

博士(経営学)学位論文

ビジネス・エコシステムにおける価値共創の役割

2018年2月

森 哲男

首都大学東京 社会科学部

目次

| | |
|--|----|
| 第1章 本研究の主題 | 3 |
| 第1節 本研究の主題と問題意識 | |
| 第2節 本稿の構成と各章の位置づけ | |
| 第2章 先行研究レビュー | 8 |
| 第1節 戦略論の系譜とビジネス・エコシステム研究 | |
| 第2節 マーケティングの系譜およびビジネス・エコシステムと親和性を持つ 価値共創研究 | |
| 第3節 サービス・エコシステムにおける構造化理論で捉える価値共創研究 | |
| 第4節 価値共創を支えるインターナル・マーケティングと組織文化に関する 研究 | |
| 第3章 | |
| ビジネス・エコシステムの生成・成長と、ビジネス・エコシステムにおける 価値共創の役 | 31 |
| 第1節 ビジネス・エコシステム研究の課題 | |
| 第2節 事例研究：アメリカン・ホーム・ダイレクトにおけるビジネス・エコ システムの生成、成長プロセスと外部統合 | |
| 第3節 ビジネス・エコシステムにおける生成、成長プロセスと価値共創の役割 の考察を通した理論モデルの検討 | |
| 第4章 | |
| 複数プラットフォーム間におけるアクターの選択プロセスとプラットフォーム 成立要因 | 50 |
| 第1節 ビジネス・エコシステム生成、成長の課題と要因の考察 | |
| 第2節 事例研究：ベタープレイスにおけるE Vビジネスモデルとアクターの 選択 | |
| 第3節 プラットフォーム成長要素と価値共創の視点からの理論モデルの検討 | |

第5章

| | |
|-----------------------------|----|
| エコシステムにおける価値共創のダイナミズム | 66 |
|-----------------------------|----|

第1節 価値共創を動的に捉えるフレームワークの考察

第2節 事例研究：ハーレーダヴィッドソンにおける文脈価値

第3節 生態系(エコシステム)における制度概念から捉える文脈価値のダイナミズム

第6章

| | |
|----------------|----|
| 価値共創プロセス | 82 |
|----------------|----|

第1節 地域コミュニティにおける価値共創の考察

第2節 事例研究：和歌山電鉄 貴志川線と地域コミュニティによる経営再建

第3節 地域コミュニティにおける価値共創プロセス

第7章

| | |
|-----------------------|----|
| 持続的価値共創の展開と企業文化 | 97 |
|-----------------------|----|

第1節 持続的価値共創を実現するプロセスに関する考察

第2節 事例研究：星野リゾートにおける価値共創とプロセス

第3節 価値共創持続のためのインターナル・マーケティングと企業文化の役割

第8章

| | |
|-----------------|-----|
| 考察と本研究の結論 | 110 |
|-----------------|-----|

第1節 研究結果の要約

第2節 インプリケーションと残された課題

| | |
|------------|-----|
| 参考文献 | 119 |
|------------|-----|

第1章 本研究の主題

第1節 本研究の主題と問題意識

本研究は、近年、活発な議論が展開されているビジネス・エコシステムの分野における戦略論とマーケティングの接続を図ることから、サービス産業におけるビジネス・エコシステムについて新しいインプリケーションを得ることを目的とする。

近年、製品やサービスが短期でコモディティ化し、競争優位を持続することが困難となっている。そのような中、戦略論の分野では、ビジネス・エコシステム研究が活発に行われている。ITやテクノロジーの分野に限らず、決定的な競争は企業間ではなくビジネス・エコシステム間の競争に移りつつある。ノキアが盤石な市場シェアを獲得していたにもかかわらず、短期にシェアを奪われ、アップルやグーグル等、優れたビジネス・エコシステムを持つ企業が市場を席巻している。製品間、企業間の競争から、プラットフォーム間、ビジネス・エコシステム間の競争へとゲームの性質は変わりつつあるのである（森本、2016）。個別企業の競争によって業績が決まる時代は終わり、ビジネス・エコシステム間の競争の重要性が高まっている。企業を単一産業の構成員としてではなく、多様な産業をまたがるビジネス・エコシステムの一部として捉える（Moore、1993, 1996）ことが重要視されている。しかしながら、これまでのビジネス・エコシステム研究では、製品産業や技術分野、特に企業間関係においてモジュラー性の高い水平分業化された産業を想定した議論（梶山・高尾、2011）が中心に行われてきた。一方、今後、日本市場においてもより重要となるサービス産業においては、いまだビジネス・エコシステム研究は充分ではないと思われる。サービス産業は、直接、顧客に接する産業であり、顧客との関係性の構築が重要である。この点においても、これまでのビジネス・エコシステム研究においては顧客の概念が希薄であり、ビジネス・エコシステムの生成、成長段階における顧客の役割についても、あまり議論がなされていない。提供される価値を知覚し、価値を決定するのは顧客であり、顧客のインボルブメントによりビジネス・エコシステムの生成、成長が運命づけられると考えられる。本稿では、この点に焦点を当て、ビジネス・エコシステムの生成、成長に必要な要素と、それにおける顧客の役割を解明することとする。その際、上に示したように、サービス産業においては、直接、顧客を対象とするため、サービス研究や顧客起点に立つことから全てを組み立てようとする価値共創の視座に立った研究と接続することが重要であり、これによってサービス産業におけるビジネス・エコシステム研究を補強できると考える。なぜならば、エコシステムに参加することによって得られる価値は、顧客からの価値視点や価値に対する評価なしでは成立し得ないからである。この価値を価

価値共創の視点で捉え直し、価値共創プロセスや価値共創を持続的に維持、発展させるためのインターナルマーケティングおよび企業文化のあり方までを研究の範囲と捉えることで、新しい時代における戦略的対応の在り方を包括的に考察し、示唆を得ようとするものである。すなわち、エコシステムという戦略論とマーケティング分野で議論されることが多い価値共創を縦断的に見ることを通して、企業と市場あるいは顧客間のあり方を立体的に考察することを目的とする。

本稿では事例分析を通し、上に示した要素を、その時間軸を伴ったプロセスに沿って明らかにする。しかしながら、先に述べたように、近年の競争は企業間ではなく、ビジネス・エコシステム間の競争であり、市場において他のビジネス・エコシステムを駆逐することによってビジネス・エコシステムが競争優位を得ようとする。故に、同市場や同業種内での成功事例、失敗事例を比較検討することは容易ではない。よって、本稿では複数の市場における事例を通して考察を深める。

第2節 本稿の構成と各章の位置づけ

第1章では問題意識を明確化し、第2章においては、戦略論およびマーケティングの系譜を概観した上で、近年の戦略論において一つの重要な視座と見られるビジネス・エコシステムの既存研究レビューを通して検討課題を明らかにするとともに、サービス産業におけるビジネス・エコシステム研究にとって重要となるマーケティングにおける価値共創についての先行研究を、領域横断的に検討する。先行研究には、ビジネス・エコシステム研究、価値共創研究、サービス・エコシステム研究、価値共創を支える組織文化研究、インターナル・マーケティング研究が含まれる。

第3章、第4章、第5章は、理論的なフレームワークの考察とインプリケーションの抽出を目的とする。また第6章および第7章は、プラクティカルなインプリケーションの抽出を目的とする。

まず第3章では、戦略論の一つであるビジネス・エコシステム研究のサービス産業分野への展開を試みる。そしてサービス産業は直接顧客と接することにより成り立つ産業であることから、そのビジネス・エコシステムにおける顧客との価値共創の役割を考察する。同分野においてはスタティックなエコシステム研究が多い中、ダイナミックな視点での考察、即ち、エコシステムを形成することとなる新市場カテゴリーがどのように生成され、発展するのか、その中において、顧客はどのような役割を担っているのかについて検討する。さらには、後続の競合によるビジネスモデルの模倣、加速する外部統合により、どの

ようにビジネス・エコシステムが影響され、また当市場カテゴリーの安定につながったのか、その場合の競合関係や競合の相互依存的関係はいかなるものであるのかに関して、市場の浸透段階と市場カテゴリー発展段階に分け、解明を試みる。その上で、ビジネス・エコシステムにおけるプレイヤー間の相互作用とそこにおける価値共創の役割についての考察を通し、主にマーケティングの分野で語られることが多い価値共創と戦略論の接続を試みる。

第4章では、複数プラットフォームが存在するエコシステムの生成、成長段階を分析する。その際、複数プラットフォームと変化する外部環境との関連および複数プラットフォーム間でのアクターの選択プロセスを通して、プラットフォーム成立要因に関する理論モデルの検討を行う。本章では、第3章で解明を試みたプラットフォーム確立に成功した事例ではなく、様々なビジネスモデルが上市される近年において、プラットフォーム確立に失敗した事例から理論モデルの再検討を行うことによってモデルの堅牢化を狙う。

以上、第3章、第4章は、エコシステムにおける補完財をはじめとするエコシステム内の様々なアクターの相互連結から生まれる価値を、顧客との価値共創の視点から捉え直すことを中心課題とする。サービス産業においては、アクターをいかに誘因し、いかに魅力的な価値を構成・提案するかが重要であり、アクターの視点に立てば、価値共創できるという期待の基にプラットフォームに参加することによって模倣困難で希少な価値が獲得できると言える。このように、サービス産業のエコシステムにおいては、アクターとの相互的な対話を通した価値共創が重要な役割を担っていると考えられる。

第5章では、企業と顧客といったダイアド関係を基本とした価値共創ではなく、インターネット等の発達により重要性が高まっていると思われる、企業と多くの顧客あるいはコミュニティとの関係性の中での価値共創を詳細に分析する。その際、サービス・ドミナント・ロジックの考え方にネットワーク概念を採用することによって、ダイアド関係を越えた、様々な主体間の価値共創を捉える試みを行っているサービス・エコシステム (Vargo & Lusch, 2014) のフレームワークを参照しながら考察をすすめる。具体的には、サービス・エコシステム内のアクター間の価値共創を高める上での鍵と思われる「制度」概念に基づき、ひとつのエコシステムを構成していると思われるコミュニティとの間における価値共創のプロセスおよび、構造化理論の視座に立つことによる文脈価値のダイナミズムについて考察する。ここにおいて、エコシステムを動的に捉える必要のみならず、その中で展開される価値共創や、そこから生まれる文脈価値をも動的なものとして捉え、考察する必要性が指摘される。

第6章、第7章では、第3章から第5章のエコシステムおよびエコシステムにおける価値共創に関する理論的考察を基礎とし、価値共創を効果的にかつ持続可能に行うための実践的示唆を抽出することに注力する。第6章では先行研究において議論が充分に行われているとは言えないコミュニティとの価値共創、特に地域コミュニティとの価値共創を取り上げる。当章では、顧客との直接の相互作用を通じた価値共創を主張するGrönroosのサービス・ロジックの考え方に従い、また、価値共創はサービスを受けている時だけではなく、その前後であるプリ・サービスおよびポスト・サービスをも含めた拡張された時間軸で捉えるべきであり、平面的拡がりにおいても、サービスに直接関係するアクティビティを中心にしながらも、それを越えた他の関連アクティビティも価値共創に影響を与える

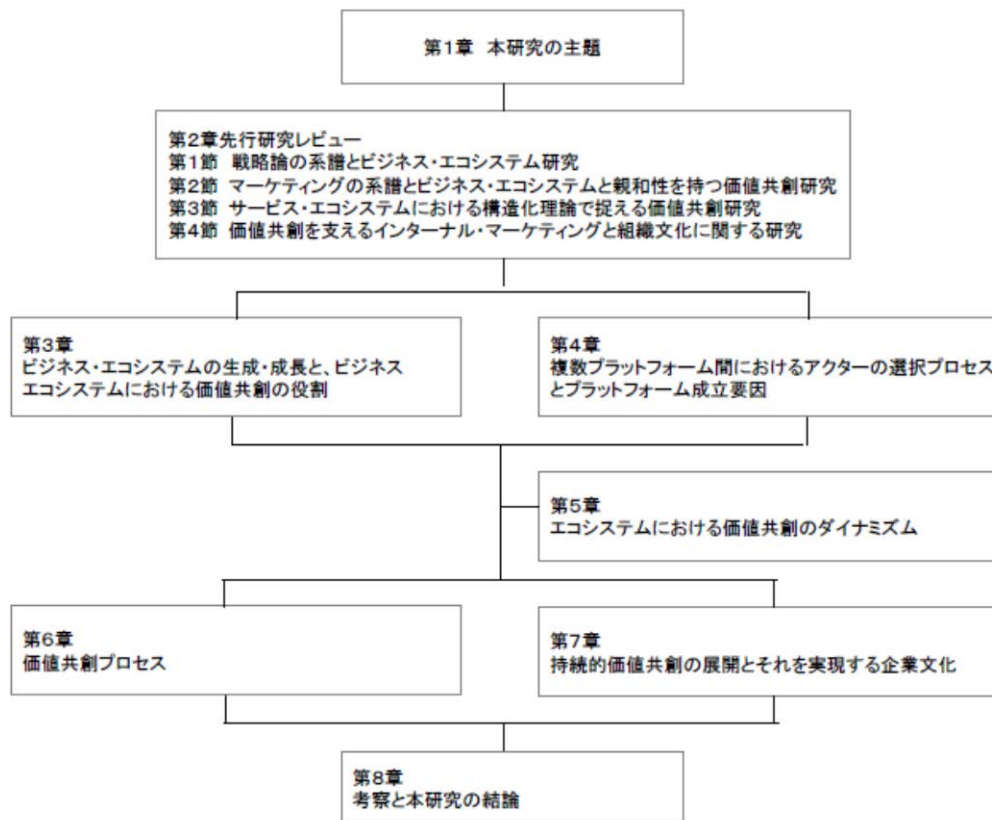
(Heinonen et al, 2010; Heinonen and Strandvik, 2015) とするGrönroos以降の北欧学派の視座をも参照しながら、顧客を含めたコミュニティとの間における拡張された価値共創の場を論じる。それとともに、時に顧客になり得る地域コミュニティの参加を通して、いかに価値共創が創造されていたのか、地域コミュニティの資源をいかに活用していたのか、また、持続的な価値共創がどのように実現され、それが実現することによっていかに地域の活性化につながったのかについて考察を行う。

第7章では、価値共創の実施プロセスの詳細に焦点を当て考察をすすめる。価値共創の実施、実施の評価の組織へのフィードバックを含め、サービスエンカウンターの質を高め、効果的に持続的な価値共創を実現するためのインターナル・マーケティングおよびそれを支える組織文化の役割についての考察を通してプラクティカルな示唆を獲得する。

以上、第5章、第6章、第7章は、エコシステムにおける動的な価値共創、価値共創を実施する組織と消費者を含めたアクターの考察を通し、価値共創を持続的に実施するための要因を解明することを中心課題として位置付ける。

第8章では、本稿の最終章として、議論全体を総括した上で、エコシステムという戦略論とマーケティング分野で議論されることが多い価値共創を接続し、顧客を直接の対象とするサービス産業におけるビジネス・エコシステムの特質および生成から成長までのプロセスの検討を通して、企業と市場あるいは顧客間のあり方について立体的に考察するとともに、プラクティカルな示唆についてまとめる。

本稿の体系および各章の関係図を図示すると、以下のようになる。



第2章 先行研究レビュー

第1節 戦略論の系譜とビジネス・エコシステム研究

1962年、Chandlerにより戦略という概念が経営学に持ち込まれた。彼は、「戦略と構造」の中で、戦略とそれに対応した組織形態の成立を歴史的にたどることで、構造は戦略に従うという命題を提示した。戦略とは、企業の長期目標や目的の決定、行動方針の採用ならびにこれらの目標を実行するのに必要な資源の配分を行うことであり、構造とはそれを通じて管理される組織デザインであるとした。その後、Ansoff(1965)は、意思決定の側面から議論を展開し、戦略経営論を確立する。Ansoffは、戦略とは意思決定のためのルールであり、「戦略とは、企業の事業活動についての広範な概念を提供し、企業が新しい機会を探索するための個別的な指針を提供し、企業の選択の過程を最も魅力的な機会だけに絞るような意思決定ルールによって企業の目標を補足する」(Ansoff, 1965, p129)のものであるとする。そして、経営資源を財・サービスに転換して利潤を追求する際、環境との関係を規定するのが戦略的意思決定であり、この転換プロセスの効率化を最大化しようとする意思決定を業務的意思決定、さらに資源転換プロセスを構造化したり資源そのものの開発を行う意思決定を管理的意意思決定と位置付けた。専門経営者の意思決定の問題を扱ったAnsoffの議論は、Andrews(1971)やHofer and Schendel(1978)などに引き継がれ、理論的精緻化が図られた。一方、戦略は事前にトップダウンで決められるものではなく、現場レベルの相互作用の結果として事後的に創発する(Mintzberg, 1973, 1978, 1990, 1998; Mintzberg and Waters, 1985)とする立場も現れる。

1980年代から1990年代にはPorter(1980)を中心としたポジショニング・ビューやWernerfelt(1984)、Barney(1991)によるリソース・ベースト・ビューといった競争戦略論の議論が活発になる。

Porter(1980)は、魅力度の高い構造特性を持つ業界に自らの事業を位置付けるとともに、そこで一貫した戦略ポジションを追及すれば、企業は競争優位を維持できるとした。業界におけるポジションについては、(1)業界内の既存企業間の競争の激しさ、(2)新規参入の脅威、(3)代替品の脅威、(4)買い手の交渉力、(5)売り手の交渉力の5つの要因が生み出す競争関係の中で、企業の利益力が決定される。すなわち、上記の5つの競争要因に対して、参入障壁や移動障壁の形成など競争を妨げることにより、良い業界のポジションを取る時にレントを得ることができる。そして、取るべき戦略ポジションについては、コスト・リーダーシップ戦略、差別化戦略、集中戦略の3つが識別される。このポジショニング・アプローチは、環境の機会と脅威を中心として経営戦略を考え、市

場において特定のポジションを得ることで高い利潤を獲得できるという法則性に注目し、そのような「市場の法則」に基づいて自社の競争戦略の構築、製品・市場ポートフォリオを取捨選択する考え方である。問題点としては、環境要因に基づいて製品・市場ポートフォリオを取捨選択する際、長期的に得られる利益がポジショニング・ビューの主張する通りの要因によって規定されているとは限らず、短期の利益を規定しているだけの可能性もある点が挙げられる（沼上、2009, pp. 72-74）。また、Porterの主張は、「市場に不確実性のない特殊なケースのみに当てはまるものであり、ある時点での戦略決定で、連続的な戦略決定を想定していない」（河合、2004, p. 43）との批判があるとおおり、環境と戦略が動的であることを考慮していない。また個別企業の組織能力や経営資源を軽視していることは否めない。さらには業界構造が曖昧な新規産業では、業界構造に基づくポジショニングを明確にすることは困難であると思われる。

一方、Barney (1991)は、市場のポジショニングから生まれる経済的利益ではなく、企業特有の希少な資源を保有することによるレントに注目する。そして、持続的競争優位を実現するためには、（１）有価値性、（２）希少性、（３）模倣困難性、（４）代替困難性の４つの資源属性が必要であるとした。まず、価値ある資源を持つ必要があるが、競合企業も価値ある資源を保有していれば競争優位の源泉にはならないため、希少性が必要である。価値があり、希少な資源は競争優位の源泉に成り得るが、競争優位を持続させるためには模倣困難性さらには代替困難性も必要になるとする。以上の４つの資源属性のフレームワークは、経営資源や組織能力を明らかにし、それに基づく戦略策定の方向性の決定に寄与したと思われる。しかしながら、「BarneyのVRIO分析が有効なのは、環境の機会と脅威が比較的に安定か予測可能な形で変化する場合」（河合、2004, p. 43）であり、市場の環境変化が大きく、不確実性の高い現在において、もはや機能する枠組みではないとされる。それを克服するものとして、リソース・ベースト・ビューを生かしつつダイナミック理論を構築しようとしたコア・コンピタンス理論(Prahalad & Hamel, 1990, Hamel & Prahalad, 1994)とダイナミック・ケイパビリティ理論(Teece, 1997, 2007, 2009)が挙げられる。

Prahalad & Hamelのコア・コンピタンスとは、他社に提供できないような利益を顧客にもたらすことのできる、企業内部の独自のスキルや技術が蓄積された集合体であり、各事業間に横軸を通して事業を結び付ける組織能力やスキル、技術の束であるとし、環境変化の中における優位性をもたらす資源についての考察を展開した。コア・コンピタンスには、広範かつ多様な市場へ参入する可能性をもたらすものとしての資源有効性、最終製品が顧

客に価値をもたらすものとしての顧客価値充足性、競合からの模倣困難性の3つの条件が必要であるとされる。コア・コンピタンスは、高いほど企業の競争優位につながるが、環境変化がある場合、コア・コンピタンスを強化するとかえって組織は優位性を喪失するという現象が観察される。このジレンマを解決するために登場したのが、ダイナミック・ケイパビリティ理論(Teece, 1997, 2007, 2009)である。

Teeceは、すばやく変化する市場にむけて、企業の内部、外部のコンピタンスを統合・調整し、構築・獲得し、再構成する能力、すなわちダイナミック・ケイパビリティの重要性を指摘した。ダイナミック・ケイパビリティは、(1) 機会と脅威の感知・具体化、(2) 機会の補足、(3) 企業の無形資産・有形資産の強化・結合・保護、(4) 資源の再配置による競争力の維持に分解される。このダイナミック・ケイパビリティは、市場を通じて調達できないので、競争優位の源泉になり得ると考えられた。Teeceは、Porterのように、競争に対処するのみではなく、「複雑困難な資源の結合・オーケストレーションを通じて競争優位の確立に貢献するような技術、ビジネスモデルの選択・開発を実現すること」(Teece, 2009, p. 17)が重要であるとする。いずれも、環境の変化に対応しながら、競争優位を持続するための理論化の試みであった。

このように、戦略論は、市場環境の変化が加速化するとともに、静的な理論から、より環境変化に対応できる理論へと、その体系化が図られてきた。しかしながら、2000年代に入り、より市場環境の変化が激化するとともに、市場競争の原理が個々の企業間の競争からそれを超えた枠組みの競争に移り、それとともに、理論化の対象も単体の企業体としての競争論ではなく、ビジネスパートナーを含めたネットワークへとその関心がシフトしていった。Iansiti & Levien(2004)は、伝統的な内部マネジメントの理論は外部のビジネスパートナーのネットワーク管理には役立たないとしたことから、企業とその外部とのエコシステム的な関係性が注目されるようになる(井上、2010、p. 211)。

以下、ビジネス・エコシステムについて、詳細に先行研究をレビューする。

ビジネス・エコシステムの概念は、企業間の協調関係や組織間関係を重視する概念としてMoore (1993, 1996)によって提唱された。Mooreの問題意識は、ネットワークと戦略的提携、バーチャル組織についての多数の文献があるが、イノベーションを市場に導入しようとして、複雑な「ビジネス・コミュニティ」を育成・発展させようとする経営幹部にとって、変化の根底にある戦略的論理を体系的に理解するのには役立たないというものであった。Mooreは、企業が単一産業の構成員としてではなく、多様な産業にまたがるビジネス・エコシステムの一部として捉えた。ビジネス・エコシステムとは、相互に関連し合った組

組織や個人を基礎とした組織によってサポートされる経済的コミュニティ、有機的組織体であるとする。ビジネス・エコシステムにおいては、企業は新たな技術革新をめぐって、その能力を相互進化させ、エコシステム内での協調や競争を通じて新製品を生み、また顧客ニーズを満足させるのであり、顧客やサプライヤーとともに新しい価値やイノベーションを生み出す。つまり、企業間の競争や協調という相互作用の中で、企業が共進化するのである。すなわち、成功する企業とは、あらゆる種類の資源を活用する協調的ネットワークを形成して、急速かつ効果的に進化するのである。さらに、ビジネス・エコシステムのリーダー企業は、ビジネス・エコシステムへの参加者が、お互いの利益になるような価値の創造に向けての投資を促すよう、リーダーシップを発揮するとし、ビジネス・エコシステムの段階についても、誕生、拡張、リーダーシップ、自己革新の4つの時系列に分け、分析を試みている。

ビジネス・エコシステムの第1段階の誕生においては、企業は、新製品や新サービスの価値とその最善の提供形態に焦点を絞って活動するが、企業間の協力が利益をもたらす場合が少なくない。リーダー企業にとって、顧客に完全な製品パッケージを提供する上で事業パートナーが欠かせない存在であり、事業パートナーを惹きつけておくことにより、新たなビジネス・エコシステムの登場を防ぐことにもなる。すなわち、この段階で重要なのは、参加するプレイヤー間の共生関係の連鎖を創り出すことである。このために重要な役割を果たすのが中核企業であり、中核企業は、システム全体に関する構想を提示し、参加者同士の協働の価値創出としてシステム設計を他のプレイヤーと共同で行う。

第2段階の拡張では、ビジネス・エコシステムは、新領土を獲得するために拡大する。この段階では、供給者やパートナーと共に新たなアイデアをより大きな市場へと拡大する。そのために、その製品・サービスの提供を最大化し、より幅広い市場を確保する。またライバルのエコシステムが拮抗力を持って、同じ領土に攻め入ることもある。最終的には、ひとつのビジネス・エコシステムが勝利を勝ち取るか、両者が小康状態に落ち着くことになる。この段階では、多数の顧客が価値を認める事業コンセプトと、その事業コンセプトを拡張できる潜在性が必要となる。

第3段階は、ビジネス・エコシステムのリーダーシップをめぐる生存競争に特徴がある。リーダーシップ段階では、ビジネス・エコシステムは安定と高い利益率に到達する。供給者やユーザーとの継続した協調関係構築を行うため、将来に向けたビジョンを示す必要がある。同時に、他のエコシステムと競争するためには、主要なユーザーと供給者に対して、バーゲニングパワーを示すことが重要となる。リーダーシップの条件は、エコシステムに

十分な成長力と収益力があること、エコシステムのコアとなる付加価値コンポーネントとプロセスの構造に安定性があること、にある。

第4段階は、成熟したコミュニティが、新しいエコシステムや技術革新に脅かされる時や、あるいは経済状況も含めて、突然の新しい環境条件に見舞われる時に現れる。二つのファクターは、相互に強め合う傾向があり、変化は、新たな、あるいは周辺の存在だったエコシステムに有利に働くこともある。主導的な技術革新を次から次へと生み出すことは、エコシステムの長期的成功と自己再生能力にとって不可欠である。

そして、最後の段階においては、新たなビジネス・エコシステムが登場することにより、自身の若返り、自己革新が必要となる。自己革新が行われない場合、そのエコシステムは滅びるとする。また、ビジネス・エコシステム間競争は、表面的には市場シェアをめぐる競争でもあるが、その実は、未来を方向付ける新しい競争でもある。この競争は生物学的な比喩が通用しない。相互進化する有機組織の生物学的なコミュニティとは異なり、ビジネス・コミュニティは選択の複雑性があり、生身の人間が意思決定を行う社会システムであるために、参加者の認識によって決まるとする。このように、個別企業間の競争は、終焉を迎え、エコシステム内における企業間の協力とエコシステム間の競争が鍵となるとする。

Gawer & Cusumano(2002)は、プラットフォームと補完製品で構成されるシステムのことをエコシステムと定義した。プラットフォームとは、様々な企業が生み出す補完的な製品やサービスに影響されるエコシステムの中心にある基幹となる技術であり、複数の異なるユーザーグループを結び付け、イノベーションを創発させるためのインフラおよびルールであるとする。最終消費者がプラットフォーム製品を購入するに従い、補完製品企業に対し、より多くの補完製品を市場投入するインセンティブが働く。そのことが最終製品に対する価値を生み出し、さらに多くの人々がこれらの製品を購入・利用するように刺激され、さらなるイノベーションが鼓舞される。それ故、補完製品の周辺で多くのイノベーションが確実に起こり続けるようにすることが、プラットフォーム・リーダーの関心事となる。しかしながら、ほとんどのプラットフォーム・リーダーは、自社内のみで全ての補完製品を作り出す能力や資源を持たない。故に、プラットフォーム・リーダーは、他企業と緊密に協働する必要に迫られる。そこで、広範な産業レベルにおける特別な基盤技術の周辺において、補完的なイノベーションを起こすように他企業を促すプラットフォーム・リーダーシップが重要となる。Gawer & Cusumanoは、プラットフォーム・リーダーシップを展開する上での条件として4つのレバーを提示している

。4つのレバーとは、何を社内で、何を外部企業で行うかの企業の範囲、アーキテクチャ、インターフェイス、知的財産に関する製品化技術、補完業者と、どの程度、協調的、あるいは競争的であるべきかの、外部補完業者との競争と協調の枠組みの構築と関係、以上の3つのレバーを効果的にマネジメントするための内部組織を挙げている。この中核企業としてのプラットフォーム・リーダーは、エコシステムにおけるイノベーションや価値の共有の実現をはかるとする。

Teece(2007)は、それまでのPorterの業界を分析単位とする5フォースモデルにおいては、技術の機会、経路依存性、占有、導入効果、学習、スイッチングコスト、レギュレーションが見過ごされていた。さらに、イノベーションやゲームのルールの変化、企業内の選択に影響を与える組織圧力の変化、模倣や占有のインパクト、補完的資産、共特化、業界の境界線の不明瞭化に対応する視点が欠けており、テクノロジーの変化など、急速に変化するダイナミックな環境下においては、ビジネス・エコシステムのフレームワークによるアプローチが重要であるとする。Porterの分析単位は業界であり、戦略の真髄は競合を封じ込めることだとするが、ダイナミック・ケイパビリティの環境分析単位は、業界ではなくビジネス・エコシステムであり、戦略の真髄は、新技術を取捨選択し、開発し、既存の資産を再度、模倣が困難になるようにアッセンブルし、オーケストレーションすることによって競争優位を樹立できるビジネスモデルを創ることである。企業は、イノベーションに関し、外来的な要素を感知、補足し、多くの可能性から一つのテクノロジーを選択する。そのような技術の開発に成功したならば、それは多くの関連企業の運命をも左右する。これはすなわち、新しい市場構造を決定することになる。個々の企業の結果は、このようにビジネス・エコシステムにおける選択プロセスの中で形づくられていく。

このビジネス・エコシステムは、複数の製品をエンドユーザーに提供するために、直接財や補完財を柔軟なネットワークを通じて取引する企業や、その取引ネットワークを支える公的組織の集合体のことであり、複数の企業が商品開発や事業活動などでパートナーシップを組み、互いの技術やリソースを活かしながら、多様な企業や集団、消費者、さらには社会を巻き込み、業界の枠や国境を越えて広く共存共栄する仕組みである。それは、企業やその顧客、供給者にインパクトを与えうる、組織、機関、個人のコミュニティであり、補完事業者、供給者、規制機関、標準化団体、裁判所、研究教育機関をも含むものであるとし、ビジネス・エコシステムに含むべき参加プレイヤーの範囲を明確に定義している。このように、Teeceはビジネス・エコシステムにおける選択プロセスが新しい市場構造を決定するという視野を提示し、ダイナミック・ケイパビリティ論の重要な要素としてエコ

システムを構成するプレイヤーの役割やネットワーク効果を位置付けている。

Iansiti & Levien(2004)は、伝統的な戦略モデルは、企業の内部能力とビジネスモデルの発展に焦点を当てており、企業が内部のコンピタンスによっていかに差別化していくかを論じている。しかしながら、決定的な競争は企業間で起きているのではなく、企業ネットワーク間で起きているのであり、企業のパフォーマンスは、独自の能力と、競争相手や顧客、パートナー、サプライヤーの観点からの静的なポジションだけの機能ではなく、エコシステム全体とのダイナミックな相互作用の機能そのものであるとする。そして、ビジネス・エコシステムは、(1)多くの主体が大規模に緩やかに結びついたネットワークから形成されている、(2)各企業の健康とパフォーマンスはエコシステム全体の健康とパフォーマンスに依存する、(3)種は自分たちの内部能力と残りのエコシステムとの複雑なインターラクションに同時に影響されるという特徴を明確化するとともに、ネットワークの視点を取り込み、ビジネス・エコシステムの概念の精緻化を行った。さらに、事例分析から、ビジネス・エコシステム内での企業の役割を、存在、価値創出、価値獲得などの視点に分類した。エコシステムにとっての大切なパフォーマンスである健全性は、生産性(Productivity)、堅牢性(Robustness)、ニッチ創出(Niche Creation)の3つの指標から測定可能であるとする。生産性は、要素生産性、時系列での生産性の変化、イノベーションの伝達で評価される。堅牢性はビジネス・エコシステムの生存率を上げるための外部環境への対応力で評価され、また、ニッチ創出は、新たな企業に機会を与える能力で評価される。つまり、生産性やメンバーの生存率に加え、自然界でも産業界でも、多様性は生産性を向上させるイノベーションを生み出すので、有意義な多様性を生み出す力であるニッチの創出が重要であるとする。このように、Iansiti & Levienの研究は、パフォーマンス指標を明確化した。そして、中核企業が果たす機能の分析から、健全なビジネス・エコシステムは、存在するか否かで生態系の性質が大きく変わってしまうようなキーストーンとなるハブ企業あるいはルールが重要な役割を果たしているとする。生物界のキーストーンは、システム全体に効果を与えるような特定の行動を採用することによって、エコシステムの健全性を維持し、自らの生き残りを確固たるものにする。キーストーンは、ネットワークが交差するハブを占有して、多数のニッチを提供する基盤を提供し、エコシステムメンバー同士の結びつきをマネジメントし、多様性と生産性を高めるように行動する。すなわち、キーストーン戦略とは、外部資源の管理や外部ネットワーク構造の形成、外部の健全性によって、ネットワークに偏在する重要な資源と能力を創出・活用し、エコシステム全体の健全性を高めることを通じて、キーストーン企業自らの持続的なパフォーマンスを

高める戦略である。つまり、複数の補完財市場で構成されるビジネス・エコシステムにおいて、異なる補完財市場間を結び付けることを促進しながら、市場成長を促し、自らの利益獲得を行うとともに、持続的競争力を獲得するのである。

Iansiti & Levienは、キーストーン戦略によってビジネス・エコシステムのパフォーマンスが向上されること、またキーストーンは、ネットワークに偏在する重要な資源と能力の創出、活用を通してエコシステムの全般的な健全性を改善するような行動を取るとするなど、さらなる精緻化を行っている。

ビジネス・エコシステムの先行研究を詳細に見てきたが、これらのものは製品産業および技術分野での研究が主であり、サービス産業における研究は充分とは言えない。またこれまでのビジネス・エコシステム研究においては、顧客の概念が希薄と言える。本稿では、顧客と直接接点を持つサービス産業分野のビジネス・エコシステムを研究の対象としており、その意味からも、顧客に焦点を当てたマーケティングの先行研究をレビューすることも重要と考える。

第2節 マーケティングの系譜およびビジネス・エコシステムと親和性を持つ価値共創研究

マーケティングは、アメリカの急激な工業化により、工場生産した製品をいかに効率的にまた最大限にマス市場に流通させるかということに、今世紀中盤に至るまで長きにわたって焦点を当ててきた。その後、戦略優位のために既存市場を再定義し、あるいは新しい市場を定義して新市場を創造することにその焦点をシフトさせた。そこでは製品

(Product)、価格(Price)、マーケティング・チャネル(Place)、プロモーション(Promotion)の4 P (McCarthy, 1960)とそれらの最適な組み合わせ(マーケティング・ミックス)によるマーケティング・マネジメントが目指された。4 Pは、企業が顧客との関係を構築するために採用する典型的な手法や活動を4つのカテゴリーに分けて捉えたものである。これらはKotler(1967)により引き継がれ、標的市場とマーケティングの対応関係について、「無差別的マーケティング」「集中的マーケティング」「差別的マーケティング」という考え方が提示される。一方、このような伝統的なマーケティングの「モノ」への偏重への反省から、便益に注目すべきことが主張される(Levitt, 1960)。Enis and Roering(1981)は、顧客は「便益の束(a Bundle of Benefits)」を求めていることを指摘した。このような流れの中で、市場の成熟とともに、それまでの刺激・反応にもとづく離散的・単発的取引から相互作用にもとづく長期的継続取引関係へ、その議論の中心がシフトしていった。

Arndt(1979)は、「内部化市場モデル(Domesticated Market Model)」において、競争的な市場で行われる取引の多くは、一回かぎりのものではなく、長期的かつ継続的な関係の中で行われることに注目する。これはそれまでの、取引の無名性や断続性、時間的・空間的分離を前提とする伝統的なマーケティングにおける市場概念とは異なるものであり、関係性マーケティングの先駆けとなった。

Levitt(1983)およびBerry(1983)は、企業にとって、これまでのマーケティングの主要な関心であった新規顧客獲得以上に、既存顧客を継続的に満足させること、顧客を維持することの重要性を指摘した。Levitt(1983)は、製品を販売することがビジネスの終焉ではなく、顧客を満足させ続けることが次の取引につながることを主張する。また、Berry(1983)は、顧客関係性の構築、誘引に加え、顧客を購買経験の有無によって新規顧客と既存顧客に区分し、後者の既存顧客の維持、強化を目的とした関係性マーケティングを位置付けた。このように、マーケティングは、需要が大きく伸びる時代から成熟期を迎えるとともに、新規顧客の獲得や製品の市場シェアを焦点とするものから顧客との長期的関係の維持、顧客シェアの拡大、顧客生涯価値を重点としたものに軸足を替えていった。

Peppers and Rogers(1993)は、高いロイヤルティを持つ顧客を収益に繋げるために、市場シェア拡大から顧客内シェアの拡大へと目標をシフトすべきであり、顧客の信頼を得て長期的に安定した取引を確保すべく、個別顧客との強いリレーションシップの構築を図るべきであると指摘する。Peppers and Rogers は、情報技術を駆使し、顧客一人一人を把握することで、一対一で対話を可能とし、個別の仕様に従って製品、サービスを提供することを目指した。同時期に Pine II(1993)は、生産工程のモジュール化と個別顧客対応による「マス・カスタマイゼーション」を主張した。さらに、Schultz(1993)は、1960年代および70年代に製品が多様化し、情報ソースやチャネルが拡大するにつれて、マス媒体を通じて行われるワンウェイ・コミュニケーションでは消費者に影響を与えることが難しくなっているとして、ツーウェイ・コミュニケーションの必要性を強調し、IMC(Integrated Marketing Communication)を提唱する(Schultz, et al., 1993, p. 39-52)。関係性マーケティングでは、考え方や捉え方において様々なアプローチが出現したため、Sheth & Parvatiyar eds. (2000)は、それらから関連性のあるものを抽出し、包括的な理論的枠組み構築の試みを行っている。

このように、マーケティングは、顧客をどうマネジメントするかという視点に立った企業主導のマーケティングから顧客主導のマーケティングへ転換してきたことが読み取れる。これをさらに推し進めようとするのが、顧客との共創により顧客にとっての価値が生

まれるとする立場である。

以下、価値共創に関する先行研究をレビューする。

本稿の主題であるサービス産業におけるビジネス・エコシステムを考える上で重要な知見を提供すると思われるのは、近年マーケティング領域で広まりつつある Prahalad & Ramaswamy (2004a, b) の「価値共創」概念や、さらにはその発展としての、Vargo & Lusch (2004) による「サービス・ドミナント・ロジック」、Grönroos (2006b) による「サービス・ロジック」といった新しい研究群である。これらの研究では、サービス産業に焦点を当てつつ、顧客と企業の関係とその関係の中での価値の創造に注目しており、ビジネス・エコシステム研究と親和性がある。

Prahalad & Ramaswamy は、2000年、顧客を「受動的な顧客 (passive audience) ではなく、積極的な顧客 (active player)」として捉え、コンピタンスの源泉として顧客との共創の重要性を示唆した。近年、とりわけインターネットの普及により、顧客が製品やサービスの提供者と積極的に対話を交わすケースが増え、このような顧客の変化が、それまでの「顧客」の意味するところを変えるとともに、市場の枠組みを根本的に変化させている。そのような中、顧客はビジネス上の価値を共創するばかりか、それを引き出してくれる協力者であり、それぞれに固有の経験を持ち、それをコンピタンスとする共同開発者である。さらに、価値は製品から生まれるのではなく、企業と顧客が様々な接点で共創する経験の中から生まれる (Prahalad & Ramaswamy, 2004a) のであり、その経験を演出する主体が、企業から消費者に移りつつあり (Prahalad & Ramaswamy, 2004b)、顧客が、企業の価値創造に積極的な役割を演じているとする。2000年から2004年にかけて、Prahalad の共創概念は、製品を通した価値共創から、共創経験を通した価値共創にその視点がシフトしてきている。また、価値共創の実現性について、顧客と企業における共創が成立する基本要素としての DART モデル、Dialogue (対話)、Access (アクセス)、Risk Management (リスク評価および管理)、Transparency (透明性・信頼性) を提唱した。単に顧客に耳を傾け、知識の共有を促すだけではなく、企業と消費者が深い相互関係に到達するきっかけとしての相互的な対話を重視し、アクセスについては、所有から利用への流れは、消費者は製品を所有しないかぎり、価値を享受できないとの考え方に挑むものであり、価値共創では、所有と利用を分けて考えるべきだとする。また現在は、企業が消費者と比べ、圧倒的な情報量を持った時代とは異なり、インターネットの普及により、消費者の持つ情報量は格段に豊富になった。このような中、消費者が価値共創に参加すると、製品やサービスの潜在リスクについてより多くの情報を求めるため、リスク評価の重要性が高まっているのであり、情報の透

明性についても、企業と消費者の間に信頼性を築く上で欠かせない要素であるとする。企業はこれらの4つの要素は価値共創を実現するためのサービスネットワークに実装されるべきであり、これにより企業は消費者との協働を進めやすくなり、共創の実現性が高まると指摘する。また、価値共創の視点を取ることで、それまでの製品開発、サプライチェーンマネジメント、チャネルマネジメントを含むバリューチェーンのパラダイム転換を試みている。これによって、顧客が保有するナレッジやスキルと相互作用することでコンピタンスを生み出すことが可能と考える。

彼らが、価値共創は企業が主導し、あくまで顧客を経営資源と捉えた(今村、2015, p. 112)のに対し、Vargo & Lusch (2004) はサービス・ドミナント・ロジックを主張し、顧客は、物財であろうが、サービス財であろうが、その利用価値を得るために企業の意図とは別にそれらを用いるとする。この際、彼らが手がかりとしたのが、サービスに焦点を当てて発展してきた新たなマーケティングの考え方であった。サービスでは、その無形性や同時性を前提として、企業と顧客がともに価値を創り出す過程が重要になるからである。

彼らは、従来のマーケティングをグッズ・ドミナント・ロジックによる交換価値(Value-in-exchange)の重視として捉え、これに対し、サービス・ドミナント・ロジックによる使用価値(Use-in-value)、文脈価値(Value-in-context)重視への転換を図った。つまり、財の交換によって価値が実現されるのではなく、購入後、顧客は自らのナレッジやスキルを適用し、使用することによって初めて価値が実現されるとする。作り手(メーカー)が可能なのは、顧客に対しての価値提案(offer)であり、価値の実現ではない(Vargo & Lusch, 2008)。企業は価値の前提を創るにすぎないとするところに、それまでのマーケティングとの大きな差異が見られる。また、直接的なサービス提供に加え、間接的なサービス提供も価値共創であると主張する。たとえば、交換までの生産プロセスに顧客を取り込むことで優れた製品開発につなげるための顧客を巻き込んだ共同開発、交換後のアフターサービス、メンテナンスも価値共創の視野に入れており、価値共創の領域を拡く捉えている。

サービス・ドミナント・ロジックは、その後のマーケティング研究に影響を与え、大きな論争ともなった。結果として、現実の経済社会の変化を捉え、説明論理を構築しようとするアプローチとして一定の評価が与えられてしかるべきであるものの、マーケティング論理を進化させるための支配的なロジックとして堅牢であるとは言えない(南、2010, p. 74)。また、企業と消費者のナレッジ・スキルがどのようにして価値を創造するかに関するメカニズムについても、まったく触れられておらず(村松、2010, p. 245)、定義と

論理の堅牢性に欠ける部分もある。プラクティカルな実践に向けての手順やプロセスなどの示唆にも欠けており、今後の研究課題を抱えていることは否めない。

企業と顧客の関係性や、さらにはサービスに焦点を当てた議論としては、むしろ、サービス・ドミナント・ロジックと前後して、Grönroosにより提唱されたサービス・ロジックがより現実的かもしれない(Grönroos, 2000; 2007a; 2014)。彼は、顧客が使用・消費する時の価値から考察することを主眼に置き、サービスからマーケティングを捉えなおすことを主張する。サービス・ドミナント・ロジックでは、直接、間接の全ての交換を価値共創だとするのに対し、サービス・ロジックは、顧客との直接の相互作用を通じたプロミスの実行こそが価値共創であるとし、価値共創の定義をより明確化している。また、サービス・ロジックではサービスプロセスにおいて企業の資源の束と顧客が相互作用を行うのであり、グッズは顧客と相互作用する企業の資源の束の一つ(村松、2015)にすぎないとする。サービス・ドミナント・ロジックでは、例えば自動車が価値を有するのは、顧客が自動車を利用する時だけであり、顧客は彼らの生活という文脈の中で自動車を使用する際に、彼らのナレッジとスキルを適応することによって価値を共創する。このように、サービス・ドミナント・ロジックでは、グッズがサービス供給の伝達装置あるいは流通手段だと捉えるのに対して、サービス・ロジックでは、価値共創を支援する資源として捉えている(菊池、2011, p. 86)ところがサービス・ロジックの特徴である。つまり、グッズは、従業員やシステム、インフラ、情報といった、その他の資源に添えられている一つの資源(Grönroos, 2006b, p. 324)として捉えられているのである。

この北欧学派のサービスマーケティングでは、当初よりサービスをプロセスとして捉えており、サービスは顧客のプロセスにおいて価値を創造・出現させるために、企業の一連の資源が顧客と相互作用するプロセスとして定義された。Grönroosは、サービス生産と消費の同時性に当初より注目し、主体間の関係を離れたものとして捉えるべきでないことを指摘する。サービス・ロジックの特徴は、サービス財の購買と消費は統合プロセスと考え、プロセスがサービス財と物財を区別する最も重要な要素であると考え、価値は顧客が使用を通じて決定する「顧客の問題解決を目指すもの」(Grönroos, 2000, p. 46)とされ、価値共創とは、「顧客が資源の使用の中から価値を抽出する顧客のプロセスである」

(Grönroos, 2014, pp. 208-209)とする。すなわち、価値は企業から顧客へ提供されるのではなく、顧客のプロセスに対するサポートを通じて、そして顧客との相互作用における共創行動を通じて創られるのである。また、拡張された消費概念においては、消費には顧客がグッズを購入した後にグッズとの相互作用だけではなく、消費と生産プロセスの中に

顧客が相互作用する全ての要素の顧客認知も含まれるとする。このように、顧客の知覚品質に影響を与えたり、顧客の価値創造を支援する企業・顧客間の相互作用の全てがマーケティングの一部としてあるとする。

北米型の研究と北欧学派ともに、軸足を顧客視点にシフトさせ、顧客が利用・消費する時の価値から考察を試みるものではあるが、北米型の研究（サービス・ドミナント・ロジック）は、顧客の直接の消費プロセスへの関与が希薄であるのに対して、北欧学派（サービス・ロジック）は顧客への直接の相互作用プロセスを通じたプロミスの実行に焦点を当てている（図表1）。サービス・ドミナント・ロジックも、交換価値ではなく、顧客が使用・消費する段階の価値に焦点を当ててはいるが、サービスのプロセスに対する考え方がサービス・ロジックとは異なる。先に示したように、サービス・ドミナント・ロジックは、物財をサービス提供のための流通メカニズム（Vargo & Lusch, 2004）であるとする。つまり、物財の上に載ってサービスも提供されると考えるのに対し、北欧学派では物財は、例えば従業員やシステム、インフラ、情報といった、その他の資源に添えられている、一つの資源として考えるところに大きな差異が認められる。以上の議論を総括するに、サービス・ドミナント・ロジックによるサービス提供プロセスの考え方には、全てのマーケティング事象を説明するに難があるように思われる。一方、北欧学派サービス・ドミナント・ロジックは価値共創を実現するプロセスが明確であることから、実業におけるプラクティカルな貢献が期待される。

図表1 サービス・ロジックとサービス・ドミナント・ロジックの比較

| ロジック | サービス・ロジック | サービス・ドミナント・ロジック |
|-------------|--|--|
| 視点 | 企業側の提供者のプロセスと顧客側の価値共創のプロセス | ・ 企業側か顧客側の視点か、不明確 |
| 価値 | 価値は顧客が創造、企業は価値の促進者 (両関係性のもとで価値共創) | 価値は顧客によって独自に判断される。企業は価値の提案ができるのみ。 (企業と顧客の関係性は希薄。「メーカーは自身のナレッジスキルを生産に適応し、顧客は使用時に自身のナレッジスキルを適応することで価値が共創される」) |
| 共創の捉え方 | 直接の顧客間関係とプロセスより価値を共創する 相互作用を通じたプロセスの実行が目的 | 直接と間接(顧客の使用時に企業は関与しない)の全ての交換が価値共創 |
| 価値共創を実現する手段 | 消費プロセス | 不明解 |

出所: 村松、藤岡の日本マーケティング学会(2014)での報告資料をもとに筆者加筆・作成

北欧学派では、Grönroosのフレームワークをコアとしながらも、サービスを受ける、その時間プロセスだけではなく、プリ・サービスからポスト・サービス、さらには、それらを含んだ過去から未来へという、より拡大された時間軸のプロセスにおいて価値共創を捉え、かつ平面的広がりにおいても、サービスに直接関係するアクティビティを中心にしながらも、それを越えた他の関連アクティビティ (Heinonen et al, 2010 ; Heinonen and Strandvik, 2015) も価値共創の総体に影響を与えるとする研究も現れている。ダイヤドを中心とした価値共創だけではなく、顧客を含むコミュニティや、その他のアクターとの価値共創に関する議論が活発化する中、これらの新しい視座は、さらなる知見を生むことが期待される。

このように、サービス産業におけるマーケティング研究の発展は、ビジネス・エコシステム研究がサービス産業においても適用可能であり、サービスの特性として価値共創を捉えるためにも重要であることを示唆する。その際には、特に企業と顧客の相互作用に注目し、エコシステムがどのように生成してきたのかを考えることができるであろう。

第3節 サービス・エコシステムにおける構造化理論で捉える価値共創研究

全てのネットワークはダイヤド関係という最も初期のレベルのアクター間で創造される。それは、必ずしも垂直的あるいは水平的なチェーンの中で創造されるものではない。

その理由は、ネットワークには3つのアクターからなるトライアド関係も含まれるからである。しかしながら、グズ・ドミナント・ロジックはこのようなトライアド関係を見落としている(Vargo & Lusch, 2014)。

Chandler and Vargo(2011)は、これまでのサービス・ドミナント・ロジックの考え方にネットワーク概念を採用することによって、ダイアド関係を越えた様々な主体間の価値共創を捉える試みを行い、Vargo & Lusch (2014)は、これを発展させてサービス・エコシステム概念を提示した。それは、制度論を構造化理論とともに引用することで、文脈価値にダイナミックな視点を与えた。これまでの制度論は、制度の維持および、その変革について多くの議論が重ねられてきたのであるが、Vargo & Lusch (2014)は、サービス・エコシステムのフレームワークの中で、文脈価値を制度として捉えることにより、新しい視座を提供している。そして、ダイアド関係を越えて取引を捉えると同時にシステム思考を論じる際の複雑性を回避するのに対処可能な方法として、ネットワーク概念を用いることであるとする。供給ネットワーク構造には、第1層のサービス・プロバイダーとの直接的なインタラクションから、第2層さらにはより広範な層のサービス・プロバイダーとの間接的なインタラクションが含まれ、またこれと同様に、サービス受益者のネットワーク構造にも第1層のサービス受益者との直接的なインタラクションから、第2層さらにはより広範な層のサービス受益者との間接的なインタラクションが含まれる。これらのネットワーク内でのつながりや紐帯の多くは弱い結びつきでしかないが、そのような比較的関連のないアクター・ネットワークのほうが、より流動性があり、より俊敏で、かつより適応可能なより大きなマクロ構造を構築しやすい。また弱い紐帯の方が強い紐帯の時には明らかにならない機会を増大させる。

生物学上の、すなわち自然のエコシステムは、相互に緩いつながりのあるアクターたちから構成され、それらのアクターたちは生き残りのために互いに依存している。エコシステム内の各アクターは孤立状態の中で進化することはできない。なぜならば、各アクターは資源を入手しなければならず、そのようなことを行う過程で他のアクター達の局所環境を形づくるからである。このようにアクターは、資源を分かち合いながら互いに協力している。また、エコシステム内でアクターが緩く結びついている時は、変化する状況への適応スピードが高まる。俊敏で適応性のあるアクターたちは、サービス・エコシステム内での生き残りや成長の両方にとって、より良いポジションを取るようになる。従って、アクターたちは、変化するニーズや価値に対して動的かつ変化する知覚を持った他のアクターたちのベネフィットのために、自身の資源をより上手に開発する方法を絶えず学習するの

である。そして、そのようなアクター間の活動を調和させたり効果的に機能を果たしたりするのに共通の制度を必要とする。

Vargo & Lusch (2014)は、以上のアクター間の関係性と生態系を表すものとしてサービス・エコシステムを提唱する。サービス・エコシステムを「共通の制度的ロジックとサービス交換を通じた相互的な価値創造によって結び付けられた資源統合アクターからなる相対的に自己完結的かつ自己調整的なシステム」と定義し、エコシステム的なインタラクションの広がりについて考察を試みている。さらに、サービスシステム概念を拡張し、3つのレベル、すなわちマイクロレベル（ダイアド関係）、メソレベル（市場）、マクロレベル（文化や社会）に分かれた複合的な文脈概念を構成するとともに、それぞれが相互に影響関係にあり、時間とともに変化するダイナミックな性質を持つことが指摘されている。すなわち、マイクロレベル・システムはメソレベル・システムの創造を促進させ、メソレベル・システムはマクロレベル・システムの創造を促進させる。そして一旦マクロレベル・システムが構築されると、下位のメソレベル・システムやマイクロレベル・システムに影響を持つようになる。言語、統治、価値観のようなものからなる共通の文化体系であるマクロレベル・システムは、マイクロレベル・システムにおけるアクター達の自信の適応した資源と他のアクター達との交換において制約を与える。このように、価値共創プロセスは、進取の気性に富んだ単一のアクターから始まり、そしてその単一のアクターで終わるものではなく、むしろ入れ子状になって拡大するとされる。このように、サービス・エコシステムでは、アクター間の相互作用を重層的に捉えるとともに、価値共創がアクター間の相互作用において連続的、循環的な関係の中で生成、発展していくものと捉えている。

第4節 価値共創を支えるインターナル・マーケティングと組織文化に関する研究

インターナル・マーケティングは、価値共創を支えるサービス・マネジメント・システムの重要な要素として位置付けられる。インターナル・マーケティングは、Berry, Hensel and Burke(1976)の小売業に関する研究により初めてサービス研究の分野に導入された。インターナル・マーケティングでは、社員を内的な市場と位置付け、内的な市場で成功することによって、最終的な顧客市場での成功が獲得できるとする。従業員と顧客の接点で企業のイメージが形成され、顧客はサービス品質を知覚する。よって、顧客と接する従業員がいかに行動するか「真実の瞬間」(Carlzon, 1987)が重要となる。真実の瞬間において、顧客は対面しているサービス担当者を通してサービスやサービス提供企業について瞬間的に評価を行い、一定の印象を抱くことになる。この評価や印象が、顧客の満足感や

サービス商品の再購入に大きな影響を与える(近藤、1997, p72)。インターナル・マーケティングには、対象、目的の解釈について、いくつかの定義がある。

Gummesson(1987 ; 1999)は、インターナル・マーケティングは、本来はエクスターナル・マーケティングのために開発されたマーケティング・マネジメントの知識を、内部市場すなわち従業員に適応することである。そして、従業員とのコミュニケーションおよび文化変革メカニズムを通して実施され、生産性と効率性を上げるとする。

Berry and Parasuramann(1991)は、インターナル・マーケティングの最終目的は、マーケティング行動を促進することであり、意欲あるマーケターの組織を構築し、企業にとって真の顧客を創造することである。そして、従業員のニーズを満たし得る職務設計を通じて適任の従業員を惹きつけ、開発し、動機づけ、そして維持することであるとする。彼らは、インターナル・マーケティングの重要要素として以下の7項目を提唱する。「人材獲得を競う」「ビジョンを与える」「従業員が結果を出せるように訓練する」「チームプレイを強調する」「自由裁量を与える」「評価し、報酬を与える」「自らの顧客を知る」である。彼らは、インターナル・マーケティングを人材マネジメントに関する戦略的哲学として位置付けている。

Naude et al. (2003)は、インターナル・マーケティングは、サービス価値創造連鎖にかかわるすべての従業員を標的として、職務満足と市場志向を生じさせるとする。

また、Lings and Greenly(2005)は、インターナル・マーケティングは、最前線の従業員を対象として、内部風土を向上させる内部市場志向と互換的に使用されるとし、職務満足の水準の向上を生み出すとしている。

1990年代後半には、サービスにおける売上や利益に関する従業員満足、顧客満足、企業利益の因果関係を表したサービス・プロフィット・チェーンというコンセプトが示され、従業員に対するアプローチと企業の売上や利益との関係性を示した研究が現れた。企業の利益を決めるのは、市場シェアではなく、顧客の満足であり、顧客の満足は従業員の満足から生まれる。従って、従業員の満足度向上に優先的に取り組むことでサービス水準を高め、それが顧客満足の向上につながり、顧客ロイヤリティが向上することで最終的に企業利益を高める(Heskett, et al., 1997)。そして、高めた利益で従業員満足度を更に向上させることで、良い循環の構図が出来上がると考える。これによって経営者は、サービス開発と顧客および従業員満足の向上を目標として新規投資を行い、市場リーダーとなるサービス企業と競合他社との格差を拡げるような競争力を確立する。

顧客満足と利益の関係においては、顧客満足が顧客忠誠を経由して利益へと到達 (Heskett et al., 1994, pp. 166-170) すると考える一方で、Ahmed & Rafiq(2002) は、最適なレベルの顧客満足であれば利益を生むが、過剰なレベルの顧客満足を求める投資は、かえって利益を削減すると主張する。

Grönroos(2007b)がインターナル・マーケティングの中心概念として挙げるのが、エンパワリング (Empowering)とイネーブリング(Enabling)である。エンパワリングとは、従業員により大きな自主性および意思決定を自由に行わせることを意味する。その自主性を発揮できる環境として、権限移譲型組織が必要となる。また、イネーブリングとは、従業員が効果的に自立した意思決定を行うための必要なサポートを意味する。すなわち、インターナル・マーケティングの目的は、接客従業員やサポート従業員、チームリーダー、スーパーバイザーやマネジャーといった組織内の人々の内部関係性を、そのポジションとは関係なく構築し、維持し、向上させることである。それによって、組織内の人々は、外部顧客と同じように顧客志向的ならびにサービス志向的な方法をもってサービスを提供することに動機づけられていると感じる。さらに、そういった方法で活動できるようになるために、彼らは必要な技術や知識を身につけるだけでなく、マネジャーやスーパーバイザーや内部サービス提供者、システムやテクノロジーから必要とされるサポートを受けるとする。サービス提供者が外部顧客のために行うあらゆること、マーケティングやサービス提供などは、まずはじめに自社の従業員によって認識され評価されるべきであること。あらゆる内部の活動や計画やプロセスは、企業の市場でのパフォーマンスの維持や改善と適合されなければならないこと。さらに、内部顧客は、外部顧客と同じ方法で扱われなければならない、組織内の関係性に大きな影響を与え得るので、遅くて無頓着で不注意なサービスやサポートを従業員に与えてはならないとされる。

インターナル・マーケティングを機能させるためには、リーダーシップの役割も重要である。Schneider & White(2004)は、リーダーシップの役割として、従業員間のサービス志向の価値を支持すること、サービス志向の価値に首尾一貫している方針や業務やルーティンを開発すること、サービス志向的風土づくりのためにこれらのことを実行する者が確実に評価され賞賛されることの重要性を指摘する。

また、サービス・マーケティングを効果的に行い続けるためには、トップ・マネジメントが担う全体戦略という位置づけで、これらのインターナル・マーケティングを実行する必要がある (Grönroos, 1989, pp. 52-60) とする。人的資源管理とインターナル・マーケティングとの関係性については、人的資源管理は、インターナル・マーケ

ティングで使うことのできるツール、たとえばトレーニング、採用活動、キャリアプランニングといったものを提供する。インターナル・マーケティングは、これらをどのように使うべきか、そのためのガイダンスを提供する。すなわち、顧客志向的ならびに技術の豊かな従業員を通じてインタラクティブ・マーケティングのパフォーマンスを改善することを目的とする。つまり、インターナル・マーケティングがうまく遂行されるためには人的資源管理が一緒になされる必要がある

(Grönroos, 2007b, p. 387)。

インターナル・マーケティングに加え、価値共創を支える重要な要素として考慮が欠かせないものに組織文化がある。組織文化とは、組織の成員によって共有される価値観や行動規範ならびにそれらを支えている信念（加護野、1982, p. 2）であり、従業員の方向付けをするという機能を持っている。とりわけ、企業においては各従業員がどのような価値観、価値システムを有するか、特に職務行動に関する領域に大きな影響を及ぼしている（木村、2007, pp. 166-170）。

組織において行動環境を考える場合、人間とは個々の物理的な環境に反応するのではなく、むしろ刺激の漠然とした塊に対して反応するものであり、行動環境とは、認知的に補足されたもので、その場にいないと感じ取ることができない独特のものである。そして、行動環境と組織の成果や満足、モチベーションとの関係を分析する概念として組織風土が考案された。組織風土とは、組織システムの要因とモチベーション性向の間に介在する一つの媒介変数であり（Litwin and Stringer, 1968）、組織の中のメンバーが、自分の仕事や職場、組織をどのように認識し、見ているかがこの組織風土につながってくる。行動規範は、それを各人が同じように認知し、考え、行動するほど分散が少なくなり、組織文化を強化させる要因となるとされる。このような組織文化論は、Jaques が工場組織の変革について研究したことから始まった（Jaques, 1951）。Jaques は、文化を全てのメンバーに共有された思考や行動についての習慣や伝統と定義し、組織構造、パーソナリティ、リーダーシップなどの組織内の諸要因と文化の関係に注目して工場組織の変革について研究した。その後、Selznik(1957)が、価値や理念としての文化の重要性に着目し、リーダーの本質的な役割は、組織に文化を注入することによって組織を制度化することであると主張した。

1960年代は、定量的に測定できる組織構造や技術に着目し、機能分析を志向するコンティンジェンシー理論が盛んとなる一方、文化そのものを主題とした研究はあまり行われなかった。コンティンジェンシー理論は、組織構造を環境の従属変数として捉

える理論的な志向性と、多数の組織をサンプルとして比較研究するという方法論、さらには最終的に得られた知見を基に、組織を工学的システムのように設計するという設計志向性を持ち、環境というシステムが持つ内的なメカニズムを解明するというより、むしろそのアウトプットとしての不確実性などに注意を集中した（沼上、2000, p. 24）。

1970年代には、Clark(1972)が、組織文化は組織メンバーにとっての規範を表現するものであり、メンバーのコミットメントを引き出す機能を持つとともに、組織文化にとって象徴的な要素が重要な意味をもつことを明らかにした。Pettigrew (1979)は、この議論をさらに展開し、組織文化を意味のシステムとして定義するとともに、組織文化を分析するためにシンボルの概念を導入した。そのシンボルとは、あいまいで多様な意味を表現し、人々の感情を喚起し、行動を促すような物質、行動、関係あるいは言語的な形態であるとし、多様な要素が組織文化の創造や形成に大きくかかわっていると主張した。また、シンボルという概念を導入することによって、組織メンバーが自らシンボルを形成、解釈することによって組織文化を創り出すという側面があることを示した。

1980年代には、再度、リーダーの視点に立った組織文化研究が盛んとなり、Selznikの影響を受けた、あるいはそれと類似した視点を持つ研究が中心となる。Deal and Kennedy(1982)は、企業の競争力は組織文化によって決定されると考えるなど、それまでの組織機構などのハード面に重点をおいた研究視点から文化や信念といったソフトな面が成功要因として研究されるようになった。その一つが、Peters & Waterman (1982)の研究である。彼らは、戦略経営の考え方への懐疑を出発点として、組織文化の機能や重要性を示した。彼らは、アメリカの超優良企業の調査に基づき、超優良企業を特徴づける8つの基本的特質を発見した。それらは、「行動の重視」、「顧客に密着する」、「自主性と企業化精神」、「人を通じての生産性向上」、「価値観に基づく実践」、「基軸から離れない」、「単純な組織・小さな本社」、「厳しさと緩やかさの両面を同時に持つ」である。超優良企業は、ほとんどすべて、以上の要素の内、2,3の基本となる価値観を原動力として動いている。そして、「優秀な企業はいずれも一つの包括的な企業文化と言えるものを創り上げており、それを従業員が共有している。これによって活性化された人々が、その価値観を拠り所として、個々の活動を展開しているのである。これらの会社では、非常に多数の社員から並外れた貢献を引き出すことができ、これが企業の目的意識、製品に対する愛情、最高のサービス提供、革新的アイディアの尊重、多くの社員の自発的貢献意欲へ

とつながっていく」(Peters and Waterman, 1982, p. 51, 邦訳 113-114 頁)とした。

これまでの組織文化研究は、以下の4つの類型に分類することができる。第1は、定量的なデータを外部者の視点から客観的に分析することにより、組織文化を類型化したり、組織文化と組織内外の環境との適合関係を明らかにすることを目的とした研究(Denison, 1984; Gordon & DiTomaso, 1992; Kotter & Heskett, 1992)。さらには、コンティンジェンシー理論に基づき、組織内外の環境を含む諸要素と組織における文化的要素との関係を明らかにした研究(Lawrence & Lorsh, 1967; 加護野, 1980)。第2には、機能主義的な組織観、組織文化観に基づき、定性的なデータを外部者の視点から客観的に分析することにより、組織文化を類型化したもの(Ouchi, 1980; Peters & Waterman, 1982; Deal & Kennedy, 1982)。第3には、機能主義的な組織観、組織文化観に基づき、定性的なデータを外部者の視点から客観的に分析することにより、マネジメントツールとしての組織文化の機能を明らかにしたり、組織文化を創造、変革するためのモデルや方法論を提示した研究(Schein, 1985; Davis, 1984; Kilman et al. 1985; Sathe, 1985; 河野, 1988)。第4は、解釈主義的な組織観、組織文化観に基づき、定性的なデータを内部者の視点から主観的に解釈することにより、組織のメタファーとしての組織文化を痛癢しようとした研究(Gregory, 1983; Young, 1989; Kunda, 1992)である。

1980年代以降の新しい組織文化理論の試みとしては、以下のマルチ・パラダイム・アプローチと組織文化をツールキットとして捉えるものがある。

Martin & Meyerson(1987)は、組織文化を理解するためには、組織文化のそれぞれの異なる側面に焦点を当てる複数のパラダイムが必要であるとし、「統合(Integration)」「分化(Differentiation)」「あいまい(Ambiguity)」の3つのパラダイムを提示した。「統合(Integration)」パラダイムでは、組織文化とは、統合のメカニズムであり潜在的に多様なグループを形成する組織のメンバーを結び付ける社会的あるいは規範的な接着剤であるとする。「分化(Differentiation)」パラダイムにおいては、組織文化は、差異と多様性によって特徴付けられ、組織は単一の支配的かつ一枚岩的な文化から構成されるのではなく、相互に矛盾しているかもしれない多様な下位文化の集合からなるとされる。「あいまい(Ambiguity)」パラダイムにおいては、組織文化の意味、価値、行動規範の違いは比較困難で、調和しないものとして理解される。Martin & Meyerson(1987)は、これらのパラダイムは互いに補完的であり、これらを同時に意識することによって、いずれか一つのパラダイムを選択することによる盲点を埋め合わせることができる。すなわち、組織文化を理解するためには、これら3

つのパラダイムを全て使用しなければならないと主張する。

一方、Swidler(1986)は、価値による行為の方向づけという人間の行為についての伝統的な文化的説明を退け、行為の戦略(strategy of action)を形成するためのツールキットとして文化を捉えるべきであるとした。文化は、行為を一つの一貫した方向へ導くような統合されたシステムではなく、そこから行為者が一連の行為を形成するために様々な断片を選び出すツールキットである。よって、文化は、そのような行為の戦略を形成するためのツールキットとして機能する。Swidlerは、この文化モデルは、価値としての文化が行為の形成に影響を及ぼすという伝統的な文化モデルにとってかわるものであり、文化を統合的なものとしてではなく、それぞれの構造的な環境に結び付いた文化（スタイル、スキル、習慣）の集合体として捉えた。

本稿の中心命題となる価値共創を持続的に実現するためには、組織風土や企業文化を変革する必要がある場合は少なくないと考えられる。その変革の過程については、2つの主要な段階があるとされ、一つは導入（initiation）であり、これは知識の喚起、変革に向けての態度の形成、決定からなる。二つ目は、実行（implementation）で、試みによる実行と、それを持続的に続けることであるとされる（Zaltman et al., 1973）。変革には、何が問題であるかを認識し、それを解決する選択肢を選び、実行し、持続することが要求される。この変革の過程については、Kotter(1996)が、より詳細なプロセスを提唱している。彼によると、まずは、組織に危機意識を醸成することが重要となる。そして変革を推進するためのチームの編成を行う。変革の推進を妨げられないためにも、チームには重要人物が参加することによるポジション・パワーが必要とされる。チームメンバーは取り組む課題に対応できる専門知識を持ち合わせ、企業内で信頼性があり、かつ変革プロセスを推進できるリーダーシップが必要となる。次に、変革ビジョンとそれを達成するための戦略を明確化し、変革組織に対するエンパワーメントを行うとともに、変革ビジョンを組織に周知徹底する。エンパワーを促すためには、フラットな組織階層、官僚主義の弱い組織、リスクを許す環境が求められる。また、変革ビジョンのコミュニケーションは、簡明なものであり、繰り返し伝えることが重要で、時にリーダーが模範を示すなど、信頼性を醸成しながら双方向で行うことにより、より深い理解を与えるよう設計されるべきである。その際、ビジョンに基づく従業員の行動の自発を促すとともに、人事や情報システム、組織上の構造的障害を取り除くことや、従業員が必要とするトレーニングを提供することが求められる。組織構造をビジョンに適合するよう行う構造変革も重要な要素である。そして、その目標に合わせて行った行動の内、スモールウィンを作っていく。つまり、従業員の自

発的行為に基づく成功体験を組織内に作っていく。スモールウインの意義はいくつかある。まず、短期的成果をあげることによって、変革をガイドする連帯チームが自分たちの考え方の妥当性をチェックするためのデータが入手できること。ほめたたえるフィードバックを送ることにより、さらにモラルとモチベーションを高められること。業績上で、明確な向上を示すことにより、必要とされている変革を妨害することを阻止すること。組織の上層部に、変革が順調に進んでいる証拠を示すこと。最後に、傍観者を変革の支援者に、消極的支援者を積極的支援者に転換することである。そして、その変革の成果を利用し、より広範囲に変革を普及し、成功体験を拡大し、それを組織文化として定着させることが重要だとする。価値共創を持続的に行うための組織文化・風土の構築にとっても、同様のプロセスが必要となると思われる。

第3章

ビジネス・エコシステムの生成・成長と、ビジネス・エコシステムにおける価値共創の役割

第1節 ビジネス・エコシステム研究の課題

第1項 本章の主題と問題意識

市場競争の原理が個々の企業間の競争からエコシステム間の競争に移りつつある現在、戦略論の分野において、ビジネス・エコシステムの議論が活発化している。ビジネス・エコシステムでは、生態系としてのネットワークやプラットフォームの重要性が強調される(Moore, 1993, 1996; Suar, & Utterback, 1995 ; Gawer & Cusumano, 2002 ; Iansiti & Levien, 2004 ; Eisenmann, 2005)。だが、これまでの研究においては、サービス産業におけるビジネス・エコシステムの研究や、そのエコシステムの生成・成長にとって重要な要素であるはずの顧客との関係性を考察したものはあまりない。本研究では、ディレギュレーションを背景に変化する金融市場において市場カテゴリーを確立した通販型保険、なかでも、その市場成長のリーダー的役割を果たした企業および後続の追随者の事例分析を通し、固定化した既存市場において新ビジネスモデルを伴ったビジネス・エコシステムをいかに生成・成長させていったのか、その中で、顧客はいかなる役割を果たしたのかについて解明を試みる。また、これまでのビジネス・エコシステム研究は、既に形成されているビジネス・エコシステムを想定したものであり、その生成段階や成長段階の詳細な研究が充分ではないことから、その生成・成長プロセスと競合の相互依存的関係の分析を通して競合の活動がどのように市場確立に貢献していったのかについても考察を試みる。

第2項 先行研究とその限界

ビジネス・エコシステムの概念は、企業間の協調関係や組織間関係を重視する概念としてMoore (1993)によって提唱され、ビジネス・エコシステムの基本視角が打ち立てられた。Mooreは、企業が単一産業の構成員としてではなく、多様な産業をまたがるビジネス・エコシステムの一部として捉えた。ビジネス・エコシステムにおいては、企業は新たな技術革新をめぐる、その能力を相互進化させ、エコシステム内での協調や競争を通じて新製品を生み、また顧客ニーズを満足させるのであり、顧客やサプライヤーとともに新しい価値やイノベーションを生み出すとする。さらに、ビジネス・エコシステムのリーダー企業は、ビジネス・エコシステム参加者が、お互いの利益になるような価値の創造に向けての

投資を促すようリーダーシップを発揮するとし、ビジネス・エコシステムの段階についても、誕生、拡張、リーダーシップ、自己革新の4段階に分け、分析を試みている。

Teece(2007)は、ビジネス・エコシステムは、複数の企業が商品開発や事業活動などでパートナーシップを組み、互いの技術やリソースを活かしながら、多様な企業や集団、消費者、さらには社会を巻き込み、業界の枠や国境を越えて広く共存共栄する仕組みであるとし、ビジネス・エコシステムに含むべき参加プレイヤーの範囲を明確に定義した。さらに、個々の企業にとっての結果は、このビジネス・エコシステムにおける選択プロセスの中で形づくられていき、それが新しい市場構造を決定するとする。このように、Teeceはダイナミック・ケイパビリティ論の重要な要素としてエコシステムを構成するプレイヤーの役割やネットワーク効果を位置付けている。

Iansiti & Levien(2004)は、決定的な競争は企業間で起きているのではなく、企業ネットワーク間で起きているのであり、企業のパフォーマンスは、独自の能力と、競争相手や顧客、パートナー、サプライヤーの観点からの静的なポジションだけの機能ではなく、エコシステム全体とのダイナミックな相互作用の機能そのものであるとする。そして、彼らは、事例分析からエコシステム内でキーストーンとなる企業に注目するなど、エコシステム内でのプレイヤーの役割を明確化した。そして、競争優位の源泉は、キーストーン企業の内部だけにあるのではなく、むしろその周辺で共存している企業との関係にあるとする。しかしながら、これらの議論は、Moore(1993)の一部の議論を除いては、既に形成しているビジネス・エコシステムを想定したものであり、かつ企業間関係においてモジュラー性の高い水平分業化された産業を想定した議論である故、エコシステムの生成や発展といった動的な議論に欠ける(相山・高尾, 2011)。また、相山・高尾らは、技術のイノベーションの分野でのビジネス・エコシステムの生成についての詳細な研究を行っているが、Suarez and Cusumano(2009)が指摘するように製品産業以外の分野では、当研究はいまだに見落とされがちである。また、ビジネス・エコシステム内でのプレイヤーの役割についての議論はあるものの、Moore(1993)が指摘する顧客が、ビジネス・エコシステムにおいて新しい価値をどのように生み出しているのか、そこでの顧客の役割はいかなるものかについての議論は、充分にはなされていない。ビジネス・エコシステムの成長にとって重要なものは、それを取り巻く様々なアクターにとってのエコシステムに参加することによって得られる価値である。特にサービス分野におけるビジネス・エコシステムを考える場合、価値は結局は最終消費者である顧客が決定するのであり、この意味からも顧客との価値共創という視点は欠くことができないと考える。

価値共創については、Prahalad & Ramaswamy (2004a, b)の「価値共創」概念や、さらにはその発展としての、Vargo & Lusch (2004)による「サービス・ドミナント・ロジック」、Grönroos (2006)による「サービス・ロジック」が注目される。これらの研究では、サービス産業に焦点を当てつつ、顧客と企業の関係とその関係の中での価値の創造に注目しており、ビジネス・エコシステム研究と親和性がある。ビジネス・エコシステムの中で、キーストーン企業が便益をビジネス・エコシステムに参画するアクターに一方的に与えるのではなく、キーストーン企業とアクター、あるいはアクター間の相互作用の中で価値が形成されていくと考えられることから、上記の価値共創の概念を参照しながら、その価値の形成プロセスを探ることとする。

このように、サービス産業における価値共創研究の発展は、ビジネス・エコシステム研究がサービス産業においても適用可能であり、サービスの特性として価値共創を捉えるためにも重要であることを示唆する。その際には、特に企業と顧客、あるいは顧客を含む様々なアクター間の相互作用に注目し、エコシステムがどのように生成してきたのかを考えることができるであろう。

第3項 分析フレームワークと研究対象

本稿では、まだ議論が積極的に行われていないサービス産業である損害保険の市場において、金融のディレギュレーションを契機に新しいビジネスモデルと付加価値サービスにより価値提案を行い、かつ低コストでサービスを提供することで競争優位を確立し、新しい市場カテゴリーを創造したアメリカン・ホーム・ダイレクトの事例を取り上げる。同社のリスク細分型保険を通販で販売する海外からのビジネスモデルが、それまでの既存ビジネスモデルに対し差別化されたカテゴリーを形成し、数々の外部プレイヤーとビジネス・エコシステムを形成していったと考えられ、かつ、そのエコシステムにおいて同社がキーストーンの役割を負っていると思われるためである。

同社が、どのようにして新しい市場カテゴリーを創造していったのか、また、後続の競合によるビジネスモデルの模倣、加速する外部統合により、どのようにビジネス・エコシステムが形成され、当市場カテゴリーの安定につながったのか、その場合の競合の相互依存的关系はいかなるものであるのか、さらには、補完財をはじめとするエコシステム内の様々な相互連結において価値共創がいかなる役割を果たしているのかをリサーチ・クエスションとし、分析は市場カテゴリー形成期と市場カテゴリー発展期に分け、市場の浸透段階に必要な要素と市場カテゴリー発展に必要な要素を解明することとする。

ビジネス・エコシステムの生成・発展についての考察は、以下に示したフレームワークも利用し分析を進める。

Gawner & Cusumano(2002)はビジネス・エコシステムをその誘因となるプラットフォームと補完製品で構成されるシステムと定義したが、Suarez and Cusumanoの定義にも従って、プラットフォーム理論の視角からの分析も加えることで解明を補足することとする。

彼らによれば、成功したプラットフォームの要素に関する研究の多くは、以下の4要素が決定的な役割を果たしているとする(Suarez and Cusumano, 2009)。

- (1) プラットフォームの勢力を拡大する適切な価格戦略 (Eisenmann, 2005)
- (2) プラットフォームの価値を向上させるような、大規模な補完製品群の保有
(Gawer and Cusumano, 2002)
- (3) 競合よりも早くインストール・ベースを構築したプラットフォームに有利に働く「ネットワーク効果」(Kats and Shapiro, 1985)
- (4) 技術あるいは設計上の優位性-すなわち、あるプラットフォームが競合よりも明確に差別化ができる可能性 (Suarez and Utterback, 1995)

プラットフォームは、Gawer & Cusumano(2002)により、様々な企業が生み出す補完的な製品やサービスに影響されるエコシステムの中心にある基幹となる技術であり、複数の異なるユーザーグループを結び付け、イノベーションを創発させるためのインフラおよびルールであると定義される。これによって、プラットフォームにとって模倣困難で、顧客にとっては希少な価値が生まれると考えられる。本稿で言うプラットフォームとは、サービス産業において既存市場には存在しなかった、補完的な製品やサービスに影響されるビジネスモデルのことを指し、そのビジネスモデルを核として補完財をはじめとするエコシステム内の様々な相互連結によって成長する生態系をビジネス・エコシステムと捉えている。

ビジネス・エコシステム上での相互連結により生まれる価値に対する価値共創の役割について考察することが本稿の主課題であるが、本稿で言う価値共創とは、顧客との直接の相互作用を通して実現され、「顧客が資源の使用の中から価値を抽出する顧客のプロセス」(Grönroos, 2014, pp. 208-209)を指す。

本章を含む3章から7章の各章は、ハイコンテクストな経営事象を取り扱う研究である故、「どのように」エコシステムが生成していったのかという時間軸を伴ったプロセスを明らかにする必要がある。そのため、研究方法としては、これまでのビジネス・エコシステム研究や価値共創研究と同様に、事例研究を採用した(Yin, 1994)。また、意図を持つ

た行為者の行為と相互作用に注目して、行為のシステムとして環境を読み解いていくためにも、事例研究が適する(沼上、2000)と判断した。当研究は、事例としては例外的な少数サンプルを前提とすると考えられるため、各章においては単一事例研究を採用し、より深い理解の獲得を目指す。エコシステムの生成プロセスや、エコシステムにおける価値共創の役割の解明を目指す当研究には、時間軸上に単一事例を通して検討した方が理解しやすいと判断するからである。

なお、当事例は、同社作成の資料(年次報告書、企業サイト)はもとより、新聞、雑誌、文献資料をもとに時系列あるいは体系的にまとめることによって分析を行った。

第2節 事例研究：アメリカン・ホーム・ダイレクトにおけるビジネス・エコシステムの生成、成長プロセスと外部統合

第1項 企業概要

アメリカン・ホーム・ダイレクトは、90年以上の歴史を持ち、今や130か国以上で展開する保険会社AIG(American International Group, Inc.)傘下の通販専門の損害保険会社であり、業界最大規模を誇る。AIGの日本への参入は1946年で、傘下のAIU保険会社を通して損害保険の販売を開始している。AIGは、2000年代前半においては、損害保険販売のAIU保険会社以外に、同損害保険販売のAIU保険、生命保険販売のアリコジャパン、AIGスター生命、AIGエジソン生命を抱える。アメリカン・ホーム・ダイレクト以外は、いずれも保険外交員を通して販売するビジネスモデルを持つ。

同傘下のアメリカン・ホーム・ダイレクトは1996年、日本で初めて自動車保険の通信販売の許可を取得し、1997年には通販でリスク細分型自動車保険を日本に導入することで市場参入を果たした。その後日本で広まった、このビジネスモデルの草分けである。

第2項 市場カテゴリー形成期と、その形成プロセス

1986年、英国での金融ビッグバンを背景に金融市場ではディレギュレーションが起こり、日本のみならず、世界の主要市場で様々な市場変化を生み出すとともに新しい市場カテゴリーが誕生し、既存の市場にも大きな影響を与えた。ディレギュレーション以前は保険商品の差別性は少なく、保険会社が直接販売員を通して保険を販売する以外に、多くは保険代理店を通して販売するという同質化競争市場であった。アメリカン・ホーム・ダイレクトは1997年に解禁となったリスク細分型保険を、それまでの金融販売チャネルとしては考えられなかった通販というチャネルを利用するダイレクトレスポンスビジネスモ

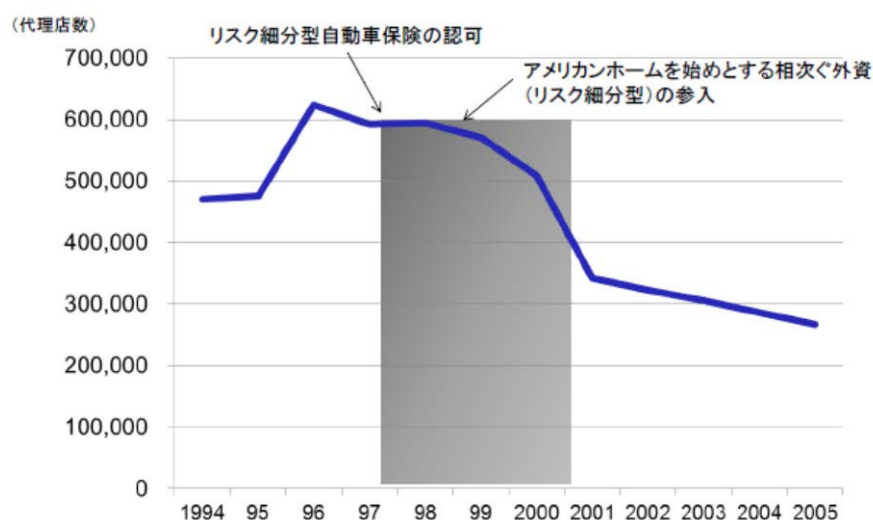
デルで市場参入を果たし、カテゴリーリーダーとなった。当企業は、その新しいビジネスモデルを日本の消費者に理解、納得させるために、どのようなマーケティングを行い、消費者の理解と認識の転換を図っていったのであろうか。同様のビジネスモデルは、世界各国で展開され、新市場カテゴリーを切り開くことに成功している。英国では損害保険市場におけるダイレクトマーケティングのシェアは 25%に達し、リスク細分型自動車保険カテゴリーの既存カテゴリーに占める市場シェアはそれ以上に達したとされている。英国においては、若年運転者による事故の増加、無保険自動車の増加、対人賠償請求訴訟の増加等によりコストが上昇、そのため自動車保険の平均保険料が 1997 年に約 400 ㎏であったものが、2000 年には約 600 ㎏にまで急速にはね上がった。その後も緩やかに上昇を続けた。それがリスク細分型保険が英国市場において成功を治めたひとつの理由であると思われる。

日本でも 1996 年、保険業法の改正、自動車保険通信販売の認可、生損保相互参入の開始、1997 年、リスク細分型自動車保険の認可、1998 年、算定会料率使用義務の廃止、2000 年、料金完全自由化と保険業界の自由化が次々に起こった。1990 年代後半には、イギリスのロイヤルダイレクト、米国のアメリカン・ホーム・ダイレクトが市場参入し、それまでにないサービスコンセプトを含んだ金融商品を始めてダイレクトマーケティングで販売し始めた。年齢や居住地域、性別、使用目的などのリスク要因を細分化し、それぞれの事故の危険性を保険料に直接反映させるリスク細分型保険である。この新しいビジネスモデルを伴った外資系企業の参入が与えた市場のインパクトは大きく、全国の販売店数もこの時期を境にして大きく減少を始め、また平均保険料にも影響を及ぼした（図表 1）。日経ビジネス（1998 年 7 月 6 日）の記事には、「食うか食われるかの価格競争間近、62 万代理店の 8 割以上が消滅危機」とあり、既存市場の危機感が伺われる。また同記事には、「既存の保険会社が新興勢に対抗し、保険料を下げる方向にあり、代理店にも 5%程度のコストの負担を求める方向」とあり価格競争も急速に激化していったことが伺える。

なお、当ビジネスモデルの創始者は 1985 年設立の英国ダイレクトライン社であり、基本的なビジネスモデルであるダイレクト・レスポンスのモデルや認知獲得のための通販を示すブランドアイコンの使用などはアメリカン・ホーム・ダイレクト等、競合にもそのまま模倣されることになる。ダイレクトライン社の日本参入自体は後発で、安田生命保険との合弁で 2000 年に市場参入し、まずは安田生命の既存顧客の開拓を主に目指したが、累積損失が膨らみ、2005 年には退出した。一方、アメリカン・ホーム・ダイレクトは、東京、大阪に先行投資として莫大な広告投資を行い、市場拡大を目指した結果、日本市場に

においては、一気に認知拡大を目指したアメリカン・ホーム・ダイレクトがリードを奪う結果となる。

図表 1 損害保険代理店 実在数推移



出所: 日本損害保険協会 ホームページ <https://www.sonpo.or.jp/news/file/00954.pdf>

アメリカン・ホーム・ダイレクトは、市場普及を図るために広告に多額の投資を行うが、単に広告量を拡大することによって普及を達成しようとしたのではない。同社は消費者の認識や価値観を転換するべく、詳細に設計されたマーケティングを展開する。同市場カテゴリーは成功裏に確立したが、同社のこのモデルが日本市場においてすぐに成功を収めたわけではなく、様々な障壁に面することになる。リスク細分型という新しい保険カテゴリーの認知と理解向上は、全ての参入国に対する課題であったのであるが、日本市場参入にあたっては他の課題も存在した。課題の一つは、流通チャネルに対する消費者認識である。自由化以前は、どの保険会社と契約しても同一料率、商品内容であり、また、保険は保険外交員が直接、顧客訪問を行い商品内容の説明を行い販売するモデルであった。一方、その当時、通信販売で販売されるものは、下着などの安いコモディティーが中心であり、金融商品が通販で販売されることはなかった。日本の通信販売市場は、1980年代に各企業の参入が相次ぎ市場が活性化した。カタログ通販が通販市場の大半を占めていたが、1997年以降の24時間放送のテレビ通販専門局の相次ぐ参入によって市場は成長を続け、日本通信販売協会によると2000年には市場規模は2兆3,900億円に達した。その主な品目は衣料品が39.4%、家庭用品が21.2%、雑貨が23.1%、食料品が8.3%となっており、大半はコモディティーであった。つまり、リスクの高い製品は直接、眼で見て購入するというのが、

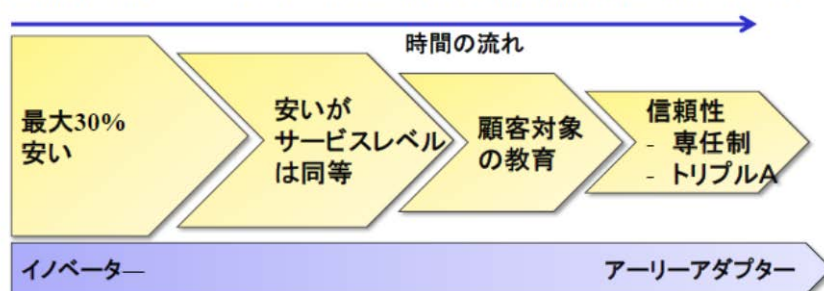
それまでの常識であった。消費者心理としても、事故時にきちんと対応してくれることが保険の意味あいであり、それを担保できる方法で契約したいと考えていた。そこには、Rogers の言う選択的エクスポージャー (Rogers, 2003) も働いており、自らの性向と相容れないものやメッセージを意識的ないし無意識的に回避しているのだと考えられる。このような中で金融商品を通販で納得して購買されるには消費者の認識の転換が必要であった。消費者の認識上、もう一つの大きな課題であったのが、サービスレベルについては「安かろう悪かろう」の認識が強く、また見聞きしない外資系企業のため、「いつ撤退するかわからない」というサービス提供主体に対する不安であった。消費者にとっては保険が安い価格で提供されることは大きな魅力であるが、もし事故があった場合に本当に他社の保険と同じように保障してくれるのかどうか、という強い疑念が消費者側にはあり、保険を通販で契約することに対しては抵抗があった。つまり、通販型の保険会社にとって、当初、市場機会は限定されていた。

市場浸透を果たすには、企業と顧客間の信頼が不可欠である。同社は顧客認識を変換し信頼性を醸成するコミュニケーションを展開していく。このさい、彼らは、(1) リスク細分型保険というまったく新しい保険の便益をどう伝えていくか、(2) 通信販売という信頼性が充分ではない販売チャネルでの販売をいかに克服するか、という大きな二つのチャレンジを抱えていた。そして、アメリカン・ホーム・ダイレクトは、4つの対話的プロセス、(1) 通販なので最大30%まで安くできる (2) 安いがフォローアップサービスレベルは充分 (3) 保険の対象となる顧客条件 (4) 保険の付加価値 (専任制) と企業の信頼性の醸成を通して潜在顧客の認識変換を試み、理解と納得、共感を築いていった。¹⁾ まず同社が通信販売で保険を販売していること、同じ保証内容で最大30%まで安くなることをコミュニケーションした。ターゲットは任意保険に入っている保険の名義人、ほとんどの場合、世帯主の夫である。男性はたとえ保険料が安くなっても、少しの安さにはあまり反応しないし、契約の乗り換えを面倒だと思ふ人が多い。一方、その妻 (多くは主婦) は金額の差には敏感である。妻や主婦の理解と共感を得れば夫に対してインフルエンサーになりうる。よってコミュニケーションのコアターゲットは、その妻 (主婦) とし、主婦の一日の行動パターンに従って主に昼間、TVコマーシャルでリーチし、同社の保険は人件費、店舗コストがかからない分、安いが、他社に決して劣らないサービスクオリティを持つことを理解させることに注力した。市場の認知と理解が次第に上がってくると、次に必要になったのは、「あなたは正しい顧客かどうか」ということを市場に教育することであった。ターゲット顧客は事故率の点から30歳以上とし、また仕事で自動車を使う人ではなく週

末にのみ自動車を運転する人とした。ターゲット顧客以外の人から申し込みをコールセンターで受けて、それをさばかなければならないオペレーションの非効率を防ぐことは一つの目的であったが、もうひとつの重要な目的は、限定された条件に合う人のみを対象としているからこそ安い、というロジックを消費者に理解させ、ビジネスモデルに対して納得させることであった。ビジネスモデルとターゲット顧客についての理解が市場に浸透し始めると、最後に解決しなければならない課題である、企業としての信頼性の獲得に取り掛かる。消費者/潜在顧客は、「なぜ、この保険が安く提供できるのか」、そのメカニズムや、サービスクオリティを理解したとしても、提供者である企業の信頼性がなければ、特に保険のような商材の場合、購買には至りにくい。外資系企業であること、通信販売であることから、既存の国内勢に比べれば信頼性の点で見劣りし、それが理由で既存の保険からのブランドスイッチが進まない顧客層が多く存在する。それに向けては、同社は後に説明する価値共創の接点である専任の担当者が 24 時間体制で事故処理サポートできる体制があることやトリプルAの格付けを持つ企業であることを訴求し信頼性を醸成していった（図表 2）。

図表 2 消費者の認識転換を図るマーケティングプロセス

- (1) 通販なので最大30%まで安くできる
 - (2) 安いサービスレベルは変わらない
 - (3) 保険の対象となる顧客条件 30歳以上とし、また仕事で自動車を使う人ではなく週末のみ自動車を運転する人
 - (4) 企業の信頼性の醸成
- を通して潜在顧客のパーセプションの変更を試み、理解と納得、共感を築いていった



出所: 読売新聞広告分析をもとに筆者作成

消費者の認識転換をはかる、あるいは望ましい認識を定着させるマーケティングが、市場浸透においては極めて重要であり、この新しいビジネスモデルの戦略の成否を決定する要素であった。同社は認識転換をはかるマーケティングをこまめに行うことによってイノベーター、アーリーアダプターにリーチし、価値共創による差別化を獲得し、通販によるリスク細分型保険という市場カテゴリーを創造していったのである。

同社のビジネスモデルの普及要因を以下にまとめる。特に文化、価値観、消費者の要素が重要であり、文化では「日本市場では、信頼性が生まれるのは、大企業で有名企業である保険会社に対して」であることを認識する必要があること、価値観では「通販で保険を契約することに対する抵抗感、安かろう悪かろうという判断、見知らぬ外資系企業への抵抗感」を正しく認識し、それを解決するマーケティングが取られていること、消費者の要素では「購買決定へのインフルエンサーとしての妻（主婦）の重要視、専任制を通じた信頼性の醸成」が、日本顧客の購買意思決定プロセスやサービス特徴を勘案するに特に重要要素であることが明確となった。このような要素を十分に勘案した参入マーケティングを行ったが故に同社が成功裏に市場普及を果たしたのであると言える。

このように、同社は、あらかじめ顧客の認識上の課題を理解し、それを解決すべく、積極的な広告投資によるカテゴリー認知とビジネスモデル促進を行うことによって、カテゴリー形成をリードし、その戦略アプローチがキーストーンとなり、後続の競合に引き継がれていったのである。

第3項 市場カテゴリー発展期と競合間の相互依存関係

アメリカン・ホーム・ダイレクトが成功裏に市場普及を果たしつつある段階において外資系および日本企業が次々に当市場カテゴリーに参入を果たした。1998年1月にチューリッヒ保険、1998年12月にロイヤルダイレクト、1999年1月にはウィンタートゥール保険、その後アクサダイレクトが日本市場参入を果たした。リスク細分型保険分野のリーディングカンパニーが参入を果たした後に、日本企業も次々と同市場に参入することとなる。まず、セゾン自動車火災保険がウィンタートゥール保険の一足先の1998年12月に、さらにソニー損害保険が1999年10月に参入した。セゾン自動車火災保険は、外資系各社がリスク区分に含めている年齢や性別を除き、被保険者の居住地域、使用目的、年間走行距離の3つに絞ったリスク細分型保険「APS」で市場参入、一年間無事故で契約を更新する場合、保険料の5%がキャッシュバックされる特約を訴求するなど、付加価値を拡充したサービスを上市した。ソニー損害保険は、直販に抵抗が少ないと考えられる都市圏の30代から40代の顧客をコアターゲットとしてリスク細分型保険を販売、大都市を中心に数か所の拠点で始め、一拠点あたりのサービスの充実を優先するセグメントを絞った競合回避戦略を取った。外資系企業に対抗する形で、日本勢も価格の安さ以外の、顧客ターゲティングや付加価値サービスの面で積極的に独自性、差別性を打ち出そうとしていることが伺える。ソニーの同市場への参入の動機は、「現在の自動車保険市場で、リスク細分型の通信販売

のシェアは1%以下と見られるが、10年後には10%のシェアになるとみられ、その中でトップを目指す（読売新聞 1999年9月18日）」というものである。実際、2009年には、通販系損保の9社の市場シェアは、10%には未達ではあるものの、自動車保険全体の5.4%に達している。²⁾ このように、これまで、自動車保険の価格競争は外資系保険会社が主導してきたのであるが、高い知名度を持つソニーが同市場に参入する計画を1998年9月に発表して以来、局面が一変し、安田火災を始め、日本企業の参入が相次ぐこととなる。安田火災は1999年10月にリスク細分型保険「カーオーナーズ保険ONE」を発売したが、発売初日で契約が10万件に達したとしている。このように、新ビジネスモデルの参入により、「62万代理店の8割以上が消滅危機」とされる中、価格競争が激化し、日本の大手損害保険会社の同カテゴリーへの参入が相次いだ。

各競合の市場参入による市場シェアの変化に加え、1997年、草分けであるアメリカン・ホーム・ダイレクトの圧倒的な広告（GRP）の投下、それに続く1998年から1999年にかけてのチューリッヒ保険、ウィンタートゥール保険、アクサダイレクト等、さらには日本勢の競合による当市場カテゴリーに対するビジネスモデル理解促進のための積極的な広告投資、広告のトータルボイスの拡大によってマインドシェアが確立され、消費者の認識が変化していった。日経金融新聞によると1998年8月における保険各社の純粋想起認知率は、1位に東京海上火災が27%、2位の安田海上火災が17%でアメリカン・ホーム・ダイレクトは15%と、リスク細分型市場カテゴリーでの先行者である同社はトップ層と遜色のない高い認知率を獲得しており、消費者からみれば「誰でも知っている保険会社」という段階に達していた。これらの競合のマーケティング活動、広告投下が通販での保険販売という新しいカテゴリーの成長を後押しし、消費者の認知とカテゴリーの理解を促進させ、通販で金融商品を買うことに対する心理的障壁を取り除く役割を果たした。競合との関係性では、市場リーダーであるアメリカン・ホーム・ダイレクトの市場参入時における莫大な広告投資は、自社の認知獲得だけではなく、市場カテゴリーおよびビジネスモデルの認知獲得・消費者教育の意味合いが強かった。それに対し、後続の競合は、このようなアメリカン・ホーム・ダイレクトの広告投資に「タダ乗り」することで、より少ない広告投資で容易に自社の商品の理解促進と顧客獲得が可能となったのである。ここに、市場リーダーと追随競合企業間における共生的な企業間関係が見られる。

リスク細分型保険カテゴリーが成長を続けた理由は、ターゲットとなる顧客にとっては、いままでの保険からリスク細分型保険に乗り換えると最大30%、多くの場合でも15%程度、保険料が安くなることが挙げられるが、当カテゴリーが成長を続けた理由はこれだ

けではない。外資系企業の当カテゴリーへの参入が続いた後、知名度の高い日本企業の参入によって当カテゴリーの信頼性が増したこと、さらに各参入企業が競って外部リソースの統合による類似の付加価値サービスを上市し、外部統合によるサービス領域が拡大し続け、既存保険サービスとの魅力度の差が拡大したことが挙げられる（図表3）。これに加え、アメリカン・ホーム・ダイレクトが業界で初めて採用した専任担当者によるコンサルティングサービス導入がさらなる付加価値を当カテゴリーに付加し、追随した競合による類似サービスの拡充により、当市場カテゴリーの優位性がさらに明確化された。同社が掲げたビジネスモデルが、一つのキーストーンの役割を持ったと言える。追随した競合が採るリスク細分型によるセグメントマーケティングと外部統合により優良顧客が増え、事故率が低水準で推移すれば保険料をさらに下げることができる上に、上記の優位性が加味されることにより、一層の集客が加速する好循環が生まれた。一方、既存市場のリーディング企業にとっては、全国の既存店舗やエージェントコスト、さらには、高額な保険料を支払う多くの非リスク細分型保険の顧客を抱えることが、新市場カテゴリー参入への障壁となった。結果、リスク細分型保険市場の差別化がさらに進んだのである。

図表3 市場カテゴリー成長期(1999年)における外部統合

| | |
|---------------------------|--|
| 代車サービス | <ul style="list-style-type: none"> ・ アメリカン・ホーム・ダイレクト ・ ウィンタートゥール保険 |
| 遠隔地での事故・故障の際の緊急宿泊施設手配サービス | <ul style="list-style-type: none"> ・ チューリッヒ保険 ・ ウィンタートゥール保険 ・ ロイヤルダイレクト |
| 事故・故障から30分以内の支援サービス | <ul style="list-style-type: none"> ・ チューリッヒ保険 |
| 弁護士相談サービス | <ul style="list-style-type: none"> ・ チューリッヒ保険 ・ 三井海上火災保険 ・ ロイヤルダイレクト |
| 医療相談サービス | <ul style="list-style-type: none"> ・ アメリカン・ホーム・ダイレクト ・ チューリッヒ保険 |

出所： 保険研究所『インシュアランス』、その他、公開資料より筆者作成

第4項 市場カテゴリー発展期におけるプラットフォームの価値を向上させる価値共創

アメリカン・ホーム・ダイレクトは、絞り込んだ顧客に対し顧客心理に入り込んだマーケティングを行い、ひとつひとつ問題を解決するステップアップアプローチによって潜在顧客の認識の転換を行い、価値共創を実現していった。TV、新聞等のメディアを使うことにより認知を獲得、興味のある潜在顧客はコールセンターに電話をかけてもらい、自身が当保険の対象者かどうか、過去の事故歴、自身の年間自動車走行距離、リスク細分型保険レートを適応するといったいどれぐらい安くなるのか、自身のニーズや事故時のサービス体制、住居エリアのサービスクオリティ等、疑問点、不安な点を確認したり、安くなった分、ニーズに合わせて特約サービスを紹介してもらって、選択、追加するなどのプロセスが企業と顧客間の直接の関係性の始点となる。アメリカン・ホーム・ダイレクトは契約を完了した顧客に対し、付加価値を創造する新たな接点を設けることによって継続的な価値提案を行っていった。その接点とは、業界で初めて採用された事故時のすべてのプロセスを担当する専任の担当制である。一時受けはコールセンターであるが、事故の場合はすぐに損害サービス部に転送され、専任の担当者がすべてのサービスを行う。事故は多くの人にとっては初めての出来事であり、予期することなく突然降りかかってくるものである。もし事故が起こった場合、顧客は怒り、止め処のない当惑、不安に襲われる。当面の事故対処から、相手とのやり取りを含め、プロセスも分からず、つかみどころのない不安に陥るものである。担当者がしっかりしないため、あるいは担当者間のコミュニケーションミスにより、担当者と顧客間で修理費に対してカバーされる保険の範囲の認識に食い違いが生じ、トラブルになるケースなどはまれではない。

業界で初めて同社によって採用されたこの専任制は、事故直後にすべき事柄から、後日における事故の相手側との折衝、自動車修理見積もりと修理手配、台車手配、保険金支払い等をすべて一人の担当者が責任を持って行うもので、顧客の要望に応じて最適なソリューションやサービスを提案、資源の束を一人のコンサルタントを通して顧客との相互作用を創り上げていった。それまでは、それぞれ別の担当者がそれぞれの分野を担当していたので、顧客自身の状況を俯瞰的に把握した上でのサービスを提供する環境にはなく、保険会社側からこまぎれに情報、サービスが提供されるにとどまっていた。また連絡を取るたびに毎回担当者が異なり、対応する度に違う相手に同じことを何度も伝えなければならぬという不都合も抱えていた。顧客は不安と、時に担当者間の情報のコミュニケーションの悪さに不満を覚えながらも、これがその当時に期待出来得るサービスレベルであった。

同社の専任担当制は、顧客の状況とニーズを360度把握し、事故時の応急対処から自動

車修理の方向性等、ある意味、トータルライフサポートのようなサービスを迅速に提供するものである。顧客のニーズ、意向に基づいて顧客との直接の相互作用の中に価値が共創されるとともに、顧客との直接の密なコミュニケーションを通して安心と信頼性が醸成された。さらに、アメリカン・ホーム・ダイレクトは、もし、顧客に何かあれば、24時間いつでも受け付けることができる「事故受付24時間」を日本市場で初めて上市した。事故時の顧客の安心を担保するサービスである。専任担当者制度では顧客ニーズの変化やソリューションを常に担当者間でシェアされベストプラクティスが提供できるよう訓練されている。専任制の成果については、導入当時の企業発表は見当たらないが、リーマンショック後の再編成されたアメリカン・ホーム保険においても顧客一人一人に担当者を付ける専任制を導入したことで、コールセンターにかかってくる一本あたりの保険契約率が向上し、中途解約率は大幅に低下したとしている。³⁾

この専任制は、その後、リスク細分型を採用する他競合企業にも取り入れられ、類似のサービスが提供されるようになった。結果、当市場カテゴリーを利用する顧客の維持率は、それまでの旧カテゴリー利用顧客に比べ、向上したと考えられる。この専任制によるサービスは、消費者がその価値を認め、競合が模倣・追随してくるというプロセスを通じて、魅力度の明確化と当カテゴリーの差別化が進行した。中途解約率の大幅な低下は、専任制を通して企業と顧客の関係性の深化の結果を明確に示しており、また保険契約率の向上は、契約以前の段階においても、この価値提案が消費者心理を動かしていることを表している。以上の事例から、Suarez and Cusumano(2009)が提示した成功するプラットフォームの4つの要素（要素1－4）に加え、「競合の活動によるプラットフォームの認知向上とポジティブイメージ/信頼性の醸成」という重要要素が確認された。計5つの要素で事例を分析したものが以下（図表4）である。

図表4 プラットフォーム理論での分析

| | | |
|-----|--|--|
| 要素1 | プラットフォームの勢力を拡大する適切な価格戦略 | <ul style="list-style-type: none"> ・ リスク細分型故の安さ(顧客条件により、既存保険に比べ、最大で30%以上の安さ) |
| 要素2 | プラットフォームの価値を向上させるような、大規模な補完製品群の保有 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 外資系他企業、日本企業の同市場カテゴリーへの参入により、各企業が競って類似の付加価値サービスを上市、拡大する外部統合によるサービス領域の拡大 ・ 結果としての同市場カテゴリーの信頼性と魅力度の向上 |
| 要素3 | 競合よりも早くインストール・ベースを構築したプラットフォームに有利に働く「ネットワーク効果」 | <ul style="list-style-type: none"> ・ それまでの旧ビジネスモデルが追随できないリスク細分型保険故の低価格での保険の提供 ・ 拡大する外部統合による付随サービスの充実 ・ 業界で初めて採用された専任制を通じたコンサルティングサービス ・ 結果としての顧客維持率の向上 |
| 要素4 | 技術あるいは設計上の優位性-すなわち、あるプラットフォームが競合よりも明確に差別化ができる可能性 | <ul style="list-style-type: none"> ・ リスク細分型商品のターゲットとなる顧客には明確な低価格と手厚いサービス、既存ビジネスモデルのプレーヤーにとつての参入障壁(既存店舗とエージェントコストおよび既存ビジネスモデルで獲得した既存顧客) |
| 要素5 | 競合の活動によるプラットフォームの認知向上とポジティブ・パーセプションの向上への寄与 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 競合の活動によるプラットフォームの認知向上とポジティブ・イメージ/信頼性の醸成 |

出所：筆者作成

第3節 ビジネス・エコシステムにおける生成、成長過程と価値共創の役割を通した理論モデルの検討

アメリカン・ホーム・ダイレクトによって始まった通販保険のビジネスモデルは、参入市場の価値観の理解の上に構築された段階的市場浸透戦略の成功を経て、さらなる外資の競合参入、国内大手の競合の同カテゴリーへの相次ぐ参入により市場、顧客規模が拡大、その影響で消費者のパーセプションも変化を見せた。このエコシステム形成期にアメリカン・ホーム・ダイレクトが取った市場浸透戦略と、そのビジネスモデルは、キーストーンの役割を演じ、競合によるビジネスモデルおよびサービスの模倣がさらなる当市場カテゴリーの成長につながったと見る事ができよう。アメリカン・ホーム・ダイレクトが始めた広告による同市場カテゴリーに対する消費者の信頼性の獲得は、ビジネス・エコシステムにおける価値を創造した。同ビジネスモデルを利用する顧客が増えれば増えるほど、同通販保険に対する認識が変化し、競合による同カテゴリーへの広告量の増加も相まって潜在顧客の認知率向上とポジティブな共通イメージが形成され、同市場カテゴリーに対する信頼性にもつながっていった。エコシステムの基盤となるプラットフォームの価値が、顧客数に比例して増加(Suarz & Cusumano, 2009)したのである。競合による自社の顧客獲得のための広告投資が、市場カテゴリーの認知と信頼性の向上に寄与し、結果、エコシ

テムの参加者へのサポートとなり、エコシステム全体の発展・成長につながったと言える。つまり、競合の顧客獲得のための活動が積極的であればあるほど、エコシステム内での各プレイヤーの相互補助に寄与するという側面も持っていたということになる。

当ビジネスモデルは保険を安く提供する一方、関連の付加価値サービスのスコープを拡大させた。自動車レッカーサービス、遠隔地での事故・故障の際のレンタカー、宿泊手配サポート、弁護士サポートサービスなどの外部統合による厚いサービスが、競合により競うように同カテゴリーで提供されるようになった。このような競合による積極的な差別化戦略が、同市場カテゴリーの短期間での既存カテゴリーの競合に対する明確なアドバンテージにつながり、安田火災の例に見るように急速な顧客開拓をも可能となったのである。既存市場カテゴリーにおける規模の経済性に対して、新市場カテゴリーのネットワークの経済性の優位が明確化したと言える。

このように、顧客の当該市場参加者が増えると、より付加価値のあるサービスを展開する余力が生まれ、さらなる付加価値の展開を促進する。つまり、同社の持続的な市場浸透は、アメリカン・ホーム・ダイレクト単独の企業活動の結果として見るのではなく、競合の参入による同市場カテゴリーの拡大、外部統合によるビジネス・エコシステムの形成・拡大による市場の魅力度の増大と、消費者にとっての信頼性の向上による要素を考慮することが重要であると考ええる。加えて、アメリカン・ホーム・ダイレクトが初めて導入した専任制を通したコンサルティングによる価値共創マーケティングをも他社が追随し、採用したことで、当リスク細分型通販保険カテゴリーの魅力がさらに増し、顧客層の拡大、高い顧客のリテンションにつながったことから、外部ネットワーク効果を生み出しているとも言える。以上から、金融業界のディレギュレーションの中にあって、新しいビジネスモデルとともに市場を切り開いたアメリカン・ホーム・ダイレクトがキーストーンとなり、ビジネス・エコシステムが生成され、市場の拡大を促進し、それが市場カテゴリーとしての競争優位につながったことが推察される。

以上のケースのインプリケーションは、まず、アメリカン・ホーム・ダイレクトが、ビジネス・エコシステム形成期において、顧客のそれまでの商品・サービスへの認識転換を文化・価値観を踏まえたマーケティングによって解決を行ったことが指摘できる。つまり進出国の消費者の価値観への適合化のために段階的なマーケティング・コミュニケーションを行い、市場において、自社とカテゴリーに関する十分な認知を獲得した。その上で、ビジネス・エコシステム形成・発展期においては、第1には、Eisenmann が指摘する価格戦略に加え、アメリカン・ホーム・ダイレクトが、付加価値をともなった資源の束を顧客

に対し低コストで提供するビジネスモデルを取ったことに注目できる。そのビジネスモデルが牽引となり、結果としてキーストーンの役割を果たした。そして、各競合が類似のビジネスモデルと外部リソースの統合による付加価値サービスを展開、そのサービス展開の内容が、他の競合や、新規参入を予定している競合の付加価値サービス内容に影響を与え、さらなる高付加価値サービスの展開につながり、外部統合を拡大することによってエコシステムの発展をもたらした。第2には、市場カテゴリー認知の向上という視点でも、同社がキーストーンとなり、同社の広告ストーリーを模倣した競合広告の総投下量が拡大し、カテゴリー認知率のさらなる向上を促進するといった、エコシステムへの参加者間の相互作用を促し、競合間の活動が共生的な役割を果たしたことが伺える。さらには、同社が市場で初めて上市した専任制によって、顧客との直接の相互作用の中で顧客はスキルとナレッジを適応し、価値共創が可能となった。そして、それにより、顧客のみならず、同社の潜在顧客にも信頼性を醸成し、その後、競合にも模倣されることによって、カテゴリー全体の信頼性向上に貢献したと言える。それらの結果として、顧客から見た魅力度およびリテンションが向上し、安定したビジネス・エコシステムが形成・成長していったと解釈できる。ビジネス・エコシステムでは、このような参加者間の相互の戦略展開や依存関係を見据えた上での自社戦略立案のあり方という視点も重要と言えよう。

第3節の分析フレームワークと研究対象において、成功したプラットフォームの4要素をクスマノらは提示しているが、これまでの研究の多くは製造業の分野が多いために、筆者が5番目の要素として提示した信頼性(Credibility)については、あまり意識されていなかったように思われる。しかしながら、サービス産業で、顧客を直接に対象とする分野においては、この信頼性は重要な要素であると言え、その信頼性を後押しするものとして、直接の顧客との相互作用を通じた価値共創が少なくとも当事例では重要な役割を持っていると見ることができる。つまり、サービス産業のエコシステムにおけるネットワーク効果とは、顧客との価値共創から醸成される価値と信頼性が、その根源となっていると言えよう。潜在顧客に必ずしも馴染みのない新しいサービスカテゴリーが生まれ、それが成長しようとする場合において、顧客がそれを利用・消費しようとする時、その顧客にとっての価値は、最終的にはその顧客の視点から見た場合の価値のみが全ての意思決定の材料となるため、顧客起点に立った価値共創の重要性は、ビジネス・エコシステム研究においても改めて注目されるべきであろう。

アメリカン・ホーム・ダイレクトは、こうしてビジネス・エコシステム形成・発展期においてリーダー的役割を担った。しかしながら、盤石な経営を続けられたわけではなく、

2000年代前半から次第に市場シェアを失っていったことも見逃すことはできない。その理由として、いくつかの要因が考えられる。第1には、同社が全社的な意思決定として、経営資源を分散したことである。同分野は価格以外で差別化が困難な上、日本市場は、少子・高齢化で新しく免許を取る人も少なく、市場そのものは伸びそうにない。その中で、通販保険はシェアは拡大するだろうが、伸び率は抑えられるが故に、自動車保険とは別の第3分野と呼ばれる医療保険への投資のほうが魅力的であるとの経営判断を行った。⁴⁾ 同社は、2001年に医療総合保険を発売し、当分野の商品開発に力を注ぐとともに、広告投資を当分野にシフトさせていった。第2には、競合他社の激しい追随が挙げられる。アメリカン・ホーム・ダイレクトは、外部統合により、様々な付加価値サービスを上市したが、その後、チューリッヒ保険をはじめとする外資系が同様な付加価値サービスを模倣・上市した。既に1999年時点では、チューリッヒ保険の外部統合による付加価値サービスは、アメリカン・ホーム・ダイレクトを凌駕していた。加えて、後発で市場参入を果たした日系企業、なかでも1999年に市場参入を果たしたソニー損害保険は、その知名度と信頼度を利用し、急速に顧客を獲得していった。2002年には、ソニー損害保険の自動車保険元受正味保険料は、アメリカン・ホーム・ダイレクトのそれを上回り、その後もシェアを着実に獲得していった。競争は、アメリカン・ホーム・ダイレクトを中心とした市場形成を可能とした一方で、やがてアメリカン・ホーム・ダイレクトにとって障害となっていたわけである。ただ、本章の視点から言えば、同時に重要なこととして、リーダー的企業が替わっても、新たな市場カテゴリーそのものは維持された。これこそがビジネス・エコシステムのダイナミズムであろう。アメリカン・ホーム・ダイレクトの自動車保険元受正味保険料は2004年をピークに減少し続け、2011年以降、経常赤字に陥る。難しい経営の舵取りを続けていたが、2016年3月をもって全保険商品の新規販売を終了した。さらに補足すれば、外資系競合他社が自動車保険に資源を集中する中、アメリカン・ホーム・ダイレクトは、第3分野へ資源分散を行ったのであるが、同社が2001年に医療保険を上市した直後、ソニー損害保険が同分野に2002年に参入した。国内生命保険会社も次々に参入することによって、この分野も、結果として市場が拡大するとともに競合環境が厳しくなった。本稿の焦点は、ビジネス・エコシステムの形成・発展期を捉えることにあったが、アメリカン・ホーム・ダイレクトのその後を考慮すれば、市場でのシェアを失い、キーストーンの役割を果たさなくなる過程や、それに関連して新たな市場が形成されていく過程まで含めて、ビジネス・エコシステムのフレームワークで議論できるかどうかを考察することもできよう。ビジネス・エコシステム研究の今後の課題と言える。

本章では金融業界におけるグローバル企業の日本市場参入にあたって、消費者や価値観に関する問題をどのように捉え、どのように解決していったのか、そのビジネスモデルが市場カテゴリーとして浸透し、エコシステムを形成するまでの過程と、エコシステムが確立、成長するキードライバーとなった要素およびプロセスを詳細に分析することによって、その要因の一端を解明できたと考える。製品・サービスや、それを伴ったビジネスモデルが制度に適応し、消費者の文化、価値観を理解した上で、どのようにビジネスモデルの魅力を受け入れてもらうか、また理解に導く価値観を創造するか、さらにはいかに顧客にとっての魅力度を獲得するか「表の競争力」(新宅、2009)が問われていると言える。

本章では、成功裏に通販型リスク細分型保険市場という新しい市場カテゴリーを確立した事例からプラットフォーム確立に必要な要素とエコシステムにおける価値の醸成には価値共創が重要であることが指摘された。そして、その価値共創を実現するには、信頼性という要素が重要であり、信頼性に至るまでのプロセスが解明されるとともに、顧客とのジョイント領域(Grönroos, 2013, 2014)において価値共創を実現することが重要となる。本事例はエコシステムの生成、成長に成功した事例であるが、今日、数々のビジネスモデルが生まれる一方、生き残れるものはその内わずかであることも事実である。プラットフォームの生成、成長の初期段階において課題を抱える事例も多いと思われる。次章では、そのような事例の検討を通し、プラットフォーム生成、成長に必要な要素あるいは阻害要因を考察することで、プラットフォーム生成、成長の要因を包括的に捉えることによって理論モデルの堅牢化を狙う。

(注)

- 1) 読売新聞(1997年9月25日、1998年4月16日、1998年5月8日、1999年4月3日)の広告記事からの分析。
- 2) 北尾敏明(2011).「ダイレクト損保の10年」『保険学雑誌』第612号、115、日本保険学会。
- 3) sankeiBizによるアメリカンホーム保険、橋谷有造社長兼CEOへのインタビュー(2013年4月23日)、月刊BOSSによる同氏へのインタビューでは中途解約率はほぼゼロに、保険契約率がそれまでの18%から36%に向上したとしている。
- 4) 週刊東洋経済によるアメリカンホーム保険、横山隆美日本代表へのインタビュー(2007年10月17日)。

第4章

複数プラットフォーム間におけるアクターの選択プロセスとプラットフォーム成立要因

第1節 ビジネス・エコシステム生成、成長の課題と要因の考察

第1項 本章の主題と問題意識

近年、テクノロジーの発達に伴い様々なビジネスモデルが上市し、様々なプラットフォームが市場に登場しては消え去るものも多い。ビジネス・エコシステムでは、生態系としてのネットワークやプラットフォームの重要性に関する研究は盛んである(Moore, 1993; Suarz & Utterback, 1995; Gawer & Cusumano, 2002; Iansiti & Levien, 2004; Eisenmann, 2005)。だが、その生成・成長段階といったプロセスについての研究や、同市場カテゴリーに存在する複数のプラットフォーム間でのアクターの選択プロセスに関する詳細な分析はあまり行なわれていない。ITや様々な技術が加速度的に進歩する現在、それらにまつわるビジネスモデルや、それらを可能とする多数のプラットフォームが生まれ、また消滅していつている。複数のプラットフォームが存在する場合にアクターの選択プロセスを通して市場構築が行われるとされる。すなわち、市場構築には、アクターにとって価値が認識され、その価値が選択される必要がある。市場に受け入れられ、確固たるプラットフォームとして安定化するには、どのような要素が必要であるのかについて、本章では黎明期の電気自動車（EV）ビジネスモデルの事例より検討を行う。

第2項 先行研究とその限界

第3章でも指摘したように、Gawer & Cusumano(2002)やIansiti & Levien(2004)を始めとするビジネス・エコシステム研究の多くは、Moore(1993)の一部の議論を除いては、既に形成しているビジネス・エコシステムを想定したものであり、エコシステムの生成や発展といった動態的な議論に欠いている(楢山・高尾、2011)。エコシステムのコアとなるであろう様々なビジネスモデルが上市している今日、ビジネス・エコシステムが生成され、成長に向かうには、そのビジネス・エコシステムに参加するアクターにとってどのような要素が必要であるのか、あるいはどのような要素が阻害要因になるのか、さらには、ビジネス・エコシステムにおけるアクターの役割について検討することは重要であると思われる。ここで、再度、Mooreの議論に立ち帰ってみる。Mooreは、ビジネス・エコシステムの段階について、誕生、拡張、リーダーシップ、自己革新の4つの時系列に分け、分析を試みている。その4つの段階の内、第1段階から第3段階は以下のように表される。ビジネ

ス・エコシステムの第1段階の誕生においては、企業は、新製品や新サービスの価値とその最善の提供形態に焦点を絞って活動するが、企業間の協力が利益をもたらす場合が少ない。リーダー企業にとって、顧客に完全な製品パッケージを満たす上で事業パートナーが欠かせない存在であり、事業パートナーを惹きつけておくことにより、新たなビジネス・エコシステムの登場を防ぐことにもなる。第2段階の拡張では、ビジネス・エコシステムは、新領土を獲得するために拡大するが、ライバルのエコシステムが拮抗力を持って、同じ領土に攻め入ることもある。最終的には、ひとつのビジネス・エコシステムが勝利を勝ち取るか、両者が小康状態に落ち着くことになる。この段階では、多数の顧客が価値を認める事業コンセプトと、その事業コンセプトを拡張できる潜在性が必要となる。第3段階は、ビジネス・エコシステムのリーダーシップをめぐる生存競争に特徴があるが、リーダーシップの条件は、エコシステムに十分な成長力と収益力があること、エコシステムのコアとなる付加価値コンポーネントとプロセスの構造に安定性があること、にある。このようにMooreは、成長段階においてライバルとなるエコシステムについて言及している。またTeece(2007)は、柔軟なネットワークを通じて取引するビジネス・エコシステムにおいて、個々の企業にとっての結果は、その選択プロセスの中で形づくられていき、それが新しい市場構造を決定すると指摘する。

本章では、Mooreで言うところの第1段階から第3段階の要素、すなわち、プレイヤーがどのような新サービスを提供し、製品パッケージを満たす上でどのように事業パートナーを獲得していったのか、ライバルのビジネス・エコシステムとの関係性の中でどのように事業コンセプトを拡大し得たのか、エコシステムに十分な収益力と成長力があつたのか、さらには生成から成長に至る段階における複数プラットフォーム間のアクターによる選択プロセスは、どのようなものであつたのかを考察する。

第3項 分析フレームワークと研究対象

本章では、市場の黎明期にある電気自動車(EV)市場において、バッテリー着脱式EVという新しいビジネスモデルを基盤に市場参入したベタープレイス社の事例を取り上げる。EV市場にあつては、バッテリー固定式EVを目指す多数の企業によりビジネス・エコシステムが形成しつつあつたが、その中で、バッテリー着脱式EVのビジネスモデルを基盤とするプラットフォームを形成することにより数々の外部プレイヤーとビジネス・エコシステムを生成しようとしたベタープレイス社が、どのような市場環境の変化および技術動向の変化の中で、エコシステムを生成・成長し得たのか、あるいは生成・成長する上

で何が課題であったのかを先行研究のフレームワークを通して考察を行う。特にベタープレイスのようなビジネスモデルの場合、たとえビジネスモデルの着想が良く差別性を持っていたとしても、バッテリー充電ステーションあるいは交換ステーション、バッテリー供給プレイヤー等の各アクターを成功裏にプラットフォームに取り込み、ネットワーク効果を発揮していくことが欠かせない。また、それらに投資する様々なプレイヤーのプラットフォームへの参入が市場成長の重要な鍵を握る。つまり、競争優位の源泉は、キーストーン企業の内部だけにあるのではなく、その周辺で共存している企業との関係性にある (Iansiti & Levien, 2004)。1社でサービスを完結することができないことが、伝統的な戦略論が想定する製品・サービス企業と大きく異なる点である (立本, 2017a)。よって、イノベーター理論やキャズム理論の上で企業単独の事例として捉えるのではなく、プラットフォームと補完製品・サービス、その他のアクター等の相互作用の中でエコシステムとして現象を捉えるとともに、ベタープレイスがキーストーン企業としてプラットフォームにどのような誘引力を持たせることができたのか、また外部技術動向の変化がアクターの選択プロセスにどのような影響を与え、それがエコシステムの成長にどのように影響をもたらしたのかを解明する。

ビジネス・エコシステムは、プラットフォームと複数の補完製品およびそれらを提供する企業群あるいはシステムから構成されるが、補完製品提供企業や競合を含め、様々なアクターをいかに誘因し、最終消費者に対し、いかに魅力的な価値を構成・提案するかが重要である。ビジネス・エコシステムの生成・成長を左右する、このプラットフォームの成立要素については、Gawner & Cusumanoが明らかにしている。彼らによれば、成功したプラットフォームの要素に関する研究の多くは、以下の4要素が決定的な役割を果たしているとする (Suarez and Cusumano, 2009)。この4要素を中心として事例の分析を進め、いかにベタープレイスがエコシステムの生成を行ったのか、また課題があるとすれば何であるのかを明らかにする。

- (1) プラットフォームの勢力を拡大する適切な価格戦略 (Eisenmann, 2005)
- (2) プラットフォームの価値を向上させるような、大規模な補完製品群の保有 (Gawer and Cusumano, 2002)
- (3) 競合よりも早くインストール・ベースを構築したプラットフォームに有利に働く「ネットワーク効果」 (Kats and Shapiro, 1985)
- (4) 技術あるいは設計上の優位性—すなわち、あるプラットフォームが競合よりも明確に差別化ができる可能性 (Suarez and Utterback, 1995)

なお、当事例は、文献資料、新聞をもとに時系列あるいは体系的にまとめることによって分析を行った。

第2節 事例研究 ベタープレイスにおけるE Vビジネスモデルとアクターの選択

第1項 企業概要

ベタープレイス (Better Place) は、米国を拠点とし、2007年10月にCEOであるシャイ・アガシにより設立されたベンチャー企業である。市場型の交通インフラストラクチャー創設をともなった独自の電気自動車 (E V) のビジネスモデルを構築し、このビジネスモデルの普及により、石油への世界的依存を減らすことを目的とする。シャイ・アガシは、2007年までドイツのソフトウェア最大手のS A Pの開発部門を統括していた経験を持つ。彼のビジョンは2005年に開催された世界経済フォーラムで、同会議議長の問いかけ、「2020年までに世界を今よりも良い場所 (ベタープレイス) にするには、何をすれば良いか」に対する回答、すなわち「石油を使わない世界」に端を発している。E Vは、旧来のコスト構造を大きく改善するとともに、環境対策としても期待されている。ベタープレイス社は、米国内ではカリフォルニア、ハワイ、米国外ではカナダ、デンマーク、オーストラリア、イスラエルでサービスを提供している。カナダ、オーストラリア以外は、限定的な地域でビジネスを立ち上げていることが特徴である。日本法人であるベタープレイス・ジャパン株式会社は、2007年11月に設立された。「私自身は、2020年にガソリン自動車が1台もなくなっても不思議ではないと思っている。家電、音響製品の分野で起きたことを思い出してほしい。初代iPodが発売されたのは2001年。その約10年後にiPhoneなどを含めて世界でこれだけ普及し、携帯音楽プレイヤーのシェア首位がアップルになると想像した人は少なかったはずだ。プラズマテレビもそうだ。家電製品で起きた主力製品の交代劇が、自動車では起きないとは誰にも言い切れない」というのが、アガシCEOの予測であり信念である¹⁾。ベタープレイス社は、このようなコンセプトでE V市場において、車体からバッテリーを独立させ、そのバッテリーの交換サービスを伴った独自のビジネスモデルを基盤にビジネス・エコシステムを形成しようとした。しかしながら、エコシステム形成に失敗し、2013年5月に裁判所に清算を申請することとなる。ほぼ同時期の2012年10月には、E Vの車載用電池メーカーであるA123システムズが経営破綻、さらには2013年5月にはE Vメーカーのコーダ・オートモビルも破産に追い込まれた。

第2項 電気自動車普及の課題とベタープレイスのビジネスモデル

次世代の自動車として電気自動車は、産業構造を変えるものとして注目されている。信頼性の点では、既存の自動車メーカーが開発力、投資財源の点で圧倒的な強みを持つとされているものの、新規参入が増え、競争の構図は大きく変わると考えられている。従来のガソリン自動車の場合は、燃費や速度など、その性能向上の大部分はエンジン性能の改良によるところが大きい。EVの動力源であるモーターはほぼ完成された技術であり、差別化の要素にはなりにくい。一方、EVに欠くことが出来ない蓄電池は技術革新の発展途上にあることから、各社メーカーが囲い込みを図っている。

多数の企業が参入するバッテリー固定式（組み込み式）電気自動車は家庭用電源からの充電が可能であるが、一回の充電で走れる距離はおよそ 160kmから 190kmである。バッテリー固定式 電気自動車の課題は、充電に時間がかかりすぎることである。また、電気自動車の動力源となるリチウムイオン電池の価格は高価で車体価格の 30%から 50%を占めており、これがEV価格を上げる原因となり、EVの量産化および市場普及における一つのネックになっている。EVの電池のエネルギー密度は航続距離、出力密度は加速・減速の性能に影響する。EVの電池の性能を延ばすためには大容量にすればよいが、そうすると爆発などの危険性が高まる。航続距離を延ばすには、バッテリー性能を上げる、あるいは急速充電器を普及させるといった方法があるが、現行のリチウムイオン電池を性能限界まで引き上げてもガソリン自動車相当の走行距離は得られない。そこで次世代蓄電池の開発が日本をはじめ各国で盛んに行われているが、実用は、産業技術総合開発機構の開発ロードマップによると 2020 年から 2030 年ごろを想定している。その開発ロードマップによると、2020 年に性能が 3 倍、2030 年に 7 倍になるとされ、そのころには現在のガソリンエンジンと遜色ない走行距離に達するとされる（加藤、2010）。このように蓄電池の価格に対する性能が課題であるのだが、もし、2030 年までに電池単価が 0.5 万円/kWhまで低減すれば、軽自動車の 9 割以上はEVとなり普及するとされる。しかしながら、それでも他の車種、普通車などはまだまだ充分には普及せず、2050 年になっても普及率は 20%に満たないと予想される。もし、2030 年までに電池単価が 3 万円/kWhまでしか低減しない場合は、軽自動車を含めてほとんど普及しないと予想されている（中上、他、2010）。

すなわち、バッテリー容量の限界による航続距離の短さ、充電スタンドなどのインフラ整備、バッテリーに起因する車体価格の高騰の 3 点がベタープレイスが起業した 2007 年前後におけるEVの課題であった。

こうした状況の中で、ベタープレイスのビジネスモデルは、発想の転換を図り、バッテリーごと交換するというビジネスモデルを打ち立てた。それまでの バッテリー固定式 電

気自動車に必要とされた急速充電の代わりに、EVの下部に取り付けた充電池を取りはずし可能にし、事前にフル充電したバッテリーをそっくり交換することにより充電による待ち時間を解消するとともに、航続距離の問題を解消しようとするものである。バッテリー固定式のプラットフォームが生成する中で、バッテリー着脱式のベタープレイスが進める方式を採用するもうひとつのプラットフォームを打ち立てようとしたのである。

ユーザーは、EV購入時に車両本体のみのコストを支払い、バッテリーをベタープレイスからリースする。そして走行距離に応じて利用料を支払うというこのビジネスモデルは、ユーザーの負担を軽くする。バッテリーの形状などはメーカーにより異なるので、ベタープレイスではどのようなバッテリーでも装着可能なようにデザインがなされている。しかしながら、バッテリーステーションにおいては、様々なバッテリーを市場の需要に合わせて複数個、常に準備する必要性があり、このための投資が必要になる。

ベタープレイス社は、市場形成に向け、世界各国の再生可能エネルギー、次世代蓄電池、EVや燃料電池車などの次世代車に関するカンファレンスで、自社の企業哲学のプレゼンテーションを行い、イスラエル、ノルウェー、デンマーク、オーストラリアなどの各国政府から補助金を得て実証実験を開始した。また、同社はイスラエルなどで現地政府や日産自動車、仏ルノーと組み、充電基盤整備を進めた。中国でも、国有送電会社の南方電網と強力し、広州市を皮切りに同ビジネスモデルの普及を目指した。

第3項 ベタープレイスの日本市場におけるエコシステム形成プロセス

日本において、ベタープレイスがまず参入した業界はタクシー業界である。一般的に一回のタクシー利用は5kmから10kmが大半であり、一回の走行距離は比較的短い。EV車は一般車より燃費が良いので、長い距離を走るほど経済性が良くなる。東京都内において登録されている自動車の内、タクシー台数、約6万台の占める割合は2%である。しかし、全乗用車のCO₂の排出量に占める割合は20%になる。つまり、2%のリプレイスで20%のCO₂削減効果が得られるのである。このように、EV導入が進むことによる温暖化ガス削減効果が大きく、また燃料費の低下により長期的には運賃引き下げも見込めるため、EVタクシーの普及が進む可能性は大きいとされる。さらには、タクシー車両は、ほぼ数種類に限定されているため、多様な車種や、それに伴う多様なバッテリーを用意する必要性が少なくなることもベタープレイスにとっては優位に働く。

2010年4月に、経済産業省の手掛ける事業の一環として、ベタープレイスが日産自動車の多目的スポーツ車「デュアリス」をEVに改造し、日本交通がテスト運行を始めた。

運賃は通常のタクシーと同じで、六本木ヒルズ（東京）の専用乗り場から乗車する。このバッテリー交換のシステムを開発したベタープレイスのビジネスモデルでは、EVは約100キロから160キロの走行が可能であった。電池交換は約1分で可能であり、車両と電池残量は専用システムを通し運転手が保有するiPhoneに通知するようになっている。

一般のタクシーの平均営業距離数は、1日約300キロメートルである。バッテリー固定式EVの場合、充電に7時間から8時間かかる。しかもバッテリーの一回の充電で走行できるのは、エアコンを使うなど一般的な走り方をした場合、約90キロメートルであるのでタクシーに不向きである。しかし、この市販のバッテリー固定式EVをタクシーに導入する事業者も増えつつあり、東京の日の丸リムジンは2010年3月に三菱自動車のEV「アイ・ミーブ」をベースにしたタクシーの運行を開始した。このEVは充電1回あたりの走行距離が最長約160キロあるが、乗客は近距離客に限定してサービスを行っている。東京以外でも、新潟の柏崎タクシーや松山市の富士タクシー等、中長期的なコスト削減を目当てに導入が進んでいる。法人タクシーの原価構成は、燃料費が7%、車両修繕費が2%を占める。EVは従来の液化天然ガス（LNG）車に比べ燃料費が安く、また車体の部品数が少ないため修繕費も抑えられる。車体価格が高額な現状ではコスト全体で見た導入メリットは少ないが、EVが普及して車体価格が下がれば、運賃に反映できる可能性がある。このようにバッテリー着脱式のプラットフォームと固定式プラットフォームが形成され、手探りの成長を続けて行った。

一方、課題もある。現在、リチウムイオン電池は国内外で開発されているが、仕様は定まっていない。この標準化がなされた時点で、海外企業などが参画し、コスト競争に持ち込まれる可能性もあるため、政府は標準化には慎重な姿勢を見せている。このことが、すなわち、ベタープレイスにとって、多数のバッテリーを交換ステーションに配置しなければならない状況を生んでいる。

第4項 電気自動車ビジネスモデルを支える環境動向とアクターの選択

電気自動車の普及促進に向け、各地で高速道路などを始めとして充電設備への投資が進んでいる。日本ユニシスは電気自動車向けの充電設備を開発し、青森県での実証実験を経て2011年度に約1,000台体制で事業を開始した。すでに東京電力などの電力会社が充電設備を開発し、設備を始めているが、課金などの管理サービスを加えることで差別化を図り、商業施設やレジャー施設をターゲットに事業を拡大するとしている。この日本ユニシスが開発した充電施設用の機器は、一基あたり60万円から80万円である。これまで電力会社

が開発した「急速充電器」の約3分の1以下で充電できるとするが、それでもフル充電には数時間かかる。当時の実験で、1時間の充電で走れる距離は最大で**23**キロメートルであった。商業施設や公共施設などの駐車場に設置し、施設を利用している間に充電してもらうことを狙っている。電気自動車に積極的な三菱自動車は、自社ディーラーに設置を予定している他、イオンは埼玉県内の大型店に設置を始めている。さらに、昭和シェル石油も、神奈川県内のガソリンスタンドに同様の充電器を設置している。

神奈川県横浜市は、電気自動車（EV）などの次世代車の実証実験には積極的であり、ガソリン車から環境対応車へのシフトという潮流を見据え、新たな都市インフラ設備を模索する中で日産自動車と提携し、EV実験を行った。横浜市は、ベタープレイスとも電池交換式のEV向け充電スタンドの実験を行っている。この横浜市と東京はバッテリー固定式と着脱式の両方のプラットフォームに対して支援している。EV化に積極的なのは横浜市に限ったことではなく、環境省の後押しもあり、三菱自動車、富士重工業などから最新型の車両を調達し、愛知県、大阪府、兵庫県、北九州市でも同様の実験が開始された。環境省は**2020**年までに新車販売の2台に1台を次世代自動車にするという目標を掲げ、そのことによって次世代自動車が日本が将来、世界に貢献する中核技術になることを狙う。

この電気自動車（EV）の充電器の普及を後押しする制度として経済産業省の各自治体への補助金制度がある。経済産業省は全国で**10**万基に増やすことを目標とし、**2013**年1月の補正予算に**1,005**億円を盛り込んだ。しかしながら、自治体からの補助金申請はほとんどなく、東京都などでは数十件の申請があるものの、茨城県や兵庫県では申請件数は目標の5%未満にとどまった。予算の執行率は全国で1割から2割程度と見られている。電気自動車は1台の自動車に充電される電気がガソリンの価格の**10**分の**1**程度と大幅に小さいことは魅力である。しかしながら、充電時間が長いために1日でさばける自動車の台数に限りがあり、投資回収が困難であることが課題となっている。また、電気自動車の市場シェアが仮に**10%**になるには、約**750**万か所の配線工事が必要になるとされる²⁾。

実は海外でも政府のEV支援は行き詰まりを見せており、ドイツでは**2020**年までに**100**万台のEVの普及を目標として掲げたものの、**2013**年時点でEV登録台数は1万台に満たない状況である。その背景としては、EVの航続距離がガソリン車の半分にも満たないことや、メーカーによる低燃費車の開発が加速していること、さらには米国におけるシェール革命による安価なガスの普及拡大が予想されることである。

一方、充電機能そのものについては技術の進歩が見られ、**2007**年時、フル充電に**7**時間から**8**時間かかるとされたものが、3分で充電できる超急速充電器が鉄鋼大手JFEグル

ープのJFEエンジニアリングにより2010年に開発されている。3分で約50%、5分あれば70%までの充電が可能である。この技術は、バッテリー固定式のプラットフォームを後押しするものであり、バッテリー着脱式EVモデルをプラットフォームとして市場に浸透させようとするベタープレイスにとって大きな脅威となることは疑う余地はない。

第5項 ビジネスモデルに対する考察と顧客にとっての価値

ベタープレイスのビジネスモデルは、充電に時間がかかるというEVの弱点を逆手に取り、電池をまるごと交換する斬新なアイディアで注目されたが、EVの普及はあまり進まなかった。EVの強み、魅力は運用コストの低さと環境への配慮である。前者の要素で言うなら、EVの他にも解決方法はある、実際、既存技術であるガソリンエンジンの逆襲も始まっている。たとえばマツダの2011年に出したモデルは排気量1.3Lエンジンで1Lあたりの走行距離が30kmに達する。FIATも同様なアプローチを取っており、トヨタ、日産、ホンダ、GM等がハイブリッド、電気自動車にフォーカスする一方で、低燃費の小型エンジンの開発も積極的に行われている。このような環境の中、ベタープレイスは、充電設備の網羅性の必要性から、イスラエル、ハワイなどの小国や限定地域をターゲットに展開を予定しているが、それ以外の広範囲をカバーする必要のある国や地域での展開可能性や持続性に関して脆弱である。それらの国でのデファクトスタンダードがベタープレイス社のそれと異なるプラットフォームを基盤とするものとなったならば、そのプラットフォームが世界的なプラットフォームとして優位となる可能性もあり、セグメントされた市場を基盤に展開しようとするベタープレイス社の戦略持続性が危ぶまれる。

電気自動車は、走行距離の問題を抱え、その問題の解決のひとつの方法としてベタープレイスのモデルがあると言えるのだが、電気自動車の走行距離の制限故にその消費者ターゲットがどのように限定されざるを得ないのかについても考察が必要である。ベタープレイスの顧客ターゲットは現在テストを行っているタクシー業界以外の市場拡張可能性をどのように考えられるかが重要である。ベタープレイスのモデルでは、タクシー業界のようにある限定されたエリアのみの走行で間に合う場合でのビジネスモデルと言うことができるが、今後、より広い一般市場に近いようなところに拡大する場合は、日本全国でのインフラ整備がないかぎりこのモデルの展開は困難である。そこで当ビジネスモデルがプラットフォームとして成長する可能性が当時の市場、あるいはその数年先の市場にあるのかどうかを検討する。検討するにあたって、機能的な制限と、その制限を受け入れる可能性のあるB to Cにおける消費者ターゲットおよび顧客視点からの価値を考える。

当ビジネスモデルが顧客の使用・利用段階においてどのような価値を提供するのか、どのような価値共創を実現し得るのかについて考察を行う。日本の電気自動車で長距離を走れるものが日産製のもので160kmとなっている。しかし、これはエアコンを使用しない、一定の速度で走る等の理想の状況での距離であり、たとえばエアコンを使用し、渋滞の中では航続距離は75kmまで落ち込む。さらに高速道路では30分に一度の充電が必要になるとされる。これではバッテリー交換タイプのEVを購入し、ベタープレイスがたとえ高速道路に充電設備を配備したところで、実生活での使用には向かない。バッテリーのパフォーマンスは技術的な制限により急激には向上しないので、現状では現実的に高速での使用は困難であろう。とすれば、利用する顧客ターゲットは、電気自動車を高速道路では利用しない消費者層ということになる。それは、まったく高速道路の利用を必要としない層か、あるいは内燃式エンジンの自動車を持っている顧客で、2台目の自動車をEVとし、EVを高速走行はしない、町での買い物や通勤に使用する顧客層ということになる。前者の全く高速道路の利用を必要としない顧客層は、あまり大きな市場とは思えない。後者の顧客層は、都心や都会では少なく、郊外の市場でのニーズが高いと思われる。都心や都市部では1台所有が多く、自動車の2台所有が多いのは地方であるが³⁾、しかしながら、その多くは自動車が移動の中心手段となるためであり、軽自動車の所有が多いことが次なる課題、すなわち価格における課題となる。

一般消費者は、「4割の消費者がEVの購入を検討しているが、購入の障壁は「価格」、「走行距離」、「充電」である。消費者の要望は価格は250万円未満で、320km以上の走行が可能であることと、ガソリンスタンド並みの充電インフラを希望している。一般消費者市場では、やはり価格と走行距離が需要を決定する重要要素であり、技術とコストとのトレードオフ故にギャップを埋めるのは簡単ではないとされる⁴⁾。

B to Cの消費者市場で、価格についてはベタープレイス社が本体価格の約半分を占めるとされるバッテリーを取り外し式とし、約半分の価格でバッテリー抜きを販売可能とすることで、価格的には市場ニーズに近づけることが可能かもしれない。しかしながら、走行距離の問題があり、消費者は購入決定するには、充電設備が充分と思われる程度まで普及する必要がある。車体を購入しても、充電設備がそれぞれの顧客が必要とする地域に必要十分に普及しなければ購入には至らない。一方、もう一つのビジネス・エコシステムであるバッテリー固定式EVの場合は、車体価格は高額で、かつ充電にかなりの時間を要することが課題であるが、EVに強い興味を持つ一部の顧客層には市場性がある。デロイトの調査によると、EVの価格が300万円から349万円の場合は消費者の7%、350万円か

ら399万円では3%の消費者が購買意欲を持つとする。つまり、バッテリー固定式プラットフォームは、顧客セグメント的には大きな規模ではないが、市場は存在していることを示している。

次にベタープレイスのビジネスモデルを支える充電ステーションについてである。ベタープレイスと充電ステーションは、コアのエコシステムを形成する上でお互いが必要であり、相互補完的な関係にある。ベタープレイス用に改良された日産のEV自動車は、通常走行では最低75kmは走れるが、消費者の日常生活を十分にカバーするには必要十分な充電施設ネットワークが必要となる。消費者向けの市場を考える場合、スーパー等とのアライアンスも視野に入れることになるだろうが、相手側企業にとっては、将来3年から5年のうちに何がデファクトになるか分からない現状において、提携の決断を行い投資に踏み切るのは難しいように思える。もしこのスキームでの充電方法がデファクトとして確立しなかった場合は、充電設備のネットワークの普及も十分に期待することはできないであろうし、このような補完サービス提供企業にとってはサunkコストになる可能性もある。デファクトにならなかった場合のスイッチングコストが高額である。さらに消費者側にとっても、この方式のEVがデファクトにならず、かつ、もう一方のバッテリー固定式プラットフォームの充電設備の普及やバッテリー性能が向上する場合、バッテリー着脱式の電気自動車のリセールバリューが著しく下がる可能性もある。さらに、ベタープレイスが競争に敗れ、撤退するようなことがあれば、充電ステーションはどうなるのか、またバッテリーはベタープレイスからのリースなので、これもいったいどうなるのか等、消費者の不安を誘う。これらの要素が消費者の購入意欲を削ぐことになる。実際は、消費者はリセールバリューをも考慮しながら購入するのが通常であるから、プラットフォーム安定の見通しが見つからないことはベタープレイス社のB to C市場への普及にとって大きな課題となる。

第6項 市場カテゴリー形成・発展に必要なプラットフォーム要素からの分析

以上の事例をSuarez and Cusumano(2009)が提示した4つの要素（要素1－4）プラットフォーム理論の要素に沿って分析したものが以下である。

（1）第1要素：プラットフォームの勢力を拡大する適切な価格戦略（Eisenmann, 2005）

バッテリー着脱式は、バッテリー固定式よりEV車体価格そのものは低く抑えられるものの、内燃式自動車に比べれば高価格であり、また充電施設ネットワークへの投資金額は、必要なインフラ施設の普及を考えると長期でかつ高額な投資が必要となる。EVは自動車

そのものの運転コストは低く抑えられるものの、初期投資および継続的な投資が過大であるため、投資の誘因に難がある。一方、タクシー料金は、ベタープレイスのテスト段階では、ガソリン自動車のタクシーと同料金に設定されているが、当ビジネスモデルが普及し、デファクトスタンダードとなれば、将来的にはガソリン自動車のタクシーより安価となる可能性があるとしている。

(2) 第2要素：プラットフォームの価値を向上させるような、大規模な補完製品群の保有 (Gawer and Cusumano, 2002)

ベタープレイスのビジネスモデルを採用する業種は、近隣エリアでの走行に限定されるタクシー業界の他に、ビジネスモデルの展開可能性は少ない。B to Cでの普及にはショッピングセンターの駐車場や有料駐車場などのビジネス参入が欠かせないが、そのような補完製品・サービスの当プラットフォームへの参入は限定的である。また、代表的な補完製品である着脱式バッテリーの形状は、標準化されてなく、数種類のものを扱わなければならない。その高額のバッテリーを充電拠点において常に充電ずみのものを数百、少なくとも百個のバッテリーを用意しなければならない条件⁵⁾そのものが、当プラットフォームの財務上の大きな課題となる。さらに、バッテリー固定式EVを製造する自動車メーカーは、バッテリーの高性能化、小型化に合わせてボディー全体の設計をいかに行うかが差別化になるので、自動車メーカーにとってはバッテリー着脱式モデル用ボディーよりも、バッテリー固定式EV用の設計が優先されるという事情もある。

EV一般の充電設備についても、経済産業省から各自治体へ補助金制度が施行されたが、参画する自治体は限られており予算の執行率は全国で1割から2割にとどまった。各メーカーによる低燃費車の開発や米国シェールガス革命など、市場動向の不透明が影響している。ベタープレイスのタクシー業界での実験後、当プラットフォームへのタクシー業界からの参入が限定的であったのは、他のプラットフォームとの比較上、技術動向が不透明な故に、どのプラットフォームが優位で、将来にデファクトになり、プラットフォームとそれへの参画企業が収益的にウィンウィンとなるというビジネスモデルの信頼性を形成することができなかった。Mooreで言うところの第2段階において、収益性を伴った事業コンセプトを十分にアクターに認識させ得なかったことが要因と考えられる。

(3) 第3要素：競合よりも早くインストール・ベースを構築したプラットフォームに有利に働く「ネットワーク効果」 (Kats and Shapiro, 1985)

当プラットフォームに対して、バッテリー固定式EVの走行距離改善の可能性やハイブリッド車のさらなる普及、内燃式小型エンジンの高機能化等、技術動向が不透明な故に、当ビジネスモデルを採用する顧客が限定され、ネットワーク効果は発揮されなかった。

2007年当時、バッテリー固定式EVのフル充電に7時間かかっていたものが、わずか5分から10分で充電できる技術が2010年に開発されるなど、競合であるバッテリー固定式EVプラットフォーム、ビジネス・エコシステムに優位な状況が発生しつつあることも、ベタープレイスのプラットフォームのネットワーク効果を阻害した。

(4) 第4要素：技術あるいは設計上の優位性—すなわち、あるプラットフォームが競合よりも明確に差別化ができる可能性 (Suarez and Utterback, 1995)

バッテリー着脱式を採用することにより、走行距離の問題を解決した。しかし、このビジネスモデルが普及するには、事業パートナーが技術の導入、適応を行い、充電施設が迅速にかつ着実に普及するかというアダプション・チェーン・リスク (Adaption chain risk) が伴っていた。すなわち、固定式バッテリーの技術向上により走行距離が飛躍的に伸びる以前に、当ビジネスモデルがデファクトスタンダードを確立し、バッテリー固定式EVのプラットフォームに対して、バッテリー着脱式プラットフォームとして確立する必要がある。しかしながら、Tesla社のModel SやRoadsterは、2011から12年年時点で250 kmから350 kmの走行を可能にするなど、バッテリー固定式の技術がさらなる進歩を遂げた⁶⁾。Tesla では、既存のコモディティ工業製品（汎用品）の小型バッテリー電池を流用することでコストを抑えることができたのである。2010年12月に日本、米国で発売された日産リーフは、2012年11月までに累計43,000台を販売し、2012年のマイナーチェンジモデルでは、228 kmの走行を充電なしで可能にした⁷⁾。TeslaのRoadsterやModel Sは、それぞれ1,280万円、823万円と富裕層向けの価格設定となっていたが、日産リーフは300万円台であり、補助金を使えば200万円台で購入可能で、十分に普及力ある価格設定となっている。

さらには、充電技術の能力も目を見張る向上を見せている。2011年時点で、それまで長時間必要であったフル充電が30分程度で行える急速充電技術が出現している⁸⁾。このように、バッテリー固定式EVプラットフォームを支持する技術の開発が、より進んだことにより、ベタープレイスのプラットフォームの優位性が時間経過とともに失われていった。

第3節 プラットフォーム成長要素と価値共創の視点からの理論モデルの検討

本稿は、ベタープレイス社のビジネスモデルを基とするプラットフォームおよびビジネ

ス・エコシステムの生成、成長プロセスにおいて、その補完製品・サービスサプライヤー、さらには政府などのアクターを含めて分析を行うとともに、EV市場を構成する他のビジネス・エコシステム、すなわちバッテリー固定式EVにまつわるアクターやプラットフォームの生成・成長をも観察しながら、ベタープレイスがリードするプラットフォームの成長阻害要因を考察した。

ベタープレイス社は、ビジネス・エコシステムの生成の段階では、政府、自動車メーカーやタクシー業界を巻き込んだテストマーケティングを通して地方自治体の期待を形成し、キーストーン企業としてエコシステム生成に成功したと言える。すなわち、Mooreの言う、第1段階の事業パートナーを惹きつけることには成功した。しかしながら、第2段階、第3段階に至っては、競合となる別のプラットフォームとの生存競争が激しくなる中で、事業コンセプトの拡張性と成長力を十分にアクターに示すことはできなかった。

ベタープレイス社のビジネスモデルは、液化天然ガスの高騰に苦慮するタクシー業界の興味を引いたものの、充電ステーションへの多額な投資に加え、航続距離の長いEVの開発、超急速充電設備の開発など、固定式EVプラットフォームに有利な技術が開発されるなど、技術環境の変化がベタープレイスがリーダーシップを取るプラットフォームに大きな影響をもたらした。またベタープレイス社のビジネスモデルの現状からは、顧客視点からの価値が明確ではなく、技術動向の不透明により補完製品・サービス提供企業の参画も限定的となり、プラットフォームへの様々なアクターの参画は限定的であった。このように新規技術がすぐには旧来技術の代替にならず、有用性を発揮するのにエコシステムの著しい発展が欠かせない場合は、新旧のエコシステム間の競争が始まる。この競争の勝敗は、新規技術がいかに短期間でエコシステムを発展させ、技術の可能性を利用者に納得してもらえるかにかかっている。従って、技術革新のペースは、新規技術のエコシステムが発展への課題を乗り越えるのと、旧来技術のエコシステムが拡大の機会を活かすのと、どちらがどれくらい速いかによって決定される (Ron Adner & Rahul Kapoor, 2016)。

本章で取り挙げたベタープレイスがリードするプラットフォームにおいては、Suarez and Cusumano (2009) が提示した4つの要素、プラットフォームの勢力を拡大する適切な価格戦略 (Eisenmann, 2005)、プラットフォームの価値を向上させるような、大規模な補完製品群の保有 (Gawer and Cusumano, 2002)、競合よりも早くインストール・ベースを構築したプラットフォームに有利に働く「ネットワーク効果」 (Kats and Shapiro, 1985)、技術あるいは設計上の優位性—すなわち、あるプラットフォームが競合よりも明確に差別化ができる可能性 (Suarez and Utterback, 1995) のいずれにも、十分にその条件を満たし

得ているとは言えないが、それらに加え、技術動向の不透明さの解消あるいは不在が第5の要素として提示されよう。すなわち、ベタープレイスが目指した新規技術のエコシステムが発展への課題を乗り越えるのと、バッテリー固定式EV市場の旧来技術のエコシステムが拡大の機会を活かすのと、どちらの成長が速く、確実であるのかを、それを取り巻くアクターからも透明あるいは予測可能であることが重要である。さらに言えば、アクターから支持され、評価され、同様のビジネスモデルを採用する競合が出現する状況のほうが、そのビジネスモデルの市場に対する認知も向上することとなり、市場への信頼や普及も加速されたと言える。3章で示した通販型損害保険の事例では、Suarez and Cusumano (2009) が提示した4つの要素に加え、競合の参入、活動がかえってプラットフォームの認知向上とポジティブイメージおよび信頼性の醸成につながる重要な要素であることが解明されたが、当事例では、競合も含めたアクターにとって、プラットフォームの技術動向の不透明さが排除されることが重要であると言える。技術動向の不透明さが排除されることは、同時にプラットフォームの信頼性につながることから、第5の要素は、プラットフォームの信頼性 (Credibility) としてまとめることも出来よう。第3要素のネットワーク効果が発揮されなかったのは、他の要素が充分でなかったことも指摘できるが、このプラットフォームのアクターからの期待形成を誘引する信頼性に欠けたことが大きな原因であると言える。たとえば、バッテリー固定式EVでは、バッテリーは経年劣化が起ってしまうが、ベタープレイスの提供するビジネスモデルではそのような心配はない。車体価格もバッテリーなしの金額で手に入れられるので、顧客にとっての初期投資が控えられる。さらにバッテリーがなくなりそうになった時に、あらかじめドライバーに知らせてくれる、近所の充電施設を知らせてくれるなどの機能は、顧客の心配を取り除いてくれ、様々な関連サービスが顧客との価値共創のコアとなり得ると考えられるが、それらは全て、プラットフォームの信頼性が前提となる故、信頼性が欠ければ顧客にとっての価値も創造することができず、結果、ネットワーク効果も発揮できずに当プラットフォームは衰退したと言える。このように、不確実性の中でアクターの選択プロセスを通して、ベタープレイスがリードするプラットフォームではなく、固定式EVプラットフォームが優勢となる市場構造が作られていった。立本 (2017a) が指摘するように、プラットフォーム企業の戦略は、共存企業・ユーザー企業の反応に大きく依存するため偶発的な要素が紛れ込む。よってプラットフォーム企業は戦略意図に基づいた行動をする一方、偶発的な要素をも最大限利用することが必要であると言える。

第4章では、第3章とは視座を変え、プラットフォーム成長に失敗した事例から、プラ

ットフォーム成長に必要な要素を再確認した。第4章で明らかとなったことは、アクターにとっての不透明さの不在、すなわち信頼性が重要な要素であった。第3章、第4章とも信頼性がCusumanoらの唱える4要素に加え、必要であるというのが本章の結論である。この信頼性を条件として顧客への価値を提案することによって顧客との間の相互作用を通じた価値共創が成立すると言える。エコシステムはいきなり成立するものではなく、時間経過とともに補完製品や補完サービスが充実していき、参加アクターも増え、エコシステムとして成長していく。そしてエコシステムにおける価値は、参加するアクターの増加とともに増大していく。その中で、アクターとの価値共創もスタティックなものとして捉えるのではなく、アクター間でダイナミックに創発され、発展するものとして捉え直すことが必要であろう。

第5章では、企業と顧客間のダイアド関係の中で価値共創を捉えるのではなく、エコシステムにおいて企業と顧客、あるいは様々なアクターとアクターとの間での継続的な相互作用を通じたものと捉えるとともに、生成、再生成するものとして価値共創および文脈価値を捉え直すことの意義を考察する。

(注)

- 1) 日経産業新聞によるアガシ CEO へのインタビュー、2010 年 4 月 30 日付、13 頁
- 2) デロイト トーマツ コンサルティング株式会社自動車セクター著(2010)『図解次世代自動車ビジネス早わかり』中経出版。
- 3) 自動車工業会(2009)「乗用車市場動向調査」。
- 4) デロイト トーマツ コンサルティング株式会社(2010)『電気自動車(EV)に対する意識調査』。
- 5) 本間祐大(2012)。「EV普及に向けたバッテリー交換方式に関するモデル分析 -安全在庫数に着目した支援インフラの運営形態評価」WIAS Discussion Paper No. 2011-008.
- 6) Pokala,P.& D.Gupta (2011).“Better Place: The Electric Vehicle Renaissance,”INSEAD Case.
- 7) 日産ウェブサイト<
http://www.nissan-global.com/JP/NEWS/2012/_STORY/121120-01-j.html>
- 8) 日経ビジネスオンライン<
<http://business.nikkeibp.co.jp/article/world/20110620/221026/?P=2>>

第5章

エコシステムにおける価値共創のダイナミズム

第1節 価値共創を動的に捉えるフレームワーク

第1項 本章の主題と問題意識

第3章、第4章において、ビジネス・エコシステムにおける顧客の役割、中でも顧客との価値共創の重要性が指摘されたが、本章では、その価値共創の捉え方について考察を行う。価値共創は、マーケティングの分野において Vargo & Lusch (2004) や Grönroos (2006) によって議論されるようになり、サービス・ドミナント・ロジックやサービス・ロジックは、その後のマーケティング研究に影響を与えた。しかしながら、その多くは企業と消費・利用する個の顧客の関係を対象としたものが多い。今日においては、ソーシャルメディアの発達によるバーチャルなコミュニティを含め、コミュニティが顧客の価値共創に与える影響が大きくなっている。ダイアドの関係だけでなく、コミュニティとの価値共創やコミュニティの中の顧客との価値共創など、様々なアクター間における価値共創についての考察が重要だと思われる。さらには、企業の価値提案に対して、顧客の消費・利用によって成る価値共創は、固定化されるものではなく、顧客を含めた市場の変化の中で価値共創は動的に展開されると考えられ、よって、そこから醸成される文脈価値についても動的に捉えることが重要であると思われる。

Chandler and Vargo (2011) は、これまでのサービス・ドミナント・ロジックの考え方にネットワーク概念を採用することによって、ダイアド関係を越えた様々な主体間の価値共創を捉える試みを行い、Vargo & Lusch (2014) は、これを発展させてサービス・エコシステム概念を提示した。Vargo & Lusch (2014) は、サービス・エコシステムのフレームワークの中で、文脈価値を制度として捉えたのであるが、本章はこのような視点に立つことで、価値共創から生まれる文脈価値の捉え方について考察する。

第2項 広範なインタラクションを基にした価値共創に関する先行研究

S-Dロジックにおいては、構造的にダイアディックな関係を想定しているため、その批判的視点として、ネットワーク的視点を導入することが提唱されている (Gummesson, 2006, 2008)。そのような中、Vargo & Lusch (2014) は、次第に企業と顧客に焦点を当てた交換から、より広範なインタラクションに視点を移し、2008年のFP (基本的前提) 7において使用していた企業という用語を2014年ではアクターと改め、FP7は「企業は価値を提供

することはできず、価値提案しかできない」から「アクターは、価値を提供することはできず、価値提案の創造と提案に参加することしかできない」に変更している。これによって、価値を創るのは顧客であることがより明確化された。アクターはダイアディックな関係としてのみ捉えるべきではなく、複数のアクターのインタラクションとして捉えるべきであるとする。Vargo & Luschは、ダイアド関係という範囲を超えて取引を論じるには、ネットワーク概念が重要だとし、第1層、第2層と、取引の層ごとのプロバイダーとサービス受益者とのインタラクションの例を示した。すなわち、供給ネットワーク構造には、第1層のサービス・プロバイダーとの直接的なインタラクションから第2層さらにはより広範な層のサービス・プロバイダーとの間接的なインタラクションが含まれ、またこれと同様に、サービス受益者のネットワーク構造にも第1層のサービス受益者との間接的なインタラクションが含まれるとする。

しかしながら、Vargo & Lusch(2014)の言うネットワーク概念とは製品が流通する時のサプライチェーン間のインタラクションを主に示し、ネットワーク間の文脈を語るにとどまっている。そして、「ネットワーク概念は、価値共創の複雑性のほとんどを捉えているが、未だ静的」(Vargo & Lusch, 2014, p. 189)であり、システム概念の方がネットワーク概念よりも人間による交換、市場、社会を、より反映しているとし、サービス・エコシステムを提唱する。これは、ビジネス・エコシステムの影響を受けたものと考えられ、「共通の制度的ロジックとサービス交換を通じた相互的な価値創造によって結び付けられた資源統合アクターからなる相対的に自己完結的かつ自己調整的なシステム」(Vargo & Lusch, 2014, p. 191)としての、サービス・エコシステムを提示することによって、エコシステムのインタラクションの広がりについても考察を試みている。そのサービス・エコシステムの特徴として、Vargo & Lusch(2014)は(1)相対的に自己完結的、(2)資源統合アクターの自己調整的なシステム、(3)共通の制度的ロジック、(4)サービス交換を通じた相互的な価値創造を挙げている。サービス・エコシステムは(1)「相対的に自己完結的」とされ、アクター間の交換のほとんどは、局所的な問題を解決したり局所的な機会を迫及したりするために行われる。そして、物事がうまく行っている時には同じアクターとの交換が繰り返される傾向になる。これは、サービス・エコシステム内の交換の性格を表現したものと思われるが、ビジネス・エコシステムの概念を踏襲したものである。

(2)「資源統合アクターの自己調整的なシステム」は、複数の作用者が相互連関を持って存在するとするアクターネットワーク論を引用していると思われ、また「種は自分たちの内部能力と残りのエコシステムとの複雑なインターアクションに同時に影響される」

(Iansiti & Levien, 2004, pp47-48) に近い概念だと考えられる。(4) サービス交換を通じた相互的な価値創造については、エコシステム内での協調や競争を通じて顧客ニーズを満足させ、顧客やサプライヤーとともに新しい価値やイノベーションを生み出すとともに、ビジネス・エコシステムのリーダー企業は、ビジネス・エコシステム参加者が、お互いの利益になるような価値の創造に向けて投資を促すよう、リーダーシップを発揮する(Moore, 1993)とするビジネス・エコシステムの考え方との共通性を見出せる。

インタラクションの広がりについては、以下のように捉えられる。サービス交換は、アクターAとアクターBの間の交換はアクターAとアクターBに変化を及ぼすだけではなく、別の交換でつながっている他のアクターたちにも影響を及ぼす。また、複数のアクターのインタラクションは、それぞれの文脈に依存し、アクター間の活動を調和させたり、効果的に機能を果たすための共通の制度(ルール)を必要とする。従って、アクターの置かれている社会の慣行、文化、ルールに依存するとともに、アクター自身はアクターの行動や思考を規制する制度に拘束されるとする。このサービス・エコシステムの構成要素の(3)で言うところの「制度」は「人的に考案された統合可能な資源を表し、それらの資源は我々が社会的文脈として理解している構造上の特徴を提供するために絶えず組み立て直されている」(Vargo & Lusch, 2016, p. 17)とされ、動的に捉える必要性が指摘される。以上のようにVargo & Luschは、サービス・エコシステムの概念提示によって広範なインタラクションを基にした価値共創のメカニズムを描こうとしているが、サービス・エコシステムの研究は端緒についたばかりであり、概念的にもロバストとは言えない部分もある。ビジネス・エコシステムの概念は閉じており、よりロバストであるのに比べ、サービス・エコシステムの概念は抽象度が高く、いまだ展開可能性に限界が見られる。彼ら自身、「どのようにサービス・エコシステムは組み立てられるのか」「どのようにサービス・エコシステムは適応し、進化するのか」「どのようにエコシステムでキーストーンとなるアクターは、そのポジションを確立するのか」「どのようにサービス・エコシステムは革新し、市場の出現をどのように促進するのか」(Vargo & Lusch, 2017, p. 50)等、11のさらなる研究課題を提示している。

第3項 制度と構造化理論

「制度」は、外部環境が行為主体とは独立して客観的に存在し、人々から切り離されて外部に存在する要因が人々の活動を規定するとする決定論的な立場(March and Simon, 1958 ; Lawrence and Lorsch, 1967a, b)と、人々の主観的な理解によって社会が規定され、

環境は創出されとする解釈論（Weick, 1969, 1979）があるが、Vargo & Luschの言う「制度」は、両者を融合した「構造化理論」（Structuration theory）（Giddens, 1976, 1977, 1979, 1984）を援用しているものとして捉えることができる。外部環境から一方的に影響を受けるのではなく、むしろ外部環境に影響を与える、企業やコミュニティによる「イナクトメントの過程」（Porac et al., 1989, 1990, 1995）は、競合企業をはじめとする関連する行為主体とは独立して行われるのではなく、製品、サービスでの競合や取引を通じた相互参照によって、類似した心的モデルを有するようになる（加藤, 2011）。そして、制度や構造は、維持、強化されるのみとするのではなく、アクターが受け身であることもあれば、より積極的に環境を変革（Oliver, 1991）することによって、自身のサービス・エコシステムによって都合が良いように変容していくと考えることができる。制度や社会的構造は、絶えず個人のニーズや好み、価値観に対して影響を与えながらも、逆に影響を受ける関係にもあり、そのような中で文脈価値は個人的認識によって決定されるだけでなく、より広い社会的認識の中で決定、再生産される（大藪, 2015）のである。

以上、見てきたように、サービス・エコシステムはビジネス・エコシステムに近い概念を持ちつつも、相違点も多く見受けられる。相違点を中心にまとめたものが以下である（図表1）。

図表1 ビジネス・エコシステムとサービス・エコシステム

| | Business Ecosystem | Service Ecosystem |
|----------------|---|--|
| 参加プレイヤー | <ul style="list-style-type: none"> 重要な役割を果たすキーストーンカンパニーと、その周辺企業と補完財企業 (Iansiti & Levien, 2004) | <ul style="list-style-type: none"> 全てがアクター |
| 外部環境とのインタラクション | <ul style="list-style-type: none"> エコシステム外部の環境に対する見方は希薄 | <ul style="list-style-type: none"> 構造化理論 (Structuration theory)(Giddens, 1976:1977:1979:1984) |
| 経済効果 | <ul style="list-style-type: none"> ネットワーク効果 | <ul style="list-style-type: none"> 価値共創の結果としてのネットワーク効果 |
| 要素 | プラットフォームの成立条件(Suarez and Cusumano, 2009) <ul style="list-style-type: none"> プラットフォームの勢力を拡大する適切な価格戦略 プラットフォームの価値を向上させるような、大規模な補完製品群の保有 競合よりも早くインストール・ベースを構築したプラットフォームに有利に働く「ネットワーク効果」 技術あるいは設計上の優位性—すなわち、あるプラットフォームが競合よりも明確に差別化ができる可能性 | Lusch, R.F. & S.L.Vargo(2014) <ul style="list-style-type: none"> ● 相対的に自己完結的 ● アクター間の交換のほとんどは、局所的な問題を解決したり局所的な機会を追及したりするために行われるが、物事がうまく行っている時には同じアクターとの交換が繰り返される傾向になる。やがてそれらの交換は、そのアクターたちを越えて波紋のように広がり、相対的な自己完結的な構造が現れる ● 資源統合アクターの自己調整的なシステム ● サービス交換を通じた相互的な価値創造 |

出所：筆者作成

まず、ビジネス・エコシステムでは、エコシステム内で重要な役割を果たし、その企業なしではエコシステムが成立し得ないとするキーストーンカンパニーが存在するが、サービス・エコシステムでは、そのような概念はない。外部環境とのインタラクションについては、ビジネス・エコシステムでは、プレイヤーの参入は常にオープンで、互いに収益を獲得できる関係性が構築されたとするが、サービス・エコシステムでは、構造化理論に基づく制度概念を援用し、制度領域と行為領域でのインタラクションを重視している。最後に成立要素については、ビジネス・エコシステムはプラットフォームと複数の外部補完財企業および市場により成立し、プラットフォームについての成立要件は以上の表のものであるが、サービス・エコシステムでは、やや異なる点も多い。

本章では、このサービス・エコシステムのフレームワークを踏まえ、サービス・エコシステム内でのアクター間の共創行動と、そこから生まれる文化と価値共創を考察する。ビジネス・エコシステムでは、常にアクターの参入を促し、そのインタラクションを通してエコシステムの価値がダイナミックに変容し、価値を向上させていくことが重要であると考えられる。特にサービス産業においては、エコシステム上の価値は価値共創が重要な役割を果たしていると考えられる。企業は価値共創の提案のみ行うことができるのであるが、その提案に顧客が呼応し、評価し、彼らのスキルやノリッジを適応することによって価値共創が実現する。その価値共創は顧客のイナクトメントの過程、さらには、アクター

全てのイナクトメントの過程を通して価値が変容し、市場環境の変化に適応することで、その持続性を担保していると考えられる。本章では、事例を通して、そのメカニズムについて考察する。

事例は、強いアクター間の共創行動の中で一体的なコミュニティを創り上げ、製品の価値を超えた価値を創りあげたハーレーダビッドソンを取り上げる。ハーレーは、高いロイヤルティを持つ顧客セグメントを抱え、それらによって複数のコミュニティが成立している。基盤となる製品ブランドを提供する企業に加え、正規あるいは非正規ディーラーや改造サービスを提供するショップ、さらには様々な関連グッズやサービスを提供するアクターや顧客が、これに参加することで互いが互いの生き残りを支えるとともに、互いの成長を後押しする生態系(エコシステム)が形成されている。その生態系(エコシステム)における様々なアクター間での価値共創を動的に捉える試みが本章の目的である。

当事例は、前ハーレーダビッドソン・ジャパン代表取締役、奥井俊史による日本マーケティング学会、第14回価値共創型マーケティング研究会発表資料および研究会での同氏とのディスカッションに加え、同社作成の資料(企業サイト、パンフレット)、雑誌、文献資料をもとに時系列あるいは体系的にまとめることによって分析を行った。

第2節 事例研究 ハーレーダヴィッドソンにおける文脈価値

第1項 ハーレーダヴィッドソンの歴史とハーレーブランド成長の意図せざる結果

ハーレーダヴィッドソンは、1903年、ミルウォーキーのダヴィッドソン家の裏庭の小屋で誕生した。1909年、Vツインエンジンを搭載したパワフルなオートバイを上市し、ハーレーダヴィッドソンの歴史は始まった。1916年、北メキシコ討伐遠征の時、ハーレーが初めて軍用として使われ、以来、軍や州、郡、市の警察が採用していった。2度の世界大戦での軍需により大きく成長し、第一次世界大戦時には計2万台、第二次世界大戦時には計9万台を生産、出荷した。しかし、1980年代に入り、状況は一変する。それまで需要に応えるため生産拡大にのみ経営の眼が向けられてきたため、製品の品質が低下、顧客ばなれが起きていた。一方で、ホンダやカワサキといった日本メーカーが、ハーレーの約半額という低価格で品質のよい大型バイクを市場導入してきたのである。結果、超大型オートバイ(エンジン排気量850cc以上)の米国市場におけるハーレーのシェアは、73年の約80%から1983年には23%にまで落ち込み、経営危機に瀕した。そのような中でハーレーダビッドソンは以下に示す、画期的なマーケティングにより1989年には63%にまでシェアを回復する。

ハーレーダビッドソンの製品の特長は、古い設計である空冷45度Vツインエンジンである。ハーレーダビッドソンのシェアが激減し、経営危機を迎えていた時、ハーレーの製造ラインの不良率は50%にのぼった。参入してきた日本メーカーのバイクは、低価格で高性能の4気筒であり、雲泥の差があった。ハーレーの経営陣の間で、バイクの高性能化のために、日本勢と同様、4気筒エンジンにするかどうか、激しい議論が戦わされた。それでもハーレーは、製品設計を現代的な4気筒に変更することはせず、TQC(トータル・クオリティ・コントロール)により不良率の改善を目指した。そうせざるを得なかったのは、ハーレーの設計、開発プロセスは遅く、力不足で、日本勢に対抗することは困難であったことが理由の一つとされている。その経営判断の偶然の結果として、今日ではオールドファッションである2気筒エンジンがそのまま踏襲されることになり、それがかえって、エンジンの駆動音や鼓動、独特なエキゾーストサウンドとともにブランドコアの一部として育っていくことになり、いわゆるライフスタイル・マーケティングの発展につながってゆくのである。

第2項 顧客を含めた広範なアクター間での相互作用と価値共創

ハーレーダビッドソンは、製品の性能、機能で勝負するのではなく、競合とは全く異なった方向性を持つマーケティングを行うことで、この窮地を切り抜けようとした。それまでの、企業と顧客という2元対立的なマーケティングの考え方を超えて、顧客との強い絆を創り出すことを目指した。当然、ハーレーダビッドソンも品質向上に大きな努力と投資を行ったが、競合のようにマシンそのものや技術的なスペックを売り込むのではなく、「ハーレーダビッドソン」から連想される「西部開拓時代のヒーロー」「男らしさ」「アメリカへの愛国心」「社会的束縛からの自由」といった要素をブランドとして取り込み、プロモーション活動に反映させ、ハーレーとともにあるライフスタイル、つまり「素晴らしい冒険、若さ、チャンス、自由」を訴求した(栗木、2002)。「ハーレーのある生活や場所はわくわくする」というイメージづくりを行ったのである¹⁾。それは、商品カテゴリーの特質にも適合していたと言える。なぜならば、超大型バイクは、移動や運搬などの目的のために購買されるのではなく、多くは自身の趣味や楽しみのために購買されるものだからである。特にハーレーは、最も大きく、最も重く、最も騒々しいバイクであり、その時代錯誤的なデザインもあいまって、最も「男らしさ」を象徴するバイクであった。

ハーレーダビッドソンのグローバルマーケティングは以下の5つの要素から構成されている。

(1) ハーレー・オーナーズ・グループ (HOG) 活動、(2) 経営者と顧客が肩を接し、視線を交わして触れ合う大会、イベント、(3) オートバイイベントのデモ走行、そして (4) HOG へのディーラー参加促進である。

ハーレー・オーナーズ・グループ (HOG) のクラブ結成は1983年であり、会員数は初年度 3 万 5, 000 人から10年後の1993年には全世界で20万人にまで成長した。その主なメニューとして、ABC ツーリング、フライアンドライド、ツーリングハンドブック、ホッグテイルズがある。ABC ツーリングでは、自分と自分のハーレーが、異なるアルファベットで始まる名前の村や町、国に行ったことを写真で証明すれば、そのつどポイントが得られる。また州や地域のHOG大会に出席したことを証明すれば、ポイントが加算される。貯めたポイント数によってハーレーピン、バンダナ、ABC ツーリングハット等がもらえるなどの仕組みを提供している。

フライアンドライドは、メンバーはアメリカ国内10か所のツーリングセンターと、カナダ、オーストラリア、ドイツにある貸出所でハーレーを借りることができるシステムで、主な海外でハーレーを楽しむことができるようになっている。ツーリングハンドブックも用意されている。北米版、ヨーロッパ版、オーストラリア/ニュージーランド版があり、どの版にもハーレー取扱店のある全市町村やツーリング情報、様々なイベント、国立公園、気温表などのツーリングをサポートする情報が載っている。さらに、顧客とのエモーショナルな結びつきを高めるものとして、オーナーズグループの広報誌「ホッグテイルズ」が発行されている。これまでのイベント、ニュース、写真、今後の大会、イベントのカレンダー、メンバーからの写真や旅行記、地方支部の集合写真、メンバーのオートバイでの冒険体験情報が掲載されている。

日本においてもHOGは1995年に結成され、年間1, 000回のイベントを始め、米国と同様のマーケティングアクティビティが行われている。特にイベントは、アメリカ以上の内容を提供している。アメリカでの多くのイベントはユーザーの場を提供する意味合いが強いが、日本では、顧客の非日常空間を演出する様々な企画が提供される。とりわけ大掛かりなのは、富士スピードウェイを借り切って開催される「富士ブルースカイヘブン」である。メキシコ警察を招待して、スタントライドショーを披露してもらったり、走行会があるほか、家族や非ライダーも楽しめるイベントが多数、催されるようになっていった。例えば、アメリカ文化に触れることができるカントリー音楽のコンサートや、花火の競演、美しい電飾がきらめく「夜の光のページェント」、女性ライダーのおしゃれを提案する「レディース ビューティー スクエア」、子供の遊び場の「ハーレーキッズヘブン」など、

幅広い顧客層を対象としたエンタテインメント性豊かなイベントを提供することによって、コアの顧客層の周りにいるアクター、家族、コミュニティを巻き込む工夫がされている。なにしろ、国産バイクの価格の2倍の200万円を超える買い物を趣味のために行ってもらうのだから、特に日本においては奥様の協力、同意が必要となる。そのような市場ニーズに基づいて、既存顧客のみならず、潜在顧客や、その伴侶、子供たちも一緒に楽しめる場を提供するように変化していった。たとえば、ツーリングなども、必ず奥さんが一緒に行けるように企画されている。コアの顧客層を含め、その周りのコミュニティや新規顧客との共創を目指した取り組みが行われている²⁾。これらのいわゆるライフスタイルマーケティングの取り組みは、ハーレージャパンが1989年に設立されて以後、1998年になってようやく本格的に開始されている。常に市場の動向を見ながら、顧客層の拡大に合わせて価値共創の内容を変化させているのである。このように、ハーレー社の施策は、ハーレーへの愛着とライフスタイルのこだわりをハーレー仲間と共有する強い“場”を形成することによって、変化する市場の中で強いハーレー文化構築に貢献している。

さらにハーレーのディーラーにおいては、大型60ページにわたるオートバイ用カタログが置かれ、ロゴ入りジャケットやブーツ、ヘルメットをはじめ、皮のプロテクトズボン、デニムのベスト、セーター、靴下、長手袋、子供服、ウエストポーチ、ショルダーバッグ、髭剃り用品、帽子、宝飾品、マグカップ、時計、サングラス等、ライフスタイルを表現するあらゆるサポート用品が揃っている。

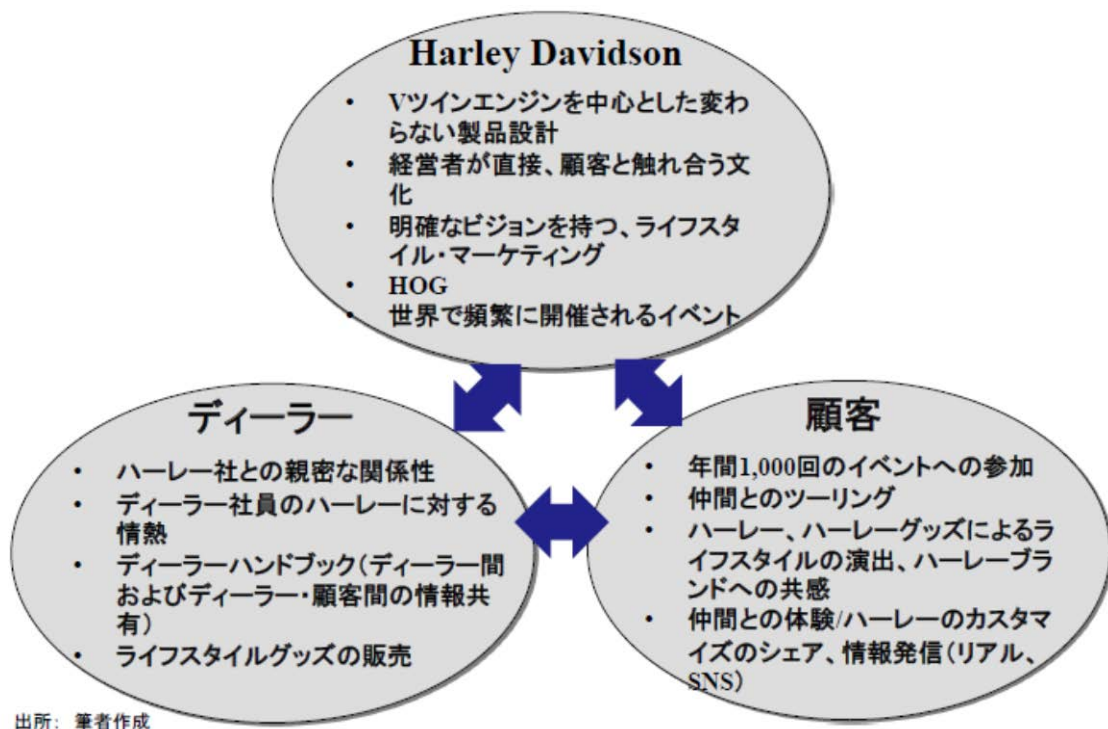
加えて、アメリカ国内10か所のツーリングセンターでハーレーを借りることができる“フライアンドライド”の制度も整えられ、フライアンドライドやハーレーライフスタイルをサポートするハーレーグッズ供給などの外部統合により、価値共創の効果を高めている。コミュニティを越えて、その家族やグッズのサプライヤー等、様々なアクターが参加することにより、サービス・エコシステムが形成されるとともに、企業と顧客を含めたアクター間における相互作用が見て取れる。ハーレーのマーケティングは、企業から消費者/顧客への一方通行ではなく、そのライフスタイルを顧客コミュニティの中で根付かせ、顧客同士のコミュニケーションから生まれるナレッジやバイクを通じたアクティビティから生まれるスキルを通して顧客価値を醸成させる手法が取り入れられている。

第3項 ディーラーを巻き込んだ規範、信念および文化

ハーレーダビッドソン社は、ディーラーが単にビジネスとしてハーレー販売を捉えているパートナーではなく、その文化に真に共感してくれるパートナーを選んでディーラーネットワークを構成している。ディーラーにおいては、半年に一度、ディーラーハンドブッ

クが更新され、顧客に対して配布される。これは、ハーレーダビッドソン・ジャパンが日本市場向けに作ったもので、他の市場では存在しない。ブックにはディーラー店舗の紹介、ディーラー社員の顔写真、名前、担当職などの情報が載せられ、顧客にとってのディーラーに対する親しみや信頼感を醸成し、同じハーレー仲間としての親密な関係を構築している。ハーレー社からも、年間販売表彰に加え、ディーラー社員全員に誕生日に花束とプレゼントが送られるなど、企業とディーラーとの信頼感、親密な関係性の構築、ハーレー文化の交流がなされている。ハーレーダビッドソン社は、ハーレーディーラーの社員全員がハーレーへの熱い情熱を持ち、またハーレーのユーザーであることを望んでいる。また、ハンドブックにディーラー全社員の顔写真を出すことで、「自分は、そのブランドを形成する一員である」自覚と共通の仲間意識を醸成させている。ディーラーハンドブックではディーラーどうしの活動情報、他店のプロモーションアイデア等がシェアされ、相互の自発的な共創意識を刺激するとともに、ブランドへの共振や強いコミュニティ意識を育てる場となっている。企業、ディーラー、顧客の三者が一体となってブランド価値を共創する仕組みができている（図表2）。さらに、ハーレーの経営陣は、常にイベントなどで顧客との接点を維持する試みがなされ、それは「経営者と顧客が肩を接し、視線を交わして触れ合う」という行動規範として認識されている。

図表2 ハーレーダビッドソンとディーラー、顧客の相互作用



第4項 ハーレーダビッドソンにおける文脈価値と文化

このHOGを中心としたハーレーのマーケティングは、ハーレーというブランドに対し、強い関与とロイヤルティの形成に成功している。HOGをはじめとするハーレーブランドに浸り、ハーレーを使用、経験する中で価値は生まれ、深化していく。そして他に替えられない欠くことのできないものとなっていく。企業およびディーラーと顧客の間の相互作用がまさにここにあり、バイクの購入を出発点として時間とともに深化していくのである。結果、HOG会員の90%がまたハーレーを買うつもりだと答えている。この高い顧客ロイヤルティと再購買率が価値共創の成果であろう。

ハーレーのマーケティングは、ものを売るのではなくライフスタイルを提供することであり、ハーレーの購入で変わるであろう生活を思い描き、その物語を顧客に提供することから始まる。「性能や価格だけを比較すれば、国内二輪車には負ける。しかし、ハーレーの強さは、その商品に潜む物語力にある。ハーレーには骨に響くエンジン振動や重量感あるスタイルなど、商品の持つ味わいがあり、それは他社が真似ようと思ってもなかなか再現はできない」(奥井俊史、2008)。ハーレーマーケティングの目標は、ハーレーダビッドソンでの“経験”をより良くすることであり、ハーレーと顧客、ディーラーと顧客、顧客と顧客との体験を通して価値創造を拡大しつづけることである。ハーレーのマーケティ

ングにはその“装置”が内在している。これこそが、本質的な顧客への提供価値であり、顧客との価値共創の中に、ハーレーというバイクはその一部として内在する。ハーレーのメッセージは続く。「大切なのは、どこかに行くことではなく、ハーレーとともに旅を楽しむこと」「ジーンズと皮ジャケットの人々の間を歩く時、あなたは、これまで知らなかった友人の中にいます。誰もがオートバイのことを話している。誰もが体験談を交わしている。さあ、ここへ」(Rapp and Collins, 1994)。この顧客体験の広がりそのものが、企業と顧客との価値共創であり、また顧客と顧客との間に起こる価値共創に他ならない。ハーレーの世界は、「ハーレーを愛する人たちの顔がひしめき、熱き血が流れる桃源郷である。この独自の世界は、単に商品を購入して、その便益を享受するという薄っぺらなものではない」(片平、1999)。のである。

ハーレーと顧客は、ハーレーというブランド、HOGというコミュニティと情緒的な絆を形成し、“もの”以上の価値を共創しているのである。ハーレーバイクという“もの”は、全体の価値共創の一部に過ぎない。Grönroos (2006)が指摘するように、グッツは顧客が相互作用する資源の束のひとつに過ぎないのである。

顧客は、製品それ自体を求めるのではなく、問題解決のための援助、夢の実現、もてなしを受けること、自己概念を強化することを求めているのであり、ハーレーのマーケティングはまさに、顧客の問題解決を目指す(Grönroos, 2000)ことによって窮地の環境からビジネス的成功へ導いたと言える。そして、ハーレーの文脈価値は、顧客だけでなく、他者、物財、空間、生活様式、習慣など、多様な要素を含み、それぞれの要素が、顧客や、その身体的行為、精神的行為に影響を与えながら、ダイナミックに価値が形成されていく(大藪、2016)のである。

これまで、見てきたように、ハーレーのブランドは、まず、意図せざる結果としての旧式エンジンを踏襲することから始まり、それがブランドコアを形成し、ライフスタイルマーケティングを生み、企業と顧客、企業とディーラー、ディーラーと顧客、顧客と顧客間で価値共創を醸成した。競合製品の動向に注目した経営ではなく、むしろ顧客や取引相手をはじめとする様々なアクターなど、心理的な要素を持つ多数のアクター間の中で、意図せざる結果を意図的に取り込んでいった間接経営戦略(沼上、2000)の様相が見えてくる。

第3節 生態系(エコシステム)における制度概念から捉える文脈価値のダイナミズム

これまで見てきたように、ハーレーの文化、顧客コミュニティの文化は、サービス・エコシステムの制度(Vargo & Lusch, 2014)を構成していると言える。すなわち、図表2で

示された3者間において創られるハーレー文化は、行動を可能にしたり制約したり意味あるものにしたりする、人により作られたルール、規範、信念(Vargo & Lusch, 2014)である。

これらの文化あるいは制度は、それに参加するアクター、潜在顧客や、その周りのアクターまでをも拘束することとなる。そして、アクターは、文化、制度に制約されながら、自らの目的を達するために行動しつつ、相互に影響し合う。そこには、アクターが自らの文化を再構築するのをサポートするカスタムショップや様々なサプライヤーの存在も重要となる。ハーレーユーザーは、ハーレーグッズでファッションを楽しみ、ハーレーをカスタマイズすることによって自分だけのオリジナルな車体を作り上げる。そして、様々な会合に参加したり、その仲間たちと走行会に参加したり、技術の蓄積などお互いに情報交換するとともに、お互いに影響を与え合う。そこには奥様方も参加することがあれば、子供たちや、非ユーザーも参加することがある。このように、文化は場を通して相互に影響を与え合いつつ拡大していく。市場トレンドや顧客層の変化も文化や制度に影響を与えている。飛ばすだけといった印象が強かった昔と違い、最近は大型バイクでのんびりゆっくり行こうというマイペース型が増えるなど³⁾、楽しみ方が多様化してきた。ハーレーの女性ライダーの比率も1995年の1.7%から2005年には7.4%に上がるなど⁴⁾、急激に顧客層も変化している。このような顧客層の変化は、少なからず、文化にも影響を与える。そのような市場の好みや変化に合わせてハーレーダビッドソン・ジャパンのイベントや衣料品・小物の品ぞろえも変化させていっている。女性顧客に特化したイベントも用意されるようになっていく。たとえば、「女性による女性のためのイベント」というコンセプトのもと、スタッフや試乗会の教官を全員女性で統一し、大型バイクを女性が操るノウハウを講習するだけではなく、食事やデザートにもこだわったアトラクションを用意するなどである。またアメリカンスタイルの女性ライダーが、ツーリングの合間に、ライダーファッションのままで純和室の茶室でお茶を楽しむ茶道イベントも開催されるようになった。一方、企業主導の文化以外にも、企業主導のイベントには同調しないコミュニティ⁵⁾も存在し、文化に大きな影響を与えていることは知られている。たとえば、ハーレージャパンのイベントや文化には同調することはなく、独自の考えるアメリカ文化、あるいはアウトロー的な文化に基づくハーレースタイルをよしとするコミュニティや、それを支えるカスタムショップも存在する。これらのコミュニティやアクターによる行為も企業主導の文化と双方向的な影響を与え合い、総体としてのハーレー文化が常に生成・変遷していると解釈することが出来よう。社会的な構造は、人間の行動を外側から制約するだけの存在ではなく、よ

り動的で双方向的な側面を有し、人々は、その生成された構造に制約されつつも、新たにそれを利用し、他の行為主体に対して働きかけることによって、その後に生成される外部環境の呼び水となりうる（加藤, 2011）とする構造化理論に符号するものである。

このような文化や行動様式の影響下、他者とつながる時間、場所、コミュニティは、ブランドの歴史や伝統と結びつき、集団レベルでのアイデンティティの形成プロセスに、重要な役割を果たしている（大竹, 2013）と言える。

ハーレー社のマネジメントであるJohn Russellは、2003年のカスタマーマネジメントセミナーにおいて、カスタマー・セントリックになるための3つの重要要素「Management live the experience」「Customer champions with real influence」「Reality not research lead」を挙げている。「Management live the experience」「Reality not research lead」は、「経営者と顧客が肩を接し、視線を交わして触れ合う」ことの重要性を示唆し、「Customer champions with real influence」は、顧客がどのようにそれぞれのライフスタイルを実現できているのか、そのありようが真のマーケットへの影響力になるということ、すなわち、顧客の制度に対する影響の大きさを示唆している。

性能や価格だけを比較すれば、国内二輪車には負ける。しかし、ハーレーの強さは、その商品に潜む「物語力」にある。よって、ハーレーのマーケティングは、製品それ自体のみに向けるのではなく、問題解決のための援助、夢の実現、顧客の自己概念をサポートすべく、顧客との共創の中で実現できるようデザインされている。このように、ハーレーの顧客への施策は、顧客起点の理念に基づき、全てが展開されている。それは、ハーレーダビッドソン社にとって重要なアクターであるディーラーパートナー選択基準にも表れている。ディーラーネットワークは、ハーレーの文化に真に共感してくれるパートナーのみを選んで構成している。その文化は、ディーラーハンドブック、ディーラー社員への誕生日プレゼント等、様々なディーラーサポートにおいても反映されている。最も重要なポイントは、ハーレーダビッドソン社が、ハーレーディーラーの社員全員がハーレーへの熱い情熱を持ち、またハーレーのユーザーであることを期待していることである。顧客の望んでいる「ライフスタイル」をサポートするという、顧客起点から、企業理念、企業文化が出来上がり、顧客へのサポート、ディーラーへのサポート活動が組み立てられているのである。

また、その企業文化が創り出す「ハーレー文化」は、アクター間の協調から生まれるハーレー文化と相まってアクター間の共通の制度（ルール）を生み出し、アクターのインタラクションは、この文脈に依存することで、より堅固なものになり、サービス・エコシス

テムを形成することで、他のアクターたちにも影響を及ぼす。企業側から発信された、この制度は、顧客やその周りのコミュニティに拡がり、顧客側の文化になるとともに、さらに進化した文化・制度として顧客側から発信される。このように、ハーレー・ダビッドソンの文化は、行為主体が外部環境から一方的に影響を受けるだけではなく、イナクトメントを通じて外部環境に影響を与えることを通して、制度領域と行為領域で相互作用を重ねながら (Giddens, 1976, 1977, 1979, 1984)、また、関係性の中で常に変化を重ねながら構築されていく過程を取る (Vargo & Akaka, 2012 ; Akaka, Vargo & Lusch, 2013) と考えられる。文化が、生成・再生産される過程を通して、変化を重ねながら構造化されていくということは、それに影響を受ける文脈価値についても、変化し、相互作用の中で進化していくと考えられる。

ハーレー社は、もともと「経営者と顧客が肩を接し、視線を交わして触れ合う」ことの重要性を認識し、「Customer champions with real influence」という、明確な顧客起点の視点を持っており、それを組織に浸透させる企業システムにより、深い相互作用が可能になっていると推察される。

ハーレー・ダビッドソンにおける文化は、このような相互的な作用を経る中で「制度」が形成・発展し、強いサービス・エコシステムとして形成されているように推察される。

本章では、経営危機の中、それを打開するために顧客を含めたコミュニティとの価値共創を実現した事例を通し、それを実現に導いたプロセス、文化およびアクター間の双方向的な関係を考察した。また、コミュニティとの価値共創を考察するに、親和性の高いサービス・エコシステムのフレームワークを用いることで、どのようなインプリケーションが得られるか考察を行った。すなわち、価値規範や制度によって行為が構築、制御、正当化され、その行為を媒介として価値規範が再構築される、さらにその再生産された価値規範や制度が行為を制御するという、連続的かつ循環的な関係 (出口, 2004) の中で文脈価値がダイナミックに生成・発展されることが読み取れる。このように構造化理論を通してみることによって、価値規範の総体としての文化や文脈価値が相互作用の中で、変遷・進化するものと捉えることができる。また、アクター間の相互作用の中で文脈価値が発展することにより、それがサービス・エコシステム全体の強化につながることを推察される。

本章では、サービス・エコシステムのフレームワークにおいて価値共創およびその文脈価値がスタティックなものとしてではなく、ダイナミックなものとして捉えられ、また時間経過とともにアクター間の関係性に影響や変化をもたらしていると考えられることが示された。それでは、その価値共創のコンセプトをどのようにして生み出し、発展、維持

させているのであろうか。これまでの多くの価値共創に関する先行研究は、既に出来上がった価値共創についてのものが多く、価値共創の創出プロセスを解明したものはあまりない。第6章、第7章においては、価値共創の創出プロセスを解明するとともに、それをどのように発展させていくのか、さらには価値共創を持続可能なものとしていくためのプロセスおよび企業文化の役割について考察することでプラクティカルなインプリケーションを獲得することを目的とする。

(注)

- 1) 日経ビジネスによる奥井氏へのインタビュー (2003年5月26日102頁)
- 2) 奥井氏による、第14回価値共創型マーケティング研究会での発表内容 (2016年9月11日)
- 3) 日本経済新聞(1998年10月31日付35頁)
- 4) 日経産業新聞(2006年2月22日付16頁)
- 5) 奥井氏による、第14回価値共創型マーケティング研究会での発表、ディスカッション内容 (2016年9月11日)

第6章

価値共創プロセス

第1節 地域コミュニティにおける価値共創の考察

第1項 本章の主題と問題意識

第5章においては、様々なアクター間における価値共創の捉え方および、そのダイナミズムについて考察を行ったが、本章では企業と多くの顧客あるいはコミュニティとの関係性の中での価値共創や、その創造プロセス、さらにはそれを実現するプロセスのダイナミズムを詳細に分析する。ダイアドの関係における価値共創とは異なるであろうコミュニティとの価値共創プロセスとは、いかなるものであろうか。

本章では、ダイアドの関係を越えた価値が、提供者との間で間主観性として定立される過程、すなわち価値共創のプロセスと相互作用についての考察を通してプラクティカルな示唆を得ることを目的とする。

第2項 分析フレームワークと研究対象

本章では、まだ議論が充分に行われていないコミュニティとの価値共創、特に地域コミュニティとの価値共創に焦点を当て、コミュニティの中の顧客との価値共創プロセスを考察する。顧客とは、企業が市場に打ち出すサービスや製品を購入あるいは消費しない時でも顧客であり、関係性を持つ価値ある重要な顧客（Grönroos, 2007）であることから、顧客、潜在顧客を含めたコミュニティとの価値共創のあり方を考察することは重要であると思われる。本章では、顧客が使用・消費する時の価値から考察することを主眼に置く。Grönroosのサービス・ロジックの考え方に従い、また、価値共創はサービスを受けている時だけではなく、その前後であるプリ・サービスおよびポスト・サービスをも含めた拡張された時間軸で捉えるべきであり、平面的拡がりにおいても、サービスに直接関係するアクティビティを中心にしながらも、それを越えた他の関連アクティビティも価値共創に影響を与える（Heinonen et al, 2010; Heinonen and Strandvik, 2015）とする視座をも参照しながら、顧客を含めたコミュニティとの間における価値共創の創造プロセスおよび相互作用を考察する。

事例は、利用客の減少で廃線の危機を迎えたが、地域コミュニティという生態系（エコシステム）における共創の中で、顧客層の拡大および利用率の向上により経営危機を脱した和歌山電鉄、貴志川線を取り上げ、価値共創プロセスおよび相互作用を考察する。

当事例は和歌山電鉄へのインタビューに加え、同社作成の資料（企業サイト、パンフレット）はもとより、新聞、文献資料をもとに時系列あるいは体系的にまとめることによって分析を行った。

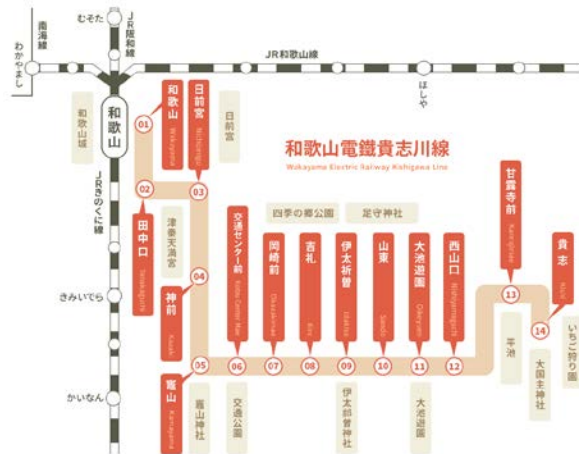
第2節 事例研究： 和歌山電鉄 貴志川線と地域コミュニティによる経営再建

第1項 企業概要と経営危機

貴志川線は、和歌山県和歌山市の和歌山駅から和歌山県紀の川市の貴志駅までを結ぶ14.3kmの和歌山電鉄の路線である（図表1）。貴志川線は、その沿線にある日前宮、竈山神社、伊太祁曽神社などへの参詣（西国三社参り）のための鉄道として1916年に開業され、100年の歴史を持つ。1961年以降は、南海電鉄の管理のもと、45年間にわたり南海電鉄貴志川線として運営された。

沿線は宅地開発が進んだが自家用車利用が多く、また少子化や自転車通学の浸透による高校生の通学利用の減少もあり、貴志川線の年間利用者数は1974年の361万人から2004年には192万人まで減少した。毎年、数億円の経常赤字が発生し、2000年度には累積赤字は約70億円に達した。そして2003年度には、5億4,000万円の経常赤字を出すに至った。これ以上、不採算路線は維持できないという理由により、南海電気鉄道は2005年9月末を以って同線から撤退することを2003年11月に発表した。これに対し和歌山県と地元自治体は協議を行い、貴志川線存続で合意したが、第3セクター会社としての存続ではなく、行政が鉄道用地を買い取り、無償提供する、さらには運営移管後、8億2000万円を上限に10年間運営に伴う赤字補填を行うことで民間事業者による存続を目指した。そして、鉄道事業を引き継ぐ民間事業者を「公募」という、全国で初の試みを行った。2005年4月には、9つの企業・個人の中から両備グループが選ばれ、事業を引き継ぐことに決定した。2005年6月に運営会社として、岡山電気軌道株式会社100%出資の和歌山電鉄が設立された。

図表 1 和歌山電鉄路線図



出所：和歌山電鉄株式会社ホームページ

第2項 地域コミュニティ主導の経営危機立て直し

2003年に南海電気鉄道が貴志川線の廃止を表明したことに対して、「貴志川町くらしと環境を良くする会」や、「南海貴志川線応援勝手連」、「和歌山市民アクティブネットワーク」などの沿線市民組織が存続運動を行った。その後、NHK「難問解決 ご近所の底力」の企画として貴志川線の問題が取り上げられることにより、沿線住民がスタジオで廃線問題について議論する機会が生まれた。そして、NHKに出演した旧貴志川町住民が中心になって「貴志川線の未来をつくる会」が正式に設立され、6,000人を越える会員を集めた。

「貴志川線の未来をつくる会」を始めとする各市民組織が、貴志川線に並行する道路交通量のデータ分析や貴志川線存続の費用対効果分析、社会価値分析を行って存続の社会的な意義を科学的に裏付けるなどの貢献を行った。その結果、地元の自治体も存続の意思を固め、鉄道用地などを南海電気鉄道から買い取ることを決定した。このように、住民による自立した存続運動により、存続に対する合意形成がなされ、行政の意思決定の後押しとなった。

新しく生まれ変わった和歌山電鉄の経営理念は「日本一心豊かなローカル線になりたい」である。それを実現するために、地元自治体、沿線住民、沿線学校関係者、商工会で構成する「貴志川線運営委員会」を社内に設置し、沿線住民の要望を取り汲んで活かす仕組みをつくるとともに、現場に対するアイデアや情報提供は同委員会が行っている。貴志川線を支持する地域コミュニティである「貴志川線の未来をつくる会」などをメンバーとする「貴志川線運営委員会」は、地元自治体、沿線住民、沿線学校関係者、商工会で構

成され、貴志川線のスタッフ2名を入れて、毎月開催されている。

「貴志川線運営委員会」では、解決に向けての仮説や意見交換が積極的に行われ、現場に対するアイデアや情報提供、電鉄と沿線で年間50を超えるイベントの企画や実施支援がコミュニティにより行われている。沿線住民の要望を取り汲んで活かす仕組みづくりがなされているのである。

また、経営立て直しに先立って、和歌山電鉄は、親会社の両備グループから経営アドバイスを受け、低コストで運営するノウハウや組織運営方法などが伝授された。それは、空き時間に草むしりをするようなことも含め、「一従業員が三つの仕事を担う」こと、すなわち作業負荷の波に合わせて人を移動させるマルチタスクの採用と、「少数精鋭」によって社員の士気を高めることである。

実際の経営立て直し策として、「日本一の心豊かなローカル線」の理念のもと、電車の改装、地域コミュニティ主体の活動、イベント、企業主体の集客プロモーションが計画、実施されていった。まず、2006年に、地域からの資金的な支援も得、地域の特産物に合わせた「いちご」電車を登場させた。このいちご電車は、水戸岡鋭治のデザインによるもので、いちごをあしらった赤のカラフルな外装、内装とも、それまでの電車にはないデザインと工夫が施され、「日本一の心豊かなローカル線」の理念を体現したものとなっている。その後、車内のショーケースに人形や積み木が並ぶ「おもちゃ」電車(2007年)や、ねこの駅長「たま」のコンセプトで統一された「たま」電車(2009年)が登場し、ねこのコンセプトで建替えを行った貴志川駅が登場するなど、いずれも、それぞれ1,000万円前後の支援が沿線の個人・企業から寄せられた結果、実現できている。「遊園地のような電車」を走らせることで、「子供たちにとっての夢」を実現させる、というコンセプトに基づいている。また、「いちご電車」は、地域コミュニティのために、結婚披露宴向けの貸出サービスも行っている。

集客のための各プロモーション/イベントも、同理念に沿って実施されている。それは、「貴志川線の未来をつくる会」と企業の協働で行われ、年間約50件ものイベント活動を通してコミュニティ活動の活性化に役立っている。沿線周辺の産物を生かしたものの、顧客や地域コミュニティの活動を電車内で紹介するもの、地域コミュニティのさらなる活性化を図るもの、地域コミュニティのサポートを得ることで親しみを感じていただくもの等、広範囲のものが含まれている。貴志川線祭り(参加者5,000名)、駅ペンキ塗り大会(岡崎前駅、150名参加)、七夕飾りつけ(和歌山駅)、クリスマスイルミネーション(貴志川駅)、門松設置(伊太祁曽駅)、駅清掃(貴志川駅30名参加、大池遊園駅180名参加、甘露寺駅)、

線路清掃（80名参加）など、地域コミュニティが主導のものから、ハイキング、いちご狩り（保育園の園児を招いた電車内でのいちご狩り）、たけのこ堀り、じゃがいも堀り、紙芝居が見られる紙芝居電車、紀ノ川フルーツ婚活（2016年より、いちご食べ放題、いちご狩りをしながらトークを楽しむ）など、企業とコミュニティが協働で運営するもの、さらには、母の日ギャラリー電車や川柳電車のように、幼稚園児160名の絵画を車内に展示したり、一般から応募した川柳を、つり革の広告掲載部分に378句を無料掲示するなど、「乗って、読んで、楽しい電車」を演出している。クリスマス時には、同社社員が、サンタクロースに扮して、地元、小学生以下の子供に、菓子、おもちゃの入った袋をプレゼントするなど、心あたたまるプロモーションも行っている。

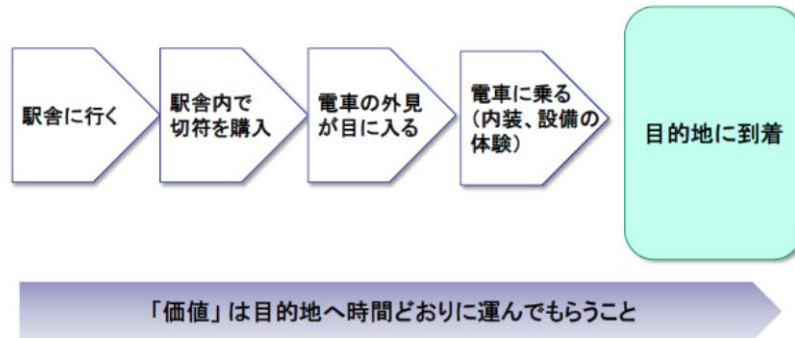
「貴志川線の未来をつくる会」と企業の協働による和歌山鉄道のプロモーション活動も、再生へ向けてのコミュニティや顧客の巻き込みという点で重要な役割を果たしている。チャレンジ 250 万人（年間乗降者）：赤字解消に向けた「あと 4 回きっぷ」「あと 4 回多く乗って存続させよう」、貴志川線サポーター募集（貴志川線への募金）、地域自慢募集（「あなたの思い出に深く根付いている風景、大切にしたい・残ってほしい風景をメッセージや写真・絵を添えて応募」）など、再生に向けてあらゆる努力が払われている。

第 3 項 和歌山電鉄 貴志川線における価値共創プロセスと顧客体験

3-1 独自の価値共創プロセス

電鉄が提供するものは、サービスである。サービス・ロジックの言う、利用・消費を、当事例においては、「目的地までの乗車」と捉える。よって、貴志川線の認知の発生から、乗車のプロセス全てが価値共創のコア・プロセスとなると考える。通常のプロセスは以下に示したように表わされる（図表 2）。まず、貴志川線の認知があることが前提になり、駅舎を訪れ、駅舎内で切符を購入し、ホームに立つと電車の外見が眼に入る。そして電車に乗ると、その内装を見たり、設備を体験する。そして目的地まで乗車し、目的地に到着するということになる。

図表2 電車利用時の体験（通常のプロセス）



出所：筆者作成

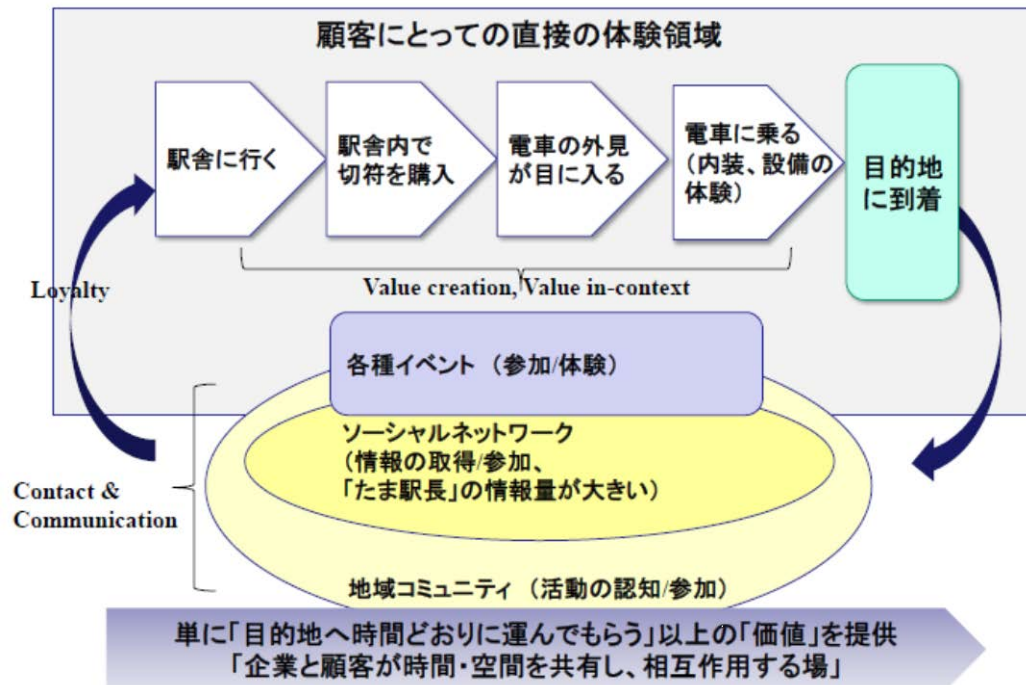
一方、和歌山電鉄、貴志川線のプロセスはこれとは全く異なる。まず、体験は、プリ・サービスである、貴志川線の認知の段階から始まる。既存顧客以外はテレビやSNS等で知り、わざわざ遠方から、中には海外からこれを体験するために訪れる顧客も多い。次に「駅舎へ行く」プロセスでは、「ねこの駅長がいる」貴志川駅のみに限定はされるが、猫の顔を模した駅舎が2010年に建てられ、驚きの体験がスタートする。この駅舎は、ひのきの皮で作った短冊状の板を重ねあわせた檜皮葺の屋根で創られ、その屋根が「たま」の顔になっている。「駅舎内の体験」では、「たまミュージアム」のコンセプトのもと、駅舎内では、ブランドアイコンとなっている、ねこの駅長「たま」グッズを売っている販売店、「たま」グッズあふれる駅舎内のカフェ、「たま」駅長の部屋などが眼に入ってくる。またホームには「いちご神社」「おもちゃ神社」「ねこ神社」の三つの小さな祠が建立され、それぞれに電車と果物、電車とおもちゃ、電車とねこや動物全般を祀っているという具合である。

「電車の外見の体験」では、有名な水戸岡鋭治による、かつて例を見ないリニューアルデザインが眼に入ってくる。それらは、それぞれ異なるコンセプトでデザインされたもので、地域の特産をイメージし、イチゴマークを付した「いちご電車」、楽しさを強調した赤基調の「おもちゃ電車」、駅長の「たま」をテーマとし、ボディーに「たま」の絵が満載の「たま電車」で、2006年から2009年に登場している。電車のインテリアでは、それまでの電車とまったく異なる、様々な種類の椅子がデザインされ、まるで公園にある木の椅子のようなものまで用意されている。さらに、赤ちゃんと一緒に乗車する母親のために、

ベビーサークル・コーナーも用意されている。「おもちゃ電車」では、車内にカプセルのおもちゃ販売機や、たくさんの種類のフィギュア人形が並んでいるショーケースが備えられて、子供に夢を与えられる設計となっている。「たま」電車の窓は、漫画のモチーフのようにデザインされた大きな「たま」が客室を覗いている。座席には猫足のベンチもある。また、電車内の壁際の電燈はネコをモチーフとした形のものが使われている。電車内に書籍コーナーも用意され、乗客は、乗車中にその本を読むことができる。2016年には、和歌山の特産品の南高梅をイメージした「うめ星電車」も誕生した。車体には梅の花や星のマークがデザインされ、内装には、障子やすだれ、木の天井など、和風な雰囲気に仕立てられている。寺や神社の多い、この沿線に合う上品で高級な車両にデザインされている。いずれも、それぞれ異なった電車内の体験、楽しさや遊びの演出が豊富である。

目的地に着いた時に、全ての体験が終了するというわけではない。電車を体験した後に、つまり、ポスト・サービスにおいて、顧客は後に述べるソーシャルネットワークの情報に触れ、また追体験し、和歌山電鉄やコミュニティが企画する各種イベントに参加したり、コミュニティが主導する和歌山電鉄、貴志川線が生き残るための社会貢献活動に参加する顧客も生まれてくる（図表3）。ここで見る、価値共創は、企業と個の顧客との間の価値共創ではなく、企業とコミュニティが一体となって、企業とコミュニティ、企業とコミュニティの中の顧客との間で共創される価値共創を生み出していると言える。すなわち、上記に示したプロセスは、単に「時間どおりに目的地に運んでもらう」以上の価値を持つものであり、企業と顧客が時間・空間を共有し、相互作用する場としてこのプロセスが出来上がっているのである。さらに、このプロセスを回すことにより、新たな顧客の取り込み等、共創領域の拡大につながっている。顧客の価値共創の体験や記憶が、次の使用価値の知覚価値に良い影響を与える(Heinonen et al, 2010) ことにより、共創の深化が可能になっていると推察できる。このように、Heinonen らが主張するプリ・サービスやポスト・サービスまでをも含めた時間軸で考察することで、共創の一環した流れが見えてくる。

図表3 貴志川線利用時の体験（ディズニーのようなエンタテインメント的体験）



出所:筆者作成

これらの体験の通奏低音となっているものが、親しみを与えるブランドアイコンとしての猫の駅長「たま」の存在である。ディズニーにおけるミッキーマウスの役割に近似している。

3-2 『招き猫』としての猫の駅長のブランド化

「ねこの駅長」の誕生は、あらかじめ計画されたマーケティングの施策としてではなく、偶然の産物であった。貴志川線の和歌山電鉄への移管に伴い貴志川駅が無人駅となった時、駅と倉庫の間に置かれていた猫小屋が撤去を求められた。その時、「猫たちを駅の中に住まわせてもらえないか」とたまの飼い主から相談を受けた和歌山電鉄の小嶋社長が「たまを駅長に就任させる」というアイデアを打ち出した。そして、実際、2007年に、たまは駅長として就任する。その後、和歌山電鉄は、積極的にこの斬新なアイデアをソーシャルメディアやTVでコミュニケーションし始めた。企業サイト、ブログサイト、Facebookをはじめ、フジテレビ系列「FNNスーパーニュース」、日本テレビ「NEWSリアルタイム」のニュース番組、テレビ東京系「ペット大集合！ポチたま」、日本テレビ「1億人の大質問！？笑ってコラえて！」、NHK総合テレビ「難問解決！ご近所の底力」、中京テ

レビ情報番組「アンデュ」、朝日放送「ビーバップ！ハイヒール」、読売テレビ「情報ライブ ミヤネ屋」など、「たま」を取り上げた媒体は多数にのぼる。アイデアの斬新さもあり、認知は急拡大し、YouTubeなどでコミュニケーションの輪が広がった。和歌山電鉄も、写真集/DVDの出版、たま関連グッズ発売など、関連商品で認知の拡大をサポートするとともに、ファンの輪の拡大を狙った。ドイツやオーストラリア、フランス、カナダ、台湾、韓国など 海外ファンも訪れ、海外のドキュメンタリー番組や、ミリアム・トネロット監督のフランス映画「人間の鏡としての猫」へ出演するなど、海外メディアへの露出も行われるようになった。英語版 Facebook も活用することで、海外ファンの拡大も狙った。「たま」を扱った海外サイトも多く、英語で「stationmaster tama」をYahoo で検索すると 79,000 件のサイトがヒットされる（2017 年 7 月 2 日）。

「たま」は 2007 年にねこの駅長として登場させたが、和歌山電鉄としては、予想以上の反響を得たことから、定期的なコミュニケーションコンテンツとして露出させていった。2008 年 1 月には課長職に当たる「スーパー駅長」に就任し、金色の線が入った新しい帽子やスーパーの「S」のマークが入った駅長バッジがお祝いに贈られ、また専用の駅長室も特設された。2008 年 10 月には県勲功爵「わかやまでナイト」の称号を授けられ、ナイトらしいマントや帽子飾りの羽が贈られるといった具合である。もちろん、年始の式典や、各季節のイベントなどには必ず登場することで、さらなる認知の拡大が図られた。2010 年には和歌山電鉄役員、2013 年には社長代理、2014 年にはウルトラ駅長の肩書が与えられた。

また、貴志駅構内では、たまグッズ販売コーナーが設置され、写真集、カレンダー、ブックレット、ぬいぐるみ、バッジ、携帯ストラップ、カップ等、様々な「たま」ロゴ入りの日用品が販売され、通信販売でも販売されている。このような、「たま」関連の経済効果は大きく、「たま」や、その後継者の「にたま」を見ようと、国内外からの観光客が訪れる地域への効果（グッズ売上等を含む）は、約 40 億円に達するとされる¹⁾。

当事例は、体験のプロセスを通して文脈価値を実現するという意味において、スターバックスとの類似性を指摘することが出来る。。スターバックスの理念は、「感動体験を提供して、人々の日常に潤いを与える」というものである。その理念を実現する体験要素として、ぬくもりを感じる色づかいと照明、心地よいスペースを配置したレイアウト、店内にくつろぎをもたらす絵画、バリスタとの交流、音楽、ソファ、ロゴの入ったカップ、コーヒーの香り、細部までこだわったコーヒーがあり、店内に入ってからコーヒーを味わう時間を通して、顧客体験のプロセスごとに一貫した顧客の文脈価値を支えている。当和歌山

電鉄の事例も、明確な理念のもと、理念に沿って顧客体験のプロセスごとに一貫した文脈価値が創造されている。

第4項 価値共創の創発的側面

和歌山電鉄社長の小嶋社長の理念に沿った企業システムには、創発的側面があることが伺える。「いちご」電車や「たま駅長」は、小嶋社長のアイデアである。地元の産物に合わせ、「いちご」電車を2006年に登場させた後、たまたま貴志川駅に住み着いていたねこ「たま」を駅長として住まわせることにし、ねこの駅長についてコミュニケーションしたところ、多くのメディアに取り上げられ、その後、ソーシャルメディアで急激に拡散されるなど、予想を超えた反響を得ることになった。和歌山電鉄も、「こんなに人気が出るとは思わなかった」としている²⁾。小嶋社長は、この人気にヒントを得、2008年1月には、「たま」を駅長からスーパー駅長にし、2009年3月には、たまの人気に合わせて、「たま」のコンセプトを外装、内装に強調した「たま」電車を登場させた（図表4）。このように、和歌山電鉄の価値共創マーケティングは、小嶋社長の強いリーダーシップのもと、実験的な施策を試しながら創発的にアイデアと施策を拡大していったことが伺える。この創発性の事例においては、第5章の事例と同様に、文脈価値が行為主体と外部環境の中で、常に変化を重ねながら生成・再生産されていると考えられ、これが持続的な価値共創につながっていると推察される。

図表4 創発的な要素も取り入れた価値共創マーケティング

コミュニティの意見を取り入れながらも、創発的に



出所：麻生剛史氏（和歌山電鉄株式会社 総務企画部長）へのインタビュー
（2016年6月9日、和歌山電鉄本社内）

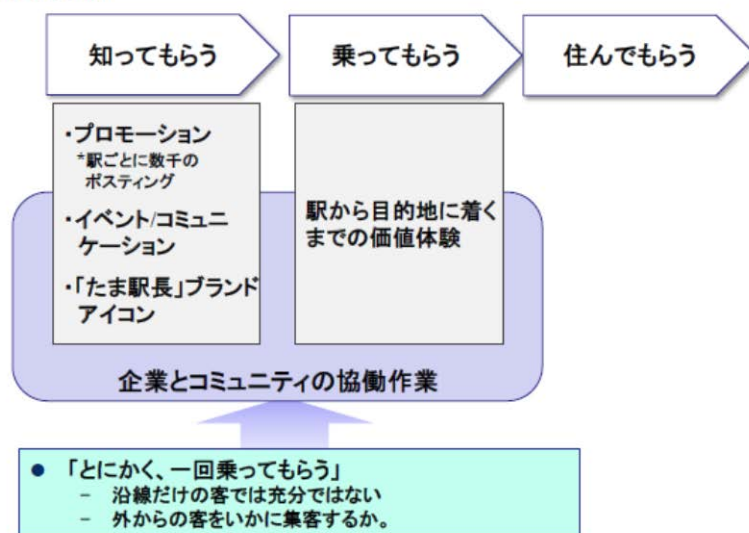
第5項 価値共創を支える経営理念と企業文化

5-1 理念を支える方針

小嶋社長の方針は、まず「知ってもらい」、そして「乗ってもらい」、さらには「住んでもらい」の3項目である。沿線の客だけでは充分ではない。外からの客をいかに確保するかが課題である。よって、まず、知ってもらわなければ何も始まらない。和歌山電鉄と「貴志川線をまもる会」によるプロモーション、イベント、コミュニケーションは、いかに多くの人に「知ってもらい」かに焦点が当てられている。そして興味を持ってもらい、「とにかく、一回、乗ってもらい」、この貴志川線を体験してもらうことが重要だと考える。そして、その中から、「住んでいただける」人が出てくれば、なおさら良いことである。知ってもらい、まず一回、乗ってもらい、その楽しい体験を通して、ネットコミュニティや実際のコミュニティに参加したり、再度、乗ってもらい、このループをつなぐことで、企業、コミュニティ、顧客の相互の価値共創を深めていくことが可能となっている。その背景として、「日本一、こころ豊かなローカル線になる」という小嶋社長の理念のもと、企業、顧客、コミュニティが一体となった経営再生案、プロモーション案の企画、社長主導の業界の前例を越えた革新的なアイデアが生まれていったこと、さらには、実施にむけたリーダーシップ、「とにかく、面白いものを！ これは実験だ！」とする小嶋社長の遊びごととぶれない理念、その理念の組織への浸透と理念に沿った組織行動が挙げられる（図表5）。

図表5 社長の理念のもと、企業と顧客・コミュニティとの相互作用の中で醸成していく共創

● 社長の方針：



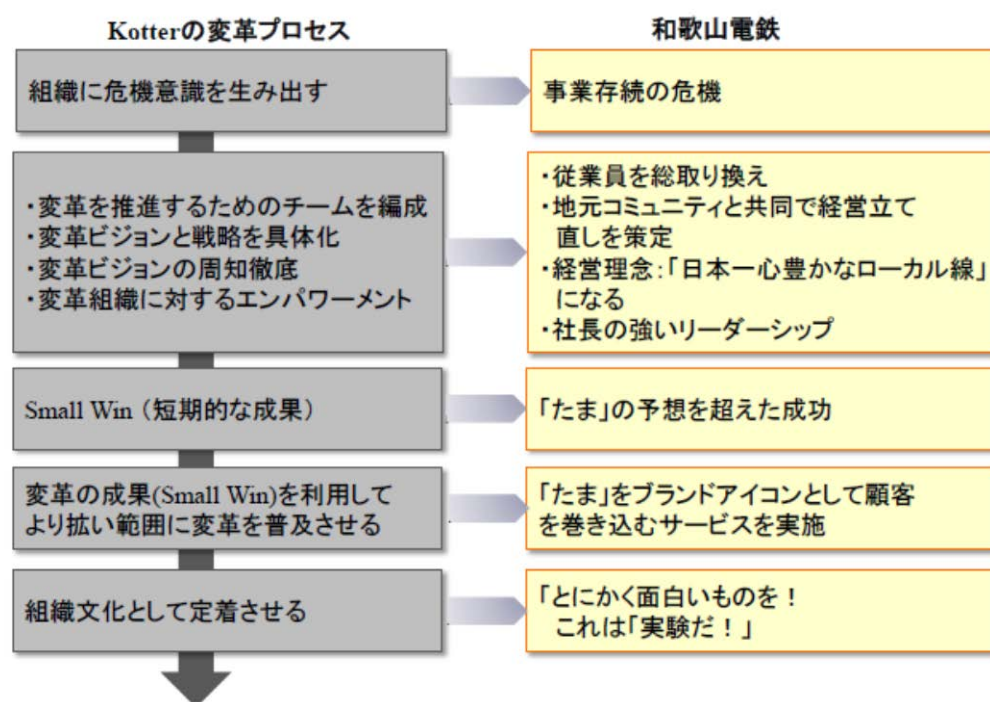
出所：麻生剛史氏（和歌山電鉄株式会社 総務企画部長）へのインタビュー
（2016年6月9日、和歌山電鉄本社内）

5-2 価値共創を支える企業文化

これまでの和歌山電鉄の経営の立て直しの経緯を見るに、Kotter(1996)の変革プロセスに呼応する形で積極的に実験的なマーケティングが行われ、それが顧客起点で計画され、実施され、またその内容はある時は創発的に進化し、持続的に変革的なマーケティングを実施する組織文化として定着したと言える。まず、組織には存続に関する危機意識が明確であった。そして、企業組織内ではなく、地域コミュニティに変革を推進するチームが編成され、企業組織と足並みをそろえる形で推進され、協働で経営立て直し案を策定していった。そして、和歌山電鉄社長の強いリーダーシップのもと、変革ビジョンである経営理念が示され、社内外に周知徹底されるとともに社内プロセスにも取り入れられた。この経営理念である、「日本一心豊かなローカル線になる」というものの中に、既に顧客起点の理念が明確に生きている。すべては「実験だ」とする社風のもと、電車内外のデザイン、駅舎デザイン、コミュニティ主導のイベント等、顧客体験プロセスの組み換えを行うとともに、「たま」駅長の予想を超えた成功など、スモールウィン（Small Win）を創っていった。そのスモールウィンの方向性を足がかりとして、顧客プロセスを強化・充実させるとともに、コミュニケーションのさらなる充実を図っていった。実際に、顧客数の増加や赤字の縮小という望ましい結果が明確化するにともない、「とにかく面白いものを！」「実験

だ！」とする変革的社風が、社員の自信とともに組織文化として定着していったことが伺える（図表6）。これらの、理念、社内プロセス、社風全てが価値共創をささえる企業システムとして作用していると言える。

図表6 Kotter の改革プロセスと同期した和歌山電鉄の改革プロセス



出所: Kotter, J.P [1996] フレームにより、筆者分析

同社の事例は、Peters & Waterman が指摘した「強い企業文化」に当てはまる。「優秀な企業はいずれも一つの包括的な企業文化と言えるものを創り上げており、それを従業員が共有している。これによって活性化された人々が、その価値観を拠り所として、個々の活動を展開しているのである。これらの会社では、非常に多数の社員から並外れた貢献を引き出すことができ、これが企業の目的意識、製品に対する愛情、最高のサービス提供、革新的アイディアの尊重、多くの社員の自発的貢献意欲へとつながっていく（Peters and Waterman, 1982）と言える。

以上の「強い文化」論は、過度に単純化されたモデルである (Safford, 1988) との批判はあるものの、このような明確な組織目標やビジョンの共有が、組織文化をもたらすインセンティブであり (坂下, 1992)、価値共創を促進させる原動力になっていると推察できる。

5-3 事業活性化策の効果

貴志川線の和歌山電鉄への移管後は人件費や減価償却費を中心に大幅な経費削減を行った結果、赤字額は2003年度の5億4,000万円から2007年度には4,000万円程度にまで改善した。近年は、電力料金の値上げにより、2014年度の赤字幅は約8,000万円となっている。年間利用者数は、2004年には192万人まで落ち込んだが、2014年には228万人まで回復してきている。

第3節 地域コミュニティにおける価値共創プロセス

貴志川線の価値共創の特徴として、もともとコミュニティが主体となって地域コミュニティに必要なこの鉄道を残そうとする強い意識があったこと、さらには、そのコミュニティと協働で、企業側が積極的に革新的な打ち手を出していったことが挙げられる。「全ては実験だ」とする、和歌山電鉄社長の強いリーダーシップと、「日本一の心豊かなローカル線」になるという、明確な理念のもと、常識を超えた企画や、その企画への投資が可能となったことである。顧客起点の明確な理念のもと、企業文化が出来上がり、またコミュニティにも浸透し、顧客起点の施策を実現することで、企業主導ではない、顧客起点の価値共創プロセスが出来ている。結果、プリ・サービスにおける価値共創の前段階の知覚価値から、ポスト・サービスにおける価値共創の後に経験する文脈価値に埋め込まれた要素（Heinonen et al, 2010）にまで、顧客の消費プロセスが時空的拡がりを持ち、その中で、楽しさ、「心豊かさ」の体験を実現できるプロセスが出来上がっている。さらには、プリ・サービスからポスト・サービスという時間軸のプロセスの拡大だけではなく、サービスに直接関係するアクティビティを越えた他の関連アクティビティ（Heinonen et al, 2010; Heinonen and Strandvik, 2015）、たとえば、乗車サービス以外のコミュニティを巻き込んだアクティビティも、価値共創を構成する重要な役割を果たしていると言える。このようにサービスや購買行為の前後のエンゲージメントを図ることは価値共創にプラスの影響を与える。

また、スモールウィンをきっかけとして、顧客起点で行動する社風が、組織の隅々に根付いていったと思われる。経営文化と組織文化（梅澤、1990）が両輪となって価値共創を進化させているのである。

当事例においては、地域コミュニティを包含した顧客の消費プロセスに入り込んで、顧客と相互作用する方法を開発することの重要性（Grönroos, 2007）が指摘できるが、さら

には、それらの創発的なプロセスを含め、社長の理念を全ての組織活動に体现して顧客との価値共創を創り上げる組織文化として醸成していったことが伺える。フロントラインのサービス実践を重視するだけではなく、顧客との関係重視を全社で推進する一体的な組織マネジメントによる動態的な価値共創の適応（今村、2016）の重要性を改めて認識出来よう。

地域コミュニティとの相互作用を通した価値共創のプロセスを考察したが、地域コミュニティ全てが顧客であるとは限らない。しかしながら、コミュニティの誰もがいつ顧客になるかもしれないという緩い紐帯でつながったコミュニティにおいて、この鉄道のサービスを利用する人もいれば、地域コミュニティのサポート活動だけに参加する人もいる。地域を維持するために、このように互いを必要とし、互いを活かしていく環境の中での価値共創のひとつの在り方が示されたと言える。また、車両のリニューアル、駅の建て替えなど、施設の改善やその他の企業活動が増加するとともに、地域コミュニティや顧客による企業サポート、イベントへの参加、顧客によるソーシャルメディア上での発信など、活動が拡大するとともに価値共創の場が拡大されることによって、アクター間の価値共創が連続的かつ循環的な関係を生み、ダイナミックに展開されていったと言える。

本章では、地域コミュニティの中で生き残りを図る地域鉄道の経営再建における価値共創の創造プロセスを中心に考察を行った。次章、第7章では、価値共創のプロセスから、それを支える要素、中でも企業理念および企業文化とそれに基づくインターナル・マーケティングの役割について考察を行う。

（注）

- 1) 関西大学、宮本勝浩名誉教授（数理経済学）の試算，毎日新聞ウェブサイト
- 2) 麻生剛史氏（和歌山電鉄株式会社，総務企画部長）へのインタビュー（2016年6月9日、和歌山電鉄本社内）

第7章

持続的価値共創の展開と企業文化

第1節 持続的価値共創を実現するプロセスに関する考察

第1項 本章の主題と問題意識

第6章においては、ダイヤド関係を越えたアクター関係における価値共創の創造プロセス、およびその持続的な実現プロセスを詳細に分析した。創造プロセスについては地域コミュニティと一体となって創られていること、実現プロセスについては創発的な要素も利用しながらも、Kotter の変革プロセスの要素や企業文化も大きく関与していることが伺えた。

本章では、観光産業、その中でもひとつのかなめとなる旅館・ホテル運営を行う星野リゾートを取り上げる。観光産業は地域経済に大きな影響を与えることは知られている。観光産業と地域経済は、人の流入や雇用創出、関連産業の発展という点でひとつの地域の生態系を構成しているとも言える。その観光産業のかなめとしての旅館・ホテル産業も、この中で重要な役割を果たしている。本章で事例として取り上げる星野リゾートの企業サイトにあるように、旅館・ホテルビジネスはその地方の雇用を創出するとともに、星野リゾートの例で言えば、北海道のトマムや長野の小淵沢のように経営再生を通して人の流れを再活性化させることによって地域の活性化に貢献している事例も多くみられるようになった。星野リゾートは、経営難に陥ったホテルや旅館やその地域など、様々なアクターの中において、“再生請負人”として、その活性化に貢献しているところに特徴がある。星野リゾートでは、それぞれの地域の特色を最大限魅力化するために地域の食材を利用する。それは、地域の農業の活性化にもつながっている。軽井沢では、ジビエ料理も提供する。これも、地域の生態系を守るために増えすぎた鹿を、地方の特色ある料理として利用したものであり、地域の農家や地域コミュニティとの共生の側面が伺える。人の流れでは、小淵沢を例にとると、八ヶ岳リゾートアウトレット、温泉施設、乗馬、トレッキング、モノづくり体験工房、美術館など、宿泊施設を中心にそれぞれがそれぞれを活かす様々なアクターが緩やかにつながっている。このように、人の流れを作り出すことが経済の活性化の点で最も重要である。星野リゾートでは、業界平均の2倍の稼働率を誇っている。サービスが成熟化した現在において、このような稼働率を出すには、地域の特色を生かすだけではなく、いかに顧客にとっての価値を創り出するかが重要と言える。本章では、主に、サービスエンカウンターを向上させるとともに、持続的な顧客との価値共創を実現す

るための価値共創の設計プロセスから実現プロセスに至るまでについて組織内部に焦点を当て、従業員のロイヤルティを引き出すためのインターナル・マーケティングや、それが寄って立つ企業理念、企業文化の役割について考察を行う。

第2項 分析フレームワークと研究対象

価値共創を創り上げ、それを維持・発展させていくのに、インターナル・マーケティングや組織文化は直接的、あるいは間接的に影響を与えていると考えられる。インターナル・マーケティングでは、社員を内的な市場と位置付け、内的な市場で成功することによって最終的な顧客市場での成功が獲得できるとする。すなわち、従業員と顧客の接点で企業のイメージが形成され、顧客はサービス品質を知覚する。よって、顧客と接する従業員がいかに行動するか「真実の瞬間」(Carlzon, 1987)が重要となる。そして、従業員とのコミュニケーションおよび文化変革メカニズムを通して実施され、生産性と効率性を上げる(Gummesson, 1987, 1999)ことが可能となる。そのインターナル・マーケティングの中心概念となるのが、エンパワリング(Empowering)とイネーブリング(Enabling)である(Grönroos, 2007)。価値共創を創造し、持続的にそれを深化させる上でエンパワリングおよびイネーブリングは重要な要素と考えられる。なぜならば、価値共創は経営層のみがそれを設計して成功に導くものではなく、全てのスタッフと顧客とのジョイント領域で創り出され、維持・発展していくものである。

企業と顧客の接点において統一的で十分な価値を提供する上で、従業員のロイヤルティやモチベーションに影響を与える企業文化も重要な要素と考えられる。企業文化に関する研究は1980年代初頭において活発化し、企業の競争力は、その組織文化によって決定される(Deal and Kennedy, 1982)と考えられた。それまでの組織機構などのハード面に重点をおいた研究視点から文化や信念といったソフトな面が成功要因として研究されるようになった。Peters and Waterman(1982)は、アメリカの好業績企業の調査から、共通となる8つの特質を抽出した。それによるとトップ企業は、いずれも一つの包括的な企業文化と言えるものを創り上げており、それを従業員が共有している。そしてこれにより活性化した従業員が、その価値観を拠り所として個々の活動を展開している。超優良企業は、ほとんどすべてが上記の8つの特質の内の2, 3の基本となる価値観を原動力として動いているとする。Peters and Watermanの研究は、その後、方法論の不十分さについて批判的研究もなされているが、それでも組織文化の重要性を指摘する研究は多く積み重ねられている。取引コストの視点から、共有された組織文化の優位性を説明したもの(Ouchi, 1980)や、組

織目標やビジョンの共有が組織文化がもたらすインセンティブとして機能する(坂下, 1992)といった研究である。さらには、市場志向と企業文化および企業のパフォーマンスを取り扱ったKohli & Jaworski (1990)やNarver & Slater (1990)の研究も興味深い。Kohli & Jaworski (1990)では、市場志向をマーケティングのみならず、組織規模で実施することが重要であるという認識の下に、市場志向を促進させる組織的特性と成果について検討が行われている。Kohli & Jaworski (1990)は、市場志向を行動的視点で捉えており、市場知識を生み出し、普及させ、そして反応するという組織的な活動に注力が置かれる。一方、Narver & Slater (1990)は、市場志向を組織文化的視点で捉えており、市場志向を伴う行動を可能にさせる組織的な規律や価値観に焦点が当てられている。これらは2つの系譜として発展したが、強調する視点こそ異なれ、全体的な方向性は一致している(水越、2011, pp. 1-4)。

一方、強い組織文化と企業業績の関係を統計的に実証しようとしたのが、Denison (1984)である。Denisonは、組織文化を価値観や信念、行動のパターンの集合と定義し、投資利益率と売上高利益率との関係について分析している。その結果は、業務の組織化の程度や業務目的への納得度が高い企業群や意思決定への参加度が高い企業群は短期的には好業績であるが、中長期的には業績が低下する傾向があることを示している。

Sorensen (2002)は、強い文化がもたらすルーティンの実行力は業績を安定させる機能を持つが、環境変化の激しい条件下ではかえって業績を低下させたり、不安定にする危険を示唆した。以上の先行研究は、強い組織文化は理念を組織に浸透させ、組織として一体化したサービスを提供するには肯定的に働く一方、組織の硬直や強い慣性ゆえに環境への適応が困難となる可能性が示唆されている。価値共創を創り上げ、それを持続的に実施し、あるいは発展させるには、どのようなインターナル・マーケティングや組織文化が必要であるのか、また環境への適応性を維持するためには、どのような要素が必要であるのかを検証する必要がある。

本章では、明確な企業理念を持ち、その理念に基づいた価値観で全ての価値共創プロセスを構築し、成功裏に運用を行っている星野リゾートを取り上げる。持続的な価値共創を創り上げる、その背景を考察するとともに、企業理念にもとづいた一貫した価値共創の実現と、それを支える要素の分析を通して、強い文化を構築しつつも環境に対する適応力をどのように醸成できるかについても考察を拓げる。当事例に挙げる星野リゾートは、おもてなしに関するベストプラクティスとして業種を超えて注目されている¹⁾。

当事例は、同社作成の資料(企業サイト)、新聞、文献資料をもとに時系列あるいは体

系的にまとめることによって分析を行った。

第2節 事例研究 星野リゾートにおける価値共創とプロセス

第1項 星野リゾートの歴史と概要

現在、星野リゾートの社長である星野佳路氏は、1991年、稼業である星野旅館の4代目社長に就任した。その当時、星野リゾートは軽井沢のローカル企業であり、施設も老朽化していた。そこから星野氏は出発し、星野リゾートは今や3つのブランドを持つ、旅館・ホテル運営企業として成功している。3つのブランドとは、滞在型高級リゾートの「星のや」、小規模な温泉旅館の「界」、近代的でスタイリッシュなファミリー向けリゾートホテルの「リゾナーレ」である。

星野リゾートは、経営に行き詰った「リゾナーレ小淵沢」の運営を2001年に委託されたことがきっかけで、軽井沢から一步を踏み出すこととなった。リゾナーレ小淵沢は、温泉が出ないという欠点を持っていた。その欠点を補完するために、10歳までの子供連れファミリー層に焦点を絞った「大人も楽しめるファミリーリゾート」という差別化されたコンセプトを打ち出し、3年後の2004年には黒字化を達成している。2003年にはアルツ磐梯リゾート、2004年にはアルファリゾート・トマムを取得し、経営の拡大が進んだ。2005年には投資銀行であるゴールドマンサックスが所有するリゾート施設が星野リゾートに委託されることとなり、星野リゾートは運営に特化するというビジネスモデルを確立することとなる。その後の15年間で星野リゾートが運営する施設総数は35件にもなった。日本の旅館、ホテルには運営に特化する会社は見当たらないが、世界の潮流では既にそのようなビジネスモデルが主流になりつつあった。このような構想を星野が持てたのは、ハードに依存しすぎ、ソフトや地域の魅力を軽視して破綻しつつある世界各地のリゾート経営を金融機関のスタッフとして調査した経験が自身にあり、世界情勢を把握していたからである。2013年には、星野リゾート・リート投資法人を通して不動産投資信託市場に参入し、所有していた施設を投資家へ所有変更することで、より運営に特化する経営判断を行っている。

第2項 企業理念と顧客価値の考え方

企業理念は、「リゾート運営の達人になる」というものである。ただ、最近は、より顧客視点に立った「ホスピタリティ・イノベーター」に変更されている。しかし、基本の理念は大きくは変わっていない。この理念には、星野リゾートのビジネスモデルが大きくか

かわっている。日本には、約45,000の旅館があるが、ほとんどは所有者と運営者が同じである。星野リゾートは、それまでのホテルや旅館の経営とは異なり、所有はせず、運営に特化したビジネスモデルである。2001年に「リゾナーレ小淵沢」の運営を受諾したのがきっかけで軽井沢から一步を踏み出し、15年間で35件もの施設総数を運営できているのは、このビジネスモデル故である。

星野リゾートは、差別化のために「西洋ホテルのマニュアルを忘れたところ」に正解を見出そうとしている。つまり、従来、欧米人目線で提供されてきた画一的なサービスに対し、現地の特色を生かし、かつ出迎えから夕食、朝食、早送り、客室清掃に至るまでの一連の業務に対応する日本旅館の運営の基本にこだわりを持つ。旅館の畳や露天風呂などのハード面の価値は、最初に顧客が訪問した時に、顧客にとって最も価値が高く感じられるものであるが、次第にその価値は減じていく。一方、顧客が到着した時に、すぐ名前でもらって出迎えてもらい、既に暖めている部屋に案内されることや、子供が熱を出した時などに親身になって世話をしてもらうことなどは、リピートの回数ごとに価値が増え、顧客を虜にする。よって星野リゾートでは、顧客へのサービスの価値を中心において全てを考えている²⁾。

星野リゾートの顧客サービスの特色は、施設ごとで、スタッフ一丸となって、その立地や特色を生かしたコンセプトづくりを2,3か月かけて徹底的に行うことから始まる。熱狂的ファンを創造し、つかむためには、このコンセプトづくりが重要である。他社は、客の声を聴くことを最重要視することが多いが、それゆえに、どこも同じようなサービス内容になっている。一方、星野リゾートは「自分たちのこだわり」をサービスの核としていくのが特徴で、どのような顧客に、どのようなサービスを提供するのか、つまり、顧客にとっての意味形成の内容を明確化するのに注力する。星野リゾートでは、コンセプト創りは旅館やホテルを再生するとき必ず行う重要な作業である。たとえば、2009年に運営を開始した三重県のタラサ志摩ホテル&リゾートでは、海水を使ったフランスの自然療法「タラサセラピー」のサービスを特徴としているのだが、よくある「リラクゼーション」や「癒し」、つまり休んでいただく、ゆっくりしていただく、というコンセプトではなく、「がっつりエネルギーを補給していただく」というもので、「海エナジーをチャージする」³⁾というコンセプトのもとに、全てのサービスが組み立てられている。すなわち、顧客の価値に沿った価値共創のコンセプトづくりが、全てのスタート地点という発想である。そして、そのコンセプトに基づいて顧客ターゲットも明確化していくのである。さらには、星のやでは、顧客のニーズの充足を超えた、顧客が期待していないような経験まで

をもプロアクティブに提案していくことを使命としている。

同社が考える「おもてなし」とは、顧客のあらゆる要望を満たそうとするものではない。施設ごとのユニークな経験を提供することで、顧客の期待を超えることである。たとえば、星のやの客室にはテレビが置かれていない。これは、非日常を経験してもらいたい、という星のやからの提案である。星のやは、自然な環境の中に設けられており、宿泊客は小川のせせらぎや小鳥のさえずりなどの自然の音に耳を傾けていただく⁴⁾ことを通して、顧客との価値の共創を図っているのである。企業がコンセプトに基づいたサービスを提案し、参与者、つまり顧客がそれに意味づけを行うことによって価値が創造される。価値はこのように顧客との相互作用の中で、間主観性として定立される。

星野リゾートでは、顧客ひとりひとりに合わせた気配り、おもてなしを実現するために、CRMキッチンと呼ばれる高度な顧客データ管理と実施のためのプロセスを確立している。たとえば、星のやを最初に訪問した時に、客室にシャンパンを持ち込んだ場合、それに気づいたスタッフは客に頼まれなくともすぐにシャンパンクーラーを用意し部屋に届ける。このような顧客の好みに関する情報までも顧客データとして管理され、次回訪問した時にも、たとえば、最初からさりげなく部屋にシャンパンクーラーが用意されるなど、確実に生かされている。誕生日、記念日、ペットの有無、食事の好み、楽しんだサービスメニュー、その他に例えばタオルを多く使う、味噌汁を何回おかわりするなどの情報、生野菜が好みなどの細かい情報までこのシステムで管理されている。これらの顧客情報により、きめ細かな顧客サービスが可能となり、顧客満足度を向上させている。これは、訪問した顧客に対し、たとえば誕生日が近い顧客にバースデイケーキを用意すると言ったサービスから、過去に宿泊した顧客に対して、それぞれの好みに合ったイベントや宿泊プランを案内する電子メールでのコミュニケーションとしても利用されている。これらの活動により、星のやの顧客満足は、「非常に満足」と答える人が35%から50%に上昇し、リピーターの顧客の5割は再び一年以内に宿泊するようになっている⁵⁾。このように、星野リゾートでは、差別化されたコンセプトと、それに基づいて提供されるプログラムこそがGrönroos (2006) のいうプロミスであり、顧客との相互作用によって顧客が実現させる価値となる。このプロミスの相互作用の担い手は、星野リゾートの全てのスタッフである。

第3項 価値共創の 創出プロセスと文脈価値

星のやの顧客サービスの特色は、全社一丸となって、施設ごとでその立地や特色を生かしたコンセプトづくりを徹底的に行うことから始まる。そして、施設ごとに、そのコンセ

プトの下、一貫した顧客サービスが行われている。調理も全てのサービスメニューもコンセプトから発想されている。

北海道トマムは、冬場はスキーで集客できるが、夏場の集客が課題であった。ハイグレードな施設に見合うだけの夏の魅力をいかに創り上げるかが重要であり、なにか特色を生かしたプログラムの捻出がスタッフ全員の課題であった。コンセプト創出、顧客満足のプログラムの課題がスタッフに課された。そのような課題を、毎日考え続けるある日、ゴンドラ山頂駅付近で作業をしていたスキーのゴンドラ担当のあるスタッフの「お客様にも、この眺めを見せたいなあ」という、何気ない一言がきっかけとなり、雲海を体験してもらい、その雲海を見ながら朝のコーヒーを飲んでいただくプログラムが生まれた。その一言は、その風景を毎日のように見ている地元出身のスタッフから出たものであるが、毎日、顧客満足を意識し続けることで捻出できた答えであった。その雲海とは、トマム山の山頂にあるため、はるか下の山麓に雲海が広がり、雲の連なりを眼下にじっくり眺められる場所となっている。雲海は時間の経過とともに少しずつ姿を変え、雲海を照らす太陽の光も色彩を変えていくという素晴らしいものである。そして、雲海を見ながらコーヒーを楽しめるカフェは、星野によって「雲海テラス」と名付けられている。この「雲海テラス」は、夏の限定サービスとして人気を呼び、2007年は約17,000人を集めるヒットとなった。最近では、このコンセプトをさらに発展させ、2016年9月からこの標高1,088メートルの雲海テラスに露天風呂を設け、1日1組限定で、夕日に染まる頂きを見ながらスパークリングワインやチーズを堪能することができるサービスが提供されている。

星のや軽井沢は、星野リゾート屈指の高級旅館であり、水路が流れる緑豊かな軽井沢の敷地内に77室の離れ風の客室を持つ。この軽井沢の星野温泉は、日本三大野鳥生息地に隣接しており、豊かな自然に恵まれた広大な敷地を有している。星のや軽井沢では立地の特色を生かし、都会では見ることができないむささび見学ツアーという差別化された顧客体験プログラムを行っている。星のやのスタッフは、その地域出身者が多くを占める。よってこのようなプログラムを創るにあたって、地域出身のスタッフにはあまりにもあたりまえであるので、このようなプログラムやサービスを思い付くことは容易ではない。しかし、顧客にとっては大きな体験となる、このようなプログラムを創出する力を、星野リゾートの組織風土が支えている。食事療法士の指導、スパトリートメント、温泉、アクティビティなど滞在期間を通じてライフスタイルを見直す「森林養生」というコンセプトも、このような組織風土の中、全スタッフの徹底的な議論を通じて創出されたプログラムである⁶⁾。

星のや富士は、河口湖のほとりに近い山の丘陵に建ち、その立地を生かした体験型のお

もてなしを行っている。木立に浮いたテラスが、特徴的なくつろぎの場を提供している。コンセプトは、魅力的なグラマラス・キャンプという意味のグランピングである。アウトドアライフには興味を持つ人は多いものの、実際に都会から離れてキャンプを行う人口は多くはない。星のや富士では、河口湖の山間に立つ星のやの森でのグランピングというコンセプトのもと、まさにアウトドアライフとしての自然との一体感の中で時間を過ごせるとともに、カヌー、乗馬、温泉などの楽しみも提供している。グラマラス・キャンプというコンセプトのもと、たとえば調理はホテルが行うのではなく、シェフが火加減、スパイスの選択を手ほどきはするが、基本は自身で行う形式が取られ、まさに価値が共創されている。大自然の中、シェフとともに作り上げる料理を味わうのは、グラマラス・キャンプ故の特徴となっている。外のアクティビティについては、青木ヶ原樹海の探索も含め、本格的なメニューが用意されている。他に富士山麓の星空ツアー、山麓の燻製づくりなど、他社にはない非常に特徴的な体験を提供している。

リゾナーレ熱海も特徴的である。熱海は、かつては家族で行きたい温泉地としてにぎわったが近年は寂れてしまっている。リゾナーレの特徴は、子供のいる家族をターゲットとしている。この層は、旅行客中最大のセグメントである一方、旅行業界では敬遠されている。理由は、旅館で静かに過ごすのは難しい上、可処分所得も少なく、また彼らが旅行するのは学校が休みの時に集中するため、オフシーズンの需要が見込めないからである。リゾナーレ熱海では、スタッフによるコンセプトについての徹底的な議論の結果、子供が遊べる施設やアクティビティを用意するとともに、夫婦もゆっくりと過ごせるプログラムを提供している。それは、子供がシェフに扮してデザートづくりができるレストラン、家族が本を読んで過ごせるカフェ、無料の託児所などの

顧客視点に立ったサービスなどである⁷⁾。そのカフェは、「天空のビーチ」のコンセプトのもと、熱海の街と海を一望できる最上階の11階の広々とした空間に白砂が敷き詰められソファが配置されている。「ぜひ、裸足で砂浜を歩き、その感触をお楽しみ下さい」との案内がされており、熱海を見下ろすオープンテラスを楽しむことができる。壁沿いには、海や旅に関する約600冊の本や写真集が用意され、大人たちがゆっくりと読書と飲み物を楽しめる工夫が凝らされている。リゾナーレ熱海では、このように大人と子供のための新しい価値提案を行っている。

星野リゾート・界 阿蘇は、阿蘇くじゅう国立公園の真ん中で標高1,000メートルの高地に立地している。ロビーからはクヌギの原生林の向こうに阿蘇五岳が真正面に見える素晴らしい立地である。界 阿蘇のコンセプトは、火の国、水の国である。火の国を感じても

らうために、客室の庭にも篝火が設置され、深夜遅くまで火がたかれる。顧客にゆらゆら揺れる炎を見て頂き、土地のもつエネルギーを感じてもらうのが狙いである。阿蘇は水の国でもあり、豊富な湧き水を入れたボトルも用意することで、染み渡る水のおいしさを味わうことができるようになっている。また、夕食前に無料の「カルデラBar」を開催し、阿蘇の天然水で創った焼酎モヒートやデコボンソーダを飲みながら、カルデラの成り立ちについての講座を楽しめる工夫がされている。全て、コンセプトは、立地にまつわるストーリーを楽しんで頂けるようになっている。

以上、事例を通して見てきたように、星野リゾートでは、その立地や環境、特色を生かして、それぞれに異なる差別性のある明確なコンセプトと、それに基づくプログラムを通して顧客体験に密着した価値共創を行い、芳醇な文脈価値を創り出していることが読み取れる。

第4項 価値共創を支える組織要素

4-1 スタッフのモチベーション

全てのスタッフは、リゾート運営を改善するためのアイディアを出し合い、議論することが求められている。スタッフを経営に参画させることによって、ロイヤリティとモチベーションを高めることを狙ったプロセスである。

旅館やホテルを再生する場合に、まず最初に行うコンセプトづくりはコンセプト委員会で運営され、出席する誰もが、どんなことでも言いたいことを言える場となっている。このようなプロセスで生まれるコンセプトであるからこそ、スタッフにとっての共感が生まれると考えられている。また、オペレーションの段階においても、それぞれの旅館やホテルのスタッフがそれぞれの状況に応じて意見を出し合い、議論して決めていくプロセスを取っている。現場を知るスタッフが自分で考え、自由に発言し、話し合うからこそスタッフは納得感を持ってサービスに当たり、常に自分たちの力で施設を良くしようというモチベーションにつながる。その結果として顧客満足は高まるのである。そのために、組織はフラットなものとなっている。フラットな組織にすることによって、スタッフにとって、経営に参画している実感がわきやすい環境が出来ており、そのスタッフのやる気と満足が顧客の満足につながっている。星野は、スタッフが自分の仕事を楽しみ、やり甲斐を持って働けることを最も重要視しており、このような組織運営が、風通しの良い職場、出る杭は打たれない、常識では考えられないような変な発想がむしろ歓迎されるといった社風につながっているのである。

4-2 組織の効率性

星野リゾートでは、一日の作業負荷の波に合わせて人を移動させるマルチタスクを採用している。つまり、一人一人の従業員が、調理、客室清掃、フロント、レストランサービスの4つの機能全てにわたって仕事をするサービス・チームと呼ばれるマルチタスクである。各機能の作業量は一日の中で変動があるため、スタッフは一日中、この機能の間を移動する。これによって、作業の標準化と効率化を達成し、労働生産性を改善した。このマルチタスクは職務の充実にもつながり、また様々な職務の経験を通して従業員への動機づけ、サービスの質の向上をはじめ、様々な職種の視点から考え直す機会をスタッフに与え、地域の特徴を生かした独自性のあるサービス創出にも役立っている⁸⁾。

4-3 人的管理

管理職の職位は、総支配人とユニット・ディレクターだけである。管理職の職位は立候補制であり、立候補したスタッフから選ばれる。候補者は、年2回の立候補のプレゼン大会で、自分が目指すユニット像とその戦略を全社員の前でプレゼンテーションを行い、現在のユニット・ディレクターより優れていると判断された場合、翌年度のユニット・ディレクターに選好される。スタッフは、このように自ら管理職になることを選ばなければ、管理職になることを求められない。資格ではなく、意思によって任せるといった組織文化が根付いている。社員ひとりひとりが自立して、自分で判断し、目標設定できる組織になることが求められている。ひとたびユニット・ディレクターになれば、新サービスの提案、既存サービスの価格の見直しも自らの判断で実施できるなど、大幅な権限が与えられる。このように、管理職の職位を固定化しない理由は、業績が良い時期が続くと組織全体が成功体験から抜け出せなくなり、変革のスピードが落ちる。よってお互いのレベルを高め合う健全な競争こそが常に組織変革を促すという考えが背後にある。

また、スタッフに配られるビジョナリーカップと呼ばれるコーヒークップの中に、顧客満足度や利益目標、エコロジカルポイント目標、企業ビジョンが書き込まれており、コーヒを飲んでいくと自然と現れるようになっていて、スタッフが毎日、眼に触れるよう考えられている。カップの底には、企業理念である「リゾート運営の達人」の文字が刻み込まれている。全てのスタッフに認知されるとともに、印象に残る工夫がされている。このような活動による企業ビジョンの浸透によって、同じ目標を共有する社員が増え、社内の意思疎通は円滑になったとしている。

通常、ホテルの各サービスは、忙しい時間は短期であり、アイドルタイムが多く出る。

そこで星野リゾートではマルチタスク制が採用され、各スタッフは、調理、客室清掃、フロント、レストランサービスの各機能間を移動し、15分刻みで記録を残すことが要求され、サービスチームの生産性が測定される。そして、個々の機能の習熟度と実践度について評価される。全てのスタッフには、顧客満足度調査の結果や施設の収益性情報が共有され、どのように運営を改善すべきかについての意見の提供や積極的な議論が求められている。

さらに改善を徹底するため、ミス情報を収集して運営システムを改善するプロセスが構築されている。ミスをおこさないためには、なるべく多くのミス事例を分析し、運営を見直す必要がある。そのために、顧客対応のミス情報を共有し、対策を練るミス撲滅委員会が設置され、同じミスをおこさないようプロセスづくりができています。それは、ミスを報告する人は、実際にミスを起こした人でも、それを発見した人でもよい。ミスをおこした人を叱らない、ミスを報告したことについてしっかりほめるというルールが徹底され、隠れたミスまで掘り起こす工夫がなされている。そして組織への定着に関しては、部門ごとに報告数のノルマを設け、小さなミスでもよいので出してもらうようにすることで定着が可能になったとしている。これらのプロセスとミス撲滅委員会の活動により、「真実の瞬間」への対応力を底上げしている。

第3節 価値共創持続のためのインターナル・マーケティングと企業文化の役割

運営に特化するビジネスモデルを持つ星野リゾートの稼働率は、この業界の全国平均が37%であるのに対し、73%とほぼ倍の稼働率を達成している。この背景には、マルチタスク制を採用し効率化を追求する一方、スタッフをひとつの労働力として見るのではなく、サービスのクリエイターとして捉え、各従業員がまるで「おかみ」のような気遣いを顧客に向けられるような行動基準、文化、社風を創り上げ、顧客の文脈価値を大切にしたい経営を行っていることが、これらの数値につながっていると言える。そこでは、スタッフひとりひとりの行動が、常に顧客との価値共創につながるような企業システムが創りあげられている。その背後にあるのが、明確な経営理念である。経営理念の有無そのものは企業業績に影響を与えない (David, 1989) とされるが、有無そのものではなく、経営理念が組織に浸透しているかどうか、という視点に立つ場合、経営理念は従業員の動機付けや満足度を高める効果があり、その結果として企業業績が高まる (澤邊・飛田, 2009) とする実証結果が示されている。また、理念への共感と、理念に基づく行動にはギャップは存在するものの、理念の浸透が進むことで、個人の革新志向、職務関与が高まる傾向にあることも示されている (高尾・王, 2012, p. 93, 196)。星野リゾートでは、旅館やホテルを再生するた

めのサービスコンセプトづくりを全てのスタッフによって創り出すプロセスを持っている。また、全てのスタッフが改善のためのアイデアを出し合い、議論することも求められている。現前している顧客ニーズではなく、それを超えて潜在するニーズや価値をサービスコンセプトの核として創り上げ、それに基づくプログラムを提供することで、顧客の中に新しい価値への視点を創り出し、新しい顧客体験の中に顧客と共鳴できるプログラム作りが可能となっている。さらには、そのプロセスを持続的に機能させるために、様々な顧客起点のサービスを展開することによって、顧客との深い価値共創が実現できている。その背景にあるのは、独自の価値共創の創出プロセスである。マーケティング部門や経営層がサービス内容を決定するのではなく、全てのスタッフがかかわってサービス内容や価値共創プロセスを協働で創っている。もし、サービスの実施の段階で問題があったり、そのプログラムの内容やサービス内容を拡張・改善する場合にも、全てのスタッフにそれが公開され、協働で展開すべき方針を決定していく明確なプロセスが構築されている。その結果として、全スタッフに経営に参画している自覚を生み出し、共感が生まれ、エンゲージメントにつながっていると考えられている。スタッフのエンゲージメントがサービス品質を向上させ、ひとりひとりが「おかみ」として顧客のことを考え、接客にあたることによって顧客に対する価値ある「真実の瞬間」(Carlzon, 1987)が可能になっている。管理職になるのに必要なのは資格ではなく、意思によって任せるといった人事制度も、社員ひとりひとりが自立して自分で判断することを促し、この「真実の瞬間」を組織的に実現していることが伺える。

以上のように、星野リゾートでは、明確な理念を持ち、それを組織に浸透させるとともに、組織の硬直性や慣性を持ちすぎること避けるために、コンセプト開発を始め、全てのスタッフに積極的に経営に参画させるなど積極的な権限移譲を行い、Grönroos (2007)の言うエンパワリング、すなわち従業員による大きな自主性および意思決定を自由に行わせることが可能となっている。またそれを支える(イネーブリング)組織プロセスや企業風土を通し、組織構成員の発想の転換や創造を促すことで、固定的な観念に止まることなく激しい環境変化にも対応出来得る組織文化を構築しているように推察される。

本章では、持続的な価値共創を支えるインターナル・マーケティングおよび、それを支える企業文化の考察を通して、その役割の一端を解明できたと考える。

(注)

1) EY 総合研究所(2016)「おもてなしの経営に関する企業調査レポート」

- 2) プレジデント(2005)『得意客を逃さぬためにはどうすべきか』、PRESIDENT NO. 131, p54
- 3) B-Plusによる社長インタビュー
一、<http://www.business-plus.net/special/1008/158901.shtml> (2015年8月18日アクセス)
- 4) 一ツ橋PORTER
PRIZE、<http://porterprize.org/pastwinner/2014/12/29164554.html> (2015年8月20日アクセス)
- 5) 中沢康彦著(2009)『星野リゾートの教科書 サービスと利益 両立の方法』日経B P社。
- 6) RBBTODAY、http://www.rbbtoday.com/article/2013/09/15/111768_3.html (2015年8月20日アクセス)
- 7) Adecco、<http://www.adecco.co.jp/vistas/interview/27/> (2015年8月18日アクセス)
- 8) 一ツ橋PORTER
PRIZE、<http://porterprize.org/pastwinner/2014/12/29164554.html> (2015年8月20日アクセス)

第8章

考察と本研究の結論および課題

第1節 研究結果の要約

本稿の前半は、ビジネス・エコシステムの理論的インプリケーションの抽出に重きを置いた。先行研究がいまだ充分には行われていない、サービス産業におけるビジネス・エコシステムの生成と成長段階に必要な重要要素と顧客の役割、さらには競合や顧客以外の様々なアクターの果たす役割や影響を明らかにすることである。サービス産業の分野においては、既存市場に新サービスを新ビジネスモデルで参入する場合に、潜在顧客の既存概念の転換が必要になることがある。むしろ、新しいビジネス・エコシステムが形成されるようなビジネスモデルが参入する場合、既存概念の転換が必要とされることが多いと考えられる。その際、どのような顧客セグメントに対してサービスを設計し、既存概念の転換とともに顧客にとっての価値が明確に認識されるよう誘導するかが重要となる。それとともに、顧客との相互作用の中で価値共創を実現することが、ビジネス・エコシステムの生成にとって重要な要素として指摘される。ビジネス・エコシステムの生成段階には、競合の積極的な外部統合や新市場カテゴリー認知および競合各社による自社ブランド認知獲得の行為自体が競合間の相互依存的関係を生み出し、このような競合による互いの競争優位獲得の行為自体が、新市場カテゴリー全体の成長に貢献することも解明された。さらに、外部補完サービスとの外部統合が進むとともに成長するエコシステムについても、特にサービス業分野においては顧客との価値共創が重要な要素となることが指摘された。

エコシステム成長段階においては、キーストーン企業が必ずしもリーダーポジションを取り続けるとは限らず、採用した戦略が競合環境の中で優位を発揮せず、やがて市場のリーダーポジションから脱落し、キーストーンとしての機能を果たさなくなることもあり得る。しかしながら、同一企業がキーストーンに留まらなくともビジネス・エコシステムは成長し、他社が替わってキーストーンの役割を果たし得ることも事例は示唆する。第3章の事例は、金融のディレギュレーションを背景に成長した損害保険の新市場カテゴリーについてエコシステムの生成・成長に必要な重要要素とプロセスを解明したものであるが、ビジネス・エコシステムにおいてキーストーンの役割を持つ企業が他のプレイヤーに代替されるような事例や、それがその後のビジネス・エコシステムの発展にどのような影響を与えるかに関する先行研究は充分ではなく、ビジネス・エコシステムにおける今後のさらなる研究が期待される。

次に本稿の主題であるエコシステム論と価値共創との親和的關係と研究の意義を明確化する。市場競争の原理が、個々の企業間の競争からエコシステム間の競争に移りつつある現在において、エコシステムの生成からその発展プロセスを追うことで、エコシステムを静的ではなく、ダイナミックなものとして捉え直す必要性が指摘される。そして、エコシステムの成長の原動力のひとつとして、顧客との価値共創の重要性が指摘される。これまでのビジネス・エコシステム研究においても、キーストーンの戦略要素として価値の共有と創出 (Iansiti and Levien, 2004) が挙げられ、エコシステムの発展期に関しては、企業家が新しく提案する製品やサービスの価値を定義することの重要性 (Moore, 1993) が挙げられている。これまでの主要な戦略論では、価値連鎖において価値が順次付加され、連鎖の最後に位置する最終製品が顧客に提供されることで価値が実現されるとされてきたが、エコシステムでは、補完財をはじめとするエコシステム内の様々な相互連結によって大きく変化する創発性 (相山・高尾, 2011) が指摘されている。本稿における結論は、その相互連結において創られる価値は、顧客との相互作用を通じた価値共創において創られ、その価値共創はエコシステムのダイナミズムとともに動的に展開されるものと捉えられることである。このようにエコシステムにおいて価値共創が重要な役割を負うと考えられることから、第3章の議論にもあるように、エコシステムという戦略論とマーケティング分野で議論されることが多い価値共創を縦断的に見ることを通して、企業と市場あるいは顧客間のあり方を立体的に考察する必要性が示された。

第4章では、同一市場カテゴリーに複数のプラットフォームが出現する場合、それぞれのプラットフォームが政府の制度やアクターの活動を含む外部環境との関係の中で、どのように生成し、成長するかについて分析を行った。その際、プラットフォームがビジネス・エコシステムとして成長するのに欠かせない補完財・サービス提供企業をはじめとしたアクターが、どのようにプラットフォームを選択するのか、その選択にはどのような要素が重要となるのかについて考察した。プラットフォームは常に外部環境の変化にさらされ、特に技術的な動向には大きな影響を受け、将来のエコシステム成長の運命を左右することもある。アクターにとっては、そのような動向の不透明がないことが重要であり、言い換えれば、第3章でも言及した信頼性が重要な要素として提示される。信頼性を醸成するには、既存概念の転換とともに顧客にとっての価値が明確に認識されるよう誘導することが重要となる。第3章で取り扱った成功事例でも、本章で取り扱った失敗事例でも、同様の要素が抽出できたこととなる。この信頼性に欠く場合は、アクターのプラットフォームへの参加も限定的となり、価値共創にも至らず、結果、エコシステムの成長につながるネッ

トワーク効果も発揮できないこととなることが示された。

エコシステムは時間経過とともに補完製品や補完サービスが充実していき、参加アクターも増え、エコシステムとして成長していく。その中で、顧客との、あるいはアクター間との価値共創がダイナミックに創発され、発展していくのであるが、エコシステムの成長の鍵は、信頼性の基に様々なアクターをいかに誘因し、最終消費者に対しいかに魅力的な価値を構成・提案するかであり、その価値如何によってエコシステムの成長が左右されることが解明された。

第5章では、2004年にVargo & Luschにより提唱されたサービス・エコシステム概念が、ビジネス・エコシステムのいくつかの中心的概念を引用した近似的概念を持つことが指摘された。そして前章において、ビジネス・エコシステムにおいて重要な役割を果たすと考えられる価値共創を動的なものとして捉え、考察を行った。サービス・エコシステムでは、構造化理論に基づき、制度、規範、文化が一方向的に影響を与えるのではなく、影響を与えられた対象もそれを再構成し、他の行為主体に対して働きかける。すなわち、行為主体が外部環境から一方的に影響を受けるだけではなく、イナクトメントを通じて外部環境に影響を与えることを通して、制度領域と行為領域で相互作用を重ねる

(Giddens, 1976, 1977, 1979, 1984)。このように、文脈価値は関係性の中で常に変化を重ねながら (Vargo & Akaka, 2012 ; Akaka, Vargo & Lusch, 2013) 相互の再構築の中で構造化されていく。本章では、企業が価値共創コンセプトを構築し、顧客を含むコミュニティとの接点で価値共創を行う場合、企業とコミュニティを包含する生態系の様々なアクター間で価値共創が時間軸を伴って動的に展開され、価値規範の総体としての文化や文脈価値が相互作用の中で深化、変容していくことが推察された。価値共創の既存研究は、いかに価値共創を実現するか、すなわち価値共創のプロセスに関する研究は進みつつあるが、共創そのものを動的に把握する研究はあまりない。Heinonen (2010) らは、価値共創を企業と顧客の接点のみではなく、共創のプリおよびポストという時間軸の拡がりを考慮した研究の視点を提示する。しかしながら、Heinonen (2010) らの指摘は、顧客の中に生成する文脈価値を立体的に捉える上で重要であると考えるが、価値共創そのものをダイナミックに捉えるものではない。本章では、コミュニティという常に変化する生態系(エコシステム)において、価値共創および生成される文化や文脈価値そのものが常に生成・変遷していくものとして捉えることで、現象への説明を試みる糸口を示した。すなわち、本章の主題でもあるビジネス・エコシステムにおける価値共創においても、文脈価値が常に生成・変遷していくものとして捉えられることが示された。

本稿の後半では、価値共創の創出プロセスや、持続的な価値共創を支える企業システムに関する実践的なインプリケーションの抽出を目指した。まず、第6章では、ダイアドの関係に基づく価値共創ではなく、顧客を含む地域コミュニティとの価値共創の創出プロセスおよび独自の文脈価値を創り上げる価値共創プロセスについて考察を行った。事例に挙げた地方鉄道は、価値共創を基盤とした様々なイニシアティブにより経営危機を脱するのであるが、そのイニシアティブは「日本一の心豊かなローカル線になる」という明確な企業理念の基に企画、実施された。当事例の価値共創は、コアとなる顧客の認知から目的地までの乗車プロセスにおいて、心豊かな体験を通した様々な共創プロセスが形作られ、乗車プロセスを終了した後も、地域コミュニティ活動への参加やSNS上での疑似体験などのプロセスが文脈価値を深化させている。またプリ・サービスからポスト・サービスに至るプロセス、さらにはサービスに直接関係するアクティビティを越えた他の関連アクティビティ (Heinonen et al, 2010; Heinonen and Strandvik, 2015) が、顧客の消費プロセスの時空的広がりの中で価値共創が醸成されるプロセスが構築されている。このように価値共創は、顧客接点のみではなく、時空的広がりの中で設計、実施することの重要性が示唆された。一つの価値共創プログラムがきっかけとなり、創発的に連続するプログラムへと展開し、それが組織の変革プロセスを駆動する要因ともなり得ることも示された。さらに、強い企業文化によって活性化された人々が、その価値観を拠り所として個々の活動を展開し、それが企業の目的意識、サービスに対する愛情、革新的アイディアの尊重、多くの社員の自発的貢献意欲へとつながっている。エコシステム論の視点から見ると、地域コミュニティの各アクターが、もともと地域のアクティビティであった行事やイベントなどの資源を地方鉄道のためのプロモーション、催し、社会貢献活動などとして取り込むことにより、貴志川線の存続につながれば、それはすなわちコミュニティのアクターそれぞれにとっての利となる。アクターの活動が活発化し、提供サービスの魅力が増すことは、貴志川線の認知の拡大、顧客体験の充実化を促し、ネットワーク効果の増大につながると言える。企業、顧客、コミュニティの相互作用の拡大が、顧客にとっての価値共創の深化と持続性につながっていると考えられる。ここに、エコシステムの特徴である共生の側面と価値共創がその共生を強化していることが伺える。

第7章では、価値共創のコンセプトがどのようなプロセスで創り上げられ、どのように実施され、また改善されることによって顧客にとっての真実の瞬間が可能となっているのかについて考察した。その際、真実の瞬間を確かなものにするためのインターナル・マーケティングの持つ役割、それを維持、発展させるために間接的な影響を持つであろう企業

理念や企業文化の貢献についての考察も行った。

星野グループの事例では価値共創の設計が全てのスタッフによって行われる独自のプロセスが挙げられた。価値共創の設計から価値共創プロセス、その改善に至るまで積極的な権限移譲が行われ、その結果として従業員の経営への参画意識、責任感が生まれ、顧客へのサービスを自分ごととして捉える土壌が生まれる。それがサービスの質の向上につながり、真実の瞬間(Carlzon, 1987)の質の向上を可能とし、深い文脈価値につながっている。また、明確な企業理念の基、価値共創の全てのプロセスが設計され、管理者のみではなく全てのスタッフによりこれらのプロセスが管理されるが故に全ての顧客に一貫した価値共創が可能となっていると考えられる。全社員に公開される施設ごとの顧客満足度調査の結果も、これらのプロセスを支える重要なKPI (Key Performance Indicator) の一つである。企業の競争力が、組織文化によって決定される (Deal and Kennedy, 1982) 典型的な事例と言える。このように、多くの場合、強い企業文化を持てば持つほど外部環境の変化に対応することが困難になるトレードオフが生じるとされるが、星野リゾートでは、価値共創の設計をスタッフ全員が参加し決定すべきものとし、常に顧客に接しているスタッフが自主的にこれらを創り上げ、実施することにより、強い文化を持ちつつもその文化が硬直することなく、常に顧客起点で考え行動し、顧客や市場の変化に敏感に対応できる組織プロセスを構築し得ていると推察される。この明確な理念と、それに基づく価値共創は、「地図としての戦略」(Weick, 1987)との共通性を指摘することも出来よう。部下に地図を与えることで、おおまかな方向感覚を提示し、行為を促す。そして、人々の行為はそれに派生する問題を生み、それに対処することで当初思いもしなかった資源が発見されていくことになる。地図に対する信念が強固であれば強力な行為が生まれ、その行為が環境をイナクトし、秩序を生み出していくのであるが、この秩序も積極的な権限移譲を行うことによってさらにダイナミックな存在として機能していくと読み取ることができる。

第2節 インプリケーションと残された課題

本稿における理論的インプリケーションを以下に小括する。

ビジネス・エコシステムの生成段階には、エコシステムへの競合の参入や様々な行為自体が競合間の相互依存的関係を生み出し、エコシステムの成長に貢献することが解明された。外部補完サービスとの外部統合が進むことによって生まれる価値についても、顧客との価値共創が重要な要素となってくる。その際、顧客がその価値提案に同調する前提としてプラットフォームへの信頼性が重要であり、複数プラットフォームが存在する場合のア

クターの選択プロセス上でも、この信頼性が大きな働きを担っていると考えられる。信頼性は外部統合の拡大とともに自然と発生するものではなく、ターゲット顧客に関するインサイトを基に戦略的に醸成する必要性が見られる。この信頼性を第3章および第4章の事例から考察するに、価値の持続性への信頼ということができる。第3章の事例では、保守的な業界にあって外資系故にいつ撤退するか不安という要素が消費者側にあった。第4章の事例では、技術動向の不透明さ故に、長期にわたって価値が持続するかどうか消費者の関心事であったと推察される。この価値の持続性への信頼性が獲得されてはじめてアクターとの価値共創が可能になる。ビジネス・エコシステムは、補完財をはじめとするエコシステム内の様々な相互連結によって成長すると考えられるが、そこには顧客をはじめとする各アクターとの直接の相互作用を通じた価値共創が重要な役割を担っており、アクター間の価値共創も含め、それらは時間軸を伴って動的に展開され、文脈価値が相互作用の中で再構築され、構造化、深化していくと考えられる。そして価値共創の深化とともにネットワーク効果も拡大し、エコシステムが成長していくと考えられる。すなわち、エコシステムの中で、価値共創が重要な役割を担うのみならず、エコシステムの成長とともにダイナミックに展開されるものと捉えるのが本稿における理論上の貢献である。

本稿における実践面でのインプリケーションを以下に小括する。

持続可能な価値共創を実現するためには、明確な企業理念の基に価値共創コンセプトを企業のマーケティング部やスタッフ部門のみで創るのではなく、顧客と常に接しているスタッフを巻き込んで創造する、あるいは価値共創の対象である地域コミュニティを巻き込んで創造することの重要性が指摘される。また、明確な企業理念の基に様々な価値提案が展開される必要があり、それが有効に実施されるには積極的な権限移譲が行われることが望ましい。その結果として従業員の経営への参画意識、責任感が生まれ、顧客へのサービスを自分ごととして捉えられる土壌が生まれる。それがサービスの質の向上につながり、真実の瞬間の質の向上を可能とし、深い文脈価値につながっていることが示された。そして明確な理念や強い企業文化によって活性化された人々が、その価値観を拠り所として個々の活動を展開し、それが企業の目的意識、サービスに対する愛情、革新的アイディアの尊重、多くの社員の自発的貢献意欲へとつながることから、企業理念や企業文化が重要な役割を果たしていることが推察された。また、価値共創は、顧客接点のみではなく、その接点をコアとして時空的拡がりの中で設計、実施される可能性が示唆された。そして一つの価値共創がきっかけとなり、創発的に連続する価値共創へと展開し、それが組織の変革プロセスを駆動する要因ともなり得ると考えられる。

以上で検討したインプリケーションを簡潔にまとめたものが以下の図表1である。

Suarez and Cusumano (2009)の4つの要素は、プラットフォームが成立するための要素として提示されているが、それらに加え、サービス産業におけるビジネス・エコシステムの生成・成長にとって必要な要素を企業視点でまとめている。

図表1 ビジネス・エコシステムの生成・成長にとって必要な要素

| | | |
|-----|------------------|---|
| 要素1 | 顧客への明確な価値提案 | ・ ビジネス・エコシステム上の顧客にとっての「価値の持続性」の明確化 |
| 要素2 | 顧客を誘引できる価値共創プロセス | ・ 顧客がスキルとナレッジを適用して価値共創のプロセスに入るための、心理的障壁の解決 |
| 要素3 | 価値共創の深化 | ・ 顧客接点をコアとしながらも、可能な範囲において時空的拡がりを持つ価値共創の場の提供 |
| 要素4 | 価値共創の設計プロセス | ・ 顧客接点を持つスタッフやさらに広い範囲のアクターを策定、実施プロセスに巻き込む ・ コミュニティや、その資源をも価値共創の要素として取り込む |
| 要素5 | 創発性を重視 | ・ 価値共創から生まれる価値は、顧客が決定するものであるため、どのような価値提案が効果を収めるかは事前に予測し難い。よって創発性を重視し、成功を収めた要素を拡張、展開する |
| 要素6 | 明確な理念と権限移譲 | ・ 明確な理念のもとに一貫した価値共創の提案 ・ 積極的な権限移譲によるスタッフへのエンパワメント |

出所：筆者作成

本稿では、戦略論の分野で注目されるビジネス・エコシステムの考察を始めとし、サービス産業におけるビジネス・エコシステムの生成・成長プロセスおよび顧客との価値共創へと考察を拡げた。価値共創は、サービス産業におけるビジネス・エコシステムの成立において重要な役割を担っていると考えられるからである。価値共創は、これまでの市場での交換価値の概念から生まれるものではなく、また如何に顧客を管理するかという視点から生まれるものでもない。価値共創を実現するためには、顧客起点に立ち、マーケティングプロセスを組み立て直すことが求められる。その価値共創の創出プロセスや実施プロセス、それを支えるインターナル・マーケティングおよび企業文化についての考察をすすめることによって、いくつかの示唆を得ることができた。一方、エコシステムが共生であることに注視すると、これまで本稿の主題として扱ったキーストーン企業が価値を醸成する

ためのエコシステム内における顧客との価値共創の研究に加え、個々の補完財提供企業が行う同様のイニシアティブをどのように捉えるかも重要な視点と言える。エコシステムの中において、キーストーン企業がリーダーシップを取るものの、補完財提供企業群が、相互に財やサービスを通して顧客と価値共創していると捉えることができる。この相互作用の中で、キーストーン企業がリーダーシップを取りながら、様々なアクターによる選択が行われると考えられる。その際、第5章で見たように、価値共創は関係性の中で常に変化を重ねながら構築されていくと捉えられるが、価値共創の源泉となる財やサービスも、キーストーン企業、外部補完財提供企業および、その他のエコシステムに含まれるアクター間で、互いのイナクトメントを通して、生成・再生産され、変化を重ね構造化されていくと捉えることができる。よって、キーストーン企業と顧客間の相互作用だけではなく、外部補完財提供企業とキーストーン企業、その他のアクター間の選択行為や相互作用についても解明することが必要であろう。しかしながら、本稿で考察したそれらの要素は、第3章の事例にあるようにキーストーン企業と契約関係に至ろうとする、あるいは契約関係にあるアクター間のものが主であり、「多くの主体が大規模に緩やかに結びつく」(Iansiti & Levien, 2004)エコシステムにおいて、それらがどのように行われるのか、そのプロセスはいかようなのかについては充分に取り扱えていない。今後、研究がすすめられる必要があろう。

本研究は、戦略論であるビジネス・エコシステムと、マーケティング分野で主に議論されることの多い価値共創を横断的に考察し、かつ、時間軸を伴ったプロセスを明らかにするために複数の事例研究を通して行われた。本研究の目的は、ビジネス・エコシステムの分野における戦略論とマーケティングの接続から新しいインプリケーションを導くことであるが、そもそも問題意識の根幹は、グローバル化が急速に進む近年において製品やサービスが短期でコモディティ化する中において、競争優位を獲得、維持するための糸口をさぐることにある。日本企業が得意とするオペレーションの効率化やそれを支える組織力をいかにグローバル展開するかという議論とともに、日本企業があまり得意としなかった、あるいは最優先とは考えなかった「表の競争力」(新宅、2009)をどのように醸成するかが、我々に残された大きな課題のひとつであろう。日本が得意とする「裏の競争力」は、顧客から見えない現場の力であり、生産性や製造品質に反映されるものであるが、一方、日本にとっての課題である、顧客から評価、選択してもらうための「表の競争力」においては、ブランド価値や差別化を創造するためのマーケティング力について議論されることが多い。具体的な「表の競争力」とは、価格、知覚された品質、ブランド、納期、サ

ービス力や、それを引き出すビジネスモデル（藤本、2004, p50, p254）などとされる。個別企業の競争によって業績が決まる時代からビジネス・エコシステム間の競争へとゲームのルールが変化する現在において、「モノ」に付随する「表の競争力」を超えた価値、すなわち、本稿で取り上げたような顧客視点に立ったビジネス・エコシステム、顧客にとっての明確な価値を提供できるビジネス・エコシステムの構築が「表の競争力」を獲得する上でひとつの重要な要素となり得ることが示唆される。その意味からも、本稿は複数の事例をもとにしたインプリケーションであり、十分な代表性を持つとは言えないながらも、これからの「表の競争力」の一つのあり方を捉えていると考える。

参考文献

- Adner R.& R. Kapoor(2016). “Right Tech,Wrong Time,” *Harvard Business Review*, Harvard Business School Publishing Corporation.
- Andrews,K.R.(1971).*The concept of corporate strategy*,Dow Jones-Irwin.
- Akaka, M.A., S.L. Vargo & R.F. Lusch (2013). “The Complexity of Context: A Service Ecosystems approach for International Marketing,” *Journal of International Marketing*, 21(4), pp.1-20.
- Ahmed,P.& M.Rafiq (2002).*Internal Marketing: Tools and concepts for customer-focused management*, Butterworth-Heinemann.
- Ansoff,H.I. (1965).*Corporate Strategy : An Analytic to Business Policy for Growth and expansion*, New York: McGraw-Hill.(広田寿亮訳『企業戦略論』産業能率大学出版部, 1969年)
- Arndt,Johan (1979). “Toward a concept of Domesticated Markets,” *Journal of Marketing*,43(Fall),pp.69-75.
- Barley,S.R.& P.S.Tolbert(1997).“Institutionalization and Structuration: Studying the Links between Action and Institution,” *Organization Studies*,18(1),pp.93-117.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, pp.99–120.
- Berry,L.L.,J.S. Hensel & M.C.Burke(1976).“Improving Retailer Capability for Effective Consumerism Response,” *Journal of Retailing*,52(3),pp.3-14.
- Berry,L.L. (1983).“Relationship Marketing,”in L.L.Berry, Shostack, G.L., Upah, G.D.(Eds),*Emerging Perspectives on Service Marketing*, American Marketing Association, Chicago,IL,pp.25-28.
- Berry,L.L. & A.Parasuramann(1991). *Marketing Services:Competeing Through Qauality*, Free Press.
- Calzon, J.(1987). *Moments of Truth*, Ballinger Publishing Company. (堤猶二訳『真実の瞬間』ダイヤモンド社、1990).
- Callon, M.,J.Law & A.Rip(Eds.)(1986).*Mapping the dynamics of science and technology, sociology of science in the real world*. Basingstoke, UK: MacMillan.
- Chandler,A. (1962).*Strategy and Structure, Chapters in the History of the Industrial Enterprize*, MIT.

- Chandler, J.D. & S.L. Vargo (2011). "Contextualization and value-in-context: How context frames exchange," *Marketing Theory*, 1(1), pp.35-49.
- Clark, B.R. (1972). "The Organizational Saga in higher Education," *Administrative Science Quarterly*, 17, pp.178-184.
- David, F. R. (1989). "How Companies Define Their Mission," *Long Range Planning* 22, pp.90-97.
- Davis, S.M. (1984). *Managing Corporate Culture*, Cambridge-Mass.: Ballinger. (河野豊弘・浜田幸雄訳『企業文化の変革』ダイヤモンド社、1986).
- Deal, T.E. & A.A. Kennedy (1982). *Corporate Culture*, Reading-Mass.: Addison-Wesley. (城山三郎訳『シンボリック・マネジャー』新潮社、1983).
- Denison, D.R. (1984). "Bringing Corporate Culture To the Bottom Line," *Organizational Dynamics*, 13, pp.5-22.
- Eisenmann, T. (2005). "Managing Networked Businesses: Course Overview for Students," Boston, MA: Harvard Business School Note, pp.806-103.
- Enis, B.M. & K.J. Roering (1981). "Services Marketing: Different Products, Similar Strategy," in Donnelly, J.H. and George, W.R., eds., *Marketing of Services*, American Marketing Association, Chicago, pp.1-4.
- Gawer, A. & M. Cusumano (2002). *Platform Leadership*, Harvard Business Press (小林監訳『プラットフォーム・リーダーシップ：イノベーションを導く新しい経営戦略』有斐閣、2005).
- Giddens, A. (1976). *New Rules of Sociological Method*, Hutchinson (松尾精文・藤井達也・小幡正敏訳(1987)『社会学の新しい方法基準』而立書房).
- Giddens, A. (1977). *Studies in Social and Political Theory*, Hutchinson (宮島喬ほか訳(1986)『社会理論の現代像』みすず書房).
- Giddens, A. (1979). *Central problems in Social Theory*, University of California Press (友枝敏雄訳(1989)『社会理論の最前線』ハーベスト社).
- Giddens, A. (1984). *The Constitution of Society*, Polity Press.
- Gordon, G.G. & N. DiTomaso (1992). "Predicting Corporate Performance from Organizational Culture," *Journal of Management Studies*, 29, pp.783-798.
- Gregory, K.L. (1983). "Native-View Paradigms: Multiple Cultures and Culture Conflicts in Organizations," *Administrative Science Quarterly*, 28, pp.359-376.

- Grönroos, C. (1989). "Defining Marketing: A Market-Oriented Approach," *European Journal of Marketing*, 23(1), pp.52-60.
- Grönroos, C. (2000). *Service Management and Marketing: Customer Relationship Approach*, John Wiley & Sons, 46.
- Grönroos, C. (2006a). "What Can a Service Logic Offer Marketing Theory?" in Lusch, Robert F. and Stephen I. Vargo (eds.). *The Science-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions*, M.E. Sharpe.
- Grönroos, C. (2006b). "Adopting a Service Logic for Marketing," *Marketing Theory*, 6(3).
- Grönroos, C. (2007a). *In search of a New Logic for Marketing: Foundation of Contemporary Theory*, John Wiley & Sons.
- Grönroos, C. (2007b). *Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition*, 3ed. John Wiley & Sons, (近藤宏一監訳『北欧型サービス志向のマネジメント』ミネルヴァ書房, 2005).
- Grönroos, C. (2013). "Critical Service Logic: Marketing Sense of Value Creation and Co-Creation," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(2), pp.133-150.
- Grönroos, C. (2014). "The Service Revolution and Its Marketing Implications, Service logic vs. Service-Dominant logic," *Marketing Service Quality*, 24(3), pp.206-229.
- Gummesson, E. (1987). "Using Internal Marketing to Create a New Culture :The Case of Ericsson Quality," *Journal of Business and Industrial Marketing*, 2(3), pp.23-28.
- Gummesson, E. (1999). *TOTAL RELATIONSHIP MARKETING : Rethink Marketing Management: From 4Ps to 30Rs*, BUTTERWORTH HEINEMANN.
- Gummesson, E. (2006). "Many-to-Many Marketing as Grand Theory: A Nordic School contribution," Lusch and Vargo eds., *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions*, M.E. Sharpe, NY, pp.339-353.
- Gummesson, E. (2008). "Extending the Service-Dominant Logic: From Customer Centricity to Balanced Centricity," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, pp.15-17.
- Hamel, G. & C.K. Prahalad. (1994). *Competing for the Future*, Harvard Business School Press. (一條和生訳『コア・コンピタンス経営—大競争時代を勝ち抜く戦略』日本経済新聞社, 1995).

- Heinonen,K.,T.Strandvik,K-J.Mickelsson,B.Edvardsson,F.Sundstrom & P.Andersson
(2010).“A Customer–Dominant Logic of Service,” *Journal of Service
Management*,21(4),pp.531-548.
- Heinonen,K.& T.Strandvik (2015).“Customer–Dominant Logic:foundation and
implications,” *Journal of Services Marketing*,29(6/7),pp.472-484.
- Heskett,J.L.,T.O.Jones,G.W.Loveman,W.E.Sasser & L.A.Schlesinger(1994).“Putting
the Service-Profit Chain to Work,” *Harvard Business Review*, 72,pp.164-170.
- Heskett,J.L., W.E.Sasser,Jr. & L.A.Schelesinger(1997). *The Service Profit Chain*, The
Free Press.
- Hofer,C. and D.E.Schendel(1978).*Strategy Formulation: Analytical Concepts*,
St.Paul:West Publishing. (奥村昭博、榊原清則、野中郁次郎訳『戦略策定 その理論
と手法』千倉書房, 1981).
- Iansiti,M. & R.Levien(2004). *The Keystone Advantage:What the New Dynamics of
Business Ecosystems Mean for Strategy*, Innovation and Sustainability, Boston,
Harvard Business School Press (杉本幸太郎訳『キーストーン戦略』翔泳社, 2007).
- Jaques,E.(1951).*The Changing Culture of a Factory*, Tavistock Publications.
- Kats, M.&C.Shapiro. (1986). “Technology Adoption in the Presence of Network
Externalities,” *Journal of Political Economy*,94(4),pp.822-841.
- Kilman,R.H. et al.(eds.)(1985).*Gaining Control of the Corporate Culture*, San
Francisco:Jossey-Bass.
- Kohli,A.K. & B.J.Jaworski(1990).“Market Orientation:The Construct, Research
Propositions, and Managerial Implication,” *Journal of Marketing*,54,
April,pp.1-18.
- Kotler,P.(1967). *Marketing Management:Analysis, Planning and Control*,
Prentice-Hall,Inc. (稲川和男・竹内一樹・中村元一・野々口格三共訳、『マーケティ
ング・マネジメント (上)』鹿島出版会, 1971).
- Kotter,J. & J.L.Heskett(1992).*Corporate Culture and Performance*, New York:Free
Press (梅津祐良訳『企業文化が好業績を生む』ダイヤモンド社, 1994).
- Kotter,J.P(1996).*Leading Change*, Harvard Business School Press. (梅津祐良訳、『企業
変革力』日経B P 社、2002).
- Kunda,G.(1992).*Engineering Culture*, Philadelphia: Temple University Press.

- Lawrence,P.R. & J.W.Lorsch,(1967a).“Differentiation and Integration in Complex Organizations,”*Administrative Science Quarterly*,12(1),pp.1-47.
- Lawrence,P.R.& J.W.Lorsch(1967b).*Organization and Environment*, Harvard Business School Press. (吉田博訳『組織の条件適応理論』産業能率大学出版部).
- Levitt.T.(1960).“Marketing Myopia,”*Harvard Business Review*, 38(4). (ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』26(11)、ダイヤモンド社、2001).
- Levitt.T.(1983).“After the Sales is Over...,”*Harvard Business Review*, 61(5),pp87-93.
- Lings,I. & G.E. Greenly(2005).“Measuring Internal Market Orientation,”*Journal of Service Research*,7(3),pp.290-305.
- Litwin,G. & R.Stringer(1968). *Motivation and Organizational Climate*, Harvard University Press. (占部都美監訳『組織風土』白桃書房, 1971).
- Lusch, R.F. & S.L.Vargo(2014).*Service-Dominant Logic: Premises, Perspectives, Possibilities*, Cambridge University Press. (井上崇通監訳『サービス・ドミナント・ロジックの発想と応用』同文館出版 2016, 186-208頁).
- McCarthy,E.J.(1960).*Basic Marketing: A Managerial Approach*, Homewood,Richard D.Irwin.
- March.J.& H.Simon(1958).*Organizations*, John Wiley & Sons (土屋守章訳『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社1997).
- Martin,J.&D. Meyerson(1987).“Cultural Change: an integration of three different views,”*Journal of Management Studies*, Wiley.
- Mintzberg,H.(1973). “Strategy-Making in Three Modes,” *California Management Review*, 16(2),pp.44-53.
- Mintzberg,H.(1978). “Patterns in Strategy Formulation,” *Management Science*, 24(9),pp.934-948.
- Mintzberg,H.(1990). “The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management,” *Strategic Management Journal*, 11,pp.171-195.
- Mintzberg,H. & J.A. Waters (1985). “Of Strategies, Deliberate and Emergent” *Strategic Management Journal*, 6,pp.257-272.
- Mintzberg,H. ,B. Ahlstrand & J.Lampel (1998). *Strategy Safari: Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*, New York Free Press, (斎藤嘉則監

- 訳, 木村充、奥澤朋美、山口あけも訳『戦略サファリ：戦略マネジメント・ガイドブック』東洋経済新報社、1999).
- Moore,J.F.(1993). “Predators and Prey : A New Ecology of Competition,” *Harvard Business Review*, 71(3),pp.75-86.
- Moore, J. F. (1996). *The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems*, Wiley.
- Narver,J.C. & S.F.Slater(1990). “The Effect of a Market Orientation on Business Profitability,” *Journal of Marketing*, 54,October,pp.20-35.
- Naudé,P.,J.Desai & J.Murphy (2003).“Identifying the Determinants of Internal Marketing Orientation,” *European Journal of Marketing*.
- Oliver.C.(1991).“Strategic Response to Institutional Processes,”*Academy of Management Review*,16(1),pp.145-179.
- Ouchi,W.(1980). *Theory Z*,Reading-Mass: Addison-Wesley. (徳山二郎監訳『セオリーZ 日本に学び、日本を越える』CBSソニー出版、1982).
- Peppers,D. and M.Rogers(1993). *The One to One Future*, Doubleday. (井関利明監訳『ワン・トゥ・ワン・マーケティング』ダイヤモンド社、1995).
- Peters,T.J.& R.H.Waterman,Jr.(1982). *In Search of Excellence*, New York:Harper & Row. (大前研一訳、『エクセレントカンパニー』講談社、1983, pp103-104.).
- Pettigrew,A.M. (1979).“On Studying Organizational Cultures,”*Administrative Science Quarterly*, 24(4),pp.570-581.
- Pine II,B.J.(1993). *Mass Customization*, Harvard Collage. (江夏健一・坂野友昭監訳『マス・カスタマイゼーション革命』日本能率協会マネジメントセンター、1994).
- Porac,J.F.& H.Thomas(1990).“Taxonomic Mental Models in Competitor Definition,” *Academy of Management Review*,15(2),pp.224-240.
- Porac,J.F.,H.Thomas & C.Baden-Fuller(1989).“Competitive Groups as Cognitive Communities:The case of Scottish Knitwear Manufactures,” *Journal of Management Studies*,26(4),pp.397-416.
- Porac,J.F.,H.Thomas, F.Wilson, D.Paton & A.Kanfer(1995).“Rivalry and the Model of Scottish Knitwear Producers,”*Administrative Science Quarterly*,40(2), pp.203-227.
- Porter,M.E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and*

- Competitors*, New York: The Free Press (土岐坤・中辻萬治・服部昭夫訳『新訂 競争の戦略』ダイヤモンド社, 1995年)
- Prahalad, C.K. & G.Hamel (1990) “The Core Competence of the Corporation,” *Harvard Business Review*, May-June, pp.79-91.
- Prahalad C.K. and V.Ramaswamy (2000).“Co-opting Customer Competence,” *Harvard Business Review*, 78(1),pp.79-87. (中島由利訳(2000)「顧客と共に競争優位を築くカスタマー・コンピータンス経営」『ダイヤモンドハーバードビジネスレビュー』, 25(6) 116-128.
- Prahalad C.K. & V.Ramaswamy (2004a).*The Future of Competition: Co-Creating Value with Customers*, Harvard Business School Press (有賀裕子訳『価値共創の未来へ：消費者と企業のCo-Creation』ランダムハウス講談社 2004).
- Prahalad C.K.& V.Ramaswamy (2004b).“Co-Creation Experiences: The Next Practice in Value Creation,”*Journal of Interactive Marketing*,18(3),pp.5-14.
- Rapp S.& T.I.Collins (1994) .*Beyond Maxi-Marketing*, McGraw-Hill, Inc. (江口馨訳『マルチメディア時代のマーケティング革命』ダイヤモンド社 1994) .
- Rich T. & L. Ozley (2000) .*More Than a Motorcycle*, Harvard Business School Press (伊豆原弓訳『ハーレーダビッドソン経営再生への道』翔泳社 2001) .
- Rogers,E.M. (2003). “*Diffusion of Innovations*, ” *Fifth Edition*, The Free Press (三藤利雄『イノベーションの普及』翔泳社, 2007) .
- Safford,III,G.S.(1988).“Culture Traits,Strength, and Organizational Performance:Moving beyond ”Strong” Culture,”*Academy of Management Review* 13 (4),pp.546-558 .
- Sathe,V.J.(1985).“How to Decipher and Change Corporate Culture,”in R.H.Kilman, et.al.(eds.), *Gaining Control of the Corporate Culture*, San Francisco:Jossey-Bass.
- Schein,E.H.(1985).*Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass. (清水紀彦・浜田幸雄訳『組織文化とリーダーシップ』ダイヤモンド社, 1985).
- Schneider,B & S.S.White(2004).*Service Quality,Research Perspectives*, Thousand Oaks,CA:Sage,p.118.
- Schultz,D.E., S.T.Tannenbaum & R.F.Lauterborn(1993).*Integrated Marketing Communications: Putting it Together and Making it Work*, NTC/Contemporary

- Publishing, pp.39-52. (有賀勝訳、『広告革命：米国 I M C 旋風』、電通、1996)
- Selznik, P. (1957). *Leadership and Administration*, New York: Harpers and Row. (北野利信訳『組織とリーダーシップ』ダイヤモンド社、1963).
- Sheth, J.N. & Parvatiyar, A. eds. (2000). *Handbook of Relationship Marketing*, Sage Publications.
- Sorensen, J.B. (2002). "The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance," *Administrative Science Quarterly*, 2002.
- Suarz, F. & J. Utterback. (1995). "Dominant Designs and the Survival of Firms," *Strategic Management Journal*, 16, pp.415-430.
- Suarz, F. & M. Cusumano (2009). "The Role of Services in Platform Markets," *A. Gawer (ed.) Platforms, Markets and Innovation*, Edward Elgar Publishing.
- Swidler, A. (1986). "Culture in Action: Symbols and Strategies," *American Sociological review*, 51, pp.101-115.
- Teece, D. J., G. Pisano & A. Shuen (1997). "Dynamic Capabilities and Strategic Management," *Strategic Management Journal*, 18(7), pp.509-533.
- Teece, D. J. (2007). "Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of Enterprise Performance," *Strategic Management Journal*, 28, pp.1319-1350.
- Teece, D. J. (2009). *Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth*, (1st ed.), Oxford University Press.
- Vargo S.L. & R.F. Lusch (2004). "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing," *Journal of marketing*, 68(1), pp.1-17.
- Vargo S.L. & R.F. Lusch (2008). "Service-Dominant Logic: Continuing the Evolution," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), pp.1-10.
- Vargo S.L. & M.A. Akaka (2012) "Value Cocreation and Service System (Re) Formation: A Service Ecosystems View," *Service Science*, Vol 4, No.3, pp.207-217.
- Vargo S.L., H. Wieland & M.A. Akaka (2013) "Innovation through institutionalization: A Service ecosystems perspective," *Industrial Marketing Management*, Elsevier Inc.
- Vargo S.L. & R.F. Lusch (2016). "Institutions and axioms : an extension and update of service-dominant logic" *Academy of Marketing Science. Journal*, 44(1), 17.

- Vargo S.L. & R.F. Lusch (2017). “Service-dominant logic 2025” *International Journal of Research in Marketing*, 34(1), pp.46-67.
- Weick,K.E.(1969).*The Social Psychology od Organizing (1st ed.)*. Newbery Award Records (金児暁嗣訳『組織化の心理学』誠信書房 1980).
- Weick,K.E.(1979).*The Social Psychology od Organizing (2nd ed.)*. Newbery Award Records (遠田雄二訳『組織化の社会心理学[第2版]』文真堂 1997).
- Weick,K.E.(1987).“Substitute for Strategy,” In D.J.Teece (ed.), *The Competitive Change*, Cambridge:Ballinger. (石井淳蔵・奥村昭博・金井壽宏・角田隆太郎・野中郁次郎訳『競争への挑戦-革新と再生の戦略-』白桃書房, 1988).
- Wernerfelt,B.(1984) “A resource-based view of the firm,”*Strategic Managemet Journal*, Wiley Online Library.
- Yin,R.K. (1994). *Case Study research:Design and Methods (Applied Social Research Methods Series 5)* Sage Publications (近藤公彦訳『ケーススタディの方法 [第2版]』千種書房, 2011) .
- Young,E.(1989). “On the Naming of rose: Interests and Multiple Meanings as Elements of Organizational Culture,”*Organizational Studies*,10,pp.187-206.
- Zaltman, G.,R. Duncan and J. Holbek (1973) *Innovation and Organization*, John Wiley & Sons.
- 池谷知彦(2009).「電気自動車導入による都市負荷低減効果の評価」研究報告Q08030, 電力中央研究所.
- 井関利明・小川悟・新井範子・上原征彦編著(2008).『創発するマーケティング』日経BP企画.
- 伊藤雅(2004).「貴志川線の現状レポート」貴志川線の未来をつくる会.
- 伊藤雅(2007).「地域住民と交通 和歌山電鉄の誕生・ご近所の底力」都市住宅学58号、22-27頁、社団法人都市住宅学会.
- 伊藤博之(2006).「経営戦略論への批判的アプローチ 戦略の言説と実践」彦根論叢359号、147-161頁.
- 井上達彦(2010).「競争戦略論におけるビジネスシステム概念の系譜, 価値創造システム研究の推移と分類」早稲田商学、423, 193-233頁.
- 井上達彦・真木圭亮・永山晋(2011).「ビジネスエコシステムにおけるニッチの行動とハブ企業の戦略 - 家庭用ゲーム業界における複眼的分析」『組織科学』、44(4), 67-82頁.

- 井上崇通・村松潤一編著(2010).『サービスドミナントロジック-マーケティング研究への新たな視座』同文館出版.
- 今村一真(2016).「企業と顧客の共創関係に関する考察、動態的適応に向けたマネジメントの変革とサービスの展開プロセスの構築」消費経済研究、第5号.
- 今村一真(2015).「経営学領域における価値共創研究」、101-115頁, 村松潤一編著『価値共創とマーケティング論』同文館出版, 第7章所収.
- 梅澤正(1990).『企業文化の革新と創造』有斐閣.
- 大竹光寿(2013).「流通業者によるブランドの意味創造、アイデンティティ形成とブランドの正当性」消費者行動研究, 19(2)、169-192頁.
- 大藪亮(2015).「サービス・ドミナント・ロジックと価値共創」54-69頁, 村松潤一編著『価値共創とマーケティング論』同文館出版, 第4章所収.
- 大藪亮(2016).「顧客の文脈価値形成プロセスへのアプローチ」日本マーケティング学会カンファレンス・プロシーディングス、5号.
- 奥井俊史(2008).『巨像に勝ったハーレーダビッドソン ジャパンの信念』丸善株式会社.
- 奥井俊史(2009).『ハーレーダビッドソンがめざした顧客との絆づくり』ファーストプレス.
- 乙政佐吉・近藤隆史(2015).「顧客満足向上を通じた財務成果獲得のためのマネジメントに関する研究 -星野リゾートの事例を通じて-」日本管理会計学会誌、管理会計学、2015, 23(1).
- 加護野忠男(1980).『経営組織の環境適応』白桃書房.
- 加護野忠男(1982).「組織文化の測定」国民経済雑誌、146(2)、82-98頁.
- 片平秀貴(1999).『パワーブランドの本質』ダイヤモンド社.
- 加藤敦宣(2010).「バッテリー交換型EVによる社会的ソリューション」研究・技術計画学会、年次学術大会講演要旨集、25, 369-372.
- 加藤俊彦(2011).『技術システムの構造と革新-方法論的視座に基づく経営学の探求』白桃書房.
- 蒲生智哉(2009).「インターナル・マーケティングに関する諸理論とその方法の整理」立命館経営学、48(4).
- 河合忠彦(2004).『ダイナミック戦略論—ポジショニング論と資源論を超えて』有斐閣
- 北居明(2004).「80年代における「強い文化」論をめぐる諸議論について」大阪府立大学経済研究.

- 北尾敏明(2011).「ダイレクト損保の10年」『保険学雑誌』第612号、日本保険学会.
- 木村達也(2007).『インターナル・マーケティング 内部組織へのマーケティング・アプローチ』中央経済社.
- 邦弘由比・蓮沼茂(2010).「ITS産業の現状とその発展に向けた新しい動き」情報処理学会研究報告, 42(13).
- 桑田耕太郎・田尾雅夫(1998).『組織論』有斐閣.
- 栗木契(2002).「ブランド力とはなにか：ブランド・マネジメントのデザインのために」『マーケティングジャーナル』、21(4)、12-27頁.
- 河野豊弘(1988).『変革の企業文化』講談社現代新書.
- 小島光信(2010).「公共交通再生の実現へ向けて、和歌山電鉄と中国バス再生の事例からの検証」日本地域開発センター.
- 近藤隆雄(1997).「サービス・マーケティング・ミックスと顧客価値の創造」経営・情報研究、第1巻、65-81頁.
- 坂下昭宣(1992).「組織文化とシンボリック・マネジャ」日本経済雑誌、第165巻、第4号、85-104頁.
- 坂下昭宣(1992).『経済学への招待』白桃書房.
- 佐藤保久(2008).「金融自由化と保険業界」『保険学雑誌』第600号、65-84.
- 澤邊紀生・飛田 努(2009).「組織文化に応じたマネジメントコントロールシステムの役割ー管理会計と企業業績に関する実証分析ー」『メルコ管理会計研究』2009.
- 柴田高(2013).「事業再建におけるリーダーシップ」東京経学会誌、第280巻.
- 新宅純二郎(2009).「新興国市場開拓に向けた日本企業の課題と戦略」JBIC 国際調査室報 2009年8月(2)、53-66頁.
- 新宅純二郎・天野倫文編(2009).『ものづくりの国際経営戦略-アジアの産業地理学』有斐閣.
- 梶山泰生・高尾義明(2011).「エコシステムの境界とそのダイナミズム」『組織科学』45(1)、4-16頁.
- 高尾義明・王英燕(2012).『経営理念の浸透-アイデンティティ・プロセスからの実証分析』有斐閣.
- 高橋昭夫(2014).『インターナル・マーケティングの理論と実践』同友館.
- 立本博文(2017a).『プラットフォーム企業のグローバル戦略、オープン標準の戦略的活用とビジネス・エコシステム』有斐閣.

- 立本博文(2017b).「グローバル・エコシステムでのプラットフォーム戦略の成功要因 - 半導体製造装置産業の実証研究」赤門マネジメント・レビュー、16(2).
- 趙偉・寺澤朝子(2015).「電気自動車の今後の動向に関する一考察」産業経済研究所紀要、25.
- 武藤雅威(2009).「地方鉄道の現状と再生」鉄道総合技術研究所.
- 辻本勝久(2009).「地方鉄道における合意形成と住民参画-和歌山電鉄貴志川線の事例」運輸と経済、貨物流動月報6号(4) .
- 辻本勝久(2012).「都市、地域交通政策の現場から(2) 和歌山電鉄貴志川線の再生と今後の課題」運輸と経済、一般財団法人運輸調査局.
- 出口将人(2004).『組織文化のマネジメント、行為の共有と文化』白桃書房.
- 中沢康彦(2009).『星野リゾート事件簿』日経B P社.
- 中沢康彦(2009).『星野リゾートの教科書 サービスと利益 両立の方法』日経B P社.
- 中藤保則(2005).「星野リゾートの経営・運営手法」信州短期大学紀要、第17巻、44-52頁.
- 中山聡・山本博巳・山地憲治・高木雅昭・岩船由美子・日渡良爾・岡野邦彦・池谷知彦(2010).「車種別利用パターンを考慮したプラグインハイブリッド車と電気自動車の導入評価」エネルギー・資源学会論文誌、31(6).
- 沼上幹(2000).『行為の経営学』白桃書房.
- 沼上幹(2009).『経営戦略の思考法』日本経済新聞出版社.
- 馬場一(2004).「国際マーケティング標準化-適応化フレームワークの再構築」『関西大学商学論集』49(2)、関西大学商学会、73-99頁.
- 原田保・片岡裕司(2009)『顧客が部族化する時代のブランディング』芙蓉書房出版.
- 平井久之(2011).「電気自動車(EV)ビジネスの差別化要因と方向性について」eJournal of Creative Cities.
- 藤本隆宏(2004).『日本のもの造り哲学』日本経済新聞社.
- 藤本隆宏(2012).「競争力構築のための原価計算試論 -設計情報転写論に基づく全部直接原価計算の可能性-」MMRC Discussion Paper Series, No. 410.
- 本間祐大(2012).「EV普及に向けたバッテリー交換方式に関するモデル分析 -安全在庫数に着目した支援インフラの運営形態評価」WIAS Discussion Paper No. 2011-008.
- 牧田正一路(2003).『ハーレーダビッドソン ライフスタイル・マーケティング』東洋経済新報社.

- 水越康介(2011).「市場志向研究から考える非営利組織のマーケティング」Open Journal of Marketing、2011(1)、1-11 頁.
- 南知恵子(2010).「サービス・ドミナント・ロジックにおけるマーケティング論発展の可能性と課題」国民経済雑誌、201(5)、65-77 頁.
- 村松潤一編著(2010).「S-D ロジックと研究の方向性」、229-248頁, 井上崇通・村松潤一編著『サービス・ドミナント・ロジック-マーケティング研究への新たな視座』同文館出版, 第15章所収.
- 村松潤一編著(2010).『顧客起点のマーケティング・システム』同文館出版.
- 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.
- 森本博行(2016).「メタナショナル時代のグローバル戦略とはなにか」、ダイヤモンドクォーターリー創刊号.
- 山岡隆志(2010).「カスタマー・アドボカシーと価値共創」早稲田大学商学研究科紀要 71, pp159-172頁.

参考資料

- John Russell(2003) “Harley Davidson, Europe, Presentation at Customer Management seminar”, Florida, USA.
- Pokala, P. & D. Gupta (2011). “Better Place: The Electric Vehicle Renaissance,” INSEAD Case.
- 麻生剛史氏（和歌山電鉄株式会社 総務企画部長）への対面インタビュー（2016年6月9日、和歌山電鉄本社内）.
- 奥井俊史(2016).「経営視点から見たハーレーダビッドソンの価値共創」日本マーケティング学会、第14回価値共創型マーケティング研究会発表資料および研究会での奥井氏とのディスカッションより(2016年9月11日).
- 門脇由美・喜田亜紀子・鈴木久子(2013)「イギリス、ドイツ、フランスの損害保険市場の動向」損保ジャパン研究レポート第62巻.
- 自動車工業会(2009)「乗用車市場動向調査」.
- 週刊東洋経済（2007年10月17日 74-75頁、2008年10月8日 3頁）.
- 全国タクシー・ハイヤー連合会(2008).「都道府県別事業者数及び車両数」.
- デロイトトーマツコンサルティング株式会社(2010)『電気自動車(EV)に対する意識調査』.
- デロイトトーマツコンサルティング株式会社自動車セクター著(2010)『図解次世代自動車

ビジネス早わかり』中経出版.

日経金融新聞（1997年9月3日付 3頁、1999年5月12日付 3頁、1999年7月29日付 3頁、2000年8月28日付 3頁、2003年4月30日付 3頁、2003年7月23日付 1頁、2005年1月19日付 3頁）.

日経プラスワン（2017年2月24日付）.

日本経済新聞（1998年10月31日付35頁、1998年12月3日付 1頁、1999年9月18日付 4頁、1999年9月17日付 7頁、1999年10月14日付 7頁、2002年11月18日付 15頁、2006年8月17日付9頁、2006年12月12日付9頁、2007年1月29日付28頁、2007年8月3日付3頁、2007年9月23日付 15頁、2008年10月22日付39頁、2008年12月10日付 11頁、2009年4月14日付 15頁、2009年10月3日付 4頁、2009年12月21日付 27頁、2010年6月11日付29頁、2011年9月29日付 9頁、2012年8月26日付 10頁、2013年3月14日付19頁、2013年5月29日付 3頁、2013年9月13日付 5頁、2014年5月1日付 9頁、2014年8月4日付 19頁、2014年12月17日付 33頁、2015年4月7日付 41頁、2015年6月30日付 6頁、2015年11月16日付 14頁、2016年1月16日付 9頁、2016年5月27日付 16頁、2016年8月11日付、2016年9月30日付）.

日経産業新聞（1999年4月30日付 7頁、2006年2月22日付16頁、2008年12月10日付 11頁、2009年1月6日付 12頁、2009年3月17日付 2頁、2009年5月14日付 13頁、2009年6月22日付 1頁、2010年4月27日付 12頁、2010年4月30日付 13頁、2010年5月13日付 2頁、2010年5月18日付 15頁、2010年6月9日付 13頁、2010年8月31日付 12頁、2010年9月17日付 10頁、2011年12月19日付 13頁、2013年8月30日付 13頁）.

日経ビジネス（1999年6月21日 32-33頁、1998年7月6日 160-165頁、2003年5月26日102頁）.

日経流通新聞（1998年5月12日付 1頁、2009年1月9日付 4頁、2009年8月28日付 11頁、2010年4月28日付 9頁、2010年6月2日付 9頁）.

日本流通新聞（2016年2月19日付 4頁）.

富士経済(2003)「通販・eコマースビジネスの実態と今後 2003」.

保険研究所『インシュアランス』（第3776号6, 7, 17頁、第3784号2-3頁、第3792号13頁、第3804号18頁、第3805号18頁、第3815号1頁、第3816号12頁、第3821号2頁、第3823号20頁、第3826号2頁、第3833号1-2頁、第3834号17頁、第3835号16頁、第3841号18頁、第3847号17頁、第3848号10頁、第3858号2頁、第3865号14-16頁、第3866号21頁、第3868号2頁）.

堀田一吉(2008)「平成20年度日本保険学会シンポジウム 保険自由化の評価と消費者利益」.
読売新聞 (1997年9月25日付、1998年4月16日付、1998年5月8日付、1999年4月3日付、1999
年9月18日付、1999年10月6日付) .

和歌山県電鉄資料.

和歌山電鉄作成パンフレット.

アメリカンホーム保険ホームページ<<http://www.americanhome.co.jp/index.html>>
(2016年8月12日アクセス)

公益社団法人日本通信販売協会ホームページ<
https://www.jadma.org/statistics/sales_amount/> (2015年5月15日アクセス)
sankeiBiz ウェブサイト

<<http://www.sankeibiz.jp/business/news/130424/bse1304240501000-n1.htm>>
(2015年5月15日アクセス)

東洋経済ONLINE<<http://toyokeizai.net/articles/-/12319>>
(2015年8月28日アクセス)

日産ウェブサイト<
http://www.nissan-global.com/JP/NEWS/2012/_STORY/121120-01-j.html>
(2017年6月14日アクセス)

日経ビジネスオンライン<
<http://business.nikkeibp.co.jp/article/world/20110620/221026/?P=2>>
<<http://business.nikkeibp.co.jp/article/tech/20090701/199089/?P=2>>
(2017年6月14日アクセス)

日本損害保険協会 ウェブサイト<<https://www.sonpo.or.jp/news/file/00954.pdf>>
(2015年5月15日アクセス)

ハーレーダビッドソンジャパン社ウェブサイト<
<http://www.harley-davidson.co.jp/dl/guidebook.html>>(2015年4月3日アクセス)

毎日新聞ウェブサイト<<http://mainichi.jp/articles/20160223/k00/00e/040/175000c>
> (2016年5月25日アクセス)

和歌山社会経済研究所ウェブサイト<<http://wsk.or.jp/report/higashino/02.html>>
(2016年7月29日アクセス)

Adecco<<http://www.adecco.co.jp/vistas/interview/27/>> (2016年8月18日アクセス)
B-Plusによる社長インタビュー

<<http://www.business-plus.net/special/1008/158901.shtml>> (2016年8月18日アクセス)

RBBTODAY<http://www.rbbtoday.com/article/2013/09/15/111768_3.html> (2016年8月20日アクセス)

トラベルボイス<<http://www.travelvoice.jp/20140415-19861>> (2016年8月19日アクセス)

一ツ橋PORTER PRIZE< <http://porterprize.org/pastwinner/2014/12/29164554.html>> (2016年8月20日アクセス)

星野リゾートホームページ<<http://www.hoshinoresort.com/>> (2017年1月25日アクセス)

