JAIST Repository
https://dspace.jaist.ac.jp/

Title	本物体験に注目した顧客価値の創出過程の探求：国産紅茶を事例として
Author(s)	高野, 里紗; 金間, 大介
Citation	年次学術大会講演要旨集, 36: 897-900
Issue Date	2021-10-30
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/17803
Rights	本著作物は研究･イノベーション学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Research Policy and Innovation Management.
Description	一般講演要旨

JAIST
JAPAN
ADVANCED INSTITUTE OF
SCIENCE AND TECHNOLOGY

Japan Advanced Institute of Science and Technology

２Ｈ１５

本物体験に注目した顧客価値の創出過程の探求
：国産紅茶を事例として

○高野里紗，金間大介（金沢大学）

1. はじめに

本研究では、authenticity の視座から、事業機会の発見から顧客価値の創出に至る過程を問い直す。イノベーションは経済的成果をもたらす革新と定義され、新しいアイデアを製品やサービスに実装し、市場がそれを受け入れて初めて実現する。他方、多くの場合において、新しく市場投入した製品やサービスがすぐに顧客に広く受け入れられることはない。どんなに斬新で革新的なアイデアであっても、イノベーション・プロセスの最終局面において、そのアイデアを実装した製品やサービスが一定の顧客ニーズを満たすものでなければ、イノベーションにつながることはない。すなわち、より大きな経済的・社会的成果を生むためには、相応の顧客価値の創出が不可欠になる。

顧客価値とは顧客の日常生活の中で出現するものであり、企業にとって捉えられない部分が必ず存在する。また、顧客価値が生じる時間軸は長く、その文脈は常に変化している（Heinonen et al., 2010）。そのため企業は、製品化や普及を通じて、経済社会の中でどのように使われどのような顧客価値を実現することになるのか事前に予見することができないという不確実性に対処することが必要となる（沼上, 2004）。

これに対して先行研究ではイノベーションを実現した企業の事例を分析することで、商品化の成功を妨げる障壁や、その障壁の乗り越える方法を探る研究が行われてきた（e.g. Cooper, 2019）。これらの研究から明らかになった成功要因に関する一貫した結果の 1 つは、どれだけ深く顧客志向を採用しているか、およびその仕組みを社内に有しているかであった。そのため、近年では、企業が顧客との協働的、対話的な行為を通して顧客価値を実現していく価値共創に関する研究が多く行われている。

Vargo and Lusch（2008）によれば、このような協働的な行為によって企業へもたらされる顧客からのフィードバックは、持続可能な競争上の優位性を獲得するための貴重なリソースであるという。ただし、このような協働的な行為の結果として実現された顧客価値を、企業がどのように認識し、リソースとして使用しているのかは依然不明な点が多い。例えば、次節で見るように、新規事業や新製品開発の機会は協働的な行為の末に見つけられることがあるが、その過程には必ず協働的な行為の結果の評価が含まれる。これらの評価は事業者の意思決定を決める重要なパートであるにもかかわらず、これまで協働的な行為の結果の評価項目や測定に対する研究はそれほど多くなく、企業の協働的な行為の結果の評価に使用できる指標化には至っていない（Lindgreen & Wynstra, 2005）。また、前述したように協働的な行為によってもたらされるフィードバックは企業にとって貴重なリソースとなるが、これらを使用して新製品や新サービスを生み出しても、すぐに模倣されてしまう危険性も伴う。

そこで、本研究では、事業機会の発見から顧客価値の創出に至る過程を authenticity というある真実や事実を評価する検証プロセスという切り口で捉え、企業が顧客との協働的、対話的な行為を通してどのように新製品や新サービスの可能性を見出し、市場に広く普及させていくのかを明らかにする。

顧客は製品やサービスの購入基準として本物かどうかを重視する（Grayson & Martinec, 2004）。次々と効果的・効率的に顧客が求める価値を見出し、それを製品やサービスに落とし込むことは容易ではないとされているなかで（Cooper, 2019）、authenticity は顧客価値の認識において重要な役割を果たす。また、authenticity とは、顧客自身にとっての真実や事実の検証プロセスであることから、authenticity は製品やサービスを画一化させるというよりも、むしろ互いを差別化するものである（De Sousa, 2007）。つまり、企業がより authentic な製品やサービスを追求することは模倣困難性を生み出すことにつながる。よって、authenticity の成立に向けた企業の動きは欠かせないものとなっている。

そこで、本研究では authenticity の成立に影響を与える構成要素を見出し、構成要素の間の関係性について明らかにする。その上で、本物体験の提供に注目することで、不確実性が高いイノベーション・プロセスにおける、企業と顧客の間の協働的、対話的な行為の役割を明らかにすることを目的とする。そのことにより、顧客価値の創出に努める企業の戦略立案に資する知見を提供する。その事例としてイ

ノベーションの初期段階から追跡可能な国産紅茶を取り上げる。

2. 先行研究

事業機会の発見と価値共創

イノベーションの実現を目指す事業者の意思決定のほとんどは、確実性のある条件下で行われるものではないということは広く知られている。そのため、事業者は、意思決定に伴う結果の確実性を高めるために、さまざまな行動をとる。例えば、他の企業の成功や失敗を分析したり、消費者行動の観察や顧客に関するデータを収集し、顧客の意思決定要因の分析を行うなどする。つまり、新事業や新製品を創出のための活動は不確実性が高い分、多様性が求められる。それは技術的な機会探索においても、テストする市場においても同じことが言える（Geroski, 2003; Lynn et al.,1996）。

例えば、O'Connor and Rice（2013）によれば、このような事業者の新たな事業機会の発見には様々な機会は事業者と外部とのインタラクション、例えば顧客とのコミュニケーションによっても見つけられる。したがって、新たな事業機会は協働的、対話的な行為を通して顧客価値を実現していく価値共創によっても発見されるということができる。

ただし、上述した対話的な行為の結果を正確に解釈することは極めて難しく、またそのような不透明な状況の中で事業者は意思決定を繰り返さなければならない（Hayward et al., 2006）。

次章以降で見ていく国産紅茶市場を開拓してきた生産者たちも、まさにこのような顧客との対話的な行為の中で機会の探索を繰り返しながら新事業としての形を形成してきた。しかもその活動は、当初は個別に行なわれてきたが、徐々に各地で組織化され、それが国産紅茶に対する顧客の authenticity に対する認識を定め、authenticity の成立へとつながった。

authenticity が求められる理由

飽和状態にある今日の食品市場では、手頃な価格や品質よりも、より多くのものが好まれる傾向にある。大規模な機械化による大量生産が行われるようになって以来、先進国をはじめとする多くの国では安価で良質なモノが多く出回るようになり、モノとしての価値だけでは勝負しづらくなってきた。このような背景から、経済はこれまで、製品経済からサービス経済に、そして今では、サービス経済から経験経済へと移行してきた（Pine & Gilmore, 1998）。そのような中、経済社会が成熟するにしたがって、顧客の authentic な体験を求める動きが拡大してきた。

いわゆる不純物、虚像、作り話、大量生産品に溢れた生活空間から離れたいという欲求が、その対極に位置する authenticity へと興味を向かわせ、さまざまな authentic な体験を通して、製品、パフォーマンス、場所、あるいは生産者の特定の側面などを本物と認識したうえで、消費活動を行うことに、より高い対価を支払う顧客が目立つようになった（畢, 2020）。

一方、これまで従来の消費者行動論やマーケティング論では顧客は機能的な機能と利点を気にする合理的な意思決定者と見なされていたが、近年ではこのような顧客が論理的な思考を行うことを前提とした従来のアプローチには限界があると考え、顧客の主観的・内面的な側面を重視するようになった(Datta, 2017)。しかしながら、前述したように顧客の主観や内面を反映した顧客価値は顧客の日常生活の中で出現するものであり、企業にとって捉えられない部分が必ず存在する。そのため顧客価値の実現はより一層難しい。

そこで企業は顧客との協働的、対話的な行為を通して顧客価値を実現していく価値共創を提案するようになった。そして、顧客は多様な条件を考慮しながら、自身の価値を高めるような体験に参加するようになった。

authenticity の構成要素

MacCannell（1973）が演出された authenticity に関する概念を主張して以来、authenticity に関する議論の多くは観光の文脈で行われてきた。例えば、Wang（1999）は観光の体験には客観的 authenticity、構造的 authenticity 、実存的 authenticity の 3 つの authenticity があると主張した。この他にも象徴的 authenticity、指標的 authenticity など既存の文献は多くの異なる種類の真正性を特定している（e.g. Newman & Smith, 2016）。このように、未だ authenticity の解釈は必ずしも全員が納得した唯一無二のものとして存在するものではないが、一般的には、authenticity とは何らかの真実や事実の評価を検証するプロあるという点で一致している（Newman & Dhar, 2014）。また、顧客がこれらの製品やサービスを検証する基準として、対象物と顧客の体験の大きく 2 つに分かれるとされている（Wang, 1999）。

ただし、authenticity がどのように構築され、強化されるのかや authenticity の成立に影響を与える要素は未だ議論の途上にある。

例えば、Alexander（2009）はビールを対象とした研究により、authenticity の構成要素としてスタイルの一貫性、場所との結びつき、品質へのこだわり、生産方法、継承と由来の 5 つの要素を挙げている。また、Beverland（2005）は、ワインを対象とした研究により、誠実さ、手作りによる技術、独自性、場所との結びつき、生産に対する情熱の 5 つの authenticity の構成要素を挙げている。

これらの文献レビューの結果、それぞれの研究の事例から様々な要素が authenticity の成立に影響を与えていることが分かった。一方、イノベーション論の先行研究では、顧客価値の創造のために、顧客志向を採用することが重要だということは明らかになっているが、その実態としての企業と顧客の相互をつなぐ価値創造活動は依然として捉えづらいものとなっている。そこで、本研究では、authenticity の概念を応用することによって、企業が顧客との協働的、対話的な行為を通して顧客価値を実現していく文脈を深く検討する。また、その対象事例としてイノベーション初期段階から追跡が可能な国産紅茶を取り上げる。

3. 方法：生産者、バイヤー・流通業者へのインタビューおよび現地調査

事例研究では、文献調査と生産者へのアンケート調査を基に、過去から現在までの歴史や生産・製造、販売の取り組み、顧客体験を促す提案の内容等を追跡し、史実を分析した。その上で、先行研究を踏まえながら authenticity の成立に影響を与える要素を抽出した。次に、インタビュー調査を通じて収集したデータを基に国産紅茶に対する顧客の authenticity の成立に影響を与える構成要素の妥当性を検証した。インタビューの対象者は国産紅茶の誕生と発展にかかわり、歴史に詳しい関係者を中心に取り上げた。また、長期に渡って実際の価値共創の場を観察するとともに、定期的なインタビュー調査を行うことで、イノベーション・プロセスの初期段階から刻々と変化する価値共創の現場の様子や顧客価値を時系列で捕捉し、詳細に記述することが可能になると考えられる。

事例研究におけるデータ収集の方法は次の通りである。一次データとして、2017 年 6 月～2020 年 2 月にかけて静岡県、茨城県、佐賀県、奈良県、福岡県の計 5 軒の国産紅茶の生産者のもとを訪れ現地調査を行った。また、2017 年 11 月から 2020 年 1 月にかけて 2 名のバイヤー・流通業者をそれぞれ複数回訪問した。また、全体的に行われている生産実態の把握のため、生産者に対するアンケート調査を補足的に行った。アンケート対象者は地紅茶学会事務局協力の下、「全国地紅茶マップ」の作成のために収集されたデータに載っている 675 軒の国産紅茶の生産者とした。①経営に関する項目、②紅茶の生産に関する項目、③紅茶の販売や流通に関する項目の 3 項目合計 16 題を設定した。回答は設問に応じて、自由記述方式か選択方式を採用し、一部の選択方式の設問は複数回答ができるようにした。実施時期は 2019 年 6 月に行い、最終的に 219 軒から回答が寄せられた。回収率は 32.4%であった。

二次データとしては、これまで様々な時代に出版された国産紅茶の歴史に関する複数の書籍を収集した。特に紅茶の国内生産や輸出・輸入に関しては時代によってその統計が断片的であり、全体の流れを体系的に捉えることは難しい。そのため、国会図書館に所蔵されている様々な統計資料である『紅茶百年史』、『日本の紅茶市場の概要』、『紅茶統計』等の資料からデータの再接合を行った。また、書籍だけでは補うことのできない近年の動向については、国産紅茶に関する学会発表や講演の資料、インターネット上で公開されている情報の収集を行った。

4. イノベーション・プロセスにおける価値共創の事例：国産紅茶

国産紅茶の復活の歴史と近年の市場規模の推定

国産紅茶とはその名前のとおり国産の紅茶を指し、日本国内で栽培、製茶された紅茶の総称である。国産紅茶は和紅茶、地紅茶とも呼ばれ、国産紅茶、和紅茶、地紅茶は共通した意味を含む。国産紅茶生産の始まりは明治時代にまでさかのぼると言われている。明治政府が茶業の振興を計るため、そして外貨獲得のために紅茶の製造を薦めたことが始まりである。

さらに戦後も国産紅茶は外貨獲得のための重要な輸出品とされた。茶園の復興とともに輸出量は順調に伸び 1954 年には最高の輸出量を示した。

しかしながら、その後の高度経済成長のなか農業は近代化が遅れ工業に比べて生産性が低く、労働力も不足していたことから生産コストが上昇した。それと同時に紅茶の輸入自由化などにより国内の紅茶生産は衰退し、茶生産は緑茶へと転換した（清水, 1978）。

その国産緑茶市場は現在、ペットボトル飲料の消費が増加する一方で、リーフ茶の消費は低迷している

状況にある。飲料用の茶葉は低価格で取引され、リーフ茶は高価格で取引される。そのため、かつてよりリーフ茶の取引が減った生産者は採算が取れなくなり、厳しい状況に置かれている。こうした状況を打破するために、一部の生産者らが国産紅茶を生産するようになった。1950 年代に比べれば日本の紅茶生産はほとんど止まった状態にあったが、2010 年頃からまた国産紅茶の生産者が増えてきている。このように生産拡大してきた国産紅茶であるが、今現在、どの程度拡大しているかは不明であり、かつ図 2 のデータも推測の域を出ない。そこで本研究では、最も大規模なネットワークを持つ地紅茶学会の協力を得てアンケート調査を実施した。その結果、2019 年の生産量は推定 309.3t で、これによる推定市場規模は 27～41 億円となる。

本発表ではこれらの歴史的背景を踏まえ、国産紅茶の顧客価値創出過程においてどのように生産者と顧客の間で authenticity が成立してきたのか、その要素を検討していく。

参考文献

[1] Alexander, N. (2009). Brand authentication: Creating and maintaining brand auras. *European Journal of marketing, 43*(3), 551-562.

[2] Beverland, M. B. (2005). Crafting brand authenticity: The case of luxury wines. *Journal of management studies, 42*(5), 1003-1029.

[3] Cooper, R. G., 2019. The drivers of success in new-product development. *Industrial Marketing Management, 76*, 36-47.

[4] Datta, V. (2017). A conceptual study on experiential marketing: Importance, strategic issues and its impact. *International Journal of Research-GRANTHAALAYAH, 5*(7), 26-30.

[5] De Sousa, R. (2007). Truth, authenticity, and rationality. *dialectica, 6*1(3), 323-345.

[6] Geroski, P. (2003). *The evolution of new markets*. Oxford: Oxford University Press.

[7] Grayson, K., & Martinec, R. (2004). Consumer perceptions of iconicity and indexicality and their influence on assessments of authentic market offerings. *Journal of consumer research, 31*(2), 296-312.

[8] Hayward, M., D. A. Shepherd., & D. Griffin. (2006). *A hubris theory of entrepreneurship. Management Science, 52* (2), 160–72.

[9] Heinonen, K., Strandvik, T., Mickelsson, K. J., Edvardsson, B., Sundström, E., & Andersson, P. (2010). A customer - dominant logic of service. *Journal of Service management, 21*(4), 531-548.

[10] Lindgreen, A., & Wynstra, F. (2005). Value in business markets: What do we know? Where are we going?. *Industrial marketing management, 34*(7), 732-748.

[11] Lynn, G. S., J. G. Morone., & A. S. Paulson. (1996). Marketing and discontinuous innovation: The probe and learn process. *California Management Review 38*, 8–37.

[12] MacCannell, D., 1973. Staged Authenticity: Arrangements of Social Space in Tourist Settings. *American Journal of Sociology, 79*(3), 589-603.

[13] Newman, G. E., & Dhar, R. (2014). Authenticity is contagious: Brand essence and the original source of production. *Journal of Marketing Research, 51*(3), 371-386.

[14] Newman, G. E., & Smith, R. K. (2016). Kinds of authenticity. *Philosophy Compass, 11*(10), 609-618.

[15] O'Connor, G. C., & Rice, M. P. (2013). New market creation for breakthrough innovations: enabling and constraining mechanisms. *Journal of Product Innovation Management, 30* (2), 209–227.

[16] Pine, B. J., and Gilmore, J. H., 1998. Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*, July–August, 97–105.

[17] Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of marketing Science, 36*(1), 1-10.

[18] Wang, N. (1999). Rethinking Authenticity in Tourism Experience. *Annals of Tourism Research, 26*(2), 349-370.

[19] 清水元(2010).『紅茶入門』; 日本食料新聞社.

[20] 沼上幹 (2004).「ビジネススクール流知的武装講座 (96) 戦略策定における 「不確実性」 の読み方」『プレジデント』*42*(5), 121-123.

[21] 畢滔滔(2020).「有機農業, カリフォルニアキュイジーヌとスローフード」『マーケティングジャーナル』*39*(4), 20-29.