

産業用ロボットメーカーにおける 文脈マネジメントに関する研究

— サービスエンジニアに対する調査を通じて —

カワサキロボットサービス株式会社

宇根川 尚史

要約

本研究の目的は、価値共創マーケティングにおける文脈および文脈マネジメント論議を背景に、顧客を取り巻く文脈にはどのようなものがあるのか、そうした文脈を顧客接点で活躍する企業の従業員は、どのようにマネジメントしているのかを明らかにすることである。他業種を対象とした経験的実証研究（大藪, 2022, pp 1-13）を参考に、産業用ロボットメーカーのサービスエンジニアに対するインタビューを実施した。得られた逐語データをM-GTA分析した結果、3つの文脈（カテゴリー）と11の文脈マネジメント行為（概念）が示された。これにより企業は顧客の文脈価値を高めるために、異業種間であっても同じ文脈においてマネジメント行為を行うものの、そのマネジメント行為の内容には類似しているものや異なるものが混在していることが明らかになった。本研究の発見事実により、学術的には文脈マネジメントの精緻化に貢献し、実務的には企業の従業員によるマーケティング活動に対する示唆を示すことができた。

キーワード

価値共創マーケティング, 文脈マネジメント概念, 直接的相互作用文脈, 心理的距離文脈, ネットワーク文脈

1. 問題意識と研究の目的

なぜ企業の不祥事が後を絶たないのか。そしてCSR（企業の社会的責任）が問われるのか。現代において主流となっているマーケティングに、それらへの責任の一端があるのではないか。かつての日本には、中世から近代にかけて活躍した近江商人の「三方良し」の経営哲学のように、売り手の視点だけでなく、買い手や世間などの視点にも立ったマーケティングが存在した。何世紀も前に、経験的に社会的責任の観点から商業活動を行っていた商人が活躍していたのが、我が国日本である。しかし戦後日本のマーケティングは、こうした日本固有の考え方を忘却し、北米のモノを基調としたマーケティングをそのまま輸入する形で発展を遂げてきた。それは、より価値あるモノやサービスを、いかに大量かつ安価に作り出し、競合他社よりも優位であることができるかに焦点をあてることと言い換えられる。これは戦後の焼け野原からの復興のため、少しでも豊かな生活、即ちより良いモノで溢れた生活を求める高度成長期における大衆の想いとも合致した。しかし、こうした大衆の想いに甘んじてきたマーケティングは企業の論理を重視したものであり、ややもすれば顧客の視点や論理を軽んじ、顧客が製品

やサービスを消費してどのような価値を創造し、幸せな生活を送ることができるのかということは一の次になってしまう。現代日本において、多くの企業は顧客第一主義を唱えるが、交換価値を高めるモノを基調としたマーケティングの視点では、真の顧客第一主義を追求することが難しい。

このような課題を抱えている従来のマーケティングとは異なるのが、価値共創マーケティング（村松, 2017）である。これは、企業がモノやサービスを販売するまでの過程に、より多くの経営資源を集中させるのではなく、顧客の生活世界を起点とし、顧客が製品やサービスを消費する段階で価値を創造するためにより多くの経営資源を集中させるマーケティングである。従来のマーケティングにおいて、企業は売った後のことにはそれほど注目をしていなかった。製品には保証期間を設け、アフターサービスを提供できる体制を構築するが、こうした活動は企業にとって単なるコストとして捉えられる傾向にあり、可能な限り削減したいというのが企業の視点であった。しかし価値共創マーケティングのパーパスティブでは異なる世界がそこに広がっている。企業は顧客が製品やサービスを消費する過程にこそ着目すべきであり、それらを使用することで顧客にいかに価値を生み出してもらえるかが、マーケティングの対象となる。

筆者が携わる産業用ロボット業界においても、従来、メーカーは産業用ロボットをいかに多く販売するかを目的とし、4Ps (Kotler, 1967) のマーケティングを展開してきた。こうしたマーケティング・パラダイムのもとで、サービスエンジニアはモノの価値を、「交換」時と同等の状態に戻す役割を担っていた。たとえば性能維持に不可欠な消耗品や、故障した構成部品を交換する役割である。しかし、顧客から求められる役割が徐々に変化をしてきている。ただモノを交換したり、顧客の代行として定期メンテナンスを行ったりするだけではなく、顧客への価値提案を通じて顧客の価値創造をサポートする役割を求められるようになってきたのである。これは企業のマーケティング活動の重要な一役を担うようになったことを意味する。適切な価値提案をどうすれば良いかということは、価値共創マーケティングにおいて重要なことであるが、それを経験的に示したものは多くなく、実践に役立つ精緻な理論の形成は道半ばである。そこで企業と顧客を結ぶ接点において活躍するサービスエンジニアが、経験的に知見を積み上げていることを念頭に、それらを通じて文脈や文脈マネジメントを明らかにすることを、本研究の目的とする。

II. 先行研究レビュー

1. S-D ロジックにおける文脈価値

S-D ロジックは、有形財と無形財の視点からマーケティングを論じることへの限界から、それらを上位で包含するサービスを中心とした視点、ナレッジとスキルの適用において、マーケティングを捉えようとするパラダイムである (Vargo and Lusch, 2004, 2008)。S-D ロジックは、理論というよりは観点であり、交換と価値創造を捉える際のレンズとされている (Vargo and Lusch, 2008, pp. 9)。一方、G-D ロジックは有形財に関する諸理論に基づいて構築された、従来からのマーケティング・パラダイムである。G-D ロジックにおける価値は、企業が生産過程において製品に埋め込んだ価値が、市場取引時に交換価値として顕在化する (Vargo and Lusch, 2004)。これに対しS-D ロジックにおける価値は、製品やサービスが消費において適用されたスキルやナレッジから、顧客自らの文脈において知覚される価値を、文脈価値 (value in-context) としている (Vargo, Maglio and Akaka, 2008)。

2. S ロジックにおける利用価値

S-D ロジックの概念創出に大きな影響を与えたのは北欧学派であるが、その重鎮である Grönroos が提唱した S ロジックは、モノを含めた全ての消費の側面、企業と顧客の相互作用に含まれる全ての要素は、顧客の知覚品質に影響を与え、顧客の価値創造を支援するとする。さらに、このような相互作用は、顧客との価値共創を生むとしている (Grönroos, 2006)。相互作用は特に、直接的相互作用を伴うものである (Grönroos and Voima, 2013)。企業は、企業と顧客間の相互作用における様々な要素を、顧客の利用価値を前提にして、可能な限り慎重にデザインしマネジメントしなければならない (Grönroos, 2006)。本稿では、顧客が認知・評価する価値である点において、この利用価値は S-D ロジックの文脈価値と同等であると捉える。

3. 文脈と文脈マネジメント

上述した S-D ロジックや S ロジックのマーケティング・パラダイムをベースにした新たなマーケティング概念が日本において生まれた。それは「消費プロセスで直接的相互作用によるサービス提供を通じた顧客との共創によって文脈価値を高めるマーケティング」であり、価値共創マーケティング (村松, 2017) である。価値共創マーケティングでは文脈価値を高めることが重要になるが、顧客の消費は、常にダイナミックな環境で行われている。従って、顧客を取りまく文脈が、顧客が認知する価値の形成に影響を与えていることが想像される。企業はこうした文脈価値を高めるため、顧客の判断に直接的に立ち入ることはできないものの、それに影響を与える文脈それ自体には、顧客との関係が進むなかで企業がコントロールできるとする、文脈マネジメント概念が示された (村松, 2017)。しかし概念の提示はなされたものの、文脈がいつ、どのように顧客の文脈価値に影響をおよぼしているかは明らかにされておらず、顧客が、自身を取りまく文脈を認知する仕組みも明らかにされていなかった。こうした課題を解決すべく、ハウスメーカーの営業マンを対象とした経験的実証研究 (大藪, 2022) がなされ、3つの文脈と5つの文脈マネジメント行為が、顧客の文脈価値形成に影響を与えることが明らかになった。

III. 研究課題と研究方法

本研究においても、顧客の文脈価値を高めるため、顧客をとりまく文脈と企業の文脈マネジメント行為が、どのような

影響をおよぼしているのかを明らかにすることを目的とした。文脈や文脈マネジメントに関しては、未だ多くの実証研究がなされているとは言えないことから、定性的な研究アプローチをとることにした。そしてそれらの中でも特にM-GTA（木下, 2020）は、複雑で多様な人間の経験をできるだけ自由に語ってもらった質的データから理論を構築するための分析手法として適しているとの判断をもって採用した。次に、文脈マネジメント行為は、そのプロセスのマネジメントであるのか、あるいは顧客の価値判断に対するマネジメントなのか不明瞭であることが課題である。本研究では、社会的相互作用におけるプロセスを分析対象として理論化を目指すM-GTAを採用することで、プロセスのマネジメントを明らかにすることを目指した。

IV. 定性調査

1. 調査対象

調査の対象となるのは、K社の現役サービスエンジニア15名と、過去にサービスエンジニアを経験し、現在は管理部門に所属する2名を合わせた、計17名である。彼らを調査対象とした理由は以下の2点である。第1に、産業用ロボットメーカーのサービスエンジニアは、製品やサービスの販売前から後にかけて、顧客と長期的かつ多様な相互作用が発生し、顧客のネットワークや他の経験まで注意を払いながらサービス活動を行っているため、本調査の対象として相応しいと判断をした。第2に、筆者の勤務先が対象企業であるため、比較的検証に用いるデータが集めやすいことである。

調査は2023年9月から10月にかけて、対象者に半構造化インタビューを実施した。インタビューは事前に用意したイ

ンタビューガイドに沿って実施し、相手の反応を見ながら質問項目を加えるなど柔軟に行った。インタビュー調査の実施時期と調査対象者は、表1のとおりである。インタビューは1人あたり60分程度で実施した。インタビューを実施した場所は主に、各サービスエンジニアが配属されている事務所内にある会議室である。インタビューの内容は、顧客との直接的相互作用が生じる3つの場面に分類し、それぞれの場面で顧客とのやり取りの際に注意や工夫をしていること、顧客とのやり取りに関する具体的な内容、その際の顧客の反応や様子について語ってもらうよう依頼をした。3つの場面とは、①顧客からの製品の不調や各種相談に関する電話対応、②顧客現場を訪問し、製品のメンテナンスを実施する際の対応、③製品やサービスの商談の場などでの対応、である。インタビューに際し、文脈や文脈マネジメントに関する理論的概念については、言及をしていない。インタビューで収録した音声データは、文字起こしを行い、textファイルとして保存した。調査から得られた逐語録を何度も繰り返し読みながら分析をした。生成したカテゴリーは、先行研究（大藪, 2022）のものとも比較しながら実施した。逐語データは、M-GTAにより分析をし、分析に際しては先行研究によって導出されたカテゴリー以外にも存在しないか検討した。また、カテゴリー間の関係性についても検討をしている。分析は理論的飽和¹⁾をした時点で終了し、カテゴリー、サブカテゴリーや概念を導出した後に、それらを比較し、さらに精緻化して妥当性を確保した。

2. 抽出された文脈（カテゴリー）

データ分析の結果、「直接的相互作用」「心理的距離」「ネットワーク」の3つの文脈カテゴリーが確認された。

表—1 インタビュー対象者

対象者	性別	部門	経験年数	調査実施日	対象者	性別	部門	経験年数	調査実施日
A氏	男性	VI	10年以上	2023/9/8	J氏	男性	I	3～10年	2023/10/11
B氏	男性	VI	10年以上	2023/9/15	K氏	男性	I	3～10年	2023/10/11
C氏	男性	II	10年以上	2023/9/27	L氏	男性	III	10年以上	2023/10/12
D氏	男性	I	10年以上	2023/9/27	M氏	男性	II	3～10年	2023/10/12
E氏	男性	IV	3～10年	2023/10/4	N氏	男性	III	10年以上	2023/10/12
F氏	男性	IV	10年以上	2023/10/4	O氏	男性	V	3年以内	2023/10/12
G氏	男性	IV	3年以内	2023/10/4	P氏	男性	II	3年以内	2023/10/16
H氏	男性	III	3年以内	2023/10/11	Q氏	男性	I	3～10年	2023/10/16
I氏	男性	I	3年以内	2023/10/11					

出典：筆者作成

(1) 直接的相互作用文脈

直接的相互作用文脈とは、顧客とサービスエンジニアとの2者間における直接的なプロセスである。サービスエンジニアは、自社製品が顧客の生産設備に導入される際、初期調整から、設備導入後の不調に対する対応、メンテナンス・整備の拡販などの顧客接点において、焦点顧客との会話を中心に多様なやり取りをプロセスとして行っている。そうした直接的相互作用そのものが、顧客の自社製品やサービスに対する文脈価値に影響を与えている。

(2) 心理的距離文脈

心理的距離文脈とは、焦点顧客とサービスエンジニア間の関係性である。心理的距離文脈カテゴリーは、「サービスエンジニアに対する心理的距離文脈」と「企業に対する心理的距離文脈」の、2つのサブカテゴリーから構成される。焦点顧客のサービスエンジニアに対する心理的距離は、焦点顧客とサービスエンジニアのタイプや対応によりダイナミックに変化する。そうした心理的距離が、顧客の自社製品やサービスに対する文脈価値に影響を与えている。

(3) ネットワーク文脈

ネットワーク文脈とは、焦点顧客やサービスエンジニアが有するネットワークであり、「顧客ネットワーク文脈」と「自社ネットワーク文脈」の、2つのサブカテゴリーから構成される。顧客ネットワーク文脈は、顧客独自のネットワークで、焦点顧客の関係者や、彼らと関係を築いている他社の担当者など、複数のステークホルダーが含まれる。例えば、競合他社の担当者が提供する製品やサービスなどの情報が、焦点顧客の購買に関する意思決定に影響をおよぼす場合があり、顧客ネットワークが焦点顧客の文脈価値に影響を与えている。一方、自社ネットワーク文脈とは、サービスエンジニアが有する社内ネットワークである。焦点顧客は、サービスエンジニアとは別の部署や職種の担当者とやり取りをすることも多く、こうした自社ネットワークに存在する関係者の言動が、焦点顧客の文脈価値に影響を与えている。

3. 抽出された文脈マネジメント行為（概念）

データ分析の結果、11の文脈マネジメント行為を抽出することができた。

(1) 直接的相互作用文脈のマネジメント行為

文脈マネジメント行為として、「顧客との認識合わせ」と「顧客の納得感の引き出し」の2つの概念が抽出された。前者は顧客との認識を一にするため、顧客が会話で選択

使用する単語を通じて、顧客の技術レベルを推量することや、相対する顧客によっては難しい専門用語を使わず簡単な言葉に言い換えたり、形状や色などのイメージを使って表現をしたりするような行為である。そして後者は、因果関係を用いて説明をしたり、途中で会話を遮らず思っていることを全て話していただくよう促したりするような行為である。いずれも円滑な相互作用を促進するためのマネジメント行為である。

(2) -1 サービスエンジニアに対する心理的距離文脈のマネジメント行為

文脈マネジメント行為として、「顧客への寄り添い」「顧客に対する自己開示」「顧客からの信頼獲得」「顧客接触タイミングの調整」の4つの概念が抽出された。まず、「顧客への寄り添い」であるが、顧客の雰囲気に合わせて対応するような行為である。これは画一的で丁寧な対応に終始するというわけではなく、顧客の雰囲気の硬軟に合わせた変幻自在な対応をする行為である。次に「顧客に対する自己開示」であるが、自らが腹を割って話すことで、顧客との心理的な距離を縮め、顧客の本音に触れようとする行為である。「顧客からの信頼獲得」であるが、自身が培った職務経験を背景に、醸し出す自信を前面に押し出した対応をする行為である。最後に「顧客接触タイミングの調整」であるが、顧客の心理状態を考え、接触するタイミングを調整するような行為である。いずれも顧客のサービスエンジニアに対する心理的な距離をマネジメントする行為である。

(2) -2 企業に対する心理的距離文脈のマネジメント行為

文脈マネジメント行為として、「自社ブランドの活用」概念が抽出された。これは顧客が自社に対して抱いていると思われるブランドイメージを活用する行為である。

(3) -1 顧客ネットワーク文脈のマネジメント行為

文脈マネジメント行為として、「ライバル企業の存在を原動力化」「顧客コミュニティへの入り込み」「自社の役割を認識」の3つの概念が抽出された。まず「ライバル企業の存在を原動力化」であるが、顧客に対しライバル企業の存在を認め、良い点は素直に認める行為である。競合企業を貶めるようなことを行わないことで、自社の自信を示すような行為でもある。次に「顧客コミュニティへの入り込み」であるが、顧客組織の内部事情を理解する行為である。顧客企業もたいていは複数の人員で構成されており、部署間の軋轢や部署内での序列などがあるので、それらを理解することが重要である。最後に「自社の役割を認識」であるが、

顧客ネットワークにおける自社の強みや責任所掌を理解し行動する行為である。

(3) -2 自社ネットワーク文脈のマネジメント行為

文脈マネジメント行為として、「自社対応の一枚岩化」概念が抽出された。これは自社内の関係部署を取りまとめ、顧客に対する対応方針を一本化しようとする行為である。

V. 考察と結論

表2の通り、本調査では調査対象とした企業の業種や職種が先行研究（大藪, 2022）とは異なるものの、先行研究で明らかになった3つの文脈と同一の文脈を抽出することができた。

一方、先行研究では5つの文脈マネジメント行為が明らかになっていたが、本研究ではより多くの11の文脈マネジメント行為を抽出した。異なる業界や業種であっても、顧客の文脈価値を高めるために焦点をおく文脈は同一である。しかし、そうした文脈のもと、どのようにマネジメントをするかは、業界、業種、企業文化、組織や個人の経験により異なるものと推察される。本研究の対象企業に所属するサービスエンジニアは、顧客との直接的な相互作用において、直接的相互作用そのものの外形的な方法だけではなく、心理的な方法についてもマネジメントを行っている。そして、こうしたマネジメント行為の対象は、焦点顧客だけではなく、自組織および顧客の人的ネットワークにも拡張されマネジメントされていることが明らかになった。

VI. 本研究の貢献と今後の課題

顧客の文脈価値創造プロセスを理解するためには、直接的相互作用のみを分析対象とするだけでは不十分である（大藪, 2022）ので、他の文脈をも含めた研究枠組みの構築が必要である。ハウスメーカーの営業マンを対象とした経験的研究（大藪, 2022）により明らかになった、直接的相互作用以外のネットワークや心理的距離という文脈を、産業用ロボットメーカーのサービスエンジニアを対象とした本実証研究においても確認することができたことが、文脈や文脈マネジメント研究に対する学術的インプリケーションである。

次に、各々のサービスエンジニアが経験として蓄積している、文脈マネジメント行為を表出させ、理論的な枠組みとして明示することができた。これにより、焦点顧客への具体的なアプローチ方法を、サービスエンジニアは従来のような経験的学習だけではなく、社内研修などを通じて理論的に学習することができるようになる。こうした道筋を示せたことが、本研究の実務的なインプリケーションである。

本研究では産業用ロボットメーカーのサービスエンジニアを対象とした経験的実証研究により、文脈や文脈マネジメントに関する研究蓄積に貢献することができた。今後も、様々な業界や企業、職種を対象とした検証を行い、理論の精緻化に貢献をしたい。

注

- 1) データ分析をこれ以上実施しても新たな概念が抽出できない状態のこと

表—2 文脈と文脈マネジメント行為の類型

文脈（カテゴリー）		文脈マネジメント行為（概念）
直接的相互作用		顧客との認識合わせ 顧客の納得感の引き出し
心理的距離	サービスエンジニアに対する心理的距離	顧客への寄り添い 顧客に対する自己開示 顧客からの信頼獲得 顧客への接触タイミング調整
	企業に対する心理的距離	自社ブランドの活用
ネットワーク	顧客ネットワーク	ライバル企業の存在を原動力化 顧客コミュニティへの入り込み 自社の役割を認識
	自社ネットワーク	自社対応の一枚岩化

出典：筆者作成

引用文献

- Grönroos, C. (2006), "Adopting a Service Logic for Marketing," *Marketing Theory*, 6(4), pp.317-333.
- Grönroos, C. and P. Voima (2013), "Critical Service Logic: Making Sense of Value Creation and Co-Creation," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(2), pp.133-150.
- 木下 康仁 (2020).『定本—実践の理論化をめざす質的研究方法論』医学書院
- Kotler, P.(1967), *Marketing Management: Analysis, Planning, and Control*, Prentice-Hall. (稲川 和男・竹内 一樹・中村 元一・野々口 格三共訳 (1971)『マーケティング・マネジメント 上・下』鹿島出版会)
- 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—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』37(2), pp. 6-24.
- 大藪 亮 (2022).「価値共創マーケティングと文脈マネジメント」『流通』No.50, pp1-13.
- Vargo, S.L. and R.F. Lusch (2004), "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing," *Journal of Marketing*, 68(1), pp.1-17.
- Vargo, S.L. and R.F. Lusch (2008), "Service-Dominant Logic: Continuing the Evolution," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, pp.1-10.
- Vargo, S.L., P.P. Maglio and M.A.Akaka (2008), "On Value and Value Co-Creation: A Service Systems and Service Logic Perspective," *European Management Journal*, 26(3), pp.145-152.