

# 「サービス・ドミナント・ロジックを フレームワークとしたケース分析」 ——「場」の設定に注目した、地場産業における マーケティング論の考察——

澤 田 誠

## 1. 目的と意義

地場産業は消費財（BtoC）である特産品を生産・販売しており、地方に点在し古い歴史を持っているというイメージが強い。本論文の研究・取材対象とする地場産業は、岐阜県多治見市地域の「美濃焼タイル業界」である。建築意匠材料<sup>1</sup>であることから、特定の専門業者が直接顧客となる産業財（BtoB）の業務形態である。

地場産業は、「異質・多面的存在であり、一義的、一元的に明確な定義を下すことができない」（山崎 1988, p. 13）形態である。逆にいえば、多面的アプローチが可能であると考えられる。

BtoC 形態の地場産業について論議された研究は、地域振興や地方活性化の活動をベースにした論議（山田, 2013；和田他, 2009）を中心に行なわれている。しかしながら、BtoB 形態の地場産業について論議された研究は非常に少ない。それは地方に存在する BtoB 企業群の多くが、大手企業の下請け業者であることから、注目度や観察が上位企業に留まる傾向があるためと考えられる。

タイルという製品自体が、建材市場において補助資材と扱われ、一般的認識は高くない。必然的に、美濃タイル業界全体が大手企業との取引が少なく、中小零細企業で構成されているため、独自のやり方で経済環境の変化に順応してきた。しかし、直近の ICT・SNS などの情報革命による消費構造変化や人材不足への対応は限界に達して、事業継続も危ぶまれる状況にあると言える。それらの現状を見据えて、マーケティング視点<sup>2</sup>による BtoB アプローチが、全体的な現状把握→事業存続への方向性→取り組むべき具体策→地場産業全体の攻勢への具体的プロセス指針となり、事業の維持・継続（ゴーイングコンサーン）につながると考える。

本論文は、その「美濃焼タイル業界」内であって、独自の着目点に基づいて現状打破を目指す一企業を取り上げて、「サービス・ドミナント・ロジック（以下 S-D ロジックと呼ぶ）」をフレームワークにして考察するものである。

そこには、無意識ながらも、S-D ロジック志向に沿った企業行動により明確な差別化がなされ、BtoB 活動に留まらず、BtoC への多角的新規事業への展開も視野に入れた、所謂、第二の創業とも言える発展段階にある企業の姿が確認できた。

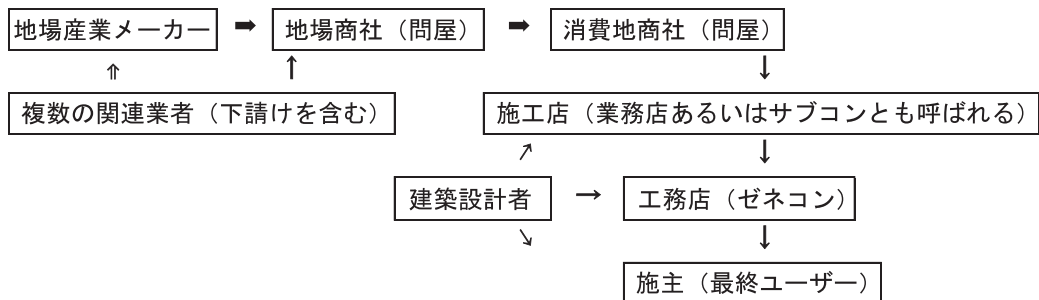
Key Word：地場産業 サービス・ドミナント・ロジック 価値共創 場

## 2. 美濃タイル業界の概要と現状

美濃タイル業界は陶磁器食器類を主力とした美濃焼がルーツとなり、第二次世界大戦後の復興から高度成長期において、近代建築の花形とされたタイルの消費が、一般大衆化するにつれて急速な発展を遂げた。美濃焼（陶磁器食器）<sup>3</sup> 自体は、平安時代に朝鮮半島から伝来した須恵器が、製造されたことに起源をもつ代表的な伝統地場産業である。本論文は他地域の同種産業との差別化と、美濃焼との包括的なブランドを考慮した『美濃タイル』の呼称を使用する。

美濃タイル業界の主力・関連産業の技術・ノウハウのほとんどは伝統的に蓄積された美濃焼の技術・資源がベースになっている。これは基本技術ベースが同じ陶業であり、分業化あるいは転化することが容易であったことと、同質の労働力が豊富に供給できたこと。そして、長い歴史の間に生産・管理・販売活動のノウハウが蓄積されて、「集合体としての集積が全体として個々の企業の単純総和を超えた効果と機能をもっている」（伊丹他 1988, pp. 2-3）ことで、培われた知的財産として産業集積地である美濃タイル業界に、集約・共有化されてきたことが主要因である。美濃タイルの市場への流れは、図1に示されるように BtoB 商材のチャンネルと言える。

現在では、産業・消費構造の変化による消費の減退（売上減）、人材と後継者不足、自然原料の枯渇、海外製品との競合等の複合的要因によって、全国の伝統的地場産業と同様に存続の危機にひんしている。地場産業にとって、外部環境、内部環境共に不利な方向に変化している上に、サプライチェーンを構成する各企業が、これまでの生産、流通、販売を従来通りのやり方で進めるだけでは、この存続の危機を逃れることはできない。伝統的地場産業内のサプライチェーンに蓄積された「知識」をこれまで以上に効率的に活用することが不可欠であり、そのためには、サプライチェーンを構成する各企業が互いの「つながり」を強く意識して、業界全体の価値を向上するために協働してゆく必要が求められるのである。



\* 太字矢印（⇒）は関係性が大  
細字矢印（→）は関係性が小

図1 美濃タイル製品・市場の流れの簡略図

出所 筆者作成

### 3. 地場産業へのサービス・ドミナント・ロジック導入の必要性

美濃タイル業界をはじめ地場産業は、Vargo & Lusch (2014) が「グッズ・ドミナント・ロジック(以下 G-D ロジックと表記する)」と呼ぶ、伝統的なマーケティング理論のフレームワークに従う活動を取り続けてきたように見える。

従来の伝統的マーケティング理論(G-D ロジック)は、川上から川下と一方通行の流れの中で生じる財の交換を基本として、流れの初めから帰結(消費)までを企業が管理している。

図2が示すように、G-D ロジックのフレームワークでは、売り手(メーカー)が一方的に自社製品に乗せた価値を、買い手(地場商社)に提供して、その買い手は、次の買い手(消費地商社)に価値を提供すると認識される。このフレームワークの中では、売り手と買い手の関係は単なる交換関係に過ぎず、価値の一方的な提供のみにとどまる。産業をとりまく経済環境の大きな変化が見られず、顧客の求める価値の変化も安定的で予測可能なレベルにとどまる。そうであるなら、G-D ロジックに基づく「交換行為」を常時遂行することだけで、問題無く一定利潤の確保が可能となる。しかしながら、2章で説明したように美濃タイル業界をはじめとした地場産業全体をとりまく環境は大きく変動しており、その変動に対応するためには、各企業体が意思決定をとる際に依拠するフレームの「変革」が不可欠であると思われる。

美濃タイル業界をとりまく状況に適した意思決定フレームとして、本論文で提案するのがS-D ロジックである。S-D ロジックは、従来の「バラバラな要素」としてとらえられてきたサプライチェーンの各要素間の「つながり」の重要性を強調する。売り手と買い手は単なる交換関係の中で、売り手が買い手に対して一方的に価値を創造して提供するという関係性ではなくて、売り手と買い手は同一の「アクター」として捉えられ、「アクター」間の関係も価値を共に創造する対等な相互関係であると認識されている。つまり、製造過程や流通過程での各企業活動の内容によって、上下の価値体系が実存する階層的關係ではなく、同じ包括的「アクター」

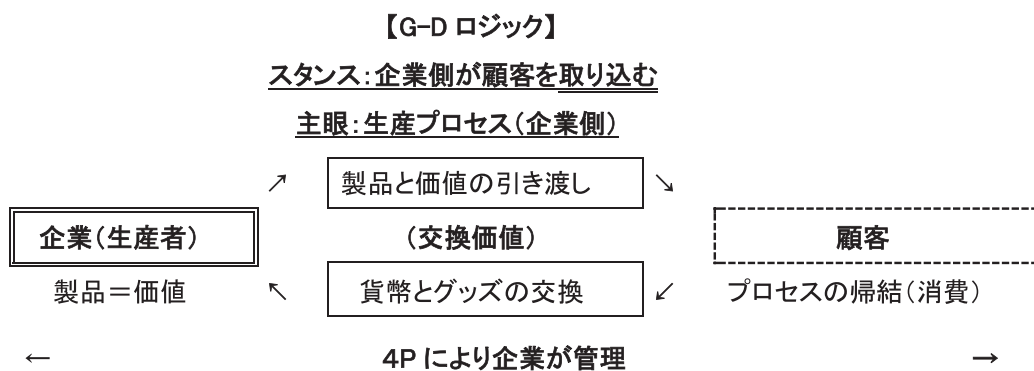


図2 G-D ロジック概念図

\* 4P (Products/ 製品, Price/ 価格, Place/ チャンネル, Promotion/ 販売促進)

出所 井上崇通 [監訳]、庄司真人、田口尚史 [訳] (2016) 『サービス・ドミナントロジック・ロジックの発想と応用』 p. 11 図表 1.2 G-D レンズ より作成・筆者加筆。

して活動する関係なのである。美濃タイル業界に属する「アクター」たちが見失っていたことを、そして、取り組むべき姿勢と方向性を、S-D ロジックは示唆してくれるのである。

S-D ロジックは、さらに美濃タイル業界が苦境を克服する上で必要な「価値共創」を実現するために、必要なプロセスを明らかにしてくれる。S-D ロジックでは、「価値共創」はそれぞれのアクターが所有する「資源」の統合によって生み出されるとされる。ここでいう「資源」の中には、「静的で価値を提供するには行為が施される必要で有形な資源」(Vargo & Lusch 2014, p. 57) で、地下資源や原料などの「オペラント資源」と、人間が本来持っている知識やスキルである「ベネフィットを創造するための他の資源に行為を施す能力で、無形且つ動的なもの」(Vargo & Lusch 2014, p. 57) と定義される「オペラント資源」も含まれる。美濃タイル業界が成長を果たす理由の最大要因である「産地に集積する知識の集合体」をより効率的に活用する方策こそが、「アクター間におけるオペラント資源の統合」なのである。

S-D ロジックが指摘する「価値の認識」は、美濃タイル業界にのみならず、他の地場産業全体が忘れかけていたものを思い出すきっかけとなりうる。S-D ロジックは伝統的な考え方である G-D ロジックと異なり、価値を単なる交換価値としてではなく、「使用価値」「文脈価値」として捉える(表1を参照)。S-D ロジックでは、財やサービスの価値は、アクターの各自が置かれた文脈によって変動する。モノやサービスの提供者は、モノの消費(交換)を追及するマーケティング(G-D ロジック)から、「顧客の消費プロセスに入り込んで、そのプロセスを促進するマーケティング(S-D ロジック)に軸足を移すことが必要になる」(村松 2016, p. 15)。相手がおかれた文脈によりそい、価値を一方向的に押し付けない。この姿勢こそが、まさに地場産業が忘れかけていた必須ともいえる姿勢であると思われる。

S-D ロジックのフレームを美濃タイル業界のような産業材(BtoB)に適用することに対し

表1 G-DとS-Dとの「違い」

G-D ロジック	比較基準	S-D ロジック
売手—買手の二者間関係	分析単位	複数のアクターからなるネットワーク→「買手」同士の相互作用(例:Instagramから得た知識を商品の使用価値向上に活用するケースなど)も包含
交換現象を「 <u>静止画像</u> 」としてとらえる	時間の流れをどう取り込むか	交換局面から始まる <u>使用プロセスにおける価値の発生を「動画」</u> としてとらえる
売手が提供する財、サービスがもたらす価値を <u>消費者が一方向的に享受する</u> 。	価値創造のとらえかた	売手が持つ資源(物的資源、情報資源。提供する商品も資源の1つとしてとらええられる)と買手が持つ資源(物的資源、情報資源:売手が提供する商品をどう使用、消費するかに関するノウハウ、商品加工する際に用いる器具など)を <u>資源統合</u> することで価値が共創される
交換価値	キーとなる価値概念	文脈価値(= <u>主観的・個別的な使用価値</u> )

出所 筆者作成

では、次のような批判もありえるかもしれない。それは主観的で個別的な使用価値である「文脈価値」という概念の産業財取引における有効性である。

消費財取引とは異なり産業財取引は「合理的」な性格をより色濃く有する。購買者は製品情報を多く保持し、品質基準もより厳格で、コストパフォーマンスを重視した購買を行うことが多いとされる。状況に左右されやすく、ともすれば、コストパフォーマンスを度外視した「非合理性」とも見える購買を行う消費財とは大きく異なる。それゆえに、「交換価値」と「文脈価値」のギャップはそれほど大きなものにはならず、売り手と買い手の交換による価値の提供ととらえる G-D ロジックでも、十分同じだけの説明力を確保することができる、という批判である。しかし、この批判が妥当とするのは、「より安定的で変化の少ない環境」におけるケースのみである。従来と変わらない文脈で、従来と変わらない取引をしているだけでは、苦境からの脱却は不可避なことは、実情を観察すれば明白なことである。

さらに「新しい価値の共創」する局面においても、美濃タイル業界に代表される地場産業業界に、より S-D ロジックが適していると思われる明確な理由がある。産地に集積する各企業は、専門分野が異なっても、互いに当該製品、あるいは関連分野におけるプロといえる経験やナレッジ(知識)を保有していることから、それらアクター間の価値共創のレベルは高くなり、製品開発への貢献度は大きいと考えられるという点である。

以上のことから、美濃タイル業界を考察するフレームワークとして、S-D ロジックを適用することは妥当であると考え、本論文は S-D ロジックの適用を提案する。

## 4. S-D ロジックに基づく美濃タイル業界のケース分析

### 4-1 S-D ロジックの具体化

S-D ロジックに基づく美濃タイル業界の分析を行う前に、S-D ロジックの抱える重大な問題点、すなわち「抽象度が高すぎるため、価値共創を実現することとマーケティング活動にどのような関係があるのかについて理解することが困難である」(村松 2016, p. 67)。というように、現実にそのまま適用できないという問題について一定の解決を行う必要がある。

本論文では S-D ロジックを現実に適応するための触媒フレームワークとして「4C」アプローチを採用する(図3を参照)。

1. 4C アプローチはまず Contact(場づくり)から始まる。会議室などの具体的空間ではなくて、主にオペラント資源がアクター間で統合されて価値共創が行われる時空間が「場」といえる。S-D ロジックでは、基本的前提4:「オペラント資源が競争優位の基本的源泉である」(Vargo & Lusch 2014, p. 64)と規定して、S-D ロジックの中核理論となっている。このオペラント資源は能力と知識を伴い、アクターの行動により相互作用がなされ価値共創が繰り返される。そうした「相互作用が起こるための心理的・物理的・仮想的空間を『場』と呼ぶ」(野中・遠山・平田 2010, p. 59)。この「場」の設定と認識が S-D ロジック志向マーケティング実践の第一歩になる。



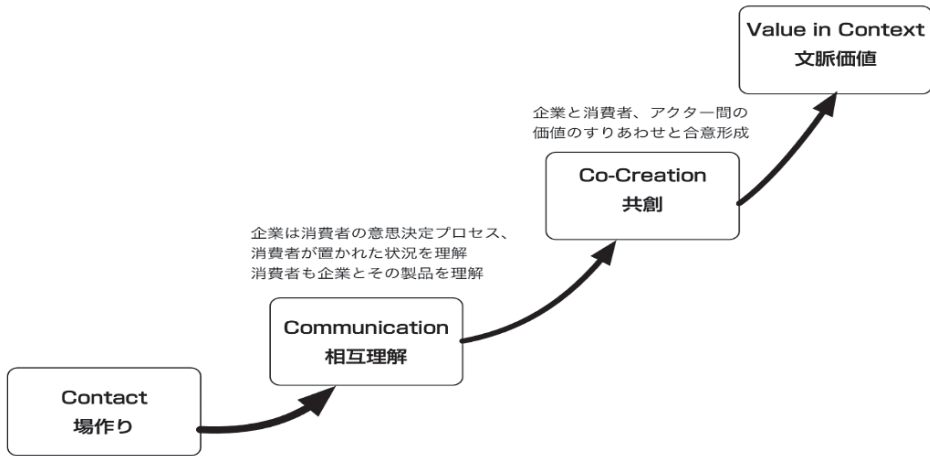


図3 4Cプロセスの流れ

出所 村松潤一（2015）『価値共創とマーケティング論』pp.191-193 を図表化

2. 場づくりの次は、「場」で同じ目的や方向性を持つアクター同士が、価値を共有することで関係性が生まれる。緊密な関係性に進展すれば、Communication（相互理解）により相互の理解が促進され、Co-Creation（共創）がなされる。
3. アクター間で合意形成された価値に基づいた提供品（モノあるいはサービス）を、実際に使用することで、使用価値が継続的に知覚され、Value-in-Context（文脈価値）<sup>4</sup>が形成される。

以下では、旧態依然としていた美濃タイル業界において、S-D ロジックに基づく革新的な戦略を行っている「玉川窯業株式会社」をケースに、4C アプローチがいかに機能し、新しい価値の共創につなげ、取引先の拡大につなげていったのかを、明らかにすることにしたい。

#### 4-2 取材企業の概要と実績

取材先企業は、昭和32年（1957年）創業。岐阜県多治見市にある中堅の内外装用セラミックタイル製造・販売会社の「玉川窯業株式会社」である。主力製品は内外装用モザイクタイル（1枚当り面積が50平方センチ以下のセラミックタイル）である。2007年に「中小企業地域資源活用促進法」に基づき、経済産業省から「地域産業資源活用事業の認定」を受けている。また、2011年には多治見市内のタイルメーカーとしては初の「グッドデザイン賞」を受賞している。

創業時の販売形態は地元商社（生産地問屋）相手が100%であって、典型的な一方向のサプライチェーンであった。バブル崩壊が販売方法と生産品に劇的な変化をもたらした。この時期までは創業時から変わることなく、産地商社（問屋）を経由して製品供給する販売形態が継続されてきた。しかしながら、近年は従来のサプライチェーンが機能しなくなったのである（図4参照）。これにより従来とは異なる販売チャネルの開発が、事業を継続する上で必然事項に

なり、具体的に行動することになる。

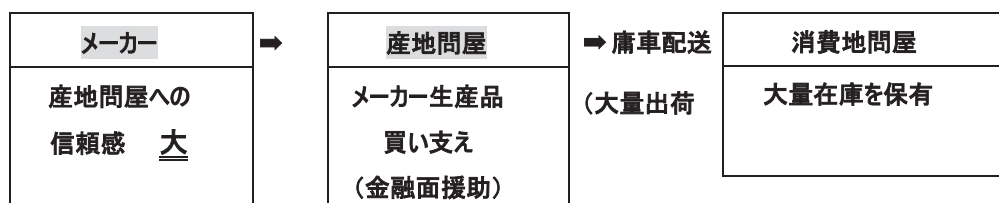
### 4-3 取材企業（玉川窯業）の意識の変化

この環境変化に対応する方法を考えた時、「玉川窯業」は自社商品がどのように使用（施工）されているのか、あるいは、どう評価を受けているのか、といった消費サイドの市場雰囲気に対する疑問を解く行動から始まった。まずは、積極的に産地商社と同行販売<sup>5</sup>という形で消費地商社<sup>6</sup>を訪問して外部組織とその人材に接触して情報収集を試みるようになった。

同時に他業種・他業者との交流を広げる為に商工会議所や経済同友会など、官民間わず各種セミナーや異業種交流会に積極的に参加するようになった。意見交流で得られた一番大きな成果は、双方向からの視点を認識できたこと、つまり俯瞰的な見方ができるようになったことで

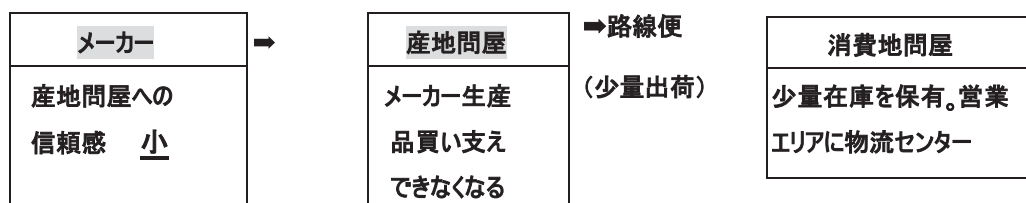
#### 【昭和時代】

時代背景: 朝鮮特需を契機に戦後復興から高度成長期に至る経済拡大期。



#### 【昭和後期～平成前期】

時代背景: 一億総中流化による経済安定期とバブル景気を経て急速な経済減退期に突入する。



#### 【現代】

時代背景: 経済縮小期、リーマンショックにより産業・消費構造に大きな変化。

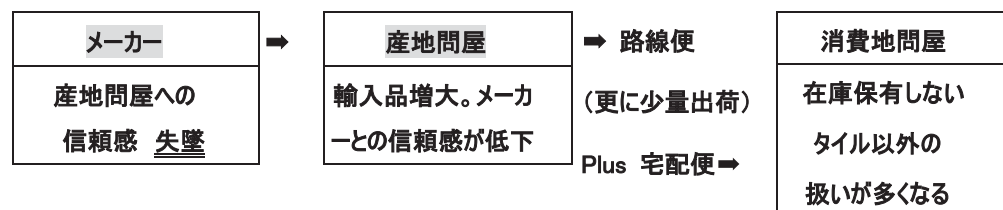


図4 時代別美濃焼タイル流通経路（簡易図）

出所 筆者作成

ある<sup>7</sup>。また、先に述べた同行販売で得た専門業者の情報が、他業者の認識とは相違点があることが分かってきた。これをS-Dロジック志向で考えれば、各業者(アクター)の持つ資源と、その資源統合による価値共創の規模と認識度に差異があることが要因であることが推測できる。

異業種交流は、新規の販売チャネルを提言する「場」でもあった。ここで着目した事は、自社の製造ノウハウで、新規販売チャネル向けにどのような製品を開発できるかであった。

懇親会程度の会話から始まり、親密度が増すにつれて、ターゲットとする業界を絞っていった。名称の通り、多種多様な異業種が協議・懇親するのであるが、自然と建設関連業どうしのゆるやかな集団(サークル・集まり)が形成されてきて、その中でそれぞれが抱える問題を相談するようになっていった。

#### 4-4 他業者との価値共創の実例 (BtoB)

ゆるやか集団メンバーで最初に手掛けたのは土木コンクリート関係業界へのアプローチである。この業界は異業種と言っても、主要素材であるセメント・コンクリート関係が建築工程上ではタイルと近い位置にあったことから、問題意識で共通点が多くあったためである。

コンクリート二次メーカーは大手コンクリートメーカーから素材供給を受けて、生コン・道路舗装材の公共材料やブロック・テラゾー・土管等のコンクリート二次製品を生産・施工している。公共物件の頻度が高く、売上規模は確保できても付加価値製品が少ない為に、利益率は総じて高くなく、新規商品開発を常に模索している状況であった<sup>8</sup>。

玉川窯業はこの市場向けに、公園や河川敷用の「クラッシュ・タイル」(写真1、2参照)を開発・投入した。この商品は意匠性が高く付加価値製品として、コンクリート業界に受け入れられた。

このケースは提供者アクター(玉川窯業)が、ゆるやかな集団の懇談という「場」を利用し



写真1

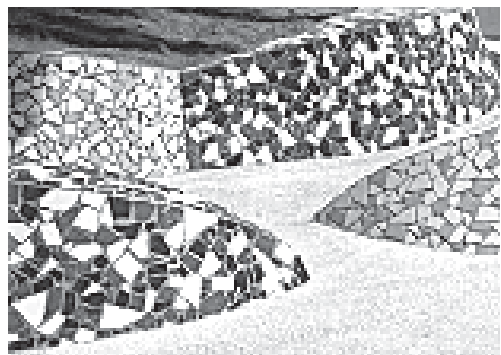


写真2

クラッシュ・タイル (土木コンクリート業界向け開発商品)

出所 玉川窯業より提供



で顧客プロセスに入り込んで、顧客と提供者の双方の問題を提議し、ソリューションを丁寧に協議しながら進めたプロセスの中で、相互関係性による価値共創がなされ、双方の価値観の同意がなされた製品が提供された。その結果、直接顧客アクターが採用して建造物を制作し、その建造物を利用する最終顧客アクターが使用することで使用価値(文脈価値)が形成され、この他業種市場に有用性が認知されていった構図といえる。

次に、同じようなゆるやか集団メンバーでペンキ塗りや吹付を生業とする塗装業者から「我々でも施工できるセラミックタイルはないか」という声かけに対して、具体的にどのような材質・意匠雰囲気が必要なのかを聞いて、玉川窯業から提案を始めた。

建築業における塗装業界は、刷毛やスプレーによる単純な平面仕上げ塗装の需要が激減して、ちりめん塗装・梨地塗装・縮み塗装といった自然志向的な意匠壁面が主力になってきた時期であり、自然志向を強調できる外装用セラミックタイルに関心があつまった。

ここで問題になったのは、塗装業者はタイルを施工<sup>9</sup>するノウハウを保持していないことから、施工方法の工夫が必要となったことである。双方向の価値観を提供して価値共創のアクションを繰り返す内に、タイルの材質を軽量化することが、最良な方法であるという合意形成がなされた。その結果、軽量タイル「カルセラ」が開発された。これは素材の一部を気泡化することによって、水に浮くタイル(比重を0.75以下にする事で浮遊が可能になった)として販売された(写真3、4参照)。



写真3

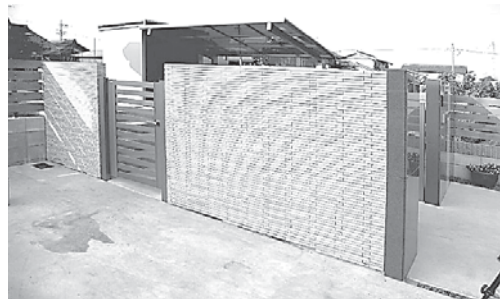


写真4

カルセラ・ブリック(塗装業界向け・開発商品)

出所 玉川窯業より提供

#### 4-5 地場産業内での協働の必要性

軽量タイルは分業パートナーとの相互関係性を持った協働により製品化することができた。商品開発に不可欠なバックボーンとして、地場産業特有なパートナーとしての分業・独立した専門メーカー群(鉱山会社・製土会社・機械設備メーカー・その他副資材等)の存在がかかせなかった(図5参照)。分業体制が機能してこそ全体像として地場産業が成り立つ構造である。

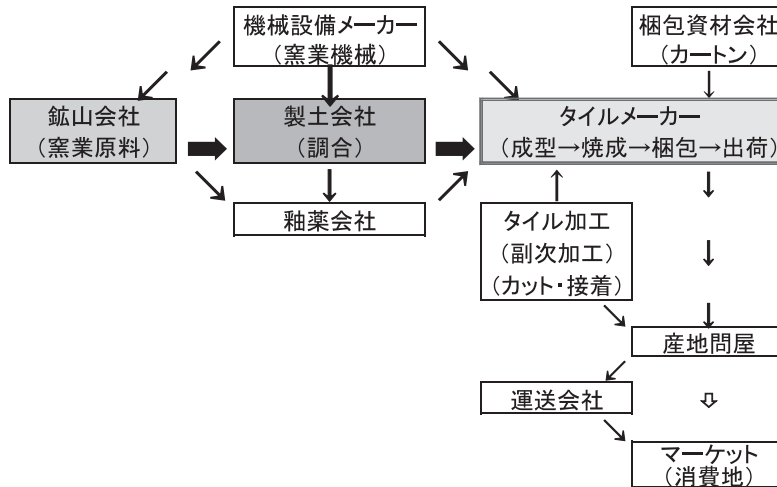


図5 美濃タイル業界の分業形態

出所 筆者作成

分業各社は、独立した専門業者群であり、その専門性は単独では企業として成り立たないが、産業内アクターとつながりを持つことで存在価値は発揮される。一部の会社ではその専門性を生かして、美濃タイル業界にとどまらず、電子、光学、機械、その他分野との関係性をもつ会社も現れ始めている。これも、S-D ロジックを志向した戦略的意思決定によるものといえる。

今回の場合、下位の階層に位置する関連アクターとの資源統合による価値共創が、上位の階層を下支えする構図が成り立つ。つまり、提供者（企業）が「場」を利用して顧客プロセスに入り込んで、顧客と提供者のみならず、関連者（分業各社）たちの間でも「場」を利用して、多数方向への価値共創がなされた多層的構図といえる。

#### 4-6 最終ユーザー（消費者）との価値共創の実例（BtoC）

「軽量タイル・カルセラ」は、BtoC 市場に展開するキッカケにもなった。タイル専門業者以外も使用できるということは、誰でも使用可能であると考えた玉川窯業はリフォーム用に個人向け販売（BtoC）を開始した。ここで、玉川窯業は「地域を限定した個人向け販売方法」を実行していった。まずは多治見市と可児市にまたがる団地に限定してダイレクトメールを送ること。団地と通勤駅（多治見駅）を往復する地元バス会社に車内広告を掲示すること。極めつけは、そのバスの車両外側に全面ラッピング（カルセラの広告）を施し、期限と地区を限定して、郊外の団地向け定期路線にこのバスを運行させた（写真5参照）。



写真5

カルセラのラッピングバス

一時期は朝夕の通勤時の風物詩としてマスコミにも取り上げられて話題となった。個人客の問い合わせにも出向いて商品説明して、時には要望に沿った形状・色種にも対応して受注（個別特注製品）を受けた。近隣地区限定であるので、問い合わせには現状人員で対応可能であり、必要ならタイル施工も指導するという方法であった。

この場合、先にターゲット層を決めてから、自ら「場」を提供して顧客と共に価値共創された製品を提供して、使用価値が認知されて文脈価値が形成されていった。

BtoC への展開で一番大きな収穫は、最終ユーザーのことは「肌で感じる事ができた」と玉川窯業が述べるように、この活動は会社収益には大きく寄与しなかったが、直接消費者（エンドユーザー）とコミュニケーションを取ることで、消費者心理、購買行動の認識が生成されて、知識の蓄積とスキルアップを得て、次機会の BtoC ビジネスに役立つことになった（写真6、7、8参照）。



写真6



写真7



写真8

カルセラ・ブリック（個人向け／BtoC）

#### 4-7 実例観察から見る「場」の重要性と成功要因

野中・竹内(1996)が、「共有が起こるためには個人が直接対話を通じて相互に作用しあう『場』が必要である」と強調するように、玉川窯業は受け身の営業から、自ら対話を求める自発的な

営業に切り替え、4-3に記述したように、まずは消費地商社への同行販売を実行して、対話と「場」を求めて活動が始まった。しかし、この段階では、コンタクトしたアクターとは利害や売り手と買い手の上下関係が作用して、お互いの認識を共有できなかったために、4Cアプローチの「コンタクト」のステージで足踏みした状態にとどまることになる。

しかしながら、後に異業種である「土木コンクリート関係業界」と「塗装業界」との交流活動では、「体験を共有し、身体的・精神的なリズムを一致させるのが、『場』なのである」（野中・竹内1996, p. 126）といわれるような、4-3で記述した、同業種（建築関係）のゆるやかな集団（サークル・集まり）がつくられ、その中で共通した認識を確認し、コミュニケーション（対話）を繰り返す過程で、経験と知識それに加えて互い技術力などの資源統合を経て、価値共創が行われ、合意形成がなされて製品が提供されるに至ったのである。ここまでに、4CアプローチのContact（場づくり）→Communication（相互理解）→Co-Creation（共創）のステージを達成して、製品（クラッシュタイル、カルセラなどの新製品）の提供がなされて、Value-in-Context（文脈価値）のステージに到達する。そして、このプロセスは、常に資源統合による価値共創がなされることによって循環して繰り返される。

ここまでは、いわゆる外部環境へのマーケティングといえるのであるが、さらにS-Dロジックでは、「分離のロジックから、多くにアクター間のさらにより多くの相互作用であるネットワークあるいはシステム中の価値共創のロジックへと交代を示唆する」（Vargo & Lusch 2014, p. 202）ように、内部環境へのマーケティングも包括するのであって、4-5で述べた、共通認識をもつ地場産業内の分業パートナーとの相互関係性による協働により、価値共創が行われたのである。

このように、「場」と「場づくり」から始まった一連のプロセスは、ネットワーク化、あるいは、自社（アクター）と補完機能企業（アクター）で形成される形態となり、その中でアクター間の協働から導き出された価値を活用した、玉川窯業のキーパーソン的活動により、差別化を生み出したことが成功要因といえるのである。

## 5. 結論

以上のように観察してきた取材先の「玉川窯業」が成長を遂げることができたのは、意思決定の際に用いるフレームをG-DロジックからS-Dロジックに形態変化したことによるところが大きい。1章の「図1 美濃タイル製品・市場の流れの簡略図」はG-Dロジック視点で表現されたものである。これをS-Dロジック視点で新たに表すと、多種多様なアクターが関係性によって結び付けられ、相互作用により資源統合されることで価値共創がなされる「図6」（イメージ図）のような相互関係図となる。

このマーケティングのステージでは、アクターとしての企業は「複数のアクター達と直接的な（あるいは間接的に）相互作用が行われ、交換後の顧客プロセスに焦点があてられる」（村松2106）。つまり、3章で述べたように「顧客の消費プロセスに入り込むマーケティング」（村

松 2016, p. 15) が、組織や企業の重要課題となってくる。

S-D ロジックでは、企業（製造者あるいは販売業者）は、顧客がそれら製品の使用価値を知覚するための促進者となる。必然的に企業は良い促進者になるべく、顧客の消費プロセスへのアプローチを試みようとするが、「文脈上の使用価値は受益者アクターにより常に独自且つ現象学的に評価され、顧客経験と絡み合っている」(Vargo & Lusch 2014, p. 144)。そして、価値評価は各々のアクター自身が行うことになる。これら各アクターの個別の評価基準に関する正確な情報は事実上入手困難である。しかしながら、取材先である玉川窯業の中島社長曰く、古典的な表現であるが、「相手の懐に飛び込む」ことによって、「場」をつくり共有意識を認識して、共に思考して相互信頼関係を築き、共に創造していくといった、一連の相互作用の経緯を確認したことで、突破口となるのは「場」であり、「場づくり」であると結論するに至った。

理論的には、常に顧客志向的スタンスを保持したアクターが、自ら提供する「場」（あるいは、提供された「場」）において、各アクターの保有するオペラント資源（あるいは、オペラント資源）を、対話を通じて自社の資源との資源統合を推進する。そしてその資源統合によって生み出された財やサービスの利用を通じた顧客との対話のプロセスが展開され、その結果、顧客によって新たな文脈価値と認知されるようになる。つまり、新規のアクター間の対話を通

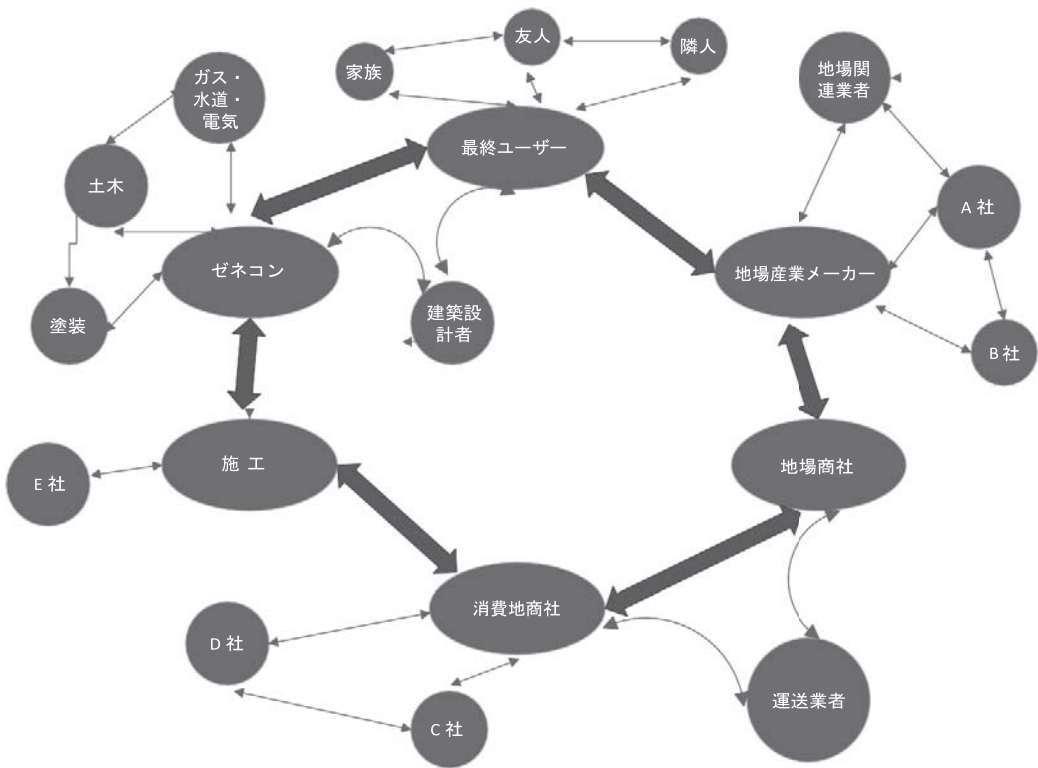


図6 S-D ロジック視点での美濃タイル業界（イメージ図）

出所 筆者作成



じた価値共創プロセスを他社より優れた手法で具現化したことで、玉川窯業は成功への道筋を創造するに至ったと結論づけることができる。

## 6. 今後の展開と課題

4-6 で述べたように、「地域を限定した個人向け販売方法」で得た経験を生かして、その後、ニッセンや楽天あるいは自社ホームページによるネット販売などの、個人向けの BtoC ビジネスを展開する方向に進み、2017 年度は全体売上の約 30% がネットとカタログ通販の BtoC ビジネスが占めるに至り、残りシェア 70% の BtoB 売上分よりも高い利益総額を記録している。今後、BtoB と BtoC ビジネスのどちらに重点を置くべきなのかの、戦略的な選択が必要になってくる。

これまで述べてきたように、取材企業（玉川窯業）に於ける S-D ロジックを志向する戦略的意思決定には、様々な内外の経済環境に巧みに対応してきた企業の姿が観察できた。地場産業の課題の事業継続のみならず、新規拡大事業も視野に入れるまでの段階に達していることが、確認できたことは地場産業の経営面を考える上で大きな意義があると考えている。

玉川窯業では、今後も顧客使用価値の消費プロセスに焦点をあてたマーケティングが実践されるものと期待して、今後の動向に注目したい。

本論文は美濃タイル業界の将来展望を S-D ロジックを用いて論じてきた。S-D ロジックの概念では、価値共創とは顧客と共に価値を創造することで、企業は資源統合を行いながらその価値共創プロセスを促進するための提供物を想定する。BtoB と BtoC とでは、価値共創と資源統合レベルが異なると考えられる。4-4 の事例での BtoB では、同質の業態であるためそれらのレベルは把握しやすいが、BtoC では個々のケースでレベルが異なる場合が多いと考えられる。また、4C アプローチにおける、BtoB と BtoC の差異と思われる点を考えてみると、BtoB は企業や組織を対象としているので、ある程度限定された推測可能な範囲でのアクターとの協働になるに対して、BtoC では不特定多数の消費者（アクター）がその対象となる。スーパーマーケットや小売業、航空会社などのサービス業は基本的に顧客との直接接点から始まる<sup>10</sup>。つまり、「真実の瞬間」(Jan Carlzon 1990) に代表される顧客との出会い (encounter) が始まり、開始の段階では、広告宣伝、ウェブサイト、口コミなどの手法で「場」は提供されているのにも関わらず、4C アプローチのコンタクト (場づくり) のステージは所与のものと見なされ、コミュニケーションのステージから開始されるように見える。

このことから、BtoB と BtoC では「場」の性質の違い、「場づくり」の手法が異なることが考えられる。この差異を実務的な戦略や対応策を念頭に置いて、理論展開で明らかにすることが次回の課題となる。

今回の観察と議論から、筆者は S-D ロジックおよびその志向をふまえたマーケティング戦略が、美濃タイル業界をはじめ地場産業の窮状を改善するためによりふさわしい行動理論であると、考えるに至った。よって、今後はこの理論を現実的に実行可能なものに研鑽すること、

特に BtoB ビジネスにおける S-D ロジックを志向するマーケティング戦略を、様々な視点から精緻化してゆくことが求められるであろう。

(謝辞)

早く取材に応じて頂いた玉川窯業の中島社長並びに従業員の方々には、心より感謝しております。この場をお借りして御厚意に謝意を表したいと思います。

注

- 1 建築資材(建材)は、基礎資材・構造資材・意匠資材に大別される。美濃タイルは意匠資材に属し、外観を美しくするための装飾材料である。
- 2 本論文では「企業による変化する市場環境に対する創造的で統合的な適応活動」(三浦1977, p. 113)を基本的マーケティング視点と捉えている。
- 3 岐阜県東農地域(多治見市・土岐市・瑞浪市・恵那市・中津川市)で生産されるすべての陶磁器製品を総称して“美濃焼”と呼ばれている。
- 4 S-Dロジックにおける価値の尺度。「受益者によって常に独自に、かつ現象学的に判断される(FP10)」(Vargo & Lusch 2014, p. 78)、つまり、ある文脈での顧客の消費プロセスにおいて顧客自身の主観的な判断で知覚する価値である。
- 5 メーカー(生産者)と商社(販売業者)が帯同して行う、ユーザー向け営業活動を指す。
- 6 消費地商社とは、産地(製造地域)商社に対して、実際に消費される都市圏などで活動する商社(企業)を指す。
- 7 玉川窯業株式会社 中島社長の談 日時;平成30年3月27日
- 8 これは取材インタビュー時に「玉川窯業」の担当者から得た間接的情報である。
- 9 施工(せこう)とは、設計図に基づいて建築物を作り上げること、同時に所定の性能、仕様、意匠を作り上げること。
- 10 Christian Gronroos (2013, p. 240)は、「開始の段階では、従来のマーケティング手法で上手に達成でき、広告、宣伝活動、販売促進、ウェブサイトは適切な競争手段となる」と述べている。

参考文献

- Christian Gronroos (2007) “*Service Management and Marketing (3<sup>rd</sup> Edition)*” Published by John Wiley & Sons Ltd. (近藤宏一 [監訳]、蒲生智哉 [訳] (2013) 『北欧型サービス志向のマネジメント』ミネルヴァ書房)
- 藤川佳則・阿久津聡・小野譲司 (2012) 「文脈視点による価値共創経営：事後創発的ダイナミックプロセスモデルの構築に向けて」『組織科学』 Vol. 46 No. 2, pp. 38-52.
- 伊丹敬之・松島茂・橘川武郎 著編 (1988) 『産業集積の本質 柔軟な分業・集積の条件』有斐閣.
- Jan Carlzon (1985) “*Moments of Truth*” Published by Albert Bonniers Forlag AB, Sweden. (堤猶二 [訳] (1990) 『真実の瞬間』ダイヤモンド社)

- 三浦信 (1971) 『マーケティングの構造』 ミネルヴァ書房.
- 村松潤一 (2015) 『価値共創とマーケティング論』 同文館出版.
- 村松潤一 (2016) 『価値共創とマーケティング論―ケースブック』 同文館出版.
- 村松潤一 (2017) 「価値共創と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, pp. 6-24.
- 野中郁次郎・竹内弘高 (1994) “*The Knowledge-creating Company*” Perspectives, Possibilities Oxford University Press. (梅本勝博 [訳] (1996) 『知識創造企業』 東洋経済新報社)
- 野中郁次郎・遠山亮子・平田透 著編 (2010) 『流れを経営する―持続性イノベーション企業の動態理論―』 東洋経済新報社.
- 小野譲司・藤川佳則・阿久津聡・芳賀麻誉美 (2013) 「共創志向性」 『マーケティングジャーナル』 Vol. 33 No. 3, pp. 5-31.
- Robert F. Lusch・Stephen L. Vargo (2014) “*Service-Dominant Logic; Premises, Perspectives, Possibilities*” Cambridge University Press. (井上崇通 [監訳]、庄司真人、田口尚史 [訳] (2016) 『サービス・ドミナントロジック・ロジックの発想と応用』 同文館出版)
- 田口尚史 (2017) 『サービス・ドミナント・ロジックの進展』 同文館出版.
- 高橋昭夫 (2014) 『インターナル・マーケティングの理論と展開―人的資源管理との接点を求めて―』 同友館.
- 和田充夫、菅野佐織、徳山美津恵、長尾雅信、若林宏保著・電通 abic project 編 (2009) 『地域ブランド・マネジメント』 有斐閣.
- 山田幸三 (2013) 『伝統産地の経営学』 有斐閣.
- 山崎 弁 (1988) 『甦るか 地場産業』 ぎょうせい.

〈ホームページ〉

玉川窯業株式会社 <https://www.tmgw.co.jp/>