



## 価値共創マーケティング

—デジタルが可能にする顧客との新たな価値の創り方—

# Contents

はじめに	2
<b>第一章</b> なぜいま価値共創なのか？	
1-1 企業と顧客が創り上げる「価値」の在り方	3
1-2 文脈価値を向上させるためには	5
1-3 類似マーケティング手法との比較	8
1-4 価値共創に取り組むべき理由	9
チェックポイント	11
<b>第二章</b> 価値共創の取り組み事例   成功に向けた要因分析	
2-1 価値共創に取り組むための組織体制	12
2-2 デジタル技術の活用と顧客個々人の文脈の理解	13
2-3 ユーザーによる世界観の創造/伝播	14
2-4 広告会社によるサポートと自社のなすべきこと	15
2-5 価値共創サイクルと顧客ベネフィット	16
2-6 各社事例から見る成功の要因分析	17
2-7 価値共創がビジネスに与えるインパクト	18
2-8 価値共創と計測指標	19
チェックポイント	20
<b>第三章</b> 価値共創の仕組み	
3-1 いつ、どこで何が起きているのかを解明する	21
3-2 価値共創のプロセス整理	23
3-3 価値共創のプラットフォームとコミュニケーション	24
3-4 デジタルソーシャル時代の価値共創においてSNSが担う役割	27
3-5 SNSが主に価値共創の場となった事例	29
3-6 価値共創フェーズのケーススタディ：Instagramの事例	31
3-7 学習フェーズのケーススタディ：Instagramの事例	32
3-8 潜在顧客リーチフェーズのケーススタディ：Instagramの事例	33
3-9 価値共創実現のカギ	35
チェックポイント	37
<b>第四章</b> 価値共創に取り組む上での課題と処方箋	
4-1 時代に合わせた企業組織体制のアップデート	38
4-2 価値共創実現の壁となる6大課題	39
4-3 価値共創実現に向けた処方箋	41
チェックポイント	43
おわりに	44
Appendix 用語集1-1 価値共創に関連する用語	45
Appendix 用語集1-2 価値共創に関連する用語	46

# はじめに

## 時代の変化とともに移ろう価値

デジタル技術の進化は「情報の非対称性」を壊し、企業が一方的に製品・サービスを提供し、広告を打ち続ければモノが売れた時代はとうの昔に終わったとされている。しかし我々は日々のコンサルティングサービスを通して「時代は変わったがマーケティングのやり方が本当に変化・進化したのだろうか?」という場面に出くわすことが少なくない。

我々がいま注目している対象は何かというと、それは「モノのサービス化」と「サービス契約後の体験価値向上」という2点である。詳細は本編に譲るが、広義にはモノ/サービス/体験がバンドル化され、売り切りではなく月額支払いとなっているサービスをイメージいただきたい。注目すべき点は契約後に、大抵の場合は支払額が変わらないにも関わらずサービスの提供価値がアップデートされ続け、顧客の体験価値もアップデートされる点である。つまり、一度の契約後に価値向上することが企業も顧客も双方織り込まれており、いま目の前の価値のみならず今後の見込みも含めて契約（購買）が行われることは、大きなパラダイムシフトであると我々は考えている。

## 価値共創がもたらすベネフィットとは

こうした世界がさらに広がると企業活動の論点は、モノとサービスを含む体験価値をいかに向上させ続けるか、に収斂されるはずだ。価値自体は顧客が決めるものであるため、その開発や向上のためには顧客の体験世界に入り込み、改善に通じる負やアンメットニーズ、ニーズ等を見つけて改善し、価値提案を行う活動を繰り返し行う必要がある。この考え方はアカデミックではある程度研究が進んでおり、モノやサービスが体験価値に包含されていくとされる“サービス・ドミナント・ロジック”、さらに企業と顧客が継続的に“価値を向上する”活動とマーケティングを統合した“価値共創マーケティング”である。

我々は本レポートを通して「価値共創マーケティング」に目を向け始めてほしい、ということを伝えたい。この考え方は、他にも提供されているマーケティング理論やフレームワークとほとんどの場合に競合しないこと、つまり同時

に実施できることも確認されている。

本レポート執筆のためにインタビューした企業・ブランド・有識者、我々のコンサルティング経験を通して、「価値共創マーケティング」に取り組むことで以下のベネフィットがもたらされることを確認している：

- 顧客がより長く特定のサービスやブランドを使い続けてくれる
- 顧客がより積極的にサービスやブランドの価値向上に関与してくれる
- 場合によっては顧客が自ら、顧客同士で価値向上の方法を編み出し・伝播し・仲間を増やしてくれる
- 上記の情報に触れた生活者や見込み顧客が共感し、顧客化する

言うまでもないが、こうした活動が可能となったのは、空間と時間を超えて顧客同士、顧客と企業が気軽に双方向にコミュニケーション出来るようになったからである。本レポートでは、なぜ今「価値共創マーケティング」なのか、その取組み事例に触れつつ、こうしたコミュニケーションをいかに促すか等、実践に向けた橋渡しをも企図している。

# 第一章

## なぜいま価値共創なのか？

### 1-1 企業と顧客が創り上げる「価値」の在り方

#### 「価値」の解釈

「価値共創」という単語が取り上げられる場面は着実に増えており、耳にしたことのある方も多いのではないかと。しかし、結局どのような「価値」を「共に創り上げるのか」という点について、必ずしもコンセンサスが形成されているように見えないし、明確に定義した上で使用されているケースは稀である。

多くの場合、「価値」という単語が、企業にとってのブランド価値や、顧客の声を活用して向上させる機能的な価値などを広く包含しており、「価値共創」という概念は、「様々なステークホルダーと協力して何かを生み出すこと」と殊更に広く捉えられている。

本レポートにおける「価値共創」が対象とする「価値」とは、企業が決めるブランドの価値や機能的な価値を指すのではなく、顧客が製品あるいはサービスを使用（体験）するときにはじめて生じる「使用価値」、および社会的な背景や他者との関係性、個々人の経験や心理状態といった様々な文脈に応じて個別に知覚する「文脈価値」を指している。企業が一方的に決めるブランド価値などではなく、顧客個々人が知覚する価値を企業と顧客、ときに顧客同士が創り上げ、高めていく過程を「価値共創」と呼んでいる。

「使用価値」「文脈価値」という考えは、2004年にVargo and LuschによってJournal of Marketing 誌に発表された論文“Evolving to a New Dominant Logic for Marketing”にその起源を求めることができる。

同論文で提唱されたサービス・ドミナント・ロジック Service Dominant Logic (以下S-Dロジック) という概念は前述の「使用価値」「文脈価値」の向上にその焦点を当てた点が画期的である。

一方で、商品自体の価値を企業が決定して財（貨幣など）と商品の交換によって価値（交換価値と呼ぶ）が生じるとする従来の考え方はグズズ・ドミナント・ロジック

Goods-Dominant Logic (以下G-Dロジック) と呼ばれ、S-Dロジックと対比的な関係にある。

#### 「文脈価値」への着眼がもたらす考え方の変革

なぜ「使用価値」「文脈価値」への着眼が重要かという点、一方的に企業が価値を提供するのではなく、“顧客も価値を創り上げる主体である”という視点の転換に言及したからである。

S-Dロジックではモノは実際に使用される時点まで内側に「価値」を内在させているにすぎず、使用（体験）される段階ではじめて価値＝使用価値が生じ、個々人の置かれた文脈によって、知覚される価値＝文脈価値が個別に異なると考える。

たとえば、車は実際に顧客によって運転されるまではただのモノに過ぎず、運転されることで初めて人や荷物のある地点からある地点へ運ぶという「使用価値」が生じる。この時、個々人が置かれた家族構成や運転技術など様々な文脈に応じて車の使用により得られる「文脈価値」は個別に知覚される。つまるところ、価値は体験プロセス<sup>※脚注</sup>で生まれるということである。知覚される価値が千差万別である以上、企業が一方的に価値を規定することはできず、企業にできることは、あくまで製品/サービスを通じた価値の「提案」に留まる（“ユースケース”と捉えると分かりやすい）。

価値共創は学術的にはS-Dロジックを論理基盤とするが、その目的は顧客による購買の促進ではない。価値自体が体験プロセスで生じる以上、購買後に顧客が感じる価値をどのように高めるか、というところに主眼が置かれるのである。さらに村松潤一氏によりS-Dロジック、企業と顧客の直接的相互作用を重要視するサービス・ロジック(以下Sロジック)を基盤として“価値共創マーケティング”が

脚注：本レポートでは、市場での「購買」と対比するために、「購買後の生活世界において、製品/サービスの利用を通じた顧客体験と、体験を通じて価値を感じる一連のプロセス」を指す用語として、「体験プロセス」を用いる。

伝統的マーケティングとは別軸で提唱され、近年価値共創がマーケティングの枠組みの中でも語られるようになってきた。

### 従来のマーケティングと 価値共創マーケティングの違いとは

モノと金銭を交換することをゴールとするのではなく、「体験プロセス」においてはじめて価値が生まれるという視点への変容によって、マーケティングの主体に企業のみならず顧客を取り込むこと、ひいては製品機能の価値のみならず、個々人の文脈価値向上を達成しようとする目的そのものが画期的なものであり、S-DロジックやSロジックを論理基盤として構築された価値共創マーケティングの重要性を物語っている。

上記の内容を踏まえ、従来型マーケティングと価値共創マーケティングの違いを纏めたのが下表である (Fig.1)。体験プロセスへの着眼が、結果的に両者の考え方に大きな違いをもたらしている。

Fig.1

	従来のマーケティング領域	新しいマーケティング領域 価値共創マーケティング
	認知～購買まで	体験プロセス
論理基盤	G-Dロジック	S-Dロジック、Sロジック
主要な客体となる価値	交換価値 (モノと金銭の交換で生じる価値)	使用価値/文脈価値
価値発生現場	市場	生活世界 (体験プロセス)
価値を作る主体 (Actor)	企業	顧客と企業
価値が発生する瞬間	企業が決めたモノ / サービスの価値が 金銭と交換される時点	モノ / サービス等が使用される時点。 ※個々人の文脈によって変容する

出所:村松 潤一(2020)『ケースで学ぶ価値共創マーケティングの展開』同文館出版、村松 潤一(2017)『価値共創マーケティングの対象領域と理論的基盤 — サービスを基軸とした新たなマーケティング』『マーケティングジャーナル』を基にMonitor Deloitteにて作成

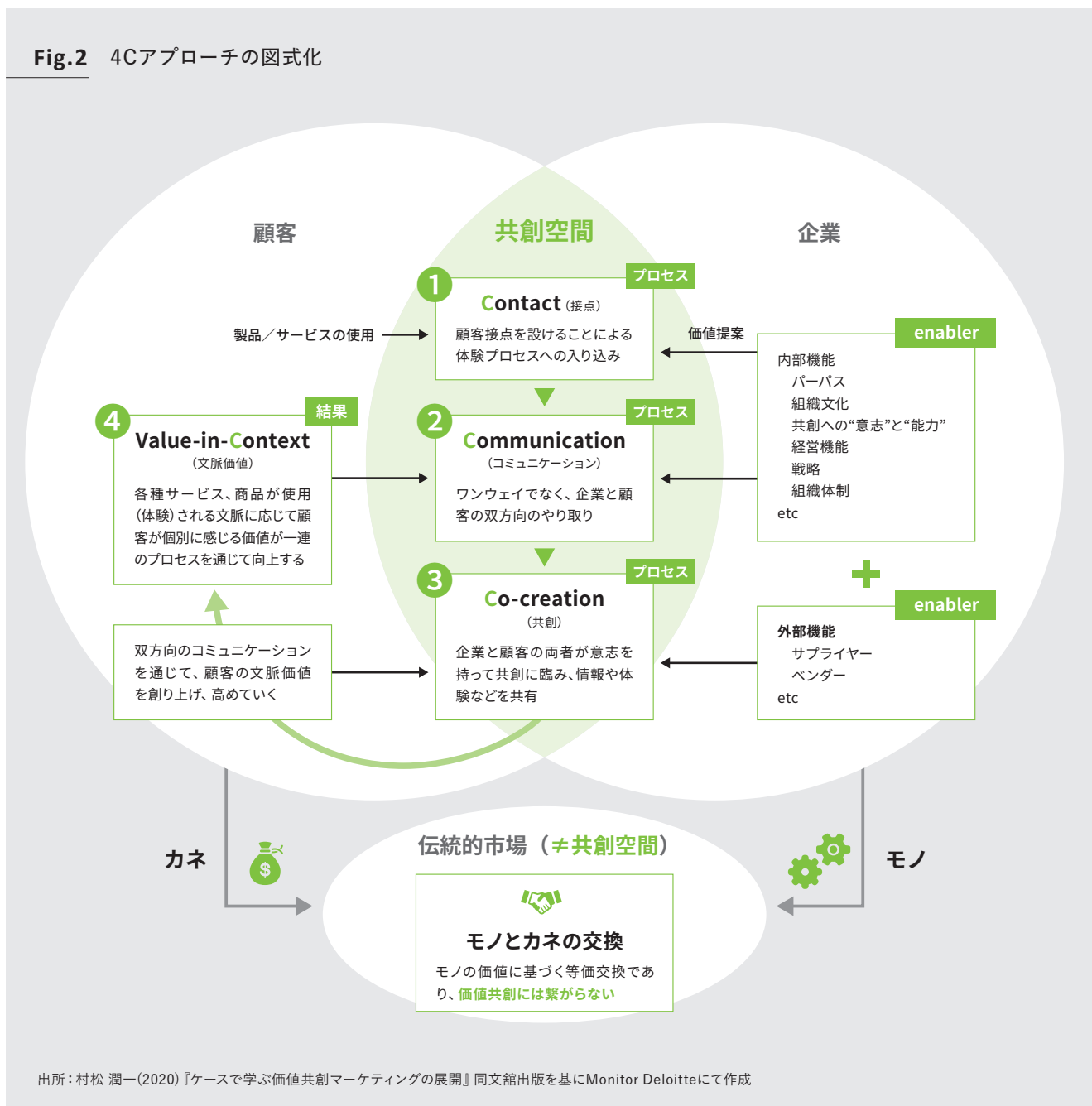
## 1-2 文脈価値を向上させるためには

### 文脈価値向上に関する先行研究

価値共創マーケティングでは、顧客個人が知覚する文脈価値の向上こそが肝要であるという点を概観してきた。では、どうすれば文脈価値を向上させることができるのか。日本における先行研究として、村松 潤一氏は、文脈価値

が向上する一連の過程を4Cアプローチという理論によって整理している。下表は同氏の理論を図式化したものである (Fig.2)。すなわち、消費プロセス<sup>※脚注</sup>に入り込むために企業がICTや直営店などの場において顧客と接点 (①Contact) を持ち、企業と顧客による双方向のコミュニケーション (②

Fig.2 4Cアプローチの図式化



脚注: 村松 潤一氏の理論では、「生産」に着眼してきた伝統的マーケティングとの対比のために「消費プロセス」という用語を用いている。本レポートでは既述のとおり「体験プロセス」という用語で統一している。

Communication) を通じて、両者が自身の持つナレッジとスキルの交換を行い(③Co-creation)、顧客の文脈価値(④Value-in-context)が高まっていくという一連の過程が4Cアプローチの概要である。

当該理論では、**企業によって積極的にナレッジとスキルの交換を行うための場を作ること、およびそこで行われるインタラクティブなやり取りが肝要**であり、企業と顧客の直接的かつ相互的な関わりによって文脈価値が高まっていくと理論化したのである。

個々人の「文脈価値」を企業の働きかけによって向上させるには、顧客が製品・サービスを使用(体験)する文脈を変容させる(より良い体験を提供する)か、ナレッジとスキルを高めることで、個々人が認知できる文脈価値を向上させるという観点が必要になる。ここでいうナレッジとスキル

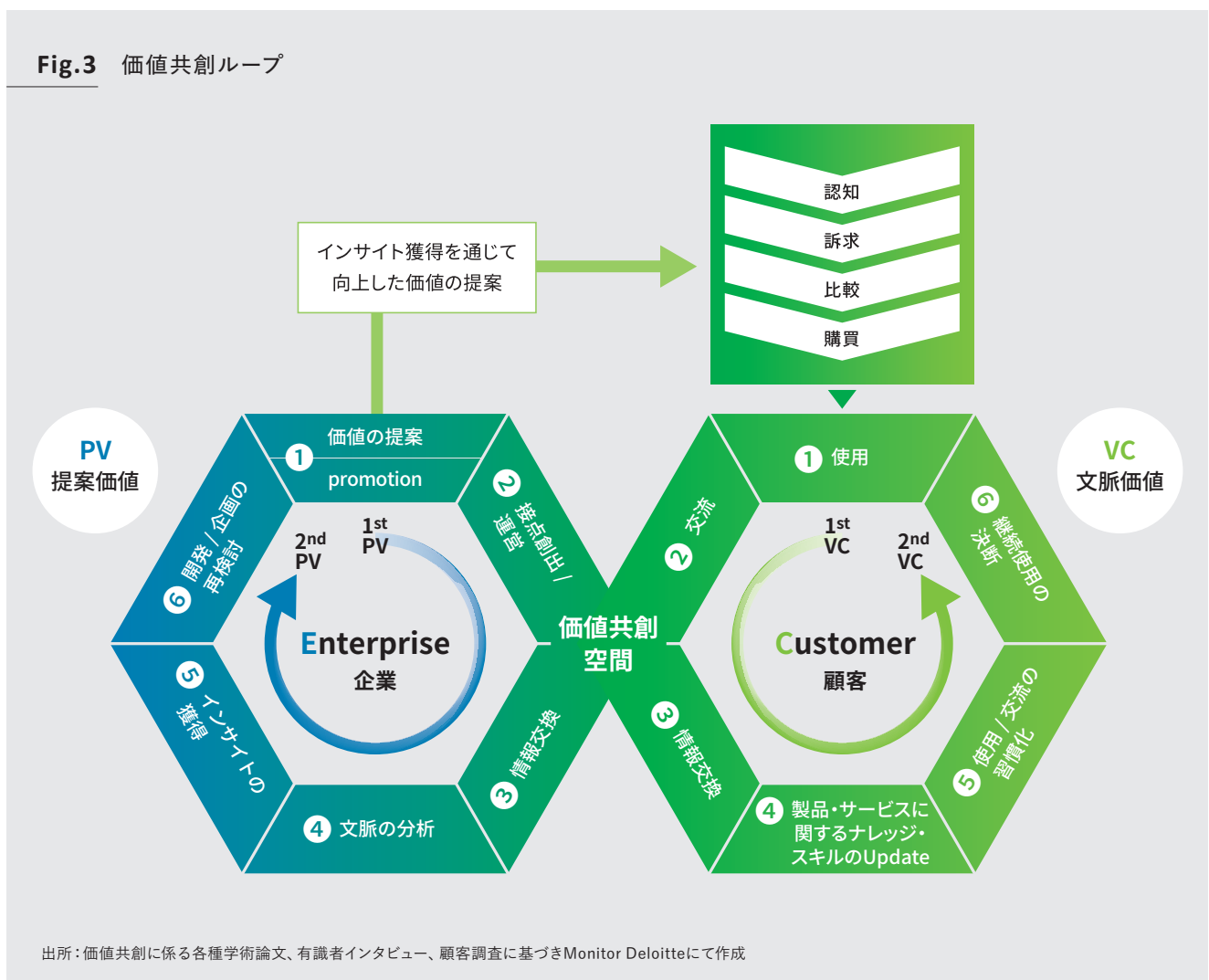
とは、字義どおり顧客が持つ製品やサービスを使用するときに有する技術や知識を指している。

### 価値共創のフレームワーク

下表(Fig.3)は我々が提唱する価値共創のフレームワークであり、顧客と企業が共に関与し、相互にコミュニケーションを行いながら、価値を高めていく様を示している。**ファネルではなく顧客と企業が同じ平面に存在すること、顧客との関係に閉じるのではなく見込み顧客にも働きかけを行うこと、の2点が特に重要な点となる。**

企業は顧客との情報交換を通じ、顧客の置かれた文脈を分析することで質の高いインサイトを獲得し、より良い価値提案やプロモーションに繋げることができる。価値共創により顧客のみならず、企業もベネフィットを得られるという視点

Fig.3 価値共創ループ



はこれまで議論されてこなかったのではないだろうか。

顧客は企業との、または顧客同士の情報交換を通じてナレッジ・スキルを向上させ、使用や体験が習慣化していく中で、使用（体験）時の文脈が変容し、顧客個々人の文脈価値が変わっていく。自分なりの文脈価値を得た顧客は、2周目、3周目と次のループに入り、価値を恒常的に高めていく。

### 価値共創マーケティングという経営イシュー

一連の体験プロセスにおいて文脈価値を向上させるためには、その過程でより良い体験を実現するための適切な情報の投げかけ、特別な顧客体験の提案など、企業による顧客への働きかけが求められる。ただし、一方向的な押しつけでは価値共創は成立せず、両者間あるいは顧客同士の絶え間ない情報や体験の共有が重要となる。

「価値共創」は顧客との接点を創造し、その接点を運営しながら適切な情報を収集し、分析を経てインサイトを獲得し、それを開発や企画に活かし、より良い価値提案に繋げるという長いプロセスを伴う取り組みである。この意味で**価値共創は経営イシューといえるため、価値共創実現において重要なロールを担うマーケティング部署が経営層を巻き込みながら全社的な実現に取り組むという視点が重要になってくる。**



## 1-3 類似マーケティング手法との比較

これまでも顧客の声に真摯に耳を傾け、顧客と共に製品を開発する「協働マーケティング」、自社ブランドのファンの体験を企業が高める「ファンマーケティング」など、様々な顧客起点の考えが提唱され、実践されてきた。

### 各手法の概要と価値共創の定義再確認

これらの概念が「顧客」や「ファン」と「共に」という点を含んでいたり、「何らかの創造」を伴ったりする点が「価値共創」の特徴を分かりづらくしていると考えられる。繰り返すにはなるが、価値共創が目指すのは、顧客個人が**購買後の体験プロセスで個別に知覚する文脈価値の向上**である。そして、そこに至るまでには両者の絶え間ない情報や体験の共有が必要になる。

これを前提に、改めて登場人物の関係性やマーケティングの要諦を整理すると類似手法との違いが明確になる（Fig.4）。

協働マーケティングは顧客や生活者と企業が関与しあうものの、彼らの声を反映した製品が企業によって実現されるものであり、価値共創とはその目的もHowも異なっている。ファンマーケティングも、ファンと企業が関わりあうことに

は違わない。ただし、価値共創のように両者が並列の関係で文脈価値を共創して高めていくという構図ではなく、企業による強い働きかけによってファンの体験を高める点が価値共創と相違している。

なお、価値共創はこれまで見てきたように顧客が感じる文脈価値を顧客と企業が共に高めるという取り組みである。既述のとおり、顧客接点の創出や分析結果をインサイト、ひいては次なる提案やプロモーションへ繋げる、という企業による働きかけが求められることは改めてご留意いただきたい。

### オントップで取り組む 価値共創マーケティング

価値共創と類似する手法は存在するが、これらは互いに排他的なものではなく、共存して同時に実行可能な手法である。どの手法を選択するかは、各手法の特性とブランド戦略を加味するべきだが、**顧客と企業が文脈価値の創造と向上に取り組むことは顧客が感じるベネフィットを継続的に高める強い戦略になるため、現在の手法にオントップで取り組んでいくことをお勧めする。**

Fig.4 価値共創マーケティングと類似手法の比較および整理

マーケティング手法	マーケティングの要諦	アクター同士の関係性
協働マーケティング	顧客や生活者が欲しいものを企業が実現する	顧客 & 生活者 ↔ 企業
価値共創マーケティング	顧客と企業が価値を創り続ける	顧客 & 企業
ファンマーケティング	ファンの体験を企業が高める	ファン ↔ 企業

出所：各種公開情報、有識者インタビューを基にMonitor Deloitteにて作成

注）マーケティング手法名称は、一般通念としての各マーケティング概念や方法論を表しており、特定の理論やフレームワークを指すものではない

## 1-4 価値共創に取り組むべき理由

### コモディティ化、価値観変容、デジタル化という背景による圧力

ここまで、価値共創マーケティングとは何か説明し、また類似手法との比較を実施して、その姿を詳らかにしてきた。では、なぜ従来型のマーケティングに留まるだけでなく、企業は価値共創に取り組むべきなのか。その理由をまとめたのが下表である (Fig.5)。

真に製品の機能だけで差別化を図り、顧客に選ばれることは難しくなり続けている。

一方で、顧客は商品の機能のみならず、ブランドのストーリーや環境への配慮、個々人の経験といった情緒的な側面から商品を選ぶ傾向がより強くなっている。

つまり、開発力や技術に依存した戦略を継続することが難しくなっていることに加えて、顧客の価値観の変容により、機能や価格だけでなく、個々人の文脈価値へとフォーカスすべきポイントがシフトしているということである。

また、デジタル化の進展は価値共創をより現実的に実行可能な手法としている。デジタル化は情報の非対称性（企業が情報の発信者で生活者や顧客が受け手）を瓦解させ、SNSを始め、20年前には全く想像もできなかった双方向でリアルタイム性と情報の伝播力が強いコミュニケーションの基盤を創り上げている。

### デジタル化によって現実可能となった価値共創マーケティング

コモディティ化による技術競争の熾烈さの高まりと顧客の価値観変容による戦略見直しの圧力が生じているさなか、企業が顧客との双方向の情報交換（ナレッジ・スキルの交換）や交流を通じて顧客の文脈価値を向上させるための環境はデジタル化によって整えられている。価値共創による戦略は絵空事ではなく、実現可能な戦略である。

顧客の置かれた文脈を分析し、インサイトを得て、より良い価値提案へスピーディかつダイナミックに繋げることで、他の企業にはない個々人に独自の文脈価値を創り上げることがこの時代だからこそ求められている。

### 価値共創実現への気づきの提供

我々の日々のコンサルティング活動、本レポート作成のために実施した各種情報収集・分析を通して、発端となるインサイトは顧客起点ではあるものの「ブランドが定義した価値をいかに届けるか」を超え、「顧客と共に体験プロセスの中においてさらに価値を高める」ことを重要視したり、それを組織のKPIにまで組み込んでいたりする企業は、ごく僅かであった。

Fig.5 価値共創マーケティングに取り組むべき理由



機能スペックに依存した製品やサービスの差別化が図りづらくなっているため



機能や価格に加えてブランドストーリー等への共感が  
選択基準としてさらに重要視されるようになっているため



デジタル化によって情報交換の基盤が整えられ、  
価値共創を実行するための環境が整備されているため

出所：各種公開情報、有識者インタビューを基にMonitor Deloitteにて作成

この「価値共創」的概念はほとんどの方が理解しつつ、組織的なKPIと結びつかない/計測指標が定義できない/効果発露まで時間が長すぎて社内説得できない、など実務上の障壁により取り組めていないことが明らかとなった。本レポートは、こうした必要性は理解しつつも実行に至らない企業へ、何か気づきを提供することを目指している。



- モノを売って終わりではなく、購買後＝体験プロセスにおける顧客体験の改善を十分に考えられているか？
- 価値共創を一連のサイクルとして実現するために必要な以下の取組みを行えているか？
  - 顧客接点の創出と積極的な運営
  - 顧客接点における情報交換
  - 文脈の分析を通じたインサイトの獲得
  - 自社の提案価値の見直し

## 第二章

# 価値共創の取組み事例

### 2-1 価値共創に取り組むための組織体制

#### Case Study 1

#### (株) ヤッホーブルーイング

価値共創は、ここまで概観してきたように「体験プロセス」における顧客個々人の文脈価値を向上させるという一連のプロセスに他ならない。

ヤッホーブルーイングは、「顧客の文脈価値の向上」に真に取り組む企業である。

定期的なイベントの開催、Webサイト上での同社のフィロソフィーや製品開発秘話などをはじめとしたストーリーの共有、様々な飲み方やクラフトビールに合う食事というナレッジの提供、どれをとっても、購買はお客様との関係の終わりではなく、始まりと捉えて

いることの証左に他ならない。このように、価値共創とは購買後の世界における顧客との関係継続が成否を握る。

同社は、より良い顧客体験を達成するために、“顧客の熱量を高める”という戦略を全社一丸となって実現しようとしている。その姿勢は、同社が採用する「熱狂度」というKPIに如実に表れており、同社では目標と計測指標、アクションまですべてが連動しており、企業全体の活動として価値共創を実現することの重要性を体現している。

#### 文脈価値向上のポイント

顧客の文脈価値を向上させるためには、製品を使用するためのナレッジ/スキルをはじめ、顧客の文脈を形作る様々な要素をどうすればより良いものに変えていけるか、そのためにはどのような組織体制が必要か、という観点が重要になる。

#### イベント参加、フィロソフィーの共有による文脈の変容

クラフトビール製造メーカーのヤッホーブルーイングは、自社Webサイト等でフィロソフィーや製造秘話などの情報を提供したり、リアル/オンライン両方でのイベント開催を通じて、愛飲者との双方向のコミュニケーションを行ったりしている。たとえば、毎年行われるイベント（時に顧客主催のイベントも実施される）への参加は同ブランドと繋がる経験を蓄積させ、参加した顧客は製品を飲むことに特別な価値を感じるようになる。そして、自らの熱量や思いをほかの顧客や生活者にも伝播させていく。

#### 価値共創の実現を左右する組織体制の在り方

ただし、こうしたイベントを通じたやり取りから得られる情報を次なる顧客体験向上のための取組みへダイナミックに繋げられるかどうかは、組織の在り方に大きく左右される。ヤッホーブルーイングでは、製品開発のプロジェクトで、あえてブランドマネージャーを置かず全社的に有志でメンバーを募集するという手法をとっており、情報が横断して共有され、ブランドへのコミットメントが高まるための体制を整えている。

顧客からの声や様々な情報を組織的に横断して共有できるか否かが、価値共創一連のプロセスを組織的に体現できるかどうかを左右する要素である。

すなわち、どのような情報を顧客に提供するか、どのようなイベントを実施するか、どのような製品を作るかといった各種の検討に際して、横断的に知見を動員できるか否かが成否を左右するということである。

ヤッホーブルーイングの全社横断的な情報共有体制の構築は、社内での取組みをより良い顧客への価値提案へ繋げるために必要な組織体制の構築について、重要な示唆を与えてくれる。

## 2-2 デジタル技術の活用と顧客個々人の文脈の理解

### Case Study 2

#### (株) ポーラ

POLAはもともと訪問販売を主力としたダイレクトビジネスを展開し、現在ではエステ併設のサロン型店舗を全国に展開していることもあり、顧客との関係構築が企業活動の基盤として存在している。POLAが、体験プロセスに入り込んで顧客の文脈に応じた対応を求められる価値共創の実践者であることは当然のことかもしれない。

同社では、顧客一人ひとりのナラティブをより良いものにするために、体験プロセスにおける顧客個々人の文脈価値を高める様々な取組みをしている。

同社では2,000万件を超える肌データを持つ肌分析システムや、デジタルを活用したカウンセリングなど、先進的取組みを様々に導入しているが、お客様の意志を尊重しながら専任パートナーによるコーチングを行うなど、顧客個々人の背景を捉えた提案を行い、個別の文脈価値向上を図っている。

デジタル化は価値提供を現実的な取組みへと変容させたが、個々人の背景や感情、なりたい姿という文脈の理解なくして価値共創は実現しない。POLAは、この点を十分に把握して価値共創に取り組んでいる。

### デジタル化による VOC の収集

デジタル化によって顧客の声を拾い上げるための仕組み、企業によっては顧客にリアルタイム性の高い情報を届ける仕組みなどが整備されており、価値共創は現実的に行いうる手法となっていることは既述のとおりである。現代の価値共創は、デジタルをどのように活用するかという問題と切っても切り離すことができない。

### 顧客ベネフィットを見つめるという

#### 価値共創の前提

POLAは同社創業時の「最上のものを一人ひとりにあったお手入れとともに直接お手渡ししたい」という想いを根底に、お客様のより良い満足のためにできることを今でも徹底して貫いている。その姿勢は、同社のダイレクトセリングで深めるお客様とのリレーションや、一人ひとりの美を引き出す専属ディレクターによるコーチングなどのアクションに表れている (Case Study 2)。

デジタル技術を駆使することは当然に重要であるが、そこで顧客を一つの無機質なセグメントやターゲットとしてみることは、真に重要な顧客個々人の背景や感情という定性的な情報=文脈の把握を妨げる。

より良い文脈価値を提案するために何ができるかという視点とデジタル技術の掛け合わせこそが、よりスケールの効いた、かつ実行可能な価値共創の現代的な取り組みといえる。

## 2-3 ユーザーによる世界観の創造/伝播

### Case Study 3

#### 資生堂ジャパン (株)

資生堂ジャパン (株) のマジョリカ マジョルカは「魔法の世界観」を大事にしながら多くのユーザーを魅了してきたブランドである。プロダクトベネフィット自体の強みもあり、マスカラ、まつ毛美容液などを中心に若年層のユーザーのみならず、長期にわたって使用するユーザーも抱えており、23年には20周年を迎え、支持を獲得し続けるロングセラーブランドである。同ブランドが有する「魔法の世界観」を舞台に、魔法の媚薬のような効果を感じるプロダクトを展開し、自分だけのかわいい魅力を引き出せそうな期待感をクリ

エイティブで描き、それらを伝達する広告やファンとの対話を時代の潮流に合わせながら、広く愛され支持されるブランドのポジションを確立した。

企業がブランドの商品を通じて価値を提案し、その価値に共鳴するファンの熱量によって、また魅力的なブランドとして成長させ続けることを改めて認識することが、ブランドの「価値共創」における成否を分けるファクターになる。

#### 顧客視点から捉えた価値共創のプロセス

価値共創を顧客側から考えると、企業からの価値提案を受けた顧客が、自らの使用経験の情報交換を通じて、企業とともに文脈価値を育て上げていくプロセスと捉えられる。

#### 口コミやレビューがもたらすユーザーへの影響

文脈価値は、製品やサービスの使用にまつわる経験や愛着を通じて顧客が個別に知覚するものであるが、SNS等における口コミやレビューなど、情報の伝播が結果的に個々人の感じる価値に影響を与え合うという構造は、デジタル化が進んだ現代における文脈価値形成の一つの在り方を示している。

マジョリカ マジョルカに関して言えば、ブランド独自の「魔法の世界観」に基づきながらプロダクトの魅力を語るコンテキストを発信することで、世界観に入り込みつつ、ユーザー自らの言葉でプロダクトベネフィット（使用“体験”や使い方の“スキル”を含む）のみならずエモーショナルベネフィットまで語られ、それが伝播・共有されている。特に熱狂的なユーザーの存在は、ブランド価値創造の一翼を担う重要な存在であり、潜在顧客にまで影響を与えている。

#### ユーザー同士のやり取りを前提とした価値の見つめ直し

デジタル時代の価値共創においては、このように熱狂的なユーザーの存在と発信、ユーザー同士のやり取りを織り込むことを企業側が意識しながら、継続してユーザーの状況を把握することに努め、どのような文脈価値が生まれているのか、何が顧客に支持され求められているのかを分析しながら、常に自社が提案する価値を見つめ直すことが肝要になる。

## 2-4 広告会社によるサポートと自社のなすべきこと

### Case Study 4

#### 広告会社の取組み：(株)博報堂

広告会社では、CXという視点から真に顧客ベネフィットの向上を図っている。

博報堂では、モノを含めたサービス化という観点を取り込み、あらゆる顧客接点における顧客体験の向上を図っている。同社は消費者を「生活者」として捉えており、表層的な定量データの収集に留まらず、体験の後ろに潜む背景＝文脈を踏まえた分析とインサイト抽出を実施している。

「生活者」が個別に知覚する体験的な価値という文脈価値の向上がゴールと解釈することも可能であり、

これは価値共創と同じく、購買後の体験に大いに注目している。顧客個々人の価値を尊重したうえで、押しつけでない体験向上を目指しているとも言える。

CXを通じたペイン解決や顧客が想像できないような新たな体験によるベネフィットの提供は、ブランドと顧客の絆に繋がり、LTV<sup>\*1</sup>の向上に寄与するという。

#### 人口減少が進む時代に重要な CX の観点

博報堂では、「生活者」という視点から消費者を捉えており、CXに価値共創の観点が取り込まれている。

同社ではモノも含めてサービスと捉えており、企業が提案しているものがモノであれ、サービスであれ、いかにして顧客体験を向上させるか、という目的は不変と捉える。

広告会社を始めとした外部企業とのパートナーシップ締結に際しては、自社で責任を持って為すべきことを見失ってはならない。

#### 広告会社の役割と自社の役割

人口減少が進む不確実な時代、LTV向上によってビジネスのベースを強固にするためのCXの重要性は言及するまでもない。エキスパートとして広告会社の力を活用することはビジネスの成長においても重要である。

ただし、顧客と接点を持ち、情報を得るための仕組みを作り上げ、顧客と向き合っていくために最前線で動くのは、あくまでも企業の役割である。

顧客個々人が知覚する文脈価値の向上という価値共創の本質的な目的を見失わず、自社が何を実施でき、広告会社にはどの観点からサポートしてもらおうとパフォーマンスが最大化されるか、という観点は価値共創の成功において必ず必要になる。

\*1 「ライフ・タイム・バリュー (Lifetime Value)」の略で顧客生涯価値を意味する。ある顧客が自社ブランドの製品を使用してから使用を止めるまでに創出した利益の総額によって算出される。



## 2-5 価値共創サイクルと顧客ベネフィット

### Case Study 5

#### 広告会社の取組み：(株) 電通

情報の非対称性の瓦解を嚆矢として、コミュニケーションの主体が企業から顧客へシフトし続けている。こうしたVOC<sup>\*2</sup>の存在感の高まりを受けて、電通はファンベースカンパニーと共同で、ファン視点によるカスタマーエクスペリエンス全体を構築するプログラム「ファンベースCX」を発表・提供している。ファンベースカンパニーによると、機能的な価値だけでなく、情緒的な価値を顧客が感じることで、顧客のファン度が高まっていくという。そうした価値は個別具体的で、その企業にしかないものになるため、コモ

ディティ化が進む時代の圧力として、既存顧客とのリレーションを磨く重要性は日々増している。「ファンベースCX」に取組むことによって、生活者の課題を解決し、愛されることは自社のブランド価値、ひいてはLTVの向上をもたらし、持続可能なビジネスの実現に寄与するという。

#### 価値共創プロセスの再掲

価値共創には、企業が顧客との接点を持って体験プロセスに入り込み、双方向のコミュニケーションを通じて顧客個々人が感じる文脈価値を向上させていくという前提条件があり、文脈価値の向上にあたって、企業は文脈を分析してインサイトを獲得し、次なる価値提案/プロモーションに活用することが肝要になると述べてきた。

#### 顧客とのコミュニケーション

「ファンベースCX」は顧客との接点を持った後にいかにしてコミュニケーションを取り、ブランドのファンになってもらうかという観点を有しており、価値共創におけるコミュニケーションの重要性を体現している。ただし、「ファンベースCX」はコミュニケーションに議論が終始しているわけではなく、エモーショナルな側面を含む体験の向上までその概念の内側に取り込んでいる。すなわち、顧客体験からインサイトを読み解き、情緒的な顧客体験の向上(≡文脈価値の向上)に向けて各種の施策にインサイトを活用するという視点が内側に取り込まれているといえる。

#### 価値共創のサイクル化に必要な観点

インサイトを活用することで自社はどのような顧客体験、顧客ベネフィットを実現できるか、という視点を持つことが価値共創の成否を分ける重要な着眼点になる。デロイトの価値共創ループ(6ページ)で見えてきたように、一連のプロセスはサイクルとして繋がっており、コミュニケーション、インサイトの獲得、得られたインサイトを活用した提案価値の見直し、新規顧客のリーチまで、すべてが一貫して継続されることで持続可能な価値共創が実現される点は改めてご認識いただきたい。

\*2 ボイス・オブ・カスタマー (Voice Of Customer) の略で顧客の声を意味する。時に顧客の声を分析することまで含む。

## 2-6 各社事例から見る成功の要因分析

各社へのインタビューや分析を通して価値共創に取り組むにあたり、以下6つの観点が必要となる。

- ①顧客ベネフィットが企業戦略の前提として存在し、経営戦略～KPI～施策まで一貫している
- ②顧客とのありたい関係をボトムアップではなく、企業戦略レベルからトップダウンで落とし込んでいる
- ③短期のKPIに加えて顧客との関係構築を前提とした中長期の施策に意志を持って投資している
- ④横断した顧客体験を実現できる組織体制を構築している
- ⑤価値共創で得られるデータを様々な部署が価値として認識し、活用できる組織体制を構築している
- ⑥顧客の文脈に基づいて価値を提案している

### ①顧客ベネフィットの一貫性

たとえば、ヤッホーブルーイングでは、「最上の体験」という顧客ベネフィットが経営の前提として存在しており、そのためには顧客の熱量を高めることが重要であると考え、KPIとして顧客の「熱狂度」を測定し、定期的にイベントを開催して、熱量を高め、維持することに努めている。

### ②企業戦略レベルでの関係構築

たとえば、ヤッホーブルーイングでは経営理念からKGIまで明確に経営層が作り上げており、明確な目標に向けて全社的に「最上の体験」や「顧客の熱量を高める」という向かうべき方向性、顧客イベント実施など、取るべきアクションが明確である。

### ③中長期施策への取り組み

POLAでは、一人ひとりにパーソナライズされたサポートを行うために、時間をかけて人材育成を行うほか、デジタルによるカウンセリングや販売整備の構築など、継続的かつシームレスにお客様と関係を築くチャンネル開発にリソースを投下している。価値共創は、継続的に交わされる様々な情報（ナレッジ・スキルを含む）のやり取りが、顧客サイドではより良い文脈価値の実現、企業サイドではより良いインサイト獲得の源泉となる。単発的なやり取りでは、継続的かつ前向きなコミュニケーションをとることはできず、価値共創のサイクルが回った状態は実現されない。顧客との交流のための接点が継続的に機能することで、長期の価

値向上が実現できるようになることを認識すべきである。

### ④横断した顧客体験の提案

顧客体験が分断された状態では、顧客が感じる文脈価値を高めることは叶わない。価値共創が進んでいる企業では、デジタル～マスまで含めて広告費の配分を一手に担う部署を設定してコミュニケーションの施策を一元管理する体制を取るケースや、ブランドマネージャーをあえて置かず有志を募って製品開発プロジェクトを遂行し、解散後は各部署に責任者が点在し、開発時のフィロソフィーが共有される体制を構築する事例などが存在する。横断した顧客体験の実現に必ずしも部署を統合する必要はなく、「分断されない組織機能のための工夫と仕組みが整えられている」ことが肝要である。

### ⑤価値共創で得られるデータを

#### 価値と正しく認識するための組織体制

ある部署で収集した顧客に関する情報が、たとえば開発やマーケなど組織を横断して共有されることで、部署単位では必ずしも活かしきれない情報が組織的により有効に活用できるようになる。こうした企業では、組織体制が分断された企業に比べて、情報を複数領域に活用できるため、結果的に価値共創による価値がより正確に認識される。たとえば、ヤッホーブルーイングのあえてブランドマネージャーを置かない体制は、全社横串での情報共有の基盤として機能していると考えられる。

### ⑥顧客の文脈に基づいた価値提案

POLAでは、肌分析システムを始め、高度なデジタル技術を取りいれている。ただし、流行の技術を取り入れただけの画一的なアプローチを取るのではなく、顧客のためのベネフィット向上という目的意識が先だったうえでデジタル技術を導入している。たとえば、先進的な肌分析システムの導入も、お客様の意志を尊重した専任パートナーによるコーチングと並行するなど、あくまで顧客個々人の文脈に応じた価値の提案へと繋げている。真に達成すべき目的は顧客のより良い文脈価値の実現であり、この目的や目指すべき方向性が明確であるからこそ、どのような手段を取り入れればいいのか、という検討が有効に働くのだといえる。

## 2-7 価値共創がビジネスに与えるインパクト

### Case Study 6

#### SONY「α」の事例 | 体験プロセスにおける体験の充実

SONYでは、「コミュニティ・オブ・インタレスト」と呼ぶ戦略を取っており、感動体験を共有するコミュニティを広げて、継続的な商品購入やサービス利用に繋げる取り組みを実施している。

同社のブランドであるデジタル一眼カメラ「α」は、購入後の体験プロセスにおける体験を網羅する形でユーザーへ様々な機会を提供している。

「αアカデミー」では写真撮影に向けた学習支援を行い、「αカフェ」ではユーザー同士の交流の場を用意している。「αプラザ」では自らの写真を展示するギャ

ラリースペースまで設けられている。

上記一連の接点を通じて、顧客は一連の体験プロセスで自身のナレッジ/スキルを向上させ、結果として文脈価値の向上を実現しているのである。

出所: ビジネス+IT「ソニーのデジタル一眼カメラ「α」に学ぶ、なぜ購入後のマーケティングを重視すべきか」

<https://www.sbbit.jp/article/cont1/30229> (参照 2022-09-10)

### 価値共創の成果計測に関する現状

価値共創を通じた取り組みはビジネスにどのような成果をもたらすのか。

前提として、企業活動が様々な取り組みから構成される以上、価値共創の成果を単独で切り離して計測することは難しく、同領域に対する研究はアカデミックの領域でも進んでいないことはお伝えしたい。

### 価値共創の効果は多岐に渡る

価値共創を顧客とのナレッジ・スキル交換を通じて、顧客の文脈価値を向上させながら、得られたインサイトを開発・企画へダイナミックに活用する一連のプロセスと捉えるならば、その効果は顧客満足度やNPS<sup>\*2</sup>などの指標への寄与、顧客リサーチの代替的な効果の獲得、顧客接点を通じたコールセンターの代替、インサイトの獲得を通じた製品開発への貢献など、枚挙に暇がない。

### 価値共創による LTV 向上という効果

このように効果が多岐に渡るからこそ、価値共創を有効な戦略として活用するためには、各種の効果を把握するという組織体制が重要になるのだが、当該議論の詳細は第四

章に譲りたい。

さて、SONY「α」の取り組みは上記のCase Studyに記載したとおりだが、価値共創への取り組みがポジティブな影響を及ぼしていることが分かるのではないだろうか。

### 価値共創がもたらした効果への考察

一つはLTVである。購入時のLTVを1.00とした際に「αカフェ」への参加者は相対値で5.24、リアル体験会の参加者は5.34に達するなど、顧客接点を通じた文脈価値の向上は、LTVにポジティブな効果をもたらすファクターである。

また、同社は「α」の取り組みを通じてデジタルカメラ事業を順調に成長させている。SONYの「コミュニティ・オブ・インタレスト」という戦略には感動体験の共有、という意味で文脈価値を向上させる価値共創と近い考え方が取り込まれている。同社の成長はコミュニティを通じた体験の共有が、文脈価値の向上をもたらし、結果的にユーザーの高い満足度とブランドロイヤリティをもたらしたことにも起因しているはずだと考えている。

\*3 ネットプロモータースコア (Net Promoter Score) の略で、顧客ロイヤリティを測るための指標。①ブランドを推奨するユーザー、②中立的なユーザー、③批判的なユーザーのパーセンテージをアンケートによって集計し、①-③の差によって算出する。

※NPSはベイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルド、NICE Systems, Inc.の登録商標です。

## 2-8 価値共創と計測指標

本レポートのインタビューを通じた実践企業の学びから前ページのようなインパクトが生じることが示唆されている。当該インパクトを改めて計測指標という観点から検討・整理すると、下記に記載するような指標が例示できる (Fig.6)。

ただし、これらだけを測定すればよいという訳ではなく、まずは既存の指標に加えて見ていくことをお勧めする。また、価値共創が顧客全体にいきなり届く訳でもないため、まずは自社ビジネスの顧客、ユーザーとの連関が強い短期的なインパクトの計測指標を優先的に取り入れながら、**試行錯誤を通じて最も自社が目指す姿を体現できる指標を探り当て、計測するという絵姿を目指してほしい。**

**Fig.6** 価値共創によるインパクトの例示と計測指標

	インパクト	計測指標 (例示)
短期	コアユーザー/熱狂ユーザー/中毒ユーザーの獲得	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 継続購買意向/次回購買意向</li> <li>● 態度変容 (サーベイベース)</li> <li>● NPS</li> <li>● オーガニックの検索数</li> <li>● UGC<sup>*4</sup>数/エンゲージメント</li> </ul>
	コミュニケーションによる企業側も気づかないユースケースや文脈価値の発見	
	コミュニケーションの伝播によるコミュニティの活性化	
中長期	既存顧客評価/レビュー数の蓄積、質的充実 (良い面、悪い点両者を含む)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 継続購買意向/次回購買意向</li> <li>● ブランド・エクイティ</li> <li>● 第一想起</li> <li>● CS (顧客満足度)</li> <li>● NPS</li> <li>● LTV</li> <li>● オーガニックの検索数</li> <li>● UGC数/エンゲージメント</li> </ul>
	ブランド価値や顧客ロイヤリティの向上	
	生活者や顧客同士による文脈を踏まえた提案・情報交換・学習によるコミュニティ価値の向上	

\*4 「ユーザー・ジェネレイティッド・コンテンツ (User Generated Content)」の略で、ユーザー生成コンテンツとも呼ばれる。たとえば、SNSなどに個人があげたテキスト/動画/音声などを通じた投稿などがUGCに該当する。

出所：各種公開情報、有識者インタビューを基にMonitor Deloitteにて作成

- 価値共創に取り組むための横断的な協力が可能な組織体制を構築できているか？
- デジタル技術の導入という手段が目的化しておらず、顧客の文脈価値向上という目的が前提に据えられているか？
- 自社で責任を持ってなすべき根幹の領域と外部パートナーと協力して進めるべき領域が明確になっているか？
- 画一的な押し付けではなく、顧客の文脈を踏まえた価値の提案ができていますか？
- 価値共創一連のサイクルを構成する各種の取組みは、すべてが密接に関連していることを理解したうえで、意識的に取り組んでいるか？
- 顧客の置かれた文脈や、何が顧客に支持され求められているのかを常に分析しながら、常に自社が提案する価値を見つめ直しているか？
- 適切な指標を用いて価値共創のインパクトを計測できているか？
- 指標計測を通じて定常的に顧客のリアクションを計測し、次なる提案の改善に繋がられているか？

# 第三章

## 価値共創の仕組み

### 3-1 いつ、どこで何が起きているのかを解明する

これまで、価値共創が必要とされる時代背景、実践する企業のケースについて説明してきた。この章では価値共創とはどういうものなのか、どこで何が行われ、結果として何が生み出されるのかについて紐解く。

価値共創の仕組み自体は概ねアカデミックで研究されている内容をベースとし、今回価値共創に取り組む企業へのインタビューを通してさらにそのメカニズム解明に踏み込んでいる。まず、価値共創の全体概要に触れ、次にプロセスの詳細、価値共創が行われる場について解説していく。

#### 価値共創の全体像

価値共創に対する紐解きはアカデミックが先行している。価値共創は、①企業が顧客の体験プロセスに入り込むこと、②価値は企業が予め用意したものではなく顧客のみがその文脈を含めて決めること、③相互コミュニケーションによりナレッジとスキルが交換されていること、が満た

される必要がある (Fig.7)。

#### 価値共創実現のための共創空間

これらを満たすために、相互コミュニケーションの場となる“共創空間”が必要となる。ビフォアデジタルの世界であれば、ファンクラブ/オフ会/コールセンターが主にこの場として機能しており、アフターデジタルの世界では広義のSNSがその場となっている。昨今ではCXやファンマーケティングのようなコンセプトが一般化してきているため、SNSを企業からの一方的な広告提示の場としてしか利用していない企業は少なくなってきたが、日常の挨拶を超えた、共に何らかの価値を共有し高めようという活動まで位置付けている企業は少ないのではないかと。少なくとも今回の研究により、取り組もうとする意志はあるかもしれないが、実際に実現できているものはごく少数しか観測することは出来なかった。

Fig.7 価値共創を構成する3要素



#### 体験プロセスで価値が創出される

- 市場取引後における、製品/サービスの使用段階で初めて価値が生まれる
- モノやサービスは価値を内在させて、流通する経路の役割を担う

#### 文脈価値は顧客が決めるため、企業は価値提案しかできない

- 文脈は顧客の主観に依拠するため、顧客の価値判断は都度異なる。
- 顧客の体験プロセスにフォーカスし、体験の背後にある文脈やナレッジ/スキルの情報を収集することが肝要である

#### ナレッジとスキルの交換による文脈価値向上

- 企業と顧客、あるいは顧客同士のナレッジとスキルの交換が、さらなる文脈価値の向上を生み出す

出所：各種公開情報、有識者インタビューを基にMonitor Deloitteにて作成

## 価値共創は従来の手法と併存しうる新たな取組み

価値共創も「顧客視点に立つ」という意味では既に提唱されているマーケティング手法と変わらない。価値共創に独自のものは、その名のとおり両者の双方向コミュニケーションの結果として価値が創造されることである (Fig.2)。

このためには、好き/嫌い、というようなエモーショナルな情報交換に加えて、サービスの使用体験に基づくスキルだったり経験だったりを交換することを通じた、新しい発見、気づきの共有が必要となる。ここで大事なものは、スキルや経験の交換に際して、発信者の文脈と受け手の文脈（この場合は解釈や利用という意味）が同じである必要はないということだ。あくまでもきっかけとなり、受け手独自の価値享受とリンクされていけばよい。こうした意味で**価値共創は他のマーケティング手法とは異なるものであり、またコンフリクトするものでもなく併存し得る、新たな取り組みである。**



## 3-2 価値共創のプロセス整理

価値共創を理解するためには、耳慣れない言葉だが「ナレッジとスキルの交換」、「文脈価値」という概念を理解する必要がある。この2つの概念を理解する上で最も重要なのは、企業から顧客（もしくは潜在顧客）に対して一方的に何かを提供するのではなく、同じ土俵で双方に情報交換し合うということである。そういう意味で、顧客の状態しか描かれないマーケティングファネルとは決定的に異なり、価値共創は同じ平面に顧客と企業それぞれの活動が描かれ、それが価値共創空間で直結されている。これはマーケティングファネル的な考えを上書きするものではなく、言わば別平面の活動であり両者は共存し得るものであることをまずご理解いただきたい。

### 「ナレッジとスキルの交換」とは何か

「ナレッジとスキルの交換」をより詳しく見ていく。スキルとは、モノでもサービスでもそれを使いこなす方法ということであり、例えば一眼レフカメラであればいかに自分が思い描いた陰影、色味、雰囲気を書すかという設定だったり編集だったり、機材のセッティングだったりする。また、ナレッジとは自身が得たいベネフィットのためにどのようなスキルを単独で、あるいは組み合わせて使えばよいのか、また何が足りないために新たに学んだり、生み出したりしないといけないのかを理解することである。大抵の場合は購買直後・利用し始めは思いどおりの結果が得られない。試行錯誤する中で必ず、他者の情報を調べ読み、做う・真似ることで自身が目指す姿へと学習をしていく。この学習を伴う成長へのインプットがもたらす結果を価値共創では「ナレッジ」という。

### 「文脈価値」とは何か

「文脈価値」とは、個々人が置かれた「文脈」において個別に知覚する経験的、情緒的な価値を指している。

そして「文脈」とは、一眼レフカメラの例でいえば、家族を撮りたいのか、自然を撮りたいのか、昆虫を撮りたいのか、という撮影時のシーンや、個々人が有するスキルやナレッジ、使用経験、製品への愛着など様々なバックグラウンドを指す。

「家族を撮る」といっても、日常の何気ない一面なのか、子供の運動会の姿なのか、という詳細なシーンが存在するうえに、カメラを使用する撮影者自身のスキルやナレッジによって、個々人がカメラを通じて得られる価値は大きく左右される。それゆえに「文脈価値」とは顧客それぞれが決めるものである。

### ナレッジとスキルを共有しあえる環境づくりが重要

価値共創のプロセスは、前述した顧客側のスキルやナレッジのインプット、学習に始まるサイクルと、企業が顧客と同じ土俵でナレッジとスキルを理解して取り込むサイクルが、双方向にコミュニケーション出来る場を通して接続されたものである。この場は、現在であれば広義のSNSが親和性が高く、なおかつリアルタイムに参加者が相互にコミュニケーション出来ること、適切な形式で抽象的なナレッジとスキルを共有し合えるものが中でも向いている。





## 3-3 価値共創のプラットフォームとコミュニケーション

価値共創はこれまで見てきたようにいくつかのフェーズから成り、各フェーズで成し遂げたい目的が異なるためにコミュニケーションやプラットフォームが具備すべき条件なども同様に異なってくる。Fig. 8では価値共創の実現に際してプラットフォームが具備すべき条件、Fig. 9では企業が考慮すべき取組みの要諦について纏めている。まず、以下では、各フェーズごとに解説する。

### 価値共創フェーズの説明

まず価値共創フェーズでは、顧客や企業、潜在顧客問わず参加者が自由闊達に双方向コミュニケーション出来ることが最も重要である。同時に、コミュニケーションの内容は何でも良いわけではなく、より正確にはユースケースを伴った文脈のやり取りということになる。ユースケースは大抵の場合、いくつかの手順とそのノウハウ、出来上がり、効能がセットになっており、これらをより分かりやすく伝えるには、画像・動画・テキストを任意に組み合わせ伝えることが出来るとより良い。また、こうしたユースケースは潜在的に必要性を感じていたり何か課題を感じていたりする人々にこそ価値があるので、例えば抽象的なテーマでも検索できる高度な検索機能があると有効に機能する。(Fig.8,9-①)

こうした要件を備えていれば、コミュニケーションのきっかけは顧客のみならず企業起点でもコミュニティ化し、継続・活性化していくことが本レポート作成時のインタビューや分析から分かっている。一般的にはこの背景を理解した上で、いわゆる“インフルエンサー”だったりユースケースを創造出来る“クリエイター”が活躍するフェーズでもある。本当に影響力を持つ彼らは、前述の要件、仕組みをよくよく理解しており、インサイトをも含んだユースケースが必ずそのコミュニケーションの要諦を占めており、これに対してコミュニケーションが活性化されていくのである。

またこのフェーズでは特に“治安が保たれていること”も大事な要素であり、いわゆるアンチだったり、通りすがりの無責任な発言だったり、ボットのような無意味な投稿・発言だったりを極力排除すべきである。理由は、意識が無意識かに寄らず、参加者の双方向コミュニケーションにより何らかの価値を創造する場面では、こうした発言や行動は建設的な発言やチャレンジ、可能性への踏み込みへの意

欲を削ぎ、コミュニティへのエンゲージメントが低下してしまうことは想像に難くないからである。

### 学習フェーズの説明

学習フェーズはある意味、顧客にとっても企業にとっても他のフェーズと比較すると内省的な時間であると言える。つまり、価値共創フェーズや初めてこの体験に参加した顧客・企業が、自分なりの価値を咀嚼し、試行錯誤し、理解し、会得するフェーズである。このフェーズでは、個々人が置かれた場所、時間で最も都合が良いチャネルを通して、過去に投稿されたり・蓄積されたりしたユースケースやノウハウに関する発言を見返し、自分事化もしくはインサイト抽出する。この目的のためには、同じ情報であったとしても様々なチャネル（時には物理的な手段でも）に保存されたユースケースにアクセスできること、また個々人の切り口により検索（要は個々人のやり方でユースケースにアクセス）出来ることが重要となる (Fig.8,9-②)。

### 潜在顧客へリーチするフェーズの説明

潜在顧客へリーチするフェーズでは、前述のユースケースや何らかのインサイトをコンテキストに含めて広く告知することになる。この活動を意識的に行わないと、ユーザー（既存顧客）に閉じた縮小均衡サイクルに入ってしまう、そもそもビジネスとしての成長が止まってしまう。このフェーズでは言うまでもなく、より広くにリーチできる伝播性とリアルタイム性が必要となる。繰り返しになるが伝える内容には拘る必要がある。顧客ではない層にも文脈価値の片鱗が垣間見え、将来に渡って価値が向上しそうなメッセージを込めるべきである。また、これも既述のとおり、価値は個々人が決めるものなので、決して画一的な価値の押し付けでなく、いくつかのバリエーション（要は複数のユースケース）を用いて“提案する”ことが望ましい。

(Fig.8,9-③)

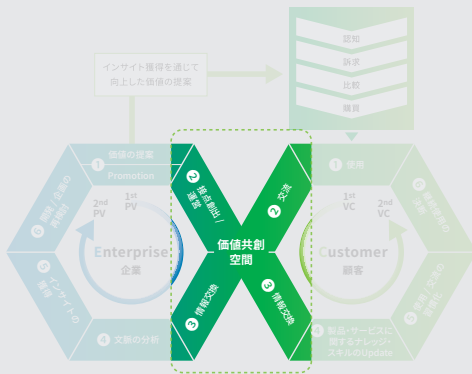
Fig.8 価値共創のフェーズごとにプラットフォームが具備すべき条件

価値共創フェーズ	プラットフォームが具備すべき条件
<p><b>① 価値共創</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>双方向性</b> ユーザー・企業問わず参加者同士がシームレスかつ双方向にコミュニケーションできる</li> <li>● <b>ユースケースの共有可能性</b> 画像/動画/テキスト/体験を組合せて、シーン/ナレッジ/スキルを伝達し交換出来る</li> <li>● <b>ポジティブ性の担保</b> アンチや無責任な発言が放置されず、ポジティブな発言が促進されるように場の治安が保たれている</li> </ul>
<p><b>② 学習過程</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>アクセシビリティ</b> 必要な時に各人に都合のよいチャネルを通じて必要な情報に気軽にアクセス出来る</li> <li>● <b>ユースケースの保存性</b> 画像/動画/テキストで表現されたシーン/ナレッジ/スキルを自身の学習のために保存し、いつでも見返せる</li> <li>● <b>検索性</b> ユースケースおよび特定のシーン/ナレッジ/スキルにいつでもアクセスできる</li> </ul>
<p><b>③ 潜在顧客リーチ</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>伝播性</b> 自然発生/偶発的ではなく、意図的にメッセージが伝播できる仕組みが組み込まれている</li> <li>● <b>リアルタイム性</b> 旬な話題や情報を即時に広く伝えられる</li> <li>● <b>コンテキスト性</b> 製品/サービス使用時の文脈や知覚される文脈価値の片鱗がメッセージに組み込める</li> </ul>

Fig.9 価値共創フェーズ別の企業による取組みの要諦

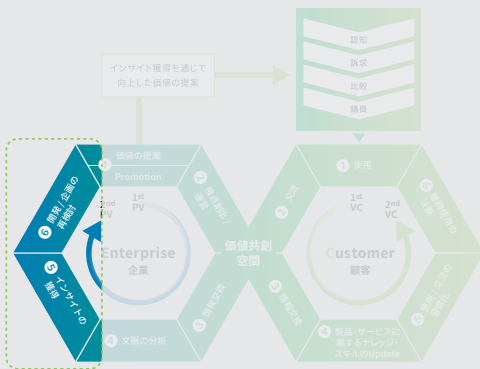
価値共創フェーズ	企業による取組みの要諦
----------	-------------

① 価値共創



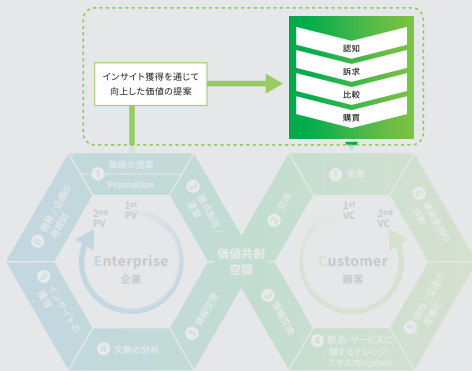
- **積極的な接点創出と運営**  
双方向のコミュニケーションが活発に行われるための接点（コミュニティ等）を作り出し、運営する
- **ナレッジ/スキル/文脈の交換**  
文脈価値向上が実現されるように意図的なナレッジ等の発信、交換を行う
- **交流の活性化**  
心理的安全性の担保、場を盛り上げるための工夫などを通じて建設的で活発な議論を生み出す

② 学習過程



- **分析と考察**  
情報収集で終わらず、文脈の裏にある真意を汲取り、社内横断的に解釈、対応検討する
- **インサイト抽出**  
顧客ベネフィットや文脈価値の向上、製品やサービス改善に資するインサイトを抽出する
- **統合的な改善提案策定**  
抽出したインサイトを次なる提案（製品・サービス・コミュニケーション等の全体）に落とし込む

③ 潜在顧客リーチ



- **ナレッジとスキルの伝達**  
潜在顧客に対して既存ユーザーのユースケースやナレッジ/スキルが組み込まれたメッセージを届ける
- **期待感の伝達**  
深く関わる・コミュニティに入ることにより大きな価値がありそうだ、という期待感を届ける
- **押し付けない価値の提案**  
画一的な価値の押し付けではなく、複数のパリエーションを通じた価値提案を実施している

## 3-4 デジタルソーシャル時代の価値共創においてSNSが担う役割

### ピフォアデジタルの価値共創

価値共創は「価値共創」、「学習」、「潜在顧客へのリーチ」というフェーズに分解され、フェーズごとに様々な要件が求められていることを概観してきた。企業が双方向のコミュニケーションを行う場を提供さえすれば、顧客同士が積極的にコミュニケーションを始めてくれたり、その過程でナレッジとスキルが交換され、自動的に文脈価値が高まっていったりするということはまず起こり得ず、価値共創マーケティングの実現には企業による積極的な働きかけが重要であることは、ここまで読んできていただいた中で十分にご理解いただけていることかと思う。

顧客の文脈価値を企業と顧客が共に創り高めあうという考え方自体は、極めて画期的なものというわけでもなく、たとえば地域に根差した訪問販売では、顧客との関係構築を行う中で、顧客の文脈にに応じたきめ細かい接客や、商品の提案を通じた文脈価値向上のための取組みが行われてきた。このように、「価値共創」という言葉は意識されずとも、それに類する取組みはこれまでも行われている。

### SNSが価値共創の実現において担う役割

ただし、ピフォアデジタルにおいて展開されてきた価値共創と類する取組みは、基本的にフィジカルな顧客接点しか有しておらず、直接的な相互コミュニケーションに限定されてきたため、スピード感とスケラビリティの両立ができないという課題を抱えていた。この2点から価値共創の実現を考えた場合、SNSの登場と普及は非常に大きな意味を持つ。**なぜなら、SNSはリアルタイム性が高く、スケラビリティもあるため、時間と空間の制約を超えた形でナレッジとスキルを交換できる場という役割を担えるからである。**

### 各プラットフォームと価値共創の適合性

では、SNSは先だってFig.8で示したプラットフォームが具備すべき条件を実際に満たす存在であり、価値共創の実現に適しているといえるだろうか。顧客との接点を持つためのタッチポイントは様々存在しているため、ここではPESOモデルの区分から代表的なメディアを抽出し、Fig.8で示したプラットフォームが具備すべき条件とプラットフォームの適合性を比較した(Fig.10)。まずは、いくつかのプラットフォームを抽出して、それぞれの向き/不向きを以下のとおり概観してみる。

たとえば、ファンクラブは当然に双方向のコミュニケーションに適しており、運営手腕次第ではポジティブで建設的な議論を行いうる。よって、価値共創フェーズの要件は満たすが、情報の保存性、アクセス性などが必ずしも担保されておらず、学習フェーズでは主に他のプラットフォームを利用することになるだろう。ブログはナレッジとスキルを自発的に学ぶユーザーにとっては学習フェーズにおける重要なソースとなりうるが、双方向に積極的な議論を行うための空間とはなりづらい。自社Webサイトやメールマガジンなどは企業が伝えたいメッセージを伝播できる強みこそあれど、ブログと同様に双方向性の欠如という課題を有する。ネット掲示板は匿名性が高いものが多く、散発的な議論が生まれては消えるという特徴があり、コミュニティの継続的な活性化や、長期的な双方向のコミュニケーションを担保することは難しい。広告は単体で見ると価値共創の実現には適していなさそうに見えるが、他のプラットフォームと組み合わせながら新規顧客にリーチしていくという重要なロールを担っている。

さて、SNSは一つの媒体で複数のフェーズにおける要件を満たしており、コンテキストを共有しながら、リアルタイムかつ双方向なやり取りを行うことができ、これが場の活性化も促す。SNSを通じたナレッジ・スキルの交換は、Fig.10で示した各種メディア間の垣根を越え、様々な人々を交差させたやり取りを生じさせる。

さらに、広告や影響力のある人物のアカウントによる伝播力を活用することで効果的な新規顧客へのリーチも実現できるため、価値共創一連のプロセスをプラットフォーム内で実現することができる。

ただし、残念ながらSNSも漫然と商品にまつわる情報を一方的に発信しているだけでは、双方向なやり取りやナレッジ・スキルの交換は起き得ない。価値共創におけるSNSのポテンシャルは高いが、SNSのプラットフォームごとの特性やその活用法を考えられるか否かによって、真に価値共創実現の場として活用できるかどうかは大きく左右される。

SNSが価値共創実現の場として強みを持つことに異論はない。ただし、価値共創は基本的に何等かのプラットフォーム単体で完結する営みというわけではなく、製品/サービスの特性や戦略に応じて、たとえばリアルな場でのイベントが最適であるというケースもありうるため、個別に向き不向きを考慮したうえで、プラットフォームの活用法を考えることが望ましいといえる。

Fig.10 メディア別 | 価値共創の適合性評価

〈凡例〉

- ◎ … 機能は基本的に具備されており、クライテリアの適合性がかなり高い
- … 機能は基本的に具備されており、クライテリアの適合性が高い
- △ … 機能は具備されていることもあるが、クライテリアの適合性が低い
- × … 基本的に機能自体が具備されておらず、クライテリアの適合性が低い
- … 設計思想の根本にクライテリアが適合しない

注1) 各メディアの一般的な性質をクライテリアと突合したもの。ただし、特定のブログではユースケースの共有が活発に行われるなど、例外もある。

注2) メディアごとに特に適合性の高いクライテリアを下表のハイライト□で示した。基本的にはフェーズごとに適した場が存在するため、製品/サービスの特性や戦略、時々の状況に応じて場を使い分けることで、価値共創がサイクルで回る状態を実現することが求められる。そのためにはメディアの垣根を超えた活発で広範囲なやり取りが必要になり、現代ではSNSがその実現を促進する重要な役割を担っているといえる。

大分類	概要	オンライン/リアル	メディア	価値共創適合性のクライテリア								
				価値共創フェーズ			学習フェーズ			新規顧客リーチ		
				双方向性	ユースケースの共有可能性	ポジティブ性の担保	アクセシビリティ	ユースケースの保存性	検索性	伝播性	リアルタイム性	コンテンツストック性
ペイドメディア (Paid Media)	ブランドが購入可能な接点	オンライン	Web広告	—	△	○	—	—	—	◎	○	○
			SNS広告	—	△	○	—	—	—	◎	○	○
		オンライン&リアル	マスメディア広告	—	△	○	—	—	—	◎	○	○
			リアル	交通、屋外広告	—	△	○	—	—	—	◎	○
アードメディア (Earned Media)	第三者のうち報道機関など影響力のある存在が情報を発信する接点	オンライン	影響力のある人物によるSNSアカウント	○	○	△	○	○	○	◎	◎	○
			レビュー(口コミ)サイト	×	○	×	○	○	○	×	×	△
			影響力のある人物によるブログ	×	○	○	△	△	△	○	○	○
			パブリシティなどのPR活動	—	—	○	○	×	×	○	△	○
シェアードメディア (Shared Media)	一般生活者が中心となって情報を発信、共有するための接点	オンライン	一般生活者のSNSアカウント	◎	◎	△	○	○	○	△	◎	○
			一般生活者のブログ	×	○	○	△	△	△	△	○	○
			まとめサイト	△	○	△	○	○	○	×	△	△
			Q&Aコミュニティサイト	○	○	△	○	△	○	×	△	△
			ネット掲示板	△	○	×	○	○	○	×	○	○
			動画配信サービス	×	○	△	○	○	○	○	○	○
		オンライン&リアル	ファンクラブ	○	○	○	—	—	—	—	—	—
オウンドメディア (Owned Media)	企業が自ら所有する接点	オンライン	自社SNS公式アカウント	○	○	△	○	○	○	◎	◎	○
			自社ホームページ/自社ブログ	×	×	○	○	○	△	○	○	○
			メールマガジン/DM	×	△	○	—	—	—	○	○	○
		リアル	店舗	○	○	○	—	—	—	×	×	×

出所: ADKインタラクティブ 横山 隆治(2010)『トリプルメディアマーケティング ソーシャルメディア、自社メディア、広告の連携戦略』インプレスジャパン、各種公開情報、有識者インタビューを基にMonitor Deloitteにて作成

## 3-5 SNSが主に価値共創の場となった事例

### Instagram を取り上げる理由

そもそもInstagramは価値共創を用途の一つに含めている。Meta日本法人（以下Meta社）へのインタビューも通して、何故価値共創に注目しているのか、Instagramを通じてどのように価値共創の実現を企図しているのか、という観点からプラットフォームを活用した事例と併せてご提供いただいた。価値共創はすでに我々の目の前にあり、意志を持てば実現できるものであることをお伝えしたい。

### Instagram のミッションとアルゴリズム

InstagramはMeta社が運営するSNSプラットフォームである。下表（Fig.11）に纏めているとおり、インタビューを通じてミッションからアルゴリズムに至るまで価値共創の重要な要素が組み込まれている。

「コミュニティづくりを応援し、人と人が身近になる世界の実現」というミッションは、企業や顧客など複数のアクターが関わり合う中で様々な情報を交換する価値共創空間との親和性を示している。実際にアルゴリズムを見てみるとユーザーにとって興味・関心があったり、親密度が高かったりするユーザーの投稿が優先的に表示されるようになっており、興味関心のある領域とその隣接領域の情報が手に入りやすい状況を意図的に生み出している。このように、Instagramは、ユーザーによるナレッジ・スキルの収集を後押ししてくれる。

### Instagram の具体的な機能について

Meta社によると、Instagramは企業、ユーザー、クリエイター（コンテンツを創造するアクター）まで含め、すべてのアクターが活躍できる価値共創に適合するプラットフォームであるという。アプリのホーム画面に流れる投稿を受動的に受け取るOne-Wayのコミュニケーションに留まらず、動画のライブ配信ができるインスタライブや、24時間後に自動削除されるストーリーズという投稿機能に実装された質問機能など、同プラットフォームはTwo-Wayのコミュニケーションを促進し、様々なナレッジ・スキルがコミュニティ内で共有され、伝播されることを目指しており、コミュニティづくりを応援するというミッションが設計にまで表

れている証左といえる。

また、Meta社によるとInstagramはエンターテインメント性とコミュニティ性が両立するため、価値共創の実現に適しているのだという。すなわち、「楽しむ・気分転換」という目的と「つながる」という目的が両立するゆえに、ブランドを中心とした活発な議論やコミュニケーション＝関係構築が行われ、コミュニティが派生していくのだという。コミュニティの派生はナレッジ・スキルの積極的な交換をさらに促進し、価値共創の実現を後押しする。実際、Ipsosによる生活者リサーチによって、Instagramがブランドとの関係を構築するプラットフォームとして最も人気であること（複数回答で50%の生活者がInstagramを支持）が分かっており、実際に生活者からもInstagramが関係構築、すなわちコミュニティの派生に適した場であるという支持を受けている<sup>※出所</sup>。

なにかと「映え」という側面がハイライトされることも多いが、Instagramはコミュニケーション上のポリシーも精緻に設定され、発言のポジティブさが担保されるような運営が為されているという側面もある。ミッション、アルゴリズム、機能に加えて、ネガティブではなくポジティブな空気を醸成しようとするInstagramは、プラットフォーム全体で建設的な議論を生む土壌を育てている。

### 事例の紹介にあたって

自社が価値共創に取り組む際には、どのような観点からナレッジとスキルの交換を担保し、どのようなメッセージを通じて新規顧客にリーチすればよいのか、どのようにインサイトを得てマーケティング活動に昇華させれば価値共創のサイクルが回るのか、そういった視点を持ってケーススタディに触れ、価値共創の実現に向けた一助としてもらえればと思う。

出所：Ipsos「Global Media Study」（Metaの委託によるオンライン調査。日本で毎月モバイルインターネットを利用し、毎月動画を視聴し、毎月メッセージアプリを利用する13～64歳の3,751人を対象に実施。2021年12月～2022年1月）

**Fig.11** Instagramと価値共創の比較

	Instagramの重要な要素	価値共創との親和性
1 要素	[ミッション] コミュニティづくりを応援し、人と人が身近になる世界の実現	コミュニティの形成、双方向のやり取りを促進するという根幹の思想が価値共創に適合するアルゴリズムや機能の実装をもたらす
2 要素	[アルゴリズム] ユーザーの興味・関心、アカウントとの親密性を加味して、投稿表示の優先度合いを決定	ユーザーが興味関心のある領域、隣接した関連領域におけるナレッジ・スキルの収集を可能とし、ユーザーの文脈価値向上の助けとなる
3 要素	[機能] インスタライブなどリアルタイムな動画配信、ストーリーズなどに組み込まれた質問機能	Q&A、動画配信など、リアルタイムでインタラクティブなやり取りのための機能は、コミュニティの形成、ナレッジ・スキルの交換を促進する

## 3-6 価値共創フェーズのケーススタディ：Instagramの事例

### Case Study 7

### COHINA

COHINAは2018年1月にスタートした小柄な女性向けのアパレルブランドであり、創業から安定的な成長を遂げて現在に至っている。

その成長を支えてきたのが、同社によるInstagramの有効活用であるという。自社商品製作前のブランドをローンチしたばかりの段階では、〇〇というブランドの〇サイズの服は私にぴったりのサイズ感でした、など小柄な女性向けにコーディネートにまつわる幅広いナレッジをInstagramを通じて発信していた。結果的に、小柄な女性に役立つ情報が得られるコミュニティが作られ認知されていき、ユーザー同士で自発的に情報が交換される価値共創空間の創造に繋がった。こうした顧客接点の地盤を活用しながら、インスタライブを400日連続で実施するなど労力をかけて双方向のコミュニケーションに取り組んだ。たとえば、連日の配信がユーザーに飽きられないよう、出演するライバーを一般オーディションで選ぶ、ストーリーズの質

問機能を使ってライブ配信で見たい内容の希望を募るなど、積極的に場を盛り上げるための取組みを実施してきた。これらは「自分が共感できる人が出演しているかどうか」という観点からの取組みであり、情報交換に向けてユーザーの興味関心を惹きさせ、企業から有益な情報を提供するだけでなく、意欲あるユーザーから様々な情報をもらうための重要な観点である。

同ブランドは、価値共創空間で得られた様々な情報を鵜呑みにして製品開発に活かすわけではなく、その背景にある真意の汲取りに注力しており、顧客接点創出から、文脈を分析しインサイト抽出にまで繋げる価値共創の実践者である。

価値共創一連のプロセスにおいて、活発な双方向のコミュニケーション、そこで得られる様々なナレッジは根幹に位置しており、どのように顧客接点を生み出し、活発なやり取りを担保するかという各社の工夫が肝要になる。

### 顧客は同一平面の共存アクターである

価値共創空間では、顧客や企業など様々なアクターが交流して、積極的な情報交換を行うが、自然発生的な顧客コミュニティは極めて少数であり、大半は企業の接点創出に端を発する。繰り返すにはなるが、同空間が有効に機能するためには、コミュニティ内で様々なユースケースやナレッジが活発、かつ建設的に交換される空間を作り上げることが肝要になる。伝統的マーケティングの世界観に立脚すると、どうしても顧客をターゲットとみなし、コミュニティに企業が割り込ん

でしまい、結果的に顧客から嫌われかねない。デジタル時代の横につながるコミュニティを活性化させるためには、顧客も企業も同じ平面に存在する共存アクターであるということを強く意識付ける必要がある。

COHINAでは、自然にこの視点を取り込まれており、どうすれば顧客から共感してもらえるかと考えてアプローチした結果、顧客の承認が得られたのだといえる。デジタルソーシャル時代においては、縦ではなく横の視点から見たコミュニケーションが今後も広く求められるようになるはずだ。

Fig.12

	価値共創フェーズにおける活動の要諦	COHINAの取組み
1 要 素	積極的な接点創出と運営	小柄女性向けコミュニティの創造～認知、インスタライブを活用したりリアルタイム性が強い顧客との双方向のやり取り etc
2 要 素	ナレッジ/スキル/文脈の交換	顧客から：様々なユースケースや商品への意見 COHINAから：着こなしやコーディネートのナレッジ
3 要 素	交流の活性化	ライブ配信の連続開催、ライバーのオーディション選定、投稿内容の逐次的な見直し etc

出所：「COHINA (コヒナ)」の急成長を支えたInstagram活用のポイントとは？代表 ディレクター・田中絢子インタビュー | Marketing Native (マーケティング ネイティブ)  
<https://marketingnative.jp/cohina/> (参照 2022-10-14)



## 3-7 学習フェーズのケーススタディ：Instagramの事例

### Case Study 8

### パナソニック（株）

成長カテゴリーである高級トースター市場での新製品「オーブントースター ビストロ」のローンチに際して、パナソニックは顧客の生活の中でオーブントースターがどのように語られているかを理解したうえで、共感を得られるマーケティングキャンペーンを実施することが、売上最大化に寄与すると考えた。

同社は高級トースターの新モデル発売に際して、顧客インサイトを探る段階からInstagramを活用している。機械学習によって過去実績から「利用者がクリエイティブに対してどれだけ関心を抱いたか」ということを分析し、ターゲットとなる潜在顧客をより惹きつけるためのポイントを見出した。分析結果から、同社は「サ

クット、ふんわり黄金比トースト」というクリエイティブコンセプトのもと、Instagramの広告フォーマットに最適なクリエイティブを作成した。結果的に旧モデルと比較した際の購入数も2倍に増えるなど、クリエイティブへ込めたメッセージは顧客の購買促進を実現した。この事例では、SNSという空間に投げられた様々な投稿に含まれる文脈を分析したことが成否を分けたといえる。顧客の根底にあるワクワクや憧れといった感情の内側を分析するという過程は、顧客が感じる文脈価値自体を同社が分析した学習に他ならない。価値共創を通じて得られる情報をインサイトの獲得、ひいては次なる提案に繋げるサイクルを体現している事例であるといえる。

#### 情報へのアクセス可能性

改めて学習フェーズにおける企業の活動概要を述べる。企業は顧客によって発される様々な情報を収集し、試行錯誤しながら理解しようと努め、インサイトを抽出し、次なる提案へと繋げる。学習は内省的なフェーズであり、過去に投稿・蓄積されたユースケースや使用の背景を含んだ様々な発言を見返すことが重要になる。すなわち学習フェーズには、顧客の文脈価値向上につながる提案/新規顧客獲得のためのプロモーションをどう改善するかに加えて、豊富な学習材料が生まれる環境をどう構築するかという課題が存在する。

もちろん、リアルな顧客との接点やブログ、コールセンターでのVOCなど、学習材料は様々な手段で獲得できる。ただし、コミュニティが活性化した状況を企業の取組みによ

て担保できていれば、SNSは学習過程において、特に重要な場として機能する。なぜならば、コンテキストを含む様々な情報をリアルタイムに獲得でき、さらには蓄積された過去の情報へいつでもアクセスできるからである。さらに、コミュニティの活性度合いによっては、自らの問いかけに対するリアクションを他のプラットフォームより容易に獲得できる特性も見逃しがたい。

顧客の文脈価値を向上させる提案に繋げるための情報を得る最適な場は、当然にブランドや顧客の特性に応じて異なるが、SNSが広範な情報へリアルタイムに、時には遡及してアクセスできるという事実とその重要性に異論はないはずである。より良い価値の提案に向けた情報のインプットに向けてSNSを活用していく視点は今後さらに重要性を増していくはずだと考えられる。

Fig.13

	学習フェーズにおける活動の要諦	Panasonicの取組み
1 要素	試行錯誤しながら価値を理解しようと努め、分析にあたっているか	UGCを通じてトースターのユースケースを分析して顧客の感情の内側にある価値を分析した
2 要素	独自の切り口によってユースケースを分析しそこからインサイトを得ているか	利用者がクリエイティブに対して抱いた関心からより刺さるポイントというインサイトを導出
3 要素	得られたインサイトをプロモーションや価値の提案に繋がられているか	新製品のローンチに際して、より共感を得られるような価値提案へと繋がれた

出所：パナソニック株式会社：Instagram広告の成功事例 | Instagram Business | Instagram for Business [https://business.instagram.com/success/panasonic-japan?locale=ja\\_JP](https://business.instagram.com/success/panasonic-japan?locale=ja_JP)(参照 2022-10-11)

## 3-8 潜在顧客リーチフェーズのケーススタディ：Instagramの事例

### Case Study 9

## HAUT

HAUT（オウ）は化粧水、乳液、美容液の3つが1つに集約されたオールインワン型の男性向けスキンケア製品を展開するD2Cブランドである。

同ブランドの広告は、元々商品の機能を伝えることに主眼が置かれていたが、望むような結果は得られなかった。そこで、同ブランドでは利用者の投稿コンテンツ(UGC=User Generated Contents)を広告に組み込み、通常広告と同時に配信するという手法を取った。UGCを組み込んだ広告の狙いは、既存ユーザーが製品を私生活に溶け込ませている実際のシーンを広告によって潜在顧客へ伝えることにあった。たとえばパッケージを横に並べることでインテリアとして機能させるユースケースなどが例として挙げられる(img. 1-2)。個別の文脈に応じたプロダクトの使用シーンを広告に組み込むことで、それを目にした潜在顧客が将来的に感じるであろう文脈価値を想起させ、単なる商品スペックのメッセージングに比べて、より強く体験のシミュレーションを実現してくれる。同ブランドの広告は、UGCを組み込んだことで、通常広告単体の時

期と比べて、CPA<sup>\*5</sup>削減効果は38%、CVR<sup>\*6</sup>向上率は218%に及んでいる。

ただし、同ブランドは商品配送や商品ページのUXなど、顧客体験の恒常的な改善にも心血を注いでいる。文脈価値の片鱗を窺わせるような、刺さるメッセージを通じた潜在顧客へのリーチは、あくまでより多くの顧客の文脈価値向上へ繋がるスタート地点であることを十分に留意すべきである。

img.1



img.2



### コミュニケーション手段としての広告

HAUTのケーススタディでは、クリエイティブにユーザーによる使用シーンなどの文脈が含まれたUGCを組み込むことが、将来的な文脈価値を想起させ、より質の高いリーチにつながることを概観した。

クリエイティブにコンテキストを踏まえたメッセージを込めることは、単にスペックを広く伝えるだけの従来型の広告ではない、コミュニケーション手段としての広告を意味している。増え続ける広告は生活者の広告疲れを生み出しており、One-wayのプッシュ広告だけでは立ち行かなくなるとは想像に難くない。ユーザーの文脈を踏まえたメッセージ性のある広告は、将来的な文脈価値の片鱗をユーザーに感じさせ、より質の高いリーチを可能たらしめてくれる。HAUTの広告は、もともと製品機能をプッシュするものであったが、顧客がブランドの使用を通じて感じている文脈価値をどのように潜在顧客に伝えるか、という視点への

シフトがコミュニケーションの機能を有する広告への転換をもたらした。

広告をコミュニケーション手段と呼ぶ以上、どうすれば文脈が伝わるメッセージにできるのかという視点が求められるが、そのためには価値共創のプロセスで収集した顧客のコンテキストを基にしたインサイトを活用していく姿勢が求められるし、だからこそ価値共創がリーチから学習まで繋がる一連のサイクルになるのだといえる。

Fig.14

	潜在顧客リーチフェーズにおける活動の要諦	HAUTの取組み
1 要素	ユースケースやそこから得られるナレッジとスキルが広告に含まれているか	個々人のユースケースを収集して広告へと反映している
2 要素	伝える内容に顧客が感じるであろう文脈価値の片鱗が見えるか	個々人の体験が広告に含められており、潜在顧客に文脈価値の片鱗が伝わる
3 要素	画一的な価値の押し付けでなく、複数のバリエーション（ユースケース）を通じて提案している	特に目的に合致したUGCを選出して複数パターンの広告を流している

\*5 「コスト・パー・アクワイジション Cost Per Acquisition」の略で、広告費÷成果件数（広告経由でサイトを訪問したユーザーのうち、実際に商品購入など具体的な成果として計上される件数）で算出することができる。

\*6 「コンバージョン・レート Conversion Rate」の略で、サイトを訪れたユーザーのうち、最終的な成果（商品購入等）に至った比率。

### 3-9 価値共創実現のカギ

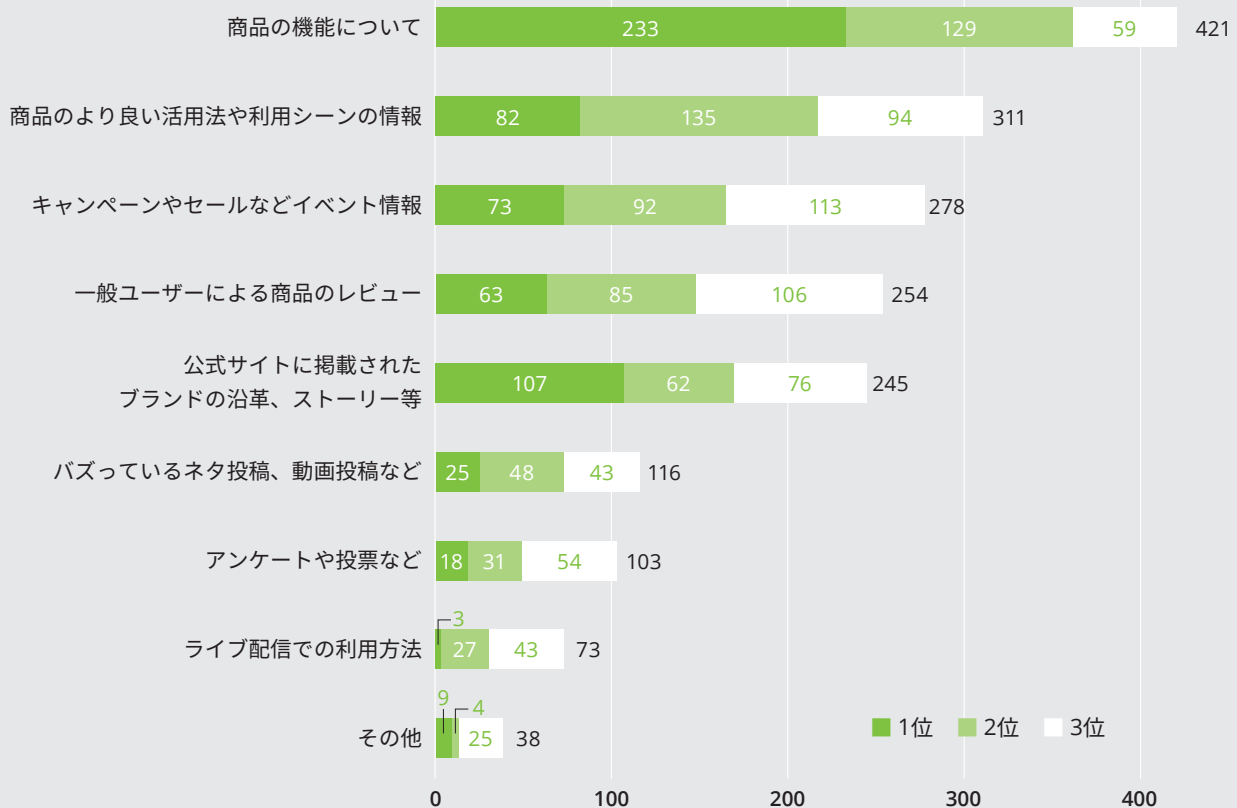
#### ブランドストーリー、ナレッジの重要性は増している

Instagramを活用したケースを見てきたが、いずれの事例も「顧客起点」が共通項として存在しており、価値共創の実現にあたっては企業起点の価値を一方向的に顧客に押し付けないということが最も大切である。既に示したとおり、顧客と同じ土俵で共に学ぶ、学んだことを製品・サービスに昇華し再び問いかけるというアクションが必要になる。また価値共創に関する生活者調査から、生活者はブランドストーリーなどの情緒的な価値、体験プロセスでの使い方といったナレッジの両方を重視していることが分

かっている (Fig.15)。どちらか一方ではなく、どちらも必要であるということであり、これがコミュニケーションにおけるクリエイティブやコンテンツ作成においても示唆となる。つまり何か一つの情報に絞り込むのではなく、顧客が顧客の文脈において必要な時に必要な情報にアクセスできる状態を用意しておくということである。“価値共創マーケティング”である以上、顧客ベネフィットとビジネスの成長の両立はあるべき姿であり、顧客が求める情報にバランスよく答えるということは当たり前のことではあるが今一度再点検いただきたい点である。

Q. あなたは自らがファンの商品、ブランドの情報を収集するときに、以下選択肢のうちどのような情報を収集していますか？最も頻度が高いTOP3を順番に回答してください。

Fig.15 生活者アンケートの結果1



出所：Monitor Deloitteによる生活者アンケート

### 若年層を中心に価値観はたしかに変容している

価値共創マーケティングはデジタルの進化（広義のSNS）により現実的かつ再現性があるものになってきたことは既に述べた。この手段の中心的な使い手である若年層により受け入れられていることはご存じのとおりである。同時に、若年層ほどブランドストーリーや利用シーンを重視するポイントが高くなっている点も見逃せない。ただ、これらだけを求めているかという点とそういう訳ではなく、機能やスペック情報も依然として必要だと考えている（Fig.16）。

### 企業がなすべき提案価値の見つめ直し

企業は価値共創のプロセスで実施する情報収集を通じて、顧客に何が支持され、何が求められているのかという点をダイナミックに把握し、自社による提案価値を見つめ

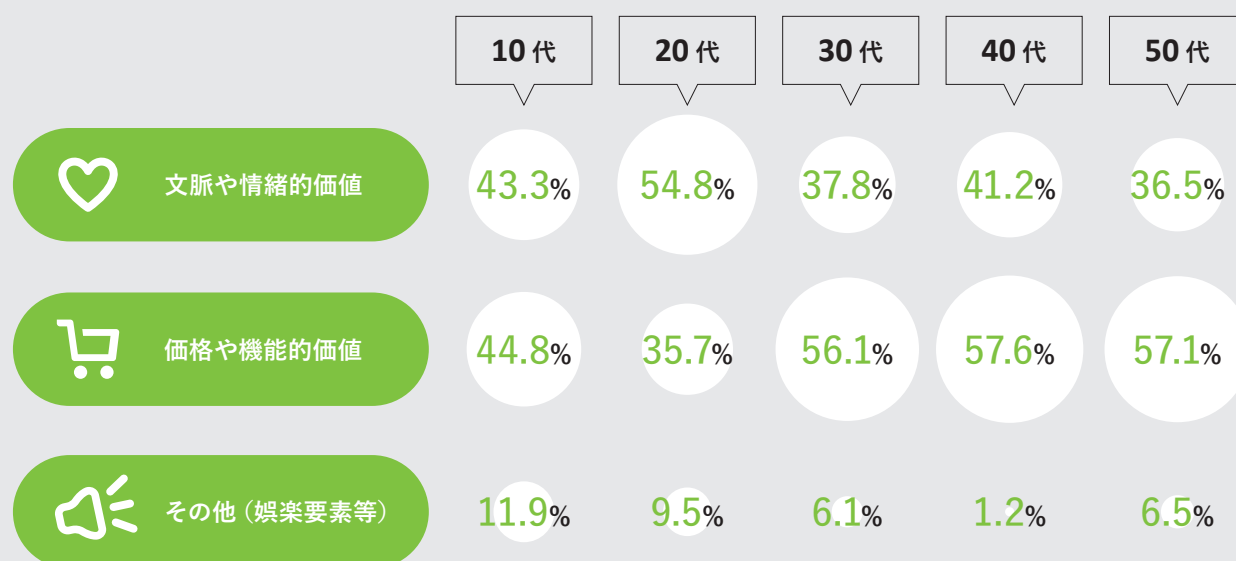
直すことを怠ってはならない。

付け加えて、アンケートの結果から考えるに、シンプルな価格や機能に留まらない情報を相互コミュニケーションにより交換することが大事な要素であり、若年層の回答結果に照らすと将来的には、価格や機能以外の要素がさらに求められるようになることが推察される。情報発者が誰かによらず必要とされる情報にスキルやナレッジも織り交ぜていくと良いだろう。

顧客の文脈価値向上に必要な情報は広範に及び、情報の性質によって適切な場も異なる。単一のタッチポイントだけで多くの顧客が望む情報を満たすことは難しく、企業による働きかけによって、情報収集/交換のための接点を複数設けることが望ましいだろう。

Q. あなたは自らがファンの商品、ブランドの情報を収集するときに、以下選択肢のうちどのような情報を収集していますか？最も頻度が高いTOP3を順番に回答してください（※以下は1位回答の集計結果）。

Fig.16 生活者アンケートの結果2



アンケート実施日：2022年8月29日～8月30日 有効回答数：613

出所：Monitor Deloitteによる生活者アンケート

- 各プラットフォームが有する特性について把握しているか？
- 自社製品や自分が担当するブランドの特性と各プラットフォームの相性を把握しているか？
- 顧客が必要なとき、必要な情報にアクセスできるための接点や場を創造/運営できているか？
- ナレッジ・スキルを含む様々な情報を交換するための接点を複数設けられているか？
- 単なる商品スペックに留まらない広範な情報を発信できているか？

## 第四章

# 価値共創に取り組むうえでの経営課題と処方箋

### 4-1 時代に合わせた企業組織体制のアップデート

---

#### 価値共創推進に向けた課題とは何か

価値共創自体はこれまでのマーケティングとコンフリクトするものではなく、またその概念の一部は顧客体験だったりファンマーケティングだったり、企業によってはアフターサービスの一環として取り組まれてきたりしており受け入れやすいものだと思う。しかし、価値共創の本質である、①体験プロセスに入り込む、②顧客が文脈価値を決める、③スキルとナレッジの交換により文脈価値を向上させる、という3点を満たし真に企業と顧客が共に価値を創造する状態に達するためには、従来この状態を前提に企業側の体制が組まれていないため、いくつかの推進上の課題が存在することが分かっている。

これらの課題は価値共創のみならず、顧客体験を向上させる際にも発生する課題と多くが共通しており、こうした意味で企業と顧客が長く付き合い続けるために解決しなければならないテーマとしても捉えることが出来る。

また、この課題の多くがデジタルチャネルの拡大によってもたらされた側面もあり、この課題への対応は時代に合わせた企業組織体制のアップデートと捉えても差し支えないと思う。

## 4-2 価値共創実現の壁となる6大課題

価値共創マーケティングにおける先進企業とそうではない企業、先進企業における試行錯誤の分析から、取組み上の課題は6つに整理することが出来る。これらの共通点は、①顧客に関する事項のうち企業内論理が優先されている、②ビフォアデジタルの時代や顧客を前提とした様式に基づいている、という2点に端を発しているようである。ただこれら真因ともいえる2点への直接的な対応は価値共創マーケティングの実践からはみ出る部分も多いため、実践上バリアになりうる6点に絞って話をすすめる。

### [経営課題①]

#### 顧客ベネフィット視点の欠落した経営

体験プロセスへの入り込みと顧客の文脈価値向上が成立条件である価値共創においては、スタート地点に顧客にとってのベネフィットがないと始まらないにも関わらず、企業論理が優先されてしまっている。具体的には、経営上のKGIや各部署のKPIが一方向的な企業目線で作られており、顧客のベネフィットがその中に組み込まれていないということである。この状態では、「自らの目標値 (KPI=>KGI) を向上させるためにどのような施策を実施すべきか」とい

う考えが支配的になり、「顧客に満足いただいた結果として企業業績が向上する」という視点が抜け落ちてしまう。その結果として、皮肉にも、自らの指標向上にも繋がらない、つまり顧客が望まない施策を連発してしまうことになる。

### [経営課題②]

#### 短期指標の先行による中長期視点の欠落

短期の成果が強く求められるため、各部署でショートタームのKPIが先行し、中長期を見据えた施策が展開されなかったり、却下されてしまったりしている。結果として、施策を打ち続けないと顧客関係が築けない状態となっており、いわゆるブラインドエクイティが蓄積できず、投資効率の悪い焼き畑マーケティング化している。

### [組織課題③]

#### 戦略やストーリー構築の部署への押し付け

本来は、全社的な理念やビジョンに基づいて経営層が責任を持って考えぬくべき戦略やストーリーの具体性が欠

Fig.17 価値共創実現に向けた6大課題

経営課題	① 顧客ベネフィット視点の欠落した経営
	② 短期指標の先行による中長期視点の欠落
組織課題	③ 戦略やストーリー構築の部署への押し付け
	④ 目先のデータ分析に囚われた結果、顧客理解が進まない
	⑤ 縦割りによる組織分断
現場課題	⑥ ナレッジ/スキル交換による効果の認識が欠如している

出所：各種公開情報、有識者インタビューを基にMonitor Deloitteにて作成



如してしまっている。かかる状況下では、各部署が戦略やストーリーまで個別に考えるという手間が生じるだけでなく、結果的に現場レベルで取る施策の方向性が部署ごとに独立に検討、実行されてしまい、全社として向かいたい方向から遠ざかり続けてしまう。

#### [組織課題④]

##### 目先のデータ分析に囚われた結果、顧客理解が進まない

DXやデータドリブンなどが喧伝される中で、自社が取り残されてしまうという焦燥感に駆られて、真にノースターとして掲げるべき「顧客理解」という視点が抜け落ちてしまい、場当たりの目先のデータ分析に取組んでしまう。結果的に定量的な目に見えるデータの分析を何気なく実施するという手段の目的化が生じることもある。表層的に分析して出てくる結論は顧客理解を遠ざけるどころか、ネガティブなインパクトをもたらす施策へつながりかねない。

#### [組織課題⑤]

##### 縦割りによる組織分断と顧客体験の分断

縦割りによる組織分断が生じている状況下では、たとえばSNSから販売店、イベントの実施など、それぞれのタッチポイントごとにバラバラで場当たりの顧客体験しか提供することができず、結果的にシームレスな顧客体験が実現できないため、価値共創において重要な顧客個人が知覚する文脈価値の向上を達成することができない。

#### [現場課題⑥]

##### ナレッジ/スキル交換による効果の認識が欠如している

組織の縦割りによるもう一つの大きな弊害として、価値共創によって得られるナレッジ・スキルの収集結果を十分に活用しきれないという点が挙げられる。組織が横断的に協力する体制を作り上げていれば、顧客が置かれた文脈をはじめ、様々な情報の分析を実施し、インサイトの獲得、および当該インサイトを改めて開発・企画へスピーディに生かすというプロセスを実現できるが、縦割りによる部署の分断は、上記一連のプロセスをも分断してしまい、価値共創による効果が十分に認識され得ない。

## 4-3 価値共創実現に向けた処方箋

価値共創マーケティングの実践企業と有識者へのインタビュー、我々の日頃のコンサルティングサービスからの知見と合わせて前出の課題への処方箋を用意した。これらは“価値共創マーケティング”という手段の目的化ではなく、真に企業と顧客が持続的な関係を築き、両者のベネフィットを高め合う正しい関係性を築くためのヒントとして捉えてほしい。

また、COVID-19や様々な地域での政治不安の高まり等の不確実な事象が起きたとしても、企業は持続的な成長を、生活者は従来どおりの快適な生活や最良とする体験の享受をそれぞれ継続するためにも、価値共創がその有力な

手段だと我々は考えている。この意味では、価値共創マーケティングの一手法として理解いただくのではなく、現代の企業経営の向き合うべきテーマとして捉えてほしい。

Fig.18 処方箋とその概要

処方箋	概要
① 顧客ベネフィット自体の向上を戦略の前提として据える	●モノをどう売るかだけでなく、双方向のやり取りを通じたナレッジとスキルの交換による文脈価値の向上や、体験プロセスに入り込んだ顧客ベネフィット自体の向上を目的に据える
② 中長期での施策展開による各種施策の効果増強	●自社製品/サービスにとって必要な中長期での目標を明確にし、短期的な施策だけに拘泥しないよう、サステナブルなビジネスの実現を見据える
③ 経営層が理念からKGIまで責任を持って作り上げる	●各部署が取るべき施策をクリアにするため、理念からKGI、KPIの設定に至るまで経営層が具体的に分かりやすく示す
④ 顧客体験全般にコミットする一貫通貫した組織体制の構築	●顧客の文脈価値向上のためには、組織の都合による部分最適を目指したサイロ型の組織ではなく、顧客体験全般に一貫通貫してコミットできる組織体制を作り上げる必要がある
⑤ 顧客理解にとって真に必要なデータを見極めて分析する	●データ分析の目的が単なる業務効率化でなく、「顧客理解」だと認識したうえで、表層的な分析でなく、顧客の背景や感情=文脈を含めた定性的なデータも用いて分析を実施する
⑥ 価値共創による効果の重要性を組織的に実感できる	●得られたナレッジは有効に活用するため、各部署の知見を集めながら、掛け算的に有効に活用する

出所：各種公開情報、有識者インタビューを基にMonitor Deloitteにて作成

### [処方箋①]

#### 顧客ベネフィット自体の向上を戦略の前提として据える

顧客ベネフィットと営利目標が両輪で回っており、顧客が求めるものを満たすことで営利を生み出すという望ましいループの実現を目指して欲しい。そのためには、営利目標と顧客ベネフィットの実現を両立させる戦略的なストーリーを経営層が主導で描くべきである。その結果、顧客ベネフィットが組み入れられた適切なKPIが設定され、顧客が本当に求めているもの、ひいてはより良い顧客体験を提供できるようになる。そうすると、顧客の「熱狂度」だったり「NPS」が捉えるべき指標として上がってくるはずである。

### [処方箋②]

#### 中長期での施策展開による各種施策の効果増強

経営層を中心に中長期目線のビジョンに基づいた戦略が描かれており、短期と中長期の施策が両輪で経営を支えている状態を、一つ一つの施策にまで行き渡らせるべきである。もし長期施策によってブランドの認知度が高い状態が作られていれば、短期のキャンペーン施策も効果が向上するなど、短期/長期施策が両輪で経営を支えることが出来る。

### [処方箋③]

#### 経営層が理念から KGI まで責任を持って作り上げる

理念やビジョン、戦略という経営における上位レイヤーの概念を経営層が責任を持って作り上げてほしい。全社的に首尾一貫したビジョンや戦略が組織にまで浸透している状態を作り上げることで、各部署が取るべき施策の方向性も揃う。価値共創は顧客体験全体を改善しながら、顧客に関する情報を組織的に共有しながら分析するという一枚板の対応が求められる「価値共創経営」であり、組織としての一貫性が何より求められることを意識すべきである。

### [処方箋④]

#### 顧客体験全般にコミットする一貫通貫した組織体制の構築

価値共創が、顧客個人が知覚する文脈価値にフォーカスする以上、実現にあたっては、分断のない、つまり横断した顧客体験が重要である。顧客のタッチポイントが分断された状態は、そもそも各タッチポイントを担当する部門が分断されていることが多く、この状況では、当然にシームレスな顧客体験を実現することはできない。たとえ

ば組織間で情報を交換するためのルールを作ったり、一つの部署が責任をもって広告（マス、デジタルによらず）の配分やWebサイトの運営、実際の顧客リレーションの構築まで一括で請け負うなど、自社組織の事情に鑑みたくえで顧客体験が最大限に高められる体制構築を検討するのがよいだろう。

### [処方箋⑤]

#### 顧客理解にとって真に

#### 必要なデータを見極めて分析する

価値共創における企業側のプロセスでは、顧客サイドの様々なデータを収集し、インサイトを獲得していくという点が肝である。それこそが顧客の文脈を把握し、より良い価値提案に繋がるからである。定量データのみならず、その背後にある心理的な背景データまで思いを巡らせているか、今一度胸に手を当てて考えてみてほしい。殊更にデータ分析やデータドリブンマーケティングが喧伝される中で、作業としてのデータ分析に振り回されず、顧客理解というノースターに向けてデータを十分に活用するべきである。たとえばInstagramのようなSNSをはじめ、種々のプラットフォームが心理的なデータを収集できる源泉であるという認識を持つなど、各プラットフォームの戦略的役割を改めて見直すことが顧客理解の第一歩になるだろう。

### [処方箋⑥]

#### 価値共創による効果の重要性を組織的に実感できる

処方箋④で提示したように、横断した顧客体験を実現するために創り上げられた組織体制は、価値共創のプロセスで得られる様々な情報が単一部署で滞留するのではなく、部署横断的に共有され、シナジーによってその情報から得られる効果が高められる結果をも生み出す。

縦割りでがんじがらめになった組織体制からの脱却は、組織間での情報共有、ひいては組織間で協力して分析を行える体制の構築を促進する。したがって、シームレスな顧客体験の実現による顧客ベネフィットの向上は当然ながら、企業内での情報の価値を高めるという効果も有する。情報を分析してインサイトに繋げ、次なる提案やプロモーションの価値をダイナミックかつ恒常的に上げていくという一連の価値共創におけるプロセスにおいて、横断した組織体制は底堅い基盤として機能する。

- 顧客ベネフィット自体の向上が戦略の前提として組み込まれているか？
- 短期ではなく、中長期視点で顧客との関係性を捉えられているか？
- 経営層が顧客とのあるべき関係を踏まえ、経営理念からKGIまで設定できているか？
- 分断されず、シームレスな顧客体験を提案できる組織体制が整えられているか？
- 顧客に関する様々な情報の価値を認識できる組織体制が整えられているか？
- 適切な指標を用いて価値共創のインパクトを計測できているか？
- 指標計測を通じて定常的に顧客のリアクションを計測し、次なる提案の改善に繋がられているか？

# おわりに

価値共創は広範な領域に跨る活動を求められるため、マーケティング担当者だけでなく全社的な活動を伴う経営イシューでもあるということは、本レポート内で触れたとおりである。

価値共創実現に向けた活動として、顧客に関するあらゆる情報を全社横断して共有しアクションを取ることのできる体制や役割の再定義が求められるし、そのための第一歩として顧客とのコミュニケーションを適切な指標にて計測し、社内周知することをマーケティング部署が全社を巻き込みつつ着手してほしい。

本レポートを読んだことで、価値共創に対して全社的に関心が向いたり、あるいは取組みのアップデートが行われたり、自社のマーケティングひいては経営論点を見返したりするきっかけとしてほしい。

## Appendix 用語集1-1 価値共創に関連する用語

	用語	解説
1	サービス・ドミナント・ロジック (S-Dロジック)	Vargo and Luschによって2004年に提唱された理論。企業がプロダクト等の価値を規定するのではなく、それらを顧客が体験する段階ではじめて価値（使用価値 <sup>#6</sup> と文脈価値 <sup>#7</sup> ）が生じると考えた。価値を作る主体は顧客と企業の両者であると捉えており、価値共創マーケティングの論理基盤となっている。
2	グッズ・ドミナント・ロジック (G-Dロジック)	S-Dロジックと対比的な理論であり、伝統的なマーケティングが立脚してきた考え方。企業が「モノ（プロダクト）」や「モノ以外のサービス」の価値を事前に規定し、それが顧客によって市場で金銭と交換された時点で価値（交換価値 <sup>#5</sup> ）が生じると考える理論。企業が価値の創造者であり、顧客は価値の受け手と捉える。
3	サービス	G-Dロジックでは、「モノ（プロダクト）」と「モノ以外」に経済活動のアウトプットを切り分けており、後者を「サービス」と呼ぶ。 一方で、S-Dロジックの世界観では、「他者や自身のベネフィットのために行動、プロセス、パフォーマンスを通じて、自己の専門的な能力（ナレッジ <sup>#9</sup> とスキル <sup>#8</sup> ）を適用すること」と定義されている。使用価値 <sup>#6</sup> と文脈価値 <sup>#7</sup> が製品の使用によって生じるという前提に基づくと、サービスとはナレッジとスキルを適用して価値を生むための仕組みそのものと捉えられる。
4	体験プロセス	生活世界 <sup>#10</sup> の中で、特定のプロダクト等を顧客が使用する一連の過程を指す。購買後に実際に顧客が使用価値 <sup>#6</sup> 、文脈価値 <sup>#7</sup> を知覚するための時空間を指す。消費プロセスという用語が用いられることもあるが、本レポートでは、生活世界における体験を通じて価値が知覚されるということを示すためにこのタームを用いている。
5	交換価値	G-Dロジックの世界観における価値であり、いわば市場における「モノ」や「モノ以外のサービス」と金銭の交換によって生じる価値のことであり、G-Dロジックでは交換価値の向上を目指す。
6	使用価値	S-Dロジックの世界観における価値の一つであり、購買時点でなく、製品やサービスが使用された段階ではじめて生じる価値。
7	文脈価値	S-Dロジックの世界観における価値の一つであり、顧客によって製品やサービスが使用される時点で、個人が置かれたナレッジ <sup>#8</sup> やスキル <sup>#9</sup> 、経験や心理的状況など様々な文脈に応じて個別に知覚される価値。
8	スキル	プロダクト等を使いこなすために適用する何等かの技術や方法のこと。
9	ナレッジ	自身が得たいベネフィットのためにどのようなスキルを単独で、あるいは組み合わせればよいか、また何が足りないために新たに学んだり、生み出したりしないといけないのかを理解すること
10	シーン	顧客 <sup>#14</sup> 個人がプロダクト等を使用する時点、およびその背景。

出所：各種公開情報、有識者インタビューを基にMonitor Deloitteにて作成

## Appendix 用語集1-2 価値共創に関連する用語

	用語	解説
11	生活世界	S-Dロジックを理解するために、「市場」と対比して使われる単語。企業と顧客が金銭交換を行う「市場」ではなく、顧客が日常的に生活を営む時空間を指す。
12	文脈	ナレッジ・スキル、あるいは経験や心理的状态、他者との関係性など、顧客個人が置かれた背景。
13	生活者	生活世界 <sup>#11</sup> で暮らしを営む人を指す。
14	顧客	特定の企業やブランドの製品等を使用する生活者 <sup>#13</sup> 。
15	アクター	顧客 <sup>#14</sup> や企業を始め、価値共創を実現するためのプロセスにおいて様々な活動を実施する主体。
16	ユースケース	どのようにナレッジ <sup>#9</sup> とスキル <sup>#8</sup> を適用してプロダクト等を使用するか示された事例。SNSをはじめとした様々なプラットフォームにおいてテキスト/動画/画像などを用いて、あるいは組み合わせた形で表現される。
17	ベネフィット	本レポートでは、基本的に顧客がプロダクト等の使用を通じて得られる満足、効用を指す。たとえば、ナレッジ <sup>#9</sup> とスキル <sup>#8</sup> が向上すると、プロダクトを使用する段階で知覚されるベネフィット(=文脈価値 <sup>#7</sup> )が変容しうる。
18	価値共創マーケティング	国内で一般的に認知されている「価値共創マーケティング」は、村松 潤一氏によって理論化されており、本レポートで紹介している使用価値 <sup>#6</sup> 、文脈価値 <sup>#7</sup> を顧客と企業が共に創り上げていくという観点からマーケティングを捉え直しており、同氏の言葉を用いると、「消費プロセスで直接的相互作用によるサービス <sup>#3</sup> 提供を通じた顧客との共創によって、文脈価値 <sup>#7</sup> を高めるマーケティング(村松、2017)」といえる。
19	協働マーケティング	顧客 <sup>#14</sup> のニーズに対して、企業が真摯に耳を傾けることで商品開発へと活かすマーケティング手法。
20	ファンマーケティング	企業による働きかけを通じて、ファンの体験を高めていくマーケティング手法。

出所：各種公開情報、有識者インタビューを基にMonitor Deloitteにて作成

## 参考文献

---

1. Vargo, S. L. and Lusch, R. F. (2004), "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing", *Journal of Marketing*, 68(1), pp.1-17
2. Bettencourt, L. A., Lusch, R. F., and Vargo, S. L. (2014). "A Service Lens on Value Creation: Marketing's Role in Achieving Strategic Advantage", *California Management Review*, 57(1), pp.44-66
3. Grönroos, C. (2008). "Service Logic Revisited: Who Creates Value? And Who Co-creates?". *European Business Review*, 20(4), pp. 298-314
4. 村松 潤一(2020)『ケースで学ぶ価値共創マーケティングの展開』同文館出版
5. 村松 潤一(2017)「価値共創マーケティングの対象領域と理論的基盤 — サービスを基軸とした新たなマーケティング」『マーケティングジャーナル』37巻2号pp. 6-24
6. 恩蔵 直人+ADK R3プロジェクト(2011)『R3コミュニケーション 消費者との「協働」による新しいコミュニケーションの可能性』東英弥
7. ADKインタラクティブ 横山 隆治(2010)『トリプルメディアマーケティング ソーシャルメディア、自社メディア、広告の連携戦略』インプレスジャパン
8. 傅 行驄(2016)「消費プロセスと顧客の価値創造 —S-Dロジック、Sロジックの視点から—」『愛知淑徳大学論集—ビジネス学部・ビジネス研究科篇—』第12号pp.31-40
9. 川口 高弘(2012)「S-Dロジックの文脈価値に関する一考察 —認知心理学の新視点から—」『社会科学論集』第135号pp.1-16

## Special Thanks

---

本レポートの作成にあたって、以下の皆様には価値共創に係るインタビューやディスカッションを複数回に及び実施させていただきました。皆様にご提供いただいた様々なケーススタディに加えて、深いご見識と洞察を本レポート執筆の多大なる源泉とさせていただきます。この場を借りて改めて御礼申し上げます。

Meta 日本法人 Facebook Japan (株) 中村 淳一様、倉迫 有沙様

岐阜聖徳学園大学教授、広島大学名誉教授、村松 潤一様、博士(経営学、東北大学)

※氏名50音順

## Acknowledgement

---

本レポートの作成にあたって、以下の皆様に多大なる示唆をいただきました。皆様の経験に基づく貴重なお話をお聞かせいただかなければ、本レポートをこのように書き上げることはできませんでした。この場を借りて改めて御礼申し上げます。

(株) トライバルメディアハウス 池田 紀行様

(株) ヤッホーブルーイング 大友 綾宜様 塚田 紗衣様

(株) FinT 大槻 祐依様 福島 紀行様

(株) かげこうじ事務所 鹿毛 康司様

(株) 電通デジタル 杉浦 友彦様

東北芸術工科大学 教授 関 良樹様

社会構想大学院大学、特任教授、高広 伯彦様、博士(経営科学)

(株) POLA 中村 俊之様

(株) 電通 並河 進様

資生堂ジャパン (株) 萩原 里実様

岡山理科大学、教授、宮脇 靖典様、経営学修士(首都大学東京)、  
法学士(東京大学)

(株) 博報堂 茂呂 譲治様

(株) ホットリンク 室谷 良平様

※氏名50音順



## 監修

---



### 波江野 武

デロイト トーマツ コンサルティング合同会社  
Monitor Deloitte | ストラテジーユニット リーダー  
執行役員 パートナー

## 執筆者

---



### 吉沢 雄介

デロイト トーマツ コンサルティング合同会社  
Monitor Deloitte | ストラテジーユニット  
執行役員 パートナー



### 麻生 純平

デロイト トーマツ コンサルティング合同会社  
ストラテジーユニット  
コンサルタント

## 本レポートの問い合わせ先

---

yyoshizawa@tohmatu.co.jp

jasou@tohmatu.co.jp

# Monitor Deloitte.

デロイト トーマツ グループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイトネットワークのメンバーであるデロイト トーマツ 合同会社ならびにそのグループ法人(有限責任監査法人トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング 合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャル アドバイザリー 合同会社、デロイト トーマツ 税理士法人、DT 弁護士法人およびデロイト トーマツ コーポレート ソリューション 合同会社を含む)の総称です。デロイト トーマツ グループは、日本で最大級のプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスクアドバイザリー、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザリー、税務、法務等を提供しています。また、国内約30都市以上に1万5千名を超える専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループWebサイト( [www.deloitte.com/jp](http://www.deloitte.com/jp) )をご覧ください。

Deloitte(デロイト)とは、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド("DTTL")、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人(総称して"デロイトネットワーク")のひとつまたは複数指します。DTTL(または"Deloitte Global")ならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体であり、第三者に関して相互に義務を課したまたは拘束させることはありません。DTTLおよびDTTLの各メンバーファームならびに関係法人は、自らの作為および不作為についてのみ責任を負い、互いに他のファームまたは関係法人の作為および不作為について責任を負うものではありません。DTTLはクライアントへのサービス提供を行いません。詳細は [www.deloitte.com/jp/about](http://www.deloitte.com/jp/about) をご覧ください。デロイト アジア パシフィック リミテッドはDTTLのメンバーファームであり、保証有限責任会社です。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィックにおける100を超える都市(オーストラランド、バンコク、北京、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、大阪、ソウル、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む)にてサービスを提供しています。

Deloitte(デロイト)は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザリー、リスクアドバイザリー、税務、法務などに関連する最先端のサービスを、Fortune Global 500®の約9割の企業や多数のプライベート(非公開)企業を含むクライアントに提供しています。デロイトは、資本市場に対する社会的信頼を高め、クライアントの変革と繁栄を促し、より豊かな経済、公正な社会、持続可能な世界の実現に向けて自ら率先して取り組むことを通じて、計測可能で継続性のある成果をもたらすプロフェッショナルの集団です。デロイトは、創設以来175年余りの歴史を有し、150を超える国・地域にわたって活動を展開しています。"Making an impact that matters"をパーパス(存在理由)として標榜するデロイトの約345,000名のプロフェッショナルの活動の詳細については、( [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com) )をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド("DTTL")、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人(総称して"デロイトネットワーク")が本資料をもって専門的な助言やサービスを提供するものではありません。皆様の財務または事業に影響を与えるような意思決定または行動をされる前に、適切な専門家にご相談ください。本資料における情報の正確性や完全性に関して、いかなる表明、保証または確約(明示・黙示を問いません)をするものではありません。またDTTL、そのメンバーファーム、関係法人、社員・職員または代理人のいずれも、本資料に依拠した人に関係して直接または間接に発生したいかなる損失および損害に対して責任を負いません。DTTLならびに各メンバーファームおよびそれらの関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。

Member of  
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2022. For information, contact Deloitte tohmatsu Group.



IS 669126 / ISO 27001