

価値共創の「マネジメント」に関する一考察
ーサービス業における国際マーケティングへの示唆ー

イオン株式会社 星田剛

1. 研究の目的

本報告は、企業と顧客との相互作用により行われる価値共創における「マネジメント」研究の必要性を提起するものである。価値共創研究の中心は、その「概念化」にあり、価値共創を実践するためのマネジメント研究は十分に検討されてこなかった。とりわけ、販売現場で直接顧客に接するサービス業において価値共創の実現は現場の従業員に負うところが大い。本稿では、先行研究をレビューした後、価値共創のマネジメントの研究に有効と考えられるフレームワークを示し、サービス業における価値共創マネジメントの研究課題を提示する。

国内消費市場の縮小に伴い、サービス・小売業の海外市場参入が活発化している。ウォルマート、IKEA、ZARA など海外市場で優位性を獲得している欧米系サービス・小売業に比べ、日系サービス・小売業は概して未だ国際的な競争優位を十分に築けていない。本報告では、価値共創のマネジメント・モデルを日系サービス・小売業の国際的な競争優位として捉える際の研究課題も示したい。

2. 価値共創研究のレビュー

企業が顧客との相互作用を主導する協働型、顧客参加型マーケティングの議論は 90 年代より存在する。近年、2004 年に提唱されたサービス・ドミナント・ロジック、2006 年に提唱されたサービス・ロジックは、企業と顧客は対等な立場で相互作用を行うことを提示し、顧客がより主導的な役割を担うと主張する。先行研究は総じて、価値共創の概念化にその焦点があり、「マネジメント」研究は十分に検討されていない。そこで次に、価値共創のマネジメントを検討するために有用なフレームワークを紹介する。企業－顧客－従業員の 3 者の相互提供関係を規定したサービストライアングルでは、各々 2 者間の関係の役割を規定した 3 つのマーケティング（インタラクティブ・マーケティング、インターナル・マーケティング、エクスターナル・マーケティング）へ分類して価値共創活動を検討している。また戸谷（2013）は、価値共創における成果指標を規定した FV（基本的価値）、KV（知識価値）、EV（感情価値）のモデルを提示し、価値共創を実践するには、新しい価値の測定とその尺度開発が必要であると考えている。

先行研究は、価値共創が製造業、サービス業の分類には関係なく、今後の経営戦略、マーケティングの鍵となっていることを示している。また、特にサービス業では従業員と顧客のインタラクションのマネジメントと成果指標の導入が価値共創を効果的に実践するために

は不可欠である。

3. 考察

先行研究を踏まえ、ここではより具体的に、サービス業における価値共創マネジメント・モデルの要素を考察していく。サービス業の中でも特に、チェーンストアを展開する大規模なサービス・小売業においては、顧客の流動性が高く、従業員の多様性が高いことから価値共創マネジメントの必要性が高く、また難易度が高い。因って、大規模なサービス・小売業では、従業員マネジメントの精緻化を行うと共に、成果指標の導入により、価値共創マネジメントが効率化する可能性を示す。成果指標については、顧客と従業員のインタラクティブ・マーケティングにおける EV（感情価値）の導入を検討していく。

国際マーケティングの視点から、日系サービス・小売業のアジア市場進出について考察する。欧米系サービス・小売業に比べ日系企業は、アジア市場においても従業員の定着度や内部育成度合いが全般的に高い。しかし、現状は進出し商圈を広げることが優先され、従業員や顧客のマネジメントまで手が回っていない。顧客と従業員との関係が密接な店舗や事業ラインにおいて、顧客と従業員の属性分析など価値共創を促進する実験を行うことで差別化を図れるのではないかという点を考察する。

4. インプリケーションと今後の課題

従来の価値共創研究をサービス業への導入することは難しい。本報告では、概念の精緻化に加えて、どのようなアプローチをすれば現場の従業員による顧客と相互作用が効率的に実践されるのかを考えるマネジメント研究の必要性を確認した。まずこれが本稿の発見事項である。その際には、価値共創におけるサービス業の特性を整理しなくてはならない。そこで本稿では顧客の固定性と従業員の多様性という指標により、サービス業を分類し、特に大型小売業において価値共創マネジメントの導入と実践の難易度が高いことを発見した。また価値共創の導入と実践が難しい大型小売業においては、成果指標によるコントロールが有効である可能性を指摘した。

今後は顧客が限定されていない、従業員の多様性の高い、チェーンストア型の大型サービス業・小売業などにおける価値共創マネジメント・モデルを研究していきたい。その中で、価値共創のマネジメントの適用していく感情価値などの成果指標の測定に取り組んでいきたい。また国際的競争優位の源泉としての価値共創のマネジメントを捉える研究にも取り組んでいく。