

価値提案概念の精緻化と相対的価値重点の発展

— サービス・ドミナント・ロジック・パースペクティブ —

田 口 尚 史

要 旨

サービス・ドミナント・ロジック（以下、S-Dロジック）は、従来の4Psマーケティングに代わる新しい理論やモデルの土台を提供するものである。その中心的な発想は、価値は企業によって創造されるのではなく、顧客と共創されるのであって、企業は価値を提案することしかできないというものである。しかし、このS-Dロジックの鍵概念である価値提案（value proposition）の定義が曖昧で、それがS-Dロジックをマーケティング実践に適用する際の障害となっている。本稿の目的は、S-Dロジックにおける価値提案概念の重要性とその定義に対する理解の欠如の間に存在するギャップを埋めることにある。具体的には、価値提案とは何か、さらに、企業はどのような価値提案を開発し提示しなければならないのかという問いに回答することである。この目的を達成するため、本稿では、S-Dロジックのパースペクティブから価値提案概念を精緻化し、価値提案の新たな定義を提示する。その後、間接的なサービス提供を4つのパターンに類型化し、各々のパターンに関して、この再定義された価値提案を企業がどのように開発し潜在顧客に提示すべきかについて規範的含意を導き出す。各パターンにおいて企業が開発すべき価値提案の相対的な価値重点が明らかにされる。

I. はじめに

S-Dロジックにおいて、価値提案は鍵概念となっている。しかし、この価値提案概念は、これまでコンセンサスのある定義づけがなされないまま（Frow et al. 2014; Skalen et al. 2015）、様々な議論が展開されている。今日でも、S-Dロジックの研究者たちの間では、価値提案を約束（promise）と見なす者（例えば、Ballantyne and Varey 2006; Frow and Pyne 2008; Kowalkowski 2011; Lusch et al. 2007）や招待状（invitation）と見なす者（例えば、Bettencourt et al. 2014; Lusch and Vargo 2014; Vargo and Lusch 2012）が存在しており、価値提案概念の定義に対する意見が一致していない（Ballantyne et al. 2011）。S-Dロジックの発想の下では、企業は価値を創造することができず、価値提案しかできないことを考慮すれば、価値提案概念の精緻化は直近の研究テーマである。そのため、本稿の目的は、S-Dロジックにおける価値提案概念の重要性とその定義に対する理解の欠如の間に存在するギャップを埋めることにある。具体的には、価値提案とは何か、さらに、企業はどのような価値提案を開発し提示しなければならないのかという問いに回答することである。

本稿は、以下のように構成される。まず始めに、S-Dロジックについて簡潔にレビュー

する。新たに更新されたS-Dロジックの基本的前提 (FPs: Foundational Premises) を示し、本稿の論題と関係のある文脈価値、価値星座について概説する。次に、これまでの関連学問における価値提案に対する扱いを整理し、S-Dロジックの観点からその欠陥を指摘する。その後、S-Dロジックの教義に従って価値提案を再定義し、企業はどのような価値提案を開発し提示しなければならないかに関する規範的含意を導き出す。その後、それらの規範的含意から派生する問題について議論し、最後にまとめと今後の研究の方向性を示す。

価値提案の新たな定義と、それに基づく企業と顧客のインタラクションおよびリレーションシップのタイプを例証することによって、本研究はS-Dロジックに基づいた経営を実践しようとするマネジャーたちに規範的含意を提示することに貢献する。

Ⅱ. サービス・ドミナント・ロジック

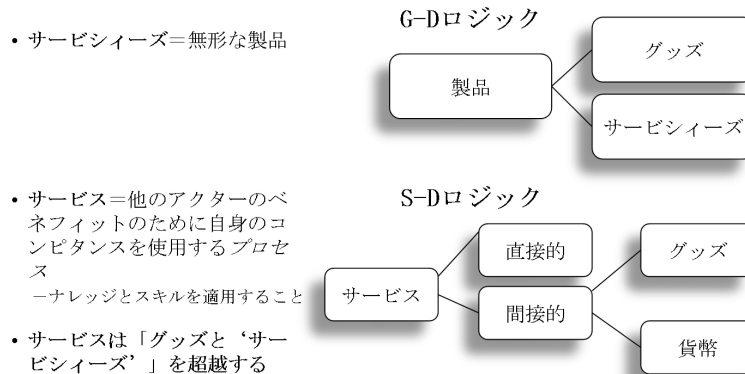
サービス・ドミナント (S-D) ロジックは、Vargo and Lusch (2004)によって提案されたもので、それは経済的および社会的な交換プロセスを捉えるレンズあるいはマインドセットである (Lusch et al. 2006, p.267; Vargo and Lusch 2008a, p.9)。それはすなわち、経済的および社会的な文脈で交換されるのは「本質的にはサービス (他者あるいは自身のベネフィットのためにコンピタンスを適用すること)¹⁾」であると見なすものである。彼らのこの斬新な発想は、今日に至るまで活発な議論を経て進化し続けており、その最終的な目標は経済学から引き継がれた、グッツ(財)が交換されると見なして交換プロセスを捉えるレンズあるいはマインドセット (以下、グッツ・ドミナント (G-D) ロジックと呼ぶ) を土台にした限定的なマーケティングの理論やモデル (すなわち、4Psマーケティング) ではなく、マーケティング (顧客視点) を起源とした包括的なマーケティングの理論やモデルを構築することにある。この目標を達成するため、彼らはその新しい理論の土台となる11のFPsを提示し (Lusch and Vargo 2014; Vargo and Lusch 2004, 2008a, 2015) (図表1 参照)、それをS-Dロジックと名付けたのである。

図表1. S-Dロジックの基本的前提 (FPs)

FP	内 容
FP1	サービスが交換の基本的基盤である。(公理1)
FP2	間接的交換は交換の基本的基盤を見えなくしてしまう。
FP3	グッツはサービス提供のための伝達手段である。
FP4	オペラント資源が戦略優位の基本的源泉である。
FP5	すべての経済がサービス経済である。
FP6	価値は受益者を含む複数のアクターたちによって常に共創される。(公理2)
FP7	アクターは価値を提供することができず、価値提案を創造したり提示したりすることにしか参加できない。
FP8	サービス中心の考え方は、元来、受益者志向的でかつ関係的である。
FP9	すべての経済的および社会的アクターが資源統合者である。(公理3)
FP10	価値は常に受益者によって独自にかつ現象学的に判断される。(公理4)
FP11	価値創造はアクターが創造した制度や制度配列を通じて調整される。(公理5)

(出所) Vargo and Lusch (2015)を基に筆者作成。

図表2. グッズの上位概念としてのサービス



(出所) Lusch and Vargo (2014), p.88.

S-Dロジックは、G-Dロジックに相対する概念であるが、それはG-Dロジックを破棄するのではなくG-Dロジックを超越するものである。すなわち、グッズの上位概念として「サービス」が位置づけられている。S-Dロジックは、売り手と買い手の間で交換されるのは「常に」サービスであると考え、その交換はフェイス・トゥ・フェイスによる直接的な交換と製品（グッズ）と貨幣を通じた間接的な交換に分類される（図表2参照）。

このS-Dロジックというレンズから企業のマーケティング活動を捉えた時、文脈価値と価値星座という概念が、本稿の論題である価値提案と関係している。そのため、次節において、S-Dロジックの諸概念の中で、文脈価値と価値星座について簡潔にレビューする。

1. 交換価値よりも文脈価値を重視する

G-Dロジックを基にした企業のマーケティングに対する規範的含意は、企業（特に、製造業）は、原材料に加工を施し、様々な機能を付加することによって競合他社の製品との差別化を実現することができ、それによって、その製品に相対的に高い価格を設定でき、高い収益を確保できるというものだった。この発想は、企業はモノ（原材料）に価値を埋め込むことができ、その価値は企業側によって決定づけられるという前提に立っている。この発想は、企業中心である。

しかし、S-DロジックのFP10で示されているように（図表1参照）、マーケティングは顧客志向を第一義としており、そのため価値に対する考え方も顧客（受益者）中心でなければならないというのがS-Dロジックを基にした企業のマーケティングに対する規範的含意である。顧客志向による価値に対する見方は、企業が予め製品に設定する（あるいは埋め込む）価値（価格、すなわち交換価値（value-in-exchange））よりも顧客の知覚価値（すなわち文脈価値（value-in-use））を重視しなければならないことを示唆している²。顧客志向という教義に基づけば、企業が自社製品に自ら設定した（あるいは埋め込んだ）特性や機能は、その製品を顧客が使用するまで（文脈）価値があると見なされないため、企業は顧客の視点から判断され評価される価値（使用価値、すなわち文脈価値）に重点を置

かなければならない。

「S-Dロジックの特徴の1つは文脈であり、それはマクロ・レベル（例えば、顧客が生活している社会的文脈）、あるいは少なくともメソ・レベル（例えば、産業やブランド・コミュニティといった文脈）へとズーム・アウトすることの必要性を暗示している」（Lusch and Vargo 2014, p.180）。このことは、企業が自社の顧客を満足させるには、ミクロ・レベル（ダイアディックな交換の文脈）で何が行なわれているのか理解するだけでなく、より高次のメソ・レベルやマクロ・レベルも理解する必要があることを示唆している。なぜならば、顧客の知覚価値（すなわち、文脈価値）は、その顧客が製品およびサービスーズを使用する文脈に左右されるからだ。例えば、自動車を運転する場合について考えてみてほしい。通勤のために自分1人で運転する時、週末に家族とピクニックに行く時、友人とゴルフに行く時では、自動車を運転するという自体は変わらないが、価値を知覚する文脈は大きく異なる。したがって、企業が顧客の文脈価値を理解するには、顧客が自社の製品およびサービスーズを使用する文脈（つまり、メソ・レベルやマクロ・レベル）も理解しなければならない。

しかし重要なことに、既述したように、S-DロジックはG-Dロジックを棄却するのではなくG-Dロジックの上位概念となるのであって、マーケティングにおいては依然として交換価値（ミクロ・レベル）も重要である。

2. 価値連鎖よりも価値星座を重視する

ミクロ・レベルだけでなく、メソ・レベルさらにはマクロ・レベルにまでズーム・アウトすることで顧客の文脈を理解しようとする試みは、企業の価値創造活動にも適用することができる。G-Dロジックに基づいた価値創造に対する従来の考え方では、焦点企業（製造業）が供給業者から原材料を購入し、工場ですそれに加工を施して完成品に仕上げ、それを顧客へと引き渡すという一連の過程の中で価値が付加されると見なされていた。これは、バリューチェーン（価値連鎖）モデルとして描写されているものだが（Porter 1985）、しかし、このモデルは企業中心的で、ダイアディックかつ線形で一方向的である。他方で、S-Dロジックに基づいた受益者中心的な考え方では、価値の文脈的な性質が重視されるので（FP10）、企業単独ではそのような（文脈）価値を創造することはできず、価値提案の創造と提案に参加することしかできない（FP7）と認識する。

この文脈価値への重視にしたがって、Vargo et al. (2008)は、価値は共創されるものであるという発想から（FP6）、G-Dロジックの下での生産者と消費者という区分を捨て去り、それらの生産者や消費者をサービス・システムと捉えている。より最近では、それらはアクターと捉えられている（Vargo and Lusch 2011）。さらに、S-Dロジックは、それらのサービス・システムが生き残りのために自律的に行動する体系をサービス・エコシステムと捉えている（Chanlder and Vargo 2011）。S-Dロジックにおいて、サービス・エコシステムとは「共通の制度的ロジックとサービス交換を通じた相互的な価値創造によって結び付けられた資源統合アクターからなる、相対的に自己完結的かつ自己調整的なシステムである」（Lusch and Vargo 2014, p.161）と定義されている。

このようなエコシステムというネットワーク内で、あるアクター（例えば、企業）と別

のアクター（例えば、消費者および顧客）が文脈価値を共創すると捉えた場合、その空間はワン・トゥ・ワンというダイアディックな関係ではなく、供給業者、パートナー、消費者、他の消費者といった利害関係者を含めた様々なアクターで構成されるネットワークと解釈できる。それらのアクターから構成される価値創造空間は、価値星座（value constellations）と呼ばれている（Normann and Ramirez 1993）。価値星座とは、価値を共創するために協力している供給業者、ビジネス・パートナー、連携企業、顧客といった様々な経済的アクターから構成される価値創造体系のことである（Normann and Ramirez 1993, p.66）。

要約すると、企業が自社の事業プロセスの過程で価値が付加されると見なすG-Dロジックと異なり、S-Dロジックはメソ・レベルさらにはマクロ・レベルにまでズーム・アウトすることによって、より多様な供給ネットワークを構築できる機会を提供している。価値連鎖よりも価値星座を重視することによって、供給業者だけでなくパートナーも含めた様々な経済的アクターとの協働を通じて焦点企業がより魅力的な価値提案を創造し、より高い顧客価値の共創に寄与することが期待できる。

3. 企業は価値提案しかできない

S-Dロジックでは、価値星座の中で共創される価値は、その受益者である顧客が知覚して初めて価値があると判断される（Vargo and Lusch 2015）。したがって、企業は（文脈）価値を創造することができず、その価値提案の創造に参加し、その創造された価値提案を提示することしかできない（FP7）。なぜならば、前節で説明したように、S-Dロジックでは、顧客の視点からの文脈価値をより重視し、価値は常に共創されると認識するからだ。

仮にそうだとしたら、企業にとって最も重要なことは、潜在顧客が企業との価値共創プロセスに参加したくなるような魅力的な価値提案を開発することである。しかし、価値提案に関する詳細な議論は、主として、Kowalkowski (2011), Payne and Frow (2014), Ballantyne et al. (2011)による研究成果を除いて、ほとんど展開されていない。そこで次章では、価値提案についての詳細な議論を展開する。

Ⅲ. 価値提案

前章で述べたように、価値提案はS-Dロジックの中で重要な位置づけにあるが、価値提案概念について詳細な検討を行っている文献はそれほど多くない（Ballantyne et al. 2011）。経営学およびマーケティングの研究者の何人かが価値提案について考察しているだけである。そこでまず、それらの学問の研究者が価値提案をどのように捉えているのかレビューし、その後、それら先行研究における価値提案の意味づけについて議論する。

1. 経営学およびマーケティング学問における価値提案概念の扱い

価値提案概念は、1980年代にMcKinsey & Co.が立ち上げたプロジェクトの中で最初に扱われた（Bower and Garda 1985）。このプロジェクトを通じて、Lanning and Michaels (1988)は、持続的競争優位の源泉として価値提案を捉えており、彼らは「事業単位が顧客に対して約束する製品あるいはサービシーズからのベネフィットと価格の組み合わせ」

(p. 3)として価値提案を定義している。この定義は、製品あるいはサービスに対して顧客が支払う価格と比較して、そこから得られるベネフィットが大きいほど優れた価値があると判断され、そのような価格とベネフィットの組み合わせが優れた価値提案であると見なしている。また、Anderson et al. (2006)は、B2B取引における法人営業の文脈の中で価値提案について議論しており、彼らは顧客企業に提示する説明書として価値提案を認識している。彼らの認識では、その説明書の中には、顧客の視点からの自社製品やサービスの長所や、競合製品と比較した際の優位性や競合製品との間の類似点や相違点などが記述される。

他方、マーケティング学問においては、伝統的に、価値提案とは企業から消費者に対して提示されたり伝達されたりする「声明 (statement)」と見なされている。例えば、Webster (1994)は、価値提案とは言葉で表現された声明のことで、それらは企業独自のコンピテンシーと注意深く定義した潜在顧客のニーズおよび選好を一致させるものと定義されている。さらに彼は、価値提案とは自社の顧客と社内の人々を結び付けるコミュニケーション装置でもあり、それは優れた価値を提供するために、システム内で企業が最善を尽くすことに従業員の努力と顧客の期待を集中させるものであると主張している (Webster 1994, p.25)。Barnes et al. (2009)も同様に、価値提案を顧客に対する声明と認識し、「価値提案声明とは供給業者からの測定可能な価値創造オファリングによって得られる経験への期待を表現した、明瞭で、魅力があり、かつ説得力のあるもの」(p. 22)と定義している。

2. S-Dロジックの思想コミュニティ内での価値提案概念の扱い

意外なことに、S-Dロジックの研究者たちの間で価値提案概念に関する議論が深まったのはごく最近のことで、価値提案概念は未だ十分に考察されていない。FP6およびFP7で示されているように (図表1 参照)、S-Dロジックは、アクター (企業や消費者など) は価値を提供することができず、価値提案を創造したり提示したりすることにしか参加できない (Vargo and Lusch 2015)、価値は受益者を含む複数のアクターたちによって常に共創される (Vargo and Lusch 2015) と示唆しているが、初期のS-Dロジック研究は「約束」という観点から価値提案を定義していた。例えば、S-Dロジックを提案したLusch et al. (2007)は、「価値提案とは、交換価値が使用価値につながると売り手が買い手に約束することと見なすことができる」(p. 13)と述べている。Hilton et al. (2012)は「価値提案とは、関与するアクターたちによる資源の組み合わせを通じて価値を具現化することへの約束」(p. 1510)と定義している。Ballantyne and Varey (2006)は、その相互性を強調し、「価値提案とは、公平な交換を探索する供給業者と顧客との間でやりとりされる、価値に関する相互的な約束である」(pp. 344-345)と定義している。

S-Dロジック研究者の中で最初に価値提案の詳細な検討を行ったのは、リレーションシップ・マーケティングを主たる研究領域とするFrow and Payne (2008)だった³。彼らは、S-Dロジックが提案する文脈価値は企業と顧客の間での継続的なインタラクションを通じて具現化されるというS-Dロジックとリレーションシップ・マーケティングの親和性に着目し、価値提案概念に利害関係者理論を適用し、利害関係者に対する価値提案を共創する5段階プロセスを開発している (Frow and Payne 2011)。

3. 価値提案の意味づけ

これまでの学問分野における研究での価値提案概念の解釈は、声明や約束といった価値提案の機能のほかに、そのコミュニケーション上の性質によっても意味づけされている。大別すると、価値提案は、企業からの一方向的なコミュニケーションと双方向的なコミュニケーションに類型できる。

3-1. 一方向的なコミュニケーション

最初の価値提案の意味づけは、企業からの一方向的なコミュニケーションとして価値提案を捉えるものである。先ほど紹介したWebster (1994)による声明としての価値提案は、企業から潜在顧客へ、さらには社内の人々への一方向的なコミュニケーションを暗示している。また、Collis and Rukstad (2008)は、企業の戦略声明に盛り込むべき自社の競争優位の一部として顧客への価値提案を明記する必要性を提案している。これらの定義は、企業から社内外への一方向的なコミュニケーションとして価値提案を意味づけている。他方、Lanning and Michaels (1988)のように「約束」として価値提案を捉える発想も企業からの一方向的なコミュニケーションを想定している。また、先ほど示したS-Dロジックの提案者であるLusch et al. (2007)も、企業からの約束として価値提案を定義しているので、彼らも一方向的なコミュニケーションとして価値提案を見なしている。彼ら以外にも、S-Dロジックの研究者の中には一方向的なコミュニケーションとして価値提案を見なす者がいる。それらは、価値提案を企業から潜在顧客への「招待状」と見なしている。例えば、Bettencourt et al. (2014)は、価値提案には価値共創に顧客を参加させる招待状としての役割があると述べている。また、Vargo and Luschは、ベネフィットのために企業と関わりを持つことへの招待状として価値提案を考えている (Lusch and Vargo 2014; Vargo and Lusch 2012)。この招待状というメタファーも、約束と同様に企業からの一方向的なコミュニケーションと見なせるだろう。

3-2. 双方向的なコミュニケーション

もう一つの価値提案の意味づけは、双方向的なコミュニケーションとして価値提案を捉えるものである。例えば、Ballantyne and Varey (2006)は価値提案を約束と捉える一方で、それは一方的なものではなく相互的なものであると認識している。また、Kowalkowski (2011)も、サービス・プロバイダーとその顧客の間での互恵的価値に関する約束として価値提案を見なしている。さらに、これらとは別に、Frow and Payne (2011)は、企業と顧客から利害関係者へと価値提案の対象を拡大し、それらの利害関係者と価値提案を共創することが、それらの利害関係者とのリレーションシップを発展させると提案した。彼らは、そのような文脈での価値提案を利害関係者の間での価値整合メカニズムと捉えている。

これまでの議論を要約すると、価値提案概念には共通する定義がなく、研究者によって多様に捉えられている。その主要な焦点は、相互作用性（一方向的か双方向的か）と価値提案の機能（声明、約束、招待状）に置かれている。このような中、多くの研究者たちは一方向的に価値提案を捉える傾向にあり、双方向的に捉える発想は相対的に少ないように

思える。また、S-Dロジック研究の多くは、ほとんどが価値提案を約束と見なしている（例えば、Lusch and Vargo 2014; Lusch et al. 2007; Vargo and Lusch 2012）。しかし、Skalen et al. (2015)が批判しているように、「約束という言葉は将来の成果を保証することを意味しており、またそれは約束されたベネフィットというG-Dロジックによる価値提案の定義と違いがないので、S-Dロジックにおける価値提案のメタファーとして約束という表現を用いるのは適切でないかもしれない」（p. 139）。顧客を操作対象者であるオペランド資源（効果を生み出すには操作が施される必要のある資源）と見なして一方向的にコミュニケーションするのはG-Dロジック的な発想であることを考慮すると（田口 2010a）、S-Dロジック的な発想からは双方向性を盛り込む必要があるように思える。

また、これらいくつかの価値提案に関する先行研究が存在するにもかかわらず、Skalen et al. (2015)を除いて、価値提案の内容、すなわち構成要素についてはほとんど注意が向けられていない。また、S-Dロジックにおける文脈価値の創発性を考慮すれば、価値提案を約束と捉えるのも適切でないように思える。文脈価値は顧客がグッズを購入した後の使用段階で顧客によって知覚（判断）されるので、事前決定的な含意を有する約束というメタファーは適切ではないだろう。そこで次章では、これらの先行研究の欠点を補うために、価値提案概念の精緻化を試みることにする。

IV. 価値提案概念の精緻化

前章における先行研究のレビューに基づいて、本章ではS-Dロジックを基礎として価値提案概念を精緻化する。具体的には、まず、価値提案概念にS-Dロジックの発想を取り込むことで、価値提案概念を再定義する。次に、この再定義された価値提案概念について、企業はどのような価値提案を開発し提示すべきか探索する。それを行なうに当たって、今回は、間接的なサービス提供（すなわち、有形なグッズを販売するという交換のタイプ）を対象とする。その理由は、S-Dロジックは直接的なサービス提供の文脈よりも間接的なサービス提供の文脈において多くの含意を有しているからである（田口 2012）。具体的には、田口（2012）が提案した間接的なサービス提供の4つのパターンの各々の段階でどのような価値提案が提示されるのかを考察し、企業に対する規範的含意を提示する。

1. 価値提案の構成要素：価値提案の再定義

これまでのG-Dロジック的な発想を中心に定義されていた価値提案を再定義するには、S-Dロジックの発想を表現する以下のような要件が盛り込まなければならない。

- ・ 顧客焦点を第一義とする
- ・ 価値星座を取り込む
- ・ オファリングを超越する
- ・ 双方向的なものである
- ・ 文脈によって動的なものとなる

第一に、前章でレビューしたように、これまでの価値提案に関する意味づけは、主とし

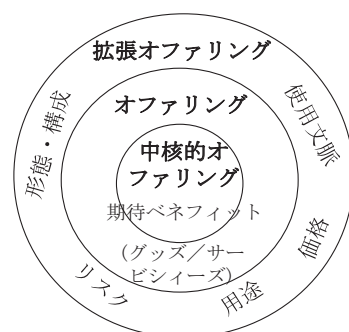
て、企業側のパースペクティブから考察されてきた。しかし、マーケティング（顧客志向）の観点からは、企業が価値提案を開発する際には、第一に、顧客側のパースペクティブから価値提案が定義されるべきであり、また同時にそれは暗黙的には企業の戦略優位の獲得に寄与するものでなくてはならない（Rintamaki et al. 2007）。

第二に、価値創造プロセスを価値星座と捉えるS-Dロジックでは、焦点企業を取り巻く供給業者やパートナーといった他のアクターたちも価値共創者と捉えるので、当然のこととして、価値提案の開発に当たっては焦点企業を取り巻くアクターたちも考慮されなければならない。実際、Flint and Mentzer (2006)は「価値提案には、製品、サービシーズ、プロセス、経験（歴史）、リレーションシップのネットワークが含まれ、それらのすべてが優れた価値を創造することを狙いとしている」（p. 139）と示唆している。

第三に、Vargo and Lusch (2006)は「オフリングには、それが使用されるまで価値はない」（p. 44）と主張しており、またVargo et al. (2008)は、S-Dロジックの説明の中で、「企業は市場オフリングを通じて価値を提案し、顧客はその市場オフリングの使用を通じて価値創造プロセスを継続する」（p. 148）と述べている。このように、彼らの考察では、オフリングとは顧客に使用されるものであり、かつそのオフリングは価値提案に包含されることを暗示している。しかし、Ballantyne et al. (2011)は、「予備的な価値評価には販売前に得られた知識が含まれるだけでなく、グッズの構成要素に対する期待価値も含まれ、製品の欠陥や陳腐化などの将来リスクによって価値評価が明示的あるいは暗黙的に修正されるだろう」（p. 205）と述べている。つまり、文脈価値に寄与するのは、グッズそのものだけでなく、グッズに付随するものは何であれ売り手からの提案となりえるので、必ずしもグッズだけがオフリングとなるのではない。したがって、オフリングと価値提案は必ずしも同義ではなく、価値提案の方がより包括的な概念となる。価値提案は単にオフリング（グッズ）を表わすものではないし、さらには包括的な製品概念（Levitt 1969）以上のものでもある。Ballantyne et al. (2011)の発想に従えば、売り手からの価値提案には、(1)「オフリング（グッズまたはサービシーズ）」そのものだけでなく、(2)そのオフリングから得られる「期待ベネフィット（中核的オフリング）」のほか、(3)そのオフリングの形態および構成、用途、想定される使用文脈、価格（コストと犠牲）、リスクといった「拡張オフリング」も含まれるだろう（図表3参照）。

第四に、価値提案の開発は売り手と買い手のインタラクションを通じて行われる。実際に、B2B取引の文脈の中で、Flint and Mentzer (2006)は「顧客企業に提示される価値提案が予めパッケージされることは稀であり、双方が満足するように検討されたり修正されたりする」（p. 142）と述べている。S-Dロジックは、価値連鎖ではなく価値星座としてリレーションシップと捉えており（Akaka et al. 2012）、かつ各アクターをサービス・エコシステムのメンバーとも見なしている（Lusch and Vargo 2014）、価値提案は売り手から一方的に提示されるのではな

図表3. 価値提案の構成要素



（出所）筆者作成

く、売り手と買い手のインタラクションを通じて共創される。

第五に、次章で議論されるが、価値提案はオファリングが交換される前に提示されるだけでなく、オファリングが交換された後の顧客（またはユーザー）の使用段階において追加的な価値提案が提示されることもある。その場合、追加的な価値提案は初期の価値提案とは異なる内容となるだろう。なぜならば、オファリングが交換される前後では顧客の文脈が変化するからだ。したがって、価値提案は文脈によって動的なものとなる。

以上のことから、本稿では、価値提案を以下のように定義する。

価値提案とは、ネットワーク内のアクター間での資源統合を促進させるために、あるアクターから別のアクターへと提示される提案書 (proposal) である。その中には、提供できるオファリングの形態および構成、想定される使用文脈、用途、それを使用することによって得られる経済的および非経済的な期待ベネフィット（すなわち、使用価値）およびリスク、価格（コストや犠牲）が示されており、それらは当該アクター相互のインタラクションによって開発されたり修正されたりする。この提案書は、明示的または暗黙的に示され、かつその内容は動的なものとなる。

この新たに提案された価値提案の定義について、価値提案を提案書と見なす理由は、この言葉にはパーソナルなインタラクションが含まれているからである。一般に、提案書の作成に当たっては、クライアント側から事前にRFP（提案依頼書）が発行されたりオリエンテーションが行われ、それらに基づいて売り手が提案書を作成し、それがクライアントに提示される。そのため、その価値提案の内容はクライアント特有のものであり、したがって価値提案を提案書と見なすことは、「元来、受益者志向的でかつ関係的である」というS-DロジックのFP8と整合性がある。

これとは対照的に、約束（例えば、Lanning and Michaels 1988）や声明（例えば、Collis and Rukstad 2008; Webster 1994）としての価値提案には、企業が開発した内容を潜在顧客に一方的に伝達するという含意がある (Skalen et al. 2015)。このような発想は、企業中心的、製品中心的、交換価値中心的なG-Dロジックを連想させる。このことが、本稿において価値提案を提案書と見なす根拠である。

2. 価値提案の役割の拡張

前節では、本稿の第一の目的である価値提案概念を精緻化したので、本節では、企業がどのような価値提案を開発し提示しなければならないのかという第二の問いに対する回答を探索する。

2-1. 間接的なサービス提供の4つのパターン

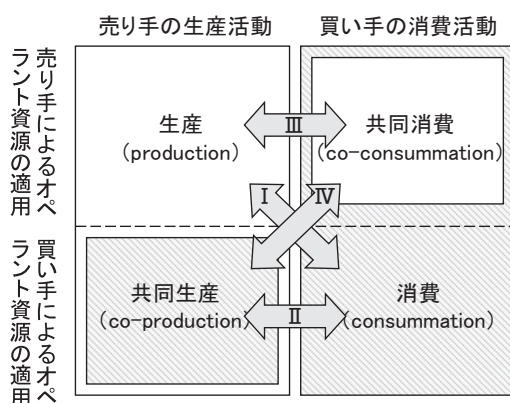
G-Dロジックの下では、製品の価格および属性やそれらの属性から得られるベネフィット（主に、経済的および機能的ベネフィット）を提示することが価値提案の主要な役割となる (Anderson et al. 2006; Lanning and Michaels 1998)。しかし、S-Dロジックにしたがえば、価値は受益者を含む複数のアクターたちによって常に共創され (FP6)、かつその

価値はその受益者を取り巻く文脈の中で受益者自身によって判断されるので (FP10), S-D ロジックの下での価値提案の役割はG-Dロジックにおける役割を超越し、より広範なベネフィットが提示されなければならない。特に、グッズを媒介した間接的なサービス提供の場合、その価値提案にはより大きな役割が課されることになる。(グッズの販売を通じた) 間接的なサービス提供の場合には、顧客 (ユーザー) が企業との接点を持たない離れた所で単独で製品を使用するので、顧客のオペラント資源 (製品を有効に活用するためのナレッジやスキル) がその顧客の文脈価値に影響を及ぼすことから、価値提案の内容が明確に示されていなければならない。また、この間接的なサービス提供の場合の文脈価値に対する価値提案の役割は、売り手 (企業) と買い手 (顧客およびユーザー) のインタラクションの度合いによっても変化する。間接的なサービス提供の場合であっても、ユーザーとの密接で頻繁なインタラクションがあれば、売り手は価値提案の不十分さを補うことができるからだ。図表 4 では、間接的なサービス提供における売り手と買い手のインタラクションのパターンが示されている。この図によれば、間接的なサービス提供は、誰 (売り手か買い手か) がどの段階の活動 (生産活動か消費活動か) にオペラント資源を適用するのによって 4 つのパターンに類型される。

パターン I は、生産と消費である。これは、売り手がグッズを生産し、それを買い手が購入して消費するというものである。つまり、表面上は、G-Dロジックに基礎を置いた有形財の交換と同じである。しかし、このパターンのG-Dロジックとの違いは、単にグッズの交換を目的とするのではなくグッズの交換を通じて顧客の文脈価値の共創を実現することを目的としているというマインドセットにある。S-Dロジックの下では、売り手 (企業) は買い手 (消費者あるいは顧客またはユーザー) のベネフィットとなるソリューションを予め想定し、そのソリューションを具現化させる道具としてのグッズの生産に自らのオペラント資源を適用し、そのグッズを顧客と交換すると見なされる。交換されたグッズは、顧客によるオペラント資源の適用 (グッズの使用) によって、初めて (文脈) 価値を生み出す。したがって、S-Dロジックの下では、グッズは、予め想定した顧客の文脈価値の実現のために開発され生産されなければならない。例えば、住設機器メーカーは自らのオペラント資源をオペラント資源 (例えば、原材料や生産設備といった有形かつ静的な資源) や他のオペラント資源 (例えば、生産方法といったナレッジとスキル) に適用し、システム・キッチン (オフファリング) を販売する。しかし、顧客がそのシステム・キッチンを購入しただけでは、そのシステム・キッチンには (交換価値はあったが) 何の (文脈) 価値もない。顧客は、休日に家族揃って自宅でホーム・パーティ (例えば、子供の誕生パーティ) を行なった時 (すなわち、顧客がシステム・キッチンというオペラント資源に自身のオペラント資源を適用した時) に、その顧客あるいはユーザー (家族) は、家族の幸せや一体感を知覚したり、そのシステム・キッチンに対する文脈価値を知覚したりするだろう。このパターンの場合、グッズの使用段階における売り手と買い手の直接的なフェイス・トゥ・フェイスのインタラクションはほとんど存在しない。

パターン II は、グッズの共同生産である (Lusch and Vargo 2006b, p. 284)。これは、売り手がグッズを生産する生産活動段階 (グッズの考案、設計、あるいは生産) に買い手が参加し、そのグッズを買い手が購入し使用するというものである。これは、例えば、シ

図表 4. 間接的なサービス提供の4つのパターン



(出所) 田口 (2012), p.104.

システム・キッチンのメーカーのショールームに顧客が出向き、システム・キッチンのデザインや設計仕様を共同で考案（メーカーと顧客の双方がオペラント資源を適用）し、その仕様に基づいてメーカーがシステム・キッチンのカスタマイズし、顧客はそのカスタマイズされたグッズを購入する。購入後のプロセスは、パターンⅠと同様となる。なお、買い手による共同生産への参加は選択的なものであり、自身が購入するグッズを買い手がカスタマイズするかどうかは買い手の意思次第である。

パターンⅢは、共同消費である。これは、売り手があるグッズを設計および生産し、そのグッズを買い手が購入するが、そのグッズを買い手が使用するプロセスに売り手が参加し、共同で文脈価値の具現化に取り組むというものである。例えば、システム・キッチンを販売した顧客の自宅にそれを生産したメーカーがシェフを派遣し、そのシステム・キッチンを使って料理を振る舞ったり（顧客に所有権のあるシステム・キッチン（オペラント資源）にシェフがオペラント資源を適用する）、ホーム・パーティを演出したりするといったことが考えられる。なお、共同生産と同様に、共同消費も売り手と買い手の双方にとって選択的なものである。買い手にその必要性がない場合にはパターンⅡとなり、また仮に買い手が共同消費を選択したとしても、共同生産と比較した場合、その共同消費の内容は多様なものとなる。

最後に、パターンⅣは、共同生産と共同消費である。これは、グッズの交換の前後の両方において、売り手と買い手が相互のオペラント資源を適用するというものである。売り手の生産活動に買い手が参加し（共同生産）、そのグッズを買い手が購入し、さらにそのグッズを買い手が使用する時に売り手が参加する（共同消費）というものである。

2-2. 中核的オファリングの発展

G-Dロジックに基づく価値提案の目的は、取引の獲得であり高い収益であった（Anderson et al. 2006; Lanning and Michaels 1988）。そのため、継続的なリレーションシップよりも単発的な取引関係が重視された。しかしS-Dロジックは、グッズを販売した後の顧

客（あるいはユーザー）の使用プロセスまで、さらには彼らが文脈価値を知覚するまでを1回の取引と見なすため（田口 2010a, p. 36）、取引の獲得や高い収益といった目的を無視するわけではないが、それ以上に顧客によるグッズの使用時における文脈価値の最大化を最も重要な目的としている。そのためS-Dロジックでは、売り手からの価値提案は継続的かつ反復的なものとなる。具体的には、上記の間接的なサービス提供の4つのパターンの中で、特に共同消費が行なわれる場合には（すなわち、パターンⅢとⅣ）、売り手からの価値提案は一時的なものでなくなり、グッズを販売した後の買い手の使用プロセスの過程においても追加的な価値提案が何度も行われることになる。この発想は、Flint and Mentzer (2006)による「多くの場合、顧客はパートナーとなるだけでなく供給業者にもなり、絶えず変化するニーズのために動的で複雑な繋がりの中で価値提案を交換したり修正したりする」（p. 139）という主張と整合している。S-Dロジックでは、共同生産の場合は当然のこととして、共同消費の場合においても、顧客が価値提案の開発に関与することになる。

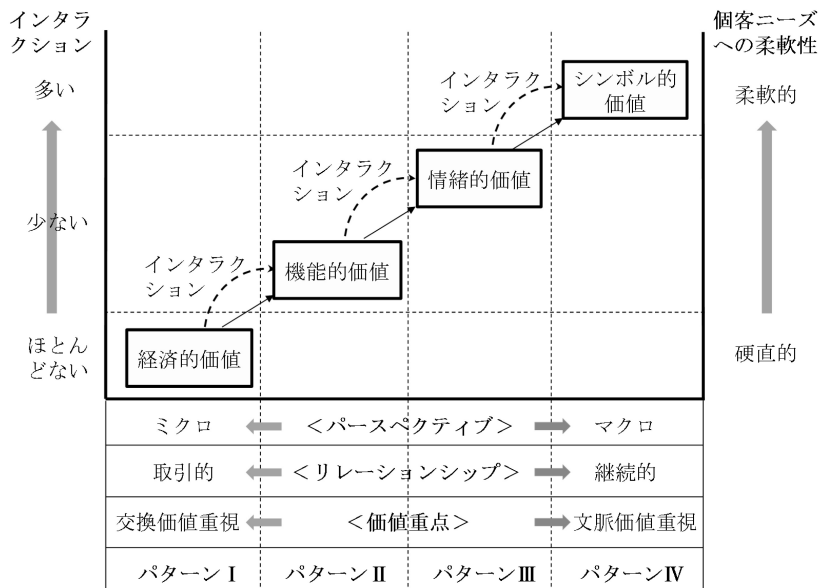
買い手によるグッズの使用段階での追加的な価値提案が継続的に行なわれ、かつそれらの価値提案が顧客と共創されるということは、売り手と買い手の価値共創プロセスのタイプに応じて、図表3で示した価値提案の構成要素が変化すると予想するのは容易なことである。例えば、価値提案の構成要素は、一方で、グッズが交換される以前の段階で、かつ顧客がグッズの交換に主眼を置く場合には、経済的価値訴求型の中核的オフリングが適するだろうし、他方で、グッズ交換後の顧客の使用段階で追加的な価値提案を行なう段階では、より個客特殊的な文脈での非経済的価値訴求型の中核的オフリングが適するだろう。

図表5は、顧客価値提案を識別するためにRintamaki et al. (2007)によって提案された枠組みを参考にして、間接的なサービス提供の4つのパターン（図表4参照）における中核的オフリングの発展を描いたものである。この4つのパターンは発展的なものであり、パターンⅠからパターンⅣへと移行するほど個客ニーズへの企業対応の柔軟性が高まる。その理由は、パターンⅠからⅣへと移行するにしたがって、オフリング自体（グッズ）の属性から用途および使用状況での環境整備へと価値提案が担う役割が変化し、かつ企業と顧客（ユーザー）とのインタラクションも頻繁になるからである。

パターンⅠでは、売り手と買い手のリレーションシップは取引的なもので、買い手が価値提案を評価する際には、オフリング（グッズ）の形態および構成と価格（交換価値）によって価値提案が評価される傾向にある。この場合の価値提案の中核的オフリングは「経済的価値」となる。このパターンにおける価値提案は、Anderson et al. (2006)による価値提案に該当する。このパターンでは、買い手はそのグッズを使用する段階で売り手とインタラクションすることがないため、売り手側もあらゆる文脈でのグッズの使用を想定して、できるだけ汎用性のあるグッズを設計および生産し、グッズの形態および構成と価格を訴求する傾向にある。そのため、売り手からの汎用性のある価値提案は個客のニーズに対して硬直的となり、一人ひとりの顧客のニーズに細かく適合するのは相対的に困難となる。

パターンⅡでは、共同生産というかたちで買い手が売り手の生産活動に参加する。この場合、買い手は自身の使用文脈を予め想定した上で、その文脈での知覚価値を最大化するために自身の要望を売り手に伝える。しかしその要望は、共同生産への参加のため、主と

図表 5. 中核的オフリングの発展



(出所) 筆者作成

して、グッズの形態や構成に関心が向けられがちである。そのため、売り手と買い手の双方とも、中核的オフリングの価値重点は「機能的価値」に置かれる。買い手は、自身が予め想定する用途に対してカスタマイズしたオフリングが有用かどうかに関心を払う。他方、売り手は、買い手からの要望をグッズのデザインに忠実に反映させようと努力する。このようなグッズのカスタマイズの過程において、売り手と買い手はインタラクションすることになるが、しかしそれはグッズが交換される以前にしか行われぬ。そのためインタラクションは限定的であり、かつ、カスタマイズしたグッズを買い手が使用する段階になって当初想定していた使用文脈と異なる文脈が生じた際には、そのカスタマイズしたグッズの使用価値が低下してしまう。グッズをカスタマイズするという点において、顧客ニーズへの柔軟性はやや硬直的なままとなる。

パターンⅢでは、買い手がグッズを使用する段階に売り手が参加する際に、当初の価値提案とは異なる追加的な価値提案が提示される。そしてその追加的な価値提案は、販売したオフリングに付随的なものとなるだろう。例えば、先ほどのシステム・キッチン事例では、システム・キッチンを販売した顧客に対してケータリング・サービスシーズを提示したり、ホーム・パーティ用の食材やレシピを提示したりする。これらのケータリング・サービスシーズや食材およびレシピは、販売したオフリングであるシステム・キッチンに対して付随的なものである。また、間接的なサービス提供の場合では、当初の価値提案の訴求内容は中核的オフリングやオフリングそのもの（グッズ）だったが、買い手の使用段階における追加的な価値提案は拡張オフリング（図表3参照）が訴求内容の中心となるだろう。このような追加的な価値提案は、販売したグッズの使用を通じた「情緒的

価値」を創造するのを手助けする。しかし、その情緒的価値は、ある程度、販売したグッズの形態や構成から制約を受けることになる。パターンⅢの場合は、グッズの生産段階に買い手が参加していないため、個客ニーズへのグッズの柔軟性は硬直的とは言えないが、相対的に十分に柔軟的とは言えない。

最後のパターンⅣでは、グッズの生産段階から売り手との価値共創プロセスに買い手が参加し、かつそのカスタマイズされたグッズを購入した後の買い手の使用段階に売り手が参加するので、両者のリレーションシップは相対的に最も継続的で、かつ反復的なものとなる。買い手の期待ベネフィット（中核的オファリング）に対してオファリングがカスタマイズされ、かつその使用文脈に最も適した追加的な価値提案（拡張オファリング）も提示される。したがって、この状況では、売り手と買い手の双方の価値重点は、買い手の文脈価値の最大化に最も置かれる。かつ、相対的に最も高い個客ニーズへの柔軟性が、その文脈価値の最大化を可能なものにするだろう。そのような状況の中で買い手が知覚する価値は、買い手にとっての「シンボリック価値」になるだろう。このようなパターンⅣをビジネス・モデルとして構築できる企業の価値提案には、イメージやシンボルといったものが含まれることになる（Arnould et al. 2006）。

上記で説明したパターンⅠからⅣへと至る中核的オファリングの発展過程は、価値提案の開発および提示をG-D志向からS-D志向へと移行させることを示唆している。言い換えれば、それは、潜在顧客に対して経済的価値という中核的オファリングを提示することから、機能的価値、情緒的価値、そしてシンボリック価値という中核オファリングを提示することへと移行させることを意味している。経験経済（Pine and Gilmore 1999; Schmitt 1999）や消費者行動研究（Schouten et al. 1995; Solomon 1983, 1988）の中でも指摘されているように、消費者は単なる所有の対象から社会的文脈の中での自己表現の手段としてグッズを捉えるようになっていく。したがって、パターンがⅠからⅣへと発展するにつれて、グッズの持つ意味もパーソナライズされ、個客の文脈により適合できるようになる。売り手（企業）は、その結果、戦略優位（Lusch and Vargo 2014）を獲得することができる。しかしそのためには、売り手は、買い手との価値共創プロセス全体を通じて、より多くのインタラクションの機会を発見できなければならない。

V. 議論

価値提案は、あるアクター（企業）から別のアクター（消費者または顧客）に提示され、その提示された価値提案を消費者が受け容れ、その価値提案に含まれるオファリングを購入して使用することによって、文脈価値が具現化される（Vargo 2009）。前章で説明したパターンⅢやⅣの場合、当初のオファリングが顧客の使用文脈に十分に適合していなかったとしても、その後の追加的な価値提案を提示すること（すなわち、共同消費）によって、より適合できるようになるかもしれない。しかし、パターンⅠやⅡの場合、当初のオファリングが顧客の使用文脈に十分に適合しない場合には、その顧客は使用段階における企業とのインタラクションを持たないために、満足のいく文脈価値が得られないかもしれない。したがって、特に、パターンⅠやⅡの場合には、当初からより魅力的な価値提案を開発する必要がある。

1. 魅力的な価値提案の開発

魅力的な価値提案を開発することは、顧客満足と戦略優位という2つの側面から企業にとって重要な課題である。しかし、G-Dロジックにおける売り手と買い手のダイアディックな交換と線形で一方向的な価値連鎖ではなく、S-Dロジックは、利害関係者を含めたサービス・エコシステム内でのアクター・トゥ・アクター（A2A）ネットワークの中での資源統合と価値星座を前提としているので（Akaka et al. 2012）、企業が価値提案を開発する際には、焦点企業を取り巻く供給ネットワークの態様と、標的顧客を取り巻く社会的文脈の中での顧客ネットワークの態様を考慮する必要がある。つまり、魅力的な価値提案の開発は、焦点企業がどのような供給ネットワークの中に身を置いているのか、そして標的顧客がどのような社会的文脈の中で焦点企業のオフリングを使用するのかを考慮しなければならない。前者のネットワークでは、焦点企業は自社を取り巻く供給ネットワークのメンバーからの資源を統合することによってオフリングを設計および開発し、顧客に提案する。後者のネットワークでは、焦点企業からの価値提案を評価して受け入れ、そのオフリングを購入し、そして購入したオフリングを自身の社会的文脈の中で使用し、その結果として文脈価値を知覚する。したがって、焦点企業がどのようにして供給ネットワークのメンバーの資源を統合したのか、さらにはその資源統合の結果としての価値提案が顧客の社会的文脈に適合するかどうか、顧客にとっての価値提案の魅力となる。

この問題に関しては未だ明確な結論は得られていないが、何人かの研究者たちがこの問題に取り組んでいる。例えば、Frow and Payne (2011)は、供給業者や顧客も含めた利害関係者集団との間で価値提案を共創するためのステップとして、(1) すべての利害関係者を特定する、(2) 自社にとっての中核的価値を確定する、(3) 利害関係者間での対話と知識共有を促進させる、(4) 能動的な利害関係者との共創の機会を発見する、(5) 利害関係者の価値提案を共創するというプロセスを提案している。

また、サービス・エコシステムのパースペクティブから、Akaka et al. (2012)は、「ミクロ・レベルでの日々の経験の中において、さらにはマクロ・レベルでの社会的文脈の中において、オペラント資源およびオペランド資源にアクセスし、ある特定の組み合わせになるようにそれらの資源を適応させ、そしてそれらの資源の統合に対する顧客の能力を高めるだけでなく、他の利害関係者の能力も企業が高められる場合に、その企業はより魅力的な価値提案を開発できる」（pp. 37–38）と述べている。つまり彼女たちは、顧客の要望に合わせてオフリングをカスタマイズするだけでなく資源の組み合わせもカスタマイズできるようにすることが、魅力的な価値提案の開発につながると主張している。このような発想に基づいて、彼女たちは、企業が魅力的な価値提案を開発するには、(1) 資源へのアクセス可能性を高めること、(2) 資源の適応可能性を高めること、(3) 資源の統合可能性を高めることだと提案している。

2. 資源密度のダイナミクス

企業は、価値提案が顧客に評価され、彼らに受け入れられてはじめて、価値共創プロセスに参加することができる。そのためには、まず価値提案を顧客にとって魅力的なものにしなければならない。価値提案の魅力度の評価に関して、S-Dロジックは、資源統合の成

果指標として密度 (Normann 2001; Normann and Ramirez 1993) を提案している (Akaka et al. 2012; Lusch and Vargo 2014)。密度とは、ある特定の時間／空間／アクターからなる単位に対して集結された資源の組み合わせ度合いのことである (Normann 2001, p. 27)。また、「ロケーションに関係なく、ある特定の状況にある (特定の時期に特定の場所にいる) 顧客に対して最高の価値と最適なコストという結果を生み出すように集結された最適な資源の組み合わせ」 (Normann 2001, p. 27) を最大密度と呼んでいる。企業が潜在顧客および既存顧客に提示する価値提案は、この最大密度を実現させるものでなければならない。

しかし、前章で提案した通り、価値提案は文脈によって動的なものとなる。顧客の文脈価値だけでなく、価値提案も共創されるとするならば (Frow and Payne 2011)、供給業者やパートナーとのネットワーク関係の変化に伴って価値統合の態様も変化し、その結果、価値提案の構成要素も変化するはずだ。また、間接的なサービス提供のパターンⅢやⅣの場合 (図表 4 および 5 参照)、グッズを販売した後でも追加的な価値提案が提示されるので、顧客の文脈が変化した際に提示される追加的な価値提案は初期の価値提案と異なるものとなり、価値提案は自ずと動的なものとなる。したがって、ある状況ではある価値提案が最大密度となる資源の組み合わせを可能にするかもしれないが、別の状況ではその価値提案が最大密度とならないこともある。したがって、企業は常に顧客によるグッズの使用状況をモニタリングして学習しながら、その変化に合わせて最大密度となるように価値提案を絶えず修正しなければならない (Akaka et al. 2012; Lusch et al. 2010)。

3. 価値提案の相対的な価値重点

本稿の前半で述べたように、S-Dロジックは交換価値よりも文脈価値により多くの重点を置いている。しかしこの発想は、交換価値さらにはG-Dロジックを棄却して文脈価値やS-Dロジックに置き換えることを強要するものではない。それは、交換価値やG-Dロジックよりも文脈価値やS-Dロジックが上位概念となることを意味している (図表 2、さらには Vargo and Lusch 2008b参照)。したがって、企業にとっては、価値提案を開発するに当たって、交換価値と文脈価値のどちらを採用すべきなのかではなく、どちらにより多くの重点を置くべきかという問題に直面する。実際には、図表 5 の各パターンで示した中核的オファリング (経済的価値、機能的価値、情緒的価値、シンボリック価値) はあくまでも相対的なものである。1つの価値提案にはいくつもの有形および無形の要素が束ねられているので (Shostack 1977)、実際には1つの価値提案の中に交換価値と文脈価値を志向した要素が混在している。つまり、ここでの問題は、言い換えれば、いくつかの要素から構成される価値提案について、すべての企業が文脈価値を重視すべきなのかということだ。

この問題に関して可能性のある回答は、S-Dロジックに対する市場志向概念からの貢献 (例えば、Kohli and Jaworski 1990; Narver and Slater 1990) が有用な示唆を与えてくれる (田口 2010b)。Narver and Slater (1990)は、コモディティ・ビジネスを展開する企業と非コモディティ・ビジネスを展開する企業の双方をサンプルとして用い、それらの企業の市場志向がビジネス業績にどのように寄与するかを実証している。一般に、コスト・リーダーシップ戦略が競争上有用となるコモディティ・ビジネスよりも、差別化戦略

が有用となる非コモディティ・ビジネスの方が、より市場志向になることによるビジネス業績への貢献度が大きくなると予測できるが、彼らの調査結果は、コモディティ・ビジネスと非コモディティ・ビジネスの双方とも、より市場志向になることでビジネス業績を向上させるというものだった。顧客志向の実践が市場志向であることを考慮すれば (Kohli and Jaworski 1990; Narver and Slater 1990)、コモディティ・ビジネスを展開する企業 (S-Dロジックの文脈では、交換価値が重視される企業) であっても文脈価値を重視することによって、ビジネス業績がより向上することが予測される。

また、Kowalkowski (2011)は、この問題に関して、供給業者側の要因 (交換価値重視か使用価値重視か) と顧客側の要因 (短期志向か長期志向か) を用いて、価値提案の相対的重点について考察し、4つの指導原理を導き出している。彼は、供給業者と顧客との間のリレーションシップの期間と歴史を価値提案に反映させるべきだと提案している。リレーションシップの期間と歴史が長いほど、価値提案は使用価値 (S-Dロジックで言う文脈価値) を重視したものとなる。彼はまた、交換価値と使用価値の間の相対的な重点は、一般に、販売プロセスの時間的経過によって変化することも示している。これらの主張は、本稿で示した価値提案の動的な性質とも整合性がある。

このことから、どのようなビジネスを展開する企業であれ、顧客とのインタラクションを増加させ、それによりリレーションシップを構築、維持、発展させることが、ビジネス業績にとっても重要であると言える。

VI. まとめと将来の方向性

S-Dロジックは、それ自体が理論となるものではなく、理論の土台となるものである (Lusch and Vargo 2006a)。また、S-Dロジックは、現在も進化の過程にあり、基本的前提の見直しが行なわれている (Vargo and Lusch 2004, 2006, 2008a, 2015)。そのため、用語の定義や概念が曖昧なものが依然として多く (Vargo and Lusch 2008a)、それらの概念規定が直近の研究テーマとなっている。本稿では、S-Dロジックの基本的前提 (FPs) の中核概念である価値提案を精緻化して再定義した。S-Dロジックによれば、アクターは価値を提供することができず、価値提案を創造したり提示したりすることにしか参加できない (FP7)。価値は受益者を含む複数のアクターたちによって常に共創される (FP6)。そのような基本的前提の上に立つならば、価値提案とは何か、そして企業はどのような価値提案を開発し提示しなければならないのかという問いに回答することには大きな意義がある。本稿では、この重要な問いへの回答を試みた。

今回の議論によれば、企業は潜在および顕在的な顧客に価値提案を提示することしかできないので、より魅力的な価値提案を開発する必要がある。より魅力的な価値提案を開発するには、企業はS-D志向を採用し、グッズの販売前後における顧客とのインタラクションを増加させ、顧客の使用文脈を正確に理解しなければならない。さらに、正確に理解した顧客の使用文脈に合せて、最大密度になるように供給ネットワークのメンバーとの間で資源を統合しなければならない。しかし、顧客の使用文脈は動的であるため、絶えず変化する顧客の使用文脈を継続的にモニタリングし当初開発した価値提案を絶えず修正することが求められる。それによって、交換価値よりも文脈価値に重点を置いた価値提案の開発

が可能となる。文脈価値に重点を置いた資源密度の高い価値提案を開発し潜在および顕在的な顧客に提示することによって、S-D志向の企業は、自社の中核的オファリングを非コモディティ化することが可能となり、それが戦略優位の源泉の獲得に至らしめるだろう。しかしそれは、顧客とのリレーションシップ構築の進捗度合に依存する。Kowalkowski (2011)が示唆していたように、交換価値と文脈価値の相対的な価値重点は、販売プロセスの過程での時間の経過に伴って変化するからだ。したがって、文脈価値を重視する企業であっても、顧客が交換価値と文脈価値のいずれを重視しているのかを見極めながら、パターンⅣに向けてインタラクションを増加させていくべきである。

将来の研究では、価値提案の共創に大きな研究機会がある。S-Dロジックの中心的な教義は「共創」であるが、価値提案の共創についてはほとんど関心が向けられていない。しかし、統合型バリューチェーン・マネジメントという文脈の中で、Flint and Mentzer (2006)が「サービシーズ、ナレッジ、価値提案は、統合型バリューチェーン・マネジメント内で常に共同生産され、またしばしば（時には不意に、時には明確に）共同デザインされる」(p. 142)と主張しているように、価値提案は焦点企業単独で開発されるのではなく、供給ネットワーク内のメンバーや見込み客との間で共創される。今後は、価値星座内の供給業者や顧客企業との企業間取引における価値提案の共創だけでなく、企業と消費者コミュニティあるいは消費者同士でのC2Cインタラクションを通じた価値提案の共創が概念化されることが期待される。

註

- 1 S-Dロジックでの「サービス」とは、一般に考えられている無形財あるいは有形財に付随する無料の追加的サービス（例えば、家電製品や家具等の製品購入に伴う無料の配送あるいは据付サービス）のことではなく、「他者あるいは自身のベネフィットのために、行為、処理、パフォーマンスを通じて、専門化されたコンピタンス（すなわち、ナレッジとスキルといったオペラント資源）を適用すること」(Vargo and Lusch 2004, p. 2)と定義されるものである。Vargo and Lusch (2006)によれば、ここで定義される単数形の「サービス」と無形財を厳格に区別しており、後者を複数形の「サービシーズ」と呼んでいる。本稿でも、彼らの発想に基づき、サービスとサービシーズを明確に区別して用いることとする。
- 2 この知覚価値は、S-Dロジックでは、当初、使用価値 (value-in-use) という用語で表現されていたが (Vargo and Lusch 2006)、その後、文脈価値 (value-in-context) へと変更されている (Vargo et al. 2008)。
- 3 価値提案概念に関する先行研究の詳細なレビューについては、Ballantyne et al. (2011)を参照されたい。

参考文献

- Akaka, Melissa Archpru, Stephen L. Vargo, and Robert F. Lusch (2012), "An Exploration of Networks in Value Cocreation: A Service-Ecosystems View," in Vargo, Stephen L. and Robert F. Lusch (eds.), *Review of Marketing Research*, Vol.9, pp.13-50.
- Anderson, James C., James A. Narus, and Wouter van Rossum (2006), "Customer Value Propositions in Business Markets," *Harvard Business Review*, Vol.84, No.3, pp.90-99. 松本直子訳「法人営業は提案力で決まる」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』第31巻第10号, pp. 114-124, 2006年10月.
- Arnould, Eric J., Linda L. Price, and Avinash Malshe (2006), "Toward a Cultural Resource-Based Theory of the Customer," in Lusch, Robert F. and Stephen L. Vargo (eds.), *The Service-*

- Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions*, M.E. Sharpe, pp.91-104.
- Ballantyne, David and Richard J. Varey (2006), "Creating Value-in-Use through Marketing Interaction: The Exchange Logic of Relating, Communication, and Knowing," *Marketing Theory*, Vol.6, No.3, pp.335-348.
- Ballantyne, David, Pennie Frow, Richard J. Varey, and Adrian Payne (2011), "Value Propositions as Communication Practice: Taking a Wider View," *Industrial Marketing Management*, Vol.40, No.2, pp.202-210.
- Barnes, Cindy, Helen Blake, and David Pinder (2009), *Creating & Delivering Your Value Proposition: Managing Customer Experience for Profit*, Kogan Page.
- Bettencourt, Lance A., Robert F. Lusch, and Stephen L. Vargo (2014), "A Service Lens on Value Creation: Marketing's Role in Achieving Strategic Advantage," *California Management Review*, Vol.57, No.1, pp.44-66.
- Bower, M. and Garda, R.A. (1985), "The Role of Marketing in Management," *The McKinsey Quarterly*, Vol.3, pp.34-46.
- Collis, David J. and Michael G. Rukstad (2008), "Can You Say What Your Strategy Is?," *Harvard Business Review*, Vol.86, No.4, pp.82-90. 松本直子訳「戦略を全社員と共有する経営」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』第33巻第7号, pp. 20-34, 2008年7月.
- Flint, Daniel J. and John T. Mentzer (2006), "Striving for Integrated Value Chain Management Given a Service-Dominant Logic for Marketing," in Lusch, Robert F. and Stephen L. Vargo (eds.), *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions*, M.E. Sharpe, pp.139-149.
- Frow, Pennie and Adorian Payne (2008), "The Value Proposition Concept: Evolution, Development, and Application in Marketing," *Discipline of Marketing*, University of Sydney, Working paper.
- Frow, Pennie and Adorian Payne (2011), "A Stakeholder Perspective of the Value Proposition Concept," *European Journal of Marketing*, Vol.45, No.1/2, pp.223-240.
- Frow, Pennie, Janet R. McCollo-Kennedy, Toni Hilton, Anthony Davidson, Adrian Payne, and Danielo Brozovic (2014), "Value Propositions: A Service Ecosystem Perspective," *Marketing Theory*, Vol.14, No.3, pp.327-351.
- Hilton, Toni, Tim Hughes, and David Chalcraft (2012), "Service Co-Creation and Value Realisation," *Journal of Marketing Management*, Vol.28, No.13/14, pp.1504-1519.
- Kohli, Ajay K. and Bernard J. Jaworski (1990), "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications," *Journal of Marketing*, Vol.54, No.2, pp.1-18.
- Kowalkowski, Christian (2011), "Dynamics of Value Propositions: Insights from Service-Dominant Logic," *European Journal of Marketing*, Vol.45, No.1/2, pp.277-294.
- Lanning, Michael J. and Edward G. Michaels (1988), "A Business is a Value Delivery System," *McKinsey Staff Paper*, Vo.41.
- Levitt, Theodore (1969), "Improving Sales through Product Augmentation," *European Business*, Vol.21, pp.5-12.
- Lusch, Robert F. and Stephen L. Vargo (2006a), "Service-Dominant Logic as a Foundation for a General Theory," in Lusch, Robert F. and Stephen L. Vargo (eds.), *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions*, M.E. Sharpe, pp.406-420.
- Lusch, Robert F. and Stephen L. Vargo (2006b), "Service-Dominant Logic: Reactions, Reflections, and Refinements," *Marketing Theory*, Vol.6, No.3, pp.281-288.
- Lusch, Robert F. and Stephen L. Vargo (2014), *Service-Dominant Logic: Premises, Perspectives, and Possibilities*, Cambridge University Press. 井上崇通監訳, 庄司真人・田口尚史訳『サービス・ドミナント・ロジックー前提, パースペクティブ, 可能性ー』同文館出版, 近刊.
- Lusch, Robert F., Stephen L. Vargo, and Alan J. Malter (2006), "Marketing as Service-Exchange: Taking a Leadership Role in Global Marketing Management," *Organizational Dynamics*, Vol.35, No.3, pp.264-278.
- Lusch, Robert F., Stephen L. Vargo, and Matthew O'Brien (2007), "Competing through Service: Insights from Service-Dominant Logic," *Journal of Retailing*, Vol.83, No.1, pp.5-18.

- Lusch, Robert E., Stephen L. Vargo, and Mohan Tanniru (2010), "Service, Value Networks, and Learning," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.38, No.1, pp.19-31.
- Narver, John C. and Stanley F. Slater (1990), "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability," *Journal of Marketing*, Vol.54, Vol.4, pp.20-35.
- Normann, Richard (2001), *Reframing Business: When the Map Changes the Landscape*, John Wiley & Sons.
- Normann, Richard and Rafael Ramirez (1993), "From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy," *Harvard Business Review*, Vol.71, No.4, pp.65-77. 田村明比呂訳 「価値付加型から価値創造型企業への変革」『DIAMOND ハーバード・ビジネス』第18巻第6号, pp. 4-21, 1993年.
- Normann, Richard and Rafael Ramirez (1994), *Designing Interactive Strategy: From Value Chain to Value Constellation*, John Wiley & Sons.
- Payne, Adrian and Pennie Frow (2014), "Developing Superior Value Propositions: A Strategic Marketing Imperative," *Journal of Service Management*, Vol.25, No.2, pp.213-227.
- Pine II, B. Joseph and James H. Gilmore (1999), *The Experience Economy: Work is Theatre & Every Business a Stage*, Harvard Business School Press. 電通 「経験経済」研究会訳『経験経済ーエクスペリエンス・エコノミー』流通科学大学出版, 2000年.
- Porter, E. Michael (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press. 土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳 『競争優位の戦略ーいかに高業績を持続させるかー』ダイヤモンド社, 1985年.
- Prahalad, C.K. and Venkat Ramaswamy (2004), *The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers*, Harvard Business School Press. 有賀裕子訳 『価値共創の未来へー顧客と企業のCo-Creationー』ランダムハウス講談社, 2004年.
- Rintamaki, Timo, Hannu Kuusela, and Lasse Mitronen (2007), "Identifying Competitive Customer Value Propositions in Retailing," *Managing Service Quality*, Vol.17, No.6, pp.621-634.
- Schmitt, Bernd H. (1999), *Experiential Marketing: How to Get Customers to SENSE, FEEL, THINK, ACT, and RELATE to Your Company and Brands*, The Free Press. 嶋村和江・広瀬盛一訳 『経験価値マーケティングー消費者が「何か」を感じるプラスαの魅力ー』ダイヤモンド社, 2000年.
- Schouten, John W. and James H. McAlexander (1995), "Subcultures of Consumption: An Ethnography of the New Bikers," *Journal of Consumer Research*, Vol.22, No.1, pp.43-61.
- Shostack, G. Lynn (1977), "Breaking Free from Product Marketing," *Journal of Marketing*, Vol.41, No.2, pp.73-80.
- Skalen, Per, Johanna Gummerus, Catharina von Koskull, and Peter R. Magnusson (2015), "Exploring Value Propositions and Service Innovation: A Service-Dominant logic Study," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.43, No.2, pp.137-158.
- Solomon, Michael R. (1983), "The Role of Products as Social Stimuli: A Symbolic Interactionism Perspective," *Journal of Consumer Research*, Vol.10, No.3, pp.319-329.
- Solomon, Michael R. (1988), "Building up and Breaking down: The Impact of Cultural Sorting on Symbolic Consumption," *Research in Consumer Behavior*, Vol.3, pp.325-351.
- Vargo, Stephen L. (2009), "Toward a Transcending Conceptualization of Relationship: A Service-Dominant Logic Perspective," *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol.24, No.5/6, pp.373-379.
- Vargo, Stephen L. (2011), "Market Systems, Stakeholders, and Value Propositions: Toward a Service-Dominant Logic-Based Theory of the Market," *European Journal of Marketing*, Vol.45, No.1/2, pp.217-222.
- Vargo, Stephen L. and Robert F. Lusch (2004), "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing," *Journal of Marketing*, Vol.68, No.1, pp.1-17.
- Vargo, Stephen L. and Robert F. Lusch (2006), "Service-Dominant Logic: What it is, What it is not, What it might be," in Lusch, Robert F. and Stephen L. Vargo (eds.), *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions*, M. E. Sharpe, pp.43-56.

- Vargo, Stephen L. and Robert F. Lusch (2008a), "Service-Dominant Logic: Continuing the Evolution," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.36, No.1, pp.1-10.
- Vargo, Stephen L. and Robert F. Lusch (2008b), "Why "Service"?," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.36, No.1, pp.25-38.
- Vargo, Stephen L. and Robert F. Lusch (2011), "It's all B2B ... and Beyond: Toward a Systems Perspective of the Market," *Industrial Marketing Management*, Vol.40, No.2, pp.181-187.
- Vargo, Stephen L. and Robert F. Lusch (2012), "The Nature and Understanding of Value: A Service-Dominant Logic Perspective," in Vargo, Stephen L. and Robert F. Lusch (eds.), *Review of Marketing Research*, Vol.9, pp.1-12.
- Vargo, Stephen L. and Robert F. Lusch, (2015) "Institutions and Axioms: An Extension and Update of Service-Dominant Logic," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 近刊.
- Vargo, Stephen L., Paul P. Maglio, and Melissa Archpru Akaka (2008), "On Value and Value Co-creation: A service Systems and Service Logic Perspective," *European Management Journal*, Vol.26, No.3, pp.145-152.
- Webster, Frederick .E., Jr. (1994), "Defining the New Marketing Concept," *Marketing Management*, Vol.2 No.4, pp.22-31.
- 田口尚史 (2010a) 「S-Dロジックの基礎概念」, 井上崇通・村松潤一編『サービス・ドミナント・ロジックマーケティング研究への新たな視座ー』同文館出版, pp. 29-43.
- 田口尚史 (2010b) 「S-Dロジックと市場志向」, 井上崇通・村松潤一編『サービス・ドミナント・ロジックマーケティング研究への新たな視座ー』同文館出版, pp. 72-91.
- 田口尚史 (2012) 「サービス・ドミナント・ロジック間接的サービス供給における 4 つの価値共創パターンー」『横浜商大論集』第43巻第 2 号, pp. 90-121.

謝辞

本研究は、科学研究費補助金基盤研究(C)「顧客の文脈価値形成・変化のメカニズムに関する研究」(研究課題番号26380589)による研究成果の一部である。助成に対して深く感謝申し上げる。

また、本誌に投稿するにあたり、2名の匿名レビュアーより多数の有益なコメントを頂いた。ここに記して深く感謝申し上げる。

Elaborating the Value Proposition Concept and the Evolving Relative Value Emphasis: A Service-Dominant Logic Perspective

Takashi TAGUCHI

Service-dominant (S-D) logic provides the foundation of new theory and models for marketing. The central idea is that the enterprise cannot deliver value, but only offer value propositions, and then value is co-created. However, there is an obstacle to apply S-D logic to marketing practices since the definition of the key concept of value proposition is still ambiguous. In this paper, the concept of value proposition is elaborated from the S-D logic perspective, and a new definition of the value proposition is presented. Thereafter, normative implications are derived about how enterprises develop the re-defined value propositions and offer them to their potential customers. The relative emphasis of value propositions are appeared throughout four indirect service provision patterns.