

アクター間における能力あるいは意志のマッチング

— 価値共創の可能性を高める螺旋状の改善プロセス —

首都大学 東京大学院 博士課程

宮脇 靖典

要約

価値共創において重要とされる資源統合の鍵を握るのは、資源性に対する評価および資源化の機会に対する見極めである。この2つの鍵は、アクターの能力や意志に左右される。アクターの能力や意志が資源統合にどのように作用するのか、その動的な側面に焦点を当てた研究は、価値共創についてダイナミックなプロセスが指摘されているにもかかわらず少ない。本稿は、資源統合を、アクター間における能力あるいは意志のマッチングが改善されていくプロセスとして捉える。理論上の貢献としては、アクターの能力と意志に関する従来の議論にマッチングの視点を新たに加える。実務上の示唆としては、R&D部門の変革に着手した富士フイルムがその活路を価値共創に見いだしていった事例から、アクター間における能力あるいは意志のマッチングに螺旋状の改善プロセスがみられることを明らかにする。

キーワード

資源統合, 資源性, 資源化

I. 序

注目を集めるシェアリングエコノミーは、現状こそ Airbnb や Uber が仲介者として手数料をとる仕組みにとどまっているものの、ブロックチェーン等の技術の進歩によって、いずれは所有者と利用者が直結されるのではないかと予想される。このようなプロバイダーと顧客のシームレス化について、ひとつの視点を提供するのが、価値共創の考え方である。その基本的な視点は、両者の関係を対立的に捉えるのではなく、相互に資源統合をはかるアクター間の関係として捉えることにある。

価値共創に関する先行研究は、資源統合の鍵を握るものとして、資源性に対する評価ならびに資源化の機会に対する見極めを挙げ、それぞれがアクターの能力や意志に左右されることを指摘する。ところが、アクターの能力や意志が資源統合に対してどのように作用するのかについて踏み込んだ研究は、あまりみられない。アクターの能力や意志が資源統合について握るいくつかの鍵を見いだした上で、それらを統合した分析の枠組みを提示するところに、本稿の目的がある。

II. 価値共創研究にみるアクターの能力と意志

I. 資源性に対する評価と資源化の機会に対する見極め

マーケティング研究にインパクトを与えた価値共創研究として注目されるのが、価値創造の時間軸を顧客の消費プロセスまで広げたサービス・ドミナント・ロジック（以下、S-Dロジック）である。その特徴として、研究者間の広くオープンな議論を通じて、Vargo and Lusch (2004) が提示した「基本的前提」を変更あるいは追加し、さらに「公理」を提示してきた点が挙げられる（南・西岡, 2014; 庄司, 2018a）。2016年に改訂された「公理2」によると、「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」（庄司, 2018a）。アクターとは、2008年に提示された「公理3」にあるように、「すべての社会的アクターと経済的アクターが資源統合者である」（庄司, 2018a）。資源統合者とは、アクター間における資源の相互適用を通じて自らの問題を解決しようとする人々である（Lusch & Vargo, 2014/2016, p152）。資源統合の鍵を握るのは、資源性（resourceness）に対する評価、および資源

化 (resourcing) の機会の見極めである。資源性とは、潜在的な資源の品質と実現性を反映するものであり、アクターのスキルやナレッジによって決定される。一方、資源化の機会とは、潜在的な資源同士の組み合わせが新しいサービス・オファリングと結びつく機会を指す (同, p143)。

S-D ロジックにまして価値創造における顧客領域への入り込みを重視するのが、サービス・ロジック (以下, Sロジック) である。Grönroos and Gummerus (2014) は, S-D ロジックと同様に資源統合者としての顧客を価値共創の主体とする一方, 資源統合については, S-D ロジックがアクター間における資源の相互適用によるものとするのに対しアクター間の直接的な相互作用によるものとする違いがみられる。しかし, 資源性に対する評価や資源化の機会に対する見極めに関する言及は, Sロジックにみられない。

庄司 (2018b) は, 資源統合について, その重要性が指摘されながら, その内容や枠組みに関する議論が十分になされてこなかったとする。情報化の進展によって, 顧客を単なる購入者でなく価値実現を果たすアクターとして位置づけ, そのプロセスを資源統合としてアプローチする必要性を説く。アクターである企業と顧客がそれぞれに資源の保有状況をにらみつつ, 資源化の可能性を高めようとする資源統合のプロセスを通じて, 価値共創が行われるとみる。

2. アクターの能力と意志

資源の保有状況は, 潜在的な資源の品質と実現性を反映する資源性に対する評価を通じて把握される。保有する資源に資源性を見いだすことができない, 言い換えるなら資源性を的確に評価するために必要な能力, すなわちナレッジやスキルを備えていないアクターは, 新たな資源の入手を検討しなくてはならない。しかし, 必要な能力を備えるアクターであれば, 同じ資源について資源性を見いだす可能性が高まる。つまり, 資源性に対する評価は, アクターの能力に左右されるのである。一方, 資源性に対する評価が的確であっても, 資源化の機会に対する見極めが的確でなければ資源統合は進まない。資源化の機会に対する見極めは, 資源性に対する評価と異なり, アクターの意志

に左右される。

ところが, すべてサービスの交換とみるS-Dロジックは, サービスに適用されるナレッジやスキル, すなわちアクターの能力を, 価値共創において強調する。

「企業は自身のナレッジ・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, p146)

これに対して, 村松 (2015, 2017) は, 価値共創には意志の問題もあることを指摘する。

「価値共創はS-Dロジックが示してきた能力 (ナレッジ・スキル) だけでなく, 意志の問題が存在することを忘れてはならない。そして, そうした顧客の意志に応じるのもまた企業の意志であり, 企業は自社のナレッジ・スキルをもとにどのような顧客とどのような価値共創を行うかを定めることになる」(村松, 2017, p14)

また, 小野・藤川・阿久津・芳賀 (2013) は, すべての企業が価値共創をすべての商品カテゴリーで実行しきれるものでなく, またすべての顧客が価値共創に参加するとはかぎらないとして, 企業と顧客の共創志向性を対概念として検討し, 企業と顧客の双方に能力と意志の問題があるとみる。

以上, 価値共創研究をふりかえっていえるのは, まず, 価値共創において重要な資源統合には, 資源性に対する評価と資源化の機会に対する見極めという2つの鍵があるということである。この2つの鍵を左右する要素については, S-Dロジックが強調するナレッジやスキル, すなわちアクターの能力にとどまらず, 意志のレベルでも議論されるようになった。企業と顧客の双方に存在する意志の問題 (村松, 2015) や共創志向性 (小野・藤川・阿久津・芳賀, 2013) が, それにあたる。しかし, 前者は, アクターの能力や意志が資源統合にどのように作用するのかについて踏み込んでいない。また, 後者は, 企業が価値共創の時間, 空間, 課題の範囲をどこまで扱うかというスコープの設定の問題, および顧客が企業からの価値提案に応じて自らの資源を活用する上での自らの能力と自律性に対する知覚の問題を指摘する点において, アクターの能力や意志と

資源統合を関連づけてはいるものの、どのような作用がみられるのかについて踏み込んでいないという意味では前者と同様である。価値共創については、ダイナミックなプロセスが指摘されている。「企業と顧客が関わり合う最初の段階では事前計画的には想定しえなかった企業側の価値提案や顧客側の動機が、双方の関わりを通じて事後創発的に生み出されている」(藤川・阿久津・小野, 2012, p46)。アクターの能力や意志についても、アクター間の相互作用による事後創発的な側面およびそれがもたらす資源統合への作用の視点を加えて議論する余地がある。

III. 分析視角

1. アクター間における能力あるいは意志のマッチングへの注目

アクターの能力と意志が資源統合にどのように作用するのか、正負両方の意味を含めて動的な側面に焦点を当てるため、アクター間における能力あるいは意志のマッチングに本稿は注目する。

能力のマッチングが十分（不十分）であるとは、どういうことか。それはまず、自他のナレッジやスキルの資源性に対する個々のアクターの評価に左右されるが、つまるところアクターの能力の高低によって決まる。加えて、価値共創に必要とされるナレッジやスキルがアクター間の資源統合によってどの程度調達されるかが重要となる。能力のマッチングの程度は、自他のナレッジやスキルの資源性に対するアクターの評価の的確さに加えて、必要とされるナレッジやスキルのアクター間における補完関係によって決まるのである。

意志のマッチングが十分（不十分）であるとは、どういうことか。それはまず、資源化の機会に対する見極めに個々のアクターが前向きであるか否かに左右されるが、つまるところアクターの意志の強弱によって決まる。加えて、どのような条件が整えば資源化の機会と見極めるのかについて、アクター間でどの程度共有されるかが重要となる。意志のマッチングの程度は、資源化の機会を見極めるアクターの熱意に加えて、資源化の機会を見極める条件のアクター間における共有の程度によって決まるのである。

2. 分析の枠組みの提示

アクター間における能力あるいは意志のマッチングについては、図1のように整理される。

アクター間における能力あるいは意志のマッチングがいずれも十分なパターンIについては、本稿の対象としない。

アクター間における意志のマッチングは十分であるものの、能力のマッチングが不十分なパターンIIについては、改善されるべき点として次の2つが考えられる。ひとつは、アクターが自他のナレッジやスキルの資源性に対して的確に評価できていないことである。この問題は、個々のアクターで解決されるべきであるので、本稿の対象としない。もうひとつは、価値共創に必要とされるナレッジやスキルがアクター間の資源統合によっても十分に調達できないことである。この点については、補うべきナレッジやスキルを外部から調達することが改善につながる。

アクター間における能力のマッチングは十分であるものの、意志のマッチングが不十分なパターンIIIについては、改善されるべき点として次の2つが考えられる。ひとつは、個々のアクターが資源化の機会に対する見極めに前向きでないことである。この問題は、個々のアクターで解決され

図1 アクター間における能力あるいは意志のマッチングのパターン

		アクター間における意志のマッチング	
		十分	不十分
アクター間における能力のマッチング	十分	パターンI	パターンIII
	不十分	パターンII	パターンIV

筆者作成

るべきであるので、本稿の対象としない。もうひとつは、どのような条件が整えば資源化の機会と見極めるのかについてアクター間で十分に共有できていないことである。この点については、対話がアクター間に生まれやすい環境を整えることが改善につながる。

アクター間における能力あるいは意志のマッチングがいずれも不十分なパターンⅣについては、パターンⅡおよびパターンⅢの改善点がそのままあてはまる。すなわち、補うべきナレッジやスキルを外部から調達することが能力のマッチングの改善につながり、対話がアクター間に生まれやすい環境を整えることが意志のマッチングの改善につながる。

Ⅳ. 価値共創アクター間における能力あるいは意志のマッチングについてのケース・スタディ

1. リサーチ・デザイン

本研究は、価値共創が行き詰まる状況を打開するために触媒的機能がどのように発生し発達していったのかという時間軸を伴う、文脈性の高い現在事象を取り扱うものである。したがって、Yin (1994) のリサーチ戦略に基づき、ケース・スタディを主な研究方法として採用した。

対象事例を選定するにあたっては、アクターの能力や意志による影響を受けやすいBtoB（企業間）取引関係¹⁾に注目した。なかでも、R&D部門を中心とした組織変革の活

路を価値共創に見いだしていった富士フィルムの事例を取り上げたのは、その過程で向き合うアクターが同じR&D部門内から社内他部門へ、さらに社外へと変化していったからである。

2. 富士フィルムにみるマッチングの課題と改善

(1) 事業転換をめざした「融知創新」の促進

銀塩写真の国産化をめざして1934年に創立された富士写真フィルム株式会社は、今世紀に入って写真産業を襲ったデジタル化の波を乗り切るため、2006年には社名から「写真」を外した。ライフサイエンスや業務プロセス改善サービスなどへ、事業構成の比重を大きく移したからである。

事業転換に迫られた同社が最初に着手したのが、技術資産の棚卸しとそれに基づく重点事業分野の絞り込みである。技術およびそれに裏付けられた事業についての戦略が明確になったところで、「第二の創業」と呼ばれた事業転換のコンセプトとして、同社は2004年に「融知創新」を打ち出す。これは「異分野の技術者の知識や思考プロセスを融合させる」（融知）ことにより、「新たな破壊的イノベーション技術と価値観を創造する」（創新）ことである。²⁾

(2) R&D部門の組織変革当初における挫折

「融知創新」を具体的に進めていく上で、R&D部門の研究開発者（以下、研究開発者）の柔軟な編成は欠かせない。それを可能にする組織構造に改めるため、R&D

図2 アクター間における能力あるいは意志のマッチングの改善

		アクター間における意志のマッチング	
		十分	不十分
アクター間における能力のマッチング	十分	パターンⅠの改善 マッチングの改善を必要としない。	パターンⅢの改善 資源化の機会を互に見極めるための対話がアクター間に生まれやすい環境を整える。
	不十分	パターンⅡの改善 資源性の的確な評価に必要なナレッジやスキルを外部から補う。	パターンⅣの改善 資源性の的確な評価に必要なナレッジやスキルを外部から補うとともに、資源化の機会を互に見極めるための対話がアクター間に生まれやすい環境を整える。

筆者作成

部門の組織改革が2004年に行われ、2006年には先進研究所が開設された。多様な専門性を持つ研究開発者を大部屋に集約することにより、彼らの間で異なる専門能力のマッチングの機会が増えることが期待されたのである。

ところが、大部屋に集約された研究開発者全般に、専門分野の異なるスタッフとコミュニケーションをとろうとする意志が希薄だった。彼らの意識が「暗室文化」にとどまっていたからである。研究開発者を中心にインハウスデザイナーを加えて組織変革と同じ年に始動した融知創新チームは、研究開発者の働き方を観察した結果、その閉鎖的な組織文化が「融知創新」を阻害するものと結論づけて、これを「暗室文化」と呼んだ。能力のマッチングを改善する動きによって、その動きを阻害する意志のアンマッチングが表面化したのである。

(3) 研究開発者間における「融知創新」の促進

タッチゾーン™プロジェクトは、若手の研究開発者を対象に、まず彼らから「暗室文化」を払拭していくことを目的として、デザイン思考の手法に基づくワークショップを中心に、融知創新チームが事務局となって、2006年に始動したものである。その参加経験者は、同プロジェクトが終了した2012年までの6年間で、先進研究所在籍者の2割に及んだという。

「研究開発者が観察から発想してプロトタイプをつくり、それを異分野の研究開発者に見せながら議論するというワークスタイルを確立できれば、大部屋であることのメリットを実感できるのではないかと考えました」(当時融知創新チームの一員だった現Open Innovation Hub館長、小島健嗣氏)。

若手に限定されたとはいえ、ワークショップに参加する形で専門分野の異なる研究開発者に互いにコミュニケーションをとらせるようにしたのは、意志のマッチングを改善する動きである。その一方、専門的な内容を専門分野の異なる他者にわかりやすく伝えるコミュニケーションスキルにおいて、ワークショップ参加者の間に格差があることが明らかになった。意志のマッチングを改善する動きによって、その動きに追いついていけない能力のアンマッチングが表面化

したのである。

(4) R&Dと事業の両部門間における「融知創新」の促進

研究開発者がタッチゾーン™プロジェクトに参加した成果は、とりわけ可視化によって技術の本質をわかりやすく伝えるコミュニケーションスキルの向上にみられた。

「化粧品の研究開発者が、ヒト型のセラミドをわかりやすく説明しようと試行錯誤を重ねた結果、積み木ブロックを使って、肌が保湿される仕組みを表現するところに行き着きました」(前掲小島氏)。

このように能力のマッチングを改善する動きは、専門分野の異なる研究開発者間の「融知創新」による成果を目に見える形で生んだ。機能性化粧品の製品化は、肌にとって何が必要なのかという根本的な同じ問いに対する答えが、写真フィルム事業で蓄積されたコラーゲン関連技術、抗酸化技術、ナノ技術の応用、および解析技術センターや乳化分散グループの協力を得ながら探求されたことによって実を結んだものといえる。

コミュニケーション上の能力のマッチングを改善する動きはまた、R&Dと事業の両部門間におけるコミュニケーションも活発したが、その一方で、両者の間における課題意識の隔たりを明らかにした。開発シーズの検証を重視するR&D部門とビジネスニーズの検証を重視する事業部門との隔たりである。能力のマッチングを改善する動きによって、事業部門という新たなアクターとの間に意志のアンマッチングが表面化したのである。

(5) R&D部門と法人顧客の間における「融知創新」の促進

事業部門が引き取り手になりやすい技術とは何かという意識を研究開発者に深めてもらうために、彼らに対して融知創新チームが社外出展への積極的な参加を働きかけた。2007年から参加してきた東京デザイナーズウィークに加えて、2011年から国際ナノテクノロジー展に、2013年からは高機能フィルム展に出展先が拡大された。いずれも、「研究開発のテーマを、プロトタイプやわかりやすい展示にして、不特定多数の人々に説明することにより、社会のニー

ズや開発の出口を探索するため」(前掲小島氏)の取り組みだった。

このようにR&Dと事業の両部門間における課題意識の隔たりをなくすという意味で意志のマッチングを改善する動きは、R&D部門と法人顧客の間におけるコミュニケーションも活発にした。その一方で、両者の間で明らかになったのが、前者が売りたい技術と後者が買いたい技術の隔りである。意志のマッチングを改善する動きによって、法人顧客という新たなアクターとの間に能力のアンマッチングが表面化したのである。

(6) Open Innovation Hubの開設による「融知創新」の機会の常設化

社外出展の機会をどれほど増やしても、紹介できる技術の数は限られる。できるだけ多くの技術について、展示期間に制約されることなく、そのビジネスニーズを検証することができる常設の場を求める声が富士フィルム社内で高まった。こうして、技術の需給をめぐる能力のマッチングを改善する動きがひとつの形になったのが、2014年におけるOpen Innovation Hubの開設である。

Open Innovation Hubは、法人顧客との価値共創の場をめざすことがうたわれている。³⁾事業転換に迫られて「融知創新」を進めてきた富士フィルムは、その活路を価値共創に見いだしたのである。しかし、それは同社にとって到達点ではなく、技術の需給をめぐる能力のマッチングの改善に継続的に取り組む出発点となったといえる。その取り組みは、Open Innovation Hubの欧米における拠点展開や、Open Innovation Hub to Go⁴⁾の開発、Open Innovation Hub JAM⁵⁾の開催など、現在なお進行中である。

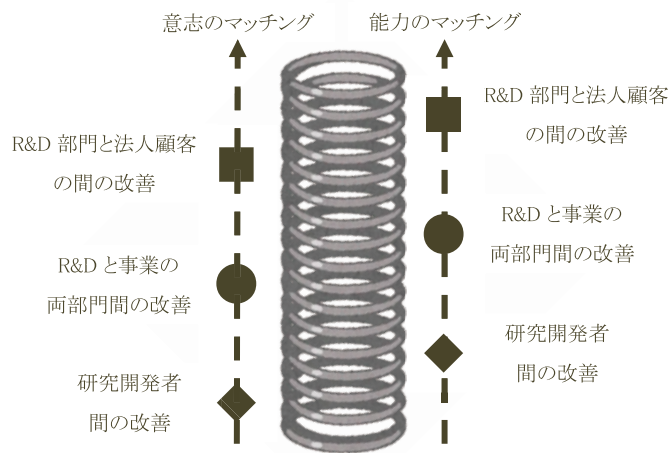
V. 考察 —螺旋状の改善プロセス—

アクターの能力と意志が価値共創において重要な資源統合に作用する要素として指摘されながら、ではどのように作用するのか、正負を含めて動的な側面に焦点を当てた研究が少ない。こうした問題意識に基づき、本研究は、ア

クター間における能力あるいは意志のマッチングに注目した。能力のマッチングは、資源性の的確な評価に必要なナレッジやスキルを外部から補うことによって改善される。一方、意志のマッチングは、資源化の機会を互いに見極めるための対話がアクター間に生まれやすい環境を整えることによって改善される。

図3は、富士フィルムの事例において、アクター間の能力あるいは意志のマッチングの改善が、螺旋状に進んでいったことを表すものである。図中では、3つの異なるアクター間におけるマッチングの改善が示されている。この螺旋状の改善プロセスからは、3つの発見事実が得られた。第一に、能力と意志のいずれか一方のマッチングの改善が他方のアンマッチングの表面化をもたらす、いわば相互作用がマッチングの改善にみられたことである。第二に、そのアンマッチングが表面化するきっかけとなったのが、あるアクター間のマッチングを改善する動きが新たなアクターとの間にコミュニケーションの活発化をもたらしたことである。そして第三に、研究開発者間というスモールスタートによるマッチングの改善が、R&D部門と事業部門との社内レベル、さらに法人顧客との社外レベルへと段階的に拡大し、結果的に全社レベルにおけるマッチングの改善につながったことである。

図3 富士フィルムにみる能力あるいは意志のマッチングの螺旋状の改善プロセス



筆者作成

VI. 今後の課題

本研究は、アクター間における能力あるいは意志のマッチングの改善による価値共創の可能性の拡大を検討する第一歩であるにすぎず、議論が尽くされていない点が少なくない。とりわけ、マッチングの状況に対する的確な把握とその改善の鍵を握るものは何かについて議論を深めることが望まれる。

この議論にあたって富士フィルムの事例が示唆するのが、第三者的存在の役割である。研究開発者間あるいはR&Dと事業の両部門間におけるマッチングの改善では、タッチゾーン™プロジェクトの事務局を担った融知創新チームが、同社内の第三者的な立場に立って、その役割を果たしたといえる。本研究では最小限の言及にとどめたが、R&D部門と法人顧客の間におけるマッチングの改善では、Open Innovation Hubが同社内の第三者機関として、その役割を果たしている。

第三者的存在は、融知創新チームやOpen Innovation Hubのような組織内第三者機関に限らないかもしれない。独立した第三のアクターの可能性も視野に入れた上で、アクター間における能力あるいは意志のマッチングの状況に対する的確な把握とその改善の鍵を握る第三者的存在の生成と役割について明らかにすることを、今後の研究課題としたい。

注

- 1) 南・西岡 (2014) は、アクターの能力と意志の問題による影響を受けやすい理由として3つを挙げる。第一に、BtoC (企業・消費者間) 取引と異なり、複数の部門や担当者が関与する組織的な意思決定によって進められるからである。第二に、取引の継続性を求められるため、相互依存的な資源統合の状況が生まれやすいからである。第三に、取引の継続意向がスイッチング・コストに基づく合理性によって決まるからである。
- 2) 本稿入稿時点における同社ホームページによると、「融知創新」は「新たな価値の創生 (新しい顧客価値を社会に提供する)」につながる」とされる。
- 3) 本稿入稿時点における本稿入稿時点における同社ホームページによると、「富士フィルムが写真感光材料を原点として培ってきた最先端のコア技術や進行中の開発テーマと、皆さまが持つ課題やアイデアが交わり、コラボレーションしながら新たな価値を創り出していく“共創”の場」とされる。
- 4) Open Innovation Hubの展示コンテンツをWeb上で展開する同社内ツールを指す。
- 5) R&D部門や事業部門、グループ会社によるポスターセッションとともに、営業部門を加えてシーズとニーズのマッチングをはかるダイアログセッションが開催される同社内イベントを指す。

主要引用文献

- 藤川佳則・阿久津聡・小野譲司 (2012) 「文脈視点による価値経営：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』46 (2) 38-52
- Grönroos, C. and Gummerus J. (2014) "The Service Revolution and Its Marketing Implications: Service Logic vs Service-Dominant Logic", *Managing Service Quality*, 24(3)206-229
- 石川和男 (2018) 「価値共創の多義性」『専修ビジネス・レビュー』13 (1) 21-32
- Lusch, R.F. and Vargo, S.L.(2014) "Service-dominant logic: premise, perspectives, possibilities", *Cambridge University Press* (井上崇通監訳『サービス・ドミナント・ロジックの発想と応用』同文館出版, 2016年)
- 南知恵子・西岡健一 (2014) 『サービス・イノベーション—価値共創と新技術導入—』有斐閣
- 村松潤一 (2015) 「価値共創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, 129-149
- 村松潤一 (2017) 「価値共創マーケティングの対象領域と理論的基盤」『マーケティングジャーナル』37 (2) 6-24
- 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』33 (3) 5-30
- 庄司真人 (2018a) 「S-Dロジック研究の影響とその方向性：交換のズーミングアウトによるマーケティングへの新たな示唆」『流通研究』21 (1) 51-65
- 庄司真人 (2018b) 「消費概念の検討—S-Dロジックの視点から—」『消費経済研究』39 (7) 49-59
- 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., Maglio, P.P. and Akaka, M.A. (2008) "On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective", *European Management Journal*, 26(3)145-152
- Yin, R.K. (1994) "Case Study Research 2/e", *Sage Publications* (近藤公彦訳『新装版 ケース・スタディの方法』千倉書房, 2011年)