

Title	企業サステナビリティを促進するサービス事業モデルと戦略的6P
Author(s)	杉山, 大輔; 白肌, 邦生; 小坂, 満隆
Citation	年次学術大会講演要旨集, 27: 376-379
Issue Date	2012-10-27
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10119/11042">http://hdl.handle.net/10119/11042</a>
Rights	本著作物は研究・技術計画学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Science Policy and Research Management.
Description	一般講演要旨

○杉山 大輔 (JAIST)、白肌 邦生 (JAIST)、小坂 満隆 (JAIST)

## 1. 背景と目的

近年経済のサービス化が進み GDP や就業人口の 70%以上がサービス業に依存している。こうした中でサービス事業の持続性ある発展に対する要請はますます増大している。事業の持続性を維持して推進することそのものに価値がある[6]。長期にわたり持続することで不誠実な行動は制御され、顧客との間にコミットメントが発生することになるのである。

サービス業において創造される価値は、サービス提供者が一方的に定義し提供するのではなく、顧客とサービス提供者の関係の中で共創されていくものである[10][11]とされている。共創の定義としては、「多く(複数)の人々が共同体意識に基づいて行う創造的運動である」と説明され[5]、さらに、主要な要素として、シンセシス・行動主体・相互作用・創発といった概念を包含していると指摘される[9]。サービス提供者側とサービス受領者(顧客)側の双方向の関係性によってサービス価値が定義され、創造されるのである。

しかしながら顧客との関係が深化・成熟していくステップの中で、顧客とサービス提供者、ないしはこれを取り巻くステークホルダーとの関係はどのように変化していくのか、また、どのような価値が共創されて行くのか、といったプロセスは必ずしも明らかにされていない。これらの課題に対し、筆者らは優れたサービスビジネス事例を研究することで、顧客・サービス提供者の状態がどのように変移していくかの内容を分析・モデル化し、持続性ある事業の要件をさまざまな視点から検討してきた[7][8]。本稿ではさらに顧客とサービス提供者相互の関係性の変化およびインターアクションの結果生み出される共創価値の内容をいくつかのケースを基に分析・モデル化する。そして共創価値と人間の主観的な欲求階層との関係性の考察を基に持続性あるサービス事業の本質的要件を提案する。

## 2. 先行研究

### 2-1. 価値共創に関する顧客とサービス提供者の役割と関係

顧客とサービス提供者の価値共創に関しては、Vargo の Service Dominant Logic (SDL) に基づく価値共創理論がある[10][11]。Goods Dominant Logic (GDL) では製品が検討の中心であるが、SDL ではサービスがすべての交換の基本単位であり、製品はサービスによる顧客効用の実現の一要素に過ぎず、サービス提供のための流通メカニズムであるとされる。従って、価値の創造も GDL では製造過程が終了するとともに価値生産も終了していると考えられていたが、SDL では顧客はオペラント・リソースとして価値の生産過程に含まれることになる。この考えはサービスビジネスの中で顧客がどう位置づけられるかを定義した重要な視点の転換であり、本論もこれに立脚している。その上で動的にサービス深化に従いどのような参画者間の関係性が構築されていくのか、その成果としてどのような価値が創出されていくのか、等の点はいまだ明らかにされていない。本論ではこの点に関し分析を行う。

### 2-2. 共創の定義

共創の内容を例示した記述として二つの興味深い分析がある[9]。一つは作者「からくり義右衛門」による「弓引き童子」というからくり人形であり、この人形から放たれる矢が的に当たると「人形の顔が何となく喜んでいるように見える」と述べている。また第二の例としては、京都の龍安寺の石庭(枯山水)が挙げられている。縁側に立つ観察者から見てどの位置から見ても必ず 15 個ある石の内 1 つが同時には見えないように配置されており、このことは見る人の立ち位置により見えるものが規定され変化することを示している。以上のように共創関係においては、見る側(主体)と見られる側(客体)の関係性で意味が規定される。ないしは見る側がどのような立ち位置にいてどのような視座に立脚するかにより、また何を目的に何を見ようとするかにより見えてくるものが異なると考えられるのである。こうした相対性を考えると、2-1 で示した当事者間相互の関係性がますます重要になってくるのである。

### 2-3. 人間の主観的欲求階層としてのマズロー理論

サービスが感性価値を含み、個々人の主観的・情緒的意図の実現が目的に含まれるとすれば、個々人の人間性に立脚したミクロの欲求充足の内容と変化をとらえることは重要である。2-1. がマクロの鳥瞰

視点に立って時系列で動的に変動する関係性を取り扱ったのに対し、2-3はミクロに虫瞰視点に立ったスタティックな分析の位置づけになる。マズローの欲求段階説はこうした人間の本質的欲求を5段階に分類した理論である[3]。生理的（生存）欲求・安全（安心）の欲求・所属の欲求、承認の欲求、自己実現の欲求、がこれにあたる（図1-1）。各5段階の欲求が1段階ずつ前提条件として積み上がっていく（生理的欲求が充足されると次の安全の欲求が発生する）、すなわち前者が充足されることを前提に後者が発生すると説明されているが（欲求段階説）、各欲求の相互の依存関係は実証性が薄い。現にフランクルの「夜と霧」[1]に見られるように、生存の危機に置かれている場合でさえ人間は相互の承認や意思の実現を求める存在であり、各段階に前提関係があるとは限らず、むしろ併存していると考えられる。また心理学的アプローチとして最上位に「自己実現」という個人側からの視点を置いているが、マズロー自身後に社会的価値の欲求（コミュニティ発展要求）を第6番目の段階に位置づけている（図1-2）[2]。個人の内的欲求の充足も他者との関係性の上に成り立つものであり、サービスの関係性の深化検討と同様の観点に立つものである。サービス価値の共創が各当事者の感性や意図に依存する以上、人間のもつ基本的欲求内容との関係を分析すること（例えば[4]）は重要な示唆を提示すると思われる。



図1-1：欲求5段階説 図1-2：欲求6段階 図1-3：欲求相互の関係

### 3. サービス深化過程における価値共創モデル

#### 3-1. サービス深化に伴うマクロの顧客の役割・位置づけの動的変化

筆者らはいくつかのケースを分析することにより、サービス深化に伴って鳥瞰視点に立ってマクロの顧客の役割・位置づけがどのように動的に変化するかをモデル化してきた（図2）[7][8]。顧客状態変移の段階の中で、Ⅰ.当初商品に埋め込まれた機能を購入していた顧客、ないしⅡ.商品を所有から利用への流れによりサービスモデルとして活用していた顧客に対し、段階Ⅲでは機能提供だけでなく利便性と心地よさを高めた、コンシェルジュ・サービス（おもてなし）を展開するようになる。

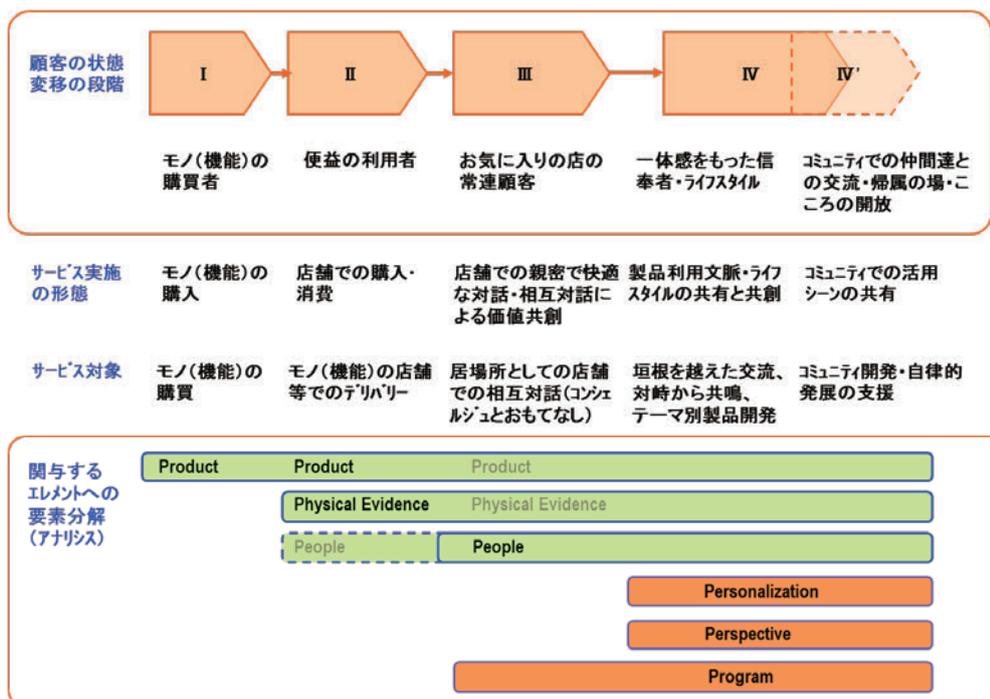


図2：サービス深化と顧客状態変異

更におもてなしを超えたサービスを提供する段階Ⅳになると、顧客のライフスタイルに根差した顧客とサービス提供者の一体感が醸成され、徐々に垣根を超えた共働関係が成立するようになる。段階Ⅳ'においてコミュニティが形成されるとこの関係が一層深まり、相互の協力関係によりコミュニティの場の運営が行われるケースさえ出てくることになる。

こうした変遷を促進するエレメントとしての6つのPを図の下部に対応付けしてある。Product（製品）に加え店舗やインフラ等のPhysical Evidence、対人サービスでは特に重要なPeople（提供するヒト）といった基本3要素に加え、サービスの個別化（Personalization）、サービスに込めた世界観や思い（Perspective）、さらにはこれらを統合して関連付けるサービス・システム（Program）が段階に応じ関与してくることになる[8]。以下では、こうしたプロセスをたどる過程で、相互にどのような関係性が生じ、価値交換がなされていくかを考察する。

### 3-2. インターアクションにより構築される関係性と共創価値のモデル化

上記のような顧客の状態変移に従って、顧客とサービス提供者との間にインターアクションが起き、これに従い相互の関係性も変化している。図3はⅠ～Ⅳ'の段階で起きているアクティビティのやりとりと関係性の変化を図示したものである。

段階Ⅰでは、顧客の示すニーズを把握して供給者は製品を設計・調達し、製品に埋め込まれた機能を顧客に提供する。製品を媒介に対峙した購買者と供給者の合目的な関係であり、サービス提供者側は市場として、顧客側は機能充足の選択肢として価値認識している。段階Ⅱでも、提供の形態が物品の販売からサービスの提供に変化したただで、理解したニーズに対し便益を充足している点は変わらない。

これに対し段階Ⅲでは、個々のニーズの理解だけでなく、顧客全体に対する理解の獲得が必要になり、サービス提供者は顧客の状況変化に従ったコンシェルジュ・サービスを継続的に提供することが求められる。特定の目的に対するワンストップのサービスやホスピタリティのある感性価値を満足させるサービス提供プロセスにより顧客にとっては継続的に活用したい常連客として生活の一部に位置づけられるようになっていく。製品の機能といった標準化された汎用性の持ちやすい要素より、ワンストップで行動そのものの方向性を相談するコンシェルジュ・サービスのような人的要素の強いサービスの方がスイッチング・コストが高いのが通常であり顧客にとっての製品を通じたプロフェッショナル・サービスという高い個別価値が提供されている。

さらに段階Ⅳ'では、パーソナライズされた個別価値や提供者の示す視座・世界観（Perspective）に対する賛同や共鳴といった積極的な意図、あるいはコミュニティ化した活動への参画といった主体的行動、が誘発されており、これらは個々の顧客にとってのかけがえのない存在（場）となりうる。それまでの関係がサービスの提供者とサービスの享受者という相対の対峙の関係であったのに対し、この段階では双方が同じ方向を向き同一の目的を共有することになる。双方向から同方向へとそれぞれの当事者のベクトルが変化しアラインする関係になると価値認識も替えの効かない重要性を持つものとなる。

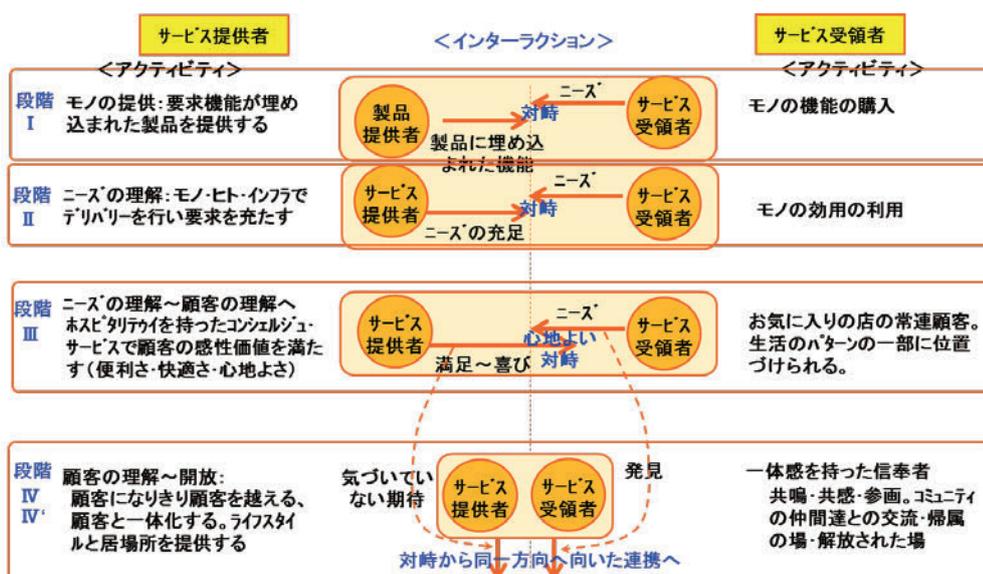


図3: インターアクションによる関係性の変化と共創価値

#### 4. ディスカッション

以上顧客とサービス提供者の関係性と共創される価値をサービス深化の段階に即して構成要素を総合化しつつモデル化を行ってきた。これらの関係性や共創価値はそれぞれの当事者が人間の基本的特性として持つ欲求や感性に基づくものである。従って、これらを心理的なメンタルモデルや欲求変容の過程に照らして分析することにより、さらにその本質が明確化できると考える。そこで先行文献で示した(2-3参照)マズローの欲求段階説との関連性を分析し、新たなミクロの心理的側面からサービス・モデル構築の意味づけを考察する。

事例で取り上げた各段階の共創価値を欲求階層と対応づけしてみると、それぞれの段階での共創価値が人間の基本的欲求と密接な対応関係があることが解る。例えばハーレダビッドソンでいえば、ハーレーを持つ意味は移動の効率的手段ではなく、マニアとしての参加者同士の認知であり躍動する実感である。これは帰属・愛情の欲求や自己実現の欲求に対応している。ツーリング・コミュニティでの活動やファンサイトでの情報交換等は社会的承認と社会的価値(コミュニティ形成)の階層であり、マズローの欲求階層の3~6を広範にカバーしていると考えられる。また、食品スーパーで見るとオイシックスでは食品の基本的品揃えが生理的欲求を満たす基本サービスとなっており、その上に食の安全、食育、生産者との顔の見える橋渡しといった6階層の1~3を主に意図したモデルとなっている。ロック・フィールドも同様に1の品揃え~3の家庭での豊かな食卓を意図したモデルと言える。さらに近年海外で見られるThe People's Super Marketのような、地域に密着し地域住民が経営にも運営にも参加し、食品の安全と廃棄の削減を行う形態は、上記欲求階層に照らして見ると、上位の社会的欲求レベルを併せて実現するモデルとして社会的機能欲求を端的に反映した事例と考えることができる。

#### 5. 結論

以上サービスモデルの深化の中で、顧客とサービス提供者の関係性の変化と価値共創の内容について分析を行い新たなモデルを提示するとともに、人間のもつ基本的欲求モデル(欲求段階説)とサービス共創価値の関係を考察した。これにより顧客/サービス提供者間の関係性の変化や共創価値が欲求階層モデルの変遷とも明確に対応付けできる可能性のあることが確認できた。マズローの6段階目を考慮したサービスの設計を行うことでさらにサービスの拡充の可能性が高まるものと考ええる。こうした考察により、参画者の基本的欲求の動きにも相応し、サービスビジネスの高度化・付加価値の向上と持続性の増加に貢献できるサービス深化の方向性を示唆できるものと考ええる。今後さらに多様なビジネス形態に対しこの有効性の検証を広げていきたい。

#### 引用文献

- [1] Frankl, E.Viktor,1977, trotzdem Ja zum Leben sagen, dtv, (ヴィクトール・E・フランクル著、池田香代子訳、「夜と霧」(新版)、2002年、みすず書房)
- [2] Edited by Edward Hoffman, 1996, 'Future Visions' the unpublished Papers of Abraham Maslow, (エドワード・ホフマン、上田 吉一、町田 哲司訳「マズローの人間論」2002年、ナカニシヤ出版)
- [3] Maslow, H. Abraham, 1998, Maslow on Management, John Wiley & Sons Inc. (アブラハムマズロー著、金井 寿宏、大川 修二訳「完全なる経営」2001年、日本経済新聞社)
- [4] Nakamura, Hugo Tschirky, Yasuo Ikawa Perspectives, (2008) 'Dynamic Service Framework Approach to Sustainable Service Value Shift Applied to Traditional Japanese Tea Ceremony', 2008 PICMET2008 conference, Portland International Center for Management of Engineering and Technology
- [5] 清水博、三輪敬之、久米 是志、三宅 美博、「場と共創」、2000年、NTT出版
- [6] Shirahada, Kunio and Raymond P. Fisk, "Broadening the Concept of Service: A Tripartite Value Co-Creation Perspective for Service Sustainability," QUIS2011,2011.
- [7] 杉山大輔、小坂満隆、横断型基幹科学技術研究団体連合、横幹連合第4回横幹連合コンファレンス(2011)「ビジネス・サステナビリティを高めるお客様サービスアプローチの深化プロセス」
- [8] Sugiyama, Daisuke, Kunio Shirahada, Michitaka Kosaka (2012) "Strategic 5Ps and their IT based service business model for Corporate Sustainability" 2012 PICMET'12 conference, Portland International Center for Management of Engineering and Technology
- [9] 上田完次編著「共創とは何か」2004年、培風館
- [10] Vargo, Stephan L., Robert F. Lisch, "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing," Journal of Marketing Vol.68 PP1-17, 2004
- [11] Vargo, Stephan L., "Customer Integration and Value Creation, :Paradigmatic Traps and Perspectives," Journal of service research, Volume 11 Number 2, PP211-215, 2008.