

京都の伝統産業における Service Dominant Logicの活用

— 香老舗 松栄堂の事例からみる価値共創 —

同志社大学大学院 ビジネス研究科 教授

山下 貴子

香老舗 松栄堂 事業推進マネジャー

松岡 正

要約

京都の伝統産業が提案する製品は、歴史の裏打ちにより研鑽された技術や、その技法によって編み出されてきた。そのため、京都の伝統産業は概して「ものづくり志向」が強く、職人たちは価値創造の当事者として、責任感・使命感を持って伝統を守り抜いてきた。しかし近年では、顧客自身が価値創造に参加し、独自の文脈の中で企業とともに価値共創するという研究が進んでいる。これらは、Vargo and Lusch (2004) が発表した「サービス・ドミナント・ロジック」(Service Dominant Logic) によって確実となり、さらに加速した。

本稿では、サービス・ドミナント・ロジックにおいて、中心的な概念である価値共創と文脈価値に着目し、京都の伝統産業の「ものづくり志向」を起点とした「価値共創志向」への転換を、薫香業の香老舗 松栄堂の事例を通じて分析した。そして、伝統産業として蓄積してきた事業活動の上に成り立つソリューションとして、「香りの演出」の事業化を提示した。

キーワード

伝統産業, 京都, Service Dominant Logic, 価値共創, 文脈価値

1. はじめに

京都は全国的にも歴史の古い都市であり、創業100年を超えた老舗と呼ばれる会社が1,485社に上る街でもある¹⁾。平安時代から江戸時代まで約千年の間、日本の都であった京都は独自の和文化を育み続けてきた。このような京都ならではの生活や文化と密接に結び付く、「伝統産業」が今もなお存在する。

一方、現代社会における伝統産業は、生活スタイルの変化によって生じた価値観の変化や、安価な海外製品の流入などを背景に、人々の生活シーンに存在し続けることが難しくなっている。伝統産業を商う経営者・事業者たちは、目まぐるしく変化する社会の中で、事業承継や縮小する市場といった難しい問題と日々戦い続けている。

伝統産業の職人たちは、歴史の裏打ちにより研鑽された技術や、その技法に絶対的な自信を持つ。そのため、多くの職人たちは「自分たちこそが価値を創造する当事者である」という責任感・使命感があると言っても過言ではない。しかし、現代では価値を創造するのは企業だけではな

く、顧客との共創によって成されるという「サービス・ドミナント・ロジック」(Service Dominant Logic, 以下S-Dロジックとする)の志向が注目され始めた。S-Dロジックの中心的な概念は価値共創であり、価値創造プロセスにおいて消費者の参加を必要とする。つまり、これまでの企業と消費者の関係を再定義していることから、企業はモノに囚われず、消費者にとっての文脈を提案することが求められている。

そこで本稿では、香老舗 松栄堂の「香りの演出」の3つの事例をもとに、伝統産業を生業とする組織が、モノとしてのお香を販売するだけでなく、消費者とどのように価値を共創すべきか検討し、「ものづくり志向」から「価値共創志向」に転換するプロセスを具体的に論じていく。伝統産業の持つ長期的な経営理念を守りつつ、消費者と価値共創を行うための組織の役割について考察を進めた。

II. 京都の伝統産業の志向と松栄堂

I. ものづくり志向

京都の伝統産業従事者にとって高い品質の製品を造ることは、最も重要である。時代を超えて愛される老舗には、その製品やサービスを繰り返し好む顧客が存在する。製品提供者と顧客との関係は、提供する製品やサービスの品質を介して信頼関係（ブランド）が構築され、継続的に成立している。提供する製品やサービスの品質が下がれば、信頼が失われ、昔からの顧客が離れてしまうことは想像に難くない。高い品質を維持するため、伝統産業の従事者は、ものづくり志向を持たねばならない。なぜなら、事業体において製造と販売が分離している場合、自社で造られる製品が間違いのない品質で創られていることを認識することで、直接製品を造っているわけではない販売員であっても、自信を持って顧客に提案できるからである。

2. 香老舗 松栄堂について

松栄堂は、1705年に京都市の烏丸二条で創業した。現在も本社と本店がこの地にあり、創業一族が守ってきた会社である。現社長の畑正高氏は、12代目の当主にあたる。事業内容は、線香・焼香・練香・匂い袋などの製造販売である。活動テーマを「香りある豊かなくらしを皆さまへ」として、香り文化の継承と発展に力を注いでいる。法人営業の活動は、主要な取引先として全国の寺院関係、百貨店、仏具専門店、雑貨店、海外の卸先などのルートセールスを中心であり、世界中に3,000件以上の顧客が存在する。小売業では東京・札幌などに全国12の直営店舗を持ち、通信販売や全国の百貨店で開催される京都物産展への出展など、自社の製品を直接届ける活動を精力的に行っている。薫香業界での売上は第二位であり業界全体の売上が縮小する中、売上は微増を続けシェアも高まりつつある。

III. 先行研究レビュー

I. 経験価値と感覚マーケティングから見る香り

薫香業に限らず、社会情勢が変化する中で企業が存続するには、顧客価値を創造しなければならない。Schmitt (1999) は、顧客価値を創造する概念として「経験価値マーケティング (Experiential Marketing)」を唱え、その焦点は製品ではなく「使用と消費の状況」にあり、製品の特性ではなく「経験の種類」にあるとした。長沢 (2006) は、松栄堂のお香を経験価値創造の視点から分析した結果、SENSE・FEEL・THINK・ACT・RELATEのいずれも高度な水準で備えており、経験価値の集合体であるとした。さらに Krishna (2013) は、「感覚マーケティング」において香りは記憶との結びつきが極めて強く、消費者によって多様な意味連想を生み出すとしている。ここで取り上げる感覚とは、視覚・聴覚・嗅覚・触覚・味覚の五感であるが、上記の Schmit (ibid.) が提唱した経験価値マーケティングにおいて、感覚的経験価値が基本的な要素とされていた点と共通している。つまり、香りは消費経験を通じて顧客の感覚に価値を訴える重要な要素であると言える。

2. S-D ロジックの中心的概念としての価値共創

従来、顧客との関係を構築するための企業活動は「製品」「価格」「流通」「プロモーション」(4P)を土台としたマーケティング・マネジメントであった。4Pを中心としたマーケティングでは、貨幣との交換の対象は有形財である製品(グッズ)や無形財であるサービスとしていた。

近年では、製品とサービスを区別せず全てを「サービス」と捉え、どのように顧客に訴求するか、また顧客との関係を一時的な取引だけに終わらせず、長期的な関係をどのように構築するか、についての考察がなされるようになった。これらは、Vargo and Lusch (2004)の研究によって、さらに加速した。彼らは、マーケティングを従来の有形財のグッズと、無形財のサービスーズ(複数形)で論じることの限界から、全ての経済活動はグッズとサービスーズを含む単

数形の「サービス」が交換の基盤であると定義した。そして、これまでの4Pによって交換価値を最大化させる、有形財を中心としたマーケティングをG-Dロジックとした。G-Dロジックのレンズから見た価値交換では生産者と消費者を明確に分けており、仕入れた原料に価値を埋め込み、消費者は交換を経て価値を破壊するだけの関係にある。ここで伝統産業をG-Dロジックのレンズで見ると、職人たちは生産者に相当し、「ものづくり志向」の伝統産業による生産者と消費者の役割を的確に示しているといえる。これらを受け、井上（2014）は「マーケティング研究の領域では、無形の提供物を対象としたサービス・マーケティングと有形のものを対象とした従来のマーケティングとを2つに分けて研究し、ビジネスに応用していくという流れが生まれてくる」としている。

S-Dロジックでは顧客が交換によって手に入れたグッズやサービスを使用・経験した後も、文脈価値が継続されるとしている。また、顧客は自身のオペラント資源を使い、価値創造に参加することで文脈によって価値を認識し、企業は価値提案者として顧客とともに価値共創する。村松（2016）は、S-Dロジックの価値共創を実現する指標として、①顧客との接点（contact）、②コミュニケーション（communication）、③企業と顧客との間で共創（co-creation）、④文脈価値（value-in-context）の4Cを実践へ落とし込むべきだと主張している。

また、文脈について原田（2005）は経営学の観点から、価値提案企業の顧客に提供するコンテンツ（内容）との関係を以下の関係式で表した。

ビジネスモデル（価値発現装置）＝
コンテンツ（提供内容）×「コンテキスト」（提供方法）

この関係式では、文脈（コンテキスト）はコンテンツが保持する潜在的価値を顕在化させ、価値を発現するための触媒的な機能であるとしている。このように、文脈に重点を置いたビジネスモデルを「コンテキストドリブンビジネスモデル」とした。文脈に重点を置くことで、コンテンツ一辺倒にな

らず、模倣困難性が高く競争優位を持続的に確立するビジネスモデルとなる。先行研究の事例として「場のコンテキストに依拠したディズニーランドのビジネスモデル」に言及し、遊戯施設が無意味に羅列された従来型の日本の遊園地と、キャラクターや物語によって「ディズニーという場」の文脈を通じて経験できる両者を比較し、関係式を図式化して示している。

3. 先行研究まとめ

S-Dロジックがサービスを基本として企業と顧客との価値共創に重きを置く概念として登場してきたことは、企業と顧客の関係がモノ中心のマーケティングでは十分に対応できない時代に移行していることを端的に表している。

お香は嗅覚と密接に関わる特性上、感覚的経験によって価値が認識される。そのため、S-Dロジックの中心的概念である価値共創、特に文脈価値に重きを置くという志向に適していると考えた。次章では、松栄堂が現在行っているマーケティング活動について、S-Dロジックの価値共創の観点で分析する。

IV. 香りによる価値共創の事例分析

1. 香りの演出による文脈価値

松栄堂は「香りある豊かなくらし」を提案するため、製造販売に限らず様々なマーケティング活動をしている。ここでは松栄堂の香りの演出を実施している事例を示すため、天台宗 青蓮院門跡（以下、青蓮院）²⁾・京都市産業観光局観光MICE推進室（以下、MICE）³⁾・ジェイアール京都伊勢丹（以下、京都伊勢丹）⁴⁾の3つの組織にインタビューを行った。インタビューの内容を中心に、それぞれの概要と香りの演出がもたらす文脈価値を分析し、考察へと進む。

(1) 天台宗 青蓮院門跡

京都市東山区三条粟田口にある青蓮院は、平安時代末期に造営され、藤原師実の子である玄行大僧正を第一世の門主とする格式高い門跡寺院である。

寺院では日中の拝観者は年齢層が高く、夜間拝観は若い世代が中心となる。1995年より開始した夜間拝観は、幅広い世代との出会いの場となっている。青蓮院は夜間拝観においてお香を焚くという演出を2000年頃から開始した。拝観者を迎える「おもてなし」の役割と、宗教的に本尊に供える香りとしての役割の両面を持ち、場を構成するための重要な要素である。

青蓮院での香りの演出を、コンテキストドリブンビジネスモデルの関係式を用いて図式化した(図表1)。コンテンツは、寺院に伝わる歴史的に貴重な仏像・建築物・庭園や、庭を眺めながら飲む抹茶や写経体験などがある。図表1のお香の演出範囲は、コンテンツ群すべてを包含している。コンテンツに青蓮院という場の文脈が掛け合わされ、拝観者は境内を歩くことで深い感動を味わう。さらに、全域が香りに包まれていることで拝観者は非日常的な経験を得ることができる。

青蓮院は皇室と関わりが深く、格式の高い寺院であり、拝観者は歴史や伝統の中に身を置くことで感覚的経験価値を感じ、非日常体験というソリューションが成立する。

(2) 京都市産業観光局観光MICE推進室

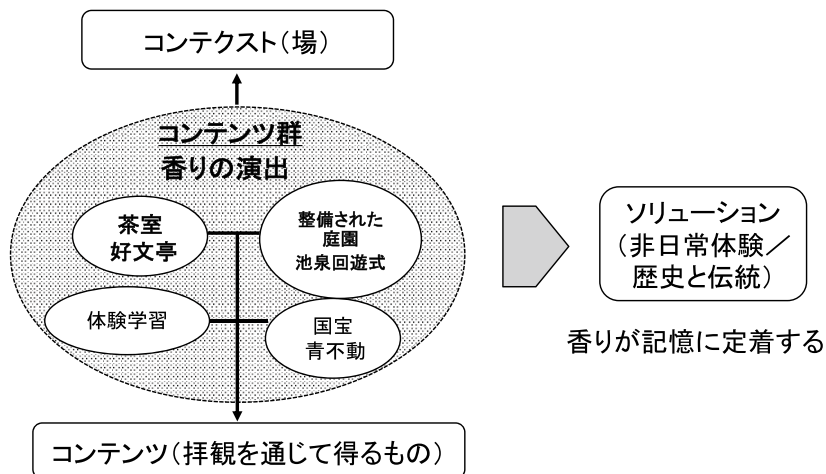
京都市は、観光資源の保護・整備や新興対策を担当する部署として、産業観光局内に観光MICE推進室を設

置している。MICE内の地域連携観光課が担当する通年観光推進事業「京の七夕」において香りの演出が取り入れられている。行政が運営するイベントへの来場者は、明確な事前期待を持って訪れるわけではない。一方で、MICEでは、来場者は京都が有している歴史や伝統、文化を肌で感じていると考えている。そこで行政は、「来場者にとって経済的・時間的な負担が少ないながらも、来場者が抱いている『京都』を感じられる経験をしたい、という淡い期待に応えられるもの」を提供しようと企画を立てることにした。

その一環である「京の七夕」での松栄堂による香りの演出は、開催当初の2009年から始まっている。会場では「香りのトンネル」と称して日が落ち始めた夕暮れ時より、通行者を香りで迎える。これはMICEが意図する「来場者に負担をかけず、淡い期待に応える」という狙いに的確に対応している。来場者は入口から出口に向かう中で、黄昏の京都を散策しながら無意識に香りを感じることで、意図せず素晴らしい価値共創プロセスを体験することができる。

この京の七夕での香りの演出を、コンテキストドリブンビジネスモデルの関係式から図式化した(図表2)。京の七夕のコンテンツは、会場となる京都の名勝や、そこで行われる

図表1. 青蓮院 香りの演出モデル



出所：筆者作成

イベントであり、これらをノスタルジックな夕暮れ時に巡ること
で来場者独自の文脈が生じる。図表2.において、お香の
演出範囲は堀川会場と二条城会場である。これら2会場
は、お香による特別な文脈（場）を提案しており、京都なら
ではの非日常体験を強化している。MICEによるアンケート
の自由記述欄に、印象に残ったものとして「お香の香り」
があり、香りは暗闇のような視覚情報が少ない場所におい
て、より効果的に機能することがわかった。

(3) ジェイアール京都伊勢丹

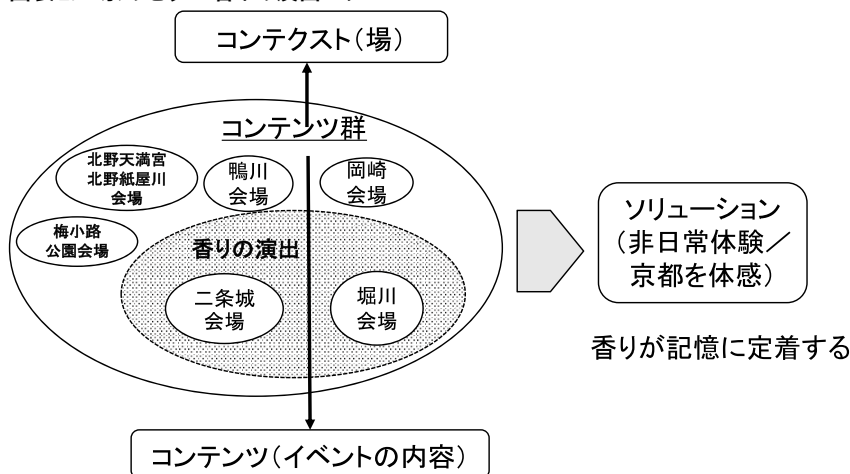
京都伊勢丹は、1997年鉄道事業を中核に多角的に事
業を展開するJR西日本と、常に新しいライフスタイル提案
を続けている百貨店の伊勢丹（現三越伊勢丹）による
共同出資で誕生した百貨店である。2017年9月11日に
開店20周年を迎えた京都伊勢丹社長の瀬良知也氏は、
「20周年を機に、引き続き京都に根ざしつつ、世界に向け
て発信していく『グローバルストア』を目指したい」と、京都
との関わりを中心とした企画を複数展開した。その一環と
して2017年8月には、「松栄堂×京都伊勢丹 京が香る
百貨店」と題された香りの演出が始まり、プレスリリースも
配信された。

筆者によるインタビューでは、買い物をする際に「香り
があることが来店者にとって適度な刺激となっており、来店者

が京都伊勢丹で買い物をする価値を高めている」と担当
者は語っている。インターネットが普及し、ネットショッピング
が一般的になった現代では、買い物をするだけであれば
通販サイトでも可能である。そのため、京都伊勢丹ではリ
アル店舗で買い物をするプロセスでの「楽しみの一つ」と
して意図的に香りを取り入れている。五感の中でも香りは
感覚的経験が重要であり、現時点でインターネットを通じて
感じ取ることは難しい。京都の老舗企業による香りの演出
が他の百貨店との差別化となり、京都の玄関口を彩るにふ
さわしいと考えられた。また、京都伊勢丹内には松栄堂の
直営店があり、ここで各フロアの香りを購入することができ
る。

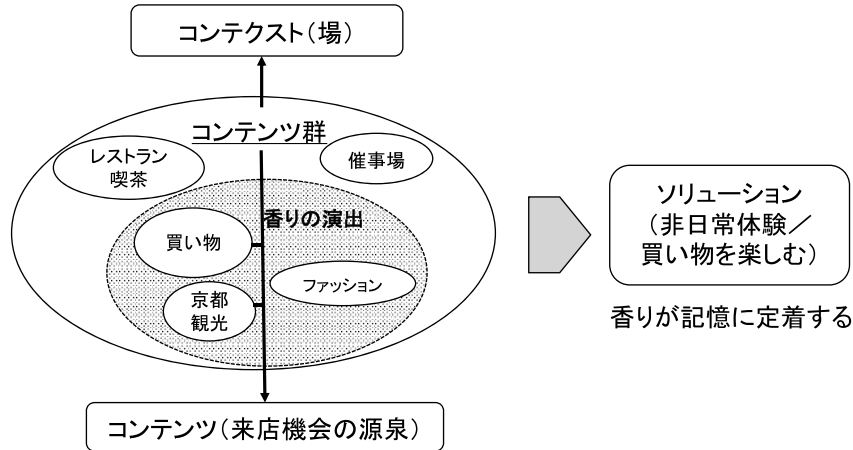
京都伊勢丹での香りの演出を、コンテキストドリブンビジネ
スモデルの関係式を用いて図式化した（図表3）。図表
3.の京都伊勢丹 香りの演出モデルでは、「買い物」「京都
観光」「ファッション」が香りの演出をしている空間である。
この空間では、フロアを歩くだけでお香の香りを感じ、非日
常的な買い物体験をすることとなる。これまでの2つの事
例と同様、コンテンツ（製品・サービス）によって文脈（場）
が強まり、京都伊勢丹ならではの、伝統的な香りに包まれ
ながら買い物プロセスを楽しむことができるという感動経験
を訴求することができた事例である。

図表2. 京の七夕 香りの演出モデル



出所：筆者作成

図表3. 京都伊勢丹 香りの演出モデル



出所：筆者作成

2. 事例分析のまとめ

本章では文脈価値の重要性について、松栄堂の香りによる価値共創事例を挙げて分析した。これらの事例では松栄堂にとって、発注元でもある協業先からの評価だけでなく、顧客調査の結果からも高い評価を得た⁵⁾。文脈価値の提案によって非日常の体験を効果的に創出することはできたが、ビジネスとしての側面はまだ検討の余地を残している。次章では、価値共創が成されるプロセスを確認し、事例の共通項からビジネスとしての可能性について言及する。

V. 考察

1. 価値共創の4Cアプローチによる香りの演出の共通項

松栄堂による香りの演出は文脈価値を提案し、価値の独創性が強まる取り組みである。松栄堂の香りの演出を価値共創の4Cアプローチに基づいて分析すると、顧客との接点は「場」を通じ能動的に働きかけていることがわかる。いずれも互いのオペラント資源（ナレッジやスキル）を活用することで、顧客にとっての独自の文脈価値が創造され、その場だけに限らず関係は継続的となる。

事例における香りの演出ではいくつかの検討事項があ

り、中でも共通項が存在する。以下、全てに当てはまる項目、2つ以上の事例に当てはまる項目、それ以外にも重要と思われる項目を挙げる（図表4）。これらの発見から、香りの演出の事業化の可能性について考察を深める。

2. 香りの演出事業化に向けたフローの作成

本稿の目的は、伝統産業の「ものづくり志向」から「価値共創志向」へ視野を広く転換するための方法を探ることである。香りの演出はまさにお香を媒介とし、顧客へ観光や買い物を体験する中で文脈価値を提案するサービスである。香りの演出をビジネスの視点で見ると、松栄堂にとっての顧客は一般消費者ではなくBtoBが想定される。そこで、前項にて挙げた検討項目から以下のフローに沿って事業化を目指す。

(1) フロー①【対象顧客の抽出】

香りの演出を新規事業とする場合、松栄堂との組織間関係が構築されていることが望ましい。松栄堂には既存の取引先が3,000社以上あるため、全てを新規営業する必要はない。また、既存の取引先から「おもてなし志向」を持つ顧客を抽出することが可能である。「場」による文脈価値を提案するため、物販のみの店舗など小さな取引先はこの事業には向かないが、演出によって来場客に好ま

図表 4. 各演出における検討事項

項目	青蓮院	MICE	京都伊勢丹
来場者の負荷がない (contact)	○	○	○
来場者への販売を伴う (contact)	○	×	○
来場者の声得られる (contact)	○	○	×
火を使わない演出である (contact)	×	△	○
松栄堂との関係が長期的である (communication)	○	○	○
演出システムが完成されている (communication)	○	○	×
協業先の香りの演出に理解ある担当者に異動がある (communication)	×	○	○
協業先から報酬を得られるサービスである (communication)	×	△	○
協業先による十分な広報がなされている (communication)	△	△	△
主なメンテナンスは松栄堂である (communication)	△	×	△
ソリューションが非日常である (co-creation)	○	○	○
限定のオリジナル (香り・パッケージ) がある (value-in-context)	○	○	○
事前期待を超える感動である (value-in-context)	○	○	○

出所：インタビューを基に筆者作成

しい影響を与えた場合、物販があることは関係を強化するとともに売上・利益に寄与できる可能性が高い。

(2) フロー②【演出内容の検討】

まず、火が使える環境にあるか否かによって演出内容を調整する。火を使う使わない、いずれの場合も空間の広さによって必要な香りの強さが異なるため、テスト期間を設けなければならない。香りの演出を効果的に活用するためには、「場」の中でも五感の刺激が少ない場所を選べば良い。オリジナルの香りやパッケージを創ることができ、対象の「場」に限った文脈価値の提案も可能である。

(3) フロー③【想定される課題と解決策】

協業先の窓口となる担当者は演出のノウハウを蓄積する必要のあることから、異動のない人物が望ましいが、導入可能な先を広げるため、松栄堂による演出システムを確立させる。演出システム確立の最大の課題は、メンテナンスのフォロー範囲である。広さ・対象者の好む香りの傾向など、想定されるケースから提供する内容を変化させることで、属人的ではない演出システムとして組み込むことが課題の解決策となる。

3. 考察

本章では、価値共創を実現する指標となる4Cアプローチに基づき、香りの演出事例に対して、共通項と重要だと思われる項目を決定づけた。顧客との関係をモノの販売のみとせず、サービスとして継続し続けるシステムを確立させることで、長期的な関係を構築する。これらは300余年の間、京都に存在し実績を積み上げた松栄堂が行うからこそ意味を成す。青蓮院やMICEでの香りの演出は、松栄堂として演出単体で収益を求めていない。そのため、事業化のケースとしては京都伊勢丹の事例が直接的な参考となった。これらは、すでに松栄堂と組織間関係が構築されている顧客へ向けた、新たな文脈価値の提案である。香りの演出は、真摯な「ものづくり志向」や、香り文化の継承と発展に力を注ぐ姿があつてこそ達成されるソリューションである。これまでの活動を価値共創の視点で見つめ直すことが、持続的な発展への道標となるであろう。

VI. 結び

本稿では、「ものづくり志向」である京都の伝統産業の事例として、松栄堂による香りの演出を、「価値共創志向」

のS-Dロジックを用いて分析した。松栄堂が提案する文脈価値に焦点を当て、考察を深めた結果、香りの演出は価値共創概念に則り、新たなビジネスモデルを構築できる可能性があることを示した。また、香りの演出サービスの事業化は、伝統産業として蓄積してきた事業活動の上に成り立つとした。本稿は言い換えれば、これまでの活動をS-Dロジックの価値共創の観点より見つけ直したに過ぎず、京都の伝統産業は、すでに顧客と価値共創を実践しているとも考えられる。しかし、伝統産業を取り巻く厳しい現状を考慮すると、「ものづくり」に囚われている職人や事業体は少なくないと思われる。本稿は「価値共創」という概念を通じて、伝統産業が進展するための新たなマーケティング戦略のインプリケーションを与えるものである。

本稿によって、「薫香」と「S-Dロジックの志向」の親和性は、ある程度明確になったが、S-Dロジックの価値共創概念が、香りまたは嗅覚にのみ効果を発揮する志向なのか、それとも、広く一般的に「伝統産業」に対して適用可能な志向なのかは、今後さらに研究を進める必要があるだろう。

松栄堂による京都伊勢丹と二条城の事例は、火が使えない環境での演出依頼であった。社会環境の変化を如実に現しているが、時代の変化に寄り添う形で生まれた新たなサービスでもあるといえる。京都には多くの歴史的な資産があり、観光客の増加、文化庁の移転など好機もあるため、伝統産業にとっての不安材料ばかりではない。社会環境の変化に流されるのではなく、顧客に寄り添う形で「志向を変革する」こと。それこそが、京都の伝統産業がさらなる革新を続けるための一助となるであろう。

注

- 1) 宗教法人や政治団体を除き、事業活動をしている法人が対象 (京都新聞2016年12月9日)。
<http://www.kyoto-np.co.jp/economy/article/20161209000061>
- 2) 2017年10月14日 天台宗 青蓮院門跡 東伏見光晋執事長への筆者のインタビューによる。

- 3) 2017年10月12日 京都市産業観光局観光MICE推進室 水川耕児係長への筆者のインタビューによる。
- 4) 2017年10月17日 ジュエリアル京都伊勢丹 営業本部 小西登宣伝担当長への筆者のインタビューによる。
- 5) 2017年11月24日、青蓮院での来場者への筆者によるヒアリング。2017年8月25日、京都新聞夕刊「記憶のスイッチ」(栗山圭子記者)。2017年8月30日から9月5日までの一週間、京都伊勢丹2階催事場にて開催された松栄堂催事「かおりのかたち」にて取得した127件のアンケートより判断した。

引用文献

- Aradhna Krishna, (2013), *Customer Sense: How the 5 Senses Influence Buying Behavior*, New York, Palgrave Macmillan.
- Bernd, Schmitt.(1999), *Experiential Marketing: How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act, Relate*, Free Press. (嶋村和恵, 広瀬盛一訳 (2000), 『経験価値マーケティング』, ダイアモンド社。)
- 原田保 (2005). 「コンテクストドリブンビジネスモデルの基本概念—グローバル時代の持続的競争優位性—」『オフィス・オートメーション』第26巻, 2号, pp.39-48。
- 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—」『Research for support of small and medium businesses : RSS』別冊1号, pp.18-21。
- 長沢伸也 (2006). 『老舗ブランド企業の経験価値創造』同友館。
- 村松潤一 (2015). 『価値共創とマーケティング論』同文館出版。
- Vargo, S.L. and Lusch, R.F.(2004), “Evolving to a New Dominant Logic for Marketing,” *Journal of Marketing*, Vol.68(1), pp.1-17.