

Title	事業の持続可能性を高める高付加価値対人サービス深化モデルの研究
Author(s)	杉山, 大輔
Citation	
Issue Date	2016-03
Type	Thesis or Dissertation
Text version	ETD
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10119/13726">http://hdl.handle.net/10119/13726</a>
Rights	
Description	Supervisor:小坂 満隆, 知識科学研究科, 博士

博士論文

事業の持続可能性を高める  
高付加価値対人サービス深化モデルの研究

杉山大輔

主指導教員 小坂 満隆

北陸先端科学技術大学院大学  
知識科学研究科

平成 28 年 3 月

## **Abstract**

This paper is aimed at creating a business model that promotes corporate sustainability. It is based on the analysis of transitions of service receiver's value and the relationship among stakeholders.

Continuous relationship between service provider and service receiver makes mutual dependency, mutual trust, and service maturity which contribute to the business sustainability.

This paper utilizes case study method from economic, social, and knowledge perspective. It proposes the effective elements to organize reproducible business model.

We conducted case studies for five companies, i.e., Starbucks Coffee Japan, Club Tourism International Inc., Eyesight Support Service, The People's Supermarket, Takeo Citi Library, 21st Century Museum of Contemporary Art, Kanazawa, which focus on service relationship between service providers and service receivers to realize sustainable business operation.

As a result of this research, we found six P's elements are working effectively, including basic three P's elements, i.e., Product, Physical Evidence, People, and additional three P's elements, i.e., Perspective, Personalization, Program for synthesis. We also found that the additional three P's promote personal sensibility value and social empathetic value, rather than merely satisfying functional value of service. This changes relationship between service provider and service receiver, and develops the corporative ownership in service receiver for the business promotion.

## **Keywords**

service business model, sustainability, community, social capital, the Third Place, knowledge creation.

## 要旨

本論は、サービス経済下で、サービス受容者の共創価値と状態、およびサービス提供者/受領者等のステークホルダー間の関係性に注目し、その変移の過程を分析することで、企業の持続可能性（サステナビリティ）の促進に資するサービスモデルを導出することを目的としている。

サービス当事者間関係が継続性を持つと、相互依存と信頼関係が生まれ、サービス深化が起こり、その結果ビジネスの持続可能性が高まる。

本研究では事例分析を基に、経済資本だけでなく社会関係資本および知識創造の観点から、サービス深化の過程における、サービス受容者の状態・相互関係の変移、およびその促進要因を解析し、再現性あるビジネスモデル構築の要因を提示する。

分析対象はスターバックスを始めとする、サービス受容者とのサービス関係の深化を推進しサステナビリティ経営を実践している先進企業5社（スターバックス、クラブツーリズム、知覚支援サービスM社、The People's Supermarket、武雄市図書館と金沢21世紀美術館）である。

分析の結果、このプロセスでは、Product, Physical evidence, People, の基本的3Pエレメントだけでなく、Perspective, Personalization, Program for synthesis という追加的3Pエレメントを加えたサービスの6Pエレメントが機能しており、追加的3Pが醸成した意味的価値に基づき、サービス提供者とサービス受領者の関係性が変化し、単なる機能の交換関係から意味の交換関係に発展していることがわかった。

## キーワード

サービスビジネスモデル、持続可能性、コミュニティ、サードプレイス、社会関係資本、知識創造。

# 目次

目次.....	4
図表一覧.....	8
用語の定義.....	12
第1章　はじめに.....	14
1.1. 研究の動機.....	14
1.2. 研究の背景.....	14
1.2.1. 経済のサービス化（経済的側面）.....	14
1.2.2. 社会生活様式の変化と関係性の希薄化（社会的側面）.....	18
1.2.3. ナレッジの重要性の増大による高度知識社会化（知識的側面）.....	21
1.2.4. サービス持続可能性アプローチの視点.....	22
1.3. 研究のポジション.....	23
1.4. リサーチクエスチョン.....	24
1.5. 研究の方法.....	25
1.6. 本論の構成.....	26
第2章　先行研究レビュー.....	28
2.1. 先行研究レビューの視点.....	28
2.2. 経済的側面（ビジネスモデルの視点）.....	30
2.2.1. サービスの定義とベーシックモデル.....	30

2.2.2.	サービスドミナントロジック.....	31
2.2.3.	経験価値経済.....	34
2.2.4.	サービスプロフィットチェーン.....	37
2.2.5.	サービスマーケティング.....	40
2.2.6.	サービス価値連鎖の範囲.....	43
2.2.7.	経済的側面のまとめ.....	46
2.3.	社会的側面（人と人との関係性の視点）.....	47
2.3.1.	社会関係資本.....	47
2.3.2.	弱い紐帯の理論.....	58
2.3.3.	サードプレイス.....	59
2.3.4.	社会的側面のまとめ.....	60
2.4.	知識的側面（知と意味的価値の視点）.....	61
2.4.1.	知識創造モデル(SECI モデル).....	61
2.4.2.	場の理論.....	63
2.4.3.	知識的側面のまとめ.....	67
2.5.	先行研究レビューのまとめ.....	68
第3章	ケーススタディ.....	69
3.1.	ケースの選定基準とケース解析のポイント.....	69
3.2.	スターバックスコーヒー・ジャパン.....	71
3.3.	クラブツーリズム.....	79
3.4.	知覚支援サービス M 社.....	86
3.5.	The People's Supermarket.....	90
3.6.	武雄市図書館・金沢 21 世紀美術館.....	97

3.7.	ケースのまとめ.....	108
3.7.1.	時間的経過によるサービス受容者の価値・状態の変移.....	108
3.7.2.	時間的経過によるサービス提供者とサービス受容者の関係性の変移..	112
3.7.3.	サービス促進要因の内容と変移.....	113
第4章	サービス深化モデルの生成.....	115
4.1.	モデルの概要.....	115
4.2.	サービス受容者の価値・状態の変移（モデル1）.....	117
4.3.	サービス当事者の関係性の変移（モデル2）.....	123
4.3.1.	サービス関係性の変移.....	123
4.3.2.	互酬性のメカニズム.....	127
4.3.3.	サードプレースの分析 .....	128
4.4.	サービス深化を促進する構成要素.....	130
	～6P エlementによるサービス深化の構造（モデル3）	
4.4.1.	サービス深化を促進する 6P エlement.....	130
4.4.2.	サービスマーケティングの 7P との関係.....	136
4.4.3.	サービス深化における 6P エlementの役割.....	138
4.5.	サービスコミュニティにおける場の役割と知識創造.....	139
4.6.	サービス深化モデルのまとめ.....	145
4.6.1.	企業と顧客の価値共創空間の中での 3 つのモデルの位置づけ.....	145
4.6.2.	サービス深化モデルの統合図.....	147
4.6.3.	本論の新規性と有用性.....	148
4.6.4.	本論の発見事項.....	148
4.6.5.	まとめ.....	149
第5章	結論とまとめ.....	150

5.1. 結論とリサーチクエスチョンへの回答.....	150
5.2. 含意のまとめ.....	153
5.2.1. 理論的含意.....	153
5.2.2. 実務的含意.....	153
5.3. 将来研究への示唆.....	154
参考文献.....	155
ケーススタディ インタビュー要項.....	164
本論文の骨格となる研究業績リスト.....	166
謝辞.....	168
添付資料	
インタビュー詳細.....	169

## 図表一覧

### 図一覧

- 図 1-1 内閣府：経済活動別の GDP（上）および就業者数（下）のシェア
- 図 1-2 製造業のサービス化（スマイルカーブ）
- 図 1-3 社会資本と経済資本のバランス
- 図 1-4 サービス持続可能性アプローチの 3 つの視点
- 図 1-5 本論の構成
  
- 図 2-1 サービスの基本構造
- 図 2-2 SDLの前提条件：FRs(foundational permises)
- 図 2-3 サービスシステムとしてのサービス
- 図 2-4 価値コンフィグレーション空間としてのサービス
- 図 2-5 経験価値のステップ
- 図 2-6 サービスプロフィットチェーンの概要図
- 図 2-7 サービスプロフィットチェーンによるカスタマーの分類
- 図 2-8 5つの競争要因
- 図 2-9 アドボカシーマーケティング
- 図 2-10 サービスマーケティングトライアングル
- 図 2-11 サービス事業に対応した価値連鎖（バリューチェーン）
- 図 2-12 社会関係資本研究の系譜 1
- 図 2-13 社会関係資本研究の系譜 2
- 図 2-14 社会関係資本研究の系譜（オリジナル）
- 図 2-15 社会関係資本の測定要素
- 図 2-16 Key input to human well-being and their inter-relationships
- 図 2-17 組織的知識変換の 4 つのモード
- 図 2-18 場の分類と SECI モデルとの対応関係
- 図 2-19 SECI モデルと場の類型と知識資産の関係
- 図 2-20 場の機能の基本図
  
- 図 3-1 顧客密着度分析に基づく事例の位置づけ
- 図 3-2 サードプレイス
- 図 3-3 スターボックスのミッションステートメント

- 図 3-4 日本のカフェの分類
  - 図 3-5 スターバックスのグリーンエプロンブック（行動規範）
  - 図 3-6 ジョンソン&ジョンソンのクレド（我が信条）
  - 図 3-7 コーヒーセミナー
  - 図 3-8 スターバックスにおける価値サイクル（まとめ）
  - 図 3-9 テーマ別ツアーのイメージ（高山植物ツアー，オーロラツアー）
  - 図 3-10 クラブ・ツーリズムの約束
  - 図 3-11 クラブ・ツーリズムのミッションステートメント
  - 図 3-12 クラブ・ツーリズムの 5 つのキーワード
  - 図 3-13 クラブ・ツーリズムにおける価値サイクル（まとめ）
  - 図 3-14 M 社の経営理念
  - 図 3-15 知覚支援サービス M 社における価値サイクル（まとめ）
  - 図 3-16 The People's Supermarket の理念
  - 図 3-17 The People's Supermarket のミッションステートメント
  - 図 3-18 The People's Kitchen と食材廃棄の削減
  - 図 3-19 The People's Supermarket での親睦パーティ
  - 図 3-20 The People's Supermarket における価値サイクル（まとめ）
  - 図 3-21 武雄市図書館の全体景観と MAP
  - 図 3-22 スターバックスの店舗
  - 図 3-23 テーマ別に配列されている開架式の蔵書
  - 図 3-24 金沢 21 世紀美術館全景一街に開かれた公園
  - 図 3-25 金沢 21 世紀美術館建物のコンセプト
  - 図 3-26 金沢 21 世紀美術館のコンセプト
  - 図 3-27 武雄市図書館における価値サイクル（まとめ）
  - 図 3-28 金沢 21 世紀美術館における価値サイクル（まとめ）
- 
- 図 4-1 サービス持続可能性のためのサービス深化モデルの位置づけ
  - 図 4-2 サービス受容者の価値と状態の変移
  - 図 4-3 意味的価値
  - 図 4-4 サービス提供者とサービス受容者の関係性の変移
  - 図 4-5 価値共創空間での意味交換
  - 図 4-6 カルミナキャンパスのバッグの持つ「意味」
  - 図 4-7 サービス深化への各エレメントの役割統合化
  - 図 4-8 サービスコミュニティ形成・拡張プロセス
  - 図 4-9 サービスコミュニティ発展段階における知識創造

- 図 4-10 企業と顧客価値共創空間の中での 3 つのモデルの位置づけ
- 図 4-11 サービス深化モデル（総合図）
- 図 4-12 サービス持続可能性のためのサービス深化モデル概要図

## 表一覧

- 表 2-1 グッズドミナントロジックとサービスドミナントロジックの対比
- 表 2-2 経験価値の各ステップの項目
- 表 2-3 マネジリアルマーケティングとリレーションシップマーケティング
- 表 2-4 CSR と CSV
- 表 2-5 パットナムの社会関係資本の調査比較
- 表 2-6 社会関係資本研究の系譜
- 表 2-7 構造的な社会関係資本と認知的な社会関係資本の比較
- 表 2-8 社会関係資本の種類\_結合型と橋渡し型
- 表 2-9 ソーシャル・キャピタルの個人的属性傾向
- 
- 表 3-1 時間的経過によるサービス受容者の価値・状態の変移
- 表 3-2 時間的経過によるサービス提供者とサービス受容者の関係性の変移
- 表 3-3 時間的経過によるサービス促進要因の内容と変移
- 
- 表 4-1 ケースごとに発生する価値内容
- 表 4-2 サービス深化を促進する 6P エlement (構成要素)
- 表 4-3 マーケティング 4P とサービスマーケティング 7P との比較

## 用語の定義（五十音順）

### 意味的価値

モノやサービスの提供する機能的価値に対し、ヒトにおける意味や価値を表わす。モノに対する自己表現価値や拘り価値が該当するが、サービスにおいては、社会的価値や顧客個人の価値観に関連する世界観・視座だけでなく、個人の興味や嗜好に関連した主観的な要素も含まれる。

### オペランドリソース（operand resource）とオペラントリソース（operant resource）

オペランドリソースとは、自ら価値を持つ製品として交換されるには別の資源を必要とする被作用資源であり、オペラントリソースとは、オペランドリソースや他のオペラントリソースに働きかける作用資源である。サービスドミナントロジック（service dominant logic）では顧客はオペラントリソースであり、価値共創の主体であるとされている。

### カセクシス（cathexis）

何らかの対象に精神的エネルギーが向けられること（Parsons 1961.「文化システム論」、1975「知識社会学と思想史」）。

### 顧客密着度

顧客に寄り添った丁寧なサービスを行うことは顧客密着度が高い。マクドナルド化のようなモデルは顧客密着度を下げること、コストを削減するモデルであり、たとえば加賀屋のような丁寧な接客は顧客密着度が高いサービスである。

### サービスコミュニティ（service community）

サービス深化に伴い関係者がサービスの意味的価値に棲み込んだ場を指す。

### サービス深化

主にサービス提供者から提示された意味的価値に対し当事者が自律的に賛同し棲み込むことにより、サービスの意味とサービス当事者の関係性が深まることを指す。

### サービスの持続可能性

サービス提供者の提供する価値に対し、サービス受容者が参画しオーナーシップを共有する（自分事化する）ことで、サービス価値が増殖し、これを共有するサービスコミュニティが形成されるケースが多い。これにより、サービスがサービス受容者の生活の中

に位置づけられ、サービスコミュニティへの帰属意識が高まり、環境等への配慮をしながら、サービス活用のリテンションが上がる状態が、サービスの持続可能性が高まった状態である。

#### サードプレイス (the Third Place)

家庭、職場のほかのもう一つの場を指す。これを持つことでゆとりと幅が得られる。1989年に米国のオルデンバーグが提唱した概念。その後スターバックスが事業の中核価値として援用した。

#### シンセシス (synthesis)

アナリシス (analysis, 分析・分解) に対し、統合化すること。

#### 棲み込み

マイケル・ポランニー (M.Polanyi) は、「暗黙知の次元」(The Tacit Dimension) の中で、「ある事物を暗黙知の近接項として機能させるときには、我々はそれを身体の内部に統合し,」「その事物の中に潜入する (dwell in) ようになる」(同日本語版 p.33) として、indwelling を棲み込みないし潜入であると説明している。

「我々は語ることができるより多くのことを知ることができる」(同日本語版 p.15) のであり、近位項と遠位項を通して対象への棲み込みが行われることにより、ことの本質をつかむことができる (これにより、存在論的側面と意味論的側面と現象的側面から理解されることになる)。

#### ヘテロトピア (heterotopia)

知的刺激のシャワーを浴びる場で、日常の延長にありながら非日常を体験できる場を指す。M.フーコーはこの事例として、博物館や美術館等を挙げている。

## 第1章、はじめに

### 1.1 研究の動機

本論では、現代の幅広い生活・経済に関わるサービスという概念を分析し、構成要素を把握することで、持続可能性を高めたサービスモデル構築の枠組みを作りたい、との動機づけに基づき研究を行っている。

サービスを考えることは産業の競争力を考える上でも、また現代の生活形態の中でより良い生活の質を保つためにも（well-being）重要な命題である。とりわけ、高付加価値を志向する対人サービスビジネスでは、サービスのもたらす価値を顧客に訴求することに課題を持ち事業の持続性を維持できない例もある。

また、サービスには特有の属性があり、工業的に生産されたモノの売買取引とは異なる側面があると言われる。とりわけ本論が対象とする人が介在する形態のサービスではどのような差異があり、その結果どのような考慮点があるのか？サービスは「価値共創」であり、「ナレッジとスキルを他者に働きかけて価値を生み出すプロセス」と理解されているが、では他者にどのような価値をもたらし、その結果他者はどのような状態になるのか？働きかけはどのような関係性を生み、時と共にどう変化するのか？

本論はこうした疑問を解析し、持続性あるサービスのビジネスモデルを構築したい、という動機に基づいて作成されている。

### 1.2 研究の背景

本研究の背景には三つの側面があり、経済的側面から見た経済のサービス化（含む製造業のサービス化）と社会生活的側面から見た社会生活の個化、さらには知識的側面から見た高度知識社会化の三点が挙げられる。

#### 1.2.1. 経済のサービス化（経済的側面）

第一の側面が、経済的側面から見た経済のサービス化である。「モノづくり」から「コトづくり」へのシフトがすすんでいる」（亀岡 2007 p.134）とされ、経済取引の形態がサービス化にシフトしている。セオドア・レビットの「顧客が求めているものはドリルではなくドリルで開けた穴である」という説明が端的に示すように、「所有から利用へ」の流れは顕著になっている。たとえば自動車を購入所有する代わりに、レンタカーを借りるという方法もある

し、最近ではスーパーマーケットの駐車場に置かれている車をタイムシェアリングすること

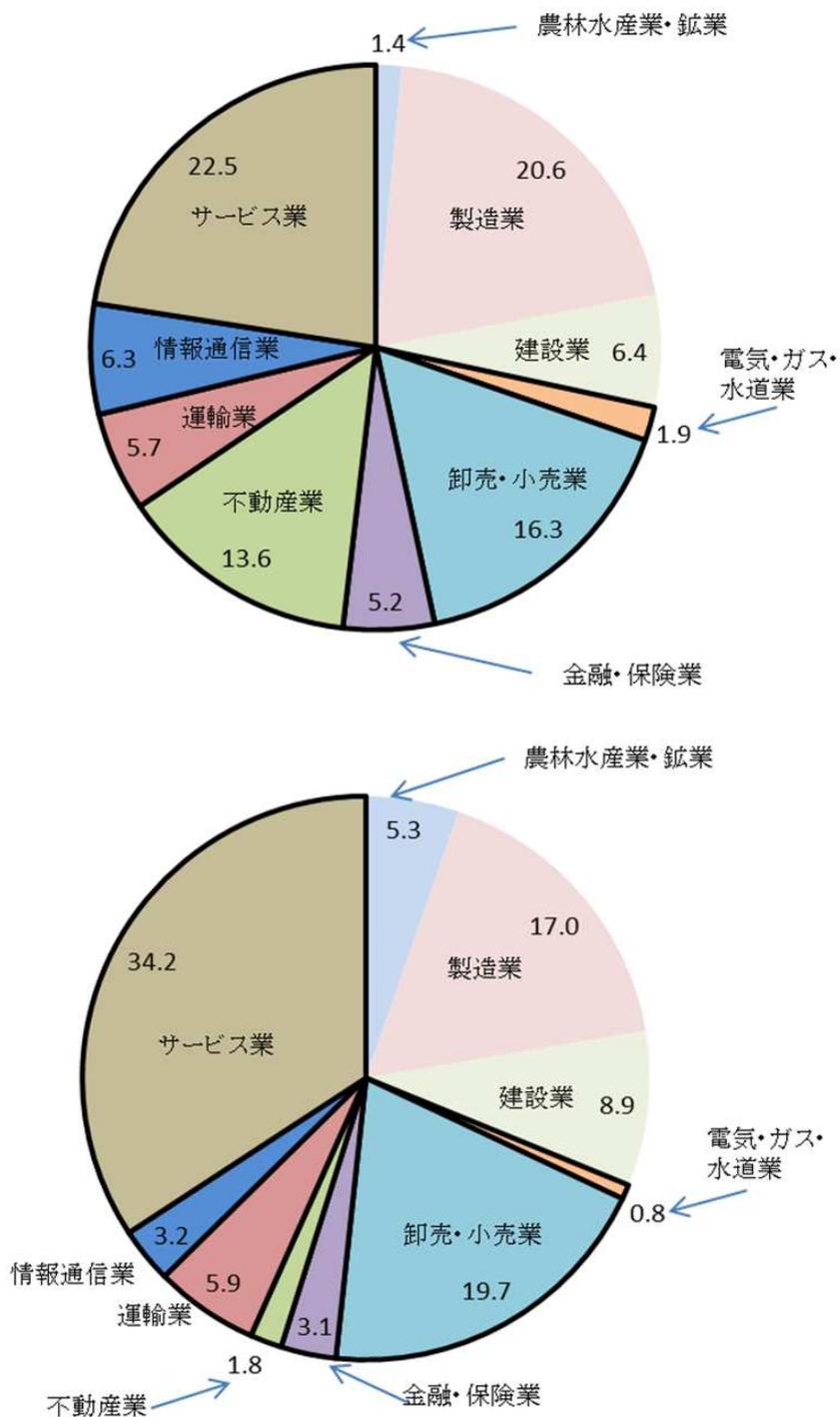


図 1-1 内閣府：経済活動別の GDP (上) および就業者数 (下)のシェア (内閣府 2012)

で必要な時間だけ賃借する形態も広まりつつある。スマートフォンの普及により、クラウドに上げられている「空き」情報を共有することが可能になるにつれ、便益の質は上がり、ますます現実的な選択肢になりつつあるからである。

内閣府の調査によれば、産業分類で見ると第三次産業の割合は、GDP 比率で見ても、就業者数で見ても、約 7 割を占めていることが解る（内閣府「サービス産業の生産性」）（図 1-1）。これは経済の中心がサービス産業に移行していることを示すと共に、サービス産業の中を更に区分して議論することの必要性も示唆する。Web サービスのような、人が直接関与しないサービスと、医療サービスや飲食提供サービスのような、人的接触が重要なコア価値を形成するサービスでは、サービスの構成要素やサービス品質を向上させるための促進要因は大きく異なるからである。

経済のサービス化は、第三次産業だけでなく、第二次産業においても起こっており、「製造業のサービス化」と言われている。図 1-2 のスマイルカーブに代表されるように、製品のコモディティ化により参入障壁が低下すると、製造業の主なバリューチェーンである製造工程で獲得できる付加価値は逡減し、上流の設計工程や製造後のサービス工程での付加価値に収益を依存する傾向が顕著になっている。また、技術移転のスピードが上がりモジュラー化することで技術的差異化が困難になると、製品のコモディティ化が加速し、価格低下と事業収益性の悪化をもたらす事例が多い。コモディティ化を回避するために機能の高付加価値化へシフトするケースも多いが、マーケットの局所化やコモディティの高付加価値分野への波及リスクもあり、模倣可能性を低めることのハードルは高い。技術力で勝っているにもかかわらず、事業で成功を収められない状況が指摘されているのである（妹尾 2009）。規模の経済と効率化を追求したモデルは、「マクドナルド化現象」と呼ばれ、低価格で画一化した品質の製品を広域で供給するという解り易い価値軸を形成する。これに対し、コストをかけた上で付加価値を上げている製品・サービスが価値訴求をしきれずに、マーケットを維持できない事例も散見される。とりわけ直接的な機能測定に馴染まない、感性面やデザイン面での価値や共感価値といった領域では、上記のような市場と価値訴求のギャップに直面している事業も多い。伝統文化や伝統工芸等の価値を伴う製品サービスはもとより、新たな領域のサービスにおいても、状況は同様である。

こうしたサービスは人的要素の比率が高く、文化や歴史的意味等の文脈価値が重要な要素となっているため、価値を形式知化して明示することが難しい。また、機能性製品・サービスに比べ、顧客の個別状況への対応の要請も大きく、現場オペレーションの重要性がさらに大きいと言える。ただし、こうしたサービス特性による管理の難しさがある反面、困難度の大きい分だけ模倣可能性も低下するということもできる。こうした意味でも、モノづくり

においてもサービス化の要請は大きいとすることができる。

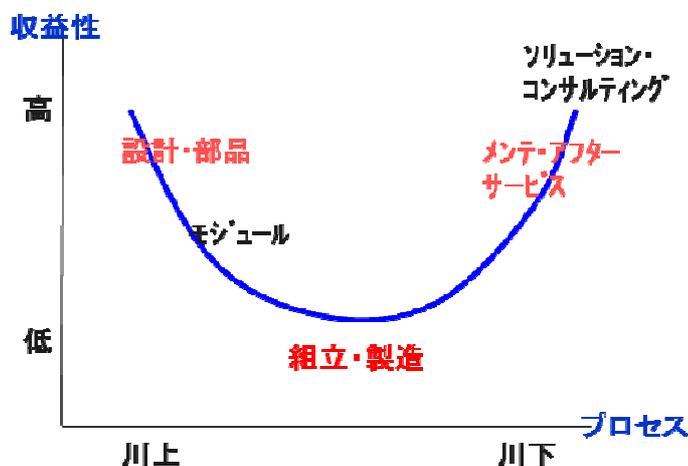


図 1-2 製造業のサービス化（スマイルカーブ）

さらに、スマイルカーブのような上流設計工程や下流アフターサービスだけでなく、製品自体のサービス化も重要である。たとえば、白物家電といわれる冷蔵庫を例として挙げれば、従来はいかに効率的に冷やすか、節電性能に優れているか、といった機能面での改善が主に行われてきた。しかしながら、現在の商品差異化要因は、むしろ使いやすさやそれ以上のサービス化領域に存在する。たとえば冷蔵庫の奥に滞留している食品が見えにくいとか、食品の賞味期限管理が難しいといった生活に則した要請にこたえて、前面のドアを液晶パネル化して奥の食品を写しだしたり賞味期限を表示したりする。さらには賞味期限の迫っている「残り物」を優先して活用したレシピのレコメンデーションが、前面パネルに表示されるなどの、ナレッジサービスと呼べるような商品開発が起りつつある（日経トレンディネット 2015）。これに加えて IOT (Internet of Things), IOE (Internet of Everything), センサー, ネットワーク, WIFI, ウェアラブル端末機器, およびクラウドコンピューティング, などの新たな技術要素が急速に進展することで、サービス向上の可能性はさらに高まる。個人ごとの健康状態（生体情報）が逐次ウェアラブルにより測定され、クラウド上にアップロードされることで、健康状態に応じたレシピが選択される。加えて、レシピサイト（クックパッドのような）への過去の検索履歴頻度による個人の嗜好までも勘案したレシピを検出して、レコメンデーションが表示されるまで商品開発が進みつつある。これも製品機能の向上だけでなく、サービス化視点での商品開発を行っている事例であり、もはや付帯機能ではなくコア機能と位置づけられる。今後もこの傾向は強まっていくと考えられる。

### 1.2.2. 社会生活様式の変化と関係性の希薄化（社会的側面）

第二に、社会的側面（生活様式）の変化が挙げられる（山重 2013）。現代の都市化・デジタル化・個人主義化により人々の生活パターンは大きく変化している。都市生活において、個人ごとの生活は独立性が高く、他人からの干渉を避ける傾向にある。マンションによっては隣家住人との会話が稀な場所もあるし、極端な例では表札さえ掲げていないマンションさえ存在する。地域の集まりは最小限になり、相互の関係性は希薄化している。生活においては、隣人との境界線は明確化・固定化し、中間にあったあいまいで重なり合う領域がなくなっているため、個人生活において接触の機会は減少している。また、企業における業務の領域でも、仕事の分担・境界が明確に区分されると、相互の交流が減少する。人の流動性が高まるとなおさら、短期に人が入替っても仕事が停滞しないための業務範囲の明確化がなされる。さらに、家族生活においても、家屋の構造は個室化し、それぞれの生活に立ち入らない個化の発想が広まっている。近年居間を通らなければ個室に行けないような家屋の設計が注目を浴びているのは、こうした状況への対処策である。こうした傾向は地域社会全体でも見られ、入会権のような共通の権利、共通の価値の保有形態は個人の権利に分割され個化されてきた。これにより、コモンズのような「間」の世界が喪失されてきたのである（恩田 2006,2008, 長田 2014, 高村 2012）。携帯でコミュニケーションを図り、個人オーディオで音楽を聴き、テレビさえ各人ごとに持つようになりつつある（Brookes (2004)は‘watching alone’の中で、テレビさえ個人所有になっていると指摘している）。第二章で詳述するが、仲間と楽しむより「一人でボーリングを楽しむ」人が増えているのである（Putnam 1995,2000）。徹底した効率性志向により時間は分割され、忙しさとマルチタスク化の中でゆとりが喪失されている。以上のように、都市化社会の元では、地縁・血縁を基盤とした人間関係は構築できず、生活の個化が進展してきている。パットナムはこれを社会関係資本の毀損と呼び警鐘を鳴らした（Putnam 1993,1995,2000）。人々は日常的に人と接する機会を減らし、居場所を失っている。

こうした状況の進捗に伴い、地縁や血縁がカバーしていた共働行為を外部サービス化して補完してきた。同時に女性の社会的進出も家事経済の外部化をもたらし、サービスの受け持つ領域を広げてきた。ご近所の関係はコンビニとの関係に代替され、家事とされてきた作業は外食やクリーニングサービスに置き換えられてきているのである。

このように、さまざまな生活機能が外部経済化されてきたが、機能的代替は進むものの、これに付随して存在していた人的関係性が当然にカバーされるわけではない。サービスは単なる機能代替を超えて、生活の中での関係性の視点で位置づけを捉え直す必要がある。こうした観点から、対人サービスの役割の拡大と質的变化が求められていると思われる。さ

らに、企業の雇用形態の流動性（いわゆる終身雇用・年功序列の終焉）により、企業が希薄化の肩代わりをしていた領域も役割を果たせなくなってきており、人々は新たな人的関係性の構築を求めているのである（辻 2005）。

こうした人的関係性は自ずから継続性を要請する。サービスは生活に密着して生活を豊かにするものであり、サービスの目的は **well-being** である。これを果たすには持続性が必要である。事業は社会的役割を持った存在であり、特定のサービスの提供が突然停止されると、生活に密着したサービスであればあるほど、生活への影響が大きくなる。サービスは顧客の個々の効用を充足するだけでなく、ライフスタイルや生活の質を維持し **well-being** を構成する要素なのである（Senge2008,2006）（持続性の価値）\*1）。

持続性の要請は国際的な標準化にも現われている。2010年にISO26000が制定されて以降は、企業にもサステナビリティの要請に対する遵守と開示が求められるようになりつつある（ISO/SR 2015）。トリプルボトムラインとは、経済と社会と自然のバランスをとることを求める考え方である（Savitz2006）。将来の負担を前提とした過剰消費を継続することはできないのであり、事業者側にもこの考え方に従った事業推進と活動内容の外部開示が求められている。ISOでは、環境問題、たとえばエコロジカルフットプリント\*2)等だけでなく、7つの中核課題\*3)に挙げられている通り、社会・経済・自然全般にわたる範囲が提示されている。2000年にはGRI（Global Reporting Initiative）がサステナビリティ・レポートのガイ

---

\*1：例えば理髪店のサービスを例にとれば、「行きつけの店」では自分の求める髪型を毎回説明する必要はない。「いつもの通りで」と言い、「今回は少し短めで」というだけで、好みのスタイルに仕上げてくれる。継続関係により暗黙的なコミュニケーションが行われ、サービス価値が向上するのである（持続性の価値）。

\*2：エコロジカルフットプリント

エコロジカルフットプリントとは、地球規模での廃棄物の発生と消化能力を比べたもので、1.0であれば均衡が保たれていることを表わす。現在のエコロジカルフットプリントは、日本で2.5、米国で5とされており、こうした消費構造では地球的に見て将来に亘り持続性を保てる消費構造になっていない。トリプルボトムラインというと、1972年のローマクラブの成長の限界や1992年リオ地球サミット会議等の背景から環境問題を中心とした議論と捉えられがちであるが、本文にある通り、ISO26000の「社会的責任の中核課題」には、（自然）環境だけでなく、経済的視点の事業推進に関わる消費者課題、社会的視点の人権、労働環境、やコミュニティ参画および開発、といった項目も列挙されている。

\*3：7つの中核課題

人権・労働慣行・コミュニティ参画および開発は、社会に関わる課題と捉えられるし、環境は、環境・自然に関する課題、公正な事業環境・消費者課題・組織統治は、事業・経済に関する課題と区分することができる。

ドラインを示し、国連もグローバル・コンパクト(持続性の必要性)や社会的責任投資(SRI)やESG(環境・社会・ガバナンス)投資といった原則を開示しており、企業に対しても米国10KレポートやIFRS(国際財務報告基準)でのESG項目の組み込みの要請が始まっている(持続性の要請)(岡田 2015)。

事業は社会的役割を持った存在であり、コンプライアンスを含めた社会的ルールへの適合性はもとより、企業の存続により製品・サービスの受容者の社会生活の安定を図る役割がある。それだけでなく、企業で働く社員にとっても生活の場として、自己成長の場として、事業がゴーイングコンサーンとして持続することは重要である。以上のような意味で、関連する多様なステークホルダーにとっても、持続性は重要な要件であると言える(IIRC2014)。

トリプルボトムラインの思想は、スチュワート・L・ハートが3つの資本のバランスを主張したことと文脈が一致する(Hart2007,2004,1997)。ハートは、「未来をつくる資本主義」(2007)の中で、貨幣経済と伝統(社会)経済と自然経済とは調和しなければならないとしている。これを解消することにより事業や社会の持続可能性が高まると主張する。また、野中、紺野は「知識創造経営のプリンシパル」の中で、「20世紀の産業は、経済資本の陰に自然資本や社会資本を隠蔽し、その維持のコストを支払ってこなかった」とし、経済資本と自然資本、知識資本(社会資本)のバランスの必要性を指摘している(野中、紺野 2012)。さらに、カール・ポランニーは、「経済の文明史」の中で、経済資本と社会資本の関係性につき同様にバランスを主張している。元来経済資本は社会生活を豊かにするために設計されたものであり、社会(関係)資本に埋め込まれていたが、経済資本の肥大化に伴い社会(関係)資本を呑み込むようになった(大転換)。これに対し再度本来あるバランスをとり戻し、再埋め込みを行うことの必要性を主張した(Polanyi 1966,1947)。取引は元来、「互酬、交換、再分配等」により構成されており、「労働、土地、貨幣といった擬制商品」の機能や「自己調整的市場」の機能を過信することがゆがみを生む、としている。近年生活者視点からの事業の再構築を意図した動向がみられるのは上記意味合いと符合するものと理解できる。

すなわちサービスは人間の生活に密着し、人と人の関係性の上に成り立つ以上社会性を強く持つものであり、社会生活の視点で解析していく必要がある。すでに述べたとおり、工業化社会の大量生産大量消費を前提としたモノ中心の社会では経済性と効率化が優先してきたが、サービスが交易の重要な領域を占めるようになると、改めて取引の理論だけでなく、社会関係の理論や生活視点からの論理を踏まえてサービス化の議論を進める必要がある(中谷 2008, 宇沢 2000)。

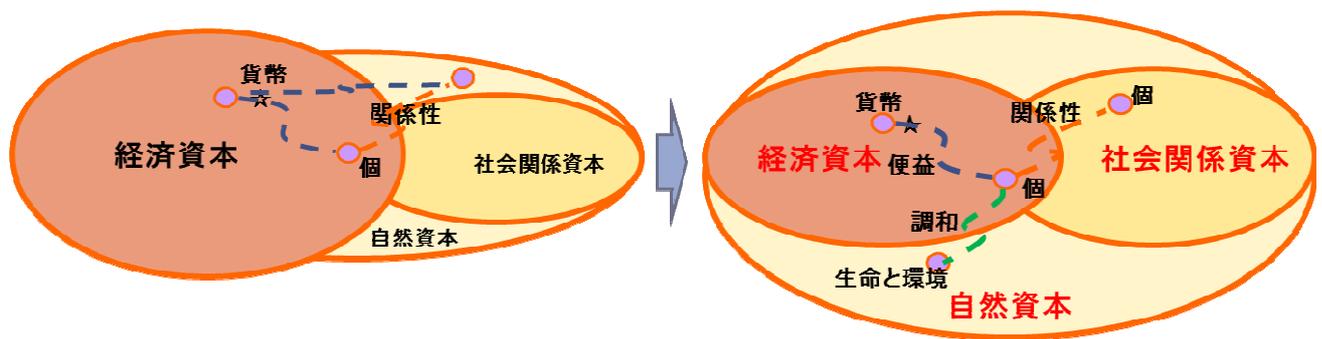


図 1-3 社会資本と経済資本のバランス

### 1.2.3. ナレッジの重要性の増大による高度知識社会化（知識的側面）

第三に、高度知識社会化が挙げられる。

ドラッカーは、「ポスト資本主義社会」（1993）の中で、「基本的な経済資源、すなわち経済用語で言うところの「生産手段」は、もはや、資本でも、天然資源（経済学の「土地」）でも、「労働」でもない。それは知識となる」と述べている（Drucker1993 日本版 2000 p.32）。また、知識の意味が変わり、「存在」に対して適用されるものから「行為」に対して適用されるものになり、資源から実用へ、私的な財から公的な財へと変化した、とされる。これに伴い、第一段階として、「道具」、「工程」、「製品」に適用され産業革命をもたらし、第二段階では「仕事」に適用され、「生産性革命」をもたらし、最終的には知識は「知識」に対して適用され、「マネジメント革命」をもたらす必要がある、と述べている。そして、「ポスト資本主義社会における支配的な諸階級は、資本家やプロレタリアに代わって、「知識労働者」と「サービス労働者」である」と言明している（同日本語版序章 p.29）。

また、野中、紺野(2012)は「知識創造経営のプリンシパル」の中で市場とは、「知の関係性、すなわち「場」の集積からなる生態系（エコシステム）である」（p.18）としている。さらに、Nonaka, Takeuchi 'Knowledge creating company'の中では、「知識は、経済力や軍事力の付随的要素から、それらの本質そのものになったのであり、だからこそ世界中で知識の支配とコミュニケーションの手段をめぐる戦いが激しくなっているのである」（同日本語版 p.6）と述べている。

知識はもはや事業推進にとって付随的要件ではなく、根源的な競争力の源泉であり、サービスビジネスモデルを考えるにあたっては、さらに重要性は大きくなると思われる。詳細は先行研究で記述するが、サービスの領域において、Vargo & Lucsh(2008)によれば、「交換されているものはナレッジやスキルである」と定義されており、ナレッジの視点でサービスを捉えることは必須である。価値が共創されるためには、人に帰属する知識が、人と人な

いし組織の間で交換され、共有化され、創発される関係性が生じることが必要である。また、知識獲得は、人々が集まり、つながり合うことに対するインセンティブにもなりうる、人は知識を媒介にして集まり、知識は意味を表象する。知識の意味を通じ関係性が構築され、人がひきつけられる。「人間の行為は、人間の経験界における諸客体の「意味」のパターン化、およびこれら諸客体に対する志向のパターン化を通して、またそれらの条件の元で編成される」(Parsons「文化システム論」1991 (p.2)) ののである。

以上の点からも、知識科学的側面からサービスの成り立ちを考察する必要性は大きい。ビジネスモデルにおけるリソースとしても、従来からのヒト・モノ・カネに加え、情報が重要な項目として列挙されている。情報が構造化されたものが知識であることを考えると、知識は企業経営の基本的リソースであり、人を束ねるための中心的価値要素である。本論では知識の視点からの考察を加える。

#### 1.2.4. サービス持続可能性アプローチの視点

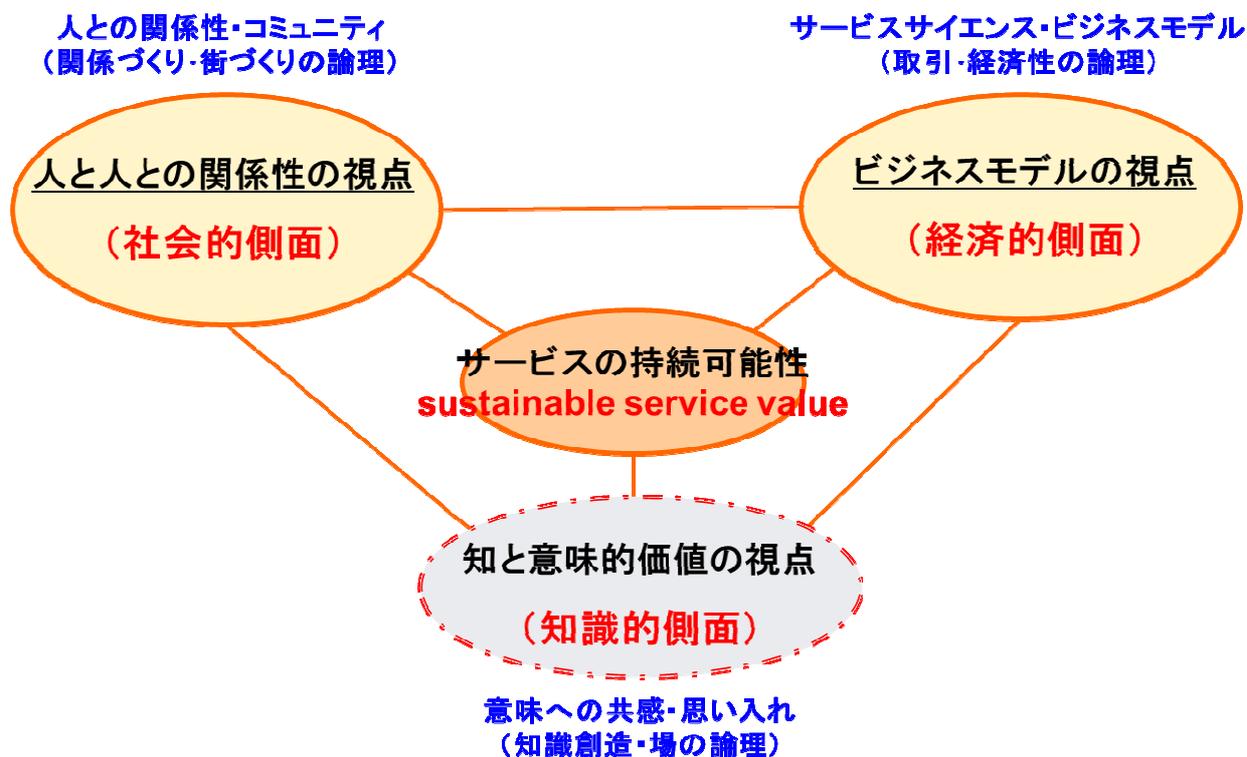


図 1-4 サービス持続可能性アプローチの 3 つの視点

以上のように、本論ではサービスの持続可能性を図 1-4 にある 3 つの視点から捉える。すなわち、サービスのビジネスモデルを構築するという意味で、一義的に経済的側面で捉えるわけであるが、サービスの社会的側面を考慮せずにサービスのビジネスモデルを構築することはできない。これらは事業の両輪であり、相互のバランスをとることの必要性は、1.2.2 に記載した通りである。サービス受容者にとってのサービスの価値は、単にサービスによる単発の機能充足による価値だけではない。サービスによる機能充足だけでなく、サービスを通じた人と人との関係性の構築は、サービスのプロセス品質としても本質的な目的でもある。たとえば医療サービスにおいて疾病の平癒が目的であると同時に、医療従事者の対応による患者の平安な精神的状態は、サービスにとって重要な目的である。その上でこうした両輪を支え、関係性を構築する場を構成し、その状態の維持発展を駆動する背景にある要因は知識であると捉えられるのである。事業上の知識の重要性は 1.2.3 に記載した通りである。

### 1.3 研究のポジション

以上のような背景の下、本論では対人高付加価値志向サービスのビジネスモデルを対象として、サービス継続により創出される価値とそれがもたらす顧客の状態、およびサービス当事者の関係性を解析し、その要因を考察する。

サービスは従来から同時性・消滅性・無形性・個別性といった属性を持つ行為であり (Lovelock2007)、「サービス提供者がサービス受容者に対し行為を給付し、対価を得る経済行為」として主に経済的側面から規定されてきた。この考え方では、サービス提供者側が「単発で」実施するサービスと捉え、サービス内容の品質、機能、や生産性等の技術的課題に重点が置かれた議論がなされてきた。

しかしながら、前節で論じたように、サービスには社会的側面が大きく、サービス受容者にとっての社会生活の中での意味合いを考慮しなければならない。そのためサービスを提供時の単発の取引ではなく、生活に密着した継続事業と捉える必要がある。本論では、サービスを、「関与する人と人との関係性の持続的状态」と捉える。そして、サービスをサービス提供者とサービス受容者はもとより、他のステークホルダーも含めた複数当事者間の関係性 (トライアドの関係性) と捉えた上で、その変移と発展を解析対象とし、またこの過程での知識の交換と創造を考察対象とする。

従って本論のポジションと特徴として以下の諸点に立脚している。

1. 第一にサービスを価値共創と捉える立場に立って、サービス提供を単発の行為としてではなく連続性あるサービス価値の提供として捉え、その過程の中で、

顧客にもたらされる価値の中身を解析する必要がある（これは図 1-4 の主に経済的側面に対応し，社会的側面にも及ぶ）。

2. 第二にサービスを社会的側面で捉え，社会生活を向上させる well-being の視点で生活者と社会関係の視点からサービスの役割を考える。サービスを人と人との関係性（という状態）と捉え，さらに他のステークホルダーも含めたトライアドの関係性の発展過程と捉え，解析する必要がある（図 1-4 の社会的視点）。
3. 第三にサービス実施に伴う知識の交換を把握しサービス提供プロセスの中での知識創造とそこで生まれる場の役割を解析する必要がある（図 1-4 の知識的視点）。

また，本論の対象とする事業領域は，人的接触を伴う「対人高付加価値志向サービス」である。ここでいう高付加価値とは，丁寧な人的コンタクトを伴う，顧客密着度を上げた，ハイタッチサービスを指す。

上記のように，高付加価値志向のサービスモデルでは，共創される価値と構築される関係性の内容を提示し，顧客にとっての価値を訴求することが重要である。そのためにはこうしたサービスがどのような構成要素により構築されており，対人的サービス実施の中でサービス提供者とサービス受容者の関係性はどのようなものになっているのか，という点で，事例を検証する必要がある。この対極にある「マクドナルド化現象」と呼ばれるモデルは，価格と画一化した品質という解り易い価値軸を持ち，説明力を持つ。これに対し，対人サービスではヒトが介在し，同時性・個別性等の属性があるため，標準化しきれない。特に，高付加価値志向サービスは，歴史・文化的，社会的な意味的背景を持った製品・サービスの「謂れ」や「意味」の「物語」を一人称的「自分ごと」（参画・経験価値）として伝達するコミュニケーションが必要である（本論の対象領域）。

## 1.4 リサーチクエスチョン

以上の趣旨から，本論の目的は，サービスの位置づけが拡大していく中で，サービスがサービス提供者とサービス受容者を中心としたステークホルダーに，どのような関係性と価値をもたらすかを明らかにすることであり，それによりサービスのビジネスモデル構築のために必要な要素と課題を明らかにすることである。

従って本論のリサーチクエスチョンは以下のようになる。

**MRQ:** サービスの持続性を高めるには，どのような価値と関係性を構築することが必要か。

SRQ1: サービスが継続的に提供されていく中で、顧客にとってどのような価値が創出され、顧客の状態はどのように変移していくか。

SRQ2: サービスが持続することで、サービス提供者とサービス受容者およびそれを取巻くステークホルダーの関係性はどのように変移していくか。

SRQ3: 以上のサービス変移を引き起こす構成要素は何で、どのように機能しているか。

## 1.5 研究の方法

本論ではサービス変移の過程を分析し変移を促進する要因を明らかにする目的で、半構造的インタビューによるケーススタディ（事例分析）を行った。これに加え補完的に、現場に足を運び観察を行い、さらに出版、報道や WEB 開示等の公開情報で補完して研究を進めた。

ケーススタディを用いた理由として、Yin は「Case Study Research」のなかで、ケーススタディの特徴と対象を以下のように定義している。

「ケーススタディは経験的探究であり、特に現象と文脈の境界が明確でない場合に、その現実の文脈で起こる現在の現象を研究する」(Yin.2009, p.18)。

本件のサービスビジネスのテーマは、比較的新しい研究領域であり、いくつかの研究領域にまたがる（経営学・社会学・経済学ほか）。さらに本論が選択しているケースはいずれも近年話題になっている最新のビジネスモデルである。こうした状況から、本論は探索的研究に該当し、ケーススタディが方法論として適合性が高いと考えた。従ってケーススタディの探索的・記述的・説明的ケーススタディの中でも、探索的ケーススタディに該当する。質問形式は、Yin のいう「どのように、なぜ」型の質問であり、他の実験やサーベイ、資料分析、歴史と異なり、行動事象に対する制御がなく、現在事象への焦点が存在する形態である (Yin2009 p.8,Figure1.1)。

ケースごとの半構造的インタビューに加え、並行して店舗やサービスの現場において実際のビジネスを体験し観察することで、身体知と経験価値に基づく状況の把握を行った。さらに、出版された書籍や WEB による開示、公共放送ほかの報道による公表資料を活用した。公表情報の多さが取扱った事例への社会の関心の高さを物語っている。

## 1.6 本論の構成

本論の構成は、以下の5章により構成されている。

第1章では、全体の考え方と研究の動機・背景を述べ、本論を進める上の3つの視点を提示した。また研究方法としてケーススタディを採用した理由を説明し、リサーチクエスチョンを定義した。

第2章では、先行研究のレビューを行う。第1章で提示した3つの視点に従い、先行研究を経済的側面（サービスビジネスの文献）、社会的側面（社会関係資本等に関連する文献）、および知識的側面（知識科学に関する文献）からレビューした。

第3章では、ケーススタディを行う。最初にケースの選定基準を示した上で、これに該当する近年の顕著な事例を選定し、そのプロフィールと5つのケースでの半構造化インタビューの内容および公表資料の内容を詳述した。各ケースに対し、ケーススタディの3つの論点（顧客の価値・状態はどう変わるか（経済的側面+社会的側面）、当事者の関係性はどう変わるか（社会的側面）、変移を促進する構成要素は何か（知識的側面）に従い、分析を行った。

第4章では、ケーススタディ結果をもとに、ケーススタディの3つの論点に従い、共通の要素を抽出し、3つのモデルにまとめた。第一がサービス受容者の状態変移であり、第二が関係性の変移、第三が6Pエレメントによるサービス深化の構造である。

最後に第5章では、以上の研究から得られた結論と含意の総括およびリサーチクエスチョンへの回答を整理して記載した。

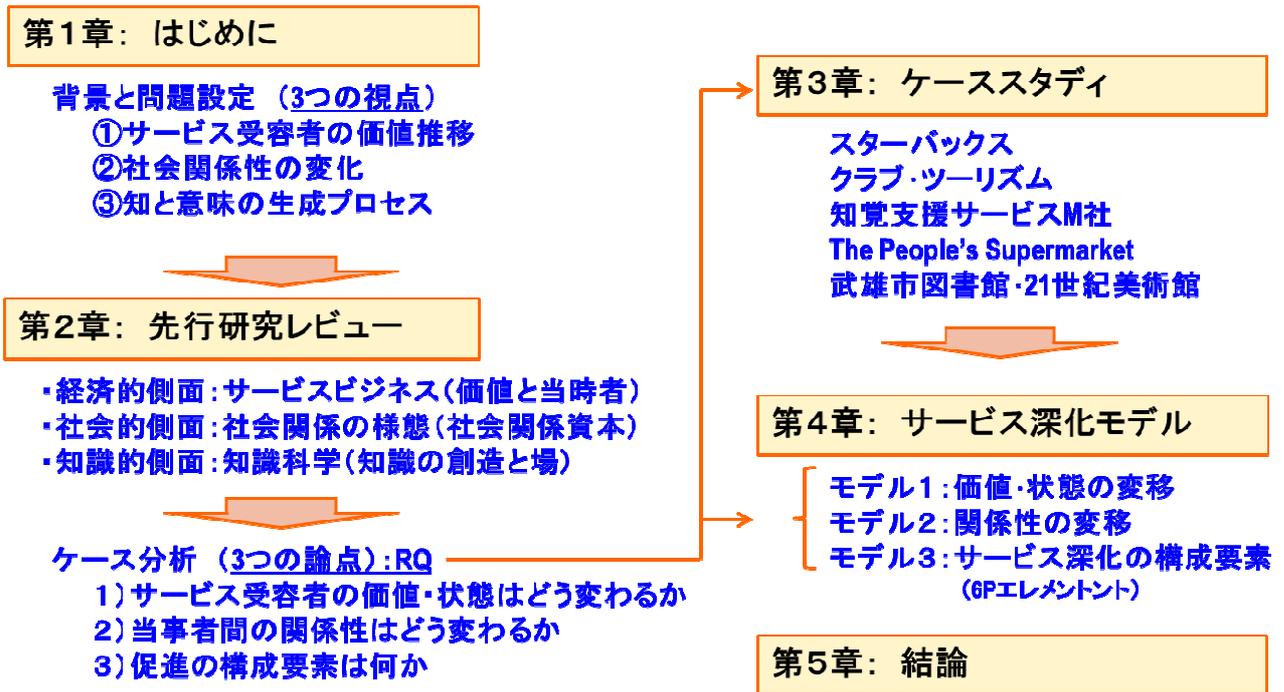


図 1-5 本論の構成

## 第2章、先行研究レビュー

### 2.1. 先行研究レビューの視点

第1章で記述した通り、サービスは人的関係性を持った行為であり、経済的側面だけでなく捉えるのではなく、社会的側面、知識的側面でも捉える必要がある。この観点から、先行研究のレビューはビジネスモデルの視点からサービスサイエンスに関するものと、人と人の関係性の視点から社会関係の様態やコミュニティに関するものと、知と意味の循環の視点から知識創造プロセスに関するものと、3つの領域の研究を取り上げる。

まずサービスの経済的側面としては、サービスサイエンスの領域でレビューを行う。

- 1) 最初に工学的アプローチからのサービスのベーシックモデルをリファアーする。
- 2) 次に近年のサービス研究の中で重要なポジションを占めるサービスドミナントロジックについて概観する。サービスドミナントロジックはグッズドミナントロジックがモノ中心の価値交換を論じているのに対し、サービスをコアに据えて使用価値を論じ、価値共創と定義するものであり、極めて重要な位置を占める。
- 3) さらに、共創価値の中身を論じるに当たり、モノからサービスへ、さらに経験価値へと論じた経験経済に触れることで、価値共創のコンテンツ議論に重要な視点を抽出する。
- 4) その上で、サービスの当事者の役割を論じるものとして、サービスプロフィットチェーンがあり、サービス品質向上を考えるうえでサービス受容者の満足度だけではなく従業員の満足度を考慮した点をレビューする。
- 5) これはサービスマーケティングのトライアングルの中で、インターナルマーケティングやインターラクティブマーケティングを捉えることと類似のアプローチである。
- 6) 最後に、価値連鎖の理論を概観し、価値連鎖の軸で見ることで、サービスのビジネスモデルが真実の瞬間までの価値連鎖の拡張の必要性を確認する。

サービスの社会的側面では、

- 1) 第1章で指摘した社会関係資本の研究をレビューする。これにより人的関係性への広がりや影響度合いが概観でき、問題の影響範囲が認識できる。
- 2) これに関連する理論としてネットワーク理論の Weak Tie (弱い紐帯) の理論があり、社会的側面を論じる上で重要な視点を提供する。
- 3) さらにサービス深化の結果導出されるサードプレイスに関する研究としてオルデンバークを取り上げる。

サービスの知識的側面では、

- 1) 知識創造理論の基本となる SECI モデルを取り上げ、基本的知識創造と組織的共有化の知識創造プロセスとモード変換を概観する。サービスがスキルとナレッジの交換であるとするれば、個人と集団の中で暗黙知や形式知がどのように交換され創造されるかを理解する上で必須の理論である。
- 2) その上でサービスの結果現出する人的関係性やコミュニティのような集団は知識交換の場であり、場の理論をレビューしておく必要があるため、場の種類や知識創造との関係につきレビューを行う。

## 2.2. 経済的側面（ビジネスモデルの視点）

### 2.2.1. サービスの定義とベーシックモデル

サービスの定義として、ラブロックはこう定義している。歴史的視点ではアダムスミス以来、「生産的労働から生まれるものは、貯蔵が可能であり、金銭など価値があるものと交換できる「物」であり、非生産労働により生まれるものは「素晴らしく、便利で、必要」であるが、生産と同時に「消滅する」ため、富にはならない「サービス」である」とされている（Lovelock 2007）。その上で、もともと「サービス」という言葉は、「奴隷が主人のために行う仕事のことを指していた」が、現在では、「奉仕し、援助し、便益を与える行動。他人の幸福やメリットになるための行為」と説明されており、「サービスとは、ある主体が別の主体に提供する経済活動である」と定義されている（同 p.15）。また、R.フィスクは、Rathmell(1966)の定義を引いて、「人間の行為であり、演技であり、何かを成し遂げようとする努力である」としている（Fisk 2004, p.12）。「考えられる限りどんな人間の行為もサービスになりうる」（同 p12）とすると、サービスの境界を定義することは難しくなるが、いずれにせよサービスをビジネスモデルとしてとらえる以上、以下の基本的当事者の関係は定義できる。

まず第一に、下記モデルは工学的観点から、サービス提供者とサービス受容者の基本的関係を以下のように提示している。この前提となっているサービス工学でのサービスの定義は、「サービスの供給者であるプロバイダが、対価を伴って受給者であるレシーバが望む状況変化を引き起こす行為」とされている（下村・新井,原,2009,p.134, 新井・下村,2006, p.56）。

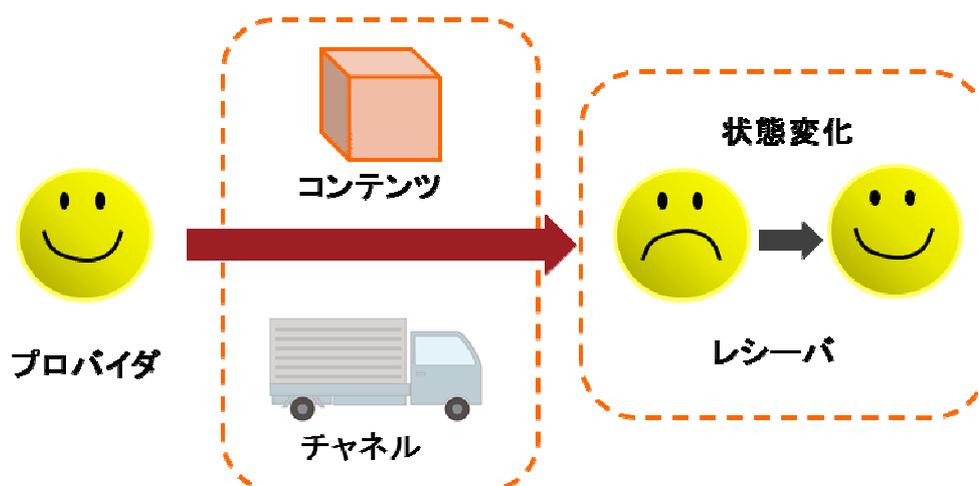


図 2-1 サービスの基本構造（下村,新井,原 2009, 新井,下村,2006）

これは送り手＝サービス提供者が、受け手＝サービス受容者（顧客）に対し、サービスを提供し、受け手は対価を支払うことで経済行為が成立する、というシンプルな基本的構造を示している（下村，新井，原 2009，新井，下村 2006）。また，図で表現されているレシーバの状態変化とは単発のサービス実施の結果として，サービス受容者にもたらされるサービスのアウトカムとしての満足（不満足）を表わしている．もとよりビジネスモデルとして考えればサービス受容者のニーズを把握し，これに対するソリューションをサービス提供者が提供し対価を受け取る訳ではあるが，当モデルはサービスに限らずモノの取引でも広く妥当しうる汎用形であるため，サービスの特性を反映した議論としては不十分である．本論ではサービスの特性を反映し，共創関係（上田 2004）とサービスの持続性を埋め込むことが必要と考える．

## 2.2.2 サービスドミナントロジック（Service Dominant Logic, SDL）

そこで次にサービスドミナントロジックを取り上げる．これは近年サービスサイエンスおよびサービスマーケティングの領域で重要な考え方を提示している理論であり，モノとサービスの位置関係に根本的に変更を加え，サービス中心の視点で捉えなおす考え方を提示

表 2-1 グッズドミナントロジックとサービスドミナントロジックの対比(Vargo&Lusch 2004)

項目	Goods-Dominant Logic (GDL)	Service-Dominant Logic (SDL)
交換の基本的単位	人々は <b>モノを交換</b> ．モノは主としてオペラントリソースである．	人々は専門的コンピテンス( <b>知識やスキル</b> )やサービスの便益を獲得するために交換する．知識とスキルはオペラントリソース．
商品の役割	オペラントリソース．最終的な製品．メーカーは形態・場所・時間・所有権を取扱い変化させる．	モノはオペラントリソースの伝達者(埋め込まれた知識)：他のオペラントリソースにより価値創造プロセスの道具として活用される中間「製品」．
顧客の役割	<b>モノの受領者</b> ．メーカーは顧客を：細分化し，浸透し，モノを運び，販促活動を行う．オペラントリソース．	<b>サービスの共同生産者</b> ．マーケティングは顧客との相互作用プロセス活動．顧客は主にオペラントリソースであり，稀にオペラントリソースとして機能．
価値の意味と決定	<b>価値は生産者により決定される</b> ．オペラントリソース(モノ)に埋め込まれており， <b>交換価値</b> と定義される．	価値は顧客の知覚で <b>使用価値</b> として決定される．価値はオペラントリソース(時にオペラントリソースを通じた)を有益に適用した結果である． <b>企業ができるのは価値提案だけ</b> ．
企業と顧客の相互作用	顧客はオペラントリソース．他のリソースと取引を創出することに従って活動する．	顧客は主としてオペラントリソース． <b>顧客は関係的交換と共同生産に積極的に参加する</b> ．
経済的な成長の源泉	富は <b>有形資産とモノの剰余</b> から得られる．富はオペラントリソースの所有・管理・生産により構成される．	富は専門的 <b>知識とスキルの適用・交換</b> を通して得られる．富はオペラントリソースの将来活用の権利を表象する．

した。サービスドミナントロジックは理論ではなく、哲学や観点であり、交換と価値創造を捉える際のマインドセットあるいはレンズであるとされている (Vargo&Lusch 2004)。

この理論によると交換の対象は知識やスキルであり、製品はその中に埋め込まれた知識・スキルを移転するための道具に過ぎない。モノはオペランドリソース (被作用資源) であり、顧客は基本的にオペラントリソース (作用資源) であると理解されている。オペランドリソースとは、自ら価値を持つ製品として交換されるには別の資源を必要とする被作用資源であり、オペラントリソースとは、オペランドリソースや他のオペラントリソースに働きかける作用資源である。企業ができるのは価値を提案するだけであり、価値はサービス提供者とサービス受容者により共創される。顧客はサービスの共同生産者であり、上記のとおりオペラントリソースと解される。従ってモノは従来のように価値の主要な内容ではなく、価値を形成する一要素と理解される (表 2-1, 図 2-2)。

## I. 交換の基本的単位

FP1: サービスが交換の基本的基盤である

FP5: 全ての経済はサービス経済である

FP3: モノはサービスを提供するための流通手段である

FP4: オペラント・リソースは競争優位の基本的源泉である

## II. リソースのミクロ的専門化と組織の枠割

FP2: 間接的交換が交換の基本的基盤を見えにくくする

FP9: 組織はミクロ的に専門化されたコンピテンスを市場で需要される複雑なサービスへと統合変換する為に存在する

FP9: 全ての社会的・経済的行為者は資源の統合者である

## III. 価値創造過程における企業と顧客の役割

FP6: 顧客は常に価値の共創者である

FP10: 価値は受益者によって独自に現象学的に決定される

FP7: 企業は価値を提供することはできず価値を提案するのみである

FP8: サービス中心の視点は元来顧客志向的であり関係的である

図 2-2 SDL の前提条件 : FRs (foundational premises) Vargo, Maglio, Akaka 2008a, 加藤 2009

従来のモノ取引では商品の価値は、取引時点で事前に設計され、製品に埋め込まれた機能として実現しているが、サービスにおいては、価値は交換時点で現出するものではなく、使用時点で初めて実現する。サービスドミナントロジックではこれを交換価値から使用価値へと記述した。さらに使用時点で使用される文脈が形成されるため、使用価値は文脈価値とも表現されている。サービス提供は価値を提案するだけであり、その先で顧客が自らの文脈において個別に経験に従ってそれぞれの文脈に依存して価値を規定するため、サービス提供は今まで以上に関係志向的になる必要がある（川口 2012,Edvardsson2011）。

さらにサービスドミナントロジックでは、こうした知識・スキルの適用をサービス（service）として単数形で呼び、「他者のベネフィットのために、ナレッジやスキルといった専門化された能力を適用するプロセス」（Vargo&Lusch,2000, p.172）であると定義している。そして従来からある製品の保守運用やメンテナンスおよびサービス産業としてのサービス実施を複数形のサービス（services）と称して区分している。

図 2-3 に示されるように Vargo and Lusch は、サービス提供者側とサービス受領者側それぞれをサービスシステムと定義しており、サービスシステムにおいては、それぞれのもつリソースの適応と統合が図られる。さらにこれを共創価値のコンフィグレーション空間として示している（図 2-4）。

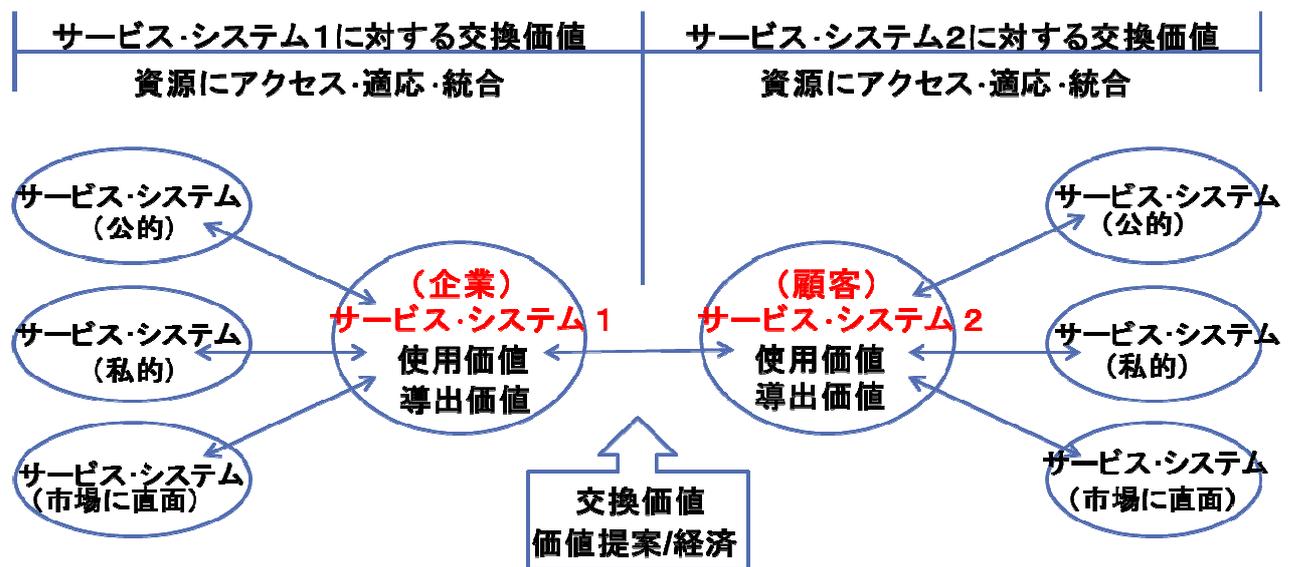


図 2-3 サービスシステムとしてのサービス (Vargo, Maglio, Akaka 2008a)

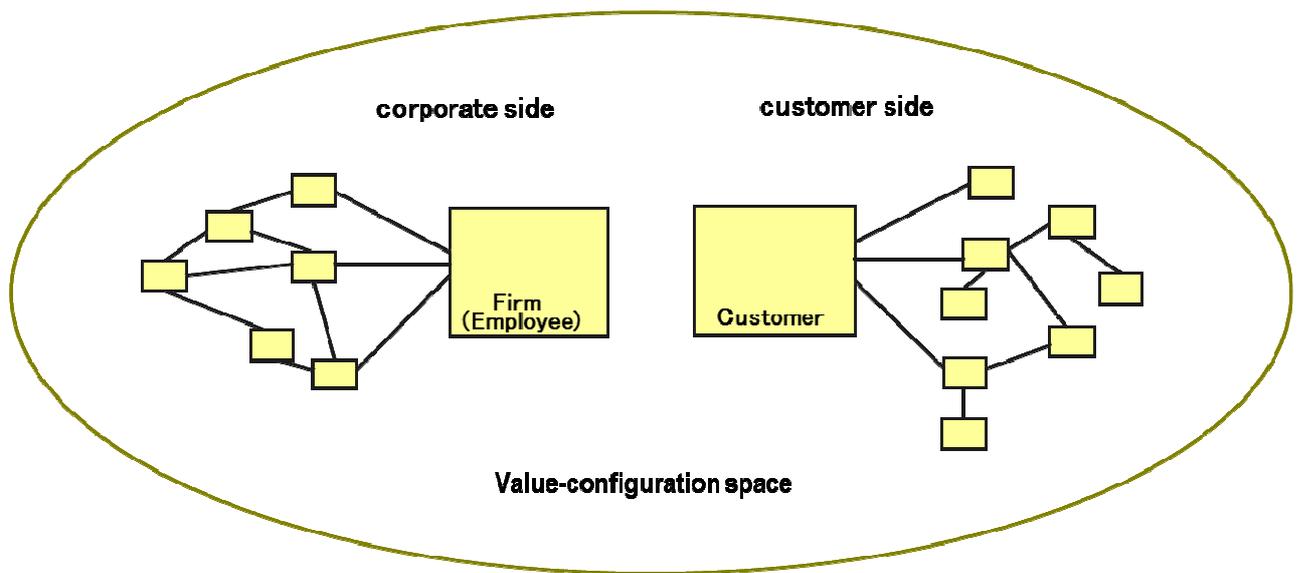


図 2-4 価値コンフィグレーション空間としてのサービス (Vargo 2008b)

以上サービスドミナントロジックの概要をレビューしてきたが、この理論がサービスサイエンスやサービスマーケティングの研究領域に多大な貢献をしたことは確かであるものの、以下のような課題ももっている。

まず第一に、「サービスはスキルやリソース等のオペラントリソースを用いて、他者に働きかけて価値を生み出すもの」と定義しているが、それではどのような価値が生み出されているのか、価値共創というが何がいつどのように共創され、顧客に何をもたらしているのか、は明確になってはいない。さらに第二に、働きかけるということは何らかの関係性を生み出しているはずである。どのような関係性ができているのか。関係性は状態であり、状態は時間とともに変化する。どのような変化をきたしているのか。また、使用価値や文脈価値という概念がいつの時点を指しているのかも明確でない。交換時点より時間的経過後に使用がなされ文脈が形成されることが前提であるが、その中身は分解されていないままである。時間的に後だというだけで、ここには時間的経過概念が入っているわけではない。本論ではこうした論点に対し、考察を加えていく。

### 2.2.3. 経験価値経済

経験経済はコモディティ化を回避し、事業の価値を持続性あるものにしていくための発展の方法を示したマーケティング手法である。Pine(1999)(1998)は、4段階のステージで事

業のレベルが上がる形態を分析した。コモディティ⇒製品⇒サービス⇒経験、と段階が発展するに従い、表 2-2 にあるように、経済価値の本質や経済的機能や価値交換の対象（売り物とその性質）が変化していくことが示されている。経験はコモディティ化を回避する重要な手段として位置づけられている。Pine はコーヒー豆を事例として挙げ以下のように述べる。

「コーヒー豆は代表的なコモディティだ。本書の執筆時の価格は、先物取引で意味的価値ポンド=1 ドル。換算すればカップ一杯につき 1~2 セントだ。加工業者が豆を挽いてパッケージングし、製品としてスーパーで売るとき、ブランドとパッケージの大きさにより多少ばらつきはあるが、価格は 1 カップ当たり 5~25 セントになる。さらに、その豆を使って淹れたコーヒーがごく普通のレストランや街角の喫茶店やバーで提供されるときには、1 杯につき 50 セント~1 ドルになる。」(Pine (1999) P.10)

さらに「同じコーヒーでも五つ星の高級レストランとかエスプレッソ・バーだと顧客は 1 杯につき 2~5 ドルくらい支払う。注文するもの淹れるのも飲むのも、すべて心ときめく雰囲気や舞台のセットのような空間の中で行われるからである。」(Pine (1999) 日本語版 p.10-11)。

以上のように提供形態に経験価値を付与するだけで、「もとのコーヒー豆とは価格が二桁も違ってくる」のであるとする。提供するコーヒー豆は、単に製品の原材料であったモノが、製品になると機能をサービスになりうる物的具現、すなわちサービスを実現するためのリソースとなり、サービス段階では経験の無形の活動に変貌する。これを経験価値に高めることができれば記憶に残るイベントに変えることができる。表 2-2 にもあるように、サービスと経験は表現される形態はサービス経済である。サービスの成熟した形態として、経験価値の提供を行うことは重要である。これを実現する経済的機能は、単なる抽出から製造・提供そして経験を持つための演出にあるのである。そこで提供される価値は思い出といった個人的経験価値であり、感動や共感という感情を伴う。顧客はゲストであり、サービスを提供する社員は役者としてステージングを行う。劇場モデルと同様のコンセプトである\*1)。ここではイベントにおける演出が行われ「一定期間」の時間的継続を持って演出が実施され、過ぎた時間自体がサービスの本質になる。サービス提供者はステイジャーであり、記憶に残るイベントが演出できれば、劇場は成功であり、観客は再度劇場に訪れるのである。情報はノイズであったものがデータになり、情報になり、経験価値の中では知識（ナレッジ）に位置づけられる（表 2-2）。

---

\*1)劇場モデル(Grove and Fisk 1983, Grove, Fisk and John 2000, 白肌邦生,小坂満隆 2009) サービス実施の場を劇場に例えて説明する研究。サービスは演劇作品と同様に、役者、観客、舞台装置、表舞台、舞台裏、上演、シナリオといった構成要素により成り立っているとする。

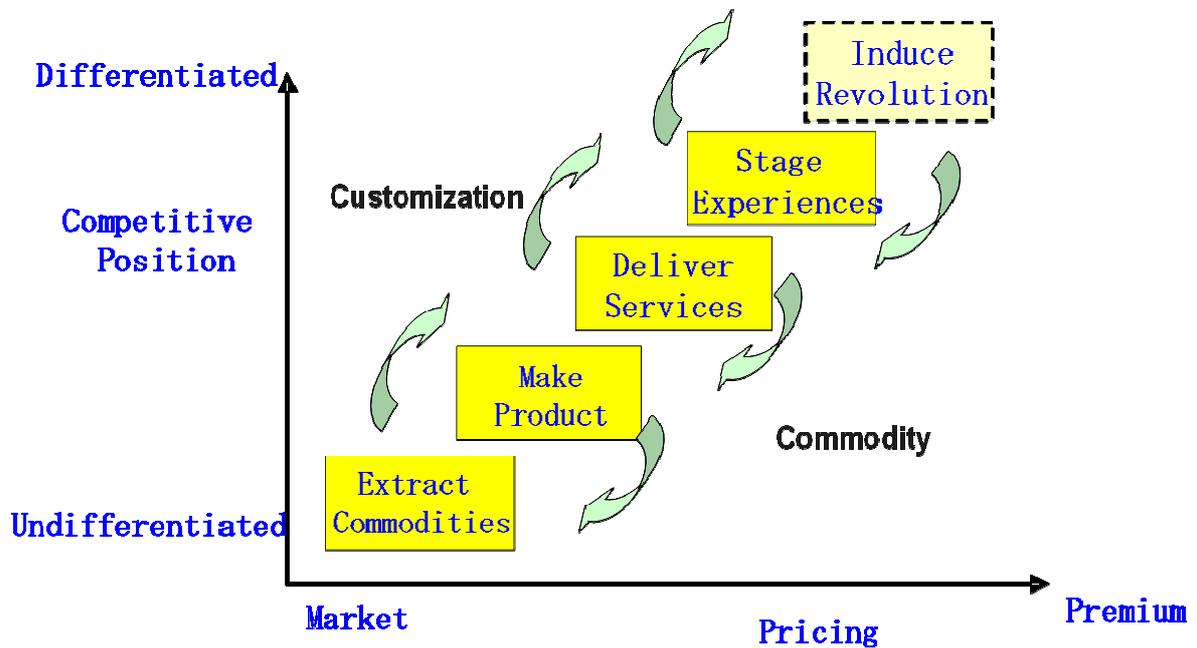


図 2-5 経験価値のステップ (Pine1998,1999)

このような価値内容の変化はサービスの質の向上を検討する上で貴重な視点を提供する。価値共創の内容が明確になっていないからである。サービス価値の共創を考えるときには、それが単なる機能の充足だけでなく、主観的な喜びやディライト、感動や共感といった要素を価値共創に関連させることは不可欠である。以前「モノより思い出」という広告宣伝のキャッチコピーがあったが、以上のような観念を端的に表現している。サービス事業のビジネスモデルを勘案するときに、表 2-2 のような事業要素を組み込むことは有効であるが、「考え出して提供」する内容や、「描き出して演出」する内容をさらに分解し類型化して、具体的なモデル化を行う必要がある。また、領域を区分して経験価値の生成過程を分類する必要がある。さらに、サービス提供者⇒サービス受容者だけでなく、経験によりもたらされる共創とは何かの中身を解析する必要がある。本論はこの理論化を志向している。

なお、Pine はのちの論文で、変革ステージという第 5 の段階を追加しているが(図 2-5)、ただし教育や医療(健康)といったごく限られた変革志願者だけの限定的な領域が対象になっている。顧客の領域を記載したことは経験経済の先が存在しうることの認識を示しており意義がある。またこの領域では主体者が顧客側に委ねられており、この点でも不十分で過渡的な研究ではあるものの、貴重な視点を提示している。しかしながら、検討としてごく特定の対象に関する例外的事例としてしか扱われておらず、サービスの発展段階としての位置づけは弱い。連続的な発展段階として位置づけられるべきである。

表 2-2 経験価値の各ステップの項目 (Pine1998,1999)

	コモディティ	製品	サービス	経験
経済価値の本質	製品の原材料	サービスの物的具現化	経験の無形の活動	記憶に残るイベント
経済システム	農業経済	産業経済	サービス経済	経験経済
経済的機能	探出して抽出	開発して製造	考え出して提供	描き出して演出
売り物	素材	製品	オペレーション	イベント
売り物の性質	代替可能	有形	無形	思い出に残る
重要な特性	自然	規格	カスタマイズ	個人的
供給方法	大量貯蔵	在庫	オンデマンド	一定期間見せる
売り手	取引業者	メーカー	サービス事業者	ステージャー
主体	—	—	—	社員 (役者としてステージング)
買い手	市場	ユーザー	クライアント	ゲスト
需要の源	性質	特徴	便益	感動
知の種類	ノイズ	データ	情報	知識
請求の対象	物質	有形物	活動	時間

#### 2.2.4. サービスプロフィットチェーン

サービスプロフィットチェーンとは、サービスマーケティングの研究として、サービス当事者の関係がどう影響するかを研究したものである。従来顧客満足度は注目されていたが、従業員の状態に注目した点に価値がある。すなわち、サービス品質が従業員の満足度、ロイヤルティ、そして生産性を向上させ、こうして動機づけられた従業員の行動が外部サービスの品質を向上させ、ひいては顧客の満足度およびロイヤルティを向上させ、最終的には収益を向上させるという理論である。顧客満足度 (CS) と従業員満足度 (ES) は相互に関連しており、サティスファクションミラーと呼ばれている。サービスプロフィットチェーンは戦略的サービスビジョンの一環であり、これはサービス提供システム、オペレーション戦略、サービスコンセプト、ターゲットマーケティングセグメントにより構成されている。図 2-6 はサービスプロフィットチェーンの全体図を示している (Heskett1997,2003,2008)。

この研究が従業員の満足度を考慮した点は重要であるが、企業・従業員・顧客の 3 者の役割を区分して捉えるモデルはサービスマーケティングとして既に存在し、(山本(2007)「サービス・マーケティング入門」)、従業員の ES を主に求めるだけでは不十分である。相互

の関係性を捉える必要がある。

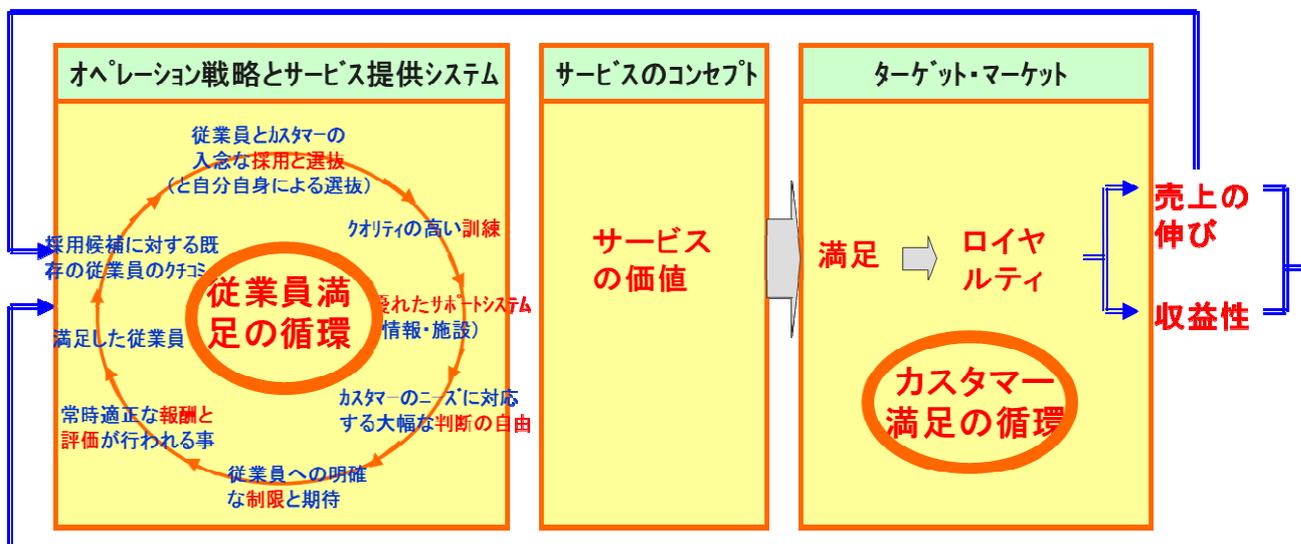


図 2-6 サービスプロフィットチェーンの概要図 (Heskett,1997 を基に筆者作成)

また、サービスプロフィットチェーンでは、顧客の満足度のレベルにより顧客の段階を 4 段階に分類している。ゼロックス社でのカスタマーサティスファクション調査に基づき区分されたものである。これは、カスタマーラダー（顧客ロイヤルティの梯子）\*1 と呼ばれるマーケティング手法に類似の分類と考えられる。

伝道者：ロイヤルティが高いだけでなくそれを他人に勧めるほど満足度が高い

傭兵：満足度は高いがもっと安いサービスが出てくると心変わりする

人質：不満だらけだが他に代替できるものが少ないあるいはない

テロリスト：選択肢をたくさん持っておりどんどん変える。しかもあらゆる機会を利用して前に利用者にサービスの不満を言いふらし、切り替えを勧める

その上で、これに対する対応策として、伝道者とテロリストと擬似伝道者を満足させることが重要であるとしている。不満を抱いている顧客に力を入れるのは無駄であり、新規顧客獲得にはコストがかかる（既存の 5 倍）ので、既存顧客を中心に考えることが重要であるとしている。すなわち、

\*1：顧客ロイヤルティの梯子 (Christopher et al. (1991))

リレーションシップマーケティングにおいて顧客を、見込み客 (prospect), 顧客 (customer), クライアント (client), サポーター (supporter), 信奉者 (advocate) に区分している。

- ① テロリストを中立化させること.
- ② 既存の伝道者を維持する.
- ③ 満足経験をしている顧客（擬似伝道者）を新たな伝道者にする.

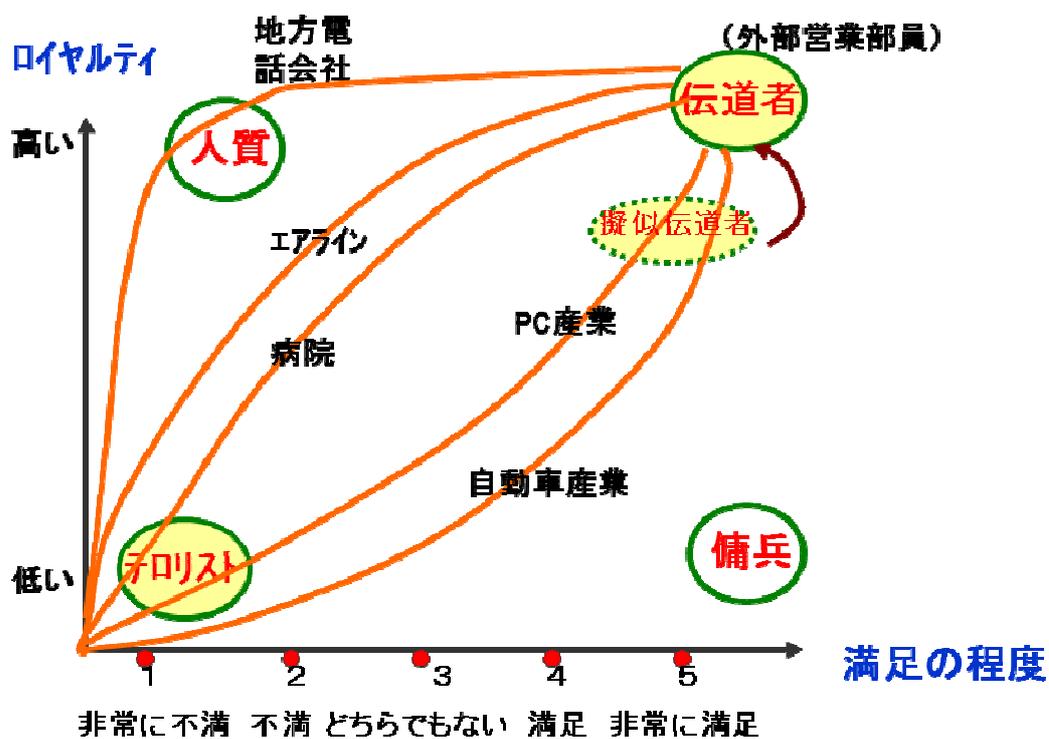


図 2-7 サービスプロフィットチェーンによる顧客の分類 (Heskatt,1997)

上記のように、サービスプロフィットチェーンではサービス品質の向上要因として、従業員の満足度という内面的要素を重視した点に貢献がある。サービスを受けるときに、従業員が喜びを持って事業を推進しているかどうかは、サービス受容者にとってのサービスの心地よさに大きく影響をもつ。サービスでは現場が重要で、同時性や個別性という属性があることを考えると重要な指摘である。しかしながら、従業員の満足度はサービス提供側の要請であり、必要条件ではあっても十分条件ではない。サービス向上の一要素として勘案されるべき理論である。また顧客類型に関しては、サービスの共創関係を創り上げるには、テロリストを作らないだけでなく、積極的に参画する伝道者になってもらう必要がある。伝道者やオーナーシップといった概念を提示した点は、優れた視点である。しかしながらどのようにして伝道者を作り出すのか、サービスのプロセスや関係性の時系列的発展段階での要因を分析する必要がある。

## 2.2.5. サービスマーケティング

マーケティング理論においても顧客との関係性は研究されてきた。従来のマーケティングはマネジリアルマーケティングあるいはプッシュプル型 (Urban 2005) と呼ばれてきた。これに対し、特にインターネットの普及等により、顧客側へのパワーシフトが起こることで、供給者と需要者の関係は変化してきている。従前は供給を上回る需要がありこれを開拓すること、すなわち新たな製品を投入することで潜在需要を顕在化し市場創造することが、重要なマーケティングの機能であった。すなわち機会損失を減らし、「量のマーケティング」を行うことであった。

ところが供給が拡大し需要を上回る状態になると、「何が足りない」という意味での需要プルはなくなり、「人と違ったもの、より良いもの」があれば購入するという状態になってきている」(和田 1998 p.18) のである。すなわち、マネジリアルマーケティングが立脚する以下のような前提を変更する必要がある (和田 1998)。

1. 需要は存在する。
2. 消費者とはモノの購買者である。
3. 価格こそが唯一無二の共創手段である。
4. 競争の基本原理は強者の論理であり、パワーの獲得こそが競争の武器である。

表 2-3 マネジリアルマーケティングとリレーションシップマーケティング  
(和田(1998)を引用し加筆)

	マネジリアルMKTG	リレーションシップMKTG
基本概念	適合(フィット)	交互作用(インタラクト)
中心点	他者(顧客)	自他(企業と顧客)
顧客観	潜在需要保有者	相互支援者
行動目的	需要創造・拡大	価値共創・共有
コミュニケーション流	一方向的説得	双方向的対話
タイムフレーム	一時的短期的	長期的継続的
マーケティング手段	マーケティング・ミックス	インタラクティブ・コミュニケーション
成果形態	購買・市場シェア	信頼・融合
主眼(加筆)	(新規)顧客創造	(既存)顧客維持

表 2-3 に示したように、リレーションシップマーケティングは、単に単発でものを販売するだけではなく、ライフタイムバリューとしての売上を増大させることに主眼を置いている。そのため単に製品提供者側が一方的短期的に事前に想定されたニーズに適合した製品機能を説明し、製品を売りつけるのではなく、双方の関係を保って長期的にリピーターになってもらうこと（顧客リテンションの向上）を狙っている。インタラクティブな関係を重視し、双方向の対話を視野に入れていることは表からも読み取れる。その背景として重要なのは、新規顧客を創造するには既存顧客を維持するのに比べ大きなコストがかかることとされるためであり（5倍以上とされる）、新規の顧客創造から既存の顧客維持に重点がシフトされていると言える。しかしながら、これも継続的とはいえモノをより多く売るための囲込み手段としての関係性維持を志向しているにとどまる。以下のアドボカシーマーケティングやパーミッションマーケティング等の理論（Urban2005, Godin1999）は、こうしたリレーションシップマーケティング（Gummesson1999, Christopher et al.1991）の課題を解決するために提唱されたものである。アドボカシーマーケティングはグレンアーバンにより、徹底して顧客の立場に立って顧客支援を行うことが提唱されている。インターネットの普及はあらゆる情報をフラットに提供することを可能にし、これによって顧客側のパワーを著しく高めた。M.ポーターのいうファイブフォース<sup>\*1)</sup>の中で言えば、買い手の交渉力が上がったということである。これにより企業側は単に「顧客を理解し、そのニーズを満たす」という長期的関係を築くだけでなく、「顧客の利益の最大化や顧客とのパートナーシップの構築」を基礎として、顧客支援を行うことが必要である（Urban2005）。

\*1) ファイブフォース（5つの競争要因）

M.ポーターが提唱した理論。業界や市場の長期的収益率を決める要因として5つの力が働いていることを示した。買い手の交渉力、売り手の交渉力、新規参入の脅威、代替品の脅威、既存業者間の敵対関係、がこれに該当する（Porter 2008）。

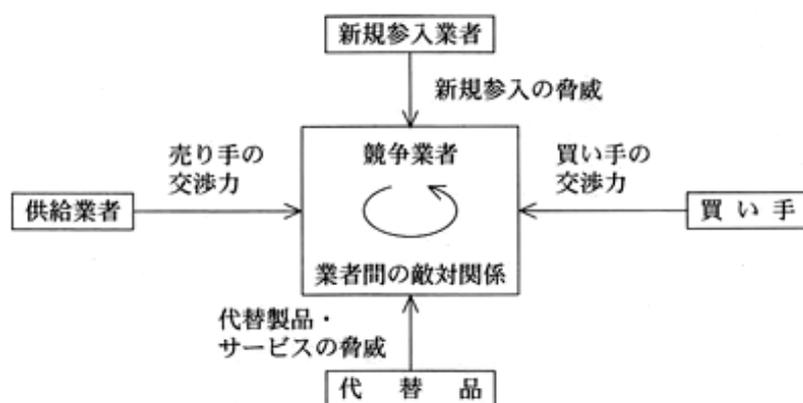


図 2-8 5つの競争要因（Porter 2008）

さらにその上で、アドボカシーピラミッドを示した\*1)。TQM、顧客満足の上にリレーションシップマーケティングを位置づけているが、さらにその上にアドボカシーマーケティングによる顧客支援を載せることで理想的なマーケティングを示している。

企業は誠実にすべての情報を包み隠さず明らかにし、「たとえ自社製品が最高でなくても、他社製品との比較を正直に示さなければならない」(Urban2005 日本語版 p.45)とする。さらに「自分が売る製品よりも顧客に合っていると思えるような製品が他社にあれば、その製品を推薦することによって顧客を支援するのである」(同 p.95)とさえ述べている。

サービスにおいては現場の実行内容次第でサービス品質が変動するため、アドボケート(顧客支援)することそのものがサービスを向上させることにつながるが、モノの取引では、既に機能は製品の中にアプライオリに埋め込まれており、最高の品質の製品を持っている、ないし作り込むことが前提条件にならないと、上記のコンセプトは現実的に成立しない。つまりは、物売りを前提とした議論でかつ競争力ある者の競争力維持策に留まる。

以上の議論の上に、モノづくりではなくサービスビジネスを前提としたサービスマーケティング理論をレビューする。

サービスは生産と消費が同時に起こり、現場が最終的な顧客の知覚品質を決定づける。従って現場のオペレーションの重要性は大きい。従来のマーケティングは主にエクスターナルマーケティングと言われる領域を指していた。今までのマネジリアルマーケティングやリレーションシップマーケティングの議論はこの領域に相当する。これに対し、サービスビジネスでは現場が直接顧客と接する「真実の瞬間」を持ち、同時性や個別性の課題に直面する。従ってサービスでは、図 2-10 に示すようなサービスマーケティングのトライアングルを想定したマーケティング活動を行う必要がある。

---

#### \*1) アドボカシーピラミッド

TQM、顧客満足の上にリレーションシップマーケティングがあり、さらにその上にアドボカシーマーケティングを載せることを理想とするコンセプト。

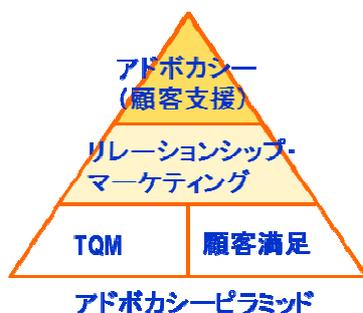


図 2-9 アドボカシーマーケティング (Urban & Glen, 2005)

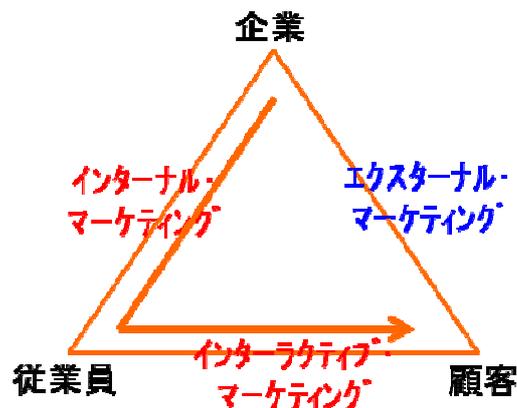


図 2-10 サービスマーケティングトライアングル  
 (山本昭二(2007),「サービス・マーケティング入門」 p.160 を加筆)

すなわち、企業はエクスターナルマーケティングの 4P にある **Promotion** としての広告宣伝や顧客コミュニケーションだけでなく、従業員との間でのインターナルマーケティングを行う必要がある。すでにレビューしたサービスプロフィットチェーンの研究は、この視点での研究であると考えてよいと思われる。また、現場での従業員と顧客との接触によるインタラクティブマーケティングも重要である。上述のようにサービスは物理的品質が現場に依存する為、インタラクティブマーケティングのパスは最も重要であり、口コミ情報の源泉を早期に感知するルートでもある。むしろインターナルマーケティングとインタラクティブマーケティングの L 字のルートを通る顧客との接点がサービスの特性であるとも言える。

以上のような考察から、サービスにおいては現場で起こる関係性のインタラクションが重要であり、これを解明することがサービスの進展に役割を果たすことが解る。関係性を重視するマーケティング理論は本論の基盤になっており重要な観点である。しかしながらサービス特性の中で、こうした理論を分析した研究はない。インタラクションした結果の関係性の中で共創はどう起こり何をもたらすのか、という点で研究を深める必要がある。

## 2.2.6. サービス価値連鎖の範囲

経済的側面での先行研究の最後に、M.ポーターの価値連鎖（バリューチェーン）理論をレビューする。図 2-11 の左半分（グレー色部分）は従来からある価値連鎖を表わす。企業活動を主活動と支援活動に区分し、活動の上流から下流への価値形成の流れを記載したもの

である。製造業でいえば、原材料の購買から製造工程を経て出荷から製品の保守メンテナンスのアフターサービスに至る一連の業務が主活動として記載されており、上半分にこれをサポートする支援活動が記載されている。管理部門業務や間接部門、技術開発部門（R&D）などの活動である。企業の一連の活動を関連づけて可視化した点功績がある（Porter1985）。

しかしながらこれはモノづくりを前提とした企業モデルであり、サービスを対象としたビジネスモデルの場合では、顧客との接点に関する記述が不足している。図の中に表現されているサービスは製品のアフターサービスのみである。これは製品に瑕疵のあった場合の瑕疵担保責任や、製品保守・メンテナンスが想定されているにとどまり、あくまでモノの取引を前提とした事後サービスである。これに対して、本論ではサービス取引における Value in Use や Value in Context を論じており、製品を引き渡した後の顧客とどう向き合うか、が論じられなければならない。

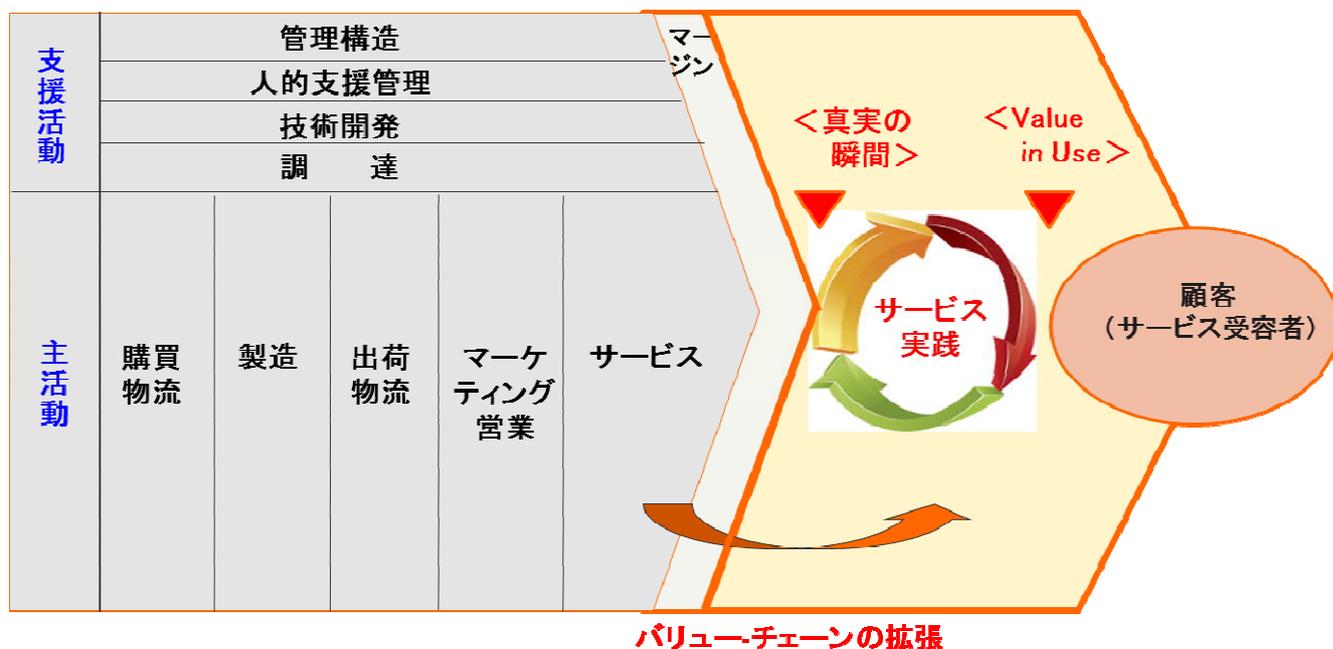


図 2-11 サービス事業に対応した価値連鎖（バリューチェーン）（Porter1985）

これに対し図の右半分の黄色の部分には、サービス事業を取り込んだ記述である。サービス事業には真実の瞬間（Moment of Truth）と呼ばれる顧客接点がある。これを超えて顧客が実際に使用する時まで価値連鎖を拡張する必要がある。サービスではすでに記載した通り、顧客使用価値を問題にしており、従来のバリューチェーンの範囲では不足で、時間的観念を捉えて拡張されなければならない。

さらに、ポーターの理論は、企業価値の内容を見直している。これが CSV (Creating Shared Value) の理論である (Porter 2014)。CSR から CSV へといわれ、新たな企業価値創造の道筋を構築する考え方である。ポーターは HBR2011 年 6 月号で「経済的価値と社会的価値を同時実現する」と称し、価値連鎖 (バリューチェーン) 議論の延長で、経済的価値だけでなく、社会的価値の必要性に言及している。すなわち社会的価値を向上させることで企業の経済的価値も向上するとしている。表 2-4 は従来の CSR と CSV の差異を表わしている。CSR が利益追求とは別にあるいは利益性を害して実施されているのに対し、CSV では利益の最大化のために、経済と社会価値を並列して実現していくとしている。

表 2-4 CSR と CSV (Porter 2014)

CSR (Corporate Social Responsibility)	CSV (Creating Shared Value)
価値は「善行」	価値はコストと比較した経済的便益と社会的便益
シチズンシップ, フィランソロピー, 持続可能性	企業と地域社会が共同で価値を創出
任意, あるいは外圧によって	競争に不可欠
利益の最大化とは別物	利益の最大化に不可欠
テーマは, 外部の報告書や個人の嗜好によって決まる	テーマは企業ごとに異なり, 内発的である
企業の業績やCSR予算の制限を受ける	企業の予算全体を再編成する
たとえば, フェア・トレードで購入する	たとえば, 調達方法を変えることで品質と収穫量を向上させる

しかしながら経済的価値が向上するための社会的価値向上であれば、後者は前者の手段にすぎない。手段として合理的な範囲で後者を利用しているだけであり、後者固有の価値を前者と並行して (前者とは別の価値基準として) 位置付けているわけではない。従来の経済価値追求の延長線上に留まる過渡的な理論である。

### 2.2.7. 経済的側面のまとめ

以上で6つの先行研究をレビューしてきた。

- 1) サービスのベーシックモデル.
- 2) サービスドミナントロジック (SDL) における価値共創.
- 3) サービスのもたらす価値：経験価値.
- 4) サービスの当事者（特に従業員）の役割：Service Profit Chain.
- 5) サービスマーケティング.
- 6) サービス価値連鎖の範囲：バリューチェーンの拡張と CSV.

以上のレビューからわかることは、サービスが、

1. 価値共創であること.
2. 人的関係が重要であること.
3. さまざまな当事者が関わっていること.
4. 参加型の共感のような経験価値が重要であり、顧客の状態・役割が変化していること.
5. 真実の瞬間は継続すること、その先があること.
6. サステナビリティの観点が必要であること.

であることである。

## 2.3. 社会的視点（人と人との関係性の視点）

### 2.3.1 社会関係資本

サービスが社会的側面を持ち、社会関係を創出することを本質とすることは前章で述べたとおりである。こうして創出される関係性は社会関係資本と呼ばれるものである。以下にその概要をレビューし、サービスとの関係性を考察する。

社会関係資本は、協調的行動を可能にする、信頼・互酬性の行動規範・ネットワークなどを構成要素とした人的関係性に関わる概念である。この定義に関してはフォーカスする視点により歴史的にさまざまな定義が行われている。社会関係資本の議論は、パットナムがイタリアおよび米国の社会状況を詳細に分析したことで注目された。パットナムは、「調整された諸活動を活発にすることによって社会の効率性を改善できる、信頼、規範、ネットワークといった社会組織の特徴をいう」（Putnam 1993, 日本版 2001 pp.206-207）、と定義しているが、特徴というだけでは定義として不十分であるとの批判もある。しかしながら、パットナムの研究以来社会関係資本の議論が深まったことを考えても、パットナムが本課題に与えた影響は大きく、現在の社会関係資本議論の発端となったといえることができる。

パットナムは、1993年に「哲学する民主主義」においてイタリアの地方制度改革の成否を分析し、民主的な政府がうまく機能したり失敗したりする原因がなぜかを分析した。行政パフォーマンスが良好に機能するかどうかは地域社会の社会的・文化的環境の違いに原因があるとし、社会関係資本が蓄積されると市民社会度（civicness）が高くなり、経済的にも豊かになると分析している(表 2-5)。イタリア北部は橋渡し型社会関係資本（詳細後述）が確立しているおり、コミュニティ活動も活発に起こり制度が良好に機能している。

表 2-5 パットナムの社会関係資本の調査比較（Putnam1993）

		イタリア北部の州	イタリア南部の州
SC	コミュニティ活動	活発	停滞
	ネットワークの特徴	水平的	垂直的
	主な価値観	連帯・参加・統合	規制・無力感・疎外感
		橋渡し型SC 	結合型SC 
制度のパフォーマンス		良好に機能	うまく機能せず

これに対しイタリア南部では、横の水平的関係性がうまく育たず、コミュニティも停滞し、社会制度が充分機能していない。

また、パットナムはその後米国社会を対象に1995年に「孤独なボーリング」を発表し、各州間の社会関係資本を比較しながら、市民参加と社会関係資本の関係が過去30年間でどのように変化したかを分析している。1980年から1993年の間に米国では10%ボーラーが増加しているものの、ボーリング会員数は40%減少しており、複数の人間でボーリングをするのではなく一人でやるが増えているとしており、これが社会関係資本の毀損を表わしている、としている(Putnam 1995,2000)。

パットナムに先立って、様々な研究者の研究が存在する。表2-6は年代を追った研究の系譜を表わしている(山村2010)。ハニファンは最初に社会関係資本を提示した研究者といわれる(Hanifan1916)。米国ウェスト・バージニア州教育長として、教育のパフォーマンスの側面から社会関係資本の存在を説いた。そこでは、善意(good will)、仲間意識(fellowship)、共感(sympathy)、グループ内での社会的交流(social intercourse)、を構成要素として挙げており、個人や家族間の集団にこうした要素が生じるとされる(山村2010)。

表2-6 社会関係資本研究の系譜(山村靖彦, 2010)

Phase/ Focus	研究者	年代	定義内容	
パットナム以前	コミュニティ	ハニファン	1916	自治のためのコミュニティ発展には「SC(善意・仲間意識・相互の共感・社会的交流)」の蓄積が必要であり、そのための投資も必要である。
		ジェイコブス	1961	建築学・都市社会学的な見地から、都市開発などの問題を提起し、近代都市における隣人関係などに社会的ネットワークをSCと表現し、その重要性を強調した。
	個人	ローリー	1977	アメリカに於て白人と有色人種を比較した場合、白人の方が生まれた時点において既に人的資源獲得に有利な環境にあり、このような利点を指摘し、その利点をSCとした。
		ブルデュー	1986	「多かれ少なかれ制度化された相互認識および相互承認の持続的ネットワークの所有、あるいは言い換えると全体で所有する資本の支援を各メンバーにて供するような集団のメンバー間に結び付いた現実的・潜在的資源の総体」(当人に何らかの利益をもたらす形で社会化された人間関係の総体であり、例えば「人脈」や「コネ」、「顔の広さ」といったもの)
		コールマン	1990	SCとは社会構造のある局面から構成されるものであり、その構造の中に含まれている個人に対しある特定の行為を促進するような機能を持つもの。
パットナム		1993	「協調的行動を容易にすることにより社会の効率を改善しうる信頼、規範、ネットワークなどの社会的仕組みの特質」	
パットナム以後	信頼	フクヤマ	1995	「信頼(コミュニティの他のメンバーが共有され規範に基づいて、規則正しい正直なそして協調的な行動をとると考えられるようなコミュニティにおいて生じる期待)が広くゆきわたることから生じる社会の能力」SCの根底にあるしんらいを「普遍化信頼(見知らぬ人でも信頼できるか)」と「特定化信頼(特定の人・集団に対する信頼)」に分けて説明
		アスレイナー	2002	SCとは協調的行動を容易にさせる規範・ネットワークである」
	NW	ウールコック	2000	「グループ内ないしはグループ間の協力を容易にさせる規範・価値観・理解の共有を伴ったネットワーク」
		OECD	2001	「グループ内ないしはグループ間の協力を容易にさせる規範・価値観・理解の共有を伴ったネットワーク」
	資源	クート	1999	「人々を労働力の中で占める彼らの経済的役割および地位に基づき価値とは別にコミュニティのメンバーとして再生するために投資される資源」
		ペーカー	2000	「個人的なネットワークやビジネスのネットワークから得られる資源」
		ナン・リン	2001	「特定目的の行為においてアクセスされたり、活用される社会構造の中に埋め込まれた資源」
		パート	2005	「関係構造における個人の位置づけによって創造される利点」
	稲葉陽二	2008	「こころの外部性を伴った社会における信頼・規範・ネットワーク」	

これに続きジェイコブスは、都市研究者として再開発下の地域での近隣の隣人関係が集積しながら継続していくことを社会的ネットワークと指摘しており、集団の関係性を問題にしている（山村 2010）。

これに対し、ブルデューは、社会学の観点から人間の日常的・現実的なコミュニティが円滑に行われるためのものとして社会関係資本を定義しており、すなわち個人の属性と考えている（Bourdieu 1986）。個人が権力やリソース配分の決定権へのアクセスのために持っている家族・血縁関係や人的ネットワークやコネクションであると定義しており、個人のソーシャル・キャピタルが教育機会や雇用機会を規定し、その結果社会を分化させる仕組みと認識されている。

コールマンは、社会の中での人々の結びつきを強める機能としての社会関係資本を定義し、社会的ネットワーク・信頼・互酬性を要素とした個人の資源として位置付けている。社会関係資本を考える事例として、ダイヤモンドを扱うユダヤ商人を取り上げ、詐欺や偽物の派生する危険性を排除するために取引コストが増大する可能性がある。これを回避するためには、相互の信頼関係が重要な役割を果たしていることを指摘した。社会関係資本は個人に協調行動をおこさせる社会的構造や制度であり、家族や血縁だけでなくコミュニティ等の地縁や規範も含まれると定義した。社会関係資本はある行為をしようとする人に有用な構造特性または構造的資源から成り立つものであるとして公共財としての側面を強調している（Coleman 1988）。

SCI(Social Capital Initiative)は 1996 年にデンマークで設立され、社会関係資本の有効性の検証を続けている団体である。その中でウールコックは社会関係資本を協調的行動を起こさせる規範・ネットワークとして定義している(Woolcock 1988 ,2000)。

一方ナンリンは、社会関係資本を「人々が何らかの行為を行うためにアクセスし活用する社会ネットワークの中に埋め込まれた資源」と定義している。ここでは社会関係資本は、「個人」に帰属する資源として位置づけられており、その本質はネットワークであり、信頼や規範はネットワークの結果生じるものであるとされる(Lin 2001)。

最後に稲葉は、社会関係資本を「心の外部性を伴った信頼・規範・ネットワーク」と定義している（外部性とは市場活動を通さずに行動に影響を与えることを指す）。社会関係資本でいう外部性とは、心の外部性であり、内部化できないことで価値を保持しているものも多い。また、結束型と緩やかな橋渡し型があり、閉じたものと開放型のネットワークがあることが特徴であるとしている（稲葉 2007,2011,2014）。

社会関係資本を分類する上でマイクロ／マクロあるいは認知的／構造的という区分があるが、分類上のマイクロ／マクロとは、社会関係資本が及ぶ範囲により区分している。コミュニティや小集団内の情報チャネル、住民間の協調行動の枠組みとしての組織・ネットワークなどを対象とする場合をマイクロと呼び、マクロとは広範な住民を含む社会・政治的環境に関する場合をいう。

表 2-7 構造的な社会関係資本と認知的な社会関係資本の比較 (Uphoff 2000)

	構造的	認知的
源泉とその発現	役割と規律 ネットワークとその他の 人間関係 手続きと慣例	規範 価値 態度 信条
領域	社会組織	市民社会文化
動的要因	水平的リンケージ 垂直的リンケージ	信頼, 結束, 協調, 寛容
共通要素	相互互恵的協調行動への期待	

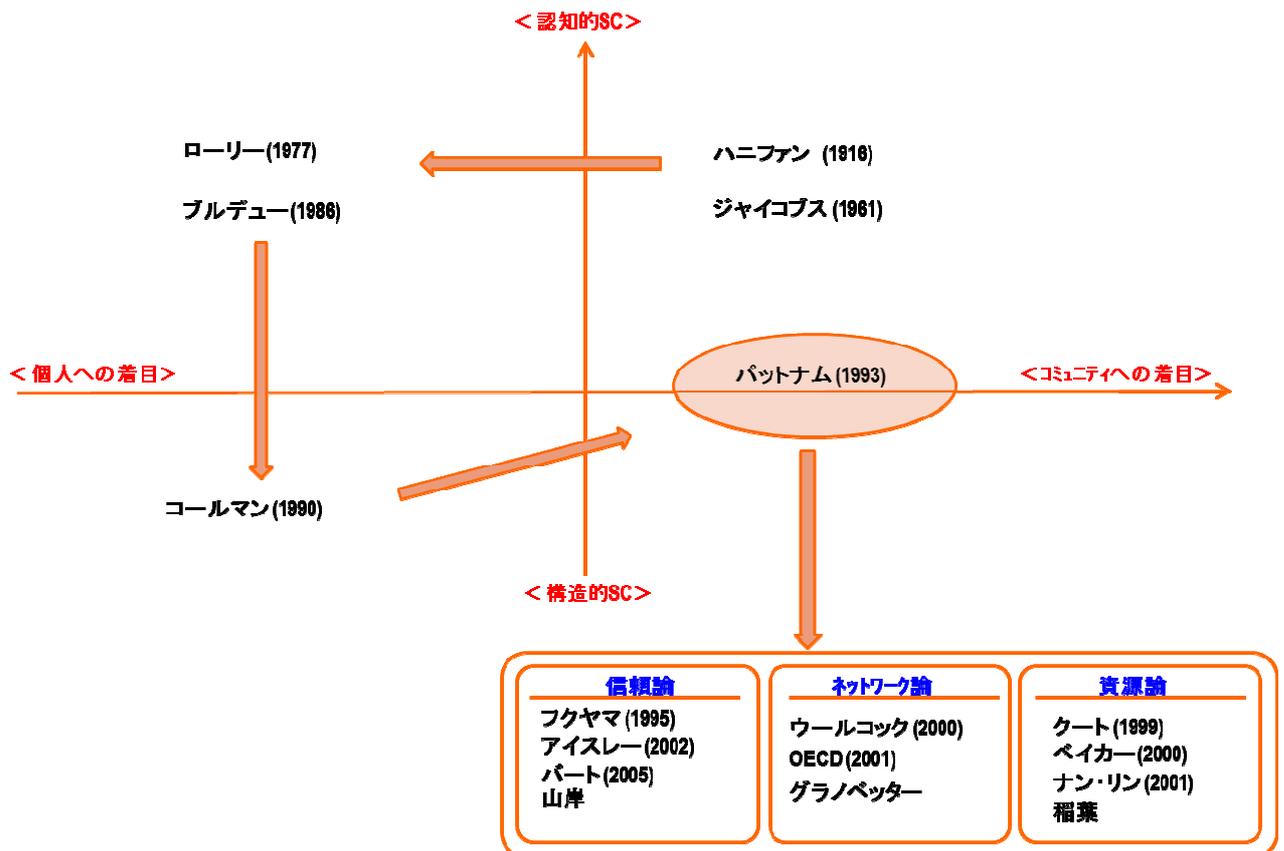


図 2-12 社会関係資本研究の系譜 1 (山村 2010)

また、認知的／構造的とは、社会組織・制度の存在を考慮した制度的社会関係資本と、個人の心理的な変化プロセスや態度に直接影響を与える認知的社会関係資本を区分するものである。認知的なものとは善意や価値観など人々の内面に関するもので外部からは見えにくく計測も難しいものであるが、これに対し、構造的なものは確立された役割や社会的組織他に関するもので、外部から形状が把握でき計測も相対的に可能と考えられるものである。

全体的に見て、社会関係資本の議論はマクロからミクロへ、認知的なものから構造的なものへ移ってきていると考えられる。

以上のようなさまざまな研究を整理し、分析軸に沿って各議論の流れを系譜として図示したものが図 2-12 である。パットナム以降は認知的側面も構造的側面も併せ持つ信頼・ネットワーク・資源等をベースとした理論が展開されている。

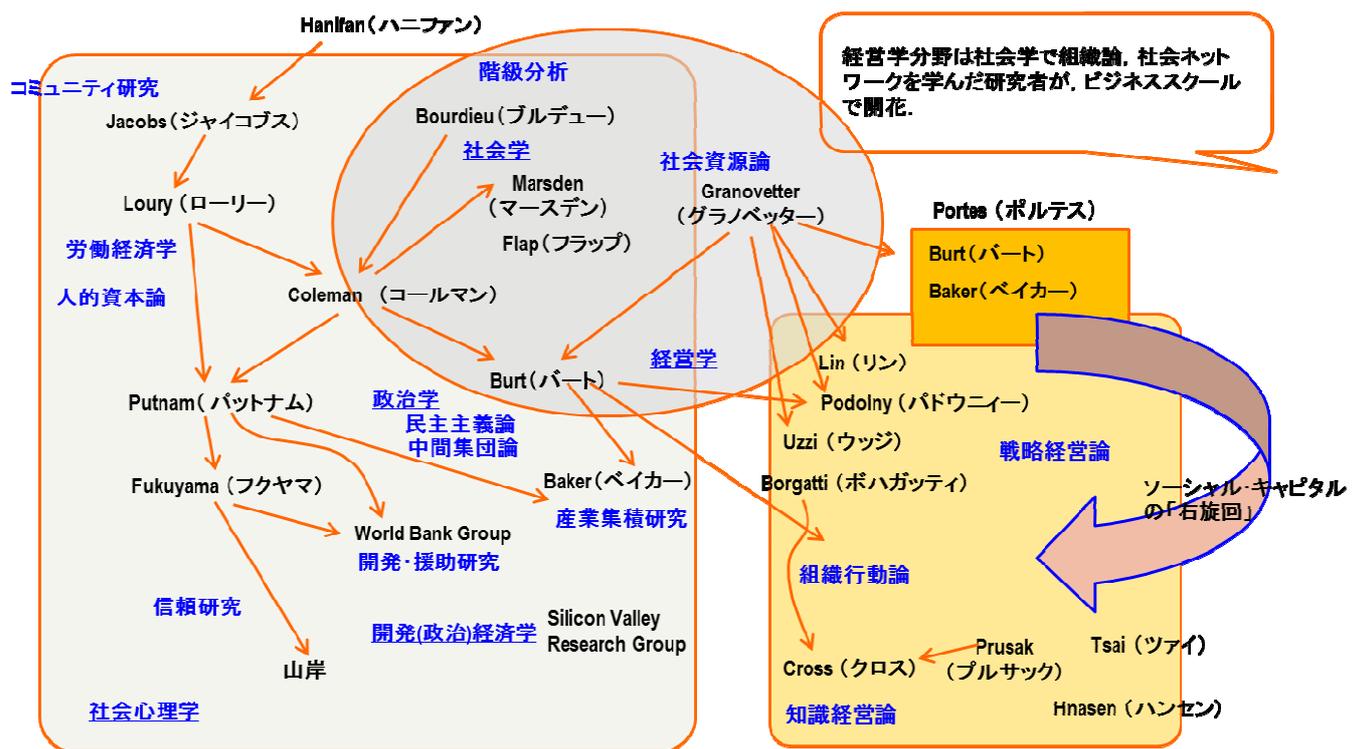


図 2-13 社会関係資本研究の系譜 2 (稲葉ほか 2014)

また図 2-13 のような詳細の系譜を記載するものもある (稲葉ほか 2014). ソーシャル・



体における村八分といった制裁はこれを表す事例である。これに対し、橋渡し型とはインフォーマルな関係性による集団を指す。外部志向で広がりのある、出入りの自由さを確保した緩やかな関係性を持つ。

表 2-8 社会関係資本の種類\_結合型と橋渡し型（内閣府 2002 年より作成）

	カテゴリー1	カテゴリー2
性質	結合型 例：民族ネットワーク	橋渡し型 例：環境団体
形態	フォーマル 例：PTA、労働組合	インフォーマル 例：バスケットボールの試合
程度	厚い 例：家族の絆	薄い 例：知らないに対する相槌
志向	内部志向 例：商工会議所	外部志向 例：赤十字
構成要素 源泉	構造的 (structural) 役割と規則・ネットワーク等の人的 関係・手続きと先例	認知的 (cognitive) 規範・価値・態度・信念
領域 動的要因 共通要素	社会組織 水平的連携・垂直的連携 互酬的協調行動への期待	市民社会文化 信頼・結束・協力・寛容 互酬的協調行動への期待

社会関係資本には良い面があると同時に、負の面も存在すると言われる。

まず社会関係資本の功の側面として利点をもたらすものとしては、教育上のメリット、健康上のメリット、治安・犯罪抑制上のメリット、住民の政治参加の積極化への貢献、社会的安定性への貢献、取引コスト低減への貢献、等が代表的な効果として挙げられている。社会関係資本の複雑な点は、信頼・互酬性の行動規範・ネットワークが構成要素になっていることは理解できたとしても、相互の関係性が不明確であることである。すなわち、信頼があるからネットワークができ互酬性が生まれるのか、ネットワークがあるから信頼が醸成されるかが再帰的である可能性があると言われる。同時にこれはこの3要素の因果関係をどう理解するかという問題でもある。ネットワークが存在し機能することによりあるいは外部的ルール作りの結果として規範が生まれ、これらが時間をかけて集団に帰属する人間の信頼関係を形成すると考えられ、こうした循環がスパイラル上に継時的に累積し、より質の高い社会関係資本を形成していくと考えるのが妥当である。すなわち、ネットワーク醸成は駆動要因でありアウトプットであるが、信頼醸成は結果状態としてのアウトカムであると考えられるのである。

社会関係資本には上記のような多大なメリットがある反面、負の側面も存在する。組織のしがらみや軛と言われるもので、組織への同調圧力を強めることによって理性的な判断

を阻害するケースもある。反社会的組織集団からの離脱の困難さはこの一例である。また、特に日本の社会では、人的関係性を重んじるばかりに、意思決定を議論の内容(what)でなく発言者が誰であるか(who)により行い、雰囲気流されるといった独特の風土が残存し、「空気」や「世間」といった特殊な概念によって説明されることがある(中根 1967, 阿部 1995, 2001)。また近年では、こうした同調圧力が都市型現代型に最新の情報技術やコミュニケーションツールを媒介として現われ、従来の共同体的な縛りではなく、新たな社会問題を形成している(ソーシャル・ネットワークの問題ほか)。今後研究すべき課題である。

内閣府は社会関係資本に関する調査を行っている。社会関係資本の測定(定量化)の試みはさまざまなされているものの、未だ途上である。国内調査として内閣府(2002)調査では、付き合い・交流(ネットワーク)、信頼(社会的信頼)、社会参加(互酬性の規範)の3つを構成要素としてアンケート調査項目を設定して調査を行っている(図 2-15 に詳細質問表示)。また都道府県別にソーシャル・キャピタルの値をとっている(内閣府 2005)。サービス展開に際しては、地域や文化の背景に応じたサービスの所要の差異がありうることを理解し、必要に応じ反映させていく必要がある。



図 2-15 : 社会関係資本の測定要素 (内閣府 2002)

その結果、例えばボランティア活動・NPO・市民活動への参加率等地域活動への参画が大きいほど人を信頼できる人が相対的に多く、近隣との付き合いや社会的な交流も活発な傾向にある、とされている(武村 2013)。「ボランティア活動の活発化が地域社会の人的ネットワークとその社会的な連携力を豊かなものにする」のか、「ソーシャル・キャピタルの豊かな地域ではボランティア活動が盛んになる」のか、といったトートロジーの問題もあるが、相互作用があるのであれば好循環を引き出すポジティブ・フィードバックも可能である。地域別にはばらつきがあり、東京や大阪等の大都市部で総体的に社会関係資本の値が低く、地方部の値が高い傾向にあるとされる。またソーシャル・キャピタルが高い地域ほど、失業率が低く出生率は高いとの関係が認められた、としている。

そして、ソーシャル・キャピタルを培養して市民活動を活発化するには、

i).市民活動の取組みとして、

水平的でオープンな活動運営の推進、橋渡し型ソーシャル・キャピタル培養基としての積極的な活動展開。

ii)地縁組織の活性化。

iii)地縁組織とその他の市民活動との交流の促進。

iv)IT ネットワークの活用。

が必要であるとしている (内閣府 2005)。

社会関係資本の属性に関し、資本性が存在するのかどうかについては議論がある。社会関係資本は資本か、それとも資産ないし資源かという議論は多くの学者間で議論されてきた。Lin はソーシャル・キャピタルの中で、「資本とは市場の中で利益を生むことを期待してなされる投資と定義」しており、一連の過程の中で生み出される余剰価値であると共に投資過程そのものであると定義している。資本の性質として、第一に商品の生産・交換と密接に関連し、第二に単なる商品や価値ではなく過程であり、第三に過程を経て最終的に価値を増殖するものであり、第四に社会的観念であり、第五に商品の生産・交換、資本の蓄積サイクルを通じて商品が流通する中で資本家または生産者に独占される性格のものであると分析している。従って社会関係資本の本質は目的的行為によりアクセスされる社会構造に埋め込まれた資源であるとするのである (Lin2001)。

そもそも資本と資産と資源の区分はどのような基準に依るのであろうか。会計上の財務諸表では資本は貸方項目として資金の源泉を表わす項目である。企業は資本を投資家(株主)から集めてこれを元手に活用し、事業を運営することで資金の剰余を回収する。この運用するための原資が資本である。従って資本はきちんと運営すれば減損することも消失することもなく、むしろ何度でも再投資財源を生み出す性格のものである(事業の元手)。これに対し、資源は、原材料や資材を想定すれば解るとおり、製造品では製造物の中に化体し製品を構成する原価として費消される性格のものである(原価性のある損益計算書科目)。また資産は、

貸借対照表科目として製造等の使用の用に供されることで原価認識され損益計算書科目に振替えられる。単年度で原価算入される棚卸資産だけでなく、複数年にわたって活用される固定資産のような長期的資産は減価償却等の期間対応ロジックを媒介にして原価認識がなされ、棚卸資産と同じく原価算入され損益計算書科目に振替えられる。こうした会計上の取り扱いの差異を見ても、この3つの概念は厳密に区分されている。社会関係資本は社会の安定と健康、人間関係の密接さの回復等をもたらす「元手」として活用することで減価するものではなく、むしろ一層自己増殖をもたらすものであり、資本性があると考えべきである。その測定が難しいことを根拠に資本性を否定することは適切ではないと考える。

最後に、以上のような社会関係資本の役割として、OECDは社会関係資本の持つ人的関係性を取り入れたターゲットとして、下記のような **well-being** を定義している (OECD 2001)。この図により他の人的資本、自然資本や物理的資本との関係性を図示した。社会関係資本や人的資本は相互に影響し合いながら **well-being**、経済的豊かさ、GDP に影響を与える役割を果たしている。これは社会的包摂を実現しながら、人々の社会的生活と関係性に対し、**well-being** を形成するものである。

社会的包摂とは、すべての人が潜在的に有する能力をフルに発現できる社会（包摂する社会）を構築すること、と定義され、「単に個人の所得や資源の不足を問題視しているのではなく、社会参加や人との繋がり、社会制度への加入、健康や教育、政治的発言力など、人々と社会との関係性において不利な立場に置かれている個人やグループが存在するという、社会のあり方に注目している点にある」（日本学術会議 2014, p.2）。すなわち、社会的排除とは「人々が当該社会において差別され、人間としての基本的な生活を営むための人権が侵害・剥奪されている状態である」、と理解でき、「社会的排除(Social Exclusion)と対になる概念」である (同 p.2)。まさに社会関係資本はこうした社会的包摂を実現することと密接な関係がある概念であり、社会的包摂が社会関係資本の一つの出口であると考えることができる。

一人一人の能力を発揮できる場を提供し、生き活きとした場を得ることは人的関係性やレジリエンスの確立と近似の状況である。それぞれの役割を得て相互の関心 (Concern) とケア (Care) を作り出すことが社会関係資本のターゲットといっても良い。同時に経済的格差が社会関係資本に影響を与えていることは確実である。こうした議論は、社会関係資本の役割を広げ、社会の豊かさを志向するものであり、サービスの持つ社会性と同根の概念である。

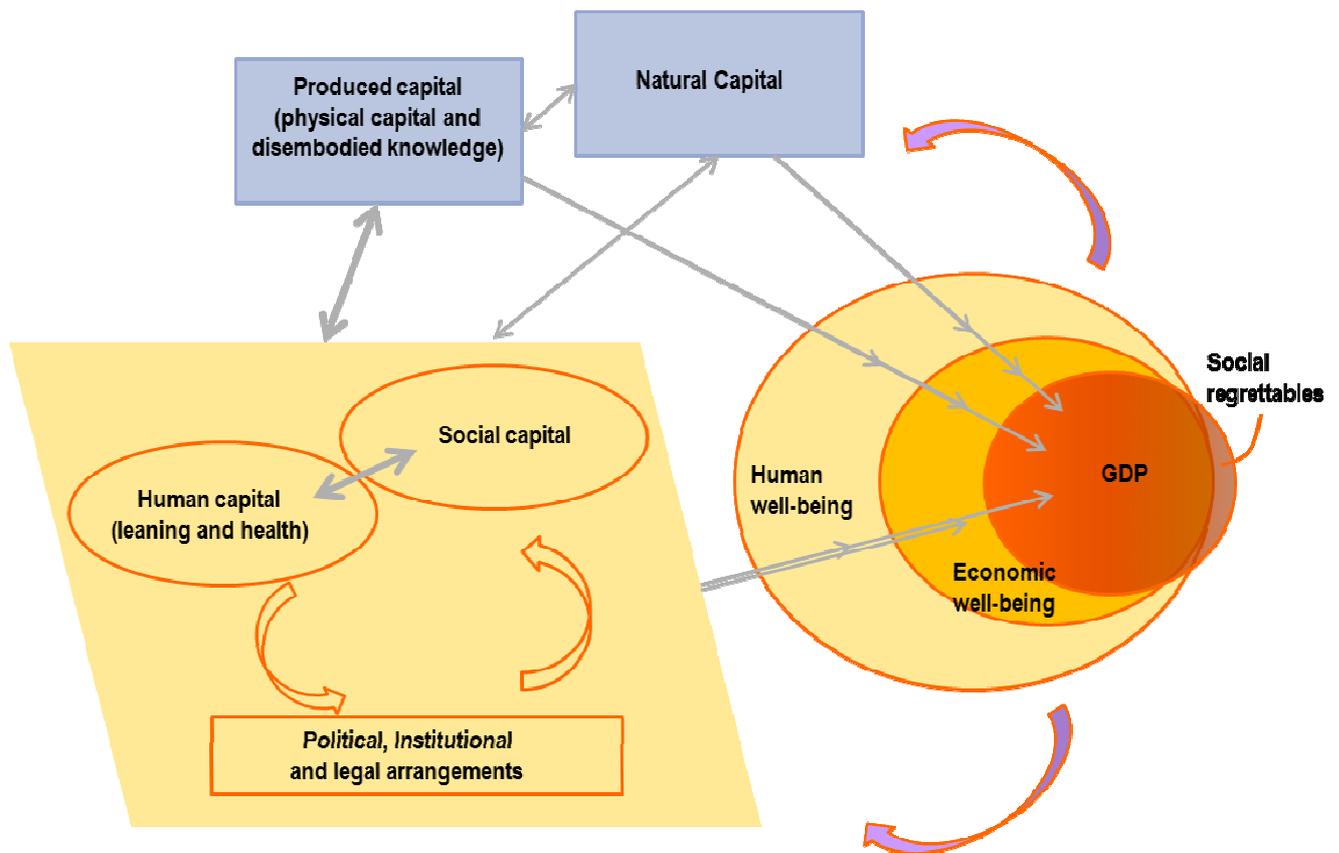


図 2-16 : Key input to human well-being and their inter-relationships (OECD 2001)

ソーシャル・キャピタルの調査は人的関係性を深く解析することに大きな貢献を果たしてきた。特に本論が対象としている高付加価値志向のサービスビジネスにおいては、サービス提供とサービス受容者の間にどのような関係性が生まれるかは重要なポイントであり、これを解明する際に、どのような社会関係資本が生まれ、どのような価値をもたらすのかを解明するために重要な示唆を与える。しかしながら社会関係資本は教育関係を出発点とし、上記系譜にあるように、社会学、経済学、経営学を始めその他の学問領域に広まったものであり、サービスとの関係に焦点を絞って内容を深めた研究はない。とくに現代的な個化の進んだ社会の中では、多様性ある人の集まりを中心とした橋渡し型社会関係資本が重要な役割を果たし、well-being という目的に向けた形態を掘り下げ、サービスの関係性にどう貢献するのかを分析する必要がある。

### 2.3.2. 弱い紐帯の理論

以上社会関係資本に関する多くの先行研究を俯瞰してきたが、これと類似性のある研究としてネットワーク理論がある。ネットワーク理論も幅広い研究範囲をもっており、すべてを本論の参照対象とすることはできない。本論では、社会関係資本で注目した橋渡し型社会関係資本に類似の、「弱い紐帯理論」に限定して先行研究としてレビューする。

M.グラノヴェッターは、「弱い紐帯の強さ」(‘The strength of weak tie’) (1973)の中で、就職先を見つけるための情報はたまにしか合わない知り合い、すなわち弱い結びつきの人からのものの方が有効であったことを指摘している。弱い結びつきは強い結びつきより簡単に作れるが、弱い紐帯の方が多様な情報を効率的に伝達することができる。他方、強い結びつきは簡単に作ることはできないが、類似の人同士のつながりなので情報も類似で遠くに飛ばない、としている(Granovetter1973,1985)。

情報の有用性は文脈により異なり、ソーシャルな結びつきを通じて得たい知識・情報の質、事業環境等により、情報の質は異なるのである。こうした観点から考えると、弱い紐帯は、多様性、多様な情報、創造性、不確実性、をもたらす、強い紐帯は、非多様性、深い情報、暗黙知、確実性をもたらす(入山 2012)。

また、ネットワークがつながっていない隙間をストラクチャル・ホール(構造的隙間・構造的空隙)と呼び、ネットワーク上の情報や知識をコントロールできるためそれを利用して利益を得ることができるとされる。これらの、情報連携のHubになりノードを形成している人は、ストラクチャル・ホールをたくさん持っているため、情報をコントロールすることができるのである。たとえば、貿易商・卸問屋・商社等のモノ・資源・お金をつなぐ役割の人が情報を握る。これに対し、ネットワークのハブの先が直接つながると、つなぎの役割は必要なくなることになり、いわゆる中抜き現象が起こる。メーカーが卸を経由せずに直接取引する、等の場合も同様で、流通業者が不要になることもある。

弱い紐帯の理論は、前節の社会関係資本における、結束型社会関係資本と橋渡し型社会関係資本の関係性に類似性がある。特に多様性の多いコミュニティの中では弱い紐帯ないし橋渡し型社会関係資本に関する考慮が必要である。

こうした関係はビジネスモデル推進に際しても同様の傾向がある。比較的安定した事業環境では強い結びつきのアライアンスがうまく機能するが、不確実性の高い事業環境では弱い結びつきのアライアンスが有効である、との指摘がある(入山 2012)。

### 2.3.3. サードプレイス

サードプレイスは、1989年に米国のオルデンバークが *Third Place—The Great Good Place* という書籍の中で提示した概念である (Oldenburg, 1989)。ファーストプレイス＝家庭、セカンドプレイス＝職場、のほかに、自分として落ち着いていられる社交場や人々との交流の場としてサードプレイスが重要であることを指摘している。

当時（19世紀）の米国は、地域社会の郷土愛や帰属意識が希薄化してきており、「インフォーマルな公共生活が枯渇」してきていることが、「常習的欠勤、医療費の増大、生産性の低下」等の課題の原因である、と指摘している。オルデンバークはこれを、「アメリカにおける場所の問題」と定義している。すなわち、社会の中には、いつでも無計画に立ち寄れる、誰にでも開かれている、飾り気がない、地味で控えめな、何か大切なものを分かち合っているような感覚を持った場所が必要である。オルデンバークは、こうした誰でも受け入れられ、身分や地位、経済状況（格差）を離れた関係が築かれる状態のことを「レバラー」と呼んだ。この機能により、格差の持つ歪みを緩和することができる可能性が指摘されている。

これに類似の形態が、ドイツのラガービール園やイギリスのパブ（パブリックハウス）、フランスのカフェおよびビストロ、アメリカのタバーン（居酒屋）等であり、サードプレイスの典型的事例とされている。フランスではテラス（歩道のカフェ）を「硬貨と皿の縁に挟まれた空間」と呼び、人々の生活の中の、貨幣経済と個人的生活・社会的生活の間の空間と位置付けている。モノ・サービス・娯楽・集いの場に歩行者が集まり、近隣住区内の施設を共同利用することで、人間関係が築かれていたことの意義を重要視しているのである。この空間確保を重視するために、自動車が小型車志向となっているとの指摘さえ行っている。テラスの社会的役割が明確に認知され、位置づけられていたことが理解できる。

こうしたオルデンバークの指摘は、19世紀末の米国だけでなく、むしろ現在の日本の状況において、より妥当性が大きいと考えられる。サードプレイスは人々が集まる場であり、人々が関係性を構築し、継続するための仕組みである。この概念を精査することは、人的関係性の希薄化という社会課題に対する処方箋を見出し、新たなサービスビジネスモデル構築のための材料を提供する可能性がある。

このような、オルデンバークのサードプレイス論を受け、日本においては、カフェはむしろ一人または数人で静かに自分の時間を過ごすために活用されているケースが多く、オルデンバークの提示したサードプレイスとは位置づけが異なるとする研究がある（小林、山田 2013, 2014）。これによれば、オルデンバークの示した交流型サードプレイスに対し、日本のカフェはマイプレイス型サードプレイスといった性格が強いことを指摘している。さらに Rosenbaum もサードプレイスの研究を行い、Place-as-Practical／Place-as-Gathering／Place-as-Home の3つの類型に分類している（Rosenbaum 2006）。

本稿ではこうした研究を踏まえ、サービスビジネスとの関係の中でサードプレースの役割を解析する。

#### 2.3.4. 社会的側面のまとめ

以上、社会的側面から以下の先行研究をレビューしてきた。

- 7) 社会関係資本.
- 8) 弱い紐帯の理論（ネットワーク理論）.
- 9) サードプレース.

これからわかることは、サービスが社会的側面以下のような要素が重要である。

1. ネットワーク・社会的信頼・互酬性の規範等の要素が関係性の発展を考察する上で重要な役割を果たす.
2. 多様性のある人の集まりの中で社会関係資本や紐帯の種類が異なる.
3. 関係性の考察には社会学，経営学，経済学等多岐にわたる影響を考慮する必要がある.

## 2.4. 知識的側面（知と意味的価値の視点）

サービスはナレッジやスキルを用いて他者に働きかけて価値を生み出すもの、とされる。そうであるとすれば、サービス提供は知識創造に他ならない。サービスのインターアクションによりどのような知識が生まれ、こうした知識創造を促進するにはどのようなメカニズムが必要なのか。そのための先行研究をレビューする。

### 2.4.1 知識創造モデル（SECIモデル）

まずは、組織的知識創造のモデルとしてSECIモデルをレビューする。

Nonaka, Takauchi は「知識創造企業」の中で、組織的知識変換の4つのモードを以下のように定義した。これが、共同化（Socialisation）、表出化（Externalisation）、連結化（Combination）、内面化（Internalisation）である。モデルはそれぞれの頭文字をとってSECIモデルと呼ばれる。それぞれのプロセスの中で、暗黙知と形式知が個人/集団の間で変換されている（Nonaka, and Takauchi 1995）。

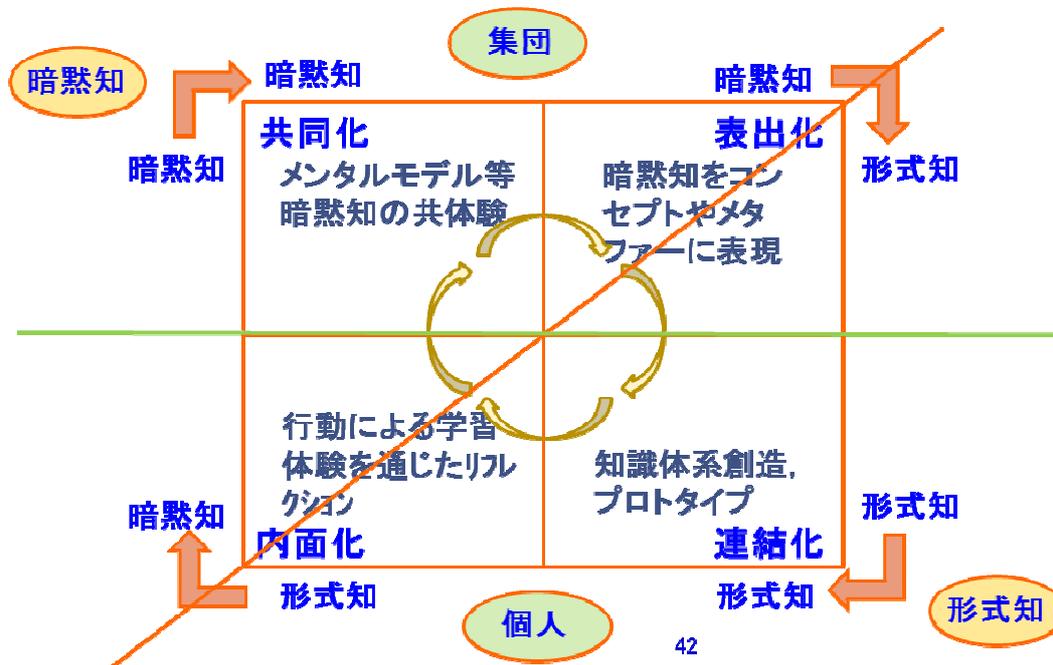


図 2-17 組織的知識変換の4つのモード（Nonaka & Takauchi 1995）

これは、知識の生成過程と伝達過程を個人/組織、暗黙知/形式知間でモデル化したものであり、組織的知識変換の4つのモードは以下のように説明できる（図2-18）。

共同化：暗黙知を創造獲得するプロセス（匠の共有）。

（暗黙知⇒暗黙知，個人⇒集団）の変換。

表出化：習得した暗黙知をメタファー、アナロジー、仮説、モデル等も用いて、コンセプト等に表現する。

（暗黙知⇒形式知，集団⇒集団）の変換。

連結化：形式知としてのさまざまな技術を組合せて事業を実施に移すことで、プロトタイプやグランドコンセプトを構築する。

（形式知⇒形式知，集団⇒個人）の変換。

内面化：体験を通じて心に落ちるリフレクション、行動による学習。

（形式知⇒暗黙知，個人⇒個人）の変換。

そもそも暗黙知とは、「われわれは言語化できる以上のことを知っている」と、M.ポランニーが暗黙知の次元\*1)で述べているように、言語化できない知識を指す（Polanyi1966）。自転車の乗り方を言語で表現することは困難であるし、テニスのラケットのスイートスポットにボールを当てることも言語や文字で表すことは難しく、体得する必要がある（身体知ないし知識の身体性）。

SECIモデルは個人の中での知だけでなく、集団や組織（企業組織等）の中での知識の伝達・交換・創造を考慮しており、ビジネス組織（オーガナイゼーション）を想定したモデルとなっている。SECIモデルの知識変換がスムーズに回るためには、知識ビジョンが必要であり、知識を交換する場が必要である。本論では、サービスビジネスモデルの構築にあたり知識変換と場の理論を援用する。

---

#### \*1) 暗黙知の次元（Polanyi1966）

M.ポランニーの著書で、暗黙知について論じている。M.ポランニーのいう暗黙知は知り方の方法（tacit knowing）であり、近位項と遠位項を通して対象への棲み込みが行われることにより、ことの本質をつかむことができる（これにより、存在論的側面と意味論的側面と現象的側面から理解されることになる）。

（背景で引用したK.ポランニー（大転換と埋め込み理論）は、M.ポランニーの兄で経済学者）

## 2.4.2 場の理論

場とは単なる物理的空間(place)ではなく、知識を創出するために必要な物理的、意味的な存在である。それは「関係」の空間であり、「空間と時間を同時に含む場所性の概念」である(伊丹, 西口, 野中, 2000,p.45)。従って、「創造する力」は単に個人の中にあるのではなく、個人と個人の「関係」、個人と現場の「関係」、すなわち「場」から生まれるのである(同 p.45-56)。(清水 1992,2000,1996)。

場についてはさまざまな定義があるが上記にあるように関係性を本質に含んでいることはほぼ共通である..

野中・遠山・紺野:Nonaka, Toyama, Konno, "SECI, Ba and Leadership', Long Range Planning 33pp.5-34 (2000).

「shared context in motion for knowledge creation」と定義している。単なる物理的な場所(Place)だけでなく、特定の時間と空間、あるいは「関係」の空間を意味する。知識にはコンテキストの共有が必要である。とする。

また場を、創発場、対話場、システム場、実践場に区分し SECI モデルの循環に則して変化する姿を提示している(図 2-17)。

さらに場の活性化要因として、自律性、創造的カオス、最少有効多様性、冗長性、信頼・コミットメントを列挙している(Nonaka, Takauchi(1995)「知識創造企業」)。

伊丹:(伊丹(1999)「場のマネジメント」, (2005)「場の論理とマネジメント」, 伊丹・西口・野中(2000)「場のダイナミズムと企業」)

「場」とは人々が参加し、意識・無意識のうちに相互に観察をし、コミュニケーションを行い、相互に理解をし、相互に働きかけ合い、共通の体験をする、その状況の枠組みのこと」と定義している(同 p.13-14)。これにより、人々の間の共通理解が増し、人々の間の心理的共振が起きる、とする。これは組織の協働にとって重要な要素である。

また、場の基本構成要素として4つの項目を列挙している。

1. アジェンダ(情報は何に関するものか、何についてのコミュニケーションをしたいのか)。
2. 解釈コード(情報はどう解釈すべきかを解釈するルール)。
3. 情報のキャリア(情報を伝えている媒体、コミュニケーション)。
4. 連帯欲求(文化的背景等の共通部分の発見ほか)。

西口:伊丹・西口・野中(2000)「場のダイナミズムと企業」

場とは、物理的・組織的な諸条件の元に、限られたメンバーが相互作用する時、共

通して認識される「関係性のプラットフォーム」である、と定義されている(同 p.97).  
また、「物体は単独に存在するものではなく、周囲と不可分に結び付くと共に、物体の性質は周囲との相互作用にという意味でのみ理解できる」(同 p.67) と定義している.

山下：伊丹・ロ・野中(2000)「場のダイナミズムと企業」

「参加する個々の主体間の相互作用を促し、その相互を共通のマクロのコンテキストにおいて成立する方に導くような拘束条件のこと」(同 p.126) と定義している. ここでも上記 3 定義同様、参画主体間の関係性を本質的要素として指摘している.  
また、場の境界設定要因として、物理的空間(相互作用)、主題(アジェンダ)、主体(メンバーシップ)を列挙している.

場は以下の 4 つの類型に分類され、SECI モデルの知識変換モードに対応付けされている.  
Nonaka, Toyama, Konno, "SECI, Ba and Leadership", Long Range Planning 33pp.5-34 (2000).

#### 1. 創造場 (Originating Ba)

創造場では暗黙知が共通の経験により共有化される. SECI モデルの共同化に対応する. 個人対個人の関係でフェーストゥフェースの関係で行われ、経験や感情、メンタルモデルが共有化される. これにより、個人のスキルノウハウ、関心・信頼・安全、活力・情熱・緊張が伝達される.

#### 2. 対話場 (Dialoguing Ba)

対話場では形式知が図やシンボルや言語で示される. SECI モデルの表出化に対応する. 集団の中でフェーストゥフェースの関係で行われ、個人のメンタルモデルやスキルが共有化されることで共通の言葉に変換され、コンセプト、デザイン、ブランド資本等が生成される. 創造場より意図的にしつらえられる必要がある.

#### 3. システム場 (Systemising Ba)

システム場では形式知がシステム化される. SECI モデルの連結化に対応する. 集団の中でマニュアルやデータベースやプロトタイプ等のツールや ICT (情報技術) を活用して実施される. 文書、仕様、マニュアル、データベース、知的所有権、ライセンス等が生成される.

#### 4. 活動場 (Exercising Ba)

活動場では暗黙知が行動や習慣に埋め込まれ日常化する. SECI モデルの内面化に対応する. 個人がマニュアルやシミュレーションプログラム等を用いて、行動による学習を行いながら、日々の実行を行い、習慣、文化等の理解を深める.

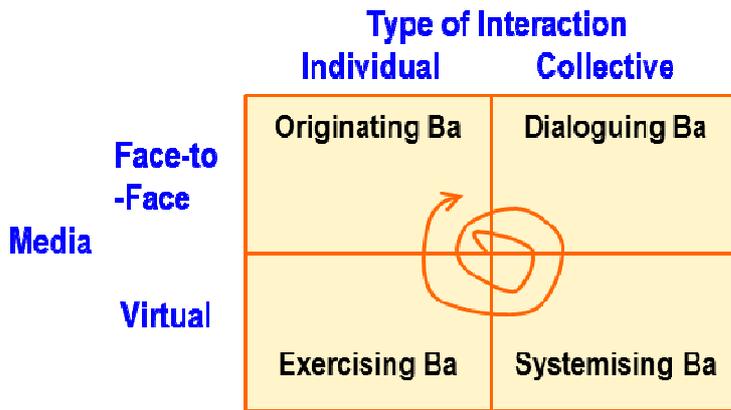


図 2-18 場の分類と SECI モデルとの対応関係 (Nonaka, Toyama, & Konno, 2000)

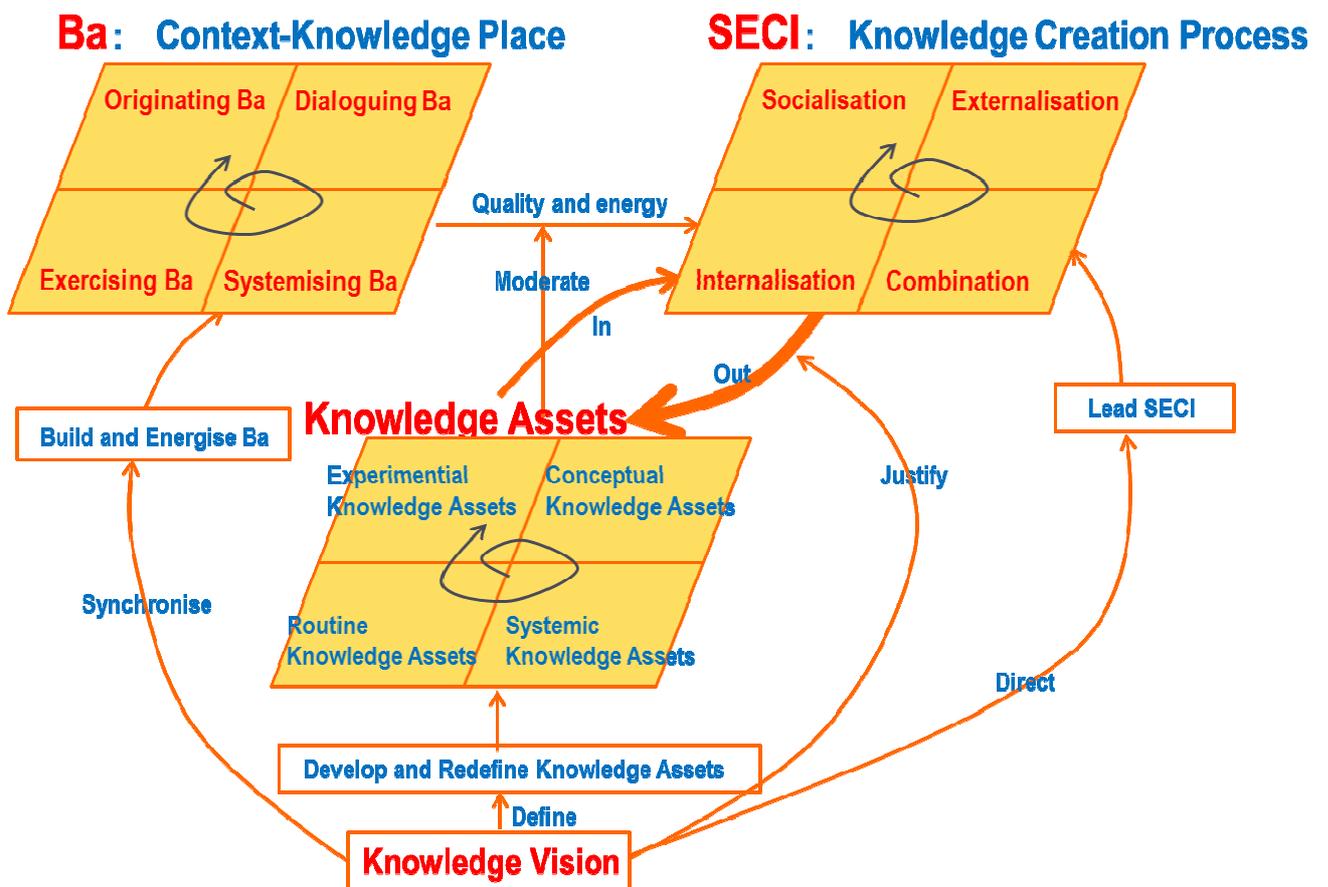


図 2-19 SECI モデルと場の類型と知識資産の関係 (Nonaka, Toyama, & Konno, 2000)



可能になることを示している（図 2-21）。

#### 2.4.4. 知識的側面のまとめ

以上，サービスシステムの知識的側面から先行研究をレビューしてきた。

- 11) 知識創造モデル（SECI モデル）。
- 12) 場の理論。

これからわかることは，サービスが知識的側面では以下のような要素が重要である。

知識の属性はどういうものか。

知識の創造の仕方と条件。

知識の場はどのような要件で成立するのか。

といった要素の重要性が抽出された。

## 2.5. 先行研究レビューのまとめ

先行研究レビューからは、以下のようなことを認識することができる。

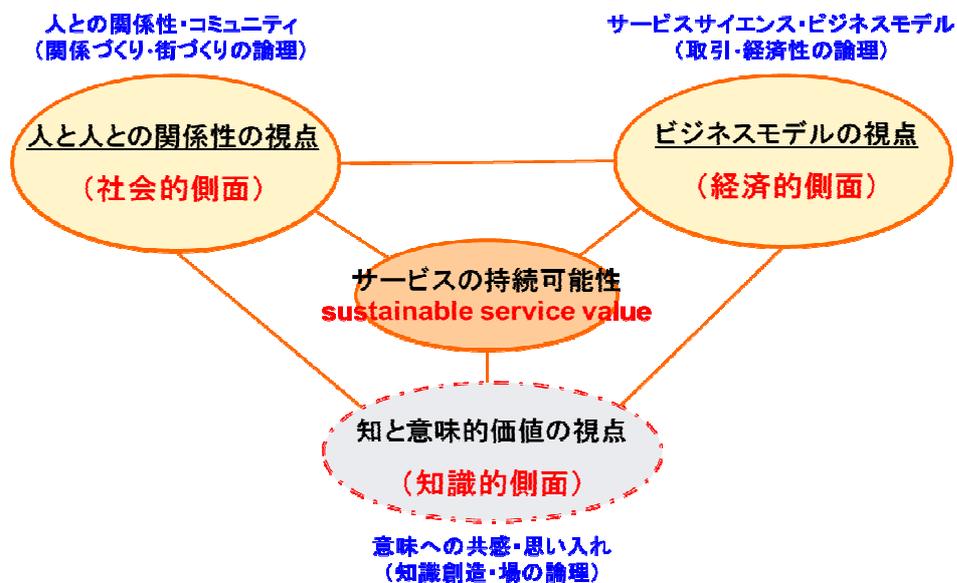
- ・サービスでは価値とは使用価値をさし、サービス提供者とサービス受容者で共創される。
- ・機能価値だけでなく、経験価値のような主観的価値も重要である。
- ・人と人の関係性（社会関係資本）は社会生活や消費行動に大きな影響を持つ。
- ・それには、ネットワーク・社会的信頼・互酬性の規範といった要素が重要性をもつ。
- ・人と人の関係には場が必要であり、知識は場の生成に重要な役割を果たす。

以上のように、個々の要素に関する研究は存在するものの、サービスビジネスの持続性との関係で総合的に捉えた研究はない。すなわち、

- ・共創価値や経験価値の中身は具体的に理論化されていない。
- ・関係性を構成する要素がサービス推進にどのような役割を果たすか明確でない。
- ・サービスが持続し深まる中で知識の果たす役割も具体化されていない。

以上から、次章のケース解析の論点としては以下の3点が挙げられる。これはリサーチクエスションに反映され、また第1章の図1-4に対応している。

- 1) 顧客にはどのような価値・状態が生じるか（主に経済+補足的に社会の視点）。
- 2) 当事者の関係性はどうか（社会の視点）。
- 3) 変移を促進する要因は何か（知識の視点）。



(再掲) 図 1-4 サービス持続可能性アプローチの3つの視点

### 第3章 ケーススタディ

#### 3.1. ケースの選定基準とケース解析のポイント

本論では、サービス深化の過程を分析し深化を促進する要因を明らかにする目的で、ケーススタディ(事例分析)を行った。分析対象は、スターバックス コーヒー ジャパン(株)、クラブツーリズム(株)、知覚支援サービスM社、The People's Supermarket (TPS)、および武雄市図書館/金沢 21 世紀美術館、である。これらの企業は、顧客とのサービスの関係性を重視し、持続的関係性の構築を目指すサステナビリティ経営を実践しており、サービス受容者が単なるサービスの受け手としてではなく、サービス構築に参画するという積極的な位置づけを持っている先進事業体である。以下そのポジションを分析する。

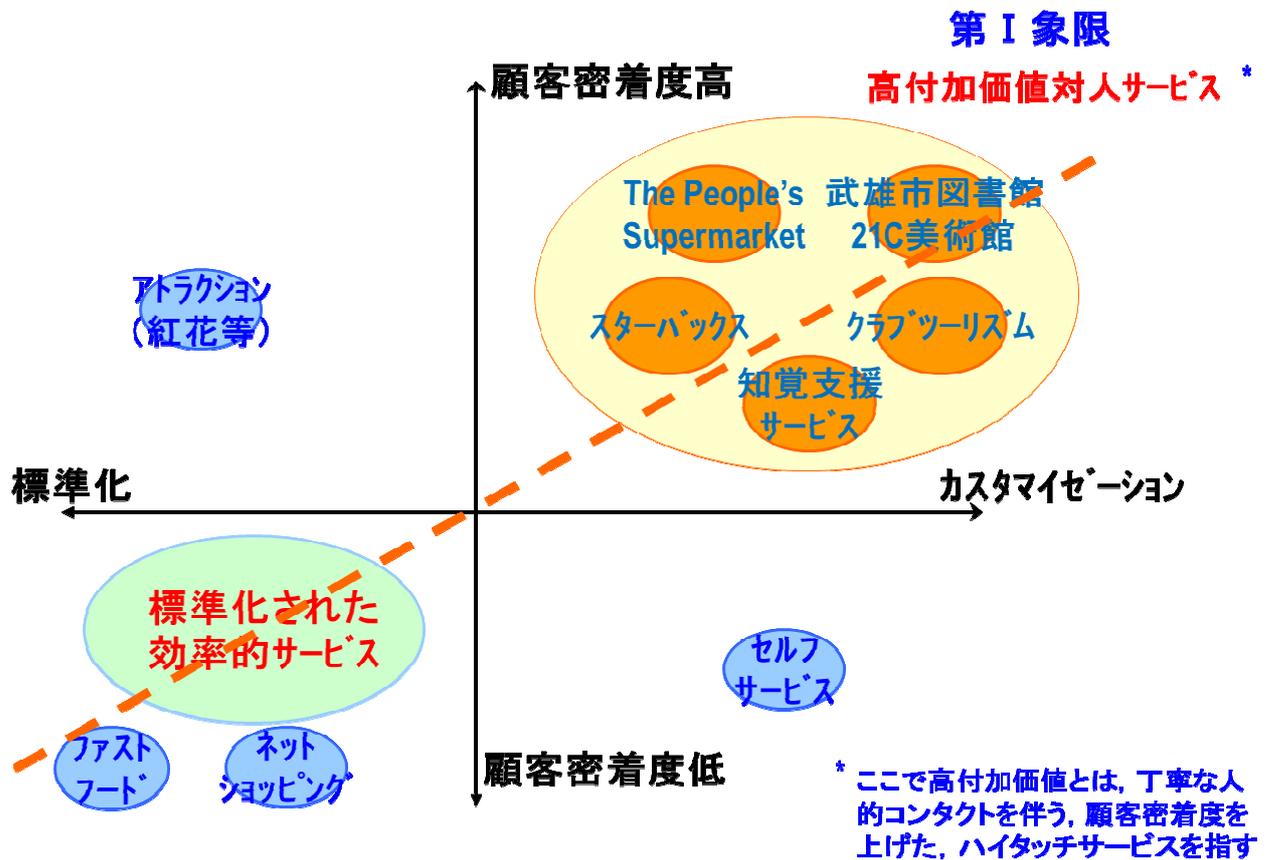


図 3-1 顧客密着度分析に基づく事例の位置づけ (Teboul 2006 に基づき筆者作成)

図 3-1 は、Teboul (2006)で提示されている顧客密着度分析に基づき、本論のケースを分類したものである。本論で扱うケースは顧客の要望に密接に向き合い、付加価値を向上させようとする形態である。標準化と効率化を極限まで推進し、人とのかかわりの要素を減らして機械化、システム化ないしセルフサービス化していくモデルではなく、人的サービスの質と密着度を上げることでリピート顧客との継続的關係を構築しているモデルである。

多くの企業は左下の第三象限から右上の第 I 象限の線上にプロットされる。左下の第三象限は近年ではマクドナルド化モデルと呼ばれており、同一の事業領域の中で、標準化と効率性を追求し、スピードと低価格を追求する。今回の対象はこうした効率化モデルではなく、サービスの付加価値を向上させ、その中にある文化的・人的価値を訴求しようとしている先進企業である。従ってそれぞれの事業類型の中で、安価効率化モデルの事業体との対比を想定しながらモデルの意味を考えることが可能である。たとえば、スターバックス コーヒーに対してはドトールやカフェベローチェを、クラブツーリズム (株) に対しては HIS (エイチ・アイ・エス) を、知覚支援サービス M 社に対しては Jins (ジェイアイエヌ) や Zoff を対比することでサービス内容の特定ができる。本論では分析対象としてはいないが、旅館における加賀屋とアパホテルの対比を想定しても差異が理解しやすい。

The People's Supermarket (TPS) はロンドンの地域コミュニティに根差した生活共同体的な私企業である。手作りで安全な食材を提供しエコロジーを迫及し会員に向き合う等の施策から見ても、同様に第 I 象限に帰属すると考えられる。これに対し、武雄市図書館と金沢 21 世紀現代美術館は公共的要素を持ちながら、民間企業との協業や、街の商店とのコラボレーションを図り、地域の活性化と事業の持続性を解決している事例である。公共サービスと民間企業がコラボレーションする新しいモデルでは、住民サービスの向上という文脈をもち、丁寧にサービス受容者と向き合うことで、基本的には第 I 象限を目指していると考えることができる。武雄市では、類似の志向を持つ純粋民間事業としてのカルチャーコンビニエンスクラブ (蔦屋) の代官山店や森の図書室等類似の事業体を参照することができ、これらをリファーしながら論じることが有用である。また、金沢 21 世紀現代美術館では、地域活性化と特徴ある地方都市のアイデンティティを求めて、質の高いキュレーションを特徴としており、地域コミュニティと協力しながらビジネスモデルを構築する良い事例である。これらはどれも第 I 象限に帰属する。以上から、本論の研究対象は第一象限の顧客密着度の高い、高付加価値対人サービスと定義することができる。

### 3.2 スターバックスコーヒー ジャパン (株)

スターバックスコーヒー (Starbucks Corporation) は、1971年に米国ワシントン州シアトルが発祥の地であり、現在では世界規模で展開するコーヒーのチェーン店である。開業当初はコーヒー豆の輸入販売から事業を開始した。当時米国の国民は、創業者のハワードシュルツの書籍によると、「コーヒーのような色つきの水」を飲まされていた、という(Schultz, 1997,2011)。その後事業を店舗での濃い味のコーヒー等飲食物提供に拡張した。エスプレッソコーヒーをテイクアウトし歩き飲みをするスタイルをシアトルスタイルとして広め、シアトルカフェスタイルをブームにした(浅沼 2013, Schultz1997,2011)。

スターバックスコーヒー ジャパン (株) は、1995年設立以来、日本国内では年商約1000億円、約1000店舗、従業員2万人強(含むアルバイト)を展開する大規模多店舗型コーヒーショップである。日本においてもファッショナブルなカフェのスタイルを定着させたブランドである。本研究では、2012年12月20日、本社を訪問し、広報部長様1名の方に、サービスのコンセプトや内容・メニューの開発、ドメイン設定やサードプレイスに対する考え方等について、半構造化インタビューを実施した。

スターバックスの事業の特長は公式に有価証券報告書の中で以下のように表現されている。またWEBの会社案内の中でも図3-2のようにサードプレイスとして紹介されている。

「最高のコーヒー」「くつろげる空間」「パートナーによる魅力的なサービス」を活かした「サードプレイス(お客様の職場と家庭との間にあって、いつでも安心してくつろげる第三の場所)」の提供」(スターバックス, 第17期, 2014年有価証券報告書)



図 3-2 サードプレイス (<http://ameblo.jp/starbucks/>) (2015年12月13日検索)

## **OUR STARBUCKS MISSION**

人々の心を豊かで活力あるものにするために-  
ひとりのお客様、一杯のコーヒー、そしてひとつのコミュニティから  
ここに書かれた原則を、ぜひ毎日に活かしてください。

### **Our Coffee**

私たちは常に最高級の品質を求めています。  
最高のコーヒー豆を倫理的に仕入れ、  
心をこめて焙煎し、  
そしてコーヒー生産者の生活をより良いものにするために  
情熱を傾けています。  
これらすべてにこだわりをもち、追求には終わりがありません。

### **Our Partners**

情熱をもって仕事をする仲間を私たちは「パートナー」と呼んでいます。  
多様性を受け入れることで、一人ひとりが輝き、働きやすい環境を創り出します。  
常にお互いに尊敬と威厳をもって接します。  
そして、この基準を守っていくことを約束します。

### **Our Customers**

心から接すれば、ほんの一瞬であってもお客様とつながり、  
笑顔を交わし、感動経験をもたらすことができます。  
完璧なコーヒーの提供はもちろん、  
それ以上に人と人とのつながりを大切にします。

### **Our Stores**

自分の居場所のように感じてもらえれば、  
そこはお客様にとって、くつろぎの空間になります。  
ゆったりと、時にはスピーディーに、  
思い思いの時間を楽しんでもらいましょう。  
人とのふれあいを通じて。

### **Our Neighborhood**

常に歓迎されるスターバックスであるために、  
すべての店舗がコミュニティの一員として責任を果たさなければなりません。  
そのために、パートナー、お客様、そしてコミュニティがひとつになれるよう  
日々貢献していきます。  
私たちの責任と可能性はこれまでもまして大きくなっています。  
私たちに期待されていることは、これらすべてをリードしていくことです。

### **Our Shareholders**

これらすべての事柄を実現することにより、共に成功を分かち合えるはずで  
す。私たちは一つひとつを正しく行い、  
スターバックスとともに歩むすべての人々の繁栄を目指していきます。

図 3-3 スターバックスのミッションステートメント

(2015年9月1日検索) (<http://www.starbucks.co.jp/company/mission.html>)

スターバックスでは従業員のことをパートナーと呼び、本社のことをサポートセンターと呼んでいる。サードプレースの概念は、もともとオルデンバーグが主張したものであるが、その後スターバックスが自己のアイデンティティとして活用するに至り、有名な概念として普及したと言える（Bedbury2002, 浅沼 2013）。

近年はバーチャルを含め「感動経験を創造する 4 つの Place」として 4 つの場というアナウンスもある。いずれにしても、提供しているものはコーヒー（だけ）ではなく経験価値を持った「場」なのである。

- 1<sup>st</sup> Place : 自宅.
- 2<sup>nd</sup> Place : 職場・学校.
- 3<sup>rd</sup> Place : カフェ.
- 4<sup>th</sup> Place : デジタル/バーチャル.

日本ではカフェのマーケットはスターバックスやエクセルシオールやタリーズといった居心地を志向するサービスと、より安価にコーヒーを提供するドトールやカフェペローチェといった多店舗型サービスと、従来の喫茶店の流れをくむ高価格帯のルノアールやホテルのラウンジ等に分類されると考えられる（図 3-4）。これに対しさらに近年では、ブルーボトルコーヒーを始めとする顧客ごとに抽出して提供する形態が進出しており、スターバックスでも、ロースタリーといった店内に焙煎機を設置した店舗を開発している。日本には元来喫茶店や名曲喫茶の素地があり、たまり場（hangout）としての役割をはたしていた。これらのモデルも日本の伝統的カフェを参考に導出されたものも多い。

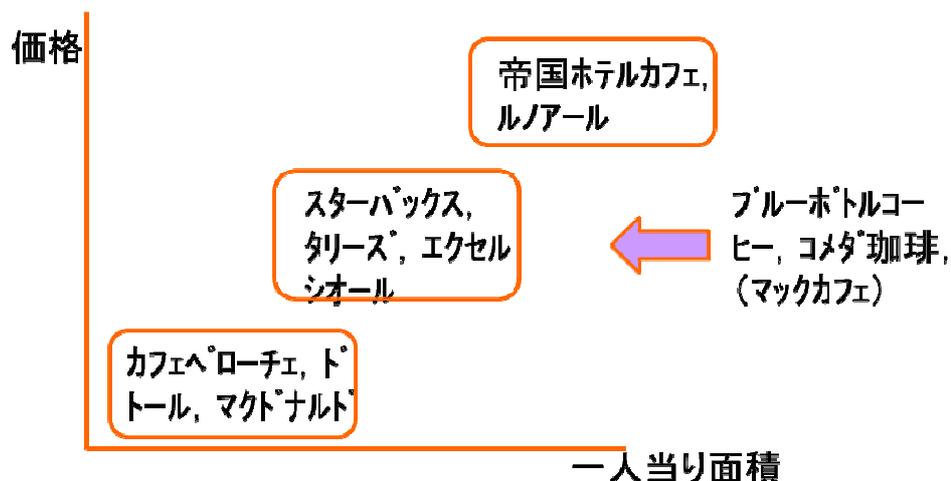


図 3-4 日本のカフェの分類

### 「グリーンエプロンブック」

- ・歓迎する:どんな人でも親しみを感じられるように
- ・心をこめて:接する, 発見する, 対応する
- ・豊富な知識を蓄える:自分の仕事を愛し, 他の人と仕事の知識をシェアする
- ・思いやりを持つ:自分自身を大切にし, 互いに気を配り, 環境を慈しむ
- ・参加する:店に, 社会に, 地域社会に

図 3-5 スターバックスのグリーンエプロンブック (行動規範)  
(2015年9月1日検索) (<http://www.tulips.tsukuba.ac.jp/pub/choken/2012/18.pdf>)

スターバックスのミッションステートメントやグリーンエプロンブック (図 3-5) はジョンソン&ジョンソンやリッツカールトンホテルのクレド (図 3-6) に相当するものであり, 「店舗で私たちが体現する信条や自分たちに何が出来るのかを書き留めたグリーンの小冊子」として, パートナー (従業員) の行動規範になっており, 強力な価値観の提示であるといえる. これ以外にサービスに関するマニュアルはあえて作成していないとのことである. マニュアルはかえって現場の自律性を阻害すると考えているからである.

## 我が信条

我々の第一の責任は、我々の製品およびサービスを使用してくれる医師、看護師、患者、そして母親、父親をはじめとする、すべての顧客に対するものであると確信する。顧客一人一人のニーズに応えるにあたり、我々の行なうすべての活動は質的に高い水準のものでなければならない。適正な価格を維持するため、我々は常に製品原価を引き下げる努力をしなければならない。顧客からの注文には、迅速、かつ正確に応えなければならない。我々の取引先には、適正な利益をあげる機会を提供しなければならない。我々の第二の責任は全社員――世界中で共に働く男性も女性も――に対するものである。社員一人一人は個人として尊重され、その尊厳と価値が認められなければならない。社員は安心して仕事に従事できなければならない。待遇は公正かつ適切でなければならず、働く環境は清潔で、整理整頓され、かつ安全でなければならない。社員が家族に対する責任を十分果たすことができるよう、配慮しなければならない。社員の提案、苦情が自由にできる環境でなければならない。能力ある人々には、雇用、能力開発および昇進の機会が平等に与えられなければならない。我々は有能な管理者を任命しなければならない。そして、その行動は公正、かつ道義にかなったものでなければならない。

我々の第三の責任は、我々が生活し、働いている地域社会、更には全世界の共同社会に対するものである。我々は良き市民として、有益な社会事業および福祉に貢献し、適切な租税を負担しなければならない。我々は社会の発展、健康の増進、教育の改善に寄与する活動に参画しなければならない。我々が使用する施設を常に良好な状態に保ち、環境と資源の保護に努めなければならない。

我々の第四の、そして最後の責任は、会社の株主に対するものである。事業は健全な利益を生まなければならない。我々は新しい考えを試みなければならない。研究開発は継続され、革新的な企画は開発され、失敗は償わなければならない。新しい設備を購入し、新しい施設を整備し、新しい製品を市場に導入しなければならない。逆境の時に備えて蓄積を行なわなければならない。これらすべての原則が実行されてはじめて、株主は正当な報酬を享受することができるものと確信する。

図 3-6 ジョンソン&ジョンソンのクレド(我が信条)

(Johnson&Johnson 我が信条 (Our Credo)) (2015年9月1日検索)

(<https://www.jnj.co.jp/group/credo/index.html?nv=foot>)

ミッションステートメントではサービス、社員、顧客、店舗、近隣地域、株主の順に記載されていることが注目される。ジョンソン&ジョンソンのクレドが、顧客、社員、地域社会、株主の順に記載されていることと類似性がある。株主への経済的リターンはあくまで顧客や社員や地域社会等のステークホルダーに対する誠実なビジネスの結果として得られるアウトカムであるとの認識が明確に示されている。これらの記述からも社会と経済の関係性に対する洞察を読みとることができる。

インタビューでは、「MOC (Moment of connection)が最も重要」であり、「クーポン等のディスカウントに走るのではなく、お客様との関係や価値を重視する姿勢を明確にしている」とのコメントを頂いた。スターバックスはコーヒーという飲み物ではなく、サードプレイスという場を提供しているのであり (Bedbury2002, 浅沼 2013), 利便性だけでなく「より良い時間を過ごしてもらおう」ため、店舗ロケーションごとの顧客年齢構成に応じ什器の選択を変更している、とのことであった。スターバックスブランドを守るために店舗に使う内装品は一括で本部承認のものを活用するというコントロールをしながら、他方で地域特性も勘案した地域との親和性にも配慮しているのである。生活の場として定着し人々の生活を豊かにする趣旨が徹底されている。ライフスタイルに入り込んだビジネスである。



#### コース内容

- 1 ドリップという抽出方法
  - ・ドリップとは
  - ・いろいろなドリップの紹介

---

- 2 ドリッパーの特徴
  - ・代表的なドリッパーの違い
  - ・ホールディングタイムとは?

---

- 3 ハンドドリップの手順とポイント
  - ・手順・ポイントの説明とデモンストレーション

---

- 4 ハンドドリップによる抽出体験
  - ・コーヒー：カフェペロナ®
  - ・フード：チョコレートチャックスコーン

---

- 5 アレンジドリンク&カスタマイゼーション
  - ・家で気軽にできるアレンジ&カスタマイズ

図 3-7 コーヒーセミナー (2015年12月13日検索)

(<http://www.starbucks.co.jp/assets/images/web2/images/seminar/images/img-panel-link-1.jpg>)

さらに、コーヒーを文化として捉え、コーヒーセミナーを開催して顧客とのコミュニケーションを深め、コーヒーを楽しむ文化を浸透させ顧客のファンを拡大させるプログラムを提供している。実際に自分でも、コーヒーセミナーの受講を体験してみたが、コーヒー文化や歴史が語られると共に、豆の種類、各種類ごとの性質と最適なコーヒーの入れ方等、生活の中での楽しさにあふれた豊かな時間を過ごすことができた。インストラクターは社員であり、スターバックス社の中でもパートナーが資格を取得することをめざして努力を重ねており、インストラクターには業務の役職とは別に認定制度のランクがあり、資格を得ることに対する誇りと尊敬の念が見受けられた。会社文化の浸透を実感することができた。

同時に、コーヒー豆調達のフェアトレードを遵守し、国際調達に際し、一定金額以下の調達は不正が潜んでいる可能性を考慮し、避ける等の社会的配慮を行っている。また、「キッズパーティ・学生の職場体験会・地元のお祭りへの参加等の活動を推進」し、地域社会との関係を構築しているとのことである。

ハワードシュルツが2008年に社長に復帰した後、スターバックス社はマイスターバックスアイデアというサイトと、シェアドプラネットというサイトを開設した(Schultz, 1997,2011)。前者は、顧客のロコミの声を収集する方策として活用され顧客要望を収集しており、後者はフェアトレードやエコロジカルフットプリント等に関する情報を開示している。また、日本では顧客がスターバックスマニア（スターバックスマニア HP）というファンサイトを自律的に運営しており、新店舗や新メニューのロコミ情報が満載されている。意見の中には商品やサービスに対する改善余地の指摘等の批判意見も含む多様な情報が提供されているが、店に対する愛着のある批判である。このようなウェブ上のバーチャルコミュニティが形成されている。

スターバックスはのどの渴きを潤す飲食店ではなく、コーヒーを楽しむ豊かな生活とおしゃれな自分という文化を体現している。おいしいコーヒーにこだわり、その輸入販売から店舗での提供がシアトルスタイルというライフスタイルを生み、サードプレースの概念がグローバルに敷衍されている。コーヒー文化を継承し、ファッショナブルなライフスタイルを愛し、おしゃれな会話を楽しむ場が常連の継続的なファンを作り、自律的コミュニティが発展しつつある。顧客の愛着は場の雰囲気や和やかにし、経験価値を生む場を共創している。パートナーの満足度は態度に現れ、社会関係資本を体現している。

図 3-8 は以上のスターバックスの事業展開の段階を示したものである。シアトルでのローカルのカフェが、「最高のコーヒー」「くつろげる空間」「パートナーによる魅力的なサービス」を活かしたサードプレースとしてシアトルカフェスタイルのブランドを構築し、人々に自分だけの居場所を提供する(my space の確保)。フェアトレードのもつ意味や、コーヒ

一セミナーを通じたカフェのある豊かな生活の自己演出により、ファッションナブルなライフスタイルをエンジョイすることができる。徐々に利用者の思い入れが強まり、常連の場とWeb上のバーチャルコミュニティが形成されていくことは、サービス受容者のリテンションを上げ、社会生活と人間関係を潤いのあるものにするに役立つのである。

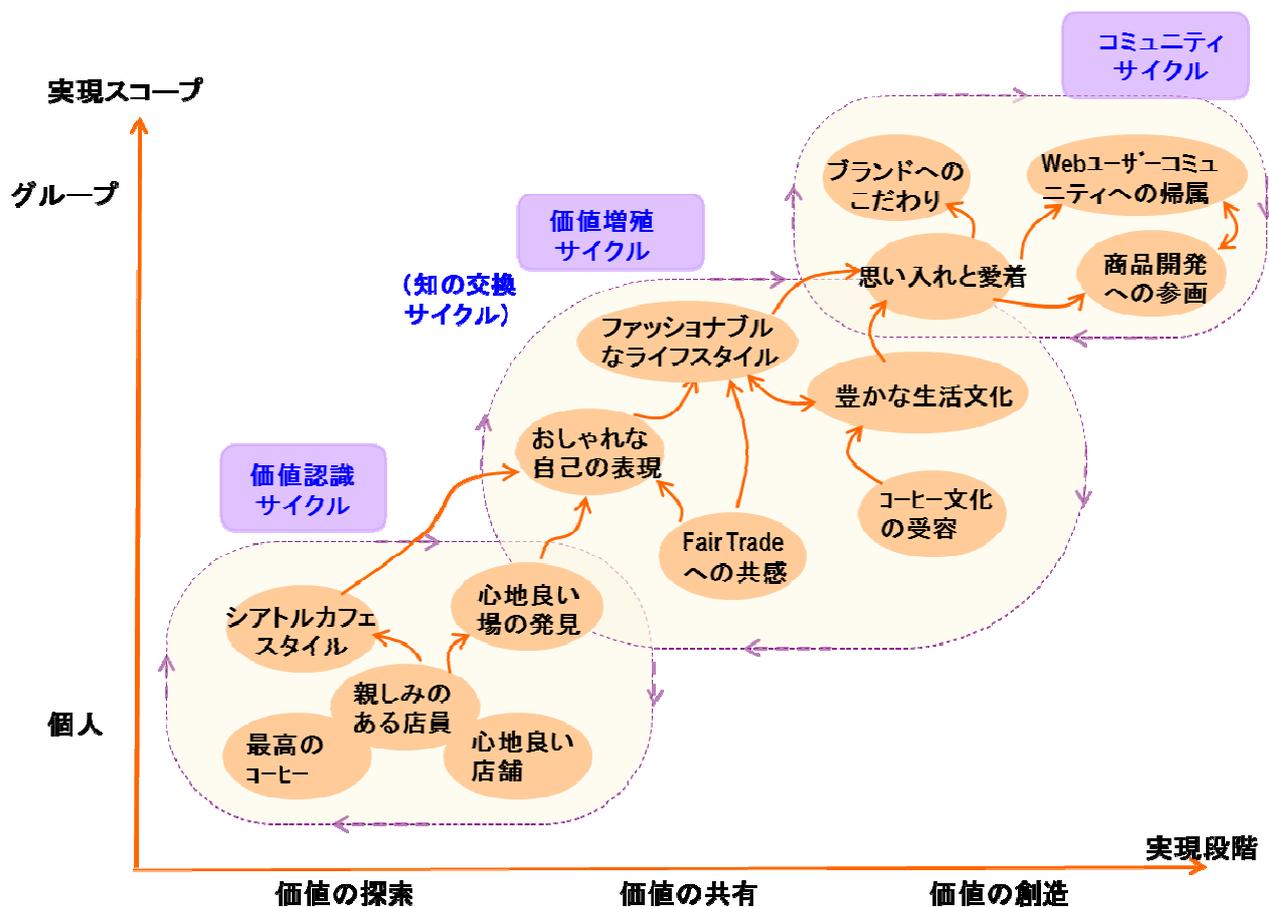


図 3-8 スターバックスにおける価値サイクル (まとめ)

### 3.3. クラブツーリズム

クラブツーリズムは近畿日本ツーリストの社内部門から出発した。少子高齢化や顧客のサービス離れといった逆風の中、新たなビジネスモデルを構築する試みとして、2004年に分社独立した。年商約1400億円、従業員約2100人の旅行業・各種クラブ運営・介護サービス等を手掛ける企業である。本論のために、2012年10月12日、本社を訪問し、営業担当執行役員様1名に対し、サービス内容、事業モデルの考え方、分社の経緯、および今後のサービス拡張の方向性と検討の軸ほかについて、半構造化インタビューを実施した。

もともと旅行代理店業の出発点は、ホテルや航空券の予約代行といった単純な作業代行である。その後これに加えて、パッケージツアー開発等の付加価値型サービスや個人旅行の相談・設計等のコンサルティングのサービスを展開してきた。当初は、親会社である近畿日本ツーリストの規模の経済に基づく調達力等があり、移動手段や宿泊施設、観光施設の確保に優位性があり、これらに基づくパッケージツアーの企画力や品ぞろえにも優位な点があったと思われる。

しかしながら、その後外部環境は変化した。第一に、少子高齢化による旅行マーケットの縮小、ネットサービス浸透による個人申込みの拡大（旅行代理店離れ）が進み、直接予約が一般化すると共に、単なる代行サービスのニーズは減少した（単なる旅行代理店としてのホテル予約やフライト予約では付加価値が示せなかった）。いわゆる中抜き現象である。第二に、単純な目的地別のツアーに対する飽き・飽和感（どこの代理店でも代わり映えしない内容を提供している）からの顧客離れが進展していった。第三に、もっと内容の濃い旅行による経験価値の共有化や、仲間を作る機会といった追加的意味合いに対する要望が高まってきたといえる。

こうした状況の中で、旅行代理店各社はこぞってソリューションサービスを強化し、顧客の声を聴いて、個人旅行を中心に旅行計画の相談・アドバイスのコンサルティングに傾斜した。いわゆるワンストップ・アドバイス・サービスを行い、顧客の囲い込みを図った。しかしながら構造的な事業環境の悪化は継続していた。

こうした状況の中で、クラブツーリズムの第一の対応策は、事業の視点を作業代行から顧客の心の満足を実現するプロフェッショナルサービスに転換することだけでなく、さらに顧客一人一人の関心事や興味に向き合おうとしたことである。営業責任者の方によれば、旅の目的設定を「単にどこに行くかから、誰と行くか、何をしに行くか」に転換し、「仲間づくり、テーマづくり」を目的に据えたのである。具体的には、パッケージツアーを行先別からテーマ別に転換し、共通の関心・興味を体験する場を提供している（高橋 2008）。現在では100~200近くのテーマを設定しており顧客の意見を反映して逐次テーマも更新されている。さらにそうした関心や興味の対象を開発するために、様々なテーマの種になりそうな話題を元に、東京都内でセミナーを開催し、興味そのものを開拓する場を提供している。こう

した一連のプログラムにより、サービス受容者は自分の興味を発見し、それをともに追及する仲間を見つけ出すすべを獲得することになる。これは、高齢者の人的つながりの場にもなり、女性・学生・高齢層等を中心に、顧客セグメントを広げる効果もある。これにより、従来のサービス受容者からの相談を前提とした受け身のコンサルティングビジネスから、新たに興味を開拓し、つなぎ合わせて発展させていく、経験価値重視型のビジネスモデルに再構築した。それとともに、人的つながりを形成する場、新たな興味の対象となるライフワーク的テーマを見出し継続的に探究していく場、それを仲間と共に一緒に持続し追及していくつながりのモデル、を提供することで、顧客のリテンションを上げることに成功した。その具体的表現形態がインタビューで確認できた「目的地別からテーマ別へのツアー設計のシフト」である。具体的に言えば、従来は例えば、「ローマ7日間の旅」「上高地3日間の旅」といったように、訪れる場所や旅行日数によりツアーが設計されていた。これに対し、テーマ別ツアーは、例えて言うならば、「古代人の遺跡生活を体験する旅」ないし、「高山植物を観察する旅」（仮称）といった興味や好奇心の対象としての事象を設定し、それに触れるため、ないし、自分の行動により経験をすることという意義付けがなされている。具体的事例では、「奥の細道を訪ねて」であったり、「写真撮影の旅、杉山浩講師\*五箇山合掌集落こきりこ節とおわら風の盆前夜祭」（写真専門家が帯同している）であったり、「歴史街道あるき旅」、「スケッチの旅」等の事例がある。「歴史街道あるき旅」では、実際に「綿密に調査した旧街道」を「歴史講師同行」でめぐり、さまざまな謂われを体験するのである（高橋 2008）。



図 3-9 テーマ別ツアーのイメージ（高山植物ツアー、オーロラツアー）

（クラブツーリズム テーマ旅行）（2015年12月13日検索）

<http://www.club-t.com/theme/nature/flower/tokyo/?li=siN>（左）

[http://www.club-t.com/special/abroad/aurora/northern\\_europe/index2.htm](http://www.club-t.com/special/abroad/aurora/northern_europe/index2.htm)（右）

こうしたテーマの設定はどういう意味があるのだろうか。テーマを求める源泉はそれ

それぞれの訪問先の地域の文化や歴史や風習に対する興味である。人間は知的な活動を好む生き物であり、そこに行く意味が付加されればされるほど、行くことの価値は高まる。特に社会が豊かになると、必要最低限のものが充足され、それ以上の何かはまるものがほしいという要望は増加する。対象は様々であるが、経験価値に裏付けられた能動的行動を伴う場が必要であり、その意味では旅行は最適な場であり、日常を離れたサードスペースの一類型である。特にクラブツーリズムではシニアに焦点を当てている。クラブツーリズムの約束にもシニア文化に対する記述がある。クラブツーリズム会員の3分の2は50代以上の年齢層であり、内閣府の「高齢者の経済生活に関する意識調査」においてもシニア消費の中で旅行支出の割合は大きく、アクティブシニアのコト消費の動向が堅調であると指摘されている（日本政策金融公庫総合研究所 2013）。

### **クラブツーリズムの約束**

#### **企業理念 クラブツーリズム・ミッション**

旅を通して、出会い、感動、学び、健康、やすらぎの種をまき、  
はつらつたる喜びに満ちた社会を花開かせていく

#### **企業指針 クラブツーリズムベーシック**

1. 私たちは、お客様の自己実現や仲間づくりを応援し、いきいきとしたシニア文化を創造します
2. 私たちは、多様な文化の継承と地球環境の保全に取り組み、地域の魅力を育みます
3. 私たちは、質の高い商品とサービスの提供を通じて、お客様との永続的な関係を築きます
4. 私たちは、共に働くすべての仲間を尊重し、喜びと誇りに満ちた企業風土を確立します
5. 私たちは、透明で健全な事業活動を行い、適正な利益を確保するとともに企業価値の向上を図ります

#### **行動基準 クラブツーリズム・アクション**

1. 私は、お客様の笑顔と感動のために、一歩先の気配りをします
2. 私は、「自ら挨拶」を励行し、明るく快適な職場をつくります
3. 私は、好奇心をもって広く深く学び、これを仕事に活かします
4. 私は、失敗を恐れず挑戦し、すべてを前向きにとらえてやり遂げます
5. 私は、クラブツーリズムだからできること、クラブツーリズムにしかできないことを実行します

図 3-10 クラブツーリズムの約束（2015年9月1日検索）

<http://www.club-tourism.co.jp/vision/philosophy/>

### 文化に親しむ

文化とは、永い時間によって磨き上げられた人類の叡智です。  
幾多の歴史や独創性に富む表現の数々、  
世界各地の固有の行事や風習。  
そうした人類が築いてきた文化の多様性と奥深さは、  
私たちを刺激し、こころの旅へと誘います。  
私たちは、時代や国境を越えて、文化を受け継ぎ、育てていきます。  
すすんで異文化に触れ、理解を深めていきます。  
世界各地の固有の文化を尊重し、交流を深めていきます。  
自らの体験を通して、文化を肌で理解します。  
歴史や芸術を尊び、文化遺産の継承に努めます。  
“自分らしさ”を大切にし、自らの文化を育てていきます。

### 自然を愛する

自然は、すべての生命の源です。  
大いなる自然は、私たちに感動と畏敬をもたらします。  
その恵みは、私たちの暮らしを潤し、  
こころにやすらぎと癒しを与えてくれます。  
旅を通して、地球上のすべてと一体であることを感じるとき、  
私たちのこころは、未来への活力に充たされていきます。  
自然の素晴らしさや、神秘さを感じるとる感性を磨きます。  
体験を通して、五感で自然の素晴らしさを感じます。  
学びや観察を通して、自然への理解を深めます。  
自然に感謝し、大切に作る気持ちを育み、エコツーリズムを推進します。  
自然を尊び、自然環境の保護・保全に努めます。

### 仲間と親しむ

仲間とのふれあいが、私たちの人生を豊かにしてくれます。  
文化や自然への共通の思いを共有するよろこび、  
互いの考えを交歓し合うことで生まれる刺激と創造、  
共に同じ目標に向かって歩む充実感。  
仲間と一緒に旅こそ、私たちを育ててくれる旅です。  
世界中の仲間と共に、豊かな社会を創り出していきます。  
新しい仲間との出会いを大切に育てていきます。  
日常の活動を通し、仲間と共にコミュニティを育てていきます。  
共通の話題を通して、互いを認め、共に成長します。  
社会への貢献を通して、仲間とのつながりを深めます。  
言葉や国境を越えて、世界に仲間の輪を広げます。

## 夢

— それは願うものではなく叶えるもの。  
夢見る力が明日を照らします。  
夢追う勇気が未来を切り開きます。  
クラブツーリズムは、夢の実現をめざし  
文化を、自然を、仲間と共に深めていきます。

図 3-11：クラブツーリズム・ミッションステートメント (2015年9月1日検索)  
(<http://www.club-tourism.co.jp/vision/philosophy/mission/>)



## 5つのキーワード

図 3-12. : クラブツーリズム 5つのキーワード (2015年9月1日検索)  
(<http://recruiting-info.jp/club-t/view.php?id=92630&parent=0&cid=13769&m=view>)

クラブツーリズムの第二の対応策は、顧客の事業参加の場の提供である。ツアーへの継続的参加者に対し、顧客が事業運営に参加する場を提供することで、一層の involvement を図っている。エコスタッフと呼ばれるツアーの経験者が、旅行誌「旅の友」を配布するために、ダイレクトメールで郵送するのではなく、担当エリアを決めて、旅の経験者として手渡しで戸別訪問により配布する方式をとっている。経験者の直接の伝達を行うのである。これにより、口コミでの内容の伝達が可能になり、郵送に比べはるかにリアル感のある伝達が可能になる。顧客として経験した者は自分の経験を人に話したいという欲求があり、これを充足できることで、ボランティアで行うことの精神的な満足を得ている。さらに、経験者（ツアー参画者）にフレンドリースタッフとして運営協力をしてもらうことである。これにより旅行のファンを増やし、経験者の意見を企画に反映することができる。さらには旅行先の販売店（土産物や土地の物産販売店舗）との連携も進め、相互に win/win の関係も築いている。地方の文化や特徴を保存し発展させることには意義があり、こうした社会的・文化的意味へ

の賛同が一層活動を加速する。

以上のように、図 3-10 のクラブツーリズムの約束や図 3-12 の 5 つのキーワードにもあるように、自らのビジネスモデルを「経験価値」を提供するための仲間づくりを支援する「コミュニティサービス産業」と定義している。提供されるものは単なる旅行の設計や予約機能ではなく、こころの充足・豊かさの享受であり、「旅はそのための手段」とあるとの認識を持っている。

インタビューの中で、参照している事業モデルはハーレーダビッドソンであるということが明確に意識されていたのは印象的であった（ハーレーダビッドソン HP）。ハーレーは熱狂的な顧客を持っている個性的な優良企業であり、提供しているものは移動手段としてのバイクではなく、アメリカの文化やフロンティアスピリットである。日本製のバイクの 2 倍以上の価格にも拘らず、日本国内においても、人口減少の中で売り上げを伸ばし続けている。富士スカイヘブンという年に一度のユーザー及び家族を集めたイベントが行われ、ファンを増やしている。ファンたちは自律的にサイトを運用し（ラブハーレー）、仲間同士でツーリングを行い、また修理や付属品の購買方法に至るまで、相互に情報を交換しており、コミュニティを形成しているのである。知覚支援サービス M 社と同様にクラブツーリズムでも、ハーレーダビッドソンの名前が、インタビューの中で上げられたことは、偶然ではあるが志向しているものの類似性に驚きをもった（水口 2008, 奥井 2008）。

「クラブツーリズムの約束」には「旅を通して出会い、感動、学び、健康、やすらぎの種をまき、はつらつたる喜びに満ちた社会を花開かせていく」と明記している。文化、自然、仲間、夢等、共通のテーマ（視座）により、共通の体験をする場を提供し、コミュニティを支援するサービスであるとの認識が示された。

クラブツーリズムは、もともと社内ベンチャーとして推進されていたが、マネジメントのスピードと独自の意思決定を求めて組織を分社した（その後事業として高い実績を上げたため、再度本体の活性化の為に吸収され、グループ全体の持ち株会社化に伴い独立のオペレーションを行っている）。最近では、クラブツーリズムカフェを開設し、旅の経験に関する会話を楽しんだり、アルバムづくりの講習を行ったり、テーマの議論を行うなどの場として活用されている。さらに、シニア向けのバリアフリー旅行（車いすでも行ける旅）、介護施設やエンディングプラン（終活）のような、文化的背景の強い領域にも事業を拡張している。

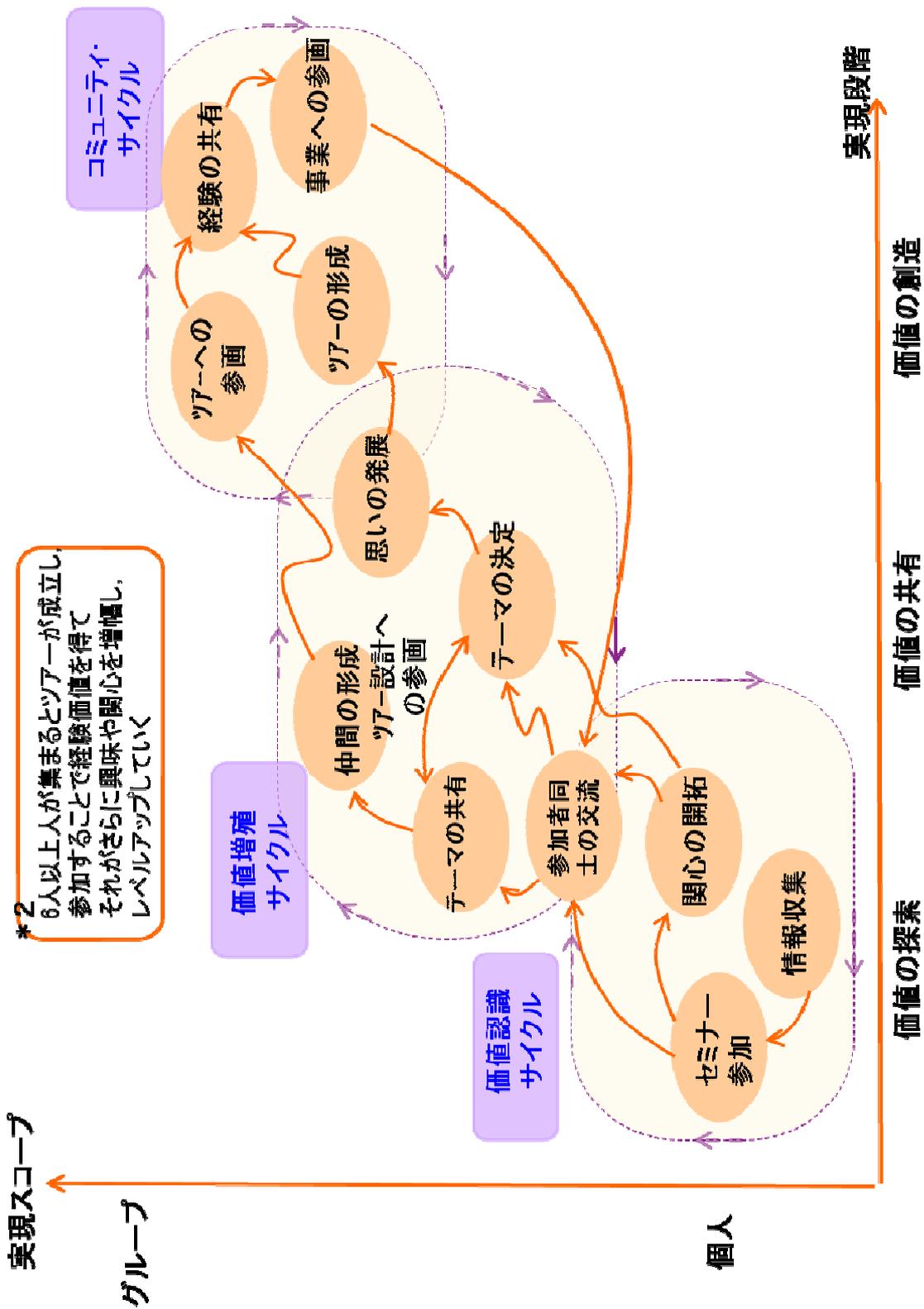


図 3-13 クラブ・ツーリズムにおける価値サイクル (まとめ)

### 3.4 知覚支援サービス M 社

知覚支援サービスの M 社は業界内でも老舗であり、顧客に対する親密な対応で知られる業界最大手企業である。創業者一族の系譜で一貫した経営方針を継続しており、現在では眼鏡等の視覚支援機器の製造と販売が主な事業であるが、それ以外にも聴覚支援の補聴器や宝飾品にも事業を展開している。本論のために、2012年8月31日、本社を訪問し、経営管理部、商品開発部、第2事業部、内部統制部、計4名様に対し、サービス内容、事業モデル/事業区分の考え方、および今後のサービスほかについて、半構造化インタビューを実施した。

近年眼鏡市場では、オペレーションの効率化と海外生産による安価志向のモデルで市場シェアを拡張している新興企業が出現している（Zoff、ジェイアイエヌ等）。さらにそもそもの人口減少の影響もあり、売上は伸び悩んでいる。他方で、顧客密着度の高いサービスにより、根強いリピート顧客を持っている。M社は事業当初は地方での時計の販売等をしてきたようであるが、メガネの販売に移ると共に、メガネの商品としての性格からして、顧客に対する製品調整機能等が重要な提供機能になってくるようになる。メガネの場合そもそも目の状態を診断し、度数を測ったうえで、レンズの位置やフレームの形状を、それぞれの人の顔かたちに合わせて調整するという要素が必要だからである。

その中で、M社の高付加価値モデルは第一に徹底的に丁寧な接客が基本であり、顧客ごとに詳細な声を収集し、これに対し、「一人ひとりにお合わせする」ことを社として表明している（図3-17、M社の経営理念）。高級感あふれる一等地にある店舗兼ショールームを準備しており、品ぞろえの豊富な高付加価値商品群とともにM社の事業モデルの特徴を表象している。M社ではこうした密接な関係を構築する行動様式を「お節介」と呼び、お節介による顧客との密なコミュニケーションにより、密接な関係性を築くことを明確な方針として推奨している。時間をかけた丁寧な接客や調整は他に類を見ない。効率化優先のモデルが「棚に並んだフレームの種類と色と大きさを選べば、20分で視力を計測し、40分後にはお渡しできます」と言っているのとは正反対のアプローチである。

メガネは視覚を矯正するデバイスであるという機能はあるが、それだけでなく個人個人の個性を表現するツールとして、機能性とファッション性・感性性を併せ持つ商品であり、また視覚の弱い者にとっては生活必需品でもある。M社は五感の不便さを解消しようという基本理念を置き、その上で生活の質や楽しさの向上と個性と生活の演出を位置づけている。

第二に顧客ごとの顔のかたちに応じた眼鏡の個人別カスタマイズ可能な設備を持っている。これはM社オンリーワンシステムと呼ばれ、個人個人の顔のかたちと好みに合わせ

CG で形状を作成し、「あなただけのメガネ」を提供する。これは、「M 社独自の AI（人工知能）搭載 M 社デザインシステムの画面上で、リアルタイムに確認しながら「マイ・オリジナル」メガネを自由にデザイン」するシステムにより実現し、一つだけのオーダーデザインメガネを提供している。

また、第三にはこうした顧客対応の技術を拡張していくために、視覚と脳の間接関係を研究する知覚に関する研究所を開設している。脳科学の側面から、デザインの側面から等の輻輳的研究が行われ、AR（Augmented Reality）等の先端技術にも関心を抱いている。さらに人材育成のためにカレッジまで作っている。

こうした顧客の声と技術の進展の上に、業界の先端的取り組みとして、用途別眼鏡の提供を業界で先駆的に開始した。今ではゴルフ用メガネ（グリーン上の芝のアンジュレーションが良く把握できる）や PC 用メガネ（ブルーライトをカットする）は、他の競合企業にも模倣されているが、これ以外にも、サイクリング用メガネ（粉塵が入らない）、花粉対策メガネ（花粉が入らない）、読書用に視野を最適化したメガネ（遠近用メガネでは室内読書用のため近視領域が広がるよう調整されている）等、さまざまな商品を展開している。同様の製品を持っている人々に囲まれることは楽しさと安心感をもたらす。さらには、同好の者同士でゴルフやサイクリングに行くなど、利用者同士でのコミュニティ的活動への発展も視野に入れている。

M 社では創業者家系の強力なリーダーシップと一貫した顧客重視の方針が継続して推進されている。社内内部会議として朝会では社長からのメッセージがじかに伝達されている。社長は無意識に MBWR（Management by walking around）類似の社内巡回を行っており、社員とのコミュニケーションが図られていることが対話の中でも強く意識されていた。2011 年の東北大震災に際してもいち早く無償で全サイズを網羅した眼鏡を積んだワゴン車を被災地に送り込み、メガネを失って不便をしている被災者に無償で贈与したが、これを事業の宣伝として使うことはしないというのがトップの意向が徹底されているとのことであった。

## 経営方針

### プライム～最上級の信頼づくり

多様化・高度化するお客様のご要望に、徹底して『お一人おひとりにお合わせする』ことを追求し、問題解決をすることによって、「困った時に相談したくなる存在」を目指します。

### 自立

1973年パリ出店以来、海外展開で培ったグローバルで多様な人財を性別・年齢を問わず登用し、世界に通じる真に自立した経営者や起業家を創出してまいります。

### 他にない創造

時代の変化のなかで、お客様が直面される問題点に対して、他にまねのできない 独自の『お一人おひとりにお合わせする』ことを追求し、お客様の問題を解決する手法を創造し続けてまいります。

図 3-14 M社の経営理念（2015年9月1日検索）

社内では顧客以上に顧客のことを理解し、単なる要請への丁寧な回答ではなく、顧客に先んじて必要なこと、適格なことを実施することを「お節介」と称し、お節介を推奨する活動を行っていたのが印象的であった。視覚にせよ聴覚にせよ五感全体で、顧客一人ひとりが不自由に感じることをまずは解消し、個人が輝きを持てるように、とのメッセージを提示している。知覚支援サービス M社が参照するモデルが、偶然の一致ではあるが、クラブ・ツーリズム同様、ハーレーダビッドソンであるとのことであった。顧客の熱狂的な支持を継続的に受け、顧客とのタイトな関係性を築き、継続しているからである。

経営企画部門や営業企画の方々には、彼らのターゲットが顧客の期待を超えた優れたサービスであることを明示していた。知覚に関するプロフェッショナルの知見を提供して、顧客の人生に寄り添った継続的サービス提供のコミットメントを提示している。経営理念の中に二度も「一人ひとりにお合わせする」との文言が入っていることがこれを良く表している。M社に関わることの喜びを感じてもらうための、眼鏡は手段であるとの認識を示された。地域との交流のために、周辺住民のイベントには店舗を一部貸与する等、各地域の店長は地元との関係を重視している。そのために店長のローテーションが短くならないようにとの工夫がされているようである。また、特定用途別メガネのユーザーに対しては、ゴルフのパター練習機が店舗に設置されており、サービス受容者がたまり場として集まり会話を楽しんでいる。用途ごとに同好の者同士でゴルフやサイクリングに行くなど、利用者同士でのコミュニティ的活動への発展も視野に入れており、今後さらに継続的關係が顧客間でも拡充していく

ことが予測される,

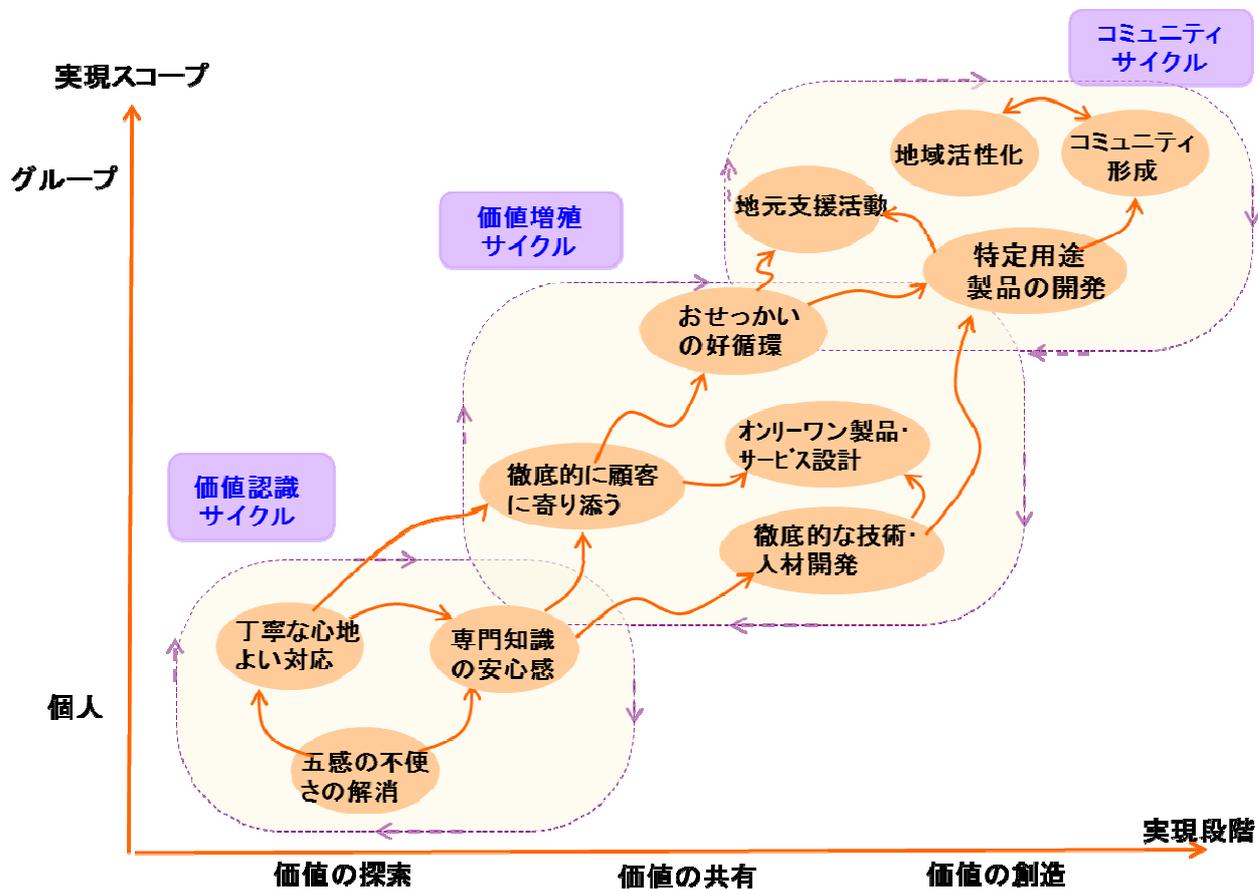


図 3-15 知覚支援サービス M 社における価値サイクル (まとめ)

### 3.5 The People's Supermarket

The People's Supermarket (TPS) は、英国ロンドン中心にある 2010 年 6 月に設立された、従業員が経営に参加しているスーパーマーケットである (WEB)。安全な食を、廃棄物を削減しながら、リーズナブルな価格で流通させたい、ということを目指して出発した、地元密着型の自律型組織である。Good food at affordable prices という標語はこれを端的に物語っている。地域コミュニティがサービスビジネスと連携しているユニークで新しいモデルである。The People's Supermarket の名の通り、人々による人々のためのスーパーマーケットである。

ロンドンにあるため直接対面のインタビューはできていないが、NHK のテレビ番組で紹介されたことで注目をあびた。様々な書籍でのレポート、およびウェブでの情報開示を中心に情報を収集した。また、公開会社ではないため財務諸表等にはアクセスできないが、ウェブ情報によれば、参加者は 1000 人以上にのぼっている。さらに、参加者への購買価格のディスカウントという還元の高められている (当初 10%であったものが後に 20%になっている) ことからして、事業採算としては十分な想定以上の黒字が得られているものと考えられる。新たな住民参画とエコロジーを追求したサードプレースのモデルとして注目されている。元々は Park Slope Foods というニューヨークにあるスーパーマーケットが原型のモデルになっているようである。日本でいえば生活共同組合や、以前の講や結といった、地域の互助組合的な色彩を持った現代版のスーパーマーケットである。



図 3-16 The People's Supermarket の理念 (2015 年 12 月 13 日検索)

(<http://thepeoplesupermarket.org/about-us/responsibly-sourced-products/>)

図 3-16 にもあるように、理念として For the People, by the people を掲げており、自律的組織運営や会員の相互支援、自然との調和といった基本概念に動かされている。

♥ Sourcing Our Produce Responsibly ♥

♥ Being Kind to Our Environment ♥

♥ Taking Care of Our Community ♥



図 3-17 The People's Supermarket のミッションステートメント  
(2015年12月13日検索)

[http://thepeoplesupermarket.org/wp-content/uploads/2014/01/The-Peoples-Supermarket\\_greenvana.eu.jpg](http://thepeoplesupermarket.org/wp-content/uploads/2014/01/The-Peoples-Supermarket_greenvana.eu.jpg)

The People's Supermarket のミッションステートメントとしては、3つのポイントを挙げている (図 3-17)。

1. 安全な食の調達という商品に対する責任.
2. 自然環境にやさしい事業推進.
3. 地元コミュニティに対するケア.

更にビジョンステートメントとして、

1. 事業体としても経済的に持続性あるモデルを創造し、地域にとっての価値をつくり出しながら、成長もしていくこと.
2. 地元の農家と都会のコミュニティをつなげて、複数の食材の流通ネットワークを提供すること.

としている (図 3-17)。

食の安全、安定的供給、地元への配慮と貢献、環境への配慮、構成員への配慮、といったさまざまなステークホルダーへの配慮と新たな事業モデル構築への意欲がにじみ出ている。こうした目標を実現するために、The People's Supermarket では、会員に様々な参画を要請している。会員となった地域住民は当スーパーマーケットの従業員として年会費 25 ポンドを払い、毎月 4 時間以上の無償の労務提供することで従業員のシフトを回している。スーパーマーケット内の壁にはシフト表が貼ってあり、この空き時間に埋めることで、自前の労働力でオペレーションが回っていく仕組みである。労務提供した従業員は、自身が購買するに際して一定の割引を受けることができる。また従業員は供給者の立場で安全な食材の提供を行うこともできる。人と食材、サービス提供、サービス受容者が立場を変換しつつ循環しており、生活と環境と経済と食の安全と地域（しかも農村と都市部双方が）がエコシステムとして矛盾なく成立している優れたモデルである。構成員は単なる購買者でも販売者でもなく、どちらの立場にもなりうる。しかも都会の地域性もあり、さまざまな個人的な悩みの相談や人間関係の構築が自然に行われている。また、コンサートやイベントが企画され、会員間の円滑なコミュニケーションが拡充されている。さらには、短期的な金融支援を受けることまで発展している模様である。

また、組織運営面からみると、住民は事業の当事者として経営に参画し、全員参加で事業課題や方針を議論し決定するとされている。For the people, by the people という標語は米国大統領の演説であるが、新たな経営方式のモデルとして自分たちの経営形態を認識している (図 3-16)。希望者は構成員として参加することができ、出入りが自由で強い拘束がない。外国人や男性女性も含め、多様な構成員が混じっているとのことである。このような緩やかな関係性が特徴であり、広まった理由でもあると考えられる。

本スーパーマーケットは、もともと食の安全への関心から出発しているため、環境負荷に対する配慮は大きい。まずスーパーマーケット業界の事業課題として、食材の廃棄が大変多いことが挙げられる。The People's Supermarket ではこれに対する施策として、「The People's Kitchen」という店内にあるキッチンを活用している（図 3-18）。すなわち、まずはスーパー内で売れ残った商品や、賞味期限が近いものを使って調理し、惣菜として販売するのである。廃棄は経営に負担をかけるばかりか環境上も弊害があるし、そもそも「もったいない」のである。これにより経営にも貢献していると報じている。さらに、材料として残った食材や売れ残った惣菜は、週末の行われる会員間の懇親パーティーの料理としてふるまわれ、消費される（図 3-19）。無駄な廃棄はしないという方針が徹底されているのである。

さらに環境への配慮は包装材の簡素化や再利用等の施策にも広がっている。包装材に関しても簡易化を図り、エコバッグも推進しており、そのリサイクルにも留意している。エコロジカルフットプリントを含め、環境負荷の少ない社会への意欲を明確に打ち出している（図 3-17）。



(<http://thepeoplesupermarket.org/the-peoples-kitchen/>) (2015年12月13日検索)



図 3-18 The People's Kitchen と食材廃棄の削減 (2015年12月13日検索)  
 (<http://thepeoplesupermarket.org/about-us/being-kind-to-our-environment/>)

最近では参加者相互の互助的機能を拡大してきているようであり、悩み事相談・同好会的趣味のサークルの設置・ジャズコンサートをはじめとするさまざまなイベントの企画・食材をよりよく活用したレシピ集の公開（the People's Supermarket Cookbook）、一部では会員相互の金融支援の実施にまで活動範囲を拡充している。日本の共済組合や結\*1・講\*2 のような役割に近い要素を認識することができる（恩田 2006,2008）。まさにサービスを媒介にしたサービスコミュニティの典型的発展形態として注目に値する事例である。



図 3-19 The People's Supermarket での懇親パーティー（2015 年 12 月 13 日検索）  
(<http://thepeoplesupermarket.org/about-us/being-kind-to-our-environment/>)

食材のスーパーマーケットというサービス業の事業性を保ちながら、食の安全、経済性（安価な食材の提供）、環境負荷、生活、人と人の関係、楽しさ、趣味、地域への配慮、農村への配慮、持続性、とさまざまなステークホルダーへの配慮がなされている点は注目に値する貴重なモデルである。

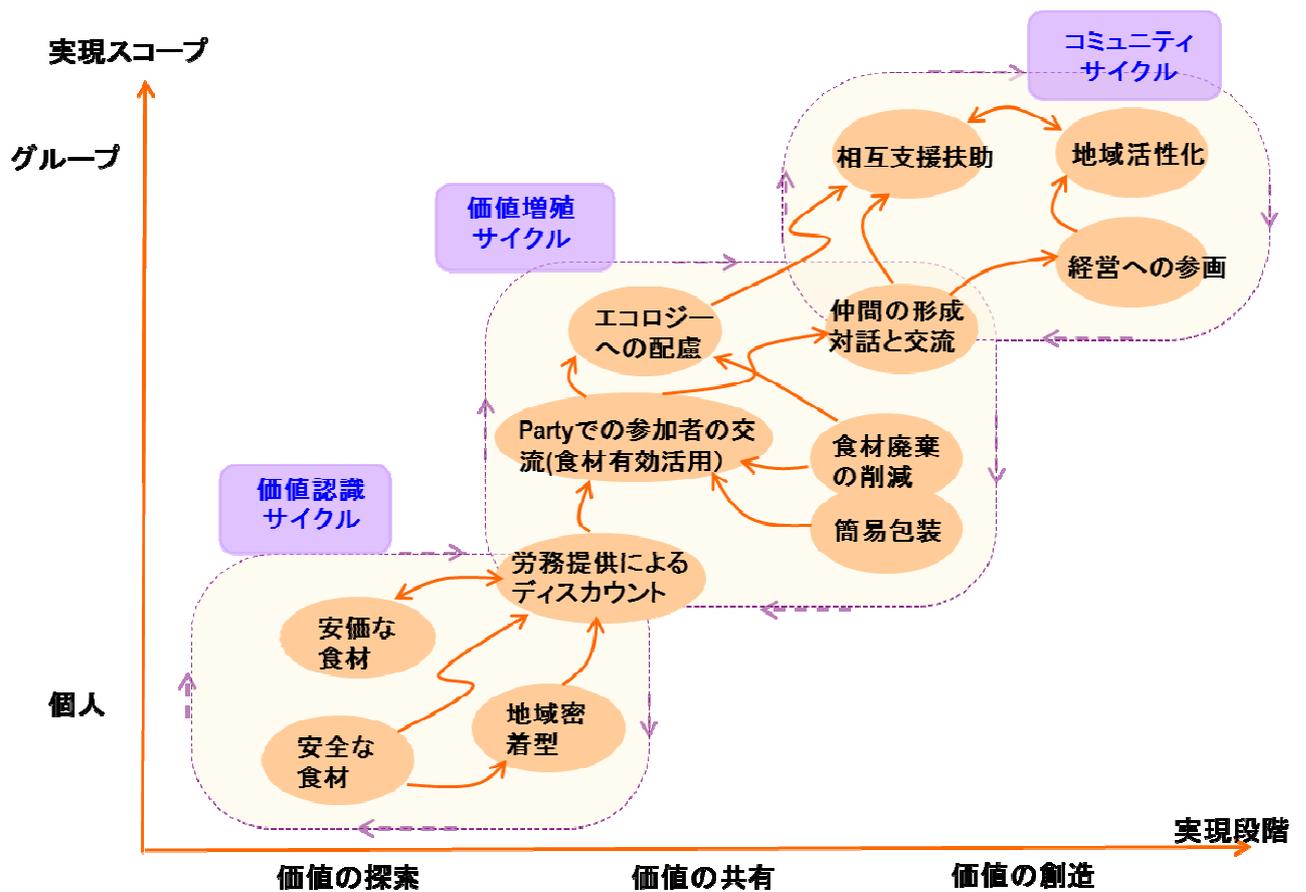


図 3-20 The People's Supermarket における価値サイクル (まとめ)

\*1：結とは、日本の村落で田植えやコメの収穫に際し共働して行った形態を指す。米の作付は一定期間に集中し多大な労力を要する為、相互に協力して行うことが合理的であったものと考えられる。

\*2：講とは、同様に日本の村落において、相互に金融機能を果たした組織である。

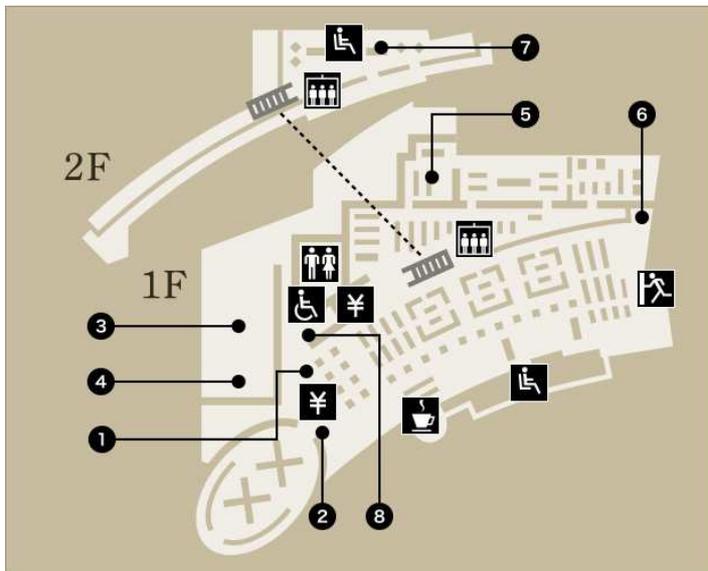
The People's Supermarket のコンセプトはサービスの概念に沿って安全な食材や環境課題人々の生活を助け合う社会支援システムとして機能し発展してきており、極めて上記のシステムとの類似性を持っていると考えられる。

### 3.6 武雄市図書館・金沢 21 世紀美術館

武雄市図書館は佐賀県武雄市にある市営の図書館であり、地方の公共団体と私企業であるスターバックスジャパンおよび蔦谷書店（カルチャーコンビニエンスクラブ）、が協業して事業を成功させている事例である。また、金沢 21 世紀美術館は、金沢市の中心にある設立 10 周年の新たな現代美術館であり、多くの来訪者を得ている成功事例である。本論ではこの 2 つのケースをどちらも公的要素のあるアートに関する知的サービスであり、近年の成功事例であるという類似性により、まとめて 1 つのケースとして取り扱うこととする。偶然にはあるが、この 2 つのケースは近年北海道の旭川動物園とともに、3 者でコラボレーションをして事業を推進する検討を行っており、展示している対象の違いはあるものの、類似のマインドセットを保持した事例として存在することの証左であると考えられる。

まず、武雄市図書館は佐賀県武雄市にある公営の図書館であり、2003 年 4 月に新しいデザインで建物を再構築して事業を再開した。それは全く新しいサービスビジネスのコンセプトに立脚しており、地方の公共団体と私企業—スターバックスジャパンおよび蔦谷書店（カルチャーコンビニエンスクラブ）—とがウィンウィンの関係を構築し、事業のコラボレーションを行いながら顧客に対するサービス価値を向上させている成功事例である。図書館の来訪者は再開 2 年前の約 3.6 倍となっており、県外から新たなモデルを確認に来る来訪者もいる話題の名物訪問先となっている。2014 年 4 月 25 日、現地の図書館を訪問し、図書館長様に事業開始の経緯とコンセプトおよびサービスデザインの考え方について、半構造化インタビューを実施した。本来は写真撮影禁止であるところ、特別に撮影許可をご配慮頂いて写真撮影を行った（以下に掲載する写真は特別許可で撮影した写真を用いている）（武雄市図書館、武雄市図書館公式ガイドブック）。

図 3-21 は武雄市図書館内部の全体景観と概要マップである。高い天井の中に開架式の書棚が並んでいる姿は壮観である。20 万タイトルの蔵書を全て開架式の棚に並べ、利用者の目に触れられるように便宜を図っている。建物は美しく、天井が高いため開放的である。上階からは全体の構造が見渡すことができる。内部は清潔で明るく、書棚は見やすい。雑誌は蔦屋が主に提供し、図書館の蔵書と蔦屋の雑誌および書籍のいずれもスターバックスのコーヒーを飲みながら、無料で閲覧することができる。この点も斬新なモデルである。図書館の運営も蔦屋に委託されており、開館時間は通常の公営図書館より長く、朝 9:00～夜 9:00 まで、365 日年中無休で休館日がない。利用者の利便性は高まっており、開館時間が長いので、会社勤務の人も帰宅途中に寄ることができる。館内ではインターネット利用できるよう、iPad の貸出をしてもらえらる。図 3-26 はスターバックスの店舗であり、イスとテーブルが左の奥に配置されている。手前側の低い棚が雑誌の棚である。



- 1.カウンター
- 2.セルフカウンター
- 3.メディアホール
- 4.歴史資料館
- 5.希少本コーナー
- 6.点訳・対面朗読サービス室
- 7.学習室
- 8.こどもトイレ・授乳室

図 3-21 武雄市図書館の全体景観と MAP (2015 年 9 月 1 日検索)  
 (MAP : <https://www.epochal.city.takeo.lg.jp/winj/guide/floormap.jsp>)



図 3-22 スターバックスの店舗（2003 年 4 月 25 日撮影）

多くの書店や図書館が、五十音順や出版ごとに書籍を分類しているのに対し、武雄市図書館ではキュレーターがテーマを分類・設定し、これに関連する様々な出版社の書籍や商品、地図、グッズ等の情報を近くに並べている。一見関連性のなさそうなテーマや商品が並んでいることもあるが、書籍の中身を見れば関連性が広がり、気づきが得られるようにアイデアを広げている。このためには書籍の内容に関する深い知見が必要となり、企画者（キュレーター）にとって負荷となる。また新たな文献に関する知見の蓄積にも労力を要すると思われる。最近では単に売り場面積の効率や棚と在庫の管理を優先して、書籍を並べるのではなく、顧客の興味の領域を刺激する知の広がりを目指す形態の書店が増えてきているが、こうした図書館の試行の広まりと思われる。



図 3-23 テーマ別に配列されている開架式の蔵書（2003年4月25日撮影）

武雄市図書館のモデルとなっているのが、代官山蔦谷書店であり、書籍の分類は同様にテーマごとであるし、さらに松丸書店はその先駆的存在である。松丸書店は期間限定で東京の丸善本店の中に設置された書店で、松岡正剛氏により情報が編集されていた（松丸本舗）。テーマごとに、松岡氏の深い歴史・文化への見識・洞察により書籍や物的製品や情報が配置され、関連付けられていた。残念ながらテンポラリーの設置であったが、知の連結を体現した事例として他にも影響を与えているものと思われ、その後の新しい書店や図書館の形態の源流となっている。書店や図書館が単に書籍や雑誌を購入したり貸借したりするためにタイトルや作者の五十音順に並べるのではなく、知の発展する道筋に従って関連する情報が連携していくというのは知識創造の場として有意義であり、今後の方向性を示していると思われる。また、蔦屋の書籍や雑誌は無料で閲覧することができ、スターバックスのコーヒーを飲みながら、自由に図書館の図書も、蔦屋の商品も、自分の蔵書も、読書や知的発見や対話の材料として活用し、楽しむことができる。当初は販売品がコーヒーの飲みこぼし等で汚れたりするのではないかとの懸念もあったようだが、実際にはあまりトラブルは発生してはいないようである。

次に、金沢 21 世紀美術館は、2004 年に金沢市内に新たに建築されたユニークな現代美術館である(金沢 21 世紀美術館)。金沢 21 世紀美術館は公営美術館が平均的に年間 5 万人～10 万人程度の来訪者であるのに対し、年間 140 万人と約 20 倍の国内外の来訪者を獲得し、成功モデルとされている(蓑 2007)。2013 年 12 月 2 日、総務で全体運営が行われている総務課主任様に、現地美術館で新たな企画の立案方法や顧客からのフィードバックの方法、ほかにつき、半構造化インタビューを行った。また、さまざまな新しい企画を試行しているが、その中でも、美術館外で街の空きビルをシアターとして借りきって実施する演劇に前夜に参加し、上演後に学芸員の取りまとめ役の交流課長様にもお話を伺った。その他、多くの企画展示と常設の屋外体験施設も実地に経験した。街に開かれた公園(図 3-24)との位置づけ通り、ゆったりできる場を提供していると共に、来訪するたびに新たな発見のある展示企画を維持している(金沢 21 世紀美術館 HP)。



図 3-24 金沢 21 世紀美術館全景—街に開かれた公園 (2015 年 12 月 13 日検索)  
( [https://ja.wikipedia.org/wiki/%E9%87%91%E6%B2%A221%E4%B8%96%E7%B4%80%E7%BE%8E%E8%A1%93%E9%A4%A8#/media/File:21st\\_Century\\_Museum\\_of\\_Contemporary\\_Art,\\_Kanazawa011.jpg](https://ja.wikipedia.org/wiki/%E9%87%91%E6%B2%A221%E4%B8%96%E7%B4%80%E7%BE%8E%E8%A1%93%E9%A4%A8#/media/File:21st_Century_Museum_of_Contemporary_Art,_Kanazawa011.jpg) )

金沢市は北陸地方の中核都市として伝統と歴史のある文化都市であり、このポジショ

ンを維持していくことが課題になっていた。少子化と東京への一極集中が続く中で、金沢市への来訪者も減少し、地方都市の存在感は低下していた。多くの地方都市は同様の状況におかれており、金沢市長の強いリーダーシップの下で、地域の活性化を促進することを志向していた。

金沢駅から金沢 21 世紀美術館までの道は徒歩でも移動できるアートアベニューとして数十の地域の店舗と協業をしており、美術館での企画やイベントの宣伝を行うと共に店舗の集客にも資する相互依存の関係性を築いている。美術館は街に開かれた公園というコンセプトで建設されており、兼六園にほど近いロケーションからふと立ち寄る来訪者も多い。

## 建築について コンセプト

### 『まちに開かれた公園のような美術館』

金沢21世紀美術館は、金沢市の中心部に位置し、だれもがいつでも立ち寄ることができ、様々な出会いや体験が可能となる公園のような美術館を目指しています。このため建物には表と裏のないガラスのアートサークルが採用され、トッライトや光庭など明るさや開放感にも十分に配慮しています。また、夜間開館や魅力的なショップ、レストランなど利用者ニーズに対応し、気軽さ、楽しさ、使いやすさがキーワードのこれまでにない美術館です。

### 多方向性=開かれた円形デザイン

三方が道路に囲まれている美術館敷地内にどこからでも人々が訪れることができるよう、正面や裏側といった区別のない円形が採用されました。建物が街と一体になるためのデザインです。

### 水平性=街のような広がりを生み出す、各施設の並置

展示室やカフェレストラン、アトライブラリーなど、それぞれに個性豊かな各施設はほぼ水平方向に配置。街のような広がりを生み出します。建物の回廊部分を一周すると、様々な特徴のある施設を巡ることができます。

### 透明性=出会いと開放感の演出

外壁や建物内の壁面の多くにガラスを採用し、「透明であること、明るいこと、開放的であること」を求めました。同時に、内部と外部など互いに異なる空間にいる者同士が互いの様子や気配を感じ取ることができる、出会いの感覚も演出されています。

図 3-25 金沢 21 世紀美術館建物のコンセプト (2015 年 9 月 1 日検索)

([https://www.kanazawa21.jp/data\\_list.php?g=11&d=1](https://www.kanazawa21.jp/data_list.php?g=11&d=1))

金沢 21 世紀美術館は美術品の展示領域であるアートセンターと、地域活性化のための市民が集まる交流領域、とが同一の建物の中に設置され連携されている。建物は妹島和世+

西沢立衛/SANAA という著名な建築家の手により設計されている。彼らは「SANAA として、2004 年ヴェネチアビエンナーレ国際建築展 金獅子賞、2010 年プリツカー賞など数多くの賞を受賞。金沢 21 世紀美術館をはじめ、熊野古道なかへち美術館、飯田市小笠原資料館、ルーヴルランス美術館（フランスのランス市、2012 年完成予定）、ニューミュージアム（ニューヨーク、アメリカ）など、近年の主要な美術館建築を手がけている。また、展覧会や家具デザイン、空間構成なども幅広く手がける」（WEB）。大変美しく透明な壁で囲まれている建物は、まるびい（丸い美術館の意味）という愛称で呼ばれ、開放的な明るい内装である（図 3-25）。パブリックゾーンは長い時間開館されているし、建物の周囲にはオブジェが設置されており、時間の制約なく楽しむことができる。多くの人が訪れることで街の活性化が実現していく。

### **美術館のコンセプトについて、 ミッションステートメント**

**金沢21世紀美術館は、「新しい文化の創造」と「新たなまちの賑わいの創出」を目的に開設されました。21世紀という大きな歴史の転換点にあたり、新たなまちづくりへの対応が求められています。金沢21世紀美術館は、ミュージアムとまちとの共生により、新しい金沢の魅力と活力を創出していきます。**

#### **1.世界の「現在(いま)」とともに生きる美術館**

金沢21世紀美術館は、世界の同時代の美術表現に市民とともに立ち会う美術館です。私たちのこの時代には、時間や空間を超え、従来のジャンルを横断する、様々な表現が現れてきています。これらの芸術活動にじかに触れ、体感することで、地域から、未来の創造への橋渡しをします。

#### **2.まちに生き、市民とつくる、参画交流型の美術館**

21世紀の美術館には、教育、創造、エンターテインメント、コミュニケーションの場など、新たな「まちの広場」としての役割が期待されています。市民や産業界など様々な組織と連携を図り、全く新しい美術館活動を展開します。

#### **3.地域の伝統を未来につなげ、世界に開く美術館**

藩政期から伝わる、工芸をはじめとする地域の固有文化が、多様化する21世紀にどのような可能性を持つのか、インターカルチュラルな視点に立って問いかける実験の場となります。

#### **4.子どもたちとともに、成長する美術館**

未来の文化を創り出す子どもたちに開かれた教室として、見て、触れて、体験できる最適の環境を提供します。子どもの成長とともに美術館も進化し、時代を超えて成長します。

図 3-26 金沢 21 世紀美術館のコンセプト （2015 年 9 月 1 日検索）

[https://www.kanazawa21.jp/data\\_list.php?g=11&d=1](https://www.kanazawa21.jp/data_list.php?g=11&d=1)

金沢 21 世紀美術館では来訪者は単に展示物を見るだけでなく、来訪者が展示物に能動的に関与し参加することを意図している (図 3-26)。展示物を受け身で鑑賞するのではなく、参加することで、経験を通じた身体知が加わることで経験価値が増加する。たとえば、実際に参加し観察した事例の「One day, Maybe」では、演劇自体が美術館の建物を出て、近隣の商店街 (堅町) まで移動し、空きビルを 1 棟借り切って演出を行っている。来訪者はアクターとともに 1 階から徐々に階を登って行き、それぞれの階が幕になっており、シナリオが繰り広げられる。消費社会の問題点を指摘した日韓英共同制作の作品であった。観客は実際に劇場となったビルの中の仮説店舗で消費行動を行い、次の幕でその結果としての汚染や荒廃を実感する、という設計になっている。観客も演劇に参加し、その一部になっており、まさに劇の出演者として共創の関係にある。演劇の終了後、ディレクターやキュレーターとともに対話する機会も設定されており、自由に作者と質疑を交わすことができる場が設けられていたのは印象的であった。こうした身体知を含めたユニークな経験知は貴重であり、観客へのインパクトが大きい。

これ以外にも、参加型展示は多く見られる。スイミングプールやカラーアクティビティハウスは常設のオブジェとして有名である。前者は、プールの上からと底から相互に覗きあうことで、自分がオブジェの中に入り込む。奇妙な好奇心と楽しさが得られ、子供たちにも人気が高い。後者は歩みを進めると周囲のカラーパネルの組み合わせが変わることで、様々に色彩が合成され、変化していく体験をする。これも対象物と自分の位置関係により、関係づけあうことで価値共創関係を結んでいる事例である。参加者は身体知的要素も含め五感をフルに活用して経験値を得るため、場に当事者意識が生まれ愛着がわく (蓑 2007, 長谷川 2011, 2013)。

つぎに、当該美術館では毎年地元の小学生 (最も外部の感性的な刺激に対し感受性が高く吸収力のある小学 4 年生を対象にしている) を美術教育の一環として、無償で美術鑑賞に招待している。プログラムの中に入っている封筒には「もう一回券」が同封されており (蓑 2007)、家に帰った小学生は自分が招待された主役であるという誇りを得ることができ、両親を伴って子供が主体となって二度目の訪問が行われる。子供が主体であることが重要であり、子供たちは付き添った両親とともに美術館のリピーターになるケースも多い。これは教育と文化と生活習慣とビジネスが調和したデザインないしプログラムの事例として重要な企画である。サービス提供者から無償の贈与を受けることで、相手に対する精神的な恩義や感謝が生まれ、関心が起きる。こうした一種の精神的負担 (借りのようなもの) は、その後も美術館に通うことを生活の習慣にする動機づけになると思われる。

展示企画には展示物と映像や音声とのコラボレーションを活用している企画も多い。定期的にベーゼンドルファーというピアノの名器でのコンサートも企画されている。現代美術というつつきにくさを、様々な生活のシーンと重ね合わせることでカジュアルな場にし、自分と美術の関係性を縮めることに成功し、経験価値を提供している。

これらは 12 人の専任のキュレーターによって企画されており、さまざまな企画を打ち出すナレッジの源泉である。専任のキュレーターが配置されている美術館は他にはあまりないという（蓑 2007）。

近年では本事例で取り上げた佐賀県武雄市の図書館や、北海道旭川市の旭川動物園ともコラボレーションする計画があり、地方の活性化モデルとしても注目を集めている。金沢文化振興財団は金沢地区に点在する歴史的人物や文化の施設を結んで、様々な企画を実行している。鈴木大拙館や西田幾多郎記念館、泉鏡花記念館等の哲学者思想家の博物館といった世の中でも稀な施設が設置されていたり、それ以外にも安江金箔工芸館、金沢ふるさと偉人館、金沢文芸館、金沢能楽美術館等といった地域の生活や文化に関する施設も多数存在しており、継続的に企画を実施している。

上記の武雄市図書館と金沢 21 世紀美術館は、知を取り扱った公的性格を併せ持つ施設であり、日常の延長にありながら非日常であり、強い知的刺激のシャワーを浴びることのできる場所として、ミシェル・フーコーが「ヘテロトピア」と称した場である。どちらも街の中心から、設計されたアベニューを通して徒歩で移動できる距離にあり、キュレーターが仕込んだ強い知の体系により、地域と密接に関連付けられている。また、いずれも人の流れの減少の危機感の中から、新たな魅力ある施設により街の活性化を図る目的を持って建てられている。単なる美術品や蔵書の展示ではなく、開放的施設での人の集まる場所へと位置づけが大きく変わっている。さらに参加型展示や企画、あるいはテーマ別分類、をキュレータの力によって実現しており、街の活性化と来訪者の知的刺激の源泉の場を両立し、相互にコラボレーションを企画しているところも類似性が高い。キュレーションに基づく企画やテーマ別分類は、意味を深める知の創造の場であるし、来訪者自身の興味やテーマ追求のモチベーションを高める（佐々木 2011, 勝見 2011）。こうした、参画・共創は自分だけの貴重な経験価値を創出する場となるものと思われる。

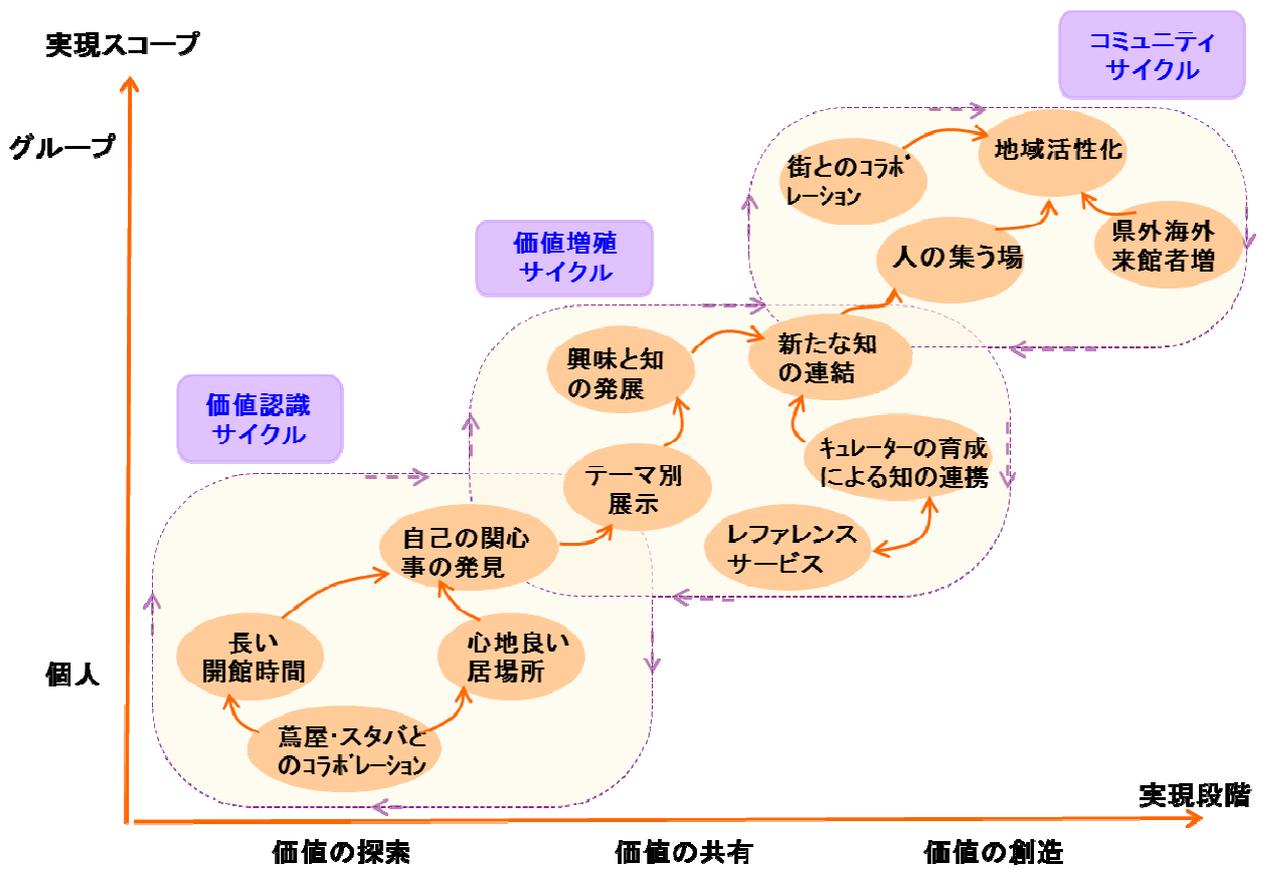


図 3-27 武雄市図書館における価値サイクル (まとめ)

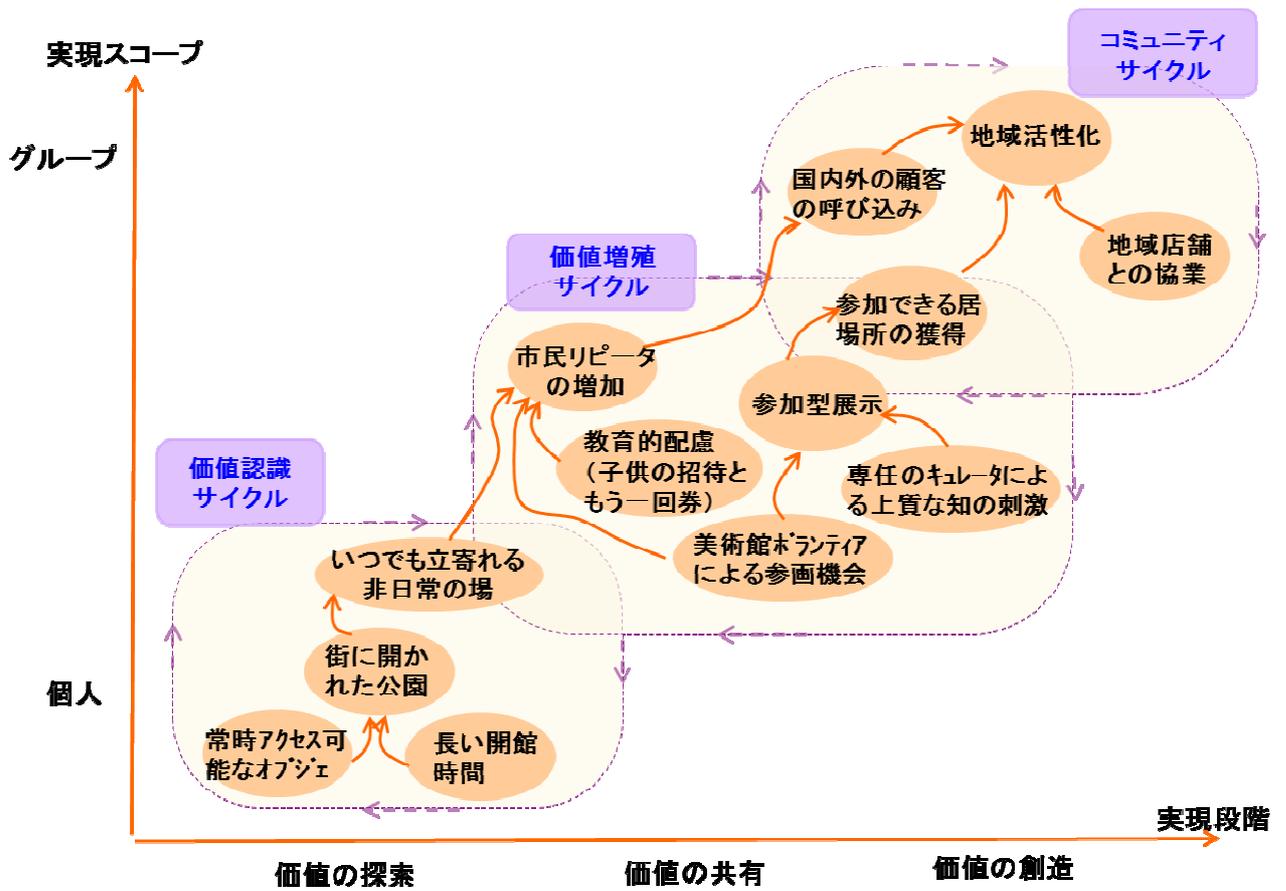


図 3-28 金沢 21 世紀美術館における価値サイクル (まとめ)

### 3.7 ケースのまとめ

以上のケースを第1章で設定した3つの論点から整理したものが以下の表3-1, 表3-2, 表3-3である。

これらから見て共通に言えることは、まず取り扱うサービスの違いに関わらず、どのサービス当事者も長い付き合いを志向し、継続的關係を構築していることである。その中でサービスが進展している。サービス受容者はリピーターになり、常連としてクレマーというよりは強い支持者になっている。成功事例では、サービス受容者も単に受け身ではなく、積極的に参加し、事業に対しても、最も厳しく温かいご意見番となっている。提供されている価値は、単なる製品やサービスではなく、それ以上の特別なものである。

#### 3.7.1 時間的経過によるサービス受容者の価値・状態の変移

表 3-1 時間的経過によるサービス受容者の価値・状態の変移

時間的経過によるサービス受容者の価値・状態の変移					
	ビジネスの開始	サービスモデルの確立	サービスの質的向上	新たなサービス要素	サービスの繋がり
スターボックス	濃い味のコーヒー豆という物品の購買	濃い味のコーヒーの喫茶サービスの活用	最高のコーヒー・くつろげる空間・パートナーによる魅力的なサービスの活用	事業への共感・ファッション的な生活の豊かさという価値	自律的ファンWEBサイトでの新鮮な情報融通と共感し合える仲間
クラブツーリズム	予約代行という作業の購買	ツアー企画力と品揃え、近ツリの調達力を活かしたサービスの活用	ワンストップのアドバイザ、旅行計画コンサルティング	テーマ⇒興味の発展、事業参加による自己表現の価値	仲間づくり・関心発展の楽しさ、コミュニティの安心感
知覚支援サービス	時計の仕入販売という物品の購買	メガネの仕入販売に伴うサービスの活用	徹底的に寄り添う顧客密着型サービス、さがえとのコラボによる安定的供給	境界を超えたお節介・用途別メガネ等製品価値、マイオリジナルメガネの利便性	用途別製品活用(コミュニティ、地域との協調)
the People's Supermarket	— (食材の仕入販売という物品の購買)	安価で安全な食材の利用	労働参加による経費削減、食材提供エコシステム、地元密着型	エコ生活への共感、親睦の帰属感・安寧、経営参加による自己表現	集まりやイベントによる交流の場、支援・相談に対する安心感
武雄市図書館・金沢21C美術館	—	— (書籍販売・貸出、美術品の展示というサービスの活用)	開放的建物で自分の時間、スターボックス・苜屋と連携、街に開かれた公園、開放的建物、心地良い空間	興味の発展・参加型展示企画、キュレータとの対話と経験価値、知的刺激	街との一体化・交流(コミュニティ形成)・居場所

表 3-1 は、時間的経過によるサービス受容者の価値・状態の変移を示している。どの事例でも、QCD が提供され、これにおもてなしやホスピタリティを付加しただけでなく、新たな意味づけを付加している。スターバックスのコーヒー文化はサービス受容者の生活の豊かさと、コーヒーセミナーの講師として働く従業員の生き生きとした意欲とをつなぐ重要なイベントであるし、ファッショナブルなスターバックスブランドを象徴する出来事である。これはサービス受容者に単なる飲食物以上の価値を意味づける。クラブ・ツーリズムのテーマ選定プロセスや事業運営参加の場も、同様にサービス受容者とサービス提供者が錯綜する場であり、相互の立場は入り乱れている。参画者にとって生活のリズムを作り出すイベントは、特別な意味を持っている。おせっかいも同様にこうした境界を超えた行動を意味し、価値を構成している。The People's Supermarket の会員間の関係は、単なる職場の同僚ではない共感を共有し、居場所として貴重で欠かせないサードスペースを意味する。武雄市図書館や金沢 21 世紀美術館では展示物や書籍を媒介にしてはいるものの、テーマや企画という知的表現が仲介した経済的関係以上の関係であり、生活の上での意味をもたらす。

表 3-1 に記載した、各ケースでの事象の流れを詳細に振り返ってみると、大きくサービスビジネス確立までと、ホスピタリティ向上を果たす時期と、それを超えた新たな要素を付け加える時期に分別される。当初、ビジネスの原初形態として、スターバックスの例では、コーヒー豆の輸入販売ビジネス（モノ売りビジネス）から出発して、濃い味のする‘ほんもの’の飲み物を提供することを主眼に欧州からアラビカ種を輸入している。クラブ・ツーリズムの予約代行は作業時間の切り売りとして、物売りモデルの一種と捉えることもできる。また、知覚支援サービス M 社では、当初は単純な時計の仕入販売から事業を開始している。他のケースではサービス化したモデルから出発しているものもあるため、最初の形態はblank（横線）になっているが、理念型としては単なる物販の要素だけに特化してビジネスを開始することは想定できるし、モノだけを取り扱う価値提供要素が内包されていると要素分解することも可能である。

これに対し価値提供形態をサービス化し、モノの所有権より活用の便益を提供する段階になり、サービスモデルが確立する。スターバックスのカフェ店舗展開、クラブ・ツーリズムの調達力を活かしたツアー企画や、メガネという個人別の調整要素の強い知覚支援機器の提供では、顧客コンタクト（サービス要素）が必須のサービス事業化がなされていると考えられる。The People's Supermarket は、通常のスーパーマーケットが単純な食材の仕入販売を行うことでモノの運搬移動を提供しているのに対し、運ばれる商品が安価で安全な食材の提供という顧客視点の価値をモノの上に乗せて提供するというサービス事業としてスタートしている。また、武雄市図書館や金沢 21 世紀美術館のような公共性のある文化的事業に関し

ても、サービス再構築以前のモデルが、書籍や美術品を展示するモノ中心のモデルであったのに対し、新たな視点で文化や知を住民に届けるというサービス化した顧客視点のモデルで再構築されている。

スターバックスはその後サービス提供プロセスの質を向上させ、最高のコーヒー・くつろげる空間・パートナーによる魅力的なサービスの3つの要素を充実させることにより、サービスのホスピタリティを構築している。これにより、スターバックスは飲み物でのどを潤う場ではなく、生活にアクセントを与える居心地の良い場（サードスペース）になっている。クラブ・ツーリズムでは、顧客の声に対応した旅行計画の相談を行うようになり、コンサルティングビジネスにモデルを転換している。ワンストップで旅行にかかわるパーツを総合し、相談相手として顧客の利便性を高めるホスピタリティモデルにグレードを向上させている。知覚支援サービス M 社ではメガネを売るための付随的サービスとしての視力計測や個人に対する商品の調整だけでなく、徹底的に顧客に寄り添うサービスを構築し、さがえ市の部品供給元とも密接な関係性を築くことで安定的で品質の良い製品の提供を可能にしている。The People's Supermarket は地元に着し、住民をビジネス遂行に取り込むことで、地域に根差した強固なサービスエコシステムに発展させた。武雄市図書館は設立時点からサービス向上の施策を取り込んだ地域活性化が施行されており、所蔵書籍の開架式での開放や、スターバックス・蔦屋とのコラボレーションによる協業はにより、休館のない夜までの開館という住民の利便性を向上させた新しいモデルを実現している。また、金沢 21 世紀美術館においても、単なる美術品の展示場所から、街に開かれた公園のコンセプトにより住民や来訪者の集まる心地よい街の居場所を提供することに成功している。

こうしたサービスのホスピタリティに敏感なケースでは、その後さらに社会的意味合いや個人にとっての特別な意味合い等の新たな付加価値要素の付与を行っている。

スターバックスのコーヒーセミナーはコーヒーの歴史や文化やおいしいコーヒーの入れ方・楽しみ方といったサービス受容者にとっての意識を高め、ファンを増やし、コーヒーを文化として根付かせることに貢献している。コーヒーが原産地からどのような手立てで購入され運ばれてくるか、生産者の「顔が見える」ようになることで、サービス受容者にとって親近感と特別の意味合いが生じるようになる。こうしたセミナーの延長で、店舗ごとのイベントとして、「生産地の違いによるコーヒー豆の比較テイスティング」、「ローストの違いによるコーヒー豆の比較テイスティング」等が開催され、ミュージックライブが開催されたりもしている。このようにライフスタイルの一部として、コーヒーが受け入れられるようなコミュニケーションを行っていると考えられるのである。この結果、サービス提供者側からの働きかけだけでなく、サービス受容者が自律的にファン WEB サイトを開設し、新しい商品や店舗の口コミでの情報を提供している。

クラブ・ツーリズムにおいて、テーマ別ツアーへの転換は大きなビジネスモデルの変化であった。それ以前のサービス提供者側の設計によるパッケージツアーと異なり、勉強会の開設を通して新たに開拓されたサービス受容者の興味を基に作られたツアーは、参加者にとって自ら作り上げたものとしての愛着が伴っている。世界中の歴史や文化イベントといった客体側の地理的広がり、顧客の興味や知識が相互につながり広がっていく主体側の知的広がり、掛け算として考えると、テーマは無限に広がる可能性をもつ。しかもその設計に顧客自身が関わり、6人以上の顧客が一致すればツアーが設定されるとすれば、テーマを自分で決めた顧客の自己決定意識、当事者意識、参画意識、ツアーへの期待感と愛着は増大する。ミッションステートメントにもあるようにクラブ・ツーリズムの狙いは仲間づくり、健康づくり、のコミュニティビジネス（広井 2009,2001）であると認識されている。

知覚支援サービス M 社についても、徹底的なおもてなしの上に、顧客以上に顧客の生活シーンや不便さの実際を感じる努力が意識的になされており、「お節介」を推進するとの意識によって共通の価値が認識され、サービス受容者のサービス活用の持続性を導出している。個人別に完全にカスタマイズしたメガネの提供や、光学研究所における研究等は通常の利便性や心地よさを超えた試みであるし、そうした活動の成果として生まれた用途別製品については、ケース説明の中でも述べたが、店舗の場がたまり場（hangouts）としてサービス受容者を惹きつける吸引力の源泉となっている。

The People's Supermarket はエコロジーの理念に則してスタートしているわけであるが、食材の廃棄、The People's Kitchen での惣菜の制作、その上で、週末に企画される構成員の親睦パーティーでの有効活用等により、食材の廃棄減少は成果を上げている。エコバックや簡易包装化も加え、環境等の自然資本への配慮が明確に打ち出され、こうした意義に対する賛同は会員を維持・増加させる原動力と考えられる。さまざまなイベント開催や構成員の悩みや経済的課題に対する支援は、人や地域への配慮、ないしは社会的包摂といった社会的価値への発展を意味している。

武雄市図書館におけるテーマという概念も重要であり、開架式書棚は五十音順ではなく、顧客の興味の対象となるテーマにより分類され、キュレーター（佐々木 2011, 勝見 2011）によって更新されている。大切なものは書籍を展示する棚の効率や管理の容易さではなく、知と知の連鎖と発展であり、サービス受容者にとっては重要な知的価値である。武雄市図書館の公式ガイドブックには、図書館の説明以上に地元の文化や風土、特産品等の情報が掲載されており、街との交流や地域の活性化に対する熱意が強く感じられる。住民にとっての価値や位置づけが明確に理解できるメッセージである。

これは金沢 21 世紀美術館でも同様であり、地域とのコラボレーションが図られ、美術館は、アートアベニューの終点として、街全体の地域コミュニティ設計の中に位置づけられている。その中で、金沢の伝統文化と新しい美術が混じり合っている。美術館の整理のためのボランティア活動や、サスティンメンバー（賛助会員）等の参加を深める仕組みも、住民

の参画意識をさらに高める可能性がある。

### 3.7.2 時間的経過によるサービス提供者とサービス受容者の関係性の変移

表 3-2 時間的経過によるサービス提供者とサービス受容者の関係性の変移

時間的経過によるサービス提供者とサービス受容者の関係性の変移					
	ビジネスの開始	サービスモデルの確立	サービスの質的向上	新たなサービス要素	サービスの繋がり
スターボックス	製品の販売者と購買者の関係	店舗での喫茶の提供者と利用者の関係	サービス品質、継続的サービス提供へのコミットメント	コーヒーセミナー、フェアトレードへの賛同・信頼関係、参画者おしゃれなスタイルの一体感	同じ嗜好のコミュニティでの仲間とのつながり、自律的ファンWEBサイトへの参画の場
クラブツーリズム	単純作業の委託販売/購買者	企画力と調達力の提供者と利用者	旅行に関するワンストップソリューションの便利さと信頼、ツアーの常連客	旅の経験者が経験を語る自己表現の場を持つ提供者と利用側の視点が混合する関係	旅のコミュニティの仲間、事業参画常連としてオーナーシップを感じる関係
知覚支援サービス	商品の仕入販売/購買者	対人サービス要素の入り込んだ販売/購買者	顧客密着型サービスによる関係性の継続、優良なアフターサービス、常連のイベント	M社と関わる喜びを感じ顧客に徹底的に寄り添うお節介を媒介とした関係に棲み込む	用途別メガニューザーの仲間づくりの場、試使用のたまり場、地元コミュニティとの調和
the People's Supermarket	(食材の仕入販売) —	安価で安全な食材の販売/購買者	地元密着型で自律的参加型労働提供	週末パーティーへの帰属感と親睦、環境への配慮意識と自己肯定感、経営参加による一体感	地域コミュニティの回復、イベント参加、生活相互扶助・支援関係
武雄市図書館・金沢21C美術館	(住民への公的サービス取引) —	(住民への公的サービス取引、展示機能と閲覧者)	心地良い開放的建物の中でいつでもリラックスした知的時間を楽しむ居場所。	テーマごとの情報による発見と関心の発展、展示への参画、キュレーターとの知的刺激の交換し合う関係	街との交流・地域活性化、知的刺激を浴びる居場所、サードスペース、生活の一部(リピーター)

表 3-2 は、時間的経過によるサービス提供者とサービス受容者の関係性の変移を示している。この関係性は表 3-1 の表現するサービス受容者側の価値や状態を別の側面から見たものであるため、内容的には当然重複する。やはりどの事例でも、機能提供 (QCD) に対する信頼から始まり、プロセス品質を向上させただけでなく、関係性を踏み越えるイベントを経て、新たな意味と自己表現の場を醸成している。スターボックスの文化伝達やファッションは生活の中での自己表現のすべを提供し、広域モデルであるためつながり度は相対的に弱いものの、バーチャルなコミュニティに発展している。また、クラブ・ツーリズムの歴史・文化的意味や個人の関心の形成発展は、生活の一部を構成し、事業運営への参画支援に踏み込むことで従来の関係性以上の仲間としての関係性を構築している。おせっかいもサービス受

容者以上に理解し、サービス受容者に先んじて必要なコト、快適なことを実施する、とすれば、通常のサービス受容者との関係性を超えている。The People's Supermarket の生活支援や相互扶助、武雄市図書館と金沢 21 世紀美術館のテーマの設定と地域との緊密な関係構築は、いずれも自らコミュニティビジネスであるとの定義をしていることで、性格付けが明確である。これらいずれのケースでも参画者は単なる便益を受動的に受け取るだけのサービス受容者ではなく、実現する価値の共創者であることは明確である。サービス受容者はサービスに呼応し、その機能を活用して自らの生活を豊かに演出している。そこには前向きな相互依存関係が見受けられ、相互に不可欠な存在となっているのである。

### 3.7.3 時間的経過によるサービス促進要因の内容と変移

表 3-3：時間的経過によるサービス促進要因の内容と変移

時間的経過によるサービス促進の構成要素と変移					
	ビジネスの開始	サービスモデルの確立	サービスの質的向上	新たなサービス要素	サービスの繋がり
スターボックス	豆という製品(モノ)の輸入販売	店舗での喫茶サービスの提供	最高のコーヒー・くつろげる空間・パートナーによる魅力的なサービス、という要素を充実したサードスペース	コーヒーセミナー(文化)、フェアトレード(倫理)、ファッションナブルなライフスタイル(自己表現)	自律的ファンWEBサイトを通じた交流の場(コミュニティ)を提供
クラブツーリズム	作業代替という時間の販売	近郊の調達力を基にパッケージツアーの品揃えを提供	顧客の声を反映したツアー設計、旅行に詳しいスタッフによるワンストップアドバイスサービス	地方の文化を残す テーマ=個人の興味を 開拓するツアー/セミナー	仲間づくり、健康づくり等のコミュニティづくり
知覚支援サービス	単純な製品の仕入販売	対人ケアの必要な製品の仕入販売	徹底した人的な密着型サービス	五感の不便を解消(福祉) 一人ひとりにお合わせる(個に向合う)	用途別製品を媒介にした製品コミュニティ
the People's Supermarket	食材の単純仕入販売	安価で安全な食材の提供	地元密着型で参加型の居心地の良いサービス	自然環境への配慮、仲間との関係の回復 地域の中での居場所	生活支援、財政支援に及ぶコミュニティづくり、
武雄市図書館・金沢21C美術館	—	(図書・美術品等展示対象の開示と管理機能)	居心地の良い開放的建物等の設備、クリーンで清潔な運営、利便性の向上	地方の活性化(意義)、 テーマ=知的価値・興味、 参加型展示企画=身体知の活用と関心の引込	街との交流や地域活性化 ヘテロピアという知的居場所の提供

表 3-3 は、時間的経過によるサービス促進要因の内容と変移，を表わしている。いずれにおいても、飲食物やツアー、メガネ、食材、図書・展示物といった物理的なモノを媒介にした便益提供の上に、共感を得るメッセージや思いをもたらす親密なアクションが存在している。歴史文化や環境、生活の充実、知的欲求はいずれも無形の価値に関するコミュニケーションであり、共創されるものは共感や愛着のような場をもたらす心的共振であり、それが実現する共有可能な場があることでこうした効果が促進される。

表の中には各事業のキーワードが記載されている。コーヒーセミナーやフェアトレードは先進的な活動であり、サービス受容者にスターバックスを愛する理由を作り出す役割を果たしている。グローバルに広がる事業に関し、ローカルに構築されたシアトルカフェスタイルというライフスタイルを、ブランドのアイデンティティを失わずに継続し拡張していることには、ハワードシュルツというカリスマ的創業者の強い意思の明示とリーダーシップが貢献しており、こうして提示された価値が重要であると思われる。

またクラブ・ツーリズムや武雄市図書館や金沢 21 世紀美術館に見られるテーマ性は、いずれも知的関心や個人の好奇心に働きかけ、それを自律的に発展させる動機づけとなるものである。

知覚支援サービス M 社の社是にある「一人ひとりにお合わせする」という個の違いに立脚した対応の思想や、**The People's Supermarket** の会員個人への支援は、個々の人格間の関係性の回復ないし拡充を意図したものである。こうした考え方が共有する場へのサービス受容者の帰属感と継続的関与を誘発していることは確実である。

以上のようなケースから得られた知見をもとに、次章では、サービス事例のモデル化を行い、実現している価値と関係性、および実現のプロセスとその要因を解析することで、再現性あるビジネスモデル構築の検討を行う。

## 第4章 サービス深化モデルの生成

### 4.1. モデルの概要

第2章で示したりサーチクエスチョンの3つの論点に従って、第3章では5つのケースに対して分析を行った。これを受けて第4章では、それぞれの3つの論点に対応した、以下の3つのモデル（価値の変移、関係性の変移、サービス深化の促進要因、のモデル）を提示する。

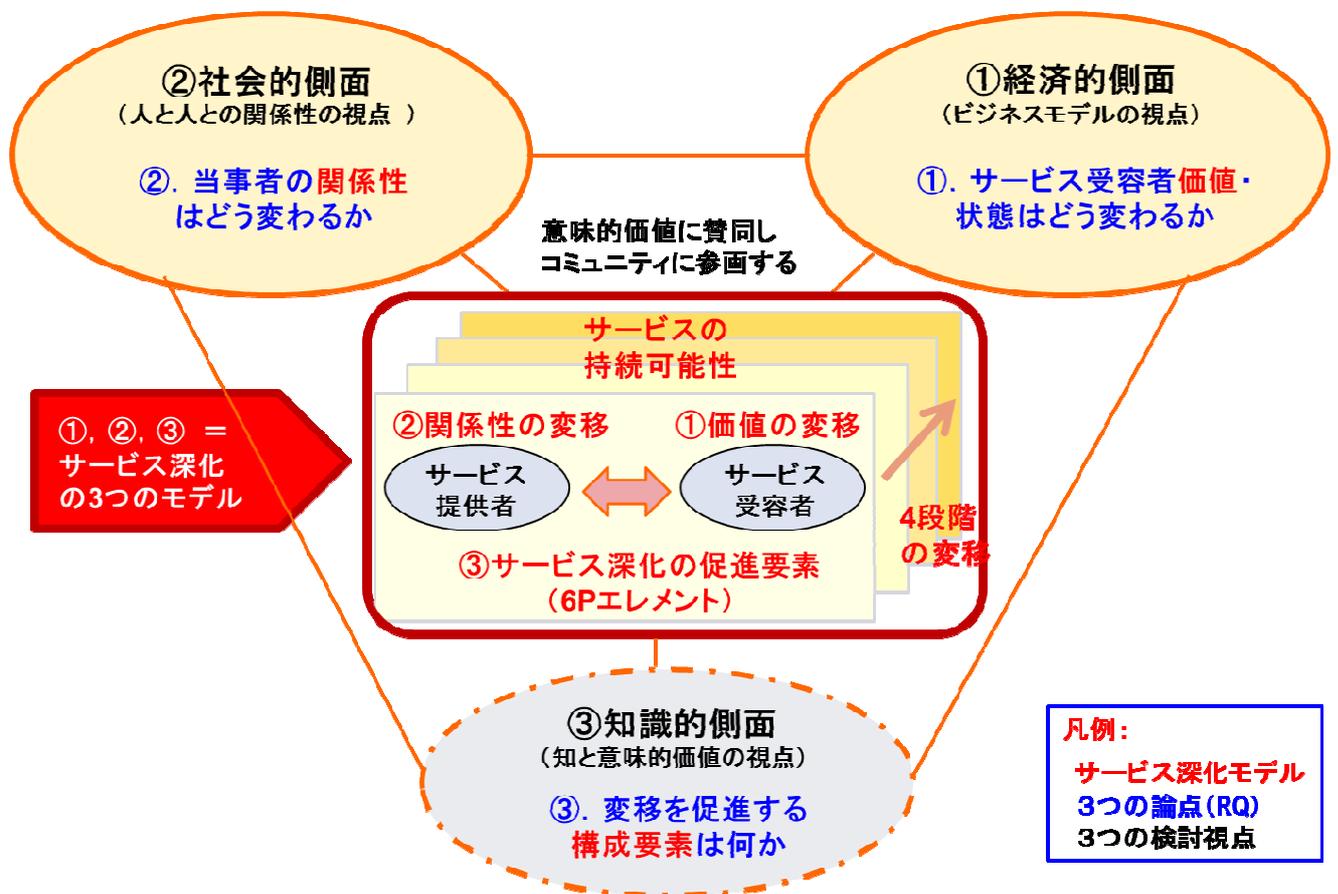


図 4-1 サービス持続可能性のためのサービス深化モデルの位置づけ

モデルの第一は、サービス受容者に創出される価値とこれがサービス受容者にもたらす状態に注目し、サービス提供者とのサービス交換の時間的経過の中で、これらがどのように変容していくか、すなわちサービス受容者の価値と状態の変移をモデル化したものである。

経済的側面からサービスを経済行為と捉える時には、サービス受容者は最も基本的なステークホルダーである。サービス受容者がサービスに対しどのような感情を持ち、態度を示すか、どのような価値を認識し、サービスの相互関係が継続していく中で、どのような状態に変移していくのか、これらはビジネスモデルを解析する上で基本的な視点である。これを4段階のステージに区分してモデルとして示した(杉山,小坂 2011, 杉山 2012, 杉山,白肌,小坂 2012)。

第二に、社会的側面から、サービスをサービス提供者とサービス受容者の「関係性」と捉える視点から、相互の関係性がどのように変化していくかを解析することは重要な知見を与える。サービスが一方的な便益を提供する行為ではなく、相互に影響し合いながら共創関係をもたらすことは、すでに先行研究でも指摘される場所である。本論で扱ったケースの中でも、サービス提供者とサービス受容者は他のステークホルダーとの関係も取り込みながら、相互に、またサービス受容者・供給者同士で、関係性を構築し変移させている(Sugiyama,Shirahada,Kosaka,2014, 2012, sugiyama2013)。

第三に、これらの変移を促進するために機能している構成要素にはどのようなものがあるのか。スターバックスはビジネスの基本要素を、「最高のコーヒー」、「くつろげる空間」と「パートナーによる魅力的なサービス」と定義している。これらは基本的要素として重要である上に、ケース分析からはこれに加えて新たな3つのエレメントが見出された。第一は参集する人々が共通に共感できる世界観や視座としての **Perspective**, 第二はサービス提供者側からの視点ではなく、サービス受容者側を個と捉え、それぞれの愛着や自己表現に立脚した **Personalization**, 第三はこれらの要素を組合せてサービスの関係者の思いを結び付けていくプロセスを構築し、実現の場を提供していく **Program for synthesis**, である。これら追加の3Psを合わせた6Psエレメントを抽出した上で、これらがどのように意味的価値を提供し、相互に関連づけられ、統合化されてサービスコミュニティという場を構築し、サービスの向上と事業の持続性に貢献しているかを分析した。あわせてそのサービスコミュニティが形成され拡張する過程で、どのような知識変換が起こり、知識創造サイクルが回っていくかの分析を行った。

図4-1は本論の全体概要を示す図であり、1-4図の3つの視点のトライアングルに本論で構築したモデルを組み込んだ図である。サービス提供者とサービス受容者の持続可能性を促進するサービス深化モデルが、経済的側面、社会的側面、知識的側面の3つの視点の中で位置づけられ、それぞれ、価値変移、関係性変移、サービス深化の構成要素として対応付けられている。これらにより最終的にはサービスの持続可能性が高まる。

## 4.2. サービス受容者の価値・状態の変移（モデル1）

まず第一に、サービス受容者に形成される価値とその結果生じるサービス受容者の状態変移について考察を加える。サービス受容者は経済的側面からサービスをビジネスモデルとして捉える際に、最も基本的なステークホルダーだからである。サービスのビジネスモデルは経済的側面からは当事者間の取引関係を構築し、サービス受容者にとっての価値創造を設計することにある。また前節でも述べたように、サービスは本源的に継続的な役割をもつため、サービス受容者がどのような価値を感じ、サービスとの向き合い方をどのように変えていくかは最も重要な関心事である。

前章で示した表 3-1 は、各ケースの時系列でみたサービス受容者の知覚する価値、その結果生じる状態の変移を表にまとめたものであるが、これを基に、時間軸で見た段階ごとのサービス受容者の価値・状態を抽象化し、4段階にモデル化したものが図 4-2 である。



図 4-2 サービス受容者の価値と状態の変移

図 4-2 の I~IV'の段階について、それぞれのケースにより細かい状況は異なるものの、大きく分けて I 段階の単純物売りによるビジネスの開始の段階を経て、II 段階ではサービスビジネスモデルが確立する。ここまでの事業スタート期では、通常の QCD\*1) とされる要件の確立が行われる（サービスモデルの確立）。

これを受けてサービスモデルの内容や品質を向上させ、ホスピタリティないしおもてなしといった、人的サービス特有の対人の感性価値・経験価値の向上が志向されるのが次の状態である（ホスピタリティの向上）。ここではサービスビジネスモデルの類型によって実現の形態が異なるが、本研究が対象としている高付加価値対人サービスでは、人の応対の方法をコアに、サービスを実施する設備や環境の整備も重要な要素であり、これらを組み合わせてサービス実施の場の設計が行われている。サービスは同時性・個別性等の属性から考えても現場でサービスを実際に提供する現場の人々（真実の瞬間、コンタクトポイント）の重要性は製造業よりはるかに高い。現場の臨機応変なサービス受容者の要請への対応や、現場の自律的行動の重要性は大きい。そのため現場への権限移譲が試行されており、分散型の情報体系と自律的行為規範が重要である。現状では、多くの高付加価値志向サービス業が、この段階でのホスピタリティ向上の実現に腐心し、留まっている。

最後の段階が、いわばサービス深化の実現段階とでもいうべき状況で、サービス受容者は自律的に行動しサービス提供者や他のサービス受容者と連携していることが多い。さらに、サービス受容者間の仲間づくりや交流、コミュニティ活動の推進、だけでなく、地元や街の商店街・学校・文化施設等とも目的を共有することで、活動の幅が広がり持続性も増している（サービスの深化）。本論のケースではいずれもそれぞれにこの段階に入っており、重要な示唆を含んだ行動がなされている。以下、ケースごとに詳細の態様を顧客価値視点で分析する。

---

\*1) QCD

Quality（製品やサービスの品質）

Cost（製造やサービス提供のコスト）

Delivery（製品を届け、サービスを提供するプロセスと納期）

まず第Ⅰ段階では当初のスターバックスのように商品購入販売が行われ、顧客は単にモノとしての商品に埋め込まれた機能の購入者である。顧客の関心事は機能の充足であり商品の使い易さである。従って顧客は商品を機能仕様に従って選択する。スターバックスがビジネスの初期に獲得していたものは強い味覚のコーヒー豆であり、交易対象は製品機能であったし、また、クラブ・ツーリズムが提供していたものは飛行機やホテルの予約代行であり、出来合いのパッケージツアーの販売であった。眼鏡や食材は単なる視覚や栄養獲得の手段にすぎなかった。

これに対し、第Ⅱ段階ではサービスをベースとしたビジネスモデルに変移する。サービス受容者が求めているものはドリルではなくドリルで開けた穴、なのである。商品の利用価値がデリバリーされ、サービス受容者は便益の利用者として店舗での提供を期待し、提供環境や接客応対等の提供プロセスにも関心をもつ。この段階では人的対応方法や物理的環境としての店舗のデザイン・雰囲気・設備のきれいさ・清潔さ等が重要な関心事になる。基本的な品質として要求されるのはサービスを正確にタイムリーに心地よく提供できているかといった QCD である。

第Ⅲ段階になると、人的要素の重要性が増大し、これが中心的な関心事となる。単にサービスのもたらす機能が提供されるだけでなく、どのように提供されたか、ホスピタリティを持ってコンシェルジュサービスと呼べるサービスが提供されたのか、が問われる。コンシェルジュサービスとは洗練されたプロフェッショナルなサービスであり、ワンストップサービス\*1) として提供するには経験とナレッジが必要である。この段階ではサービス受容者が常連客となり、サービス内容に関するフィードバックが頻繁に行われ、サービス品質に反映される (Heskett, 2008)。いずれのケースでもサービス提供者はサービス受容者がどのような文脈で製品やサービスを活用しているかに関心を持ち、どうすればよりよく活用できるかを支援する。サービス内容も単機能からワンストップで顧客の抱える課題を解決するコンシェルジュサービスやおもてなしサービスに拡充する。このため、事例各社では各店舗のヒト・モノ・インフラの 3 要素を充実させ、顧客に心地よい場所を提供する。顧客は常連として継続的にサービスを生活の一部に位置づけるようになる。コーヒーをリラックスして飲むようなおもてなしをしたり、サービス受容者の旅行計画にワンストップで関与したり、視覚の不自由さ解消の知恵を提供し、テーマとアートに関するアドバイスを行う。

---

\*1) ワンストップサービス

サービス受容者が実現したい結果に対し、A の要素はあそこで聴いて下さい、B の要素は別のところで聴いて下さい、というのではなく、一括してさまざまな情報を収集し、目的を実現するサービス実施方法。ホテルのコンシェルジュが土地勘のない旅行客に、訪問の順序を勘案した訪問プランや、レストランを組み合わせたプランを推奨する等が典型的事例。

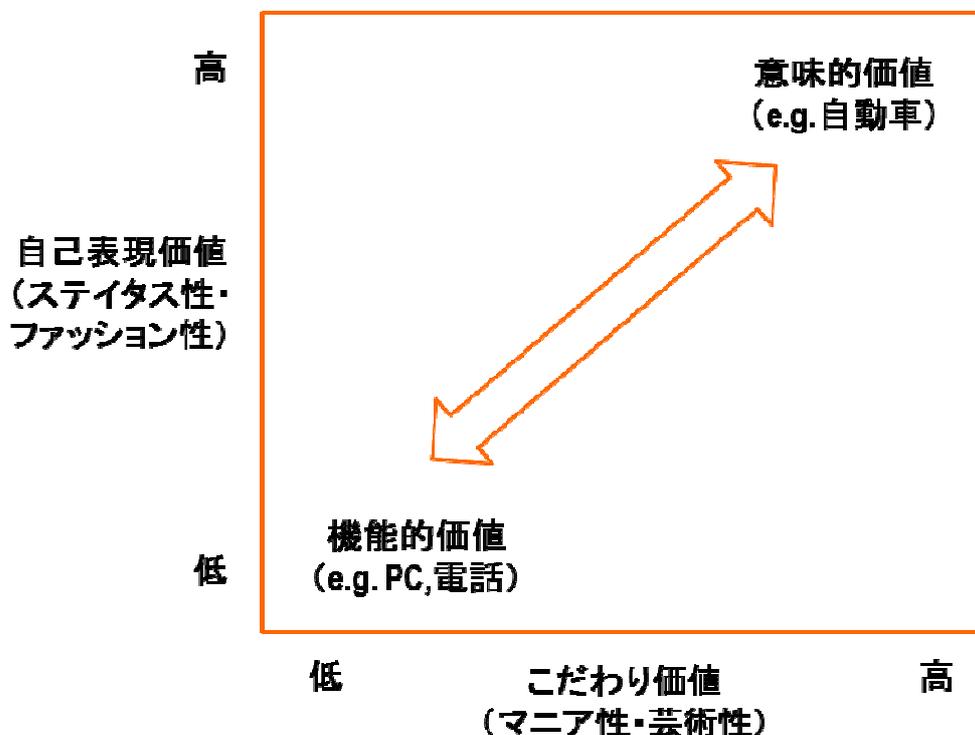
第IV段階は成熟度の向上した状態であり、一体感を持った信奉者のような存在となっている。それぞれの参画者の関係はケアの関係に達する。サービス提供者はサービス受容者のライフスタイルに深く入り込む。多くのケースでは、サービス提供者が活動・サービスの目的、および社会や世界の中で実現することの意味合いを示す。スターバックスのコーヒーセミナーではコーヒーの歴史やコーヒー文化、コーヒーアロマのあるライフスタイルを広めている。これらは活動の意味を訴求し、歴史的・文化的背景を持った意味的価値をもたらす経験価値を示している。またクラブツーリズムの提供する旅のテーマやスターバックスの推進するフェアトレードは、企業活動を進める上での世界観・視座を表現したものであり、これに対するサービス受容者の支持や賛同・共感が顧客ロイヤリティを高めると考えられる。サービス受容者はこうしたサービスによりもたらされるライフスタイルや共感、社会的価値、意味的価値を共有する。

最後の第IV'段階ではこうした関係性の強化が持続性を持つ形態として多くの場合、示された世界観や視座に基づくコミュニティの形成が志向されている。サービス提供者はサービス受容者のライフスタイルに棲み込み、サービス受容者はそこに関わる喜びと心地よい居場所を得た解放感を感じ、自律的にコミュニティに参画している。スターバックスマニアのようなファンサイト、用途別製品ごとや旅の経験を共有した仲間の集まり、店舗ごとの地域との交流などは、こうした観点を具現化したものである。The People's Supermarket の活動はコミュニティソリューションそのものである。また、この段階ではサービス提供者もサービス受容者も徐々に立場や役割の境界が渾然とした関係となり、サービス受容者は単なるサービス適用の客体ではなく、プロシューマと呼ばれるようなサービス実施の主体としての性格も併せ持つ。クラブツーリズムのエコスタッフやファンサイトの自律的紹介・口コミ情報は、サービス提供者とサービス受容者が重なり合う典型的な事例と考えられる。Vargo & Lusch の指摘にもある通り、サービス受容者とサービス提供者は徐々に相互の立場を交差した関係となり主客混在・主客不分の状況がみられる (Vargo & Lusch 2010)。参画者同士や地域との関係が深まり、人的つながりの確保・回復という新たな社会的役割を果たす可能性が出てきていると考えられる。

以上のような視座に対する共感やコミュニティへの帰属といった各個人固有の意味的価値はサービスに対するロイヤリティを高め、サービスビジネスの持続可能性の向上につながると考えられる。

意味的価値に関しては、延岡 (2006a,2006b,2007,2008,2011) の研究がある。延岡は「意味的価値の創造：コモディティ化を回避するものづくり」の中で、製品の価値に関して分析を行い、機能的価値に対する意味的価値を位置づけた (延岡 2007)。従来の機能価値だ

けでは競争力が維持できない現状を分析した上で、機能価値+意味的価値を最大限にすることを提唱している。機能価値以上の価値に注目した点きわめて重要な視点を提示している(図4-3)。



**外向き価値=自己表現価値**

商品のある特定の機能や品質を実際に所有・使用すること自体で完結する価値ではなく、**他人に対して自分を表現したり 誇示したり できることに関する価値**  
ステイタス, ファッション, カッコ良さ

**内向き価値=こだわり価値**

顧客の「特別の思い出」から商品が機能的にもつ価値を超えて評価される価値。商品がもつ特別な特性のために、それを**所有したり 使用したりする場合に、顧客自身が楽しみや喜びを感じることができる商品**。  
マニア, 芸術性

図 4-3 意味的価値 (延岡「意味的価値の創造：コモディティ化を回避するものづくり」国民経済雑誌, 194(6) : 1-14 (2007))

上記研究がモノづくり中心の議論であったことに比し、本論ではサービスの領域でより広範に意図や意味を捉えている。また、延岡は意味的価値を自己表現価値とこだわり価値に分類している。

本論のケーススタディにおいても、さまざまなサービス受容者価値が認識されている。

第一が、主に社会的意味や事業が実現しようとしている視座に対する共感価値である。社会的意味に関しては、たとえばフェアトレードのような社会的公正や倫理感の実現や、地方都市を始めとした地域活性化の動向、さらには多様な社会的価値や存在への社会的包摂支援といった意義等が考えられる。また、食材廃棄削減や多様な嗜好の人の集まりといった環境を配慮した活動。さらには、文化・歴史に対する理解を深め、その保存・浸透・発展や、地域特性の保存や成熟等が挙げられる。これらはいずれも直接的な経済価値だけを追求するのではなく、その背景にある社会や文化や自然に対するコンサーンを基本に据えた視点であり、こうした視座に対するサービス受容者の共感が価値を構築するのである。

第二に挙げられるのが、主に自分にとっての思いを表わす思い入れ価値である。自分だけのオンリーワンに対する愛着やこだわりは、旅のテーマや興味と関心を持った思索を巡らせるテーマに対して感じるものである。書物やアートや旅先で得られる新たな発見は視野を広げるきっかけであるし、人との対話と交流も新鮮な気付きを得られる場である。また、ファッションブルな自分らしさを演出するライフスタイルや装飾品や経験値は重要な自己表現の機会である。事業参画に伴う、運営スタッフとしての新規サービス受容者との接触や、会員からの相談への対応も、自分の経験を表現する重要な機会であった。上記の第一が三人称的価値と言えるのに対し、第二は一人称的価値とでも表現できる価値であり、属人性が大きい。その内容を仲間と対話し、共有し合うことで価値はさらに増大しているのである。

延岡の論じる自己表現価値やこだわり価値は上記の第二に類似のモノである。自己表現価値とは、外向き価値とも表現され、商品のある特定の機能や品質を実際に所有・使用すること自体で完結する価値ではなく、他人に対して自分を表現したり誇示したりできることに関する価値とされている。例えば、ステイタス性、ファッション性、カッコ良さ等がこれに該当するとされる。また、こだわり価値とは内向き価値とも表現され、顧客の「特別の思い入れ」から商品が機能的にもつ価値を超えて評価される価値。商品がもつ特別な特性のために、それを所有したり使用したりする場合に、顧客自身が楽しみや喜びを感じることができる商品を指す。例えば、マニア性の高い商品や、芸術性がこれに当たる。

こうした議論は機能価値以上の価値に注目した点優れた視点を提供している。本論では物的商品からさらにサービスに領域を広げて議論を進める。サービスはモノよりさらに人の感性や感情に訴求し影響を与える要素が大きいからであり、こうした視点を拡張する必要があると考えるからである。

### 4.3. サービス当事者間の関係性の変移（モデル2）

#### 4.3.1 サービス関係性の変移

第二のモデルは、サービス提供者とサービス受容者を中心とした関係当事者間の関係性についての考察である。本論はサービスの本質をサービス提供者とサービス受容者の関係性の状態と捉えていることから、時間軸の中で関係性がどのように変移していくかという視点で見ることが必要である。

図 4-4 はサービス提供者とサービス受容者の関係性の変移をモデル化したもので、前節のモデル同様、I~IV'への段階に区分されており、図の中央部分の欄に相互の関係性の変移が記述されている。

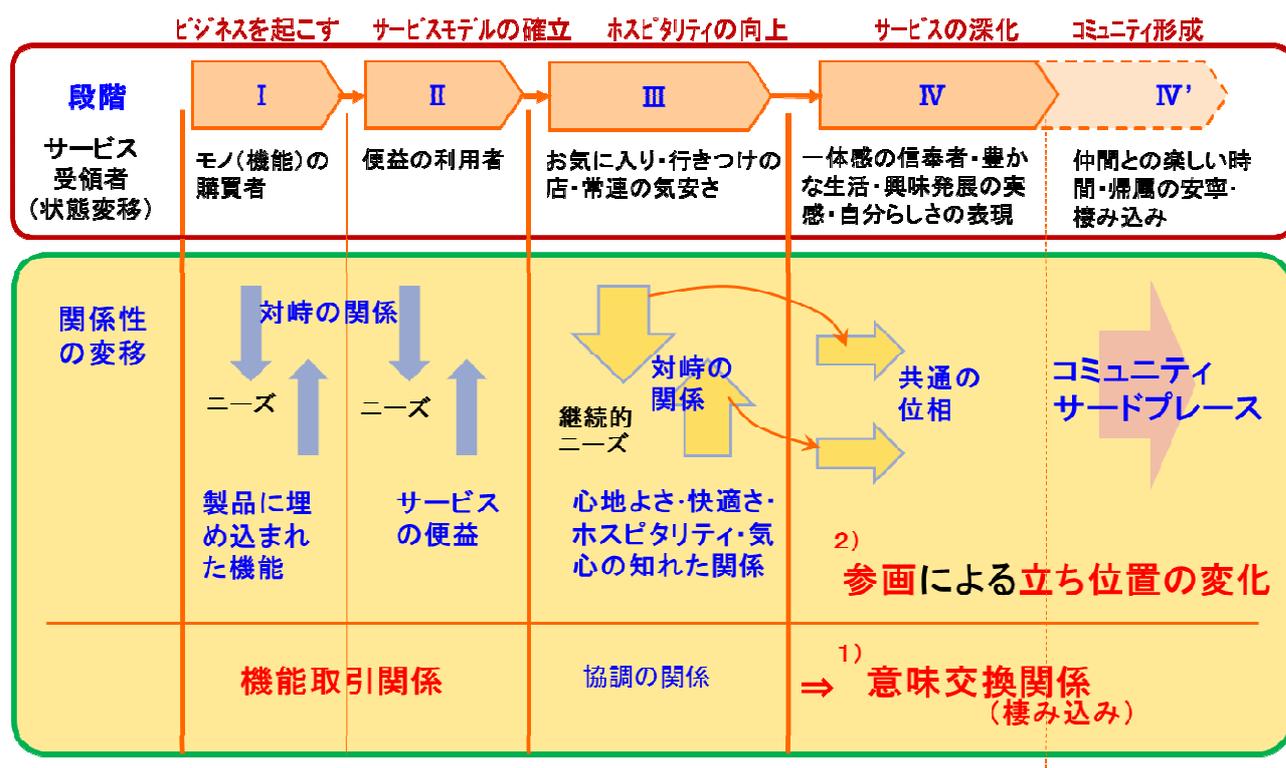


図 4-4 サービス提供者とサービス受容者の関係性の変移

第 I 段階と第 II 段階においては、両当事者はモノの売買（製品に埋め込まれた機能の貨幣による交換）またはサービスの給付契約（SLA (Service Level Agreement)）に基づく

サービスの給付と対価の支払いの対価的契約)の当事者として、利害関係を異にする「あいたい」(相対)の向き合った、相互に対峙している関係である。従って相互の立場は利害が相反することが基本である。一方はより少ない貨幣給付でより多い便益を得ようとするからである。取引はグズドミナントロジック (Goods Dominant Logic) に言うところの機能の交換価値 (Value in Exchange) が対象になる。サービス提供者は、サービス受容者からの製品機能の向上要請と、事業継続のための利益確保と、ライバルとの競合という異なった要請の調整が必要になる。

第Ⅲ段階になると、双方の関係性が継続的になるに従い、対立関係から部分的な協力関係に移ってくる。サービス受容者はサービスが気に入れば常連となり、ロイヤルティが高まる。繰り返し同一のサービスを受容したいと考えるようになり、生活の一部に位置づけられるようになる。サービス受容者にとってもお気に入りの、自分に合った、生活を豊かにしてくれる不可欠のアイテムとなっていくことで、スイッチングコストが上昇する。

当初は単にサービス提供者の都合で提供できるものを提供し、あとはサービス受容者側がさまざまなサービスをコンフィギュレーションしサービス受容者側の便益を構築する。これが、組合せの煩わしさと最適化のノウハウをサービス提供者側が負担して、サービス受容者にとって最適な組み合わせを提供するワンストップのコンシェルジュサービスといったプロフェッショナルサービスに移行していく。すなわちおもてなしの領域に入る。これを実現するためには、サービス受容者の要望や活用されている文脈、使用状況に関する深い理解と洞察が必須である。常連さん化しているサービス受容者に対し深いおもてなしを実施し、時に厳しい改善要望意見ももらいながらサービス受容者に密着することが、このサービスの本質である。多くのサービス提供者側がこの実現の段階でさまざまな工夫を凝らして提供サービスの品質を上げている。しかしながら、この段階では依然としてサービス受容者の要請にサービス提供者が応えるという相互の位置関係(対峙関係)は変わっていない。

これが第Ⅳ段階では、上記関係性が持続的になることが確信されると、相互の関係性はさらに大きく変貌する。継続性が相互の信頼を高め、誠実な取引が確保される。継続そのものが価値を生み出すのである (Value in keep) (Shirahada, Fisk2011)。当初の相対の対峙関係は第Ⅲ段階でも対立軸は弱まったとしても継続されているのに対し、この段階での事業への参画や当事者としての立場で考え行動することで、事業推進上の役割を担うため、双方は事業当事者として同一の方向を目指し事業を共同で育てる関係に到達し始めると考えられる。すなわち取引当事者としての相対(あいたい)の対峙関係から、共通の位相を持った同方向の関係に変化する。事業に対する改善要求は、もはや支払った対価へのリターンの足りなさに対するクレーム的なものではなく、共同で事業推進する当事者の立場からの、より良いサービス価値のアウトカムを実現することに対する要請である。

サービス受容者はサービス実現への自律的な行動をおこなう協力者であり信奉者である。事業に対する口コミの情報伝達は、経験価値と共通価値の実現に対する思いに支えられた説得力のあるコミュニケーションであり、事業者の広告宣伝よりはるかに大きな信奉性をもつ。クラブツーリズムに参加するエコスタッフやフレンドリースタッフはこの典型であり、そこまでの深い入り込みはなくとも、共通の嗜好を満たす特定用途別製品のユーザー仲間やネットのバーチャルコミュニティで情報を融通し合う仲間たちの関係性は、同様の要素を持っている。エコスタッフの意見や常連顧客の感じる課題は事業改善に直結しており、また常連顧客の意見の多くは深い経験知に基づいている。ここで得られる価値は商品に埋め込まれた機能の購買による経済的利得だけではなく、良いことをやっている企業と自分との関係性の充足に対する満足感でもある。知覚支援サービス M 社が M 社に関わる喜びを共有するとしていることも同様の価値観・世界観の共有である。これは *The People's Supermarket* の価値観の共有や経営参加による立場の変換にも見られる。武雄市図書館や金沢 21 世紀美術館においても、街と施設の一体化がなされるだけでなく、キュレーターの創造的役割と来館者の関係は、単なる心地よい場を超えた知的刺激の交換であり、ヘテロトピアの提示である。これらの実現形態として、共感する「意味」を含んだ共通の場であるサービスを媒介としたサービスコミュニティの形成が見られる。これは上記のモチベーションを維持するための居場所であり、仕掛けである。

Vargo & Lusch(2010)の指摘にもある通り、顧客と提供者は徐々に相互の立場を交差した関係となり主客混在・主客不分の状況がみられる。相互主観性ともいべき状態に発展し、参画者同士や地域との関係が深まり、人的つながりの確保・回復というコミュニティによる新たな社会的役割を果たす可能性が出てきていると考えられる(Sugiyama, Shirahada, Kosaka, 2013)。コミュニティ形成の段階では、サービスを提供する主体と客体という主客の関係というよりは、むしろ渾然一体となった当事者の集合になり、図の矢印が相対から同方向へ変化すると考えられる。

こうしたことから、コアとなる価値観に引き寄せられて参集した人々がコミュニティを形成し、そこに帰属する。それぞれの人は帰属する場を持つことで、人とのつながりの感覚と情報のネットワークを得ることができ、居場所を確保することができる。それは持続的で安定的な場であることが価値を向上させるため、サービスビジネスのサステナビリティを促進することに貢献する。

第Ⅲ段階では共通のアプリオリに設定された目標に向かって協力関係を結んでいたのに対し、第Ⅳ段階では新たな意味を交換し、その結果として意味や知識を創発していると考えられる。サービス深化の大きな意義がここにある。相互の関係は共感と信頼であり、リスクペクトである。関係性を継続することでお互いに信頼を害する行為はできなくなる。これがさらに信頼を生み、取引コストを低減させる。このように関係性を継続すること自体に価値が生じる。これが継続価値であり、意味的交換価値(延岡 2007,2011)である。

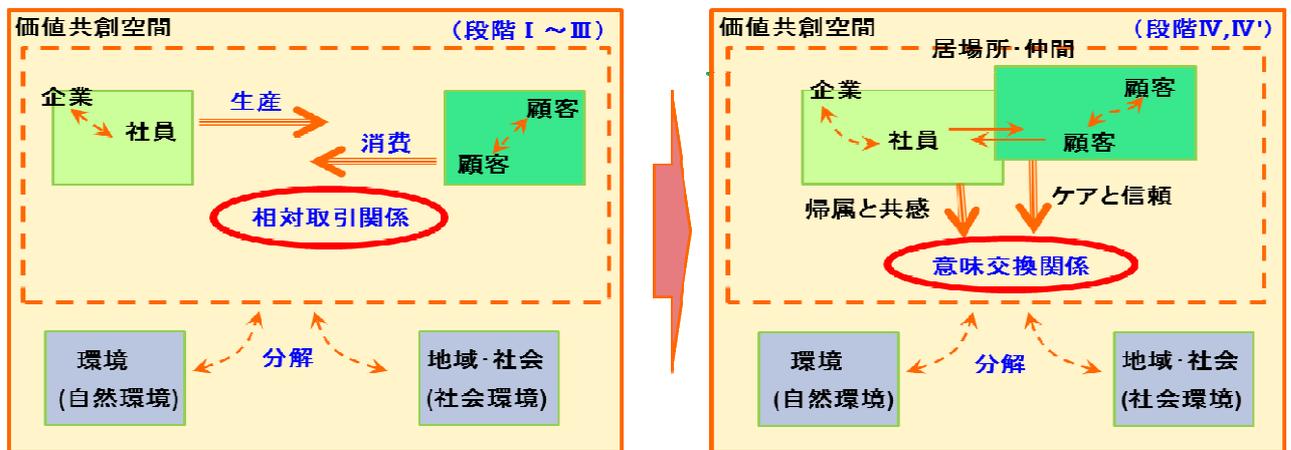


図 4-5 価値共創空間での意味交換

図 4-4 ではサービス提供者とサービス受容者の関係性の変移プロセスを提示したが、図 4-5 はこれをさらに詳細化している。段階 I~III (図左) では相互の関係は相対の取引関係であるのに対し、段階IV,IV' (図右) ではサービス提供者が顧客側の目線になりきり顧客の明示的要望以上の、気づいていない価値を自律的に提案する[23]。価値共創空間の中では不断の相互の「やりとり」が起こっており、これが共創の源泉になっている。

この相互のやりとりはステークホルダー間の関係性としての社会システムと捉えることができる。ルーマンは社会システムの構成素(最少基本単位)は情報・伝達・理解を通じて実施されるコミュニケーションであるとし、また社会システムは意味を構成し使用するシステムであるとしている[29][30]。社会システムとしてルーマンが提示した命題はこのように複雑化したサービスビジネスシステムの中に適用でき、それは持続可能性を分析する視点として有用である。

上記段階IV,IV'で相互の関係性が相対の取引関係から同方向へ向いた意味的關係に変わるということは、コミュニケーションの中で相互に意味交換が行われていると考えることができる。そして顧客とサービス提供者間だけでなく、顧客相互間にも相互理解が生まれることで「複雑性が縮減」し(Luhmann1984,1973, Kneer1993)、信頼と期待が共有化されることで、落ち着ける場が得られることになる。これはコミュニティ形成の促進要因となると考えられる。

意味を共有化し複雑性を縮減することは、それぞれの仲間・コミュニティの参画者に相互理解の安定性を増大させ、帰属の場・心地よい棲息の場を形成することを可能にする。これは主に医学の領域で指摘される rapport (ラポール) という用語の意味する信頼状態に、ないしは相互にケアし合った「場の中にいる」(In-Place) (Mayeroff 1971) 状態であると考

えられる。メイヤーロフはケアの本質に関し、ケアにより満たされた状態の構成要素を、基本的確実性（帰属感）、過程性（意味の実感）、了解性（心の安寧）、自律、信（信頼）、感謝、としている（Mayeroff 1971）。事例にみる、スターバックスマニア、サードプレイス、エコースタッフ、M社にかかわる喜び、旅の仲間づくり等の活動が参加者に与えている安心感と帰属感は、健全な依存関係に立脚した *rapport・In Place* の状態そのものである。この他者との関係性の中にこそ自己を発見できる、という考え方はサービスのもたらす関係性の発展を考察する上で参照すべき重要な論理であると考えられる。

### 4.3.2 互酬性のメカニズム

サービス提供者とサービス受容者の関係性を上記の事例で見ると、サービスのやり取りが単なる単発での機能の等価交換以上のものであると考えられる。サービスという言葉が奉仕することを意味することからしても、単純な交換以上のやり取りがあり、互酬性といった概念を媒介にした関係性を考慮しないと、サービス当事者間の、従ってサービスコミュニティ内での相互の関係性は理解しきれないと考えられる。本論ではサービスを関係性という状態の継続と捉えており、モノの売買類似の即自的物理的等価交換取引ではなく、むしろ相互の互酬性に基づく、贈与関係に近い関係性として捉える。関係性には、相手に対する関与とケアが含まれる。サービス提供者とサービス受容者の間の関係にも関係の持続性を前提にした互酬性が働く。サービス交換は販売・購買関係ではなく、贈与・受領・返礼と類似の関係をもたらす。ケースの中でみても、クラブ・ツーリズムのコミュニティ活動、や金沢 21 世紀美術館のもう一回券や *The People's Supermarket* の相互扶助的支援機構はこの典型的事例であるし、これ以外にも、知覚支援サービス M 社のおせっかいの概念やスターバックスのコーヒーセミナー、等ハイタッチサービスの中には共通して、単発の等価性を超えたサービス実行という互酬的關係性が見受けられる。

モースの贈与論（Mauss 1924）によれば、人は贈り物のやり取りという行動形態を持っており、これは贈る義務、受け取る義務、返礼の義務により構成されている。これは K.ポランニーが人間の経済の形態として、互酬性と交換と再配分を挙げていることとも関連する。贈与/受領/返礼の 3 つの義務の循環は、民族誌的研究の成果として取り上げられており、ポトラッチとかクラといった風習の中にも見られる（Marinowski 1961）。これらの 3 つの義務は、対価性をもった売買とは異なった別の価値を交換しており、単なるモノの交換価値や使用価値だけではなく、贈与されることの名誉や義務、更には、財の再配分や均衡といった要素まで含まれるとされる（伊藤 1995, 桜井 2011, 中沢 2009）。事例に見るコミュニティ相互の互助的要素とかなり類似の関係を築いていると思われる。すなわち贈与に対しては返礼の義務があるが、必ずしも経済的に等価性はない。即自的対価性は関係性の終焉を意図することも

あり、むしろインバランスを残すことで関係性の継続を意図することの表明になることもあるとされる。継時的に見ると、最終的には各自の役割に応じ、上位の者ほど多くを抛出する関係が自然に調整されているとされる。こうした関係性はコミュニティにおける相互依存性や信頼やコミットメントといった社会関係資本に関わる。これからのサービスの関係性、とりわけサービスコミュニティ化の推進要因に様々な示唆を提供する事象であると思われる（桜井 2011, 中沢 2009）。

### 4.3.3 サードプレースの分析

ケースごとに関係性の変移を分析してきたが、最終段階でサードプレースやサービスコミュニティの形成が見られるなか、これらの人的関係性がどのような価値の醸成に特徴づけられるであろうか。4.2（P125）で分類した価値類型、すなわち、発生する社会的意味・視座に対する共感価値、ないしは自分にとっての思いや自己表現といった思い入れ価値、により各ケースを整理してみると、表 4-1 のようになる。

スターボックスは、ファッションブルな居場所の確保という自己演出・自己表現の要素が強く、これに豊かな文化や社会的価値への賛同という意味への共感の価値が加わっている。こうした活動要素を総合化し、実現を支援している仕組みがグリーンエプロンブックといったクレドが持つ価値観の共有である。

表 4-1 ケースごとに発生する価値内容

ケース	特徴	社会的意味・知的意味の探索	愛着, つながり 自己表現	支援する仕組み
スターボックス	居場所(サードプレース), おしゃれ, コーヒー文化, フェアトレード	○文化・倫理	●居場所, 自己表現	グリーンエプロンブック(クレド)
クラブ・ツーリズム	テーマ, 仲間づくり, 事業参画, 歴史への興味, 訪問先活性化	●歴史・文化の探索 ○文化・訪問先活性化	○テーマ, 参画 ○仲間, 興味	テーマ探索の勉強会, スタッフ参加の仕組み
知覚支援サービスM社	お一人おひとりにお合わせする, 五感の自由	○五感の自由	●個, ファッションブル ○仲間	用途別メガネ
The People's Supermarket	エコロジー, 仲間, 対話, 相互支援	○エコロジー	●仲間, 対話 ○居場所, 相互支援	労働・経営参画の仕組み
武雄市図書館・金沢21世紀美術館	テーマ, キュレーション, 歴史・文化等知の探求	●歴史・文化, テーマ, アート	○テーマ	スターボックス/ 蔦屋との協働, キュレータ

社会的意味への共感

個の思いの表現

総合化の仕組み

同様に、クラブ・ツーリズムでは歴史文化の探索というテーマ性が重要であり、また事業参画による当事者化も重要な役割を果たしている。これを実現する仕組みがサービス受容者向けテーマ探索の勉強会であり、運営スタッフへの参加の仕組みである。知覚支援サービス M 社でも、個性の演出が謳われており、The People's Supermarket ではコミュニティでの対話がコアの価値である。個人だけのメガネや用途別メガネは前者を推進するツールであり、労働・経営参加の仕組みは後者を支援する組織の仕組みである。図書館の提示する歴史文化のテーマがコアバリューであり、キュレーションがその価値を生み出す源泉であり仕掛けなのである。これによりサービス実現の場（サービス場）が醸成されている（小坂 2012）。こうした社会的意味への共感や個の思い入れの表現はサービスの意味と価値を向上させ、サービス受容者にとって特別な意味を付与する役割を果たす。そしてこれらを有効に機能させるための仕組みや機構を保持することも重要な要素になっているのである。

#### 4.4. サービス深化を促進する構成要素 ～6P エLEMENTによるサービス深化の構造（モデル3）

第3のモデルとして、こうしたサービス深化を促進する構成要素として抽出した6P エLEMENTについて記述する。

##### 4.4.1 サービス深化を促進する6P エLEMENT

各ケースでサービス深化の段階ごとの内容の変移を分析した中で、各ケース共通の要素が抽出できる。表4-2をまとめたものである。

表4-2 サービス深化を促進する6P エLEMENT（構成要素）

区分	6P ELEMENT	内容の説明
基本的 3P	<b>Product</b> (モノ)	埋め込まれた機能価値を伝達する装置、デザインや使い勝手を載せ経験価値を現出する資源。
	<b>Physical evidence</b> (設備・インフラ)	店舗や建物、施設に代表される顧客接点の場を構成する物理的環境。明るさ・清潔さ等＋リラックス・心地よさほか。
	<b>People</b> (ヒト)	サービス受容者とコンタクトし、設備やモノの機能価値を使用価値に変換する実施当事者。心遣い・情熱・プロとしての技量・知識・対人的積極性など。
追加的 3P	<b>Perspective</b> (世界観・視座)	ヒト・モノ・インフラを通してどのような世界を実現したいか、共創の場にこめられた意図やメッセージを貫く世界観や視座。歴史・文化の理解(保存・発展)や社会価値、環境保護等の意思はこの柱。
	<b>Personalization</b> (個化、思い)	個々のサービス受容者の違いに合わせて個別化すること。その人だけのオンリーワンサービスを提供することで思い入れ・興味が湧き、こだわりや自己表現を促進する。当事者意識が増し、相互の意識の垣根が低下する。
	<b>Program for synthesis</b> (総合化の仕組み、場の提供)	以上のELEMENTを組合せ、総合化して、サービス提供者とサービス受容者がサービス内容や製品を活用する共創の場＝コミュニティをデザインし、提供することを支援する仕組み。

サービス深化を促進する構成要素は6P ELEMENTとしてまとめられるが、これは基本的3P ELEMENTのProduct, Physical Evidence, People, と追加的3P ELEMENTのPerspective, Personalization, Program of synthesis, から構成される。基本的3P ELEMENTは、スターボックスがビジネスモデルの基本要素として有価証券報告書に列挙しているものと同様であり、事例全般に認識できる共通的な構成要素である。また追加的3P ELEMENT

トはケースを通じ抽出された要素であり、サービス深化のために関係性の変移をもたらす機能を果たす主要なドライバーである。

まず最初の **Product** であるが、これは商品販売からビジネスを開始したケースだけでなく、サービス事業化されたビジネスモデルにおいても、ほとんどの事業類型で重要なサービスのパーツである。サービスドミナントロジックでは製品は事前に定義された顧客ニーズを充足するモノに埋め込まれた標準化された機能価値を伝達するための装置であるとされるが、製品は有形で測定でき理解しやすい。その上にデザインや使い勝手を載せ、経験価値を現出するオペランド・リソースである。サービスの過程においても製品は重要な役割を果たす。スターバックスは美味しいコーヒーを提供することが基本的な事業の基盤にあるし、メガネの品質が堅牢で使い易く、食品の鮮度が良くなければならぬし、蔵書の数や美術展示の多様性が人を惹きつけるものでなければ、そもそも事業として成立しない。

次に **Physical evidence** であるが、これは店舗でのサービスでは店舗や建物、施設のインフラ・設備・内装・照明・静かさ・デザイン等の顧客接点の場を構成する物理的環境を指す。明るさや清潔さを始めリラックス度・心地よさ・居甲斐・自分の世界を取り戻す場所等の意味も持つ。このエレメントも物理的要素であるため差異が明確に知覚し判別しやすい。居心地の良さは空間のゆったり感や椅子の幅、内装の落ち着き、清潔感等により影響されており、経験価値を生む基本的要件になっている。

その次の **People** はヒトである。**Physical evidence** の中で **Product** を活用しながら顧客とのコンタクトをとることにより、モノの機能価値を使用価値に変換することをドライブする当事者はヒトである。サービスでは現場が重要であると言われ、サービスマーケティングのトライアングルではサービス提供者を企業と従業員に分けて図示される（山本 2007）。その現場を動かしているのはヒトであり、顧客の状況に合わせて同時性の中で異質性を勘案しながらサービスの具体的詳細を決めていくのが人であることを考えると、最も重要な位置づけを占める。それは同時に、格差やばらつきの出やすい要素であることも意味する。対人サービスでは不可欠の要素であり、高付加価値志向モデルでは特に重要性が高い。サービス提供の時に示される、暖かい心遣いや情熱、サービスの対象に関するプロフェッショナルとしての技量と知識、これを表出する対人的積極性や魅力などは、サービスに対する顧客の心証を形成する重要なエレメントである。

以上の基本的 3P エレメントはサービスを実施するための **QCD** を確保するための基本要素と言ってよい。これをサーバクションフレームワーク、サービス劇場フレームワークと対比すると、**Physical Evidence** は前者では物的環境、後者では舞台装置に該当し、**People** は前者では顧客接点の従業員、後者では役者に相当する。また、後者の上演ないしシナリオは演目のコンテンツとして **Product** に該当する。以上が基本的エレメントの 3P である。

また、サービスにはさまざまな形態が存在する為、個別のサービスをみると上記の要素が省かれている形態もありうる。たとえば、製品販売後のメンテナンスサービスだけが独立している場合には **Product** は既に販売済みのため登場しないし、訪問式のメンテナンスであれば **Physical evidence** も顕在化しないこともある。しかしながら製品の販売サービス全体で見れば各要素は存在するし、フルスペックのサービスモデルを考える上では、理念系として考慮しておく必要がある。

本論ではこれに加えて、以下の追加的 3P を抽出して定義した。本論の特徴であり新規性である。

まず、**Perspective** は世界観・視座といったもので、サービスの実施により何を実現するかという意図であり意味である。延岡（2006）が「意味的価値の創造：コモディティ化を回避するものづくり」の中で製品の価値に関して分析を行い、機能的価値に対する意味的価値を位置づけたことは既に 4.2 で参照したが、機能価値以上の価値に注目し、機能価値＋意味的価値を最大化することを提示した点は意義が深い。この点は、本論ではむしろ次の **Perspective** に表現されている思い入れや愛着、自分だけの自己演出・自己表現というものに近い概念である。ここでいう意味は社会的価値や自身の価値観に基づく利得以上の行動、環境課題への理解と実践、等の価値的行動を指す。ヒト・モノ・インフラを通してどのような世界を実現したいか、共創の場にこめられた意図やメッセージを貫く価値観である。またこれは 4.3.3 で関係性の変移の結果生成されるサービスコミュニティやサードスペースから生成される価値とも符合する。表 4-1 の社会的意味の共感はこれと同様のものである。

これを具体化したものがメガネの特定文脈での用途別製品（ゴルフ用メガネやサイクリング用メガネ、読書用メガネなど）、コーヒー豆のフェアトレード（不正取引の温床となる国際基準以下のむやみに安価なコーヒー豆の取引に関わらないという宣言）、や文化の普及アクティビティなどである。テーマ別ツアーによる文化や歴史の発見と継承は参加者のテーマが持つ意味を明らかにし、新たな関心の自律的な増殖と知の連鎖を創出する。キュレーター的设计により書籍間や関連製品とのつながりが提示され、また、新たな美術館での表現方法や（例えば新しい形態の屋外型演劇鑑賞）、参加型の展示形態による経験価値や身体知が体感され、芸術文化の保全と創出に寄与することは重要なインパクトを持つ。食材の廃棄削減やリサイクルの推進、健康で健全な生活を送る **well-being** の促進、地域の活性化ほかも同様の意味的価値訴求要素である。こうした文化的社会的配慮を伴う行動は、社会や企業の持続可能性やより良い生活を送ること（**well-being**）につながる思想の方向性や、経験価値を引き出す視座、人々を参集させる力のある価値観といったものである。本論で取り扱ったケースではいずれも製品・サービスに長い歴史と固有の伝統があり、サービス受容者はその物語に参加し、関わることに喜びを感じている。こうした世界観はメッセージ性を持ち人々を集め駆り立てる力を持つ。人は意味に対して積極的に時間も努力も経済的支出も支払うのである。



左：ケニアでバッグづくりをする人々。

右：「MADE IN AFRICA」ラインのバッグ全てに、NOT CHARITY, JUST WORK というフィロソフィーが書かれている。

図 4-6 カルミナキャンパスのバッグの持つ「意味」

([https://universotokyo.files.wordpress.com/2014/05/carmina\\_campus-50.jpg?w=600&h=400](https://universotokyo.files.wordpress.com/2014/05/carmina_campus-50.jpg?w=600&h=400)) (2015年12月13日検索)

こうした動きは上記ケース以外にも徐々に広がりさまざまな事例が出てきている。アフリカ女性労働への支援という「意味」を内包したカルミナキャンパスのバッグや、非衛生状態の地域への水資源の支援という「意味」を内包した、'One Litter for Ten Litters' の動きなどは、こうした意味を表現することで、製品に追加的価値を創出している事例である。顧客は製品やサービスの機能に対価を払うだけでなく、時としてそれ以上に「そのことの意味」やその企業が実現しようとしていることの意義に賛同し、自分が意味のあることに参画し推進し得ることの意義に価値を見出すと思われる。ハーレーダビッドソンに乗ることで感じる米国文化やワイルドなフロンティアスピリットはハーレーの独特のエンジン音と共に特別な昂揚感を作り出すし（水口 2008, 奥井 2008, 内田 2009）、プリウスが売れる理由も、デザインがかわいいからではなく、自然環境に良いことをしているという意味への共感と、それを行っている自分に対する自己肯定感が基本にあると思われる。

こうした動きは、基本的にはサービス提供側が先行して提示することが多いが、サービス受容者側の価値要請に応じ構築されることもある。例えば、ナイキ社が孫請け会社が児童労働を利用していたことで NPO の批判を浴び、不買運動に発展した事件が起きた。当初直接契約関係にない孫請け会社での労働条件までは管理が及びえないと主張していたナイキ社も、方針を転換して、これを契機にナイキ社は直接契約関係にない会社までを含めたすべてのバリューチェーンにおける児童労働の回避を宣言するに至った。これはナイキ社が短期的

利益を圧縮してでも社会的価値としての児童労働をなくすという「意味」に対し、単なる経済的投資ではなく、意味と価値の創出を行うことにコミットしたことを表わしている。

次の Personalization は個別化・個人対応といった内容で、人間が個々人で肉体的にも感性的にもサービスを活用する状況も異なることに起因した差異に個別対応しようという態度である。

たとえば、公共交通機関の乗換案内を活用する人が知りたいのは、駅から駅への最短の乗換時刻表ではなく、現在居る地点から目的地までの電車やバスやタクシーも含めたすべての交通機関を包括した最短時間とルートであるはずである。しかしながら多くのサービスは公共交通機関の駅間の移動の最適化だけを対象にサービスを行っている。真のサービス受容者に寄り添う、サービス受容者が欲するサービスにはなりきれていないのである。

それぞれのサービス受容者の多様性に向き合い、その人だけに対する個別のサービスを提供することで、サービス受容者側には愛着と親しみが湧き、サービスが特別な意味を持つようになる。サービス受容者にはサービスに対する当事者意識とオーナーシップが深まり、サービス提供者とサービス受容者の垣根が低くなり、同化の素地が醸成される。個の持つ関心や興味を発展させることで、「自分だけの思い出や愛着・こだわり・楽しみ」が生まれる。自分だけの居場所、自分たちだけの地元誌、自分だけの形状や色調の眼鏡、自分だけのライフスタイル、自分たちだけの手によるレシピや自分たちでカスタマイズした食材、自分の思考の発展を支えるキュレーションと知の連携・思わぬ展開、そして自分たちで見つけたテーマに沿って参加体験したツアーでの経験価値は本質的に個人的である。ここには自分だけのファッションや表わし方による自己表現の喜びがある。それを語り合える仲間ができればなお喜びは増幅する。前項で参照した、意味的価値はこのエレメントに類似している。延岡（2006）の指摘する自己表現価値とこだわり価値がこれに該当する。すなわち本論では意味的価値のサービス版である一人称価値を想定している。また表 4-1 の個の思いの表現に関する価値を創出する源泉でもある。

Personalization に関しても、最近では本論のケース以外でもさまざまな事例が見られる。ナイキの WEB サイトではスポーツシューズの各パーツの色調を個人の好みに合わせて組み合わせ、自分だけの色合いの靴をデザインして注文することができる。つま先・かかと・側面・ロゴマーク・底面・紐と要素に分解すると膨大な組み合わせが可能になり、ほぼ自分だけのシューズを手にするのであり得るのである。また、グンゼは顧客の体型をレーザー光線で計測し、個人ごとにフィットしたスポーツウェアを製造販売している。これも個人化したサービスの事例である。個人の好みに合わせて最大限に自分化されたハーレーのバイクもこの例である。自分だけのオンリーワンに対するかけがえのない愛着を生み出している。

本論では製品に埋め込まれた機能とその便益を利用することに始まり、個人にとっての自分だけの意味や視座への賛同・共感といった（多くは社会的価値も含んだ）意味づけを持

つことで、それまでとは次元の異なるサービス受容者の支持が得られることを分析してきた。文化や趣味への関心・旅やイベントの経験等、どの事例でも単発のモノやサービスを通じた関係以上の「自分だけの」「意味」を伴う継続的關係性の構築が実現されている。このために6Pで提示した Perspective (視座) や Personalization (個別化), Program for synthesis (総合化・場の提供) の視点を活用することが、多様な意味的価値を満たす上で重要なサービスの構成要素になると考えられるのである。

最後に、Program for synthesis とはこうした追加的 3P や基本的 3P に対して、これらを組合せて統合化し、サービス提供者とサービス受容者の共創の場と生成のプログラムをデザインしプロデュースする機能であり、顧客や従業員やコミュニティとの関係を持続するためのサービスシステムである。表 4-1 の關係性の発展の結果生じるサードプレースの分析の中で、実現を支援する仕組みとして分析されているものに該当する。コアとなるサービス提供者とサービス受容者の關係性は社会關係資本として、コミュニティ参画者内に相互の信頼と前向きな依存を生む資本であり、一定の期間で費消し減耗するような資産ではない。まさに社会關係資本の資本性を明確に説明している。個々の社会的価値、意味的価値や思い入れ価値は QCD を担う基本的エレメントと組み合されてビジネスモデルの中にデザインされなければサービスとして顕在化できない。スターバックスのサードプレースは基本的 3P の上に、豊かなライフスタイルやコーヒー文化といった生活の豊かさ (well-being) を載せたモデルであり、クラブ・ツーリズムの自律的ツアー設計と興味が形を得て実現するテーマは旅行会社としての経験と調達力の上に載って、リーズナブルで旅行先地元や商店と旅行者と事業者がそれぞれに充足される win/win の關係を構築していることで、持続可能性が増す。知覚支援サービス M 社の用途別製品や製造元との長期的關係\*1)、The People's Supermarket のエコロジー志向と地域・住民と協働したエコシステム、文化促進主体と地元と国内海外からの旅行者への価値提供等、いずれも価値要素としての基本的・追加的 P エレメントがうまく組み合わせられて長続きする win/win の關係が構築されている。Program for synthesis はサービスへのオーナーシップや参画を組み込む等サービス深化の枠組みを機能させる重要な役割を果たしている。

---

\*1) 製造元との長期的關係

当該ケース事例では製造元との垂直的關係性のために、企業組織の統合も一部行っている。

この点についてもケース以外の事例の中でも新たな事例が散見されている。ナイキはiPhoneと連携し、生体情報をクラウドに上げることでスポーツ製品の販売だけでなく健康と生活の豊かさを実現する情報のインテグレーションを果たしている。また、グンゼもPersonalizeした製品を販売するだけでなく、それをサービス受容者が活用できる場としてのスポーツジムの運営することで、こだわりと愛着を持った自分だけの製品を活用できる場を提供し、そこで帰属する仲間・コミュニティを形成する機会を提供している。これは6Pエレメントの有機的連携がデザインされている良い事例であると考えられる。

#### 4.4.2 サービスマーケティングの7Pとの関係

以上のように、サービス深化を促進する構成要素としての6Pエレメントを抽出したが、これらをマーケティングの4Pおよびサービスマーケティングの7Pと比較すると表4-3によるようになる。

表4-3 マーケティング4P, サービスマーケティング7Pとの比較

	マーケティングの4P	サービスマーケティングの7P	サービス深化の6P
構成要素	<b>Product: 製品(モノ)</b> <b>Price: 価格</b> <b>Place: 販路, 販売チャネル</b> <b>Promotion: 販売促進活動</b>	<b>Product: 製品(モノ)</b> <b>Price: 価格</b> <b>Place: 販路, 販売チャネル</b> <b>Promotion: 販売促進活動</b> <b>サービスマーケティング追加</b> <b>Physical Evidence: 物的環境</b> <b>People: 人材</b> <b>Process: プロセス</b>	<b>&lt;基本的3P&gt;</b> <b>Product: 製品(モノ)</b> <b>Physical Evidence: 設備</b> <b>People: 人</b> <b>&lt;追加的3P&gt;</b> <b>Perspective: 視座・世界観</b> <b>Personalization: 個化対応</b> <b>Program for Synthesis: 統合化設計</b>
差異	モノを前提にしたマーケティングの基本要素。	サービスを前提にしたマーケティング要素。4Pに比し、サービス提供の場や人の要素と、具現化するプロセスが加わっている。	SP/SRの関係性を表す要素であり、7Pに比し、PriceやPromotion, 販売チャネル, は対象にならない。プロセスはサービス提供の推進方法であり、基本的3Pを用いてサービス提供方法を実現していると考えられる。

SP = Service Provider (サービス提供者)

SR = Service Receiver (サービス受容者)

マーケティングの 4P は、**Product**：製品（モノ）、**Price**：価格、**Place**：販路、販売チャネル、**Promotion**：販売促進活動である。モノを前提にしたマーケティングの要素を列強しているため、サービスマーケティングの 7P に比して、人的な感性価値につながるサービス提供の場や人の要素とそれが具現化するプロセスは含まれていない。これに **Physical evidence**：物的環境、**People**：人材、**Process**：プロセスの 3 つの P を加えたものがサービスマーケティングの 7P と呼ばれるものである。C.ラブロックのようにさらに **Productivity & Quality**：生産性と品質、を加えてサービスマーケティングの 8P とする説もある。

本論はサービスビジネスモデルを対象としているためサービスマーケティングの 7P と比較すると、**Product**：製品（モノ）、**Physical evidence**：物的環境、**People**：人材、の 3 つは基本 3P エlement と共通である。本論はサービス提供者とサービス受容者の関係性変移の促進要因を分析の対象としているため、**Price**：価格、**Place**：販路、販売チャネル、**Promotion**：販売促進活動は直接の対象となっていない。唯一、**Process** はサービス提供の内容にかかわる項目であるため議論の範囲内の要素であるが、この項目は、サービス提供の推進方法として、基本 3P を用いてどのようにサービスを実施しているかを **Program for synthesis** が設計しており、これにより複合的に実現されているものと考えられる。

#### 4.4.3 サービス深化における 6P エLEMENTの役割

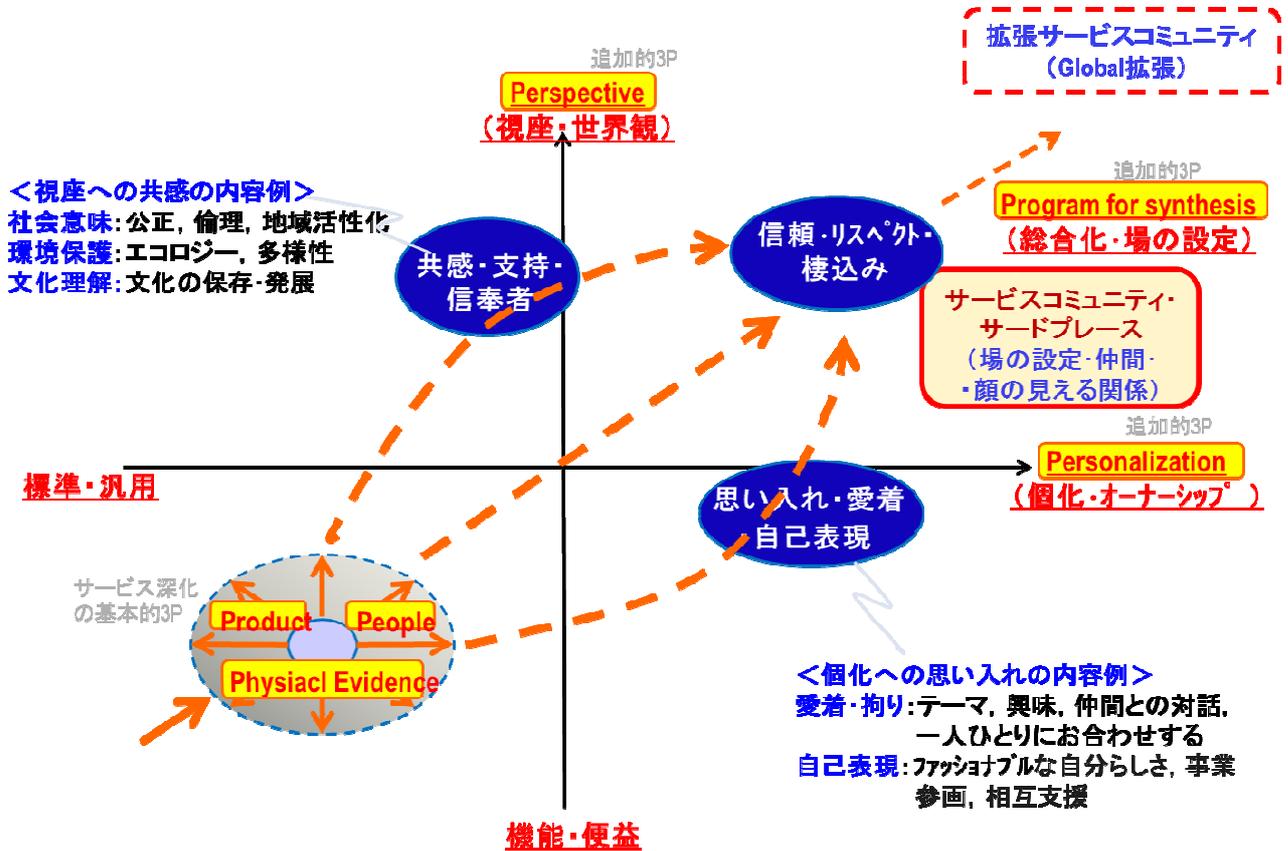


図 4-7 サービス深化への各ELEMENTの役割統合化

図 4-7 は、以上の 6P ELEMENT がダイナミックに関連付けられて、どのように顧客価値拡充がなされ、サービス深化が起こるかを図示したものである。水平軸は Personalization と標準化・汎用化、の軸であり、垂直軸は Perspective と機能・便益の軸である。サービスビジネスは第三象限の基本 3P ELEMENT から始まり、まずは Goods Dominant Logic (GDL) に即した効率的で標準運化された QCD 中心のモデルで始まる。その後 6P ELEMENT の各要素の役割が統合化され、第 I 象限の状況が実現するために Perspective 軸と Personalization 軸のどちらかを主要な軸として即して深化していくと考えられる。Perspective はサービスの目的や意義に共感して支持・協力をする信奉者となり、この発展系としてのコミュニティの中で居場所を得て信頼関係が構築される。Personalization では自分だけのお気に入りへの愛着やこだわりがオーナーシップを構築し、これがコミュニティと信頼関係に発展していく。

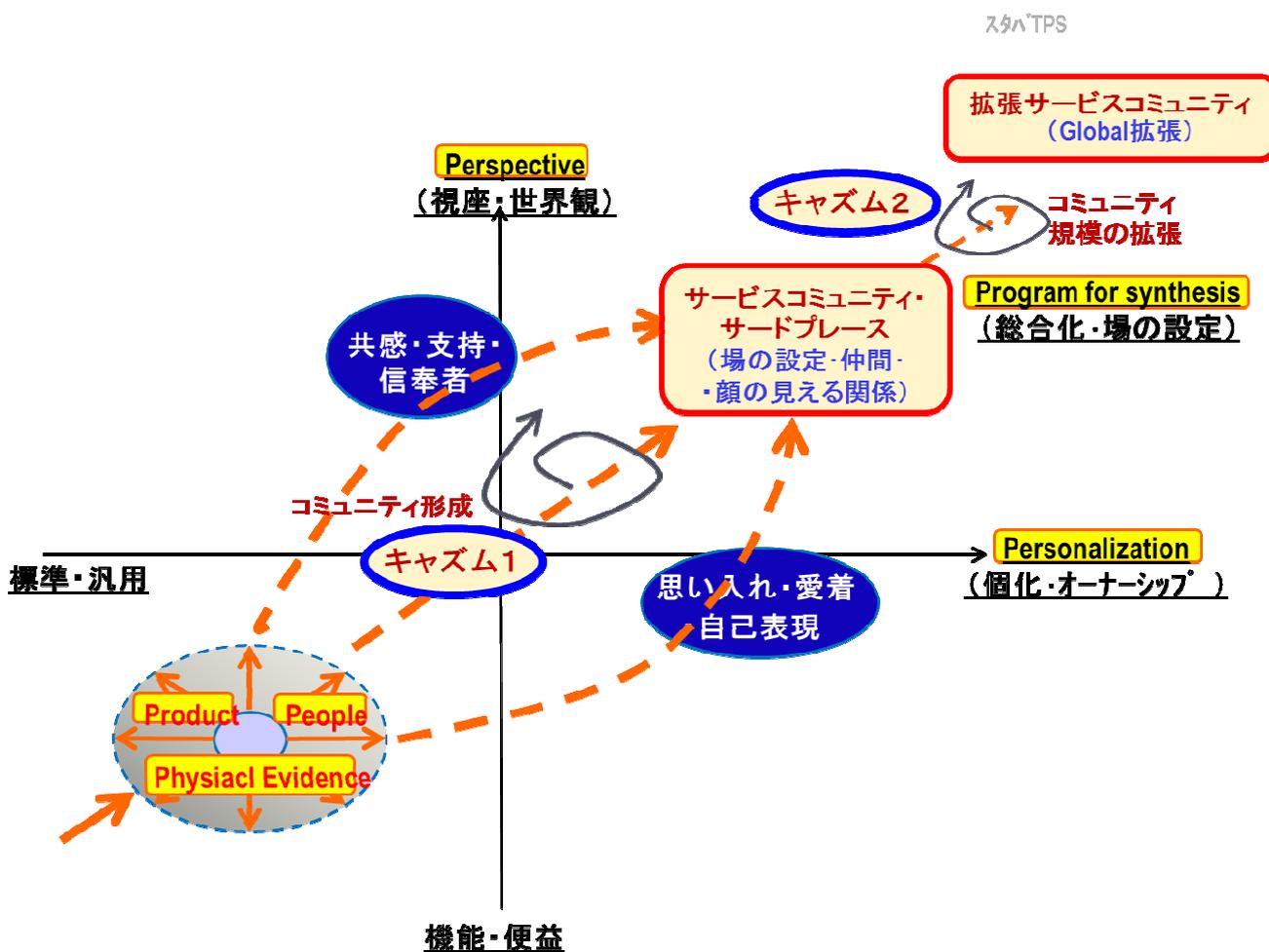
これらは、野中，紺野(2012)「知識創造経営のプリンシパル」(p33)に言うバウンダリーオブジェクトの役割を果たす。バウンダリーオブジェクトとは、「異なるコミュニティやシステム間の境界(バウンダリー)に存在するものや言葉，シンボルなどを意味し，コミュニティ同士をつなぐもの，あるいは新たにコミュニティを形成するものとして生み出されるものをいう」。Perspective や Personalization はサービスを通じヒトと人を結びつけるバウンダリーオブジェクトの役割を果たすのである。Perspective, Personalization と Program for synthesis のエレメントは主にステージIVとIV'で他の基本的3Pと共に機能している。これらを組み合わせることで新たなビジネスモデルの考案も可能である。

#### 4.5. サービスコミュニティにおける場の役割と知識創造

サードプレースを始めとするサービスコミュニティの形成・発展プロセスを分析してみると、これにも大きく2つの発展段階があることが解る、第1の段階は、当初サードプレースを構成する共通価値としての発案者の思いや視座を提示し、これに対し賛同者を得てコアグループが生成される段階である。これは事例のスターバックスではシアトルカフェスタイルを作り出したローカルカフェ時代、クラブ・ツーリズムでは社内ベンチャーで新しいコンセプトで出発した段階、知覚支援サービスM社ではローカル店舗で優れたサービスを提供した段階を指す。The People's Supermarket ではロンドンの街中に店舗を構え、武雄市図書館や金沢21世紀美術館では新たな斬新な建物を建設した時点であるが、これらのモデルでは属地性の高いサービスが中心であり、ある地域のコミュニティにとどまるものが多い。サービスはその地域の歴史・文化や生活習慣の影響を多かれ少なかれ反映しているものが多いため、こうしたローカルモデルはサービスの本質に合致しているともいえる。事業開始当初の段階で、創業者の思いが形をとっていく段階であり、発案者のコア価値に対し賛同者をうまく得られるかが、最初のキャズムを超えられるかのティッピングポイント(分水嶺)になると思われる。

一定期間のサービス提供により、サービスビジネスモデルが認知を得ると、その後のサードプレースの形態は二つに分かれる。上記のようなローカルサービスのまま継続するものと、規模や範囲を拡大してグローバルに展開していくパターンである。上記のように、概してサービスは属地性や風土・文化の影響が大きいものが多いため、ローカルサービスとしてビジネス形態を継続するものが多い。しかしながら、規模ないし範囲を拡大し、グローバルサービスに拡張するケースもある。事例の中ではスターバックスが典型的なグローバルサービスに発展した例である。北米西海岸にはカフェ文化が根付いており、それぞれの都市やエリアでローカルサービスを継続している例も多い。その中でスターバックスはグローバルサ

サービスに拡張している事例と言える。クラブ・ツーリズムが社内ベンチャーで発足した後に、分社独立して事業展開した時点では本体の次の柱となるべく国内での規模拡張要請はあったがグローバルサービスには至っていない。今後の海外展開を契機に再度新たなサービスへの転換をするかどうかを試されるものと思われる。



各ケースごとにPerspective / Personalizationを軸にサービスコミュニティが形成される。サービスには属地性や文化への依存性が高いものも多く、ローカルに留まる傾向があるが、スターバックスのようにグローバルに拡張するケースもある。

- ①ローカルに留まるパターン
- ②グローバルにスケールを拡張するパターン

ケース	コミュニティ形成	コミュニティ拡張
スターバックス	シアトルカフェ	グローバル展開
クラブ・ツーリズム	社内企画, 分社化	—
知覚支援サービスM社	ローカル⇒店舗拡大	—
The People's Supermarket	ロンドン	—
武雄市図書館・金沢21世紀美術館	地域活性化サービス	—

図 4-8 サービスコミュニティ形成・拡張プロセス

グローバルサービスに展開するには、コアのバリューステートメントとしての CREDO のようなもの（ジョンソン&ジョンソンやリッツカールトンホテルのクレドが有名である）が必要と思われる。スターバックスにおいてはグリーンエプロンブックがこれに該当する。

こうした、サードプレースの形成期・拡張期の中で、知識やスキルを用いて他者に働きかけるといえるが、どのような知識が生まれ、活用されるのであろうか。以下の図 4-9 は、サードプレース発展の過程の中における知識の変換や創造を分析したものである。

これにはサードプレース形成期ができるかどうかのキャズム 1 と、サードプレースコアグループが形成されたのち、サードプレースが拡張期を迎えるかどうかのキャズム 2 を超えるかどうかという以下の 2 つのパターンに分れると思われる。キャズム 1 を超えるポイントは当初の思いが共同化のモードを超えられるか、すなわち適切な賛同者を得られるか、であるのに対し、キャズム 2 を超えられるかはむしろグローバル化を志向した新たなプロポジションにより意図の内面化が行われ、これに対する賛同が共同化を形成できるかにある。これにより新たなグローバル化のコンセプトとして、クレドのような強力なバリューステートメントが作成されていくことになると思われる。

#### 拡張の 2 つのパターン

- ① : キャズム 1 は超えるが、キャズム 2 は超えずにローカルサービスに留まる：図中の下半分①（図 4-9①青字部分）のサイクル



以上の分析から解ることは以下の諸点である。

## 0. SECI モデルの 8 文字版モデルが回っている

### 1. キャズム 1 :

1-1. サービスコミュニティ形成にとって最も重要なのは共同化プロセスであり、これがキャズム 1 を超える分水嶺になっている。このティッピングポイント (Gladwell 2000) は、コア価値提示者の思いとこれに同調する賛同者の棲み込みが起こるかかどうかである。

1-2. サービスは地域性や文化依存性が高く、必ずしも大組織的拡張に馴染まない為、キャズム 2 に行かず、①ローカルサービスに留まるパターンも多く、本質的なサービス特性の反映と考えられる (サービスのローカル性、サービスの直接性、サービスの文化地背景性=サービスの文脈依存性)

### 2. キャズム 2 :

キャズム 2 を超えて、地域的に広がり、文化的多様性を包含するケースでは、②コアグループのスケールが拡張し、グローバル化されるパターン、となり、これには **Credo** のような強い価値や意味 (グランドコンセプト) が必要で、スターバックスではグリーンエプロンブックがこれに該当する。

キャズム 2 を超えるためには、発案者や経営者の拡大の意図が形成される再内面化が必要であり、再度共同化が起こる。

当初の SECI サイクルは、こうしたグローバルのパターンにおいても、本社企画部門のサイクルとして並列して残存し、拡大部分からのフィードバックを受け知識創造が継続すると考えられる (スターバックスがアルコールを提供するか等の検討を本社サイドで行い、モニター店を試行していること、あるいは、ユナイテッド航空の機内飲食物として、スターバックスコーヒーを提供するかを検討\*1) したこと、等の企画機能がこれに該当する)。

---

\*1) スターバックス社内では、ユナイテッド航空の社内飲食に適用されることで、多くのスターバックス体験の範囲を広げる機会を得ることができる反面、限られたインフラ条件のもとで、スターバックスの価値を損なうことなくスターバックス体験を提供できるかという点で多くの議論が開き起こったとされる (schultz, 1997)。

3. ローカルサービスの SECI モデルが継続して廻り、スパイラルアップしていくに従い、当事者間の関係性は深まっていく。反面、同時に競合者のキャッチアップや模倣によるサービスの均質化やコモディティ化のリスクも存在する。継続的サービスの拡充・開拓（イノベーション）が必要であると共に、モデル 3 の追加的 3P が提供する意味的価値・人的関係性は均質化・模倣可能性を下げコモディティ化を避ける役割を果たしうると考える。（もの造りにおけるモジュラー型/インテグラル型の区分で提示されている摺り合せ要素やこれを実現する組織能力に類似の役割を果たす）。

以上、対人サービスは人的要素が大きいため知識創造理論（含む場の理論）に強い親和性がある。特にサードプレースを形成する際には、サードプレースを支える意味的価値とコンセプト形成のプロセスを知識創造の側面から意識することが重要である。

## 4.6. サービス深化モデルのまとめ

図 4-11 は図 4-2 サービス受容者の状態変移, 図 4-4 サービス提供者とサービス受容者の関係性の変移, 表 4-2, 図 4-7 サービス深化軸への各エレメントの役割統合化, の 3 つのモデルを統合化したものである。また図 4-10 はこれらのモデルを Vargo, 2004, 2008 の企業と顧客の価値共創空間の中に位置づけた図である。

### 4.6.1. 企業と顧客の価値共創空間の中での 3 つのモデルの位置づけ

Vargo は企業サイドと顧客サイドに価値共創空間を定義しているが, これに時系列的変化を伴った顧客状態の変移と関係性の変移の姿を加えることで, サービス価値共創場の中での位置づけが明確化できる。

さらに関連するステークホルダーはサービス提供者とサービス受容者だけでなく, サービス受容者間, 従業員と企業間, 地域も含む社会, 活動の舞台となる前提を提供する自然環境, 等にまで広がっている。サービスが社会システムとして稼働し, 複雑な関係性を構築していく過程で, 多様な社会関係資本が形成されるのである。すなわち社会関係資本は, 社員(会社)と顧客だけでなく, 前節で示したように顧客同士の間でも発生するばかりか, 社員間(社員と会社間), サービス活動と自然環境間, サービス活動と社会環境(社会・地域)間でも発生する。サービスプロフィットチェーンは社員と会社の関係, サービス活動に伴う廃棄物の取扱いやエコツーリズムは自然環境との関係, 多店舗型サービス事業での地域社会との関係は社会環境との関係を取り上げており, いずれもサービスビジネスの持続可能性(サステナビリティ)を推進するうえで重要な要素となっている。

社会関係資本は, 信頼と規範とネットワークから構成されているといわれ(Putnam1993), 社会的信頼は「互酬性の規範と市民的積極参加のネットワークから現れる」とされる(同日本語版 p212)。また, 「弱い結合の方が特定の集団内部に固まってしまうがちな強い結合より多様な小グループメンバーを結びつける傾向にある」(Granovetter1973 日本語版 p218)とのグラノヴェッターの指摘を引いて, 横断型市民的積極参加ネットワークの有効性を指摘している。まさにサービスの延長できつつある深化した関係性やコミュニティは多様な人々が緩やかにつながる弱い結合であり, こうした複数の緩やかなつながりに帰属することで自己の立ち位置の座標軸を得ていると考えられる。

その上で, こうした多数のステークホルダーとの関係を構築しながら循環型サービスシステムを構築している形態は, エコシステム(生態系システム)として意味づけることができる(Vargo&Lusch2010)。Iansiti(2004)はビジネスエコシステムの特徴として, 「複数当事者が自律的に組織化され, 相互に依存しながら価値を共有」し, 「ハブが強力なプラットフォーム

フォームを提供することで不確実性と複雑性が減少する (Iansiti(2004)「キーストーン戦略」日本語版 p124)」としている。また Vargo(2010)ではグラノベッターのいう埋め込まれた関係性(Granovetter 1985)の一つとしてサービス提供者と受領者間、および顧客同士のエコシステムの重要性を指摘している。企業サービスが起点となった「近接性が交友関係を生み出す」(同日本語版 p 256) ことにより社会関係資本を核としたエコシステムを醸成する役割を果たす可能性がある。

さらに、自然環境との関係では、サービスの生産・消費にまつわる廃棄物を自然資本が分解・還元する役割を果たしている。また、社会環境との関係では、地域との関係性を構築しながらコミュニティ運営がなされ、地域社会の課題解決に共同で尽力していくことになる。

このように、サービス深化は提供者・受領者の間だけでなく自然環境や社会環境との関係にも及び、社会関係資本とサービス深化との親和性の強さを指摘することができる。

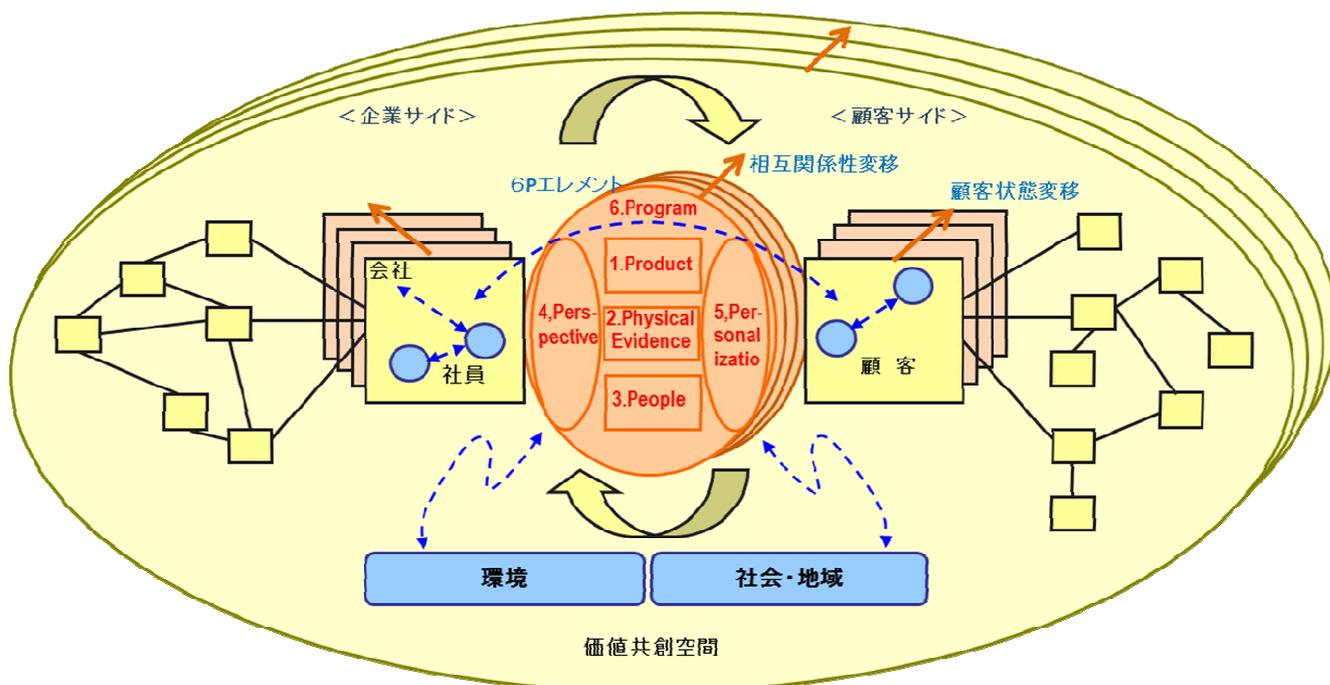


図 4-10 企業と顧客の価値共創空間の中での 3 つのモデルの位置づけ (Vargo2008 より作成)

#### 4.6.2. サービス深化モデルの統合図

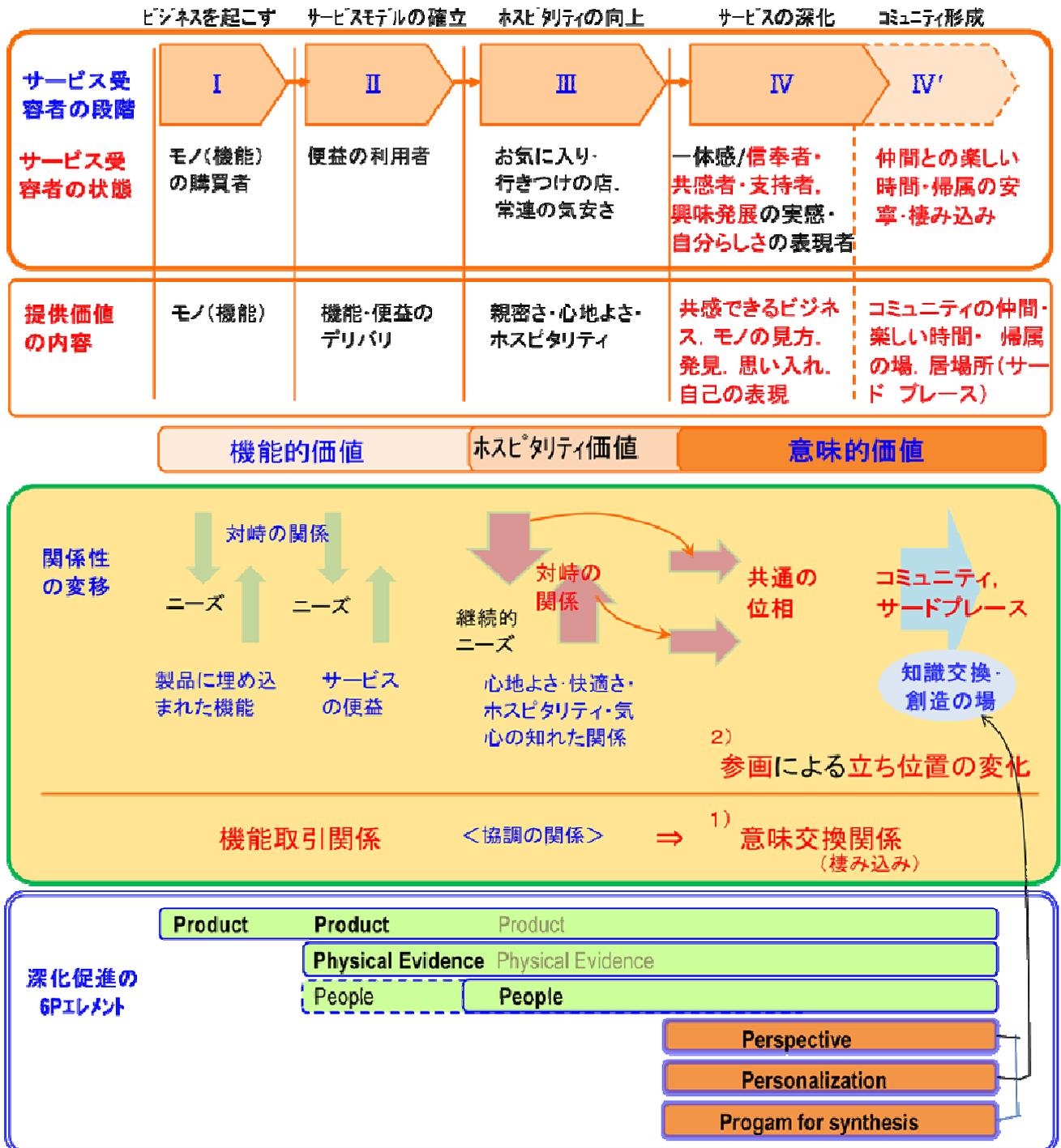


図 4-11 サービス深化モデル (総合図)

図 4-11 はこれまでの 3 つのモデルを統合したものである。

<モデル 1> 図 62 上部 

モノに埋め込まれた機能の購買者・利用者⇒相互対話による価値共創者⇒製品利用文脈を共有する信奉者・及びコミュニティの帰属者へと状態が変移。顧客価値向上と持続性向上が起こる。

<モデル 2> 図 62 中部 

事業参画に伴い、相対対峙関係の機能交換から共通の位相を持つ意味の交換関係に変移する。意味的価値への棲み込みが起こる。

<モデル 3> 図 62 下部 

サービス深化促進要因として 6P エlement を提示。追加的 3P エlement の牽引力と総合化と場の提供により、サービスビジネスの持続可能性が向上する。

#### 4.6.3. 本論の新規性と有用性

本論の新規性は、サービスを経済的取引の側面だけでなく、社会的関係性の視点で考察した点である(図 4-12)。これは同時に単発の取引ではなく時間的経過の中での関係性を考慮することを意味する。サービスで取引される価値が意味的価値であることを提示し、その内容を 6P エlement で分析した、知識創造と場がこれを促進する。

本論の有用性は、以上のようなサービスビジネスモデルの構成要素を分解することで、新たなビジネスモデルの構築や既存のビジネスモデルの改善の手掛かりを提供する点である。

#### 4.6.4. 本論の発見事項

1. サービスビジネスの持続可能性を高めるためには、機能価値に加え、意味的価値を創出することが必要である。
2. 取引が機能の交換から意味交換の関係性に変移することで、相互の立ち位置が変化し、対峙から共通の位相への変化が生まれる。これが結実したものがサービスコミュニティでありサードプレイスである。
3. この中核をなすものが 6P エlement\*であり、これにより知識創造プロセスの場が提供される。

4. 本論では、こうした時間的変化をサービス深化と呼び、提示された意味的価値に対し当事者が自律的に賛同し、棲み込むことをさし、その棲み込んだ場がサービスコミュニティである。その中では、互酬性と相互依存の信頼関係が生じ、持続的関係性が生まれることで、経済の循環と生活の安定・豊かさ (well-being) をもたらす (経済面, 社会面での意義)。これを促進するものが、知の変換・創造の場である。

#### 4.6.5. まとめ

下図は本論の3つの視点とRQの論点に対するモデルとの関係を図示したものである。

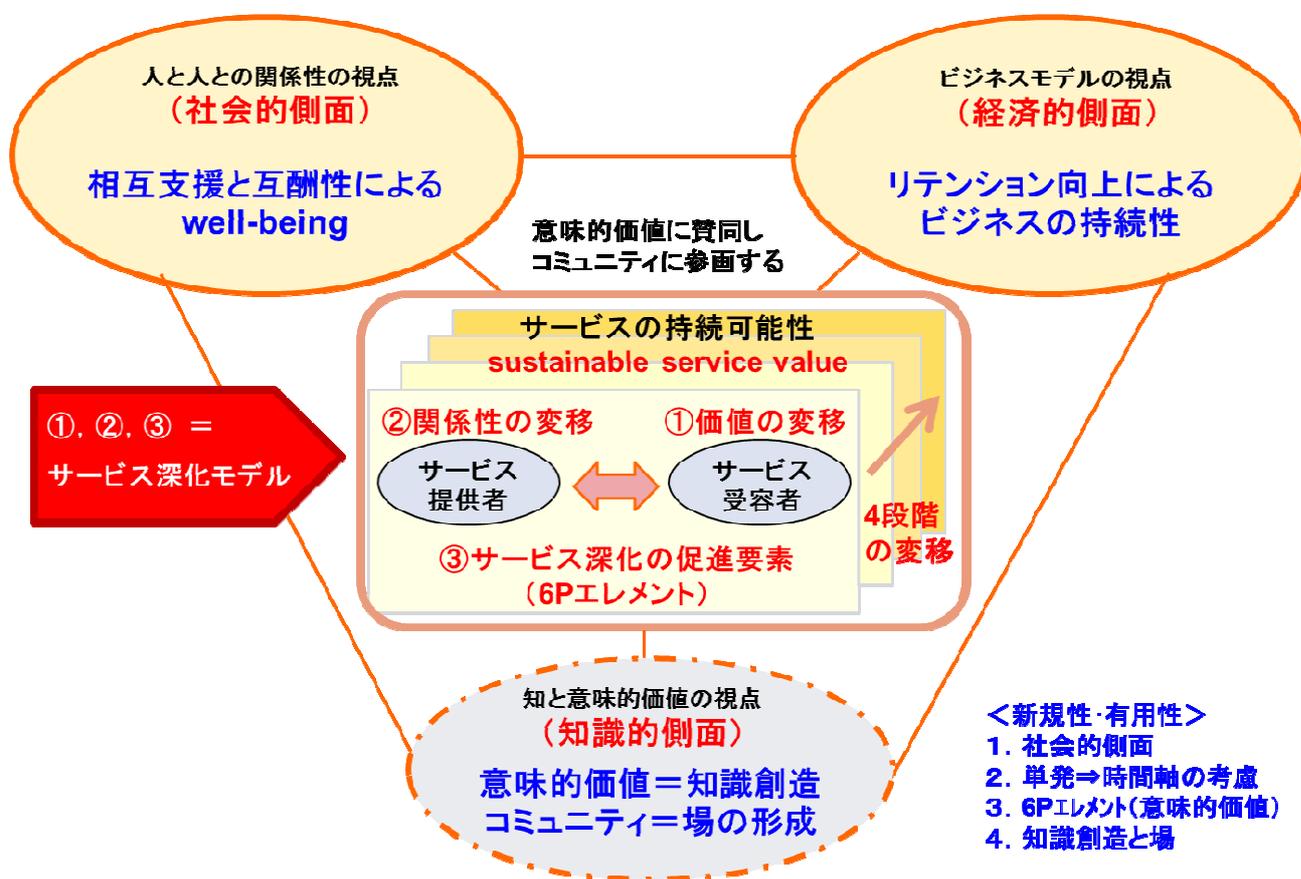


図 4-12 サービス持続可能性のためのサービス深化モデル概要図

## 第5章 結論とまとめ

### 5.1. 結論とリサーチクエスチョンへの回答

本論では、サービスビジネスの持続可能性を高めるために、価値と関係性の変移を段階をおって分析し、これを促進する6Pエレメントを提示した。これにより、意味的価値の重要性を明らかにし、サービス受容者とサービス提供者の関係性を、単なる機能の交換関係から意味交換関係に発展させていくことで、コミュニティに至る持続的な事業推進が可能になる道筋を示した。

サービス受容者は単なる製品に埋め込まれた機能やその便益を活用する購買者から、相互対話による価値共創者、さらには企業の実現する意味的価値や個としての文脈を共有する信奉者・及びコミュニティの帰属者へと価値と状態が変移することで、意味的価値を見出し、自身の落ち着ける居場所を獲得していく。

これは同時にサービス提供者とサービス受容者を中心とするステークホルダーの関係性の変移をもたらし、取引で対峙する相対関係から共通の位相をもつ共感と共創のオーナーシップに変化する。これを促進する構成要素が、6Pエレメント（基本的3P=Product・Physical Evidence・People + 追加的3P=Perspective・Personalization・Program for synthesis）である。

サービス深化とは、提示された意味的価値に対し当事者が自律的に賛同し、棲み込むことであり、その棲み込んだ場がサービスコミュニティである。そこでは互酬性に基づく贈与の義務連鎖と関係性持続のインセンティブが働き、相互の信頼（*rapport*）が醸成される。その結果互いを必要とする持続的関係性が生まれ、経済の循環と生活の安定・豊かさ（*well-being*）をもたらす（経済面、社会面での意義）。これを促進するのが、知の変換・創造である。

以上の結論より、以下にリサーチクエスチョンへの回答を記述する。

SRQ1: サービスが継続的に提供されていく中で、顧客にとってどのような価値が創出され、顧客の状態はどのように変移していくか。

顧客は単なる製品に埋め込まれた機能を購入する購買者から、相互対話による価値共創者、さらには製品利用文脈を共有する信奉者・及びコミュニティの帰属者へと状態が変移する。発生している価値は単なる機能価値ではなく、社会・文化・倫理的視座や価

値観に対する共感価値や、個の愛着や自己表現に対する思い入れの価値である。

こうした価値は個人に深く帰属することで、サービスの継続性を要請し、またコミュニティに帰属し、他者と共有することで、サービスビジネスの持続可能性を高めることに貢献する。

**SRQ2:** サービスが持続することで、サービス提供者とサービス受容者およびそれを取り巻くステークホルダーの関係性はどのように変移していくか。

サービス提供者とサービス受容者は関係性を継続する中で、利害を異にし、相対した機能の交換関係から、共通の方向をめざし、共通の位相をもった意味の交換関係に変移し、さらに進んでコミュニティを形成する。事業に対する参画を果たすことにより、特にこの傾向が強まり、当事者意識が醸成された相互依存・協働の存在となる。

この関係性は、サービス提供者とサービス受容者だけでなく、サービス受容者間でも、また地域のコミュニティや環境等のステークホルダーをも含んだ関係性を構築する。

**SRQ3:** 以上のサービス変移を引き起こす構成要素は何で、どのように機能しているか。

サービス関係性を促進する要素は、6P エlement-基本的 3P (Product・People・Physical evidence), および追加的 3P (Perspective, Personalization, Program for synthesis) により構成される。特に、追加的 3P によりサービス深化が牽引される。

Perspective は主に視座や世界観の提示を通じ社会文化倫理的視座への共感価値を誘発し、Personalization は主に個の愛着や自己表現に対する思い入れ価値を誘発する。Program for synthesis によりこれらのElementは総合化され実現の場が提供されコミュニティが形成されることで、さらにサービス深化が促進される。こうした6P Elementの活動は、知識変換の促進と場の提供に他ならない。

**MRQ:** サービスビジネスの持続性を高めるにはどのような価値と関係性を構築することが必要か。

サービス深化を促進させるため、6P エlementを組み合わせ、意味的価値を創出することで、取引の対峙関係から共通の位相へと関係性が変化し、コミュニティが形成される。こうしたコミュニティへの帰属と参画により、相互に必要とする信頼と当事者意識が生まれ、サービスの持続性を高める。こうしたサービスの持続性は、サービスの経済価値だけでなく、サービスの社会的関係性の側面からも認識される必要がある。

## 5.2. 含意のまとめ

### 5.2.1 理論的含意

従来は、サービスを単発の取引と捉え、その生産性や品質を研究する傾向にあったが、本論では単発取引としてではなく、継続的關係としてサービスを考えた。これにより、段階ごとに発展する創出価値と相互の關係性を対象として価値創出のプロセスを解析し、促進要素を抽出した。

また、サービスを単なる便益の取引としてだけではなく、当事者間の關係性という状態の変移と捉えた。これにより、サービスのもたらす経済面での機能だけでなく、社会面での役割を考慮し、すなわち **well-being** に対するサービスの果たしうる役割を考察した。

サービスモデルを構築する構成要素としての **6P** エlement、とりわけ追加的 **3P** エlementとしての **perspective** や **personalization** はこれまで体系的に提示されていない構成要素であり、こうした意味的価値がサービスの価値を上げ、サービス深化を促進することを示したことは重要な点である。これが互酬的意味に裏付けされ、信頼とネットワークも含めた社会關係資本の拡充に寄与することは、現在の關係性の希薄化に対する重要な施策となりうる。

さらにサービス深化の促進要因のキーとなるサービスコミュニティを分析し、それが構築された知識創造モードと場の役割と、参画意識の向上の可能性を示した。

### 5.2.2 実務的含意

サービス当事者の關係性を深化させる **6P** エlementは、ビジネスモデルを構成する重要な構成要素である。従って、この組み合わせにより新たなビジネスモデルの構築・補強が可能になることを示した。特に **perspective** や **personalization** はこれまで体系的に認識されていないため、これをサービスビジネスモデルに組込むことは、持続可能なサービスの構築に貢献しうる重要な手段である。

これを近年の事例で見ると、サードスペース概念を具体化した事例が増加

していることが解り，論文中に示したハーレーダビッドソンやナイキ等の先進企業以外でもモデルの適用可能性が広がっていることを示している。

- ・テーマ別に書籍陳列をし，無償で読める飲食店と併設した居心地の良い書店が増加している。
- ・携帯ショップの店舗をたまり場と呼び，居場所を提供している。
- ・グンゼは体型されたウェアを活用できるジムを展開している。
- ・森の図書室は自分の推薦図書を置くことができる居場所である。
- ・震災復興支援のコミュニティが地域活性化活動に移行しつつある。

またこれらを統合する **Program of synthesis** に関しては，場の設計という意味で企業間，地域との関係等を加味することが，今後ますます重要になると同時に，ビジネス展開の可能性を大幅に高める事ができる。サービスは社会的意義の側面からも価値訴求を行うことで，サービスの存在意義を多面的視点から表出化することができる。

さらに，サービスコミュニティを形成することは，高付加価値対人サービスの持続性を高めるビジネスモデル実現に貢献する重要な施策である。

### 5.3. 将来研究への示唆

サービスはまだ研究が十分に深められていない領域であり，サービスの類型ごとに置かれている状況も多様である。

従って，サービスの類型ごとに，それぞれの特性を勘案して，サービス深化の態様の分析を深めていく必要がある。

また，社会生活面からは社会関係性の希薄化を回復する **well-being** を向上する方途として，またサービスビジネスモデルの持続可能性を高める手段として，サービスがどのような役割を果たせるのか，コモンズの毀損やサードプレースの要請，等の課題にも関連する重要な経済・社会を跨るテーマであり，今後も経済面・社会両面からの研究を深めていく必要があると考えている。

## 参考文献

- 浅沼宏和, 「ストーリーでわかるースターバックスの最強戦略」 ぱる出版(2013).
- 新井民夫, 下村芳樹, 特集論文IV 「サービス工学」, 一橋ビジネスレビュー, 「サービスを科学する」, 2006, Aug54 巻 2 号, 東洋経済新報社, pp52-69, (2006).
- Bedbury, Scott, A New Brand World,(2002), (土屋京子訳, 「なぜみんなスターバックスに行きたがるのか?」, 講談社(2002).
- Bourdieu Pierre “The Forms of Capital,” in John G. Richardson, ed., Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education, Greenwood Press. (1986)
- Christopher, Martin, Adrian Payne, David Ballantyne ‘Relationship Marketing -Creating Stakeholder Value’ Butterworth Heinemann(1991).
- クラブツーリズム テーマ旅行 [http://www.club-t.com/theme/?link\\_id=hN](http://www.club-t.com/theme/?link_id=hN) (2015 年 10 月 1 日閲覧)
- Coleman, James Social Capital in the creation of Human Capital, American Journal of Sociology Supplement, 94(1988).
- 代官山 TUTAYA, [<http://t-site.jp/daikanyama/store-service/tsutaya.html>] (2014 年 3 月 24 日閲覧)
- Drucker, Peter, F., ‘Post-Capitalist Society’ Harper Collins Publishers Inc., (上田惇生, 佐々木実智男, 田代正美訳, 「ポスト資本主義社会ー21 世紀の組織と人間はどう変わるか」 ダイヤモンド社(1993)
- Edvardsson, Bo, Bard Tronvoll, Thorsten Gruber, Expanding understanding of service exchange and value co-creation : a social construction approach, J.of the Acad. Mark Sci. 39, 327-339 (2011).
- Fisk, Raymond P., Stephan J. Grove, Joby John, “Interactive Service Marketing,” Houghton Mifflin Company, (2000).
- Gladwell, Malcom, ‘The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference’ , (2000) (高橋啓訳 「ティッピング・ポイントーいかにして「小さな変化」が「大きな変化」を生み出すか」 飛鳥新社(2000).
- Godin, Seth, , ‘Permission Marketing’ Simon & Schuster, (1999) (阪本啓一訳「パーミッションマーケティングーブランドからパーミッションへ」, 翔泳社(1999).
- Grove, Stephen , J. Raymond P. Fisk, ‘The Service Experience As Theater’, Advances in Consumer Research Volume 19, 1992,Pages 455-461(1992).
- Gummesson, Evert, 'Total Relationship Marketing second edition – Marketing Management, Relationship strategy and CRM approaches for the network economy'

- (1999), (若林靖永, 太田真治, 鴛容薫, 藤岡章子訳「リレーションシップ・マーケティング」ビジネスの発想を変える 30 の関係性」中央経済社(2007).
- Hanifan, L. New Possibilities in educationin E. Ostrom & T. Ahn (eds.), Foundations of Social Capital, Edward Elger, pp22-35 (1916).
- Hart, Stuart L., “Beyond Greening: Strategies for a Sustainable World,” Harvard Business Review, 1997.
- Hart, Stuart L.”Mark B. Milstein, “Creating sustainable value,” Academy of Management Executive, (2004).
- Hart, Stuart L., “Capitalism at the Crossroads, Aligning Business, Earth, and Humanity,” Persons Education Inc., (2007), (石原薫訳, 「未来をつくる資本主義」, 英治出版(2008)) .
- Hekett, James L., W. Earl Sasser, and Leonard A. Schlesinger, The Service Profit Chain, Free Press, Simon & Schuster Inc. (1997), (島田陽介訳, 「カスタマー・ロイヤルティの経営」, 日本経済新聞社(1998)).
- Heskett, James, W.Earl Sasser, Jr., Leonard A. Schlesinger,; “The Value Profit Chain: Treat Employees like Customers and Customers Like Employees,” The Free Press, (2003), (山本昭二, 小野譲司訳, 「バリュープロフィットチェーン」, 日本経済新聞社(2004)).
- Heskett, James L., W. Earl Sasser, Joe Wheeler,; ‘The ownership quotient: the service profit chain to work for unbeatable competitive advantage’, Harvard Business School Publishing Corporation. (2008), (川俣啓子, 諏澤吉彦, 福富言, 黒岩健一郎訳, 「サービスプロフィットチェーンによる競争優位の構築」同友館(2010).
- 広井良典, 「コミュニティを問いなおすーつながり・都市・日本社会の未来」ちくま新書(2009).
- 広井良典, 「定常型社会ー新しい「豊かさ」の構想」岩波新書(2001).
- IIRC (国際統合報告委員会) the International Integrated Reporting Council) 「統合報告」  
[[http://www.theiirc.org/wp-content/uploads/2014/04/International\\_IR\\_Framework\\_JP.pdf](http://www.theiirc.org/wp-content/uploads/2014/04/International_IR_Framework_JP.pdf)] (2015年10月1日閲覧)
- ISO/SR 国内委員会 「やさしい社会的責任」 <http://iso26000.jisa.or.jp/contents/> (2015年10月1日閲覧)
- 入山章栄 「世界の経営学者は今難易を考えているのかー知られざるビジネスの知のフロンティア」英治出版(2012).
- 伊藤幹治, 「贈与交換の人類学」筑摩書房(1995).
- Jacobs, Jane ‘The Death and Life of American Cities’, Vintage Books. (1961) (黒川紀章訳「アメリカ大都市の死と生」鹿島研究所出版会(1969)).
- ジェイアイエヌ (JINS) [<http://www.jins-jp.com/>] (2015年10月1日閲覧)

- Johnson&Johnson 我が信条 (Our Credo) <https://www.inj.co.jp/group/credo/index.html?nv=foot>  
(2015年10月1日閲覧)
- 亀岡秋男監修, サービスサイエンス, NTS社(2007).
- 金沢 21世紀美術館, [<https://www.kanazawa21.jp/>]. (2014年3月24日閲覧)
- 加藤拓「サービスドミナントロジックの基本的発想の体系化」DP2009-018, Keio/Kyoto Joint Global Center of Excellence Program(2009).
- 勝見明, 「石ころをダイヤに変える「キュレーション」のちから」潮出出版(2011).
- 川口高弘「S・D ロジックの文脈価値に関する一考察」社会科学論集第135号 2012.3(2012).
- 小林重人, 山田広明, 「地域のサードプレイスとしてのカフェ創出に関する研究」知識共創第3号(2013).
- 小林重人, 山田広明, 「マイプレイス志向と交流思考が共存するサードプレイス形成モデルの研究」, 地域活性研究, 5,2014,3-12(2014).
- 小坂満隆編, 「サービス志向への変革ー顧客価値創造を追求する情報ビジネスの新展開」, 社会評論社(2012).
- 小坂満隆・船橋誠壽編, 「横断型科学技術とサービスイノベーションー人を包含したサービスシステムに対するシステム論的アプローチ」社会評論社(2010).
- クラブツーリズム, [<http://www.club-t.com/>] (2014年12月15日閲覧).
- Lin, Nan, 'Social Capital: A Theory of Social Structure and Action', Cambridge University Press(2001). (笹井淳也ほか訳 「ソーシャル・キャピタル-社会構造と行為の理論」ミネルヴァ書房(2008)).
- Lovelock, Christopher, Wirtz Jochen, "Services Marketing : People, Technology, Strategy," 6<sup>th</sup> edition," Pearson Education, Inc.,(2007). (白井義男監修武田玲子訳「サービスマーケティング」ピアソンエデュケーション(2008).
- ラブハーレー, 2013年1月13日閲覧, [<http://www.loveharley.net/index.php>].
- 長谷川祐子「キュレーションー知と感性を揺さぶる力」集英社新書(2013).
- 長谷川祐子「「なぜ？」から始める現代アート」NHK出版新書(2011).
- ハーレーダビッドソン, [[http://www.harley-davidson.com/content/h-d/ja\\_JP/home.html](http://www.harley-davidson.com/content/h-d/ja_JP/home.html)], (2014年12月15日閲覧)
- Marinowski, Bronislaw Kasper, 'Argonauts of Western Pacific,' New York: E.P.Dutton,(1961), (増田義郎訳、「西太平洋の遠洋航海者ーメラネシアのニュー・ギニア諸島における, 住民たちの事業と冒険の報告」(2010)).
- 松丸本舗, [[http://www.ecozzeria.jp/archive/news/2010/05/12/matsumaru\\_honpo.html](http://www.ecozzeria.jp/archive/news/2010/05/12/matsumaru_honpo.html)], (2014年12月15日閲覧).
- Mauss, Marcel, , "Essai sur le don" (1924), (吉田禎吾, 江川純一訳 「贈与論」筑摩書房(2009)).

- Mayeroff, Milton, On Caring, Haper&Row Publishers, Inc., New York(1971), (田村真・向野宣之訳, ケアの本質, ゆるみ出版社(2002)).
- 蓑豊「中・美術館革命—金沢 21 世紀美術館の挑戦」角川書店(2007).
- 水口健次, 「なぜハーレーだけが売れるのか—理論を超えた現場マーケティング」, 日経ビジネス人文庫(2008).
- 森の図書室 (渋谷), [<http://morinotosyoshitsu.com/>], (2014 年 12 月 15 日閲覧).
- 村田智明著 「ソーシャルデザインの教科書」生産性出版(2014).
- 内閣府経済社会総合研究所編, (「コミュニティ機能再生とソーシャル・キャピタルに関する研究調査報告書」(2005)).
- 内閣府, 「高齢者の経済生活に関する意識調査」(2007).
- 内閣府「サービス産業の生産性」平成 26 年 4 月 18 日(2015 年 10 月 15 日閲覧)  
[[http://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/kaigi/special/future/wg1/0418/shiryou\\_01.pdf](http://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/kaigi/special/future/wg1/0418/shiryou_01.pdf)]
- 中根千枝「タテ社会の人間関係」講談社現代新書(1967).
- 中谷巖「資本主義はなぜ自壊したのか—「日本」再生への提言」集英社(2008).
- 中沢新一「純粋な自然の贈与」講談社学術文庫(2009).
- 日経トレンドイネット, 「冷蔵庫がタダ? 11 月にも発売のハイアール「DIGI」が狙うビジネスモデル (2015 年 10 月 1 日)」(2015 年 10 月 15 日閲覧).  
[<http://trendy.nikkeibp.co.jp/article/pickup/20150929/1066796/>]
- 日本政策金融公庫総合研究所, 「中小企業動向トピックス」平成 25 年 3 月 19 日 No.60(2013).
- 日本政策金融公庫総合研究所, 「中小企業動向トピックス」平成 25 年 3 月 19 日 No.60(2013).
- 株式会社日本総合研究所, 平成 14 年度内閣府委託調査、平成 15 年 3 月
- 日本学術会議「いまこそ「包摂する社会」の基盤づくりを」pii, p.2(2014).
- 延岡健太郎, 伊藤 宗彦, 森田 弘一, 「コモディティ化による価値獲得の失敗: デジタル家電の事例」独立行政法人経済産業研究所, RIETI Discussion Paper Series06-J-017(2006)
- 延岡健太郎, 日本のものでづくりで鍵を握る意味的価値の創造, 神戸大学経済経営研究所, リエゾンニュースレター, 053(2007).
- 延岡健太郎, 「価値づくりの技術経営: 意味的価値の創造とマネジメント」IIR WorkingPaper WP#08-05, 一ツ橋イノベーションセンター(2008).
- 延岡健太郎「意味的価値の創造: コモディティ化を回避するものづくり」国民経済雑誌, 194(6): 1-14(2006).
- 延岡健太郎, 「価値づくり経営の論理 — 日本製造業の生きる道」, 日本経済新聞出版社(2011).
- 野中郁次郎, 紺野登「知識創造経営のプリンシプル—賢慮資本主義の実践論」東洋経済新報社(2012).
- Nonaka, Ikujiro, Hirotaka Takeuchi, 'The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Onnovation', Oxford University Press, Inc.,(1995),

- (梅本勝博訳。「知識創造企業」東洋経済新報社(1996).
- OECD 'The well-being of Nations –the role of human and social capital' (2001).
- 岡田正大「CSV は企業の競争優位につながるか」ハーバードビジネスレビュー 2015.Jan(2015).
- 奥井俊史,「巨像に勝ったハーレダビッドソンジャパンの信念」, 2008年, 丸善株式会社.
- Oldenburg, Ray, 'The Great Good Place – Cafés, Coffee Shops, Bookstores, Bars, Hair Salons and Other Hangouts at the Heart of Community' Da Capo Press, (1989), (忠平美幸訳「サードプレイス」コミュニティの核になる「とびきり居心地のよい場所」, みすず書房(2013))
- 恩田守雄,「互助社会論」世界思想社(2006).
- 恩田守雄,「共助の地域づくりー「公共社会学」の視点」学文社(2008).
- 長田攻一・田所承己=編,「つながる／つながらないの社会学 個人化する時代のコミュニティのかたち」弘文堂(2014).
- Parsons, Talcott, 'The Society of Knowledge and History of ideas'(1975) (油井清光監訳「知識社会学と思想史」学文社(2003).
- Parsons, Talcott, 'Introduction to Part Four in Theories of Society: Foundation of Modern Sociological Theory'(1961) (丸山哲央訳「文化システム論」, ミネルヴァ書房(1991).
- Pine B. Joseph II, James H. Gilmore, Welcome to the Experience Economy, Harvard Business Review (1998)
- Pine B. Joseph II, James H. Gilmore The Experience Economy, Harvard Business School Press (1999), (岡本慶一, 小高尚子訳,「経験経済」ダイヤモンド社(2005)) .
- Polanyi, Karl, 'Our Obsolete Market Mentality' Commentary, Vol3(1947), (玉野井芳郎, 平野健一郎編訳,「経済の文明史」, ちくま学芸文庫(2003)).
- Polanyi, Karl, 'Dahomey and the Slave Trade: An Analysis of an Archaic Economy' (1966), 栗本慎一郎・端信行訳,「経済と文明:ダホメの経済人類学的分析」, ちくま学芸文庫(2004).
- Polanyi, Michael, 'The Tacit Dimension' Routledge & Kegan Paul Ltd.,(1966) (佐藤敬三訳「暗黙知の次元ー言語から非言語へ」 紀伊国屋書店(1980).
- Porter, Michael E., Mark R. Kramer, Creating Shared Value, Harvard Business Review Jan-Feb, 62-77(2011).
- Porter, Michael, E., 'The Five Competitive Forces That Shape Strategy' Harvard BusinessReview, 2008Jan(2008).
- Porter, Michael E. "Competitive advantage: creating and sustaining superior performance." New york (1985).
- Porter, Michael E. James E. Heppelmann, 'How Smart, Connected Products Are Transforming Competition' Harvard Business Review 2014,November(2014), (有賀

- 裕子訳 「「接続機能を持つスマート製品」が変える「IOT時代の競争戦略」マイケル E.ポーター, ジェームズ E.ヘプルマン, HBR2015年4月号(2015).
- Putnam, Robert, Making Democracy Work, Princeton University Press (1993), (河田潤一訳, 「哲学する民主主義 伝統と改革の市民的構造」, NTT出版(2001)).
- Putnam, Robert, “Bowling Alone: America’s Declining Social Capital,” Jopurnal of democracy, 6:1, January 1995, pp.65-78.
- Putnam, Robert, “Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community,” Simon and Schuster, 2000. (柴内 康文訳, 「孤独なボウリング—米国コミュニティの崩壊と再生」, 柏書房(2006)).
- Rosenbaum, Mark S., ‘Exploring the Social Supportive Role of Third Places in Consumers’ Lives’, Journal of Service Research 2006 9: 59(2006).
- 桜井英治 「贈与の歴史学 -儀礼と経済のあいだ」中央公論新社(2011).
- 佐々木俊尚, 「キュレーションの時代—「つながり」の情報革命が始まる」ちくま新書(2011).
- Savitz, Andrew, “The Triple Bottom Line,” John Wiley & Sons, Inc.(2006).
- Senge, Peter, Bryan Smith, Nina Kruschwitz, Joe Laur, Sara Schley, “The Necessary Revolution,” The Marsh Agency Ltd.(2008), (有賀裕子訳 「持続可能な未来へ\_\_組織と個人による変革」 日本経済新聞出版社(2010)).
- Senge, Peter, C. Otto Scharmer, Joseph Jaworski, Betty Sue Flowers, ‘Presence’ Social organizational learning, (2006), (高遠裕子訳 「出現する未来」講談社(2006)).
- 妹尾堅一郎, 「技術力で勝る日本が、なぜ事業で負けるのか—画期的な新製品が惨敗する理由」, ダイヤモンド社(2009).
- 清水博, 「生命と場所」NTT出版(1992).
- 清水博編著, 「場と共創」NTT出版(2000).
- 清水博, 「生命知としての場の論理」中公新書(1996).
- 下村芳樹, 新井民夫, 原辰徳, 第4章「サービスプロセスの「設計」技術」, 内藤耕編, 「サービス工学入門」, 東京大学出版会, pp129-162 (2009).
- 白肌邦生, 小坂満隆, 「サービスイノベーションに向けた価値共創プロセスに関する考察」研究・技術計画学会 年次学術大会講演要旨集(2009).
- Shirahada, Kunio and Raymond P. Fisk, Broadening the Concept of Service: A Tripartite Value Co-Creation Perspective for Service Sustainability, Advances in Service Quality, Innovation, and Excellence Proceedings of QUIS12, Cayuga Press, 917-926(2011).
- Schultz, Howard, Dori Jones, Pour Your Heart into it (1997), (小幡照雄, 大川修二訳, 「スターバックス成功物語」, 日経 BP 社(1998).
- Schultz, Howard, Joanne Gordon, ‘Onward: How Starbucks Fought for Its Life without

- Losing Its Soul (2011) (月沢企李歌子訳「スターバックス再生物語—つながりを育む経営」徳間書店(2011).
- SJ Grove, RP Fisk, J John, T Swartz, D Iacobucci "Services as theater." Handbook of Services Marketing and Management, Thousand Oaks, CA: Sage (2000): 21-35(2000).
- 杉山大輔, 小坂満隆, ビジネス・サステナビリティを高めるお客様サービスアプローチの深化プロセス, 横断型帰還科学技術研究団体連合, 横幹連合第4回横幹連合コンファレンス (2011).
- 杉山大輔, 第5章企業サステナビリティを促進するサービス深化, 小坂満隆編, サービス志向への変革, 社会評論社(2012).
- Sugiyama, Daisuke, Kunio Shirahada, Michitaka Kosaka "Proposition for an enhanced service business model by developing service communities" 2014 PICMET'14 conference, Portland International Center for Management of Engineering and Technology(2014).
- Sugiyama, Daisuke, Kunio Shirahada, Michitaka Kosaka "Strategic 5Ps and their IT based service business model for Corporate Sustainability" 2012 PICMET'12 conference, Portland International Center for Management of Engineering and Technology(2012).
- Sugiyama, Daisuke, 「企業サステナビリティを促進するサービス深化モデル」研究・技術計画学会, 研究論文(『サービスイノベーションの新展開』特集) (2013).
- 杉山大輔, 白肌邦生, 小坂満隆, 「企業サステナビリティを促進するサービス事業モデル」, 研究・技術計画学会第27回年次学術大会(2012).
- スターバックス コーヒー ジャパン 株式会社, 第17期有価証券報告書 (2014年3月24日閲覧) [<http://cdn.ullet.com/edinet/pdf/S000DNW5.pdf>].
- スターバックスマニア, (2013年1月13日閲覧), [<http://starbucksmania.com/>].
- スターバックス, (2013年1月13日閲覧) [<http://www.starbucks.co.jp/>]
- 高橋秀夫, 「クラブツーリズムの秘密—理想の旅行業」, 毎日新聞社(2008).
- 高村学人, 「コモンズからの都市再生—地域共同管理と法の新たな役割」 ミネルヴァ書房 (2012).
- 武雄市図書館(佐賀県武雄市), [<https://www.epochal.city.takeo.lg.jp/winj/o>] (2014年12月15日閲覧).
- 武雄市図書館公式ガイド, ネコ出版(2013).
- 武村勝寛「ソーシャル・キャピタルの今日的意義と都市政策への応用可能性」熊本都市政策 vol.2(2013).
- Teboul, James, Service is Front Stage, Macmillan Publishers Limited, (2006), (小山順子監訳, 有賀裕子訳, サービス・ストラテジー 価値優位性のポジショニング, ファースト

- プレス社(2007)).
- The People's Supermarket [<http://thepeoplesupermarket.org/>] (2014年3月24日閲覧).
- 辻朋子, 「サービスコミュニティのデザイン」 白桃書房(2005).
- 上田完次編著, 「共創とは何か」, 培風館(2004).
- Uphoff, Norman, 'Understanding social capital: learning from the analysis and experience of participation' Edited by Partha Dasgupta, Ismail Serageldin, 'Social Capital: A Multifaceted Perspective' pp.215-252 The World Bank (2000).
- Urban, Glen, Don't just Relate-Advocate! A Blueprint for profit in the Era of Customer Power, Person Education, Inc., (2005), (山岡隆志訳, アドボカシーマーケティング, 英治出版(2006) .
- 宇沢弘文, 「社会的共通資本」 岩波新書(2000).
- 内田稔, 「ハーレーダビッドソンの世界」 平凡社新書(2009).
- Vargo, Stephan L., Robert F. Lusch, Evolving to a New Dominant Logic for Marketing, Journal of Marketing, 68, 1-17 (2004).
- Vargo, Stephan L., Paul P. Maglio, Melissa Archpru Akaka, On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective, European Management Journal, 26, 145-152 (2008a).
- Vargo, Stephan L., Customer Integration and Value Creation: Paradigmatic Traps and Perspectives, Journal of Service Research, 11, 211-215 (2008b).
- Vargo, Stephan L., Robert F. Lusch, From Repeat Patronage to Value Co-Creation in Service Ecosystems: A Transcending Conceptualization of Relationship, J Bus Mark Manage, 4, 169-179 (2010).
- 和田充夫, 「関係性マーケティングの構図ーマーケティング・アズ・コミュニケーション」, 有斐閣(1998).
- Woolcock Michael "Social Capital and Economic Development: Toward a Theoretical Synthesis and Policy Framework," Theory and Society, 27(1), pp.151-208 (1988).
- Woolcock Michael "The Place of Social Capital in Understanding Social and Economic Outcomes, The World Bank(2000).
- 山岡隆志, 「顧客の信頼を勝ち取る 18 の法則ーアドボカシー・マーケティング」, 日本経済新聞出版社(2009).
- 山崎亮, 「コミュニティデザインの時代ー自分たちで「まち」をつくる」 中公新書(2012).
- 山重慎二, 「家族と社会の経済分析ー日本社会の変容と政策的対応」 東京大学出版会(2013).
- 山本昭二, 「サービス・マーケティング入門」 日本経済新聞出版社(2007年).
- 山村靖彦「地域福祉とソーシャル・キャピタル論の接点に関する考察」, 別府大学短期大学部 紀要, 第 29 号 (2010).

Yin, Robert K., 'Case Study Research –Design and Methods' Applied Social Research  
Methods Series, Vol.5, Sage Publications, Inc.,(2009).

Zoff Co. Ltd., [<http://www.zoff.co.jp/about/corporate/>].(2014年3月24日閲覧).

## ケーススタディ インタビュー要項

### スターバックス コーヒー

日時：2012年12月20日

場所：本社

インタビュー相手先：広報部長様1名

主要インタビュー項目：サービスのコンセプトや内容・メニューの開発，ドメイン設定や  
サードプレイスに対する考え方，ほか。

お伺いしたい事項

ヒアリングメモ

### クラブツーリズム

日時：2012年10月12日

場所：本社

インタビュー相手先：営業担当執行役員様1名

主要インタビュー項目：サービス内容，事業モデルの考え方，分社の経緯，および今後  
のサービス拡張の方向性と検討の軸，ほか。

お伺いしたい事項

ヒアリングメモ

### 知覚支援サービス M 社

日時：2012年8月31日

場所：本社

インタビュー相手先：経営管理部，商品開発部，第2事業部，内部統制部，ミドル計4  
名様

主要インタビュー項目：サービス内容，事業モデル／事業区分の考え方，および今後の  
サービスの方向性，ほか。

お伺いしたい事項

ヒアリングメモ

## **The People's Supermarket**

遠隔地であるため直接のインタビューは実施しておらず、NHK のテレビ番組、様々な書籍（参照文献に掲載）でのレポート、およびウェブでの情報開示を中心に公開情報から情報を収集。

## **武雄市図書館**

日時：2014 年 4 月 25 日

場所：武雄市図書館内会議室

インタビュー相手先：武雄市図書館長様

主要インタビュー項目：事業開始の経緯とコンセプトおよびサービスデザインの考え方、ほか。

ヒアリングメモ

## **金沢 21 世紀現代美術館**

日時：2013 年 12 月 2 日

場所：金沢 21 世紀美術館内会議室

インタビュー相手先：総務課主任様

主要インタビュー項目：現地美術館で新たな企画の立案方法や顧客からのフィードバックの方法、ほか。

ヒアリングメモ

## 本論文の骨格となる研究業績リスト

### 学術誌掲載論文

・ 杉山大輔 「企業サステナビリティを促進するサービス深化モデル」 研究・技術計画学会, 研究論文 (『サービスイノベーションの新展開』特集), 査読有, Vol.28, No3/4 (2013) pp.303-312, 2013 年.

・ Sugiyama, Daisuke, Kunio Shirahada, Michitaka Kosaka 'Proposition for Strategic 6ps and the Service business model for Corporate sustainability' International Journal of Knowledge and System Science, 査読有, Issue 3 of 2015, 17 ページ, (2014) (採録決定).

・ Sugiyama, Daisuke, Kunio Shirahada, Michitaka Kosaka 'Elements to Organize the Third Place that Promotes Sustainable Relationships in Service Businesses' Technology in Society, 査読有, 15 ページ (2015) (採録決定).

<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0160791X1500055X>

### 国際学会の発表論文

◎Sugiyama, Daisuke, Kunio Shirahada, Michitaka Kosaka "Proposition for an enhanced service business model by developing service communities" 2014 PICMET'14 conference, Portland International Center for Management of Engineering and Technology, 査読有, 9 ページ, 30/July/2014, (2014), Vancouver Canada.

◎Sugiyama, Daisuke, Kunio Shirahada, Michitaka Kosaka "Strategic 5Ps and their IT based service business model for Corporate Sustainability" 2012 PICMET'12 conference, Portland International Center for Management of Engineering and Technology, 査読有, 9 ページ, 31/July/2012, (2012), Kanazawa Japan.

### 国内学会の発表論文

□ 白肌邦生, 杉山大輔, 中村孝太郎 「サービスの持続可能性：コンセプトと研究課題」 サービス学会第3回国内大会ポスター発表, 査読有, 2015/4/9, 金沢.

□杉山大輔, 白肌邦生, 小坂満隆「サードプレースを包含したサービスビジネスモデルの可能性」研究・技術計画学会, 第29回年次学術大会, 査読有, 7ページ, 2014/10/19, 東京.

□杉山大輔, 白肌邦生, 小坂満隆「サービスコミュニティ形成によるサービスビジネスモデルの拡張」研究・技術計画学会, 第28回年次学術大会, 査読有, 4ページ, 2013/11/2, 東京.

□杉山大輔, 白肌邦生, 小坂満隆「企業サステナビリティを促進するサービス事業モデルと戦略的6P」研究・技術計画学会, 第27回年次学術大会, 査読有, 4ページ, 2012/10/28, 東京.

□杉山大輔, 小坂満隆「ビジネス・サステナビリティを高めるお客様サービスアプローチの深化プロセス」第4回横幹連合コンファレンス, 2011/11/29, 6ページ, 金沢.

## 図書の章

□小坂満隆編, 「サービス志向への変革—顧客価値創造を追求する情報ビジネスの新展開」, 第1部第5章「企業サステナビリティを促進するサービス深化」杉山大輔, 社会評論社, pp.70-81, 2012年.

## 謝辞

本研究は、北陸先端科学技術大学院大学における主指導教員である小坂満隆教授を始めさまざまな先生方のご指導によりここまでたどり着くことができた。副指導教員の白肌邦生准教授、井川康夫副学長、遠山亮子教授、神田陽治教授、内平直志教授、近藤修司特任教授を始め、毎年日本で講義を継続して頂いているチルキー教授（スイス工科大学）、ファウル教授（ケンブリッジ大学）等、多くの先生方に、心より感謝の意を表わし、今後のさらなる献身的研究への誓いを新たにしたいと考えている。

iMOST コースに在籍する社会人学生諸氏とのディスカッションからは多く気づきを得ることができたし、また、知識創造に必須の場を準備頂いているサテライト・キャンパス事務の方々にも、たくさんの暖かいご支援を頂いた。そして最後に、タイトな生活と、果てしなく続く緊張の日々を支えてくれた妻と娘に対しては、心より最大の感謝を表したいと思う。

贈与には返礼が付きものであることは、本研究でも明らかにしたところである。今までいただいたご厚情とご指導に対して、今後さらに研鑽を積み、研究成果を上げることでしかお返しするすべはないものと改めて感じている。

以上

## ＜添付資料＞：インタビュー詳細

### スターバックス コーヒー

- スタバ様お伺いしたい事項 20121120..... 添付 1 (2 頁)
- スタバ様ヒアリングメモ\_20121120\_最終版..... 添付 2 (3 頁)

### クラブツーリズム

- クラブツーリズム様へのご質問事項 20121012..... 添付 3 (2 頁)
- クラブツーリズム様メモ\_20121012 最終版..... 添付 4 (7 頁)

The People's Supermarket..... 添付なし

### 知覚支援サービス M 社

- M 社様お伺いしたい事項..... 添付 5 (1 頁)
- M 社様サービス深化ヒアリング\_議事録\_20120831..... 添付 6 (2 頁)

### 武雄市図書館

- 武雄市図書館様ヒアリングメモ..... 添付 7 (2 頁)

### 金沢 21 世紀現代美術館

- 金沢 21C 美術館様ヒアリングメモ..... 添付 8 (1 頁)

以上