思想ならびにアプローチでは、従来のマーケティングが有形と無形という差こそあるが物財と同様にサービス財を扱うのに対して、サービスを市場提供物の一つのカテゴリーとは考えない。それは価値が形成されていく現象であり、その創造プロセスに新しいマーケティング・ロジックが見出される。本章では、まず「サービス」とその現象の意義として考えられる「価値」の概念上の関係性をみていく。さらに、価値の評価要因の一つとして品質の存在を忘れてはならない。経営学然りサービス研究においても品質に関する研究は古くから行なわれており、先行研究をもとにサービスにおける価値と品質の関係性をみていく。そして、近年サービス研究におけるトピックの一つである「価値共創」にかかわる「誓約(Promise)」の概念とその概念にもとづくマーケティング・アプローチについて検討する。

#### 3.1 「サービス」と「価値」の概念的連関

本節においては、現代的なマーケティング研究において最も重要な要因として考えられる「サービス」と「価値」の概念について、サービス・ロジックの観点を中心に適用し検討していく。

### 「サービス」の概念

従来のマーケティングや経営学等においては、サービスをモノ(製品)と対比してその違いをもって区別しようとしてきた。つまり、例えば、有形か無形か、生産と消費が別々に行なわれるか同時に行なわれるか、取引の結果として所有権が買い手に移るか否か等など、市場提供物の観念を基盤としたカテゴリーの議論が一般的になされる。また、物財を作っている企業は製造企業(メーカー)、サービスを提供している企業や店舗をサービス業と中核的な市場提供物によって産業ごとの分類がなされる。だが、T.Levittの「マーケティング近視眼」といった有名な議論にみられるように、顧客が購買行動を行なう目的は、製品そのものではなく、その提供物(物財かサービス財であるかにかかわらず)から得られる価値を欲し求めるためである。したがって、企業は市場あるいは消費者が価値を形成していくプロセスに関与し、その実現を可能ならしめるべく行動を取る組織として社会に存在していると考えられる。そのとき、企業の中核的な提供物が有形(物財)か無形(サービス財)であるかといった財の属性に関する議論は的を射ない。サービス経済あるいは経験経済のなかで活動している現代企業は、サービス業は当然だが、製造業であってもサービス競争に直面している。持続可能な競争優位を獲得ならびに活用し競争環境を生き抜くためには、自社をサービス・ビジネスへと転換しなければならない(Grönroos 2007)。実際に、製造業に位置づけられてきた国内の企業でもIoT(Internet of Things)技術を活用した「サービタイゼーション(Servitization:サービス化)」のビジネスモデルを採用するケースが多々みられるようになってきた<sup>4</sup>。ただし、製造業において優れたサービス提供とは何かを熟慮しなければならない。気の利いたインダストリアルサービスやアフターサービスを中核的な提供物である製品に付加することだけでは十分ではない。サービスとは、顧客の日常的な活動やプロセスにおいて価値創造しうる方法をもって行なわれるサポートであり、製造企業にとってはサプライヤーやネットワーク・パートナーと共に顧客の生産プロセス等に役立つオフリングを開発し実行することを意味する(Grönroos 2007)。したがって、サービスは価値創造のパーспекティブとして考えられる(Edvardsson et al. 2005)。

サービス研究においては、価値共創に関する2つの有益なロジック、すなわち「サービス・ロジック(Service Logic)」ならびに「サービス・ドミナント・ロジック(Service Dominant Logic)」が存在する。前者はC.GrönroosとE.Gummessonをその代表研究者とするノルディック学派に依るもので、後者はS.L.Vargo & R.F.Luschが2004年に初めて提唱し、日本でもマーケティング界から注目を集め、研究者のみならず実務家にも多大な影響を

---

<sup>4</sup> コマツの“KOMTRAX”や豊田自動織機の“テレマティクス サービス”など。



与えており、今なおその思想には多くの研究者から批判及び改変が加えられ深化を続けている。両者のサービスの定義を以下に示し、価値に関する観点から考察を行なう。

サービスとは、顧客の抱える問題を解決することを目的として、顧客とサービス提供者（従業員）、物財やその他の物的資源、システムやインフラ、そしてときに周囲の他の顧客(消費者)との相互作用のなかで発生する一連の行為から構成されるプロセスである。

(C.Grönroos 2000, p.46)

サービスとは、主体あるいは客体の利益のために専門能力（知識と技術）を行為とプロセスとパフォーマンスに適用することである。

(S.L.Vargo and R.F.Lusch 2004, p.2)

両者の定義はいずれもサービスを現象としてとらえており、複数の実在物が意図的な行為のプロセスに存在している点において共通している。意図的な行為とは、Grönroosの定義からは直接的に「顧客の問題解決」を指している点から価値創造を目的とする。さらには、文脈から提供者と顧客、その他資源（周囲の関係者を含む）との相互作用をつうじて専門的あるいは適当な知識や技術を伴って価値の共創がなされるプロセスと理解することができる。また、そのプロセスは当事者間だけの閉鎖的な相互作用に限らず、外部の種々の環境要因からもそのサービス品質や価値への影響を受けるため、「オープン・プロセス」の性質をもつといえる。

## 「価値」の概念

上述のとおり、サービスは価値の創造を目的にして行なわれる行為である。定義するとなったら曖昧なこの「価値」という概念は、シンプルかつ現実的に捉えると「Being Better off（より良くなること）」と表現しうる(Grönroos 2015)。従来のマーケティング研究の観点から捉えられてきたその価値概念は「グッズ・ロジック(Goods Logic)」に従っている。グッズ・ロジックとは、その名が示すとおり物財を基盤とした思想であるが、企業のアウトプット（生産物: Product）に価値が内在するという見解をもち、消費者が欲する価値は企業（提供者）からの購買、すなわち貨幣との交換がなされる時点で具現化すると主張される。この論理をもってその価値概念は「交換価値 (Value-in-Exchange)」と呼ばれる。それに対して、ノルディック学派が提唱する「サービス・ロジック(Service Logic)」は、企業の中核的な提供物がサービス財であれ物財であれ、顧客がその提供物を利用することによって事前の期待に見合った価値を創造し獲得していくといった考えに則っている。価値が発生するこのプロセスにおいて、顧客を提供者（企業）側がサポートする役割行動を遂行する時点において、「価値共創(Value Co-creation)」が実現する。そして、この価値共創プロセスにこそ「サービス」の本質がみられる。この考えに則った価値

概念を「利用価値(Value-in-Use)<sup>5</sup>」と呼ぶ。両ロジックは、各名称に相当して適用され企業の活動を規定するものではない。つまり、例えばファストフードレストランや簡易的な理髪店等のサービス企業においては、グッズ・ロジックを採用し「製品化」されたサービス・コンセプトを市場に提供するケースも見られる。その一方で、サービス化を進めるメーカー企業も存在してきている。皮肉にも、サービス業のほうが「サービス・ビジネス化」が遅れているきらいがある(C.Grönroos 2008)。表1に両ロジックの種々の事項における対比を示す。

### 3.2 価値と品質の関係

前節では価値の概念について議論してきたが、本節ではさらに経営学やマネジメント研究において欠かせない事項ともいえる「品質」との関連性について検討する。

価値は、受け手によって主観的に認識及び評価される。企業側の諸活動を主体としたバリューチェーンの概念とその考えに則った企業活動は、顧客側の役割行動と価値認識を軽視している。先述した「より良くなること」をもって価値の評価とする観念は、事前の期待と事後の経験といった時系列をつうじて顧客が認識するのであるから、そのプロセスにおける顧客の存在と役割行動をサポートあるいはマネジメントしなければならない。その際のクオリティ・マネジメントの重要性も無視できない。一般的に、価値認識には提供物の価額に見合った品質が保証されているか否かが影響すると考えられる。それは、サービスの品質評価にも基本的には当てはまる。だが、サービスの場合、製品のようにスペックといった数値データや材質の高価性を企業側が客観的な品質の指標として事前に市場に示すことが極めて難しい。サービス利用に要する価額は顧客にとってその購入を決める数少ない品質の手がかりとして機能する。また、その他の手がかりとして知人やインターネット等の口コミあるいは企業の広告、過去の同様の（あるいは比較可能な）サービスの利用経験がある。つまり、これらは市場や顧客にとっての「期待品質(Expected Quality)」を形成する。図3に示す「総体的なサービスの知覚品質(Total Perceived Service Quality)」という概念モデルは、顧客がサービス・プロセスの利用前後の品質認識の差異によってそのサービスの総体的な品質を判断する仕組みを説明している(Grönroos 2007)。期待品質の向上には、伝統的なマーケティング・アプローチが有効である。企業は市場や消費者との間にサービスによって得られる価値について「誓約(Promise)」を取り交わす。つまり、誓約の内容は顧客に期待を形成するが、この点において注意しなければならないのが、期待品質は「経験品質(Experienced Quality)」と比較され、もしその経験が顧客にとって期待以下だったと認識されれば、誓約の違反と見なされ、総体的な知覚品質は低評価を下されるだろ

---

<sup>5</sup> 従来では「使用価値」と和訳する場合が多いが、それは「モノ」を対象とする日本語表現であり、所謂グッズ・ロジックに則った伝統的なマーケティングの観点をもつ翻訳法と考えられる。本稿は、現象として捉えるサービスについて研究するものであり、また物財とサービス財いずれにも適用可能な「利用」という表現を用いる。さらに「利用」という表現は利益を得ることを目的として（つまり、意図して）用するといったニュアンスから文脈的にも妥当すると考える。

う。当然ながら、その場合の顧客価値も充足されない。経験品質に自信がなければ、誇大広告は控えハードルは適度に低く設定しておくほうが良いかもしれない。

サービス・ロジックを適用するマーケティング・アプローチは、「消費プロセス」に接近するため、経験品質に作用しうると考えられる。経験品質の評価は、サービス利用を経験する顧客自身によって知覚される「技術品質(Technical Quality)」と「機能品質(Functional Quality)」とを個人の心の中で「イメージ(Image)」として消化あるいは統合してなされる。技術品質とは、サービス・プロセスにおける技術的ソリューションの物理的あるいは心理的「成果(結果)」として表れる。つまり、顧客がサービス・プロセスにおいて提供者の技術活用(知識・技術を含む人的・物的資源の活用あるいは相互作用)によって得られる「ものごと(結果)」を意味する。そのため、「結果の品質」ともいわれ、場合とある程度において客観的に測定されうる。その一方で、顧客は一連のサービス・プロセスのなかで提供者(人的・物的資源、システム等含む)との相互作用をつうじて「真実の瞬間(Moment of Truth)<sup>6</sup>」を複数回にわたり経験する。つまり、企業が提供するサービス・コンセプトは、オフリングの中核的意義をもつ「コア・サービス」とその利用あるいは価値向上を支援及び促進する「サブ・サービス」から構成される。サービスの機能的品質は、それらから成る総体的なサービスエンカウンターを提供者は如何な機能をもって有効かつ効率的に価値創造をサポートしているかといったプロセスの機能的側面、いわば「方法」を評価する。顧客は、サービス・プロセスのなかでサービス提供者との相互作用をつうじて技術的ならびに機能的サポートを利用し自らの価値創造を達成すべく役割行動を遂行する。そのなかで顧客は、サービス提供者側の資源やオペレーションを目にすることも多々あり、機能性を確認しやすい。したがって、企業は、彼らの価値創造的活動をファシリテートしうるプロセスをデザインしなければならない。人的・物的資源の開発やシステムの改善、動線を考慮した空間レイアウト等を通じてプロセスの機能性を高め、顧客にとっての種々の負担(精神的・肉体的・時間的・経済的コスト等)を低減し、アクセシビティーを高めることも機能品質の向上に役立つだろう。

期待品質及び経験品質は、いずれもほとんどの場合と程度において顧客の主観的認知により評価されるため、彼らはその知覚した品質経験をイメージとして創造し、その価値を他者に善くも悪くも伝えることができる。したがって、顧客満足という概念やそのためのマネジメントはある程度において主観性によって困難ではあるが、企業は市場に対して提示し交わした誓約に違わない技術品質ならびに機能品質の向上と維持を実現するサービス・プロセスをデザインし、そのオペレーションに経常的な労力と投資を要する。

### 3.3 誓約のマネジメント

企業はオフリングをつうじて、社会や市場に対して「誓約(Promise)」を提示し交わす。この誓約とは、「他者あるいは自らに対して未来を考慮してなされる、ある程度明示される条件付きの宣言や保証であり、それらは特定の行為を行なったり控えること、ある

---

<sup>6</sup> 闘牛士が牛を仕留める瞬間を比喻してサービス品質が認識される場面をいう。

いは何かを提供することに言及するもの (H.Calonus 1986, p518)」である。また、この誓約とマーケティングの関連について次のように説明できる。すなわち、「マーケティングは、組織の機能やプロセスに浸透する顧客志向であり、価値提案をつうじて誓約を締結すること、その誓約から形成された個々人の期待の充足を可能にすること、そして顧客の価値創造プロセスに対するサポートをつうじて期待を充足することに適応する。この観点から、マーケティングとは企業と顧客あるいはその他の関係者のプロセスにおいて価値創造をサポートすることである(C.Grönroos 2008, p211)」。ゴーイングコンサーンといった観念のもと、企業はその事業を継続的に行ない存続していく社会的責任を負っている。言わずもがな、マーケティングは企業にとって重要な機能的活動のひとつである。特に現代のマーケティングにおいては、伝統的なマス・マーケティングからリレーションシップ・マーケティングへの重要性がシフトしているが、それはサービス・ロジックの一つの柱であり、誓約の達成が顧客維持の基礎となると考えられている。すなわち、誓約のマネジメントはリレーションシップ・マーケティングの一部を成す(Grönroos 2008)。

誓約のマネジメントには、次の3つの基本活動が含まれる。まず、顧客との間に「契約の締結(Making Promise)」をしなければならない。それは、そのオファリングの利用によって得られる価値提案を潜在顧客に伝え期待を形成する。新規顧客の獲得を目的とし、従来のマーケティングのアプローチが有効となる。顧客の誓約による期待を充足するためには前提的に「誓約のイネープリング(Enabling Promise)」をもって、価値創造のサポートを可能にする顧客志向的な組織とその資源の開発(設備、従業員、情報、システム、顧客等)ならびにサービス・プロセスを構築しなければならない。このとき、従業員が顧客志向的に動機づけられ、顧客の価値創造のための相互作用プロセスを効果的かつ円滑に遂行しうる十分なスキルとモチベーションを要する。そのため、企業のトップマネジメントはインターナル・マーケティングのアプローチを導入及び適用し、組織能力を高めておかなければならない。そして、「誓約の達成(Fulfilling Promise)」は顧客志向型組織と顧客との間の相互作用プロセスをつうじて実現する。両者の相互作用プロセスのなかで顧客の期待は充足されていく、つまり価値が創られていくと考えられるため、インタラクティブ・マーケティング・アプローチがこのとき有効とされる。図4に、誓約にもとづくマーケティング戦略の概念モデルを示す。

マス・マーケティングからリレーションシップ・マーケティングが台頭する時代にあつて、企業にとって誓約という概念は市場や消費者との関係性を築く手立てとなる。消費者は企業のオファリングをとおして自らの求める価値の創造機会を得ることができる一方で、企業はその達成を顧客との間で約束することができる。いわゆる契約関係が結ばれるなかで、達成されれば顧客満足を高め、企業は「顧客の精神のシェア (Share of the Customer's Heart and Mind)」を獲得することができる。つまり、期待品質と経験品質が良いバランスで保たれ顧客が望む価値を得たという事実は、彼らとの関係性を強化することにつながる。だがもし、企業側の過失によって誓約が未達成に終わった場合、顧客はひょっとしたら企業から騙されたと感じ、ネガティブな口コミを広めるかもしれない。しかし、価値創造は、顧客もまたその要員であり自らの役割責任も負い行動することが求めら

れる。つまり、共創関係にある場合、もちろんサービスの利用規則等によってある程度は顧客の行動をコントロールできるが、両者はパートナーとして認識しあい、誓約の内容をしっかりと確認したうえで、必要十分な情報伝達を適宜行ない、協働していくことが望まれる。もちろん、ビジネスやオフリングの性質によって、顧客と企業との適切な関係性は異なっている。

## 4 価値共創

今日、「価値共創(Value Co-operation)」は、サービスやマーケティングの領域において研究者のみならず実務家にとって興味深い研究テーマとなっている。これまでの検討を踏まえて、本稿においてその概念を「顧客の欲し求める価値をサービスという価値創造プロセスにおいて提供者と受け手ならびに種々の資源やその他の関係者とを含む相互作用をつうじて形成していく現象」と定義する。云うまでもなく、この定義はサービス・マーケティング研究におけるノルディック学派の思想に影響を受けるものである。本章の前半では、そのサービス・ロジックにもとづく価値共創の理論や主張について整理・検討する。そして、その検討を踏まえたうえで、本研究の締めくくりとして近代組織論の観点から価値共創の概念について考察したい。すなわち、価値共創という現象は伝統（古典）的 マネジメント理論の観点から「協働 (Cooperation)」概念の一種と捉えることができると考えられるが、サービス・ロジックにはそのような言及は見当たらず（当該ロジックはマネジメント・ロジックとされているにもかかわらず）、また種々の議論があるなかで、価値共創の概念のマネジメント・ロジックとしての本質を探り論及したい。

### 4.1 サービス・ロジックの価値共創概念

サービス研究における価値共創の議論に関して、2004年にVargo & Luschが提唱した「サービス・ドミナント・ロジック (Service-Dominant Logic、以下SDL)」ならびに1970年代からGönroosとGummessonらを代表者として設立されたノルディック学派の「サービス・ロジック (Service Logic、以下SL)」は、学界のみならず実務界にも特に大きな影響を与えている。ノルディック学派の設立が先行するためSDLはその影響を少なからず受けるが、両者のサービス研究における論調は異なる。つまり、Grönroosは主にマネジャーの観点から顧客マネジメントの成功に注目しているが、一方のSDLはマネジメントの問題にではなく、その観点は集合体及び社会システムへの関心に向けられる傾向にある。SDLは主として“システム中心的なロジック(System-Dominant Logic)”であり、Grönroosのサービス・ロジックのほうはマネジメント・ロジックである(T.Strandvik 2013)。両ロジックはそれぞれに価値共創にアプローチしているが、主な論点（観点）が異なる。本研究はマネジメント及びマーケティングにおける価値共創のロジックについて視ているため、必然的にSLの観点を採用している。ここでは、紙面と論旨の都合上、両者による互いのロジックの際限ない論争に関しては言及を避ける。

SLの提唱者であるGrönroosは、マーケティング研究において初めてサービスを現象として捉え「消費プロセス」における価値創造について顧客マネジメントの観点からアプロー

チした。実際にSLのサービスにおける顧客マネジメントの思想を読み解く手がかりとして、以下に「サービス・ロジックによるサービス提供者と顧客の関係性に関する10のマネジメント原則 (C.Grönroos and J.Gummerus 2014)」を示す。

1. サービス提供者を除外した価値発生領域（顧客領域）において顧客や利用者らは利用価値の形態で価値を創造する。それは、新しい資源に既存の資源を統合したり、以前獲得した知識やスキルを適用することによって表出したり創造される。
2. 顧客の価値創造プロセスにおいて、価値（利用価値）は累積過程で開発されたり、時折破壊される。
3. 価値（利用価値）は、顧客によって独自に、経験的に、その文脈をして、知覚され決定される。
4. サービス提供者として企業は、顧客を除外する価値発生領域(提供者領域)において基本的に価値のファシリテータとなる。彼らは、顧客やその他の利用者のための潜在的な利用価値を開発し提供する。
5. 価値発生プロセスのなかでアクター間の直接的な相互作用をつうじて価値創造のプラットフォームが構築されたり存在するのであれば、サービス提供者は顧客とともに価値創造を行なうことができ、そしてアクター間の価値の共創の機会が生じる。
6. エコシステム内の顧客と個人の間で、顧客単独の価値創造プロセスに影響を及ぼす社会的価値共創の行動が起こりうる。
7. サービスは、（物理的に、精神的に、仮想的に、所有欲を満たせるように）顧客の日常の活動をサポートする方法で資源を活用するが、それによって彼らの価値創造は促進される。
8. マーケティングが目指すべきは、ファシリテータとしてサービスを用いて提供者を顧客のプロセスに結びつけ、アクター間の互恵的な価値創造を可能ならしめることである。
9. サービス提供者として、企業は価値提案による誓約の締結に制限されるものではない。

10. 共創のプラットフォームを用いる直接的な相互作用において、インタラクティブ・マーケティングをつうじて、サービス提供者である企業は顧客の価値充足に直接的かつ積極的に影響を及ぼすことができ、それによって誓約は達成され、また顧客の関係性の構築と維持にも役立つ。マーケティングは、主たる誓約の締結の機能を越えて拡張される。

以上の10原則を概観すると、いずれも「価値（あるいは利用価値）」がキーワードとなっていることに気がつくだろう。つまり、提供者（企業）と顧客の関係性において「価値」の創造が必須条件としてあり、その価値は誓約によって規定されるものであるから、誓約のマネジメントは、いわば顧客との関係性のマネジメントにもなりうる。この点において、価値創造（あるいは共創）はリレーションシップ・マーケティングの重要な要素となり、そのプロセスを「サービス」が支援する。

さらにこの10原則は図5を補足的に説明するものでもある。価値の発生（創造と共創）のプロセスを描いたその概念モデルは、サービス提供者である企業の活動範囲を「提供者領域(Provider Sphere)」、顧客が単独で活動して価値創造の活動を行なう範囲を「顧客領域(Customer Sphere)」、さらに両者が価値創造プロセスにおいて協働を要し接する範囲を「接続領域(Joint Sphere)」と3つの領域を明確に区分しているが、この全領域のプロセスをつうじて「価値発生(Value generation)」が実現する。それらはいずれもマネジメントの観点から区分されており、価値創造における各アクター（提供者、顧客、資源、顧客の社会環境等）の役割行動を把握することができる。

提供者領域において、企業側は顧客の価値創造活動を効果的かつ円滑にサポート・促進できるようにバックオフィスにて準備あるいは支援活動を行なう。例えば、サービス・コンセプトの企画・設計であったり、サービス・デリバリー・システムの開発、必要な物的資源やシステムの生産開発等であるが、特に接続領域における顧客との相互作用を効果的に運営しうる人材開発においてインターナル・マーケティングのアプローチが有効となる。すなわち、潜在的利用価値の生産活動を行なう。この領域においては顧客志向的な組織デザインもまたマネジメントの課題となる。

接続領域と顧客領域において、顧客は自身が欲し求める価値を創造していくプロセスにかかわり、利用者としての役割行動を遂行する。両領域において、潜在利用価値は実現利用価値へと転換される。接続領域では、顧客と提供者との間に相互作用の場となる「共創プラットフォーム(Co-creation Platform)」が形成される。ここでは、顧客が価値創造の操作と責任をもつ者となり、サービス提供者は価値の共創者としてこのプロセスへの参加を顧客の意思によって認められる存在となる(C.Grönroos 2015)。つまり、関係性における「顧客モード(Customer mode)」の状況に左右される(C.Grönroos 2007)。すなわち、顧客が自らのニーズを満たす商品の購入だけで十分と考え、提供者との接触を望まない状況を「取引モード(Transaction mode)」という。この状況では共創関係は発生せず、従来のマーケティングが有効となるだろう。そのときの価値創造は、顧客領域において独立して行

なわれる。顧客が共創プラットフォームにサービス提供者の参加を許可する場合、すなわち「関係性モード(Relational mode)」にあるとき、彼らは提供者との相互作用による価値共創の機会とサポートを求めて(能動/受動的に)行動し、提供者はインタラクティブ・マーケティングのアプローチをもって対応する。サービス提供者（企業）と顧客との価値共創は、両者のそれぞれのプロセスが共創プラットフォームにて協働や対話といった相互作用をつうじて統合されるプロセスである。また、顧客は自らを取り巻く社会環境のなかで自らのあるいは他人の価値共創（社会価値の共創）に関与し作用する。つまり、彼らは自身のエコシステムの一因であるため、その行動が社会的影響を及ぼす。

一連の価値発生プロセスは、必ずしも直線的に進み最終的な価値認識に帰着するわけではない。顧客は単独で価値創造を試みている際にも必要性を感じれば提供者との対話やサポートを求め共創プラットフォームを開設するだろう。企業はそこでの決定的な「真実の瞬間」を逃すことないように、インターナル・マーケティングの実践をつうじて従業員の組織行動をマネジメントしなければならない。

#### 4.2 価値共創への協働システム理論的アプローチ

上述のとおり、価値共創は、顧客のニーズあるいは価値を充足することを目的としてなされる協働的現象といえるだろう。経営管理（マネジメント）研究における古典理論に近代組織論があり、とりわけ C.I.Barnardが行なった協働システム研究は、マネジメント・ロジックとして捉えるSLの価値共創概念に適用して検討することができると考えられる。本節では、協働システム理論の概要を踏まえ、マネジメント観点から価値共創概念の本質について考察する。

#### 協働システム

近代組織論は、C.I.Barnard(1938)を祖とし、その組織論研究はマネジメント研究における古典的な価値をもつ。そして、今なお彼の組織の定義は絶大な有意性を誇る。すなわち、

組織とは、2人以上の人びとの意図的に調整された活動または諸力のシステムである。

(C.I.Barnard 1938, p.81)

そして、組織が構成される基本的要素を「共通目的 (Common Purpose)」 「協働意思 (Willing to Co-operate)」 「伝達(Communication)」の3つとする(*ibid.*, p.82)。彼の主張する組織の定義と基本的な構成要素から、組織は「協働意思を有する複数人が集合し、コミュニケーションをつうじて活動や諸力を調整し、共通目的を達成するためのシステム」だと考えられる。また、彼は組織の上位概念として「協働システム(Cooperative System)」を位置づけており、それは以下のとおり定義される。すなわち、



協働システムとは、少なくとも一つの明確な目的のために2人以上の人びとが協働することによって、特殊なシステムの関係にある物的、生物的、個人的、社会的構成要素の複合体である。  
(*ibid.*, p.65)

組織は協働システムの中核的な補助システムであり、協働システムに対して「貢献(Contribution)」を提供する個人は常に組織において戦略的要因とされる(*ibid.*, p.139)。すなわち、協働システムは、人々の貢献活動によってその実体が形成されており、そのため組織成員は、協働システムの有効性において戦略的にも重要な存在となる。また、協働システムは、「物的システム(Physical System)」「社会的システム(Social System)」「人的システム(Personal System)」の3つのサブ・システムの側面を擁し、組織はその特徴をもつ中核概念として位置づけられる。物的システムとは、効用を創出するための物理的手段(設備、機械、原材料等)の体系である。社会的システムとは、他組織(者)と効用を交換する社会的体系である。人的システムとは、組織に貢献し「誘因(Inducement)」を享受する個人から成る集団の体系である。

組織を存続させるためには、この貢献と誘因の均衡が保たれる必要があり、また組織のパフォーマンスの尺度としての「有効性(effectiveness)」を高めることで、協働に貢献した成員に適切に誘因を配分し彼らの「能率(efficiency)」にフィードバックすることで個人満足を高める必要がある。

簡潔ではあるが、C.I.Barnardが主張する協働システム理論の基本的内容は以上のとおりである。以下に、このシステム理論を価値共創概念に適用し、その本質を確認する。

### 協働システム理論からみた価値共創

まず、ノルディック学派のサービス・ロジックはマネジメントの観点から提唱されていることから、マネジメント理論の古典である近代組織論の協働システム理論は適用可能と考える。

図5に示した、価値発生プロセスのなかには、サービス提供者を含む企業ならびに顧客とそのエコシステムといったアクターが存在しており、価値創造あるいは共創といった活動をもって協働関係が確認することができる。ただし、顧客の価値の単独創造の時点においては組織活動とはいえないだろう。また、顧客がエコシステムをつうじて社会価値を共創する点においては、意図した価値を創造するために集団形成され協働がなされているのか、確認しにくい点があるため、必ずしもこの時点における共創関係が協働システムの性質をもつものとは厳密に考えにくいかもしれない。企業内での提供者領域の活動は当然ながら組織及び協働システムを形成するが、その目的は直接的な顧客との価値共創を目的とした協働ではなく、潜在的利用価値を形成するための協働システムである。したがって、SLのサービス・ロジックによる価値共創概念においては、共創プラットフォームをもってその本意とするところの協働システムといえる。

その共創プラットフォームには、顧客と提供者間に人的及び社会的システムの関係がみられ、またそのサービス・プロセスにおいては物財や設備、システムが含まれるため物的システムの様相も確認できる。また、誓約によって示された利用価値の実現といった誘因の獲得のため、顧客は自らその協働に対して参加する意思決定を行ない役割行動を遂行する。すなわち、価値共創といった協働に対する貢献を払う。近代組織論の立場からは、人間を自律人モデルとして扱い、組織行動の意思決定の責任をもつ。この際の、貢献と誘因の均衡は、誓約以上の価値をその共創行動から得られたかが判断基準になると考えられる。その均衡がネガティブな意味で崩れてしまっている場合、その提供者との関係性は長く続かないだろう。つまり、他社へスイッチしてしまうだけでなく、自社のイメージが損なわれる口コミが広まってしまうリスクが高まる。そのため、顧客価値の共創プロセスにおける相互作用の重要性を提供者は理解しなければならない。

以上のように、近代組織論における協働システム理論の基本的な観点から、価値共創概念を検討する限りにおいては、共創プラットフォームに対してその理論的アプローチが可能であることが確認されたが、価値共創のマネジメントの本質を理解するにはさらなる理論的考察を要する。

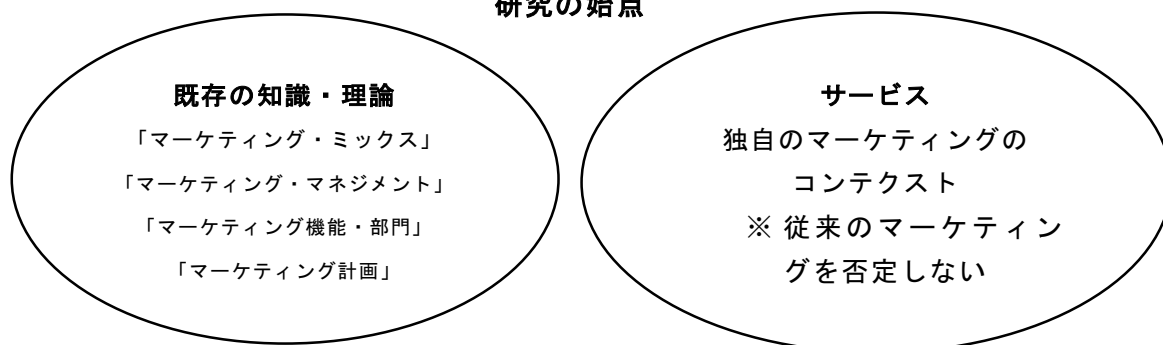
## おわりに

本研究は、価値共創の概念について、サービス・マーケティング研究における先駆的な研究集団であるノルディック学派が提唱するサービス・ロジックの観点を主に用いて考察してきた。サービス・ロジックとサービス・ドミナント・ロジックの間には価値共創に関する論争が繰り広げられてはいるが、前者はマネジメント的観点を主に重視し、後者は社会システム的な議論を展開している。本稿は、経営学研究の一端として、価値共創の概念に対してマネジメントの観点からアプローチするものであったので、ノルディック学派のロジックを採用した。さらに、価値共創の概念的本質を探るため、マネジメント理論の古典的価値をもつ近代組織論の観点からアプローチした。サービス・ロジックが示す価値発生プロセスのモデルにおいては、提供者と顧客の立場から、3つの価値創造の領域に分類され、そのうちの接続領域において価値共創を本意とする協働システムとしての特徴をみることができた。

従来（当時主流）のマーケティング

ノルディック学派アプローチ

研究の始点



リサーチ・クエスチョン

サービス財に適合させる方法とは？ 適合可能なマーケティングの新概念とは？

図1 サービス・マーケティング研究の岐路

出所：C.Grönroos 2008, p.5 より筆者作成

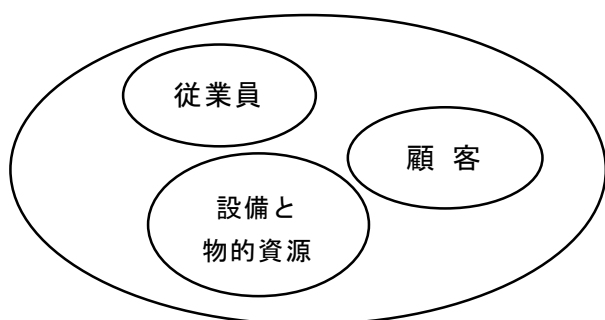


図2 サービス・デリバリー・システム

出所：Normann 1991, p.58 より筆者作成

表1 グッズ・ロジックとサービス・ロジックの比較

	グッズ・ロジック	サービス・ロジック
概要	顧客に資源として物財を提供し使用させ、自ら価値を創出する方法でそのプロセスに対応可能にする	顧客の価値創造をサポートするプロセスを円滑にする
価値の概念	交換価値（プロダクト）	利用価値（プロセス）
顧客の役割	価値の単独創造	価値の共同創造（※場合によって単独）
企業の役割	価値媒体の単独生産	プロセスの提供、価値の共同創造
マーケティング・アプローチ	生産物（商品）を価値創造の資源として顧客に販売する	期待される価値の誓約を交わし、顧客にその価値充足を認識させる方法でサービス・プロセスを利用させる

出所：Grönroos 2008 より筆者加筆作成

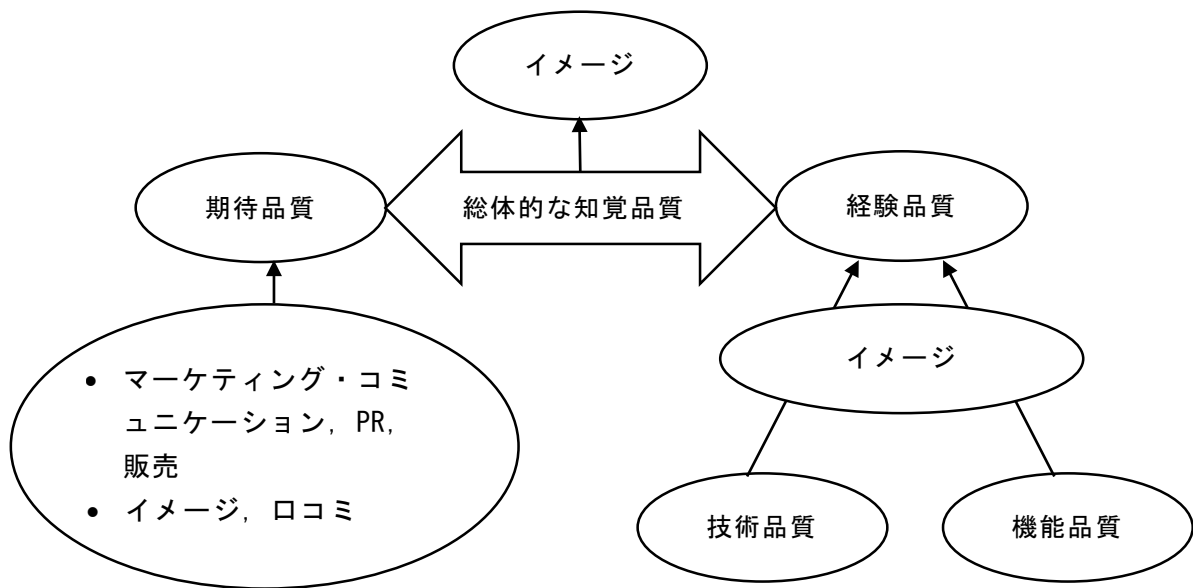


図3 総体的な知覚品質

出所：Grönroos 2007, p.77 より筆者作成

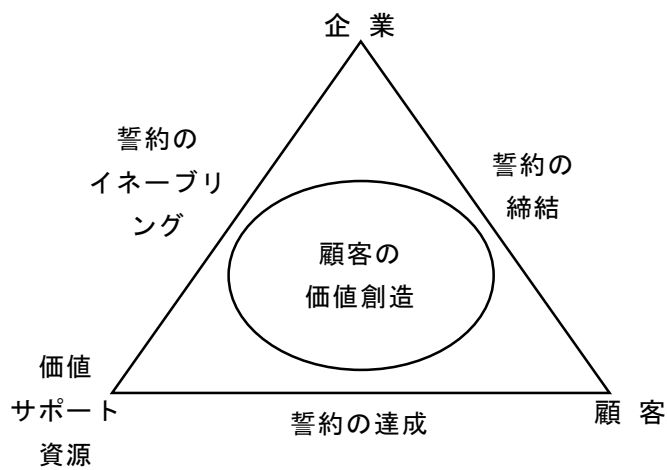


図4 誓約にもとづくマーケティング戦略

出所：Grönroos 2008, p.205 より筆者作成

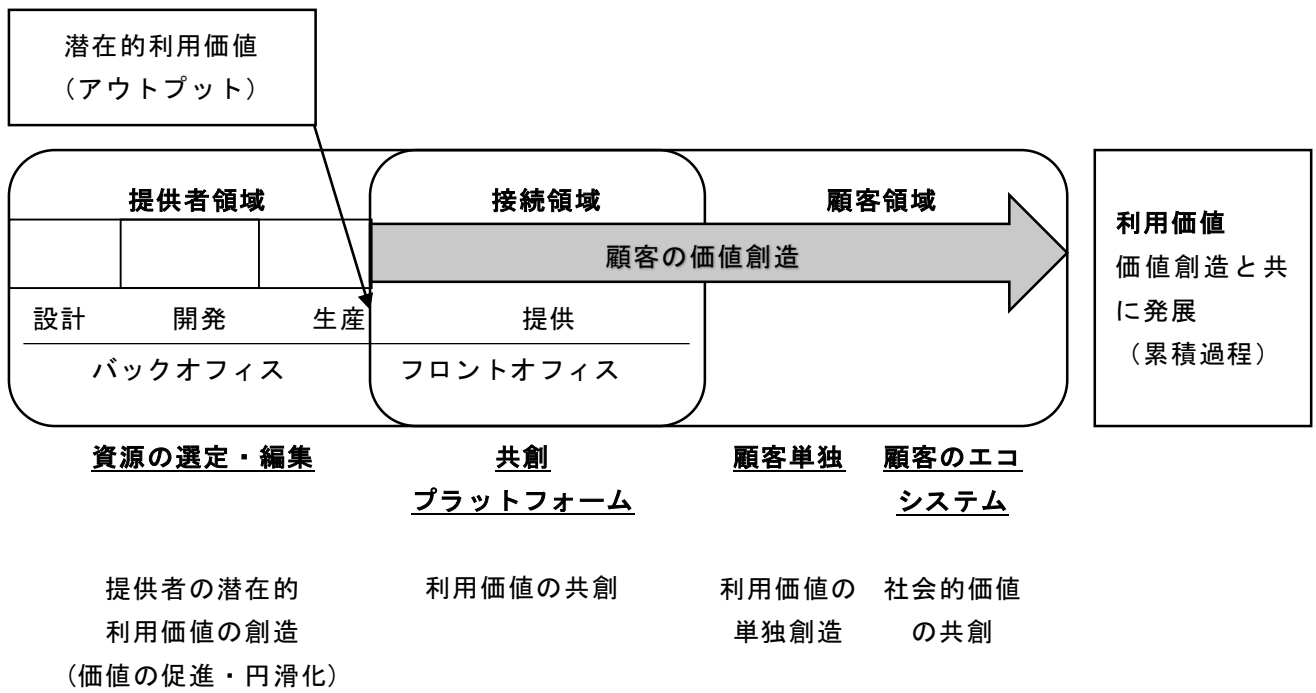


図 5 価値発生プロセス：サービス・ロジックによる価値の創造と共創

出所：Grönroos and Voima 2013, p.136 より筆者作成

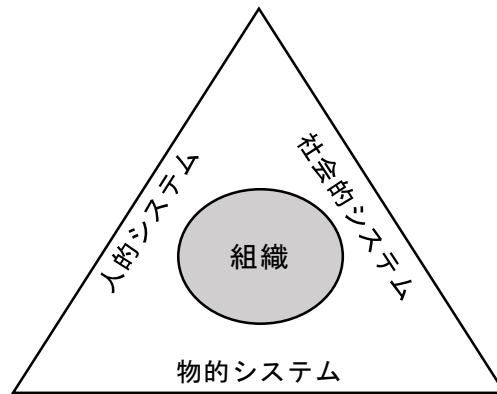


図 6 協働システムの諸側面と組織の位置

出所：占部都美 1974, p.30 より筆者作成

## 参考文献

1. Barnard, C.I.(1938). *The Function of the Executive*, Harvard University Press.
2. Calonius, H.(1986). A Market Behavior Framework, in K. Möller and M. Paltschik(eds.) *Contemporary Research in Marketing Academy*, pp.515-524.
3. Edvardsson, B., Gustafsson, A. and Roos, I.(2005). Service Portraits in Service Research: A Critical Review, *International Journal of Service Industry Management*, 16(1), pp.107-121.
4. Grönroos, C. and Voima, P.(2013). Making sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(2), pp.133-150.
5. Grönroos, C. and Gummerus, J.(2014). The service revolution and its marketing implications: service logic vs service- dominant logic, *Managing Service Quality*, 24(3), pp.206-229.
6. Grönroos, C.(1988). New Competition in the Service Economy: The Five Rules of Service, *International Journal of Operations and Production Management*, 8(3), pp.9- 19.
7. Grönroos, C.(2000). *SERVICE MANAGEMENT AND MARKETING: A Customer Relationship Management Approach 2<sup>nd</sup> edition*, John Wiley & Sons Ltd.
8. Grönroos, C.(2006). Adopting a Service Logic for Marketing, *Marketing Theory*, 6(3), pp.313-333.
9. Grönroos, C.(2007). *SERVICE MANAGEMENT AND MARKETING: Customer Management in Service Competition 3<sup>rd</sup> edition*, John Wiley & Sons Ltd.
10. Grönroos, C.(2008). *In Search of a New Logic for Marketing: Foundations of Contemporary Theory*, John Wiley & Sons Ltd.
11. Grönroos, C.(2015). *SERVICE MANAGEMENT AND MARKETING: Managing the Service Profit Logic 4<sup>th</sup> edition*, John Wiley & Sons Ltd.
12. Normann, C.(1984). *SERVICE MANAGEMEMT: Strategy and Leadership in Service Business 2<sup>nd</sup> edition*, John Wiley & Sons Ltd.
13. Rathmel, J.M.(1974). *Marketing in the Service Sector*. Cambridge, Ma: Winthrop Publisher.
14. Shostack, G.L.(1977). Breaking Free from Product Marketing, *Journal of Marketing*, 41(April), pp.73-80.
15. Strandvik, T.(2013). Volume Introduction: Service Logic-An introduction to Christian Grönroos's Contribution to Service Logic, *Legend in Marketing. Christian Grönroos Vol.3*.

16. Grönroos, C. and Gummesson, E.(1985). The Nordic School of Services: An Introduction', in Grönroos, C. and Gummesson, E.(eds)Service Marketing:Nordic School Perspectives, *Series R2. Stockholm: University of Stockholm*, pp.6-11
17. Vargo, S. L., and Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of marketing*, 68(1), 1- 17.
18. 占部都美(1974)『近代組織論[1]バーナード=サイモン』白桃書房.