

**科学研究費助成事業 研究成果報告書**

平成 28 年 6 月 6 日現在

機関番号：10104

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2012～2015

課題番号：24530516

研究課題名(和文)バリューチェーンにおける価値共創のメカニズムに関する研究

研究課題名(英文)Research on the mechanism of value cocreation in value chain

研究代表者

近藤 公彦(Kondo, Kimihiko)

小樽商科大学・商学研究科・教授

研究者番号：10205552

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,400,000円

研究成果の概要(和文)：本研究の成果は、以下の点を理論的に明らかにしたことである。  
価値共創を流通という文脈でとらえる場合、垂直的な関係が前提となる。この関係性は2つの側面からなる。1つは、価値共創の当事者である売り手と消費者との関係性であり、消費者と価値共創するためには、より安定的・長期的な関係性が必要となる。そしてもう1つは、チャネル組織間の協調的關係である。ある流通段階の企業が消費者と効果的、すなわち高い顧客満足を提供しうる価値を共創するためには、他の段階の企業と協調しなければならない。

研究成果の概要(英文)：The main results of the research are the following points. When we understand value cocreation in the context of distribution, we need to premise the vertical relationship. The relationship consists of two aspects. One is the relationship between buyer and seller, who are the actors of value cocreation, and the more stable and long-term relationship is necessary to cocreate value with consumers. Another aspect is the cooperative relationship between channel organizations. It is critically important to cooperate companies at the other vertical stage in order to cocreate value, which could provide higher customer satisfaction.

研究分野：マーケティング

キーワード：価値共創 経験価値 オープン・イノベーション 小売業

## 1. 研究開始当初の背景

経済の成熟化に伴って、市場の継続的な成長を前提とした市場創造型のマーケティングから、既存顧客との長期的な関係構築を目的とするリレーションシップ・マーケティングへと実務界、研究界の関心がシフトしてきている。リレーションシップ・マーケティングは、B2B 市場における企業間関係ならびに B2C 市場における企業-消費者間関係において遂行され、とくに B2C 市場においては、顧客データに基づいてそうした長期的関係を構築するための経営手法である CRM (customer relationship management) が大きな進展を見せている。

一方、経済のサービス化に伴って、従来のモノ中心のマーケティングからモノとサービスを統合的に理解しようとするサービス・ドミナント・ロジック (S-D ロジック) が近年のマーケティング研究において大きな注目を集めている。S-D ロジックは、モノとサービスを峻別するのではなく、顧客価値を提供する「器」としてモノを認識し、モノとサービスを共通の枠組みで捉えようとする。近年、急速に発展しつつあるこうした研究の潮流は、その背景に共通した理解を有している。それは、売り手と買い手間で相互に価値を創出するという価値共創 (co-creation of value) という発想である。

研究代表者が行った「サービス業における CRM 戦略の実証的研究」(平成18 年度～19 年度科学研究費 (基盤(C)) および「サービス業における CRM 能力の構造と成果に関する研究」(平成21 年度～24 年度科学研究費 (基盤(C)) では、サービス業を対象とした顧客関係のマネジメントの仕組みを検討したが、この研究の過程で B2C 市場における関係性だけでなく、消費者への価値移転、価値共創のメカニズムを明らかにするためには、B2B2C という垂直的なバリューチェーンの視点から捉え直す必要があるという問題意識を持つに至った。また POS 情報をサプライヤーに開示することによって革新的な流通パートナーシップを構築したコープさっぽろの研究から、B2B2C のバリューチェーンにおいて小売企業を焦点企業とした価値共創の仕組みを明らかにするという課題が生じた。

## 2. 研究の目的

本研究は以上の学術的背景を踏まえて、その重要性にもかかわらず、これまでほとんど研究がなされてこなかったバリューチェーンにおける価値共創のメカニズムに焦点を当て、サプライヤー→小売企業 (焦点企業) →消費者という一連のバリューチェーンにおいてどのような価値共創が行われているのか、価値共創の要素と要素間の関連 (構造)、ならびに価値共創がもたらす経営成果を理論的・実証的に解明することを目的とする。

具体的には、次の3 点が研究課題として挙げられる。

1. バリューチェーンにおいてどのような価値が共創されているのか。
2. 焦点企業 (小売企業) はどのようにしてサプライヤーおよび消費者との価値共創の仕組みを構築しているのか。
3. 優れた価値共創はサプライヤー、小売企業にどのような経営成果をもたらしているのか。

## 3. 研究の方法

これらの研究課題に応えるため、本研究ではまず、価値共創に関する学術文献と実務資料の分析を通じて価値共創の理論的・実践的な把握に努めた。すなわち、価値共創に関する国内外の学術書、学術論文、新聞・雑誌資料を広く収集し、理論的な論点の整理および実態の把握を行った。さらに価値共創を実践する企業 (サプライヤーおよび小売企業) に対してインタビュー調査を行うことで定性的な事例研究を重ねた。

## 4. 研究成果

本年度の研究は、価値共創をめぐる理論的な整理を大きな目的としており、この目的に沿って、『季刊マーケティングジャーナル』(第32巻第4号)に「小売業における価値共創—経験価値のマネジメント—」と題する論文を執筆した。

この論文ではまず、価値創造の主体と客体の点からマーケティング研究における価値概念を整理して、価値の提案から共創への視点転換を概観し、前者の視点を価値創造パースペクティブ、後者の視点を価値共創パースペクティブと位置づけて、その類型化を試みた。次に、小売というコンテキストにおける顧客経験の特徴を考察し、小売店舗におけるショッピング経験、およびそこでの経験価値共創の態様を検討した。こうした一連の分析を踏まえて、小売業における価値共創を統合的に捉えるために「経験価値共創のマネジメントのフレームワーク」を提示した。このフレームワークに基づいて、消費者と経験価値を成功裏に共創するためのマネジメントのあり方を検討するとともに、今後の研究課題を示した。その課題は、企業と消費者との間の関係構築の紐帯としてのブランドの役割、経験価値が共創される条件、および実店舗とネット店舗というマルチチャネルのもとでの経験価値共創の様式を明らかにすることである。

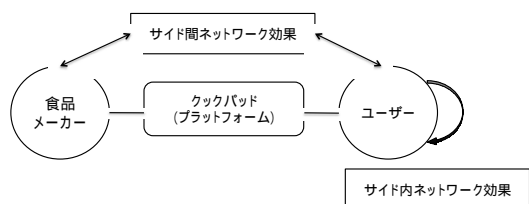
本論文は、これまで十分な検討がなされてこなかった小売業という局面での価値共創、小売店舗における消費者の経験価値、そしてそれを基盤としたマネジメントのあり方に関して、明確な研究視角と展望を提供するものである。

また、こうした理論的研究の成果を踏まえて、価値共創に関わる詳細な事例研究を行っ

た。すなわち、日本最大のレシピサイトであるクックパッドを価値共創のプラットフォームとして位置づけ、同社の事例研究を通じて、価値共創プロセスにおける起業と消費者の関係を考察し、価値共創、オープン・イノベーション、およびサービス・イノベーションに関する以下の理論的洞察を導き出した。

クックパッドの価値共創は次の2つの側面にある。第1は、利用者との関係性においてである。クックパッドの経営理念は「毎日の料理を楽しく」である。利用者がこの「楽しさ」という価値を享受するのは、2つの局面である。1つは、クックパッド上での効率的なレシピ検索による探索コストの削減であり、もう1つは、利用者の満足局面である。すなわち、利用者が自慢のレシピをクックパッドに投稿し、それが他の利用者へ閲覧、利用されることにより、「他者に価値を提供した」という満足を得る。さらに、投稿されたレシピがランキングされることで、自分の投稿レシピの人気度が可視化されている。レシピを探し、料理し、レシピを投稿し、そして閲覧されるという一連の顧客体験がクックパッドを通じて得られ、そこに顧客満足が生まれる。こうして利用者同士がプラットフォームとしてのクックパッドにおいてレシピの投稿と閲覧を通じて互いに価値を共創の主体となる。

第2の側面は、料理の素材を提供する食品メーカーとの関係性である。クックパッドは食品メーカーのネット広告を掲載するサイトとしての役割を担っているだけでなく、「レシピコンテスト」に見られるように、クックパッドを通じて食品メーカーは、料理素材としての食品の用途開発を消費者に求めることができる。食品の用途開発を価値創造の主体である食品メーカーが戦略的に推進するのではなく、素材の価値受容者である消費者が担っていることである。



クックパッドによるこうした価値共創は、それが価値共創に関わるコミュニケーションの基盤となる道具や仕組みを提供するプラットフォームであることから生じる。下図に示すように、クックパッドのプラットフォームはツーサイド・プラットフォームと呼ばれる2つのネットワーク市場からなる。すなわち、食品メーカーとの市場および消費者との市場である。

このツーサイド・プラットフォームでは、「サイド内ネットワーク効果」および「サイド間ネットワーク効果」という2つの効果が生じる。サイド内ネットワーク効果とは、利

用者数が増えれば増えるほど、その利用者グループが大きくなりやすいという現象を指す。クックパッドのプラットフォームでは、膨大な利用者から多様なレシピが投稿され、そのレシピの多様さに惹き付けられて、さらに多くの利用者が増加するという構造である。また、サイド間ネットワーク効果とは、一方の利用者の数がクリティカル・マスを超えると、収穫逓増の法則が作用し、もう一方の利用者グループにとってプラットフォームの価値が向上する結果、高い対価を支払ってでも、そのプラットフォームを利用しようとする効果をいう。クックパッドでは、一方の市場に膨大な利用者が存在するために、もう一方の市場の食品メーカーが広告料という対価を支払ってクックパッドを利用するのである。

以上のクックパッドの事例研究から、次のことが明らかとなる。

第1に、クックパッドの価値共創プラットフォームにおいて、消費者の主体的な関与により価値共創物であるレシピが創発的に生み出されている。ここで重要な点は、ユーザー・イノベーション論の前提とは異なり、クックパッドにおいて価値共創する消費者は先端的な知識を持つリード・ユーザーではなく、一般の「料理の素人」であり、その意味でS-Dロジックでいうところのオペラント資源の保有が質・量ともに必ずしも多くないことである。クックパッドは、そうした一般の消費者を結びつけることにより、膨大なオペラント資源を蓄積するプラットフォームとして昨日している。それゆえ、クックパッドは、消費者がオペラント資源を統合する価値共創プラットフォームとして位置づけることができる。

第2に、クックパッドによる価値共創プラットフォームは、オープン・イノベーションを引き起こす基盤であり、オープン・イノベーションを取り込むクックパッドは同時に、共創される価値の創発性を内包している。クックパッドのプラットフォームにおいて事前にどのような付加価値の高いレシピが消費者から投稿されるのかはクックパッドも消費者も予測できず、また食品メーカーによる用途開発の要望に応えたレシピも、事前にどのようなレシピが投稿されるかは予測不可能である。それゆえ、レシピという共創価値は、事後創発プロセスに依拠したプラットフォームとして位置づけることができる。

こうした一連の理論および実践両面における考察により、本研究の成果として、以下の点を明らかにすることができた。

価値共創を流通という文脈でとらえる場合、流通における価値共創では、垂直的な関係性が前提となる。この関係性は2つの側面からなる。1つは、価値共創の当事者である売り手と消費者との関係性であり、消費者と価値共創するためには、より安定的・長期的な関係性が必要となる。そしてもう1つは、手

ヤネル組織間の協調的關係である。ある流通段階の企業が消費者と効果的、すなわち高い顧客満足を提供しうる価値を共創するためには、他の段階の企業と協調しなければならない。

## 5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

〔雑誌論文〕(計 3 件)

近藤 公彦、「小売業における価値共創 - 経験価値のマネジメント - 」『季刊マーケティングジャーナル』、査読無、2014、第 32 巻第 4 号、pp. 50-62。

Kimihiko Kondo, "A Platform for value cocreation: Theoretical Insight from Cookpad," 2014 Global Marketing Conference at Singapore Proceedings, reviewed, 2014, pp. 983-987. <http://dx.doi.org/10.15444/GMC2014.05.01.02>.

近藤 公彦、「流通における価値共創の分析視角」『日本商業学会第62回全国研究大会報告論集』、2012、査読無、pp. 165-167。

〔学会発表〕(計 2 件)

Kimihiko Kondo, "A Platform for Value Cocreation: Theoretical Insight from Cookpad," 2014 Global Marketing Conference at Singapore, Global Alliance of Marketing and Management Association, Singapore, July 16th, 2014.

近藤 公彦、「流通における価値共創の分析視角」、日本商業学会第62回全国研究大会報告(シンポジウム講演)、2012年5月27日、道民活動センターかでの2・7。

## 6. 研究組織

### (1)研究代表者

近藤 公彦 (KONDO Kimihiko)

小樽商科大学・大学院商学研究科・教授  
研究者番号：10205552