

価値共創における資源統合に関する研究
－価値共創マーケティングからのアプローチ－

2020

岡山理科大学大学院
総合情報研究科
数理・環境システム専攻
江 向華

目次

第 1 章	研究の背景, 問題意識と目的	6
1.1	研究背景	6
1.1.1	学術的背景	6
1.1.2	実践的背景	9
1.2	問題意識	10
1.3	研究目的	10
1.4	本研究の構成	11
第 2 章	価値共創の概念と価値共創マーケティング	14
2.1	初期の共創研究	14
2.2	新製品開発におけるユーザーとの共創	15
2.3	サービス・ドミナント・ロジック(S-D ロジック)における価値共創	19
2.3.1	伝統的なマーケティングにおける G-D ロジックと S-D ロジックとの対 比.....	19
2.3.2	S-D ロジックの基盤をなす 4 つの「公理」	21
2.3.3	S-D ロジックにおける価値共創議論のまとめ	25
2.4	サービス・ロジックにおける価値共創	26
2.5	価値共創マーケティングにおける価値共創	29
2.5-1	価値共創マーケティングとモノのマーケティングとの比較.....	30
2.5.2	4C アプローチと価値共創型企业システム	31
2.6	小括	33
第 3 章	資源統合に関する先行研究の検討	35
3.1	顧客側に立脚した消費プロセスにおける資源統合:マーケティング研究に おける価値共創アプローチ	35
3.2	企業側に立脚した生産プロセスにおける資源統合:経営学研究における資源 ベースアプローチ	37

3.3	マーケティング研究と経営学研究における資源統合の違い	39
3.3.1	マーケティング研究と経営学研究における資源と資源統合の捉え方	40
3.3.2	マーケティング研究と経営学研究における資源と資源統合の違い	42
3.4	企業内における資源ベース理論の拡張に関する研究	47
3.5	小括: 本研究の分析視点, 位置づけと分析のフレームワーク 1	48
3.5.1	本研究の分析視点と位置づけ	48
3.5.2	本研究の分析のフレームワーク 1	51
第 4 章	分析の枠組み.....	54
4.1	先行研究の問題点	54
4.1.1	分析対象	54
4.1.2	先行研究の問題点	54
4.2	新たに統合された枠組み(フレームワーク 2)と問い	55
4.3	小括	57
第 5 章	分析対象とその範囲	59
5-1	研究対象と研究方法	59
5.2	分析対象及び事例企業の範囲	60
第 6 章	事例企業の歴史的経緯	64
6.1	事例企業の概要	64
6.2	事例企業の歴史的経緯	66
6.2.1	親会社から中国, アメリカとタイへの海外移転に伴う資源移転	66
6.2.2	中国から台湾への海外移転に伴う資源移転	67
6.3	小括: 4 度に亘る資源移転に伴う資源統合	69
第 7 章	企業外における資源統合	70
7.1	価値共創アプローチと 4C アプローチ	70
7.2	調査概要	71
7.2.1	半構造化インタビュー調査	72

7.2.2	社内資料	72
7.3	KFS グループの事例分析	72
7.3.1	台湾の食料品産業の状況	73
7.3.2	顧客との接点づくり	73
7.3.3	接客担当者と顧客とのコミュニケーション	75
7.3.4	顧客との価値共創と文脈価値の創造	76
7.3.5	顧客との価値共創を可能にする企業内の資源統合と提供の仕組み	76
7.4	小括	79
第 8 章	企業内外における資源統合:企業外における資源統合を支える企業内の資源統合	80
8.1	はじめに	80
8.2	調査概要	81
8.2.1	半構造化インタビュー調査	81
8.2.2	社内資料	82
8.3	価値共創を支える企業内資源	82
8.4	第 1 回及び第 3 回の資源移転に伴う資源統合	83
8.4.1	第 1 回のタイへの資源移転の経緯	83
8.4.2	第 1 回のタイへの資源移転に伴う資源統合	84
8.4.3	第 3 回のアメリカへの資源移転の経緯	85
8.4.4	第 3 回のアメリカへの資源移転に伴う資源統合	85
8.5	第 2 回の資源移転に伴う資源統合	86
8.6	第 4 回の資源移転に伴う資源統合	87
8.7	小括と仮説の提示	89
8.7.1	小括	89
8.7.2	仮説の提示	91
8.7.3	仮説の検証	91
8.8	分析結果の考察	98
第 9 章	本研究の総括とインプリケーション	101

9.1	はじめに.....	101
9.2	研究課題に対する答え.....	104
9.3	本研究のインプリケーションと今後の課題.....	104
9.3.1	本研究のインプリケーション：資源統合研究への理論的および実践 的含意.....	105
9.3.2	今後の課題.....	106
	注.....	107
	参考文献.....	109
	業績一覧.....	117
	参考資料.....	123
	謝辞.....	126

各章の出所

- 第1章 書き下ろし
- 第2章 書き下ろし
- 第3章 ・[江向華(2018)「サービス社会と企業内外における資源統合」, 村松潤一・山口隆久編『サービス社会のマネジメント』同文館出版, 第13章, pp.165-176.]
- ・[江向華(2019)「経営学研究とマーケティング研究における資源統合の違い」『就実経営研究』第4号, pp.175-183.]
- 加筆・修正したもの
- 第4章 書き下ろし
- 第5章 書き下ろし
- 第6章 ・[江向華(2019)「価値共創による新たなビジネスの創造—台湾 KFS 社を事例として(仮称)」, 村松潤一・藤岡芳郎・今村一真編著(2019)『価値共創マーケティングの展開(仮称)』, 同文館出版。(投稿中)]
- 加筆・修正したもの
- 第7章 ・[江向華(2019)「企業の内外における資源統合:台湾企業を事例として」『アジア市場経済学会年報』第22号, pp.1-10.]
- ・[江向華(2019)「価値共創による新たなビジネスの創造—台湾 KFS 社を事例として(仮称)」, 村松潤一・藤岡芳郎・今村一真編著(2019)『価値共創マーケティングの展開(仮称)』, 同文館出版。(投稿中)]
- 加筆・修正したもの
- 第8章 書き下ろし
- 第9章 書き下ろし

第 1 章 研究の背景，問題意識と目的

1.1 研究背景

1.1.1 学術的背景

20 世紀は「工業社会」であり，21 世紀の今日，「工業社会」から「サービス社会」に転換しつつある(江，2018)。1936 年のアメリカ映画の名作，チャーリー・チャップリンの「モダン・タイムス」の前半部分にあるように，産業革命の後に大規模な生産設備が発明されたことによって大規模生産が始まり，その生産管理の方法を探ることから企業の経営も課題になってきた。「工業社会」において，企業経営のために，これまで主に製造業を中心に企業内の資源統合，すなわち企業がいかんして競争優位を獲得するために内部資源を獲得・蓄積をし，さらに活用していくかについて議論されてきた。このような議論は，経営学領域では，競争戦略論分野における資源ベース理論という。しかし，「サービス社会」への転換に伴い，特に情報化の進展によって，企業と外部の顧客との関係はこれまでとは大きく異なるものとなり，企業内に注目するだけでなく，企業外の顧客の消費プロセスまで時空間的に拡張する必要がある。

マーケティング領域においては，サービス化が進む中で，理論上においても実践上においても，顧客の視点に立って，顧客との価値共創のための資源統合が重要であるとしばしば議論されている。例えば，村松(2018)では，情報技術を介して，企業と消費者，顧客は直接的な関係構築が可能になったが，これまでの両者はいわば離れた関係にあるため，企業の課題の 1 つが，如何にして消費者，顧客に近づくかに置かれてきたのである。そのため，今後は，顧客の視点に立って，顧客のための資源統合を視野に置く必要が生じてきた，と指摘されている。

一方，従来の資源ベース理論は，企業の視点に立って，生産プロセスにおいて企業内の資源またはケイパビリティの選択・蓄積とその活用についてしか取り上げておらず，企業外，すなわち顧客の視点に立って消費プロセスにおける経営資源の統合について議論されていない。

したがって，生産プロセスにおける資源統合と消費プロセスにおける顧客のための

資源統合を統合的に把握する必要が生まれてきた。

(1) 顧客側に立脚した企業の消費プロセスにおける資源選択・蓄積

顧客側に立脚した企業の消費プロセスにおける資源選択・蓄積について、マーケティング領域のサービス研究では資源統合と呼ばれ、サービス・ドミナント・ロジック (Service Dominant Logic:以下, S-D ロジック)を中心に議論されている。井上(2010)によると, S-D ロジックとは, 1980 年代以降のサービスを中心とした経済的および社会的プロセスであるという思想であり, 無形資産, 価値の共創, そして関係性に焦点を当てた新しいドミナント・ロジックである。そこで, 消費プロセスにおける資源統合を理解するために, 価値共創に対する理解が重要になる。S-D ロジックにおける価値共創とは, 「メーカーは自身のナレッジ・スキルを生産に適用し, 顧客は使用時に自身のナレッジ・スキルを適用することで価値が共創される」(Vargo, Maglio & Akaka 2008, p.146) とされている。ここでのナレッジ・スキルとは, 有形で静的で有限な資源であるグッズや機械設備, 原材料, 貨幣などに対して目に見えず触れることができず, 動的で無限な資源のことをいう。

S-D ロジックを契機としてはじめられた価値共創研究, 特に S ロジック(Grönroos, 2006; 村松, 2015)では, 顧客側に着眼しており, 企業が消費プロセスに入り込み, 顧客との直接的相互作用を通じて価値共創をし, 顧客のためにいかに資源統合するかについて議論されている。

さらに, 近年, 村松(2015;2017a;2017b)は新しいマーケティング, すなわち「消費プロセスで直接的相互作用によるサービス提供を通じた顧客との共創によって文脈価値を高めるマーケティング」を価値共創マーケティングとして捉え, その中で, 4C アプローチを新しいフレームワークとして提示した。4C アプローチとは, 顧客との接点をどのようにして持ち, さらに顧客接点を通じて消費プロセスに入り込み, そこで顧客とどのような双方向コミュニケーションをとり, 顧客と共創を行い, さらにどのような文脈価値を生み出すかについて分析するアプローチである。価値共創マーケティングにおいて, 企業は顧客との価値共創を行うために, 企業はナレッジ・スキルという資源を顧客に提供し, そこで顧客のナレッジ・スキルと統合され, 価値共創が行われると主張している。したがって, 価値共創マーケティングでは, 顧客の消費プロセスに注目し, 価値共創を, 顧客の消費プロセスで行われる企業と顧客の直接的な相互作用であ

ると捉える。

(2) 企業側に立脚した企業の生産プロセスにおける資源選択・蓄積

経営資源に関する研究は古くから経営学領域における重要なテーマの 1 つである。資源統合の議論をする前に、経営学研究における資源統合の意味や、歴史、特徴をみる必要がある。特に企業側に立脚した企業の生産プロセスにおける資源選択・蓄積は、経営学領域における資源ベース理論を中心に展開してきた。経営学領域においては、1980年代半ばに資源ベース理論が登場した。これは、RBV 理論(the resource-based view, 日本語訳：経営資源に基づく企業観)であり、企業内部の経営資源とケイパビリティの蓄積と活用に注目している。資源ベース理論は企業の内部資源またはケイパビリティに注目し、企業が競争優位を獲得するためにいかにして経営資源またはケイパビリティを選択・蓄積し、さらに活用していくのかに重点を置いている。したがって、この議論に基づけば、顧客も企業にとって重要な情報資源の 1 つである。

つまり、マーケティングの価値共創研究では、顧客側に着眼しており、企業が消費プロセスに入り込むことで顧客と価値共創をし、さらに顧客のために資源統合すると議論されてきたのに対して、従来の経営学の研究は、企業側に着眼しており、顧客を一種の経営資源として捉え、逆に企業が顧客という経営資源をいかにして生産プロセスに取り込み、活用するのかについて議論してきた。

(3) 企業内における資源ベース理論の拡張に関する研究

経営学の視点とマーケティングの視点を統合して、資源ベース理論をマーケティングの研究に応用させる、いわゆる企業内における資源ベース理論の拡張に関する研究は近年増えてきている。そこでは、企業側に立脚した企業外の消費プロセスにおける資源統合について議論されている。そのため、消費プロセスにおける顧客との価値共創を可能にするような生産プロセスにおける資源統合については議論されていない。一方、実社会においては、いくら情報化が進もうとも、消費プロセスの上流プロセスにあたる企業内での生産プロセスがあってこそその消費プロセスであり価値共創である。そのため、実社会の在り方と比較すると、生産プロセスと消費プロセスの連動が研究対象から抜け落ちており、学術的に不十分な状況であると言える。

1.1.2 実践的背景

理論上だけではなく、実践の上でも企業の視点に立って企業内部の資源統合、すなわち経営資源またはケイパビリティの選択・蓄積とその活用のみ注目すると、顧客の視点に立った資源統合を無視することになる。

今日、AI や、IoT、ビッグデータなど急速に進展している第 4 次産業革命に伴い、日本の製造業もモノづくり産業からソリューション・サービス産業に劇的に変化してきた。第 4 次産業革命が近年急速に進展しているが、日本の製造業はまだ多くの課題に直面し、国際競争力を上げるために新たな事業展開等を考え直す必要がある。それを具体的に示唆する資料がある。経済産業省が公表した『2019 年版ものづくり白書』によると、日本の製造業の中で現在の事業領域に満足していない企業は約 6 割に上り、今後の事業展開の方向性として、現在とは異なる事業領域に進出したいと考えている企業は約 20%に上っている。

これについては、庄司（2018）によると、情報技術の進展は、企業と顧客間の情報だけでなく、顧客間で発生する情報の増大（例えばオンライン上のコミュニティや掲示板、電子商店における製品やサービスの評価等）を生み出しているため、企業にとって直接的な交換、すなわちグッズと対価の交換だけでなく、より広い範囲を分析対象とすることが必要となる。

日本では、情報の増大につれて、顧客が楽天、アマゾン等のオンライン・マーケットを良く利用するようになり、口コミを参考にして買い物する傾向が強くなってきた。「価格.comⁱⁱ」や、「アットコスメⁱⁱⁱ」等が良く知られている口コミ中心のサイトである。さらに、日本だけでなく、海外、特に中国のオンライン・マーケットを運営しているアリババ(中国語：阿里巴巴集団；日本語：アリババ・グループ・ホールディング)^{iv}の年間の利用者数は約 4 億人に上り、利用者が口コミ中心に買い物の決定や評価等をするのが特徴的である。

つまり、情報技術の進展は、顧客間で発生する情報の増大を生み出し、顧客が従来のように受動的に企業から提供される情報や資源を手に入れるだけでなく、主導的に口コミ等で必要な情報や資源(ナレッジやスキル)を自ら入手し活用する動きが顕著になってきた。また、近年では、今日の情報技術に彩られたサービス社会に変わりつつあるため、企業とのサービス関係において顧客が中心となる。そのために、企業が顧

客を外生的な情報資源と見なすのではなく、企業が消費プロセスに入り込み、顧客とともにナレッジ・スキルを駆使して価値共創する必要がある。

したがって、実践上においても、企業が顧客を生産プロセスに取り込むより、逆に消費プロセスに入り込み、顧客との直接的相互作用を通じて顧客のために資源統合をする必要がある。

1.2 問題意識

学術的背景および実践的背景に基づくと、これまでマーケティング視点に立った消費プロセスにおける顧客のための資源統合、あるいは経営学の資源ベース理論に基づいた生産プロセスにおける資源統合のどちらかしか議論されていない。

近年、経営学とマーケティング研究を統合して、資源ベース理論をマーケティング研究に応用させる企業外における資源ベースの研究は増えてきている(Srivastava, Fahey, Christensen, 2001; Wernerfelt, 2014; Kozlenkova, Samaha & Palmatier, 2013)。そこでは、企業側に立脚した企業の生産プロセスにおける資源統合について議論されているが、消費プロセスにおける顧客との価値共創を可能にするような企業内外における資源統合について議論されていない。すなわち、両者の結合した研究があるが、企業側からのアプローチしかない。

したがって、企業側だけではなく、顧客側に立ったマーケティング視点から企業内外の資源統合を明らかにする必要がある。

1.3 研究目的

上述した研究背景と問題意識に踏まえて、これまでのマーケティング研究では、企業と顧客の価値共創研究が行われているが、顧客のどのような資源と企業のどのような資源がどのように統合されて、顧客にとっての価値が共創されているかが明らかにされていない。そこで、本研究の目的は、価値共創における資源統合の視点から、企業においてどのように資源統合されて価値共創に至っているかを当該資源の根源にまで遡るという時間軸を持って明らかにすることである。

1.4 本研究の構成

本研究の構成は以下の通りである。

第1章「研究の背景，問題意識と目的」のあと，第2章では，本研究における重要なキーワードである価値共創の概念について，これまでの議論をレビューし，検討を行う。具体的には，まず，共創という概念はどこからきたのか，その起源から時系列にレビューし，その相違点を検討する。次に，マーケティング研究における価値共創の概念について，関連概念の説明を含めて，S・D ロジックや，S ロジック，価値共創マーケティングにおいてそれぞれどのような議論があったか，それぞれどのような意味を持っているかを検討していく。最後に，価値共創に関するこれまでの議論をまとめ，その問題点や相違点について分析し，さらに本研究の理論基盤は価値共創マーケティングにあるということを明らかにする。

第3章では，資源統合に関するこれまでの先行研究の検討を行う。まず，本研究の中心的テーマである企業内外における資源統合の企業外に関する資源統合の研究，すなわち顧客側に立脚した消費プロセスにおける資源統合を価値共創アプローチの議論に基づいて検討する。次に，企業内に関する資源統合の研究，すなわち企業側に立脚した生産プロセスにおける資源統合を資源ベースアプローチの議論に基づいて検討する。それから，マーケティング研究と経営学研究における資源統合の捉え方とその違いについて分析する。最後に，企業内外における資源ベースアプローチに基づいた研究をレビューし，本研究の位置づけを明らかにする。

第4章では，先行研究の問題点と限界について議論し，本研究の新たに統合された分析フレームワークを提示する。

第5章では，研究対象と研究方法について説明し，本研究の分析対象の範囲を指摘する。本研究は，事前に日本企業や中国企業，台湾企業等に対して探索調査をし，本研究の目的である資源統合による価値共創の解明を当該資源の根源にまで遡って明らかにするために，特に海外を含む資源移転を繰り返してきた台湾企業に対して追跡調査をした。そのため，本研究では，本研究の目的に適合した台湾企業を事例にし，研究方法も台湾企業に対する半構造的インタビュー調査にした。そして，インタビュー記録に対するデータ処理(テキストマイニング)も併用することにより客観性を担保する。

第6章では，事例企業についてその概要や複雑な歴史的経緯について説明する。事

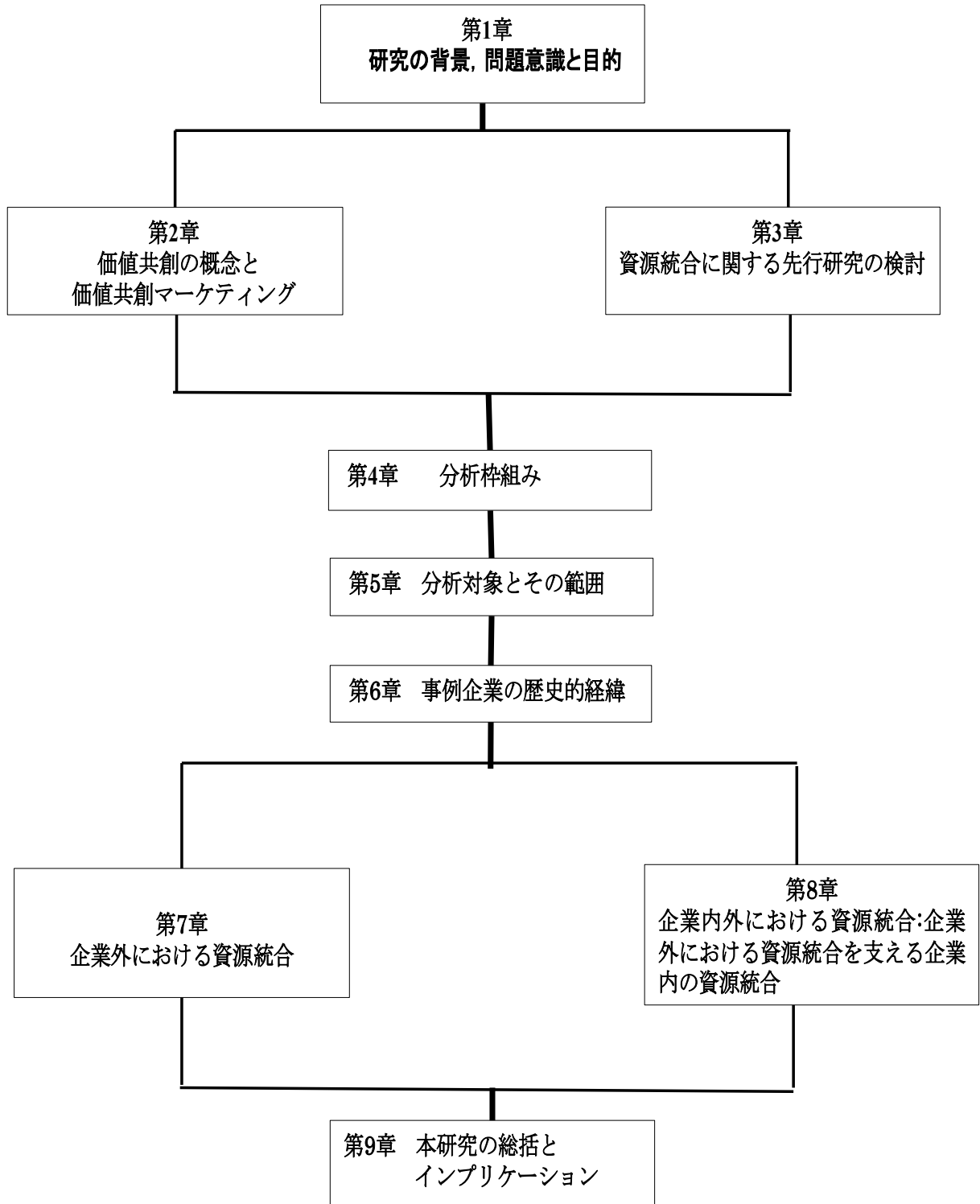
例企業が台湾から海外、そして海外から台湾に複数回海外移転した際の資源移転を中心に、その歴史的経緯について詳しく解説する。

第 7 章では企業外における資源統合、すなわち価値共創アプローチに基づいて、現場ではどのように価値共創が行われているのか、価値共創のために顧客にとってどのようなナレッジ・スキルが必要になるのか等について、台湾企業を事例に分析する。

第 8 章では、価値共創のために必要になっている顧客のナレッジ・スキルはどこからきたのか、台湾企業の海外移転の歴史に基づいて企業外における資源統合を支える企業内の資源統合について分析し、ナレッジ・スキルと企業内部の経営資源との関係を明らかにする。そして、分析の結果に基づき、仮説を提示し、インタビュー記録に対するデータ処理(テキストマイニング)を用いて仮説を検証し、考察を行う。

最後に第 9 章では、これまでの研究の統括を行い、本研究のインプリケーションや今後の課題について考察を行う。

図表 1-1 本論文の章構成図



第2章 価値共創の概念と価値共創マーケティング

本研究は、価値共創における資源統合の視点から、企業においてどのように資源統合されて価値共創に至っているのかについて明らかにするのが目的である。そのため、まず本研究における重要な概念である価値共創とは何か、そして、これまで価値共創に関してどのような議論があったかについて検討する必要がある。

本章では、経営学領域における共創研究から S-D ロジック、S ロジックにおける価値共創と、新しいマーケティングである価値共創マーケティングにおける価値共創の概念を時系列に検討する。

2.1 初期の共創研究

共創概念の起源は、Praharad & Ramaswamy(2000)のコンピタンスに関する議論に遡ることができる。今村(2015)によると、Praharad & Ramaswamy がコンピタンス(能力)の源泉として顧客(消費者)を共創という視点から注目したのは 2000 年であり、S-D ロジックにおける共創概念が用いられるより古い。Praharad & Ramaswamy の研究は顧客の変化に注目し、企業は価値創造のプロセスに顧客を巻き込むことが志向され、これが新たな競争力の源泉になるとして、カスタマー・コンピタンスの概念を示したのである(今村, 2015)。

経営学領域の競争戦略論の分野では、企業が競争優位を獲得するための 4 つのアプローチが議論され、それは、ポジショニング・アプローチ(Porter, 1980)、資源アプローチ(Penrose, 1959; Rumelt, 1974;1984;Barney, 1991)、ゲーム・アプローチ、学習アプローチである。その中で、特に資源アプローチは 1980 年代から盛んに研究され、企業内部の資源と競争優位の関連について議論されてきた。その後、Teece(1997)のダイナミック・ケイパビリティ研究を代表として、企業の内部資源だけではなく、企業が競争優位を獲得するために、1990 年代から資源を運用する能力(ダイナミック・ケイパビリティ)や、コア・コンピタンス(一般的に中核能力と訳される)経営論(Prahalad & Hamel, 1990)が提起され、企業の高い業績と、企業内部の資源や能力との関係に着目

している。

その延長として、共創の概念が提示されたが、Praharad & Ramaswamy (2000, 2004a, 2004b, 2004c)の一連の研究で提示した共創という概念は企業間おける競争を前提にしており、その後のマーケティング研究で提示された顧客と価値共創するという共創の概念とは大きく異なる。

2.2 新製品開発におけるユーザーとの共創

経営学領域における経営戦略論の研究の延長として近年イノベーションの研究が数多くされている。最初にイノベーションの概念を提示したのはシュムペーター(1912)であり、その後日本では技術革新と訳され、主に製造業のメーカーがイノベーションを行うものだと思われてきた。経営学領域では、一般的に学問領域として「新製品開発のマネジメント」と呼ばれる。藤本(2002)によると、製品開発に含まれる活動は、狭義には当該製品の設計・試作・実験などであるが、より広義には、その製品の企画、その製品に必要な技術の先行開発、その製品の生産工程の開発(生産準備)などを含む。そして研究開発管理のテーマの1つは、「市場プル型か技術プッシュ型か」といったイノベーション類型論がある。ここでいう市場プル型は、伝統的なマーケティング領域でもよく議論されてきた伝統的な製品開発方法であり、開発する製品のターゲットになる平均的ユーザーを対象に市場調査をし、その結果から製品を企画する開発方法である。

しかし、伝統的な市場調査に対し、小川(2006)によると、つい4半世紀前まではイノベーションはメーカーが行うものだと多くの人々によって信じられてきた。その中で、von Hippel(1986, 2005)をはじめとするユーザー・イノベーション研究では、メーカーではなく、ユーザーがイノベーションを行うことがあると研究の1つの流れとして主張されてきた。そして、ユーザー・イノベーション研究はその後、ユーザーがイノベーションを行うことを説明する要因について研究を蓄積し、そこで明らかになった要因とは当該ユーザーが当該イノベーションを開発することで手にする便益の大きさと開発に要する費用の大きさであった(小川, 2006)。

つまり、ユーザー・イノベーションの主体になるのは von Hippel(1986)によって提起したリード・ユーザー(以下、LU)である。ユーザーがイノベーションを行うというのではなく、リード・ユーザーと呼ばれる範疇に属するユーザーがイノベーション行

っている傾向がある(小川, 2006)。また, ユーザー・イノベーションがよく集団的に行われる傾向がある。

リード・ユーザー法いわゆる LU 法に対して, 小川(2002;2006)は, ユーザーを製品開発過程に組み込む手法として, 特定のユーザーが他のユーザーの支援や協力を得ながらコミュニティとしてイノベーションを行う手法である UD 法を開発した。小川(2006)によると, UD 法は 3 つの業務プロセスを経て製品開発を行う。それは, 第一に, 消費者自身が UD 法を採用する企業のインターネット上の掲示板に自分がほしいと思う商品のアイデアを書込む。第二に, 追加的意見の提示, 投票, 購入予約といった形で, 書き込まれたアイデアに対する他の消費者からの反応や評価が寄せられる。第三に, UD 法を採用する当該企業は, そうした消費者からの反応を基礎に製品化の可能性を探る。そして製品化が可能だと判断する企画についてはそれを実現するために必要な最小限購買数(ロット数)と販売価格を決定し, それらをインターネット上に公開し, 購入希望者を募集する。上記の 3 つの業務プロセスを行った結果, 当該商品案に対する購入希望者数が最小必要ロット数をクリアすると商品化が決定され, 販売が行われる。図表 2-1 は製品開発手法の比較を示すものである。

図表 2-1 製品開発手法の比較

	伝統的開発	リード・ユーザー法 (LU 法)	ユーザー起動型 (UD 法)
競争の基礎 目標	製品 革新的製品の開発	製品 革新的製品の開発	システム ユーザー発の企画の 製品化
アイデアの起点	メーカー	ユーザー	ユーザー
アイデア発見過程	メーカーによる伝 統的市場調査	メーカーによるリ ード・ユーザーの発	ユーザーによる掲示 板への書き込み
生産体制	見込み	見	受注
生産ロット	大ロット	見込み 大ロット	小ロット

出所:小川 (2002), p.69.

次に、UD 法と LU の共通点と相違について述べる。上述した UD 法と LU 法の共通点は、特定のユーザーが積極的にイノベーション活動を行うことを前提とすることである。その相違について、小川(2006)によると、主に以下の 5 つがある。まず、LU 法では、開発に関する起点は常にメーカーであるが、この開発手法ではあくまでメーカーが最初にユーザーに対して働きかけを行うことを前提としている。それに対して UD 法は、開発の起点をユーザー側に設定している。次に、LU 法では、個々のユーザーを対象として調査を行うが、ユーザーをコミュニティとして見るという視点は弱く、それに対して、UD 法では、何らかのユーザー集団(コミュニティ)を単位として想定する。第三に、需要量が可視化される時期に関するものであり、LU 法では当該イノベーションに対する需要は、あくまで開発が終了し、生産が終了した後に明らかになる。それに対して、LU 法では、消費者による投票活動(発注)が事前に行われるため、部分的にはあるが需要が開発、生産に先立って顕在化することになる。第四に、UD 法では、「製

品案の提示」と「選好・購入意思に関する投票」においてユーザーとの対話メディアとしてインターネット使用が不可欠であるが、UD法では、開発過程で予め対象ユーザーを設定せず、不特定ユーザーからの働きかけを前提とするためインターネットの利用は不可欠である。最後に、UD法では、製品開発案を持つユーザーが自らインターネットの掲示板を通じて自身の存在を告知してくれるため、UD法では、市場トレンドの探索、特定や製品案を持つユーザーの探索、特定、協力関係の構築がLU法よりも容易である。図表 2-2 は、LU法とUD法の相違をまとめたものである。

図表 2-2 LU法とUD法

	LU法	UD法
起点	メーカー	ユーザー
調査対象単位	個人ユーザー	ユーザー・コミュニティ
需要顕在化のタイミング	開発後	開発前
インターネット利用	必ずしも必要ではない	必須
ユーザー特定の容易さ	容易ではない	容易

出所:小川 (2006), p.30.

つまり、以上の新製品開発におけるユーザーとの共創に関するこれまでの議論をまとめると、伝統的な新製品開発方法では、メーカー主導でイノベーションを行うものである。それに対して、LU法とUD法は積極的にユーザーを製品開発過程に巻き込もうとするため、ユーザーとの共創とはいえる。しかし、LU法では、開発に関する起点は常にメーカーであるが、この開発手法ではあくまでメーカーが最初にユーザーに対して働きかけを行うことを前提としている。そのため、伝統的な新製品開発方法と同じく、メーカー主導でイノベーションを行うものである。また、UD法は、開発の起点をユーザー側に設定しているが、小川(2002)によると、UD法(ユーザー起動型ビジネスモデル)の特徴のとして、ユーザー自ら掲示板に自身の発案を書き込むことと、企業とユーザーとのコミュニケーション・メディアとしてインターネットが活用されていることと、想定される受注数が小規模であることと、競争の基礎が製品それ自体では

なく、仕組み(ビジネスモデル)に置かれていることがある。そして、小川・西川(2006)は主に UD 法と開発成果に関連して調査が行われている。そのため、UD 法は企業間における競争に前提にし、マーケティング領域の価値共創における顧客(消費者)との共創との意味が大きく異なる。

2.3 サービス・ドミナント・ロジック(S-D ロジック)における価値共創

2.3.1 伝統的なマーケティングにおける G-D ロジックと S-D ロジックとの対比

井上・村松(2010)によると、伝統的なマーケティングのフレームワークにとらわれることなく、むしろそれを乗り越えるべく、新たな視点からマーケティングのフレームワークを再構築とする潮流の中にあって、サービス・ドミナント・ロジック(S-D ロジック)も従来の問題点を克服しようとする新たなマーケティングのフレームワークの1つである。S-D ロジックの提唱者が Stephen L. Vargo と Robert F. Lusch (以下、Vargo and Lusch)であり、彼らの議論は膨大であり、多くの論者を巻き込んでいる。G-D ロジックを中心とした伝統的なマーケティングと S-D ロジックとの対比は、図表 2-3 で示す。

図表 2-3 で示すように、Vargo and Lusch は、ミクロ経済学からの遺産を受け継いだ従来のマーケティング・マネジメントのグッズ中心の考え方ではなく、サービスを中心とした考え方へとマーケティング思想が移行している様子を描写した(田口, 2010)。彼らは、無形な資源、価値の共創、関係性に焦点を当てた新しいドミナント・ロジックが形成されつつあると主張し、それを S-D ロジックと名付け、有形な資源、価値の共創、組み込まれた価値、取引に焦点を当てたミクロ経済学やマーケティング・マネジメント(4Ps)に基礎を置いたグッズ中心の考え方を G-D ロジックと名付け、マーケティング思想における世界観を G-D ロジックから S-D ロジックへと転換させることを提案した(田口, 2010)。

図表 2-3 G-D ロジックと S-D ロジックとの対比

	G-D ロジック	S-D ロジック
交換されるもの	グッズ(財)	サービス(プロセス)
顧客に対する認識	オペラント資源 (操作対象者)	オペラント資源 (価値共創者)
価値尺度	交換価値	文脈価値
価値判断の主体	売り手	顧客およびユーザー
価値創造の方法	売り手がグッズに交換価値 を付加する	売り手と顧客が一緒になって文 脈価値を共創する
マーケティング・ コンセプト	製品志向	顧客志向
交換プロセスの終点 (企業の目標)	グッズの交換	顧客による文脈価値の知覚

出所:田口(2010), p.31.

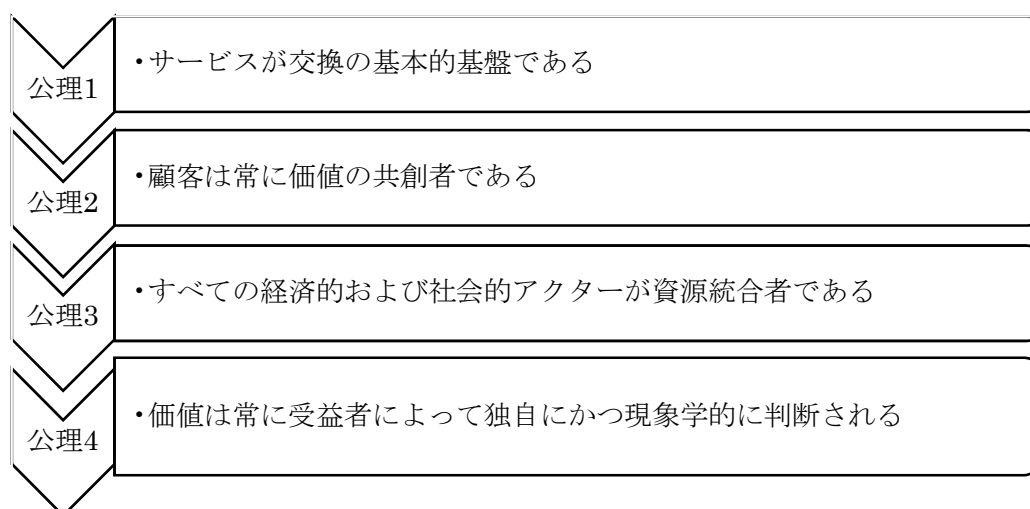
G-D ロジックを中心とした伝統的なマーケティングと S-D ロジックとの対比について、具体的には、図表 2-3 で示すように、G-D ロジックにおける交換されるものはグッズであるのに対して、S-D ロジックにおける交換されるものはサービスである。また、G-D ロジックでは、顧客をオペラント資源(操作対象者)として認識するが、S-D ロジックでは、顧客をオペラント資源(価値共創者)として認識する。そして、G-D ロジックにおける価値尺度は交換価値(価格)であるのに対して、S-D ロジックにおける価値尺度は文脈価値である。さらに、G-D ロジックにおいて、売り手が価値判断の主体であり、売り手がグッズに交換価値を付加するという形で価値創造するが、S-D ロジックにおいて、顧客およびユーザーが価値判断の主体であり、売り手と顧客が一緒になっ

て文脈価値を共創するという形で価値創造する。つまり、G-D ロジックでは、グッズの交換を目標にし、製品志向であるが、S-D ロジックでは、顧客による文脈価値の知覚を目標にし、顧客志向である。

2.3.2 S-D ロジックの基盤をなす4つの「公理」

価値共創は、S-D ロジックの重要な中核概念の1つであり、価値の共創がS-D ロジックの核心を成す。S-D ロジックにおける価値共創の概念を理解するためにまずS-D ロジックの基盤になる4つの「公理」について説明する。図表2-4はS-D ロジックの4つの公理を示すものである。

図表 2-4 S-D ロジックの公理



出所:井上監訳(2016), p.18.

図表2-4で示すように、Vargo and Lusch(2014)と井上監訳(2016)の解釈によってこの4つの公理について説明する。

第一の公理は、サービスが交換の基本的基盤であるというものである。ここでいうサービスは、あるアクターが他のアクター(受益者)のために何かを行うプロセスである。サービスを行うプロセスは、オペラント資源(ナレッジやスキル)を適用させることである。また、(1)グッズはサービス提供のための装置である、(2)すべての企業はサー

ビス・ビジネスである，(3)すべての経済がサービス経済であることを暗示している。すなわち，G-D ロジックのように交換されるのはグッズそれ自体ではなく，基本的には常にサービスである。言い換えれば，サービスとサービスが交換される。

第二の公理は，顧客は常に価値の共創者である。第二の公理の前提は，企業は価値提案しかできないと，サービス中心の考え方は顧客志向的で関係的である。大藪(2015)によると，S-D ロジックにおける価値共創とは，これまでの製品開発やサービス・マーケティングにおいて議論されている消費者参加型製品開発やサービス提供プロセスへの顧客参加を意味するのではない(大藪，2015)。また，前述した伝統的な新製品開発方法や，LU 法と UD 法におけるユーザーとの共創も意味するのではない。また，大藪(2015)によると，G-D ロジックでは，生産や流通，マーケティング活動を通して，企業がグッズやサービスイーズに価値を埋め込み，消費者はそれを消費するだけであると捉えられるため，顧客は価値創造プロセスの外側に存在するという見方である。しかし，S-D ロジックでは，顧客も価値創造プロセスの内側に存在し，顧客も価値創造の一部と見なされる。

ここの価値共創の価値は交換価値ではなく，文脈価値を指す。G-D ロジックでは価値を交換価値と捉えるが，S-D ロジックでは価値を文脈価値と捉える。田口(2010)によると，この交換価値とは，生産プロセスで価値が付加されたグッズそれ自体の価値のことであり，そのグッズが交換される時の価値(すなわち価格)を意味し，文脈価値顧客とサービス供給者との間での相互作用や協働活動を通じて互いがサービスを供給し，その顧客の消費プロセスの過程で獲得したベネフィットについて，その顧客自身によって判断される知覚価値のことである。すなわち，文脈価値は企業ではなく，顧客によって定義され，顧客と共に創造されることを意味している。

第三の公理はすべての経済的および社会的アクターが資源統合者である。これに関しては，資源の説明，オペラントとオペラント資源，資源統合について説明する。

(1) 資源の説明

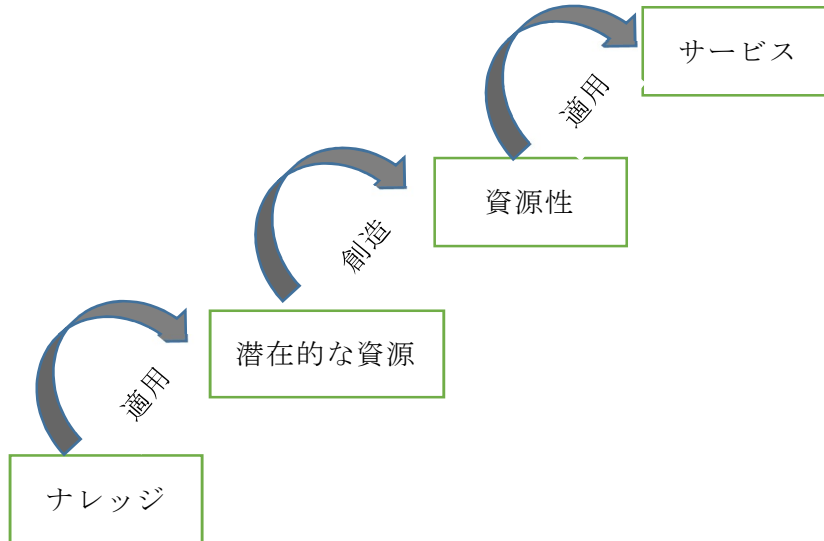
S-D ロジックでは，アクターが支援のために利用できるものとして資源を考える。資源は必ずしも有形ではない。つまり，資源は必ずしも誰かが保持し，保有し，所有で

きる何かであるとは限らない。これについて、Vargo and Lusch は農家と漁師の例を紹介し、アクターは其中でタンパク質を提供しようとするサービスと炭水化物を提供しようとするサービスを交換するということを述べた。それは、事例的なリストをあげると次になる。①魚採集と穀物を育てることと収穫に使用された知的・身体的なスキルとコンピタンス、②魚釣りや農業で使う有形の人工品、例えば、ボート、ネット、すき、荷車、運搬用滑車、または籠など、③役割の割り当ておよび資源の共有や交換を可能にする規準あるいは統治機構のような制度、④栄養素を提供する土、海洋と生物圏、そして⑤他人と共に、また他人の中で、相互作用と交換を可能にする言語あるいは他のコミュニケーションおよびシンボルのシステムである。

しかし、上記の資源のセットは、人類が潜在的な資源の利用方法を学び、これら資源を共創し、自分たちのシステムの生存可能性を改善するまで、資源は存在しない。つまり、Vargo and Lusch はどんな資源が存在しているのかを議論しているのではなく、どんな資源が資源になるのかという視点を採用する。すなわち、資源になるかどうかということは、資源の本質的な性質である。そのため、資源は、アクターが生存可能性を高めるために利用するもの - 有形あるいは無形、内部あるいは外部、オペラントあるいはオペラント - として定義される。図表 2-5 は、ナレッジ、潜在的な資源、資源性とサービスのつながりを示すものである。

図表 2-5 では、Vargo and Lusch はナレッジ、潜在的な資源、資源性とサービスのつながりを説明している。すなわち、すべての資源の中で最も重要なものであるナレッジは、資源性を創造するために他の潜在的な資源に適用される。そして、その時、もう一人のアクター(もしくはアクター自身)のベネフィットのためにサービスを提供できる。

図表 2-5 ナレッジをサービスのための資源らしさを創造するために
潜在的な資源へと適用する



出所: 井上監訳(2016), p.145.

(2) オペラント資源とオペラント資源

Vargo and Lusch は、資源をオペラント資源とオペラント資源に分類し、オペラント資源とは、効果を創造するために他の資源によって行為を施される資源であるが、オペラント資源とは、効果を創造するために他の(オペラントまたはオペラント)資源に行為を施すことができる資源のことであると説明している。経営学や伝統的マーケティング領域では、顧客をオペラント資源と見なしているが、S-D ロジックでは、組織はパートナーとして顧客を見ることができ、顧客を共創者、すなわちオペラント資源として見なしている。

(3) 資源統合について

S-D ロジックのもとでは、潜在的な資源が特定のベネフィットを提供し始めたとき価値創造が生じることになり、この活動のことをリソーシングとよび、そこには、資源創造と資源統合という基本的側面が内在している(井上, 2010, p.12)。Vargo and Lusch(2014)は、資源は動的でもあるため、新しい資源を創造するために、様々な方法

で、潜在的な資源をその他の潜在的な資源と組み合わせることができる。また、そのプロセスの中で新しい文脈を作り出すこともでき、そして、すべての主体は、多様な資源を統合する存在であると指摘する。さらに、資源統合の目的には2つあり、1つ目は、資源を統合しているアクター(例えば個人、組織)のために価値を共創する、2つ目は、新しい潜在的な資源を創造する。そして、他のアクターと交換するために通貨の1形式として使用される。

また、井上(2010)によると、資源統合は、すべてのサービス・システム(例えば、企業、家庭)の基本的役割であり、S-D ロジックにおいては顧客を価値の買い手として見ていなくて、価値を創造するために、他の資源と企業によって提供されたアウトプットの統合者であると指摘する。

第四の公理は、価値は常に受益者によって独自にかつ現象学的に判断される。

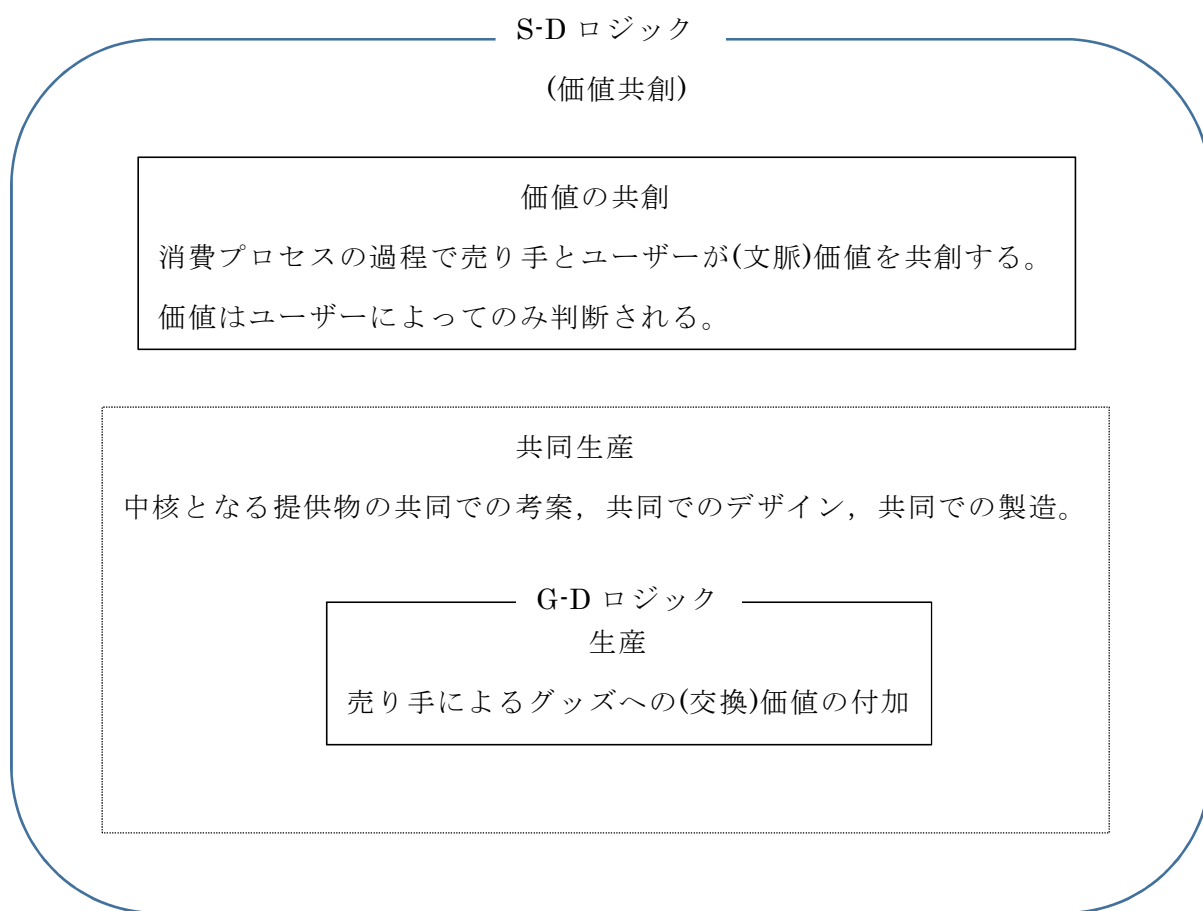
ここの価値は、文脈価値を指す。つまり、文脈価値は、売り手がサービスを供給(オペラント資源を適用)し、買い手がサービスを供給(オペラント資源を適用)することによって共創されると認識し、この価値共創の方法には、直接的共創と間接的共創がある(田口, 2010)。また、ある主体にとって重要な価値がある場合でも、別の主体にとっては、それほど価値がないこともありえる(大藪, 2015)。すなわち、異なる顧客でも同じく文脈価値があると認識する場合もあれば、同じ顧客でも状況によって文脈価値がないと認識する場合もある。そして、S-D ロジックが、交換価値ではなく、交換(取引)後に共創される文脈価値に焦点を置き、また、その価値は顧客が判断するものだということを明快に主張した(村松, 2015, p.132)。つまり、第四の公理は、文脈価値は顧客によって独自に判断されることを意味している。

2.3.3 S-D ロジックにおける価値共創議論のまとめ

S-D ロジックの中核になる重要な概念である価値共創を説明するために、G-D ロジックと対比しながら、価値共創と関連する重要な概念であるサービス交換、資源、オペラント資源とオペラント資源、資源統合、文脈価値について説明した。特に、ここで強調したいのは、S-D ロジックにおける価値共創は、初期の共創研究における企業の価値創造のプロセスに顧客を巻き込むことや、新製品開発に参加型ユーザーとの共創とは大きく異なることである。その後、S-D ロジックに関する先行研究では、S-D ロジ

ックや関連概念の精緻化が行われてきたが、価値共創の基本概念に大きな変化が見られない。最後に、締めくくりとして、S-D ロジックの価値共創の位置づけを G-D ロジックの生産との包含関係において図表 2-6 で示す。

図表 2-6 S-D ロジックの価値共創と G-D ロジックの生産との包含関係



出所:田口(2010)p.38.

2.4 サービス・ロジックにおける価値共創

サービス・ロジック(以下、S ロジック)は、ノルディック学派のアプローチである。本節では、近年特に S-D ロジックとの対比で頻繁に議論されている S ロジックにおける価値共創の概念を検討する。

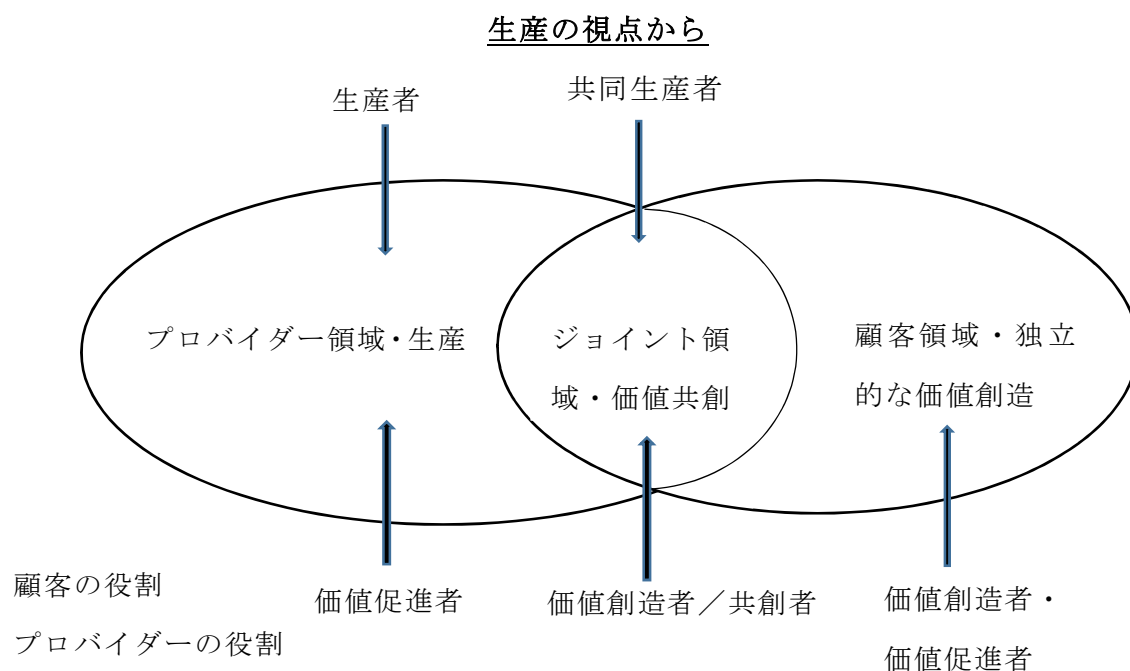
マーケティング領域では、古くから Kotler(1967,1980;2000; Kotler & Armstrong, 2003; Kotler & Keller,2008; Kotler, Kartajaya & Setiawan,2010)に代表される北米のマーケティング研究(アメリカ学派と称する)と北欧の Grönroos や Gummesson が設立し牽引してきた北欧のマーケティング研究(ノルディック学派と称する)がある。両者は本質的に異なる。アメリカ学派は「交換価値」がその思想の基礎を成す。それに対して、ノルディック学派の研究者は、顧客が求める価値は提供者と顧客との相互作用プロセスをつうじて価値が共創されていく「利用価値」の観念に焦点をあて、価値の消費プロセスにマーケティングの本質をみている〔Grönroos, 2013(蒲生訳, 2016, p. iv)〕。ここの「利用価値」は顧客が知覚する価値のことであり、「文脈価値」を意味している。すなわち、北米型の研究は企業にとっての交換価値を目指して企業活動を考えるのに対して北欧学派は顧客が決める利用・消費段階の価値から企業活動を捉えた(藤岡, 2015, p.35)。

また、村松(2015)によると、前述した S-D ロジックは、交換(取引)後に焦点を当てることで、価値共創という新たな議論をマーケティング研究に与えたが、S ロジックは、サービスの本質的な理解に基づき、企業と顧客の役割を明確にした。その上で、消費概念を拡張し、また、直接的相互作用の視点から価値共創を捉えた(村松, 2015, p.129)。要するに、村松(2015)によると、S ロジックでは、直接的なサービス提供、言い換えれば、直接的な相互作用がある場合のみを価値共創として捉えているが、サービスを行為、プロセス、パフォーマンスであるとすることは、S ロジックにとって先験的なことなのである。このようにして S ロジックは価値共創の概念をより一層明確にした。

S ロジックにおける価値共創の概念は、特に顧客を価値創造者として捉える。ここで価値共創は、顧客の消費プロセスにおいて企業と顧客が相互作用することで文脈価値を生み出すことと捉えられる。そこで企業と顧客は、サービスの与え手と受け手の関係にある。なぜならば、価値創造者である顧客は、もともと自身に対してサービスを行う存在であるが、そこに不足が生じた場合、企業をはじめとした他の主体からのサービス供給に依存する(村松, 2015, p.135)。これまでは価値は企業側によって判断されたが、サービス社会に入ることによって価値は顧客側に創造され判断されるようになった。企業は積極的に顧客を取り込むのではなく、顧客へ入り込む必要がある。これに関しては、図表 2-7 は、価値創造領域を示すものであり、図表 2-8 は、価値共創と

企業・顧客間関係を説明している。

図表 2-7 価値創造領域



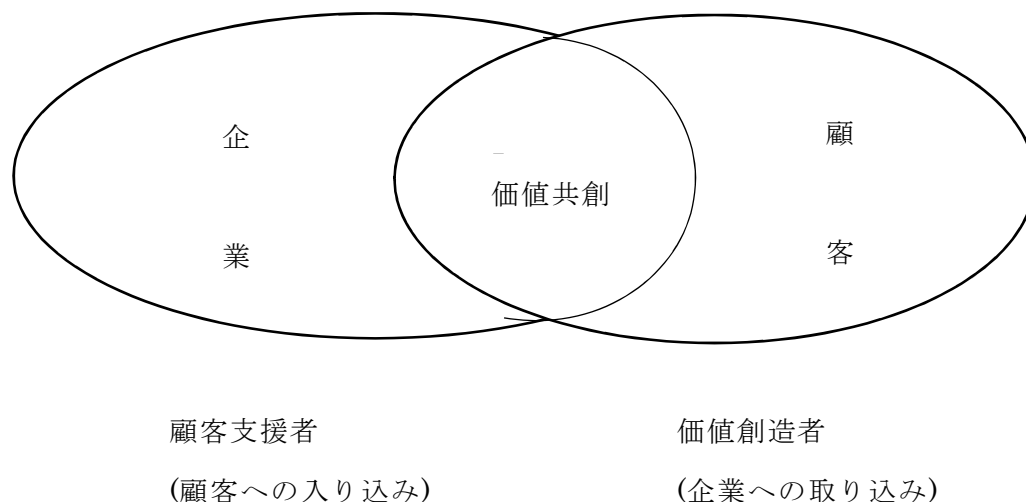
出所: Grönroos(2013), p.141; 張(2015), p.82.

Grönroos(2013)によると、S ロジックには 3 つの領域があり、すなわちプロバイダー領域、ジョイント領域と顧客領域である。図表 2 - 7 はこの 3 つの領域とそれぞれの領域における企業の顧客の役割を示すものである。特にこの価値創造の視点は S ロジックの基盤を成す。価値共創は図 2 - 7 の中のジョイント領域で行われる。張(2015)によると、このようなジョイント領域は、顧客の価値創造の一部であり、顧客によってコントロールされる。そのため、顧客のプラクティスと顧客が相互作用の中でいかに資源、プロセス、産出物を結合するかを理解することで、企業は価値促進者から価値共創者にシフトする(張, 2015, p.83)。この場合は、企業も顧客も価値の共創者になる。

つまり、張(2015)によると、価値領域を区分することで、S ロジックのいう価値創造、相互作用、価値共創の関係が明らかにされる。すなわち、価値創造には顧客領域において顧客が単独で行う場合と、ジョイント領域において他の主体と共同で行う場合(すな

わち価値共創)がある。

図表 2-8 価値共創と企業・顧客間関係



出所:村松(2015), p.136.

図表 2-8 はよりシンプルに企業と顧客の価値共創が行われる領域と、企業・顧客との関係を示すものであり、すなわち顧客が企業にサービス提供を委ねる時にこそ、企業と顧客による価値共創がある。

また、前述した S-D ロジックと S ロジックにおける価値共創の概念を比較すると、S-D ロジックにおける価値共創は、顧客との直接的相互作用だけではなく、間接的相互作用の視点も含まれるが、しかし、S ロジックにおける価値共創は直接的相互作用の視点から価値共創を捉えた。よって、S ロジックにおける価値共創の範囲(ジョイント領域)は S-D ロジックにおける価値共創の範囲より狭い。

2.5 価値共創マーケティングにおける価値共創

価値共創マーケティングとは、村松(2015)によって提示された新しいマーケティング領域であり、その中核を成すのは 4C アプローチである。以下、モノのマーケティングとの比較から、4C アプローチを含む価値共創型企业システム・モデルについて

説明する。

2.5-1 価値共創マーケティングとモノのマーケティングとの比較

本節では、交換価値に重点を置いたモノのマーケティングと比較することで、価値共創マーケティングにおける研究、理論、実践領域を明らかにする。村松(2015)によって作られた新しいマーケティングとしての価値共創マーケティングは、価値共創の考え方を牙としており、その舞台は顧客の消費プロセスにある。価値はそこで企業と顧客によって共創されるのであり、直接的な相互作用の一端を担うマーケティング行為をもって、企業は顧客との共創に臨む(村松, 2015, p.142)。具体的には図表 2-9 で価値共創マーケティングの研究・理論・実践領域を示す。

図表 2-9 で示すように、価値共創マーケティングは新しいマーケティングとして、これまで顧客を生産プロセスに取り込むマーケティングと異なり、逆に企業は顧客の消費プロセスに入り込み、顧客との直接的相互作用を通じて価値共創をし、文脈価値を創る。

図表 2-9 マーケティングにおける研究・理論・実践領域

生産プロセス	消費プロセス
顧客を取り込む (これまでのマーケティング領域)	消費プロセスに入り込む (新しいマーケティング領域)
<p style="text-align: center;">これまでのマーケティング</p> <p>○事前に企業が価値(4Ps)を決め、顧客とのより良い交換に臨む(価値所与マーケティング)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・リサーチ, アンケート, インタビュー ・観察(購買時, 消費時) <p>○企業が顧客と一緒に製品(価値)をつくる (顧客参加型製品開発)</p>	<p style="text-align: center;">新しいマーケティング</p> <p>○顧客の消費プロセスで行われる企業と顧客の直接的な相互作用に基づくマーケティング(価値共創マーケティング)</p> <p style="text-align: center;">(研究課題)</p> <ol style="list-style-type: none"> ①消費プロセスにおける顧客の消費行動 ②企業と顧客の共創プロセス ③顧客の消費プロセスで行うマーケティング ④共創される文脈価値

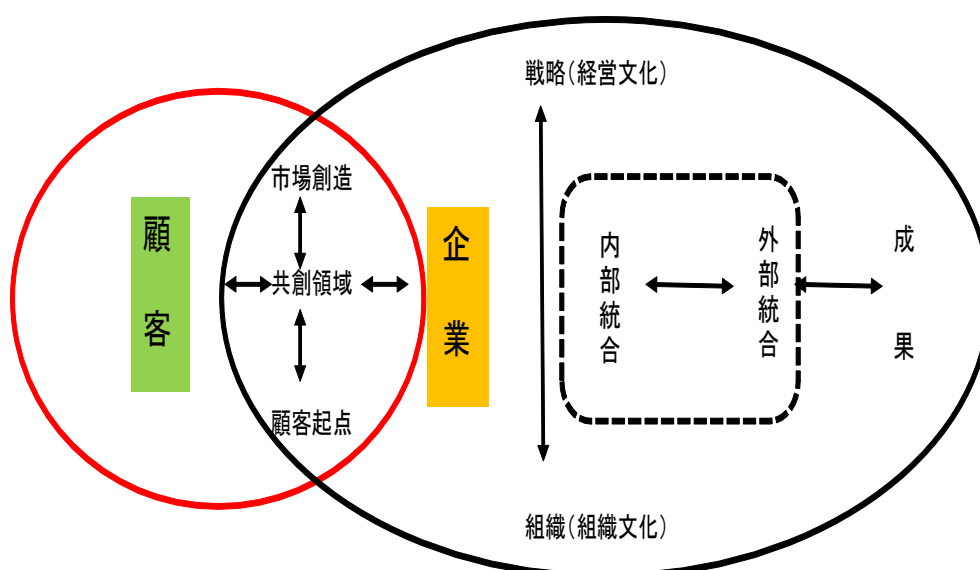
出所:村松(2015), p.143.

2.5.2 4Cアプローチと価値共創型企业システム

価値共創は、顧客の消費プロセスで企業と顧客との直接的相互作用を通じて行われる。そのため、顧客と直接的な相互作用をするために、まずは顧客と接点を持つことが重要である。村松(2015)は、起点論をはじめとして、顧客とどのようにして接点を築き、価値共創を行っていくのかについて、価値共創の4Cアプローチを提示した。

それは、contact, communication, co-creation, value-in-context からなる顧客へのアプローチを企業は統合的なマーケティング行為として推進していくことである。このように市場創造の視点から企業と顧客の関係を捉え、また、統合という視点から、マーケティング諸関係をみていくため、図表 2-9 で示す価値共創型企业システムのモデルになる。

2-9 価値共創型企业システム・モデル



出所:村松(2015), p.167。

村松(2015)は、価値共創型企业システムのモデルについて次のように説明する。このモデルの中心になった概念は、市場創造と統合の2つである。ここでいう市場創造は、市場への創造的適応の意味に含まれており、すなわち顕在市場への単なる適応である受動的適応ではなく、潜在市場への積極的なアプローチを意味する。言い換えれば、新たな市場創造による適応を創造的適応の本意と解釈できる。よって、潜在市場への能動的適応で共創領域を拡大し、それは市場創造というマーケティングの本質を成就することを意味している。もう1つのキーワードは、統合であり、内部統合と外部統合に分けることができる。内部統合は、前述した4Cアプローチや経営諸機

能、戦略レベルとマネジメント・プロセスが含まれる。また、外部統合は、ディーラーやサプライヤーといった組織間関係の把握と統合を指す。

村松によると、企業は4Cアプローチによって、まず顧客と何らかの形で接点を持つことから始める。接点を持ってから、顧客と双方向のコミュニケーションを行い、価値共創を通じて顧客の文脈価値を創る。特に製造業は、いかにして接点を作り、そして、消費プロセスに入り込み、さらに価値共創を開始できるかが課題である。つまり、価値共創型企業システムにおいては、まず、顧客との相互作用を通じて共創領域を拡大し、以て市場創造を図る。そして、そのことを可能にするために、4Cアプローチ、経営諸機能、戦略レベル、マネジメント・プロセスといった内部統合、さらには、サプライヤー、ディーラーといった外部統合を進める。こうして、固有の文化性を持った戦略と組織によって企業システムは一体化し、さらに、成果システムを組み込むことで価値共創型企業システムが構築される。

2.6 小括

本章では、時系列に価値共創の概念と最近の新しいマーケティングである価値共創マーケティングにおける価値共創についてレビューをし、さらに検討を行った。

まず、初期の共創概念は経営学の戦略分野において用いられ、Praharad & Ramaswamy がコンピタンス(能力)の源泉として顧客(消費者)を共創という視点から注目したのが始まりであった。それから、経営学のイノベーション分野で新製品開発にユーザーを巻き込むことで、ユーザーとの共創を議論されるようになった。LU法とUD法が開発され、いずれも企業の新製品開発に上手くユーザーを巻き込もうとするのが目的である。しかし、経営学における共創概念はいずれも企業間の競争を前提にし、企業主導で行われるものである。

次に、マーケティング領域のS-DロジックとSロジックにおける価値共創の概念についてレビューをし、検討を行った。S-DロジックとSロジックにおける価値共創は、初期の共創研究における企業の価値創造のプロセスに顧客を巻き込むことや、新製品開発に参加型ユーザーとの共創とは大きく異なり、企業と顧客の相互作用が強調され、企業も顧客も価値の共創者であると主張している。両者の相違を比較すると、S-Dロジックは、交換または取引後に焦点を当てることで、価値共創という新たな議

論をマーケティング研究に与えたが、Sロジックは、サービスの本質的な理解に基づき、企業と顧客の役割を明確にし、特に顧客を価値創造者として捉える。また、Sロジックにおいては、消費概念を拡張し、顧客の価値創造と直接的相互作用の視点から価値共創を捉えた

最後に、近年、村松(2015)によって提示された新しいマーケティングである価値共創マーケティングについてレビューをし、最新の議論を紹介した。価値共創マーケティングは、4C (Contact, Communication, Co-creation, value-in-Context)アプローチを中心に、企業はいかにして顧客の消費プロセスに入り込み、顧客との直接的相互作用を通じて価値共創をし、文脈価値を創るかという価値共創そのものに焦点を当てている。特に製造業では、いかにして顧客との接点を作り、そして、顧客の消費プロセスに入り込み、さらに価値共創を開始できるかが課題である。そのため、価値共創マーケティングでは、顧客との接点づくりから開始し、顧客との価値共創のプロセス(4Cアプローチからなる顧客へのアプローチ)に重点を置いている。また、このような議論に基づき、価値共創型企業システムのモデルが構築された。このモデルでは、市場創造の視点から企業と顧客の関係を捉え、また、統合という視点から、マーケティング諸関係を分析している。

本研究は、製造業の企業を対象に、価値共創のプロセスに重点を置くため、価値共創マーケティングの視点から価値共創における資源統合を分析していく。

第3章 資源統合に関する先行研究の検討

本章では、資源統合に関するこれまでの先行研究の検討を行う。まず、マーケティング領域の価値共創アプローチの議論に基づいて、企業外の消費プロセスにおける顧客側に立脚した資源統合を検討する。次に、経営学領域の資源ベースアプローチの議論に基づいて、企業内の生産プロセスにおける企業側に立脚した資源統合を検討する。それから、それぞれの資源統合の捉え方とその違いについて分析し、これまでの研究における本研究の位置づけを明らかにする。

3.1 顧客側に立脚した消費プロセスにおける資源統合:マーケティング研究における価値共創アプローチ

本節では、マーケティング研究において、主に顧客側に立脚した消費プロセスにおける資源統合の成立・発展とその意味について、先行研究に対するレビューを通じて議論する。

顧客側に立脚した消費プロセスにおける資源統合について、マーケティング研究で良く取り上げられている。マーケティング研究における資源統合は S-D ロジックを中心に議論されている。S-D ロジックはしばしば G-D ロジック (Goods Dominant Logic) との対比で議論されている。すなわち、ミクロ経済学由来の従来のマーケティング・マネジメントにおけるグッズ中心の考え方である G-D ロジックと異なり、S-D ロジックは、無形な資源、価値共創、関係性に焦点を当てたサービス中心の考え方である。以下、S-D ロジックにおける重要なキーワードである「資源」、「価値共創」の意味を説明し、マーケティング研究における資源統合の意味を明らかにする。

初期の S-D ロジック研究では、資源をオペラント資源^{vi}とオペラント資源^{vii}に分けて、さらに資源統合について議論してきた。田口(2010)によると、オペラント資源とは、効果を生み出すには操作が施される必要がある資源のことで、有形で静的で、そして、有限な資源(例えばグッズ、機械設備、原材料、貨幣など)であるが、それに対して、オ

ペラント資源とは、オペラント資源(または他のオペラント資源)に操作を施す資源のことで、目に見えず触れることができず、動的で無限な資源(例えばナレッジやスキルなど)である。ここで特に重要なのは、資源は存在するのではなく、資源になる^{viii}(Vargo & Lusch, 2004)。すなわち、S-D ロジックにおける資源は、経営学領域で議論されている企業内に存在している経営資源のことではなく、どのような資源が資源になるのかという資源の本質的な性質を強調している。したがって、上述した議論に基づけば、顧客もオペラント資源であり、企業も顧客も専門的なナレッジやスキル(オペラント資源)を駆使して価値共創するのが消費プロセスにおける資源統合である。

ここで、消費プロセスにおける資源統合を理解するために、S-D ロジックの中心概念である価値共創に対する理解が重要になる。前述したように、S-D ロジックにおける価値共創とは、「メーカーは自身のナレッジ・スキルを生産に適用し、顧客は使用時に自身のナレッジ・スキルを適用することで価値が共創される」(Vargo et al., 2008, p.146)とされている。すなわち、S-D ロジックは、消費プロセスを含む全体として価値共創を捉えている。さらに、S-D ロジックは、プロセスとしてのサービスという考え方のもとで、これまでのモノとカネに代え、ナレッジ・スキルの適用を意味するサービスが交換されるとし、このサービスの交換を通じて価値共創が行われるが、その時、S-D ロジックは受益者(顧客)を資源統合する価値の共創者として捉えている。

そして、伝統的マーケティングを生産プロセスに顧客を取り組むもの(村松, 2017b)とするなら、従来の経営学とG-D ロジックを中心とした伝統的マーケティング研究は、企業側に着眼しており、企業が競争優位を獲得するために、いかにして企業の内部資源を蓄積し活用するかに注目している。したがって、企業が顧客を一種の経営資源として捉え、顧客という経営資源をいかにして生産プロセスに取り込み、活用するのかについて議論されてきた。

一方、情報化の進展によって、工業社会から、いわゆる情報化がもたらした新たな関係にもとづく「サービス社会」に入ることによって、S-D ロジックを中心としたマーケティング研究における価値共創研究では、顧客側に着眼している。つまり、顧客を企業の生産プロセスに取り組むのではなく、逆に企業が消費プロセスに入り込み、顧客との直接的相互作用を通じて価値共創し(村松, 2017b)、顧客のために企業がいかにして蓄積した資源を活用するのか、すなわち顧客のための資源統合について議論されるようになってきた。

3.2 企業側に立脚した生産プロセスにおける資源統合:経営学研究における資源ベースアプローチ

企業側に立脚した企業の生産プロセスにおける資源統合は、経営学の領域における経営資源ベースの理論を中心に展開してきた。経営学の領域においては、1980年代半ばに経営資源ベースの理論が登場したため、比較的歴史が浅い。これは、RBV理論、後にRBT理論(the resource-based theory : 資源ベース理論)と称され、経済学の領域で用いられたポジショニング・アプローチ^{ix}を逆手にとり、企業外部ではなく、企業内部の経営資源またはケイパビリティの蓄積と活用に注目している。資源ベース理論は、ペンローズの「企業はそれぞれ資源の独自の束(組合せ)を所有しており、各企業は根本的に異なる」ことを前提にし、特に企業内部の経営資源とケイパビリティの蓄積・活用と企業成長の関係について議論してきた。

資源ベース理論が登場する前に、企業戦略に関する初期の理論では、1950年代から多角化戦略を中心とした成長戦略研究が多い(Penrose, 1959 ; Ansoff, 1965; Chandler, 1962; 1977; 1990; Rumelt, 1974; 1984)。これらの研究では、企業の多角化は、企業内部の経営資源の蓄積に伴って企業がより成長の見込みがある新規事業分野に参入するという多角化と成長の関係について議論されている。

その中で、特に Penrose(1959)の『企業成長の理論』が出版されて以来、成長戦略研究において経営資源と企業成長の関連が議論されるようになった。Penrose(1959)によれば、企業とは生産資源の集合体であり、企業の未利用資源の有効利用こそが、企業成長の内部要因であると、資源展開の重要性を最初に提唱した。その後、Ansoff(1965)は、経営資源に基づいたシナジー効果を強調し、多角化を水平型多角化、垂直型多角化、集中型多角化、集成型多角化に分類し、そして集中型多角化は集成型多角化より、シナジーがあるだけに収益性に優れると指摘している。さらに、経営史家である Chandler(1990) は、企業の成立と発展について歴史的に研究し、特に企業の多角化への最も一般的な誘因となったのは範囲の経済の可能性であったと強調している。

上述した議論が RBV 理論の成立につながり、それらの議論に基づいて、Rumelt(1984), Barney (1991 ; 2003), Teece et al(1997), Collis & Montgomery(2008)らが資源ベース理論をさらに発展させてきた。

資源ベース理論では、これまで企業が持続的競争優位を獲得するために、経営資源をどのように定義し分類するか、そして自社または競争相手の経営資源を特定するにはどうすれば良いのか、について議論を行ってきた。以下、資源の定義、分類と特定についてこれまでの議論をまとめる。

資源ベース理論が登場した後、主に企業内部の経営資源の定義、分類と特定について数多くの研究がなされている。これらの研究は、競争優位を獲得するためにどのような資源が重要であり、自社または競争相手の競争優位につながる経営資源を特定するにはどうすればよいかについて議論されている。

まず、経営資源の定義と分類については、企業が所有する経営資源またはケイパビリティを中心に議論されることが多い。特に、資源ベース理論の発展に大きな貢献をした Barney(1991)は、経営資源とは企業が所有するすべての資産、組織的プロセス、企業特性、情報と知識等であり、物的資源、資金資源、人的資源および組織的資源に分類できると指摘する。さらに、Collis & Montgomery(1998)は、資源を有形資産、無形資産、そして組織のケイパビリティという 3 つの大きなカテゴリーに分類し、経営資源を企業がもつ物理的かつ無形の資産、ケイパビリティの束であると定義し、経営資源の概念をケイパビリティまで拡大した。Collis & Montgomery (2008)は、有形資産は最もその価値を評価しやすく、企業のバランスシートに標記される唯一の資源であることが多く、無形資産とは、会社の評判、ブランドネーム、文化、技術的知識、特許や商標、蓄積された学習や経験であると説明している。また、組織のケイパビリティは有形資産や無形資産と違って投入要素ではなく、組織がインプットをアウトプットへと変換するために用いる資産、人材、プロセスの複雑な組み合わせ方、つまり組織ルーティンである(Collis & Montgomery, 1998)。

ここでいうケイパビリティとは、Teece et al(1997)によって新たに作られたダイナミック・ケイパビリティの概念であり、すなわち変化しつつある環境に適応するために、組織内外の資源を統合、構築、そして再構築する組織能力である。その後、ダイナミック・ケイパビリティの概念が精緻化されてきたが、これらのアプローチは資源ベースに基づき、ケイパビリティを資源として捉えており、どのように資源移転のコストを低下させて、効率的にレントを創出し獲得できるのかを議論している(江, 2016)。

次に、経営資源の特定については、バーニー(2003)が提示したバリューチェーン分析はマイクロレベルで資源を特定する方法である。バーニー(2003)は、バリューチェーンを

構成する各ステージそれぞれに、財務資本、物的資本、人的資本、組織資本が関わっているため、各ステージに企業が保有する経営資源を一般的分析のフレームワークである VRIO^xで分析し、企業の持続的競争優位につながる経営資源とケイパビリティの特定方法を提示した。

資源ベース理論が登場した後、1990年代になると、コア・コンピタンス(一般的に中核能力と訳される)経営論(Prahalad & Hamel, 1990)が提起され、青島・加藤(2011)によると、コア・コンピタンス経営に限らず、「見えざる資産」や「情報創造」、「知識創造」といった企業のもつ内的資源に注目した経営理論は、資源ベース理論という名称を直接使っていないが、企業の高い業績を企業内部の資源や能力という点から説明しようとする点では同じ視点を共有している。つまり、コア・コンピタンス経営論は、資源ベース理論の拡張であると見なすことができる。

上述したコア・コンピタンス経営論を含めた資源ベース理論は企業の内部資源や、ケイパビリティ、コア・コンピタンスに注目し、企業が競争優位を獲得するためにいかにして経営資源またはケイパビリティを蓄積し活用していくのかに重点を置いている。したがって、この議論に基づけば、顧客も企業にとって重要な情報資源の1つである。また、マーケティング研究の資源統合に比べると、経営学における資源統合は、主に企業が競争優位を獲得するための生産プロセスにおける資源またはケイパビリティの蓄積・活用を指す。

つまり、価値共創研究では、顧客側に着眼しており、企業が顧客のために資源統合することに重点を置いているが、従来の経営学と伝統的マーケティング研究は、企業側に着眼しており、顧客を一種の経営資源として捉え、企業のために顧客という経営資源の活用重点を置いている。しかし、消費プロセスにおける価値共創のために使用する経営資源はどこからきたのか、価値共創のために企業内でどのような資源統合を行っているのか、について明らかにする必要がある。

3.3 マーケティング研究と経営学研究における資源統合の違い

上述したように、これまでの経営学研究では、特に経営戦略論における経営資源の重要性は、企業の成長と関連付けてよく議論されてきた。経営戦略論における経営資源とは、一般的にヒト、モノ、カネ、情報と指すが、資源統合という言葉は使われてい

ない。強いて言うならば、経営戦略論における資源統合とは、企業が成長するための資源の選択・蓄積や、その活用であると理解することができる。しかし、経営学研究における資源統合の主体は企業であり、企業が生産プロセスにおいていかにして資源を選択・蓄積し、さらに企業成長のために活用していくのかを中心に議論されてきた。

一方、S-D ロジックにおける資源とは、創造する相互作用システムにおいて、資源の使用または適用を通じて価値共創プロセスを可能にするものである (Vargo & Lusch, 2004)。そして、S-D ロジックにおける資源統合とは、専門化されたコンピタンス(従業員レベルのナレッジやスキル)をはじめとして、その他の内的資源および資源から獲得した資源をサービス提供に転換していくことである(井上, 2010)。さらに、生産プロセスだけではなく、顧客の使用段階において、グッズまたはサービスを使用し、自身のナレッジやスキルを加え、資源の価値可能性を使用価値に発展させることで、資源統合活動の主体者になる(Grönroos, 2006)。すなわち、マーケティング研究における資源統合の主体は顧客である。

以上の背景に基づいて、本節では、これまでの経営学、特に経営戦略論分野における資源統合の研究とマーケティング研究における資源統合の対象や捉え方、対象領域、目的(ゴール)などについて、その相違を明らかにする。

3.3.1 マーケティング研究と経営学研究における資源と資源統合の捉え方

(1) マーケティング研究における資源と資源統合の捉え方

マーケティングの視点から資源に焦点に当てた研究が多くないものの、最近では組織資源に焦点を当てた研究が増えてきた。しかし、顧客資源を組織資源の1つとして議論されているものの、顧客自身が持っているナレッジやスキルは無視されている。一方、マーケティング研究における初期のS-D ロジックの中核概念として資源がより広く捉えられるようになった。

S-D ロジックの中心的概念の1つに、顧客との価値共創がある。それは、顧客と一緒に文脈価値を共創することを目標とし、顧客に価値提案し、顧客がその価値を知覚するように努力する(田口, 2010)ことを意味する。ここでいう文脈価値もS-D ロジックにおける重要な概念である。G-D ロジックは交換価値の向上を目指す。S-D ロジックは、文脈価値の向上を目指す。田口(2010)によると、交換価値とは、生産プロセス

で価値が付加されたグッズそれ自体の価値のことであり、そのグッズが交換されるときに価値(価格)を意味するが、文脈価値とは、顧客とサービス供給者との間での相互作用や協働活動を通じて互いがサービスを供給し、その顧客の消費プロセスの過程で獲得したベネフィットについて、その顧客自身によって判断される知覚価値のことである。

したがって、マーケティング研究の S-D ロジックにおける資源の概念は、経営学研究における資源の概念と大きく異なる。S-D ロジックにおける資源とは、一般的にオペラント資源とオペラント資源のことを指す。そして、Vargo & Lusch(2016)が指摘したように、オペラント資源が戦略的ベネフィットの基本的源泉であるため、オペラント資源よりもオペラント資源の方が重要である。しかし、資源は存在せず、資源になるもの(Vargo & Lusch, 2004)のため、S-D ロジックが認識する資源は一時的なものではなく、どのような文脈で、どのようなものが顧客の「資源となる」のかは事前決定的なものではないことを意味する(田口, 2017)。

つまり、マーケティング研究における資源とは、S-D ロジックを中心に議論されたオペラント資源とオペラント資源のことを指すが、顧客資源が重要であり、顧客をオペラント資源または価値共創者として見なす。そして、マーケティング研究における資源統合とは、資源統合主体者である顧客が使用段階において、グッズまたはサービスを使用し、自身のナレッジやスキルを加え、資源の価値可能性を使用価値に発展させることである(Grönroos, 2006)。すなわち、顧客が資源統合主体者として、使用段階において、グッズまたはサービスを使用し、さらに自身のナレッジやスキルを加え、文脈価値を共創することである。

(2) 経営学研究における資源と資源統合の捉え方

経営学研究、特に経営戦略分野において、青島・加藤(2011)は、競争戦略論にポジショニング・アプローチ、資源アプローチ、ゲーム・アプローチと学習アプローチの4つのアプローチがあると指摘している。その中で、軽部(2003)によると、企業の独自性や競争優位を説明する試みの1つとして、外部環境にそれらの源泉を求めるポーターに代表される「ポジショニング・アプローチ」とともに、企業内部の経営資源や能力に源泉を求める「資源・能力アプローチ」が研究分野として確立しつつある。

特に、経営資源は企業の競争優位性と関連して、1990年代以降、経営資源またはケ

イパビリティに注目したアプローチは経営戦略論の分野で注目を浴びている。戦略論について、Collis & Montgomery(1998)は、「戦略論は、事業戦略論と企業戦略論の二つの分野に大別される。事業戦略は単一の産業内における競争優位に焦点をあて、企業戦略は多角化した事業をマネージするために企業全体の計画を策定することに焦点をあてる」と指摘し、「企業はその企業独自の「(経営)資源」から形成され、競争優位(事業レベルでの優位性)と企業優位(企業レベルでの優位性)は企業の「独自の資源」と与えられた競争環境における「資源の配置方法」によって決定される」と解説する。このようなアプローチは、RBV理論、後にRBT理論と称され、企業内部の経営資源とケイパビリティの蓄積と活用に注目している。藤田(2004)によると、企業が有する経営資源あるいは組織能力^{vi}に競争優位性の源泉を見出すというRBVの発想は、じつは目新しいものではなく、いわば教科書的な戦略形成の概念枠組み(SWOT分析)あるいは意思決定プロセス・モデルの中に組み込まれてきたものである。

上述した議論に基づくと、経営学特に経営戦略分野の研究における資源は、企業の競争優位性の源泉を見出すという目的を前提に定義されている一面がある。すなわち、経営資源の定義については、企業が持続的競争優位を獲得するための経営資源とケイパビリティを中心に議論されることが多い。

さらに、能力の源泉として学習や知識の役割に着目する「企業の知識(創造)理論」や、「コア・コンピタンス経営」や、「見えざる資産」、「情報創造」といった企業のもつ内的資源に注目した経営理論も資源ベース理論の拡張であると見なすことができる。

したがって、経営学研究における資源とは、一般的に経営資源またはケイパビリティを指し、資源統合とは、企業が競争優位を獲得するための資源の蓄積や活用する能力である。しかし、近年では、企業の経営資源は内部蓄積だけではなく、アウトソーシングで獲得することが可能であるため、企業が資源を内部で蓄積か、アウトソーシングで入手するかを選択することができる。そのため、経営学研究における資源とは、企業が所有するすべての物的資源、人的資源、資金資源および組織的資源とケイパビリティであり、資源統合とは、企業が競争優位を獲得するための資源の選択・蓄積と活用である。

3.3.2 マーケティング研究と経営学研究における資源と資源統合の違い

(1) マーケティング研究と経営学研究における顧客資源に対する捉え方の違い

マーケティング研究と経営学研究における顧客資源に対する捉え方が異なっている。マーケティング研究における S-D ロジックの基本的前提の 1 つとして、「すべての社会のおよび経済的アクターが資源統合者である」があるが、S-D ロジックは資源統合者である企業や顧客をアクターと捉え、それらアクターたちは、サービス交換を通じて他のアクターたちと資源統合を行うことで文脈価値を共創する(田口, 2017)。したがって、企業にとって顧客は内生的なオペラント資源と見なされる(Vargo & Lusch, 2008)。つまり、使用段階において、顧客は主役者として資源統合活動を行い、企業との価値共創を行う。

一方、経営学研究における顧客資源とは、競争戦略論の分野では、顧客や、顧客情報、顧客の信用などを顧客資源と見なし、顧客資源を獲得することで持続的な競争優位の獲得につながると一般的に主張されている。すなわち、顧客も企業が保有する外的資源の 1 つであり、田口(2017)が指摘しているように、顧客は外生的なオペラント資源である。つまり、生産プロセスにおいて、企業が主役者として資源統合活動を行い、顧客を 1 つの資源として企業の生産プロセスに取り入れる。

(2) マーケティング研究と経営学研究における資源統合の主体と対象領域の違い

マーケティング研究と経営学研究における資源統合の主体と対象領域が異なっている。S-D ロジックを中心としたマーケティング研究における資源と資源統合の主体は顧客であり、企業が顧客との価値共創のためにいかにして顧客の文脈価値向上のために資源を提供するのかに重点を置いている。田口(2017)によると、顧客にとっての資源統合の成果は、(1)焦点企業と供給ネットワークのメンバー間での資源統合、(2)焦点企業と焦点顧客の間での資源統合、(3)焦点顧客と顧客コミュニティのメンバー間での資源統合に左右される。さらに、どのようなビジネスを展開している企業であれ、すべての企業が顧客の資源を無視することができず、顧客の文脈価値を最大にするように自社の資源と顧客の資源を統合しなければならない(田口, 2017)。

一方、経営学研究における資源統合の主体は企業であり、企業が生産プロセスにおいていかにして競争優位を獲得するための経営資源を選択・蓄積し、さらに活用することに重点を置いている。

したがって、S-D ロジックを中心としたマーケティング研究における資源統合とは、

消費プロセスにおいて、顧客がグッズまたはサービスを使用し、さらに自身のナレッジやスキルを加え、文脈価値を最大にするために企業の資源と自身の資源を統合することである。すなわち、経営学研究の資源統合の主体は企業であり、対象領域は生産プロセスであるが、マーケティング研究の資源統合の主体は企業と顧客の両方であり、対象領域は消費プロセスである。

(3) マーケティング研究と経営学研究における資源統合の方法と目的(ゴール)の違い

マーケティング研究においては、顧客も内生的なオペラント資源であるため、マーケティング研究における資源統合の方法は、顧客も主役になり、企業が消費プロセスへ入り込むことである。また、その目的(ゴール)は、企業と顧客との価値共創である。

一方、経営学研究においては、顧客も企業にとって重要な経営資源、すなわち外生的なオペラント資源であるため、経営学研究における資源統合は、主に企業が競争優位を獲得するための生産プロセスにおける資源およびケイパビリティの選択・蓄積とその活用を指す。したがって、経営学研究における資源統合の方法は、企業が主体になり、顧客を生産プロセスへ取り込むことである。また、その目的(ゴール)は、持続的な競争優位の獲得である。

(4) まとめ:マーケティング研究と経営学研究における資源統合の違い

以上、マーケティング研究と経営学研究における資源や資源統合の捉え方や、資源統合の主体、対象領域、顧客資源の捉え方と資源統合のゴールなどについて、先行研究に基づいて分析してきた。

まず、マーケティング研究と経営学研究における資源と資源統合の捉え方について、経営学研究における資源と資源統合の捉え方をレビューし、資源アプローチに基づいてこれまでの議論をまとめた。それに基づいて、経営学研究における資源とは、企業が所有するすべての物的資源、人的資源、資金資源および組織的資源とケイパビリティであり、資源統合とは、企業が競争優位を獲得するための資源の選択・蓄積と活用であると指摘した。さらに、マーケティング研究における資源と資源統合の捉え方について、これまでの議論をレビューし、マーケティング研究における資源とは、S・D ロジックを中心に議論されたオペラント資源とオペラント資源のことを指すが、顧客資源が重要であり、顧客をオペラント資源または価値共創者として見なすと指摘した。そし

て、資源統合とは、顧客が資源統合主体者として、使用段階において、グッズまたはサービスを使用し、さらに自身のナレッジやスキルを加え、文脈価値を共創することであると指摘した。

次に、マーケティング研究と経営学研究における資源と資源統合の違いについて分析を行った。すなわち、マーケティング研究と経営学研究における顧客資源に対する捉え方の違いについて議論し、経営学研究における顧客資源は企業の外生的なオペラント資源として捉えられてきたのに対して、マーケティング研究における顧客資源は、内生的なオペラント資源として捉えられている。さらに、マーケティング研究と経営学研究における資源統合の主体と対象領域の違いについて分析し、経営学研究における資源統合の主体は企業であり、対象領域は生産プロセスであるのに対して、マーケティング研究における資源統合の主体は企業と顧客の両方であり、対象領域は消費プロセスである。最後に、マーケティング研究と経営学研究における資源統合の方法と目的(ゴール)の違いについて分析し、経営学研究における資源統合の方法は企業が顧客を生産プロセスに取り込むことであり、ゴールは競争優位の獲得である。しかし、マーケティング研究における資源統合の方法は、企業が消費プロセスに入り込むことで、企業も顧客もオペラント資源を駆使して価値共創することをゴールとする。

上述した議論を図表 3-1 にまとめた。図表 3-1 は、経営学研究とマーケティング研究における資源統合の違いを示すものである。

図表 3-1 マーケティング研究と経営学研究における資源統合の違い

学問分野	マーケティング	経営学
論理基盤	S-D ロジック	資源ベース理論
資源統合の主体	企業と顧客	企業
対象領域	消費プロセス	生産プロセス
顧客資源の捉え方	外生的なオペラント資源	内生的なオペラント資源
目的(ゴール)	企業も顧客もオペラント資源を駆使して価値共創	競争優位獲得のための経営資源の選択・蓄積と活用
方法	顧客も主役であり，消費プロセスへ企業が入り込み	顧客も資源であり，顧客を生産プロセスへ取り込み

出所:筆者作成。

つまり，従来の資源ベース理論を中心とした経営学研究は，企業の視点に立って，生産プロセスにおいて企業内の資源またはケイパビリティの選択・蓄積やその活用について取り上げられてきた。一方，S-D ロジックを中心としたマーケティング研究においては，顧客の視点に立って，消費プロセスにおいて顧客との価値共創のための資源統合が重要であるとしばしば議論されている。

しかし，江(2018)は，「21世紀は，「工業社会」から「サービス社会」に転換しつつあるため，「工業社会」において主に製造業を中心に企業内の資源統合について議論

されてきた資源ベース理論を，企業外まで時空間的に拡張する必要性がある」と指摘する。それについて，江(2018， p.173)は以下のように締め括った。

「S-D ロジックの考え方において企業ではなく顧客が中心となるのは必然的なことである。すなわち，サービス社会においては，外部志向のマーケティングは，市場を超えたインターネットを介し，生活世界で顧客と繋がることで，サービス提供者である企業は価値創造者たる顧客の創造に共創的に関わることとなった。そこで，顧客が従属的で受動的にオペラント資源として働きかけられるのではなく，オペラント資源として主体的，能動的に働きかけることになる。つまり，サービス社会においては，従来の経営学における資源統合を，生産プロセスに留まらず消費プロセスに時空間的に拡張することになる。このようなことを「サービス社会における資源統合」といえる。」

3.4 企業内における資源ベース理論の拡張に関する研究

上述したように，従来の経営学と伝統的マーケティングにおける資源統合の研究は，主に製造業を対象に議論されてきた。しかし，「工業社会」から「サービス社会」への転換が進みつつあるため，製造企業もサービス企業と見なされることができるよう。そのため，これまでのように，内と外と分けるのではなく，新たな視点で企業内外の資源統合を議論する必要がある。

経営学の分野とマーケティングの分野を統合して，資源ベース理論をマーケティング研究に応用させる企業内における資源ベース理論の拡張に関する研究は近年増えてきている。Srivastava et al. (2001)は，RBV 理論とマーケティング研究をリンクさせ，フレームワークを構築し，競争優位を獲得するために市場ベースの資産とケイパビリティをどのように活用するのかについて議論している。結論として，これらは企業業績と株主価値につながり，将来の市場ベースの資産とケイパビリティへの再投資の助長につながる(Srivastava et al., 2001)。そして，Wernerfelt (2014)はマーケティングにおける RBV 理論の役割について議論し，RBV 理論とマーケティングとの間のリレーションシップに関して提案し，RBV 理論がマーケティングに貢献できるのかについて議論している。すなわち，Wernerfelt (2014)は，企業は他の企業より何ができる

のかに焦点を置くべきであると提案し、そしてそれが全てのマーケティング行動のために意味合いがあると指摘している。また、Kozlenkova et al. (2013) は、マーケティングにおける RBT の応用の増加が、競争優位と企業業績を解釈・予測するためのフレームワークとしての RBT の重要性を意味していると指摘している。Kozlenkova et al. (2013) は、RBT を用いるマーケティング・ドメインや、他のリサーチ・コンテキストと差別化する市場ベースの資源の特徴と利用、分析単位としての「マーケティング交換」への RBT の拡張と、RBT 関連理論へのつながりについて議論している。すなわち、マーケティングにおける RBT 関連理論を応用するための仮のガイドラインを提供し、RBT の理論上と実践上の検証に関する今後の研究方向を提案した。

上述したこれらの研究は、経営学の資源ベース理論の新たな展開としてマーケティング視点を加えたため、これまでにない新たな試みである。しかし、Srivastava et al. (2001) は企業側の視点から資源統合を議論しており、顧客を企業の資源として捉えている。そして、Wernerfelt (2014) の研究は、企業が他の企業より何ができるのかに焦点を置いており、競争を前提に議論を行っている。また、Kozlenkova et al. (2013) は、経営学領域における資源ベース理論の拡張と関連理論へのつながりに重点を置いている。

つまり、経営学における資源ベース理論をマーケティングの研究に応用させる、いわゆる企業外における資源ベースの研究では、企業側に立脚した企業外の消費プロセスにおける資源統合について議論されている。そのため、消費プロセスにおける顧客との価値共創を可能にするような企業内の資源統合については議論されていない。一方、企業内での生産プロセスがあってこそその消費プロセスであり価値共創であるため、消費プロセスと生産プロセスの連動が研究対象から抜け落ちており、学術的に不十分であるといえる。

3.5 小括：本研究の分析視点、位置づけと分析のフレームワーク 1

本節では、これまでの資源統合に関する先行研究に基づいて、本章の分析視点とフレームワークを提示する。

3.5.1 本研究の分析視点と位置づけ

資源統合に関するこれまでの先行研究では、マーケティングの分野において消費プロセスにおける資源統合、すなわち顧客側の視点から価値共創に基づいた資源統合、あるいは経営学の分野において企業内における資源統合、すなわち企業側の視点から経営資源ベースの理論に基づいた企業の資源統合についてのみ議論されてきた。近年、両者を統合した研究は増えてきたが、しかし、両者を統合した研究も、企業側からのアプローチしかなく、顧客との価値共創を起点としたマーケティング研究の立場に立つ研究の蓄積がまだない。

本研究と、前述した資源統合に関する先行研究におけるこれまでの議論と対比するため、図表 3-2 にその相違点をまとめた。図表 3-2 は資源統合に関する本研究とこれまでの議論との対比を示すものである。詳しくは、企業外における資源統合と、企業内における資源統合と、企業内における資源統合の拡張と、本研究の企業内外における資源統合に対して、それぞれ学問分野、分析視点、対象領域、意味合い、方法、論理基盤についてその相違点を分析した。

図表 3-2 資源統合に関するこれまでの議論との対比

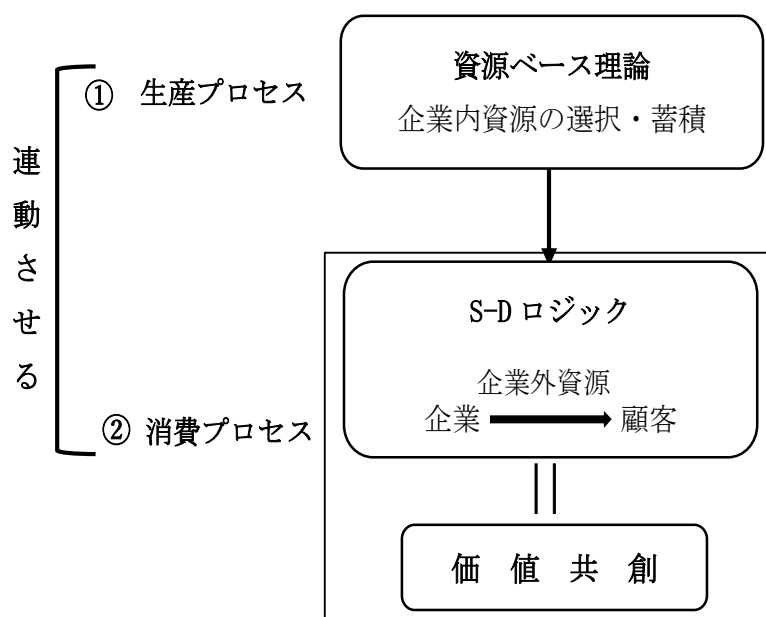
資源統合	企業外における資源統合	企業内における資源統合	企業内における資源統合の拡張	企業内外における資源統合
学問分野	マーケティング	経営学	経営学とマーケティング	経営学とマーケティング
分析視点	顧客側の視点	企業側の視点	企業側の視点	企業と顧客側の視点
対象領域	消費プロセス	生産プロセス	生産プロセスと消費プロセス	生産プロセスと消費プロセス
意味合い	企業も顧客もオペラント資源を駆使して価値共創	競争優位獲得のための経営資源の蓄積と活用	競争優位獲得のための経営資源の蓄積と活用	企業も顧客もオペラント資源を駆使して価値共創
方法	顧客も主役であり、消費プロセスへ企業が入り込み	顧客も資源であり、顧客を生産プロセスへ取り込み	顧客も資源であり、顧客を生産プロセスへ取り込み	顧客も主役であり、消費プロセスへ企業が入り込み
論理基盤	S・D ロジック	資源ベース理論	資源ベース理論	価値共創 マーケティング ^{xii}

出所:筆者作成。

本研究に関連する国内・国外の研究動向及び位置づけが図表 3 - 3 に示されている。これまでの先行研究では、企業外部か企業内部のみが研究対象としてされてきた。一方、本研究では顧客の視点に立って、企業内における資源統合がどのように企業外での消費プロセスの価値共創につながっているのかを明らかにする。すなわち、本研究

では図表 3-3 の①生産プロセスと②消費プロセスの連動により顧客視点に立った企業内外における資源統合を明らかにする。従来は別個の研究対象であった①生産プロセスと②消費プロセスの連動に着目したことが本研究の独自性であり，この連動による価値共創のための資源統合を解明する。

図表 3-3 本研究の位置づけ

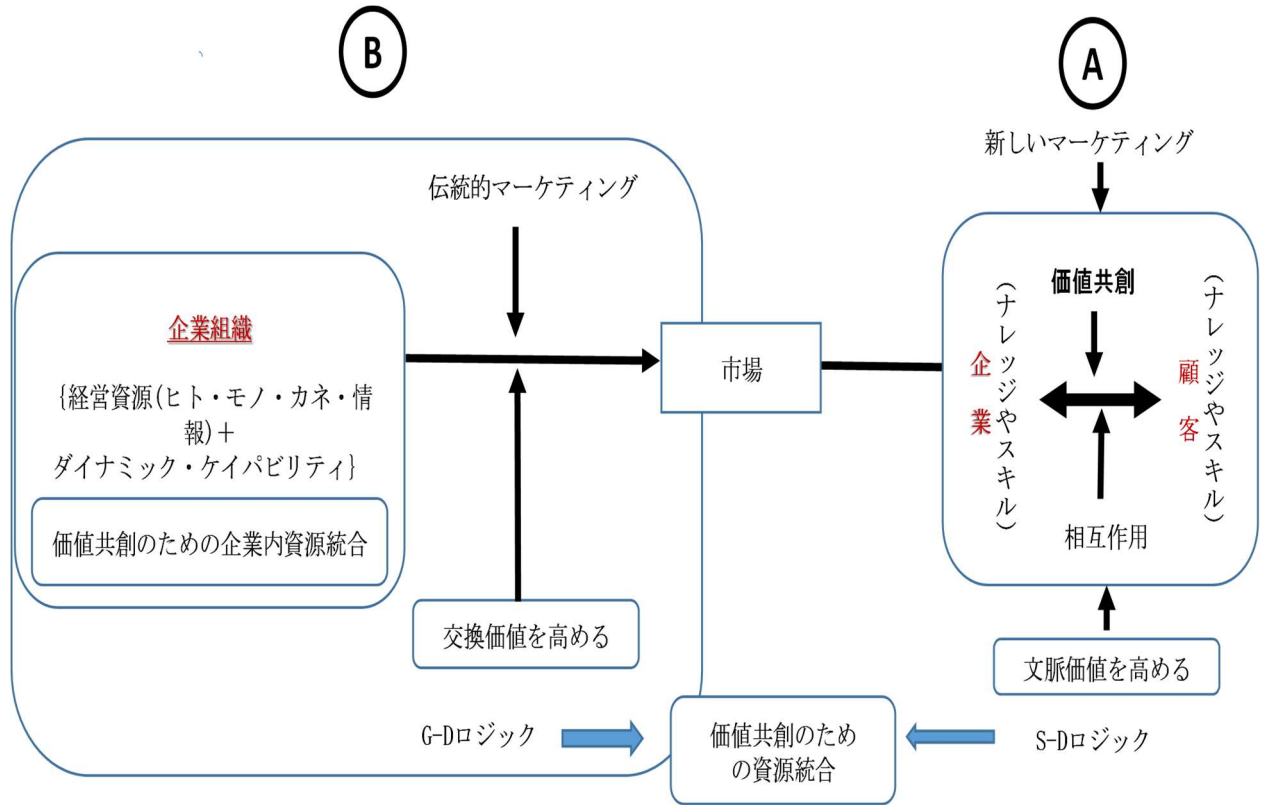


出所:筆者作成。

3.5.2 本研究の分析のフレームワーク 1

本研究はマーケティング視点からのアプローチで顧客視点に立ち，経営学視点とマーケティング視点を統合した研究を行うため，こうした視点からの研究のフレームワーク 1 を提示する。すなわち，上記の分析に基づき，消費プロセスから生産プロセスまで時空間的拡張としての企業の資源統合への新たな視座を提示し，学術的に統合された新たな分析のフレームワークを本研究の分析のフレームワーク 1 として図表 3-4 にまとめた。

図表 3-4 本研究の分析のフレームワーク 1



出所：筆者作成。

フレームワーク 1 では、研究の範囲として、これまでの企業内または企業外しか議論されていない状況から、企業内外における資源統合を分析することを示す。図表 3-4 のフレームワーク 1 の (A) の部分は、顧客との価値共創に基づいた顧客側に着眼した新しいマーケティングの視点を示すが、(B) の部分は、企業の競争優位の獲得に基づいた企業側に着眼した伝統的マーケティングと経営学の視点を示す。これまでの先行研究では、(A) の部分あるいは (B) の部分しか議論されていない。そこで、本枠組みでは、(A) の部分は新しいマーケティング、すなわち S-D ロジックをはじめ、S ロジックや価値共創マーケティングに基づいた消費プロセスにおける企業と顧客との価値共創を示すものである。すなわち、消費プロセスにおいて企業も顧客も、顧客の文脈価値^{xiii}を高めるためにナレッジやスキルを用いて相互作用を行い、価値共創を行う。しかし、消費

プロセスにおける顧客のための資源は企業の生産プロセスのどこからきたのか、すなわち価値共創のための資源統合を解明する必要があるため、企業の生産プロセスにおける資源統合を分析する必要がある。

本枠組みの②の部分は、価値共創のための企業内資源統合を示すものである。G-D ロジックを中心とした伝統的マーケティングと経営学に基づくと、企業内の資源統合は、一般的にヒト・モノ・カネ・情報といった経営資源の選択・蓄積とその活用(ダイナミック・ケイパビリティ)を指すものである。G-D ロジックを中心とした伝統的マーケティングと経営学では、企業側に立った視点で交換価値^{xiv}を高めるための企業内資源統合について議論されているが、顧客側に立った視点で企業外の価値共創のための資源統合について議論されていない。

一方、繰り返しになるが、本研究の目的は、企業外部に留まらず、企業内部においても顧客のために企業がいかにして資源統合をし、さらに提供するのかを解明することである。したがって、本研究では、本枠組みで示すように、G-D ロジックを中心とした伝統的マーケティング視点と、S-D ロジック、S ロジック、価値共創マーケティングを中心とした新しいマーケティング視点を統合し、企業外だけではなく、企業内の資源統合も分析し、両方の視点に基づいて価値共創のための資源統合を明らかにする。

本フレームワーク 1 に基づき、本研究の核心となる学術的問いは以下のようなものである。

問い① 消費プロセスにおいて、どのように価値共創が行われているのか？－①

問い② 価値共創のための資源が生産プロセスのどこからくるのか。－②

問い③ 顧客のためのナレッジやスキルと経営資源との関係はどうなっているのか。

第4章 分析の枠組み

4.1 先行研究の問題点

4.1.1 分析対象

本研究の枠組みを提示する前に、まず本研究の分析対象について簡単に述べる。本研究の対象企業は、元々1965年に台湾で設立された KEE グループである。KEE グループは元々繊維・電子関連の企業であったが、海外への進出に伴い、歴史上4回に亘り海外移転をしてきた。そのため、当該企業は海外移転に伴い資源移転も繰り返してきた。現在は KFS 社を中心に天然食品の製造・販売をしている。

4.1.2 先行研究の問題点

これまでの先行研究では、マーケティングの分野において消費プロセスにおける資源統合、すなわち顧客側の視点から価値共創に基づいた資源統合、あるいは経営学の分野において企業内における資源統合、すなわち企業側の視点から経営資源ベースの理論に基づいた企業の資源統合について議論されている。

しかし、消費プロセスだけではなく、生産プロセスにおける顧客のための資源統合も必要になるため、本研究では、企業外部に留まらず、企業内部においても顧客のために企業がいかにして資源統合をし、さらに提供するのかを解明するのが目的である。

そこで、本研究の分析視点は企業の内外における資源統合に注目し、すなわち消費プロセスに留まらず、生産プロセスまで時空間的に拡張としての顧客側の視点に注目する。よって、調査目的は、消費プロセスにおいて、どのように価値共創が行われているのか、さらに価値共創のための資源が生産プロセスのどこからきたのか、すなわちなレッジ・スキルと経営資源との関係を明らかにすることである。

しかし、本研究の分析対象の台湾企業は海外進出に伴い、資源移転を繰り返してきた。前述したフレームワーク 1 は、顧客との価値共創を可能にする企業における資源統合に過ぎず、その顧客との価値共創のための資源が企業以外のどこからきたかは明らかではないという問題点が残っている。この問題点を解決すべく、企業の資源がど

のような経緯を経て当該企業の資源となったのかを、資源の根源にまで遡るという時間軸を持って明らかにすることを本研究のもう 1 つの目的、研究目的 2 にする。第 1 章で提示した研究目的 1 に合わせて以下のように本研究の 2 つの研究目的を述べる。

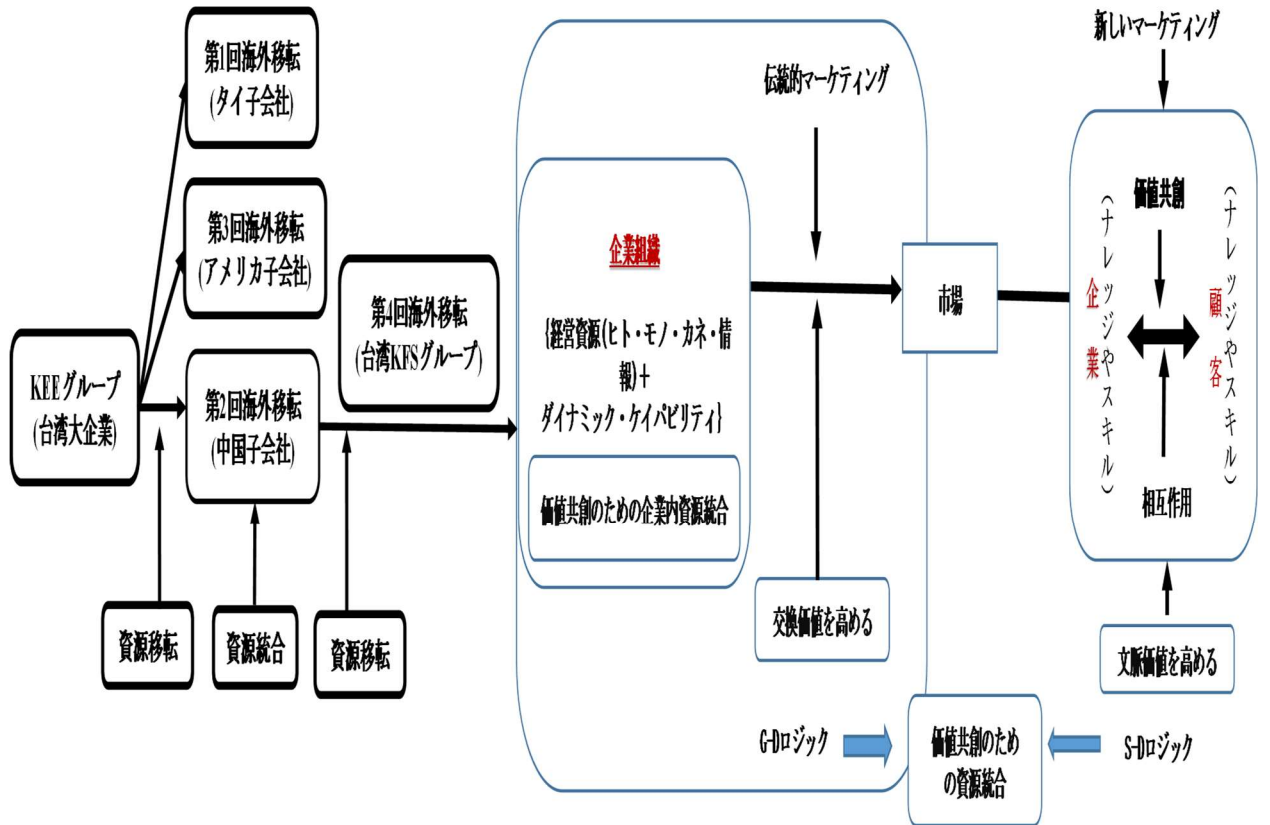
研究目的 1: マーケティング研究の資源統合の視点から、顧客のどのような資源と事例企業のどのような資源がどのように統合されて価値共創に至っているのかを明らかにすること。

研究目的 2: 価値共創マーケティングの視点から、顧客との価値共創を可能にする事例企業の資源がどのような経緯を経て事例企業の資源となったかを、資源の根源にまで遡るという時間軸を持って明らかにすること。

4.2 新たに統合された枠組み(フレームワーク 2)と問い

第 1 節で述べた問題点を克服するには、事例企業の歴史的経緯を明らかにする方法が適切である。本研究の事例企業は台湾の食品会社である KFS 社である。事例企業である KFS 社の資源がどこからきたのかを明らかにする本研究の新たなフレームワークを図表 4-1 で示す。第 2 章のフレームワーク 1 に合わせて、図表 4-1 の新しいフレームワークをフレームワーク 2 にする。

図表 4-1 フレームワーク 2:企業の海外移転に伴う資源統合モデル



出所:筆者作成。

フレームワーク 2 で示すように、本研究の事例企業 KFS 社の本社は台湾の KEE グループである。KEE グループは歴史上 4 回の海外移転を経て、今の KFS 社の創立につながった。本フレームワーク 2 を用いて、顧客との価値共創を可能にする事例企業の資源がどのような経緯を経て事例企業の資源となったかを、資源の根源にまで遡るという時間軸を持って明らかにする。そこで、フレームワーク 2 に基づき、本研究のもう 1 つの問いを提示する。

問い④ 海外移転の際に資源がどう影響しているのか。

一方、海外移転する際に、資源の移転に伴って資源統合を行うため、図表 4-1 は、第 2 章の図表 3-3 の本研究の分析のフレームワーク 1 を基に、企業の海外移転に伴う資源統合のモデルを示すものである。本研究の分析枠組みは、企業内の資源統合も分析の対象にしているが、事業企業は 4 回にも亘り海外移転をしたため、企業内の資源統合のための資源はさらにどこからきたのかを分析する必要がある。

図表 4-1 は、消費プロセスにおける価値共創のための資源は、企業の生産プロセスのどこからきたのか、さらに生産プロセスの資源は海外移転に伴い、最終的にどこからきたのかを示すものである。図表 4-1 で示すように、生産プロセスにおける価値共創のための企業内資源統合のための資源は、第 4 回の中国子会社から台湾 KFS グループに海外移転した際に移転した資源である。そして、中国子会社の資源移転の際の資源は、元々 KEE グループから移転した資源であった。

すなわち、本研究は生産プロセスに留まらず、消費プロセスまで時空間的に拡張としての顧客側の視点に注目するため、まず消費プロセスにおいて、どのように価値共創が行われているのか、それから価値共創のための資源が生産プロセスのどこからきたのか、そして顧客のためのナレッジやスキルと経営資源との関係はどうなっているのか、最後に海外移転の際に資源がどう影響しているのかを解明することで、研究目的 1 の顧客のどのような資源と事例企業のどのような資源がどのように統合されて価値共創に至っているのか、そして研究目的 2 の顧客との価値共創を可能にする事例企業の資源がどのような経緯を経て事例企業の資源となったかを、資源の根源にまで遡るという時間軸を持って明らかにする。

4.3 小括

本研究の目的に合わせて、上記分析のフレームワーク 1 とフレームワーク 2 を構築した。また、それらに基づいて、本研究の問いを提示した。本研究の研究目的と、研究目的に基づいた問いをまとめると、以下になる。

研究目的 1: マーケティング研究の資源統合の視点から、顧客のどのような資源と事例企業のどのような資源がどのように統合されて価値共創に至って

いるのかを明らかにすること。

研究目的 2: 価値共創マーケティングの視点から、顧客との価値共創を可能にする事例企業の資源がどのような経緯を経て事例企業の資源となったかを、資源の根源にまで遡るという時間軸を持って明らかにすること。

研究目的に基づき、本研究の問いをまとめると以下になる。

問い① 消費プロセスにおいて、どのように価値共創が行われているのか？

問い② 価値共創のための資源が生産プロセスのどこからくるのか。

問い③ 顧客のためのナレッジやスキルと経営資源との関係はどうなっているのか。

問い④ 海外移転の際に資源がどう影響しているのか。

第5章 分析対象とその範囲

5-1 研究対象と研究方法

繰り返しになるが、本研究の目的は、マーケティング研究の資源統合の視点から、顧客のどのような資源と事例企業のどのような資源がどのように統合されて価値共創に至っているのかを明らかにし、さらに顧客との価値共創を可能にする事例企業の資源がどのような経緯を経て事例企業の資源となったかを資源の根源にまで遡るという時間軸を持って明らかにすることである。そのため、筆者は、事前に日本企業や中国企業、台湾企業等に対して探索調査をし、本研究の目的である資源統合による価値共創の解明を当該資源の根源にまで遡って明らかにするために、特に海外を含む資源移転を繰り返してきた台湾企業に対して追跡調査をした。

事例研究は Yin(1994)の方法に基づく単一事例研究である。事例研究には、単一事例研究と複数事例研究がある。Yin(1994)によると、単一事例を用いる場合に、その事例の妥当性を検討する必要がある。事例の妥当性を判断する時に、以下の条件を満たす必要がある。すなわち、第1は、その事例が決定的な事例である、第2に、その事例は極端かつユニークな事例である、第3に、対象が新事実である。本研究の対象である台湾企業は、M&Aや海外移転を繰り返してきただけでなく、最終的に本拠地に戻り、さらに以前の事業分野と違う事業を始めたため、資源統合による価値共創の解明を時間軸で当該資源の根源まで調査には最適な事例であるといえる。また、このような海外移転の経緯を持った当該企業の事例は、ユニークでどこにでもある事例ではない。さらに、当該企業は、過去研究対象とされたことがないため、対象が新事実である。したがって、以上の理由から当該企業の事例は妥当性があると判断できる。

研究方法として、製造業の企業事例を取りあげ質的調査を行う。内容は、すでに企業内資源の外部への提供プロセスに関与した企業の経営者や、マーケティング担当者、現場の担当者へのインタビュー調査を主とする。そして、インタビュー記録に対するデータ処理(テキストマイニング)を併用することにより客観性を担保する。

本研究では、台湾企業を研究対象にし、台湾企業に対する半構造化インタビュー調

査を行う。野村（2017）は、インタビュー調査には、構造化、半構造化、非構造化の3つの手法があると指摘し、以下のようにインタビュー調査の類型を説明している。

構造化インタビュー調査とは、事前に用意した問いを複数の人に対して同じ形で投げかけ、決まった形で回答を得るという作業を繰り返し、量的データの収集・分析、比較を目的としたインタビュー調査の手法である。

半構造化インタビュー調査とは、あらかじめ質問項目を一定数設けるとともに、インタビュアーが問いを自由に投げかけることが出来ることが特徴である。回答が不明確であったり、興味深かったりする場合は詳しく説明してもらったり、別の聞き方をして情報を再検討したりすることが出来、主に質的データを収集することを目的としているインタビューの手法である。

非構造化インタビュー調査とは、調査対象者に即して設問や聞き方を変えて自由に回答してもらうことでその人の考え方や行動・習慣といった特徴を引き出すことで主に質的データを収集することを目的としたインタビュー調査の手法である。

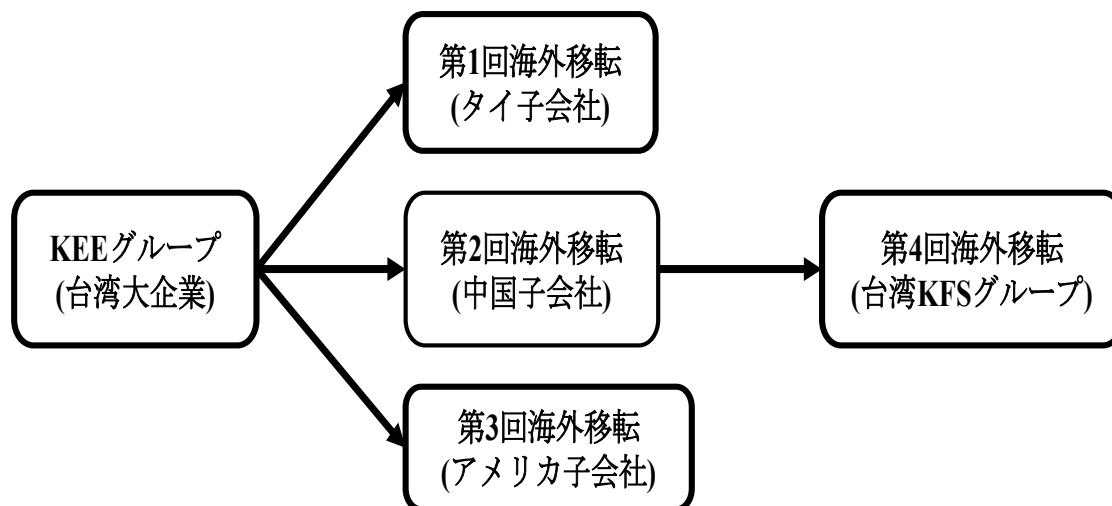
本研究は、消費プロセスにおいて、どのように価値共創が行われているのか、また価値共創のための資源が生産プロセスのどこからきたのか、さらに顧客との価値共創を可能にする事例企業の資源がどのような経緯を経て事例企業の資源となったかを問いとしているため、特に探索的事前調査をした際に、改めて質問項目を用意し、その回答に対して深掘したが、さらに追跡調査をする必要があるため、本研究は半構造化インタビュー調査の手法を取った。

5.2 分析対象及び事例企業の範囲

本研究の対象企業は、元々1965年に台湾で設立された KEE グループである。KEE グループは主として紡績を主要事業としていた小さな家族企業であった。当時、紡績の他に、ネーム・プレート事業を小規模に作っていたが、紡績事業は火災に遭ったのをきっかけに、KEE グループはネーム・プレート事業を主要事業にし、ネーム・プレート事業を中心とした大企業に発展していった。その後、KEE グループは、3回に亘り海外移転をし、タイ、中国とアメリカに子会社を作った。その後、中国子会社が大きくなり、株式上場をすることにした。株式上場の条件としてタイ子会社とアメリカ子会社は閉鎖することになった。しかし、株式上場した中国子会社は政治等の理由で上手

く行かなくなったため、売却し、その資金で台湾にベンチャー企業である金利食安科技股份有限公司(英語名:KEE Fresh & Safe Foodtech Co., Ltd, 以下, KFS グループとする)を作った。これは対象企業の第 4 回目の海外移転であった。

図表 5-1 対象企業の海外移転の歴史的経緯



出所:筆者作成。

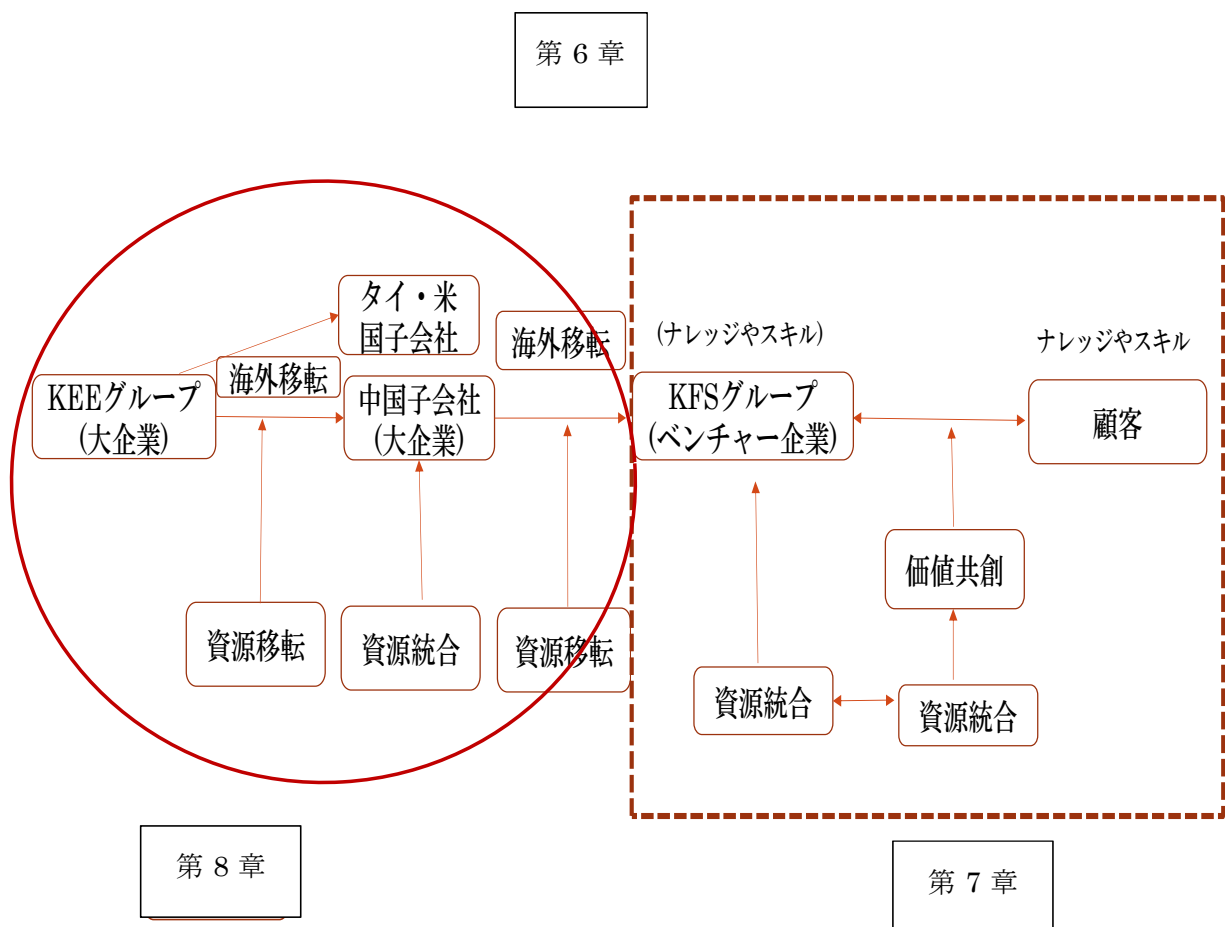
図表 5-1 は対象企業の海外移転の歴史的経緯を示すものである。つまり,台湾の KEE グループから中国子会社(第 2 回海外移転)に海外移転した際に第 1 回の資源統合が行われたが,また中国子会社から台湾の KFS グループ(第 4 回海外移転)に海外移転した際に,第 2 回の資源統合が行われた。さらに, KFS グループから顧客との価値共創のために第 3 回目の資源統合が行われている。

また,事例企業の選定にあたっては,図表 5-1 で示すように,当該企業に M&A, 海外移転等の豊富な歴史的経緯を有するため,事例として望ましいこととなり,結果として,台湾の KFS 企業を選定した。そのため,事例企業は研究目的に対して妥当性を持つと考えられる。

具体的に海外移転に伴ってどのような資源統合をしてきたのか,そのプロセスについて図表 5-2 で示すように,第 6 章,第 7 章と第 8 章で分析を行う。また,これまでの企業内または企業外についてしか議論されていない状況から,企業内外における資

源選択・蓄積を研究の範囲にするため、本研究は既存の企業主体の資源ベース理論になかった視点、すなわち顧客主体の視点から新たな理論の構築を試みる。図表 5-2 は、インタビュー調査に基づいて構築した分析対象及び事業企業の範囲である。

図表 5-2 分析対象及び事業企業の範囲



出所:筆者作成。

そのため、まずは、次の第 6 章では、まず事例企業の海外移転をともなった歴史的経緯について詳しく説明する。

次に、本研究のフレームワーク 1 とフレームワーク 2 に基づき、問い①の消費プロ

セスにおいて、どのように価値共創が行われているのかに対して、ベンチャー企業である KFS グループの現場における価値共創のための資源統合プロセスの分析を行う(第7章)。

最後に、問い②と問い③の価値共創のための資源が生産プロセスのどこからきたのか、そして顧客との価値共創のためのナレッジ・スキルと経営資源との関係はどうなっているのか、さらに問い④ 海外移転の際に資源がどう影響しているのか、に対して KEE グループの2回に渡る海外移転を中心に価値共創のための資源統合の出所を明らかにする(第8章)。

第 6 章 事例企業の歴史的経緯

6.1 事例企業の概要

事例企業は台湾のベンチャー企業である KFS グループであり、2011 年設立された。その親会社は 1965 年に創設された KEE グループである。KFS グループの事業領域は大きく 2 つに分かれて、1 つは HPP 事業領域、もう 1 つはブランド事業領域であり、果汁とスズキのエキスを製造している。果汁事業は B2B と B2C の両方をやっているが、殆どは B2B である。そして、スズキのエキス事業は B2C である。

特筆すべきは、創業者の廖理事長の経営理念である「すべての顧客のために、新鮮・安全・健康的なモノの提供」が、現代人の需要に合ったナチュラルで健康によいものを作るという会社の方針に沿ったものである。廖理事長は「わが社はこの方針に従ってモノづくりをし、たとえどんなに金儲けができて健康に悪いものは作らない。したがって、このようなピュアな果汁を作るのは利益があまり出ないが、これからもこの信念を堅持してやっていくつもり」と述べる。また、王社長は、「わが社の経営理念は、汚染されていない、ナチュラルな天然食品を作ることである」と述べる。

この経営理念の下に、商品は全部天然商品である。これに関しては、廖係長は以下のように述べる。

「消費者に新鮮・安全・健康的なモノを食べてほしい。今現在ガンの患者が増えているが、その多くは食べ物によるものだった。新鮮で安全なモノであることが重要であるが、新鮮は安全であることを意味してない。むしろ伝統的な市場で販売されているものは、農薬が切れてから収穫されたものであるのかを検査されていない。しかし、工場生産されているものは安全ではあるが、栄養があるとは限らない。なぜかというところ、工場での加工方法や、殺菌方法等によってその栄養素が破壊されているからである。工場での加熱処理によって栄養素は熱によって破壊される。例えば、濃縮還元果汁の場合だと、大体は 500cc で 30 元 - 50 元(115 円 - 191 円)^{xv}であるが、製造プロセスとしては、送料を減らすために加熱処理して冷凍し、その後世界各国に運び、水を入れ

てジュースに還元する。それは、100%濃縮還元果汁というが、実はこの加工方式では100%とはいえない。そして、ジュースは高温で加熱処理されると、変色するため、さらに色素等を添加しなければならない。(廖係長インタビュー、2018年5月)

したがって、KFSグループは消費者に良い商品を提供するために、HPP(超高压殺菌)技術を用いて、主な事業領域である果汁とスズキのエキス製造を行っている。スズキは中国では栄養価が高いことでよく知られており、主に妊婦や病人は栄養補給のために食べることが多い。HPPの技術はKFSグループの中核技術であるが、HPPは新しい技術というより、旧技術の新しい応用である。HPP技術は100年くらいの歴史を持ち、日本はHPPの技術を使用した初めての国であった。ただ、日本の物流は発達してきたため、HPPが必要なくなった。物流が発達していない国ではHPP技術がとても重要である。HPP方式の殺菌は、超高压殺菌であり、その高压の圧力は世界で一番深い海溝と同じくらいである。HPPで殺菌した後は、食材の本来の味を保つことができ、賞味期限も3週間くらいで短い。しかし、添加物が入った果汁は3、4か月 - 1年間ほど保存できる。具体的なやり方としては、まずボトルした果汁を水のタンクに入れる。水があるため、モノが変形したりしない。ボトルもプラスチックのものを使う。高压を加えた後、水を流して、包装を行う。HPP技術を使った生産工程は以下である。

生産工程： HPP 技術で瞬間冷凍→低温保存

そのため、会社は2階建てビルになり、1階はオフィスとHPP(超高压殺菌)の殺菌エリアであり、2階は果物洗い場と検査室、研究開発室がある。普通の企業では常温で保存されるが、KFSグループは低温で保存しており、常温のエリアは極限られている。食品の作業エリアでは10度-15度の温度を保っている。

KFSグループの果汁の原料については、リンゴは外国産であるが、他は殆ど台湾産である。台湾産を優先するため、果物の産地である中南部の屏東県に本社を作った。現在は8種類の果汁を生産しているが、委託加工をしているため、取引先の要求に応じて新製品も開発する。主にB2Bで提供している。そして、インターネットにおける自社販売も行っている。最近HPP技術を用いてコーヒーの製造も始めた。

6.2 事例企業の歴史的経緯

事例企業が設立以来、4度に亘り海外移転をした。1回目から3回目までの海外移転は、親会社である KEE グループが 1965 年に設立された後、中国、アメリカとタイで子会社を設立した際の移転であった。移転後、さらに中国で株式上場した。株式上場する条件として台湾本社とタイ子会社を清算し、アメリカの子会社を名義譲渡した。4回目の海外移転は、株式上場した中国の会社を売却し、台湾に戻り、現在の KFS グループを設立した際の移転であった。

本節では、事例企業の 4 度に亘る海外移転の歴史的経緯を詳述する。

6.2.1 親会社から中国、アメリカとタイへの海外移転に伴う資源移転

事例企業の親会社である KEE グループは 1965 年に創立され、当時は小さな家族企業であった。その後、成長してきて、紡績や、ネーム・プレート等の製造に手掛けていた。KEE グループのコア事業は紡績であり、ネーム・プレートは小さな事業であった。しかし、火災で紡績事業は不調に陥ったが、逆にネーム・プレート事業の方が好調になってきた。そのため、会社は事業転換してネーム・プレートを主要事業として力を入れてきた。

ネーム・プレート事業が上手く軌道に乗った後、委託加工の形で、電子製品や携帯のカバー(ノキアなどに提供)などを作っていた。そして、医療器械の事業分野にも参入した。さらに、その後、タイ、中国大陸とアメリカに進出して事業を徐々に拡大していった。

まず、タイへの移転について、その移転の時期や理由、移転した資源等を説明する。

タイへの移転のきっかけは、親会社の KEE グループは労働力不足でたまたま雇用したタイ人の従業員が優秀だったためである。1988 年にタイからの要請でタイにおける子会社の設立が決定された。1989 年に工場が新設され、1990 年から正式に生産を開始した。タイにおける子会社は現地会社との合資会社であったが、当時 KEE グループからカネ、モノ、ヒト、情報(技術と文化)などの経営資源を合資会社に提供した。優秀な技術者(4 人)を派遣して、機械を提供し、金銭投資もした。さらに、先進技術をタイの合資会社に持ち込んで組織文化の浸透に力を入れた。タイ子会社において主にネー

ム・プレートの製造をし、販売先はタイにある外国企業であった。

次に、タイにおける合資会社が開始し、軌道に乗った後、KEE グループは急速な経済発展を果たし、外資に優遇政策を提供している中国大陸への進出を決めた。子会社の立地に関しては、1年間かけて中国の山東省やアモイ、上海付近について市場調査を行った。その結果、1992年に上海近くの昆山に中国子会社を作ることにし、1995年に生産を正式的に開始した。中国子会社の場合は、タイの合資会社と異なり、KEE グループの独資で設立された。

親会社から上海子会社への資源移転は、タイ子会社と同じだった。中国の子会社にカネ、モノ、ヒト、情報(技術と文化)などの経営資源を提供し、主にネーム・プレートの製造をしていた。特に、親会社から技術者を34人派遣して、従業員に技術を教えていた。組織文化の浸透に力をいれて、理事長の話によると「軍事教育」のような規則やルールを守ってもらうことに徹底的にした。販売先はタイの子会社と同じく、中国大陸に進出していった外国企業であった。

また、中国での展開は中国の経済成長につれて急速に成長し、昆山における中国子会社をもう1つ併設し、上海でも工場を1つ新設した。そして、昆山における1つ目の工場の従業員が4000人まで増加し、もう1つの工場は従業員が600人までに増えた。さらに、2011年に中国で株式上場を果たした。

最後に、アメリカへの進出について、アメリカ市場は世界最大だった理由から進出を決めた。中国の子会社が設立され、軌道に乗った後に、1996年にアメリカで子会社を設立した。アメリカでは、ネーム・プレートではなく、現地市場のニーズに合わせて、自動車部品等の委託加工をしていた。よって、アメリカ子会社には、ヒト、モノよりも、カネと情報(研究開発のための技術や組織文化)の経営資源の移転が中心であった。

6.2.2 中国から台湾への海外移転に伴う資源移転

KEE グループは2011年に中国で株式上場したが、中国における株式上場の条件として台湾の親会社、タイとアメリカの子会社の閉鎖だったため、KEE グループは台湾親会社とタイ子会社を閉鎖し、アメリカの子会社を株主に売却した。しかし、上場した直後の2014年に、1992年 - 2012年まで22年間経営した中国子会社を売ってしまった。その後、台湾で天然食品の製造を中心としたベンチャー企業のKFSグループを設立した。

親会社がネーム・プレートや電子製品等を作っていたのに、なぜ新設した会社は食品事業を手掛けるようになったのか、これについて廖理事長は以下のように回答している。

「当時中国大陸市場で株式上場するには、条件として台湾の会社を閉鎖することだった。その頃、台湾の市場も衰退しているため中国大陸で会社を作るのは自然の流れだった。しかし、台湾の会社を閉鎖した後に、新しい未来を探索しなければならない。その新しい未来には2つの領域が考えられる。1つはバイオテクノロジー分野であり、もう1つは食品分野である。食品に関しては、現在地球温暖化は進んでいるため、農産物の収穫は一層悪くなってきた。いかに栄養価値があり、かつ元来の味を保持する食品を作れるのかというのは重要になってきた。これは未来への道だと信じている。バイオテクノロジーに関しては、食品分野とは全く関係がないが、新事業として同時にタイでスタートした。(廖理事長インタビュー、2018年5月)」

つまり、上述した理由でKFSグループは中国子会社の主要事業とは全く異なる食品事業を開始した。したがって、中国子会社から台湾への海外移転に伴う資源移転はヒト、カネと組織文化だけだった。ヒトに関しては、主に台湾出身の従業員の要望に合わせて新しい会社に入社してもらったが、膨大な出資がいるため、カネの移転もあった。また、一番重要なのは創業者である廖理事長が作り上げた組織文化の移転だった。それについては、廖理事長は以下のように述べる。

「現代人の需要に合ったナチュラルで健康によいものを作るというわが社の方針で理念に沿ったものである。わが社はこの方針に従ってモノづくりをしている。たとえどんなに金儲けができて健康に悪いものは作らない。したがって、HPP技術を使ってこのような100%純粋な果汁を作るのは利益があまり出ないが、これからもこの理念を堅持してやっていくつもり。(廖理事長インタビュー、2018年5月)」

つまり、廖理事長へのインタビュー調査によると、廖理事長は創業時から現在までに最重要視してきたのは、顧客中心の「経営理念」あるいは「組織文化」である。すなわち、中国子会社から台湾への海外移転に伴う資源移転の中で、一番重要だった移転

は、創業者の「経営理念」または「組織文化」であった。

6.3 小括：4度に亘る資源移転に伴う資源統合

本研究の事例企業は、台湾にて小さな家族企業として発足し、その後4度に亘り大きな海外移転をした。4度に亘る海外移転に合わせて、また4度の経営資源の海外移転をしていた。1回目から3回目までは、親会社であるKEEグループが1965年に設立された後、中国、アメリカとタイで子会社を設立した際の資源移転であった。4回目は、株式上場した中国の会社を売却し、台湾に戻って現在の食品会社であるKFSグループの設立に伴う資源移転であった。

1回目から3回目までの海外移転に伴う経営資源の移転は、台湾の親会社から「ヒト、モノ、カネ、技術と組織文化等の情報」の経営資源をタイ、中国とアメリカへ移転した。1回目から3回目までの資源移転に伴う資源統合は、親会社が選択・蓄積してきた経営資源やケイパビリティを新しい子会社のニーズに合わせて提供し、新しい子会社の中でさらに資源の選択・蓄積を行い、それを活用した。4回目の資源移転に伴う経営資源の移転の中心は、創業者の経営理念あるいは組織文化であった。また、4回目の資源移転に伴う資源統合は、親会社の創業者が長年堅持してきた経営理念または企業文化を新しい会社に持ち込み、それをもとに、新しい資源を選択して入手するか、内部で蓄積するようにした。

第7章 企業外における資源統合

本章の目的は、企業外の消費プロセスにおいて企業と顧客とはどのように価値共創を行っているのかについてKFSグループを事例に明らかにすることである。そのため、まず、価値共創アプローチと4Cアプローチについて解説する。次に、KFSグループを事例として、消費プロセスにおける企業と顧客との価値共創を分析する。最後に、小括として、企業外における資源統合についてまとめる。

7.1 価値共創アプローチと4Cアプローチ

前述したように、価値共創とは、「メーカーは自身のナレッジ・スキルを生産に適用し、顧客は使用時に自身のナレッジ・スキルを適用することで価値が共創される」(Vargo, Maglio & Akaka, 2008, p.146)とされている。つまり、これは、提供されたものをただ受け止める消費者という発想ではなく、消費のプロセスこそが、価値創造の現場であり、「消費経験」という企業にはない知識・技能を身につけた顧客がそこに存在しているという考え方である(井上, 2014)。

また、S-D ロジックが求めた新たなマーケティングとして価値共創マーケティングを提示した村松(2017)は、サービスをプロセスとして理解してきたノルディック学派のS ロジックとS-D ロジックからの示唆を得ながら4Cのアプローチ(村松, 2017, p19-20)を提示した。すなわち、価値共創マーケティングでは、まず顧客との接点づくり(contact)を出発点として、始まる。次に、顧客接点を通じて消費プロセスに入り込んだら、そこで顧客と双方向のコミュニケーション(communication)を交わすことになる。そして、こうした顧客との双方向による遣り取りは価値共創(co-creation)に向けて行われる。その結果、顧客にとっての文脈価値(value-in-context)が生み出されることになる。

価値共創アプローチにおける資源統合とは、資源統合主体者である顧客が使用段階において、グッズまたはサービスを使用し、自身のナレッジやスキルを加え、資源の価値可能性を使用価値に発展させることである(Grönroos, 2006)。すなわち、顧客が資

源統合主体者として、使用段階において、グッズまたはサービスを使用し、さらに自身のナレッジやスキルを加え、文脈価値を共創することである。

特に、価値共創マーケティングにおける 4C アプローチは、価値共創マーケティングの分析にも有用である、その場合は、対象となる企業は、どのように顧客と接点を作り、どのようなコミュニケーションをとり、どのような共創を行い、どのような文脈価値を生み出したかが分析される(村松, 2017)。

4C アプローチとは、 **contact**, **communication**, **co-creation**, **value-in-context** の略称であり、村松(2015)によって提示され、顧客との接点を出発点として、サービスを基軸とした新たな考え方である。価値共創マーケティングにとって重要なこと、すなわち顧客との接点づくり、顧客と双方向のコミュニケーションを交わすこと、顧客との価値共創、顧客の文脈価値向上を意味している。村松(2017)によると、4C アプローチはまずは **contact** の問題であり、顧客との接点をいかにして持つことから始まるが、すでに顧客との接点を持っている小売業やサービス業は、その活用に主眼を置く必要がある。また、第 2 章で述べたように、特に製造業では、いかにして顧客との接点を作り、そして、顧客の消費プロセスに入り込み、さらに価値共創を開始できるかが課題である。次に、顧客接点を通じて消費プロセスに入り込んだなら、そこで顧客と双方向の **communication** を交わすことになるが、顧客接点の場合と同じようにリアルとネットの両方が考えられる(村松, 2017)。そして、顧客との双方向による遣り取りは、**co-creation** に向けて行われるものであり、その結果、顧客にとって **value-in-context** が生み出されることになるが、その文脈依存性はきわめて高い(村松, 2017)。

本研究は製造業を対象にし、特に対象企業の価値共創のプロセスに焦点を当てるため、価値共創マーケティングの視点から分析を行う。以下の事例分析では、4C アプローチを中心とした価値共創企業システム型モデル(第 2 章, 図表 2-9 参照)を用いて、KFS グループが消費プロセスにおいて、どのように顧客接点をつくり、どのようなコミュニケーションを交わし、その価値共創のプロセスを解明し、さらに価値共創のためにどのような資源統合を行っているかについて考察する。

7.2 調査概要

本事例研究を進めるにあたり、主にインタビュー調査とデータ源を活用した。すなわち、半構造化インタビュー調査と会社資料である。それらの調査方法を採用した理由や、実施時期、インタビュー調査の対象者について説明する。

7.2.1 半構造化インタビュー調査

本インタビュー調査は、KFSグループの創業者である理事長の廖氏、社長王氏、係長廖氏に調査依頼し、2018年5月に台湾本社工場で行った。調査依頼の際に、あらかじめ大まかな質問項目を電子メールで送付し、インタビュー内容の概要を把握してもらった。インタビュー調査は、事前に用意したインタビュー・ガイドに順って実施している。インタビュー調査の実施時に、事前に送付した質問項目で質問し、相手の返答で深掘して柔軟に聞き取りを行った。

インタビュー調査は、KFSグループの歴史から現場で顧客との価値共創のプロセスまで幅広い内容となる。したがって、創業者の廖氏と、実際に会社経営している社長の王氏と、現場に詳しい係長の廖氏にそれぞれインタビューした。特に、創業者で会社に詳しい廖氏と現場で長く勤めてきた係長の廖氏に対して、より長く聞き取り調査した。

インタビュー調査実施後に、録音した会話の文書化や、中国語の会話の日本語への翻訳、追加で記載内容のチェックや先方への確認を行ない、調査内容の正確性を保つことにした。

7.2.2 社内資料

インタビュー調査は、当事者に企業創業の歴史や現場(消費プロセス)における価値共創等について知る有効な技法であるが、過去の企業内におけるやり取りや、意思決定のプロセス等を正確に把握するのが難しいため、社内資料を補足資料として活用した。

しかし、当社は新設されてからまだ歴史が浅いため、当社の社史や関連する雑誌記事、論文・書籍が殆ど存在しない。したがって、KSF社の冊子資料や、ホームページ、社内資料を補足資料として使用している。

7.3 KFSグループの事例分析

本節では、実際に企業外の消費プロセスにおいて企業と顧客とはどのように価値共創を行っているのかについて、KFS グループを事例に分析を行う。そのため、本節では、まず、果汁を主とした台湾の食料品産業の状況について概観し、次に、同社が消費プロセスにおいてどのように顧客接点をつくり、どのようなコミュニケーションをとり、さらに価値共創のためにどのような資源統合を行っているか、について分析を行う。

7.3.1 台湾の食料品産業の状況

浅海(2008)によると、台湾は「輸出型工業化と重化学工業化」から「技術・資本集約型産業の育成」に入り、1980年代から戦略産業として電子工業(半導体などの電子部品、コンピューター、ソフトウェア)、機械工業(一般機械、自動車部品、電気機械)が指定された。また、台湾の大企業グループは、IT・ハイテク産業が主力で、その中でホンハイ(電子製品)、国泰(金融持ち株会社)、国泰人寿保険(生命保険)、台塑(石油化学)が良く知られる大企業である。

2005年の台湾の35大企業グループの売上高ランキングに、食料品企業として唯一ランキングされたのは「統一企業」である。また、陳(2014)によると、台湾経済における産業組織ないし企業構造の最大の特徴は、官営企業と民営企業の二重構造であり、民営企業、特に中小企業は台湾経済の発展過程において果たしてきた役割は大きい。しかし、90年代にはハイテク部門の大企業が中小企業に替わり台湾経済を牽引していた(陳, 2014)。つまり、台湾において食料品産業は重要視されていないと思われる。

食料品産業において「統一企業」や、「味全食品」、「泰山企業」等の大企業があるが、乳製品、飲料、調味料、インスタント・ラーメンの生産がメインである。果汁をメインで製造している企業が少ない。その中で、KFS グループは、「すべての顧客のために、新鮮・安全・健康的なモノの提供」という経営理念の下に、主に HPP(超高压殺菌)技術を用いて主に天然食品の果汁や、スズキのエキス、コーヒー等を作っている。

7.3.2 顧客との接点づくり

前述したように、KFS グループは、主に果汁、スズキのエキスを中心に製造・販売している。KFS グループは消費プロセスにおいて主に市場調査や、展示会、試飲等で顧客と接点を持ち、さらに価値共創を行う。具体的には、まず市場調査をし、そこで商

品の消費者層を把握する。果汁の場合は、その後は飲んでもらい、伝統的な果汁とどのような違いがあるのか、商品の良いところはどこにあるのか、飲んだ後にどのようなコンセプトで理解しているのか、などについてアンケート調査をする。次に、展示会をよく開くことで、顧客または B2B の会社の人に飲んでもらい、会社が何をしているのかを分かってもらう。

スズキのエキスに関しては、妊婦が鶏のスープなどを飲んで栄養補給をする場合がよくあるため、展示会または子供用品店で妊婦に試飲してもらうことで購入してもらう。最後に、百貨店(B2C)や、ネット販売(B2C)、病院での試飲(B2C)で顧客と接点を持つことにする。

スズキのエキスの場合は、展示会と百貨店を通じて顧客と接点づくりしてきた。

「スズキのエキスに関しては、月に一度展示会を開いている。対象にしているのは、妊婦である。妊婦の方は、展示会のチケットとして「母子手帳」を提示することで参加できるようになっている。展示会に来た妊婦の方に試飲してもらい、商品の栄養について説明し、直接購入してもらう。妊娠する際の栄養管理について相談されることが多いため、その場で、*Line* や *Message*, *Facebook* 等の *SNS* を通じてお友達になる。企業に直接相談することで顧客もより安心感を得られる(廖氏インタビュー, 2018年9月)。」

また、果汁とスズキのエキスは百貨店を通じて顧客と接点を持つが、その場での交流が少なく、購入後に相談してくることが多い。

「展示会に比べて、百貨店は顧客とそんなに交流ができない。お土産で購入してくる顧客が多いため、購入客と直接 *Line* 等でお友達になることが少ない。しかし、その場でお友達にならなくても、例えば、購入後に飲むタイミングや、飲み方について気になる場合がある。その際に、弊社の *Facebook* を通じてメッセージで相談してくるか、弊社に電話で問い合わせることが多い(廖氏インタビュー, 2018年9月)。」

つまり、KFS グループの主要製品である果汁とスズキのエキスは主に展示会と百貨店を通じて顧客と接点を持つが、百貨店より展示会の方がより顧客と接点を持ちやす

い。しかし、展示会でも百貨店でも顧客との接点づくりは主に Line や Message, Facebook 等の SNS を通じて行われる。

7.3.3 接客担当者と顧客とのコミュニケーション

本節では、消費プロセスにおける顧客との価値共創に影響を与える KFS グループの接客担当者と顧客とのコミュニケーションを中心に考察を行う。以下、インタビュー調査に基づいて、KFS グループと顧客とはどのようなコミュニケーションを行っているのか、さらにそのコミュニケーション活動を支えているのが何であるかについて分析していく。

顧客と接点を持つ段階で、その場で、接客担当者は Line やメッセージ等の SNS を通じて顧客とつながる。その後、SNS を通じて顧客の疑問解決や、顧客の健康に関する有用情報の提供等をする。しかし、接客担当者も回答できないことに関しては、社内の技術者に問い合わせ、企業内に蓄積された資源に基づいて技術者によって正確な情報を提供する。それに基づいて、さらに接客担当者はこれらのやり取りをデータベースにしてマニュアル化することで、顧客に対するサービスを改善し続ける。

なぜ、技術者ではなく、接客担当者に回答してもらうのかについて、廖係長は以下のように答える。

「もし技術者が答えるとしたら消費者はその語気に対して不満をもつかもしいない。そこで、我々は接客担当者に回答してもらう。Line であっても FB であっても、顧客が文字で交流するから表情が分からない。そのため、当社は顧客に回答する時は十分に表現等に気を付けている。また、百貨店での臨時販売や展示会では、顧客に直接に試飲してもらい、同時に説明も行う。こうすることで我々の商品についてよりよくわかってもらうようになるし、より安心してもらう(廖氏インタビュー、2018年5月)」

プロの技術者は消費者に対してうまく説明できない場合があるため、KFS グループの接客担当者は社員 3, 4 人程度であり、主に接客を通じて顧客の質問に対して返事する。しかし、接客担当者はプロではないため、社内の技術者に尋ねてから返答するようにしている。また、顧客に説明する時の具体的な手順に関しては、事前に社員教育を行っている。さらに、廖係長は以下のように補足説明している。

「栄養方面の専門家や学者たちがよく学会で発表されるが、内容は効用についての話などである。我々はこのような知識を収集して *FB* 等の *SNS* を通じて顧客との交流に活用する。しかし、我々が限られた知識しか持たないため、*FB* 等の *SNS* を通じて消費者に学会発表やシンポジウムの案内もする。*FB* や *Line* を通じて、このようなモノと一緒に食べる(または飲む)と良いなどについて顧客に教える(廖氏インタビュー、2018年5月)。」

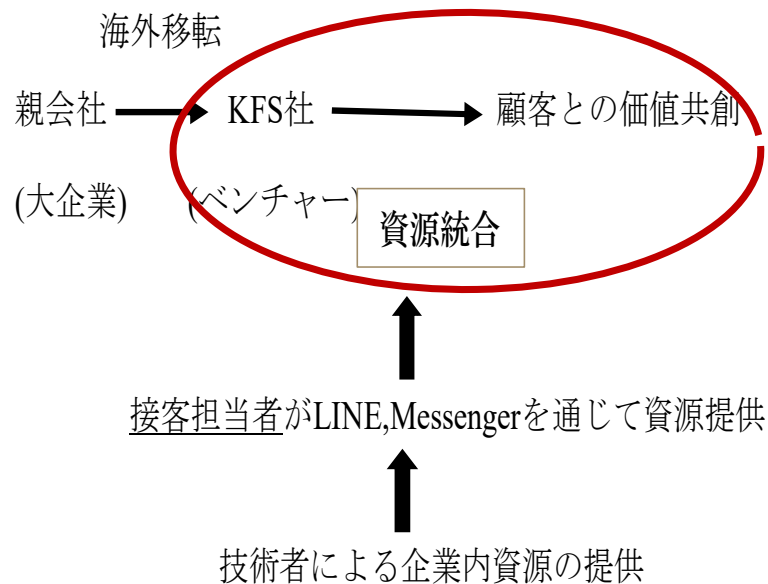
7.3.4 顧客との価値共創と文脈価値の創造

上述したように、KFS社はリアルとネットの両方で顧客と接点を作り、さらに *Line* や *Messenger* 等の *SNS* を通じて顧客とのコミュニケーションを継続的に交わしてきた。その結果、KFS社は社内の技術者に知識等を提供してもらい、さらに接客担当者を通じて顧客に提供してきた。それも展示会等のリアルな現場と *SNS* を通じたネットの世界とを通じて顧客に商品に関する知識を提供し続けてきた。一方、顧客も KFS社からネットとリアルの両方を通じて商品に関する知識を入手し、さらに KFS社から提供された情報に基づき、健康に関する知識等を講演会や講座を通じて学んできた。このような双方向のコミュニケーションを交わすことで、顧客と企業との価値共創が作られるようになった。さらに、価値共創の結果として顧客の文脈価値が高められ、満足し、KFS社と長く交流し続けてきた顧客が増えてきた。

7.3.5 顧客との価値共創を可能にする企業内の資源統合と提供の仕組み

上述した KFS グループの消費プロセスにおける顧客との価値共創を可能にする企業内の資源統合と提供の仕組みを図表 7-1 にまとめた。

図表 7-1 顧客との価値共創を可能にする企業内の資源統合と提供の仕組み



出所：筆者作成。

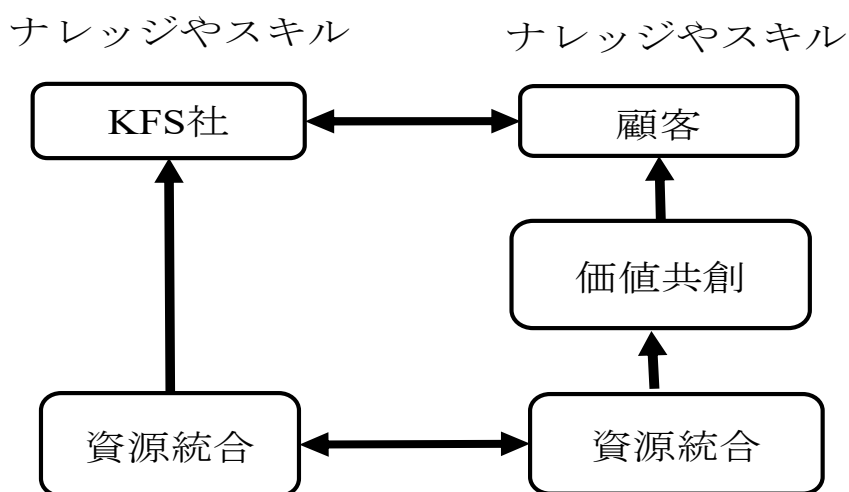
図表 7-1 は、KFS グループの顧客との価値共創を可能にする企業内の資源統合を示すものである。それに基づいて、図表 7-2 は、顧客との価値共創を可能にする企業内の資源統合と方法、特定・提供の仕組みを示す。

まずは、本枠組みに基づき、問い①の消費プロセスにおいて、どのように価値共創が行われているのかに対して、ベンチャー企業である台湾企業 KFS グループの現場における価値共創のための資源統合プロセスの分析を行う。

KFS グループは、まず市場調査をし、そこで商品の消費者層を把握し、顧客との接点を作る。果汁の場合は、その後は飲んでもらい、伝統的な果汁とどのような違いがあるのか、商品の良いところはどこにあるのか、飲んだ後にどのようなコンセプトで理解しているのか、などについてアンケート調査をしてコミュニケーションを図る。また、リアルの世界では、展示会をよく開くことで、消費者または B2B の会社の人に飲んでもらい、会社が何をしているのかを分かってもらうことで顧客と接点を作る。そ

ここで委託加工などの商談につながる。スズキのエキスに関しては、妊婦が鶏のスープなどを飲んで栄養補給をする場合がよくあるため、展示会または子供用品店で妊婦に試飲してもらうことで購入してもらう。その他に、百貨店(B2C)や、ネット販売(B2C)、病院での試飲(B2C)で顧客と接点を持つことにする。いろいろな形で顧客とリアルとネットの両方で接点を作った後に、主に SNS を通じて顧客と長期的なコミュニケーションを交わし、価値共創を行っていく。それは、顧客に新しい商品の案内や、商品の使用過程における必要な知識、健康に関する専門家の講座や講演会の案内等が含まれる。また、顧客も商品や健康に関する質問をすることで KFS 社に連絡したり、実際に KFS 社の展示会に来て確認したりした。このようにして双方向のコミュニケーションが行われ、最終的に価値共創がもたらされ、顧客も使用過程における満足が得られ、顧客の文脈価値が高められてきた。

図表 7-2 KFS グループの顧客との価値共創を可能にする企業内の資源統合



出所:筆者作成。

7.4 小括

本研究では、これまでの企業内または企業外しか議論されていない状況から、企業内外における資源統合を研究の範囲にする。そのため、本研究の目的の1つは、企業外の消費プロセスにおいて企業と顧客とはどのように価値共創を行っているのか、さらに消費プロセスにおける価値共創のための資源がどこからきたのかを解明することである。

そのため、本研究では、台湾のベンチャー企業である KFS グループを事例に、消費プロセスにおける企業と顧客との価値共創のための資源統合について分析を行った。その結果、KFS グループは展示会や試飲等を通じて顧客と接点を持ち、さらに SNS を通じて顧客と双方向のコミュニケーションをし、価値共創を行うことで顧客の文脈価値の向上に努力してきたことが明らかになった。また、顧客との価値共創のための資源は、主に社内に蓄積してきた技術資源と、健康や食品等に関する有用な知識に基づいて顧客に提供し続けることを明らかにした。

次の章では、消費プロセスにおける価値共創のための資源はどこからきたのか、顧客との価値共創を可能にする事例企業の資源がどのような経緯を経て事例企業の資源となったかを、KFS グループの4度に亘る海外移転に伴う資源統合を解明することで明らかにする。

第 8 章 企業内外における資源統合： 企業外における資源統合を支える企業内の資源統合

8.1 はじめに

前章では、KFS グループを事例に、企業外すなわち消費プロセスにおいて企業と顧客との価値共創のための資源統合について分析を行った。そこで明らかになったのは、KFS グループは展示会や百貨店等を通じて顧客と接点を持ち、さらに Line や、Facebook、Messenger 等の SNS を通じて顧客と双方向のコミュニケーションを交わして価値共創を行ってきたことが明らかになった。また、顧客との価値共創のための資源は、社内に蓄積してきた技術資源と健康・食品に関する有用な知識に基づいて提供してきたことも明らかになった。

しかし、企業外すなわち消費プロセスにおける価値共創のための資源は、企業内、すなわち生産プロセスのどこからくるのか、顧客のためのナレッジやスキルと経営資源との関係はどうなっているのか、すなわち顧客との価値共創を可能にする事例企業の資源がどのような経緯を経て事例企業の資源となったかを明らかにすることも必要である。

したがって、本章では、KFS グループの前身である KEE グループと中国子会社に遡って、消費プロセスにおける価値共創のための資源がどこからきたのかについて事例分析を行う。

まず、中国子会社から KFS グループへの海外移転に伴う資源移転について分析し、この資源移転でどのような資源統合を行ったのかについて考察を行う。

次に、KEE グループから中国、タイ、アメリカに海外移転する際に行われた資源移転について分析し、その際にどのような資源統合を行ったのかについて考察を行う。ここでは、KEE グループからタイ子会社への資源移転と、KEE グループからアメリカ子会社への資源移転と、KEE グループから中国子会社への資源移転に分けて考察を行う。特に、KFS グループの前身である中国子会社への移転に重点を置いて考察を行う。

以下、第 2 節では、本調査の概要について述べる。続く第 3 節では、価値共創を支

える企業内資源について分析する。さらに第4節では、KEEグループからタイ・アメリカへの第2回及び第3回の資源移転に伴う資源統合について考察し、第5節では、KEEグループから中国への第4回資源移転に伴う資源統合について考察する。第6節では、中国子会社からKFSグループへの資源移転に伴う資源統合について考察する。最後にまとめとして本章の整理を行うとともに、考察に基づいた仮説を提示し、さらに仮説の検証を行う。

8.2 調査概要

本事例研究を進めるにあたり、主にインタビュー調査とデータ源を用いた。すなわち、半構造化インタビュー調査と社内資料である。前章と同様に、それらの調査方法を採用した理由や、実施時期、インタビュー調査の対象者について説明する。

8.2.1 半構造化インタビュー調査

本インタビュー調査は、KFSグループの創業者である理事長の廖氏と係長の廖氏に調査依頼し、2018年9月に本社の台湾台北の事務所で行った。調査依頼の際に、あらかじめ大まかな質問項目を電子メールで送付し、インタビュー内容の概要を把握していただいた。インタビュー調査は、事前に用意したインタビュー・ガイドに沿って実施している。本調査は、質問項目をあらかじめ設定することで効率的にデータ収集を行うことができるため、半構造化インタビュー調査を採用した。調査の実施時に、事前に送付した質問項目で質問し、相手の返答で深堀して柔軟に聞き取りを行った。

1回目のインタビュー調査は、KFSグループの消費プロセスにおいてその資源統合について行ったものである。第1回の調査で、KFSグループの歴史を知り、KFSグループ4回に亘って海外移転してきたことが明らかになった。そこで、KFSグループの消費プロセスにおける価値共創のための資源が、4回の海外移転を通じてどのようなプロセスで最終的に顧客との価値共創に提供されてきたのかについてさらに深堀する必要がある。したがって、第2回のインタビュー調査を実施した。第2回のインタビュー調査は、創業者の廖氏と、現場に詳しい係長の廖氏に2日間を渡り、行った。

インタビュー調査実施後に、録音した会話の文書化や、中国語の会話の日本語への翻訳、追加で記載内容のチェックや先方への確認を行ない、調査内容の正確性を保つ

ことにした。

8.2.2 社内資料

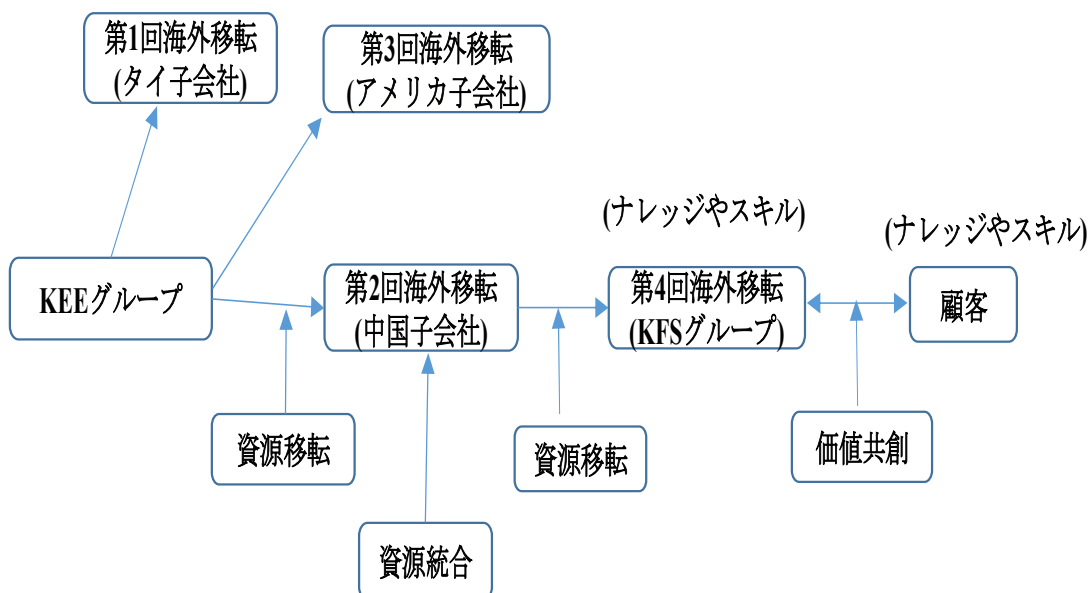
インタビュー調査は、当事者に企業創業の歴史や現場(消費プロセス)における価値共創等について知る有効な技法であるが、過去の企業内におけるやり取りや、意思決定のプロセス等を正確に把握するのが難しいため、社内資料を補足資料として活用した。

しかし、当社は4回の海外移転を経たため、当社の社史や関連する雑誌記事、論文・書籍が殆ど存在しない。したがって、KSF社の冊子資料や、ホームページ、社内資料を補足資料として使用している。

8.3 価値共創を支える企業内資源

KFSグループの消費プロセスにおいて、顧客との価値共創を支える企業内資源は、本社の4回に亘る海外移転に伴う資源統合に遡ることができる。図表8-1は、KFSグループが4回に亘る海外移転を示すものである。

図表 8-1 4回に亘る KEE 社の海外移転



出所：インタビュー調査をもとに筆者作成。

図表 8-1 で示すように、1965 年に創設された KEE グループが大きく成長し、第 1 回目の海外進出として 1988 年にタイに進出し、1990 年から生産を始めた。その後、1992 年に第 2 回目の海外進出として中国に進出し、1995 年に生産を正式的に開始した。さらに、1996 年に第 3 回目の海外進出としてアメリカに進出し、株式会社を設立した。したがって、消費プロセスにおける価値共創を支える企業内資源は最初に創設された KEE グループに遡ることができる。

以下、4 回の海外移転に沿って、価値共創を支える企業内資源について考察を行う。対象企業は、4 回の海外移転に特に力を入れていたのは、第 2 回と第 4 回海外移転であったため、第 1 回と第 3 回のタイ・アメリカへの海外移転に伴う資源統合を第 4 項で考察し、第 2 回の中国大陸への海外移転に伴う資源統合を第 5 項で考察し、第 4 回の台湾への逆海外移転に伴う資源統合については第 6 項で考察を行う。

8.4 第 1 回及び第 3 回の資源移転に伴う資源統合

8.4.1 第 1 回のタイへの資源移転の経緯

図表 7-1 で示す最初の親会社である KEE グループの主要事業は紡績であり、ネーム・プレートが小さな事業分野であった。現 KFS の創業者である廖氏の兄弟の経営によって紡績事業で KEE グループが大きく成長し、大企業になったが、何日間にも続く火災により、倒産寸前になった。そこで、現 KFS グループの創業者である廖氏が 4 人の社員と一緒にネーム・プレート事業に集中して事業を再開した。

「ネーム・プレートは、機械や電子、家電、衣服、建築など、色んな業界で使用されるため、大きく成長する可能性がある。4 人の社員と一緒に、需要を敏感に察知し、ネーム・プレート事業を段々と大きくした。そこで、中国大陸では丁度改革・解放が始まり、中国に進出しようと考えていた。しかし、先にタイに進出しようとした。タイは中国大陸より経済発展が遅いが、従業員にタイ人がいるし、技術の面でもすぐに支援ができるため、第 1 回の海外進出はタイであった(理事長の廖氏インタビュー、2018 年 9 月)。」

KEEグループが第1回の海外進出国をタイにした。タイに1988年に入り、1989年から合資会社を作り始め、1990年頃から現地での生産をスタートした。1992年にタイの子会社は軌道に乗り始めた。

8.4.2 第1回のタイへの資源移転に伴う資源統合

KEEグループがタイへの資源移転に伴って、主にヒト、モノ、カネ、情報(技術、文化など)資源を台湾から移転した。まず、ヒトに関しては、技術を派遣して、現地の社員を指導する形を取ってきた。技術を現地に3年程指導させていた。次に、モノに関しては、機械設備を全部台湾からタイに持っていた。製品の質を保つのが主な理由であった。それから、カネに関しても合資という形を取り、現地人と一緒に子会社を作ったが、KEEグループからの出資が殆どであった。なぜ合資にしたのかについては、理事長は台湾の企業とタイの子会社を同時に経営するのが難しいため、現地の知り合いに任せたからである。最後に、第1回の資源移転した際に、一番重要な資源移転だったのが情動的資源の移転であった。それは、技術と文化であり、技術を持って行って、時間をかけて子会社の社員に教えていた。文化に関しては、企業文化と経営理念を中心に、子会社への浸透に力を入れていた。

「以心伝心の精神で経営に携わってきた。社員をただの従業員ではなく、経営のパートナーとして見てきた。そこで会社への帰属感が生まれてくる。例えば、夏休みの時に、社員が子供を会社に連れてきててもよい。社内に幼稚園があるため、社員の子供を幼稚園に預かって、2つくらいの教室で授業を受けさせ、お食事も提供している。幼稚園の放課後に、子供を社内に来てもらい、社員と一緒に帰宅する。また、社員食堂では、専門のシェフが社員に健康に良いお食事を作っている(理事長の廖氏インタビュー、2018年9月)。」

つまり、KEEグループが第1回のタイへの海外移転に力を入れており、ヒト、モノ、カネだけではなく、技術や企業文化、経営理念の伝達に特に力を入れてきた。

8.4.3 第3回のアメリカへの資源移転の経緯

KEEグループのタイ子会社が軌道に乗ってから、アメリカへの進出を始めた。その狙いはアメリカの市場であった。

「元々委託加工という形で自動車部品などの電子部品を作り、アメリカの企業に提供していた。そのアメリカ企業の中に台湾人がいるため、彼らにアメリカ子会社の設立を任せた。こちらで投資して、彼らに株を与えて経営を任せた。アメリカに進出した主な理由は、アメリカは世界で最大の市場だったからである。アメリカ子会社の主な役割は研究開発だった(理事長の廖氏インタビュー、2018年9月)。」

8.4.4 第3回のアメリカへの資源移転に伴う資源統合

1996年に設立されたアメリカ子会社は主に電子製品の生産に集中していた。KEEグループがアメリカへの資源移転に伴って、主にカネと情報(企業文化や理念など)資源を台湾から移転した。まず、カネに関しては、KEEグループが投資し、株式上場をさせた。しかし、ヒトと技術に関しては現地の方が優れたため、現地人を雇い、マネージャーに株式を与え、現地の技術を入手した。次に、情報資源に関しては、アメリカの文化に合わせながら、KEEグループの企業文化と経営理念を浸透させた。

「アメリカの制度と習慣が違うため、最初から規則やルールが決まっていた。それに従えばとても経営しやすい。また、弊社が顧客や社員との信用関係を重視するため、良い関係を構築できるように努力した。しかし、技術に関してはアメリカの場合は、技術が台湾より優れたため、できるだけ現地の技術を入手するように努めた。そして、アメリカでは、主に研究開発と初期生産をし、大量生産は東南アジアと中国でしていた(理事長の廖氏インタビュー、2018年9月)。」

つまり、KEEグループが先進国であるアメリカへの海外移転に関しては、現地の状況に合わせてタイと異なるやり方で実施した。現地の優れた人的・技術資源を効率的に活用し、研究開発にも力を入れていた。

8.5 第2回の資源移転に伴う資源統合

KEE グループは特に中国子会社に力を入れていた。1992年 - 2012年まで22年間中国子会社を経営し、2011年に中国で一度株式上場したが、2014年に中国子会社を売却した。

1992年にタイ子会社の経営が軌道に乗ってから、経済発展をしている中国大陸の山東省や遼寧省、セン頭市などの沿岸部で子会社の立地について市場調査をし、最終的に上海近くの昆山市にした。

「昆山市は外国企業を歓迎していた。子会社をどこにするかは、地方政府との関係が主な選択理由である。地方政府が外国企業を歓迎しているかどうか、そして良い条件を提供してくれるかどうか、さらに有言実行であるかどうか、これらを考慮して、最終的に昆山を選んだ(理事長の廖氏インタビュー、2018年9月)。」

中国に進出する際に、KEEグループがタイへの海外移転した際と同じく、中国子会社にヒト、モノ、カネ、情報(技術と企業文化等)を持っていった。

「昆山に入ったのは1992年頃だったが、生産を始めたのは1995年頃だった。1992年から機械や技術者、カネ、技術を全て台湾から中国子会社に持っていった。ただ、タイ子会社と異なり、中国子会社は独資で進出した。合資会社のパートナー企業選びは難しいため、中国では合資より独資の方がやりやすい。そして、中国子会社に企業文化の浸透に一番力を入れていた。昆山の子会社では、軍事教育を実施していた。それは、早朝に皆でランニングし、体操をしてもらっていた。(理事長の廖氏インタビュー、2018年9月)。」

中国大陸の昆山市に中国における第1子会社を作ってから、次に同じ昆山市で第2子会社を作った。さらに近辺の呉江市に第3子会社を作り、上海で第4子会社を作った。

しかし、中国大陸への海外進出にともなう資源統合については、主に台湾から資源を持っていたが、現地で入手した資源は人的資源のみであった。原材料の質も悪いた

め、原材料まで台湾から調達していた。現地では工場の従業員を雇い、技術を教えていた。また、中国大陸でマネージャー等の管理者の育成にも力を入れていた。但し、タイ子会社と同様に、従業員をパートナーと考え、以心伝心の経営理念に従い、企業文化の浸透に力を入れていた。

「現地の文化が台湾と違うが、主に合わせるように努めた。ただ、出来るだけ社員を大事にしてきた。中国子会社の従業員が多いため、タイ子会社のように社内で幼稚園を作ることは難しいが、特にキッチンを含めた食堂の安全管理に注意し、何千人の従業員に安全なものを提供していた(理事長の廖氏インタビュー、2018年9月)。」

つまり、KEEグループが中国大陸への海外進出に伴い、ヒト、モノ、カネ、情報(技術や企業文化等)を中国の4つの子会社に持って行って、特に技術や管理者の育成に力を入れ、企業文化と経営理念の浸透に力を入れていた。

8.6 第4回の資源移転に伴う資源統合

KEEグループが中国大陸で上場した直後の2014年に、中国子会社を売却した。その後、台湾で天然食品の製造を中心としたベンチャー企業のKFSグループを設立した。中国子会社が上場した際の条件として、アメリカ子会社とタイ子会社を閉鎖させることであったため、新設のKFSグループへ資源移転したのは中国子会社であった。KFSグループを新設した理由は、以下である。

「会社の経営には人材がとても重要である。新事業を始めた理由にはまず前会社の管理層への恩返しをしたいというのがあった。もう1つ、3人の娘のために新事業を始めた。彼女らは私が以前社長をしていた頃に前会社に入らなかったため、私の下で殆ど経営について学べなかった。私はもう定年になるため、事業継承のためにも新事業を始めた。当時中国大陸市場で株式上場するには、条件として台湾の会社を閉鎖することだった。その頃、台湾の市場も衰退しているため中国大陸で会社を作るのは自然の流れだった。しかし、台湾の会社を閉鎖した後に、新しい未来を探索しなければな

らない。その新しい未来には 2 つの領域が考えられる。1 つ目はバイオテクノロジーであり、2 つ目は食品である。食品に関しては、現在地球温暖化が進んでいるため、農産物の収穫はだんだんと悪くなってきた。いかに栄養価値があり、かつ元来の味を保持する食品を作れるのかが重要になってきた。これは未来への道だと信じている。バイオテクノロジーに関しては、食品領域とは全く関係がないが、新事業としてもスタートした。(理事長の廖氏インタビュー, 2018 年 5 月)。」

つまり、KFS グループは KEE グループが作ってきた電子部品やネーム・プレートと全く違う製品である食品を作っているため、中国子会社から移転した資源はカネとヒト(管理層)と情報(企業文化や経営理念)のみであった。食品を製造する際の技術と電子部品を作る際の技術と異なるため、技術の移転がなかったが、管理層の人材への恩返しを含め台湾の企業に入れた。また、カネに関しては、中国大陸で上場した子会社を売却した資金を KFS グループに投資した。しかし、一番重要な資源移転は情動的経営資源である企業文化と経営理念であった。

「わが社の経営理念は、汚染されていない、ナチュラルな天然食品を作ることである(社長の王氏インタビュー, 2018 年 5 月)。」

「私は自分のことを顧客だと考え、自分が食べたいものしか顧客に提供しない。その原点は金儲けではなく顧客の健康のためのモノづくりである。そうすると顧客も信用してくれるし、長く愛用してくれる。わが社のブランドネームの商品を使用しようとする時に、濃縮ではなくピュアな果汁を使用するのは原則である。例えば、7-11 からの委託では、ある範囲で製品を作っているが、体に悪い添加物を絶対使用しない。高い価格を提示されても絶対添加物や色素などが入ったものを作らない^{xvi} (理事長の廖氏インタビュー, 2018 年 5 月)。」

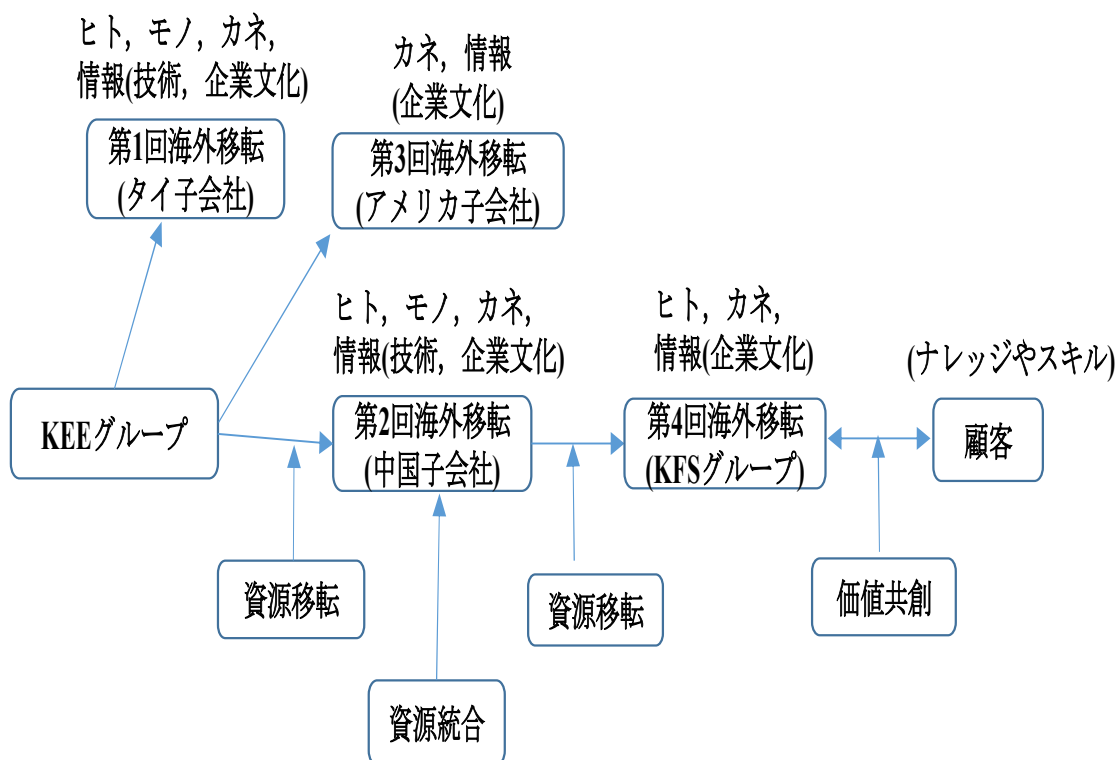
つまり、中国大陸の子会社から台湾の KFS グループへの資源移転の際に、モノと技術の移転がなかったが、ヒト(管理層)、カネと情報(企業文化や経営理念)資源の移転があった。

8.7 小括と仮説の提示

8.7.1 小括

本章では、消費プロセスにおける価値共創のための資源は、企業内のどこからきたのか、について KFS グループの前身である KEE グループと中国子会社に遡って、消費プロセスにおける価値共創のための資源がどこからきたのかについて事例分析を行った。主に、KEE グループの 4 回の海外移転に伴う資源移転に重点を置いて、海外移転の際にどのような資源を移転したのかについて分析した。図表 8 - 2 は、4 回の海外移転に亘る資源移転の内容を示すものである。

図表 8 - 2 KEE グループの 4 回に亘る資源移転の内容



出所：インタビュー調査をもとに筆者作成。

図表 8 - 2 で示すように、KEE グループは成立されてから大きく成長し、その後 4 回に亘り、海外進出を果たした。海外進出にともない、それぞれの進出先の国で子会社を作り、さらに資源の移転を行った。資源移転のプロセスを遡ることで、本章の目的である、消費プロセスにおける価値共創のための資源は、企業内のどこからきたのかを明らかにした。

まず、第 1 回の海外移転によってタイで合資会社を作り、台湾本社から主に技術者を中心としたヒトと、生産設備を中心としたモノと、初期費用と運用資金を中心としたカネと、技術と KEE グループの企業文化や経営理念といった資源をタイの子会社に持っていった。

次に、KEE グループの第 3 回の海外移転は先進国であるアメリカだった。先進国であるアメリカでは、タイ・中国と違うやり方を取り、現地人に経営を任せた。台湾本社から初期費用と運用資金を中心としたカネと、KEE グループの企業文化や経営理念といった資源をアメリカの子会社に持っていった。技術は持っていかず、アメリカの先進的技術を入手した。

さらに、第 3 回の海外移転と殆ど同じ時期だった第 2 回海外移転は中国への移転であった。KEE グループにとって最重要な第 2 回の海外移転によって中国で独資の子会社を 4 つ作り、さらに一時期上場させた。第 2 回の海外移転では、台湾本社から主に技術者を中心としたヒトと、生産設備を中心としたモノと、初期費用と運用資金を中心としたカネと、技術と KEE グループの企業文化や経営理念といった資源を中国に持っていった。

最後に、中国大陸で上場した子会社を売却した後、KEE グループが台湾へ第 4 回の海外移転をした。第 4 回の海外移転では、新たなベンチャー食品企業である KFS グループを作ったため、新たな分野への進出にともない、管理層を中心としたヒトと、カネと企業文化や経営理念を中心とした情報資源の移転をした。特に重要なのは企業文化と経営理念の移転であった。

上述した KEE グループの 4 回に亘る資源移転を考察すると、消費プロセスにおける価値共創のための資源は KEE グループからきたである。それは 4 回の資源移転のプロセスの中で企業文化や経営理念の移転ができたため、消費プロセスの価値共創を支える、顧客のためのナレッジやスキルという資源を提供できた。

8.7.2 仮説の提示

本章では、KEE グループの 4 回の海外移転に伴う資源移転に重点を置いて、海外移転の際にどのような資源を移転したのかについて分析した。上述した KEE グループの 4 回に亘る資源移転を考察すると、消費プロセスにおける価値共創のための資源は KEE グループからきたのである。それは 4 回の資源移転のプロセスの中で企業文化や経営理念の移転ができたため、消費プロセスの価値共創に支える、顧客のためのナレッジやスキルという資源を提供できたと考えられる。そこで、当該事例の分析に基づき、以下の仮説を提示する。

仮説： 顧客と価値共創を行う企業には、そもそも顧客中心の考え方が備わっているのではないか。

上記仮説を検証するために、KFS 社へのインタビュー記録に基づき、データ処理すなわちテキストマイニングを行った。具体的には、当該企業の経営者である廖理事長、王社長、現場担当者の廖氏に対するインタビュー記録をもとに、テキストマイニング分析を行う。廖理事長は KEE グループの創業者であり、KEE グループの 4 回に亘る海外移転を決定し、主導的にしてきた経営者である。廖理事長は食品会社である KFS 社を新たにベンチャー企業として作った。また、王社長は元々台湾の有名な大企業の子会社の社長であったが、KFS 社の設立に伴い、KFS 社の社長として雇用された。主に会社の全般の経営を担当しているため、会社の経営に詳しい。現場担当者の廖氏は係長であり、現場で顧客と直接に接するため、顧客との価値共創の現状に詳しい。

したがって、創業者である廖理事長と、経営に直接携わる王社長と、現場に詳しい廖氏に対するインタビュー記録を調べることで、テキストマイニング分析で本仮説の検証を行う。

8.7.3 仮説の検証

(1) テキストマイニングとは

テキストマイニングとは、文章から意味のある情報や特徴を見つけ出そうとする技術の総称である(末吉, 2019)。増田(2012)によると、テキストマイニングを用いた研究は、情報技術の発達により近年急速に増加し、テキストマイニングという単語は1997年から頻繁に論文に登場した。すなわち、テキストマイニング分析を用いて、通常の文章からなるデータを単語や文節で区切り、それらの出現の頻度や共起の相関などを分析して有用な情報を抽出する。

(2) 分析手法及び分析対象

分析対象はKFS社の経営者及び現場担当者に対するインタビュー記録である。テキストマイニング分析ツールの「KH Coder」^{xvii}フリーソフトウェアを用いて、まずインタビュー記録内容から抽出語リストを出す。次に、ある語とある語が共に出現する(共起する)関係性を把握するため、「共起ネットワーク」分析を行う。

分析対象にしたのは、2018年5月21日に行ったインタビュー調査の記録である。インタビュー対象は経営者にあたる寥理事長と王社長と、現場担当者の寥係長である。当時中国語でインタビュー調査したが、日本語に訳してテキストマイニング分析を行った。

(3)分析結果

前述インタビュー記録に対してテキストマイニング分析を行い、抽出リストと共起ネットワークの結果は以下になる。

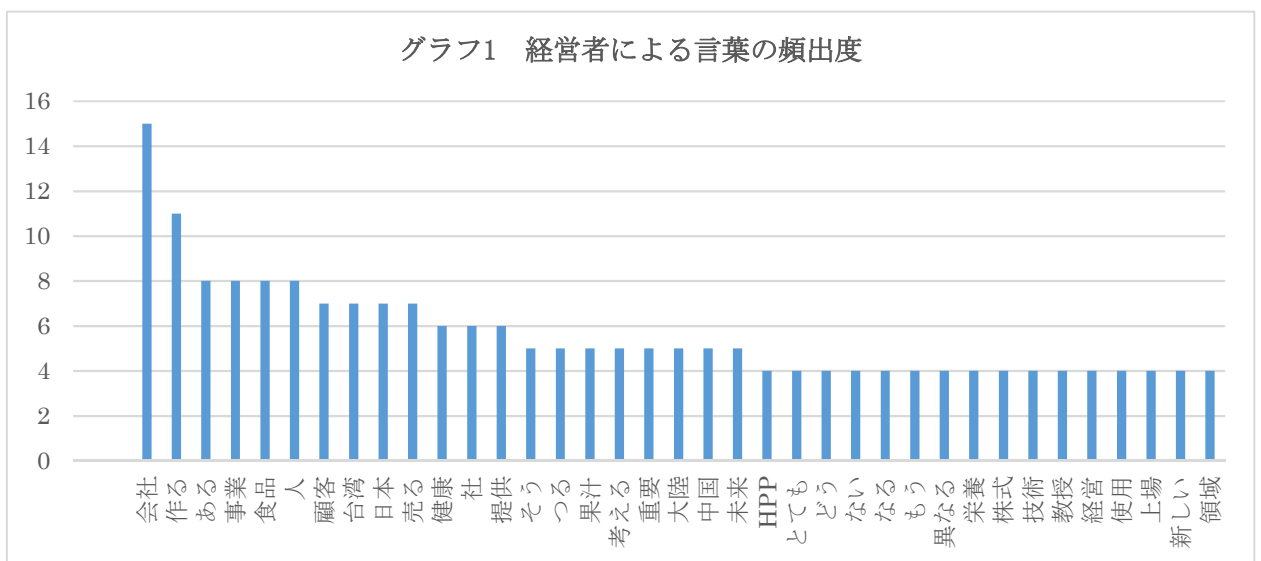
(a) 抽出リストについて

インタビュー記録における寥理事長と王社長が話した言葉を頻出度で最上位のものを抽出した。しかし、「する」「ない」という動詞と否定助動詞を中から外した。図表1で示すように、経営者による頻出度が高い言葉の中に「人」や「顧客」、「健康」などがあつた。

図表 8 - 3 経営者による言葉の頻出度

会社	15	名詞
作る	11	動詞
ある	8	動詞 B
事業	8	名詞
食品	8	名詞
人	8	名詞 C
顧客	7	名詞
台湾	7	地名
日本	7	地名
売る	7	動詞
健康	6	形容動詞
社	6	名詞 C
提供	6	サ変名詞

さらに、上記を含めた抽出リストをグラフにすると、グラフ 1 になる。

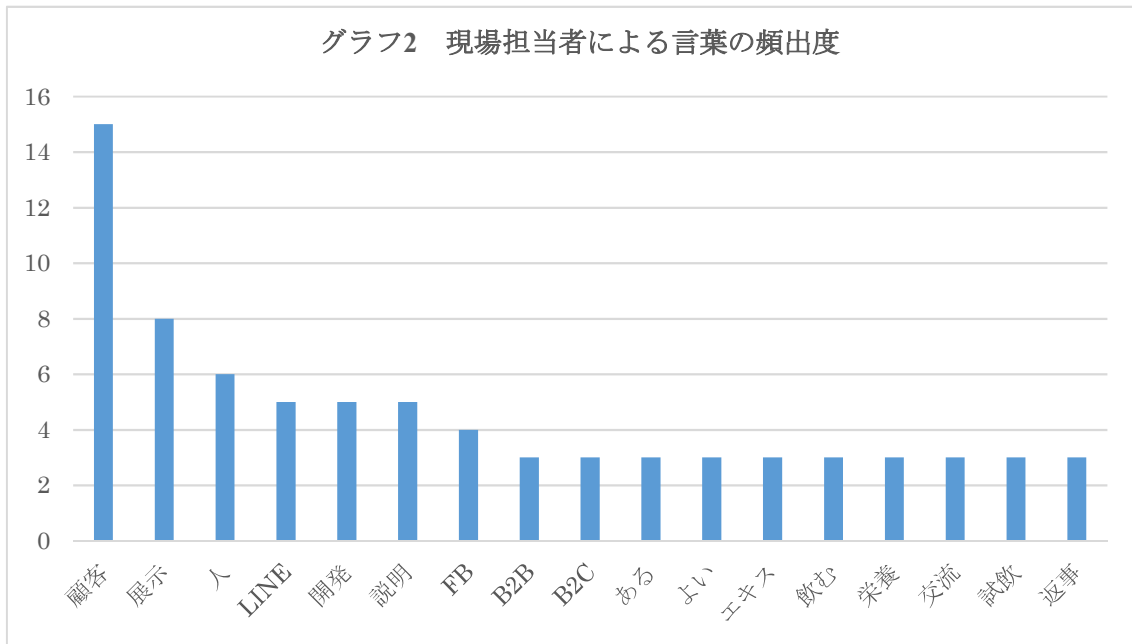


また、現場の担当者寥係長に対するインタビュー記録から抽出リストを作成した。しなお、「する」「ない」という動詞と否定助動詞を中から外した。図表 8-4 で示すように、「顧客」や「人」、SNS 関連の言葉が頻繁に使われていた。

図表 8 - 4 現場担当者による言葉の頻出度

顧客	15	名詞	B2C	3	未知語
展示	8	サ変名詞	ある	3	動詞 B
人	6	名詞 C	よい	3	形容詞 B
LINE	5	未知語	エキス	3	名詞
開発	5	サ変名詞	飲む	3	動詞
説明	5	サ変名詞	栄養	3	名詞
FB	4	未知語	交流	3	サ変名詞
B2B	3	未知語	試飲	3	サ変名詞
			返事	3	サ変名詞

上記を含めた抽出リストをグラフで作成し、グラフ 2 になる。

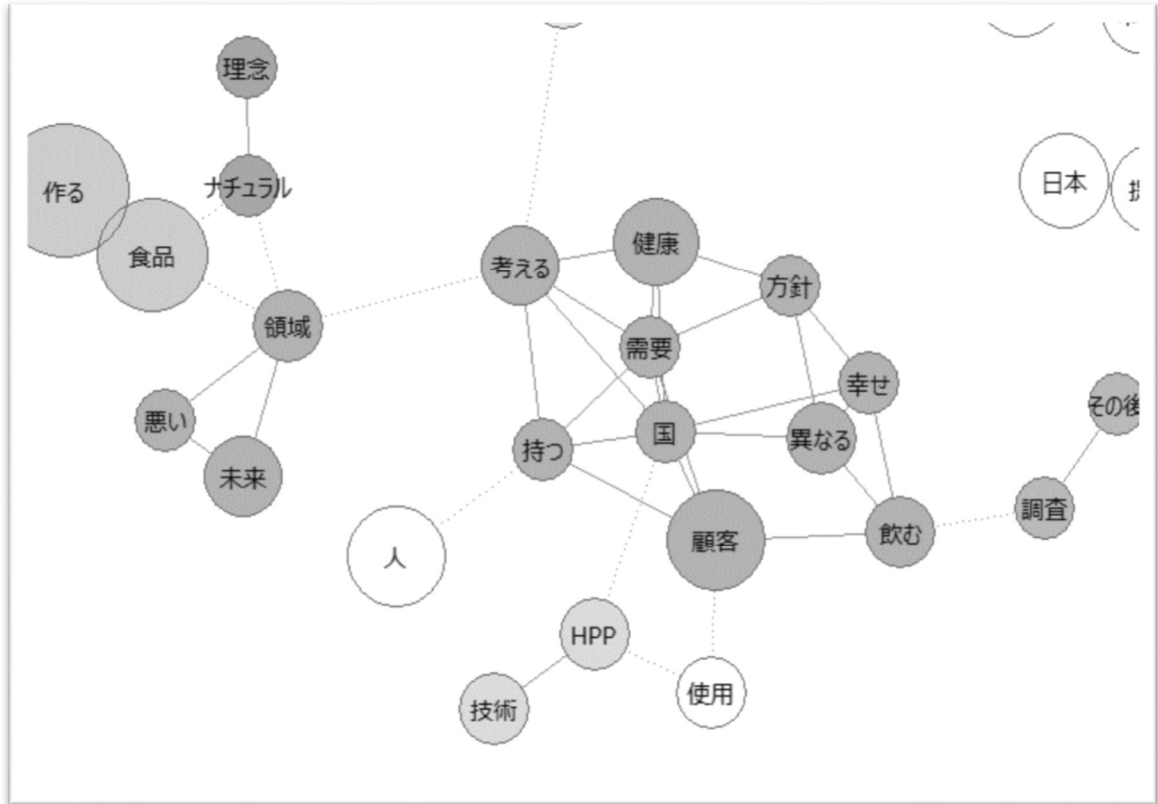


グラフで示すように、「顧客」や、「展示」会、「LINE」「FB」などの SNS サイトは頻繁に出ていた。これは、現場担当者ということで、顧客と「LINE」や「FB」等の SNS を通じてコミュニケーションをしていることを示す。そのため、現場担当者の「顧客」中心の考え方を示すものと思われる。

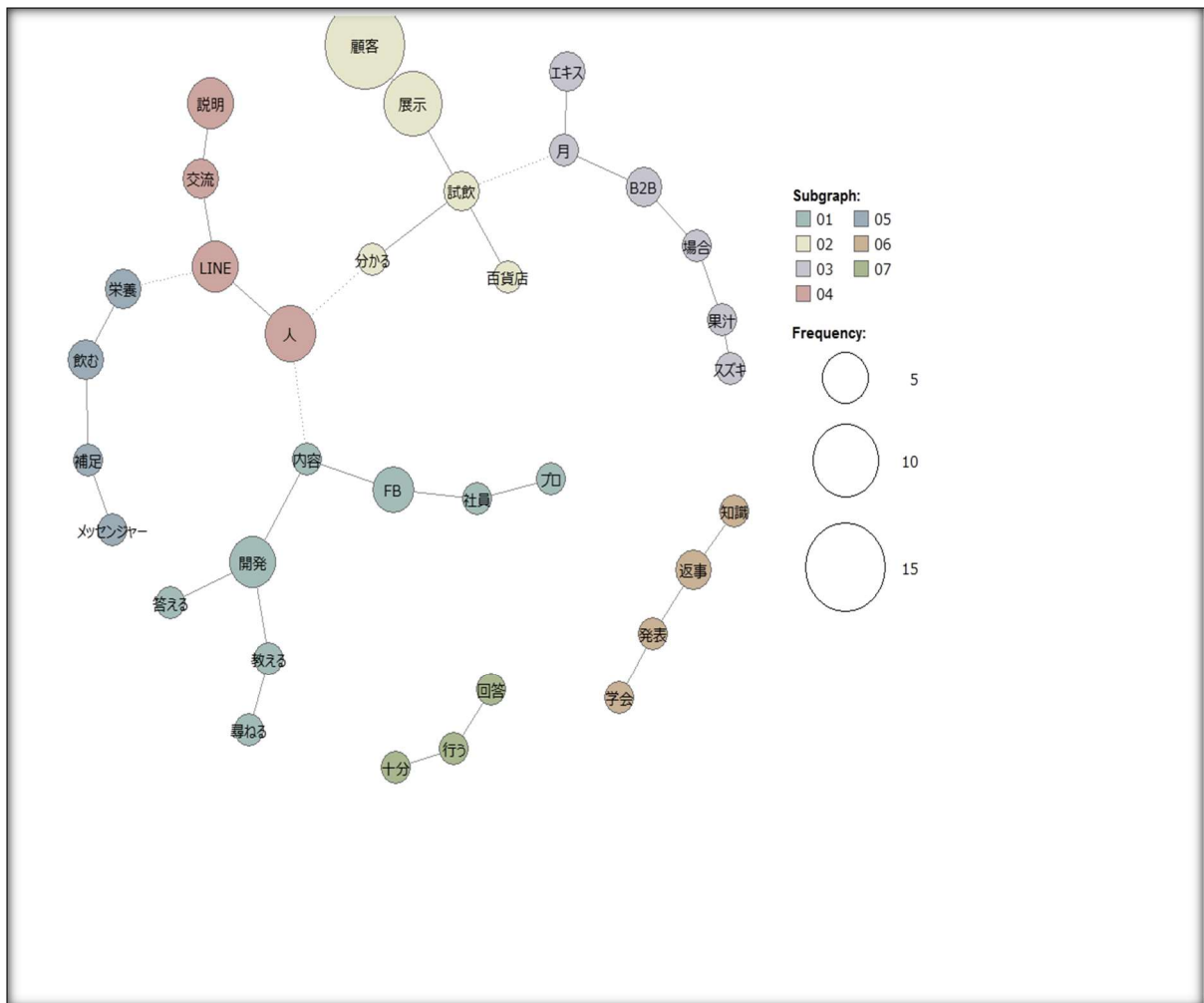
(b) 「共起ネットワーク」分析について

次は、ある語とある語が共に出現する(共起する)関係性を把握するため、寥理事長と王社長のインタビュー記録と現場担当者の寥係長のインタビュー記録に基づいて、「共起ネットワーク」分析を行う。その結果をグラフ 3 およびグラフ 4 で示す。「共起ネットワーク」分析は、語と語が線で結ばれているかどうか共起性や関連性の有無を表し、線の太さが関連の強さとして表現されている。また、円が大きいほど、出現回数が多いことを表している。

グラフ 3 共起ネットワーク(経営者)



グラフ 4 共起ネットワーク(現場担当者)



(c) 分析結果

抽出語リストには「顧客」、「健康」という言葉は経営者と現場担当者から頻出した。そして、共起ネットワーク分析では、経営者には「顧客」「健康」という言葉の円が大きく、現場担当者にも「顧客」という言葉の円が大きいことが明らかになった。関連の強い言葉には、経営者の場合は「需要」と「顧客」があるが、現場担当者には「顧客」と「展示」、「試飲」、「人」、「LINE」などの言葉がある。これは、経営者と現場担当者に役割分担の違いからくるものだと考えられる。しかし、経営者にも現場担当者にも「顧客」という言葉は頻出し、顧客優先の考えがあるといえる。

つまり、「顧客と価値共創を行う企業には、そもそも顧客中心の考え方が備わって

いるのではないか」という仮説に対して、経営者および現場担当者のインタビュー記録に対してテキストマイニング分析を行った結果、当該企業が全体として(トップ、ミドル、ローマネジメント)、顧客に寄り添う、顧客中心の考え方を持っていることを明らかにした。

8.8 分析結果の考察

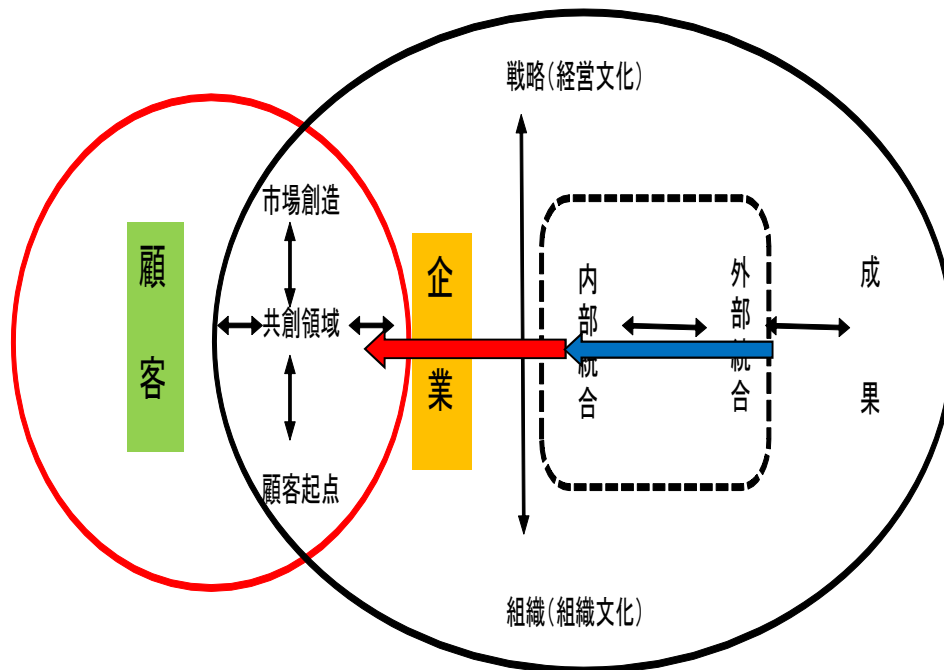
これまでの価値共創における資源統合の先行研究では、企業は顧客と価値共創を行う際に、企業はナレッジ・スキルという資源を顧客に提供し、そこで、顧客のナレッジ・スキルと統合され、価値共創が行われ、文脈価値が創られることを明らかにした。しかし、そうした顧客との価値共創のために提供された企業のナレッジ・スキル(資源)が企業の何処からきたか、また、海外移転等を繰り返してきた事例企業が、そのナレッジ・スキルを、どのように引き継いできたかについてまだ研究されていない。

そのため、本章では、消費プロセスにおける価値共創のための資源は、企業内のどこからきたのか、について KFS グループの前身である KEE グループと中国子会社に遡って、消費プロセスにおける価値共創のための資源がどこからきたのかについて事例分析を行った。主に、KEE グループの 4 回の海外移転に伴う資源移転に重点を置いて、海外移転の際にどのような資源を移転したのかについて分析した。

その結果、KEE グループは 4 回に亘る資源移転をしたが、4 回の資源移転のプロセスの中で企業文化や経営理念の移転ができたため、消費プロセスの価値共創を支える、顧客のためのナレッジやスキルという資源を提供できたと考えられる。分析結果に基づき、「顧客と価値共創を行う企業には、そもそも顧客中心の考え方が備わっているのではないか」という仮説を提示し、定量分析で検証を行った。経営者および現場担当者のインタビュー記録に対してテキストマイニング分析を行った結果、当該企業が全体として(トップ、ミドル、ローマネジメント)、顧客に寄り添う、顧客中心の組織文化を持っていることを明らかにした。

上述した結果に踏まえて、第 2 章の村松(2015)の価値共創型システムのモデル(図表 2-9)に基づき、当該事例の価値共創型システムのモデルを構築した。図表 8-5 で示す。

図表 8-5 事例企業の価値共創型システム



出所:村松 (2015) に基づき, 筆者作成。

図表 8-5 で示すように, 上図の共創領域のところで, 価値共創がおこなわれており, そのために, 企業は内部資源としてのナレッジ・スキルを提供し (赤矢印), また, そのナレッジ・スキルのもとには外部から調達してきた (青矢印)。事例企業の場合は, 海外移転を繰り返してきたが, 海外移転を繰り返しても引き継がれてきたナレッジ・スキルこそが, 顧客中心という経営理念であった。

村松 (2015) によると, 価値共創を内実とした市場創造と, それを実現する企業システムを支える統合も, いわゆる企業文化または経営文化と深い関わりがあり, 企業文化は市場創造や統合といった鍵概念を生み, 生む土壌にあたる。特に, 村松は強調して主張したのは, 企業文化の中核には経営理念があり, その経営理念は経営文化 (戦略) と組織文化 (組織) として構造化される。そして, 企業理念のもとで構造化された経営文化が戦略を, 組織文化が組織を導くことになる。

また、価値共創と組織文化について、張(2015)は、顧客との価値共創を起点とした内部統合と外部統合を支えるのは、企業の文化性であり、その根底にあるのは企業理念である。すなわち、企業は常に顧客のために為すべきことは、受け手の顧客を軸に与え手の企業を位置付ける考え方こそが価値共創型の企業理念である。企業理念はその具体的な展開を担う戦略(経営文化)と組織(組織文化)によって実体化されるが、そのことは、顧客接点重視の程度、情報伝達の効率性、そして、顧客接点に対する支援の柔軟性という点において表面化する(張, 2015)。

本研究の事例企業は、顧客との接点作りを重視し、顧客との接点作りや顧客との双方向コミュニケーションのために努力してきた。また、組織における情報伝達の効率性もよく、オープンな組織文化の下に、管理職、技術職と現場のスタッフとの間の情報交換がスムーズに行われ、顧客に正確かつ迅速に有用な情報を伝えるのに努力してきた。さらに、顧客接点に対する支援の柔軟性という点に関しても、顧客からすれば企業との直接的なやり取りを通じて当該企業の組織文化を身近に感じことができ、企業からもより支援しやすくなる。

したがって、事例企業の経営理念としての顧客中心の考え方に基づくナレッジ・スキルは、企業が元々保有している組織文化また経営文化からくるものであり、そのもとで構造化された経営文化が事例企業のこれまでの戦略を、また、組織文化が事例企業の組織を導いてきた。

第9章 本研究の総括とインプリケーション

9.1 はじめに

第1章では、本研究の研究背景、問題意識と研究目的を提示した。これまで企業側に立脚した企業の生産プロセスにおける資源統合について議論されているが、消費プロセスにおける顧客との価値共創を可能にするような企業内外における資源統合について議論されていない。すなわち、両者の結合した研究があるが、企業側からのアプローチしかない。そのため、企業側だけではなく、顧客側に立脚したマーケティングの視点から企業内外の資源統合を明らかにする必要がある。しかし、これまでのマーケティング研究では、企業と顧客の価値共創研究が行われているが、顧客のどのような資源と企業のどのような資源がどのように統合されて、顧客にとっての価値が共創されているかが明らかにされていない。したがって、本研究の目的は、価値共創における資源統合の視点から、企業においてどのように資源統合されて価値共創に至っているかを当該資源の根源にまで遡るという時間軸を持って明らかにすることである。

第2章では、本研究における重要な概念である価値共創とは何か、これまで価値共創に関してどのような議論があったかについて、経営学領域における共創研究から、S-D ロジック、S ロジックにおける価値共創と、新しいマーケティングである価値共創マーケティングにおける価値共創の概念を時系列に検討した。その結果、これまでの議論と異なり、価値共創マーケティングでは、価値共創は顧客との接点づくりから開始し、顧客との価値共創のプロセス(4C アプローチからなる顧客へのアプローチ)に重点を置いていることを明らかにした。本研究は、製造業の企業を対象に、価値共創のプロセスに重点を置くため、価値共創マーケティングの視点からアプローチする。

続いて第3章では、資源統合に関するこれまでの先行研究の検討を行った。まず、マーケティング領域の価値共創アプローチの議論に基づいて、企業外の消費プロセスにおける顧客側に立脚した資源統合を検討した。次に、経営学領域の資源ベースアプローチの議論に基づいて、企業内の生産プロセスにおける企業側に立脚した資源統合を検討した。それから、それぞれの資源統合の捉え方とその違いについて分析し、これまでの研究における

本研究の位置づけを明らかにした。資源統合に関するこれまでの先行研究では、マーケティングの領域において消費プロセスにおける資源統合、あるいは経営学の領域において生産プロセスにおける資源統合のどちらかしか議論されていない。近年、両者を統合した研究は増えてきたが、しかし、両者を統合した研究も、企業側からのアプローチしかなく、顧客との価値共創を起点としたマーケティング研究の立場に立つ研究の蓄積がない。以上のことを踏まえて、本研究の位置づけと分析のフレームワーク 1 を提示した。本研究の位置づけとして、従来は別個の研究対象であった①生産プロセス、②消費プロセス、の連動に着目したことが本研究の独自性であり、そして、この連動による価値共創のための資源統合を解明することにある。また、本研究は経営学視点とマーケティング視点を統合した研究を行うため、こうした視点からの研究のフレームワーク 1 を提示し、本研究の核心となる学術的問い(問い①、問い②、問い③)を提示した。すなわち、問い①は、消費プロセスにおいて、どのように価値共創が行われているのか；問い②は、価値共創のための資源が生産プロセスのどこからくるのか；問い③は、顧客のためのナレッジやスキルと経営資源との関係はどうなっているのか、である。

第 4 章では、事例企業である台湾の KFS 社が海外移転を複数回に亘って繰り返してきた事実に基づき、本研究のもう 1 つの研究目的を提示した。すなわち、本研究の研究目的 2 は、価値共創マーケティングの視点から、顧客との価値共創を可能にする事例企業の資源がどのような経緯を経て事例企業の資源となったかを、資源の根源にまで遡るという時間軸を持って明らかにすることである。研究目的 2 に基づき、本研究のフレームワーク 2、すなわち企業の海外移転に伴う資源統合モデルを新たに提示した。また、フレームワーク 2 に基づき、本研究のもう 1 つの問い、すなわち問い④(海外移転の際に資源がどう影響しているのか)を新たに提示した。

第 5 章と第 6 章では、本研究の研究対象を紹介し、4 回に亘る海外移転を繰り返してきた台湾企業を対象にした理由や企業概要を述べた。そして、本研究の研究方法を提示した。主として台湾企業に対する半構造化インタビュー調査を行うが、インタビュー記録に対するデータ処理(テキストマイニング)を用いた量的研究も行う方法である。

第 7 章では、企業概要を述べた後、研究目的 1 と問い①に対して、価値共創マーケティングにおける 4C アプローチに基づき、当該企業の消費プロセスにおける企業と顧客との価値共創のための資源統合について分析した。その結果、事例企業は展示会や試飲等を通じて顧客と接点を持ち、さらに SNS を通じて顧客と双方向のコミュニケーションをし、価

値共創を行うことで顧客の文脈価値の向上に努力してきたことを明らかにした。また、顧客との価値共創のための資源は、主に社内に蓄積してきた技術資源と、健康や食品等に関する有用な専門知識に基づいて顧客に提供し続けてきたことを明らかにした。

第8章では、研究目的2と問い②、問い③、問い④に対して、事例企業の前身であるKEEグループと中国子会社に遡って、消費プロセスにおける価値共創のための資源がどこからきたのかについて事例分析を行った。事例企業の4回に亘る資源移転を考察すると、消費プロセスにおける価値共創のための資源はKEEグループからきたことが明らかになった。それは4回の資源移転のプロセスの中で企業文化や経営理念の移転ができたため、消費プロセスの価値共創を支える、顧客のためのナレッジやスキルという資源を提供できた。そのうえ、当該事例の分析に基づき、「顧客と価値共創を行う企業には、そもそも顧客中心の考え方が備わっているのではないか」という仮説を提示し、テキストマイニング分析を行った。経営者および現場担当者のインタビュー記録に対してテキストマイニング分析を行った結果、当該企業が全体として(トップ、ミドル、ローマネジメント)、顧客に寄り添う、顧客中心の組織文化を持っていることを明らかにした。さらに、分析結果に基づき、当該事例の価値共創型システムのモデルを構築した。すなわち、事例企業の経営理念としての顧客中心の考え方に基づくナレッジ・スキルは、企業が元々保有している組織文化また経営文化からくるものであり、そのもとで構造化された経営文化が事例企業のこれまでの戦略を、また、組織文化が事例企業の組織を導いてきた。

第9章では、研究課題に対する答えとして、本研究の結論を述べた。問い①(消費プロセスにおいて、どのように価値共創が行われているのか)に対して、事例企業を対象に、価値共創マーケティングに基づいて分析を行った。事例企業は、展示会や百貨店、病院等で、接客担当者は顧客と接点を作り、さらに接客担当者がLINE、Messenger等のSNSを通じて顧客と長期的コミュニケーションを取り、顧客とのコミュニケーションを支えるために社内の技術者による資源提供の仕組みを作っていた。そして、それらをマニュアル化することでルーティン化している。このように消費プロセスにおいて、当該企業が、顧客との接点づくりと、コミュニケーション維持と、社内技術者によるナレッジやスキルの提供で顧客と価値共創を行ってきた。また、問い②、③、④(価値共創のための資源が生産プロセスのどこからきたのか;顧客のためのナレッジやスキルと経営資源との関係はどうなっているのか;当該企業の資源がどのような経緯を経て当該企業の資源となったのか)に対して、事例企業の消費プロセスにおける価値共創のための資源は、その前身の親会社である

KEE グループからきたと明らかにした。KEE 社の 4 回の資源移転のプロセスの中で特に企業文化や経営理念の移転ができたため、消費プロセスにおける価値共創を支える、顧客のためのナレッジやスキルという資源を提供できた。

9.2 研究課題に対する答え

本研究を締め括るにあたり、最初に設定した 4 つの問いに対する答えを与える。最初に設定した問いは以下である。

問い① 消費プロセスにおいて、どのように価値共創が行われているのか。

問い② 価値共創のための資源が生産プロセスのどこからきたのか。

問い③ 顧客のためのナレッジやスキルと経営資源との関係はどうなっているのか。

問い④ 当該企業の資源がどのような経緯を経て当該企業の資源となったのか。

第 1 の問いは、台湾のベンチャー食品企業である KFS グループを事例に、価値共創マーケティングに基づいて、分析を行った。KFS グループは、展示会や百貨店、病院等で、接客担当者は顧客と接点を作り、さらに接客担当者が LINE, Messenger 等の SNS を通じて顧客と長期的コミュニケーションを取り、顧客とのコミュニケーションを支えるために社内の技術者による資源の提供をする仕組みを作っていた。そして、それらをマニュアル化することでルーティン化している。このように消費プロセスにおいて、KFS グループが、顧客との接点づくりと、コミュニケーション維持と社内技術者によるナレッジやスキルの提供で顧客と価値共創を行っている。

第 2 と第 3 と第 4 の問いについて、KFS グループの消費プロセスにおける価値共創のための資源はその前身の親会社である KEE グループからきたである。KEE 社の 4 回の資源移転のプロセスの中で特に企業文化や経営理念の移転ができたため、消費プロセスの価値共創を支える、顧客のためのナレッジやスキルという資源を提供できた。つまり、顧客のためのナレッジやスキルは社内に蓄積してきた経営資源、特に情報資源から提供されたのである。

9.3 本研究のインプリケーションと今後の課題

9.3.1 本研究のインプリケーション：資源統合研究への理論的および実践的含意

本研究の目的は、企業外部か企業内部のみに留まらず、消費プロセスにおいて企業と顧客がいかにして資源統合をするのか、さらに顧客のために企業がいかにして資源統合をし、さらに提供するのかを解明すべく、従来のマーケティングの視点の時空間的拡張としての資源ベースの視点から企業の内外の資源統合を明らかにすることである。すなわち、消費プロセスに留まらず生産プロセスまでに時空間的に拡張して解明することによって、マーケティング視点と経営学の視点からの新たな理論構築を試みる。

そのため、本研究では、台湾企業を事例に、企業外の消費プロセスだけではなく、企業内の生産プロセスにおいても企業がどのように資源統合し、さらに企業外の消費プロセスにおける価値共創のためのナレッジやスキルに提供しているのかについて分析した。

特に、これまでマーケティング研究の資源統合と経営学の資源統合が別々に議論されてきたため、本研究では両者を統合した枠組みを提示した。したがって、消費プロセスに留まらず生産プロセスに時空間的に拡張したことで、マーケティング・経営学視点からの資源統合研究ができた。よって、新しい分析視点を提供することで理論的に貢献できる。

また、近年では、江(2018)が指摘する「今日の情報技術に彩られたサービス社会に変わりつつあり、生活世界を舞台とする顧客が主導する企業とのサービス関係において顧客が中心となる」が、企業が顧客を外生的なオペラント資源と見なすのではなく、企業が消費プロセスに入り込み、顧客とともにオペラント資源を駆使して価値共創する必要がある。上記を目的とした研究は、日本の経営学領域の中ではまだ研究の蓄積が少ない。本研究の学術的独自性は、企業内資源が消費プロセスにおける価値共創にいかにか利用されているのかを、そのプロセスを明らかにすることにある。

第4次産業革命が近年急速に進展しているが、日本の製造業はまだ多くの課題に直面し、国際競争力を上げるために新たな事業展開等を考え直す必要がある。前述したように、経済産業省が2019年6月11日に公表した『2019年版ものづくり白書』によると、我が国製造業の中で現在の事業領域に満足していない企業は約6割で、今後の事業展開の方向性として、現在とは異なる事業領域に進出したいと考えている企業は

約 20%に上っている。本研究により上記プロセスが明確になれば、いまだ価値共創による新事業展開ができていない企業が新事業を起こす際の助けになると考えられる。

さらに、本研究は、日本企業だけではなく、外国企業をも対象にし、最終的に国際比較に基づいた分析もできるため、前述した先行研究にない試みである。以上の理由から本研究は理論から実践まで経営学以外の分野においてもインパクトとイノベーションが期待できる。したがって、本研究は実践的にも貢献である。

9.3.2 今後の課題

本研究では、価値共創における資源統合の視点から、企業においてどのように資源統合されて価値共創に至っているかを当該資源の根源にまで遡るという時間軸を持って明らかにしたが、消費プロセスにおける価値共創そのものについてまだ十分に分析できていない。すなわち、本研究の理論基盤である価値共創マーケティングにおける価値共創は、顧客の消費プロセスで企業と顧客によって行われるものであり、両者は常に向かい合っており、直接的な相互作用にある。また、そこで共創された価値は、顧客によって独自に判断される。したがって、企業は消費プロセスに入り込むことで顧客と価値共創し、さらに顧客の文脈価値を創ることが重要である。しかし、本研究は、企業のみを対象にし、企業がいかにして顧客の消費プロセスに入り込み、顧客と共に価値共創していくかについて分析したが、まだ顧客を対象に調査できていない。価値共創の主体である顧客を対象にインタビュー調査することを今後の課題にしたい。

また、本研究における消費プロセスと生産プロセスにおける資源統合の仕組みの解明について、まだ研究の蓄積は少ないのが現状である。本研究では、アジアの企業を対象に研究したが、国際比較のために、今後の課題として、欧米の企業をも対象にして研究を続けたい。

最後に、本研究では、主として事例研究をしてきたが、インタビュー記録に対するデータ処理(テキストマイニング)という定量分析も併用した。しかし、今後顧客も対象にするため、顧客へのインタビュー調査の結果に対して、グラウンデッド・セオリー・アプローチ等を併用することにより定量分析を増やすことも今後の課題にしたい。

注

-
- i 価値共創の概念については、マーケティング領域においてこれまで長く議論されてきた重要な概念の1つである。初期の経営学のイノベーション分野においても共創の概念が提示されたが、マーケティング領域における価値共創の概念と大きく異なる。マーケティング領域におけるS-Dロジックや、Sロジック、価値共創マーケティングにおいて価値共創が中核概念として議論され、マーケティング研究にも大きな影響を与えてきた。価値共創の概念の検討は第二章で行うことにする。
- ii 価格.comは、1997年に設立された、日本のインターネット関連サービス事業を行っているデジタルガレージ傘下の企業であり、主力事業であるパソコンやAV機器を中心とした電気製品の価格比較ウェブサイトである。
- iii アットコスメ(@Cosme)は、1999年12月に設立されたコスメ・美容の総合情報サイトである。クチコミや美容関連のブログ等を中心としたコスメ・美容に関するソーシャルサイトである。
- iv アリババは1999年に馬雲によって創立された大手オンライン・マーケット〔企業間電子商取引(B2B)〕である。アリババは240余りの国家・地域で5340万以上の会員を保有する持ち株会社であり、傘下にある「淘宝网」は中国で広く一般に使用されており、その買い物の重要な参考になるのが顧客の口コミである。
- v Luschand Vargo(2014)によると、アクター・トゥ・アクターはS-Dロジックの1つのパースペクティブであり、ここでいうアクターは、例えば、ビジネス企業、非営利組織や政府組織、個人、家庭等をさす。S-Dロジックにおいては、経済的(および社会的)アクターを包括的な「アクター」と呼び、基本的に、すべてのアクターが1つの共通目的を有している。それは、サービスとサービスの交換および資源統合を通じた価値共創である。
- vi オペラント資源とは、英語ではoperand resourcesである。
- vii オペラント資源とは、英語ではoperant resourcesである。
- viii 英語の原文は「Resources are not, they become」である。
- ix ポジショニング・アプローチは、1980年代にマイケル・E・ポーターによって、経済学の産業組織論の領域で発展され、ファイブ・フォース・モデルを中心に企業が所属する産業の競争状態、企業の利益率に影響を及ぼす要因または脅威の分析である。
- x Barney(2002)が提示したVRIOとは、企業が従事する活動に関して発すべき4つの問いである。すなわち、①経済価値(Value)、②希少性(Rarity)、③模倣困難性(Inimitability)、④組織(Organization)があるかどうかに関する問いであり、問いに対して全て肯定的な回答を得られるならばそのステージに企業の持続的競争優位につながる経営資源またはケイパビリティを保有していることになる。
- xi ここで「経営資源あるいは組織能力」と呼ばれるが、その後は一般的に「経営資源またはケイパビリティ」と称され、議論されるようになった。
- xii 価値共創マーケティングは村松(2017)によって提示され、消費プロセスで文脈価値を高めるマーケティングを新たに価値共創マーケティングと呼ばれる。その論理基盤はS-Dロジックと北欧学派によって発展させてきたSロジック(サービス・ロジック)である。
- xiii 交換価値に対して、文脈価値とは、顧客とサービス供給者との間での相互作用や

-
- 協働活動を通じて互いがサービスを供給し、その顧客の消費プロセスの過程で獲得したベネフィットについて、その顧客自身によって判断される知覚価値のことである(田口, 2010)。一時期 Vargo らによって使用価値と呼ばれたことがある。
- xiv 田口(2010)によると、G-D ロジックでは、価値を交換価値と捉える。この交換価値とは、生産プロセスで価値が付加されたグッズそれ自体の価値のことであり、そのグッズが交換される時の価値(すなわち価格)を意味している。G-D ロジックに基づいて経営する企業は、交換価値の実現(製品の販売による現金化)を意味するグッズの交換を目標としている。他方で、S-D ロジックでは、価値を文脈価値と捉える。
- xv 日本円 - 台湾元のレートは、0.2618(2018年5月19日)である。
- xvii KH Coder は立命館大学の樋口耕一氏によって開発されたオープンソースのフリーソフトウェアで、テキスト入門から上級までの各種機能がバランスよく実装されている。本研究は KH Coder の最新版(2019年10月9日) (<https://kncoder.net/dl3.html>) のものを用いた。

参考文献

1. 英語文献

- Ansoff, H.I. (1965) *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, Inc. (広田寿亮訳 (1969) 『企業戦略論』 学校法人産業能率大学出版部。)
- Barney, J. (1991) Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, Vol.17:1, pp.99-120.
- Chandler, A.D., JR. (1962) *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, Cambridge, Mass.: MIT Press. (三菱経済研究所 訳 (1967) 『経営戦略と組織』 実業之日本社。)
- Chandler, A.D., JR. (1977) *THE VISIBLE HAND: The Managerial Revolution in American Business*, The Belknap Press Cambridge, Massachusetts, and London, England. (鳥羽欽一郎・小林袈裟治 訳 (1979) 『経営者の時代 上, 下』 東洋経済新報社。)
- Chandler, A.D., JR., (1990) *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*, Harvard University Press.
- Collis, D. J. & Montgomery, C.A. (1998) *Corporate Strategy: A Resource-based Approach*, Irwin/ McGraw Hill. (根来龍之, 蛭田啓, 久保亮一 [2004] 『資源ベースの経営戦略論』 東洋経済新聞社。)
- Collis, D. J. & Montgomery, C.A. (2008) Competing on Resource, *Harvard Business Review*, pp140-150.
- Grönroos, C. (2000) *Service Management and Marketing: A Customer Relationship Approach*, Wiley.
- Grönroos, C. (2006) Adopting a Service Logic for Marketing, *Marketing Theory*, Vol.6, No.3, pp.317-333.
- Grönroos, C. (2007) In Search of a New Logic for Marketing, John Wiley & Sons Ltd. (蒲生智哉訳 (2016) 『サービス・ロジックによる現代マーケティング』 白桃書房。)
- Grönroos, C. (2013) Critical Service Logic: Making Sense of Value Creation and Co-Creation, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 41, No.2,

pp.133-150.

- Gummesson, E.(1997) Comment on Nordic Perspectives an Relationship Marketing, *European Journal of Marketing*, Vol.31, No.1, pp.10-16.
- Gummesson, E. (1998) Implementation Requires a Relationship Marketing Paradigm, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.26, No.3, pp.242-249.
- Irina V. Kozlenkova; Stephen A. Samaha; Robert W. Palmatier (2013), Resource-based theory in marketing, *Academy of Marketing Science*, DOI 10.1007/s11747-013-0336-7.
- 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(1971) 『マーケティング・マネジメント(上)』鹿島出版会。)
- Kotler, P. (1980) *Principles of Marketing*, Prentice-Hall, Inc. (村田昭治監修(1981) 『マーケティング原理』ダイヤモンド社。)
- Kotler, P. (2000) *Marketing Management*, 10th ed., Prentice-Hall. (恩蔵直人監修・月谷真紀訳(2002) 『コトラーのマーケティング・マネジメント』ピアソン・エデュケーション。)
- Kotler, P. & G. Armstrong (2003) *Principles of marketing*, 9th ed., Upper Saddle River, NJ Prentice Hall. (和田充光訳 [2003] 『マーケティング原理 (第9版)』ダイヤモンド社。
- Kotler, P. & K.L. Keller (2008) *Marketing Management*, 13th ed., Peason Printice-Hall.
- Kotler, P., H. Kartajaya & Setiawan (2010) *Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit*, Wiley and Sons, Inc. (恩蔵直人監訳・藤井清美訳 [2010] 『コトラーのマーケティング 3.0 - ソーシャル・メディア時代の新法則』朝日新聞出版。)
- Lusch, R. F., and Vargo, S. L. (2014), *Service Dominant Logic: Premises, Perspectives, Possibilities*, Cambridge University Press.[井上崇道監訳 (2016) 庄司真人・田口尚史訳『サービス・ドミナント・ロジックの発想と応用』同文館出版。]

-
- Penrose, E.T. (1959, 1980) *the Theory of the Growth of the Firm* (1st/2nd eds.), Oxford: Basil Blackwell. (末松玄六訳 (1980)『会社成長の理論 (第二版)』ダイヤモンド社。)
- Porter, M.E. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press. (Republished with a new introduction, 1998.)
- Prahalad CK. & Hamel G. (1990) the core competence of the corporation, *Harvard business review*, Vol.68, No.3, pp.79-91.
- Prahalad CK. & Ramaswamy V. (2000) Co-opting customer competence, *Harvard business review*, Vol.78, Issue1, pp.79-87.
- Prahalad CK. & Ramaswamy V.(2004a)*The future of competition: Co-creating unique value with customers*, Executive Book Summaries, *Strategic Management*,Vol.26,No.3(3parts)Part 1,pp.1-8.
- Prahalad CK. & Ramaswamy V.(2004b) Co-creation experiences: The next practice in value creation, *Journal of interactive marketing*,Vol.18,No.3,pp.5-14.
- Prahalad CK. & Ramaswamy V.(2004c) Co-creating unique value with customers, *Strategy & leadership*,Vol.32,No.3,pp.4-9.
- Rajendra Kumar SRIVASTAVA ; Liam Fahey; H. Kurt Christensen(2001), The Resource-Based View and Marketing: The Role of Market-Based Assets in Gaining Competitive Advantage, *Journal of Management*, Dec.Vol.27, no.6,pp.777-802.
- Rumelt, R.P. (1974) *Strategy, Structure, and Economic Performance*, Harvard University Press. (鳥羽欽一郎・山田正喜子・川辺信雄・熊沢孝訳 (1977)『多角化戦略と経済成果』東洋経済新報社。)
- Rumelt, R.P. (1982) How Important is Industry in Explaining Firm Profitability, *Working Paper: UCLA*.
- Teece, D.J.; Pisano G., and Shuen A. (1997) Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, Vol. 18:7,pp.509-533.

-
- Vargo, S. L., and Lusch, R. F. (2004). 'Evolving to a New Dominant Logic for Marketing', *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17.
- Vargo, S. L., and Lusch, R. F. (2008) Service-Dominant Logic: Continuing the Evolution, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 36, No.1, pp.1-10.
- Vargo, S. L., and Lusch, R. F. (2016) Institutions and Axioms: An Extension and Update of Service-Dominant Logic, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.44, No.1, pp.5-23.
- Vargo, S. L., Maglio P.P. and Akaka M.A. (2008) On Value and Value Co-creation: A Service Systems and Service Logic Perspective, *European Management Journal*, Vol.26, No.3, pp.145-152.
- von Hippel, E.(1986) Lead users: a source of novel product concepts, *Management Science*,32,pp.791-805.
- von Hippel, E.(2001) Innovation by user communities: learning from open-source software, *Sloan Management Review*,Vol.42,No.4,pp.82-86.
- Wernerfelt, Birger (2014) On the Role of the RBV in Marketing, *Journal of the Academy Marketing Science*.42, No.1.
- Yin, R. K., (1994) *Case Study Research Design and Methods: Applied Social Research and Methods Series*. Second edn. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc. (近藤公彦訳 (2011) 『ケース・スタディの方法』千倉書房。

2. 日本語文献

- 青島矢一・加藤俊彦(2011)『競争戦略論』東洋経済新報社。
- 浅海信行(2008)『韓国・台湾・中国企業の成長戦略』勁草書房。
- 今村一真(2015)「経営学領域における価値共創研究-Prahalad en Ramaswamyの所論とPSS研究-」, 村松潤一編著『価値共創とマーケティング論』, 同文館出版, pp.101-115.
- 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。
- 井上崇通(2014)「顧客と企業の接点は「価値共創の現場」-サービス・ドミナント・ロ

-
- ジックの発想から]『中小企業支援研究』(別冊) Vol.1, pp.18-21.
- 井上崇通(2010)「S-D ロジックの基本的枠組み」, 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。
- 小川進 (2002)「ユーザー起動型ビジネスモデル」, 『国民経済雑誌』, Vol.185, No.5, pp.65-76.
- 小川進 (2006)「ユーザー起動法とブランド・コミュニティ」『組織科学』, Vol.39, No.3, pp.27-39.
- 小川進・西川英彦(2006)「ユビキタスネット社会における製品開発:ユーザー起動法と開発成果」, 『流通研究』, Vol.8, No.3, pp.49-64.
- 大藪亮(2015)「サービス・ドミナント・ロジックと価値共創」 村松潤一編著『価値共創とマーケティング論』, 同文館出版, pp.54-69.
- 軽部大(2003)「見過ごされた分析視角:E.T.Penrose から「資源・能力アプローチ」へ」『一橋論叢』, 129(5):555-574.
- 江向華(2016)『中国大企業の競争力分析』 中央出版社。
- 江向華(2018)「サービス社会と企業内外における資源統合」, 村松潤一・山口隆久編『サービス社会のマネジメント』 同文館出版, 第 13 章, pp.165-176.
- 江向華(2019)「経営学研究とマーケティング研究における資源統合の違い」『就実経営研究』 第 4 号, pp.175 - 183.
- 江向華(2019)「企業の内外における資源統合:台湾企業を事例として」『アジア市場経済学会年報』 第 22 号, pp.1-10.
- 塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳(1977)シュンペーター.J.A 著『経済発展の理論(ドイツ語版): 企業者利潤・資本・信用・利子および景気の回転に関する一研究, 上, 下』, 岩波書店。
- 庄司真人(2018)「S-Dロジック研究の影響とその方向性: 交換のズームアウトによるマーケティングへの新たな示唆」『流通研究』, Vol.21, No.1, pp.51-65.
- ジェイ B. バーニー, 『企業戦略論(上, 中, 下)』, 岡田正大訳, ダイヤモンド社, 2003 年。
- 末吉美喜(2019)『テキストマイニング入門: Excel と KH Coder でわかるデータ分析』, オーム社。
- 田口尚史(2010)「S-Dロジックの基礎概念」 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, pp.29-43.

-
- 田口尚史(2017)『サービス・ドミナント・ロジックの進展 - 価値共創プロセスと市場形成 - 』同文館出版。
- 張婧(2015)「サービス・ロジックとマーケティング研究」, 村松潤一編著『価値共創とマーケティング論』, 同文館出版, pp.70-86.
- 陳晋(2014)『アジア経営論』ミネルヴァ書房。
- 根来龍之・蛭田啓・久保亮一(訳)『資源ベースの戦略論』東洋経済新報社[D.J.Collis・C.A.Montgomery(1998)*Corporate Strategy: a Resource-Based Approach*, McGraw-Hill Companies,Inc.]
- 野村康 (2017)『社会科学の考え方』一般財団法人名古屋大学出版, pp.142-146.
- 藤岡芳郎(2015) 村松潤一編著『価値共創とマーケティング論』, 同文館出版, pp.19-35.
- 藤田誠(2004)「経営資源と競争優位性-Resource Based View 小史-」『早稲田商学第 400号』, pp.61-89.
- 藤本隆宏(2002)「新製品開発組織と競争力-我田引水的文献サーベイを中心に-」『赤門マネジメント・レビュー』1巻1号, pp.1-32.
- 増田正(2012)「地方議会の会議録に関するテキストマイニング分析:高崎市議会を事例として」, 『地域政策研究』, Vol.15, No.1,pp.17-31.
- 村松潤一(2010)「S-Dロジックと研究の方向性」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,pp.229-248。
- 村松潤一(2015)「価値共創の論理とマーケティング研究との接続」, 村松潤一編著『価値共創とマーケティング論』, 同文館出版, pp.129-153.
- 村松潤一(2015)「価値共創型企業とマーケティング研究」, 村松潤一編著『価値共創とマーケティング論』, 同文館出版, pp.154-170.
- 村松潤一(2017a)「マーケティングは価値共創をどう捉えるか」『サービソロジー』, Vol.4, No.3, p.1(巻頭言)。
- 村松潤一(2017b)「価値共創マーケティングの対象領域と理論的基盤 - サービスを基軸とした新たなマーケティング」『マーケティングジャーナル』 Vol.37, No.2.

村松潤一（2018）「サービス社会とは何か」，村松潤一・山口隆久編『サービス社会のマネジメント』，同文館出版，第1章，pp.2-17.

村松潤一・山口隆久編著(2018)『サービス社会のマネジメント』同文館出版。

経済産業省(2019)『2019年版ものづくり白書』，2019年6月11日発表。

3. 企業のホームページ

価格.com: : <https://kakaku.com>（最終閲覧日：2019年1月6日）

アットコスメ: <https://www.cosme.net>（最終閲覧日：2019年1月6日）

楽天市場: <https://www.rakuten.co.jp>（最終閲覧日：2019年1月6日）

アマゾン: <https://www.amazon.co.jp>（最終閲覧日：2019年1月6日）

阿里巴巴集団(アリババ・グループ・ホールディング): <https://www.1688.com>（最終閲覧日：2019年1月6日）

統一企業(台湾): <https://www.uni-president.com.tw>（最終閲覧日：2019年1月6日）

味全食品(台湾): <http://www.weichuan.com.tw>（最終閲覧日：2019年1月6日）

泰山企業(台湾): <http://www.taisun.com.tw>（最終閲覧日：2019年1月6日）

KFS社(台湾): <http://www.kfs-foodtech.com>（最終閲覧日：2019年1月6日）

4.インタビュー調査一覧

第1回目調査: 2018年5月21日 9時半 - 12時に台湾屏東にて実施

インタビュー調査対象:KFSグループ(台湾名:金利食安科技股份有限公司)廖理事長, 王社長, 廖係長。

第2回目調査: 2018年9月29日 14時 - 18時に台湾台北にて実施

インタビュー調査対象:KFSグループ(台湾名:金利食安科技股份有限公司)

公司) 廖理事長， 廖係長。

業績一覧

研究業績(入学前)

(2006年4月 - 2018年3月)

著書

1. 江向華(2014)「先進経済国と新興経済国における企業の成長戦略論」『連携による知の創造-社会人大学院の新たな試み』白桃書房。(共著)
2. 江向華(2016)『中国大企業の競争力分析』中央経済社。(単著)

学術論文(査読あり)

3. 江向華(2012)「中国企業の戦略とパフォーマンスに対する一考察」『マネジメント研究』第11号, pp.1-10.
4. 藤井誠一, 江向華, 中村友哉 (2013)「イノベーションを実現するプロダクト・チャンピオン - 先行研究の課題と今後の方向性」『マネジメント研究』,第14号, pp.93-103.
5. 江向華(2016)「中国巨大製造企業の成長過程に関する一考察」『アジア市場経済学会年報』第19号, pp.61-71.

学術論文(査読なし)

6. 江向華 (2006)「中国企業の戦略と組織構造 - その変貌と国際比較 -」,京都大学大学院経済学研究科ビジネス科学専攻 修士(経済学)学位取得論文.
7. 江向華 (2007)「中国企業の戦略と組織構造に対する分析」,日・韓次世代学術FORUM第4回国際学術大会, Proceedings pp.70-74.
8. 江向華 JIANG, Xianghua (2007) “Strategies and Structures of Chinese Large Industrial Corporations” Irish Academy of Management 10th Annual

Conference Queen's University Belfast, Northern Ireland, the UK,
Proceedings pp.90-94.

9. 江向華(2008)「中国製造業大企業の戦略と組織構造 —その現状と国際比較—」
『経済論叢』第181巻第3号, pp.63-80.
10. 江向華(2008)JIANG Xianghua, “Growth Strategy and the International
Comparison” Available at SSRN <http://ssrn.com/abstract=1260151>
11. 江向華(2008)「中国企業の戦略と組織構造に対する分析」『日・韓次世代学術
FORUM第4回国際学術大会Proceedings』pp.70-74.
12. 江向華(2008)「中国大企業分布」『組織学会2008年度研究発表大会報告要旨集』
pp. 95-98.
13. 江向華(2009)「中国企業の産業別分布の特殊性—個別企業の成長パターンから
その原因を探る」『京都大学経済学会モノグラフシリーズ』No.
20090818.
14. 江向華(2010)「中国製造業大企業の産業別分布に関する分析」『広島マネジメ
ントレビュー』No.6, pp.1-19
15. 江向華(2011)「新製品開発におけるプロダクト・チャンピオンの人材育成の探
索」『しごと能力研究学会第4回全国大会報告要旨集』pp.52-56.
16. 江向華(2012)「企業戦略論と中国企業の分析視点」『広島大学Discussion Paper
2011-29』第29号, 24頁
17. 藤井誠一, 江向華, 中村友哉(2012)「通信機器メーカーの新製品開発におけるプロ
ダクト・チャンピオンの探索-ヤマハの事例考察-」『広島大学 Discussion
Paper 2011-25』.
18. 藤井誠一, 江向華, 中村友哉(2012)「菓子メーカーの新製品開発におけるプロダク
ト・チャンピオンの探索-カルビーの事例考察-」菓子メーカーの新製品開
発におけるプロダクト・チャンピオンの探索-カルビーの事例考察-」『広
島大学 Discussion Paper 2011-26』.
19. 藤井誠一, 江向華, 中村友哉 (2012)「日用品メーカーの新製品開発におけるプロダ
クト・チャンピオンの探索-花王の事例考察-」『広島大学 Discussion Paper
2011-27』.
20. 藤井誠一, 江向華, 中村友哉(2012)「住宅設備機器メーカーの新製品開発における
プロダクト・チャンピオンの探索-TOTO の事例考察」『広島大学
Discussion Paper 2011-28』.
21. 江向華(2017)「中国の家電産業における企業の成長メカニズム - 経営資源ベー
スの視点からのアプローチ -」『広島大学Discussion Paper 2016-09』
第9号, 13頁.

-
22. 江向華(2017)「中国家電企業の成長過程に関する考察－経営資源ベースの視点からのアプローチ」『アジア市場経済学会第21回全国研究大会報告要旨』 pp.21-24.
23. 江向華, 亀岡京子(2018)「普遍的な製品に顧客ニーズを取り込むイノベーションプロセス」『就実大学経営研究』第3号, pp.39-47.

学会発表・国際学会

24. 江向華 (2016) "The Dynamics of the Chinese Large Manufacturing Enterprises" The Eleventh Annual Conference of ASAHK, Kobe University, Japan.
25. 姜聖淑, 嶋田敏, 江向華, 原良憲 (2017) "A Study on Potential Service Capability and Problem Solving Style of Service Personnel: Focusing on Ryokan" The 5th International Conference on Serviceology, Proceedings of 5th International Conference on Serviceology pp.211-214, University of Vienna, Austria.

学会発表・国内学会

26. 江向華 (2006)「中国企業の戦略と組織構造－その変貌と国際比較－」, 2006年京都大学経済学会冬季研究集会.
27. 江向華 (2006)「中国企業の戦略と組織構造－その変貌と国際比較－」, 組織学会関西部会.
28. 江向華 (2008)「中国大企業分布」, 同志社大学 ITEC COE プロジェクト「技術・企業・国際競争力の総合研究」TIM オープンチュートリアル.
29. 江向華 (2008)「中国大企業分布－国際比較と産業別分布における特殊性とその原因」京都大学組織・戦略分析ワークショップ.
30. 江向華 (2012)「住宅設備機器メーカーの新製品開発におけるプロダクト・チャンピオンの探索－A社の事例考察－」国際ビジネス研究学会関西支部中四国支部.

-
31. 江向華, 藤井誠一, 中村友哉 (2012) 「イノベーションプロセスにおけるプロダクト・チャンピオンと組織」 組織学会関西部会.
 32. 江向華 (2014) 「中国大手製造業の成長メカニズムと制度のダイナミクスに関する一考察」, アジア市場経済学会東西合同部会.
 33. 江向華 (2015) 「中国大手製造業のダイナミクス」, アジア市場経済学会第 19 回全国大会.
 34. 江向華 (2015) 「中国巨大製造企業のダイナミクス - 「温室育ち」の企業たち」, 2015 年度第 2 回しごと能力研究学会部会.
 35. 江向華 (2015) 「中国大手製造企業のダイナミクス」 就実大学経営学会.
 36. 亀岡京子, 江向華 (2017) 「普遍的な製品に顧客ニーズを取り込むイノベーションプロセス - 学生服メーカー A 社によるマス・カスタマイゼーションのジレンマの克服 - 」, 日本経営学会第 91 回大会.

【研究助成（科学研究費等）】

37. 江向華 (研究分担者), 特別経費(広島大学マネジメント研究センタープロジェクト研究課題), 研究題目「日本の製造業における新製品開発の成功要因の研究 - プロダクト・チャンピオンの実証研究 - 」, 2011 年度-2012 年度.
38. 江向華 (研究代表者), 科学研究費助成事業 (学術研究助成基金助成金若手研究 B), 研究題目「中国製造業の成長メカニズムと制度のダイナミクス」, 2012 年度-2014 年度.
39. 江向華 (研究分担者), 科学研究費助成事業(学術研究助成基金助成金基盤研究 C), 研究題目「日本製造業の新製品開発における非公式キーパーソンの分析」, 2012 年度.
40. 江向華 (研究代表者), 研究題目「中国大企業の成長メカニズムの特殊性に関する実証分析」, 就実大学研究助成, 2017 年度.
41. 江向華 (研究代表者), 研究題目「中国大企業の成長メカニズムの特殊性に関する実証分析 - 資源ベース理論に基づいた国際比較 - 」, 就実大学研究助成, 2018 年度.

研究業績(入学後)

(2018年4月 - 2019年3月)

著書

1. 江向華(2018) 「サービス社会と企業内外における資源統合」 『サービス社会のマネジメント』 同文館出版,第13章, pp.165-176.(共著)(2018年12月)

論文(査読あり)

2. 江向華(2019) 「中国の家電産業における企業の成長メカニズム - 経営資源ベースの視点からのアプローチ - 」 『アジア市場経済学会年報』 第20・21合併号,pp.69-78.(2019年1月)
3. 江向華(2018) Xianghua Jiang(2018) *The Dynamics of the Growth Process and Institution of Chinese Enterprises*, Conference Proceedings of International Conference 2018 “Challenges of Sustainable Development and Social Impacts on Cooperatives and Social Enterprises”,pp.102-113.(2018年7月)

学術論文(査読なし)

4. 江向華(2019) 「経営学研究とマーケティング研究における資源統合の違い」 『就実経営研究』 第4号, pp.175-183。2019年2月。

学会発表・国際学会

5. 江向華(2018) Xianghua Jiang, *The Dynamics of the Growth Process and Institution of Chinese Enterprises*, *International conference 2018: Challenges of Sustainable Development and Social Impacts on*

Cooperatives and Social Enterprises, the Rama Garden Hotel, Bangkok, Thailand, 2018年7月.

学会発表・国内学会

6. 江向華(2018)「企業の内外における資源統合：台湾企業を事例として」 アジア市場経済学会第22回全国大会,岡山理科大学,2018年7月.

研究業績

(2019年4月 - 2020年3月)

論文(査読あり)

7. 江向華(2019)「企業の内外における資源統合：台湾企業を事例として」『アジア市場経済学会年報』第22号,pp.1-10.

学会発表・国際学会

8. Jing Zhang, Akira Ohyabu, Satoshi Seino, Xianghua Jiang, Junichi Muramatsu (2019) “Customer Value Creation Activity in Food-related Life”, 2019 Naples Forum on Service, Ischia, Italy.
9. Satoshi Seino, Ryo Ohyabu, Jin Zhang, Xianghua Jiang, Junichi Muramatsu(2019) “Value Co-creation Model in the Manufacturing”, 2019 Naples Forum on Service, Ischia, Italy.

参考資料

参考資料 1 : KFS 社への質問項目骨子(第 1 回目)

【調査目的】

・顧客の商品の消費段階においてどのようにして顧客をフォローし、顧客と一緒に価値共創しているのか。

【質問項目】

1. 御社や御社の商品についてその概要や歴史などについて聞かせて下さい。
2. 顧客が御社の商品を購入し、消費する段階において、より満足してもらうために御社はどのように顧客と関わり、フォローしているのか。
3. なぜ、いかにしてフォローしているのか。そして、なぜフォローができるのか。フォローする過程において企業のどのような資源を使用しているのか。

参考資料 2 : KFS 社への質問項目骨子(第 2 回目)

【調査目的】

- ① KEE グループ(大企業)から中国子会社(大企業)へ、さらにベンチャー企業 KFS グループ(台湾)及びタイ子会社への海外移転に伴い、経営資源(ヒト、モノ、カネ、情報)をどのように現地に持っていったのか。足りない資源をどのように調達したのか。
- ② KFS グループにおいて、顧客と良い関係を構築するために、どのようなことをしているのか。

【質問項目】

廖理事長に対する質問項目

1. KEE グループが中国子会社を作った時に、どのような経営資源を持っていったのか。大企業を成長させるために、経営資源をどのように調達したのか。
2. KEE グループがタイ・アメリカ子会社を作った時に、それぞれどのような経営資源を持っていったか、足りない資源をどのように調達したのか。
3. 中国子会社を売って台湾でベンチャー企業(KFS グループ)とタイ子会社を作った際に、中国子会社からどのような資源を持ってかえたのか。足りない資源をどのように調達したのか。大企業を中国で売却し、タイ・アメリカ子会社を設立した際に売却した企業のどの経営資源を台湾の企業(インタビューした企業)とタイ子会社に振り分け(台湾に持ち帰り、タイに配分したか)、不足する経営資源をどのように調達したか。

廖さんに対する質問項目

1. KFS グループにおいて、LINE や Messenger などのツールを通じて、顧客に有益な情報を提供しているが、他に展示会や百貨店、ネット販売、病院では顧客とどのように関係を作っているのか。また、どのような関係を作ってきたのか。
2. 御社の顧客にはどのような特徴があるのか。顧客を詳しく知るためにはどのような努力をしているのか。
3. 顧客に商品の情報以外に、どのような情報を提供しているのか。また、どのように提供しているのか。

4. 中国から持って帰った資源をどのように顧客のために生かしているのか。

謝辞

本博士論文の完成までに本当に多くの方のお世話になりました。お世話になったすべての方のお名前をあげることはできませんが、本博士論文に関連して特にお世話になった方々に御礼を述べさせていただきたく思います。

まず御礼を申し上げたいのは、指導教員である村松潤一先生(広島大学名誉教授，岡山理科大学教授)です。村松潤一先生の熱心な御指導なくして，本研究は成しえませんでした。2010年に広島大学で助教に採用されて以来，10年間村松先生から研究や教育，就職まで色々な面において多大なご支援をいただきました。これまでに賜った大きな学恩に対しても改めて深謝の意を申し上げます。

また，本論文の執筆にあたり，ご多忙にもかかわらず副指導教員の山口隆久先生(岡山理科大学教授)には色々な形でご支援をいただきました。常に温かくご支援，ご鞭撻を頂いている先生には深く感謝しております。

このほか，価値共創マーケティングの分野における学問の先輩方に大変お世話になりました。清野聡先生(安田女子大学教授)，大藪亮先生(岡山理科大学准教授)，張婧先生(岡山理科大学講師)には研究の面においてよくご助言やご支援をいただきました。深く感謝の意を申し上げます。

さらに，本博士論文を審査してご意見も下さった先生方，濱谷義弘先生(岡山理科大学教授)，亀崎直樹先生(岡山理科大学教授)，黒田正博先生(岡山理科大学教授)，藤岡芳郎先生(大阪産業大学教授)にも感謝の意を表したく思います。

そして，研究分野が異なるとはいえ，理工学から経営学にまたがる横断的な視点からご助言を下さるとともに，折に触れ本研究の意義を議論して下さった冬木正紀先生(畿央大学准教授)に心から感謝申し上げます。また，私事にわたり恐縮ですが，長く援助してくれた家族，父親，兄，2人の姉に感謝します。いつも応援してくれている，日本留学中の甥の周震君と姪の江一帆さんにも感謝しています。家族の支援や理解なくして，ここまで進むことができませんでした。

最後になりましたが，これまでの人生でいつも精神的に支えてくれた亡き母に本論文を捧げます。