

Title	サービス価値創造における「もてなし」型価値共創の視点（第2報）：ものづくり企業の持続可能性指向サービス経営事例から
Author(s)	中村, 孝太郎; 五嶋, 正風
Citation	年次学術大会講演要旨集, 27: 348-351
Issue Date	2012-10-27
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/11036
Rights	本著作物は研究・技術計画学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Science Policy and Research Management.
Description	一般講演要旨

サービス価値創造における「もてなし」型価値共創の視点(第2報) —ものづくり企業の持続可能性指向サービス経営事例から—

○中村孝太郎((株)イー・クラフト), 五嶋正風 ((株)リクルートワークス研究所)

1. はじめに

サービスを含む価値共創の実践と概念研究は次第に発展して国内にも影響を与えている。当初 B2B 企業経営の観点から、企業だけでなくサプライヤ、事業パートナー、顧客/消費者コミュニティとの対話による価値づくり(Normann & Ramirez 1993)や価値共創(Prahalad & Ramaswamy 2004)が注目され、近年では価値づくりの対象は経済的価値だけでなくさらに地域・従業員やエネルギー・環境などの社会的価値の創造が経済的価値の創造につながると考える CSV(Creating Shared Values: 共通価値創造)概念にも影響を与えているといえよう(Porter & Kramer 2011)。

サービス研究では、マーケティング領域での顧客のサービス生産への関与(Lovelok & Wright 1999)を発端に、モノ中心視点からサービス中心視点へのシフトと顧客も価値づくりの共創者という概念を含む SDL(Service Dominant Logic)仮説の提唱(Vargo & Lusch 2004)がサービス科学の基軸概念となり、近年では共生観やエコシステム要素も含めたサービスの概念化(Metcalf 2010)(Shirahada & Fisk 2011)などが欧米を中心に注目される。また IT 分野では、主に SOA(Service-oriented Modelling)の取り組みがされたが、近年ではサービス機能の仮想化や共創の場を、Mobile & Cloud を用いて実現しようとする SaaS(Software as a Service)や企業横断的な共創プラットフォーム CEC(Cross Enterprise Collaboration)を構築する方法やビジネスモデル構築に関心が集まってきた(SRII 2012)。

日本では、従来から知識創造経営の観点から「場」の動的な創造に加え、さらに事業を取り巻く関係者との「関係性」や「プロセス」のデザイン重視が指摘される(野中・紺野 2012)。一方、「おもてなし」経営の概念は、日本文化を背景として顧客重視の高質なサービスを意味してきた。すなわち「もてなし」(おもてなしと同義とする)とは、元来、私的な人間関係の中での客の接遇を意味するが、現代では金銭的対価を伴う「心のもったおもてなし」サービスや顧客価値重視あるいはソリューション型営業の特長を表すことばとして使われてきた(NHK 2010)。近年、地域・顧客との関係を徹底的に強化することで価格競争に陥ることなく、顧客のニーズに合致したサービスを継続的に提供するビジネスモデルとしての「おもてなし」型経営の新たな振興の動きもでてきた(おもてなし経営企業選 2012)。ここでは従業員の満足を超えたやり甲斐・感動等、人的要素の活性化の効果もあらためて見直されている。

しかしながら、このような「もてなし」型経営概念は、経営者の人格やマインド等にフォーカスされる傾向が強く、サービスやホスピタリティとの概念の相違に関して以外は、かならずしも十分な概念化や体系化はされてこなかった(服部 2008)。そこで本稿では、筆者等が進めてきたサービス価値創造に関しての学際的な教育のための「もてなし」型価値共創の研究(中村・五嶋 2011)をもとに SDL の視点からの命題を提示し、現代のものづくり地域企業の持続可能性指向サービス経営事例の事例研究を通して「もてなし」型価値共創と SDL 視点とのリンクをはかり理論化の端緒と共に SDL の拡張可能性の示唆を得ることをめざしたい。

2. SDL 視点と「もてなし」型価値共創へのアプローチ

本稿での「もてなし」型価値共創とは最近、経産省が整理した文献(おもてなし経営企業選 2012)に従う。

¹ 国立大学法人北陸先端科学技術大学院大知識科学研究科非常勤講師

連絡先: knakamura@eCraftJapan.com

表 1. SDL 基本要件ともてなし型価値共創の関係性

SDL の基本的前提	関連性	もてなし型価値共創の特長
FP3: 財はサービス供給のための伝達手段である。		a. 顧客密着でニーズに合致したサービスを継続的に提供する。 b. 従業員の意欲・能力を最大限に引き出す。 c. 地域・社会との関わりを大切にす。
FP4: オペラド資源は競争優位の基本的な源泉である。		
FP6: 顧客は常に価値の共創者である。		
FP7: 企業は価値を提供することはできず価値提案しかできない。		
FP8: サービス中心の考え方は元来顧客指向的で関係的である。		
FP9: すべての社会的および経済的主体者は資源統合者である。		
FP10: 価値は受益者によって常に独自に現象学的に判断される。		
備考 (Vargo & Lusch 2008)より概念レベルの近い項目のみ抜粋		(おもてなし経営企業選 2012)を参照し独自に整理

ここでもてなし型価値共創の特長はもてなし事業の関係要素主体別に整理した。SDL との関係性の詳細な説明は省略するが、SDL の視点に密接に関係していることが分かり、SDL 視点によるもてなし型価値共創の記述や説明の適用可能性を示している。

しかし元来、価値共創の様相はグローバルに一律ではない。事業環境や企業風土および国や地域の文化的背景により見かけ上大きく異なる。Vargo 等(2009, p.38)は “Nature of Value (Co)Creation and the Role of (Co)Production” の中で「価値づくりの具体例は、個別の(SDL 概念上の)サービスシステムの側面ごとに unique であり、かつその側面からのみ評価できる」としている。もてなし型価値共創を記述するとき、直接 SDL や価値共創の理論を適用して述べるのではなく、「もてなし」の独自の文化的背景(Gotoh&Nakamura 2009; Nakamura & Gotoh 2011)を反映したアプローチをすることの意義を示している。

SDL では「企業のアウトプットとしての交換価値(value-in-exchange)」から「顧客等により引き出される使用価値(value-in-use)」の実現へ、さらに「文脈価値(value-in-context)」への焦点の転換も述べ価値共創のプロセスの視点を示している。これは GDL 的な有形財を提供する企業の事業の視点の転換も含意している。

3. SDL 視点での「もてなし」型価値共創の命題設定

SDL を用いた価値共創の視点からの新たな命題(proposition)の検証が、アントレナーシップ等の領域で試みられている(Callaway& Dobrzykowski 2009)。例えば冷熱機器メーカー Carrier 社による快適環境提供サービス事例と電気自動車の充電サービス Better Place 社事例および顧客参加度合いの高い家具メーカー IKEA 社事例等の文献調査に基づき分析し事例研究を行っている。そして SDL 視点を従来の経営学概念にリンクし基本的な理論フレームワーク確立を試みている。

もてなし型価値共創では以下の点に着目し(おもてなし経営企業選 2012; 中村 2010)、命題構築を試みる。ここでは詳細な理論構築は割愛し、以下に概要のみを述べる。

- ①顧客ニーズへの継続的提供：もてなし型価値共創では、じっくり顧客と向き合って継続的な製品・サービスの提供することを前提とする。これには有形財(製品等)もサービス提供の手段とみなし、価値づくりの時間軸を重視し、製品/サービスの使用価値や顧客ニーズに合致する文脈価値の実現が要請される。
- ②従業員の意欲・能力の徹底活用：もてなし型価値共創では、知識・スキルをもつ従業員リソースを最大限に引き出し、顧客との関係を徹底的に強化することにより、顧客も共創者として関わり高質のサービスに高めてゆく。
- ③地域・社会とのかかわり：もてなし型価値共創では、地域・社会との関わりを大切にしながら、これを顧客への関係強化の資源とする。

以上の①～③に対応して、以下の P1-P3 の命題を設定する。

- P1：もてなし型価値共創は、顧客密着でニーズへの継続的提供を行う傾向を強める。
 P2：もてなし型価値共創は、従業員の資源を最大限引き出し利用する傾向を強める。
 P3：もてなし型価値共創は、地域・社会との関わりを重視する傾向を強める。

4. 「もてなし」型価値共創事例記述のための文化的視点

2.で述べた文化的背景からの記述の枠組み(Yin, 2009)を以下に概説する(Gotoh 2009; Nakamura et' al 2011)。

- ① 伝統茶道成立史における主客関係の変遷：伝統茶道における日常・非日常および求道(修行性)・遊び(儀礼)への希求そして個人の数寄者志向と集団への帰属志向などの変遷、また主客の関係性に関する進展も一定の傾向性が認められる。茶道を含めたもてなしは、「遊びと儀礼の間を大きく揺れ動いていること」が「魅力と創造力を作り出す」とされる(鈴木 1999; 山田 2011)。
- ② 「もてなし」の実現要素：伝統茶道やもてなし文化論の関係資料(Gotoh & Nakamura 2009)から「しつらい」(place decoration), 「よそおい」(personal appearance), 「ふるまい」(host behavior)は、もてなしの場や機器等の物理的環境、人の外観や衣装、及び接客動作や饗応等サービスシステムの構成要素に関わる。
- ③ 型と趣向のクリエイティブルーチン：もてなしの成功のための実行パターンである「型」、「型」をベースとしてさらに独自の創意を取り入れる「趣向」および両者が相補的にスパイラルに創造的発展する姿を②の3要素の組み合わせについて記述できる。
- ④ 主客の相互性と主客の入れ替わり：①で述べた主客の関係性の変化は、よりローカルなもてなしの場においても存在する。主客の関係性を豊かにする「主客の相互性」「主客の入れ替わり」が認められる。

5. 「もてなし」型価値共創事例の説明記述

事例研究の対象となったのは、中規模の日本の製造業・サービス企業とした。すなわち、義肢装具メーカー「中村ブレイス」および宿泊サービスを提供する伝統旅館「亀の井別荘」を対象とした。ここでは前者の概要を表 1.に、前述の「もてなし」文化視点による記述例を表 2.に示す。各命題検証の要点を述べる。

企業名	中村ブレイス(株) (島根県大田市大森)
従業員	約70名
経緯	米国カリフォルニア州で義肢装具の制作技術を修得した中村俊郎氏により1974年に事業開始
現在までの成果	1982年に株式会社設立、1993年メディカル・アート研究所 毎日国際交流賞(2010),メセナ大賞(2010):「世界遺産 石見銀山」における企業経営と地域貢献、渋沢栄一賞(2008)
website	www.nakamura-brace.co.jp

P1：「中村ブレイス」では、国際特許をベースとした義肢・装具の製造技術そのものを「型」として、患者顧客ごとの体と心への適合という「趣向」を交えて“患者顧客の体と心のキズを癒す。そして体型への適合作業を通して顧客と従業員のふれあいを深め、顧客の思いや本音を聞き、顧客から感謝状の交換などを通して顧客の新たなニーズをひき出すという主客一体の関係性を築いてゆく。

P2：「中村ブレイス」では、患者一人一人に適合する義肢装具の制作・調整技術を取得とメディカルアートのなまさに“装いを整える”こだわりにより、従業員のスキルを高め、銀加工の歴史的地域の誇りを持たせ、若手の日々成長にも

表 2.中村ブレイスの「もてなし」文化的視点による特徴記述(インタビューと文献による)

特長	ものづくり企業の心身共の癒しサービス
“趣向”	患者ごとの身体と心への対応
“型”	義肢や装具の製造技術、型に趣向を加え進化 例)「軽く、通気性がよく、装着負担が少ない」「見た目もきれい」
“よそおい”	患者の身体の欠陥を、メディカルアート制作により、また患者の心にもあるキズを、癒すことにより、患者のよそおいを整える。
“しつらい”	田舎町の自然とゆとりを復活し、患者や来客を接遇する場を充実。 例) 古い町屋を買取修復30軒、役人屋敷はMARLに、銀行跡は資料館。自社近接の「石見銀山」世界遺産登録を促進、地域の歴史環境維持
“ふるまい”	患者一人ひとりに適合する義肢装具の制作技術の取得。 従業員の銀山採掘加工技術の地への誇り
主客の関係性	a) 体型への適合作業を通して、患者顧客の思いや本音を聞き、新たな信頼関係、これがさらに従業員の技術にもつながる。 b) ものづくりではあるが、感謝の手紙などから真心を頂く。
	a)主客の相互性、b) 主客の入替り

つなげ、プロフェッショナルチームを確立をしている。

P3: 田舎町の自然と世界遺産となった地元文化の復活により患者顧客を接遇する場を充実するという「しつらい」を強化することにより顧客の来訪を促す。また地域ブランド価値の向上は有能な若者の雇用につながっている。

6. ケーススタディの評価と解釈

ケーススタディ設計(Eisenhardt 1989; Yin 2009)では、複数事例であり説明記述により命題の検証を行った。他の事例はサービス企業であり、ものづくり系企業との比較ができた。分析単位はもてなし事業の関係要素主体とその関係性であり、解釈基準は文化的視点による説明記述の妥当性である。データ収集の方法は、インタビュー、現地調査および文献調査を併用した。リサーチ設計の質の評価は、ここでは割愛する。理論的含意は、もてなし型価値共創の理論構築の端緒となることおよびSDLに不足している概念要素の示唆である。実践的含意は、「おもてなし経営企業」の概念の根拠づけへの寄与が期待される。

7. 結論

本稿では、①SDL 視点ともてなし型価値共創の理論的なリンクの構築の端緒をめざし、②SDL 視点による論理構築と命題設定を行い、③地域企業2事例のケーススタディ(説明は1事例)を用いて理論的リンクと含意を得るフレームワークを提示した。もてなし型価値共創の命題の妥当性検証の可能性を明らかにした。

今後、代理店トップの実績(株)ネットヨタ南国や顧客密着型で生き延びる半導体周辺機器メーカーなどヒヤリング済みの事例も交え事例研究を深めてゆきたい。本研究の対象は地域の中堅企業だけに留まらない。グローバルニッチをめざす企業や公民連携をはかる公共事業体等(中村 2012)にも適用検討する価値があると考えている。

参考文献

- Callaway, S. K., Dobrzykowski, D. D. 2009, "Service-Oriented Entrepreneurship: Service-Dominant Logic in Green Design and Healthcare", *Service Science* 1(4), pp.225-240.
- Eisenhardt, K.M., 1989, "Building theories from case study research", *Academy of Management Review*, 14(4), pp.532-550.
- Gotoh, M., Nakamura, K., 2009, "Service Value Shift based on Cultural background of Hospitality Applied to the Japanese "Motenashi" service", CDROM of PICMET2009 (in Portland), US, pp2956-2963.
- iMOST JAIST コース Web: <http://www.jaist.ac.jp/ks/imost/>
- Maglio, P.P., Kieliszewski, C., Spohrer, J., 2010, *Handbook of Service Science: Service Science: Research and Innovations in the Service Economy Series*, Springer.
- Metcalfe, G.S., 2010, "Service as Mutualism: A Question of Viability in Systems", *Service Science*, Vol.2, No.1/2, PP.102-111.
- Nakamura, K., Tschirky, H., and Ikawa, Y., 2008, "Dynamic Service Framework Approach to Sustainable Service Value Shift Applied to Traditional Japanese Tea Ceremony", [PICMET], Cape Town, South Africa, 2433-2444.
- Nakamura, K., Gotoh, M., 2011, "Japanese-style Value Co-creation Conception Applied to Service Business Cases" 20th Annual Conference *Frontiers in Service*, Columbus, US.
- NHK, 2010, クローズアップ現代「おもてなしで世界をねらえ」(http://cgi4.nhk.or.jp/gendai/kiroku/detail.cgi?content_id=2919)
- Nonaka, I., Toyama, R. and Hirata, T., 2008, *Managing Flow: A Process Theory of the Knowledge-Based Firm*, Palgrave Macmillan.
- Normann, R., R. Ramirez, 1993, "From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy" *Harvard Business Review* July/August pp. 65-77.
- Porter, M.E., Kramer, M.R. 2011, "Creating Shared Value", *Harvard Business Review*, January-February.
- Shirahada, K., Fisk, R., 2011, "Broadening the concept of service: A tripartite value co-creation perspective for service sustainability", *The 12th International Research Symposium on Service Excellence in Management (QUIS)* Ithaca, NY.
- SRII 2012, *Service Research & Innovation Institute Global Conference* (<http://www.thesrii.org/>)
- Vargo, S.L., Lusch, R.F., 2004, "Evolving to a New Dominant Logic of Marketing", *Journal of Marketing*.
- Vargo S. L., Lusch, R.F., 2008, "Service-Dominant Logic: Continuing the Evolution", *J. of the Academy of Marketing Science* 36(1) pp.1-10.
- Vargo, S.L., Akaka, M.A., 2009, "Service-dominant Logic as a Foundation for Service Science: Clarifications", *Service Science Journal* 1(1) pp.32-41.
- Yin, R., 2009, *Case Study Research: Design and Methods (Fourth Edition)*, Thousand Oaks, CA. Sage Publications, Inc.
- おもてなし経営企業選, 2012, おもてなし経営企業選運営事務局 web (<http://omotenashi-keiei.go.jp/kgiyousen/>).
- 亀岡秋男監修, 2007, 『サービスサイエンス-新時代を開くイノベーション経営を目指して』(中村含む12名の共著), NTS 出版.
- 五嶋正風編著, 2007, 『おもてなしの源流』, リクルートワークス編集部, 英治出版.
- 鈴木正崇, 1999, 『茶事の構造』, 『茶事・茶会』(戸田勝久編・茶道学大系第3巻), 淡交社: P397-427
- 中村孝太郎, 2008, 「サービスの分野横断的モデリングとその試行(II)-サービスにおける顧客参加過程ともてなし文化/サービスの価値推移」, 研究技術計画学会年次大会予稿集 CDROM.
- 中村孝太郎, 2009, 「伝統茶道の変遷ともてなしサービスとの関係性-茶の湯文化の成立・変容を中心に」, JAIST 知識科学研究科博士後期課程学位サブテーマ論文.
- 中村孝太郎, 2010, 「6章サービス・イノベーションにおけるサービス価値」(『「産業のサービス化論」へのアプローチ』, 小坂満隆・角忠夫編著 MOS コース講師13名の共著, 社会評論社).
- 中村孝太郎・五嶋正風, 2011, 「サービス価値創造における「もてなし」型価値共創の視点-学際的サービス教育のための体系化の試み」, 研究技術計画学会年次大会予稿集 CDROM.
- 中村孝太郎, 2012, 「「おもてなしの科学」紀州観光の観点から地元がどう対応すれば効果的か-平易な理論と実践の方向性」, 「新しい公共」高野熊野広域バイリンガルガイド養成事業」03.11.
- 野中郁次郎・紺野登, 2012, 『知識創造経営のプリンシプル』, 東洋経済新報社.
- 服部勝人, 2008, 『ホスピタリティ学のおすすめ』, 丸善.
- 山田慎也, 2011, 「おもてなしの文化的淵源と現在」, JAIST iMOST コース「サービス価値創造論」(中村担当授業資料).