

より説明力の高い B2B マーケティング理論の 定立へむけて

——サービスドミナントロジック (SDL) の視点から——

澤 田 誠

1. はじめに

本論文の目的は、これまでの B2B マーケティング理論¹では説明できなかった事象を、サービス・ドミナント・ロジックを拠り所にして、「より説明力の高い」B2B マーケティング理論を定立するために論議を積み重ねることにある。

〈キーワード〉

B2B マーケティング、サービスミナントロジック (SDL)、価値共創、資源統合、
リレーションシップ

余田・首藤 (2011) によれば、B2B (Business to Business) マーケティングとは、一般企業、学校、病院、行政機関などの組織によって購買される製品やサービス (ビジネス財) のマーケティングである。その対象となる製品はきわめて広範囲にわたる。それには「組織購買」「顧客との長期的関係性」「合理的な動機と判断」といった購買上の特質がある。これに対して、B2C (Business to Consumer) は消費者個人を対象とする。購買上の特性は「消費者個人」「単発的」「感情的な動機と判断」にある (余田・首藤 2011, p. 5)。このように、B2B と B2C では顧客の性質や使用目的が異なり、購買単位と数量あるいは価格などの需要の基本特性も違うためにマーケティング手法も異なるとされている。

B2B マーケティングの特徴である組織による合理的購買を最初に指摘したのは、Copeland (1924) である。その後しばらくの間は理論的進展が見られなかった²。1960 年代になると、消費者中心主義の影響で Webster らによる『組織購買行動論』が展開される (藤尾 2007 p. 1)。しかし、買い手 (購買企業) の購買行動メカニズムを理解して、どのようなマーケティング手法を選択するのかといった見解にとどまり、売り手 (サプライヤー) の組織的なマーケティング活動がどのように変換していくかという点についての枠組みが十分に論じられていないため、売り手と買い手との相互作用を説明することは困難であった (福田 2002 p. 98)。この当時の B2B マーケティングの構図を図示化したものが図 1、である。

1980 年代になると、複雑で長期継続的な B2B 取引の特性である売り手と買い手との組織間

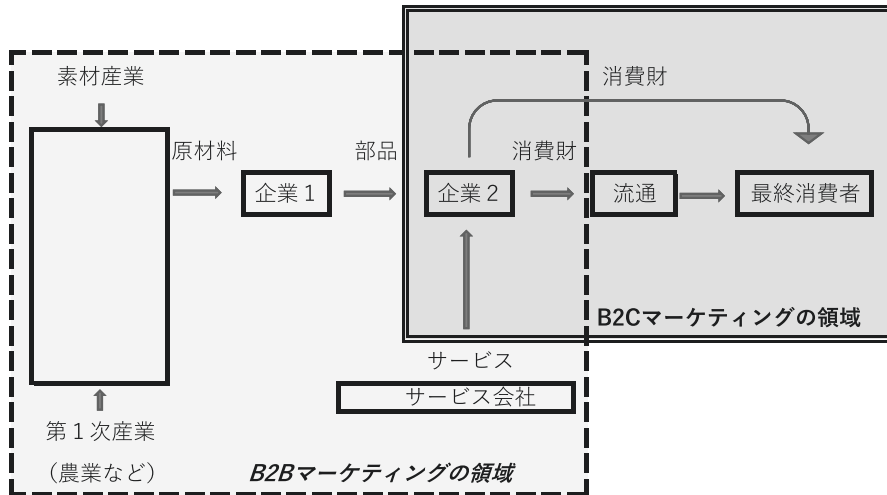


図1 B2Bマーケティングの領域と範囲

出典：Pacenti (1988), *Business Marketing*, 近藤修司、鈴木剛太郎 [監修]
 高遠秋良 [監訳] 『B2Bマーケティング』(2000, p. 25 より筆者加筆)

相互作用に焦点をあてた「相互作用モデル (Interaction Model)」が、IMP (Industrial Marketing and Purchasing) 学派から提唱されることになる。IMP 学派の主張は、売り手と買い手のダイアド関係の分析から始まり、その後分析の対象は売り手と買い手のダイアドをとりまく取引のネットワークに拡大していった。しかし、彼らの分析はあくまで産業財の売り手と買い手のネットワークのみにとどまり、その範囲の中で特定のダイアドで生じた事象がネットワークで相互に結ばれた他のダイアドに波及し、その逆もありうるという相互影響関係にあるとの主張が展開された。IMP 学派は、B2B マーケティングに関係性マーケティングの視点を導入した点、さらに B2B における有形生産物に付随するサービス提供の重要性、交換をプロセスととらえることの重要性を指摘した点において多大な貢献を果たしたと捉えることができる。

しかしこの IMP をもってしても、B2B において展開される取引プロセスを説明する上で理論フレームから欠落している。そしてなおかつ考慮にいれなければならない問題が2点存在している。

- 1) B2B と B2C は同一の価値ネットワーク (あるいは価値連鎖) 上にあり、継続的な関係性で結びついている。それにもかかわらず、B2B と B2C を別個の事象と扱い、これらの相違のみに焦点をあてて共通性と連続性を捉えようとししない。
- 2) B2B 企業の多くは、水平的および垂直的 (消費者を含む) なネットワーク上にある。それにもかかわらず、この広範囲にわたる「関係性の広がり」を包摂しようと試みる理論が B2B マーケティングには存在しない、という2つの問題がある。IMP 学派は B2B の関係性内部におけるネットワークの存在とネットワークに参加する売り手買い手間における相互作用の広がり、については言及したが、消費者をも含むネットワークの中に B2B のネッ

トワークを包摂するまでには至らなかった。

本論文では、B2B と B2C の共通性と連続性及び B2B 企業における最終消費者をも包摂するより広範なネットワークの存在、を踏まえた上で B2B の取引で生じる事象の説明を可能とする理論フレームの構築への第一歩を、サービス・ドミナント・ロジック (Service Dominant Logic, 以下は SDL と呼ぶ) に依拠することで、踏み出すことを意図している。なぜ理論フレームの構築ベースに SDL を選択するのか、次のセクションで説明することとしたい。

2. サービス・ドミナント・ロジック (Service Dominant Logic) の概要とその可能性

本論文が理論構築のベースとして採用する SDL は物財中心の経済的交換から、企業あるいは関係性があるアクターたちが保有する知識やスキルによるサービス行為へのシフトを主張する Vargo & Lusch (2004) により提案された。SDL の優れている点は、様々な交換プロセスに見られる共通性を抽出することで獲得した、その高い抽象度、適用できる事象の範囲の広さ、にある。

SDL の基本主張の 1 つが、有形財も無形財も共にそれら財の交換プロセスは、資源統合による価値共創のプロセスとして認識することができる、という点にある。SDL は、商品との交換が焦点でサービスは商品の特殊なケースと捉える従来のグッズ・ドミナント・ロジック (Goods dominant Logic, 以下は GDL と呼ぶ) から離れること進言している。同時に、オペラント資源 (天然資源などの有形の不活性資源で、価値を持つための活動を実行するのに必要なもの) の交換を重視する活動よりも、他資源に作用する無形の動的資源であるオペラント資源 (人間のスキルや知識など) を重視 (Vargo & Lusch, 2006 p. 43)、交換プロセス内部で生じる資源統合とそれがもたらす「価値共創」を分析する総合的枠組みとして構築された。その結果、SDL はマーケティング・マネジメントと無形財を扱うサービシーズ・マーケティングを、「交換プロセス」という包括的概念によって 1 つの枠組みの中に包含する考え方 (Logic, 論理) およびレンズを構築することに成功したのである (Vargo & Lusch, Gustafsson, p. 2957)。SDL の理論発展は、まず Vargo & Lush が SDL の「基本前提」を提起、その基本前提に関する議論に様々な論者を参加させる「共同参加型」で進んでいった点にも特徴が見られる (南 2010 p. 66)。

SDL は、サービスモデルの本質を明示した 10 の「基本前提」(当初の 8 つから拡張されて 2106 年現在は 11 になっている) を表している (表 1 を参照)。中でも 4 つの基本前提は SDL の本質を捉えていて、SDL の「公理」とされる (Vargo & Lusch, 2014, 2016 邦訳 p. 17)³。

B2B マーケティングの既存理論が想定する世界では、売り手企業は買い手企業に財やサービスを交換したらそれで取引は無事終了となり、その後にかなるプロセスが発生するのが説明の対象とされることは少ない。すなわち、既存理論は財の交換価値をいかに高めるかを交

表1 サービスドミナントロジックの基本的前提（と公理）

前提1（公理1）	サービスが交換の基本的基盤（basis）である。
前提2	間接的な交換は交換の基本的基盤を見えなくする。
前提3	グッズはサービスが供給のための伝達手段である。
前提4	オペラント資源は戦略的ベネフィットの基本的な源泉である。
前提5	すべての経済は、サービス（service）経済である。
前提6（公理2）	価値は受益者を含む複数のアクターのよって常に共創される
前提7	アクターは価値を提供することはできず、価値提案の創造と提案に参加することしかできない。
前提8	サービス中心の考え方は、元来、受益者志向的であつ関係的である。
前提9（公理3）	すべての社会的アクターと経済的アクターは資源統合者である。
前提10（公理4）	価値は受益者によつて常に独自にかつ現象学的に判断される。
前提11（公理5）	価値共創はアクターが創造した制度と制度配列を通じて調整される。

（出所）Stephen L. Vargo, Robert F. Lusch (2014), *service-Dominant Logic: Premises, Perspectives, Possibilities*, Cambridge University Press. 井上崇通 [監訳]、庄司正人・田口尚史 [訳]

『サービス・ドミナント・ロジックの発想と応用』（2016）同文館出版 p. 269 から著者修正表記

* 2016年現在は、5つの「公理」を含む11の前提までに拡張されている。

換時点という「一点」に焦点をあてることで分析する GDL 志向であった。確かにアフターフォローの存在など、を指摘する研究もあるが、アフターサービスによる最終顧客との接触、自然環境に配慮したマーケティング活動も、その多くは交換価値を高めることを目的とした企業視点からの行為であるとして捉えるのみであった。

このような GDL 志向を採用する B2B マーケティングの既存理論は、意思決定プロセスが一律ではなく、動的性質を持つ様々な相互作用が進行する市場環境にいかに関係するのかを説明することは難しい。一方で、SDL は顧客（買い手）プロセスの文脈価値と使用価値に焦点をあてており、使用することで発生する顧客の評価あるいは評価にいたるプロセスがいかなるものなのかをより広い視野で認識し、説明することが可能となる。そのため本論文では理論ベースとして SDL アプローチを採用することとした。

3. SDL の適用により、B2B マーケティング理論の抱える問題は解決に近づくのか？

ここでは SDL を B2B に適用することで、GDL に基づく従来の B2B 理論が抱える問題は解決に近づくのか、SDL を B2B 関係に拡張しようとした既存研究をベースに考えていくこととしたい。まずは、従来の B2B 理論では解決できなかった第一の問題、「B2B と B2C の共通性・連続性」を SDL でどれだけ理論に包摂できるか、である。

3-1 B2B と B2C の共通性 (連続性)

Vargo & Lusch (2010) は、生産者を価値創造者、消費者を価格破壊者と定義する誤った概念化に打ち勝つことを強調し (Vargo & Lusch 2010 p. 181)、このことから SDL 前提 9「すべての社会的アクターと経済的アクターは資源統合者である」を主張した。これは、すべての一群 (集まり、企業体、個人顧客、世帯など) の経済的交換は同様であり、価値を (共に) 創造するという共通の目的を持つ資源統合のサービス提供企業である (Vargo & Lusch 2010 p. 181) ことを意味する。SDL 前提 7 は価値を顧客に提案することのみが企業が行うマーケティングとされる (Vargo & Lusch, 2014, 2016 訳 p. 84)。言い換えれば、長期的関係性を維持するために、企業は顧客に対して価値を提案するマーケティングを続ける方策を構築しなければならない。SDL 前提 8 ではマーケティング活動は直接顧客とその先の顧客 (顧客の顧客) との関係性に焦点を当てている。直接顧客の購買動機と判断はネットワーク内の様々な要因から影響を受けることを示唆する。これらにより、生産者と消費者の区別はなくなり、B2B と B2C の特徴的な違いを議論する必要性は著しく減少したのである。

SDL の基礎は交換価値のみに焦点をあてることを超えて、使用価値 (文脈価値) にシフトすることにある。B2B 文脈で捉えれば、サプライヤーの提供物が売り手と買い手の両方にサービス (交換を含む) を通じて価値創造のプロセスに関与する (Lindgreen et al, 2012 p. 209) ことである。この売り手と買い手の協力的な関係を理解することはビジネス間の価値創造を理解する上で中心的な役割を果たしている (Lindgreen et al, 2012 p. 210)。これらの論議により「図 1」で示した GDL 志向のマーケティングには B2B と B2C の緩やかな境界はなくなり、さらに領域が拡張されることになる。

3-2 B2B システムの横断的 (動的) ネットワーク構造

SDL は交換と価値創造の視点を広げて、社会的および経済的アクターがサービス提供して価値創造する企業であることを基本として理論展開を試みてきた。アクターとは目的を持って行動する能力を保持する実体である。時間と関係性が結びついて、すべてのアクターが資源を統合する (Vargo & Lusch 2014, 2016 邦訳 p. 65)。A2A (アクタートウアクター) はアクターが他のアクターと相互作用していることを示している。すべてのアクターはネットワークを通じて直接あるいは間接的に結びつき、アクターの行為と成果が組み合わせられ統合することで文脈価値の形成がなされる。

SDL では、二者からなるダイアド関係をミクロレベルの管理的アプローチによって分析することから出発した。ダイアディックな相互作用はアクター間のネットワークで起こる一部分でしかない。価値は受益者 (顧客) が多くの情報源から資源統合することにより実現する。そのため、二者と結びついている他のアクターも取込み、分析範囲は顧客同志をつなぐ関係性、サービスそしてサービスの交換に関するすべてのものに広がっていった。よってサービスと

サービスの交換すべてにみられる「資源統合活動」（産業財の売り手と買い手のみならず最終消費者も含む）の詳細に重点が置かれることになっていった（Vargo & Lusch, 2017 p. 48）。

SDLの基本前提6（公理2）「価値は受益者を含む複数のアクターによって常に共創される」は、A2Aの概念を表現している。つまり、アクターの動的システムが相互につながりを持ち合うことで価値が共創され、同時にアクターの行為が組み合わせられることで、価値が集合的で個別的に決定づけられる「文脈」を形成されていくシステムが形成される（Vargo & Lusch, 2011 p. 181）。すなわち、すべてのアクターは基本的に資源統合とサービス供給を通じて価値共創を繰り返しているのである（Vargo & Lusch, 2011 p. 182）。

しかしながら、このA2Aの活動にVargo & Lusch自身が「適切に抽象化レベルを取れば」（Vargo & Lusch, 2011, p. 182）という条件をつけている⁴。彼らが条件としてあげるのは以下の2つである。

- 1) 様々な研究分野に細分化されている（あるいは、されているように見える）研究成果を相互に組み合わせることで、より豊かな研究成果を生み出すこと（p. 182）。

価値創造をより理解するには、広い視野を確保しなければならないという必要性から、下位に位置する関連分野（例えば、学術研究による横断的な中範囲理論）、あるいは非マーケティング領域（例えば、複雑系経済学、社会学、倫理学など）の学術活動に関心を持ち、その知識を適用すること。

- 2) マーケティング理論とマーケティング実務に対して、価値共創が協同的で体系的な性格を有する世界観（例えば、アクターの体系的な相互作用では、概念上の生産者と消費者の区別がなくなる）の提示である（Vargo & Lusch, 2011, p. 182）。

とはいえ、このような条件をたとえつけたとしても、SDLが包摂する取引関係のネットワークは無限定的であるため、ネットワーク内部で展開される具体的な交換プロセスの「可視化」という点で、構造的な弱点を抱えることになる。これに対し、SDLは交換による「価値共創」プロセスの可視化を目指す上で重要となる2つの概念、「サービスエコシステム」と「制度」を提示するに至る。以下ではこの2つの概念について整理していくことにする。

3-3 「サービスエコシステム」と「制度」の理論

前述したように、ダイヤディックな相互作用は単独ではなくアクターが関係するネットワーク内で起こる（Vargo & Lusch, 2017 p. 48）。このネットワークは集団としての意思感覚ではなく、集団の幸福と個々の生存と幸福感といった目的をもち、各々のレベルで追求する幸福が絶えず活動するネットワークの維持とネットワークにおいて繰り返される各々のアクターの資源のアップデートが、いかに結びついて貢献するかが明らかにされている（Vargo & Lusch, 2017 p. 49）。このネットワークシステムの特徴は動的で自己調整する性質を持ち、システム動作と自分自身の再定義が同時に進んでゆくという特徴がある（Vargo & Lusch 2010 p. 185）。そしてこのシステム内の資源統合とサービスを促し、価値共創を調整する機能を果たすのが

「制度」である、という主張を展開する。

Vargo & Lusch (2017) によれば、「制度」とはアクターの行動を活発にし、あるいは制止して社会生活をある程度予想可能にする規範と規則それと信念である。私たちの行為に柔軟な制約を与える「制度」とその「制度が取り決められていくプロセス」は、私たちが構成する集合体に秩序を与え、1つのエコシステム（生態系）としての性格を有することになる。Vargo & Lusch は、このように「制度とその取り決めによって秩序づけられたシステム」を「サービスエコシステム」と名付けた (p. 49)。

SDL のフレームワークは、制度とサービスエコシステムを追加することで、マーケティングに関連する具体的な事象を具体的に分析する手段を有することになり、抽象性の緩和へとつながることになったのである。

次のセクションでは、この SDL のレンズで、B2B というコンテキストにおいて展開される価値共創のプラクティスはどうか映し出されることになるのか、整理していくことにしたい。

4. B2B コンテキスト（文脈）における価値共創プラクティス（実践）と SDL

B2B というコンテキストにおいて生じる価値共創のプラクティスを SDL で説明しようとするときに、最初に直面するのは、抽象度の高さ、「ネットワーク」や「エコシステム」といった概念の持つ無限定性に起因する具体性の欠如、である (Marcos-Cuevas et al, 2016 p. 97)。その一方で、SDL をベースに B2B マーケティングの問題を考察しようとしてきた既存研究の中には、具体性の欠如という問題と向き合い、交換プロセスの「可視化」に取り組んだ研究も存在する。本論文では、まずこれらの意欲的な既存研究を紹介した上で、今後どのような要素を追加することで、さらなる理論の説明力向上を図れるか、検討していくこととしたい。

4-1 R-A 理論 (Resource-Advantage、資源優位理論) の視点から

まず SDL に関連して、B2B におけるプラクティスの「可視化」と向き合おうとした既存研究として Hunt の R-A 理論をあげることができる。これは競争プロセスを進化論的に描いた理論である。

R-A 理論も、SDL 同様表 2 に示した基本前提からなる。

R-A 理論の特徴は、企業が向き合う需要ならびに資源の異質性を強調し、交換プロセスを競争動因とする不均衡化プロセスとしてとらえた需要理論の結合にある (前提 P1, P6 および P7 に該当) (Hunt, 2013 p. 285)。産業内の需要は消費者（あるいは受益者）の嗜好などとともに著しく異質であるを見ていて、SDL の前提 10 (公理 4) 「価値は受益者によって常に独自にかつ現象学的に判断される」と一致する。企業の資源は不完全で流動的かつ異質な実体との結合から成る (Hunt, 2013 p. 285) という R-A 理論の見解は、SDL 前提 9 (公理 3) 「すべての社会的アクターと経済的アクターは資源統合者である」と一致する。さらに、異質で不完全

表2 R-A理論の基本前提

P1	需要は産業間では異質であり、産業内で異質であり動的である。
P2	消費者情報は不完全であると同時に、その入手にはコストがかかる。 (R-A理論における消費者概念は、広義に用いられていて企業やその他のパイヤー含まれる)
P3	人間の動機は、制約条件付きの自己利益最大化である。
P4	企業目的は、優れた財務パフォーマンスである。
P5	企業情報は不完全であると同時に、その入手にはコストがかかる。
P6	企業の資源は、財務的・物質的・法的・人的・組織的・情動的、そして関係性的である。
P7	資源は互いに異質で、かつ移動にはコストがかかるという特徴を有している。
P8	マネジメントの役割は、戦略の認識して理解する、戦略を創造、選択し、実行した上で修正を行うことである。
P9	競争のエネルギーは不均衡を引き起こし、イノベーションは内在的である。

(出所) Shelby D. Hunt (2013) “A general theory of business marketing: R-A theory, Alderson, the ISBM Framework, and the IMP theoretical structure” *Industrial Marketing Management*, Vol. 42, pp. 283-293 p. 285 から筆者訳。

な流動的資源が異質な需要と結合するときに、企業の範囲と収益性について重要な多様性を含蓄する (Hunt, 2013 p. 285) ことは、SDL の前提 6 (公理 2) 「価値は受益者を含む複数のアクターのよって常に共創される」と同質である。

R-A理論が描く主要な資源とは、消費者と企業の両方の情報が不完全で費用がかかることを前提とし、競争優位性と優れた財務的パフォーマンスを生み出す無形資産および機能であると認識される。財務実績という企業目的を追求する上で、動的な競争は不均衡を生む傾向がある。そのため、各経済活動プロセスは論理的な順序として見られるのではなく、さまざまなタイプの能力とさまざまな適用の組み合わせとなる。これら主要な資源とその組み合わせにより、企業は「生き残る」という目的に向って、市場変化や顧客ニーズに適切に対応できる戦略の実行が可能になる。よって、企業は製品 (あるいはサービス) の品質だけではなく、時間経過により開発されたスキルや知識などの無形資源に基づく戦略を実行できるのである。このように、交換プロセスの特性をより「可視化」しようとしたのが、Hunt の R-A 理論の残した貢献である。

4-2 SD (Service-Dominant) 志向 (Orientation) の概念から

次に、交換プロセスの「可視化」に取り組んだ第2の研究としては、Karpen らの研究 (Karpen et al 2012) をあげることができる。Karpen らは、SDL の中心的な観点は、価値共創の概念が価値提供というビジネス戦略の一般的概念の一つに取って代わることと捉え、価値の創造を伴う戦略的ビジネスロジックとして機能する概念として「SD 志向 (Orientation)」を提唱し

た (Karpen et al 2012 p. 21)。SDL の特性から戦略的意思決定に関連する概念である「文脈価値」「関係性」「価値」「共同生産」「オペラント資源」「流れ (Process Flow)」に着目した (Karpen et al 2012 p. 22) のである。Karpen らが交換プロセスを「可視化」する上で着眼点としたのが、アクターが有する 6 つの「相互作用能力」の存在であった (表 3 を参照)。

これにより、SDL の基本前提 5 「すべての経済はサービス (Service) 経済である」は、サービス交換によって見えにくくなっている実際の商品、現金、制度などの価値を認知して決定することが可能になる。具体的には、価値共創の概念における企業の役割は価値の共同推進者 (あるいは共同構築者) となる。そして、企業は各顧客の便益にどのように役に立つのかを理解することが重要になる。企業の戦略行動は関係プロセスを通じて顧客プロセスに入り込み、Karpen らが明らかにした相互作用能力と経験により資源統合を促すものとして、より具体的に可視化されるのである。

Karpen らの最大の貢献はメタレベルのフレームワークにある SDL の抽象度を引き下げ、現実の戦略意思決定における個別能力とその関連性を明らかにしたところにある。しかしながら、6 つの相互作用能力は同じ結果を共有していないため、最適化することには困難が伴う。文脈間の関連性を確認するために実証的研究の必要性も強調 (Karpen et al 2012 p. 34) している。

表 3. 6 つの相互作用能力とその説明

<p>〈能力 1 相互作用能力：個別レベル〉 組織に関連する資源統合プロセスおよびその文脈、個々の顧客と価値ネットワークに参加するパートナー (アクター) に対して、いかにどんな成果を望むべきなのかを理解する能力。</p>
<p>〈能力 2 相互作用能力：関係性レベル〉 顧客および価値ネットワークに参加するパートナー (アクター) との社会的つながり、感情的な絆を強めていく組織能力と定義される。</p>
<p>〈能力 3 相互作用能力：倫理レベル〉 顧客および価値ネットワークに参加するパートナー (アクター) に対して、公正で機会主義ではない方法で行動する組織能力と定義される。</p>
<p>〈能力 4 相互作用能力：エンパワーメント (権限移譲された) レベル〉 顧客および価値ネットワークに参加するパートナー (アクター) 自身が、交換がどのような形で、どのような内容で行われるのかを決定することを可能にする組織能力と定義される。</p>
<p>〈能力 5 相互作用能力：開発 (発展) レベル〉 顧客および価値ネットワークに参加するパートナー (アクター) のすべてが、学習して知識 (あるいは知恵) を増やして、各自の能力を成長させてゆくプロセスの側面支援を行う組織能力と定義される。</p>
<p>〈能力 6 相互作用能力：共創レベル〉 顧客および価値ネットワークに参加するパートナー (アクター) に対して、サービスプロセスを提供する際に、その構成要素が互いに調整され、統一性サービスプロセス提供を自身で促進させる組織能力と定義される。</p>

(出所) Ingo O. Karpen, Liliana L. Bove and Bryan A. Lukas (2011) "Linking Service-Dominant Logic and Strategic Business Practice: A conceptual Model of a Service Dominant Orientation" *Journal of Service Research* 15(1) pp. 21-38 pp. 25-30 より筆者訳加筆。

4-3 カテゴリー分類による「価値共創」実体化の試み

Marcos-Cuevas ら (2016) は、SDL をベースにした B2B における価値共創プロセスの描写は「抽象的概念に留まっている」との批判を展開し、その上で B2B のコンテキストで生じる交換プロセスを、いくつかの「カテゴリー」に区別することで実体化を試みている。彼等は、顧客は売り手に対して自身の価値創造プロセスに必要な資源にアクセスして、価値が顧客組織内で実現されるために相互作用を繰り返し行うことに注目した。すなわち、価値共創を具体化するためには、価値創造のために資源統合を促進する能力が重要である (Marcos-Cuevas et al, 2016 p. 97) というのである。企業は商品 (あるいはサービス) が顧客の使用中に相互作用を創造することによって、顧客と共に価値共創の機会を開発することができる。この時、価値共創は、1) 顧客組織領域、2) 販売組織領域、3) 顧客組織領域と販売組織領域の連結 (結合) 領域、以上の 3 つの領域 (図 2) で発生する。

B2B ネットワーク内のアクターは活動範囲を限定せず調整することで、価値創造プロセスに関与することが可能になり、連結部分の領域が拡大して価値共創の機会が繰り返し生み出されるようになる (Marcos-Cuevas et al, 2016 p. 98) というのである。

Marcos-Cuevas ら (2016) は、定義の記述が曖昧であった企業の強み、すなわち企業「能力」を以下の 2 つからなるものとして定義した。1 つは、企業内部のチームで「背景的な場」をくみ上げ、その「場」において価値共創を実際に実現する能力、もう 1 つは、日常的にアイデアを実行に移す、理解と知識力、そして組織内部に培われた身体的・精神的な行動様式と定義した (Marcos-Cuevas et al, 2016 p. 98)。そして前述した Karpen ら (2012) が概念化した戦略的相互作用能力を援用して、価値共創の開発が実際に行われるプロセスを次の 3 つのカテゴリ

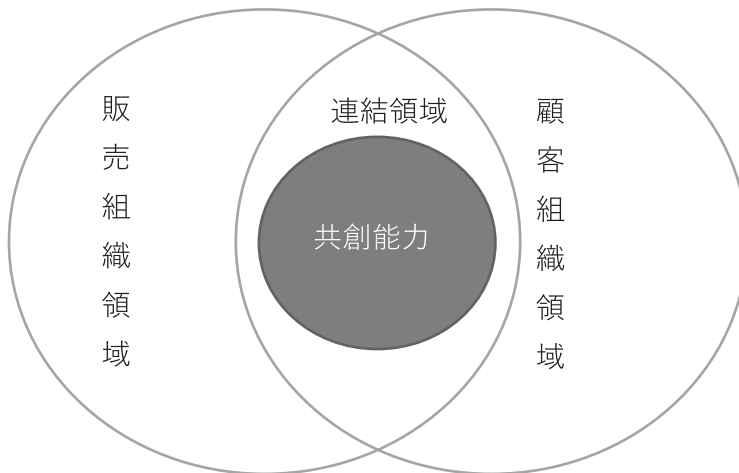


図 2 Marcos-Cuevas らによる B2B システム領域のイメージ
(出所) 筆者作成

表 4 共創のプラクティスの種類

範囲 (Dimension)		プラクティスの例 (Examples of practices)	記述 (description)
連結化 (結集された社会的つながりとネットワーク)	調整 (coordination)	現状分析 (Co-diagnosis) アイデア出し (Co-ideation) アイデアの評価 (Co-evaluation)	協同的使用のための情報の収集と体系化、アイデアの生成と提案。コミュニケーションの共有と関与、アイデアの選択と批評
具現化 (価値共創オフリング作成に関連する操作上の実行)		デザイン (Co-design) 製品テスト (Co-testing) 市場投入 (Co-launching)	概念と知識の開発 オフリングの試作づくりと改善 フェーズバックの提供 情報管理と創作、広告、マーケティング、および情報の普及
制度化 (創造された価値を獲得し維持するための制度と構造設計に関連する組織行動)		埋め込み (Embedding)	ルール、規範、基準の開発

(出所) Javier Marcos-Cuevas, Satu Natti, Teea Palo, Jamin Baumann (2016) “Value co-creation practices and capabilities: Sustained purposeful engagement across B2B systems” *Industrial Marketing Management* Vol. 56 pp. 97-107 p. 100 から筆者訳加筆

りに（表 4 を参照）分類したのである。

まず B2B のコンテキストでなされる価値共創のプラクティスは、1) 「連結化」により接続を容易にしてネットワーク内を動員することからはじまる。その次に、2) 「具現化」すなわち、共創された提供物の要素を実証し、それにより実行する物質的な目的と人工物の創造が実行される。その上で、最後にプラクティスの継続的調整およびプラクティスによって実際に創り出された価値を維持するための、3) 「制度化」が実行される。これら 3 つのカテゴリーから構成される B2B における価値共創プラクティスが成功する条件は、ネットワーク内の広い範囲で展開されるメタレベルでの相互作用、絆、信頼関係をベースに、ネットワークに参加するアクターが価値共創を目指した意図的取組を維持すること、とされる。その上で価値共創を目指した意図的取組を維持し、長期継続的に価値を創造するためには、B2B システム内のアクター間での組織能力と実行および資源とを結びつける包括的メカニズムが必要となることを強調する (Marcos-Cuevas et al, 2016 p. 105)。

4-4 価値提案における「共同生産」の視点から

B2B のコンテキストで展開される価値共創プロセスの可視化に挑んだ第 4 の研究として、Kohtamäki, Rajala (2016) らの研究をあげることができる。彼らは図 3 の通り、B2B で展開

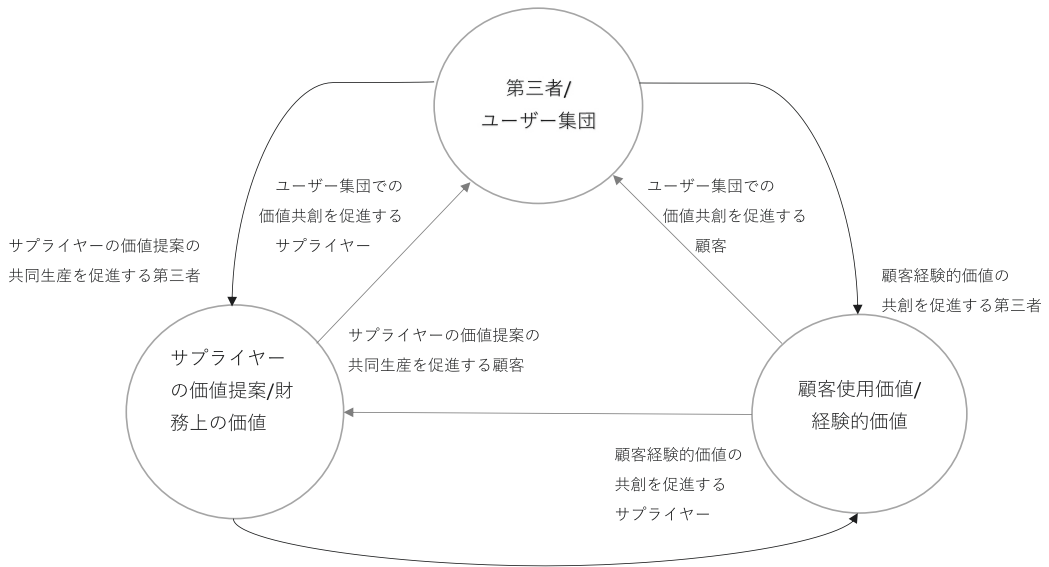


図3. 価値共創と共同生産におけるアクターの役割

Marko Kohtamäki, Risto Rajala (2016). “Theory and practice of Value Co-creation in B2B systems” *Industrial Marketing Management*, Vol. 56 pp. 4-13. p. 7 Fig. 1. から筆者訳加筆

される協働的なプロセスを「価値共創」と「共同生産」の2軸に分けると同時に、そこに関与するアクターを「サプライヤー」とその「顧客」および「ユーザー」に分けて、より具体的な整理を試みた。(Kohtamäki, Rajala 2016 pp. 4-6)。価値提案はアクター間の共通目的に応じて共同生産され、価値自体は使用されることによってのみ共創されるというわけである。共同生産を通じて実現する価値共創と、協働的なパートナー間で交換できる価値提案である共同設計と共同生産を支持するスタンスを保持しているのである。つまり、共同生産はSDL フレームワークにおいて、アクターの協働的開発に貢献するサブプロセスとして概念化されているといえる。図3は、これらサプライヤーと顧客および他のステークホルダー間の密接な協働関係と、価値共創と価値提案における共同生産のアクター関連視点を描写している (p. 6)。

共同生産は、サプライヤーの資源、プロセス、製品、サービスそしてソリューションにおける顧客の共鳴を伴う関係性を構築し、サプライヤーと顧客間の相互作用によって実現されると捉えられる。そしてその一方で1) 企業レベル、2) ダイアディックな関係性、3) ネットワーク、4) エコシステム、これら多数が参加している「現実の文脈」において、ユーザー集団、他のステークホルダー、売り手、買い手を含むアクター間での相互作用によって共創されるとされる (Kohtamäki, Rajala 2016 p. 9)。この見解から Kohtamäki, Rajala (2016) は、「共同生産はサプライヤーの価値提案の構築に参加する状況に関連し、価値共創は顧客とサプライヤーが共に顧客体験を生み出す状況に関連する」(p. 9) と結論づけて、これらの概念を図4で示した。

交換価値と使用価値をともに生み出す B2B のプラクティスにあたって必要なタスクが具体的に何であるのか、それを細分化した形で明示した点に本研究の貢献があると思われる。

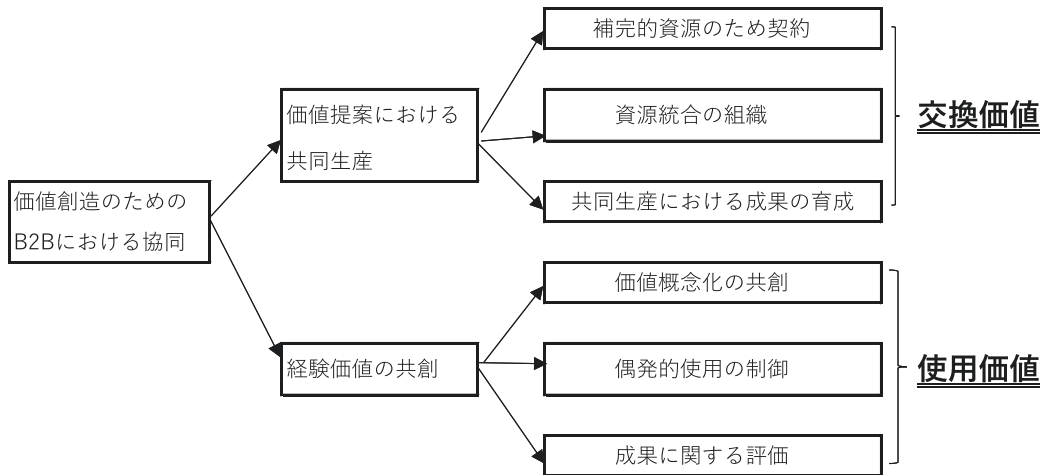


図4 価値創造のための協働的 B2B プラクティスの実践

Marko Kohtamäki, Risto Rajala (2016). “Theory and practice of Value Co-creation in B2B systems” *Industrial Marketing Management*, Vol. 56 pp. 4-13. p. 10 Fig. 2. から筆者訳加筆

5. さいごに～今後の理論開発へ向けて

SDL のレンズを通して B2B の現象をとらえることで、社会的および経済的一群（Parties）は、価値を共創する共通目的のもと、資源統合が展開されるネットワークとして捉えることが可能となる。当然そのネットワークの中には最終消費者も参加している。すなわち Vargo & Lusch も述べたように、「すべては B2B」なのである（Vargo & Lusch 2010 p. 181）。

しかしながら、見てきたように SDL は確立された理論ではなく、理論を討議し展開するためのレンズの役目を担うロジックである。そのため抽象度が高く、境界を指定しないために対象領域も広範囲になる。現実的な実行には何らかの方法で抽象度を下げる作業が必要である。そこで、SDL のレンズを用いて、B2B マーケティングで展開される価値共創のプラクティスを「可視化」しようとする様々な既存研究が展開されてきた。

これらの既存研究が成し遂げた研究上の貢献は多大なものであるが、既存研究をもってしてもいまだ解決されていない問題がある。それは、B2B と B2C、双方の交換プロセスに見られる「共通性」の存在を明らかにすることには成功しているが、B2B と B2C の「連続性」、すなわち「産業財の価値は消費財の価値に帰属する」という側面について理論フレームに包摂することには成功していない、という点である。

本論文では、この問題を解決するひとつの「手がかり」として、Alderson の「交変系」概念を採用することを最後に提案したい。

Alderson (1957, 邦訳 1984) は、マーケティングが創造する個々の効用の解釈ではなくて、必要なのは効用を創造する全過程のマーケティング的解釈である (p. 69 邦訳 p. 76) と提起した。マーケティングにおいて、時間、場所、所有の効用、これらすべてのプロセスにどのような効用が創造されるのかを理解する重要性を主張した。取引を所有権移転としてのみを捉

えるのではなく、他の変換操作をも含む広い概念として、Alderson (1957, 邦訳 1984) は、マーケティング体系の全工程を通じた流れを説明するために「交変系 (Transvection)⁵」という概念を示した。「交変系」は貫流する (Flowing Through) の意でラテン語から派生している。マーケティング体系の一方の端から他方の端へ貫流することに特に関連している (邦訳 p. 95)。この行為は、自然の状態で生じた集塊的資源を消費者の手元の意味ある品揃え物に変換する連続的なマーケティング活動である。そして最終生産物が最終消費者の手元に到達した時に完結する (Alderson 1957, 邦訳, p. 105) と述べている。つまり「交変系」は、素材から完成品を仕上げて消費者の手元までのすべての活動を示し、B2B と B2C の両方を貫流する一貫した連鎖活動なのである。これにより価値連鎖の事象の把握が可能になる。さらに Alderson の示す「動的マーケティング行為」の理論は、静的で限定的に縛られた GDL 志向のマーケティングを超越して、消費者とその先の関係性を貫流することを示唆している (Alderson 1957, 邦訳, p. 96)。

SDL のレンズによって捉えられた B2B マーケティングのネットワークに、この Alderson の「交変系」に示された交換における価値創造の垂直連鎖を第三の軸として追加し、B2B マーケティングという事象に対する説明力の高い理論を実際に構築していくことを、次回の課題として今後の研究を進めていくこととしたい。

注

- 1 B2Bマーケティングは、「生産財マーケティング」、「産業財マーケティング」あるいは、「ビジネスマーケティング」とも呼ばれる。高嶋・南 (2006) が、「いずれも企業や組織を対象にしたマーケティングである。語感や強調点の多少の違いがあるが、幅広い事業者間取引の問題に適応することが有効である」(pp. 1-2) と述べるように、本論では用語の差異は問題としないで、「B2Bマーケティング」に統一している。
- 2 Hadjikhani & LaPlaca (2013) は、Copeland以降の学術的に認められる B2B マーケティングの探求は、それを応用しようとするまでに30年以上の年月を費やしたと述べている。この空白期間が生じた理由として、経済理論の直接的適用によるマーケティングのためであることを強調している。合理的な経済論ベースの意思決定は同質化が求められ、非合理的で感情的である購買者の選択とは対照的である。つまり、B2Bの購買決定を説明あるいは予期できないと主張する (p. 295)。
- 3 その他の基本前提は4つの「公理」から演繹されたものである (邦訳 p. 17)。2016年現在、5つの「公理」を含む11の前提まで拡張されている。
- 4 SDLが抽象的で現実的ではないという批評も少なくない。Achrol and Kotler (2010) は、「サービスを越えたところを見て、サービス中心のロジックが埋め込まれるように主張する概念的システムの重点要素である、知識資源、関係性、ネットワークを目に見えるようにする必要がある」(p. 330) と述べて、実存しないものは認識できないというスタンスで批判している。
- 5 Transvection (交変系) という語句は同一の意味を持つ英語がないため、筆者 (Alderson) によって1958年に命名された用語である (Alderson 1965 邦訳 p. 95)。

【参考文献】

- Adam Lindgreen, Martin K. Hingley, David B. Grant, Robert E. Morgan (2011). “Value in business and industrial marketing: Past Present, and future”. *Industrial Marketing Management*, Vol 41 pp. 207-214.
- Amjad Hadjikhani, Peter LAPlaca (2013). “Development of B2B marketing theory” *Industrial Marketing Management*, Vol. 42 pp. 294-305.
- Alderson, Wroe (1957), *Marketing Behavior and Executive Action: A Functionalist Approach to Marketing Theory*, Richard D. Irwin Inc. 石原武政、風呂勉、光澤滋朗、田村正紀 [共訳] 『マーケティング行動と経営者行動』(1984) 千倉書房
- Alderson, Wroe (1965) *Dynamic Marketing Behavior, A Functionalist Theory of Marketing*, Richard D. Irwin, Inc. 田村正紀、堀田一善、小島健司、池尾恭一 [共訳] 『動態的マーケティング行動—マーケティングの機能主義的理論—』(1981) 千倉書房
- David Ford (2010). “IMP and service-dominant logic: Divergence, convergence and development”. *Industrial Marketing Management*, Vol 40 pp. 231-239.
- 堀越比呂志 (2002) 『オルダーソン理論の再検討』 マーケティング史研究会・編 “第2章 オルダーソンのマーケティング一般理論におけるゆらぎと不完全性” pp. 35-65 同文館出版
- Ingo O. Karpen, Liliana L. Bove and Bryan A. Lukas (2011). “Linking Service Dominant Logic and Strategic Business Practice: A Conceptual Model of a service-Dominant Orientation” *Journal of Service Research*, 15(1) pp. 21-38.
- Javier Marcos-Cuevas, Satu Nätti, Teea Palo, Jasmin Baumann (2016). “Value co-creation practices and capabilities: Sustained purposeful engagement across B2B systems”. *Industrial Marketing Management*, Vol. 56 pp. 97-107.
- Giulio Cesare Pacenti (1998) “Business Marketing” 近藤修司・鈴木剛一郎[監修] 高遠秋良[監訳] 『B2B マーケティング』—顧客価値向上に貢献する7つのプロセス— ダイアモンド社
- 藤尾和彦 (2007) 「産業財マーケティング論の変遷」『千葉商科大学』CUC Policy studies review, 13 pp. 1-8
- 福田康典 (2002) 「産業財マーケティングに関する研究アプローチの考察」『高崎経済大学論集』第45巻 第1号 pp. 95-108
- Marko Kohtamäki, Risto Rajala (2016). “Theory and practice of Value Co-creation in B2Bsystems” *Industrial Marketing Management*, Vol. 56 pp. 4-13.
- 南知恵子 (2015) 「サービス・ドミナント・ロジックにおけるマーケティング論発展の可能性と課題」『国民経済雑誌』205(5) : pp. 65-77.
- 村松潤一、藤岡芳郎、今村一真 (2020) 『ケースで学ぶ—価値共創マーケティングの展開—新たなビジネス領域への挑戦』同文館出版
- Ravi S. Achrol and Philip Kotler (2006). “The Service-Dominant Logic for Marketing, A Critique”, in Lusch Robert F. Lusch and Stephen L. Vargo, Editors, *The Service-dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions*, M. E. Sharpe, pp. 320-333.
- Robert F. Lusch, Stephen L. Vargo, Anders Gustafsson (2016). “Fostering a trans-disciplinary perspectives of service ecosystems”. *Journal of Business Research*, Vol. 69 pp. 2956-2963.

- Shelby D. Hunt (2013). “A general theory of business marketing: R-A theory, Alderson, the ISBM framework, and the IMP theoretical structure” *Industrial Marketing Management*, Vol. 42 pp. 283–293.
- Stephen L. Vargo, Robert F. Lusch (2006). “Service-Dominant Logic: What it is, What it is not, What it might be,” in Lusch Robert F. Lusch and Stephen L. Vargo, Editors, *The Service-dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions*, M. E. Sharpe, pp. 43–56
- Stephen L. Vargo, Robert F. Lusch (2010). “It’s all B2B… and beyond: Toward a systems perspective of the market” *Industrial Marketing Management*, Vol. 40 pp. 187–187.
- Stephen L. Vargo, Robert F. Lusch (2014), *Service-Dominant Logic: Premises, Perspectives, Possibilities*, Cambridge University Press. 井上崇通[監訳]、庄司正人 田口尚史[訳]『サービス・ドミナント・ロジックの発想と応用』(2016) 同文館出版
- Stephen L. Vargo, Robert F. Lusch (2016). “Service-dominant logic 2025” *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 34 pp. 46–67.
- Steve Baron, Tony Conway and Gary Warnaby (2010) *Relationship Marketing —A consumer Experience Approach—* SAGE Publications Ltd.
- 高嶋克義・南知恵子 (2006) 『生産財マーケティング』—Industrial Marketing— 有斐閣
- 余田拓郎・首藤明敏 (2013) 『BtoB マーケティング』—法人営業成功の条件— 東洋経済新報社