

美濃タイル産地における価値共創 ——サービスドミナントロジック (SDL) の パースペクティブから——

澤 田 誠

要約

SDL (サービスドミナントロジック) は「価値共創」の概念化に多大な貢献をしてきた (Sylvie Lacoste 2015 p. 151)。しかし、B2B における価値共創が果たす役割や効用を探求した研究、あるいは、ローカルに位置する小規模産地を対象にしたケース分析 (事例研究) は少ないように思われる。本論文は、小規模産地の B2B 企業が、どのような経緯で、そしてどのように価値共創を実践していくのかを検証する。産地内の B2B 企業からヒアリング調査を行い、小規模産地のマーケティング環境がどのような状態にあるかを観察して、SDL のフレームワークを援用し、分析していく方法をとる。産地内の分業化した企業と顧客とのネットワークをリンクする価値共創プロセスは、サービス提案活動を認識し、それらの役割を明らかにしてゆく。それは SDL 志向の価値共創マーケティングの方向性を示すことになる。

〈キーワード〉

美濃タイル産地、サプライヤー、価値共創 サービス・ドミナント・ロジック (SDL)、エコシステム

1. はじめに

SDL の中核概念である「価値共創」が、「美濃タイル産地」の継続と発展を考える上で、どのような役割を果たすことができるのか。本論文はこの問題を考察することを目的としている。本論文では、産地内で「価値共創」につながる取り組みが実践されている事例を示して、価値共創の効果と役割を強調する。具体的な方法として、「美濃タイル産地」における分業形態の川上から川下の各企業に対するヒアリング調査を実施する。産地で操業する各企業が質的に変化する市場環境を、どのように考え、その環境変化に対しどのように対応しているのかを探り出すことで、「美濃タイル産地」における価値共創プロセスの実像に迫れればと考えている。

どんな産地でも歴史的経緯において蓄積されてきた知識を、「形式知」と「暗黙知」として保持している。これらはバランスを保ち産業の興隆に関係し続けてきた。しかし、過去の成功例により形成された組織と経験則は、社会や経済の変化への適応を制約する傾向がある。過去

が現在に影響を及ぼし続けている原因、いわゆる経路依存性 (Path Dependence) である (溝端・堀江 2013 p. 2)。「組織は経路依存性により、衰退期へ進むにつれて逆機能と化し、ロックインされて、新たな発展経路の構築や移行が難しくなる」(遠山 2010 p. 95)。別の言い方をすれば、企業や組織はさまざまな要素がうまく絡みあっているからこそ、どこか一つの要素が時代に合わないから変えようと思っても変えることができない。つまり、経路依存性が変化を阻害している (入山 2021) ののである。

考察対象の「美濃タイル産地」は特定地域に同一業種の企業体が集積した産地¹である。各生産工程と流通が分業化しているという大きな特徴がある。「集合体としての集積は、全体としての個々の企業の単純総和を超えた効果・機能をもつ」(伊丹 1998 pp. 2-3) という主張通り、集積内分業の効用は市場との関連性を保ち、分業企業間の強い繋がりは一種のシステムとして機能してきた。このシステムは、「生産主導のマーケティング (コトラー・マーケティング 1・0)」が主流の時代には大きな効用があった。例えば、1970年代のオイルショックや1980年代の円高不況の時は、各分業企業体のめいめいがコストダウンや合理化を実施し、企業単体では困難なコストダウンを産業界全体で行い、市場価格と需要に対応して危機を乗り越えてきた。つまり、入山の言葉を借りれば、「うまく絡みあってきた」のである。

時を経て、経済や社会情勢は質的に変化し「不確実性」が高まってきている、それもスピードを速めて。過去の成功体験をベースにした方法はすでに通用しなくなってきている。

生産主導ベースの伝統的マーケティング論の目的は、販売可能なモノを生産して流通させることであり、企業がグッズやサービスーズに価値を付記し (あるいは埋め込んで)、多くの消費者に如何に多く消費されるかを競うことである (Vargo & Lusch 2014 p. 32)。このような企業と顧客との関係の形態を、SDL (サービスドミナントロジック) と対比させて、GDL (グッズドミナントロジック) とよぶ。GDL マーケティングでは、エンドユーザー (消費者) を呼び名の通り最終到達点と捉え、モノやサービスーズの交換価値を高めることが最終目標となる。この場合の消費者 (顧客) は価値を創造するプロセスの外側に位置している。

それに対して、SDL ではモノやサービスは使用されることで価値が生まれると主張する (Vargo & Lusch 2014 p. 188)。このプロセスにおけるスキルと知識は企業と消費者である顧客の両方が持っている。それらを利用して相互関係を促進して価値を創造するのである。両者のスキルと知識は同等 (同列) であり、共通用語として「アクター」という用語を用いている。価値共創を育むためには、企業のみならず、消費者もスキルと知識を正しく理解して使いこなす能力を身につけることが必要となる。顧客が企業のスキルと知識を価値あるものと認識して、共創行為をするには、受け手側の顧客自身もつスキルと知識が前提となる。しかも、企業から提供されるスキルと知識の優劣 (価値の是非) を最終的に判断するのは顧客となる。企業からの価値提案と受け手側である顧客のスキルと知識を、相互的に合わせる (ぶつけ合う) ことにより、価値が創造されて価値共創が生成されるのである。このように、多様な主体 (例えば、企業、家族、地方自治体など) とのサービス交換とサービス、つまりスキルと知識の適用により価値が創造される (大藪 2016 p. 5)。SDL におけるマーケティングの目的は、顧客

にとっての価値を高めることであり（田口 2017 p. 214）、市場を超えた生活空間を念頭に置いて、消費プロセスにおける相互作用を経て、価値共創における文脈価値（あるいは使用価値）の向上にあるといえる（村松、藤岡、今村 2020 p. 3）。では、美濃タイル産地内の企業は、どのような活動を実践しているのか、次章では、「美濃タイル産地」の形態と特性を観察してゆく。

2. エコシステムとしての美濃タイル産地

岐阜県多治見市を主要産地とする美濃タイル産地は岐阜県東農地域に位置する。この地域は陶磁器産地として長い歴史をもつ。美濃タイルのルーツは美濃焼（陶磁器食器）にある。美濃焼という在来的基盤を踏襲することで、美濃タイル業界は生成し発展してきた（高橋 1997. p. 40）。現在は、全国のモザイクタイル製品の 80% 程度のシェアを確保する一大地場産業を形成するに至っている（関 2001. p. 20）。

美濃タイル産地は、価値共創を全体として目指す「エコシステム」²として、動的なサービス交換が行われるシステム（Vargo & Lusch 2014 p. 161）の様相を呈している。美濃タイル産地の「エコシステム」は、①サプライヤー間の垂直的取引関係、②人材・スキルの供給源である公立の研究所、③価値共創を接点においてゲートキーパー³として機能する、商社（産地間屋）、アンテナショップ、タイルミュージアムから構成される。

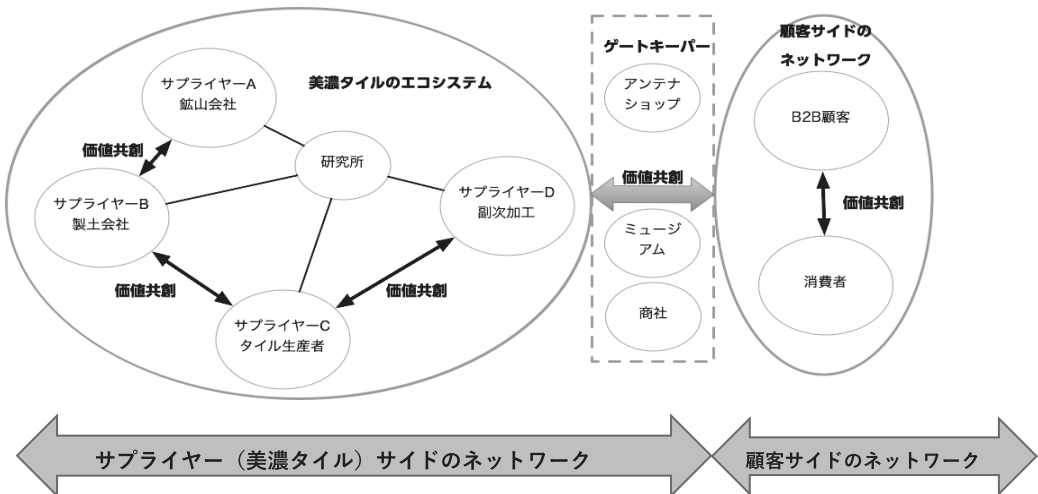


図1 美濃タイル産地の「エコシステム」（イメージ）

出所：著者作成

2-1 サプライヤー間の垂直的取引関係

美濃タイル産地の生産は分業化と専門化が進んでいる。各分業におけるサプライヤーの業務内容の概略を述べると、

サプライヤー A. (鉱山会社・窯業原料)

天然資源である単味窯業原料(陶石・長石・粘土など)を鉱山から採掘する。その資源を精製加工して製土会社に供給する。

サプライヤー B. (製土会社)

サプライヤー A から精製された天然資源の供給を受け、タイル製造用に調合(配合)してタイルメーカーに販売する。

サプライヤー C. (タイル生産者)

一般的に「タイルメーカー」といわれるポジション。調合原料を成型(プレス成型、押出成形など)して、キルン(KILN・窯)で焼成してタイル製品を製造する。その後、選別・梱包して商社(顧客)へ供給する。

サプライヤー D. (副次加工であるカットと接着加工業)

建築物にタイル製品を施工する時、顧客の要求に応じて施工しやすい寸法にカットする。コーナー用タイル「役物(やくもの)」⁴接着・カット加工を専業とする。

産地内サプライヤーの製品やサービスは、サプライヤー A → B → C そして副次機能の D へ、といった商材(サービスを含む)の流れが堅持されている。その後は、商社を経由して顧客サイドネットワークへという流通形態である。以下では、流通順に各サプライヤーのヒアリング内容を、「価値共創」の様相を示唆する発言を中心に整理していくことにしたい。

サプライヤー A のポジションにある「丸昭釜戸鉱業協同組合」(岐阜県瑞浪市)は、窯業製品全般に使用する釉薬(うわぐすり/ Glaze)の主原料である長石(ちょうせき)を、採掘・精製して販売する業務に携わっている。使用用途は、茶碗(食器)・タイル・衛生陶器と幅広い。販売先は国内大手メーカーをはじめ、海外メーカーも多数ある。

国内メーカー数が減少して、窯業という産業自体の地勢的变化を感じます(生産が国内から海外に移行している)。一番の問題は、地場で採掘できる資源(原材料/ 鉱石)の枯渇です。既存顧客管理と原材料不足による品質低下を避けることが最優先課題です。最終完成品の多様化により、つちや(製土会社の意)さんからフィードバックされる品質要求が細かく(細分化)かつ少量になり、採算面で苦慮している。しかし、客筋からの要求の変化は、一般市場の変化であると認識している。それには出来るだけ対応しようと努めています。

（丸沼釜戸鋳業協同組合 中島 理事長 ヒアリング実施日時：2021年7月1日）

「丸美陶料株式会社」（岐阜県土岐市）は、サプライヤーBとして当地NO.1の生産量をこなすタイル用製土メーカー。精製された数種類の原材料を、各タイルメーカーの製品別に調合（配合）して搬入している。

基礎原料の不足からくる品質のブレ（不安定）や製品供給不足には大変気をつけています。資源の確保とその再利用が最大課題と考えています。世間の変化が労働環境や製造している商材に間接的にも直接的にも影響していることは、近年は特に感じます。全社で対応しなければならないとは思いますが、直ぐには難しい。当面は窯屋（かまや・タイルメーカーの意）の要望を聞きながら、対処してゆくつもりです。必要な技術情報は同じ業界だけではなく、異業種からも入手して活かすように、幹部だけではなく従業員にも指示しています。

（丸美陶料株式会社 小川 社長 ヒアリング実施日時：2021年5月7日）

杉浦製陶株式会社（岐阜県多治見市）は、産地エコシステム内ではサプライヤーCに属する。日本工業規格JIS認定工場認証を受けていて技術力が高いと評価されている。2年前に三代目が社長（40代前半）に就任して、Facebook、InstagramなどのSNSで常に情報発信するなど、B2C形態の新規事業を開始している。

B2Cの実質売上は全体の1%にも満たない（年間売上約11億円）100万円程度です。タイルという製品の特性上、ビジネススタンスはあくまでB2Bと考えています。B2C向け（ネット・小売り販売）に人員と費用をかける理由は、単純に面白いということと、仕入れや販売も従来業者と異なり、新しい感覚や情報が新鮮に感じます。異なる感性やエンドユーザーの素人的意見から、既存ビジネスのタイル新製品や販売方法開発のヒントとセンスが得られる機会があります。

（杉浦製陶株式会社 林 社長 ヒアリング実施日時：2021年5月25日）

サプライヤーDに位置する「長江工業株式会社」（岐阜県多治見市）は、タイル施工業者（顧客の顧客）の要求（商社あるいはタイルメーカー経由）に合わせて、タイルをカットする加工と、コーナータイル「役物（やくもの）」の接着加工を専業とする。

施工業者の要求に沿ってタイルの加工をこなしているだけですので、一般消費者を意識したことはありません。しかし、世間の流行を追うように、タイルのサイズ、材質、色などの傾向は1～2年で変わります。各社の製品を加工するのでよくわかります。流行の変遷に伴い、要求される加工仕様や品質も変化してゆきます。それに対応するために加工用

機械を変更したり増設したり、さまざまな工夫は常に必要です。

(長江工業株式会社 長江 社長 ヒアリング実施日時：2021年7月13日)

原材料(自然素材)を扱う業種において、資源枯渇と安定供給の課題を優先する傾向があるものの、サプライヤー間は垂直的取引関係において、売り手から買い手への一方的な財の提供といったレベルにとどまらず、買い手からなされる細かな注文に応える形でカスタマイズを行っている。売り手も買い手も「アクター」としての立場で、自らのスキル、知識を互いに統合し、価値共創に参加している。しかし、その価値共創の範囲は産地内にほぼとどまり、クローズドな状態にあるのが一般的である。特にサプライヤーCを除く、A、B、Dにその傾向が強く、エンドユーザーから遠いポジションに位置し、エンドユーザーとの直接の接触機会が少なく、また、日常の生産管理業務や直接顧客の営業に多忙であることが主たる要因となっているものと思われる。

しかし、各サプライヤーは、そのような状況下でも、一様に市場の変化イコール消費者意識の変化と捉えている。各サプライヤーたちが直接顧客から得られる情報と品質要求は、間違いなくエンドユーザーを意識したものである。それに応じた品質を提供することで、直接顧客あるいは「顧客の顧客」との価値共創が行われている。すなわち、同じビジネスネットワーク内のアクターとして活動している。

各サプライヤーは主に生産者であり、顧客要求への対応やアクターとしての適切な活動のために、新規生産技術と必要な人材が求められているのである。

2-2 人材・知識の供給源としての研究所

産地に埋め込まれたスキルと知識を十分に活用するには、それを使いこなす能力を持った人材が必要である。西尾(2006)は、確立された教育の場があるからこそ、伝統文化産業におけるキャリア形成と制度の維持や向上が可能であると主張する⁵。教育・育成の場が、産地の維持や発展に必要な技術や人材を供給するのである。「美濃タイル産地」のエコシステム内では、公的機関による技術指導や既存あるいは新規人材の育成・教育活動が実施され、美濃焼産業全般を側面から支える体制が確立されている。「多治見市陶磁器意匠研究所」と「岐阜県セラミック研究所」はその中心的な存在である。

多治見市陶磁器意匠研究所(Tajimi City Pottery Design and Technical Center)は通称を「意匠研(いしょうけん)」と呼ぶ。呼称が示すように多治見市役所に属する外部機関(正式には意匠研究科)で、教授や講師を除く職員は全員が多治見市役所職員(公務員)である。研究者の養成を目的とした「人材育成グループ」と、主に産地内の企業(主にメーカー)を対象にデザインと製造技術支援事業に従事している「デザイン・技術支援グループ」を運営している。

全体の研究生の6～7割は地元以外から入所しています。「創作活動支援補助金」と「修了生雇用・定住促進奨励金」（修了者本人と雇用先事業所の両方に交付される）を多治見市から交付して、地元企業への就職を働きかけています。昭和34年開所以来の修了生は1000人を超え、半数は地元企業に就職しています。

（多治見市陶磁器意匠研究所 水野 課長 ヒアリング実施日時：2021年6月17日）

岐阜県セラミックス研究所（Gifu Prefecture Ceramics Research Institute）は、岐阜県の機関で岐阜県産業課陶磁器試験室として明治44年に開設された。所長を始め上席研究員は化学あるいは工学分野の博士の学位を有している。高度なセラミックス技術を活用して、陶磁器業界の新品と技術開発のサポートを基本コンセプトとしている。

高度なセラミックス技術については大学機関との共同研究も多いです。近々の5年間は隔月で講演会や研修会を催し、企業内人材育成事業に力をいれています。講演会は一般向けを意識して、技術・経済・海外事情などの分野横断的なテーマで開催しています。研修会は陶磁器業界関係者を対象にして『絵付けの技法』など、業界に沿った題材が多いです。SDGsやグリーンライフ志向の技術、資源の再利用によるアップサイクル（付加価値製品）の開発に取り組んでいます。

（岐阜県セラミックス研究所 棚橋 所長 ヒアリング実施日時：2021年6月24日）

これらの「公的機関」は産地に即した技術習得や技術者の育成を側面からサポートしている。産地内の各サプライヤーは、最終顧客から派生する要求を自身の業務活動内で対応しようと日夜努めている。そこに自社内で不足する問題解決のための知識や技術情報、あるいは技術開発に携わる人材を「公的機関」から得ることのできる点である。つまり、エコシステム内の円滑な活動を維持する上での潤滑油的な役割を果たしている。

そして、産地内サプライヤーや公的機関のアクターとしての活動を、顧客サイドネットワークに結びつけて、相互作用を促進させることがゲートキーパーの役割となる。次章ではその活動内容について述べてゆく。

3. 美濃タイル産地エコシステムにおけるゲートキーパーの重要性

「ゲートキーパー」は、産地内部と外部との接点において、相互作用を促進させる機能をもつ組織（企業など）である。

産地内経済と外部経済とを結びつけるのは、産地問屋（商社）がもつ重要な機能であった。しかし、産地を取り巻く経済や社会の変化は、「産地問屋がもつ、産地商品の流通、商品企画、運転資金の供給、生産組織の編成などの機能」（岡本2005 p. 34）を大きく低下させた。代わりに、従来のB2B形態に捉われない「ビジネスモデル」を模索する活動が活発化してきた。

その潮流の中で「ゲートキーパー」として相互作用する互恵的な機能をもつのが、産地問屋（商社）の新しい動き、アンテナショップ、タイルミュージアムである。

次節では、「ゲートキーパー」機能を活かしながら活動している実体（会社・組織）からのヒアリング内容を検証してゆく。

3-1 産地問屋（商社）の新戦略

産地問屋（商社）の新しい動きとしての代表格は、40歳代前半の社長が昨年就任した「株式会社栄商会」（岐阜県多治見市）である。楽天やYouTubeを利用したネット販売を推し進め、タイルのネット販売の成功例として注目されている。

きっかけはリーマンショックで売上が半減して大幅赤字になり、危機的状況の時にフリー・マーケティングの説明会でネット販売を知り、それに挑戦したことです。

（株式会社栄商会 高藤 社長 ヒアリング実施日時：2021年6月8日）

当時はタイル専門問屋（消費地問屋）への卸販売が100%であった。まずはタイルメーカーや同業者が持っている在庫品（いわゆる、デス・ストック品）をかき集め、それをユーザーが認識しやすいように整理して、ネット上に表示することからスタートした。この時のアイテム数は100点に満たない程度であったが、現在（2021年5月）では、1800点以上のアイテム数に増加している。ネット販売（B2C）の売上高も初年度には100万円（月々）程度であったものが、昨年（2020）には1千万円（月々）を超えるまでに増額したのである。それに伴い、従来の問屋販売（B2B）の売上も回復してきた。

ネット販売が好調で、従来ビジネスにどのような影響を与えたかは、よくわからないが、売上が増えたことで従業員の士気や雰囲気が良くなったことは確かで、それが好影響になっているかもしれません。それと、キャッシュフローが改善して長期の手形支払いをやめたことで、仕入れ筋からの信頼や協力関係が強固になったことも大きいと思います。

（株式会社栄商会 高藤 社長 ヒアリング実施日時：2021年6月8日）

タイルは施工（貼る）しなければ部品と同じで製品にならない（タイルは半工業製品）。そこで、素人でも理解できる施工方法の実演動画を作成し、YouTubeで公開して広めたのである。これには社長自身が出演演技した（ジャパネット・タカタを意識して）。それもタイルのサイズや仕様別に数本ずつを撮り、現在も変更やあるいは更新している。その成果として、Instagramのフォロワーだけでも3000人を超え、ファンクラブ的な活動に発展してきている。

成功要因としては、多分、ネット販売の仕組み（システム）を作るためには外部の専門

業者に依頼してスタートしましたが、慣れてくるにつれて、実演や業務を社内の人間（従業員）に移行してきたことで、商品知識と経験をうまく活用してタイルの良さをアピールできたことが大きいと思います。

（株式会社栄商会 高藤 社長 ヒアリング実施日時：2021年6月8日）

3-2 アンテナショップの活用

「アンテナショップ」機能を活かした戦略を進めるのは、産地問屋（商社）である「藤垣窯業株式会社」と「長江陶業株式会社」である。

「藤垣窯業株式会社」（岐阜県多治見市）は産地問屋の大手筋。総売上高は商社内では3～4番手に位置する。現社長は3代目。従来事業（B2B）に加え、DIY向け商品やルートの開発、東京の代官山に個人向けのタイルショップ（共同事業）を開設するなど、これまでにないスタンスで新規事業に取り組んでいる。建築資材の多様化によりタイル自体の需要減少、輸入タイルの増加など、少ないパイの中での競争は激化している。そんな状況下で地元（美濃タイル）製品の特徴はモザイクタイル（1枚が50平方センチメートル未満のタイル）であると再認識して、それを活かす方法を模索した。そこで思いついたことは、

今までに貼っていない（施工していない）場所に貼ることでした。従来ルート（B2B）では最終的に職人が工務店あるいは設計士の指示で、決まった箇所にタイルを貼って（使用して）終了していた。ここには個人（消費者）の意図はあまり反映していないと思います。つまり、各個人顧客が貼って欲しいと思う箇所には、施工業者の都合（コストや手間の問題）で回避されることが多いのです。であるなら、職人さん無しで、個人（素人）でも貼れるタイルを開発しようと、試行錯誤を繰り返して、商品化したのが「D・I・Yタイル」⁶です。

（藤垣窯業株式会社 藤垣 社長 ヒアリング実施日時：2021年5月18日）

商品群のバリエーション（色柄やサイズ）を増やして、初心者向けだけでなく、「D・I・Yタイル」を使用した経験のある中級者あるいは上級者向けに、タイル貼り用ツールや副資材（電動工具、マスキングテープ、目地材など）の販売品目の充実を図っている。個人向けを意識して宣伝と販売方法は従来ルート（B2B）とは別の方法を実行した。まずは、自社が運営する「タイルショップ」を宣伝して、集客のために「各種のフェア」を開催した。そして、タイルとはあまり接点のない展示会、例えば、一般ユーザー向けの「インテリア雑貨」と「DIYホームセンター」の展示会に積極的に参加し、コネを使ってTV出演（ローカル放送）も実施したのである。

これらの展示会での即売とショップでの店頭販売で、リピートしてくれる固定客（限定的であるが）を得ることができました。

（藤垣窯業株式会社 藤垣 社長 ヒアリング実施日時：2021年5月18日）

LINE、Instagram、FacebookなどのSNSも利用して宣伝と販売も行い、同時にヤフー、ZOZO、アマゾン、そして自社サイトでの販売も行っている。「D・I・Yタイル」の素材は、地元で生産・流通する美濃タイル製品である。商品加工（セットアップ）は従来方法を改良（調整）している。これは既存資源を活用したイノベーションともいえるであろう。

とはいえ、全体売上に対する個人向け商品の売上は10～15%程度であるので、今後の展開はどうすべきか？ 思案しています。また、消費者側の世界を知ると、従来ルート（B2B）に対する考え方とやり方にも新機軸を見出したように思います。例えば、営業トーク内容に奥行ができるとか、通常商品の説明が以前と違った視点から進言できるとか、こういった点で良い影響（シナジー効果）が間違いなくあります。東京に出店した「タイルショップ」は、自社タイル製品を宣伝するためのショールームといった目的であったが、個人ユーザーの要望を収集するアンテナショップ的役割の方が、優位に機能していると思います。

（藤垣窯業株式会社 藤垣 社長 ヒアリング実施日時：2021年5月18日）

「長江陶業株式会社」（岐阜県多治見市）は、商社（産地問屋）としては当地最大の売上高をほこり、主要都市（仙台・東京・大阪・福岡）に営業所を設置している。InstagramなどのSNSを活用した営業も展開。2015年に名古屋市に一般（個人）ユーザー向けの「タイルショップ」を開設した（複数会社の共同事業）。その理由として、

現在のタイル販売ルートは、中間業者がフィルタリングをかけていて、こちらの情報が正確に消費者まで届いていないし、消費者情報も私たちに正確に伝わってこないという不満を常に持っていたからです。この活動で気づいたことは、一般消費者のなかには、タイルに興味を持っている人と、自分自身でタイルを貼りたい人が居て、それぞれの特性が違うということです。まずは、業者間のフィルターを外して、B2B2Cあるいは、その流れが逆流するような相互関係を広げることが必要ではないかと思います。反面、会社業績維持には量販できるB2B用製品群の開発が不可欠です。社内体制とB2Cビジネスの市場規模や不確実性を考えると、B2Cに大きく依存することは難しいと思います。

（長江陶業株式会社 虎澤 社長 ヒアリング実施日時：2021年5月18日）

B2Cビジネスを考えた時、一般受けが良い商品開発の必要性から、美濃焼（陶磁器）とのコラボレーションを試みている。美濃焼陶芸品の表現をタイルに活かすことで、「美濃焼」の

価値を付加した製品づくりが可能である。しかし、イメージ度の向上は期待できるが、コスト高で販売規模はあまり望めないといった現実もある。

それらを含めてこそ、美濃タイルの産地商社としてのプライドを維持するために必要な商業活動であると考えています。規模がある B2B ビジネスにスタンスをおきながらも、消費者目線を重視した営業方針を推進していくつもりです。

（長江陶業株式会社 虎澤 社長 ヒアリング実施日時：2021 年 5 月 18 日）

産地問屋（商社）は、比較的エンドユーザーに近い位置にあることから、消費者に近づこうとする共通の戦略意識がある。従来の問屋商売ではなく、ネット販売を中心とした個人向けビジネス（B2C）に力を注いでいる点では同じ志向である。これらの前進的志向が「ゲートキーパー」として機能を生み出し、活用しているのである。

「藤垣窯業」は、タイル自体に工夫を施して、従来の施工方法（プロである専門職人が実施する方法）を用いなくても「タイルは貼れる」ことを強調している。一方の「栄商会」は、従来の施工法を再解釈して、わかりやすくユーザーに説明することで、ユーザーの興味を引いている点にある。先に「長江陶業」が述べた「消費者の中でもタイルに興味を持っている人たちの、属性が異なる」という発言は、消費者も一律ではなくて嗜好レベルが異なり、それなりのセグメントの必要性を示唆したものであるといえる。

このように、B2B 一辺倒であった美濃タイル業界にも、B2C あるいは B2B2C の流れができてつつある。この流れが既存業務の B2B にもシナジー効果をもたらし、好影響を与えているのである。そして、行政を伴う産地全体での現況打破の協同活動が行われている。以前は、美濃焼（陶磁器）と美濃タイルとは同じ産地内であるのに、商業活動や仕組みが異なるために、互いの交流などの対応姿勢にも温度差があったようである（ヒアリングによる一部の発言から）。

しかしながら、お互いがコラボレーションして商品開発を進めるなどして、かなり緩和されてきている。行政が主催するイベント⁷も、美濃焼（陶磁器）中心から美濃タイルと協働して開催するパターンが定着してきている。この動きに連動する、消費者にアプローチする更なる試みが、「多治見市モザイクタイルミュージアム」開館と運営である。

3-3 ゲートキーパーとしての「タイルミュージアム」

「多治見市モザイクタイルミュージアム（MOSAIC TILE MUSEUM, Tajimi）」は、2016 年（平成 28 年）6 月に開館。当地（土岐郡笠原町）が 2006 年（平成 18 年）に多治見市に合併編入時に設立された「一般財団法人たじみ・笠原タイル館」が、多治見市から土地を賃借し、直接運営管理する産業振興エリア（建造物は多治見市が建設）の指定を受けたのである。

この会館を設計した「藤森照信」氏によれば、「タイルを前面に使用すると、陳腐な『ガウディもどき』になってしまう。タイルはアクセント的に使用して、タイル原料の陶土を全面的に表

現するというパラドックス性を採用した」と述べている。この効果は来館者数に現れている。同市内にある「岐阜県現代陶芸美術館」は年間来館者が3万人に満たないが、同会館は開館年（2016）の年度途中にスタートしたにもかかわらず、同年の来館者は12万を超え、2018年までの来館者総数は45万人以上に達している。博物館や美術館（学芸員が常駐する）では岐阜県下でもトップクラスの数字である。その要因を、学芸員の村山様は以下のように語る。

タイミングが良かったと思います。時代の風潮というか流行にマッチしたことが大きいと思います。建物と周辺景観が世間離れしていて、インスタ映えするので、SNSで広範囲に拡散できたのではないのでしょうか。そのせいもあって、来館者は男女を問わず若い世代のグループやカップルが多い。それも自発的な興味（タイトルではなく、場所の雰囲気に興味がある）を持って来館されているのです。

（モザイクタイルミュージアム 村山様 ヒアリング実施日時：2021年8月5日）

この会館の主目的は内外に向って（主に外部向けに）地元の美濃タイルの主力製品群であるモザイクタイルをアピールすることにある。その方法として、タイルを展示するだけではなく、体験工房（ワークショップ）を常時開設していて、タイルに触れてタイルを知ってもらうことに力点をおいている。それにより、

来館者のタイルに関するイメージがポジティブに膨らんでいくことを、肌で感じます。タイルに関する関心度が非常に高いことに驚き、同時にタイルという製品自体の知識がないことにびっくりします。タイルが今以上に浸透する可能性はかなり大きいと感じます。

（モザイクタイルミュージアム 村山様 ヒアリング実施日時：2021年8月5日）

「多治見市モザイクタイルミュージアム」の開館と活動は、一般消費者と工業製品であるタイルの隔たりを、いっきに縮める効果があった。来館者は見聞や実体験を通じてタイルへの理解を深め、製品への要望やニーズを提言するのである。提言がヒントになりタイルの新製品が開発される、それを再び来館者に提示する。このような相互作用が繰り返され、消費者グループと供給者サイドのグループと価値共創が生成されて、タイルの新しい消費形態の顕在化が期待されている。このように「ゲートキーパー」の主役級の存在になっている。

4. さいごに

本論文は、産地の維持と発展のために価値共創がどのような役割を果たすことができるのか、という視点で「美濃タイル産地」を観察してきた。産地内のアクターは、消費形態の変化を身にしみて感じ取っている。そして、消費者意識の変化を真摯に受け止めて、対応策を模索しながら実行しているのである。この危機意識によって価値共創を伴う活動を自発的に実践し

ているといえる。例えば、生産者や商社（産地問屋）たちは、消費者に近づき、その思考に触れることで、価値共創が試みられ、新しい企業活動を活発化させている。「多治見市モザイクタイルミュージアム」は、SDLの基本的な前提「企業は価値提案しかできない（FP7）」、「価値は受益者によって現象的に判断される（FP9）」、これらの「前提」に沿った活動を実施している。

しかしながら、理論的にはGDLの範疇といえる。タイルという製品が「工業製品」でB2Bの形態を有することが、SDL志向に制約をかけているのではないと思われる。

オープン・イノベーションは、企業以外の外部組織（あるいは個人）が参加し、共同して新しい価値を創造することである。企業と他企業（他組織）つまり、B2Bの境界内でのイノベーションはクローズド・イノベーションであり、その先の顧客である消費者をも参加者として組み込むことがオープン・イノベーションとなる（石川 2018 p. 33）。これらの活動は消費者志向であるが、企業論理で展開するためGDLの範疇といえるのである。では、「美濃タイル産地」として、どのような志向で取り組めば良いのであろうか。

美濃タイル産地内で操業する各サプライヤーが、間接的ではあるが消費者とつながっていると自覚し、意識レベルでは「消費者志向」であることは、ヒアリング調査から明らかになった。そして、どこまで消費者に寄り添って、価値の創造が行われ、共創できるかは、サプライヤーたちの立ち位置や連鎖の強度によっても異なることも明らかになった。さらには、変化に対応するといった共通の目的意識も確認できた。価値共創の質やレベルは異なっても、「美濃タイル産地」というエコシステム内で各アクターとして価値共創に向けた活動を展開しているのである。

分業化された産地内では、企業や個人が単独で価値を創造することは困難であり（大藪 2016 p. 3）、多様なアクター間での知識とスキルの適用と統合によって価値が創造できるのである。つまり、有形あるいは無形の資源が統合されて価値共創が実行可能となる。

Sylvie Lacoste (2015) は、「エンドユーザーのニーズとそのレベルを活用することは、エンドユーザー向け最終製品パフォーマンスに焦点をあてた新しいマーケティング戦略である」(p. 161) と定義している。別の言い方をすれば、B2Bにおける直接顧客とB2B2Cにおけるエンドユーザーとの資源統合の促進により価値の創造が増加し、すべてアクターが価値共創を継続できることを意味する。そして、価値の創造はサプライヤーネットワークと顧客ネットワークの相互作用に依存し、その可能性は消費者の選択の中にあるのである。持続可能なマーケティングは、消費者中心の観点はもちろんのこと、サプライヤー間の垂直的なネットワーク内でも考慮されなければならない。それぞれが役割を示し活動することで、サプライヤー、B2B顧客、消費者をつなぐ価値共創プロセスによって、SDL的マーケティングが可能になる。

すなわち、「美濃タイル産地」のエコシステム内の各アクターが、エンドユーザーの行動や思考を理解し、寄り添いながら、そして、各サプライヤーが自身の役割を認識して、エンドユーザーに影響を与えるサービスや価値提案の提供を続けることで、価値の創造の活用が可能になり、価値共創をもたらして持続的な消費（使用価値の実現）形態が構築されていくのである。

本論文は、「美濃タイル産地」が実践している活動を、SDLの中核概念である価値共創に沿って、その実体を考察してきた。稚拙ながら、現状の形態を踏まえて、維持や発展へのための考え方を示すことができたのではないかと考えている。しかしながら、考察対象が産地内部のみの単一的視点になっているために、他地域の関係企業あるいは競合他社とのネットワーク関係が視野に入っていない。このことは、不十分であり考察が浮薄と言わざるを得ない。これらを反省点として、美濃タイル業界についての見識を深化させていくことが今後の課題となる。

(謝辞)

コロナ禍の状況下にもかかわらず、対面によるインタビューの機会を与えてくれた企業の皆様にお礼申し上げます。貴重な意見を活かして今後の課題の探求に努めたいと思います。

注

- 1 産地に類似する用語としては、「産業」の意味を強調する「地場産業」がある。上野(2007)によれば、「地場産業は、産業としての歴史性・伝統性をもち、地域内の資本・労働力・原材料を調達して特産品(あるいは消費財)製品を生産し、関係する企業が社会的分業形態をとって、特定地域へ集積する(いわゆる『産地』を形成する)という特徴をもつ産業」(p.5)と定義している。つまり、特定地域に集積する特徴をもつのが「産地」であり、「産地」の特徴をもつ産業が「地場産業」となる。本論では、広義な意味をもつ「地場産業」ではなく、ある程度特定された「産地」という用語を用いている。
- 2 「エコシステム」の概念は生物学と動物学に由来する。Vargo & Lusch(2014)は、「エコシステム」は動的で、各アクターは孤立状態では進化することはできない。そして、価値創造による資源統合アクターからなる自己完結かつ自己調整的なシステム(p.161)と定義している。つまり、「エコシステム」内のすべてアクターが、共通利益のために相互依存を共進化させることで、システム内アクターたちが相互作用による資源統合を活用し、自らの優位性を構築していくシステム活動(M. Iansiti & R. Levien(2007), p.29. 訳)であるといえる。
- 3 B2Bマーケティング論では、取引が特定の目的に規定され、組織間での購買形態であることから、購買意思決定に影響を与える仮定の「購買センター」の概念が重視される。その「購買センター」の機能の一つで、購買に関する製品情報を取捨選択する役割を担う実体(高嶋1998 p.2)を「ゲートキーパー」とよぶ。本論では、産地内部と外部との接点において、相互作用を進めながらキャッチボール機能を実行している組織(企業など)を、「ゲートキーパー」としている。
- 4 「役物」とは、建築物の端部などの収まりに使用する特殊形状の製品のことで、多くは規格外である。タイル施工の場合、主にL字型の形状を有し、コーナー部に使用される。
- 5 西尾(2006)は、京都花街(かがい)における芸舞妓の基礎教育機関である「女紅場(にようこうば・学校法人格をもつ)」を例にあげ、教育の場の重要性を述べている。
- 6 藤垣窯業が開発したオリジナル・ブランドタイル。個人でも扱えるように軽量でコンパクトサイズ仕様であり、裏面に粘着シートを用い専用接着剤なしで貼れるタイル。
- 7 例えば、「陶磁器の過去、現在、未来に触れる」をキャッチフレーズにした「国際陶磁器フェスティバルIN MINO 2020」である。

参考文献

- 石川和男（2018）「価値共創の多義性」『専修ビジネス・レビュー』Vol. 13, No. 1 専修大学商学研究 所 pp. 21-32.
- 伊丹敬之（1988）「産業集積の意義と論理」, 伊丹敬之、松島茂、橋川武郎編『産業集積の本質』（柔軟な分業・集積の条件）有斐閣, pp. 1-23.
- 入山章栄（2021）「Interview 経路依存性に嵌る日本企業『世界基準の経営理論』から産業再生の突破口を探る（特集 THE STYLE OF TALENTS FOR GLOBAL ERA これまでの常識は忘れよう グローバル時代に勝つ人材の流儀）」週刊ダイヤモンド=Diamond weekly 109（36）pp. 80-81.
- 小宮一高（2011）「産地企業のマーケティング活動に関する試論」—集積の利益の観点から—『香川大学経済論叢』第84巻 第1号 pp. 119-139.
- 西尾久美子(2008)「伝統産業のマーケティング・マネジメント」—京都花街におけるリレーションシップ・マーケティングの事例—『京都女子大学現代社会研究』第11号 pp. 69-78.
- 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
- 溝端佐登史・堀江典生（2013）「市場経済移行と経路依存性 —体系的レビューの試み—」KIER Discussion Paper Series（邦文版）、京都大学経済研究所, pp. 338-350.
- Marco Iansiti & Roy Levien（2004）“*The Keystone Advantage*” Harvard Business School Publishing Corporation.（杉本幸太郎【訳】2007）『キーストーン戦略』—イノベーションを持続させるビジネス・エコシステム— 翔泳社
- 大藪亮（2016）「非営利組織における資源統合プロセス」—岡山市上道公民館における講座事業の実例—『社会情報研究』, 巻15 社会情報大学院大学 pp. 3-16.
- 岡本義行（2005）「日本の産業集積の特徴：産業集積に関する試論（1）」社会志林 51(1) pp. 29-46. 法政大学出版
- Robert F. Lusch and Stephen L. Vargo（2014）“*Service-Dominant Logic; Premises, Perspectives, Possibilities*” Cambridge University Press.
- Sylvie Lacoste（2016）“Sustainable value co-creation in business networks” *Industrial Management*, Vol. 52 pp. 151-162.
- 関満博（2002）「関満博が見たモノづくり革新企業(25) 大手依存を脱し自社ブランドで独立セラメッセ」『日経ベンチャー（211）』、日経BP社 pp. 64-66.
- 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
- 高橋宜久（1997）「岐阜県笠原町におけるタイル工業の地域的展開」『地理学報告』46, 愛知教育大学地理学会 pp. 36-42.
- 高嶋克義（1998）『生産財の取引戦略』—顧客適応と標準化— 千倉書房
- 遠山恭司（2010）「産業集積地域における持続的発展のための経路破壊・経路創造」—日本とイタリアにおける眼鏡産業集積比較研究— 植田浩史、糸野博行、駒形哲哉 編著『日本中小企業研究の到達点』同友館 pp. 91-123.
- 上野和彦（2007）『地場産業産地の革新』古今書院
- 一般財団法人たじみ・笠原タイル館（2020）『多治見市モザイクタイルミュージアム年報 第1号』